

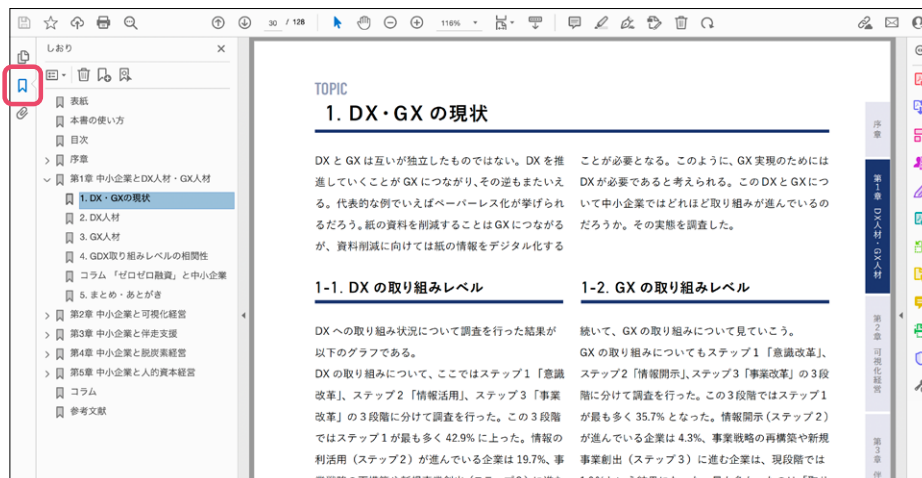
令和6年

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。

CONTENTS	
目次	
本書の使い方	2
序章	6
中小企業が生える未来の日本のために	7
フォーパル GDXIサーチ研究所からのご案内	8
レポートの概要	9
フォーパルグループ中小企業経営者アンケート実施概要	11
経済環境	12
社会環境	16
情報環境	19
その他外部環境	25
Chapter 1 中小企業とDX人材・GX人材	28
1. DX・GXの現状	30
1-1. DXの取り組みレベル	30
1-2. GXの取り組みレベル	30
2. DX人材	31
2-1. DXの取り組みレベルを上げたいか	31
2-2. DX人材の育成・採用を進めていきたいか	31
2-3. DX人材の育成・採用活動の状況	32
2-4. DX人材の育成・採用活動ができない理由	32

CONTENTS	
1. DX・GXの現状	30
1-1. DXの取り組みレベル	30
1-2. GXの取り組みレベル	30
2. DX人材	31
2-1. DXの取り組みレベルを上げたいか	31
2-2. DX人材の育成・採用を進めていきたいか	31
2-3. DX人材の育成・採用活動の状況	32
2-4. DX人材の育成・採用活動ができない理由	32
3. GX人材	33
3-1. GXの取り組みレベルを上げたいか	33
3-2. GX人材の育成・採用を進めていきたいか	33
3-3. GX人材の育成・採用活動の状況	34
3-4. GX人材の育成・採用活動ができない理由	34
4. GDX 取り組みレベルの相関性	35
4-1. 会社のビジョンの有無	35
4-2. DX 取り組みレベルと会社のビジョンの有無	36
4-3. GX 取り組みレベルと会社のビジョンの有無	36
4-4. DX 取り組みレベルとDX人材の育成・採用活動の相関性	37



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。

目次

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
経済環境	12
社会環境	16
情報環境	19
その他外部環境	25

Chapter 1

中小企業とDX人材・GX人材	28
----------------	----

1. DX・GXの現状	
1-1. DXの取り組みレベル	30
1-2. GXの取り組みレベル	30
2. DX人材	
2-1. DXの取り組みレベルを上げたいか	31
2-2. DX人材の育成・採用を進めていきたいか	31
2-3. DX人材の育成・採用活動の状況	32
2-4. DX人材の育成・採用活動ができない理由	32
3. GX人材	
3-1. GXの取り組みレベルを上げたいか	33
3-2. GX人材の育成・採用を進めていきたいか	33
3-3. GX人材の育成・採用活動の状況	34
3-4. GX人材の育成・採用活動ができない理由	34
4. GDX 取り組みレベルの相関性	
4-1. 会社のビジョンの有無	35
4-2. DX取り組みレベルと会社のビジョンの有無	36
4-3. GX取り組みレベルと会社のビジョンの有無	36
4-4. DXレベルとDX人材の育成・採用意欲の相関性	37
4-5. GXレベルとGX人材の育成・採用意欲の相関性	38
コラム 「ゼロゼロ融資」と中小企業	39
5. まとめ・あとがき	40

Chapter 2

中小企業と可視化経営	41
------------	----

1. 経営リソースの把握と可視化	
1-1. 会社のビジョンの有無	43
1-2. 長期経営計画の策定有無	43
1-3. 月次売上・利益・コスト・決算情報の把握	44
1-4. 融資とその返済状況の把握	45
1-5. 従業員の勤怠情報の把握	45

1-6. 従業員のスキルの把握	46
1-7. 会社の経営課題の把握	46
2. ビジョン、経営課題とリソースとの関連性	
2-1. ビジョンの有無と経営リソースの把握	47
2-2. 経営リソースの把握と課題の明確化	49
コラム 中小企業への伴走支援	51
3. まとめ・あとがき	52

Chapter 3

中小企業と伴走支援 53

1. 伴走支援の活用状況	
1-1. 伴走支援の活用状況	55
1-2. 伴走支援を活用している経営者の属性	56
1-3. どの機関から伴走支援を受けているか	57
1-4. 受けている伴走支援の種別	58
2. 伴走支援を活用するきっかけ、導入背景	
2-1. 伴走支援を活用するきっかけ	59
2-2. 伴走支援活用の目的	60
2-3. 伴走支援を受けていない理由	61
コラム “モノ”から“コト”へ広がる中小企業支援施策	62
3. まとめ・あとがき	63
4. 伴走支援の満足度、効果	
4-1. 伴走支援の満足度	65
4-2. 伴走支援の効果	66
5. 中小企業が求める伴走支援	
5-1. 求めている伴走支援の種別	68
5-2. 伴走支援が必要な分野、受ける際に期待すること	69
5-3. 伴走支援を受ける際に支援事業者を求めること、コミュニケーション頻度	70
コラム 脱炭素経営、そしてGXへ	71
6. まとめ・あとがき	72

Chapter 4

中小企業と脱炭素経営 73

1. 脱炭素経営に対する認知、理解	
1-1. 世の中の動きについての認知、理解	75
1-2. 脱炭素経営についての認知、理解	76
2. 脱炭素経営の取り組み意欲・状況	
2-1. 脱炭素経営の取り組み意欲・状況	77
2-2. 脱炭素経営に取り組む理由、今後の取り組みに対する考え	78
2-3. 脱炭素経営に取り組んでいない経営者の考え	79
2-4. 脱炭素経営に取り組むうえでの課題	79
コラム 脱炭素経営についての参考情報	80
3. まとめ・あとがき	81

4. CO2削減の具体的な取り組み	
4-1. CO2削減における具体的な取り組み	83
5. 環境経営に向けた取り組み体制の構築	
5-1. 脱炭素経営への取り組み：GHG排出量の算定	84
5-2. 脱炭素経営への取り組み：各項目	86
5-3. 脱炭素経営に取り組んだ効果	87
6. 環境目標に対する取り組みのチェックと改善	
6-1. 取り組みの対外的な発信	89
6-2. 上流企業・大手取引先などからのアクション	90
6-3. 脱炭素経営に向けた支援の要望	91
コラム 人への投資、必要性を増す人的資本経営	92
7. まとめ・あとがき	93

Chapter 5

中小企業と人的資本経営	94
1. 人的資本経営の認知度・取り組み意欲・状況	
1-1. 人的資本経営の認知度	96
1-2. 人的資本経営への取り組み意欲	97
1-3. 人的資本経営への取り組み状況	98
2. 中小企業と人的資本経営（育成、エンゲージメント、流動性、ダイバーシティ）	99
2-1. 育成	100
2-2. エンゲージメント	102
2-3. 流動性	104
2-4. ダイバーシティ	105
コラム 人的資本経営の7つの可視化項目について	107
3. まとめ・あとがき	108
4. 中小企業と人的資本経営（健康・安全、労働慣行、コンプライアンス／倫理）	110
4-1. 健康・安全	111
4-2. 労働慣行	112
4-3. コンプライアンス／倫理	114
5. 人的資本経営の効果、課題、求める支援	
5-1. 人的資本経営に取り組んだ効果	116
5-2. 人的資本経営に取り組むうえでの課題	117
5-3. 人的資本経営に向けた支援の要望	118
コラム 人的資本経営についての参考情報	119
6. まとめ・あとがき	120

Column

コラム

「DX、GX、脱炭素経営、人的資本経営」4つのテーマ横断で見た課題の傾向	121
--------------------------------------	-----

References

参考文献	127
------	-----

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
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

はじめに

経済環境
社会環境
情報環境
その他外部環境

中小企業が支える未来の日本のために

『For Social Value Blue Report 2024』をご覧くださいありがとうございます。

2023年は、新型コロナウイルスの影響が収まり、コロナ前の日常や経済活動が徐々に戻りつつある1年だったかと思います。しかし、コロナ禍において中小企業を支援するためにつくられた「ゼロゼロ融資」の返済が本格的に始まり、資金繰りに苦しむ企業が増えた状況も見受けられました。

企業のデジタル化、DX（デジタルトランスフォーメーション）も昨年にも増して浸透し、それに加え、GX（グリーントランスフォーメーション）やESG経営、人的資本経営への対応も、今後ますます中小企業に求められるでしょう。

そこで、2023年度も昨年に引き続き「中小企業のGDXへの挑戦」というテーマを掲げ、DXやGX、人的資本経営の認知度や取り組み状況、取り組んだ効果や課題などを調査し、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って、経営改善、そして変革につなが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。GDX時代においても、この国の経済を創り、社会を支えていく存在の中心は中小企業です。中小企業が輝けば日本も輝く。共に中小企業が輝く日本を創っていきましょう。

2024年5月20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

私たちは、2019年から毎年中小企業の実態をブルーレポートとしてまとめ、昨今では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）といった我々の専門分野に加え、ESG経営、人的資本経営といったこれからますます中小企業経営者が求められるテーマについても調査し、世の中に発信してきました。

また、2023年度はブルーレポートの発刊のみならず、各自治体や民間企業からセミナー、研修などの依頼で講演を行ったり、メディアからのインタビューを受けたり、様々な媒体を通じ、中小企業のGDXについて発信してきました。

そして、この度、この1年間の当研究所による調査結果のまとめとして『For Social Value Blue Report 2024』を発表しました。

本レポートが1社でも多くの中小企業に届き、明日からの経営のヒントになることを祈念しております。フォーバル GDXリサーチ研究所は引き続き中小企業のGDXに関するあらゆることを調査、発表してまいります。

2024年5月20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

中小企業とDX人材・GX人材

経済産業省による最初のDXレポートから約5年となり、今や産業界ではDX（デジタルトランスフォーメーション）は必須の取り組みとして認知されています。また、同様の言葉として最近よく耳にするようになったGX（グリーントランスフォーメーション）は、温室効果ガスの削減に向けて社会や産業の構造を変革し、成長に結びつける取り組みのことです。政府はDXとともにGXを日本経済復活の起爆剤になる施策として注目しています。中小企業はDX、GXを推進するうえで欠かせない人材の育成・採用をどれくらい行っているのか調査を行いました。

第2章

中小企業と可視化経営

第1章ではDXとGXへの取り組み状況に加えて人材の育成や採用について取り上げました。企業の経営目標を示したビジョンが人材活用の方針の根拠となります。ビジョンとは、会社の「なりたい姿」そのもので、その実現には経営の現状把握による課題の明確化が不可欠です。これらを正確にデータで把握する「可視化経営」により、企業は課題の把握や目標設定をスムーズに進められます。中小企業のビジョンの設定や経営リソースの可視化は、どの程度進められているのでしょうか。本章ではこの「可視化経営」に関して行った調査結果をお届けします。

第3章

中小企業と伴走支援

近年、「伴走支援」という言葉を耳にする機会が増えたのではないのでしょうか。伴走支援とは、中小企業の経営者と第三者（地域の商工団体や士業、金融機関、コンサルティング会社など）が継続的に対話を重ね、課題設定や課題解決の支援を行うことで、中小企業の経営改革と自走化を促していく取り組みを指します。では、中小企業はこの伴走支援をどの程度活用しているのでしょうか。今回は中小企業の伴走支援の活用状況や支援を活用した中小企業の満足度、伴走支援に期待すること、などに関して行った調査の結果を報告します。

第4章

中小企業と脱炭素経営

GX（グリーントランスフォーメーション）とは、化石燃料の使用を減らし、クリーンなエネルギーの利用推進に向けて事業自体の変革を進める取り組みのことです。背景には、世界規模の気候変動にともなう自然災害の多発があります。こうした気候変動対策の視点を取り入れた企業経営が「脱炭素経営」です。近年は気候変動対策を実行しないことが経営リスクになりつつあります。企業の脱炭素経営はGX推進の第一歩であり、温室効果ガス削減に向けて欠かせない取り組みです。中小企業の脱炭素経営への取り組みは、どの程度進んでいるのか調査結果を報告します。

第5章

中小企業と人的資本経営

企業が活用する人材について、「資源」と捉えるのではなく、人材が持つ知識や資質などを投資対象の「資本」と捉え、企業内での経営戦略に活かすために積極的な投資を行っていく「人的資本経営」の考え方が、今後の企業の成長には不可欠であるとして注目が集まっています。この「人的資本経営」は大手企業を中心に取り組まれていますが、中小企業の取り組みはどのくらい進んでいるのでしょうか。中小企業の人的資本経営に関する認知や取り組み状況に加えて、必要とされる項目ごとの実施状況などに関して行った調査の結果を通し、中小企業の人的資本経営の実態に迫ります。

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

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、提携自治体企業）
調査手法	対面（直接・Web）、電話
調査日時	2023年6月12日～2024年2月8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	2023年6月12日～2023年7月11日	中小企業の人材×GDX	645
第2回	2023年8月21日～2023年9月15日	中小企業と伴走支援	552
第3回	2023年10月16日～2023年11月15日	中小企業と脱炭素経営	600
第4回	2023年12月11日～2024年2月8日	中小企業と人的資本経営	973

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、2023年6月から2024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。

経済環境

2023年の日本経済は、長いデフレ期をようやく抜け、強い経済の復活に向けて新たな段階に入ったといえるだろう。これまでは物価も賃金も上がらない状況が20年、30年と続き、成長への気運はなかなか上がらなかったが、企業の業績は順調に推移し、株価や物価も上昇するなど、経済面で変化の兆しが見られるようになった。

そして、2023年度末には大きな金融政策の変更が行われた。市場に資金を回す目的で進められてきたマイナス金利政策の解除である。当面は大きな利上げをせず、緩和的な措置を続ける方針が日銀から示されたが、これは金融正常化への大きな前進であると市場からも好意的に受け止められている。しかし、利上げは借入を行う企業の負担を増やすことにもなる。特にコロナ禍の痛手が続く中で資金繰りをし、一方で人材確保のための賃上げを迫られる中小企業にとっては、「金利のある世界」においてどのように生き残り、かつ成長し続けられるかが問われる時代を迎えることになる点も押さえておかなければならない。

ここでは、大きな変化に直面する2023年の日本経済について、複数の経済指標を基に検証を試みることにする。

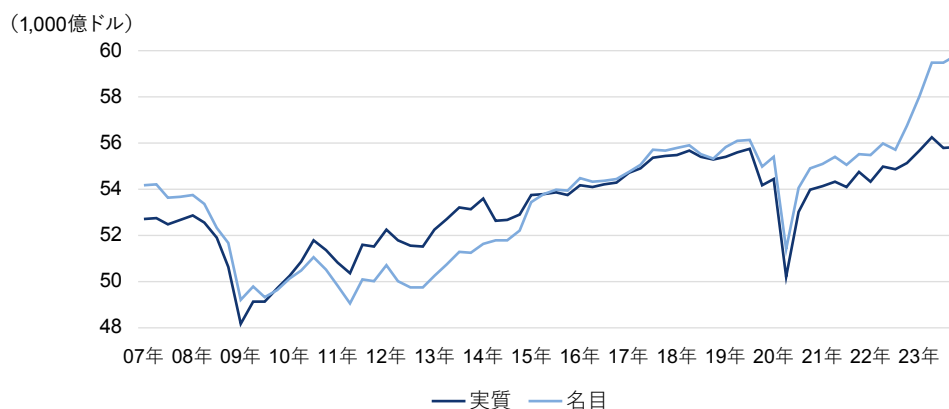
国内総生産（GDP）に見る 2023 年の経済

以下のグラフは、GDP（国内総生産）を名目・実質で示したものである。GDP とは、国内で生産されたモノやサービスなどの付加価値の総額のことで、名目はその数値を、実質は物価変動による影響を除いた数値となる。2007 年から 2023 年までの推移を見ると、リーマンショック後に少しずつ上昇していた数値が新型コロナウイルスの感染拡大期は落ち込んだものの、その後は 2023 年まで回復基調を示してきた。企業の収益も改善しており、景気回復の継続が期待される。

しかしながら、実質では物価高の影響で 2023 年後半に下振れも見られた。物価上昇が続く中で、個人消費は弱いままであり、決して安泰とは言えない状況であるともいえる。

2023 年の名目 GDP は、ドル建て換算で 4 兆 2,106 億ドルとなり、ドイツに抜かれて世界 4 位となった。今後はさらなる経済成長が見込まれるインドにも抜かれることが予想される。経済規模での争いで厳しい状況に置かれている日本では、少子高齢化や生産年齢人口の減少などを踏まえた産業構造の転換や新産業の創出、個人消費を支える実質賃金上昇に向けた政策的取り組みがますます重要になるだろう。

国内総生産（GDP）



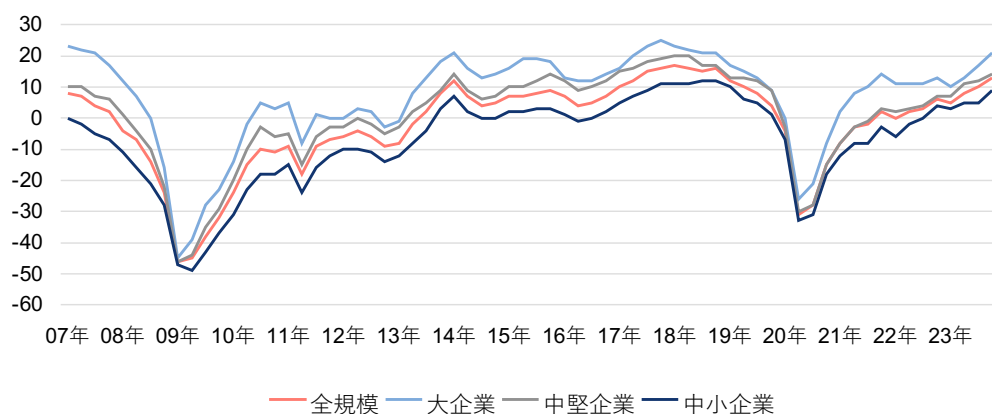
景況感

続けて、企業の景況感を示す日銀短観の業況判断 DI から、近年の傾向について検証する。DI とは、自社の業況について「良い」と感じる企業の割合と、「悪い」と感じる企業の割合の差分で示す指標である。「全体」に加え、企業規模別に示されている。

2020 年の新型コロナウイルス感染拡大期には各指標とも一気に低下したが、その後は回復傾向を示し、2023 年はコロナ禍前の 2019 年水準に迫る回復を見せていることがわかる。大企業の景況が先行し、中堅・中小企業が後を追う形である。

中小企業もコロナ禍を経て回復傾向が続き、2022 年後半からプラスに転じているものの、その傾向は緩やかである。その背景には、原油燃料コスト高の影響があると考えられる。一時期と比べれば原油燃料コストは落ち着きを見せ、また価格転嫁への動きが進んでいることはプラス要素ではあるものの、今後は人材不足により成長を引き留めてしまうリスクも想定される。中小企業の体力が戻りつつある今、更なる成長を促す施策の強化がますます重要となるだろう。

■ 短観・業況判断（DI）

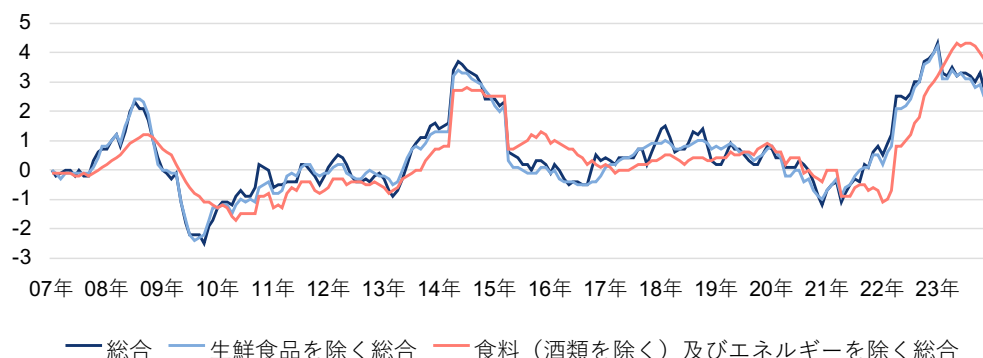


さらに、消費者が購入するモノやサービスの動向から物価の変動を見る消費者物価指数（CPI）に基づき、検証を試みる。このグラフは前年同月比を基に構成し、その変動を示すものである。

値動きの大きな「生鮮食品を除く総合（コア CPI）」に注目して、リーマンショック前後からの推移を見てみると、2008 年、2014 年に上昇したものの、その他は低空飛行が続いている。それが新型コロナウイルスの感染拡大が落ち着いた 2022 年頃から上振れし、2022 年 12 月には 4.0 を示すまでに至った。その後、2023 年に入ってその傾向はやや落ち着き、2023 年 12 月には 2.6 となった。

日銀はこれまでも、上昇率「2%」が物価の安定した状態であることを主張してきた。その視点に基づくと、昨年以降はその数値をクリアしているものの、日銀は「まだまだ楽観視はできない」とする立場を取っている。本来ならばインフレに並行して賃金上昇が見られなければ安定的とはいえない背景があるためである。ただし、総合から生鮮食品、価格の上下が激しいエネルギーを除いた総合（コア CPI）は 2023 年 12 月の段階で 3.7 を示しており、このことから、消費の実態としては物価上昇の段階にあるといえるだろう。

■ 消費者物価指数（CPI）前年同月比



コロナ禍のゼロゼロ融資、その後の実態について

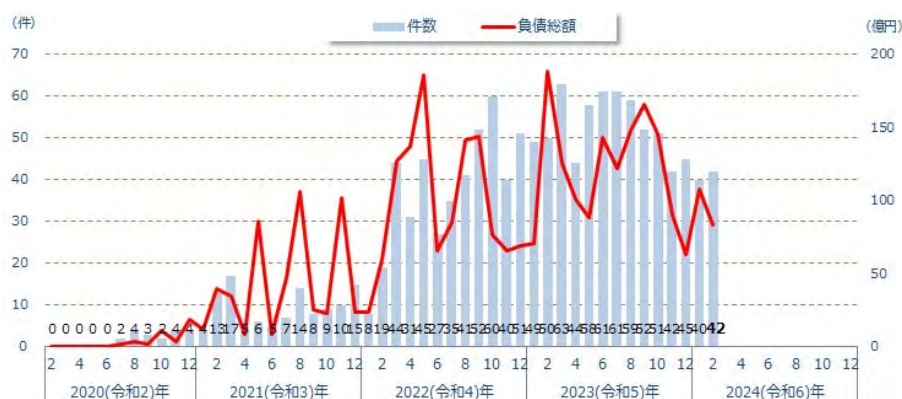
ここで、返済が本格化した「ゼロゼロ融資」利用後の倒産状況について紹介する。

新型コロナウイルスの感染拡大期には、経営不振に陥った中小企業や個人事業者に対し、金融機関から実質無利子、無担保の融資が行われた。この仕組みについては、無利子・無担保の特性から「ゼロゼロ融資」と呼ばれることがある。ゼロゼロではあるものの、利子の支払い免除期間が3年間という期限付きであったこと、また元本の返済も加わることから、2023年以降は支払いが発生する企業が増えている。

2023年5月には、新型コロナウイルス感染症の法的な位置づけが2類から5類に移行し、社会・経済が少しずつではあるがコロナ禍前に戻りつつある。しかしながら、コロナ禍前の経営状況に戻れず、さらにはエネルギーや物価高の影響を受けている多くの企業にとっては、この返済が大きな負担となっている可能性がある。株式会社東京商工リサーチが実施した企業倒産に関する調査結果[※]によると、2020年7月からの累計倒産件数は1,302件に達した。ただし、ゼロゼロ融資の返済が始まる時期以降で見ると、2023年3月期は63件でピークとなったが、その後は徐々に少なくなっていることがわかる。依然として倒産する企業はあるものの、ゼロゼロ融資の返済が困難となることによる爆発的な倒産件数にまでは至っていない。コロナ融資の借換え保証制度や各種支援の活用が功を奏している可能性がある。エネルギー価格の高騰や人材不足などのマイナス要素がある中で、2024年は中小企業にさらなる経営安定化と収益増が求められることになる。

※ 株式会社東京商工リサーチ「2月の『ゼロゼロ融資』利用後倒産42件 4カ月連続で40件台に、小康状態が続く」

■ ゼロゼロ融資利用後倒産月次推移



出典：株式会社東京商工リサーチ調べ（https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1198431_1527.html）

マイナス金利解除と中小企業

2024年3月、日銀は金融政策決定会合で、マイナス金利政策を含めた大規模な金融緩和策からの転換を表明した。政策金利を従来の「マイナス0.1%」から「0～0.1%」へ引き上げるというもので、利上げは17年ぶりとなる。消費者物価指数の伸びから、日銀が目指す安定的な物価上昇が見込めることに加え、春闘を経て中小企業でも賃金のベースアップが予想され、賃金と物価の好循環が期待できるとの判断があったためである。日本経済は金融の正常化に向けて動き出したものの、利上げ幅は大きくないことから、急激な為替変動や株価への影響は大きくないと考えられる。また、状況を見ながらのソフトランディングであり、追加の利上げは急がず、当面は緩和的な措置が続くと見られる。

金利の上昇により、成長産業への投資や過剰な円安傾向の歯止めになる効果が期待される一方、企業はこれまで以上に競争力を確保しなければならない時代になる。利払いの負担が増加すれば借り入れがしにくくなる可能性がある。また、人材不足に直面する中小企業にとっては、人材をつなぎとめるためにも売り上げを今まで以上に確保、拡大し、賃上げを継続していく必要があるだろう。資金繰りが難しい企業の中では、事業継続が難しくなるケースが増えることも懸念される。

新型コロナウイルスの感染拡大が落ち着き、世界的なインフレを背景に日本でも物価は上昇、2024年に入ってからでは中小企業でも賃上げの気運が高まってきた。マイナス金利の解除はこうした経済状況の変化に対応した強い経済への第一歩であるが、今後の進捗次第では景気が冷え込む懸念もある。中小企業にはこのタイミングで、自社の強みを生かした攻めの事業展開ができるかどうか問われている。

社会環境

ここでは、中小企業を取り巻く環境変化を、社会情勢の観点から検証を試みる。

2023年5月、新型コロナウイルスの感染法上の位置づけ変更に伴い、社会経済活動が少しずつ活性化するに至った。2022年度から景気回復傾向が続く中で、社会では人の流れが増加し、インバウンド需要もコロナ禍前の規模を回復するなど、明るい兆しが見えるようになった。

しかし、社会全体では人材不足が深刻化している。今後はさらに生産年齢人口が減少し、2025年以降は75歳以上の後期高齢者世代がさらに増える見通しである。企業の人材確保は今後も厳しさを増すと言わざるを得ない。それに加えて、働き方改革への取り組みやワークライフバランスへの対応も進める必要がある。このような日本社会の現状を踏まえたとき、中小企業には今後どのような対応が迫られるのだろうか。

本項では、2023年の社会の動きの中から注目テーマをピックアップし、中小企業経営との関連について検証を試みる。

新型コロナウイルス感染症の推移と企業経営への影響

新型コロナウイルスの感染が確認された2020年から約4年が経つ。この間、度重なる感染拡大期を経て、2023年5月には感染法上の位置づけが2類相当から5類に移行した。5類は季節性インフルエンザと同じ扱いになり、これによって感染者へ求められた一律の外出自粛要請はされず、対応は個人や事業者の判断にゆだねられることになった。

この扱い変更に伴い、各地の経済的活動が活発化した。中止されていた祭りや花火など夏季イベントの再開や、人の流れが復活することで外食や観光などの産業が活性化するに至った。円安傾向も相まってインバウンド需要が復活し、訪日客数は2023年に2,500万人を超え、その消費額は5兆2,923億円となった。

一方、3年以上に及ぶコロナ禍を経て、事業の縮小や人材削減を余儀なくされた企業も多いだろう。5類移行に伴うサービス業関連の事業再開は人材の獲得競争を生んでいる。特に飲食や宿泊、小売など労働集約型の業種では、慢性的な人手不足状況が今後さらに深刻化することが予想される。

こうした状況に対し、宿泊施設のフロント業務のIT化や、飲食店における配膳ロボット導入など、この人材不足を機に新しいサービスが続々と生まれている。顧客層とのコミュニケーション手法として、ECサイトの構築やキャッシュレス決済システムの導入などを進める企業も増加した。

接触回避の目的でテレワークを導入した企業でも、職場への回帰とテレワークの併用が、新しい働き方として定着すると考えられる。これにより、接客や営業、社内コミュニケーションのあり方など、コロナ禍での対応を踏まえたうえで、新たな体制構築やルール作りも必要になるだろう。新型コロナウイルス感染症のリスクがなくなったわけではないため、基本的な感染対策をしながら、新しい業務スタイルを構築することになる。

慢性的な人手不足状況と 2024 問題

新型コロナウイルス感染症の5類移行に伴うサービス業関連の人材不足のみならず、2023年は様々な業種において人材不足が懸念された1年であった。

中でも注目されたのが、運輸業と建設業である。両業種ともに業務の特性上、長時間労働が頻発することや、肉体的に負荷がかかる作業が多いこともあり、労働者は男性に偏る傾向が見られる。また運転や現場作業などにおける事故のリスクもあり、いわゆる3K（きつい、汚い、危険）労働であることから、若年層が敬遠することも人材不足の背景にあるといわれている。

運輸業と建設業は、いわゆる2024問題に直面している。この他にも、医業に従事する医師、砂糖製造業なども含まれる。2024問題とは、2019年から順次施行されている働き方改革関連法のうち、時間外労働（残業時間）の上限規制への対応を猶予されていた業種が、猶予期間の終了を踏まえて直面することになる課題の総称である。これまでは急激な変更が難しいとして猶予されていたが、2024年度からは他の業界と同様に、適正な労働時間管理の下で厳密な時間外労働の管理をしなければならない。これらの業界にとっては、人手不足の状況に加え、労働時間管理の厳正化は大きな負担になる可能性がある。

例えば、運輸業では限りあるドライバーの労働環境や時間を管理しつつ、荷待ち時間の短縮や荷役の効率化・自動化、デジタル化に向けた規格統一や設備投資など、荷主と運送事業者の取引環境の改善を図らなければならない。同様に建設業でもIoT建機の導入や設計業務のデジタル化、複数の現場にまたがる労働者の適切な勤怠管理に向けたシステムの導入など、デジタル技術による業務効率化が進んでいる。

その他、2023年の注目議論として、外国人技能実習制度の見直しが挙げられる。当初は国際貢献や開発途上国への技術支援などを掲げていた本制度も、時代の推移とともに人権や働く環境の整備が指摘されるようになった。また、受け入れる日本や企業側の経済力、さらに戦力としての活用視点が加わることで、制度自体の変更に向けた議論の必要性が唱えられるようになった。外国人技能実習生を受け入れる企業にとっては、新たな対応を求められることも想定しておかなければならない。

人材不足状況は好況を背景に、2024年度以降も続く予想される。一方で厳密な労働時間管理の方針も変わらず求められることになる。特に慢性的な人材不足に直面する中小企業は、業務効率化や働きやすい職場環境づくりに向けて、積極的な取り組みを展開していく必要があるだろう。

ダイバーシティー —多様な働き方への注目—

多様な働き方についてはこれまでも様々な指摘がなされてきたが、2024年度は女性、男性の育児参加、介護などがキーワードとして挙がる機会が増える予想される。

人材不足の深刻化を受けて、これまで以上に多様な人材が活躍できる社会の実現を目指す政府は、2023年5月、「女性版骨太の方針2023」を公表した。具体的な対策としては、①企業における女性登用の加速化、②女性起業家の育成、③地方・中小企業における女性活躍の促進の3点が提示された。結婚・出産を契機とする非正規雇用化や、家事や育児による就業機会の損失を減らす目的であり、企業に対しても女性活躍機会の創出や女性管理職比率の向上などに期待する声が高まるだろう。

加えて、2023年4月からは、従業員が1,000人を超える企業に対して、男性労働者の育児休業等の取得状況を年1回公表することが義務付けられた（育児・介護休業法）。しかしながら、なかなか男性の育児休業取得が進まないこと、また中小企業においてもこの取り組みを広げる必要性があることから、今後は300人を超える企業に対象を広げることや、100人を超える企業に対しても目標設定を義務付ける議論が進められている。さらに、2025年以降は人口ボリュームゾーンのひとつである団塊の世代が75歳に突入することで、後期高齢者の数がさらに増えることになる。いわゆる超高齢化社会に入る「2025年問題」である。介護職人材の不足はもとより、要介護者のいる家族の介護問題も深刻な社会課題となるだろう。子育て世代と同じく、介護世代への支援も企業の重要な取り組みとして避けられない。

このように、大企業のみならず中小企業も、女性活躍機会や男性の育児休業、介護世代の柔軟な働き方への配慮など、ワークライフバランスを意識した職場環境整備がこれまで以上に重視されることになる。人材確保の上でも避けられないため、自社にできることを計画的に準備しておくことをお勧めしたい。

春闘2024と消費者意識

経済環境でも記したとおり、2023年度の日本経済はこれまでのデフレから脱却を目指すきっかけとなる年だといえる。マイナス金利の解除はその象徴的な動きであったが、この決定の根拠のひとつが春闘、すなわち労働組合が賃上げを求めて行う春季闘争において提示された、賃上げ率の平均値である。

連合が2024年3月15日に発表した、2024年の春闘第1回集計結果では、ベースアップと定期昇給を合わせた賃上げ率の平均が5.28%となった。これは実に33年ぶりの5%超えであった。物価の上昇が先行する中で、好調な企業収益を反映して着実に賃上げに結び付くかがポイントであったが、2024年以降は労働者にも実感できる形で賃上げが実現されることが期待される。

中小企業に限った場合はどうか。組合員数300人未満の中小企業の場合の賃上げ率は4.42%であった。大企業も含めた全体と比較すれば低いものの、一定の評価ができる数値であるといえよう。

しかしながら、現状では消費者が好景気を実感するまでは至っていないのが実情である。家計の可処分所得が減少しているといわれているが、これはこれまで大きく賃上げがなされず、社会保険料の増加や将来不安も加わって貯蓄に回す傾向が強まったことが背景にあると考えられている。長引いたデフレ環境下で消費意欲が低下した状態が長く続いた消費者にとって、この度の賃上げに伴う収入増がすぐに消費行動に移るとは考えにくい。賃上げ率が高く維持され、長く継続されることで消費マインドも熱を帯び、経済の好循環が生まれるまでには数年かかる可能性もある。

あまりにも長引いたデフレ経済からの脱却、そして収益確保と賃上げの継続に向け、中小企業が担う役割は大きいといえる。

情報環境

今や企業経営に欠かせなくなったデジタル技術は、近年の DX（デジタルトランスフォーメーション）への取り組み拡大によってさらに幅を広げ、新たなツールが次々と誕生している。近年では、対面が基本であったサービス業や、労働集約型の現場作業が多かった運輸業や建設業においてもデジタル導入が進められている。ロボットによる無人化や自動運転など、その技術革新には目を見張るものがある。特に人手不足に悩む中小企業にとっては、デジタル技術やデータの利活用は自社の優位性確保にも資するものとして、活用の幅が広がっている。

ここでは、中小企業の情報環境という観点から 2023 年を振り返ることにする。

DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進する人材の確保

経済産業省が DX（デジタルトランスフォーメーション）の必要性について説いた最初の「DX レポート」が発表された 2018 年から約 5 年が経つ。大企業を中心に DX への取り組みは進み、コロナ禍を経てデジタル技術の導入がさらに進むと、多くの中小企業でもその必要性が認知されるようになった。

DX が注目されるようになった当初は、既存システムの老朽化・複雑化・ブラックボックス化を解消し、データの利活用や連携ができるようにすることを主軸としていた。しかし、レガシーシステムの刷新が DX であるとの「本質ではない解釈」を生んでしまった反省から、データ利活用による業務改善、さらにはビジネスモデルの変革や価値創造につなげ、さらに利益を生むことの重要性が説かれるようになった。

独立行政法人情報処理推進機構が発行する「DX 白書 2023」では、企業の DX への取り組みについて、DX の「D」、つまりデジタル化は進んでいるものの、「X」（変革）により挑戦されるべきデジタルを前提とした組織や経営の変革は道半ばだと評価している。その要因のひとつが、DX を推進する人材の不足である。DX 推進には社内に対応できる人材を確保する必要があるが、慢性的な人材不足状況に加え、専門性の高さが求められるデジタル対応人材を、多くの企業が獲得しにくい状況が生まれている。

経済産業省と独立行政法人情報処理推進機構は、DX を推進するうえで必要な人材を 2023 年 8 月に公表した「デジタルスキル標準（ver1.1）」にて示している。具体的には、①ビジネスアーキテクト ②デザイナー ③ソフトウェアエンジニア ④サイバーセキュリティ ⑤データサイエンティストの 5 類型である。これを見ると、ビジネス設計やコンセプトのデザイン、ソフトウェア開発、データ分析力など、企業において必要とされる DX 領域のスキルは幅広いことがわかる。

また、同レポートでは DX 人材を確保するうえでの指針として、① DX の背景（社会・顧客価値・競争環境の変化）②活用されるデータ・技術の学習 ③データ・技術の利活用 の 3 点を挙げ、こうしたリテラシーを備えた人材を育成することの重要性を指摘するとともに、DX 人材に求められるマインドセットとして、変革や学習への意欲、挑戦する意識なども挙げられている。

これらは、DX 推進が掲げられる中で、企業に求められる人材像がより具体的に、実態に即した形で示されるようになったといえる。しかしながら、DX 人材に求められるスキルや素養を日常業務において身につけることは難しい。そこで注目されているのがリスクリングである。リスクリングとは、時代の変化により必要に

なる新たな知識やスキルを習得するために行われる教育のことで、デジタル技術の普及に伴って導入する企業も増加している。その際には、上記の幅広いスキル領域や、DXを進めるうえでのリテラシーなどについての理解が重要になる。

最初の「DXレポート」では、「2025年の崖」すなわちDXを推進しなければ2025年に大きな経済損失、または企業の競争力維持ができなくなるリスクについて紹介していた。2024年は「2025年の崖」直前の時期にある。DXへの取り組みを改めて見直し、自社が目指すDX戦略と実態に合わせたDX人材の育成について、改めて考え直す良いタイミングではないだろうか。

生成AI技術の進展

2023年に注目された新技術に生成AI（Generative AI）がある。生成、つまり生み出せる技術と、AI（Artificial Intelligence：人工知能）を組み合わせた考え方で、新しい、さまざまなコンテンツを生み出せる人工知能を意味する言葉である。生成できるものはテキストや画像はもとより、音声、動画などがあり、ベースにはディープラーニング（深層学習）による大量の学習データがある。

従来のAIでは人が与えたデータを基にする予測や自動化が可能であったが、生成AIとの違いはオリジナルの、独自のコンテンツを「創造」できる点だといえる。

2023年に一気に普及した「ChatGPT」はテキストを生成するAIであるが、従来のAIとの違いといえば、チャットをしているように会話を継続させられることが挙げられる。また、画像や音声を生成するAIも存在する。このように、生成AIは従来のAIから一歩進んだ新しい技術として注目されているのである。

この技術は、企業活動でも価値を生むと期待されている。具体的には、定型業務の自動化のみならず、顧客への反応（コミュニケーション）をすることもできる。資料作成やアイデア出しでも業務の効率化が図れるほか、従来のメンバーでは出てこなかった新しい視点を提供してくれる可能性もある。さらに進化すれば、プログラミングや翻訳、商品開発、業務改善の提案、新規ビジネスモデル創出などへの活用などが実現するかもしれない。

しかしながら、この技術は大量の情報を扱うことからサイバーセキュリティやプライバシー上の課題がある。また、あくまで学習をベースにしており、著作権侵害やフェイクコンテンツ、情報の信ぴょう性なども留意しなければならないポイントである。加えて、内製化に向けては膨大なデータを管理する必要があり、人やコストの負担が大きくなるほか、従業員の創造性や組織における知の蓄積を阻害してしまう懸念もあり、現状では事業として取り入れる企業は多くないのが実情である。

業務効率化や生産性向上、価値創造につながるこうした技術の誕生は、将来的には活用する企業が増える可能性がある。しかしながら、発展途上の技術でもあることを踏まえ、利用する際には上記のような配慮をしたうえで慎重に検討し、人間との棲み分けをしながら検討を試みることをお勧めする。

電子帳簿保存法とデジタル化の推進

会社経営に関連する情報環境の新しい動きとして、2024年1月から本格運用が始まった電子帳簿保存法にも触れておきたい。

電子帳簿保存法は、国税関係の帳簿書類のデータ保存を可能とするもので、経理業務のデジタル化が進み、業務効率化が図れると期待されている。電子取引で扱った電子データは、紙で保存することができなくなる。2023年12月末までは電子取引についてもプリントアウト保存が認められていたが、2024年1月からは厳密な対応が求められるようになった。

また、システム概要に関する書類や見読が可能な装置の備え付けに加え、検索機能の確保、真実性の担保など、保存時の要件となる決まりごとがある。

一方、この電子帳簿保存法に先立って、2023年10月から本格運用されたものにインボイス制度がある。これは正式名称を「適格請求書等保存方式」というもので、仕入れ税額の控除を受ける際に適格請求書（インボイス）の要件を満たす請求書や納品書を必要とすることを定めたものである。電子帳簿保存法と直接関係はない内容ではあるものの、取り交わされたインボイスが電子データであった場合は、電子帳簿保存法の要件に則った方法で保存する必要がある。

国のデジタル戦略 — デジタル社会の実現に向けた重点計画 — と中小企業

2021年9月、日本のデジタル政策を推進する組織としてデジタル庁が発足し、マイナンバーカードの運用や行政サービスのオンライン化、またはデジタル社会の実現に向けた情報提供活動などを行っている。

そのデジタル庁が2023年6月、デジタル社会の実現に向けた重点計画を発表した。これは政府のデジタル戦略に係る方向性を示すもので、基本的には行政サービスや地域活性化など公共領域における取り組みであるが、準公共分野として、医療や介護、教育、防災、モビリティなどの領域のデジタル化を推進すること、事業者向け行政サービスの利便性を高めることなどが盛り込まれている。

こうした方針は、準公共分野や公共入札案件に対応する事業者、中小企業向けのDX推進支援などにも影響を与える可能性がある。例えば、2023年4月から医療機関におけるマイナ保険証への対応が義務化された。行政への申請書類の多い建設業では、オンライン申請システムや報告書類のデジタル化、デジタル設計技術（BIM／CIM）の導入などが進められている。日本のデジタル行政は社会への実装が遅いと言われているが、事業者が関わる領域でも少しずつデジタル化への取り組みが広がっていることがわかる。

中小企業支援の枠組みも逐次変化している。IT導入補助金や事業再構築補助金、ものづくり補助金など従来からのものに加え、時代を反映した新しい支援に中小企業省力化投資補助金、中堅・中小企業の賃上げに向けた省力化等の大規模成長投資補助金などがある。

デジタルに対応していないがために市場競争に参加できない状況を避け、また活用できる支援制度を見逃さないためにも、自社の置かれている環境変化に関する情報収集は常に意識しておきたい。

進むデジタル化、DX

DX（デジタルトランスフォーメーション）という言葉がビジネスの現場で頻繁に使われるようになったのは、2018年に経済産業省が発行した「DX レポート ～ IT システム『2025年の崖』克服とDXの本格的な展開～」からである。企業内でデジタル化への取り組みはそれまでも進められてきたものの、各施策は独立し、データ活用ができる仕組みにはなっていなかった。そこで、社内連携ができるシステムの構築を進めつつデータドリブン（データ駆動型）の経営に転換することを提唱するのがこのレポートの主な趣旨であった。

こうしたデジタル化の推進に向けては国も本腰を入れている。2021年9月に発足したデジタル庁は行政機関のDX推進を担っており、2022年度の注目施策はマイナンバーカードの普及拡大であった。さまざまな行政サービスの手続きがマイナンバーカードで処理できるようにする取り組みは、国が目指すSociety5.0（サイバー空間とフィジカル空間の融合により経済発展と社会課題の解決を目指す未来の社会像）の実現に向けた取り組みのひとつと指摘することができるだろう。

国はこのDXが日本経済の再生に向けた起爆剤になるとして、企業に対してDXを導入するよう推奨し、導入に向けた政策的な後押しもしている。このレポートから約5年、今や多くの企業でDXへの認知が進み、取り組む企業も増えてきた。

その最初のステップとして多くの企業が取り組んでいるのが社内システムの見直しである。現状のシステムをより活用できる形に更新していく作業であり、コロナ禍でテレワークの導入や多様な働き方が推奨される中、デジタルツールの導入やコミュニケーションに活用できるシステムの導入などが中小企業でも進むことになった。今後の課題は、刷新されたシステムを活用しつつ、いかにデータを利活用して新たな付加価値やビジネスモデルの創出につなげるかである。国は「稼げるビジネスモデルの創出」をデジタルで実現することを今後のDXの柱に位置付けている。

DX人材の育成ーリスクリングー

そして2022年にDXに関連して注目度が増したのがDX人材の育成である。社内のデジタルインフラが整う中で、さらにDXを進めようとするときには対応する人材の不足が課題となることが多い。設備投資やツールの導入時にはスペシャリストの採用や外部ベンダーの活用などで補えたとしても、それを日常業務で以後展開するには社内に対応できる人材が不可欠である。また、外部人材の活用ではコストがかさむことから、費用対効果の側面からも社内でいかに人材を育成するかがDX推進の鍵になる。

しかし、すべての社員がDXに対応できるわけではない。デジタル技術に対する認知や理解が進む社員はもちろんのこと、現段階でそうした素養のない社員に対しても教育を通してDXに対応できる人材を育成していくことが新たな企業ニーズとして顕在化している。

そこで注目されているキーワードが「リスクリング（Re-Skilling）」である。元々は2022年の秋頃から政府が指摘し始めたことで注目された言葉であり、今後成長が期待できる分野や業種への労働移転、再就職を前提に学び直しを進め、その支援を政府が行うというものであった。一方、企業側ではDXを進めるうえで必要な技術やその運用、ビジネスモデルの構築などに対応できる人材を育成するための、自社内で行う学び直

しの機会と位置付けることが多く、現在は後者での活用が主流となっている。

今後、デジタル人材の不足が続くと予想される中で、自社内でDXに対応できる人材を育成し、確保することは、企業のリスクマネジメントとしても重要である。この取り組みから日本企業のDXがさらに進むことに期待したい。

企業内で進むデジタルインフラの整備

こうした企業におけるデジタル化への取り組みが進む中、2023年度には実務面での新しいデジタル関連の取り組みが予定されている。10月から始まるインボイス制度（適格請求書等保存方式）、そして2024年1月から施行される改正電子帳簿保存法である。

前者は消費税の仕入れ額控除に係る制度で、所定の要件を満たした「適格請求書（インボイス）」を発行することにより、控除を受けることが可能になるというもの。後者は帳簿や書類を保存するルールを定めた法律で、その「電子取引」に関する保存の義務化に関する改正が行われるものである。

インボイス制度は消費税法関連の施策で、上記の電子帳簿保存法と違う根拠によるものではあるが、インボイス制度でも関連書類を電子データで保存することは可能であることから、この機に両方とも対応を進めることをお勧めしたい。また、そのシステムの構築には時間がかかることが予想されるため、実施のタイミングまで時間的な余裕を見ておく必要があるだろう。

企業で進むDXへの取り組み事例

業種を問わずに多くの企業で、デジタル化への取り組みとして社内インフラの再構築やコミュニケーションに用いるツールの導入、テレワークに対応できる環境整備などが進められている。こうした職場環境の整備への取り組みに加えて、最近では実務面でのデジタル化・DX化が進んでいる。

例えば製造業では工場業務の自動化（FA：ファクトリー・オートメーション）やIoT、AIなどを活用した機械化・遠隔監視・自動検知機能の導入などが進められている。ビッグデータで販売予測をするとともに、サプライチェーン全体での戦略的な製造計画も可能になるかもしれない。設備投資の規模が大きくなる懸念はあるものの、導入効果としては大きいことからDXの効果を生みやすい業界のひとつといわれている。

一方、DX化が難しいといわれている業界のひとつが建設業であるが、建築・土木双方に共通する設計業務においてはBIM／CIM（建設・建造物のモデル化ツール）の導入が多くの企業で進んでいる。国土交通省が推奨する「i-Construction」（ICT技術を活用した建設現場の生産性向上への取り組み）とともに、3Dモデルや遠隔臨場システムなども含めてデジタル技術の活用が広がっている。一方、現場作業については労働集約型の業務が多いことから部分的ではあるものの、ICT施工やVR技術の導入、ドローンを活用した監視・撮影・測量等への活用も見られる。圃場整備に取り組む土木企業は、そのドローン技術を農業に応用することも可能であろう。

日本の輸出を支える自動車業界においてもDX化は進んでいる。近年の主製品であるEV車（電気自動車）の製造では、CASEと呼ばれる新しい考え方が導入されている（Connected（コネクテッド）、Autonomous（自

動運転)、Shared (シェアリング)、Electric (電動化) の頭文字を取った次世代の自動車技術)。これも DX を意識した未来の自動車産業の姿であるということもできる。

コロナ禍を経て人手不足が深刻化している飲食業や宿泊業などの対面サービスを展開する業界も「人」が主役であり、DX 化は難しいといわれていた。それでも、調理・配膳ロボットや注文するタブレット機材の導入はもちろんのこと、顧客管理や発注業務、スタッフのシフト管理などのデジタル化が進んでいる。

こうした取り組みに共通しているのが、徹底した業務効率化や労働生産性の向上を意識した施策の導入、そしてデジタルを活用した新たな可能性へのチャレンジである。自社の業務を徹底的に分解し、ムリ・ムダを省きつつ、効率的な業務の進め方を再構築する。それと同時に、データを活用した効率的な運用や廃棄量の削減、他業種とのコラボレーション、デジタルを活用した宣伝やブランディングなど、できることは多岐にわたる。このような DX への積極的な取り組みは、中小企業の中ではまだまだ少数派であると推察されるが、少しずつ広がりを見せていくことに期待したい。

デジタル環境の変化のサイクルは早い

ここ数年にわたり、アメリカのビックテック・IT 大手 5 社 (GAFAM = Google、Apple、Facebook (Meta)、Amazon、Microsoft) が世界のデジタル市場を席巻してきたが、2022 年は各社で大規模な従業員の削減が発表されたことが話題となった。当面はこれらの巨大 IT 企業の活動は続くと言われるものの、2023 年に入ると OpenAI による人工知能チャットボット「ChatGPT」の技術的な進化に注目が集まり、今後の市場をけん引するニューカマーとして期待する声が高まっている。

さらに、現段階ではその明確な仕組みについてはわからないものの、次世代の分散型インターネットとして「Web3」の概念が普及し始めている。今後はまた新しいデジタル環境やツールが広がり、私たちの経営環境自体も変化し続けることだろう。こうした変化をすばやく察知し、適応し、あるいは取り込みながら新しい挑戦を続けていくことが、この技術開発のサイクルの早い時代には必要な素養であるともいえる。

その他 外部環境

ここまで、経済、社会、情報の観点で企業経営に影響を及ぼす2023年度の主な出来事について紹介してきた。ここでは、上記以外のその他の注目論点や政策、動向などについて紹介する。

以下に挙げる論点は、2024年度にすぐ対応しなければならない緊急性があるわけではない。しかしながら、中長期的に企業経営に影響を及ぼす可能性があることから、自社への導入や関連性の検証を進めてみてはどうかだろう。

ESG 投資と中小企業

ESG 投資とは、環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）の頭文字を取った造語である。環境や社会、ガバナンス（企業統治）などへの取り組みに注目して行われる投資行動のことを指す。これらの非財務情報に配慮した経営を行い、企業価値を高める取り組みを「ESG 経営」と呼ぶこともある。ESGの評価機関は国内外に様々な枠組みがあり、評価に統一性がないことから、株式会社日本取引所グループと株式会社東京証券取引所は、2020年3月に上場企業向けの「ESG 情報開示実践ハンドブック」を公表した。ここでは ESG 情報開示へのステップとして、① ESG 課題と ESG 投資（現状理解）②企業の戦略と ESG 課題の関係（自社の戦略上重要な ESG 課題を特定）③監督と執行（社内体制構築と指標・目標の設定）④情報開示とエンゲージメント（投資判断に有用な形で情報開示）の4段階が示されている。ESGの重要性を理解したうえで、自社が取り組むべきことを明確にし、その実行に向けた体制や目標づくりと積極的な情報公開を行う、とするものである。

ESG 投資に配慮した経営を行うメリットには、新たな投資家の獲得や企業イメージ向上につながる事が挙げられる。これは大手企業のみならず中小企業にとっても有益であり、投資家に加えて銀行からの融資を受けやすくなることや、大手企業からの評価が上がる事が期待できる。

また、リスク管理の側面もある。2023年度は多くの企業で経営を直撃する不祥事が注目されたことからその必要性が伝わるだろう。例えば、自動車業界における検査の偽装や保険金の不正請求問題、新型コロナウイルスの関連業務に係る委託費の過大請求問題、エンターテインメント業界における人権問題などである。自社の非財務領域における経営課題に注目することで、経営リスクの事前把握と対策が進み、リスク回避が可能になるのではないだろうか。

現状は ESG への取り組みをしていない企業も、将来的な上場や事業拡大に向けた融資等を検討する場合は、積極的に検討する必要があるだろう。一方で、ESG 投資に配慮した経営を進めるうえでの留意点としては、対応すべき非財務領域が幅広いこと、すぐに財務の成果につながりにくいことなどがある。こうした状況を踏まえながらも、様々なメリットがある ESG 経営に向けて、まずは現状把握や自社にとって重要な ESG 課題の検討から始めてみることをお勧めしたい。

人的資本経営 ―人材を「資本」として投資対象に―

人的資本（Human Capital）とは、スキルや知識、ノウハウなど、従業員が持つ能力を資本として捉える考え方である。企業が所有する資産には、工場や設備など有形のものに加え、人材のような無形の資産もある。この人材を投資対象として、経営に積極的に取り入れていくのが人的資本経営であり、企業の成長と収益力確保を両立できる手法として注目されている。

人材への投資の概念は、近年だけのものではなく従来から存在していた。それが注目されるようになったきっかけのひとつが、ESG（環境・社会・ガバナンス）投資への関心の高まりであろう。この3要素のうち、人材は「社会」に該当し、人材への配慮が投資家へのアピールになるためだ。また、昨今の人材不足状況や働き方改革の推進を受けて、多様な人材の活用が企業経営の維持・成長に欠かせなくなりつつあることも挙げられる。

加えて、アメリカでは2020年8月に、上場企業に対する人的資本情報の開示が義務化された。日本でも同年9月に経済産業省から「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～」が発表されると、大企業を中心に人的資本経営への関心が高まるに至った。2023年3月期決算からは、日本でも有価証券報告書を発行する約4,000社を対象に人的資本の情報開示が義務化され、対象企業は人材育成や環境整備の方針などについて記載することが求められている。情報開示を求める理由は、経営者、投資家、従業員等との相互理解を深めるためである。

伊藤レポートでは、人材戦略に求められるものとして「3つの視点」と「5つの共通要素」が挙げられている。「3つの視点」とは「経営戦略と人材戦略の連動」「理想の状態と現状のギャップの定量比較」「企業文化への定着」であり、「5つの共通要素」とは「動的な人材管理」「多様な人材の受け入れ」「リスク・学び直し」「従業員エンゲージメント」「時間や場所にとらわれない働き方」である。

また、人的資本経営の具体的な取り組み内容については、2022年8月に内閣官房から公表された「人的資本可視化指針」が参考になる。ここでは人的資本経営の7つの要素（①育成②エンゲージメント③流動性④ダイバーシティ⑤健康・安全⑥労働慣行⑦コンプライアンス／倫理）が提示されている。

こうした取り組みを通し、自社の持続可能な経営に向けた体制強化と競争力の確保を図り、持続可能な経営が実現できると期待されているのである。現状の情報開示義務は大手企業が中心だが、この人的資本経営は企業規模にかかわらず実施が可能であり、特に規模の小さな企業では導入しやすいと考えられる。この経営視点は従業員にとって働きやすい環境整備につながることから、離職率低下や外部からの採用強化につながる可能性もある。

GX 推進法成立 ―企業の GX への取り組みは加速するか―

2023年はGX（グリーントランスフォーメーション）が前進するきっかけとなる年になるだろうか。

2023年5月、通称「GX推進法」（脱炭素成長型経済構造への円滑な移行の推進に関する法律）が成立した。日本政府は2050年のカーボンニュートラル（温室効果ガスの排出量と吸収量が均衡している状態）を宣言している。本法はその実現に加えてGXによる産業の育成を目的とするもので、同年6月に施行された。

内容は大きく2つ、成長志向型カーボンプライシングの導入と、GX 経済移行債を活用した先行投資支援である。カーボンプライシングについては、2028年から炭素に対する賦課金、つまりは炭素への価格付けと、2033年からの排出量取引制度の導入が示されている。GX 経済移行債とは、GX 投資に向けて20兆円規模の補助金を確保し、その原資をカーボンプライシングの収入で償還する仕組みだ。炭素への価格付けは、従来からも「炭素税」という表現がなされることもあり、その負担が企業経営にどこまで影響を及ぼすか留意しておく必要があるだろう。

また、同時に成立した通称「GX 脱炭素電源法」（脱炭素社会の実現に向けた電気供給体制の確立を図るための電気事業法等の一部を改正する法律）は、再生可能エネルギーや原子力の活用を通して電力の安定供給と温室効果ガスの削減を目指す法律で、2025年6月の施行が予定されている。

このように、政府はGXを成長戦略の柱のひとつとする立場をより明確にし、かつエネルギーの安定供給ならびに2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、前向きな法律整備を進めている。カーボンプライシングに対しては経済への影響を懸念する声もあるが、その収入を原資に省エネや脱炭素経営に挑戦する企業を支援することで、全体としてGXによる産業の活性化と経済成長を果たそうとする狙いがある。荒療治の側面がある一方で、なかなか進まない省エネや脱炭素経営へのカンフル剤として大きな一歩であったともいえるのである。

具体的にその取り組みが進むのは数年先ではあるものの、中小企業にもその取り組みは求められることになる。サプライチェーン全体でのGXへの取り組みが不可欠であることに加え、今後は取引先から取り組みを求められる可能性もあることから、GXを現段階で意識していない中小企業は早めの準備を進めた方がよいだろう。2023年2月に内閣官房が公表した「GX 実現に向けた基本方針～今後10年を見据えたロードマップ～」には、「中堅・中小企業のGXの推進」として、基本的考え方や対応が示されている。具体的には以下の3ステップである。

- ①「知る」カーボンニュートラルの実現への対応策について知る
- ②「測る」自社の排出量等を把握する
- ③「削減する」排出量等を削減する

中小企業は今後、GXへの取り組みを単に環境対策としてだけでなく、企業経営に不可欠な取り組みと位置付けて対応する時代が近づいている。まずはGXに向けた政府、経済界の取り組みを知り、自社の温室効果ガス排出量の把握と削減に向けた取り組み検討にチャレンジしてみたい。政府や関係機関は、上記のような政策的決定に加えて、先進事例や炭素価格議論などの可視化・情報提供がより一層重要になる。また、中小企業は自ら排出量の把握や対策の検討をしにくい場合がある。排出量の見える化支援、省エネや脱炭素に資する設備投資への支援等の拡充にも期待したい。

Chapter 1

中小企業とDX人材・GX人材

〈 GDX 促進に欠かせない人材の育成、採用 〉

中小企業とDX人材・GX人材

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

なる施策として注目しています。DXとGXは今後の日本社会が直面する超情報化社会と脱炭素社会に対応し、必要な力を身につけ、変革に挑戦していくキーワードです。そしてこのDXとGXを同時に達成する取り組みを、当研究所ではGDXと呼び、推奨しています。中小企業はDX、GXをどの程度推進しているのでしょうか。また、これらを推進するには対応することのできる人材の育成・採用が不可欠です。中小企業のDX、GXへの取り組みについて、特に人材に関することを中心に調査を行いました。

CONTENTS

1. DX・GXの現状	
1-1. DXの取り組みレベル	30
1-2. GXの取り組みレベル	30
2. DX人材	
2-1. DXの取り組みレベルを上げたいか	31
2-2. DX人材の育成・採用を進めていきたいか	31
2-3. DX人材の育成・採用活動の状況	32
2-4. DX人材の育成・採用活動ができない理由	32
3. GX人材	
3-1. GXの取り組みレベルを上げたいか	33
3-2. GX人材の育成・採用を進めていきたいか	33
3-3. GX人材の育成・採用活動の状況	34
3-4. GX人材の育成・採用活動ができない理由	34
4. GDX 取り組みレベルの相関性	
4-1. 会社のビジョンの有無	35
4-2. DX取り組みレベルと会社のビジョンの有無	36
4-3. GX取り組みレベルと会社のビジョンの有無	36
4-4. DXレベルとDX人材の育成・採用意欲の相関性	37
4-5. GXレベルとGX人材の育成・採用意欲の相関性	38
コラム 「ゼロゼロ融資」と中小企業	39
5. まとめ・あとがき	40

1. DX・GX の現状

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

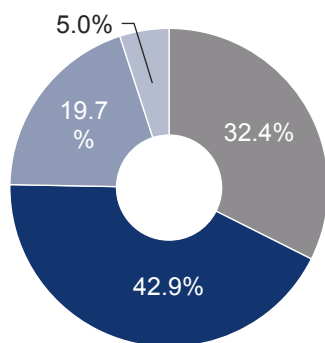
ことが必要となる。このように、GX 実現のためには DX が必要であると考えられる。この DX と GX について中小企業ではどれほど取り組みが進んでいるのだろうか。その実態を調査した。

1-1. DX の取り組みレベル

DX への取り組み状況について調査を行った結果が以下のグラフである。

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

■ DXの取り組みレベル (n=645)



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

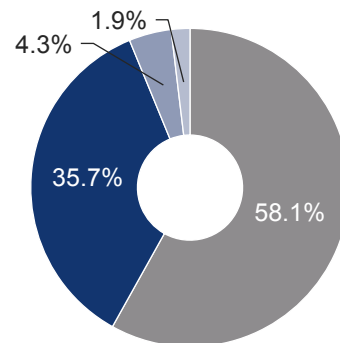
調査期間：2023年6月12日～7月11日

1-2. GX の取り組みレベル

続いて、GX の取り組みについて見ていこう。

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

■ GXの取り組みレベル (n=645)



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

調査期間：2023年6月12日～7月11日

2. DX人材

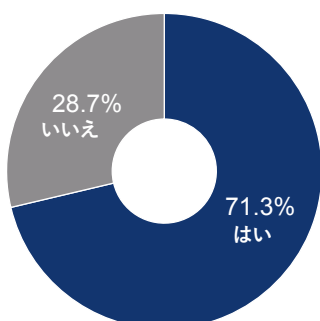
DXを成功させるためには、DX推進体制の整備やデジタル技術の導入・活用などが欠かせない。それらをより一層進めるためには社内におけるDX化を推進していく人材、すなわちDX人材の育成もしくはスキルを持った人材の採用を行うことが肝心である。DX人材はスキルを持った人材を採用することや既存

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

2-1. DXの取り組みレベルを上げたいか

まず、P.30で紹介したDXへの取り組みレベルについて、現状よりレベルを上げたいと思うかどうかについての調査を行った。DXの取り組みレベルを今より上げたいかについては、71.3%が「はい」と答えた。この結果から、多くの中小企業がDXの重要性を理解し、取り組みを進めていきたいと考えていることが読み取れる。一方で全体の約3割にあたる28.7%の企業は「いいえ」と回答しており、現状で満足している、あるいはDXに関心がない企業も一定数いることがわかった。

■ DXの取り組みレベルを上げたいか (n=645)



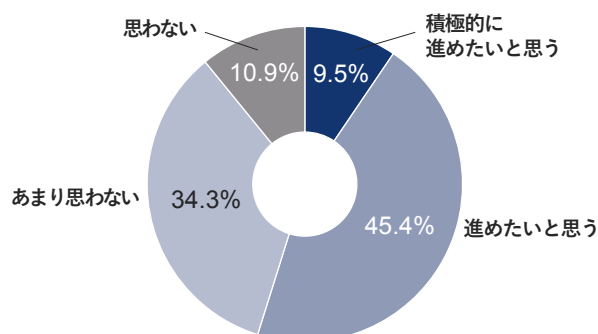
調査期間：2023年6月12日～7月11日

2-2. DX人材の育成・採用を進めていきたいか

DX人材の育成や採用を進めていきたいかを問う設問では「積極的に進めたいと思う」と「進めたいと思う」の合計が54.9%となり過半数が進めたいと前向きに考えていることがわかった。

DXの取り組みレベルを上げたいと回答したのは前問の結果によると約7割であるため、約3割の企業では必ずしも人の採用だけでレベルアップしようと考えていないといえる。一方で、「あまり思わない」と「思わない」の合計は45.2%となりDXの取り組みレベルを上げたくともDX人材の育成・採用には前向きではない企業も一定数いることがわかった。

■ DX人材の育成・採用を進めていきたいか (n=645)



調査期間：2023年6月12日～7月11日

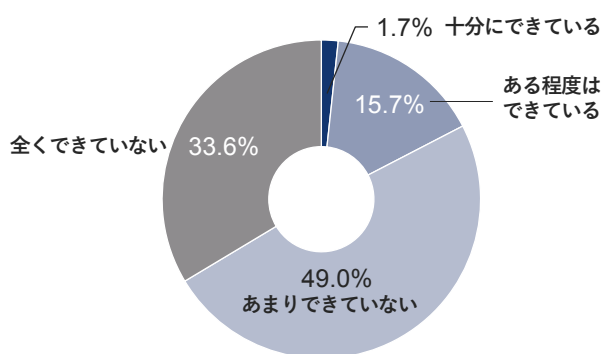
2-3. DX人材の育成・採用活動の状況

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

「DX人材の育成や採用を進めていくための活動はできているか」について聞いたところ、「あまりできていない」が49.0%と最も多く、次いで「全くできていない」の33.6%となった。

一方で、「十分にできている」は1.7%、「ある程度はできている」は15.7%にとどまった。このことから、DXの取り組みレベルを上げたい企業や、DX人材の採用・育成を進めていきたい企業であっても、実際の採用・育成活動を進めている企業は少数派であることがわかる。こういった部分については中小企業にとっては今後の伸びしろといえるだろう。

■ DX人材の育成・採用の活動状況 (n=645)



調査期間：2023年6月12日～7月11日

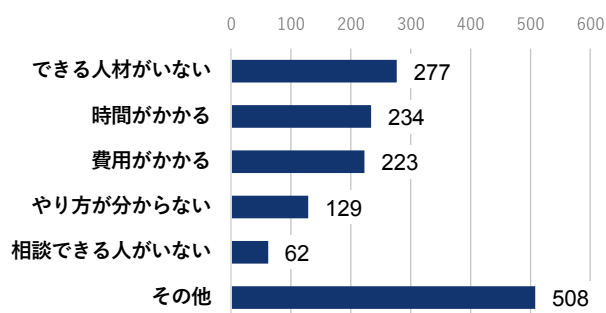
2-4. DX人材の育成・採用活動ができない理由

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

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

■ DX人材の育成・採用の活動ができない理由

複数回答可 (n=533)



回答企業数533、回答総数1,433
調査期間：2023年6月12日～7月11日

3. GX人材

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

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

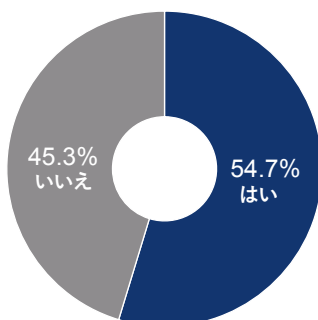
3-1. GXの取り組みレベルを上げたいか

まず、P.30 で紹介した GX への取り組みレベルについて、現状よりレベルを上げたいと思うかどうかについての調査を行った。GX の取り組みレベルを今より上げたいかについては、54.7% が「はい」と答え、「いいえ」と回答したのは 45.3% だった。この結果から、DX と比べると取り組みレベルを上げようと考えていない企業や取り組もうと考えていない企業が一定数いることがわかる。ChatGPT といった生成型 AI や RPA など様々な DX 関連サービス・技術が矢継ぎ早に出現している一方、GX 関連のサービス・技術はまだこれから、ということも今回の結果につながっているかもしれない。

3-2. GX人材の採用・育成を進めていきたいか

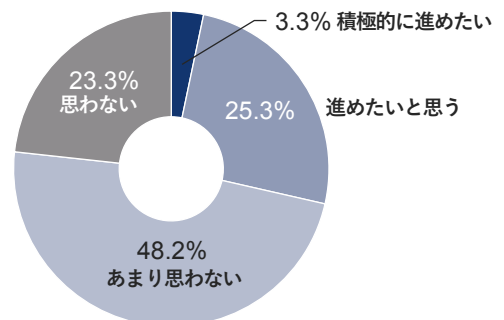
GX人材の育成や採用を進めていきたいかを問う設問では「積極的に進めたいと思う」と「進めたいと思う」の合計は、28.6%にとどまりGXに前向きな企業であっても、GX人材の育成や採用については道半ばといえる。また、「あまり思わない」と「思わない」の合計は 71.5% に及んだ。

■ GXの取り組みレベルを上げたいか (n = 645)



調査期間：2023年6月12日～7月11日

■ GX人材の採用や育成を進めていきたいか (n=645)



調査期間：2023年6月12日～7月11日

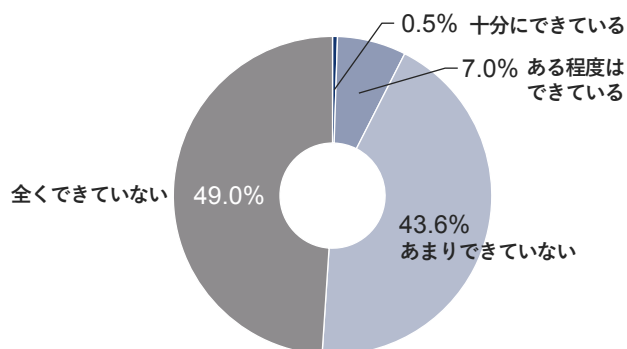
3-3. GX人材の育成・採用活動の状況

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

GX人材の育成や採用を進めていくための活動はできているかについて聞いたところ、「全くできていない」が最も多く49.0%、次いで「あまりできていない」が43.6%となった。

できていない企業が92%を超えており、「十分にできていない」と回答した企業に至ってはわずか0.5%という結果であった。このことから、GX人材の採用・育成は今後の大きな課題であるといえる。

■ GX人材の育成・採用の活動状況 (n=645)



調査期間：2023年6月12日～7月11日

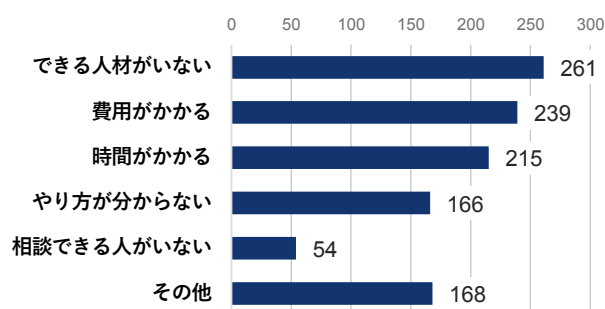
3-4. GX人材の育成・採用活動ができない理由

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

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

■ GX人材の育成・採用の活動ができない理由

複数回答可 (n=597)



回答企業数597、回答総数1,103
調査期間：2023年6月12日～7月11日

4. GDX 取り組みレベルの相関性

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

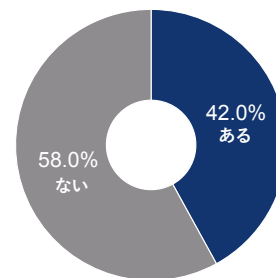
すことができ、意義のあることだといえる。そして、人材採用も含めた DX や GX へのすべての施策は、ビジョンを達成するための手段である。

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

4-1. 会社のビジョンの有無

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

■ 会社のビジョンの有無 (n=645)



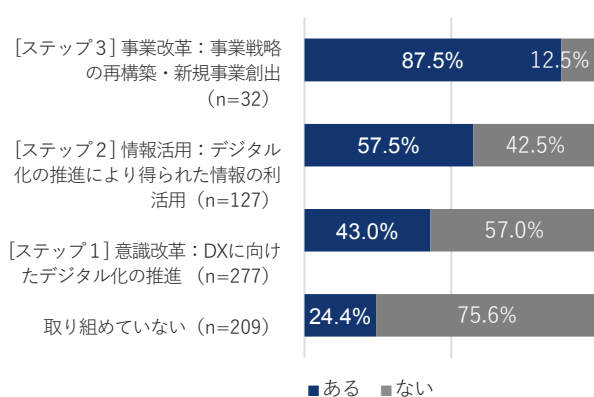
調査期間：2023年6月12日～7月11日

4-2. DX取り組みレベルと会社のビジョンの有無

続いて、P.30で紹介したDXの取り組みレベル、GXの取り組みレベルとP.35で紹介した「会社のビジョンの有無」の相関性について分析した結果を紹介したい。

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

■ DX取り組みレベルと会社のビジョンの有無 (n=645)

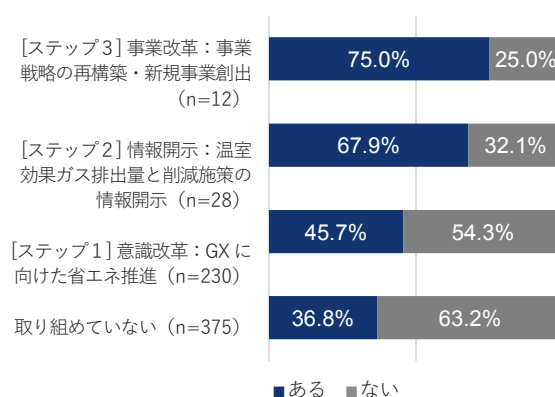


調査期間：2023年6月12日～7月11日

4-3. GX取り組みレベルと会社のビジョンの有無

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

■ GX取り組みレベルと会社のビジョンの有無 (n=645)



調査期間：2023年6月12日～7月11日

4-4. DX レベルと DX 人材の育成・採用意欲の相関性

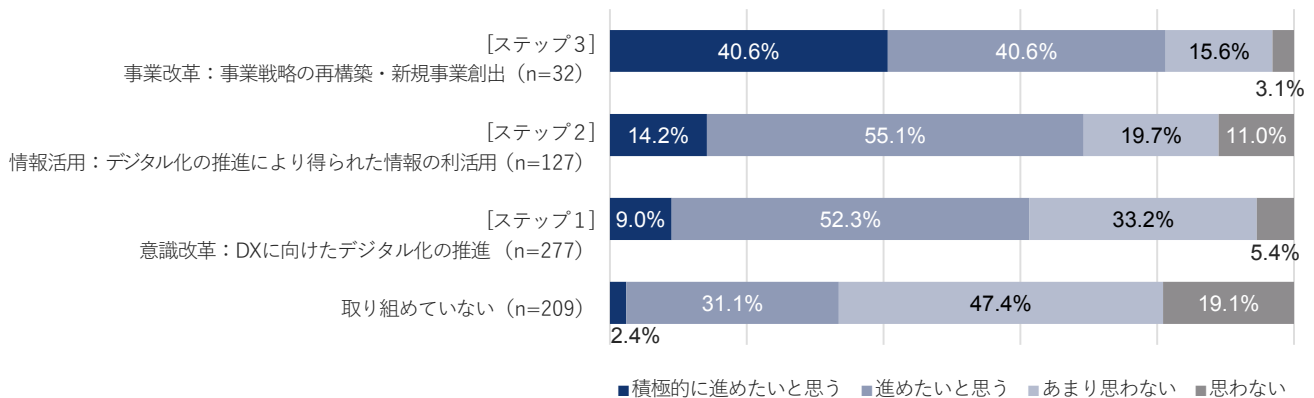
ここでは、DX 人材の育成・採用と DX レベルの相関性を分析すべく調査を行った。

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

33.5% と DX の取り組みレベルが高いほど、DX 人材の育成や採用を進めていることが読み取れる。

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

■ DXレベルとDX人材の育成・採用意欲の相関性 (n=645)



調査期間：2023年6月12日～7月11日

4-5. GX レベルと GX 人材の育成・採用意欲の相関性

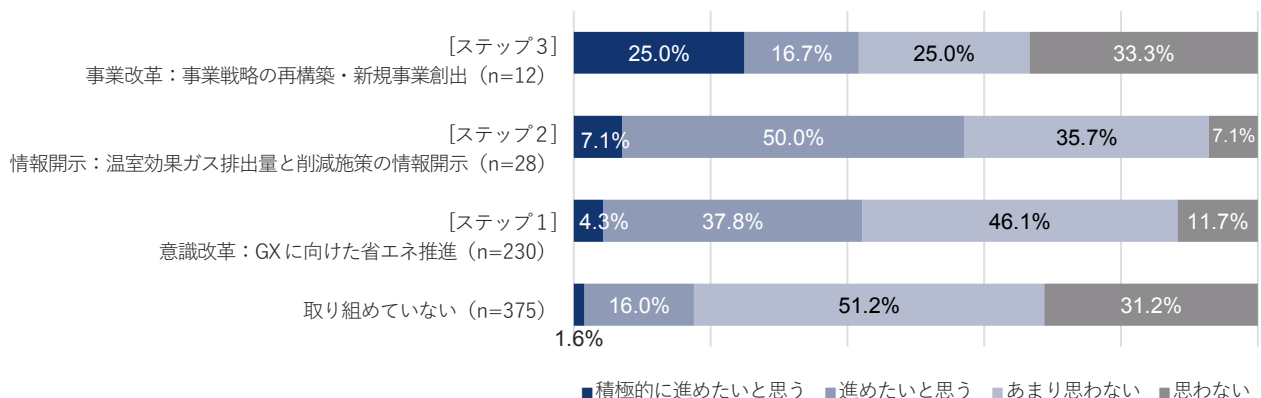
続いて、GX 人材の育成・採用と GX レベルの相関性を分析すべく調査を行った。

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

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

環境庁が「脱炭素アドバイザー資格制度認定ガイドライン」を2023年3月に発表したことを受けて、認定を受けた民間事業者によって炭素会計アドバイザーという資格も登場しており、こういった資格の取得を社内で促進していくのも重要なことといえる。また、このような知識を持った外部人材のサポートを受けることも一手になるだろう。

■ GXレベルとGX人材の育成・採用意欲の相関性 (n=645)



調査期間：2023年6月12日～7月11日

「ゼロゼロ融資」と中小企業

コロナ禍において中小企業の資金繰りを安定させるために導入された実質無利子無担保の「ゼロゼロ融資」。2023年から返済開始が本格化してきており、多くの企業が経営に行き詰まるのではないかと予想されている。「ゼロゼロ融資」をめぐる中小企業の動向について今回4つの設問に分けて調査した。

なお、無回答もあるため各設問の回答数は同じではない。まず、「ゼロゼロ融資」を受けたか否かについて聞いたところ「受けた」と答えたのは56.6%となり、「受けていない」の43.4%を上回った。

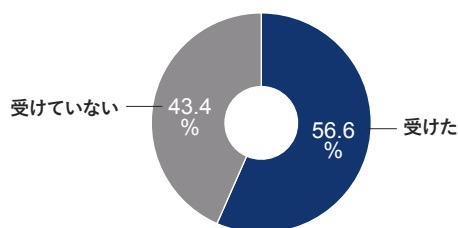
「ゼロゼロ融資」を受けた目的については、「キャッシュを増やすため」が最も多く、「固定費の支払いのため」が続いた。次に、「ゼロゼロ融資」の返済状況については、最も多かったのが「3割未満返済済」で40.6%、「未返済」も22.5%に上り、この2つを合わせると6割超という結果になった。「ゼロゼロ融資」の返済はどの程度負担になっているかを問う設問で

は、全体の34.5%にあたる企業が「少しは負担になっている」と回答した。

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

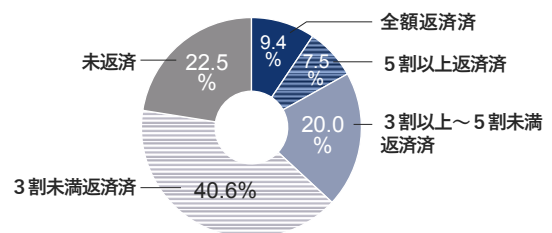
※出典：東京商工リサーチ

■ 「ゼロ・ゼロ融資」を受けたか (n=645)



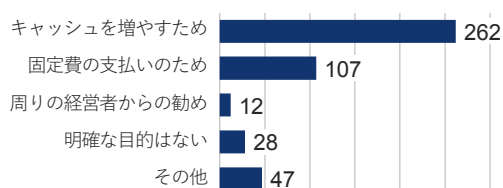
調査期間：2023年6月12日～7月11日

■ 「ゼロ・ゼロ融資」の返済状況 (n=360)



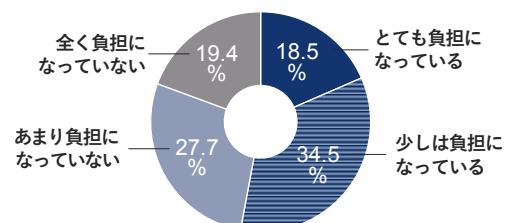
調査期間：2023年6月12日～7月11日

■ 「ゼロ・ゼロ融資」を受けた目的 (n=409)



調査期間：2023年6月12日～7月11日

■ 「ゼロ・ゼロ融資」の返済の負担 (n=325)



調査期間：2023年6月12日～7月11日

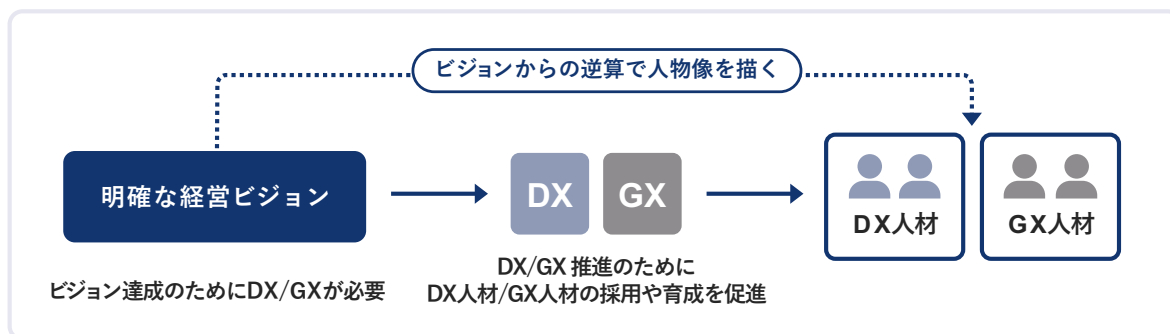
5. まとめ・あとがき

○ 明確な経営ビジョンに基づく DX・GX の推進と人的資本への投資を

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

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

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



本章の結果から、中小企業の DX・GX への取り組みは確実に進みつつあるといえるでしょう。経営環境の著しい変化の中で DX・GX に取り組むことの重要性は年々高まっています。その一方で DX・GX 人材の育成・採用活動についてはまだまだこれからであることも調査結果で明らかになりました。この中で特に人材の育成については今、政府で力を入れている人的資本経営ともかかわってきます。

今後も企業が成長していくうえでは時流を見極め、最善な判断していくことが肝心だと考えております。

フォーバル GDX リサーチ研究所
所長 平良 学



Chapter 2

中小企業と可視化経営

〈ビジョン達成に必要な経営リソースの可視化〉

中小企業と可視化経営

第1章では「中小企業とDX人材・GX人材」と題し、DXとGXへの取り組み状況に加えて人材の育成や採用について取り上げました。人材の育成や採用には明確な人材活用の方針が必要です。そして、企業の経営目標を示したビジョンが人材活用の方針の根拠となります。

ビジョンとは、会社の「なりたい姿」そのものです。その実現には経営の現状把握による課題の明確化が不可欠であり、ビジョンと課題の間のギャップを埋めるための戦略は事業計画や具体的な目標設定に落

とし込まれます。この現状把握とは、具体的には売上やコスト、人材管理などの経営リソース全般です。これらを正確にデータで把握する「可視化経営」により、企業は課題の把握や目標設定をスムーズに進めることができるようになります。

中小企業のビジョンの設定はどのくらい進んでいるのでしょうか。また、そのビジョン達成に向けて必要な経営リソースの可視化は、どの程度進められているのでしょうか。本章ではこの「可視化経営」に関して行った調査の結果をお届けします。

CONTENTS

1. 経営リソースの把握と可視化	
1-1. 会社のビジョンの有無	43
1-2. 長期経営計画の策定有無	43
1-3. 月次売上・利益・コスト・決算情報の把握	44
1-4. 融資とその返済状況の把握	45
1-5. 従業員の勤怠情報の把握	45
1-6. 従業員のスキルの把握	46
1-7. 会社の経営課題の把握	46
2. ビジョン、経営課題とリソースとの関連性	
2-1. ビジョンの有無と経営リソースの把握	47
2-2. 経営リソースの把握と課題の明確化	49
コラム 中小企業への伴走支援	51
3. まとめ・あとがき	52

1. 経営リソースの把握と可視化

企業経営においては、会社のビジョンや経営計画などを会社が進むべき方向性で策定できているか、現状の経営リソースの正確な把握と可視化によりビジョン達成のための課題を明確に読み取れているか否かが重要である。ビジョンは、事業を通して成し遂げたいことや将来の「なりたい姿」のことで、ビジョ

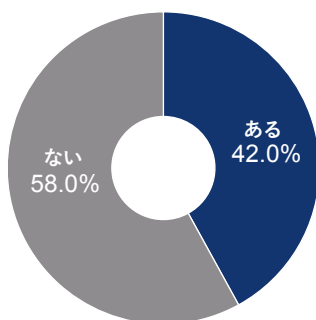
ンを策定することは会社の進むべき方向性の明示、従業員のモチベーション UP、顧客やパートナー会社といったステークホルダーへの PR など多くのメリットをもたらす。ここでは、それらについての中小企業の取り組み状況を調査した。

1-1. 会社のビジョンの有無

企業を経営していくうえでその指針となるビジョンの存在は大切なものである。ここでは会社のビジョンの有無について調査した。

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

■ 会社のビジョンの有無 (n = 645)

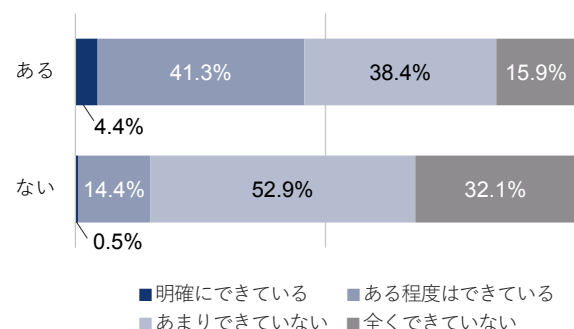


調査期間：2023年6月12日～7月11日

1-2. 長期経営計画の策定有無

次に、ビジョンの達成のために重要な役割を果たす長期経営計画(10年)の策定有無について調査した。1-1 でビジョンが「ある」という回答は 42.0% だったが、ビジョンをもとに長期経営計画を策定できている企業は、「明確にできている」と「ある程度はできている」との合計で見ても 45.7% であり、「明確にできている」という回答は 4.4% のみであった。「あまりできていない」と「全くできていない」の合計は半数を超えた。このことから、多くの企業で長期経営計画の策定が進んでいないといえるだろう。

■ 長期経営計画の策定有無 (n = 645)



調査期間：2023年6月12日～7月11日

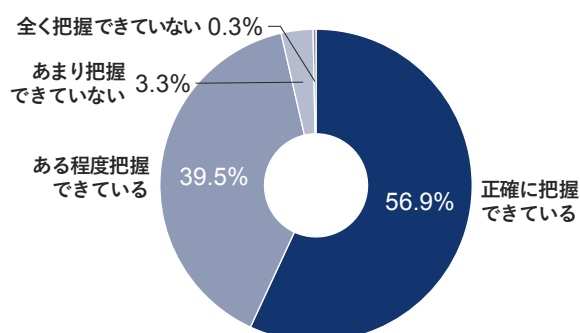
1-3. 月次売上・利益・コスト・決算情報の把握

続いて、経営者が自社の経営の5大リソースであるヒト、モノ、カネ、情報、時間についてどの程度把握しているのかを調査した。今回は特にヒトとカネについて7つの項目で調査しており、その結果を報告する。

まずは、企業経営において欠かせないカネについてである。月次での売上、利益、コストと決算情報の把握について聞いたところ、「正確に把握できている」と「ある程度把握できている」の合計は全項目にお

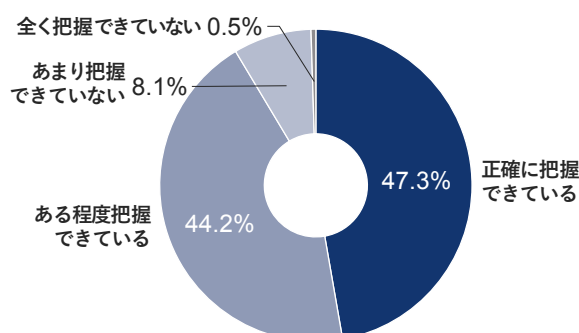
いて9割を超えた。一方で、「正確に把握できている」という回答は4割以上6割未満にとどまった。企業の血液ともいえるカネの情報を経営者が正確に把握していることは会社を存続させるうえで必要不可欠といえるだろう。それにもかかわらず4割以上6割未満という状態から会社の税理士・会計士をはじめとした専門家や経理担当の社員に任せきりになってしまい、経営者が自分事として捉えていない可能性もあるのではないかな。

■ 月次売上の把握 (n=645)



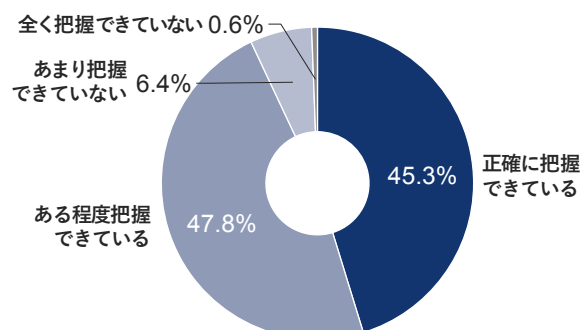
調査期間：2023年6月12日～7月11日

■ 月次利益の把握 (n=645)



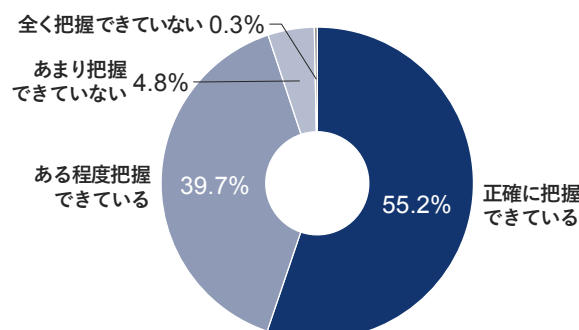
調査期間：2023年6月12日～7月11日

■ 月次コストの把握 (n=645)



調査期間：2023年6月12日～7月11日

■ 決算情報の把握 (n=645)



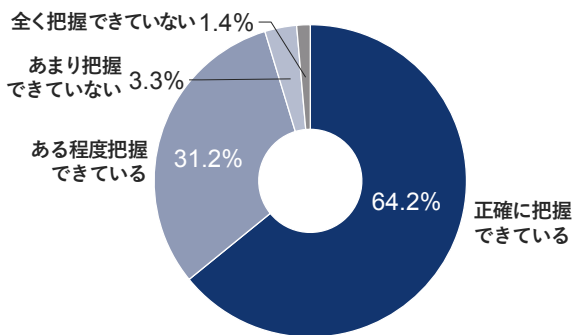
調査期間：2023年6月12日～7月11日

1-4. 融資とその返済状況の把握

続いて、融資とその返済状況の把握について聞いた。これらを「正確に把握できている」と「ある程度把握できている」の合計は95.4%となり、ほとんどの経営者が把握しているといえる。加えて、「正確に把握できている」という回答も6割を超える結果となった。融資の判断とその返済は経営と密接にかかわる事項であるため、正確に把握できている経営者が多いのではないかと推察される。

以上が経営リソースのうち、カネに関する把握について調査した結果である。

■ 融資とその返済状況の把握 (n=645)



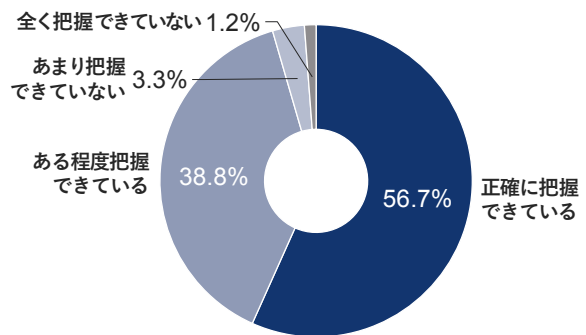
調査期間：2023年6月12日～7月11日

1-5. 従業員の勤怠情報の把握

ここからは、経営リソースのうち、ヒトに関する2項目の把握について見ていきたい。

まずは従業員の勤怠情報の把握を調査した。従業員の勤怠情報を「正確に把握できている」と「ある程度把握できている」と回答した企業の合計は95.5%と大多数の経営者が把握できていることが明らかになった。一方で、「正確に把握できている」という回答は56.7%にとどまった。「ある程度把握できている」と回答した企業や正確に把握できていない企業の中には勤怠管理システムがなかったり、紙のタイムカードを活用していたりと、勤怠情報のリアルタイムな把握ができない環境というケースも考えられる。

■ 従業員の勤怠情報の把握 (n=645)



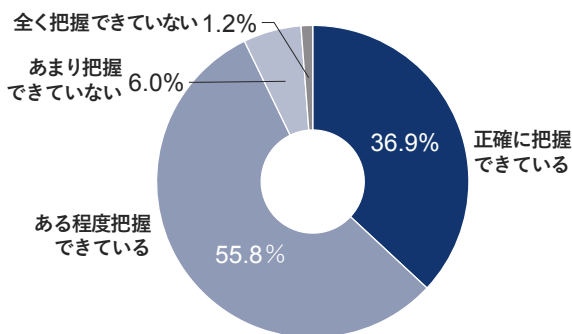
調査期間：2023年6月12日～7月11日

1-6. 従業員のスキルの把握

続けて、従業員のスキルとパフォーマンスの把握について調査した。従業員のスキルとパフォーマンスを「正確に把握できている」と「ある程度把握できている」と回答した企業を合計すると 92.7% に上った。一方で、「正確に把握できている」という回答はこれまでに紹介した 6 項目と比べて最も低い 36.9% にとどまった。従業員の職種や仕事内容から、ある程度のスキルは把握できている、スキルの可視化ができていないことや把握の術がわからないこと、従業員とスキルについてコミュニケーションを取っていないことなどが可能性として考えられる。

さて、企業経営においては、今後なりたい姿（＝ビジョン）と現状把握で見えた問題点とのギャップを埋めることが今後も成長を続けていくうえでは重要である。ビジョンと問題点のギャップを埋めるために設定されるのが経営課題である。次項では、1-3 から 1-6 において「正確に把握できている」と「ある程度把握できている」と回答した企業に対して、会社の経営課題を読み取れているかについて聞いた。

■ 従業員のスキルの把握 (n=645)

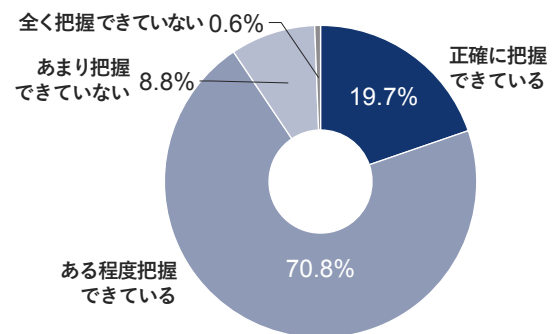


調査期間：2023年6月12日～7月11日

1-7. 会社の経営課題の把握

会社の経営課題を読み取れているかについて最も多かった回答は会社の経営課題を「ある程度読み取れている」で 7 割を超えた。「明確に読み取れている」との合計で見ると 90.5% が経営課題を読み取れていることが分かった。だが、「明確に読み取れている」だけで見ると 19.7% と約 5 人に 1 人しか明確に把握できていないことが明らかになった。（1-6 までで紹介した）経営リソースの把握については、各項目とも「正確に把握できている」と回答した企業の割合が大きかったが、そのまま「経営課題の把握」につながっているかといえ、そうではないことが浮き彫りになった。経営リソースを可視化し、把握できたとしてもそこから課題が読み取れなければ、データも単なる数字になってしまい経営改善に至らない場合もある。

■ 会社の経営課題の把握 (n=634)



調査期間：2023年6月12日～7月11日

2. ビジョン、経営課題とリソースの関連性

TOPIC 1 までで、経営リソースについて経営者がどの程度把握しているのか、また、経営課題をどれほど明確に読み取れているのかについて紹介した。ここからは、会社のビジョンの有無と P.46 までで紹介した経営リソースに関する 7 項目の関連性について調査した。

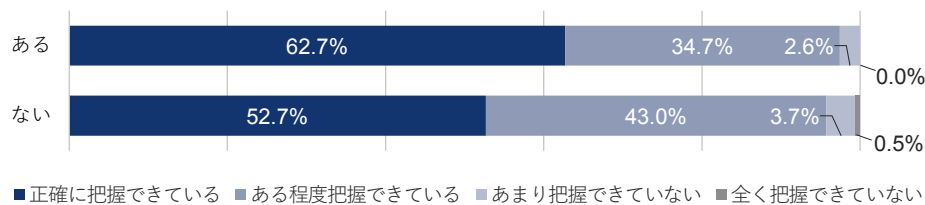
会社のビジョンは、今後会社が目指していきたい方向性であり、経営計画や経営目標設定に深く関係している。ビジョンが明確である企業では、その達成のために経営リソースを正確に把握できているのではないかと仮説を立て、これを検証した。

2-1. ビジョンの有無と経営リソースの把握

検証結果を見ると、全項目共通してビジョンを掲げている企業の方が、無い企業よりも経営リソースを正確に把握できている割合が高かった。経営リソースの正確な把握は、ビジョンの実現のために行動していく中で重要な要素となる。目指すべ

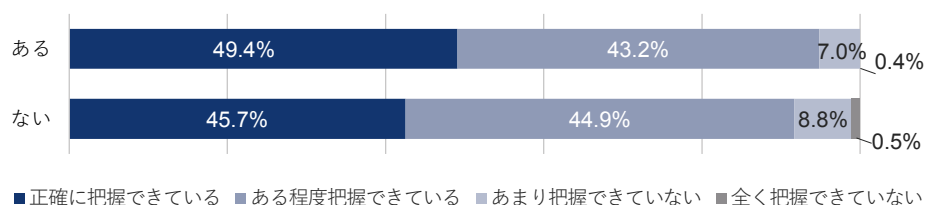
き方向性が見えていることで、正確な把握が進んでいると考えられるのではないかと。だが、割合が拮抗しているものがあるため、この結果を鵜呑みにするのではなく、今後も調査を行い推移を見ることも重要だろう。

■ ビジョンの有無と経営リソースの把握（月次売上）（n = 645）



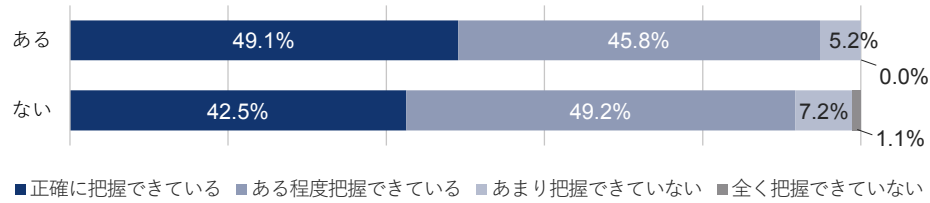
調査期間：2023年6月12日～7月11日

■ ビジョンの有無と経営リソースの把握（月次利益）（n = 645）



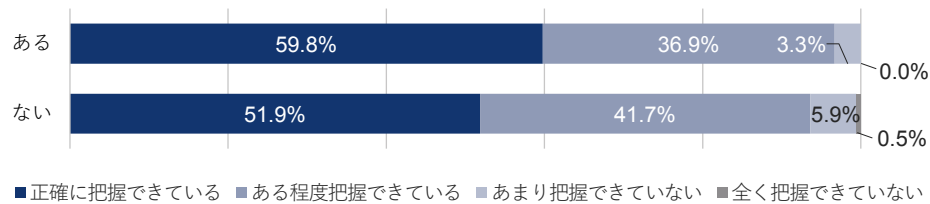
調査期間：2023年6月12日～7月11日

■ ビジョンの有無と経営リソースの把握（月次コスト）（n=645）



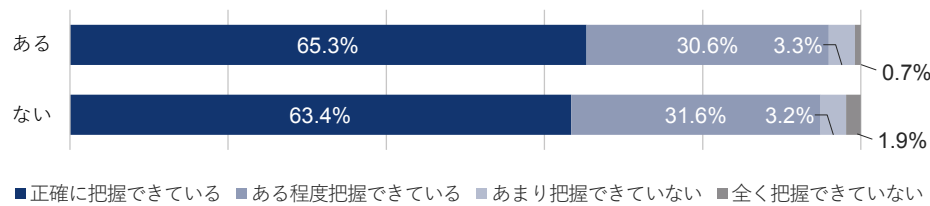
調査期間：2023年6月12日～7月11日

■ ビジョンの有無と経営リソースの把握（決算情報）（n=645）



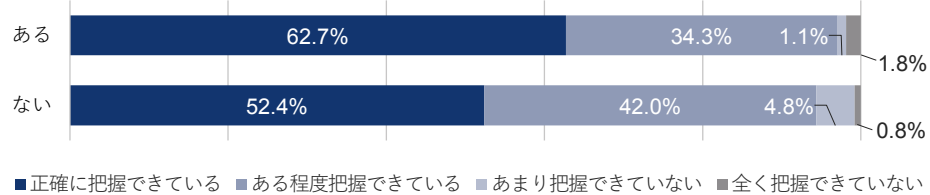
調査期間：2023年6月12日～7月11日

■ ビジョンの有無と経営リソースの把握（融資とその返済状況）（n=645）



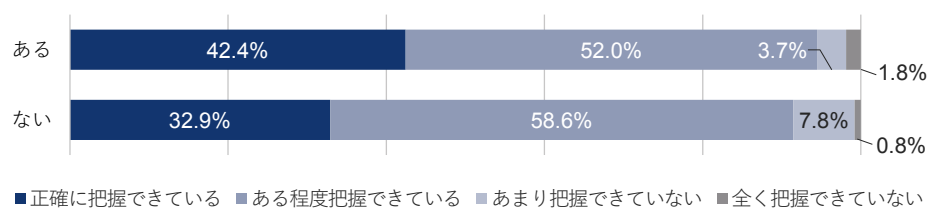
調査期間：2023年6月12日～7月11日

■ ビジョンの有無と経営リソースの把握（従業員の勤怠状況）（n=645）



調査期間：2023年6月12日～7月11日

■ ビジョンの有無と経営リソースの把握（従業員のスキル）（n=645）



調査期間：2023年6月12日～7月11日

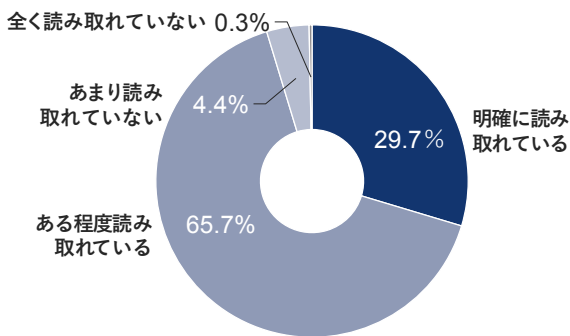
2-2. 経営リソースの把握と課題の明確化

さて、ここからはTOPIC 2-1で調査した経営リソースの各項目（今回はカネとヒト）を「正確に把握できている」と回答した中から、経営課題を明確に読み取れているか否かについて調査した。各項目について正確に把握できている企業ほど会社の経営課題を明確に読み取れているのではないかと考えられるが、実態はどうなっているだろうか。

各項目において「正確に把握できている」と回答した企業の中で、経営課題を明確に読み取れているの

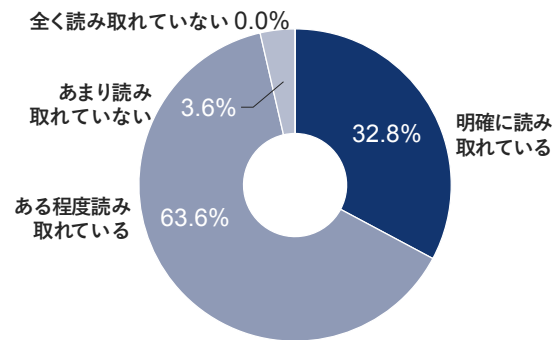
は20~35%にとどまった。最も多かったのは「ある程度読み取れている」であり全項目で60%を超えた。すなわち、月次売上や月次コストなどを正確に把握できていても、そこから経営課題を明確に読み取れているかはまた別の問題だといえるだろう。可視化し、把握した情報から自社の経営課題を明確に読み取り、改善につなげなければ、根拠が乏しいこれまでの経験や感覚値に頼った経営となってしまう危険性もある。

■ 経営リソースの把握（月次売上）と課題の明確化（n=364）



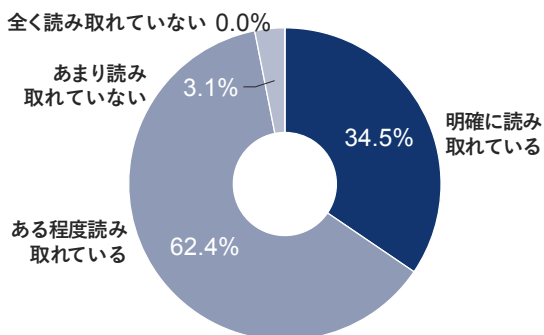
調査期間：2023年6月12日～7月11日

■ 経営リソースの把握（月次利益）と課題の明確化（n=302）



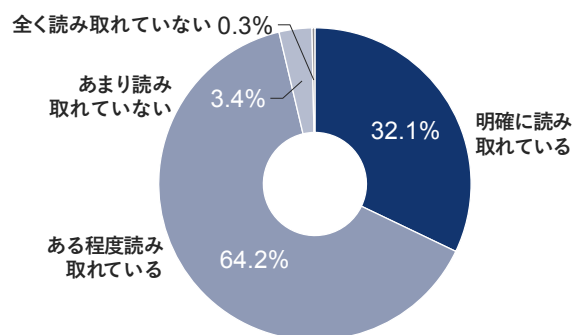
調査期間：2023年6月12日～7月11日

■ 経営リソースの把握（月次コスト）と課題の明確化（n=290）



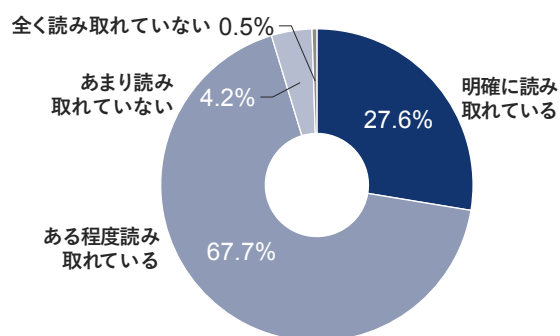
調査期間：2023年6月12日～7月11日

■ 経営リソースの把握（決算情報）と課題の明確化（n=352）



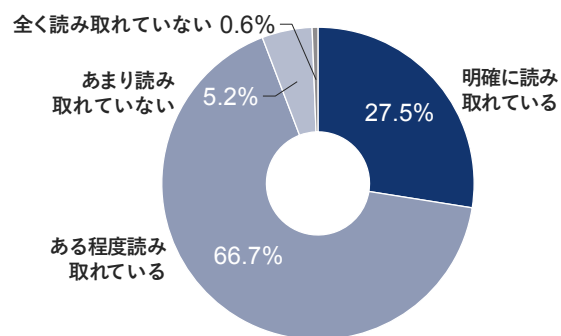
調査期間：2023年6月12日～7月11日

■ 経営リソースの把握（融資とその返済状況）と課題の明確化（n = 409）



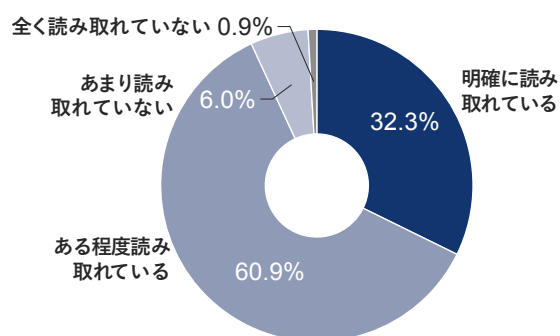
調査期間：2023年6月12日～7月11日

■ 経営リソースの把握（従業員の勤怠情報）と課題の明確化（n = 363）



調査期間：2023年6月12日～7月11日

■ 経営リソースの把握（従業員のスキル）と課題の明確化（n = 235）



調査期間：2023年6月12日～7月11日

中小企業への伴走支援

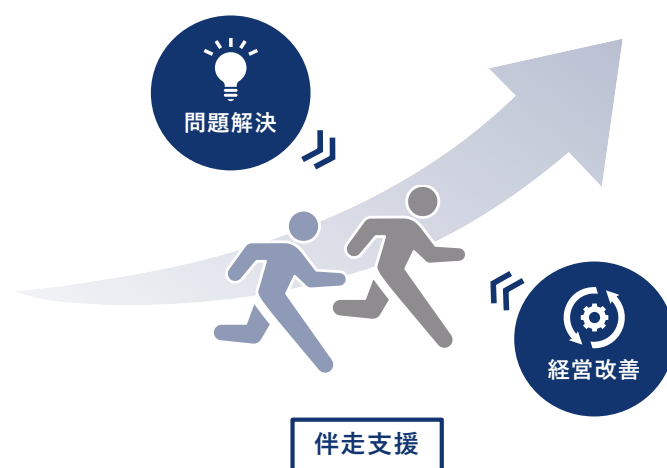
「伴走支援」とは、企業経営を支援するために専門分野に特化した各専門家が企業に寄り添いながら、ともに問題解決や経営改善を進めていく取り組みのことを指します。「伴走」の字のとおり、一定期間、ともに走り続けることで経営者と同じ目線に立った適切なアドバイスをすることが可能となります。特に中小企業では大企業と比べて経営リソースが限られているため、その必要性が高まっています。

コロナ禍や原油高、物価高により経営が逼迫し、苦しむ中小企業が増えつつあることを背景に近年、国や地方自治体も中小企業への支援政策を強化しています。中小企業への支援政策は多岐にわたりますが、その中でも注目されているのが、伴走支援に係る補助金制度です。例えば、経営改善を目指すときは独立行政法人中小企業基盤整備機構を通じて、専門家による伴走支援を受ける折に利用できる補助金があ

ります。また、新規事業を始めるときや事業転換をしたいときには事業再構築補助金への応募により専門家による支援を受けられます。

さらに、自治体による公募型の支援事業でも外部専門家による伴走支援がつくケースが増えており、伴走支援を受けていることで補助金を受けられる制度も備わってきています。このような形で自治体から事業費を支援することで、中小企業の財政的な負担を軽減し、専門家の伴走支援によって企業の経営課題の解決や成長を促進しようとする取り組みが多くなりつつあります。

国や自治体によるこれらの取り組みを受けて、伴走支援を通じて経営改善や新規事業開発を目指す企業が増えてきています。第3章では「中小企業と伴走支援」をテーマに調査を実施し、その結果をとりまとめています。



3. まとめ・あとがき

○経営リソースのリアルタイムの可視化と課題の読み取りにはデジタルデータの活用を

企業がビジョンを策定することは、自社の目標や「なりたい姿」を示すだけでなく、具体的な経営戦略や事業計画の立案においても重要である。また、人材育成や採用の戦略はもちろんのこと、従業員のモチベーションアップ、顧客や取引先などへのアピールにもなることなど、さまざまなメリットを生み出す効果もある。しかし、ビジョンの策定を進めている中小企業について調査をした結果は、全体の42.0%にとどまることがわかった。

さらに、ビジョンの達成に向けて必要である長期経営計画の策定についても「明確に／ある程度はできている」と回答した企業は4割ほどにとどまっており、本調査からは中小企業のビジョンとそれに関連する取り組みは、まだまだ進んでいない実態が明らかになった。

今後、企業が成長していくためには、経営者が将来のなりたい姿（成長した姿）を描かないことにはじまらないので、ビジョンの策定が重要なのは間違いない。そのビジョン達成のためには経営課題の明確な読み取りが必須であり、それは正確な現状把握により可能になる。

「正確な現状把握」については「正確に／ある程度把握できている」の合計が7項目のすべてで9割を超えたが、それらを元にした「経営課題の明確な読み取り」については約2割にとどまっていることもわかった。

課題の明確な形での読み取りが進まなければ、ビジョンに基づく戦略や計画への落とし込みも困難になる。また「ある程度読み取れている」と回答した企業も、そこには曖昧さが含まれている。正確に、明確に課題を読み取り、戦略や計画につなげられるようにしなければ、実効的な取り組みにはならないだろう。

正確な情報把握の効果的な手段の1つにDXの促進がある。デジタル技術を駆使し、経営に関わる各種データをリアルタイムに収集し、分析することで、現状の経営リソースの正確な把握と課題の明確化をスムーズに進めることが可能になる。ビジョンの策定は企業経営において必要不可欠な取り組みであるが、デジタル技術、データを活用したデータドリブン経営の実践もすべての中小企業にとって積極的に取り組むべき課題と考える。

企業の成長に向けては、理想の未来像である明確なビジョンを設定することが必要です。現在の調査によれば、中小企業の42%がビジョンを設定し、30%が長期的な経営計画を立て、20%が明確な経営課題を認識しているという結果が出ています。個々の企業は、ビジョンを描き出し、それに対する課題を明確にし、データとデジタル技術を駆使して経営資源を可視化し、そのシナリオに基づきリア

ルタイムで経営状況を把握することが求められます。これにより、経営最適化を図ることが可能になり、効果的な経営が実現します。これは中小企業が積極的に取り組むべき重要な課題となっています。

フォーバル GDX リサーチ研究所
所長 平良 学

Chapter 3

中小企業と伴走支援

〈“共に走る”新たな中小企業施策のカタチ〉
〈満足度、効果、中小企業が求める支援〉

中小企業と伴走支援

“共に走る”新たな中小企業施策のカタチ

近年、「伴走支援」という言葉を耳にする機会が増えたと感じる企業経営者の方も多いのではないでしょうか。

国際情勢の変化や自然災害の増加、技術革新とDXやGXへの対応、感染症の流行など、企業経営者はさまざまな環境変化に直面しています。こうした時代の変化や不確実性の高まりに対しては、経営者として迅速・柔軟な対応が求められています。一方で、経営リソースが限られる中小企業がすべてに対応するのは難しいことから、第三者による伴走支援の考え方が広がりました。

伴走支援とは、中小企業の経営者と第三者（地域の

商工団体や士業、金融機関、コンサルティング会社など）が継続的に対話を重ね、課題設定や課題解決の支援を行うことで、中小企業の経営改革と自走化を促していく取り組みを指します。中小企業庁は各支援機関との連携を進め、伴走支援の有効性をアピールするとともに、国の補助金制度でも取り上げられています。

では、中小企業はこの伴走支援をどの程度活用しているのでしょうか。第3章の前半では中小企業の伴走支援の活用状況に関して行った調査の結果を報告します。

CONTENTS

1. 伴走支援の活用状況

- 1-1. 伴走支援の活用状況 55
- 1-2. 伴走支援を活用している経営者の属性 56
- 1-3. どの機関から伴走支援を受けているか 57
- 1-4. 受けている伴走支援の種別 58

2. 伴走支援を活用するきっかけ、導入背景

- 2-1. 伴走支援を活用するきっかけ 59
- 2-2. 伴走支援活用の目的 60
- 2-3. 伴走支援を受けていない理由 61

コラム “モノ”から“コト”へ広がる中小企業支援施策 62

3. まとめ・あとがき 63

1. 伴走支援の活用状況

本章の前半では中小企業の伴走支援の活用状況について調査した結果を報告する。そもそも、どの程度の中小企業が伴走支援を活用しているのか、また活用している場合、どのような第三者機関からどのような支援を受けているのか。

伴走支援といっても提供する機関や支援内容は多岐に渡るだろう。まずは中小企業の伴走支援の活用状況からどのような機関から支援を受けているか、受けている支援の種別について調査した。

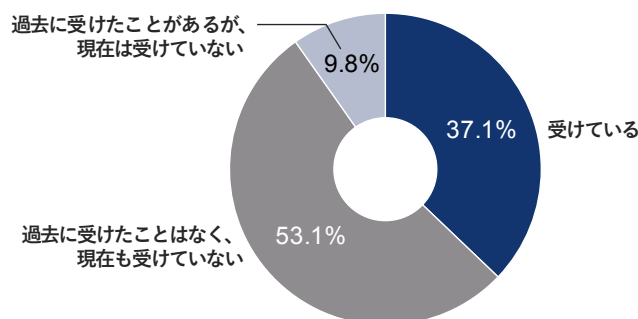
1-1. 伴走支援の活用状況

はじめに、現在もしくは過去に伴走支援を受けたことがあるか、または一度も受けたことがないかについて調査した。

「過去に受けたことがあるが、現在は受けていない」を含め一度でも受けたことがある企業が46.9%、

「過去に受けたことはなく、現在も受けていない」と一度も受けたことがない企業が53.1%であった。経営リソースの補填や経営力を更に高めたい等の目的で外部専門家の伴走支援を活用している中小企業は本調査では約半数いることがわかった。

■ 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

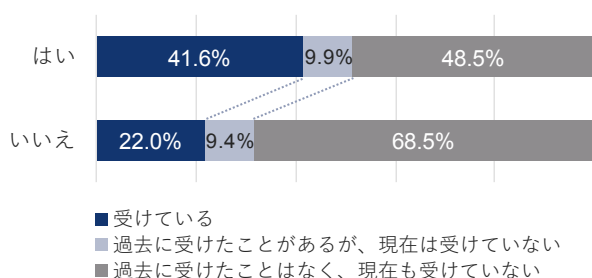
1-2. 伴走支援を活用している経営者の属性

伴走支援を活用している経営者の属性についても調査を行った。今回は「DXやGXの取り組みを今よりも高めたいか」という取り組みに対する意識についての調査を併せて行っている。

この調査に対し「はい」と回答した経営者（DX、GXの取り組みを今よりも高めたいと考えている）は前ページの伴走支援を受けたことがある企業の46.9%に比べ、DXは51.5%、GXは50.8%と伴走支援の活用度合いがやや高い結果であった。

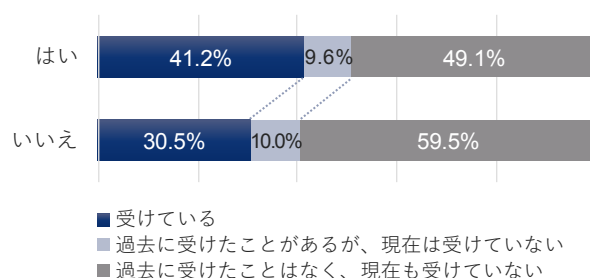
また経営者の年齢別についても検証したところ、年齢が高くなるにつれ伴走支援の活用がやや減少する結果となった。最も活用しているのは45～49歳の層で「過去に受けたことがあるが、現在は受けていない」を含めると59.6%と約6割に迫る結果だった。60代以上になると、活用している経営者は4割以下となり、経営者の年齢によって伴走支援の活用度合いが異なる傾向が見えた。

■ DXの取り組み意識と伴走支援の活用状況 (n=552)



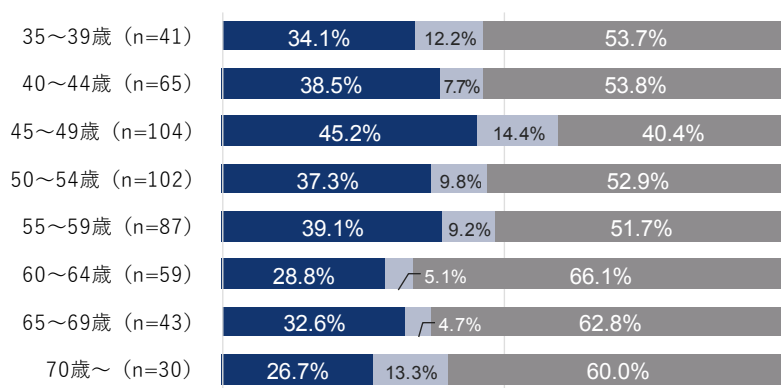
調査期間：2023年8月21日～9月15日

■ GXの取り組み意識と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

■ 経営者の年齢別と伴走支援の活用状況 (n=532)



■ 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
■ 過去に受けたことはなく、現在も受けていない
※回答数10未満の年齢層は除外している。

調査期間：2023年8月21日～9月15日

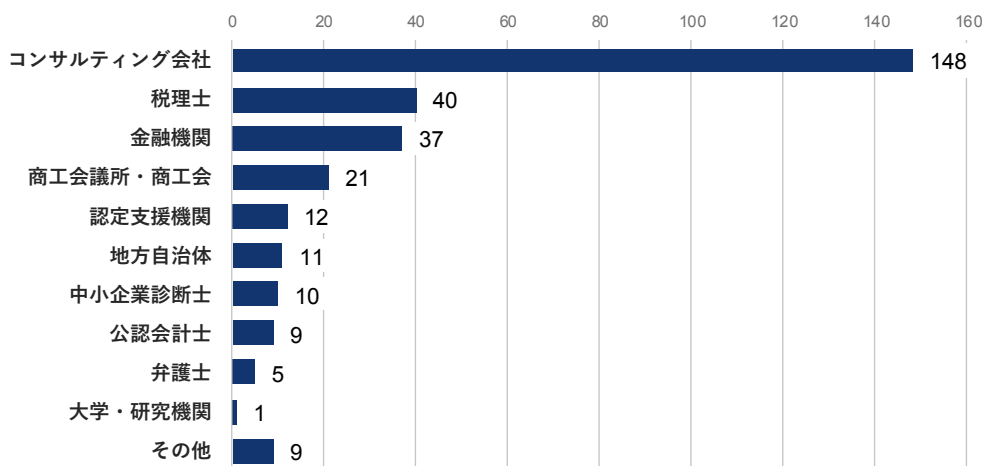
1-3. どの機関から伴走支援を受けているか

伴走支援といっても提供している機関やその内容は千差万別である。どのような機関から伴走支援を受けているか、もしくは受けたことがあるかについて1-1. 伴走支援の活用状況 (P.55) の設問で「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」と回答した企業に聞いた。

最も多い回答はコンサルティング会社で、全体の半数近い回答を占めており、民間のコンサルティング

会社からの支援を受けている企業が多く見られた。次いで、会計や融資などで普段から連携している金融機関や税理士に伴走支援を受けているケースが多い状況であった。地方自治体や商工会議所等でも無料で経営相談が可能で、各種支援をしてくれる機会はあるがそれらの活用は少ない状況だった。なお、その他については、社労士や同業者でのコミュニティ、個人事業主などの回答が見られた。

■ どこから伴走支援を受けているか (複数回答可)



回答企業数205、回答総数303
調査期間：2023年8月21日～9月15日

1-4. 受けている伴走支援の種別

中小企業が受ける伴走支援の種別には、どのような傾向があるのか。今回は課題解決型（※1）、施策実行型（※2）のどちらの支援を受けているのかについて聞いた。

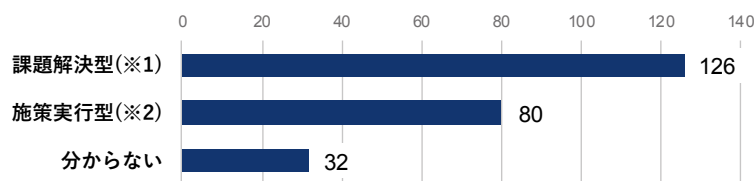
両方の種別を受けているケースもあるが、特定のテーマやプロジェクト支援の施策実行型より、総合的なトータルサポートを指す課題解決型が半数を占める結果であった。

伴走支援を提供する機関の支援内容が課題解決型が多いのか、中小企業が求めているのかによっても変

わる。中小企業が求める伴走支援についても調査しているので本章の後半で報告したい。

なお、本調査で「分からない」の回答が32件（15%弱）あった。支援内容がどちらに該当するか分かりづらいという可能性も考えられるが、伴走支援に費用をかけているのであれば、支援内容を明確に認識できない状況は決して良いとは言えないだろう。どのような目的でどのような伴走支援を受けるか、曖昧な企業は一度見直してみるのもよいかもしれない。

■ 受けている伴走支援の種別（複数回答可）



回答企業数205、回答総数238
調査期間：2023年8月21日～9月15日

※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。

2. 伴走支援を活用するきっかけ、導入背景

TOPIC 1では、「伴走支援の活用状況」や「どこから伴走支援を受けているか」などについて報告した。それでは、中小企業はどのようにして伴走支援につ

いて知り、何を目的にして活用を検討するのだろうか。ここからは、「伴走支援を活用するきっかけ、導入背景」についての調査結果を報告したい。

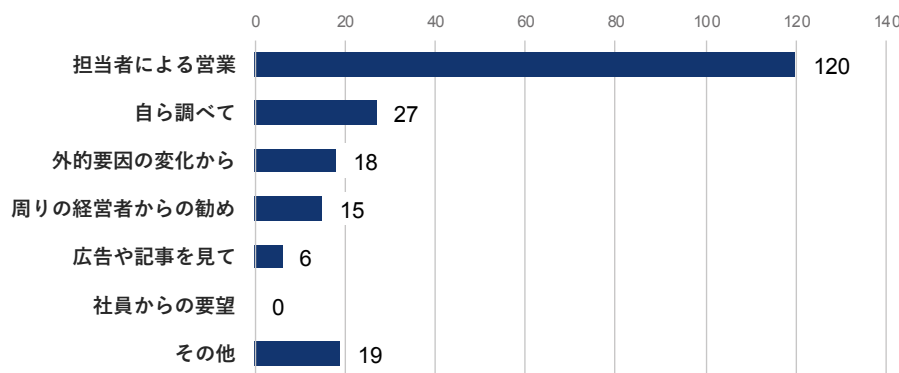
2-1. 伴走支援を活用するきっかけ

まず、伴走支援を受け始めたきっかけについて聞いたところ「担当者からの営業」が圧倒的に多く120件に上った。多くのケースで伴走支援を提供する機関からの営業で始まる人が多いようだ。

一方で、必要性を感じ「自ら調べて」は27件、「外的要因の変化から」は18件と、経営者自ら能動的に伴走支援を検討、受け始めることは多くないことが

明らかになった。外部の機関には頼らず、自社のリソースのみで経営改善をしようと考えている企業が多いのかもしれない。中小企業は経営リソースが潤沢でないことが多いため、自社のみでどのように進めればよいかわからない場合は積極的に外部の機関、専門家を頼る意識を持ってもよいだろう。

■ 伴走支援を活用するきっかけ (n=205)



調査期間：2023年8月21日～9月15日

2-2. 伴走支援活用の目的

ここからは、「伴走支援を受けている目的」について調査した。

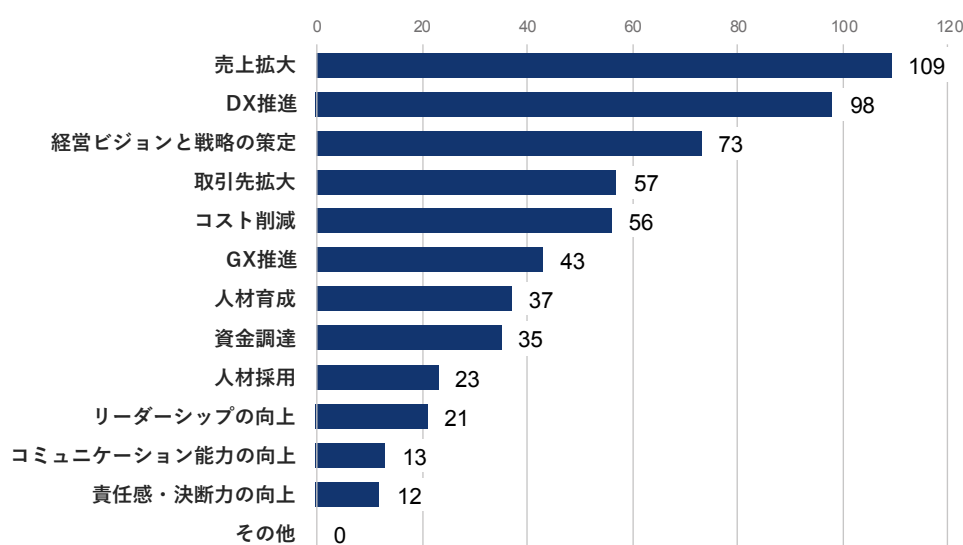
最も多かったのは、「売上拡大」となり109件で19%を占めた。いつの時代でも売上拡大は企業にとって優先度の高い課題であり、本調査でもその傾向が見えた。次に多かったのは「DX推進」であり98件で17%であった。

DX推進における伴走支援の代表例には2020~2021年度にかけて中小企業庁が実施した「中小企業デジタル化応援隊事業」がある。これは、テレワークやデジタルツール活用等のデジタル化に取り組む中小

企業に対して、デジタルに精通した専門家からの助言を行うことを目的とし、専門家と中小企業とのマッチング支援や、専門家に対する謝金を補助する事業である。コロナ禍により出社制限が行われたこともあり、従来デジタル化が遅れていた日本企業でも「新しい日常」に適応するためにデジタル化が急がれた。

DX推進に関する伴走支援を受けている経営者が多いのは、このような背景のほかに、DX推進は難易度が高い課題とのイメージから、元々外部のリソースに頼る意識があったことも要因として考えられる。

■ 伴走支援活用の目的（複数回答可）



回答企業数205、回答総数577
調査期間：2023年8月21日～9月15日

2-3. 伴走支援を受けていない理由

さて、ここでは「伴走支援を現在受けていない」と回答した経営者にその理由について聞いた。

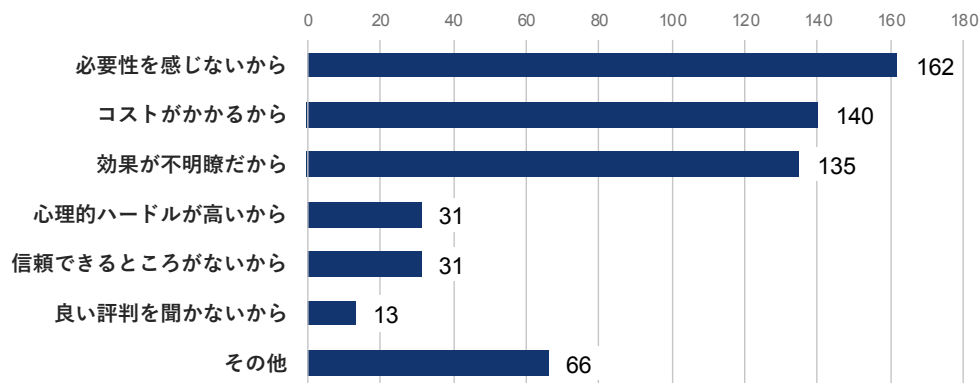
最も多かったのは、「必要性を感じないから」、次に多かったのが「コストがかかるから」、「効果が不明瞭だから」でいずれも2割を超える結果だった。

前ページまでで記載したように、伴走支援の内容は支援する機関や支援の種別によって全く異なるため、まだ受けたことがない経営者にとってイメージしにくい部分も多々あるだろう。投資対効果やどのような効

果を得られるのか、が事前に見えにくく、費用が高額な場合は実際の投資を行うのに二の足を踏む中小企業も多いのではないかと。

現在、世の中の動きを受け、多くの地方自治体で一定期間、専門家による無料の伴走支援がついた事業が行われている（定員や支援内容も自治体によって異なる）。伴走支援を受けたことはないが、興味がある・受けてみたいという場合は、このような無料で試せる制度を利用することもお勧めしたい。

■ 伴走支援を受けていない理由（複数回答可）



回答企業数347、回答総数576
調査期間：2023年8月21日～9月15日

“モノ”から“コト”へ広がる中小企業支援施策

国や行政の中小企業支援施策が“モノ”の支援から“コト”の支援へと広がりを見せています。これまでの中小企業支援施策は、インターネット環境のようなインフラ面や、PC・ツールなどのハード面のいわゆる“モノ”の導入にお金をつける支援施策が一般的でした。代表的な例としてIT導入補助金や、ITツール以外にもオフィス機器の導入を支援する補助金制度等があります。

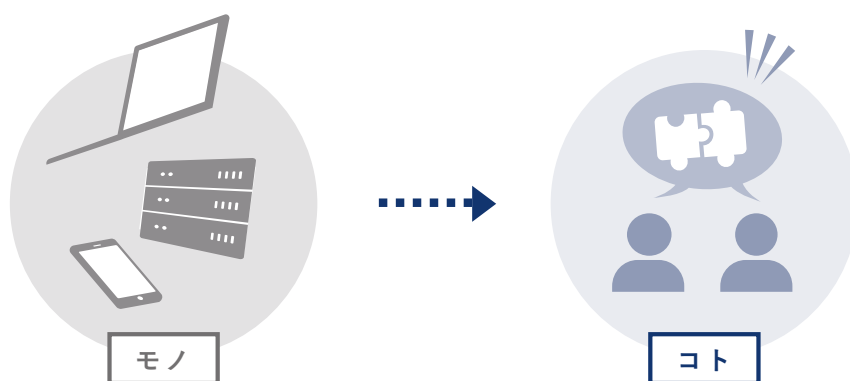
これらは企業経営においてなくてはならないものであり、また導入することで生産性向上、業務効率化に直結すると考えられていたため、このような“モノ”の導入に焦点が当てられていました。

このような“モノ”の支援の流れを変えた要因の一つが急速に進むテクノロジーの進化です。近年、革新的なデジタルツールが矢継ぎ早に登場し、それらを使いこなすかどうかが企業の競争優位性にまで影響を及ぼすようになりつつあります。そこで、新たな

問題として「ツールを導入したが使いこなせていない」企業が増えていることが認識されはじめてきました。役に立つツールを導入したとしても、それを使いこなせなければ生産性向上や業務効率化にはつながらず、経営状況も変わりません。

こうした状況を打破すべく、“モノ”の提供でなく、ツール導入前の現状把握から計画策定、そして計画の実施等を外部の専門家から支援を受ける“コト”の提供に注目が集まりはじめました。国や行政もこうした状況に着目し、専門家を活用する経費への補助金制度を中小企業に対し提供を開始しました。中小企業支援施策は“モノ”から“コト”へ更なる広がりを見せています。

※本レポートでは「PC・ツールなどのハード」を“モノ”、「外部の専門家からの支援」を“コト”と称している。



3. まとめ・あとがき

○ 伴走支援による課題の設定や解決策の提供を通して中小企業の経営力強化を

本章の前半では、中小企業の伴走支援活用実態に関する調査結果を報告した。調査結果からは、伴走支援を活用している中小企業が約半数ということ、またその支援内容については、総合的なサポートを指す課題解決型が多数派を占めている状況などが明らかになった。企業経営を取り巻くさまざまな課題が乱立する不確実性の高い時代において、専門的な知見を有する第三者による伴走支援の有効性は、着実に中小企業にも伝わり始めていることが調査を通して示された。

さらに、ここで注目したいのは中小企業経営者が伴走支援を受ける目的である。調査では、売上拡大やDX推進、取引先拡大、経営ビジョンと戦略の策定などが上位の回答結果として続いた。このことから、業務効率化や生産性向上を図る施策に加えて、中小企業経営者の経営力向上への期待感がうかがえる。

経営者自身が課題に気づき、主体的なアクションにつなげるためには、経営者の納得と自ら変革していくとする自走化への意識づけが不可欠である。その実現に向けた手法として注目されているのが、本

章のテーマである伴走支援である。

中小企業庁が設置した「伴走支援の在り方検討会」の報告（2022年3月）によると、伴走支援の実現のためには、専門性を有する第三者による課題設定や対策の検討などに関する丁寧な対話を通じた信頼の醸成、その上での経営戦略へのアプローチが有効であるとされている。それにより、経営者の潜在能力を引き出すとともに経営力そのものを強化することが可能になるのである。

このように、中小企業支援の在り方は時代の推移とともにより実用的に、戦略的に変化し続けている。コンサルティング会社や士業による支援のほかにも、自治体や各種関係機関による伴走支援もあることから、関心がある中小企業経営者は試してみることをお勧めしたい。

本章の前半では、こうした伴走支援が中小企業経営者にも徐々に認知され、活用が広がっている状況について報告した。後半では、伴走支援による効果についての調査結果を報告する。

中小企業の支援のカタチが変わりつつあります。DXやGXの促進に必要なデジタルツールを提供してもそれをきちんと使いこなして成果につなげなければ会社、経営は変わりません。今回の調査で、中小企業のおよそ半分が何かしらの伴走支援を受けている、受けたことがあるということが分かりました。

一方でもう半分の企業は伴走支援を受けたことがありません。理由や背景は企業によって様々で

すが、今後DX、GXという課題に立ち向かう際に自社だけでは厳しい場面も多く立ち足るかと思います。伴走支援の活用も1つの手段ですが、経営改善、事業成長の1つの選択肢として本調査結果が1社でも多くの中小企業にとって参考になれば幸いです。

フォーバル GDX リサーチ研究所
所長 平良 学

中小企業と伴走支援

満足度、効果、中小企業が求める支援

中小企業に寄り添いながら、課題の抽出とその解決策の提示、さらにはビジネスモデルの変革や価値創造などにつなげる伴走支援が注目されています。この支援を行うのは、外部の第三者（地域の商工団体や士業、金融機関、コンサルティング会社など）が中心ですが、近年は、国や関係機関も中小企業向けの伴走支援を推奨し、補助金制度の導入も開始されました。

伴走支援が注目されるようになった背景には、企業を取り巻く経営環境の変化があります。デジタル技術の革新や生産年齢人口の減少、自然災害の増加、新型コロナウイルスに代表される感染症の蔓延など、企業をとりまく経営環境は不確実性が高く、経営者には変化への対応力が求められます。そして、経営者を支援する在り方自体も、この変化に対応する必要があるため、伴走支援への期待が高まるようになり

りました。

こうした状況を踏まえ、本章の前半では、中小企業の伴走支援の活用状況や、受けている伴走支援の種別、支援を受ける目的やその背景などに関する調査結果を報告しました。

その結果からは、全体の半数近くが伴走支援を活用していたこと、総合的なサポートを指す課題解決型が多数派を占めている状況などが明らかになりました。

後半では前半に引き続き、中小企業向けの伴走支援に関する調査結果を通して、支援を活用した中小企業の満足度や効果の有無、伴走支援に期待すること、支援事業者に対する評価などについて明らかにするとともに、今後の伴走支援の在り方について検証します。

CONTENTS

4. 伴走支援の満足度、効果

4-1. 伴走支援の満足度 65

4-2. 伴走支援の効果 66

5. 中小企業が求める伴走支援

5-1. 求めている伴走支援の種別 68

5-2. 伴走支援が必要な分野、受ける際に期待すること 69

5-3. 伴走支援を受ける際に支援事業者を求めること、コミュニケーション頻度 70

コラム 脱炭素経営、そしてGXへ 71

6. まとめ・あとがき 72

4. 伴走支援の満足度、効果

本章の前半では、伴走支援の活用状況を中心に調査結果を報告した。続く後半では、伴走支援を活用した企業の満足度、導入効果、今後中小企業が求める

伴走支援について調査を深掘りする。TOPIC 4 では伴走支援の満足度、効果について取りまとめた。

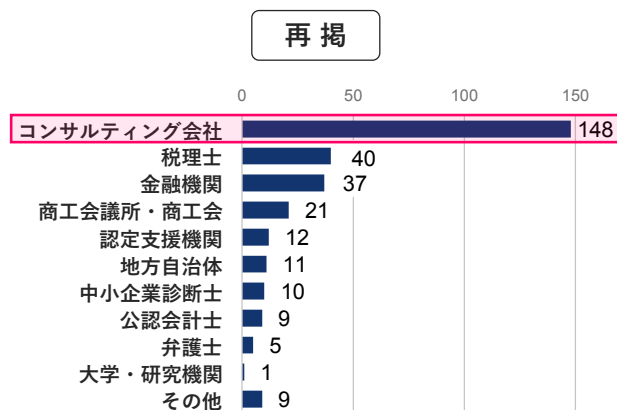
4-1. 伴走支援の満足度

はじめに、「伴走支援の満足度」について調査した。伴走支援の提供元に関する調査では、前半で報告したとおり、コンサルティング会社が最多の結果となった（左グラフ参照）。ここでは、その「コンサルティング会社」を選んだ企業を取り上げ、伴走支援の満足度に関する回答の検証を試みた（右グラフ参照）。「とても満足している」「ある程度満足している」を合わせ、88.1%の経営者が満足している状況で

あった。

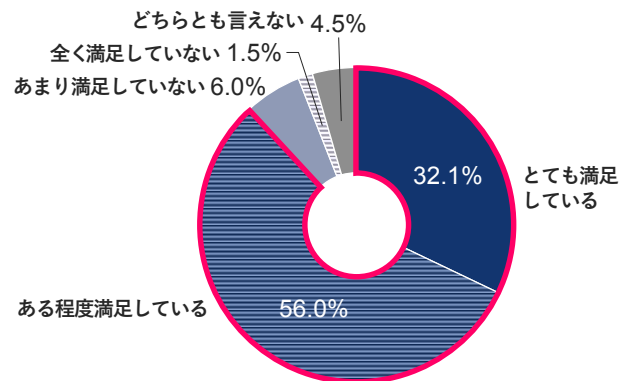
伴走支援の内容は様々だと考えられるが、多くのケースで満足度をえられることがわかった。なお、コンサルティング会社以外の機関の満足度については回答数は少ないが概ね似たような結果であった。また、満足していないという経営者からは、「効果が得られなかったから」「支援内容が具体的でなかったから」等の声があがった。

■ どこから伴走支援を受けているか
(複数回答可) (n=205)



調査期間：2023年8月21日～9月15日

■ 伴走支援の満足度（コンサルティング会社）
(n=148)



調査期間：2023年8月21日～9月15日
※回答者のみのデータ

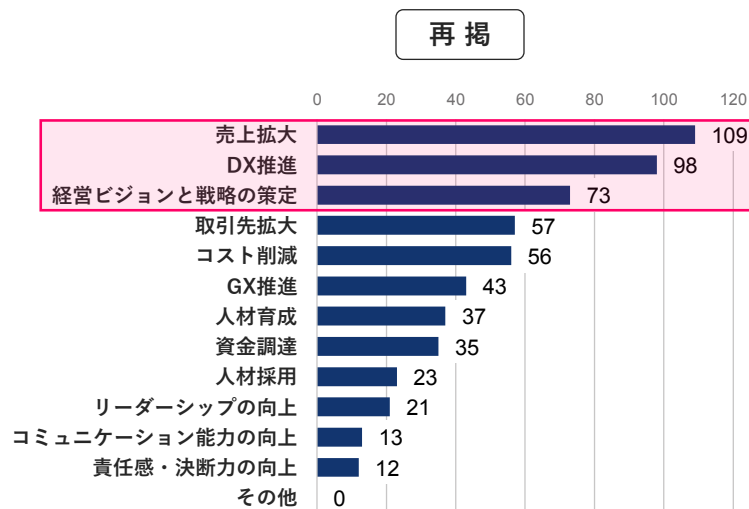
4-2. 伴走支援の効果

ここからは、「伴走支援の効果」について調査した。本調査では、伴走支援の効果について、その活用目的ごとの評価を聞いている。前半では、活用の目的についての調査結果を報告した（下グラフ参照）。その中では、「売上拡大」「DX推進」「経営ビジョンと戦略の策定」が上位を占めていたことから、本レポートではこの3事例に絞って伴走支援の効果、ならびにその理由について検証を行った（次ページ参照）。「売上拡大」については、「とても効果がでている」、「ある程度効果がでている」を合わせ 55.0% が効果を実感しており、理由としては「支援内容が合っていたから」が多かった。

同様に、「DX推進」では 71.4% が効果を実感、最も多い理由が「支援内容が合っていたから」。「経営ビジョンと戦略の策定」は 83.5% が効果を実感、最も多い理由が「担当者のレベルが高いから」であった。

伴走支援を活用する目的の上位3つについては半数以上が効果を実感しており、それが満足度にもつながっていると考えられる。経営者の変革への挑戦に寄り添い、サービスを提供するのが伴走支援。提供機関のひとりよがりな内容ではなく、支援内容が、提供を受ける中小企業にとって合っているかどうか、効果につながる重要なポイントだろう。

■ 伴走支援活用の目的（複数回答可）（n=205）

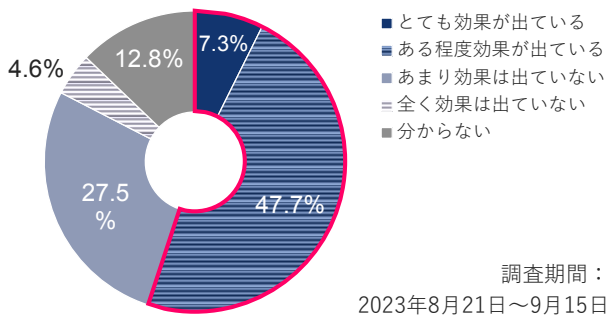


調査期間：2023年8月21日～9月15日

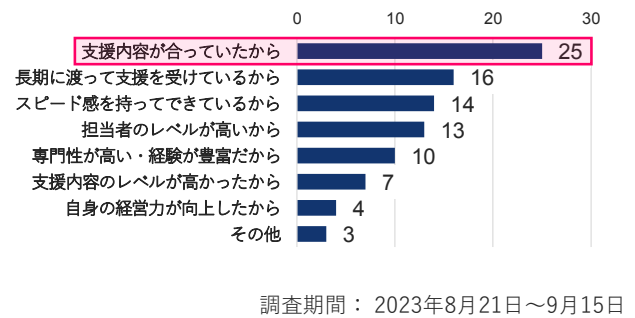
前ページの伴走支援を活用する目的の上位3つ「売上拡大」「DX推進」「経営ビジョンと戦略の策定」のデータを本ページに掲載している。

左側は効果について、右側はその理由について示したグラフとなる。

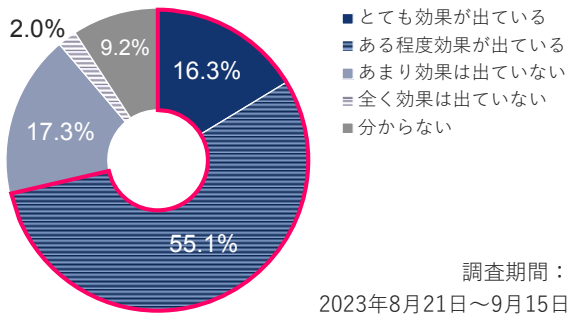
■ 売上拡大 (n=109)



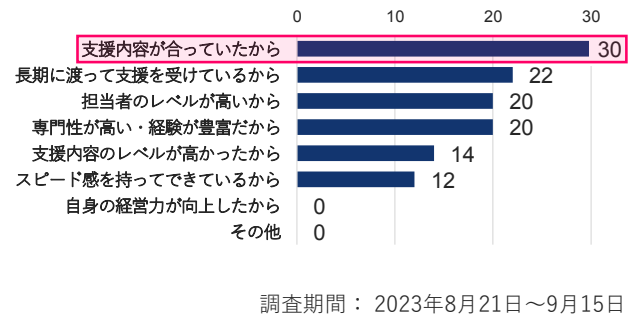
(n=60)



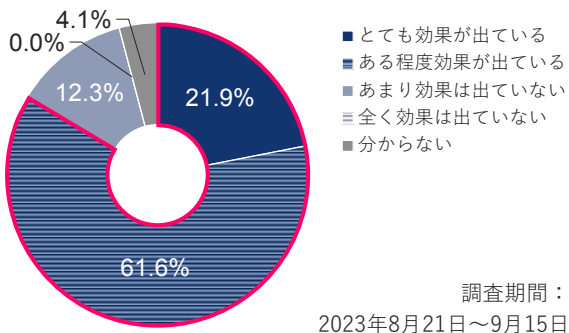
■ DX推進 (n=98)



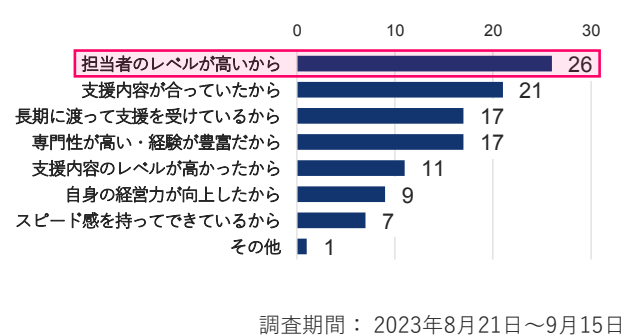
(n=70)



■ 経営ビジョンと戦略の策定 (n=73)



(n=54)



5. 中小企業が求める伴走支援

TOPIC 4 では、現状の「伴走支援の満足度、効果」について調査し、総じて中小企業の伴走支援への満足度や効果が高い傾向にあることがわかった。だが、必ずしも全ての経営者が満足しているわけではないことに加え、現状に満足していない場合は、さらな

る経営改善につながるような伴走支援施策も必要になるだろう。中小企業の課題解決につながる伴走支援とは何か。ここからは、「中小企業が求める伴走支援」についての調査結果を報告したい。

5-1. 求めている伴走支援の種別

まず、中小企業が実際に受けている伴走支援と、中小企業が求めている伴走支援に違いがあるかどうかを検証した。

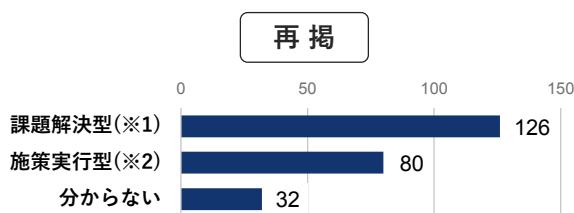
中小企業が現在受けている伴走支援の種別については、本章の前半で報告したとおり「課題解決型」が最も多く、次いで「施策実行型」、「分からない」の順であった（左グラフ参照）。それに対して、現在伴走支援を受けている、または、過去に一度でも受けたことがある経営者に対し「求めている伴走支援の種別」についての調査も行った（右グラフ参照）。

結果を見ると、「受けている伴走支援の種別」と同じ順となった。

一方で、「分からない」と回答した経営者も、52 人に上った。求めている伴走支援の内容は具体的ではないが何かしらの伴走支援を求めている層が一定数存在していることが考えられる。

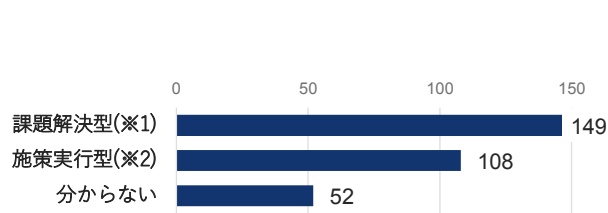
中小企業がそもそも何に困っているのか、問題は何かを示唆し経営課題を特定することも伴走支援事業者には求められている。

■ 受けている伴走支援の種別（複数回答可）（n=205）



調査期間：2023年8月21日～9月15日

■ 求めている伴走支援の種別（複数回答可）（n=259）



調査期間：2023年8月21日～9月15日

※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。

5-2. 伴走支援が必要な分野、受ける際に期待すること

中小企業が伴走支援で期待する内容について、事業の面と支援事業者の面での調査結果を報告したい。

まずは、事業の面として「伴走支援が必要な分野」について聞いた。

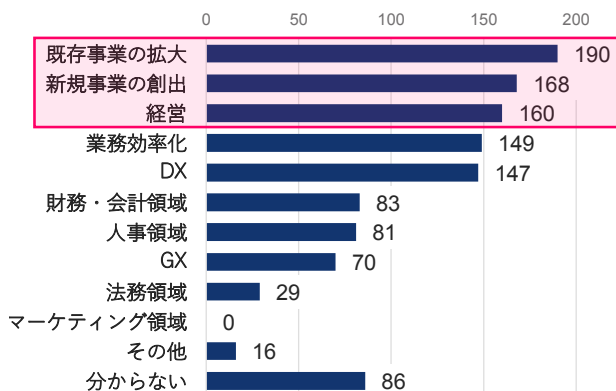
最も多かったのは「既存事業の拡大」で190回答、次に「新規事業の創出」が168回答、「経営」が160回答となった。既存、新規を通じた事業拡大を求めている経営者が多く、これらを達成するための市場調査、売上拡大やバックヤードの整備といった施策の知見やスキルが支援事業者には必要だと考えられる。

「伴走支援を受ける際に期待すること」については、前ページで報告した「求めている伴走支援の種別」において「課題解決型」を選択した経営者が多いこともあり、「直面している課題の解決プラン」に最も多い278回答が集まった。そして「自社の課題の発掘」や「自社の強みの発掘」が続いた。

中小企業は顕在化されてる課題解決はもちろん、自社が気づいていない課題、自社が気づいていない強みを見つけることも求めている。

■ 伴走支援が必要な分野

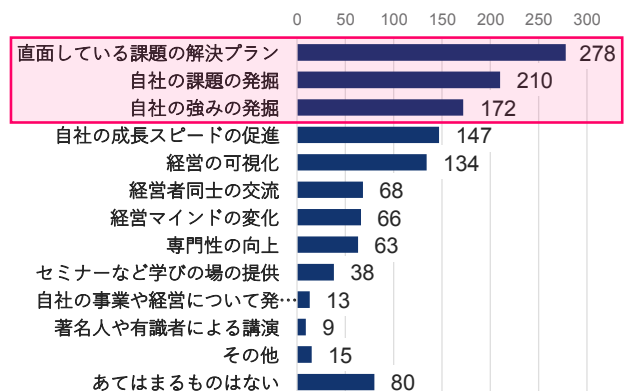
(複数回答可) (n=552)



調査期間：2023年8月21日～9月15日

■ 伴走支援を受ける際に期待すること

(複数回答可) (n=552)



調査期間：2023年8月21日～9月15日

5-3. 伴走支援を受ける際に支援事業者を求めること、コミュニケーション頻度

このページでは、中小企業を直接支援する伴走支援事業者を求めることについて深掘りした結果について報告する。

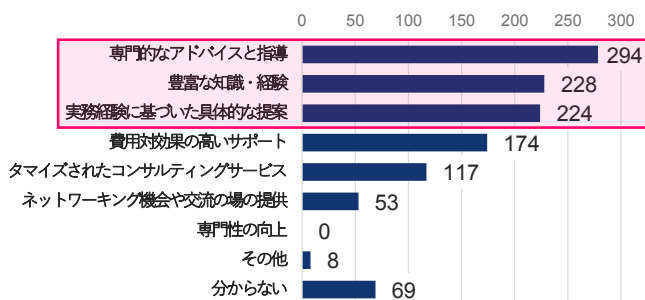
最も多かったのは「専門的なアドバイスと指導」で294回答。次に「豊富な知識・経験」で228回答、「実務経験に基づいた具体的な提案」で224回答と続いた。中小企業に直接寄り添う伴走支援事業者には、課題についての専門的な知見や経験、それに基づいたアドバイスや提案ができるスキルが求められる。

最後に、「希望するコミュニケーション頻度」を調査したところ、「月1回」と「月2回」が上位を占めた。コミュニケーションが多ければ多いほど良いということではなく、必要に応じた最低限のコミュニケーションを中小企業経営者は求めている傾向が見えた。

限られた機会ではどのようにコミュニケーションをとるのか（対面、オンライン会議、メール、電話等）、支援事業者には限られた回数、時間内での、適切な報告、共有、提案を行うコミュニケーションスキルも求められるだろう。

■ 支援事業者を求めること

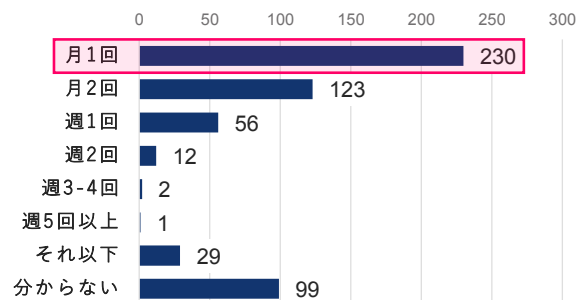
（複数回答可）（n=552）



調査期間：2023年8月21日～9月15日

■ 希望するコミュニケーション頻度

（複数回答可）（n=552）



調査期間：2023年8月21日～9月15日

脱炭素経営、そしてGXへ

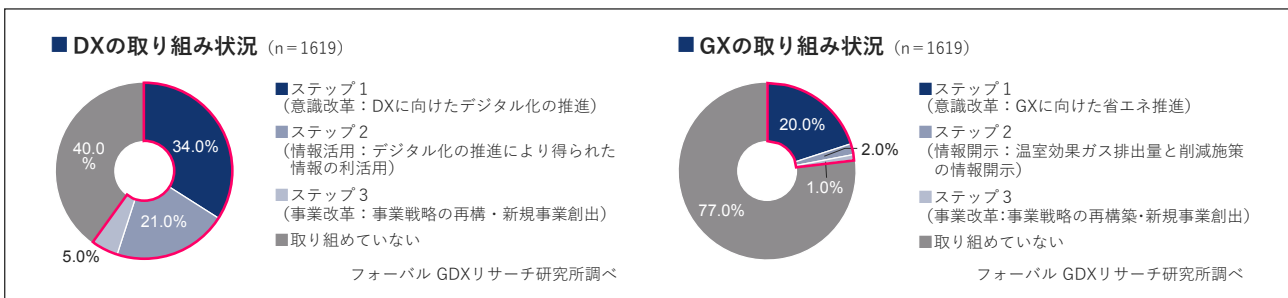
企業経営において欠かせない、DXとGXへの対応。政府が掲げる経済財政運営と改革の基本方針（骨太方針）でもここ数年はDXとGXへの投資がうたわれてきました。大企業においてはこの取り組みは着実に進んでおり、その流れは取引先の中小企業にも波及しています。生成AIの進化や、新型コロナウイルスの流行によるオンライン会議ツールの普及等、今や企業経営においてDXは切り離せないものとなりつつあります。当研究所の調査（図1参照）でもDXは約6割の企業が取り組んでいることが明らかになりました。しかし、DXへの取り組みと比べるとGXへの取り組みは進んでおらず、約2割にとどまっています。

GXとは、温室効果ガスを発生させる化石燃料から太陽光発電に代表される再生エネルギー中心へと転換

し、経済社会システム全体を変革しようとする取り組みを指します。GXの促進のためには様々な手段がありますが、その一つに脱炭素経営への取り組みがあります。これは脱炭素化（CO₂排出量を実質ゼロにする）を目標とした事業方針を定め、CO₂の削減、環境に配慮した企業経営を行うことを指します。脱炭素経営を推進するにはサプライチェーンを含むGHG（CO₂を含む温室効果ガス）の排出量の把握（図2参照）、削減が必要なため、大企業では自社にとどまらず、取引先の中小企業にも把握、開示を求めるようになってきたのが現状です。

次章ではGXの取り組みの第一歩である脱炭素経営への調査結果についてお伝えします。

■ 図1



■ 図2



「排出量算定について」（環境省）（https://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply_chain/gvc/estimate.html）をもとにフォアバル GDXリサーチ研究所作成

6. まとめ・あとがき

○ 伴走支援による課題の設定や解決策の提供を通して中小企業の経営力強化を

中小企業が伴走支援を導入する目的を問う調査では、上位から「売上拡大」「DX推進」「経営ビジョンと戦略の策定」などが続いた。共通するのは、経営の中核に関わるもの、または既存のビジネスモデルの変革や、新たな価値創造に関わるものが多いことである。

これらは、経営リソースの少ない中小企業が自社のみで対応することの難しい領域であるため、外部の支援に期待していると考えられる。

言い換えれば、支援事業者は自らの専門性や経験をベースとしつつ、企業ごとに異なる経営環境や課題に寄り添い、さらには企業ごとの長所を生かす視点とともに、利益につながる支援を生み出すことが期待されている。

一方で、国や関係機関が中小企業向けの伴走支援に期待していることは、中小企業の「経営者・企業の自己変革・自走化」の促進である（出典：中小企業庁・独立行政法人中小企業基盤整備機構「経営力再構築伴走支援ガイドライン」）。売上拡大やDX推進を、単に外部のサポートを活用して達成すればよい

ということではない。企業側の「自己変革力」を醸成し、企業自ら事業を継続し、成長していく力をつけることが重要であり、伴走支援がその実装に役立つと位置づけられている。

その問題意識は、国や行政の中小企業支援施策が“モノ”から“コト”の支援へ広がっていることでも明らかである。これまでの中小企業支援は、情報インフラの整備やツールの導入など“モノ”への支援が中心だった。ところが、近年は、それらを運用する組織体制の構築や使いこなす人材の育成、さらに業務体制やビジネスモデル自体の変革など、“コト”の支援の重要性が指摘されるようになった。

自社の経営課題が明確な企業はもちろん、それが不明瞭な企業も、伴走支援の導入によって課題解決や価値創造、そして、経営力の強化に挑戦してみてはいかがだろうか。

※本レポートでは「PC・ツールなどのハード」を“モノ”、「外部の専門家からの支援」を“コト”と称している。

第3章では中小企業の伴走支援に関する実態を調査しました。多くの中企業において伴走支援は一定の満足度や効果があることがわかり、中小企業の経営改善に関する有効な手立ての1つといえるのではないのでしょうか。

例えばDXでは、業務のデジタル化・デジタイゼーションという初期のステップから事業変革・デジタルトランスフォーメーションまで、様々なス

テップの中小企業がいて、求める支援やサポートの度合いも千差万別です。国や行政、伴走支援を提供する機関においてもそのことを理解し、あらゆるステップの中小企業を支援できる体制が日本全体で確立できることを願い、当研究所も活動してまいります。

フォーバル GDX リサーチ研究所
所長 平良 学

Chapter 4

中小企業と脱炭素経営

〈 認知・理解と取り組み意欲・状況 〉

〈 取り組み、効果、推進に向けて 〉

中小企業と脱炭素経営

“共に走る”新たな中小企業施策のカタチ

GX（グリーントランスフォーメーション）とは、化石燃料の使用を減らし、クリーンなエネルギーの利用推進に向けて事業自体の変革を進める取り組みのことです。背景には、世界規模の気候変動にともなう自然災害の多発があります。気候変動の要因である温室効果ガスの排出削減に向けた取り組みは、世界的に広がっています。

そして、政府は2020年に「2050年カーボンニュートラル宣言」を行いました。GXは脱炭素社会の実現に加え、次世代の成長を生み出すエンジンと位置付けられており、非炭素電源の技術開発や普及拡大、カーボンプライシングや財政的支援の促進などが政府主導で進められています。

こうした気候変動対策の視点を取り入れた企業経営が「脱炭素経営」です。

従来の気候変動対策は、企業の社会的責任（CSR）

の一環で取り組まれる傾向がありましたが、近年は企業にとっても気候変動対策を実行しないことが経営リスクとして位置付けられるようになりました。これは、企業単体ではなくサプライチェーン全体で温室効果ガス削減への取り組みを進めるケースの増加や、ESG投資（環境、社会、ガバナンスに配慮した経営を進める企業への投資活動）への注目が高まっていることから明らかでしょう。企業の脱炭素経営はGX推進の第一歩であり、温室効果ガス削減に向けて欠かせない取り組みなのです。

中小企業の脱炭素経営への取り組みは、どの程度進んでいるのでしょうか。本章では、中小企業経営者の脱炭素経営に関する理解状況や、取り組みに対する意識などに関する調査結果を通して、脱炭素経営の実態や今後の課題などについて検証します。

CONTENTS

1. 脱炭素経営に対する認知、理解

1-1. 世の中の動きについての認知、理解・・・・・・・・・・・・・・・・ 75

1-2. 脱炭素経営についての認知、理解・・・・・・・・・・・・・・・・ 76

2. 脱炭素経営の取り組み意欲・状況

2-1. 脱炭素経営の取り組み意欲・状況・・・・・・・・・・・・・・・・ 77

2-2. 脱炭素経営に取り組む理由、今後の取り組みに対する考え・・・・・・ 78

2-3. 脱炭素経営に取り組んでいない経営者の考え・・・・・・・・・・・・ 79

2-4. 脱炭素経営に取り組むうえでの課題・・・・・・・・・・・・・・・・ 79

コラム 脱炭素経営についての参考情報・・・・・・・・・・・・・・・・ 80

3. まとめ・あとがき・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 81

1. 脱炭素経営に対する認知、理解

TOPIC 1では脱炭素経営に関する認知・理解について調査した結果を報告する。国が発している情報や近年ニュースで取り上げられている気候変動問題、

そして脱炭素経営について、中小企業はどのくらい認知、理解しているかについて取りまとめた。

1-1. 世の中の動きについての認知、理解

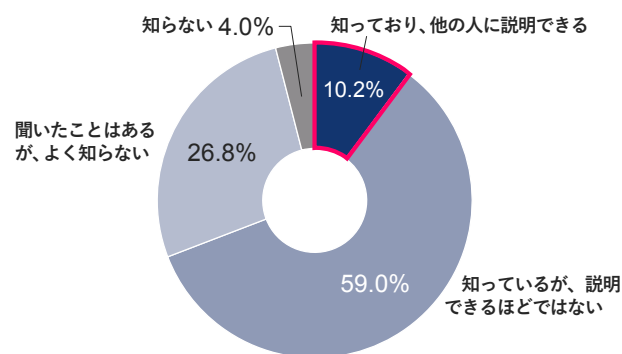
はじめに、脱炭素経営に関連する世の中の動きの認知や情報収集状況に関する調査を実施した。

政府は2050年までに温室効果ガスの排出量と吸収量を均衡させる（ゼロにする）ことを意味する「カーボンニュートラル」を目指すことを宣言している。国や政府はもちろん、企業や個人もこの目標に向けて動いていく必要があるが、この取り組みについて理解しているか、という設問について「知っており、他

の人に説明できる」はわずか10.2%にとどまった。また、近年ニュースで取り上げられている気候変動問題に関する情報収集についても聞いたところ、「積極的にしている」は5.5%であった。

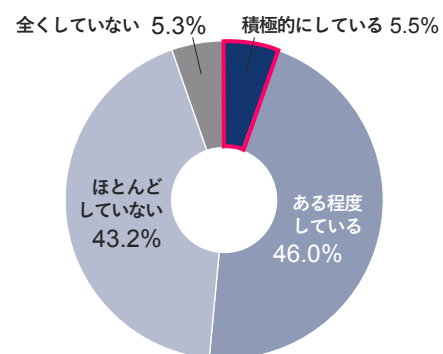
取り組む前になぜ取り組むのかを理解したり、必要な情報をキャッチしたりする必要があるが、これらを積極的に行っている中小企業経営者は多くないという結果だった。

■ カーボンニュートラル実施に向けた政府の取り組みを知っているか (n=600)



調査期間：2023年10月16日～11月15日

■ 「気候変動」についての情報収集をしているか (n=600)



調査期間：2023年10月16日～11月15日

1-2. 脱炭素経営についての認知、理解

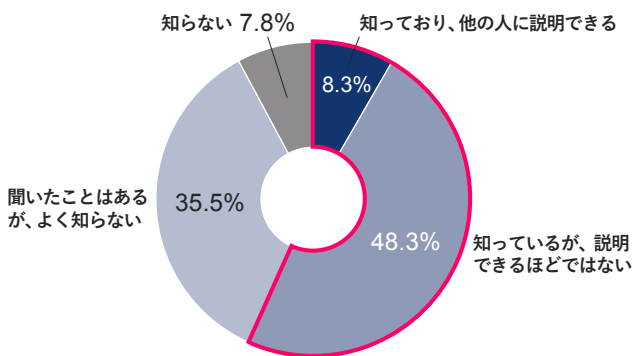
次に、本章のテーマでもある「脱炭素経営」についてどの程度認知、理解しているか調査を行った。

この調査も前ページと同じような傾向となり、「知っており、他の人に説明できる」が8.3%と正確に理解している層は少ない。

「知っているが、説明できるほどではない」は48.3%で両方合わせても脱炭素経営を知っている経営者は56.6%という状況であった。

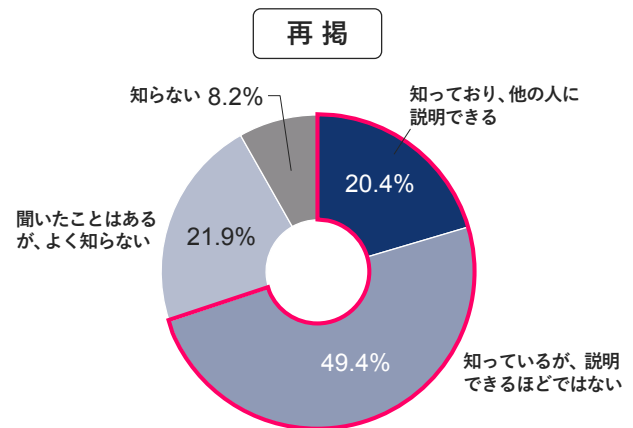
参考までに、2023年に発刊したブルーレポート mini 3月号ではDX（デジタルトランスフォーメーション）に関する認知度を調査し、その際には「知っており、他の人に説明できる」が20.4%と今回の脱炭素経営の認知度より2倍以上多い結果であった（現在ではもっと増えている可能性もある）。DXと比べると、現時点では脱炭素経営への興味関心や重要度は低いといえる。

■ 脱炭素経営の認知度について（n=600）



調査期間：2023年10月16日～11月15日

■ DXの認知度について（n=1,619）



調査期間：2023年1月10日～2月10日

2. 脱炭素経営の取り組み意欲・状況

TOPIC 1では、「脱炭素経営に対する認知・理解」について聞いた結果、知っており、他の人に説明でき、情報収集を積極的に行っている中小企業経営者は少数にとどまった。

にとどまった。

TOPIC 2では、もう一つ踏み込んで「脱炭素経営の取り組み意欲・状況」について調査を実施した。

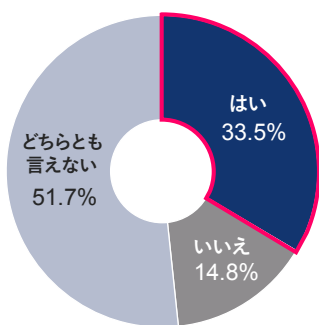
2-1. 脱炭素経営の取り組み意欲・状況

まず、脱炭素経営についての取り組み意欲を聞いた。「はい」を選択した経営者は、33.5%と3割程度にとどまった。「いいえ」は14.8%、「どちらとも言えない」が最も多く半数を超える結果となった。「どちらとも言えない」が多くなる要因として考えられるのは、TOPIC 1とも関連するが、脱炭素経営についての理解度が浅かったり、必要性を感じていなかったりすることが考えられる。

前質問の「脱炭素経営に取り組みたいか」において、「はい」と回答した経営者を対象に、続けて脱炭素経営の実際の取り組み状況について聞いた。

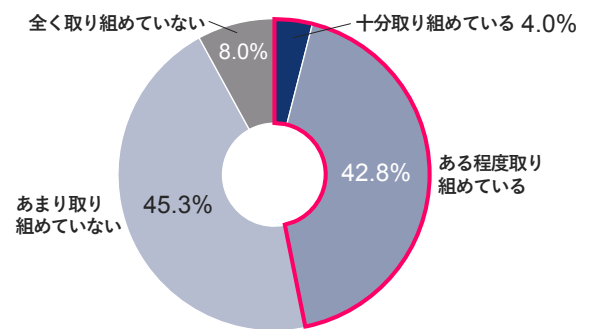
その結果、「十分取り組んでいる」が4.0%、「ある程度取り組んでいる」が42.8%となり、合わせても具体的に取り組んでいるのは半分以下にとどまった。脱炭素経営に取り組む意欲があっても実際に取り組むまでには至っていない、という傾向が見られた。

■ 脱炭素経営に取り組みたいか (n=600)



調査期間：2023年10月16日～11月15日

■ 脱炭素経営の取り組み状況 (n=201)



調査期間：2023年10月16日～11月15日

2-2. 脱炭素経営に取り組む理由、今後の取り組みに対する考え

脱炭素経営に取り組んでいる経営者に対し、取り組む理由と今後の取り組みに対する考えを聞いた。

まずは、取り組む理由を紹介したい。回答が多い順に「企業としての責任のため」、「カーボンニュートラル・脱炭素社会の実現のため」、「気候変動に対するビジネス機会のため」と続いた。脱炭素社会を企業の責任と捉え、国の方針を実現するためと回答している経営者が多いことが読み取れる。一方で、「サプライチェーンにおいて大手企業からの要請」や「周りの企業や経営者の動きに影響されたため」など、外部からの影響で取り組んだとする回答は少数にとどまった。

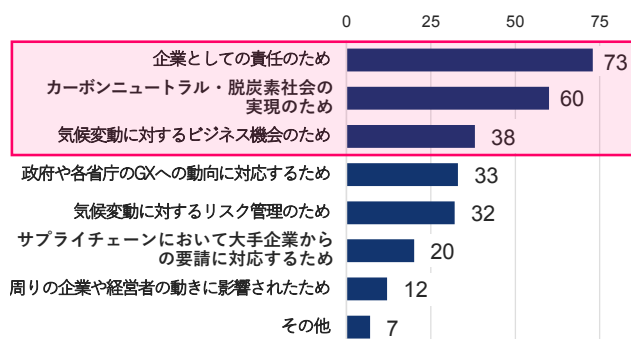
今後の脱炭素経営の取り組みに対する考えでは、「さらに取り組むべきである」が最も多く、回答の半数以上を占め、実際に取り組んでいる経営者の多くが脱炭素経営への意識が高いことがうかがえた。

一方で、「これ以上取り組みを継続する必要性を感じない」と回答した経営者も8.2%となった。

現状の取り組み以外の有効な方法を知らない、取り組んだ効果を感じられない等の理由が考えられる。「その他」では「中小企業の取り組みでは限界がある」「できることが限られており難しい」といった回答が見られた。

■ 脱炭素経営に取り組む理由

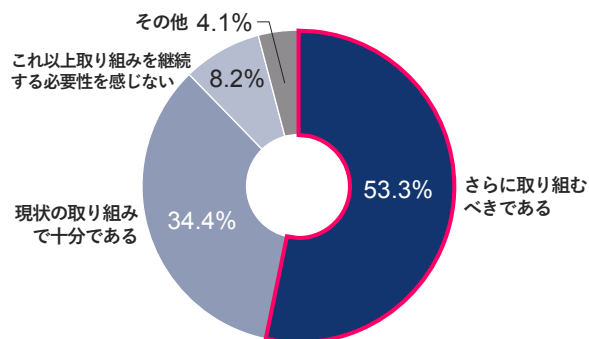
(複数回答可) (n=122)



調査期間：2023年10月16日～11月15日

■ 今後の脱炭素経営の取り組みに対する考え

(n=122)



調査期間：2023年10月16日～11月15日

2-3. 脱炭素経営に取り組んでいない経営者の考え

次に、脱炭素経営に取り組んでいない企業を対象に、今後の脱炭素経営の取り組みに対する考えを聞いた。

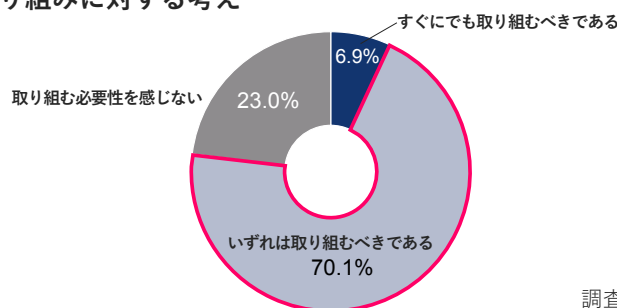
最も多かったのは「いずれは取り組むべきである」であり、回答者の7割を超えた。続けて「取り組む必要性を感じない」、「すぐにでも取り組むべきである」との回答の順となった。

現在、脱炭素経営に取り組めていないが、いずれは取り組みたいという意識の経営者が多く、今後少しずつで

も実際に取り組む経営者が増えることを期待したい。

このような「いずれは取り組むべきである」と考えている経営者が実際に脱炭素経営に取り組むためには、国や地方自治体からの補助金や各種情報等の支援のさらなる拡充に加え、脱炭素経営の重要性や中小企業が取り組むメリットについて助言できるような外部の専門家の存在が必要であると考える。

■ 今後の脱炭素経営の取り組みに対する考え (n=478)



調査期間：2023年10月16日～11月15日

2-4. 脱炭素経営に取り組むうえでの課題

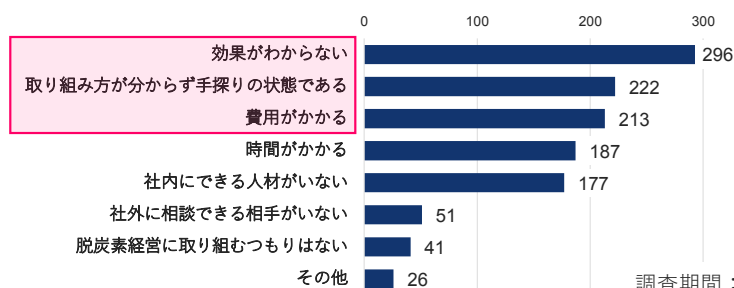
最後に、脱炭素経営に取り組むうえで中小企業経営者が感じている課題について調査した。

回答が多かった順に「効果が分からない」、「取り組み方が分からず手探りの状態である」、「費用がかかる」等の課題があがった。最も多い回答の「効果が分からない」については、生産性向上につながるイメージが強いDXと比べると、どうしても取り組んだ効果が見えづらい一面があるのだろう。少数だが「脱炭素経営に

取り組むつもりはない」と回答した経営者もいた。

「その他」の回答の中には、「一企業で取り組むことに限界を感じている」、「紙を使用した業務運用を変えられず着手が難しい」、「従業員への教育」などの意見が見られた。中小企業経営者の多くは脱炭素経営について課題を抱えている。国や支援事業者はこのような課題を踏まえて、どのような支援ができるのかを今一度考えていく必要があるだろう。

■ 脱炭素経営に取り組むうえでの課題（複数回答可）(n=600)



調査期間：2023年10月16日～11月15日

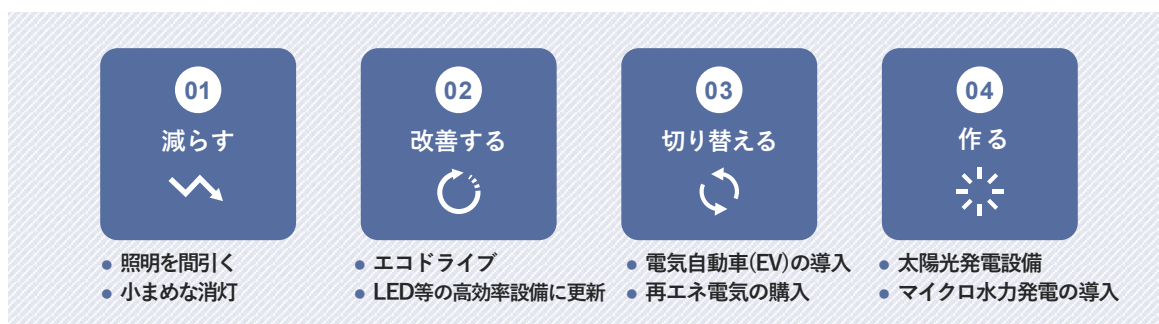
脱炭素経営についての参考情報

全ての中小企業が取り組むべき課題の1つであるGX。GXの第一歩として脱炭素経営があり、すでに国や地方自治体からも様々な情報が発信されています。ここでは、脱炭素経営に取り組むうえでの参考としてご紹介します。

環境省が発信しているWEBサイト「脱炭素ポータル」、また同省が発行している「中小規模事業者のための

脱炭素経営ハンドブック」「中小規模事業者のための脱炭素経営導入ハンドブック」「中小規模事業者向けの脱炭素経営導入事例集」では、脱炭素経営の概要から具体的な取り組み方や、すでに取り組んでいる企業の事例等も掲載されています。CO2排出量の削減対策として以下の4つの指針も公開されており、自社に適した方法から削減を進めてみてはいかがでしょうか。

■ CO2排出量の削減対策 [4つの指針]



[参考]

- 脱炭素ポータル環境省 https://ondankataisaku.env.go.jp/carbon_neutral/
- 中小規模事業者のための脱炭素経営ハンドブック ― 温室効果ガス削減目標を達成するために ― <https://www.env.go.jp/content/900440895.pdf>
- 中小規模事業者のための脱炭素経営導入ハンドブック ― これから脱炭素化へ取り組む事業者の皆様へ Ver1.0 ― <https://www.env.go.jp/content/000114653.pdf>
- 中小規模事業者向けの脱炭素経営導入事例集 <https://www.env.go.jp/content/000114657.pdf>

出典：環境省ホームページ (https://ondankataisaku.env.go.jp/carbon_neutral/) (<https://www.env.go.jp/content/000114653.pdf>) (https://www.env.go.jp/earth/SMEs_handbook.pdf) (<https://www.env.go.jp/content/000114657.pdf>) を加工して作成

3. まとめ・あとがき

○ 伴走支援による課題の設定や解決策の提供を通して中小企業の経営力強化を

脱炭素経営が注目されている背景には、気候変動が企業活動における持続可能性を脅かすおそれがあり、そのリスクが年々高まっていると捉えられていることがある。しかしながら、本調査からは、中小企業自らによる情報収集活動は積極的に行われておらず、また認知度や取り組み意欲も決して高いとはいえないことがわかった。

さらに、実際に脱炭素経営に取り組んでいる中小企業は、「十分取り組んでいる」「ある程度取り組んでいる」の合計でも5割以下であり、取り組みが進んでいない実態も明らかになった。

環境省の「中小規模事業者のための脱炭素経営ハンドブック」では、脱炭素経営のメリットとして以下の5つが挙げられている。

- ① 優位性の構築（競争力強化で売上・受注拡大）
- ② 光熱費・燃料費の低減
- ③ 知名度や認知度の向上
- ④ 社員のモチベーション向上や人材獲得力の強化
- ⑤ 金融機関からの資金調達が有利に働くこと

脱炭素経営への取り組みは、省エネや燃料転換によ

る経費削減のみならず、知名度や競争優位性の確立、社員のモチベーション向上、資金調達機会の創出など、新たなチャンスにつながる可能性がある。それでも中小企業の取り組みが進んでいない背景には、効果が実感できないことやコスト負担意識、取り組み方がわからない、などの課題があることも本調査から導き出された。

脱炭素経営に向けては、自社の温室効果ガス排出量の見える化（エネルギー使用量の算出と温室効果ガス排出量の算出）と、具体的な温室効果ガス削減に向けた取り組み（省エネの推進、燃料転換による低炭素化促進、電化と再生可能エネルギーの調達）が必要になる。中小企業経営者のみがこれらを検討し、対応することは実際には難しいだろう。国や地方自治体、関連機関の情報や、支援事業者のアドバイスを参考にしながら、自社の事業に即した脱炭素経営について検討を進めてみてはいかがだろうか。

本章の前半では、中小企業の脱炭素経営に関する情報の理解や取り組み意欲についてレポートした。後半は、実際の具体的な取り組みや、その効果などの分析結果について、報告をする。

脱炭素経営は、温室効果ガス削減に向けた取り組み、すなわちGX推進のみならず地球全体にとっても重要な一歩です。我々の最新調査では、脱炭素経営に理解を示し、それに取り組む意欲を持つ経営者が多い一方で、その取り組みが実行に移されている事例は、残念ながら少ないことが明らかとなりました。以前行われた調査でも、DXに対してGXが遅れをとっている現状があり、特に中小企業で環境問題をビジネスに組み込むことに難しさを感じていることがうかがえます。しかし

政府が目指す「2050年カーボンニュートラル宣言」の実現には、中小企業の脱炭素経営への積極的な取り組みが前提となります。当研究所はこうした状況に鑑み、脱炭素経営に関する有益な情報を提供し続けてまいります。この情報が皆さんにとって、脱炭素経営をすすめる一助となることを期待しています。

フォーバル GDX リサーチ研究所
所長 平良 学

中小企業と脱炭素経営

取り組み、効果、推進に向けて

産業革命以来、様々な技術革新を経て私たちの生活は豊かになりました。しかし、石油や石炭などの化石燃料を活用してきたことから、大気中のCO₂濃度は増加し、それが地球温暖化の要因になっていると指摘されています。そして近年は、気温の上昇や異常気象の発生、それに伴う生産活動への影響が懸念されています。

こうした地球温暖化、気候変動への対策を、企業活動において推進していこうとする取り組みが「脱炭素経営」です。この経営の推進をすることで、光熱費や燃料費などエネルギーコストの削減はもとより、対外的にアピールすることによる差別化や競争優位性の獲得、社員のモチベーション向上などの効果が期待できます。

本章の前半では、中小企業の脱炭素経営に関する情報の理解や取り組み意欲などについて調査を行いました。その報告のひとつ、中小企業の「脱炭素経営の取り組み状況」に関する調査では、「十分取り組んでいる」を選択した経営者は4.0%、「ある程度取り組んでいる」については42.8%となり、合計でも半数に届かない結果になりました。中小企業の脱炭素経営への取り組みは、決して進んでいるとはいえないでしょう。

後半では中小企業の脱炭素経営に関するレポート第2弾として、CO₂削減への取り組み内容や、GHG（CO₂を含めた温室効果ガス）の算定・把握の状況、求める支援内容などに関する調査結果を報告します。

CONTENTS

4. CO₂削減の具体的な取り組み

4-1. CO ₂ 削減における具体的な取り組み	83
-------------------------------------	----

5. 環境経営に向けた取り組み体制の構築

5-1. 脱炭素経営への取り組み：GHG排出量の算定	84
5-2. 脱炭素経営への取り組み：各項目	86
5-3. 脱炭素経営に取り組んだ効果	87

6. 環境目標に対する取り組みのチェックと改善

6-1. 取り組みの対外的な発信	89
6-2. 上流企業・大手取引先などからのアクション	90
6-3. 脱炭素経営に向けた支援の要望	91

コラム 人への投資、必要性を増す人的資本経営	92
------------------------	----

7. まとめ・あとがき	93
-------------	----

4. CO2 削減の具体的な取り組み

TOPIC 4 では、脱炭素経営に取り組むうえで基本的な対策である、CO2 削減の取り組みについて調査した結果を報告する。環境省は、CO2 削減に向けた対策指針として、【減らす】【改善する】【切り替える】

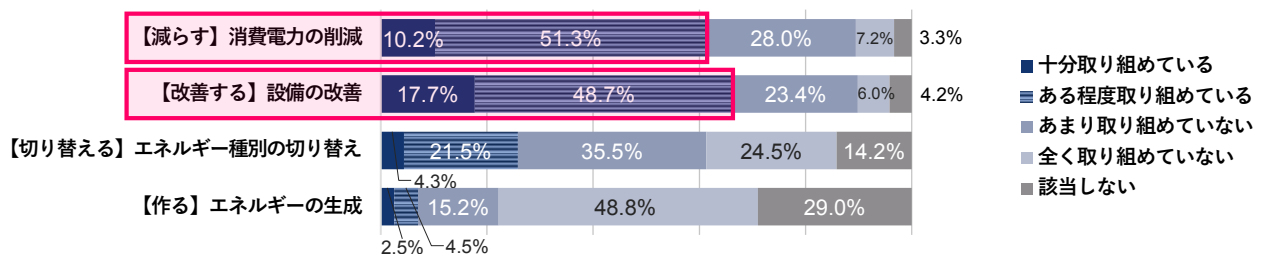
【作る】の、4つの取り組みを推奨している。これらにどの程度取り組んでいるかについて中小企業経営者に聞いた。

4-1. CO2 削減における具体的な取り組み

エネルギー消費（エネルギー使用量）を削減する【減らす】、設備の改善を行う【改善する】の2つの取り組みをする企業の割合が高く、「十分取り組んでいる」と「ある程度取り組んでいる」を合わせると、半分以上が取り組んでいた。取り組む内容が想起しやすく、取り組みやすいことが結果として表れていると考えられる。

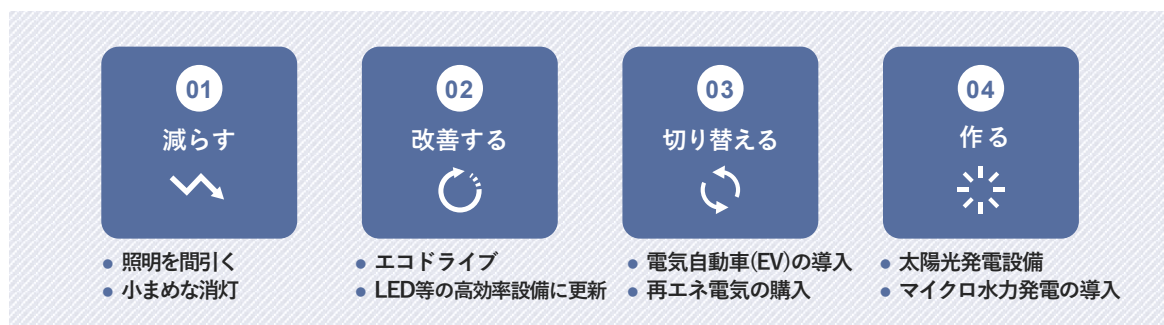
一方で、エネルギー種別の切り替えを行う【切り替える】は 25.8% と 3 割未満に、エネルギーの生成を行う【作る】においては 7.0% と低かった。「該当しない」の割合も多くなっているように、社用車を電気自動車にしたり、太陽光発電設備の導入をしたり、といった施策に取り組んでいる経営者はまだ一部であった。

■ CO2削減における具体的な取り組み (n=600)



調査期間：2023年10月16日～11月15日

■ CO2排出量の削減対策 [4つの指針]



出典：環境省ホームページ (https://ondankataisaku.env.go.jp/carbon_neutral/) (<https://www.env.go.jp/content/000114653.pdf>)
(https://www.env.go.jp/earth/SMEs_handbook.pdf) (<https://www.env.go.jp/content/000114657.pdf>) を加工して作成

5. 環境経営に向けた取り組み体制の構築

ここからは脱炭素経営についての具体的な取り組みや、その効果について調査した結果を報告する。脱炭素経営に「十分取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した経営者に対し、脱炭素経営の各項目における取り組み状況や効果について聞いた。

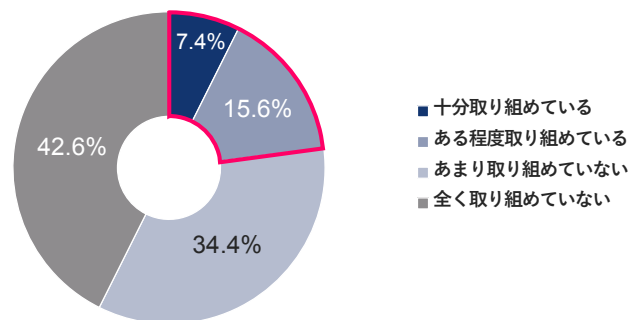
5-1. 脱炭素経営への取り組み：GHG 排出量の算定

DX（デジタルトランスフォーメーション）においては、まずは経営リソースを可視化し把握することが重要だが、脱炭素経営においても、最初に必要なことが GHG 排出量（CO₂ を含む温室効果ガス）の算定、把握である。GHG 排出量を、Scope1、2、3 の

どこまで算定できているかについて調査をした。

まず、GHG 排出量の算定に取り組んでいるか、については「十分取り組んでいる」と「ある程度取り組んでいる」を合わせても 23.0% という状況で、算定ができている経営者はまだ少ない結果となった。

■ GHG排出量の算定（n=122）



調査期間：2023年10月16日～11月15日

前質問で「十分取り組んでいる」と「ある程度取り組んでいる」と回答した経営者に対し、算定しているGHGプロトコル区分について聞いた。

GHGプロトコルとは、GHG排出量の算定・報告をする際に用いられる国際的な基準で、Scope1～3までの区分が設けられている（図1参照）。

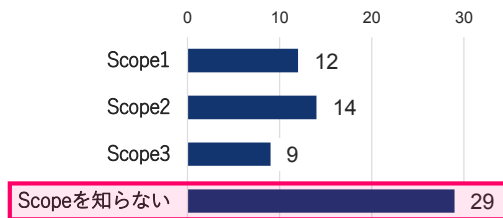
最も多かったのが「Scopeを知らない」であった。

GHG排出量の算定はしているがScopeの概念は知

らない、もしくは担当者しか知らない、といった可能性が考えられる。

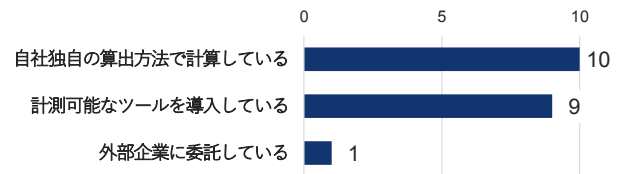
また、この質問でScope1、2、3のいずれかを選択した経営者に次いで、どのような方法で算出しているか聞いたところ「自社独自の算出方法で計算している」、「計測可能なツールを導入している」が多い状況だった。どちらの調査についても回答数は多くはないので、今後も継続的な調査が必要だと考える。

■ 算定しているGHGプロトコル区分（複数回答可） (n=49)



調査期間：2023年10月16日～11月15日

■ GHGプロトコルの算定方法（n=20）



調査期間：2023年10月16日～11月15日

■ 図1



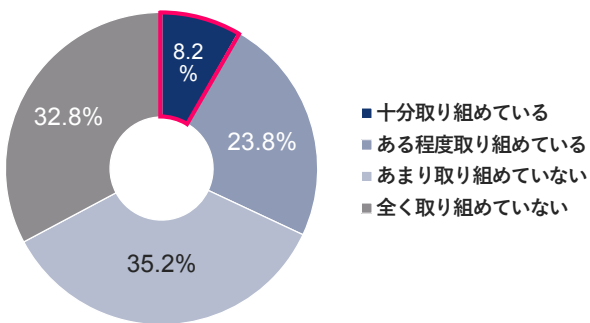
5-2. 脱炭素経営への取り組み：各項目

続けて、脱炭素経営に関する取り組みのうち、GHG 排出量の算出以外の取り組みについて報告する。

電気使用量の削減・CO2 排出量削減などの目標設定を行う「環境目標の策定」、環境に関する社内教育を行う「従業員への環境に対する教育」、環境配慮商品購入などの「環境に配慮した商品・サービスの利用」、脱炭素アドバイザーベーシック・eco 検定といった「脱炭素経営に関する資格取得」の4つについて、

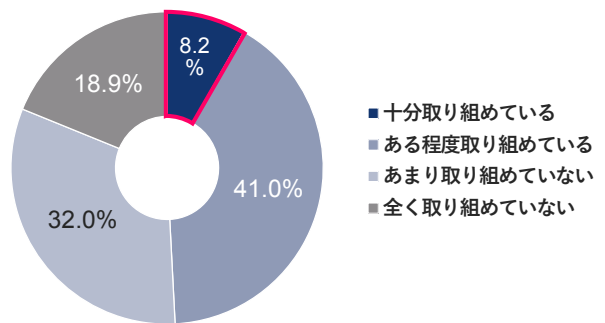
「十分取り組めている」を選択した経営者はいずれも10%未満であった。「ある程度取り組めている」を追加しても、最も多かった「従業員への環境に対する教育」が49.2%であり、4つの取り組みすべてで過半数となるものはなかった。GHG 排出量の算定をはじめ、具体的な取り組みは進んでいるとはいえない状況と推察できるだろう。

■ 環境目標の策定 (n=122)



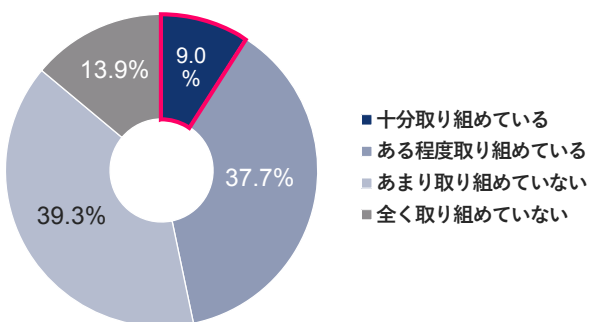
調査期間：2023年10月16日～11月15日

■ 従業員への環境に対する教育 (n=122)



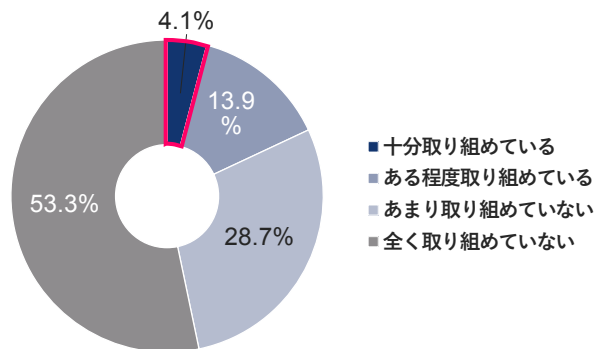
調査期間：2023年10月16日～11月15日

■ 環境に配慮した商品・サービスの利用 (n=122)



調査期間：2023年10月16日～11月15日

■ 脱炭素経営に関する資格取得 (n=122)



調査期間：2023年10月16日～11月15日

5-3. 脱炭素経営に取り組んだ効果

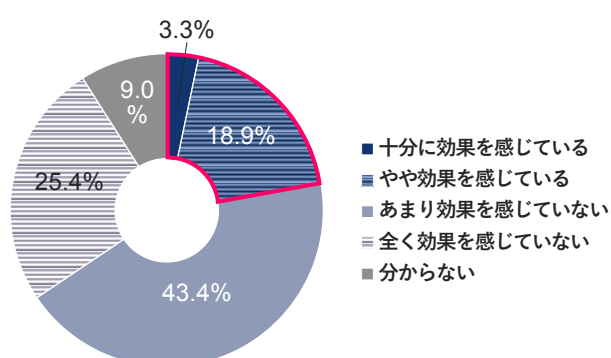
本TOPICの最後に、脱炭素経営に取り組んでいる経営者にその効果について聞いた。

まずはじめに「売上・利益」、「コスト削減」についての結果である。脱炭素経営に取り組むことにより「売上・利益」に関する効果を「十分に感じている」は3.3%、「やや効果を感じている」の18.9%を合わ

せても22.2%であった。

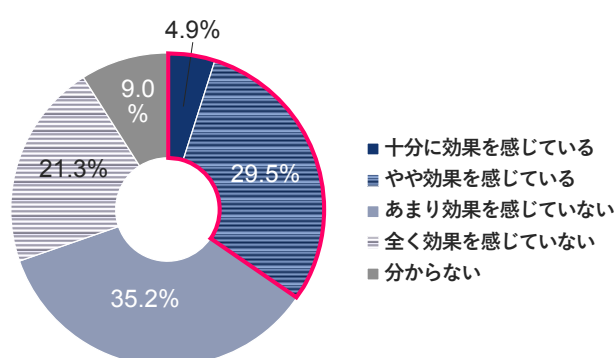
次に脱炭素経営への取り組みにより「コスト削減」につながったかという設問については、「十分に感じている」、「やや効果を感じている」を合わせ34.4%で半分以上の経営者は効果を感じていない状況であった。

■ 売上・利益 (n=122)



調査期間：2023年10月16日～11月15日

■ コスト削減 (n=122)

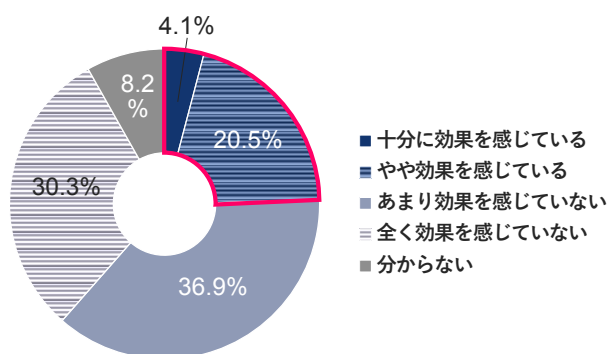


調査期間：2023年10月16日～11月15日

前ページに続き、「売上・利益」、「コスト削減」以外の取り組みに関する効果について、以下で掲載している。他の項目についても「十分に感じている」、「やや

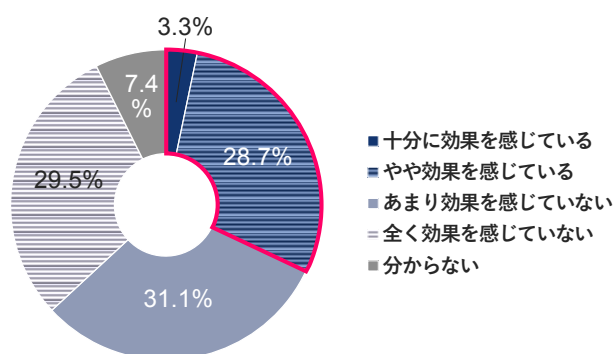
や効果を感じている」を合わせ 20% ～ 30%、「人材獲得の強化」、「資金調達」については 10% 台という状況だった。

■ 競争優位性の構築 (n=122)



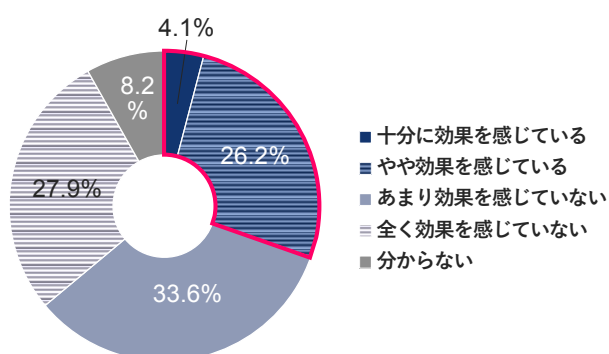
調査期間：2023年10月16日～11月15日

■ 認知度向上 (n=122)



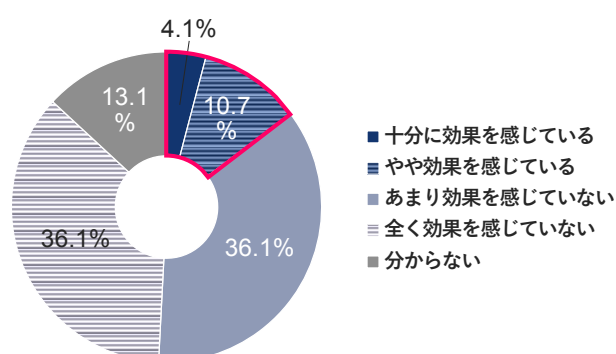
調査期間：2023年10月16日～11月15日

■ 社員のモチベーション向上 (n=122)



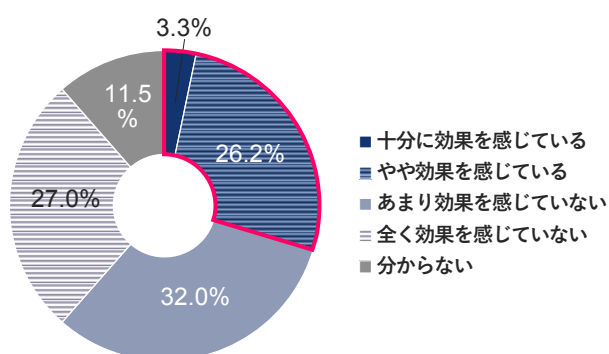
調査期間：2023年10月16日～11月15日

■ 人材獲得の強化 (n=122)



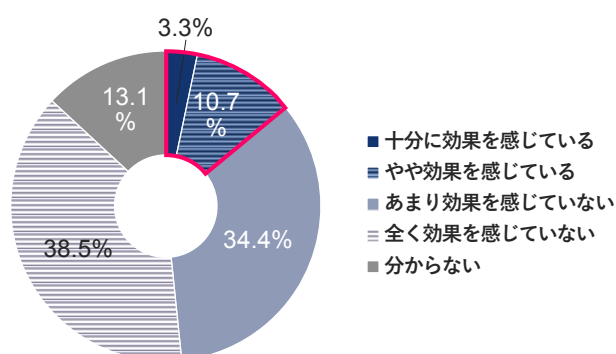
調査期間：2023年10月16日～11月15日

■ 取引先からの評価向上 (n=122)



調査期間：2023年10月16日～11月15日

■ 資金調達 (n=122)



調査期間：2023年10月16日～11月15日

6. 環境目標に対する取り組みのチェックと改善

本TOPICでは脱炭素経営の推進に向けた、中小企業の取り組み状況について紹介する。内容は、脱炭素経営の取り組みを対外的に発信しているか、上流・大

手取引先からアクションがあったか、国や専門家への支援の要望があるか、の3点である。

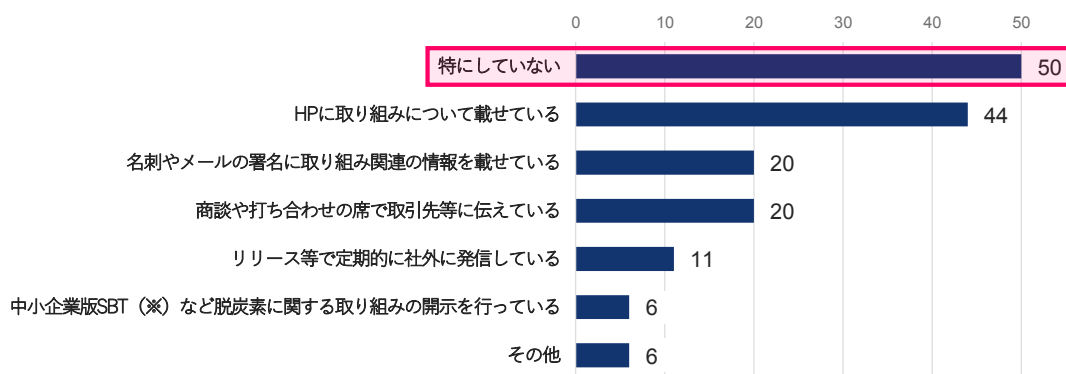
6-1. 取り組みの対外的な発信

まず、脱炭素経営の取り組みを対外的に発信しているかについての結果である。最も多かったのは「特にしていない」であった。せっかく脱炭素経営に取り組んでいても、発信しなければステークホルダーに届くことはない。本調査でもお伝えしているとおりで、中小企業の脱炭素経営は始まったばかりである。取り組んでいることが強みとなる可能性も高いため、取り組んでいる企業はぜひ発信に挑戦してほしい。

発信している企業の中で最も多かったのは、「HPに

取り組みについて載せている」の44回答であった。その他の項目と倍以上の開きがあり、取り組みやすさがうかがえる。HPに載せることにより脱炭素経営への関心が高い新規顧客の獲得や、自社のブランド強化にもつながる可能性があるため、まだ発信を行っていない企業にはこの方法をお勧めしたい。続いて、「名刺やメールの署名に取り組み関連の情報を載せている」、「商談や打ち合わせの席で取引先等に伝えている」が20回答で並んだ。

■ 脱炭素経営の取り組みを対外的に発信しているか (n=122)



調査期間：2023年10月16日～11月15日

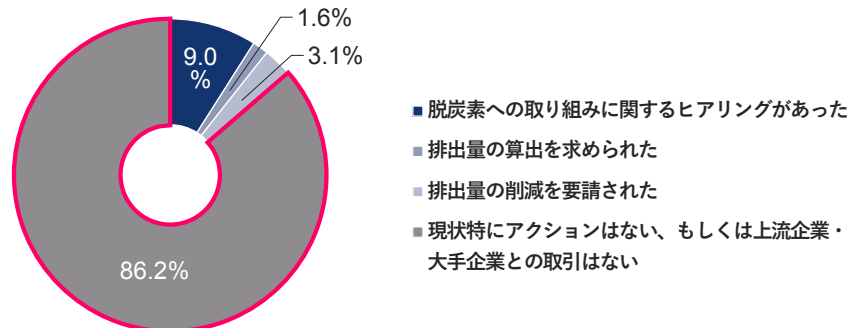
6-2. 上流企業・大手取引先などからのアクション

昨今、上流企業・大手取引先における Scope3 の把握、削減のため、中小企業へ GHG 排出量の算定状況を聞く、提出を求めるなどの動きが広がっている。中小企業が上流企業・大手企業から受けるアクションにはどのようなものがあり、また実際どのくらいあるのか調査した。

最も多かったのは、「現状特にアクションはない、もしくは上流企業・大手取引先との取引はない」で8割以上となった。次に「脱炭素への取り組みに関するヒアリングがあった」が9.0%、「排出量の削減を要請された」が3.1%、「排出量の算出を求められた」が1.6%となった。

国際サステナビリティ基準審議会 (ISSB) が 2023 年 6 月に最終確定した「サステナビリティ開示基準」には、取引先における原材料製造や輸送時などの「Scope3」を含んだ開示が盛り込まれた。今後、上場企業・大手取引先と取引を行っている中小企業では、このような要望が増えることが予想されている。今回の調査では何かしらの動きがあったと回答した経営者は 13.7%にとどまったが、もし今後、実際にアクションがあった場合に、現状のままで問題はないか、あるいは少し先の未来を予想して、先手で動き始める必要があるか、などと考える経営者もいるのではないだろうか。

■ 上流企業・大手取引先などからのアクション (n=600)



調査期間：2023年10月16日～11月15日

6-3. 脱炭素経営に向けた支援の要望

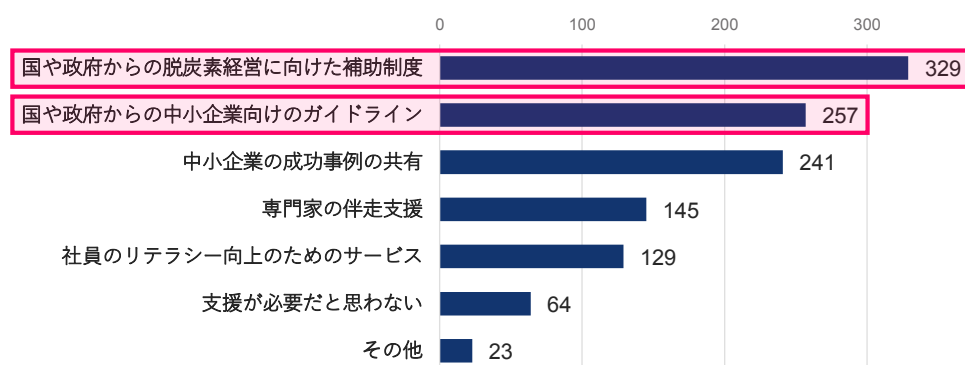
最後に、「脱炭素経営を進めるうえで、どのような支援が必要か」について調査した結果を報告したい。

最も多かったのは「国や政府からの脱炭素経営に向けた補助制度」で329回答に上った。次に多かった「国や政府からの中小企業向けのガイドライン」(257回答)と合わせて、何らかの形で国や政府からの支援を求めていることが明らかになった。これらの情報は本章前半のコラムで紹介した環境省の「脱炭素ポータル」や「エネ特ポータル」に載っている。そのため、国や政府は発信をしたり制度を用意はして

いるが、うまくキャッチできていない経営者も一定数いると考えられる。

続いて回答が多かったのは「中小企業の成功事例の共有」(241回答)、「専門家の伴走支援」(145回答)、「社員のリテラシー向上のためのサービス」(129回答)であった。国や支援事業者は、中小企業からのこうしたニーズを汲み取り、各種支援や伴走支援を行う必要があるといえるだろう。なお、「支援が必要だと思わない」(64回答)と回答した経営者も少数だけ見られた。

■ 脱炭素経営を進めるうえで、どのような支援が必要か (n=600)



調査期間：2023年10月16日～11月15日

人への投資、必要性を増す人的資本経営

経済産業省によると、人的資本経営とは、人材を企業の“資本”と捉え、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へとつなげていく経営手法です。

従来の経営では人材を「資源」として効率化・削減することが望ましいとされてきましたが、人的資本経営では人材を「資本」とし、投資対象ととらえているところに違いがあります。

人的資本経営が注目されるようになった背景として、近年の働き方・キャリアなどの多様化、企業の不祥事問題による ESG 経営への関心の高まりなどがあります。

人的資本経営に関する第三者認証資格として、国際標準化機構（International Standard Organization）

のマネジメントシステム規格の1つに、「ISO 30414」があります。昨今、取得を試みる企業が増えていますが、このことも人的資本経営の重要性が増していることを表していると考えられます。

従業員の能力やモチベーションを高めることにより、人材不足解消につなげ、競争力を高めることが人的資本経営促進の1つの方向性となります。そのためには様々な人に関するデータを可視化、現状を把握し、それらを高めていく必要があります。

これら人的資本経営における中小企業の実態はどうでしょうか。次章からは、中小企業の人的資本経営の実態についてご紹介します。

■ 人的資源と人的資本



出典：経済産業省ホームページ（https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/index.html）

7. まとめ・あとがき

○脱炭素経営に関する補助制度の拡充、基本的な情報や成功事例の共有を

2050年カーボンニュートラルの実現に向けては、大企業のみならず、中小企業の関与も不可欠である。近年は、サプライチェーン全体で脱炭素化へ取り組む動きや、金融機関による融資判断の根拠とされるケースなども見られることから、中小企業の脱炭素経営は、差別化や新規顧客開拓、組織強化などにつながる重要な戦略であるといえるだろう。

では、中小企業の脱炭素経営は具体的にどのくらい進められているのだろうか。

本調査を通して、エネルギー消費の削減や、既存設備の効率改善などは取り組みが進んでいるものの、エネルギー種別の切り替えや、自社でエネルギーを作る（発電設備の導入）などについては、まだまだ進んでいない実態が明らかになった。

また、脱炭素経営の最初の取り組みとして重要である GHG（CO₂ を含めた温室効果ガス）排出量の算定・把握を進めている中小企業は、「十分取り組んでいる（7.4%）」「ある程度取り組んでいる（15.6%）」であり、合計でも 23.0%にとどまっている。さらに GHG 排出量の算定・把握を進めている企業であっても、算

定における国際的な基準（GHG プロトコル）についての認知度はまだまだ低い結果であった。

省エネや設備の効率化などへの取り組みが進む一方、さらに踏み込んだエネルギー種別の切り替えや自社での発電、自社の GHG 排出量の把握などが進まないことの背景には、中小企業側に気候変動や地球温暖化の緊急性に対する問題意識が低いことや、費用対効果が見えにくく積極的な投資行動に結びつかないこと、そもそも脱炭素経営の必要性や具体的な手法について、情報を持ち合わせていないことなどがあると考えられる。

国や関係機関による丁寧な情報提供や補助制度の拡充、成功事例の共有などを進め、中小企業が脱炭素経営に深く取り組める環境整備をすることが必須だろう。

本章の後半では、中小企業の脱炭素経営への取り組み状況や課題についてレポートした。第5章は、人材を「資本」として捉え、人材育成への取り組みをコストではなく投資と位置付ける「人的資本経営」について、中小企業の取り組みを紹介したい。

第4章の後半では中小企業の脱炭素経営に関する具体的な取り組みや取り組んだ効果等を中心に報告しました。脱炭素経営の過程では、自社の GHG 排出量を可視化することが大切ですが、現状では全経営者のうち3割に満たない企業しか実施できていません。そして、その成果を具体的に感じている企業はさらに少なく、10%～30%という厳しい現実があります。また、大手取引先から脱炭素経営に向けた要求や行動に関する働きかけを受けた経営者は殆どいないという事実で

す。だが、これらの動きは加速し続ける一方でしょう。だからこそ、私たちは中小企業がこの新たな挑戦に対し立ち向かえるよう情報提供を通じた支援を強化し、脱炭素経営が「あたりまえ」になる世界を実現することを願っています。少しでも多くの中小企業がこの流れに乗れるよう、これからも情報発信を続けてまいります。

フォーバル GDX リサーチ研究所
所長 平良 学

Chapter 5

中小企業と人的資本経営

〈 認知度、取り組み意欲、具体的取り組み①〉

〈 具体的取り組み②、効果、推進に向けて〉

中小企業と人的資本経営

認知度、取り組み意欲、具体的取り組み①

ここ数年、デジタル化や DX、脱炭素経営の推進、さらには新型コロナウイルスの感染拡大に伴う働く環境の変化など、企業の経営環境は大きな変革期を迎えています。また、働き方改革の推進により適正な労働時間の管理や労働環境の整備が進むなか、ESG投資（環境・社会・ガバナンス）への関心の高まり、生産年齢人口の減少、企業の人材不足状況などにより、企業経営の大きな課題として人材確保に注目が集まっています。

こうした流れを受けて、経済産業省でも人材戦略の在り方について議論が重ねられ、2022 年 5 月には通称「人材版伊藤レポート 2.0」として公表されました。この伊藤レポートとは、同省が設置した「人的資本経営の実現に向けた検討会」の座長、伊藤邦雄氏（一橋大学名誉教授）に由来します。そして同省は、人

的資本経営について「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考え方」とし、その経営視点の導入を推奨しています。

また有価証券報告書を発行する大手企業に対しては、2023 年 3 月期決算から、人的資本経営をステークホルダーへ情報開示することが義務化されました。しかし、この視点は大手企業のみならず、中小企業経営においても重要な考え方です。

中小企業の人的資本経営への取り組みは、どのくらい進んでいるのでしょうか。本号では、中小企業の人的資本経営に関する認知や取り組み状況に加えて、必要とされる項目ごとの実施状況などに関する調査結果を報告します。

CONTENTS

1. 人的資本経営の認知度・取り組み意欲・状況	
1-1. 人的資本経営の認知度	96
1-2. 人的資本経営への取り組み意欲	97
1-3. 人的資本経営への取り組み状況	98
2. 中小企業と人的資本経営（育成、エンゲージメント、流動性、ダイバーシティ）	99
2-1. 育成	100
2-2. エンゲージメント	102
2-3. 流動性	104
2-4. ダイバーシティ	105
コラム 人的資本経営の 7 つの可視化項目について	107
3. まとめ・あとがき	108

1. 人的資本経営の認知度・取り組み意欲・状況

TOPIC 1では、人的資本経営の認知度、取り組み意欲・取り組み状況について調査した結果を報告する。大手企業では、2023年3月期決算から人的資本

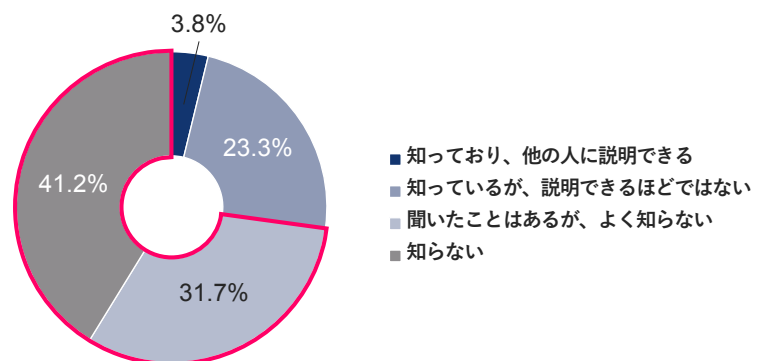
の情報開示が義務化されていることもあり、取り組んでいるケースも多いが、中小企業の実施状況はどのようなものだろうか。

1-1. 人的資本経営の認知度

まず最初に、人的資本経営の認知度について聞いた。調査結果によると、最も多かったのが「知らない」で41.2%、次に多かったのが「聞いたことはあるが、よく知らない」で31.7%となり、合わせて約7割がよく知らないことが判明した。

一方で、「知っており、他の人に説明できる」との回答が3.8%、「知っているが、説明できるほどではない」との回答が23.3%となった。認知している企業は約3割となり、認知状況自体もまだ十分といえる状況ではないだろう。

■ 人的資本経営の認知度 (n=973)



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

1-2. 人的資本経営への取り組み意欲

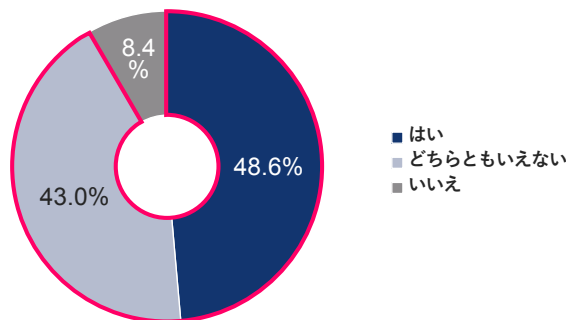
次に、人的資本経営への取り組み意欲があるかについて聞いた。本設問は前ページの人的資本経営の認知度の調査で「知らない」を選択した経営者の回答を除いている。

「はい」が48.6%と最も多く、次いで「どちらともいえない」が43.0%という結果だった。人的資本経営は中小企業にとっては比較的新しい経営方針といえるだろう。「いいえ」と回答した否定的な経営者は少なかったが、何をすればよいか分からない、取

り組んだ効果がイメージできないという経営者が「どちらともいえない」を選択している可能性も考えられる。

本章では、人的資本経営に取り組んだ中小企業の効果や課題についても報告する。本レポートも参考に、まずは人的資本経営について知り、理解を深め、取り組みたいと考える中小企業経営者が増えることを期待したい。

■ 人的資本経営への取り組み意欲 (n=572)



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

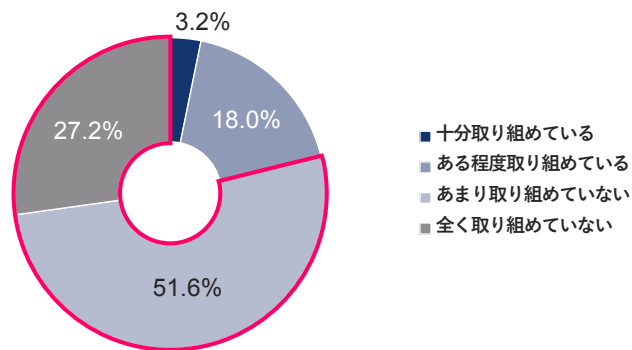
1-3. 人的資本経営への取り組み状況

前ページでは、人的資本経営への取り組み意欲について聞いたが、ここでは、実際にどれくらいの企業が取り組んでいるのかを把握するため、前質問で「はい」または「どちらともいえない」と回答した経営者に対し、その状況について調査を行った。「あまり取り組めていない」、「全く取り組めていない」の回答が多く、合わせて78.8%の経営者が取り組めていない状況であった。一方で、「十分取り組めている」は3.2%、「ある程度取り組めている」は18.0%と、取り組みは低い結果

であった。中小企業の人的資本経営への取り組み状況はまだ道半ばといえるだろう。

次のTOPICでは、人的資本経営の具体的な取り組み事項に沿った実態調査結果を報告する。全体で見ると取り組めていない割合が高いが、項目別に見るとどのような傾向があるのか。特に自社は取り組めていない、と感じている経営者は、自社と照らし合わせて参考にさせていただきたい。

■ 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

2. 中小企業と人的資本経営

(育成、エンゲージメント、流動性、ダイバーシティ)

ここからは、今回調査した人的資本経営で取り組む項目の詳細について報告する。「育成」、「エンゲージメント」、「流動性」、「ダイバーシティ」、「健康・安全」、「労働慣行」、「コンプライアンス／倫理」の7項目があり、本レポートでは「育成」から「ダイバーシティ」の4項目について報告する。残りの3

項目については本章の後半にて報告をする。

なお、この具体的な取り組み項目の調査結果は、P.97の「1-2. 人的資本経営への取り組み意欲」の設問において「はい」または「どちらともいえない」を選択した経営者の回答としている。



2-1. 育成

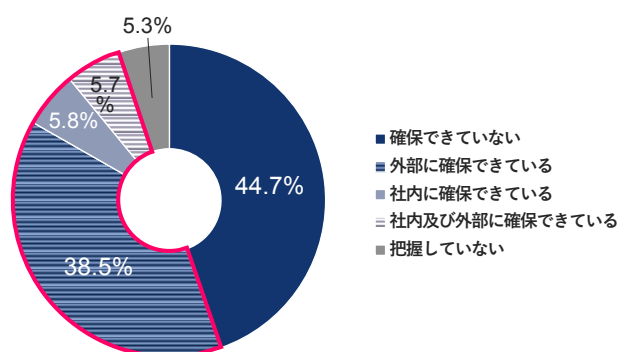
最初に「育成」の項目の調査結果である。「育成」は、5つの詳細項目について調査をしている。

まず、各外部認証や資格を保有している人材の確保については「DX 関連」、「GX 関連」、「法務・法律」の3種類の調査を実施している。

「外部に確保できている」、「社内には確保できている」、「社内及び外部に確保できている」の3選択肢の合計、つまり社内外でこれらに対応する人材を確保できている企業の割合が「DX 関連」が50.0%、「GX 関

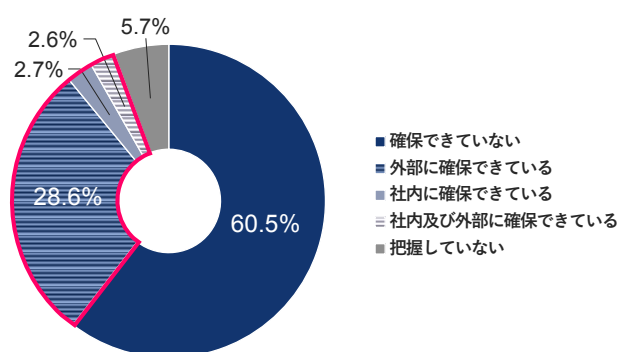
連」が33.9%、「法務・法律」が48.9%となった。過去の調査で、中小企業はDXよりGXの方が取り組みが進んでいない、という実態が明らかになったが、外部認証、資格についても同様の傾向が見えた。また、「法務・法律」よりも「DX 関連」の人材確保の方が若干だが進んでおり、中小企業のDXへの取り組みに向けた、優先度、興味・関心がうかがえる結果となった。

■ IT・デジタル・DXに関する外部認証や資格を保有している人材を社内または外部に確保できているか (n=812)



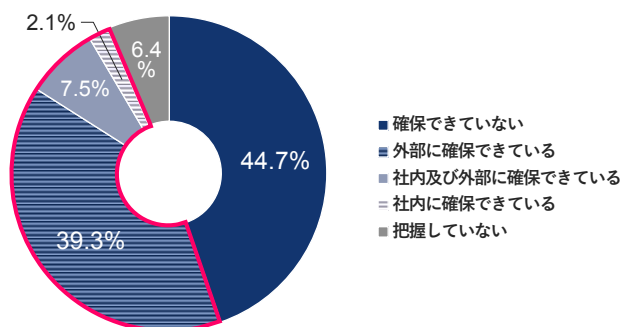
※ ITパスポート、ITコーディネーター、DXアドバイザーなど
調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

■ 環境・SDGs・GXに関する外部認証や資格を保有している人材を社内または外部に確保できているか (n=812)



※ eco検定（環境社会検定試験）、SDGs検定など
調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

■ 法務・法律に関する外部認証や資格を保有している人材を社内または外部に確保できているか (n=812)



※ 個人情報保護士、ビジネス法務検定など
調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

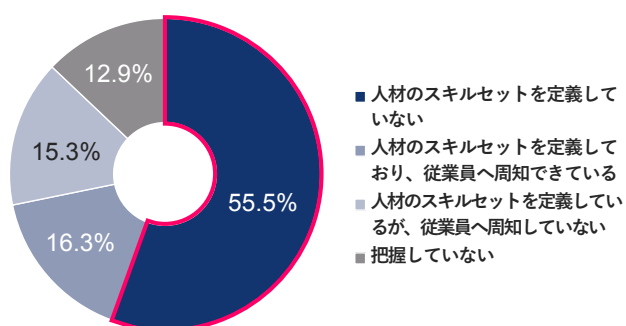
本ページには「育成」の5つの詳細項目のうち、残り2つの調査結果を載せている。外部認証や資格以外では人材のスキルセット（業務を進めるうえで必要になる技術や知識、資質、経験などを組み合わせたもの。またはそれらの総称）や人材育成に関する総費用の調査となる。

人材のスキルセットはそもそも定義していない、と

いう回答が半分以上を占め、人材育成に関する総費用については「把握していない」が78.2%を占めた。人材育成に関するそもそもの定義や予算の設定などができていない状況がうかがえる。

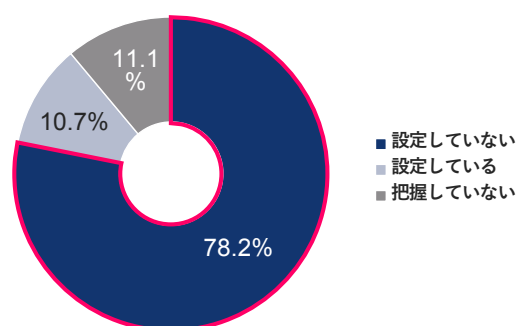
企業経営における人材育成という概念や慣習は古くから存在するが、組織的に取り組んでいるか、というところはまだ不十分な部分が多く見受けられた。

■ 人材のスキルセット（能力や資質、経験）の定義、従業員への周知（n=812）



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

■ 人材育成に関する総費用を設定しているか（n=812）



※研修費、eラーニング、教材費、外部講師料、施設利用料等、資格取得での資金補助などの総費用金額

調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

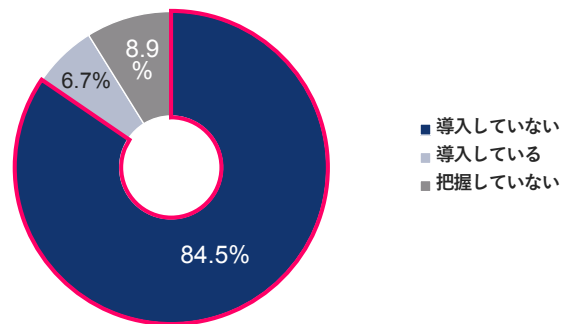
2-2. エンゲージメント

次に、従業員一人ひとりが、企業が目指している姿に対して共感し、目指す姿の達成に向けて行動できているかどうかを示す「エンゲージメント」についての調査結果となる。

従業員が自社の理念やビジョンに共感しているか（この企業で成果を出したいと思うことができるか）によって、従業員の姿勢や成果も変わるため、重要な指標といえる。ここでは4つの項目を設定し、調査を実施した。

エンゲージメントを図るうえでもまず必要になるのが従業員のエンゲージメント状況の可視化である。組織診断のためのサーベイツールやシステムなどを導入をしているか、については「導入していない」と回答した企業が8割を超える状況であった。従業員のエンゲージメントがどのような状態なのかを把握できていない経営者は、まずは従業員のエンゲージメントの状況を可視化することから始めていただきたい。

■ エンゲージメントを図れる ITツールを導入しているか (n=812)



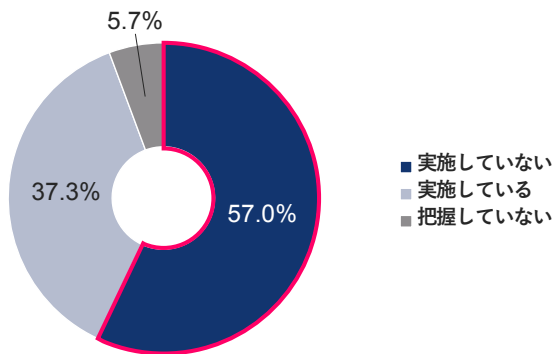
調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

「エンゲージメント」の残りの調査結果を報告する。エンゲージメントを高めるために、そもそも自社の企業理念やビジョンを従業員に向けて発信しているか、経営者が従業員と話す機会を設けているか、業務の裁量権を従業員に持たせているか、の3つだ。業務の裁量権については「持たせている」が最も多い回答だった。一方、企業理念、ビジョンを従業員に向けて発信しているか、従業員と話す機会を設け

ているか、については実施できているという回答が少なかった。特に企業理念、ビジョンについては実施している経営者が37.3%と少ないのが目立った。

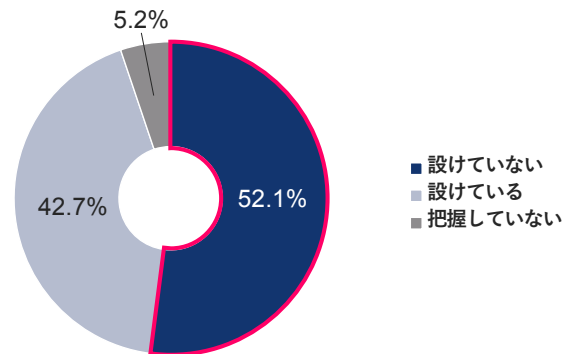
今回のエンゲージメントを高めることも含め、それ以外にすべての経営戦略を実施していくうえで、何のために行うのか、どこを目指すのかなどの目標がなければ、成果を挙げることは難しいだろう。

■ 企業理念やビジョンを従業員に向けて発信しているか (n=812)



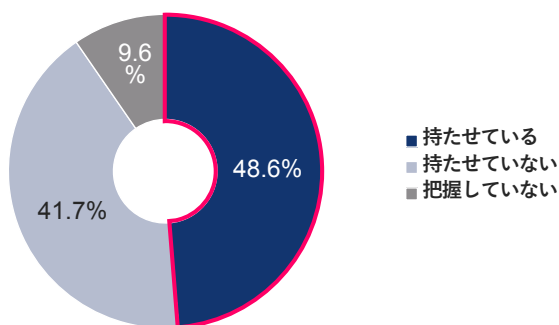
調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

■ 1on1など従業員一人ひとりと話す機会を設けているか (n=812)



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

■ 業務の裁量権を従業員一人ひとりに広く持たせているか (n=812)



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

2-3. 流動性

本ページでは、人材の確保や定着、個人スキルに合わせた配置など、労働力維持のための取り組みを示す「流動性」についての調査結果を報告する。調査では、労働力維持の状況を把握するため、離職率と採用による人材確保の現状について質問を行った。

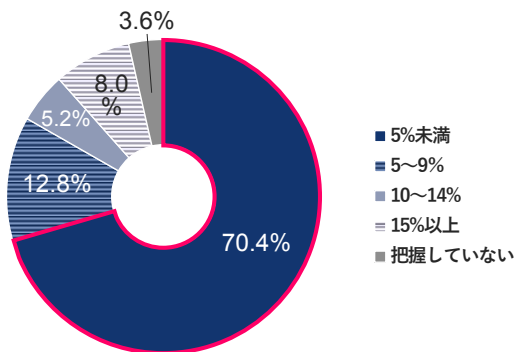
1つ目の離職率は、5%未満を選択した企業が最多となった。この中には離職者が0人というケースも含まれるだろう。中小企業の離職率が低い要因のひとつとして、組織内での流動性がある程度確保できていることが推察される。

2つ目の、採用による人材確保ができているかの設問では、「人材を確保できている」、「できていない」、

でほぼ二分する結果となった。

2つの設問を合わせると、離職率は低いものの、人材確保が進んでいない、ということになる。自社に魅力を感じ、離職する人材が少ない一方で、新たな人材確保が進まないことの背景には、まずは慢性的な人材不足状況があるだろう。それに加えて、「流動性」の観点から言えば、組織内での人材確保の取り組みがきちんと人材市場に伝えられていない可能性が考えられる。該当する企業は、自社の「流動性」への取り組みについて積極的に外部へ伝えていく必要があるのではないだろうか。

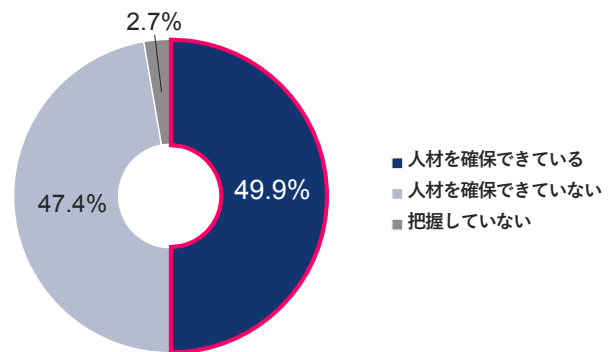
■ 離職率 (n=812)



※離職率は回答日の年の1月1日の常用労働者数に対する離職者数の割合で算出

調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

■ 採用による人材確保ができているか (n=812)



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

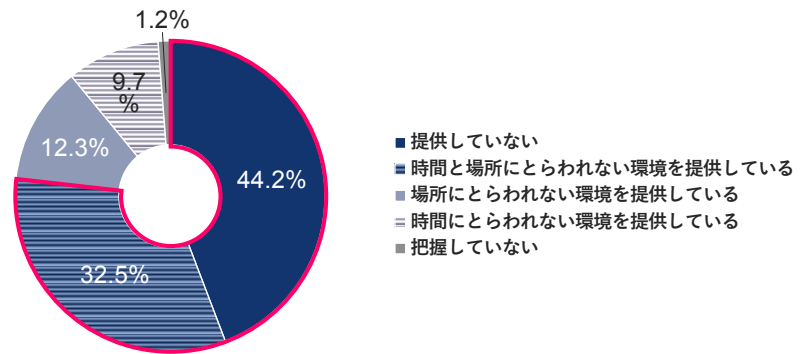
2-4. ダイバーシティ

本章前半の最後は、個々人が持つ様々な属性を受け入れ、尊重し、活躍できる環境づくりのための取り組みである「ダイバーシティ」についての調査報告となる。

まず、1つ目の調査の、時間や場所にとらわれない働き方ができる環境を提供しているか、については、「提供していない」の44.2%と「時間と場所にとらわれない環境を提供している」の32.5%で二極化する回答結果となった。新型コロナウイルスの感染拡大

に伴い、多くの企業で在宅勤務が導入され、働く時間の裁量を従業員に与えるフレックス制度の導入等も一般的になりつつあるが、本調査では提供できていない中小企業の方が多い結果となった。ただし、これは業種や働き方によりそもそも提供できないケースも考えられるため、今後はこのような時間や場所にとらわれない働き方ができる環境を提供できない企業の実態や要因等も深掘りしていきたい。

■ 時間や場所にとらわれない働き方ができる環境を提供しているか (n=812)



※時間：フレックス制度や短時間勤務の導入など、場所：在宅勤務やテレワーク制度の導入など
調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

「ダイバーシティ」の残りの調査結果は、「育児休業・介護休業の取得事例」、「女性従業員比率」、「多様な人材採用」の3つである。社会には様々な人材が存在する。子育て世代や介護世代、男女の違いはもちろんジェンダーレスの考えも広まっている。様々な人材を採用することにより、企業にイノベーションを生み出し、価値創造につなげることも今後の経営に向けて必要だろう。

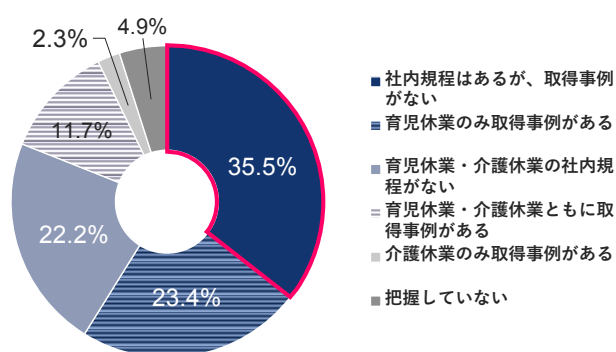
当所の調査では育児休業・介護休業の取得状況を見ると、育児休業の方が事例としては多いことがわか

る。しかし、社内規程があっても取得事例がない企業や、社内規程がそもそもない企業が多いことから、育児休業への取り組み自体が進んでいるとは決していない状況である。

また、女性従業員比率を見ても、比率が50%を超える企業は3割に届かず、30%以上としても5割を超える程度であった。

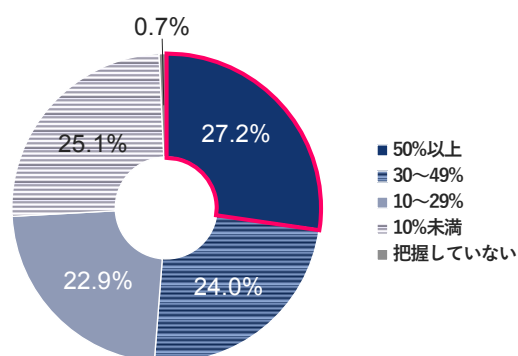
多様な人材採用や職場環境を整えることについても、まだまだこれからのところが多い状況がうかがえる。

■ 育児休業・介護休業の取得事例があるか (n=812)



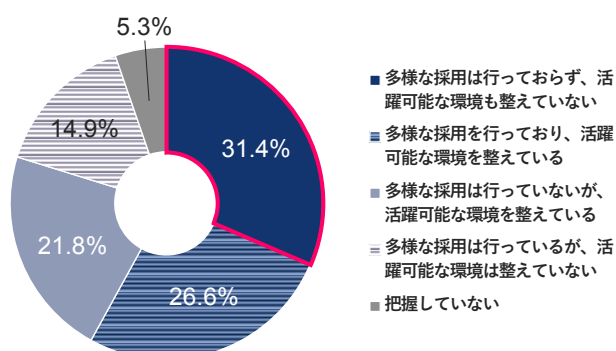
調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

■ 女性従業員比率 (n=812)



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

■ 多様な人材採用に努め、活躍できる環境を整えているか (n=812)



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

人的資本経営の7つの可視化項目について

本章の前半では、人的資本経営の可視化項目を7つのカテゴリ「育成」、「エンゲージメント」、「流動性」、「ダイバーシティ」、「健康・安全」、「労働慣行」、「コンプライアンス／倫理」で紹介しました。

このページではこの7項目に分類し、調査した理由についてご紹介します。人的資本経営に関する可視化項目については当所で設定した7項目と特に決まっているわけではありません。次の2つを参考に設定しました。

1つ目は、人的資本についての情報開示のガイドラインである、ISO 30414において、中小企業も対外開示を推奨される指標として掲載されている項目です。2つ目は、内閣官房より公表されている「人的資本可視化指針」で開示事項7項目として紹介されている項目です。

この中で例えば、人的資本可視化指針では『開示事項の中には企業の戦略的な企業価値向上に向けた取り組みを表現し、投資家からの評価を得ることを企図する「価値向上」に関する開示と、投資家からのリスクアセスメントニーズに応え、ネガティブな評価（devaluation や divestment）を回避する観点から必要な「リスク」に関する開示の双方が含まれる。』と記載されていることから、対応の必要性が急がれていることがうかがえます。

これらを参考に、当所で考える中小企業の人的資本経営とは何かを踏まえ、7項目に落とし込みました。これまでに調査報告をしたデジタルトランスフォーメーションや脱炭素経営への取り組み等と同様に、できることから対応を行っていくことが重要だと考えています。



出典：経済産業省ホームページ (https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/index.html)
 経済産業省ホームページ (<https://www.cas.go.jp/jp/houdou/pdf/20220830shiryou1.pdf>)

3. まとめ・あとがき

○ 中小企業こそ人的資本経営の積極的な推進を

人的資本経営とは、人材を資本として捉え、その確保により業務の最適化、企業価値向上に結び付ける考え方である。本章では、中小企業の人的資本経営への取り組みを中心に調査を行った。

まず、人的資本経営を認知している企業は27.1%、さらに、実際に取り組んでいる企業（十分取り組んでいる、ある程度取り組んでいる、の合計）に至っては、21.2%と少ない結果であった。

また、当所では、人的資本経営を7つのカテゴリに分けている（P.107 参照）。本レポートではそのうち4カテゴリについて、具体的な取り組み状況に関する調査結果を報告している。

人材確保に向けた「育成」の実施状況について問う設問（DX 関連、GX 関連、法務・法律）では、いずれも「確保できていない」が最多となった。自社に必要な人材のスキルセットの定義づけや従業員への周知、育成の費用確保なども進んでいない実態が明らかになった。従業員一人ひとりが企業の目標に向かって行動できているかを示す「エンゲージメント」についても、企業からの情報発信や従業員との意見交換については実施の有無が半々に分かれる傾向が見られた。同じく「流

動性」「ダイバーシティ」についても、必ずしも積極的な推進が図られているとはいえない状況であった。

人的資本経営を自社に採り入れることのメリットには、従業員の確保に加え、人材の特性を生かした業務効率化や価値創造の可能性、働きやすい環境づくりを積極的に進める企業としての外部評価の獲得などがある。中小企業の場合、大手企業と比べると限られた人材の活用を、限られた職場環境で進めることになるが、組織の意思決定の迅速化や、スキルセット定義の柔軟性など、中小企業だからこそ進めやすい側面があるのも特色である。

今後はますます人材不足が深刻化するといわれている。人材確保や経営差別化を図るため、中小企業こそ人的資本経営に取り組むことをお勧めしたい。

第5章の前半では、人的資本経営の取り組み状況や、具体的な取り組みカテゴリの半分について報告した。後半は、残りのカテゴリ（健康・安全、労働慣行、コンプライアンス／倫理）に加え、中小企業が人的資本経営に取り組むうえでの効果や課題、求める支援内容などについて報告する。

昨今、生産年齢人口の減少、企業の人材不足状況などの課題が本格化し、企業経営の大きな課題の1つに人材確保があります。また、既存の従業員のリスクリングを含めた能力開発、人材を資本として捉え個の能力を最大限に引き出し、人への投資の重要性も増しています。その流れを受け、大手企業だけではなく中小企業にも人的資本経営への取り組みが求められるようになりました。中小企業の人的資本経営についての実態を把握すべく調査を実施し、人的資本経営への取り組み意欲を示している企業が半数、実際に取り組めてい

る企業となると約2割であり、まだまだこれからという状況が明らかになりました。有価証券報告書を発行する大手企業は、人的資本経営をステークホルダーへ情報開示する義務がありますが、このような流れは更に広まることも予想されます。本レポートをきっかけに、まずは目の前のことから取り組んでみようと考え、動く中小企業が増えることを期待します。

フォーバル GDX リサーチ研究所
所長 平良 学

中小企業と人的資本経営

具体的取り組み②、効果、推進に向けて

経済産業省によると、人的資本経営とは「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考え方」とされています（「人材版伊藤レポート 2.0」2022 年）。企業が活用する人材について、単純に「資源」と捉えて雇用により確保・囲い込みをするか、人材が持つ知識や資質などを投資対象の「資本」と捉え、企業内での経営戦略に活かすために積極的な投資を行っていくか。企業価値を高め、中長期的な成長を実現するために、近年は人材の価値を引き出す後者の「人的資本経営」の考え方が、今後の企業の成長には不可欠であるとして注目が集まっています。

この「人的資本経営」は大手企業を中心に組み込まれていますが、中小企業の取り組みはどのくらい進んでいるのでしょうか。前半で、中小企業の人的資本

経営に関する認知や取り組み状況に関する調査結果を報告したところ、認知している企業は 27.1%、実際に取り組んでいる企業は 21.2%と、まだまだ少ない結果でした。前半に引き続き、取り組み実態を検証しています。

また、人的資本経営の可視化項目として 7 つのカテゴリがあります（育成、エンゲージメント、流動性、ダイバーシティ、健康・安全、労働慣行、コンプライアンス／倫理）。前半ではそのうちの 4 つに関する中小企業の取り組みを紹介しました。後半では、「健康・安全」以降の 3 項目について紹介するほか、人的資本経営の導入に伴う効果や課題、求める支援内容などに関して行った中小企業経営実態調査の結果を通し、中小企業の人的資本経営の実態に迫ります。

CONTENTS

4. 中小企業と人的資本経営（健康・安全、労働慣行、コンプライアンス／倫理）	110
4-1. 健康・安全	111
4-2. 労働慣行	112
4-3. コンプライアンス／倫理	114
5. 人的資本経営の効果、課題、求める支援	
5-1. 人的資本経営に取り組んだ効果	116
5-2. 人的資本経営に取り組むうえでの課題	117
5-3. 人的資本経営に向けた支援の要望	118
コラム 人的資本経営についての参考情報	119
6. まとめ・あとがき	120

4. 中小企業と人的資本経営

(健康・安全、労働慣行、コンプライアンス／倫理)

人的資本経営で取り組む項目の詳細は「育成」、「エンゲージメント」、「流動性」、「ダイバーシティ」、「健康・安全」、「労働慣行」、「コンプライアンス／倫理」の7項目があり、前半のレポートで「育成」から「ダイバーシティ」の4項目について報告した。本レポートでは残りの3項目、「健康・安全」、「労働慣行」、

「コンプライアンス／倫理」について報告する。

なお、この具体的取り組み項目の調査結果は、引き続き本章前半の「1-2. 人的資本経営への取り組み意欲」の設問において「はい」または「どちらともいえない」を選択した経営者の回答としている。



4-1. 健康・安全

最初に「健康・安全」の取り組みに関する、3つの詳細項目の調査結果を報告する。具体的には、「従業員名簿の作成」「労災発生件数」「労災死亡者数」の設問を設定した。

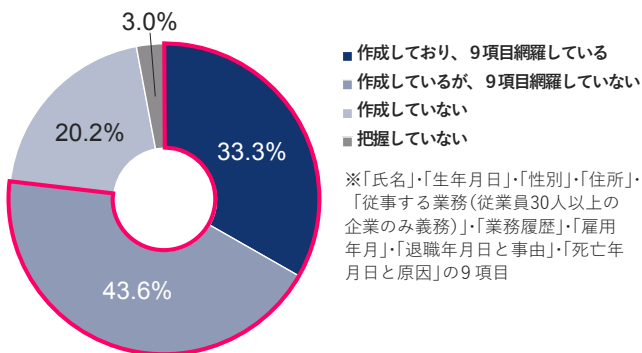
「従業員名簿」については、氏名、生年月日を含む9項目（詳細は当該グラフ下に記載）を網羅したうえでの作成が義務である。9項目まで網羅して作成できている中小企業は33.3%、9項目は網羅してないが作成はしているが43.6%で合わせて77.9%、残りの約2割は労働基準法にて作成・保管が義務付けら

れているにもかかわらず対応できていない状況であった。

残り2つの「労災発生件数」「労災死亡者数」については、大半の回答者が0件だが、労災、それによる死亡者が発生している。何よりも状況を把握できていないという状態が問題と考える。

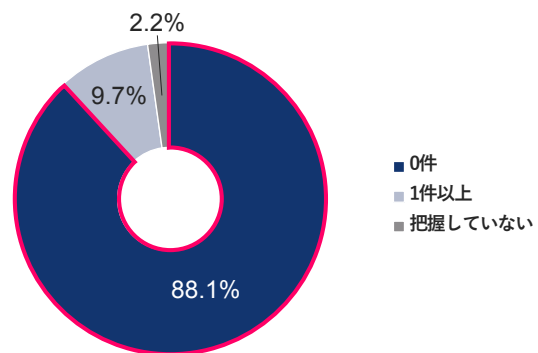
従業員の情報の把握、そして健康で安全に働ける場づくり、労働環境の整備ができているかは、経営者の最重要課題の1つだと考える。

■ 従業員名簿の作成 (n=812)



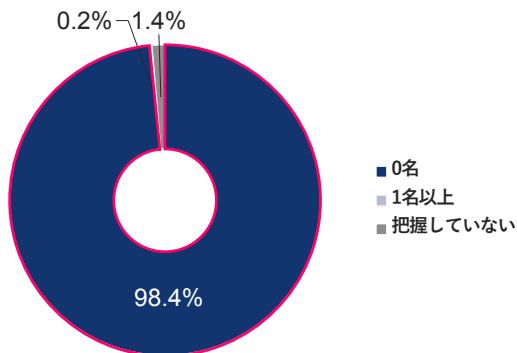
調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

■ 労災発生件数 (n=812)



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

■ 労災死亡者数 (n=812)



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

4-2. 労働慣行

次に「労働慣行」の項目の調査結果である。企業と労働者、または労働者間において、公正な関係を築くための取り組みである「労働慣行」については、雇用契約書や勤怠管理などを含めた5つの詳細項目によって調査をした。

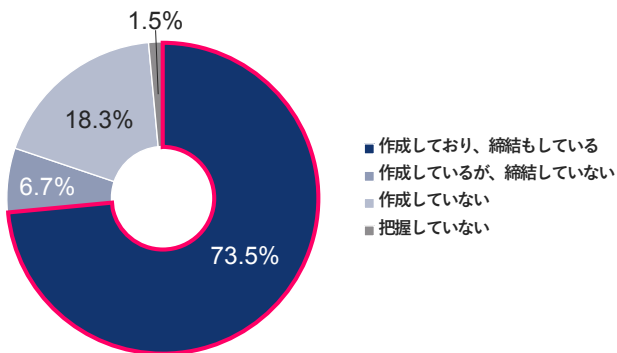
まず、「雇用契約書」は73.5%の企業が作成し、締結していた。ただ、残りの約3割は従業員と正しい契約が締結できていないため、雇用主と従業員間のトラブルを回避するためにも、これを機に実施するこ

とを期待したい。

「勤怠管理」についても同様に7割を超える中小企業が実施している状況だった。働き方改革関連法案が2019年4月から順次中小企業に対して施行されたが、これを機に勤怠管理をはじめた中小企業もいただろう。

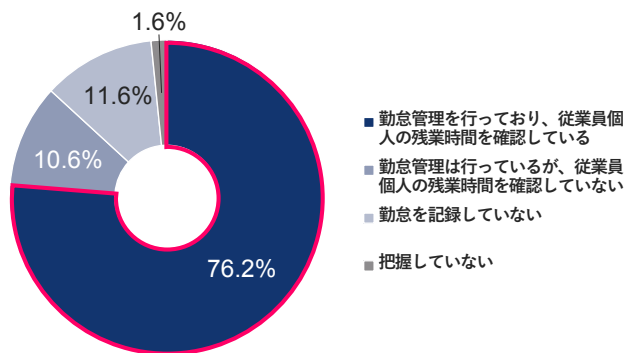
そこから約5年間の経過し、従業員の勤怠情報の把握、管理がある程度一般的になりつつあることがわかった。

■ 雇用契約書の作成、締結 (n=812)



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

■ 勤怠管理の実施 (n=812)



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

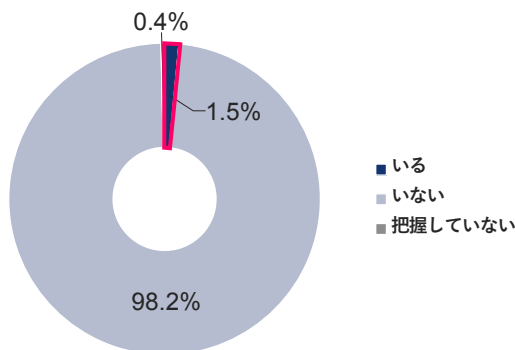
「労働慣行」に関連する、残り3つの調査結果を報告する。「児童労働者」がいるか、については1.5%というわずかな割合だが、はいと回答している経営者がいた。例外規定に基づいていない場合は、早急な見直しを実施していただきたい。「男女賃金差異」については約半数の企業が把握していた。

最後の、従業員の人権について明文化する「人権ポリシー」では、明文化しており、従業員への教育ま

で行っている企業は6.2%で、どちらもしていないを選じた経営者が75.5%と多数を占める状況であった。

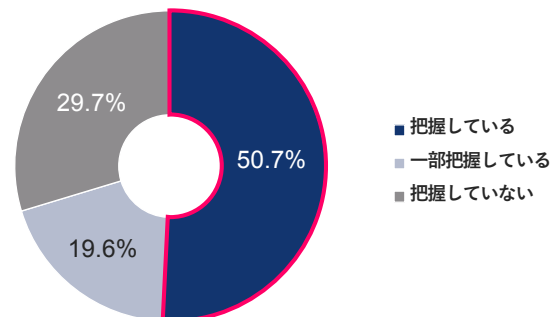
人権についてのポリシー、方針は企業によって異なり様々であるため、労働時間や多様性の重視、ハラスメントの禁止など、従業員個人の人権をどこまで尊重するか、しっかり明文化し従業員に伝えることは、人的資本経営を進めるうえでも重要だろう。

■ 児童労働者がいるか (n=812)



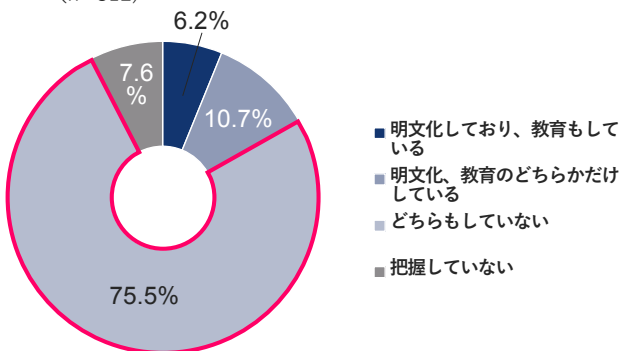
※ 児童労働とは15歳未満の労働している従業員を指す
調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

■ 男女賃金差異の把握 (n=812)



※正規雇用労働者の男女の賃金の差異 = (女性正規労働者の平均年間賃金) ÷ (男性正規労働者の平均年間賃金) × 100%
非正規雇用労働者の男女の賃金の差異 = (女性非正規労働者の平均年間賃金) ÷ (男性非正規労働者の平均年間賃金) × 100%
全労働者の男女の賃金の差異 = (女性全ての労働者の平均年間賃金) ÷ (男性全ての労働者の平均年間賃金) × 100%
調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

■ 「人権ポリシー」の明文化と関連する教育の実施 (n=812)



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

4-3. コンプライアンス／倫理

人的資本経営に取り組むうえでの7項目の最後「コンプライアンス／倫理」については、5つの調査項目に基づいて検証を試みた。

1つ目は経営理念・ビジョンを明文化しているかどうか、である。会社が何のために存在しているかを示す経営理念、どこに向かうのかを示すビジョンを明文化できているのは半数に満たず、44.2%であった。

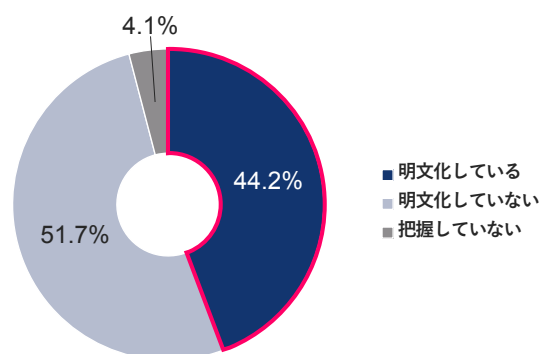
今回の内容に近い調査として、2023年度の1回目と

して行った中小企業経営実態調査の「会社のビジョンの有無」に関する調査データがある。

そこでもビジョンがある割合は42.0%と半数を下回っており、今回と近い結果であった。

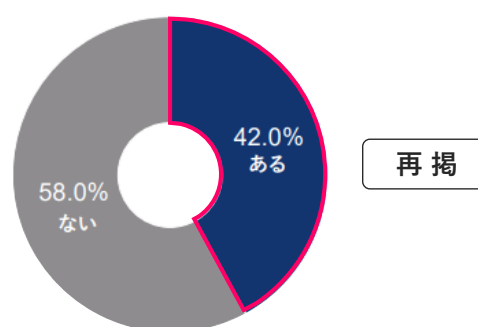
人的資本経営を含めた経営全般においても、経営理念やビジョンの明文化は最も重要なことといえるだろう。全ての中小企業で経営理念・ビジョンの明文化が整うことを期待したい。

■ 経営理念・ビジョンの明文化 (n=812)



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

■ 会社のビジョンの有無 (n=645)



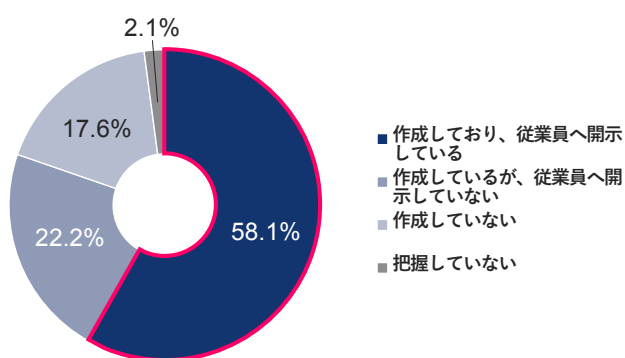
調査期間：2023年6月12日～7月11日

「コンプライアンス／倫理」に関わる残りの調査結果を報告する。社内規則や法令遵守に関連する項目が中心で、企業として社会的な信用を獲得し、維持するために基本的にできていることが理想だが、どの項目も実施、徹底できている割合は多くないのが現状だ。

「就業規則」の作成、開示は6割近い企業が実施できているが、それ以外の項目については、3割未満という状況であった。

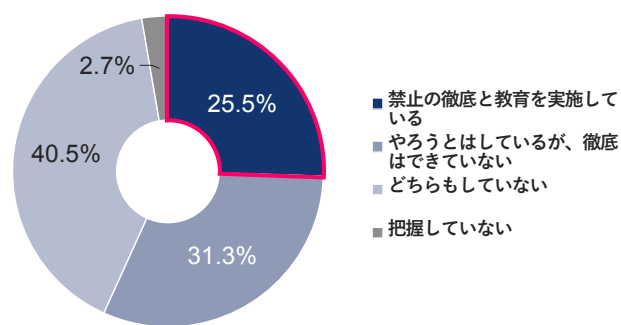
昨今、コンプライアンスを遵守できていない企業の不祥事が相次いで起こり、コンプライアンスや倫理についての理解、取り組みはより一層重要性を増している。これらに関する自社の方針を明確にし、従業員に開示し、従業員向けの研修を行うことにより、経営者の想いや考えを従業員に伝えることだけでなく、従業員の教育やエンゲージメントにもつながっていくだろう。今後の促進に期待したい。

■ 就業規則の作成、開示 (n=812)



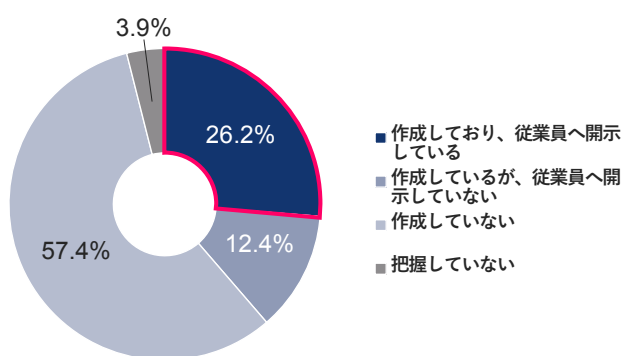
調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

■ 差別・ハラスメント禁止の徹底と従業員への教育の実施 (n=812)



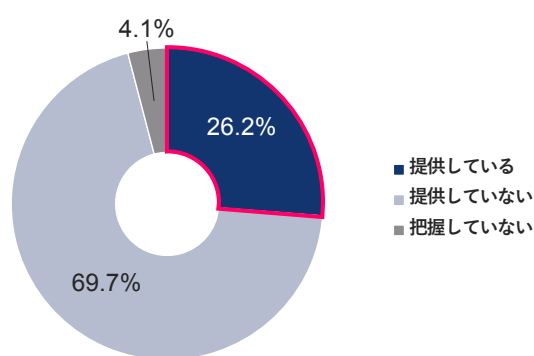
調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

■ コンプライアンスに関する方針の開示 (n=812)



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

■ コンプライアンス研修の実施 (n=812)



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

5. 人的資本経営の効果、課題、求める支援

TOPIC 4 までにおいて、人的資本経営の7項目に関する取り組み状況をお伝えしてきた。

ここからは、人的資本経営に取り組んだ効果や取り

組むうえでの課題、人的資本経営の促進においてどのような支援が必要か、についての調査結果を報告する。

5-1. 人的資本経営に取り組んだ効果

効果については、人的資本経営に「十分取り組めている」、「ある程度取り組めている」と回答した181社に対して、以下の4項目を設定して聞いた。

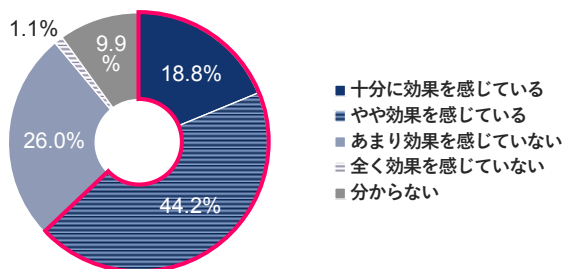
最も多かったのは、4項目全てにおいて「やや効果を感じている」であった。「十分に効果を感じている」と合わせると、売上拡大が63.0%、競合優位性の構築が63.6%、人材強化や従業員のモチベーションの向上が75.7%、対外的な評価が57.4%となった。

人的資本経営は人材を資本として捉え、その価値を最大限に引き出す取り組みであることから、やはり人材強化や従業員のモチベーションの向上に効果を感じる、という経営者が多かった。

人的資本経営に取り組むことにより何かしらの効果を得られる可能性があると考えられる。取り組むことでどのような効果があるかよくわからない、という企業は参考にしてみてはいかがだろうか。

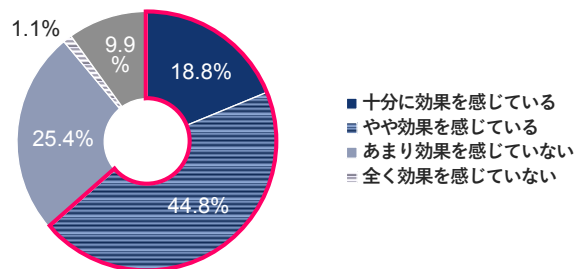
■ 人的資本経営に取り組んだ効果 (n=181)

【売上拡大】



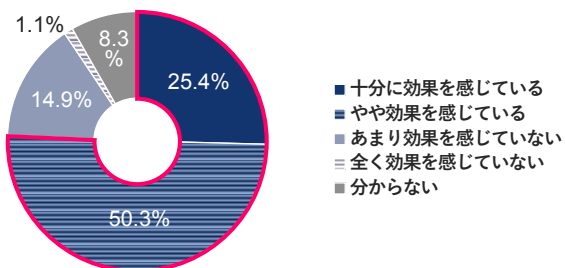
調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

【競合優位性の構築】



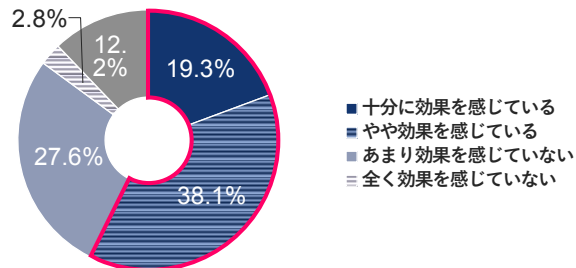
調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

【人材強化や従業員のモチベーションの向上】



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

【対外的な評価】



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

5-2. 人的資本経営に取り組むうえでの課題

ここでは、人的資本経営を進めるうえでの課題について、回答者全員に複数回答で聞いた。

最も多かった課題は、「時間がかかる」で 348 人、次に「費用がかかる」で 268 人であった。

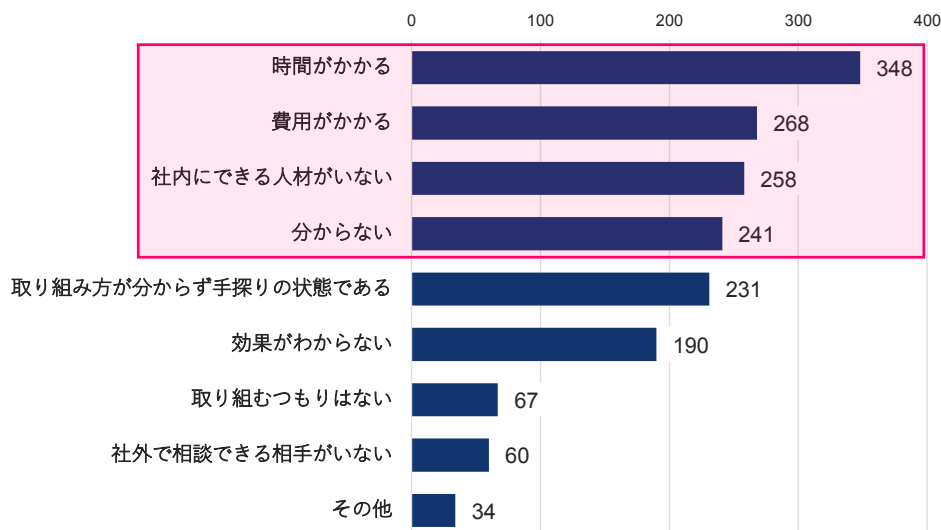
このような課題は、DX や GX に取り組むうえでの課題について調査した際にも上位であった。

DX や GX と同様に、新たなことに取り組むうえで避けては通れない課題なのであろう。

次に、「社内にできる人材がいない」で 258 人、課題がそもそも何なのか「分からない」の 241 人が上位となった。

「その他」の回答では、すでに積極的に取り組んでおり「課題を感じていない（課題はない）」と回答する経営者や、「従業員がいない、家族経営のため取り組む必要性がない」などの回答が多かった。

■ 人的資本経営に取り組むうえでの課題（n=873、複数回答）



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

5-3. 人的資本経営に向けた支援の要望

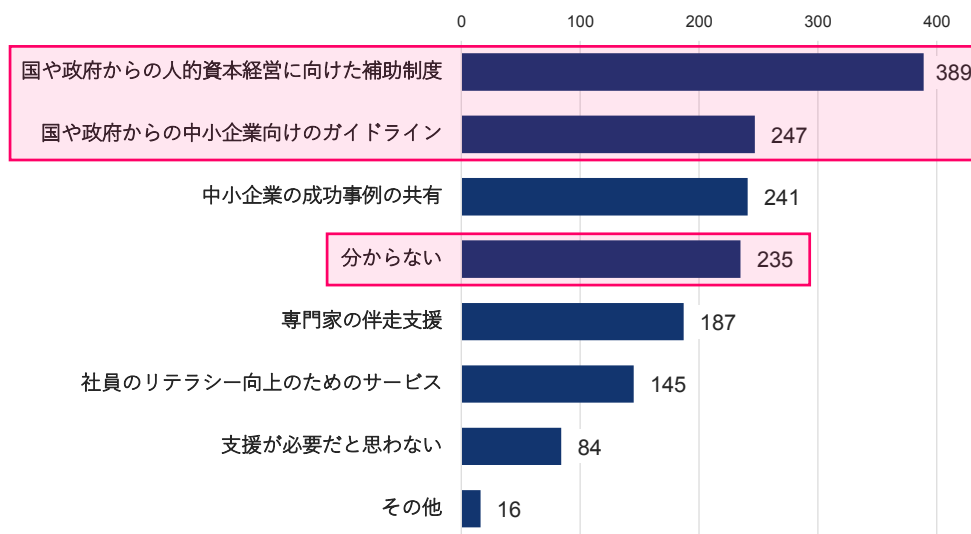
最後に、中小企業が人的資本経営を進めていくうえで、どのような支援が必要か、についての調査結果を紹介しよう。ここでも回答者全員に対して調査を行っている。

最も多かった回答は、「国や政府からの人的資本経営に向けた補助制度」で389人が回答した。続いて、「国や政府からの中小企業向けのガイドライン」が247回答となった。中小企業が人的資本経営の取り組みを進めるために、国や政府に求めることが大きい傾向が見えた。4番目に「分からない」という回答

が235人にのぼっていることにも注目したい。人的資本経営について理解が進んでおらず、まだ取り組んでいない経営者は、そもそもどのような支援を求めればよいか分からないことも多いだろう。

近年、様々な経営課題を外部の専門家と伴走しながら進める動きが増えている。専門家においては、具体的な施策の支援以外に、国や政府の方針、すべきことも中小企業経営者に伝え、自社にとって必要な支援が「分かる」状態になるような取り組みにも期待したい。

■ 人的資本経営を進めるうえでどのような支援が必要か（n=973、複数回答）



調査期間：2023年12月11日～2024年2月8日

人的資本経営についての参考情報

本章では、前後半にわたり中小企業の人的資本経営推進状況をご紹介します。

大手企業と比べ、認知度や取り組み状況は低い一方で、取り組んでいる企業の過半数は効果を感じており、人的資本経営への取り組みが企業価値を向上させることをお伝えしました。

本ページでは、P.118の「人的資本経営に向けた支援の要望」でも多く回答を占めていた「国や政府からの人的資本経営に向けたガイドライン・補助制度」についてお伝えします。

まずご紹介したいのは、内閣官房より公表されている人的資本を可視化するための方法や、可視化までのステップについて解説するガイドラインの「人的資本可視化指針」です。

続いて、中小企業庁より公表されている人材育成に関する課題を解消するための「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」です。

また、厚生労働省の「働き方改革特設サイト」では働き方改革に取り組む中小企業の事例が掲載されています。働き方改革は人的資本経営と関連するところも多いため、取り組んでいる企業の事例は参考になると思います。

補助制度については、厚生労働省から出されている「業務改善助成金」や「キャリアアップ助成金」があります。これらを活用することで、生産性向上や従業員の賃上げ額に応じて補助を受けられます。

今回紹介した情報や制度などをうまく活用しつつも、まずは目の前のことから人的資本経営を推進していただければと思います。



【参考】

- 人的資本可視化指針内閣官房 <https://www.cas.go.jp/jp/houdou/pdf/20220830shiryu1.pdf>
- 中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン中小企業庁 <https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/hitodebusoku/guideline/guideline.pdf>
- 働き方改革特設サイト厚生労働省 <https://hatarakikataikaku.mhlw.go.jp>
- 業務改善助成金厚生労働省 <https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/content/contents/001440387.pdf>
- キャリアアップ助成金厚生労働省 <https://www.mhlw.go.jp/content/11910500/001083208.pdf>

出典：環境省ホームページ (<https://www.cas.go.jp/jp/houdou/pdf/20220830shiryu1.pdf>)
 (<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/hitodebusoku/guideline/guideline.pdf>) (<https://hatarakikataikaku.mhlw.go.jp/>)
 (<https://www.mhlw.go.jp/content/11200000/001222481.pdf>) (<https://www.mhlw.go.jp/content/11910500/001083208.pdf>) を加工して作成

7. まとめ・あとがき

○人的資本経営に取り組む企業の多くが効果を実感

第5章の後半では、人的資本経営の可視化項目として設定した7つの項目のうち、「健康・安全」「労働慣行」「コンプライアンス／倫理」の3項目について、取り組みの実態の調査結果を報告した。

事例を挙げると、「健康・安全」の実施状況を検証する目的で設定した「従業員名簿の作成」については、法令で定められている9項目を網羅している企業は33.3%にとどまり、更なる徹底が求められる状況が浮き彫りになった。また「コンプライアンス／倫理」に関連して、経営理念やビジョンの有無について聞くと、明文化している企業は44.2%と半数に満たない結果であった。

一方、取り組みの進展が評価できる項目もある。「労働慣行」に関する調査では、「雇用契約書の作成、締結」をしている企業、「勤怠管理の実施」（勤怠管理を実施し、従業員個人の残業時間を確認）をしている企業は、いずれも7割を超えた。2019年より働き方改革関連法が順次施行され、労働に関する取り決めの重要性が企業に周知されてきたことを示しているともいえるだろう。しかしながら、調査結果全体を通せば、中小企業の人的資本経営への取り組みは進んでいないといわざるを得ない。

人的資本経営への取り組みは、人材への投資を通して従業員のスキルアップや主体的な働き方を促せることに加え、業務の生産性向上、さらには業務における価値創造、中長期的な企業の成長が期待できるといわれている。

人的資本経営に取り組んでいる企業に対して、その効果を問う設問では、「売上拡大」「競争優位性の構築」「人材強化や従業員のモチベーションの向上」「対外的な評価」のいずれも、最も多い回答が「やや効果を感じている」となった。「十分に効果を感じている」と合わせると、4項目のいずれも過半数となり、「人材強化や従業員のモチベーションの向上」に至っては75.7%との結果が見られた。

人的資本経営に取り組むことで、効果を実感する経営者が多いことが本調査からも浮き彫りになったが、実際は時間や費用の確保に加え、目標設定や効果測定などの検証作業も必要になることから、経営者の負担が大きいのも事実である。人的資本経営に未着手の企業は、国や政府、関係機関が提供する情報や、時には専門家によるサポートなども活用しながら、取り組みを進めてみてはいかがだろうか。

本章では中小企業の人的資本経営に関する具体的な取り組み事項に加え、取り組んだ効果や課題、促進するうえで求める支援についても報告しました。全体で見ると中小企業の人的資本経営はまだまだ道半ばといえるでしょう。

一方で、しっかり取り組んでいる中小企業が効果を実感していることも事実です。当所の調査では項目にもよりますが、人材強化や従業員のモチベーションの向上においては75.7%の経営者が効果を実感していました。人材を資本として捉え個

の能力を最大限に引き出し、人への投資を行う人的資本経営ならではの結果といえるのではないのでしょうか。企業の成長に欠かすことができない経営リソースである人材、中小企業の人的資本経営が進めば日本経済の発展にも必ずつながると考えています。今後も中小企業経営の一助となるような調査、研究内容の発信を続けてまいります。

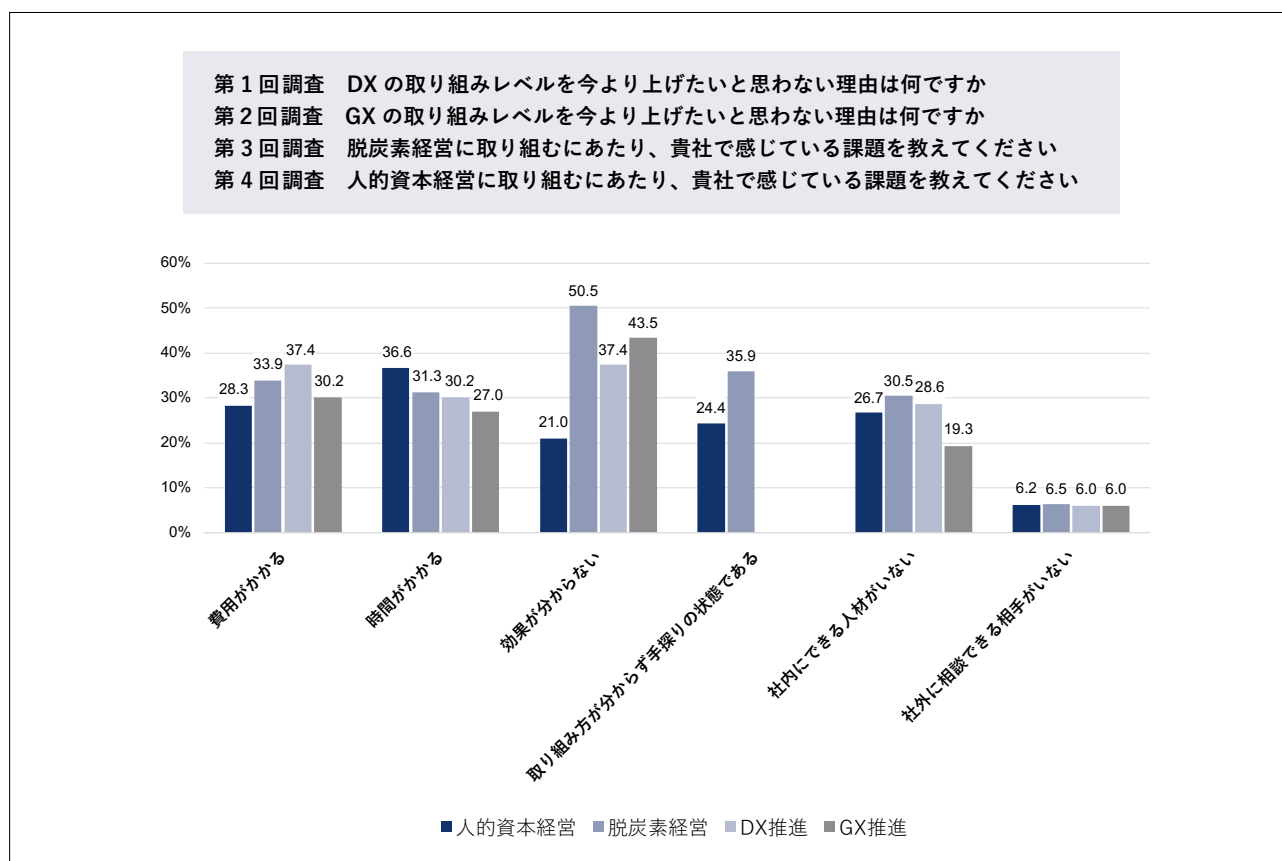
フォーバル GDX リサーチ研究所
所長 平良 学

Column

「DX、GX、脱炭素経営、人的資本経営」 4つのテーマ横断で見た課題の傾向

本レポートでも紹介したとおり、当研究所では2023年度4回にわたり、中小企業にかかわる様々な経営テーマについて調査を行ってきた。代表的なテーマは、DX、GX、脱炭素経営、人的資本経営の4つにまとめられるだろう。

これらのテーマは、大企業では有価証券報告書への記載が義務化されていることも含めほとんどの企業が取り組みを進めている。中小企業においても、徐々に取り組みが進んでいるが、なかなか取り組めていない企業がいるのも事実だ。本コラムでは、取り組むことに前向きでない企業や取り組むうえで抱えている課題について今回の4つのテーマを横断して、どのような傾向があるのかについて紹介したい。



4つのテーマに対し、下記の設問について聞いた。

設問：「費用がかかる」、「時間がかかる」、「効果が分からない」、「取り組み方が分からず手探りの状態である」、「社内にできる人材がない」、「社外で相談できる人材がない」

※なお、調査の設計上、DX推進とGX推進の調査時では「取り組み方が分からず手探りの状態である」は聞いていない。

「効果が分からない」が人的資本経営を除いた3テーマで最も多い回答に

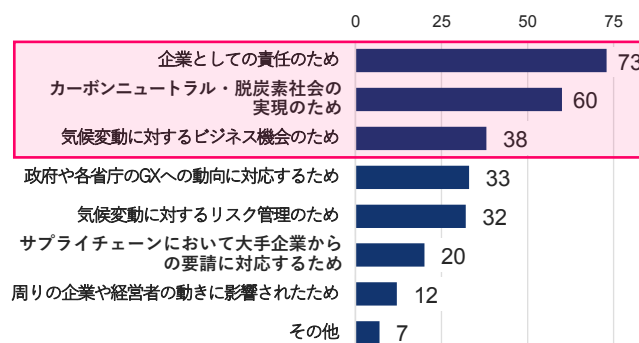
人的資本経営のテーマを除いた3つのテーマで最も回答割合が高いのは「効果が分からない」で、脱炭素経営については半数の50.5%の中小企業経営者がそのように回答している。

本レポートでも「脱炭素経営に取り組む理由」を紹介しているが、取り組む理由の上位は、「企業としての責任のため」「カーボンニュートラル・脱炭素社会の実現のため」といった社会的意義のために取り組んでいる企業

が多いことから、なかなか効果を見出せないケースも多いのではないかと。

DX 推進や GX 推進についても約 4 割が「効果が分からない」という回答を占めた。

■ 脱炭素経営に取り組む理由（複数回答可）（n=122）



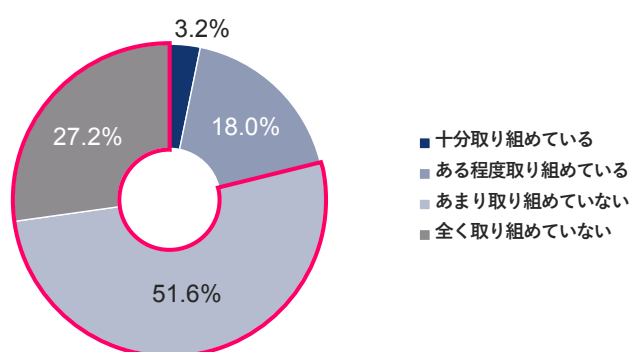
調査期間：2023年10月16日～11月15日

一方で、人的資本経営では「効果が分からない」の回答は 21.0% と他のテーマと比べ低い結果であった。

人的資本経営においては取り組みの 1 つとして、人材育成を中心に従業員 1 人ひとりのスキルを向上させる取り組みがあるが、それを行うことにより生産性向上という効果につながるイメージを持っている中小企業経営者も一定数いるのでは、と考えられる。

ただ、「人的資本経営の取り組み状況」では、「十分取り組んでいる」は 3.2%、「ある程度取り組んでいる」を合わせても 18.0% と低い状況である。効果はある程度イメージできてはまだまだ促進はできていない、というのが人的資本経営の現状である。

■ 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

「取り組み方が分からず手探りの状態である」は脱炭素経営で 35.9%、人的資本経営で 24.4% が回答

「取り組み方が分からず手探りの状態である」という回答は、脱炭素経営で 35.9%、人的資本経営で 24.4% となり、比較すると脱炭素経営のテーマが高い状況であった。

気候変動対策の視点を取り入れた企業経営の脱炭素経営は、比較的最近世の中で発信されはじめたこともあり、どう取り組めばいいのかわからないという経営者も多いことが想定される。

脱炭素経営への取り組み方については、環境省より「脱炭素ポータル」や「中小規模事業者のための脱炭素経営ハンドブック」などが発信されており、脱炭素経営の概要から、温室効果ガス排出量の算出方法といった取り組み方を参照することができる。

人的資本経営については、内閣官房から「人的資本可視化指針」、また、中小企業庁、厚生労働省からも各種情報が発信されている。

どちらのテーマにおいても国や行政が情報発信をしているがなかなか中小企業経営者に届いていない状況もあると考えている。



[参考]

- 脱炭素ポータル環境省 https://ondankataisaku.env.go.jp/carbon_neutral/
- 中小規模事業者のための脱炭素経営ハンドブック – 温室効果ガス削減目標を達成するために – <https://www.env.go.jp/content/900440895.pdf>
- 中小規模事業者のための脱炭素経営導入ハンドブック – これから脱炭素化へ取り組む事業者の皆様へ Ver1.0 – <https://www.env.go.jp/content/000114653.pdf>
- 中小規模事業者向けの脱炭素経営導入事例集 <https://www.env.go.jp/content/000114657.pdf>

出典：環境省ホームページ (https://ondankataisaku.env.go.jp/carbon_neutral/) (<https://www.env.go.jp/content/000114653.pdf>) (https://www.env.go.jp/earth/SMEs_handbook.pdf) (<https://www.env.go.jp/content/000114657.pdf>) を加工して作成



[参考]

- 人的資本可視化指針内閣官房 <https://www.cas.go.jp/jp/houdou/pdf/20220830shiryou1.pdf>
- 中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン中小企業庁 <https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/hitodebusoku/guideline/guideline.pdf>
- 働き方改革特設サイト厚生労働省 <https://hatarakikataikaikaku.mhlw.go.jp>
- 業務改善助成金厚生労働省 <https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/content/contents/001440387.pdf>
- キャリアアップ助成金厚生労働省 <https://www.mhlw.go.jp/content/11910500/001083208.pdf>

出典：(<https://www.cas.go.jp/jp/houdou/pdf/20220830shiryou1.pdf>) (<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/hitodebusoku/guideline/guideline.pdf>) (<https://hatarakikataikaikaku.mhlw.go.jp/>) (<https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/content/contents/001440387.pdf>) (<https://www.mhlw.go.jp/content/11910500/001083208.pdf>) を加工して作成

「費用がかかる」はDX推進がやや高く約4割に迫る

「費用がかかる」については人的資本経営で28.3%、脱炭素経営で33.9%、GX推進で30.2%と軒並み約3割の傾向だが、DX推進が37.4%と約4割に迫る回答であった。

DX推進をするために、デジタル機器やサービスの導入、必要に応じて設備投資を行う企業もいるだろう。このことから、DX推進のテーマにおける「費用がかかる」の課題感が他より高くなっている可能性が考えられる。

ただ、他のテーマを実施するにも費用がかかることには変わらない。国や行政は今回のテーマに沿った補助金制度を用意しており（例：IT導入補助金、事業再構築補助金など）、今後もある程度継続されることが想定される。

費用に課題を抱えている経営者はこれらの制度の活用を検討していただきたい。

「時間がかかる」は人的資本経営が最も高く36.6%

「時間がかかる」については、4つのテーマの中で人的資本経営が最も高く36.6%という結果であった。

「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考え方」が人的資本経営だが、やはり人材を育てる、ということについては時間がかかると考えている経営者が多いのだろう。

一方で、人的資本経営については前段の「効果が分からない」においては最も低い回答（21.0%）であった。人的資本経営を促進することによる効果はイメージできるが、時間がかかるためなかなか促進につなげられていない、という中小企業も少なくはなさそうだ。

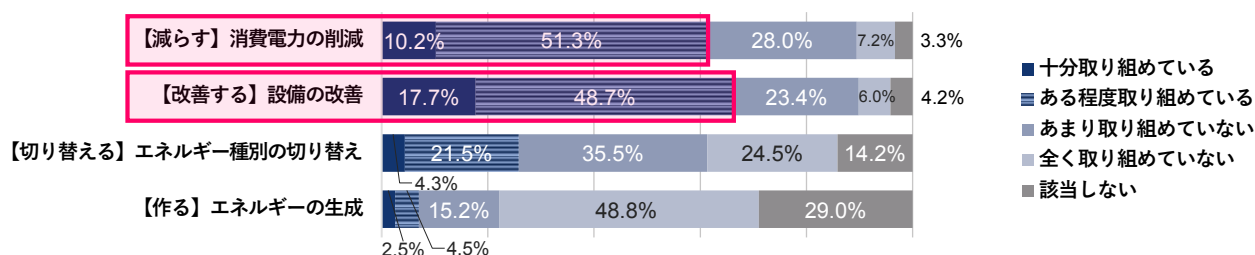
逆を言うとその課題が解決できれば更に促進が進むということもいえるだろう。

「社内にできる人材がいない」はGX推進では低く19.3%

「社内にできる人材がいない」は脱炭素経営やDX推進、人的資本経営の3つテーマにおいては約3割の回答だが、GX推進は19.3%と低い結果であった。

GX推進における取り組み事項は多岐に渡るが、目先でできるCO2削減の取り組みとして、照明を間引く、小まめな消灯などのCO2を減らす取り組み、エコドライブや電気をLED等の高効率設備に更新するなどの改善する取り組みについては比較的分かりやすく、取り組みやすい（当所の調査でもこれらの取り組みは全体の6割を超えていた）。そのため、これらの取り組みを踏まえ社内にできる人材がいる、と回答した経営者も多いのではと想定される。

■ CO2削減における具体的な取り組み (n=600)



調査期間：2023年10月16日～11月15日

「社外で相談できる人材がいない」は全テーマにおいて最も低い傾向に

最後に、「社外で相談できる人材がいない」を紹介する。本選択肢については、全テーマにおいて最も低く10%を下回る結果となった。

本選択肢以外の他の課題の優先度が高い、もしくは、社外の人材に相談するという考え自体を持っていないといった可能性も考えられるが、本調査においては、この課題を感じている経営者は少ない状況であった。いずれにせよ、経営リソースが限られている中小企業が自社のみでできることには限りがある。必要に応じて、顧問契約を結んでいる士業に相談する、地域行政や商工会議所へ相談する、民間の伴走支援事業者に相談する、といった検討や活用を実施することを推奨する。

参考文献

〈白書・刊行物〉

中小企業庁（2022）「中小企業白書・小規模企業白書」
 経済産業省・厚生労働省・文部科学省（2023）「ものづくり白書」
 経済産業省（2023）「通商白書」
 内閣府「令和5年度年次経済財政報告―動き始めた物価と賃金―」
 内閣府「令和5年版高齢社会白書」
 厚生労働省（令和5年版）「労働経済白書」
 総務省（令和5年版）「情報通信白書」
 独立行政法人 情報処理推進機構「DX白書2023」
 資源エネルギー庁「エネルギー白書2023」

〈各種調査レポート・資料等〉

内閣府「国民経済計算（GDP統計）」
 内閣府「景気動向指数」
 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」
 日本銀行「全国短観・判断項目（業況）（四半期）」
 総務省統計局「消費者物価指数」
 株式会社東京商工リサーチホームページ「2月の『ゼロゼロ融資』利用後倒産42件 4カ月連続で40件台に、小康状態が続く」
 経済産業省（2018）「DXレポート」
 経済産業省（2020）「DXレポート2（中間とりまとめ）」
 経済産業省（2021）「DXレポート2.1（DXレポート2追補版）」
 厚生労働省ホームページ「新型コロナウイルス感染症の5類感染症移行後の対応について」
 観光庁ホームページ「訪日外国人消費動向調査2023年年間値（速報）及び10-12月期（1次速報）について」
 内閣府・男女共同参画会議「女性版骨太の方針2023」
 厚生労働省都道府県労働局（2023）「2023年4月から、従業員が1,000人を超える企業は男性労働者の育児休業取得率等の公表が必要です」
 国土交通省海事局船員政策課（2023）「仕事と育児・介護の両立支援対策の充実について～育児・介護休業法の改正～」
 連合（日本労働組合総連合会）ホームページ「2024春季生活闘争第1回回答集計結果記者会見」
 内閣府（2019）「日本経済2018－2019 一景気回復の持続性と今後の課題－」
 経済産業省・独立行政法人情報処理推進機構（2023）「デジタルスキル標準（ver1.1）」
 経済産業省（2024）「DX支援ガイダンスーデジタル化から始める中堅・中小企業等の伴走支援アプローチー」
 文部科学省ホームページ「AIって何？」
 デジタル庁（2023）「デジタル社会の実現に向けた重点計画」
 国土交通省（2023）「建築行政のデジタル化対応について」
 独立行政法人中小企業基盤整備機構「中小企業省力化投資補助金」
 経済産業省ホームページ「中堅・中小企業の賃上げに向けた省力化等の大規模成長投資補助金」

国税庁ホームページ「電子帳簿保存制度特設サイト」「インボイス制度の概要」

経済産業省「ミラサポ plus」ホームページ「どうすればいいの?『電子帳簿保存法』」

内閣府（令和2年度）「障害者差別の解消の推進に関する国内外の取組状況調査報告書」

財務省（2020）「ESG 投資について」

日本取引所グループホームページ「ESG 情報開示実践ハンドブック」

環境省（2024）「ESG 地域金融実践ガイド 3.0」

経済産業省（2020）「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～」

内閣官房（非財務情報可視化研究会）（2022）「人的資本可視化指針」

中小企業庁ホームページ「中小企業 BCP 策定運用指針～緊急事態を生き抜くために～」

内閣官房（2023）「GX 実現に向けた基本方針～今後 10 年を見据えたロードマップ～」

環境省（2021）「中小規模事業者のための脱炭素経営ハンドブック～温室効果ガス削減目標を達成するために～」

環境省（2023）「脱炭素成長型経済構造への円滑な移行の推進に関する法律案【GX 推進法】の概要」

経済産業省ホームページ「『脱炭素成長型経済構造への円滑な移行の推進に関する法律案』が閣議決定されました」

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を保証いたしませんため悪しからずご了承ください。

中小企業経営者の実態

BLUEREPORT For Social Value 2024年版

発刊日：2024年5月20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