

令和二年

中小企業経営者の実態

# FOR SOCIAL VALUE

## —BLUE REPORT—



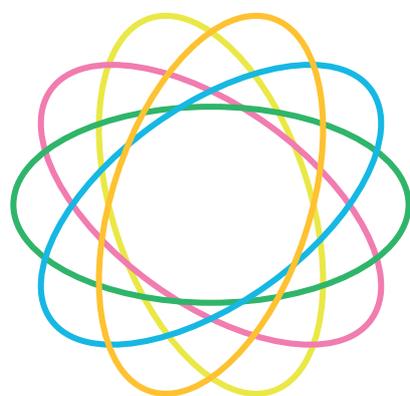
2020年版



2020年版

中小企業経営者の実態

FOR SOCIAL VALUE  
—ブルーレポート—



## フォーバルグループ版中小企業白書 –ブルーレポート– の狙い

世界は2020年を迎えました。新しい時代が始まろうとしています。

いま、日本には約359万社の企業があり、そのうち中小企業は358万社といわれています。長らく続いたデフレを経て、日本経済は復活の兆しを見せ始めていますが、その日本経済を支えているのは中小企業であると言っても過言ではないでしょう。

しかし、経済成長の一方で、少子高齢化による生産人口の減少や内需の縮小、好景気を背景とする慢性的な人手不足状況、企業経営者の高齢化と後継者不足など、日本はさまざまな構造的課題に直面しています。グローバル化の進展により国境の壁は低くなり、サプライチェーンも世界各地へ広がりをみせています。そうした変化に対して、中小企業も対応を迫られているのです。そして近年は働き方改革が国を挙げて進められています。中小企業の多くが限られた経営資源で事業を展開する中で、働く人の立場に立ち、働きやすい環境づくりを求めるこの改革も、企業経営者が取り組むべきことに加わりました。

そして20世紀後半からの大きな変化といえば、IT技術の発達と情報活用社会の広がりでしょう。いまやインターネットは企業活動に不可欠な存在となりました。IT技術は企業活動に積極的に取り入れられています。さらにIoTやAI、ビッグデータなど、情報を活用して新たな価値を生み出す時代へと進みつつあります。この1年だけを見ても、キャッシュレス決済の普及や携帯電話での5Gサービスの開始など新しい変化も生まれています。

政府は今、こうした技術の開発を積極的に後押ししています。その先に見据えているのがSociety5.0と呼ばれる超スマート社会です。情報通信技術を取り入れた社会を構築することで、さまざまな社会課題を解決する、そんな未来像に向けて日本は動き出しています。

また、企業も単にITツールを活用するだけでなく、情報の利活用を通して新しいビジネス展開を期待しています。この動きこそ、今後の日本経済をさらに成長させる原動力になると期待されています。

このように、苦しい変化もあれば、希望の持てる変化もあります。我々はいま、まさに変化の時代を生きています。このようなさまざまな環境変化に対して、中小企業はいかに立ち向かっていけばよいのでしょうか。

フォーバルグループでは、これまで多くの中小企業経営者が直面する経営課題と向き合ってきました。その中で、こうした時代の変化を常に意識し、挑戦することの大切さを痛感しています。しかし労働力や働き方の問題も、IT技術の発展も、決して楽観視はできないほどに、変化のスピードは日に日に速まっています。

中小企業は今後も日本社会を支える存在であり、新しい日本を創っていくために何をすべきなの  
でしょうか。

本レポートは、そうした昨今の中小企業が置かれている状況や課題にフォーカスし、その実態を  
把握した上で、解決に向けた糸口を探るものです。

2020年5月1日

ブルーレポート2020編集部

# 目次

フォーバルグループ版中小企業白書 -ブルーレポート- の狙い	2
はじめに	10
<b>1</b> 経済環境	10
<b>2</b> 社会環境	21
<b>3</b> その他外部環境	32
<b>4</b> 情報環境	33
<b>5</b> 中小企業に求められる対応力	39
本レポートの概要	41
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	46

## 第1章 働き方改革への取り組み

<b>第1節</b> 働き方改革関連法施行	51
<b>1</b> 働き方改革の狙いと関連法施行	51
<b>2</b> 中小企業にも求められる働き方改革	54
<b>3</b> 時間効率化が最大のカギ	59
<b>第2節</b> 働き方改革 中小企業の認知度と取り組み状況	62
<b>1</b> 法の認知度	62
<b>2</b> 働き方改革への取り組み状況	65
<b>第3節</b> 働き方改革 中小企業の具体的な取り組み	72
<b>1</b> 既に取り組んでいる企業群	72
<b>2</b> 取り組みを計画中の企業群	78
<b>3</b> 必要だと考えるが取り組めていない企業群	79
<b>4</b> 必要だと思わない企業群	82

<b>第4節</b>	<b>働き方改革を通して中小企業がめざすもの</b>	84
1	働き方改革を通して取り組みたいこと	84
2	どんなことで時間効率化を進めたいか	86
3	社員の働き方改革への対応力	87
<b>第5節</b>	<b>長時間労働是正と時間効率化に向けて</b>	89
1	長時間労働是正への経営者の意識	89
2	長時間労働是正への取り組み状況	91
3	労働時間削減への取り組み	92
4	働き方改革にITの活用を	94
企業紹介①	株式会社大村産業	96
企業紹介②	株式会社ビジサポ	97
企業紹介③	高尾珈琲株式会社	98
企業紹介④	株式会社オフィスJP	99
<b>コラム①</b>	<b>2030年の「なりたい姿」をめざすSDGs</b>	100

## 第2章 業務効率化・設備投資の現状 (IT活用状況)

<b>第1節</b>	<b>なぜITなのか</b>	108
<b>第2節</b>	<b>ITツールの活用状況</b>	110
1	IT活用状況（情報系システム）	110
2	IT活用状況（基幹系システム）	115
3	その他活用しているITツール	123
4	攻めのIT活用に向けて	124

<b>第3節</b>	<b>IoTやAIなど新しいIT技術の活用状況</b> .....	126
<b>1</b>	新しいIT技術とは .....	126
<b>2</b>	先端IT技術の認知度・導入度.....	129
<b>3</b>	先端IT技術の導入に関する回答、それぞれの理由 .....	135
<b>4</b>	導入をしている・検討している先端IT技術とは .....	141
<b>5</b>	情報活用社会に向けて ー先端IT技術が拓く未来ー .....	144
企業紹介⑤	有限会社コスモ不動産 .....	148
企業紹介⑥	株式会社上海互惠 JAPAN .....	149
<b>コラム②</b>	<b>リアルデータから見える現状・中小企業の時間外労働の実態 (2019年勤怠データ集計より)</b> .....	150

## 第3章 人手不足状況とIT人材の育成

<b>第1節</b>	<b>中小企業の労働力不足状況</b> .....	157
<b>1</b>	労働力の不足状況 .....	157
<b>2</b>	人材育成への取り組み状況 .....	160
<b>第2節</b>	<b>中小企業のIT活用状況</b> .....	164
<b>1</b>	経営者自身のIT活用状況 .....	165
<b>2</b>	IT人材の雇用状況 .....	166
<b>3</b>	IT人材の今後のニーズ .....	171
<b>4</b>	IT人材の確保手法 .....	176
<b>第3節</b>	<b>IT人材の育成</b> .....	177
<b>1</b>	IT人材の将来推計と今後の課題 .....	177
<b>2</b>	IT人材育成に向けた社員教育について .....	180

企業紹介⑦ 株式会社ヒューマンソリューションズ	186
企業紹介⑧ テックマート株式会社	187
<b>コラム③</b> 消費増税のインパクト	188

## 第4章 情報管理と活用

<b>第1節</b> 中小企業と情報セキュリティ	195
1 情報に関わる身近なリスク	195
2 情報漏えいなどが企業に与える損害やダメージ	197
3 情報セキュリティの必要性	198
4 情報セキュリティ対策への意識	200
<b>第2節</b> 情報管理と活用	202
1 情報セキュリティ対策の実施状況	202
2 情報セキュリティに関わる基本方針やマニュアルの有無	204
3 従業員に対する情報セキュリティ教育の実施について	207
4 情報セキュリティに関わる第三者認証について	209
5 社員の個人情報取り扱いに関する同意について	210
6 超情報化社会に向けて	211
企業紹介⑨ 働き方改革積極導入企業 (オルウィン株式会社/株式会社M&Pラボラトリー/株式会社アイ・ボヤージ)	212
企業紹介⑩ IT技術積極導入企業 (株式会社あんしんサポート/株式会社レイオール/株式会社クレイワークス)	214
<b>コラム④</b> 5Gでどう変わる? 中小企業の未来	216

<b>第1節</b>	<b>変わる働き方・変わる組織のあり方</b>	221
<b>1</b>	いよいよ改革の本丸へ 時間外労働規制と同一労働同一賃金	221
<b>2</b>	変わる働き方・テレワーク導入企業の拡大	223
<b>3</b>	働き方改革を通じたビジネスモデルの変革を	226
<b>第2節</b>	<b>デジタルトランスフォーメーション (DX) と中小企業</b>	228
<b>1</b>	DXとは何か	228
<b>2</b>	DXを進める上での課題	229
<b>3</b>	2025年の崖	232
<b>4</b>	DX推進に向けて	234
<b>5</b>	DXと中小企業	239
<b>第3節</b>	<b>超情報化社会に向けた中小企業の課題</b>	240
<b>1</b>	情報活用社会への中小企業の期待感	240
<b>2</b>	2020年代の中小企業経営への提言	243
<b>3</b>	次の時代に向けて ー変化や苦難を乗り越えるためにー	247
<b>コラム ⑤</b>	<b>BCP (事業継続計画) への関心の高まり</b>	248
参考資料		250
あとがきに代えて		252



## はじめに

長らく続いた不況とデフレ、リーマンショックや東日本大震災などの荒波を越えて、昨今の日本経済は復活の兆しが見えてきたといわれてきた。

そして訪れた2020年代——

日本社会は、日本経済は、そして中小企業は、どんな時代に突入するのか。

企業総数のうち99.7%を占め、働く人の割合でも7割に至る中小企業の存在は、日本経済を支えていると言っても過言ではないものである。経済環境、社会環境、そのほか様々な要因に対応しながら持続的な経営と発展を目指すとき、直面する課題や今後訪れる変化を予測しつつ、中小企業は今、何に取り組むべきなのか。

ここでは、まず中小企業を取り巻く環境について整理をし、今後の注目ポイントについて検討してみたい。

### 1 経済環境

中小企業をとりまく経済環境は、近年ではリーマンショック時に底をうったのち、東日本大震災で一時的に下がったものの、アベノミクスによるデフレ脱却基調により、戦後最長の景気回復期ともいわれていた。ところが2019年度はその勢いに陰りが見え始め、2020年に入ると新型コロナウイルスによる影響もあり、先行きの見えない状況になりつつある。

改めて、これらの状況を振り返り、現状について検証を試みることにする。

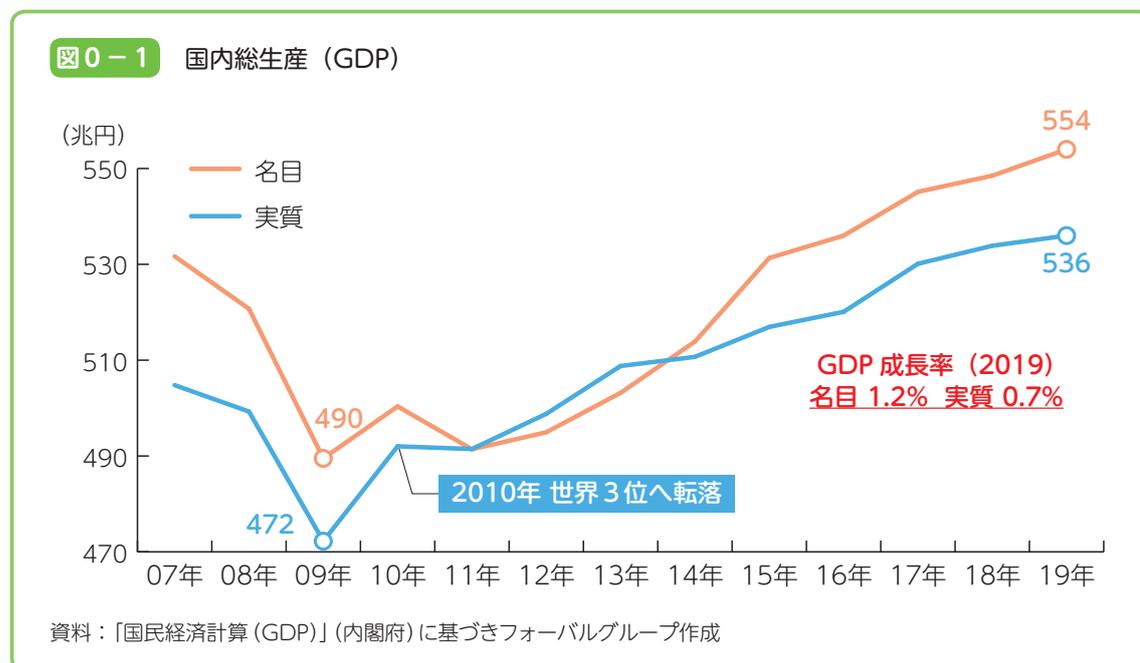
#### ●景況感

戦後の荒廃した国土から経済基盤を立て直し、アメリカに次ぐ経済大国に突き進んだ「昭和」に続いて約30年間続いた「平成」は、経済的には苦しい時期だったと評価されることが多い。バブル崩壊後は「失われた20年」と呼ばれるデフレ期が続き、2008年のリーマンショックは日本経済、特に中小企業経営に多大なインパクトを与えた。平成の30年間のうち、先の20年間のことである。

リーマンショック後の2009年に底をうった景気は、その後徐々に回復の兆しを見せ始めた。次のページのグラフは国内総生産（GDP）を名目、実質<sup>1</sup>の双方で示したものであるが、2010

<sup>1</sup>名目GDPとは、一定期間（通常は1年間）に国内で生産されたモノやサービスの合計額のこと。実質GDPはそれから物価変動による影響を除いた額。国の成長度をみるときは実質GDPを参考にすることが多い。

年代は緩やかな回復基調が続き、経済全体として復活に向けた流れができつつあることがうかがえる<sup>2</sup>。



企業の景況感を示す指標の日銀短観<sup>3</sup>の業績判断DIも、ここ数年は景気判断がよい傾向が続いている。また、これは大企業、中堅企業、中小企業とわけられており、企業規模が大きくなるほど業況感の良い結果がでていますが、中小企業も傾向としては好調が続いている。

<sup>2</sup> 「国民経済計算（GDP）」（内閣府）

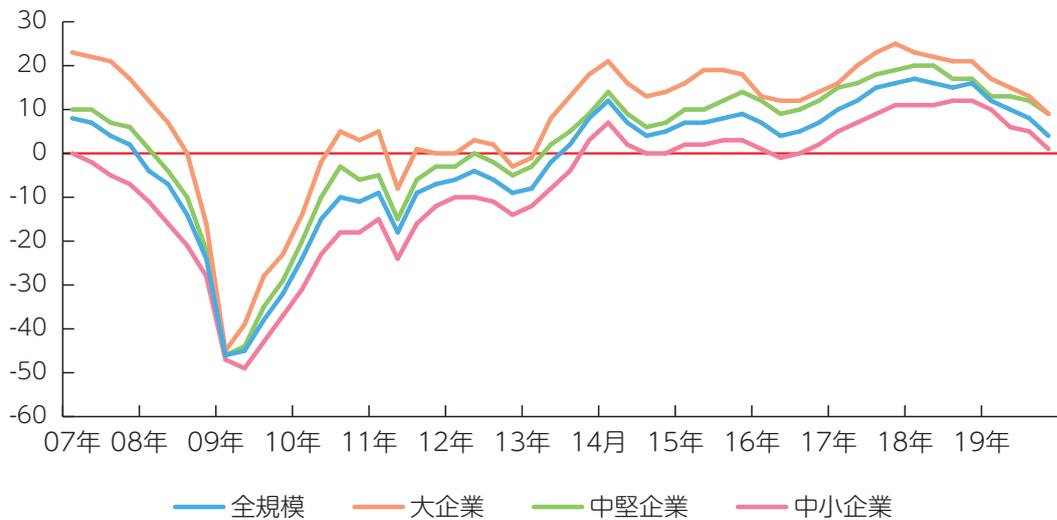
<https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/menu.html>

<sup>3</sup> 「統計・短観」（日本銀行ホームページ）

<https://www.boj.or.jp/statistics/tk/index.htm/>

日本銀行の全国企業短期経済観測調査。景気が良いと感じる企業の割合から、悪いと感じる割合を引いたもの（DI（Diffusion Index）値で示される。「良い」「さほど良くない」「悪い」の3つから選択）。調査は四半期ごとに年4回実施される。

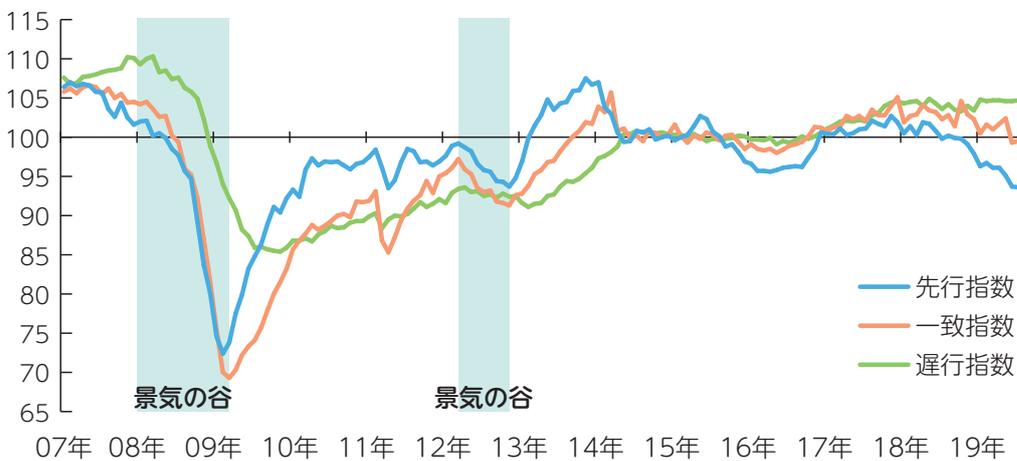
図0-2 短観・業況判断DI



資料：「日本銀行全国短観・判断項目（業況）（四半期）」に基づきフォーバルグループ作成

同様に景気動向指数をみてもその傾向は同じである<sup>4</sup>。

図0-3 景気動向指数



資料：「景気動向指数」（内閣府）に基づきフォーバルグループ作成

<sup>4</sup> 「景気動向指数」（内閣府ホームページ）

<https://www.esri.cao.go.jp/jp/stat/di/di.html>

内閣府が毎月公表している経済指標で、景気に関連する生産活動、金融、消費から物価など、様々な指標をもとに指数を出す。CI と DI の2つの指数がある。CI（Composite Index）は様々な統計結果を活用してひとつの指数を作成する。一方のDI（Diffusion Index）は前年度比較で増加・不変・減少に分類し、その割合から算出する指数。ここではCI で変化を示している。

グラフにある「一致指数」とは現況とほぼ一致している指標で、企業利益や求人倍率などの11の指標を合成して作成される。「先行指数」とはその一致指数から数カ月前に変動するとされるもので、東証株価指数や実質機械受注など12の指標で合成する。「遅行指数」は現況に遅れて動く指数のことで、実際の経済活動の結果としての完全失業率や法人税収入、消費者物価指数などがある。

このほか、株価も好調に推移してきた。景気回復により企業業績向上への期待感から株価上昇へ、またお金は金利が低いところよりも儲けられる方へ動くため、低金利水準が続くなか、株式市場にもよい影響を与えてきたと考えられる。「戦後最長の景気回復」といわれることもある。

## ●アベノミクスの「3本の矢」

この景気動向を支えたのが、2013年から進められた大胆な金融政策、アベノミクスであった。

旧民主党政権から交代し、第2次安倍政権が発足したのは2012年12月のこと。バブル崩壊後の「失われた20年」ともいわれた不況、デフレを克服すべく実施された「大胆な金融政策」、「機動的な財政政策」、「民間投資を喚起する成長戦略」の3本の矢による政策である。

この金融政策で注目されたのが「インフレターゲット（物価上昇率の目標）」と呼ばれる、デフレ回復のために実施されたインフレ目標の設定である。この政策にはさまざまな意見があるが、政策の実施により円高の是正、株価上昇がもたらされ、輸出拡大や企業の業績改善により雇用の拡大、さらには所得増につながることを期待されていた<sup>5</sup>。消費拡大からインフレへ（2%目標）。その達成のためには無制限に量的緩和措置を行い、その結果として内需産業の売上拡大と景気回復、という流れである。

財政政策は、すなわち経済成長に向けた戦略であるが、ここには10兆円規模の予算が組まれた。国土強靱化計画ともいわれる、東日本大震災からの復旧・復興や高度経済成長期に建設された老朽インフラの改良など、公共事業が果たす役割に注目されたほか、研究や中小企業支援、福祉対策などに充てられている。

内閣府の資料によると、安倍政権6年間の成果として、一般会計収収は過去最高額の62.5兆円（2019年度予算）を達成し、公債発行額も着実に減らし続けている、とされている<sup>6</sup>。

そして3つ目の「民間投資を喚起する成長戦略」では、さまざまな規制緩和を行うことにより民間からの投資を促すことを目的としていた。未来投資会議の前身である日本経済再生本部の下に2013年に設置された「産業競争力会議」では、以下のようなテーマが議論の遡上に挙げられていた。

- ①産業の新陳代謝の促進
- ②人材力強化・雇用制度改革
- ③立地競争力の強化
- ④クリーン・経済的なエネルギー需給実現
- ⑤健康長寿社会の実現

<sup>5</sup> 「アベノミクス『3本の矢』」（首相官邸ホームページ）

<https://www.kantei.go.jp/jp/headline/seichosenryaku/sanbonnoya.html>

<sup>6</sup> 「安倍政権6年間の経済財政政策の成果と課題」（内閣府、2019年1月18日）

[https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2019/0118/shiryo\\_01.pdf](https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2019/0118/shiryo_01.pdf)

⑥農業輸出拡大・競争力強化

⑦科学技術イノベーション・ITの強化

金融・財政政策により経済活動が活発化する環境づくりをしつつ、前述のようなテーマで活性化を促す戦略であった。

この政策により、どんな変化があったか。内閣府の政府広報<sup>7</sup>では「デフレ脱却・経済再生に向けた大きな成果」がみられ、「景気回復は、大企業から中小企業へ、都市から地方へと広がってきています」と書かれている。そこから具体的な結果について、いくつか抜粋してみたのが以下である。

- ・ 名目GDP (国内総生産) 493.0兆円 (2012年10-12月期) → 559.2兆円 (2019年7-9月期)  
= 66兆円の増加 (13.4%増)、物価上昇を除いた実質でも43兆円増 (8.7%増)
- ・ 企業収益 48.5兆円 (2012年度) → 83.9兆円 (2018年度・過去最高)
- ・ 就業者数 6,271万人 (2012年) → 6,655万人 (2018年) = 6年連続で増加
- ・ 国・地方の税収 78.7兆円 (2012年度当初予算) → 107.0兆円 (2019年度当初予算) = 過去最高水準
- ・ 訪日外国人旅行者数 836万人 (2012年) → 3,188万人 (2019年)

このように、数値としてはかなり大きな成果につながっているのは間違いない。しかし、楽観ばかりもしてられない。どこか勢いがなくなってしまう人が多いのも事実だろう。かつてのようにモノをたくさん作り、それを消費者が買い、企業が潤い、給与が上がり、さらに消費が増えるような時代ではなくなっているのかもしれない。また、この間2度にわたる消費増税や社会福祉への負担増など、企業業績が上がっていても、生活実感として収入が増えたと感じられる機会が少ないのかもしれない。

## ●忍び寄る成長鈍化への不安

先行きの不透明感から、徐々に景気後退局面への懸念が各方面から出始めている。

内閣府が2020年2月17日に発表した2019年10～12月期の国内総生産（GDP）速報値<sup>8</sup>は、前期比で1.6%減、年率換算（四半期のデータを1年分のデータに換算すること）では実質6.3%減となり、5四半期ぶりのマイナス成長となった。

2019年から米中摩擦や中国の景気失速による日本経済に与える影響については指摘されていた

<sup>7</sup> 政府広報「データでみるアベノミクス」2020年1月版（内閣府）

[https://www.gov-online.go.jp/tokusyuu/abonomics/assets/images/Abonomics\\_pamph.pdf](https://www.gov-online.go.jp/tokusyuu/abonomics/assets/images/Abonomics_pamph.pdf)

<sup>8</sup> 「2019年10～12月期四半期別GDP速報（1次速報値）」（内閣府経済社会総合研究所国民経済計算部）

[https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data\\_list/sokuhou/gaiyou/pdf/main\\_1.pdf](https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/sokuhou/gaiyou/pdf/main_1.pdf)

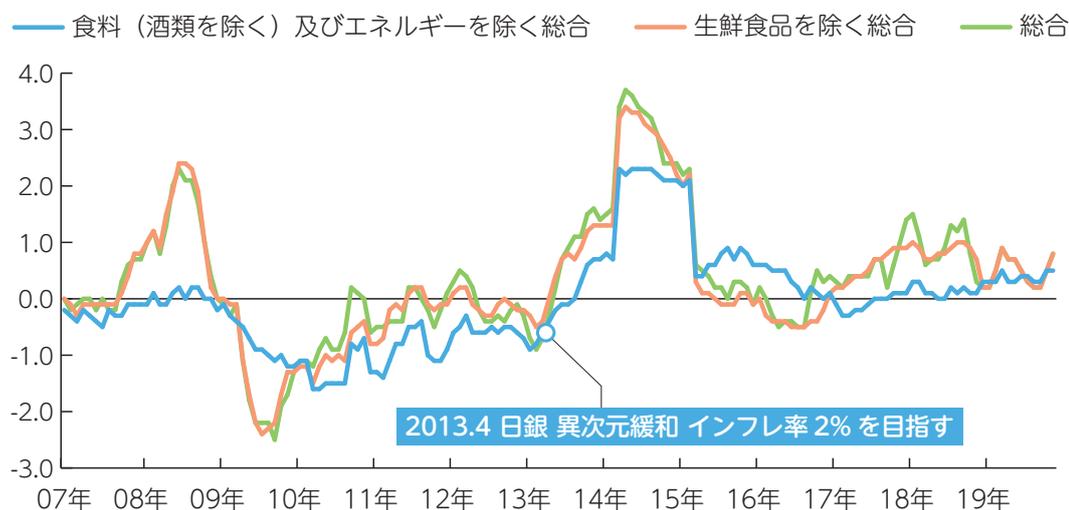
が、3四半期ぶりに減少した設備投資（3.7%減）や、10月の消費増税による個人消費の落ち込みなどもマイナス成長の要因とされている。

一方、同年2月20日に内閣府が発表した、2月の月例経済報告<sup>9</sup>では、景気について「輸出が弱含むなかで、製造業を中心に弱さが一段と増した状態が続いているものの、緩やかに回復している」としているが、景況感の悪化がじわじわと迫ってきているのは間違いなさそうである。

ここで、消費者物価指数<sup>10</sup>をみてみたい。

アベノミクスでは「インフレターゲット（物価上昇率の目標）」が2%とされていた。実際の消費者物価指数の2013年以降の変動をみると、2014年から2015年には「総合」で4.0%に迫っていた時期があったが、その後は低迷を続け、2018年以降も2%を超えていない。一般的にこの2%が続くと景気によいとされるが、そこまで消費者物価が至っていない現状がある。

図0-4 消費者物価指数（CPI）前年同月比



資料：「消費者物価指数」（総務省統計局）に基づきフォーバルグループ作成

<sup>9</sup> 「月例経済報告（令和2年2月）」（内閣府）

<https://www5.cao.go.jp/keizai3/getsurei/2020/0220getsurei/main.pdf>

<sup>10</sup> 「消費者物価指数」（総務省統計局）

<https://www.stat.go.jp/data/cpi/>

## ●新型コロナウイルスによる日本経済へのインパクト

2020年に入ると、別の要因で経済状況は一気に悪化の兆しをみせ始めた。

中国から世界に広がったといわれる新型コロナウイルスは2020年2月に入ると世界各地で感染事例が増え始め、その影響が経済にも及ぶようになったためである。

内閣府が同年3月26日にまとめた月例経済報告<sup>11</sup>では、新型コロナウイルスの影響で「厳しい状況にある」とされた。景気判断でこれまで使われてきた「回復」はなくなったことから、これまで6年9カ月ともいわれてきた回復基調はここで止まることになった。

また、この先についても以下のように示されている。

*先行きについては、感染症の影響による厳しい状況が続くと見込まれる。また、感染症が内外経済をさらに下振れさせるリスクに十分注意する必要がある。金融資本市場の変動等の影響を注視する必要がある。*

日本経済のみならず、世界経済全体が大きな曲がり角に差し掛かっている。そして、感染者数が他国・地域と比べて相対的に少ないといわれる日本も、近年のグローバル化の進展やサプライチェーンの拡大、訪日外国人観光客向けサービスの拡大などの施策を通して、世界との結びつきを意識せざるを得ない状況だといえる。

新型コロナウイルス感染症による日本経済への影響は、今後ますます拡大すると予想される。2020年夏に予定されていた東京オリンピック・パラリンピックの延期も決定された。ウイルスとの闘いに向き合っていくのと同時に、いかに日本経済へのダメージを小さくし、かつ立ち直らせることができるかが、経済面での最大の課題になる。

### 2020年3月月例経済報告におけるポイント

2020年3月月例経済報告では、主に以下のようなことが指摘されている。

- ・個人消費は、感染症の影響により、このところ弱い動き
- ・輸出は弱含み、輸入はこのところ減少。貿易・サービス収支は黒字（ただし1月の貿易収支は輸出金額減少により赤字に。サービス収支は赤字に転じた）
- ・企業活動、生産は弱含み。企業収益は製造業を中心に弱含み。企業の業況判断は、感染症の影響により悪化。
- ・倒産件数はこのところ増加がみられる
- ・雇用情勢は改善してきたが、感染症の影響がみられる（完全失業率は、1月は前月比0.2ポイント上昇し、2.4%に）
- ・国内企業物価はこのところ緩やかに下落

<sup>11</sup> 「月例経済報告（令和2年3月）」（内閣府、2020年3月26日）  
<https://www5.cao.go.jp/keizai3/getsurei/2020/0326getsurei/main.pdf>

- ・消費者物価はこのところ横ばい
- ・株価（日経平均株価）は23,300円台から16,500円台まで下落した後、18,000円台まで上昇。為替は112円台から102円台まで円高方向に推移後、110円台まで戻す
- ・海外経済もアメリカをはじめ、中国、欧州などで経済活動が抑制されている

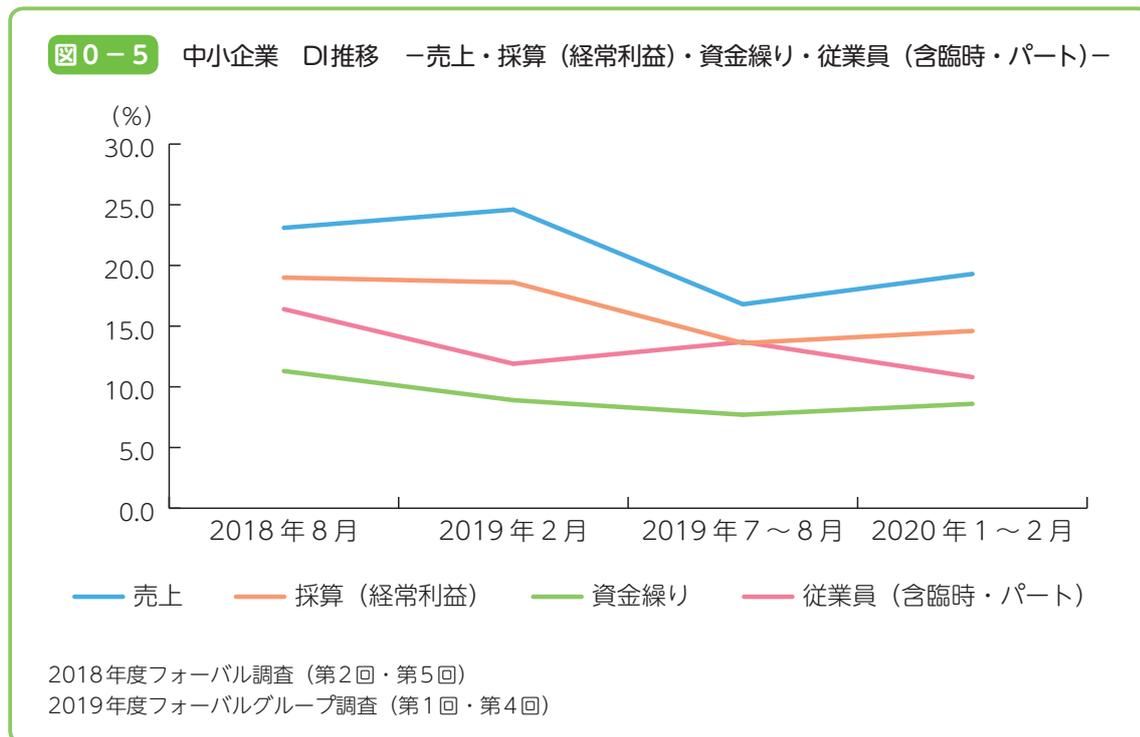
その対策としては、以下のことも掲げられている

- ・感染拡大防止に加えて、事業の継続と雇用の維持、生活の下支えを当面最優先に全力で取り組む観点から、「新型コロナウイルス感染症に関する緊急対応策―第2弾―」（3月10日新型コロナウイルス感染症対策本部決定）等を速やかに実行する
- ・今後も、新型コロナウイルス感染症による内外経済や国民生活への影響を注意深く見極めながら、機動的に、必要かつ十分な経済財政政策を躊躇なく行うこととし、日本経済を確かな成長軌道へと戻すための思い切った措置を講じていく
- ・日本銀行は、3月16日、企業金融の円滑確保に万全を期すとともに、金融市場の安定を維持する観点から、金融緩和の強化を決定した。日本銀行には、経済・物価・金融情勢を踏まえつつ、2%の物価安定目標を実現することを期待する

## ●中小企業の動向分析と新型コロナウイルス感染症による影響

ここまで日本経済全体の傾向をみてきたが、中小企業動向はどうなっているか。

以下はフォーバルグループが2018年から継続している中小企業アンケート調査において、前年同時期と比較して売上や経常利益等の増減状況について定期的に質問しているものである。各項目で「増加」「不変」「減少」を聞いており、「増加」から「減少」の割合を引いた数値（DI）にて以下のグラフを作成した。



調査を開始した2018年2月から約1年半の間、中小企業の業況や雇用状況などには大きな変化はないが、ゆるやかな下降傾向にあるといえるかもしれない。

そして、ここでもやはり新型コロナウイルス感染症による影響については踏まえておかなければならないだろう。最後の2020年1～2月には同感染症の日本経済への影響が懸念され始めていたが、この時点では直接的な影響は少ない時期であったと考えられる。その雰囲気が変わったのが2月中旬以降のことであるが、本調査結果には大きな影響としてはまだ出ていない。

しかし、2月後半からはその雰囲気が一気に変わった。右ページは同感染症による企業への影響を調べたアンケート調査結果である<sup>12</sup>。

調査対象は中小企業のみならず規模の大きな企業も含まれているが、もっとも多かったのが「現

<sup>12</sup> 「新型コロナウイルスに関するアンケート」調査（株式会社東京商工リサーチ、2020年2月実施、有効回答数1万2,348社）  
[https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20200220\\_04.html](https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20200220_04.html)

時点で影響は出ていないが、今後影響が出る可能性がある」の43.7%、次いで「影響はない」の33.5%であった。「現時点ですでに影響が出ている」は22.7%であった。

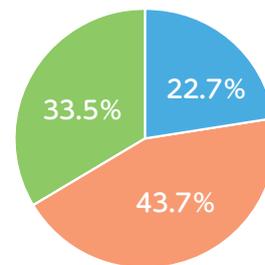
また、大企業（資本金1億円以上）と中小企業の差を見てみると、「すでに影響が出ている」と回答したのは、大企業の31.5%、中小企業の20.6%であった。

この調査が行われた時期、すなわち2020年2月7～16日は、感染者の多くが中国国内であったことから、現地にサプライチェーンを持つ企業やマーケットとしても中国への依存度が高い企業への影響が大きいことがこの結果につながっている、との分析も示されている。

その後、同感染症は世界規模で拡大し、日本でもイベントの自粛や、地域によっては自宅待機要請が出されると、大企業のみならず中小企業のほうが、影響が大きくなるのではないかと指摘され始めている。

図0-6 【他調査】新型コロナウイルスの発生は、企業活動に影響を及ぼしていますか？  
(n=12348)

■ 現時点ですでに影響が出ている	2806
■ 現時点で影響は出ていないが、今後影響が出る可能性がある	5401
■ 影響はない	4141



資料：「新型コロナウイルスに関するアンケート」調査（株式会社東京商工リサーチ、2020年2月）に基づきフォーバルグループ作成

また産業別では、製造業や卸売業、運輸業などに大きな影響がみられるとの結果がみられた。

図0-7 【他調査】【業種別】新型コロナウイルスの発生は、企業活動に影響を及ぼしていますか？ (n=12348)

新型コロナウイルス発生による事業活動への影響

産業	すでに 出ている	(構成比)	今後出る 可能性	(構成比)	影響なし	(構成比)	合計
農・林・漁・鉱業	4社	8.16%	19社	38.78%	26社	53.06%	49社
建設業	87社	5.82%	475社	31.79%	932社	62.38%	1,494社
製造業	944社	26.67%	1,833社	51.78%	763社	21.55%	3,540社
卸売業	832社	29.55%	1,333社	47.34%	651社	23.12%	2,816社
小売業	149社	23.35%	271社	42.48%	218社	34.17%	638社
金融・保険業	25社	17.99%	55社	39.57%	59社	42.45%	139社
不動産業	45社	15.15%	107社	36.03%	145社	48.82%	297社
運輸業	141社	27.22%	225社	43.44%	152社	29.34%	518社
情報通信業	125社	16.28%	281社	36.59%	362社	47.14%	768社
サービス業他	454社	21.73%	802社	38.39%	833社	39.88%	2,089社
合計	2,806社	-	5,401社	-	4,141社	-	12,348社

資料：「新型コロナウイルスに関するアンケート」調査（株式会社東京商工リサーチ、2020年2月）に基づきフォーバルグループ作成

このような状況を踏まえて、経済産業省と中小企業庁は、新型コロナウイルス感染症により影響を受ける事業者向けに、複数の支援策を提示している。

2020年4月末の段階で、新型コロナウイルス感染症は終息せずに、感染者が拡大する可能性があるとして政府は表明している。この影響が長引けば確実に中小企業の経営に影響を及ぼすことになるため、一日も早い収束はもちろんのこと、早急な支援拡充が求められるところである。

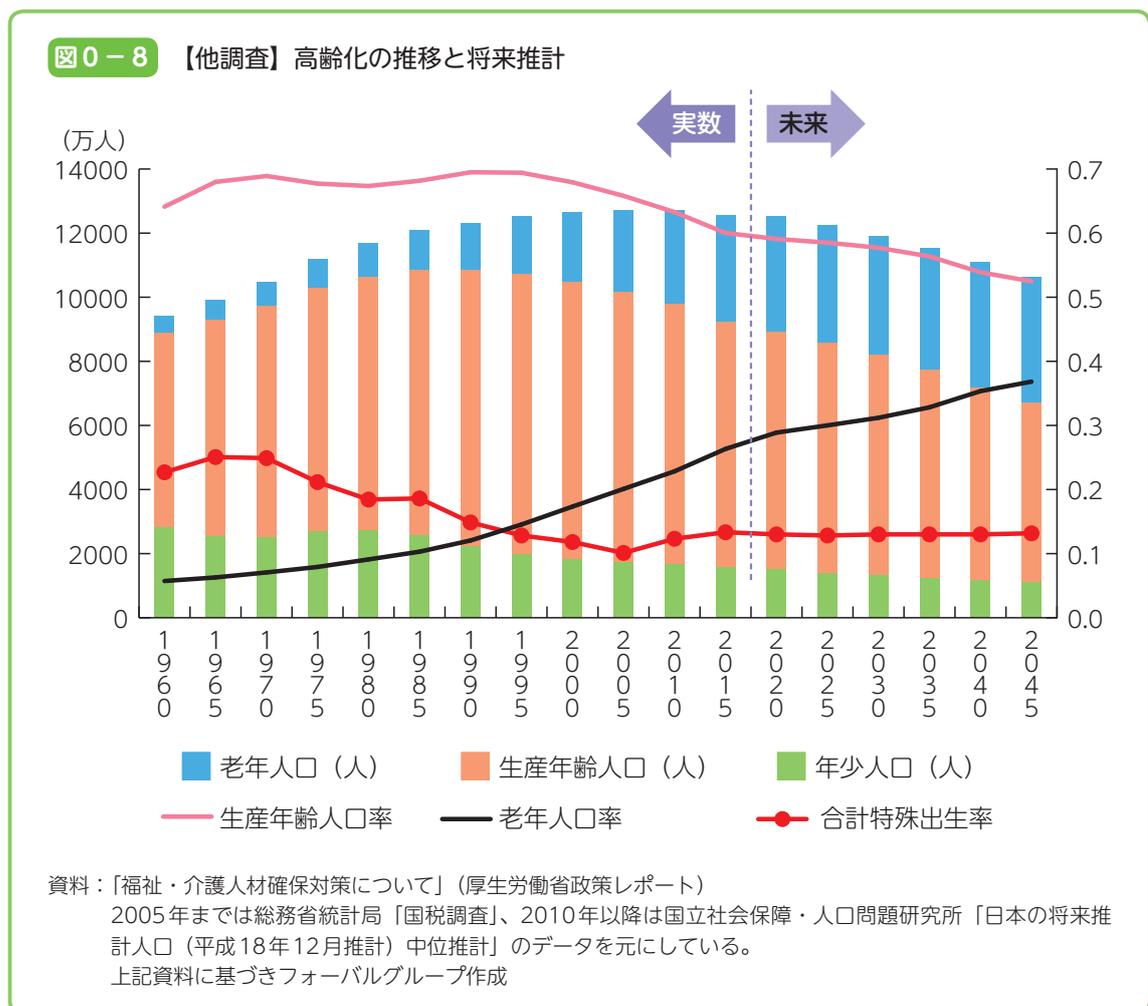
## 2 社会環境

経済環境に続き、中小企業を取り巻く環境変化を考えると、社会の変化に注目して整理してみたい。景気は回復基調にあるなかで、近年では生産人口が減少や、各業界で人手不足が叫ばれるようになってきている。またそのほか、働き方改革への注目により「どう働くか」への関心が高まっている。こうした社会の変化に対し、中小企業はどう向き合ってきたのか。

### ●生産人口減少社会へ

昨今、景気の良さを背景に失業率が低下し、人手不足を訴える企業が増えたと聞くことが多い。その背景として、景気以外に考えられるのが、少子高齢化や生産人口減少など、日本の人口構成によるものである。

以下は、人口全体に占める生産年齢人口の割合を示したグラフである<sup>13</sup>。

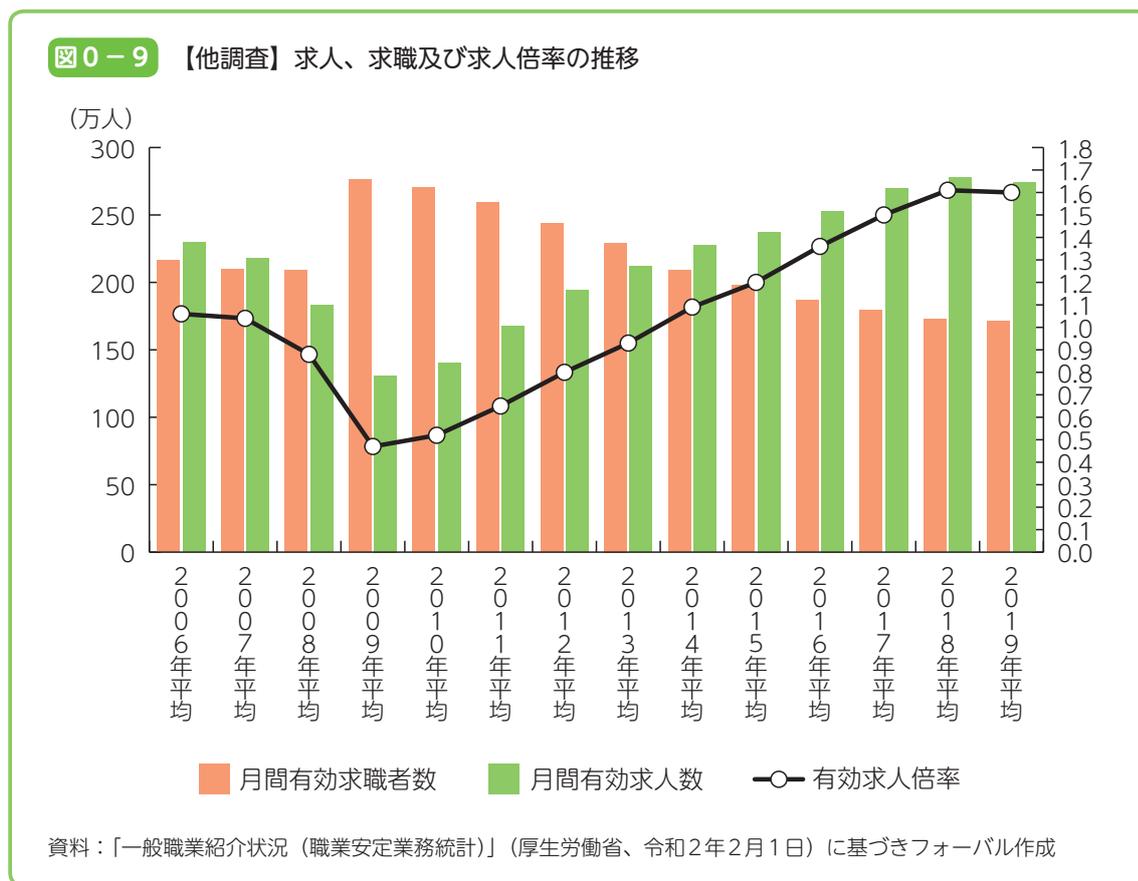


<sup>13</sup> 「福祉・介護人材確保対策について」（厚生労働省政策レポート）  
[https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2016/html/zenbun/s1\\_1\\_1.html](https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2016/html/zenbun/s1_1_1.html)

2004年をピークに人口は減少し続け、それに伴い生産人口も減少し続けることになる。  
 注目したいのはグラフ内の青い部分、「65～74歳」の人口である。現在、60歳定年制を採用し、65歳まで雇用を続ける企業が多いが、今後はこの「65～74歳」の層の労働者が働き続けることに国は期待を寄せている。労働力確保の狙いのほかに、社会保障費の負担者を増やす狙いもあるだろう。

先に述べたように、株価は上昇し、景気も回復基調が続いてきた中で労働人口減少の局面を迎えた日本では、特に中小企業において人手不足が深刻化してきたことも大きな社会的課題として注目された。

中小企業の人手不足状況は本レポートで記している通りである。またそれをうけて求人倍率はおおむね良好に推移してきた。以下は厚生労働省の「求人、求職及び求人倍率の推移」である<sup>14</sup>。働く側にとっては良い傾向であっても、企業側、特に中小企業にとっては、人材確保が企業経営を占う上で重要な課題になりつつある。人口減少と生産人口の減少が徐々に顕在化したのも、この10年の特色であったといえる。

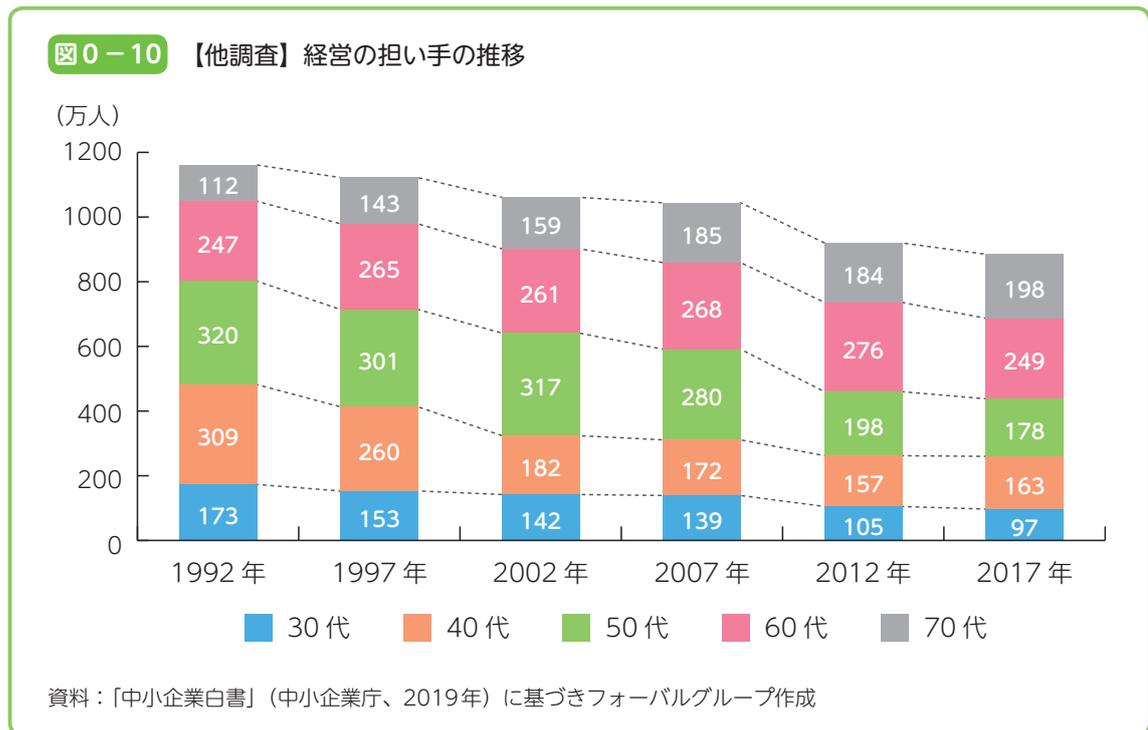


<sup>14</sup> 「一般職業紹介状況（職業安定業務統計）」（厚生労働省ホームページ）  
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/114-1.html>

## ●経営者の高齢化

先ほどの図（図0-8）には高齢化率も示されている。人口全体に占める高齢者の割合を示したもののだが、ここで懸念されるのが中小企業経営者の高齢化の問題である。

次のグラフは、中小企業白書（2019年）に掲載された、経営者の世代分布を示したものである<sup>15</sup>。年々、60代以上の割合が大きくなっていることがわかる。



また、次ページのグラフは2013年以降の企業の休廃業・解散、倒産件数を示したグラフである<sup>16</sup>。2019年は休廃業・解散件数は前年比で減少したものの、ここ6年の傾向としては少しずつ増加傾向にあることがわかる。

<sup>15</sup> 「中小企業白書」（中小企業庁、2019年）

[https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/PDF/chusho/04Hakusyo\\_part2\\_chap1\\_web.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/PDF/chusho/04Hakusyo_part2_chap1_web.pdf)

<sup>16</sup> 2019年「休廃業・解散企業」動向調査（株式会社東京商工リサーチ）

[https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20200122\\_03.html](https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20200122_03.html)

図0-11 【他調査】休廃業・解散、倒産件数 年次推移



資料：2019年「休廃業・解散企業」動向調査（株式会社東京商工リサーチ）に基づきフォーバルグループ作成

また、同じく東京商工リサーチの調査によると、休廃業・解散をした企業の代表者の年齢別傾向としては70代が最も多く39.0%、次いで60代の27.5%、80代の16.9%であった。これら60代以上でみれば、全体の83.5%を占めている。

図0-12 【他調査】休廃業・解散 代表者の年代別構成比

年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
20代以下	0.12%	0.17%	0.13%	0.12%	0.15%	0.16%	0.16%
30代	1.70%	1.45%	1.51%	1.24%	1.19%	0.97%	1.07%
40代	5.77%	6.03%	5.83%	5.86%	5.23%	4.80%	4.75%
50代	11.87%	11.04%	10.77%	10.73%	10.19%	10.36%	10.52%
60代	36.37%	35.69%	35.27%	34.76%	32.95%	29.00%	27.50%
70代	32.62%	33.61%	33.67%	33.29%	35.65%	37.53%	39.06%
80代以上	11.54%	12.01%	12.83%	14.00%	14.64%	17.18%	16.94%
合計	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

資料：2019年「休廃業・解散企業」動向調査（株式会社東京商工リサーチ）に基づきフォーバルグループ作成

こうした状況について、中小企業庁の資料によると、「今後10年の間に、70歳（平均引退年齢）を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人となり、うち約半数の127万（日本企業全体の1/3）が後継者未定の状態になる」「現状を放置すると、中小企業廃業の急増により、2025年頃までの10年間累計で約650万人の雇用、約22兆円のGDPが失われる可能性」があると予想している<sup>17</sup>。

地域経済を支え、日本経済を支える中小企業が今後も経営を維持し、雇用を支えていく上でも、事業承継への注目が年々高まっている。

同庁では、2017年7月、「中小企業の事業承継に関する集中実施期間について（事業承継5ヶ年計画）」を公表した<sup>18</sup>。5ヶ年のうち、現段階で中盤に差し掛かっている。ここで示されているのは以下のようなものであった。

- ①経営者の「気づき」の提供（事業承継ニーズの掘り起こし）
- ②後継者が継ぎたくなるような環境を整備（経営改善の取り組み支援、経営の合理化やビジネスモデルの転換などへの支援）
- ③後継者マッチング支援の強化
- ④事業からの退出や事業統合等しやすい環境の整備
- ⑤経営人材の活用（外部人材の活用）

このような取り組みがなされたことにより、「休廃業・解散」や「倒産」件数が2019年に減少したとの指摘もあるが、全体的な傾向としては楽観視できる状況ではないだろう。

## ●人口減少社会における新しい可能性 注目人材や新しい働き方

労働市場において、人手不足といわれるようになって数年が経つ。すでに述べたように、有効求人倍率はおおむね良好に推移してきたが、それは、企業側から見れば労働力不足に陥る可能性があること、また大企業に加えて中小企業にそのリスクが大きいといえるだろう。

そこで今、注目されているのが女性、シニア、外国人などの多様な人材の活用である。次ページの表は、「ブルーレポート2019」において示された、注目人材に対する中小企業の雇用状況、また将来的な雇用ニーズを調査したものである。

<sup>17</sup> 「事業承継・創業政策について」（中小企業庁、2019年2月）

<http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/shingikai/kihonmondai/2019/download/190205kihonmondai02.pdf>

<sup>18</sup> 「中小企業の事業承継に関する集中実施期間について（事業承継5ヶ年計画）」（中小企業庁、2017年7月）

<https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2017/170707shoukei1.pdf>

図0-13 (2019年度ブルーレポート掲載)

注目人材に対する雇用状況・将来的な雇用意図 (複数回答) (n=1075)

属性	現在		将来的な雇用意図	
	雇用している 企業数 (社)	割合	雇用したい 企業数 (社)	割合
子育て中の女性	346	32.2%	477	44.4%
家族などを介護している人	129	12.0%	248	23.1%
シルバー人材	193	18.0%	327	30.4%
外国人	124	11.5%	328	30.5%

2018年度フォーバル第4回アンケート調査 (2018年12月実施)

ここで挙げている人材は、子育てや介護などと向き合いながら働く人や、年齢や国籍の壁を越えて働く人などを想定している。

この中で、現在雇用している割合が最も大きかったのは「子育て中の女性」の32.2%で、続く「シルバー人材」の18.0%を引き離す結果となった。また「介護している人」や「外国人」の割合は10%台前半と、まだまだ低い状況がうかがえる。

一方、将来的な雇用意図を聞くと、どの人材も現状より高い数値になった。特に「子育て中の女性」は44.4%となり、半数に迫る勢いで伸びていること、また「外国人」が30.5%となっており、外国人材への注目が高まっていることがわかった。

この外国人材については、2019年4月から改正出入国管理法が施行された。外国人の日本滞在については、入国管理法で活動内容や身分、地位等での分類に基づく登録が義務付けられている。今回の法改正は、これまでは基本的に高い専門性を持った外国人材の就労に限られていたものを緩和するものである。

以下は、法改正により定められた外国人材受け入れに向けた「産業上の分野」として定められた「特定技能1号」と「特定技能2号」の内容である。当初は14業種で開始されたが、今後はその業種のみならず規模も拡大していくものと期待されている。

図0-14 (2019年度ブルーレポート掲載) 特定技能1号・2号の概要

特定技能1号	特定技能2号
<ul style="list-style-type: none"> <li>・「一定の技能」</li> <li>・最長5年</li> <li>・家族帯同不可</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「熟練した技能を要する業務」</li> <li>・在留期間更新可</li> <li>・配偶者と子の帯同化</li> </ul>

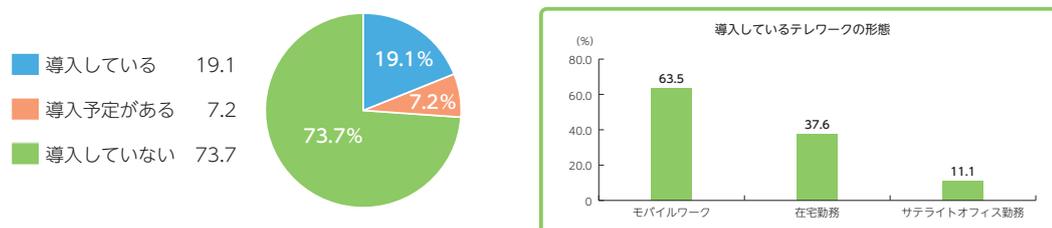
資料：株式会社フォーバル作成

また、新しい働き方としてはテレワークやフレックスタイム制、時差通勤などの導入を通し、さまざまなバックグラウンドを持つ労働者に働きやすい環境を整備する企業も多くみられるようになった。

以下は総務省が2018年に行った通信利用動向調査<sup>19</sup>における、テレワーク利用状況の結果である。それによると、すでに導入している企業は19.1%、導入の「予定がある」の7.2%をあわせると26.3%に及んでいる。しかし、73.7%の企業は現段階では実施していないことがわかる。

図0-15 【他調査】テレワークの実施状況（企業）（n=2106）

企業において、テレワークを導入している又は具体的な導入予定があるのは、26.3%。



資料：「通信利用動向調査」（総務省、2018年）に基づきフォーバルグループ作成

こうした働き方は、多様な人材の確保に向けて有効であることに加え、後に記しているが、リスク回避としても有効な手法であると考えられる。

<sup>19</sup> 「通信利用動向調査」（総務省、2018年）  
[https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/data/190531\\_1.pdf](https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/data/190531_1.pdf)

## ●働き方改革 戦後最大級の労働法制改革

2018年6月、働き方改革関連法が成立し、翌2019年4月以降、順次施行されることになった。これは労働者の働く環境を見直し、働きやすい環境をつくるために、関連する8つの法律を改正するための法律であり、戦後最大級の労働法改正ともいわれている。

この議論が活発化したきっかけは、2015年に起きた大手広告代理店社員が過労を理由に自死に至った件があった。労働基準法違反として会社側には罰金50万円の判決が出されたが、この件で長時間労働や休暇を取りにくい労働環境などへの社会的な関心が高まり、関連法の改正に向けた議論が一気に進み、国もこの流れを後押しした。国が進める「一億総活躍社会」を表す目玉政策となり、育児や介護、また自身の病気や障がいなどさまざまな事情を抱える人の、個別の事情に配慮することで能力を発揮できる社会を目指すとうたわれた。

この流れを一身に受けることになったのが企業経営者である。

これまで慣習として進めてきた取り組みを見直さなければならなくなったためである。事実上の青天井といわれた36協定では上限が設定され、なんとなく記録していた勤怠情報についても「客観的な記録に基づく労働時間の把握」が義務付けられた。

働き方改革によって問題になるのは、単純に経営者がさまざまな生産活動に使える「時間」そのものが減少することである。同じ人員数、同じ生産環境であったとき、労働時間管理がきちんとなされてきた場合は問題ないが、そうでない場合は生産活動に使える時間が減ることになる。それでも企業としては利益を生み、雇用を守り、成長し続けていかなければならない。まずは自社の業務の棚卸しを行い、どの活動にどのくらいの時間が割り当てられているのかを把握し、その適切さを検証するとともに、無駄な業務がないか確認しなければならない。

さらに、その上でもっと効率化できるものがあるかを確認する。例えば、慣習で行ってきたものや特定の個人しかできなかった業務をルール化して、誰が行っても同様の作業ができるようにしたり、人間が行っていた作業を機械化したりすることができれば、労働時間を削減することができる可能性がある。このように、働き方改革は働く人の労働環境を整備していく目的であることから、企業側が対応しなければならないことは山積しているといえるのである。

特にこの1年の大きな変化として、中小企業に対して2019年4月から施行された各取り組み<sup>20</sup>のうち、注目されているのが「労働時間の客観的な把握」であろう。そのほかの取り組みも重要であることに間違いはないが、「労働時間の客観的な把握」は従業員の労働実態を把握し、業務内容の適合性をみる上で基本になるためである。

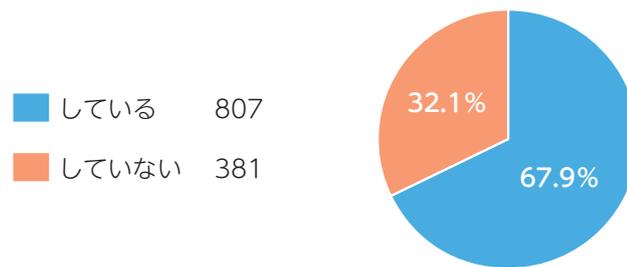
---

<sup>20</sup> 図1-1参照

働き方改革に関する取り組みのうち、この「労働時間の客観的な把握」に関する昨年度の調査結果について、ここでは紹介してみたい。

以下は、2019年2月に行ったアンケート調査における、労働時間の把握に関する質問の結果である。まず経営者に対し、「時間効率を意識して仕事をしているか」を問うと、67.9%が「している」と回答したが、32.1%は「していない」との回答であった。

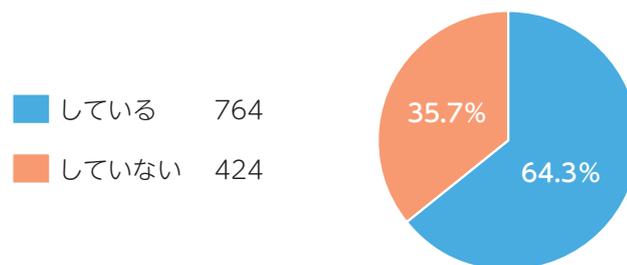
**図0-16** (2019年度ブルーレポート掲載)  
貴社では「時間効率」というものを意識して仕事をしていますか？ (n=1188)



2018年度フォーバル第5回アンケート調査 (2019年2月実施)

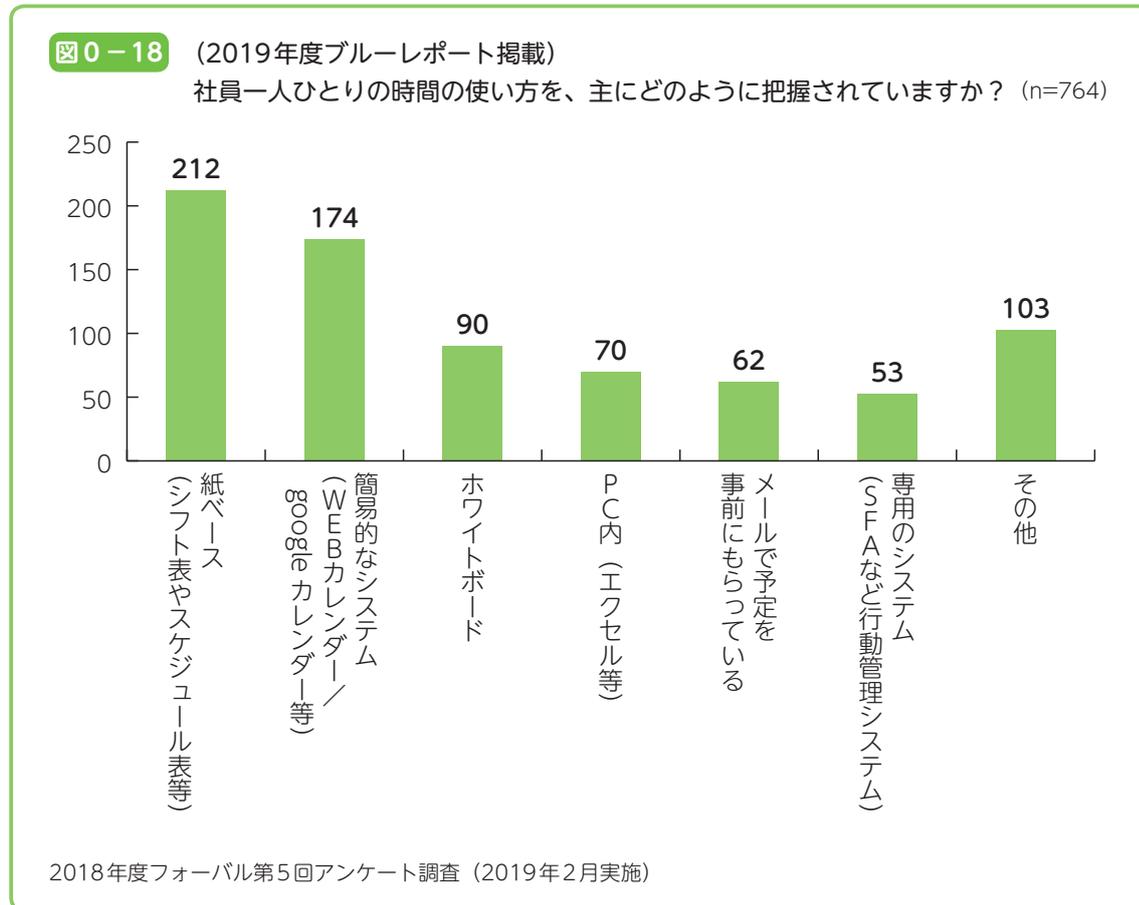
さらに、「社員一人ひとりの、1日の時間の使い方を把握されていますか？」の問いに対しても、「している」と回答したのは64.3%、「していない」が35.7%に及んだ。

**図0-17** (2019年度ブルーレポート掲載)  
社員一人ひとりの、1日の時間の使い方を把握されていますか？ (n=1188)



2018年度フォーバル第5回アンケート調査 (2019年2月実施)

そして、前ページの設問で「している」と回答した764社に対し、「主にどのように把握されていますか？」と問うと、最も多かったのは「紙ベース（シフト表やスケジュール表）」、次いで「簡易的なシステム（Webカレンダー／googleカレンダー等）」「ホワイトボード」と続いた。ITツールの活用が進んでいる一方で、多数派は紙ベースであるなど、アナログな手法が目立つ結果であった。

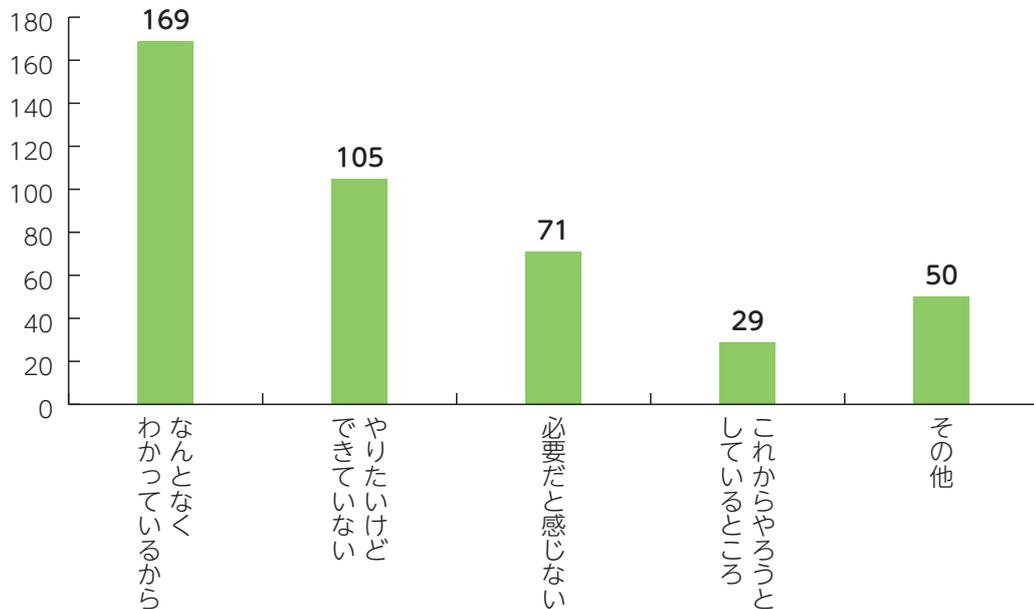


さらに、社員の時間の使い方を把握していないと回答した企業424社に対してその理由を問うと、最も多かったのは「なんとなくわかっているから」であった。

図0-19

(2019年度ブルーレポート掲載)

社員一人ひとりの時間の使い方を把握されていない理由はありますか？ (n=424)



2018年度フォーバル第5回アンケート調査 (2019年2月実施)

このように、時間効率を意識している企業は3社に2社ほどであり、勤退管理はアナログな手法で行っている企業が多くみられる。

これらの調査は働き方改革関連法が施行され始めた2019年4月の直前（同年2月調査）のことであったが、現在はすでに中小企業に対しても「労働時間の客観的な把握」は求められている。通常の業務を行いつつ、こうした改革への取り組みを行っていくことが、経営者にとって大きな負担になっているケースもあるだろう。

加えて、2020年4月からは、すでに大企業では始まっていた「時間外労働（残業時間）の上限規制」が始まることになる。時間外労働に関する労使間協定（特別条項付36協定）の上限を設定するものであり、原則として月45時間、年360時間を上限とし、臨時的な特別の事情がなければこれを超えることができなくなる。この「臨時的な特別な事情」があって、労使間で合意の上に時間外労働をする場合は、年間で720時間以内とする必要があり、その実施にもいくつかの条件が付くことになる。違反した事業者は、6カ月以下の懲役または30万円以下の罰金が課せられるおそれがある（改正労働基準法第10条および第119条）。

2019年度は働き方改革に向けて、労働時間の客観的な把握や、年次有給休暇の確実な取得など、まず取り組むべき改革に着手する時期であったといえる。2020年度、そしてそれ以降は、この改革の本丸である「時間外労働（残業時間）の上限規制」がいよいよ始まった。働き方改革はいよいよ本格的に始まることになり、大企業のみならず中小企業もその具体的な取り組みを求められることになる。

### 3 その他外部環境

2010年代は、経済や社会環境に加えて、災害や事故などの外部要因により企業が経営リスクに晒される機会が多かった。

#### ●防災やBCP（事業継続計画）への関心

2011年3月に発生した東日本大震災とそれに伴う福島第一原子力発電所の事故は、日本が災害大国、特に地震リスクの大きさを国全体で痛感する出来事となった。宮城県沖が震源の地震によって、東日本全体で大きな揺れが計測され、原発事故による放射性物質の拡散は一次産業をはじめ、関連産業への影響をもたらし、生産物の全量検査や近隣諸国による輸入制限の継続など、現在もその影響が続いているものもある。

この震災初期に、企業経営者として注目せざるを得なかったのが電力供給の問題であった。首都圏を中心に計画停電が実施され、医療現場はもちろんのこと、電気を必要とする産業には少なからぬ影響が出た。また原子力発電所の停止に伴う電気料金の値上がりにより経営を圧迫された企業も多かった。

その後も2016年には熊本地震が発生し、最大震度7を記録した。さらに今後は南海トラフ地震や首都直下地震など、大規模な地震が発生する高い確率に注目されることが多い。

また、「ここ数十年で最大」という形容がつくほどの大きな自然災害が毎年のように発生したのも、この10年の特徴であったといえる。

記憶に新しいのは2018年7月の豪雨（死者237名、行方不明8名）や2019年10月の台風19号による被害（死者99名、行方不明3名）などである。大規模かつ高い頻度で発生する自然災害や、それに起因する事象により業績が下がることや、事業の継続が困難になるなどの事案が重なり、企業経営、特に中小企業経営への影響が大きいとして注目されている。

こうした災害対策のみならず、昨今ではテロ攻撃や感染症などへの対策として、企業に取り組むことが推奨されているのがBCP（事業継続計画）である。

BCPとは「Business Continuity Plan」の略で、緊急事態に企業の損害を最低限に抑え、かつ復旧に向けて迅速に対応できるようにあらかじめ策定しておくプランのことである。最も重要になるのは人命確保であるが、通信手段の確保やデータのバックアップはもちろんのこと、物理的な防犯対策、設備や輸送手段等の代替確保、日常からの衛生管理、最低限の備蓄等、緊急時対応としてすべきことはたくさんある。

首都直下型地震は今後30年間のうちに70%の確率で発生するといわれ、地球温暖化の影響ともいわれる豪雨の頻発など、いまや大規模災害は、地域を問わずにいつ発生してもおかしくない時代といえる。そうした緊急事態に遭遇しても、事業をできるだけ速やかに再開できる準備、また

自社の大切な情報を守るための準備がどれだけできているか、こうした視点が今後重要になるだろう。

## ●感染症発生に伴う企業活動への影響

また、経済環境においても記したが、2020年に入って社会全体を覆う大きなインパクトとなったのが、新型コロナウイルス感染症の発生である。その社会的、経済的影響は莫大になるとの見方が大勢を占めている。

近年では2003年前後のSARS（重症急性呼吸器症候群）が、2009年には新型インフルエンザの世界的な流行がみられた。これらは直接的に日本国内への影響が小さかったが、2020年の新型コロナウイルス感染症のインパクトは大きく、企業にとっても感染症対策は今後、対策を求められることになるであろう。

## 4 情報環境

2010年代のもうひとつの大きな特徴は、デジタル技術の発達やITツールの多様化など、情報環境の変化である。

こうした技術はビジネス環境に大きな変化を生み出した。業務の効率化はもちろんのこと、イノベーションを生み出す可能性をも秘めている。

## ●デジタル技術の発達と新たなIT世界の開拓期

インターネットはもともと、1960年代から開発が続けられた軍事用のシステムを起源とされている。その研究が進み、さらに商用利用も始まり、インターネット元年といわれる1993年を経て、2000年代には多くの企業が業務で、また個人が生活において使うようになった。

そして2010年代はそうした技術の進化がさらに進むことになった。生活に身近なところでは、それまでブラウン管が主流だったテレビ機器がデジタル化し、デジタル放送へ移行したが、同じころ、携帯電話にスマートフォンが登場した。IT業界で主流のパソコンに代わって、このスマートフォンやタブレット端末などデバイスが多様化したのもこの時期である。ゲーム業界ではAR（拡張現実）やVR（仮想現実）などの登場で、こうした技術の発展とデバイスの進化により、情報環境に大きな変化が起こったのがこの2010年代であったといえる。

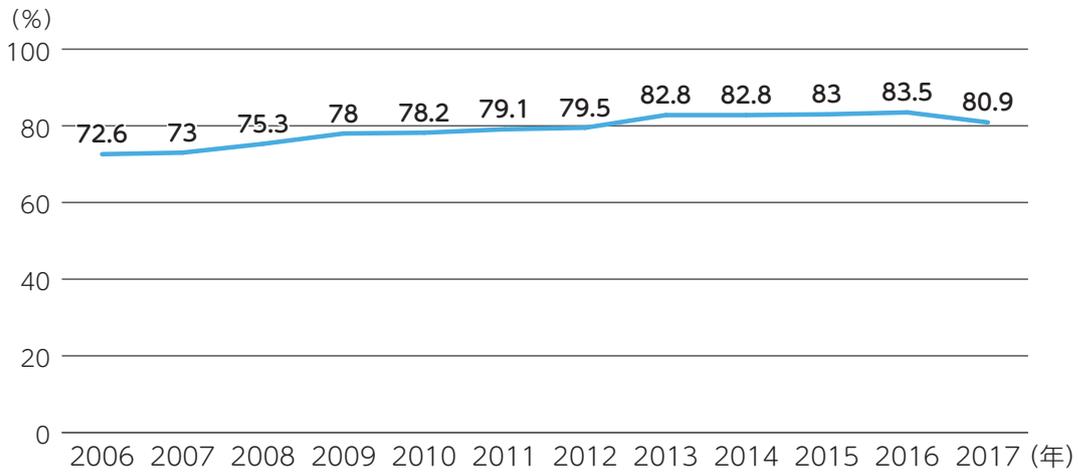
次ページは個人のインターネット利用率の推移を示したグラフである<sup>21</sup>。2000年代後半には

<sup>21</sup> 「情報通信白書」（総務省、平成30年）

<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h30/html/nd252120.html>

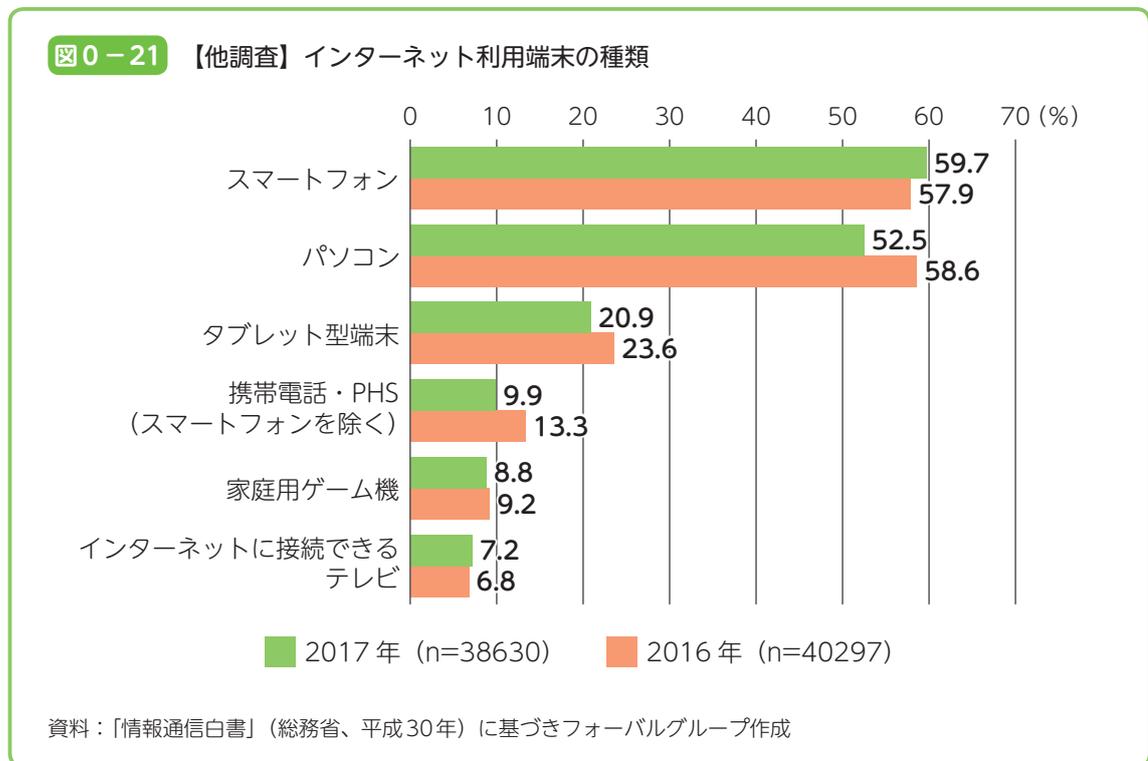
70%前半で推移していたものが、2010年代後半には80%前半で推移している。今やインターネットは我々の生活に欠かせない存在になっている。

図0-20 【他調査】インターネット利用率の推移



資料：「情報通信白書」（総務省、平成30年）に基づきフォーバルグループ作成

また、以下はインターネットを利用する際の端末の種類を示したものである<sup>22</sup>。2017年はパソコンを抜いてスマートフォンがトップになった。



加えて、通信量や速度も徐々に拡大していった。

次ページは総務省の「通信自由化以降の通信政策の評価とICT社会の未来像等に関する調査研究」に示された、通信速度の高速化についての分析である<sup>23</sup>。それによると、2000年頃のADSLから、2010年代の光ファイバー網（FTTH）になると通信速度が約1,000倍に、また携帯電話も1990年代の1G（第1世代移動通信システム）から、2010年代後半には4G（第4世代）に至ると、通信速度は10,000倍以上となった。

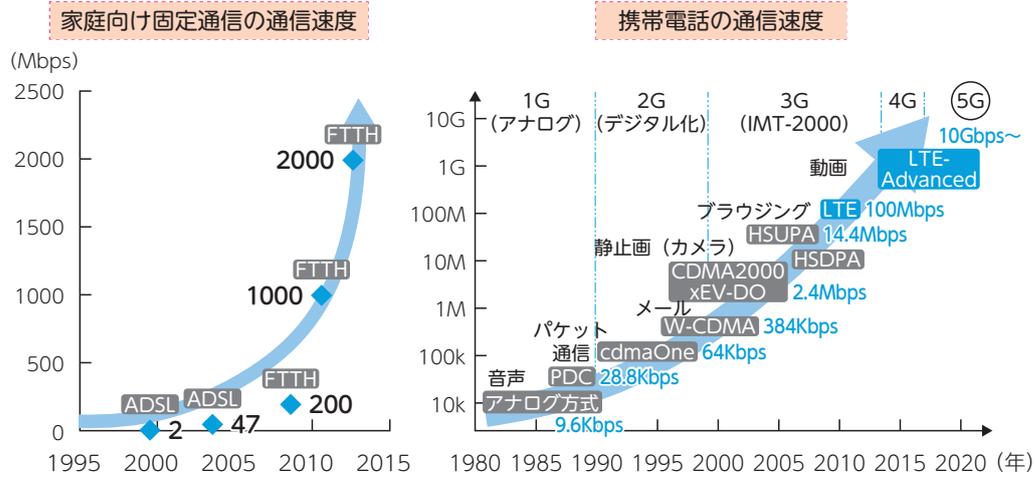
<sup>22</sup> 「情報通信白書」（総務省、平成30年）

<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h30/html/nd252120.html>

<sup>23</sup> 「通信自由化以降の通信政策の評価とICT社会の未来像等に関する調査研究」（総務省、2015年3月）

[https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/h27\\_01\\_houkoku.pdf](https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/h27_01_houkoku.pdf)

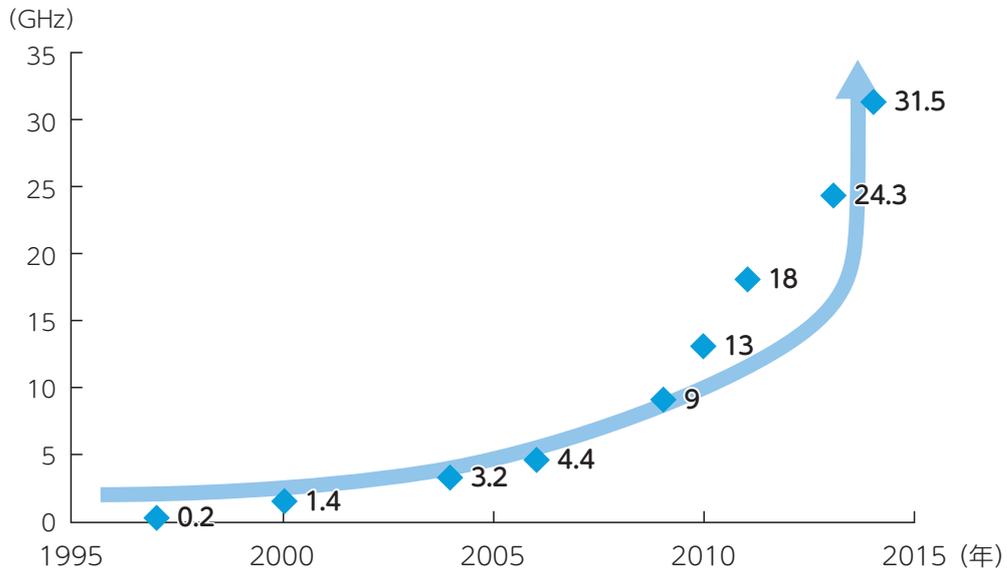
図0-22 【他研究】ICTの進展：通信速度の高速化



資料：「通信自由化以降の通信政策の評価とICT社会の未来像等に関する調査研究」（総務省）に基づきフォーバルグループ作成

また、パソコンや携帯電話のCPU（中央演算処理装置）の計算能力も、1997年から2015年の間で約160倍に進化している。

図0-23 【他研究】CPUの処理速度の推移



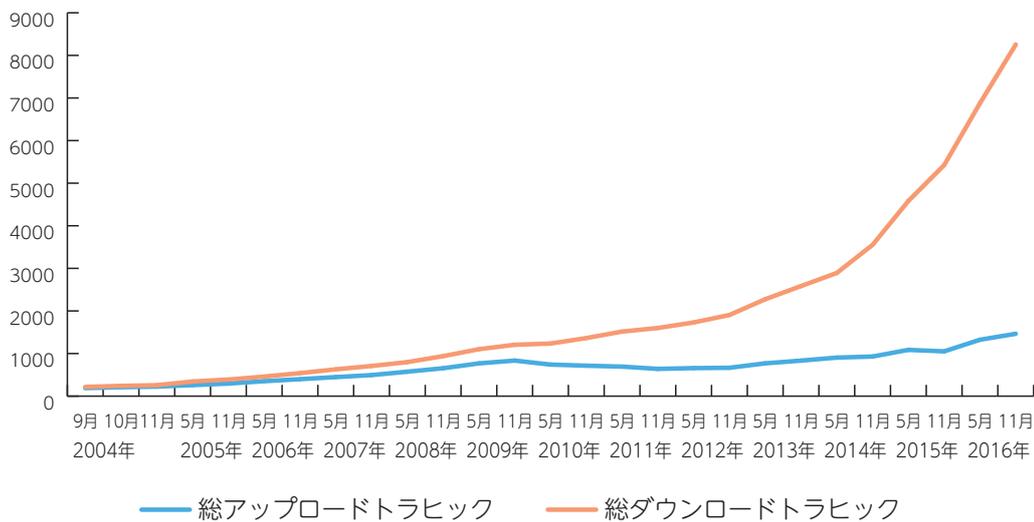
資料：「通信自由化以降の通信政策の評価とICT社会の未来像等に関する調査研究」（総務省）に基づきフォーバルグループ作成

次ページは、日本のデータトラフィック（通信回線で一定の時間において転送されるデータ量のこと）の推移を示したものである。飛躍的な増大を示している。総務省は、「スマートフォン・タ

プレットの普及や利活用拡大、LTE 棟の4Gの普及、HD（高精細）映像などの高品質なコンテンツの流通、医療や政府情報等を含む多様な情報のデジタル化など、あらゆる要因がデータトラフィック量の増大に寄与している」と分析している<sup>24</sup>。

図0-24 【他研究】トラフィックの推移

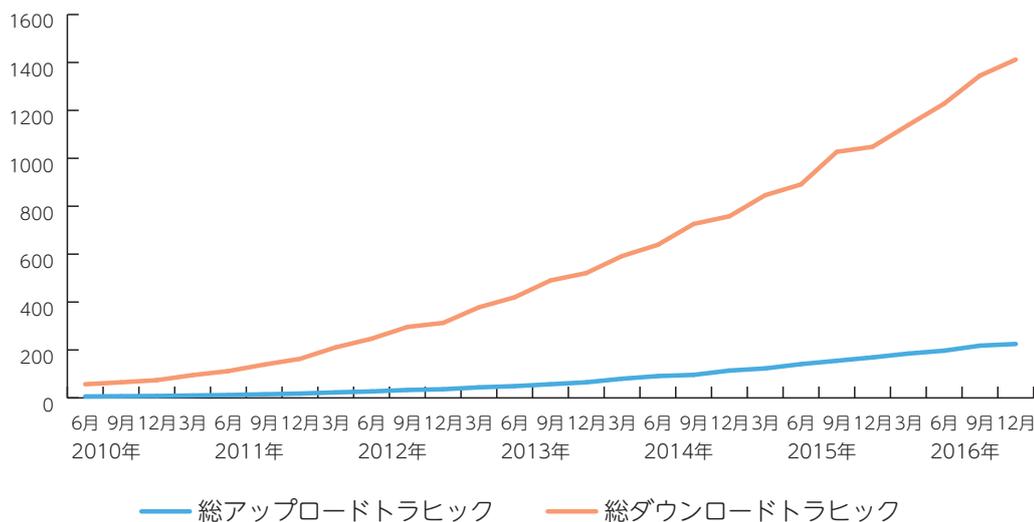
①我が国のブロードバンドサービス契約者の総トラフィック（推定値）[Gbps]



資料：「通信自由化以降の通信政策の評価とICT社会の未来像等に関する調査研究」（総務省）に基づきフォーバルグループ作成

図0-25 【他研究】トラフィックの推移

②我が国の移動体通信サービス契約者の総トラフィック（推定値）[Gbps]



資料：「通信自由化以降の通信政策の評価とICT社会の未来像等に関する調査研究」（総務省）に基づきフォーバルグループ作成

<sup>24</sup> 「情報通信白書」（総務省、平成29年）  
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h29/html/nc121210.html>

このように、1990年代に広く社会に認知され、2000年代に普及したIT関連ツールは、2010年代に飛躍的に拡大を続け、また技術革新もあいまって、2020年の現在、膨大な情報を扱う技術に変貌を遂げている。

この指数関数的な拡大の勢いは今後も続くと考えられる。様々な技術やツールを用いながら、膨大なデータを扱うことにより多様なチャンスが生まれる、そんな社会が2020年代には訪れると考えるとよいだろう。

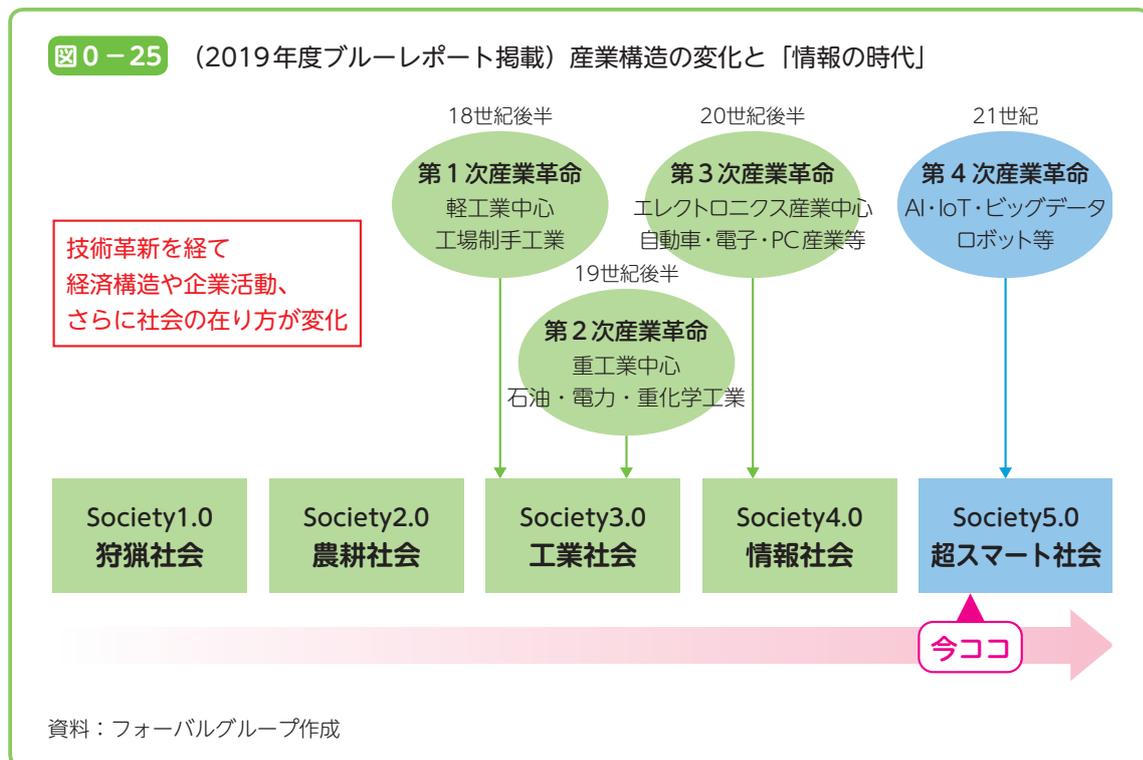
## ●第4次産業革命とSociety5.0

こうした技術革新は、我々の生活自体を変えようとしている。

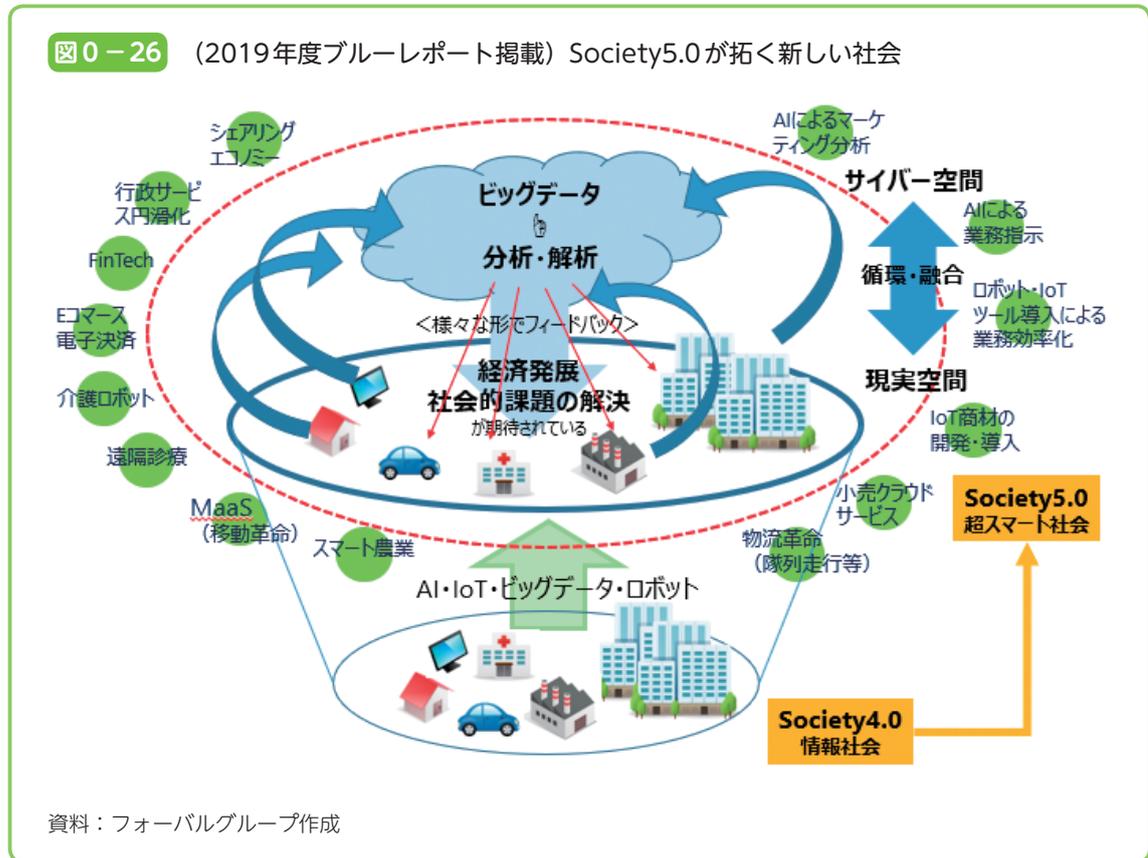
ここまで述べてきたインターネットや情報通信の歴史は、産業構造に大きな変化をもたらした。20世紀後半からの技術革新について、かつてイギリスを発祥とする第1次産業革命（軽工業中心）、石油や電力、重化学工業などによる発展期の第2次産業革命（重工業中心）を経て、戦後日本の産業基盤を築いた技術革新は第3次産業革命と呼ばれることが多い。それはすなわち、エレクトロニクス産業が中心で、自動車のほか、インターネット技術につながる新しい産業であった。

さらに、今注目されているのが21世紀型の新しい産業であり、IoTやAI、ビッグデータなどを活用する第4次産業革命である。

我々はいま、その第4次産業革命に入ったところだといえるだろう。そして、その技術を活用する社会は「Society5.0」と呼ばれている。



この「Society5.0」について国は、「第4次産業革命によって新しい価値やサービスが次々と創出され、人々の豊かさをもたらしていきます」としている<sup>25</sup>。IoTやAI、ビッグデータなどを活用し、我々が生活する現実社会の課題を解決し、または新たなイノベーションで新しい価値を創出する社会である。昨今注目されている、遠隔診療による医療の拡充や、人手不足を解決する物流改革、スマートシティ構想などはその具体的な展開事例といえる。



そして、これらの技術は社会課題の解決のみならず、企業活動への新しい提案をしてくれている。製造業では機械にセンサーなどIoT機器を取り付け、自動化のみならず、得られた情報を元に不具合を発見したり、在庫管理なども可能にしている。マーケティングや調査分析、予実管理など、さまざまな領域でこうしたアイデアが活用され始めている。そしてそれは、人手不足や働き方改革により生産性向上を求められている中小企業こそ、活用していくべきものではないだろうか。

## 5 中小企業に求められる対応力

このように、2020年代に突入した日本社会、そしてその経済を下支えしている中小企業を取り巻く経営環境は、デフレ脱却という明るい兆しが続いてきた2010年代後半から、徐々に厳しさ

<sup>25</sup> 「Society5.0」(内閣府ホームページ)  
[https://www.8.cao.go.jp/cstp/society5\\_0/](https://www.8.cao.go.jp/cstp/society5_0/)

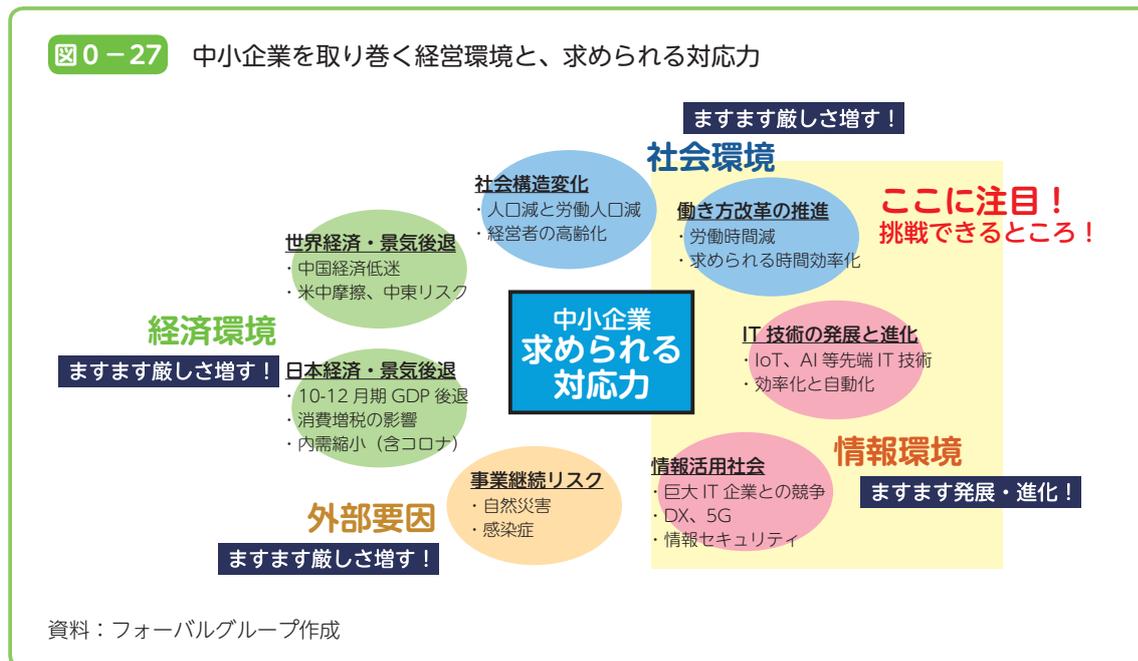
を増しているといえるだろう。

その厳しさとは、世界経済の低迷と国内景気の鈍化から始まり、社会構造の変化（生産人口減少や経営者の高齢化）、働き方改革とともに迫られる生産性向上、自然災害の多発や新型コロナウイルス感染症のような事業継続リスクなど、多岐にわたる。

しかし悲観するばかりではなく、中小企業が挑戦できることも多くあるはずである。

例えば働き方改革については、自社の業務を今一度見直し、どうすれば業務を効率化し、時間を無駄なく使えるのかを考えることができる。またこれまで多くの企業が導入してきたITツールについて、改めてその活用方法を考えていくこともできるだろう。さまざまな経営リスクに対し、何を準備しておけば打ち勝つことができるのか、さらなる成長を遂げることができるのか。

我々は、そのキーワードが「情報環境」にあると考えている。さらに一步先を行くIT技術や情報の利活用を通して、他社との差別化を図り、新しい価値観を生むことができるか。それが「情報環境」に示している「IT技術の発展と進化」または「情報活用社会」にヒントがあるのではないかというものである。



さまざまな経営リスクに囲まれている中小企業には、これらへの対応力が求められている。そしてその突破口になるのがIT技術であり、情報活用の視点であるとの問題意識から、フォーバルグループでは年間を通して中小企業向けの実態把握調査を行ってきた。それは2020年代を生き抜く上で何が必要なのかを紐解くためである。

本レポートは、上記の問題意識に沿って、「働き方改革」や「ITや情報の利活用」に焦点を当てた調査結果について整理を試みるものである。

## 本レポートの概要

### 第1章 働き方改革への取り組み

2019年4月以降、順次施行されている働き方改革関連法。その成立の背景とポイントを整理するとともに、中小企業の具体的な取り組み状況や今後への課題を整理する。

#### 第1節 働き方改革の狙いと関連法施行

- ・戦後最大規模の労働法改正ともいわれる働き方改革関連法。「一億総活躍社会」の実現に向け、「長時間労働の是正」「多様で柔軟な働き方の実現」「雇用形態に関わらない公正な待遇の確保」に向けた取り組みが始まった。
- ・中小企業にもその対応は求められている。特に2019年4月からは、「年次有給休暇の確実な取得」や「労働時間の客観的な把握」への取り組みが始まった。
- ・企業は持続可能な経営に向けて、いかに働き方改革に取り組んでいくべきか。そのときに大切なのは「時間効率化」への取り組み。この改革を機会に、自社の業務を戦略的に再構築していく必要があるだろう。その際には、うまくITツールを活用していくことが期待される。

#### 第2節 働き方改革 中小企業の認知度と取り組み状況

- ・2019年4月に施行された働き方改革関連法、その認知状況は72.8%（「よく知っている」「ある程度知っている」の合計）。前年の49.4%と比べると認知は進んだが、「あまり知らない」「知らない」の合計ははまだ27.2%。引き続き丁寧な普及活動が必要だろう。
- ・同法が施行されて約3カ月が経った時点での取り組み状況については、すでに取り組んでいると回答した企業は40.9%であった。実際に取り組んでいる企業はまだ少ないといえる。

#### 第3節 中小企業の具体的な取り組み

- ・既に取り組んでいる企業群では、取り組みとして多かったのが「年次有給休暇の確実な取得」（回答企業の74.5%）、「時間外労働（残業時間）の上限規制」（同64.3%）、「社員の労働時間の客観的な把握」（同59.0%）などであった。しかし、取り組んでみて何か変化があったかを問うと、「特に変化はない」が最多の59.4%を占めた。
- ・必要だと考えるが取り組めていない企業群、その理由には「時間に余裕がないから」「人手不足で業務が回らなくなるから」「対応する人がいないから」「なんとなく先送りにしてしまっている」などの理由がみられた。
- ・必要だと思わない企業群では、「業務の特性上、必要ないから」が45.9%で最多となった。

#### 第4節 働き方改革を通して中小企業がめざすもの

- ・働き方改革を通して取り組みたいこととして、もっとも多かったのは「時間効率化を進めたい」（回答企業の85.5%）であった。次いで多かったのが「柔軟な働き方を導入したい」（同44.2%）であった。
- ・その時間効率化を何で進めたいかを問うと、「社員の業務内容の見直し」「営業活動や顧客対応」「社員の意識改革（教育）」などで高いスコアがみられた。

#### 第5節 長時間労働是正と時間効率化に向けて

- ・長時間労働是正については、多くの経営者が前向きな見解を持っていることがわかった（「とても大切だと思う」「ある程度気にしている」の合計で78.3%）。
- ・一方、実際に取り組んでいるかを問うと、「積極的に取り組んでいる」は21.4%であった。もっとも多かったのは「業務に影響がない程度に取り組んでいる」の48.0%。
- ・働き方改革への対応に向けて、ITへの投資が必要かを問うと、必要だと回答したのは69.9%に及んだ（「とても必要だと思う」「必要だと思う」の合計）。

## 第2章 業務効率化・設備投資の現状（IT活用状況）

国は積極的にIT活用を促しているが、中小企業のIT活用状況はどうか。情報系システム、基幹系システム、そしてIoTやAIなど先端IT技術、それぞれについての導入状況について整理する。

#### 第1節 なぜITなのか

- ・ITの進化により人間の手で行っていた作業が効率化され、それはさらに進化・発展を続けている。
- ・用いる企業側の業務も、①情報整理や報告書作りから②効率化ツールへ、さらに③新たな価値を生む段階に入っているといえる。

#### 第2節 ITツールの活用状況

- ・情報系システムの導入状況について。インターネットの利用は全体の98.9%に達しているとの結果に。電子メールも98.0%、オフィス系ソフトも97.8%と、大半の企業で活用されていることがわかった。
- ・それら情報系システムについては、おおむね効果があると感じられているが、相対的にその評価が低かったのが「自社ホームページの展開」。
- ・基幹系システムの導入状況について。導入割合が大きかったのは「財務会計システム」の55.5%。その他のシステムについては、導入している企業の割合の方が小さかった。これらを導入している企業では、効果があると感じている企業の割合が高かった。
- ・その他、チャットツールやSNSなど、コミュニケーションツールを採用している企業も多くみられた。

### 第3節 IoTやAIなど新しいIT技術の活用状況

- ・先端IT技術として紹介されるものには、IoT、AI、ビッグデータ、ロボットなどがある。さまざまなモノに情報収集機能が付与され（IoT）、データを獲得する。それを人間の脳のように蓄積し（ビッグデータ）、それを分析、また学習・推論・判断など知的な活動を再現し（AI）、人間で言うところの行動に落とし込んでいく（ロボット）。国は中小企業にも積極的にこうした先端IT技術の活用を促す方針である。
- ・先端IT技術についての認知度については、知っている企業が36.7%（「よく知っている」「ある程度知っている」の合計）、しかしその導入状況については、「すでに導入している」のが5.7%と、まだまだ導入率は低い。もっとも多かったのが「導入するつもりはない」で40.6%に及んだ。
- ・すでに導入している企業群の、導入理由でもっとも多かったのは「業務効率化や生産性向上につなげるため」であった。一方、導入を検討しつつも、まだ導入していない企業群に対してその理由を問うと、もっとも多かったのは「何を選べばよいかわからないから」であった。
- ・さまざまな領域におけるAIの活用も夢ではない。中小企業も一歩踏み出す時期が来ている。

## 第3章 人手不足状況とIT人材の育成

慢性的な人手不足状況といわれて久しいが、その解決策のひとつとして期待されているのがITツール。しかしそれを操る人材も必要であり、そうしたIT領域における人材（雇用・育成）についての経営者の意識や取り組み状況について検証する。

### 第1節 中小企業の労働力不足状況

- ・労働力が不足していると回答した企業は44.9%。その回答企業に対し、深刻度を問うと「まだ乗り切れる程度」と回答した企業が58.6%で最多となった。
- ・人材育成に取り組む企業は49.3%（「積極的に取り組んでいる」「ある程度取り組んでいる」の合計）、取り組む理由について問うと、もっとも多かったのが「社員の能力を高めたいから」であった。

### 第2節 中小企業のIT活用状況について

- ・経営者に対し、業務上ITを活用しているかを問うと、実に90.1%が「はい」と回答。そのレベルも、「中級レベル（業務効率化レベル）」が最多の55.6%となった。ただし、「初歩レベル（文字入力レベル）」も34.4%と次いで多かった。
- ・ITに対応する人材を雇用しているかを問うと、「はい」と回答したのは43.7%にとどまった。業務においてIT対応人材を雇用している企業は半数に満たなかった。IT化が進む中、業務においてITが活用しきれていない状況もうかがえる。その人材のITレベルについては、「中級レベル（業務効率化レベル）」が60.3%と最多になった。

### 第3節 IT人材の育成

- ・今後のITに対応する人材のニーズについては、必要だと回答した企業は51.0%と、将来的にもIT人材を活用しようとする企業は約半数にとどまることがわかった。
- ・今後、IT人材は年を追うごとに不足し、深刻化していくと予想されている。IT人材の育成は今後のデジタル社会を乗り切る上で重要になると考えられる。しかし、社内でIT人材育成のための教育をしている企業は20.8%にとどまり、約8割の企業が実施していない結果となった。その教育をしていない理由として多かったのが「時間に余裕がない」「どうしてもよいかわからない」などであった。

## 第4章 情報管理と活用

超情報化社会に向けて、中小企業はどんな取り組みをしているのか。情報は企業経営において便利な反面、サイバー攻撃や情報漏えいリスクが常に付きまとう。情報管理や活用に関する、現状の取り組みや今後の課題について整理する。

### 第1節 中小企業と情報セキュリティ

- ・企業経営において、サイバー攻撃や情報漏えいなどのリスクは常に身近にあり、未然に防ぐための準備は不可欠。
- ・経営者は自らが情報セキュリティ対策の重要性を認識し、自社の事業に見合った対策の実施を主導することが重要である。
- ・組織として対応するときには、明確な役割分担とともに、担当者への指示も重要になる。

### 第2節 情報管理と活用

- ・情報セキュリティ対策の実施状況について、76.1%が「している」と回答した。その「している」と回答した企業群に対し、基本方針（プライバシーポリシー）、規律やマニュアルなどを作っているかを問うと、「作っている」のはそのうち35.2%にとどまった。
- ・また「作っていない」と回答した企業群に対し、その理由を問うと、「これまで問題はなかったから」の27.9%、「作れる人がいない」の23.4%「必要だと思わないから」の16.7%と続いた。
- ・社員への情報セキュリティに関する教育の実施状況について。「行っている」と回答したのは46.0%（「積極的に行っている」「行っている」の合計）との結果であった。
- ・また、情報セキュリティに関する第三者認証の取得状況では、91.6%が「取得していない」と回答。
- ・社員の個人情報取り扱いについては、75.1%の企業が社員から同意を得ていると回答。
- ・現状では、情報セキュリティに関する取り組みは積極的に行われているとはいえない状況ではないかと考えられる。来たるべき超情報化社会に向けて、これまで以上に取り組みを強化していく必要があるだろう。

## 終章 次の10年に向けて 2020年代を生き抜くパスポート

中小企業を取り巻く経営環境は今後も厳しい状況が続くことが予想される。日本経済を支える中小企業は生き残りをかけて挑戦し続けていかなければならない。この先の未来に向けて今、準備できることは何か。

### 第1節 変わる働き方・変わる組織のあり方

- ・中小企業でもいよいよ始まる「時間外労働（残業時間）の上限規制」、また2021年4月からは「同一労働同一賃金の施行」も予定されている。制度としての働き方改革が進むなか、昨今注目され、導入する企業が増えているのがテレワークである。
- ・テレワークとは、ICT（情報通信技術）を活用し、時間や場所を越えて行われる柔軟な働き方のこと。通勤のストレス緩和やオフィスコスト削減、また多様な働き方を可能にする手段として注目されている。

### 第2節 デジタルトランスフォーメーション（DX）と中小企業

- ・デジタルトランスフォーメーション（DX）が注目されている。デジタル技術による変革、革新的なイノベーションの展開などを意味する。
- ・DXに向けては、まず①IT技術の変革が必要とされている。現状用いているITツールが「複雑化・ブラックボックス化」していると、今後の情報活用社会に向けていかに新しい仕組みに適用させるかが重要とされている。続けて②IT人材の育成・補充である。ITシステムを新しい形へ再構築する必要があるのと同時に、人材に関しても順応できるようにしていくべき、というものである。さらに③DXを前提とする経営戦略の必要性が指摘されている。「情報を味方につける」戦略であり、その環境づくりである。
- ・このDXはできるだけ早く始めるべきで、2025年にどれだけ達成できているかで、国際化や情報化の波に直面しつつも、競争力を維持できるかどうかが決まるといわれている。

### 第3節 超情報化社会に向けた中小企業の課題

- ・将来的な情報活用社会への期待感を問うと、「期待している」（「かなり期待している」「期待している」の合計）と回答した企業が66.6%にのぼった。
- ・中小企業経営者の多くが今後の情報活用社会に期待を示しているが、本レポートで紹介したとおり、中小企業のITツールの導入状況、またはIT人材育成への取り組み状況は、必ずしも国が求めているような状況に追いついていないといえないかもしれない。
- ・2019年版ブルーレポートでは、モノ・ヒトへの投資が重要との結論を導いたが、それに加えて本レポートでは「変化への対応力」を提案する。①新しい働き方への組織的対応、そして②情報活用体制の構築をし、超情報化社会を乗り越える対応力が求められているといえよう。

## 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

本レポートは、フォーバルグループの社員が中小企業経営者に直接聞き取りを行い、その結果をまとめたものである。

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）

調査方法：中小企業経営者から対面で聞き取り調査

	実施期間	主なテーマ	有効 サンプル数
第1回	2019年7月3日～ 9月13日	働き方改革への取り組み	1594
第2回	2019年9月9日～ 10月31日	業務効率化・設備投資の現状（IT活用状況）	1487
第3回	2019年11月11日～ 12月27日	人材活用（雇用・教育等）	1571
第4回	2020年1月14日～ 2月21日	情報管理と活用	1273

### ●主な調査内容

#### 第1回中小企業アンケート 働き方改革への取り組み

- ・働き方改革関連法が施行されて3カ月の時期における、各施策への中小企業の認知・取り組み状況
- ・取り組む理由、取り組んでいない理由
- ・長時間労働是正への意識・取り組み度

#### 第2回中小企業アンケート 業務効率化・設備投資状況（IT活用状況）

- ・IT活用状況（情報系システム、基幹系システム）とその効果について
- ・IoT、AIなど新しいIT技術の認知・導入状況
- ・消費増税について（意識・影響等）

### 第3回中小企業アンケート 人材活用（雇用・教育等）

- ・人材育成への意識・取り組み状況
- ・IT人材活用状況（経営者の活用状況とそのレベル感、現状のIT人材雇用状況とそのレベル感、将来的なIT人材雇用意思とそのレベル感）
- ・超情報化社会に向けた社員教育の有無、その教育手法
- ・中小企業支援団体の認知状況等

### 第4回中小企業アンケート 情報管理と活用

- ・情報管理について（リスク管理への意識、組織的な取り組み、従業員教育、第三者認証の獲得状況等）
- ・情報活用について（社員の個人情報取り扱いに係る意識、情報活用社会への意識、未来の技術に期待する内容等）

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対象に、1年間で4回にわたり行ったものである。そのため、各回のサンプル数や属性別の割合は調査回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。
- ・実施期間は実施回により異なる
- ・業種分類は総務省の日本標準産業分類をベースに、フォーバルグループが独自に設定し、分析を行っている。

第1章～終章をご覧になりたい場合は、お気軽にお問い合わせください。

[https://www.forval.co.jp/contact\\_ask/](https://www.forval.co.jp/contact_ask/)

## 参考資料

### <白書・刊行物>

中小企業庁（2018・2019）「中小企業白書」

経済産業省（2019）「通商白書」

内閣府（令和元年）「経済財政白書―「令和」新時代の日本経済―」

内閣府（2016）「平成28年版高齢社会白書」

厚生労働省（平成30年）「労働経済の分析―働き方の多様化に応じた人材育成の在り方について―」

総務省（平成29年・30年、令和元年）「情報通信白書」

国土交通省（2019）「国土交通白書」

城塚音也著（2019）「AI（人工知能）」（日本経済新聞出版社）

本橋洋介著（2019）「業界別！AI活用地図 8業界36業種の導入事例が一目でわかる」（株式会社翔泳社）

落合陽一著（2019）「2030年の世界地図帳」（SBクリエイティブ株式会社）

### <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」

内閣府（2019）「安倍政権6年間の経済財政政策の成果と課題」

内閣府（2020）政府広報「データでみるアベノミクス」

内閣府「Society5.0」

内閣官房内閣広報室「アベノミクス『三本の矢』」

内閣府経済社会総合研究所国民経済計算部「2019年10～12月期四半期別GDP速報（1次速報値）」

内閣府「月例経済報告（令和2年2月・3月）」

内閣府統合イノベーション戦略推進会議（2019）「AI戦略2019～人・産業・地域・政府全てにAI～」

政府広報オンライン「ニッポン一億総活躍プランについて」

首相官邸「官民データ活用推進基本法」

首相官邸（2019）「AI戦略（有識者提案）及び人間中心のAI社会原則（案）について」（内閣府特命担当大臣（科学技術政策）平井卓也氏資料）

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」

総務省（2019）「通信利用動向調査」

総務省（2016）「ICTの進化が雇用と働き方に及ぼす影響に関する調査研究」

総務省（2015）「通信自由化以降の通信政策の評価とICT社会の未来像等に関する調査研究」

経済産業省（2020）「新型コロナウイルス感染症で影響を受ける事業者の皆様へ」

経済産業省商務情報政策局情報処理振興課（2016）「IT人材の最新動向と将来推計に関する調査結果」

経済産業省デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会（2018）「DXレポート～ITシステム「2025年の崖」の克服とDXの本格的な展開～」

経済産業省（2018）「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン（DX推進ガイドライン）」

中小企業庁（2017）「中小企業の事業承継に関する集中実施期間について（事業承継5ヶ年計画）」

中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針～緊急事態を生き抜くために～」

中小企業庁「都道府県・大都市別企業数、常用雇用者数、従業員数（民営、非一次産業、2016年）」

中小企業庁「中小企業・小規模事業者（2016年6月時点）集計結果」  
中小企業庁（2017）「中小企業・小規模事業者のIT利用の状況及び課題について」  
厚生労働省「一般職業紹介状況（職業安定業務統計）」  
厚生労働省「働き方改革～一億総活躍社会の実現に向けて」  
厚生労働省「派遣元の皆様へ」  
厚生労働省「平成30年就労条件総合調査 結果の概況」  
厚生労働省・都道府県労働局・労働基準監督署「フレックスタイム制のわかりやすい解説&導入の手引き」  
厚生労働省・都道府県労働局・労働基準監督署「高度プロフェッショナル制度 わかりやすい解説」  
株式会社東京商工リサーチ（2020）「新型コロナウイルスに関するアンケート」  
株式会社東京商工リサーチ（2019）「休廃業・解散企業」動向調査  
独立行政法人中小企業基盤整備機構（2018）「IT導入に関するアンケート調査報告書」  
独立行政法人中小企業基盤整備機構（2018）「中小企業の生産性向上に関するアンケート調査報告」  
独立行政法人中小企業基盤整備機構「中小企業業況調査」  
日本政策金融公庫総合研究所（2019）「中小企業でも始まるAIの活用」（日本公庫総研レポートNo.2019-5）  
国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）「NEDOロボット白書2014」  
NPO日本ネットワークセキュリティ協会（2018）「情報セキュリティインシデントに関する調査結果～個人情報漏洩編（速報版）」  
独立行政法人情報処理推進機構（2019）「中小企業の情報セキュリティ対策ガイドライン第3版」  
特定非営利活動法人 日本個人・医療情報管理協会（JAPHIC）「JAPHICマーク」  
一般財団法人日本情報経済社会推進協会（JIPDEC）「Pマーク」  
テレワーク・デイズ事務局（株式会社テー・オー・ダブリュー内）「テレワーク・デイズ2019実施概要」  
東京都産業労働局（2020）「多様な働き方に関する実態調査（テレワーク）結果報告書」

## あとがきに代えて・中小企業が支える未来の日本のために

平素は大変お世話になっております。このたびは『For Social Value Blue Report 2020』をお手に取っていただきありがとうございます。

新型コロナウイルス感染症に日本中、いや世界中の企業が、否応なしに対応を迫られている中、中長期的課題としていた「働き方改革」について、テレワークの導入を中心に、前倒しで検討を迫られているという企業も多いのではないかと思います。皆様は今回の有事を「100年に一度の特殊なケース」とお考えでしょうか。私はそうは思いません。これから過去とは比べ物にならない程の変化の波に、翻弄される機会は増えていくでしょう。

この大きな波に打ち克つため、これからの企業に必要とされるのは対応力です。新しい時代の動きをいち早く察知し、正しく対応していくことができる組織力を持つ必要があります。そして、この時に不可欠なのは、情報を正しく活用する力です。「次世代経営コンサルタント」集団であるフォーバルグループは、このような変化に立ち向かう中小企業の羅針盤であり続けたいと願い、本白書を編纂いたしました。元となるデータは、メンバーがお客様先へ定期訪問する中で、一軒一軒対面ヒヤリングしたものです。リアルな中小企業経営者の声を集め、その集計結果を分析、考察してみる、その過程を経て、日本を支える屋台骨としての中小企業のリアルな実態が見えてきました。第2回となる今回の調査では、「働き方改革」「IT活用」「IT人材育成」「情報管理と活用」にフォーカスしました。

日本の会社の99.7%は中小企業です。これまで同様、この国の経済を創り、社会を支えていくのも中小企業であると、私は確信しています。我々が中小企業経営者のご意見を聞きまとめる活動は3年目、そして、このブルーレポートの発行は2年目を迎えました。5年後、10年後、30年後、100年後の未来を創るためにいま何をなすべきかを、お客様はもちろん、取引先、地域社会、株主と共に考えていきたいと思っております。本書で紹介する調査結果、事例、そこから導き出された方向性がそのための一助となれば本望です。

2020年5月1日

株式会社フォーバル代表取締役会長

大久保秀夫



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。

制作協力

株式会社FISソリューションズ

株式会社エイエフシー

株式会社フォーキャスト

ビー・ビー・コミュニケーションズ株式会社

株式会社フォーバル

表紙デザイン／荒川真美

### ブルーレポート オンライン

本書の2019年版、ならびに  
中小企業経営者アンケートのダイジェスト版等、  
オンラインでも情報発信をしています。  
<https://forval-consul.com/bluereport/>



中小企業経営者の実態  
**For Social Value BLUE REPORT**  
2020年版

2020年5月1日発行  
発行元／株式会社フォーバル  
〒150-0001 東京都渋谷区神宮前5-52-2  
青山オーバルビル14F  
TEL 0120-81-4086





FOR SOCIAL VALUE