

令和四年

---

中小企業経営者の実態

# FOR SOCIAL VALUE

— BLUE REPORT —

---

2022年版

フォーバルグループ編集

# 本書の使い方



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

目次	
	本書の使い方 ..... 2
序章	
	中小企業を支える未来の日本のために ..... 7
	ブルーレポート2022の狙い ..... 8
	経済環境 ..... 9
	社会環境 ..... 13
	情報環境 ..... 17
	その他外部環境 ..... 20
	本レポートの概要 ..... 23
	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 ..... 25
第1章	激動の年と中小企業
	1. 新型コロナウイルス感染症と中小企業
	1-1. 感染症発生から1年半の状況 ..... 28
	1-2. 【業種別】事業への影響 ..... 29



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
--------	---

## 序章

中小企業が支える未来の日本のために	8
ブルーレポート 2022 の狙い	9
経済環境	10
社会環境	14
情報環境	18
その他外部環境	21
本レポートの概要	24
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	26

## 第 1 章 激動の年と中小企業

### 1. 新型コロナウイルス感染症と中小企業

---

1-1. 感染症発症から 1 年半の状況	29
1-2. 【業種別】 事業への影響	30
1-3. 【業種別】 事業への影響の内訳	31

### 2. 新型コロナウイルス感染症にともなう経営環境の変化

---

2-1. 新しい日常、新しいビジネスの形態をにらんだ事業継続への対応状況	32
2-2. 【業種・経営者世代別】 事業継続に向けた対応状況	33
2-3. 事業継続に向けた対応の具体的な内容	34
2-4. 事業継続に向けた対応・その評価	35
2-5. 【業種・経営者世代別】 事業継続に向けた対応・その評価	36

### 3. 新型コロナウイルスの影響による変化

---

3-1. 顧客層について	37
3-2. 取引先について	38
3-3. 設備投資額について	39
3-4. 経費について	40
3-5. オフィス面積について	41
3-6. ペーパーレスについて	42
3-7. テレワークについて	43
3-8. 事業内容について	44
3-9. 【業種別】 事業内容について	45

## 第2章 中小企業のデジタル化対応の現状

### 1. 中小企業のデジタル化への取り組み

---

- 1-1. デジタル化に対する優先順位 ..... 48
- 1-2. 【業種別】デジタル化に対する優先順位 ..... 49
- 1-3. デジタル化の優先度と経常利益との関係性 ..... 50
- 1-4. デジタル化に向けた具体的な取り組み内容 ..... 51
- 1-5. デジタル化の優先度と具体的な取り組み内容の関係性 ..... 52

### 2. デジタル化を進めた結果の検証

---

- 2-1. デジタル化を進める上での課題 ..... 53
- 2-2. 【業種別】デジタル化を進める上での課題 ..... 54
- 2-3. デジタル化が及ぼす社内の意識や業績への影響 ..... 55

## 第3章 中小企業の Road To DX

### 1. デジタル化の影響と取り組み状況について

---

- 1-1. IT技術やデジタル化の経営への影響 ..... 59
- 1-2. デジタル化を進めるのか ..... 60

### 2. 中小企業のデジタルトランスフォーメーションについて

---

- 2-1. デジタルトランスフォーメーションの認知度 ..... 61
- 2-2. デジタルトランスフォーメーションを認知していない理由 ..... 62
- 2-3. デジタルトランスフォーメーションの必要性 ..... 63
- 2-4. デジタルトランスフォーメーションが必要な理由 ..... 64

### 3. デジタルトランスフォーメーションの取り組み状況について

---

- 3-1. デジタルトランスフォーメーションの認知度（再調査） ..... 65
- 3-2. デジタルトランスフォーメーションの必要性（再調査） ..... 66
- 3-3. デジタルトランスフォーメーションの取り組み状況 ..... 67
- 3-4. 【主要業種別】デジタルトランスフォーメーションの取り組み状況 ..... 68
- 3-5. デジタルトランスフォーメーションに取り組めない理由 ..... 69

### 4. デジタルトランスフォーメーションの取り組み結果について

---

- 4-1. ステップごとの取り組み結果 ..... 70
- 4-2. デジタルトランスフォーメーションによる成果 ..... 71
- 4-3. デジタルトランスフォーメーションによる課題 ..... 72

## 5. 中小企業とDX人材～ITやデジタル化に対応する人材への意識～

---

- 5-1. ITやデジタル化に対応する人材へのニーズ…………… 73
- 5-2. デジタル化の進展と、それに対応する人材確保への意識…………… 74
- 5-3. DXの認知状況とデジタル化に対応する人材へのニーズ…………… 75
- 5-4. 【業種別比較】ITやデジタル化に対応する人材へのニーズ…………… 76

## 6. DX人材の必要性について

---

- 6-1. DX人材の必要性について…………… 77
- 6-2. デジタル化の進展への意識と、DX人材への意識の関係性について…………… 78
- 6-3. 【業種別比較】DX人材への意識…………… 79

## 7. デジタル化が進む中、どんな支援を期待するか

---

# 第4章 中小企業とグリーン

## 1. グリーンについての理解

---

- 1-1. 政府の方針を理解しているか…………… 83
- 1-2. 政府の方針を理解できない理由…………… 84
- 1-3. 【従業員規模別】【経営者世代別】グリーンについての理解度…………… 85

## 2. グリーンへの取り組み状況

---

- 2-1. グリーンに対する取り組み意識…………… 86
- 2-2. 【業種別比較】グリーンに対する取り組み意識…………… 87
- 2-3. グリーンに取り組む意識がない理由…………… 88
- 2-4. グリーンへの取り組み内容…………… 89

# 第5章 中小企業とSDGs・ESG

## 1. SDGs・ESGの理解と取り組み状況

---

- 1-1. SDGs・ESGについての理解…………… 92
- 1-2. SDGs・ESGについての取り組み状況…………… 93
- 1-3. 取り組む意識がない理由…………… 94
- 1-4. 取り組む意識がない企業の今後の方針…………… 95

## 2. SDGs・ESGの具体的な取り組み内容とその成果

---

- 2-1. SDGsの具体的な取り組み内容…………… 96

2-2. SDGs の成果	98
2-3. ESG の具体的な取り組み内容	99
2-4. ESG の成果	100

## インタビュー DX、GX へ挑み続ける中小企業

COMPANY 01 ミナト電気株式会社	102
COMPANY 02 株式会社イデイ	104
COMPANY 03 株式会社山本堀アーキテクト	106
COMPANY 04 株式会社誠和コーポレーション	108
COMPANY 05 株式会社オールハンズ	110
COMPANY 06 株式会社ウツワニウム	112
COMPANY 07 株式会社ユニティー	114

## コラム 中小企業のGX、DXをデータで推進！きづなPARK

1. データを経営に生かす時代の到来	117
2. 得られたデータの活用はさらなる価値を生む	118
3. そして生まれた「きづなPARK」	119
4. 「きづなPARK」の目指すもの	121

## 終章 GDXに向けて

1. 時代の大きな変化に向けて 中小企業に寄り添った支援を	123
2. 時代の潮流はG（グリーン）とD（デジタル）	124
3. GDX 経営が生み出す新しい企業価値の創造	125
参考資料	126

# 序章

## Prologue

### ご挨拶

---

中小企業が支える未来の日本のために  
ブルーレポート 2022 の狙い

### はじめに

---

経済環境  
社会環境  
情報環境  
その他外部環境

### 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

# 中小企業が支える未来の日本のために

『For Social Value Blue Report 2022』をご覧くださいありがとうございます。

新型コロナウイルスの感染が日本で初めて確認されて以来、わずか2年余りの間に、個人の価値観や行動はもちろん、企業経営の在り方についても、これまでにない大きな「変革」が起こりつつあります。

この「変革」は、これから日本だけではなく、世界中のあらゆる人、企業を巻き込んで進展していくことでしょう。もちろん、中小企業も例外ではありません。

この「変革」の重要なキーワードとなるのが、「デジタル」と「グリーン」、つまり、DX（デジタルトランスフォーメーション）とGX（グリーントランスフォーメーション）であると考えています。

皆さまもニュースなどでご存じかと思いますが、簡単に言えば、デジタルや環境に関する技術を活用することで企業に新たな価値を生み出し、様変わりする経営環境において競争力を確保していく変革の事です。

日本政府もこれを後押す方針として、デジタル庁を創設し、グリーン成長戦略を策定しました。菅義偉内閣から岸田文雄内閣に代わってもこの方針は変わっておらず、今後はDXやGXに挑む中小企業を後押しするための施策がいくつも打ち出されていくでしょう。ぜひこの流れを追い風として、皆さまの会社の「変革」に生かしていただきたいと思います。

「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、国と中小企業をつなぐ橋渡しの役割を担うべく、さまざまな準備を進めています。その一環として編さんしたのが、本レポートです。

現状は、DXやGXの重要性は認識していても、まだ対応できておらず、これから走り始めるという企業、そもそも走り方が分からないという企業が大半です。そのような実態を正しく調査し、まとめることは、多くの中小企業に直接訪問し、情報交換させていただいているフォーバルグループが果たすべき社会的責務と考えます。

本レポートを基に、日本政府や公的機関においては、1社でも多くの中小企業が「変革」するために活用できる制度や施策を整えていただきたいと思います。また、中小企業経営者の皆さまにおかれましては、本書で紹介する調査結果やDXやGXに取り組んでいる企業のインタビューなどで中小企業の現状を知り、これから自社が向かうべき方向性を見出すための一助としていただければ本望です。

日本の会社の99.7%は中小企業です。DX、GX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であると、私は確信しています。共に中小企業が輝く日本を創っていきましょう。

2022年4月22日

株式会社フォーバル 代表取締役会長  
大久保 秀夫





# ブルーレポート 2022 の狙い

新型コロナウイルス発症から2年以上の月日が流れました。この2年間でこれまでと同じ延長線上の事業をしていては難しい、という考えを持った企業も多いと思います。

国や政府も声高らかにデジタル化、デジタルトランスフォーメーションの必要性をうたい、中小企業を後押しする施策も講じられています。

いかにデジタルをベースに事業を再編成、変革させられるか。まさにDX改革時代と言えるのではないのでしょうか。

また、それだけではなくいかに環境に優しい観点での経営ができるか、というグリーンの視点、そしてSDGsやESGといった思想や活動も中小企業に必要な世の中に変わりつつあります。

中小企業経営者はこれまで以上に広い視野や最適な判断・行動を求められます。

日本経済を支えているのは、企業数の99.7%以上を占める中小企業です。中小企業が輝いてこそ、日本の未来は明るくなります。この困難な時代を乗り切るためには何をすればよいのか、そうした問題意識からこのレポートの制作が始まりました。

ブルーレポートは過去3回にわたり、中小企業の経営課題についての調査を行いました。第4弾となる今回は世の中の中小企業が避けては通れない、DXやGX、SDGsやESG、そして新型コロナウイルスの発生から2年の月日が流れ経営環境はどう変わったのかなどを中心にまとめています。

本レポートは、このような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うえで、解決に向けた糸口を探るものです。

2022年4月22日

ブルーレポート 2022 編集部

# 経済環境

近年の中小企業を取り巻く経済環境は、2008～2009年のリーマンショックにおける大幅な落ち込みが見られたものの、その後は順調な回復基調を見せていた。それが2020年の冒頭から始まった新型コロナウイルス感染症の発生にともなって安定しない状況が続いている。

ここでは、複数の指標をもとに経済動向について改めて検証を試みたい。

## ■ 国内総生産（GDP）に見る2021年の経済

このグラフは国内総生産（GDP）、つまり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を、名目・実質の双方で示したものである（名目GDP：生産されたモノやサービスの合計額／実質GDP：それから物価変動による影響を除いた額）。国全体としてどれくらい生産活動をしたのか、その総額を端的に見ることができる。

リーマンショック後は少しずつ回復してきたGDPが2020年に一気に落ち込んだのは、新型コロナウイルスの感染拡大とそれにとまなう経済活動の停滞期があったためである。

### 国内総生産（GDP）



資料：「国民経済計算（GDP）」（内閣府）に基づきフォーバルグループ作成

新型コロナウイルスの感染拡大に伴って2020年4-6月期に一気に落ち込んだものの、その後は同年の年末にかけて勢いを回復した。ところがその後、2021年に入るとほぼ横ばいで推移し、コロナ禍以前の状況には戻っていない。

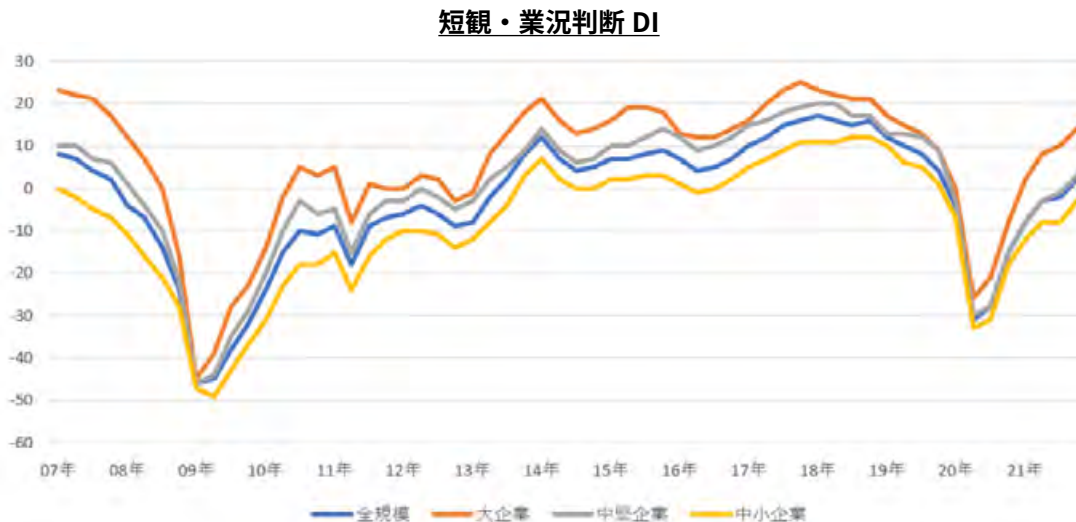
1回目の緊急事態宣言の発令による社会的なインパクトが大きく、その後は落ち着いた推移を見せているとも考

えられるが、景気回復の起爆剤となる要素が見当たらない中、楽観はできない状況だと言えるだろう。いかに稼ぐ力を復活させられるかが日本経済に突き付けられている大きな課題である。

## ■ 景況感

続けて景況感について紹介したい。企業の景況感を示す日銀短観の業績判断DI（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）は、リーマンショック時に悪化し、その後は回復基調が見られたものの、2020年には新型コロナウイルスの感染拡大に伴って各層とも落ち込んだ。その後、翌2021年にかけて回復する動きが見られるが、全規模としてはコロナ禍前の水準には戻っておらず、同感染症の影響はまだ続いている状況がうかがえる。

また、その内訳では大企業の回復ぶりと比べると中堅企業、中小企業の戻りは鈍く、特に中小企業の出遅れが目立つ。コロナ禍では企業の規模に関係なく影響もたらされたものの、その回復力では差が出てしまっていることがわかる。



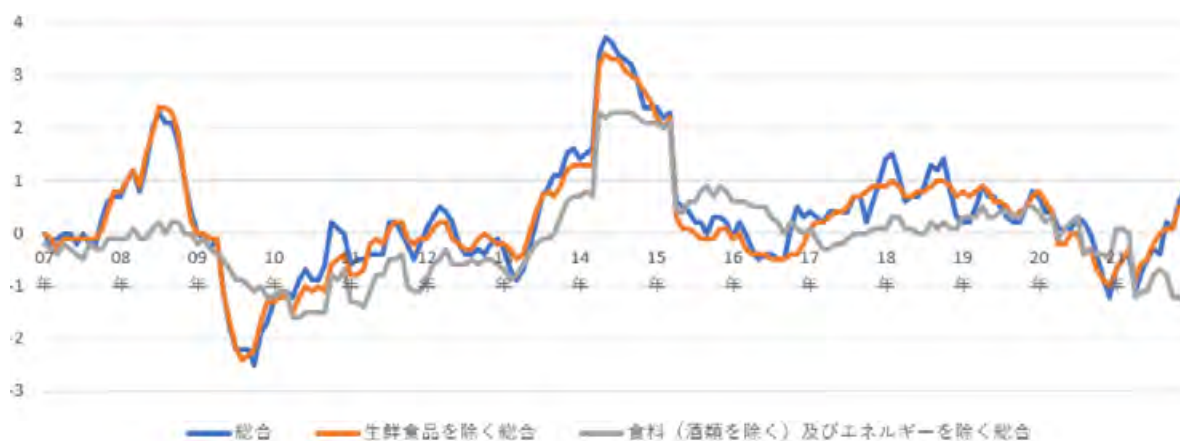
資料：「日本銀行全国短観・判断項目（業況）（四半期）」に基づきフォーバルグループ作成

さらに、ここでは個人消費の動向についても検証を試みる。消費者物価指数（CPI）は消費者が購入するモノやサービスなどを総合して物価の変動を見るための指標である。

全体的な推移では、ここ数年は横ばいで推移していたものが2020年には新型コロナウイルスの感染拡大に伴って下落傾向を見せた。それが2021年には徐々に上昇傾向を示している。

至近の集計結果によると、2021年12月の指数は総合で0.8%、変動が大きい生鮮食品を除く総合指数では0.5%の上昇となった（ともに前年同月比）。要因としては電気代やエネルギー関連の値上げが響いたと考えられる。また12月分は携帯電話料金の値下げがあったことから、これを除くと物価上昇率は2%前後になるとの評価もある。日銀はこの消費者物価が前年比で2%となることを物価安定の目標として定めている。しかし単純に喜んでいられない。成長への見通しは立たない上、平均賃金についても上昇はみられず、横ばいで推移していると言われている。エネルギー品目のみならず食料品についても今後値上げが予想される中、家計を直接圧迫し、消費の低迷を招く恐れもある。国全体の稼ぐ力が戻らない中で、物価の上昇が続けば消費はさらに冷え込むことが懸念される。

### 消費者物価指数（CPI）前年同月比



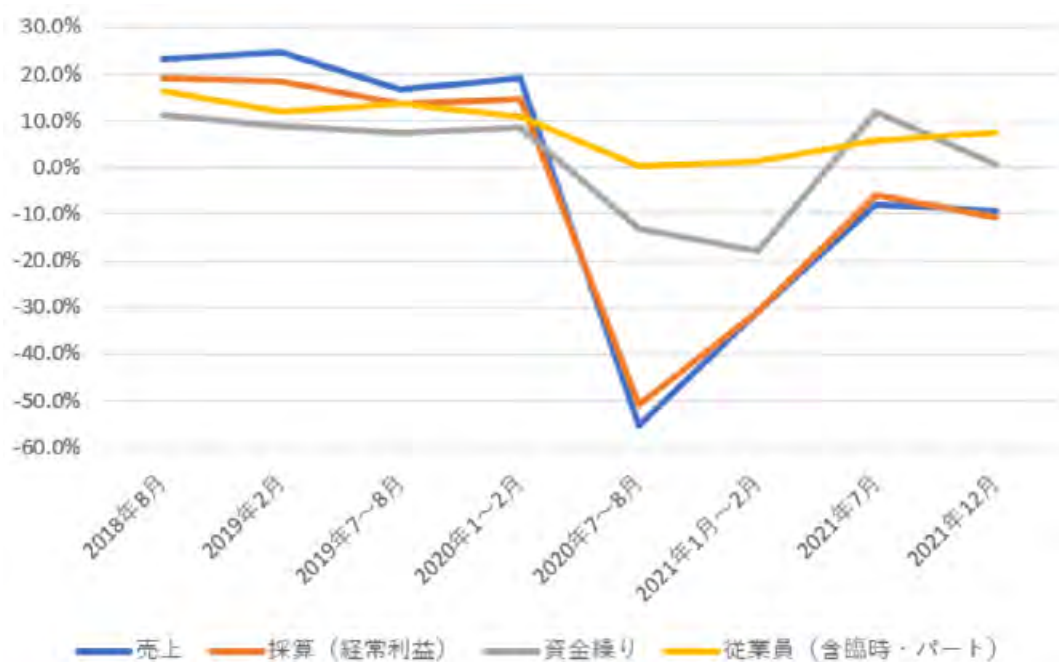
資料：「日本銀行全国短観・判断項目（業況）（四半期）」に基づきフォーバルグループ作成

## ■ 中小企業の景況感

最後に、中小企業の動向に絞って検証してみたい。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、中小企業の景況感を4指標で聞いたものである。

この4年間で大きな変化が見られたのは、2020年の新型コロナウイルスの感染拡大による業況の悪化である。その後少しずつ持ち直しているものの、依然として-10%前後を推移している。

### 中小企業業況 DI 推移



フォーバルグループ調査（2018～2021年度）

ここで注目したいのは従業員、そして資金繰りの結果である。従業員については多少の落ち込みがあったものの、コロナ禍を経ても大きなマイナスにはならなかった。雇用調整助成金をはじめ各種支援により雇用の維持が保たれていることは、国、そして中小企業側の大きな功績であると言えるだろう。

そして資金繰りについては、売上や採算（経常利益）の落ち込みと比べると大きなダウンにまでは至らなかった。また2021年7月には+10%にまで回復している。これは国や各機関による支援が幅広く行き渡り、資金繰り状況が改善したものと推察される。コロナ禍において一貫して売上、採算ともに低い傾向が続く中、これらの支援で乗り切っている中小企業の姿がうかがえる。

しかし楽観してはられない。2021年12月調査において資金繰り状況が多少悪化しているためである。また、無利子・無担保での支援が多かったとはいえ、2022年以降はその返済が始まる企業もあるため、原資確保も含めて厳しい資金繰りが続く企業が増える可能性がある。

いずれにしても経済成長、そして平均賃金と物価の両面での上昇が進まなければ、景気回復はなかなか見込めないだろう。そのしわ寄せは立場の弱い中小企業に及ぶ懸念がある。

## ■ 新型コロナウイルスと中小企業

新型コロナウイルスの感染拡大は企業活動や国民の生活に多大な影響を及ぼしており、国や関係機関も緊急措置としての支援を続けてきた。その効果もあり、国内で感染が確認されてから2年がたった今も倒産件数は50年ぶりの低水準と言われている。

しかし、こうした支援がこの先もずっと続くことは考えにくく、特に感染が落ち着けば支援は減少し、続けて返済のフェーズに入ることになる。そのときに果たして中小企業は従前のような生産活動の復活と安定的な収入の確保をすることができるかが課題である。

各種指標を見ると、大量の感染者を出した2022年1～2月の直前まではコロナ禍以前の状態までは戻らないものの回復基調で推移している。2022年冬以降の状況が、コロナ禍を前提としても大きな落ち込みがないとなれば、感染対策と経済の活性化を両軸で進めていく議論も広がっていくと予想される。経済活動の復活と支援の減少などの不透明な先行きに対し、今できる準備を着実に進めていくことが肝要だろう。

# 社会環境

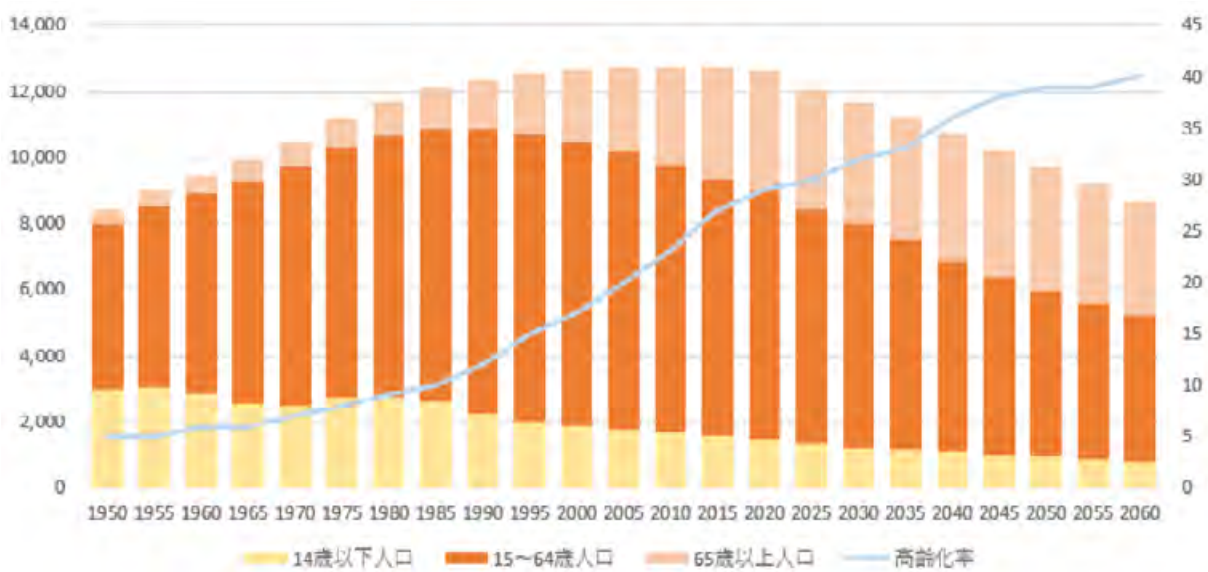
経済環境に続き、中小企業を取り巻く環境変化を社会の観点から検証することにする。特に生産活動を支える生産労働人口や労働環境に注目し、論点を整理した。

## 日本の生産年齢人口の推移と高齢化率

2020年11月末、総務省は5年に1度実施されている国勢調査に基づく人口の確定値を公表した。それによると15～64歳の生産年齢人口は約7,509万人で、ピークだった25年前（1995年）の約8,716万人より1,207万人ほどの減少となった。高齢化率でも15%から29%にまで増加している。日本の人口構成は確実に高齢化が進み、かつ生産年齢人口の割合、そして実数値も減少傾向が続いていることがわかる。

また今後の人口予測に基づくと、2050年には生産年齢人口が5,000万人に迫る勢いで減少が続くことになる。さらに高齢化率の増加に伴って社会保障費の増加が懸念される一方で、法人税収が減少していくことも予想される。

我が国の人口と高齢化率の推移～減少する生産年齢人口～



出典：総務省：平成29年版情報通信白書

2015年までは総務省「国勢調査」（年齢不詳人口を含む）、2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」（出生中位・死亡中位推計）のデータを元に作成。なお2015年・2020年確定値については株式会社フォーバルにより加筆の上、作成。

こうした傾向に対して国や関係機関から強く指摘されているのが、主要先進国の中でも低いと言われている日本の労働生産性の改善である。そのためにこれまで積極的にデジタル化への対応が推奨され、さらに今後はDXを進めてさらなる効率化を促進することが規模の大小にかかわらず企業には求められてきた。この点については多くの中小企業がその必要性を実感し、取り組みを進めているところであろう。

しかし、それに加えて国は生産性の低い業種から高い業種に人材をシフトさせることをにらんでいる。これまでの日本経済を支えてきた終身雇用や年功序列といった慣例から脱却して労働市場における人材の流動化を進めつつ、今後の成長が期待される産業や職種に労働人口を移す考え方である。その念頭にあるのが IT 人材と呼ばれるデジタルに強い人材であり、また企業の DX 化を強力に進められる人材の育成であろう。人口減少時代における成長の起爆剤は、こうしたデジタルへの投資はさることながら、それに対応する人材をいかに育成するかにかかっていると言える。

またそれぞれの事情から働く機会を得ていない子育て中の女性層やシニア層、今後増加すると予想される介護に関わる層に対する労働機会の創出、さらにコロナ禍において入国が制限されている外国人労働者などの積極的な受け入れなどは、アフターコロナの経済回復期における一定の人材確保につながるだろう。慢性的な人材不足に直面する中小企業もその受け皿になると期待されている。

しかし中小企業の中には、デジタル化に対応できる人材を確保できていなかったり、新たな人材を採用する余力がなかったりする企業も多い。さらにコロナ禍を経て体力的に弱っている企業が多く、デジタルに対応する人材を自社で育成する余力がない場合は、国や関係機関によるさらなる支援も重要になると考えられる。その他、国からは従業員の賃金増に向けた努力をするよう促されている。人的資本への期待は、そのまま中小企業経営にも大きく乗りかかる課題でもある。

## ■ ハイブリッドな働き方・組織の在り方に向けて

いかに業務を効率化し、さらに生産性を上げていくことができるか。中小企業は今、多くの新しい潮流や変化に直面しつつも成長に向けた挑戦をし続けなければならない厳しい時代に突入していると言えるだろう。ここ数年は働き方改革関連法の施行により、多くの中小企業も自社の労働環境や制度の見直しに着手した企業も多いだろう。その中では残業時間の上限や有給休暇取得などへの対応が求められた。しかし企業としては利益を出さなければならないため、業務の効率化が強く叫ばれ、さらにデジタル化の推進や不要な業務の見直しも並行して取り組むことが推奨された。

そんな中で訪れたのが新型コロナウイルスの感染拡大である。売上低下が懸念される中でも、資金繰りに走り、感染予防対策を進め、さらには将来に向けた生き残り策も検討しなければならない事態が約2年にわたり続いている。

この間、企業の取り組みとして国や関係機関が積極的な取り組みを推奨したのがテレワークである。導入する企業が増えた最大の要因は感染予防対策としてであったが、それでも結果的に多様な働き方を推進するきっかけになった企業は多いだろう。またそれに伴い、企業側のデジタル環境の整備も進んだ。いつでも、どこからでもアクセス可能なクラウドに情報が管理され、ビデオ会議による打ち合わせやコミュニケーション促進のためのチャットツールを導入する企業も増えた。

さらにテレワークの推進は企業経営の側面からの変化ももたらしたと言われている。感染予防対策や疲労・ストレスの軽減による健康経営の推進、育児や介護でフルタイム出社の厳しい人材に対する就労機会の提供、移動機会の減少に伴う環境負荷の軽減、またいざというときに働く環境を回復できる BCP の側面からの効果などである。

またテレワーク、そしてデジタル化の推進は、企業にさらなるペーパーレス化や新しいビジネス創出の機会を生むことにつながると考えられる。今後は、働く環境や社会の多様な変化に対して、企業側が臨機応変に導入し、場合によっては組織内の変革に挑戦していくことが求められるとも言えるだろう。

しかし一方で、テレワークの課題も指摘されている。現場でなければ成立しない業務もあれば、テレワーク時の労務管理やコミュニケーションのしづらさもある。特に上司が部下の業務を管理できない状況に対しては、ジョブ型雇用という新しい働き方への注目も高まってきた。その他人材に関しては、変化に対応できる人材の育成を念頭に置くりカレント（学び直し）の必要性や、副業制度によって組織を越えた価値創造の可能性に期待する企業も多いだろう。

このように、ここ数年の中小企業を取り巻く社会変化を振り返るといろいろな出来事、それに対応するさまざまな取り組みがあったことがわかる。これらすべてに対応していく必要はないが、重要なのは社会の変化とそれに対応する新しい動きについて把握し、必要に応じて臨機応変に対応、導入できるハイブリッドな組織や働き方の推進ではないだろうか。

## ■ 何のための経営か、改めて存在意義が問われる時代へ

さらにグローバル化が進む今、日本のみならず世界規模の課題解決に向けて中小企業にも多様な取り組みをするよう求めるニーズが高まっている。近年の動きの中でも、その最たるものが気候変動対策としての温室効果ガス排出削減への取り組みであろう。

2021年5月26日に成立した「改正温暖化対策法」では、「2050年までの脱炭素社会の実現」が明記された。今後は排出量取引や炭素税の導入への検討に加え、企業に対してもより一層の削減に向けた努力が求められるようになるだろう。特に2022年春から再編される東京証券取引所のプライム市場に上場する企業には、その対策についての実質的な開示義務が課されることになった。自社の範囲にとどまらず取引先やサプライチェーン全体で環境経営を進める動きが目立つことから、その影響は経済界全体、社会全体にも及ぶと考えられる。こうした動きに対応するためにも、中小企業も早い段階からグリーンへの取り組みを自社の経営課題として位置付け、検討を進めていく必要がある。

加えて、こうした環境経営も含めて、企業の社会課題を意識した経営を重視する投資の視点として注目されているのがESGである。E（環境）、S（社会）、G（ガバナンス）を投資の根拠として企業を評価する仕組みのことである。これまではEについての関心が高かったが、今後はS（社会）、すなわち多様性（ダイバーシティ）や人権、人材投資などが評価軸として重視されると予想され、それに伴うGの体制づくりは急務であると言えよう。また、このESGとともに取り上げられることの多いSDGs（持続可能な開発目標）についても、引き続き企業としての取り組みが求められるものである。

これは大企業に限ったことではない。法整備や投資の枠組みなどが続々と整備される中で、中小企業にもその課題を共有する流れは着実に迫っている。

失われた20年、リーマンショック、新しい働き方、デジタル化、そして気候変動対策やSDGs・ESGへの取り組み、世界を直撃した新型コロナウイルスの感染拡大。



企業を取り巻く経営環境が目まぐるしく変化し、また複雑化し、働く人たちにも多様な価値観が顕在化する今、改めて自社の経営環境や存在意義を見直すことに注目が集まっている。それを表す言葉として昨今用いられる機会が増えているのが「パーパス経営」である。

パーパスとは直訳すると目的、意思などを意味するもので、「パーパス経営」とは「自社の存在意義を明確にした経営」となる。これまでもパーパス経営という言葉はあったものの、その重要性が指摘されることが増えている。その背景には上記のようなさまざまな経営環境の変化が続く今、改めて原点に立ち返り、自社の社会における役割を自覚した上で戦略を立て直そうとする動きが増えたためだと考えられる。また気候変動への対策や ESG を意識した経営を具体化していくときに必要な視点でもある。顧客や消費者、さらに従業員などステークホルダー側の問題意識が高まっていることから、持続可能な経営に向けて、売上のみならず良好な関係づくりの構築にも効果があると期待されている。

さまざまな変化が押し寄せ、混沌とした経営環境が続く中小企業も、一度このパーパスを念頭に自社の取り組みについて考える良い機会ではないだろうか。

# 情報環境

IT ツール、IoT 技術、AI（人工知能）、ビッグデータ、ドローン、5G、ロボティクス。

情報環境やツールを示すさまざまな言葉が生まれ、それらの多くが私たちの社会ですでに活用されている。その開発スピードは目まぐるしく、1年前には知らなかった技術が生まれ、また実用化はずっと先のことだと思っていた技術がすでに実用化されていることもある。

この1年を通し、情報環境に関する論点としてはどのようなものがあつたのか。主な出来事を紹介するとともに注目される技術や可能性について以下で紹介してみたい。

## ■ デジタル庁の設立と DX 推進 ～鍵になるのは「人材」～

この一年で情報環境に関わる大きな出来事としては、行政のデジタル化を推進する目的で、デジタル庁が2021年9月に発足したことが挙げられるだろう。政府や自治体のシステム統一化やマイナンバー制度の普及が主な目的だが、医療や教育の領域でのデジタル化推進や、行政手続きのスマート化、ペーパーレス化、さらには社会全体のデジタル化を進めるきっかけになると期待されている。

一方で、企業の取り組みはそれより一足先に進められてきた。IT や IoT 技術の導入による業務の効率化に加え、ここ数年では AI やビッグデータなど新たなデジタル技術を活用したビジネスが広がりを見せている。日本の過去を振り返れば、戦後の復興期や高度経済成長期を通して、製造業の現場や建設、農業などさまざまな分野で積極的な機械化が進められてきた。そして今はさらなる業務の効率化を目指し、基幹系や情報系のシステム導入に加え、IoT 技術も各方面で取り入れられている。こうした技術への感度がもともと高い日本の産業界において、特に規模が小さく機動性のある中小企業は一面ではデジタル化に対応しやすい側面があると言えるだろう。

しかし、デジタル技術に対応する際の人的、資金的な課題があることに加え、過去の成功体験やレガシーシステムと呼ばれる従来型の仕組みへの挑戦は一朝一夕にできるものではない。

そんな中で注目されているのが DX（デジタルトランスフォーメーション）である。DX とはまさしく「デジタルによる変革」であり、単にデジタル化を進めるだけではなく、そこから得られた情報を活用し、自社の経営資源と掛け合わせて新しい価値を創造する取り組みである。DX はこれまでの部分的なデジタル化から、組織全体の最適化に向けて体制や業務、人員配置まで広範囲に見直しをする過程そのものでもある。

DX ではデジタルの導入が前提となるため、新しい技術が多く活用されるようになることはもちろんだが、それに加えて重要なのは対応する人材だとも言える。DX に関わる人には、技術やデータを駆使し、アイデアを生み出し、市場での価値創造につなげるまで、つまりデジタルと事業戦略の両面から自社のビジネスモデルを再構築することができる能力が求められるためである。言い換えれば、デジタル技術はあくまで手段であり、それを駆使して何を実現するかを考えること、それができる人材の採用が必要であり、また現在働いている人に向けた IT 人材育成のためのリスクリング（学び直し）の機会も重要になるだろう。

そのためには経営者が DX に向けた明確な方針を示し、デジタル化に向けた仕組みやデータ利活用の仕組み

を提供し、その上で活躍する人材に対する教育や改革に取り組む時間の確保も重要になる。

DXの重要性に注目が集まるようになったきっかけは、経済産業省による「DXレポート」が発表された2018年9月であり、それからすでに3年以上がたった。またそのレポートでは2025年までにシステム刷新を集中的に推進する必要があるとされている。つまり、このレポートに記載されている期間の半分以上が過ぎたことになり、いよいよ本格的なDXの実施段階に入ったと言える。しかしながら2021年9月に発表された経済財政白書では、中小企業のDXへの取り組みは「検討中」も含めて38%にとどまっており、今後の経済成長の課題としてDXへの取り組みの拡大が掲げられた。中小企業もより一層のDXへの取り組みを進め、自社のデジタル化の推進とデータ利活用体制の構築、さらにはビジネスモデルの見直しを検討してほしい。

## ■ 新しい技術への挑戦

2021年夏、予定より1年遅れで東京オリンピック・パラリンピック2020が開催された。実際の観戦自体は制限されていたものの、競技を撮影した映像の美しさに驚いた人も多かったのではないだろうか。5G（第5世代移動通信システム）の特性である高速大容量や低遅延性、多数同時接続の技術を駆使し、セーリングや水泳などの競技で「マルチアングル視聴」を実現する新しい映像体験が提供されたのである。複数の4Kカメラでの撮影やドローンによる多角的なアプローチなどを駆使しながら、大容量通信網によりそれを瞬時に届けることのできるプラットフォームが実装された。5Gの商用化から1年がたち、少しずつ私たちの生活にも高速大容量技術が浸透し始めている。

またこの5Gは自動運転や遠隔手術支援など、これまで実現が期待されていたものを実際に行える環境を整えられると言われている。さらには製造業や建設業などIoT技術を使用する現場や、危険箇所、災害復旧現場などでの作業においても遠隔作業を可能にするなど、産業面での活用が期待されていることから「DXの基盤」とも言われている。

この他、これまでも注目されてきたAI、ビッグデータ、IoTなどはさまざまな領域で活用がすでに始まっている。AIは画像認識や言語処理の分野で活用がすでに進み、製造業では不良品の検知や小売業での需要予測、自動運転領域での「認知」機能として活用する研究などが注目されている。無人レジを導入する店舗や人手不足に対応するためのロボット開発など、その範囲は広く、また研究のスピードも早まっている。

また、最近話題になっている技術にデジタルツインがある。これは現実の空間にあるさまざまな情報を用いて仮想空間で現実の空間を再現する技術のこと。工場や建設現場などでその仮想空間に再現したものを通してシミュレーションや分析を行い、リスク回避や業務効率化への方策を探ることを可能にする取り組みが始まっている。

この技術は企業のみならず自治体も活用している。災害や渋滞の予測から、住民の不安の把握など、行政サービスへの活用も期待できるためである。同様の取り組みとして、すでに娯楽やビジネスで活用が始まっているメタバース（仮想空間）も新しい仮想空間でのコミュニケーションを実現するツールとして関心を集めている。それらの新技術を活用している企業はまだ少ないものの、多くの中小企業がこの1年で情報環境の整備が進められたのではないだろうか。

新型コロナウイルスの感染拡大に伴いテレワークを導入した企業では、IT ツールや Wi-Fi 環境の整備、外部からアクセス可能な仕組みやクラウドの導入などが考えられるし、テレビ会議やチャットを行えるツールの導入は社内のコミュニケーションのスタイルが変わることにもつながるだろう。契約事務や勤怠管理の効率化、ペーパーレスの促進など、デジタル化による効果はさまざまである。

こうした新技術の動向や中小企業でのデジタル化への取り組みを見ると、数年前から新しい IT 技術として本レポートでも紹介してきた技術が、少しずつではあるが私たちの社会に実装され、多くの産業で活用が進められていることがわかる。それは「サイバー空間とフィジカル空間を高度に融合させたシステム」を目指す Society5.0 社会の実現に一步ずつ近づいていることを意味している。つまり一部の高度な技術集団による開発にとどまらず、社会全体がその方向に向けて進化し続けていて、その中には中小企業も、私たち消費者も含まれていると認識するべきだろう。

## ■ サイバー対策の重要性

昨今のデジタル環境の整備に伴い、日常生活やビジネスにおいて効率性や便宜性が得られる一方で、これまで以上に警戒しなければならないのがサイバー攻撃である。自社への技術的、経済的ダメージはもちろんのこと、取引先企業との信頼にも傷がつくことになる。

近年、最もその被害が増えているのがランサムウェア（身代金要求型ウイルス）による攻撃であろう。重要な情報が暗号化されて使えなくなったり、その解除をする代わりに身代金を要求されたりするケースがある。その支払いを拒否すれば機密情報を公開すると脅されることもあることから、被害に遭った企業はその対応に苦慮すると言われている。

2022 年 2 月には、大手自動車メーカーの部品を製造する企業がシステム障害を起こし、ウイルスへの感染が確認された。それを受けて、メーカー側は国内で製造するすべての工場の稼働を停止した。関連企業を攻撃すれば強固なセキュリティ対策を実施する大手企業の操業にも影響を及ぼすことができるため、こうしたサプライチェーンを狙った攻撃が増加の傾向を示している。

その侵入方法として多いのは、不特定多数に送られたメールにファイルを添付したり、URL を記載してそれらを開くことにより感染させる方法だが、最近ではリモートワークをする人が増加していることから、外部から組織のネットワークへの接続を可能にする VPN を利用したものもある。パスワード管理やセキュリティソフトのアップデートはもちろんのこと、緊急時対応としてのバックアップの習慣化も日常的な対策としては重要だろう。

しかし中小企業はコスト面からセキュリティ対策への投資が厳しいケースや、情報不足から対応できずにいることもあるだろう。1 社単位での対応に加えて、国や関係機関による支援、またはサプライチェーン全体での対策や情報共有を推進することをお勧めしたい。

## その他外部環境

この1年は新型コロナウイルス感染症に代表されるように、企業経営に影響を及ぼす外的要因がいくつも見られた。また近年はこうした要素が立て続けに起こっている。

ここでは特に産業界、中小企業経営と直接的に関連する動きについて紹介したい。

### ■ 企業経営を脅かす外的要因とBCP・サステナブル経営の視点

国内で新型コロナウイルスの感染が最初に確認された2020年1月から2年が過ぎた。この1年では3度にわたる感染拡大期があり、その都度企業活動が制限され、多くの中小企業が影響を被った。感染が広がった2020年当初は直接顧客と接する機会の多い小売業やサービス業などで業績悪化が見られたが、その後は製造業や建設業など幅広い業種に拡大し、2022年に至るまでその影響は続いている。

その他、近年では地震や豪雨などの自然災害が各地で相次いでいる。2021年にも最大震度5強の地震が東北地方や関東地方など日本各地で発生し、夏季の集中豪雨では死傷者の発生させる規模の災害の発生が続いた。企業経営に影響を及ぼすものとしては、こうした自然災害に加え、サイバー攻撃やシステム障害などのデジタル環境におけるトラブルやテロもあるだろう。

事業の継続を脅かすこれら突発的な事象に直面しても、事業自体を継続していくための準備として企業に求められているのがBCP（事業継続計画）である。新型コロナウイルスの感染拡大は改めてこのBCPの必要性を企業に再認識させる事態となっている。

加えて最近では、企業経営のリスクとしては貿易や通商に関わるいざこざや紛争、国内だけでなく海外における災害や原材料不足、為替変動リスクなど、業務環境のグローバル化、多角化に伴い、配慮すべき範囲も拡大している。市場に目を向ければインフレリスクやWeb上での風評や中傷被害も想定されるだろう。これらにはある程度の想定ができる潜在的なリスクが含まれているため、予防や被害の最小化に向けた対策が可能となる。

さらに、こうした具体的な取り組みも含めて、企業経営に必要な視点として「環境変化に適応して回復、生き延びる能力」としてのレジリエンスという言葉や、ESG（環境・社会・企業統治）を意識することでリスク回避と持続性を維持する「サステナビリティ」「サステナブル経営」などの言葉が頻繁に使われるようになったのもこの一年の特徴である。将来的な社会的ニーズや変化を想定して、今後の企業経営に求められるさまざまな課題や論点を先読みし、経営戦略に組み込むことも重要になるだろう。

### ■ ロシアによるウクライナへの軍事侵攻

2022年2月24日、ロシアがウクライナへ軍事侵攻を開始した。被害の全体像は依然として把握できていないが、ウクライナ側に大きな被害が出ていること、この衝突は長期化の様相を示していることが伝えられている。国際社会は連携してロシアに対する圧力を強めており、国際的な資金決済網SWIFT（国際銀行間通信協会）からロシアの複数の銀行を排除し、取引を縮小させる制裁を科し始めた。日本企業も含めてロシアに

進出している多国籍企業の撤退も相次いでいる。

また、この侵攻に伴って経済への影響も深刻化している。IMF（国際通貨基金）は侵攻開始から9日後の3月5日、世界経済に深刻な影響をもたらすことになるとの見解を示した。その内容は新型コロナウイルスによる経済低迷からの回復期と重なって、今後世界規模でインフレが発生する懸念があるというものである。

そして両国の国別の貿易額規模は比較的小さいものの、日本経済への影響は少なくないと見られている（2019年段階でのロシアの対日本輸出は約113億ドル、輸出相手としては12位の規模：経済産業省「通商白書2020」）。ロシアから日本への主な輸入品目は液化天然ガスや石油、非鉄金属、石炭などのエネルギーや金属系が中心であり、日本からは自動車やその部品の輸出がメインとなっている。またウクライナの対日本輸出規模はそれよりかなり小さくなるが、日本へ輸出されているものではタバコが圧倒的に大きく、次いで鉄鋼やアルミニウム合金、木材（松）などが続いている。こうした品目における影響は今後、中長期的に響いてくると予想される。

また生活に身近なところでは、元々値上げ傾向が続いていた小麦製品のさらなる値上げや、カニ・サーモンなど水産物の値上げも想定される。日本がロシアから輸入している木材についても、従前から「ウッドショック」と呼ばれる木材価格の高騰が続いていた状況に拍車をかけ、さらなる高騰や木材不足の状況が続くと予想されることから、住宅供給にも影響が出る可能性がある。

この二国間貿易に加えて、より国際的な視点での影響も見ておかなければならない。例えば世界全体で懸念されているものには、エネルギーや小麦のほかに半導体がある。その製造に必要な希ガスや希少金属などの入手が困難になるためである。またロシアの上空を飛行できないための輸入制限もすでに発生している。今やグローバル経済が前提となっている中で、あらゆる産業への影響は避けられない状況になっており、極端なインフレが数年にわたって起きることも現実味を帯びてきている。

こうした影響を考えれば、ロシアによるウクライナへの侵攻は決して対岸の火事ではなく、企業活動や私たちの生活に直接的な影響を及ぼすことになるのは間違いないだろう。また貿易に直接関わる企業のみならず、各所で予想される原材料費の高騰や不足、サプライチェーンの寸断、賃金上昇を伴わない極度のインフレとそれによる景気低迷などは、多くの企業にマイナスの影響が及ぶ可能性がある。

またサイバーセキュリティ対策の強化も忘れてはならない。2022年3月1日、経済産業省や総務省、警察庁など関係7省庁が連名で、昨今の情勢を踏まえたサイバーセキュリティ対策の強化に向けた注意喚起が行われた。これまで以上に企業に対するサイバー攻撃リスクが高まっているとの警鐘であり、リスク軽減措置の徹底が呼びかけられている。

この事態に対して、経済産業省は両国に関連した事業を行う企業に対する相談や資金繰りの支援を進めるとともに、コロナ禍対策として行っている燃料油価格激変緩和対策の拡充を挙げている。しかし、侵攻がいつまで続くのか、また終わったあとも混乱が続くと予想されるため、日本企業への影響は当面の間続くと考えておいた方がよいだろう。

## ■ 不確実性の時代に向けて

国は2050年のカーボンニュートラルを宣言し、本格的に脱炭素に向けた取り組みを官民一体となり進めていく姿勢を示した。本レポートでもESGやSDGsを意識した経営を進めることの重要性を指摘している。しかしその一方で、国全体で考えなければならないのがエネルギー供給問題である。

その排出の多くを占めるエネルギー転換部門（石油や石炭などの一次エネルギーから電力のような二次エネルギーに転換するところ。発電所はここに含まれる）は、総排出量の約4割と言われている。原子力による発電の割合が小さく推移する中で、この脱炭素化に向けては省エネや再生可能エネルギーの導入が有効とされている。しかし再生可能エネルギーの普及には安定供給や高いコストなどに課題があり、普及がなかなか進まない現状がある。さらに昨今の石油価格上昇を受けて、今後は化石燃料由来の発電についても価格が上昇すると見られており、特にロシアのウクライナ侵攻に伴う情勢不安は、石油価格をさらに上昇させる要因になると考えられる。

企業が独自にできることとしては、日常業務における省エネやペーパーレスを進めることに加え、温室効果ガスの排出要因としてエネルギー転換部門に次いで大きい産業や運輸の領域において省エネを進めることも重要である。例えば自社に再生可能エネルギー設備を導入したり、グループや地域など小さなネットワークでエネルギー供給の仕組みを構築したりするなど、小規模分散型の省エネやエネルギー自給への取り組みを行うケースも増えている。

エネルギー価格の変動、特に高騰については企業経営における大きな課題であるため、自社でどんな取り組みが可能なのかについて、サステナブル経営の観点から検証してみることも提案したい。

## ■ 脱炭素や環境対策と裏腹のエネルギー供給問題

今は「VUCAの時代」と呼ばれることが多い。VUCAとは先行きが見通せず、将来の予測が難しい状況を示す造語で、変動性、不確実性、複雑性、曖昧性の4つの意味を包含している。

新型コロナウイルスの感染拡大、相次ぐ自然災害、エネルギー供給不安、そして紛争とインフレ懸念など、中小企業を取り巻く経営環境には不確実な要素が数多くある。そして、それらがいつ企業経営に影響をもたらすかわからないのが現状だと言える。

例えば変動性について言えば、日々進化を続けるIT技術やそれに伴うサービス、またはエネルギー価格などを想像するとわかりやすい。不確実性は上記のような要因そのままであるが、過去の事例を参考に対策を講じることは可能である。複雑性とは現代のグローバル化するビジネス環境や、自社に関係なさそうな領域での問題が波及することも念頭に対策を講じる必要がある。最後に曖昧性とは、将来の不確定要素であり、明確な解答が得られないことを意味する。揺れ動く消費者の価値観はここに当てはまるかもしれない。言い換えれば、さまざまな外的要因により解答がないままにチャレンジし続けなければならない状況と言えよう。企業側ができることとしては、これらがいつ、どんな形で押し寄せたとしてもリスクを回避し、または最小限の被害でとどめられるように対策を準備しておくこと、またそうした不確実な要素があったとしても生き延びることができる術を備えておくことである。そのキーワードになるのは変化への対応力であり、イノベーションではないだろうか。

# 本レポートの概要

## 第1章

### 激動の年と中小企業、コロナと向き合い、どう変化したか

新型コロナウイルスの感染が国内で初めて確認されてから経済環境は大きな打撃を受け、その影響はいまも続いている。感染予防の目的で広がったテレワークは多くの中小企業でも導入が進み、非接触型の営業スタイルや EC サイトを活用する販売方法も広がっており、まさしく新しい社会の姿「ニューノーマル（新常態）」が現実化していると言える。

新型コロナウイルス感染症が日本国内で初めて確認された 2020 年 1 月から 1 年半後の 2021 年 6 月時点と、約 2 年が経過した 2021 年 11 月時点における中小企業の事業への影響をまとめた。

## 第2章

### 中小企業のデジタル化対応の現状

新型コロナウイルスの感染が国内で初めて確認されてから経済環境は大きな打撃を受け、中小企業経営を直撃した。そんな中、中小企業の活性化や景気回復の起爆剤として注目されているのがデジタル化である。

IT・ICT ツールによる業務の効率化をはじめ、得られたデータを戦略的に活用することで新たな価値の創造につなげられると期待されている。

中小企業は事業方針上、デジタル化についてどのように考えているのか。また、デジタル化を進めることによりどのようなメリットや課題に直面しているのか。

## 第3章

### 中小企業の Road To DX ( デジタルトランスフォーメーション )

近年、デジタルトランスフォーメーションという言葉を開かない日はない、というほど世の中に飛び交っている。

単に業務 IT ツール等でデジタル化するだけでなく、業務の在り方や戦略自体を従来のやり方ではなくデジタル中心に抜本的に見直すことにより、生産性、企業価値の向上が期待できる。そのため企業がデジタルトランスフォーメーション化することは日本全体の生産性向上、日本経済の成長に寄与することとして注目を集めている。

中小企業におけるデジタルトランスフォーメーションの認知度、取り組み状況、成果や課題、DX 人材についてまとめた。



## 第4章

### 中小企業とグリーン（グリーントランスフォーメーション）

昨年（令和3年）6月に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2021（骨太方針2021）」において、今後の日本の成長力になるものとして「グリーン、デジタル、活力ある地方創り、少子化対策」の4つが掲げられた。

また世界のビジネス界は、今やデジタル化・DX化への対応とともに、グリーン（脱炭素化対策）への取り組みが欠かせなくなっている。

国内の中小企業は、この動きについてどのように考えているのか。中小企業経営者の認知状況や意識について検証し、整理した。

## 第5章

### 中小企業とSDGs・ESG（持続可能な世界の実現に向けて）

気候変動、人権、発展途上国支援、衛生、資源問題…。こうした課題に立ち向かうために、SDGsやESGなどの必要性が国や関係機関から示され、大企業のみならず中小企業もこれらを意識した経営に取り組むことが求められている。

このような動きに対し、中小企業はどのくらい取り組んでいるのか。中小企業SDGs、ESGに関する認知度や取り組み状況をまとめた。

## 終章

### GDXに向けて

大きな変化や不確実性が日本経済を覆う今、社会、そして市場が注目する企業経営のポイントは何なのだろうか。そして中小企業は経営環境の強化に向けて、これからどんな取り組みをしていけばよいのだろうか。

時代の潮流はG（グリーン）とD（デジタル）と言える。

フォーバルグループが提唱するGDX（Green Digital Transformation）という概念について終章にてまとめる。

# 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)
調査手法	対面(直接・Web)、電話
調査日時	2021年6月7日～2021年12月28日
調査実施	フォーバルグループ

## ■ 主な調査対象

	実施期間	主なテーマ	有効サンプル数
第1回	2021年6月7日～ 2021年7月30日	新型コロナウイルス感染症の 影響・デジタル化の対応状況	1,295
第2回	2021年8月10日～ 2021年10月31日	DXの理解、対応状況、DX人材	970
第3回	2021年11月8日～ 2021年12月31日	コロナ後の変化、グリーン、 SDGs・ESG	1,591

## ■ 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、2021年6月から2021年12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。
- 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。

## ■ 「新型コロナウイルス感染症」に関する表記について

本レポートでは、「新型コロナウイルス感染症」の表記を「新型コロナウイルス」に統一している。またその表記は解説に合わせて変更する場合がある。

# 第 1 章

## Chapter 1

### 激動の年と中小企業

#### 新型コロナウイルス感染症は 中小企業経営にどんな影響を与えたか

新型コロナウイルスの感染が国内で初めて確認されてからその影響はいまも続いています。企業の組織運営や働き方にも大きな変化が生まれ、感染予防の目的で広がったテレワークは多くの中小企業でも導入が進み、非接触型の営業スタイルやECサイトを活用する販売方法も広がっています。まさに新しい社会の姿「ニューノーマル(新常態)」が現実化しているといえるでしょう。日本経済を支える中小企業はいま、現実の経営と変化への対応という大きな課

題を前に、この危機的な状況にどう立ち向かおうとしているのでしょうか。

新型コロナウイルスの感染が国内で初めて確認されてから約1年半後と約2年後の状況を調査しました。約1年半後では、事業への影響、事業継続に向けた対応などについて、約2年後では、顧客層、取引先、事業内容の具体的な変化についてまとめています。

## 1. 新型コロナウイルス感染症と中小企業

---

- 1-1. 感染症発症から1年半の状況
- 1-2. 【業種別】事業への影響
- 1-3. 【業種別】事業への影響の内訳

## 2. 新型コロナウイルス感染症にともなう経営環境の変化

---

- 2-1. 新しい日常、新しいビジネスの形態をにらんだ事業継続への対応状況
- 2-2. 【業種・経営者世代別】事業継続に向けた対応状況
- 2-3. 事業継続に向けた対応の具体的な内容
- 2-4. 事業継続に向けた対応・その評価
- 2-5. 【業種・経営者世代別】事業継続に向けた対応・その評価

## 3. 新型コロナウイルスの影響による変化

---

- 3-1. 顧客層について
- 3-2. 取引先について
- 3-3. 設備投資額について
- 3-4. 経費について
- 3-5. オフィス面積について
- 3-6. ペーパーレスについて
- 3-7. テレワークについて
- 3-8. 事業内容について
- 3-9. 【業種別】事業内容について

# 1. 新型コロナウイルス感染症と中小企業

中国に端を発し、日本のみならず全世界で猛威を振るっている新型コロナウイルス感染症。その感染拡大は今もなお続き、企業経営にも影響をもたらしている。一方で日本国内でもワクチン接種の動きが広がり、今後は経済活動が少しずつ活性化していくの

ではないか、との明るい兆しが見え始めているが、当面は厳しい状況が続くことは間違いないだろう。

新型コロナウイルス感染症による影響は、現状でどの程度なのであろうか。改めて中小企業経営者に対して、同感染症による影響について伺いました。

## 1-1. 感染症発生から1年半の状況

新型コロナウイルス感染症が日本国内で初めて確認された2020年1月から1年半後の2021年6月時点における、中小企業の事業への影響について調査をした結果が以下のグラフである。

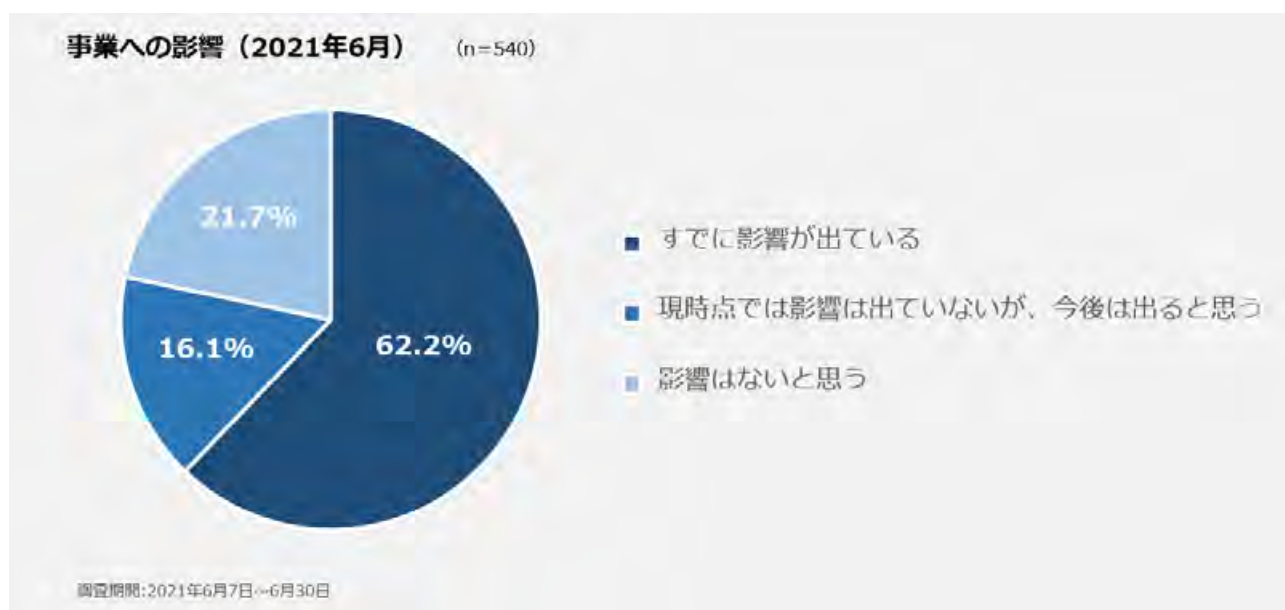
「すでに影響が出ている」と回答した企業が336社(62.2%)に及んだ。3社に2社の割合で、同感染症による影響があることがわかる。感染拡大直後の2020年3月に当グループが行った同設問では42.6%であった結果と比べるとその割合は増加している。

また、「影響はないと思う」と回答した企業は117社(21.7%)、これは2020年3月調査時の17.2%より増加している。発生から1年半を経て、自社事業への

影響が「ない」と思う企業が増えた結果となった。

「現時点では影響は出ていないが、今後は出ると思う」についても、40.2%から16.1%に減少している。同感染症により、「これからどうなるかわからない」と思う将来への不安や不透明さについては、時間の経過とともにある程度解消されてきていると言えるのではないか。

しかし、影響が出た企業が6割以上となった結果については、今後も同感染症の影響が続くことが予想されることから、引き続き資金面や新たな事業展開への支援などを丁寧に継続していく必要があると考えられる。

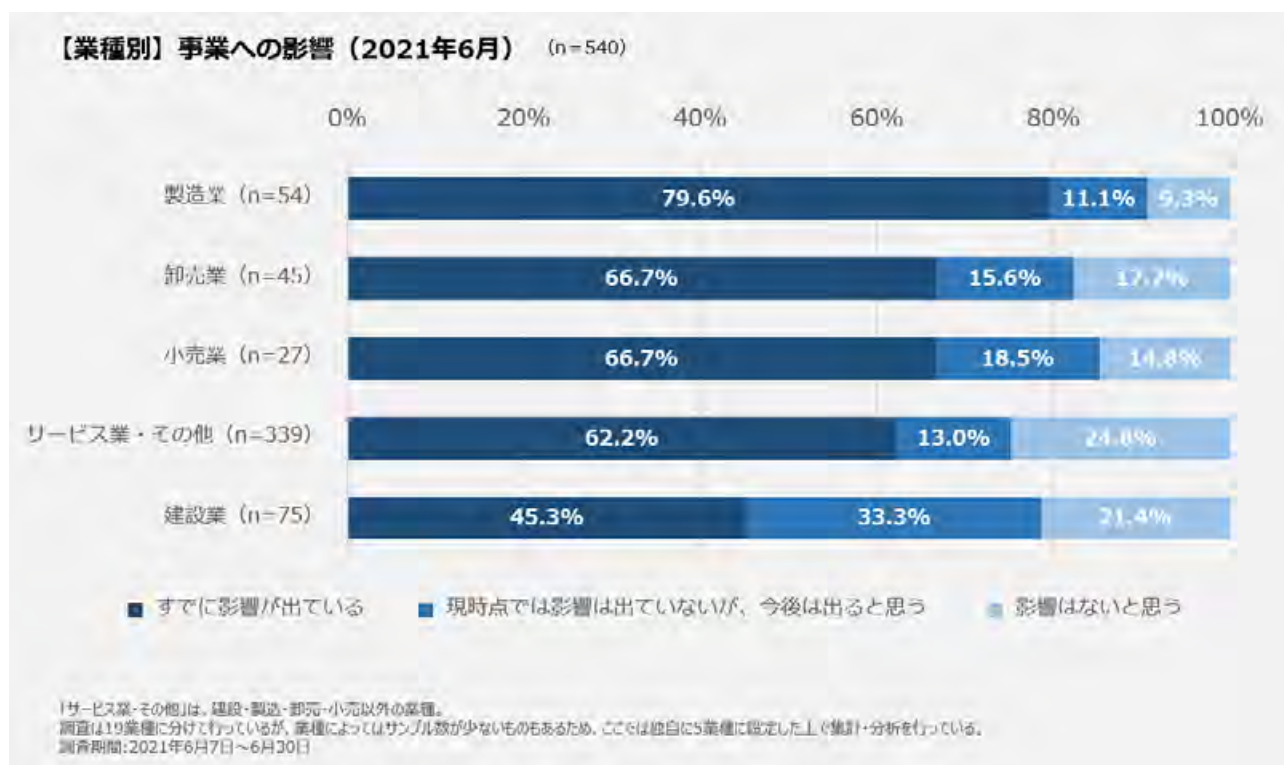


## 1-2. 【業種別】 事業への影響

新型コロナウイルス感染症による影響は、業種によりどのような違いがあるのか。ここでは業種別の傾向について検証することにする。

以下5業種のうち、最も影響の割合が大きかったのは製造業の79.6%であった。製造業は同感染症の感染拡大とともに徐々に影響を受ける企業の割合が増えていき、現在も8割に及ぶ企業が「すでに影響を受けている」と回答している。その背景には、海外に生産拠点や市場を持っているケースや、国内に限っても原材料供給の遅れや取り引き先の減少などの影響を受けていることなどが考えられる。影響の長期化による固定費の負担も大きいだろう。日本経済を支える基幹産業であることから、製造業の打撃は各産業への波及も大きい。

続けて多かったのが、卸売業と小売業である。また、サービス業・その他も6割を超える結果となった。一方、建設業は45.3%と、決して小さな割合ではないものの、他の業種と比べるとその影響は小さくなっている。1回目の緊急事態宣言が発令された2020年4~5月ごろには工事の中止や延期も発生したが、その後は大きく停滞することなく推移しているといわれる。しかし同感染症にともなう経済環境の悪化により、この先消費者の買い控えや企業の建設投資の低迷などが進めば、影響を受ける企業が増える可能性もある。建設業の中小企業が、「現時点では影響は出ていないが、今後は出ると思う」と回答している割合が他と比べて大きい(33.3%)ことから、不安意識が依然として残っていると言えるだろう。他業種と比べて影響の割合が小さいといっても、決して楽観視できる状況にあるとはいえない。



### 1-3. 【業種別】 事業への影響の内訳

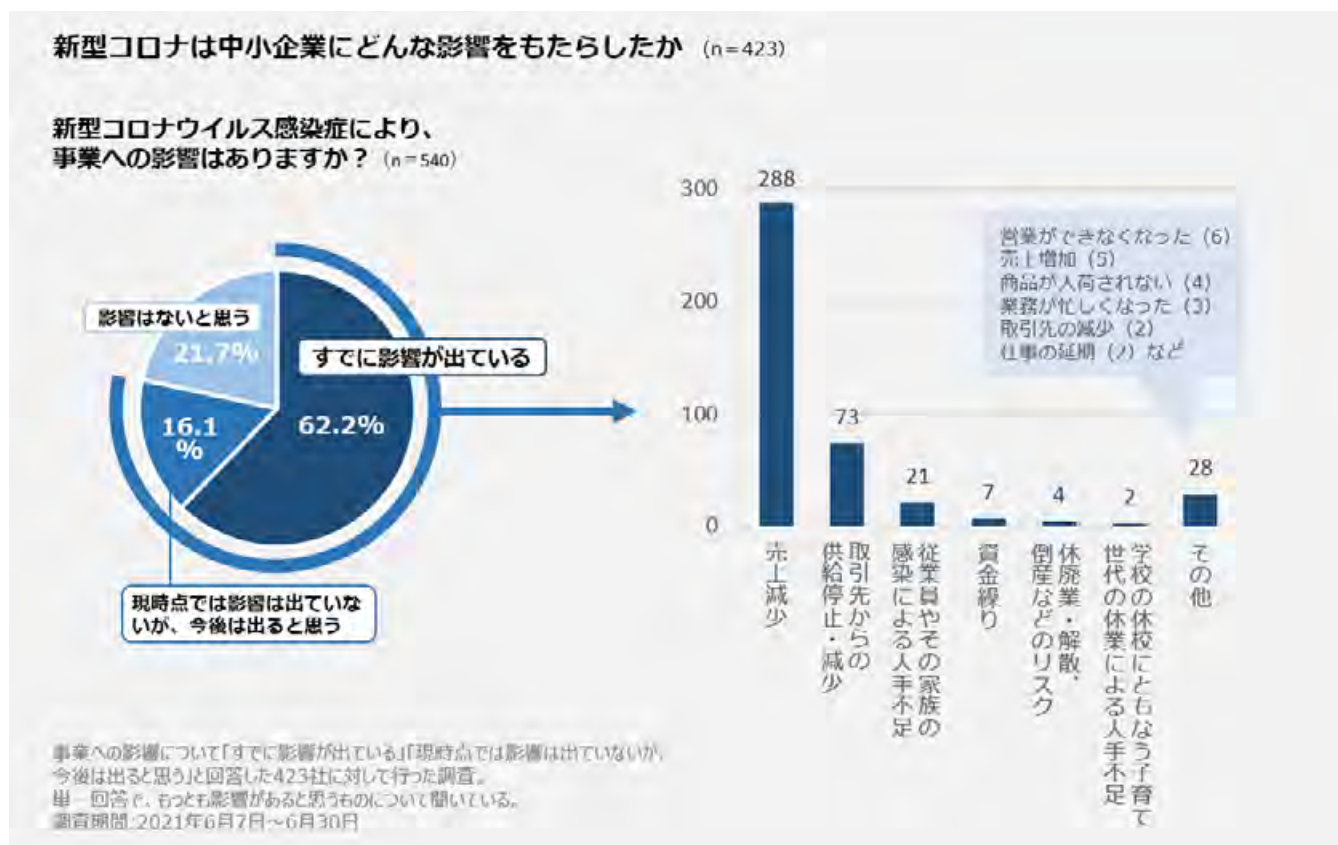
新型コロナウイルス感染症により、事業に「すでに影響が出ている」「(影響が)今後出ると思う」と回答した企業に対し、その影響の内容について聞いた結果が下のグラフである。最も影響が大きかった理由を1つ選択してもらった。

最も多かったのは「売上減少」の288社(66.6%)で、他の理由を圧倒している。また次いで多かったのは「取引先からの供給停止・減少」で、こちらは73社(17.3%)が選択した。新型コロナウイルスの感染拡大は、輸出入の減少や取引自体の減少を引き起こし、多くの企業が売上減少に見舞われていることがわかる。

また、「人手不足」の項目については相対的に少ない結果になった。また「資金繰り」や「休廃業・解散、倒産などのリスク」も一桁台となっている。感染対

策の徹底により従業員の確保ができることや、国や関係機関による各種支援が経営基盤を維持することに功を奏していることを示しているとも考えられる。この結果から、経営危機に直面してすぐにも支援を求めるような緊急性の高い企業が多いというよりは、当面はいかに売上減少の状態から脱却するかが大きな課題であることがうかがえる。

さらに、「その他」を選んだ28社の回答内容を見ると、そのうちで多かったのは「営業ができなくなった(6)」「商品が入荷されない(4)」などマイナス面の指摘がある一方で、「売上増加(5)」「業務が忙しくなった(3)」など、プラス面の影響があったと回答する企業も少数派ではあるがみられた。業種や商材によっては、コロナ禍においても需要があり、業績を伸ばす企業があるのも事実である。



## 2. 新型コロナウイルス感染症にともなう経営環境の変化

新型コロナウイルス感染症により、多くの中小企業が影響を受け、その状況は現在も続いている。その間、多くの企業が組織の在り方、従業員の働き方を見直したり、新しい事業や市場の構築について検討したりする機会に直面したのではないだろうか。同感染症により注目された言葉に「ニューノーマル（新常態）」がある。社会の新しい日常、新しいビジ

ネスの形態が生まれていることを示すものだが、同感染症はその変化を一気に加速させたといわれている。では中小企業はその変化をどのように捉え、またどのように対応しようとしているのだろうか。ここではその「変化への対応」に焦点を当てて行った調査の結果を紹介する。

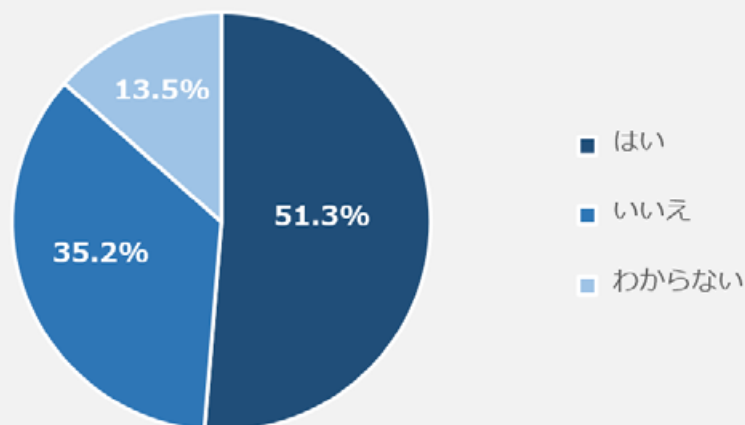
### ■ 2-1. 新しい日常、新しいビジネスの形態をにらんだ事業継続への対応状況

新型コロナウイルスの感染拡大にともない、多くの中小企業が影響を受ける中、売上減少への対応のみならず、感染拡大防止の観点からテレワークを導入したり、デジタル化を進めた企業もあるだろう。同感染症の拡大によって経営環境が大きく変わろうとしている今、中小企業はこうした変化に対して、どのような取り組みを行っているのだろうか。事業継続に向けた対応を行っているかを問う設問では、「はい」と回答した企業が277社(51.3%)で最多となったが、「いいえ」と答えた企業も190社(35.2%)と、全体を見れば対応が分かれた結果となった。現

状では新しい日常、新しいビジネスの形態をにらんだ、事業継続に向けた対応をしている企業は約半数、その他は現状維持か、様子見の状態であることがうかがえる。

それでも、2020年7~11月に行った同設問(※)では、「はい」と答えた企業が29.9%であったのと比べると、その割合は一気に増えたといえる。昨年から続くコロナ禍を通し、「変化への対応」の必要性について考える中小企業経営者が増えた結果だと考えられる。(※)ブルーレポート2021「008ニューノーマル(新常態)に向けた課題」参照

事業継続に向けた対応の有無 (n=540)



調査期間:2021年6月7日~6月30日



## 2-2. 【業種・経営者世代別】事業継続に向けた対応状況

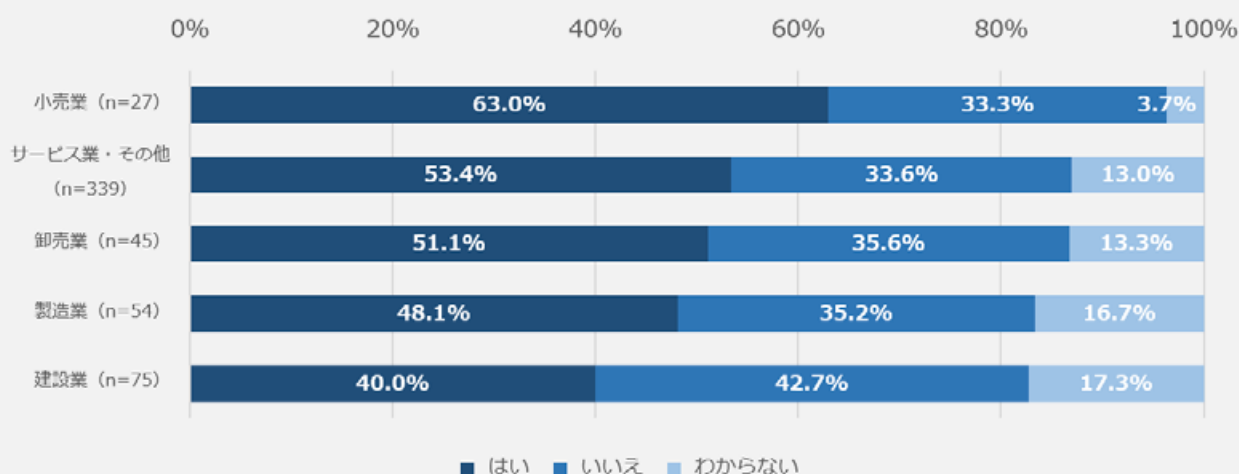
前ページで紹介した事業継続に向けた対応の有無について、ここでは業種別、また経営者世代別での傾向分析を合わせて行ったものを紹介したい。

まず業種別では、新型コロナウイルスによる事業への影響が相対的に小さかった建設業が、ここでも最も少ない40.0%（「はい」の回答）となっている。しかし以下のグラフでは、影響を受けている割合が大

きかった製造業（79.6%）でも、事業継続に向けた対応の検討は進んでいないことがわかる。新たな業態や市場の検討が難しい業種である背景はあるものの、経営環境の変化をにらみ、より積極的な検討をすることもお勧めしたい。

また経営者世代別では、若い世代ほど対応に前向きであることがわかった。

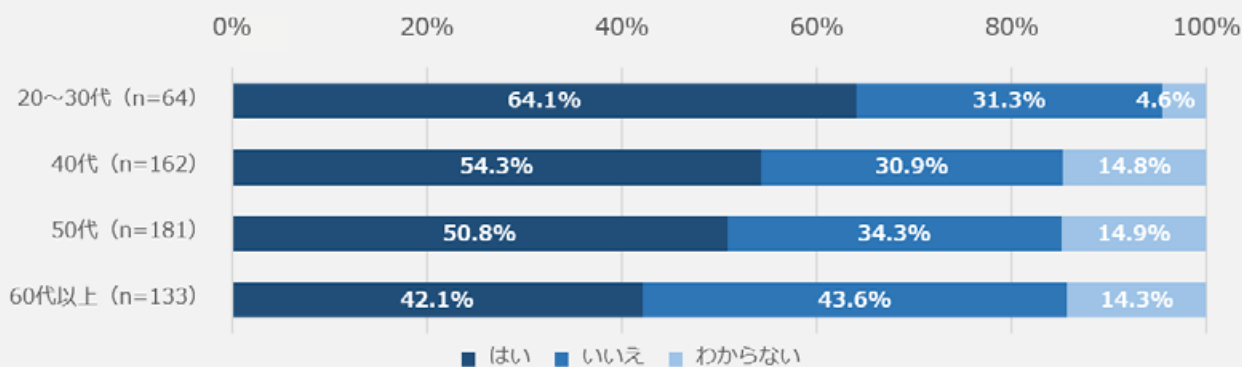
【業種別】事業継続に向けた対応の有無 (n=540)



「サービス業・その他」は、建設・製造・卸売・小売以外の業種。

調査は19業種に分けて行っているが、業種によってはサンプル数が少ないものもあるため、ここでは独自に5業種に設定した上で集計・分析を行っている。

【経営者世代別】事業継続に向けた対応の有無 (n=540)



調査期間：2021年6月7日～6月30日

## 2-3. 事業継続に向けた対応の具体的な内容

事業継続に向けた対応を行っているという回答した企業に対し、その具体的な内容について聞いた結果が以下のグラフである。

最も多かったのは「売上減少と新規顧客開拓」で、147社が選択した（回答企業中・53.1%）。半数以上の企業が売上減少にともない、新たな顧客開拓に向けた活動を行っている。サプライチェーンの再構築（62社）とともに、自社事業のさらなる可能性を求めて活動していることがうかがえる。

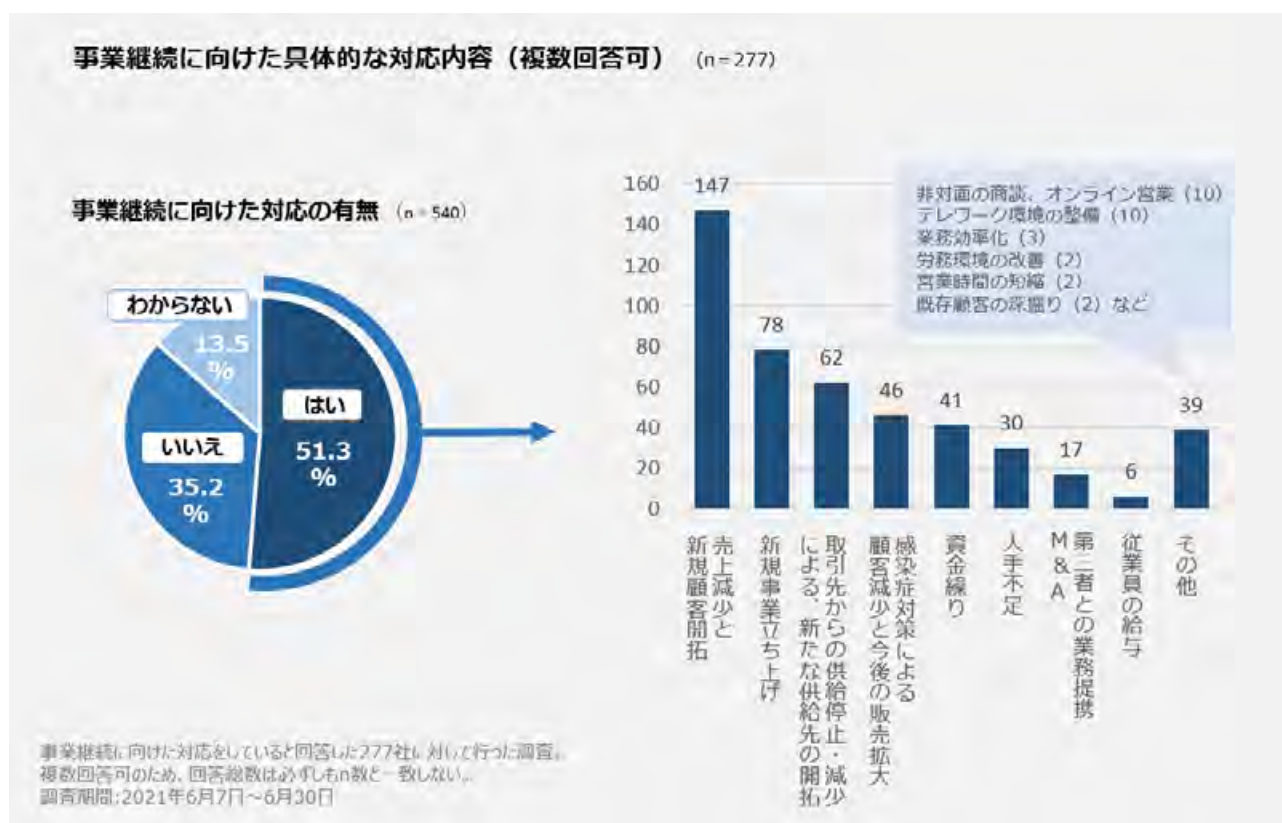
そして、次いで多かったのが「新規事業立ち上げ」の78社（同・28.2%）であった。総回答数（540社）の中でも14.4%の企業が新規事業の立ち上げに向けて動いていることになる。

経営環境の変化にともない、自社事業の見直しと新たな事業の立ち上げに向けた動きは、今後の経済活性化をにらみ国や関係機関が注目している取り組みでもある。経済産業省は、「ポストコロナ・ウィズコ

ロナ時代の経済社会の変化に対応するため」に、中小企業向けの事業再構築補助金による支援を継続しており、中小企業にも大きなチャンスがあるといえるだろう。

また、厳しい経営環境を切り抜ける手段のひとつである「第三者との業務提携、M&A」については、17社（同・6.1%）の企業が選択するにとどまった。この他、「その他」で書かれたものからうかがえるのは、日常業務の効率化やデジタル・オンライン対応などである。これらも新しい経営環境に合わせて取り組まれているものである。

このように、新しい日常、新しいビジネスの形態は着々と広がり、それに合わせて中小企業側も具体的な取り組みを進めている状況が浮き彫りになった。特に「新規事業立ち上げ」に向けた動きが今後さらに広がっていくことにも注目したい。



## 2-4. 事業継続に向けた対応・その評価

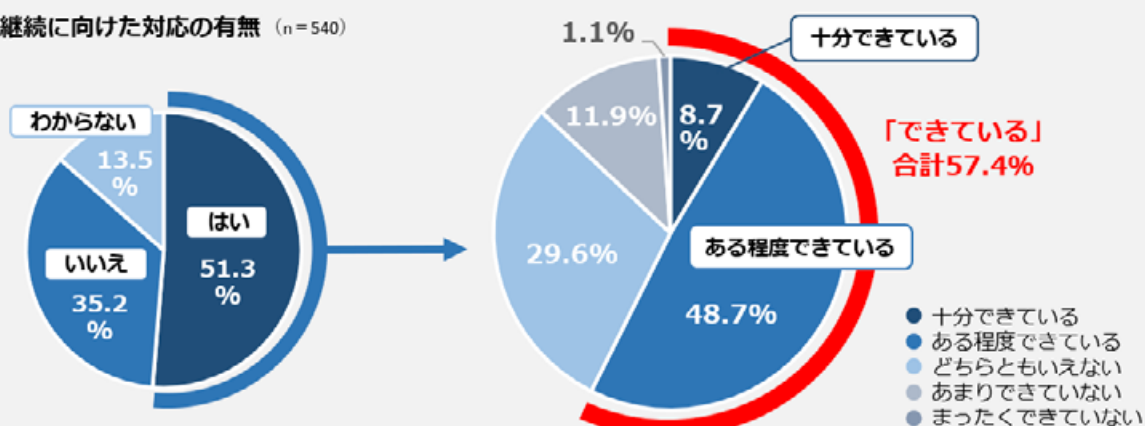
事業継続に向けた対応を行っているとは回答した企業に対し、その評価を聞いた結果が以下のグラフである。

最も多かったのは「ある程度できている」と回答した135社(48.7%)で、「十分できている」と回答した24社(8.7%)と合わせると、57.4%の企業が自社の取り組みを評価していることがわかった。対応を進めている企業では、その活動を評価している経営者が過半数となっている。

また、その結果と前年同時期での売上の状況と比較したのがその下のグラフである。「十分できている」と回答した企業のうち、54.2%が売上が「増加」と回答。またその取り組みの評価が高くなるにつれて、売上の「減少」の割合も小さくなっている。この「前年同月」の時期は2020年6月、つまり新型コロナウイルス感染症による影響を受けていた時期である。それと比較しても状況が改善していることから、こうした積極的な取り組みが功を奏したことがうかがえる。

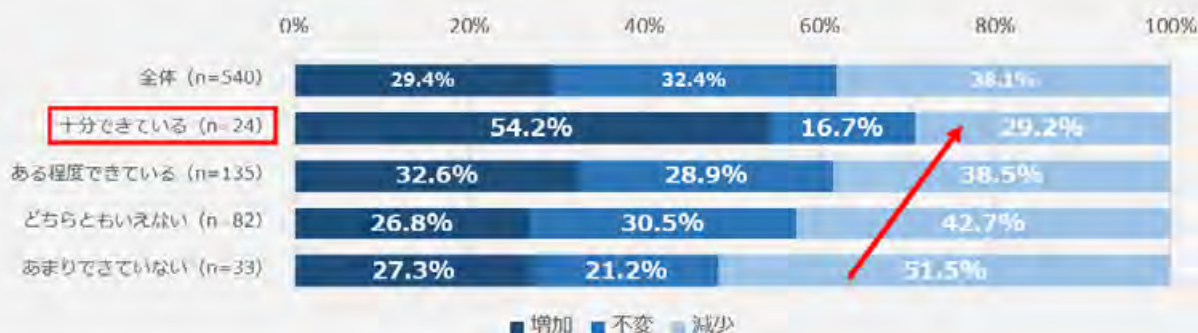
### 事業継続に向けた対応・その評価 (n=277)

#### 事業継続に向けた対応の有無 (n=540)



事業継続に向けた対応をしていると回答した277社に対して行った調査。  
調査期間:2021年6月7日~6月30日

#### 事業継続に向けた対応・その評価 × 売上 (前年同時期) (n=274 ※)



※ 「まったくできていない」はn=3と少ないため、分析から外している。そのため、277回答から3回答を削減。  
調査期間:2021年6月7日~6月30日

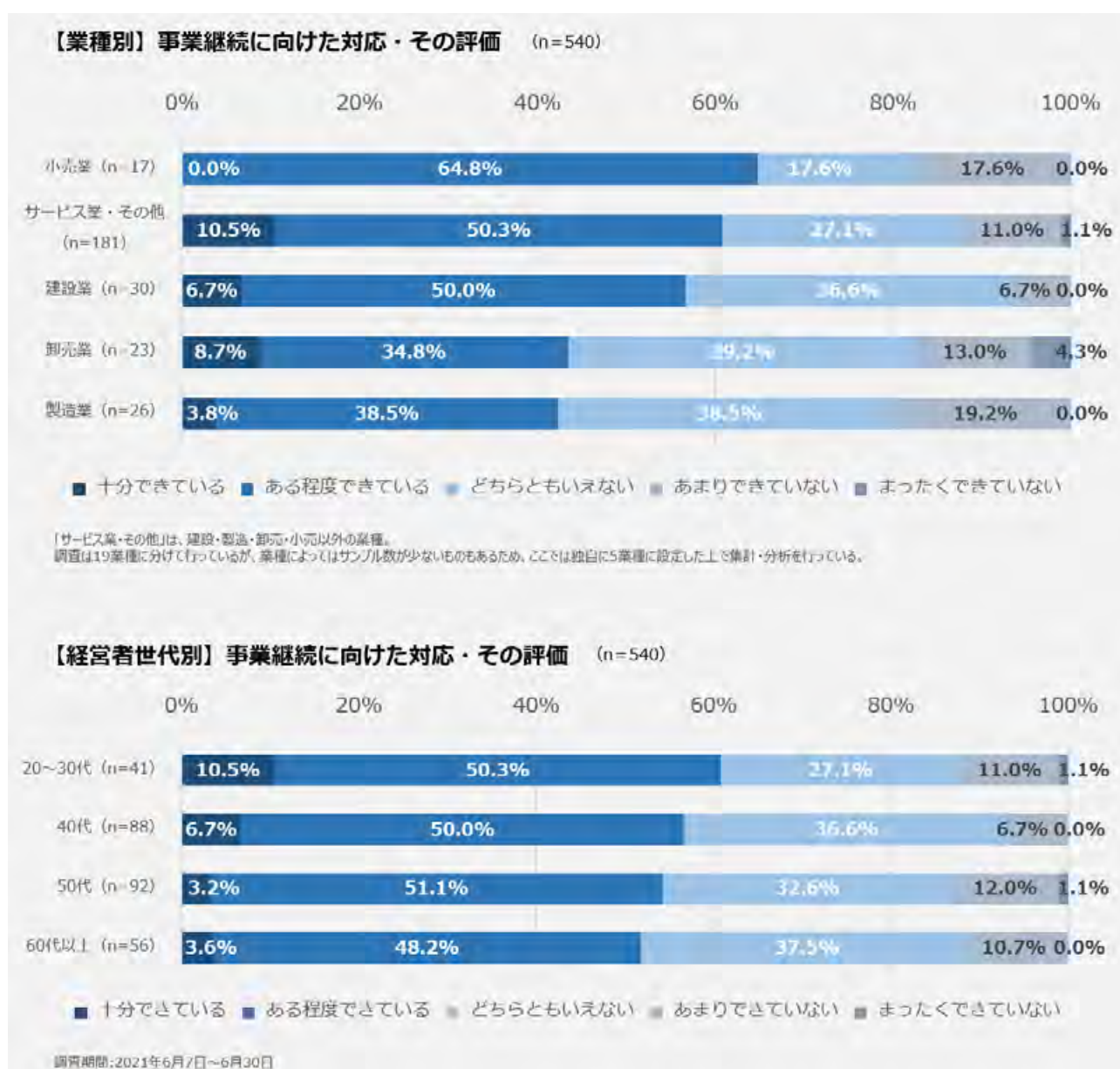
## 2-5. 【業種・経営者世代別】 事業継続に向けた対応・その評価

事業継続に向けた対応の評価について、ここではさらに業種や経営者世代別での検証を行った。

業種別では、「十分できている」「ある程度できている」を合わせた割合が大きかったのが小売業(64.7%)、逆に小さかったのは製造業(42.3%)、卸売業(43.5%)であった。事業内容や職場環境などによ

り、新しい対応を進めやすい業種、逆に進めにくい業種があることも考えられることから、業種やそれぞれの職場環境に合った支援やノウハウの提供が今後も重要になるのではないかと。

また、経営者世代別では、若い世代ほど自社の対応について評価する割合が高いこともわかった。



## 3. 新型コロナウイルスの影響による変化

新型コロナウイルス感染症の発生にともなって、事業内容や取引先、またオフィス環境などの経営環境が変化した、という中小企業も多いだろう。

ここでは改めて、同感染症により経営にどのような

変化をもたらしたのかについて、8つの切り口で行った調査結果について報告する。具体的には、顧客層、取引先、設備投資額、経費、オフィス面積、ペーパーレス、テレワーク、事業内容についてである。

### 3-1. 顧客層について

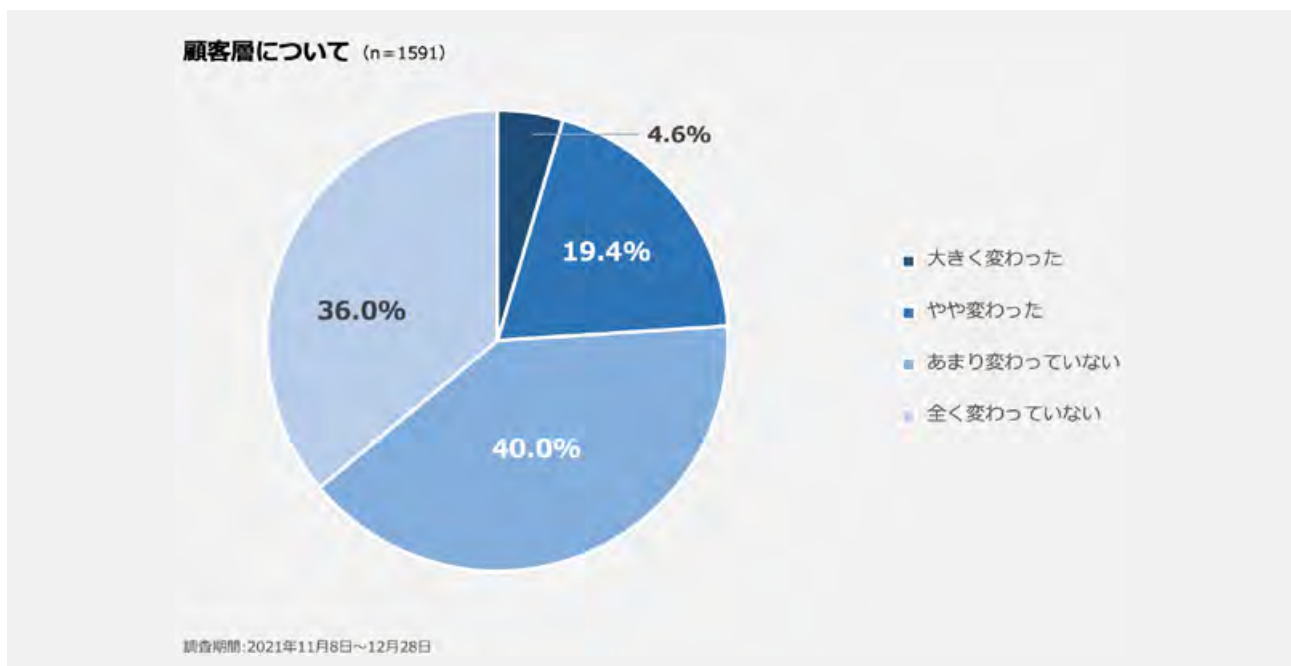
最初に「顧客層の変化」について行ったアンケート結果を紹介する。

最も多かったのは「あまり変わっていない」の40.0%、次いで「全く変わっていない」の36.0%であった。現状では新型コロナウイルスによる顧客層への影響は、変わっていないと回答する企業が、変わったと回答する企業よりも多い結果になっている。

2021年6月に行った同感染症による影響について問うアンケートでは、回答者の62.2%が「すでに影響が出ている」と回答していた(ブルーレポート mini8月号参照)。それと比較すると、顧客層にまで影響が拡大している企業は、影響が出ている割合ほどに拡

大はしていないと考えられる。それでも、「大きく変わった」(4.6%)と「やや変わった」(19.4%)を合計すると、実に24.0%の企業が変化に直面している。顧客層の変化に加えて、顧客数自体が減少しているケースも考えられる。このたびの感染症は企業単体への影響ではなく、海外市場と構築していたサプライチェーンの見直しやECサイトの増加に象徴される消費者の購買行動自体の変化などが発生し、急激な変化への対応を迫られた企業も多かったと思われる。

同感染症による顧客層への影響は现阶段では大きくないものの、今後の感染の状況次第ではこの割合が広がる可能性もあるだろう。



## 3-2. 取引先について

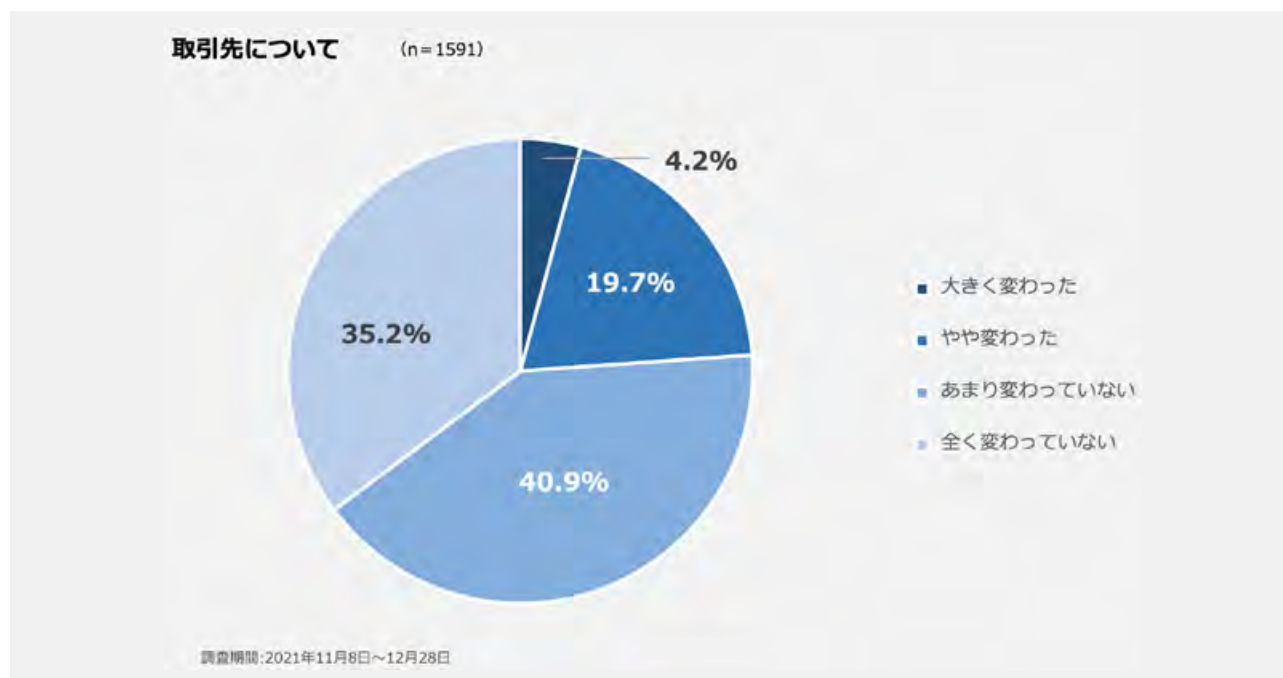
続いて、取引先についても調査を行った。

ここで言う取引先とは、商材の供給源、卸先、サプライチェーンなど多岐にわたる。新型コロナウイルス感染症は特定の業種や業態に大きな影響があったのは間違いないが、経済全体に影響を及ぼしたのもあり、その影響は多かれ少なかれ、さまざまな企業に及んでいると考えられる。そして商材が入らなければ新規の仕入れ先を探さなければならず、供給先が購入を渋れば新たな販路探しをしなければならないなど、他の企業による影響を受けやすいのも、同感染症の特徴のひとつであったと言える。

また近年のデジタル化の影響に加えて、同感染症はオンラインでのビジネスやコミュニケーション手法の拡大をもたらし、それによる通信機器ニーズの増加は半導体の需要拡大にもつながっている。事業内容や業態の変化は取引先の変化にもつながるだろう。

こうした観点で改めて結果を見てみると、前ページと同様に、取引先について「あまり変わっていない」が最も多い40.9%となった。次いで多かったのは「全く変わっていない」の35.2%。このように、約2年のコロナ禍を経ても取引先に変化がない企業の方が多数派となっている。

現状では企業の倒産数が顕著に増加している状況にはないため、取引先についても大きな変化には至っていない。しかしこの2年で取引先が変わった企業は、「大きく変わった」(4.2%)と「やや変わった」(19.7%)を合わせて23.9%に及んでいる。同感染症が落ち着いた先にも、中小企業を取り巻く経営環境が一気に改善することは考えにくいいため、当面は取引先の変化にも対応できるような、複数の供給源の確保や販路先の拡大などの検討を進めておくことも重要だろう。



### 3-3. 設備投資額について

設備投資については、新型コロナウイルス感染症が発生した当初は一気に落ち込んだと言われていたが、2021年になるとその動きは大企業を中心に持ち直し、また感染拡大が落ち着いている時期はアフターコロナを見据えた投資への動きが製造業、非製造業ともに見られていた。では実際に、中小企業の設備投資額は、この2年でどのように変化したのだろうか。

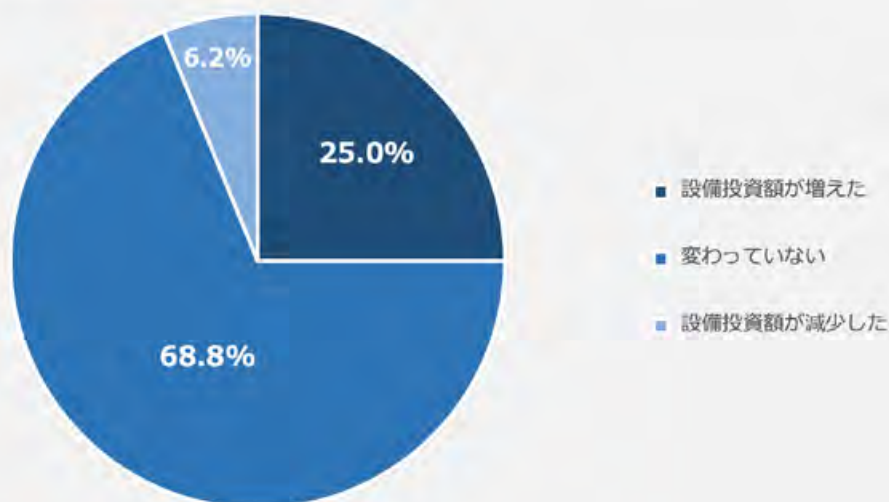
最も多かったのは「変わっていない」の68.8%である。大企業はコロナ禍において、投資額の増減が大きかったと言われるが、中小企業では変化がなかったとする企業が大半となった。コロナ禍では、積極的な設備投資をしない企業が大半であるが、減らすほどではなかった、という企業が多かったことがわかる。ま

た、「設備投資額が増えた」(25.0%)の方が、「設備投資額が減少した」(6.2%)よりも多いことから、必ずしも設備投資を行わない、ということではなく、必要に応じて投資を行っている状況もうかがえる。

設備投資に関しては、ハード面のみならずソフトウェア投資や情報環境整備、新規事業への取り組みへの投資などが増えたことが考えられる。特に今後は、コロナ禍で見られた設備投資の抑制から、デジタル対応による生産性向上施策への注目が高まることも予想される。

また大きな投資の減少にまで至っていない背景には、国や自治体、金融機関などによる積極的な支援があることも要因のひとつだろう。

設備投資額について (n=1591)



調査期間:2021年11月8日~12月28日

### 3-4. 経費について

経費とは一言で言えば、業務を遂行するためにかかった費用のことである。例えば、消耗品や交通費、出張に伴う宿泊費、交際費なども含まれる。

コロナ禍で経費はどのように変化したのだろうか。

特に大きく減少したと言われるのが出張費である。

海外はもとより国内移動も減少し、テレビ会議で代用するようになった。同様に交際費も以前より頻度が減っただろう。広告宣伝費や水道光熱費、印刷代なども減少した企業が多いのではないだろうか。

出張費や交際費は、企業にとっては削減効果が大きなものではあるが、一方で航空や鉄道などのインフラ、また飲食や宿泊などのサービス業における事業への影響も大きくなっている。

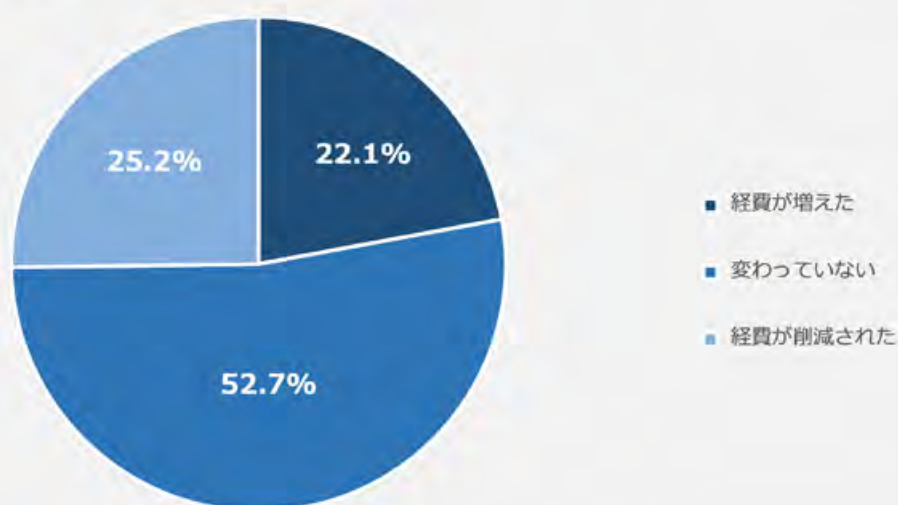
逆に、経費の中でも増えたと考えられるものについて挙げると、特にコロナ禍で増えたのは感染症対策費だろう。社員用のマスクや消毒剤、パーティション、清掃費用などである。特に接触を回避する必要

のある事業の場合、この対策費が重荷になる。新型コロナウイルス感染症は、企業の固定費の内訳を大きく変えたと言われているが、実際には経費全体としてどうだったのか。

最も多かったのは「変わっていない」(52.7%)で、半数を超えた。次いで多かった「経費が削減された」(25.2%)は「経費が増えた」(22.1%)と大きな違いはなかった。

製造業や運輸、建設業などでは大きな変化はなかったと思われるが、一方でテレワークの導入が進んだ企業や外回り、出張を控えた企業などでは減少し、一方で積極的な感染対策を行わなければならなかった業種では経費が増えた可能性がある。全体としては大きな削減に至っていないとしても、その実情は企業や業種によりさまざまであると言える。

経費について (n=1591)



調査期間: 2021年11月8日~12月28日



## 3-5. オフィス面積について

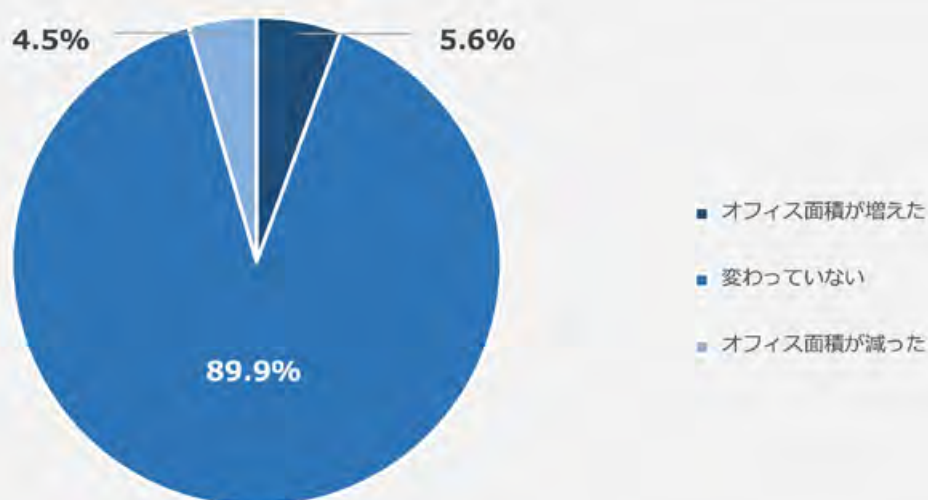
新型コロナウイルスの感染防止対策として、発生直後から国や自治体により推奨されていたのがテレワークである。出勤しなければならない場合を除き、多くの企業がテレワークを導入したことにより、テレワークは急激に日本社会に浸透したと言っても過言ではない。

それに伴って注目されたのがオフィス縮小の動きである。それまでのようにオフィスに出社しなくても仕事ができるのであれば、固定費の大きな割合を占めるオフィスの存在自体を見直してもよいと、その削減しようとする動きが都市部を中心に広がっている。オフィスも社員全員分のデスクを準備せずとも、フリーアドレス制を導入することで固定の座席をなくすことも可能だ。デジタル化の促進により、首都圏のような都市部に拠点を構えずとも、会社や働く

場所を自由に選べるスタイルを選択する企業もある。このような新しい動きがある一方で、同感染症の影響により経営の悪化に直面する企業がオフィス面積の縮小に着手するケースもあるだろう。

実際の調査結果は、オフィス面積が「変わっていない」との回答が89.9%、約9割という結果になった。オフィス面積が「増えた」「減った」と回答した割合はそれぞれ小さく、また大きな差がないことから、中小企業のオフィス面積についてはこの2年間で大きな変化がなかったと言える。その背景には、そもそも規模が小さく、他拠点型の企業が少ないことや、拠点の変更にかける手間や費用自体を回避したい企業などがあると考えられる。大企業を中心にオフィス面積の削減は進んでいるが、中小企業ではその動きは限定的であると言えるだろう。

オフィス面積について (n=1591)



調査期間:2021年11月8日~12月28日

## 3-6. ペーパーレスについて

ペーパーレス自体は、コロナ禍とは関係なく以前から取り組みが行われていた施策である。デジタル化の推進により印刷や文書管理に伴う工数の削減やデータ化によって情報処理速度の飛躍的な前進が期待されている。

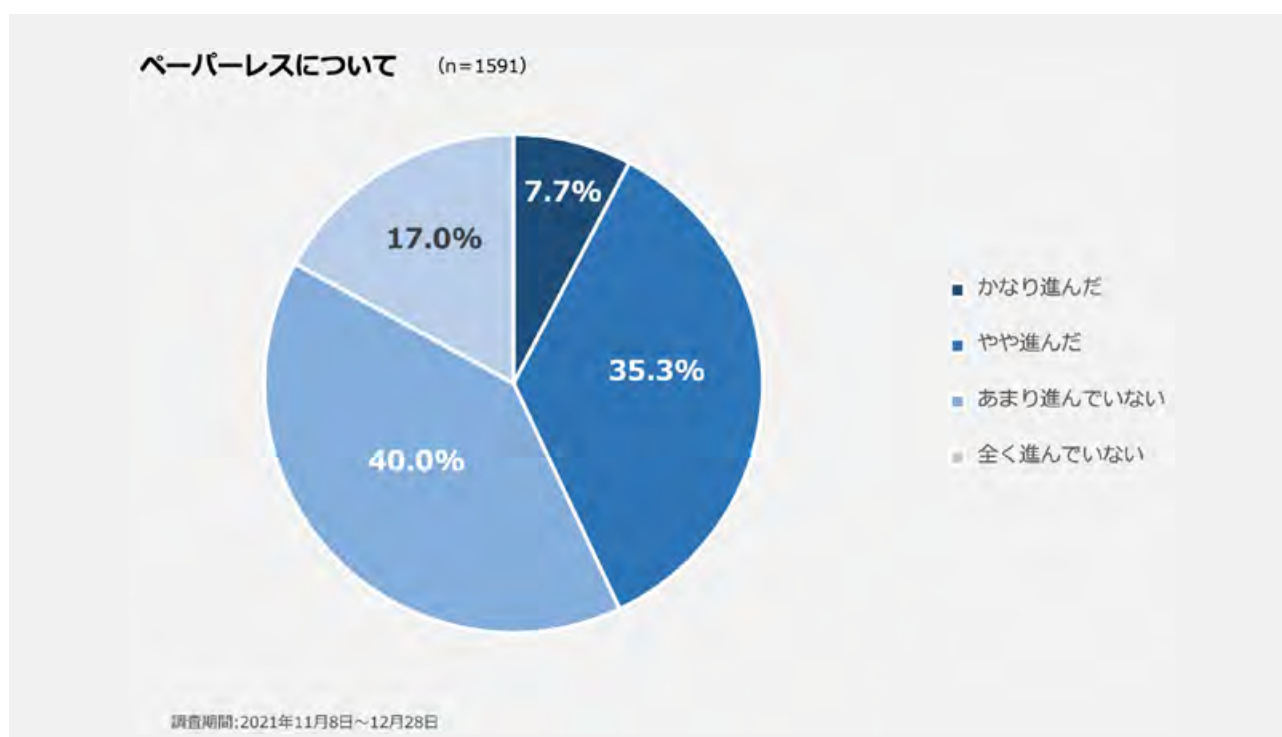
それがコロナ禍において注目されたのは、テレワークを含めた中小企業のデジタル化に向けた動きの加速と、それに伴い印刷や文書管理などの業務自体の縮小の必要性が注目されるようになったためである。また出社ができないことからハンコ文化への問題提起や契約事務の電子化なども進んでいる。こうした一連の取り組みがペーパーレス化と呼ばれている。

ペーパーレスはこうした業務効率化への対応のみならず、環境保護対策にもなる取り組みである。紙の原料となる資源の節約、焼却に伴う温室効果ガスの削減にもつながることから、ここ数年の間に注目度が高まったSDGsの取り組みにも重なり、環境保護対策をする企業としてのブランディングにも寄与す

ることが期待できるのである。

こうしたペーパーレスへの取り組みは、大企業を中心に積極的に進められており、中小企業でもその取り組みやすさから推進する企業が増えていると言われているが、コロナ禍における中小企業のペーパーレスの進捗度は、最も多かった「あまり進んでいない」が40.0%、「全く進んでいない」の17.0%と合わせると、57.0%が進んでいない、との結果であった。

中小企業でペーパーレスがあまり進まなかった背景としては、単に紙の削減だけではなく、契約事務など、さまざまな業務のデジタル化への対応が進んでいない可能性がある。ペーパーレスの考え方自体には賛同していても、固定化してしまっている業務全体の流れを一気に変えることは難しいため、コロナ禍においてもペーパーレスが進まなかった企業が多くなったのではないかと考えられる。



## 3-7. テレワークについて

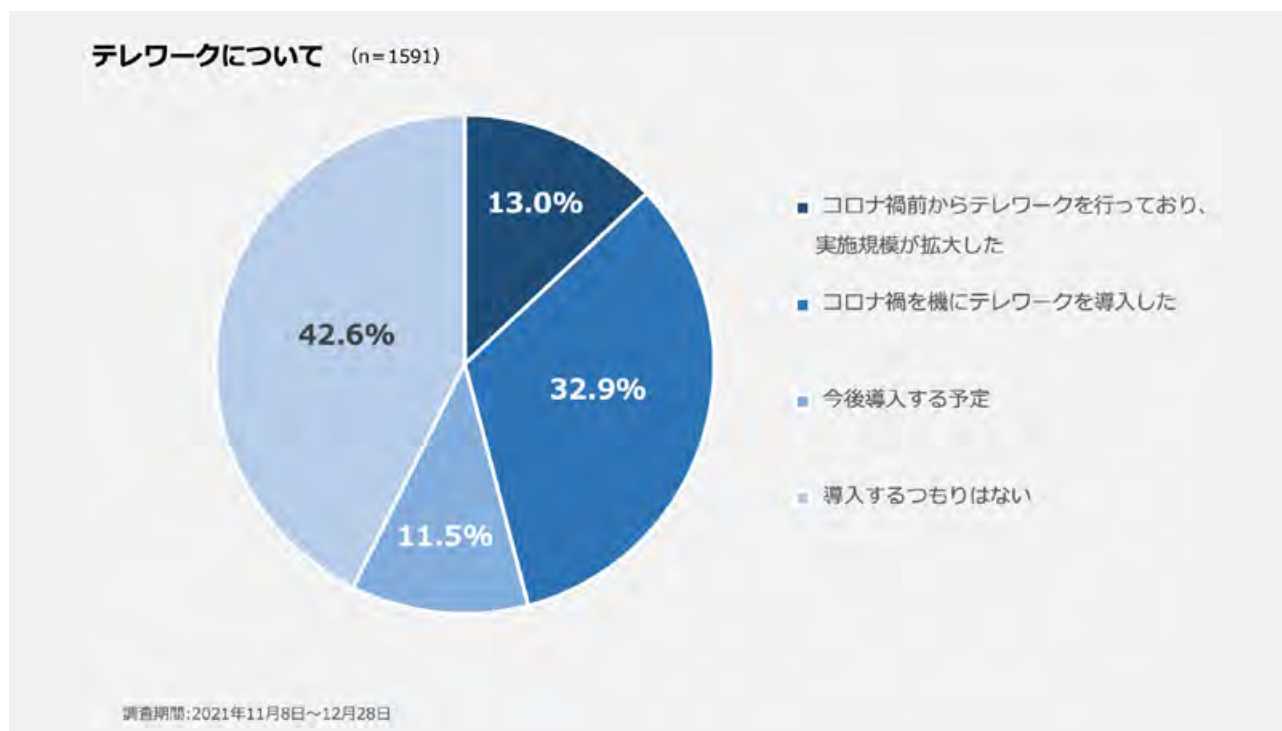
テレワークについては、新型コロナウイルスの感染拡大以前から導入していた企業もあるが、やはり同感染症の拡大を機に導入した企業が多かったのは確かであろう。感染予防の観点から国や自治体もテレワークの導入を推奨していた。

今回、アンケートを行うにあたり、同感染症を機に導入したのか、それ以前から導入していたのかを分けて検証するため、選択肢はそのどちらかを選べる形にしている。

まず、最も多かったのは「導入するつもりはない」(42.6%)であった。これは業種や業態によりテレワークを導入することが難しい企業が多く回答したものと推察される。次いで多かったのは「コロナ禍を機にテレワークを導入した」(32.9%)であった。「コロナ禍前からテレワークを行っており、実施規模が拡大した」(13.0%)の2倍以上の結果となったことから

も、コロナ禍を機に導入を進めた企業が多かったことがわかる。また、「今後導入する予定」と回答した企業も11.5%に及んでいる。

テレワークの導入は、多様な働き方の導入による人材確保や緊急時にも事業を継続できる体制の構築、オフィスの維持管理費削減などの効果に加え、当面続くことが予想される同感染症への対策としても有効である。もちろん業務上、導入が難しい場合や対面でのコミュニケーションを重視する企業、また導入にあたってのコストへの対応が難しいケースなどは導入できないこともあるだろうが、導入することによるメリットも大きい。ちゅうちょしている場合は、今一度導入を検討してみたいかがだろうか。



### 3-8. 事業内容について

最後に、中小企業のコロナ禍における変化のうち、「事業内容」について聞いた結果を紹介したい。新型コロナウイルスの感染拡大は、企業の規模に関係なく、さまざまな影響を及ぼしたと言われている。コロナ禍前の事業を安定的に継続できている企業もあれば、継続しているものの厳しい局面が続いている企業、その事業自体から撤退せざるを得ない企業など、置かれている環境によって直面する課題もさまざまである。

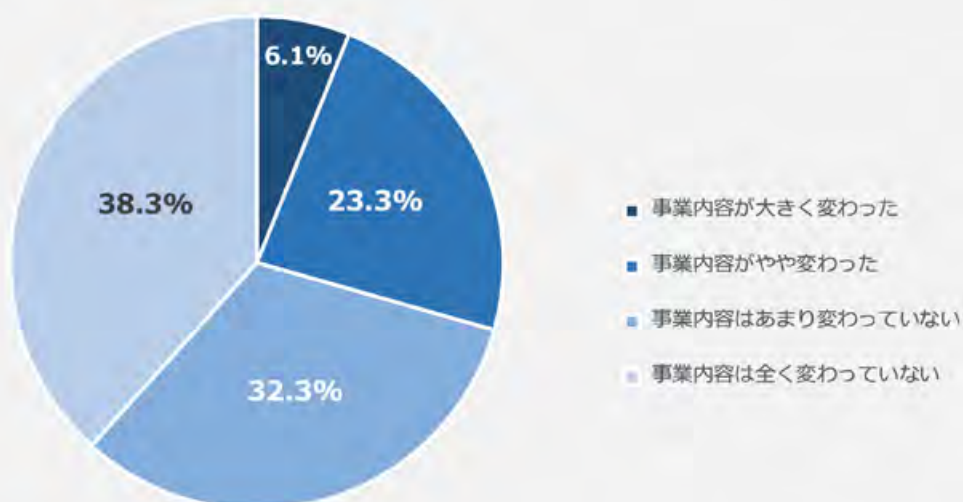
また現状は経営危機に至っていない企業でも、今後とも安泰だとは言えない。例えば、世界的なデジタル環境の進展は半導体不足の要因のひとつとされている。コロナ禍に伴う生産・供給体制の遅延や価格・輸送費の高騰も企業経営のリスクとして浮上している。感染の勢いが収まれば経済活動が本格化する一方で、緊急支援は行われなくなれば、コロナ禍前の消費行動を期待していた小売業やサービス業には厳しい経営環境が続く恐れがある。こうしたさ

まざまなリスクを想定した場合、リスク回避策として、またアフターコロナの新たな価値創造に向けて、事業の見直しや新規創出に挑戦することは重要な視点であると言える。

コロナ禍における事業内容の変化について問う設問では、最も多かったのは「事業内容は全く変わっていない」の38.3%であった。「事業内容はあまり変わっていない」の32.3%と合わせると、実に70.6%に及んでいる。同感染症の影響を受けていない場合も含まれているが、影響を受けていても事業内容に変化がない企業も多く含まれていると考えられる。

一方で、事業内容が「大きく変わった」(6.1%)、「やや変わった」(23.3%)を合わせると29.4%、この2年間での変化としては大きいと言えるだろう。それだけコロナ禍のインパクトが大きかったことがうかがえる。そして、新しい挑戦に挑む企業も多いことがわかる。

事業内容について (n=1591)



調査期間: 2021年11月8日～12月28日

### 3-9. 【業種別】 事業内容について

続けて、コロナ禍において事業内容に変化があったかを問う設問の中で、業種別の傾向を見た結果が以下のグラフである。

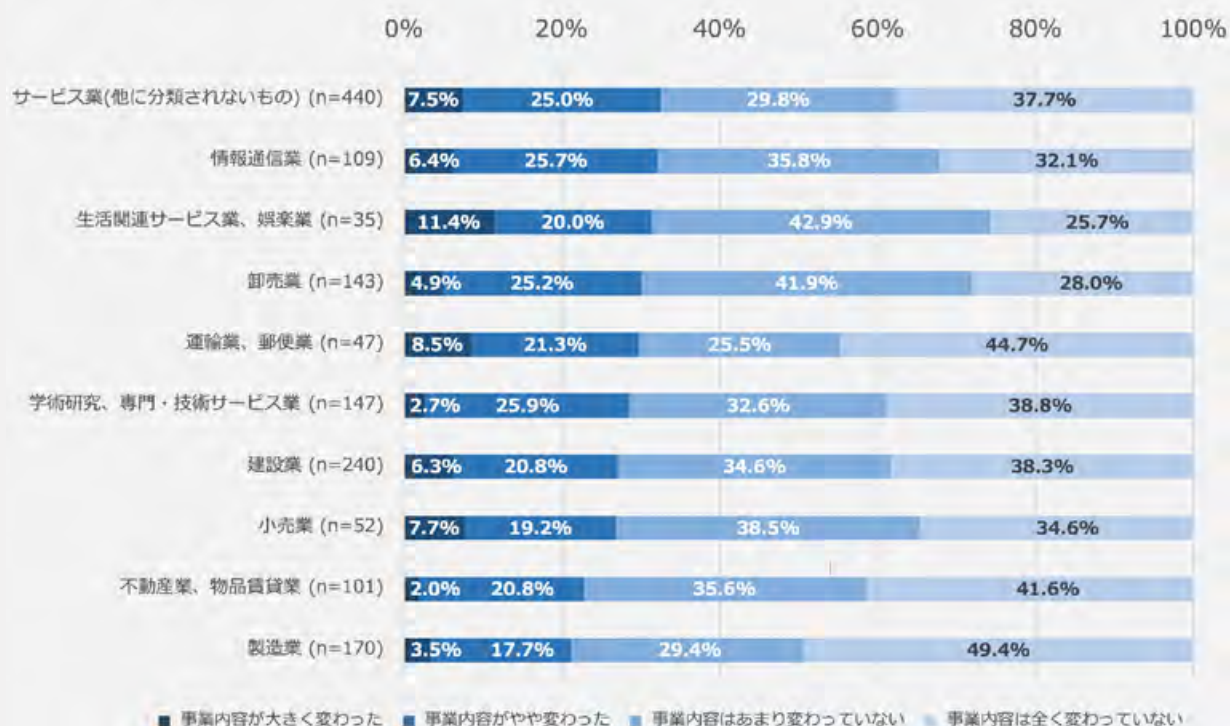
「事業内容が大きく変わった」と「事業内容がやや変わった」の割合の合計が多い順に並べている。事業内容が変わった割合が最も大きかったのは「サービス業(他に分類されないもの)」(32.5%)、次いで「情報通信業」(32.1%)、「生活関連サービス、娯楽業」(31.4%)と続いている。また「事業内容が大きく変わった」の単独で最も割合が大きかったのは「生活関連サービス、娯楽業」の11.4%であった。

一方、最も事業内容の変化が小さかったのは製造業で、事業内容が変わった割合は合計で21.2%であっ

た。これは、事業転換のリスクがない場合もあれば、経営自体は厳しくても、事業内容から転換が難しいと考えている場合もあるだろう。一概に経営が厳しいから事業転換へ進む、ということでもない。同じく、不動産業・物品賃貸業や小売業、建設業においても、扱う商材や業態によって、事業転換は難しいことが多い傾向にあることがわかる。

新しい事業への挑戦を推奨することは簡単であるが、業種や業態はさまざまである。それぞれの企業に見合った支援策を通して、多くの企業がコロナ禍においても生き延びられる可能性について、引き続き検討を進める必要があるだろう。

事業内容について（業種別）（n=1591）



調査期間: 2021年11月8日～12月28日

# 第 2 章

## Chapter 2

### 中小企業のデジタル化対応の現状

#### 〔 デジタル化に対する経営者の意識と直面する課題 〕

近年、中小企業をとりまく経営環境はますます厳しさを増しています。多国籍企業との競争、内需の縮小などの外的要因に加え、慢性的な人手不足や経営者・生産人口の高齢化などの課題に直面しています。これまで日本の GDP は世界トップクラスと言われつつも、その労働生産性については低いと指摘されることが多くありました。

直面した新型コロナウイルス感染症による影響は、中小企業経営を直撃しました。さまざまな業種の企業が影響を受け、特に日本経済を支える製造業は 2020 年夏ごろより大きな影響を受け続けています。米中などの海外市場や、国内でも大企業は徐々に体力の回復傾向を見せ始めていますが、同感染症による影響は当面続く見込みであり、中小企業も当面は厳しい状況

が続くと予想されています。

そんな中、中小企業の活性化や景気回復の起爆剤として注目されているのがデジタル化です。IT・ICT ツールによる業務の効率化をはじめ、得られたデータを戦略的に活用することで、新たな価値の創造につながられると期待されています。また新型コロナウイルスの感染拡大はテレワークをはじめとする多様な働き方を進めるきっかけにもなりました。デジタル化は、中小企業の事業変革や新しい組織づくりの推進力にもなります。

本章では中小企業は事業方針上、デジタル化についてどのように考えているのか。また、デジタル化を進めることによりどのようなメリットや課題に直面しているのか、についてまとめました。

## 1. 中小企業のデジタル化への取り組み

---

- 1-1. デジタル化に対する優先順位
- 1-2. 【業種別】 デジタル化に対する優先順位
- 1-3. デジタル化の優先度と経常利益との関係性
- 1-4. デジタル化に向けた具体的な取り組み内容
- 1-5. デジタル化の優先度と具体的な取り組み内容の関係性

## 2. デジタル化を進めた結果の検証

---

- 2-1. デジタル化を進める上での課題
- 2-2. 【業種別】 デジタル化を進める上での課題
- 2-3. デジタル化が及ぼす社内の意識や業績への影響

# 1. 中小企業のデジタル化への取り組み

IT ツールと一言で言っても、コミュニケーションや事務処理などの業務を円滑に進めるための情報システムと呼ばれるものから、企業活動の中でも財務や生産管理、勤怠など事業の中核をなすような個別の業務に特化して処理する基幹系システムと呼ばれるものもある。

さらに、昨今はIoT やビッグデータ、AI などの先進的な技術の活用も進み、デジタル技術を応用した新しいビジネススタイルが広がっている。

中小企業のデジタル化への取り組み、というとき、その

幅はとても広い。IT ツールの導入から、得られた情報を活用して新しい価値を生み出すまで、いろいろな取り組みが考えられる。ここではそれらの、「デジタルへの置き換え」や「新たな価値の創造」までを含めて「デジタル化」と称している。

これらの技術は、業務効率化や生産性向上に向けて有効な手段であるだけでなく、新たな可能性を生む手法としても注目されている。こうしたデジタル化について、中小企業経営者はどのように考え、また具体的に取り組んでいるのだろうか。

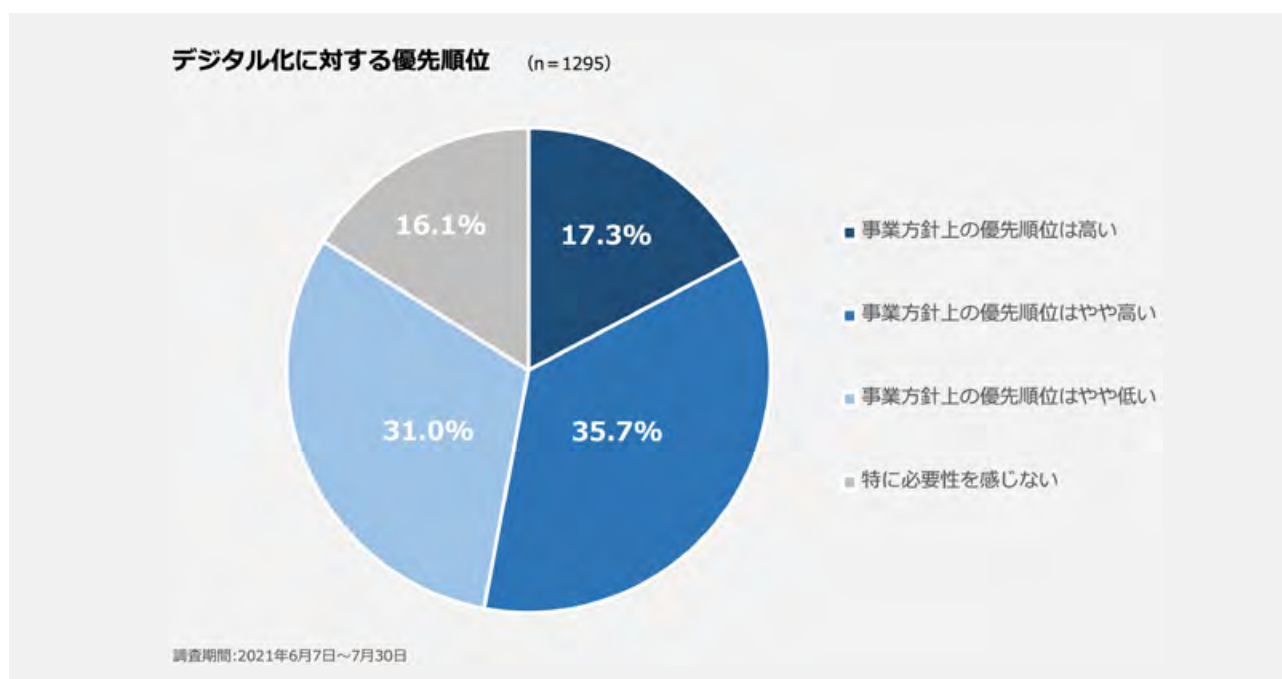
## 1-1. デジタル化に対する優先順位

中小企業経営者は、自社の経営においてデジタル化への取り組みをどの程度重視しているのだろうか。ここではまず、デジタル化の取り組みの優先度が事業方針上どの程度なのかについて確認した。

「事業方針上の優先順位は高い」の17.3%と「事業方針上の優先順位はやや高い」の35.7%を合わせると、53.0%の企業がデジタル化への取り組みを経営戦略

的に重視していることがわかった。しかし「事業方針上の優先順位はやや低い」は31.0%、「特に必要性を感じない」は16.1%に及んでおり、全体としては重視している割合は半々である結果となった。

大きなデジタル化の波が来ている今、取り組む中小企業は多いとしても、経営的にそれを重視する機運は決して高まっていないと言えるのかもしれない。





## 1-2. 【業種別】 デジタル化に対する優先順位

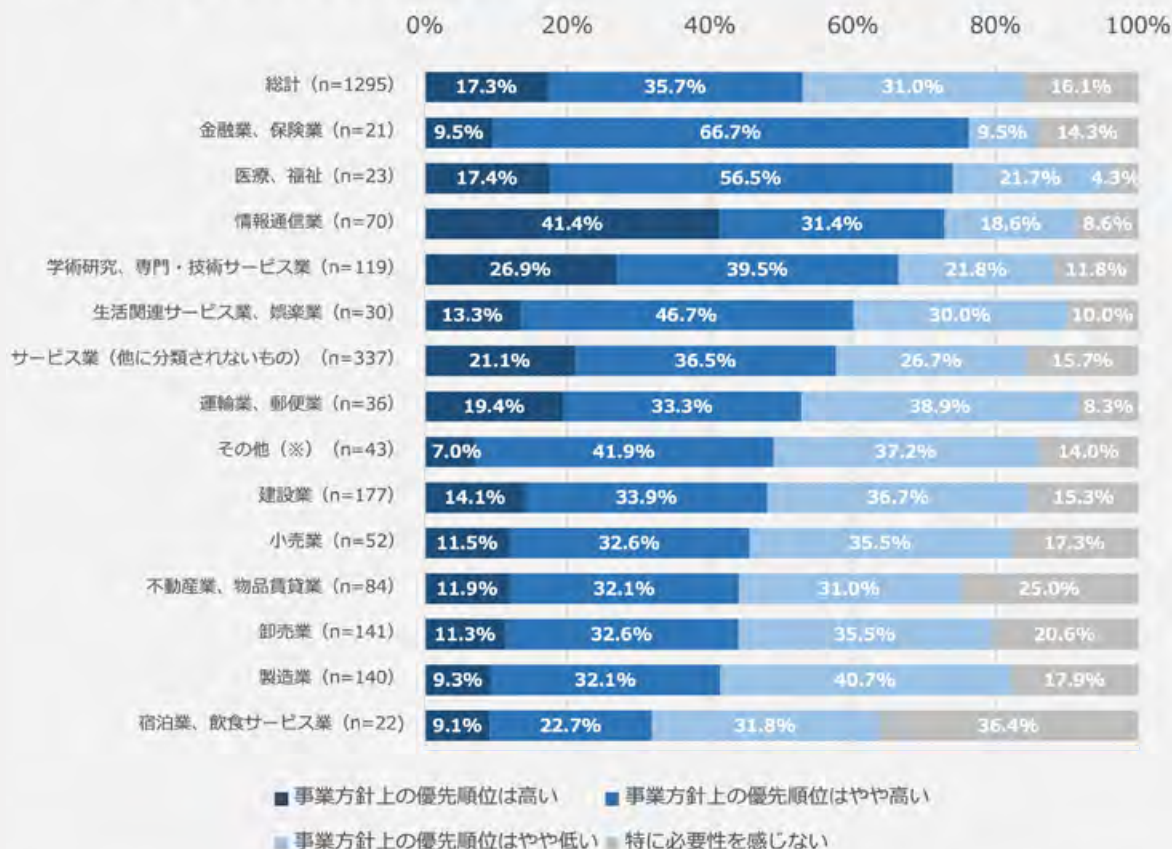
デジタル化が事業方針上どの程度優先されているのかについて、業種別で集計したものが以下のグラフである。「事業方針上の優先順位は高い」と回答した企業の割合が最も多かったのは「情報通信業」で、41.4%に及んだ。これはその事業の特性上、優先順位を高くする企業が多いことがわかる。

また「事業方針上の優先順位は高い」と「事業方針上の優先順位はやや高い」と回答した合計の割合が最も多かったのは「金融業、保険業」の76.2%、次いで「医療、福祉」の73.9%、「情報通信業」の72.8%であった。これらの業種ではデジタル化による業務の効率化や事業への活用が進みやすい特性があるといえるだろう。

一方、その割合が小さかったのは「宿泊業、飲食サービス業」の31.8%、「製造業」の41.4%、「小売業」の42.3%などであった。接客を基本とする業種ではデジタル化の恩恵を受けにくいこと、また「製造業」についていえば、既存の生産体制や設備のデジタル化が難しいと考えられていることがうかがえる。

さらに、これらの業種はコロナ禍の影響を受けている業種でもあり、新たな設備投資を進める余裕がない可能性もある。特に「宿泊、飲食サービス業」では「特に必要性を感じない」を選んだ企業の割合が最多(36.4%)となり、他業種と比較しても最多となった。業種によっては、デジタル化への対応が難しいと考える企業が多いことがわかる。

【業種別】 デジタル化に対する優先順位 (n=1295)



（※）回答社数が少なかった「電気、ガス、熱供給、水道業（16）」「複合サービス業（14）」「教育、学習支援業（9）」「漁業（2）」「鉱業、採石業、砂利採取業（2）」の合計  
調査期間：2021年6月7日～7月30日

### 1-3. デジタル化の優先度と経常利益との関係性

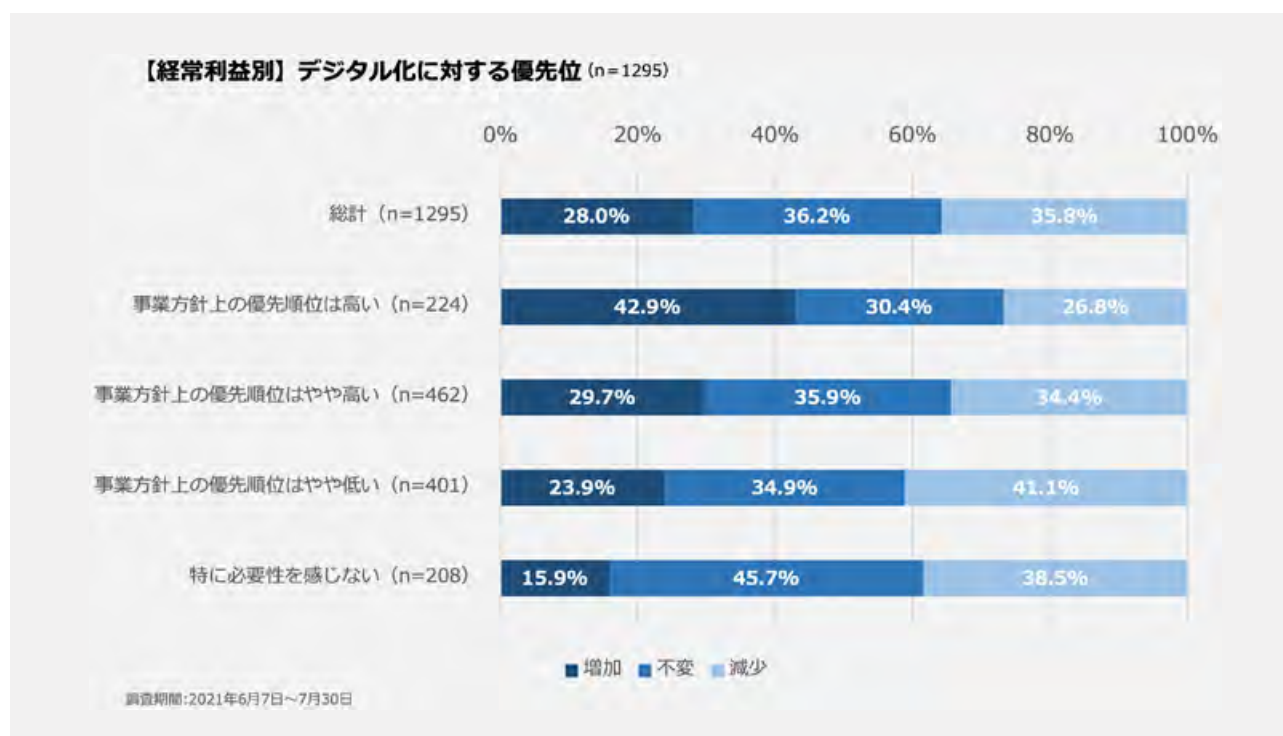
本調査では、回答企業に前年同期比の経営状況についてもお伺いしている。その結果を元に、デジタル化への取り組みの優先度は、実際の経営とどのような関係があるのかについて検証を行った。

前年同期と言えば、すでに新型コロナウイルス感染症の影響は全国に広がり、日本経済全体がダメージを受けていた頃である。そのときと比べて、経常利益が「増加」は28.0%、「不変」は36.2%、「減少」は35.8%であった。すでに影響を受けていた前年同期と比較しても、さらに減少したと回答した企業が35.8%であることは、依然として厳しい経営環境に直面している中小企業が多いことがうかがえる。

そんな中、デジタル化への取り組みを「事業方針上の優先順位は高い」と回答した企業では、前年同月

比で経常利益が「増加」と回答した企業が42.9%に及んでいる。また一方で、「特に必要性を感じない」と回答した企業で、経常利益が前年同月比で「増加」と回答した企業は15.9%であった。このように、事業方針上デジタル化を重視している企業の方が経常利益が増加と回答する企業が多い傾向がみられた。

企業によってどの事業、どの部門でデジタル化を進めるかが違うため、一概にデジタル化が業績アップにつながると断言することはできないが、デジタル技術の効果、自社で活用するとしたらどんな可能性があるのかについて、いま一度考えてみることを提案したい。



## 1-4. デジタル化に向けた具体的な取り組み内容

ここでは、中小企業がデジタル化を進めている、またはこれから進めようと考えている内容について聞いた結果を紹介したい。

複数回答可であるため、回答企業数(1087社)と総回答数(3241回答)は必ずしも一致しない。取り組みとして最も多かったのは「テレワーク」の416社で、回答企業中38.3%の結果となった。「ホームページ構築」(408社)は同様に37.5%、「セキュリティ強化」(407社)は37.4%と、この3つがほぼ同数で、多い結果となった。ホームページは多くの企業が有用であると考えていること、またデジタル化に向けてセキュリティ対策が重要である意識も広がっていることがうかがえるが、トップのテレワークは、コロナ禍を受けた取り組みとして多くの中小企業が前向き

に取り入れていることがわかる。

その他、昨今の注目手法として、電子契約(回答企業中・28.0%)、顧客情報管理(CRM)(同・22.5%)、クラウド(SaaS活用※)(同・18.8%)など、デジタル技術を活用した新しい取り組みにも関心が持たれている結果が導き出された。

また、「その他」には「各種システム導入(5)」「オンライン会議の導入(4)」「ペーパーレス化(4)」などの回答が見られた。

※ SaaS (Software as a Service) : クラウドで提供されるソフトウェアをインターネットなどのネットワーク経由で利用するサービス。従来はパッケージ製品として購入、自らのデバイスにダウンロードしていたものを、ネットワーク経由で必要に応じて活用できるようになる。

デジタル化の具体的な内容 (複数回答可)



## 1-5. デジタル化の優先度と具体的な取り組み内容の関係性

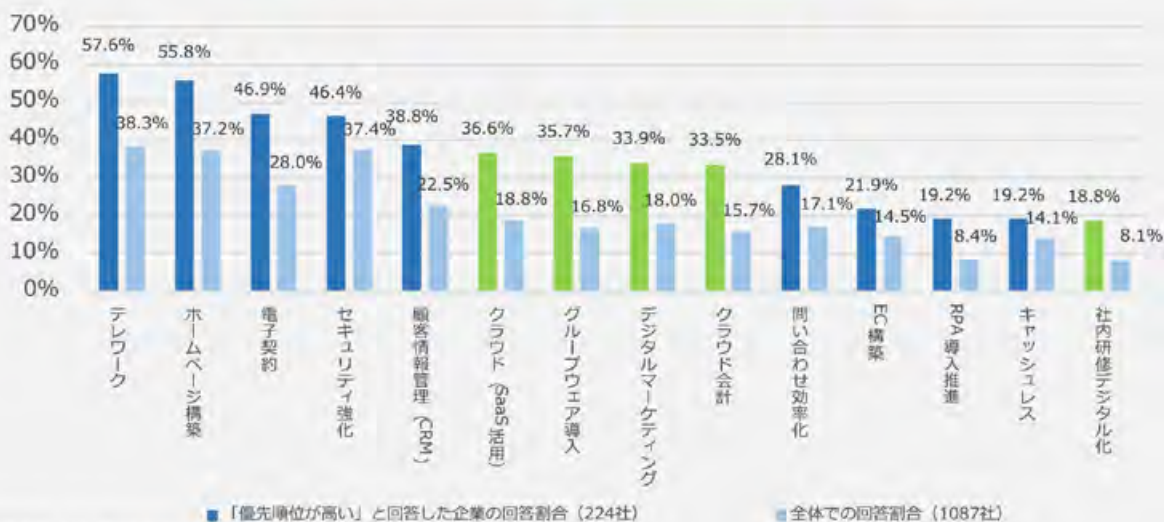
続けて、デジタル化に向けた取り組みが「事業方針上の優先順位は高い」と回答した企業に限定して見てみたい。

取り組み内容の回答数の順位については、全体（本章1-4）と多少の違いはあるものの大きな違いはなく、テレワーク、ホームページ構築に続いて電子契約、セキュリティ強化などが続いた。ただし、回答企業中の実施割合についてみると、軒並み割合が大きい結果となった。「優先順位は高い」と回答した企業はより積極的にデジタル技術を取り入れていることがわかる。また、緑色の棒グラフは、全体と比べてその取り組みがより大きなもの、全体の倍前後の導入割合であ

るものを示している。クラウド（SaaS利用）、グループウェア導入、デジタルマーケティング、クラウド会計、社内研修デジタル化などクラウドの活用による運用面のスリム化に加え、データ共有やコミュニケーションの合理化を図っていること、将来を見据えた戦略的なデジタル化の推進姿勢などがうかがえる。これらの結果を見ると、冒頭で紹介した情報系ツールや基幹系ツールにとどまらず、事業のさまざまな場面において多様なデジタル技術が導入されていることがわかる。しかし、デジタルに向けた取り組みの優先度が高い企業とそうではない企業の間には取り組み状況に依然として差があるのも事実である。

【デジタル化への優先度が高い企業と全体の比較】 デジタル化の具体的な内容（n=224）

「優先順位が高い」と回答した企業	回答数	「優先順位が高い」と回答した企業の回答割合	全体での回答割合
テレワーク	129	57.6%	38.3%
ホームページ構築	125	55.8%	37.2%
電子契約	105	46.9%	28.0%
セキュリティ強化	104	46.4%	37.4%
顧客情報管理(CRM)	87	38.8%	22.5%
クラウド(SaaS活用)	82	36.6%	18.8%
グループウェア導入	80	35.7%	16.8%
デジタルマーケティング	76	33.9%	18.0%
クラウド会計	75	33.5%	15.7%
問い合わせ効率化	63	28.1%	17.1%
EC構築	49	21.9%	14.5%
RPA導入推進	43	19.2%	8.4%
キャッシュレス	43	19.2%	14.1%
社内研修デジタル化	42	18.8%	8.1%



調査期間: 2021年6月7日~7月30日

## 2. デジタル化を進めた結果の検証

本調査では、デジタル化に対する優先順位の差はあっても、多くの企業がデジタル化に取り組んでいることがわかった(本章 1-1 参照)。

ではその結果として、デジタル化に関してどのような課題に直面し、また社内の意識や業績にどのような

変化が見られたのだろうか。それを把握することは、改善策の検討につながるだろう。

ここでは、デジタル化が企業にもたらした影響について検証を試みることにする。

### 2-1. デジタル化を進める上での課題

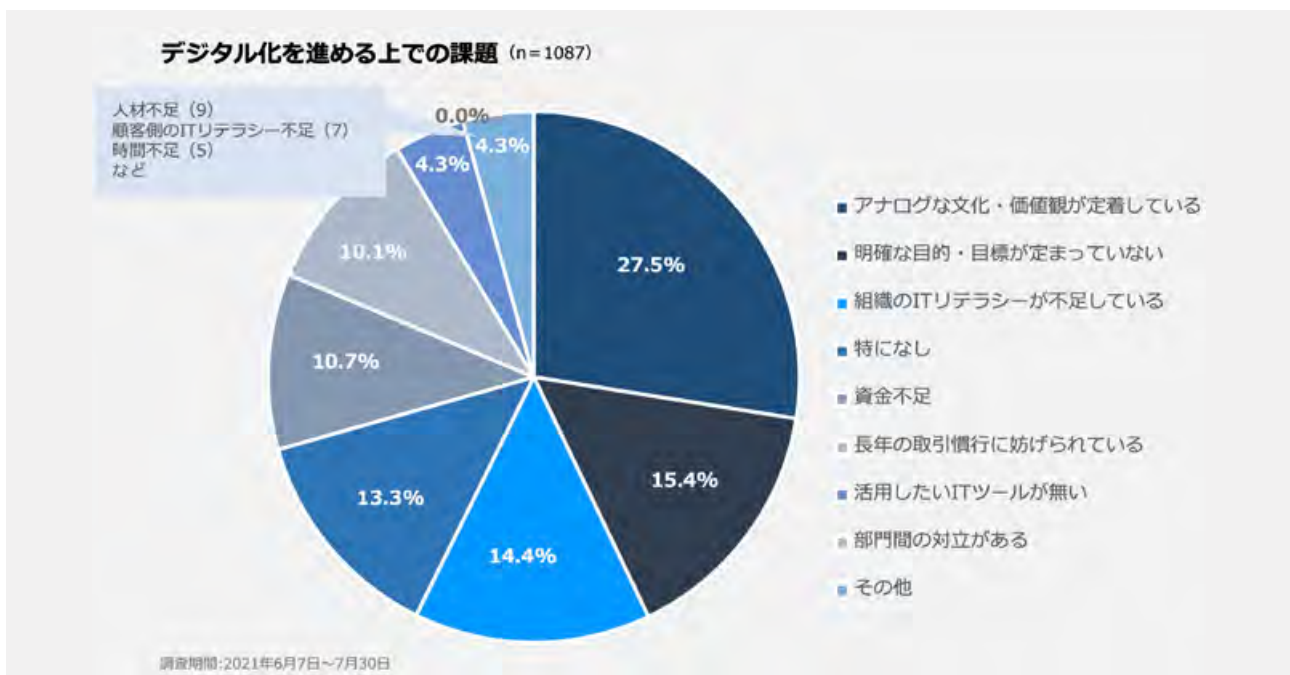
デジタル化は業務効率化や新たな事業戦略の構築につながるような効果を期待できる反面、事業内容や組織体制にも影響を及ぼすことから、さまざまな課題にも直面するであろう。ここではデジタル化の推進にともない、中小企業経営者が感じる課題について、ひとつに絞って選んでもらった。

最多となったのは27.5%の企業が回答した「アナログな文化・価値観が定着している」であった。これまでの業務の慣習から抜け出せないケースが多いことがわかる。デジタル化を進めることにより、自社の業務がどう変わり、それによりどんな効果が得られるのかについて、より具体的なイメージを抱ける

ように準備を進めることが必要だと考えられる。

続けて「明確な目的・目標が定まっていない」(15.4%)、「組織のITリテラシーが不足している」(14.4%)などが続いた。デジタル化が業務の効率化につながることはわかっているにもかかわらず、実際にツールを導入する際にはどんな領域で、どんな効果を狙って行うのかを明確にしておく必要があるだろう。またそれを扱う対応力も求められる。

これらの課題からは、何のためにデジタル化を進めるのか、そのためにはどんな教育をしていけばよいのか、などについて考えることの重要性が浮き彫りになった。

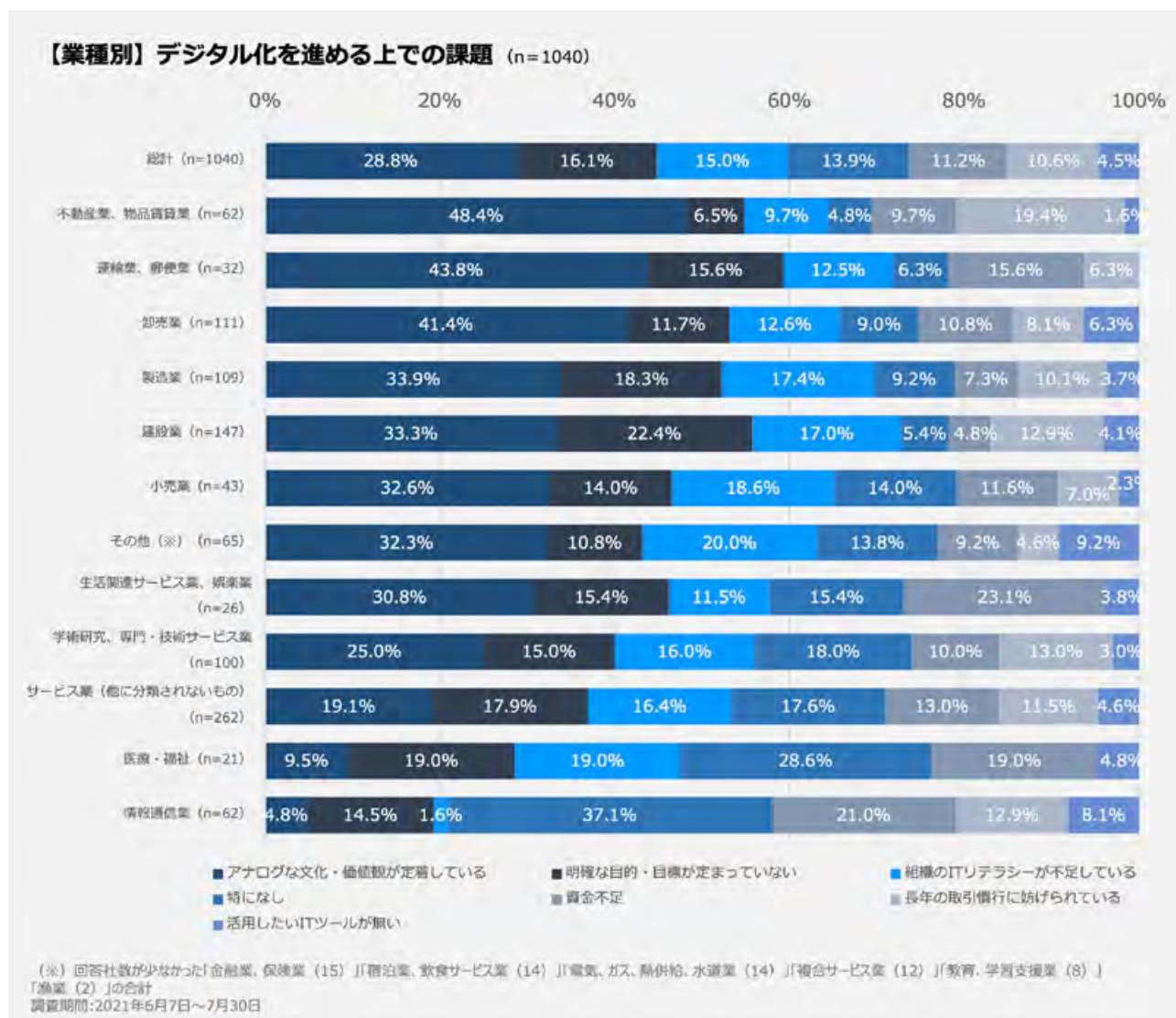


## 2-2. 【業種別】 デジタル化を進める上での課題

続けて、デジタル化を進める上での課題について業種別での傾向を見たものが以下のグラフである。最も多かった「アナログな文化・価値観が定着している」と回答した割合が多かった順番に業種を並べている。その割合が多い順に、「不動産業、物品賃貸業」(48.4%)、「運輸業、郵便業」(43.8%)、「卸売業」(41.4%)、「製造業」(33.9%)と続いた。これらの業種では従来の業務の仕組みや考え方が定着し、デジタル化を進める阻害要因になっている可能性がある。また、次いで多かった「明確な目的・目標が定まっていない」や、その次の「組織のITリテラシーが不足している」については業種間での差はそれほど大きくない。一方で、「アナログな文化・価値観が定着

している」と回答した企業の割合が小さかった「情報通信業」(4.8%)や「医療、福祉」(9.5%)では、「特になし」の割合が最多となっている。こうしたことから、業種によってデジタル技術の導入と推進における課題には違いがあることがわかる。

デジタル化は業務効率化や新たなビジネスチャンスにもつながることを期待して、今後も多くの中小企業が導入を進めていこう。しかし今や、単にデジタルツールを導入すればよい、という時代ではなくなっている。各企業の事業内容の特性と課題を見ながら、どのようにデジタル化を進めていけば効果が生まれるのかという、未来を描く力も重要になってくるだろう。



## 2-3. デジタル化が及ぼす社内の意識や業績への影響

デジタル化を推進することにより、社内の意識や業績への影響はどの程度だったのか。ここでは、デジタル化について「特に必要性を感じない」と回答した経営者を除いた1087社に対し、どんな影響がみられたのかを聞いた結果を紹介する。

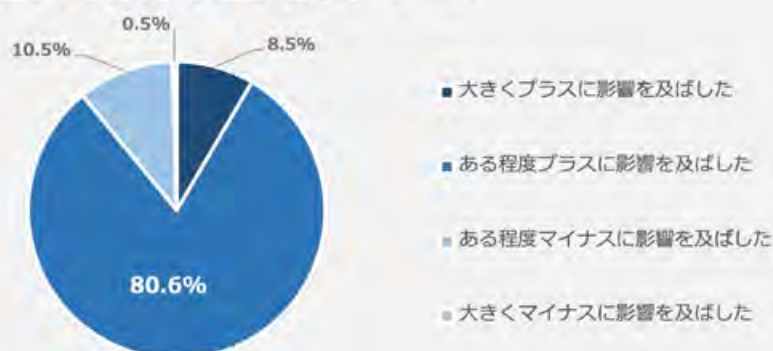
全体の80.6%を占めたのが「ある程度プラスに影響を及ぼした」であった。「大きくプラスに影響を及ぼした」の8.5%と合わせると、実に89.1%の企業がプラスの影響があると評価している。

また、デジタル化の「事業方針上の優先順位」を聞いた本章1-1の結果と掛け合わせたのが2つ目のグ

ラフである。「事業方針上の優先順位は高い」と回答した企業は、他と比べても、「大きくプラスに影響を及ぼした」と回答した企業の割合が大きいことがわかる。

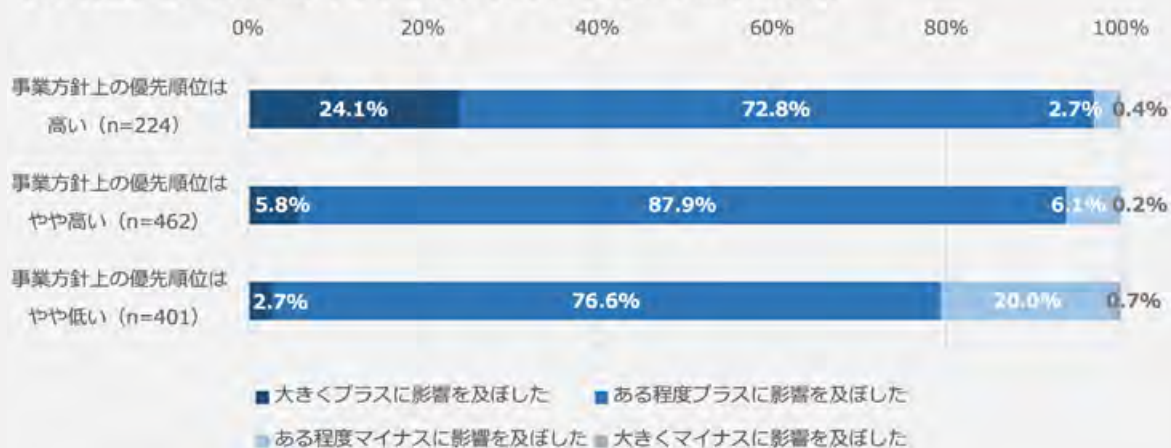
デジタル化を進めれば必ず社内の意識や業績に良い影響をもたらすと言えるものではないが、この結果からうかがえるのは、生産体制の強化や働きやすい職場環境、社員教育などを総合的に考え、いかに戦略的にデジタルを活用していくかという視点の重要性である。事業方針としてデジタルをどう活用するか、改めて検討してみるにはいかがだろうか。

デジタル化が及ぼす社内の意識や業績への影響 (n=1087)



調査期間:2021年6月7日~7月30日

【事業方針上の優先順位別】 デジタル化が及ぼす社内の意識や業績への影響 (n=1087)



調査期間:2021年6月7日~7月30日

# 第 3 章

## Chapter 3

### 中小企業の Road To DX

#### 【 デジタルトランスフォーメーションの認知と意識 】

近年、デジタルトランスフォーメーションという言葉が世の中に飛び交っています。

インターネットをはじめ、テレビや新聞、雑誌等でもその言葉を多く見かけます。企業がデジタルトランスフォーメーション化することが日本全体の生産性向上、日本経済の成長に寄与することとして注目を集めています。

単に業務を IT ツール等でデジタル化するだけでなく、業務の在り方や戦略自体を従来のやり方ではなくデジタル中心に抜本的に見直すことで、生産性、企業価値の向上が期待できます。今後 IoT や AI などの最新技術の発達によりこの勢いはますます加速し、どれだけ

多くの企業がデジタルトランスフォーメーションに対応できるか、に注目が集まることが予想されます。

ただ、そうした世の中の状況に対して中小企業の取り組みはどうなのでしょう。デジタルトランスフォーメーションについてきちんと理解しているのか、取り組む必要性を感じて、すでに取り組んでいるのでしょうか。

本章では、デジタルトランスフォーメーションの認知度や必要性、取り組み状況やその結果、デジタルトランスフォーメーションのカギを握る DX 人材などについてまとめています。



## 1. デジタル化の影響と取り組み状況について

---

- 1-1. IT 技術やデジタル化の経営への影響
- 1-2. デジタル化を進めるのか

## 2. 中小企業のデジタルトランスフォーメーションについて

---

- 2-1. デジタルトランスフォーメーションの認知度
- 2-2. デジタルトランスフォーメーションを認知していない理由
- 2-3. デジタルトランスフォーメーションの必要性
- 2-4. デジタルトランスフォーメーションが必要な理由

## 3. デジタルトランスフォーメーションの取り組み状況について

---

- 3-1. デジタルトランスフォーメーションの認知度（再調査）
- 3-2. デジタルトランスフォーメーションの必要性（再調査）
- 3-3. デジタルトランスフォーメーションの取り組み状況
- 3-4. 【主要業種別】 デジタルトランスフォーメーションの取り組み状況
- 3-5. デジタルトランスフォーメーションに取り組めない理由

## 4. デジタルトランスフォーメーションの取り組み結果について

---

- 4-1. ステップごとの取り組み結果
- 4-2. デジタルトランスフォーメーションによる成果
- 4-3. デジタルトランスフォーメーションによる課題

## 5. 中小企業と DX 人材 ~IT やデジタル化に対応する人材への意識~

- 5-1. IT やデジタル化に対応する人材へのニーズ
- 5-2. デジタル化の進展と、それに対応する人材確保への意識
- 5-3. DX の認知状況とデジタル化に対応する人材へのニーズ
- 5-4. 【業種別比較】IT やデジタル化に対応する人材へのニーズ

## 6. DX 人材の必要性について

- 6-1. DX 人材の必要性について
- 6-2. デジタル化の進展への意識と、DX 人材への意識の関係性について
- 6-3. 【業種別比較】DX 人材への意識

## 7. デジタル化が進む中、どんな支援を期待するか

# 1. デジタル化の影響と取り組み状況について

デジタルトランスフォーメーションは単にデジタル化することではないが、とはいえ、IT 技術を活用したデジタル化は欠かせない要素となっている。

デジタルトランスフォーメーションの調査結果の前に今一度、中小企業のデジタル化についての影響や取り組み状況について調査をした。

本ページではデジタル化が経営への影響、デジタル

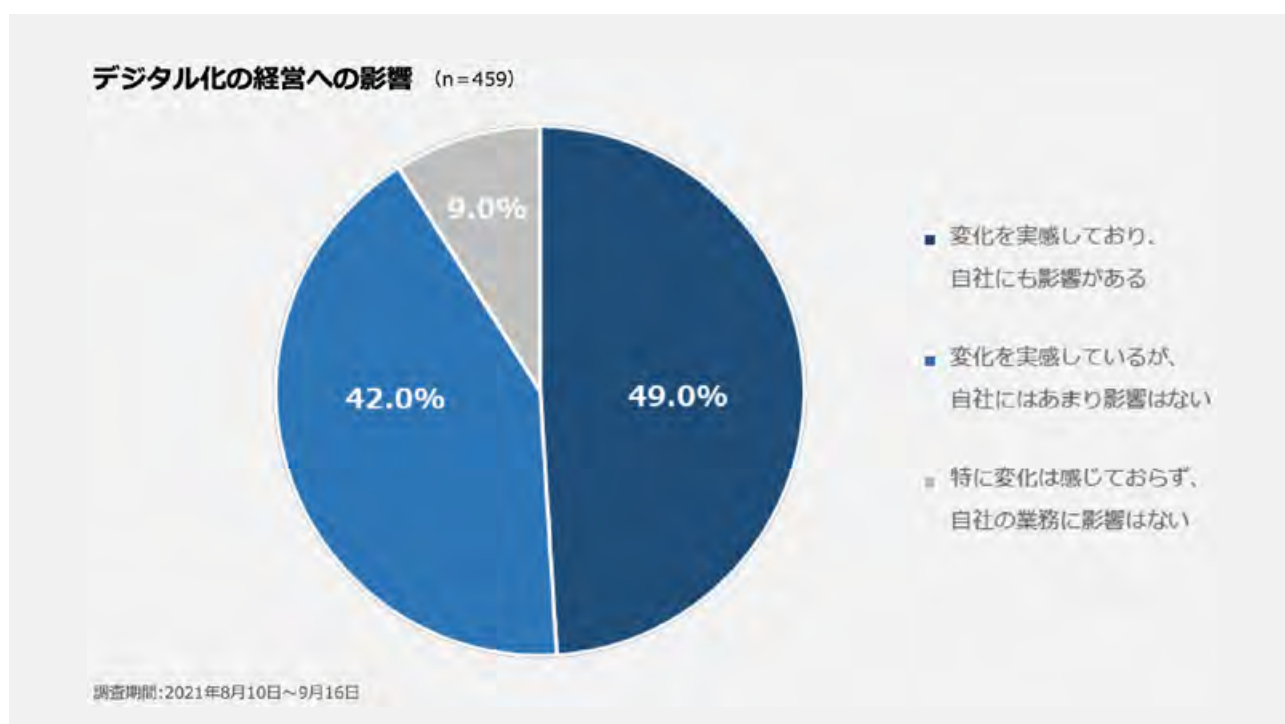
化を進めるのか、また、デジタル化を進めない方針の企業もある場合は、どのような理由で進めないのか、を中心に調査した。

国としても優先する方針の中にデジタルが含まれている今、中小企業経営者はどのようにデジタル化に向き合っているのだろうか。

## 1-1. IT 技術やデジタル化の経営への影響

中小企業経営者は、世の中の変化、デジタル化の進展についてどのように捉えているか確認した。「変化を実感しており、自社にも影響がある」の49.0%と「変化を実感しているが、自社にはあまり影響はない」の42.0%でおおよそ9割程度の回答を占めている。IT 技術やデジタル化の進展が何らかの変化を起こしている、それを中小企業経営者も実感していることがある程度言えるのではないだろうか。

ただ、自社に影響があるのは約半数で、残り半数においては今後影響が出てくるかもしれない。そのあたりも継続しての調査が必要と考える。一方で「特に変化は感じておらず、自社の業務に影響はない」と感じている経営者も9.0%に及んでおり、IT 技術やデジタル化の恩恵がまだ日本全体の中小企業に届いていない可能性も考えられる。



## 1-2. デジタル化を進めるのか

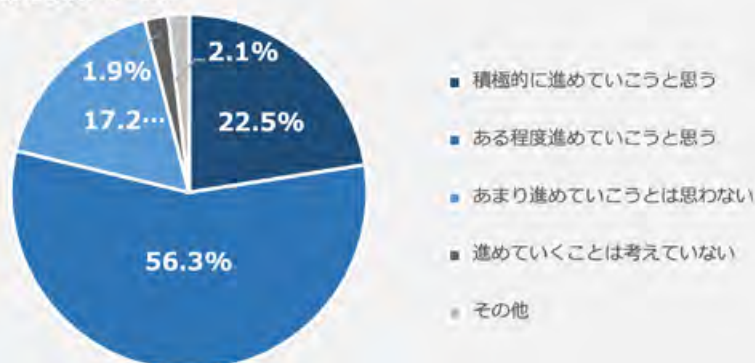
前の質問でIT技術やデジタル化の進展についてほとんどの中小企業が変化を実感しており、影響を受けている企業も一定数いたことがわかった。そこで、デジタル化を実際に進めるのかについて確認してみた。

前の質問と同様、「積極的に進めていこうと思う」と「ある程度進めていこうと思う」の進めていく方針の企業が併せて79%と多い割合となった。その他として「取引先や関係者の要望に合わせて対応する」、「必要な部分だけ進めていく」などの回答もあったが部分的でも進めるが大多数を占める結果と言えるだろう。ただ、この割合はある程度想定できていたのでここで着目すべきは「あまり進めていこうとは思わない」、「進めていくことは考えていない」の意見だろう。なぜデジタル化を進めないのか、回答をまとめたのが下のグラフだ。

のグラフだ。

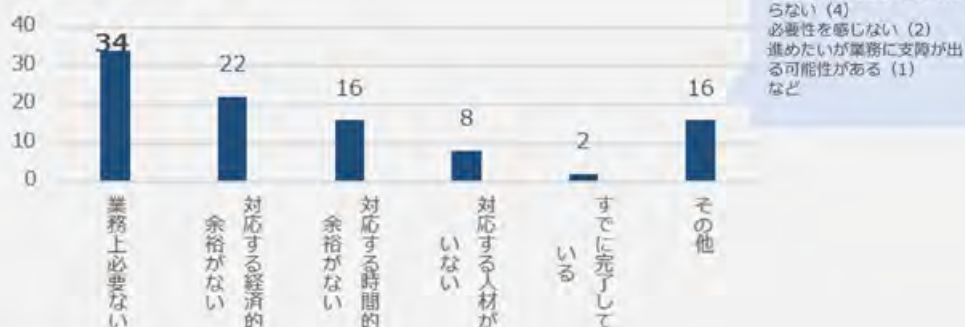
「業務上必要ない」という回答が最も多かった。もしかしたら現状の業務オペレーションをする上で、デジタル化の余地がない、見合うサービスが存在しないと思い込んでいる割合も一定数いるかもしれない。ここで注目したいのが「対応する経済的余裕がない」、「対応する時間的余裕がない」、「対応する人材がない」だ。これらについては上記の問題が解消できればデジタル化を進める意思があると読み取ることができ、進めたいが進められない問題、課題を抱えている中小企業もいる、ということを表している。その他の回答としては、「よくわからない」、「進めていきたいが業務に支障が出る可能性がある」などの意見があった。

デジタル化を進めるのか (n=459)



調査期間:2021年8月10日~9月16日

デジタル化を進めない理由 (n=98)



調査期間:2021年8月10日~9月16日

## 2. 中小企業のデジタルトランスフォーメーションについて

前ページまでの調査で、多くの中小企業がデジタル化による変化を感じ取り組む意識が高いことがわかった。

では、デジタルトランスフォーメーションについてはどうなのだろうか。

デジタルトランスフォーメーションとは「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土

を変革し、競争上の優位性を確立すること」と経済産業省では定義している。一言でまとめると、「ビジネスモデル自体をデータやデジタル技術をベースに変革すること」と言えるだろう。デジタルトランスフォーメーション、略してDXという言葉がさまざまな場面で登場するが、捉え方は経営者によってもおそらく異なるだろう。

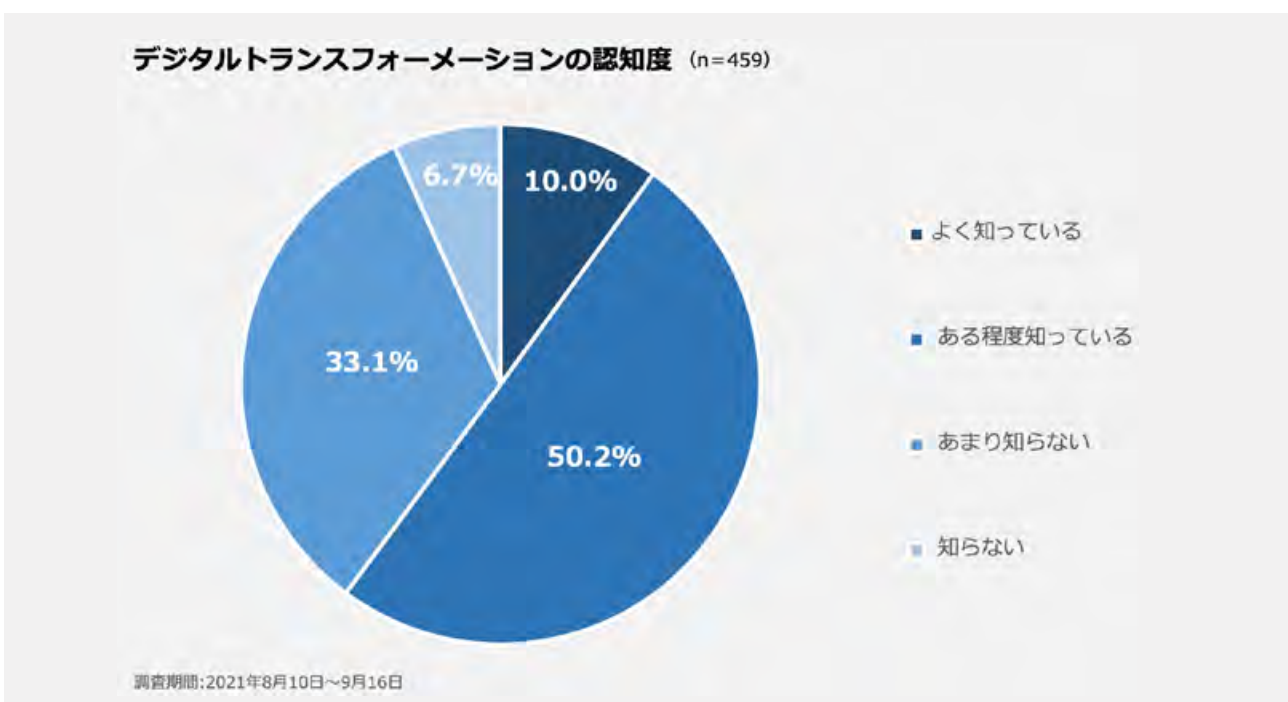
中小企業が捉えているデジタルトランスフォーメーション、特にその認知度や取り組みに関する意識について調査を行った。

### 2-1. デジタルトランスフォーメーションの認知度

まず、デジタルトランスフォーメーションの認知度について調査をした。

認知度については「良く知っている」、「ある程度知っている」併せて60.2%という結果で多くの企業に認知されていた。今後この認知度は次第に高まって

いくだろう。ただ、単に言葉だけ知っていればよい、というものではない。企業によって解釈は多少違ったとしても単なるデジタル化ではなく、ビジネスモデル自体を変革すること、そして必要に応じて実践できるかどうかが重要になってくる。



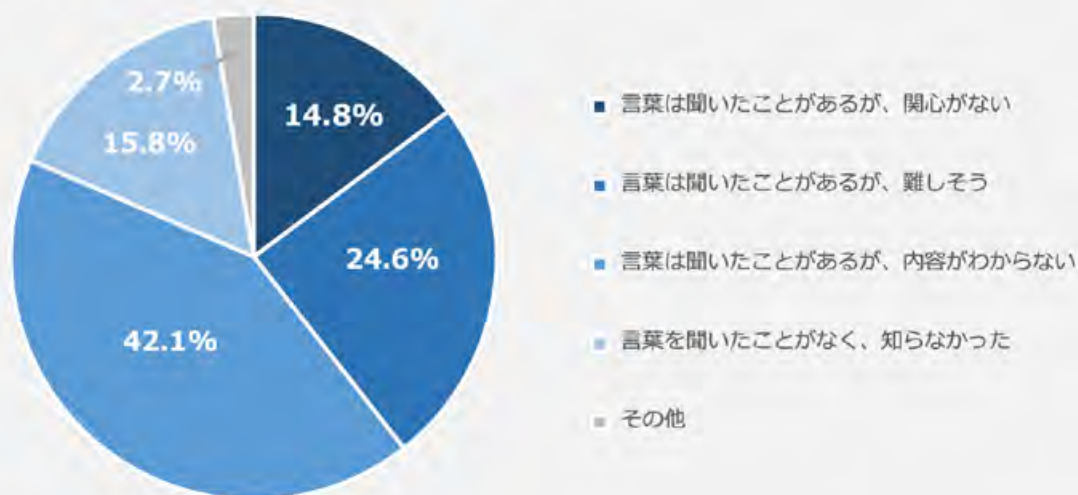
## 2-2. デジタルトランスフォーメーションを認知していない理由

前設問でデジタルトランスフォーメーションについて「あまり知らない」、「知らない」という回答に焦点を当てた。

ここでは、「言葉は聞いたことがあるが、関心がない」、「言葉は聞いたことがあるが、難しそう」、「言葉は聞いたことがあるが、内容がわからない」、「言葉を聞いたことがなく、知らなかった」のように4つの選択肢を設定した。そのうち、「言葉を聞いたことがなく、知らなかった」と回答した企業は15.8%であった。回答企業全体で見ると、デジタルトランスフォーメーションという言葉自体知らないのは6.3%

なので言葉自体はある程度浸透していると言えるのかもしれない。一方で言葉は知っているが、関心がない、難しそう、内容がわからない、という経営者については、一段階踏み込んだ支援やサポートなどが必要と言えるのではないだろうか。デジタルトランスフォーメーションの真意はどのようなもので何から着手すればよいのか、全ての中小企業に必要なもので、実施すればどのような効果、恩恵を得ることができるのか。このあたりがもっと浸透するような情報発信、専門家によるサポートが必要だと考える。

デジタルトランスフォーメーションを認知していない理由 (n=183)



調査期間:2021年8月10日~9月16日

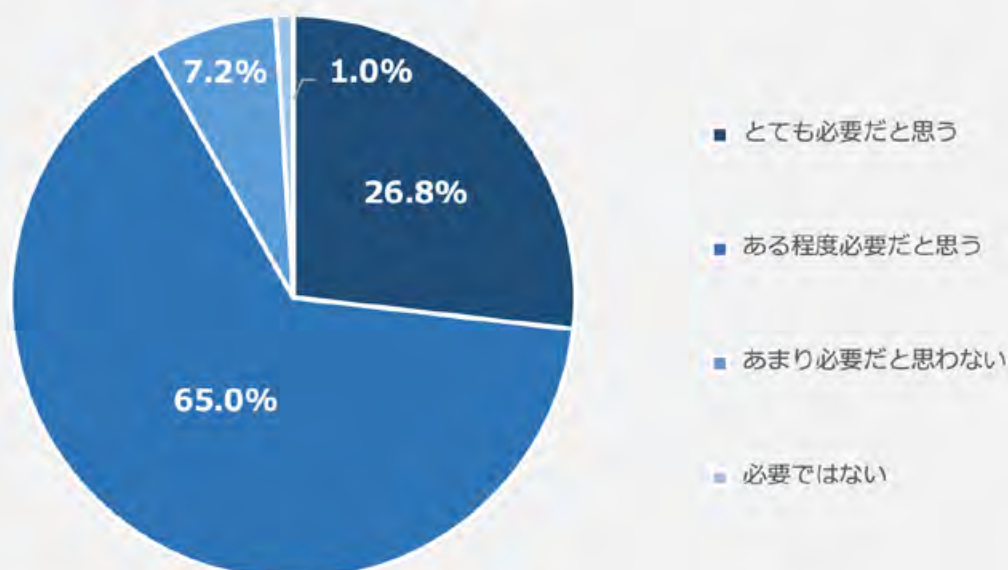
## 2-3. デジタルトランスフォーメーションの必要性

次に、本章 2-1 でデジタルトランスフォーメーションについて「良く知っている」、「ある程度知っている」と回答した企業に限定し、デジタルトランスフォーメーションに向けた取り組みが必要だと思うかどうかを調査した。

「とても必要だと思う」、「ある程度必要だと思う」と選択した「必要性を感じている企業」が実に 91.8% を占める結果となり、その必要性は多くの企業が感じていることがわかった。なぜ必要なのかの詳細な内容については次ページで解説するが、その前に、「あまり必要だと思わない」「必要ではない」と回答した理由について検証してみたい。デジタルトランスフォーメーションについて知っているにもかかわらずどのような理由で必要性を感じていないのだろうか。

数は多くないが、最も多い意見では「自社には関係ないから (10社)」で他には「効果があると思わないから (5社)」、「費用対効果が見えにくいから (5社)」、「自社には対応できないから (4社)」などの意見が挙げられた。あくまで予想となるが、いずれの意見においても自社で必要ない理由を決めてしまっているような印象を受ける。自社だけでは把握できていない部分で関係はあるかもしれないし、進め方によっては効果が出るかもしれない。新しい技術やサービスが登場した際に全ての中小企業がその情報や価値全てを正しく受け取れるとは限らない。本来恩恵を受けられるはずの企業が、受けられないままという状況になっている可能性も考えられる。デジタルトランスフォーメーションに限らず、あらゆる情報での課題と言えるだろう。

デジタルトランスフォーメーションの必要性 (n=276)



調査期間:2021年8月10日~9月16日

## 2-4. デジタルトランスフォーメーションが必要な理由

さて、デジタルトランスフォーメーションを必要と考えている企業の具体的な理由を深掘りしていきたい。

最も多いのが「社会の変化に対応すべきだから」で169社だった。今回のデジタルトランスフォーメーションについては、過去にインターネットやスマートフォンが登場したときのように世の中に大きなインパクト、変化をもたらす出来事になる可能性があり、それを感じている企業が多くいることの表れではないだろうか。次いで「生産性向上につながるから」、「事業の可能性が広がるから」、「業績アップにつながるから」が大きな数を占める。デジタルトランスフォーメーションによって自社を変革することは簡単なことではないが実現できれば事業を今よりもアップ

デートできる可能性を感じているのだろう。

一方で、「国や関係機関が必要だと言うから」、「取引先から求められるから」と外部からの声により必要に迫られている企業も一定数いる。

以前、規模の大きな企業数社にデジタルトランスフォーメーションに関するインタビューを実施したことがある。彼ら自身もデジタルトランスフォーメーションの対応に迫れている、また、下請け企業にも同様にデジタルトランスフォーメーションへの対応を求めることもあるが、支援までする余裕はない、という状況を多く見かけた。このように、自社では仮に不要だと考えていても外部の影響で必要になるケースも出てくるだろう。

デジタルトランスフォーメーションが必要な理由（複数回答可）(n=253)



回答企業数253、回答総数537  
調査期間:2021年8月10日～9月16日



# 3. デジタルトランスフォーメーションの取り組み状況について

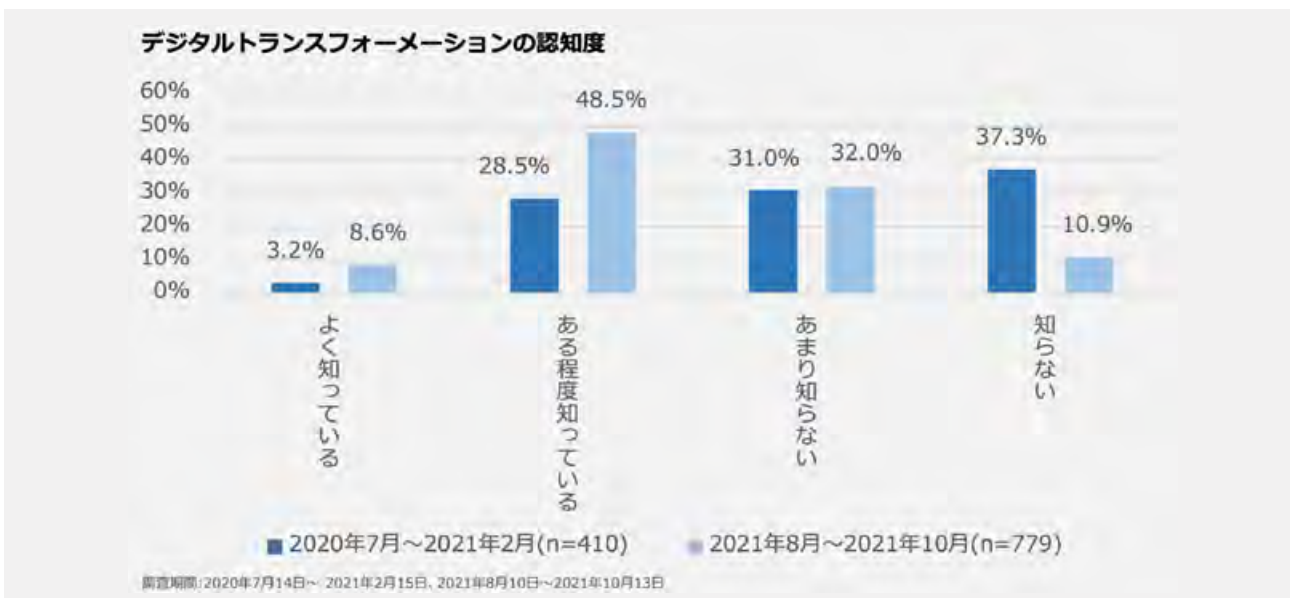
デジタル化の進展と未来のビジネス環境に目を向け、経済産業省が発表した報告書「DXレポート～ITシステム『2025年の崖』の克服とDXの本格的な展開～」が発表された2018年9月から3年となる今、このレポートで示されたデジタルトランスフォーメーションについて、中小企業にはどの程度浸透し、また実際に取り組みが行われているのだろうか。

フォーバルグループでは、中小企業のデジタルトランスフォーメーションへの取り組み状況について定期的に調査を行っている。まず最初に、デジタルトランスフォーメーションの認知度や必要性への意識、さらには取り組み状況について、過去の調査結果との比較を通し、現状について検証を試みた。

## 3-1. デジタルトランスフォーメーションの認知度（再調査）

中小企業経営者は、デジタルトランスフォーメーションについてどの程度認知しているのだろうか。フォーバルグループが2020年7月～2021年2月と2021年8～10月に実施した調査結果を通し、今年に入ってから認知状況の変化について検証した。「よく知っている」と「ある程度知っている」の合計で見ると、1～2月期は31.7%であったのに対し、9～10月期では57.1%となり、デジタルトランスフォーメーションの認知度は今年に入り、格段に増加していることがわかる。また「あまり知らない」は大きな変化がないものの、「知らない」を選択した経営者の割合が、2020年7月～2021年2月期の37.3%に対して、2021年8～10月期は10.9%と大幅に減少した。

この間、政府はデジタル化に向けたさまざまな取り組みを行ってきたが、中でも9月1日に設立されたデジタル庁は、デジタル社会形成の司令塔として、基盤整備や国民向けサービスの拡充がうたわれている。そしてここでも「未来志向のDXを大胆に推進」する姿勢が示されている。今や企業活動において欠かすことのできない視点となりつつあるデジタルトランスフォーメーションは、政府も日本経済を勢いづかせる有効な手段と位置付けて、その推進を加速させている。中小企業の認知拡大への流れは、こうした社会的な問題意識の拡大や、それともなう情報流通の拡大によるものと考えられる。



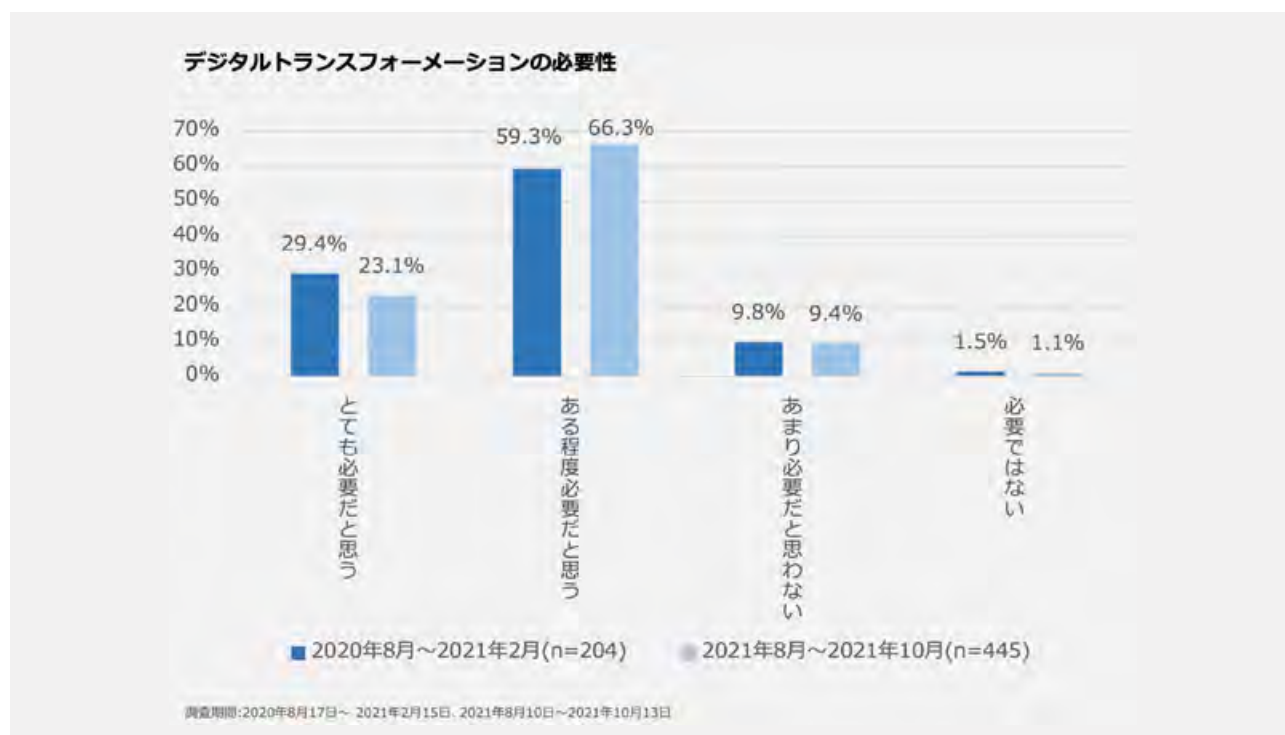
## 3-2. デジタルトランスフォーメーションの必要性（再調査）

続けて、デジタルトランスフォーメーションの認知状況を問う設問で「よく知っている」「ある程度知っている」と回答した企業（2020年7月～2021年2月:204社、2021年8～10月:445社）に対し、その必要性について聞いた回答の結果が以下のグラフである。

「とても必要だと思う」と回答した企業の割合は減少したものの、「とても必要だと思う」と「ある程度必要だと思う」と回答した企業の割合は、2020年8月～2021年2月期で88.7%、2021年8～10月期で89.4%と、大きな変化はなかった。どちらも90%に迫る勢いでデジタルトランスフォーメーションの必要性を感じているとの結果であった。

デジタルトランスフォーメーションが何なのかを知られば、それが経営にとって重要な視点だと感じる経営者が多いことがわかった。しかし、前設問の結果にあるように、「あまり知らない」と「知らない」の合計は現段階でも42.9%に上っている。国の重要施策のひとつに掲げられている「デジタル」の、より

一層の推進に向けては、国や関係機関による情報提供や働きかけが今まで以上に重要になると言える。デジタルトランスフォーメーションを必要だとする回答が多い要因のひとつには、新型コロナウイルス感染症の感染拡大が考えられる。行政手続きの煩雑さや給付金支払いの遅れなど、国や自治体のデジタル化対応の遅さによる不便さを感じたり、自社の業務を通していても、テレワークの実施要請や営業活動の制限など実際の業務への影響を経験したりした経営者は多いだろう。デジタルトランスフォーメーションは次の時代を創っていくために必要な取り組みであり、それゆえに各企業はもちろんのこと、社会全体での推進が図られているのである。一方、デジタルトランスフォーメーションについて認知していないと回答した中小企業は、必要性に関する以下の回答結果を踏まえて、まずは知ることから始めて自社の取り組みを検証しなおしていただくことを提案したい。



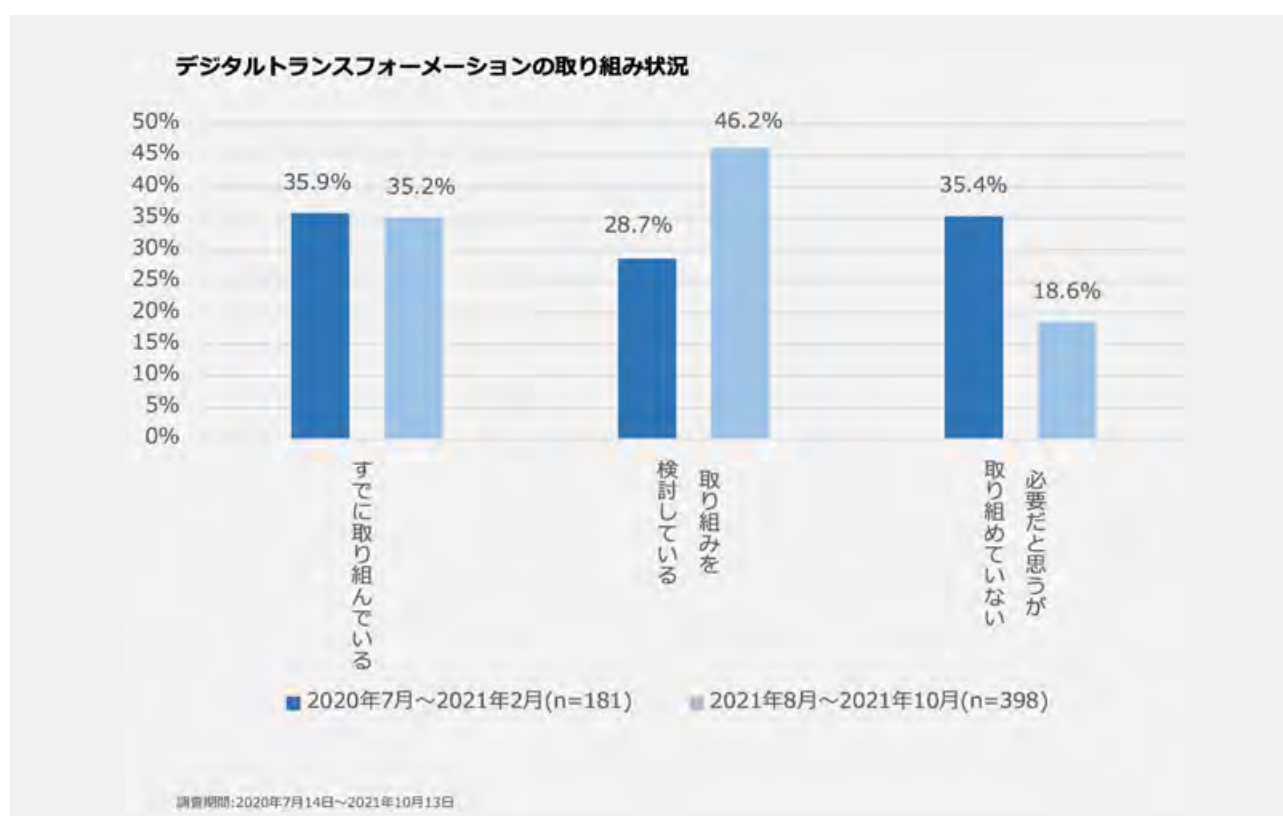
### 3-3. デジタルトランスフォーメーションの取り組み状況

続けて、デジタルトランスフォーメーションについて認知し、かつ必要性を感じていると回答した企業（とても必要である、ある程度必要である、の合計）に対し、その取り組み状況を聞いた結果が以下のグラフである。

必要性を感じている企業では、「すでに取り組んでいる」と回答した企業が35.2%、「取り組みを検討している」と回答した46.2%と合わせると、実に81.4%の企業が何らかの取り組みを行い、または検討していることがわかった。また、2020年7月～2021年2月期と2021年8～10月期を比較すると、「すでに取り組んでいる」と回答した企業の割合にほぼ変化はないが、「取り組みを検討している」と回答する企業が増え、一方「必要だと思うが取り組めていない」と回答した企業は減少している。以前はデジタルトランスフォーメーションと聞いて

もなかなかイメージができずに取り組めていない企業が多かったが、ここにきて具体的に検討する企業が増えているのは、少しずつ中小企業にもデジタルトランスフォーメーションの狙いや効果についての理解が進み、動き出す企業が増えているためだと考えられる。

2021年8月～10月期で最も多かった「取り組みを検討している」と回答した企業が、確実に取り組みへと移行できるようにするには、具体的に何をすればよいかも合わせて伝えていく必要がある。例えば、経済産業省は「DX推進指標」や「DX認定制度」などを企業向けに準備しており、これに限らずこうした手法を活用し、検証する中で取り組み内容も具体化していくと考えられる。しかし、それでも「必要だと思うが取り組めていない」と回答する企業が2割弱あることから、引き続き丁寧な情報提供をし続けることが必要だろう。



### 3-4. 【主要業種別】デジタルトランスフォーメーションの取り組み状況

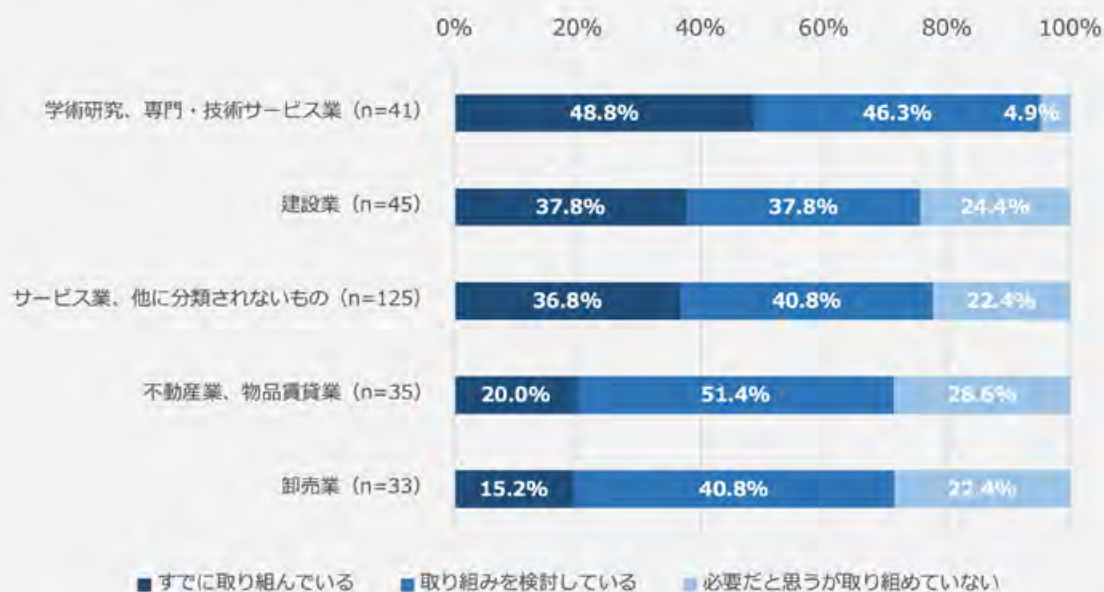
前ページの「デジタルトランスフォーメーションの取り組み状況」について、ここでは業種別での検証を試みた。本調査では19業種の分類で実施しているが、そのうち、回答企業数が30社を超えた5業種に絞って紹介したい。

「すでに取り組んでいる」と回答した企業の割合が最も多かったのが「学術研究、専門・技術サービス業」の48.8%であった。この中には仕業の事務所や広告デザイン、コンサルティング会社、研究機関などが含まれている。小規模企業や個人事務所が多い業種であることから組織的な取り組みに対応しやすいことやデジタル化への対応が他業種と比べて早いことも要因として考えられる。「取り組みを検討している」と合わせると、実に95.1%の企業が実際に取り組むか、検討しているとの結果になった。

続けて「すでに取り組んでいる」と回答した企業の割合が多かったのが建設業(37.8%)である。ロボットやドローンなどICT技術の活用や3D設計の導入、さらに得られた情報をAIで解析することで熟練技術者の減少にも対応していけるだろう。そうした業務効率化や省力化、新しいビジネスモデルの開発などが、建設業では特に「建設DX」と呼ばれ、注目されている。慢性的な人手不足や労働者の高齢化と技術継承が課題とされ、デジタルによる解決策が模索されてきた業界であるが、デジタルトランスフォーメーションへの取り組みが大手企業を中心に積極的に取り組まれている状況がうかがえる。

このように、それぞれの業種ごとの特性や課題を背景に、デジタルトランスフォーメーションへの取り組みがさらに広がろうとしている。

【主要業種別】デジタルトランスフォーメーションの取り組み状況



(※) 業種別で回答数が30社以上のものを抽出して比較検討した  
調査期間:2021年8月10日～10月13日

### 3-5. デジタルトランスフォーメーションに取り組めない理由

本章 3-3 で、デジタルトランスフォーメーションについて「必要だと思うが取り組めていない」と回答した企業は 74 社、必要性を感じている企業の中では 18.6% に及んだ。その理由について聞いた結果が以下のグラフである。

最も多かったのは「対応する時間の余裕がない」の 39 社で、回答企業中では 52.7% に及んだ。次いで多かったのが「対応する経済的な余裕がない」の 31 社（回答企業中 41.9%）であった。デジタルトランスフォーメーションに取り組むためには、経営層の意思決定のみならず、具体的にデジタル環境の整備や推進体制の構築などをしなければならない。それでもこの取り組みは重要であることから、経済産業省の「DX 推進指標」や同業他社の成功事例等を参考にしつつ、効率的な進め方を検討していく必要があるだろう。

また、「対応する人材がない」(23 社、回答企業中 31.1%) も切実な問題である。デジタルトランスフォー

メーションの推進には、単にデジタル技術に強い人材が得られれば良いだけでなく、この改革に対応し、組織改革や戦略立案に携わる人材の育成も重要な課題となる。「どうしたらよいかわからない」(11 社、回答企業中 14.9%) という企業は、必要性については理解していても、自社の事業との関わりや取り組みを行うことによるメリットやデメリットが具体的にイメージができていない可能性がある。

デジタルトランスフォーメーションについて必要性を感じながらも取り組めていない状況に対しては、国や関係機関も成功事例をパターン化して共有しやすくすることや、推進に向けた補助金や専門人材の供給など、具体的な、継続的な支援策が重要である。また、次ページ以降ではデジタルトランスフォーメーションに取り組む企業の進捗状況や取り組む上での成果、課題について整理している。こうした他社事例を参考にしながら、自社の取り組みについて検討してみたいだろうか。

デジタルトランスフォーメーションに取り組めない理由（複数回答可）（n=74）



回答企業数74、回答総数113  
 調査期間:2020年8月17日～2021年10月13日

7

# 4. デジタルトランスフォーメーションの取り組み結果について

デジタルトランスフォーメーションへの取り組みは、企業の業種や業態のみならず、職場環境や経営者の意識などにより、その内容や手法、スピード感などはさまざまであると考えられる。実際には、具体的にどんな取り組みが行われているのだろうか。

前パートでは認知、必要性の意識、取り組み譲許うについて整理したが、ここでは実際に取り組んでいる企業がどの程度進んでいるのか、さらにはその成果や課題についての検証も試みた。

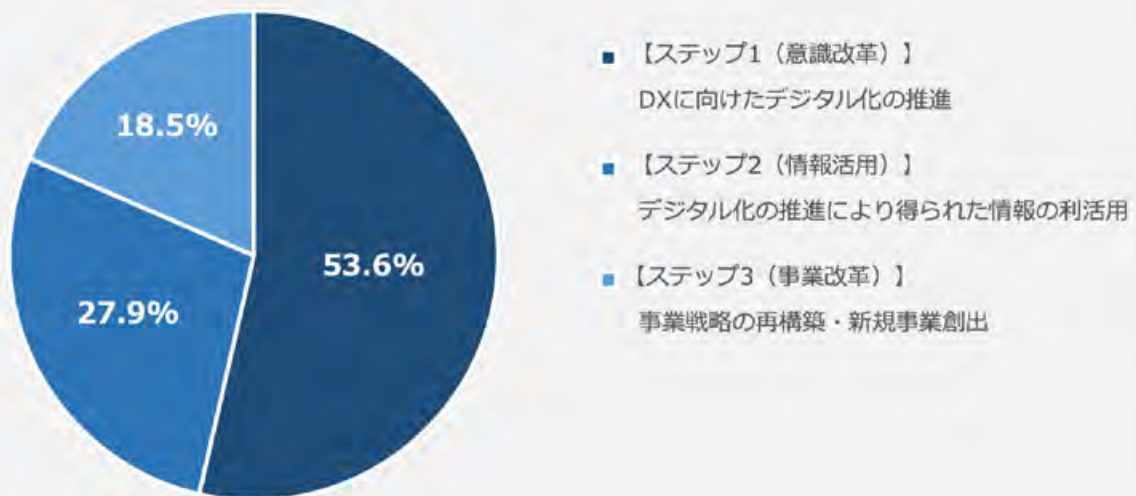
## 4-1. ステップごとの取り組み結果

デジタルトランスフォーメーションへの取り組みについては、各企業が置かれている経営環境や業務内容、経営者の問題意識などにより違いはあるだろう。それでも問題意識を持った段階から徐々に進み、実際の業務改革に至るまでのステップがある。このステップを以下の3段階に分け、各企業の自社評価について聞く調査を行った。

現状では、デジタルトランスフォーメーションへ移行する準備段階とも言える ステップ1(意識改革：

DXに向けたデジタル化の推進)の段階だと回答する企業が53.6%、取り組んでいると回答した企業の半数以上となった。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)と回答したのが27.9%、事業改革まで進んでいると回答した企業は18.5%にとどまっていることがわかった。このように、多くの企業がデジタルトランスフォーメーションの意味する「変革」への準備段階にあると言える。よりスピード感をもって対応していく必要があるだろう。

ステップごとの取り組み結果 (n = 140)



調査期間: 2020年8月17日~2021年10月13日

## 4-2. デジタルトランスフォーメーションによる成果

続いて、デジタルトランスフォーメーションに取り組んだ企業は、どのような成果が得られたのかを紹介する。

具体的な回答があった中で最も多かった結果は「社内のデジタル環境改善」の26社、次いで「デジタル化による業務効率改善」の24社、「営業活動のデジタル化」の16社などが続いた。これら上位の結果からは、社内や業務のデジタル化が進み、さらに効率化が進んでいると回答する企業が多かったことがわかる。上位の結果について、ステップごとに見てみると、「社内のデジタル環境改善」はステップ1での回答が、「デジタル化による業務効率改善」はステップ2で、「営業活動のデジタル化」はステップ3での回答が多

いことがわかる。デジタル化に取り組むことにより業務環境の改善が、さらに得られた情報の利活用を進めることができれば業務効率の改善に、さらに事業戦略の再構築や新規事業創出の検討段階まで進んでいる企業では、営業活動にも着手している姿がうかがえる。

しかし、これら具体的な回答以外で、圧倒的に多かったのは「具体的な成果はなし」であった。これら取り組みを行っていても、その成果について実感できずにいる企業が多数派となっている。デジタルトランスフォーメーションは明確なゴールやマニュアルのあるものではないため成果が見えにくい可能性があるが、企業ごとに地道な取り組みを進めていくことが肝要であることは間違いない。

デジタルトランスフォーメーションの成果 (n=140)

	全体回答	STEP1【意識改革】 DXに向けたデジタル化の推進	STEP2【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	STEP3【事業改革】 事業戦略の再構築・新規事業創出
具体的な成果はなし	54	70.4%	14.8%	14.8%
社内のデジタル環境改善	26	61.5%	26.9%	11.5%
デジタル化による業務効率改善	24	41.7%	50.0%	8.3%
営業活動のデジタル化	16	18.8%	31.3%	50.0%
意識改革・ITリテラシー向上	8	25.0%	50.0%	25.0%
売上拡大	6	50.0%	33.3%	16.7%
事業改革	4	25.0%	25.0%	50.0%
コミュニケーションのデジタル化	1	100.0%	0.0%	0.0%
デジタル活用による認知度向上	1	100.0%	0.0%	0.0%

調査期間:2020年8月17日~2021年10月13日

## 4-3. デジタルトランスフォーメーションによる課題

前ページと同様に、デジタルトランスフォーメーションに取り組む企業の課題を調査した。

具体的な回答が得られた中で最も多かったのは「社内の意識不足」の12社、次いで「ITリテラシーが低く教育が必要」の11社であった。デジタルトランスフォーメーションへの取り組みを進める中で、経営者のけん引はもちろんのこと、それを遂行する社員の実践力が重要になる。意識面、技術面それぞれの社員教育の重要性が浮き彫りになった。そしてこの課題は、ステップ1、つまりデジタルトランスフォーメーションへの取り組みの初期段階で多くの経営者が直面する課題であるとも言える。少しでも早い時期から、方向性の検討とともに実施体制や社員の能力向上が重要になることがわかる。

その他、「セキュリティ環境が脆弱(ぜいじゃく)」、(7)、「コストがかかってしまう」(6)などが続いたが、回答には「思うような成果がでない」(5)、「どう進めるか分からない」(3)、「取り組み中のため、まだ課題が見えない」(3)など、取り組み自体に迷いや懸念を抱いている経営者がいることもわかった。さらに、この課題について問う設問でも、「具体的な課題はなし」の回答が多く見られた。実際にデジタルトランスフォーメーションに取り組みながらも、具体的な課題についてイメージするところまで至っていない可能性がある。

デジタルトランスフォーメーションは企業によりその内容や進め方はさまざまであるが、目的やゴール設定の明確化や実施体制の構築、人材育成など多岐にわたる配慮が、経営者には求められることになる。

デジタルトランスフォーメーションの課題 (n=132)

	全体回答	STEP1【意識改革】 DXに向けた デジタル化の推進	STEP2【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	STEP3【事業改革】 事業戦略の再構築・ 新規事業創出
具体的な課題はなし	56	58.9%	28.6%	12.5%
社内の意識不足	12	50.0%	25.0%	25.0%
ITリテラシーが低く教育が必要	11	54.5%	27.3%	18.2%
セキュリティ環境が脆弱(ぜいじゃく)	7	28.6%	57.1%	14.3%
コストがかかってしまう	6	66.7%	33.3%	0.0%
デジタル人材不足	5	20.0%	20.0%	60.0%
思うような成果がでない	5	80.0%	20.0%	0.0%
時間がかかってしまう	5	40.0%	40.0%	20.0%
社内環境が煩雑、複雑で実施が難しい	5	80.0%	0.0%	20.0%
社外、取引先との対応が難しい	4	50.0%	25.0%	25.0%
どう進めるか分からない	3	66.7%	0.0%	33.3%
取り組み中のため、まだ課題が見えない	3	33.3%	0.0%	66.7%
コミュニケーション不足	2	100.0%	0.0%	0.0%
アナログ文化が残っている	1	100.0%	0.0%	0.0%
データの活用方法がない	1	0.0%	100.0%	0.0%
データ化が難しい	1	0.0%	100.0%	0.0%
既存システムの問題	1	100.0%	0.0%	0.0%
効果測定が難しい	1	0.0%	0.0%	100.0%
売上に繋がらない	1	100.0%	0.0%	0.0%
その他	2	50.0%	50.0%	0.0%

調査期間:2020年8月17日~2021年10月13日



# 5. 中小企業とDX人材 ~ITやデジタル化に対応する人材への意識~

冒頭で述べたように、昨今話題になっているDX人材とは、単にデジタル化に対応する人材ということではなく、デジタル化を前提に自社のさまざまな課題を解決に導くことや、新しい事業開発や働き方への提案などができる人材を意味する。もはや今は、デジタル化

が進む社会にどう対応し、自社を変化させられるかで、今後の競争に打ち勝っていけるとも言えるような、変化の激しい時代を迎えている。そうした、時代の変化を敏感に感じ取り、組織や事業をまさに「変革」していくのがDX人材であると言える。

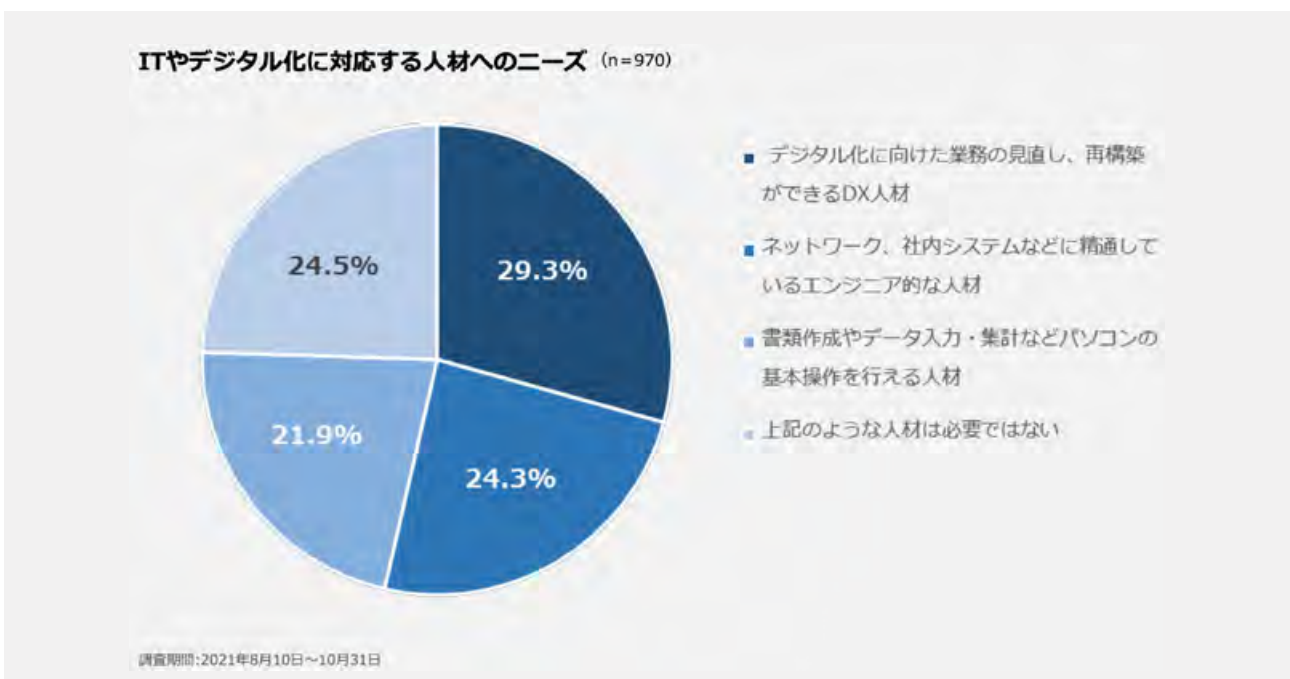
## 5-1. ITやデジタル化に対応する人材へのニーズ

企業経営におけるデジタル化を考えたとき、ここでは大きく3つの業務特性に分けて、その傾向を検証することにした。まずは基本的なデジタル化段階である「書類作成やデータ入力・集計などパソコンの基本業務を行える」レベル(21.9%)、続いて「ネットワーク、社内システムなどに精通しているエンジニア的な人材」(24.3%)、そして「デジタル化に向けた業務の見直し、再構築ができるDX人材」(29.3%)と、3つの選択肢に大きな差がみられない結果となった。

現状では、DX人材について約3割が必要だと考え

ている一方で、目先の業務のデジタル対応を重視している企業がまだまだ多いことがわかった。

そして、「上記のような人材は必要ではない」(24.5%)も、上記3つの結果に近い結果となった。中小企業の中には規模の小ささや事業の特性上、デジタル化に対応する人材が必要ではない場合もあると考えられるが、それに加えて、デジタル化への意識が低いケースもあるだろう。自社でデジタル化に対応する人材を確保することが難しい場合は、関連業務のアウトソーシングや専門家への相談なども一助になると考えられる。



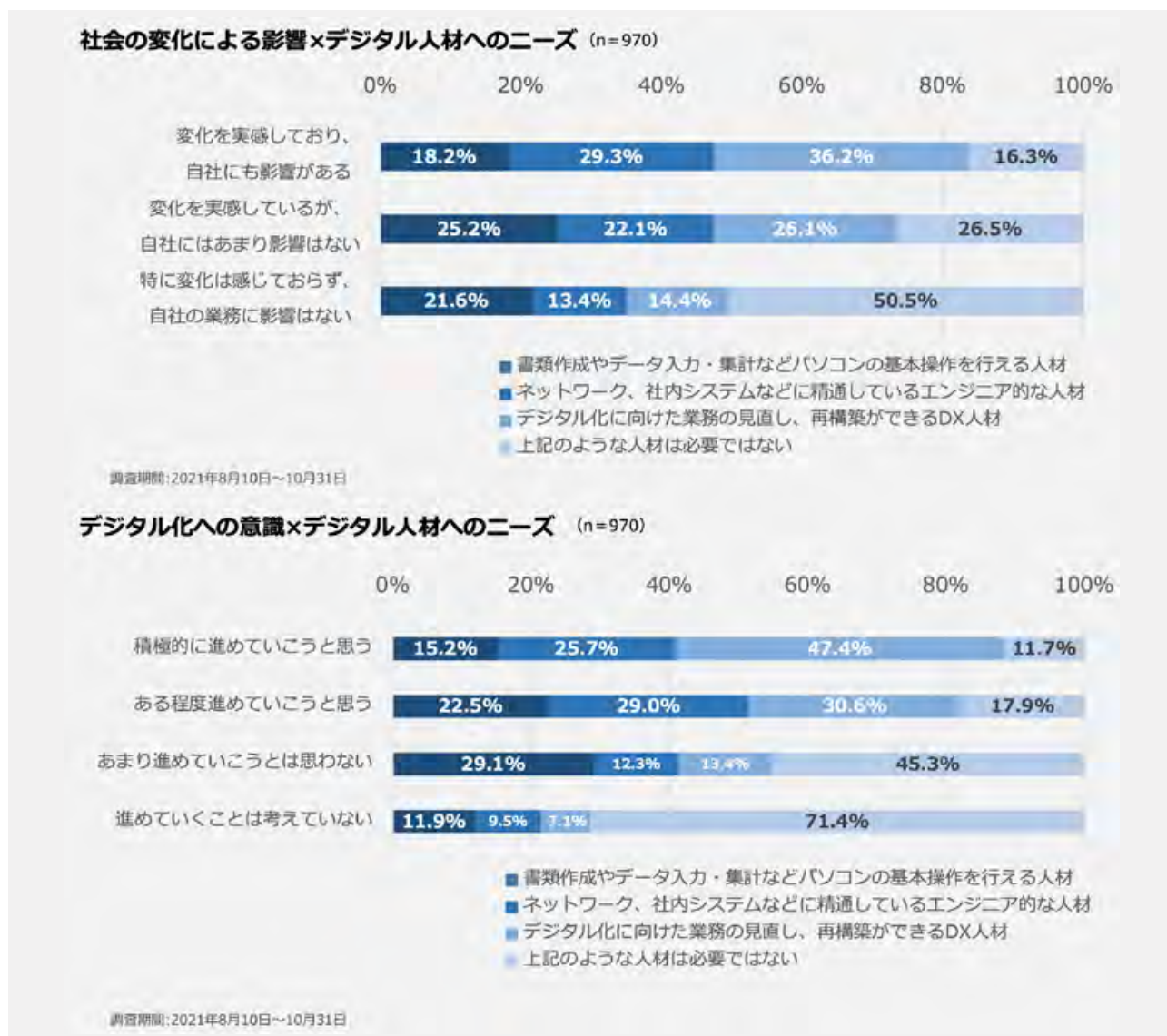
## 5-2. デジタル化の進展と、それに対応する人材確保への意識

デジタル化に対応する人材へのニーズを問う設問について、ここではより深掘りをし、社会やビジネス環境における「昨今の IT 技術やデジタル化の進展について、どう思いますか?」との問いに対し、影響を感じているかどうかの回答結果、また「貴社では今後、デジタル化を進めていこうと思いませんか?」との問いに対する結果、この2つの回答結果との関連性を検証してみた。

まず、社会のデジタル化の進展を受けて、自社にも影響があると回答している企業で最も回答が多かったのが36.2%のDX人材へのニーズであった。一方、

社会の変化を特に感じておらず、自社の業務に影響はないと回答した企業の約半数が、デジタル化に対応する人材は必要ない、との立場であった。

また、自社のデジタル化を積極的に進めていこうとする企業では、47.4%がDX人材へのニーズがあると回答したが、デジタル化を進めていこうとする意識が低くなるにつれて、DX人材のニーズも低くなっている。このように、社会の変化や自社への影響を意識し、対応策を考えているかどうかでDX人材への意識の違いがある傾向がみられることがわかった。



## 5-3. DX の認知状況とデジタル化に対応する人材へのニーズ

続けて、デジタルトランスフォーメーションの認知状況を問う設問と、デジタル人材へのニーズの関連性を検証してみたい。

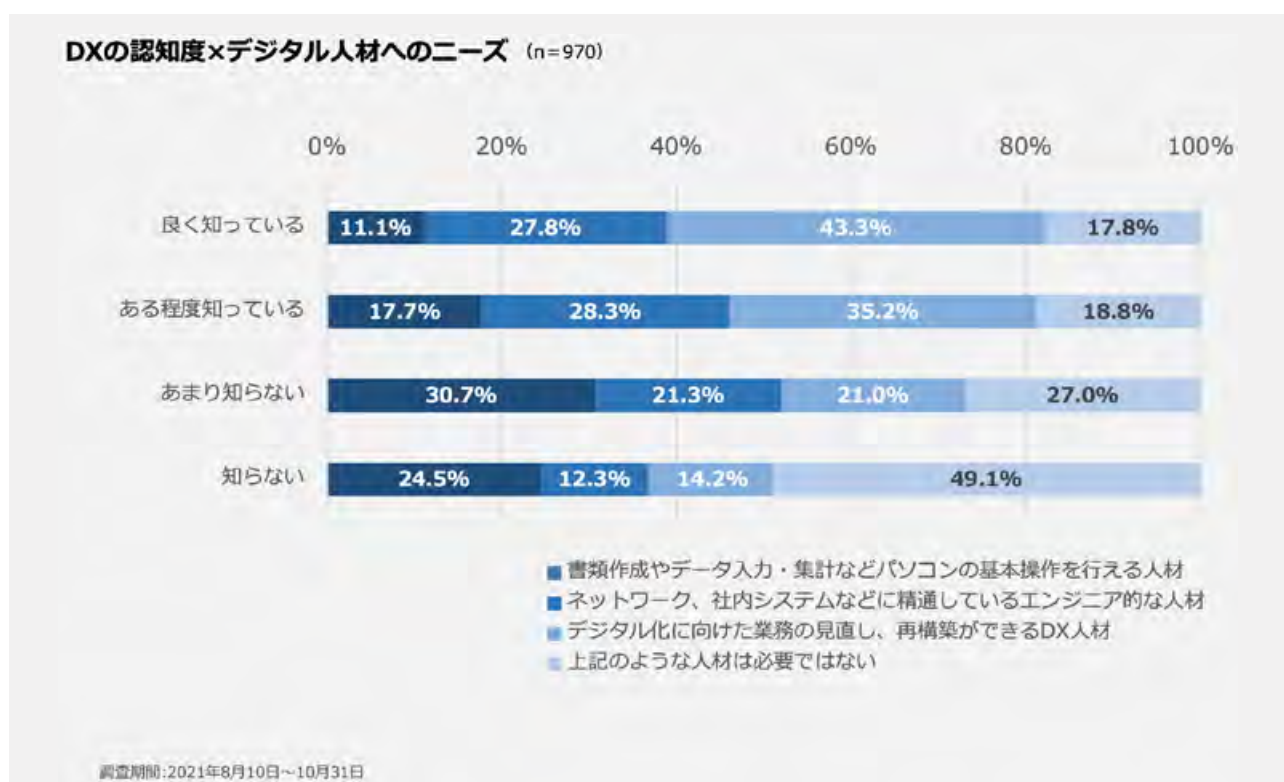
(ブルーレポート mini11月号掲載/2021年10月13日段階での結果では) デジタルトランスフォーメーションについて、「よく知っている」と回答した企業は8.6%、「ある程度知っている」と回答した企業は48.5%であった。合計すると57.1%となり、半数以上がデジタルトランスフォーメーションについて理解が進んでいる状況がうかがえる。

そして、本調査での、認知が進む企業ではDX人材へのニーズが高いこともわかった。「よく知っている」と回答した企業の43.3%、「ある程度知っている」と回答した企業の35.2%が、今後デジタルに対応する人材としてDX人材を指摘している。認知が進んでいない企業との差が大きい結果がみられた。

また、デジタルトランスフォーメーションについて「あまり知らない」と回答した企業では、最も多かったのが基本操作を行える人材へのニーズであった

(30.7%)。また、「知らない」と回答した企業では、デジタルに対応する人材は必要ではないと回答する企業が最も多かった(49.1%)。

ただ、興味深いのはデジタルトランスフォーメーションへの認知が進む企業においても、約2割の企業がデジタルに対応する人材が必要ではないと回答していることである(「よく知っている」と回答した企業の、デジタル人材が必要でないと回答した割合は17.8%、「ある程度知っている」と回答した企業の場合は18.8%)。また、デジタルトランスフォーメーションについて認知はしていても、自社に必要なデジタル人材はDX人材ではないと回答する企業も、それぞれ4割前後に達していた。デジタルトランスフォーメーションへの認知が進めばDX人材へのニーズが高まる傾向がある一方、認知が進んだとしても必ずしもDX人材を確保したいと考えている企業は多いとは言えない状況がうかがえる。その背景としては、DXという言葉だけが先行し、実際に自社での変革を検討する段階にまで達していない企業が多い可能性も考えられる。



## 5-4. 【業種別比較】 IT やデジタル化に対応する人材へのニーズ

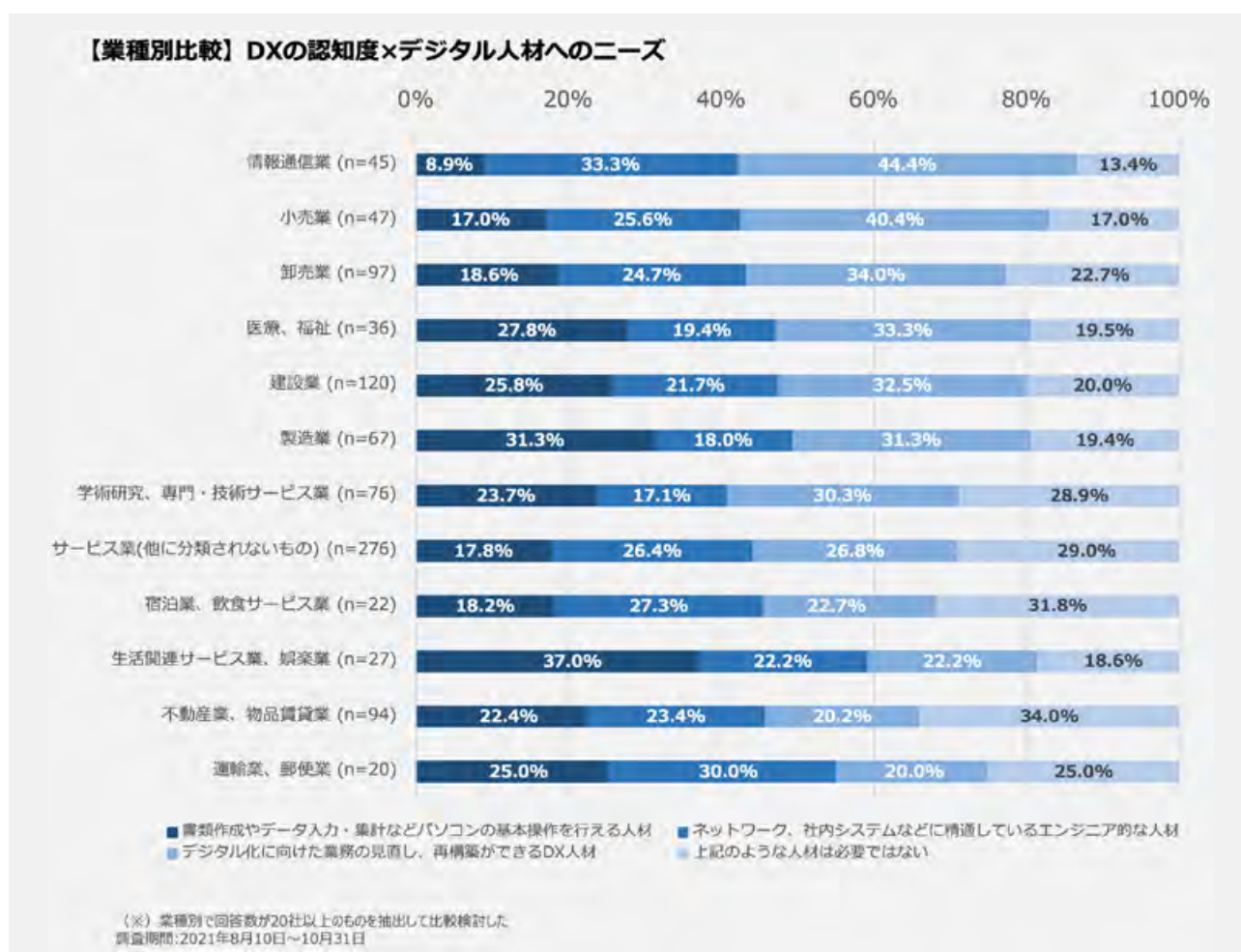
続けて、デジタル化に対応する人材へのニーズを業種別に見たのが以下のグラフである。

DX人材へのニーズが最も多かったのは「情報通信業」(44.4%)、次いで「小売業」(40.4%)で、この2業種が4割を超えた。情報通信業はその業種の特性上、デジタル化に対しては敏感に反応し、対応する傾向が強かったが、小売業については顧客との対面で事業を展開するケースが多く、デジタル化への対応は遅いほうであったと言えるだろう。しかし、2年以上続く新型コロナウイルスによる大きな影響を受けた業種のひとつでもあり、経営環境への変化に対応しなければならないとする意識を持つ企業が増えていることが考えられる。これまでの対面式での顧客対応から、ECサイトの構築や事業自体の転換を考える企業などは、DXの観点から大きな変革を検討しようと

している可能性がある。

続けてDX人材へのニーズの割合が大きかったのは「卸売業」(34.0%)、「医療、福祉」(33.3%)、「建設業」(32.5%)、「製造業」(31.3%)などであった。これらの業種の多くが小売業と同様に新型コロナウイルスの影響を大きく受けた業種でもある。

デジタル化の波は、1990年代から脈々と続く変革の波であるが、デジタルトランスフォーメーションを加速させようとする要因として新型コロナウイルスの感染拡大とその経済への影響があることが、業種別の検証からもうかがえる。DX人材は、「変化への対応」が迫られる業種においてニーズが高まっており、それは危機を乗り越える手段として必要だと考えられているとも言えるのではないだろうか。



# 6. DX人材の必要性について

前パートにおいて、中小企業がデジタル化に対応する人材としてどんなニーズがあるのかを検証した。ここでは、対応人材のひとつとして挙げたDX人材の必要性について検証してみたい。

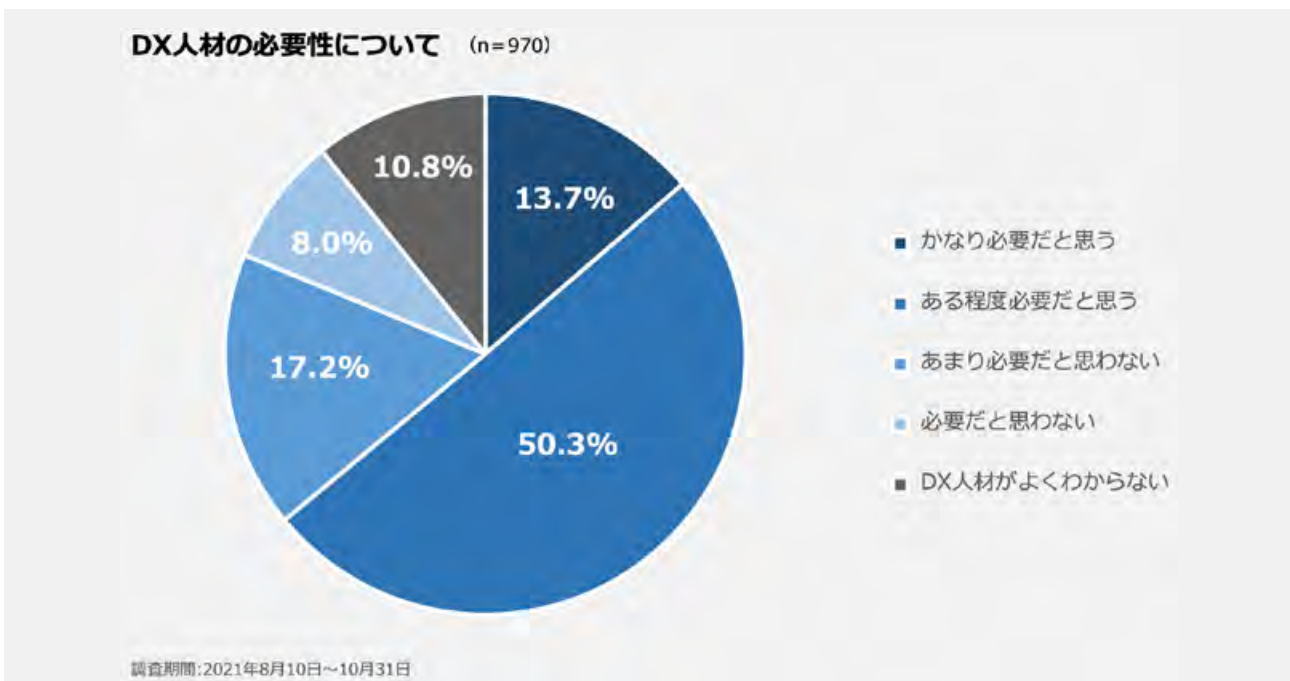
DX人材の重要性については、2020年12月に経済産業省により発表された「DXレポート2」において、

「各企業において社内のDX活動をけん引するDX人材の存在が不可欠」と示されており、その考え方は今後も続いていくだろう。ますますDX人材への注目が高まっていくことが予想される中、中小企業経営者はDX人材の必要性についてどのように考えているのだろうか。

## 6-1. DX人材の必要性について

デジタルトランスフォーメーションへの理解が進んでいることは、ブルーレポート mini11月号でも示した（「よく知っている」と「ある程度知っている」の合計は57.1%）。そして、その変革を担うDX人材の必要性についても、「かなり必要だと思う」は13.7%、「ある程度必要だと思う」は50.3%、合計で64.0%が必要であるとの結果になった。また、「DX人材がよくわからない」と回答した企業は10.8%に上る。約4割の中小企業でデジタルトランスフォーメーションへの理解が進んでいない中、DX人材についても理解が進み切れていない現状は当然であるとも言えるが、デジタル化の波が押し寄せている今、その人材の重要性についてはより丁寧な説明を提供

する姿勢が国や関係機関には求められるだろう。国はDX人材について、「自社のビジネスを深く理解した上で、データとデジタル技術を活用してそれをどう改革していくかについての構想力を持ち、実現に向けた明確なビジョンを描くことができる人材」と示した。またDX人材が備えるべき役割やスキルについて「ITからビジネスまで、幅広い範囲に及んでいる」ことも指摘している（経済産業省「DXレポート2」中間とりまとめ/2020年12月）。デジタルトランスフォーメーションは、経営者の考え方や指導力が重要なことはもちろんのこと、いざ実施するときには実践できる人材がいなければ進められないため、経営者には人材も含めて検討を進めることが求められるだろう。

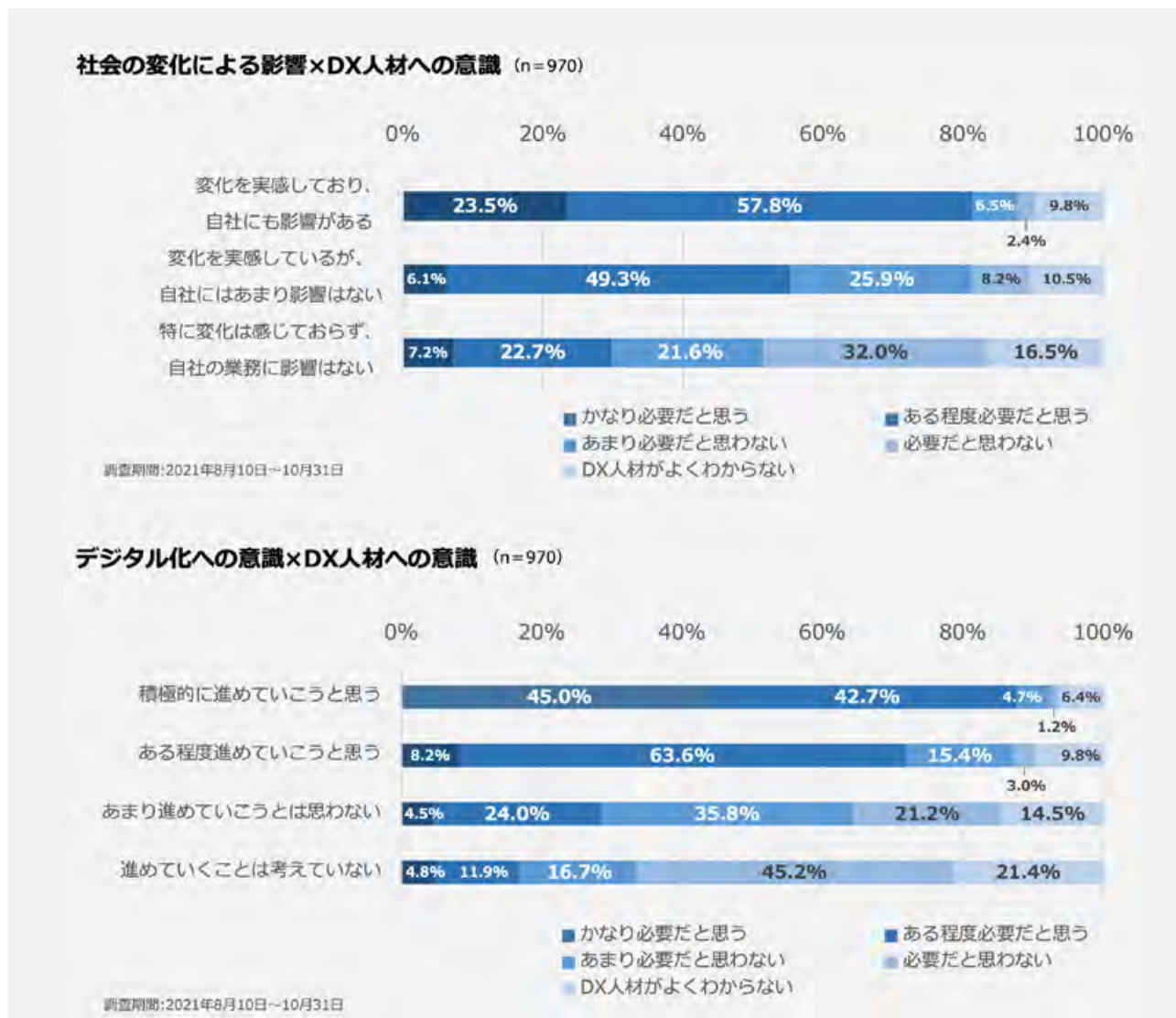


## 6-2. デジタル化の進展への意識と、DX人材への意識の関係性について

ここではさらに、DX人材の必要性を問う設問について本章 1-2 と同様に、社会やビジネス環境における「昨今の IT 技術やデジタル化の進展について、どう思いますか？」との問いに対し、影響を感じているかどうかの回答結果、また「貴社では今後、デジタル化を進めていこうと思いますか？」との問いに対する結果、この2つの回答結果との関連性を検証してみた。

まず、社会のデジタル化の進展を受けて、自社にも影響があると回答している企業では、DX人材について「かなり必要だと思う」(23.5%)と「ある程度必要

だと思う」(57.8%)の合計が81.3%となった。社会の変化に危機意識を持つ企業ではDX人材に対して必要だと思う割合が飛び抜けて大きい結果であった。また、自社のデジタル化を進めていこうとする意識がある企業でも同様に、DX人材を必要だとする意識が高い結果がみられた。特に、デジタル化を「積極的に進めていこうと思う」と回答した企業では、DX人材について「かなり必要だと思う」との回答が最も多くなっている。自社のデジタル化に前向きな企業は、DX人材についても積極的に取り入れていこうとする傾向が強いことがうかがえる。



## 6-3. 【業種別比較】 DX人材への意識

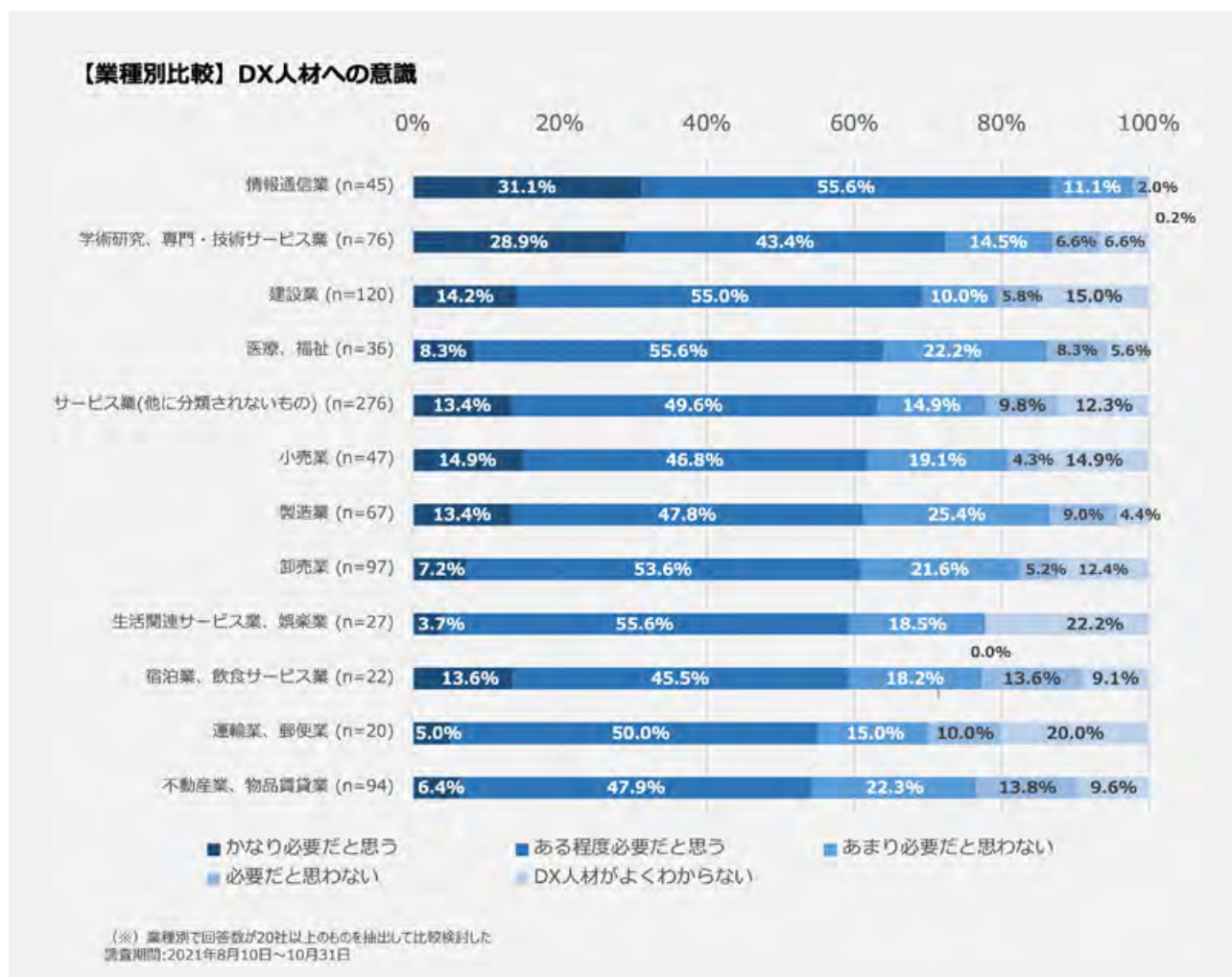
ここでは、DX 人材への意識を業種別に検証してみることにする。

DX 人材について、「かなり必要だと思う」と「ある程度必要だと思う」を合計した割合が、最も多かった業種は「情報通信業」の 86.7% で、次いで「学研究、専門・技術サービス業」の 72.3%、「建設業」の 69.2% であった。トップ2 業種は、その業務の特性上、DX 人材へのニーズが大きいことがうかがえるが、3 位の建設業については、労働集約型の産業である側面が強い業種の中では抜き出ている結果になった。

建設業では、ロボットや IoT、AI 技術の活用により慢性的な人手不足の状況の改善や業務効率化が図られ、またアナログ作業からの転換も進んでいる。こうし

た技術の導入は、これまで危険視されていた現場作業の安全確保や、特定の人に業務が集中する属人化を避けることができるとの評価もある。労働集約型の産業でもデジタルトランスフォーメーションが進んでいることが、DX 人材へのニーズとして表れているとも言えるだろう。

一方、DX 人材を「必要だと思わない」と回答した割合が大きかったのは、「不動産業・物品賃貸業」(13.8%)、「宿泊業、飲食サービス業」(13.6%)、「運輸業・郵便業」(10.0%)などで、「DX 人材がよくわからない」と回答した割合が大きかったのは「生活関連サービス、娯楽業」(22.2%)、「運輸業・郵便業」(20.0%) などであった。



## 7. デジタル化が進む中、どんな支援を期待するか

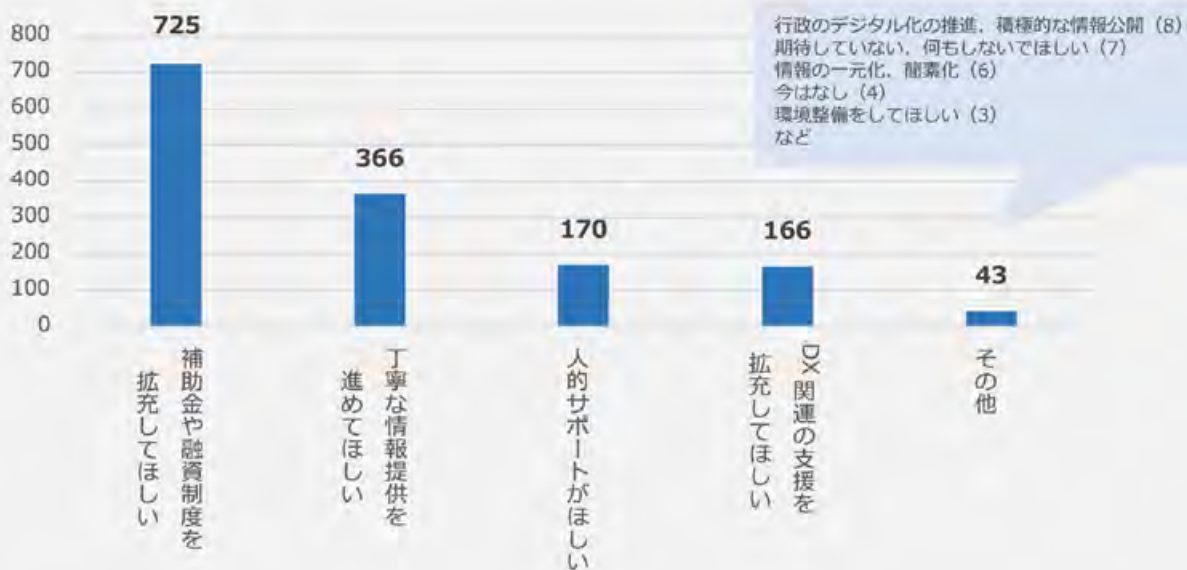
ここまでデジタル化に対応する人材へのニーズ、またDX人材の必要性への意識を聞いてきた。中小企業にもこうした対応が求められる背景には、昨今の急激なデジタル化への波や、それに対応せざるを得ない経済環境の大きな変化がある。特にデジタルトランスフォーメーションへの対応は、ここ2~3年に強調されるようになった論点であり、いきなりIoTやAIツールの導入やDX人材の育成の検討などを進めるのが難しいという経営者も多いと思われる。しかし、このデジタル化の波は止めることができない。また新型コロナウイルス感染症の影響は現在も続き、当面経営環境は楽観視できる状況にもない。そんな中、国や関係機関に対し中小企業はどんな支援を期待しているかを聞いた結果が以下のグラフである。

最も多かったのは「補助金や融資制度を拡充してほしい」の725社で、回答企業(970社)のうち

74.7%を占める結果となった。これはデジタル化への支援のみならず、新型コロナウイルス感染症対策としての側面も含まれている可能性があるが、多くの企業が資金面での支援を期待していることがわかる。また「丁寧な情報提供を進めてほしい」との回答も多かったが(366社・同37.7%)、「人的サポートがほしい」(170社・同17.5%)、「DX関連の支援を拡充してほしい」(166社・同17.1%)の2つについては相対的に低い結果となった。

また、「その他」(43社)には、「行政のデジタル化の推進、積極的な情報公開」(8社)、「期待していない、何もしないでほしい」(7社)、「情報の一元化、簡素化」(6社)、「今はなし」(4社)、「環境整備をしてほしい」(3社)などの意見がみられた。国や関係機関に対しては、積極的で、わかりやすい情報の共有やその環境整備への期待がある一方で、期待をしていないとする辛辣(しんらつ)な意見も多かった。

国や関係機関に対し、中小企業はどんな支援を期待しているか(複数回答可)(n=970)



回答企業数970、回答総数1470  
 調査期間:2021年8月10日~10月31日



# 第4章

## Chapter 4

### 中小企業とグリーン

#### 〔 グリーントランスフォーメーション(GX)に向けて 〕

令和3年6月に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2021（骨太方針2021）」において、今後の日本の成長力になるものとして「グリーン、デジタル、活力ある地方創り、少子化対策」の4つが掲げられました。

さらにその方針は岸田政権でも踏襲され、令和3年12月の首相による所信表明演説においても脱炭素化政策の強化がうたわれています。新型コロナウイルス感染症対策のひとつである「事業再構築補助金」に「グリーン成長枠」が新設されたことも、この政府方針を踏まえたものでしょう。

世界のビジネス界は、今やデジタル化・DX化への対応とともに、グリーン（脱炭素化対策）への取り組みが欠かせなくなっています。こうした経済・産業構造の変化は、大企業はもとより中小企業にも必要な経営課題として認知され、デジタル投資のようにグリーン投資

と呼ばれる脱炭素・環境対策への取り組みに注目が集まるようになりました。そうした取り組みが持続可能な経営を支えることになるとの観点から資金調達や投資行動における評価軸にもなりつつあります。

これまで、このような脱炭素に向けた動きは、ドイツやスウェーデンなど欧州の環境先進国と言われる国々と比べると国内、特に中小企業の動きは鈍かったと言えるでしょう。しかしグローバル化やデジタル化の進捗に加えて、国内でも大企業を中心にSDGs（国連の持続可能な開発目標）の広がりなどを経て、その対策の必要性が中小企業にも広がりつつあります。このグリーンへの対応をすることは、今後のビジネスにおいて強みになることは間違いありません。本章では国内の中小企業がこの動きを認知し、どのように考えているかについてまとめています。

## 1. グリーンについての理解

---

- 1-1. 政府の方針を理解しているか
- 1-2. 政府の方針を理解できない理由
- 1-3. 【従業員規模別】【経営者世代別】グリーンについての理解度

## 2. グリーンへの取り組み状況

---

- 2-1. グリーンに対する取り組み意識
- 2-2. 【業種別比較】グリーンに対する取り組み意識
- 2-3. グリーンに取り組む意識がない理由
- 2-4. グリーンへの取り組み内容

# 1. グリーンについての理解

地球温暖化への問題意識が世界的に高まったのは、1992年にブラジルで開かれた「地球サミット」と呼ばれる「環境と開発に関する国際連合会議」からと言われている。またそれを受けて97年に開催された「地球温暖化防止京都会議：COP3」で締結された京都議定書でも注目が集まったが、各国の思惑が絡み合い、対策は決して順調とは言えない状況が続いてきた。しかし、今やグリーンは世界の共通語になろうとしている。政府も「グリーン成長戦略」を打ち出し、「2050年カーボンニュートラル」を宣言した。経済と

環境の好循環を生み出す脱炭素化の推進に向けて、エネルギー・資源政策はもちろん、新たな市場を生む成長領域として位置付けて戦略的に投資を行うと表明し、企業にはそうした変化に対応する経営環境の見直しが求められている。

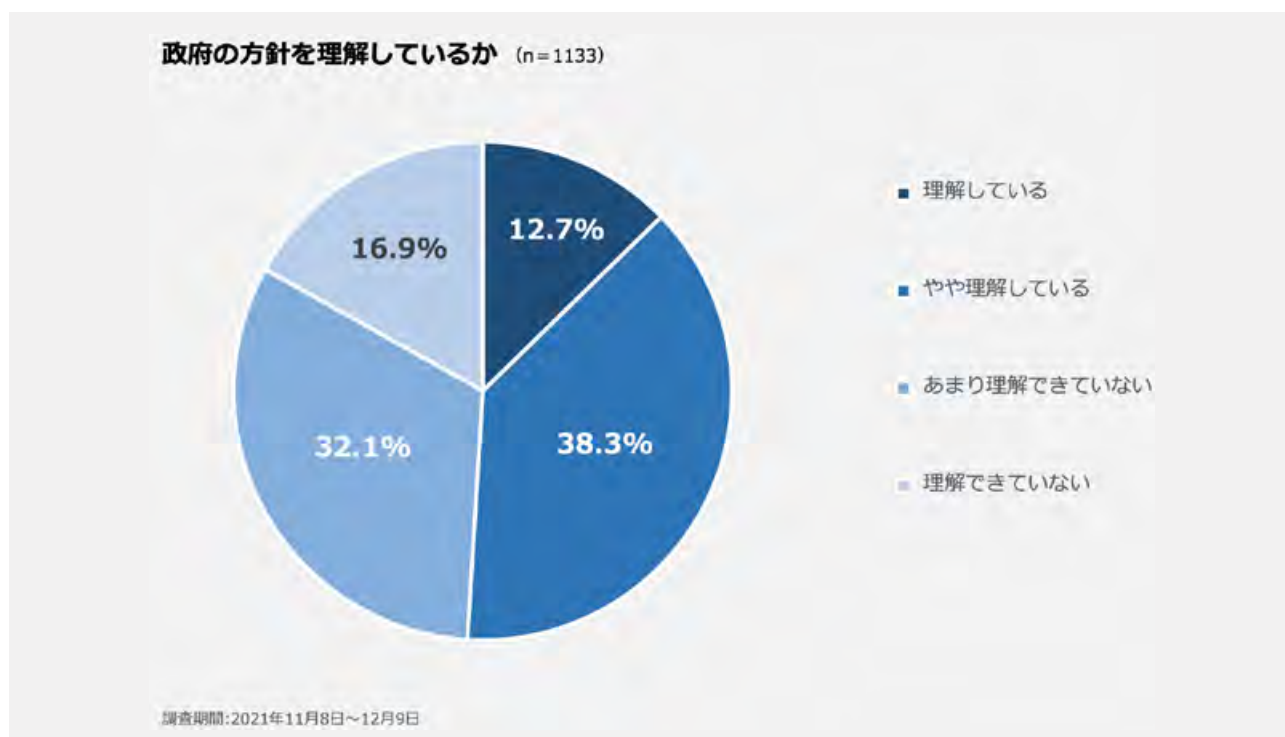
こうしたグリーンに関する動き、特に政府のグリーン成長戦略について中小企業経営者の認知はどの程度進んでいるのか。ここでは政府方針についての認知状況について調査を行った結果を整理していきたい。

## 1-1. 政府の方針を理解しているか

政府はグリーン成長戦略において、具体的な脱炭素化政策はもとより、これを政策的に進めるための投資を積極的に行い、企業側の取り組みが広がることを期待している。そうした政府の方針について中小企業経営者の認知はどの程度進んでいるのか。「理解している」と回答したのは12.7%で、「やや理解している」の38.3%と合わせると約半数の51.0%の企業が政府の方針を理解しているとの結果になっ

た。理解状況はおおむね半々に分かれていると言える。

約30年にわたる温暖化対策に関する議論がある中でこのたびのグリーン成長戦略であるが、中小企業の理解は現状では必ずしも進んでいない状況が浮き彫りになった。なぜ今その戦略が必要なのか、より丁寧な説明が求められるだろう。



## 1-2. 政府の方針を理解できない理由

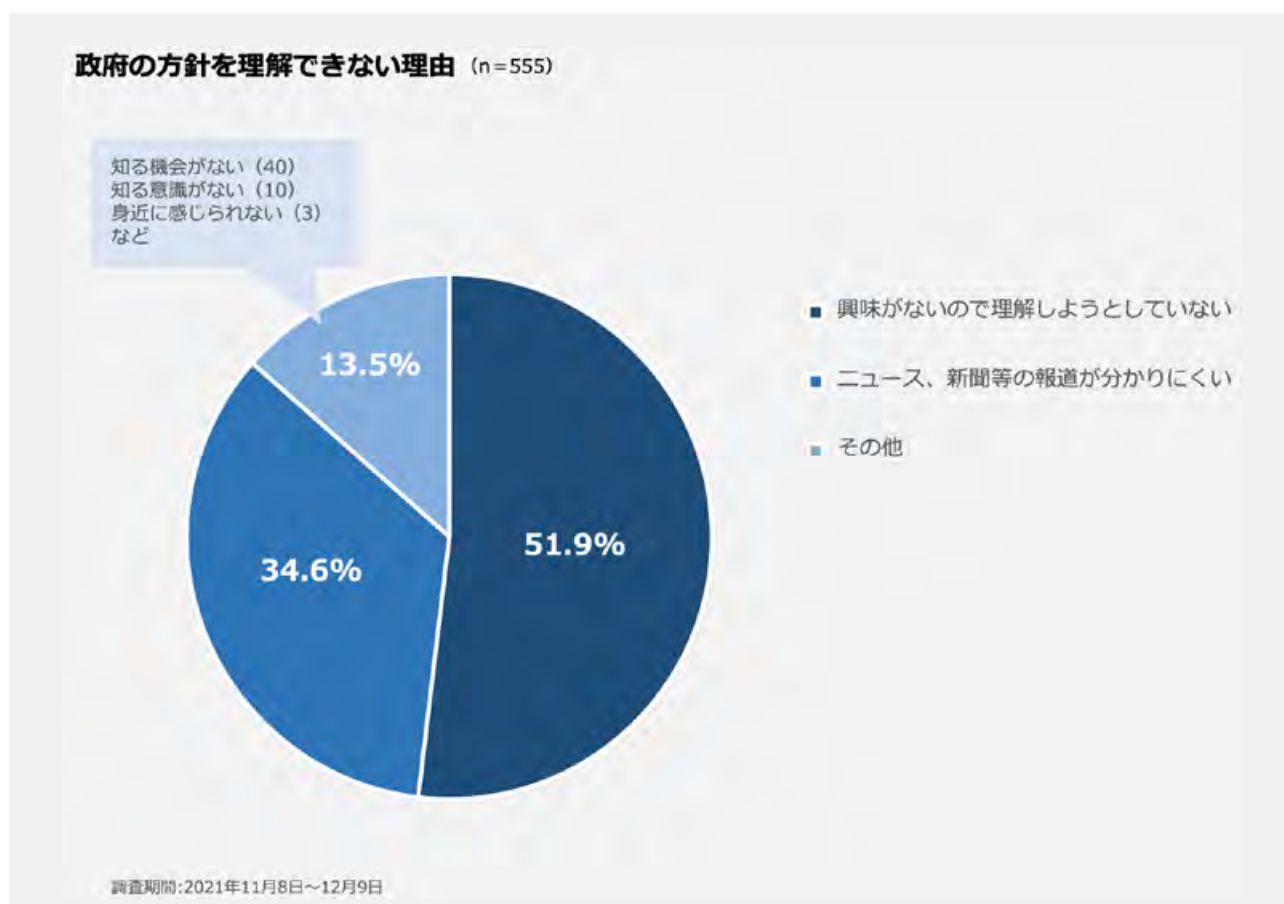
グリーンに対するの政府の方針についての理解を問う設問で「あまり理解できていない」「理解できていない」と回答した企業(555社)に対し、その理由を聞いた結果が以下のグラフである。

最も多かったのが「興味がないので理解しようとしていない」の288社(51.9%)で、回答企業の約半数を占める結果となった。これはアンケート調査対象全体1133社中でも25.4%となり、4社に1社は興味がないと回答したことになる。コロナ禍で資金繰りや経営立て直しが急務の中、グリーンへの取り組みを求められても目が向かない中小企業が多いことがうかがえる。

次いで多かったのは「ニュース、新聞等の報道が分かりにくい」の192社(34.6%)であった。また、「そ

の他」にあった回答でもっとも多かったのは「知る機会がない」(40社・7.2%)であった。これらの結果からうかがえることは、脱炭素への取り組みの重要性については理解していたとしても、政府が目指そうとしている方向性や、企業が取り組むべきことに落とし込んだ政策論についての情報が届いていない現状があることである。

政策は具体的な進め方についての説明がなければ絵に描いた餅になってしまう。脱炭素を進める上で重要なファクターである企業、特に情報が届きにくい中小企業に対し、グリーンに向けた具体的な取り組みのイメージや支援体制等の情報提供を、これまで以上に進めていく必要があると考えられる。



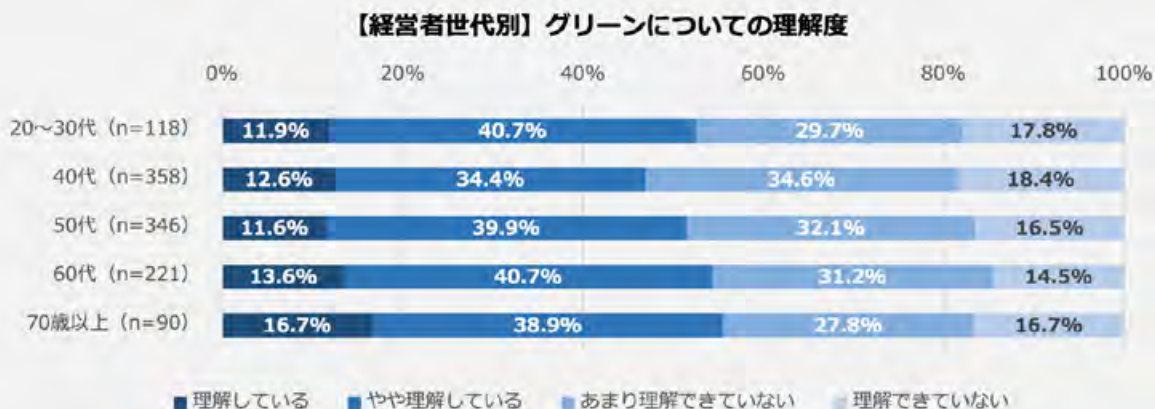
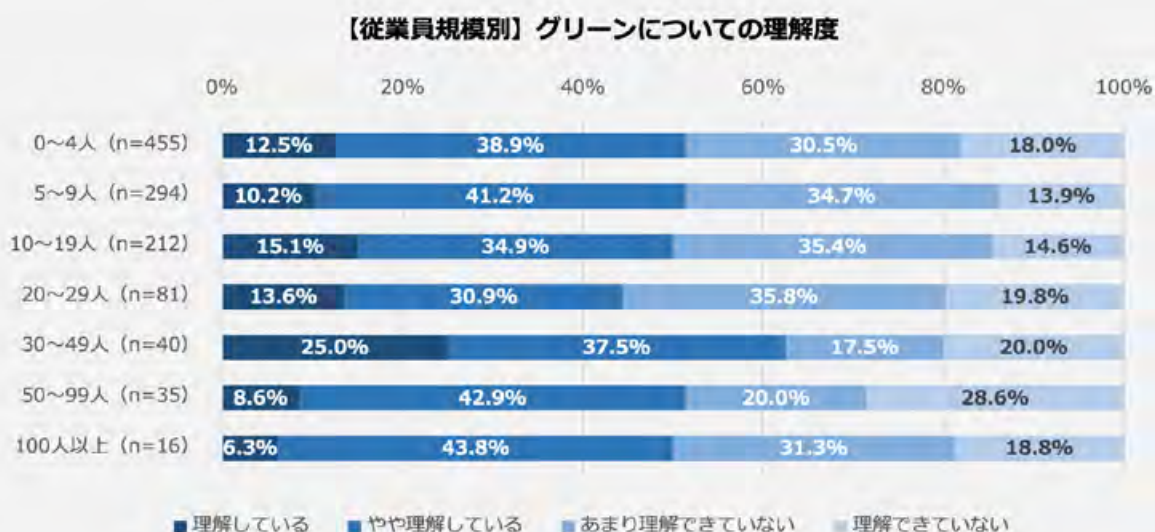
### 1-3. 【従業員規模別】【経営者世代別】グリーンについての理解度

政府のグリーン成長戦略についての理解度に、企業の規模や経営者の世代により違いはあるのだろうか。ここでは回答企業の従業員規模別、また経営者の世代別での傾向を見てみたい。

結論としては大きな違いがみられなかった。従業員の規模が5人未満の企業と、100人以上の企業でも、グリーンについての理解度に大きな違いはみられず、同様に経営者の世代別でも、20~30代の経営者と70歳以上の経営者で大きな違いはなかった。

デジタル化に関する傾向としては、規模の大きな組織や若い経営者が取り組みやすい傾向が強いが、グリーンに関しては規模や世代は関係なく、問題意識があれば取り組めるテーマであると言える。また温室効果ガス削減への取り組みが注目されてから約30年となることから、世代に関係なく興味を持たれる傾向がある。グリーンへの対応は今後のビジネス環境において強みになる。規模や世代に関係なく積極的に挑戦できるテーマであると言えるだろう。

【従業員規模別】【経営者世代別】グリーンについての理解度 (n=1133)



調査期間: 2021年11月8日~12月9日

## 2. グリーンへの取り組み状況

前パートにおいて、政府のグリーン成長戦略についての中小企業の認知・理解状況について検証した。ここでは、そのグリーンについて取り組む意識の有無、さらに具体的な取り組み内容について聞いた結果を紹介する。

中小企業のグリーンへの取り組みとしては、例えば

脱化石燃料と電化促進（エネルギーの低炭素化や再生可能エネルギーの活用など）、省エネ機材の導入・設備投資、消費エネルギー量の削減などが考えられる。こうした取り組みについて、中小企業はどのように考え、実際に取り組んでいるのだろうか。

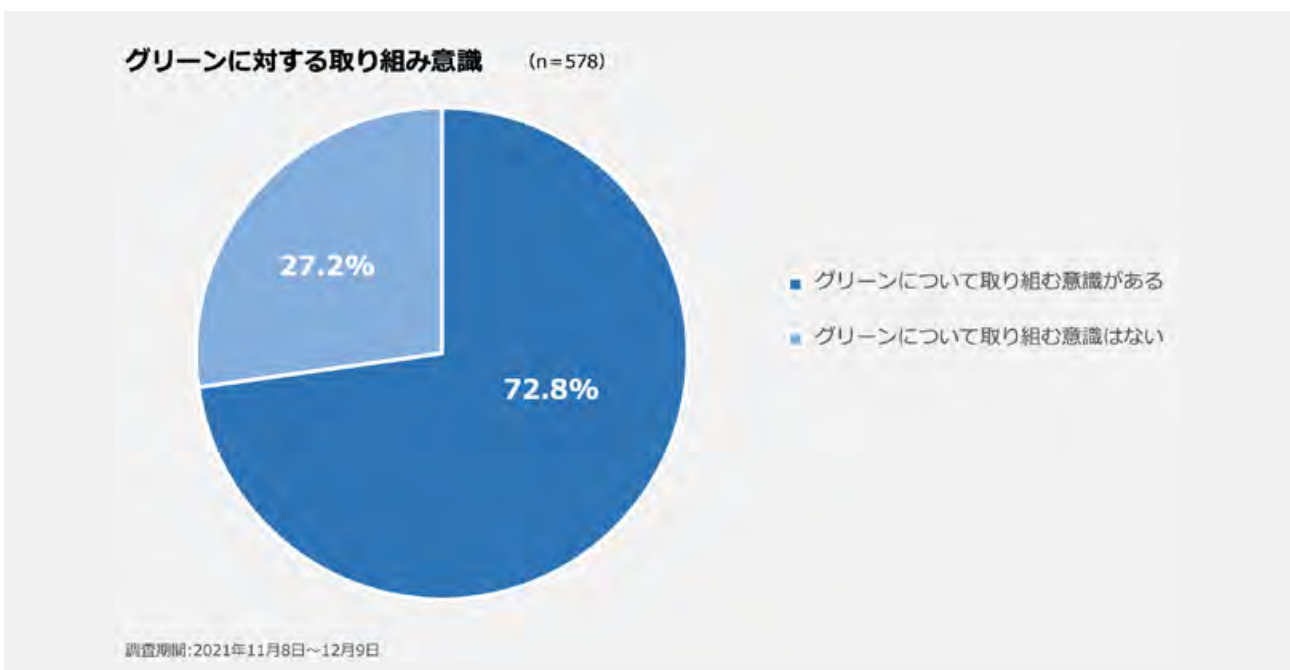
### ■ 2-1. グリーンに対する取り組み意識

政府が進めるグリーン成長戦略について、「理解している」「やや理解している」と回答した 578 社に対し、「グリーンについての取り組み意識」を聞いた結果が以下のグラフである。

グリーンについて「取り組む意識がある」と回答したのは 421 社で、回答企業中では 72.8% であった。政府の方針について理解している企業の多くに、実際に取り組む意識があることがわかった。一方、理解していても「取り組む意識はない」と回答した企業も 27.2% に及んだ。このことから、何より現状の課題とそれに対する政策の方向性について情報を

得て、理解することが重要だとわかる。

気候変動対策としての脱炭素化については、もともと社会的な関心が高かったテーマと言えるが、問題はそれが設備投資や日々の業務などの企業活動に落とし込めていなかったことである。以下のグラフでは「取り組む意識がある」と回答した企業の割合が多数派であるものの、理解が進んでいない経営者も含め、アンケート回答企業全体（1133 社）の中では 37.2% にとどまっている。グリーンを経営の中に意識的に取り組む企業は、全体ではまだ少ないと言えるだろう。



## 2-2. 【業種別比較】 グリーンに対する取り組み意識

ここではさらに、グリーンについて取り組む意識があるかどうかについて、業種別での傾向を見ることにする。

「取り組む意識がある」と回答した割合が最も多かったのは「不動産業、物品賃貸業」の46.2%、次いで「複合サービス業」の40.9%、「建設業」の40.4%であった。トップの「不動産業、物品賃貸業」のうち、不動産業は不動産の売買、貸借、仲介等の業務であり、オフィスや商業施設の電力を再生可能エネルギーに切り替えることや、廃棄物や防災などへの問題意識の高さが背景にあることがうかがえる。物品賃貸業については、産業用や事務用の機械器具、その他扱う商材について脱炭素への意識があると考えられる。次いで多かった「複合サービス業」（信用や保険なども含め複数のサービスを提供する事業所）については、主に導入機器や関連施設の省電力化、ペーパー

レス対応などへの対応が思い浮かぶ。建設業についても、資材調達から施設の施工、そのプロセス全体での脱炭素化施策が実施されていることがわかる。

一方で、取り組む意識が最も低かったのは「小売業」の17.1%、「生活関連サービス業、娯楽業」の28.6%、「運輸業、郵便業」の29.6%であった。中でも特に小売業は取り組み意識が低い。日本における脱炭素化への取り組みは、エネルギー供給側やエネルギーを大量に消費する業界に偏る傾向が強かったこと、小売業では小規模店舗が多く、組織的な対応が難しいことなども背景にあったと考えられる。しかし、現状は取り組み意識が低くても、今後は小規模店舗でも省電力化や配送時における脱炭素化への取り組み、そして地域や環境、社会などに配慮した消費行動「エシカル消費」への注目がさらに高まると予想される。

【業種別比較】 グリーンに対する取り組み意識

	グリーンについての 取り組み意識あり	業種母数	割合
不動産業、物品賃貸業	30	65	46.2%
複合サービス業	9	22	40.9%
建設業	65	161	40.4%
卸売業	41	106	38.7%
サービス業（他に分類されないもの）	122	322	37.9%
製造業	45	119	37.8%
学術研究、専門・技術サービス業	44	117	37.6%
情報通信業	28	80	35.0%
運輸業、郵便業	8	27	29.6%
生活関連サービス業、娯楽業	6	21	28.6%
小売業	6	35	17.1%

（※）業種別で回答数が20社以上のものを抽出して比較検討した  
調査期間：2021年11月8日～12月9日

## 2-3. グリーンに取り組む意識がない理由

政府のグリーン成長戦略については理解しているものの、そのグリーンについて「取り組む意識はない」と回答した157社(回答企業中27.2%/アンケート回答企業全体中では13.9%)に対し、その理由を聞いた。最も多かったのは「費用対効果が見えないから」の81社(51.6%)、次いで「自社には関係ないから」の48社(30.6%)であった。これらの結果からは、自社にとってのメリットが感じられずに取り組みの検討には至っていない姿がうかがえる。

また「その他」の中には、「何をすればよいかよく分からない」(7社)、「グリーン」の概念自体が信用できない(3社)、「現状関係性がなく将来的には進める判断」(3社)などの回答がみられた。これらの回答結果からも、グリーンという考え方自体が浸透していない可能性があることがわかる。

確かに、企業として取り組む上では、何らかの効果が見えなければ取り組むのは難しいことも理解できるが、グリーンに対応していくことによるメリット

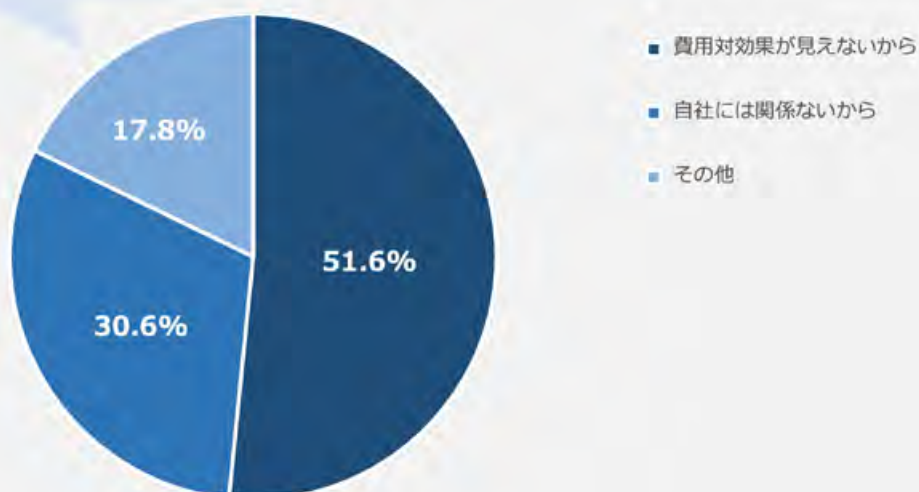
がない、ということはないだろう。例えば、以下のようなことが考えられる。

- ① 経営優位性の確立(競争力・ブランド強化・資金調達や融資のしやすさ等)
- ② 固定費削減(光熱費・維持管理費等)
- ③ 人材確保(働きやすい職場環境・イメージ向上)

②についてはこれまで実施してきたという企業も多いだろうが、グリーンに取り組むことにより①や③などの効果も期待できる。特に①については、取引の条件としてグリーンへの取り組みを求めるケースや、環境配慮型のビジネスモデル自体が付加価値を生み、新たな顧客獲得に結び付くことも考えられる。政府はグリーン成長戦略を進める中で、世界的な取り組みとして必要だと指摘はもちろんのこと、この取り組みによりどんな効果があるのかについても丁寧な説明をしていく必要があるだろう。

グリーンに取り組む意識がない理由 (n=157)

何すればよいかよく分からない(7)  
 グリーン」の概念自体が信用できない(3)  
 現状関係性がなく将来的には進める判断(3)  
 など



調査期間:2021年11月8日~12月9日



## 2-4. グリーンへの取り組み内容

政府のグリーン成長戦略について、理解し、かつ取り組む意識があると回答した企業 421 社に対し、具体的にどんな取り組みを考えているかを聞いた。

最も多かったのは「ペーパーレス」の 126 社 (29.9%) であった。これは業種や規模等に関係なく、多くの企業が取り組みやすいと感じる取り組みだろう。ペーパーレスとともにデジタル化の推進が求められることから、デジタル化・DX への取り組みとともに進めることで効果が期待できるものである。

また、「電気消費の削減、LED化」(30社・7.1%)や「省エネルギー製品の利用」(29社・6.9%)、「資材の再利用、削減」(27社・6.4%)などが続く。これらも日常業務の中で取り組めるものである。多くの企業が身近なところからグリーンへの取り組みを進めていることがわかる。

さらに少数派の回答には「エコ商材の使用、提案」(6社・1.4%)、「グリーン製品の開発、ビジネスに取り組む」(5社・1.2%)、「グリーン購入・調達」(4社・1.0%)など、この機にグリーンへの取り組みを進めようとする企業もある。

一方、2番目に回答の多かった「分からない」(121社・28.7%)は、取り組む意識はあっても具体的な案がないという企業の数であり、トップのペーパーレスとほぼ同数の結果となった。「実施方法模索中」の18社(4.3%)と合わせると139社(33.0%)になる。取り組む意識はあっても、具体的な取り組みにまで至っていない企業に対しては、イメージしやすいような情報提供やアドバイスを行うなどの支援を進めることも今後、必要になるだろう。

グリーンへの取り組み内容 (n=421)

グリーンへの取り組み内容	数	割合
ペーパーレス	126	29.9%
分からない	121	28.7%
電気消費の削減、LED化	30	7.1%
省エネルギー製品の利用	29	6.9%
資材の再利用、削減	27	6.4%
実施方法模索中	18	4.3%
排気ガス削減、電気自動車の導入	14	3.3%
その他	13	3.1%
ごみの分別	9	2.1%
エコ商材の使用、提案	6	1.4%
リモートワークの実施	5	1.2%
グリーン製品の開発、ビジネスに取り組む	5	1.2%
グリーン購入・調達	4	1.0%
農業への取り組み	3	0.7%
売上の一部を寄付	3	0.7%
特になし	2	0.5%
エコ関連の資格、認証取得	2	0.5%
SDGsの推進	2	0.5%
フードロスに取り組む	1	0.2%
社内で話題として出す	1	0.2%
合計	421	100.0%

調査期間:2021年11月8日~12月9日

# 第 5 章

## Chapter 5

### 中小企業と SDGs・ESG

#### 〔 持続可能な世界の実現に向けて 〕

気候変動、人権、発展途上国支援、衛生、資源問題。こうした課題に立ち向かうために、SDGs や ESG などの必要性が国や関係機関から示され、大企業のみならず中小企業もこれらを意識した経営に取り組むことが求められています。

SDGs、ESG ともに国連から提唱された概念ではありますが、SDGs は開発に向けた国際的な目標設定、ESG は投資家への提唱です。その2つの概念を、国は企業経営において重要な要素として位置付けています。

2006年、国連は「責任投資原則」を提唱しました。これは当時の国連事務総長が投資家に対して、企業の評価を行う際に長期的なESG（環境 Environment・社会 Social・企業統治 Governance）の視点を持つよう促したものです。環境や社会全体に利益をもたらす、持続可能な世界を実現するために必要な取り組みとしてその注目度は徐々に高まり、今やESGは、世界の企業が投資を呼び込むうえで重要

な指標だと認識されるようになりました。

そんな中登場したのが、2015年の国連サミットで採択された持続可能な開発目標、SDGs（Sustainable Development Goals）です。

2030年までに持続可能でより良い社会を目指すために、経済、環境、社会の3つの側面から17のゴール、169のターゲット、232の指標が決められています。

2019年、経済産業省は「SDGs経営ガイド」を取りまとめました。世界的な潮流として、企業がSDGsを経営に取り込むことで企業価値が上がりESG投資を呼び込むことにつながるとし、SDGsへの取り組みを推奨しています。こうした視点は現在も続き、企業規模の大小にかかわらずSDGsへの関心は高まってきていると言えるでしょう。

こうした動きに対し、果たして中小企業はどのくらい取り組んでいるのでしょうか。本章では、中小企業のSDGs、ESGに関する認知度や取り組み状況などをまとめています。

## 1. SDGs・ESG の理解と取り組み状況

---

- 1-1. SDGs・ESG についての理解
- 1-2. SDGs・ESG についての取り組み状況
- 1-3. 取り組む意識がない理由
- 1-4. 取り組む意識がない企業の今後の方針

## 2. SDGs・ESG の具体的な取り組み内容とその成果

---

- 2-1. SDGs の具体的な取り組み内容
- 2-2. SDGs の成果
- 2-3. ESG の具体的な取り組み内容
- 2-4. ESG の成果

# 1. SDGs・ESG の理解と取り組み状況

SDGs(持続可能な開発目標)が国連サミットで採択された2015年から、2022年で7年目となる。一方、環境、社会、企業統治の英語の頭文字をとったESG投資が最初に提唱された2006年からは15年以上がたつ。2つとも企業経営において重要な取り組みだと

して、国や経済団体などがその取り組みによる企業価値向上の必要性を訴えている。中小企業経営者は、年々その重要性が高まっている2つの概念について、どの程度認知し、また取り組んでいるのだろうか。

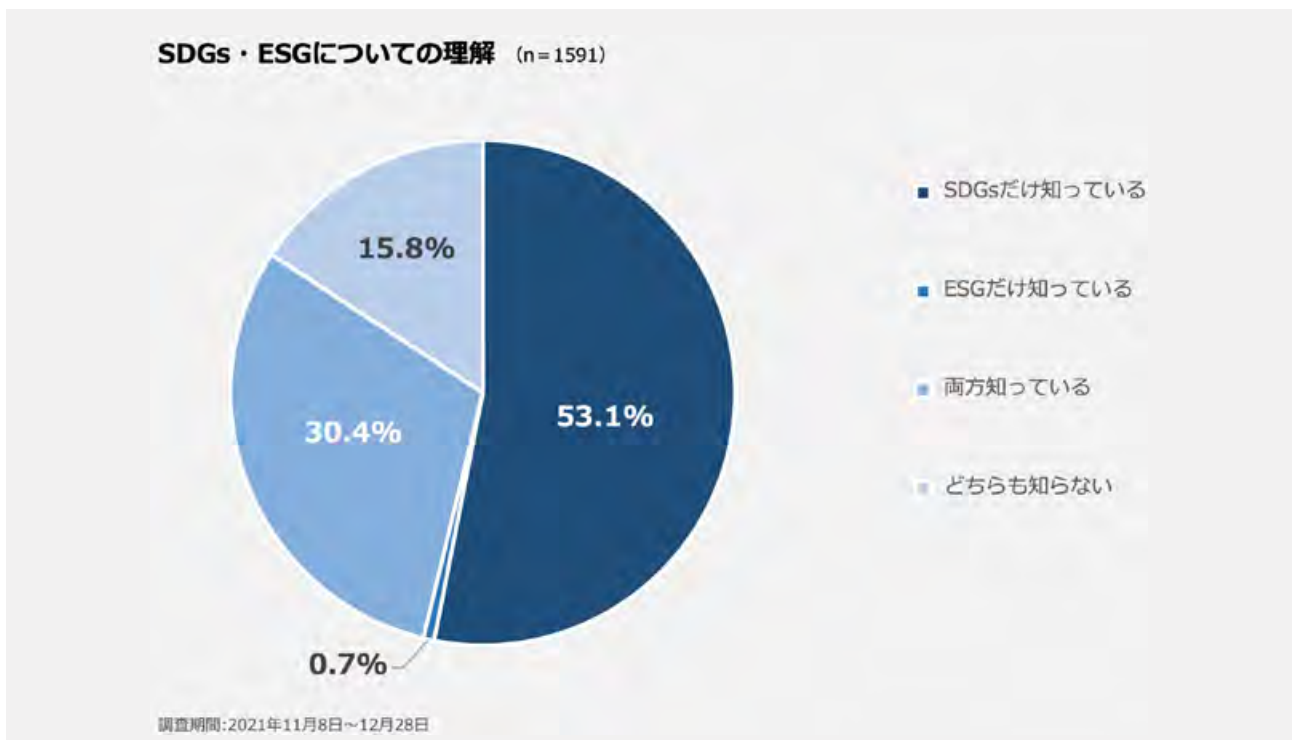
## 1-1. SDGs・ESG についての理解

ここではまず、SDGsならびにESGに関する認知状況についてアンケートを行った。

SDGs、ESGの「両方知っている」と回答した経営者は30.4%であった。最も多かったのは「SDGsだけ知っている」と回答した経営者で、53.1%に及んだ。一方、SDGsは知らないが「ESGだけ知っている」との回答は0.7%にとどまった。

SDGsを知っていると回答したのは全体の83.5%である一方、ESGについては31.1%と低い結果になった。SDGsが全世界的な、国を挙げてのキャンペーンの側面があり、メディアで扱われる機会も

多いことから企業の規模に関係なく注目を集めていることがうかがえる。一方で、ESGは投資行動に関連して扱われることが多いため、特に規模の小さな企業が関心を示すことは少なかった可能性がある。また、SDGs、ESGの「どちらも知らない」と回答した企業は15.8%に及んでいる。これらに取り組むことは企業価値を上げ、経営にも有利に働くと言われており、言葉の意味の説明や具体的な取り組み事例の紹介などを通して、今後も丁寧な情報提供が必要になるだろう。



## 1-2. SDGs・ESG についての取り組み状況

前ページのSDGsとESGの認知を問う設問において、両方、あるいはどちらか1つだけでも知っていると回答した経営者(1340人)に対し、その取り組み状況について聞いた結果が以下のグラフである。

SDGsとESGの「両方知っている」と回答した経営者は30.4%であったが、ここで「両方取り組んでいる」と回答したのは5.3%となった。認知状況に比べて、取り組んでいる企業は一気に減っていることがわかる。「SDGsのみ取り組んでいる」と回答した経営者は24.9%、「ESGのみ取り組んでいる」のは0.5%となり、やはり認知状況と比べると、取り組む企業は少数派であることがわか

る。SDGs、ESGともに「取り組んでいない」を選択した経営者は69.3%に及んだ。

さまざまなメディアで取り上げられ、その名前や内容についての理解は進んでいても、それを実際の経営に取り入れる企業はまだまだ少ないことがわかる。SDGsについて言えば、認知(83.5%)に対し、取り組みあり(30.2%)、ESGは認知(31.1%)に対し、取り組みあり(5.8%)という状況である。SDGsに掲げられている開発目標<sup>\*1</sup>やESG投資で注目されるテーマ<sup>\*2</sup>と自社の事業との関連性や、具体的な進め方について考える余裕がない可能性がある。

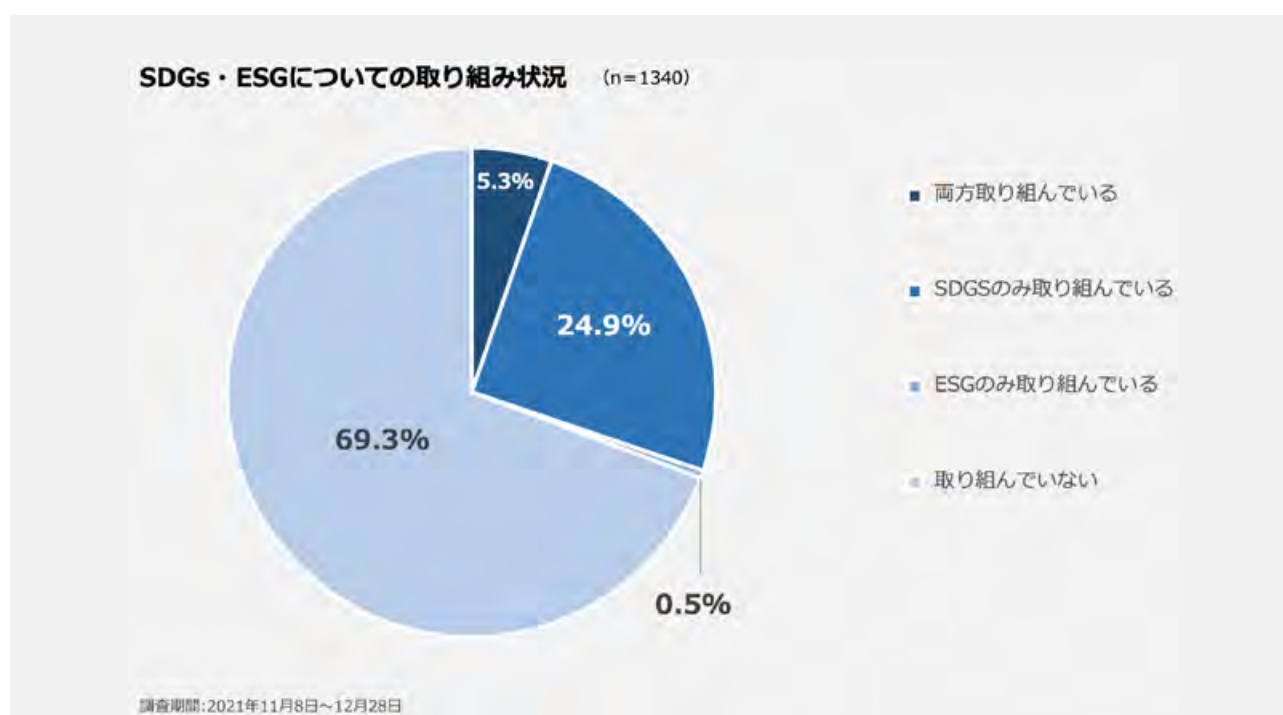
※1 SDGsとは？

- ①貧困 ②飢餓 ③保健 ④教育 ⑤ジェンダー ⑥水・衛生 ⑦エネルギー ⑧経済成長・雇用 ⑨インフラ・産業化・イノベーション  
⑩不平等 ⑪持続可能な都市 ⑫持続可能な生産と消費 ⑬気候変動 ⑭海洋資源 ⑮陸上資源 ⑯平和 ⑰実施手段

出典：外務省ホームページ (<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/about/index.html>)

※2 ESG投資で注目されるテーマ

- 環境：気候変動・温室効果ガス排出・自然資源・廃棄物管理・生物多様性・グリーン戦略など  
社会：労働環境・人権・多様性(ダイバーシティ)・コミュニティ・製品の安全性など  
企業統治：コーポレートガバナンス・リスクマネジメント・公正な競争・会計管理など  
※当社調査独自のまとめ



## 1-3. 取り組む意識がない理由

認知していても取り組んでいないと回答した 929 人に対し、取り組む意識がない理由について聞いた結果が以下のグラフである（複数回答可）。

最も多かったのが「対応する時間がないから」の 304 人（回答者中・32.7%）であった。次いで「どうすればいいかわからないから」の 300 人（同・32.3%）、「対応する人材がないから」の 224 人（同・24.1%）であった。

SDGs や ESG について、その内容については理解していても、目の前の業務に追われて対応しきれないでいる中小企業の姿が垣間見える。また、取り組みに対する問題意識はあっても、「どうすればいいかわからない」という回答が多かったのは、自社の事業との関連性や効果が見えにくいためだと考えられる。続く「効果が見えないから」（186 人、同・20.0%）

や「自社には関係ないから」（105 人、同・11.3%）なども、そうした経営者の意識を反映したものであろう。SDGs や ESG に示されているテーマは、事業と結びつきにくいと考えている可能性がある。

SDGs のテーマには、国連が発展途上国向けに行ってきた支援の延長として①貧困 ②飢餓 ③保健などがあるが、現在日本市場でも注目が高まっている ⑦エネルギー ⑧経済成長・雇用 ⑨インフラ・産業化・イノベーション、世界規模の課題であり企業の取り組みが強く求められている ⑬気候変動、なども含まれている。同様に、ESG についても環境、社会、企業統治の概念は多くの企業の取り組みに関連するものが多いはずである。いま一度、自社の事業との接点について考えてみてはいかがだろうか。

取り組む意識がない理由（複数回答可）（n=929）



調査期間:2021年11月8日~12月28日

## 1-4. 取り組む意識がない企業の今後の方針

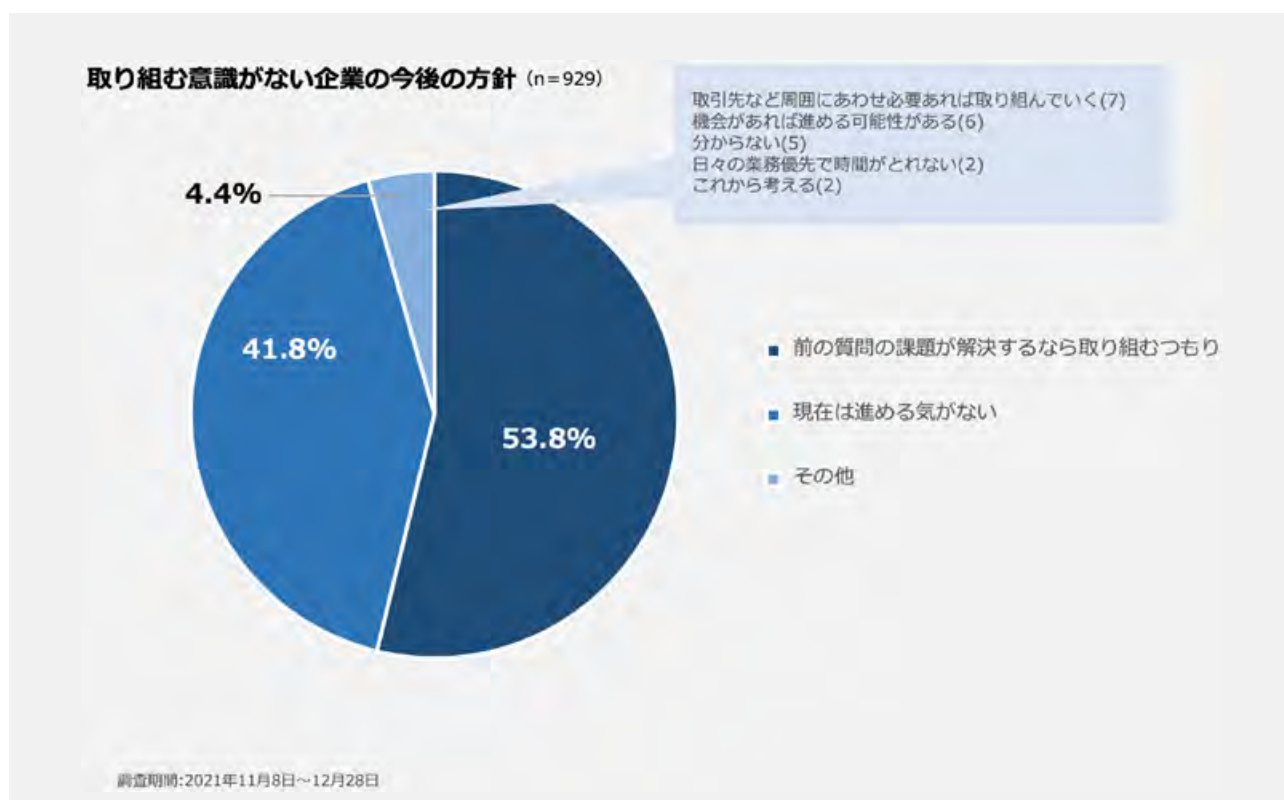
SDGs や ESG について認知していても取り組んでいないと回答した 929 人に対して、前ページではなぜ取り組まないのか、その理由について聞いた結果を紹介した。続けて、同じ回答者に対して今後の方針を聞いた結果が以下のグラフである。

最も多かったのは「前の質問の課題が解決するなら取り組むつもり」(53.8%)であった。前ページにて記載したとおり、対応する時間や人材の不足や、どのように取り組めばよいかわからないこと、効果が見えないことなど、進めるうえでの課題が解決されるのならば取り組む意思がある経営者が半数以上となった。特に、前の設問で「どうすればいいかわからないから」と回答した人の 65.0%、「対応する人材がないから」の 62.5%がこの選択肢を選んでいる。具体的な対応方法や、対応人材の課題が解決すれば、取り組む企業はさらに増えると考えられる。しかし、41.8%の経営者は「現在は進める気がない」

と回答、取り組んでいない企業のうち約 4 割が取り組む意識がないことがわかった。

これは、認知している企業全体 (1340 人) のうちでも 28.2% に及ぶことになる。認知していても、現在は進める気がないという企業が多く存在することがわかった。ここまでの結果から、SDGs や ESG についての認知は進み、特に SDGs については 8 割を超える経営者が認知している一方で、取り組みについてはまだまだであり、ESG を意識した経営については 5.8% 程度にとどまっていることがわかった。さらに、取り組まない理由として自社事業との関連性や対応人材不足が挙げられていることなどが見えてきた。

こうした取り組みが企業価値に向上すると言われても、そのイメージがつかみにくいのでは確かだろう。次ページ以降では取り組みを行っている事例を通して、SDGs や ESG についての深掘りを行ってみたい。



## 2. SDGs・ESGの具体的な取り組み内容とその成果

国や経済団体などが主導し、企業にも取り組みを推奨しているSDGsやESG。社会を構成する一員として取り組むことはもちろん、それによる企業価値の向上や投資・融資の拡大など、期待される効果が大きいと言われている。

一方で、それが自社の場合、どのような効果を生むのか、またはどうすることで事業に落とし込めるのか、それに対応する人材をどう確保・育成すればいいのかなど、取り入れるにあたっての課題がいくつ

もあることが浮き彫りになった。

ここでは、SDGsやESGについて認知し、実際に取り組んでいる企業に対して、その具体的な内容や、取り組んだ結果としての成果について聞いている。中小企業はどんな取り組みに注目し、またどんな成果を得ているのか。その結果から、すでに取り組む企業には新しい可能性を、まだ取り組めていない企業には導入に向けたヒントをご紹介したい。

### 2-1. SDGsの具体的な取り組み内容

一言でSDGsと言っても、その内容は多岐にわたり、かつ言葉だけだと抽象的な印象をぬぐえないかもしれない。中小企業の具体的な取り組みを検討していくうえで、ここでは改めてSDGsで提唱されている取り組みについて整理してみたい。

SDGsは、元々はMDGsと呼ばれる開発途上国向けの開発目標であったものを、先進国も含めたすべての国や地域が取り組むべきものにグレードアップした目標である。また、かつては各国政府が中心となって取り組んでいたものを、企業や地方自治体、極端に言えば個人一人ひとりの取り組みがなければ達成できない、としているのも特徴である。そしてグローバル化が進む今、企業による取り組みへの注目はますます高まっている。

SDGsが設定する目標<sup>\*1</sup>は(1) 貧困や飢餓、教育など未だに解決を見ない社会面の開発アジェンダ、(2) エネルギーや資源の有効活用、働き方の改善、不平等の解消などすべての国が持続可能な形で経済成長を目指す経済アジェンダ、(3) 地球環境や気候変動など地球規模で取り組むべき環境アジェンダ、この社会、経済、環境の側面から世界的な

課題の解決に向けて提唱されているものである。

企業が取り組むべきこととしては、(2)の経済アジェンダがまず浮かぶが、(1)についてはジェンダー平等が含まれ、今世界的に注目が集まる気候変動問題は(3)に含まれている。企業が取り組むべきことは経済領域のみならず、世界的な課題に取り組む一因として幅広いテーマを考えなければならないものだとも言えるだろう。

SDGsに取り組んでいると回答した経営者に対し、その具体的な内容を質問した。

最も多かったのは「健康経営に取り組んでいる」の68社で、これは達成目標のうちでは③保健(すべての人に健康と福祉を)や⑤ジェンダー、⑧経済成長・雇用(働きがいも経済成長も)にもつながるものである。これは働く人の健康維持のみならず、組織全体に風通しの良い雰囲気生まれ、企業のイメージ向上や生産性向上、社員の定着率向上にもつながると期待されているものである。日常業務において取り組みやすいことから、多くの中小企業が注目していることもわかる。



次いで多かった「ペーパーレスへの取り組み」(46社、12.2%)は、達成目標のうち⑧経済成長・雇用や⑫持続可能な生産と消費、⑮陸上資源(陸の豊かさを守ろう)につながる取り組みとして注目されている。また「ごみの捨て方を工夫する、リサイクルの実施」(37社、9.8%)も同様に生産活動における資源の有

効活動や環境保護への貢献につながるものである。その他、さまざまな取り組みが行われている。全体的には、環境に配慮した経営に力を入れる企業が多い印象があるが、その他も含めて各企業が趣向を凝らした取り組みを行っていることがわかる。

※1 SDGsとは？

- ①貧困 ②飢餓 ③保健 ④教育 ⑤ジェンダー ⑥水・衛生 ⑦エネルギー ⑧経済成長・雇用 ⑨インフラ・産業化・イノベーション  
⑩不平等 ⑪持続可能な都市 ⑫持続可能な生産と消費 ⑬気候変動 ⑭海洋資源 ⑮陸上資源 ⑯平和 ⑰実施手段  
出典：外務省ホームページ (<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/about/index.html>)

### SDGsの具体的な取り組み内容（複数回答可）(n=404)

SDGsへの取り組み内容	数	割合
健康経営に取り組んでいる	68	18.0%
ペーパーレスへの取り組み	46	12.2%
ごみの捨て方を工夫する、リサイクルの実施	37	9.8%
関係機関への登録・賛同・支援	25	6.6%
SDGsを意識した商材の導入、使用、提案	24	6.3%
ジェンダー平等に取り組んでいる	22	5.8%
太陽光、LEDの導入	20	5.3%
社内研修、プロジェクトの実施	20	5.3%
環境問題への取り組み	20	5.3%
SDGs関連サービスの導入	19	5.0%
外部企業との連携、協業	18	4.8%
働き方改革の実施	15	4.0%
ビニール袋、プラスチックの削減	11	2.9%
再生可能商品、再生可能エネルギーの活用	10	2.6%
教育関連に取り組んでいる	9	2.4%
SDGs普及活動の実施	6	1.6%
寄付・募金活動の実施	6	1.3%
フードロスに取り組む	5	1.1%
認証取得	4	1.1%
貧困問題に取り組んでいる	4	1.1%
水問題に取り組んでいる	4	1.1%
ボランティア活動の実施	3	0.8%
BCPの策定	2	0.5%
CO2削減	2	0.5%
ISOに取り組む	2	0.5%
今後の事業計画にSDGsを盛り込む	2	0.5%

※割合は総回答数(n)に対する割合としている  
調査期間：2021年11月8日～12月28日

## 2-2. SDGs の成果

SDGs への取り組みを行っている企業に対しては、その取り組みによる結果についてもお伺いしている。最も多かった回答は「まだ成果は出ていない」の173人(45.8%)、取り組む企業のうち約半数は成果が見られていないとの内容であった。

一方で、成果が見られたと回答する企業では2番目に多かった「売上・利益の増加、コスト削減」(29人・7.7%)や4番目に多かった「対外的なアピールができるようになった、企業イメージ向上」(25人・6.6%)など、経済的な効果や企業価値向上につながったとの回答もみられた。前ページの「健康経営に取り組んでいる」企業の成果と思われるのが、3番目に多かった「意識改革につながった」(28社・7.4%)や9番目に多かった「社内の環境改善につながった」(11

社・2.9%) などであろう。環境に配慮した取り組みとして、「ペーパーレスにつながった」「ごみの削減につながった」「電力削減につながった」なども複数の企業が回答している。

全体を見れば「まだ成果は出ていない」が多いとはいえ、少数派の意見も束ねれば約半数の企業が何らかの成果を得ていることになる。SDGsが認知されるようになって5~6年の今、少しずつ中小企業にもその取り組みが導入され、成果も見え始めている時期だと言えるだろう。現段階で未着手の企業も、こうした取り組みを参考にしながら、一歩ずつ取り組みを始めてみれば、小さな成果や新しい発見に出会えるかもしれない。

SDGsの成果（複数回答可）(n=378)

SDGsへの取り組み成果	数	割合
まだ成果は出ていない	173	45.8%
売上・利益の増加、コスト削減	29	7.7%
意識改革につながった	28	7.4%
対外的なアピールができるようになった、企業イメージ向上	25	6.6%
ペーパーレスにつながった	18	4.8%
ごみの削減につながった	17	4.5%
顧客からの支持を得た	13	3.4%
電力削減につながった	13	3.4%
社内の環境改善につながった	11	2.9%
健康経営優良法人の認定取得	9	2.4%
CO2削減につながった	7	1.9%
採用につながった	7	1.9%
生産性向上につながった	4	1.1%
事業の拡張につながった	4	1.1%
地域貢献につながった	3	0.8%
労働環境改善につながった	2	0.5%
資源の再利用、リサイクルにつながった	2	0.5%
通勤などの移動の削減につながった	2	0.5%
寄付活動に貢献できた	2	0.5%
新商品が生まれた	1	0.3%

※対象外の回答は除外している  
 ※割合は総回答数(n)に対する割合としている  
 調査期間:2021年11月8日~12月28日

## 2-3. ESG の具体的な取り組み内容

SDGs とともに、企業の持続可能性への取り組みを促す指標として注目されているのが ESG である。

環境・社会・企業統治の英語の頭文字を取った ESG は、気候変動や人権問題などの社会問題に配慮した経営を行っていくうえでの観点であり、それを行うことが持続可能な経営につながるとして国や経済団体も推奨している。企業への投資を行う際、単なる利益追求型ではなく、上記の観点で社会への取り組みを行っているかを重視するよう促すためのものであり、こうした観点での投資は「ESG 投資」と呼ばれている。

本章 1-2 で触れたように、ESG に取り組む中小企業は現段階では 5.8% と少数にとどまっている。日本で本格的に ESG 投資が始まったのは 5~6 年前くらいと言われており、またその広がりには大手企業中心だと言える。そんな中でも、ESG に取り組む中小企業が

どんな取り組みをしているのかを聞いたのが以下の表である。

回答には、多い順に「ペーパーレス」(10 人)、「環境に配慮した商材の導入、使用、提案」(8 人)、「社員教育、職場環境改善」(7 人)、「健康経営への取り組み」(5 人)、「関係機関への登録・賛同・支援」(5 人)などであった。こうした取り組みを見ると、3つの観点のうち特に環境への配慮を重視していることがうかがえるが、同時に SDGs での取り組みと重複していることがわかる。このことから、現段階では ESG への取り組みによって投資を促すことの必要性をそこまで重視していない可能性があること、それゆえに一般論として環境・社会・企業統治は重要な観点であったとしても、ESG を意識して取り組む企業はまだまだ少ない状況だと言えるだろう。

ESGの具体的な取り組み内容（複数回答可）(n=78)

ESGの具体的な取り組み内容	数	割合
ペーパーレス	10	12.8%
環境に配慮した商材の導入、使用、提案	8	10.3%
社員教育、職場環境改善	7	9.0%
ゴミ、廃棄、無駄をなくす	5	6.4%
健康経営への取り組み	5	6.4%
関係機関への登録・賛同・支援	5	6.4%
BCPの策定	4	5.1%
LEDの導入	4	5.1%
太陽光、蓄電池、再生エネルギーの導入	4	5.1%
ESGで活かせるようデータ収集	2	2.6%
省エネに取り組む	2	2.6%
障害者雇用	2	2.6%
CO2削減	1	1.3%
リサイクルに取り組む	1	1.3%
エコ段ボールの導入	1	1.3%

※対象外の回答は除外している  
 ※割合は総回答数(n)に対する割合としている  
 調査期間:2021年11月8日~12月28日

## 2-4. ESG の成果

さらに、ESGに取り組む企業に対し取り組みの結果として成果があったかを問うと、多くの経営者が「まだ成果は出ていない」と回答した(30人・38.5%)。それでも約半数は何らかの成果が見られたとし、「業務効率改善」(5人)、「意識の変化」(5人)、「ペーパーレスにつながった」(5人)、「通勤などの移動の削減」(4人)などの回答が続いたが、これらについてもSDGsの成果として聞いた質問の回答と重複するものが多いことがわかる(本章2-2参照)。別の言い方をすれば、SDGsとESGはその目的が違っていたとしても、取り組む内容に大きな差はない、と言えるのかもしれない。

自社が投資の対象ではないためにESGに取り組まないという企業も多いだろうが、ESGの観点で経営を

行うことは、広い意味での環境・社会・企業統治を意識した経営による企業価値向上につながることは間違いない。また、これまでは大手企業のみに必要な論点だったものが、徐々に中小企業にも必要な論点として認識されつつあると言われている。それは大手企業からの要請として取引先にも同様の対策を求めるケースもあれば、規模の大小にかかわらず企業経営に必要な取り組みとして重視されるようになる可能性があるためである。投資の対象にならないとしても、融資を受けるときの評価や、新規顧客開拓に必要な視点として注目される時代は近い将来に迫っているのではないか。他の中小企業との差別化の意味でも、ESGを意識した経営に取り組み、それをアピールすることは、企業価値向上にも大いに役立つだろう。

ESGの成果 (n=78)

ESGの成果	数	割合
まだ成果は出ていない	30	38.5%
業務効率改善	5	6.4%
意識の変化	5	6.4%
ペーパーレスにつながった	5	6.4%
通勤などの移動の削減	4	5.1%
売上・利益の増加、コスト削減	3	3.8%
無駄なスペースやごみの削減	2	2.6%
認証取得	2	2.6%
従業員の定着率向上	2	2.6%
社内環境改善	2	2.6%
省エネ化につながった	2	2.6%
在庫、不良在庫の削減	2	2.6%

※ESGに取り組んでいない企業の回答は除外している  
 ※対象外の回答は除外している  
 ※割合は総回答数(n)に対する割合としている  
 調査期間:2021年11月8日~12月28日

# インタビュー

## Interview

### [ DX、GX へ挑み続ける中小企業 ]

COMPANY **01** ミナト電気株式会社

COMPANY **02** 株式会社イデイ

COMPANY **03** 株式会社山本堀アーキテクト

COMPANY **04** 株式会社誠和コーポレーション

COMPANY **05** 株式会社オールハンズ

COMPANY **06** 株式会社ウツワニウム

COMPANY **07** 株式会社ユニティー

## ミナト電気株式会社

【再生可能エネルギー由来の電力事業にも展開しお客様にもPR。変化を続ける電気工事会社。】



## INTERVIEW

代表取締役

佐々木 俊輔 氏

### まず、貴社の業務内容と特徴について教えてください。

当社は創業以来40年にわたり、地域密着型の電気工事会社として、住宅向けの低圧電気設備から工場向けの高圧受変電設備まで幅広い電気工事に対応しています。近年では太陽光発電設備工事やその保守点検も行っています。当社の強みは、設計から施工、メンテナンスまでワンストップで提供できることです。

### 貴社ではグリーンへの取り組みをされているようですが、そもそもなぜ取り組もうと思われたのですか。

きっかけは地球温暖化への問題意識からです。日本でも各地で災害が増えていますし、私が子どものころから住んでいる仙台も夏場の気温が高くなっていると感じています。この地域の豊かな自然を将来の世代に残していないといけないという思いからでした。

### 具体的にはどんな取り組みをされてきたのですか。

今から11年ほど前になりますが、社内にエコ事業部を作りまして、その頃ちょうど広く普及し始めていたオール電化やLED電球などを扱い始めたんです。当社は電気工事をやっていますから、業務として省エネや再生可能エネルギーによる「創エネ」を進め、グリーンに積極的に取り組むようにしてきました。

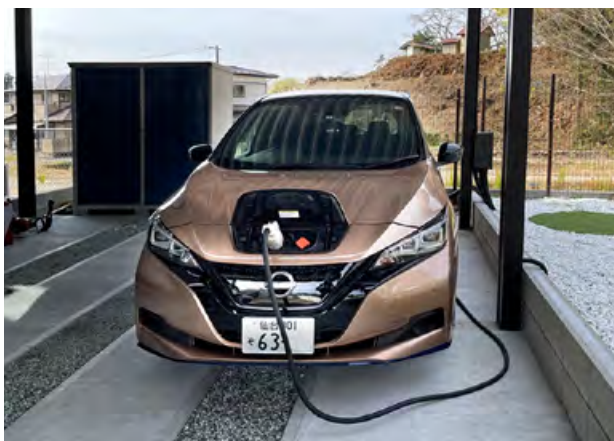
再生可能エネルギーについては当社の営業所でも取り組んでいます。太陽光発電設備を設置して営業所の電力をまかない、余剰分は地元の電力会社に売電するシステムを導入しました。さらに現場で使う電動工具のバッテリーにもこの発電からの電力を活用しています。

あと面白い取り組みとしては、会社でV2Hという仕組みを活用したモデルハウスを作りました。V2Hとは「Vehicle to Home」（車から家へ）の頭文字を取った言葉で、こちらを導入しますと電気自動車から電気を取り出して建物の分電盤につなぐことが可能となり、災害等の停電時にも電気自動車の電気を使用することが出来ます。また、自宅で使いきれずに余った太陽光発電による電力を車のバッテリーにためておき、発電をしない夜には車の電力を自宅で使う。こうすることで太陽光発電による電力を無駄なく活用できるようにします。これをお客様にもPRする取り組みを始めましたが、国や県の補助金制度もあるので、実際に複数の企業や経営者の方からご相談をいただいたりしています。

このように再生可能エネルギー由来の電力を使い、事業にも展開することで、温室効果ガスの排出抑制に貢献できればと考えています。

その他、勤怠管理を行うアプリを導入して、どこにいても出勤の登録をできるようにしました。わざわざ事務所に来なくても直行直帰が可能になれば、ここでも温室効果ガスの削減効果があると思います。さらに電子契約システムも導入したり、チャットやデータのやり取りができるコミュニケーションアプリを活用して紙からデータでのやり取りに変えたりするなど、ペーパーレスへの取り組みも行っています。





### 取り組みの中での課題や苦勞した点、改善に向けて工夫されたポイントなどあればお伺いできますか。

例えば勤怠管理アプリについては、社内で定着させるまでが大変でした。この仕組みは従業員自身が出勤、退勤のボタンを押さなければならないため、習慣化するまでは何回も従業員に伝えて、定着させてきた感じです。その意味ではコミュニケーションアプリも同じでした。従業員からしてみたら、今までとは違うことをやらされるのだから戸惑いますよね。だから私から説明するときには、会社としてDXやグリーンへの取り組みを行っていること、それを実践していくために必要なのだということ丁寧に伝えるようにしました。

あとはこうしたツールをITに不慣れな従業員はなかなか使ってくれなかったり、抵抗がある様子がかえたりしましたね。こうしたIT機器の使い方のフォローを会社として行うことも大変だと思いました。

### 取り組まれた結果として、具体的な成果や、従業員の意識や行動における変化などは見られましたか。

いろいろな取り組みを通して、業務の効率化がかなり進みました。勤怠管理アプリを導入する前は各従業員が紙ベースで記入、提出していましたが、今はCSVデータで、しかもリアルタイムで把握することが可能になりました。もっとわかりやすいのは電子契約サービスです。これまでは契約書を印刷、製本していた作業がなくなり、郵便局で印紙を買ったり、郵送の手配をしたりする手間もなくなりました。単にペーパーレスが進んだだけではなく、業務の効率化が進み、コストカットにつながっています。また、コミュニケーションアプリを活用することにより、従業員同士のコミュニケーションの機会自体が増えたと感じています。従業員たちは離れたところにいることが多く、アプリを活用することで便利さを知り、これまで

以上に積極的に情報共有をしようとする意識に変わってきたのかもしれないですね。

### 最後に、貴社の今後の展望について教えてください。

これまでも各種業務のクラウド化やIT化を進めてきたのですが、それをさらに進めて内部の業務については従業員が会社に来なくてもすべてテレワークで対応できる環境を整えていきたいと思っています。

ただ、一部の現場作業は現状ではまだどうしようもない側面があります。それでも、営業車を順次電気自動車にして温室効果ガスの排出を限りなくゼロに近づけていきたいですし、電気自動車を蓄電池代わりにして太陽光発電による電力を事業にも活用していく仕組みをもっと広げていきたいです。

さらに、これらは私たちが電気工事の事業を展開しているから得られた知見でもあると思うのです。今、SDGsに取り組む企業が増えてきていますが「何をしたらよいかわからない」という企業も多いと思います。そうした企業向けに私たちの取り組みを紹介していけたらいいと思います。



### DATA

会社名	ミナト電気株式会社
代表者名	佐々木 俊輔
所在地	宮城県仙台市
従業員数	14人(2022年3月時点)
URL	<a href="http://www.minato-denki.com">http://www.minato-denki.com</a>
業種	電気工事業
業務内容	電気設備設計施工、通信設備工事、太陽光発電設備メンテナンス、太陽光発電システム

## 株式会社イデー

紙を多用する広告・制作会社だからこそ積極的にグリーンに取り組む。  
GX、DX、SDGs は避けて通れない課題だと感じ、できることに挑戦。



## INTERVIEW

代表取締役

出射 新也 氏

## まず、貴社の業務内容と特徴について教えてください。

当社は大阪と東京に事務所を構えて、販売促進、広告業務のサービスを提供しています。あらゆるクリエイティブ要素が必要な販売促進活動のお手伝いをするのが主業務です。販促では広告代理業務やPR、イベントの企画などを、また制作では冊子や広告物などの紙媒体からWebサイトや映像などデジタル媒体まで幅広く扱っています。創業から今年で45周年、長きにわたって多くのお客様と取引をさせていただいてきました。



## 貴社ではグリーンへの取り組みをされているそうですが、それは主にどんなことですか。

私たちは業務でお客様の広告販促をしまして、特に紙での制作物を多く取り扱っております。最近でこそデジタルが普及してきましたが、実際には多くの中小企業が「気持ちはあるけれど取り組めていない」「どうやって取り組んでいけばよいかわからない」という状況だと思

います。それは当社も同じでした。

しかし、ここ数年でSDGsに対する関心が高まってきたことを受け、私たちも企業としてSDGsに積極的に取り組んでいくにはどうしたらよいかを考えるようになりました。そして、これからはエコ素材やリサイクルペーパー、樹脂（プラスチック）ではないものの活用など、SDGsに倣ったご提案を積極的にしていくことに決めました。例えば、クリアファイルは今や多くの企業で当たり前のように使っていると思いますが、それを再生紙にしたり、パルプを使わないストーンペーパー（石から作られた石紙）を活用した製品を提案したりしています。それらはどうしても費用高になるため、取り組みを始めた当初はなかなか受注がなかったのですが、最近ではエコ意識が高まって受注が増えています。当社の会社案内や見積書を入れるクリアファイルにもこうした素材を活用しています。

## グリーンに取り組まれた背景はどんなことですか。また成果があれば教えてください。

やはりSDGsやDXなどを知るにつれて、その必要性を感じたからです。でも最初は社内でも「そもそもSDGsとは」みたいなどころがあり、なかなかみんなピンときていなかったと思います。それでも大手企業が右に倣えてSDGsを取り上げ始めると、グリーンやDXについても避けて通れないものだという認識が社内で広がってきたように思います。また、お客様からも「こういうのを提案の中に入れてください」と言われることが増えて、SDGsへの温度感が上がってきている実感がありました。

あとこれはDXにも関わってくるのですが、今まで制作物の色校正を紙ベースで行っていたものを、できる限りデジタルで納品するように変えました。するとWebで完結するような仕事が増えてきたんです。新しい取り組みにより得られた新しい販売促進の形だと思います。これは今後ますます増えていくのではないかと期待しています。



また、DXへの取り組みをしたときは、まず企業として宣言、意思表示をして、そのあとは優先してインフラの整備を行いました。環境さえ整えれば、業務は楽になるのだから自然とデジタル化が進むと考えたのです。実際にそのようになり、同時に紙の使用量は減っていました。

#### 取り組みの中での課題や苦労した点、改善に向けて工夫されたポイントなどあればお伺いできますか。

やはり課題として感じるのは費用面です。リサイクルペーパーは1.5倍にもなりますので、このコスト高については企業努力で何とかしないと雇用を維持できなくなります。そこは技術で解決できることもあるかもしれませんが、大きな問題意識を感じます。

また、これは国や世界レベルで考えなければならないのかもしれませんが、「こっちが立ったらあちらがおかしくなる」ということがあると思うのです。例えばPP袋（ポリプロピレン系の袋）の使用をやめれば、その会社が傾く恐れがあります。だからといって進めない、となつては社会は良くなりません。私たちが今関わっていることで、自分たちができることを常に考えていくことが重要だと思います。

そのためには、一般社員であってもどんどんアイデアを出して「こうすることでエコですよ、DXですよ」と発信できる環境を私たちから作っていかないといけないと感じています。たぶん時代がそれを求めていくのではないのでしょうか。

#### 最後に、貴社の今後の展望について教えてください。

今までの概念にとらわれず、新しいことに挑戦し続け、また心地よく仕事ができる環境づくりをしていきたいです。

それを痛感したのは、このコロナ禍での経験があったからです。それまで当たり前だと思っていたことが当たり前ではなくなっていることをたくさん目の当たりにしました。例えばスーツとネクタイの習慣や、どこでも働けるスタイル、ジェンダーレスなどです。通勤ラッシュでもまれたり、意味もなく会議をしたりしていたことが本末転倒だったと思い、見直せることがたくさんありました。私たちの当たり前が、実は当たり前ではなくて、人として自然な判断をしなければいけない時代に入ったのかなと感じます。今までの固定概念を外さないと時代遅れになってしまう。

でも、逆に私たちはそこをチャンスだと思っています。

小さな会社だからこそ取り組めることがすごく増えていきます。特にデジタルが進んだことはビッグチャンスだと捉えて、いろんなことに挑戦していきたいですね。私たち広告会社の使命として、時代に乗っかって新しいアプリや媒体を積極的に取り入れ、広告やサービスを提供していきたい、というのが私の想いです。



#### DATA

会社名	株式会社イデイ
代表者名	出射 新也
従業員数	30人(2022年3月時点)
URL	<a href="https://www.idei.co.jp/">https://www.idei.co.jp/</a>
業種	広告代理店
業務内容	広告代理業務、PR企画、セールスプロモーション、イベント企画、求人媒体代行

## 株式会社山本堀アーキテクト

〔 自然エネルギーと省エネによる環境配慮型の設計に取り組んで 30 余年。  
デザインにこだわり常に新しい挑戦を続ける一級建築士事務所。 〕



## INTERVIEW

特別顧問

山本 圭介 氏

## INTERVIEW

林 孝行 氏



まず、貴社の業務内容と特徴について教えてください。

林孝行氏（以下、林氏）

社名にもありますように、当社とともに芸大の建築科出身の山本と堀が 1989 年に 2 人で始めた一級建築士事務所です。建物の調査から企画、設計、現場監理が主な業務でして、住宅から小中規模のオフィス、レストラン、商業施設、集合住宅、大学の教室やラウンジのような厚生施設まで幅広く設計しています。

これは当社の特徴と言えると思うのですが、メンバーにステンドグラスのアーティストがいて、建物のガラス面にステンドグラスを入れるご提案をしています。建物に自分の手が入る体験を通して愛着を持ってもらいたい、というのがその狙いです。

山本圭介氏（以下、山本氏）

実はそのアーティストは私の妻なのですが、教会建築を多数手がけていた恩師のご縁で教会のステンドグラスもやらせていただいています。ただ当社のもはよく見る色ガラスを鉛でとめるタイプのステンドグラスとはかなりイメージが違っていて、複層ガラスの間に小さなガラスチップを挟んで止める仕様です。これだと一般の皆さんも手軽に作る事ができるので、一般の住宅のほかにも公共施設や幼稚園などの建設のときに参加してもらっていて、大変喜ばれています。

貴社ではグリーンへの取り組みをされているようですが、それは具体的にどんなことですか。

林氏

設立当初から環境への配慮はもちろん、設計事務所なので気持ちよく過ごせる建物であること、かつ省エネルギーであることを念頭に仕事をしてきました。具体的には空調領域と呼ばれる、室内の空調を機械でコントロールする部分をできるだけ少なくしたいと考えています。日本家屋で特徴的な縁側がまさにその典型です。日本は伝統的に自然内外が入り混じるような、曖昧な場所をうまく使ってきた歴史があると思います。そうした自然が交わり合う半外部空間をうまく取り入れて、極力自然エネルギーを活用して快適に過ごせる建物を作っていきたい、というのが当社のコンセプトです。

山本氏

例えばある大学の建物を設計したときには、空調があるのは教室だけでその他の廊下や中庭は半外部にしました。良い季節にはそこに学生が集まるし、寒ければ教室の中に入る。環境への配慮はもちろんのこと、そうしたコミュニケーションのシーンをイメージして設計しています。また、太陽光を暖房や給湯などの熱源として活用しつつ、あわせて換気を可能にする仕組みを導入したり、資材や建築手法を検討して LCC（ライフサイクルコスト。企画設計から施工、維持管理、解体までを含めた、建物のライフサイクルにかかる全体コストを表す言葉）の低減を

意識したりするなど、さまざまな環境手法を用いた省エネへの取り組みを進めています。

### 林氏

事務所での作業についてもグリーンへの取り組みがありますね。少し前に事務所の改装をすることになったのですが、当時はカタログや事務用の紙だけでなく、建設資材の木材や石、ガラスなどがかなり雑然と、30年分の歴史とともに置かれていました。世の中はペーパーレス化が進み、Web版の商品カタログも普及し始めていましたので、この機に一気に不要な紙やモノを減らしました。

**取り組まれた結果として、具体的な成果や、従業員の意識や行動における変化などは見られましたか。**

### 林氏

作業のスペースと打ち合わせや食事のスペースをきちんとわけてみたところ、人が作業スペースにしかいないときには打ち合わせをする方の空調や照明は止めています。10人程度の小さな事務所ではあるものの、そうした小さな積み重ねによる光熱費の節約ができました。

その光熱費の節減はもちろん重要だと思いますが、あと同時にメリットとしてスタッフの働き方が変わってきたように思います。これまでは雑然とした仕事場で、みんながばらばらに作業していたのに、今はとても距離が近くなっています。そうするとちょっとした打ち合わせが簡単にできたり、コミュニケーションが増えたりしました。私たちの業務は意見交換がとても重要なので、ペーパーレスの取り組みとしてはむしろそうした効果の方が大きかったかもしれないですね。



**最後に、今後の貴社の展望について教えてください。**

### 林氏

そうですね。デジタルの活用という意味では、設計のBIM化（Building Information Modelingの略）を進めたいと考えています。バーチャル空間で、しかも3次元で設計のシミュレーションができるシステムです。もちろんこれまで当社が積み上げてきた経験や手法には自信を持っています。そこにデジタルが加わると工数や費用などの適切な資源配分や環境的な効果の予測もかなり精度をもって実施できるようになると思います。そうした新しい技術も積極的に導入してこれまでの事業をさらに発展させ、より環境性の高い建築に携わっていただけると社内で話しているところです。

### 山本氏

あとこれは中小企業の強みであると思いますが、和気あいあいと仕事ができる環境づくりを進めていきたいですね。コロナ禍ではなかなか難しいものの、みんなで意見交換したり、一緒に食事を作って食べたりできるのは、小さい規模の事務所ならではのすし、そうした職場環境がより良いものを生み出すことにつながると思います。



### DATA

会社名	株式会社山本堀アーキテクト
代表者名	山本 幸子
従業員数	10人(2022年3月時点)
URL	<a href="https://www.yha.co.jp/">https://www.yha.co.jp/</a>
業種	建築業
業務内容	建築、造園の企画・調査・設計監理、都市開発に関する企画・調査・設計、工業デザインの企画・設計監理、ステンドグラスの企画・製作

[ ノベルティ製作は環境への配慮が不可欠の時代に！未来志向の価値観で企業のニーズをデザイン・商品化する ]



## INTERVIEW

代表取締役

南川 幸司 氏

## まず、貴社の業務内容と特徴について教えてください。

当社の主な業務内容はノベルティ製作業です。ノベルティグッズとは言い換えれば販促品のことで、企業やお店が宣伝目的で製作する社名が入ったグッズのことです。最近ではデザイン性や実用性を重視するお客様が増えていますので、そのニーズをお伺いし、最適な商品を探し、ご提案します。お客様とは企画段階からご相談に応じ、製作そしてアフターフォローまで一貫して対応させていただいております。

メインで扱っているのはカレンダー、扇子やうちわなどですが、その他衣類や文具などさまざまな商材のノベルティ製作が可能です。信用していただける商品をお届けすることをモットーに業務を展開しています。

## 貴社ではグリーンへの取り組みをされているそうですが、そもそもなぜ取り組もうと思われたのですか。

当社で取り扱っている商品は紙やプラスチックを原料とするものが多くあり、以前から業界全体として問題意識が高かったと思います。

例えばカレンダーについて言うと、主な資材は紙なのでパルプや石油燃料を使う意味ではダイレクトに環境につながってきます。メーカーもそこはかなり前から意識していて、カレンダーとして束ねる部分に用いられることが多かった金具やプラスチックに代わるものとして環境にやさしい素材にしたり、リング自体を紙にしたりするなどの取り組みが行われてきました。当社もずいぶん前からその流れに乗って環境への対策を意識するようになりましたね。

## 具体的にはどんな取り組みをされてきたのですか。

この事業をしているとどうしても紙を使うことが多くなりますが、当社ではカーボン・オフセットに取り組んでいます。事業により発生した温室効果ガスの排出量に見合った削減への取り組みをすることで、オフセット、つまり埋め合わせをする仕組みで、当社は国からオフセット・クレジット購入対応を実施している仕入れ先（メーカー）と取引をしています。

また私が意識しているのは、企画やデザインのご提案をするときに、その商品が環境に配慮しているものだということがエンドユーザーにもきちんと伝わるような製品にすることです。マークや説明を用いて依頼者やメーカーの想いが伝わる、そうした製作物をご提案しています。この業界に在るととてもよくわかるのですが、ノベルティを製作するメーカーさんたちはすでにコストをかけて環境にやさしい商品づくりをしています。でも実際はその努力が表に出ることはあまりありません。私はそうした状況をくみ取って、「こんなにいろいろと環境対策をしています」ということをエンドユーザーに伝えていきたいのです。製作に関わる人たちの努力を仲介する役割が私にはあるように思っています。

一方で、メーカーに対しても市場のニーズを伝えることを心掛けています。ノベルティの業界は、コロナ禍の影響もあって厳しい状況が続いていまして、余計なコストを削っている時代に、環境対策をすることでさらにコストが増えることは嫌がられるかもしれません。でもその環境対策が最低限の差別化になる、またこれからの流れとして、それを前面に押し出すことがますます必要な時代になると思っています。それをメーカーさんにも伝えて、環境への取り組みがさらに広がることに期待しています。

## 取り組みの中での課題や苦労した点、改善に向けて工夫されたポイントなどあればお伺いできますか。

現状は業界全体が冷え切っていて新たな顧客獲得の機会自体が減ってきています。今後どのように立ち向かっていくかが重要かなと感じています。いつまでもこの状況が続くとは思わないし、コロナ禍があれば一気にノベルティへのニーズが高まってくる可能性がありますので。

そして今後に向けてやらなければならないこととして、業界が盛り上がってきたときに素早く対応できるようにするための準備です。環境に配慮した商品はこれからも大きくアピールできるでしょう。それをお客様に説明できるように、自ら勉強していく必要があると思っています。

## 取り組まれた結果として、具体的な成果や変化はありましたか。

今は取り組みの段階で、成果はまだこれからという状況です。ただ、こうした間にも当社が扱っているカレンダーやボールペンなどの商材には環境配慮型のものがいろいろと出てきていますし、今後その波はますます加速していくものと考えています。ニーズが再燃したときに、すぐいろいろな市場に展開したり、積極的に動いたりできるように引き続き準備をしていきたいと思っています。

## 最後に、貴社の今後の展望について教えてください。

コロナ禍が明ければ新しい時代が開けると思います。こういう時代だからこそ環境への意識が高まるかもしれないし、いわゆる感染対策グッズというのは唯一売り上げを伸ばしているとも言える商材ですので、これらをうまく組み込んでいかなければいけないと思っています。

また差別化という意味では昨年 DX 認証を取得しました。社内の情報環境整備への対応はもちろんのこと、業務の効率化を進めていきます。さらには DX 化が環境配慮につながると考えておきまして、ノベルティの製作においても積極的にデジタル技術を活用していきたいです。当社も時代に乗り遅れないように勉強を重ねて、意識的に新しいことに取り組み続けます。



## DATA

会社名	株式会社誠和コーポレーション
代表者名	南川 幸司
従業員数	1人(2022年3月時点)
URL	<a href="https://www.seiwacorp.jp/">https://www.seiwacorp.jp/</a>
業種	販促品(ノベルティ)製作
業務内容	カレンダー企画販売、扇子・うちわ企画販売、記念品・販促品製作・デザイン

## 株式会社オールハンズ

【第三者認証で差別化。業界構造を見直しみんなが楽しく仕事出来る組織を創る。】



## INTERVIEW

代表取締役

西田 亨 氏

まず、貴社の業務内容と特徴について教えてください。

当社は物流サービスの仕事をしています。キャンペーン商品や販促品の保管から発送までの業務やダイレクトメールの印刷から封入、封緘、発送のワンストップでの代行業務などを行っています。また手作業でのアッセンブリー、商品セットアップ、箱詰め、包装などのサービスも提供しています。



貴社ではグリーンへの取り組みをされているようですが、そもそもなぜ取り組もうと思われたのですか。

もともとエコやグリーン、SDGs などには多少は興味があったのですが、そういう意識から始めたのではなく、当社のような小さな企業が社会的な信用を得ていくために第三者認証がすごく大事だなと考えたことがきっかけです。すでに取得していたプライバシーマークや福岡県独自の認証以外で全国区なものをと検討していたときに見つけた、環境省が策定した環境配慮型の経営の認証制

度「エコアクション21」でした。

これは二酸化炭素の排出量を把握し、経営の指標として数値化し、そうした取り組みを通して経営基盤の強化や社員の意識向上、さらには企業価値向上につなげることを目的とするものです。同業他社でその認証を持っている企業はなかったのですが、世の中の流れとしてもエコは外せないと思い、取得することにしました。

具体的にはどんな取り組みをされてきたのですか。

当社は業務上、紙を多く扱います。ダイレクトメールの業務では、宛先不明で戻ってきたものや未発送品などをゴミとして捨てていました。重量で言うと、毎月100～200キロ単位になります。当然ビニールはゴミになりますが、中の冊子類は古紙として再利用していかなければいけないのではないかと考え、取り組むようになりました。

さらに社内の業務についてもどんどんペーパーレス化を進めています。また、電気や水の節約を促すステッカーを貼ったり、ゴミの量をきちんと量って削減効果を検証したりしています。

その他、身近なところでは福岡市が行っている「一人一花運動」に参加しています。市民の場合は生活の中に花や緑を取り入れる「一人一花」、企業の場合は「一企業一花壇」が合言葉で、当社も法人として福岡市と協定を結び、会社の前の歩道の花壇に花を植える活動をしています。これは地域の環境美化に役立っているのかなと思っています。

「エコアクション21」のお話がありましたが、認証を取得する上で大変だったことや工夫されたことはありますか。

きちんとデータに基づく環境計画を作らなければならなかったことでしょうか。そのかきもあって、先日認可が下りてホッとしています。

あとこれはとても幸運なことなのですが、うちは従業員のみんなの環境への意識が高くて、例えばゴミの分別も私以上に積極的に取り組んでくれています。手続きは大変でしたが、今は従業員の協力があってとても助かっています。



### グリーンに取り組むことにより得られた成果はありましたか。

今のところ自社の費用で取り組んでいる部分が多いですね。お客様に分別するためのお金をください、とも言えないです。でも、そこは避けられないことだと思って取り組んでいます。

また、こうした第三者認証を取ることによって「これを持っているなら変な会社じゃないよね」とか、「良さそうな会社だな」などと思ってもらえるのではないかと期待しています。当社も入札案件に参加するようになりました。そもそも私が認証取得にチャレンジした大前提には、下請け構造を減らし、こうした直接取引のできるお客様を増やしたいという思いがありました。そう思った最大の理由は「内職スタッフの地位向上」のためです。当社では内職スタッフが多く働いてくれています。昔よりは改善されているとはいえ、賃金はまだまだ安く、待遇的にあまり良いとは言えません。でも、子育てや介護などさまざまな事情から外で働くことのできない人たちに仕事を供給することは重要ですし、社会的な孤立も防ぎたい。内職スタッフが働きやすい環境を作っていきたいと考えています。直接契約を増やせば、その分内職スタッフに還元できますからね。そのためにできることとして、これまでのような足で稼ぐ営業ではなく、認証をアピールしての Web 集客に力を入れています。

### 最後に、グリーンへの取り組みも含めて、今後どのような会社にしていきたいですか。

これからもっと、従業員、パート、内職スタッフ、みんなが働きやすい環境づくりをしていきたいです。私が作りたいのは、みんなが楽しそうにしてくれている組織です。

また、私たちが取り組んでいることのひとつに障がい者支援施設との委託業務があります。これは先ほど申し上げ

げたダイレクトメールの再利用に向けた作業のうち、ビニールと古紙を分類する部分の仕事です。双方の納得いく金額で委託していて、古紙の再利用への取り組みが新しい仕事を生みきっかけになりました。このように、いろいろな事情を抱えている人たちが社会から孤立しないように、オールハンズを情報交換や実際の交流のできるコミュニティにしていくことも、私がこの会社を通して実現していきたいことなのです。



### DATA

会社名	株式会社オールハンズ
代表者名	西田 亨
従業員数	4人(2022年3月時点) 内職スタッフ登録者約60名
URL	<a href="https://www.a-hands.com/">https://www.a-hands.com/</a>
業種	発送代行サービス業
業務内容	DM発送代行、流通加工、物流サービス

[ DX マーク認証で安心や信頼を獲得。DX で地方を盛り上げる映像・WEB 制作会社。 ]

一般社団法人中小企業個人情報セキュリティ推進協会（略称 SP2）の「DXマーク認証」は、国が策定した情報処理促進法および個人情報保護法、不正競争防止法にのっとり、中小企業の DX 化を推し進めるべく、必要な対応項目を網羅し認証する制度です。



## INTERVIEW

代表取締役

道上 寿人 氏

## まず、貴社の業務内容と特徴について教えてください。

私たちウツワニウムは、映像制作や WEB 制作、広告クリエイティブ制作をメインの事業としています。当社は札幌市に事業所があるので、主に札幌市や北海道の会社様を中心にマーケティング活動や広告活動の支援を行っています。また、SNS などのソーシャルメディア活用の支援であったり、コロナ禍以降はストリーミングなどを使用したライブ配信のコーディネートをしたりすることが増えています。

## DX マーク認証の取得を目指したきっかけをお聞かせください。

最近では、取引先などに企画の提案や見積書を提出する中で、P マーク（プライバシーマーク）取得の有無などを聞かれることが多くなってきました。当社で P マークは取得していないのですが、安心や信頼を裏づけるものの一つとして、認証制度の取得を経営課題として掲げていたところでした。ちょうどそのタイミングで、この DX マーク認証は国が策定した情報処理促進法や個人情報保護法、不正競争防止法にも対応しているとお聞きしました。当社のように WEB 制作など、デジタルデータを取り扱う会社にはぴったりだということだったので、取得してみようかなと思ったのが率直なところです。

## DX マーク認証を取得した感想をお聞かせください。

DX マーク認証を取得した感想としては、それが具体的な取引先との成約数として表れている数は少ないのですが、お問い合わせフォームやアンケートフォームを作成する仕事があった際、何か個人情報に関する認証や資格はお持ちですかと聞かれたときに、DX マーク認証には個人情報保護に関する分野も認証に含まれているとの説明をしています。さらにメールでも、DX マーク認証機関のホームページの URL をお送りしたところ、これなら大丈夫そうですねとの返信をいただくことができました。このように取引先から見ても、安心して仕事を任せられる会社であることの判断基準の一つになっているという実感があります。

まだ DX マーク認証自体の認知度が低いので、どのような認証制度なのかと聞かれることが多いのです。ただ、そこから当社の強みの話につなげていけるのではないかと考えています。実際にそれが成約につながるかどうかは別の話になりますが、相手にとっては聞いたことのない認証制度なので、会話のきっかけにはなると思います。

P マークについて調べてみましたが、申請時や更新時の費用のことを含めると、当社のような小規模事業者にとっては少々ハードルが高いというのが率直な感想でした。それに対して DX マーク認証は、我々でもとっつきやすいと言うと語弊があるかもしれませんが、割とハードルが低いように感じましたので、その違いは大きかったと思っています。



## 今後、さらにDXを進めていく上での課題はありますか。

DXをどう定義するかによっても変わってくると思いますが、業界的には既にデジタル的な仕事をしているので、他の業界よりは課題は少ない方だと思います。とはいえ、取引先との企業間で発生するような見積書や請求書の郵送を含め、バックオフィス業務については、いまだにIT化されていないところが多く残っています。ただ、自分たちだけの問題ではなく、取引先の状況や関係性が影響してきます。当社が受注側になる取引がほとんどの割合を占めるため、クライアント様の基準に合わせている状況です。そういった意味では、当社のバックグラウンド業務は一向にDXにならないことが課題です。今後はそのような状況も含めて、変革していかなければならないと思っています。

その一方で、取引先が請求書発行システムを導入している場合、同じシステムへの契約を求められるケースもありました。利用すれば便利になるかとも思いましたが、利用件数などに応じて従量制で費用がかかることや他の取引先とは別の手段で対応しているため、ツールばかり増えてしまい、結局はDXという名の煩雑なコミュニケーションになってしまうのではないかと考えるようになりました。誰もが共通に使えるような圧倒的なシェアを持っているようなツールがあればいいと思いますが、請求書発行システムの例を一つとっても、この戦国時代みたいなシェア争い中で、お客様ごとに違うシステムのアカウントの登録をしないといけなくなってしまっていると、逆に面倒なことだと思っています。

## 最後に、貴社の今後の展望について教えてください。

現在は、クリエイティブ業を中心に仕事をしています。そこを基幹の事業としながら成長していくのが重要だと考えています。その一方で、クリエイティブを中心にしたがらの展開にはなりますが、将来的には教育事業やメディア事業にも関わっていきたいという思いがあります。ある意味、会社内にいろいろなプロデューサーたちがいて、多様な事業を起こしていくような企業になっていけたらうれしいなと思っています。

また、クリエイティブな仕事は東京の方がスケールや予算規模が大きく、クライアント様の知名度もありますので、どうしても若い人は東京に行ってしまう。東京で活躍することが一つのステータスになっている中で、地方でもクリエイティブな仕事をしながら経済的にも満たされ、自然も近く、地域コミュニティの中で生きていけるような事業を目指していきたいと強く思っています。

す。そういう意味では札幌だけではなく、私の出身地の石川県でも事業展開していきたいという構想を持っています。

ただ、DXの時代においてはZoomなどを使ってコミュニケーションを取りながら仕事ができるので、進出ということではなくても、東京以外の地方の仕事はすべて関わっていきたいという気持ちがあります。地方で頑張っている企業の力になるような会社にしていきたいと思っています。



## DATA

会社名	株式会社ウツワニウム
代表者名	道上 寿人
所在地	北海道札幌市
従業員数	5人(2022年3月時点)
URL	<a href="https://utsuwanium.jp/">https://utsuwanium.jp/</a>
業種	広告業
業務内容	映像制作、WEB制作、広告クリエイティブ制作

【「一番」にこだわり、業界のリーディングカンパニーを目指す。オーダーカーテン会社の DXマーク認証取得。】

一般社団法人中小企業個人情報セキュリティ推進協会（略称 SP2）の「DXマーク認証」は、国が策定した情報処理促進法および個人情報保護法、不正競争防止法にのっとり、中小企業の DX 化を推し進めるべく、必要な対応項目を網羅し認証する制度です。



## INTERVIEW

代表取締役

橋本 幸治 氏

## まず、貴社の業務内容と特徴について教えてください。

当社は1935年に祖父が創業しました。創業当初は、障子やふすまが一般的な時代だったため、カーテンという言葉はあまり知られていなかったと聞きました。そのような中、岐阜県で一番最初にこの商売を始めたと聞いています。

現在は、岐阜県内を中心に、オーダーカーテンの縫製・製造、内装工事、セキュリティなど、よりよい暮らしのご提案をさせていただいております。

当社はカーテン縫製に携わって30年と、長い歴史において技術とノウハウの蓄積に力を入れてまいりました。おかげさまで、お客様から高い技術とハイクオリティーな縫製技術において評価をいただいております。また、オーダーカーテン以外にも、ブラインドやカーペット、クロス、パーティション工事など、内装工事全般から防犯カメラの設置まで、住宅や店舗、事務所を問わず、暮らしの全般をサポートしています。

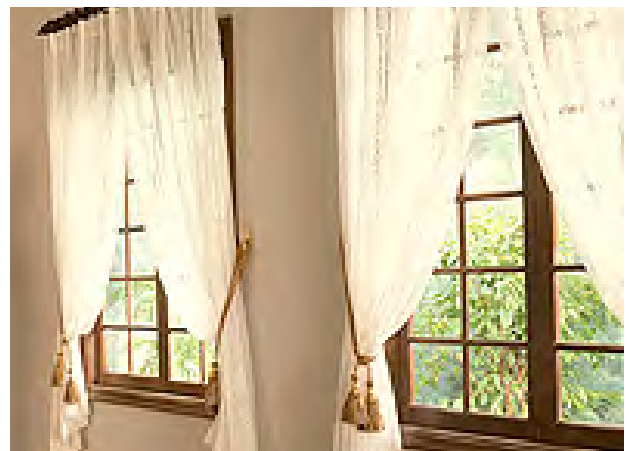
## DXマーク認証の取得を目指したきっかけをお聞かせください。

とにかく「一番」ということにこだわっていきたくて考えていました。ライバルとなる会社が数多くある中で、「当社が一番提案力があります」と言ったところで、何の根

拠もありません。そのような時に「DXマーク認証」という第三者認証制度がスタートする情報を得て、申請受付開始前から準備に入ることができたので、岐阜県で一番最初に「DXマーク認証」を取得できるという確信もあり、進めていったことがきっかけでした。

## DXマーク認証を取得した感想をお聞かせください。

DXマーク認証を取得したことは、ものすごく良かったと思っています。なぜかと言うと、営業効率が格段と上がったからです。お恥ずかしい話ですが、この建設業界は古い体質が残っています。私たちもそうだったのですが、いわゆるアナログ的なことばかり行っていました。そこにDXを取り入れることによって、業務効率が格段に向上したことを実感しています。



## DX化への具体的な取り組みについてお聞かせください。

例えば建設現場の場合、今までは訪問して現場を確認するといったアナログ的なやり方でしたが、現在は取引先様にお願いして、現場の動画をスマートフォンなどで撮影してもらいます。こちらでは、事務所からその動画を確認しながら説明や指示などを行えば、現場に訪問する移動時間が不要になります。1日あたり1時間の短縮でも、月に22日間の稼働日と仮定すると22時間の短縮になります。これは、コロナ禍によってお互いの接触を避けたいというタイミングも重なり、予想以上に進んだと思っています。これらの情報を社内で共有することによって、誰もがこの現場のことを分かっているという状態を作り、さらなる効率化を図っていこうと考えています。

また、営業の見積書を作成するために多くの時間を割いている状況です。この部分に関しては見積書作成のアウトソーシングを含め、本来の営業のために時間を使えるように改善していきたいと思います。

## 最後に、貴社の今後の展望について教えてください。

この業界にはすごく古い体質が残っていて、いまだにDXという言葉の意味を知らない人が大半だと思います。その一方で、いわゆるスーパーゼネコンと呼ばれている大手になると、DX化がかなり進んでいるという情報が入っています。準大手や中堅ゼネコンより下になると、今までのやり方を変えようとか、新しいことにチャレンジしようということができていないと思います。DXマーク認証を取得した会社の役割として、当社が業界内におけるDX化のリーディングカンパニーとして、業界全体にDXを周知させていくことが大切だと考えています。

今後は、DXのみならず、GX（グリーントランスフォーメーション）にも取り組んでいこうと考えており、GXの分野でもリーディングカンパニーを目指していますので、今回も一番に取り掛かりたいと思っています。

事業としては、防犯カメラの設置を始めとしたセキュリティ部門の強化を図っていきます。特に、防犯カメラで録画された動画の解析に将来性を感じています。さらに、解析した内容をビッグデータとして活用すれば面白いと思っています。



## DATA

会社名	株式会社ユニティー
代表者名	橋本 幸治
所在地	岐阜県岐阜市
従業員数	8人(2022年3月時点)
URL	<a href="https://interior-unity.com/">https://interior-unity.com/</a>
業種	オーダーカーテンの縫製・製造業
業務内容	オーダーカーテンの縫製・製造、内装工事、セキュリティなど

# コラム

Colum

## 〔 中小企業のGX、DXをデータで推進！ 〕

企業も人も情報も、  
集まりつながり、共に創る

中小企業経営のための情報分析プラットフォーム

## きづな PARK



1. データを経営に生かす時代の到来
2. 得られたデータの活用はさらなる価値を生む
3. そして生まれた「きづな PARK」
4. 「きづな PARK」の目指すもの

# 1. データを経営に生かす時代の到来

企業を取り巻く経営環境やニーズは常に変化し、そのスピードも速まっています。それに伴い、企業の生み出す商品やサービスに対して、顧客や消費者が求める要素も多様化しています。こうした状況においても常に顧客や消費者から選ばれる企業であり続け、持続可能な経営と成長を果たすために、今注目されているのが経営データの事業への活用です。

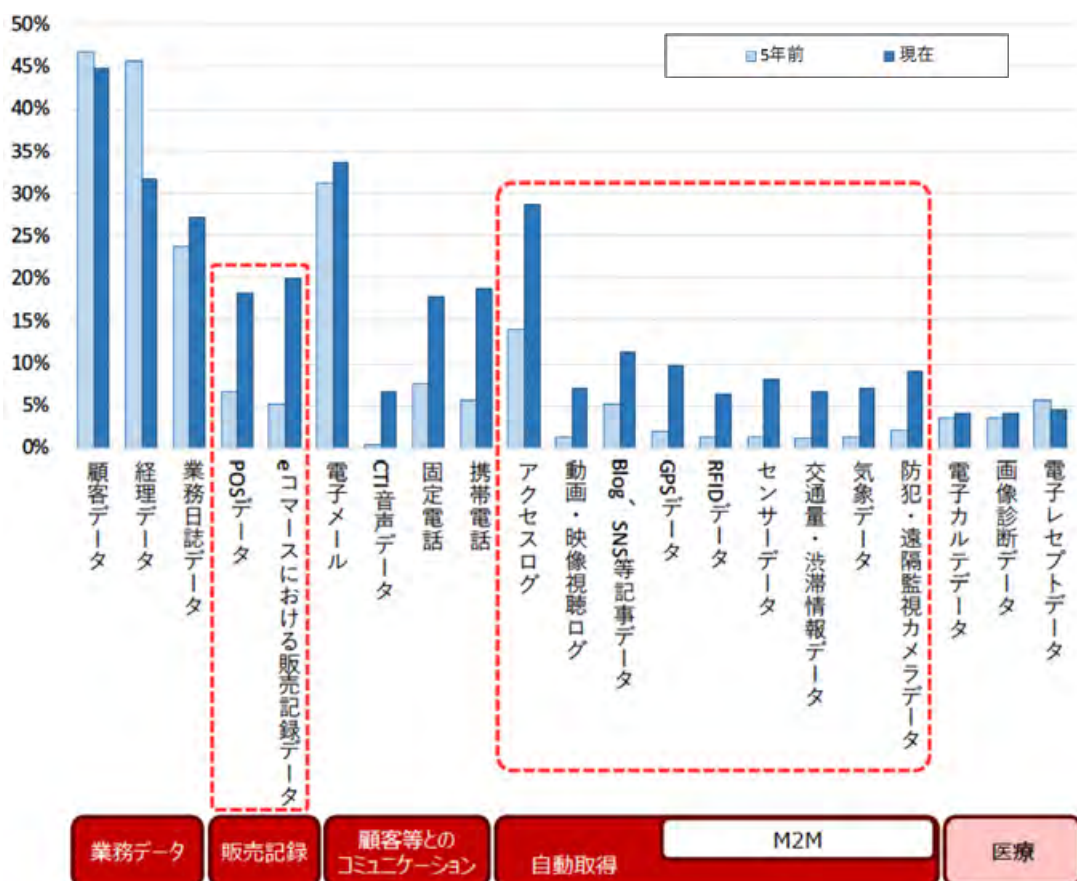
「データドリブン」という言葉を聞いたことはあるでしょうか。直訳すると「データ駆動」となり、企業がそれを経営に取り入れることを「データドリブン経営」と呼ぶこともあります。具体的には、データの収集・分析を通して、さまざまな経営課題を解決するための施策の検討や、意思決定を行うものです。

総務省が発行する「令和2年情報通信白書<sup>※1</sup>」によると、企業活動で扱われているデータはこれまで顧客や経理、業務日誌に関わるものが多かったのですが、現在はアクセスログや電話の発信記録、監視カメラデータ、POSレジやeコマースによるデータなど、その種類も量も増えています。

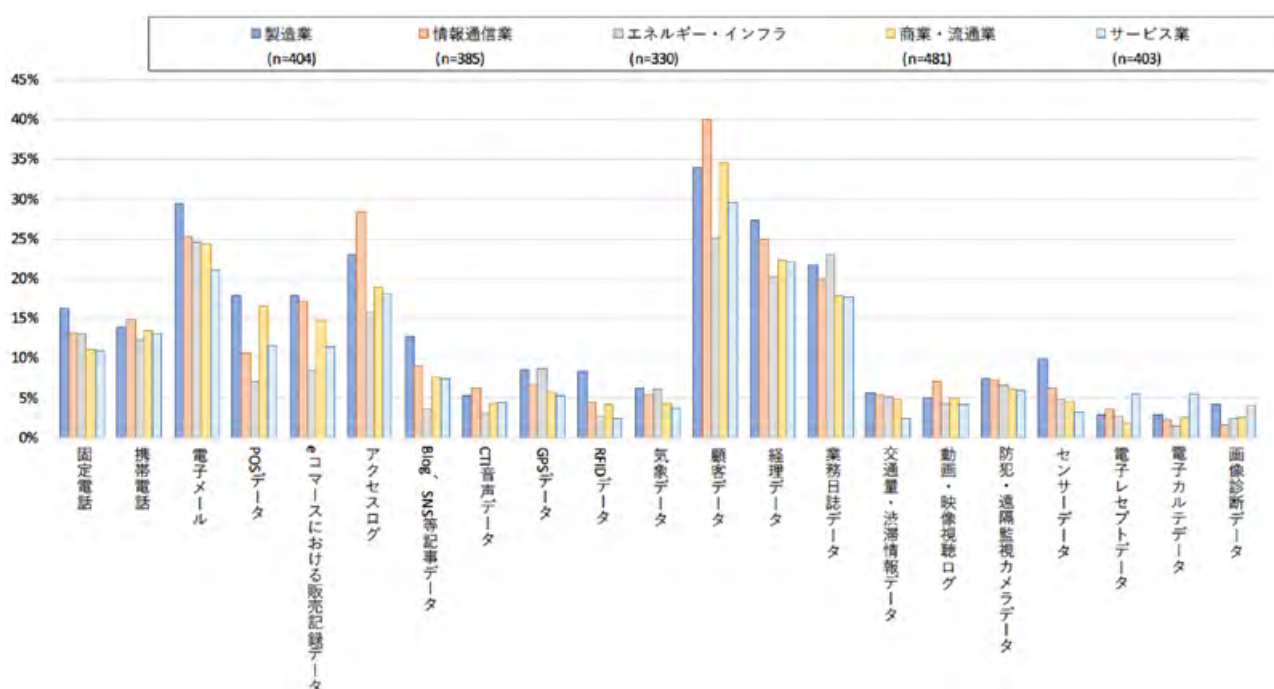
企業のIoT導入や機器のデジタル化が進み、得られたデータを活用するデータドリブンへの動きは加速しています。同白書にあるように大企業と比べると中小企業の活用はまだ進んでいないのが実情ですが、今や中小企業であっても取りこまざるを得ない時代が到来しているのです。

※1 総務省「令和2年情報通信白書」内、「日本企業におけるデータ活用の現状」  
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r02/html/nd132110.html>

分析に活用しているデータ



## 分析に活用しているデータ（企業規模別）



出典：総務省「デジタルデータの経済的価値の計測と活用の現状に関する調査研究報告書」(2020年3月)

## 2. 得られたデータの活用はさらなる価値を生む

ここ数年、デジタル化の流れはますます大きくなっています。IT技術の進化とともに中小企業でも事務作業のペーパーレス化や生産現場でのIoT化、テレワークの促進などが進み、そしてそれは新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、さらに広がりを見せています。取引先とのやり取りにおいてデジタルへの対応を求められたり、消費者の行動パターンに合わせてECサイトを構築したりする企業も増えているのではないのでしょうか。また、電子帳簿保存法や個人情報保護法などの法改正が続き、2023年からはインボイス制度（適格請求書保存方式）の導入も控えていることから、まったなしで対応しなければならないものもあります。このように、今やデジタル化はビジネスに不可欠なものであると言っても過言ではありません。

そして、こうしたデジタル化への対応を進めると、必ず生まれるのが「データ」です。単にデジタル機器を導入するだけでなく、得られたデータの活用を進めることでさらに大きな価値を生み出すことができることから、多くの企業が注目しています。

それを具体的に示す言葉がDX（デジタルトランスフォーメーション）であるとも言えます。直訳すると「デジタルによる変革」です。デジタル社会に向けて企業が差別化をするために、ビジネスモデルやその実施部隊である組織体制をも変革していこうとする取り組みです。企業はこのデジタル化によって得られたデータを活用することで、大きな変革や事業の発展が現実のものになるのです。

### 3. そして生まれた「きづな PARK」

いつの時代も企業経営者がすべきことは、ヒト・モノ・カネ・情報・時間という限られた経営資源をどう生かすかを考え、自社の経営を持続させるために、目指すべき方向や次の一手の意思決定をすることです。そして、その判断をするために必要になるのが「データ」です。

中小企業経営のための情報分析プラットフォーム「きづな PARK」は、中小企業の大切な経営情報を「つなぎ」、企業と企業を「つなぐ」、次世代に継承され続けるさまざまなコンテンツが集う場所です。

そしてPARKには“公園のように多くの人やコンテンツが集い活用できる”という意味と、“Platform as Reaching for the Keys - より良い企業経営の鍵をつかめるプラットフォーム”にしていきたいという、2つの意味が込められています。

中小企業1社1社が、その企業活動から生まれたデータを「きづな PARK」に蓄積することで、日々の経営状態、財務情報の確認のみならず、デジタル化、DXへの取り組み、中小企業版 ESG スコアなど、次世代に向けて取り組むべき経営テーマ別の可視化レポートを見ることができます。

また、それら非財務データと財務データの掛け合わせにより、企業を多角的にスコアリングします。「きづな PARK」に集まる他社集計値との比較や自社の立ち位置なども把握できる経営診断チャートがアウトプットとして生成されます。このようなデータを活用した経営により、中小企業は持続的な経営とともに成長を加速させることが可能になります。

#### 中小企業版 ESG スコア



#### きづな Focus (次世代経営診断チャート)



さらに「きづな PARK」では、そこにつながる支援者によるアナログでの、伴走型のアドバイスを通して、中小企業の経営をサポートしていきます。また、中小企業のデジタル化を支援するクラウドツールやアプリケーションを提供する企業も参画しています。

その他、より幅広く、より有意義な価値の創出を目指して、他のプラットフォームとの連携も積極的に進めているところです。すでに経済産業省の主管する gBizINFO<sup>※2</sup>やクラウド会計ツール、クラウド勤怠ツールとも API 連携をしています。

※2 gBizINFO（ジービズインフォ）は、政府が保有する約400万社にのぼる法人のデータをオープンデータとして提供する経済産業省の検索データベース。法人の基本情報に加えて、財務や特許、届出・認定などの9項目の情報を掲載。検索や情報活用の利便性の向上が期待されている。<https://info.gbiz.go.jp/>

## きづな PARK の利用者について





## 4. 「きづな PARK」の目指すもの

「きづな PARK」は、中小企業が経営を持続させ、成長し続けるために有益な情報の提供と、データによる自社の経営状態の可視化、そしてきづな PARK で「つながり」「共創する」ことによる、新たな価値の創出を目指しています。

中小企業は、その規模ゆえに経営リソースが足りないこともあるでしょう。ただ、限られた経営資源のなかで道を切り開いていかなければなりません。そのとき、経営者の勘や経験に基づく決断の裏付けができるのがデータなのです。

きづな PARK では自社のデータだけでなく、きづな PARK に集まる他社のデータも合わせて活用ができます。それによってより確かな判断ができることが、きづな PARK の提供できる価値なのです。また、データがつながることのみならず、その他のさまざまなつながりにより、共創の輪を広げていきたいと思っています。

「きづな PARK」が目指しているのは、中小企業経営になくてはならない「場」であること。この「場」を活用したい中小企業やその経営をサポートできる支援者、さらには中小企業向けのデータ化や連携ツールなどを提供することで参画したい企業・団体なども募集しています。

# 終章

## Epilogue

### GDx に向けて

---

1. 時代の大きな変化に向けて 中小企業に寄り添った支援を
2. 時代の潮流は G（グリーン）と D（デジタル）
3. GDx 経営が生み出す新しい企業価値の創造

# GDX に向けて

大きな変化や不確実性が日本経済を覆う今、社会、そして市場が注目する企業経営のポイントは何なのだろうか。そして中小企業は経営環境の強化に向けて、これからどんな取り組みをしていけばよいのだろうか。本レポートの調査結果を元に、次世代の中小企業経営に必要な視点について整理したい。

## 1. 時代の大きな変化に向けて 中小企業に寄り添った支援を

2022 年は混沌とした社会情勢とともに幕開けした。

新型コロナウイルスの感染拡大が都市部のみならず全国に拡大し、2022 年の年明けは過去 2 年でも最大の感染者数とともに社会活動の停滞に見舞われた。そんな中で発生したロシアによるウクライナ侵攻により世界経済全体は混乱を来し、日本の市場や物価にも影響が及んでいる。バブルの崩壊、リーマンショックを経て徐々に回復基調にあった日本経済は、こうした突発的な出来事とともに不安定さを露呈しており、中小企業も生き残りに向けた戦いを今もなお続けている。

そんな状況ではあるものの、改めて過去 2 年を振り返れば倒産規模は過去最低水準で推移していると言われている。完全失業率もコロナ禍前の 2% 台前半と比べて上昇したものの、最近では 2.7 ~ 2.8% 台で推移している。完全失業率が近年で最も低かったリーマンショック後の 2009 年は 5% 台まで上昇したことを思えば、現状はかなり雇用も維持されていると見ることができるだろう。日本の中小企業はこの混乱状況をどうにか乗り越えてきていると言えるのかもしれない。

しかしこれらは国や関係機関による資金繰りや雇用維持への支援が功を奏した側面が強く、本レポートでも紹介したとおり、売上や経常利益など「企業の業績」は依然として回復していない。さらに今後見込まれる債務の返済は中小企業に大きな重荷となるだろう。特に実質無利子・無担保の融資の返済は 2022 年末に向けていよいよ本格的に始まることになる。新型コロナウイルスの感染が落ち着いた暁には、いよいよ本格的な競争の時代に突入することになるため、これまでどうにか持ちこたえられた企業の中にはさらなる経営悪化に見舞われる企業が増える可能性がある。

今後、国や関係機関に対しては、中小企業が経済回復期に向けて着実に増収を図れるよう、より多角的な支援を継続的に実施することを求めている。なぜなら、アフターコロナにおいて中小企業が淘汰されるよりも維持・成長していくことができる鍵は、コロナ禍におけるような緊急時対応としての資金供給のみならず、いかに業務効率化を進めて生産性を向上させるか、さらには新しいビジネスの創出に向けた知恵と技術への投資を支援できるかにかかっているためである。これまでも行われてきた IT 補助金や事業再構築補助金等の枠組みに加えて、事業承継やビジネスマッチング、注目市場拡大に向けた規制緩和、デジタル・DX 人材の育成支援などに向けたさらなる支援拡大への検討が重要になるだろう。

## 2. 時代の潮流は G（グリーン）と D（デジタル）

岸田文雄首相は 2022 年 1 月の施政方針演説において「新しい資本主義」の実現を掲げ、成長と分配の好循環の実現を訴えた。その成長戦略として掲げられていたのが、ひとつはデジタル、もうひとつが気候変動である。

デジタルについては政府が掲げるデジタル田園都市国家構想の実現も念頭にデジタル環境の整備（5G、データセンター、光ファイバー網等）や規制・制度の見直し（自動運転車やロボットの公道走行、ドローンや AI 活用へのルール整備等）、またサイバー攻撃への対処体制整備等が掲げられた。これらは既定路線の延長線上のものではあるが、国家としてデジタルを強力に推進していく姿勢が見られた。

そしてもうひとつの気候変動については「世界が注目する成長分野」「新しい時代の成長を生み出すエンジンにしていく」と位置づけ、今後の日本経済の成長を支える領域になるとの見方を示している。すでに政府は「2050 年カーボンニュートラル実現」を宣言しており、その注目施策として送配電インフラ、蓄電池、再生可能エネルギー、地域における脱炭素化、ライフスタイルの転換、資金調達の在り方、カーボンプライシング等を挙げた。

このように、日本政府が成長戦略として注目し、支援強化が進みそうな政策はデジタル・気候変動の領域であることは確かだが、この流れは政策のみならず企業活動や市場のニーズとしても同じだろう。

近年のデジタル化の進展に伴い、企業や消費者のデジタルを活用する機会は格段に増加している。企業活動においては電子商取引や EC 活用、D2C（Direct to Consumer）などの仕組みの活用が増えてきた。デジタルは社内業務の効率化に加え、新しいビジネス拡大のツールとしてさらに広がりを見せている。

そしてこれまでの準備期間を踏まえて、いよいよ今後は中小企業が DX（デジタルトランスフォーメーション）を本格化させる時期に突入する。デジタル環境の整備とともに、新しい価値創造への取り組み、さらには得られたデータを活用するデータドリブン経営への挑戦である。

気候変動対策もすでに企業経営と切っても切れない関係になっている。日本で企業の社会的責任（CSR）への言及が多くなったのは 1990 年代以降であるが、当初は大手企業の法令順守やステークホルダーとの共存などの視点で扱われることが多かった。それがこの 10 年ほどで大きく変化してきている。例えば、企業経営に SDGs（持続可能な開発目標）、ESG（環境・社会・企業統治を重視した投資指標）、SRI（社会的責任投資）などの言葉が広く浸透し、大手企業のみならず中小企業にとっても重要な経営視点となってきていると言える。そしてこれらの視点には環境配慮型の経営についての論点が必ずと言ってよいほど含まれている。

さらに消費者の間でもエシカル消費（倫理的な消費）と呼ばれる、社会や環境に配慮した商品を選ぶ消費行動も広がってきた。企業に対する社会や消費者の視点はさらに厳しさを増し、社会課題や環境問題を悪化させるような経営をしている企業はもはや受け入れられなくなっている。そして本業を通じて社会課題を解決する経営姿勢そのものが、新たな市場や顧客を獲得し、成長に結びつける戦略そのものになるようとしているのである。

ここで重要なのは、社会や市場の変化に対して常に先読みし、自社事業に取り込み、また新たな仕組みや戦略を構築する対応力である。ここまで述べたように、大きな流れとして G（グリーン）や D（デジタル）への注目が高まっているのは間違いないが、これらの重要性を感じ、いかに自社事業に取り込むのかは各企業の将来に向けた戦略やアイデア次第となるためである。

# 3. GDX 経営が生み出す新しい企業価値の創造

日本経済が成長する原動力となるものとして、法人数では99%以上を占め、就業者でも70%に迫る勢いの中小企業の存在は大きいだろう。中小企業が元気になることは日本経済全体が活力を得ることを意味すると言える。

激動のこの時代を生き抜くには変化に対する理解や対応力が何より重要になるが、しかし本レポートでも紹介したとおり、中小企業はさまざまな経営上の困難に直面し、また課題解決に向けた取り組みをする余裕がないのが実態ではないだろうか。

フォーバルグループではG（グリーン）に注目したGX（グリーントランスフォーメーション）を推奨している。GXとは、温室効果ガスを発生させないグリーンなエネルギーを活用することで、産業構造や社会経済を変革し、成長につなげることを意味する。またそれにより新たな価値や利益の創造ができる取り組みのことである。このGXへの流れは大手企業のみならず中小企業も無視できなくなるだろう。

そして、これまでDX戦略の重要性を提案してきたことの進化系として新たにGDX（Green Digital Transformation）という概念を提唱したい。中小企業の経営課題や社会の変化を踏まえると、DXとともに今後はGXへの取り組みが不可欠となり、この両輪で戦略を検討していくことが次世代経営に向けて重要であると考えているためである。言い換えれば、この両輪での取り組みが他社との差別化につながり、不確実性の時代と呼ばれる変化の多い時代を生き抜く力になるはずである。

また、こうした新たな視点に加えて中小企業が持続可能な経営をしつつ新たな価値創造に挑戦するための手法として、企業間連携の仕組みも積極的に考えていくことが求められる。経営資源が限られた中小企業が、こうした連携により自社に足りないものを他社の資源と補い合うことができるためである。またデジタル化が進む今、データ連携によるオープンイノベーションが生み出す価値への期待はますます大きくなっている。これまでの業界団体とは異なり、異業種・異分野での連携が価値を生むとされる今だからこそ挑戦する価値があるのではないだろうか。そうした状況を後押しするものとして、企業間連携を支援するコンソーシアムのようなプラットフォームについてもニーズが高まっていくと予想される。

変化への対応力はもちろんのこと、今後はもう一步踏み込んで、「創造」「共創」の時代に向けた新しい概念や仕組みの検討を進めることが、中小企業が新たな時代を切り開き、新たな価値を生み出していくことにつながると考えられる。今まさに、これまでの成功体験から一度離れ、新しい挑戦をする絶好のタイミングだと言えるだろう。

# 参考資料

## ■ 白書・刊行物

中小企業庁（2018・2019・2020・2021）「中小企業白書・小規模企業白書」

経済産業省（2021）「通商白書」

経済産業省・厚生労働省・文部科学省（2021）「ものづくり白書」

内閣府（令和3年度）「経済財政白書（年次経済財政報告—レジリエントな日本経済へ：強さと柔軟性を持つ経済社会に向けた変革の加速—）」

厚生労働省（令和3年版）「厚生労働白書—新型コロナウイルス感染症と社会保障—」

総務省（平成29年・令和2年・3年版）「情報通信白書」

監修日本IBM（2020）「THE DX デジタル変革の真髄」（日本経済新聞出版本部）

編者日経クロステック（2020）「アフターコロナ 見えてきた7つのメガトレンド」（日経BP）

日経クロストrend編「この1冊でまるごとわかる 5G & 人工知能ビジネス 2020」（日経BP）

ユルゲン・メフェルト、野中賢治著（2018）「デジタルの未来—事業の存続をかけた変革戦略」（日本経済新聞出版社）

片桐広逸著（2020）「決定版 5G 2030 年への活用戦略」（東洋経済新報社）

浅羽茂・入山章栄・内田和成・大滝令嗣・川上智子・川本裕子・杉浦正和・鈴木一功・長谷川博和・平野正雄・堀江徹・米田隆著（2021）「NEW NORMAL 早稲田大学 MBA の教授陣が考えたビジネスの新常識」（株式会社 KADOKAWA）

日経クロストrend、藤元健太郎著（2020）「ニューノーマル時代のビジネス革命」（日経BP）

藤井彰夫著（2021）「シン・日本経済入門」（日経文庫）

岩田規久男著（2021）「『日本型格差社会』からの脱却」（光文社新書）

富山和彦、望月愛子著（2021）「IGPI 流 DX のリアル・ノウハウ」（PHP ビジネス新書）

坂村健著（2021）「DX とは何か—意識改革からニューノーマルへ」（角川新書）

竹下隆一郎著（2021）「SDGs がひらくビジネス新時代」（ちくま新書）

森川潤著（2021）「グリーン・ジャイアント—脱炭素ビジネスが世界経済を動かす」（文春新書）

## ■ 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」

内閣府レポート（令和3年）「日本経済 2021-2022—成長と分配の好循環実現に向けて」

内閣府レポート（令和3年・4年）「世界経済の潮流—ポストコロナに向けて」「同一中国の経済成長と貿易構造の変化」

内閣府レポート（令和3年）「地域の経済 2020-2021」

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」

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～」

経済産業省デジタル産業の創出に向けた研究会（2021）「DX レポート 2.1（DX レポート 2 追補版）」

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）」  
経済産業省（2019）「デジタル経営改革のための評価指標（「DX推進指標」）」  
経済産業省（2020）「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略（資料1）」  
資源エネルギー庁（2021）「令和2年度（2020年度）エネルギー需給実績」「令和2年度（2020年度）エネルギー消費実績」  
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—」  
環境省ホームページ「地球環境・国際環境協力／カーボン・オフセット」  
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、独立行政法人中小企業基盤整備機構（2021）「中小企業景況調査報告書（164～167回）」  
中小企業庁「ミラサポ plus」  
独立行政法人中小企業基盤整備機構（2022）「中小企業のSDGs推進に関する実態調査」  
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（令和3年版）「労働経済の分析—新型コロナウイルス感染症が雇用・労働に及ぼした影響—」  
株式会社帝国データバンク（2021）「新型コロナウイルス感染症に対する企業の意識調査」  
同（2021）「人手不足に対する企業の動向調査」  
同（2021）「DX（デジタルトランスフォーメーション）推進に関する企業の動向アンケート」  
同（2021）「景気の見通しに対する企業の意識調査」  
同（2022）「DX推進に関する企業の意識調査」  
株式会社東京商工リサーチ（2021）「全国企業倒産状況」

---

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

株式会社三好商会

ビー・ビー・コミュニケーションズ株式会社

株式会社えすみ

株式会社フォーバル

中小企業経営者の実態

For Social Value BLUE REPORT

2022年版

2022年4月25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