

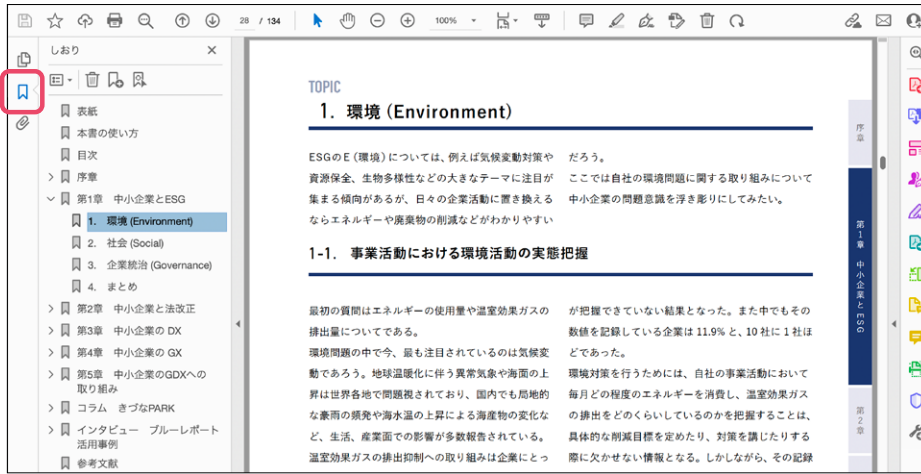
令和5年

中小企業経営者の実態

BLUE REPORT

FOR SOCIAL VALUE

本書の使い方



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

CONTENTS

目次

本書の使い方	2
Prilogue 序章	7
中小企業を支える未来の日本のために	8
フォーラム GDXリサーチ研究所からのご案内	9
本レポートの概要	10
フォーラムグループ中小企業経営者アンケート実施概要	12
経済環境	13
社会環境	17
情報環境	20
その他外部環境	23
Chapter 1 中小企業と ESG	26
1. 環境 (Environment)	28
1-1. 事業活動における環境活動の実態把握	28
1-2. 環境対策への取り組み実施、組織体制	29
2. 社会 (Social)	30
2-1. 育児・介護休暇制度の導入	30
2-2. 女性従業員比率	31
2-3. 従業員の健康診断の実施率	32
2-4. 従業員の平均年齢	33
2-5. 従業員の年次有給休暇取得	34
2-6. 従業員の時間外労働時間上限規制	35
3. 企業統治 (Governance)	36
3-1. 経営理念の策定	36
3-2. 社内規定、規程の策定	37
3-3. 企業経営体制の発信	38
4. まとめ	39

CONTENTS

目次

1. 環境 (Environment)	28
1-1. 事業活動における環境活動の実態把握	28
1-2. 環境対策への取り組み実施、組織体制	29
2. 社会 (Social)	30
2-1. 育児・介護休暇制度の導入	30
2-2. 女性従業員比率	31
2-3. 従業員の健康診断の実施率	32
2-4. 従業員の平均年齢	33
2-5. 従業員の年次有給休暇取得	34
2-6. 従業員の時間外労働時間上限規制	35
3. 企業統治 (Governance)	36
3-1. 経営理念の策定	36
3-2. 社内規定、規程の策定	37
3-3. 企業経営体制の発信	38
4. まとめ	39

TOPIC

1. 環境 (Environment)

ESGのE(環境)については、例えば気候変動対策や だろう。資源保全、生物多様性などの大きなテーマに注目が ここでは自社の環境問題に関する取り組みについて集まる傾向があるが、日々の企業活動に置き換える 中小企業の問題意識を浮き彫りにしてみたい。ならエネルギーや廃棄物の削減などがわかりやすい

1-1. 事業活動における環境活動の実態把握

最初の質問はエネルギーの使用量や温室効果ガスの排出量についてである。 が把握できていない結果となった。また中でもその数値を記録している企業は11.9%と、10社に1社ほどであった。環境問題の中で、最も注目されているのは気候変動であろう。地球温暖化に伴う異常気象や海面の上昇は世界各地で問題視されており、国内でも局地的な豪雨の頻発や海水温の上昇による海産物の変化など、生活、産業面での影響が多数報告されている。環境対策を行うためには、自社の事業活動において毎月どの程度のエネルギーを消費し、温室効果ガスの排出をどのくらいしているのかを把握することは、具体的な削減目標を定めたり、対策を講じたりする際に欠かせない情報となる。しかしながら、その記録をする企業は少数派であることがわかった。より効果的な対策を行うためには、まずは自社の活動を客観的に把握するところから始め、具体的な対応策について検討することを提案したい。

■ 事業活動における環境活動の実態把握 (n=1,549)

実態	割合
毎月の使用量や排出量が把握できており、記録されている	11.9%
毎月の使用量や排出量は把握できていないが、記録されていない	15.6%
実態の把握には至っていない	72.5%

調査期間：2022年2月4日～3月31日

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

本書の使い方	2
--------	---

Prologue

序章	7
中小企業が支える未来の日本のために	8
フォーバル GDXリサーチ研究所からのご案内	9
本レポートの概要	10
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	12
経済環境	13
社会環境	17
情報環境	20
その他外部環境	23

Chapter 1

中小企業と ESG	26
1. 環境 (Environment)	
1-1. 事業活動における環境活動の実態把握	28
1-2. 環境対策への取り組み実施、組織体制	29
2. 社会 (Social)	
2-1. 育児・介護休暇制度の導入	30
2-2. 女性従業員比率	31
2-3. 従業員の健康診断の実施率	32
2-4. 従業員の平均年齢	33
2-5. 従業員の年次有給休暇取得	34
2-6. 従業員の時間外労働時間の上限規制	35
3. 企業統治 (Governance)	
3-1. 経営理念の策定	36
3-2. 社内規定、規則の策定	37
3-3. 企業経営体制の発信	38
4. まとめ	39

Chapter 2

中小企業と法改正	40
1. 改正電子帳簿保存法への理解	
1-1. 改正電子帳簿保存法についての内容理解	42
1-2. 理解できていない理由	43
2. 改正電子帳簿保存法への対応	
2-1. 改正電子帳簿保存法への対応有無	44
2-2. 改正電子帳簿保存法への具体的な対応	45

2-3. 具体的な対応をする上で苦労したポイント	46
3. 改正電子帳簿保存法についての説明有無	47
4. まとめ	48
5. インボイス制度への理解	
5-1. インボイス制度についての内容理解	50
5-2. 理解できていない理由	51
6. インボイス制度への取り組み状況	52
7. インボイス制度についての説明有無	53
8. まとめ	54

Chapter 3

中小企業のデジタルトランスフォーメーション

1. DX推進体制の整備	
1-1. DXに対応した経営方針の作成有無 / 1-2. DXに対応した経営方針の宣言有無	57
1-3. DX化の責任者かつ担当の有無 / 1-4. DX対応のセキュリティポリシー作成有無	58
1-5. 情報管理体制（組織的安全管理措置）の整備有無	59
2. デジタル化・デジタル技術の活用	
2-1. 情報資産の可視化有無 / 2-2. DX対応した業務フロー図の作成有無	60
2-3. 事務所高速回線の整備有無 / 2-4. 社外からのリモート接続環境の有無	61
2-5. 情報管理体制（技術的安全管理措置）の整備有無 / 2-6. 紙媒体の電子化変換の有無	62
2-7. いつでもどこでも情報把握できるツールの有無 / 2-8. 導入ツール利用状況の可視化の有無	63
2-9. 電子署名の導入有無 / 2-10. 電子的な勤怠管理の導入有無	64
2-11. 電子的な営業管理の導入有無 / 2-12. その他の電子的管理ツールの導入有無	65
2-13. オンライン会議システムの活用状況 / 2-14. ビジネスチャットツールの活用状況	66
3. まとめ	67
4. DX人材の育成	
4-1. IT系資格の保有有無	69
4-2. DXにまつわる法律系資格の保有有無	70
4-3. DX人材の採用・登用状況	71
4-4. DX人材の育成計画・管理の有無	72
5. ビジネスモデルの改革	
5-1. ビジネスモデル改革のシナリオの有無	73
5-2. DXにおけるビジネスフローと業務フローの有無	74
5-3. DXにおける新たなマーケット調査・分析の有無	75
5-4. DXを用いた新たなビジネスモデル改革シナリオの有無	76
5-5. DXのシナリオが自社完結しない場合の協業体制の有無	77
5-6. 生産性および収益を増大させるDXのシナリオの有無	78
6. まとめ	79

1. 環境への取り組み姿勢	
組織として環境への取り組み方針策定(環境経営方針)の有無	82
2. CO2排出量の把握	
自社領域(Scope1/Scope2)におけるCO2排出量の把握有無	83
3. 環境経営に向けての目標設定	
3-1. 環境に影響を与えている要素の洗い出し・把握の有無	84
3-2. 組織としての取り組み事項の有無	85
3-3. 取り組み事項についての目標設定の有無	86
4. CO2削減への取り組み	
CO2削減につながる環境活動の取り組み内容	87
5. まとめ	88
6. 環境経営に向けた取り組み体制の構築	
6-1. 環境目標に対しての具体的な取り組み方法や計画の有無	90
6-2. 環境目標や取り組み計画の組織内への周知・理解	91
6-3. 環境に関する従業員への継続的な教育・啓発活動	92
7. 環境目標に対する取り組みのチェックと改善	
7-1. 環境目標に対する取り組みの進捗状況等の管理・記録	93
7-2. CO2削減効果の把握・管理	94
7-3. 環境目標に対する計画やプロセスの修正・更新	95
8. まとめ	96

1. 中小企業とDX	
1-1. DXの認知度について / 1-2. DXへの取り組み度合いについて	99
1-3. DX各項目への取り組み度合いについて	100
1-4. DX各項目への取り組みの効果について	101
1-5. DXへ必要だと思うが取り組めていない理由について	102
2. 中小企業とリスクリング	
2-1. リスキングの認知度について / 2-2. リスキングの実行度について	103
3. DXとリスクリングの相関性	
3-1. DX推進度とリスクリングの関係について	104
3-2. DX推進度各項目とリスクリングの関係について	105
3-3. DXの取り組み向上のための不足事項	107
4. まとめ	108

5. 気候変動の情報収集状況	
5-1. 気候変動の情報収集状況について / 5-2. 情報収集しない理由について . . .	110
6. GXへの認知度と取り組み状況	
6-1. GX関連ワードへの認知度について	111
6-2. GXへの取り組み目的について	112
6-3. GX、DXへの取り組み度合いの比較について	113
6-4. GX、DXの相関性について	114
6-5. GX各項目への取り組み状況について	115
6-6. GX各項目への取り組みの効果について	116
6-7. GX各項目に取り組めていない理由について	117
6-8. 気候変動の情報収集状況とGX各項目に取り組めていない理由について	119
7. まとめ	121

Column

きづな PARK	122
1. きづな PARK の生まれた背景 一つながることで新たな価値を一	123
2. 企業価値の可視化と伴走支援	123
3. 集まったデータが語る中小企業の財務基盤の危うさ	125
4. 可視化から伴走支援へとつなぐことが回復への鍵に	127
5. 中小企業の伴走支援が、地方自治体の活性化にもつながる	129

Interview

ブルーレポート活用事例	131
COMPANY 01. ニッカル商工株式会社	132
COMPANY 02. 株式会社おきなわ物産センター	132

References

参考文献	133
----------------	-----

Prologue

ご挨拶

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

レポート概要

本レポートの概要
フォーバルグループ中小企業経営者アンケート実施概要

はじめに

経済環境
社会環境
情報環境
その他外部環境

中小企業が支える未来の日本のために

『For Social Value Blue Report 2023』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影響が少しずつ収まり、以前の日常が戻りつつあります。

しかし企業のデジタル対応、DX (Digital Transformation)、そして脱炭素社会への取り組みGX (Green Transformation) への対応は今後も求められ、その流れはますます強まっていくでしょう。まさにGDXの時代に本格的に突入したと言えると考えています。

このための社会全体の変革が必要であることは、国や行政が方針や具体的な施策を通じて日々発信しているものの、特に中小企業においては、まだ対応が十分でない会社が多いのも事実です。そこで今回のレポートでは、「GDXへの挑戦」というテーマで中小企業のGDXについての対応や取り組み状況についてまとめています。

本レポートが1社でも多くの中小企業のGDX挑戦の参考となり、企業変革につながることを祈っています。

日本の会社の99.7%は中小企業です。GDX時代においても、この国の経済を創り、社会を支えていく存在の中心は中小企業です。中小企業が輝けば日本も輝く。共に中小企業が輝く日本を創っていきましょう。

2023年5月18日

株式会社フォーバル
代表取締役会長
大久保 秀夫



フォーバル GDXリサーチ研究所からのご案内 (ブルーレポート管轄機関変更のご案内)

これまで2019年から毎年中小企業の実態をブルーレポートとしてまとめ、昨今では働き方改革や新型コロナウイルスへの対応などのテーマについて世の中に発信してきました。

これからもブルーレポートの発刊を続けていきますが、より専門的に深く、そして中立に中小企業の実態の調査、発信を行う専門機関、「フォーバル GDXリサーチ研究所」を2022年10月に新たに設立しました。今後はブルーレポートの管轄機関を株式会社フォーバルからフォーバル GDXリサーチ研究所に変更し、ブルーレポート、その他の調査結果などを発信していく所存です。今回の『For Social Value Blue Report 2023』の発表と併せご案内申し上げます。

現在すべての中小企業がDX (Digital Transformation) そしてGX (Green Transformation) への対応を求められています。この両者を組み合わせた造語がGDXです。

フォーバル GDXリサーチ研究所は中小企業のGDXに関するあらゆることを調査、発表してまいります。

2023年5月18日

フォーバル GDXリサーチ研究所
所長
平良 学



※すでにフォーバル GDXリサーチ研究所として発刊しているブルーレポートminiもございます。

※『For Social Value Blue Report 2023』にはフォーバル GDXリサーチ研究所設立前に発信した内容もありますが、それらもフォーバル GDXリサーチ研究所からの発信といたします。

本レポートの概要

第1章

中小企業とESG

2022年4月、東京証券取引所はそれまでの4市場から3市場（プライム、スタンダード、グロース）への再編を行い、新たな市場に上場する企業、特にプライム市場には、ESG（環境・社会・企業統治）への対応が求められることになった。

ESGは中小企業にとっても無関係なワードではない。なぜなら、ESGに関わる課題に組織として対応している大企業は、サプライチェーンの取引先にも同様の対応を求めてくる可能性があるからだ。

では、中小企業はこのESGの3つの指標（環境・社会・企業統治）にどのように取り組んでいるのだろうか、取り組み状況をまとめた。

第2章

中小企業と法改正

2022年1月1日に施行された改正電子帳簿保存法とは、国税に関する帳簿書類を電子データで保存するとき等の方法について定める法律である。「宥恕（ゆうじょ）措置」（猶予期間）として2023年12月末までの2年間で設定されている。

2023年10月1日から始まる「インボイス（適格請求書）制度」（正式名称は適格請求書等保存方式）は取引先において消費税額を正確に記載した書類を作成し、国側が消費税額を正確に把握することを目的としている。

これらは多くの事業者にとって対応が求められるが、特に中小企業の理解度と取り組み状況についてまとめた。

第3章

中小企業のデジタルトランスフォーメーション

昨今の急速なデジタル化に伴うビジネス環境の変化により、企業の規模の大小やその業種・業態にかかわらず、デジタルトランスフォーメーション（以下「DX」）に取り組むことが、持続可能な経営に向けて重要になってきている。フォーバルグループではその取り組みを「DX化を推進するための重要なポイント」として、①DX推進体制の整備 ②デジタル化・デジタル技術の活用 ③DX人材の育成 ④ビジネスモデルの改革と位置づけている。

これらの4つのポイントごとに中小企業の取り組み状況についてまとめた。

第4章

中小企業のグリーントランスフォーメーション

DXとともに近年取り組みが拡大しているのが、温室効果ガスの排出を削減しつつ生産活動自体の脱炭素化に向けた変革を進めるGX（グリーントランスフォーメーション）である。フォーバルグループでは、この「2つのX」への取り組みをGDXと称し、選ばれる企業になるために必要な道として注目している。

GXは現在、大企業を中心に取り組まれているが、環境や社会課題に配慮しているかが投資の根拠にされるケースや、大企業が取引先に対して対応を必須としてサプライチェーン全体での取り組みを求めるケースも見られるため中小企業にとっても避けられないテーマである。

第5章

中小企業のGDXへの取り組み

DXへの取り組みはペーパーレスや多様な働き方の推進など企業の環境対策や職場環境の改善などにもつながることから、GXとの相性がとても良いといわれている。DXやGXに取り組むためには、新たなスキルの獲得やそれらに対応する組織体制の構築、人材が必要になる。例えば、政府も推進しているリスキリング（Reskilling）というワード、これは技術革新により今後必要となるスキルと、現状の社内スキルのギャップを埋めるための「学び直し」を意味する。

中小企業のDX、GXに関する認知や取り組み状況、また取り組めていない理由などについてまとめた。

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	2022年2月4日～2023年2月10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	2022年2月4日～ 2022年3月31日	ESG	1,549
第2回	2022年5月23日～ 2022年6月30日	改正電子帳簿保存法、 インボイス制度	1,240
第3回	2022年7月25日～ 2022年9月2日	DX推進体制、デジタル化・デジタル技術の活用、 DX人材、ビジネスモデルの改革	1,129
第4回	2022年10月3日～ 2022年11月11日	環境への取り組み方針の策定、目標設定への取り組み、 取り組み体制の構築、効果測定	1,002
第5回	2023年1月10日～ 2023年2月10日	DX、GXへの取り組みと効果、リスクリング	1,619

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、2022年2月から2023年2月にわたりテーマを設定し、断続的に行った。そのため各調査期間、サンプル数や属性別の割合は調査によってばらつきがある。また本レポートはそれを前提に制作を行っている。
- ・実施期間はテーマにより異なる。

経済環境

高度経済成長期を経て世界を席卷した日本経済は、バブル崩壊とそれに続く景気後退局面、特に2008年から2009年にかけてのリーマンショックの経験も含めて長い停滞の時期が続いていた。2010年代になると少しずつではあるが回復基調にあったものの、2020年1月から始まった世界規模での新型コロナウイルス感染症の感染拡大で一気に経済活動を鈍らせることになった。

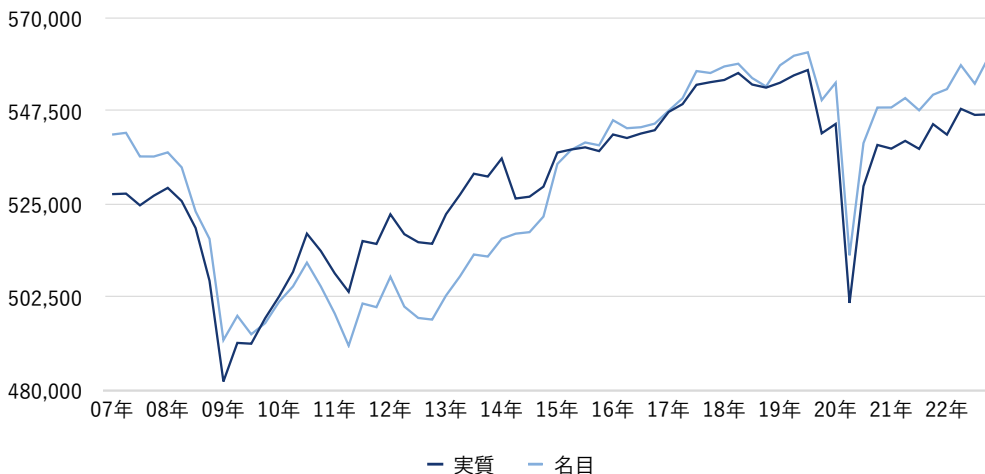
それから約3年経った2023年の春は、企業活動や国民の生活は徐々にコロナ禍前の状況に戻る動きを見せ始めている。コロナ禍を乗り越えるために普及が拡大したテレワークやデジタル化の推進などは職場や生活環境にも定着しつつある。そうした新しい取り組みが進む一方で、急激な円安やインフレの継続などが進む厳しい経済環境が続いている。サプライチェーンの寸断や顧客離れ、人材不足などに直面する企業にとってはこれからが正念場であろう。感染症リスクが低減してもなお経済状況自体は楽観視できるものではない。現状の日本経済はどのような状況に置かれているのだろうか。ここでは、複数の経済指標をもとに検証を試みることにする。

国内総生産（GDP）に見る2022年の経済

このグラフは国内で生産されたモノやサービスなどの付加価値の総額（国内総生産：GDP）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）。国全体で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ため、経済状況の把握をする際によく用いられる指標である。

リーマンショック後は少しずつ回復してきたものの、2020年には新型コロナウイルスの感染拡大とそれに伴う経済活動の停滞により急激に悪化することになった。その後は回復が進み、2022年も少しずつ増加傾向を示している。リーマンショック時と比べてもその回復が速かった背景には、国や関係機関による積極的かつ多角的な支援が継続的に行われたためであると考えられる。

■ 国内総生産（GDP）



このグラフには「名目」と「実質」がある。「名目」は実際に当時の市場で取り引きされている価格での評価であり、物価の変動による影響もそのまま反映される。その物価の変動による影響を除いて経済成長の傾向で見たいときは「実質」を参照することの方が多。

この視点で改めてグラフを見ると、「名目」はコロナ禍前の水準に戻りつつあるものの、「実質」で見るとまだそこまで至っていないことがわかる。

景況感

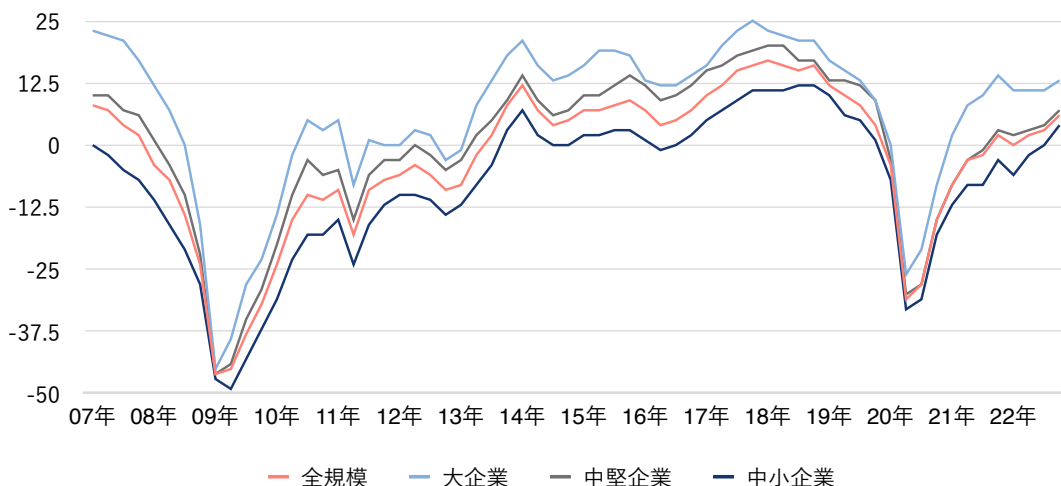
ここでは企業の景況感を示す日銀短観の業況判断DI（景気が良いと感じる企業の割合から、悪いと感じる割合を引いたもの）を紹介する。

正式名称は「全国企業短期経済観測調査」。経営者による自社の業況や先行きについての評価結果を示すものである。ここで紹介するのはその調査のうち、「収益を中心とした、業況についての全般的な判断」について問うもので、回答は「1. 良い」、「2. さほど良くない」、「3. 悪い」からの選択、以下のグラフはそのDI値である。

ここで注目したいのは2020年以降の状況である。新型コロナウイルスの感染拡大に伴う経済活動の停滞は2020年に底を打ち、その後は徐々に回復基調にあることがわかるが、大企業や中堅企業の回復の勢いと比べると中小企業はかなり遅れを取っていた。それが2022年後半には中小企業も景況感が良くなり、DI値もプラスに転じるようになった。

現状ではまだまだ楽観視できないものの、徐々に中小企業も体力を戻しつつあると言えるのではないだろうか。

■ 短観・業況判断DI

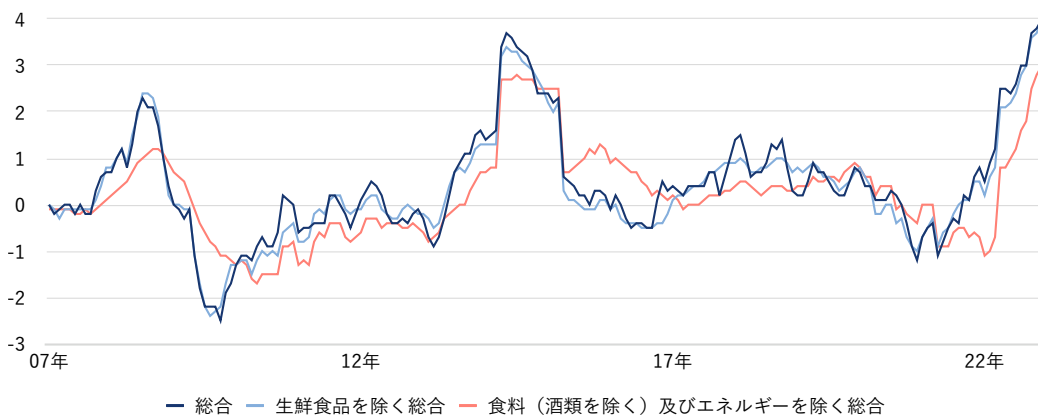


続けて、個人消費の動向について消費者物価指数(CPI)から検証してみたい。これは消費者が購入するモノやサービスなどを総合して物価の変動をみるための指標である。家計において購入するものを一定としたとき、購入する費用がどのように変化しているかを見ることで、物価の動きを検証することができる。

グラフを見ると、2021年後半から徐々に上昇を続け、2022年12月公表分では総合指数、コアCPI（価格変動の大きい生鮮食料品を除いたもの）ともに4.0となり、グラフ全体を通して高い数値であることがわかる。2022年度後半は物価の高騰が騒がれていたことを裏付ける結果となっている。

この背景には食料品やエネルギー価格の上昇があるとされているが、コアCPIが3%を超えるのは1991年ぶり、との指摘もある。1991年はバブル崩壊が始まった年であるが、その景気後退直前の高止まりの状況であったとも言える。また、グラフ内で2014年に3%前後を示している時期があるがこれは消費税の増税があったタイミングであり、その影響を除くと大きな物価上昇はなかったとの評価もある。いずれにしても、2021年以降の物価上昇に注目が集まるのは、好景気を背景とする「良いインフレ」ではなく、その他の要因によるインフレであるからである。さらに、景気の低迷・後退局面でインフレが同時進行する「スタグフレーション」と呼ばれる状況になることへの懸念もある。

■ 消費者物価指数（CPI）前年同月比



中小企業の景況感

最後に紹介するグラフは、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。

過去5年を通し、やはり新型コロナウイルスの感染拡大が進んだ2020年夏前後が「売上」「採算（経常利益）」ともに一気に落ち込んだものの、その後約2年をかけてコロナ禍以前の水準に戻りつつあることがわかる。一方、これらの収益に関わるものとは別に「資金繰り」の落ち込みが少なかったのは、国や関係機関による手厚い支援があったためと考えられる。また「従業員（含臨時・パート）」についてはコロナ禍を通じても大きな変化はなかった。

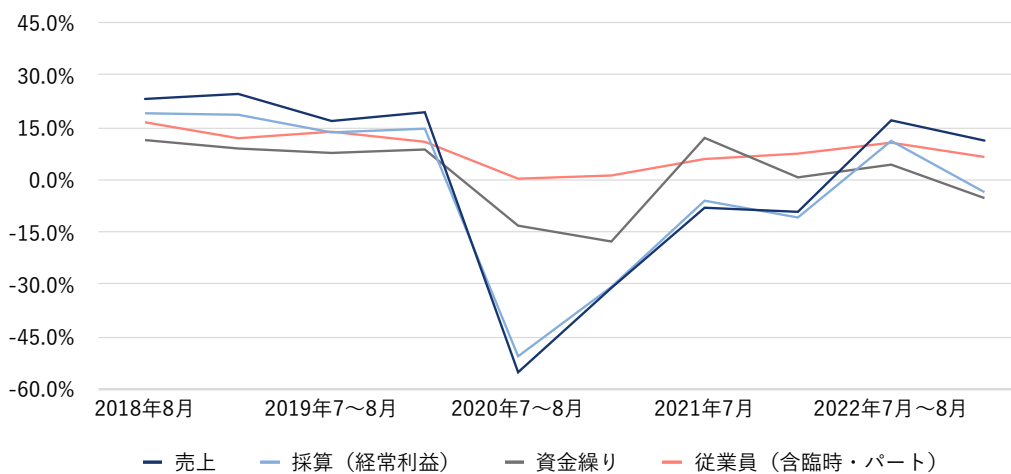
ここで注目したいのが、2022年7月～8月期とくらべて、2023年1月～2月期の各DI値が減少傾向にあることである。「売上」や「採算」に加えて、「資金繰り」も下落トレンドにある。この頃の環境変化としては、エネルギー価格の高騰や物価上昇、それらに伴う買い控えなどが考えられることから、インフレが中小企業の生産活動回復の動きを抑制する要因となっていることが懸念される。

政府は企業に対し、物価高騰への対策のひとつとして従業員の賃金アップを要請しているが、体力的に回復

しきれていない状況での賃上げについてはどこまで進むか未知数である。さらにコロナ融資、特に「ゼロゼロ融資」（無利子・無担保）を受けた企業は返済開始が2023年から本格化するとされている。「ゼロゼロ融資」は元本を信用保証協会が、利子を都道府県が負担することで緊急対策的に実施された支援であった反面、利子の免除が3年間の期限付きであったことからここに至り利子の支払いが発生し始めるためである。さらにアフターコロナ戦略への移行が進んでいない企業にとっては返済自体に苦慮する状況が生まれかねないことが不安要素として顕在化し始めた。

少しずつ景気回復への地ならしが進む中で、いかに経営を安定化させられるか。コロナ禍からの脱却とともに、中小企業のさらなる挑戦が期待されている。

■ 中小企業業況DI推移



中小企業を取り巻く2023年の経済環境

世界経済は今もなお、混沌とした状況が続いている。

世界規模で進むインフレとエネルギー価格の高騰に加え、ロシアのウクライナ侵攻に伴う物資供給の不安定化、コロナ禍から続くサプライチェーンの寸断など、企業経営を脅かす要素は多い。その影響もあり円安は加速するものの、日本は依然として金融緩和政策を続けているため、金利が低い円が売られているのが実態である。輸出企業にはメリットがある一方で輸入品は値上がりすることからインフレは続くことが予想され、働く側も賃金上昇が伴わなければ厳しい家計状況が続くことになる。

国内経済に目を向ければ、依然として続くエネルギーや物価の高騰、消費者の購買マインドも低迷などが見られ、景気回復までの道のりはまだ遠いと言わざるを得ない。また人件費も含めた固定費の上昇は経営を圧迫し、「ゼロゼロ融資」の返済も含めて中小企業を取り巻く経済環境は決して楽観できるものではない。

それでも、コロナ禍における制限は徐々に減りつつあるのも事実である。こうした状況から脱却するためにも、自社事業の効率化や労働生産性の向上への取り組みを進めつつ、いかに付加価値を付けた新しいビジネスモデルに挑戦できるかが、今後の不透明な経済環境を生き抜くひとつの手段になると言えるのではないだろうか。

社会環境

ここでは、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。

少子高齢化と生産年齢人口の減少、慢性的な人手不足、燃料や食料の高騰と賃金上昇への圧力、長引くコロナ禍による生産主体のダメージなど、企業を取り巻く社会環境、それによる企業への影響はさまざまな形で顕在化している。ここでは2022年度に特に注目されたテーマを紹介し、今後の対応に向けたヒントを紹介していきたい。

新型コロナウイルス感染症の推移と企業経営への影響

2020年1月に国内初の新型コロナウイルスによる感染者を確認してから約3年となる。改めて2022年の感染状況を振り返ってみたい。

新規感染者が全国で10万人を超えたのは、2022年度では7月から9月と11月から1月の2つの時期であった。1月の多い日には1日の死者数が500人を超え、累積の陽性者数も3,000万人を超えるに至った。2022年度は過去3年間の中で感染者数、死者数ともに多い時期ではあったものの、一方で様子を見ながら経済活動の再開に向けた動きが進んだ一年でもあった。

特に2023年に入ってから感染者数が落ち着いてきたこともあり、マスクの着用は個人の判断とすることが基本方針になった。また、政府は2023年5月に新型コロナウイルスの感染法上の分類を現状の「2類」（危険性が高いもの）から季節性インフルエンザと同じ「5類」に下げることを選んだ。この「5類」への変更により、感染者数が増えても緊急事態宣言の発令や営業時間短縮の依頼などはされないことになる。マスクの着脱やテレワークの活用と出社のバランスなどについては企業の対応もさまざまではあるが、少しずつ平時の生活や職場の環境が戻りつつあると言える。

今後は、コロナ禍で休業や時間短縮営業を余儀なくされたサービス業でも、感染症対策の緩和やパート・アルバイトスタッフの雇用再開の動きが活発化することが予想される。また、インバウンド消費に期待していた小売業や観光業なども活況を示すようになるだろう。

そこで心配されるのが人手不足である。小売業や観光業、飲食業、宿泊業などでは、思うように働く人材が集まらない可能性がある。これらの労働集約型の業種では、最悪の場合、いわゆる「人手不足倒産」と呼ばれる倒産が増えることも懸念される。

また、これらの業種のみならず、日本経済を支える製造業や建設業でも人手不足が進んでいると言われている。売り手市場から賃金上昇が進み、価格転嫁が進まなければ経営を圧迫する要因にもなりかねない。

2023年はコロナ禍から日常へ戻る絶好のタイミングであり、機会損失につながらないような準備と取り組みが必須である。

ロシアのウクライナ侵攻に伴う世界情勢の不安定化

2022年2月から始まったロシアによるウクライナ侵攻は2023年3月現在も続いている。

侵攻が始まった当初は欧州を中心に深刻なエネルギー不足と燃料費の高騰が発生したが、その余波は時を待たずして日本にも及ぶことになった。

また両国は世界の穀物輸出量約3割を占める大穀倉地帯であり、世界の食料事情も悪化する懸念が広がった。小麦や食用油の他、ロシア産またはロシア経由で輸入していた海産物への影響もある。これらエネルギーや食料供給の混乱が世界的なインフレを引き起こす要因となっているとの指摘もある。

国内の中小企業にとっても、電気やガスなど燃料費の高騰や資材不足などは経営を直撃しかねない大きなインパクトをもたらしている。

燃料費高騰とエネルギー安全保障

この燃料費高騰はエネルギー安全保障の議論を活発化させている。

さまざまな燃料費が高騰する中で、原油価格やLNG（液化天然ガス）も上昇、これにより世界的な脱炭素化への取り組みが鈍化し、化石燃料への回帰が進む可能性がある。これにより脱炭素への歩みを鈍らせてしまうことが懸念される。

加えて、2011年の東日本大震災とそれに伴う福島原発事故を経験した日本では、原子力発電による電力供給を減らす一方、再生可能エネルギーの普及を進める方針を掲げてきた。しかしながら、毎年のように発生する電力供給の不足やこの度のウクライナ侵攻に伴うエネルギー安全保障の観点から、電源構成に関する議論も活発化している。

日本政府は2050年のカーボンニュートラルの実現を目指している。2021年のエネルギー基本計画ではその実現のため、太陽光や風力などの再生可能エネルギーを拡大させつつ、原子力の活用も増やし、火力発電由来の電力を減らしていくとする内容である。LNGは長期契約であったことから安価の調達が可能であったが、今後はどこまで長期契約ができるかわからず、価格は不安定化するリスクがある。それぞれの電源、燃料にプラスもマイナスもある中で、今回のウクライナ侵攻に端を発したエネルギー安全保障問題は、企業経営における燃料費リスクを顕在化させた。国による暫定的な支援にも限界があり、いかに安定的に、安価で、かつ脱炭素化をも実現するエネルギー供給体制を構築するか、その中で自社にできる再エネや省エネの取り組みとは何かを考える良い機会ではないだろうか。

働き方改革 — 残業の割増賃金率の引き上げ —

2019年4月から順次施行されている働き方改革関連法は、時間外労働の上限規制や年次有給休暇の取得義務化など、働く人にとっての環境整備を一步踏み込んだ形で推進するもので、中小企業も含めて関係する企業がその対応を求められてきた。複数ある施策の中で、月に60時間を超える残業の割増賃金率については、中小企業も2023年4月以降は大企業と同じく50%となる（これまでは25%）。これは中小企業に対してのみ

設定されていた実施までの猶予措置が廃止されることに伴う新たな対応である。

中小企業側の対応としては、労働時間の可視化と記録する体制を早急に構築すること、あわせてこの残業時間を超えないように業務の効率化や残業削減に向けた対策の強化が必要になるだろう。また、もし月60時間を超えることになれば、賃金がきちんと支払われるように計算内容や、深夜・休日労働の割増賃金などについても確認し、未払い賃金が発生しないように準備を進めることが肝要である。

ダイバーシティ — 育休・女性活躍 —

2022年に社会環境としてもっとも注目されたテーマのひとつが女性活躍社会の実現である。岸田政権の掲げる「新しい資本主義」で強く指摘されているのが「人への投資と分配」であり、生産年齢人口の減少フェーズに入る日本社会を活性化するための手段として、子育て世代や介護に関わる人たちへの支援と仕事への参画を掲げている。

これと関連して進められているのが「男性の家庭・地域社会における活躍」である。男性の育休取得率はまだまだ低く、子育てや介護などの負担が女性に偏り、仕事における経験や賃金に差が生まれてしまうことを問題視している。その解決策として、育休取得率の向上に向けた財政的支援やテレワークの推進による仕事と両立できる環境の整備などの議論が進められている。

女性の就労時の制約に関する議論も興味深い。女性のいっそうの社会進出や労働機会の拡大に向けて、制約となっているものにいわゆる「130万円の壁」（社会保障の扶養から外れる）や「106万円の壁」（所得税が非課税となる）がある、とするものである。これらの制度は専業主婦が多かった時代の制度設計が引き継がれているものだが、共働きが当たり前となった昨今は、逆に働きたい意欲を削ぐ制度になってしまっている。ここにメスを入れ、収入を増やしたいと考えている女性や、人手不足に悩む企業側の課題の解決につなげたいと考えているのだろう。

また、働き方改革関連法でも示された同一労働同一賃金の施行では、正社員と非正規労働者の待遇に不合理な差をつけることを禁止している。この徹底とともに、短時間労働や地域限定などの多様な働き方を前提とする正社員制度の拡充、男女の労務・賃金格差是正などを進めることや、ジョブ型の労働形態の導入、副業・兼業の推進、シニアや外国人など多様な人材の活用、性的マイノリティに対する配慮なども含め、多様な働き方への配慮を企業側にも求めていく風潮はさらに強まるだろう。

これらの指摘はこれまでも多く見られたが、生産年齢人口の減少や慢性的な人手不足状況を背景に、より効率的に、多くの国民が生産活動に参加できるようにするものであり、企業側が対応すべきこともますます増えていくことになる。企業側も「変化に対応する」「変わる」意識を持ちつつ、対応について検討していく必要があるだろう。

情報環境

中小企業の経営は今やデジタル技術の活用なくして成り立たないほど、その技術は日常的に活用されるようになってきている。インターネット元年と言われる1995年から28年、デジタル技術の活用の在り方も変化し続けてきた。中小企業の情報環境という観点で、2022年を振り返ってみたい。

進むデジタル化・DX

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

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

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

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

DX人材の育成 — リスキリング —

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

しかし、すべての社員がDXに対応できるわけではない。デジタル技術に対する認知や理解が進む社員はも

もちろんのこと、現段階でそうした素養のない社員に対しても教育を通してDXに対応できる人材を育成していくことが新たな企業ニーズとして顕在化している。

そこで注目されているキーワードが「リスキリング(Reskilling)」である。元々は2022年の秋頃から政府が指摘し始めたことで注目された言葉であり、今後成長が期待できる分野や業種への労働移転、再就職を前提に学び直しを進め、その支援を政府が行うというものであった。一方、企業側ではDXを進める上で必要な技術やその運用、ビジネスモデルの構築などに対応できる人材を育成するための、自社内で行う学び直しの機会と位置付けることが多く、現在は後者での活用が主流となっている。

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

企業内で進むデジタルインフラの整備

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

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

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

企業で進むDXへの取り組み事例

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

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

一方、DX化が難しいと言われている業界のひとつが建設業であるが、建築・土木双方に共通する設計業務においてはBIM/CIM(建設・建造物のモデル化ツール)の導入が多くの企業で進んでいる。国土交通省が推奨する「i-Construction」(ICT技術を活用した建設現場の生産性向上への取り組み)とともに、3Dモデルや

遠隔臨場システムなども含めてデジタル技術の活用が広がっている。一方、現場作業については労働集約型の業務が多いことから部分的ではあるものの、ICT施工やVR技術の導入、ドローンを活用した監視・撮影・測量等への活用も見られる。圃場整備に取り組む土木企業は、そのドローン技術を農業に応用することも可能であろう。

日本の輸出を支える自動車業界においてもDX化は進んでいる。近年の主製品であるEV車（電気自動車）の製造では、CASEと呼ばれる新しい考え方が導入されている（Connected（コネクテッド）、Autonomous（自動運転）、Shared（シェアリング）、Electric（電動化）の頭文字を取った次世代の自動車技術）。これもDXを意識した未来の自動車産業の姿であるということもできる。

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

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

デジタル環境の変化のサイクルは早い

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

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

その他外部環境

企業経営に関連する動きとして経済や社会、情報の観点から整理してきたが、ここではその他の外的要因について紹介したい。

近年、グローバル化の進展や人権意識の広がり、気候変動対策、少子高齢化社会に向けた取り組みなど、我々の生活環境、または事業環境にも変化が見られる。これらは中小企業経営にどのような影響があるのだろうか。

SDGs と ESG 投資

持続可能な社会の実現に向け、世界が共通して取り組むべき開発目標として 2015年の国連サミットで採択された SDGs (Sustainable Development Goals)。人類共通の目標であると同時に、今や企業も社会の一員として考えるべき課題であるとして、業種や規模にかかわらずその認知と取り組みが広がっている。

SDGs では 17 のゴール・169 のターゲットが設定されている。貧困や健康、教育、多様性など人権や福祉に関わるものから、クリーンなエネルギー、持続可能な経済成長、技術革新、気候変動対策など、企業経営とリンクする視点も多く含まれる。これらのターゲットの中で、自社ビジネスと関連する課題に対してどのような取り組み (SDGs 経営) を進めるべきかを考えることは、自社の未来づくり、そして社会課題への関心が高い企業としての外部評価も高まることが期待できるだろう。

同様に注目されている考え方に ESG 投資がある。環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance) の頭文字を取ったもので、投資家が投資先を決める際に考慮する視点を意味するものである。具体的には、環境問題や社会課題、企業統治におけるコンプライアンス (法令順守) や労働問題への配慮を進める企業を積極的に評価していこうとする考え方である。ESG 投資も SDGs 経営と同様に、企業側からは持続可能な経営を意識する際の参考になるものだろう。

これらは今後の企業経営の新しい戦略づくりに寄与するものとしても注目されている。安定的な経営環境の構築は、持続可能な社会の実現なくしては成立しない。また、従業員にとって働きやすい環境を整備し、顧客や取引先も含めたステークホルダー全体、そして社会全体がともに成長し、暮らしやすい社会を実現することがひるがえって自社の持続可能な経営につながるという視点は、今や世界共通の考え方、取り組みになろうとしている。優秀な人材の確保や自社のブランディング、さらには社会課題の解決に向けた新しいイノベーションやビジネスモデルの創出などのプラスの効果も期待できるのである。コロナ禍やロシアのウクライナ侵攻に伴う社会不安と経営環境悪化に悩む企業にとっても、課題解決のヒントが含まれているのではないだろうか。

政府が力を入れる GX (グリーントランスフォーメーション)

SDGs や ESG 投資には「環境」のキーワードが含まれている。気候変動は温室効果ガスの排出による地球温暖化が原因とされているが、私たちが身近で災害の多発や森林火災、水不足などの事象として直面する機会が増えた。

こうした状況を踏まえて、政府は2020年10月に「2050年までにカーボンニュートラルを目指す」との方針を発表、これはさらに2030年に温室効果ガスを2013年度比で46%削減するとの目標とともに伝えられた。カーボンニュートラルとは温室効果ガスの排出を実質ゼロにする取り組みであり、温室効果ガスの約9割を占めるCO₂をいかに削減するかがポイントとなる。排出の約4割を占める発電部門では積極的に省エネを進めるとともに、今後の電源構成として再生可能エネルギーの普及促進や原子力発電の活用も盛り込まれている。また約5割を占める産業部門や運輸部門などでも、事業運営における省エネルギー、再生可能エネルギーの取り組みがこれまで以上に求められることになるだろう。

政府はさらに、2021年6月には「グリーン成長戦略」を策定した。上記のようなエネルギー・産業部門の構造転換を図りつつ、この領域を成長が期待できる分野として位置付けて政策を総動員し、イノベーションを起こすというものである。そして2023年2月には「GX実現に向けた基本方針」が閣議決定されている。GX（グリーントランスフォーメーション）とは脱炭素を進め、クリーンなエネルギーの活用に向けた変革やその取り組みを意味する言葉である。基本方針ではその実現に向けて、脱炭素、エネルギー安定供給、経済成長の3つを達成するための視点を定めている。ここで述べてきた脱炭素やエネルギー安定供給への取り組みを示すと同時に、GX関連投資の促進に向けた環境整備、さらには中小企業へのGX導入支援も盛り込まれている。

このGXはDXとの相性がとても良い。GXへの取り組みにはペーパーレスや省エネルギーへの取り組みが含まれるが、これらをデジタルの力で改善・改革を進めることでさらに進化させることが可能になるためである。今後はDXの推進とともに、中小企業として取り組めるGXについての議論もますます活発化することが予想される。

気候変動対策は中小企業にとっても喫緊の課題

一方、企業はBCP（事業継続計画）の観点からも気候変動への対策を進める必要がある。目の前のリスクとしては異常気象に伴う災害に直面した際に、被害を最小限にとどめ、早期の事業再開を進めるための準備である。必要に応じて自社での発電設備の整備や、デジタル環境の整備が進む企業では情報セキュリティ対策の強化も必須である。こうした喫緊の課題への取り組みは早急に進めることをお勧めしたい。

また中長期的な視点からも気候変動への対応は重要である。一次産業やその関連産業では気候変動によって収穫や生産活動に変化が生じることも想定される。また広く中小企業にとっても、今後は再生可能エネルギーの導入や省エネ効果の高い設備投資、また今後議論が進むと予想される炭素税への対応など、この先に検討すべき課題を整理しておく必要があるだろう。気候変動への問題意識が社会全体にさらに広がれば、市場や取引先、サプライチェーンからの要請として脱炭素への取り組みがこれまで以上に求められる可能性もある。気候変動対策は対岸の火事ではなく、国内の中小企業にとってもすでに身近な経営課題となっている。この課題にどのように向き合い、対策を進めるかどうかによって、持続可能な経営の進展や企業価値の向上を左右することにもなるだろう。

地方創生とデジタル田園都市構想

少子高齢化と生産年齢人口の減少は、今後の経済成長や福祉負担の増加、産業構造の維持などの面から日本社会にとって大きな課題のひとつである。それぞれの地域で産業や文化的な生活環境を整え、持続可能な地域運営を可能にするためのさまざまな施策がこれまでも取り組まれてきた。

現在の地方創生への取り組みは、この基本理念を示す「まち・ひと・しごと創生法」を法的根拠とし、具体的には2014年から「まち・ひと・しごと創生会議」を通して進められてきた。それ以前の取り組みも含めれば日本社会がこれまでずっと直面してきた大きな課題であるが、近年はデジタルを活用して地方創生に挑戦する試みが拡大し、その流れが一気に進むようとしている。

そこで注目されているのが2021年に発表された「デジタル田園都市構想」である。デジタルの力を活用して産業の育成や定住・交流人口の増加をうながし、地方の社会課題を解決するとともに魅力的な地域をつくる。その実現のためのハード・ソフト面からのデジタル基盤整備やデジタル人材の育成、地域課題解決のためのデジタル活用の推進を図る。こうした取り組みを通して暮らしやすい地方づくりを進め、都市部への過度な集中や、育児・介護で仕事ができない環境の改善、さらには課題解決型のイノベーション・新たなビジネスモデルの創出へとつなげ、持続可能な地域運営の仕組みをつくり出そうとするものである。政府がかねてから提唱している未来社会の姿（Society 5.0）とも共通する取り組みでもある。

この構想は、地域の生産者や中小企業にとっても大きな可能性を秘めるものと言えるだろう。デジタルを活用した施策の中にはスタートアップ支援や中小・中堅企業のDX導入・伴走支援、スマート農林水産業・関連産業支援、観光DXなど、地域の事業者が取り組みを強化するためのものが含まれている。さらには地域の教育機関との連携を通じたイノベーションの創出に向けた取り組みもあり、地域に根差した新たなデジタル人材の育成も期待されている。

地方創生はデジタルの活用によって新しい局面を迎えようとしている。自社ビジネスと地域の関係性を見つめ直し、かつデジタルの活用も進めながら、新たなイノベーション・ビジネスモデルの創出を検討するチャンスではないだろうか。

Chapter 1

中小企業と ESG

環境 (E)、社会 (S)、企業統治 (G)

中小企業とESG

2022年4月、東京証券取引所は国内外の多様な投資家からの支持や投資拡大を得るため、それまでの4市場から3市場（プライム、スタンダード、グロース）への再編を行いました。そして、新たな市場に上場する企業、特にプライム市場には、ESG（環境・社会・企業統治）への対応が求められることになりました。このESGについてはブルーレポート mini 2022年2月号でも紹介しました。SDGsは持続可能な世界の実現に向けて設定された17の開発目標のこと、ESGは従来の財務的情報だけではなく、環境や社会課題などに配慮した投資を促す際の指標です。日本の大手企業や株式公開企業は、このESGに関連する課題への取り組みがもはや不可欠であると言えるでしょう。またそれは中小企業にとっても無視のできない流れ

であります。

ESGに関わる課題に組織として対応している企業は、サプライチェーンの取引先にも同様の対応を求めてくる可能性があります。またこうした関心は社会全体に広がり、企業には規模の大小にかかわらず、環境や社会課題への対応を求める声が大きくなると予想されます。これは言い換えれば、企業は財務的な価値だけではなく、非財務的な価値で差別化を図ることで、企業価値の向上につなげることができるとも言えるでしょう。では、中小企業はこのESGにどのように取り組んでいるのでしょうか。今回は2022年2月号より詳細に、3つの指標（環境・社会・企業統治）について具体的にどのように取り組んでいるのかを把握する調査を行いました。

CONTENTS

1. 環境 (Environment)	
1-1. 事業活動における環境活動の実態把握	28
1-2. 環境対策への取り組み実施、組織体制	29
2. 社会 (Social)	
2-1. 育児・介護休暇制度の導入	30
2-2. 女性従業員比率	31
2-3. 従業員の健康診断の実施率	32
2-4. 従業員の平均年齢	33
2-5. 従業員の年次有給休暇取得	34
2-6. 従業員の時間外労働時間の上限規制	35
3. 企業統治 (Governance)	
3-1. 経営理念の策定	36
3-2. 社内規定、規則の策定	37
3-3. 企業経営体制の発信	38
4. まとめ	39

1. 環境 (Environment)

ESGのE（環境）については、例えば気候変動対策や資源保全、生物多様性などの大きなテーマに注目が集まる傾向があるが、日々の企業活動に置き換えるならエネルギーや廃棄物の削減などがわかりやすい

だろう。

ここでは自社の環境問題に関する取り組みについて中小企業の問題意識を浮き彫りにしてみたい。

1-1. 事業活動における環境活動の実態把握

最初の質問はエネルギーの使用量や温室効果ガスの排出量についてである。

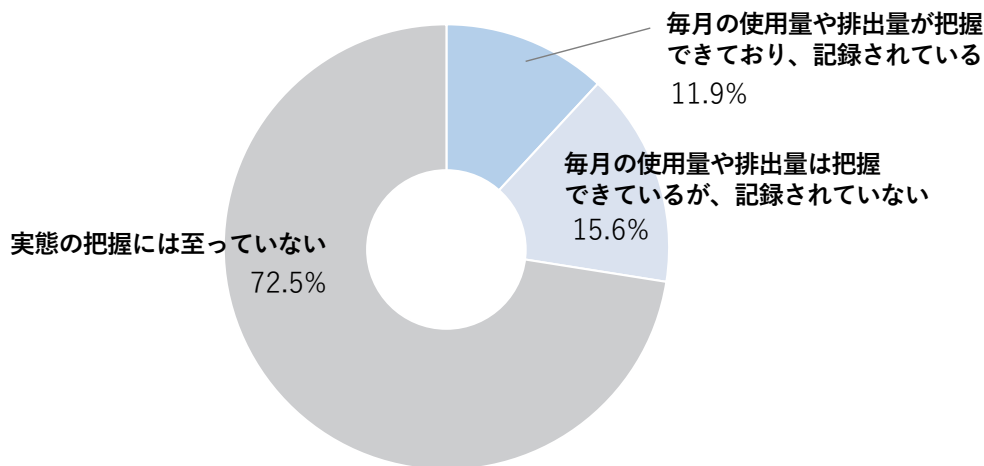
環境問題の中で今、最も注目されているのは気候変動であろう。地球温暖化に伴う異常気象や海面の上昇は世界各地で問題視されており、国内でも局地的な豪雨の頻発や海水温の上昇による海産物の変化など、生活、産業面での影響が多数報告されている。温室効果ガスの排出抑制への取り組みは企業にとっても不可欠な対策であると言えるが、中小企業の取り組みはどの程度進んでいるのだろうか。自社のエネルギー消費について、毎月の使用量や温室効果ガスの排出量について記録しているかを問うと、把握できている企業は全体の27.5%であり、多くの企業

が把握できていない結果となった。また中でもその数値を記録している企業は11.9%と、10社に1社ほどであった。

環境対策を行うためには、自社の事業活動において毎月どの程度のエネルギーを消費し、温室効果ガスの排出をどのくらいしているのかを把握することは、具体的な削減目標を定めたり、対策を講じたりする際に欠かせない情報となる。しかしながら、その記録をする企業は少数派であることがわかった。

より効果的な対策を行うためにも、まずは自社の活動を客観的に把握するところから始め、具体的な対応策について検討することを提案したい。

■ 事業活動における環境活動の実態把握 (n=1,549)



調査期間：2022年2月4日～3月31日

1-2. 環境対策への取り組み実施、組織体制

続けて、環境対策への取り組みの実施に向けて、会社として組織体制を整えているかを聞いたのが以下のグラフである。

組織体制が「整っている」と回答した企業は全体の8.7%で、現状は整っていないものの検討していると回答した企業(31.2%)と合計すると39.9%であった。全体の約4割が環境対策に向けて組織の体制を構築することへの意識を持っていることがわかるが、その意識はまだまだ進んでいないと言えるだろう。

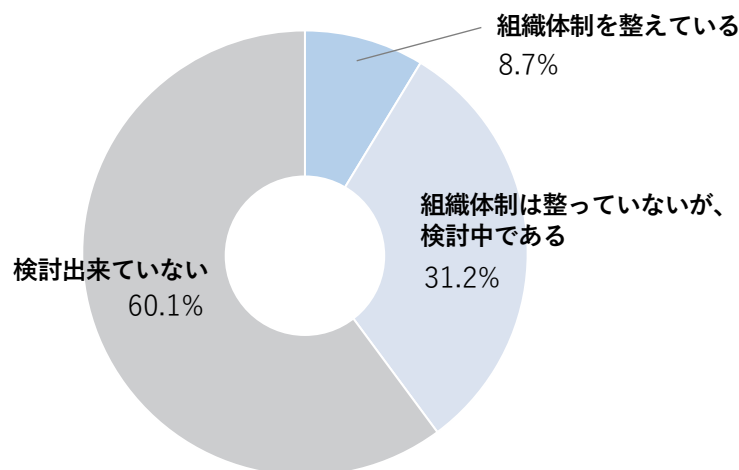
環境省は中小企業の気候変動対策として、①**可能な限り省エネを進める** ②**エネルギーの低炭素化を進める** ③**電化を促進する**、の3点を挙げている(※)。またその実現に向けては、前問のように具体的な自社の取り組みを客観的数値で示しつつ、それを基に具体的な削減対策を検討し、さらにそれを実行するために専任者の選定も含めた組織の体制づくりが必

要になる。具体的には、①は空調のこまめな温度調整や清掃、無駄電力の削減、断熱材の積極的な活用など、②は低炭素電源(再生可能エネルギー)やバイオマスボイラーなどの活用、③はガソリン車からハイブリッド車や電気自動車への転換が考えられる。しかし、こうした取り組みは業務と密接に絡むものであり、会社の戦略をいかに業務に落とし込むかは、組織的な精査や計画策定などのプロセスが必要になるものである。

この回答結果からわかるように、こうした取り組みを進める企業が少数派である背景には、現状ではまだまだ環境対策への問題意識が醸成されていないことや実際に取り組む余裕がないことなどが考えられる。

(※)環境省・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達成のために—(ver1.1)

■ 環境対策への取り組み実施、組織体制 (n=1,549)



調査期間：2022年2月4日～3月31日

2. 社会 (Social)

ESGのS(社会)については時代により変化し、また注目度の高い施策も変わる傾向にある。そのため、多くの企業が指針策定の参考にするといわれるのが、サステナビリティ報告書の作成サポートを行うNGO、GRI(Global Reporting Initiative)のレポートである。そのGRIが発行したGRIスタンダードによると、S(社会)を構成するものとしては、雇用、労働安全衛生、ダイバーシティと機会均等、人権とウェルビー

イング、地域コミュニティとの関係性、顧客の安全衛生(商品)、顧客プライバシーなどがあるとされている。人権や労働環境、さまざまなステークホルダーとの関係性など、企業と社会との関係性に加え、「人」に関わるさまざまな対策が含まれていると言えるだろう。

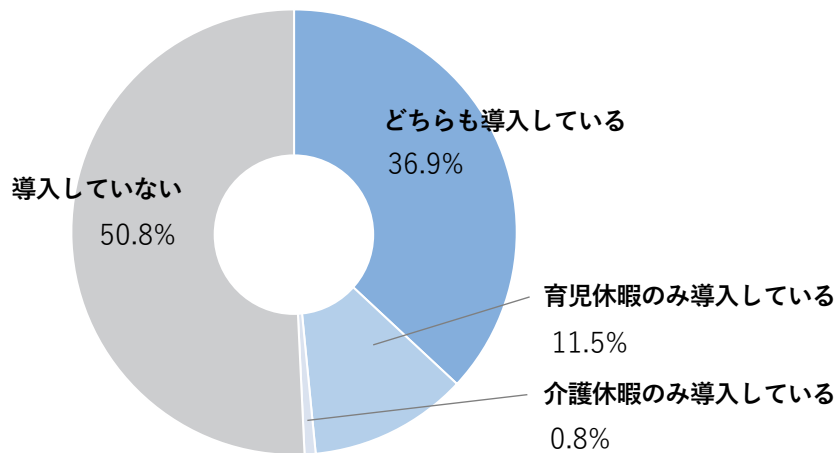
ここではこのS(社会)に関する中小企業の取り組みについての調査結果を報告する。

2-1. 育児・介護休暇制度の導入

育児・介護休暇制度の導入について行ったアンケートでは、約半数となる50.8%の企業が「導入していない」と回答した。調査対象である中小企業のうち、従業員が5人未満と回答した企業が37.8%、10人未満では63.5%を占めているため、対象となっている従業員がいないケースも考えられるが、それでも制度の検討・導入自体は進めておいた方がよいだろう。2021年6月に改正された育児・介護休業法は、2022年

4月から段階的に施行されている。男性の育児休業を取得しやすくしたり、休暇の分割取得や有期雇用者向けの要件の緩和をしたりするなど、育児休業を取得しやすい環境整備が求められることになる。そのための研修実施や制度の周知、相談体制の整備などの具体的な対応をしなければならないことも想定しながら、現状で取り組みが進んでいない企業は準備を促す必要があるだろう。

■ 育児・介護休暇制度の導入 (n=1,549)



調査期間：2022年2月4日～3月31日

2-2. 女性従業員比率

S（社会）にはダイバーシティと機会均等の視点もある。ダイバーシティは直訳すると「多様性」となり、その中には性別、宗教、人種、性的指向、年齢など幅広い論点が存在するが、本レポートでは性別、中でも女性の活躍に関する状況について調査した結果を紹介することにする。

男女雇用機会均等法が施行された1986年から35年以上が経つ現在、中小企業における女性の活躍の状況はどうなっているのだろうか。

女性従業員の比率について聞くと、30%以上と回答した企業が43.4%、一方で10%未満と回答した企業は34.2%であった。

厚生労働省の調査結果によると、総労働者数に占める女性の割合は45.3%であり、この数値は1985年の35.9%から徐々に増加傾向にある（※）。中小企業においても、女性の登用は進んでいると言えるのかもしれない。しかし、全体的な傾向を見ると、女性従業員の比率が30%未満の企業が半数以上を占め、10%未満の企業は3社に1社、という状況から、業

種や業態による偏りがある可能性がある。

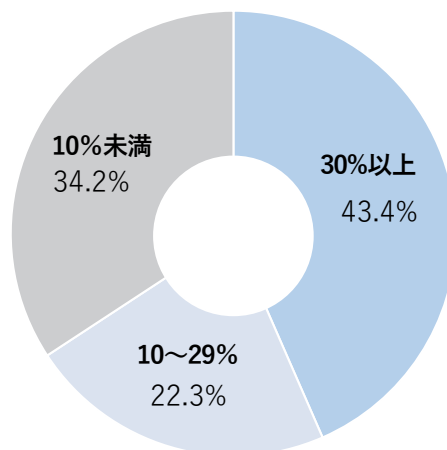
さらに、女性の働く機会は増えていても、業種による偏りや非正規雇用の増加など、厳しい雇用状況が存在するという側面もある。

女性の雇用に関する新しい動きとしては、2021年に「女性活躍推進法（2016年）」が改正され、2022年4月に施行された。それまでは労働者301人以上の事業主に対し、行動計画の策定や情報公開を義務付けるものであったが、改正後は労働者が101~300人の場合も対象となった。またこの法律では、女性の採用や昇進の機会提供、家庭生活との両立への支援、本人の意思の尊重などが示されている。

上記の規模に達しない中小企業であっても、経営者は育児や介護など女性が直面する課題に配慮し、性差によって処遇に差別が発生しないよう、働きやすい環境づくりに向けた努力をしていくことが求められる。

（※）厚生労働省「令和元年の働く女性の状況」

■ 女性従業員比率（n=1,549）



調査期間：2022年2月4日～3月31日

2-3. 従業員の健康診断の実施率

続けてS(社会)のうち、ウェルビーイング(健康、幸福、福祉)についての設問である。身体的、精神的に健康な状態で働くことができる環境の提供はますます重視されるようになってきている。事業者は労働者に対して、医師による健康診断を実施しなければならないことが法律により定められており(労働安全衛生法第66条)。これは事業規模を問わず、罰則を伴う義務である。ここでは中小企業の健康診断実施状況について紹介する。

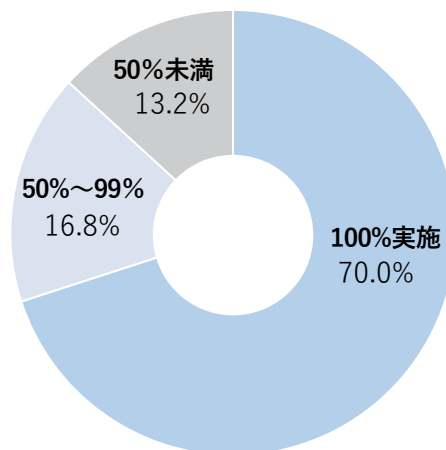
中小企業の健康診断の実施率は、100%実施していると回答した企業が70.0%、50~99%の実施率だと回答した企業が16.8%であった。一方、13.2%の企業は50%未満と回答した。

実施率100%の企業が多数派である一方、実施して

いない従業員がいる企業もみられる。従業員がいないケースや、諸事情により受診できなかったケースもあるだろうが、もしその運用があいまいになっている場合には改めて受診の体制を見直す必要があるだろう。

経済産業省の認定制度「健康経営優良法人」が、健康診断の実施率が高いことを条件としていることから、健康診断実施の重要性がわかるだろう。この「健康経営」という視点は近年注目される経営の指標を伴っている。このほか、近年では常時50人以上の労働者を使用する事業場にて、ストレスチェックの実施も義務付けられている。こうした取り組みを通して従業員の健康を維持することも、企業に求められている重要な施策である。

■ 従業員の健康診断の実施率 (n=1,246)



調査期間：2022年2月4日～3月31日

2-4. 従業員の平均年齢

ここでは従業員の平均年齢について聞いた結果を示すことにする。

厚生労働省が令和3年に行った賃金構造基本統計調査によると、男女含めた正社員の平均年齢は42.3歳、徐々にこの年齢は上昇傾向にある。それを踏まえて本調査の結果を見ると、40代がボリュームゾーンとなった(47.3%)ことから、多くの企業が40代をメインに稼働している状況がうかがえる。一方、平均年齢が50代の企業22.5%、60代が7.5%と、合計で約3割の企業が平均年齢50代以上という結果になった。

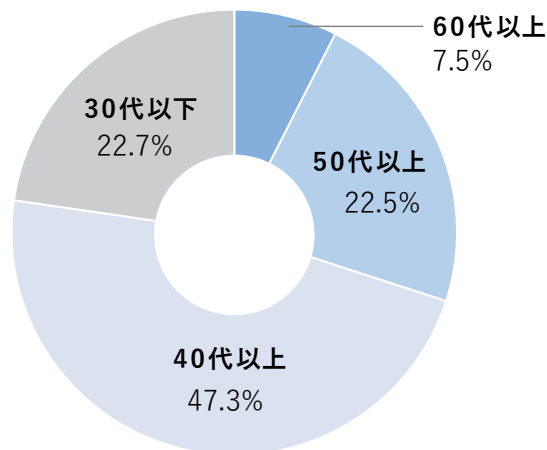
この背景としては、経営自体は安定しているものの、若い世代の採用が進まない企業や、従業員数を増やせない企業が平均年齢を上げている状況が考えられる。企業が若手世代を採用できなければ持続可能な

経営は難しくなり、またデジタル化への対応が遅れる恐れもある。さらに、経営者の平均年齢は60歳を超えたと言われている。

企業が経営を続けていく上で、売上の確保はもちろんのこと、組織力の維持・強化は必須である。少子高齢化による労働人口の減少がますます進む中で今後の戦略も検討しなければならないだろう。人材不足を補うデジタル対応、外部人材の活用や他社との協業などに加え、事業承継も選択肢のひとつと言える。その他、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、国や関係機関から手厚い支援を受けた結果、倒産は免れたものの厳しい経営状況にある企業が多いとの指摘も見られる。

経営者は、改めて今後を見通した上で、自社の新陳代謝について検討してみてはいかがだろうか。

■ 従業員の平均年齢 (n=1,434)



調査期間：2022年2月4日～3月31日

2-5. 従業員の年次有給休暇取得

2018年に成立した働き方改革関連法は2019年4月から順次施行され、その中には「年次有給休暇の確実な取得」が含まれている。これは10日以上の有給休暇が付与されるすべての労働者に対し、年に5日の有給休暇を取得させることが義務付けされたというもので、企業の規模に関わらず2019年4月から施行され、違反した場合には罰則が伴うものであった。この視点はS(社会)の「雇用」や「労働安全衛生」などに関わるものであり、Sへの取り組みの事例として取り上げ、検証を試みた。

同法の施行から3年となった今年、中小企業の実施状況について聞いた結果が以下のグラフである。上記「5日の取得」について、徹底ができているかを聞くと、「出来ている」と回答した企業が76.6%、4社に3社の割合で実施していることがわかった。一方、23.4%が「出来ていない」と回答している。

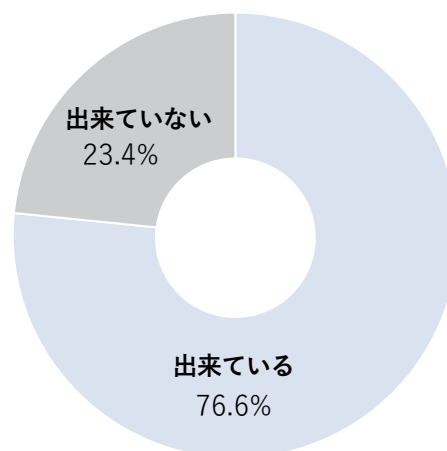
従業員の健康に関わる取り組みであり、「出来ていない」と回答した企業は積極的に改善を試みてもらいたい。

そもそもこの有給休暇取得の義務化が進められた背景には、ワークライフバランスを拡充し、従業員の健康を確保しようとする狙いがある。

またこれは企業側にもメリットがあるだろう。従業員の働く環境を良好に維持することで、離職率の低下や多様な人材の雇用の促進につながるほか、魅力のある職場として「選ばれる企業」になる可能性もある。

新型コロナウイルスの感染拡大は、改めて健康に働くことの重要性を自覚させられた出来事でもあった。今後はこの意識をさらに徹底させ、有給休暇の取得も着実に実施できるよう環境整備を進めてほしい。

■ 従業員の年次有給休暇取得 (n=1,434)



調査期間：2022年2月4日～3月31日

2-6. 従業員の時間外労働時間の上限規制

前問と同じく、働き方改革関連法の施行によりすべての企業が対応を迫られたものに、時間外労働（残業時間）の上限規制がある。過度な長時間労働はワークライフバランスに影響を与えることから、時間外労働の上限を原則として月45時間、年360時間とし、特別の事情がなければ、これを超えることができなくなるというものである。大企業は2019年4月から施行されたが、中小企業は1年間の猶予期間が設けられたため、2020年4月からの施行となった。それから約2年の取り組み状況について聞いた。

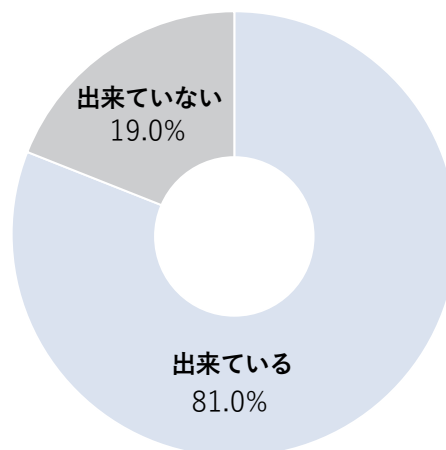
従業員の時間外労働の上限規制の徹底について、「出来ている」と回答した企業は81.0%に及び、多くの企業が対応しているとの結果が見られた。働き方改革への注目が集まったのは2018年から2019年であるが、その後2020年以降は新型コロナウイルスの感染拡大が見られたことから、働き方への注目が集まったことも影響している可能性がある。

約2割については「出来ていない」との回答であったが、これはぜひとも達成に向けて努力を続けてもらいたい。

この取り組みは、この施行前がいわゆる「36協定」を結ばば無制限の時間外労働が可能な状況を生んでしまっていたことへの反省も込められている。そのため、この取り組みが罰則付きであることや、「臨時的な特別な事情」があったとしても追加の労働時間には制限が設けられていることなどからも、長時間労働への規制は厳しいものと理解して対応しなければならないだろう。

また迅速な対応が難しいとの理由から、法律の施行から5年間の猶予が認められていた建設業、自動車運転業務、医師、鹿児島県及び沖縄県の砂糖製造業についても、2024年4月からの適用となる予定である。これらに該当する事業者は、今後2年間での準備を進めておく必要がある。

■ 従業員の時間外労働時間の上限規制 (n=1,549)



調査期間：2022年2月4日～3月31日

3. 企業統治 (Governance)

ESGのG(ガバナンス)とは、直訳すると「統治」や「管理」などとなり、ESGに言及するときには企業統治、コーポレート・ガバナンスと呼ばれることが多いものである。

このGに含まれるものとしてはコンプライアンスとその順守体制、リスク管理、情報公開、取締役会の独立性、報酬に係る方針などがある。透明性があり、公正

な企業の経営姿勢そのものを示す内容として重視される傾向にある。またこのGは業種や規模、扱う商材などに関係なく、すべての企業が対応すべきものとして注目されている。

ここではこのG(ガバナンス)に関する中小企業の取り組みについて、紹介したい。

3-1. 経営理念の策定

まずは企業統治の基本となる、経営姿勢そのものを示す「経営理念」の有無について聞いた。

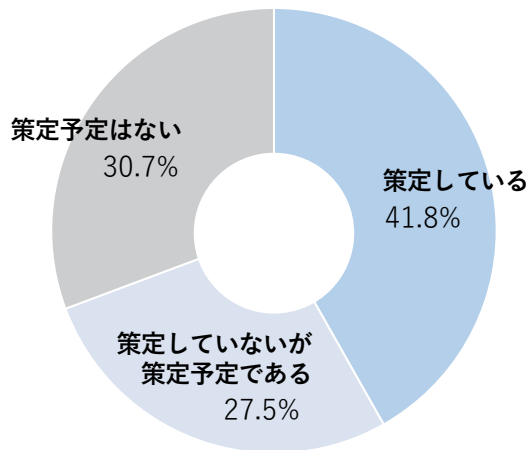
経営理念とは、経営者が考える信念や会社の価値観、会社の存在意義などを示すものである。経営をする際の基礎となる考え方であり、ESGのGと大きく関連しているものと言えよう。

この経営理念について「策定している」と回答した企業は41.8%にとどまる結果となった。現状では策定していないものの、策定予定であるとする企業は

27.5%であったが、それも含めて策定していない企業が6割に迫る結果となった。

経営理念は会社の方向性や事業の価値を言い表すものであり、企業統治において重要な位置づけであると考えられるが、それが言語化されていない企業の方が多いことから、ESGへの取り組みがまだまだ浸透していないことが推察される。

■ 経営理念の策定 (n=1,549)



調査期間：2022年2月4日～3月31日

3-2. 社内規定、規則の策定

続けて、企業統治の取り組みを具体的に示すものとして、昨今注目されている経営に関する基本的な規定類（就業規則、個人情報取扱規定、反社会的勢力対応規定）について、それらの策定状況を聞いた。最も多かったのは「就業規則」の1,194社で、回答企業中77.1%であった。次いで多かったのは「個人情報取扱規定」の764社（同・49.3%）、最も少なかったのは「反社会的勢力対応規定」の446社（同・28.8%）であった。

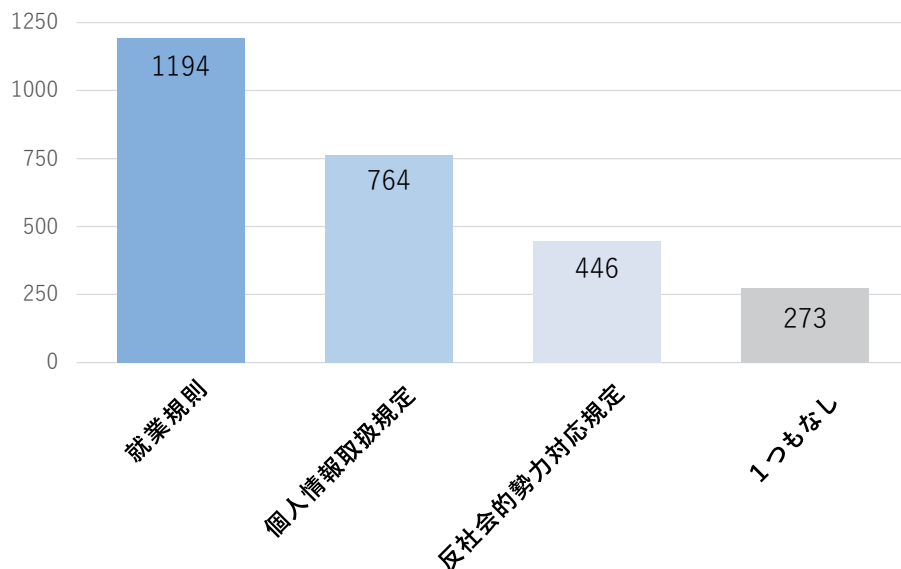
「就業規則」「個人情報取扱規定」の策定は多くの中小企業で進んでいることがわかったが、これらの規

定類は、従業員向けの説明や取引先との契約事務において必要であるために策定していることが推察される。

一方で、前問の「経営理念」については「策定している」と回答した企業は4割程度にとどまっている。この違いは、策定する必要性に迫られているかどうか、だと言えるだろう。

今後ESGへの取り組みが中小企業にも求められる中で、「経営理念」も含め、これら経営やコンプライアンス、情報公開等に関わる規定類を策定しておくことはこれまで以上に求められることになると考えられる。

■ 経営理念の策定 (n=1,549)



調査期間：2022年2月4日～3月31日

3-3. 企業経営体制の発信

最後に、企業統治の取り組みを示す場として考えられる自社ホームページ(以下HP)についても質問した。ここまで紹介してきた「経営理念」や各種規定類は、対外的にアピールする目的でも、現状では自社のHPに掲載することが基本的な対応であると考えられる。その自社のHPにおける、企業統治に関連する情報の公開状況について聞いた結果が以下のグラフである。

「HPがあり、企業の経営体制を公開している」と回答した企業は511社、回答企業中33.0%という結果となった。3社に1社はHPを情報公開の場として活用していることがわかった。

また「HPはあるが、企業の経営体制は公開していない」、つまり自社HPが商材のアピールにとどまっていると回答した企業は796社(同・51.4%)であった。

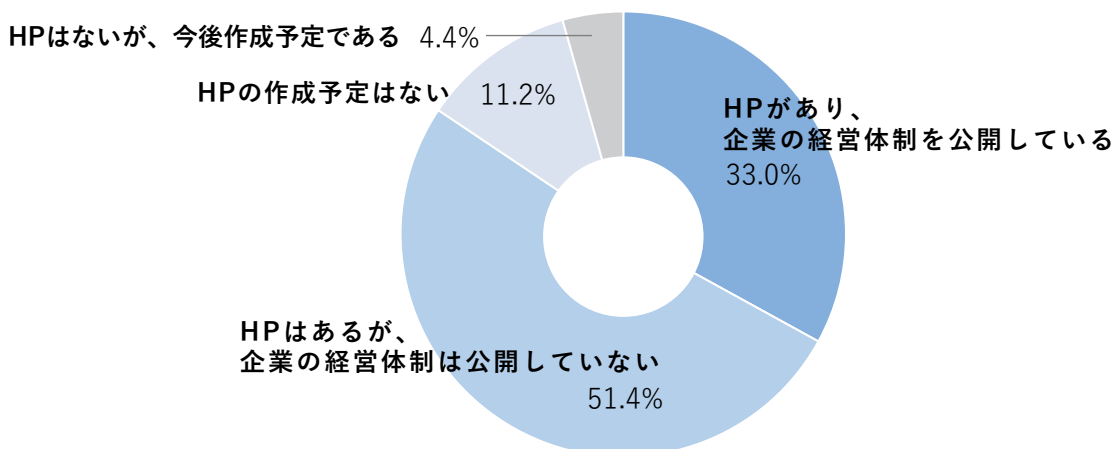
現状では、自社HPを運用していたとしても、そのHPで経営体制に関連した情報を公開している企業は少数派であると言えるだろう。

そしてHPを運用していない企業は242社(同・15.6%)に及んでいることもわかった(今後作成予定である4.4%を含む)。

2019年9~10月に実施したフォーバルグループによるアンケート調査(※)では、自社HPがない企業は19.8%であった。それから約2年半が経った現在は15.6%との結果となり、この調査結果からは自社HPを持たない企業が減っていることがわかる。ESGへの取り組みを示す上で有効な手段であるHPをうまく活用して、自社のアピール、ブランディングに活用してみたいかがだろうか。

(※)ブルーレポート2020年版

■ 企業経営体制の発信 (n=1,549)



調査期間：2022年2月4日～3月31日

4. まとめ

○持続可能な経営に向けて

今なぜ ESG への取り組みが求められているのか。これまでステークホルダーとの関係強化を進め、信頼獲得により事業の安定を図る CSR (企業の社会的責任) や、企業が自らの事業を通して社会課題の解決を図る CSV (共通価値の創造) という考え方も見られた。ともに企業の社会課題との関わり方を提起するものであったが、ESG はここに「投資先を選ぶ指標」の視点が入ることで、より外部評価の観点が強く作用していると位置付けることができるだろう。

また企業を取り巻く外部環境が厳しくなっていることも要因のひとつであると考えられる。気候変動への対応や、ジェンダー・多様性・児童労働などの人権への配慮も世界的な流れとなっている。こうした取り組みの多くが、企業の大小や業種に関わりなく取り組む姿勢が重視される社会になっているのである。

そしてこうした視点を含む ESG がこれまでの CSR や CSV と違うのは、課題設定が具体的で、それらが社会から必要な取り組みであると強く要請されているものであるからだろう。ここで示されているテーマは世界がここ数十年の重要な社会課題と位置付けているものである。そして ESG では、さらに企業統治が入ることで、企業の経営姿勢そのものを評価する指標が加わっている。より実践的で、具体的な取り組みが求められる指標であると考えられる。

○中小企業と ESG

このように ESG への取り組みの重要性が指摘される中で、実際に中小企業はどの程度取り組んでいるのかを示したのが本レポートの調査結果である。結果全体からうかがえることとしては、取り組みが

積極的に進められていると言える状況にはないことである。

労働環境の改善については多くの中小企業で進んでいる傾向がみられる一方、気候変動対策やジェンダー・多様性への対応は遅れていると言わざるを得ないだろう。また企業統治についても、業務に必要な規定類の作成は進む一方で、その情報公開体制の構築の遅れや、それらの大前提とも位置付けられる経営理念の策定をしていない企業が多数派であることなど、取り組み自体もちぐはぐな印象が拭えない。ESG を意識して積極的に改善を試みているとまでは言えない状況である。

○非財務価値で差別化を

中小企業にとっては、こうした追加の取り組みを負担に思う経営者も多いかもしれない。しかしながら、サプライチェーン全体での対応を求められ、顧客や消費者からの厳しい評価が伴う経営においては、中小企業であっても避けては通れない潮流となっている。

自社の事業や職場環境を改めて見つめ直し、SDGs 言えば何に当てはまるのか、ESG の指標ではどんな取り組みが求められるのか、常に意識して行動する必要がある。

さらに、今後の企業活動では売上や利益などの経済的価値のみならず、これら非財務的な価値への対応姿勢がますます問われることになるだろう。これは環境や社会に配慮した経営を行う企業としてのブランディングにも寄与することから、持続可能な経営に役立つものでもある。

中小企業もこの指標を念頭に、より積極的に取り組んでいかなければならないだろう。

Chapter 2

中小企業と法改正

〈 新制度への理解と取り組み状況 〉

電子帳簿保存法について

2021年12月に閣議決定された「令和4年度税制改正の大綱」では、経理業務の効率化をさらに進める目的で電子帳簿保存法の改正が盛り込まれ、2022年1月1日から施行されました。

電子帳簿保存法とは国税に関する帳簿書類を電子データで保存するとき等の方法について定める法律です。具体的には①電子ソフトなどで作成した帳簿や国税関係書類をデータのまま保存、②紙で受領・作成した書類をスキャナで読み取り画像データで保存、さらに③電子メールなどで授受した取引情報をそのままデータで保存の3つの方法があります。

デジタル化の進捗に合わせてこれまで数回にわたり改正が重ねられてきましたが、今回の改正のポイントは主に以下のようなものです。

- ・ 税務署長の事前承認制度の廃止
- ・ 保存する際の要件が緩和（タイムスタンプ要件
- ・ 検索要件・スキャナ保存適正事務処理要件）
- ・ 電子取引で授受されたものに関する、電子データに

よる保存の義務付けと、紙に印刷してから保存することを廃止

違反した際には、青色申告の承認の取り消しや追徴課税、推計課税などの可能性があります。また、今回の措置に関しては「宥恕（ゆうじょ）措置」（猶予期間）として2023年12月末までの2年間は設定されています。これは社内システムの整備に時間がかかる場合を想定しての措置ですが、原則として2022年1月から電子取引のデータによる保存の義務付けは始まっており、施行自体の延期という意味ではありません。またこの宥恕措置が過ぎればチェックが厳しくなる可能性があるため、早めの対策が必要になるでしょう。

同法の改正は企業の規模に関係なく取り組まなければならないことですが、中小企業の取り組みは果たして進んでいるのでしょうか。同法に関する中小企業の理解度や対応状況に関する調査を行いました。

CONTENTS

1. 改正電子帳簿保存法への理解	
1-1. 改正電子帳簿保存法についての内容理解	42
1-2. 理解できていない理由	43
2. 改正電子帳簿保存法への対応	
2-1. 改正電子帳簿保存法への対応の有無	44
2-2. 改正電子帳簿保存法への具体的な対応	45
2-3. 具体的な対応をする上で苦労したポイント	46
3. 改正電子帳簿保存法についての説明の有無	47
4. まとめ	48

1. 改正電子帳簿保存法への理解

電子帳簿保存法の制定は1998年と20年以上前のことであり、これまで時代の変化に合わせて幾度の改正を経てきている。しかしその内容がすべて理解されているとは言い難く、特に2022年1月からの改正では電子データでやり取りをしたものについては電子

データでの保管が義務付けされるなど、新しい取り組みも始まっている。

こうした改正の内容については、中小企業経営者も理解をしておく必要があるが、今回の改正についての程度の理解が進んでいるのだろうか。

1-1. 改正電子帳簿保存法についての内容理解

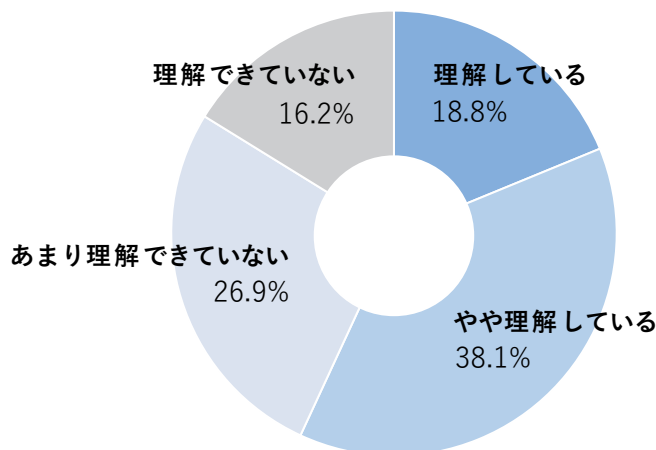
2021年12月に閣議決定され、2022年1月1日から施行された改正電子帳簿保存法の内容について、「理解している」と回答した企業は233社、「やや理解している」と回答した472社と合わせて、全体の56.9%が理解しているとの回答を示した。

一方で、「あまり理解できていない」は333社(26.9%)、「理解できていない」は202社(16.2%)との結果となった。そもそもこの法改正について理解していない企業は、この「理解できていない」に含まれていると考えられる。

全体として理解している企業の割合の方が大きかった背景には、改正法の施行から半年がたっていることや、近年の度重なる改正により電子取引に関する制度が注目されてきたこと、日々の業務に直結することから企業側の関心が高いことなどがうかがえる。

一方で、認知は進みつつも、理解が進まない企業もある程度存在していることもわかった。こうした企業に対しては、これまで以上に理解を進める情報提供が必要になるだろう。

■ 改正電子帳簿保存法についての内容理解 (n=1,240)



調査期間：2022年5月23日～6月30日

1-2. 理解できていない理由

続けて、改正電子帳簿保存法について「あまり理解できていない」「理解できていない」と回答した535社に対し、その理由を聞いたのが以下のグラフである（無効回答1社を除いて分析）。

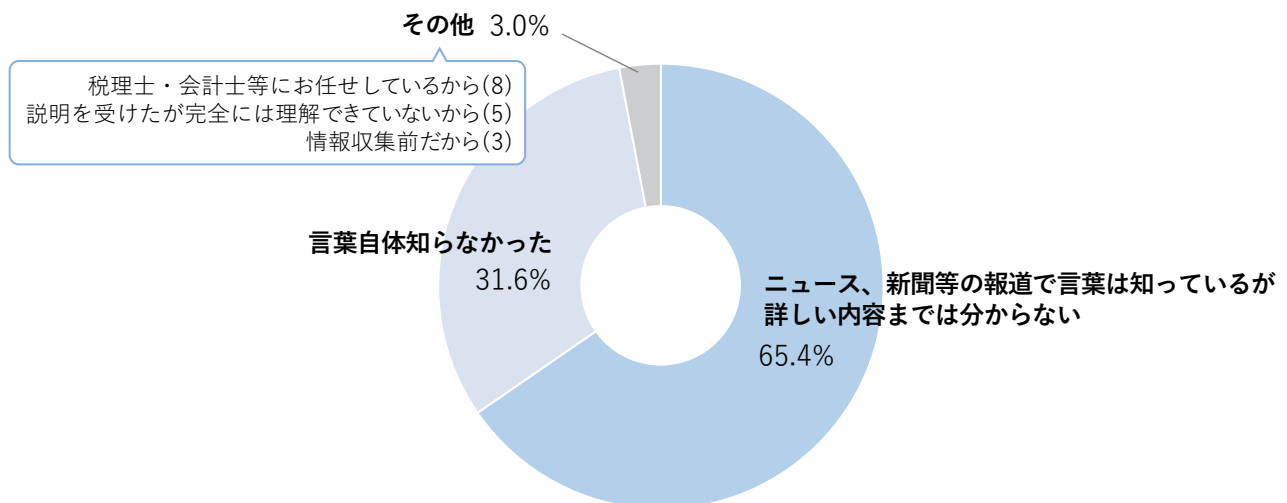
最も多かったのは「ニュース、新聞等の報道で言葉は知っているが詳しい内容までは分からない」と回答した349社で、およそ3社に2社が選択した結果となった。一方、「言葉自体知らなかった」と回答した企業は169社に及び、回答企業に占める割合は31.6%であった。

回答全体から、改正法についての理解ができていない理由を見ると、同法に関する認知に加えて、詳しい内容の理解が進んでいない状況があることがわかった。また「言葉自体知らなかった」と回答した人も含めて、やはり知ってもらうための工夫をより進

めた方がよいだろう。

これとは別に、同法に関する理解が進まない背景には、「その他」の回答で最も多かった「税理士・会計士等にお任せしているから」（8社）のような、外部の専門家に任せていることによる理解不足の可能性もある。「説明を受けたが完全には理解できていないから」（5社）と回答した企業についても、同様の外部専門家による解説を受け、それでも理解ができなかった可能性がある。今回の法改正は税務申告に関連するものであり、専門家に一任してしまう経営者もいると推察される。しかしながら日々の業務と切り離せないものであり、今後の業務効率化にも資する取り組みであるとも言える。こうした法改正については経営者として理解を進めておく必要があるだろう。

■ 理解できていない理由（n=534）



調査期間：2022年5月23日～6月30日

2. 改正電子帳簿保存法への対応

改正電子帳簿保存法については、2022年1月にすでに施行されており、多くの中小企業もその対応を検討、実施していることと思われる。一方で社内システムの改築や新規導入、従業員教育、業務フロー改善など取り組まなければならないものが多いことから、

対応に躊躇してしまっている企業もあるだろう。

同法、特に改正された内容に基づいて、中小企業はどの程度対応を進めているのか、実態を把握する調査を行い、具体的な内容についても聞いた。

2-1. 改正電子帳簿保存法への対応有無

改正電子帳簿保存法について「理解している」(233社)、「やや理解している」(472社)と回答した705社に対して、その対応を進めているかどうかを聞いた。「対応済み」と回答した企業は117社と全体の16.6%にとどまった。「取り組み中」と回答した企業と合わせると、55.5%の企業がこの度の改正に伴う対応を進めていることになる。

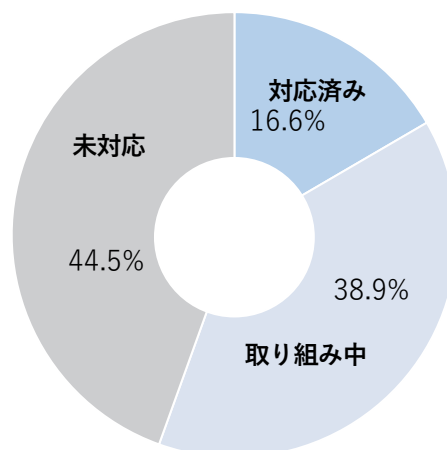
しかしながら、今回の法改正に伴う取り組みは2022年1月からすでに始められているものであり、「対応済み」が2割程度にとどまっていることは進捗の遅さを感じざるを得ない。「電子取引の取引情報に係る

電磁的記録の保存義務化」については2年間の宥恕措置が取られており、その間は特に税務署への届け出が不要であるものの、「取り組み中」と回答した企業もなるべくこの間に早く対応できる状態にすることが求められる。

そして、最も多かったのは「未対応」の314社で、これは回答企業中では44.5%に及んだ。

今回の法改正について理解しているものの対応まで進めていないという企業がまだまだ多いことがわかる。その場合は宥恕期間を活用して、早急な対応が必要になるだろう。

■ 電子帳簿保存法改正への対応有無 (n=705)



調査期間：2022年5月23日～6月30日

2-2. 改正電子帳簿保存法への具体的な対応

さらに、改正電子帳簿保存法について「理解している」「やや理解している」と回答した705社のうち、実際に対応を進めている391社に対し(※)、具体的にどのような対応をしたか、あるいは現在しているかについて聞いた。

最も多かったのは「データをサーバーやクラウドに保存」の103社で、回答に占める割合が28.4%に及んだ。また3番目に多かった「データをPCに保存」(84社・同23.1%)と合わせると、51.5%に及ぶ企業がデータ管理への取り組みを挙げた。

今回の法改正は、データ保存に関する要件が緩和されることで企業側の負担が減ることに加えて、電子取引についての電子データ管理が義務化されることが注目されている。これまでは電子取引であっても紙書面での保存が認められていたものも電子データ管理が必要になる。この点について、積極的に対応しようとする企業の姿が浮き彫りになった。

ただし、単に電子データ化ができていればよい、というものでもない。タイムスタンプの付与も含めて

改ざんができない状態にすること、また従業員がうっかりミスをすることも避けなければならない。長期間にわたり適切に管理できる環境整備も必要になるだろう。

このように積極的に対応しようとする企業がある一方で、それ以外の回答結果についてみると、対応があまり進んでいない状況も垣間見える。2番目に多かった「税理士・会計士等に相談している」(92社・同25.3%)、4番目の「情報収集、検討段階」(42社・同11.6%)、5番目の「ルール策定段階」(21社・同5.8%)など、いずれも相談や情報収集、検討中、というものである。これらの回答をした企業は2年間の宥恕期間において、積極的に対応への環境整備を進めてもらいたい。

(※)「対応済み」「取り組み中」と回答した391社のうち、無回答や無効回答を除いた363件の結果について分析している。

■ 電子帳簿保存法改正への具体的な対応 (n=363)

対応済み、取り組み中の方はどのような対応をしましたか、していますか?	数	割合
データをサーバーやクラウドに保存	103	28.4%
税理士・会計士等に相談している	92	25.3%
データをPCに保存	84	23.1%
情報収集、検討段階	42	11.6%
ルール策定段階	21	5.8%
電子署名に対応	8	2.2%
もともと取り組んでいた	8	2.2%
外付けハードディスクを導入	1	0.3%
その他 社内で担当者を教育中(1)、グループ内で対応検討中(1)等	4	1.1%
合計	363	100.0%

※対象外の回答は除外。調査期間：2022年5月23日～6月30日

2-3. 具体的な対応をする上で苦勞したポイント

続けて、改正電子帳簿保存法について理解し（705社）、その対応について「対応済み」「取り組み中」と回答した企業（391社）（※）に対し、具体的な対応をする上で苦勞したことについて聞いた。

最も多かったのは「特になし」の193社で、回答企業の52.2%を占める結果となった。同法はこれまで時代の変化に即してさまざまな改正が行われてきたが、今回の改正については要件緩和措置が多いこと、また電子取引についての電子データ保存義務化についてもこれまでの業務の延長線上で対応できるものが多いためだと考えられる。特に近年、業務効率化に向けて取り組む企業が多かったテレワークやペーパーレスの推進との相性も良い。すでに対応を進められた企業はスムーズに運用できている様子がうかがえる。

一方、具体的に苦勞したポイントとして挙げた回答には、「慣れるまでに期間が必要」（36社・同9.7%）、「取引先が未対応」（22社・同5.9%）、「時間がかかる」（13社・同3.5%）、「電帳法を理解すること」（12社・同3.2%）などが見られた。同法の改正について理解していても取り組めていない企業は、こうした理由により対応が進んでいない可能性がある。また要件緩和とともに罰則も強化されていることから、これまでと同じ感覚で進めていると意図的でなくとも不正と見なされてしまうリスクがある。改正された内容も含めて、改めて同法全体の理解を深めてみてほしい。

（※）「対応済み」「取り組み中」と回答した391社のうち、無回答や無効回答を除いた370件の結果について分析している。

■ 具体的な対応をする上で苦勞したポイント（n=370）

具体的な対応をする上で苦勞したポイント	数	割合
特になし	193	52.2%
慣れるまでに期間が必要	36	9.7%
税理士・会計士等にお任せしている	31	8.4%
ルール策定段階	26	7.0%
取引先が未対応	22	5.9%
時間がかかる	13	3.5%
電帳法を理解すること	12	3.2%
データの管理	9	2.4%
何をすればいいかわからない	9	2.4%
費用面	7	1.9%
ツールの選定	3	0.8%
その他	9	2.4%
合計	370	100.0%

社内の担当者に任せている(3)、ITや税務関連の用語が分からない(2)、アプリの互換性による文字化け(1)等

※対象外の回答は除外。調査期間：2022年5月23日～6月30日

3. 改正電子帳簿保存法についての説明有無

電子帳簿保存法の改正については、今回特にポイントになるのが電子取引による電子データ管理についてであり、納税申告と絡むことであるため、その対応はとても重要なものとなる。多くの中小企業が経

理業務の相談を顧問税理士や会計士などに行っていることから、こうした専門家からどの程度説明が行われているかを把握する調査を実施した。

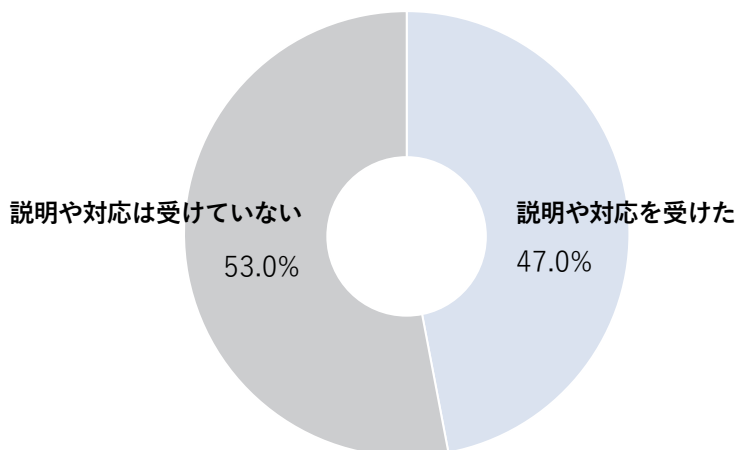
改正電子帳簿保存法が2022年1月に施行されたことについて、顧問税理士や会計士などから説明を受けたり、対応についての提案を受けたかについて聞いた結果が以下のグラフである。

「説明や対応を受けた」と回答した企業は47.0%、「説明や対応は受けていない」の53.0%よりも少ない結果となった。半数近くは顧問先から提案してもらっているが、半数はまだされていない。本レポート内の他の設問からもうかがえるように、中小企業経営者の中には今回の改正について理解していても取り組めていないケースや、内容についての理解が及んでいないケースもある。今回の法改正に伴う義務化

や罰則に関する情報共有にとどまらず、実施することによるメリットや導入に向けた進め方など、身近な専門家からのアドバイスを積極的に行いながら、中小企業経営者の理解促進につなげる環境づくりが重要だろう。

また、こうした法改正や制度の変更は毎年のように生まれ、日々の業務に追われている中小企業経営者へ情報が届きにくいことも事実である。今回の法改正に限らず、企業側のニーズも踏まえた効率的な対策が求められる中、これらの変化にいち早く対応できる支援者や団体などの存在が、変化の激しい今、これまで以上に必要になるかもしれない。

■ 電顧問税理士、会計士等からの説明、提案の有無 (n=1,240)



調査期間：2022年5月23日～6月30日

4. まとめ

○中小企業の取り組みは道半ば

本レポートにて改正電子帳簿保存法を取り上げた背景は、企業の経理関連の業務が2023年に向けて大きく変わろうとしていること、その変化として注目されているものに2つの制度があり、そのひとつが同法の改正であるためである。

電子帳簿保存法を中小企業が導入するメリットとしては、テレワークや多様な働き方への対応が進むこと、ペーパーレスのさらなる推進、書類のデータ管理が進むことによる紛失リスクやコストの削減効果、検索しやすくなることによる業務の効率化などが挙げられるだろう。時代の変化に合わせて業務自体を効率化しつつ、国側としては課税に係る業務の効率化に加えて、改ざん防止への期待もあると考えられる。

しかしながら、同法への中小企業の取り組みは決して順調に進んでいるとは言えない状況にある。本レポートでも紹介した通り、すでに同法の改正は2022年1月から施行されているものの、同法についての理解や、具体的な対応が進んでいる企業はまだまだ少ない。この取り組みを拡大していくためにも、より丁寧な情報提供や理解活動が必要だと言えるだろう。

○少しでも早い対応を

また、中小企業が同法への取り組みを進める際には、単にデジタル化へ対応するだけでなく、自社が今後も運用しやすい環境整備を意識して取り組む視点も重要だと考える。自社の業務フローに合った適切なソフトや運用手段の検討や、これらのツールを運用する従業員側の理解促進と情報管理の徹底、それに向けた教育の機会の創出なども必要になるだろう。改正法には罰則も規定されていることから、改ざんのみならず、うっかりミスであっても発生しないような環境整

備も求められることになるためである。

また、本項の冒頭で記述した「注目されている2つの制度」のうちのもうひとつはインボイス制度（適格請求書保存方式）である。仕入税額控除を行う課税事業者（適格請求書発行事業者）であれば必ず対応が求められる制度で、電子インボイスを交付または受領する際には電子帳簿保存法への理解も必要になると言われている。

宥恕措置期間があるとはいえ、納税にも関わる重要な取り組みであることには間違いなく、少しでも早い対応をすることが求められる。

○中小企業への情報提供やサポートの拡充を

こうした動きは、昨今のDX（デジタルトランスフォーメーション）の流れと関連していると言えるだろう。言い換えれば、この機に改めて自社の経理業務について、適切なフローを再確認したり、業務の無駄を省きつつ効率化を進めたりすることに加え、よりデータ管理が進むことで改めてデータ利活用への機運を社内で盛り上げることも検討してみてはいかがだろうか。

新型コロナウイルスの感染拡大から2年半がたち、少しずつ経済活動の活発化への期待が高まっている。そんな中、同法への取り組みはテレワークの普及や多様な人材の確保等、これまでの働き方からの変化にも貢献するものであり、その意味でも中小企業が同法を理解し、対応をしていくことは必須になってくる。

合わせて行政に対しては、中小企業の理解促進と、中小企業が対応しやすい工夫や、障壁を取り除くためのサポートも行ってもらいたい。

インボイス制度について

今、多くの企業が準備を進めている新しい制度に「インボイス（適格請求書）制度」があります（正式名称は適格請求書等保存方式）。

取引先において消費税額を正確に記載した書類を作成し、国側が消費税額を正確に把握することを目的としています。中小企業はもちろんのこと、個人事業主やフリーランスなども含めすべての企業が検討しなければならない重要な制度です。

消費税の納付税額は、自社の売上時の税額と、仕入れ時の税額の差額により決まります。インボイス制度はこの仕入税額を控除する方式のことで、よって、控除を受けるためには必要な記載内容を満たす適格請求書の保存が必要になります。

例えば、買手が仕入れ時の税額について控除（仕入税額控除）の適用を受けるためには、原則として、取引相手（売手）である登録事業者からのインボイスの保存が必要になります。それができない場合は、買手側が仕入れ時の税額についても消費税を負担しなければならないのです。

この制度によって今後懸念されるのが、取引先からインボイスを求められたときに対応できない免税事業者は仕事を失うリスクがあるということです。さらに、もし免税事業者のままで契約ができたとしても、仕入税額分の負担を取引先から求められてしまうような事態が発生する可能性もあります。

この制度の対象は課税事業者ですが、免税事業者であっても、仕事を失うリスクを回避するために登録を申請することは可能です。これまでは免税事業者で運営してきた事業者も、免除されるメリットと、仕事を失ってしまうかもしれないデメリットを考慮した上で、対応をしていかなければならないのです。制度の開始は令和5年10月からですが、この登録申請は令和3年10月からすでに開始されています。

多くの事業者にとって対応が求められるインボイス制度について、特に中小企業の理解はどの程度進み、また実際に取り組んでいるのでしょうか。本レポートは、インボイス制度についての中小企業の理解度や取り組み状況について行った調査をまとめたものです。

CONTENTS

5. インボイス制度への理解	
5-1. インボイス制度についての内容理解	50
5-2. 理解できていない理由	51
6. インボイス制度への取り組み状況	52
7. インボイス制度についての説明有無	53
8. まとめ	54

5. インボイス制度への理解

インボイス制度は消費税の仕入税額控除に必要な新しい仕組みであるが、背景には消費税に係るお金の流れをクリアにしたい思いがあるため、作成する書類の様式が変わったり、事前に準備して登録申請を行ったりと、対応への手間はとても多い。

すでに課税事業者である企業はもちろんのこと、免税事業者であっても導入を検討しなければならない重要な制度である。令和5年10月からの本格運用を前に、この制度に関する中小企業の理解はどの程度進んでいるのか、調査を行った。

5-1. インボイス制度についての内容理解

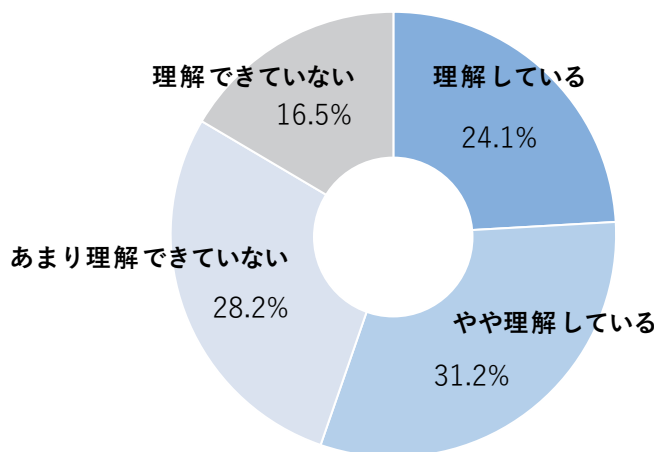
以下はインボイス制度の理解度を把握する目的で行った調査の結果である。「理解している」(299社・24.1%)と「やや理解している」(387社・31.2%)の合計が55.3%となり、半数以上の企業で制度の理解が進んでいることがわかった。

一方、「あまり理解できていない」(350社・28.2%)と「理解できていない」(204社・16.5%)の合計は44.7%となり、具体的な内容理解まで進めていない企業が4割強にのぼっていることが分かる。制度開

始まで1年余りではあるが、現状では制度に関する周知がまだまだ徹底されていないと言える。

課税事業者が対象の制度ではあるが、対象外の免税事業者であっても、取引先との関係を考慮して登録申請を行うかどうかは必ず考えなければならないことである。国税庁を始め関係機関は、認知、理解に向けた取り組みをさらに強化する必要があるだろう。

■ インボイス制度についての内容理解 (n=1,240)



調査期間：2022年5月23日～6月30日

5-2. 理解できていない理由

続けて、インボイス制度について「あまり理解できていない」「理解できていない」と回答した554社に対し、その理由を聞いたのが以下のグラフである（無効回答2社を除いて分析）。

最も多かったのは「ニュース、新聞等の報道で言葉は知っているが詳しい内容までは分からない」と回答した350社で、回答企業に占める割合は63.4%であった。

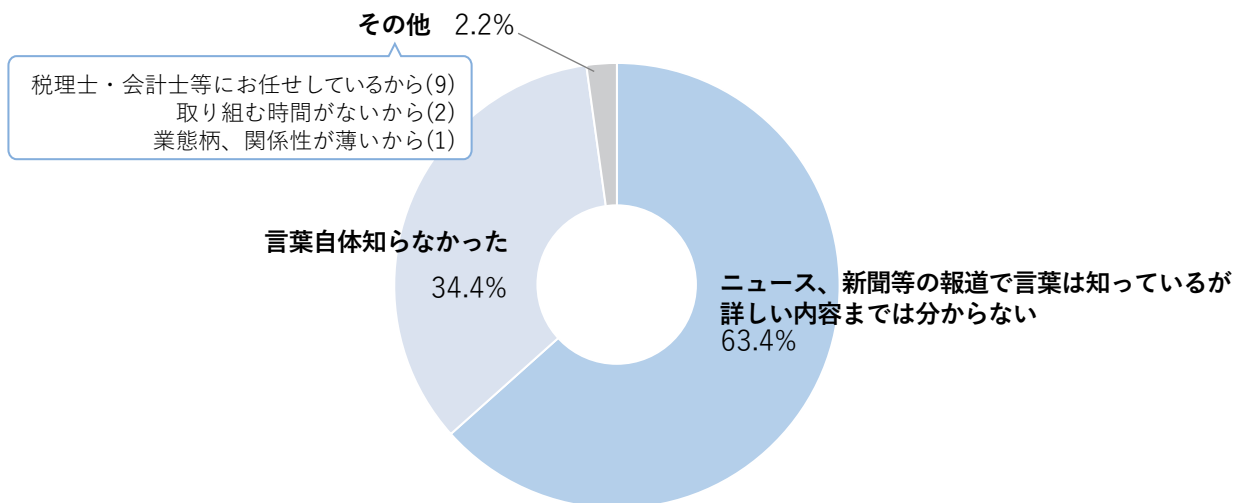
一方、「言葉自体知らなかった」と回答した企業は190社に及び、同じく回答企業に占める割合は34.4%であった。「その他」を選択したのは12社（同・2.2%）で、そのうち最も多かった回答は「税理士・会計士等にお任せしている」（9社）であった。

この調査結果から、インボイスという制度については耳にする機会が増えても、具体的に何をするのかについての理解が進んでいない中小企業が多いことが

わかる。納税に係る作業変更や申請手続きなどの制度自体の理解が重要だが、制度を説明する際には、具体的に企業が何を、どのように取り組んでいかなければならないのかについても、わかりやすい説明が必要だ。

また、「言葉自体知らなかった」という回答が多いことから、制度開始後に取り引きが停止されるリスクがあること自体を理解していない企業が一定数存在する可能性がある。特にこれまで免税事業者であった小規模事業者は、消費税の納税に関する意識が低い場合がある。決して他人事ではないとの問題意識とともに、丁寧な情報提供をしていくことが求められる。

■ 理解できていない理由（n=552）



※対象外の回答は除外。 調査期間：2022年5月23日～6月30日

6. 改正電子帳簿保存法への対応

インボイス制度の開始は令和5年10月であるが、その登録申請が開始されていることについてはすでに述べたとおりである。こうした申請手続きに加えて、自社発行の書類のうち何をインボイスとするか、現状のシステムはその制度に対応できるものなのか、取引先はこの制度についてどのように考えているのかの確認

など、実際の運用の前に準備しておかなければならないことは多岐にわたる。開始まで間も無くとなった今、すでに取り組みを始めている企業も多いだろう。

インボイス制度の開始に向けて、中小企業はどの程度対応を進めているのか。その実態を把握する調査を行い、具体的な内容についても聞いた。

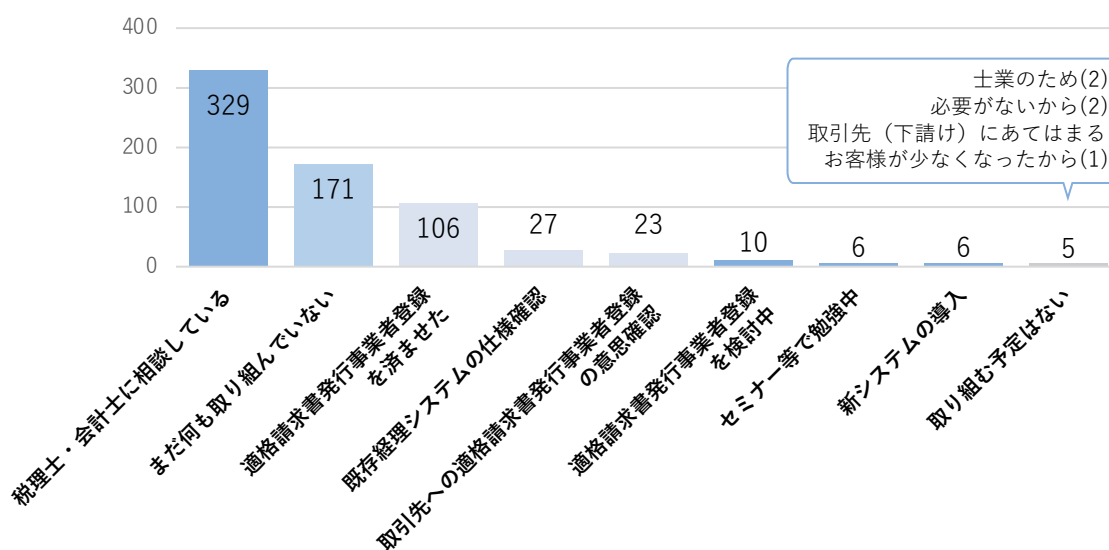
インボイス制度について「理解している」(299社)、「やや理解している」(387社)と回答した686社に対して、具体的な取り組みを進めているかどうかを聞いた(無効回答3社を除いて分析)。

最も多かったのは「税理士・会計士等に相談している」の329社で、回答企業の48.2%に及んだ。さらに「まだ何も取り組んでいない」(171社・同25.0%)、「適格請求書発行事業者登録を済ませた」(106社・同15.5%)、「既存経理システムの仕様確認」(27社・4.0%)

などと続いた。

また、「取り組む予定はない」と回答した5社の内訳としては、「土業のため」(2)、「必要がないから」(2)、「取引先(下請け)にあてはまるお客様が少なくなった」(1)であった。インボイス制度は業種・業態・規模を問わずに対応する必要があるものである。制度開始直後に慌てないためにも、企業側で準備しておくべきことを把握した上で、計画的な取り組みを早めに進めることをお勧めしたい。

■ インボイス制度への取り組み状況 (n=683)



※対象外の回答は除外。 調査期間：2022年5月23日～6月30日

7. インボイス制度についての説明有無

前ページの回答結果にあるように、インボイス制度は納税に関連するものであることから「税理士・会計士等に相談している」と回答する企業が最も多かった。一方で理解が進んでいない企業も多く存在す

ることから、ここでは改めて、インボイス制度について専門家から説明を受けているのかを把握する調査を実施した。

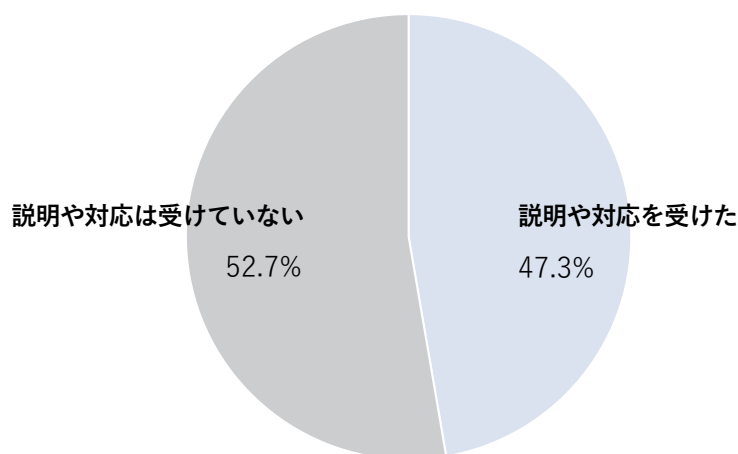
インボイス制度について、税理士・会計士等から説明を受けたり、対応についての提案を受けたかについて聞いた結果が以下のグラフである。「説明や対応を受けた」と回答した企業は587社(47.3%)であり、「説明や対応は受けていない」の653社(52.7%)よりも少ない結果となった。過半数の企業において、税理士・会計士等からの説明や提案がなされていないことがわかった。

これまで述べてきたとおり、インボイス制度では多くの確認事項が存在する。制度の要件を満たしているか、計算の仕様は正しいかなど、請求書業務に係

る重要な変更については、事前に専門家による詳細なアドバイスが有効であろう。

またインボイスの保管義務期間(7年間)についてはデータ保管も可能であるが、その際には本レポート8月号でも紹介した改正電子帳簿保存法への対応も関係してくる(インボイスを電子保存する際には、改正電子帳簿保存法の保存要件を満たす形で対応しなければならない)。書類作成や管理に関するさまざまな変更が予定されている今、こうしたことも、専門家、また支援者や団体などの存在が助けになるのではないだろうか。

■ インボイス制度についての説明有無 (n=1,240)



調査期間：2022年5月23日～6月30日

8. まとめ

○納税ルールの明確化への対応

インボイス制度が導入されることになったきっかけは令和元年10月の消費税改正である。税率が8%から10%に上がり、同時に軽減税率の適用が決まったことから、2種類の税率が併用されることになり、納税に関するルールの明確化が必要が生じたためである。

具体的には、請求書の税率区分を明確化することで正確性を担保しつつ、一方で二重徴収や不正、ミスなどを防ぐことができるとされている。さらには、売上1,000万円未満の事業者に対する免税措置にミスを入れることで、益税といわれる国に納められない消費税の扱いを厳格化する狙いもあるといわれている。

また、この制度は自社のみならず取引先との関わり方と直結するものである。やり取りする書類をデータ保存する場合には改正電子帳簿保存法への対応とも連携する必要がある。実際に制度が開始されれば、事業者側の新たな負担として請求書業務の複雑化や確認などに伴う事務作業の増加が挙げられるだろう。

これらを踏まえるだけでも、企業の規模にかかわらず、令和5年に向けてさまざまな取り組みが必要になることがわかる。インボイス制度の導入は、単なる請求書の仕様変更にとどまらず、消費税の納税厳格化や、取引先との関係強化（場合によっては見直し）などが含まれ、企業経営においても重要な取り組みだと言えるのである。

○登録申請への時間的余裕はない

本レポートでは、そのインボイス制度について中小企業の理解がどの程度進み、かつ具体的な取り組みを進めているかについて調査をした結果をまとめている。

それによると、中小企業では約半数で理解を得られているものの、すべての企業が対策を考えなければならぬこと、また制度の開始が間もなくであることを考慮すると、決して理解が進んでいるとは言えない状況である。

またインボイス制度に向けた取り組み状況についても、申請・登録を済ませた企業は少数派で、現状では専門家への相談にとどまっていたり、対策は何もしていなかったりと、進みは遅いと言わざるを得ない。制度の開始は令和5年10月だが、登録申請は原則、同年3月までとされている。もし制度開始まで時間があると考えている企業があれば、約半年の間に申請を進めなければならず、時間的な余裕はない。その他、インボイス対応の検討事項としては、免税事業者である場合は申請するかどうか、自社が発行する書類の何をインボイスとするか、登録に合わせて、システムが適合しているか、していない場合はどのような仕様を導入するか、など確認し、考えるべきことはたくさんある。

○中小企業への情報提供の拡大を

ここまでインボイス制度に向けた取り組みの重要性や準備の煩雑さについて述べたが、社会的信用や今後の事業の安定化を期待することもできる。そのためにもこの制度にどう向き合うべきか、企業の規模に関係なく考えていかなければならず、「知らなかった」では済まされないのである。

企業側が自ら学ぶことが前提だとしても、認知・理解を促進するためには、税理士・会計士等からのアドバイス、また行政や関係機関によるこれまで以上に手厚いサポートも重要だろう。

Chapter 3

中小企業の デジタルトランスフォーメーション

〈 DXへの取り組み状況 〉

中小企業のDX化

政府がデジタル化の推進に向けて2021年に定めた「デジタルの日」は、今年から毎年10月の第一日曜日・月曜日とすることが決まりました。また10月は「デジタル月間」に設定されています。「誰一人取り残されない、人に優しいデジタル化」の実現に向けて、官民挙げたデジタル技術やサービスの普及と社会全体のデジタル化推進が図られています。

そのデジタル化推進に向けた具体的な取り組みとして注目されているのがデジタルトランスフォーメーション（以下「DX」）です。昨今の急速なデジタル化に伴うビジネス環境の変化に対応できなければ、これまでの競争優位性を維持できなくなったり、新たな取引先を獲得できなかったりするリスクがあります。企業の規模の大小やその業種・業態にかかわらず、経

営環境の変化に対応すべくDXに取り組むことが、持続可能な経営に向けて重要であることは間違いないでしょう。

このDXが経済産業省により初めて提起された2018年から4年がたちました。果たして中小企業の取り組みはどこまで進んでいるのでしょうか。フォーバルグループではその取り組みを「DX化を推進するための重要なポイント」として、

① DX推進体制の整備 ② デジタル化・デジタル技術の活用 ③ DX人材の育成 ④ ビジネスモデルの改革と位置づけ、デジタル月間に合わせて中小企業の実態調査を行いました。今月号では、その前半として①と②の調査結果について取りまとめたものを報告します。

CONTENTS

1. DX推進体制の整備

- 1-1. DXに対応した経営方針の作成有無 / 1-2. DXに対応した経営方針の宣言有無 57
- 1-3. DX化の責任者かつ担当者の有無 / 1-4. DX対応のセキュリティポリシー作成有無 58
- 1-5. 情報管理体制（組織的安全管理措置）の整備有無 59

2. デジタル化・デジタル技術の活用

- 2-1. 情報資産の可視化有無 / 2-2. DX対応した業務フロー図の作成有無 60
- 2-3. 事務所高速回線の整備有無 / 2-4. 社外からのリモート接続環境の有無 61
- 2-5. 情報管理体制（技術的安全管理措置）の整備有無 / 2-6. 紙媒体の電子化変換の有無 62
- 2-7. いつでもどこでも情報把握できるツールの有無 / 2-8. 導入ツール利用状況の可視化の有無 63
- 2-9. 電子署名の導入有無 / 2-10. 電子的な勤怠管理の導入有無 64
- 2-11. 電子的な営業管理の導入有無 / 2-12. その他の電子的管理ツールの導入有無 65
- 2-13. オンライン会議システムの活用状況 / 2-14. ビジネスチャットツールの活用状況 66

- 3. まとめ 67

1. DX 推進体制の整備

まずは「DX化を推進するための重要なポイント」のうち、1つ目の「DX 推進体制の整備」について取り上げたい。

「DX 推進体制の整備」では、企業内でDX 推進に向けたビジョンや経営方針が定められ、またそれが企業

内で共有されている状態が求められる。また情報セキュリティポリシーの設定や情報管理体制の構築も必要である。

ここでは、中小企業の「DX 推進体制の整備」の現状について調査した結果を報告したい。

1-1. DX に対応した経営方針の作成有無

企業がDXを推進するときに必ず求められるのは、経営層の積極的な関与と全社での取り組みを進めるための体制の構築である。経営の柱として位置付け、それを全社的な取り組みにしていくためにも、DXを推進する目的や将来像を意識した経営方針の作成が不可欠である。

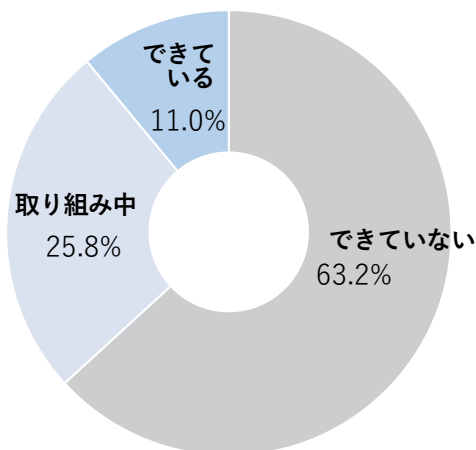
DX に対応した経営方針の作成状況を問う設問では、「できていない」と回答した企業が714社(63.2%)となった。「できている」と回答した124社(11.0%)と比較しても、現状では多くの企業が取り組めていない現状が浮き彫りになった。

1-2. DX に対応した経営方針の宣言有無

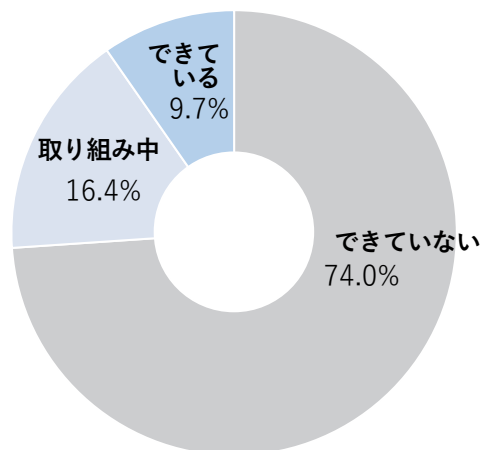
DXを進める際には、DXに対応した経営方針を従業員に伝え、実施に向けた体制づくりをすることがまず求められる。さらに顧客・株主・取引先など自社のステークホルダーへ情報発信することも、信頼獲得に向けて重要であると言える。

DXに対応した経営方針について、社内外に宣言・発信しているかを問うと、「できていない」と回答した企業が835社(74.0%)となった。ここには「作成できていない」と「作成していても宣言していない」企業が含まれるが、「取り組み中」や「できている」を大きく上回る結果となった。

■ DX に対応した経営方針の作成有無 (n=1,129)



■ DX に対応した経営方針の宣言有無 (n=1,129)



調査期間：2022年7月25日～9月2日

1-3. DX化の責任者かつ担当者の有無

DXに関わる経営方針やビジョンを社内に浸透させるときには、経営層のコミットメントのみならず、実際の職場でリーダーシップを持って取り組む責任者や担当者の存在が不可欠である。経営層で方針を決めた上でそれを全社での取り組みにするには、方針を理解し、現場の業務に落とし込み、かつ事業をけん引する力が必要になるからである。この責任者や担当者の選出が、DX化を成功させる鍵と言えるかもしれない。

DX化のための責任者や担当者が決まっているかどうかを問う設問では、「できている」と回答した企業は317社(28.1%)に上ったものの、「できていない」と回答した企業が650社(57.6%)で最多となった。実際にDXの推進役である責任者や担当者が不在とする企業が多いことから、DXの推進体制の構築まで進んでいない企業が現状では多数派であることがわかる。

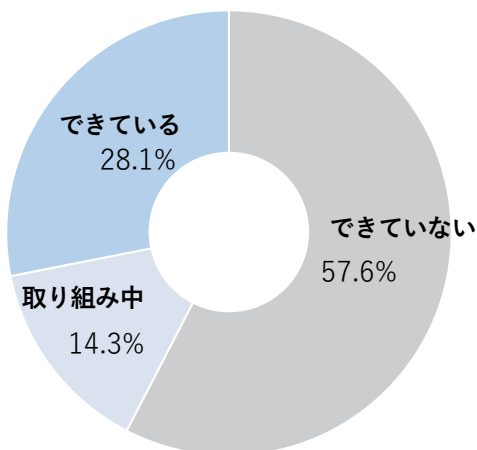
1-4. DX対応のセキュリティポリシーの作成有無

デジタル社会において常に警戒しておかなければならないのがサイバー攻撃や情報漏洩などへの対応であり、また情報の扱い方である。DXのD(デジタル)が示すように、これからの企業経営においてデータの取り扱いがシビアに対応していかなければならない重要な要素であると言える。

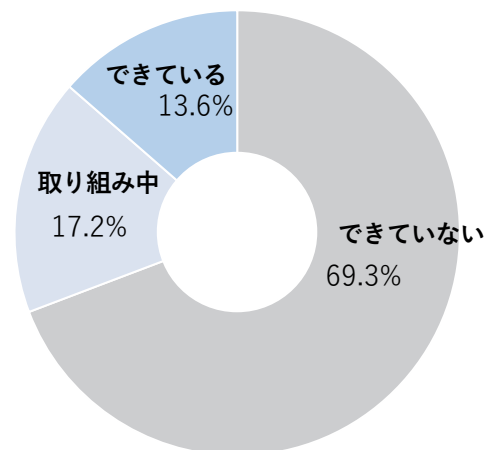
情報セキュリティポリシーとは、企業の情報セキュリティ対策に係る方針や行動指針を示すものである。体制、運用規定、方針、基準などが含まれる。これまでも作成していたという企業は多いと思われるが、全社的にDXを進めるときには、それに対応するポリシーの作成も必要となり、また従業員が誰でも閲覧できる仕組みの構築も欠かせない。

DXに対応したセキュリティポリシーの作成については、782社(69.3%)が「できていない」と回答した。「できている」と回答した企業は153社(13.6%)にとどまっており、この対策は急務であると言えよう。

■ DX化の責任者かつ担当者の有無 (n=1,129)



■ DX対応のセキュリティポリシーの作成有無 (n=1,129)



調査期間：2022年7月25日～9月2日

1-5. 情報管理体制（組織的安全管理措置）の整備有無

社内の情報資産を正しく扱うためには、情報セキュリティポリシーに則って、必要な措置を講じなければならない。個人情報には自社のものだけでなく、取引先の情報やその契約に関わるものも含まれるだろう。事業者は個人情報を適切に管理するための情報管理体制を構築し、運用に関わる環境整備や手順書の準備などのほか、実施状況を常に確認する仕組み作りへの対応も必要だろう。

個人情報を扱う事業者が取り組みを求められる「安全管理措置」には、①組織的安全管理措置 ②人的安全管理措置 ③物理的安全管理措置 ④技術的安全管理

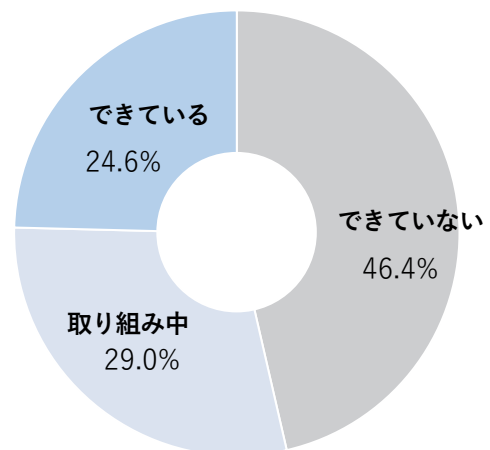
措置、の4つがある。そのうち、従業員が正しく安全管理を行えるように整備を行う①は、責任の所在や組織としての対応の在り方を決める重要な取り組みである。下のグラフは、情報管理体制、特に①についての実施状況について質問した結果である。

最も多かったのは「できていない」の524社（46.4%）であった。個人情報の取り扱いに係る重要な取り組みであり、DXが国全体として推奨されている今、改めて情報管理体制の重要性についての理解活動が求められるだろう。

■ 情報漏洩を防ぐための4つの安全管理措置

組織的安全管理措置	人的安全管理措置
安全管理について、従業員の責任と権限を明確に定め、安全管理に対する規程や手順書を整備運用し、その実施状況を確認すること。	従業員に対して、業務上秘密と指定された個人データの非開示契約の締結や教育・訓練等を行うこと。
<ul style="list-style-type: none"> 組織体制の整備 規則整備と規則運用 評価・見直しと改善 事故・違反への対処 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員と非開示契約 従業員の教育・訓練
技術的安全管理措置	物理的安全管理措置
個人データ及びそれを取り扱う情報システムへのアクセス制御、不正ソフトウェア対策、情報システムの監視等、個人データに対する技術的な安全管理措置。	入退館(室)の管理、個人データの盗難の防止等の措置。
<ul style="list-style-type: none"> アクセス認証・制限 不正ソフトウェア対策 データ移送・送信時対策 情報システムの監視 	<ul style="list-style-type: none"> 入退室管理 盗難防止 機器装置等物理的保護

■ 情報管理体制（組織的安全管理措置）の整備有無 (n=1,129)



調査期間：2022年7月25日～9月2日

2. デジタル化・デジタル技術の活用

ここでは「DXを推進するための重要なポイント」の2つ目、「デジタル化・デジタル技術の活用」について紹介したい。

DXではアナログからデジタルに移行するだけでなく、得られたデータを活用して新たな取り組みを進めるこ

とが求められている。そのためには、自社が持つ情報資産の管理体制や職場のネットワーク環境の整備、新たなツールの導入なども進める必要が出てくる。

これらデジタル化やデジタル技術の活用についての、中小企業の取り組み状況について調査を行った。

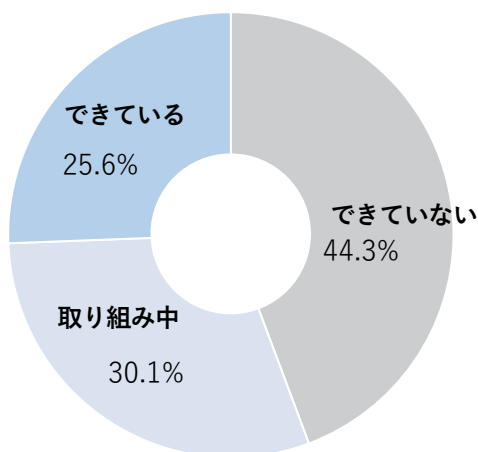
2-1. 情報資産の可視化有無

企業に情報が集積している。DXを進める上で、社内の多くの情報資産を利活用するためにも、まずどのような情報があるのかを把握する必要がある。自社の業務棚卸しを進めるイメージで情報資産の可視化を行うことで、今後、情報の利活用がしやすくなるからである。情報資産の可視化ができているかを問う設問では、289社(25.6%)が「できている」と回答したが、最も多かったのは500社(44.3%)が回答した「できていない」であった。改革の第一歩である情報資産の可視化は是非とも進めてもらいたい。

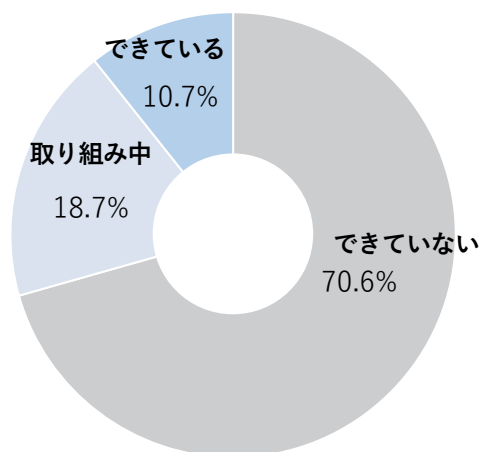
2-2. DX対応した業務フロー図の作成有無

DXを進めるとき、これまで以上に業務フローを持つ役割は大きくなると考えられる。それはデジタルツールの導入による機械化や業務プロセス自体の変更や、自社のみならず社外の企業や人材との関わりが増えることも想定されるためである。DXに対応した業務フロー図を作成しているかを問う設問では、「できていない」と回答した企業が797社(70.6%)に上った。「できている」と回答した企業は121社(10.7%)にとどまっている。DXを前提とする業務フローへの落とし込みは、多くの中小企業で進んでいない状況がうかがえる。

■ 情報資産の可視化有無 (n=1,129)



■ DX対応した業務フロー図の作成有無 (n=1,129)



調査期間：2022年7月25日～9月2日

2-3. 事務所高速回線の整備有無

近年のデジタル化の推進により、日本のインターネットにおけるトラフィック（データ通信量）も増加傾向にある。これはDXを進める中小企業経営にとっても同じであり、デジタルデータの利用環境に合わせた整備が必要になる。

事業所における通信環境については、これまで事業用の回線を活用する企業が多かったと思われる。しかし近年は働き方の多様化に伴い、事務所外の通信を活用する機会も増えている。業務における安定した高速データ通信が可能な環境は、DX推進のベースであるとも言える。

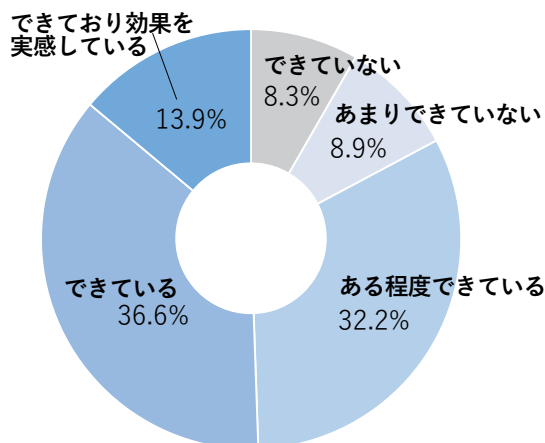
事務所における高速回線の整備ができていないかを問う設問では、「できており効果を実感している」（157社・13.9%）と「できている」（413社・36.6%）の合計が5割を超えた。「ある程度できている」と回答した32.2%も加えると、8割以上の企業で整備が進んでいることがわかった。事務所の通信環境は業務効率に直結することから、企業側の対応も早いのだろう。こうした変化への対応は今後も継続していくことが重要である。

2-4. 社外からのリモート接続環境の有無

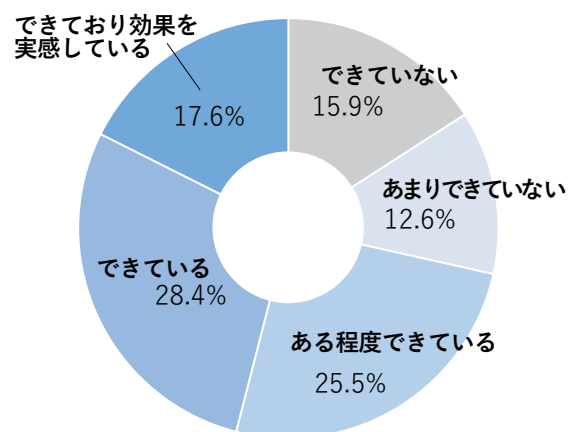
働き方の多様化により、リモートワークを導入する企業が増えている。その場合、仕事をする場所の通信環境はもちろんのこと、インターネット上に仮想の専用ルートを設けるVPN接続の仕組みを構築し、社内ファイルへのアクセスを可能にするのも対応手法のひとつである。通信事業者による5Gネットワークは都市部を中心に広がりを見せており、そのエリアに入っていない地域でも、個別に導入を進めるローカル5Gと呼ばれるネットワークの構築も可能である。企業が活用できる通信環境は日々進化しており、円滑な事業推進に向けた環境整備は常に意識していなければならない課題だろう。

こうしたリモートワークが可能な環境の整備については、最も多かったのが「できている」の321社（28.4%）であった。「できており効果を実感している」と回答した199社（17.6%）と合わせると半数近くとなり、「ある程度できている」も含めると7割を超える結果となった。業種や業態によりその実現への違いはあると思われるが、多くの企業で多様な働き方を推進するチャレンジが進められている状況がうかがえる。

■ 事務所高速回線の整備有無（n=1,129）



■ 社外からのリモート接続環境の有無（n=1,129）



調査期間：2022年7月25日～9月2日

2-5. 情報管理体制(技術的安全管理措置)の整備有無

続けて、1-5で紹介した4つの安全管理措置、④**技術的安全管理措置**について取り上げたい。

技術的安全管理措置とは、個人情報保護法のガイドラインによると「個人データ及びそれを取り扱う情報システムへのアクセス制御、不正ソフトウェア対策、情報システムの監視等、個人データに対する技術的な安全管理措置を行うこと」とされている。企業が保有する個人データにアクセスできる人を限定して情報漏洩のリスクを下げることや、不正アクセスを防止するウイルス対策ソフトの導入、従業員による情報漏洩を避けるためにパスワード入力を必須にすることなどが具体的な対応事例である。

こうした情報管理体制(技術的安全管理措置)の整備状況について問うと、最も多かったのが「ある程度できている」と回答した363社(32.2%)、次いで「できている」の265社(23.5%)との結果になった。全体的には整備を進めていると回答する企業が多かったが、「できていない」「あまりできていない」と回答した企業が合計で33.5%に及んでいることから、これらの企業は急ぎ積極的な対応を進める必要があるだろう。

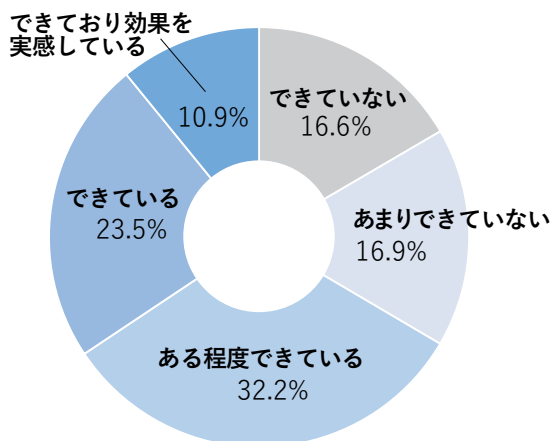
2-6. 紙媒体の電子化変換の有無

紙の生産、またはその廃棄の過程で発生するCO₂が気候変動の原因であるとの問題意識から、環境保護の観点で注目されてきたペーパーレス。それはビジネスの観点からも避けられない取り組みとして、企業の大小にかかわらず、多くの企業で進められているものである。社内の文書の電子化により、コスト削減や業務効率化が期待できることに加えて、省スペースを図ることもできる。DXの推進には欠かせない取り組みのひとつだと言える。

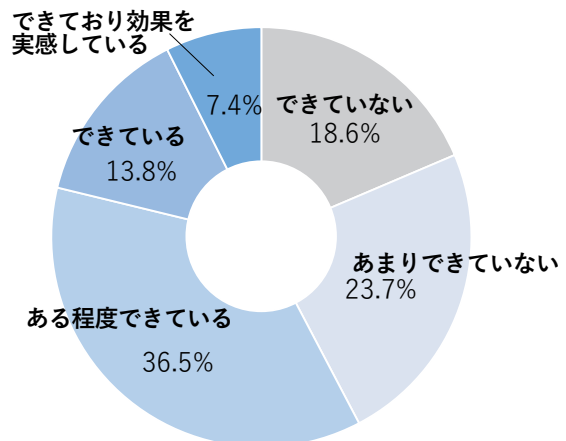
また、紙媒体の電子化を進める際にはセキュリティ対策への配慮も必要になる。データへのアクセスや閲覧に係る制限の設定を進め、情報管理体制を構築しなければならない。

こうした紙媒体の電子化作業をしているかを問うと、「できていない」(210社・18.6%)と「あまりできていない」(268社・23.7%)の合計が42.3%に上った。ペーパーレスへの対応が足りない場合、リモートワークの導入に影響すること、また企業イメージやセキュリティ対策にもマイナスになる可能性がある。積極的な導入に向けた検討をさらに進めることを提案したい。

■ 情報管理体制(技術的安全管理措置)の整備有無 (n=1,129)



■ 紙媒体の電子化変換の有無 (n=1,129)



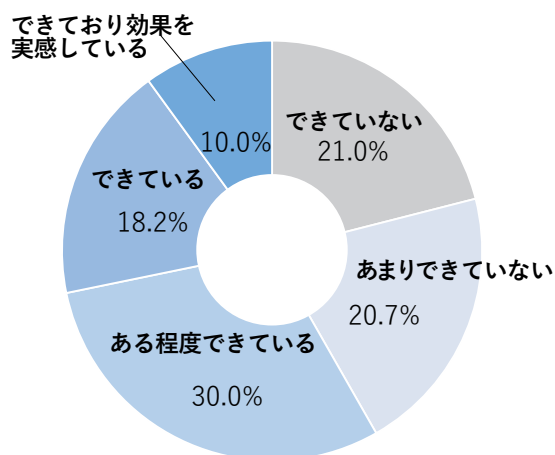
調査期間：2022年7月25日～9月2日

2-7. いつでもどこでも情報把握できるツールの有無

リモートワークを導入する企業が増えていることは、2-4の「社外からのリモート接続環境の有無」において触れたが、ここではリモートワークを可能にする機器設備について触れてみたい。

例えば従業員が自宅で業務を行う場合、パソコンやスマートフォンなどの機器の貸与はもちろんのこと、個人のネットワーク環境を活用する場合には、その安定性や通信量、また費用面での負担などへの配慮が必要になる。企業によってはWi-Fiのルーターを貸与したり、サテライトオフィスを設置したりする場合もあるだろう。社内ネットワークへのアクセスを可能にするVPN接続を含めたりリモートワークを前提とするシステム構築も必要である。こうした、いつでもどこでも情報を把握できる環境について、すでに導入しているかどうかを問うと、「ある程度できている」が最も多い結果となったが（339社・30.0%）、一方で「できていない」（237社・21.0%）と「あまりできていない」（234社・20.7%）の合計が4割を超える結果となった。多様な働き方に対応していくためにも、いつでも、どこでも業務を可能にするシステムの構築についての検討をお勧めしたい。

■ いつでもどこでも情報把握できるツールの有無 (n=1,129)

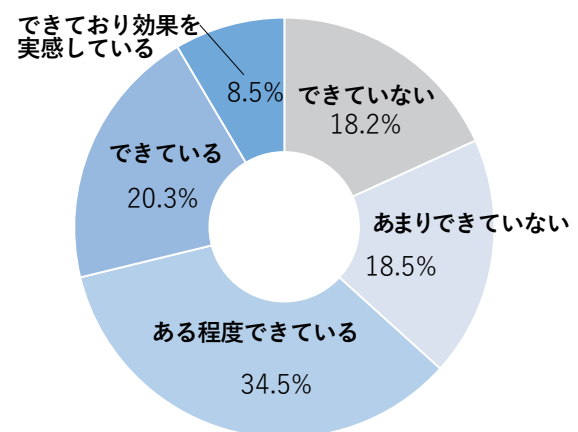


2-8. 導入ツール利用状況の可視化の有無

DXを進める際には、多くの企業でさまざまなツールやシステムを導入することになるだろう。生産工程の合理化を進める目的でツールを導入し、その工程をリアルタイムでグラフ化するような仕組みを導入することも「利用状況の可視化」であるが、現場の効率化のみならず、バックヤードやリモートワークなども含める必要がある。自社の業務フローや働き方、導入ツールなどをひっくり返して、各パートがどのように稼働しているのかを把握できる環境の整備は、DXを進める上で非常に重要な取り組みである。また、デジタルデータがあるからこそ実現できる合理的な管理手法でもある。

導入ツールの利用状況が把握できるようになっているかを問うと、最も多かったのが「ある程度できている」の390社（34.5%）で、次いで多かった「できている」の229社（20.3%）、また回答社数は少なかったが「できており効果を実感している」（96社・8.5%）を合計すると、63.3%に及ぶ結果となった。しかし一方で、それができていない企業も36.7%となっている。DX推進の効果をうまく活用するためにも、さらなる対応を働きかける必要があるのではないだろうか。

■ 導入ツール利用状況の可視化の有無 (n=1,129)



調査期間：2022年7月25日～9月2日

2-9. 電子署名の導入有無

ここからはDX化に対応したソフトウェア構成の整備状況について検証することにする。

まずは紙ベースでのアナログ作業が多かった書類の電子化について。契約書のやり取りや、社内承認業務など、これまで紙によるやり取りが多かったものが、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、電子化を進める企業が増えている。具体的には電子契約や電子署名、脱ハンコなどの動きだが、社内における電子承認（ワークフロー）の仕組みを構築することも含まれるだろう。時間や場所のロス削減し、契約に関する情報をいつでもどこでも活用ができる環境の整備は、DX化を進める上で重要な取り組みのひとつである。

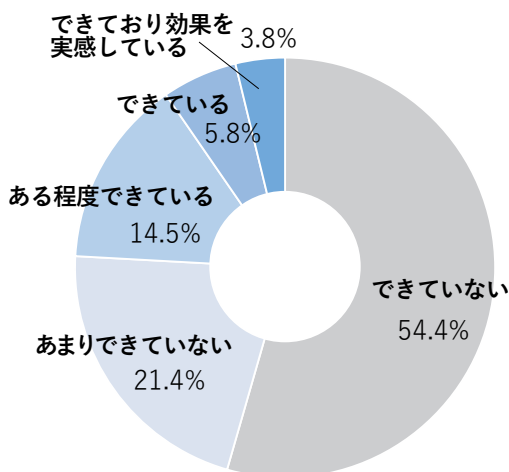
「電子契約、電子署名、電子承認（ワークフロー）の仕組みはありますか」と問うと、最も多かったのが「できていない」と回答した614社で、54.4%に及んでいた。「あまりできていない」と回答した242社（21.4%）も含めると、実に75.8%の企業で対応できていない実態が浮き彫りになった。これらの取り組みはDX化推進の基盤になるため、検討する企業が増えるよう、国や関係機関による積極的な情報提供を求めたい。

2-10. 電子的な勤怠管理の導入有無

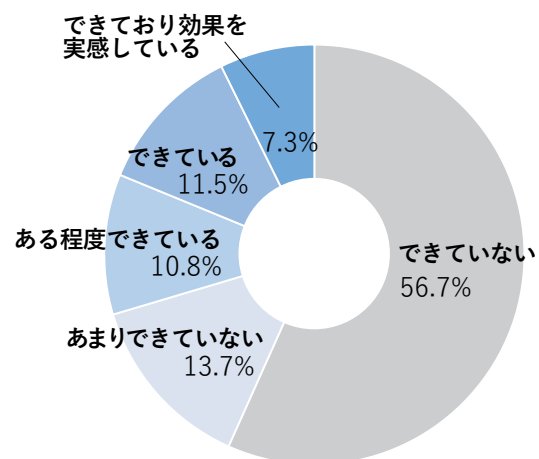
DX化を進める際、労働生産性を可視化するためにもデータによる勤怠管理は重要な取り組みである。工数削減を進めるとき、予測と実態の差異を把握しなければならないが、それをアナログからデジタルの管理に切り替えることで、いつでもどこでも把握・活用ができる環境を整備することができる。それまで紙やタイムカードで行っていた企業はデジタルツールを導入し、またその手法もPC入力、スマートフォンを活用したアプリのほか、ICカードや生体認証ツールによるものもある。自社の職場環境に合わせてツールを選び、導入してもらいたい。こうしたアプリやICカード、その他のツールを活用した電子的な勤怠管理の仕組みの導入状況について聞くと、「できていない」と回答する企業が640社に上り、全体の56.7%を占める結果となった。次いで多かった「あまりできていない」の155社（13.7%）を合わせると、7割を超える企業が電子的な勤怠管理の仕組みを導入できていないことがわかった。

DX化推進の効果を把握し、業務効率化を進めるためにも、電子的な勤怠管理の仕組みについては、ぜひ検討してみたいだろうか。

■ 電子署名の導入有無 (n=1,129)



■ 電子的な勤怠管理の導入有無 (n=1,129)



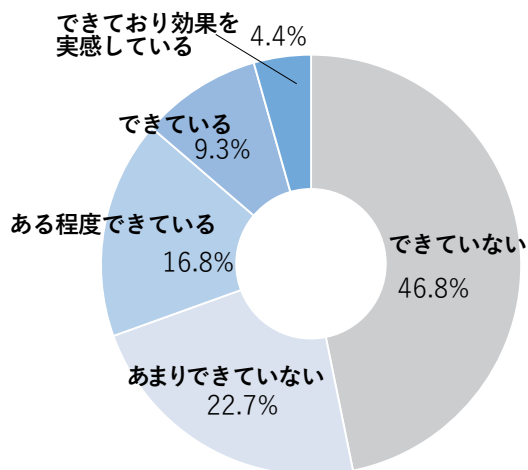
調査期間：2022年7月25日～9月2日

2-11. 電子的な営業管理の導入有無

営業管理と一言で言っても、その範囲は幅広く、企業によっても対応が異なるだろう。営業活動に関わる管理業務全般のことであるが、例えば顧客や案件、営業担当者のスケジュールやタスクなどである。これらの管理は営業担当者本人に任せてきたという企業も多いだろう。営業管理についても、アナログからデジタルに切り替えることで、関連する情報をいつでもどこでも把握できるようになる。業務効率化のみならず、情報利活用の観点からも電子的な営業管理は有効な手法だと考えられるのである。この電子的な営業管理の方法を導入しているかを問う設問では、「できていない」と回答した企業が最多で、528社(46.8%)に上った。次いで多かった「あまりできていない」(256社・22.7%)も合わせると69.5%となった。

これまでの慣習から、経営層が営業担当者の自主性に任せてしまっている、また担当者も新たな作業が発生することへの抵抗意識があるなどの個別の状況はあるだろうが、DXを進める際には自社の既存の取り組みを見直す視点も必要である。電子的な営業管理について検討してみてはいかがだろうか。

■ 電子的な営業管理の導入有無 (n=1,129)

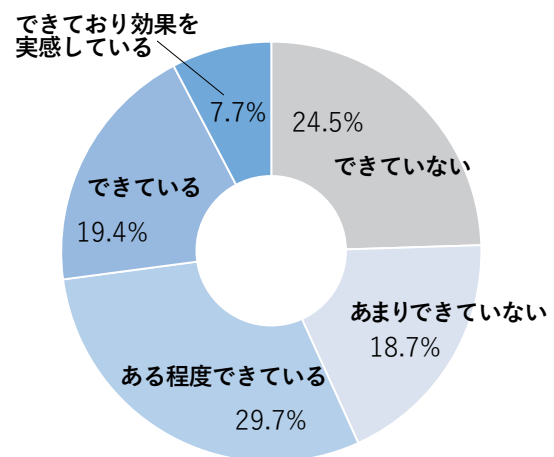


2-12. その他の電子的管理ツールの導入有無

営業管理は企業の生産活動を支える重要な業務であるが、それに付随するその他の管理業務についても押さえておきたい。販売情報や見積もりなどの管理、またその営業活動と関連する給与データなどである。これらの情報もアナログではなく、電子的な管理を進めることで業務の効率化につながると考えられる。また、こうした複数の情報が単体ではなく、業務全体のプロセスの一部としてきちんと関連付けられれば、管理業務自体はさらに効率化されるだろう。こうした情報は組織としての意思決定スピードを加速させる効果も期待できる。得られたデータが効率的に活用できる仕組みを作る上でも、電子的な管理業務を広げていく視点は重要である。

「電子的な販売管理、給与管理、見積もり管理の方法はありますか」の問いをしたところ、「できていない」と回答した企業が277社(24.5%)、「あまりできていない」と回答した211社(18.7%)、合計で43.2%となった。左記2-11の営業管理のケースでは、同じ2つの選択肢の回答数を合計した割合が69.5%であったのに対し、本設問については43.2%であり、営業管理よりは導入が進んでいる実態が浮き彫りになった。

■ その他の電子的管理ツールの導入有無 (n=1,129)



調査期間：2022年7月25日～9月2日

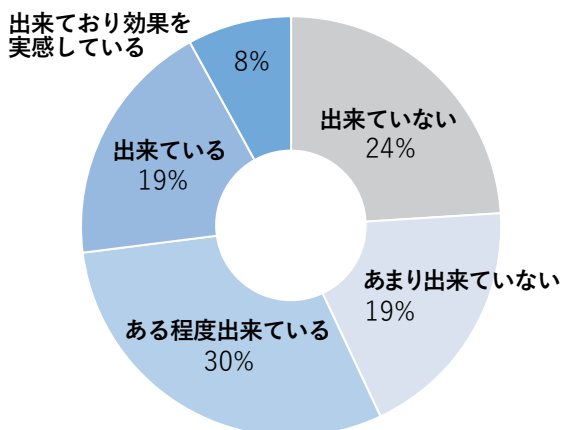
2-13. オンライン会議システムの活用状況

最後の2つはコミュニケーションツールについてである。リモートワークを導入する企業が増える中で、注目される新しい取り組みとしてオンライン会議（TV会議）の導入がある。社内会議はもちろんのこと、昨今の新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、顧客との打ち合わせで活用する機会も増えたのではないかと。

「Zoom等取引先、従業員とコミュニケーションが取れるツールを活用されていますか」の問いに対して、回答が最も多かったのは「できている」の315社（27.9%）、次いで「ある程度できている」の295社（26.1%）であった。またこの設問については「できており効果を実感している」と回答した企業も多く、227社（20.1%）に上った。オンライン会議システムについては、活用している企業が4社中3社ほどとなり、さらに効果を実感している企業も多いことがわかった。

今後は室内会議のみならず、現場との遠隔臨場システムやVR（バーチャルリアリティ）技術を用いた会議など、新しい技術の活用も進むと予想される。現状では導入が難しい企業も、新技術を含めて自社に合ったツールの検討を進めてみてもらいたい。

■ オンライン会議システムの活用状況 (n=1,129)



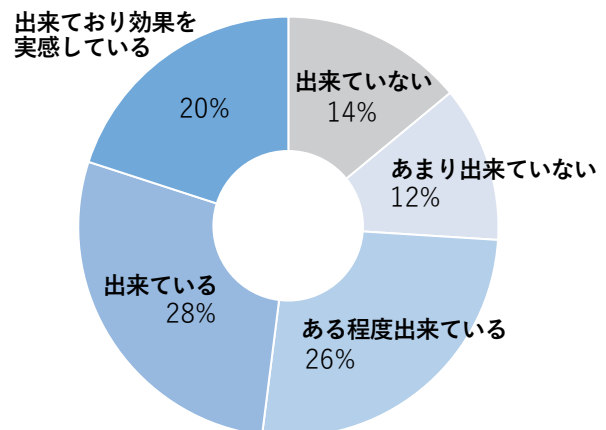
2-14. ビジネスチャットツールの活用状況

最後に紹介するのはビジネスチャットツールの活用についてである。

ビジネスチャットツールとは、社内外を問わず業務の効率化に向けてチャット（2者間、グループ）やファイル共有、タスク管理などの機能を付与したコミュニケーションツールである。このツールを活用することでコミュニケーションの迅速化を図ることができる。ツールによっては他のツールとの連携が可能なものもある。

この手軽で利便性が高いリアルタイムコミュニケーションツールの活用状況を聞いた結果が下のグラフである。回答が多かった選択肢は、ほぼ同数の「ある程度できている」（274社・24.3%）と「できている」（273社・24.2%）である。「できており効果を実感している」（162社・14.3%）も加えると、62.8%の企業が活用していることがわかった。一方、「できていない」（225社・20.0%）と「あまりできていない」（195社・17.3%）の合計も37.3%に及んでいる。比較的新しいツールであることから、知らない経営者もいると思われる。

■ ビジネスチャットツールの活用状況 (n=1,129)



調査期間：2022年7月25日～9月2日

3. まとめ

○より踏み込んだ推進体制の整備を

DXを推進する上で重要なポイント（①DX推進体制の整備 ②デジタル化・デジタル技術の活用 ③DX人材の育成 ④ビジネスモデルの改革）のうち、本レポートは①と②の2点についての調査結果をまとめたものである。

①は主にDXをふまえた経営方針を作成し、それを社内でも共有するための体制づくりができていないかについて、②はその運用に向けたデジタル化への具体的な取り組みの必要性についてである。

まずDX推進体制の整備については、経営方針の作成やその情報発信などの取り組みがまだまだ進んでいないことがわかった。加えて、DX推進に向けて経営者のリーダーシップが重要なのはもちろんのこと、社内に浸透する上での責任者や担当者の配置が同様に重要になるが、そうした対応も遅れていると言わざるを得ない。DXに対応した情報セキュリティ体制の強化についても道半ばであろう。改めての提案であるが、DXの推進にはトップの意思決定、DXを前提とする経営方針の作成と推進に向けた体制づくりが不可欠である。これらができていない企業は足元を固める意味でも、改めてDX推進に向けた課題整理や目標の検討を進める必要があるだろう。

そしてデジタル化・デジタル技術の活用について。通信環境の整備やオンライン会議ツールの導入、ペーパーレス対応など日常業務で導入しやすいものへの取り組みは、コロナ禍で対応が迫られたこともあり、比較的進んでいる印象がある。しかしながら、自社の

情報資産の棚卸しやDXに対応した業務フロー図の作成、さらにはDXを意識した業務改善などについては遅れている状況がうかがえる。

少しずつ効率化への取り組みが進められているが、ここでより踏み込み、改革へのアプローチを強化する必要があるのではないかと。

○国や専門家のサポート拡充が必要

今回の調査結果から推察できることとして、第一に、DXへの思いはあっても、戦略立案と実際の業務への落とし込みや、それを担う人材に対する不安があること、第二には、新しいツールやシステムについての認知や理解が及んでいない可能性があることが挙げられる。多くの経営者が、DX推進を前提に自社の事業を振り返るとき、具体的な方策や、それを担う責任者・担当者との合意形成、日々の業務を行いながらDXを推進する体制づくりを考える余裕がないのかもしれない。また昨今の技術革新のスピードはめざましいものがあるため、情報収集をするにも一苦労であろう。

DX推進においては、基本的には自社の取り組みが重要になるものの、専門外の領域については他社の技術や人材を活用することも重要である。また新しい情報の入手についても同様である。DX化の具体的な対応が進んでいない中小企業に対し、国や専門家がどのようにサポートしていくか、その仕組みや内容を、これまで以上に丁寧に検討・対応していくことが求められる。

中小企業のDX化

多くの企業がデジタル化の合言葉として用いることのできる多いデジタルトランスフォーメーション(以下「DX」)。DXとは、目まぐるしく変化するビジネス環境に対応するため、デジタル技術を活用して業務の効率化やビジネスモデルの改革をしつつ、競争上の優位性を確立するものです。それは大企業のみならず、また業種や業態を超え、中小企業にもその取り組みが求められています。

フォーバルグループではその取り組みについて、「DX化を推進するための重要なポイント」として4つの段階を設定しています。具体的には、①DX推進体制の整備 ②デジタル化・デジタル技術の活用 ③DX人材の育成 ④ビジネスモデルの改革です。①で体制を整え、②ではデジタル技術の導入を進めます。さらに③DXを進める上で必要な人材の育成を進めるこ

とで、④のビジネスモデル改革が実現できるようになります。この度、中小企業がDXの具体的な取り組みをどの程度進めているのかを把握する目的で、この4段階に基づいた中小企業の実態調査を行いました。本章の前半では①と②の調査結果を取りまとめました。業務効率化に向けたデジタル化が進む一方で、DXに対応した経営方針や担当者の確保、セキュリティポリシーなどの推進体制の構築はまだまだ進んでいない現状が浮き彫りになりました。

そして後半では、調査結果の後半部分、③(DX人材の育成)と④(ビジネスモデルの改革)の調査結果について取りまとめました。果たして中小企業のDXに向けた具体的な取り組みは、どの程度進んでいるのでしょうか。

CONTENTS

4. DX人材の育成

4-1. IT系資格の保有有無	69
4-2. DXにまつわる法律系資格の保有有無	70
4-3. DX人材の採用・登用状況	71
4-4. DX人材の育成計画・管理の有無	72

5. ビジネスモデルの改革

5-1. ビジネスモデル改革のシナリオの有無	73
5-2. DXにおけるビジネスフローと業務フローの有無	74
5-3. DXにおける新たなマーケット調査・分析の有無	75
5-4. DXを用いた新たなビジネスモデル改革シナリオの有無	76
5-5. DXのシナリオが自社完結しない場合の協業体制の有無	77
5-6. 生産性および収益を増大させるDXのシナリオの有無	78

6. まとめ	79
--------	----

4. DX人材の育成

「DX化を推進するための重要なポイント」の4つのうち、ここでは3つ目の「DX人材の育成」について、調査結果を報告する。

DXはデジタルツールを導入するだけでは達成できない。デジタル技術に関する知識に加え、それをビジネスに生かし、さらには改革を推進することので

きる人材が不可欠である。企業側はDX人材の確保に向けて、社員の教育や採用の計画、外部人材の活用などの検討も進めなければならないだろう。

ここでは、中小企業の「DX人材の育成」の現状についての調査結果を紹介する。

4-1. IT系資格の保有有無

DXを推進する際には、ITやデジタル分野の知識や実務スキルを身につけていることが重要になる。

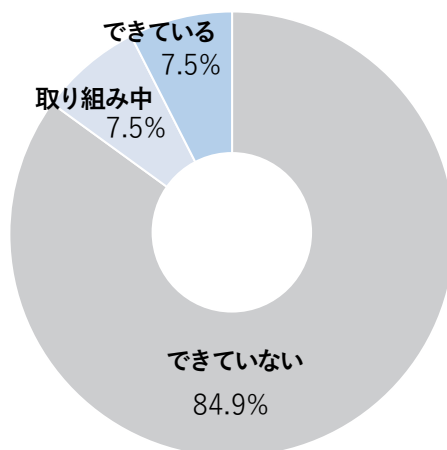
それは技術の扱い方にとどまらず、導入効果をイメージしたり、社内体制やビジネスモデルの改革などを進めたりする際のベースとなるからである。その知識や実務スキルは資格試験を通して把握することができる。例えば経済産業省が認定する情報処理に関する国家資格の「ITパスポート試験」や、ITと企業経営の両方の視点が必要な民間資格の「ITコーディネータ」、民間企業が実施するインターネット全般に関する民間資格「ドットコムマスター」などの資格は、DXにかかわる

人材の能力を判断する手段として有効である。

これらIT系の資格を社員が保有できているかを問うと、「できていない」と回答した企業が959社(84.9%)となった。大半の中小企業がIT系の資格取得を進めていないことがわかった。

こうした資格試験を活用しながら社員の能力を客観的に把握し、また育成することはこれまで以上に重要になるだろう。デジタルを効率的に活用するためにも、これらIT系の資格についてはぜひ導入を検討してみてはいかがだろうか。

■ IT系資格の保有有無 (n=1,129)



調査期間：2022年7月25日～9月2日

4-2. DXにまつわる法律系資格の保有有無

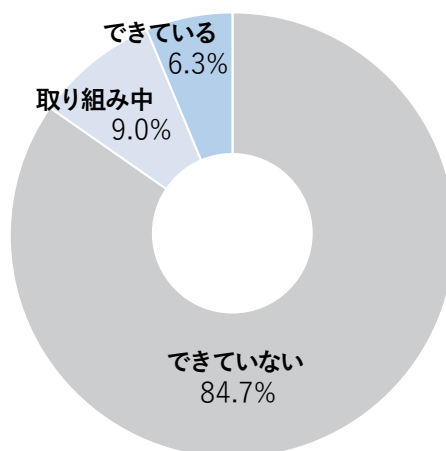
続けて、DXを進めるときにITに関する情報とともに重要になるのが情報管理やコンプライアンス（法令順守）の視点である。デジタル化が進むことにより業務が効率化する一方で、常に情報漏洩やウイルス感染などのリスクにさらされていることも忘れてはならない。

企業が取り扱う情報の安全管理措置については、個人情報保護法第20条において4つの安全管理措置が定められている（組織的・人的・物理的・技術的安全管理措置）。こうした情報管理に関する取り決めについて扱う「個人情報保護士認定試験」（一般財団法人全日本情報学習振興協会主催）や、ビジネスにおけるコンプライアンス、実務的な法律知識について扱う「ビジネス実務法務検定試験」（東京商工会議所主催）などを通して、社員がより実践的な知識を持ち合わせているかを確認することができるのである。

こうした情報管理に係る法令や指針、ルールなどを扱う試験で合格レベルに達している社員がいるかどうかを問う設問では、最も多かったのが「できていない」の956社（84.7%）であった。前ページの「IT系資格の保有有無」を問う設問と同様、取り組みについては非常に低い結果となった。「できている」と回答した企業は71社（6.3%）にとどまっている。

前ページの結果も含めて、こうした資格試験を導入することは、社員が実践的な技術や法令・指針・ルールなどの認知、理解を早めることに加え、社員の意識改革やモチベーション向上にもつながるだろう。さらにこうした取り組みを通して、情報管理に関するより強固な社内体制の構築が可能になる。DXに対応する人材に必要な能力を社員が身につけるためにも、こうした資格の導入はぜひとも検討してもらいたい。

■ DXにまつわる法律系資格の保有有無（n=1,129）



調査期間：2022年7月25日～9月2日

4-3. DX人材の採用・登用状況

ここまで、DX人材に必要な知識を持つ人材の育成に関する中小企業の取り組みについて紹介してきた。現状では8割を超える企業で取り組みが遅れている実態が浮き彫りになった。

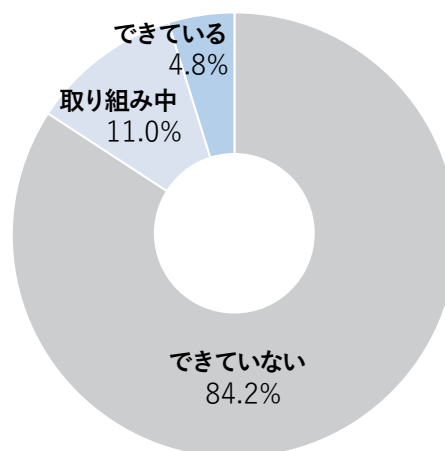
これらに関連した設問として、DX人材の採用や社内の人材登用についても聞いてみた。自社のDX推進において、それに対応する人材に必要なスキルが明確化されていることが前提となるが、事業計画に沿ってDXを遂行できる人材を確保できているかどうかを問うものである。新たに外部から採用する場合もあれば、もともと社内にはいた人材を活用する場合もあるだろう。

この設問でも、最多となったのが「できていない」と回答した951社(84.2%)であった。「できている」と回答した企業は54社(4.8%)とかなり少ないことがわかる。

DX人材と一言で言っても、技術的な側面に加えて、

既存ビジネスの再構築やデジタルを活用した新たな戦略づくり、組織改革など、その活躍の場は多岐にわたる。技術者というよりは運用や経営などへの関与が求められるため、多様なスキルが必要とされる。しかしながら、そうしたジェネラリストを採用・育成するのは簡単ではなく、実態は自社の取り組みを理解し、効率的な運用が可能な人材の方がイメージしやすいかもしれない。そのためにも、自社のDX戦略に対応する人材に必要なスキルが明確化されているかどうか重要なのである。また中小企業の場合、雇用は大きな負担となる場合もあるため、効率的に外部人材を活用するのも選択肢の一つである。すでにIT、DXに対応する人材は不足傾向といわれている。本設問で「できていない」と回答した企業に対しては、自社のDX戦略に必要なスキルや人物像を明確化し、その獲得に向けた戦略づくりを急ぎ検討することを提案したい。

■ DX人材の採用・登用状況 (n=1,129)



調査期間：2022年7月25日～9月2日

4-4. DX人材の育成計画・管理の有無

さらに、前問に続けてDX人材の確保に向けた取り組みについての設問である。前問ではDX人材の確保に向けて、社外からの採用、既存社員の育成、外部人材の活用などの手段があることを紹介した。即戦力として専門分野を持つ人材を社外から採用できればよいが、今は慢性的な人材不足に加え、ニーズが高まるIT人材、特にDXへの対応力がある人材となれば競争率が高く、人件費が高くなる可能性もある。それよりも、現在雇用している社員を育成することでDXに対応できる人材が確保できるのなら、投資にかかる時間や予算の削減につながる可能性がある。また専門家でなくとも、社員にDX戦略を理解させ、推進力となってもらうためには常に社員の育成を心掛けておくことが必要だろう。

中小企業は既存社員に対するDX人材への育成について、どの程度計画的に実施しているのだろうか。結果は、「できている」と回答した企業は35社(3.1%)で

かなり少なく、「できていない」と回答した909社(80.5%)と大きな差が生じていることがわかった。また、現状はできていなくても「取り組み中」と回答した企業は185社(16.4%)に上っていることもわかった。

会社として社員をDX人材へ育成するためには、以下のステップを踏まえることが重要である。

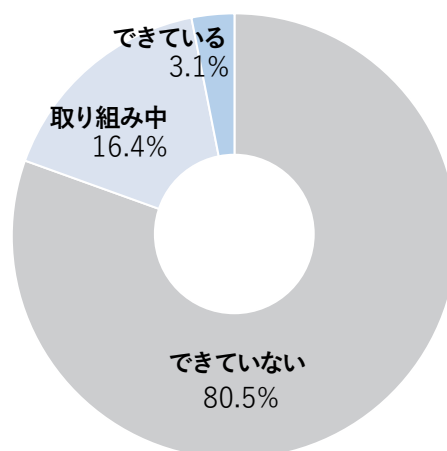
ステップ① 自社のDX人材として必要なスキルを明確にする

ステップ② DX人材の育成計画を策定する

ステップ③ スキル獲得状況のチェック

自社のDX戦略の実現に向けて、社員をDX人材に育てるための目標と計画策定、さらに定期的なスキルチェックを行うことが求められる。こうした取り組みを行っている中小企業は現段階で少数派だが、上記のステップを計画的に実施することが長期的に見ても重要であると言える。

■ DX人材の育成計画・管理の有無 (n=1,129)



調査期間：2022年7月25日～9月2日

5. ビジネスモデルの改革

「DXを推進するための重要なポイント」の最後は、「ビジネスモデル改革」である。

DXのDはデジタル、Xは変革であり、DXは「デジタルによる変革」を意味する。DXの最終的な目的は自社のビジネスモデルを改革し、それに伴う業務プロセスや組織構成、企業風土なども改革し、競争優位性を確保することにある。しかし、これらは単なるイ

メージにとどまらず、DXの戦略に基づき具体的に計画を立てて実行されなければ、絵に描いた餅になってしまうだろう。

DXを実効性のある戦略にするため、自社のビジネスモデル改革に向けてどのような取り組みがなされているのかについて、調査を行った。

5-1. ビジネスモデル改革のシナリオの有無

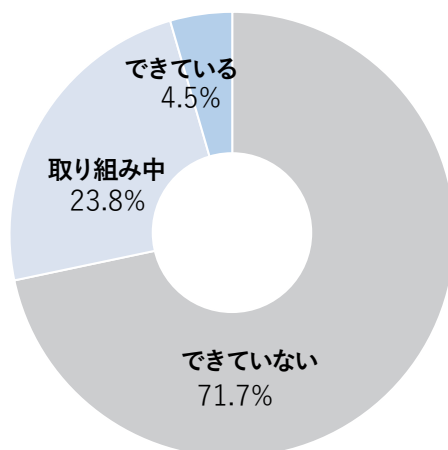
DXに取り組むときには、どのようなビジネスモデルの改革を図るのか、デジタル技術やデータの利活用によりどのような新しい価値を創出するのか、これらを意識した長期的なプランの設計が必要となる。その際には、想定されるリスクも踏まえた具体的な戦略づくりをしなければならない。

「ビジネスモデル改革のシナリオがありますか」との問いに対して、809社(71.7%)が「できていない」と回答した。「取り組み中」を選んだ企業は269社

(23.8%)であり、「できている」と回答した企業は51社(4.5%)と、かなり少ないことがわかった。

DXが成功するかどうかはこの「改革」を意識し、具体的な戦略に落とし込めるかどうかにかかっている。デジタル化は多くの企業が進めていても、DXの「X」について、つまり自社のビジネスモデルの何を改革し、どのような新たな価値を生み出そうとしているかについては、多くの企業が明確なシナリオを描けていないのが実情であると言えるだろう。

■ ビジネスモデル改革のシナリオの有無 (n=1,129)



調査期間：2022年7月25日～9月2日

5-2. DXにおけるビジネスフローと業務フローの有無

続けて、DXにおけるビジネスフローと業務フローの有無について聞いた。

ビジネスモデルの改革を進めるとき、シナリオが重要なことについては前問で紹介したが、そのシナリオを推進する際には改革したい「現在の姿 (Before)」に対して「ありたい姿 (After)」を明確にする必要がある。DXを推進する際には、この Before と After のギャップを埋めることを意識して進めなければならない。

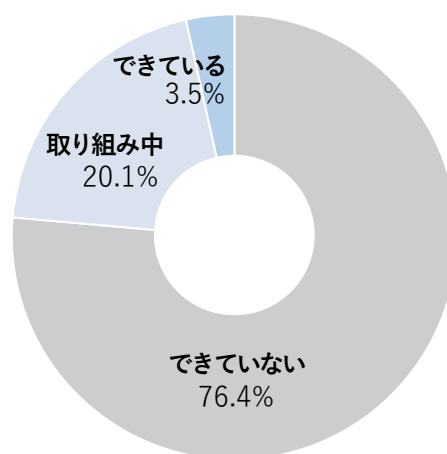
ビジネスモデルを改革するときのシナリオが、単にイメージにとどまらず、メスを入れるところとその方法、それによる効果予測、新たに生み出される価値などが設計図や工程表のように具体化されている状況だと言えればわかりやすいだろうか。「改革におけるビジネスフローと業務フローの Before/After が描かれていますか」の問いに対し、最も多かったのは

「できていない」の 863社 (76.4%) であった。前ページの「ビジネスモデル改革のシナリオ」について、「できていない」と回答した企業が71.7%であったことから、DXを進める上で明確な問題意識や具体的な課題設定がなされていない企業が多数派である現状がうかがえる。

DXに取り組みば業務効率化が進む、というのは間違っていないが、DXがその効果を発揮するのはいかにビジネスモデルを改革し、新たな価値を生み出せるかにかかっている。しかし、この「ありたい姿 (After)」に落とし込む作業まで対応できずにいる企業が多いことも事実であろう。

自社の視点で新しい可能性を検討するのはもちろん、外部の視点を活用したり、専門家の意見を参考にしたりするなど、多角的に自社を見つめ直すことでビジネスモデル改革をより深めてみてはいかがだろうか。

■ DXにおけるビジネスフローと業務フローの有無 (n=1,129)



調査期間：2022年7月25日～9月2日

5-3. DXにおける新たなマーケット調査・分析の有無

DXはデジタルを活用した改革であり、それは経営そのものの在り方を見直す機会でもある。経営層の関与や組織全体でのかわりが重要であることや、組織の在り方自体にメスを入れることがあるなど、単なる業務効率化ではないからである。自社のビジネスモデルの改革は、新しい可能性への挑戦でもある。

そのビジネスモデルの改革に伴い、新しいマーケットに参入する際には、マーケットに関する調査や自社の経営環境に関する調査・分析を行う必要がある。

一般的には、自社・顧客・競合の状況を整理する3C分析、自社の経営に係る外部環境を政治・経済・社会・技術面から整理するPEST分析、商材やその価格、流通などのマーケティング戦略から課題整理を行う4P分析、自社の強みや弱みを整理するのに役立つSWOT分析などがある。こうしたフレームワークを活用しながら、新しい挑戦に向けた課題や可能性、リスク

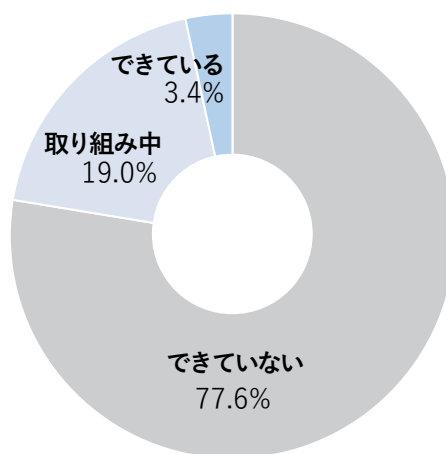
などを検証してみるのも一つの手段である。

また、DXによる改革で注目したいのはデジタルを活用した新たな可能性の広がりである。同業他社がデジタルを活用してどのような取り組みをしているのか、今後期待される新しいデジタル技術にどのようなものがあるのかなど、デジタル市場の動向への注目も必須だろう。

しかしながら、DXを意識した中小企業のマーケット調査や分析の動きは、現状では鈍いといわざるを得ない。

「できていない」と回答した企業が876社(77.6%)で、「できている」の38社(3.4%)を大きく引き離す結果となった。言い換えれば、自社のビジネスモデルの改革と新しい価値創造への取り組みが具体化していないとも言えるのではないか。

■ DXにおける新たなマーケット調査・分析の有無 (n=1,129)



調査期間：2022年7月25日～9月2日

5-4. DXを用いた新たなビジネスモデル改革シナリオの有無

ここで改めて、ビジネスモデルの改革シナリオについてさらに聞いた結果を紹介したい。

DXは直訳すると「デジタルによる変革」だが、それは単に既存のビジネスモデルをデジタル化し、業務効率化を進めるというものではない。DXの考え方やIT技術を用いて、現在の事業計画に改革をもたらすものであることが必要である。例えば、この違いを説明するために用いられる比較として、以下のようなものがある。

- ① デジタイゼーション（単純なデジタル化）
- ② デジタイゼーション（個別業務・プロセスのデジタル化）
- ③ デジタルトランスフォーメーション（企業文化やビジネスモデルの変革）

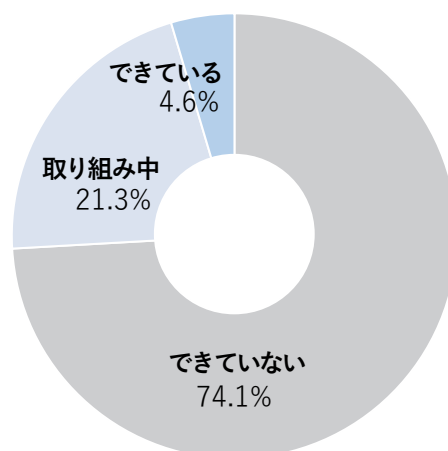
これまでも①や②は行われてきたが、なぜ今③が注目されているかと言えば、これまでの既存事業の延長線上ではなく、デジタルを活用して新しい価値創造

に挑戦することこそ重要であり、そうしなければこれからの社会で優位性を確保することが難しくなるとの懸念があるためである。

「ビジネスモデル改革のシナリオはDXを用いた新たな取り組みになっていますか」の問いに対し、最も多かったのは「できていない」の837社（74.1%）であった。「できている」と回答したのは52社（4.6%）にとどまり、ここでも対応ができていない企業が多数派との結果が見られた。

DXの最初の取り組みとして「推進体制の整備」や「デジタル化・デジタル技術の活用」があることから、この導入でとどまってしまっている可能性がある。しかし、その先の「企業文化やビジネスモデルの改革」に挑戦できるかどうか、将来の優位性、競争力確保につながる鍵となる。「できていない」と回答した企業は、いま一度、自社のシナリオについて見直してみることをお勧めしたい。

■ DXを用いた新たなビジネスモデル改革シナリオの有無（n=1,129）



調査期間：2022年7月25日～9月2日

5-5. DXを用いた新たなビジネスモデル改革シナリオの有無

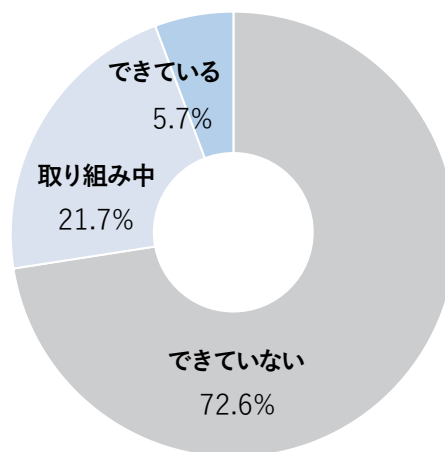
DXにおける取り組みの理想は、自社内の人材や技術で対応できることだが、自社内の経営リソースでは解決しない課題や新しい挑戦に対しては、外部リソースを活用することも必要である。特に中小企業の場合、雇用可能な人員に限りがあるケースや、デジタルツールや情報分析が可能な人材を社内で確保することが難しいケースなども想定される。

DXの推進においては、得意領域を生かしつつ「共創」する関係性に注目が集まっている。企業間連携の場合もあれば、企業と個人という場合もあるだろう。DX専門家のような人材のシェアリングや、データ分析の協力関係構築、異業種間での新ビジネス創出などがイメージしやすいものである。特に中小企業の場合、すべてを内製化せずとも連携を活用することでより

大きなビジネスへの挑戦が可能になるかもしれない。そうした共創への取り組みを進める際には、自社や自社の顧客に与える影響はもちろんのこと、協業する企業のステークホルダーにも目を向け、双方が利益を享受できる関係性を築くことが大切である。

この共創について、「ビジネスモデル改革のシナリオが自社完結しない場合は協業体制を作り、またそれが相互に利益を生むものとなっていますか」として現状の取り組みについて聞いた。最も多かったのは、ここでも「できていない」の820社(72.6%)で、「できている」の64社(5.7%)とは大きな差が開いた。また「取り組み中」と回答した企業は245社(21.7%)となり、現状では協業はそこまで進んでいないことがわかった。

■ DXのシナリオが自社完結しない場合の協業体制の有無 (n=1,129)



調査期間：2022年7月25日～9月2日

5-6. 生産性および収益を増大させるDXのシナリオの有無

本レポートの最後は、DXが生み出す価値、すなわち生産性向上とともに収益を増大させる取り組みについて考えてみたい。

これまでのビジネス環境は自社と顧客・取引先の直接契約をベースに構築されていたことが多いだろう。それが近年はデジタル技術の普及により社内業務間、または企業間でデータ連携が可能になり、機会創出や顧客満足度の向上が図れたり、既存ビジネスモデルの改革や新たな価値創造が可能になったりするようになった。そして、ここで重要なのは生産性向上とともに差別化を進め、さらに収益増を果たせるか、である。

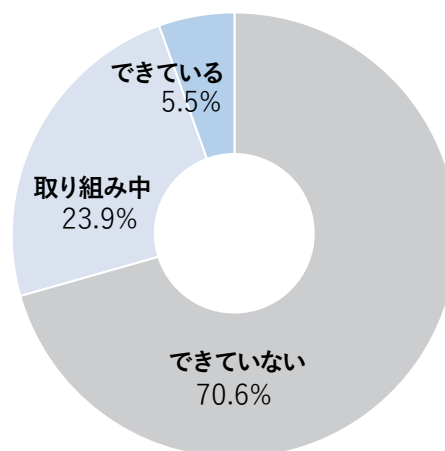
DXへの取り組みは、最初の段階では業務が効率化され、人件費の削減や人材不足の解消を加速させる側面がある。しかしそれだけでは従来のビジネスモデルの延長線上の取り組みでしかない。この機会に生産性向上を図りつつ収益を上げなければ意味がないのである。それを実現するためには、ビジネスモ

デルの改革に向けて3年後、5年後、10年後など、短期のみならず長期的な計画を立て、その計画を事業計画に落とし込む必要がある。

このような生産性および収益を増大させる計画を実際に導入しているかどうかを問う設問に対しては、「できていない」と回答する企業が最も多く、797社(70.6%)に及んだ。「取り組み中」と回答した企業は270社(23.9%)で、「できている」の62社(5.5%)と合わせても3割に満たない状況である。現状では生産性向上や収益増を意識した取り組みが広がっているとは言えないだろう。

ビジネス環境の変化に対応し、いかに生産性向上と収益増のビジネスモデルを構築できるか。その検討には、自社が現在、そして将来直面するマーケットや技術開発の予測、そして自社の経営リソースの分析や育成などが必須になる。しかし、人的、時間的な余裕が少ない中小企業にはその対応が難しいケースも多いのではないだろうか。

生産性および収益を増大させるDXのシナリオの有無 (n=1,129)



調査期間：2022年7月25日～9月2日

6. まとめ

○既存ビジネスの効率化にとどまっている傾向
DXを推進する上で重要なポイント(①DX推進体制の整備 ②デジタル化・デジタル技術の活用 ③DX人材の育成 ④ビジネスモデルの改革)のうち、本レポートは③と④の2点についての調査結果をまとめたものである。

近年の慢性的な人手不足に加えて、デジタル技術の普及に伴い、ITやDXに対応可能な人材となればさらに人材確保が難しいといわれている。中小企業もDXの推進に向けて③DX人材の育成が重要な経営課題となるが、それに向けた社員教育や外部人材の確保などは進んでいない現状が浮き彫りになった。さらに、単なるデジタル化ではなくDX、つまりデジタル技術を活用して④ビジネスモデルの改革に挑戦する上で必要なシナリオの作成、具体的な「ありたい姿」のイメージ化と業務への落とし込み、それを可視化するマーケット分析などへの取り組みを進める企業も少数派であることがわかった。

前半の調査結果も含め、改めて中小企業のDX推進への取り組みを見ると、デジタル化・デジタル技術の活用は進んでいても、ビジネスモデルの改革を意識した経営改革への取り組みは依然として遅れている現状が浮き彫りになった。多くの企業が、既存ビジネスの延長線上での合理化、効率化にとどまってしまっている恐れがある。

○DXの本質はビジネスモデルの改革

経済産業省は2022年7月、「DXレポート2.2」を公表した。DXへの取り組みは約4年間で着実に進んでいる一方で、「企業のデジタル投資は、主に、既存ビジネスの効率化中心」であり、企業成長に反映されていない、としている。その背景として「目指す姿

やアクションを具体化できていない」ことが指摘されている。そしてDXを目指す企業は「既存ビジネスの効率化・省力化」ではなく、「新規デジタルビジネスの創出」や、既存ビジネスであっても「デジタル技術の導入による既存ビジネスの付加価値向上(個社の強みの明確化・再定義)」による収益向上を目指すべきだとしている。

これは本レポートにおいて指摘したことと重なっているものである。単なるデジタル化ではなくビジネスモデルの改革を意識した取り組みでなければ、急激に変化するビジネス環境への対応や競争力維持、収益向上につなげることはできない。しかし多くの中小企業は既存ビジネスの効率化に集中してしまっている現状がある。この「改革」に挑戦していると回答した企業は、各設問を横断的に見ても1割に満たない結果となっている。

○改革に向けた具体的な対応への支援が急務

DXに向けた具体的な対応が進んでいない中小企業に対しては、情報提供のみならず、国や専門家による更なるサポートが必要ではないだろうか。

中小企業は自社のデジタル化推進は着実に進めている。しかしながら、DXを意識した戦略立案や業務への落とし込み、人材確保、マーケット調査など、具体的な対策はまだみだである。この要因としては、限られた人的、時間的リソースの中で対応しきれない状況があることに加え、目先の改善にとらわれている経営層に対して、改革への取り組みの重要性がきちんと伝わっていないことも考えられる。デジタル化への対応が進む今、改めて改革の重要性について伝え、さらに実践的に支援する取り組みが急務であろう。

Chapter 4

中小企業の グリーントランスフォーメーション

〈 GXへの取り組み状況 〉

中小企業のGX化

2022年10月3日、岸田文雄首相は第210回国会に向けた所信表明演説を行いました。その中では「成長のための投資と改革に向けた取り組み」として4つの分野、すなわち科学技術・イノベーション、スタートアップ、GX、DXへの取り組みを強化していくことが指摘されました。

4つの分野のひとつ、GX（グリーントランスフォーメーション）とは、「**企業における温室効果ガスの排出源である化石燃料や電力の使用を再生可能エネルギーや脱炭素ガスに転換することで、社会経済を変革させること**」です。気候変動対策は今や世界的な課題であり、途上国も含めて温室効果ガスの排出削減に向けた取り組みが急務です。演説は、温室効果ガス排出削減を進めるための経済・社会・産業の大改革に取り組むことを表明するものでした。

また、演説ではDX（デジタルトランスフォーメーション）についても言及されています。このDXとGXには密接

な関係があります。例えばペーパーレス対応を進めることはデジタル化の推進につながりますが、同時に紙の削減によりGXにもつながります。フォーバルグループではこれらを合わせてGDXと呼び、企業が向き合わなければならない重要な取り組みと考えています。

GXは現在、大企業を中心に取り組まれています、中小企業にとっても避けられないテーマでしょう。環境や社会課題に配慮しているかが投資の根拠にされるケースや、大企業が取引先に対して対応を必須としてサプライチェーン全体での取り組みを求めるケースも見られるためです。

中小企業のGXに向けた取り組みの状況について、この度調査を行いました（環境への取り組み方針や目標の設定、取り組み体制の構築や効果測定等）。

本章の前半では、環境への取り組み方針の策定や目標設定への取り組みについての調査結果を報告します。

CONTENTS

1. 環境への取り組み姿勢	
組織として環境への取り組み方針策定（環境経営方針）の有無	82
2. CO2排出量の把握	
自社領域（Scope1/Scope2）におけるCO2排出量の把握有無	83
3. 環境経営に向けての目標設定	
3-1. 環境に影響を与えている要素の洗い出し・把握の有無	84
3-2. 組織としての取り組み事項の有無	85
3-3. 取り組み事項についての目標設定の有無	86
4. CO2削減への取り組み	
CO2削減につながる環境活動の取り組み内容	87
5. まとめ	88

1. 環境への取り組み姿勢

GXへの取り組みに向けて、まず必要になるのが企業としての環境経営に向けた姿勢や方針、具体的に取り組む内容などを策定することである。環境経営とは、文字通り環境に配慮した経営を通して企業自身の発展とともに、持続可能な社会の実現に貢献するものである。自社事業に合わせたビジョンや取り組

みについて検討しなければならない。また、それらは文書化（環境ビジョンや環境経営方針など）して社内外に示すことが望まれるだろう。

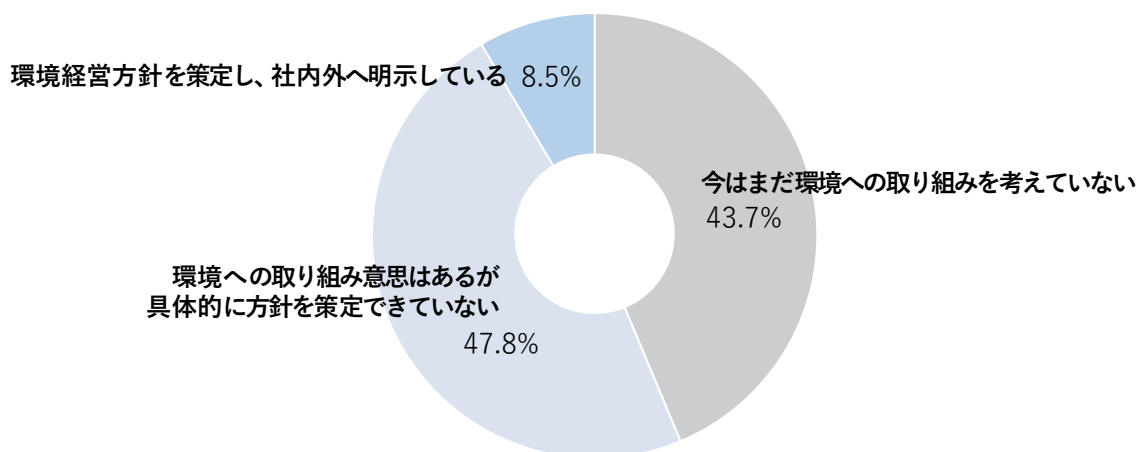
ここではまず、環境に配慮した経営に向けて中小企業はどの程度取り組んでいるのかを聞いた結果について紹介する。

組織として環境への取り組み方針策定（環境経営方針）の有無

環境に配慮した経営に向けた中小企業の取り組み状況を聞くと、最も多かったのは「環境への取り組み意思はあるが、具体的に方針を策定できていない」の479社（47.8%）であった。次いで「今はまだ環境への取り組みを考えていない」の438社（43.7%）が多く、現段階で環境への取り組み方針が策定できておらず、また社内外への明示もできていない企業が9割を超える結果となった。

環境経営の重要性が指摘されてから久しいが、自社の経営に反映させる取り組みはあまり進んでいないのが実態であると言える。持続可能な経営に向けた問題意識を持つ経営者は半数を超えるものの、経営者が主体的に事業の見直しや新たな取り組みを検討しなければならないため、対応する時間的、人材的な余裕がないのが要因と考えられる。DXと同様にGXへの社会的な注目が集まる中、早い段階で具体的な検討を進める必要があるだろう。

■ 組織として環境への取り組み方針策定（環境経営方針）の有無（n=1,002）



調査期間：2022年10月3日～11月11日

2. CO2 排出量の把握

GXへの取り組みにおいて、ビジョンや具体的な取り組みを策定する上でも重要になるのが自社のCO2排出量の把握である。現状の事業において、どの程度のCO2を排出しているのかを把握することで、どこに課題があるのかが明確化され、具体的な取り組みにつ

いて検討することが可能になるためである。

ここでは、中小企業が自社のCO2排出量についてどの程度把握しているのかを国際基準である Scope 1 と Scope 2 の分野において調査を行った。

自社領域 (Scope1 / Scope2) におけるCO2 排出量の把握有無

温室効果ガス(90%近くがCO2)の排出量について算定・報告する際の国際的な共通の基準に「GHG プロトコル」というものがある(GHGは温室効果ガス: greenhousegasの略語)。環境シンクタンクや企業、政府機関などが関わって策定されたもので、ひとつの企業のみならず、サプライチェーン全体での排出量を算定することを可能とするものである。

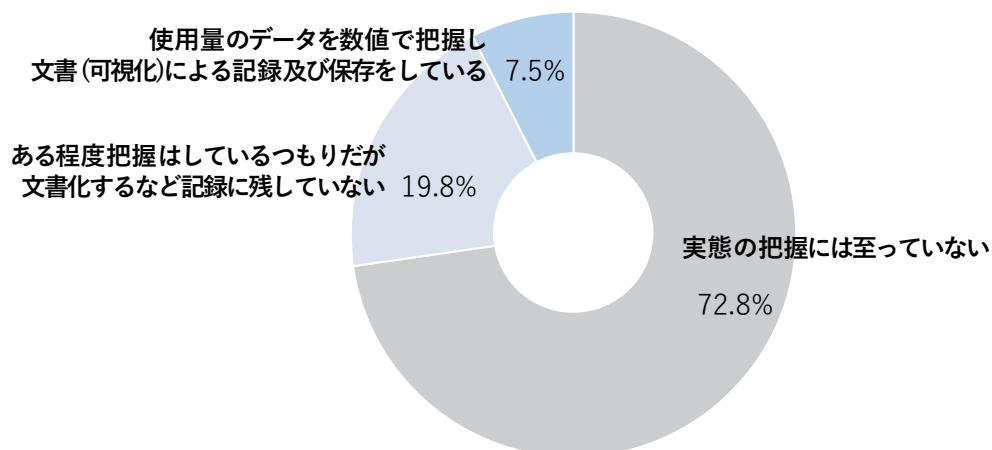
GHGプロトコルは温室効果ガスの排出量測定の3指標を設定している(①Scope1:直接排出量、②Scope2:間接排出量、③Scope3:その他の間接排出量)。このうち、自社が事業において排出すると位置付けられるのは Scope 1 (電気以外の排出量。ガソリン・軽油・

灯油・ガスなど)と Scope 2 (自社で使用している電気使用による排出量)であり、それ以外の他社での排出は Scope 3に含まれる(原材料、輸送、廃棄、従業員の通勤等)。

調査では、自社の排出量に関わる Scope 1 と Scope 2 について把握しているのかを聞いた。

最も多かったのは「実態の把握には至っていない」の729社(72.8%)であった。一方、使用量を数値で把握している企業は7.5%にとどまっている。現状では、自社のCO2排出量の把握ができていない企業が多数派であり、取り組みは遅れていると言わざるを得ないだろう。

■ 自社領域 (Scope1 / Scope2) におけるCO2 排出量の把握有無 (n=1,002)



調査期間：2022年10月3日～11月11日

3. 環境経営に向けての目標設定

環境経営に向けて具体的に取り組む内容を決める際には、自社の事業における環境に影響を与えている要素の把握が必要になる。それにより、どのような対策をするべきか検討することが可能になるためである。環境に対してどんな取り組みをしていくべきか、その策定に向けたプロセスは主に以下となる。

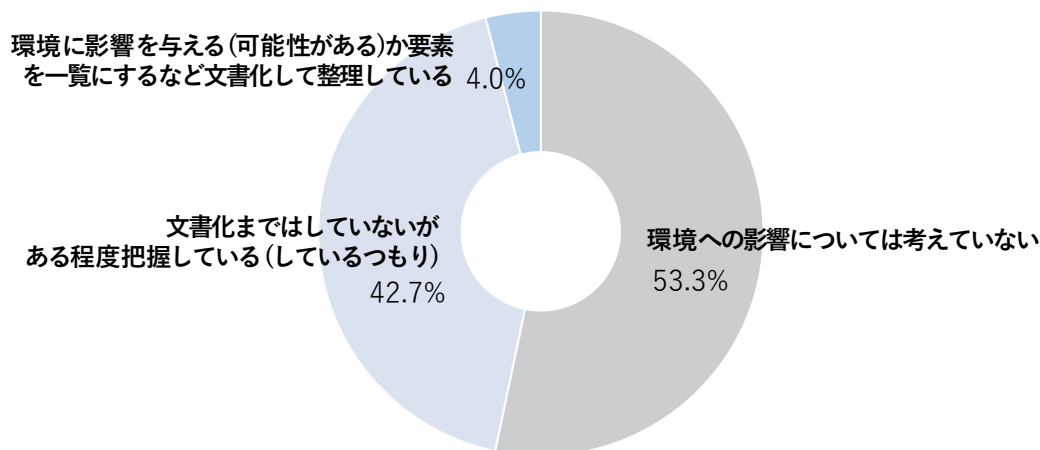
- ① 事業活動において、何が環境に影響を与えている要素かを洗い出す(プラス要素、マイナス要素の両方)
 - ② 自社として取り組める活動は何かを策定する
 - ③ 自社で取り組む活動について目標を設定する
- これらに関する中小企業の取り組みについて聞いた結果を、以下で紹介したい。

3-1. 環境に影響を与えている要素の洗い出し・把握の有無

環境に影響を与えている要素について洗い出す作業については、マイナス要素はもちろんのこと、プラス要素も必要になる。この要素の洗い出しを行っているかを問う設問では、最も多かったのは「環境への影響については考えていない」と回答した534社(53.3%)であり、過半数を超える結果となった。また、次いで多かったのは「文書化まではしていないが、ある程度把握している(しているつもり)」の428社(42.7%)で、「環境に影響を与える(可能性がある)か要素を一覧にするなど文書化して整理している」と回答したのは40社(4.0%)にとどまった。

日本で温室効果ガスの排出が社会的に大きく注目されるようになったのは、1997年の気候変動枠組条約の京都議定書の採択時以降であろう。2022年はそれから25年となるが、過半数の中小企業で自社の事業が環境に影響しているかを検討する作業が行われておらず、またその影響について詳細に把握している企業もごくわずかである実態が明らかになった。

■ 環境に影響を与えている要素の洗い出し・把握の有無 (n=1,002)



調査期間：2022年10月3日～11月11日

3-2. 組織としての取り組み事項の有無

前問では、自社の業務において何が環境に影響を与えている要素かの洗い出しを行っているかについて聞いたが、ここではさらに、それらの要素から、組織として取り組んでいく事項を決定しているかについて聞いた結果を紹介したい。

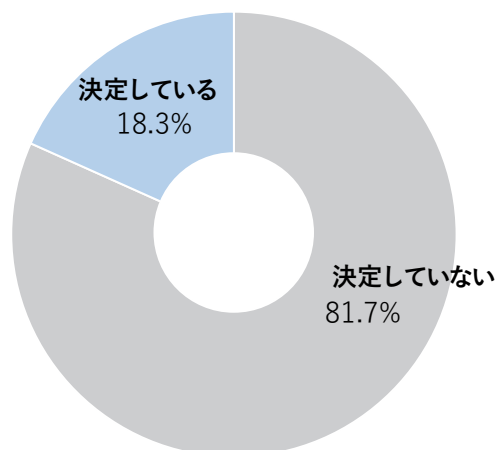
「決定していない」と回答したのは819社(81.7%)で、「決定している」に大差をつける結果となった。この「決定していない」の中には、前問で「環境への影響については考えていない」と回答した企業も含まれていると考えられるが、同じく前問で「文書化まではしていないが、ある程度把握している(しているつもり)」と回答した企業も多く含まれていると考えられる。環境に影響を与えている要素について、組織として取り組む内容について決めている企業は2割に満たないことがわかった。

環境に影響を与えている要素について考えることはできても、それに対して具体的なアクションにまで

至らない背景としては、自社にとってのメリットを実感できていないことがあるのかもしれない。例えば、社会貢献活動や地域活動などCSRの一環として取り組む場合や、ESG(環境・社会・統治)投資の重要性を意識して取り組む場合などは、理念やイメージが先行してしまっただけでその実現に向けた力のかけ方が弱くなる可能性がある。一方で、こうした環境への取り組みが企業イメージを向上させたり、サプライチェーンにおいて必要とされたりするメリットがあれば、積極的に取り組む姿勢が生まれるだろう。

理想や考え方として環境への対策を進めることは重要だと思っても、それが自社にとってどんなメリットがあるのかまで深く考えられていないのではないだろうか。環境への取り組みにおいて重要なのは、こうしたメリットを意識して具体的な取り組みを考えることであろう。

■ 組織としての取り組み事項の有無 (n=1,002)



調査期間：2022年10月3日～11月11日

3-3. 取り組み事項についての目標設定の有無

続けて、環境に影響を与えている要素について決定した取り組み事項がある場合、その目標（環境目標）を策定しているかどうかを聞いた。例えば、電気の使用量の削減やCO2排出量の削減、リサイクル量の増加、環境商品の販売量の増加などである。

前問で「決定している」と回答した企業は183社（18.3%）であった。それに対して「定量的に測定可能な目標を設定している」と回答した企業は43社（4.3%）にとどまっている。現状では、数値で把握できる具体的な目標設定を実施している企業はかなり少ないことがわかった。また、「目標は設定しているが、一部定性的な目標となっている」と回答した企業は130社（13.0%）であった。定量的な目標とまではいかなくても、何らかの目標設定をしている企業は17.3%に上っていることも明らかになった。

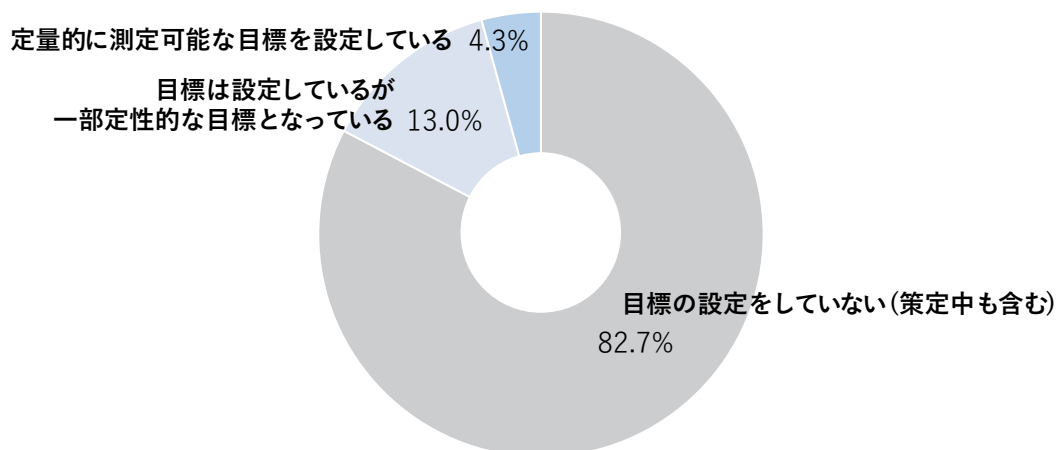
この結果から、環境に影響を与えている要素が判明し、それに対する取り組み事項が決まっている場合

は、何らかの目標を設定しているケースが多いことがわかった。一部定性的な目標であったとしても、目標を設定することで環境経営に向けた具体的な施策が明確化され、自社が取り組む活動の理由と意義もはっきりするだろう。

しかしながら、取り組み事項が決まっている企業はまだまだ少ない（前問「決定していない」81.7%）。さらに取り組み事項に関して「目標の設定をしていない（策定中も含む）」と回答した企業は82.7%に上っていることから、環境経営を進めるに当たっては自社にどんな課題があるのか、その解決のために何をすればよいのかを検討することが何より重要だと言えるだろう。

環境経営と言っても、具体的なイメージを持ってない経営者がいるかもしれない。中小企業が取り組む環境への対策にはどのようなものがあるのか、それを次の設問にて紹介したい。

■ 取り組み事項についての目標設定の有無（n=1,002）



調査期間：2022年10月3日～11月11日

4. CO2削減への取り組み

ここまで環境への取り組みの必要性について述べてきた。事業活動を展開する上で、温室効果ガスの排出をゼロにするのは現実的ではないが、組織として行うこ

とができる削減への取り組みはいろいろとあるだろう。ここでは、中小企業が環境経営を念頭に取り組んでいる具体的な事例について紹介したい。

CO2削減につながる環境活動の取り組み内容

CO2削減につながる環境活動について、具体的な取り組みを複数回答で聞いた。

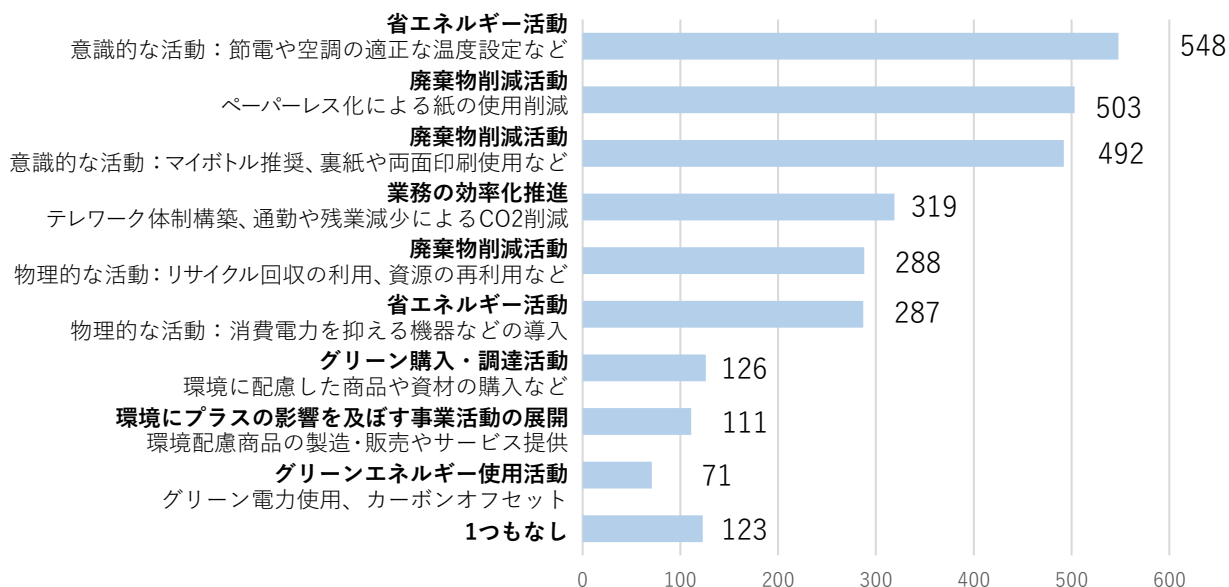
複数回答可であるため、回答企業数(1,002社)と総回答数(2,868回答)は必ずしも一致しない。最も多かったのは「省エネルギー活動(意識的な活動:無駄な電気を消すや空調の適正な温度設定など)」(548社)で、回答企業の54.7%に上った。日頃の業務の範囲でできることから対応している企業が多いことがわかる。続けて多かったのは「廃棄物削減活動」で、「ペーパーレス化による紙の使用削減」(503社)については回答企業の50.2%が、「意識的な活動:マイボトル推奨、ゴミの分別、裏紙や両面印刷使用など」(492社)については回答企業の49.1%が実施しているとの結果が見られた。その他、業務の効率化推進や「廃棄物

削減活動」の「物理的な活動:リサイクル回収サービス利用、廃棄せずに再利用など」が続いた。

この結果から、日常業務において対応可能なものから進めている企業が多いことがわかった。また少数派ではあるものの環境対策としての設備投資や、カーボンオフセットのような制度を活用する企業もみられた。

政府が進めるGXは、こうした日々の業務において対応が可能な取り組みを進めことはもちろんだが、温室効果ガス排出削減を進めるための経済・社会・産業の大改革にまで踏み込んでいる。今後は、社会全体が環境配慮型に転換していくことを前提に、中小企業側も自社の強み、新たな可能性の検討も含めて準備を進めていく必要があるだろう。

CO2削減につながる環境活動の取り組み内容(複数回答可)



調査期間:2022年10月3日~11月11日

5. まとめ

○なぜ今GXに注目が集まっているのか

温室効果ガスの排出削減への取り組みが日本で注目されたのは、国連気候変動枠組条約締約国会議（通称COP）が京都で開かれた1997年であろう。それから18年後の2015年、COP21でパリ協定が締結され、途上国も含めたすべての参加国に排出削減の努力を求めものとなり、世界的な関心の高さを示すことになった。

それに伴い、日本でも官民挙げての温暖化対策が推奨される。政府は2030年の削減目標として、2013年度比でマイナス46%、さらに2050年には実質的な排出ゼロを目指す高い目標を設定した。また、近年は世界各地で温暖化による自然災害が増加していることも、対策の必要性を訴える声を後押ししている。国のみならず、企業にも環境経営への取り組みを求める動きは年々強まっている。こうした動きを踏まえて注目されているのが、環境・社会・ガバナンスを重視するESG投資である。また大企業には、自らのサプライチェーンに対して自社と同様の環境対策を求める動きも見られるようになった。環境対策は今や企業活動に不可欠な要素と言えるだろう。

こうした中で登場したGXは、化石燃料の活用から再生可能エネルギーや脱炭素エネルギー源に転換させ、社会経済全体を変革することを意味している。これに伴って、大企業を中心に環境配慮型のビジネスモデルへの転換が積極的に進められているのである。

○中小企業にとってもメリットは多い

このGX、また環境経営の推進は、中小企業にとって

もメリットがあると考えられる（以下参照）。

- ① 競争力確保（サプライチェーンへの参画、同業他社との差別化）
- ② 固定費の削減（業務効率化、ペーパーレス推進）
- ③ 知名度や認知度の向上（先進的な取り組み、企業イメージアップ）
- ④ 社員のモチベーション向上や組織力向上（社員や応募者からの共感、自信）
- ⑤ 資金調達や投資増の可能性（金融機関からの高評価、投資の増加）

しかし、本レポートでも紹介したとおり、環境への取り組みを考えていない企業がまだまだ多数派を占めているのが現状である。中小企業の環境経営への取り組みは遅れていると言わざるを得ない状況にあるだろう。

一方で、国を挙げた環境対策は待たなしである。大企業のみならず中小企業も、自社の排出量の把握に加え、環境に影響を与えている要素の洗い出しや取り組む活動の策定と目標設定を早急に進める必要がある。

その検討においては、上記①～⑤のようなメリットの実現に向けて、自社事業を改めて振り返ることでイメージ化ができると思われる。しかしながら、具体的な検討や対応まで進んでいない中小企業に対しては国や専門家のサポートが有効であろう。DXとともに官民を挙げたGXへの取り組みが広がる今、中小企業にも取り組みが広がるような支援の在り方を検討する必要がある。

中小企業のGX化

企業がビジネス環境の変化に対応していくためにデータやデジタル技術を活用し、ビジネスモデルの変革を目指すDX（デジタルトランスフォーメーション）への社会の注目はますます高まっています。それとともに近年取り組みが拡大しているのが、温室効果ガスの排出を削減しつつ生産活動自体の脱炭素化に向けた変革を進めるGX（グリーントランスフォーメーション）です。具体的には、ペーパーレスや省エネの促進、企業活動におけるエネルギーの脱炭素化などを通じたグリーンへの取り組みのことです。

この「2つのX」には密接な関係があります。DXにより効率化や多様な働き方が促進され、GXでも環境に配慮した取り組みが進みます。これらはSDGsに代表されるように、企業が時代の変化に対応し、生き残るためにも重要な視点です。フォーバルグループでは、この「2つのX」への取り組みをGDXと

称し、選ばれる企業になるために必要な道として注目しています。

GXへの取り組みにおいて、環境経営に関する姿勢や方針、具体的に取り組む内容などを策定する必要があることについては前半で報告しました。環境への取り組み方針策定の有無、CO2排出量の把握状況、環境経営に向けた目標設定の有無などについてですが、その実態に関する調査結果からは、中小企業の環境経営への取り組みは遅れていることが明らかになりました。

後半では、その続きとして環境経営に向けた目標についての詳細、すなわち計画策定や組織内の理解活動、さらにはその取り組みの記録や管理、見直しを進める体制が整っているかを聞いた結果について報告しています。単に目標を設定するだけでなく、その実行に向けた環境整備がどの程度進められているのか、中小企業の取り組み状況に迫ります。

CONTENTS

6. 環境経営に向けた取り組み体制の構築	
6-1. 環境目標に対しての具体的な取り組み方法や計画の有無	90
6-2. 環境目標や取り組み計画の組織内への周知・理解	91
6-3. 環境に関する従業員への継続的な教育・啓発活動	92
7. 環境目標に対する取り組みのチェックと改善	
7-1. 環境目標に対する取り組みの進捗状況等の管理・記録	93
7-2. CO2削減効果の把握・管理	94
7-3. 環境目標に対する計画やプロセスの修正・更新	95
8. まとめ	96

6. 環境経営に向けた取り組み体制の構築

ここでは、まず中小企業の環境への取り組みの中でも、体制の構築について調査をした結果をまとめている。

策定した目標は、それを実際に取り組みでいくための手法や計画の策定に落とし込む必要がある。さら

には、それを実行する従業員に向けて周知すること、またより有効なものにするための従業員への教育・啓発活動が求められる。こうした組織への浸透を意識した取り組みがどの程度行われているのか、中小企業に対して行った調査結果を報告したい。

6-1. 環境目標に対しての具体的な取り組み方法や計画の有無

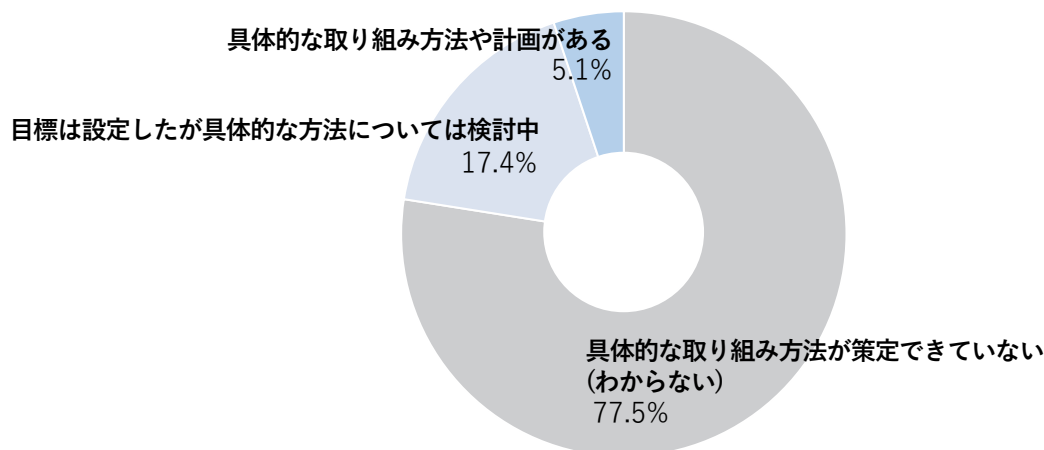
最初の質問は、環境目標に対する具体的な取り組み方法や計画の有無についてである。地球温暖化対策や企業の環境政策の重要性が問われるようになって久しいが、中小企業はどの程度、その取り組みを具体的に決めているのかを確認するものである。

最も多かったのは「具体的な取り組み方法が策定できていない(わからない)」と回答した777社(77.5%)であった。次いで多かったのが「目標は設定したが、具体的な方法については検討中」の174社(17.4%)

となり、「具体的な取り組み方法や計画がある」と回答した企業は51社(5.1%)にとどまっている。

このように、現状では、環境経営に向けた取り組みを進められていない企業が大半であることがわかった。また目標は設定していても具体的な方法の検討まで進んでいない企業が一定数いることから、具体的にどのように進めればよいかわからない企業が多い可能性がある。

■ 環境目標に対しての具体的な取り組み方法や計画の有無 (n=1,002)



調査期間：2022年10月3日～11月11日

6-2. 環境目標や取り組み計画の組織内への周知・理解

続けて、環境目標および取り組み計画について組織内へ周知し、組織全体で理解ができているかを聞いた。

組織の上層部で環境目標の設定やその計画を策定しても、実際にそれを運用する従業員や、事業活動への落とし込みがなされていなければ絵に描いた餅になってしまう。環境目標の実践は、いかに組織全体として取り組む体制を構築できるかにかかっているとも言えるだろう。

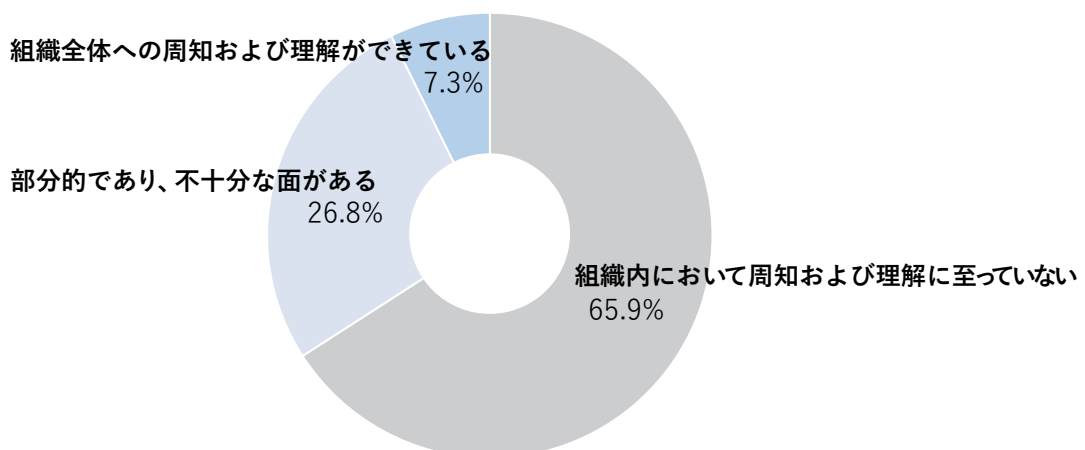
前問で、環境目標に対して「具体的な取り組み方法が策定できていない(わからない)」と回答した企業は77.5%に及んでいたが、本設問でも「組織内において周知および理解に至っていない」との回答が660社で最多となり、65.9%との結果となった。

次いで多かったのは「部分的であり、不十分な面がある」の269社(26.8%)。最も少なかったのは「組

織全体への周知および理解ができている」の73社(7.3%)であった。環境目標への具体的な取り組み方法が策定できていない企業が多いことをふまえても、組織への浸透、従業員への理解活動がまだまだ進んでいないことがわかる。

一方で、ここで注目したいのが「部分的であり不十分な面がある」(26.8%)の結果である。現状では取り組みの遅れが目立っているものの、何らかの周知および理解活動を試みている企業も4社に1社程度で存在していることがこの結果から明らかになった。さらに、「組織全体への周知および理解ができている」と回答した7.3%と合わせれば、34.1%の企業が何らかの取り組みを行っていることになる。目標や計画の策定が大前提となるが、それらを効率的に推進する際には、組織内での周知や理解活動の進め方についても具体的に検討することをお勧めしたい。

■ 環境目標や取り組み計画の組織内への周知・理解 (n=1,002)



調査期間：2022年10月3日～11月11日

6-3. 環境に関する従業員への継続的な教育・啓発活動

環境経営に向けた取り組み体制の設問のうち、最後の設問は「環境への取り組みを有効なものとするために、従業員への環境に関する教育・啓発活動を継続的に実施し、組織全体での環境意識や知識向上に努めていますか」である。

前問とも関連する設問であるが、組織内への周知・理解活動の中でも、特に従業員への教育・啓発活動の実態について問うものである。環境経営を進めるにあたり、実行部隊となる従業員に向けて意識改革や情報共有を進め、実効性のある取り組みを図ることは、とても重要なことであると考えられる。

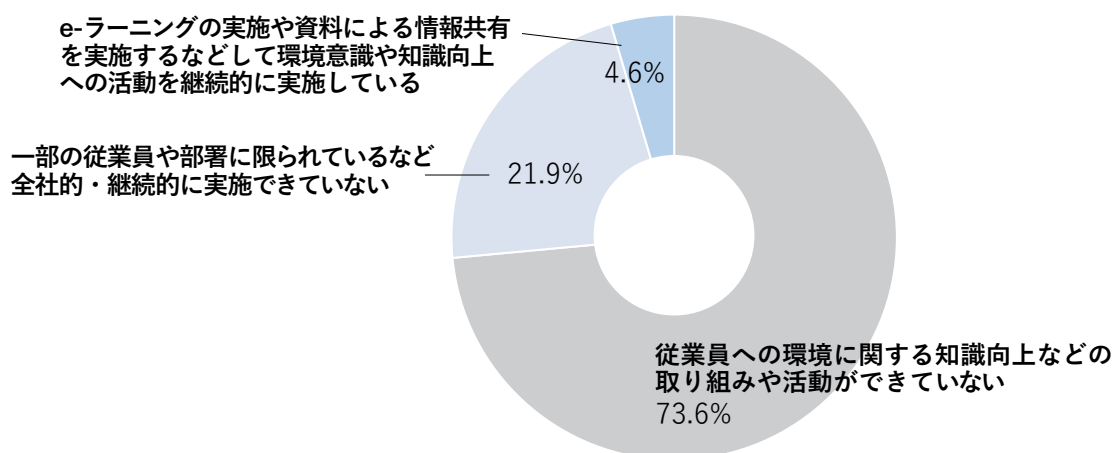
ここでも多かったのが「組織内において周知および理解に至っていない」と回答した737社(73.6%)であり、従業員への理解活動を進めていない企業が多いことが明らかになった。この場合も目標や計画の設

定が大前提となるため、それらができていない企業も含めて従業員向けの教育・啓発活動の取り組み状況は遅れていることがわかる。

一方で、「e-ラーニングの実施や資料による情報共有を実施するなどして、環境意識や知識向上への活動を継続的に実施している」と回答した企業は46社(4.6%)にとどまっている。「一部の従業員や部署に限られているなど、全社的・継続的に実施できていない」と回答した企業は219社(21.9%)であり、両方の選択肢に共通する「何らかの活動をしている企業」として見ても、全体の26.5%と少数派であった。

従業員への教育や啓発活動はその内容もさることながら、取り組みを定着させるためにも、継続的に、また自社の事業との関わりを明確にした形で伝えていく必要があるだろう。

■ 環境に関する従業員への継続的な教育・啓発活動 (n=1,002)



調査期間：2022年10月3日～11月11日

7. 環境目標に対する取り組みのチェックと改善

環境経営に向けた取り組みは、その目標のみならず具体的な内容、それを推進する社内体制の構築や実行する従業員への教育なども重要になることはこれまで述べてきたとおりである。

その取り組みをさらに強化し、より効率的に進めていくためには、その効果を検証する作業が重要にな

る。具体的には、自社の取り組みがどの程度の効果を生み出しているのかを数値で可視化し、必要に応じて見直しや修正などの検証作業をすることである。

ここでは、環境経営への取り組みを検証しているかどうか、その実態を調査した結果について記すことにする。

7-1. 環境目標に対する取り組みの進捗状況等の管理・記録

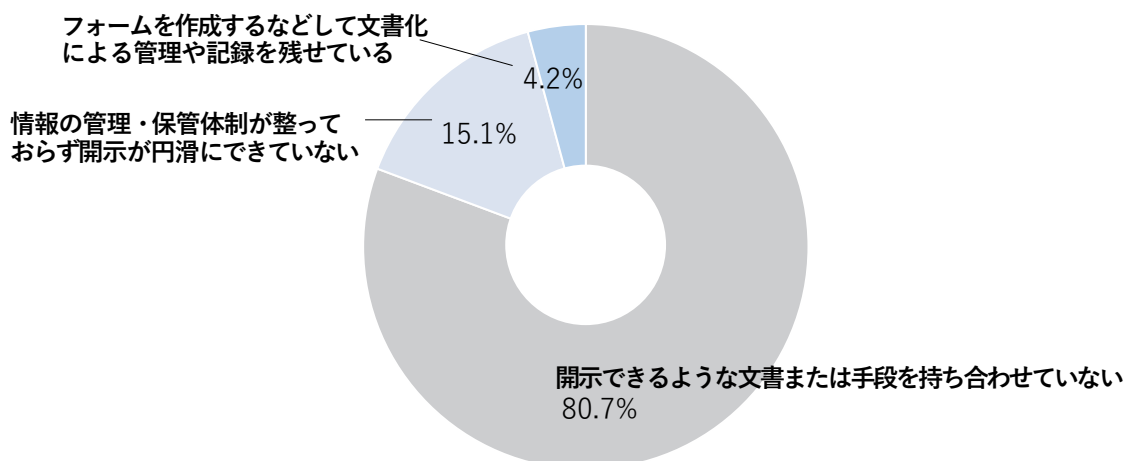
目標に対する効果測定を行う際には、実施する施策の見える化をし、その推移を確認する必要がある。取り組みの実態とそこから浮き彫りになる課題を把握し、次の手を検討するためである。

この効果測定を環境目標について行っているかを問う設問では、「開示できるような文書または手段を持ち合わせていない」と回答した企業が809社(80.7%)で最多となった。「フォームを作成するなどして文書化による管理や記録を残せている」と回答した企業は42社(4.2%)にとどまり、また、

取り組みは行っているものの「情報の管理や保管体制が整っておらず、開示が円滑にできていない」と回答した企業も151社(15.1%)であった。

効率的な対策を進める上では、取り組みの進捗状況や結果の記録を取り、内外に対して文書化による開示を進めることが出発点となり、肝要であると考えられる。しかしながら、この「施策の可視化」は、多くの中小企業で取り組みが遅れている実態が明らかになった。

■ 環境目標に対する取り組みの進捗状況等の管理・記録 (n=1,002)



調査期間：2022年10月3日～11月11日

7-2. CO2削減効果の把握・管理

次に、環境目標への取り組みに関して、「自社の取り組みがどれくらいのCO2削減につながったか、数値で把握および管理ができていますか」について聞いた。

「取り組みはしているが、CO2の削減量の把握までには至っていない」と回答した企業が868社となり、実に86.6%の企業が把握できていないことがわかった。「CO2の削減量を数値で把握および管理ができています」と回答した企業は134社(13.4%)にとどまっている。

日本国内の地球温暖化対策推進に向けて、1998年に公布された地球温暖化対策の推進に関する法律(温対法 ※参照①)では、一定規模以上(すべての事業所のエネルギー使用量合計が年間1,500ℓ以上となる事業者や、多量に温室効果ガスを排出する特定輸送排出者等)の企業はCO2排出量を算定し、報告することが義務付けられている。また、エネルギー起源CO2(化石燃料をエネルギー源とする際に発生す

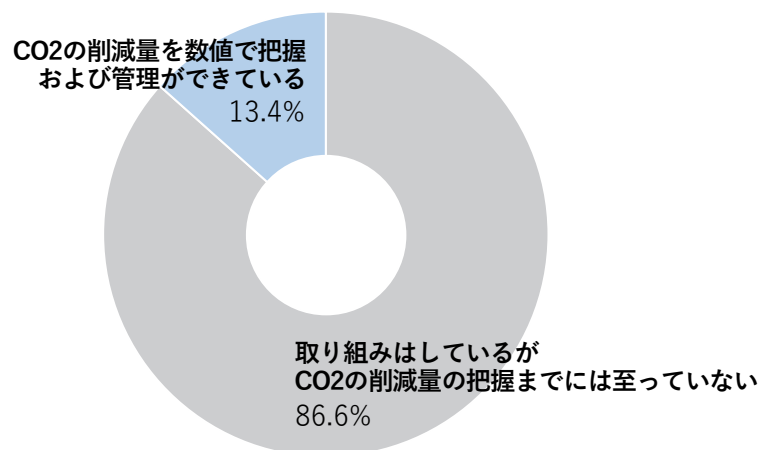
るCO2)の報告については、エネルギーの使用の合理化等に関する法律(省エネ法 ※参照②)に従って対応することになる。把握する排出量の対象については本章のTOPIC2.「CO2排出量の把握」に紹介しており、参照してもらいたい。また、その計算方法は政省令で定められている算定方法・排出係数を用いて算出することになる。

報告義務の対象となっている企業がこの対策をするのは当然だが、対象となっていない企業も、自社の取り組みを見える化するため、こうした算出の考え方や手法を参照した上で、自社の排出量について検証を試みてほしい。

※参照①：環境省ホームページ「温室効果ガス排出量算定・報告・公表制度」内「精度概要」

※参照②：経済産業省資源エネルギー庁ホームページ「事業者向け省エネ関連情報省エネ法の概要」

CO2削減効果の把握・管理 (n=1,002)



調査期間：2022年10月3日～11月11日

7-3. 環境目標に対する計画やプロセスの修正・更新

最後に、「必要に応じて環境目標や取り組みの計画およびプロセスなどの見直し、文書化した情報の修正・更新をしていますか」との問いを行った。これは、環境目標に対する計画やプロセスについて検証を行った上で、見直しを行っているかどうかを聞くものである。

最も多かったのは、816社（81.4%）が回答した「見直しの取り組みができていない」であった。ここには現段階で取り組みの計画やプロセスに着手できていない企業も含まれているが、それを含めても8割を超える企業が検証作業、そして更なる改善策への取り組みまでできていないことが浮き彫りになった。

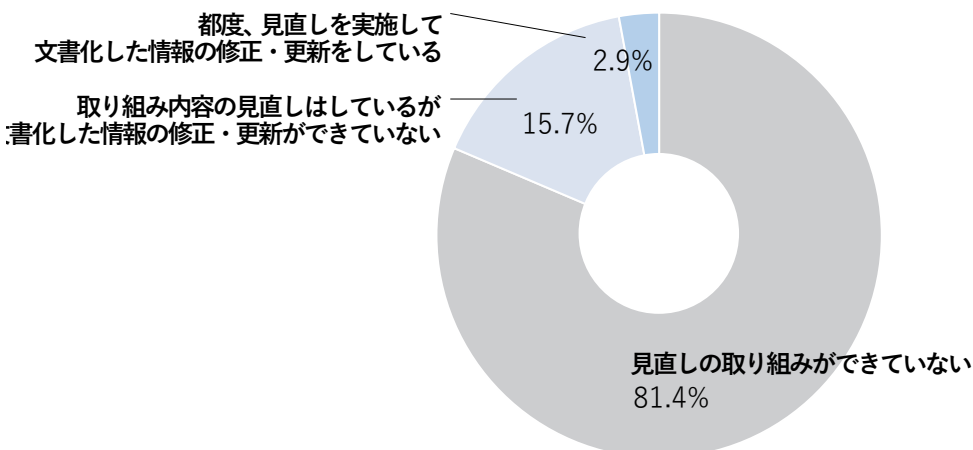
「都度、見直しを実施して、文書化した情報の修正・更新をしている」と回答した企業は29社（2.9%）にとどまっている。また「取り組みの見直しはしているが、文章化した情報の修正・更新ができていない」と

する企業は157社（15.7%）となり、見直しを意識している企業は2割に到達していない。現状では、環境施策の取り組みを常に意識し、改善を試みる企業は少数派となっている。

環境経営には具体的にCO2削減を進める施策はもちろんのこと、省エネやペーパーレスなど日常業務における施策も含まれる。この実効性を高めるための見える化が重要であることは前ページでも紹介したところである。

そして、この見える化は関係各所に報告するためだけでなく、見直しに向けた検証を行うためのものでもある。また技術革新や社会的関心の領域拡大など、外部環境の変化が常に発生するのも環境施策の特徴だと言える。企業経営における環境対策は多岐にわたるため、常に意識的に情報収集を行い、かつ施策の改善を進めていくことが今後の企業経営には求められるだろう。

■ 環境目標に対する計画やプロセスの修正・更新（n=1,002）



調査期間：2022年10月3日～11月11日

8. まとめ

○ 中小企業の環境経営への対策は道半ば

国は温室効果ガスの削減について、2030年には46%削減（2013年度比）、さらには2050年のカーボンニュートラル（差引により排出量を実質ゼロにする施策）を目指している。省エネ法や温対法の規制対象でなくとも、川上企業からサプライチェーン全体に取り組みが求められたり、金融機関による審査基準に加えられたりするなど、社会的な関心の高まりを受けて中小企業にとっても無視できない動きが広がっている。この流れは止めることはできず、今後はさらに広がっていくものと予想される。

本章では、「中小企業のGX化」についての調査結果を報告してきた。次章では、中小企業の環境への取り組み体制の構築と効果測定についての調査結果を報告している。取り組み体制については、手法や計画の有無、その組織内への周知・理解、従業員への継続的な教育・啓発活動、そのいずれについても中小企業の取り組みは遅れており、その効果測定についても具体的な検証が実施できる環境整備は進んでいないことがわかった。本章前半の方針や目標の設定も含め、中小企業の環境への取り組みは道半ばと言わざるを得ないだろう。

○ 国や専門家によるサポートが必要

環境省の「中小規模事業者のための脱炭素経営ハンドブックー温室効果ガス削減目標を達成するためにー」によると、その進め方は①長期的なエネルギー転換の検討 ②省エネ対策 ③再生可能エネルギーの導入、が必要としている。運用改善の省エネ対策はもちろん重要であるが、温室効果ガス排出の少ないエネルギーの導入を進めなければならない、そのため

には長期的なエネルギー転換を検討することが肝要、というわけである。

また実際の取り組み計画や施策が決まれば、具体的な省エネ対策の事業への落とし込みやエネルギー源の調達についても検討しなければならない。さらには本章後半に記したように、その効果測定も同時に検討しなければならない、取り組みの見える化や数値の分析、対策の検討を進めることになる。

しかしながら、多くの中小企業がこの具体的な取り組みに踏み込めていない実態が調査から明らかになっている。その背景にはこれらの環境経営に関する情報が不足していることや、対応する人材や時間が足りないことなどがあると考えられる。国の政策と、中小企業の直面する実態にギャップがある中で、中小企業の環境経営が拡大できるか否かは、取り組みの必要性や丁寧な情報提供、また企業への導入支援など、いかに国や専門家がサポートできるかにかかっていると云えるのではないだろうか。

○ 攻めの環境経営で「選ばれる企業」に

地球温暖化を意識した対策をしていない企業は、今後「選ばれない企業」になる可能性がある。

2015年に国連総会で採択されたSDGs（持続可能な開発目標）は企業に対する新しい評価項目として定着しつつある。こうした動きに対し、義務感や必要性から対応するのではなく、差別化やブランディングの観点で取り組み、利益増大や企業の成長につなげてみてはいかがだろうか。この「攻めの環境経営」は中小企業にとっても、次世代の強みになっていくことは間違いのないだろう。

Chapter 5

中小企業のGDXへの取り組み

〈 GDX についての認知、取り組み 〉

DXとリスキリング

昨今のデジタル技術の加速度的な技術革新と広がりにより産業構造を大きく変革しつつあります。こうしたビジネス環境の変化に対応し、競争力を確保するために、企業にはDX（デジタルトランスフォーメーション）を推進・導入していくことが求められています。特にコロナ禍での経営悪化や慢性的な人手不足に苦しむ中小企業にとっては、デジタルによる合理化に加えて、事業改革を通じた価値創造が経営力向上や差別化にもつながる施策であるとして国も推奨しています。

このDXを進めるときには、新たなスキルの獲得やDX戦略に対応する組織体制の構築など、デジタル化に対応する人材が必要になります。そこで今注目さ

れているのがリスキリング（Reskilling）です。技術革新により今後必要となるスキルと、現状の社内スキルのギャップを埋めるための「学び直し」を意味します。マクロな視点から成長分野への労働移転という意図で用いられることがありますが、DX推進の観点では、新たな技術の獲得やその対応を組織内人材で行うことを意図することが多く、デジタル人材の育成といった趣旨で用いられます。

中小企業はこのDXについて、またはリスキリングについてどの程度認知し、また取り組んでいるのでしょうか。これらの認知・取り組み状況などについて調査を実施しました。その結果を本レポートにて報告します。

CONTENTS

1. 中小企業とDX

- 1-1. DXの認知度について / 1-2. DXへの取り組み度合いについて 99
- 1-3. DX各項目への取り組み度合いについて 100
- 1-4. DX各項目への取り組みの効果について 101
- 1-5. DXへ必要だと思うが取り組めていない理由について 102

2. 中小企業とリスキリング

- 2-1. リスキリングの認知度について / 2-2. リスキリングの実行度について 103

3. DXとリスキリングの相関性

- 3-1. DX推進度とリスキリングの関係について 104
- 3-2. DX推進度各項目とリスキリングの関係について 105
- 3-3. DXの取り組み向上のための不足事項 107

- 4. まとめ 108

1. 中小企業とDX

DX（デジタルトランスフォーメーション：以下「DX」）という言葉が私たちが用いるようになったのは、経済産業省の「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～」が公表された

2018年頃からである。それから約5年、中小企業のDXについての認知状況や具体的な取り組みはどのくらいまで進んでいるのだろうか。ここでは、中小企業のDXへの取り組みについての実態を検証することにする。

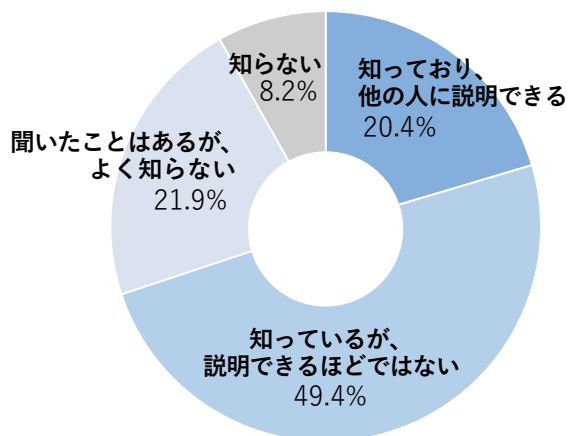
1-1. DXの認知度について

まずは、中小企業がDXをどの程度認知しているかについて聞いた調査結果を紹介する。

全回答数（1619社）に対して、「知らない」と回答した133社を除くと、1,486社（91.8%）がDXについて何らかの形で耳にしていることがわかった。DXという言葉自体は中小企業の多くに浸透していることがわかるが、「知っており、他の人に説明できる」レベルに至っている企業は20.4%であった。

本レポートで過去（2021年8～10月）に行った同様の調査では、DXについて「よく知っている」と回答した割合が8.6%であったことと比べれば、それでも認知度はかなり上がっていることがわかるが、現状では詳細に把握している企業は2割強にとどまっているのが実態である。

■ DXの認知度について（n=1,619）



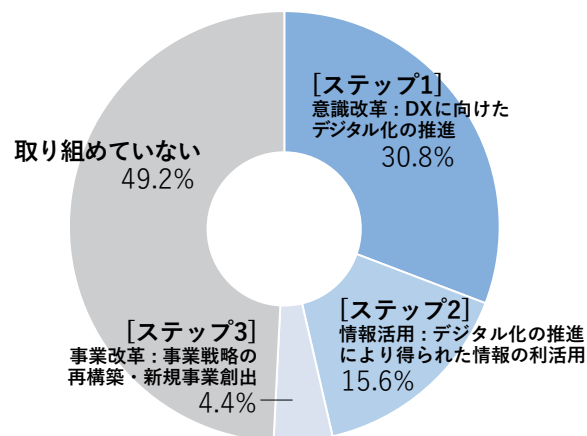
1-2. DXへの取り組み度合いについて

続けて、DXへの取り組み状況について調査を行った結果が以下のグラフである。

DXの取り組みについて、ここではステップ1「意識改革」、ステップ2「情報活用」、ステップ3「事業改革」の3段階に分けて調査を行った。この3段階ではステップ1が最も多く30.8%を占め、情報の利活用まで進んでいる企業（ステップ2）は15.6%にとどまっている。事業戦略の再構築や新規事業創出（ステップ3）に進む企業は、現段階では4.4%という結果になった。

しかし、回答で最も多かったのは「取り組めていない」の49.2%であった。前問で、DXについての認知が進んでいることがわかったが、その取り組みについてはまだまだ進んでいない状況がうかがえる。

■ DXへの取り組み度合いについて（n=1,619）



調査期間：2023年1月10日～2月10日

1-3. DX各項目への取り組み度合いについて

ここでは、DXへの取り組み内容をより具体的に検証する目的で、6つの事例を挙げ、その実施状況について聞いた結果を紹介する。

6つの取り組みの中で「既に取り組んでいる」と回答した企業割合が大きかったのは、「**現行業務（バックオフィス業務など）のデータ・クラウド化**」（33.8%）と「**利用しているITシステム・デジタル技術の最適化（整備・刷新）**」（29.4%）であった。DXへの取り組みを進める際、現状業務のデジタル化や導入しているシステムを更新するなどの作業が、取り組みやすさもあり、他の4施策よりも進んでいる結果がみられた。一方で、人材に関連する「**DX推進のための人材確保・採用**」「**社員へのDX関連の資格取得や知識習得の推進・支援**」については、「既に取り組んでいる」と回答した企業の割合がそれぞれ、12.0%、8.3%と低い

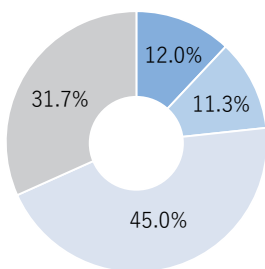
結果になった。DX推進のために必要な人材への投資は、現状では遅れているといえるだろう。

同様に、残る2つの取り組みについて「既に取り組んでいる」と回答した企業の割合を見ると、組織的な運営体制の見直しを行っているかを問う「**DX推進のための部門・プロジェクトの設置**」については10.7%、デジタルによるビジネスモデルの変革を目指す「**DXに関する新規事業の開発**」については6.6%となった。このように、既存の事業やシステムの見直しへの着手が進む一方で、人材や組織、また新規事業などへの取り組みはまだ進んでいない現状が浮き彫りになった。

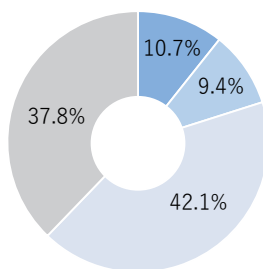
さらに、6つの取り組みすべてに共通するのは、「必要だと思うが取り組めていない」という回答が3社に1社存在していることである。

DX各項目への取り組み度合いについて (n=1,619)

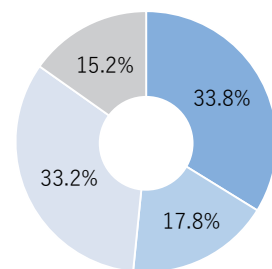
DX推進のための人材確保・採用



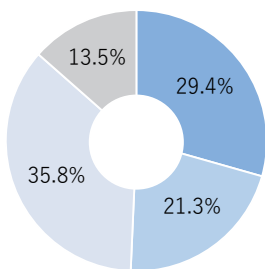
DX推進のための部門・プロジェクトの設置



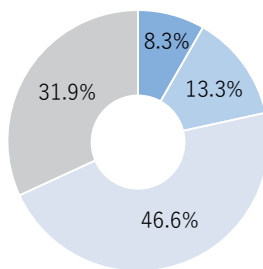
現行業務（バックオフィス業務など）のデータ・クラウド化



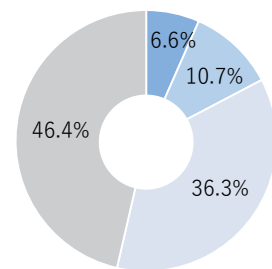
利用しているITシステム・デジタル技術の最適化（整備・刷新）



社員へのDX関連の資格取得や知識習得の推進・支援



DXに関する新規事業の開発



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

調査期間：2023年1月10日～2月10日

1-4. DX各項目への取り組みの効果について

前ページで紹介したDXに関連する6つの取り組みについて、「既に取り組んでいる」と回答した企業に対し、その効果がどうであったかをそれぞれ聞いた結果が以下のグラフである。

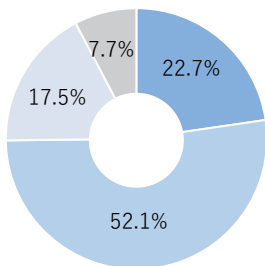
取り組む割合が大きかった「**現行業務（バックオフィス業務など）のデータ・クラウド化**」と「**利用しているITシステム・デジタル技術の最適化（整備・刷新）**」については、「とても効果が出ている／浸透している」と回答した企業の割合がそれぞれ34.9%、35.7%となっていた。「やや効果が出ている／浸透している」と合わせると、それぞれ88.6%、88.4%となり、多くの企業で効果が実感されていることがわかった。この「とても効果が出ている／浸透している」「やや効果が出ている／浸透している」を合わせた割合は、

前ページで取り組みが少なかったものについても同様の結果が出ている。人材に関連する取り組みを見ると、「**DX推進のための人材確保・採用**」は74.8%、「**社員へのDX関連の資格取得や知識習得の推進・支援**」は75.4%で、業務改善やデジタル化への取り組みと比べると低いものの、成果があると評価する企業が多いことがうかがえる。

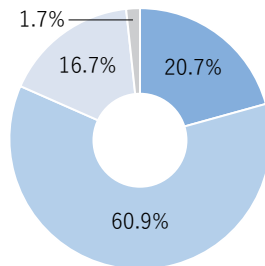
同じく組織体制の見直しを行う「**DX推進のための部門・プロジェクトの設置**」が81.6%、デジタルによるビジネスモデルの変革を目指す「**DXに関する新規事業の開発**」が76.7%と高いスコアを示した。このように、DXへの取り組みを進めている企業においては、その効果を実感している割合が大きい傾向があることがわかる。

DX各項目への取り組みの効果について

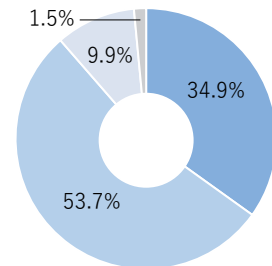
DX推進のための人材確保・採用 (n=194)



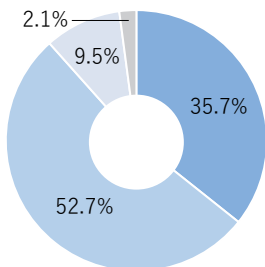
DX推進のための部門・プロジェクトの設置 (n=174)



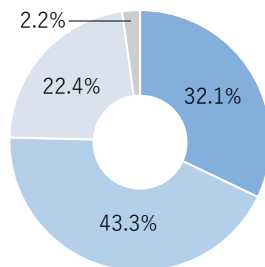
現行業務（バックオフィス業務など）のデータ・クラウド化 (n=547)



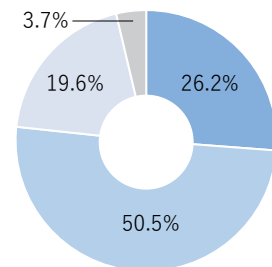
利用しているITシステム・デジタル技術の最適化（整備・刷新） (n=476)



社員へのDX関連の資格取得や知識習得の推進・支援 (n=134)



DXに関する新規事業の開発 (n=107)



■ とても効果が出ている/浸透している
 ■ やや効果が出ている/浸透している
 ■ あまり効果が出ていない/浸透していない
 ■ 全く効果が出ていない/浸透していない

調査期間：2023年1月10日～2月10日

1-5. DXへ必要だと思うが取り組めていない理由について

「1-3. DX各項目への取り組み度合いについて」において、DXへの6つの取り組み状況を問う設問で「必要だと思うが取り組めていない」と回答した企業に対し、その理由を聞いた結果が以下の6つのグラフである。

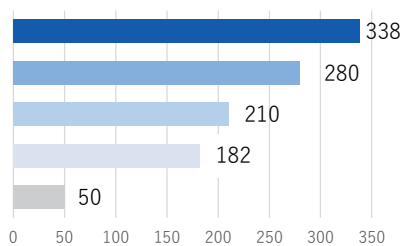
複数回答可であるため、回答企業数と総回答数は必ずしも一致しない。6つの取り組みに共通していたのは、最も多い回答が「対応する人材がない」であったことである。中小企業においては、時間的な、または経済的な厳しさよりも人材不足がDXを進める上で大きな課題になっていることがわかる。またその回答社数を見ると、「DX推進のための人材確保・採用」では338社、「DX推進のための部門・プロジェクトの設置」では318社、「現行業務（バックオフィス業務など）のデータ・クラウド化」では212社、「利用しているITシステム・デジタル技術の最適化（整備・刷新）」では223社、「社員へのDX関連の資格取得や知識習得の推進・支援」では329社、「DXに関する新規事業の開発」では256社と、半数まではいかないものの多くの企業が人材不足を要因に挙げている結果となった。

また、必要だと思っていても取り組めていない背景には、人材不足のほかに経済的、時間的な余裕がないことに加え、「どうすればいいかわからない」と回答する企業が多いこともわかった。この調査結果からは、DXの推進にはヒト、モノ、カネ、情報、時間など、企業経営に関連する幅広い要素が必要であり、中小企業がこれらを確保すること、特に人材については大きな課題があるといえるのではないだろうか。

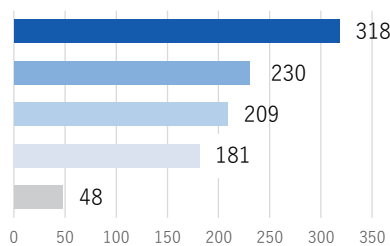
次ページ以降は、この人材不足の現状にクローズアップし、中でもリスクリングへの取り組み実態について調査した結果を紹介することにする。

DXへ必要だと思うが取り組めていない理由について（複数回答可）

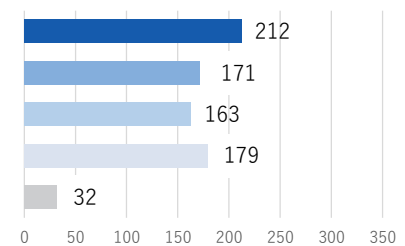
DX推進のための人材確保・採用
(n=728)



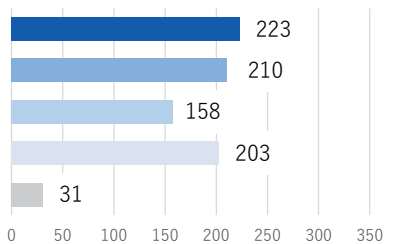
DX推進のための部門・プロジェクトの設置
(n=681)



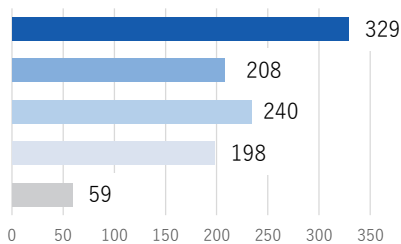
現行業務（バックオフィス業務など）のデータ・クラウド化
(n=538)



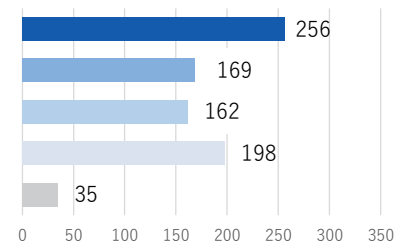
利用しているITシステム・デジタル技術の最適化（整備・刷新）
(n=579)



社員へのDX関連の資格取得や知識習得の推進・支援
(n=754)



DXに関する新規事業の開発
(n=588)



■ 対応する人材がない ■ 対応する経済的な余裕がない ■ 対応する時間の余裕がない ■ どうすればいいかわからない ■ その他

調査期間：2023年1月10日～2月10日

2. 中小企業とリスキリング

前ページでは、DXに必要な各施策について、「必要だと思うが取り組めていない」と回答した理由を聞き、その中で、最も多かったのが「対応する人材がない」であったことを紹介した。

この人材不足への対応としては、①社員の採用②社員

のリスキリング③プロに頼む、の3つが考えられる。しかし中小企業の場合、①は応募が少ないこと、③は追加コストが必要となり導入が難しい企業が多いことから、今回は国も力を入れている②社員のリスキリングに注目して、中小企業の取り組みについて検証を試みた。

2-1. リスキリングの認知度について

リスキリング (Reskilling) とは、直訳すると「学び直し」である。従来のスキルアップとは異なり、市場の変化に対応できるように新たなスキルを獲得することを意味する。特に企業のDX戦略においては新しい技術はもちろん、その運用も可能な人材が求められていることから注目されている。

このリスキリングについての中小企業の認知状況を問う設問では、最も多かったのが「知らない」の546社(33.7%)であった。「聞いたことはあるが、よく知らない」の437社と合わせると、60.7%の企業に理解されていない状況であることがわかった。一方で、リスキリングについて「知っており、他の人に説明できる」と回答した企業は201社(12.4%)にとどまっている。

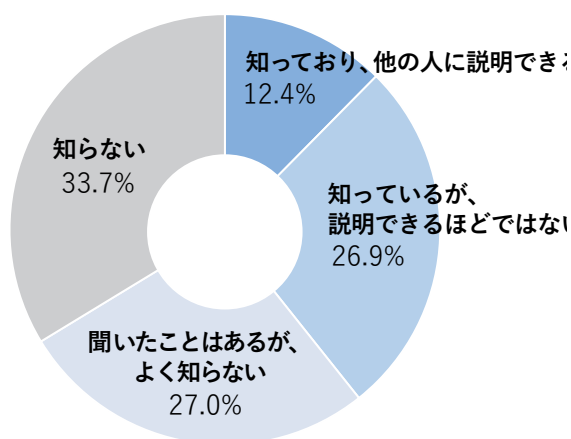
2-2. リスキリングの実行度について

続けて、このリスキリングへの取り組みや支援を行っているかを問う設問では、「行っている」と回答した企業は123社(7.6%)にとどまっており、現在は「行っていないが行う予定がある」と回答した企業(308社)と合わせても26.6%となった。

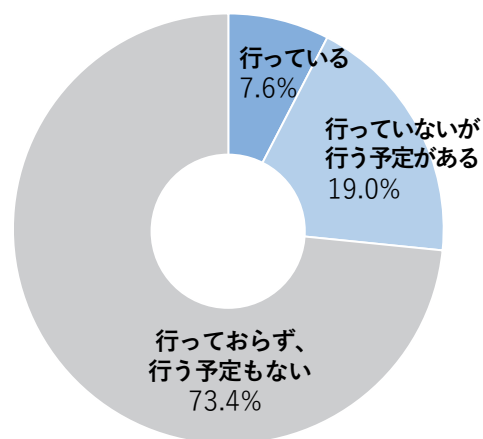
リスキリングを「行っておらず、行う予定もない」と回答した企業が1,188社(73.4%)で最多となった。7割を超える企業がリスキリングを行う意思がないことがわかった。

リスキリングについて関心を持つ中小企業が少ない背景には、時間や予算が限られていることに加えて、リスキリングをなぜ行わなければならないのか、その目的や具体的な内容についての理解が深まっていないこともあるのではないだろうか。

■ リスキリングの認知度について (n=1,619)



■ リスキリングの実行度について (n=1,619)



調査期間：2023年1月10日～2月10日

3. DX とリスクリングの相関性

前ページでは、人材不足への対応としてリスクリングがあることについて紹介した。中小企業のリスクリングについての認知度、実行度はともに現段階では低い結果となっているが、DXを進める際に、このリスク

リングはどの程度効果のあるものなのだろうか。

ここでは、DXとリスクリング、それぞれの取り組みにおける相関性について調査と検証を行った結果を報告することにする。

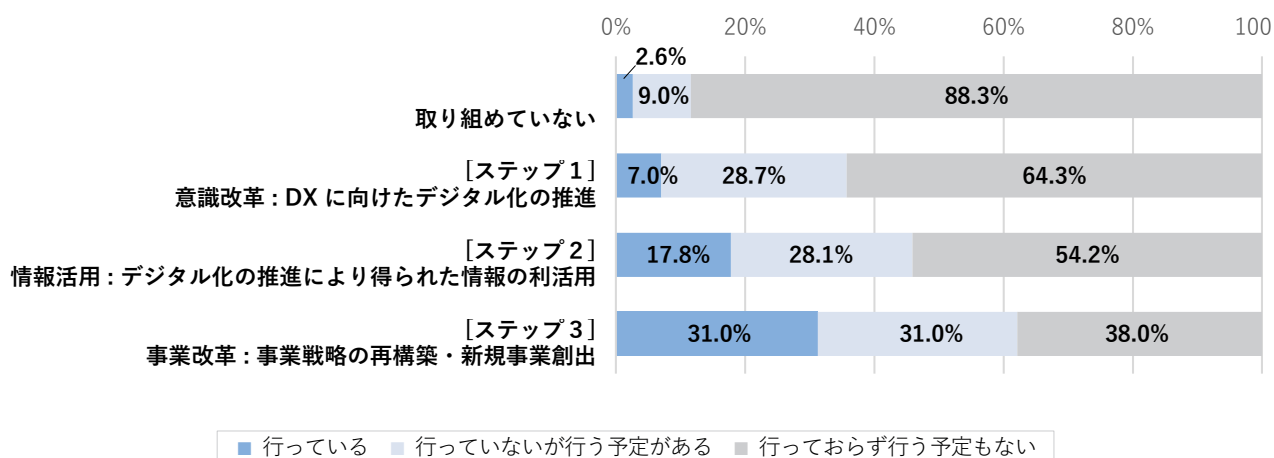
3-1. DX 推進度とリスクリングの関係について

DX への取り組み状況とリスクリングへの取り組み状況には、どのような相関性があるのか。以下のグラフは、DXへの取り組み3段階、「ステップ1(意識改革)」「ステップ2(情報活用)」「ステップ3(事業改革)」ごとの、リスクリングへの取り組み状況について整理したものである。また、「取り組めていない」と回答した層も合わせて分析している。

リスクリングについて、「行っている」または「行っていないが行う予定がある」の合計が最も高かったのは「ステップ3(事業改革)」で、次いで多かったのは「ステップ2(情報活用)」であった。DXへの取り

組みが深まれば深まるほどリスクリングに対応する企業が増えていることがわかる。しかしながら、DXについて「取り組めていない」と回答した企業では実に88.3%が、リスクリングについて「行っておらず、行う予定もない」と回答していることがわかった。DXはデジタルツールの導入にとどまらず、それを活用しつつ情報の利活用や事業戦略の再構築を進めるものである。こうした背景から、DXへの取り組みが進めば進むほどリスクリングに取り組む企業が多いことを、この分析結果は示している。

■ DX 推進度とリスクリングの関係について (n=1,619)



調査期間：2023年1月10日～2月10日

3-2. DX推進度各項目とリスクリングの関係について

「1-3. DX各項目への取り組み度合いについて」では、DXへの取り組み内容をより具体的に検証する目的で6つの事例を挙げ、その実施状況について紹介した。ここではその結果とリスクリングへの取り組み状況の相関性について分析した結果を紹介したい。

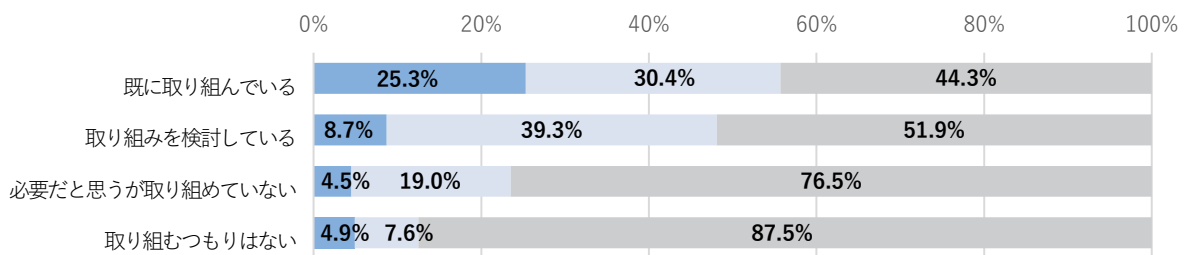
全体的な傾向を見ると、6つの事例どれについても、取り組みが進んでいる企業においてリスクリングに取り組む企業の割合が大きいがわかる。特に人材関連の2事例（「DX推進のための人材確保・採用」と「社員へのDX関連の資格取得や知識習得の推進・支援」）を進める意思のある企業では、リスクリングを「行っている」と回答する割合が他の4事例よりも高くなった。各事例ともに、積極的に取り組む企業ではリスクリングへの関心が高くなることがわかる。一方、各事例について「取り組むつもりはない」と回答した企業では、8割以上がリスクリングを「行っ

ておらず、行う予定もない」と回答した。

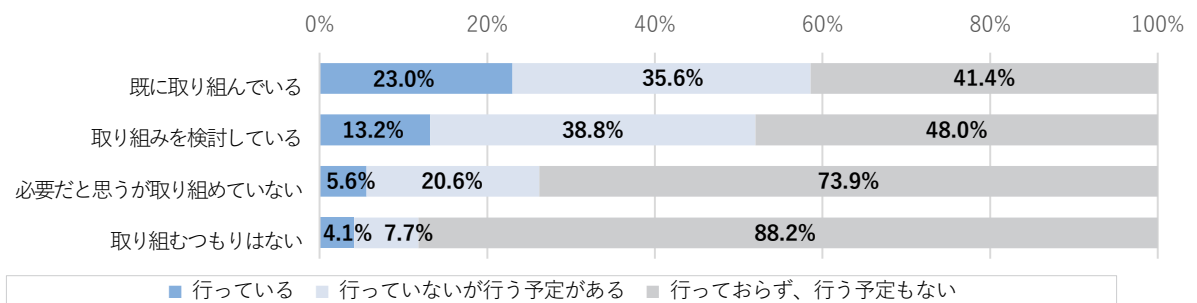
ここで気になるのは、社内のデジタル環境について示す2事例、「**現行業務（バックオフィス業務など）のデータ・クラウド化**」と「**利用しているITシステム・デジタル技術の最適化（整備・刷新）**」については、「既に取り組んでいる」と回答しつつも、リスクリングについて「行っておらず、行う予定もない」と回答する割合がそれぞれ68.2%、56.7%に及び、他の4事例よりも割合が大きくなっていることである。これらの事例についても、他の事例と同様に社員が新しい技術的要素を獲得する必要があると思われるが、その対応は必要ないと考えている経営者が多いことを示しているといえる。言い換えると、現状の延長線上でのデジタル化にとどめてしまっている、または自社の社員が対応可能な範囲での取り組みにとどめてしまっている可能性があるのではないだろうか。

DX推進度各項目とリスクリングの関係について (n=1,619)

DX推進のための人材確保・採用×リスクリングの実行度

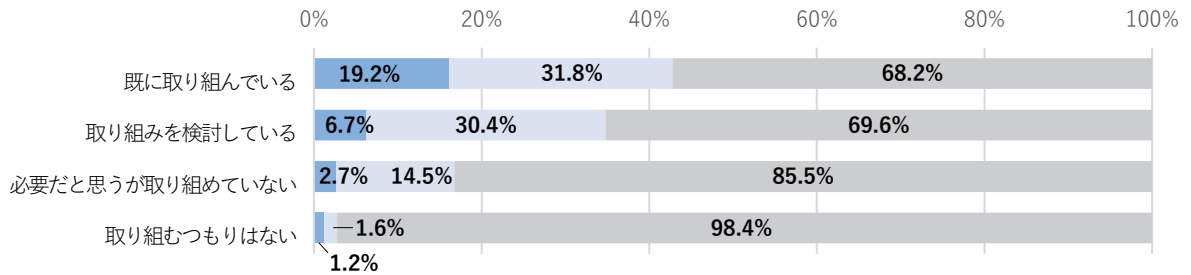


DX推進のための部門・プロジェクトの設置×リスクリングの実行度

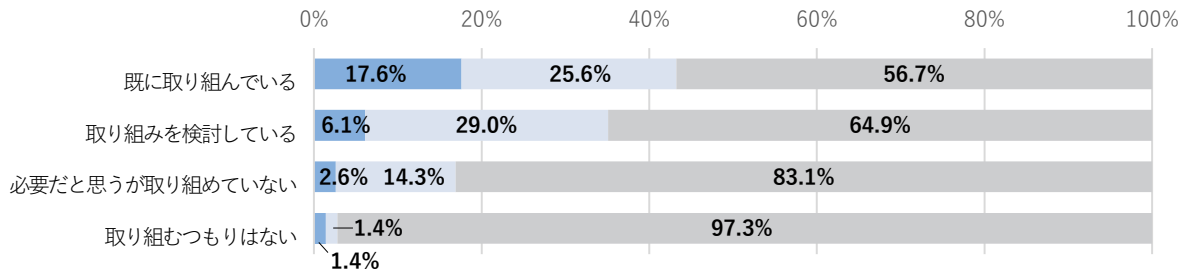


調査期間：2023年1月10日～2月10日

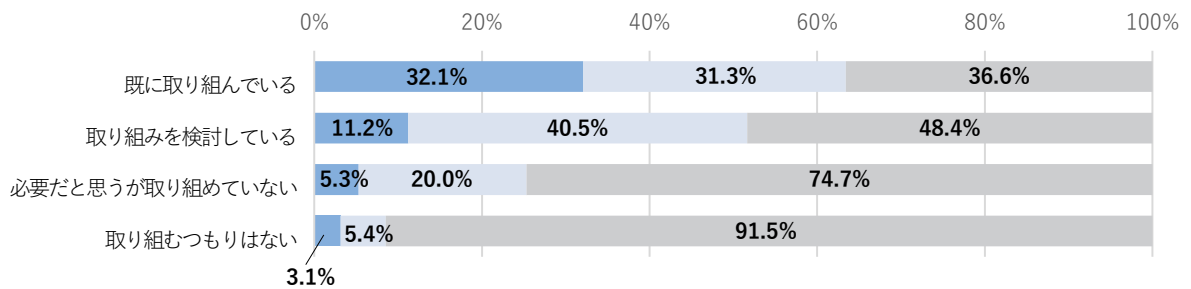
現行業務（バックオフィス業務など）のデータ・クラウド化×リスクリングの実行度



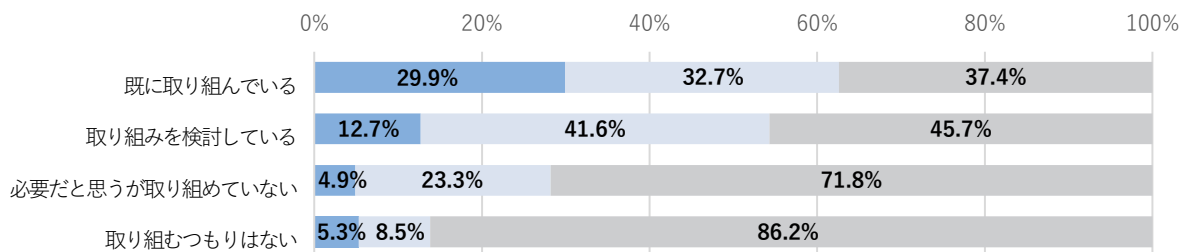
利用しているITシステム・デジタル技術の最適化（整備・刷新）×リスクリングの実行度



社員へのDX関連の資格取得や知識習得の推進・支援×リスクリングの実行度



DXに関する新規事業の開発×リスクリングの実行度



■ 行っている ■ 行っていないが行う予定がある ■ 行っておらず、行う予定もない

調査期間：2023年1月10日～2月10日

3-3. DXの取り組み向上のための不足事項

最後に、回答企業全体のDXの取り組みレベルを上げるために、現在足りていないと思うものを問う質問を複数回答で聞いた。

複数回答可であるため、回答企業数(1,619社)と総回答数(4,548回答)は必ずしも一致しない。最も多かったのが「**経営陣のリスクリング**」の857社(回答企業の52.9%)、次いで「**従業員のリスクリング**」の842社(同・52.0%)と、それぞれ回答企業の半数が選択したことになる。DXを進める上で、リスクリングが足りないと考えている企業が多いことがわかった。次いで多かった「**DX推進のための人材確保・採用**」(704社/同・43.5%)と合わせ、人材に関わる取り組みを重視する企業が多い結果となった。

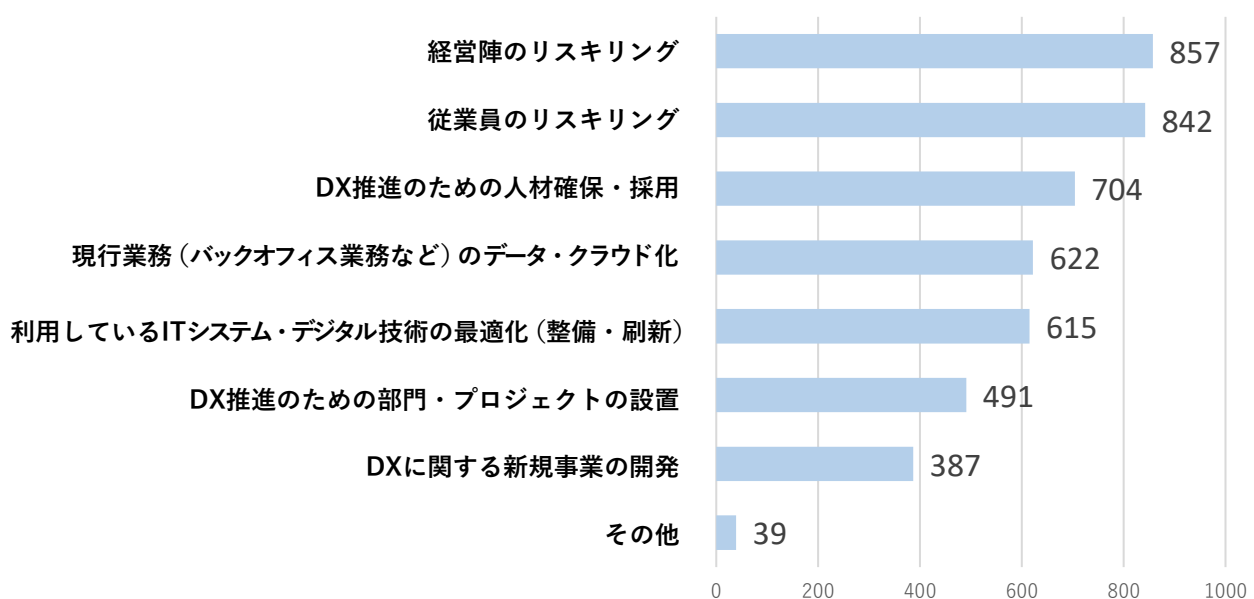
これらに続くのが、社内のデジタル環境に関わる「**現行業務(バックオフィス業務など)のデータ・クラウド化**」と「**利用しているITシステム・デジタル技術の最適化(整備・刷新)**」であり、それぞれ622社(同・

38.4%)、615社(同・38.0%)となった。DXを推進する上で、社内のデジタル環境に関わる取り組みに関心が集まることはわかるが、それ以上に人材育成(リスクリング)への関心が高まっていることは、中小企業の人材に対する問題意識を反映しているともいえるだろう。

回答が少なかったのは「**DXに関する新規事業の開発**」で、387社(同・23.9%)であった。これに取り組む企業の割合は、現状では6.6%にとどまっているが(本章1-3.参照)、今後の課題として中小企業が意識していることもわかった。また「**DX推進のための部門・プロジェクトの設置**」についても、回答した企業は491社(同・30.3%)も相対的に低い結果となった。

本調査結果から、DXの取り組みをさらに進める上で足りないとされているのが、多くの企業で人材への投資であること、特にリスクリングへの問題意識が高いことが示された。

■ DXの取り組み向上のための不足事項(複数回答可)



※「その他」はテキスト記載だったもの。

調査期間：2023年1月10日～2月10日

4. まとめ

○ DX施策に「対応する人材がない」

ビジネス環境におけるデジタルの普及が加速度的に広まり、企業の規模にかかわらずDXへの取り組みが求められるようになって数年が経過した。この間、中小企業のDXへの取り組みも少しずつ拡大してきた。それは本章1-3.で紹介した、DXへの具体的な取り組みを示す6項目への対応状況を示す結果からも明らかである。確実に多くの企業でDXへの取り組みが進んでいることがわかる。しかしその実態は、全体を通せば具体的な施策について「必要だと思うが取り組めていない」と回答した企業の割合が多くなっている。そして、その取り組めていない理由を聞くと、6項目すべてにおいて最も多かったのが「対応する人材がない」ことであった（本章1-5.参照）。

また、DXの取り組みを向上させるために不足だと思うことを問う設問では、経営陣・従業員のリスクリングをはじめ、人材育成に関わるものを指摘する声が多かった（本章3-3.参照）。

人材に関する課題の解決には①社員の採用、②社員育成（リスクリング）、③プロに頼む、の3つがあるといわれているが、①は応募者の確保が難しいこと、③はコスト負担が厳しいことなどから実現が難しいと感じる中小企業が多いだろう。残る②はそれらに比べると、対応しやすいと感じる企業が多いかもしれない。

○ DXとリスクリングの関係性は高い

DXは文字どおり「デジタルによる変革」を意味する言葉である。DXを推進すれば、新たなツールやスキルが必要になることが予想される。これらに対応できる人材を自社で確保することは、長期雇用や人材の流動性が低い日本の企業においては極めて重要で

ある。

そこで注目されている取り組みがリスクリング（スキルの再習得）である。これは従来のスキルアップ（現状の延長線上）という考え方ではなく、新たに必要とされる業務へのシフトと考えた方がよいだろう。時代の変化を読み解き、自社の経営戦略や業務と照らしてどんなデジタル人材が必要なのかを検討する。新たに生まれる業務であるから自社内のOJT（On the Job Training、日常の業務内での訓練）では対応できないことが多く、社内外での学習や実践の場を活用しながら人材育成を図る。これがリスクリングの狙いである。

本レポートで報告したとおり、DXへの取り組みが進めば進むほど、リスクリングに取り組む企業が増えていることがわかった（本章3-1.参照）。このリスクリングはDXの推進と関係性が高いといえるだろう。そしてDXを推進する企業で実施されているリスクリングの内容としては、新たなデジタル技術の習得や、組織内で運用を図るためのノウハウなどが考えられる。

○ 伴走支援が可能な専門家の活用も

しかしながら、そもそも中小企業はDXに対応する人材を確保することが難しいのが実態である（本章1-5.参照）。

こうした状況を踏まえて国や関係機関に対しては、体験や学習など実践的な場、技術情報などの提供、さらにはリスクリングを含めたDXに対応する人材の確保や育成など、企業ごとに異なる課題への更なるサポートを期待したい。伴走支援をしてくれる専門家を活用することも、中小企業は検討した方がよいだろう。

GXと気候変動

近年、世界規模で気候変動問題への注目が高まっています。日本国内でも毎年のように異常気象が報道され、大規模な災害の発生が続いています。こうしたリスクへの対応を検討している中小企業も多いのではないのでしょうか。

この気候変動を引き起こす原因のひとつと考えられているのが地球温暖化です。人間の社会活動に伴って排出される温室効果ガスが気温の上昇をもたらし、環境のバランスを崩してしまうことで気候変動とそれに伴う災害を引き起こされるという仕組みです。

これらの進行を遅らせるための取り組みとして政府が進めているのがGX(グリーントランスフォーメーション)です。温室効果ガスの排出が少ないクリーン

なエネルギーの供給や環境対策の導入など、「グリーンによる変革」を行いながら持続可能な社会の実現を目指すものです。最近よく耳にするDX(デジタルトランスフォーメーション)は「デジタルによる変革」ですが、DXへの取り組みはペーパーレスや多様な働き方の推進など企業の環境対策や職場環境の改善などにもつながることから、GXとの相性がとても良いといわれています。

DXに取り組む中小企業が少しずつ増えていることは過去のレポートでも触れてきましたが、GXについてはどの程度取り組まれているのでしょうか。中小企業のGXに関する認知や取り組み状況、また取り組めていない理由などについて調査を行いました。

CONTENTS

5. 気候変動の情報収集状況	
5-1. 気候変動の情報収集状況について / 5-2. 情報収集しない理由について . . .	110
6. GXへの認知度と取り組み状況	
6-1. GX関連ワードへの認知度について	111
6-2. GXへの取り組み目的について	112
6-3. GX、DXへの取り組み度合いの比較について	113
6-4. GX、DXの相関性について	114
6-5. GX各項目への取り組み状況について	115
6-6. GX各項目への取り組みの効果について	116
6-7. GX各項目に取り組めていない理由について	117
6-8. 気候変動の情報収集状況とGX各項目に取り組めていない理由について	119
7. まとめ	121

5. 気候変動の情報収集状況

私たちが直面する気候変動問題は、生活はもとより、企業経営に直結するリスクであると言える。これには大雨や洪水、干ばつなどの災害に関わるリスクもあれば、税負担や技術投資の必要性、またサプライチェーンへの対応など、政策や市場、技術等に関わ

るリスクもある。

こうしたリスクに対応するには、まず身近なところから情報収集を進めておく必要があるだろう。中小企業は気候変動問題についての情報収集をどの程度進めているのだろうか。

5-1. 気候変動の情報収集状況について

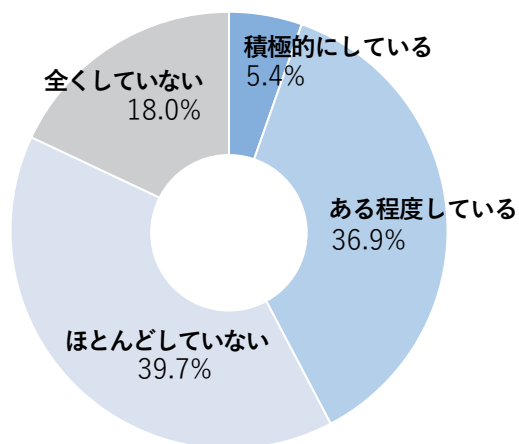
まずは気候変動の情報収集状況について聞いた。全体の傾向としては、情報収集を「していない」と回答した企業が57.7%を占めたことから（「ほとんどしていない」「全くしていない」合計）、半数以上の企業が情報収集に前向きではない状況がわかった。一方の、情報収集を「している」と回答した企業は42.3%（「積極的にしている」「ある程度している」合計）ではあるものの、「積極的にしている」と回答した企業は88社で、全体の5.4%にとどまっている。多くの中小企業にとって他人ごとではない気候変動問題だが、現状では情報収集をしている企業はまだ少ないと言えるだろう。

5-2. 情報収集しない理由について

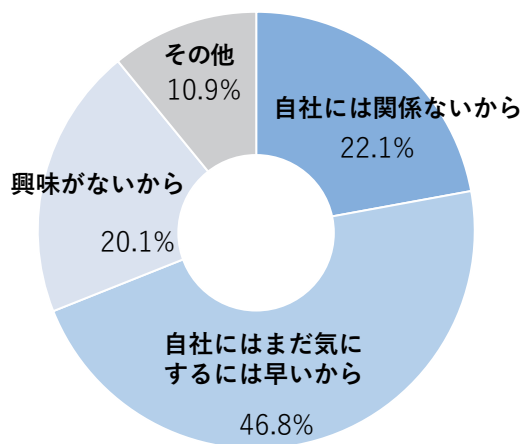
続けて、前問で「ほとんどしていない」（642社）と「全くしていない」（292社）と回答した企業に対し、情報収集をしない理由について聞いた結果が以下のグラフである。

最も多かったのは「自社にはまだ気にするには早いから」と回答した463社で、回答企業の46.8%を占める結果となった。気候変動という大きな課題を認知してはいるものの、現状では自社の取り組みの必要性を実感していない企業が多いことがわかる。これは「自社には関係ないから」と回答した219社（22.1%）にも共通している視点とも言えるだろう。この問題について「興味がないから」と回答した企業も199社（20.1%）に及んだ。

■ 気候変動の情報収集状況について (n=1,619)



■ 情報収集しない理由について (n=934)



※複数回答可であるため、回答企業数(934社)と総回答数(989回答)は必ずしも一致しない。

調査期間：2023年1月10日～2月10日

6. GXへの認知度と取り組み状況

「グリーンによる変革」を意味するGXという言葉が頻繁に使われ始めたのは、2020年の菅内閣による「2050年カーボンニュートラル」宣言と、その後に発表された「グリーン成長戦略」からである。「経済と環境の好循環」を実現するための施策であり、DX（デジタルによる変革）と合わせて注目され

るようになった。企業活動における取り組みとしては、単なる環境対策にとどまらず、それらを経営に実装していくことが重視される。

このGXについて、中小企業はどの程度認知し、かつ取り組んでいるのだろうか。

6-1. GX 関連ワードへの認知度について

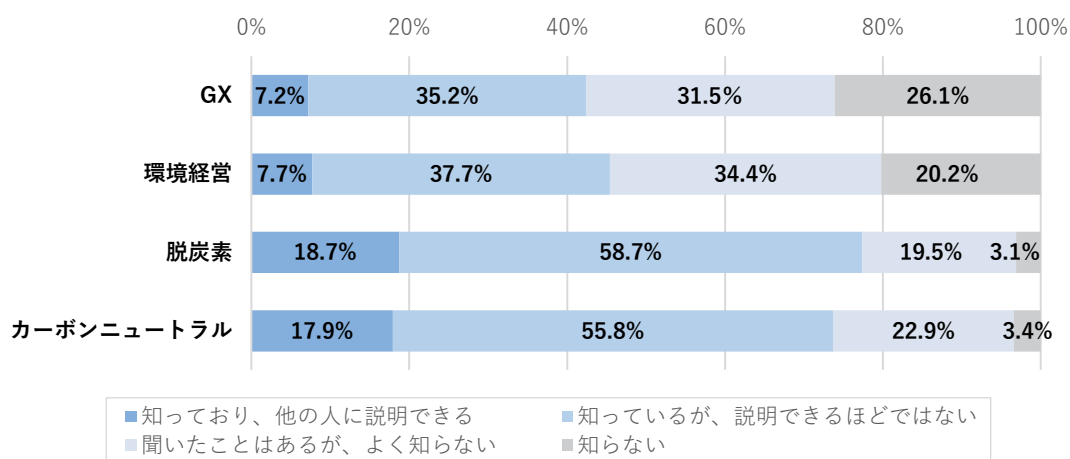
ここでは、GXに関連するワードを4つ挙げて、それぞれの認知状況について聞いている（「GX」そのものに加えて、「環境経営」「脱炭素」「カーボンニュートラル」の4つ）。

4つの中で最も認知が進んでいるのは「脱炭素」であった。「知っている」と回答した企業の合計は77.4%に及んでいる（「知っており、他の人に説明できる」「知っているが、説明できるほどではない」合計）。「脱炭素」とは温室効果ガスの排出を実質ゼロにすることであるが、同じような意図で使われることの多い「カーボンニュートラル（温室効果ガスの排出量と吸収量を均衡させること）」についても、「知っ

ている」と回答した企業の合計は73.7%となった。両ワードとも「知らない」と回答する企業は3%台となっており、かなり認知は進んでいると言えるだろう。それらと比べると、「GX」や「環境経営（持続可能性を意識して地球環境に配慮した経営を行うこと）」は相対的に低い結果となった。

また、それぞれのワードごとに理解の深さについて見ると、「知っており、他の人に説明できる」と回答した企業の割合は「GX」と「環境経営」がそれぞれ7%台、「脱炭素」は18.7%、「カーボンニュートラル」は17.9%といずれも少数派であった。

■ GX 関連ワードへの認知度について (n=1,619)



調査期間：2023年1月10日～2月10日

6-2. GXへの取り組み目的について

中小企業がGXに取り組むときには、広く環境問題への意識からという場合もあれば、気候変動リスクに対応する目的や、取引先や関係団体などからの要請に従うこともあるだろう。GXの概念自体が抽象的な側面があるため、取り組むときには企業側のいろいろな問題意識が想定される。ここではGXに取り組む目的を複数回答で聞いた結果を紹介したい。

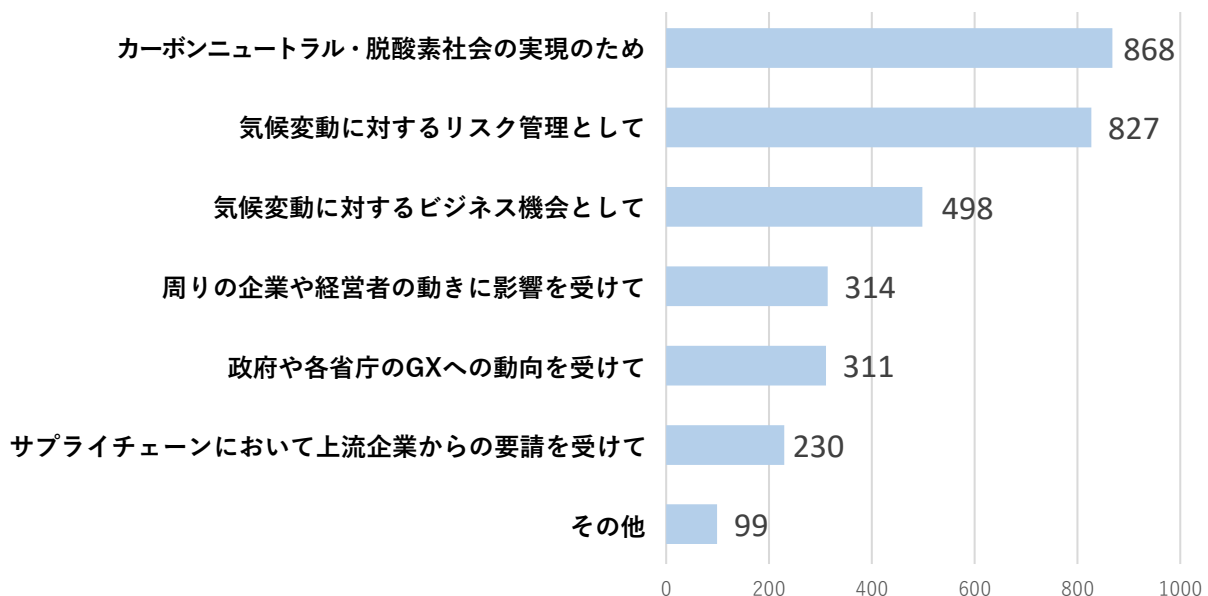
最も多かったのは「カーボンニュートラル・脱炭素社会の実現のため」と回答した868社（回答企業中・53.6%）であった。地球温暖化や気候変動問題への注目が高まった1990年代から約30年となるが、この問題への関心は中小企業経営者の間にも広まっていることがわかる。

同じく選択した企業が多かったのが「気候変動に対するリスク管理として」の827社（同・51.1%）である。

気候変動問題に伴って発生する災害対策や設備投資の必要性など、想定されるリスクを前提にGXに取り組む企業も半数を超えていることがわかった。

ここで注目したいのが、3番目に多かった「気候変動に対するビジネス機会として」の498社（同・30.8%）である。気候変動への対策をきっかけとしつつ、これを新しいビジネスチャンスととらえて戦略的に事業の見直しや検討を行っているものであり、これこそ政府が期待するGXの導入効果とも言える。また「サプライチェーンにおいて上流企業からの要請を受けて」と回答した企業は最も少なかった（230社 / 同・14.2%）、このことから必要に迫られて取り組む企業よりも、脱炭素や気候変動などについて自主的に検討した上でGXに取り組む企業が多い傾向があることがうかがえる。

■ GXへの取り組み目的について（n=3,147）



※複数回答可であるため、回答企業数（1,619社）と総回答数（3,147回答）は必ずしも一致しない。

調査期間：2023年1月10日～2月10日

6-3. GX、DXへの取り組み度合いの比較について

中小企業はGXへの取り組みを、どの程度進めているのだろうか。

GXへの具体的な取り組みを、ステップ1（意識改革）、ステップ2（情報開示）、ステップ3（事業改革）の3段階で、自社がどこに当てはまるのかを質問した。結果は3つのステップ以外の「取り組めていない」が最も多く、1,241社（76.7%）が選択した。実に4社に3社がGXには取り組めていないことがわかった。何らかの取り組みを進めている企業は23.4%にとどまるが、そのうち最初のステップ（意識改革：GXに向けた省エネ推進）が323社（20.0%）となり、ステップ2（情報開示：温室効果ガス排出量と削減施策の情報開示）やステップ3（事業改革：事業戦略の再構築・新規事業創出）になると1~2%台とかなりの少数派という結果になった。GXへの取り組みはまだまだ

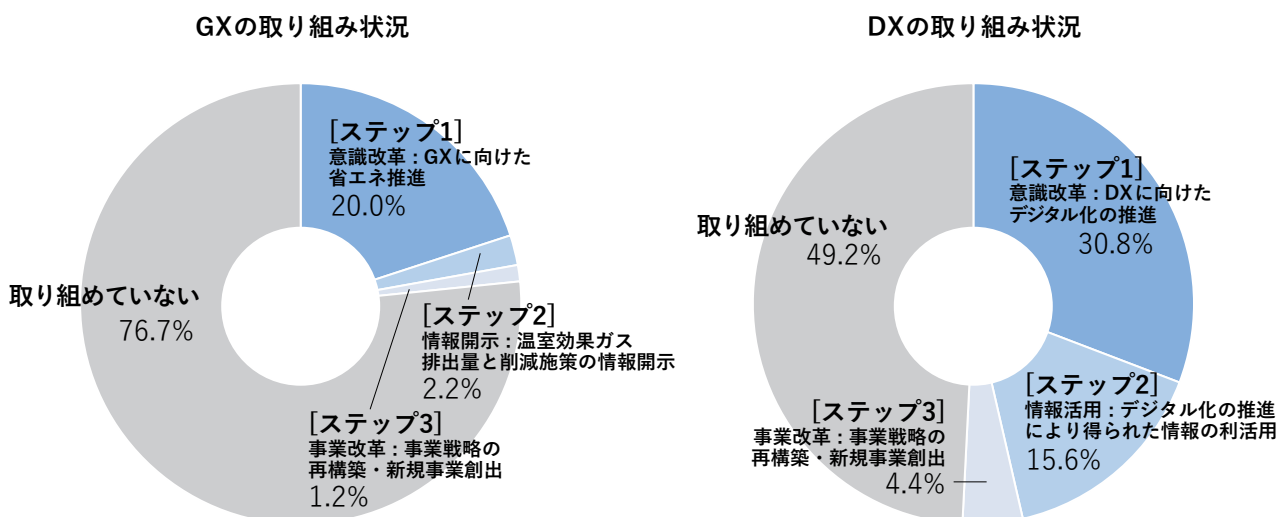
遅れていると言わざるを得ない状況である。

GXと同様に注目されているDXについては、本章の前半で同様にその取り組みについて聞いている。

DXの場合もGXと同様に、最も多かったのは「取り組めていない」の796社（49.2%）であったが、GXよりは取り組んでいる企業が多いことがわかる。何らかの取り組みを行っている（ステップ1~3）企業は全体の50.8%に及んでおり、特にステップ2と3の合計も20.0%との結果が見られた。

DXと比べるとGXの取り組みの遅れが目立っている。DXよりも注目度が低いことや、GXという取り組み自体が最近の注目施策であるという理由も考えられる。その他、GXの場合は目標の設定や具体的な取り組みの選択、効果検証等が難しいと感じられている可能性もあるのではないかと。

■ GX、DXへの取り組み度合いの比較について（n=1,619）



調査期間：2023年1月10日～2月10日

6-4. GX、DXの相関性について

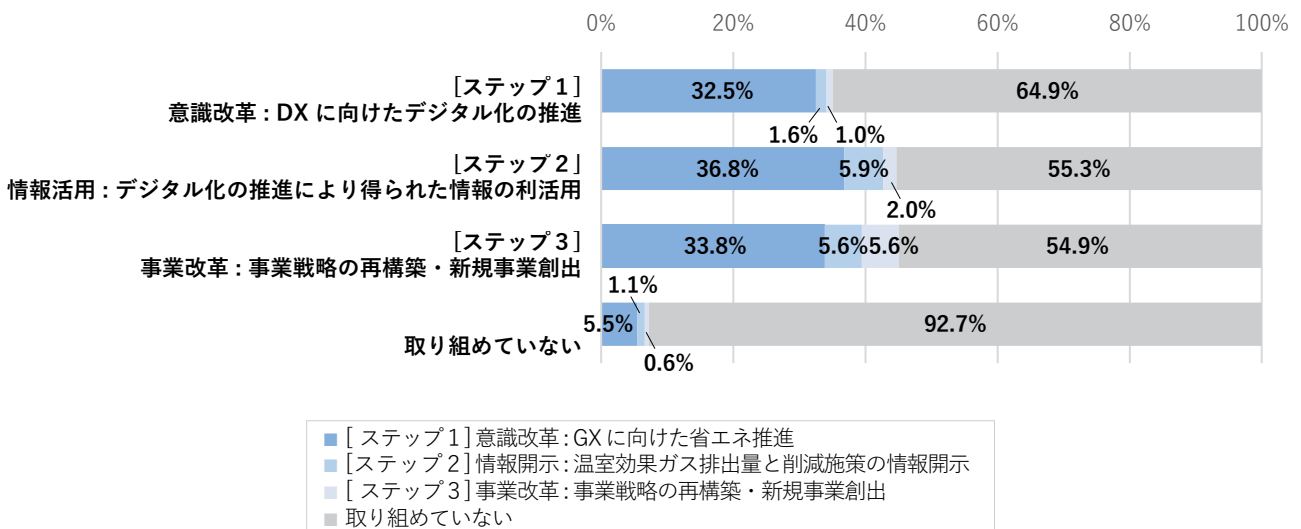
以下のグラフはDXへの取り組みレベル別で、GXへの取り組み状況の検証を試みたものである。前ページで紹介したDX、GXそれぞれの取り組み状況の結果を基にしている。縦に4つ並べているのがDXへの取り組みレベルであり、棒グラフで示している割合は、それぞれの取り組み別の、GXへの取り組み状況の割合である。

まずはDX、GXそれぞれの回答として最も多かった「取り組めていない」について。DXに取り組めていない企業のうち、GXについても取り組めていない企業は実に92.7%を占め、圧倒的に多い結果となった。続けて、DXの取り組みレベル（ステップ1~3）それぞれに対するGXへの取り組み状況をみると、DXへの取り組みレベルが進めば進むほど、GXに取り組む割合も大きくなる傾向がうかがえる。具体的には、DX

の取り組みステップ1（意識改革）の場合はGXに取り組む企業が35.1%、同じくステップ2（情報活用）の場合は44.7%、ステップ3（事業改革）の場合は45.0%という具合である。全体的にGXへの取り組みについてはステップ1が多くなっているが、これは現状ではGXのステップ2・3に取り組む企業がまだまだ少ないためである。

また、このDXとGXは相関関係にあることも指摘しておきたい。例えば脱ハンコのように、DXの取り組みを通してアナログ作業のデジタル化が進めば紙の削減につながる。この紙の削減はGXと言えるだろう。それぞれが別の取り組みであったとしても、両者はつながっており、そうした観点でDX、GXそれぞれに取り組んでいくことが重要だと言える。

■ GX、DXの相関性について（n=1,619）



調査期間：2023年1月10日～2月10日

6-5. GX各項目への取り組み状況について

ここでは、GXについて具体的にどんな取り組みを進めているのかを、以下の7つの項目を事例として挙げて質問した結果を紹介することにする。

7つの項目の中で「既に取り組んでいる」を選択した企業が最も多かったのは「光熱費や燃料費の節約」で、24.6%に及んだ。「取り組みを検討している」の18.7%と合わせると43.3%となり、半数までは及ばないものの他の事例と比べると抜きん出て多い結果となった。

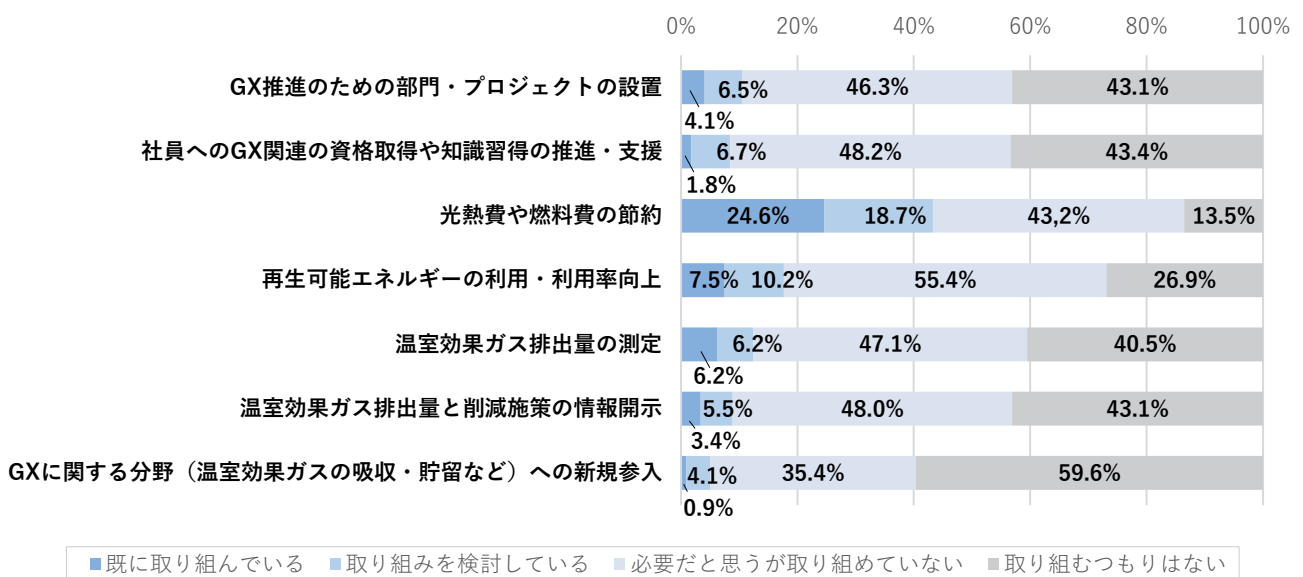
「光熱費や燃料費の節約」は、日常業務の中で具体的な経費節減策として取り組みやすいことや、取り組み結果がすぐに数値としてわかることから効果を把握しやすいことも導入する企業が多い背景にあると考えられる。これについては、「取り組むつもりはない」と回答した企業についても、他の事例とは差をつけて少ない結果となった(13.5%)。

続けて「既に取り組んでいる」と回答した割合が大きかったのは「再生可能エネルギーの利用・利用率向上」(7.5%)、「温室効果ガス排出量の測定」(6.2%)、「GX推進のための部門・プロジェクトの設置」(4.1%)などであった。

しかしながら、全体をみれば「光熱費や燃料費の節約」以外の事例については「必要だと思うが取り組めていない」「取り組むつもりはない」の割合が大きくなっている。特に「GXに関する分野(温室効果ガスの吸収・貯留など)への新規参入」や「社員へのGX関連の資格取得や知識習得の推進・支援」については、「既に取り組んでいる」と回答した割合は1%前後であった。

このように、現状ではGXへの取り組みがまだまだ進んでいないことを裏付けるような結果であったと言えるだろう。

■ GX各項目への取り組み状況について (n=1,619)



調査期間：2023年1月10日～2月10日

6-6. GX各項目への取り組みの効果について

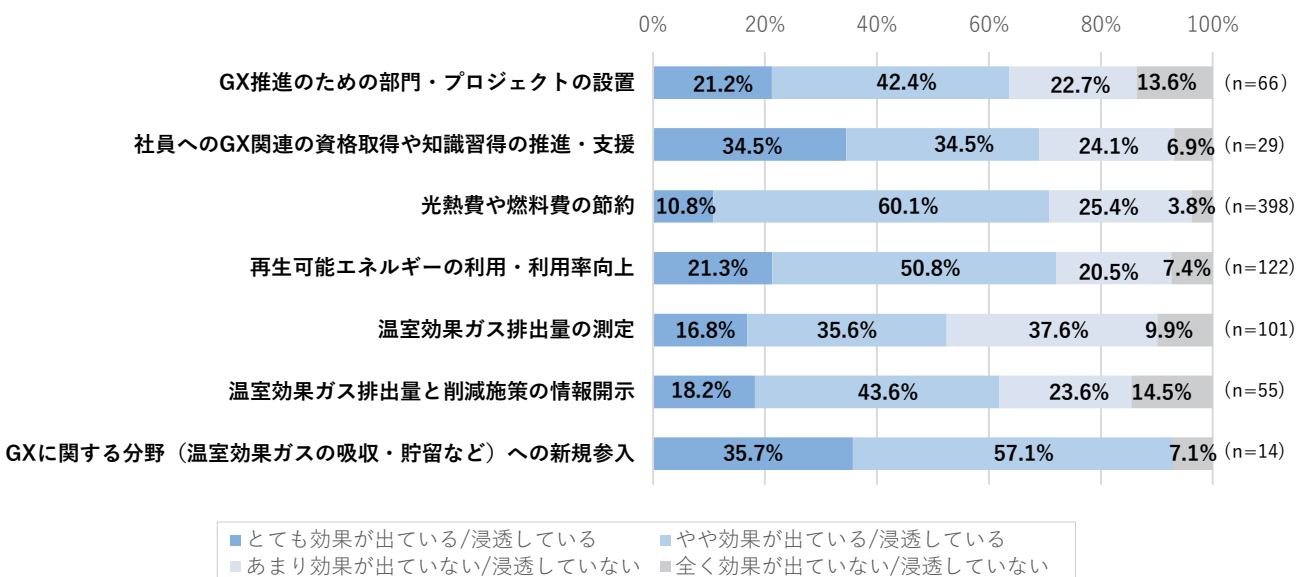
GXに関する7つの取り組み事例について、前ページにてそれぞれ「既に取り組んでいる」と回答した企業に対し、続けて「現状の効果・浸透度」について聞いた結果をまとめたものが以下のグラフである。7つのうち、効果や浸透についての評価が高かったのは「GXに関する分野（温室効果ガスの吸収・貯留など）への新規参入」で、「とても効果が出ている/浸透している」が35.7%、「やや効果が出ている/浸透している」の57.1%と合わせると、実に92.8%が高評価をつけた。

この温室効果ガスの吸収や貯留の対策は、例えば都市の緑地化やCO₂の地下への封じ込めなどがある。これらはカーボンニュートラルの具体的な対策として期待されており、また実際に温室効果ガス削減の見える化が可能であることから、効果を実感しやすい側面がある。現状では取り組む企業はまだまだ少な

いものの（取り組む企業は現状では全体の0.9%：前ページ参照）、今後はその拡大が期待できるだろう。この「GXに関する分野（温室効果ガスの吸収・貯留など）への新規参入」と近い割合で、「とても効果が出ている/浸透している」と回答した割合が大きかったのが「社員へのGX関連の資格取得や知識習得の推進・支援」である（34.5%）。広く環境エネルギー事業や気候変動、SDGsなどの知識に加え、温室効果ガスの測定やカーボンニュートラルへの取り組みなど、学ぶべき領域は多岐にわたる。こうした学びの推進や支援は効果が生まれやすいことが、この結果から示された。

その他の取り組みは、多少の差はあるもののどれも効果が出ているとの結果が見られる。総じてGXへの取り組みを進めている企業では、その効果を実感しているケースが多いことがわかる。

■ GX各項目への取り組みの効果について



調査期間：2023年1月10日～2月10日

6-7. GX各項目に取り組めていない理由について

GXに関する7つの取り組み事例について、本章6-5.で「必要だと思うが取り組めていない」と回答した企業に対し、その理由を聞いた結果が以下のグラフである。

全体的な傾向としては、「対応する人材がない」「どうすればいいかわからない」を選択した企業が多いことがわかる。GXへの取り組みにおいては、対応する人材の育成や、具体的な取り組みを進めるための情報共有や、場合によってはサポートが重要になると考えられる。

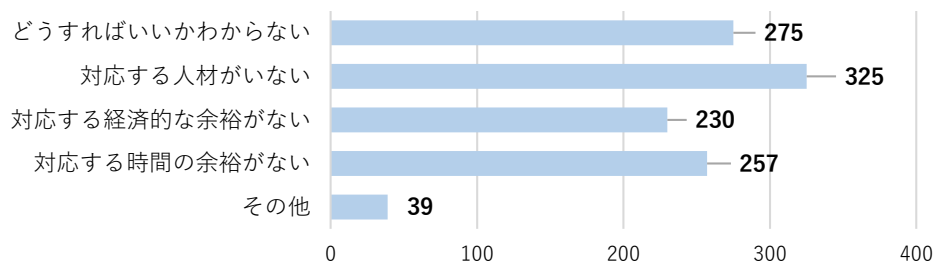
この傾向についてさらに深掘りしてみたい。課題別の結果からうかがえることとしては、「対応する人材がない」が多く選択された取り組みは「GX推進のための部門・プロジェクトの設置」、「社員へのGX関連の資格取得や知識習得の推進・支援」の2つであった。社員が直接関わる取り組みでは、やはり人材

不足への懸念が大きいことがわかる。また、「どうすればいいかわからない」が多く選択された取り組みには、「再生可能エネルギーの利用・利用率向上」、「温室効果ガス排出量の測定」、「温室効果ガス排出量と削減施策の情報開示」、「GXに関する分野（温室効果ガスの吸収・貯留など）への新規参入」などがあつた。

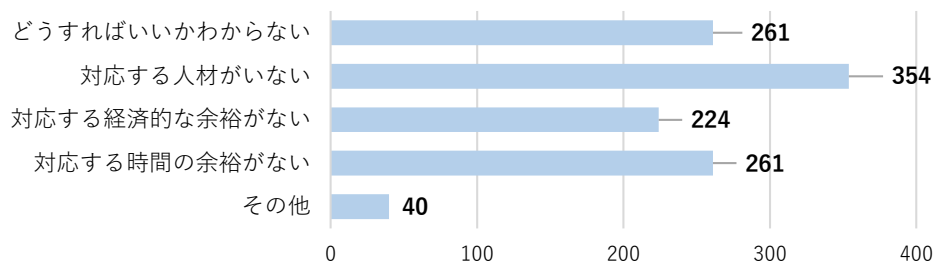
これらの内容を見ると、排出量の測定や温室効果ガス削減の吸収や貯留など、より専門的な知識や技術が必要になるものが多い。このように「必要だと思うが取り組めていない」理由からは、それぞれの取り組みの性質や難しさによって異なるものの、人材育成や専門的知見の共有・サポートなどによりさらに取り組みが拡大する可能性を秘めているとも言えるだろう。

■ GX各項目に取り組めていない理由について

GX推進のための部門・プロジェクトの設置 (n=1,126)

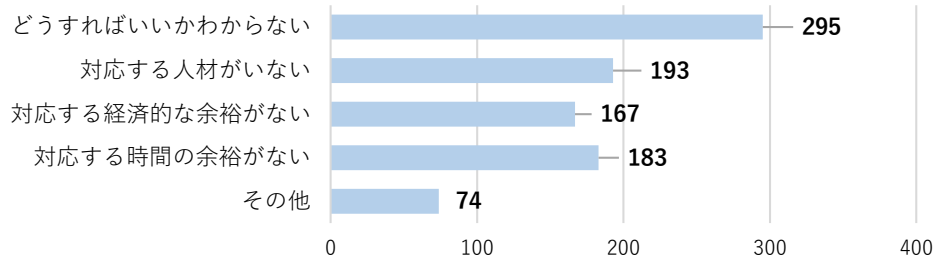


社員へのGX関連の資格取得や知識習得の推進・支援 (n=1,140)

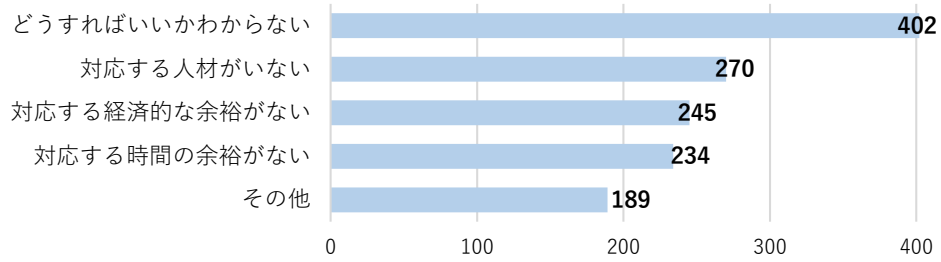


調査期間：2023年1月10日～2月10日

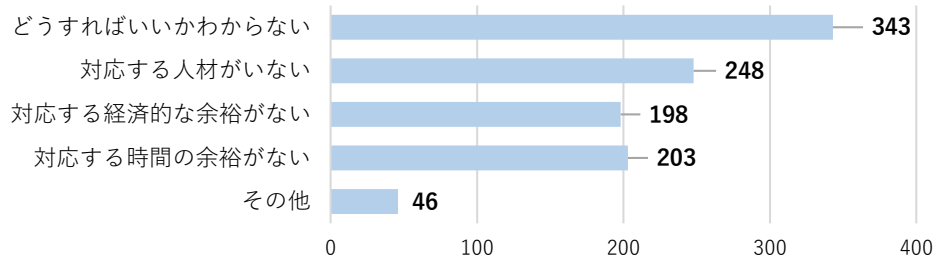
光熱費や燃料費の節約 (n=912)



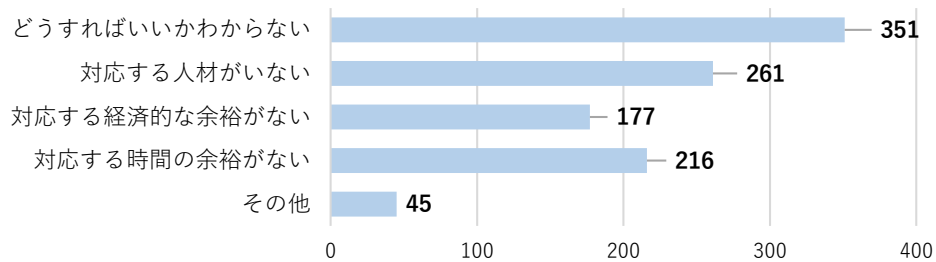
再生可能エネルギーの利用・利用率向上 (n=1,340)



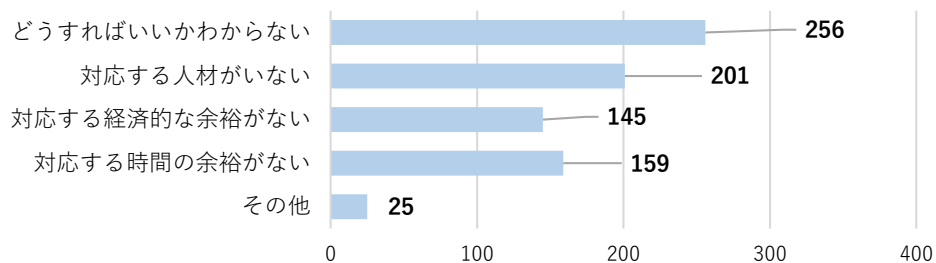
温室効果ガス排出量の測定 (n=1,038)



温室効果ガス排出量と削減施策の情報開示 (n=1,050)



GXに関する分野（温室効果ガスの吸収・貯留など）への新規参入 (n=786)



調査期間：2023年1月10日～2月10日

6-8. 気候変動の情報収集状況とGX各項目に取り組めていない理由について

前ページの分析では、GXに関する7つの取り組み事例について、「必要だと思うが取り組めていない」と回答した企業に対してその理由を聞くと、「対応する人材がない」「どうすればいいかわからない」と回答した企業が多い傾向があることを紹介した。さらに「どうすればいいかわからない」の背景にある課題としては、より専門的な知識や技術が必要になることにも言及した。

GXへの取り組みを進める上では気候変動に関する主要な論点や具体的な取り組み事例などの情報収集がまず必要になると考えられるが、「必要だと思うが取り組めていない」と回答した企業はこうした情報収集への取り組みをどの程度行っているのだろうか。

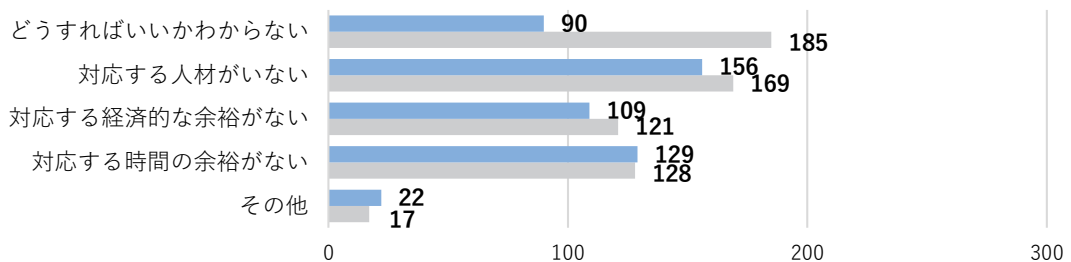
以下のグラフは、7つの取り組み別に取り組めていな

い理由を示したもので、上の青軸が情報収集を「している」と回答した層、下のグレー軸が情報収集を「していない」と回答した層である。

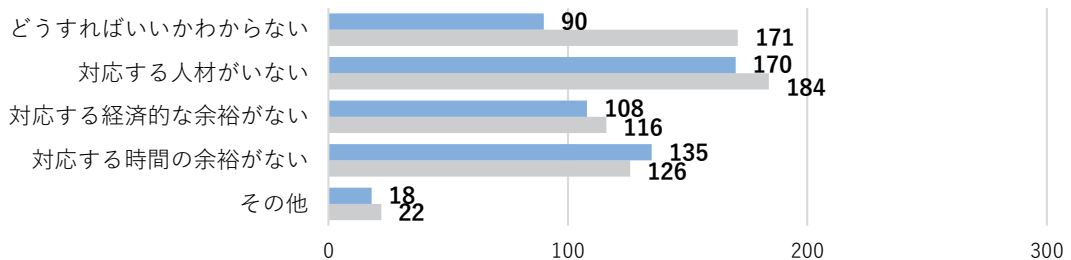
全体の傾向として、情報収集をしていない層の方が多くなっているが、各取り組みを横断して顕著な差異が見られるのは、「どうすればいいかわからない」を選んだ企業の中では、情報収集を「していない」層が抜きん出て多くなっていることである。それは、7つの取り組みの中でも「既に取り組んでいる」の割合が大きかった「光熱費や燃料費の節約」においても同様の傾向が見られた（本章 6-5. 参照）。GXへの取り組みを進めるとき「どうしたらよいかかわからない」という企業は、ぜひ気候変動に関する情報収集を進め、自社にとっての対策案を具体的に検討してみることをお勧めしたい。

■ 気候変動の情報収集状況とGX各項目に取り組めていない理由について

GX推進のための部門・プロジェクトの設置 (n=1,126)



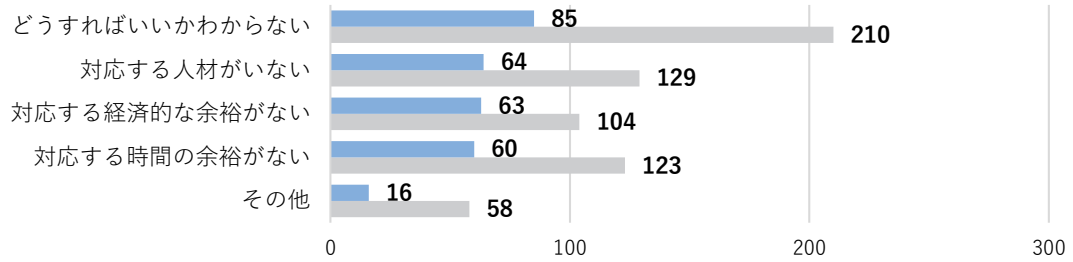
社員へのGX関連の資格取得や知識習得の推進・支援 (n=1,140)



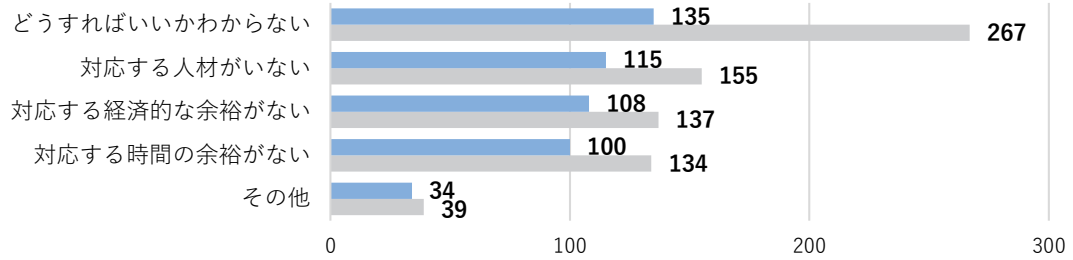
■ している ■ していない

調査期間：2023年1月10日～2月10日

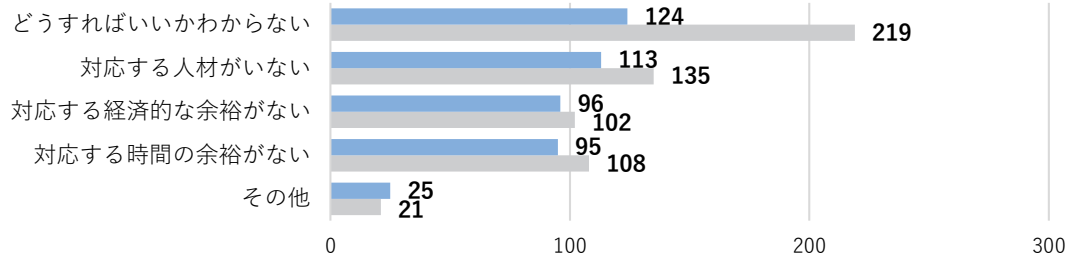
光熱費や燃料費の節約 (n=912)



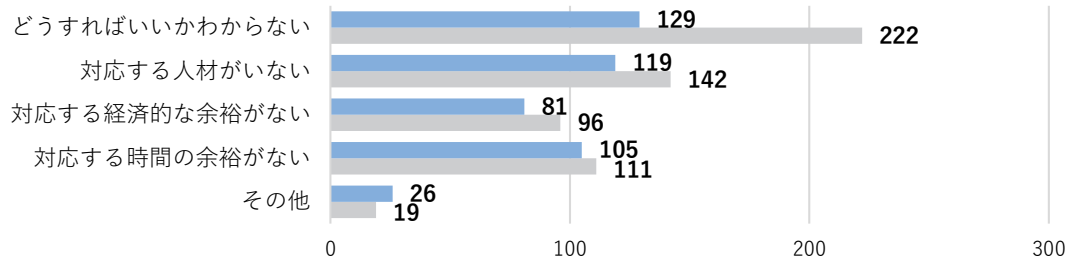
再生可能エネルギーの利用・利用率向上 (n=1,340)



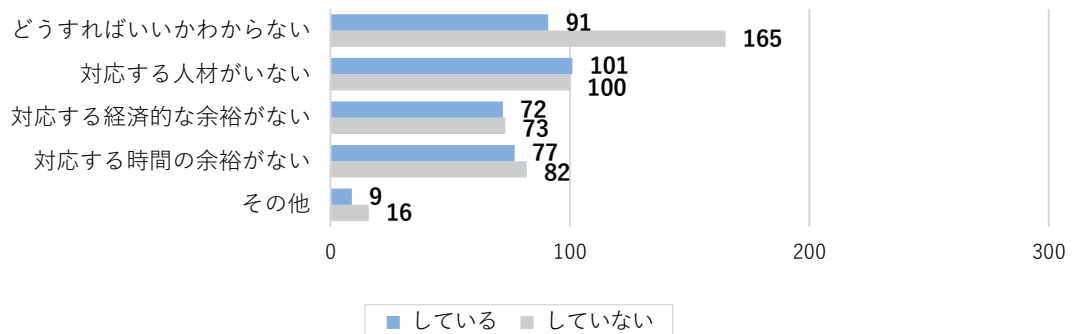
温室効果ガス排出量の測定 (n=1,038)



温室効果ガス排出量と削減施策の情報開示 (n=1,050)



GXに関する分野（温室効果ガスの吸収・貯留など）への新規参入 (n=786)



■ している ■ していない

調査期間：2023年1月10日～2月10日

7. まとめ

○ 政府による「GX実現に向けた基本方針」

気候変動、ならびに地球温暖化対策に向けて、政府は2020年10月に「2050年カーボンニュートラル宣言」を発表、2050年までに温室効果ガスの排出量と吸収量を均衡させる取り組みを進めていくことを決めた。企業活動においても環境対策への取り組みを強化することが求められている。

しかしながら、2022年2月に始まったロシアによるウクライナ侵攻によりエネルギー価格は高騰し、安定供給への懸念が急速に高まっている。

こうした状況を背景に、温暖化対策、エネルギーの安定供給ならびに経済成長を果たす目的で、2023年2月に「GX実現に向けた基本方針」が閣議決定された。これは2022年7月から開催されている、首相を議長とするGX実行会議が取りまとめたもので、具体的な内容は以下のようなものである。

① 徹底した省エネやエネルギー自給率向上に資する脱炭素電源への転換

② 大胆な先行投資の実現に向けた「成長志向型カーボンプライシング構想」の実現・実行

ここで示されているのは、単なる温室効果ガスの排出削減にとどまらず、積極的にグリーンへの投資を促して経済成長を実現していこうとする目標である。エネルギー安定供給に向けては、再生可能エネルギーに加えて原子力エネルギーの積極的な活用への期待が、さらにGXの実現に向けては先行投資やカーボンプライシング（温室効果ガスの排出に値段を付けて取引を行うこと）、金融手法の活用などが提唱されている。企業向けには、例えば省エネ分野で省エネ補助金の創設が検討されているほか、製造業への非化石エネルギー源への転換に向けた投資や、温室効果ガスの削減効果の高い技術や電源の導入などを検討する機会が増えると予想される。

○ 中小企業のGXは道半ば

しかしながら、こうした政府の狙いとは裏腹に、中小企業のGXへの取り組みは進んでいないのが実態である。GXに「取り組めていない」企業は76.7%に及び（本章6-3.）、必要だと思うが取り組めていない理由としても「対応する人材がいない」や「どうすればいいかわからない」などが多く挙げられている（本章6-7.）。

ただ、悲観ばかりする必要はない。本章の6-6.で紹介したように、GXへの取り組みを進めている企業では項目を問わず効果を実感する割合が大きいことがわかった。

対応する人材の育成はもちろんのこと、なぜGXに取り組まなければならないのか、その背景や自社にとっての取り組む意義について検討する機会を積極的に作る必要があるだろう。

○ DX×GXの観点で取り組みの検討を

政府はDXに加えてGXを経済成長の起爆剤として位置付けている。今後は省エネ施策の拡大や脱炭素電源への転換、関連設備への投資などをアピールすることが予想される。企業の温室効果ガス削減の取り組みはこれまで以上に加速し、中小企業もこの流れには逆らえないだろう。こうした状況では、GXへの具体的な取り組みに向けた国や専門家による情報共有の仕組みやサポート体制の構築がこれまで以上に重要になると考えられる。

そして中小企業側も、多くの企業がDXへの取り組みを進めてきたように、ぜひGXへも関心を持ち、取り組みの検討を進めてもらいたい。その際にはGXがデジタル化と相性の良い取り組みであることを念頭に、デジタル×グリーンの観点で自社業務の見直しや新しい取り組みを検討してみたいだろうか。

きづな PARK

中小企業経営のための情報分析プラットフォーム

1. きづな PARK の生まれた背景 一つながることで新たな価値を—..... 123
2. 企業価値の可視化と伴走支援..... 123
3. 集まったデータが語る中小企業の財務基盤の危うさ..... 125
4. 可視化から伴走支援へとつなぐことが回復への鍵に 127
5. 中小企業の伴走支援が、地方自治体の活性化にもつながる 129

地域社会を支える中小企業の持続と成長を、 データと伴走支援でつなぐ 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. きづな PARK の生まれた背景 — つながることで新たな価値を —

「誰一人取り残されない、人に優しいデジタル化」をミッションに掲げるデジタル庁が発足したのは2021年秋のことです。そして、日本のデジタル化推進に向け、国民がデジタルについて定期的に“振り返り”“体験し”“見直す”ための機会として、「デジタルの日（毎年10月の第1日曜日・月曜日）」が創設されました。そして、初の「デジタルの日（2021年10月10日）」に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」はオープンしました。

コンセプトは、— 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ような、さまざまなコンテンツが集う場所 — です。

日本政府は、この先の人口減少、国力低下を見据えて、デジタル技術を活用した生産性向上や労働力の増加を目指した働き方改革、SDGsに配慮したサステナブルな社会を推し進めてきました。このように経営環境やニーズは常に変化し、企業はそれらに対応、適応することで成長し続けることができます。

そんな中、日本企業の99.7%を占める中小企業は、その企業規模ゆえ、さまざまな変化への対応が遅れてしまいがちです。逆に言えば、そういった外部環境の変化や自社の財務基盤、自社の強みや弱み、それらを効率的に把握しスピード感を持って変革、経営を進めていくことは、企業の持続と成長にダイレクトにつながります。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可視化し、どう生かすかを考え会社の目指すべき方向を決めること。そして、その判断をするために必要となるのがデータです。「きづな PARK」は、企業経営の可視化ツールとして中小企業のデジタル化を支援し、経営判断や効果測定に活用することで中小企業の利益に貢献することを目指して生まれました。

2. 企業価値の可視化と伴走支援

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、大きく2つの分野の経営情報を集め、可視化する仕組みを持ちます。1つは企業の決算書や月次会計などの財務情報。そしてもう1つは企業評価や将来的な企業価値につながるとされている、ESGやDX、人的資本、知財活用などの非財務情報です。

■ 財務情報の可視化レポート

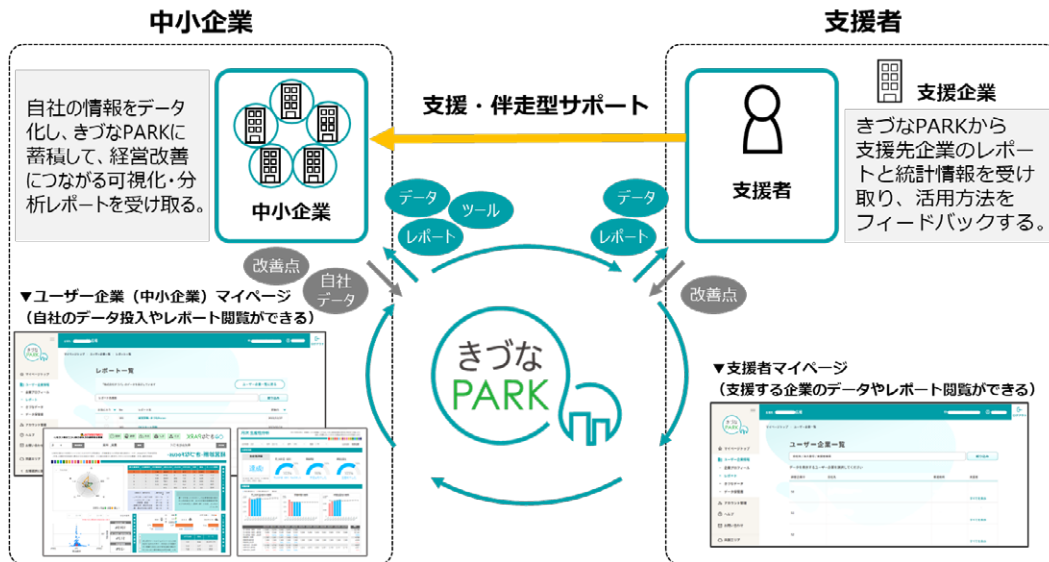


■ 非財務情報の可視化レポート



このようなレポートによって企業の経営状態の可視化(スコア表示)ができ、自社が抱える課題や優先度が明確になります。またレポート上には自社データのみではなく、きづなPARKを訪れる他社の平均値や基準値との比較ができるため、自社の状態を相対的に把握することができます。

さらに、きづなPARKを活用するプレイヤーには、主役である中小企業(次のページ左側)と主役をサポートする支援者(次のページ右側)が存在します。きづなPARKから生み出されるレポートやスコアを、企業経営を応援する支援者が経営者と同じ目線で確認することで、課題解決に向けた伴走支援につなげたり施策に対する効果測定に活用したりできるような設計をしています。



このように、きづなPARKは中小企業の経営状態を可視化する機能を持ちますが、訪れる中小企業ユーザーのほとんどが、自社の伴走支援者と一緒に経営課題の可視化と効果測定に活用されています。中小企業経営者と経営者に寄り添い経営課題解決を伴走型で支援する支援者、その両者が同じレポートやスコアを見ることで、同じ方向を向いてその企業の改善や成長、そして利益の創出につなげることができるのです。

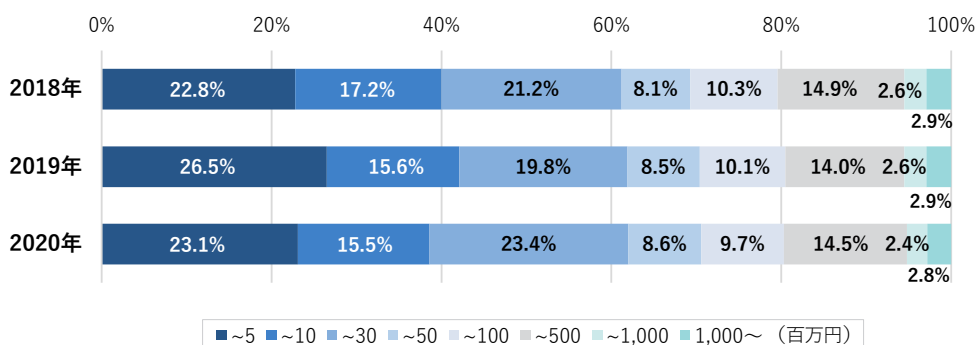
3. 集まったデータが語る中小企業の財務基盤の危うさ

オープンから約1年が経った現在（2023年3月時点）、きづなPARKには1,000者を超える財務情報と、5,000者を超える非財務情報（DX、ESG）が蓄積されています。

その1,000者超の財務情報（決算データ）を統計情報として分析してみたところ、リアルな中小企業の財務基盤の実態が見えてきました。まずは、きづなPARKのデータをのぞく前に、中小企業庁が公開している、中小企業実態基本調査から確認してみます。国内中小企業の財務情報、経営情報などを把握するため、業種横断的な実態調査として毎年実施されています。

次のグラフは、2018年度～2020年度の売上高分布の推移です。

【経済産業省：中小企業実態基本調査】売上高 企業分析

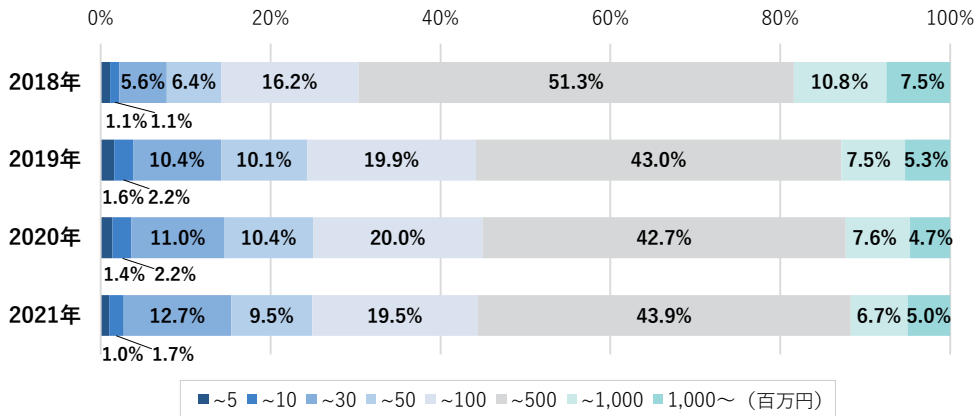


中小企業庁『令和3年中小企業実態基本調査（令和2年度決算実績）確報』（有効回答数）50,688社
<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/kihon/index.htm>

一見すると大きな変化は無いように見られますが、2019年度には売上高の低いレンジにて、2018年度に比べ割合の変動が見られます。

それでは、きづなPARKの蓄積データも同じように見てみましょう。きづなPARKには2018年度～2021年度のデータが一定数蓄積されているため、4年間の推移を見ていきます。

■ 【きづなPARK：年次会計データ統計】売上高 企業分析



2023年3月現在、各年度1,000者以上の決算書のデータが格納蓄積されています。

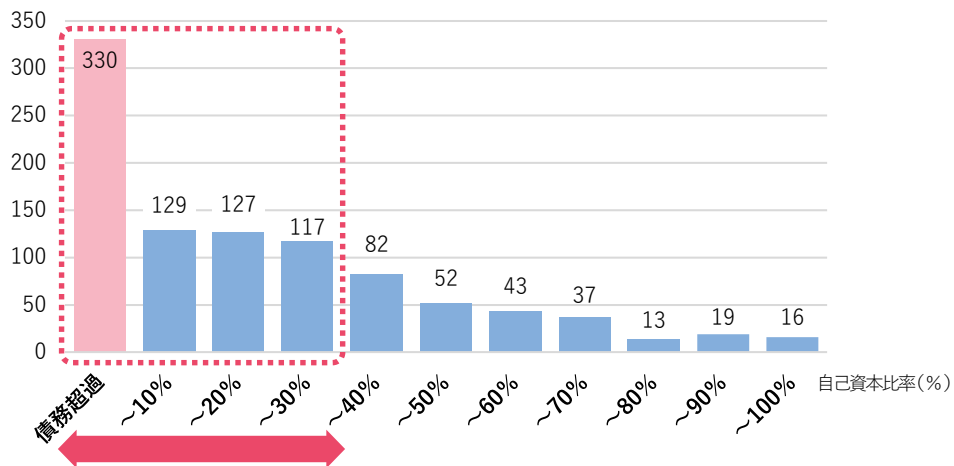
特筆すべきは、こちらでも2019年度で1~5億円の売上高の割合が大幅に減少していることに加えて売上高1億円未満のすべてのレンジで割合が増えており、売上高が小規模の企業の割合が増えていることがわかります。この時期のトピックと言えばやはり、2019年12月に中国で第1例目の感染者が報告された新型コロナウイルス感染症ですが、売上高への影響が出てくるのは2020年度からのように思われます。日本でも非常事態宣言が出され、社会全体で大きな行動制限が敷かれた2020年度。その1年前から、中小企業の売上高には下振れの動きがあったことが確認できます。

中小企業実態基本調査も然り、公的機関からのオープンデータが公開されるまでには情報収集や統計処理にどうしても時間がかかってしまいますが、きづなPARKでは、ユーザー企業や伴走する支援者が自社決算書データを投入できる機能があるため、直近の事業年度と同時期の統計データが確認できます。新型コロナウイルスの影響は長引き、変異株の登場や生活スタイルの変化があり、感染者数が増えたり減ったりしながらウィズコロナがスタンダードとなりつつあった2021年度。その年のグラフを見ても、まだまだ回復傾向は見えませんが売上高が上昇している、もしくはコロナ前に戻ってきている様子は見られません。

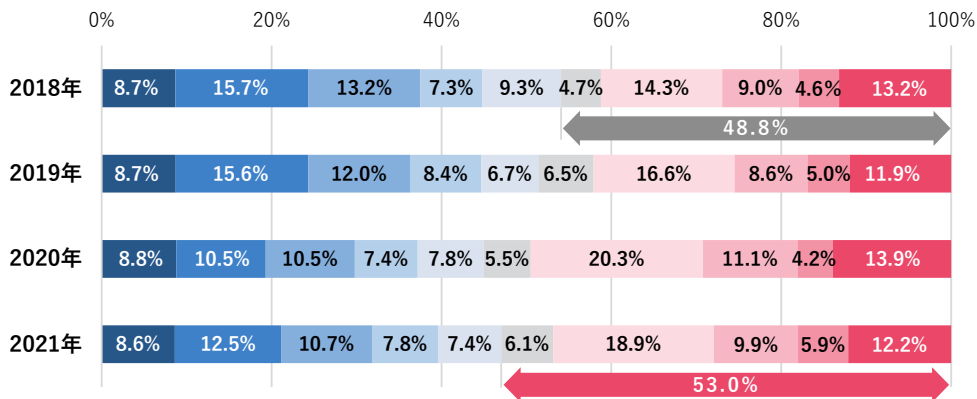
さらに、きづなPARKのよりリアルタイムな情報から見えてきたのは、新型コロナの残した負債のインパクトの大きさでした。

コロナ禍の2021年度の年次会計データから自己資本比率の分布を見てみると、約3社に1社が債務超過、約4社に3社は自己資本比率30%以下となっています。新型コロナウイルス感染症の影響による企業の倒産を防ぐために打ち出された「無利子・無担保での融資（ゼロゼロ融資）」施策により借入金が増える一方、売上高は下げ止まり、そして原価は高騰、そういった経営難に財務面での対策が追いついていない状況が見られます。

■ 【きづな PARK：2021年度年次会計データ統計】 自己資本比率分布



■ 【きづな PARK：年次会計データ統計】 売上高 借入金額分析



債務が膨らんでいる上に売上規模は依然として低いまま、そんな中コロナ禍で実行した借入（ゼロゼロ融資）の返済ピークが到来します。このままでは返済や借り換え困難な中小企業も多く、倒産に追い込まれ、連動して多くの雇用が失われ法人税収も減り、国としてはもちろん、事業を営む大多数が中小企業である地方行政にとっても大打撃となるでしょう。

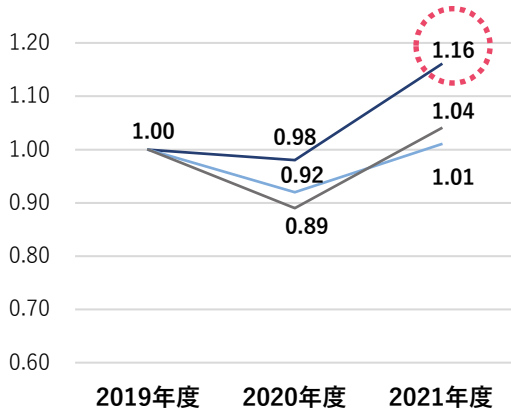
4. 可視化から伴走支援へつなぐことが回復への鍵に

データは危険性を教えてくれますが、それと同時に、明るい糸口も見せてくれます。

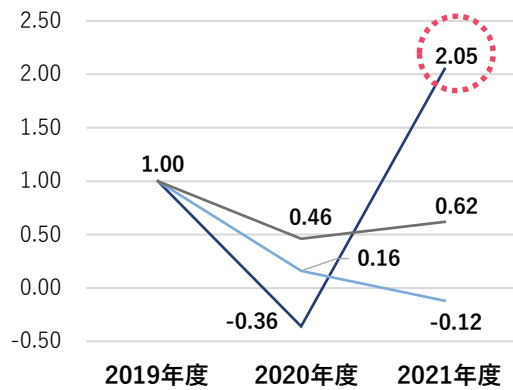
きづなPARKに3カ年分のデータが投入され、2021年末時点でなんらかの伴走支援サービスを受けている中小企業の2019年度から2021年度の売上高と営業利益の全社合計値の推移を、法人企業統計のそれと重ねてみました。すると、売上高、営業利益共に、伴走支援ありの企業群はコロナの影響を受けつつもその後しっかりと回復していることがわかります。

「伴走型支援」の効果

売上高推移（2019年度を1.00とした推移）



営業利益推移（2019年度を1.00とした推移）

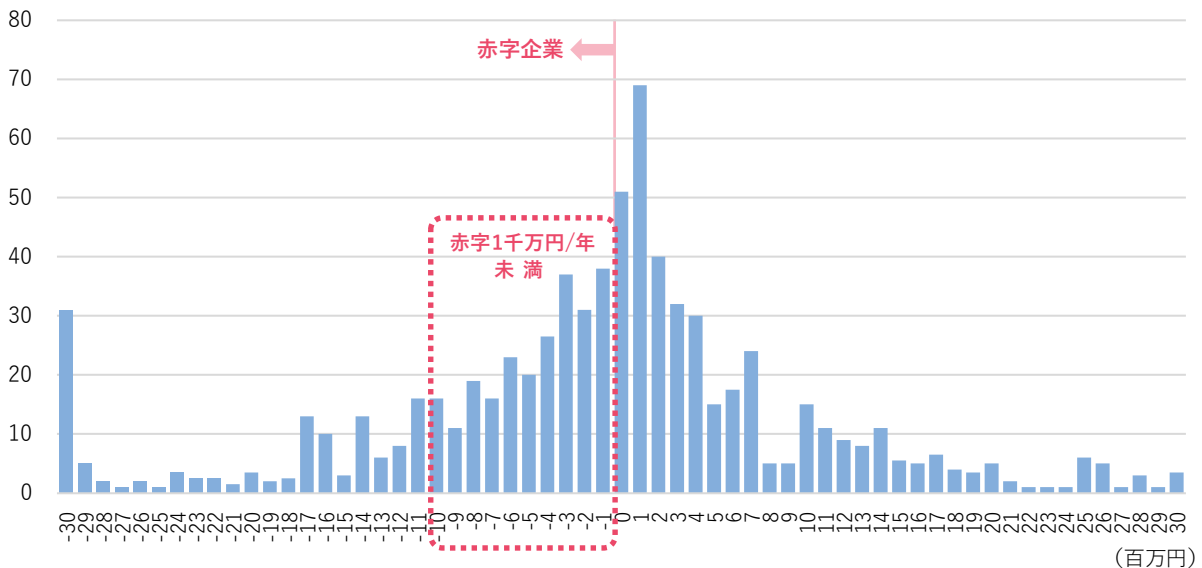


■ フォーバル伴走型支援あり (全企業) ■ 法人企業統計 (資本金2千万円未満合計) ■ 法人企業統計 (資本金1千万円以上2千万円未満合計)

※伴走型支援あり：きづなPARKに3期間の財務データあり、かつ2021年度に伴走支援あり、の企業の合計

実際きづなPARKの営業利益額の分布を見てみると、半数以上が赤字ですが多くの企業の赤字水準は数百万円であることもわかっています。つまりはスピーディーで適切な企業努力での回復が見込める額です。ただ、多くの企業の経営者は新しく対応すべきことが多いこと、DXということに対して実践に踏み込めていない実態があるため、伴走支援を受けているところの方が結果的に改善が進んだのではないかと推測できます。さらに言及すると、金融機関を中心とした多くの指標では赤字企業と黒字企業との扱いの差は大きく違います。ましてや「債務超過」状態の企業には取引を引き上げるといのが社会通念ではありますが、赤字を黒字化するとともに、小さな規模であれば債務超過状態を抜け出すのも同様のことが言えます。

【きづなPARK：年次会計データ統計】 利益利益額分布



まずは現状の可視化からスタートし、データから課題を発掘、優先順位を付けて課題を解決し経営改善につなげる、というデータドリブンな企業経営が必要なのは明確です。ですが多くの中小企業ではデータドリブン経営へ取り組む環境も、お金も、ノウハウも、時間も、そして知識やスキルを持った人材も社内リソースでは確保できません。そこで伴走支援者と共に取り組むことで、よりスピードを上げてより効率的に進められるのではないのでしょうか。

このことから、きづなPARKではデジタルな可視化の機能のみならず、中小企業が伴走支援者とつながることができる場であるべきと実感をしています。

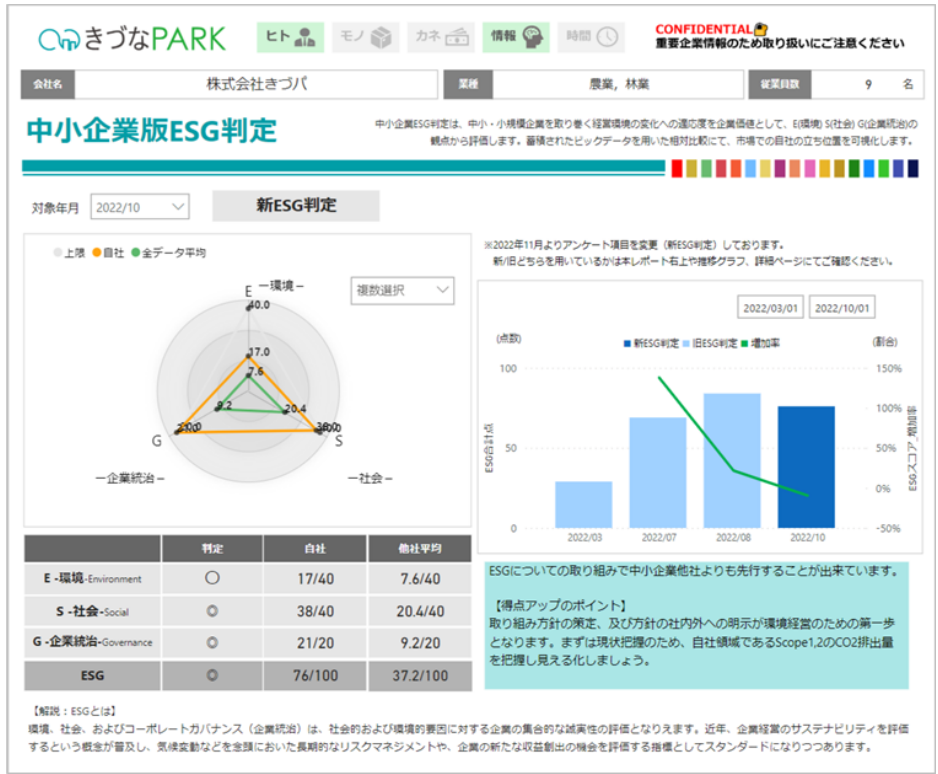
5. 中小企業の伴走支援が、地方自治体の活性化にもつながる

新型コロナがきっかけで、中小企業の財務基盤の不安定さ、そして柔軟に稼ぐ力の弱さが明るみに出ましたが、昨今、企業価値の評価指標として重視されつつあるのが非財務分野の情報です。DXや脱炭素への取り組み、ひいてはESGへの理解や配慮といった中長期的な企業価値向上に寄与する分野も、きづなPARKではスコア化しています。

■ きづなPARK「DXスタート診断」レポート



■ きづなPARK「中小企業版 ESG 判定」レポート



このような DX の進捗度などの非財務情報の可視化から、伴走支援で中小企業を応援しよう、という動きを地域で展開しようとする自治体が増えています。企業経営を活性化させることを目指して、地域の中小企業を、地域で育成した伴走支援者が支援をする、それによって雇用も生まれ地域が活性化しサステナブルな社会につながる。そんな好循環を生み出すツールとして、きづなPARKが注目されつつあります。

きづなPARKは、日本を支える中小企業がデータを活用した経営により利益を生み出すこと、また中小企業を支援する支援者がデータを活用した経営支援により利益貢献ができること、を目指して生まれました。現在は全国の中小企業経営者はもちろん、中小企業のデジタル化や成長を応援したい自治体や企業経営の財務体質改善を支援する税理士・会計士、金融機関や保険会社の担当の方からもお声掛けをいただき、さまざまなアプローチからきづなPARK活用を進めています。

きづなPARK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。

お問い合わせはこちらから：<https://kdn-park.biz/contact/>

きづなPARK
<https://kdn-park.biz/>



インタビュー

Interview

ブルーレポート活用事例

COMPANY 01. ニッカル商工株式会社

COMPANY 02. 株式会社おきなわ物産センター

BLUE REPORT 活用事例インタビュー

BLUE REPORT を活用していただいている 2 社にインタビューを行いました。



COMPANY 01. ニッカル商工株式会社

事業内容：アルミ及びその他非鉄金属の板・棒・管の加工材料品販売

代表取締役

松下 力 様

BLUE REPORT の役割と魅力はどんなところ？

中小企業の経営者を対象にした細かい調査データが載っていて『なるほどな～！』と思うことがあります。客観的なデータで、自社の立ち位置が整理されていくことで、経営における新しい気づきや考え方を思いつくきっかけになっていると思います。

COMPANY 02. 株式会社おきなわ物産センター

事業内容：沖縄の食材・物産品などの小売・卸販売・食堂運営など

代表取締役

下里 優太 様



BLUE REPORT のメリットや期待感はありますか？

政府や地方自治体にも提供されて、我々中小企業の実態の把握や法制度にも活用されているので非常に参加意義があるなと感じています。特に「DX」や「GX」といった分野は中小企業の我々ではなかなか手の付けられない分野でもあるので今後も BLUE REPORT を通じて我々の声が少しでも届くことを期待しています。



BLUE REPORT が取り上げられた
ニュース動画「NEWS TV」にて
上記のインタビューもご覧いただけます

参考文献

〈 白書・刊行物 〉

中小企業庁（2022）「中小企業白書・小規模企業白書」

経済産業省・厚生労働省・文部科学省（2022）「ものづくり白書」

経済産業省（2022）「通商白書」

内閣府（令和4年度）「年次経済財政報告（経済財政政策担当大臣報告）一人への投資を原動力とする成長と分配の好循環実現へー」

内閣府（令和2年度）「高齢社会白書」

厚生労働省（令和4年版）「厚生労働白書—社会保障を支える人材の確保—」

総務省（令和4年版）「情報通信白書」

環境省（令和4年版）「環境白書・循環型社会白書・生物多様性白書」

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）

日本経済新聞社編（2022）「これからの日本の論点 日経大予測 2023」（日本経済新聞出版）

日本経済新聞社編（2022）「Q & A 日本経済のニュースがわかる！ 2023年版」（日本経済新聞出版）

伊藤穰一著（2022）「テクノロジーが予測する未来 web3、メタバース、NFT で世界はこうなる」（SB 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4年）「日本経済 2022-2023—物価上昇下の本格的な成長に向けて」

内閣府レポート（令和4年）「世界経済の潮流 2022年 I 世界経済の不確実性の高まりと物価上昇」

内閣府レポート（令和4年）「世界経済の潮流 2022年 II インフレ克服に向かう世界経済」

内閣府レポート（令和4年）「地域の経済 2022年—地方への新たな人の流れと地方のデジタル化の現状と課題—」

内閣官房（令和4年）「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画～人・技術・スタートアップへの投資の実現～」

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」

厚生労働省ホームページ「データからわかる—新型コロナウイルス感染症情報」

厚生労働省ホームページ「政策について（社会保障全般）」内「我が国の人口について」

内閣官房ホームページ「新型コロナウイルス感染症対策」

首相官邸ホームページ「ロシアによるウクライナ侵略を踏まえた対応について」

経済産業省ホームページ「METI Journal 知っておきたい経済の基礎知識から GX って何？」

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

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

経済産業省デジタル産業への変革に向けた研究会（2022）「DX レポート 2.2」

資源エネルギー庁（2022）「令和3年度エネルギーに関する年次報告（エネルギー白書2022）」
資源エネルギー庁（2022）「今後の原子力政策に関する論点の検討状況について」
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ー温室効果ガス削減目標を達成するためにー」
環境省（2022）「GXを支える地域・くらしの脱炭素～今後10年を見据えた取組の方向性について～」
内閣官房（2023）「GX実現に向けた基本方針～今後10年を見据えたロードマップ～」
環境省ホームページ「脱炭素地域づくり支援サイト」「脱炭素につながる新しい豊かな暮らしを創る国民運動サイト」「脱炭素ポータル」
国税庁ホームページ「インボイス制度の概要」「特集インボイス制度」「電子帳簿保存法関係」
財務省ホームページ「消費税のインボイス制度・軽減税率制度に関する資料」
中小企業庁ホームページ「ミラサポ plus」内「どうすればいいの？『電子帳簿保存法』」
デジタル庁ホームページ「デジタル田園都市国家構想」
内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局ホームページ「デジタル田園都市国家構想総合戦略」／報告「デジタル田園都市国家構想総合戦略（2023年度～2027年度）」
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概要版（159～170回）」
株式会社東京商工リサーチホームページ「全国企業倒産状況」

序章

第1章

第2章

第3章

第4章

第5章

コラム

インタビュー

参考文献

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

中小企業経営者の実態
BLUE REPORT For Social Value 2023年版
発刊日：2023年5月18日
発刊元：フォーバル GDXリサーチ研究所

〒150-0001
東京都渋谷区神宮前5-52-2 青山オーバルビル14F
TEL 03-6825-3000