

令和7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
<b>Prologue</b>	
序章	6
中小企業が支える未来の日本のために	7
フォーバル GDXリサーチ研究所からのご案内	8
本レポートの概要	9
フォーバルグループ中小企業経営者アンケート実施概要	11
<b>Chapter 1</b>	
中小企業の物価高への対応	12
〈物価高の影響や対策・効果〉	
1. 物価高に対する影響	14
1-1. 物価高、円安への影響	14
1-2. 物価高による資金需要の有無	15
2. 物価高への対策・効果	16
2-1. 物価高への対策の実施	16
2-2. 物価高への具体的な対策、価格転嫁、値上げの状況	17
2-3. 物価高への対策の効果	18
2-4. エネルギー価格高騰に対する取り組み	18
2-5. 政府の物価高への対応についての評価	19

CONTENTS

1. 物価高に対する影響	
1-1. 物価高、円安への影響	14
1-2. 物価高による資金需要の有無	15
2. 物価高への対策・効果	
2-1. 物価高への対策の実施	16
2-2. 物価高への具体的な対策、価格転嫁、値上げの状況	17
2-3. 物価高への対策の効果	18
2-4. エネルギー価格高騰に対する取り組み	18
2-5. 政府の物価高への対応についての評価	19
3. 所得増加に向けた賃上げの実施状況	
3-1. 賃上げの実施状況	20
3-2. 賃上げ実施の背景	21
コラム	22
4. まとめ・あとがき	23



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

<b>序章</b>	6
-----------	---

中小企業が支える未来の日本のために	7
-------------------	---

フォーバル GDXリサーチ研究所からのご案内	8
------------------------	---

本レポートの概要	9
----------	---

フォーバルグループ中小企業経営者アンケート実施概要	11
---------------------------	----

## Chapter 1

<b>中小企業の物価高への対応</b>	12
---------------------	----

〈 物価高の影響や対策・効果 〉

1. 物価高に対する影響	
--------------	--

1-1. 物価高、円安への影響	14
-----------------	----

1-2. 物価高による資金需要の有無	15
--------------------	----

2. 物価高への対策・効果	
---------------	--

2-1. 物価高への対策の実施	16
-----------------	----

2-2. 物価高への具体的な対策、価格転嫁、値上げの状況	17
------------------------------	----

2-3. 物価高への対策の効果	18
-----------------	----

2-4. エネルギー価格高騰に対する取り組み	18
------------------------	----

2-5. 政府の物価高への対応についての評価	19
------------------------	----

3. 所得増加に向けた賃上げの実施状況	
---------------------	--

3-1. 賃上げの実施状況	20
---------------	----

3-2. 賃上げ実施の背景	21
---------------	----

コラム	22
-----	----

4. まとめ・あとがき	23
-------------	----

## Chapter 2

<b>中小企業の人手不足への対応</b>	24
----------------------	----

〈 人手不足の影響や対策・効果 〉

1. 人手不足の状況	
------------	--

1-1. 人手不足の状況	26
--------------	----

1-2. 人手不足が発生した時期、事業への影響	27
-------------------------	----

2. 人手不足への対策・効果	
----------------	--

2-1. 人手不足への対策の実施	28
------------------	----

2-2. 人手不足への具体的な対策	29
-------------------	----

2-3. 人手不足への対策の効果、求人・採用強化の取り組み	30
-------------------------------	----

3. 2024年問題の影響、対策	
------------------	--

3-1. 2024年問題の事業への影響	31
---------------------	----

3-2. 2024年問題に対する具体的な対策	32
------------------------	----

コラム	33
-----	----

4. まとめ・あとがき	34
-------------	----

〈 ESG 経営の認知度、取り組み状況・分野 〉

1. ESG 経営の認知度	
1-1. ESG 経営の認知度と情報収集手段	37
2. ESG 経営の取り組み状況	
2-1. ESG 経営の取り組み状況と取り組み始めた理由	38
2-2. ESG 経営に取り組めていない理由	39
3. ESG 経営の取り組み分野	
3-1. ESG 経営で取り組んでいる分野	40
3-2. ESG 経営で最も注力している分野とその理由	41
3-3. ESG 経営に取り組み始めた時期と次に注力する分野	42
4. まとめ・あとがき	43

〈 ESG 経営の課題、効果、事業・社外への影響 〉

5. ESG 経営に取り組むうえでの課題	45
6. ESG 経営の事業への影響、取り組み効果	
6-1. ESG 経営の事業への影響	47
6-2. ESG 経営の取り組み効果	48
7. ESG 経営がもたらす社外への影響	50
8. まとめ・あとがき	51

〈 事業拡大のための次世代成長戦略 〉

1. 成長戦略、今後の経営に必要な施策	
1-1. 次世代に向けた成長戦略の策定状況	54
1-2. 今後の経営に必要な施策	55
2. 事業拡大のための施策の取り組み状況	
2-1. 事業拡大のための施策の取り組み状況：全体	56
2-2. 事業拡大のための施策の取り組み状況：業種別	57
3. 事業拡大のための施策の効果や課題	
3-1. 生産性の向上に向けた設備投資	58
3-2. 海外展開、M&A	60
4. まとめ・あとがき	62

〈 人的資本に関する次世代成長戦略 〉

5. 次世代に向けた事業承継、後継者の育成	
5-1. 次期後継者の有無	64
5-2. 次期後継者の育成	65
5-3. 次期後継者の育成をしていない理由、今後の事業の予定	66

6.	女性活躍推進に向けた取り組み	
6-1.	女性活躍推進に関する認知度、対応状況	67
6-2.	女性活躍推進に関する取り組み有無と具体的な内容	68
6-3.	女性活躍推進の効果、課題	69
7.	まとめ・あとがき	70

## Chapter 5

## 中小企業のGDXへの対応

### 〈 デジタルトランスフォーメーション 〉

1.	DXの認知度・取り組み度合い	
1-1.	DXの認知度	73
1-2.	DXの取り組み度合い	74
1-3.	DXの取り組みを行う理由	75
2.	DXの具体的な取り組み・効果	
2-1.	経営情報の可視化（データ化）、把握	76
2-2.	可視化（データ化）した経営情報の活用・効果	77
2-3.	DXの取り組み状況、効果・浸透度合い	78
2-4.	DXによる生産性向上・効率化、DXにより改善された業務	79
3.	今後の展望・上流企業からの要求	
3-1.	DXの継続意思、今後取り組みたい分野	80
3-2.	上流企業からの要求	81
4.	まとめ・あとがき	82

### 〈 グリーントランスフォーメーション 〉

5.	GXの認知度・取り組み度合い	
5-1.	GXの認知度	84
5-2.	GXの取り組み度合い	85
5-3.	GXの取り組みを行う理由	86
6.	GXの具体的な取り組み・効果	
6-1.	GXの取り組み状況	87
6-2.	GXの効果、浸透度合い	88
7.	今後の展望・上流企業からの要求・伴走支援	
7-1.	GXの継続意思、今後取り組みたい分野	89
7-2.	上流企業からの要求	90
7-3.	伴走支援の活用	91
7-4.	伴走支援の必要性	92
8.	まとめ・あとがき	93

# Prologue

## ご挨拶

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

## レポート概要

本レポートの概要  
中小企業経営実態調査 実施概要

# 中小企業が支える未来の日本のために

『For Social Value Blue Report 2025』をご覧いただきありがとうございます。

2024年は、新型コロナウイルスのパンデミックからの回復が続き、各国の経済が再び活気を取り戻す動きを見せました。一方で、原材料価格の上昇やエネルギー価格の高騰などによる物価高の影響、世界中で続く環境問題、次々と公になる企業の不祥事問題といった負の側面も多く見られた1年だったかと思います。

中小企業は、自社が「誰のために、何のために」存在しているのかを明確にすることはもちろん、こうした激しく変化する世の中の出来事に対応しながら経営を続ける必要があります。

For Social Value Blue Report 2025 では、中小企業の激化する経営環境への対応について、様々な観点で調査を行い、レポートとしてまとめました。本レポートが1社でも多くの中小企業の目にとまり、明日からの経営のヒントとなることを祈っています。

日本の会社の99.7%を占める中小企業が昨今の激化する経営環境に対応し、発展していくことが日本経済の発展、国力強化に繋がります。

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。



2025年 5月16日

株式会社フォーバル  
代表取締役会長  
大久保 秀夫

# フォーバル GDXリサーチ研究所からのご案内

2019年から毎年実施してきた中小企業経営実態調査も2024年度で6年目を迎えました。

本年度も、全国の中小企業経営者のご協力のおかげで、1年間の当研究所による調査結果のまとめである『For Social Value Blue Report 2025』を発刊できることとなりました。改めて感謝申し上げます。

2024年度は、「中小企業の激化する経営環境への対応」というテーマのもと、DX（デジタルトランスフォーメーション）、GX（グリーントランスフォーメーション）への対応に加え、物価高や人手不足、ESG経営、次世代戦略への対応などの中小企業が抱える様々な経営課題について調査してきました。

中小企業を取り巻く経営環境は今後も増々激化していくでしょう。

私たち、フォーバル GDXリサーチ研究所は今後も中小企業経営の実態を調査、発信していきます。

本レポートが少しでも多くの中小企業に届き、明日からの経営のヒントになることを祈念しております。

2025年 5月16日

フォーバル GDXリサーチ研究所  
所長  
平良 学



# 本レポートの概要

## 第1章

### 中小企業の物価高への対応

新型コロナウイルスの感染拡大が懸念されるさなかに世界規模の物価高が進むと、その影響を受ける形で日本でも2021年後半から物価が上昇し始めました。特に原材料費やエネルギー価格の高騰は中小企業経営を直撃しています。そうした状況を受け、政府から経済界に対する賃上げの要請の機会が増えたことにより、経済界全体でもこの問題意識が共有され、賃上げに向けた取り組みが積極的に進められています。資金確保のためにはコスト増加分を反映した価格転嫁が避けられません。中小企業の物価高についての調査結果をご報告します。

## 第2章

### 中小企業の人手不足への対応

少子高齢化や生産年齢人口の減少（特に若年層の労働力不足）働き方改革の推進による労働時間管理の徹底、新型コロナウイルスの感染が落ち着いてきたことによるサービス業やインバウンド需要の復活などで企業の人手不足も深刻化しています。こうした状況に対し、中小企業側も積極的な採用活動や、給与水準の引き上げに向けた努力を進めていますが、慢性的な人手不足状況は今後も続くことが予想され、厳しい経営のかじ取りが求められることになるでしょう。中小企業の人手不足状況や事業への影響についての調査を行いました。

## 第3章

### 中小企業のESGへの対応

ESGとはEnvironment（環境）、Social（社会）、Governance（ガバナンス / 企業統治）の頭文字を取ったもので、ESG経営とはこれらに配慮した経営を意味します。ESGの考え方は、2006年に提唱され、2015年に「持続可能な開発目標（SDGs）」が国連で採択されるとESG経営に関する社会的な認知も広がり、近年は大企業や上場企業を中心に組み込まれるようになりました。また、ESG経営への取り組みは中小企業にとっても持続可能な経営に不可欠な要素になりつつあります。第3章では中小企業のESGへの対応についての調査結果をご報告します。

## 第4章

# 中小企業の次世代戦略への対応

2024年の世界経済は緩やかな成長を見せているといわれており、国内に目を向けても、物価上昇を上回る賃上げや最低賃金の引き上げを目指し、成長型経済への移行に向けた様々な戦略が政府から打ち出されています。その戦略を具体的に示しているのが「経済財政運営と改革の基本方針（骨太の方針）」です。その骨太の方針にも示された「豊かさを支える中堅・中小企業の活性化」、中小企業が次世代に向けた自らの「稼ぐ力」獲得に向けて、どのような準備や取り組みを進めているのか。事業拡大のための施策、人的資本の2つの切り口で調査を実施しました。

## 第5章

# 中小企業のGDXへの対応

経済産業省がまとめたDXに関する最初のレポート「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～」(2018年)から今年で7年になります。その2025年となった現在までに、中小企業のDXはどの程度進められてきたのでしょうか。また、2023年に「GX実現に向けた基本方針」が閣議決定、GX推進法やGX脱炭素電源法の成立。2025年2月には「脱炭素成長型経済構造移行推進戦略」(GX推進戦略)を発展的に改訂する「GX2040ビジョン」が閣議決定、とGXの分野の注目もますます高まっています。DXとGX、中小企業のGDXへの対応についての調査結果をご報告します。

# 中小企業経営実態調査 実施概要

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

調査目的	中小企業の経営課題に関する実態把握
調査対象	全国の中小企業経営者（フォーバルグループの顧客数万社の中から任意に抽出、提携自治体企業）
調査手法	対面（直接・Web）、電話
調査日時	2024年7月8日～2025年2月14日
調査実施	フォーバル GDX リサーチ研究所

	実施期間	主なテーマ	有効サンプル数
第1回	2024年7月8日～2024年8月9日	中小企業の物価高、人手不足への対応	851
第2回	2024年9月9日～2024年10月11日	中小企業のESGへの対応	1,077
第3回	2024年11月11日～2024年12月13日	中小企業の次世代戦略への対応	934
第4回	2025年1月14日～2025年2月14日	中小企業のGDXへの対応	828

## 以下、本アンケート調査に係る前提事項

- 本アンケートはフォーバルグループの顧客を中心に、2024年7月から2025年2月にわたりテーマを設定し、断続的に行った。そのため各調査期間、サンプル数や属性別の割合は調査によってばらつきがある。また本レポートはそれを前提に制作を行っている。
- 実施期間はテーマにより異なる。

# Chapter 1

## 中小企業の物価高への対応

〈 物価高の影響や対策・効果 〉

# 中小企業の物価高への対応

新型コロナウイルスの感染拡大が懸念されるさなかに世界規模の物価高が進むと、その影響を受ける形で日本でも2021年後半から物価が上昇し始めました。特に原材料費やエネルギー価格の高騰は中小企業経営を直撃しています。しかし、バブル崩壊後の「失われた30年」といわれる不景気、低成長時代を経験した日本経済は、世界経済の成長と比べると動きが鈍いといわれています。

そうした状況を受け、政府は2023年6月に公表した「経済財政運営と改革の基本方針（骨太の方針）」において「持続的で構造的な賃上げ」の実現を指摘し、その後は政府から経済界に対する賃上げの要請の機会が増えました。そして2024年の春季労使交渉（春闘）ではベア（基本給のベースアップ）が平均5.1%と

なったように、経済界全体でもこの問題意識が共有され、賃上げに向けた取り組みが積極的に進められています。

一方、この取り組みは中小企業でも進んでいるのでしょうか。急激に進む原材料費や燃料費などの高騰、慢性的な人手不足など、中小企業を取り巻く経営環境は決して楽観視できるものではありません。また、賃上げに向けた資金確保のためには、コスト増加分を反映した価格転嫁が避けられません。

本章では、近年の物価高による中小企業への影響やその対策、また従業員の賃上げ実施状況などに行ったアンケート調査の結果を報告するとともに、今後の対策についても検討を進めます。

## CONTENTS

<b>1. 物価高に対する影響</b>	
1-1. 物価高、円安への影響	14
1-2. 物価高による資金需要の有無	15
<b>2. 物価高への対策・効果</b>	
2-1. 物価高への対策の実施	16
2-2. 物価高への具体的な対策、価格転嫁、値上げの状況	17
2-3. 物価高への対策の効果	18
2-4. エネルギー価格高騰に対する取り組み	18
2-5. 政府の物価高への対応についての評価	19
<b>3. 所得増加に向けた賃上げの実施状況</b>	
3-1. 賃上げの実施状況	20
3-2. 賃上げ実施の背景	21
コラム	22
<b>4. まとめ・あとがき</b>	23

# 1. 物価高に対する影響

本TOPICでは、物価高に対する影響について見ていく。近年、世界的にインフレ傾向が強まっている中で、物価高による影響、物価高がもたらすといわれる円安による影響、さらに物価高によって資金需要

が発生したか、これら3点についての調査結果を報告する。昨今、報道で世間を賑わしている物価高は、中小企業にどの程度影響を及ぼしているのだろうか。

## 1-1. 物価高、円安への影響

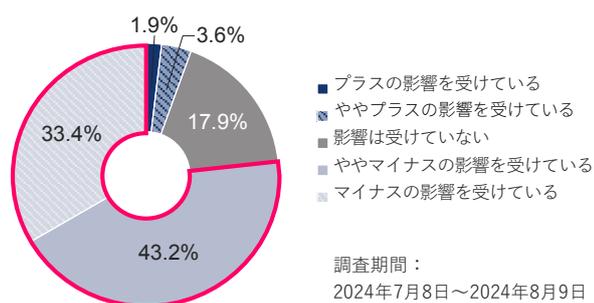
まず物価高の影響については「マイナスの影響を受けている」、「ややマイナスの影響を受けている」を選択した企業が76.6%にのぼり、中小企業の半数以上にマイナスの影響を与えていることがわかった。一方で、円安については、「マイナスの影響を受けている」、「ややマイナスの影響を受けている」のいずれかを選択した企業は49.9%となり、日々、報道で世間を賑わしている物価高や円安による中小企業への影響は、物価高の方が影響を受けている企業が多

い結果となった。

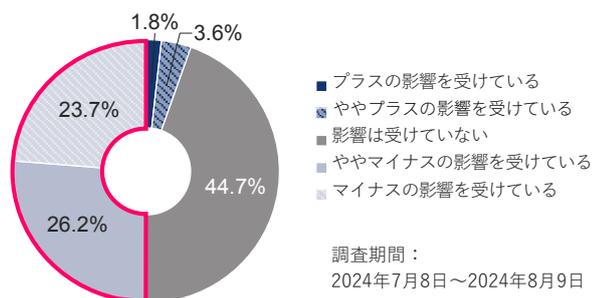
なお、今回の物価高、円安を業種で絞って見てみると、製造業（回答数131では「マイナスの影響を受けている」、「ややマイナスの影響を受けている」を合わせた結果が、物価高の影響については87.8%、円安の影響は61.8%となり、いずれも全体よりも影響が大きいことがわかった。業種により受ける影響は異なることが推察される。

全業種 (n=851)

### ■ 物価高の影響

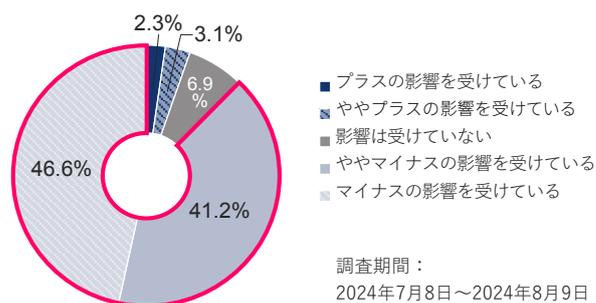


### ■ 円安の影響

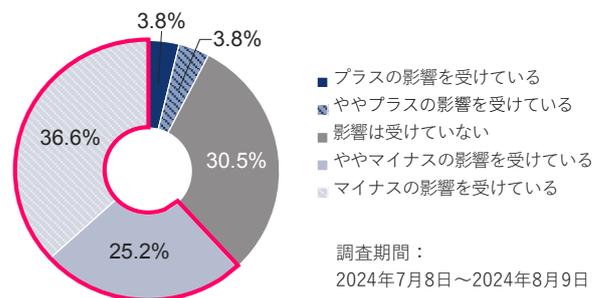


製造業 (n=131)

### ■ 物価高の影響



### ■ 円安の影響



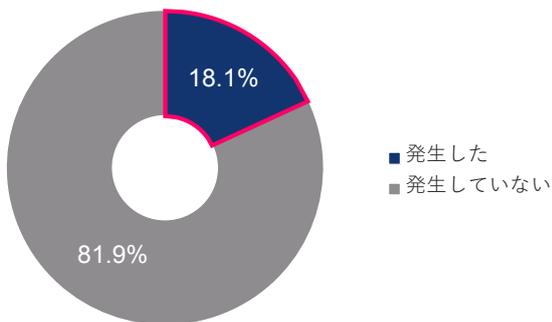
## 1-2. 物価高による資金需要の有無

次に、物価高によって資金需要が発生したか、についても調査を行った。

全体で見ると、18.1%の企業が物価高により資金需要が発生していた。また、前ページの物価高の影響の設問で「マイナス影響を受けている」と回答した企業に絞って見ても、21.5%と微増という状況であった。

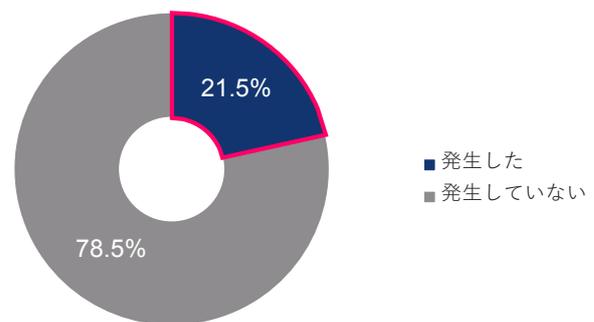
これは現状の物価高で約8割の企業が追加の資金対策に追われていないことを示しているが、資金、キャッシュは企業の血液ともいえ、これが尽きてしまうと、企業は倒産に追い込まれてしまう。今後もこの物価高は続くことが予想されるため、引き続き市場動向には留意しておく必要があるだろう。

■ 物価高による資金需要の有無 (n=851)



調査期間：2024年7月8日～2024年8月9日

■ 物価高による資金需要の有無 (n=652)  
(物価高で「マイナスの影響を受けている」企業)



調査期間：2024年7月8日～2024年8月9日

## 2. 物価高への対策・効果

TOPIC 1 では、物価高が中小企業にどれほど影響を与えるかについて述べた。本 TOPIC では、この物価

高に中小企業はどう向きっているのか、対策とその効果について調査を実施した。

### 2-1. 物価高への対策の実施

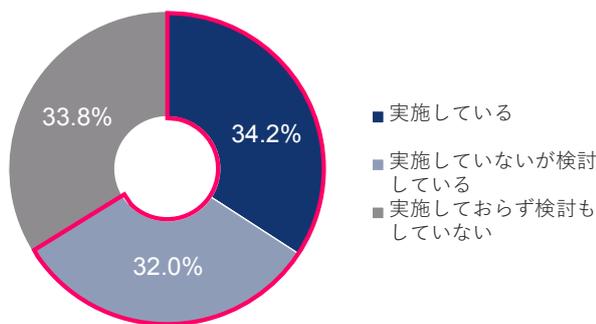
はじめに、物価高への対策を実施しているかについての調査結果を報告する。「実施している」と回答した企業は 34.2%、「実施していないが検討している」が 32.0%、「実施しておらず検討もしていない」が 33.8% と、3つの回答がほぼ同等の結果であったが、検討している企業も含めると 7 割近くの企業が対策に向けて考えて、動いている状況であった。

参考までに、P31 の「物価高の影響」で「マイナスの影響を受けている」と回答した企業に絞った結果を

右側に掲載している。マイナスの影響を受けていると認識しているにもかかわらず「実施しておらず検討もしていない」と回答した企業は約 2 割であった。物価高への対策方法が分からなかったり、中には諦めてしまったりしている企業もあるのではないかと推察される。

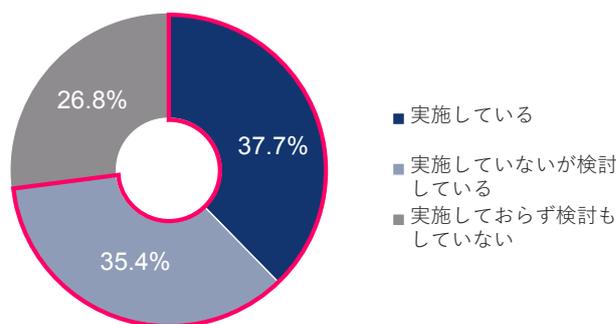
もしそうであるならば会社存続の危険性も生じてくるため、外部からの支援が早急に必要になるだろう。

■ 物価高への対策の実施 (n=851)



調査期間：2024年7月8日～2024年8月9日

■ 物価高への対策の実施 (n=652)  
(物価高で「マイナスの影響を受けている」企業)



調査期間：2024年7月8日～2024年8月9日

## 2-2. 物価高への具体的な対策、価格転嫁、値上げの状況

このページでは物価高に対する具体的な対策について報告する。

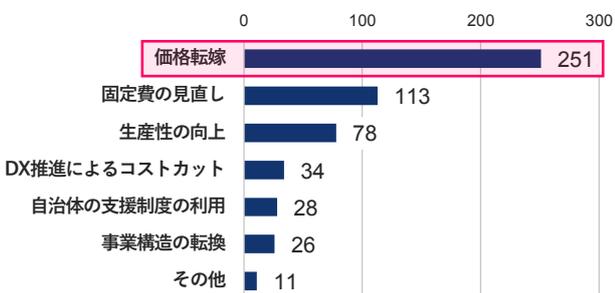
前ページで物価高への対策を「実施している」と回答した企業に聞いたところ、最も多かったのは「価格転嫁」で251回答であった。続いて「固定費の見直し」で113回答、「生産性の向上」78回答との結果であった。

次に、物価高の対策として最も多かった、価格転嫁について回答者全体で質問した結果を報告する。最も多い回答は、「取引先（発注側事業者）に協議を申し入れ、協議に応じてもらった・もらっている」となり半数近くを占めた。

一方で、「協議に応じてもらえなかった」と回答した企業が5.6%、「協議を申し入れることができていない」と回答した企業が17.0%と、約2割が価格転嫁を試みるも難しい状況であった。中小企業の価格転嫁・取引適正化対策は政府から強く要請されていることであるが、発注側事業者に理解されていない側面も見えた。

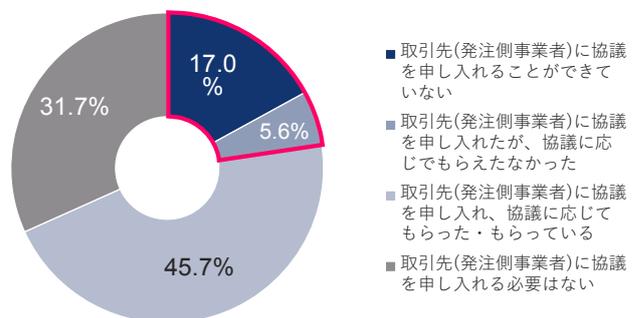
商品やサービスの値上げ予定についても聞いたところ、「ある」と「既に直近で値上げをしている」を合わせて約7割近くに上っており、価格転嫁よりも進んでいる状況であった。

### ■ 物価高への具体的な対策 (n=291) ※複数回答



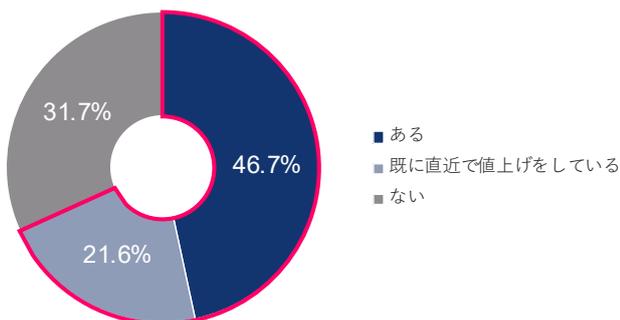
調査期間：2024年7月8日～2024年8月9日

### ■ 価格転嫁に対する状況 (n=851)



調査期間：2024年7月8日～2024年8月9日

### ■ 商品やサービスの値上げ予定 (n=851)



調査期間：2024年7月8日～2024年8月9日

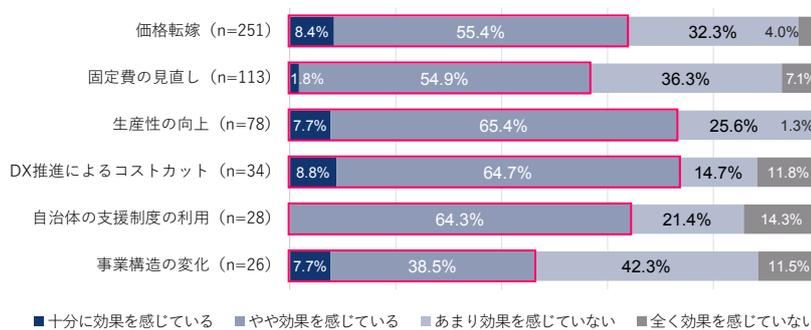
## 2-3. 物価高への対策の効果

ここまで物価高への対策に関する調査結果を報告したが、その効果はどのくらい出ているのだろうか。各対策ごとの効果について見ていきたい。なお、ここでは「十分に効果を感じている」と「やや効果を感じている」を合わせて「効果を感じている」と報告する。効果が高い対策を見ると、「生産性の向上」、「DX 推進によるコスト

カット」が7割を超えていた。

次に効果が高い対策は、6割を超えた「価格転嫁」、「自治体の支援制度の利用」であった。この6項目の中では「事業構造の変化」が効果を実感しづらいようであるが、それを除いては、半数以上が効果を実感している結果となった。

### ■ 物価高への対策の効果 (n=291)



調査期間：2024年7月8日～2024年8月9日

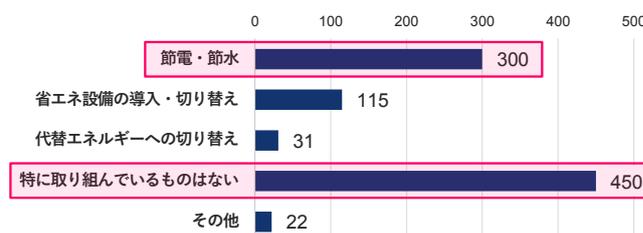
## 2-4. エネルギー価格高騰に対する取り組み

ここではエネルギー価格高騰に対する取り組みについて報告する。物価高に関連する中小企業経営に影響を及ぼしてきたエネルギー価格の高騰は、アフターコロナにおける経済復興やウクライナ情勢等を要因として加速した。これに対して中小企業ではどのような取り組みが行われているのだろうか。

調査結果によると、「特に取り組んでいるものはない」を選択した企業が最も多く450回答に上り、約半数の企業

が改善に向けた取り組みを行っていないことが分かった。取り組みを実施している企業では、「節電・節水」が300回答を占め、最も多かった。身近な取り組みであるとともに、政府による節電要請が行われたことや、環境への配慮を意識する企業が増えていることが背景にあるのではないかと考えられる。抜本的な対策である「省エネ設備の導入・切り替え」や、「代替エネルギーへの切り替え」を実施している企業も、多くはないが存在していることが判明した。

### ■ エネルギー高騰に対する取り組み (n=851)



調査期間：2024年7月8日～2024年8月9日

## 2-5. 政府の物価高への対応についての評価

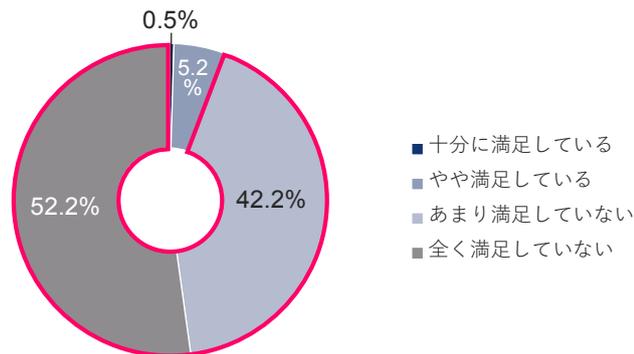
ここまで、中小企業の取り組み状況について報告してきたが、政府でも物価高への対策としてさまざまな施策を打っている。政府の物価高への対応について、中小企業経営者はどのように評価しているのだろうか。調査結果によると、「あまり満足していない」と「全く満足していない」を合わせた9割以上の経営者が満足していない状況であった。

政府による施策としては、物価高に苦しむ企業への支援策として、「事業再構築補助金（物価高騰対策・回復再生応援枠）」や「電気・ガスの料金緩和」、「価格転嫁のための整備」などが行われている。

今回の調査結果において満足度が低くなっている状況に対する1つの仮説として、これら政府の施策に関する情報がきちんと中小企業に届いていない可能性があることが考えられる。本章のコラム（P22）で政府の方針についての認知度の調査データで報告しているように、現状政府の方針や発信された情報が中小企業に届かず、理解されていない状況が見てとれる。

この仮説が正しい場合、現状の課題が解決できれば、今回の満足度についても向上するのではないだろうか。

### ■ 政府の物価高に対する対応についての評価（n=851）



調査期間：2024年7月8日～2024年8月9日

### 3. 所得増加に向けた賃上げの実施状況

TOPIC 3 では、物価高と並び日々の報道で耳にする「賃上げ」についての調査結果を報告する。

所得増加に向けた賃上げに対する中小企業の取り組み実態は、どのようなものだろうか。

#### 3-1. 賃上げの実施状況

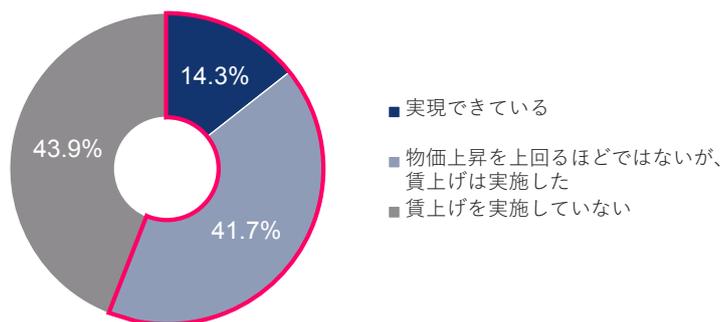
2023年11月に公正取引委員会等によるガイドライン「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」が策定され、中小企業における労務費上昇分の確保に向けて、円滑な価格転嫁ができるようにするための環境整備が国を挙げて進められている。東京商工会議所が実施した「中小企業の賃金改定に関する調査」では、2024年度に「賃上げを実施予定」とする企業は74.3%と7割を超えている。実施予定としては7割だったが、実際はどの程度進んでいるのかを調査した。

本調査の対象の中小企業に対し、賃上げの実施状況を聞いたところ、「実現できている」、「物価上昇を上

回るほどではないが、賃上げは実施した」2つを合わせ56.0%と約半数の企業が賃上げを実施していた。一方、「賃上げを実施していない」企業は43.9%で、この中には賃上げが不要な企業が含まれていることも推察される。また、もちろん企業によっては賃上げの額や率、賃上げを開始した時期についても大きく異なるだろう。いずれにしても、本調査時点では賃上げを実際に進めているのは約半数という現状であった。

※出典：東京商工会議所ホームページ  
<https://www.tokyo-cci.or.jp/page.jsp?id=1203144>

#### ■ 賃上げの実施状況 (n=851)



調査期間：2024年7月8日～2024年8月9日

## 3-2. 賃上げ実施の背景

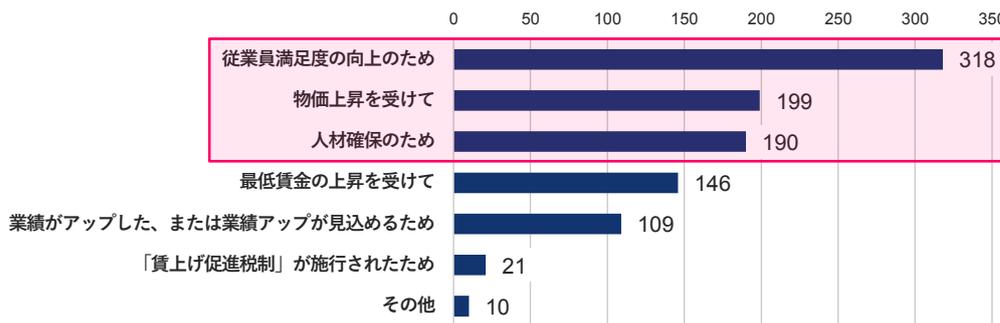
本ページでは、前ページで「実現できている」、「物価上昇を上回るほどではないが、賃上げは実施した」と回答した企業に対し、実施の背景について調査した。賃上げ実施に至る背景は企業によってさまざまだが、どのような理由が多いのだろうか。

本調査で最も多かったのは「従業員満足度の向上のため」の318回答だった。次いで、「物価上昇を受けて」の199回答、「人材確保のため」の190回答と続く。物価上昇や最低賃金の上昇といった外部要因による賃上げが多いのではと見込んでいたが、従業員のた

めに賃上げを実施している経営者が多かった。「その他」の回答としては「定期昇給のため」、「他社が賃上げをしているため」などが見られた。

「業績がアップした、または業績アップが見込めるため」は109回答となり、選択した企業は多くなかった。中には業績が伴わない防衛的賃上げを実施している企業もあるだろう。賃上げ促進税制といった賃上げを実施する中小企業をサポートする制度や施策が、さらに充実することを期待したい。

### ■ 賃上げ実施の背景 (n=477) (「賃上げを実施していない」と回答した企業数を削除)



調査期間：2024年7月8日～2024年8月9日

# 「経済財政運営と改革の基本方針」と「価格交渉促進月間」の認知度

本章では、物価高による中小企業への影響と、その対策・効果や賃上げの実施状況について報告しました。その他、政府より毎年6月に公表されている「経済財政運営と改革の基本方針（以下、骨太の方針）」と「価格交渉促進月間」についての認知度調査も行ったことから、その結果をコラムとしてまとめました。

2024年の骨太の方針は2024年6月21日に「賃上げと投資がけん引する成長型経済の実現」をテーマに公表されました。調査結果によると、「知っており、内容を理解している」と回答した企業は4.3%にとどまり、「聞いたことはあるが、内容はよく知らない」との回答が35.5%、「知らない」との回答が60.2%と、知らないとの回答が多数を占めました。

骨太の方針は一年間の政府の施策に関わる重要テーマが網羅されており、これをもとに企業への支援体制構築や補助金の整備などが行われます。

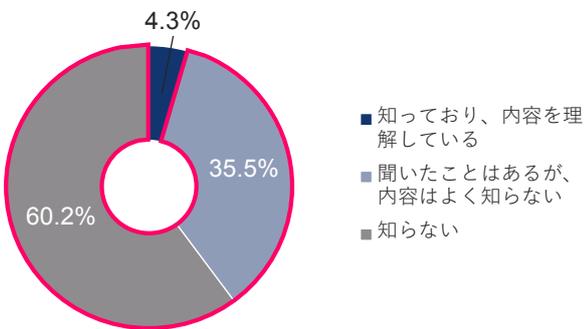
2020年は、ウィズコロナやアフターコロナを見据えて、デジタルへの取り組みの必要性が謳われました。

2021年からは「2050年カーボンニュートラル宣言」に伴いグリーン社会や脱炭素化の実現が盛り込まれ、2022年には、賃上げをはじめ「人への投資」がメインテーマに盛り込まれています。中小企業経営に深く関わるテーマであり、経営者の皆さんにはぜひ認識いただきたい内容となります。

次に、「価格交渉促進月間」に関する調査結果を報告します。「価格交渉促進月間」とは、本章でご紹介した価格転嫁をしやすい環境を作るため、2021年9月より毎年9月と3月に設定されたものです。この「価格交渉促進月間」についても、骨太の方針同様、ほとんどの企業が「聞いたことはあるが、内容はよく知らない」、または「知らない」状況でした。このような政府による施策を理解し、自社の経営のために活用することが今後の企業経営において、より重要となるでしょう。

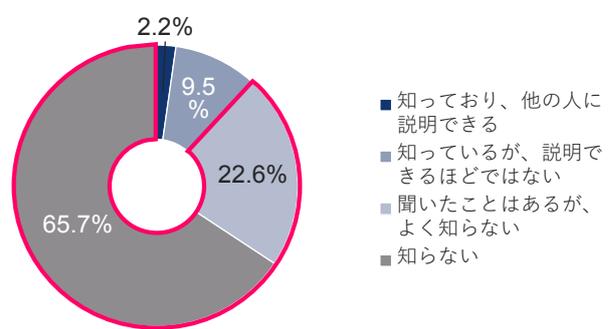
また、政府には中小企業に政府の声をいかに届けるか、について検討、改善いただくことを期待したいと思います。

■ 骨太方針2024の認知 (n=851)



調査期間：2024年7月8日～2024年8月9日

■ 価格交渉促進月間の認知 (n=851)



調査期間：2024年7月8日～2024年8月9日

出典：内閣府ホームページ <https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/honebuto/2024/decision0621.html>  
 出典：中小企業庁ウェブサイト <https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/follow-up/index.html>

## 4. まとめ・あとがき

### ○ 物価高への対策として価格転嫁に加え強い経営の実現を

本章では、近年の物価高による中小企業経営への影響やその対策、賃上げの状況などに関する調査の結果を報告した。

まず、物価高による影響は、業種による差はあるものの中小企業全体に及び、マイナスの影響を受ける企業が過半数であった。物価高による資金需要が発生した割合は18.0%と少数派であるが、影響を受けている企業の多さ、また今後も物価高が続くことが予想されることなどから、引き続き緊張感を持った対応が求められる。

物価高への対策としては、最も多かったのが「価格転嫁」であった。商品やサービスの値上げ予定を聞く質問では、何らかの検討を進めている企業が約7割に及んだことから、価格転嫁への取り組みが中小企業でも進んでいる様子がうかがえた。

さらに、従業員の賃上げについては、幅はあるものの、実施したと回答した企業は56.0%に及んだ。中小企業の賃上げも着実に進んでいることを示す結果である。しかしながら、その賃上げの背景を聞くと「従業員満足度の向上のため」「物価上昇を受けて」「人材確保のため」などが上位であった。中小企業の価格転嫁自体は進んでいるが、賃

上げの背景に見えるのは「従業員満足度」や「人材確保」などであり、資金確保や業務改善が伴わない防衛的賃上げを実施しているケースもあるのではないだろうか。

持続可能な賃上げを継続するためには、取引先との適正価格に関する交渉や具体的な価格転嫁の実施が肝要である。

また、対外的な要求をするのみならず、中小企業側での努力も必要だ。業務効率化や経営の合理化を進め、組織の体力をつけるとともに、商品・サービスの魅力を向上させる取り組みである。またデジタル化をはじめとする設備投資や、従業員の技術力向上に向けた教育機会の創出も欠かせない。これらの取り組みは自社の魅力強化につながり、価格転嫁を進めやすくなるほか、新たな顧客開拓や新規事業開拓などの可能性をも生み出す効果が期待できる。

政府も近年の物価高対策として、「価格交渉促進月間」の設定や、賃上げ実現や実現した企業に対する税制優遇措置、中小企業の省力化投資や成長投資に向けた補助金などを進めている。これらも活用しながら持続可能な経営と賃上げについて検討することも一案だろう。

2024年、政府から発信された経済財政運営と改革の基本方針、骨太の方針でも大きく取り上げられている物価高への対応、賃上げの中小企業における現状について調査を実施しました。物価高は全体の76.6%の中小企業がマイナスの影響を受けており、直近の経営課題のひとつと言えるでしょう。それに対し、価格転嫁や固定費の見直しといった対策を中心に講じており、対策にもよりますが6割～7割の企業が効果を実感しています。物価高の影響を受けているがまだ対策できていない企業はぜひ参考にし

ていただければと思います。また、賃上げについては半数を超える企業が実施をしている状況でした。世の中の動きを踏まえ、中小企業の賃上げも確実に進み始めています。物価高への対応や賃上げを実施する中小企業をサポートする政府の制度や施策が、さらに充実し、中小企業の活動を後押しすることを祈念いたします。

フォーバル GDXリサーチ研究所  
所長 平良 学

# Chapter 2

## 中小企業の人手不足への対応

〈 人手不足の影響や対策・効果 〉

# 中小企業の人手不足への対応

昨今、企業の人手不足が深刻化しています。背景には、少子高齢化と生産年齢人口の減少（特に若年層の労働力不足）、働き方改革の推進による労働時間管理の徹底、新型コロナウイルスの感染が落ち着いたことによるサービス業やインバウンド需要の復活などがあるといわれています。

この問題は、限られた人的リソースを活用する中小企業にとっては死活問題です。特に時間外労働の上限規制について、その導入への猶予期間が設定されていた建設業や運輸業などは、2024年4月からの適用に際し、厳しい労務管理と残業時間の把握が義務付けられました。これらの業界は人手を必要とする労働集約型の職種が多いため人手不足が深刻です。これは、対面を基本とするサービス業や介護・福祉

などの業種においても同様です。

こうした状況に対し、中小企業側も積極的な採用活動や、給与水準の引き上げに向けた経費削減、価格転嫁への努力などを進めています。しかしながら、慢性的な人手不足状況は今後も続くことが予想され、それに加えてインフレにともなうエネルギー価格や原材料費高騰、給与水準の引き上げ要請なども相まって、厳しい経営のかじ取りが求められることになるでしょう。人材不足は中小企業の経営を直撃する深刻な問題でもあります。

中小企業の人手不足は、どの程度進み、かつ深刻なのでしょうか。本レポートでは、中小企業の人手不足状況や事業への影響、人手不足への対策と効果などについて調査をした結果を報告します。

## CONTENTS

<b>1. 人手不足の状況</b>	
1-1. 人手不足の状況	26
1-2. 人手不足が発生した時期、事業への影響	27
<b>2. 人手不足への対策・効果</b>	
2-1. 人手不足への対策の実施	28
2-2. 人手不足への具体的な対策	29
2-3. 人手不足への対策の効果、求人・採用強化の取り組み	30
<b>3. 2024年問題の影響、対策</b>	
3-1. 2024年問題の事業への影響	31
3-2. 2024年問題に対する具体的な対策	32
コラム	33
<b>4. まとめ・あとがき</b>	34

# 1. 人手不足の状況

本TOPICでは、中小企業の人手不足の状況について見ていく。企業の生産活動にあたり必要な労働力を充足できていない状況を指す人手不足は、継続的に続く企業の課題として影響を及ぼしており、政府の

「骨太の方針」でも注力テーマとして取り上げられている。中小企業における人手不足の状況や事業への影響について取りまとめた。

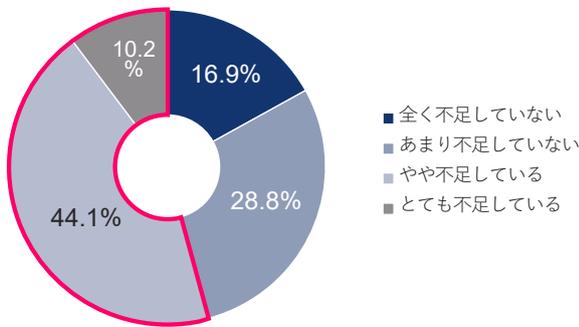
## 1-1. 人手不足の状況

まず人手不足の状況について聞いたところ、「とても不足している」が10.2%、「やや不足している」が44.1%で合計54.3%、全体の半数以上が人手不足であることがわかった。

また、右のグラフは回答数が80社以上の業種に限定した業種別の調査結果である。「とても不足している」と、「やや不足している」を合わせてみると、この5業

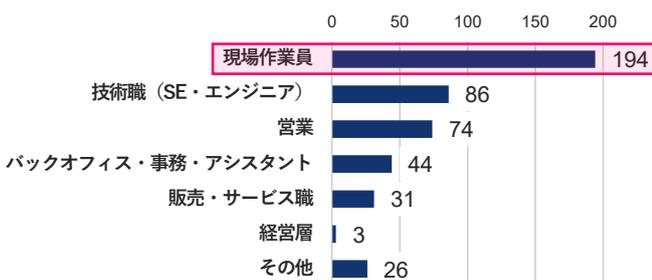
種の中では最も高いのが建設業で、78.6%と全体の約8割を占めていた。人手が足りない職種について問う設問で最も回答が多いのが現場作業員であり、建設業は現場作業員を多く抱えている業種のためこの影響が大きいのだろう。現場作業員以外には技術職（SE・エンジニア）や社外で稼働する職種である営業などが人手不足になる傾向が見てとれる。

■ 人手不足の状況 (n=851)



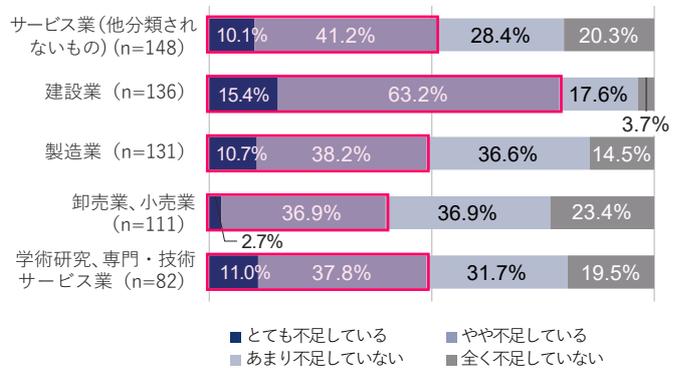
調査期間：2024年7月8日～2024年8月9日

■ 人手が足りない職種 (n=851)



調査期間：2024年7月8日～2024年8月9日

■ 人手不足の状況（業種別） (n=608)



※回答数80以上の業種のみ掲載している  
調査期間：2024年7月8日～2024年8月9日

## 1-2. 人手不足が発生した時期、事業への影響

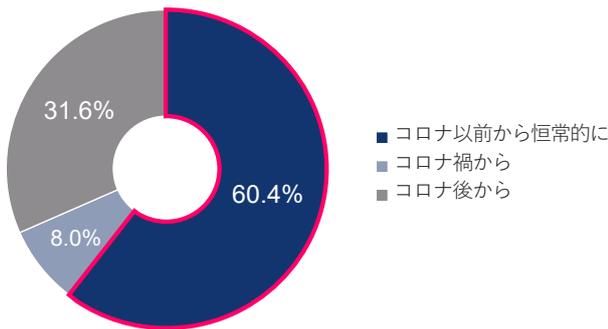
次に、前ページの人手不足の状況の設問で「とても不足している」、または、「やや不足している」と回答している企業に人手不足が発生した時期、事業への影響について聞いた。

人手不足が発生した時期については、新型コロナウイルス（以降、また、グラフではコロナと表記）以前から恒常的に、との回答が最も多く 60.4% を占めた。また、「コロナ後から」という回答も全体の 3 割を占めている。コロナによって多くの企業が影響を受けたことは記憶に新しい。それまで行ってきた企業活

動ができなくなったり、制限されたりして、多くの企業が新たな方法を模索しただろう。ビジネスの仕方が変わり、新たな方法を実行する人材が足りない、といったことも今回の結果として表れている可能性も考えられる。

また、人手不足による事業への影響についても聞いたところ、「とても影響がある」、「やや影響がある」を合わせた 87.8% が影響を受けており、人手不足が企業に与える影響が大きいことを改めて示す結果となった。

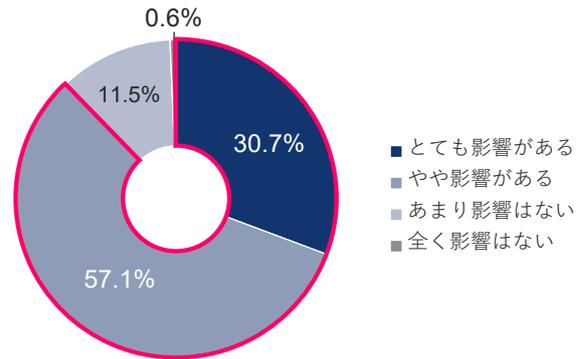
### ■ 人手不足が発生した時期 (n=462)



調査期間：2024年7月8日～2024年8月9日

※「コロナ後」は感染法上での分類が5類に移行した2023年5月以降を指す

### ■ 人手不足による事業への影響 (n= 462)



調査期間：2024年7月8日～2024年8月9日

## 2. 人手不足への対策・効果

TOPIC1では、中小企業の人手不足の影響について述べた。TOPIC2では、この人手不足に中小企業は

どう向き合っているのか、対策やその効果について調査を実施した。

### 2-1. 人手不足への対策の実施

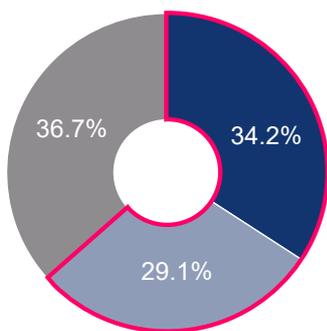
はじめに、人手不足への対策を実施しているか、についての調査結果を報告する。「実施している」と回答した企業は34.2%、「実施していないが検討している」が29.1%、「実施しておらず検討もしていない」が36.7%という結果で、6割以上の企業が対策に向けて検討、動いている状況であった。

右のグラフは、さらにそこからP27の「人手不足による事業への影響」に問う設問で「影響がある」と回答した企業に絞った結果である。本データに限定

すると、「実施している」もしくは、「実施していないが検討している」を合わせ、回答した企業は約9割まで増える。

参考までに、今回併せて調査した物価高の場合では、物価高で「マイナスの影響を受けている」企業の物価高への対策状況は73.1%だった（再掲のグラフ参照）。対策を講じる割合が大きい人手不足に対し、経営者はより課題を感じている可能性が読み取れた。

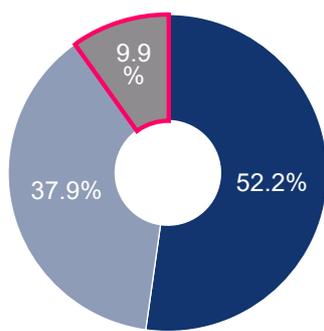
■ 人手不足への対策の実施 (n=851)



- 実施している
- 実施していないが検討している
- 実施しておらず検討もしていない

調査期間：  
2024年7月8日～2024年8月9日

■ 人手不足への対策の実施 (n=406)  
(人手不足で「マイナスの影響を受けている」企業)

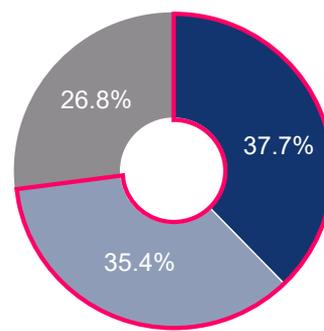


- 実施している
- 実施していないが検討している
- 実施しておらず検討もしていない

調査期間：  
2024年7月8日～2024年8月9日

再掲

■ 物価高への対策の実施 (n=652)  
(人手不足で「マイナスの影響を受けている」企業)



- 実施している
- 実施していないが検討している
- 実施しておらず検討もしていない

調査期間：  
2024年7月8日～2024年8月9日

## 2-2. 人手不足への具体的な対策

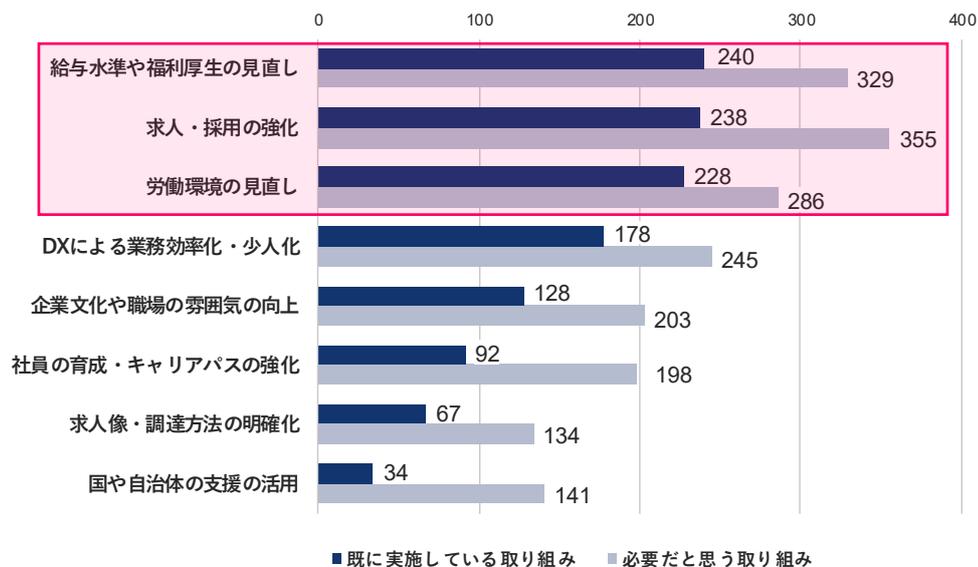
次に、人手不足に対する具体的な対策について、「既  
に実施している取り組み」、「必要だと思う取り組み」  
について調査した結果を報告する。

「既に実施している取り組み」で最も多かったのは  
「給与水準や福利厚生の見直し」であった。次に、「求  
人・採用の強化」、「労働環境の見直し」と続いた。  
「必要だと思う取り組み」も上位3つの対策について  
は同じ傾向であり、これらの対策の重要性が見てと

れた。

一方で、今回の調査では「既に実施している取り組  
み」が少ない「社員の育成・キャリアパスの強化」、  
「求人像・調達方法の明確化」、「国や自治体の支援の  
活用」が「必要だと思う取り組み」との回答の開き  
が大きかった。これらは必要だと思うが現状はまだ  
実施できていない対策といえるだろう。このあたり  
の対策がうまく実施できるようになると状況もまだ  
変わってくるのが推察される。

### ■ 人手不足への具体的な対策 (n=851) ※複数回答



調査期間：2024年7月8日～2024年8月9日

## 2-3. 人手不足への対策の効果、求人・採用強化の取り組み

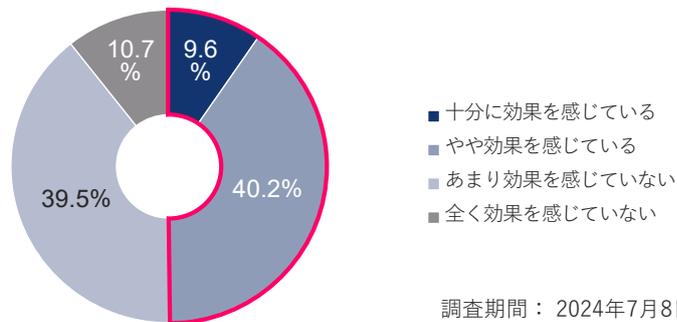
TOPIC2の最後では、人手不足への対策の効果、代表的な取り組みである求人・採用強化の取り組みについての調査結果を報告する。

人手不足への対策の効果については、前ページ同様、人手不足への対策を「実施している」と回答した企業に限定している。「十分に効果を感じている」と「やや効果を感じている」を合わせ、効果を感じているのは約5割であった。人手不足については効果が出る対策を見極めて実施することが重要といえるだ

ろう。

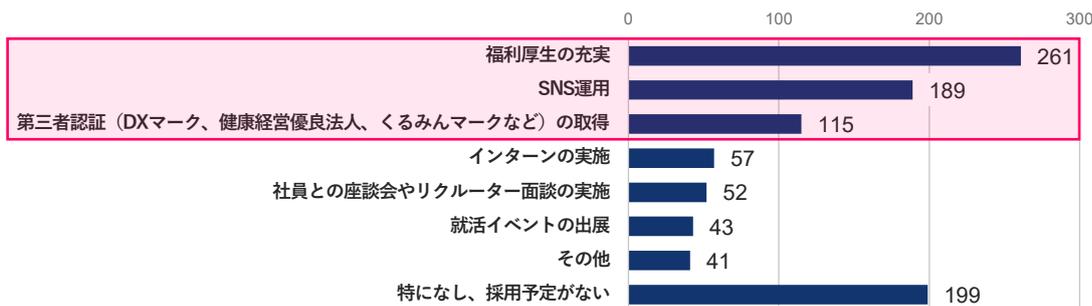
そして、求人・採用に向けた取り組みとして行っていることについては最も回答が多かったのは「福利厚生充実」で261回答、さらに「SNS運用」、「第三者認証の取得」と続いた。自社のWebサイトだけでなく、SNSも活用したり、自社の取り組みを第三者に客観的に認めてもらったりする活動も広がっている。「その他」の回答としては、外国人採用を行う、大学・専門学校との連携を進める、などがあつた。

### ■ 人手不足への対策の効果 (n=291)



調査期間：2024年7月8日～2024年8月9日

### ■ 求人・採用強化の取り組み (n=851) ※複数回答



※第三者認証はDXマーク、健康経営優良法人、くるみんマークなどが該当  
調査期間：2024年7月8日～2024年8月9日

## 3. 2024年問題の影響、対策

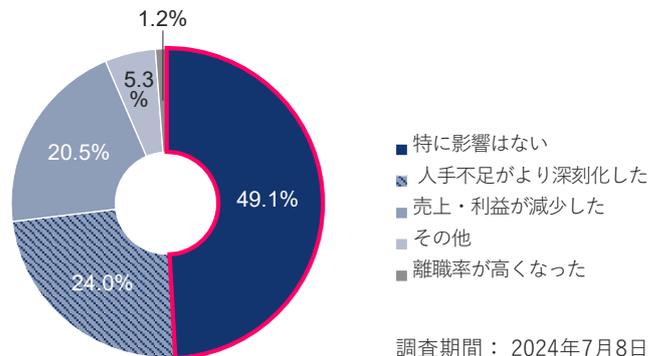
### 3-1. 2024年問題の事業への影響

ここまで人手不足をテーマに様々な角度からの調査結果を報告してきたが、ここからは人手不足に関連して2024年問題<sup>\*1</sup>の影響を受ける「運輸業、郵便業」、「建設業」に焦点をあてた調査結果を報告する。「運輸業、郵便業」、「建設業」の企業に、2024年問題による事業への影響を聞いたところ、最も回答が多かったのは「特に影響はない」の49.1%であった。報道では、2024年問題に関連する課題を抱えている企業が多いと世間を賑わしているが、今回の調査においては、影響を受けている企業は約半数だった。

影響があるとする回答の中では、本レポートのテーマでもある「人手不足がより深刻化した」が24.0%を占めた。労働環境の見直しや採用の強化、従業員の定着を図ることなどが、2024年問題克服のひとつのポイントとなるであろう。本章 TOPIC2 のP30で紹介した「求人・採用強化の取り組み」についても参考にしていきたい。

<sup>\*1</sup> 働き方改革法案の施行にともない、設定された時間外労働の上限規制のことで、猶予期間が設定されていた運輸業や建設業などの業界でも、2024年4月以降に適用されたことから、大きな影響が生じると懸念されている。

#### ■ 2024年問題の事業への影響 (n=156)



## 3-2. 2024年問題に対する具体的な対策

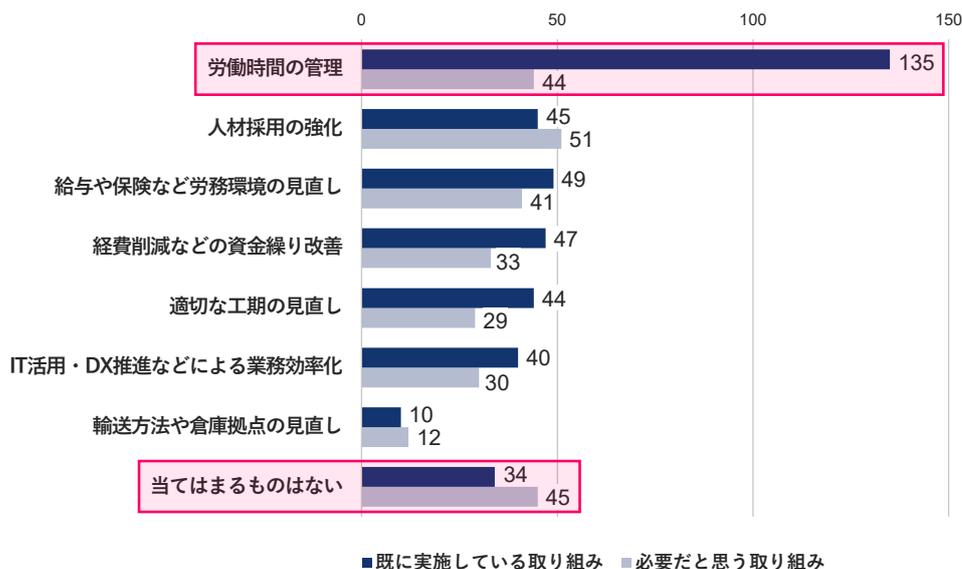
次に、「建設業」と「運輸業、郵便業」では、2024年問題への対策としてどのような取り組みを行っているのだろうか。具体的な対策として8つの取り組みを挙げ、それぞれについて「既の実施している取り組み」、「必要だと思う取り組み」を聞いた。

「既の実施している取り組み」では、「労働時間の管理」が突出しており、135回答となった。その次に「給与や保険など労務環境の見直し」や「経費削減などの資金繰り改善」が僅差で続く。「必要だと思う取り組み」では、「人材採用の強化」や「労働時間の管理」が多い結果となった。

「既の実施している取り組み」で「労働時間の管理」が他と比べ突出しているが、2024年4月から適用される時間外労働の上限規制への対応ということが推察される。

また、両方において、「当てはまるものはない」が全体の約2割～3割を占めた。今回の選択肢とは異なる方法で対策を行っている、もしくは現状の取り組みでは解決に至らないと考えている、などが考えられる。今後も2024年問題で影響を受ける企業の動向や対策に注目していきたい。

### ■ 2024年問題に対する具体的な対策 (n=156)



調査期間：2024年7月8日～2024年8月9日

# SDGs、CSR活動の取り組み状況と人材採用への効果

本章では、中小企業の人手不足の状況とその対策・効果、さらに2024年問題にかかわる業種について調査結果を報告しました。今回のコラムで人材採用への取り組みとして効果があるといわれるSDGs<sup>\*1</sup>、CSR<sup>\*2</sup>活動の取り組み状況と効果についてまとめました。

SDGsやCSRの重要性が近年は指摘されていますが、中小企業における取り組み状況に関する調査では、「取り組んでいる」と回答した企業が33.4%、約3割という結果でした。これらの活動に取り組むことの必要性や重要性を、国や行政は今以上に伝えていく必要があるでしょう。SDGs、CSR活動における効果は多々ありますが、代表的なことは人材採用面における効果といえます。昨今では、学校の義務教育課程でSDGsやCSRに関する授業が実施されており、SDGsやCSR活動を実施している企業に就職したいと考える学生や若者もいます。

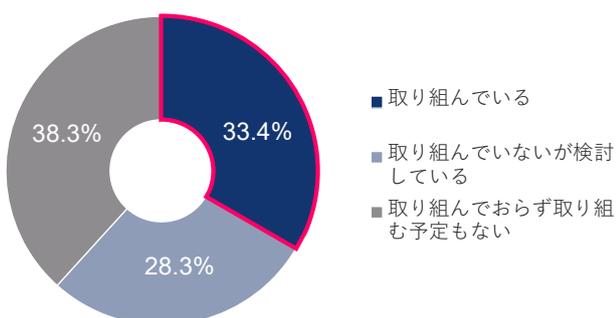
では、実際に取り組んでいる中小企業では、採用にどれほどの影響が出ているのでしょうか。SDGsやCSR活動に取り組んでいる、と回答した企業に採用への効果について聞いたところ、「とてもそう思う」と「ややそう思う」の合計が41.5%となりました。半数には満たないものの、一定の効果は見込めるといえるでしょう。

SDGsやCSR活動には、節電・節水、ジェンダー平等の推進、資源の再利用など初期投資や時間がかからないものも多々あります。身近なことや、取り組みやすいことから取り組み、その取り組みをしっかりと発信することで、効果的な採用につながる可能性があります。また、これらの取り組みを通じて企業の価値観や社会への貢献度を示すことは、企業の価値向上にもつながると考えられます。

\*1 SDGs = 「Sustainable Development Goals」の略称で持続可能な開発目標（国際目標）を表す。

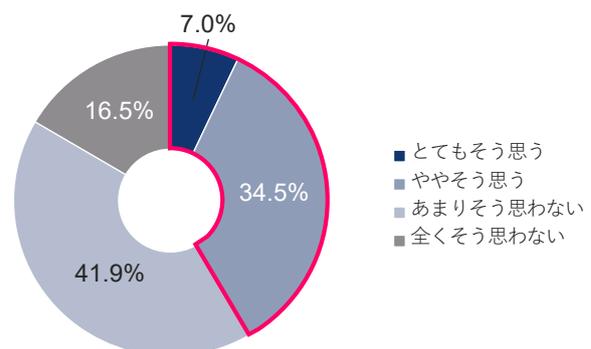
\*2 CSR = 「Corporate Social Responsibility」の略称で企業の社会的責任を表す。

■ SDGs、CSR活動への取り組み状況 (n=851)



調査期間：2024年7月8日～2024年8月9日

■ SDGs、CSR活動の採用への効果 (n=284)



調査期間：2024年7月8日～2024年8月9日

## 4. まとめ・あとがき

### ○ DX・社員育成・魅力ある職場づくりなどを通して人手不足への対策を

本章では、中小企業の人手不足状況や事業への影響、その対策や効果などに関するアンケート調査の結果を報告した。

中小企業の人手不足状況については、不足していると回答した企業の合計が半数を超えていることがわかった

(54.3%)。また、人手不足であると回答した企業に対し、不足となった時期について問うと、新型コロナウイルスの感染拡大の前から恒常的に人手不足である企業が最も多かった(約6割)。加えて「コロナ後」、すなわち同ウイルスの感染法上の分類が5類に移行した2023年5月以降に人手不足に直面した企業も約3割に上っていることがわかった。

ここから考察できることは、慢性的な人手不足状況にあった企業が多いことに加え、同ウイルスの感染が落ち着いた過去一年ほどの間に人材不足となる企業が増えたことである。この一年は、若い世代の労働力不足、建設業や運輸業などの2024年問題、インバウンド需要の増加に伴う宿泊業や観光業の人手不足などへの注目が集まった。加えて昨今のインフレにともなうエネルギー価格や原材料費の高騰などで経営が圧迫されれば、いわゆる「人手不足倒産」のリスクに直面する中小企業が増える可能性もある。

こうした人手不足状況における、中小企業側からの対応と

して、DX（デジタルトランスフォーメーション）による業務効率化、社員の育成・キャリアパスの強化などは必須の取り組みであろう。これらの取り組みを通して業務改善や社員のエンゲージメント醸成、社内コミュニケーションの円滑化を進め、さらには既存社員の離職防止につながることに期待したい。

また、魅力のある組織づくりも欠かせない。求人・採用活動の強化に向けた給与水準や福利厚生の見直し、多様な人材にとって働きやすい労働環境の整備、職場の雰囲気向上などである。SDGsやCSR活動への取り組みを通し、企業価値の向上を図ることも求職者へのアピールにつながると思われる。

人手不足の状況は、今後も継続すると予想される。苦境に直面する中小企業に向けた支援として、政府は省人化に向けた経済対策や、子育て世代、特に男性の育児休業取得の推進、介護離職を防ぐ取り組みなどを強化している。この他、従来から続くIT導入補助金やものづくり補助金なども活用しながら、自社に合った人手不足への対策について検討を進めてもらいたい。

本章では中小企業の人手不足についての調査を行いました。日本全体で人口減少と少子高齢化が進み、労働力確保が難しくなっている現状が日々報道で騒がれていますが、今回の調査では、人手不足に影響を受けている企業は54.3%と約半数という結果でした。ただ、業種別で見ると、建設業では、78.7%と全体の約8割を占めており、業種によって受けている影響は異なることが明らかになりました。また、人手不足への対策を実施している企業で効果を実感している企業は約5割という状況でした。対策を実施しても半数は効果を

実感していない状況のため、人手不足への対応はいかにも効果を見極め実施していくことが重要ということもいえるかと思います。人材採用や給与水準の見直しなどの直接的な対策のほかに、SDGsやCSR活動への取り組み含めたESG経営への取り組みを行い、企業価値向上を図る対策も合わせて実施し、今後も避けては通れない人手不足と向き合っていただきたいと思います。

フォーバル GDXリサーチ研究所  
所長 平良 学

# Chapter 3

## 中小企業のESGへの対応

〈 ESG経営の認知度、取り組み状況・分野〉

〈 ESG経営の課題、効果、事業・社外への影響〉

# 中小企業のESGへの対応 ①

## 〈 ESG経営の認知度、取り組み状況・分野〉

近年、ESG経営という言葉を目にする機会が増えたと思われる経営者も多いのではないのでしょうか。今や企業経営に欠かせない経営指標のひとつとして、投資家や金融機関、また企業経営者などから注目されています。

ESGとはEnvironment（環境）、Social（社会）、Governance（ガバナンス企業統治）の頭文字を取ったもので、ESG経営とはこれらに配慮した経営を意味します。ESGの考え方は、2006年に当時のコフィ・アナン国連事務総長が投資家に向けて環境、社会、ガバナンスの要素を考慮した投資行動を行うよう提唱した「責任投資原則（PRI）」に基づくものです。その後、2015年に「持続可能な開発目標（SDGs）」が国連で採択されるとESG経営に関する社会的な認知

も広がり、近年は大企業や上場企業を中心に取組まれるようになりました。このようにして、徐々に企業活動に身近な取り組みとして認知されるようになってきたのです。

ところで、中小企業のESG経営への取り組みはどの程度進んでいるのでしょうか。新型コロナウイルスの感染拡大が落ち着いた昨今も、物価高や人手不足状況など中小企業の経営を脅かす要素は多く、直接的な利益と結びつきにくいESG経営への取り組みは後回しにされる懸念があります。しかし、今や中小企業にとっても持続可能な経営に不可欠な要素になりつつあります。本レポートでは、中小企業のESG経営に関する認知度や取り組み状況についての調査結果を基に検証していきます。

## CONTENTS

<b>1. ESG経営の認知度</b>	
1-1. ESG経営の認知度と情報収集手段	37
<b>2. ESG経営の取り組み状況</b>	
2-1. ESG経営の取り組み状況と取り組み始めた理由	38
2-2. ESG経営に取り組めていない理由	39
<b>3. ESG経営の取り組み分野</b>	
3-1. ESG経営で取り組んでいる分野	40
3-2. ESG経営で最も注力している分野とその理由	41
3-3. ESG経営に取り組み始めた時期と次に注力する分野	42
<b>4. まとめ・あとがき</b>	43

# 1. ESG 経営の認知度

本 TOPIC では、ESG 経営の認知度に関する調査結果を報告する。中小企業において、ESG 経営の認知度

はどの程度なのか。また、ESG 経営の情報収集手段に関する調査結果も取りまとめた。

## 1-1. ESG 経営の認知度と情報収集手段

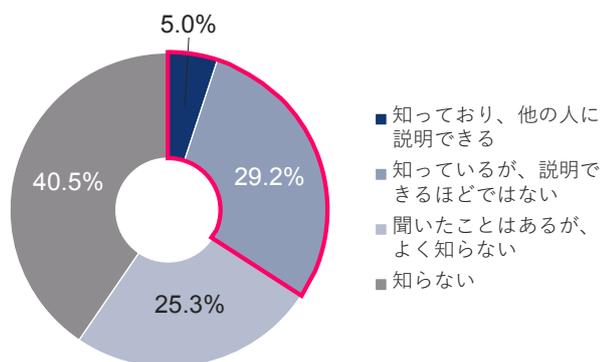
まず ESG 経営の認知状況については、「知っており、他の人に説明できる」の回答が 5.0%、「知っているが、説明できるほどではない」が 29.2% で、知っているの合計が 34.2% となった。一方で、「聞いたことはあるが、よく知らない」、「知らない」の回答は合計 65.8% となり、ESG 経営を知らないと回答した割合の方が多かった。ESG 経営の重要性は日々高まっているが、本調査時点では、まだ知らない経営者の方が多くいた状況であった。

右のグラフでは、ESG 経営の認知度の質問で「知っており、他の人に説明できる」または、「知っている

が、説明できるほどではない」と回答した経営者に、ESG 経営についての情報収集手段について聞いた。多くが「ニュースやメディアの記事」から情報を収集しているが、2 番目に多い回答は「特に情報は収集していない」であった。また、「その他」の回答では顧問先のコンサルティング会社から情報を受けて、という内容が多かった。

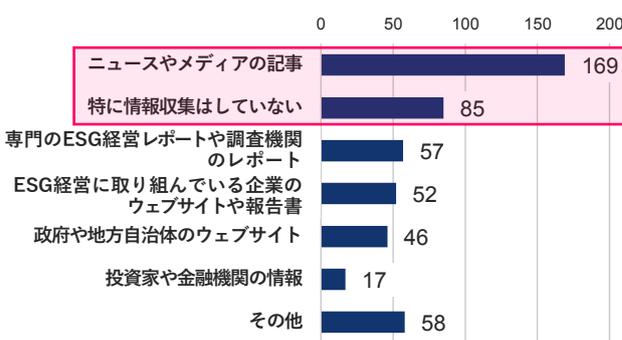
認知をしている経営者の中には、ESG 経営についての情報収集は積極的ではなく、顧問先からの情報を受動的に収集しているケースもあることがわかった。

■ ESG経営の認知度 (n=1077)



調査期間：2024年9月9日～2024年10月11日

■ ESG経営についての情報収集手段 (n=368) ※複数回答



調査期間：2024年9月9日～2024年10月11日

## 2. ESG経営の取り組み状況

TOPIC 1では、中小企業のESG経営の認知度に関する調査結果を報告した。TOPIC 2では、その取り組み状況について報告する。取り組んでいる企業はど

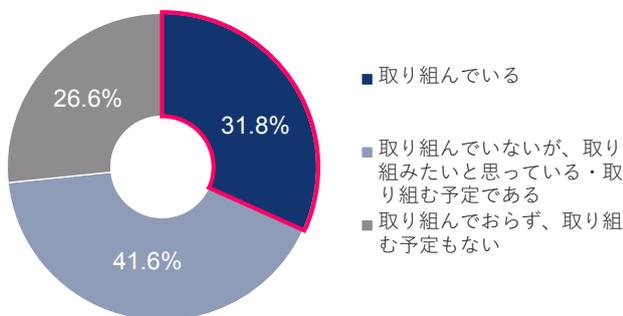
のような理由で取り組んでいるのか。また、取り組めていない企業においては、どのような課題があるのだろうか。

### 2-1. ESG経営の取り組み状況と取り組み始めた理由

ESG経営の取り組み状況については、P37のESG経営の認知度の設問で「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」の、いずれかに回答した経営者に聞いている。「取り組んでいる」と回答した企業が31.8%、「取り組んでいないが、取り組みたいと思っている・取り組む予定である」が41.6%、「取り組んでおらず、取り組む予定もない」という回答が26.6%であった。ESG経営を知っている企業のうち、3割を超える企業がすでにESG経営の取り組みを行っていた。また、「取り組んでいる」と「取り組んでいないが、取り組みたいと思っている・取り組む予定である」を合わせると7割以上の企業が取り組む意欲がある、という結果となり、ESG経営に対する関心や意欲が少し

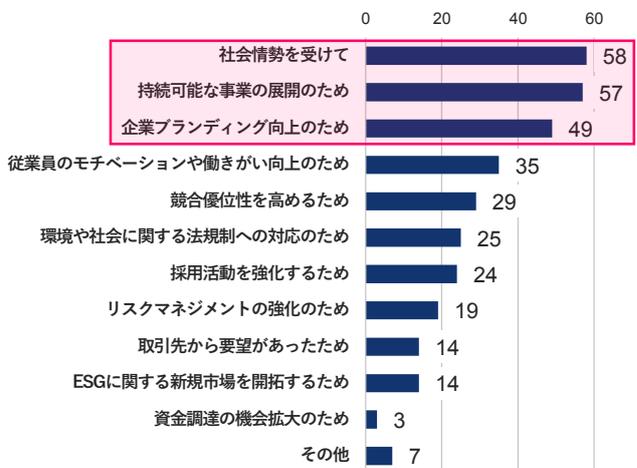
ずつ高まってきていることを表す結果となった。また、ESG経営に「取り組んでいる」と回答した経営者に、ESG経営に取り組み始めた理由についても聞いた。「社会情勢を受けて」が最も多く、次いで、「持続可能な事業の展開のため」、「企業ブランディング向上のため」と続いた。ESG経営に取り組む主な理由は、一般論としては（一般的には）事業の持続可能性の確保であるといわれている。ところが、調査結果では「社会情勢を受けて」がそれと近い回答数であった。脱炭素社会の実現やガバナンスの強化などのために、自社以外の外部企業からの期待や要請なども影響していると考えられる。

■ ESG経営の取り組み状況 (n=368)



調査期間：2024年9月9日～2024年10月11日

■ ESG経営に取り組み始めた理由 (n=368) ※複数回答



調査期間：2024年9月9日～2024年10月11日

## 2-2. ESG 経営に取り組めていない理由

本ページでは、「ESG 経営に取り組んでいないが、取り組みたいと思っている・取り組む予定である」と回答した経営者に対して、さらに調査した結果を報告する。

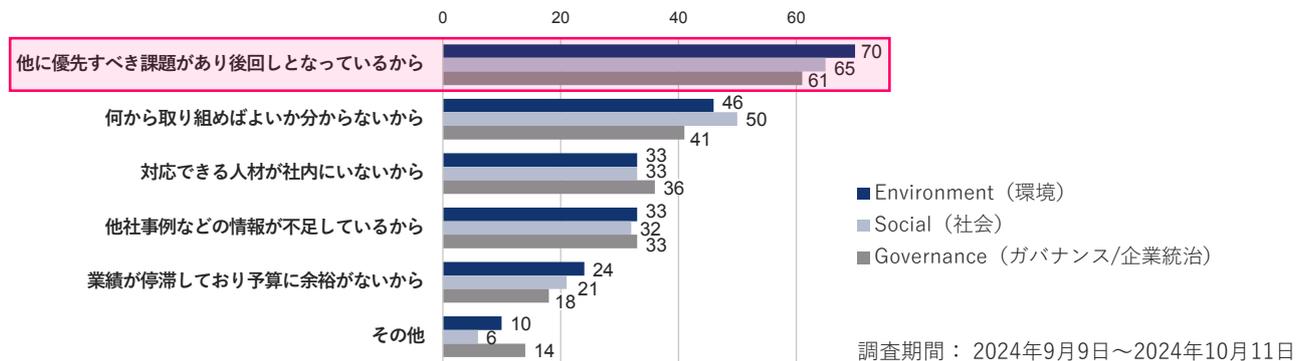
まず、ESG 経営に取り組めていない理由について、Environment（環境）、Social（社会）、Governance（ガバナンス / 企業統治）各分野でそれぞれ聞いた。全ての分野において「他に優先すべき課題があり後回しとなっているから」が最も回答数が多く、「何から取り組めばよいか分からないから」や、「対応できる人材が社内にはいないから」、および「他社事例などの情報が不足しているから」の回答が続いた。優先

できない理由の1つとして、ESG 経営に取り組むことによるメリットや取り組まないことによるリスクが正しく理解できていない可能性が考えられる。これらを正しく伝えたり、どこから取り組めばいいかを伝えたりすると、今後は取り組む経営者も増えていくことだろう。

また、同様に、もし ESG 経営に取り組む場合にはどの分野に取り組むか、についても聞いた。

若干だが、Environment（環境）の回答が多い状況で、理由としては「取り組むべきことが分かりやすいため」や「事業との親和性が高いため」などの回答が多かった。

### ■ ESG経営に取り組めていない理由 (n=153)



### ■ 取り組みたいと考えている分野 (n=153)



### 3. ESG 経営の取り組み分野

TOPIC 3 では、実際に ESG 経営に取り組んでいる経営者に対し、実際に取り組んでいる分野や、注力し

ている分野、その理由について調査した結果を報告する。

#### 3-1. ESG 経営で取り組んでいる分野

「ESG 経営に取り組んでいる」と回答した経営者に対し、実際に取り組んでいる分野について聞いたところ、Environment（環境）が93回答と最も多く、次に Social（社会）の 84 回答と続き、Governance（ガバナンス / 企業統治）が少し差があり、57 回答という結果であった。本調査においては、中小企業は Environment（環境）や Social（社会）への対応を重視している傾向が見てとれた。なお、本回答は現状取り組んでいる分野が1つの企業、2つの企業、3つの企業の回答を含んでいる。

Environment（環境）は世界的な気候変動対策への取り組みや資源の有効利用といった取り組みが直接的

に企業の持続可能性に影響を与えると認識する企業が多いことがうかがえる。また、Social（社会）については、人的資本経営への関心が高まる中、従業員や顧客との関係性を重視する企業が増えており、それが結果に反映されているのでは、と考えられる。一方で、Governance（ガバナンス / 企業統治）に対する取り組みが低いことについては、内部統制や企業に対して経営の透明性や情報開示を求める市場規律の重要性が十分に認識されていない、または、企業経営全体に関わることであるため、取り組んでもその認識がないことも考えられる。

■ ESG経営で取り組んでいる分野 (n=117) ※複数回答



調査期間：2024年9月9日～2024年10月11日

## 3-2. ESG 経営で最も注力している分野とその理由

次に、ESG 経営の3つの分野において、最も注力しているのはどの分野か、さらにその理由について聞いた。

最も注力している分野については、Environment（環境）と Social（社会）の割合が高い結果であった。最も注力している理由としては、「取り組むべきことが分かりやすいため」、「事業との親和性が高いため」の回答が多かった。

Environment（環境）については、再生可能エネルギーの導入、環境配慮型のグリーン製品・サービスの開発・導入などの他に、ペーパーレス化、デスクやオ

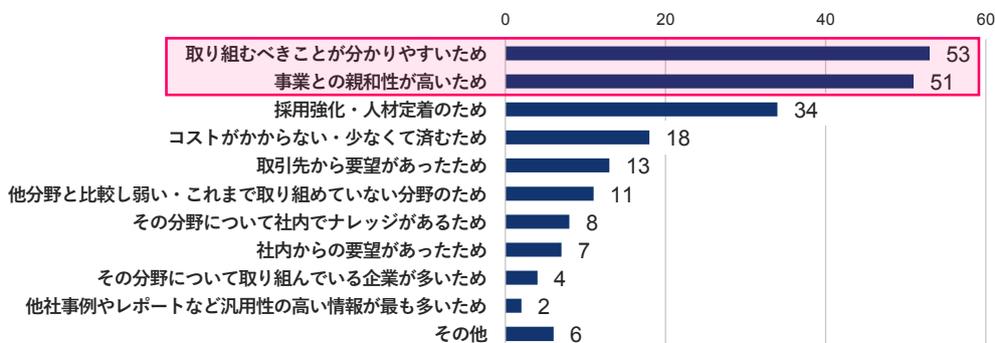
フィス周りのグリーン化など、身近ですぐに始められる取り組みがある。Social（社会）についても、多様な人材を活用するダイバーシティ&インクルージョンの推進や従業員のキャリア開発支援といった経営層を含め組織全体での取り組みが必要な施策ではなく、従業員のための健康イベントの開催や社内コミュニケーションツールの活用など、比較的容易に始められ、分かりやすい施策がある。これから ESG 経営を始める中小企業は、Environment（環境）や Social（社会）に関する取り組みから始めてみてはどうか。

### ■ 最も注力している分野 (n=117)



調査期間：2024年9月9日～2024年10月11日

### ■ 最も注力している理由 (n=117) ※複数回答



調査期間：2024年9月9日～2024年10月11日

### 3-3. ESG 経営を取り組み始めた時期と次に注力する分野

最後に、ESG 経営に取り組み始めた時期と次に注力する分野についての調査結果を報告したい。

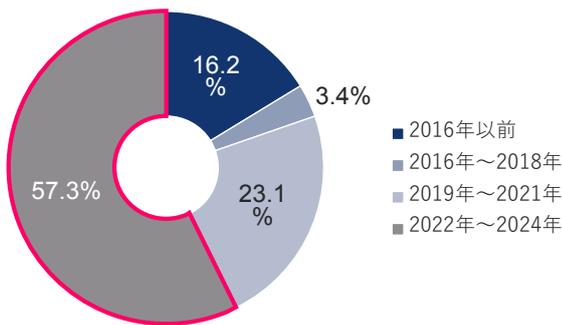
ESG 経営に取り組み始めた時期については、半数以上が、「2022年～2024年」と比較的最近という結果であった。環境意識の高まりや、温室効果ガス削減に向けた企業の取り組みが増えていることに加え、昨今、報道で企業の不祥事問題が相次いで発信され、企業経営における ESG 経営の重要性が問われた影響もあるのでは、と推察される。また、最近 ESG 経営に取り組み始めた企業が多いことから、まだ取り組めていない中小企業が、これから取り組むとしても決して遅くはないだろう。ぜひ、まだ取り組んでいない中小企業は、本レポートを参考に最初の一步を踏み出してみたいだろうか。

そして、P40の ESG 経営で取り組んでいる分野の調査で、現状1つ、もしくは2つの分野に取り組んで

いると回答した企業を対象に、次に注力する分野について聞いた。ESG 経営では3つの分野への取り組みや配慮が必要だといわれている。表に色がついている個所は現状取り組んでいない分野を示している。例えば1行目は「現状取り組んでいる分野」がEのみである企業群(26社)において、その「次に注力する分野」として選択された結果が、E(8回答)、S(9回答)、G(9回答)、という意味である。

S、Gにまだ取り組んでいないが、引き続きEに注力すると考えている企業が約3割という状況を示している。1つの分野を継続して取り組むことも1つの考えだが、3つの分野にバランスよく取り組み、網羅的に ESG 経営を促進する企業が増えることを期待したい。なお、本調査は回答数が少ないため、今後も調査、検証を続けていく。

#### ■ ESG経営を取り組み始めた時期 (n=117)



調査期間：2024年9月9日～2024年10月11日

#### ■ 次に注力する分野 (n=117)

現状取り組んでいる分野	次に注力する分野		
	E	S	G
Eのみ	26	8	9
Sのみ	13	2	5
Gのみ	1	-	1
EとS	21	4	7
EとG	6	2	3
SとG	10	6	2

※すでに3つの分野に取り組んでいる回答、無効回答を除く  
 ※表内のアルファベットは、E=Environment(環境)、S=Social(社会)、G=Governance(ガバナンス/企業統治)を表している

調査期間：2024年9月9日～2024年10月11日

## 4. まとめ・あとがき

### ○ ESG 経営は持続可能な経営を後押しする重要な取り組み

本章の前半では、中小企業の ESG 経営に関する認知状況、さらに取り組み状況を把握する目的で行った中小企業経営の実態調査の結果を報告した。

ESG 経営の認知状況については、「知っており、他の人に説明できる」と「知っているが、説明できるほどではない」の合計が約 4 割との結果であった。中小企業経営者の認知は、現状ではあまり進んでいない実態が明らかになった。また、ESG 経営を認知している経営者に対して取り組み状況を問う設問では、「取り組んでいる」と回答した企業は 31.8%、また「取り組んではいないが、取り組みたいと思っている・取り組む予定である」の 41.6% を合わせると、7 割に迫る企業が取り組みに前向きな回答をしていることがわかった。ESG 経営を認知する企業では、その取り組みが進んでいることも示された。

一方、ESG 経営に取り組めていない企業に対してその理由を問う設問では、「他に優先すべき課題があり後回しとなっているから」と「何から取り組めばよいかわからないから」が回答の上位に並んだ。CO2 排出量削減や省エネルギー、労働環境の整備や多様性への配慮、コンプライアンス重視の体制整備、これらは一見すると直接利益に結び付か

ないと感じてしまったり、具体的な手段まで考えつかなかったりすることが要因であると推察される。

ESG 経営に取り組んでいない企業は、まずは日々の事業において取り組みやすいものから少しずつ挑戦してみてもらいたい。また、現在取り組んでいる企業は、その取り組み内容をさらに実りのあるものに改善し続けることをお勧めする。ESG 経営の Environment（環境）への取り組みとして省エネルギーやリサイクルに取り組むことは重要だが、サプライチェーン全体での排出量を把握する目的で、取引先から温室効果ガスの排出量の可視化を求められるケースもあるだろう。働き方改革の推進や働きやすい職場環境の整備、多様性の尊重などへの配慮がなされなければ、厳しい人手不足状況において労働者の離職につながるリスクもある。ESG 経営は目先の利益に直結しなくても、中長期的な企業価値を創造し、持続可能な経営を後押しする重要な取り組みだといえるだろう。

本章の後半では、ESG 経営に取り組むうえでの課題や、取り組んだ際の効果、事業への影響などに関する調査結果を報告する。

中小企業の ESG 経営に関する認知状況と取り組み状況についての調査を行いました。ESG 経営の認知度については、「知っており、他の人に説明できる」と「知っているが、説明できるほどではない」を合わせても 3 割強にとどまり、多くの経営者が ESG 経営についての認識が不足していました。また、ESG 経営を認知している企業のうち、実際に取り組んでいる企業も 3 割ほどで、中小企業の ESG 経営はまだ始まったばかり、と言えるでしょう。逆を言えば、まだ取り組んでいない

企業も、これから取り組み始めれば自社の強みにつながる可能性も多いにあります。

ESG 経営は中長期的な企業価値の向上や持続可能な経営の基盤となる重要な経営手法です。本レポートを参考に、まずは、取り組みやすい分野や施策から第一歩を踏み出す中小企業が少しでも増えることを期待します。

フォーバル GDXリサーチ研究所  
所長 平良 学

# 中小企業のESGへの対応 ②

## 〈 ESG経営の課題、効果、事業・社外への影響 〉

Environment（環境）、Social（社会）、Governance（ガバナンス / 企業統治）の各分野に配慮した経営を行うことを意味する ESG 経営は、持続可能な経営の実現や企業の社会的責任を果たすための指標として注目されています。当初は投資家による企業評価の判断材料として活用されていたものが、昨今はその認知度の上昇、また大手企業を中心に ESG 情報の開示が進んでいることから、中小企業や消費者の間でも関心が広がってきています。

しかしながら、中小企業における ESG 経営への取り組みは、必ずしも進んでいるとは言えない現状があります。本章の前半で ESG 経営の取り組み状況を調査したところ、4割に満たない結果でした。

ESG 経営に取り組むことで、環境配慮型経営の推進や働きやすい職場づくり、組織体制の強化などが期待でき、それが持続可能な経営の実現に資するといわれています。また、ESG 経営は大企業のみならず、中小企業にもメリットをもたらします。それが中小企業において拡大しない背景には、どのような問題・課題があるのでしょうか。また、中小企業が ESG 経営に取り組むことで得られる効果には、どのようなものがあるのでしょうか。

本章の後半では、前半に引き続き ESG 経営を取り上げ、取り組むうえでの課題や取り組むことによる事業への影響、効果などについて、調査結果を基に検証を行いました。

## CONTENTS

5. ESG経営に取り組むうえでの課題	45
6. ESG経営の事業への影響、取り組み効果	
6-1. ESG経営の事業への影響	47
6-2. ESG経営の取り組み効果	48
7. ESG経営がもたらす社外への影響	50
8. まとめ・あとがき	51

## 5. ESG 経営に取り組むうえでの課題

本 TOPIC では、ESG 経営に取り組んでいる企業が Environment（環境）、Social（社会）、Governance（ガバナンス / 企業統治）それぞれの分野において

どのような課題を抱えているのか、についての調査結果を報告する。

本章前半の「ESG 経営の取り組み状況」の設問（P38）において「取り組んでいる」と回答した 117 社に対し、取り組むうえでの課題を聞いた。

まず、Environment（環境）の課題については、「CO2 排出量の把握ができないこと」が最も多く、全体の 34.6% を占めた。続いて「ペーパーレスが実現できていないこと」が 28.0%、次に「電気使用量 CO2 の削減方法が分からないこと」、「導入コストが高いこと」と続いた。

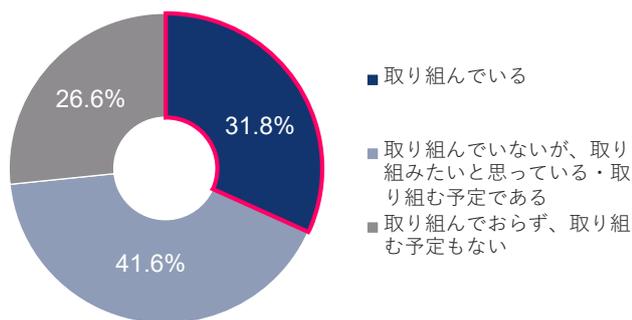
環境問題に取り組むうえでの基本として、自社の

CO2 排出に関する現状を正確に把握すること、身近なペーパーレス、紙の削減を進めることが挙げられる。ただ、ここが課題となっている企業が多いことから、まだ取り組みの初期段階で試行錯誤をしている企業が多いことが見てとれる。

また、「ペーパーレスが実現できていない」と回答した企業は、デジタル化への取り組みが進まず、デジタルトランスフォーメーションの遅れにも繋がっている可能性がある。

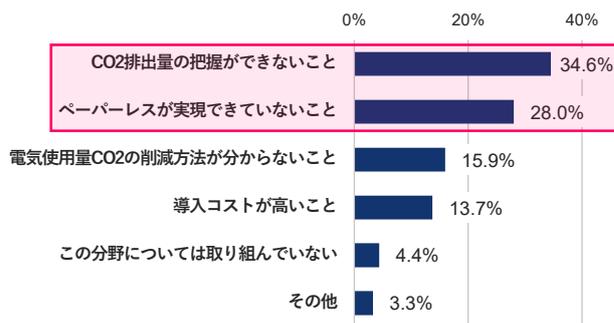
### 再掲

#### ■ ESG経営の取り組み状況 (n=368)



調査期間：2024年9月9日～2024年10月11日

#### ■ 「Environment（環境）」の分野の課題 (n=117) ※複数回答可



調査期間：2024年9月9日～2024年10月11日

続いて、Social（社会）、Governance（ガバナンス/企業統治）の課題を紹介する。

Social（社会）の課題については、「ストレスチェックができていないこと」（25.7%）、「人事制度（評価・賃金・教育など）が無いこと」（22.4%）、「賃上げができていないこと」（14.8%）と続いた。

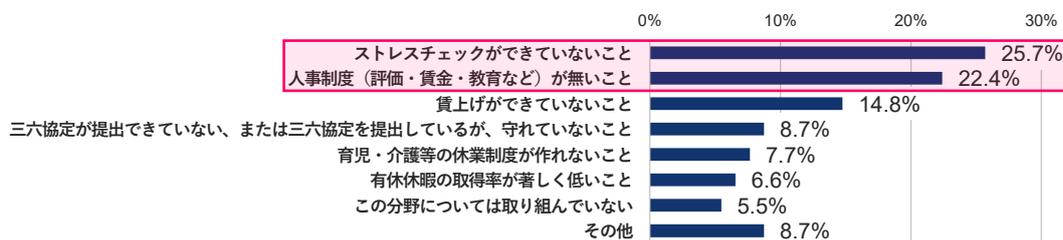
最も多いストレスチェックに関しては、常時50人以上の労働者を使用する事業場においては、2015年12月から年に1回以上の実施が義務化されている。本設問に回答した企業の従業員規模のほとんどが50人未満だが、50人以上の企業も存在する。実施できていない当該企業は早急に実施体制を整える必要がある。2つ目の人事制度（評価・賃金・教育など）についても、従業員のモチベーションに影響してしまう可能性があるため、実施していない企業には取

り組んでほしい。

そして、Governance（ガバナンス/企業統治）については、「内部通報制度などの社内体制が構築できていないこと」が24.7%で最も高く、次いで「顧客管理、サービスの品質管理等ができていないこと」で23.3%の回答で、Social（社会）と同様社内体制関連の課題が目立った。また、本設問については「この分野については取り組んでいない」の回答の割合が3つの分野のなかで最も多く、取り組みが進んでいない状況も見てとれた。

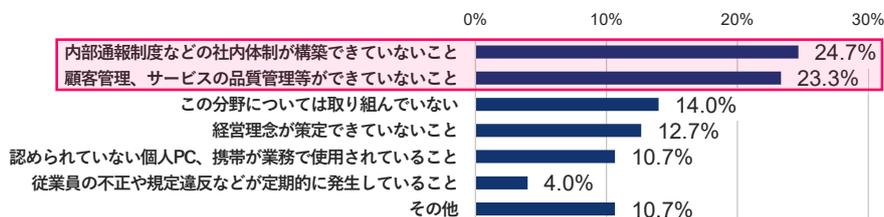
最後に、SとGのどちらにおいても「その他」については、「順調に取り組んでいる」、「課題と感じたことはない」という回答が多く、特に課題を感じずに取り組んでいる企業も一定数見られた。

### ■ 「Social（社会）」の分野の課題（n=117）



調査期間：2024年9月9日～2024年10月11日

### ■ 「Governance（ガバナンス/企業統治）」の分野の課題（n=117）



調査期間：2024年9月9日～2024年10月11日

## 6. ESG 経営の事業への影響、取り組み効果

本 TOPIC では、ESG 経営に取り組んでいる企業の事業への影響、そして、取り組んだうえでの効果に

ついて報告する。取り組んでいる企業では、事業に対してどのような影響、効果があるのだろうか。

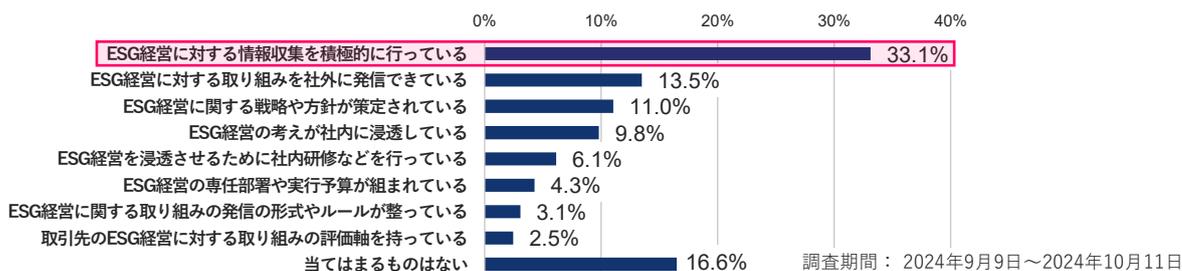
### 6-1. ESG 経営の事業への影響

まず、ESG 経営に取り組んでいる企業のその具体的な内容については、「ESG 経営に対する情報収集を積極的に行っている」と回答した企業が最も多く、「ESG 経営に対する取り組みを社外に発信できている」や「ESG 経営に関する戦略や方針が策定されている」になると、回答数が下がる。ESG 経営に取り組んではいるが、情報収集がメインという企業が多かった。

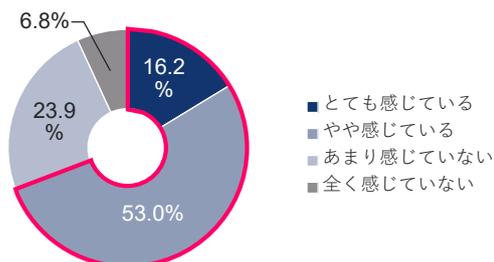
次に、残りの2つの調査結果を合わせて見てみたい。「ESG 経営へ取り組むことでプラスの影響を感じているか」については、「とても感じている」と「やや感じている」を合わせた約7割の企業がプラスの影響を感じていた。ただ、「ESG 経営への取り組み

を営業活動に活用できているか」については、「とても活用できている」、「やや活用できている」を合わせ、活用できている企業は約3割まで少なくなる。ESG 経営に取り組むことが経営、事業活動全体においてプラスの影響を感じている企業は多い。ただ、その一方でそれを強みとして活かすことができていない企業も多い状況であった。企業経営においてこれからの世の中が求める新たな取り組みをいち早く進めることが企業の差別化、強みにつながることも多くある。ESG 経営に取り組んでいる企業はぜひ、営業活動を始めとする事業活動に活かしていただきたい。

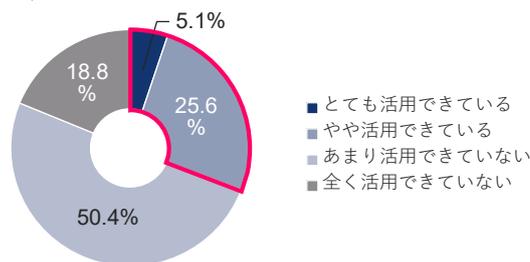
#### ■ ESG 経営の取り組み状況 (n=117)



#### ■ ESG 経営へ取り組むことでプラスの影響を感じているか (n=117)



#### ■ ESG 経営への取り組みを営業活動に活用できているか (n=117)



## 6-2. ESG経営の取り組み効果

ESG経営に取り組んだ効果を本ページ、次ページの2ページで報告する。効果については、「業績」、「競争優位性」、「採用活動」、「社内の労働環境」、「周囲からの評判」、「取引先からの評判」、「求職者からの評判」の7つの項目で調査をした。

本ページで「業績」についての結果を掲載している。「とてもプラスの変化があった」、「ややプラスの変化があった」を合わせ39.3%、約4割の企業が効果を実感していた。最も回答が多かったのは「特に変化はなかった」であり、ESG経営に取り組んでいるものの業績に変化が出ていない企業が数としては最も多い。

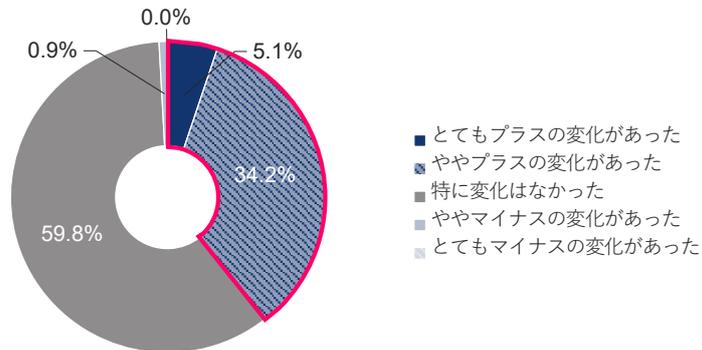
次ページに掲載している残り6つの項目についても概ね同様の傾向がであった。そのなかでも、「社内の労働環境」に関しては最も多い、45%を超える企業が効果を実感していた。ESG経営、特に Social (社

会)、Governance (ガバナンス / 企業統治) については、身近な従業員や組織の体制整備に関連するものが多い。そのため、「社内の労働環境」における効果を実感しやすいのかもしれない。

逆に、「採用活動」、「求職者からの評判」といった採用に関連する項目では、効果が30%を下回る低い結果であった。前ページの取り組み状況でも「ESG経営に対する取り組みを社外に発信できている」を選択した企業は多くなかったため、それが影響している可能性も考えられる。

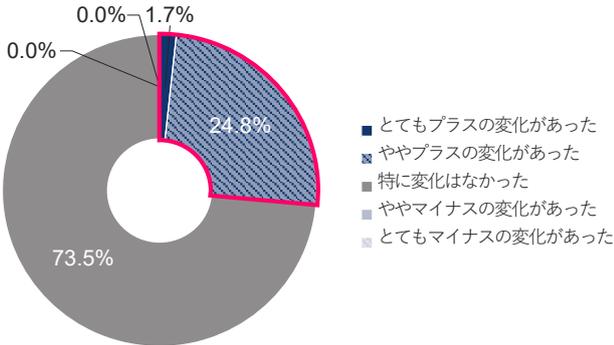
ESG経営に限らず、取り組みをしても、それを発信しないことには外部への周知は難しい。採用関連で効果を実感していない企業は情報発信を強化し、取り組みを外部に伝えることに力を注いでみてはいかがだろうか。

### ■ ESG経営の効果：業績 (n=117)



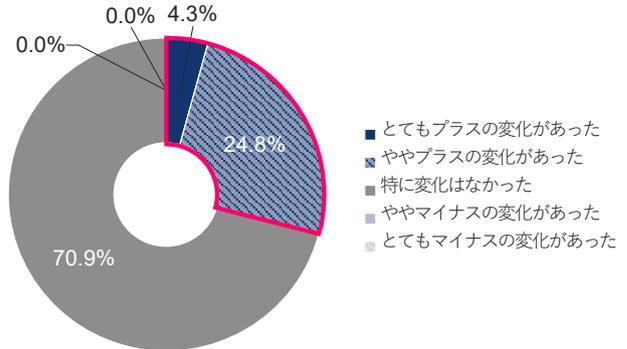
調査期間：2024年9月9日～2024年10月11日

### ■ ESG経営の効果:競合優位性 (n=117)



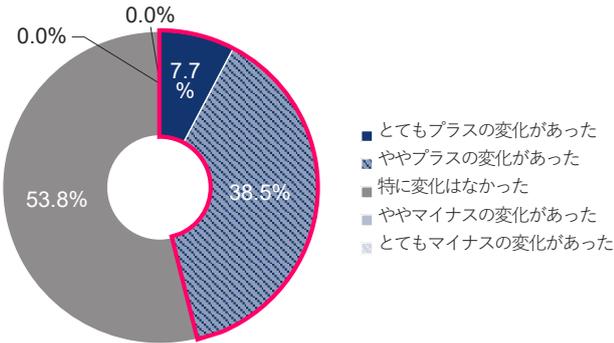
調査期間：2024年9月9日～2024年10月11日

### ■ ESG経営の効果:採用活動 (n=117)



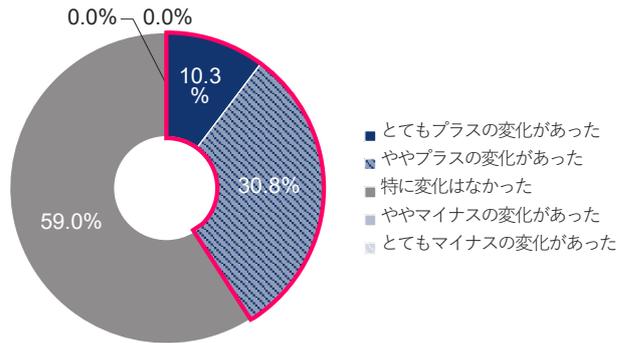
調査期間：2024年9月9日～2024年10月11日

### ■ ESG経営の効果:社内の労働環境 (n=117)



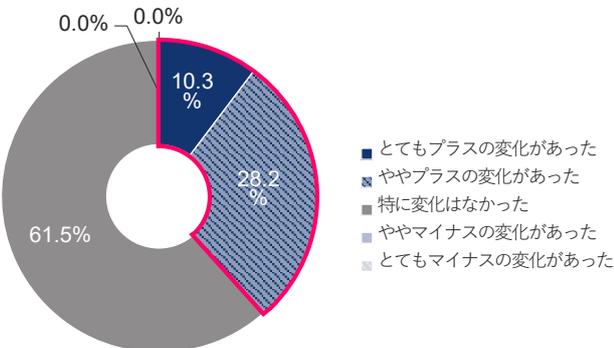
調査期間：2024年9月9日～2024年10月11日

### ■ ESG経営の効果:周囲からの評判 (n=117)



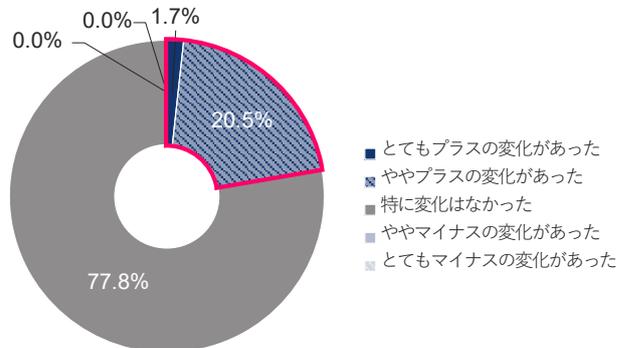
調査期間：2024年9月9日～2024年10月11日

### ■ ESG経営の効果:取引先からの評判 (n=117)



調査期間：2024年9月9日～2024年10月11日

### ■ ESG経営の効果:求職者からの評判 (n=117)



調査期間：2024年9月9日～2024年10月11日

## 7. ESG 経営がもたらす社外への影響

本TOPICでは、ESG 経営がもたらす他社への影響について調査した結果を報告する。なお、TOPIC 7

は ESG 経営を認知している企業に対しての調査結果となる。

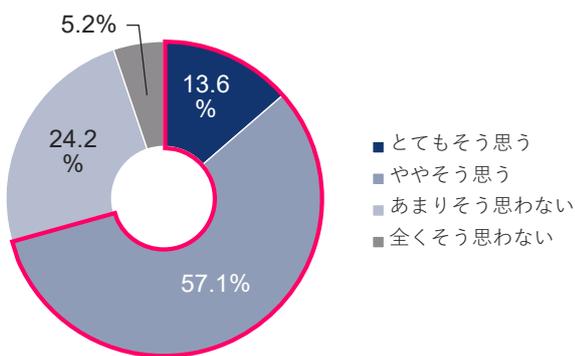
ESG 経営がもたらす他社への影響について調査すべく、「ESG 経営に取り組んでいる企業と取引をしたいと思うか」、「ESG 経営に考慮した商材やサービスについて」の2つについて聞いた。

「ESG 経営に取り組んでいる企業と取引をしたいと思うか」では、「とてもそう思う」が13.6%、「ややそう思う」が57.1%となり、合計で70.7%が肯定的な意見を示した。ESG 経営に取り組み、それを示すことで外部企業との取引に好影響を与える可能性がある。今後、ESG 経営の必要性が増すことは恐らく間違いないだろう。まだ取り組んでいない企業は

一日でも早く取り組むことを推奨したい。

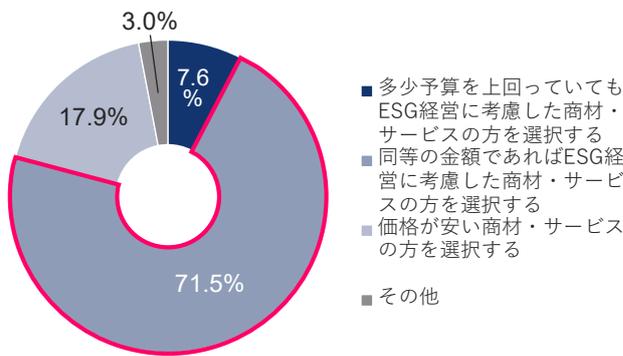
「ESG 経営に考慮した商材やサービスについて」では、「同等の金額であれば ESG 経営に考慮した商材・サービスの方を選択する」が71.5%と最も多い回答を占め、「多少予算を上回っていても ESG 経営に考慮した商材・サービスの方を選択する」の7.6%を加えると8割以上となった。これは、ESG 経営に考慮した商材、サービスが、そうではないものよりもマーケットから受け入れられることを表しているといえるだろう。この流れは今後もより一層強くなることが予想される。

■ ESG経営に取り組んでいる企業と取引をしたいと思うか (n=368)



調査期間：2024年9月9日～2024年10月11日

■ ESG経営に考慮した商材やサービスについて (n=368)



調査期間：2024年9月9日～2024年10月11日

## 8. まとめ・あとがき

### ○ ESG 経営は持続可能な経営を後押しする重要な取り組み

本章の後半では、中小企業が ESG 経営に取り組むうえでの課題や事業への影響、取り組み効果などについて、調査結果をもとに分析を行った。

まずは ESG 経営の課題については、3分野のうち Environment（環境）に関するものとして「CO2 排出量の把握ができないこと」「ペーパーレスが実現できていないこと」が上位となった。双方とも、環境への取り組みとしては初期段階といえるものである。続く Social（社会）では、「ストレスチェックできていないこと」「人事制度（評価・賃金・教育など）が無いこと」が上位となった。ここからは、労働者への配慮や育成など、組織として丁寧な対応を求められるものが遅れている、その実態が浮き彫りになった。

そして3つ目の Governance（ガバナンス / 企業統治）においては、「内部通報制度などの社内体制の構築」や「顧客管理、サービスの品質管理等ができていないこと」が上位であった。これらは持続可能な経営体制の構築に向けた基本的な取り組みともいえるものである。特に後者は対取引先、対顧客への配慮として欠かせないものである。トラブルを避けるためにも、優先的に取り組む必

要があるだろう。

こうした回答結果からわかるように、各項目は経営上とても重要な取り組みであるものの、必ずしも緊急性はないため、日々の経営環境では後回しにされてしまう傾向があると考えられる。

一方、ESG 経営がもたらす影響に関する調査結果を見ると、例えば自社事業に対しては ESG 経営に取り組む企業の約4割が業績面でプラスの変化があったと回答し、取引先からの評判や社内の労働環境についても同様のプラスの変化が期待できることが分かった。ESG 経営に取り組むことにより、各分野における自社内での効率化や改善が進むことはもちろん、外部評価や企業ブランディングへの効果が期待できる。これは持続可能な企業運営に不可欠な視点である。

このように、本調査結果からは ESG 経営が中小企業経営にとって有効な手段であること、さらには将来的に「選ばれる企業」になるためには重要な要素であることが示された。ESG 経営への取り組みが進んでいない企業は、本調査結果を参考に取り組みを強化してみてはいかがだろうか。

本章の後半では、ESG 経営に取り組んでいる企業を中心に、ESG 経営への対応の課題や効果、事業や社外への影響についての調査結果を報告しました。

ESG 経営に取り組んでいる企業の 69.2% が ESG 経営によるプラスの影響を、約3割～4割の企業が ESG 経営の効果を実感していました。また、「ESG 経営に取り組んでいる企業と取引をしたいと思うか」について 70.7% が肯定的な意見を示し、ESG 経営に取り組むことが選ばれる企業につながることを示唆されていま

す。しかし、取り組むうえでの課題も多く、まだ一步を踏み出せていない企業が多いことも事実です。

ただ、大手企業だけでなく、中小企業も ESG 経営に取り組む必要性が今後も増していくことは確実と言えるでしょう。

ESG 経営に取り組む、経営基盤の確立や社会的評価の向上につながる中小企業が増えることを祈念いたします。

フォーバル GDXリサーチ研究所  
所長 平良 学

# Chapter 4

## 中小企業の次世代戦略への対応

〈 事業拡大のための次世代成長戦略 〉

〈 人的資本に関する次世代成長戦略 〉

# 中小企業の次世代戦略への対応 ①

## 〈 事業拡大のための次世代成長戦略 〉

2024年の世界経済は緩やかな成長を見せているといわれています。国内に目を向けても、「失われた30年」といわれた低成長時代を経て、物価上昇を上回る賃上げや最低賃金の引き上げを目指し、成長型経済への移行に向けた様々な戦略が政府から打ち出されています。

その戦略を具体的に示しているのが「経済財政運営と改革の基本方針（骨太の方針）」です。令和6年版では副題に「賃上げと投資がけん引する成長型経済の実現」が示されました。賃上げに向けては、構造的な価格転嫁の実現や労働市場改革、投資に向けてはDXやGXはもとより、科学技術の振興、資産運用の推進、スタートアップ支援なども含まれます。そし

て、こうした取り組みを支える重要な経済基盤として注目されているのが、骨太の方針にも示された「豊かさを支える中堅・中小企業の活性化」です。

今後の日本経済の行方が、中小企業の活力創出にかかっていることは間違いありません。そうした中で、中小企業は自らの「稼ぐ力」獲得に向けて、どのような準備や取り組みを進めているのでしょうか。第4章では前半と後半にわたり、中小企業の成長型経済への挑戦について報告を行います。前半は「次世代成長戦略」、すなわち成長戦略（計画）の策定状況と、事業拡大のための施策（設備投資や海外展開、M&Aなど）への取り組み、その効果や課題などに関する調査結果をお伝えします。

## CONTENTS

<b>1. 成長戦略、今後の経営に必要な施策</b>	
1-1. 次世代に向けた成長戦略の策定状況	54
1-2. 今後の経営に必要な施策	55
<b>2. 事業拡大のための施策の取り組み状況</b>	
2-1. 事業拡大のための施策の取り組み状況：全体	56
2-2. 事業拡大のための施策の取り組み状況：業種別	57
<b>3. 事業拡大のための施策の効果や課題</b>	
3-1. 生産性の向上に向けた設備投資	58
3-2. 海外展開、M&A	60
<b>4. まとめ・あとがき</b>	62

# 1. 成長戦略、今後の経営に必要な施策

本 TOPIC では、次世代に向けた成長戦略の策定状況や、今後の経営に必要な施策についての調

査結果を報告する。中小企業のこれらの取り組みには、どのようなものがあるのだろうか。

## 1-1. 次世代に向けた成長戦略の策定状況

本調査における成長戦略の定義は「事業の成長を目的として立てる戦略や計画」としている。次世代に向けた成長戦略の策定状況を問う設問では、「直近1年の成長戦略が立てられている」が31.0%、「2年先～5年先まで成長戦略が立てられている」が26.3%。6年先～10年先、それ以上先の計画も含めると、合計61.6%の企業が計画を立てていることがわかった。ただ、最も多い回答は「成長戦略は立てられていない」の38.3%であり、現状では、未来に目を向けられていない経営者も一定数存在することが明らかになった。

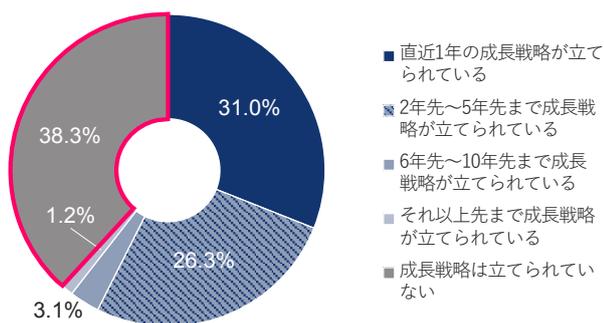
次に、次世代に向けた成長戦略を策定できていない

企業に理由を聞いたところ、最も多かった回答は「現状の事業戦略や業務対応で手一杯だから」であり、「必要性を感じていないから」、「立て方がわからないから」と続いた。

現状の業務に追われ、成長戦略の策定にまで手が回らない企業や、どう策定すればよいか分からない、という企業が多い状況であった。自社だけでの対応が難しい場合は、必要に応じて外部の専門家の活用も検討するとよいだろう。

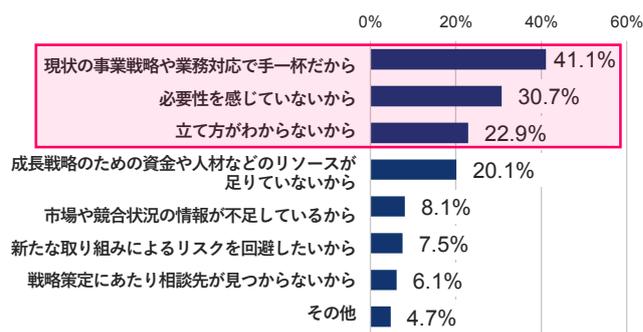
成長戦略は企業が目指す方向を示すもので非常に重要である。現状の事業や経営で手一杯だとしても、まずは短期的な成長戦略から策定してほしい。

■ 次世代に向けた成長戦略の策定状況 (n=934)



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

■ 成長戦略を策定できていない理由 (n=358) ※複数回答可



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

## 1-2. 今後の経営に必要な施策

次に、全ての企業に、今後の経営に必要と考える施策について聞いた。

最も回答が多かったのは、「生産性向上のための設備投資」が38.8%を占めた。次いで「支援機関の活用」が26.0%、そして、「事業承継」の23.6%と続く。新型コロナウイルス感染症対策や補助金申請などを通じて、支援機関の活用が企業に少しずつ浸透してきたと考えられたり、中小企業経営者の高齢化が進む中、事業承継の必要性が課題となっていることが表れていたりといった傾向が見てとれた。

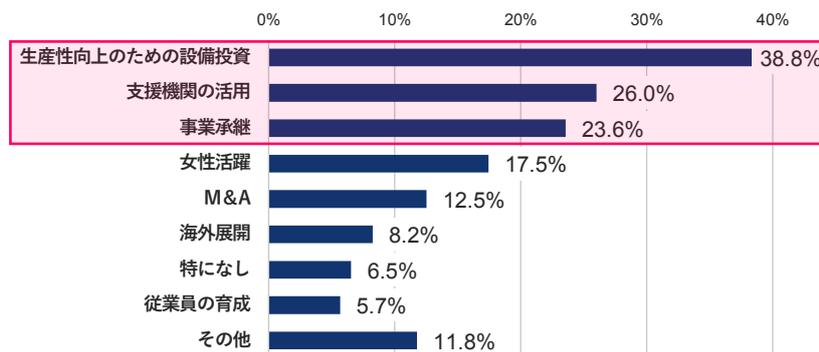
「その他」の回答として挙げた施策としては、売上

拡大・顧客拡大、営業力強化、資金繰り・資金調達、事業の多角化、新商品開発、外部の協力会社を増やすこと、企業連携などであった。

各企業が自社の状況や業界特性に応じて、独自の成長戦略を模索していることがうかがえた。

多くの企業が生産性向上や事業継続性の確保に向けて、様々な経営施策に取り組む必要性を認識していることが明らかとなった。本調査で示された上位の施策については今後、取り組みが一層加速していくことが予想される。

### ■ 今後の経営に必要と考える施策 (n=934) ※複数回答可



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

## 2. 事業拡大のための施策の取り組み状況

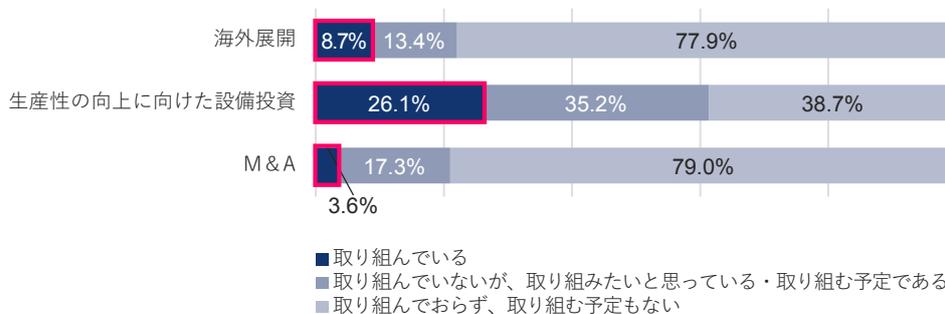
本TOPICでは、次世代成長戦略における中小企業の事業拡大のための取り組みについて、全体と業種別でそれぞれ検証した。

### 2-1. 事業拡大のための施策の取り組み状況：全体

事業拡大のための取り組みについて、今回は、政府の骨太の方針にも示されている、中小企業が取り組むべき「生産性の向上に向けた設備投資」、「海外展開」、「M&A」の3つに絞り調査を実施した。P55の「今後の経営に必要だと考える施策」の調査結果でも回答が多かった「生産性の向上に向けた設備投資」が、3つの中では「取り組んでいる」と回答した企業が26.1%と最も多かった。これに「取り組んでいないが、取り組みたいと思っている・取り組む予定である」とした企業を合わせると61.3%となり、

多くの企業が重要視していることが分かる。一方、「海外展開」については両方合わせて22.1%、「M&A」は20.9%と割合が下がり、現状では「取り組んでおらず、取り組む予定もない」とする企業の割合が高い。人口減少が進む日本において、海外マーケットへの展開や他分野への参入、バリューチェーンの拡大が図れるM&Aは、中小企業にとっても重要な施策となるだろう。ただ、本調査においては、必要性を感じていない企業が多いことが明らかとなった。

#### ■ 次世代成長戦略（事業拡大）の取り組み状況 (n=934)



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

## 2-2. 事業拡大のための施策の取り組み状況：業種別

次に、事業拡大のための取り組みの状況について、業種別で傾向や特徴があるかを見ていきたい。本調査の対象は、回答数が70以上の企業に限定している。「生産性の向上に向けた設備投資」については、「取り組んでいる」と回答した割合が情報通信業と製造業で30%を超えており、両業種でより積極性がうかがえる結果となった。製造業においては「取り組んでいないが、取り組みたいと思っている・取り組む予定である」も合わせると76.4%を超えた。製造業は他業種よりも、様々な設備を活用しており、設備投資による恩恵を受けやすい側面があると考えられる。「海外展開」では、卸売業、小売業に特徴が見られた。「取り組んでいる」と「取り組んでいないが、取

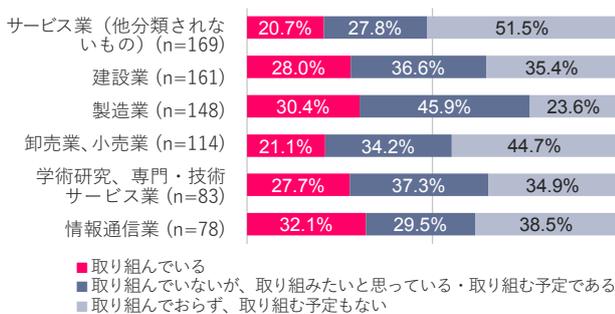
り組みたいと思っている・取り組む予定である」を合わせると、44.8%と約半分が積極性を示した。卸売業については日系製造業の海外出荷拡大の波に乗り、海外展開を図る企業が多いことも可能性の1つとして考えられる。

「M&A」についても、「海外展開」同様、全業種を通して消極的な傾向が見られた。学術研究、専門・技術サービス業が「取り組んでいる」、「取り組んでいないが、取り組みたいと思っている・取り組む予定である」を合わせて34.9%であった。

このように、「生産性の向上に向けた設備投資」では製造業が、「海外展開」では卸売業、小売業が積極的であるというように、業種別に見ることによって、取り組み状況や意識の違いが浮き彫りになった。

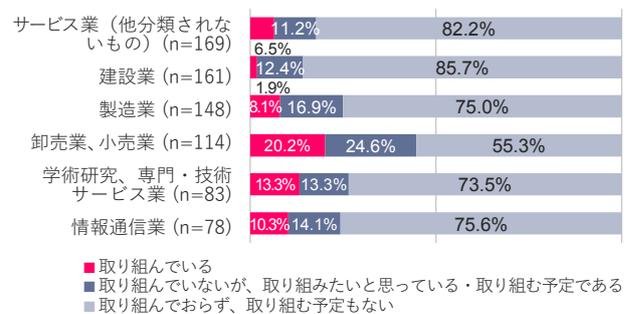
### ■ 業種別：次世代成長戦略（事業拡大）の取り組み状況（n=753）

#### 生産性の向上に向けた設備投資



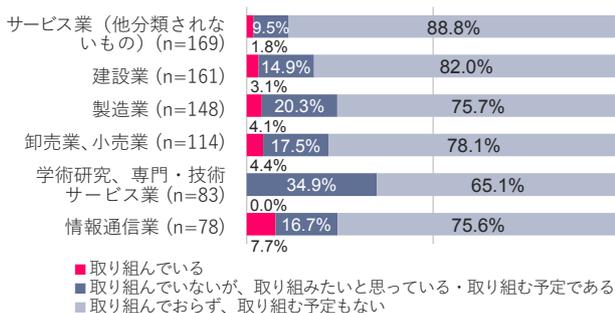
調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

#### 海外展開



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

#### M&A



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

### 3. 事業拡大のための施策の効果や課題

本TOPICでは、「生産性の向上に向けた設備投資」、「海外展開」、「M&A」に取り組んだ企業を対象に、その効果や取り組み背景、課題について、また、取り

組めていない・取り組んでいない企業に対しては、その理由について調査した結果を報告する。

#### 3-1. 生産性の向上に向けた設備投資

まず、「生産性の向上に向けた設備投資」の効果と取り組み内容、それぞれの結果を報告する。

「生産性の向上に向けた設備投資」に取り組んでいると回答した企業の効果については、57.4%が「業績にプラスの変化があった」と答え、取り組んだ企業の半分以上が効果を実感していた。そして、取り組んだものの「業績に変化はない」が41.0%、「業績にマイナスの変化があった」が1.6%と続いた。

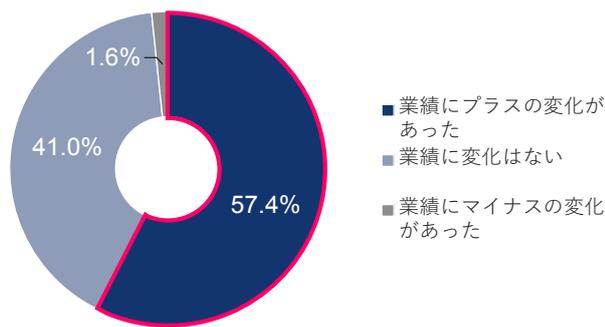
具体的な取り組みとしては、「IT ツールの導入・活用」が64.8%で最多となり、続いて「業務の標準化」が

43.4%、「職場環境の整備」が37.7%と続いた。

今回、「IT ツールの導入・活用」が、従来から一般的に行われてきた「無駄な業務の洗い出し」や「人員配置の見直し」を大きく上回った。近年、様々な業界で注目、促進されているデジタルトランスフォーメーションの影響も考えられるだろう。

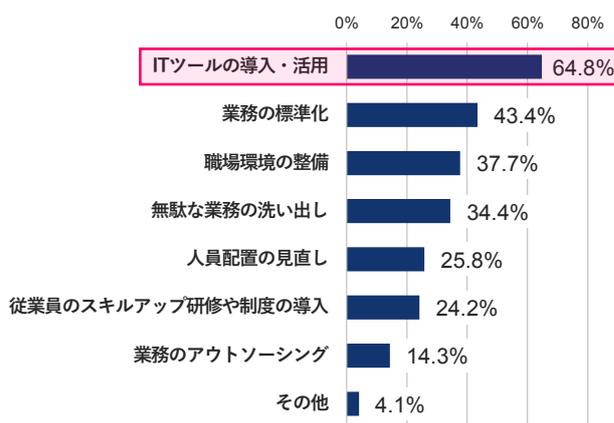
「その他」の回答としては、「業務の省力化」、「自社サービス開発」、「使用している設備の更新、入れ替え」などが並んだ。

■ 「生産性の向上に向けた設備投資」の効果 (n=244)



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

■ 「生産性の向上に向けた設備投資」の具体的な取り組み内容 (n=244) ※複数回答可



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

続いて、「生産性の向上に向けた設備投資」の取り組みを行った背景、取り組むうえでの課題、そして取り組めていない・取り組んでいないと回答した企業にその理由を聞いた。

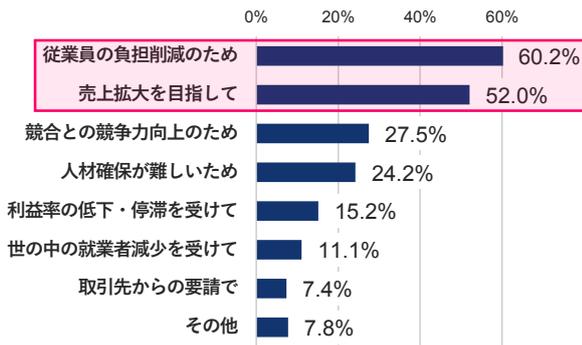
取り組みを行った背景では、「従業員の負担削減のため」の60.2%、「売上拡大を目指して」の52.0%の回答数が多かった。売上を増加させるよりも従業員の負担減、業務効率化の目的が強いようだ。

次に、取り組むうえでの課題として、「従業員の教育やスキルアップ」の50.8%、「設備投資のための資金調達」の45.5%、が回答数として多かった。新たな投資や試みが機能するかどうかは、それを活用する

従業員のスキルや能力が大きく影響する。新たな設備投資をする際には従業員が使いこなせるか、うまく活用できるか、という観点も重要になるだろう。

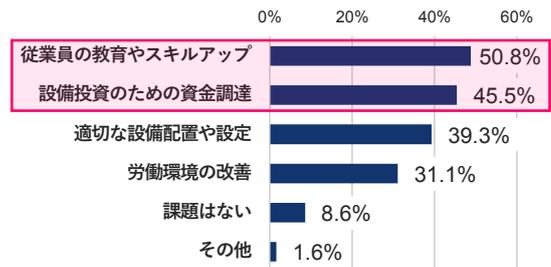
最後に、取り組めていない・取り組んでいない企業にその理由を聞いた。「必要性を感じていない」の50.4%、「設備投資のための資金が不足しているから」の36.5%、「適切な設備配置や設定をできる人材がないから」の21.3%と続いた。「必要性を感じていない」の回答を除くと、資金や人材がボトルネックとなっているようだ。事業拡大のためにどう導入していくかが経営者の腕の見せ所だろう。

#### ■ 「生産性の向上に向けた設備投資」の取り組み背景 (n=244) ※複数回答可



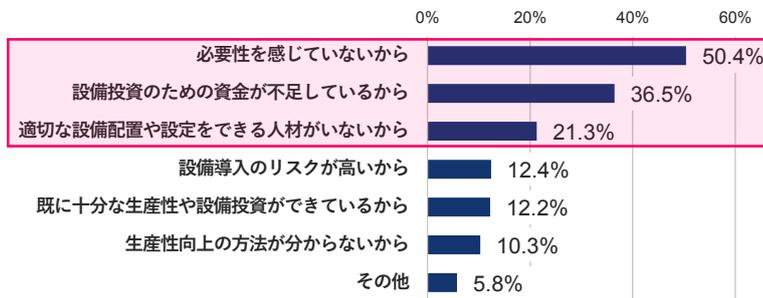
調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

#### ■ 「生産性の向上に向けた設備投資」に取り組むうえでの課題 (n=244) ※複数回答可



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

#### ■ 「生産性の向上に向けた設備投資」に取り組めていない・取り組んでいない理由 (n=690) ※複数回答可



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

## 3-2. 海外展開、M&A

最後に、「海外展開」と「M&A」についての結果となる。この2つは本調査においては取り組んでいる企業が多くないため、参考程度にとどめていただきたい。また、取り組んだ効果以外の調査データは次ページに掲載している。

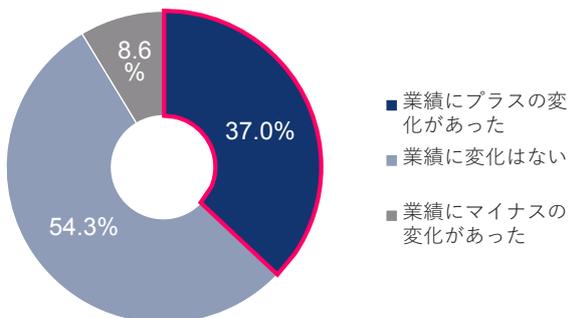
「海外展開」の効果については「業績にプラスの変化があった」が37.0%。具体的な取り組みで最も多い回答は「信頼できる現地パートナーの選定」で、「事業拡大を狙って」という背景が多い。課題としても多くは「信頼できる現地パートナーを見つけること」で、取り組めていない・取り組んでいない理由は圧倒的に「必要性を感じていないから」が多かった。「M&A」に取り組んだ効果では「業績にプラスの変化があった」が35.3%。具体的な取り組みでは「売却先、合併先、買収先の情報収集・選定」の回答が

目立った。また背景では、「事業の成長や拡大に伴う組織の変化を受けて」という変化対応のための取り組みが多く、課題では「売却先、合併先、買収先の選定や調整」、「M&A計画の策定」が上位となった。取り組めていない・取り組んでいない理由は「海外展開」同様、「必要性を感じていないから」が最多であった。

両者とも取り組んでいる企業数は多くはないが、取り組んだうえでの効果も高くはない結果であった。前ページの「生産性の向上に向けた設備投資」の約60%と比較すると、取り組みを成功させる難易度が高いといえるだろう。

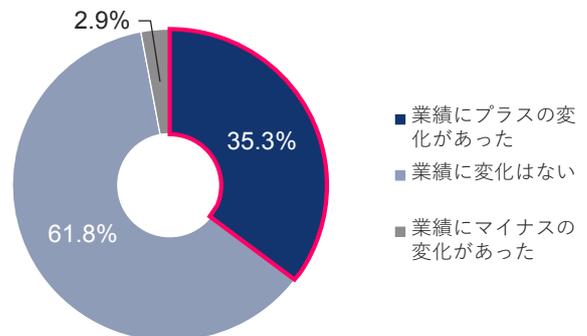
今後取り組みを考えている企業にはぜひ、自社だけで実施するのではなく、外部の専門家を活用しながら進めることを推奨したい。

### ■ 「海外展開」の効果 (n=81)



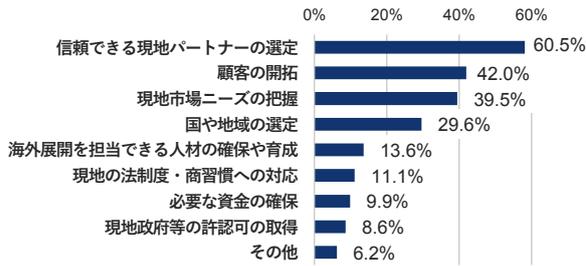
調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

### ■ 「M&A」の効果 (n=34)

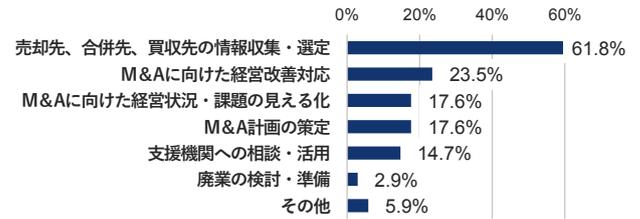


調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

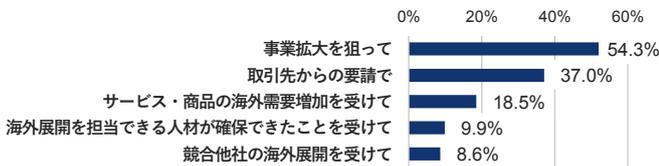
## 「海外展開」の具体的な取り組み内容 (n=81) ※複数回答可



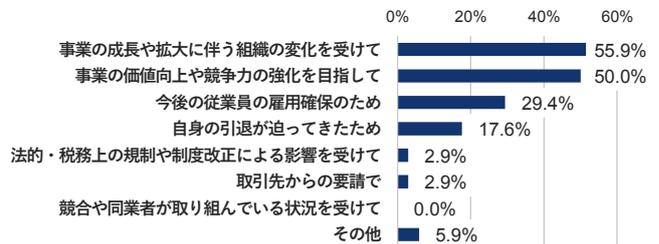
## 「M&A」の具体的な取り組み内容 (n=34) ※複数回答可



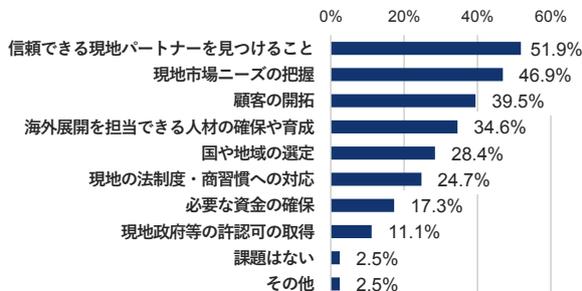
## 「海外展開」の取り組み背景 (n=81) ※複数回答可



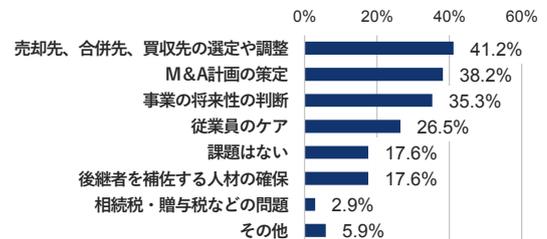
## 「M&A」の取り組み背景 (n=34) ※複数回答可



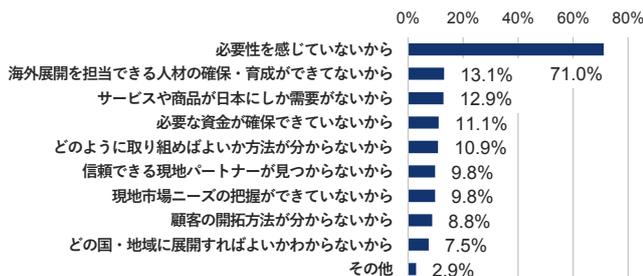
## 「海外展開」に取り組むうえでの課題 (n=81) ※複数回答可



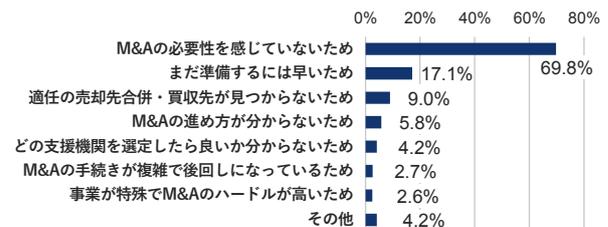
## 「M&A」に取り組むうえでの課題 (n=34) ※複数回答可



## 「海外展開」に取り組めていない・取り組んでいない理由 (n=853) ※複数回答可



## 「M&A」に取り組めていない・取り組んでいない理由 (n=900) ※複数回答可



調査期間：全て 2024年 11月 11日～ 2024年 12月 13日

## 4. まとめ・あとがき

### ○ 自社の経営基盤強化に向けて今こそ次世代成長戦略の策定を

本章の前半では、中小企業の次世代成長戦略について検証を行った。ここで言う成長戦略とは「事業の成長を目的として立てる戦略や計画」のことである。特に昨今は、インフレやコスト負担増、賃上げ要請、人手不足などに直面する中小企業にとって、これまで以上に「稼ぐ力」が必要だといわれている。

その成長戦略の策定状況を問う設問では、最多が「成長戦略は策定していない」（38.3%）であった。また、策定している企業について言えば、「今後1年間」の短期、「今後2年～5年」の中期計画が中心であり、長期的な視点での策定が進んでいない実態もある。この機にぜひ、次世代成長戦略の検討をしてもらいたい。

加えて、事業拡大のための施策として、骨太の方針に示されているものの中から「生産性の向上に向けた設備投資」「海外展開」「M&A」の3つを挙げ、その取り組み状況や効果などについて調査を行った。

この3つのうち最も取り組まれているのが「生産性の向上に向けた設備投資」であった。しかし、その効果を問う設問では、業績にプラスの変化があったと回答した企業は約6割にとどまり、約4割は業績に変化がない、との回答であった。より効果的な投資につなげるためにも、自社にと

ってどのような投資が必要なのかを精査する視点が必要である。また、導入に向けた課題として挙げたのが、資金調達への懸念や対応する人材の不足などである。補助金や金融機関の融資などに加えて、新たな技術やサービスに対応できる人材の確保・育成も不可欠だ。

他の2つ、「海外展開」と「M&A」については、必要性を感じていないと回答した企業が多数派であった。しかし、今後の成長戦略においてこれらを検討する企業には、計画策定において積極的に支援機関や外部専門家などに相談することをお勧めしたい。

このように、中小企業の次世代成長戦略への取り組みは、現状ではまだまだ進んでいないと言わざるを得ない。自社の事業拡大に向けてどのような設備投資が効果を生むのか、新たな挑戦として海外展開やM&Aも含めた可能性を検討すべきなのか、その他の手段はあるのかなど、今は多角的な視点での成長戦略の検討を進める絶好のタイミングであるといえるだろう。

本章の後半では、次世代成長戦略における事業拡大と並ぶもう一つの重要なテーマ、「人的資本」に関する調査結果を報告する。

本章の前半では、中小企業の次世代成長戦略への対応、成長戦略（計画）の策定状況、事業拡大のための施策（設備投資や海外展開、M&A など）への取り組みについて調査を実施しました。成長戦略の策定状況を問う場面では、「成長戦略は策定していない」（38.3%）が最も多く、策定していても、直近1年の短期や2年～5年の中期の計画がほとんどで、10年やその先まで計画立てられている中小企業はほとんどいない状況でした。事業拡大の施策では「生産性の向上に向けた設備

投資」は約半数の企業が実際に取り組んでいたりと、今後取り組む予定を示したりしていました。ただ、「海外展開」「M&A」についてはまだ必要性自体を感じていない企業が大半を占めており、事業拡大のための施策はまだ進んでいない状況が明らかになりました。後半では、人的資本に関する次世代戦略への対応についての調査結果を報告いたします。

フォーバル GDXリサーチ研究所  
所長 平良 学

# 中小企業の次世代戦略への対応 ②

## 〈 人的資本に関する次世代成長戦略 〉

政府は2024年度の「経済財政運営と改革の基本方針（骨太の方針）」において、成長型経済の実現に向けた様々な施策を提唱しています。さらに、その政策を支える重要な基盤として「中堅・中小企業の活性化」が必須であるとされました。中堅・中小企業が自ら「稼ぐ力」を持ち、次世代を意識した持続可能な経営を実現していくことにより、賃上げと投資を生み、経済全体の活性化につながるとの考え方です。本章では、前半と後半にわたり、中小企業の次世代戦略に関して取り上げています。前半では、中小企業の事業拡大に向けた「稼ぐ力」獲得への準備や取り組み内容、さらにその効果や課題などについて報告しました。今回のテーマは、同じく次世代戦略に

おいて重要なテーマである人的資本、その考えに基づく経営者の意識や実際の取り組みについて検証を行いました。

人的資本経営とは、知識やノウハウなどを持つ人材を資本と捉え、その価値を引き出すことで企業価値に繋げる経営手法です。慢性的な人手不足や、効率的な経営の必要性が指摘される近年、人的資本経営は企業の次世代戦略を検討する上で重要な視点であると注目されています。今回は、企業の永続的な経営に向けた事業承継や後継者問題、そして昨今重要性が増している女性活躍推進の2つの切り口で報告します。

## CONTENTS

<b>5. 次世代に向けた事業承継、後継者の育成</b>	
5-1. 次期後継者の有無	64
5-2. 次期後継者の育成	65
5-3. 次期後継者の育成をしていない理由、今後の事業の予定	66
<b>6. 女性活躍推進に向けた取り組み</b>	
6-1. 女性活躍推進に関する認知度、対応状況	67
6-2. 女性活躍推進に関する取り組み有無と具体的な内容	68
6-3. 女性活躍推進の効果、課題	69
<b>7. まとめ・あとがき</b>	<b>70</b>

## 5. 次世代に向けた事業承継、後継者の育成

本TOPICでは、後継者についての調査結果を報告する。企業経営はどこかのタイミングにおいて次期経営者について検討するタイミングが訪れる。中小企

業の後継者に関する検討状況について調査結果を取りまとめた。

### 5-1. 次期後継者の有無

はじめに、次期後継者が決まっているか、についての調査では、「決まっている」の回答が約2割。次に、「決まっていないが候補者はいる」が25.2%、最も多い回答は「決まっておらず候補者もない」で55.9%で、半数以上が後継者が決まっておらず、候補者もない状況であった。

全体で見ると、約8割が次期後継者が決まっていない状況となる。経営者の年齢別で見るとどうだろうか。

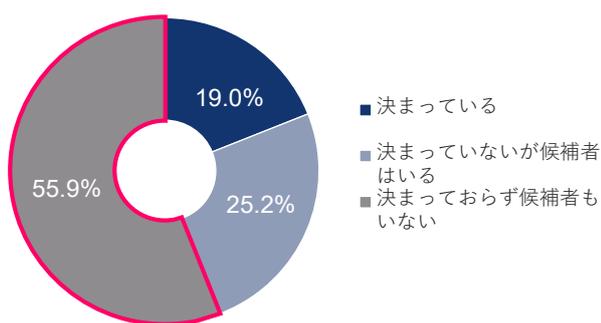
右のグラフは同設問を経営者の年齢別に表したグラフである。「40～44歳」の若い経営者では「決まっ

ておらず候補者もない」が71.8%と高い割合となった。この傾向は年齢が上がるにつれて徐々に下がり、「65～69歳」では38.5%まで下がった。また、「決まっている」は32.3%まで増えた。

ただ、「70歳～」では再度「決まっておらず候補者もない」が51.4%まで増えた。

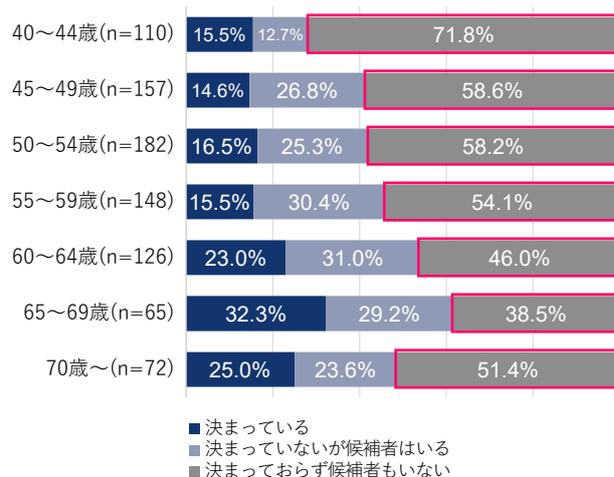
あくまで推察だが、70歳までは後継者探しをするものの、それ以降になると、事業は承継せず、廃業を考える経営者が一定数いる可能性を、今回の調査から読み取ることができた。

■ 次期後継者は決まっているか (n=934)



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

■ 次期後継者は決まっているか（年齢別） (n=860)



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

## 5-2. 次期後継者の育成

次に、次期後継者の育成について見ていきたい。前ページの「次期後継者は決まっているか」の設問に「決まっている」、「決まっていないが候補者はいると回答した経営者に対して、さらに調査した結果となる。

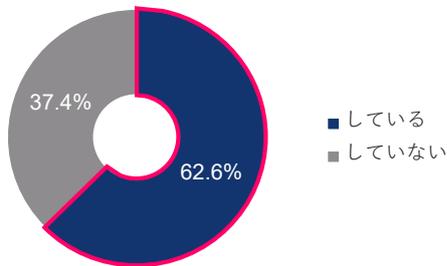
まず、次期後継者の育成をしているか、については「している」が62.6%、「していない」が37.4%で、育成をしている経営者が多いことがわかった。

次期後継者の育成を「している」と回答した経営者に対し、育成の具体的な取り組み内容は何かを問う調査では、「経営者との共同作業やプロジェクトへの参加」、「経営者との定期的な1on1の設定」が多くの回答を占めた。いかに経営者と同じ環境で仕事をさ

せるか、経営者の考えやマインドを伝えることの重要性（またその意識）が表れている。「その他」の回答では関連会社への出向、業務全般を一任するなどがあった。

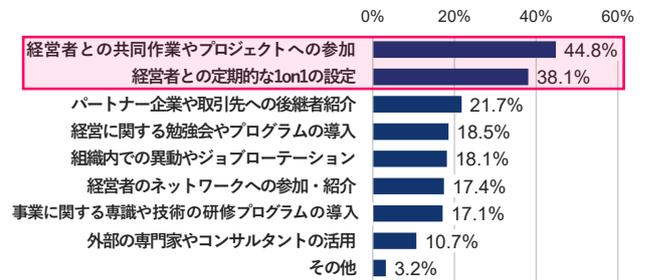
そして、育成の課題についての調査では、「経営者の経験やノウハウの伝承」、「承継すべき情報の整理」が多かった。経験やノウハウは経営者により千差万別であり、その伝承の手法に正解があるわけではない。「承継すべき情報の整理」が2番目に回答が多かったことからわかるとおり、いかに次期後継者へ情報を伝えていくかは、多くの経営者にとって大きな課題であることがわかった。

### ■ 次期後継者の育成をしているか (n=412)



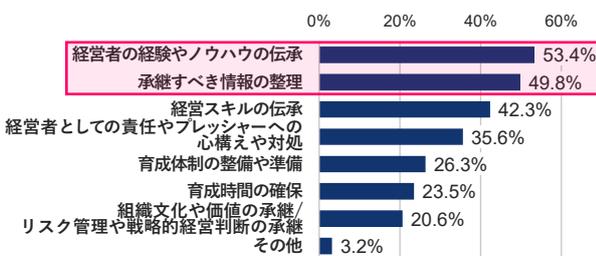
調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

### ■ 次期後継者育成の具体的な取り組み内容 (n=258) ※複数回答可



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

### ■ 次期後継者育成の課題 (n=258) ※複数回答可



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

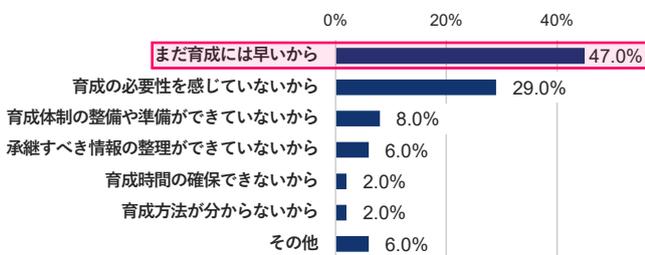
### 5-3. 次期後継者の育成をしていない理由、今後の事業の予定

次期後継者について「決まっている」、「決まってい  
ないが候補者はいる」と回答し、かつ、次期後継者  
の育成を「していない」と回答した経営者に対して、  
その理由を聞いた。ここでは、年齢間のギャップが  
顕著に見られた「40～44歳」と「70歳～」の2つ  
の年齢グループを抽出し、検証を試みることにする。  
「40～44歳」は、「まだ育成には早いから」という  
回答が最も多く、時期尚早と考えている経営者が多  
いことを示唆していた。一方、「70歳～」では、「育  
成の必要性を感じていないから」という回答が最も  
多かった。すでに育成が済んでいる、特別な育成を  
しなくても事業を引き継げる、という考えの経営者  
が多い、などの可能性が考えられる。

最後に、P64の次期後継者についての調査で「決まっ  
ておらず候補者もない」と回答した経営者に今後  
の事業の予定について聞いた。「55～59歳」とそれ  
より低い年齢層では「後継者を決めて存続する予定」  
という回答が多くを占めていた。ただ、「60～64歳」  
より上になると、「後継者は決めず廃業する予定」と  
いう回答も多くなり、自身の代で事業を終わらせる  
ことを考える経営者は年齢が上がるにつれ増える傾  
向が見られた。

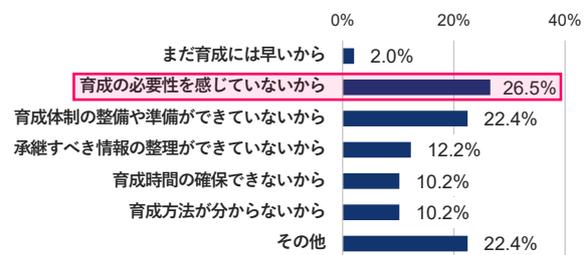
会社経営の目的は「存続」である。後継者が決まら  
ない場合、他社に売却する選択もある。廃業を考え  
ている経営者は、関わるステークホルダーのためにも、  
どうすれば存続できるかについて、いま一度考  
えてみてはいかがだろうか。

#### ■ 次期後継者の育成をしていない理由（40～44歳） (n=100) ※複数回答可



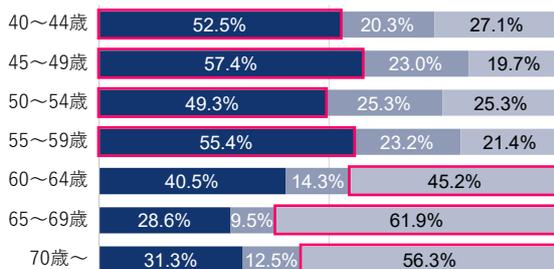
調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

#### ■ 次期後継者の育成をしていない理由（70歳～） (n=52) ※複数回答可



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

#### ■ 今後の事業の予定 (n=347) ※有効回答のみ



■ 後継者を決めて存続する予定 ■ 他社に売却する予定 ■ 後継者は決めず廃業する予定

調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

## 6. 女性活躍推進に向けた取り組み

本TOPICでは、女性活躍推進法の改正に伴い、新たに企業に義務付けられた施策に関する認知度と対応状況について報告する。2022年4月に施行された改

正法に対して、企業はどの程度理解し、どのような対応を行っているのだろうか。また、対応を進めるうえでどのような課題に直面しているのだろうか。

### 6-1. 女性活躍推進に関する認知度、対応状況

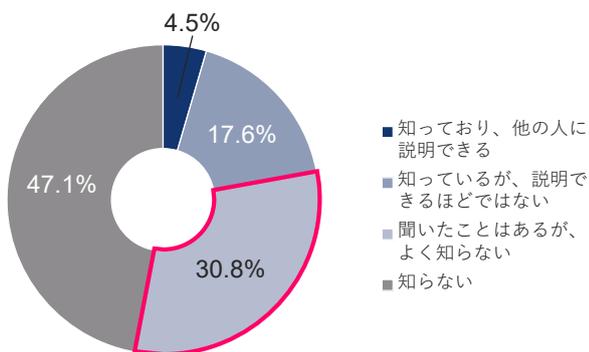
まず、2022年（令和4年）4月から施行された改正女性活躍推進法の「女性活躍を推進するための行動計画策定及び情報公表」に関する認知状況を見ると、「知っており、ほかの人に説明できる」が4.5%、「知っているが、説明できるほどではない」が17.6%と、合わせて22.1%が認知していた。一方で「聞いたことはあるがよく知らない」が30.8%、「知らない」が47.1%と、制度の詳細な理解には課題が残る結果となった。

次に、制度を認知している経営者の対応状況を見ていく。義務化対象外（常時雇用する労働者数が100人以下）の企業23.8%を除くと、「対応しており、現在

取り組んでいる最中である」の17.0%、「対応を検討している」の15.0%、「既に対応が完了している」の14.6%など、これらの回答が上位に並んだ。

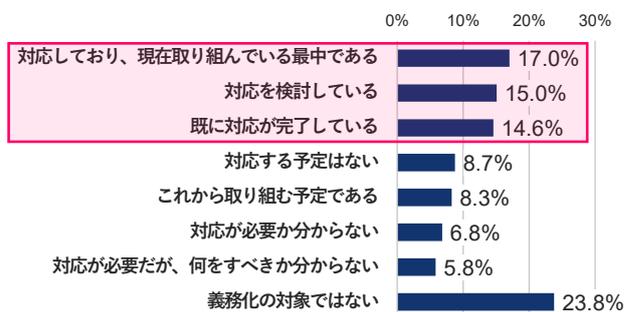
一方で、「対応が必要だが、何をすべきか分からない」、「対応が必要か分からない」を選択する企業も見られ、制度理解や実践方法に関する情報提供の必要性が浮き彫りとなった。行動計画の策定、公表などの面で、難易度を感じている可能性も考えられる。また、「対応する予定はない」という企業も一定数見られた。対応の必要性、具体的な対応手順などを国や政府はこれまで以上に伝えていく必要があるだろう。

■ 「女性活躍を推進するための行動計画策定及び情報公表」の認知度 (n=934)



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

■ 「女性活躍を推進するための行動計画策定及び情報公表」の対応状況 (n=206) ※複数回答可



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

## 6-2. 女性活躍推進に関する取り組み有無と具体的な内容

次に、女性活躍推進における企業の取り組み状況と課題について、「具体的な取り組み」と「取り組んでいない理由」の2つの観点から報告する。

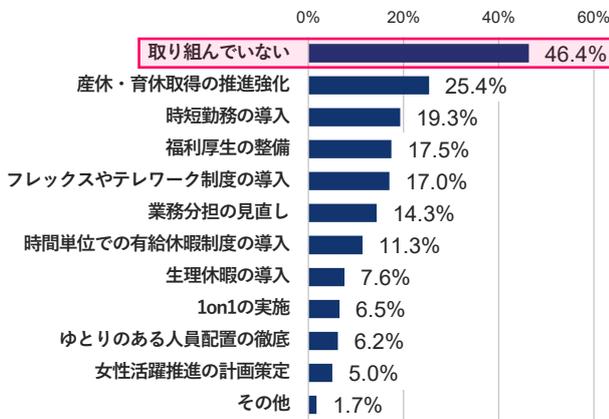
まず、具体的な取り組み状況を見ると、46.4%の企業が「取り組んでいない」と回答しており、約半数の企業で女性活躍推進への取り組みが行われていないことがわかった。

取り組みを行っている企業では、「産休・育休取得の推進強化」が25.4%と最も多く、次いで「時短勤務の導入」の19.3%、「福利厚生を整備」の17.5%と続いている。施策においては実施前に計画を策定することが重要だが、「女性活躍推進の計画策定」については選択肢の中で最も低い5.0%であった。

次に、女性活躍に取り組んでいない企業にその理由を聞いた。「必要性を感じていないから」が56.6%と最も多く、女性活躍推進の重要性が十分に理解されていない実態を表していた。それ以外には、「女性活躍推進を推し進められる人材がいない・不足しているから」の17.1%、「社内に女性のロールモデルがいない・少ないから」の15.5%などの回答が続いた。今回の結果から、女性活躍推進に関する、個別の制度の導入、対応などはある程度進みつつあるものの、戦略的な計画策定は不十分な状況であることがわかった。計画的な推進体制の整備や、女性活躍推進を経営課題としてまず認識することが重要だといえるだろう。

### ■ 女性活躍推進に関する具体的な取り組み

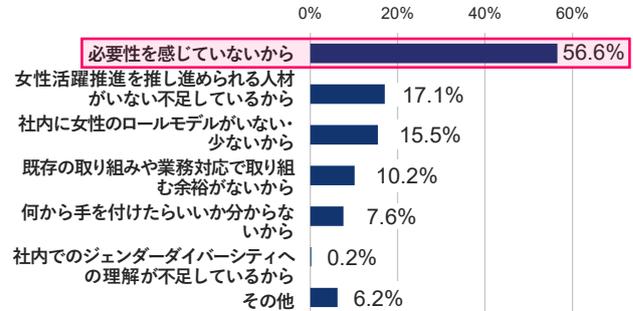
(n=934) ※複数回答可



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

### ■ 女性活躍に取り組んでいない理由

(n=433) ※複数回答可



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

### 6-3. 女性活躍推進の効果、課題

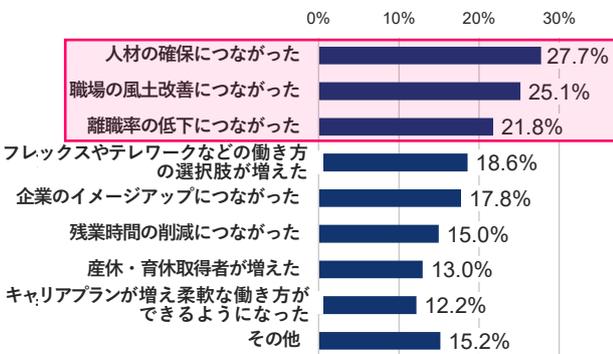
最後に、女性活躍推進に取り組んでいる企業が認識する効果と課題について、人材確保・定着、職場環境、企業価値などの観点から調査を行った。

まず、効果については、「人材の確保につながった」が27.7%と最も高く、「職場の風土改善につながった」の25.1%、「離職率の低下につながった」の21.8%と続いた。特に人材採用、定着での効果を実感している企業が多いことが分かる。また「フレックスやテレワークなどの働き方の選択肢が増えた」の18.6%、「残業時間の削減につながった」の15.0%など、働き方改革の促進につながる回答も見られた。「その他」では「特になし、変化なし」という回答が目立った。

一方、課題については、「社内に女性のロールモデルがない・少ない」の27.7%が最も多く、「女性社員の意識」の24.0%、「評価方法・評価制度の整備」の19.6%と続いた。社内の女性のロールモデルについては、前ページの取り組んでいない企業の要因でも挙げられている。取り組みの障壁にも、取り組んだうえでの課題にもなっており、女性活躍推進における大きな課題の1つといえるだろう。

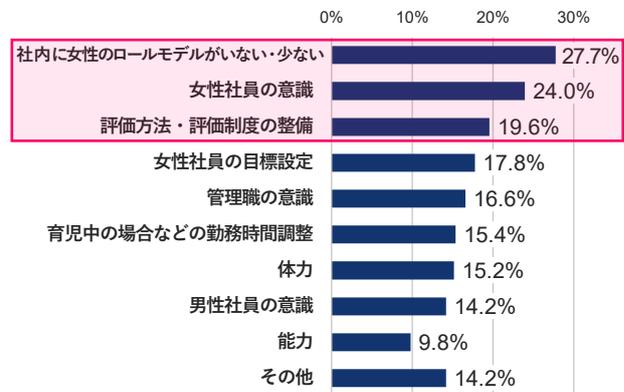
女性活躍推進に取り組んでいる企業は、現時点では多くはないが、取り組みを行っている企業では人材確保や職場環境改善など、具体的な効果が表れている。また、今は対象となっていない企業でも、今後義務化の対象となる可能性も十分考えられる。早いうちから取り組んでいただくことを期待したい。

#### ■ 女性活躍推進の効果 (n=501) ※複数回答可



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

#### ■ 女性活躍に取り組むうえでの課題 (n=501) ※複数回答可



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

## 7. まとめ・あとがき

### ○ 後継者の育成、女性活躍推進への取り組みは持続的な企業経営に不可欠

本章の後半では、2つのテーマ「事業承継、後継者の育成」「女性活躍推進に向けた取り組み」に関する調査結果を報告した。

1つ目の「事業承継、後継者の育成」では、次期後継者が「決まっておらず候補者もない」と回答した企業が全体の半数以上（55.9%）に及ぶことがわかった。また、後継者を育成するうえでの課題については、「経営者の経験やノウハウの伝承」「承継すべき情報の整理」「経営スキルの伝承」などが上位に並んだ。

全体を通し、次期後継者の選定や対象となる人材の育成などが積極的に進められているとは言えず、経営者の高齢化に伴って開始され、育成において重要な要素である経営者の経験や経営スキルの伝承については課題意識を感じる経営者が多い傾向が見られた。

企業経営の目的は「存続」である。利益を生み、雇用を通して従業員の生活を守り、社会的な責任を果たすなどの役割がある。しかしながら、次期後継者選びや育成は一朝一夕に成し遂げられるものではない。日頃から自社の経営資源の優位性や課題を意識しつつ、将来的な展望と戦略づくりを進めておく必要がある。

2つ目の「女性活躍推進に向けた取り組み」は、企業に女

性の働く環境整備を求めるものである。

女性活躍推進法（女性の職業生活における活躍の推進に関する法律）は2015年に成立、翌2016年に施行され、改正を繰り返しながら対象企業や取り組み内容の拡大が図られてきた。しかし、その中心は大規模、または中堅企業であり、中小企業に対しては努力義務にとどまっていたのが実態である。

本章の後半でも紹介したとおり、中小企業の女性活躍推進に向けた取り組みは鈍く、「取り組んでいない」と回答した企業は46.4%に及んでいる。多くの中小企業で、女性活躍推進への取り組みは意識的に、積極的に取り組まれていない状況が明らかになった。

日本は今後、さらに高齢化と人手不足が深刻化するとわれている。また、女性の社会進出やデジタル化の推進により、これまで男性が担っていた業務領域に女性が参画する機会が増え、その傾向はさらに強まると予想される。今後の企業経営、そして企業の存続に女性の存在は欠かせなくなるだろう。現在その必要性を感じていなくても、将来的な社会変化や事業環境の変化もにらみながら、中長期的な女性活用戦略を打ち立てる必要があるのではないかと。

本章の前半に続き、「中小企業の次世代戦略への対応」の人的資本に関する調査として、「事業承継、後継者の育成」「女性活躍推進に向けた取り組み」の調査結果を報告しました。「事業承継、後継者の育成」については、半分以上の中小企業で、次期後継者が不在で候補者もない。「女性活躍推進」では、半数近くが取り組んでいない、と両調査において課題が浮き彫りとなりました。企業の目的は「永続する経営」です。そのために

は、次にバトンを渡す後継者が必要になったり、今後の多様化する経営環境に対応するためのダイバーシティ経営の促進、女性が活躍する場を整えたりすることも非常に重要になります。まだ取り組んでいない中小企業は自社の存在意義を考え、社会の公器としての在り方を見直し「永続する経営」を目指して頂きたいと考えます。

フォーバル GDXリサーチ研究所  
所長 平良 学

# Chapter 5

## 中小企業のGDXへの対応

〈 デジタルトランスフォーメーション 〉

〈 グリーントランスフォーメーション 〉

# 中小企業のGDXへの対応 ①

## 〈 デジタルトランスフォーメーション 〉

近年、政府はDX（デジタルトランスフォーメーション）、そしてGX（グリーントランスフォーメーション）への取り組みが、日本経済再生の起爆剤になる手法として注目し、中小企業に対してもその推進を促しています。

そのうち、DXに注目すると、経済産業省がまとめたDXに関する最初のレポート「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～」(2018年)から今年で7年になります。デジタル技術を活用して業務の効率化を進めつつ、新たなビジネスモデルを創出することを狙いとするものであり、このレポートによって経済界ではDXへの関心が高まることになりました。また、副題にある「2025年の崖」

とは、各企業の既存システムが複雑化・ブラックボックス化していることが効率的な運用を妨げ、爆発的に増加するデータの活用に対応できないリスクを示す言葉です。この2025年はDXを推進する上でのマイルストーン（目標地点）として置かれました。その2025年となった現在までに、中小企業のDXはどの程度進められてきたのでしょうか。

当研究所では、このDXとGXが今後の中小企業経営に欠かせない要素であるとの考えから、両者を同時に達成する取り組みを「GDX」と呼び、推奨しています。この度、DXとGXへの中小企業の取り組み状況を幅広く把握する目的で調査を行いました。本章の前半では、そのうちDXに関する調査結果を報告します。

## CONTENTS

1. DXの認知度・取り組み度合い	
1-1. DXの認知度	73
1-2. DXの取り組み度合い	74
1-3. DXの取り組みを行う理由	75
2. DXの具体的な取り組み・効果	
2-1. 経営情報の可視化（データ化）、把握	76
2-2. 可視化（データ化）した経営情報の活用・効果	77
2-3. DXの取り組み状況、効果・浸透度合い	78
2-4. DXによる生産性向上・効率化、DXにより改善された業務	79
3. 今後の展望・上流企業からの要求	
3-1. DXの継続意思、今後取り組みたい分野	80
3-2. 上流企業からの要求	81
4. まとめ・あとがき	82

# 1. DXの認知度・取り組み度合い

本 TOPIC では、中小企業における DX（デジタルトランスフォーメーション）の認知度や、取り組み状

況、取り組みを行う理由についての調査結果を報告する。

## 1-1. DXの認知度

DX（デジタルトランスフォーメーション）の認知度についての調査では、「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」を合わせ、63.3%の企業が認知しているとの結果が得られた。一方で、「聞いたことはあるが、よく知らない」、「知らない」と回答した、DXを認知していない企業は36.7%であった。

このDXの認知度の調査は、選択肢は異なるが、2021年にも実施している。2021年のDXの認知度は60.2%で、今回の63.3%と比較すると、若干ではあるが増加していた。企業におけるDXの認知が少しずつ浸透していると言える一方で、「知らない」のみに注目する

と、2021年の6.7%から、今回の調査で、15.2%に増加していた。

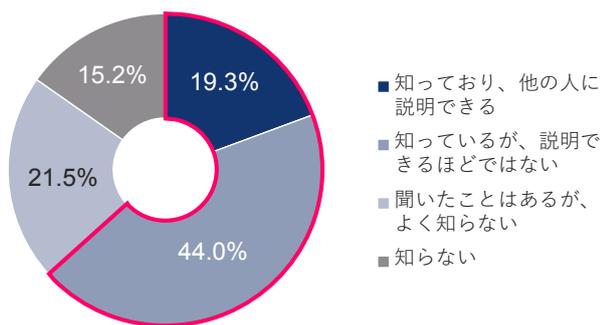
DXを知っている企業と知らない企業での二極化が進んでいる可能性も考えられる。

今後、DXを「知っており、他の人に説明できる」企業を増やすためには、「知っているが、説明できるほどではない」と回答した企業への対応も必要だろう。

DXを具体的にイメージできるように、DXの推進方法を学べる機会の提供や、成功事例の共有などがDXのさらなる認知につながるだろう。

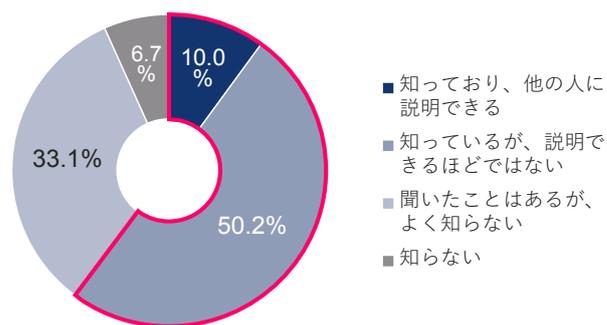
※ For Social Value ブルーレポート mini 2021年10月号  
[https://www.forval.co.jp/consulting/pdf/bluereport\\_mini\\_202110.pdf](https://www.forval.co.jp/consulting/pdf/bluereport_mini_202110.pdf)

■ DXの認知度 (n=828)



調査期間：2025年1月14日～2025年2月14日

再掲 ■ DXの認知度 (n=459)



調査期間：2021年8月10日～2021年9月16日

## 1-2. DX の取り組み度合い

次に、DX の取り組み度合いについての調査結果を報告する。本調査は、前ページの DX の認知度で「知らない」と回答した経営者は除外している。

結果を見ると、「取り組めていない」の回答が最も多く、37.2%であった。次に、ほぼ同様の割合で「ステップ1（意識改革：DXに向けたデジタル化の推進）」の37.0%と続いた。

本調査も過去に同様の調査を実施しているので比較をしてみたい。右のグラフ（2023年の調査）と比べると、「取り組めていない」が4.8%増加し、「ステップ1」の割合が5.9%減少しており、DXが進んでいない状況であった。進んでいない要因として、どの業界にも共通する人手不足問題、対応人材がいないといった可能性が考えられる。そして、「ステップ2（情報活用：

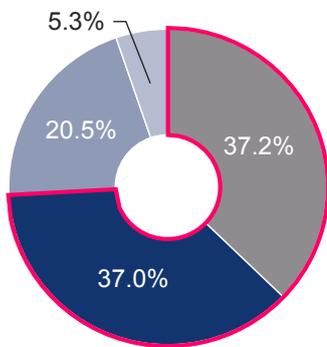
デジタル化の推進により得られた情報の利活用）」と「ステップ3（事業改革：事業戦略の再構築・新規事業創出）」については、ほぼ変わらない結果であった。

中小企業のDXの取り組みは、一部の企業では進んでいるものの、全体としてはまだまだ進んでいないと言わざるを得ないだろう。

今後、DXを本格的に推進するためには、企業の意識改革に加え、具体的な施策の実行や人的リソースの確保が求められる。特に中小企業では、知識やスキルの不足が障壁となるケースも多く、外部支援やガイドラインの整備、政府による包括的な支援が求められるだろう。

※ For Social Value ブルーレポート mini 2023年8月号  
[https://www.forval.co.jp/consulting/pdf/bluereport\\_mini\\_202308.pdf](https://www.forval.co.jp/consulting/pdf/bluereport_mini_202308.pdf)

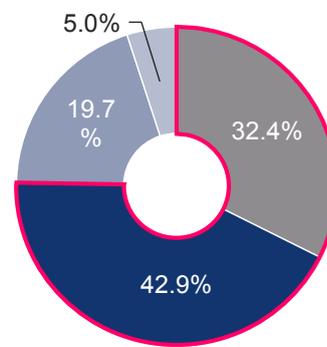
■ DXの取り組み度合い (n=702)



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

調査期間：2025年1月14日～2025年2月14日

再掲 ■ DXの取り組みレベル (n=645)



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

調査期間：2023年6月12日～7月11日

### 1-3. DX の取り組みを行う理由

TOPIC 1 の最後では、DX に取り組んでいる企業に対して行った、DX の取り組みを行う理由に関する調査の結果を報告する。

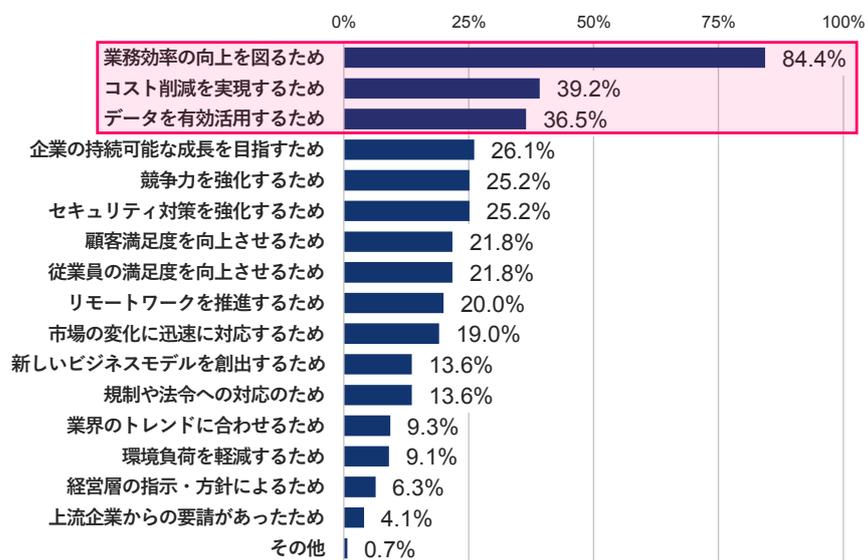
結果を見ると、「業務効率の向上を図るため」が最も多く、63.7%の回答を集めた。次いで、「コスト削減を実現するため」の39.2%、「データを有効活用するため」の36.5%と続いており、業務効率化、コスト削減やデータ活用の観点がDXの取り組みを行う主な理由であることが分かった。

また、「企業の持続可能な成長を目指すため」「競争力を強化するため」といった項目も一定の割合を占めており、DXが単なる業務効率化の手段ではなく、企業戦略の一環として捉えている企業が存在することもわかる。

前ページで紹介したDXの取り組み度合い(ステップ)ごとに見ると、どのステップにおいても「業務効率の向上を図るため」が1番目の理由となるが、「ステップ3(事業改革・事業戦略の再構築・新規事業創出)」では、「企業の持続可能な成長を目指すため」が2番目、「競争力を強化するため」が3番目の理由としてあがっている。ステップが進むにつれて企業の持続可能な成長や競争力といった、戦略的な視点でDXを推進する傾向が見られた。

多くの企業がDXの取り組みを行う理由は、業務効率の向上やコスト削減などの直接的な利益を期待している領域であることは間違いない。しかし、事業改革、事業戦略レベルのDXを進めるうえでは、企業全体、経営全体に関わる視点を持つことも重要となるだろう。

#### ■ DXの取り組みを行う理由 (n=441)



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

## 2. DXの具体的な取り組み・効果

本TOPICでは、DXの具体的な取り組みや効果について見ていく。経営情報のデータ化や把握、活用、な

どの基本的な取り組みから、効果や生産性向上につながっているか、について調査した。

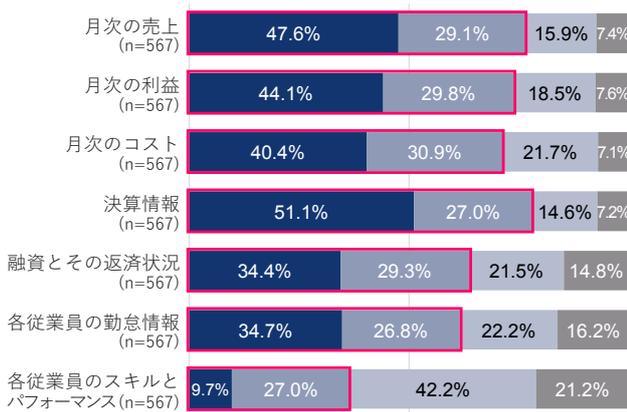
### 2-1. 経営情報の可視化（データ化）、把握

まず、経営情報の可視化（データ化）についての調査結果を報告する。本調査における経営情報とは、「月次の売上」、「月次の利益」、「月次のコスト」、「決算情報」、「融資とその返済状況」の財務情報と、「各従業員の勤怠情報」、「各従業員のスキルとパフォーマンス」の非財務情報を加えた合計7つである。

財務情報については、「全てのデータ化ができていない」、「一部のデータ化ができていない」を合わせ、60%~70%の割合でデータ化ができていない状況だった。一方で、非財務情報を見ると、「各従業員のスキルとパフォーマンス」が36.7%と可視化（データ化）が遅れている状況であった。

次の調査は可視化（データ化）した経営情報を経営者自身が把握しているか、についてである。可視化（データ化）しても、それを経営に生かせる形で把握していなければ意味がない。ここでは、前の質問に対し、「全てのデータ化ができていない」、また「一部のデータ化ができていない」と回答した企業に聞いている。どの分野も「正確に把握できている」、「ある程度把握できている」の回答が大部分を占めた。可視化（データ化）できた経営情報についてはほとんどの企業が把握できており、良い傾向といえるだろう。

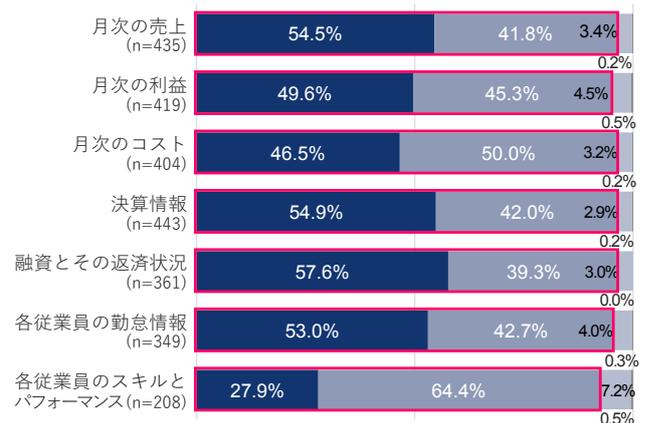
#### ■ 経営情報の可視化（データ化） (n=567)



■ 全てのデータ化ができていない ■ 一部のデータ化ができていない  
■ 必要だと思いがデータ化はできていない ■ データ化をするつもりはない

調査期間：2025年1月14日～2025年2月14日

#### ■ 経営情報の把握



■ 正確に把握できている ■ ある程度把握できている  
■ あまり把握できていない ■ 全く把握できていない

調査期間：2025年1月14日～2025年2月14日

## 2-2. 可視化（データ化）した経営情報の活用・効果

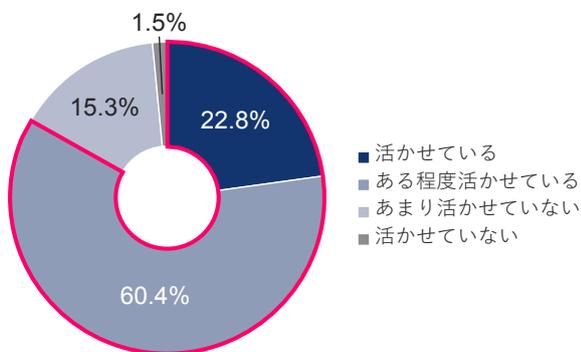
次に、前ページで、可視化（データ化）した経営情報を「正確に把握できている」、「ある程度把握できている」と回答した経営者に、把握した経営情報を会社の経営に活かしているか、可視化（データ化）したことで業績に変化があったかについて聞いた。

経営情報の活用については、「活かしている」が22.8%、「ある程度活かしている」が60.4%と、合わせて83.2%の企業が経営に活かしていると回答した。経営情報の可視化（データ化）ができている企業は、「可視化（データ化）→把握→活用」という一連のサイクルがある程度確立していることがわかった。そして、経営情報を可視化（データ化）したことによる業績の変化については、「プラスの変化があった」

が17.2%、「ややプラスの変化があった」が46.9%と、合わせて64.1%の企業がプラスの変化を実感していた（「活かしている」の企業に限定すると、82.3%までプラスの変化が増加する）。

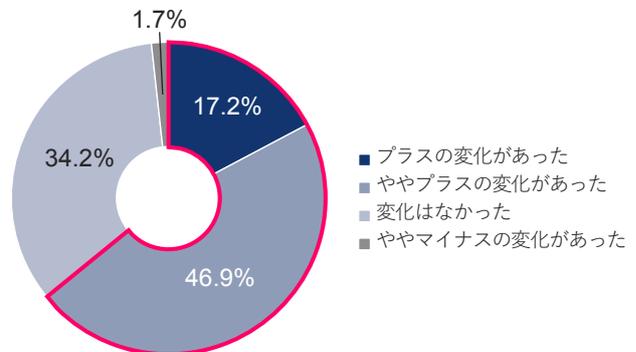
ただ、「変化はなかった」と回答した企業も3割以上存在し、前設問で「あまり活かしていない」、「活かしていない」と回答した企業が多くを占めていた。経営情報は可視化（データ化）し、把握し、活用することではじめて効果を発揮する。活用できていない企業は、自社の経営情報の活用方法を一度見直してみてもよいだろう。ただ、自社だけでは難しい場合が多いため、積極的に外部の専門家を頼ることも検討していただきたい。

■ 経営情報の活用 (n=465)



調査期間：2025年1月14日～2025年2月14日

■ 経営情報を可視化（データ化）したことによる業績の変化 (n=465)



調査期間：2025年1月14日～2025年2月14日

## 2-3. DX の取り組み状況、取り組み効果・浸透度合い

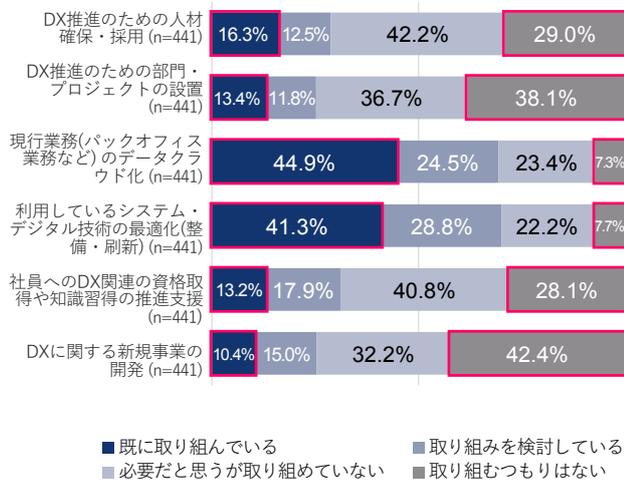
本ページでは、DXの取り組み状況と取り組んだ効果・浸透度について報告する。

DXの取り組み状況では、DXのための人材確保や専門の部門や、プロジェクトの設置などに取り組んでいるかの調査である。「現行業務（バックオフィス業務など）のデータ・クラウド化」、「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」の回答が多く、4割を超えた。他の4項目については「既に取り組んでいる」がいずれも10%台であった。また、「取り組むつもりはない」の回答が多いことにも注目したい。特に、「DX推進のための部門・プロジェクトの設置」、「DXに関する新規事業の開発」については約4割の

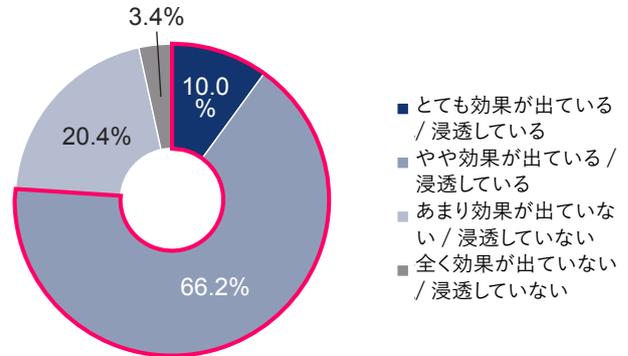
企業が取り組むつもりはないと回答している。現行業務、現状利用しているシステムに関するDXには積極的だが、部門、事業レベルのDXについては取り組む意識がない中小企業が多い傾向であった。

DXの取り組み効果、浸透度合いについては、「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76.2%の企業が効果、社内の浸透度合いを実感していた。この取り組み効果、浸透度合いはP74のステップ毎に見ると、ステップ1で67.3%、ステップ2で87.6%、ステップ3で94.6%と、DXが進むほど高い割合となる傾向であった。現行業務中心のDXを実施している中小企業はぜひ、より高度なDXにも取り組んでいただきたい。

### ■ DXの取り組み状況 (n=441)



### ■ DXの取り組み効果、浸透度合い (n=441)



調査期間：2025年1月14日～2025年2月14日

## 2-4. DXによる生産性向上・効率化、DXにより改善された業務

本TOPICの最後は、DXが生産性向上・効率化などにつながっているか、そして具体的に改善された業務についての調査結果である。

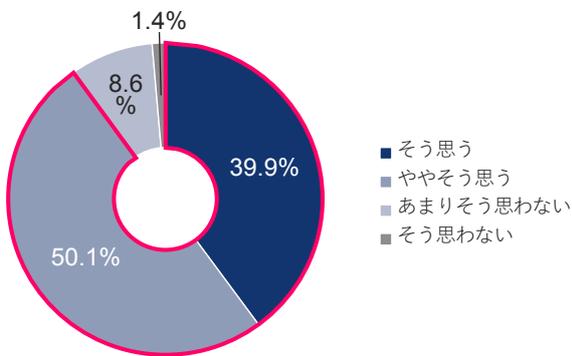
DXが生産性向上・効率化などにつながっているか、については、「そう思う」、「ややそう思う」を合わせ、90.0%が生産性向上・効率化を実感しており、前ページの取り組み効果・浸透度合いと並び高い割合となった。DXに取り組むことは、生産性向上や業務の効率化に、ほぼ確実につながるといえるだろう。

次に、DXにより改善された業務についての結果では、「データ入力・管理」が最も多い70.8%であり、「財務・

会計」の49.6%と続いた。今回、回答が多かった「データ入力・管理」や「財務・会計」は、DXが進む前はアナログな手作業で行っていたものが、デジタル技術により効率化、自動化が進むことで改善されたと実感する企業が多いのではないだろうか。現時点でこれらの業務に時間や手間を要している企業は、ぜひDXによる業務改善に挑戦してほしい。

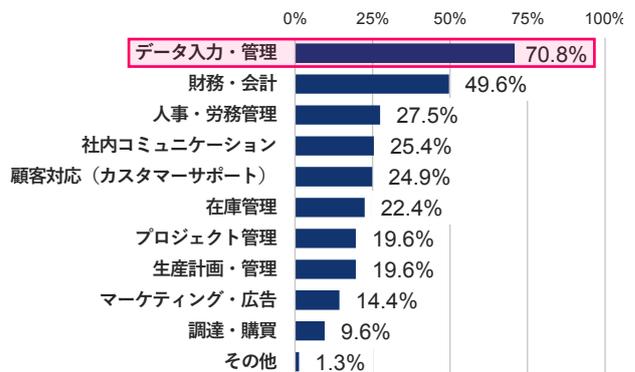
今回の調査では、この2つがDXにより改善された、という回答の割合が高く、他の項目は3割未満という結果であった。「その他」の回答には在宅勤務、リモートワーク、社外コミュニケーションなどが並んだ。

■ DXが生産性向上・効率化などの改善につながっているか (n=441)



調査期間：2025年1月14日～2025年2月14日

■ DXにより改善された業務 (n=397)



調査期間：2025年1月14日～2025年2月14日

### 3. 今後の展望・上流企業からの要求

本TOPICでは、DXの今後の展望と上流企業からの要求に関する調査結果を報告する。DXの継続に対す

る企業の意識や、上流企業からの要請の実態を明らかにし、今後の課題と展望を考察する。

#### 3-1. DXの継続意思、今後取り組みたい分野

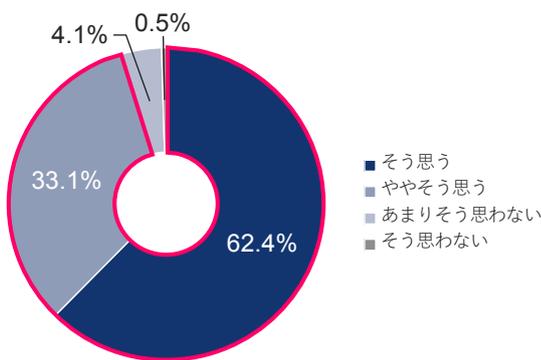
DXに取り組んでいる企業に、今後も取り組みを継続すべきか、について聞いた。結果を見ると、「そう思う」、「ややそう思う」と回答した企業が95.5%を占め、ほとんどの企業がDXの継続に肯定的な意思を示していた。実際にDXに取り組むことで、その効果やメリット、経営を続けるうえで不可欠な手段であることを実感している企業が多いのだろう。

また、「そう思う」、「ややそう思う」と回答した企業に、今後取り組みたい分野について聞いたところ、「現行業務（バックオフィス業務など）のデータ・クラウド化」が最も多く回答者の半数近くが選択した。「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）」も半数近くが選択しており、目先の現

行業務における取り組みに、高い関心がある結果であった。これらの上位項目に加えて、「社員へのGX関連の資格取得や知識習得の推進・支援」「セキュリティ対策の強化」「DX推進のための人材確保・採用」など、企業の競争力向上や持続可能な成長に関する項目も一定の割合で選択されている。

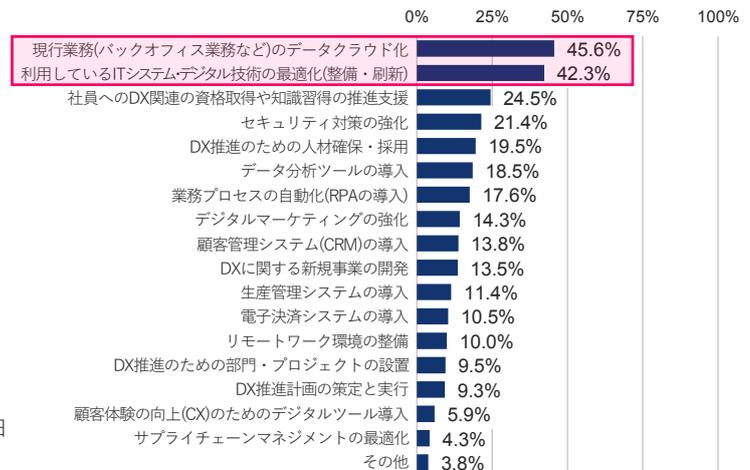
DXにすでに取り組んでいる企業が今後も取り組みを継続する見込みは高いだろう。ぜひ、既存業務に関連する領域以外の、人材育成やセキュリティ強化といった企業の基盤強化に関連するDXも推進することを期待したい。

■ DXの取り組みを今後も継続すべきか (n=441)



調査期間：2025年1月14日～2025年2月14日

■ 今後取り組みたい分野 (n=421)



調査期間：2025年1月14日～2025年2月14日

## 3-2. 上流企業からの要求

最後に、情報セキュリティに関する具体的な要求や対策をはじめとして、上流企業からDXの取り組みを進めるよう要求を受けたことがあるか、について調査を行った。

「ある」と回答した企業は21.1%であり、5社に1社程度の割合で、上流企業から何らかの要求を受けていることがわかった。

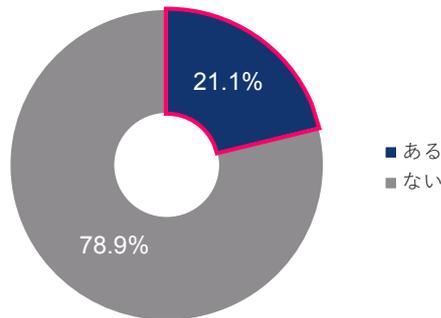
デジタル技術やデータをビジネスに活用することがあたりまえの今の時代において、上流企業が仕事を依頼する中小企業に情報セキュリティについての対応状況を把握したり、推進を求めたりすることは当

然の行動といえる。そのため、上流企業からの要請が今後さらに増加する可能性は十分に考えられる。

今後、中小企業は、自社のDX化を推進することに加え、上流企業からの要求に対応できる体制を整えていくことも課題の一つといえるだろう。DXの推進やサステナビリティ対応など、業界の動向を踏まえながら、求められる基準への適応が求められる。

本章の後半では、GX（グリーントランスフォーメーション）に関する上流企業からの要求についての調査結果も報告する。

### ■ 上流企業からの要求 (n=828)



調査期間：2025年1月14日～2025年2月14日

## 4. まとめ・あとがき

### ○ 進まない中小企業のDX、国や専門家の支援が今後の促進のポイントに

この度、中小企業のDXへの取り組み状況について、全体傾向から具体的な取り組み、さらに今後の展望も含め、幅広く把握するための調査を行った。

まず、DXの認知状況は63.3%であった。2021年調査実績(60.2%)と比較すると微増しているものの、大きな伸びを示すまでには至っていない。それは取り組み度合いについても同様で、全体としてDXの認知・取り組みは進んでいないと言わざるを得ないだろう。

また、DXの取り組みを行う理由としては「業務効率の向上を図るため」が回答者の6割を超えた一方、経営戦略の一環としてDXを捉えている企業は、現状では少ないことが明らかになった。

さらに、DXの具体的な取り組みや効果について問う設問群を通し、経営情報の可視化が進むとその活用が進み、業績にプラスの変化がみられることがわかった。しかし、具体的な内容を見ると、現行業務への取り組みが進む半面、人材確保や育成、新規事業の開発などが進んでいないことも示された。

近年、DXへの取り組みが注目された背景には、一義的には業務の効率化や生産性向上、人材不足への対応などがある。業務における無駄を省き、限られた経営

リソースを有効活用するうえで、デジタル技術の導入やデータの利活用が円滑な業務遂行に資することは多くの中小企業が実感するところであろう。

それらに加え、デジタル技術を前提とする市場への適応や多様な働き方の推進、労働環境の整備などの側面もある。DXの「意識改革レベル(ステップ3)」(P74参照)への取り組みが進めば、事業戦略の再構築や新規事業の創出が現実味を帯びてくる。

さらに、顧客との関係維持にも重要な意味を持つだろう。DXへの取り組みを求める意図で上流企業からの要求があるかを問う設問では、21.1%の企業が「ある」と回答している。情報セキュリティ対策はもちろんのこと、契約事務や日々のコミュニケーション、情報共有の手法に至るまで、DXへの取り組みは今や中小企業経営にも欠かせない要素となりつつあるのである。

DXの更なる普及をにらむとき、認知や取り組みが広がらない状況を踏まえ、今後もDXによる効果・メリットの情報共有や、国や専門家などによる資金的、人的支援などが継続されることに期待したい。

本章の前半はDXに焦点を当てて報告した。後半はGDXのもう一つの重要な要素であるGX(グリーントランスフォーメーション)に関する調査結果を報告する。

以前にも当所で実施した中小企業のGDXについての調査を、定点調査も兼ねて再度実施しました。今回はDXについての調査結果の報告となります。DXの認知度は微増しているものの、取り組み度合いについては、前回調査からほとんど進んでいないという状況でした。必要性や重要性を理解している経営者はいるものの、対応人材の不足や費用面の課題などが取り組みが進んでいない主な要因と推察されます。また、今回上流企業からDXの取り組み

を進めるよう要求を受けたことがあるか、についての調査も行いましたが、約2割の中小企業が要望を受けていました。今後もこのような上流企業からの要求は増えることが見込まれるため、まだ取り組んでいない企業は、国の補助金や外部の専門家支援を積極的に活用して、自社のDXを速やかに推進していくことを推奨いたします。

フォーバル GDXリサーチ研究所  
所長 平良 学

# 中小企業のGDXへの対応 ②

## 〈 グリーントランスフォーメーション 〉

政府は近年、GX（グリーントランスフォーメーション）を重要な政策として推進しています。このGXを通して温室効果ガスの排出削減を実現するとともに、再生可能エネルギーを軸とするエネルギー安定供給体制の構築と産業構造の転換を図り、さらに新たな市場や需要を創出することで成長戦略につなげることも視野に入れています。

その方向性は具体的な立法や施策にも現れています。2023年には「GX実現に向けた基本方針」が閣議決定され、GX推進法やGX脱炭素電源法が成立しました。そして2025年2月には「脱炭素成長型経済構造移行推進戦略」(GX推進戦略)を発展的に改訂する「GX2040ビジョン」が閣議決定されました。これにより産業構造の改革がさらに進むことになります。

こうした流れは、企業活動にも影響を与えています。

近年は大企業を中心に、自社の直接排出量のみならず、間接的なもの、さらにはサプライチェーン全体の排出量の削減を求める動きへ展開しています。

その他、地球温暖化対策税（温対税）や排出量取引制度などの導入を経て、今後はカーボンプライシングへの取り組みもさらに加速しそうです。このように、大企業による取り組みが進む中で、中小企業のGXはどの程度進められているのでしょうか。

当研究所では、DX（デジタルトランスフォーメーション）とともに、GXが今後の中小企業経営に欠かせない要素であるとの考えから、両者を同時に達成する取り組みを「GDX」と呼び、推奨しています。

本章の後半では、そのうちGXに関して行った調査の結果を報告します。

## CONTENTS

<b>5. GXの認知度・取り組み度合い</b>	
5-1. GXの認知度	84
5-2. GXの取り組み度合い	85
5-3. GXの取り組みを行う理由	86
<b>6. GXの具体的な取り組み・効果</b>	
6-1. GXの取り組み状況	87
6-2. GXの効果、浸透度合い	88
<b>7. 今後の展望・上流企業からの要求・伴走支援</b>	
7-1. GXの継続意思、今後取り組みたい分野	89
7-2. 上流企業からの要求	90
7-3. 伴走支援の活用	91
7-4. 伴走支援の必要性	92
<b>8. まとめ・あとがき</b>	93

## 5. GXの認知度・取り組み度合い

本章の後半では、中小企業におけるGX（グリーン  
トランスフォーメーション）の認知度や、取り組み状

況、取り組みを行う理由についての調査結果を報告  
する。

### 5-1. GXの認知度

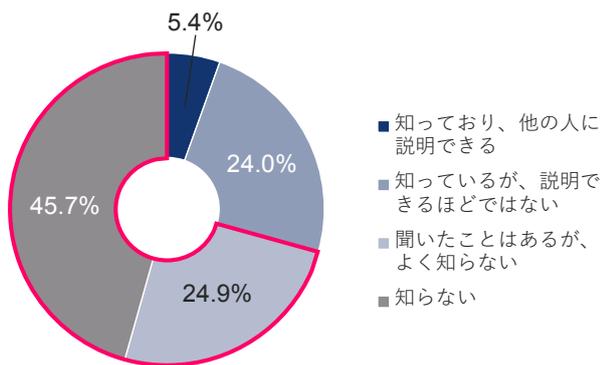
まず、GXの認知度についての調査では、「知ってお  
り、他の人に説明できる」と回答した企業は5.4%に  
とどまり、「知っているが、説明できるほどではない」  
を合わせても29.4%であった。

一方で、「聞いたことはあるが、よく知らない」が  
24.9%で、「知らない」については45.7%と、約半数  
にのぼった。両回答を合わせると約7割が、GXを知  
らない、という結果であった。同時期に調査を行っ  
たDX（デジタルトランスフォーメーション）の認知  
度と比較すると、DXの認知度は63.3%（「知ってお  
り、他の人に説明できる」19.3%、「知っているが、

説明できるほどではない」44.0%の合計）であり、DX  
の認知の方が進んでいた。DXは近年、企業の取り組  
みが活発になり、その概念が広く浸透しているのに  
対し、GXはまだ企業の関心が十分に高まっていない  
ことが分かる。

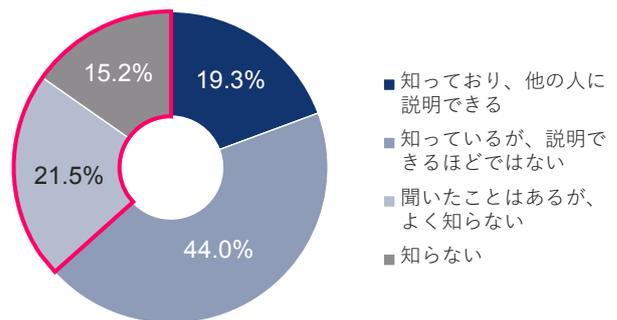
GXは脱炭素経営や環境負荷の低減に関わる重要なテ  
ーマであり、企業の持続可能な成長を実現するため  
の鍵となる。今後、GXの認知度向上とともに、具体  
的な取り組みを促進するための情報提供や支援制度  
の整備が求められるだろう。

■ GXの認知度 (n=828)



調査期間：2025年1月14日～2025年2月14日

再掲 ■ DXの認知度 (n=459)



調査期間：2025年1月14日～2025年2月14日

## 5-2. GXの取り組み度合い

次に、GXの取り組み度合いについての調査結果を報告する。本調査は、前ページのGXの認知度に関する調査で「知らない」と回答した経営者は除外している。

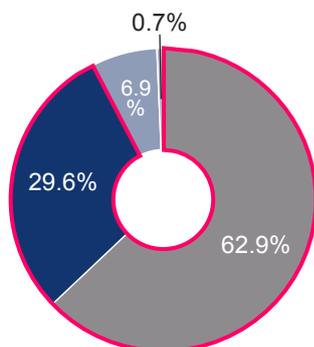
結果を見ると、「取り組めていない」と回答した企業が62.9%にのぼった。取り組んでいる企業で見ると、「ステップ1（意識改革：GXに向けた省エネ推進）」の29.6%が最多で、「ステップ2（情報開示：温室効果ガス排出量と削減施策の情報開示）」の6.9%、「ステップ3（事業改革・事業戦略の再構築・新規事業創出）」の0.7%と続いた。

過去の同様の調査結果と比較すると、「取り組めていない」企業の割合が増加し、「ステップ1」の割合が減少していた。これは、DXの調査と同じ傾向であ

る。GXにおいても、取り組みが進んでいない、取り組めていない企業が増えていることについては、施策としての優先度が低い、または、対応したくても、対応できる人材がないなど可能性が考えられる。さらに、DXの「取り組めていない」企業の37.2%と比較するとGXは62.9%と大幅に高い結果であった。過去の調査と比べてもGXの取り組みは進んでいないが、DXと比較しても遅れていることがわかった。GXの推進にはより一層の認知向上と、具体的な取り組みを進めるための支援制度の整備が必要であると考えられる。

※ For Social Value ブルーレポート mini 2023年8月号  
[https://www.forval.co.jp/consulting/pdf/bluereport\\_mini\\_202308.pdf](https://www.forval.co.jp/consulting/pdf/bluereport_mini_202308.pdf)

■ GXの取り組み度合い (n=452)

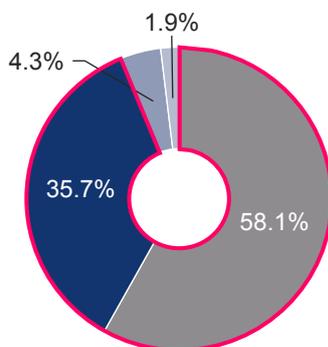


- 取り組めていない
- ステップ1 (意識改革：GXに向けた省エネ推進)
- ステップ2 (情報開示：温室効果ガス排出量と削減施策の情報開示)
- ステップ3 (事業改革・事業戦略の再構築・新規事業創出)

調査期間：2025年1月14日～2025年2月14日

再掲

■ GXの取り組みレベル (n=645)

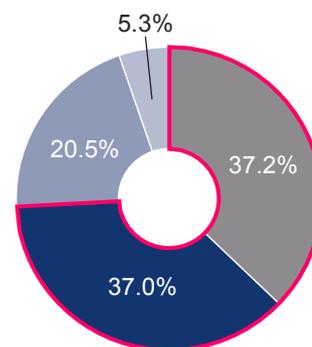


- 取り組めていない
- ステップ1 (意識改革：GXに向けた省エネ推進)
- ステップ2 (情報開示：温室効果ガス排出量と削減施策の情報開示)
- ステップ3 (事業改革・事業戦略の再構築・新規事業創出)

調査期間：2023年6月12日～2023年7月11日

再掲

■ DXの取り組み度合い (n=702)



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

調査期間：2025年1月14日～2025年2月14日

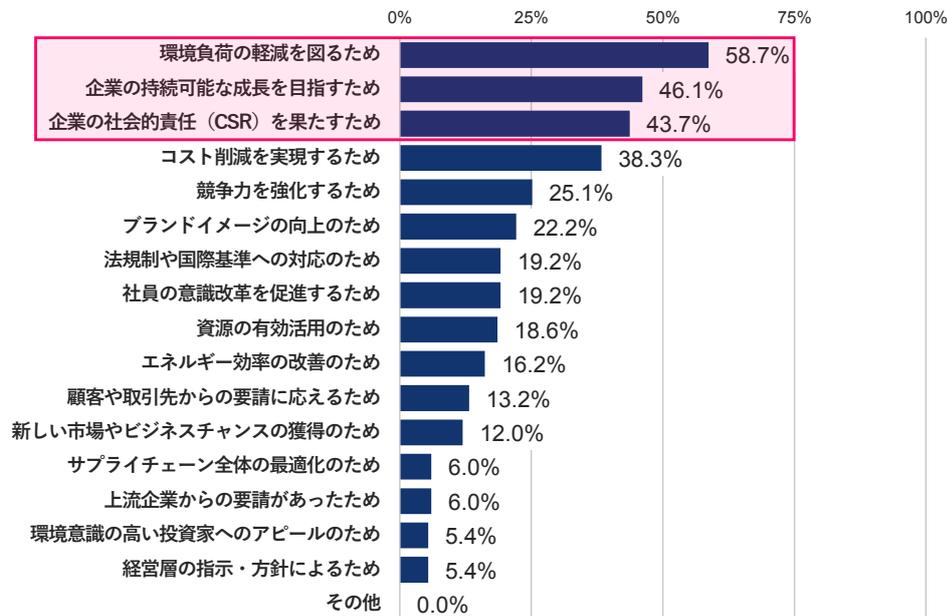
### 5-3. GXの取り組みを行う理由

TOPIC 5の最後は、企業がGXに取り組む理由についての調査結果を報告する。「環境負荷の軽減を図るため」が58.7%と最も多く、次いで「企業の持続可能な成長を目指すため」の46.1%、「企業の社会的責任(CSR)を果たすため」の43.7%と続いた。DXの調査では「業務効率の向上を図るため」や「コスト削減を実現するため」などの事業成長や売上向上に直結する理由が上位を占めていたことに対し、GXでは環境や社会への配慮を目的とする取り組みが主流であった。また、「競争力を強化するため」、「ブランドイメージの向上のため」といった、企業の経営戦略

と関連した理由も一定の割合を占めている。GXの推進が企業の持続可能な経営やブランド価値の向上につながることを期待し、GXの取り組みを行う企業もみられる。

しかし、環境負荷の軽減、社会的責任を果たすなどの意識が経営者になく、企業に根付いていない場合、GXの取り組みが後回しになる可能性が考えられる。それを避けるためには、環境配慮や社会貢献の重要性を広く周知し、企業がGXに取り組む意義をより明確にすることが、今後ますます必要になるだろう。

#### ■ GXの取り組みを行う理由 (n=167)



調査期間：2025年1月14日～2025年2月14日

## 6. GXの具体的な取り組み・効果

本TOPICでは、GX（グリーントランスフォーメーション）の取り組み状況と、その効果や浸透度合いについての調査結果を報告する。

中小企業は、どのような施策に取り組み、どの程度の効果を感じているのか。そして、GXの浸透状況はどの程度なのだろうか。

### 6-1. GXの取り組み状況

まず、GXの取り組み状況についての調査結果を報告する。取り組みとして、最も多いのは「光熱費や燃料費の節約」であり、「既に取り組んでいる」の回答が47.9%であった。その他は、いずれも取り組みが2割未満の状況であった。

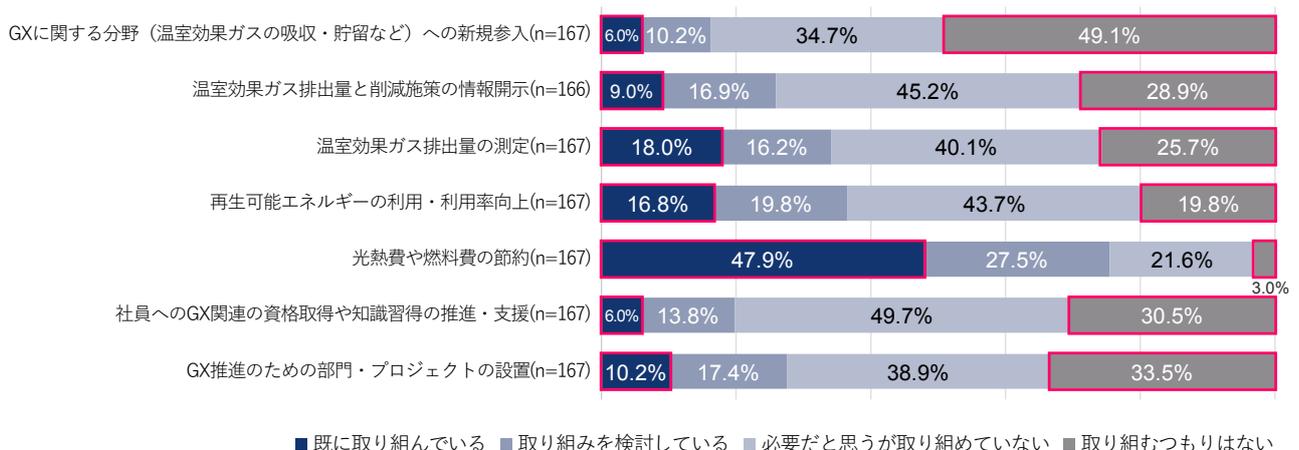
GXを推進するうえで、まず自社の現状を把握し、あるべき姿とのギャップを明確にすることが理想である。ただ、「温室効果ガス排出量の測定」を実施している企業は2割弱であり、自社の現状を把握しないまま施策に踏み出している企業も少なくなかった。

また、「GXに関する分野（温室効果ガスの吸収・貯留など）への新規参入」については、取り組んでいる

企業は少なく、「取り組むつもりはない」と回答した企業も半数近くに及んだ。また、「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」も3割以上の企業が取り組むつもりがない、という意味を示した。

本調査では、「光熱費や燃料費の節約」といった、省エネやコスト削減の領域が中小企業によるGXの取り組みのメインとなっていることが明らかになった。より一層の環境対策のためにも、今後、事業改革レベル、会社全体でのGXに取り組む中小企業が増えることを期待したい。

#### ■ GXの取り組み状況 (n=167)



調査期間：2025年1月14日～2025年2月14日

## 6-2. GX の効果、浸透度合い

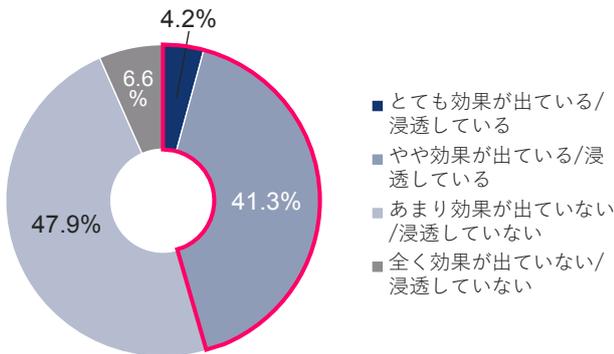
続いて、企業における GX の効果や浸透度合いの調査では、「とても効果が出ている / 浸透している」、「やや効果が出ている / 浸透している」を合わせ 45.5% の企業が効果・浸透度合いを実感していることがわかった。

同様の効果・浸透度合いは、DX の場合は 76.2% のため、GX の取り組みは、DX と比べると効果や浸透度合いが低い傾向が見られる。これは、GX が環境配慮への取り組みが中心のため、直接的に売上向上や業務効率化につながるものが少なく、効果が見えにく

い点があることが考えられる。

しかし、環境への取り組みは業種や規模に関わらずすべての企業に求められるものであり、今後の社会的要請や規制の強化を見据えると、早期の取り組みが重要になる。まずは温室効果ガスの排出量の測定や、エネルギー使用状況の可視化など、現状把握からスタートし、そこから削減施策に移行していくのが理想的なアプローチといえる。まだ取り組みが進んでいない企業においても、できる範囲から GX に向けた一歩を踏み出していただきたい。

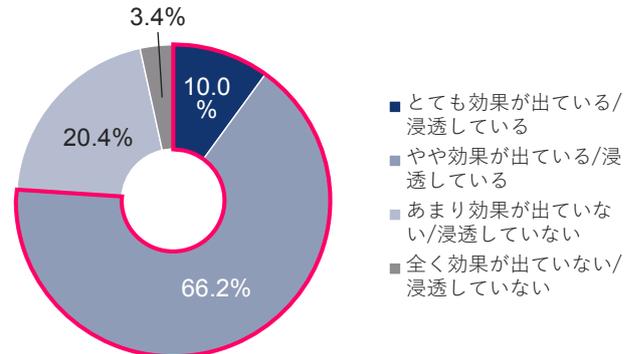
■ GX の取り組み効果、浸透度合い (n=167)



調査期間：2025年1月14日～2025年2月14日

### 再掲

■ DX の取り組み効果、浸透度合い (n=441)



調査期間：2025年1月14日～2025年2月14日

## 7. 今後の展望・上流企業からの要求・伴走支援

本TOPICでは、GX（グリーントランスフォーメーション）の取り組み状況と、その効果や浸透度合いについての調査結果を報告する。

中小企業は、どのような施策に取り組み、どの程度の効果を感じているのか。そして、GXの浸透状況はどの程度なのだろうか。

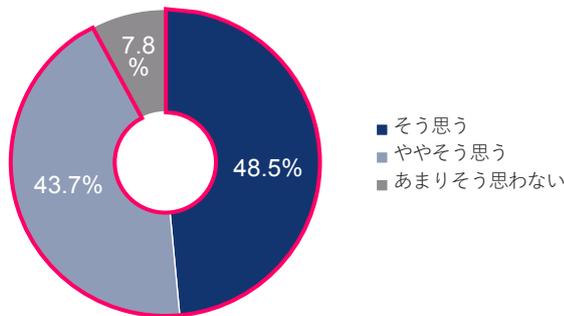
### 7-1. GXの継続意思、今後取り組みたい分野

まず、TOPIC 5でGXに取り組んでいると回答した企業に、今後も取り組みを継続すべきか、について聞いた。「そう思う」、「ややそう思う」の合計は92.2%と、9割を超える企業が今後のGXへの取り組みに継続意思を示した。P105の「GXの取り組み効果、浸透度合い」では、45.5%と半数に満たなかった。たとえ今、効果を実感してなくても今後の地球環境を考えて継続を選択する経営者が多いことが考えられる。やはり、GXに取り組むうえで環境配慮への意識がま

ず重要だといえるだろう。

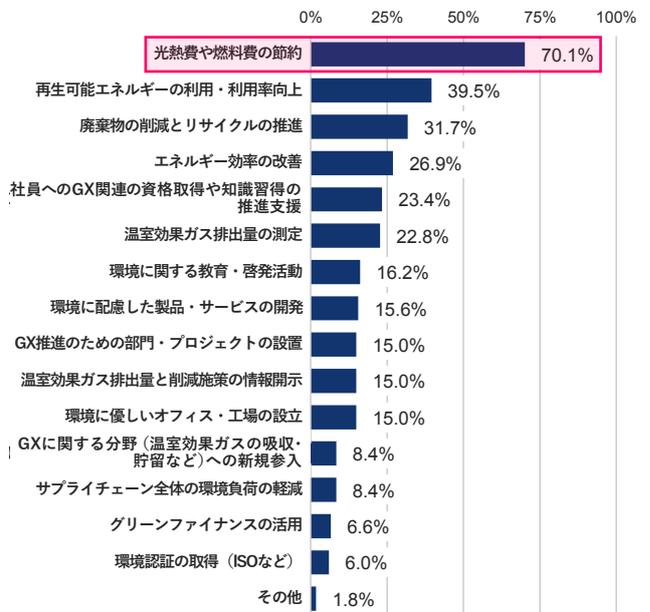
また、本設問で「そう思う」、「ややそう思う」と回答した企業に、今後取り組みたい分野について聞いた。P104の現状の取り組み同様、「光熱費や燃料費の節約」が最多の70.1%で、次に「再生可能エネルギーの利用・利用率向上」、「廃棄物の削減とリサイクルの推進」と続いた。多くの中小企業で、P102で伝えた「ステップ1（意識改革：GXに向けた省エネ推進）」の分野でのGXが今後も継続する見込みだ。

■ GXの取り組みを今後も継続すべきか (n=167)



調査期間：2025年1月14日～2025年2月14日

■ 今後取り組みたい分野 (n=154)



調査期間：2025年1月14日～2025年2月14日

## 7-2. 上流企業からの要求

次に、サプライチェーンの上流企業から、環境保護のためにCO2などの温室効果ガスの削減を進めるよう要求されたことがあるか、について聞いた。

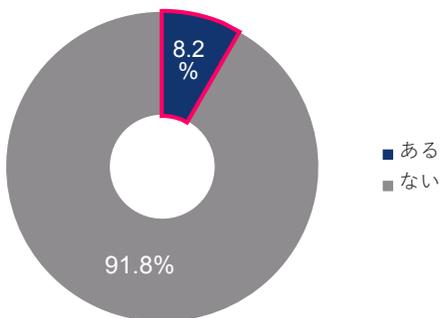
今回の調査では、「ある」と回答した企業が8.2%であり、上流企業からGXに関する要求を受けている企業は1割未満であった。上場企業からの要求に関し、同様に調査したDXの結果と比較すると約半分であり、現状ではGXに関する要求の方が少ない。ただ、東京証券取引所のプライム市場に上場する企業を対

象に、温室効果ガス排出量の開示の義務づけが検討段階に入っている。今後正式に義務化される可能性は高く、上流企業のサプライチェーン全体を通したGXの取り組みは強化されるだろう。そのような観点からも、GXに関する上流企業からの要求は今後増えていくことが予想される。

今後も選ばれる企業となるために、いつ上流企業からの要求が来てもしっかりと応えられるように、今から準備を進めることを推奨したい。

### GX

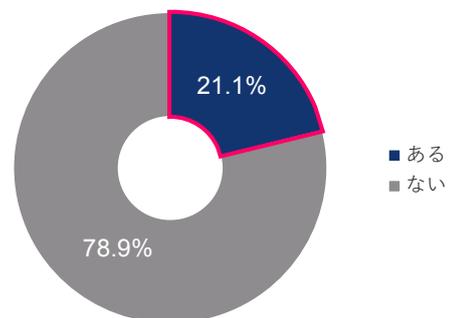
#### ■ 上流企業からの要求 (n=828)



調査期間：2025年1月14日～2025年2月14日

### DX

#### ■ 上流企業からの要求 (n=828)



調査期間：2025年1月14日～2025年2月14日

### 7-3. 伴走支援の活用

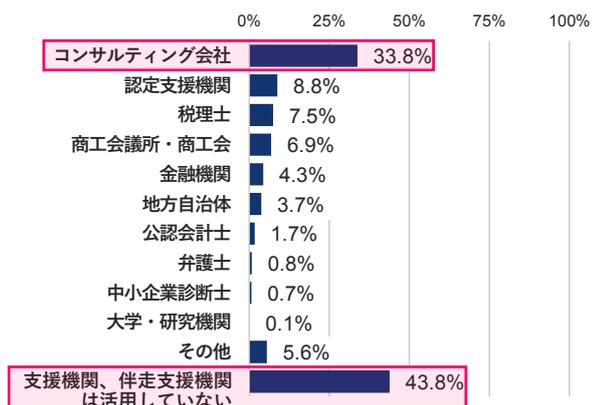
本章の最後に、中小企業のDX、GXの推進における伴走支援の活用状況や、その必要性についての調査結果を報告する。本レポートでの「伴走支援」とは、コンサルティング会社や自治体、認定支援機関などからの伴走による支援を指している。

まず、伴走支援の活用についての調査結果である。DXでは、「支援機関、伴走支援機関は活用していない」が43.8%で、全体の56.2%の中小企業が伴走支援を活用しており、中でもコンサルティング会社が33.8%と

多い状況であった。一方、GXを見ると、「支援機関、伴走支援機関は活用していない」が61.0%で、活用している割合は39.0%までと下がる。活用する支援機関で最も多かったのはコンサルティング会社の22.6%であり、これは、DXと同様であった。

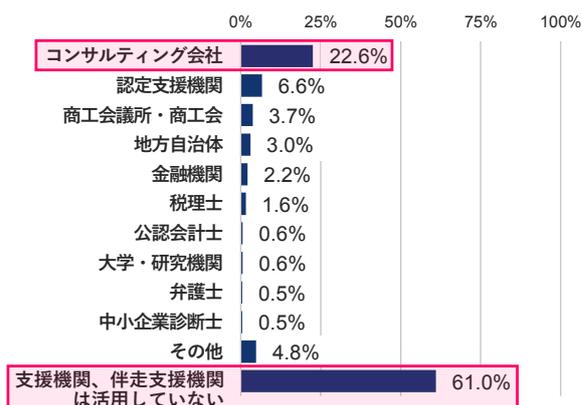
今回の調査では、DXよりもGXの方が認知度や取り組み度合いも低い結果であった。現状では、GXよりもDXの方が中小企業の優先度が高い傾向にあり、それが伴走支援の活用状況にも表れているといえるだろう。

#### ■ 伴走支援の活用 (DX) (n=828)



調査期間：2025年1月14日～2025年2月14日

#### ■ 伴走支援の活用 (GX) (n=828)



調査期間：2025年1月14日～2025年2月14日

## 7-4. 伴走支援の必要性

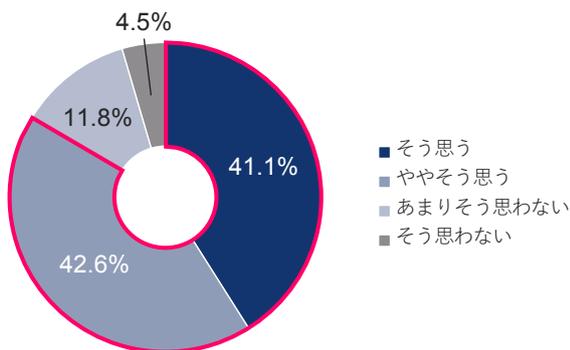
前ページで伴走支援を活用している企業に、実際に伴走支援を活用している中で、改めてDXやGXの取り組みにあたっての必要性について聞いた。

DXは「そう思う」、「ややそう思う」を合わせ83.7%、GXは81.1%という結果であった。

どちらも8割を超える企業が実際に活用したうえで伴走支援の必要性を実感していた。今回の調査では必要性を聞いたが、恐らく伴走支援を活用することによりDXやGXがさらに促進され、経営上の効果も出ていることだろう。

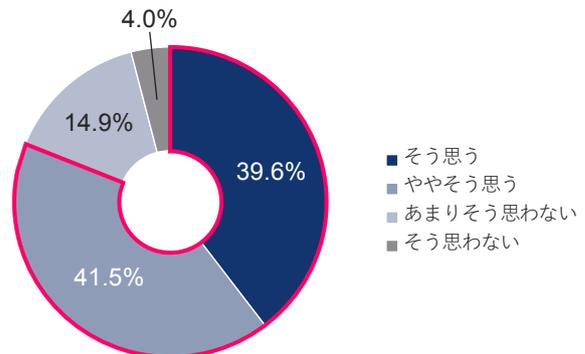
政府が日々発信をしていることもあり、DXとGXは近年ではその重要性や必要性があがっている。次世代の経営に向けて、全ての中小企業で取り組むべき課題だと当所では考えている。ただ、取り組む必要性は理解しつつも、自社にノウハウ、経営リソースが不足しているために取り組めていない企業が存在することも事実だ。そのような企業はぜひ自社だけで解決しようとせず、本レポートで紹介した伴走支援の活用を検討いただきたい。伴走支援の活用によりDX、GXへの取り組みがさらに推進される中小企業が一社でも増えることを期待したい。

### ■ 伴走支援の必要性（DX）（n=465）



調査期間：2025年1月14日～2025年2月14日

### ■ 伴走支援の必要性（GX）（n=323）



調査期間：2025年1月14日～2025年2月14日

## 8. まとめ・あとがき

### ○ 経営基盤強化や顧客との関係維持、差別化などの観点から GX 推進の検討を

当所ではこの度、中小企業の GX への取り組み状況を把握するため、幅広い視点で調査を行った。また、GX とともにその推進が期待されている DX についても同時に調査を行っており、両者を適宜、比較検討する形で分析している。

まず、GX の認知度については約 3 割程度であり、約 6 割の DX と比べてもその低さは顕著である。本章の P88 で示す「取り組み度合い」を見ると、2023 年実施の調査結果と比較しても、中小企業における GX への取り組みが拡大・進展している状況は見受けられない。政府は GX の実現に向けたさまざまな法整備や制度拡充を図っているものの、実態としては、中小企業の GX は道半ばであると言わざるを得ないだろう。

それは具体的な取り組みからも明らかである。取り組み内容を問う設問では「光熱費や燃料費の節約」がトップ（47.9%）になった反面、「温室効果ガス排出量の測定」を実施する企業が 2 割弱にとどまっていた。これは、中小企業の GX が経費削減を動機とする取り組みに偏り、温室効果ガスの削減を意識する形で実施する企業が少ないためであると考えられる。

GX への取り組みを進める際には、自社の温室効果ガスの排出量を可視化するとともに、具体的に削減するための方策

を検討する必要がある。その際には自社工場や車両などからの直接排出を示す「Scope1」、購入した電力や熱を生み出すときの間接排出である「Scope2」、サプライチェーン視点でその他の間接排出を示す「Scope3」、この 3 つの分類に基づいて計測されなければならない。

排出量の可視化は大企業を中心に、すでに取り組みされている。特に「Scope3」が多くの企業で実施されることになれば、その影響は中小企業にも及ぶことになるだろう。「選ばれる企業」になるためにも、中小企業が自ら、早期に取り組みを開始することが肝要である。

GX への取り組みは、業務効率化や職場環境の変化などで可視化されやすい DX と比べるとその効果が見えにくいいため、中小企業の事業戦略では優先度が上がりにくいかもしれない。しかし、私たちの社会は着実に脱炭素化の流れに乗り、産業界も大手を中心に取り組みを強化している。中小企業にとっても、GX は持続可能な経営や企業の成長につながる重要なテーマであることは間違いない。脱炭素・環境経営の観点はもちろんのこと、経営基盤強化や顧客との関係維持、差別化などの観点からも、GX 推進の検討を進めてみてはいかがだろうか。

本章前半の DX と合わせ、中小企業の GX についても調査を実施しました。今回の調査で、認知度や取り組み度合いそれぞれで、DX より GX の方が進んでいない、という現状が明らかになりました。具体的な取り組みを行っている企業においても、「温室効果ガス排出量の測定」の自社の現状を把握する取り組みを実施している企業はわずか 2 割弱でした。GX に限らず、経営施策を行う場合には目指すべきあるべき姿を設定し、現状を把握し、そのギャップを埋めることが重要です。その現状を把握するための取り

組みを行っている企業もわずかであり、手探りで GX を進めている企業も多いことでしょう。また、上流企業からの要求を受けている中小企業は、今回の調査では 1 割弱でした。ただ、GX はサプライチェーン全体で取り組む必要があり、今後要求される中小企業は確実に増えるでしょう。ぜひ、本章でもご紹介した伴走支援も活用し、GX を進める中小企業が増えることを期待します。

フォーバル GDX リサーチ研究所  
所長 平良 学

## 〈 調査協力会社 〉

株式会社フォーバル  
株式会社フォーバルテレコム  
ビー・ビー・コミュニケーションズ株式会社  
株式会社フォーキャスト  
株式会社 FIS ソリューションズ  
株式会社三好商会  
株式会社えすみ  
株式会社 進駈堂販売  
株式会社奈良事務機  
株式会社コーディネート（現 株式会社フォーバルクロスギア）  
株式会社アベヤス  
株式会社三知  
株式会社 Meisin  
株式会社エイエフシー  
株式会社トップ  
株式会社ファースト  
株式会社テクニカ  
株式会社アイビーコミュニケーションズ  
キンキテレコム株式会社  
株式会社マイプレジャー  
理研産業株式会社  
株式会社 TKF  
株式会社ベンハウス  
株式会社ポメルス  
ピープルソフトウェア株式会社

---

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 2025年版  
発刊日：2025年5月16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