

2021 年度下請中小企業・小規模事業者等活性化調査研究等事業

ポストコロナ時代における規模別・業種別に見た
中小企業の経営課題に関する調査報告書

2021 年 11 月

公益財団法人 全国中小企業振興機関協会

目次

第1章 調査の概要.....	1
1. 本調査の背景.....	1
2. 調査の全体像.....	2
(1) アンケート調査.....	2
(2) ヒアリング調査.....	3
(3) 委員会.....	3
3. 本報告書の構成.....	4
第2章 アンケート調査の結果.....	5
1. アンケート調査の設計.....	5
(1) 検証したリサーチ・クエスチョン.....	5
(2) アンケート調査の設計.....	5
2. アンケート調査の結果.....	8
(1) 回答企業の基本情報.....	8
(2) 中小企業が抱えている課題の前回調査との比較.....	17
(3) 中小企業がデジタル化において抱えている課題.....	27
(4) 中小企業がサステナビリティ（持続可能性）に資する取組において抱えている課題.....	48
(5) 中小企業における雇用・労働分野の取組状況.....	57
(補論) デジタル化やサステナビリティ（持続可能性）対応と地域との関係性.....	64
第3章 ヒアリング調査の結果.....	68
1. ヒアリング調査の概要.....	68
(1) ヒアリング調査の目的.....	68
(2) ヒアリング調査の方法.....	68
(3) ヒアリング調査の項目.....	69
2. ヒアリング調査の結果.....	70
(1) ヒアリング調査の調査対象の基本情報.....	70
(2) ヒアリング結果のポイント.....	72
第4章 中小企業が抱えている課題と求められる支援の方向性.....	78
1. 中小企業が抱えている課題のまとめ.....	78
(1) 中小企業のデジタル化における課題のまとめ.....	78
(2) 中小企業のサステナビリティ（持続可能性）対応における課題のまとめ.....	80
(3) 雇用・労働分野等その他の中小企業経営における課題のまとめ.....	83
2. アフターコロナに向けて中小企業に求められる取組のポイントと必要な支援の方向性.....	85
(1) 中小企業のデジタル化に向けた取組・支援の方向性.....	85
(2) 中小企業のサステナビリティ（持続可能性）対応に向けた取組・支援の方向性.....	91

(3) 中小企業の雇用・労働分野の取組・支援の方向性.....	93
3. おわりに.....	95
付録（ヒアリング記録）	96
参考（アンケート調査票）	147

第1章 調査の概要

1. 本調査の背景

2020 年から拡大が進む新型コロナウイルス感染症の流行により、日本のデジタル化の遅れが顕在化した。こうした中で、従来のアナログな業務プロセスをデジタル化する「デジタイゼーション」に取り組んだ上で、デジタル技術を活用してビジネスモデル全体を一新する「デジタライゼーション」を実現することが求められている¹。さらには、脱炭素をはじめとする環境への配慮や SDGs への取組に対する必要性の高まり、副業・兼業やテレワーク等の新たな働き方の普及等、企業を取り巻く社会経済環境の変化に対応した経営を行うことが求められている。

一方で、コロナ禍において多くの企業で事業活動が停滞する中、特に規模の小さい企業では売上・利益や資金繰りが悪化している企業も多いと考えられる。また、中小企業・小規模事業者では、コロナ禍で加速した環境変化への対応が遅れている可能性が高い。

ただし、中小企業・小規模事業者といっても一様ではなく、業種や規模、地域等によって事業の実態や課題、環境変化の影響は異なると想定される。2015 年度に当協会が「下請中小企業・小規模事業者等活性化調査研究等事業」として実施した属性別の中小企業・小規模事業者の調査と比較可能な形で本調査研究を実施することで、コロナ禍以降の環境変化を経た現在の経営課題等を分析することができると考えられる。

こうした背景を踏まえて、本年度の同事業として近年の環境変化が中小企業・小規模事業者にどのような経営課題を生んでいるかを規模別・業種別の違いに注目しながら明らかにし、ポストコロナに求められる解決の方法や支援施策の方向性を提示することを目的に本調査を実施した。

¹ 以降、「デジタル化」という言葉を用いる際には、デジタイゼーションとデジタライゼーションいずれも含む概念として使う。

2. 調査の全体像

本調査では、近年の社会経済環境変化の中で中小企業・小規模事業者が直面している経営課題を規模別・業種別の違いに注目しながら明らかにし、ポストコロナに求められる解決の方法や支援施策の方向性を提示することを目的として、中小企業・小規模事業者を対象としたアンケート調査、ヒアリング調査を実施するとともに、委員会を開催し、委員会における議論の中で、各委員より専門的見地から調査に対する助言を受けた。

図表 1 調査の全体像

項目	概要
アンケート調査	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 中小企業・小規模事業者における環境変化の影響、経営課題と課題解決の取組、課題解決に対する支援ニーズについてそれぞれ分析し、解決策・支援策の方向性を検討することを目的とするもの ✓ 中小企業基本法の定義に基づく全国の中小企業・小規模事業者 20,000 社を対象としたアンケート調査を実施
ヒアリング調査	<ul style="list-style-type: none"> ✓ アンケート調査の定量的なデータでは十分に把握することが難しい事項について、事業者の「生の声」で補完・深掘りすることを目的とするもの ✓ 地域や企業規模、業種等の基本的属性をばらつかせた中小企業・小規模事業者 11 社(団体)を対象に、オンラインでのヒアリング調査を実施
委員会	<ul style="list-style-type: none"> ✓ アンケート調査・ヒアリング調査の設計、調査結果の解釈や分析の視点、調査結果を踏まえた中小企業・小規模事業者の経営上の課題解決手法や支援の方向性について、専門的見地から助言を受けることを目的とするもの ✓ 「コロナ禍において新たに顕在化・重大化した中小企業・小規模事業者に関する課題についての専門的な知見」、「経営学や中小企業論等、中小企業・小規模事業者の実態についての専門性」、「アンケート調査やヒアリング調査等の分析手法に関する専門性」を有する専門家 4 名を委員として選定し、全 3 回の委員会を開催

(1) アンケート調査

①調査時期

2021 年 7 月 12 日（月）～8 月 31 日（火）

②調査方法

紙面の調査票を調査対象宛てに発送

③調査対象

中小企業基本法の定義に基づく全国の中小企業・小規模事業者 20,000 社

④回収数・回収率

回収数：2,801 件

回収率：14.0%

(2) ヒアリング調査

①調査時期

2021年8月6日（金）～9月24日（金）

②調査方法

中小企業・小規模事業者へのヒアリング（Web 会議ツールを利用）

③調査対象

デジタル化、サステナビリティ（持続可能性）対応、働き方改革等のコロナ禍において顕在化・重大化した課題に対して先進的な取組を行う中小企業・小規模事業者。または、これらの課題について取組を進めている中小企業・小規模事業者。

(3) 委員会

①委員会の構成

当協会内に委員会（委員会名：規模別・業種別の中小企業・小規模事業者の経営課題の動向と実態に関する調査委員会）を設置し、検討を行った。委員及びオブザーバーについては以下の通りである。

図表 2 委員一覧（順不同・敬称略）

委員名	所属
高橋 徳行 （※委員長）	武蔵大学 副学長・経済学部教授
磯部 和郎	税理士 磯部和郎事務所 所長
藤井 辰紀	株式会社日本政策金融公庫 総合研究所 中小企業研究第一グループ グループリーダー
藤野 洋	西武文理大学 サービス経営学部 教授

図表 3 オブザーバー（敬称略）

オブザーバー名	所属
横田 純一	中小企業庁 経営支援部 技術・経営革新課（イノベーション課） 課長

②開催概要

各委員会の開催日程、主な議題については以下の通りである。

図表 4 各委員会の開催概要

回	開催日程	主な議題
第1回	2021年6月16日(水) 16:00～18:00	(1)委員長選出 (2)調査の概要について (3)アンケート調査について (4)ヒアリング調査について (5)今後の進め方(スケジュール等)について
第2回	2021年8月18日(水) 13:30～15:30	(1)アンケート調査の結果(速報)について (2)ヒアリング調査の結果(速報)について (3)今後の進め方(スケジュール等)について
第3回	2021年9月29日(水) 10:00～12:00	(1)ヒアリング調査の結果について (2)最終報告書の取りまとめの方向性について (3)今後の進め方(スケジュール等)について

3. 本報告書の構成

本報告書では、まず第1章において、調査における基本的な考え方を示し、調査の全体像を提示している。第2章ではアンケート調査結果、第3章ではヒアリング調査結果の取りまとめ結果を整理した。最後に第4章において、まとめとして本調査全体を概観し中小企業が抱えている課題と、今後求められる支援の方向性について整理した。

第2章 アンケート調査の結果

1. アンケート調査の設計

(1) 検証したリサーチ・クエスチョン

本調査での目的を踏まえて、アンケート調査においては以下のリサーチ・クエスチョンの検証を行った。

図表 5 検証したリサーチ・クエスチョン

【前回調査との比較】
①コロナ禍において、中小企業が抱えている課題はどのように変化したか
②コロナ禍において、中小企業が抱えている課題は、規模別・業種別でどのような傾向があるか
【アフターコロナに向けた取組の課題と対応の実態の把握】
③中小企業のデジタル対応における課題はどのようなものか
④中小企業のサステナビリティ(持続可能性)対応における課題はどのようなものか
⑤コロナ禍以前より重大な問題であった人材確保や働き方改革への対応における課題はどのようなものか

(2) アンケート調査の設計

①アンケート調査概要

アンケート調査の実施概要、調査票配布先の内訳について以下に示す。

図表 6 アンケート調査の概要

項目	概要
対象先	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 中小企業・小規模事業者 20,000 社 ✓ 中小企業基本法の定義に基づく中小企業・小規模事業者
割付	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 業種区分について <ul style="list-style-type: none"> ➢ 2015 年度調査で実際に発送・回収した区分から、「医療業(医療法人)」、「福祉業(社会福祉法人)」、「福祉業(社会福祉法人除く)」を削除 ➢ コロナ禍以降、他業種と比べて業績の推移が堅調であり、DX の取組や外部連携も進んでいる可能性のある「情報通信業」を追加 ✓ 売上高分布、地域分布について <ul style="list-style-type: none"> ➢ 東京商工リサーチが保有する企業情報は、全国の全企業数の半数程度であり、20,000 件のサンプルを抽出する場合、分布は母集団と相当に近いものとなることから、業種区分のみの割付

項目	概要
調査期間	✓ 調査票発送日:2021 年 7 月 12 日(月) ✓ 書面上の回答期日:2021 年 7 月 23 日(金) ✓ 調査票受付締切日:2021 年 8 月 31 日(火)
調査方法	✓ 印刷した調査票を依頼状等と合わせて封入・各企業宛てに発送 ✓ 発送後、回答期日前に督促を実施
回収数	✓ 2,801 件
回収率	✓ 14.0%

図表 7 調査票配布先の内訳

	件数
製造業	4,500
飲食業	2,000
飲食以外の小売業	2,500
卸売業	2,000
建設業	2,000
情報通信業	2,000
運輸業	2,000
宿泊業	1,000
その他サービス業	2,000
(合計)	20,000

(注) 業種別の回答率は 11 頁の図表 15 を参照。

②設問項目の構成

図表 8 調査項目一覧

分類	項目
会社概要	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 会社概要(所在地、創業年、親会社の有無、経営者の年齢、資本金、従業員数) ✓ 主な業種 ✓ 経営者区分、事業承継の時期 ✓ 直近決算期 ✓ 直近、直近より1期前、直近より2期前の売上高 ✓ 直近、直近より1期前、直近より2期前の営業利益率
経営課題	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 特に重要な経営課題 ✓ 経営改善に向けた取組状況、成果
デジタル化の取組	<ul style="list-style-type: none"> ✓ デジタル化の取組についての従業員の利活用状況 ✓ デジタル化の取組によって得られた成果 ✓ デジタル化の取組を進めるに当たり要請や助言を受けた先 ✓ デジタル化に取り組む上での主な課題
サステナビリティ(持続可能性)への配慮	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 持続可能性に配慮した取組の重要性の認識、取組状況 ✓ SDGs の認知、取組状況 ✓ 持続可能性に関連する取組を進めるに当たり要請や助言を受けた先
雇用に関連する取組	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 新しい働き方に係る取組についての取組状況
その他	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 事業承継の予定 ✓ コロナ禍以前におけるインバウンド向けの取引状況 ✓ コロナ禍によるインバウンドへの販売・サービス提供の状況変化が経営に及ぼした影響 ✓ 経理・支払や販売・購買等の事務業務の際に利用しているツール・手段 ✓ 経理・支払や販売・購買等の事務業務のデジタル化による効果

2. アンケート調査の結果

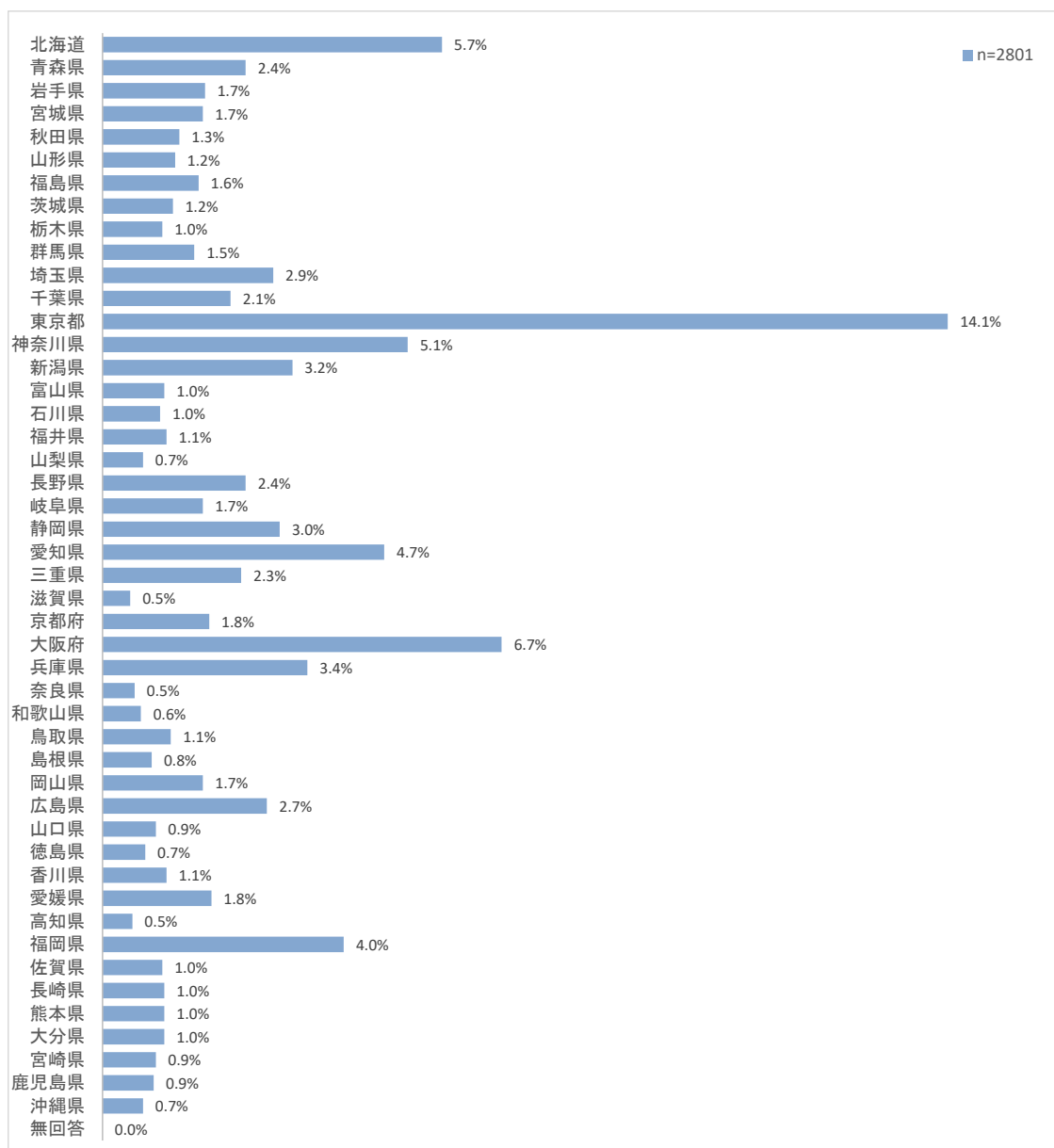
(1) 回答企業の基本情報

ここでは、まず、アンケート調査に回答した企業について、基本的な情報を掲載する。

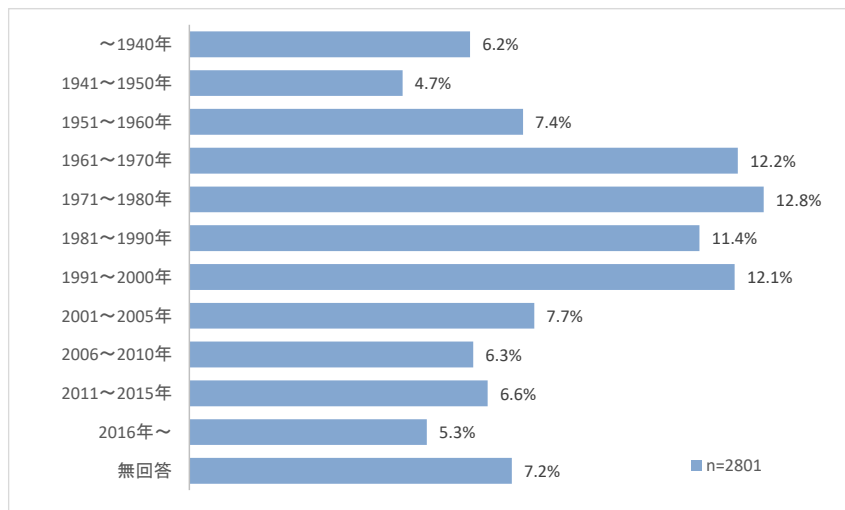
①概要

以下は、回答企業における所在地、創業年、親会社の有無、経営者の年齢、資本金、従業員数についての結果をまとめたものである。

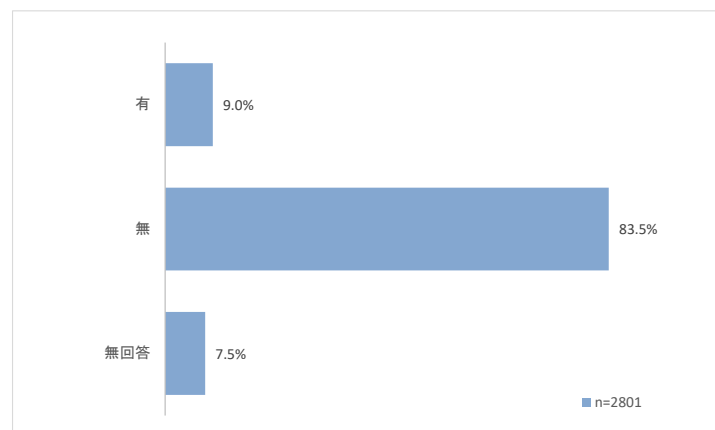
図表 9 所在地



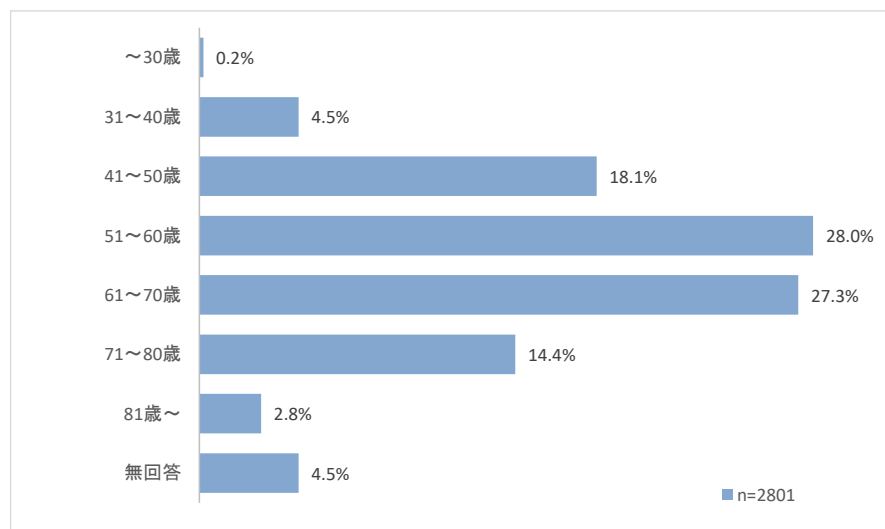
図表 10 創業年



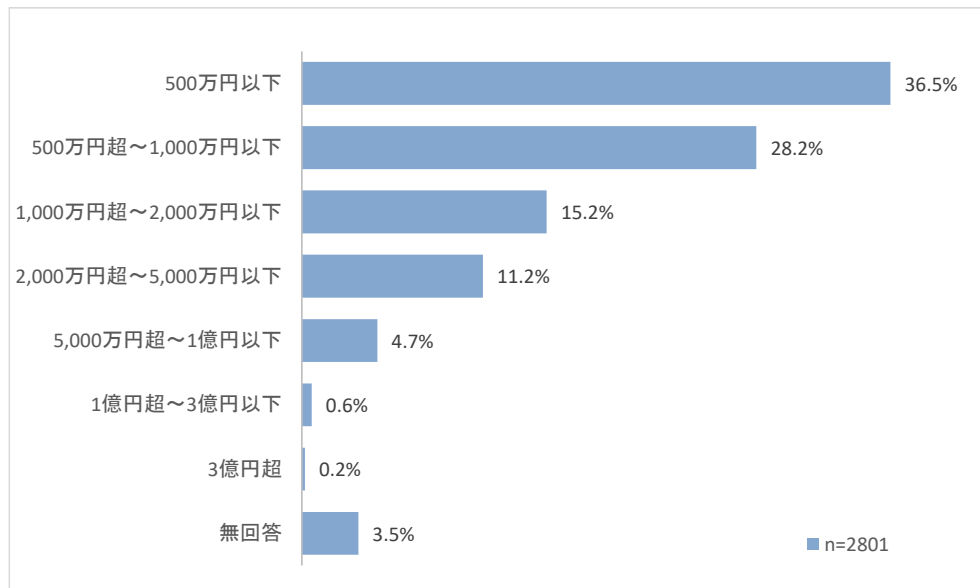
図表 11 親会社の有無



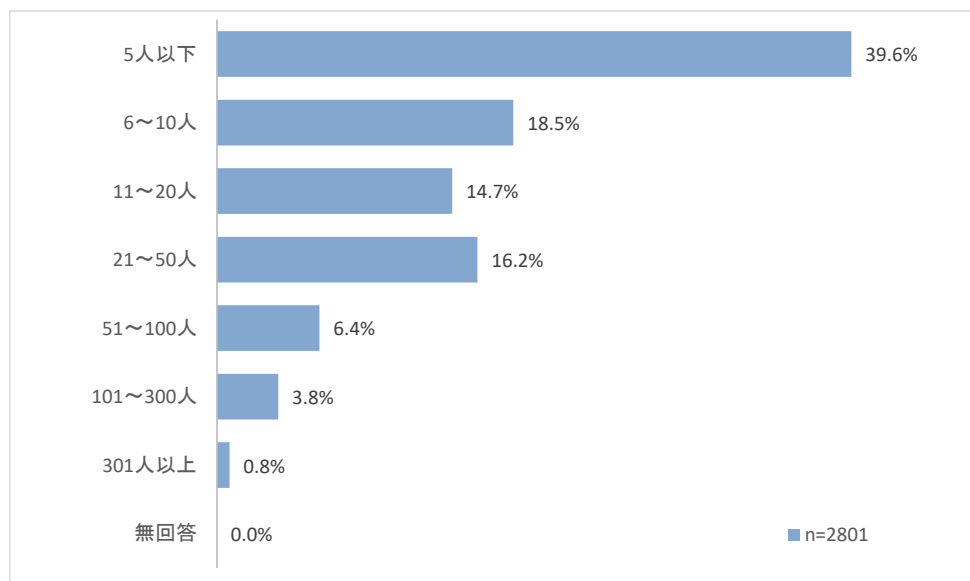
図表 12 経営者の年齢



図表 13 資本金



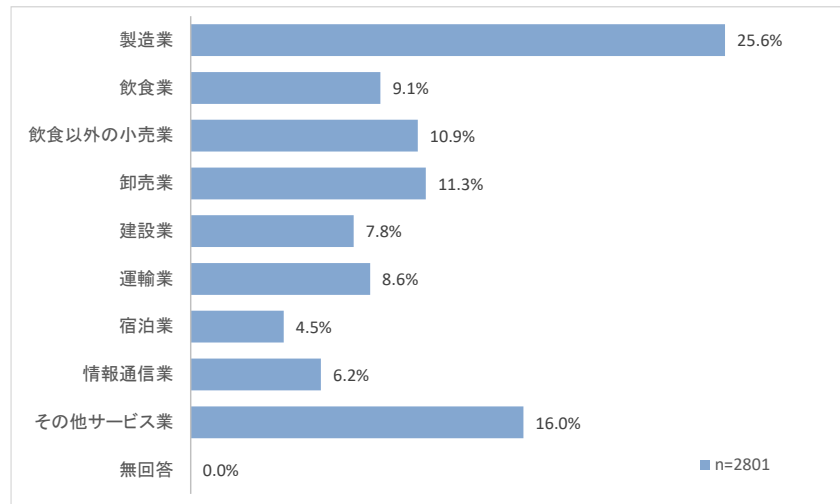
図表 14 従業員数



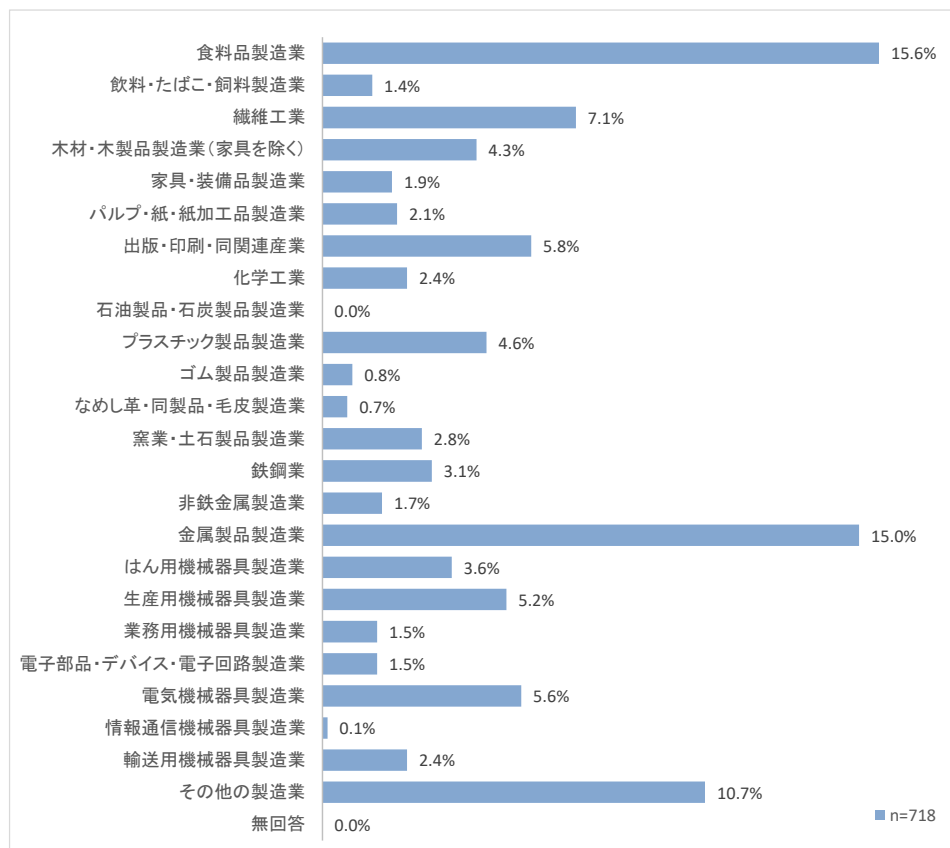
②業種

以下は、回答企業の業種についての結果をまとめたものである。製造業の企業については、中分類の業種も確認している。

図表 15 業種



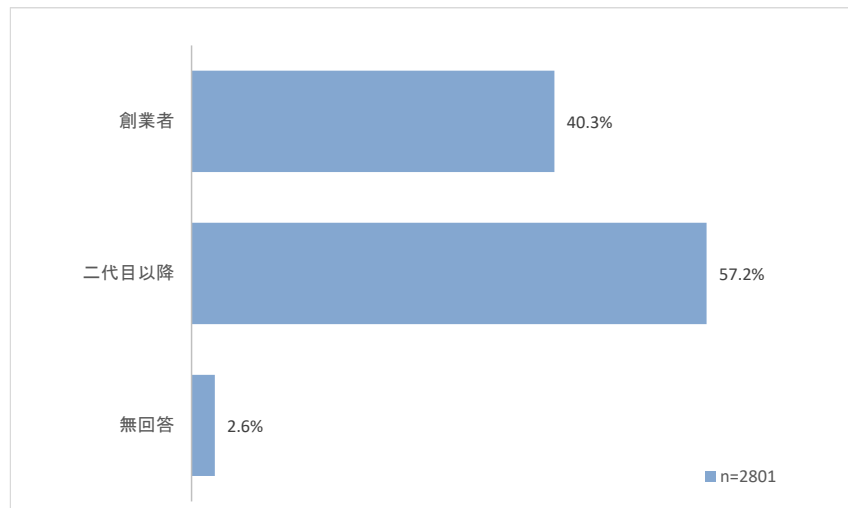
図表 16 製造業における中分類の業種



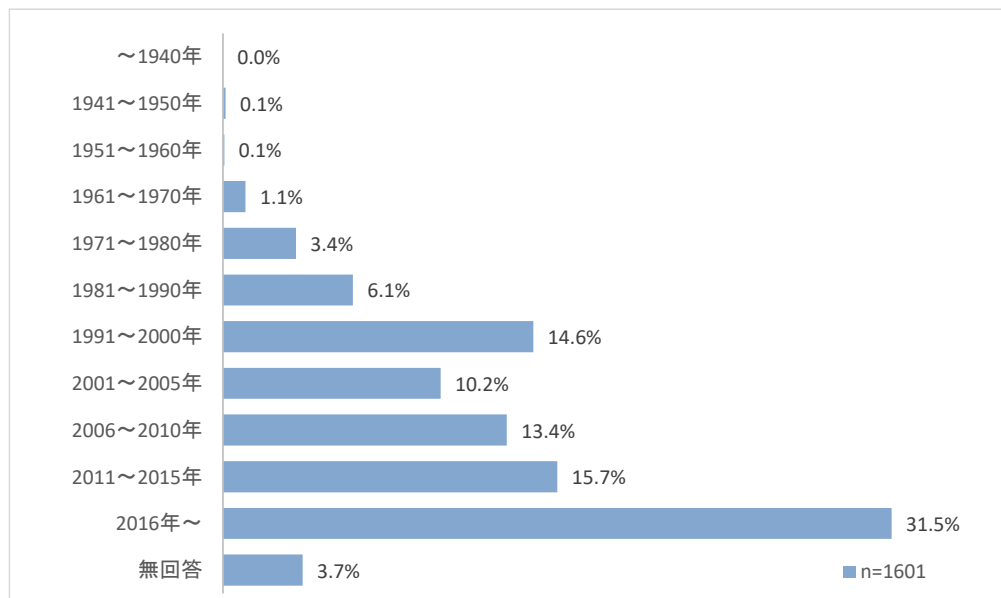
③経営者の世代

以下は、回答企業の経営者について、創業者か二代目以降であるかについて尋ねた結果をまとめたものである。また、二代目以降と回答した企業については、事業承継の時期も確認した。

図表 17 経営者の世代



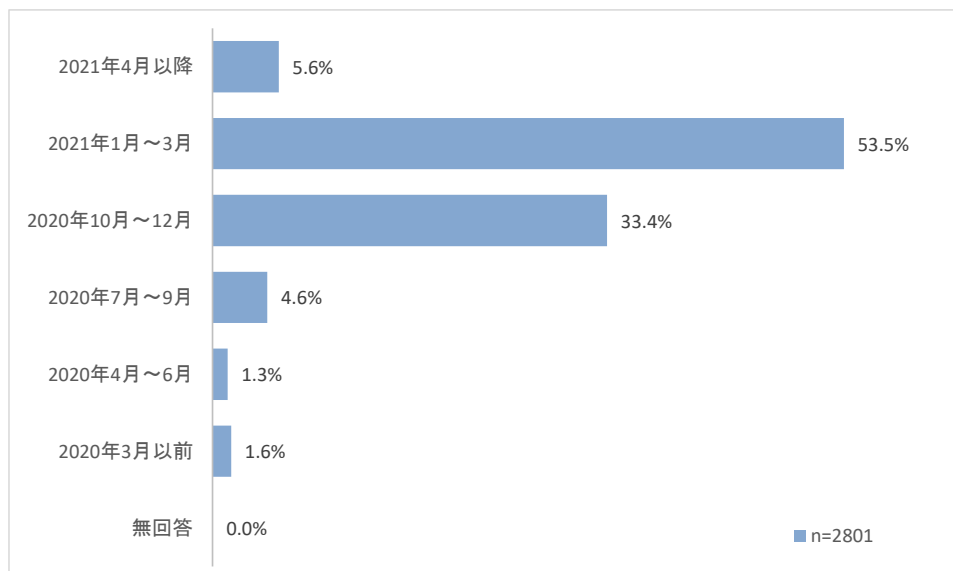
図表 18 事業承継の時期



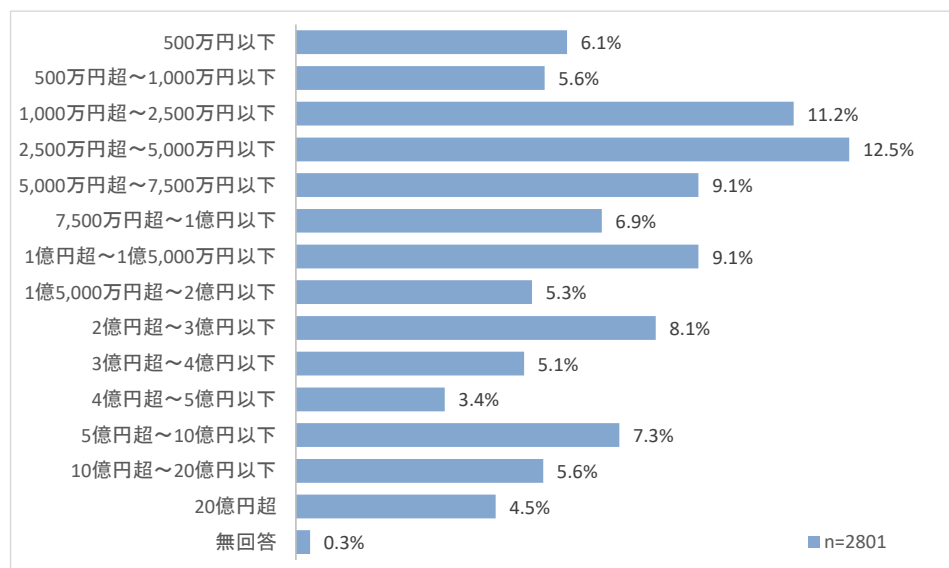
④財務状況

以下は、回答企業の財務状況について、直近決算期のほか、直近決算期、直近決算期の1期前、直近決算期の2期前における売上高及び営業利益率について尋ねた結果をまとめたものである。

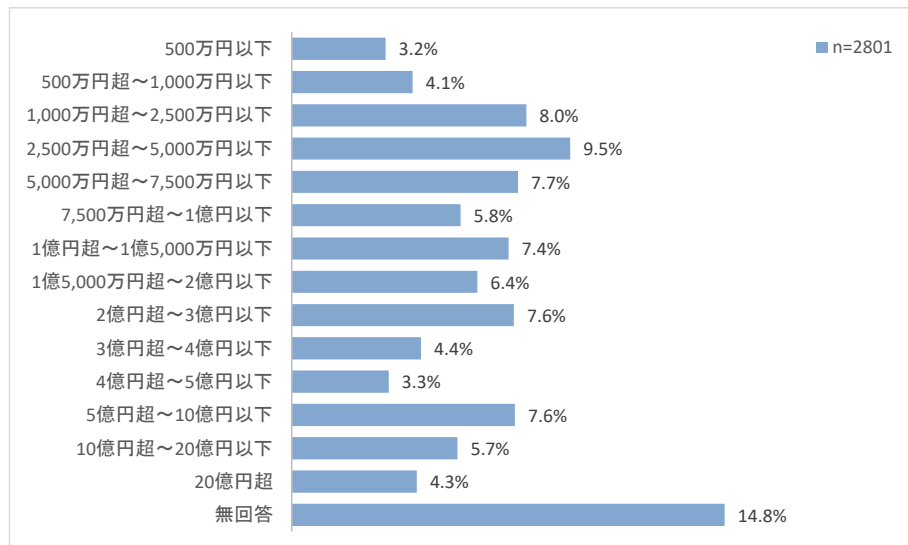
図表 19 直近決算期



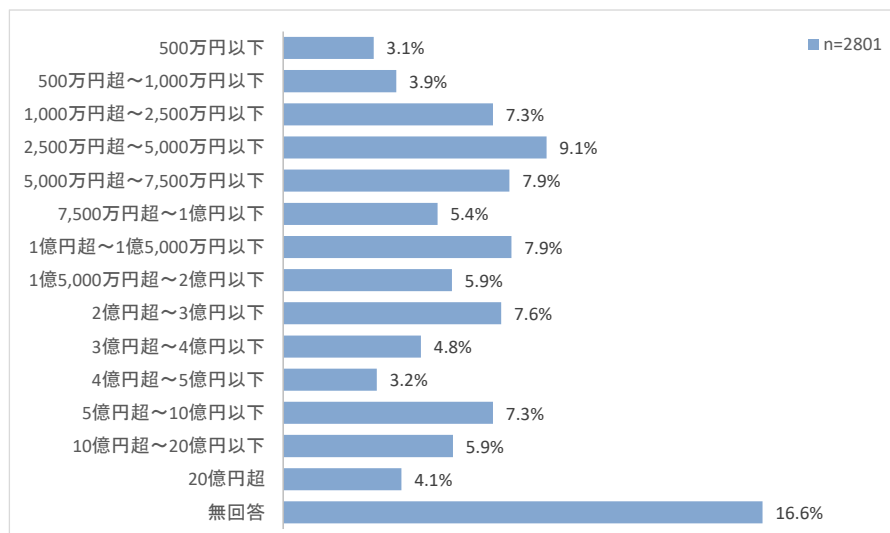
図表 20 売上高（直近決算期）



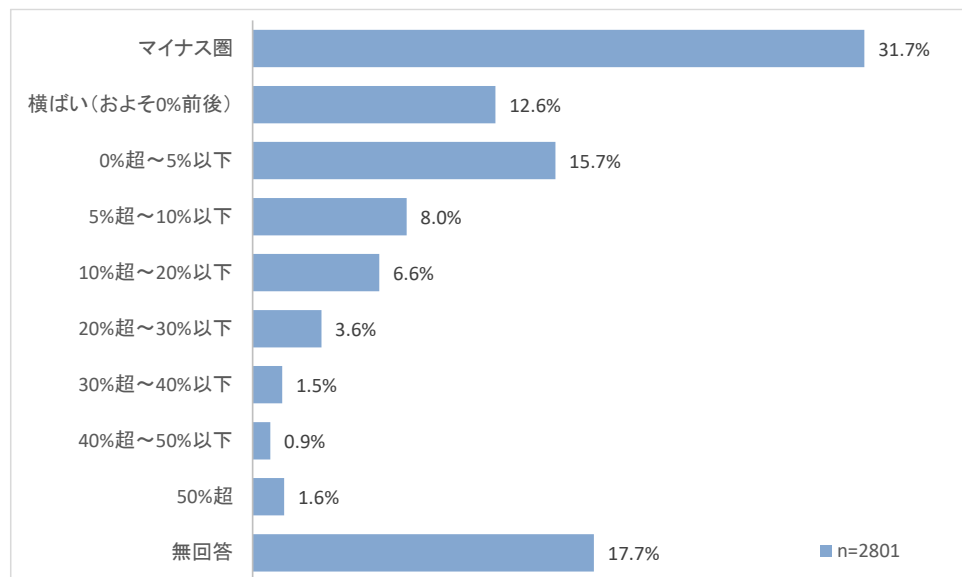
図表 21 売上高（1 期前）



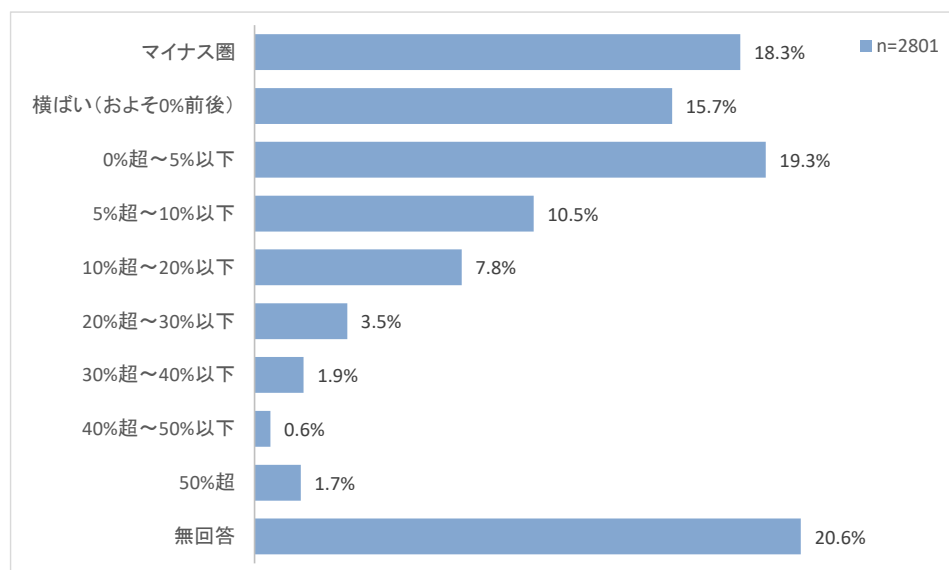
図表 22 売上高（2 期前）



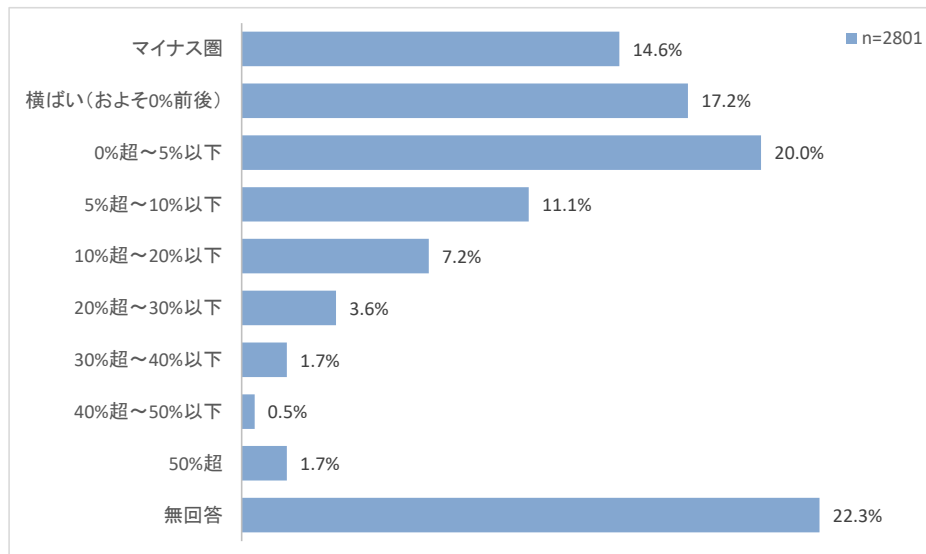
図表 23 営業利益率（直近決算期）



図表 24 営業利益率（1期前）



図表 25 営業利益率（2 期前）



(2) 中小企業が抱えている課題の前回調査との比較

ここでは、前回調査（2015 年度）で扱った中小企業が抱えている課題について、本調査でも引き続き尋ねたものについて比較することで、中小企業が抱えている課題の変化について検討を行う。

①前回調査における経営課題

以下は、前回調査において、業種別に 1～3 番目に重視している経営課題について結果をまとめたものである。「新規顧客の獲得」、「既存顧客との関係強化」といった販路の確保に係る取組、人材の確保・育成に係る取組を重視しているのが分かる。

中小企業では、少子高齢化を背景とした人手不足、人口減少による国内需要の縮小を背景に、販路や人材の維持・確保が慢性的な課題になっている状況が推察される。

図表 26 2015 年度調査における経営課題

	該 当 企 業 数	新 規 顧 客 の 獲 得	強 化 既 存 顧 客 と の 関 係	人 材 の 確 保	人 材 育 成 の 強 化
合計	4,320	24.6	20.0	19.8	8.2
製造業	1,046	23.0	19.7	12.8	7.8
飲食業	319	23.5	8.8	27.6	11.0
飲食以外の小売業	356	32.6	26.7	9.8	4.5
卸売業	384	31.3	23.7	9.1	7.0
建設業	436	17.9	23.2	25.0	10.1
運輸業	471	13.2	25.3	35.9	6.8
宿泊業	176	27.8	11.9	25.6	11.9
その他サービス業	710	29.3	22.0	16.5	8.7

(注 1) 比較のために両調査で対象とした業種のみを掲載している。合計は掲載していない業種も含んでいる。

(注 2) 各業種で 1～3 番目に重視している課題に水色で網掛けを付している。

②今回調査における経営課題

以下は、今回調査において、業種別に1～3番目に重視している経営課題について結果をまとめたものである。

「既存顧客との関係強化」や「国内市場におけるシェアの拡大」といった販路に係る取組、人材の確保や育成に係る取組の重要度が高いほか、製造業、小売・卸売業で各種コスト低減が重要な課題になっている。さらに、飲食以外の小売業では借入依存度の低減も課題になっており、コロナ禍における借入増加や売上減少の影響によるものと思われる。

また、卸売業で新製品・サービスの開発が重要な課題となっているが、ヒアリング調査によると、新しい生活様式が普及する中で需要が増えた商品の取扱を増やす等の取組を行っていた卸売企業も存在しており、コロナ禍の影響を反映したものである可能性が考えられる。

図表 27 2021 年度調査における経営課題

	該 当 企 業 数	シ ン ジ エ ア の 市 場 に お け る	強 化 既 存 顧 客 と の 関 係	新 製 品 ・ サ ー ビ ス の 開 発	製 造 業 の コ ス ト ・ 販 売 の 低 減	借 入 依 存 度 の 低 減	人 材 の 確 保 ・ 増 員	人 材 育 成 の 強 化
合計	2,801	22.0	38.8	16.2	20.6	12.7	30.0	28.0
製造業	718	25.5	34.7	19.6	27.6	11.1	25.2	28.3
飲食業	255	15.3	27.8	18.8	21.6	12.9	23.5	26.7
飲食以外の小売業	305	16.1	48.5	10.8	24.9	20.0	19.3	19.7
卸売業	316	30.4	48.4	23.7	23.7	13.6	20.3	20.6
建設業	219	11.0	43.4	1.8	23.3	12.3	44.3	37.0
運輸業	241	13.7	34.4	8.3	12.9	15.8	51.5	33.6
宿泊業	125	33.6	28.8	8.0	13.6	16.8	24.0	16.8
その他サービス業	447	21.3	40.0	15.7	14.3	8.3	34.7	32.2

(注1) 比較のために両調査で対象とした業種のみを掲載している。合計は掲載していない業種も含んでいる。

(注2) 各業種で1～3番目に重視している課題に水色で網掛けを付している。

③経営課題についての時系列比較

①②より、前回調査及び今回調査で重視している経営課題の傾向を比較すると、まず販路の確保に係る課題が最も重要であり、次いで人材の確保、人材の育成という順番で重視される傾向は、基本的にこの5年間で変わっていないことが分かる。なお、前回調査から今回調査にかけて選択肢の加除、統合を行っており、「新規顧客の獲得」は削除されているが、代わりに類似する内容の「国内市場におけるシェア拡大」の回答結果が比較的上位となっており、新規顧客の確保と既存顧客の維持はともに重要な課題であり続けていると考えられる。

人口減少とそれに伴う人手不足や国内市場縮小という国内トレンドが今後も続く中、中小企業においても、高付加価値化や省力化といった生産性向上の取組を中長期的に継続して行うことが必要になると思われる。

一方、前回調査と比べて今回調査では、新製品・サービスの開発、コスト低減、借入依存度の低減といった課題の重要度が高くなっている。これらは、コロナ禍で生じた新たなニーズへの対応や、コロナ禍以降の売上減少に起因する財務状況の悪化への対応として、喫緊の課題になっていると考えられる。

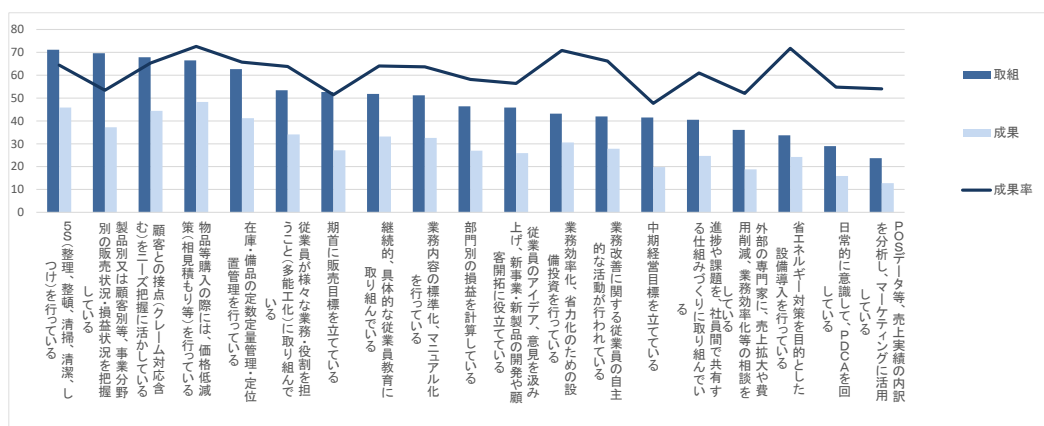
④生産性向上の取組と成果についての時系列比較

次の2つの図表は、前回調査及び今回調査において、生産性向上の取組について、取り組んでいる企業の割合と成果の出ている企業の割合、及び取り組んでいる企業に占める成果の出ている企業の割合（成果率）を、取り組んでいる順に示したものである。なお、前回調査から今回調査にかけて一部の選択肢を削除している。

実施されている取組の順番は、今回調査と前回調査を比べると若干前後しているものの、概ね変化していない。セグメント別の損益管理、5Sの徹底や在庫・備品の定量・定位置管理、物品購入時の相見積等、現場レベルにおけるモノやカネの管理は、以前から現在にかけて、中小企業において適切に行われてきたことが伺える。

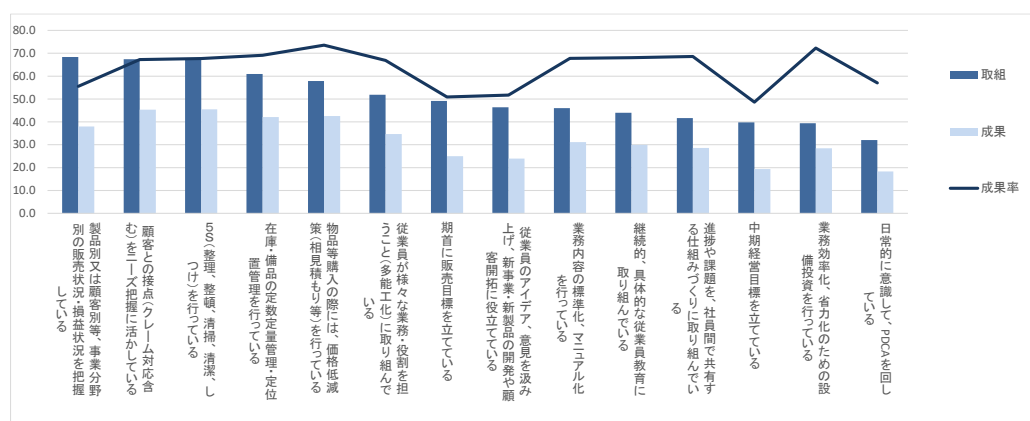
一方、中期経営目標の策定やPDCAの実行といった取組は実施割合が両調査において低くなっており、現場レベルで把握した現状を、企業経営全体のあり方に繋げたり、現状を改善してあるべき姿に近付けたりするような取組が不十分なままになっていると考えられる。中小企業における生産性を中長期的に向上させていく上で、まず経営全体の目指す方向性を明確化し、現状とのギャップを解消するような取組が重要となる可能性がある。

図表 28 前回調査（2015 年度）における生産性向上の取組と成果



(注) 単位はパーセント。

図表 29 今回調査における生産性向上の取組と成果



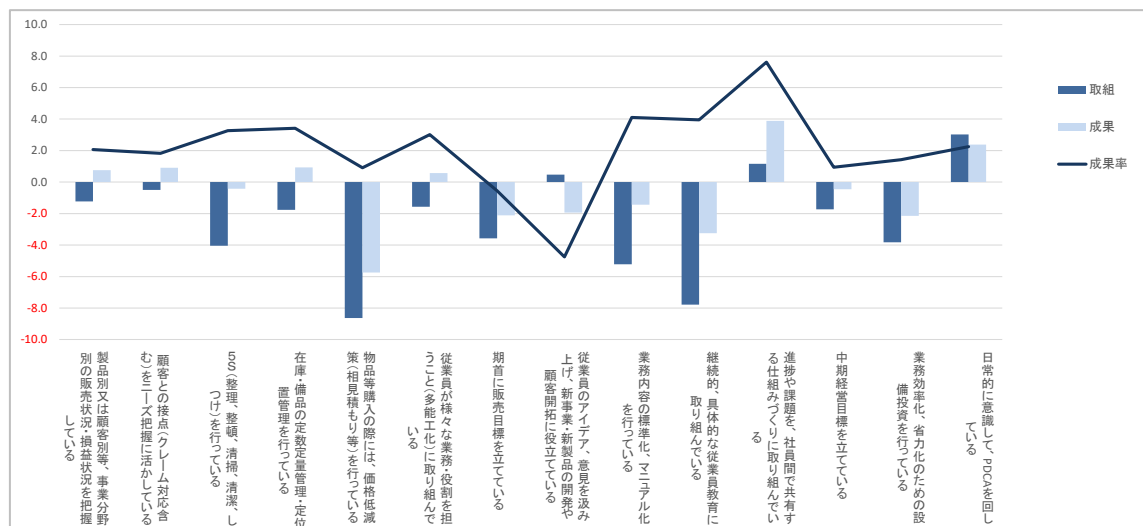
(注) 単位はパーセント。

また、以下の図表は、それぞれの取組ごとに、実施している企業の割合、成果が出ている企業の割合、成果率について「今回調査結果—前回調査結果」の差を示したものである。

多くの取組で実施割合が減った一方、成果割合は、実施割合ほどは減らず、むしろ増えたものも多く、結果として多くの取組で成果率は伸びている。コロナ禍直後の一時的な傾向か、コロナ禍に関係なく進んでいる傾向かの識別に注意を要するが、生産性向上の取組について、成果を出せる見込みのある企業しか実施しなくなっている可能性が推察される。

一方で、進捗・課題の社員間共有の仕組作りの取組は実施・成果割合ともに増えており、コロナ禍以降進んだグループウェア等のコミュニケーションツールの導入が取組を促した可能性も考えられる。また、日常的に PDCA を回す取組についても、実施・成果割合ともに増えている。

図表 30 取組ごとの実施している企業の割合、成果が出ている企業の割合、成果率の「今回調査結果—前回調査結果」



(注) 比較のために両調査で確認した取組のみを掲載している。

⑤IT ツールの導入についての時系列比較

以下の2つの図表は、前回調査及び今回調査において、IT ツールの導入状況を導入している順に示したものである。前回調査では、オフィスシステムや電子メール、給与・経理パッケージソフトの導入が進んでいたが、この5年間でこれらのツールの利用は一般的となったと判断し、今回調査では削除した。代わりに、近年のデジタル化のトレンドでもある情報セキュリティソフトやキャッシュレス決済、Web 会議等を追加した。

前回調査において、オフィスソフトやメールの導入等の選択肢を除くと、自社 Web サイトの開設、ERP（基幹業務統合ソフト、全社統合システム）²、EDI（電子受発注情報管理）等が上位となるが、これらの選択肢は今回調査においても導入率は上位となっており、引き続き中小企業で導入の進んでいるツールと言える。

新たに追加した選択肢では、情報セキュリティソフトが飲食業、飲食以外の小売業、宿泊業以外の業種で導入割合が高く、キャッシュレス決済が飲食業、飲食以外の小売業、宿泊業で多く導入している。また、宿泊業では Web サイト上での自社製品・サービスの販売も多くの企業で取り組んでいる。デジタル化がコロナ禍の影響で加速し、テレワーク等の普及によって情報セキュリティソフトの重要性が増すとともに、飲食業、飲食以外の小売業、宿泊業のテレワークの難しい対面型の業務でもアフターコロナのニーズに対応したデジタル化を行ってきたと推察される。

図表 31 2015 年度調査における IT ツールの導入状況

	ルム一 等（ワ ード、 スエ クス セテ	電 子 メ ー ル	バ給 ッ与 ケ、 ー、 経 理 ソ業 フ務 トの	開へ自 設ホ社 ーウ ムエ ペブ ーサ ジイ ン） の	等統会調 ソ合計達 ンな、生 フど産 （へ基 E幹販 R業売 P務、	D受求電 I発書子 等注）文 情で書 報（へ 管商注 理取文 （引・ Eや請	の自ウ 販社エ 売製ブ 品サ ・サイ ・ス ーによ スる	ケ報ケグ ー共ジョ ーショ ルやー ンコル ミ・ブ ニユウ ニミエ 情ス	情スマ 報ホ 提ア 供プ リに よる
合計	84.1	83.1	60.9	57.4	44.4	34.8	25.2	23.3	13.1
製造業	86.6	87.6	64.2	59.0	46.4	43.2	24.4	23.6	6.6
飲食業	70.2	67.4	51.4	63.6	29.2	20.7	30.4	18.8	34.8
飲食以外の小売業	80.6	76.4	51.4	53.9	45.5	37.6	34.8	19.1	13.8
卸売業	85.9	86.2	57.0	54.4	55.5	45.6	27.3	25.0	9.1
建設業	86.5	90.1	56.0	40.1	39.2	33.7	13.1	18.3	7.6
運輸業	83.4	77.3	66.7	38.4	42.7	29.5	13.2	19.3	8.9
宿泊業	85.8	86.9	65.9	95.5	53.4	28.4	76.7	17.6	53.4

（注1）比較のために両調査で対象とした業種のみを掲載している。合計は掲載していない業種も含んでいる。

（注2）各業種が1~3番目に導入しているツール等に水色で網掛けを付している。

（注3）全体から非該当・未導入及び無回答先を除いて算出している。

² Enterprise Resource Planning の略。財務会計、在庫管理、売上管理等の基幹となる業務システムを統合して管理し、業務効率化による生産性向上を目的とする基幹業務統合ソフト、全社統合システムを指す。調査票においては、基幹業務統合ソフト、全社統合システムのいずれの表現もあるが、本稿ではいずれも同じ ERP を指すものである。

図表 32 2021 年度調査における IT ツールの導入状況

	設(自 社 Web ページ)の 開	ソ計調 フ達、 トの生 (E基 R幹 P業 等務 統 合 会)	情報セ のキュ リテ ィソ フ	等注書電 情(文 報で書 管の商 理取引 (E文 Dや・ I受請 発 求)	のキ ャ ッ シ ュ レ ス 決 済 等	売社 W 製 e b 品 品・ ・サ ・サイ ・トに ・ビ ・ス の 販 自	ン有ジグ や製ル コール ミュー ニ・業 ケ務ア ー情(ハ シ報ス ヨ共ケ	(社内 O C R 文 書 等 の 電 子 化)	入実 W 化 化・ ・強 会 化 議 の 導 入 ・ 充	をデ 活用 した 業 務 効 率 技 術	化ケ デー ・タ 高活 度用 化の デ ジ タル	電社 子内 化 化 の 議 ・決 裁 等 の
合計	62.1	57.2	56.7	48.2	41.3	39.8	38.2	36.7	36.4	26.5	21.0	20.1
製造業	63.0	60.9	59.1	51.9	31.8	37.6	35.0	35.8	36.2	37.2	18.7	17.0
飲食業	54.9	42.0	28.2	32.2	60.0	35.7	26.7	20.8	16.1	8.2	15.7	12.5
飲食以外の小売業	56.7	52.1	48.5	47.5	63.0	41.0	26.6	25.9	22.6	14.1	20.0	13.1
卸売業	66.1	76.3	64.2	64.2	32.3	44.0	43.4	43.4	43.7	23.1	23.1	25.6
建設業	41.1	47.5	47.9	43.4	20.5	19.2	31.5	32.0	26.5	37.0	15.1	17.8
運輸業	49.8	53.9	52.7	36.9	31.5	27.4	32.8	30.3	28.6	19.9	14.1	15.4
宿泊業	77.6	53.6	44.0	35.2	72.0	69.6	32.0	24.8	22.4	19.2	29.6	14.4

(注 1) 比較のために両調査で対象とした業種のみを掲載している。合計は掲載していない業種も含んでいる。

(注 2) 各業種が 1～3 番目に重視している課題に水色で網掛けを付している。

(注 3) 全体から非該当・未導入及び無回答を除いて算出している。

また、以下の図表は、それぞれのツールごとに、導入している企業の割合について、「今回調査結果—前回調査結果」の差を示したものである。

今回調査では、前回調査時点で導入率が 100%に近くなっていたオフィスシステムや電子メールを除いて調査したが、全体的にほとんどのツールで導入率が向上しており、中小企業でも新たな IT ツールの導入が徐々に進んできていることが分かる。

また、特に卸売業における導入率の上昇幅が各ツールで大きくなっているが、これは、大手流通業者のもとに業界内で統一的な EDI の導入が進むなど、過去数年で流通 BMS³をはじめとした面的な取組が進行したためと考えられる。

図表 33 取組ごとの導入割合についての「今回調査結果—前回調査結果」

	ソ計調 フ達、 トの生 (E基 R幹 P業 等務 統 合 会)	等注書電 情(文 報で書 管の商 理取引 (E文 Dや・ I受請 発 求)	ン有ジグ や製ル コール ミュー ニ・業 ケ務ア ー情(ハ シ報ス ヨ共ケ	設(自 社 Web ページ)の 開	売社 W 製 e b 品 品・ ・サ ・サイ ・トに ・ビ ・ス の 販 自
合計	12.8	13.4	14.9	4.7	14.6
製造業	14.5	8.7	11.4	4.0	13.2
飲食業	12.8	11.5	7.9	-8.7	5.3
飲食以外の小売業	6.6	9.9	7.5	2.8	6.2
卸売業	20.8	18.6	18.4	11.7	16.7
建設業	8.3	9.7	13.2	1.0	6.1
運輸業	11.2	7.4	13.5	11.4	14.2
宿泊業	0.2	6.8	14.4	-17.9	-7.1

(注) 比較のために両調査で対象とした業種、選択肢のみを掲載している。合計は掲載していない業種も含んでいる。

³ 流通ビジネスメッセージ標準[®] の略。消費財流通業界で唯一の標準となることを目標に策定している、メッセージ（電子取引文書）と通信プロトコル/セキュリティに関する EDI 標準仕様を指す。
(<https://www.dsri.jp/ryutsu-bms/standard/standard01.html>)。

⑥IT ツールの利活用についての時系列比較

以下の 2 つの図表は、前回調査及び今回調査において、IT ツールの利活用状況について、利活用されている順に結果を示したものである。

前回調査では、オフィスシステムや電子メール、給与・経理パッケージソフトの利活用が進んでいたが、IT ツールの導入状況と同様に、今回調査では削除し、代わりに、情報セキュリティソフトやキャッシュレス決済等の選択肢を追加した。

今回調査では、自社 **Web** サイトの開設、**ERP** がほとんどの業種で利活用割合が高くなっている。また、飲食業、飲食以外の小売業、宿泊業以外で情報セキュリティソフトの利活用が、飲食業、飲食以外の小売業、宿泊業ではキャッシュレス決済の利活用が進み、特に宿泊業では **Web** を通じた製品・サービスの販売も利活用が進むなど、**IT** ツールの導入状況と同様の傾向となっている。一方、**EDI** については、他のツールに比して、導入割合は高かったものの、利活用割合は低くなっている。**EDI** は特に外部との取引業務に係るツールであり、自社で導入しても取引先が導入しないと有効に利活用しにくいという特徴があり、利活用状況が低い原因になっている可能性がある。

図表 34 2015 年度調査における IT ツールの利活用状況

電子メール	給与、経理業務の パッケージソフト	調達、生産、販売、 会計などの基幹業務 統合ソフト（ERP 等）	電子文書（注文・請 求書）での商取引（E DI等）	電子文書（注文・請 求書）での商取引（E DI等）	電子文書（注文・請 求書）での商取引（E DI等）	電子文書（注文・請 求書）での商取引（E DI等）
合計	55.9	54.1	40.3	21.5	18.5	12.2
製造業	58.6	61.8	44.1	23.9	23.1	12.3
飲食業	35.7	34.8	33.2	11.6	9.1	8.5
飲食以外の小売業	46.1	44.1	30.1	22.8	18.0	9.6
卸売業	58.1	58.9	39.6	29.9	27.1	13.3
建設業	58.0	60.6	35.8	16.7	17.0	8.0
運輸業	51.2	42.3	41.8	20.4	15.7	9.6
宿泊業	59.7	60.2	47.7	27.8	12.5	6.3

(注1)比較のために両調査で対象とした業種のみを掲載している。合計は掲載していない業種も含んでいる。

(注2) 各業種で1～3番目に重視している課題に水色で網掛けを付している。

(注3)「十分利活用されている」の回答割合を掲載している。

図表 35 2021 年度調査における IT ツールの利活用状況

データ活用による マーケティングのデ ジタル化・高度化	社内の裏議・決裁等 の電子化	データやデジタル技 術を活用した業務効 率化	社内文書の電子化 (OCR等含む)	Web会議の導入・ 充実化、遠隔業務の 導入・強化	電子文書(注文・請 求書)での商取引・諸 受発注情報管理(EDI等)	Webサイトによる 自社製品・サービス の販売	デジタルブウェア(ス クリプトール・業務 共有やコミュニケーション)	キャッシュレス決 算の導入	調達、生産、販売、 会計などの基幹業務 統合ソフト(ERP 等)	情報セキュリティ ソフトの導入・強化	自社Webサイト (ホームページ)の 開設
2.6	5.7	6.2	7.5	11.4	11.6	12.0	12.2	14.7	17.3	21.5	26.5
1.5	3.9	10.9	5.0	7.5	13.1	11.6	7.5	9.1	17.8	21.7	26.6
3.5	5.5	2.0	3.9	5.1	8.2	6.7	7.5	32.5	9.4	6.7	22.0
2.3	2.6	1.0	4.6	4.3	8.5	6.6	6.6	29.2	17.7	13.1	19.0
0.3	4.7	3.8	7.3	10.4	16.1	11.4	12.3	6.6	28.5	26.3	23.1
0.9	5.0	6.8	2.7	4.1	8.7	3.7	7.8	4.1	9.6	16.4	12.3
0.8	3.7	2.5	3.3	7.5	5.0	4.1	7.1	10.0	10.8	15.8	19.1
3.2	2.4	2.4	4.8	4.0	8.8	32.8	5.6	28.8	12.0	16.8	47.2

(注1)比較のために両調査で対象とした業種のみを掲載している。合計は掲載していない業種も含んでいる。

(注2) 各業種で1～3番目に重視している課題に水色で網掛けを付している。

(注3)「十分利活用されている」の回答割合を掲載している。

以下の図表は、両調査で利活用状況を把握できた ERP、EDI、グループウェアの利活用割合について、それぞれ「今回調査結果—前回調査結果」の差を示したものである。前回調査では、利活用状況については確認したツールの数が少なかったため、今回調査の結果と比較できたツールの数が少なくなっていることに留意されたい。

比較できた ERP、EDI、グループウェアの取組について、いずれも利活用割合が低下している。過去 5 年間でツールの導入は進んだが、導入間もない企業の中には、利活用できている状態には至っていない企業も多いことが考えられる。

図表 36 取組ごとの利活用割合についての「今回調査結果—前回調査結果」

	等統会調 合計 ソナ、 フど生 トの産 （基、 E 幹販 R 業売 P 務、	D I 受求電 I 発書子 等注（文 情で書 報の（ 管商注 理取引・ E や請	ケ報ケグ ー共ジ シ有 ョや ンコ ンミ ンユ ニ務 二情 情ス
合計	-4.2	-6.9	-0.0
製造業	-6.1	-10.0	-4.1
飲食業	-2.2	-0.9	-1.0
飲食以外の小売業	-5.1	-9.5	-3.0
卸売業	-1.4	-11.0	-1.0
建設業	-7.1	-8.3	-0.2
運輸業	-9.6	-10.7	-2.5
宿泊業	-15.8	-3.7	-0.7

（注）比較のために両調査で対象とした業種、選択肢のみを掲載している。なお、合計は掲載していない業種も含んでいるため参考値である。

⑦事業承継の状況についての時系列比較

以下は、事業承継の状況について、今回調査と前回調査との結果の差分（今回－前回）をとったものである。製造業、飲食業、飲食以外の小売業、建設業、宿泊業において、「事業の収益性に問題はないが後継者が見つからないため廃業」が増加しており、特に飲食以外の小売業と宿泊業においては前回調査から 5%以上増加している。一方で「事業の譲渡や売却を行うつもりである」とする企業も増加している。

多くの業種において、事業承継は引き続き課題となっており、今後も支援を行っていくことが重要である。

図表 37 事業承継の状況における「今回調査結果－前回調査結果」

(単位: %)		親族に事業を承継してもら うつもりである	親族ではない社内外の人 材に事業を承継してもら うつもりである	事業の譲渡や売却を行う つもりである	事業の収益性に問題があ り、廃業するつもりである	事業の収益性に問題はない が、承継者が見当たらない ため廃業するつもりであ る	現在はまた事業承継を考 える状況にはない	その他	わからない
全 体		-6.5	-3.0	1.2	0.1	1.7	0.6	1.0	6.4
業 種	製造業	-6.1	-2.2	0.5	0.0	2.2	-1.3	0.2	7.9
	飲食業	-1.9	-0.9	0.8	2.6	3.1	-11.7	0.7	10.8
	飲食以外の小売業	-4.4	-4.1	1.2	1.8	5.8	-4.3	0.4	5.5
	卸売業	-8.5	0.2	-0.3	-0.9	-1.9	7.6	2.7	3.0
	建設業	-6.8	-9.2	-0.7	2.0	2.1	3.9	1.3	8.0
	運輸業	-3.9	-3.2	1.9	-1.0	-1.9	3.1	2.0	3.5
	宿泊業	-8.9	-1.3	4.0	0.2	5.5	-8.8	-2.3	12.9

(注) 比較のために両調査で対象とした業種、選択肢のみを掲載している。なお、合計は掲載していない業種も含んでいるため参考値である。

(3) 中小企業がデジタル化において抱えている課題

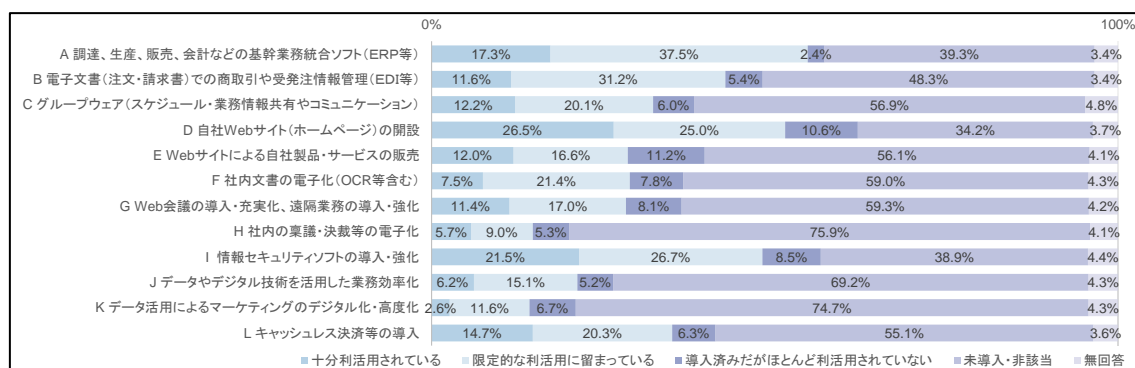
① デジタル化の対応状況

(ア) 全体の傾向

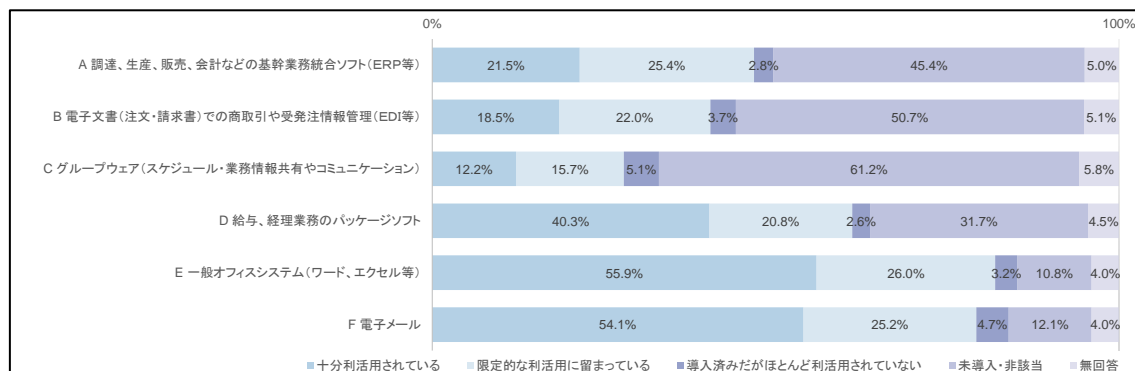
以下は、本アンケートで確認したデジタル化への対応状況について、整理したものである。前回調査と比較すると、ERP や EDI の導入率は若干上昇しているものの、十分に利活用できているとする回答はともに減少している。過去 5 年間でツールの導入は進んだが、導入間もない企業の中には、利活用できている状態には至っていない企業も多いことが考えられる。

次頁以降では、特に注目すべきトピックについて規模別・業種別に課題・対応の状況を整理する。

図表 38 デジタル化の対応状況



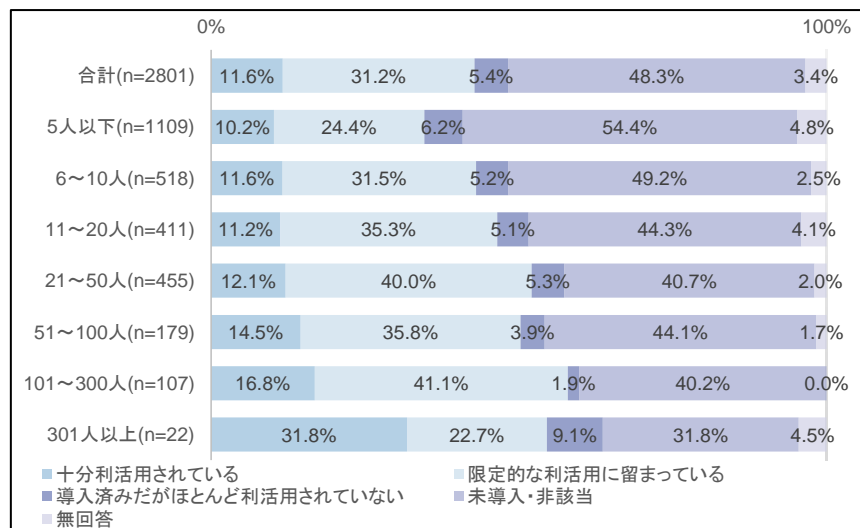
図表 39 前回調査におけるデジタル化の対応状況



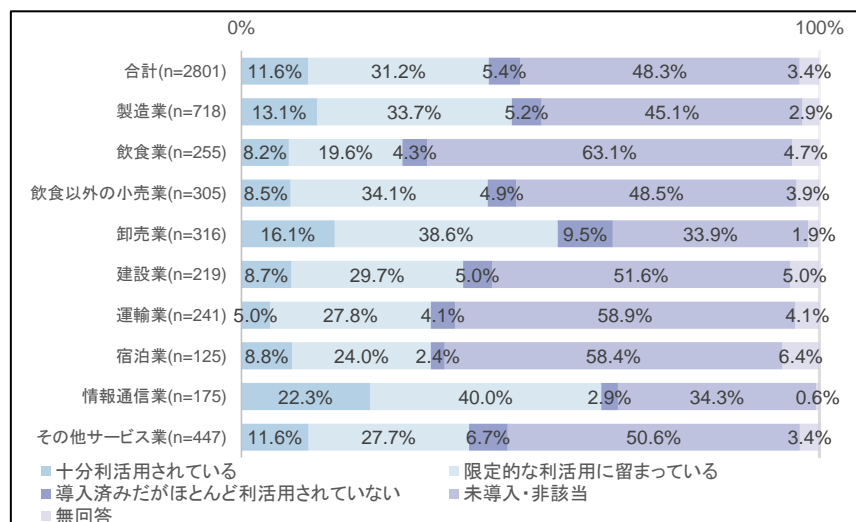
(イ) 規模別・業種別の電子文書（注文・請求書）での商取引や受発注情報管理（EDI 等）の導入状況

EDI 等の導入率は、11 人以上の企業で 50%を超えるものの、301 人以上の企業を除けば十分に利活用できている企業は 10%台に留まる。また、業種別に見ると情報通信業で最も導入が進んでおり、十分に利活用できている企業の割合も 22.3%となっている。また、十分に利活用割合は情報通信業に比して劣後するものの、導入割合では、卸売業も 60%を超えている。流通 BMS のような面的な取組は功を奏している可能性がある。

図表 40 電子文書での商取引や受発注情報管理（EDI 等）の導入状況（規模別）



図表 41 電子文書での商取引や受発注情報管理（EDI 等）の導入状況（業種別）

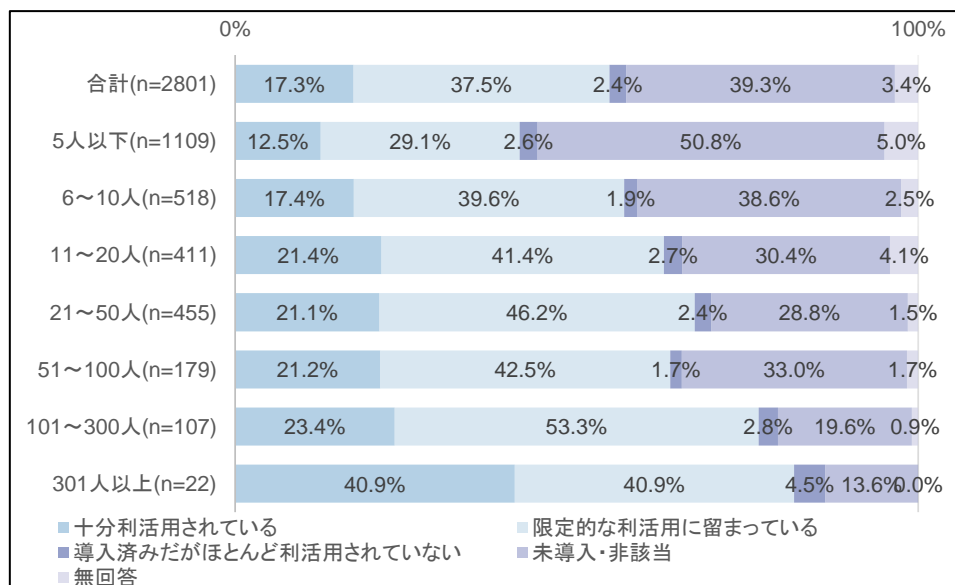


(ウ) 規模別・業種別の調達、生産、販売、会計等の基幹業務統合ソフト（ERP 等）の導入状況

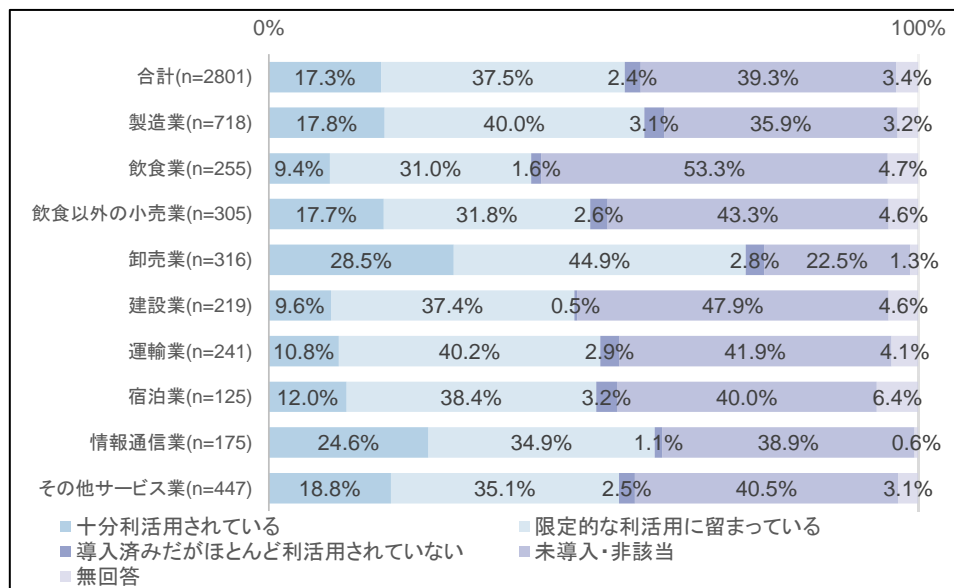
ERP 等の導入率は、企業規模が 101 人以上になると大きく増加する。一方で十分に利活用できている企業の割合は 300 人以下の企業では、20%程度に留まる。

業種別に見ると、卸売業で導入が進んでおり、十分に利活用できている企業の割合も他業種に比して大きくなっている。なお、経理業務に用いているツールについて尋ねた設問を見ると、ERP パッケージを用いていると答えた企業は 2.7%、ERP クラウドを用いていると答えた企業は 1.2%となっており、「調達、生産、販売、会計等の基幹業務統合ソフト（ERP 等）」とは必ずしも対応しないことに注意されたい。

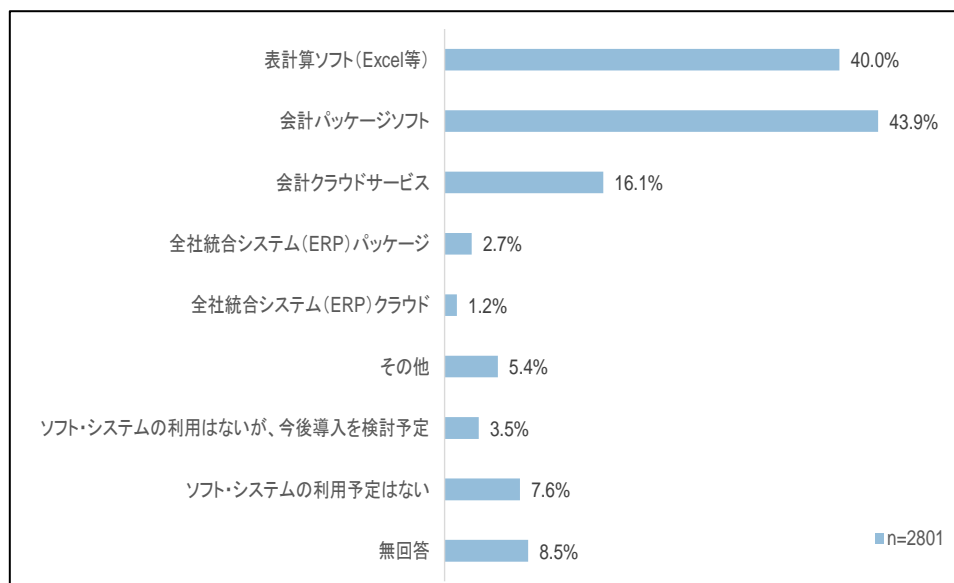
図表 42 基幹業務統合ソフト（ERP 等）の導入状況（規模別）



図表 43 基幹業務統合ソフト（ERP 等）の導入状況（業種別）



図表 44 経理業務に用いているツール



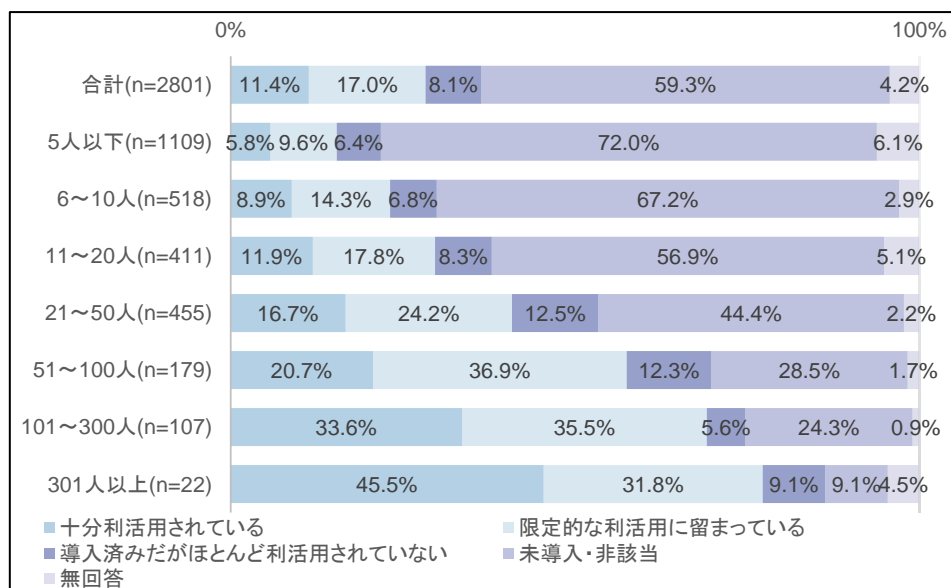
(注) 調査票では、前回調査（2015 年度調査）との比較のため、ERP について「基幹業務統合ソフト」と表現した部分と、「全社統合システム」と表現した部分がある。図表 43 の設問では、「基幹業務統合ソフト」の一つの例として ERP を挙げており、図表 44 では直接 ERP の使用状況について尋ねていることに留意されたい。図表 43 の解釈を補完するものとして、図表 44 を参照されたい。

（エ） 規模別・業種別の Web 会議・遠隔業務の導入状況

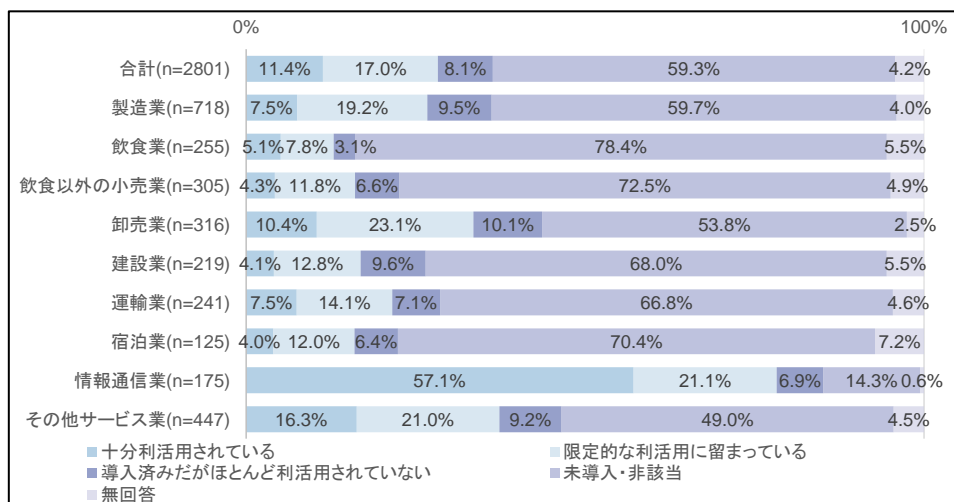
Web 会議等の導入率や十分に利活用できている企業の割合は、企業規模によって大きな差が存在し、中小企業の中でも取組状況に大きな差が生じていることが分かる。

業種別に見ると、情報通信業において最も導入が進んでおり、十分に利活用できている企業の割合も 57.1%に上っている。次に導入が進んでいるのは卸売業であるが、十分に利活用できている企業の割合は 10.4%に留まっており、情報通信業とそれ以外の業種で取組に大きな差が生じていることが分かる。

図表 45 Web 会議・遠隔業務の導入状況（規模別）



図表 46 Web 会議・遠隔業務の導入状況（業種別）

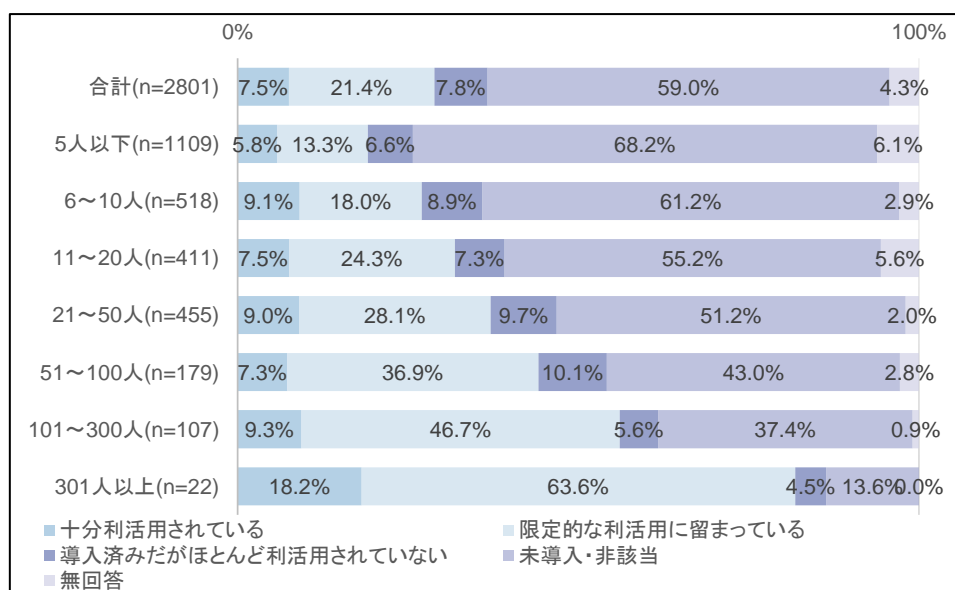


（オ） 規模別・業種別の社内文書の電子化の状況

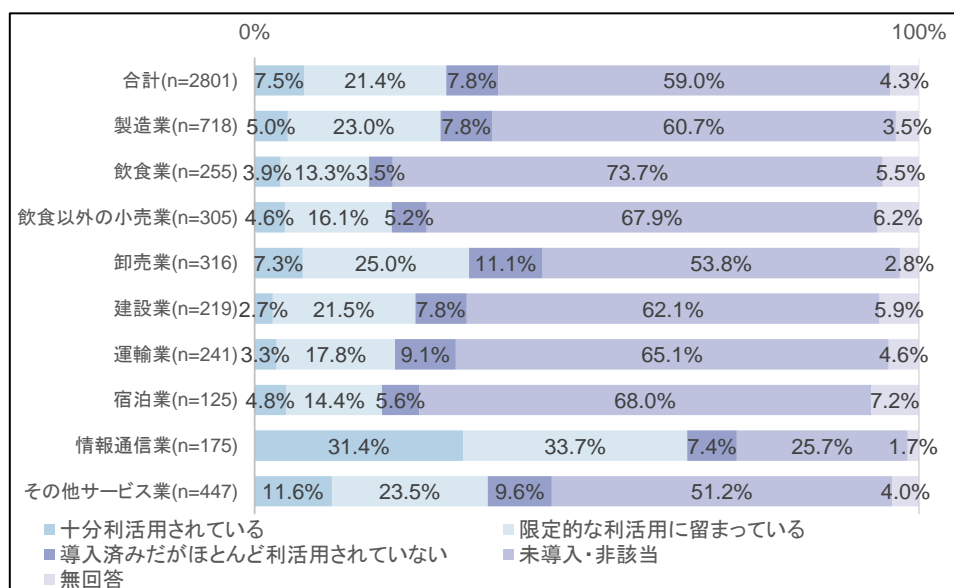
社内文書の電子化の対応率は企業規模と比例して高くなっている。一方で、十分に利活用できている企業の割合を見ると、300 人以下の企業ではいずれも 10%未満に留まっている。多くの中小企業では、社内文書の電子化に対応しても、メリットを享受できていないことが分かる。

業種別に見ると、情報通信業では 31.4%が「企業が十分に利活用されている」と回答しているのに対して、その他の業種では多くが 5%前後に留まっている。

図表 47 社内文書の電子化の状況（規模別）



図表 48 社内文書の電子化の状況（業種別）

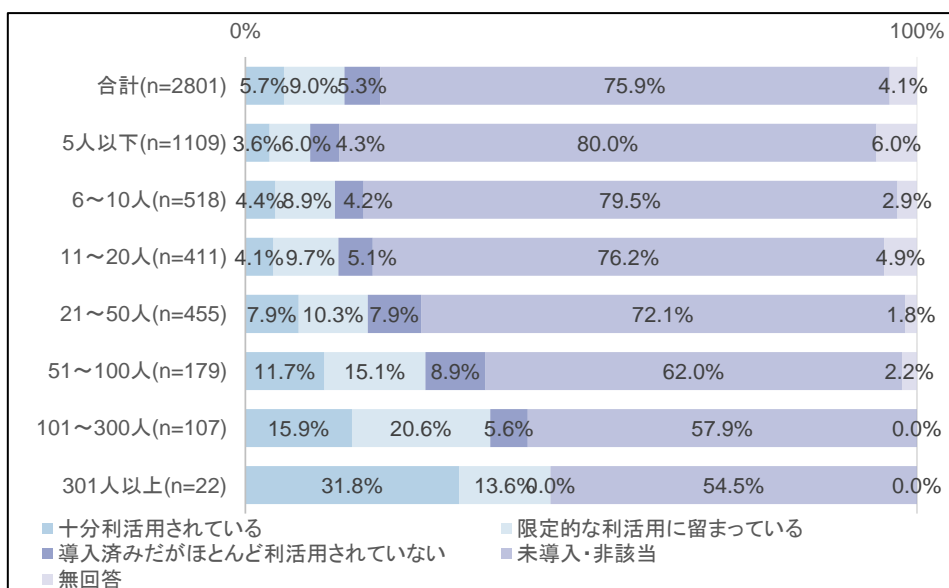


（カ） 社内稟議・決裁等の電子化の状況

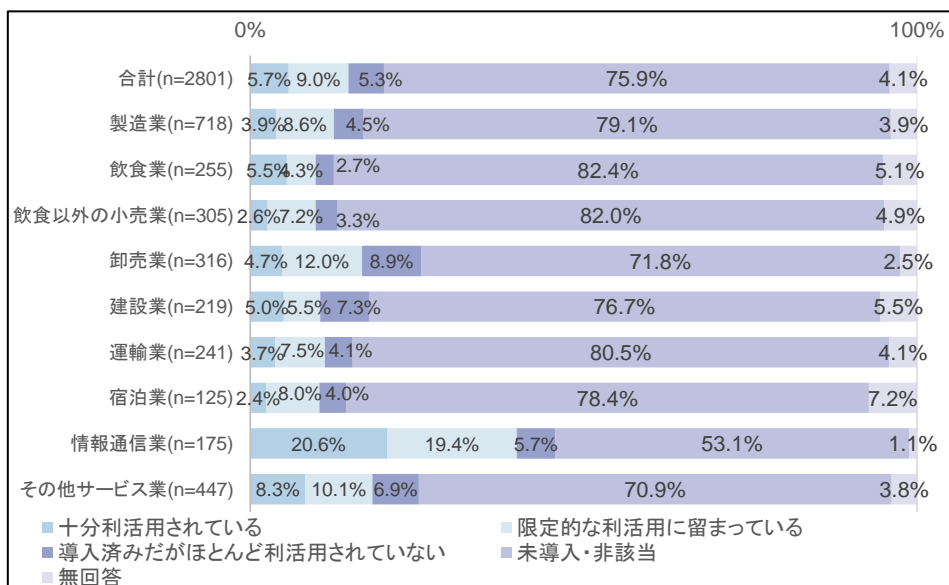
社内稟議・決裁等の電子化の対応状況は、20 人以下の企業では大きな差はなく、21 人以上の企業では企業規模に応じて対応している割合が増加する傾向にある。企業規模が小さい企業では、稟議や決裁に要する手間も小さくなく電子化のメリットが大きくないことが背景にある可能性がある。

業種別に見ると、情報通信業が最も対応が進んでおり、卸売業が続くが、情報通信業以外の産業では十分に利活用できている企業の割合は 5%程度あるいはそれ以下に留まっている。

図表 49 社内稟議・決裁等の電子化の状況（規模別）



図表 50 社内稟議・決裁等の電子化の状況（業種別）



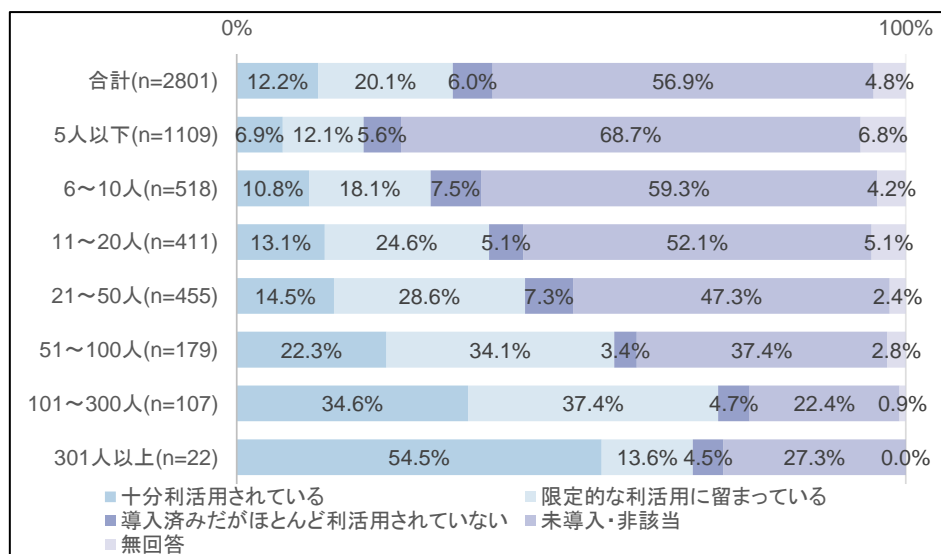
(キ) グループウェア（スケジュール・情報共有やコミュニケーション）の導入状況

以下の図表は、グループウェア（スケジュール・情報共有やコミュニケーション）の導入状況について、規模別・業種別に整理したものである。

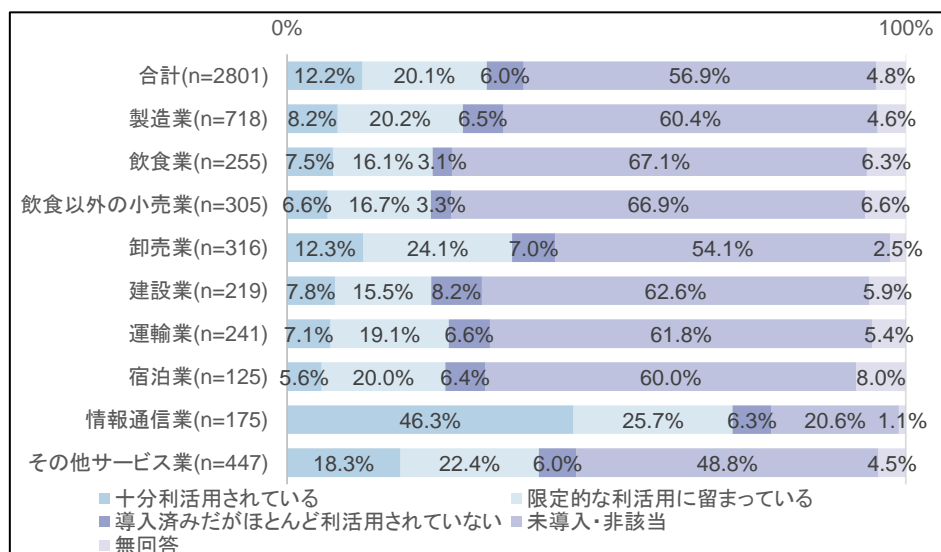
規模別に見ると、従業員規模に比例して、「十分に利活用されている」の割合は増加する。しかし、全体の平均では12.2%に留まっており、グループウェアの活用には様々な課題があることが分かる。

業種別に見ると、「十分に利活用されている」企業の割合は、情報通信業（46.3%）が最も多く、その他サービス業（18.3%）、卸売業（12.3%）と続く。情報通信業以外の産業ではあまり利活用が進んでいないことが分かる。

図表 51 グループウェアの導入状況（規模別）



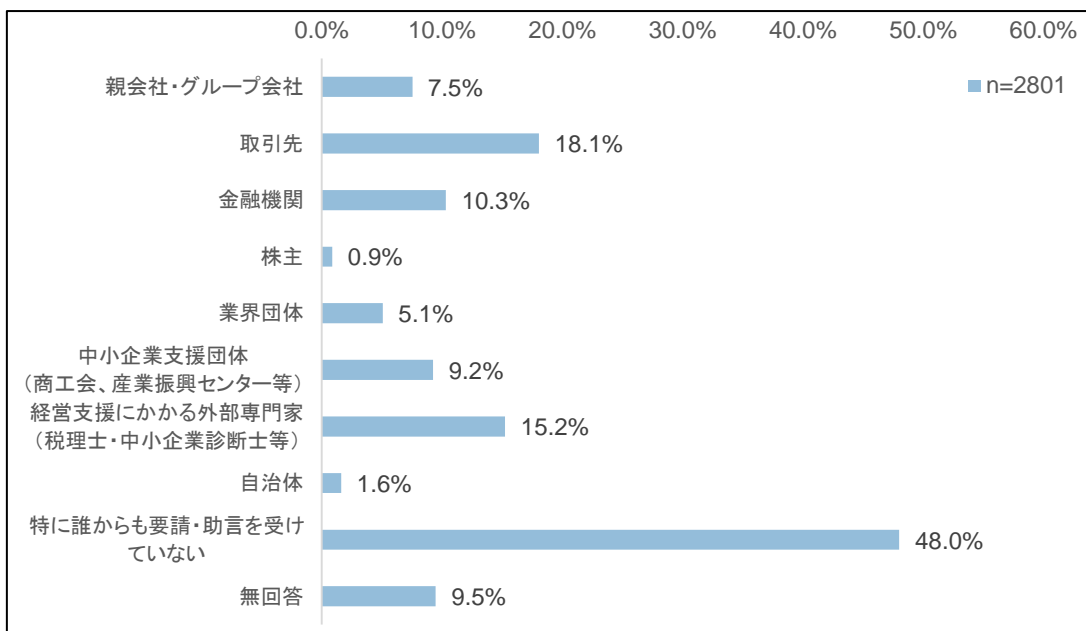
図表 52 グループウェアの導入状況（業種別）



②デジタル化の要望・助言を受けた先

以下の図表は、デジタル化について要望や助言を受けている先について尋ねた結果である。「誰からも受けていない」を除くと、最も多いのは取引先（18.1%）であり、外部専門家（15.2%）、金融機関（10.3%）が続く。中小企業のデジタル化においては取引先が重要な役割を果たしていることが分かった。なお、支援団体は9.2%に留まっており、今後デジタル化推進の取組を強化していく必要がある。

図表 53 デジタル化の要望・助言を受けた先

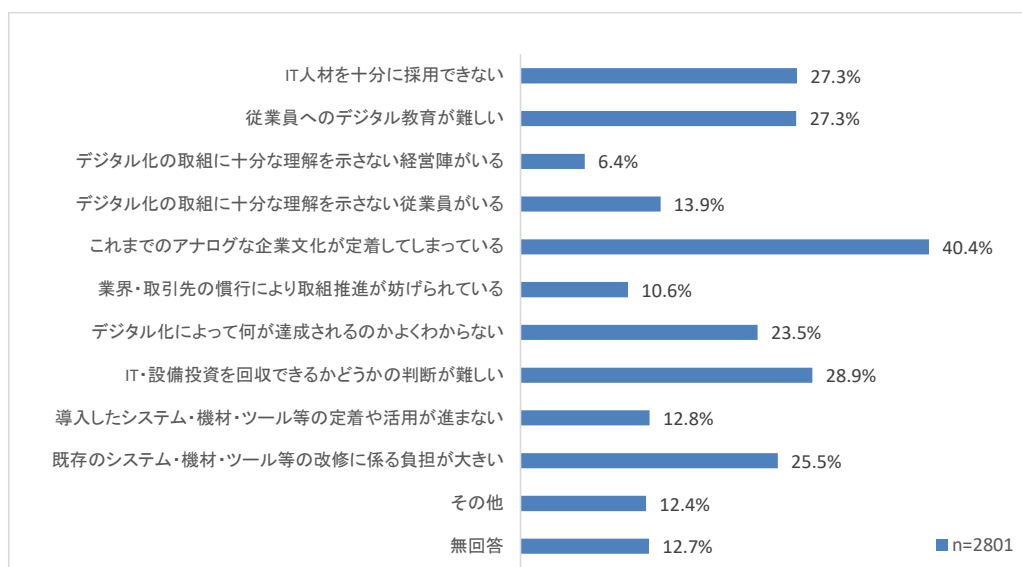


③デジタル化における課題の状況

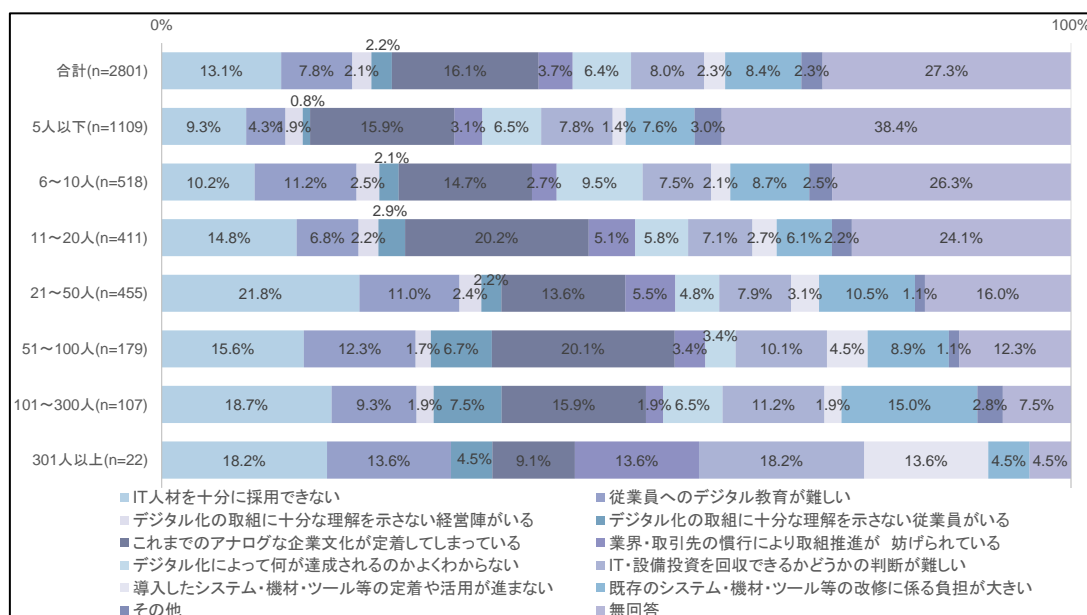
(ア) 全体の傾向

デジタル化において最も課題となっているのは「アナログな企業文化が定着してしまっている」(40.4%)であり、「IT・設備投資を回収できるかどうかの判断が難しい」(28.9%)、「IT人材を十分に採用できない」、「従業員へのデジタル教育が難しい」がともに27.3%で続く。後者2つの問題については、ヒアリング調査でも多くの企業が指摘していたものであり、費用面でデジタル化を支援するだけではデジタル化は十分に進まないことが示唆される。また、企業規模別にデジタル化における「一番大きな課題」について尋ねても、企業規模に係わらず上述のような傾向にあることが分かる。

図表 54 デジタル化における課題の状況



図表 55 デジタル化における一番大きな課題（規模別）



(イ) デジタル化の取組状況と課題の関係性

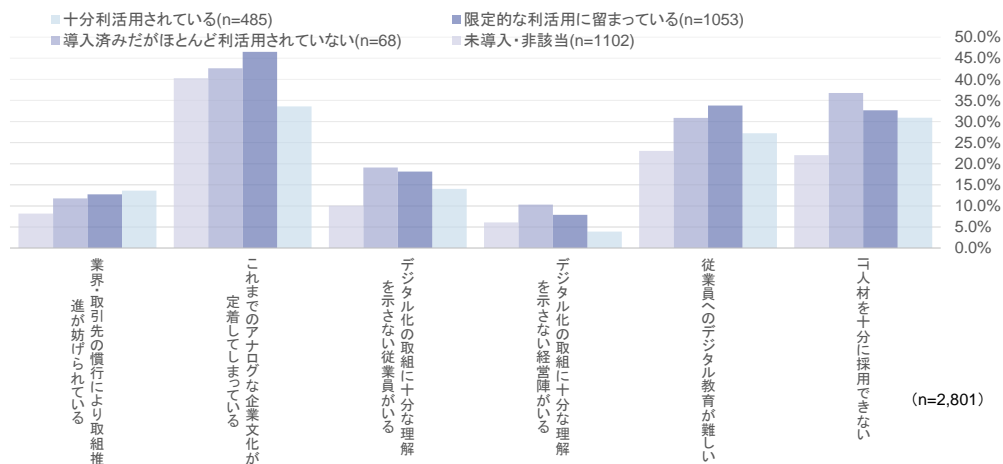
以下は、電子文書での商取引や受発注情報管理（EDI 等）の利活用状況別に、デジタル化の課題を整理したものである。

IT 人材の採用、従業員のデジタル教育、経営層や従業員のデジタル化への理解不足といった人材面の課題は、導入したものの限定的な利活用に留まっている先やほとんど利活用されていない先で、特に多く挙げられている。一方、アナログな企業文化をデジタル化の課題として挙げた企業は、利活用が不十分な先のほか、まだ導入していない企業にも多く見られる。さらに、既に十分利活用が進んでいる先では、業界・取引先の慣行が取組推進の障壁になっていることを課題に感じている割合が比較的高くなっている。

上記の傾向は、基幹業務統合ソフト（ERP 等）、グループウェア、社内文書の電子化、Web 会議や遠隔業務の導入といった他の取組でも概ね同様であった。

中小企業が IT ツール等を導入して十分に利活用するためには、まず、企業文化レベルで意識改革をする必要があると考えられる。また、せっかく導入しても社内にデジタルに詳しい人材や、デジタル化の取組に前向きな人材が不足していると、十分な利活用が進まない可能性が示された。さらに、社内で利活用が進んでも、取引先等でデジタル化の取組が進んでいない場合、十分な効果が得られない可能性も示唆された。

図表 56 電子文書での商取引や受発注情報管理（EDI 等）の利活用状況別に見た課題

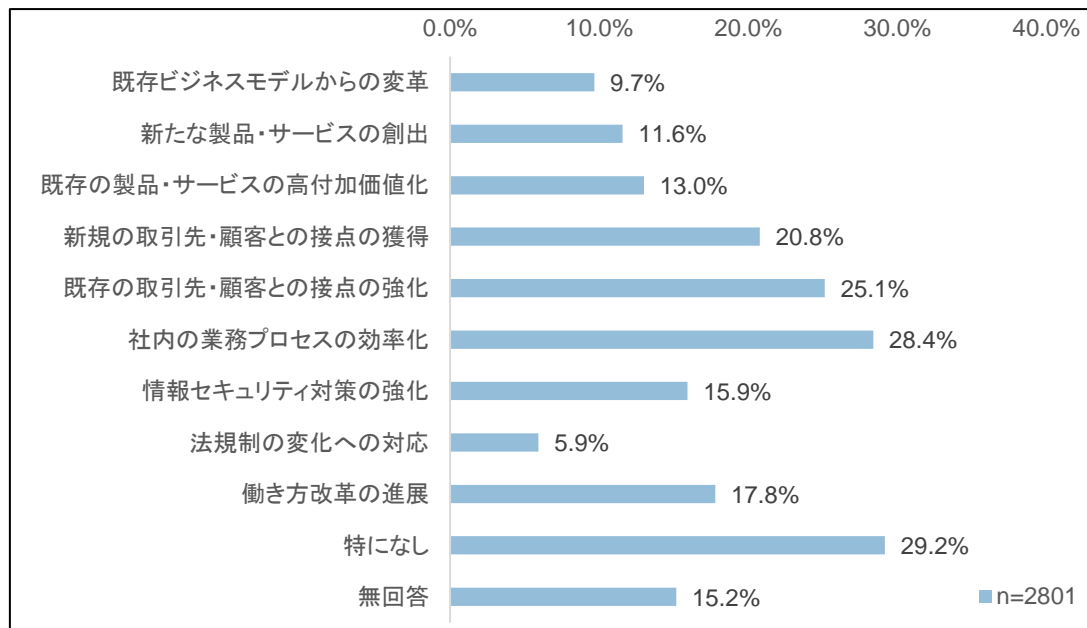


(注) 回答の一部を抜粋して掲載

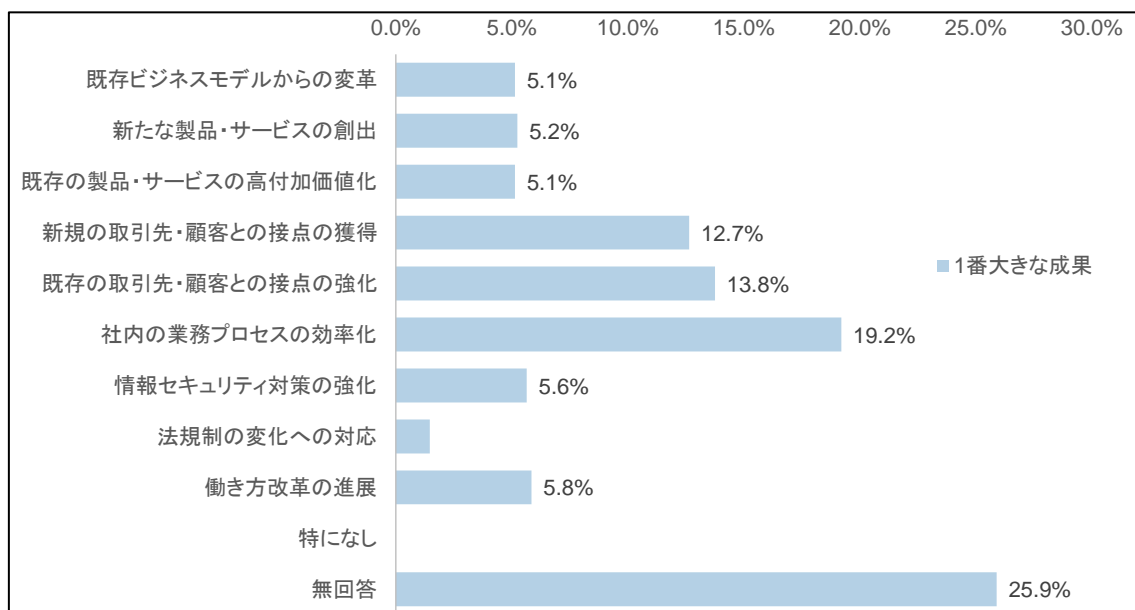
④デジタル化による成果

デジタル化における成果としては、「特になし」を除けば最も多かったのは「社内の業務プロセスの効率化」であり、全体の 28.4%が成果として挙げている。また、「既存の取引先・顧客との接点の強化」(25.1%)、「新規の取引先・顧客との接点の獲得」(20.8%)が続いており、Web 会議等の導入によって、既存の顧客とも接点が増加し、これまではアクセスが難しかった新規の顧客とも接点を創出することに繋がっている可能性がある。なお、デジタル化による一番大きな成果を尋ねた際も、上述と同じような傾向となった。

図表 57 デジタル化による成果の状況



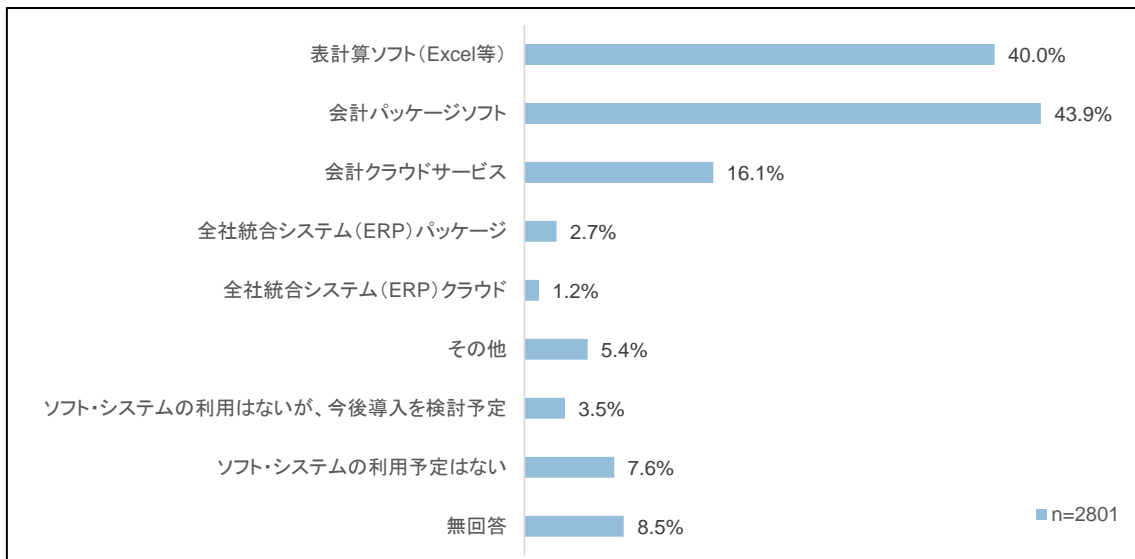
図表 58 デジタル化による一番大きな成果



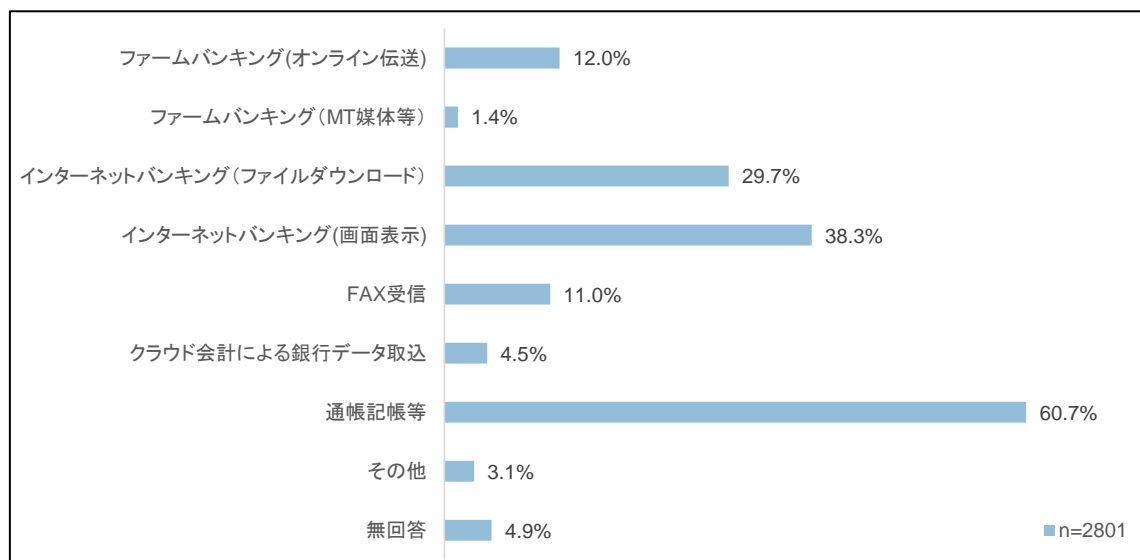
⑤社内業務や取引等において用いているツール・方法の実態

以下は、社内業務や取引等に用いているツール・方法について尋ねた結果をそれぞれまとめた図表である。多くの場面において、紙をベースにした業務・やり取りが根付いている現状を読み取ることができる。

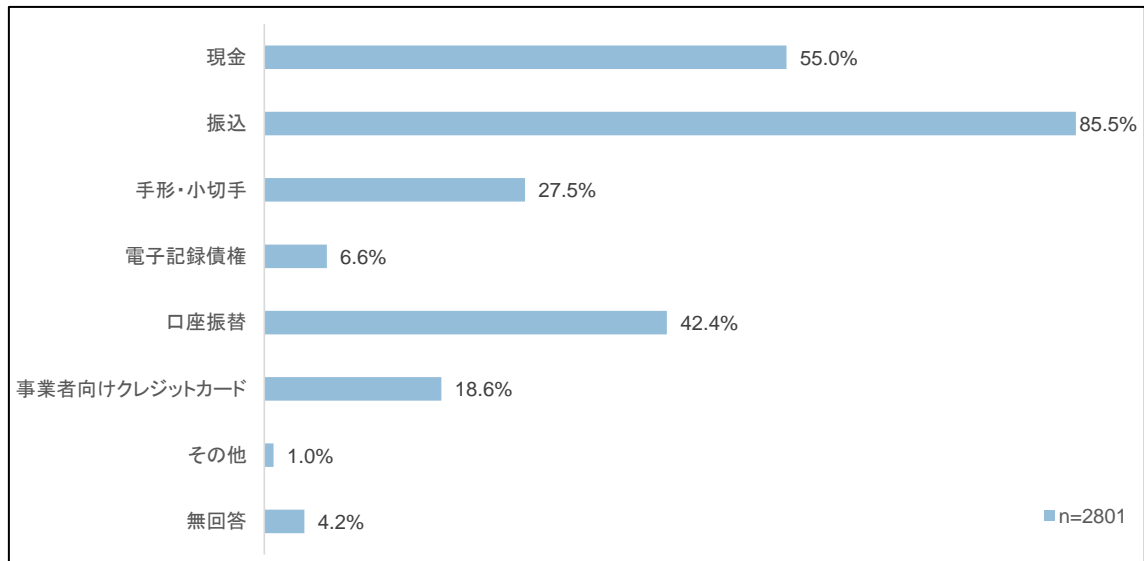
図表 59 経理業務に用いているツール



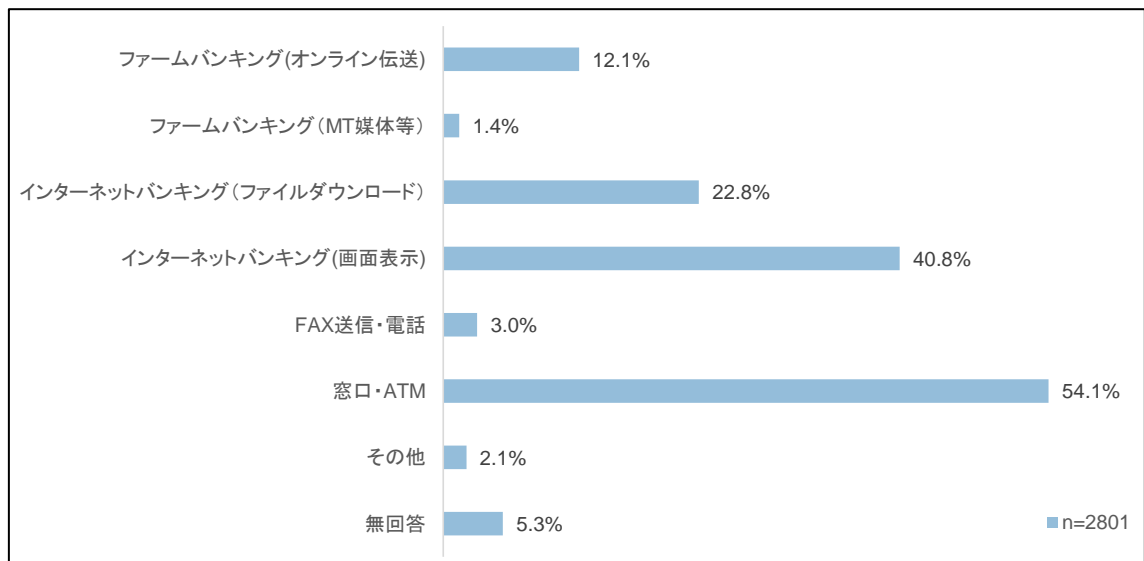
図表 60 入金確認の方法



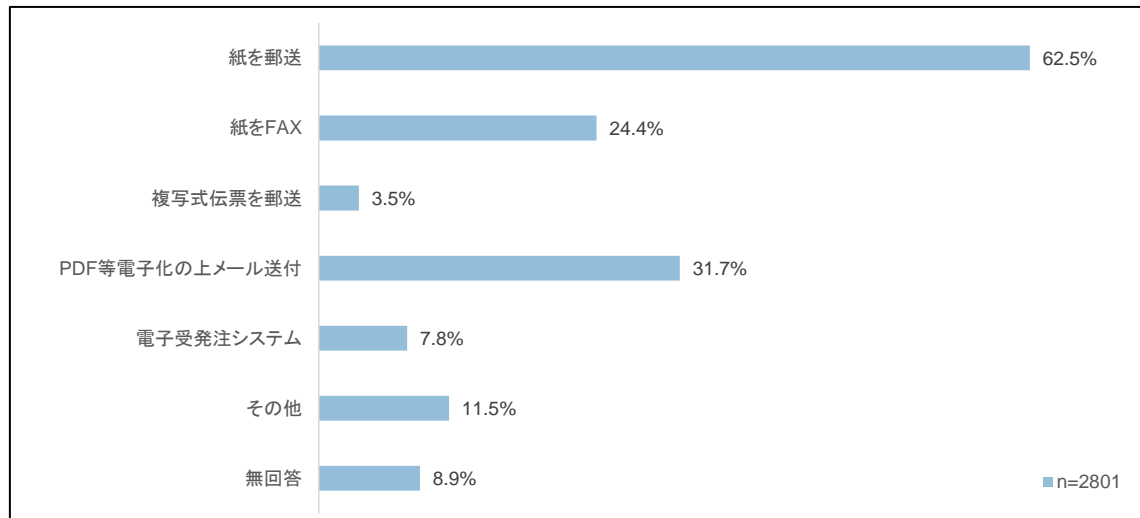
図表 61 支払業務に用いているツール



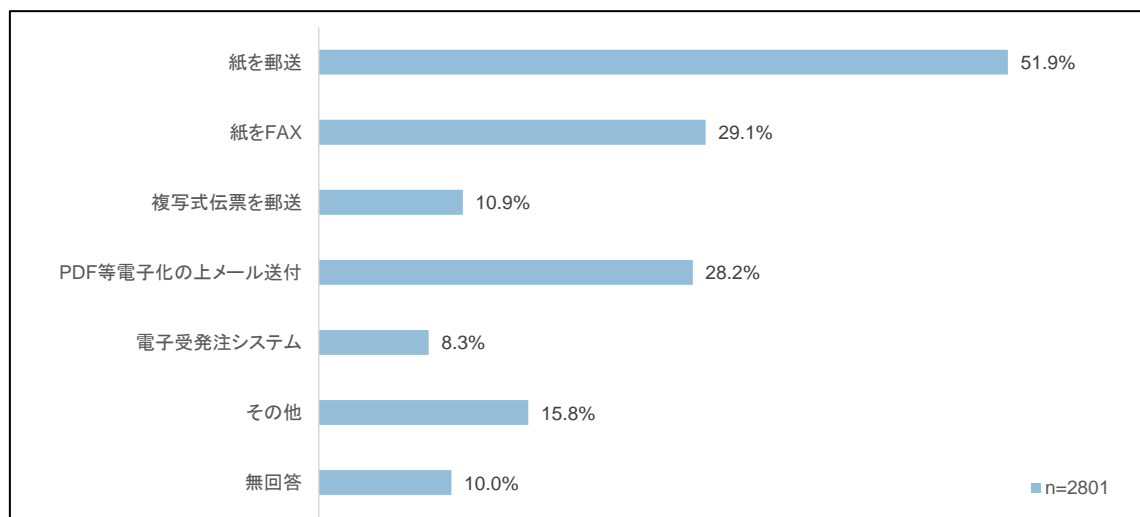
図表 62 振込に用いている手段



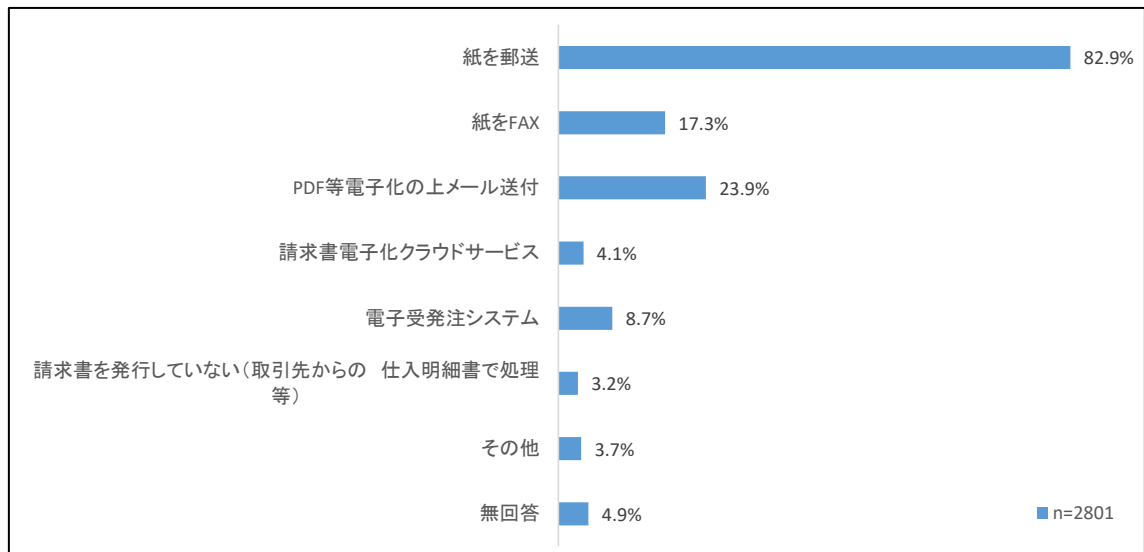
図表 63 契約のやり取りに用いている手段



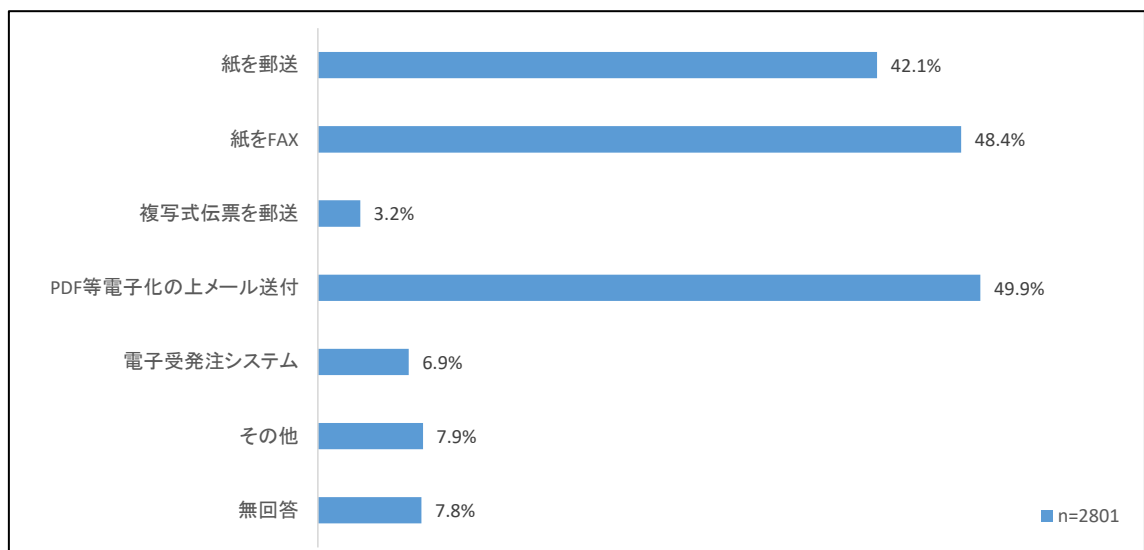
図表 64 納品確認に用いている手段



図表 65 請求書のやり取りに用いている手段



図表 66 見積のやり取りに用いている手段

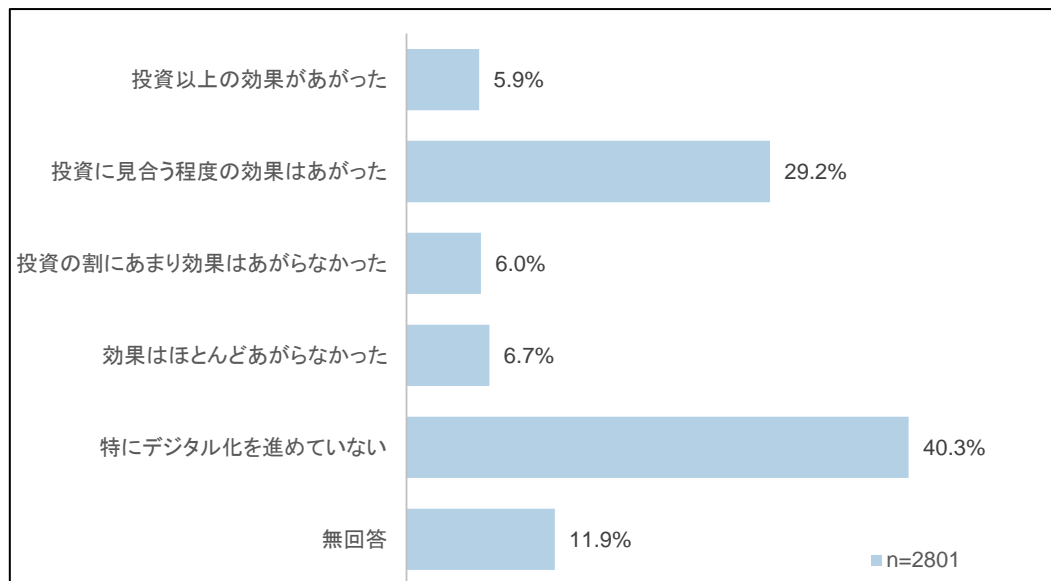


⑥社内業務や取引業務のデジタル化による効果

以下は、経理や入金事務等の社内業務や請求書のやり取り等の取引業務をデジタル化したことによる効果について尋ねた結果である。

特にデジタル化を進めていない企業が40.3%と最も多くなっている。デジタル化に取り組んだ企業の中では、投資に見合う程度の効果があがったとする企業の割合が高くなっている。

図表 67 社内業務や取引業務のデジタル化による効果



⑦デジタル化の取組を実施・成功している企業の特徴

(ア) デジタル化の取組と後継者不在の関係

以下では、事業承継の見通しがついている企業と、収益性に問題がないにもかかわらず後継者不在で廃業予定の企業のデジタル化の取組状況について比較したものである。

グループウェアについて「十分に利活用されている」と回答した企業の割合は、承継の見通しがついている企業では 12.5%に対して、廃業予定の企業では 1.8%となっている。また、社内文書の電子化については、承継の見通しがついている企業では 7.6%、廃業予定の企業では 1.8%の企業が「十分に利活用されている」と回答した。

デジタル化の取組の中には、承継の見通しがついている企業に比して、承継の見通しがついていない企業の方が進んでいないものも多く、事業の継続性に不安があることが、デジタル化のような新しい取組を抑制している可能性が示唆された。

図表 68 廃業予定企業と承継に問題のない企業での比較（グループウェア）

廃業予定と承継問題なしの比較	承継の見通しがついている	度数 %	グループウェア		合計
			利活用されていない・導入されていない	十分に利活用されている	
			806	115	921
			87.5%	12.5%	100.0%
	収益性に問題はないが後継者不在で廃業予定	度数 %	108	2	110
			98.2%	1.8%	100.0%
合計		度数 %	914	117	1031
			88.7%	11.3%	100.0%

(注) 度数は、データの数を指す。また、表中の%は行方向の%であり、表中の 87.5%は、承継の見通しがついている企業 921 社のうち、グループウェアが利活用されていない・導入されていない企業の割合が 87.5%であることを指す。クロス集計表について、以下同じ。

図表 69 廃業予定企業と承継に問題のない企業での比較（社内文書の電子化）

廃業予定と承継問題なしの比較	承継の見通しがついている	度数 %	社内文書の電子化		合計
			利活用されていない・導入されていない	十分に利活用されている	
			854	70	924
			92.4%	7.6%	100.0%
	収益性に問題はないが後継者不在で廃業予定	度数 %	110	2	112
			98.2%	1.8%	100.0%
合計		度数 %	964	72	1036
			93.1%	6.9%	100.0%

(イ) デジタル化の取組の成功と企業の特徴の関係

以下は、従業員規模、創業年、経営者の年齢とデジタル化の取組の成功との関係性についてロジスティック回帰分析を行ったものである。

有意水準を 5% とすると、従業員規模についてのみ、統計的に有意な差がある。クロス集計で見られたように、従業員規模が大きいほどデジタル化の取組に成功している傾向にあるとすることができる。

一方で、創業年や経営者の年齢による差は見られなかった。

図表 70 デジタル化に成功している企業の特徴

	B	有意確率	標準誤差	Wald	自由度	Exp(B)
従業員規模	.137	.001	.043	10.325	1	1.147
創業年	.002	.278	.002	1.179	1	1.002
経営者の年齢	-.008	.167	.006	1.911	1	.992
定数	-3.662	.420	4.538	.651	1	.026

(注 1) 従属変数（ある要因によって影響された結果として表れる変数）は、アンケート調査票の問 20 の 1～2 を「成功=1」、3～4 を「非成功=0」、5 を欠損値として作成し、ロジスティック回帰分析を行った。ロジスティック回帰分析とは、従属変数が 2 値変数の場合に用いられることが多い回帰分析の手法を指す。

(注 2) 上図表の有意確率とは、統計的検定の有意性を判断する際に用いられる確率であり、本稿では、有意確率 0.05 未満で統計的に有意な差があると判断している（これを、有意水準は 5% という）。

(注 3) 因果関係を示しているものではないことに留意されたい。

(注 4) n=1,233

(注 5) なお、B は偏回帰係数、Wald は検定の統計量、Exp (B) はオッズ比を表す。図表の解釈については本文中の考察を参照されたい。ロジスティック回帰分析に関する図表について、以下同じ。

（ウ） デジタル化の取組の実施有無と企業の特徴の関係

以下は、従業員規模、創業年、経営者の年齢と、デジタル化の取組有無との関係性についてロジスティック回帰分析を行ったものである。

従業員規模及び経営者の年齢について、有意確率が 0.05 未満となっており、統計的に見て、従業員規模が大きいほど、また、経営者の年齢が若いほど、デジタル化の取組が進んでいると言える。一方、創業年については統計的に有意な差は見られなかった。

「成功しているかどうか」には、経営者の年齢の影響は見られなかったが、「取り組んでいるかどうか」には、経営者の年齢が影響していることが分かる。

デジタル化の「成功」までには一定の時間が掛かるため、取り組んでいることが現時点での成功に繋がっていない可能性がある

図表 71 デジタル化に取り組んでいる企業の特徴

	B	有意確率	標準誤差	Wald	自由度	Exp(B)
従業員規模	.331	.000	.030	118.760	1	1.393
創業年	-.003	.071	.002	3.269	1	.997
経営者の年齢	-.012	.004	.004	8.461	1	.989
定数	5.716	.073	3.189	3.213	1	303.794

(注 1) 従属変数（ある要因によって影響された結果として表れる変数）は、アンケート調査票の間 20 の 1～4 を「取り組んでいる=1」、5 を「取り組んでいない=0」、として作成し、ロジスティック回帰分析を行った。

(注 2) 有意水準は 5%としている。

(注 3) 因果関係を示しているものではないことに留意されたい。

(注 4) n=2,245

(エ) デジタル化の取組の実施有無と外部からの取組要請・助言との関係

以下は、取引先等の外部からの要請・助言を受けることと、デジタル化の取組の実施有無との関係を検討した結果である。

取引先や金融機関からの要請を受けている企業については、そうでない企業に比べてデジタル化に取り組んでいる傾向にあった。また、業界団体、株主、親会社、外部専門家からの要請・助言についても同様の傾向にあるが、自治体と支援機関については、統計的な有意な差が見られなかった。

以下の分析は因果関係を示すものではないが、取引先や金融機関からの要請・助言が、中小企業のデジタル化を促進する可能性がある。

図表 72 外部からの取組要請・助言の有無とデジタル化の取組有無の関係

取引先からの要請					金融機関からの要請				
取引先		デジタル化取組状況		合計	金融機関		デジタル化取組状況		合計
		取り組んでいる	取り組んでいない				取り組んでいる	取り組んでいない	
取引先	受けていない	1014	985	1999	金融機関	受けていない	1049	1162	2211
	取引先の %	50.7%	49.3%	100.0%		金融機関の %	47.4%	52.6%	100.0%
	受けている	116	355	471		受けている	81	178	259
	取引先の %	24.6%	75.4%	100.0%		金融機関の %	31.3%	68.7%	100.0%
合計	度数	1130	1340	2470	合計	度数	1130	1340	2470
	取引先の %	45.7%	54.3%	100.0%		金融機関の %	45.7%	54.3%	100.0%

(注 1) デジタル化の状況は、アンケート調査票の間 20 の 1～4 を「取り組んでいる=1」、5 を「取り組んでいない=0」、として作成した。

(注 2) χ^2 乗検定を行った結果、有意水準 5% で、統計的に有意であった。なお χ^2 乗検定とは、2 つの変数間の独立性を検定する手法である。

(注 3) 因果関係を示しているものではないことに留意されたい。

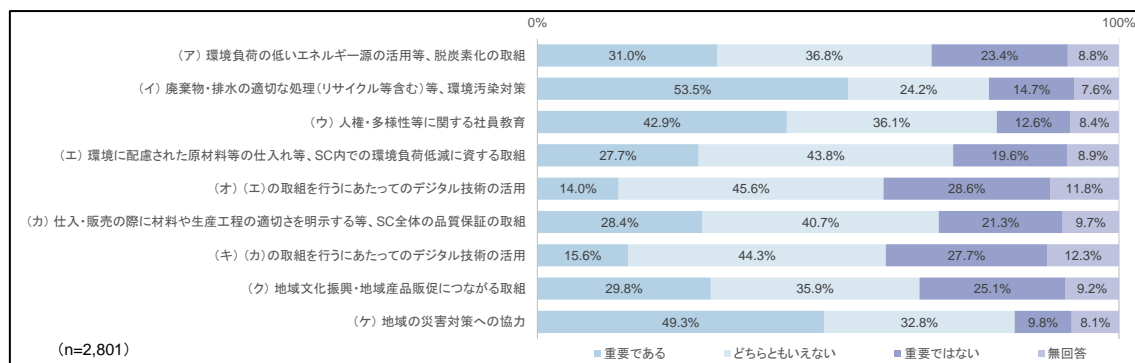
(注 4) n=2,470

(4) 中小企業がサステナビリティ（持続可能性）に資する取組において抱えている課題

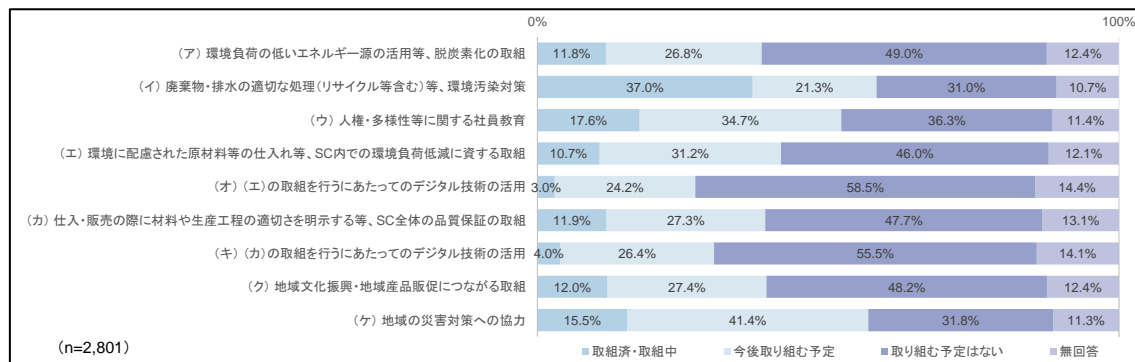
①サステナビリティ（持続可能性）に資する取組の重要性の認識と取組の傾向（全体の傾向）

以下の図表は、サステナビリティ（持続可能性）に資する取組の重要性の認識と、実際の取組状況について整理したものである。取組の重要性を認識する中小企業の割合に対して、実際に取組を行っている企業の割合は減少する「意識と取組のギャップ」が見られる。一方で、「今後取り組む予定」に注目すると、サステナビリティ（持続可能性）に資する取組を実施する中小企業は大きく増加することが見込まれる。

図表 73 サステナビリティ（持続可能性）に資する取組の重要性の認識



図表 74 サステナビリティ（持続可能性）に資する取組状況



②SDGs の認知・取組状況

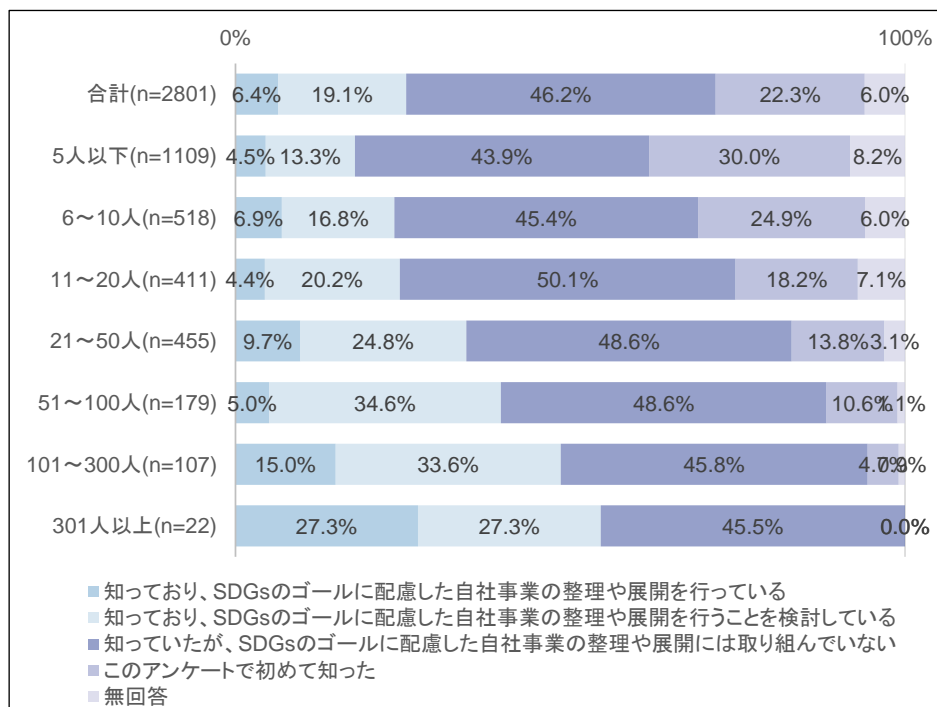
以下の図表は、規模別・業種別の SDGs の認知状況を示したものである。SDGs について「このアンケートで初めて知った」とする回答と無回答は合わせて 28.3%であり、全体の 70%以上が SDGs について認知していることが分かった。

既に SDGs のゴールに即した自社事業の整理や展開を行っている企業は低水準に留まっているものの、「今後取り組むことを検討している」企業を含めた割合は、300 人以下の企業では企業規模が大きくなるほど増加する傾向にある。

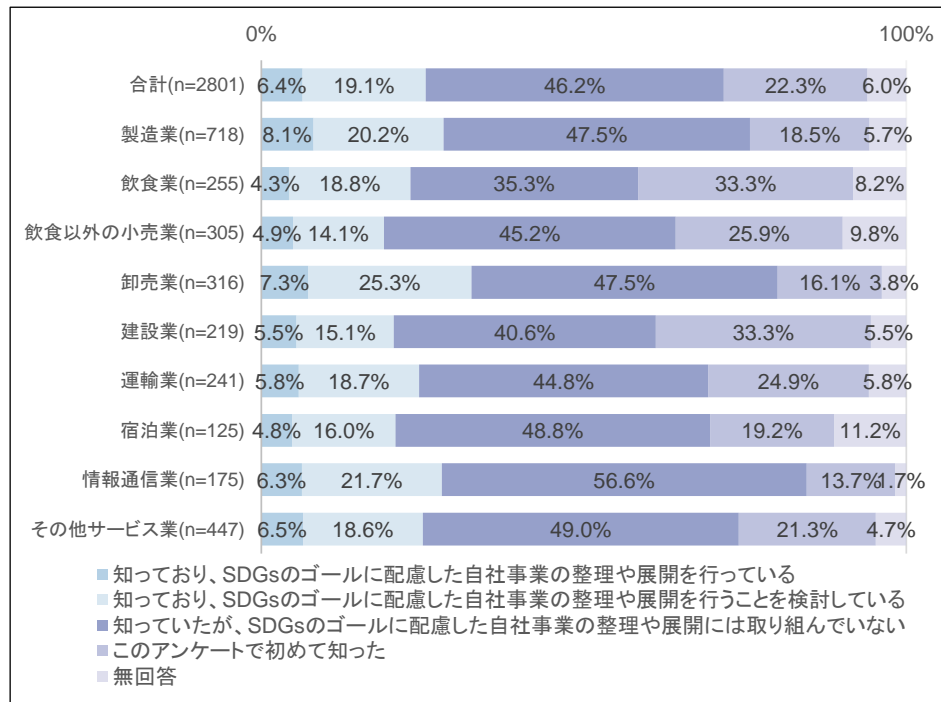
業種別に見ると、既に取り組んでいるとする企業の割合はいずれも 10%未満に留まっているが、「今後取り組むことを検討している」企業の割合は、卸売業、情報通信業、製造業において 20%を超えている。

SDGs に即した中小企業の実践は、今後大きく増加することが期待される。

図表 75 SDGs の認知・取組状況（規模別）



図表 76 SDGs の認知・取組状況（業種別）

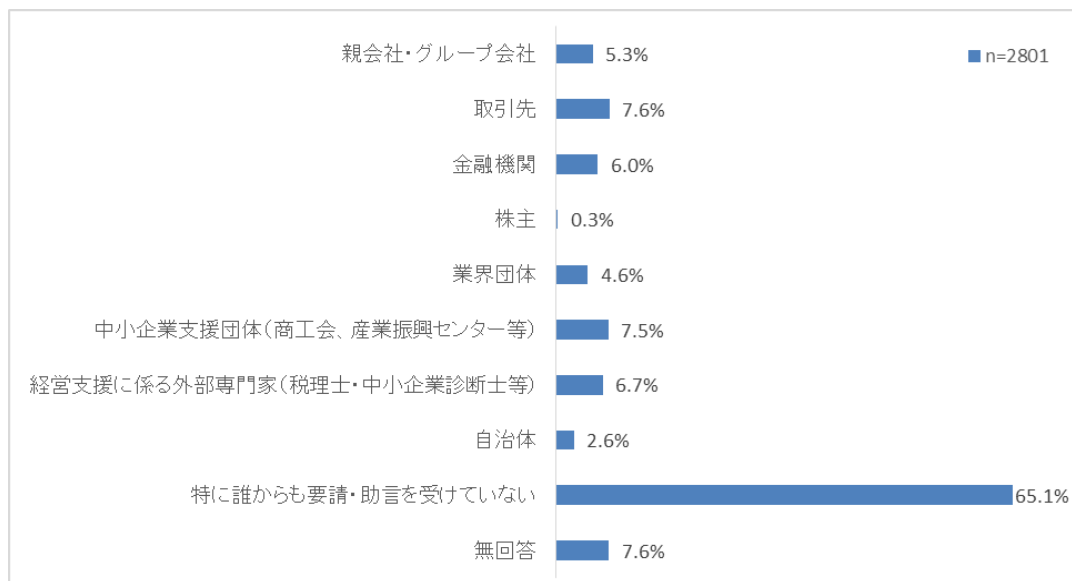


③サステナビリティ（持続可能性）に資する取組の要請や助言を受けた先

サステナビリティ（持続可能性）に資する取組の要請や助言を受けた先として、「誰からも助言を受けていない」と無回答を除くと、最も多いのは「取引先」（7.6%）であり、「中小企業支援団体」（7.5%）、「経営支援に係る外部専門家」（6.7%）が続く。

デジタル化に資する取組と比較すると、サステナビリティ（持続可能性）に資する取組については、外部から取組の要請や助言を受けることは少ないことが分かる。

図表 77 サステナビリティ（持続可能性）に資する取組の要請や助言を受けた先



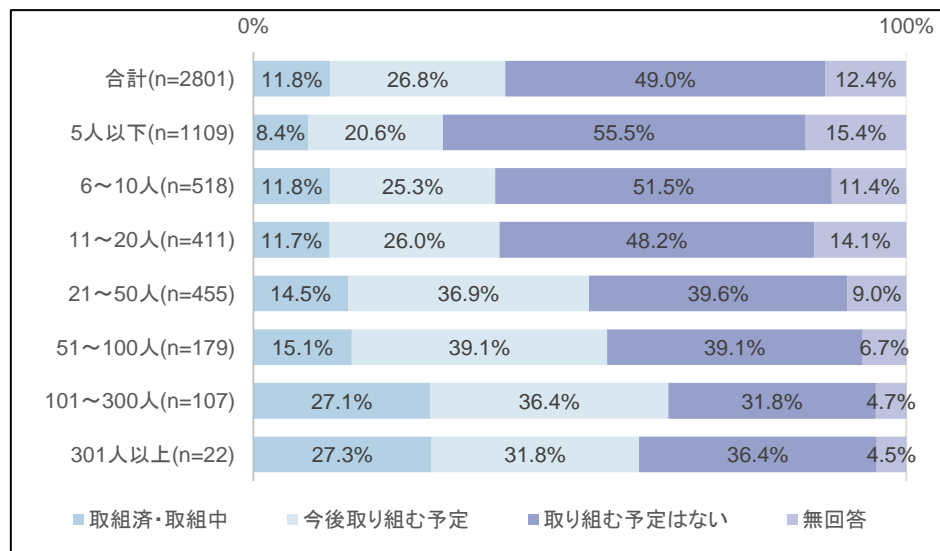
④脱炭素化の取組状況

以下の図表は、サステナビリティ（持続可能性）に資する取組においても特に重要性が高い脱炭素化の取組状況について、規模別・業種別に整理したものである。

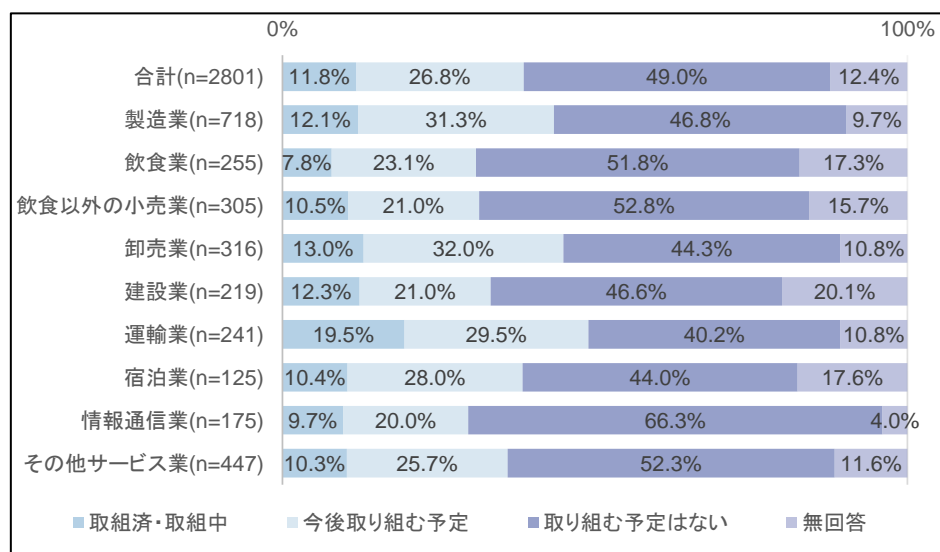
規模別に見ると、「取組済・取組中」の企業の割合は、従業員数 101 人以上の企業で大きく増加する。また、「今後取り組む予定」とする企業の割合は、従業員数 21 人以上の企業で大きく増加する。

業種別に見ると、最も取組が進んでいるのは、運輸業（19.5%）で、卸売業（13.0%）、建設業（12.3%）が続く。また、「今後取り組む予定」とする企業の割合は卸売業（32.0%）、製造業（31.3%）、運輸業（29.5%）の順に多く、全体としても 26.8%に上っており、中小企業においても脱炭素化の取組が今後進展することが見込まれる。

図表 78 脱炭素化の取組状況（規模別）



図表 79 脱炭素化の取組状況（業種別）



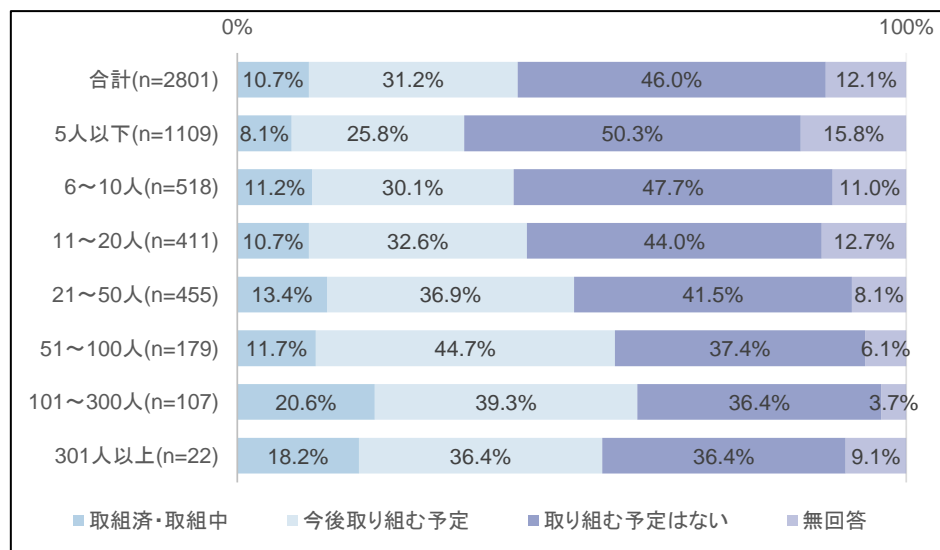
⑤サプライチェーン内での環境負荷低減に資する取組状況

以下は、環境負荷の低い原材料の仕入れ等、サプライチェーン内での環境負荷低減に資する取組状況について示したものである。

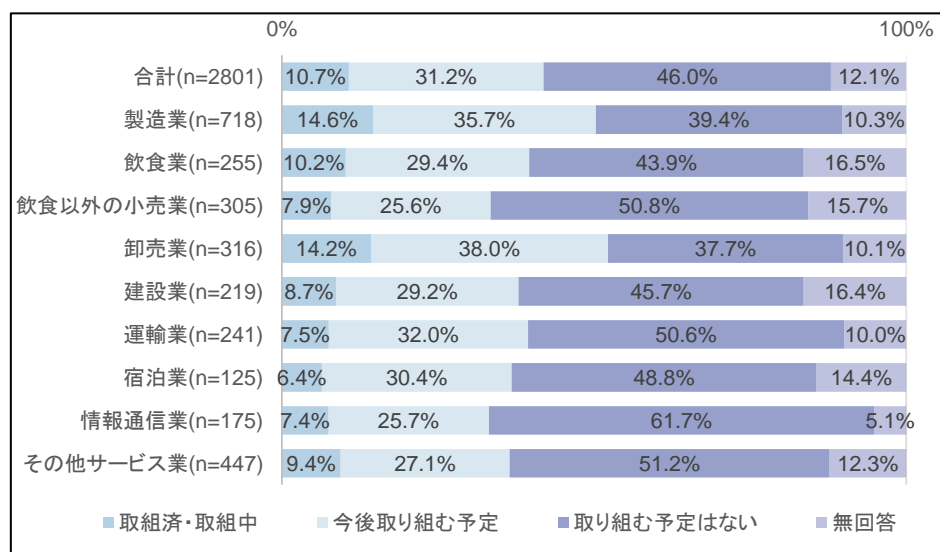
規模別に見ると、「取組済・取組中」とする企業の割合は、従業員数 101 人以上の企業になると大きく増加する。また、「今後取り組む予定」とする企業は、5 人以下の企業においても 25.8%に達しており、小規模事業者においても取組が進むことが期待される。

また業種別に見ると、取組が進んでいるのは、製造業（14.6%）、卸売業（14.2%）であり、「今後取り組む予定」においても卸売業（38.0%）、製造業（35.7%）となっている。今後は業種によって取組に差が生じる可能性も考えられる。

図表 80 サプライチェーン内での環境負荷低減に資する取組状況（規模別）



図表 81 サプライチェーン内での環境負荷低減に資する取組状況（業種別）



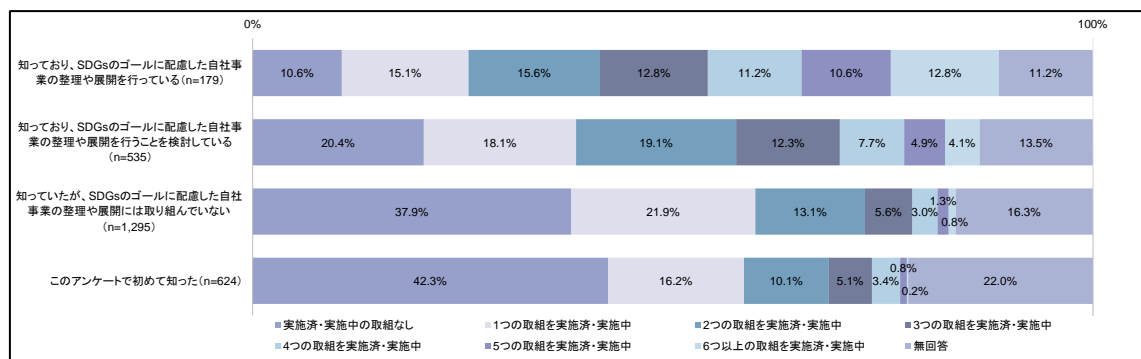
⑥SDGs に配慮した自社事業の整理・展開の状況と、SDGs に関連する取組状況の関係性

以下は、SDGs に配慮した自社事業の整理・展開と、SDGs 関連の取組数との関係性を示したものである。

SDGs に配慮した自社事業の整理や展開を実施・検討している企業において、SDGs 関連の取組の数も多くなっているものの、特に SDGs に沿った自社事業の整理等を行っていない企業のうちの 45.8%や、そもそも SDGs を知らなかった企業のうちの 35.7%においても、1 つ以上の SDGs 関連の取組を行っている企業が見られる。

このように、特に SDGs を意識していなくても、元々 SDGs に関連した何らかの取組を行っている企業は少なくないと考えられる。

図表 82 SDGs に配慮した自社事業の整理・展開と SDGs 関連の取組数



(注) 回答の一部を抜粋して掲載

⑦SDGs の取組を実施している企業の特徴

(ア) SDGs の取組実施・検討の有無と企業の特徴の関係

以下は、従業員規模、創業年、経営者の年齢と、SDGs の取組実施・検討の有無との関係性について、分析を行ったものである。

従業員規模及び経営者の年齢について、有意確率が 0.05 未満となっており、統計的に見て、従業員規模が大きいほど、また、経営者の年齢が若いほど、SDGs の取組が進んでいる傾向にあることが分かった。一方、創業年については統計的に有意な関係は見られなかった。

デジタル化と同様に、創業年数が新しいことよりも経営者の年齢が若いかが SDGs に関する取組の実施・検討と関連していることが分かった。

図表 83 SDGs の取組を実施・検討している企業の特徴

	B	有意確率	標準誤差	Wald	自由度	Exp(B)
従業員規模	.248	.000	.029	71.223	1	1.282
創業年	.000	.816	.002	.054	1	1.000
経営者の年齢	-.012	.006	.004	7.451	1	.989
定数	-1.720	.610	3.375	.260	1	.179

(注 1) SDGs の取組ダミーは、アンケート調査票の問 14 の 1～2 を「取り組んでいる=1」、3～4 を「取り組んでいない=0」、として作成し、ロジスティック回帰分析を行ったもの。

(注 2) 有意水準は 5%としている。

(注 3) 因果関係を示すものではないことに留意されたい。

(注 4) n=2,388

(イ) SDGs の取組の実施有無と外部からの取組要請・助言との関係

以下は、取引先等の外部からの要請・助言を受けたことと、SDGs の取組実施・検討の有無との関係性について、分析を行ったものである。

取引先や金融機関からの要請を受けている企業については、そうでない企業に比べてSDGs に取り組んでいる傾向にあり、統計的にも有意な差が見られた。また、業界団体、株主、親会社、外部専門家からの要請・助言についても同様の傾向にあるほか、デジタル化の取組とは異なり、自治体と支援機関についても統計的な有意差が見られた。

図表 84 外部からの取組要請の有無と SDGs の取組実施・検討の有無の関係

取引先からの要請						金融機関からの要請							
		SDGs取組ダミー			合計			SDGs取組ダミー			合計		
		取り組んでいない・認知していない	取組済・検討中					取り組んでいない・認知していない	取組済・検討中				
取引先	受けていない	度数	1834	586	2420	金融機関	受けていない	度数	1857	614	2471		
		取引先の %	75.8%	24.2%	100.0%			金融機関の %	75.2%	24.8%	100.0%		
	受けている	度数	87	129	216		受けている	度数	64	101	165		
		取引先の %	40.3%	59.7%	100.0%			金融機関の %	38.8%	61.2%	100.0%		
合計			度数	1921	715	2636	合計			度数	1921	715	2636
			取引先の %	72.9%	27.1%	100.0%				金融機関の %	72.9%	27.1%	100.0%

(注 1) SDGs の取組ダミーは、アンケート調査票の間 14 の 1～2 を「取り組んでいる=1」、3～4 を「取り組んでいない=0」、として作成した。

(注 2) χ^2 乗検定を行った結果、有意水準 5% で、統計的に有意であった。

(注 3) 因果関係を示すものではないことに留意されたい。

(注 4) n=2,636

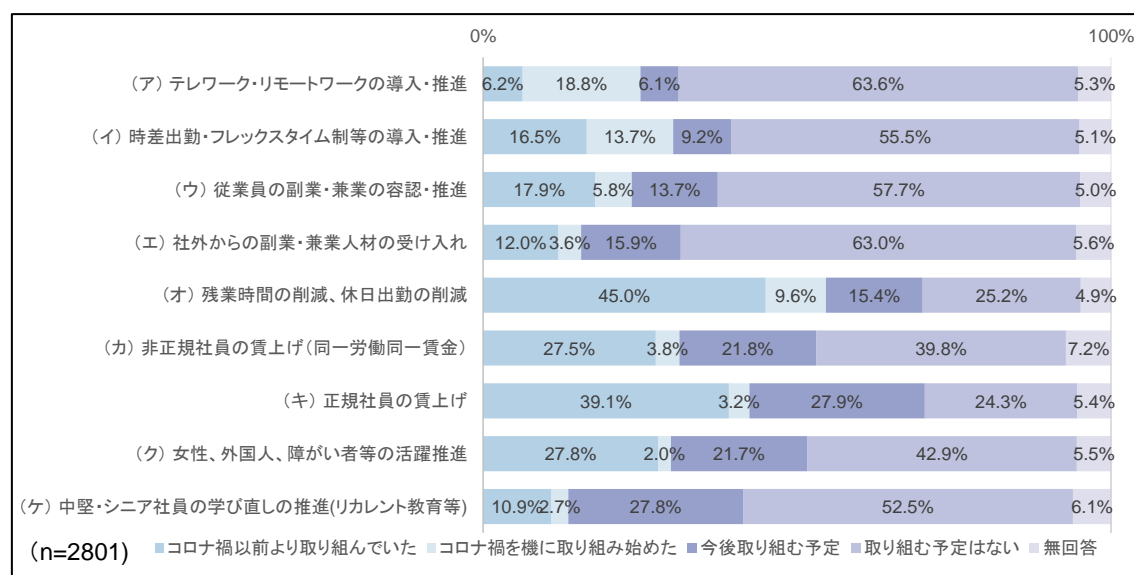
(5) 中小企業における雇用・労働分野の取組状況

①雇用・労働分野における取組状況（全体の傾向）

以下は、雇用や労働分野における中小企業の取組状況について整理したものである。「コロナ禍以前より取り組んでいた」取組としては、「残業時間の削減、休日出勤の削減」（45.0%）、「正規社員の賃上げ」（39.1%）、「女性、外国人、障がい者等の活躍推進」（27.8%）が続く。これらの取組は、コロナ禍以前より重要な取組として認識されていた。

「コロナ禍を機に取り組み始めた」取組としては、「テレワーク・リモートワーク」（18.8%）、「時差出勤・フレックスタイム」（13.7%）が多くなっている。多くの中小企業にとっては、コロナ禍が柔軟な働き方を取り入れるきっかけとなったことが分かる。

図表 85 雇用・労働分野における取組状況

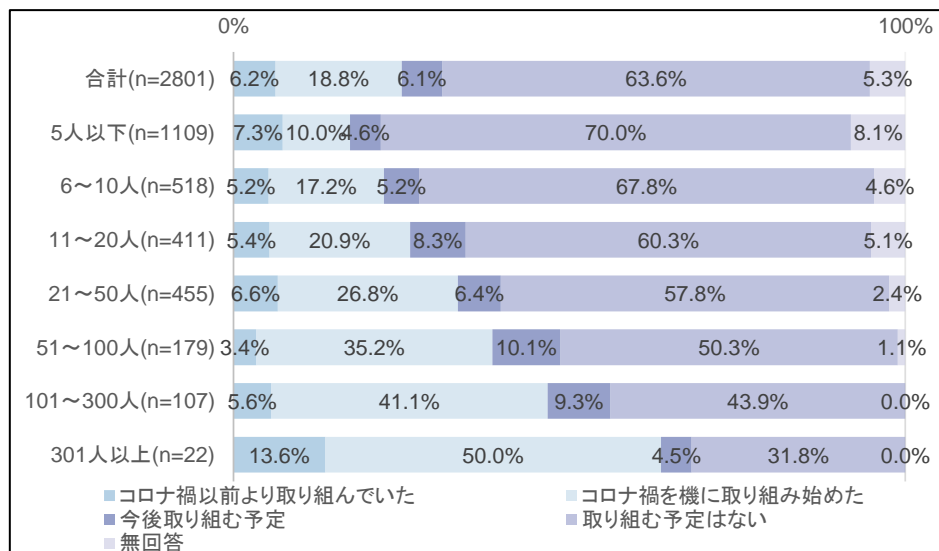


②テレワーク・リモートワークの取組状況

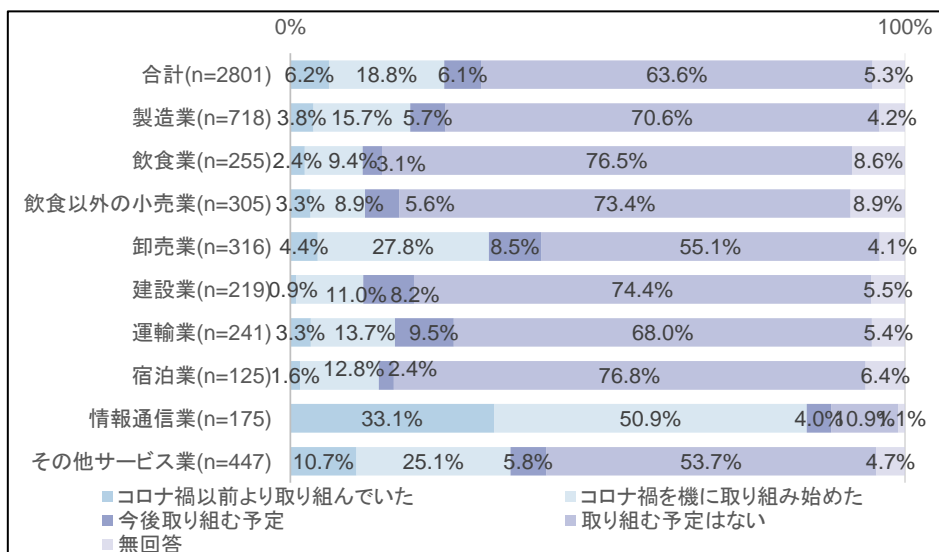
以下の図表は、規模別・業種別にテレワーク・リモートワークの取組状況を整理したものである。規模別に見ると、従業員数 300 人以下の企業では、「コロナ禍以前より取り組んでいた」企業の割合は 5%前後に留まっており大きな差はない。一方で「コロナ禍を機に取組を始めた」企業の割合は、企業規模によって大きな差が生じている。「今後取り組む予定」とする企業の割合は大きな差がないことを踏まえると、今後従業員規模によって取組に大きな差が生じ、固定化する可能性がある。

業種別に見ると、情報通信業は「コロナ禍以前より取り組んでいた」・「コロナ禍を機に取組を始めた」を合わせると 84.0%がテレワーク・リモートワークを実施している。また、製造業や卸売業においてもコロナ禍を機に取組が進んでいる。

図表 86 テレワーク・リモートワークの取組状況（規模別）



図表 87 テレワーク・リモートワークの取組状況（業種別）

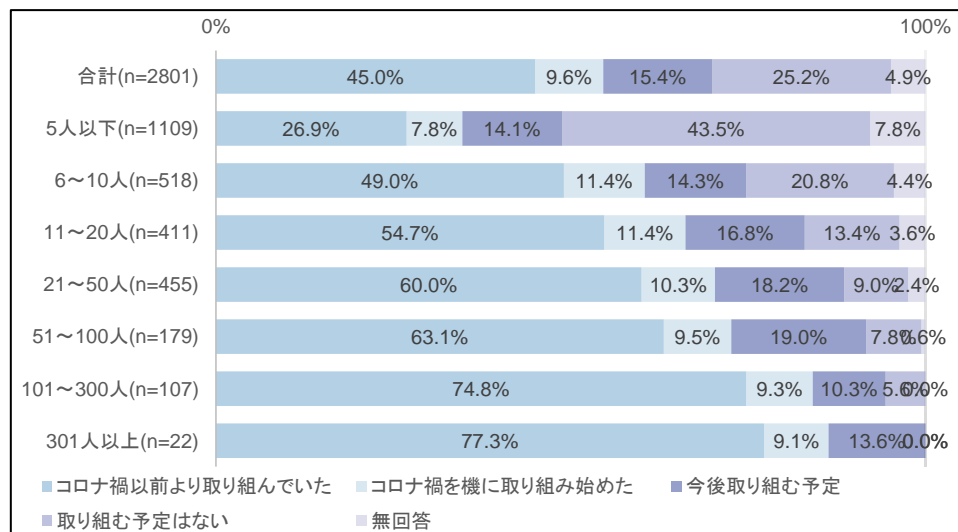


③残業・休日出勤の削減の取組状況

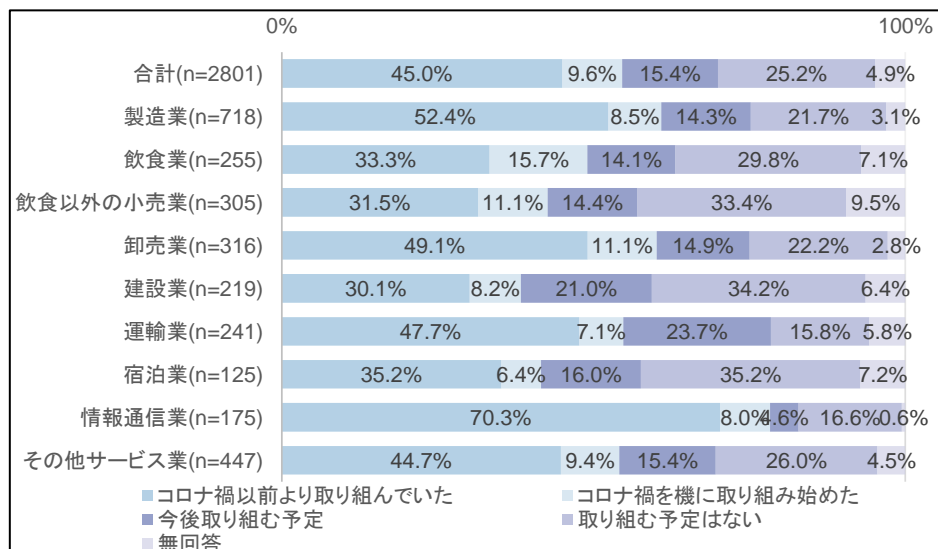
以下の図表は、規模別・業種別に残業・休日出勤の削減の取組状況を整理したものである。規模別に見ると、「コロナ禍以前より取り組んでいた」企業は差が見られる一方、「コロナ禍を機に取り組み始めた」企業や「今後取り組む予定」の企業はあまり差がない。従業員数5人以下の小規模事業者では特に取組が進んでおらず、誰か一人が抜けると業務が回らなくなるために取り組めていない可能性が考えられる。

業種別に見ると、業種によって大きな差があり、建設業や宿泊業等では取組が遅れていることが分かる。ヒアリング調査において、工期の問題により個社で働き方改革に取り組むづらいという声もあり、面的な取組によって取組を進めていく必要があると考えられる。

図表 88 残業・休日出勤の削減の取組状況（規模別）



図表 89 残業・休日出勤の削減の取組状況（業種別）



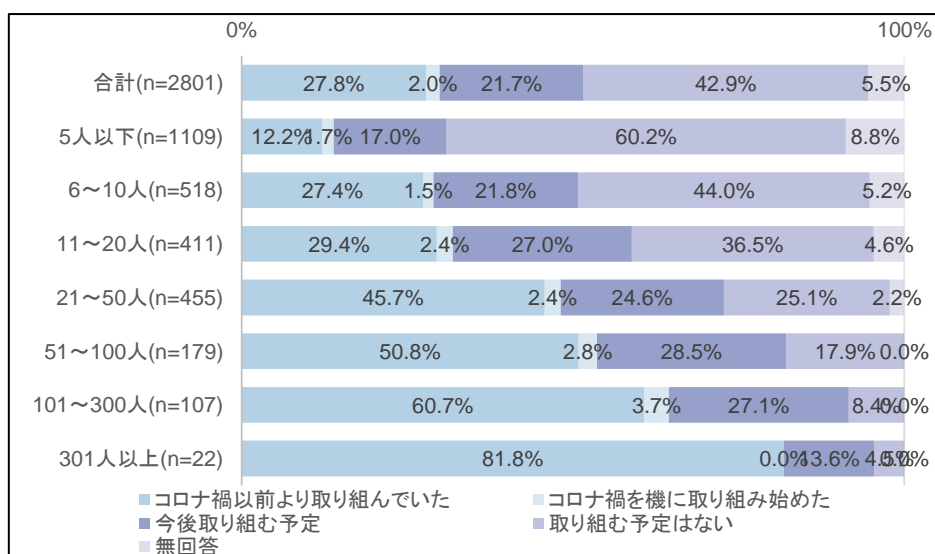
④女性、外国人、障がい者等の活躍推進の取組状況

以下の図表は、女性、外国人、障がい者等の活躍推進について、規模別・業種別に整理したものである。

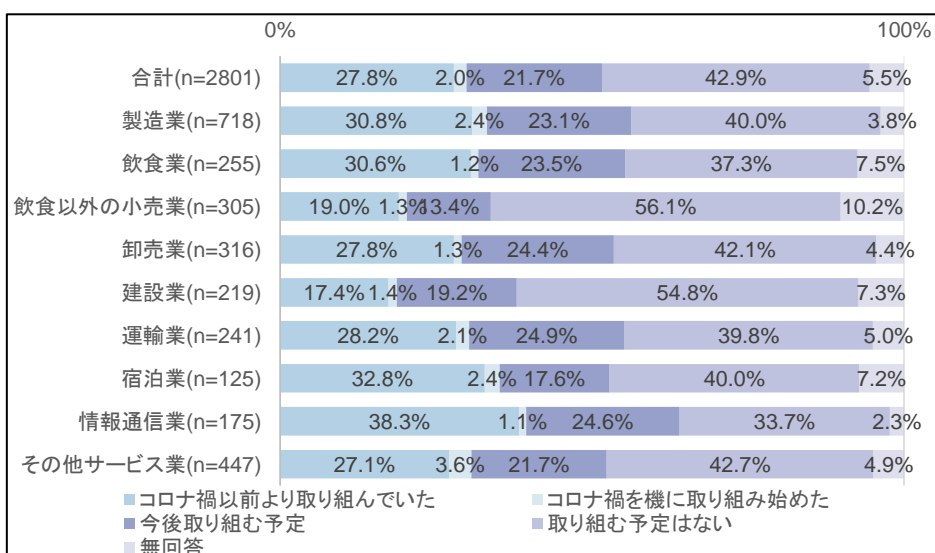
規模別に見ると、「コロナ禍以前より取り組んでいた」とする企業は大きな差があり、小規模企業への取組の働きかけが求められる。

業種別に見ると、建設業と飲食以外の小売業の取組が遅れていることが分かる。

図表 90 女性、外国人、障がい者等の活躍推進の取組状況（規模別）



図表 91 女性、外国人、障がい者等の活躍推進の取組状況（業種別）



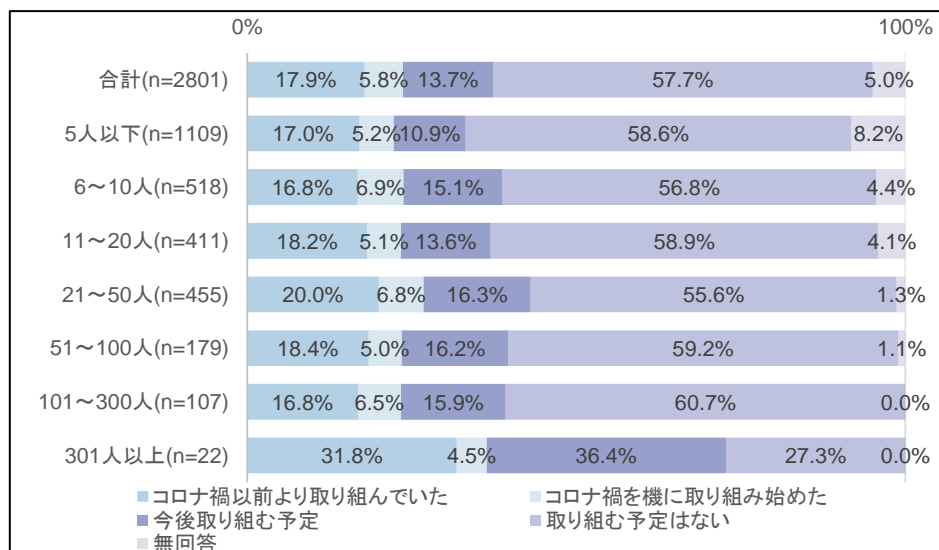
⑤従業員の副業・兼業の容認・推進の取組状況

以下の図表は、従業員の副業・兼業の容認・推進の取組状況について、規模別・業種別に整理したものである。

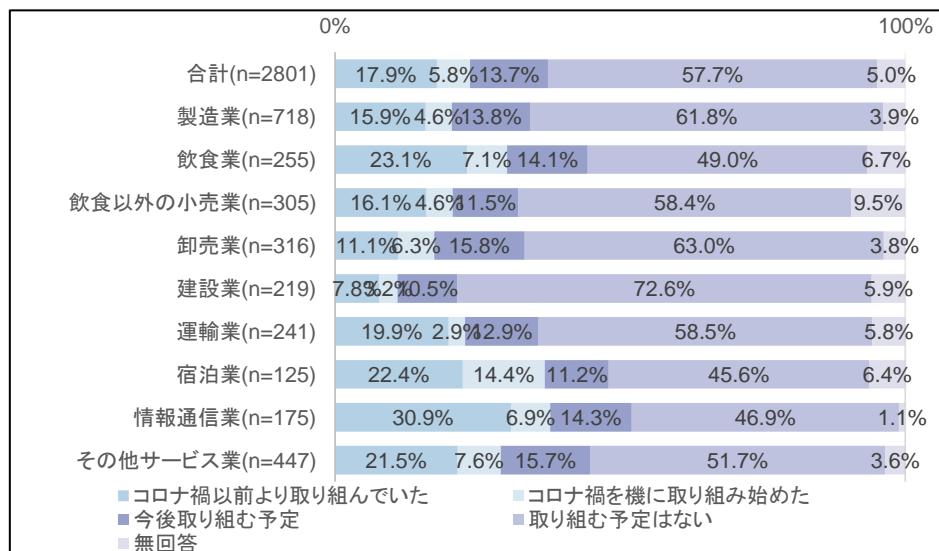
規模別に見ると、従業員数 300 人以下の企業では大きな差はなく、60%前後の企業が今後も「取り組む予定はない」としている。

一方で、業種別に見ると、業種によって取組状況に大きな差が生じていることが分かる。特に宿泊業は、「コロナ禍を機に取り組み始めた」とする企業が 14.4%に上っており、コロナ禍によって経営に大きな打撃を受けたことが、従業員の副業・兼業の容認に繋がっている可能性がある。

図表 92 従業員の副業・兼業の容認・推進の取組状況（規模別）



図表 93 従業員の副業・兼業の容認・推進の取組状況（業種別）



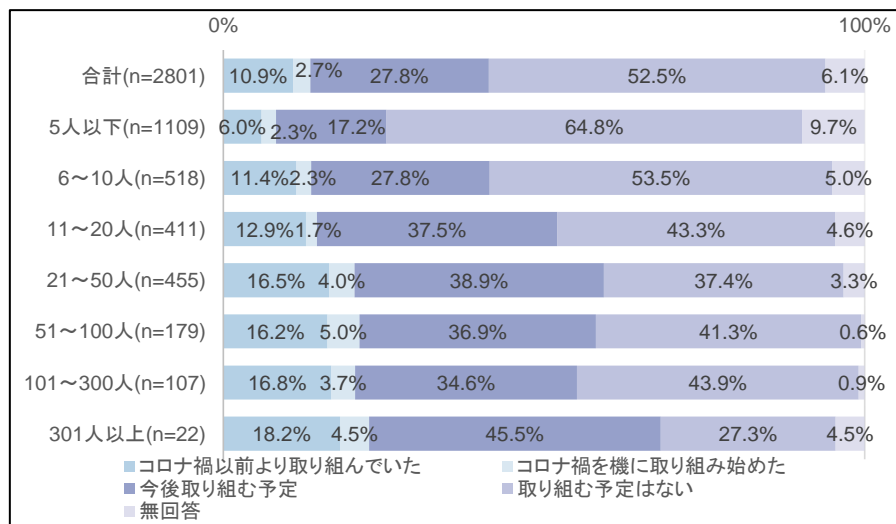
⑥中堅・シニア社員の学び直し（リカレント教育等）の推進状況

以下は、中堅・シニア社員の学び直し（リカレント教育等）の推進状況について、規模別・業種別に整理したものである。

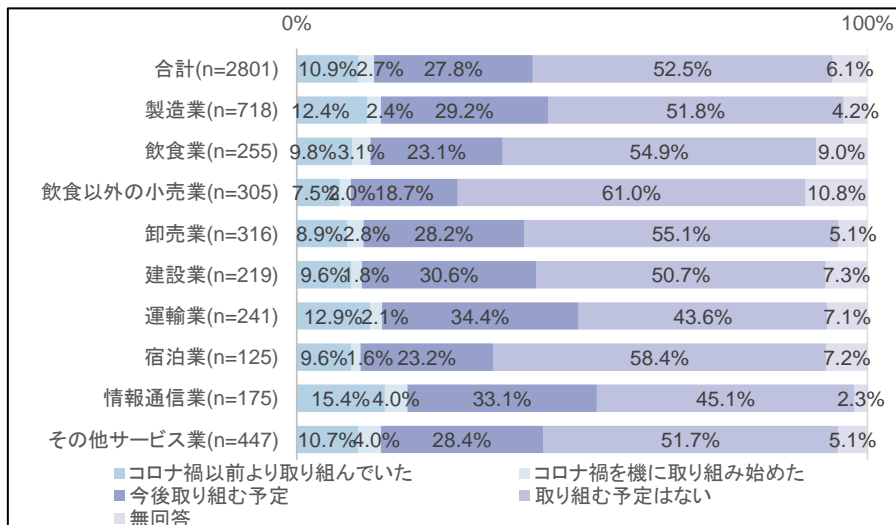
規模別に見ると、企業規模に比例して取り組んでいる企業の割合は増加傾向にあるが、最も多い301人以上の企業においても「コロナ禍以前より取り組んでいた」企業と「コロナ禍を機に取り組み始めた」企業を合わせても22.7%に留まる。ただし、「今後取り組む予定」とする企業の割合は、従業員数11人以上の企業においては、35%前後となっており、今後取組が進むことが期待される。

業種別に見ると、「今後取り組む予定」とする企業の割合は、多い順に運輸業（34.4%）、情報通信業（33.1%）、建設業（30.6%）となっている。最も少ないのは飲食以外の小売業（18.7%）であり、今後業種によって差が生じることが見込まれる。

図表 94 中堅・シニア社員の学び直し（リカレント教育等）の推進の状況（規模別）



図表 95 中堅・シニア社員の学び直し（リカレント教育等）の推進の状況（業種別）



⑦雇用・労働分野の取組を実施・成功している企業の特徴

(ア) 残業時間削減の取組実施・検討の有無と企業の特徴の関係

以下は、従業員規模、創業年、経営者の年齢と、残業時間削減に向けた取組の実施・検討の有無との関係性についてロジスティック回帰分析を行ったものである。

従業員規模及び経営者の年齢について、従業員規模が大きいほど、また、経営者の年齢が若いほど、残業時間削減の取組が進んでいることが分かった。一方、創業年については統計的に有意な差は見られなかった。

デジタル化やSDGsの取組と同様に、創業年数が新しいかどうかよりも経営者の年齢が若いかが、残業時間削減に関する取組の実施・検討に影響していることが分かった。

図表 96 残業時間削減の取組を実施・検討している企業の特徴

	B	有意確率	標準誤差	Wald	自由度	Exp(B)
従業員規模	.427	.000	.031	184.454	1	1.532
創業年	.000	.785	.002	.074	1	1.000
経営者の年齢	-.013	.001	.004	11.560	1	.987
定数	-.733	.814	3.116	.055	1	.480

(注1) 残業削減の取組は、問16(オ)の1~3を「取り組んでいる=1」、4を「取り組んでいない=0」として作成し、ロジスティック回帰分析を行った。

(注2) 有意水準は5%としている。

(注3) 因果関係を示すものではないことに留意されたい。

(注4) n=2,409

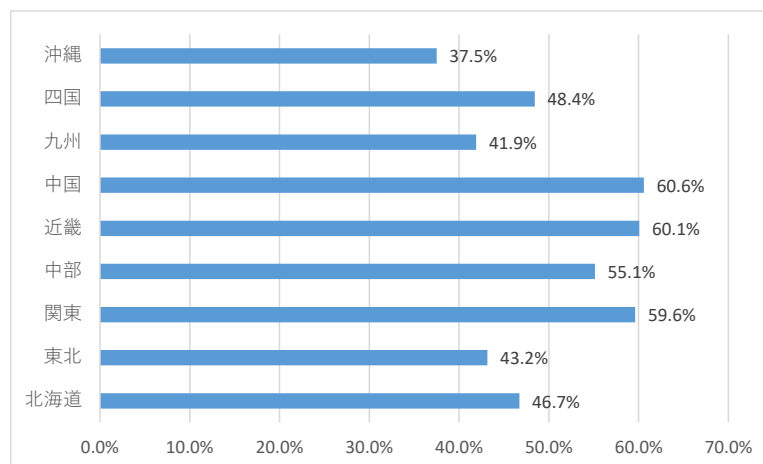
（補論）デジタル化やサステナビリティ（持続可能性）対応と地域との関係性

前項までは、従業員規模や業種といった視点を中心として、中小企業が抱えている課題の実態について整理を行った。一方で、課題の把握においては地域別の傾向も重要な視点である。ここでは、デジタル化やサステナビリティ（持続可能性）対応と中小企業の立地地域との関係について論じる。

①地域別のデジタル化の取組の傾向

以下は、地域別に、デジタル化の取組を行っている割合を示したものである。中国、近畿、関東で全体の60%程度を占める一方で、九州や東北、沖縄は40%前後に留まっており、地域別に取り組の実施状況に差があることが分かる。

図表 97 デジタル化の取組状況（地域別）



（注 1）北海道、沖縄を除く地域分類は、経済産業省の地方支分部局と対応している。以下同様。

（注 2）北海道（n=137）、東北（n=234）、関東（n=909）、近畿（n=343）、中部（n=263）、中国（n=170）、九州（n=303）、沖縄（n=16）

（注 3）「デジタル化の取組を行っている割合」とは、問 20 において 1~4 と回答した割合である。

一方、地域によって、立地している企業の規模・業種といったデジタル化の取組に影響を及ぼす要因が異なるため、地域による傾向を厳密に検証するには、これらの要因をコントロールする必要がある。以下は、業種や従業員数、創業年、経営者の年齢等の要因をコントロールした上で、地域とデジタル化の取組との関連性について検証した結果である。

業種については飲食以外の小売業を基準としているが、これまで見てきた通り、卸売業や情報発信業において取組が進んでいる傾向にある。また、従業員規模が大きくなるほど、デジタル化に取り組む傾向にあることや、経営者の年齢が若いほどデジタル化に取り組む傾向にあることについてもこれまで見てきた通りである。

地域別の影響は九州を基準としているが、上記の要因をコントロールしても関東や中国地方は九州より取組が進んでいることが分かった。こうした背景には、地域ごとの支援の

充実度、大学や大企業の立地状況等様々な要因が考えられるが、デジタル化の取組において地域差があることは今後の支援を検討する上で考慮する必要がある。

図表 98 地域別のデジタル化の取組に関する詳細な分析

	B	標準誤差	Wald	自由度	有意確率	Exp (B)
製造業	.219	.165	1.775	1	.183	1.245
飲食業	-.780	.212	13.558	1	.000	.459
卸売業	.430	.192	4.987	1	.026	1.537
建設業	-.238	.209	1.296	1	.255	.788
運輸業	-.548	.210	6.799	1	.009	.578
宿泊業	-.334	.257	1.688	1	.194	.716
情報通信業	.863	.237	13.246	1	.000	2.371
その他サービス業	.011	.177	.004	1	.953	1.011
北海道	.255	.228	1.252	1	.263	1.291
東北	.146	.200	.533	1	.465	1.157
関東	.496	.153	10.464	1	.001	1.642
近畿	.557	.178	9.726	1	.002	1.745
中部	.400	.191	4.362	1	.037	1.491
中国	.720	.219	10.785	1	.001	2.054
四国	.141	.260	.296	1	.587	1.152
沖縄	.135	.562	.057	1	.811	1.144
従業員数	.346	.032	115.027	1	.000	1.414
創業年	-.003	.002	3.034	1	.082	.997
経営者の年齢	-.011	.004	7.295	1	.007	.989
定数	5.449	3.406	2.559	1	.110	232.431

(注 1) 有意水準は 5%としている。水色の網掛けが統計的に有意な変数を示す。

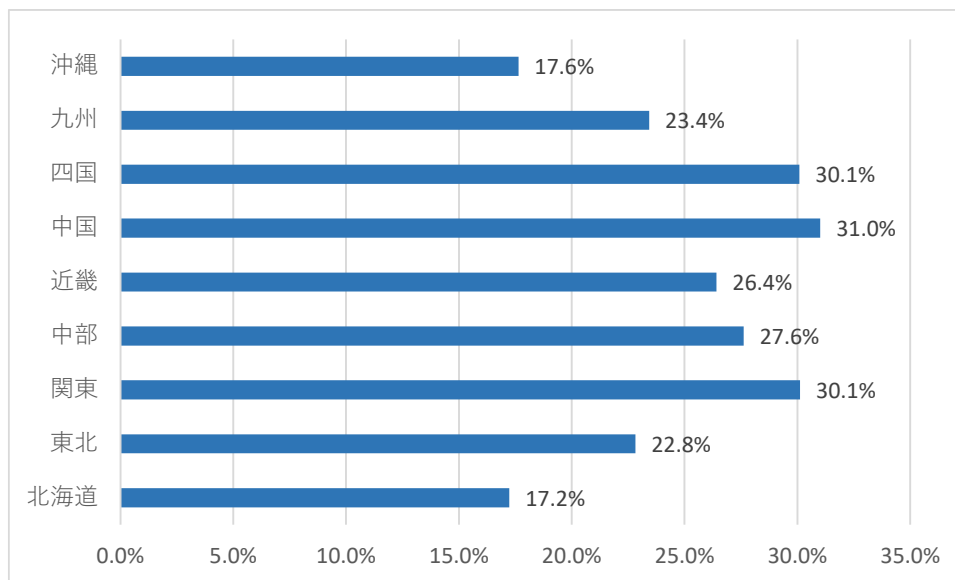
(注 2) ロジスティック回帰分析を行った結果である。n=2,245

(注 3) 地域は九州基準、業種は飲食以外の小売業を基準としている。

②地域別の SDGs の取組の傾向

以下は、地域別に、SDGs の取組を行っている割合を示したものである。関東、中国、四国で 30%前後と若干高くなっており、北海道と沖縄の割合は低い傾向にあることが分かる。

図表 99 地域別の SDGs の取組・検討状況



(注 1) 北海道 (n=145)、東北 (n=241)、関東 (n=966)、近畿 (n=371)、中部 (n=286)、中国 (n=187)、九州 (n=320)、沖縄 (n=17)

(注 2) 問 14 において 1 または 2 と回答した割合。

一方で、デジタル化の取組における分析と同様に、地域によって立地している企業の規模・業種といった、SDGs の取組に影響を及ぼす要因が異なるため、地域による傾向を厳密に検証するためには、これらの要因をコントロールする必要がある。以下の図表は、デジタル化と同様のモデルで分析を行った結果である。

これまで見てきた通り、業種については、製造業や卸売業において、SDGs に取り組んでいる・取組を検討している企業が多い傾向にあることが分かる。また、従業員規模が大きくなるほど、経営者の年齢が若いほど SDGs に取り組んでいる・取組を検討している企業が多い。

一方で、これらの要因をコントロールすると、地域と SDGs に取り組んでいる・取組を検討している企業との間に関連性がないことが分かった。上述した地域ごとの取組・検討割合の違いは、立地している企業の規模や業種、経営者の年齢といった要因によるものである可能性が高い。

図表 100 地域別の SDGs の取組に関する詳細な分析

	B	標準誤差	Wald	自由度	有意確率	Exp(B)
製造業	.405	.187	4.717	1	.030	1.499
飲食業	.196	.230	.724	1	.395	1.216
卸売業	.592	.209	7.976	1	.005	1.807
建設業	.154	.242	.406	1	.524	1.167
運輸業	-.052	.235	.049	1	.825	.949
宿泊業	.093	.291	.102	1	.749	1.097
情報通信業	.209	.248	.711	1	.399	1.232
その他サービス業	.171	.204	.703	1	.402	1.187
北海道	-.481	.273	3.110	1	.078	.618
東北	-.099	.220	.201	1	.654	.906
関東	.122	.164	.552	1	.458	1.129
近畿	-.121	.192	.398	1	.528	.886
中部	.071	.202	.123	1	.726	1.073
中国	.275	.223	1.512	1	.219	1.316
四国	.241	.270	.795	1	.373	1.272
沖縄	-.638	.775	.677	1	.411	.528
従業員数	.246	.031	64.487	1	.000	1.279
創業年	.001	.002	.390	1	.532	1.001
経営者の年齢	-.011	.004	6.923	1	.009	.989
定数	-3.465	3.605	.924	1	.336	.031

(注1) 有意水準は5%としている。水色の網掛けが統計的に有意な変数を示す。

(注2) ロジスティック回帰分析を行った結果である。n=2,338

(注3) 地域は九州基準、業種は飲食以外の小売業を基準としている。

第3章 ヒアリング調査の結果

1. ヒアリング調査の概要

(1) ヒアリング調査の目的

本調査においては、アンケート調査を実施し、コロナ禍において顕在化・重大化した中小企業・小規模事業者が抱える課題の実態や課題に対応する取組状況について、定量的な把握を行った。一方で、定量データだけでは、その意味するところや得られる示唆について十分に解釈できないことも想定される。

そこで、中小企業・小規模事業者の「生の声」を引き出し、これをアンケート調査で得られた定量データを補完するものとして位置付け、中小企業の実態に即した課題解決の方向性や支援のあり方についての検討に活用することを目的として、ヒアリング調査を実施した。

(2) ヒアリング調査の方法

調査対象の選定に当たり、デジタル化、サステナビリティ（持続可能性）対応、働き方改革等のコロナ禍において顕在化・重大化した課題に対して先進的な取組を行う中小企業・小規模事業者について委員からの推薦を受けるとともに、アンケート回答企業の中から、上記の課題について取組を進めている中小企業・小規模企業の抽出を行った。選定に当たり、業種と地域をばらつかせること、企業の取組が横展開可能なものであるかを考慮した。

なお、新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、ヒアリング実査は Web 会議ツールを用いて実施した。

(3) ヒアリング調査の項目

上述の目的を踏まえて、以下のような項目に沿ってヒアリング調査を実施した。

1. 貴社の概要について

- 貴社の沿革、主力事業、主力製品・サービスについて

2. 新型コロナ拡大に伴う、貴社を取り巻く事業環境の変化について

- コロナ前とコロナ禍で事業環境はどのように変化したか
 - 顧客のニーズの変化・新たに生じたニーズ、取引先との関係、重要であると考えている世の中の動き

3. デジタル化における取組について

- サプライチェーン内におけるデジタル化の要請について
 - どのような関係先から要請を受けるか、要請される取組の内容
- デジタル化への対応状況について
 - 社内業務のデジタル化の状況・課題（取り組む上でネックとなること）
 - 取引業務におけるデジタル化の対応状況・課題について（EDIの導入等）
- デジタル化への認識・経営におけるデジタル化の位置付けについて
 - デジタル化の経営における位置付け・重要性について
 - デジタル化に期待する効果
 - 今後予定されている制度変更（例：インボイス制度や手形廃止等）の認知・対応状況、対応における課題

4. サステナビリティ（持続可能性）への対応について

- SDGsや脱炭素化等への取組の要請について
 - どのような先から要請があるか、コロナ禍前後における変化
- SDGsや脱炭素化の取組状況について
 - 脱炭素化の取組状況・内容、取組における課題
 - その他SDGs等、サステナビリティに資する取組について

5. 働き方改革、人材育成・確保への対応について

- 働き方改革や人材育成・確保について
 - 働き方改革の取組状況、取組における課題
 - デジタル化による働き方改革推進について
- アフターコロナの環境変化への対応に向けた人材の育成・確保について
 - デジタル化・サステナビリティ対応を進めるための人材の確保・育成における取組や課題

2. ヒアリング調査の結果

(1) ヒアリング調査の調査対象の基本情報

以下は、ヒアリング調査の対象企業（団体）のプロフィールである。

図表 101 ヒアリング調査対象企業の概要

企業名	業種	概要
武州工業株式会社	✓ 製造業	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 自動車用金属加工部品、医療・介護機器の製造を主要事業とする ✓ 自社開発の EDI システム、独自の生産方式である「一個流し生産方式」、設備稼働のペースを自動的に記録する自社開発アプリケーション等の活用を通して、業務の効率化、残業時間の削減を実現
株式会社三杉屋	✓ 飲食以外の小売業	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 青果物・魚介類・精肉・乾物の加工・販売、スーパーマーケットの経営を主要事業とする ✓ 各店の売場間、本部・店舗間、本部・仕入先間での情報交換に LINE WORKS⁴を利用することで、仕入れ業務の効率化を実現
東北電化工業株式会社	✓ 建設業	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 電気工事業、管工事業、電気通信工事業、消防施設工事業、機械器具設置工事業を主要事業とする ✓ 勤怠管理アプリケーションをインストールしたスマートフォンの支給、社内 SNS の活用、施工管理システムを活用した採算管理や工事情報共有の効率化等の取組をコロナ禍以前から推進
全国コイルセンター工業組合	✓ 製造業	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 鉄鋼メーカーが出荷する鋼帯(コイル)を自動車、電機、建材、機械等の各産業界の必要とするサイズに切断加工して安定供給する加工流通業者による工業組合 ✓ 組合として取引先との間で、受発注、契約データや入荷量・出荷量・加工量の管理において EDI 化に取り組む中で、データ量の不足、基幹システムの更新の必要性等の課題に直面している
ヤマシタ電気株式会社	✓ 建設業	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 自家用変電設備工事、太陽光発電設備工事等を主要事業とする ✓ 取引業務においてクラウドサービスである kintone の利用を顧客に提案し、導入することで、書類の様式の統一化・デジタルでの管理を徹底し、業務効率化、緊急事態宣言下での全社員の在宅勤務を実現
全日本食品株式会社 (全日食チェーン)	✓ 卸売業	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 一般食品・生鮮食品・酒・医薬部外品等の商品供給、経営指導・売り場指導等を主要事業とするボランティアチェーン ✓ 地域密着型の宅配事業、EC 事業、店舗でのピックアップサービス、バーチャルスーパー等、コロナ禍においても多様な新規事業を展開

⁴ 掲示板やカレンダー、資料を保存・閲覧できる Drive 等の機能を備えたコミュニケーションアプリケーションを指す。

		開している
株式会社ツチハシ	✓ 卸売業	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 総合日用品雑貨及び化粧品卸小売業を主要事業とする ✓ 大企業からの呼びかけに応じて共通 EDI の実証実験に参入。EDI の導入により受発注業務の効率化を図ることができているものの、取引先での導入が進んでおらず、一層の効率化に課題を感じている。また、環境に配慮した商品の取扱を増やしており、顧客に対しても環境に配慮した商品への切り替えを提案し、その提案が受け入れられている
株式会社穂海 有限会社穂海農耕	✓ 農業	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 水稻の栽培、米穀の集荷・販売、農場運営コンサルティング等を主要事業とする ✓ 持続可能な農業の実現、販売機会の拡大を目的として、食品安全、環境保全、労働安全等の持続可能性を確保するための生産工程管理の取組である GAP 認証を取得
大橋運輸株式会社	✓ 運輸業	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 一般貨物自動車運送事業、貨物運送取扱事業、引越サービス、物流情報サービス等を主要事業とする ✓ 従来から注力していた地域貢献活動をコロナ禍においても継続しており、コミュニティスペースの運営を通して地域の健康作りに貢献しながら、自社事業の周知、地域のニーズの把握等のメリットを享受している
株式会社新城製作所	✓ 製造業	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 締結部品製造、締結部品取付用周辺装置の製作、冷間圧造工具製造を主要事業とする ✓ ねじ業界に特化した販売・在庫・生産管理システムである「アラジンオフィス」の導入・活用により、社内業務の効率化を実現しているものの、取引先での導入が進んでおらず、効率化に歯止めがかかっている
A 社 (匿名での掲載を希望)	✓ 製造業	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 機械部品を製造する事業部と完成品を製造する事業部の 2 事業部制をとっている ✓ 公的機関の専門家派遣制度を活用し、外部専門家から知見・ノウハウの提供を受けながら DX 戦略を推進している

(2) ヒアリング結果のポイント

各企業へのヒアリング結果から得られた示唆について、以下に示す。

①武州工業株式会社

(ア) 業務の「見える化」を生産工程の改善に繋げることの重要性

設備稼働ペースの自動記録を行う自社開発アプリケーションの活用により、生産性向上、残業時間の削減を実現している。業務を「見える化」するツールを用いる場合は、ただ「見える化」して終わるのではなく、顕在化した課題を解決し、生産工程を改善していくことで、競争力の向上に繋げることができる。業務の「見える化」で終わってしまっており、デジタル化のメリットを十分に享受できていない中小企業が存在する可能性が示唆された。

(イ) 業務の「見える化」によって享受できるメリットの提示

デジタル技術の活用により大企業と中小企業との取引関係を「見える化」することで、取引関係における不公平性が浮かび上がり、中小企業はその是正を訴えることができるようになる可能性も考えられるという意見が挙げられた。国や支援機関が、中小企業に対して「見える化」によって享受できるメリットを分かりやすく提示することで、デジタル化の取組へのインセンティブを与えることができる可能性がある。

②株式会社三杉屋

(ア) 事業環境の変化に対する中小企業ならではの迅速な意思決定、機動力の発揮

コロナ禍においては、駅周辺に立地する店舗では、通勤客の減少に伴って来客数、売上がともに大きく落ち込んでいる一方で、郊外型の店舗では大きな伸びを示している。こうした事業環境の変化に直面して、出店戦略を見直し、新規出店、既存店舗の撤退等の意思決定を迅速に行った。事業環境が大きく変化した際、中小企業は、小規模な組織ならではの迅速な意思決定、機動力の発揮を通して、大企業との差別化を図ることができる可能性が示唆された。

(イ) サプライチェーン全体を通じたデジタル化推進の重要性

流通 BMS を導入・活用しているものの、取引先である食品生産者や仲卸業者において十分に導入が進んでいないため、受発注業務の効率化に歯止めがかかっていることが課題として挙げられた。個社におけるデジタル化の取組効果を高めるためには、サプライチェーン全体を通じたデジタル化を国や支援機関が後押しすることが重要であると考えられる。

③東北電化工業株式会社

(ア) 業界全体でのデジタル化を推進するための共通プラットフォームの整備

取引先である大手ゼネコンから、受発注業務のデジタル化や、3D 空間上に仮想の 3D モデルを作成するツールである 3DCAD⁵の導入を求められており、コロナ禍以前からデジタル化への対応を進めているが、取引先によって導入を求められるソフトの仕様が異なり、複数の仕様のソフトを利用せざるを得ないことが課題として挙げられた。中小企業のデジタル化対応の負担を軽減し、取組を普及させていく上では、業界全体でソフトの仕様の統一化を図るため、業界共通プラットフォームの整備を国や支援機関が中心となって推進することが重要であることが示唆された。

(イ) サプライチェーン全体での工期や費用の見直し

建設業界においては長時間労働が常態化しており、業界全体として働き方改革を進める必要があると考えているが、現場によっては取引先から求められる工期を守るために時間外労働が多くなってしまう場合があり、個社や業界の取組だけでは解決が難しいことが課題として挙げられた。常態化している下請中小企業へのしわ寄せの解消のためには、サプライチェーン全体で過重労働を前提とした従来の工期や費用の見直しを行う必要があることが示唆された。

④全国コイルセンター工業組合

(ア) 基幹システムの再構築に伴う負担を軽減するための資金援助

組合の加盟企業の中には、老朽化した基幹システムを増改築して利用し続けており、これ以上の更新が困難な事態に陥っている企業も存在する。既存のシステムの上に EDI を導入しても紙での作業を削減することはできず、必要性を感じていながらも、リモートワークの導入が困難であるという課題が挙げられた。デジタル化を進めるための前提として、基幹システムの再構築を必要としていながらも、十分な資金を有していない中小企業が一定数存在すると見込まれることから、国や支援機関による資金援助の重要性が示唆された。

(イ) システム管理を担う専門人材を確保するための支援

組合の加盟企業においては、システム管理に対応できる人材が社内に 1 人しかおらず、なおかつ営業部と兼務して対応しており、その社員の不在時にシステムトラブルが起きると解決が困難になるという課題を抱えている企業が存在する。自社でシステムエンジニアのような専門人材を雇用することは費用面の負担、人材確保・育成に要する労力面の負担から困難である中小企業が一定数存在すると見込まれることから、国や支援機関による専門人材の派遣や、システム管理の委託先の紹介等の支援の重要性が示唆された。

⑤ヤマシタ電気株式会社

⁵ 3DCAD とは、コンピュータを用いて、設計内容を 3D のデジタルデータとして表現するツールを指す。

(ア) デジタルツールを導入する上では、使いやすさへの配慮が重要

コロナ禍において全社員のスマートフォンに、掲示板やカレンダー、資料を保存・閲覧できる Drive 等の機能を備えたコミュニケーションアプリケーションである LINE WORKS と、カレンダーアプリケーションの Time Tree をインストールすることで、スケジュールや人員配置等の情報共有をデジタル化し、顧客とのスケジュール調整の効率化、社員の稼働率向上による人件費ロスの削減、商談における機会ロスの削減を実現した。LINE はプライベートでも利用している社員が多く、使い慣れた様式であるため、LINE WORKS を有効的に使いこなせるようになるまでのスピードが速かった点が成功のポイントとして挙げられており、デジタル化を推進する上で、社員が利用しやすいツールを選択することの重要性が示唆された。

(イ) 市販のソフトやクラウドサービスの利用により、導入コストを抑えることが重要

顧客ごとに取引業務に関わる書類の様式が異なるため、書類管理が煩雑になりがちであることに課題を感じ、クラウドサービスである kintone を利用して書類のやり取りを行うことを顧客に提案して、相互に導入を行った。現在では、クラウド上で統一したフォーマットで各社とのやり取りを行うことで業務効率化を実現しているが、成功のポイントとして、ソフトを自社開発するのではなく、既存のサービスを活用することで導入コストを抑えることができたことが挙げられており、国や支援機関が、推奨する市販のソフトやクラウドサービスについての情報発信、導入を促すキャンペーンの実施等に取り組むことの重要性が示唆された。

⑥全日本食品株式会社（全日食チェーン）

(ア) デジタル化は生産性向上のための「手段」

本部から加盟店への情報発信について、紙での通知を打ち切り、全面的にネットを活用した形にシフトしたことがあるが、情報に上手くアクセスできない加盟店が一定数生じてしまったため、現在では円滑な情報共有のため、紙とネットを併用する形にしている。中小企業においては、社員の高齢化、ICT スキルに長けた人材の不足等により、デジタル化への対応に多大な負担が伴う場合も多い。デジタル化はあくまでも生産性向上のための「手段」であり、それ自体を自己目的化してしまうことがないよう留意することの重要性が示唆された。

(イ) 中小企業が取り組みやすい SDGs に資する取組例の提示

SDGs は 17 の目標の中に多種多様な切り口が設定されているため、自社事業と関連の深い領域を選択することで、中小企業にとっても取り組みやすいものとなり得るという意見が挙げられた。本業以外に充てられる経営資源が限られている中小企業においても取り組みやすいような、比較的小規模な取組例を国や支援機関が提示することで、中小企業による SDGs への貢献は可能であるとアピールすることの重要性が示唆された。

⑦株式会社ツチハシ

(ア) デジタルツールの活用方法に関する勉強会の開催

社内において、月に1回社員が持ち回りで講師となって、他の社員に向けてデジタルツールの活用方法を教える勉強会を開催している。これまでに、FAX送信のデジタル化、オンライン発注、メールでの問合せ・注文、テレワーク等のテーマを設定して開催しており、社員のICTスキルの向上、業務のデジタル化促進の効果が得られている。デジタルツールの活用方法についての勉強会を、社内や業界団体での連携によって開催することで、デジタル化への対応に苦勞している社員のスキルを向上させることができる可能性が示唆された。

(イ) 国や地方自治体が率先してデジタル化に取り組むことの重要性

EDIの導入により、受発注業務のデジタル化に取り組んでいるものの、取引先である小規模事業者や地方自治体において導入が進んでいないため、業務の効率化に歯止めがかかっていることが課題として挙げられた。中小企業のデジタル化を政策的に推進する上で前提として、国や地方自治体が自組織のデジタル化を進める必要があることが示唆された。

⑧株式会社穂海・有限会社穂海農耕

(ア) バックキャストینگ⁶に基づいた経営戦略

営農支援アプリケーション「アグリノート」やクラウドシステムの導入により、業務の効率化を実現しているが、成功のポイントとして、バックキャストینگに基づく経営戦略を徹底しており、未来のあるべき姿を実現するために必要な取組であれば、たとえスイッチングコストが掛かるとしても、今すぐにでも着手すべきであるという考えでデジタル化を推進してきたことが挙げられた。新型コロナウイルス感染症の拡大や、持続可能性な社会に向けた動き等により、事業環境の変化が大きい時代であるからこそ、理想とする将来像を先に描くバックキャストینگの方法で経営戦略を構築することの重要性が示唆された。

(イ) デジタル化に取り組むことによって得られるメリットについての情報発信

デジタルツールの導入によって、出張時にも社内にいる時と同じように業務を行うことができるようになったため、従前から行っていた全国での講演活動をより活発に行うことができるようになった。その結果、得られたメリットとして、新規顧客の開拓によるコンサルティング事業の機能強化、全国の同業者とのネットワーク構築等が挙げられた。こうしたデジタル化に取り組むことで得られるメリットや、実際の成功事例について、国が積

⁶ 未来のある時点に目標を設定し、そこから振り返って現在すべきことを考える思考法。

極的に情報発信を行うことで、中小企業のデジタル化の取組へのインセンティブを高めることができる可能性が示唆された。

⑨大橋運輸株式会社

(ア) 地域貢献活動が自社のメリットに繋がる可能性

「地域密着型企业」を経営理念として掲げ、従来から様々な地域貢献活動に取り組んできたが、コロナ禍においてもコミュニティスペースの運営を通して地域の健康作り、孤立の解消に貢献している。こうした取組は、地域の人々に自社事業を知ってもらうきっかけや、地域の課題やニーズの把握に繋がる場合が多いという意見が挙げられ、日々の地域貢献活動が自社事業へのメリットをもたらす可能性が示唆された。

(イ) SDGs は営業ツールとしても活用可能

ダイバーシティ経営、健康経営等の従来から進めてきた取組を SDGs の枠組の中に位置付けて整理を行い、ホームページで情報発信を行っている。その上で、自社が提供している部屋の整理・片付のサービスを、SDGs に資する取組であるとして顧客への提案を行っている。自社が SDGs に取り組んでいることが前提ではあるが、SDGs を営業ツールとして活用することができる可能性が示唆された。

⑩株式会社新城製作所

(ア) 中小企業も事業環境の変化に対応しながら海外市場の開拓に取り組むことが重要

国内の自動車業界への部品供給を主要事業としているが、国内の自動車需要が今後中長期的に縮減していくことを予期して、コロナ禍においても海外市場の開拓に取り組んでいる。新型コロナウイルス感染症の拡大や持続可能な社会の実現に向けた動きの本格化等により、事業環境が大きく変化する中で、中小企業も必要に応じて海外市場の開拓に取り組むことが重要であると示唆された。

(イ) 自社事業に適した仕様のデジタルツールを導入することによる効率化

手書きの伝票を利用する古い管理体制に課題を感じ、デジタルツールとして、ねじ業界に特化した販売・在庫・生産管理システムである「アラジンオフィス」の導入を行ったところ、手作業を大幅に削減することができ、業務の効率化を実現することができた。デジタルツールの導入に当たっては、自社の業種・業態に適した仕様のものを選択することで、業務の効率化を円滑に進めることができる可能性が示唆された。

⑪A 社（匿名での掲載を希望）

(ア) 専門家派遣制度を活用したデジタル化の推進

社内のデジタル化を推進する上では、IT スキルに長けた専門人材の存在が必要であると感じるものの、費用面の負担が大きいことから自社での採用は難しいと判断し、公的機関

の専門家派遣制度を活用して、外部専門家からの知見・ノウハウの提供を受けながら取組を進めている。経営資源が限られている中小企業においては、専門家派遣制度等を活用し、外部人材の協力を得ながらデジタル化を推進することが有効であると示唆された。

（イ）デジタルツールの性質に対応した助成制度が重要

現在、デジタルツールの多くがサブスクリプション⁷の形で提供されており、イニシャルコストの負担は非常に小さくなっている一方で、企業のデジタル化に対する助成制度の多くが当初の設備投資を対象としたものとなっており、導入後数年間のランニングコストを補助する制度についても充実化を図ることが重要であるという意見が挙げられた。デジタルツールの料金体系等の性質に対応した助成制度を整備することの重要性が示唆された。

※各企業（団体）へのヒアリング調査の詳細な結果については、付録に掲載。

⁷ 製品やサービス等の一定期間の利用に対して代金を支払う方式。

第4章 中小企業が抱えている課題と求められる支援の方向性

アンケート調査、ヒアリング調査、委員会における議論を基に、アフターコロナの中小企業の持続的な成長に向けて、求められる支援の方向性について整理する。

1. 中小企業が抱えている課題のまとめ

ここでは、アンケート調査及びヒアリング調査の結果、委員会における議論を総合的に勘案して、特にアフターコロナにおいて重要になる課題について、本稿で中心的に取り扱ってきたデジタル化、サステナビリティ（持続可能性）への対応、雇用等その他の課題の観点から、課題を整理する。

(1) 中小企業のデジタル化における課題のまとめ

① 紙文化・アナログ文化が定着している

本調査では、中小企業の受発注におけるデジタル化が大きく遅れていることが分かった。取引先との請求書や契約のやり取りや、納品確認等においては、紙や FAX によるやり取りが根付いており、「紙文化」からの脱却とは程遠い状況であった。

図表 102 社内業務や取引における紙の使用

業務	紙を郵送すると回答した割合
請求書のやり取り	82.9%
契約のやり取り	62.5%
納品確認	51.9%
見積のやり取り	42.1%

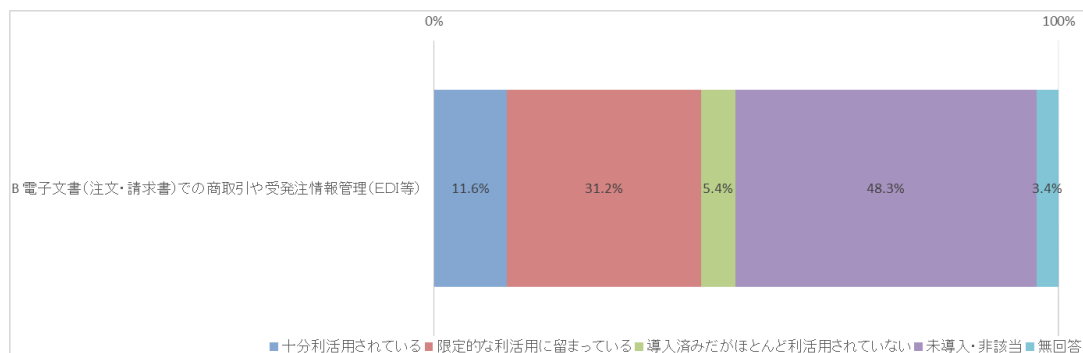
(注) 第2章においては、業務ごとに紙以外のツールの利用も含めた詳細な集計結果を掲載している。

また、第2章で確認したように、デジタル化における課題として最も多かったのは「これまでのアナログな企業文化が定着してしまっている」（40.4%）であり、設備投資の回収への懸念（28.9%）や、IT人材の採用における課題（27.3%）、従業員へのデジタル教育の困難性（27.3%）よりも高くなっている。紙の使用から脱却し、デジタル化を進めていくためには、企業文化のレベルで改善していく必要があることが分かった。

② 取引先の取組状況や導入しているツールによって、デジタル化の効果が低下する

受発注のデジタル化においては、EDIが重要な役割を果たすが、全体の半数程度が導入はしているものの、「十分に利活用できている」企業の割合は11.6%に留まっており、導入が必ずしも利活用に繋がっていないことが分かった。

図表 103 EDI の導入・利活用状況



(注) 第2章において詳細な集計結果を掲載している。

ヒアリング調査では、EDI 利用企業にこうした背景要因について詳細について尋ねたが、仕入先や販売先の事業者が紙や FAX しか利用していないために活用することができない実態が明らかになった。例えば、株式会社三杉屋は、流通 BMS を導入しているが、取引先である食品生産者や仲卸業者において十分に導入が進んでいないため、受発注の際に EDI 等のツールを活用できていないと述べていた。取引先がツールに対応していないことによって十分活用できていない企業は他にも見られた。中には、株式会社ツチハシのように、取引先の地方公共団体のデジタル化が進んでいないことで、アナログな対応を余儀なくされている事例もあった。

さらに、取引先が自社と異なるツールを使用している場合の互換性の問題も指摘された。東北電化工業株式会社の事例のように、大企業等を顧客とする中小企業にとっては、企業によって利用しているツールが異なることで、あらゆるツールに対応せざるを得ず大きなコストになっていることも指摘された。こうした問題は EDI に限らず、CAD 等様々なツールの活用において生じていることも指摘された。

③ 費用面だけでなく、社員のデジタル化への抵抗感等がネックになっている

多くの中小企業にとって、デジタル化を進める上で、設備投資に掛かる費用がネックになっていることは想像に難くない結果である。しかし、調査全体を通して、費用面だけではなく、社員のデジタルツールへの抵抗感やツールを扱うためのスキルがネックとなっている場合も多いことが分かった。アンケート調査においても、デジタル化における課題として「従業員へのデジタル教育が難しい」(27.3%) が挙げられている等、一定の支援のニーズがあることが分かった。またヒアリング調査においても、デジタルツールを導入しても、特に高齢の社員において活用することが難しいといった声もあった。こうした事態への対応策については、2. において後述する。

社員のデジタル技術に関するスキルが十分でないと、デジタル技術を活用できる基盤を整備したとしても、現場では従来のアナログな方法が継続される場合や、逆に効率が大きく低下する可能性もある。また、中小企業の場合は、スキルの低さではなく抵抗感がネックに

なっている場合も多いと考えられ、後述するようにまずは使いやすいツールから使ってみるといった工夫が有効である可能性もある。

④ 多くの中小企業でデジタル化の取組が遅れている

（ア）企業規模が小さいほど、デジタル化の取組が遅れている

本調査では、企業規模が小さいほど全体的にデジタル化の取組が遅れていることが分かった。アンケート調査において、デジタル化の取組の実施有無と企業の特徴の関係について検証するため、従業員規模、創業年、経営者の年齢とデジタル化の取組有無との関係性について分析を行ったところ、従業員規模については、規模が小さいほどデジタル化の取組が進んでいない傾向にあることが明らかになった。

こうした理由としては、規模が小さいほど経営資源も乏しい傾向にあることや、業務量も少ないことからデジタル化による効率化のメリットを享受できないことが考えられる。委員会においても、中小企業の実態として少人数の企業であるほど処理すべき書類も少なく、導入のコストに対して十分にメリットを感じられない可能性が指摘された。

一方で、導入に掛かる費用も少なく、小規模事業者でも十分にメリットを享受できることが見込まれる Web 会議の導入やグループウェア等コミュニケーションツールの導入についても、アンケート調査の結果、企業規模が小さいほど取組が遅れていることが分かった。こうした背景としては、ノウハウや前述したようなスキル不足が考えられ、積極的に啓発を行っていくことが重要である。

（イ）業種によってデジタル化の取組には大きな差がある

第 2 章では、業種ごとのデジタル化の取組について様々な検証を行った。全体的な傾向として、情報通信業や製造業、卸売業においてデジタル化の取組が進んでいる一方で、その他の業種においてはこれらの業種に比して取組が遅れていた。こうした背景として、委員会において、産業ごとの業務の特性だけでなく、業界団体の面的な取組が関係している可能性について指摘された。

（ウ）経営者が高齢であるほど、デジタル化の取組が遅れている

また、第 2 章では経営者の年齢が高齢であるほど、デジタル化の取組を実施していない傾向にあることも指摘した。一方で創業年については統計的には関係が見られなかった。これは、創業年の古さよりも経営者の年齢によってデジタル化の支援のニーズが異なることを示している。

（2）中小企業のサステナビリティ（持続可能性）対応における課題のまとめ

① メリットが分かりにくいことが、取組におけるネックとなっている

サステナビリティ（持続可能性）対応の取組は、デジタル化や働き方改革の取組等と比較して、取り組むことで自社が得られるメリットが分かりにくいことで、積極的に取

組を行わない企業が多く存在している可能性が、委員会における議論の中で指摘された。ヒアリング調査においても、デジタル化に比して直接経営的なメリットが分かりづらいことで取組に繋がっていないとする企業も見られた。

しかしながら、地域社会に根差した中小企業においては、存立地域の社会的、経済的、環境的な持続可能性と、自社事業の持続可能性が密接に関連している場合も多くあると言え、サステナビリティ（持続可能性）対応の取組は、自社事業の継続性を高めるものとなる可能性が高いと考えられる。また、委員会では、サステナビリティ（持続可能性）に資する取組を行っていても自社が認識していない場合も多いことが指摘された。この点については②で詳述する。

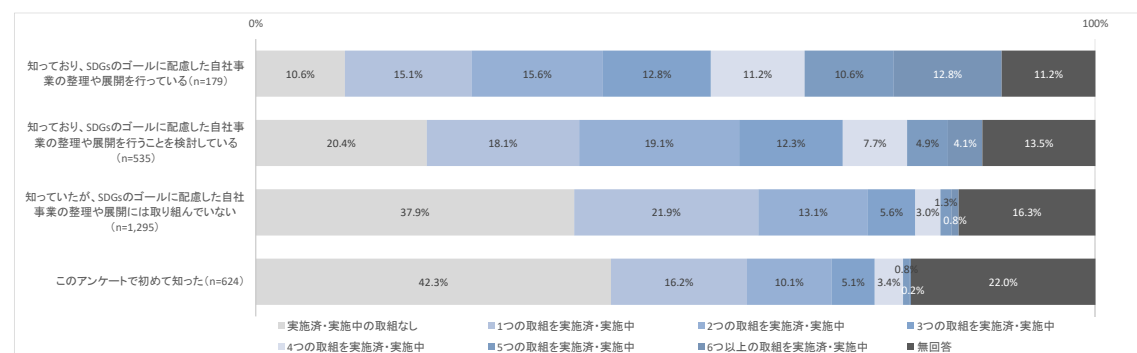
② サステナビリティ（持続可能性）に資する取組を行っていても、認識できていない

CSR 活動等を通して、実態としては地域や社会のサステナビリティ（持続可能性）に資する取組を行っていても、SDGs について認識していない、または、自社の取組が SDGs に資する取組に該当すると認識できていない中小企業が存在する可能性が、委員会における議論において指摘された。

SDGs に配慮した自社事業の整理・展開を行っているかどうかと、実際に実施している SDGs 関連の取組の数との関係性を検証した分析においては、特に SDGs に沿った自社事業の整理等を行っていない企業のうち 45.8%が、そもそも SDGs を知らなかった企業のうち 35.7%が、1 つ以上の SDGs 関連の取組を実施していることが明らかになった。

こういった企業においては、SDGs の枠組での自社の取組の整理ができていないため、取組についての情報発信を通じた自社の PR の機会を失っている可能性があると言える。SDGs は、多くの中小企業がこれまで行ってきた取組がサステナビリティ（持続可能性）に貢献していることを示すツールとしての機能も期待される。こうした課題への対応の方向性については 2. で詳述する。

図表 104 SDGs に配慮した自社事業の整理・展開の状況と SDGs 関連の取組数

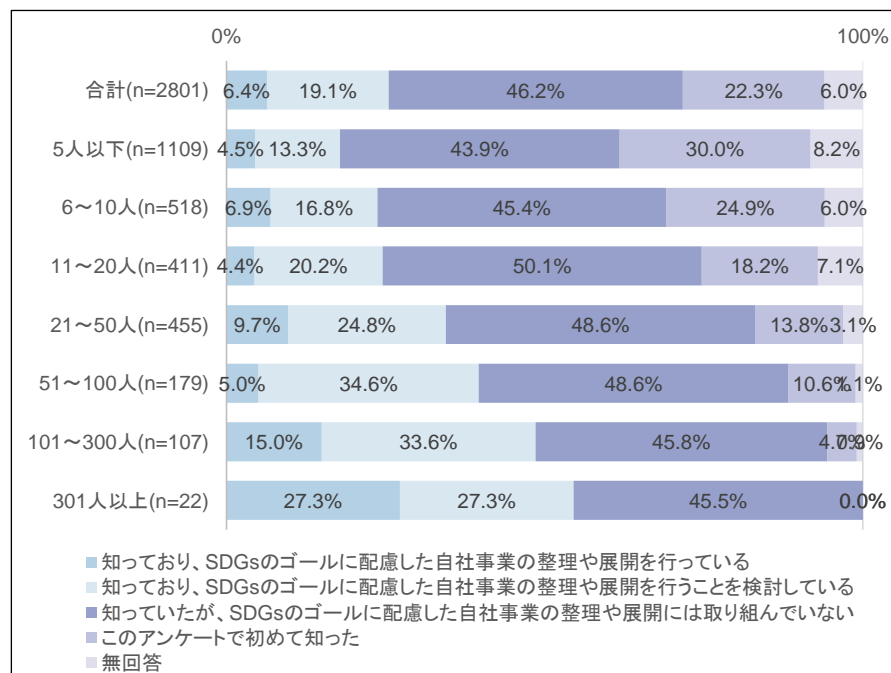


(注) n=2,801

③ サステナビリティ（持続可能性）に資する取組は従業員規模によって大きな差が出る ことが見込まれる

サステナビリティ（持続可能性）に資する取組として本調査では SDGs に即した取組状況について確認した。現在既に自社事業を SDGs に即して整理している企業は、従業員規模 100 人以下の企業では大きな差がなかったが、「検討している」とする企業は、従業員規模が大きくなるほど、増加する傾向にあった。これは、今後 SDGs のゴールに即したサステナビリティ（持続可能性）に対応する取組が、従業員規模によって大きな差が出る可能性があることを意味している。大企業等を中心にサステナビリティ（持続可能性）への対応への取組の関心が高まっていることや、一般の顧客でも環境意識が高まっていること等を踏まえると、従業員規模が小さい企業ほど競争力が弱まることにも繋がる可能性もある。

図表 105 SDGs に基づく自社の事業の整理・展開の状況（再掲）



(3) 雇用・労働分野等その他の中小企業経営における課題のまとめ

① 多くの中小企業が残業時間削減に課題を抱えている

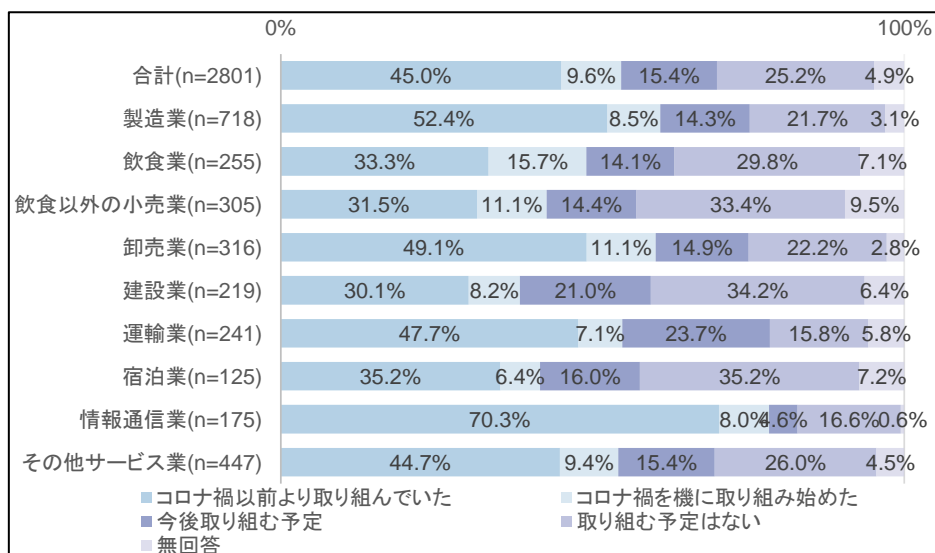
(ア) 取引関係に起因して、残業時間削減が難しくなっている場合もある

ヒアリング調査において、中小企業が慢性的な長時間労働に陥ってしまう要因の一つとして、取引先である大企業からの納期や工期の要望に応じるため、現場の社員の時間外労働が多くなってしまう場合があることが明らかにされた。例えば、建設業界においては長時間労働が常態化しており、業界全体として働き方改革を進める必要があると感じているものの、現場によっては取引先から求められる工期を守るために時間外労働が多くなってしまい、個社の取組だけでは解決が難しいことが課題として挙げられた。取引先である大企業との不平等な取引関係の中で、長時間労働という形で中小企業へのしわ寄せが生じている可能性がある。

(イ) 残業時間削減の取組は業種によって大きな差がある

第2章で指摘したように、残業時間削減の取組は業種によって大きな差が見られた。特に、建設業や宿泊業、飲食以外の小売業、飲食業は大きく取組が遅れていることが分かる。こうした背景としては、建設業については、(ア)で述べたような工期の問題が考えられる。上記のその他の業種については、労働集約的な産業であり、デジタル化等で効率化しなければ、残業時間削減を実現することが難しいことが要因として考えられる。

図表 106 業種別の残業・休日出勤の取組状況（再掲）



(ウ) 経営者の年齢が高いほど、従業員規模が小規模であるほど、残業時間削減の取組は進んでいない

また、第2章で分析したように、経営者の年齢が高齢であるほど、従業員規模が小規模であるほど残業削減が進んでいないことが分かった。高齢者や小規模企業を重点的に支援のターゲットとする重要性が示唆された。

② 多くの業種で事業承継が引き続き課題になっており、承継が決まっていないことが将来への投資を妨げている可能性がある

第2章で指摘したように、「収益性に問題はないが、承継者不在で廃業予定」とする企業の割合は5年前と比べて増加している。増加率が多い順に、飲食以外の小売業（+5.8%）、宿泊業（+5.5%）、飲食業（+3.1%）、製造業（+2.2%）、建設業（+2.1%）となっているが、飲食以外の小売業や宿泊業については、コロナ禍の影響もあると考えられる。

また、デジタル化の取組の中には、後継者が不在である企業ほど進んでいない傾向にある取組も見られ、承継者が不在であることが、今後を見据えた投資を抑制している可能性も示唆された。

図表 107 事業承継の状況についての「今回調査結果—前回調査結果」の差（再掲）

		親族に事業を承継してもらおう見通しがついている	親族ではない社内外の人材に事業を承継してもらおうつもりである	事業の譲渡や売却を行うつもりである	事業の収益性に問題があり廃業するつもりである	事業の収益性に問題はないが、承継者が見当たらないため廃業するつもりである	現在はまだ事業承継を考慮する状況にはない	その他	わからない
全 体		-6.5	-3.0	1.2	0.1	1.7	0.6	1.0	6.4
業 種	製造業	-6.1	-2.2	0.5	0.0	2.2	-1.3	0.2	7.9
	飲食業	-1.9	-0.9	0.8	2.6	3.1	-11.7	0.7	10.8
	飲食以外の小売業	-4.4	-4.1	1.2	1.8	5.8	-4.3	0.4	5.5
	卸売業	-8.5	0.2	-0.3	-0.9	-1.9	7.6	2.7	3.0
	建設業	-6.8	-9.2	-0.7	2.0	2.1	3.9	1.3	8.0
	運輸業	-3.9	-3.2	1.9	-1.0	-1.9	3.1	2.0	3.5
	宿泊業	-8.9	-1.3	4.0	0.2	5.5	-8.8	-2.3	12.9

③ 中堅・シニア社員の学び直し（リカレント教育等）の取組はほとんど進んでいない

デジタル化における課題として、従業員のスキルがネックの一つになっていることは前述したが、こうした課題への対応策として重要になるのが中堅・シニア社員の学び直し（リカレント教育等）である。しかし、第2章で指摘したように、中小企業における中堅・シニア社員の学び直し（リカレント教育等）の推進はコロナ禍においても進展しておらず、業種や企業規模にかかわらず低水準に留まっていた。なお、中堅・シニア社員の学び直し（リカレント教育等）を推進している企業は、全体の13.6%であった。

2. アフターコロナに向けて中小企業に求められる取組のポイントと必要な支援の方向性

ここでは、本調査で明らかになった中小企業が抱えている課題への対応という観点から、アフターコロナに向けて中小企業に求められる取組のポイントについて整理するとともに、求められる支援の方向性を提示する。

(1) 中小企業のデジタル化に向けた取組・支援の方向性

ここでは、中小企業のデジタル化に向けた取組・支援の方向性について、企業の取組のポイントと行政側に求められる支援それぞれについて、示唆をまとめる。

① 中小企業の取組のポイント

(ア) まずは扱いやすい IT ツールを導入

デジタルリテラシーの問題を抱える企業においても、まずは扱いやすい IT ツールを導入することが重要である。例えば、委員会において議論に上がったコミュニケーションツールである「LINE WORKS」は、ユーザーインターフェースが多くの人に利用されている LINE と類似しており、若い世代においては抵抗なく使用できる可能性が高い。一人でも抵抗なく使用できる人材がいれば、その人材を起点とした「教えあい」によって社内のデジタルスキルが向上することも期待される。

また、自社に必要な IT ツール・アプリケーションを探す際は、独立行政法人中小企業基盤整備機構が運営する「ここからアプリ：Coco APP」⁸という Web サイトを活用することも有効である。同サイトでは、活用目的や業種別に、自社のニーズに即したツールを検索することができる。

(イ) 身近なテーマに関する勉強会を通じたデジタルスキルの向上と抵抗感の低減

株式会社ツチハシにおいては、月に 1 度社員が持ち回りで講師となって、他の社員に向けてデジタルツールの活用方法を教える勉強会を開催している。取り扱うテーマも、FAX 送信のデジタル化、オンライン発注、メールでの問合せ・注文、テレワーク等、多くの中小企業にとって身近で手が届くものであり、こうした取組を通して社員のデジタルスキルの向上を実現している。

デジタル化というと、AI や IoT の活用等、取り組みづらいイメージをもつ中小企業も多いと考えられるが、上述のような身近なテーマからデジタル化の勉強会を実施することが、デジタルスキルの向上、業務効率化の実現に繋がると考えられる。また、抵抗感から取組が進まない企業にとっても、きっかけ作りとして有効に働くと考えられる。

⁸ <https://ittools.smrj.go.jp/index.html>

(ウ) 自社開発ではなく、既に広く利用されているツールを活用することも選択肢

デジタルツールの導入の際、自社でソフトを開発する企業も一定数存在すると考えられるが、ヒアリング調査では、導入コストの関係から市販のソフトを活用することが有効な場合もあることが指摘された。東北電化工業株式会社は取引先との連動性を考慮して市販のツールを活用していた。自社の業務に合わせて、ツールを独自開発するのではなく、ツールに適合する形で業務の進め方を調整するようにしていた。また、ヤマシタ電気株式会社においては、市販のツールを活用することで自社開発よりも導入コストを抑えていた。委員会においても、取引先との連動性を考慮したツール導入を進める重要性が示唆された。

取引先との既に多く利用されているソフトを使うことは、他社との互換性や機能をアップグレードする際のコスト等も抑えられると考えられ、むやみに自社開発を行わないことも有効な選択肢の一つであるといえる。

(エ) 外部人材からの指導等を活用して、デジタル人材を育成・確保

経営資源が限られている中小企業においては、デジタル化を牽引する専門人材を雇用することは費用面の負担が大きいため、国や支援機関による外部専門家派遣制度等を活用し、外部人材から知識やノウハウの提供を受けることが重要であると委員会における議論の中で指摘された。

デジタル化において、社員のスキルがネックになっていることは前述の通りであるが、外部専門家の指導を直接受けることで、社員がデジタルスキルを向上させることに繋がると考えられる。こうして知識やノウハウを社内に蓄積した後は、社内の人材でデジタル化を推進することができる体制を構築することも重要である。

(オ) 各部署内で完結する業務のデジタル化と、部署間のやり取りのデジタル化の両方が重要

デジタル化を進める上では、取引業務と社内業務の各業務において取組が求められるが、それに加えて、部署間の連絡、情報共有等のやり取りについてもデジタルで対応できる体制を構築しなければ、効率化に歯止めがかかってしまう可能性がある。委員会においても、部署内だけでなく部署間のやり取りのデジタル化を進める重要性が示唆された。

部署間のやり取りを効率化するためには、コミュニケーションツールを導入することが有効であると考えられる。導入の際は、社員によって利活用に差が出ないようにできるだけ多くの社員にとって使いやすいユーザーインターフェースのアプリケーションを利用する等工夫が求められる。

(カ) デジタル化はあくまでも手段であることを明確化

デジタル化は、あくまでも業務の効率化や新たな付加価値を創出するための手段であって、それ自体が自己目的化しないように留意することが必要である。ヒアリング調査においては、実際にデジタル化をした際に、デメリットが大きく、アナログな方法とデジタル

な方法を併用する形態にした企業も見られた。効率化・付加価値創出のために有効なアプローチは何か、という観点からデジタル化に取り組むことが重要である。

② 中小企業のデジタル化に向けて必要な支援の方向性

（ア）面的な取組を支援することで、「全体最適」を実現

デジタル化を進める上では、サプライチェーン全体でのデジタル化促進を働き掛けていくことが重要である。受発注におけるデジタル化を例にとると、個社へのデジタル化支援だけでは、仕入元や仕入先が紙ベースのやり取りを望めば、対応せざるを得ない場合も多く、EDI 導入等のデジタル化のメリットを享受することができない。

業界レベルでは、流通 BMS 等面的な取組が進んでおり、実際にアンケートにおいても卸売業の取組は他業種に比して大きく進んでいる。今後はこうした業界レベルの面的な取組に加えて、サプライチェーン全体でデジタル化を進める支援を行うことで、サプライチェーン内のあらゆる事業者がメリットを享受できる体制を構築していくことが求められる。NPO 法人 IT コーディネータ協会が推進する「中小企業共通 EDI」はこうした課題に応えるものであり、更なる推進が求められる。

（イ）費用面だけでなく、デジタル教育に重点を置いた支援を拡充

多くの中小企業にとって、デジタル化を進める上で、設備投資に掛かる費用がネックになっていることはアンケート調査においても明らかであり、今後も費用面の支援を継続していく必要がある。

一方で、前述のように、人材面の課題も同程度に重要な課題であり、デジタル技術の「活用」に関する支援や、「活用」するために必要な社員のスキル向上に係る支援を拡充していく必要がある。具体的には、デジタル化に明るい人材を中小企業に派遣し、導入から活用の方向に至るまでハンズオン支援を行うことや、デジタルツールやアプリケーションの使い方について、実際に体験してもらうセミナー等の実施を拡充していくことが考えられる。

（ウ）支援策の情報が中小企業に届くような仕組みを構築

デジタル化の推進に限らず、支援策の実効性を高めるためには、課題を抱えている中小企業に支援策の情報が届くような仕組みを構築することが重要である。委員会における議論でも、現状様々な支援策が講じられているが、中小企業の側から探しに行かなければ支援策の情報を認知できないことが問題として指摘されていた。今後は、支援策の周知活動にも注力することで、講じた支援策が課題を抱えている中小企業に届くよう工夫することも求められる。

（エ）デジタルツールの性質に対応した助成制度の整備

ヒアリング協力先企業（団体）から、現在はデジタルツールの多くが、定額料金を払うことで製品やサービスを利用することができるサブスクリプションの形で提供されており、

イニシャルコストの負担は非常に小さくなっている一方で、企業のデジタル化に対する既存の助成制度の多くが当初の設備投資を対象としており、ソフトの購入を想定したものとなっているという意見が挙げられた。デジタルツールの料金体系等の性質に対応した助成制度を整備することが重要であると考えられる。

（オ）事業承継をきっかけとしたデジタル化の取組を支援

アンケート調査において、デジタル化の取組の中には、承継の見通しがついていない企業に比して、承継の見通しがついていて企業の方が進んでいるものが多く、事業承継によって将来の見通しを立てることがデジタル化の取組を促す可能性があることが示唆された。

この結果から、事業承継を行った経営者を対象とした勉強会や異業種交流会等の開催を通して啓発を行い、事業承継をきっかけとしたデジタル化の取組を後押しすることが重要であると考えられる。委員会においては承継して間もない経営者を対象としたデジタル化やSDGs等に関するセミナーの必要性について意見が挙げられた。

（カ）取組状況の段階ごとに必要とされる支援策を講じることが重要

企業のデジタル化の取組は、「導入」、「利活用」、「連携」の段階に分類することができ、それぞれの取組状況の段階に応じた支援策を講じることが重要であるという意見が委員会における議論の中で挙げられた。

「導入」の段階においては、取組へのインセンティブを高めるための情報発信や啓発活動、取組に着手する際の負担を軽減する資金面の援助等が求められると考えられる。

「利活用」の段階では、デジタルツールの導入を行ったものの、デジタルツールの利活用に社員が抵抗感を感じていることや、また使い方が分からないこと等に起因して、十分な利活用に繋がっていない場合も多いことから、外部専門家の派遣やデジタル教育の機能強化等、人材面の支援が有効である可能性が高い。

また、取引先がデジタルツールを導入していない場合や、利用しているツール間に互換性がない場合は、個社のデジタル化が進んでいてもさらなる業務効率化に歯止めがかかってしまうことから、「連携」の段階においては、サプライチェーン全体でのデジタル化推進を支援することが重要であるといえる。

（キ）「パートナーシップ構築宣言」を活用して、大企業起点の取組を推進

受発注等社外とのやり取りにおけるデジタル化のメリットを享受するためには、サプライチェーン全体で共通のデジタルツール・アプリケーションの導入を進めていくことが重要である。

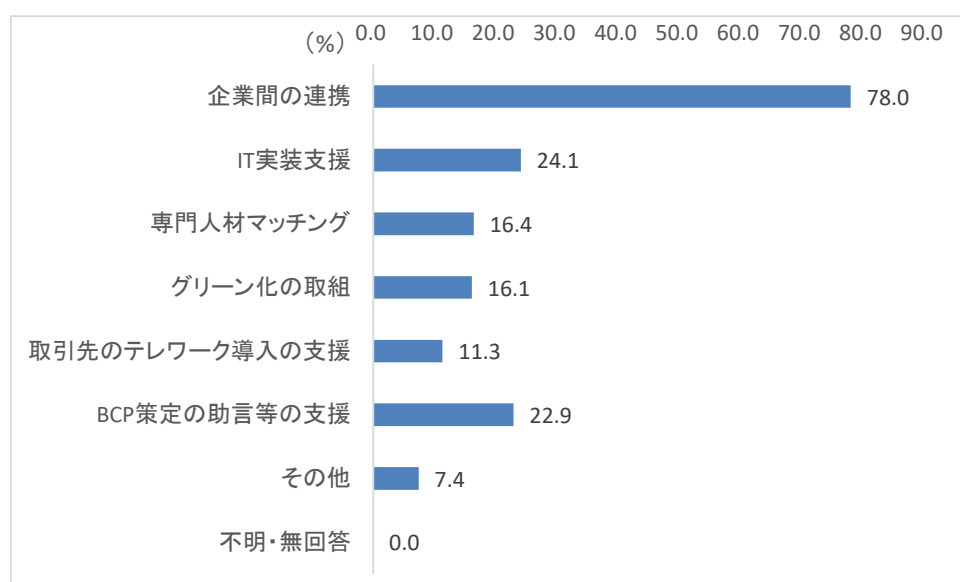
2020年7月からは、「パートナーシップ構築宣言」⁹の取組が始まっているが、こうした

⁹ サプライチェーンの取引先や価値創造を図る事業者との連携・共存共栄を進めることで新たなパートナーシップを構築することを、企業の代表者の名前で宣言するもの

枠組のもと、大企業を起点として取引関係にある中小企業のデジタル化を促進することが、サプライチェーン内の企業がデジタル化のメリットを最大限享受する上で有効であると考えられる。

実際に、ポータルサイトを運営する公益財団法人全国中小企業振興機関協会が 2021 年に調査した結果、「パートナーシップ構築宣言」登録事業者の企業のうち、取引先との共存共栄・新たな連携への取組（計画中を含む）として、24.1%が「IT 実装支援」に取り組んでいることが分かった。具体的な取組としては、「EDI 取引の実施、EDI 導入支援」、「IT 実装支援、IT コンサルティング」、「人材の相互派遣、人材育成支援」を挙げている企業も多く、今後はこうした共存共栄・新たな連携への取組により中小企業のデジタル化が進展することが期待される。

図表 108 取引先との共存共栄・新たな連携への取組状況（計画中を含む）



（注）公益財団法人全国中小企業振興機関協会（2021）『『パートナーシップ構築宣言』登録事業者向けアンケート調査』

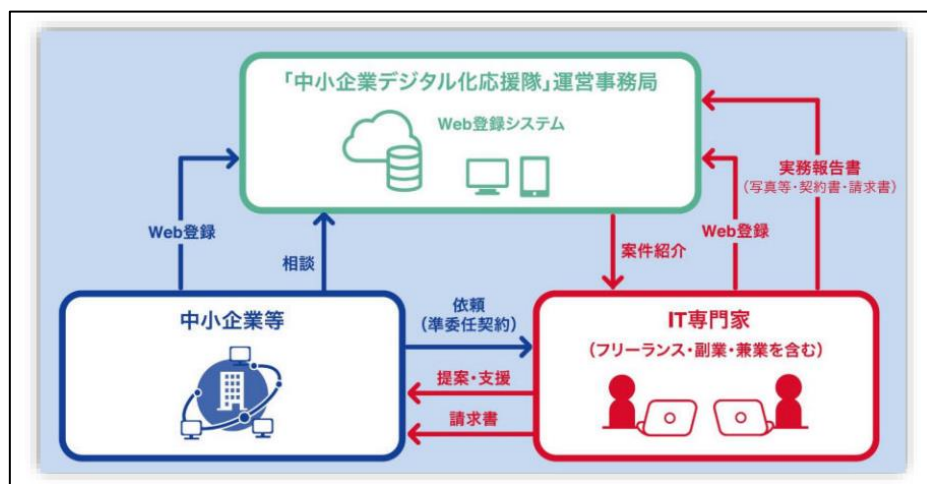
【参考】独立行政法人中小企業基盤整備機構が実施するデジタル化に関する支援策

中小企業がデジタル化に取り組む上では、既存の支援策の積極的な活用を検討すべきである。ここでは、デジタル化の取組を後押しする既存の支援サービスの一例を示す。

具体的な支援策として、例えば、中小企業基盤整備機構が運用している、「IT 戦略ナビ」(<https://it-map.smrj.go.jp/>) が挙げられる。Web 上で、経営課題、業務課題、課題に対する取組のポイントの3ステップの質問に回答すると、IT ツールの活用による自社ビジネスの成功へのストーリーが1枚の図にまとめられ、「IT 戦略マップ」として出来上がるサービスであり、IT ツールの導入を検討する上での最初のステップとして有効活用できるものであると考えられる。

また、同じく中小企業基盤整備機構が実施している「中小企業デジタル化応援隊事業」は、Web 上で、デジタル化の支援を求める中小企業と、デジタル化の支援を行う IT 専門家のマッチングを行うサービスである。中小企業が支援を受けたい内容に応じて、IT 専門家から提案・支援を受けることができ、個々の取組状況やニーズに応じた支援を受けられるサービスとして、有効活用できるものであると言える。

図表 109 中小企業デジタル化応援隊事業の執行スキーム



（注）中小企業庁（2021）「2021 年版 中小企業白書」

(2) 中小企業のサステナビリティ（持続可能性）対応に向けた取組・支援の方向性

ここでは、中小企業のサステナビリティ（持続可能性）対応に向けた取組・支援の方向性について、企業の取組のポイントと国及び支援機関に求められる支援それぞれについて、示唆をまとめる。

① 中小企業の取組のポイント

(ア) SDGs の枠組に沿って自社の既存の事業や取組を整理することで、既にサステナビリティ（持続可能性）に貢献している事業や取組がないか確認

2030 年に向けて、取引先の大企業や消費者から中小企業に向けての SDGs に資する取組への要請は今後一層高まっていくことが想定される。

SDGs に資する取組を行っているにもかかわらずそれを認識していない中小企業が一定数存在することは前述した通りであるが、自社の事業や取組が SDGs の 17 の目標のうちの領域に該当するものであるか整理することで、既に SDGs に貢献している取組を明らかにすることができる。また、(イ) で述べるように、今後注力していくべき事業や取組の方向性を検討することにも資すると考えられる。

(イ) SDGs の 17 の目標に照らして、今後自社が取り組むべき領域を選択

中小企業が新たにサステナビリティ（持続可能性）対応の取組に着手する場合、SDGs の 17 の目標のうち、どの領域が自社事業との親和性が高く、比較的負担が少ない形で取り組むことができるのかを検討することが重要である。

大企業に比して経営資源が限られている中小企業においては、本業を通して貢献することができる領域を選択することで、取組に伴う負担を軽減させることができ、継続的な取組とすることができる可能性が高まると考えられる。

(ウ) 環境に配慮した商品を積極的に提案

株式会社ツチハシにおいては、取引先に環境に配慮した商品への切り替えを自ら提案し、実際にその提案が受け入れられていた。また、顧客からは SDGs に資するような環境負荷の低い製品の問合せも増加しているという。

SDGs のゴール達成、脱炭素社会の実現に向けて社会全体の環境意識が今後も高まっていくと想定される中で、環境に配慮した商品の製造・販売に取り組むとともに、顧客への提案を行うことは、他社との差別化・自社の企業競争力の向上という点でも有効な取組であると考えられる。

(エ) 効率化に伴う脱炭素化をアピール

株式会社穂海・有限会社穂海農耕においては、綿密な栽培計画を立てて農業用機械を必要数のみ仕入れることで、所有機械数の削減と脱炭素化を合わせて達成することに繋がっていた。このように綿密な生産計画の策定の取組には、経営資源の効率的な利用を通して、

コスト削減等の収益面の効果、持続可能性への貢献の効果の両方が期待される。

中小企業の効率化の取組は、本事例のように結果的に脱炭素化へ貢献している場合も多いと考えられ、SDGs や脱炭素化の文脈でアピールすることで、企業ブランドの向上にも資すると考えられる。

また、効率化の際には前述したデジタル化の取組も有効であると考えられ、本調査で検討したデジタル化やサステナビリティ（持続可能性）対応の取組は一体的に進めていくことが求められる。

（オ）SDGs を営業ツールとして有効活用

大橋運輸株式会社では、従来から取り組んできた地域貢献活動を SDGs の枠組の中に位置付けて整理を行い、ホームページで情報発信を行っていた。さらに、部屋の整理・片付けのサービスを、SDGs への貢献という観点で整理し、顧客に提案している。

前述のように自社事業や取組を SDGs の枠組で整理することで、SDGs に資する事業や取組を既に行っていることが明らかになる可能性もある。こうした事業や取組については、SDGs を営業ツールとして有効活用することで、販売機会の拡大を実現することができる可能性がある。

② 中小企業のサステナビリティ（持続可能性）対応に向けて必要な支援の方向性

（ア）サステナビリティ（持続可能性）対応の重要性やメリットに関する啓発活動

SDGs や脱炭素化に向けた取組は、サプライチェーン全体で取り組むことでその効果を高めることができるものである。

しかしながら、委員会においては、取組への社会的な要請の高まりや、取組によって自社が得られるメリットについて、中小企業に情報が行き届いていないこと、これに起因して取組が十分に普及していない可能性がある」と指摘された。国や支援機関が、より積極的に中小企業を対象とした啓発活動に取り組むことで、取組へのインセンティブを高めることが重要である。

（イ）若手経営者をターゲットとして啓発活動を実施することで取組を促進

アンケート調査において、SDGs に資する取組を実施・検討している企業の特徴について分析した結果、経営者の年齢が若いほど取組を実施・検討している傾向にあることが分かった。この結果から、先述の国や支援機関による啓発活動を実施する上では、特に若手の経営者をターゲットとした勉強会や交流会等に取り組むことで、啓発効果を高めることができる可能性があるといえる。

（ウ）サステナビリティ（持続可能性）対応についての相談機関の設置や相談事業の充実化

委員会においては、SDGs や脱炭素化に向けた取組について、中小企業が自ら情報収集

を行うのは負担が大きいと、サステナビリティ（持続可能性）対応について幅広く相談できる機関を設立する必要があると指摘された。こうしたニーズには相談事業を充実化させることでも対応できる。

自社が新たに着手すべき取組内容、既に実施している取組についての情報発信の方法、サプライチェーン全体での取組内容の検討等、取組状況において様々な段階にある企業のニーズに対応することができるような相談体制の構築が重要である。

（エ）中小企業が取り組みやすいSDGsに資する取組例についての情報発信

前述の通り、取り組むことで自社が得られるメリットが分かりづらく、十分に理解されていないことが、中小企業のSDGsに資する取組が広がらない要因であると委員会において指摘された。SDGsに資する取組について、取組によって得られるメリットと併せて、具体的な取組例を示すことで、中小企業の取組が進む可能性があることから、情報が中小企業に届くような工夫をする必要がある。

（オ）SDGsの取組状況について整理するための自己診断ツールを整備

中小企業においては、自社の存立地域の持続可能性に資する取組を行っていないながらも、SDGsについて認知していない、自社の取組がSDGsに相当するものであることを認識していない等の理由により、それらの取組をSDGsの枠組で整理することができていない場合がある。自社のSDGsの取組状況について整理するとともに、今後到達すべき将来像と現状とのギャップを把握するきっかけを提供するための取組として、SDGsの取組についてのチェックシート等の自己診断ツールを整備することが重要である。

（3）中小企業の雇用・労働分野の取組・支援の方向性

ここでは、中小企業の雇用・労働分野における取組・支援の方向性について、企業の取組のポイントと行政側に求められる支援それぞれについて、示唆をまとめる。

① 中小企業の取組のポイント

（ア）組織風土の見直しによる労働時間の改善

ヒアリング協力先企業（団体）においては、「早くに出勤して遅くに退社する社員が優れている」という考え方が組織風土として現場に定着しており、労働時間と実際の拘束時間に大きな乖離が生じてしまう課題に直面していた事例が存在した。対策として、労働時間を超えて職場に滞在することを抑制する呼びかけ、出勤日数の多い社員へのヒアリング等の取組を実施した結果、残業時間の削減、休假日数の増加等の成果を上げることができた。

社員の労働時間について課題を感じている企業においては、組織風土の見直しという観点から課題の整理を行った上で、社員への呼びかけやヒアリング等の身近な取組から働き方改革を推進することが重要である。

(イ) 多様な人材の採用・育成により、人手不足を解消

ヒアリング協力先企業（団体）においては、人口減少が進む中での人手不足を念頭に置き、10年ほど前から女性の雇用に注力している事例が存在した。同時に、同社においては、理系文系、性別にかかわらず技術職としての採用を行っており、業界団体で運営している技術訓練校での研修、自社独自の教育プログラム、OJT研修を通して、技術者として求められる知識・技術を継承している。

今後も長期的に人口減少が進行すると見込まれる中、多様な属性、バックグラウンドをもつ人材を採用し、手厚い研修・教育制度の中で、次世代の担い手として育成していくことが、人手不足への対策として重要であると考えられる。その際、デジタルに関する教育を積極的に行うことで、会社全体の業務効率化にも繋がり、人手不足に対応することにも繋がると考えられる。

(ウ) 職場環境についての社員からの意見の吸い上げ・改善策への反映

先述のように、今後一層の深刻化が懸念される人手不足の問題に対処する上では、多様な人材の採用・育成が重要であるが、その前提として、多様な人材を引きつける、働きやすい職場環境を整備する必要があると考えられる。

ヒアリング協力先企業（団体）においては、対象を限定した研修会・懇親会を実施し、その中で職場環境に関する率直な意見を聴取している事例が存在した。多様な人材から職場環境についての意見を聴取する場を設けるとともに、吸い上げた意見を改善策に反映させていくことが重要である。

(エ) 業務の細分化・社員間での平準化

業種によっては、特定の役割を担う社員への多大な業務負担が常態化してしまっている場合がある。そういった状況を改善する上では、特定の社員が抱えている業務内容を整理した上で、他の比較的余裕がある社員へと移行させることができる部分を検討し、業務の細分化・社員間での平準化に取り組むことが重要である。

② 中小企業の雇用・労働分野の取組に向けて必要な支援の方向性

(ア) 経営者の意識を高めるための啓発活動

委員会においては、中小企業における働き方改革やデジタル化、SDGsに向けた取組は、経営者の高い意識がなければ円滑に進まないと考えられることから、経営者の意識を高めるため、国や支援機関が啓発活動に取り組むべきであるという意見が挙げられた。

これらの取組の中でも、特に働き方改革は中小企業の経営者にとって、自社へのメリットが分かりやすく、比較的重要性を認識されやすいと考えられることから、働き方改革を起点として、その実現のために有効な手段としてのデジタル化、より発展的な取組としてのサステナビリティ（持続可能性）対応と、段階的に取組を進めていくことを後押しする啓発活動が重要である。

また、中小企業の社員のスキル向上は、デジタル化を進める上で重要であるが、中小企業においては、中堅・シニア社員の学び直し（リカレント教育等）がほとんど進んでいなかった。こうした状況の改善には経営者の意識改革が重要であると考えられ、SDGs に関する取組と同様に積極的な啓発を行っていくことが求められる。

（イ）サプライチェーン全体での工期・納期や費用の見直しを後押し

ヒアリング調査によると、大企業との取引関係において、立場の弱い下請中小企業は、取引先から求められる工期や納期を守るために、慢性的な長時間労働に陥ってしまっている場合もある。こうした取引関係の是正は、個社の取組では解決が難しい場合も多いことから、サプライチェーン全体での過重労働を前提とした従来の工期・納期や費用の見直しを、国や支援機関が後押しすることが重要である。デジタル化の部分で述べた「パートナーシップ構築宣言」のような共存共栄の枠組を今後も広げていく必要がある。

3. おわりに

本調査では、中小企業・小規模事業者を対象として、アンケート調査とヒアリング調査を実施し、中小企業の経営課題についての知見を有する専門家で構成する委員会での議論を通して、アフターコロナに向けた中小企業・小規模事業者の取組のポイント、必要な支援の方向性を検討した。

2015 年度に「下請中小企業・小規模事業者等活性化調査研究等事業」として当協会が実施した属性別の中小企業・小規模事業者の調査との比較分析においては、デジタル化や事業承継が引き続き中小企業・小規模事業者の課題となっていることを明らかにした。また、本調査ではアフターコロナに向けた重要トピックとして、デジタル化やサステナビリティ（持続可能性）対応（SDGs の活用や脱炭素化の取組等）、その他雇用や労働に関連する問題について取り上げた。それぞれの取組は規模別・業種別に大きな差があるとともに、経営者の年齢といった要因によっても差があることが分かった。さらに、現状の取組だけでなく、今後の取組についても規模別・業種別に差が出ていた。これらの取組は今後ますます企業競争力に直結することが見込まれ、中小企業・小規模事業者の中でも環境変化への対応の状況によって企業競争力に大きな差が出てくる可能性がある。

第 4 章では、こうした課題に対応するために中小企業が個社でできる取組のポイントを整理した。一方で、企業単独では取組が難しいものについては国や自治体、支援機関等に求められる必要な支援の方向性を整理した。

本調査結果が、中小企業・小規模事業者、国や自治体、支援機関にとって有益な示唆をもたらし、今後の中小企業・小規模事業者の発展に貢献することを祈念して本稿を締めくくりたい。

付録（ヒアリング記録）

(1)武州工業株式会社

1. 基本情報

企業名・代表者	武州工業株式会社 代表取締役社長 林英徳 代表取締役会長 林英夫
本社所在地	東京都青梅市末広町 1-2-3
創業・設立	創業・設立：1951 年
資本金	4,000 万円
従業員数	150 名
主要事業	自動車用金属加工部品 板金、プレス、樹脂加工 自動制御機械製作
ウェブサイト	https://www.busyu.co.jp/

2. 事業概要

- 事業内容は、自動車用金属加工部品、医療・介護機器の製造が中心である。売上のうち、自動車用金属加工部品が約 50%、医療・介護機器が約 45%、その他が約 5%となっている。
- 経済産業省が選定する、地域経済の中心的な担い手となり得る事業者である「地域未来牽引企業」に選定されている。

3. 新型コロナ拡大に伴う、自社を取り巻く事業環境の変化

- 年商は、新型コロナ拡大前（2020 年 3 月）には 16 億円であったが、コロナ禍における直近（2021 年 3 月）では 12 億円と減少している。最も打撃を受けているのは、自動車用金属加工品で一時は 8 割減となった。現在は 2 割減となっている。また、医療・介護機器も病院において新型コロナ対応が優先され、手術件数が減少していることに伴い、2 割減となっている。
- 一方で、在宅勤務環境の整備、デジタルを活用した対顧客業務についてはコロナ禍以前から取組を進めていたため、「新たな生活様式」に合わせた勤務体制を構築することができ、大きな影響は受けていない。
- 売上の減少については対処が必要であるため、事業再構築補助金の採択を受けて、新たな製品として半導体製造装置の筐体の製造に取り組んでいる。
- 今後は、自動車用金属加工部品、医療・介護機器、半導体製造装置の筐体の 3 つを主要製品とする計画である。

4. デジタル化における取組

- デジタル化は、「人が主体的に働くための仕組」であると認識している。その考えのもと、以下の取組を実施している。

(1) 自社開発の EDI システム「BIMMS」の活用

- EDI システムの開発には 1996 年から取り組んでおり、早期から自社開発システムである「BIMMS」を活用し、受注管理・部品発注・在庫管理・出荷管理等の情報を一元的に管理して、顧客・製造現場・事務所・管理者とリアルタイムで情報を共有・管理している。
- 2010 年にはタブレットで利用できる 2 世代目の BIMMS の運用を開始した。現在現場に導入されている 3 世代目は、スマートフォンで利用できるようになっている。今後は、日々決算のできる「製造業版 POS システム」を実現できるよう、システムを改善していきたいと考えている。

(2) 「一個流し生産方式」の導入

- 効率的な生産方式として、「一個流し生産方式」を導入している。機械による自動化を活用しながら、一人の技術者が一つの製造ラインにおいて、材料調達、加工、出荷管理等の一連の作業を行う多能工生産であり、柔軟な対応による効率化が可能な生産方式となっている。
- 一般的には「直列型」の生産配置により効率化を実現するが多いが、当社の場合は製造ラインの「並列配置」によって効率化を図っている。

(3) 業務の「見える化」に資するアプリケーション「生産性見え太君」の開発・導入

- 設備稼働のペースを自動的に記録する、スマートフォン向けアプリケーション「生産性見え太君」を自社開発し、実際に業務において活用している。
- アプリケーションの開発に当たっては、IT プログラムの専門家を新たに雇用して製造現場での研修を行うとともに、社内で ICT（情報通信技術）に関心の高い社員に対してプログラム開発に関する教育を行った。ICT に詳しくとも現場を知らなければ業務の効率化を実現することはできないと感じている。ICT の知識と製造現場での経験の両方がある、初めて現場の業務効率化に資するシステムを開発することができるとの考えのもと、外部の専門家を活用するのではなく、社内でデジタル人材の育成を進めている。
- 「生産性見え太君」のような「見える化」ツールを用いる場合は、ただ「見える化」して終わりではなく、顕在化した課題を解決し、生産工程を改善していくことで、競争力の向上に繋がっていく。多くの中小企業が「見える化」までで終わっているため、デジタル化のメリットを享受できていないと考えられる。
- また、「生産性見え太君」はフリーアプリケーション化しており、以前は「見え太君サーバー」の外販を行っていた（十分なニーズが見込めず、現在は休止中）。

(4) 共通 EDI プラットフォームの活用

- 受発注や検収に関する顧客との情報のやり取りをデジタル化する、共通 EDI プラットフォームの実証実験を 2000 年から実施している。
- 2020 年 8 月に国連 CEFAC（貿易円滑化と電子ビジネスのための国連センター）標準の認証プロバイダーが完成したため、今後はそのシステムを活用することで、当社、顧客、銀行とで三者協定を締結し、顧客との取引情報をリアルタイムで銀行にも共有し、全ての受発注を現金払いで行えるようにしたいと考えている。

(5) 中小企業において、EDI を普及させる上での課題

- デジタル技術を活用して社内業務の「見える化」に取り組むと、生産現場とともに経営も「見える化」される場合が多い。「見える化」することで、経営者や現場にとって知られたいことも顕在化するため、抵抗感を覚える者も多い。デジタル化の取組においては、こうした経営や現場の抵抗感をなくしていくことが重要である。
- EDI 導入等のデジタル化を普及させるためには、導入によって得られるメリットを明確に提示することが重要であると考えます。デジタル化によって得られる成果は、実際に取り組んでみないと認識できないものが多いように感じられる。生産現場、経営者の双方にとってのメリットを分かりやすく提示することで、インセンティブを与えることができると考えられる。
- 例えば、デジタル技術の活用により大企業と中小企業との取引関係を「見える化」することで、取引関係における不公平性が浮かび上がり、その是正を訴えることができるようになる可能性も考えられる。力関係が不均衡であっても、データに基づいて要望を行うことで、大企業側が中小企業側の主張を聞き入れやすくなる。

5. サステナビリティ(持続可能性)への対応

(1) SDGs の枠組に沿った自社事業の整理

- SDGs に基づいて新しく取組を進めているのではなく、従来から実施してきた自社の取組を SDGs の 17 ゴール、169 ターゲットの枠組を用いて、整理を行った。多くの中小企業にとっては、従来から行っていた取組が SDGs の内容に該当するケースが多いと認識している。
- 具体的には、ゴール 3 に該当する取組として 8.20 体制（1 日 8 時間、月間 20 日労働）の導入、ゴール 8 に該当する取組として地域の雇用の維持、ゴール 11 に該当する取組として優良申告法人の表敬（1968 年より赤字決算はなく適正納税を実施）等が挙げられる。
- SDGs の枠組での自社事業の整理に取り組んだきっかけは、林氏が認定 NPO 法人環境文明 21 の経営者「環境力」クラブの会長に就任したことである。それをきっかけに 3 年前から自社事業の整理に取り組み始めた。整理を始めた当初から、顧客から求められる LCC

(Low cost country price) の遵守は必須であり、その上で SDGs への貢献も実現することが重要であると考えている。

- SDGs への貢献を行う上では、「マインドを変えること」が重要であると考え、社員に呼びかけを行っている。2018 年に日本商工会議所の取組でシリコンバレーを視察した際に、デザイン思考を非常に重視している現地のデザイン会社の経営者から「創造性豊かな日本人 欠点は行動しないこと」という言葉を投げかけられた。もの作りの品質基準についても同様のことが言えると考えます。
- 例えば、当社においても工程不良は 3%~5% 程度生じてしまう。ただ、何をもって「不良品」と見なすかは顧客の要求水準によって決まるものである。工程不良が生じることで、当社は獲得できる利益を減らしており、顧客の側は価格への反映という形で不利益を被っている。生産する側も購入する側も、こうした損失について意識できていない場合が多い。そういった意識、そして行動を変えるための仕組み作りを行うことで、SDGs への貢献を実現することができると考える。

(2) 中小企業全体における SDGs に関する動向

- SDGs についての中小企業全体の動向としては、2,3 年前には非常に認知度が低かったものの、ここ半年近くで急速に取組が普及したと感じている。
- ESG¹⁰投資が普及した結果、大企業がサプライチェーン全体でのグリーン調達が求められるようになり、中小企業もそれに応じて取組に着手し始めた。
- 今後、大企業からの要求は本格化することが想定されるため、中小企業は早々に自社事業を SDGs の枠組で整理することが望ましいと考える。
- また、SDGs のゴールにおいては、サプライチェーン全体を通じたフェアトレードが求められている。こうした動きは、従来からの上意下達式の不公平な取引関係を中小企業に強いる大企業にとっては圧力として働くため、先述のデジタル技術の活用による取引関係の「見える化」と併せて、中小企業にとっての追い風として働くと考えられる。

6. 働き方改革、人材育成・確保への対応

(1) OJT による多能工の育成

- OJT による多能工の育成に注力している。7,8 年前に教育研修のための自社施設「武州庵」を設立した。「武州庵」は、一つの施設で研修が完結するように設計されている。難易度が高い工程であるアルミのロウ付けを入社時に必修で経験させることで、技能を伝承している。

¹⁰ 環境 (Environment) ・ 社会 (Social) ・ ガバナンス (Governance) 等、財務情報以外の要素についても考慮した投資のことを指す

(2) 8.20 体制の導入

- 1 日 8 時間、月間 20 日労働を制度化した「8.20 体制」を全ての正社員を対象に実施している。
- 8.20 体制については、1980 年代から先代が提唱していたが、当時はバブル景気で多忙であり、残業時間がかさんでいた。先述の「一個流し生産」の導入により、効率的な生産を実現することで、ここ 10 年近くは納入遅延・不良なくほぼ 8.20 体制で業務を行うことができるようになっていく。

(3) パート社員の正社員化

- エシカル経営（社会満足度の向上）をテーマとした中期経営計画として、「アタック V70 中期目標」を設定している。この計画に基づいて、パート社員の正社員化の取組を進めてきた。
- パート社員の正社員化は、大卒の新入社員の給与がパート社員の給与を上回ってしまったが、業務においてはパート社員が新入社員に仕事を教えており、パート社員のモチベーション低下に繋がる恐れがあったため実施した。社員がモチベーションを損なわないようにするための仕組み作りは重要であると考えている。
- 取組を進めてきた結果、現在ではほぼ全ての社員が正社員としての雇用となっている。

(4) 経常利益の従業員への還元

- 時間当たり出来高を KPI（目標の達成度合いを計るために、継続的に計測・監視される定量的な指標）として設定している企業も数多く存在するが、給与と連動していない指標の設定は従業員のモチベーション低下に繋がりがかねないため当社では設定していない。
- 自分が働いて稼いだ分が給与に反映される仕組みの方がモチベーション向上に繋がると考えたため、経常利益の半分を期末賞与として従業員に還元する協定を労働組合と締結している。

7. 必要とする中小企業の支援策

(1) 補助金の交付における優遇措置

- 中小企業のデジタル化推進のための施策としては、業務の「見える化」に積極的に取り組む企業が補助金を獲得しやすくするための仕組み作りを行うことが有効であると考えている。
- 先進的な取組を行う企業を優遇することで、その他の多くの企業が先進事例の後追いを始めることが期待される。

(2)株式会社三杉屋

1. 基本情報

企業名・代表者	株式会社三杉屋 代表取締役社長 杉本 光晴
本社所在地	兵庫県神戸市東灘区深江浜町 164
創業・設立	創業・設立：1995 年
資本金	1,000 万円
従業員数	約 800 名
主要事業	青果物・魚介類・精肉・乾物の加工・販売、スーパーマーケットの経営
Web サイト	http://misugiya.com/

2. 事業概要

- 主な事業内容は、青果物・魚介類・精肉・乾物の加工・販売、スーパーマーケットの経営である。
- 兵庫県、大阪府、京都府の 3 府県において支店を展開しており、現在は合計で 26 店舗となっている。

3. 新型コロナ拡大に伴う、自社を取り巻く事業環境の変化

(1) 出店戦略の見直し

- コロナ禍における全体の売上としては、2020 年は増加、2021 年は横ばいとなっている。新型コロナ拡大に伴う新たな生活様式として、外食を控え、自宅で食事をする生活が普及・定着したことが背景にあると考えている。
- 店舗の立地地域別に見ると、郊外型の店舗では昨年から来客数、売上がともに向上している。現在は感染拡大から 1 年がたって横ばいの状態となっている。
- 一方で、コロナ禍以前は通勤客の利用が多かった、駅周辺に立地する店舗では、コロナ禍において来客数、売上がともに大きく減少している。現在もコロナ拡大以前の水準まで回復していない状態となっている。
- 今後も郊外型の店舗が好調、駅周辺の店舗が不調の状況が継続すると見込んでおり、郊外型に注力する形で出店戦略を検討している。

(2) 大手企業との競争激化

- アフターコロナにおける事業環境の変化としては、大手スーパーマーケットと中小スーパーとの競争が激化し、格差が拡大することが懸念される。実際に、コロナ禍においても東京の大手スーパーが関西圏に進出して大きな利益を獲得しており、地域の中小スーパーがその影響を受けている。
- 大手スーパーの地域への進出という脅威に対処するためには、取引先との関係継続、事業環境の変化に関する情報収集等について戦略を立てる必要があると考える。
- 大手企業に対抗する際の中小スーパーならではの強みとしては、迅速な意思決定、機動力の発揮が挙げられる。
- 例えば、出店戦略の変更が求められる事態に直面した場合、トップダウンでの意思決定により、当社の場合は最短で2か月で新規の出店を実現することができる。実際にコロナ禍においても出店戦略の見直しを行い、新規出店、撤退等の意思決定を迅速に行った。
- また、特に賞味期限が短い生鮮食品について、小規模な組織ならではの機動力を活かして、スピード感のある仕入・販売を行うことで大手との差別化を図ることができると考えられる。

4. デジタル化における取組

(1) LINE WORKS や流通 BMS を活用した業務効率化

- 各店の売場間、本部・店舗間、本部・仕入先間での情報交換に LINE WORKS を利用することで、仕入業務の効率化を図っている。
- また、8年前から EDI を活用しており、受発注業務の効率化を図っている。5年前からは流通 BMS を活用しているが、取引先の生産者や仲卸業者での導入が進んでいないため、業務効率の更なる改善には限界がある状況に陥っている。

(2) デジタル化に取り組んだきっかけ、取組の進め方

- 業務のデジタル化に取り組んだきっかけは、従来は電話や FAX を用いて情報共有を行っていたが、複数人でのやり取りには適しておらず、業務改善の必要性を感じたことである。
- デジタル化の進め方としては、各支店にはインターネットが整備されておらず、ICT のスキルが低い社員がほとんどであったため、大朝氏自らがパソコンのセッティングを行って各支店に配布し、それぞれの支店において ICT 教育を行った。
- デジタル化の推進について上層部は問題意識をもっていたものの、十分な知識を有していなかったため具体的な取組を進められずにいた。従って、問題意識と ICT に関する知識を有する大朝氏が、コスト削減のためにはデジタル技術の導入が必要であると上層部に提案し、ボトムアップ式で自ら取組を進めていった。

- デジタル技術の導入に当たって外部委託を行わなかった理由は、現場における業務工程の知識を有していない外部人材がデジタル化を進める場合、適切な形で導入ができず現場が混乱し、むしろ非効率的になってしまうリスクが想定されたからである。
- 今後も現場からのボトムアップ式で、QRコード決済の導入、インボイス制度への対応等について取組を進めていく必要があると感じている。

(3) デジタル化に取り組む中で直面した課題

- 先述のように、5年前からは流通 BMS を活用しているが、取引先である食品の生産者や仲卸業者では、未だ手書き伝票や FAX の利用が中心であり、十分に導入が進んでいないため、受発注業務の効率化に歯止めがかかっている状況にある。
- 取引情報は、生産者や仲卸業者のような「上流」から「下流」へと移動するものであるため、その中間に位置する当社だけが EDI を活用しても、全体として効率化を図ることは難しいと感じている。
- より「上流」に位置する事業者における EDI 導入を国が手厚く支援することで、サプライチェーン全体の取組として展開していくことが重要であると考ええる。

5. サステナビリティ(持続可能性)への対応

(1) SDGs や脱炭素化に取り組む上での課題

- SDGs や脱炭素化への対応については取引先からの要望は特に受けておらず、自社の取組としてもレジ袋有料化のような法的に義務付けられているもののみ対応している状況にある。
- 営利企業としてまずは自社事業を継続していくこと、社員の雇用を守ることを重視しており、法的に義務付けられた取組については対応しているものの、それを越えた取組については、優先順位は低いものであると考えている。
- また、中小企業が自社のみで SDGs や脱炭素化の取組を行うと、自社の経営にとってマイナスになる場合もあると考えている。例えば、数年前に東京のスーパーマーケットが、プラスチック利用削減のため、「ノントレー包装」で食品の販売を行ったところ、食品そのものは以前と同じものであるにもかかわらず、商品として見劣りするという理由で購入が減り、売上も減少してしまった事例がある。
- 国がすべての事業者を対象としたルールを定め、法的な義務付けを行わない限り、個々の中小企業が SDGs や脱炭素化への対応を行うことは難しいと考える。

(2) CSR（企業の社会的責任）の取組状況

- CSR として、地域の小学生の社会科見学の受入、中学生の体験学習の受入、地域の祭りへの協賛等の取組を行っている。

6. 働き方改革、人材育成・確保への対応

(1) 組織風土の見直しによる労働時間の改善

- 古くからの慣習として、「早くに出勤して遅くに退社する社員が優れている」というような考え方が現場に定着しており、労働時間と実際の拘束時間に大きな乖離が生じている状況が続いていた。
- 法的に定められた労働時間を超えて職場に滞在することはルール違反であるという呼び掛け、出勤日数の多い社員へのヒアリング等の取組を 1 年前から継続的に行っており、徐々に組織風土が改善されてきている。
- その結果として、残業時間を従来の 1/3 まで削減、従来は年に 66 日であった休日を 102 日まで増加等の成果を上げることができた。

(2) テレワークや Web 会議を普及させる上での課題

- コロナ禍において、新しい働き方への対応として、Web 会議ツールのアカウントやヘッドセット等の物資の購入を行い、テレワーク環境の整備を行った。
- テレワーク、Web 会議を行える環境は整備されているが、実際に利用している社員の数はあまり多くない状況にある。
- その背景としては、ICT リテラシーの低い社員が多く、従来からの働き方を変えることに抵抗感を覚えていることが考えられる。
- テレワークや Web 会議を社内で普及させるためには、トップダウン式である程度の強制力をもって推進していくことが有効であると考ええる。

7. 必要とする中小企業の支援策

(1) 補助金や助成金等についてのより積極的な情報発信

- 中小企業を対象とした補助金や助成金について、アンテナを高く張って情報収集に努めているものの、必要とする情報に上手くアクセスできない場合も多くあると感じている。
- 補助金や助成金に関する情報に中小企業がよりアクセスしやすくなるよう、より積極的な情報発信、仕組作りに取り組んでいただきたい。

(2) 法的な拘束力をもった取組推進

- 先述の通り、国がすべての事業者を対象としたルールを定め、法的な義務付けを行わない限り、大企業に比べて経営資源が不足している中小企業が SDGs や脱炭素化への対応を行うことは難しいと考えている。
- デジタル化や働き方改革等についても同様であり、国が法的な拘束力をもって推進することで、中小企業全体に取組が普及すると考えられる。

(3)東北電化工業株式会社

1. 基本情報

企業名・代表者	東北電化工業株式会社 代表取締役社長 會津 圭一郎
本社所在地	山形市青田三丁目9番18号
創業・設立	創業：1945年 設立：1947年
資本金	7,500万円
従業員数	390名
主要事業	電気工事業、管工事業、電気通信工事業、消防施設工事業、機械器具設置工事業
ウェブサイト	https://www.tohoku-denka.co.jp/

2. 事業概要

- 主な事業内容は、電気工事業、管工事業、電気通信工事業、消防施設工事業、機械器具設置工事業となっている。
- 本社の所在地である山形県、宮城県、福島県を中心に事業を展開している。

3. 新型コロナ拡大に伴う、自社を取り巻く事業環境の変化

(1) 新型コロナ拡大による顧客の経営状況への影響

- 建設工事は長期的な計画のもとに実施されるものであるため、コロナ禍における工事の中止は少なく、自社の業績への影響は大きくはない状況にある。一方で、コロナ禍において、顧客の経営状況は、好調な事業者と不調な事業者に二分している。
- スーパーマーケット、ホームセンター、ドラッグストア等は好調であり、コロナ禍においても非常に来店意欲が高い。
- 一方で、飲食事業者や観光事業者は特に大きな打撃を受けており、設備投資を延期させている事業者も多い。ただ、コロナ禍においても積極的に設備投資を行っている観光事業者も一定数存在する。
- また、公共事業については計画通りに発注されているが、新型コロナ対応で財政状況は悪化しており、今後の工事関連予算の縮小が懸念される。

(2) コロナ禍における顧客ニーズの変化

- コロナ禍においては、「巣ごもり需要」の高まりに伴ってテレビ、エアコン等の家電の売

上が大幅に増加しているほか、感染症対策の意識の高まりに伴って空気清浄機の売上も増加している。ただ、今年度爆発的に売上が上昇したため、来年度以降の売上については予測できないと考えている。

- 工事関連については、リモートワークを行いやすい住宅の整備、感染症対策として広々とした個人スペースを設けたオフィスの整備等のニーズが高まっている。

(3) コロナ禍における顧客との関係の変化

- コロナ禍における顧客との打合せには、Web 会議を利用するが多い。
- ただ、建設工事を行う上では、顧客の考えを引き出すことが非常に重要であり、そのためには直接顔を合わせて話し合いを行うことが重要であると考えている。従って、何度か対面での打合せを行った後、Web 会議を利用する形としている。
- 柔軟に時間設定を行えることが Web 会議のメリットであり、コロナ禍において利用を促進することができた点については肯定的に評価している。

4. デジタル化における取組

(1) 顧客からのデジタル化対応への要望と対応する上での課題

- 取引先である大手ゼネコンから、受発注業務のデジタル化や 3DCAD の導入を求められており、コロナ禍以前から業務のデジタル化については対応を進めてきていた。
- ただ、取引先によって導入を求められるソフトの仕様が異なり、それぞれの顧客に対応するために複数の仕様のソフトを導入・活用している状況にある。
- 下請中小企業のデジタル化対応の負担を軽減し、取組を普及させていく上では、業界全体としてソフトの仕様を統一するための支援策を国が講じることが重要であると考えている。
- また、二次・三次下請中小企業においては、一定程度デジタル化の取組が進んでいる一方で、さらにその先の下請となる小規模企業や個人事業主においては、社員の高齢化が進行していることもあり、デジタル化の取組が進んでいない状況にある。
- 従って、デジタル化の進んでいない小規模事業者や個人事業主との取引においては、当社も FAX 等を利用して情報のやり取りを行わざるを得ない。
- デジタル化の取組は、国による支援策のもとサプライチェーン全体で進めていく必要があると考える。

(2) 社内業務のデジタル化の対応状況・課題

- 社内業務のデジタル化に関しては、コロナ禍以前より計画的に取組を進めていた。
- 具体的な取組としては、全社員への勤怠管理アプリケーションをインストールしたスマートフォンの支給、社内 SNS の活用によるコミュニケーションの活発化、施工管理システムを活用した採算管理や工事情報共有の効率化等が挙げられる。

- これらの取組により、直接顔を合わせなくても情報共有ができる仕組が整備されていたため、新型コロナ拡大による社内業務への影響は非常に小さなものとなった。
- 取組を進める上での課題としては、ICT の知識を十分に有していない一部の高齢社員がスマートフォンを適切に使いこなすことが困難であったことが挙げられる。
- ただし、全ての社員が完全にデジタル技術を使いこなせるようになる必要はないと考えている。対応が難しい社員に無理強いをすることは、むしろ非効率的であり、ICT リテラシーに長けた若手社員が高齢社員に利用方法を教える等の取組を通して、徐々に浸透させていくことが有効であると考えている。

(3) 取引業務におけるデジタル化の対応状況・課題

- 銀行との取引業務においては、多くの場合、ネットバンキングを利用している。
- 一方で、小規模な協力店との取引業務については、取引先のデジタル化が進んでいないため、現金での取引が多い状況にある。
- また、小規模な協力店との取引の決済においては、先方の要望により約束手形を利用する場合が多く、2026 年をめどに検討されている約束手形の利用廃止に取引先が対応できるか懸念している。
- 取引情報の共有等のデジタル化を進めていく上では、既にパッケージ化されたツールを活用することが効率的であると考えている。
- 以前は、自社開発のツールを活用することが多かったが、開発コストが高く、また、取引先が利用しているツールとの連動性が低かったため、見直しを行った。
- 現在は、自社開発のツールが適している領域については従来の方式を残しつつも、パッケージ化されたツールを有効的に活用できるよう、一部の業務の進め方をツールに適合する形に調整している。

(4) デジタル化の取組についての今後の展望

- デジタル化の取組は、基幹システムの更新等において多大なコストを要するため、経営への負担は大きいものであると認識している。
- 一方で、デジタル化推進の機運は今後も高まっていくことが想定され、後戻りすることはできないと感じている。
- 今後は、デジタル化の取組にどの程度の経営資源を振り分けていくかが大きな課題になると見込んでいる。
- 規模が大きく多くの経営資源を有している企業、経営体力のある企業のみが本格的にデジタル化の取組を継続していくことができ、中小規模の企業は淘汰されてしまうのではないかと危惧している。
- ただし、産業全体のデジタル化を推進する上では、中小規模の企業の参入が不可欠である。大企業に比べて経営資源が不足しており、自社の努力だけでは対応が難しい企業もデジタル化を進めることができるよう、国が支援策を講じることが重要であると考えている。

5. サステナビリティ(持続可能性)への対応

(1) 自社のサステナビリティ（持続可能性）への対応の取組状況

- SDGs や脱炭素化等の取組について、大手ゼネコンをはじめとする取引先からの要望は受けていない。
- ただし、持続可能な社会の実現に向けて自社が貢献できることを考え、自ら実践することが重要であると考えている。
- 例えば、自社事業である電気工事を通して、再生可能エネルギーの利用や省電力等に対応したインフラ設備の提供を行っている。
- 今後は、顧客の SDGs や脱炭素化に向けた取組についても自社から提案を行い、連携して取組を進めていきたいと考えている。

(2) 業界全体のサステナビリティ（持続可能性）への対応の取組状況

- 山形県内の企業において、自社のみの取組として SDGs や脱炭素化の取組を実施している企業はあまり多くはないと思われる。
- 會津氏が所属している山形経済同友会において、SDGs の推進委員会を設立して業界全体での取組推進について呼びかけを行っているものの、特に小規模事業者においては、自社には無関係な取組であると認識されている場合も多い。
- SDGs や脱炭素化の取組が持続可能な社会の実現のためには必要不可欠であり、その実現のためには業界全体として取組を進める必要があると、継続的な啓蒙活動を通して発信していくことが重要であると考えている。

6. 働き方改革、人材育成・確保への対応

(1) 自社の働き方改革の取組状況・課題

- 自社の取組としては、先述のように勤怠管理アプリケーションの導入・活用を実施している。
- 導入の結果、リアルタイムで勤怠情報の処理・管理が可能になり、誤記入や誤計算等のヒューマンエラーが激減した。また、ペーパーレス化により、判子による押印の廃止、文書管理に要する手間の削減等を実現し、労務管理に要する時間削減と管理体制の向上に繋がった。
- また、会議や現場検査を可能な限り Web 会議を活用して実施することで、移動時間の削減等、業務効率の向上を実現することができている。
- これらの取組により、社員の生産性向上への意識が高まり、労働時間の削減に寄与していると考えている。

- ただし、デジタル化の取組がすべて労働時間の削減に繋がるものではないと認識している。例えば、3DCAD によるデータ化は、2D の場合と比較して倍以上の時間を要する。
- 従って、デジタル化そのものを「目的」と捉えるのではなく、業務効率化や労働時間の削減等、それぞれの目的に照らし合わせて、必要な「手段」として柔軟に取捨選択を行っていききたい。

(2) 業界全体の働き方改革の取組状況・課題

- 建設業界においては長時間労働が常態化しており、業界全体の取組として働き方改革を進める必要があると考える。
- ただし、建設業においては工期が契約で決まっており、現場によっては工期を守るために時間外労働が多くなってしまう場合が多々あり、個社の取組だけでは解決が難しい問題である。
- 従って、労働時間の削減のためには、従来の工期や費用の見直しを業界全体の取組として実施する必要があると考える。常態化している下請中小企業へのしわ寄せの解消のためには、取引先の理解が必要不可欠である。

(3) 人材育成・確保の取組状況

- 人口減少による労働力不足を念頭に置き、10 年ほど前から女性の雇用に注力している。
- 毎年 2,3 名の女性を採用しており、女性社員の割合は、業界平均の 3%に対して、13%となっている。また、そのうち 4 割強が技術職として勤務している。
- 理系文系、性別にかかわらず技術職としての採用を行っており、業界団体で運営している技術訓練校での研修、自社独自の教育プログラム、OJT 研修を通して、技術者として必要な知識と技術の教育を行っている。
- また、女性社員のみを対象とした研修会・懇親会も実施しており、その中で会社に対する率直な意見を聴取している。より女性が働きやすい職場環境を整備するため、今後は男性社員を対象とした教育についても取り組んでいきたい。

7. 必要とする中小企業の支援策

(1) デジタル技術の活用に関する業界共通プラットフォームの整備

- 特に小規模事業者においては、経営者の高齢化が進行しており、社内に ICT の知識を有する社員が十分に存在しないため、自社の取組としてデジタル化を進めることは困難である場合も多い。
- 国が業界共通のプラットフォームを整備することで、そのような小規模企業の参入へのハードルを下げることができ、その結果、小規模企業の取引先においてもデジタル化が一層進行し、業界全体のデジタル化を実現することができると考える。

(4)全国コイルセンター工業組合

ヒアリング先：A 社、B 社、C 社、D 社、事務局

1. 基本情報

企業名・代表者	全国コイルセンター工業組合 理事長 小河通治
本社所在地	東京都中央区日本橋茅場町 3 丁目 2-10
創業・設立	1981 年
資本金	－
職員数	2 名
主要事業	鉄鋼メーカーが出荷する鋼帯（コイル）を自動車、電機、建材、機械等の各産業界の必要とするサイズに切断加工して安定供給する加工流通業者による工業組合
ウェブサイト	http://www.tekkoo.net/jcca/index.html

2. 事業概要

- 北海道から九州まで 95 社から成る組合である。各社の業務内容は、鉄鋼メーカーから仕入れた鉄鋼製品の加工・販売であり、同業者や建設・製造業界のユーザー企業が顧客となって、鋼板等を自社販売する場合と受託加工する場合がある。
- 出荷量は、バブル期には年間 2,400 万トン程度であったが、近年は 1,600 万トン程度と、バブル期の 65%程度まで減少している。
- 2020 年度の出荷量はリーマンショックの翌年の 2010 年度を下回るなど厳しい状態にあり、現在は 2020 年度対比で 150%程度のペースとなっているが、2019 年度対比で 85%程度の回復に留まっている。
- 会員企業は中小・小規模事業者が多く、当組合では、各社単独では実施できないような若手向け安全講習、人材育成のためのイベント、生産性向上講座のほか、各社による業務改善発表会などを行っている。昨年度はコロナ禍の影響を受け、安全教育などは現場で対面集合して行う必要があるためにオンライン化できず、あまり活動できていない。ただし、組合の会合については Web 会議で開催してきた。

3. 新型コロナ拡大に伴う、自社を取り巻く事業環境の変化

(1) 新型コロナ拡大による顧客の経営状況への影響

- 組合 95 社はそれぞれ業態が異なるため一概には言えないが、C 社では、直接顧客の鉄板

を加工する業態であり、顧客は中小企業がほとんどだが、あまりコロナ禍による影響は受けていないように感じる。顧客は建築に絡む業種が多く、自動車や建機に関連する業種の顧客が少ないため、あまり売上の面で影響は受けていない。

- コイル加工業は取引先によって売上の状況が変わる側面もあり、去年の給付金で個人向けの手ごろな家電製品は売れたため、コイル業界の中でもガス器具販売等で多少の買替需要はあったものの、その効果も 2020 年 10 月頃に収まった。
- B 社では、売上の 2 割が電磁鋼板の自社販売、8 割が受託加工となっているが、旅行に行けないことで浮いたお金が家電購入等に移る傾向は感じており、2020 年はコロナ禍で厳しかったものの足元では回復傾向にある。

(2) コロナ禍における顧客ニーズの変化

- 顧客の中には対面での面談拒否など、営業をリモートで電話等対応することも増えてはいるが、小規模でコンプライアンスにこだわらない顧客も多いため、むしろ「なぜ来てくれないのか」という反応で、ほとんどコロナ以前から変わっていない状態である。

4. デジタル化における取組

(1) 顧客からのデジタル化対応への要望と対応する上での課題

- サプライチェーン上での発注に対応するため、ユーザー企業のサーバーからデータを取り込んで納期指示を受け取ることはある。ユーザー企業のデジタル化は進んでおり、自動車産業でも、昔は SD カードで管理していたトヨタのかんばん方式が今は電子化されている。
- EDI の導入は平成 15 年ごろに行い、鉄鋼メーカーと一次下請（商社）の鉄鋼製品卸売業者との間で一次受発注業務の電子化を行った。また、契約書を電子化する EDI をコイル業界から 3,4 社ピックアップして試したが、データ量が少ないなどの課題があり、現在は特に行っていない。
- 組合が加盟している次世代 EDI 推進協議会における取組として、契約データ、入荷量・出荷量・加工量の管理を商社との間で EDI 化していたが、取組を始めた当初の想定と比べてデータの内容が変わってきたため対応が難しくなり、取組は縮小している。

(2) 社内業務のデジタル化の対応状況・課題

- 社内での Web 会議の導入等、EDI 以外のデジタル化については、組合内でも業態の差から微妙に異なり、業界全体でデジタル化を進めようという動きはない。

(3) 取引業務におけるデジタル化の対応状況・課題

- EDI の利用を商社との間で進めてはいるものの、結局商社の細かい作業の簡略化のため

という意味合いが強く、コイル業界で実務が楽になったという実感はない。

- デジタル化を妨げる根本的な問題として、基幹システムの古さが挙げられる。D 社では、かなり古い基幹システムを使っており、それを増改築してきてこれ以上膨らませられないところまでできている。この基幹システムの上に EDI を導入するとなるとどうしても紙が必要になり、営業など在宅ワークできそうな仕事でも会社内の紙ベースの書類が必要になるためリモートワーク化が難しく、Web 会議等で一部の社員を在宅させることはできるかもしれないが出勤する人に大きな負担が掛かるため、D 社では全員出勤としている。
- C 社では、かつて取引先にデジタル化の取組を紹介・案内する取組を行ったことがあり、その際は意外にも請求書や納品書の Web 化等に既に取り組んでいるという顧客が多かった。これまでは関心の薄かった顧客でも、話をもちかけるとパソコンやタブレットを購入する等、対応してくれた場合が多かった。結果的に、弊社の平常の取引先の 75%程度が対応し、郵便が届いたかどうか、書類をもらったかもらわなかったかといった類のトラブルがなくなった。
- また、20 日締め当月末払い等の短い納期の発注があるが、働き方改革で昔のように休日出勤ができない中、以前であれば、締めたらずちに FAX するか、締日を前倒しするなど、事務方に作業負担をかける選択肢しかなかった。現在は、紙を廃止して「楽楽明細」を導入したことで、短納期の発注にも負担なく対応できるようになり、顧客からも、導入時は反対の声は大きかったものの、納品の翌日には必要なデータが届いているといった好評を得ることもできている。

(4) デジタル化の取組についての今後の展望

- 将来の各種制度変更への対応として、組合全体で特に取り組んでいるものはなく、まだ情報発信に留まっている。ただし、インボイス制度と手形の廃止は商習慣にかかわる変更で、各社やその顧客企業において変わらなければならないという意識は醸成されつつある。
- C 社では、かつて紙の手形を用いていたが、顧客が集金に来社することができなくなったため、「楽楽明細」という請求書等を Web で発行できるツールを、コロナ禍をきっかけに導入し、支払も「でんさい」を使うようになった。事務量は増えたが、紙の手形を一枚も使わなくてよくなった。
- これらの取組を取引先に広めるのに数か月かかったが、この一年間で振込小切手から「でんさい」に変わってきた。取引先の中には、ゆくゆくは手形が使えなくなると話すと慌てて勉強して「でんさい」を使いだした先もあるなど、しっかりと周知すればより広まるのではないかと感じている。
- コイル業界では物が動くと納品書をその都度作成する必要があるが、顧客によっては週に何度も納品する場合があります。結果膨大な紙の納品書が作成され、それを顧客に郵送したりドライバーへ手渡ししたりする業務が発生していた。奥澤産業(株)ではこの部分を

Web 化する取組を 2021 年の 7 月から始めたが、現状全体の半分強の顧客しか対応しておらず、むしろ Web 化に対して反発されることもある。取引先の企業にも取り組んでもらわないとデジタル化は難しいだろう。ただし、印刷、郵送、事務員のコストなど、全体でみれば電子化は相当なコストダウンに繋がっていると実感している。

5. サステナビリティ(持続可能性)への対応

(1) 自社のサステナビリティ（持続可能性）への対応の取組状況

- 大手自動車メーカーの社長が取引先に対して年 3%のカーボンニュートラルダウンを求め、取引先メーカーでは騒動になっている。コイル業界では昔から ISO の取得に取り組む先もあるが、それに加えて取引先からの要望で SDGs にも取り組む必要が今後出てくるかもしれない、SDGs の 17 項目のうち、どれを自社が取り組むかは考える必要がある。

(2) 業界全体のサステナビリティ（持続可能性）への対応の取組状況

- 組合では、会員企業の ISO の取得支援を行っている。10 年以上前からの取組で今でも続けている。取組当初は十数社に対して導入支援を進めたが、現在は ISO 取得が必要な会員企業では概ね取得済であり、支援は一通り完了したと感じている。

6. 働き方改革、人材育成・確保への対応

(1) 自社の働き方改革の取組状況・課題

- D 社に 2019 年に入社した高卒新入社員は、高校の授業においてタブレットを支給されて、パソコンに触ったこともない世代で、学校の先生が生徒にメールを送ったり、リンク先に課題を提出させたりしており、若者世代においては対面文化が薄れていると感じている。会社の古いシステムや押印の上、郵送といった手続きは若い人の方が疑問をもっており、経営者の側でその疑問点をすくいにとって変えていく姿勢が必要になるだろう。変えていこうとすると大元の基幹システム変更の話になりがちで、何千万の投資が必要なためすぐには進まないものの、若い人の声を拾うことが大切である。
- 一方で、大手企業だと社内 SE が複数いたり、別途システム部門があったりするが、D 社ではシステムに強い人材が 1 人いるのみで営業部と兼務して対応しており、その社員がいない時にシステムトラブルが起きると誰も解決できなくなる。中小企業で社内 SE を抱えることは難しく、システム担当を外部委託して、社内システムを都度把握してサポートしてくれる方が良いと考えている。

(2) 人材育成・確保の取組状況

- A 社では、誰でもサーバーのデータを使った資料作りをできるように e ラーニングで勉

強させたり、簡単なマクロプログラムを活用できるように育成したりしているが、行政には、誰でも勉強できるような支援をしてもらえるとありがたい。営業部隊でも知識がついて自分で資料を作れるようになれることが望ましく、安く手軽な学ぶ機会を提供してもらえると良い。

7. 必要とする中小企業の支援策

(1) 業界全体での一気通貫での支援

- コイル業界は中小零細企業が多く、顧客も大体は中小零細企業であり、ペーパーレス化や自動化などのデジタル化の取組を進める上でヒト・モノ・カネが十分ではない。家電業界・自動車業界等で上から下までの一気通貫の支援があることが望ましい。

(5)ヤマシタ電気株式会社

1. 基本情報

企業名・代表者	ヤマシタ電気株式会社 代表取締役 山下 幸司
本社所在地	東京都八王子市北野町 525-15
創業・設立	創業・設立：1967 年
資本金	2,300 万円
従業員数	16 名
主要事業	自家用変電設備工事、電灯・動力設備工事、自動火災報知器設備工事、冷暖房設備工事、テレビ設備工事、太陽光発電設備工事
ウェブサイト	http://yamashita-ele.co.jp/

2. 事業概要

- 主な事業内容は電気工事業であり、その中でも太陽光発電関連の施工が売上の 9 割を占めている。
- 以前は官公庁から発注された工事が業務の大部分を占めていたが、他社との差別化を図るため、太陽光発電や LED に関する工事にも取り組み始めた。
- 2011 年の東日本大震災の後、太陽光発電が急速に普及したが、産業用太陽光パネルの施工に対応できる事業者が当時は少なかったため、当社は独自性を発揮することができ、全国で事業を展開することができた。
- また、新規事業として、太陽光パネルの修理・修繕等にも取り組み始め、メンテナンス業務を担うサービス部門を設立した。現在は、工事部門、サービス部門の 2 つの部門を主軸として事業に取り組んでいる。

3. 新型コロナ拡大に伴う、自社を取り巻く事業環境の変化

(1) 新型コロナ拡大による自社の経営状況への影響

- 太陽光発電関連の施工は、屋外の広々とした空間で作業することができるため、新型コロナの影響による作業現場への大きな影響は生じていない。
- 資材の調達に関しては、2020 年 3 月頃の急速な感染拡大期においては、中国から輸入している資材の調達に遅れが生じ、資金繰りにも影響が及んだ。
- 現在は、新型コロナの影響による物流への影響は緩和されたものの、半導体需要の世界的な高まりに伴って大幅な納期の遅れが生じている。

(2) コロナ禍における顧客との関係の変化

- コロナ禍では、顧客とのやり取りにおいて Web 会議を頻繁に利用している。また、所属している電気工事組合の理事会も Web 開催となった。
- 一方で、顧客との対面での打合せが制限される中、Web 会議では調整が難しい部分も存在するため、一部の案件においては工期の後ろ倒しを余儀なくされている。
- Web 会議には、案件の初期の調整を円滑に進めることができるという利点があるが、最終的な調整においては対面の打合せによって詳細を詰める必要があると感じており、今後は対面と Web のハイブリッド型で顧客とのやり取りを行っていきたいと考えている。

4. デジタル化における取組

(1) 顧客からのデジタル化対応への要望

- 建設業は現場での作業が不可欠であるという業種の性質もあり、顧客から業務のデジタル化について要望を受けることはほとんどない。
- コロナ禍においては、一部の顧客から現場調査をオンラインで実施してもらいたいという要望を受け、ウェアラブルカメラで建設現場の様子を撮影し、リアルタイムでオフィスと繋げて打合せを行ったケースも存在する。

(2) 社内業務のデジタル化の対応状況・効果・課題

- コロナ禍において、全社員のスマートフォンに LINE WORKS と TimeTree をインストールした。
- 以前はオフィス内の黒板を利用して社員のスケジュールや人員配置について情報共有を行っていたが、デジタル化することで営業担当者と施工担当者の情報共有が円滑になり、顧客との施工日のスケジュール調整を効率的に実施することができるようになった。
- 同時に、人員配置がリアルタイムで可視化されることにより、社員の稼働率が高まった。その結果として、人件費ロスの削減、商談における機会ロスの削減を実現することができた。
- 一方で、これらのアプリケーションの利用を社員に促す上では、課題にも直面した。例えば、長年勤務している社員は従来の業務の進め方を変えることに抵抗感を覚える場合が多く、当初はなかなかアプリケーションを利用しなかった。
- こうした課題がある中で、アプリケーションの利用方法のマニュアルの作成・配布、部署ごとの LINE グループの作成等の取組を通して、徐々にアプリケーションの利用率を高めていった。
- 一部の社員において当初は利用が進まなかったものの、LINE はプライベートでも利用している社員が多く、使い慣れた様式であるため、有効的に使いこなせるようになるま

でのスピードは速かったと認識している。

- また、LINE WORKS は個々のメッセージを誰が確認済みかを把握できる仕様になっているため、重要な情報の伝え漏れが導入以前と比較して少なくなった。

(3) 取引業務におけるデジタル化の対応状況・課題

- 取引先はメーカーや保険会社等、多様な業種が存在しており、業種や企業によって取引業務にかかわる書類の様式が異なるため、書類管理が煩雑になりがちであることが以前から問題視されていた。
- 取引業務の効率化を図るため、書類の様式の統一化を顧客に提案した。クラウドサービスである kintone を利用して書類のやり取りを行うことを取り決めて、現在では、クラウド上で統一したフォーマットで各社とのやり取りを行っている。
- 取引先においても、太陽光パネルを導入してから初めてのメンテナンスが必要な時期に差し掛かっており、発注のための書類の準備の必要性が高まっていたものの、未対応の状況であったため、kintone 活用の提案については好意的に受け入れ導入してくれた。
- kintone を導入し、クラウド上での情報共有・管理、フォーマットの統一化を徹底することで、書類管理におけるミスが削減されるとともに、資料の作成方法におけるばらつきがなくなり、業務の効率化を図ることができた。
- 書類管理をデジタル化することで、紙を利用した業務を削減した結果、2020 年の新型コロナウイルス感染拡大期における緊急事態宣言下では、全社員の在宅勤務を実現することができた。
- 取引業務のデジタル化を円滑に進めることができた理由の一つとして、自社でソフトを開発するのではなく、既存のサービスを活用することができたことが挙げられる。既存のサービスの活用により経費を抑えることで、経営資源が限られている中小企業もデジタル化に取り組みやすくなるのではないかと考える。
- また、大企業と比べて小規模な組織である中小企業は、市場環境の変化に対して迅速な意思決定を行いやすいと考えられる。業務のデジタル化についても、中小企業ならではの機動力を発揮して取り組むことが重要である。

(4) デジタル化の取組についての今後の展望

- 業務に伴う負担を軽減し、効率化を図るための手段としてデジタル化を経営の中に位置付けている。
- ただし、デジタル化のために多額の予算を設定することは現実的ではなく、費用をかけずに今すぐに着手することができる部分から、今後も取組を進めていきたいと考えている。

5. サステナビリティ(持続可能性)への対応

(1) SDGs や脱炭素化に向けた社会全体の動き

- 再生可能エネルギーで発電した電気を電力会社が一定価格で一定期間買い取ることを国が約束する「固定価格買取制度（FIT 制度）」の導入後、収益性を求めて太陽光発電に取り組む事業者が増加した。
- 近年は国が定める買取価格が減額しており投資効果は下がっているものの、脱炭素化に向けた動きが本格化する中で、自家消費型太陽光発電のニーズが高まっている。
- 収益性を求めるのではなく、脱炭素化に向けて必要な取組の一環として太陽光発電に取り組み始める事業者や家庭が増加していることから、人々の環境意識が大きく変化してきていると感じている。
- 現在、太陽光発電に取り組んでいる事業者の多くは大企業であるが、今後は取引関係の中での要請が強まることで、中小企業の参入が促進され、産業全体が脱炭素化に向かうのではないかと予想している。

(2) SDGs や脱炭素化に向けた自社の取組

- SDGs や脱炭素化を意識して特別な取組を行ってはいないが、本業である太陽光発電設備工事を通して、SDGs や脱炭素化に向けた企業の取組を支援することができていると考えている。

6. 働き方改革と人材育成・確保への対応

(1) 自社の働き方改革の取組状況

- 電気工事業は、工事全体の中で工期の遅れによるしわ寄せを受けやすい業種であり、工期が差し迫っている時期の多大な残業時間が常態化してしまっている側面があり、かつては当社もそのような課題に直面していた。
- 当社においては、電気工事業の中でも太陽光発電設備工事を主力事業に位置付けた後は、工期の全体管理を自社で行うことができるようになったため、残業時間を削減することができた。
- また、工事の従事者の中でも特に現場監督への多大な負担が業界全体として常態化しているが、そのような状況を改善するため、業務の細分化・社員の中での業務量の平準化を行ったところ、現場監督の残業時間を削減することができた。
- 同時に、業務量の平準化を通して、社員全体の有給休暇の取得日数を増やすことができた。

(2) 人材育成・確保の取組状況

- 人材育成の取組においては、当社は自社だけでなく全国の協力店の人材育成も担ってい

るが、コロナ禍においては対面での研修が制限されている点に課題を感じている。

- 現在は、コロナ禍においても高度な技術をもつ職人を育成するために、修理の工程や装置の利用方法、入場者教育（現場に入る際の服装や装備等のチェック）についての動画を作成し、研修において視聴してもらう形をとっている。
- また、より容易に作業マニュアルにアクセスすることができるよう、作業工程を記したマニュアルのデータ化にも取り組んでいる。

7. 必要とする中小企業の支援策

（1）デジタル化を推進するための経済面・人材面での支援

- 経営資源が大企業に比べて限られている中小企業においては、デジタル化を推進するための投資には多大な経済的負担が伴うため、より手厚い補助をいただきたい。
- また、デジタル化を進める上で、自社で IT の専門人材を雇用することは負担が大きいため、専門人材の派遣による知見やノウハウの提供等の形で支援をいただきたい。

（2）電気工事業界のイメージアップのための情報発信

- 電気工事業界は業界全体として新たな担い手が不足しているが、その背景には、電気工事士（第一種、第二種）の国家資格を必要とする仕事であるものの給与水準は高いとは言えず、業界へのイメージが芳しくないという実情があると考えている。
- 一方で、太陽光発電設備工事を通して、SDGs や脱炭素化に貢献することができる点など、電気工事業界は若者を魅了する要素も有していると考えられる。
- 上記の点を踏まえて、電気工事業界全体のイメージアップを図るための情報発信を行政が主体となって実施していただきたい。

(6)全日本食品株式会社(全日食チェーン)

1. 基本情報

企業名・代表者	全日本食品株式会社 代表取締役社長 平野 実
本社所在地	東京都足立区入谷 6 丁目 2 番 2 号
創業・設立	創業・設立：1962 年
資本金	180,000 万円
従業員数	323 名
主要事業	一般食品・生鮮食品・酒・医薬部外品等の商品供給、経営指導・売り場指導等
ウェブサイト	https://www.zchain.co.jp/

2. 事業概要

- 当社は、1962 年に大型スーパーの事業拡大に対して危機感を覚えた複数の小売店が連携して設立した、食品ボランティアチェーンの本部である。
- 現在では、全国約 1,600 店余の加盟店に対して、商品供給、経営指導・売り場指導等を行っている。

3. 新型コロナ拡大に伴う、自社を取り巻く事業環境の変化

(1) 新型コロナ拡大による自社の経営状況への影響

- 2020 年 2 月以降、国内においても新型コロナが拡大したものの、国によるキャッシュレス・ポイント還元事業の影響もあり、2020 年 4,5 月頃は、前年同月比で 110%以上の売上を記録した。
- 2020 年度末までは売上の伸びが継続したものの、現在では例年通りの水準に落ち着いている。
- 店舗ごとの売上については、地域差は大きくなかった一方で、経営努力を行っている店舗とそうでない店舗との間に大きな差が生じた。
- 本部としては、売れ筋商品の分析を行った上で各店舗に販促の提案を行っているが、本部の提案に応じて積極的に売れ筋商品の販促に取り組んでいる店舗については、コロナ禍において大きく売上を伸ばすことができている場合が多い。

(2) コロナ禍における新たな事業展開

- コロナ禍においても、新たな事業展開を本部が検討し、加盟店への呼びかけを行っている。
- 具体的には、地域密着型の宅配事業、EC 事業、店舗でのピックアップサービス（事前に予約していた商品を店舗で受け取るサービス）等を既に実施しており、今後はバーチャルスーパー（モニター上で選択した商品が指定の場所に配達されるサービス）、シニア向け店舗等の取組も実施する予定である。
- EC 事業については、小規模な小売店が自社で取り組むことは資金面・人材面の制約からハードルが高いが、ボランティアチェーン本部が共通のプラットフォームを整備すれば参入できるのではないかと考えて取組を始めた。
- ピックアップサービスについては、加盟店からの一定数のニーズを受けて、予約システムの構築に取り組んだ。ただし、現状としては顧客の認知度が低く、あまり利用されていない状況にあり、改善策を検討している。
- これらの事業については、小規模小売店ならではの強みを活かした運営形態について加盟店との綿密な議論を行った上で実施している。

4. デジタル化における取組

(1) 取引業務におけるデジタル化の対応状況・課題

- 当社と仕入先の取引業務においては、10 年以上前からデジタル技術の活用に取り組んでおり、紙を利用したやり取りを大幅に削減することができている。
- ただし、一部の小規模事業者においては、デジタル化への対応が難しい場合もあり、そうした仕入先に対しては、デジタルへの移行を呼びかけつつ、紙を利用する形で対応している。
- 当社と加盟店の取引業務に関しては、販売量と在庫量の差が一定量に達すると自動的に発注を行う独自のシステムを導入しており、受発注業務は 9 割程度デジタルで実施できている。
- 一方で、請求業務については完全にデジタル化することは難しく、紙でのやり取りとデジタルでのやり取りが混在している状況にある。
- 以前、加盟店への情報発信について、紙での通知を打ち切り、全面的にネットを活用した形にシフトしたことがあるが、情報に上手くアクセスできない加盟店が一定数生じてしまった。円滑な情報共有のため、現在は紙とネットを併用する形にしている。
- このように、デジタル化への対応が困難な加盟店も存在するため、デジタルへの移行を後押ししながらも、個々の実情に合わせて紙とデジタルを使い分けて対応する必要があると考えている。

(2) 社内業務のデジタル化の対応状況・効果・課題

- 加盟店の中には人手不足に陥っており、社内業務の効率化を図る必要性が高まっている店舗も一定数存在しており、セルフレジの導入、キャッシュレス決済の導入を本部が支援している。
- キャッシュレス決済については、ほとんどの加盟店において、多くのキャッシュレス決済アプリケーションに対応できる環境を整備することができている。ただし、顧客によるキャッシュレス決済の利用は、決済全体のうちの2割程度に留まっている。

(3) デジタル化の取組についての今後の展望

- ISDN（電話線を使用したデジタル回線のインターネット通信技術）の廃止については、本部がシステムの更新を行うことで対応したいと考えている。
- インボイス制度については、個々の加盟店での対応が必要となるため、本部として支援を行いたいと考えているが、高齢の経営者には制度変更への理解が難しい場合も多く、今後の対応策について苦慮している。

5. サステナビリティ(持続可能性)への対応

(1) SDGs や脱炭素化に向けた取組

- SDGs や脱炭素化については取引先から要望を受けることはほとんどないものの、社会的なニーズの高まりを考慮して、本部において委員会を立ち上げて脱炭素化に向けた取組を進めている。
- 具体的には、仕入れに伴って生じた二酸化炭素排出量の算出、削減のための対策の検討等に取り組んでいる。
- 加盟店においては、資金面・人材面の制約から個社として SDGs や脱炭素化に取り組むことは困難である場合が多いため、本部との連携の中で取組を普及させていきたいと考えている。
- 以前、当社は ISO14001 の認証取得に取り組んだことがあるが、審査に要する業務、認証機関に支払う費用の負担が大きく、取引先から取得要請を受けていたわけでもなかったため、中断した経験がある。
- ISO14001 と比較して、SDGs は中小企業にとっても取り組みやすいものであると感じている。17 の目標の中には多種多様な切り口が設定されているため、自社が取り組みやすい部分を選択することで、中小企業も目標の達成に貢献することができると考えている。
- 中小企業が取り組みやすい小規模な取組例を行政が提示することで、中小企業でも SDGs に貢献することができるということをアピールする必要があると考える。

6. 働き方改革、人材育成・確保への対応

(1) 働き方改革の取組

- 業務を効率化し、働き方改革を推進するための取組として、自動発注システム、セルフレジ、データに基づいた販売戦略等について本部から加盟店に提案し、導入・利活用を支援している。
- ただし、多くの加盟店においては、働き方改革への意識は低く、十分に取組むことができていないのが実情である。その要因としては、元々従業員数が非常に少ないため省人化の余地がないこと、人員配置を変更できないこと等が挙げられる。

7. 必要とする中小企業の支援策

(1) 業界共通システムの構築

- 経営資源が限られている中小企業が個社の取組としてデジタル化のためのシステムを導入することは負担が大きく、また、1つのボランタリーチェーンが加盟店のために共通のシステムを構築することも資金面・人材面の制約からハードルが高い。
- 中小企業のデジタル化を推進するためには、業界団体が中心となって業界全体で利用することができる共通のシステムを整備することが有効であると考ええる。

(7)株式会社ツチハシ

1. 基本情報

企業名・代表者	株式会社ツチハシ 代表取締役 土橋英一
本社所在地	長野県茅野市本町西 4-25
創業・設立	創業 1960 年
資本金	1,000 万円
従業員数	30 名
主要事業	日用品卸売業
ウェブサイト	https://tutihasi.com/index.html

2. 事業概要

- 当社は 1960 年に創業した。現在の従業員は 30 名、資本金は 1,000 万円である。
- 業種としては日用品卸売業で食器、厨房機器等をはじめ多種多様な商品を扱っている。取引先も北海道から沖縄まで広く分布し、レストラン、ホテルや公的機関等に販売している。仕入れ期先も 400 社程度あり、1 社で 9 万点の商品を仕入れる先もいるため、かなりの商品数を取り扱っている。
- 業務は事務、営業、配送・倉庫の 3 つに分かれており、分業制により生産性を高めている。

3. 新型コロナ拡大に伴う、自社を取り巻く事業環境の変化

(1) 新型コロナ拡大による顧客の経営状況への影響

- 取引先における様々な業態のうち、特に打撃を受けたところはホテル・レストランで、注文が減っている。
- 輸入商材は欠品の可能性を考慮して大量に仕入れるため、在庫過多になることもあった。当社では商品を掛け売りすることが多く、コロナ感染拡大当初はキャッシュフローのやり繰りにおいて課題を感じた。

(2) コロナ禍における顧客ニーズの変化

- 元々レストランの厨房等に入り込む事業であり、アルコール、手袋、マスク、除菌剤、検温系といった衛生商材の売れ行きは好調である。アルコール、手袋、マスク等はコロナ禍前から販売していたが、検温計はコロナ禍以前には取扱がなく、コロナ禍以降、新たに仕

入先を見つけて販売した。テイクアウト商材の売上は、以前はあまり動きがなかったが、コロナ禍以降は取引量が増えた。非接触型の検温計は 2020 年 4 月頃の感染拡大期には既に動き始めていた。

- 一方、食器など機材系は販売が鈍くなった。食器など調整しやすいものは買い控える動きがあったようである。

(3) コロナ禍における顧客との関係の変化

- 出張不可となりオンラインの商談が増えている。

4. デジタル化における取組

(1) 顧客からのデジタル化対応への要望と対応する上での課題

- 顧客に対しては、チェーン店、大型店、有名メーカーといった大手を中心にデジタル化が進んでおり、プラットフォーム上での受発注を行っている。一方、市役所等の公的機関や小規模店舗では導入が進んでいない。市役所からは電話で注文が来ることもある。
- 仕入先については、独自の Web サイトの構築が進んでおり、それぞれ形式が異なるため ID とパスワードの管理に苦勞を感じている。
- 取引先からの要請があるというよりは、基本的に顧客が指定するシステムで取引する以外の選択肢がない状況である。

(2) 社内業務のデジタル化の対応状況・課題

- テレワークをごく一部で実施しており、社員のパソコンスキル向上のための勉強会も行っている。
- 勉強会のテーマは経営陣が決めており、社員が月 1 回持ち回りで先生になって実施している。人材育成を進める一環としての位置付けもあり、元々メーカーに来社してもらって勉強会を開くような動きは内発的に起きていたが、なかなか知識として定着が難しいだろうということで、社員の誰かが先生になったらどうかと経営陣から提案して始まった取組である。
- テレワークや Web 会議も勉強会のテーマとして取り上げて始めたものであり、勉強会は通常の業務のデジタル化にも繋がっており、デジタル化の時代の流れについていく上で効果があった。

(3) 取引業務におけるデジタル化の対応状況・課題

① 基幹システムの更新

- 当社の基幹システムは古く、パンチャーがまだ必要である。また、全銀システムを使った方が入金確認も早く安く進むので導入を進めたいと思っている。

- ただ、取引先において FAX の依存度がいまだ高いことから、システムに対応してくれないという事情もある。取引先の中には、メールでの問合せに対して、FAX で返信が来ることもある。
- また、システムの改修には費用と時間が掛かることも大きな悩み所である。システムの大きな改修に当たっては、補助金等の支援策があると取り組みやすくなるが、それでも金額が非常に大きいので二の足を踏んでしまう。システムの更新にかかわる専門的な人材も必要になるが、社内で確保することができるのか、外からノウハウの提供を受けるのかという問題もある。専門人材を社内に置くと、専門人材がシステムの仕事だけに専念してしまい、他の業務には携わらない等の弊害があり、一方で他の業務をさせようとすると専門人材が不満を感じるため、システムについては外部に委託する方が、何か問題が発生した際の頼み事もしやすいと考えている。

②EDI の取組

- 仕入先とは、FAX 送信でのやり取りが多かったが、オンライン発注の促進、FAX からメールでの問合せ・注文への転換促進を行っている。
- 以前、FAX での取引を取りやめにしたいと考えていたところ、花王プロフェッショナルサービスから共同の実証実験についての声がかかり、共通 EDI の実証実験を連携して行った。ただ、実証実験はコロナ禍の中で、上手く取組を拡大させることができなかった。
- EDI 導入の成果としては、これまで一社一社に FAX を送っていたのが、一つの画面で複数の先に一斉に全注文が完了するようになり、時間的な削減が大きかった。このほか、紙の削減も図れている。
- EDI 導入の最大の課題は、これまでの仕事のやり方を変える必要が生じることである。当社の社員の中にはまだアナログな意識が残っていて FAX を利用している者がいる。ただ、EDI の時間短縮効果を実感して社員でも対応が進んできている。
- また、完全な EDI 化を進めようとしても、各顧客・仕入先にも費用が発生する上、既に EDI を導入しているのに EDI で取引しない先もいるなど、課題は多い。自社だけが導入していても効率化に繋がられないため、取引先にもコロナ禍での成功体験をアピールしていく必要があると思う。いまだに専用伝票、電話、FAX を使い、入金も都度行っている先が多い。
- 役所の方から動いて ZEDI（全銀 EDI システム）の実証実験を行うなど、今後も普及の動きが必要だと思われる。市役所が取り組み始めたら、地域企業もそれに追随すると考えられる。
- さらに、EDI を導入していても活用できない先がある。経営者一人だけの小規模店舗等ではなかなか活用は進まない。デジタル化に対応できない人にデジタルツールの利用を強いるのは、非生産的で逆効果となる可能性もある。

(4) デジタル化の取組についての今後の展望

- 販売管理システムを新しいブラウザ型のものへ移行することを検討中である。
- メリットとしては、業務の見える化や、事務作業のための人件費も専属でつけていたものを他の業務に張れるようになるなど、業務改革に繋がると考えている。
- 一方、デメリットとしては、膨大な費用と時間がかかり、システムの中身が変わるため、作業スピードが一時的に落ちることが挙げられる。この更新でインボイス制度の変更に対応可能と考えている。

5. サステナビリティ(持続可能性)への対応

(1) 自社のサステナビリティ（持続可能性）への対応の取組状況

- 環境に配慮した製品を取り扱おうと、例えば、株式会社ニイタカの商品の取扱を拡大しようとしている。洗剤の詰め替え用パウチの利用が進めば、ごみが減るほか、物を置くスペースも小さくて済み、薄めて使うものなので重さも4分の1程度になる。
- 取引先の中にも、既存店舗はオペレーション変更のコストがあるので取扱いを見送りつつ、新規店舗からパウチの洗剤を使ってくれているところもある。
- このような環境に配慮した商品は、当社から顧客に積極的に提案している。一方、顧客からは、SDGs に配慮した商品として、紙ストロー等の脱プラスチック関連の問合せが多い。
- 当社では、元々洗剤等を売る以上は極力環境に負荷かけないようにと先代から言われており、これまでは一斗缶等を売ってきたが、時代に合わせて当社でも環境に配慮するようになってきた。

6. 働き方改革、人材育成・確保への対応

(1) 自社の働き方改革の取組状況、課題

- 小さい会社での実施できることについては取り組む方針で、残業を減らす、休暇を取らせる、終業時間が近づくと帰れそうか帰れないか声をかけて判断する等の取組を行っている。社員は概ね18時前には帰宅することができている。このほか、水曜日をノー残業デーにしており、有給休暇は必ず取らせるように上司から部下へ伝えている。
- 終業時間間際の上司からの呼びかけ確認の取組は、ルール付けをしているというより、現場レベルの主体的な取組であり、それが全社的に広がりつつあるというところである。
- また、業務の見直し等により、これまで20時に出していた請求書を17時半には出せるようになってきており、小さな取組を積み重ねていくことが重要と考えている。
- 働き方改革が叫ばれたところから、不要業務削減や早帰り推奨をスタートした。取組の中でコミュニケーションが生まれ、社内の雰囲気良くなったり、社員のモチベーショ

ン向上に繋がったりした効果もあった。また、チームワーク向上にも寄与した。

(2) 人材育成・確保の取組状況

- 採用募集を行っても応募が少なく、採用後も研修に時間をかけられないのが実態である中、今年から、採用の最終面接前の段階の学生に、体験アルバイトとして仕事の仕方を一緒に働きながら体験してもらい、ミスマッチを避ける取組を行う予定である。お互いに断ることができる状態での取組であり、面接を受けるだけでは見えてこないこともあると思っている。この背景には、コロナ禍で面接も **Web** になり、会社にも実際に行くこともなく入社が決まることもありミスマッチが起きやすくなっていることがある。
- 大学生の新卒はこれまで1人で、ほとんど途中で採用してきた。
- 人材育成のみを行う部門がなく、仕事をしながら覚えてもらうしかなく、そこで挫折してしまう人材がいるだろうという課題がある。
- 専門人材の確保は難しいと思っている。社員みんなが同じように動けるようにすることが大事であり、本当の専門業務は外部に委託していくべきではないかと考えている。

(8)株式会社穂海・有限会社穂海農耕

1. 基本情報

企業名・代表者	株式会社穂海・有限会社穂海農耕 代表取締役 丸田 洋
本社所在地	新潟県上越市板倉区田屋 104 番地 2
創業・設立	株式会社穂海：2011 年 有限会社穂海農耕：2005 年
資本金	株式会社穂海：2,700 万円 有限会社穂海農耕：3,599 万円
従業員数	株式会社穂海：4 名 有限会社穂海農耕：19 名
主要事業	株式会社穂海：米穀の集荷・販売、作業受委託業務（農作業、精米・出荷業務）、米穀の農産物検査、農場運営コンサルティング 有限会社穂海農耕：水稻の栽培、作業受託業務
ウェブサイト	https://www.houmi.jp/

2. 事業概要

- 株式会社穂海と有限会社穂海農耕の 2 社の経営を行っているが、主に株式会社穂海が米穀の集荷・販売を担い、有限会社穂海農耕が水稻の栽培を担う形で業務を分担している。
- 農場運営コンサルティング等、農業に関する知見の提供を専門に行う会社の立ち上げに向けた準備を進めており、今後は生産、卸売、コンサルティングの 3 つの主軸を設定して事業を展開していきたいと考えている。
- 創業して間もなく GAP¹¹認証を取得することができたが、この背景には、丸田氏が農業に参入する以前、エンジニアとして働いていた経験がある。農業を始めて間もなく、工場においては当然の取組としてなされていた厳重な安全管理が行われていないことに違和感を覚え、一般財団法人日本 GAP 協会の研修に参加した。
- また、米の安定的な販売先を確保する上でも、GAP 認証の取得は有効な取組であると考えて、早期に取組に着手した。
- 取り扱っている米の品種としては、創業当初はコシヒカリのみを販売していたが、非常に競争が激しかったため、競合が少ない業務用米に特化した形に転換を行った。

¹¹ GAP（Good Agricultural Practices：農業生産工程管理）とは、農業における食品安全、環境保全、労働安全等の持続可能性を確保するための生産工程管理の取組を指す。

3. 新型コロナ拡大に伴う、自社を取り巻く事業環境の変化

(1) 新型コロナ拡大による自社の経営状況への影響

- コロナ禍において、販売数量は変化していないが売上は大きく減少している。
- コロナ禍で外食が制限される中で、外食産業の米のニーズが減少しており、米の引き取りに遅れが生じているケースもあり、資金繰りが悪化している。また、外食産業におけるニーズの減少に伴って、米の価格が下落している。
- 外食産業のニーズが減少している一方で、商社等におけるパック米のニーズが増加している。

(2) 農業の持続可能性の低下による自社の経営状況への影響

- 近年は、大手外食企業等から契約栽培の依頼を受けることが増えている。
- この背景には、担い手不足の深刻化に伴い、農業の持続可能性が脅かされていることへの取引先の懸念があると考えられる。
- 米の持続的な安定調達を求める事業者は今後も増加していくことが想定され、当社のような大規模生産法人が求められる役割は拡大していくと考えられる。

4. デジタル化における取組

(1) 社内業務のデジタル化の対応状況

- 膨大なデータをエクセルファイルで管理することに限界を感じて、営農支援ソフトウェアである「耕作のしおり」を当初導入したが、撤退してしまったため、営農支援ツール「アグリノート」の導入を行った。
- 当社の場合は、新規就農であったからこそスイッチングコストが小さく、新たなツールの導入・利活用を円滑に進めることができたと感じている。
- 一方で、農業従事者全体としては高齢者が多いこともあり、従来の業務の進め方を変えることに抵抗を感じたり、ICT のスキルが不足していたりと、デジタル化を進める上でのスイッチングコストが大きく、なかなか取組が進みにくいのではないかと考えられる。
- 当社としては、バックキャストिंगに基づく経営戦略を徹底しており、未来のあるべき姿を実現するために必要な取組であれば、例えスイッチングコストがあるとしても、今すぐにでも着手すべきであるという考えをもっており、デジタル化を推進してきた。
- 営農支援ツールの導入については、多くの社員が好意的に評価しており、柔軟に取り入れることができた。
- また、勤怠管理のクラウドシステムとして KING OF TIME を、在庫管理のために自社でアプリケーション作成が出来るクラウドシステム kintone 等を導入することで、社内業務の効率化を図ることができている。
- これらのデジタルツールに加え、VPN（公衆回線を使用した企業等の通信網）の導入に

よって、出張時にも社内にいる時と同じように業務を行うことができるようになったため、出張を伴う全国での講演に取り組みやすくなった。

- その結果、以前よりも活発に講演活動を行っており、農場運営コンサルティング機能の強化、全国の同業者とのネットワーク構築にも取り組むことができている。

(2) 取引業務のデジタル化の対応状況

- 取引に関する書類のやり取りは、取引先の要望によって紙ベースとなっている。
- 顧客とのやり取りをデジタル化できる共通のプラットフォームが整備されればぜひ利用したいと考えている。

(3) デジタル化の取組についての今後の展望

- デジタル化は、業務効率化を図るための一つの手段であると考えている。業務の性質によっては、紙での作業の方が効率的なものも存在するため、紙とデジタルを適切に使い分けることで業務全体の効率化を図っていききたい。

5. サステナビリティ(持続可能性)への対応

(1) SDGs や脱炭素化に向けた取組

- 近年、農業は持続可能な社会と親和性の高い業種であるという主張がなされているが、実際にはトラクターの利用等によって多くの二酸化炭素を排出している。従って、SDGs や脱炭素化は、農業従事者も取り組むべき課題であるとする。
- 取引先から SDGs や脱炭素化に向けた取組の要請を受けることはないが、ESG 投資を引き込むために今後はより自社独自の取組を進めていきたいと考えている。
- 現在は、綿密な栽培計画を立てることによって、農業用機械を必要な数のみ仕入れるようになったため、所有する機械の数を削減することができており、結果的に脱炭素化に繋がっている。

6. 働き方改革、人材育成・確保への対応

(1) 働き方改革の取組

- 自己研鑽休職制度という、農作業が落ち着く冬季の長期休暇等、休職・休暇制度の充実化に取り組んでいる。
- また、スキー場等のウィンタースポーツの関連施設で働きたいというニーズをもっている社員が多いため、副業を許可している。
- これらの働き方改革の取組に加えて、キャリアプランの明確化、それぞれのスキルに見える化によって、社員の定着率は向上している。

(2) 人材育成・確保の取組

- 多様な働き方のニーズに対応できるよう、管理職となり得る大きな責任を背負って働く総合職と、作業を中心として行い比較的休暇を取りやすい一般職の 2 つの職種に分けて人員配置を行っている。
- 総合職に求められるレベルと応募者の自己像とのギャップによるミスマッチを防ぐため、採用は一般職の枠のみで実施している。入社後、自身の希望や評価によって総合職に移行することができる制度を設けている。
- 採用に当たっては、全国就農イベントで PR を行っており、全国から応募者が集まっている。
- 農業の業種の性質上、時期を絞った一括採用は適しておらず、年間を通して採用を行っているため、優秀な人材を適切なタイミングで確保することが難しいと感じている。
- また、農業従事者の人材育成には多大な時間を要する 경우가多く、欠員が生じてしまうと新たな人材の確保・育成に要するコストが非常に大きいことが課題であると感じている。

7. 必要とする中小企業の支援策

(1) 農業全体の持続可能性を向上させるための支援

- 新型コロナの拡大によって外食産業における米のニーズが低下しており、それに伴って米の価格も下落している。こうした状況下において、今後はより離農者が増加してしまう恐れがある。
- それに加えて農業従事者の高齢化、担い手不足も深刻化しており、日本の農業全体の持続可能性が脅かされている状況にあると言える。
- また、農場運営コンサルティングの業務を行う中で、経営戦略の視点を有していない農家が数多く存在することに気が付いた。
- 業界の担い手の高齢化・担い手の不足等のマクロな問題と、個々の農家における経営努力の不足等のミクロな問題が重なって、日本の農業全体の持続可能性が危機に瀕している状況にあり、こうした複合的な問題を解決するための支援策を国が講じる必要があると考える。
- 地域の受け皿として、目先は赤字だとしても人材育成を行い、将来に備えることが必要だと考えているが、通常のファイナンスでは、赤字が続いたり、債務超過となったりするとそこだけで評価されてしまう。地域の将来を担うための、中長期的な視点でのファイナンスは不可欠だと考える。

(9)大橋運輸株式会社

1. 基本情報

企業名・代表者	大橋運輸株式会社 代表取締役 鍋嶋 洋行
本社所在地	愛知県瀬戸市西松山町 2-260
創業・設立	創業・設立：1954 年
資本金	3,000 万円
従業員数	108 名
主要事業	一般貨物自動車運送事業、貨物運送取扱事業、油脂仕入販売、一般廃棄物収集運搬業、産業廃棄物収集運搬業、引越サービス、物流情報サービス、労働者派遣事業、不動産賃貸業、古物売買
ウェブサイト	https://www.0084.co.jp/

2. 事業概要

- 1954 年に陶器輸送を主力事業として創業した後、事業領域を拡大しており、現在では様々な B to B の運送業に取り組んでいる。
- 1990 年頃からは、引越サービスをはじめとする B to C を主力事業とすべく注力しており、現在では生前整理・遺品整理等についても取組を進めている。
- B to C に注力し始めたのは、瀬戸市内において住宅の増加が進み、引越サービスのニーズが今後も伸びると見込んだためである。また、B to B の領域に属する事業は、顧客である企業が稼働している平日は活発に行えるものの、休日は難しい場合が多いため、それを埋め合わせるための事業として、引越サービス等の B to C への参入を決めた。

3. 新型コロナ拡大に伴う、自社を取り巻く事業環境の変化

(1) 新型コロナ拡大による自社の経営状況への影響

- B to B においては、新型コロナの急速な拡大期においてサプライチェーンの寸断が発生し、部品輸送事業が一時的に停滞してしまったものの、現在では回復している。
- 海外への輸送事業も回復を遂げており、感染症対策の取組は引き続き求められているものの、顧客ニーズに大きな変化は生じていない。
- B to C においては、売上には大きな影響は生じていないものの、顧客の層に変化が生じている。
- 例えば、コロナ禍において廃業した飲食事業者の店舗の整理・片付けや、新型コロナ感染

者の自宅の整理・片付け等の新型コロナに関連した案件が増加している。

(2) コロナ禍における地域貢献活動

- 新型コロナ拡大以前から、学生の職場体験の受入、小学校での交通安全教室の開催等の様々な地域貢献活動に取り組んできた。
- 地域貢献活動として取り組むべき内容を検討する上では、社長が地域の会合等に参加する中で得られたアイデアや、営業担当者が顧客とのコミュニケーションの中で捉えた地域のニーズ等を参考にしている。
- コロナ禍においても地域のニーズを踏まえて様々な地域貢献の取組を実施している。
- 例えば、コロナ禍において外出を控える中で孤独を感じている人が増加していること、人々の健康志向が高まっていることを踏まえて、自社が運営しているたい焼き屋を拠点としたコミュニティスペースの開放を始めた。
- コミュニティスペースでは、自社の管理栄養士による健康相談会、バランスボール運動の教室等を実施することで、地域の人々の健康作り、孤独・孤立の解消に貢献している。
- 地域密着型の企業であることを理念として掲げていることから、コロナ禍において活動が制限される中でも、地域貢献活動を継続している。
- また、地域貢献活動は、地域の人々に自社事業を知ってもらうきっかけや、地域の課題やニーズの把握に繋がることが多く、現在の取組がアフターコロナの自社の経営にとってプラスに働くと見込んでいる。

4. デジタル化における取組

(1) 社内業務のデジタル化の対応状況

- コロナ禍において、感染拡大防止の措置として、Web 会議ツールの導入、オンラインチャットツールである Slack の導入による社内コミュニケーションのデジタル化を実施している。
- Web 会議については、一部の社員では利活用が進んでおり、採用面接や外部のセミナーにおける登壇もオンラインで実施している。
- Slack は、主に部署間の業務連絡において利用されているが、積極的に活用している社員とそうでない社員が存在しており、補助的なツールという位置付けに留まっている。
- また、運送業は、現場での業務が必須であるドライバーの存在によって成り立っているため、社内において管理業務に携わる社員もテレワークに取り組みにくい部分があると感じている。

(2) 取引業務のデジタル化の対応状況

- B to B においては、現段階では顧客からのデジタル化についての要請は受けていないも

の、今後要請を受けた場合には対応せざるを得ないと感じている。

- B to C においては、IT リテラシーが不十分な高齢者の顧客も多いため、取引業務をデジタル化するのは難しいのではないかと感じている。
- 現在、EDI については導入を行っているものの、その利活用状況は限定的なものに留まっている。
- 取引業務のデジタル化は、費用面の負担が大きいから進められないのではなく、それを利用する社員の IT リテラシーが不十分であり、有効的に活用できないことがネックになっている。
- 社員の中には、プライベートでもスマートフォンを利用していない高齢の社員もおり、そういった人材の IT 教育を自社で担うことは負担が大きく、現実的ではないと感じる。
- 現に、コロナ禍においては、ワクチン接種の予約をスマートフォンのアプリケーションで行うよう指示を出したが、若手社員の中でも適切に対応することができない社員が一定数生じてしまった。

5. サステナビリティ(持続可能性)への対応

(1) 脱炭素化に向けた取組

- 脱炭素化に向けた取組については、現状ではトラックのエコ運転を行っている程度で、特別な取組は実施していない。
- 脱炭素化が一層求められるようになると、運送業は業界全体で変革を求められる可能性が高く、今後の動向について注視している。

(2) SDGs に向けた取組

- ダイバーシティ経営、健康経営等については、以前から重要視しており取組を進めていたが、これらの取組を SDGs の枠組の中に位置付けて整理を行い、自社のホームページで情報発信を行っている。
- また、SDGs に向けた新たな取組として、自社が運営するたい焼き屋で生じた売れ残りの商品をフードバンクに寄付している。
- これらの取組に加えて、SDGs に資する取組として部屋の整理・片付けを顧客に提案している。このように SDGs は自社の営業ツールとしても活用することができるものであると考えている。
- SDGs は 2030 年までの達成が目標とされているが、地域に愛される会社を目指す上では、2030 年を超えても地域の持続可能性に資する取組を継続していく必要があると考えている。

6. 働き方改革、人材育成・確保への対応

(1) ダイバーシティ経営の取組

- 人手不足の問題が深刻化する中、子育て期の女性社員の雇用継続を目的として、2011年から短時間勤務の制度を導入している。
- 短時間勤務の導入を起点として、働きやすい職場のあり方や必要とする支援についての社員アンケートを実施する等、女性社員が働きやすい環境の整備に取り組んだところ、外国人の社員や LGBTQ の社員等、多様な人材が働きやすいと感じられる職場環境の整備が進んだ。
- その後、自社の取組を「ダイバーシティ経営」の枠組で整理して情報発信に取り組んだところ、外部のセミナーへの登壇依頼が増加した。
- これらの情報発信や講演活動を通して、中小企業でもダイバーシティ経営を実現することができるというアピールができており、中小企業や運送業界のイメージアップに繋がっていると感じている。
- 今後は、多様な人材の一層の活躍を後押ししていくことが重要であると考えており、多様な価値観を活かして仕事ができる職場環境作りに取り組んでいる。

(2) 働き方改革の取組

- 常態化していた長時間労働の是正のための取組として、取引先のニーズに応えるために長時間労働に陥りがちであった部品輸送業等の下請業務から、B to C の運送業へと主力事業の転換を行った。
- 主力事業の転換により、利益率を高めることができ、労働時間の削減を実現することができた。
- 当社は労働時間の削減を一定程度実現することができるものの、運送業においては多くの場合、ドライバーの長時間労働が伴うため、業種の性質上、削減できる労働時間に限りがあると感じている。
- 上記のように、働き方改革を全ての業種・職種で一律に推進することは現実的ではなく、業種・職種の事情を考慮した形で進める必要があると考える。
- また、個々の社員によって働きやすいと感じるスタイルが大きく異なるという点にも難しさを感じている。トップダウンで一律の働き方を強制するのではなく、個々の社員が自ら働きやすい環境作りへと貢献することも重要であるとする。

7. 必要とする中小企業の支援策

(1) 事業環境が大きく変化中での運送業界全体に対する支援

- コロナ禍においては、国や自治体によってテレワークが推奨されているが、現場で働くドライバーの存在が不可欠な運送業では、テレワークへの対応が難しい場合が多く、ま

た、人々の生活を支えるライフラインとして必要な仕事であるため、事業を停止することも困難である。

- こうした運送業界の事情に対して、国や自治体には一層の理解と支援を求めたいと感じている。
- また、脱炭素化に向けた動きが本格化する中で、今後、運送業界全体が業務のあり方を見直す必要性も高まっていくことが想定される。
- こうした際に、運送業界全体を大幅に縮小するような決定がなされる場合は、ドライバーを中心とした社員の次なる働き口についての支援が不可欠であると考え。特に高齢のドライバーについては、新たな職種に移行する場合は大きな負担を伴うことから、手厚い支援が必要であると考え。

(10)株式会社新城製作所

1. 基本情報

企業名・代表者	株式会社新城製作所 代表取締役 新城 功
本社所在地	大阪府岸和田市木材町 17-6
創業・設立	創業・設立：1959 年
資本金	1,800 万円
従業員数	99 名
主要事業	締結部品製造、締結部品取付用周辺装置（供給装置など）の製作、冷間圧造工具製造
ウェブサイト	https://www.shinjo-mfg.co.jp/

2. 事業概要

- 溶接ナット、ピアスナット、プサイボルト等の締結部品の製造を主力事業としている。
- 2013 年には、以前から取引関係にあった、主にトヨタ自動車の関連会社への供給を行っているねじ卸販売企業である、美和工販株式会社から提案を受けて事業承継を行った。

3. 新型コロナ拡大に伴う、自社を取り巻く事業環境の変化

(1) 新型コロナ拡大による自社の経営状況への影響

- 昨年の新型コロナの急速な拡大期においては、取引量や販売価格が大幅に下落したが、現在ではコロナ禍以前の水準まで回復している。
- 顧客との対面での打合せが制限されていることは、新規開発のスピードの低下に繋がってしまっている。新規開発を進めるに当たっては、顧客との綿密なすり合わせが不可欠であり、そのためには対面での打合せが適していると感じる部分もある。
- 一方で、Web 会議を利用すると、地理的な制約を超えて打合せを重ねることができるため、オンラインならではの強みもあると感じている。
- 以前からの重点領域であった海外市場の開拓については、新型コロナの拡大によって大きな影響は受けていない。
- 国内の自動車需要は今後中長期的に縮減していくことが見込まれるため、アフターコロナにおいても引き続き海外市場の開拓には注力していきたい。

4. デジタル化における取組

(1) 社内業務のデジタル化の対応状況

- 美和工販の事業を承継した後、手書きの伝票を利用する古い管理体制に課題を感じた業務責任者が、ねじ業界に特化した販売・在庫・生産管理システムである「アラジンオフィス」の導入を行った。
- 導入の効果として、手書きの作業を大幅に削減することができ、業務の効率化、ミスの削減を実現することができた。
- 業界に特化したシステムであり、導入による成果が得られたことから、これまで古いタイプのシステムを利用してきた新城製作所においても、「アラジンオフィス」の導入を行った。
- 事務系の社員において若手社員が多かったこともあり、「アラジンオフィス」の導入による業務の進め方の変化に対しての社員の抵抗感はほとんどなかった。業務を効率化できるのであれば積極的に利用したいと考える社員が多く、導入・利活用は円滑に進んだ。

(2) 取引業務のデジタル化の対応状況

- EDI の導入・利活用については、自動車業界を中心とする取引先の大企業からの要請を受けて実施している。導入・利活用に当たっては特に課題は生じておらず、円滑に取組を進めることができている。
- EDI の利活用により、取引業務に係る作業に要する労力面の負担が非常に小さくなったと感じている。
- EDI を導入していない取引先から FAX やメールで送付されてきた伝票の内容を「アラジンオフィス」に入力する作業が発生しており、効率化に歯止めが掛かっている。
- EDI を導入していない取引先向けに、「アラジンオフィス」のオプションにある自社専用 EC サイトを導入し、効率化を促進することを検討している。
- 一方で、国は EDI の利活用を推進していることから、EDI を利用した取引を中心とした方が良いのではないかと考えており、今後の取引業務の形態について検討を進めている。
- デジタル化については、先行者が享受できるメリットが大きいと考えられることから、今後も必要な取組については早期から積極的に進めていきたい。

5. サステナビリティ(持続可能性)への対応

(1) SDGs・脱炭素化に向けた取組

- 脱炭素化に向けた取組については、海外市場の開拓を進めていく上で、今後一層の対応が求められると見込んでいる。今後は脱炭素化に向けた取組を行っていない企業とは取引を行わないと判断をする海外企業が増加していく可能性もあり、早急に取組を進めて

いく必要があると考えている。

- 具体的な取組としては、製造に要するエネルギーとして、再生可能エネルギーの活用を進める必要があると考えている。
- 一方で、再生可能エネルギーのうち、太陽光発電については蓄電機能の効率性に課題があると考えている。また、工場が停電してしまった際の別電源を確保する必要もあり、エネルギー利用に関しては BCP（事業継続計画）に位置付けながら取組を進めていきたいと考えている。

6. 働き方改革、人材育成・確保への対応

（1）働き方改革の取組

- 従来から車出勤の社員が多く、通勤に伴う感染リスクは低いため、コロナ禍においてもテレワークを利用する社員は少ない状況にある。
- テレワークを実施できる環境の整備については取組を進めているものの、現場での作業が伴う製造業においては、テレワークを導入できる領域は限定的であると感じている。
- 昨年の新型コロナの急速な拡大期において、業務の停滞による社員の給料削減の可能性を見込んで、副業・兼業を許可する制度を設けた。
- 制度を設けたものの、業務への影響が予想よりは抑えられ、社員の給料への影響も生じなかったこともあり、実際に副業・兼業を始めた社員は非常に少なかった。そのため、社員の副業・兼業による本業への影響もほとんど生じていない。

（2）人材育成・確保の取組

- 定年後の雇用継続を実施しているものの、中堅・シニア社員の退職が増加しており、一部の技術の伝承において課題を感じている。
- 現在は、管理職が定年を迎えた場合は、アドバイザーの役割に徹してもらうことにより、社内での技術の伝承に取り組んでいる。

(11)A 社(匿名での掲載を希望)

1. 基本情報

従業員数	40 名
主要事業	製造業

2. 事業概要

- 従業員は合計で 40 名、年商はおよそ 10 億円である。
- 機械部品を製造する事業部と完成品を製造する事業部の 2 事業部制を取っている。

3. 新型コロナ拡大に伴う、自社を取り巻く事業環境の変化

(1) 新型コロナ拡大による顧客の経営状況への影響

- 機械部品を製造する事業部と完成品を製造する事業部で新型コロナの影響は異なる。
- 機械部品を製造する事業部は、工事や設備更新がペンディングされ、去年の 5 月頃は売上が一気にストップした。部品ビジネスだと顧客側が在庫をもっていることもあり、顧客企業で業績が厳しくなると在庫を絞る傾向にあるため、売上は低下する。現在は若干回復している。
- 完成品を製造する事業部は、近年、海外向け案件が増えている。中国、台湾、マレーシア、シンガポール、タイ、ベトナム等、東アジアや東南アジアからの受注が主である。
- 当社の製品は汎用的なものではなく、顧客の工場の現場でカスタマイズするものであり、当社から社員を派遣して現場で調整する必要がある。自動車のように作ったものを輸出するだけではなく、人が動かないと売上が立たない特徴がある。コロナ前は海外向けのニーズに対応して売上を伸ばしていたが、コロナ後は移動制限があり、注文があっても売上がたたず、受注と出荷が乖離し、売上が減少している。自由に移動できるようになれば売上の回復は難しいが、一部リモートによる立上調整作業等の新たな取組もスタートさせている。
- 新型コロナの収束が見込めない中ではあるが、実際、引き合い自体は伸びており、Web 会議等で商談はしている。政府には、もう少しビジネス渡航をしやすくしてほしいと思っている。
- 顧客企業においても、当社装置がないと工場のラインが動かせない事情があり、特に半導体不足が顕著な状況下で、移動制限が緩和されるまで待てない顧客がおり、直近で技術者を 1 人海外に派遣している。今後リピートも見込める先なので派遣したが、3 週間の隔離が必要で、その宿泊費や人件費は全て当社持ちであり、従業員 40 人の中小企業で

1 人が 3 週間取られるのは非常に厳しい。

4. デジタル化における取組

(1) 顧客からのデジタル化対応への要望と対応する上での課題

- 顧客との Web 会議は元々なかったが、コロナ以降は増えた。
- 機械部品を製造する事業部が対象とする業界は昔からある業界で概してデジタル化が進んでいない。一方、完成品を製造する事業部が対象とする電子や半導体関連の顧客は、比較的新しい業界でデジタル化にも素早く対応している。そのため、完成品を製造する事業部の方が Web 会議等のデジタル化の動きは早かった。一方、機械部品を製造する事業部が対象とする業界に対しては、当社から Web 会議等の導入を要請した。完成品を製造する事業部では顧客がホストになるが、機械部品を製造する事業部では当社が zoom 等でミーティングを発行している。コロナショック直後の頃は、機械部品を製造する事業部が対象とする業界の顧客からは、Web 会議等に対応できずに対面の会議を提案されることもあった。現在は Web 会議等に対応できないことを言い出しにくい空気になってきていると感じている。
- このようにデジタル化の取組の差は、事業規模の大小というより業界の差が大きい。

(2) 社内業務のデジタル化の対応状況・課題

- 事業所間で Web 会議は元々実施していた。
- 以前社内で Web 会議を行っていた際は、各拠点でパソコンに詳しい人が繋いでいたが、今は自宅から一人ひとりが繋げる必要があり、50～60 代の社員など人によっては操作がおぼつかないもの者もいた。社員一人ひとりの IT スキルをもう少し高めておくことは必要だったと思っている。
- DX 戦略については、管理部において「ここをクリックする」レベルのマニュアルを作った。人から人へ伝える技術と、マニュアル化して誰でもマニュアルさえ見れば身につく技術があるが、IT 化は後者であるため、力を入れてしっかりとしたマニュアルを作成した。

(3) 取引業務におけるデジタル化の対応状況・課題

- 顧客に大手が多いため、顧客側で既に EDI を準備しており、そこに当社がアクセスして注文を取る流れになっている。一方、仕入先については、コロナ後に、当社で作ったシステムを用いてデジタルでやり取りをしようという動きがあったが、当社の仕入先には高齢の経営者が多く、FAX や電話で、中には直接注文書をもって来社する先もいる。メールも対応していない人も多い。
- 仕入先等で対応していないことで EDI による業務効率化の効果が十分に出ているとは言

えないと考えている。

(4) デジタル化の取組についての今後の展望

- 専門のデジタル人材がいるに越したことはないが、当社の規模で IT 推進部のようなものを立ち上げることはできない。デジタル化関連の業務だけでは 1 人工分の仕事もなく、専門の IT 人材を置けないため、他の業務と兼務させるしかない。今後採用する人材は、IT に強い営業マンや技術者ということになるだろう。
- 当社は、助成金や補助事業を活用している関係で公的機関との繋がりが強く、公的機関から認定を受けると専門家派遣を無償で利用できる支援の対象にもなっている。1 か月に 1 回専門家に来てもらい、DX 戦略のハンドリングやアドバイスをもらっている。IT 化だけでなく法務等も含めて言えることだが、中小企業は外部の専門家をうまく使うことが必須である。
- 知的財産、製品開発等その時々で課題になっている分野の専門家を紹介してもらって公的機関の支援を利用してきたが、今回の IT の専門家派遣もこれまでずっと使ってきた支援の内の 1 つである。
- DX でも知財でも専門的知識が必要な中で、外部専門家に依存したままでは自分たちの血肉にならない。ポイントは、経営のトップが旗を振ることと、トップだけがやらないことである。現場の責任者や若手を必ず巻き込んで DX 推進プロジェクトを立ち上げ、最初は通常の業務と兼務の形で進め、ある程度形になれば、以降の運用を専用の事業部を作るなり、既存の事業部に任せるなりして進めていく。
- なお、プロジェクトにアサインする人材は社長が決めている。既存業務の忙しさも考慮するが、プロジェクトに入った人材の上司に根回しするなどし、基本的に社長が自ら人材を選ぶようにして、機動力を上げている。

5. サステナビリティ(持続可能性)への対応

(1) 自社のサステナビリティ（持続可能性）への対応の取組状況

- 法律等で使用を制限されている原材料がある場合を除くと、顧客から直接的なグリーン調達要望はない。ただ、今後そのような動きは出てくるだろう。日本よりも海外の方がグリーン化のスピード感が早いと感じている。
- また、グリーン化には本業を通じて貢献しているが、それとは別に自社の取組として SDGs に配慮している。例えば、もの作りの工程において税制優遇を活用しながら省エネに繋がる新しい機械を導入し、効率を上げながら環境にも配慮している。
- SDGs には環境以外の側面もある。社長の方針として、長期的な企業発展のためには、工場のある地域における人材育成や学校教育が重要であると考えている。工場のスタッフの子供が地元の学校に通っていて、将来、その子供が工場で働くようになってほしいという思いも含めて、地元の小学校への支援や、地元への IT 教育を支援している NPO へ

の協賛等を行っている。長期的には、就職の際に当社を思い出して入社を希望してくれる等、採用に繋がって好循環を生み出したいという考えもある。

- このように、今後地方では人材が不足する中で、地域で子供を育てていくことは重要である。また、SDGsは従業員の採用定着にも繋がる。地方の人材流出が続く、現段階でも採用の面で課題を感じていることもあるが、ハローワークにSDGs関連の取組を行っている企業だと言えば、特集を組んでもらえる等、理念に共感した社員が集まりやすくなり、入社後のミスマッチを防ぎやすくなる。

6. 働き方改革、人材育成・確保への対応

(1) 人材育成・確保の取組状況

- 人材育成の強化が最重要の課題となっている。今の社長に代替わりしたのは4年ほど前だが、さらにその前の時期はリーマンショックの影響もあって採用が途絶え、社員の世代が空いてしまった。世代が空くと技術等の承継が難しくなるため、現在、OJTを積極的に進めたり、OJTで間に合わない部分は職人的技術をロボットに教えたりする等して、技術伝承が途絶えてもロボットでカバーできるようにしたいと考えている。
- 公的機関から講師を呼んで研修をしたりもしていたが、最初に新型コロナの感染が拡大した頃、はじめての在宅ワークで社員が時間を持て余した時期があり、早急にeラーニングを導入した。最初の緊急事態宣言は急だったので、まずeラーニングだけ導入し、追って基幹システムに外からアクセスできるようにしたり、一人一台のPCを購入したりした。結果としてeラーニングは定着している。
- 銀行系のeラーニングを使っているが、アクセスするとログが取れるので誰がどこでどれだけ勉強したかが分かり、評価に活用できる。また、聞いただけでは分かった気になるだけなので、内容をレポートにまとめて他の社員に展開する取組も行っている。無料なので、会社としても社員が学んでくれる分には良いことであり、さらに個人レベルで学んだことを全社レベルで共有化することで、レポートを読んだ他の社員が同じ講座を取ってみようと思うなど、噛み砕いた情報発信が相互コミュニケーションにも繋がっている。

7. 必要とする中小企業の支援策

(1) 費用面の支援策のあり方

- 人材の問題は外部機関を使ってある程度フォローできるため、費用面が課題である。
- DXを進めることで効率が上がって人件費が減るのでペイするとよく言われているが、DXを進めて余剰となった人工をそのまま削減できるわけではなく、余った人工でよりクリエイティブで生産的な仕事をする必要があるが、この部分は数値化が難しい。

- 製造業における普通の設備投資だと、「いくら機械を入れると時間当たり生産量がいくら増えて売上がこれだけ伸びるので何年で投資回収できる」と予め言えるのだが、DXでは、このような投資対効果を数値化して示せず、資金の限られた中小企業にとって足踏みする要因になっている。
- また、今のDXに係るサービスはほとんどサブスクリプションで提供されている。一方、助成金は最初の設備投資等のイニシャルコストに対して助成率 1/2 といった仕組みのものが多く、昔は多かったソフトウェア・システムの自社開発方式ならそれでも良かったが、現在のサブスクリプションサービスにおいては、イニシャルコストはゼロであり、実態に合っていないと感じる。例えば、導入から最初の 5 年のランニングコストを補助する制度にすれば使い出す企業も増えるのではないかと考えられる。
- このほか、もう少し中小企業向けのサブスクリプションが増えてくれればと思っている。現在は ID50 個まではいくらといった料金体系が多いのだが、当社の従業員は 40 人しかおらず、中小企業の中には 10 人以下のところも多い。そもそもリリースされている DX 推進のサブスクリプション商品が、今のところ中小企業向けになってない問題もある。

(2) ネットワークの重視

- 外部とのネットワークが大事だと思っており、情報の中心にいるように心がけている。何か情報が入ってきた際、いち早く当社に伝えようと思ってもらえるポジションにすることが重要で、例えば助成金や税制等の情報を Web 等で見つける前に誰かから聞くような状況になるように、外部との付き合いを大事にしている。
- 公的機関からもアンケートや寄稿の依頼があり、面倒に感じて対応しない企業もあるだろうが、当社は積極的なネットワーク構築の観点でできるだけ対応するようにしている。

参考（アンケート調査票）

2021年7月

「ポストコロナ時代における規模別・業種別に見た中小企業の経営課題に関する
アンケート調査」へのご協力をお願い

公益財団法人 全国中小企業振興機関協会

2020 年以來、新型コロナウイルス感染症の影響により、デジタル化の進展をはじめ、企業を取り巻く経営環境は大きく変化しており、今後の日本経済の持続的な成長には、全国 385 万社、従業員数で7割を占める中小企業・小規模事業者が、環境変化に対応しながら事業を維持・拡大していくことが不可欠となっています。

こうした認識のもと、中小企業支援機関である当協会では、ポストコロナ時代において重要性を増す各種の経営課題やその解決に向けた取組について、規模別・業種別に把握・分析することを目的に、本アンケート調査を実施することになりました。

本調査は、経済産業省中小企業庁と密接に連携して実施しており、当協会が実施する各種支援事業のほか、中小企業庁における中小企業支援政策の検討の基礎資料としても活用させていただきます。なお、本調査結果は、当協会ウェブサイト上にて公開することを予定しております。

つきましては、業務ご多用の折、お手数をおかけし、また火急のお願いで誠に恐縮に存じますが、同封のアンケート調査にご協力賜りますようお願い申し上げます。本調査結果は統計的に処理し、企業(法人)や個人を判別できる形で発表することは一切ありません。また、知り得た個人情報を本調査以外の用途に利用することはありません。

調査期間中は、当協会ウェブサイト上でも本アンケート調査についてご案内しております。是非ご覧ください。

《URL : <https://www.zenkyo.or.jp/chiiki/chosakenkyu.htm>》

ご記入に際しましては、以下の「ご記入上のお願い」をご一読いただき、**7月23日(金)**までに同封の返信用封筒にてご返送くださいますようお願い申し上げます。何卒ご協力よろしくお願いいたします。

ご記入上のお願い

1. 調査内容は、原則として2021年7月1日現在の状況についてご記入ください。
2. 調査票は、貴社(法人)の経営者ないし経営のことをよくご存じの方がご回答ください。
3. ご回答に当たっては、それぞれの質問の内容にしたがって、当てはまる番号に○印をつけた
り、所定の事項について回答欄にご記入をお願いいたします。

貴社の概要について

問1. 貴社の概要について、当てはまる選択肢に1つだけ○、もしくは回答をご記入ください。

所在地（都道府県名）		創業年（西暦）	年
親会社の有無	1.有 2.無	経営者の年齢	歳
資本金 (直近決算期)	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> 1. 500 万円以下 2. 500 万円超～1,000 万円以下 3. 1,000 万円超～2,000 万円以下 4. 2,000 万円超～5,000 万円以下 </div> <div> 5. 5,000 万円超～1 億円以下 6. 1 億円超～3 億円以下 7. 3 億円超 </div> </div>		
従業員数 (常時雇用のパート・アルバイトを含む)	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> 1. 5 人以下 2. 6～10 人 3. 11～20 人 </div> <div> 4. 21～50 人 5. 51～100 人 6. 101～300 人 </div> <div> 7. 301 人以上 </div> </div>		

問2. 貴社の主な業種について、当てはまる選択肢に1つだけ○をつけてください。「1.製造業」の場合、中分類の業種についても、当てはまる選択肢に1つだけ○をつけてください。

主な業種	主な中分類の業種（「1.製造業」に○をつけた方のみ回答）	
1. 製造業 ----->	1. 食料品製造業	14. 鉄鋼業
2. 飲食業	2. 飲料・たばこ・飼料製造業	15. 非鉄金属製造業
3. 飲食以外の小売業	3. 繊維工業	16. 金属製品製造業
4. 卸売業	4. 木材・木製品製造業（家具を除く）	17. はん用機械器具製造業
5. 建設業	5. 家具・装備品製造業	18. 生産用機械器具製造業
6. 運輸業	6. パルプ・紙・紙加工品製造業	19. 業務用機械器具製造業
7. 宿泊業	7. 出版・印刷・同関連産業	20. 電子部品・デバイス・電子回路製造業
8. 情報通信業	8. 化学工業	21. 電気機械器具製造業
9. その他サービス業	9. 石油製品・石炭製品製造業	22. 情報通信機械器具製造業
	10. プラスチック製品製造業	23. 輸送用機械器具製造業
	11. ゴム製品製造業	24. その他の製造業
	12. なめし革・同製品・毛皮製造業	
	13. 窯業・土石製品製造業	

問3. 貴社の現在の経営者が、創業者か二代目以降かについて、1つだけ○をつけてください。「2.二代目以降」の場合、事業承継を行い現在の経営者が経営に着手した時期をご記入ください。

経営者区分	事業承継の時期（「2.二代目以降」に○をつけた方のみ回答）
1. 創業者	
2. 二代目以降 ---->	西暦（ ）年

問4. 貴社における直近決算期について、当てはまるものに1つだけ○をつけてください。

1. 2021年4月以降	3. 2020年10月～12月	5. 2020年4月～6月
2. 2021年1月～3月	4. 2020年7月～9月	6. 2020年3月以前

問5. 貴社における直近、直近より1期前、直近より2期前の売上高について、以下の選択肢群より最も当てはまる選択肢の数字をそれぞれ一つずつ選び、回答欄にご記入ください。

問5の選択肢群		問5の回答欄(売上)	
1. 500万円以下	8. 1億5,000万円超～2億円以下	直近 決算期	
2. 500万円超～1,000万円以下	9. 2億円超～3億円以下	直近より 1期前	
3. 1,000万円超～2,500万円以下	10. 3億円超～4億円以下	直近より 2期前	
4. 2,500万円超～5,000万円以下	11. 4億円超～5億円以下		
5. 5,000万円超～7,500万円以下	12. 5億円超～10億円以下		
6. 7,500万円超～1億円以下	13. 10億円超～20億円以下		
7. 1億円超～1億5,000万円以下	14. 20億円超		

問6. 貴社における直近、直近より1期前、直近より2期前の営業利益率について、以下の選択肢群より当てはまる選択肢の数字をそれぞれ一つずつ選び、回答欄にご記入ください。

問6の選択肢群		問6の回答欄(営業利益率)	
1. マイナス圏	8. 40%超～50%以下	直近 決算期	
2. 横ばい(およそ0%前後)	9. 50%超	直近より 1期前	
3. 0%超～5%以下		直近より 2期前	
4. 5%超～10%以下			
5. 10%超～20%以下			
6. 20%超～30%以下			
7. 30%超～40%以下			

貴社の経営課題について

問7. 貴社では、以下の経営課題についてどれくらい重視していますか。次の(ア)～(ヌ)の各項目について、1～4の中から最も当てはまるものに一つずつ○をつけてください。
また、(ア)～(ヌ)のうち、貴社にとって特に重要な経営課題について、重要度が高い順に最大3つまで別途選び、回答欄に選択肢の記号(カタカナ)をご記入ください。

		とても重視している	やや重視している	あまり重視していない	全く重視していない
顧客・販路について	(ア)国内市場におけるシェアの拡大	1	2	3	4
	(イ)海外市場を開拓・拡大	1	2	3	4
	(ウ)既存顧客との関係強化(購入額・頻度の向上等)	1	2	3	4
	(エ)隙間(ニッチ)市場の開拓	1	2	3	4
事業について	(オ)新製品・サービス等の開発	1	2	3	4
	(カ)既存製品・サービス等の絞り込み	1	2	3	4
	(キ)提供製品やサービスレベルの適正化	1	2	3	4
	(ク)自社ブランド育成・強化等の事業のブラッシュアップ	1	2	3	4

コスト・財務について	(ケ)製造・販売・仕入等のコストの低減	1	2	3	4
	(コ)人件費の低減	1	2	3	4
	(サ)設備等の固定費の低減	1	2	3	4
	(シ)借入依存度の低減	1	2	3	4
	(ス)クラウドファンディング等新たな手段での資金調達	1	2	3	4
組織体制について	(セ)合併・分社化等の経営体の見直し	1	2	3	4
	(ソ)フラット化等の社内組織の見直し	1	2	3	4
	(タ)アウトソーシング等の外部活用の推進	1	2	3	4
	(チ)外部連携・委託業務の内生化	1	2	3	4
設備・人材について	(ツ)生産やサービス提供のための設備等の拡充	1	2	3	4
	(テ)人材の確保・増員	1	2	3	4
	(ト)人材育成の強化	1	2	3	4
その他	(ナ)事業承継	1	2	3	4
	(ニ)知的財産の保護・活用	1	2	3	4
	(ヌ)BCPの策定・見直し	1	2	3	4

上記（ア）～（ヌ）へ回答後、特に重要な課題を3つまで選んで記入

最も重要な課題 ()	2番目に重要な課題 ()	3番目に重要な課題 ()
----------------	------------------	------------------

- 問8. 貴社における経営改善に向けた取組をお尋ねします。次のA～Nの各項目の取組状況について、1～4の中から最も当てはまるものに一つずつ○をつけてください。
また、取組状況として **1 または 2 と回答した場合のみ**、取組に見合う成果があがったかどうかについて、当てはまる方に **一つずつ○** をつけてください。

		取組状況				成 果	
		常に行っている	ある程度行っている	あまり行っていない	全く行っていない	あがった	あがらなかった
A	製品別又は顧客別等、事業分野別の販売状況・損益状況を把握している	1	2	3	4	1	2
B	従業員のアイデア、意見を汲み上げ、新事業・新製品の開発や顧客開拓に役立てている	1	2	3	4	1	2
C	顧客との接点（クレーム対応含む）をニーズ把握に活かしている	1	2	3	4	1	2
D	5S（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）を	1	2	3	4	1	2

	行っている						
E	在庫・備品の定数定量管理・定位置管理を行っている（常に決まった場所に決まった数量を置くようにしている）	1	2	3	4	1	2
F	業務効率化、省力化のための設備投資を行っている	1	2	3	4	1	2
G	物品等購入の際には、価格低減策（相見積もり等）を行っている	1	2	3	4	1	2
H	業務内容の標準化、マニュアル化を行っている	1	2	3	4	1	2
I	継続的、具体的な従業員教育に取り組んでいる	1	2	3	4	1	2
J	従業員が様々な業務・役割を担うこと（多能工化）に取り組んでいる	1	2	3	4	1	2
K	期首に販売目標を立てている	1	2	3	4	1	2
L	中期経営目標を立てている	1	2	3	4	1	2
M	日常的に意識して、PDCA（計画立案と、その実行、評価、改善のステップを繰り返す改善活動）を回している	1	2	3	4	1	2
N	進捗や課題を、社員間で共有する仕組みづくりに取り組んでいる	1	2	3	4	1	2

貴社におけるデジタル化の取組について

問9. 貴社におけるデジタル化の取組について、従業員に利活用されていますか。次のA～Lの各項目について、1～4の中から最も当てはまるものに一つずつ○をつけてください。

	十分利活用 されている	限定的な利活用 に留まっている	ほとんど利活用 されていない	導入済みだが 未導入・非該当
A 調達、生産、販売、会計などの基幹業務統合ソフト(ERP等)	1	2	3	4
B 電子文書(注文・請求書)での商取引や受発注情報管理(EDI等)	1	2	3	4
C グループウェア(スケジュール・業務情報共有やコミュニケーション)	1	2	3	4
D 自社 Web サイト(ホームページ)の開設	1	2	3	4
E Web サイトによる自社製品・サービスの販売	1	2	3	4
F 社内文書の電子化(OCR 等含む)	1	2	3	4
G Web 会議の導入・充実化、遠隔業務の導入・強化	1	2	3	4
H 社内の稟議・決裁等の電子化	1	2	3	4
I 情報セキュリティソフトの導入・強化	1	2	3	4
J データやデジタル技術を活用した業務効率化 (例:ロボット、RPA、3D プリンタ、CAD・CAM、AI・IoT)	1	2	3	4

K データ活用によるマーケティングのデジタル化・高度化	1	2	3	4
L キャッシュレス決済等の導入	1	2	3	4

問10. 貴社では、デジタル化の取組によってどのような成果があがっていますか。当てはまるものすべてに○をつけてください。また、選択したものの中で特に大きな成果があがったと思われるものを、成果の大きい順に最大3つまで別途選び、回答欄に選択肢の数字をご記入ください。

1. 既存ビジネスモデルからの変革	6. 社内の業務プロセスの効率化
2. 新たな製品・サービスの創出	7. 情報セキュリティ対策の強化
3. 既存の製品・サービスの高付加価値化	8. 法規制の変化への対応
4. 新規の取引先・顧客との接点の獲得	9. 働き方改革の進展
5. 既存の取引先・顧客との接点の強化	10. 特になし

上記 1.～10.で回答した成果のうち、特に大きかった成果を3つまで選んで記入

最も大きな成果 ()	2番目に大きな成果 ()	3番目に大きな成果 ()
----------------	------------------	------------------

問11. デジタル化の取組を進めるにあたり要請や助言を受けた先について、当てはまるものすべてに○をつけてください。

1. 親会社・グループ会社	6. 中小企業支援団体（商工会・商工会議所、産業振興センター等）
2. 取引先	7. 経営支援にかかる外部専門家（税理士・会計士・中小企業診断士等）
3. 金融機関	8. 自治体
4. 株主	9. 特に誰からも要請・助言を受けていない
5. 業界団体	

問12. 貴社におけるデジタル化に取り組むうえでの主な課題は何ですか。当てはまるものすべてに○をつけてください。

また、選択したものの中で特に重要な課題と思われるものを、重要度の高い順に最大3つまで別途選び、回答欄に選択肢の数字をご記入ください。

1. IT人材を十分に採用できない	7. デジタル化によって何が達成されるのかよくわからない
2. 従業員へのデジタル教育が難しい	8. IT・設備投資を回収できるかどうかの判断が難しい
3. デジタル化の取組に対して、十分な理解を示さない経営陣がいる	9. 導入したシステム・機材・ツール等の定着や活用が進まない
4. デジタル化の取組に対して、十分な理解を示さない従業員がいる	10. 既存のシステム・機材・ツール等の改修に係る負担が大きい
5. これまでのアナログな企業文化が定着してしまっている	11. その他
6. 業界・取引先の慣行により取組推進が妨げられている	

上記 1.～10.で回答した課題のうち、特に重要な課題を3つまで選んで記入

最も重要な課題 ()	2番目に重要な課題 ()	3番目に重要な課題 ()
----------------	------------------	------------------

貴社における持続可能性への配慮について

問13. 貴社では、持続可能性に配慮した取組を重視し、取り組んでいますか。次の(ア)～(ケ)の各項目における重要性と取組状況について、それぞれ1～3の中から最も当てはまるもの一つずつ○をつけてください。

	重要性			取組状況		
	重要である	どちらともいえない	重要ではない	取組中 取り組み済み・	予定 今後取り組み	ない 取り組み予定は
(ア) 環境負荷の低いエネルギー源の活用等、脱炭素化の取組	1	2	3	1	2	3
(イ) 廃棄物・排水の適切な処理（リサイクル等含む）等、環境汚染対策	1	2	3	1	2	3
(ウ) 人権・多様性等に関する社員教育	1	2	3	1	2	3
(エ) 環境に配慮された原材料等の仕入れ等、サプライチェーン内での環境負荷低減に資する取組	1	2	3	1	2	3
(オ) (エ) の取組を行うにあたってのデジタル技術の活用	1	2	3	1	2	3
(カ) 仕入・販売の際に材料や生産工程の適切さを明示する等、サプライチェーン全体の品質保証の取組	1	2	3	1	2	3
(キ) (カ) の取組を行うにあたってのデジタル技術の活用	1	2	3	1	2	3
(ク) 地域文化振興・地域産品販促につながる取組	1	2	3	1	2	3
(ケ) 地域の災害対策への協力	1	2	3	1	2	3

問14. 2015 年の国連サミットにおいて、2030 年までに達成すべき世界共通の目標として、SDGs(持続可能な開発目標)が掲げられました。SDGs は、働きがいのある就業環境の整備、人種・性別等の不平等の解消、環境保護の取組、住みやすい地域社会の形成など、多様な取組を包括する 17 のゴールで構成されます。貴社における SDGs の認知・取組状況として、当てはまるもの一つだけ○をつけてください。

- | |
|---|
| 1. 知っており、SDGs のゴールに配慮した自社事業の整理や展開を行っている
2. 知っており、SDGs のゴールに配慮した自社事業の整理や展開を行うことを検討している
3. 知っていたが、SDGs のゴールに配慮した自社事業の整理や展開には取り組んでいない
4. このアンケートで初めて知った |
|---|

問15. 問 13 や問 14 のような持続可能性に関連する取組を進めるにあたり要請や助言を受けた先について、当てはまるものすべてに○をつけてください。

- | | |
|--|---|
| 1. 親会社・グループ会社
2. 取引先
3. 金融機関
4. 株主
5. 業界団体 | 6. 中小企業支援団体（商工会・商工会議所、産業振興センター等）
7. 経営支援にかかる外部専門家（税理士・会計士・中小企業診断士等）
8. 自治体
9. 特に誰からも要請・助言を受けていない |
|--|---|

貴社における雇用に関連する取組について

問16. 貴社では、新しい働き方に係る取組を進めていますか。次の(ア)～(ケ)の各項目について、1～4の中から最も当てはまるものに一つずつ○をつけてください。

	取組状況				
	取 り 組 ん で い た	コ ロ ナ 禍 以 前 よ	取 り 組 み 始 め た	今 後 取 り 組 む 予 定	取 り 組 む 予 定 は な い
(ア) テレワーク・リモートワークの導入・推進	1		2	3	4
(イ) 時差出勤・フレックスタイム制等の導入・推進	1		2	3	4
(ウ) 従業員の副業・兼業の容認・推進	1		2	3	4
(エ) 社外からの副業・兼業人材の受け入れ	1		2	3	4
(オ) 残業時間の削減、休日出勤の削減	1		2	3	4
(カ) 非正規社員の賃上げ（同一労働同一賃金）	1		2	3	4
(キ) 正規社員の賃上げ	1		2	3	4
(ク) 女性、外国人、障がい者等の活躍推進	1		2	3	4
(ケ) 中堅・シニア社員の学び直しの推進(リカレント教育等)	1		2	3	4

その他

問17. 貴社における「事業承継」の予定として当てはまるものに一つだけ○をつけてください。

- | | |
|---|---|
| 1. 親族に事業を継承してもらう見通しがついている
2. 親族ではない社内外の人材に事業を継承してもらうつもりである
3. 事業の譲渡や売却を行うつもりである
4. 事業の収益性に問題があり、廃業するつもりである | 5. 事業の収益性に問題はないが、継承者が見当たらないため廃業するつもりである
6. 現在はまだ事業継承を考える状況にはない
7. その他
8. わからない |
|---|---|

※次の問 18 は、「**飲食業**」、「**飲食以外の小売業**」、「**宿泊業**」の方のみお聞きします。
（それ以外の方は、問 19 にお進みください。）

問18. 貴社の事業では、コロナ禍以前に外国人旅行者（インバウンド）への販売・サービス提供を行っていましたか。当てはまるものに一つだけ○をつけてください。

また、**1 または 2 に○をつけた方は**、コロナ禍によるインバウンドへの販売・サービス提供の状況変化が経営に及ぼした影響についても、当てはまるものに一つだけ○をつけてください。

コロナ禍以前の取引状況	コロナ禍による経営への影響（左の設問で 1 または 2 に○をつけた方のみ回答 ）
1. インバウンドをターゲットにしていた 2. インバウンドはターゲットではなかったが、インバウンド向けの販売があった 3. インバウンド向けの販売はあまりなかった	1. 経営が大きく悪化した 2. 経営がやや悪化した 3. 経営にあまり影響はない 4. 経営が好転した

問19. 貴社では、経理・支払や販売・購買等の事務業務の際にどのようなツール・手段を用いていますか。以下の項目ごとに、それぞれ当てはまる選択肢すべてに○をつけてください。

項目		利用しているツール・手段
経理業務に 用いている ツール		1. 表計算ソフト（Excel 等） 2. 会計パッケージソフト 3. 会計クラウドサービス 4. 全社統合システム（ERP）パッケージ 5. 全社統合システム（ERP）クラウド 6. その他（ 7. ソフト・システムの利用はないが、今後 導入を検討予定 8. ソフト・システムの利用予定はない
支払業務に 用いている 決済手段		1. 現金 2. 振込 3. 手形・小切手 4. 電子記録債権 5. 口座振替 6. 事業者向けクレジットカード 7. その他
入金確認の 方法		1. ファームバンキング(オンライン伝送) 2. ファームバンキング（MT 媒体等） 3. インターネットバンキング （ファイルダウンロード） 4. インターネットバンキング(画面表示) 5. FAX 受信 6. クラウド会計による銀行データ取込 7. 通帳記帳等 8. その他
振込に用いてい る手段		1. ファームバンキング(オンライン伝送) 2. ファームバンキング（MT 媒体等） 3. インターネットバンキング （ファイルダウンロード） 4. インターネットバンキング(画面表示) 5. FAX 送信・電話 6. 窓口・ATM 7. その他
請求書発行に用 いている ツール		1. 表計算ソフトで作成 2. 会計パッケージソフト 3. 会計クラウドサービス 4. 全社統合システム（ERP）パッケージ 5. 全社統合システム（ERP）クラウド 6. 債権債務管理システム 7. Web 請求書発行システム 8. その他（ 9. ソフト・システムの利用はないが、今後 導入を検討予定 10. ソフト・システムの利用予定はない 11. 請求書を発行していない（取引先からの 仕入明細書で処理等）
取引先との 請求書の やり取りの 方法		1. 紙を郵送 2. 紙を FAX 3. PDF など電子化の上メール送付 4. 請求書電子化クラウドサービス 5. 電子受発注システム 6. 請求書を発行していない（取引先からの 仕入明細書で処理等） 7. その他
販売・購買に用 いている ツール		1. 販売管理ソフト 2. 販売管理クラウドサービス 3. 購買管理ソフト 4. 購買管理クラウドサービス 5. 全社統合システム（ERP）パッケージ 6. 全社統合システム（ERP）クラウド 7. その他（ 8. ソフト・システムの利用は現状ないが、 今後導入を検討予定 9. ソフト・システムの利用予定はない
取引先との 販売・購買 の	見 積	1. 紙を郵送 2. 紙を FAX 3. 複写式伝票を郵送 4. PDF など電子化の上メール送付 5. 電子受発注システム 6. その他

やり取りの方法	契約	1. 紙を郵送 2. 紙を FAX 3. 複写式伝票を郵送	4. PDF など電子化の上メール送付 5. 電子受発注システム 6. その他
	納品確認	1. 紙を郵送 2. 紙を FAX 3. 複写式伝票を郵送	4. PDF など電子化の上メール送付 5. 電子受発注システム 6. その他

※上記項目のうち（ ）がついている「その他」を選択した場合、その内容を（ ）内にご記入ください。

問20. 貴社では、問 19 のような経理や入金確認等の事務業務のデジタル化について、IT 投資に見合う効果(事務業務の負担軽減等)があらりましたか。当てはまるものに一つだけ○をつけてください。

1. 投資以上の効果があがった	4. 効果はほとんどあがらなかった
2. 投資に見合う程度の効果はあがった	5. 特にデジタル化を進めていない
3. 投資の割にあまり効果はあがらなかった	

インタビュー調査へのご協力のお願い

当協会では、本アンケート調査に関連して、企業の経営者の方々へのインタビューを予定しております。インタビュー受入のご意向について、一つだけ選り○をつけてください。また、応じていただける場合は、下記のフォームをご記入くださいますようお願いいたします。

※インタビューは、新型コロナウイルス感染症の状況や貴社のご要望を踏まえ、対面、電話やオンライン等で実施する想定です。

1. インタビュー受入可	2. インタビュー受入不可	3. 内容によって受入を検討する
--------------	---------------	------------------

貴社(法人)名			
ご住所	(〒 -)		
	Tel:	Fax:	
お役職／ご所属	／		
お名前			
E-MAIL			
通信欄	※ご連絡先が別途ある場合など、ご記入ください		