

第42回 当面する企業経営課題に関する調査

日本企業の 経営課題 2021

特集 これからの時代の人材戦略



ご挨拶

日本能率協会では、日本企業が直面している重要な経営課題を明らかにし、これからの経営指針となるテーマや施策の方向性を明確にすることを目的として、1979年から毎年、企業経営者の方々を対象に、アンケート調査を実施しています。

第42回目となる今年度の調査は、全国の5,000社の経営者を対象として2021年7月～8月に実施し、517社からのご回答をいただきました。

今回の調査では、例年、定点観測的にお聞きしている経営全般や、組織・人事や営業・マーケティングといった各経営機能別の課題認識に加えて、昨年から続くコロナ禍の事業への影響のほか、ますます関心の高まっているDX(デジタルトランスフォーメーション)やSDGsへの取組状況について、昨年から継続して尋ねています。さらに、サイバーセキュリティやコーポレートガバナンスコードへの対応状況など、経営者の皆様にとって重要となっているトピックスを新たに取り上げ、調査を行いました。

また、今回は特集テーマとして、「これからの時代の人材戦略」を設定しました。コロナ禍を乗り越え、次なる成長を描くためにも、経営戦略の中核をなす要素として、人材戦略を再構築していく必要があります。

調査では、人材戦略を個人や組織の成長、さらには、企業価値の向上に結びつけることができている企業の特長を分析することにより、これからの人材戦略を考えていくうえでのヒントを探りました。

今年度も多岐にわたる調査内容となっておりますが、本報告書をご高覧いただき、これからの経営を考えるうえでのご参考としていただけましたら幸いです。最後に、ご多用の中、調査にご協力をいただいた皆様に、紙面を借りて、心より厚く御礼申し上げます。

2021年10月
一般社団法人日本能率協会
会長 中村 正己



これからの時代の

人材戦略

企業は人なり。

資源の乏しい我が国においては、これまで、人材こそが企業競争力の源であるとして、人を基軸とした経営を重視し、発展を遂げてきた。

しかし、グローバル化による競争環境の激化に加え、デジタル技術の進展によって、既存事業の変革が迫られるなか、日本経済は長い停滞から脱することができずにいる。人材が重要であるとされながらも、日本企業の人的資本投資は低水準にあると指摘されており、多様な人材が活躍できている状態にあるとは言えない。

経営環境が激変するなかにあって、企業が変化に適応し、成長を取り戻すための人材戦略とは——今回の調査では、「これからの時代の人材戦略」を特集テーマに取り上げ、その実現のためのヒントを探った。

日本企業の経営課題 2021

I.調査概要	4
II.回答企業の概要	5

分析 1

当面する企業経営課題	7
------------	---

01 当面する経営課題の概観	8
02 「現在」の課題の経年変化	10
03 「3年後」の課題の経年変化	12
04 「5年後」の課題の経年変化	14
05 従業員規模別にみる経営課題の違い	16
06 製造業・非製造業における経営課題の違い	26

Topics

注目される個別経営課題の徹底調査	35
------------------	----

01 新型コロナウイルス感染拡大の事業への影響	36
02 DX(デジタルトランスフォーメーション)の取組状況と課題	40
03 サイバーセキュリティへの対応状況と課題	44
04 SDGsへの取組状況と課題	46
05 コーポレートガバナンスの取組状況	50
06 研修・人材育成において重視しているテーマ	52

特集

これからの時代の人材戦略	55
--------------	----

01 調査の仮説と分析方法	56
02 人材戦略を企業価値向上や組織・個人の成長につなげている企業の特長	58
03 まとめ～人材戦略のリ・デザインに向けて	64

分析 2

経営機能別の課題	67
----------	----

01 組織・人事領域の課題	68
02 営業・マーケティング領域の課題	72
03 研究・開発領域の課題	76
04 生産領域の課題	80
05 購買・調達領域の課題	84

日本企業の 経営課題 2021

I. 調査概要

1. 調査名称

2021年度(第42回)当面する企業経営課題に関する調査

2. 調査目的

日本企業が当面ならびに中長期的に対応を迫られている重要な経営課題や、その具体的な対応実態や特性を分析することにより、一般社団法人日本能率協会(JMA)の法人会員をはじめとする企業・団体等の経営活動に資するとともに、今後のJMAの事業の参考とすることを目的として実施した。

3. 調査時期

2021年7月20日~8月20日

4. 調査対象

JMAの法人会員ならびに評議員会社、およびサンプル抽出した全国主要企業の経営者(計5,000社)

5. 調査方法

郵送調査法(質問票を郵送し、郵送もしくはインターネットにより回答)

6. 回答数

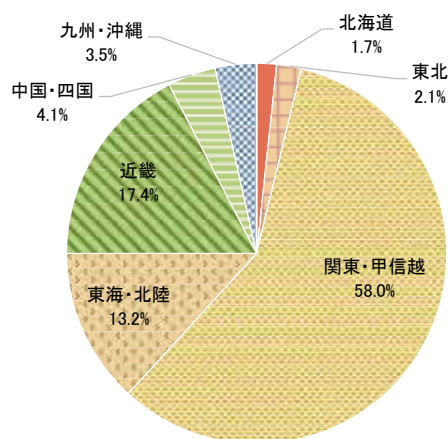
517社(回答率10.3%)

7. 主な調査内容

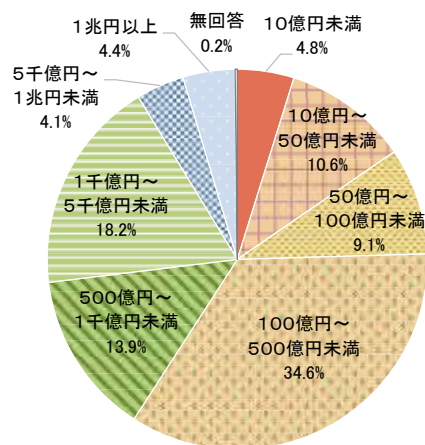
- ① 企業概要
- ② 経営全般ならびに経営機能別の課題認識
- ③ 企業価値向上や組織・個人の成長と人材戦略の関係について
- ④ その他、企業経営にとって重要度が高まっている課題や施策について

I. 回答企業の概要

本社所在地



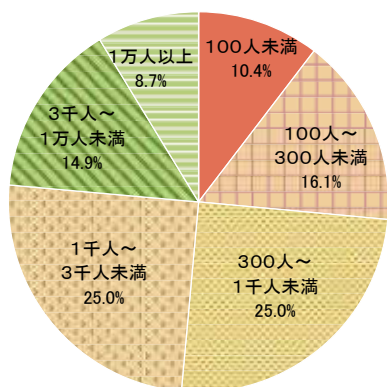
売上高



業種分布

業種分類	%	回答数	業種分類	%	回答数
製造	41.4	214	非製造業	58.6	303
製造-素材系	11.0	57	小売-卸-商社	14.1	73
繊維	0.8	4	小売	5.6	29
パルプ・紙・紙加工	1.0	5	商社-卸売	8.5	44
化学	5.2	27	建設-不動産	12.4	64
石油・石炭	0.0	0	不動産	2.7	14
ゴム・窯業・土石	1.2	6	土木-建設-建築	9.7	50
鉄鋼・非鉄・金属	2.9	15	倉庫-運輸	5.0	26
製造-組立系	20.1	104	輸送サービス(陸運・海運・空運)	4.4	23
一般機械	3.7	19	倉庫-埠頭	0.6	3
精密機器	2.3	12	情報-通信	6.0	31
電気・電子機器	7.9	41	ソフト開発-情報サービス	5.2	27
輸送用機器	6.2	32	通信サービス	0.8	4
製造-その他	10.3	53	宿泊-飲食	2.3	12
食料品	4.4	23	宿泊-飲食-給食サービス	2.3	12
医薬品	0.4	2	金融-保健	5.2	27
その他製造	5.4	28	金融-保険	5.2	27
			その他	13.5	70
			出版-放送-報道	1.2	6
			公共サービス(電気・ガス・水道)	0.2	1
			保健-医療-福祉サービス	0.6	3
			人材-教育関連サービス	1.4	7
			警備-ビル-設備等のメンテナンス	1.9	10
			広告-宣伝-ディスプレイ	1.7	9
			その他サービス	6.0	31
			農林-水産-鉱業	0.6	3
			合計	100.0	517

従業員数



本調査では、

大企業 : 従業員数3,000人以上

中堅企業 : 従業員数300人以上～3,000人未満

中小企業 : 従業員数300人未満

と区分しています。

分析 1

T
o
p
i
c
s

特集

分析 2

分析
1

当面する 企業経営課題



01 直面する経営課題の概観

本調査では、日本企業が直面している経営課題の推移を定点観測的に把握するために、毎年、課題として想定される20の項目を列挙し、「現在」「3年後」については重要度の高い順に3つを、「5年後」については最も重要度の高いもの1つを選択していただいている。今年度の調査結果は、【図1-1】となっている。

ご覧のとおり、「現在」の課題については、第1位に、「収益性向上」(40.8%)が挙げられ、次いで、「人材の強化(採用・育成・多様化への対応)」(37.7%)、「売り上げ・シェア拡大」(35.2%)となっている。

また、「3年後」の課題をみると、第1位は「人材の強化」(36.9%)となり、次いで、「新製品・新サービス・新事業の開発」(29.4%)、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」(29.0%)が挙げられている。「現在」の課題に比べ、収益性向上や売り上げ拡大といった、取り組みの結果として現れる項目よりも、中長期的に取り組む必要のある課題が選ばれているのが特徴である。

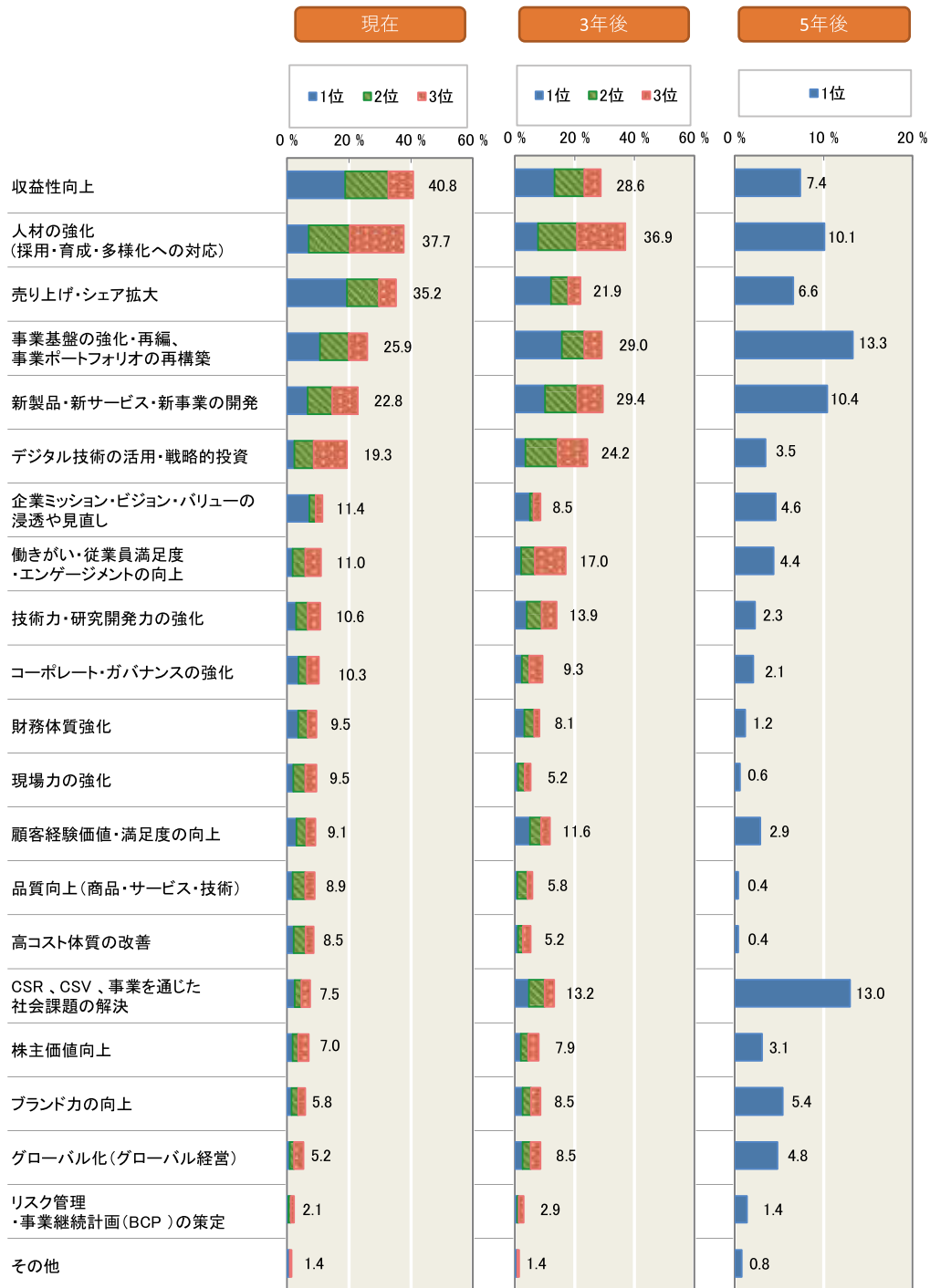
「5年後」の課題については、先述のとおり、重要と思われるものの1つだけを選択していただいている。結果、第1位は「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」(13.3%)となり、次いで、第2位に「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」(13.0%)が挙げられている。後述するが、昨年より比率が大きく上昇していることが特徴だ。その他、「5年後」の課題については、「ブランド力の向上」が第7位(5.4%)、「グローバル化(グローバル経営)」が第8位(4.8%)と、「現在」や「3年後」よりも順位が高くなっていることがわかる。短期的には成果が出にくい、まさに長期的な課題であるが、一方で、「5年後」の課題として先送りすることなく、現在から対処していくことが重要であることは、言うまでもないだろう。

* * *

以上、「現在」「3年後」「5年後」の課題を概観した。次項から、これらについて、経年的な変化、従業員規模別や製造業・非製造業における課題認識の違いを紐解いていく。



【図1-1】「現在」「3年後」「5年後」の経営課題



※「現在」「3年後」は上位3つまで、「5年後」は1つだけ回答 (n=517)

02 「現在」の課題の経年変化

02 「現在」の課題の経年変化

まず、「現在」における経営課題は、次頁の【図1-3】のとおり、第1位「収益性向上」(40.8%)、第2位「人材の強化」(37.7%)、第3位「売り上げ・シェア拡大」(35.2%)となっている。

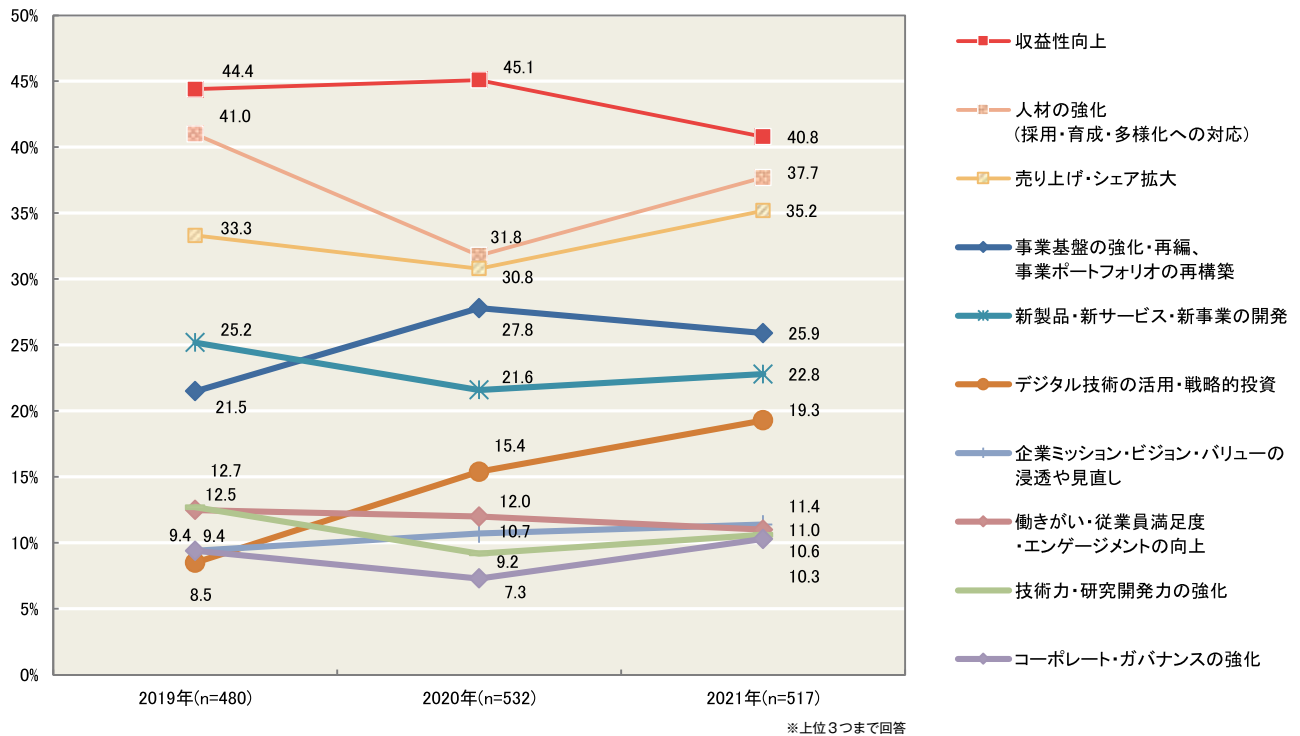
この上位項目についての過去3年間の推移を表したものが下記の【図1-2】である。第1位の「収益性向上」の順位に変わりはないが、昨年よりも比率が低下(▲4.3ポイント)している。一方で、「人材の強化」(+5.9ポイント)、「売り上げ・シェア拡大」(+4.4ポイント)の比率が高まっている。

昨年度は、突如、直面したコロナ禍という経営環境の激変に対処するために、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が増加し、一方で、「人材の強化」が低下するという結果が見られた。

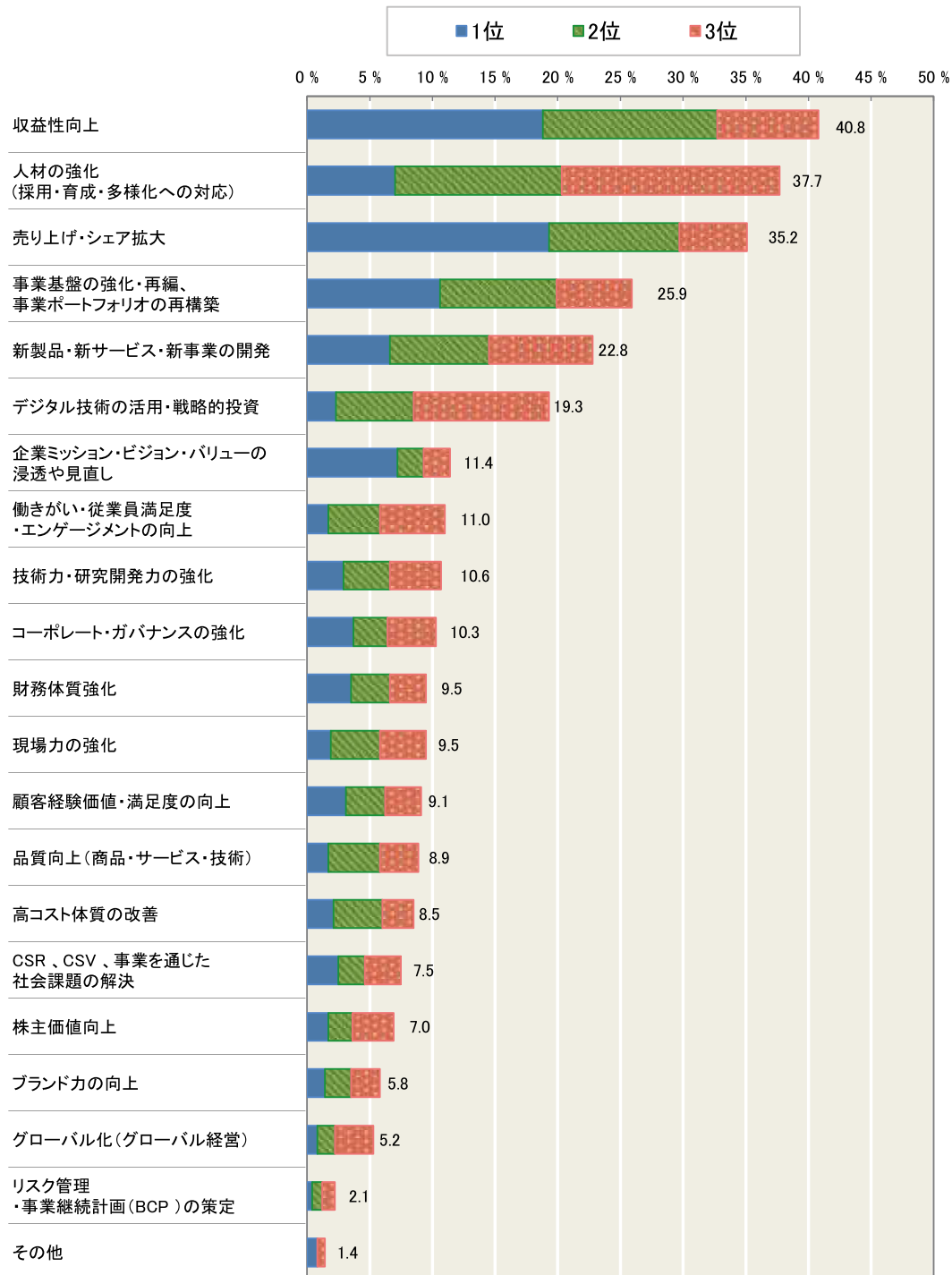
今回の調査では、コロナ禍を乗り越えた先に向けて、売り上げを回復させ、新たな成長軌道を描くこと。そして、その担い手となる人材をあらためて強化していくことが課題として捉えられているということが表れている。

また、経年変化としては、「デジタル技術の活用・戦略的投資」が、昨年に続いて、上昇傾向にあることがわかる。これについても、コロナ禍という危機が、デジタル技術の活用という新たな機会の探索を後押ししていると捉えることができるだろう。

【図1-2】「現在」の課題(上位項目)の過去3年間の推移



【図1-3】「現在」の経営課題



※上位3つまで回答 (n=517)

03 「3年後」の課題の経年変化

03 「3年後」の課題の経年変化

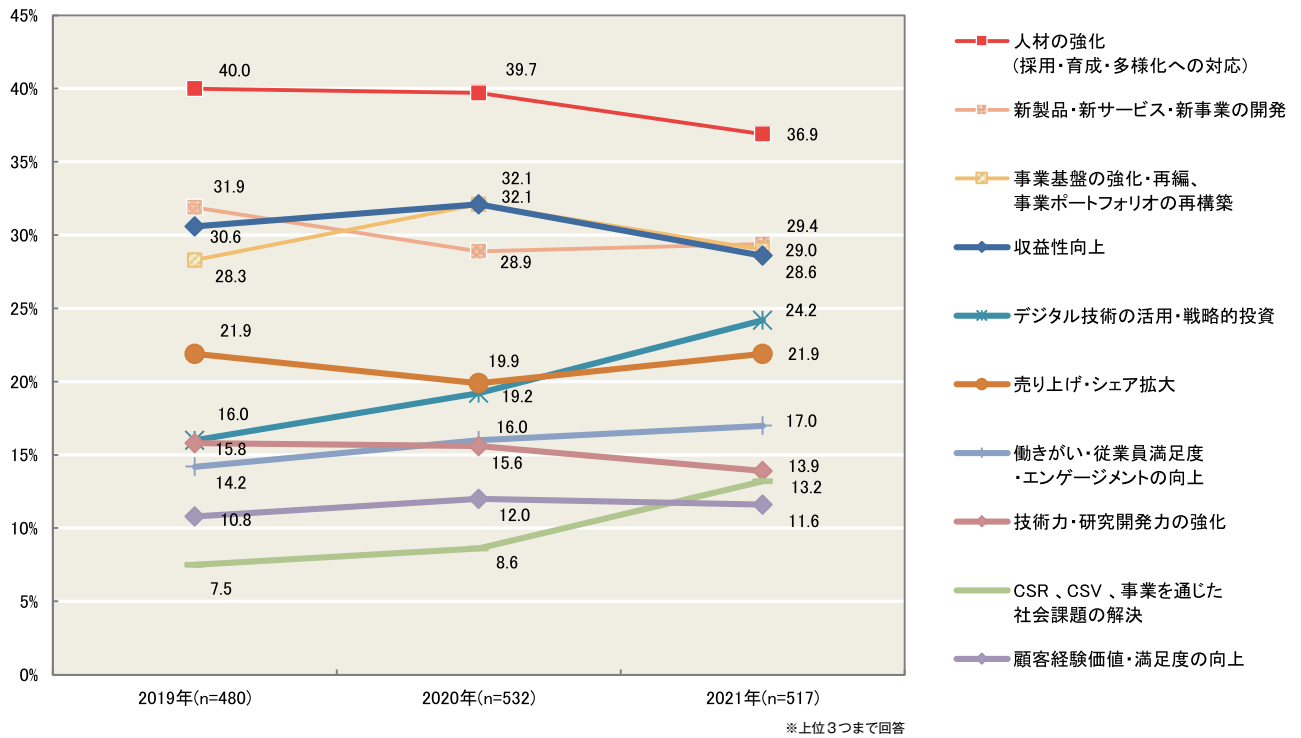
続いて、「3年後」の課題については、次ページの【図1-5】のとおりに、第1位に「人材の強化」(36.9%)が挙げられ、次いで「新製品・新サービス・新事業の開発」(29.4%)、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」(29.0%)となっている。

経年的な変化に着目すると、下記の【図1-4】のとおりに、第1位の「人材の強化」は若干、比率が低下しているが順位に変わりはない。昨年よりも重視度の高まった項目として、「デジタル技術の活用・戦略的投資」(+5.0ポイント)、「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」(+4.6ポイント)がある。一方、「事業基盤の強化・

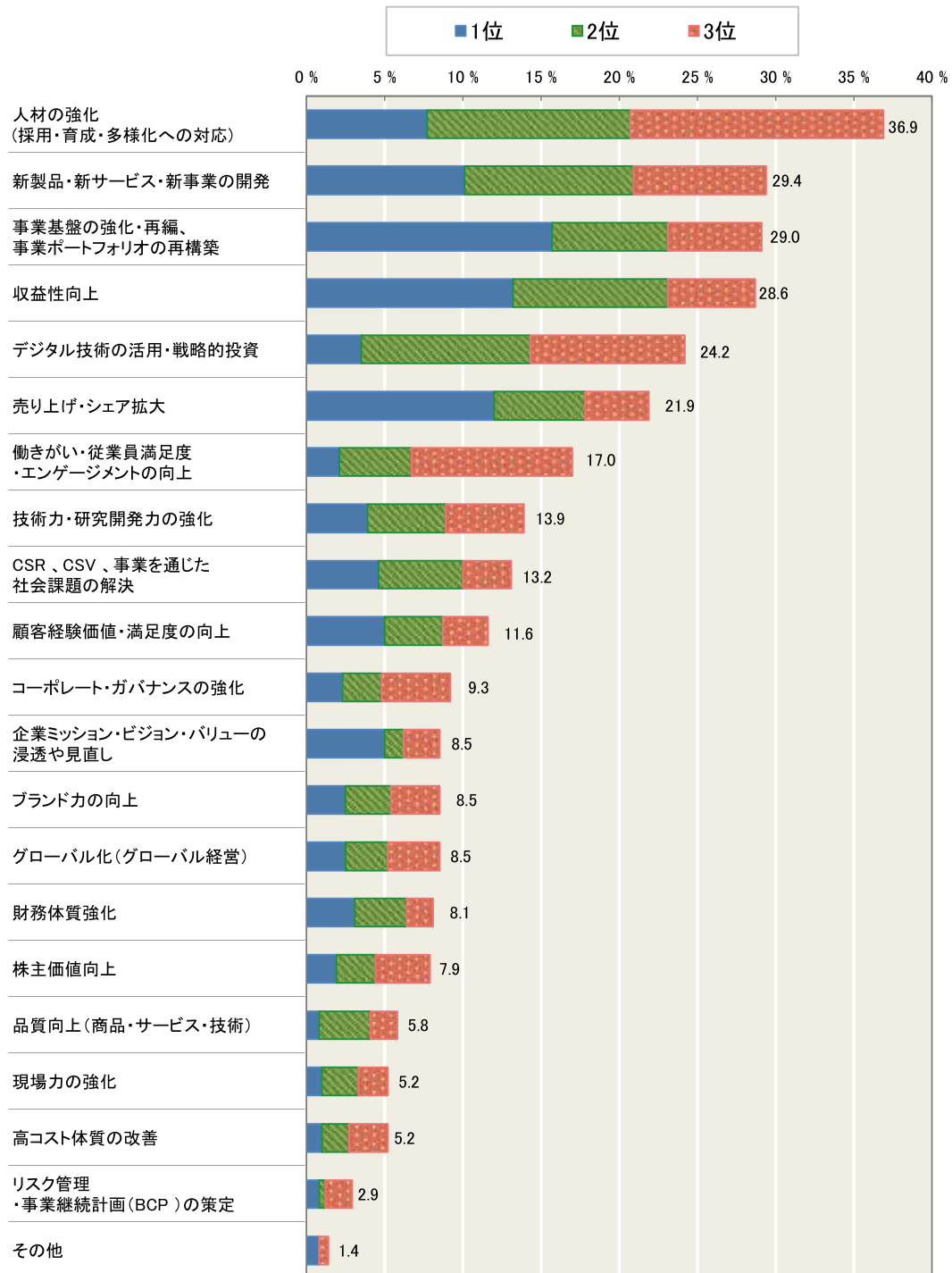
再編、事業ポートフォリオの再構築」(▲3.1ポイント)、「収益性向上」(▲3.5ポイント)の比率が低下し、順位を下けている。昨年はコロナ禍が直面するなか、事業の見直しや収益性向上への重視度が高まったが、今年は、デジタル技術の活用や社会課題の解決といった、より具体的な項目が選択されたようだ。

また、「現在」の課題と同様に、「3年後」の課題においても、「売上げ・シェア拡大」が+2.0ポイントの上昇を見せている。中期的な視点でも、売上げの回復が課題として捉えられていることがうかがえる。

【図1-4】「3年後」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



【図1-5】「3年後」の経営課題



※上位3つまで回答 (n=517)

04 「5年後」の課題の経年変化

04 「5年後」の課題の経年変化

最後に、「5年後」の課題を見ると、次頁【図1-7】のとおり、第1位「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」(13.3%)、第2位「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」(13.0%)、第3位「新製品・新サービス・新事業の開発」(10.4%)となっている。

昨年度からの変化としては、下記の【図1-6】のとおり、第1位の「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が昨年より▲4.0ポイントの減少となっている一方、第2位の「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」が+5.3ポイントと大きく増加していることが特筆すべき点である。

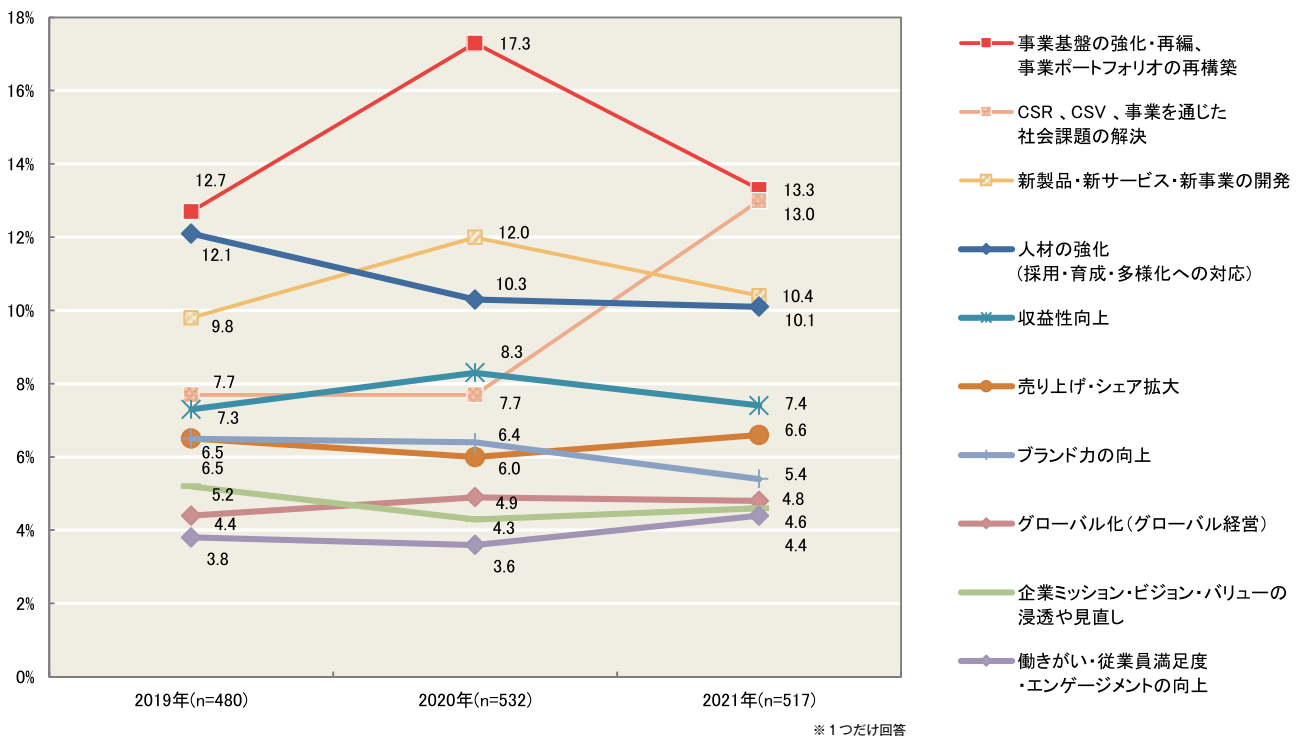
昨年は、コロナ禍が直面するなか、中長期的が事業構造の見直しの重要度が高まったが、温室効果ガス排出削減や環境問題への

対応、SDGsやESG経営への関心が高まるなか、5年後に向けた事業の見直しの方向性として、事業を通じた社会課題の解決が模索されているということが表れている。

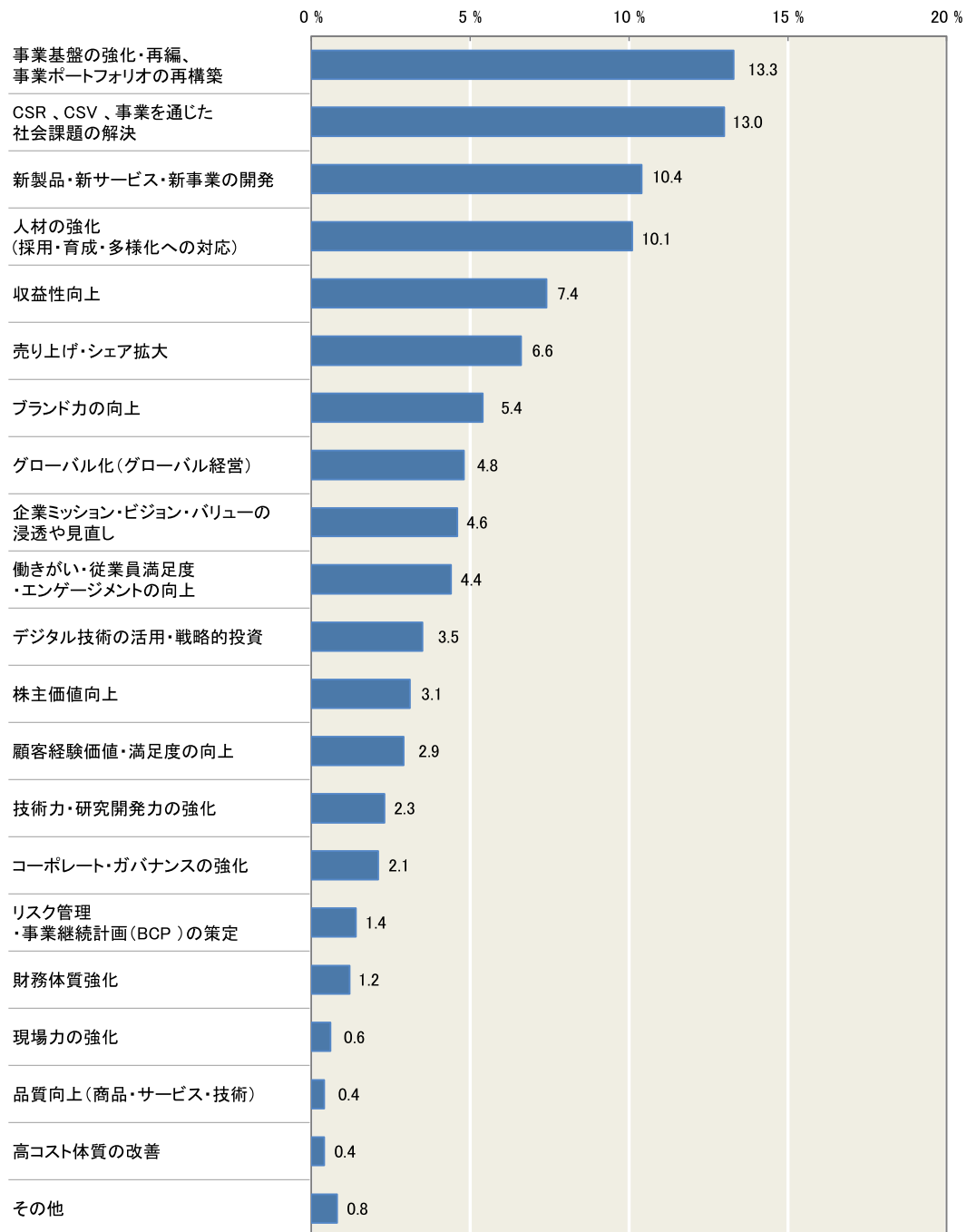
* * *

以上、「現在」「3年後」「5年後」について、全体としての結果を読み解いてきた。一方で、当然ながら、経営課題の認識は、従業員規模や業種によって異なるものである。次項からは、従業員規模別、製造業・非製造業ごとに、どのように経営課題が認識されているかを掘り下げていく。

【図1-6】「5年後」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



【図1-7】「5年後」の経営課題



※1つだけ回答 (n=517)

05 従業員規模別にみる経営課題の違い

05 従業員規模別にみる経営課題の違い

ここからは、これまでご覧いただいた経営課題について、従業員規模別の比較を行っていく。また、それぞれごとの経営課題の経年変化についても分析する。

なお、本調査では、従業員数3,000人以上の企業を「大企業」、300人以上3,000人未満の企業を「中堅企業」、300人未満の企業を「中小企業」と区分している。

「現在」「3年後」「5年後」の課題認識 従業員規模別の違い

まず、「現在」の課題については、【図1-8】のとおり、全体としても第1位の課題であった「収益性向上」が、従業員規模に関わらず、重視度が高くなっていることがわかる。

大企業では、「事業基盤の強化・再編、ポートフォリオの再構築」の比率が高くなっているのが特徴である。一方、中堅・中小企業では、「人材の強化」の比率が高い。人材不足の課題がより大きく捉えられているようだ。また、「売り上げ・シェア拡大」についても中堅・中小企業の方が高く、特に、中小企業の比率が突出している。コロナ禍による売り上げ減少の影響がより大きいことがうかがえる。「デジタル技術の活用・戦略的投資」については、大企業と中堅企業において重視度が高くなっている。

次に、「3年後」の課題の従業員規模別の違いを見ると、【図1-9】のとおり、全体で第1位であった「人材の強化」について、中堅・中小企業の方が、大企業よりも比率が高くなっている。

大企業では、「デジタル技術の活用・戦略的投資」の比率が突出して高くなっているほか、「新製品・新サービス・新事業の開発」

「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が高めになっている。「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」の比率も高い。中小企業では、「現在」の課題と同様に、「売り上げ・シェア拡大」の比率が高くなっている。売り上げの回復が中期的にも課題として捉えられていることがわかる。

最後に、「5年後」の課題について比較すると、【図1-10】のとおり、全体で第1位の課題であった「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」については、従業員規模別で大きな差異はない。全体で第2位であった「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」は、大企業において顕著に高くなっており、中堅企業も高めになっている。大企業において、「デジタル技術の活用・戦略的投資」の比率が高くなっているのも特徴である。

一方、中小企業では、「人材の強化」に比率が高く、第1位の課題に挙げられている。限られた経営資源で事業活動を行っている中小企業において、長期的にも人材の強化に対する重視度が高くなっていることがわかる。

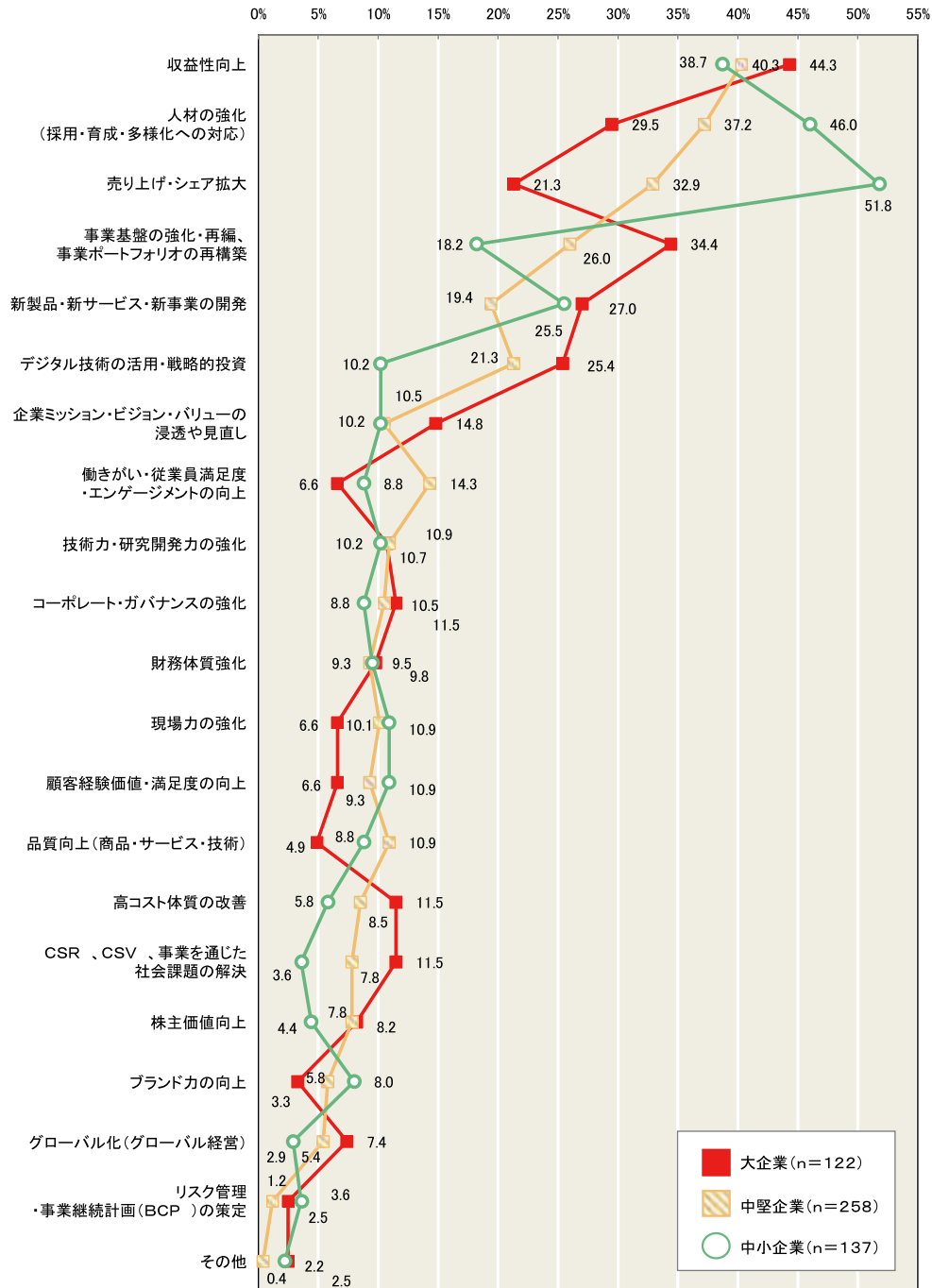
そのほか、「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」「顧客経験価値・満足度の向上」について、中堅・中小企業の方が高くなっていることも見てとれる。中堅・中小企業の方が、経営と従業員、顧客との距離感が近いことから、より課題として重視されているということが推察される。

* * *

以上、「現在」「3年後」「5年後」の課題について、従業員規模別の比較を行った。次からは、それぞれの規模別において、経営課題認識がどのように変化しているかを、さらに掘り下げて分析していく。



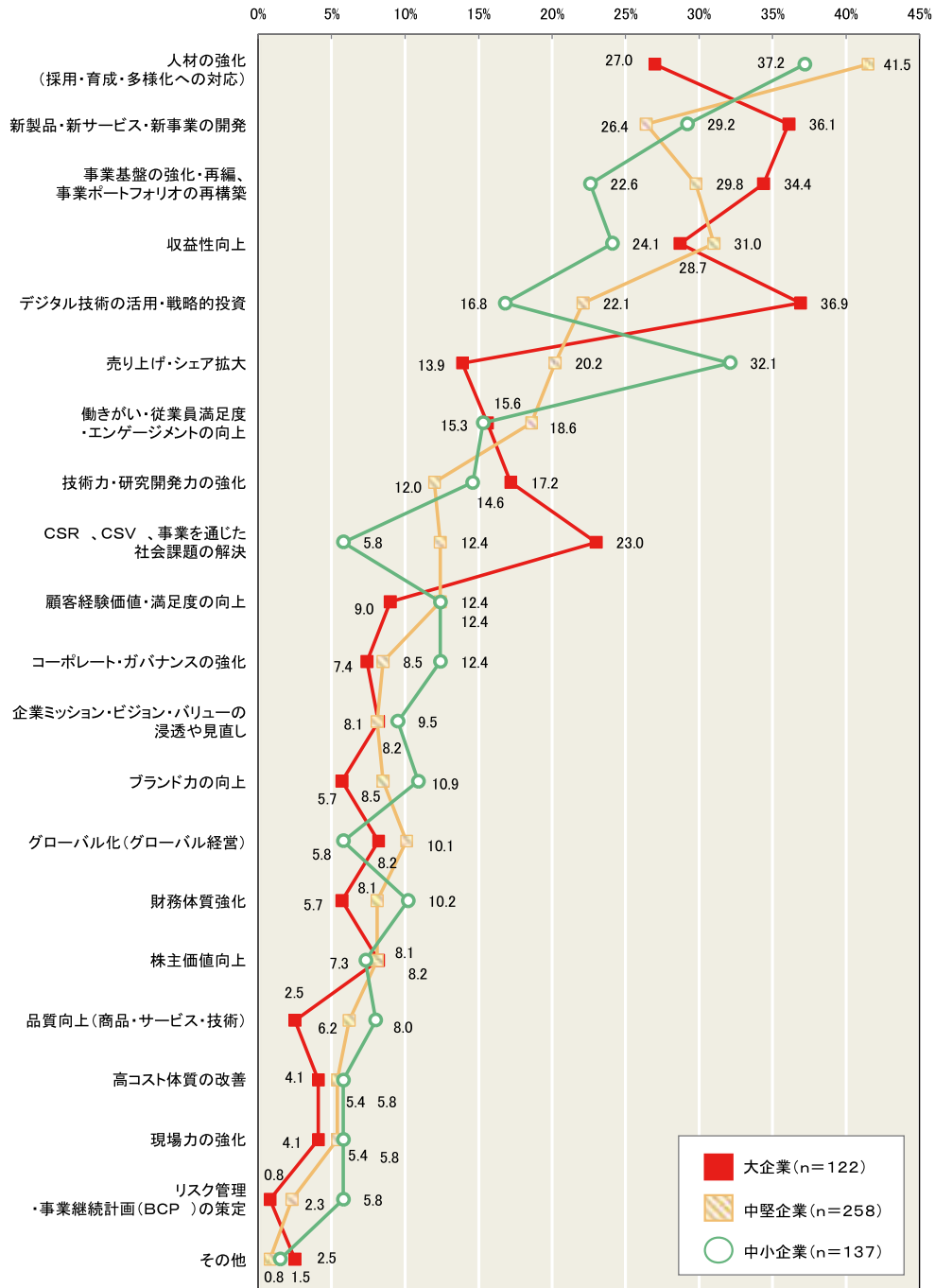
【図1-8】「現在」の経営課題の従業員規模別の比較



※ 3つまで回答

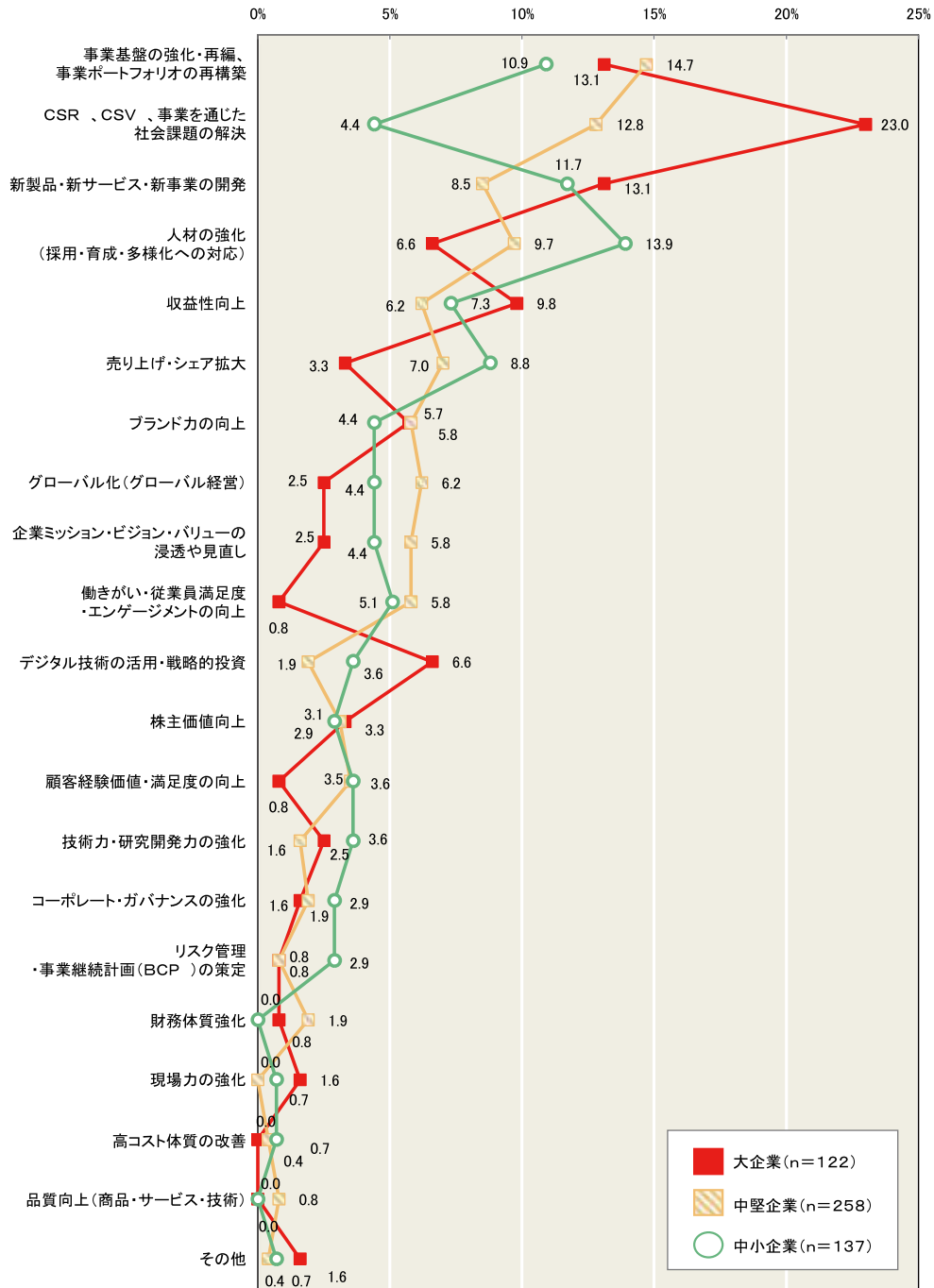
05 従業員規模別にみる経営課題の違い

【図1-9】「3年後」の経営課題の従業員規模別の比較



※3つまで回答

【図1-10】「5年後」の経営課題の従業員規模別の比較



※1つだけ回答

05 従業員規模別にみる経営課題の違い

大企業における課題認識の経年変化 「事業を通じた社会課題解決」の重視 度が高まる

まず、大企業における課題認識の経年的な変化から見ていく。

「現在」の課題について、昨年からの変化の大きかった項目は、【図1-11】のとおり、「新製品・新サービス・新事業の開発」で、7.9ポイント増加している。コロナ禍からの回復に向けて、新たな製品・サービスや事業の開発が重視されているようだ。また、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が5.3ポイント減少する一方、「人材の強化」が5.8ポイント増加している。昨年はコロナ禍に直面するなか、事業の見直しの比率が急増したが、今年は落ち着きを見せている。逆に、「人材の強化」は昨年減少したが、今年は増加した。

そのほか、「コーポレート・ガバナンスの強化」が5.4ポイント増加しているのも特徴だ。ESG経営の広がりや、ガバナンスコードの改訂が影響していると考えられる。

次に、「3年後」の課題について、昨年からの変化を見ると、【図1-12】のとおり、「デジタル技術の活用・戦略的投資」が7.9ポイント増加し、第1位の課題となっている。また、「新製品・新サービス・新事業の開発」が4.0ポイント、「技術力・研究開発力」が5.7ポ

イント増加している。一方で、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」は一転して5.3ポイントの減少となっている。事業構造の見直しの具体的な方策として、DXによるイノベーションの実行が重要視されるようになったと考えられる。

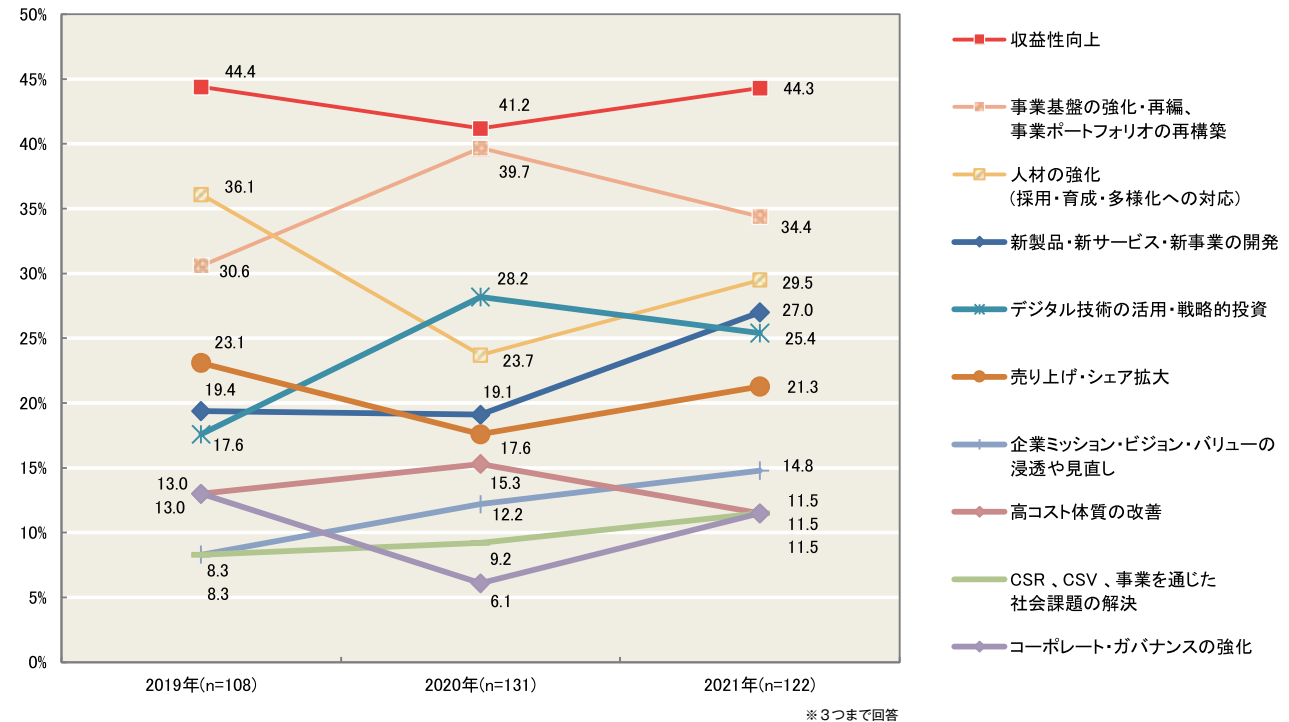
そのほか、「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」が昨年よりも+7.7ポイントと大きく増加している。SDGsへの取り組みやESG経営への関心の高まりが如実に表れている。

一方で、「人材の強化」が8.1ポイント減少しているのが気になるところだ。3つを選択するという本調査の特性上、相対的に低下したのかもしれないが、DXや、事業を通じた社会課題の解決を実行するためには、その担い手となる人材の強化が重要であることを見失ってはいけない。

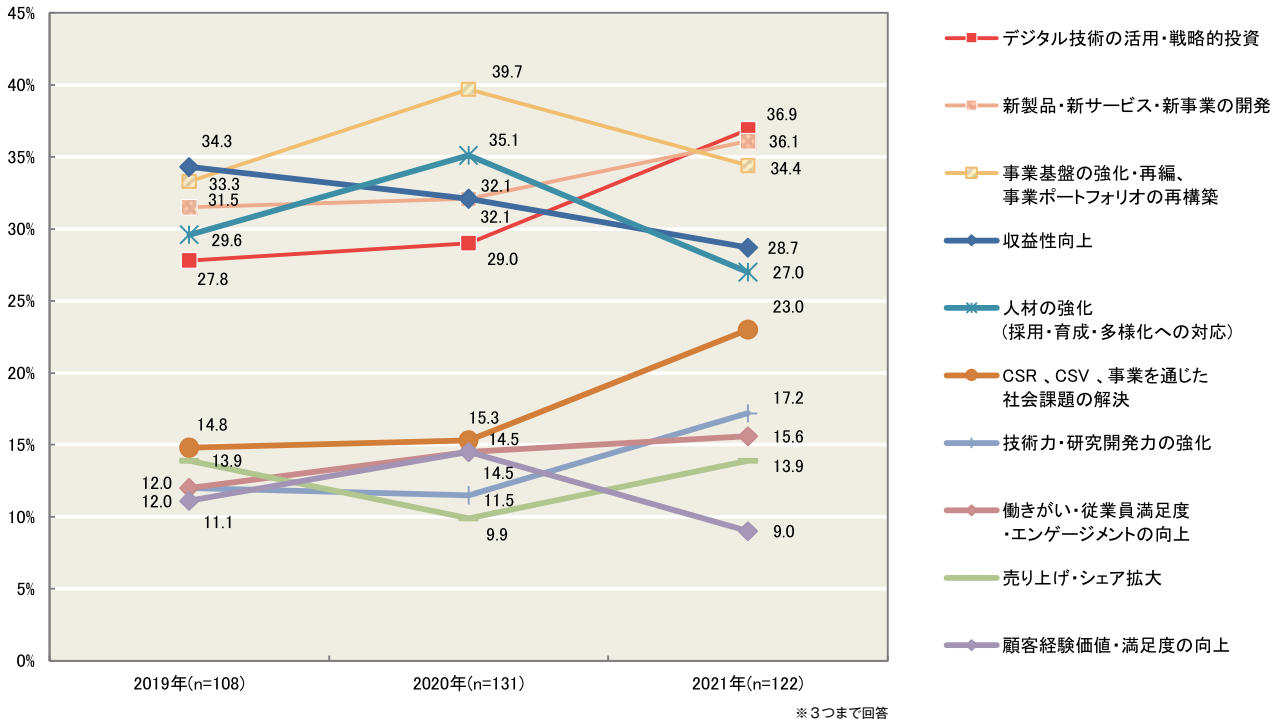
最後に、「5年後」の課題の変化を見ると、【図1-13】のとおり、「3年後」の課題と同様に、「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」が、+10ポイントの大幅増で、第1位となっている。また、「デジタル技術の活用・戦略的投資」も4.3ポイント増加している。一方で、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」は6.0ポイントの減少となっている。

また、「収益性向上」が6.0ポイントの増加を示しているのも特徴的だ。DXや事業を通じた社会課題解決の取り組みを、事業収益に結び付けていきたいという意識が表れていると考えられる。

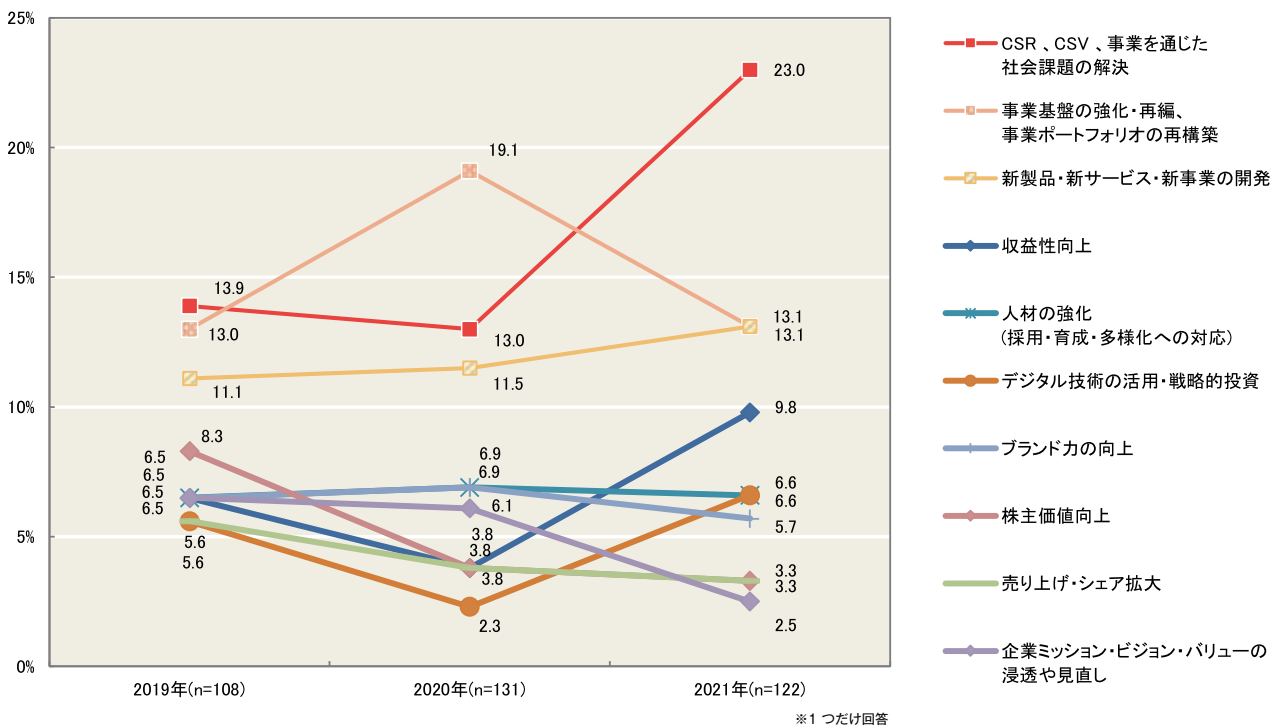
【図1-11】大企業における「現在」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



【図1-12】大企業における「3年後」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



【図1-13】大企業における「5年後」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



05 従業員規模別にみる経営課題の違い

中堅企業における課題認識の経年変化 「デジタル技術の活用」の重視度が 高まる

続いて、中堅企業の課題認識の経年的な変化を掘り下げる。

まず、「現在」の課題については、【図1-14】のとおり、「収益性向上」が8.2ポイント減少する一方で、「デジタル技術の活用・戦略的投資」が8.1ポイントの増加を示している。中堅企業においても、収益性向上の具体策として、DXへの関心が高まっていることがうかがえる。また、昨年は減少していた「人材の強化」も5.6ポイントの増加となっている。

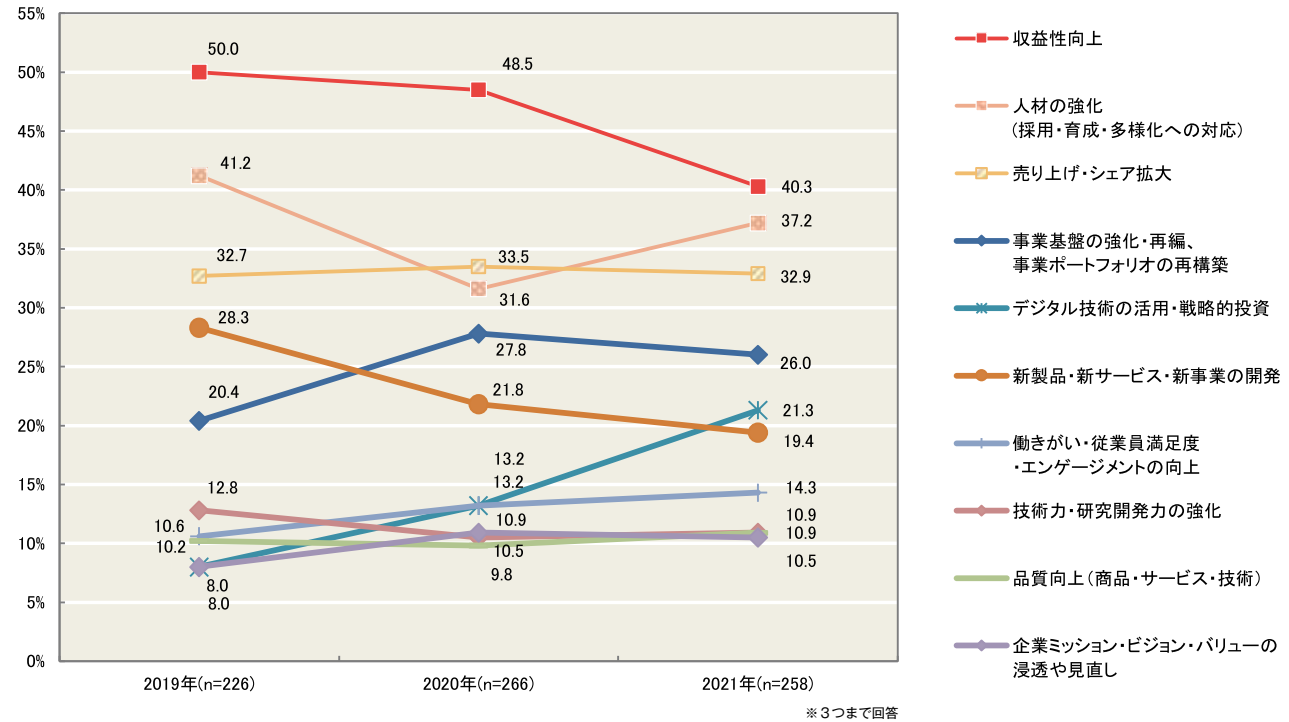
次に、「3年後」の課題について見ると、【図1-15】のとおり、第1位の課題は、昨年と変わりなく、「人材の強化」となっている。変化のあった項目に着目すると、「現在」の課題と同様に、「収益性向上」が▲4.7ポイントと減少している反面、「デジタル技術の活用・

戦略的投資」が6.7ポイントの増加となっている。中期的にも、DXへの取り組みが重視されていることがうかがえる。

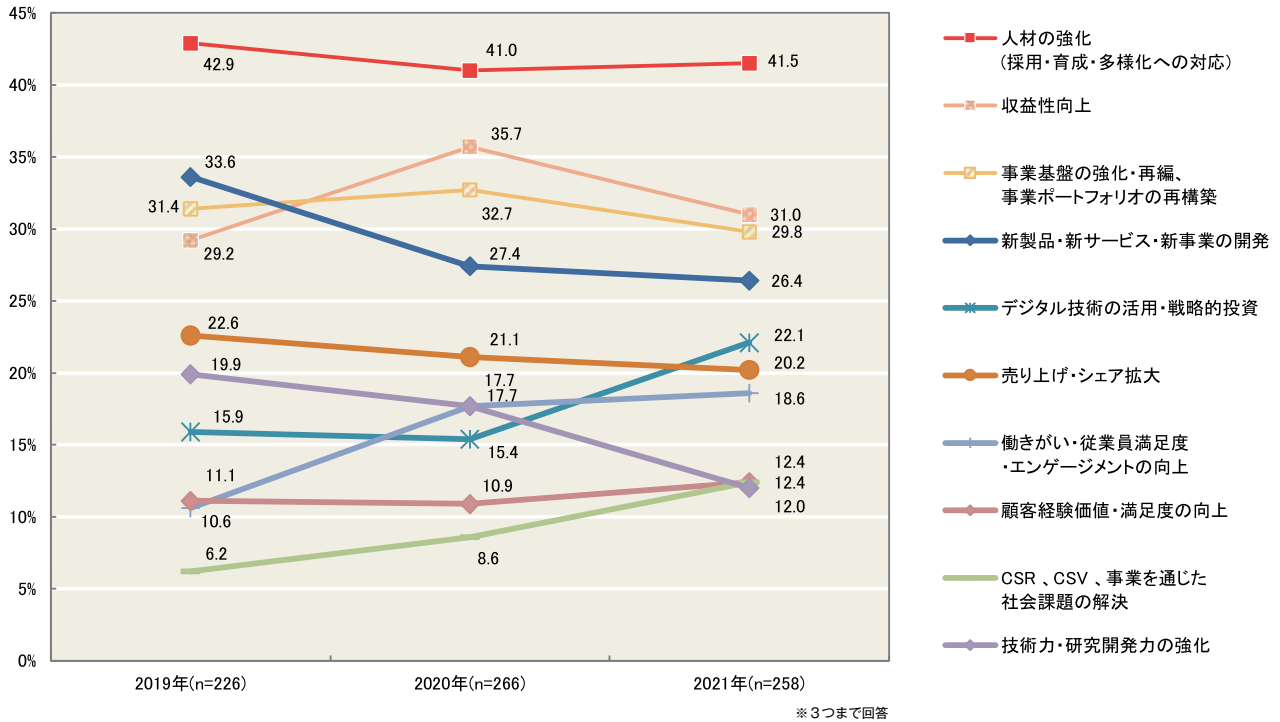
一方で、「技術力・研究開発力の強化」が5.7ポイントの減少となっている点が気になるところだ。デジタル技術を活用していくうえでも、技術力や研究開発力を高めていくことが重要ではないだろうか。

最後に、「5年後」の課題の変化を見ると、【図1-16】のとおり、「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」が4.9ポイント増加し、第2位の課題へと上昇している。中堅企業においても、SDGsなどの社会課題に対応した事業活動への関心が高まっていることがうかがえる。一方、大企業においては、「収益性向上」や「新製品・新サービス・新事業の開発」の比率も同時に上昇していたが、中堅企業では、いずれも減少となっており、「ブランド力の向上」が増加している。経営課題の組み合わせ、相互補完性の認識に違いがあることがわかる。

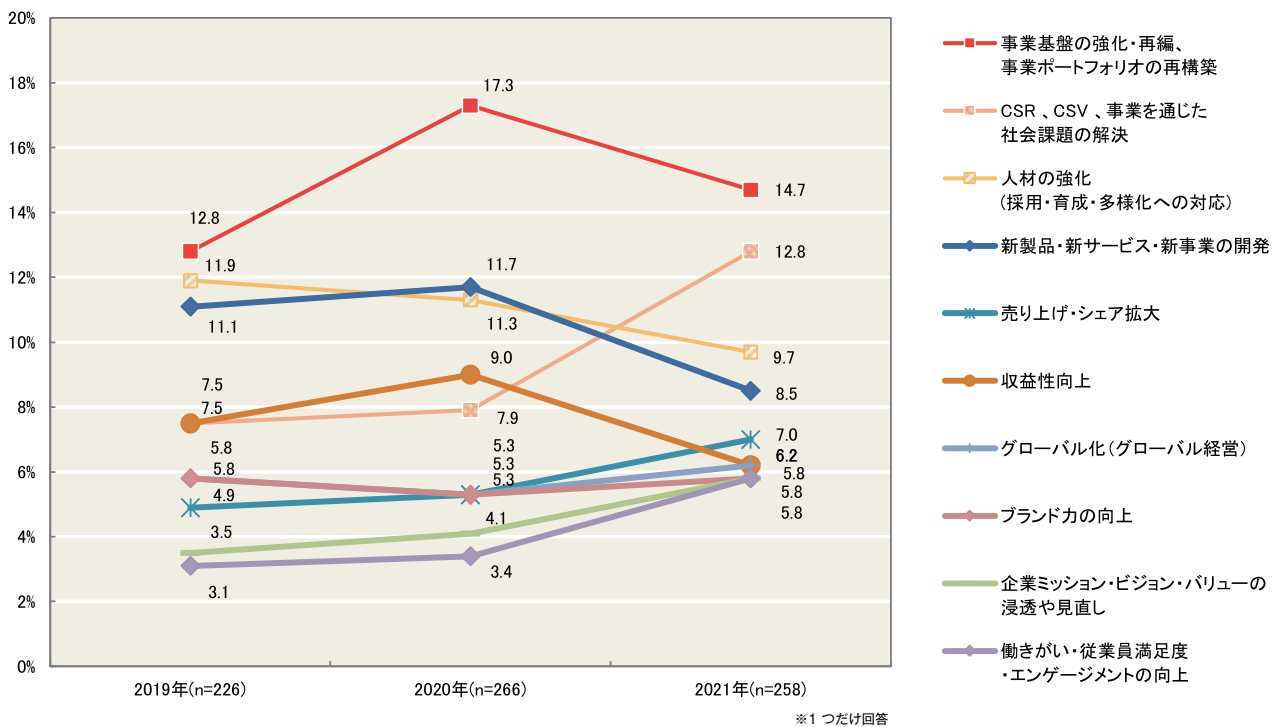
【図1-14】中堅企業における「現在」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



【図1-15】中堅企業における「3年後」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



【図1-16】中堅企業における「5年後」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



05 従業員規模別にみる経営課題の違い

中小企業における課題認識の経年変化 「売り上げ・シェア拡大」の重視度が上昇

従業員規模別の課題認識の比較の最後に、中小企業における課題認識の経年変化を見ていく。

まず、「現在」の課題については、【図1-17】のとおり、「売り上げ・シェア拡大」の比率が+13.2ポイントと大きく増加して、第1位の課題となっていることが特徴だ。中小企業において、コロナ禍による売り上げ減少の影響が大きいがうかがえる。また、「人材の強化」についても、5.8ポイントの増加となっている。

そのほか、「現場力の強化」が5.8ポイント減少する一方で、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの見直し」が3.0ポイント増加している。現場力の強化は引き続き重視されているものの、組織としての事業基盤となる体質強化がより課題と捉えられているものと考えられる。

次に、「3年後」について見ると、【図1-18】のとおり、「現在」の課題と同様に、「売り上げ・シェア拡大」の比率が4.1ポイントの増加となっている。売り上げの回復が中期的にも課題となっていることがわかる。

そのほか、「コーポレート・ガバナンスの強化」が7.9ポイント増加していることも特徴的だ。中小企業においても、事業承継等にもなって、ガバナンスの見直しがされていると考えられる。また、今回の調査では従業員数300人未満を「中小企業」としているが、

そのうち上場企業が約3割を占めていることも影響していると思われる。

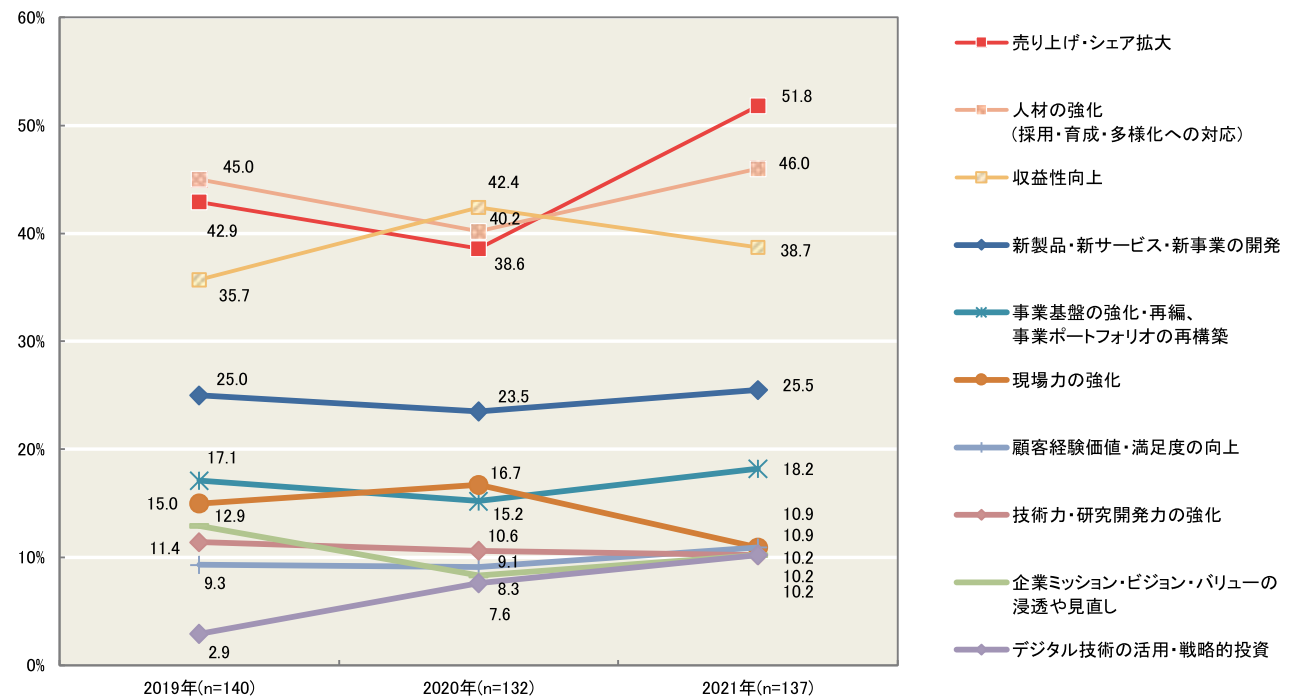
最後に、「5年後」の課題の変化を見ると、【図1-19】のとおり、昨年に上昇していた「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」「収益性向上」が減少し、逆に、昨年は減少していた「人材の強化」「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」の比率が増加していることがわかる。昨年は、コロナ禍がいつまで続くのかも見通せないなか、「5年後」の課題においても、事業の見直しや収益性向上の重視度が高まっていた。今年度においては、依然としてコロナ禍の影響はあるものの、長期的な課題認識としては落ち着きを取り戻し、人材に関連する項目の重視度が回復したと考えられる。

また、大企業や中堅企業において重視度が高まっている「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」について、中小企業においても、2.9ポイントの増加となっている。Topics04で触れているとおり、中小企業においてもSDGsの認知度や取り組みが広がっているが、そうした認識の変化が表れているようだ。

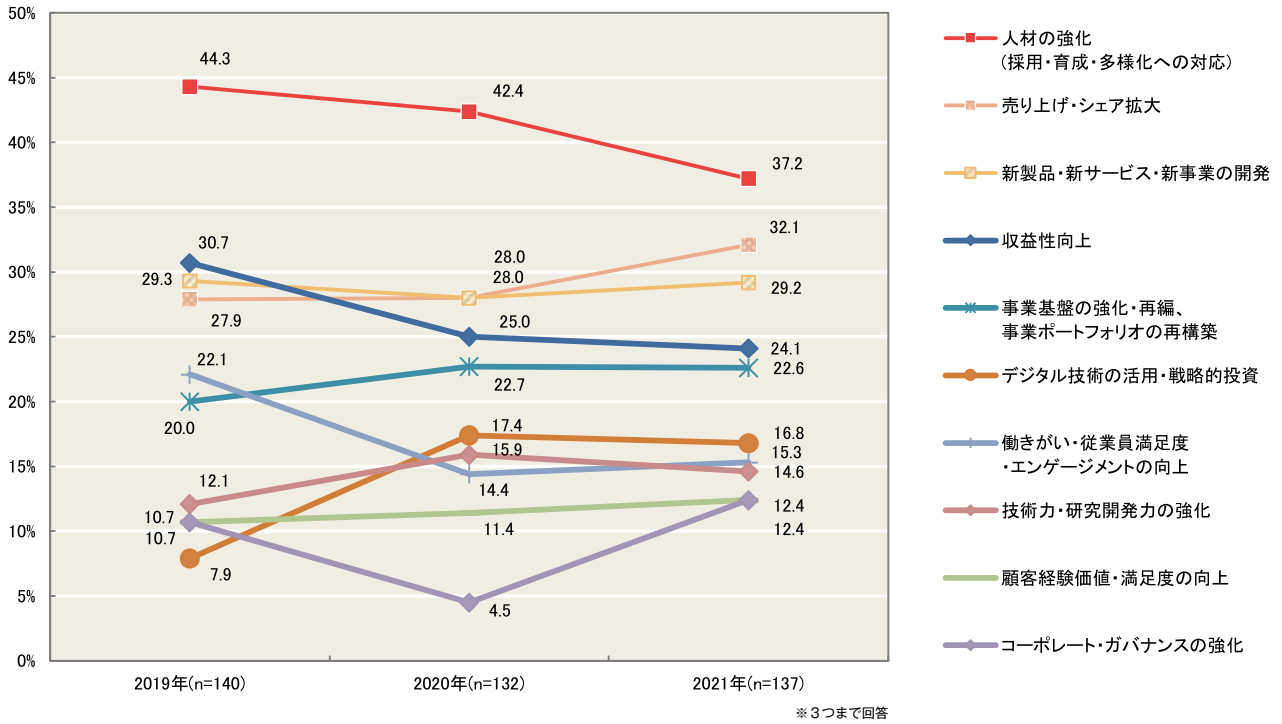
* * *

以上、ここまで、従業員規模別の課題認識の比較を行ってきた。企業規模によって、経営課題の捉え方に違いがあることがご覧いただけたかと思う。次項では、続いて、製造業と非製造業の経営課題の違いについて、分析を行っていく。

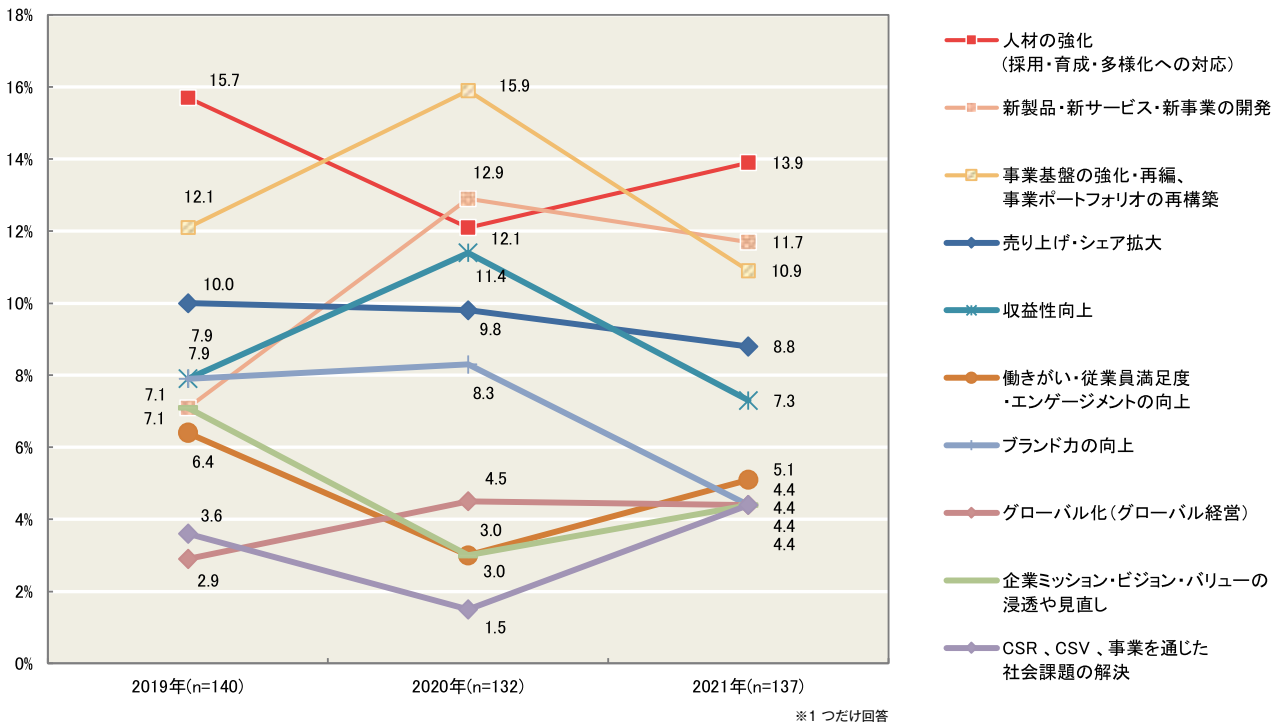
【図1-17】 中小企業における「現在」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



【図1-18】中小企業における「3年後」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



【図1-19】中小企業における「5年後」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



06 製造業・非製造業における経営課題の違い

前項の従業員規模別の比較に続いて、ここからは、製造業・非製造業における経営課題認識の違いを見ていく。また、先ほどと同様、それぞれごとの経営課題の経年変化についても分析する。

「現在」「3年後」「5年後」の課題認識 製造業・非製造業における違い

まず、「現在」の課題について、製造業と非製造業を比較すると、【図1-20】のとおり、製造業の方が重視度の高くなっている項目は、「収益性向上」「新製品・新サービス・新事業の開発」「技術力・研究開発力の強化」である。製造業においては、技術力をベースにしたイノベーションを通じて、収益性を高めたいという課題意識が表れていると捉えることができる。

一方で、非製造業では、「人材の強化」「デジタル技術の活用・戦略的投資」「現場力の強化」「顧客経験価値・満足度の向上」の比率が製造業よりも高くなっている。労働集約的であり、かつ対人的な事業のウェイトが高い非製造業においては、人材の力を高めることで、現場力を強化するとともに、デジタル技術も活用しながら、顧客経験価値を高めていくという課題意識が表れていると言えるのではないだろうか。

次に「3年後」の課題について見ると、【図1-21】のとおり、製造業では、「現在」の課題と同様に、「新製品・新サービス・新事業の開発」「技術力・研究開発力の強化」の比率が高くなっている。そ

のほか、「グローバル化(グローバル経営)」が高めになっていることも特徴だ。

一方、非製造業においても、「現在」の課題と同様、「人材の強化」が第1位の課題で、製造業よりも高くなっている。そのほか、「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」が高くなっていることも特徴的である。非製造業では、中期的な視点においても、人材の強化が重要課題であることに加え、組織力を高めるためにも、従業員のエンゲージメント向上が課題となっているようだ。

最後に、「5年後」の課題認識を比べると、【図1-22】のとおり、全体として重要度が大きく高まっていた「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」について、製造業・非製造業ともに重視度が高くなっていることがわかる。

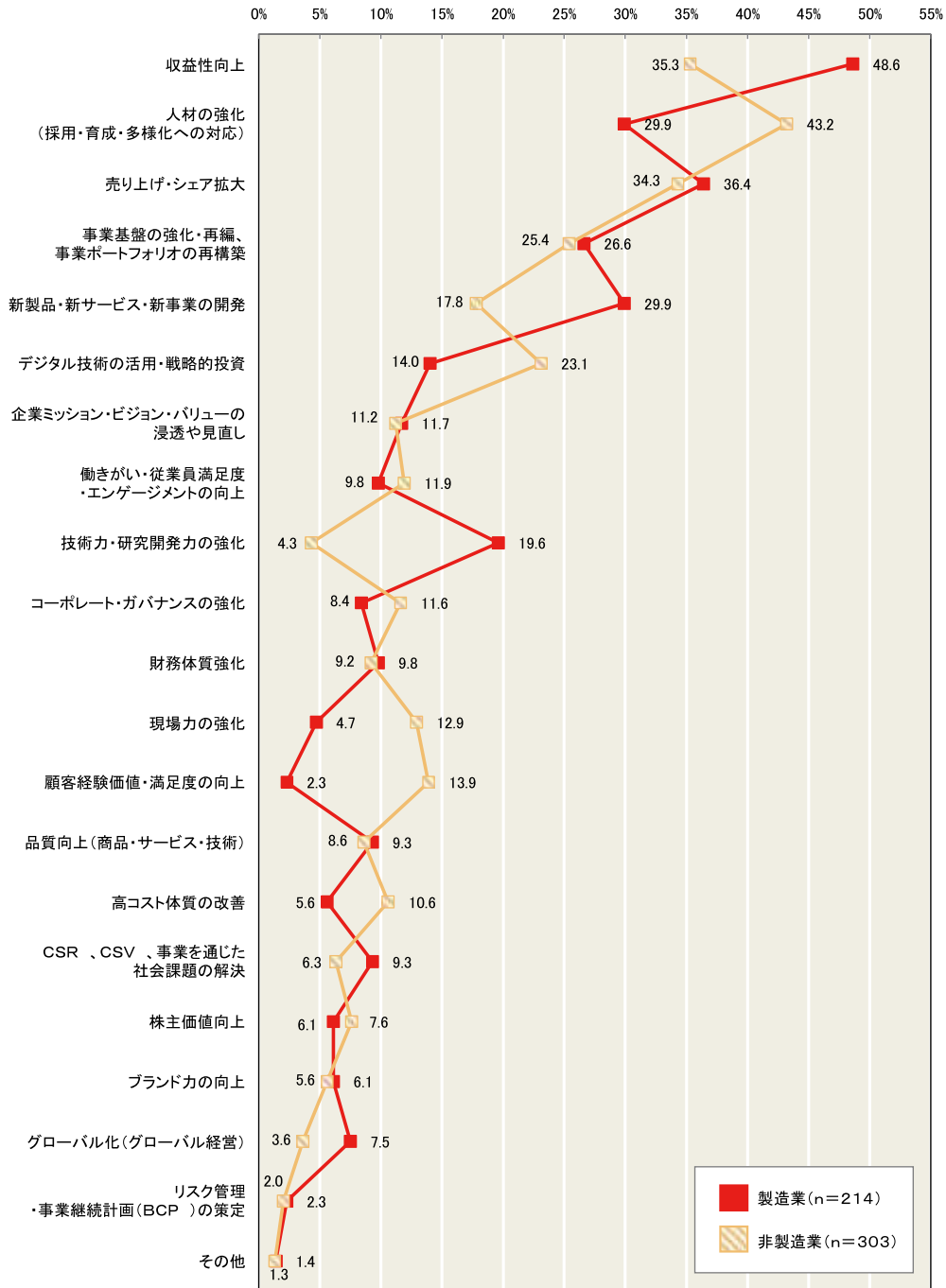
製造業と非製造業の違いを見ると、製造業において、「現在」、「3年後」の課題と同様に、「新製品・新サービス・新事業の開発」の比率が高くなっている点が特徴的である。製造業においては、長期的な観点からも、イノベーションが重要な経営課題として捉えられている。

* * *

以上のとおり、「現在」「3年後」「5年後」について、製造業と非製造業の経営課題の違いを分析した。次から、先ほどと同様に、それぞれ課題認識が経年的にどのように変化しているのかを読み解いていく。



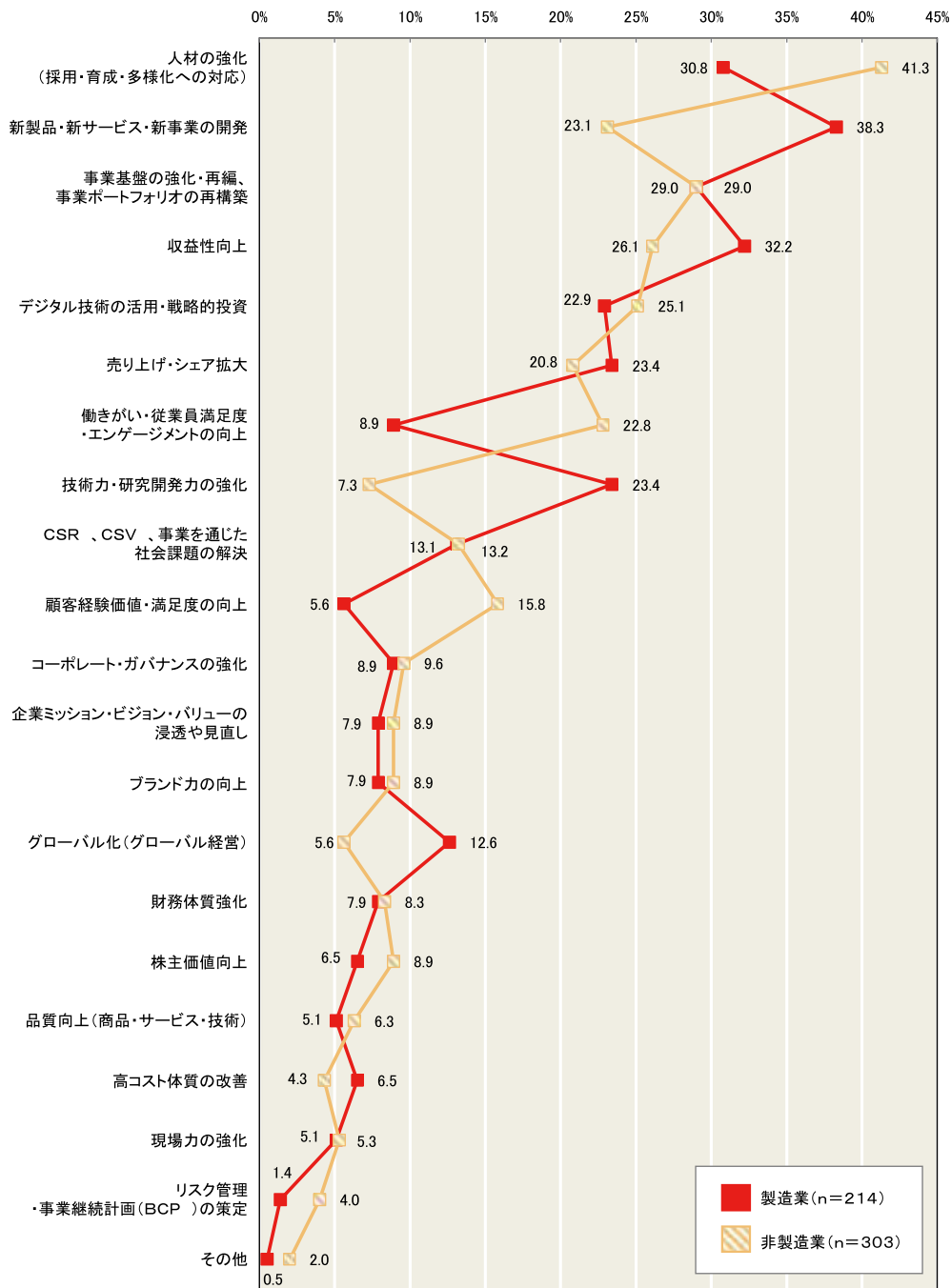
【図1-20】「現在」の経営課題の製造業・非製造業の比較



※3つまで回答

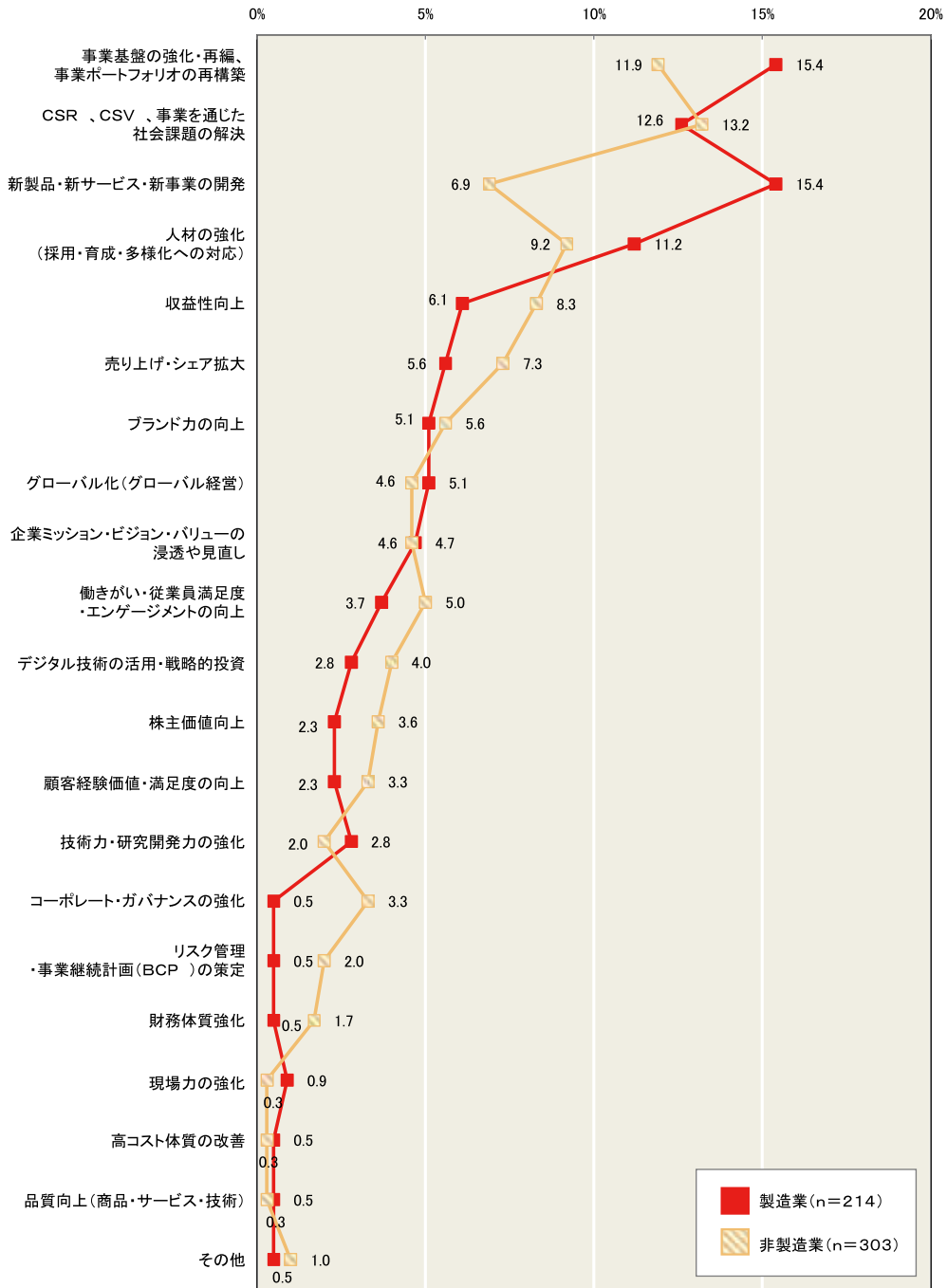
06 製造業・非製造業における経営課題の違い

【図1-21】「3年後」の経営課題の製造業・非製造業の比較



※3つまで回答

【図1-22】「5年後」の経営課題の製造業・非製造業の比較



※1 つだけ回答

06 製造業・非製造業における経営課題の違い

製造業における課題認識の経年変化 成長重視の傾向が鮮明に

まず、製造業における課題認識の経年的な変化を見ていく。

「現在」の課題については、【図1-23】のとおり、第1位は「収益性向上」で昨年から大きな変化はないが、第2位の課題となった「売り上げ・シェア拡大」は、昨年から11.2ポイントの大幅増となっている。また、「技術力・研究開発力の強化」も5.7ポイントの増加を示している。コロナ後を見据えて、成長を目指していくという攻めの姿勢が表れていると言えるのではないだろうか。

次に、「3年後」の課題について見ると、【図1-24】のとおり、「新製品・新サービス・新事業の開発」が昨年と同水準で、第1位の課題となっている。昨年からの変化としては、「現在」の課題認識と同様に、「売り上げ・シェア拡大」の比率が+7.0ポイント、「デ

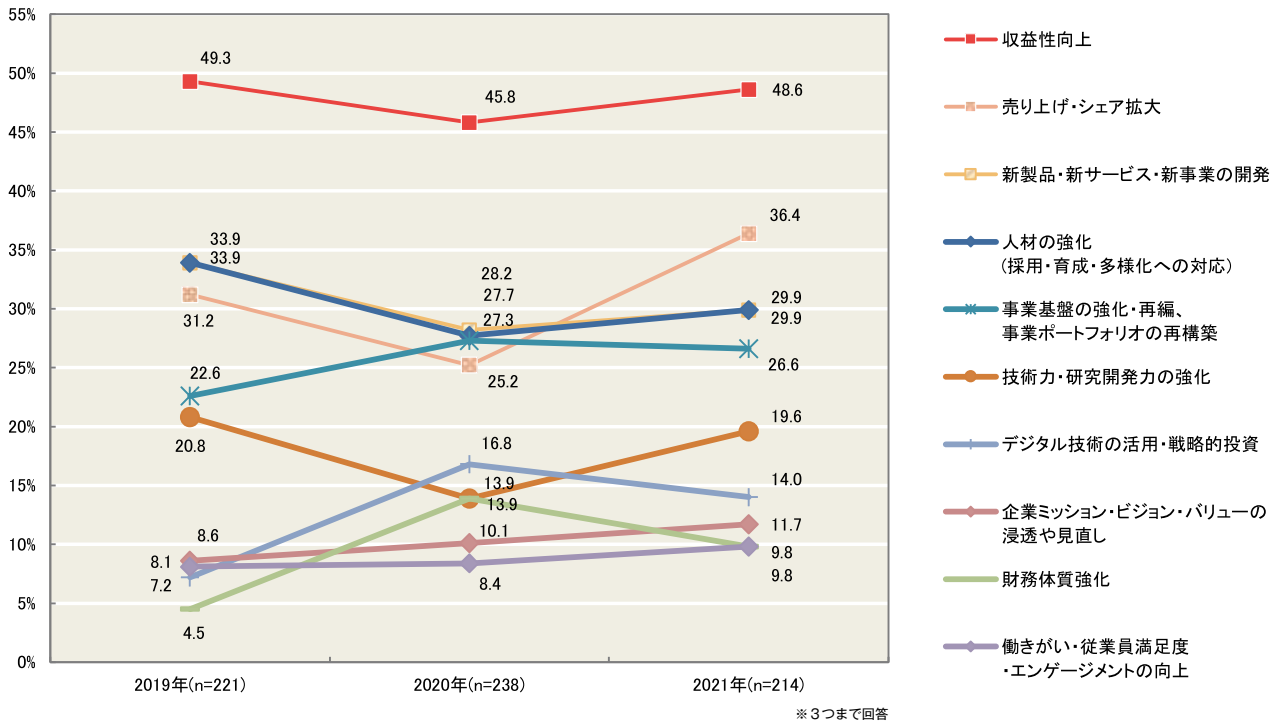
ジタル技術の活用・戦略的投資」が+4.8ポイントの増加となっている。中期的にも成長を課題として捉えられており、とりわけデジタル技術の活用が重視されているようである。

一方で、「人材の強化」が7.0ポイントの減少となっていることが気になる点だ。成長を実現していくうえで、本来は、人材の強化が一層重要となるのではないだろうか。

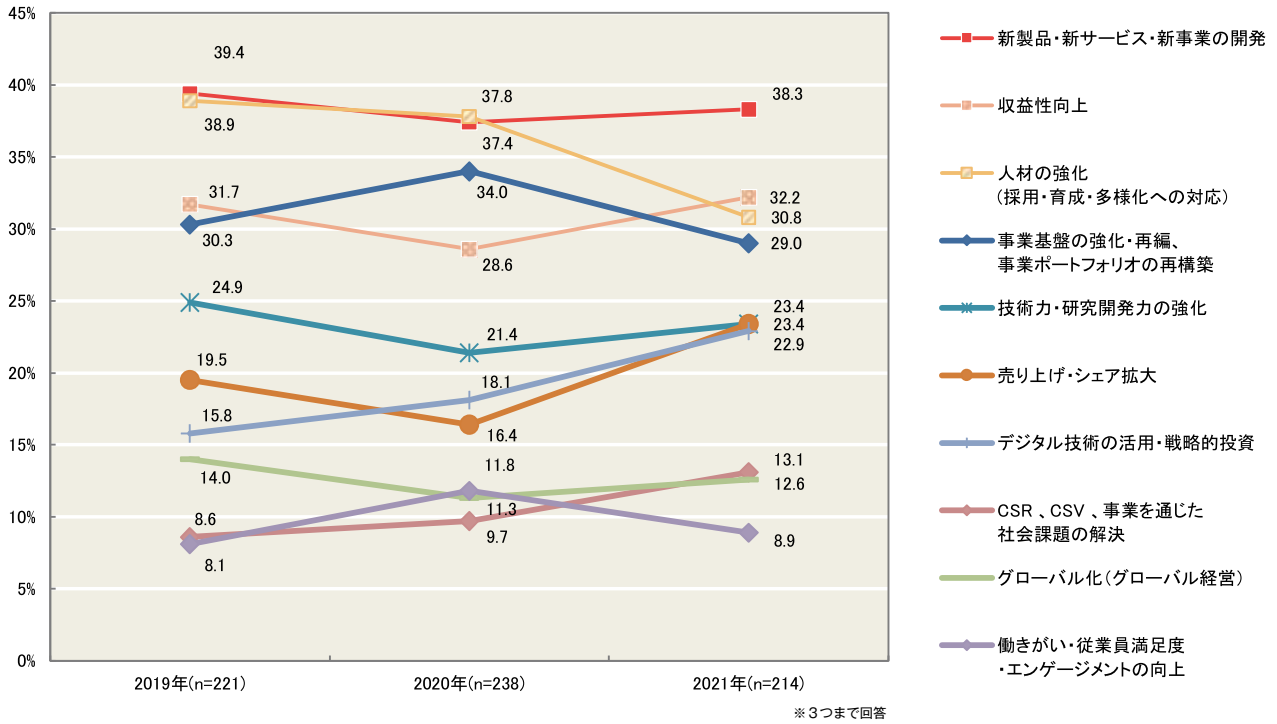
最後に、「5年後」の課題の変化を見ると、【図1-25】のとおり、「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」が+2.9ポイントの増加となっている。また、「5年後」の課題においては、「人材の強化」が+1.5ポイントの増加となっている。

また、「現在」「3年後」の課題と同様に「売り上げ・シェア拡大」が2.7ポイントの増加となっており、長期的にも成長が重視されている傾向が見てとれる。

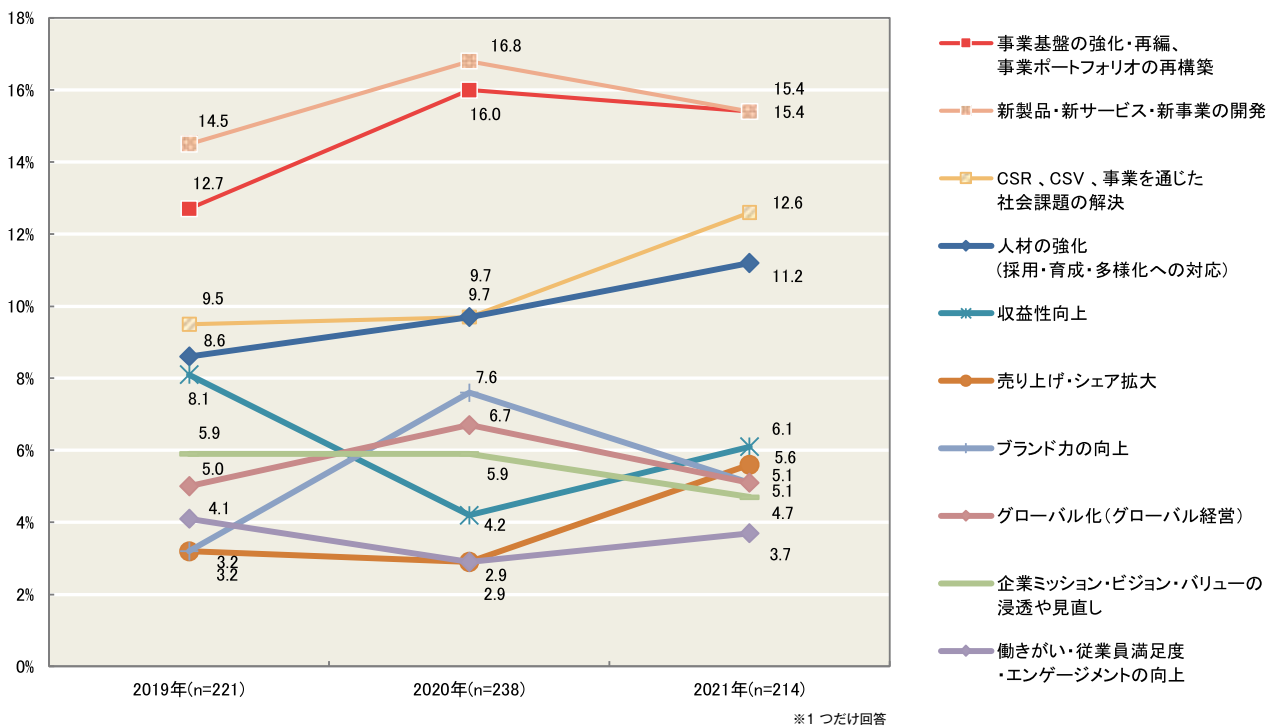
【図1-23】 製造業における「現在」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



【図1-24】 製造業における「3年後」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



【図1-25】 製造業における「5年後」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



06 製造業・非製造業における経営課題の違い

非製造業における課題認識の経年変化

続いて、非製造業の課題認識の経年的な変化を分析する。

まず、「現在」の課題については、【図1-26】のとおり、コロナ禍のなかで昨年増加した「収益性向上」が9.4ポイント減少する反面、昨年減少した「人材の強化」が8.0ポイント増加し、再び、第1位の課題となっている。

また、製造業とは異なり、「デジタル技術の活用・戦略的投資」の比率が+11.1ポイントと大きく増加しているのも特徴だ。「顧客経験価値・満足度の向上」も+4.3ポイントの増加となっている。コロナ禍を乗り越えていくためにも、非製造業では、デジタル技術の活用による顧客経験価値の向上がより重視されていることがうかがえる。

次に、「3年後」の課題を見ると、【図1-27】のとおり、第1位は昨年同様に「人材の強化」となっている。また、昨年増加した「収益性向上」が9.1ポイント減少する一方、「デジタル技術の活用・戦略的投資」が5.0ポイントの増加となっている。また、「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」も+5.4ポイントと増加している。

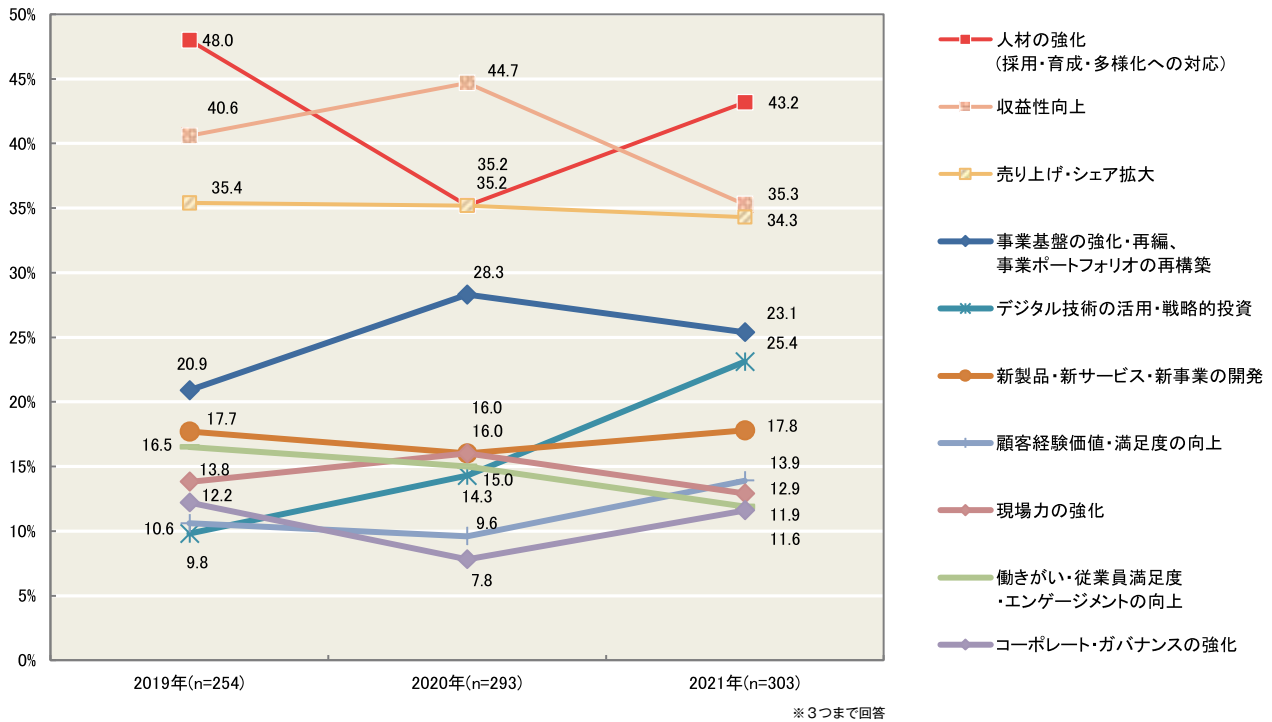
最後に、「5年後」の課題の変化を見ると、【図1-28】のとおり、昨年増加した「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が▲6.5ポイント、「収益性向上」が▲3.3ポイントと減少している。一方、「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」の比率が+7.1ポイントと増加していることが大きな特徴だ。この増加幅は、製造業よりも大きくなっており、非製造業において、事業を通じた社会課題の解決への重視度が急増していることがわかる。今後の具体的な取り組みの強化と、企業価値向上へ結び付けていくことが期待される。

* * *

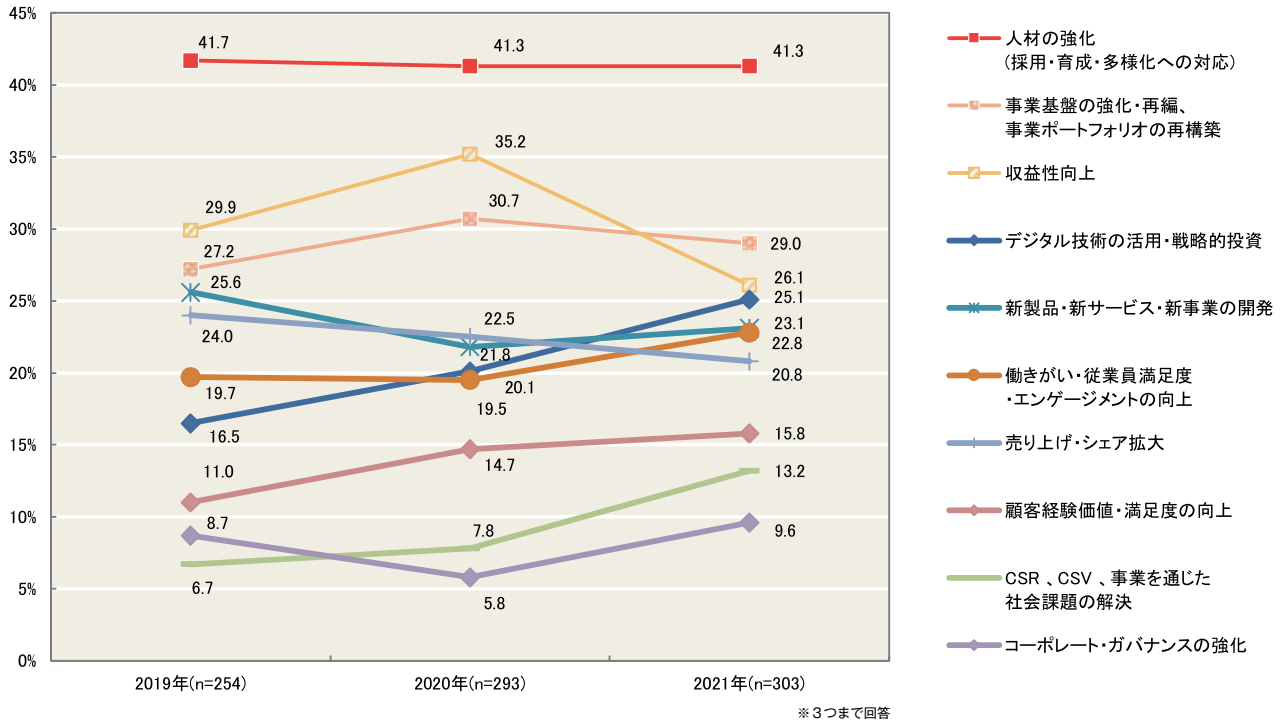
以上、本章では、この調査で定点観測的に行っている経営課題認識について、経年的な変化や、従業員規模別あるいは製造業・非製造業における違い等について、分析を行った。

ご覧いただいたとおり、昨年はコロナ禍で緊急対応的な課題意識の変化が見られたが、コロナ後の成長に向けた経営者の意欲が浮かび上がったのが、今年の調査結果の大きな特徴であったのではないかと考える。

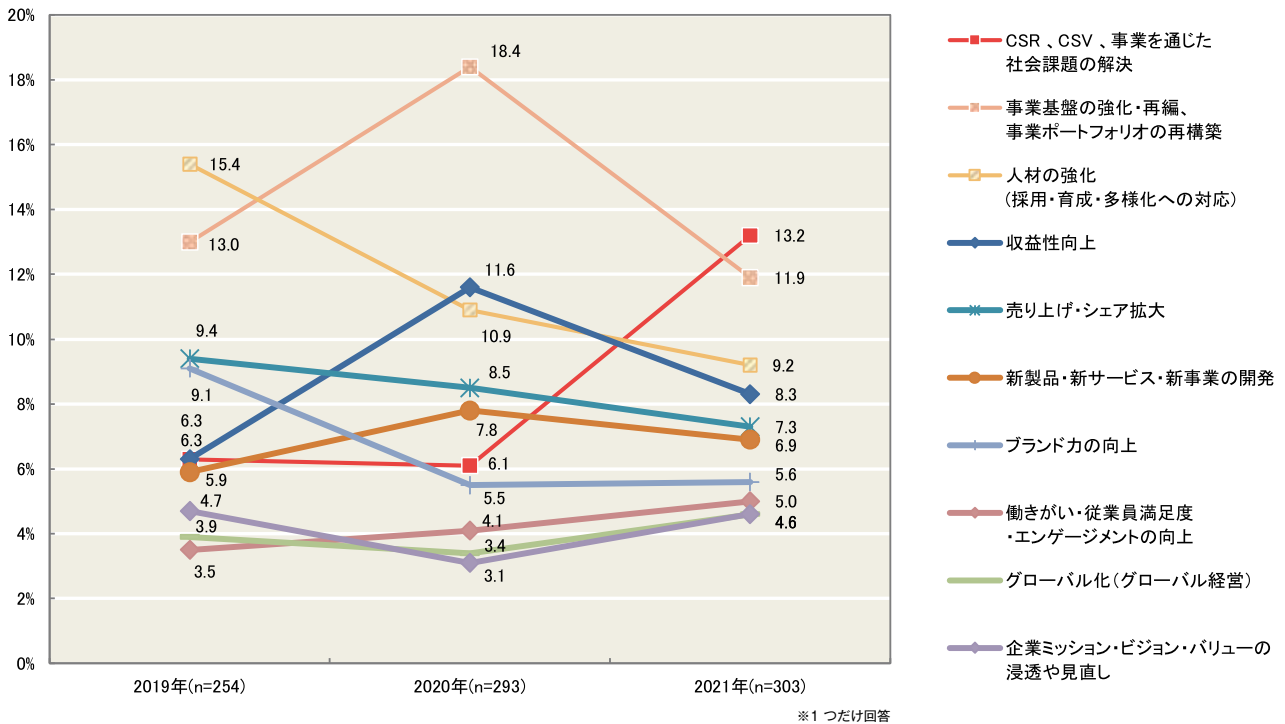
【図1-26】非製造業における「現在」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



【図1-27】非製造業における「3年後」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



【図1-28】非製造業における「5年後」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



分析 1

T
o
p
i
c
s

特集

分析 2

Topics

注目される 個別経営課題の 徹底調査



01 新型コロナウイルス感染拡大の事業への影響

今回の調査では、経営者にとって関心の高いと思われるトピックスに焦点を当てて、分析を行った。

1つ目は、昨年から続いている新型コロナウイルス感染拡大の事業への影響である。事業活動や働き方にどのような影響を及ぼしているかについて、紐解いていく。

新型コロナ感染拡大の影響を踏まえて、ビジネスモデルや事業形態を変更した企業が5割超

まず、昨年からの新型コロナ感染拡大の影響を踏まえて、ビジネスモデルや事業形態の変更に取り組んだかどうかについて尋ねたところ、【図2-1-1】のとおり、「変更した」との回答（「大きく」～「少し」の合計）が53.3%と、5割を超えた。

昨年の調査（2020年7～8月に実施）における同様の設問では、「変更する必要がある」との回答が7割を超えていたが、実際に多くの企業が事業形態の見直しに取り組んだことがわかる。

回答数が10件以上あった業種について見ると、【図2-1-2】のとおり、「宿泊・飲食・給食サービス」では、ビジネスモデルや事業形態を「変更した」とする比率が8割超となり、「小売」「不動産」においても6割を上回っている。緊急事態宣言に伴う休業要請や外出自粛、在宅勤務導入によるオフィス利用の見直しなどが事業に大きく影響していることが如実に表れている。

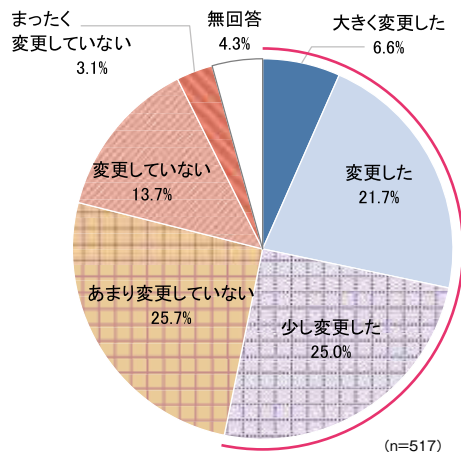
「柔軟な働き方や勤務形態の拡充」に取り組んだ企業が9割近くに達する

また、新型コロナ感染拡大が事業活動に及ぼした様々な影響への対応状況について尋ねたところ、【図2-1-3】のとおり、「柔軟な働き方や勤務形態の拡充」に取り組んだとの回答（「おおいに」～「ある程度」の合計）が9割近くに達した。「おおいに取り組んだ」とする比率も28.4%と、突出して高くなっている。

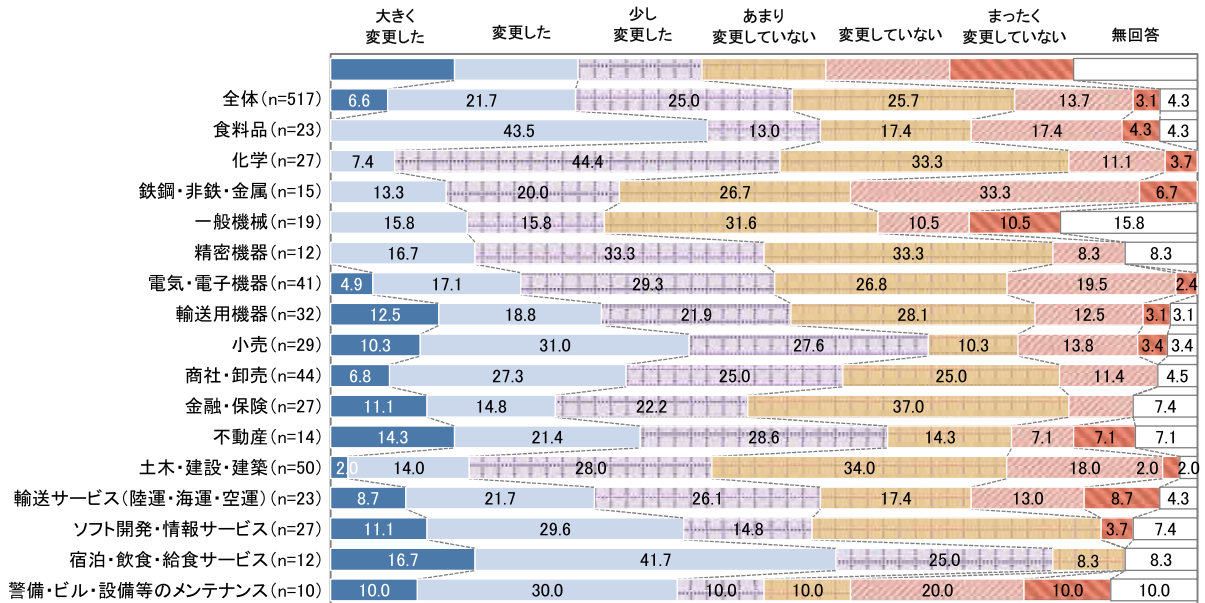
2番目に比率の高かった項目は、「社内情報システムの強化・拡充」で、8割以上の企業が取り組んだと回答。「社内文書の電子化の推進」も73.1%となっており、多くの企業において、リモートワーク導入に伴う情報化への対応が進められたようだ。

また、「営業手法の見直し」に取り組んだ企業も、7割以上にのぼっている。オンラインミーティングツールによる商談や、ウェブセミナー等を活用した商品・サービスの紹介など、様々な取り組みが広がっていることがうかがえる。

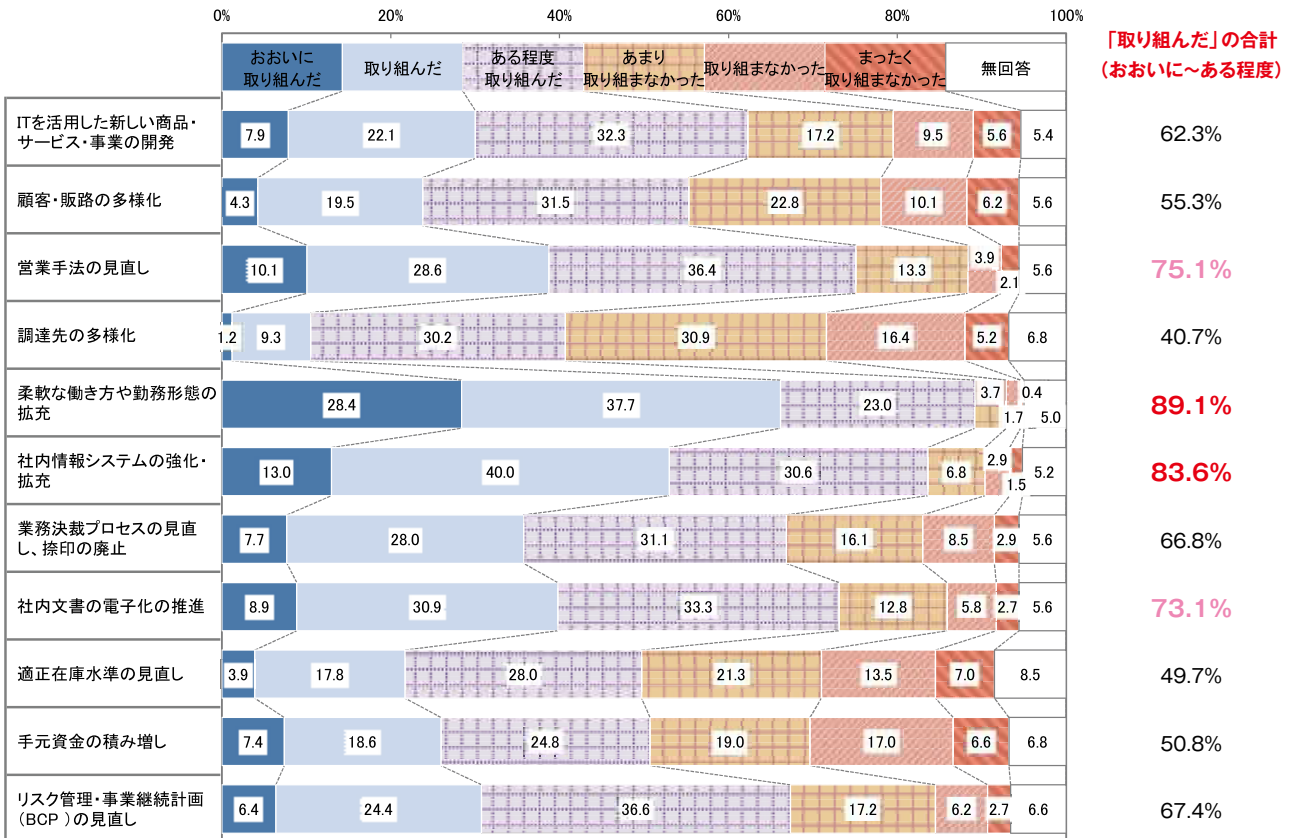
【図2-1-1】 新型コロナ感染拡大の影響を踏まえたビジネスモデルや事業形態の変更状況



【図2-1-2】新型コロナ感染拡大の影響を踏まえたビジネスモデルや事業形態の変更状況（回答企業数が10社以上の業種）



【図2-1-3】新型コロナ感染拡大の影響への対応



(n=517)

01 新型コロナウイルス感染拡大の事業への影響

社員・職場への影響 「ストレスを抱える社員が増えた」が 55.0%

さらに、新型コロナ感染拡大が社員や職場に及ぼした影響を尋ねたところ、【図2-1-4】のとおり、「ストレスを抱える社員が増えた」について、「当てはまる」との回答（「非常に」～「やや」の合計）が55.0%と、最も高くなっている。

また、「社員同士の意思疎通が難しくなった」とする比率が49.5%、「上司と部下の意思疎通が難しくなった」も42.2%となっている。さらに、「人材育成がしにくくなった」についても半数近くの企業が当てはまると回答している。

一方で、「社員が時間生産性を意識して仕事をするようになった」については、「当てはまる」とする比率が12.0%と低く、逆に「当てはまらない」（「まったく」～「あまり」の合計）との回答が5割を超えている。

コロナ禍に伴うリモートワークの広がりが、社員のストレスや職場コミュニケーション、人材育成等にマイナスの影響を及ぼしていることが浮き彫りとなった。

感染拡大収束後の在宅勤務 全体では「継続して実施」が4割

これに関して、感染拡大収束後における在宅勤務実施に関する考え方について尋ねたところ、【図2-1-5】のとおり、全体では、「継続して実施する」との回答が約4割となった。「縮小して実施する」との回答も約3割あり、合わせると7割超の企業が在宅勤務を継続する考えのようだ。

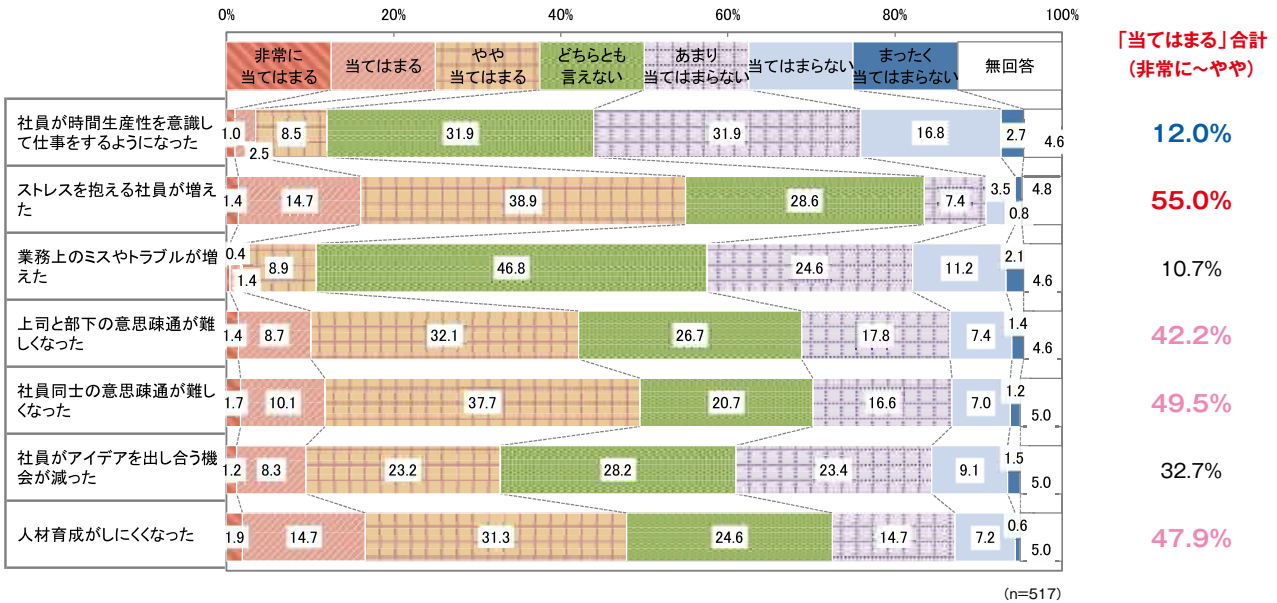
従業員規模別に比較すると、大企業では、「継続して実施する」が51.6%と5割を超えた一方、中小企業では、「中止する・実施しない」の比率が35.8%と高めになっている。

また、全体での回答結果を昨年（2020年7～8月実施）と比べると、「継続して実施する」が61.3%から39.8%へと大幅に減少し、「縮小して実施する」が20.7%から31.9%へ、「中止する・実施しない」が13.7%から21.3%へと増加していることが分かる。

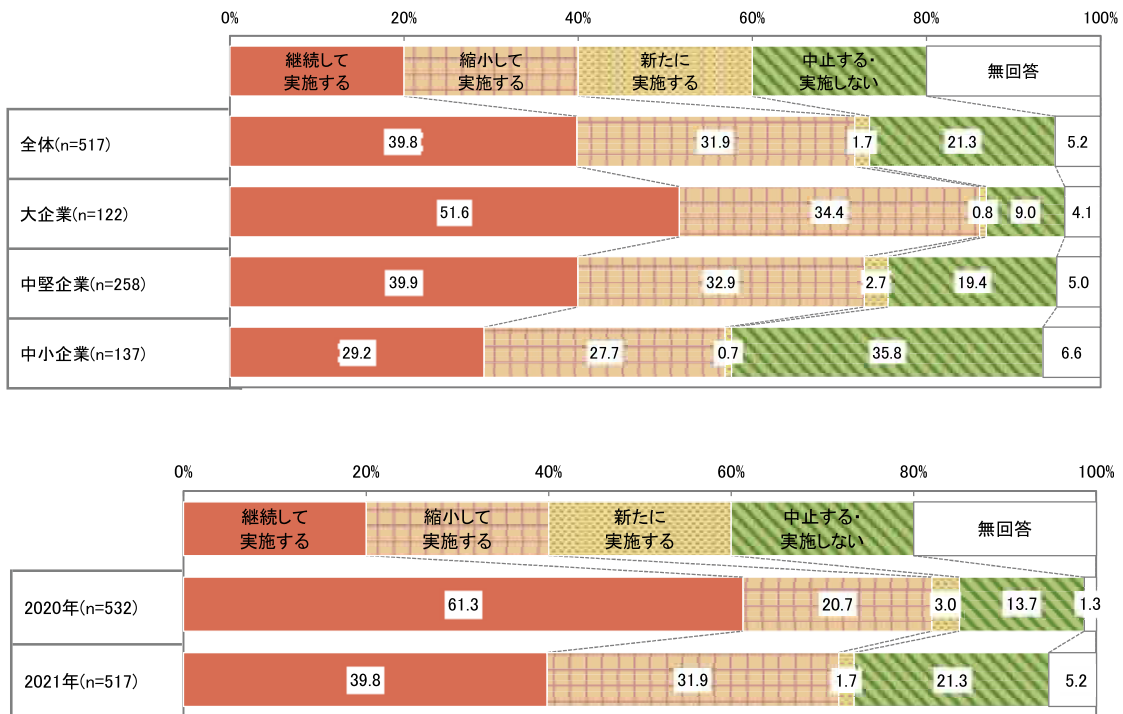
先述のとおり、新型コロナ感染拡大が、社員や職場にマイナス影響をもたらしていることが、今後の在宅勤務実施の考え方の変化に表れているものと考えられる。



【図2-1-4】新型コロナウイルス感染拡大による社員・職場への影響



【図2-1-5】新型コロナウイルス感染拡大収束後の在宅勤務実施に関する考え



02 DX (デジタルトランスフォーメーション) の取組状況と課題

前章で紹介したとおり、「現在」や「3年後」の課題として、「デジタル技術の活用・戦略的投資」の比率が高まっていた。2つ目のトピックスでは、DXの取組状況と課題についての調査結果を紹介する。

DXに取り組む企業が45.3%と昨年より大幅に増加 大企業では6割超に達する

まず、各社におけるDXへの取組状況について尋ねたところ、【図2-2-1】のとおり、「既に取り組みを始めている」企業が45.3%となり、昨年の28.9%より大幅に増加している。DXへの関心の高まりが、実際の取組みへとつながっていることがわかる。

今年の結果を従業員規模別に見ると、【図2-2-2】のとおり、取組みを始めている企業が、大企業では6割超と高めになっているほか、中堅企業でも45.0%にのぼっている。

中小企業では、取組みを始めている企業は3割弱に留まるものの、「検討を進めている」「これから検討する」の合計が55.4%となり、関心の高さがうかがえる。

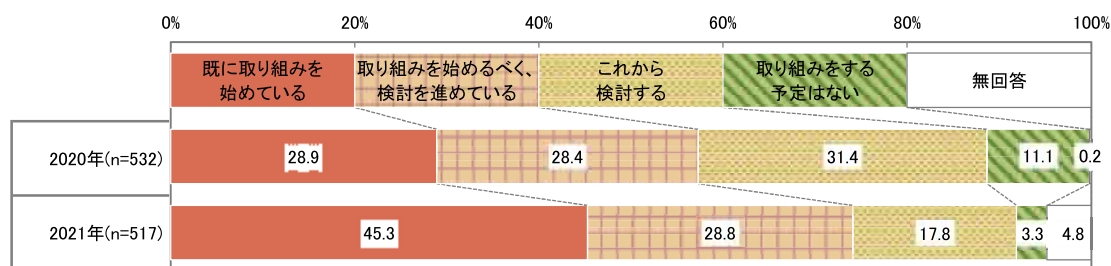
取組みの成果が出ている企業は6割 ただし、「ある程度の成果」が4割と多数

「既に取り組みを始めている」と回答した企業(234社)に対して、取組みの成果状況を尋ねたところ、【図2-2-3】のとおり、「成果が出ている」との回答(「おおいに」～「ある程度」の合計)が58.9%と、約6割となっている。

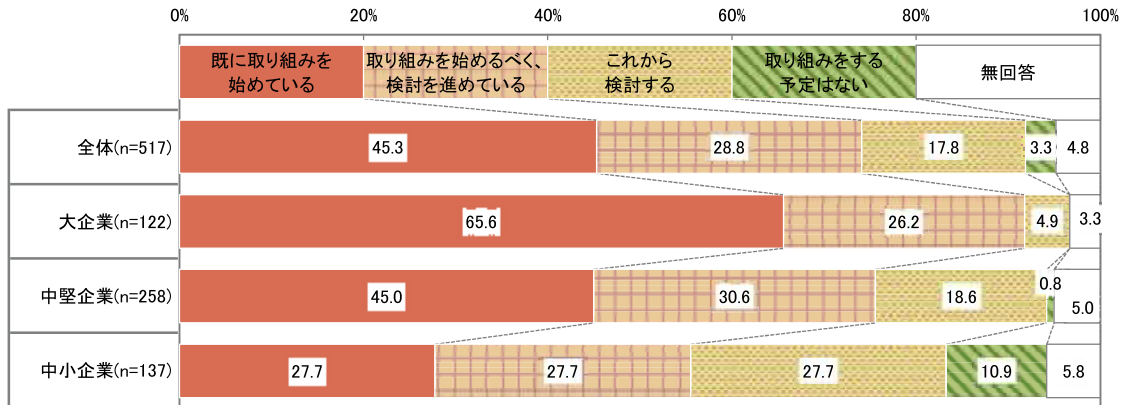
ただし、「ある程度の成果」が4割と多数になっており、従業員規模別に見ても、取組状況のような違いは見られない。

DXの取組みは着実に広がっているものの、まだ、多くの企業がDX推進の途上にあるということがうかがえる。

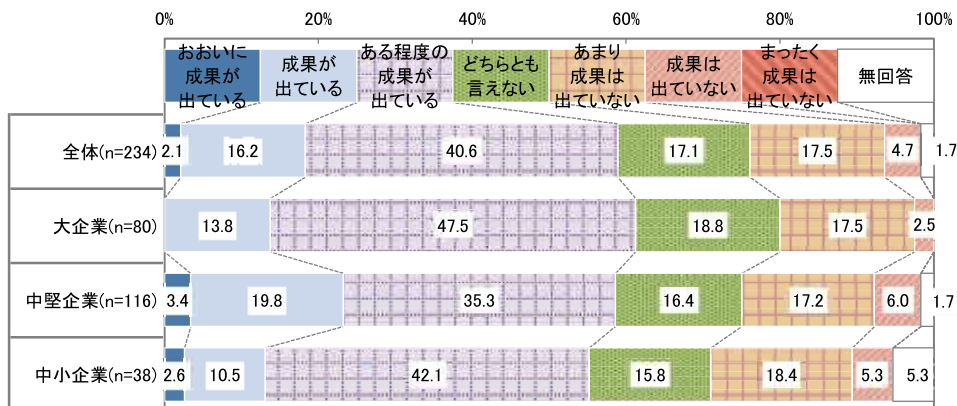
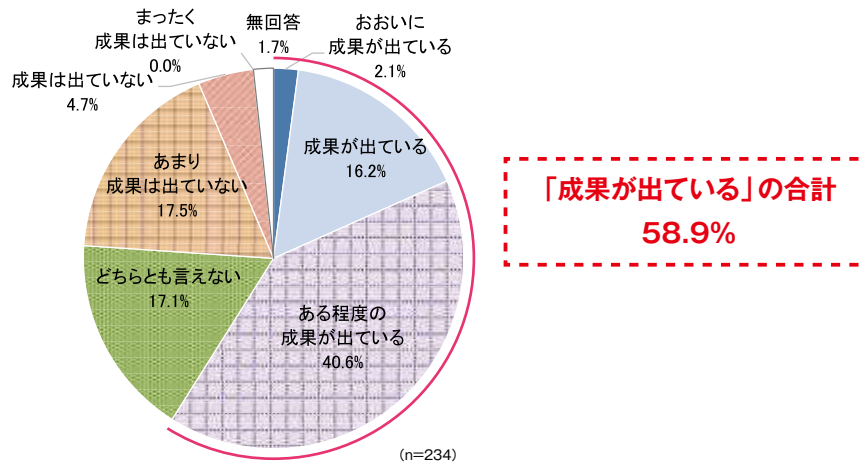
【図2-2-1】 DX への取組状況 (昨年との比較)



【図2-2-2】DX への取組状況（従業員規模別の比較）



【図2-2-3】DX の取り組みの成果に対する評価（全体ならびに従業員規模別）



02 DX (デジタルトランスフォーメーション) の取組状況と課題

DXで重視することは、「既存の商品・サービス・事業の付加価値向上」が91.4%と最多

次に、DXに「既に取り組みを始めている」と回答した企業(234社)に対して、DXの取り組みで重視していることを尋ねたところ、【図2-2-4】のとおり、「既存の商品・サービス・事業の付加価値向上」を「重視している」との回答(「非常に」～「やや」の合計)が91.4%と、最も比率が高くなった。

そのほか、「営業・マーケティングプロセスの効率化・高度化」が87.6%、「生産プロセスの効率化・高度化」が85.0%となるなど、個別の業務プロセスにおける取り組みが重視されていることがわかる。

また、「人材・組織マネジメントの効率化・高度化」も86.7%と高めになっている。このところ、HRテクノロジーやHRアナリティクスなど、人事領域におけるデジタル技術の活用が広がっているが、そうした動向が背景にあると考えられる。

一方で、「抜本的な事業構造の変革」は、74.4%と、やや低めになっている。業務プロセスの効率化・高度化も重要なことであるが、様々な社会課題や多様化する顧客ニーズに応じていくための事業変革も、本来のDXの目的として、期待されているところではないだろうか。

推進の課題として、「DX推進に関わる人材が不足」を挙げる企業が9割

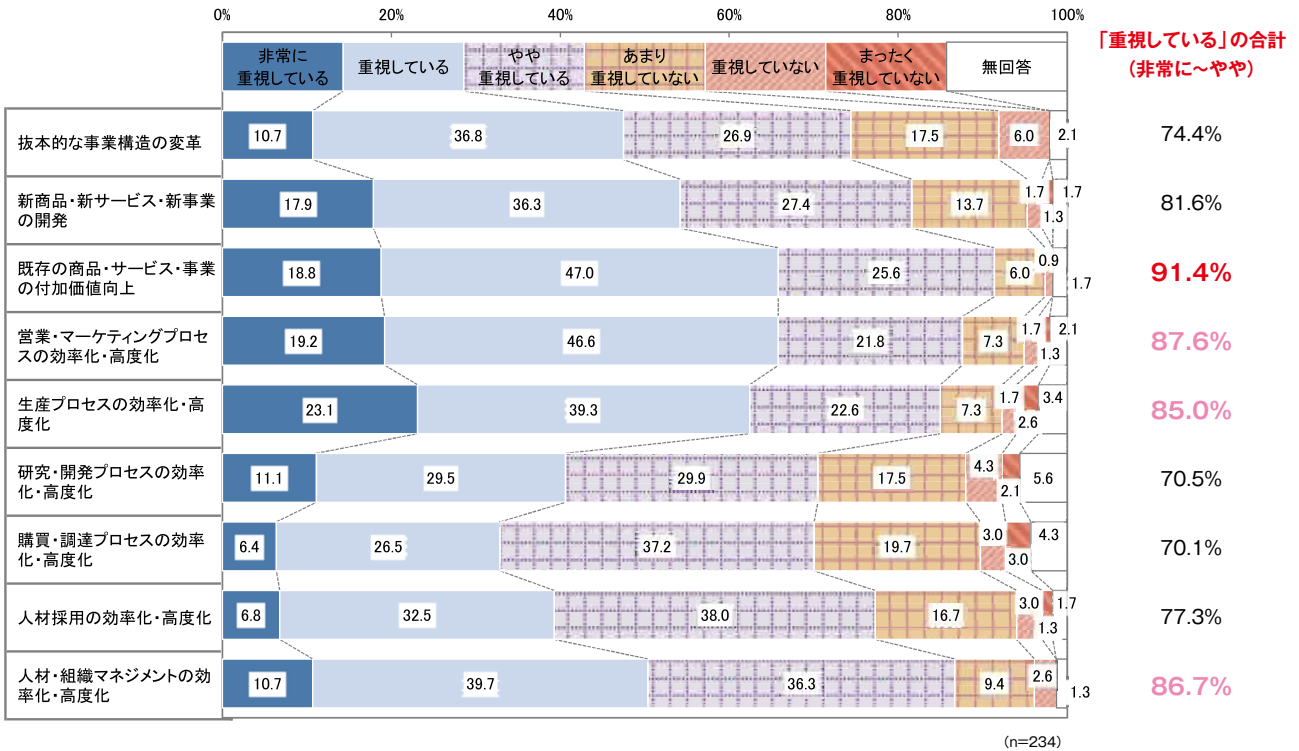
同様に、DX推進の課題を尋ねたところ、【図2-2-5】のとおり、「DX推進に関わる人材が不足している」を挙げる比率(「おおいに」～「やや」の合計)が88.5%と、約9割に達した。このところ、スキルの再習得を意味する「リスキル」への関心が高まっているが、こうしたDX人材育成の課題が背景にあると言える。

そのほか、「DXに対するビジョンや経営戦略、ロードマップが明確に描けていない」が66.2%、「具体的な事業への展開が進まない」が67.1%となり、「課題である」と答えた比率が多数を占めている。

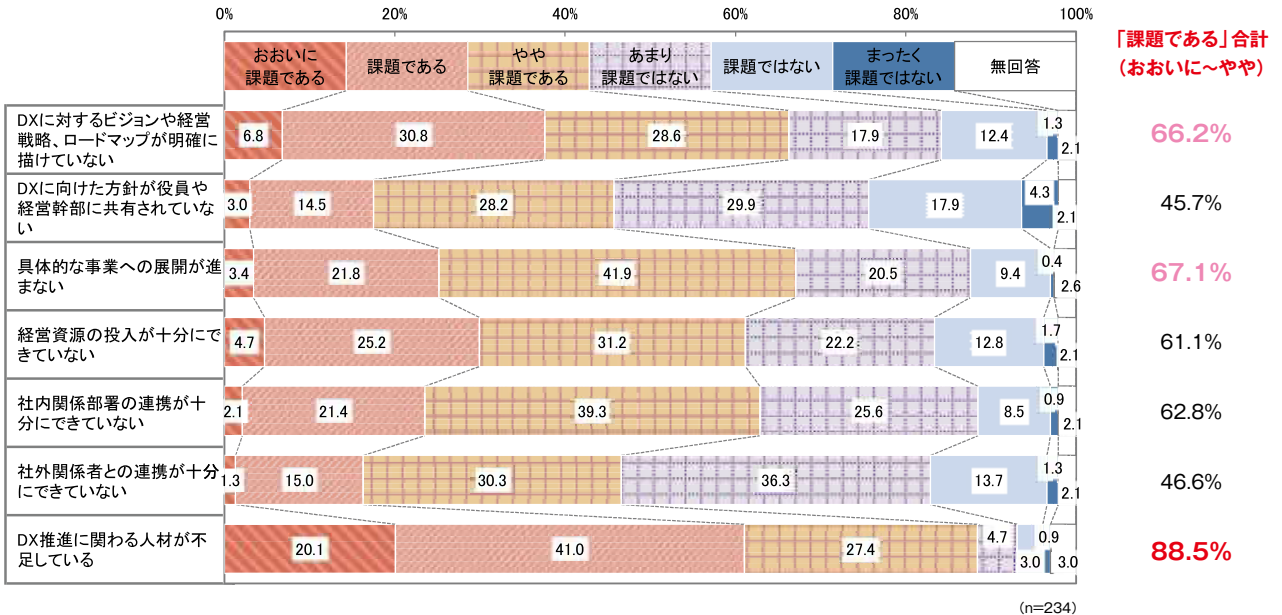
DX推進の大前提として、DXによって何を実現したいのか、顧客や社会に対してどのような価値を生み出していきたいのかという、DXに対するビジョンや経営戦略を描き、具体的な事業を構想することが一層重要となる。



【図2-2-4】DXの取り組みで重視していること



【図2-2-5】DX推進の課題



03 サイバーセキュリティへの対応状況と課題

近年、コンピュータウイルスによる被害や、サーバーへの不正アクセスなど、サイバーセキュリティにおけるリスクが増大している。今回の調査では、3つ目のトピックスとして、サイバーセキュリティへの対応状況と課題について調査した。

サイバーセキュリティのリスクが「脅威である」とする企業が9割にのぼる

まず、サイバーセキュリティのリスクへの認識を尋ねたところ、【図2-3-1】のとおり、全体では、「脅威である」との回答企業（「大きな」～「やや」の合計）が89.7%と、約9割にのぼっている。「大きな脅威である」と答えた企業は41.0%となっている。

従業員規模別に見ると、「脅威である」との回答は、大企業で95.9%となっているほか、中堅企業では89.5%、中小企業では84.7%と、いずれも8割を超えており、企業規模に関わらず、サイバーセキュリティのリスクが脅威となっていることが浮き彫りとなった。特に、大企業では「大きな脅威である」との回答が53.3%と半数超になっており、危機意識の高さがうかがえる。

企業の8割が、サイバーセキュリティのリスクに「対策を講じている」

次に、サイバーセキュリティのリスクへの対応状況について尋ねたところ、【図2-3-2】のとおり、企業の8割が「対策を講じている」と回答。「既に対策を講じており、更なる強化を進めている」企業は35.8%となっている。

従業員規模別に見ると、「対策を講じている」とする比率は、大企業で87.7%と9割近くに達しているほか、中堅企業では76.8%、中小企業では73.7%となっており、多くの企業でサイバーセキュリティのリスクへの対策が講じられてることがわかる。

特に、大企業では、「既に対策を講じており、更なる強化を進めている」との回答が49.2%となっており、サイバーセキュリティのリスクへの対策が急務となっていることがうかがえる。

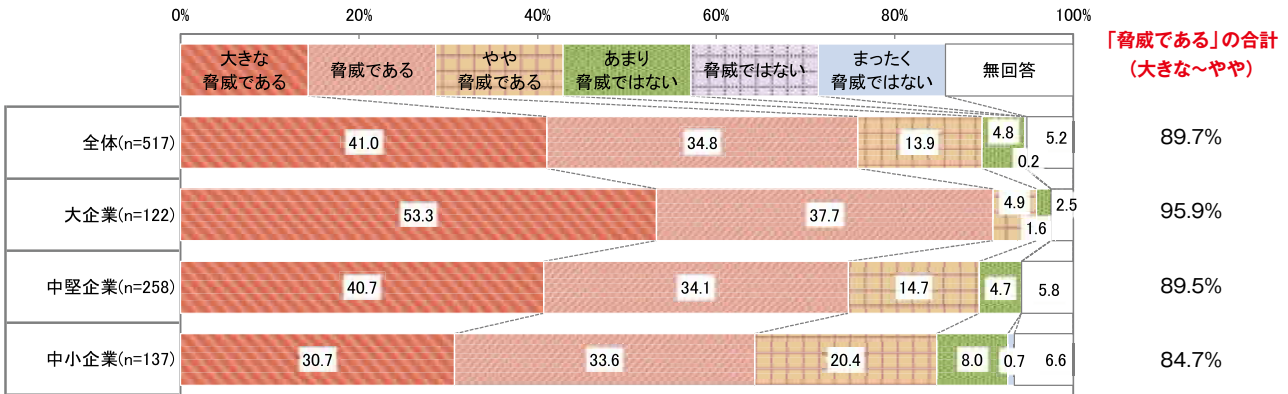
対策の課題は「サイバーセキュリティ対策に精通している人材の確保」が78.8%と第1位

最後に、サイバーセキュリティのリスクへの対策における課題を尋ねたところ、【図2-3-3】のとおり、「サイバーセキュリティ対策に精通している人材の確保」が課題であるとする比率（「おおいに」～「やや」の合計）が78.8%と、第1位となった。

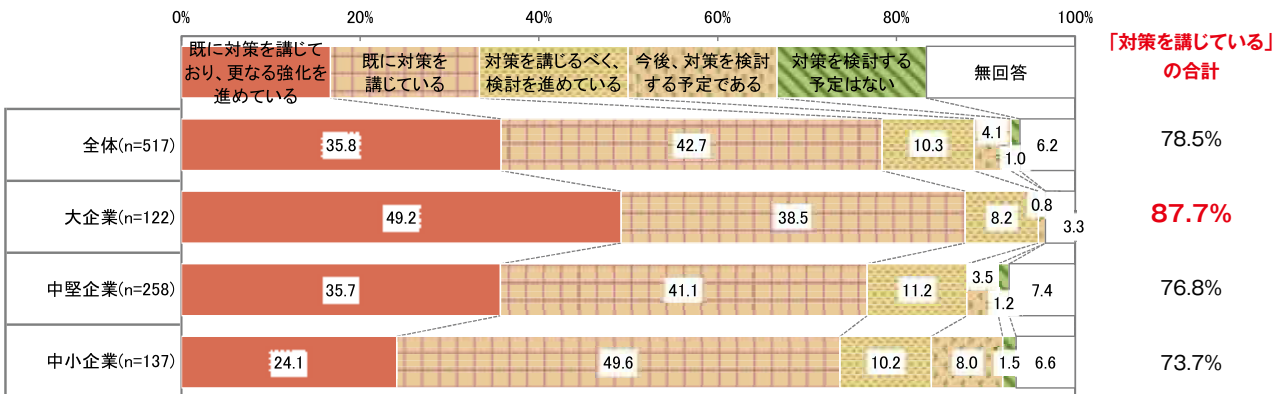
経済産業省が公表している「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」においても、サイバーセキュリティ人材の育成が重要項目の中に挙げられているが、依然として、その確保が大きな課題となっていることが浮き彫りとなった。

そのほか、第2位は「一般社員の理解・協力」の75.4%、第3位は「取引先を含めたサプライチェーン全体におけるリスクの特定」の73.5%となっている。サイバーセキュリティのリスクへの対処において、社内外の関係者の理解・協力が不可欠であるということがわかる。

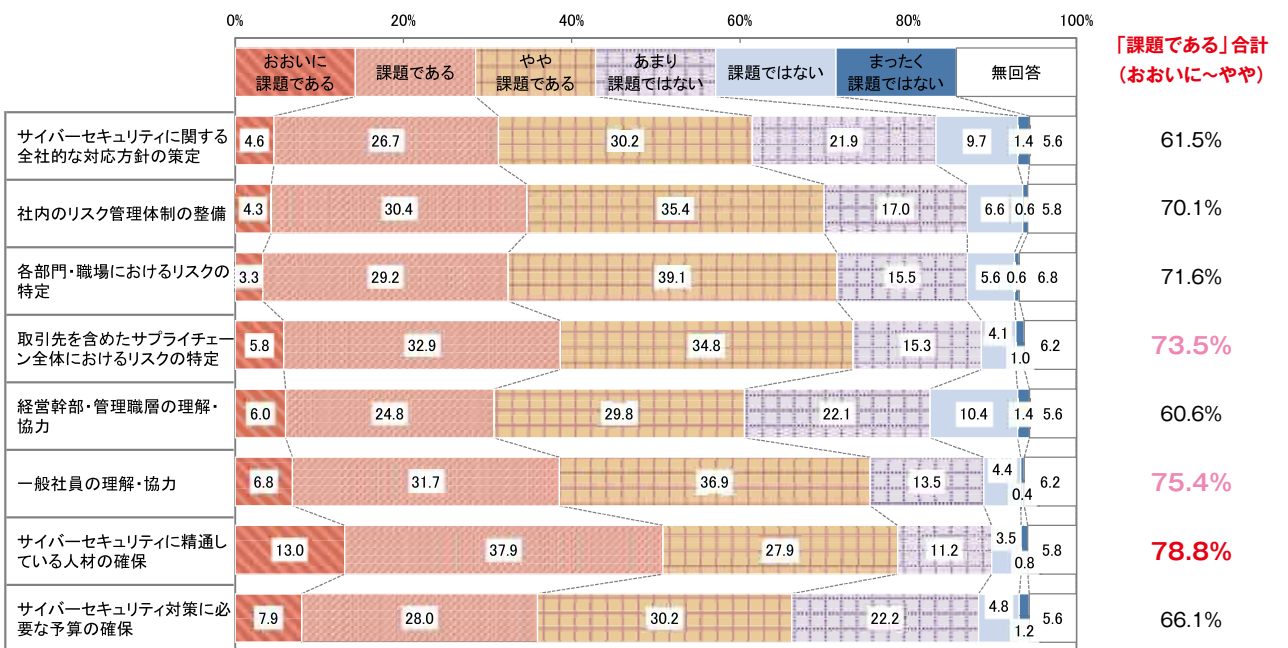
【図2-3-1】サイバーセキュリティについてのリスクへの認識（従業員規模別の比較）



【図2-3-2】サイバーセキュリティのリスクへの対応状況（従業員規模別の比較）



【図2-3-3】サイバーセキュリティのリスクへの対策の課題



(n=517)

04 SDGsへの取組状況と課題

04 SDGsへの取組状況と課題

2030年のゴールに向けて、ますます関心が高まっているSDGs(持続可能な開発目標)。国連では、2020年以降を「行動の10年」として、さらなる取り組みの拡大を呼び掛けている。

今回の調査では、4つ目のトピックスとして、昨年が続いて、SDGsへの取組状況と課題を取り上げた。

SDGsを「知っている」経営者が9割を超える

まず、昨年と同様に、SDGsに対する認知状況について尋ねたところ、【図2-4-1】のとおり、「知っている」との回答が昨年よりも9.6ポイント増加して80.1%となり、「ある程度、知っている」の12.8%を合わせると、SDGsを知っている企業経営者が92.9%と、初めて9割を超えるという結果になった。

従業員規模別にみると、【図2-4-2】のとおり、大企業では、「知っている」「ある程度、知っている」の合計が97.5%となったほか、中堅企業で93.8%、中小企業でも86.8%となっている。

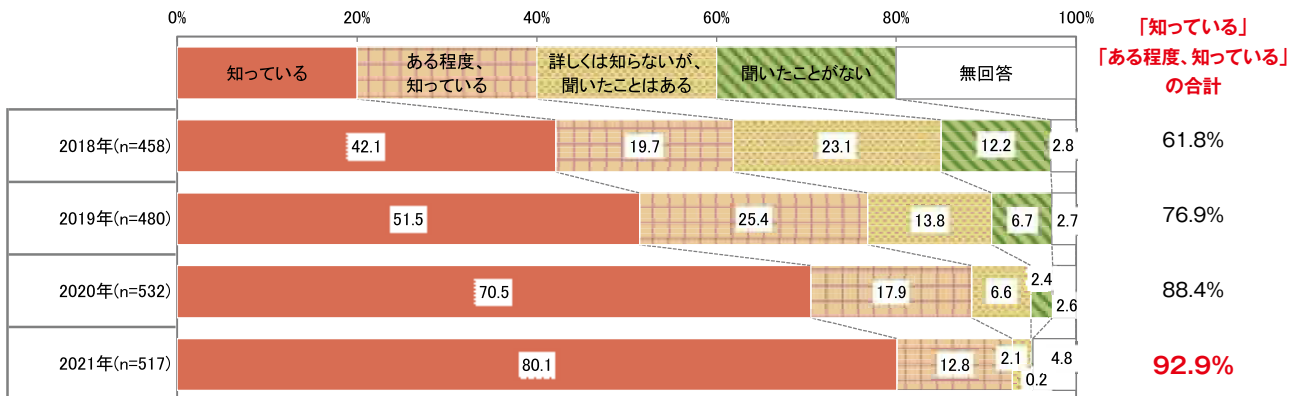
特に、中小企業については、昨年よりも10.3ポイントの大幅増となっており、SDGsに対する経営者の認知が一層、広がっていることがわかる。

SDGsに取り組む企業が昨年より10ポイント以上増加 特に中堅・中小企業で高い伸びを示す

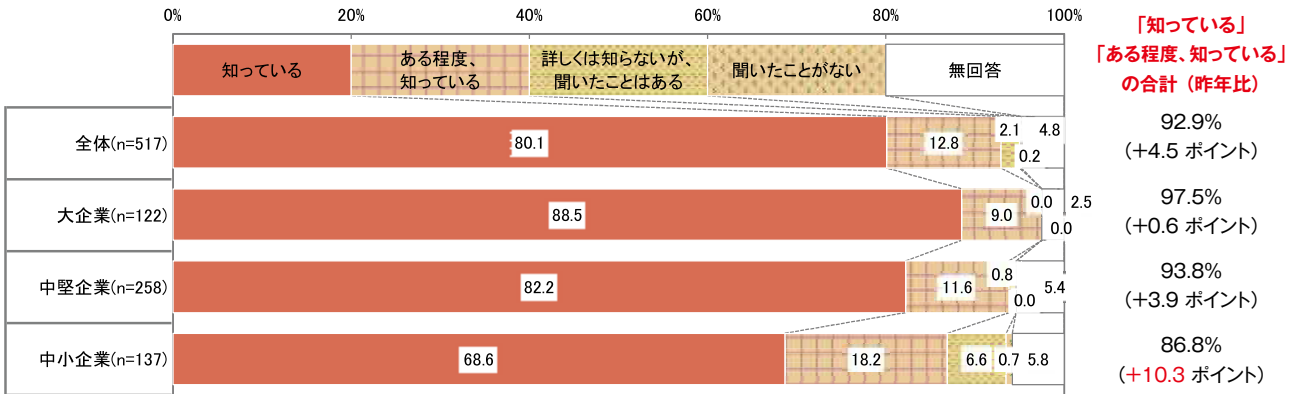
次に、SDGsに関わる活動の取り組み状況について尋ねたところ、【図2-4-3】のとおり、全体では、「具体的な目標を設定して取り組んでいる」企業が30.4%(昨年比+5.2ポイント)、「具体的な目標の設定はしていないが、SDGsに沿った活動を行っている」が44.1%(昨年比+7.6ポイント)となり、SDGsに取り組む企業が昨年より10ポイント以上(+12.8ポイント)増加し、7割を超える(74.5%)という結果になっている。

従業員規模別にみると、【図2-4-4】のとおり、大企業では、SDGsに関わる取り組みをしている企業の合計が90.9%と9割を超えている。また、中堅企業では、昨年より17.4ポイント増加して76.8%、中小企業では、16.1ポイント増加して55.4%となっており、とりわけ、中堅・中小企業においてSDGsに関わる取り組みをしている比率が大きく増加していることがわかる。

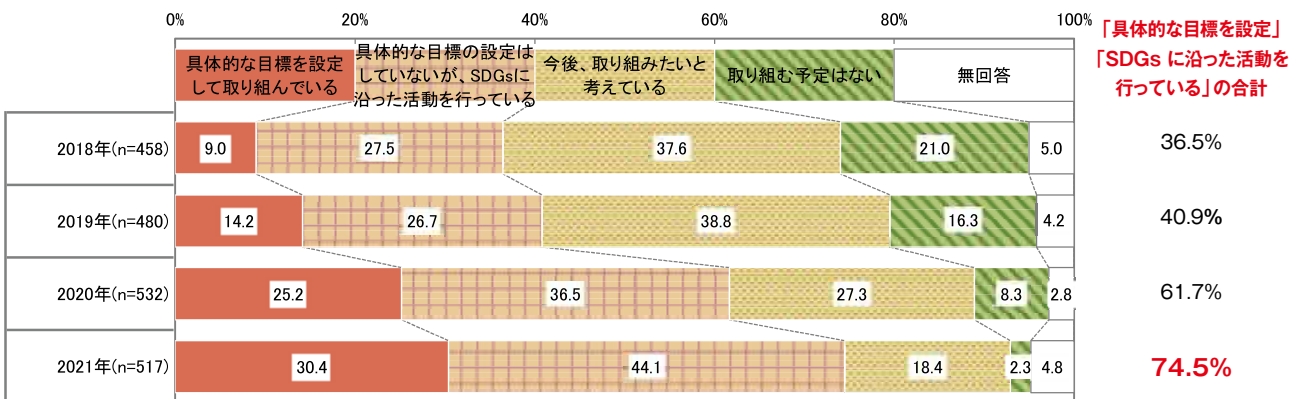
【図2-4-1】 SDGs に対する認知状況 (全体・経年比較)



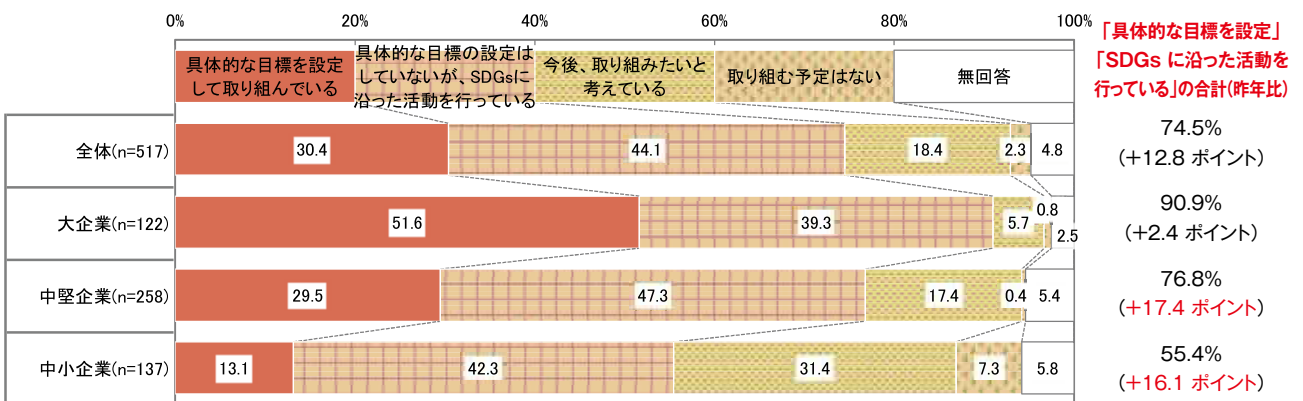
【図2-4-2】SDGs に対する認知状況（従業員規模別）



【図2-4-3】SDGs に関わる活動の取り組み状況（全体・経年比較）



【図2-4-4】SDGs に関わる活動の取り組み状況（従業員規模別）



04 SDGsへの取組状況と課題

SDGsに取り組む目的:「企業の社会的責任を果たすこと」が約9割

さらに、SDGsに関わる活動に取り組んでいると回答した企業(385社・全体の74.5%)に対して、SDGsに関わる取り組みの目的として重視していることを尋ねたところ、【図2-4-5】のとおり、「企業の社会的責任を果たすこと」について、「非常に重視している」「重視している」の合計が87.3%と約9割に達し、最も重視度が高い項目として挙げられた。

その他、「中長期的な企業価値を向上させること」(81.8%)、「企業ブランドを向上させること」(68.3%)、「社員のモチベーションや帰属意識を高めること」(64.4%)についても、「非常に重視している」「重視している」を合わせた比率が高くなっている。

また、昨年に比べ、「株主や投資家からの要請に応えること」の比率が+5.4ポイント、「中長期的な企業価値を向上させること」が+5.0ポイントと、重視度が高まっているのも特徴的である。昨今、ESG経営への関心が集まるなか、SDGsの取り組みを中長期的な企業価値の向上に結び付けたいという意向が強まっていることがうかがえる。

SDGs推進の課題:「具体的な目標・KPIの設定」と「社員の認知度の向上」が同率で第1位

同様に、SDGsに関わる取り組みを進めていくうえでの課題を尋ねたところ、【図2-4-6】のとおり、「取り組みについての具体的な目標・KPIの設定」と「自社の取り組みに対する社員の認知度向上」について、「課題である」との回答(「おおいに」~「やや」の合計)が84.6%となり、同率で第1位に挙げられた。

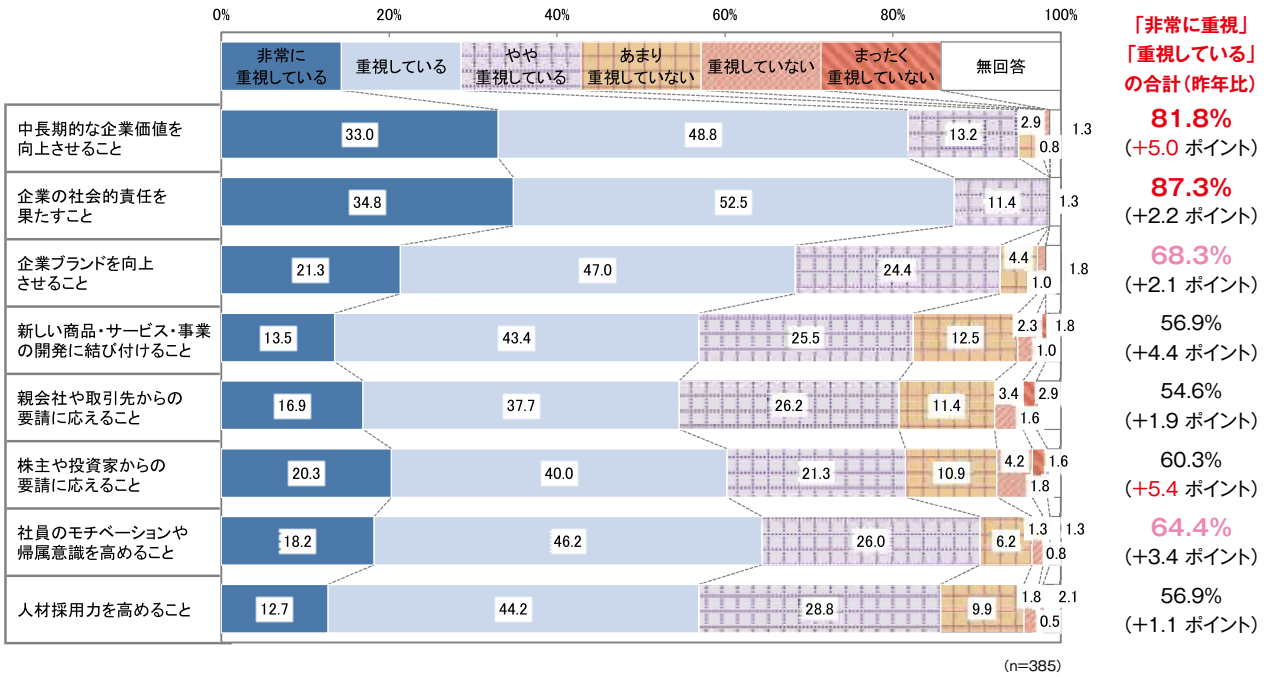
「社内推進体制の構築」「戦略との統合やマネジメントシステムへの実装」についても、課題であるとする比率が8割を超え、上位の課題となっている。

また、昨年に比べると、「ステークホルダーに対する情報開示の内容や方法」が課題であるとする比率が約10ポイント増加している。「既存の事業活動との結び付け」「戦略との統合やマネジメントシステムへの実装」についても、昨年からの増加幅が大きくなっている。

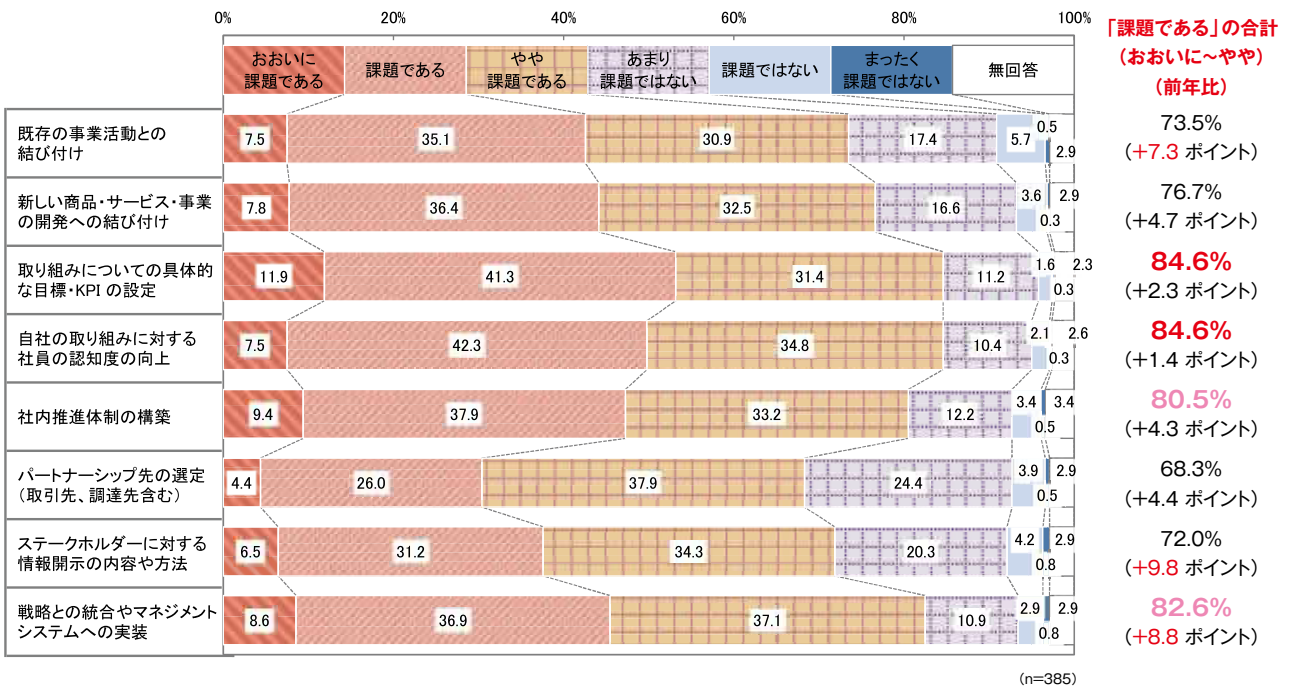
SDGsに関わる取り組みが具体的に進むなか、その推進に向けた課題が多様化していることがわかる。



【図2-4-5】SDGs に関わる取り組みの目的として重視していること



【図2-4-6】SDGs に関わる取り組みを進めていくうえでの課題



05 コーポレートガバナンスの取組状況

ESG経営への関心の高まりとともに、一層、重要性が高まっているコーポレートガバナンスへの取り組み。2021年6月にはガバナンスコードが改訂され、求められる項目もさらに広がっている。

今回の調査では、5つ目のトピックスとして、こうしたコーポレートガバナンスに関連する項目を取り上げた。

ステークホルダー資本主義の考え方「広がっていく」が8割近く

2019年8月に米国の経営者団体であるビジネス・ラウンドテーブルが、株主第一主義を見直し、多様なステークホルダーの利益を尊重した経営に取り組むという声明を発表し、2020年1月のダボス会議でも議論がなされるなど、このところ、ステークホルダー資本主義への関心が高まっている。

今回の調査では、こうした考え方が、日本の産業界でも、今後、広がるかどうかを尋ねた。結果、【図2-5-1】のとおり、全体では、「広がっていく」が47.4%、「ある程度、広がっていく」が29.4%となり、合わせると、「広がっていく」との回答が8割近くに達した。「既に一般的に広がっている」も13.2%あった。

従業員規模別にみると、「広がっていく」「ある程度、広がっていく」の合計が、大企業では72.9%、中堅企業では79.1%、中小企業では75.9%となっており、規模に関わらず、「広がっていく」との回答が7割を超えている。特に、大企業では、「既に一般的に広がっている」との回答が21.3%と高めになっており、多様なステークホルダーを尊重する意識が広がっていることがうかがえる。

日本においては、もともと、「三方よし」の考え方があるという指摘がされるが、こうしたことが、今回の調査結果の背景にもあると考えられる。

コーポレートガバナンスコードへの対応による中長期的な企業価値向上への効果は「ある程度機能」

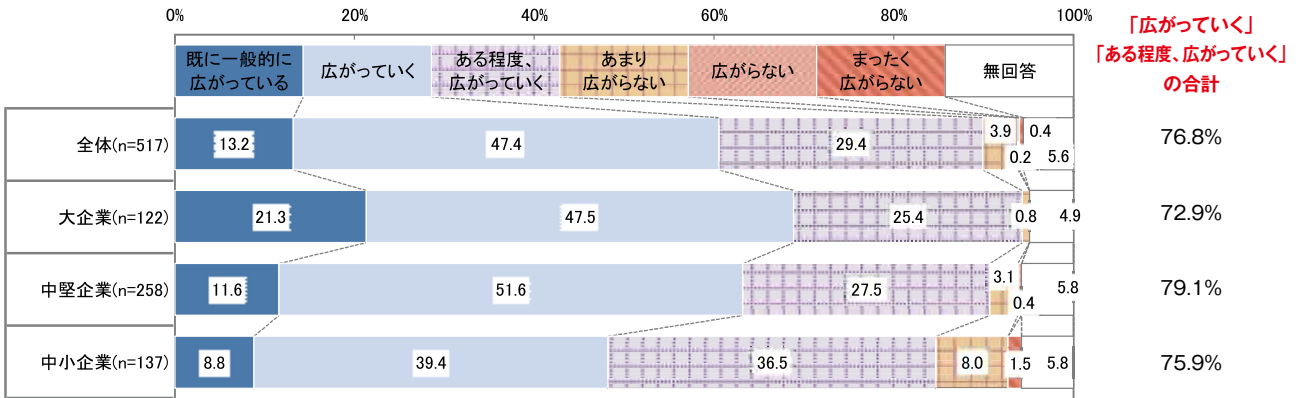
また、本調査の回答企業のうち、上場企業(261社・全体の50.5%)に対して、コーポレートガバナンスコードへの対応が、中長期的な企業価値の向上の観点から効果的に機能しているかを尋ねた。結果、【図2-5-2】のとおり、「様々なステークホルダーとの協働に関する行動準則の策定・実践」、「社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題への対応」については、「機能している」との回答(「十分に」~「ある程度」の合計)が7割超となった。

一方で、「人的資本への投資等についての情報開示」、「各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したスキル・マトリックスの開示」については、いずれも5割未満という結果となっている。

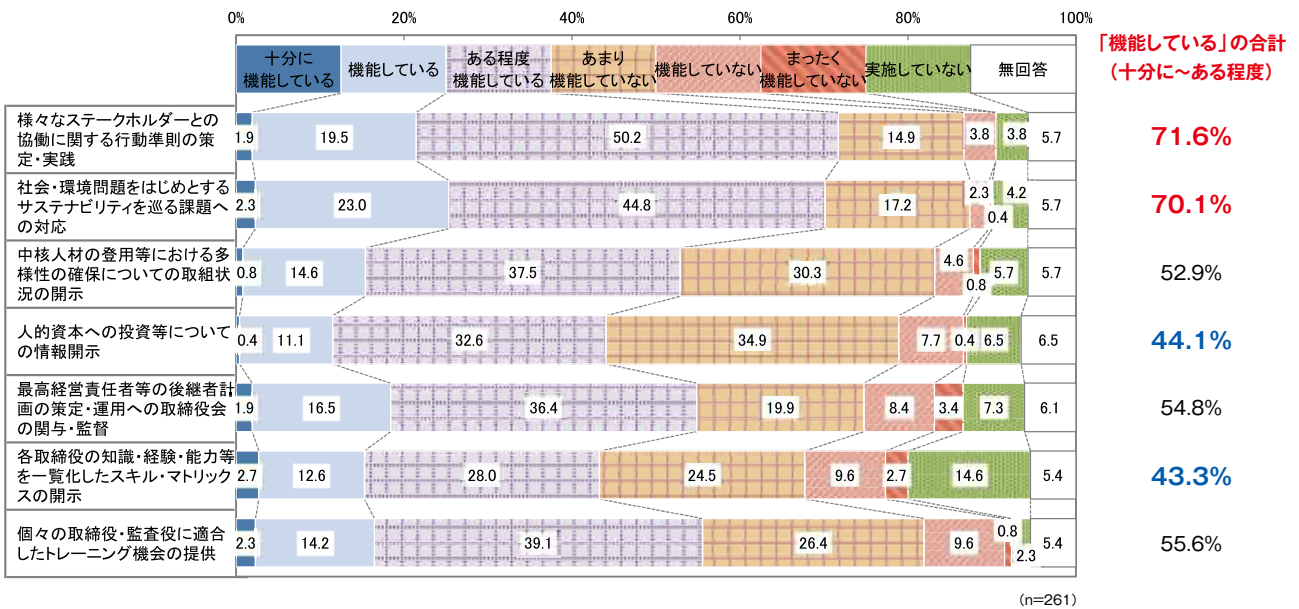
全般的に、「ある程度機能している」の比率が高くなっていることから、コーポレートガバナンスコードの本来の目的である企業価値向上に結び付けていくうえでは、まだまだ課題があることがうかがえる。



【図2-5-1】多様なステークホルダーの利益を尊重する経営の考え方に対する評価（従業員規模別）



【図2-5-2】コーポレートガバナンスコードへの対応がもたらす中長期的な企業価値向上への効果



06 研修・人材育成において重視しているテーマ

06 研修・人材育成において重視しているテーマ

今回の調査における経営全般の課題として、「人材の強化」の比率が上昇していることが確認できている。その実行策の一つとして、やはり、研修や人材育成の取り組みが不可欠となるだろう。

最後に、6つ目のトピックスとして、研修・人材育成において重視しているテーマについての調査結果をご紹介します。

新入社員から部課長層までの階層別研修が上位に「ハラスメント研修」の重視度も8割超

調査では、18の研修・人材育成テーマを挙げて、それぞれについての重視度を尋ねた。結果、【図2-6-1】のとおりに、重視しているとの比率（「非常に」～「やや」の合計）が高い順に、「中堅社員の業務遂行能力の向上」（87.8%）、「新入・若手社員の業務遂行能力の向上」（86.3%）、「課長層のマネジメント力の向上」（85.9%）となっており、いわゆる階層別研修の重視度が高いことがわかる。「部長層のマネジメント力の向上」の比率も8割を超えている。

また、「ハラスメント研修」が80.2%と高めになっている。2020年6月施行された法改正によって義務化されたことが、如実に表

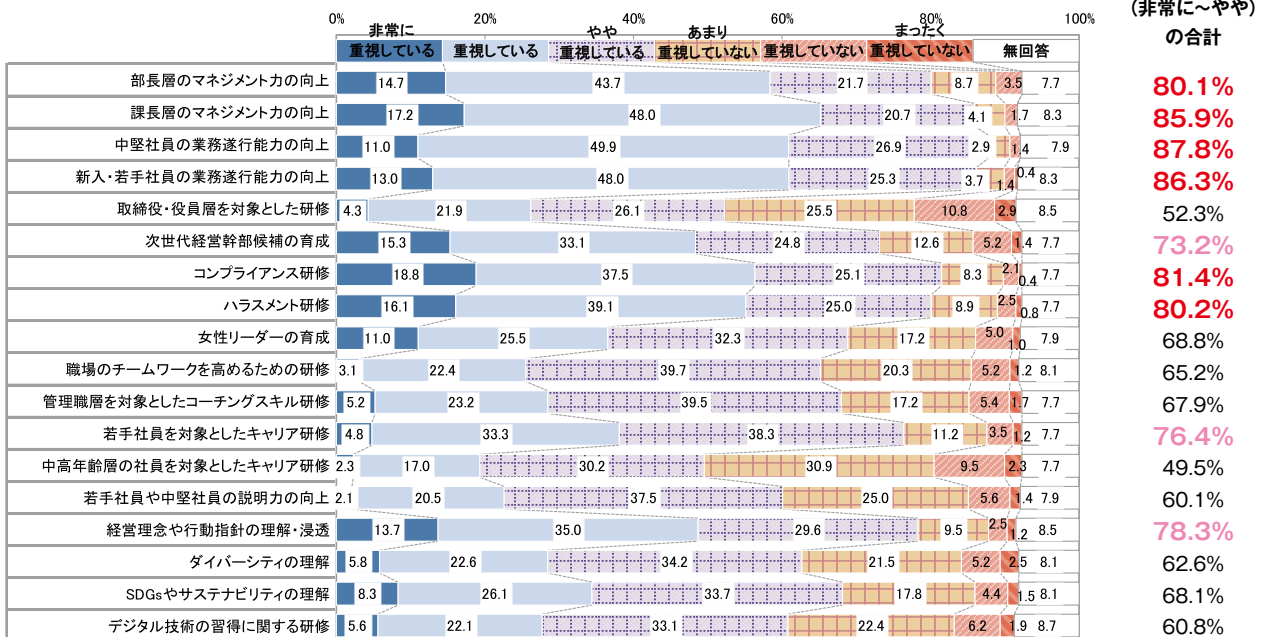
れている。「コンプライアンス研修」も81.4%と比率が高く、法令順守に関わる研修も重視されている。

その他、「次世代経営幹部候補の育成」の比率が73.2%となっているが、組織・人事領域の課題において「次世代経営層の発掘・育成」の重要度が高まっていることとも連動していると言える。

「若手社員を対象としたキャリア研修」が76.4%と、「中高年齢層を対象としたキャリア研修」の49.5%よりも比率が高くなっていることにも注目したい。人生100年時代において、社員一人ひとりのキャリア自律が一層重要になるなか、早い段階からのキャリア意識の醸成が重視されているようだ。

さらに、「経営理念や行動指針の理解・浸透」も78.3%と比率が高くなっている。自社の存在意義（パーパス）を問い直す動きが広がっていることが背景にあるものと考えられる。

【図2-6-1】 研修・人材育成テーマの重視度



(n=517)

大企業において重視度が高めになっているテーマは「女性リーダーの育成」「ダイバーシティの理解」

次に、重視する研修・人材育成のテーマを従業員規模別に比較する。ここでは、「非常に重視している」を6点、「まったく重視していない」を1点として、企業群ごとに平均点を算出した。

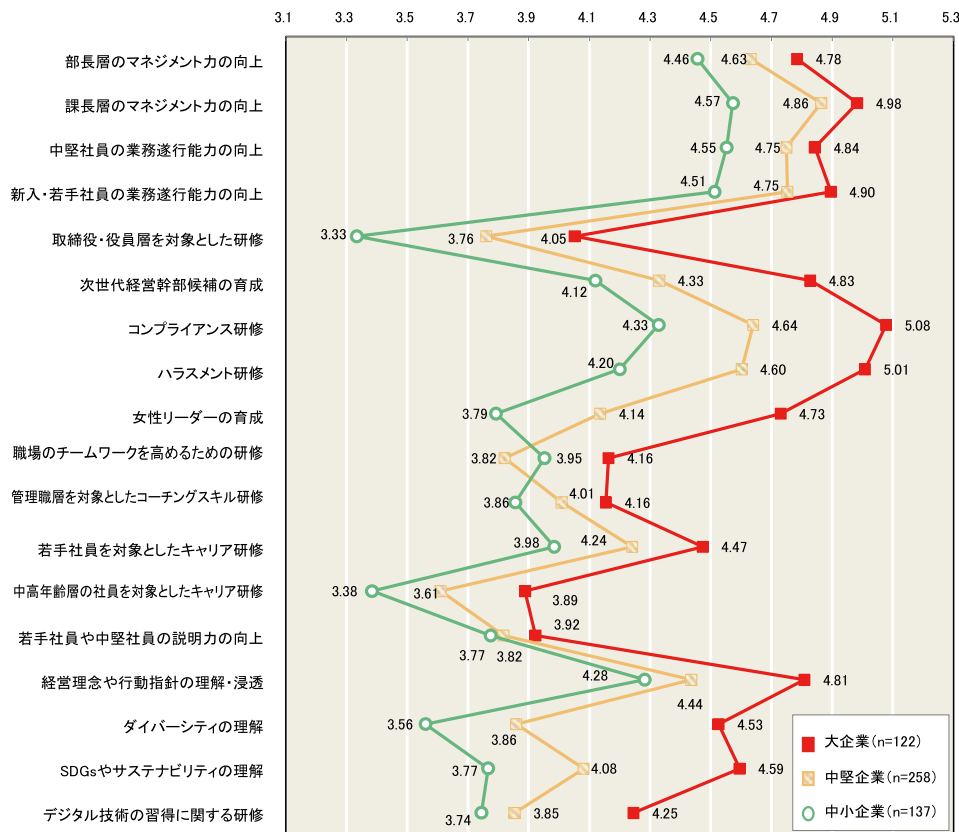
結果、【図2-6-2】のとおり、全般的に大企業の方が、重視度が高くなっている傾向にあるものの、全体でも重視度が高かった新入・若手社員の業務遂行能力の向上

については、大企業だけではなく、中堅・中小企業でも、重視する比率が高くなっていることがわかる。

大企業と中小企業の重視度の差異に着目すると、「女性リーダーの育成」「ダイバーシティの理解」について、乖離が大きくなっている。女性活躍を含めたダイバーシティの促進が、大企業において課題となっていることがうかがえる。

そのほか、「ハラスメント研修」「コンプライアンス研修」「次世代経営幹部候補の育成」「SDGsやサステナビリティの理解」についても大企業における重視度が高めになっていることも特徴的である。

【図2-6-2】 研修・人材育成テーマの重視度（従業員規模別）



分析 1

T
o
p
i
c
s

特集

分析 2

特集

これからの時代の 人材戦略



01

調査の仮説と分析方法

企業は人なり。資源の乏しい我が国においては、人材こそが企業競争力の源であるとして、これまで、人を基軸とした経営を重視し、発展を遂げてきた。しかし、グローバル化による競争環境の激化に加え、デジタル技術の進展によって、既存事業の変革が迫られるなか、日本経済は長い停滞から脱することができずにいる。人材が重要であるとされながらも、日本企業の人的資本投資は低水準にあると指摘されており、新たな成長の実現に向けて、多様な人材が活躍できている状態にあるとは言えない。

一方で、この調査においても、「人材の強化」は常に上位の課題として挙げられるものの、景気の動向に伴って、重視度は増減を繰り返してきた。経営環境が激変するなかにあって、企業が変化に適応し、成長を取り戻すためにも、あらためて、経営戦略の中核として、人材戦略をどう再構築していくかを問い直す必要があるのではないか。

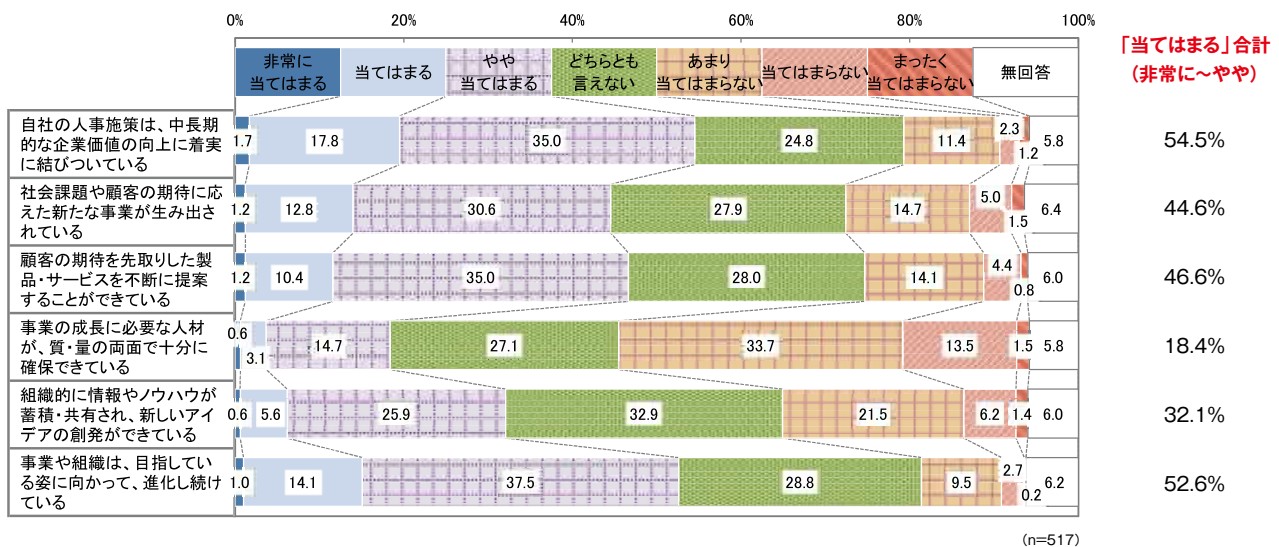
こうした問題意識から、今回の調査では、「これからの時代の人材戦略」を特集テーマに取り上げ、企業価値の向上や組織・個人の成長を実現するための人材戦略の在り方を探ることにした。

調査にあたっては、まず、各社における人材戦略の成果状況について、6つの設問を設定した。設問の内容は、【図3-1】に記載のとおりである。単に人材が揃い、組織体制が整っているかだけでなく、人材戦略の本来のゴールであるビジネスにおける成果が生み出されているかどうかを尋ねている。

成果状況の回答結果をみると、「自社の人事施策は、中長期的な企業価値の向上に着実に結びついている」と「事業や組織は、目指している姿に向かって、進化し続けている」については、「当てはまる」の比率（「非常に」～「やや」の合計）が、5割を上回っている。「社会課題や顧客の期待に応えた新たな事業が生み出されている」と「顧客の期待を先取りした製品・サービスを不断に提案することができている」については、5割を下回った。「組織的に情報やノウハウが蓄積・共有され、新しいアイデアの創発ができてい」については3割程度となっている。

そして、「事業の成長に必要な人材が、質・量の両面で十分に確保できている」については、2割を下回っている。これについては、少子高齢化による人手不足が影響しているとも思われるが、人材戦略の成果としては、もの足りなさも感じられる。

【図3-1】 人材戦略の成果状況



全体として見ると、「やや当てはまる」「どちらとも言えない」「あまり当てはまらない」の比率が高めになっているが、一方で、「非常に当てはまる」「当てはまる」と答えた企業も一定数、存在している。

そこで、今回の調査では、【図3-1】で示した設問について、「非常に当てはまる」=7点、「当てはまる」=6点、「やや当てはまる」=5点、「どちらとも言えない」=4点、「あまり当てはまらない」=3点、「当てはまらない」=2点、「まったく当てはまらない」=1点として、各回答企業の6つの設問の合計点を算出。その結果に基づいて、6つの設問全てに回答のあった423社を、以下のとおり、人材戦略の成果状況における高位群、中位群、低位群の3つのグループに区分した。

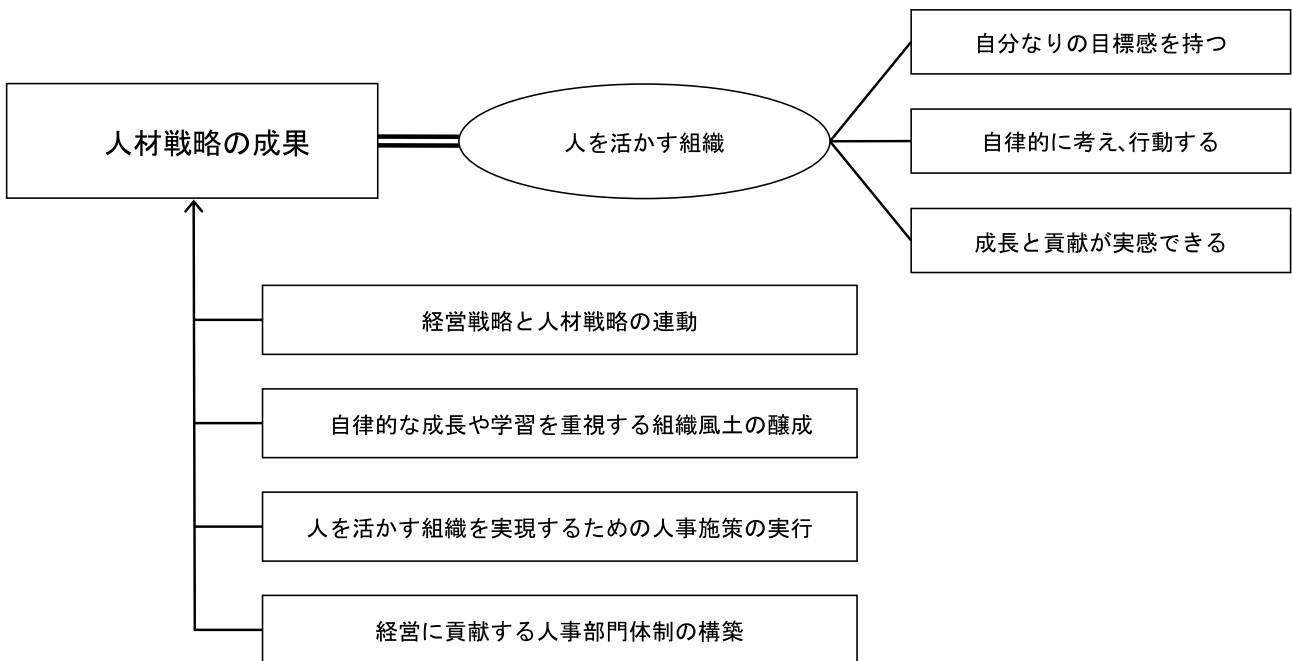
高位群 (42~32点)	43社(10.2%)
中位群 (31~19点)	337社(79.7%)
低位群 (18~ 6点)	43社(10.2%)

そのうえで、人材戦略の成果を高めるための要件として、①経営戦略と人材戦略の連動、②自律的な成長や学習を重視する組織風土の醸成、③人を活かす組織を実現するための人事施策の実行、④経営に貢献する人事部門体制の構築 の4要素を設定し、それぞれの要素について、高位群と低位群の傾向の違いを分析することによって、人材戦略の成果を高めるためのヒントを探った。また、人材戦略の成果状況を補完的に確かめるため、日本能率協会が提唱しているKAICA経営モデル(*)における「個人の成長」の要素、すなわち、社員一人ひとりが、「①自分なりの目標感をもつ」、「②自律的に考え、行動する」、「③成長と貢献が実感できる」の測定指標との相関についても分析した。

そして、さらに、今回の調査の仮説について、共分散構造分析を行うことによって、人材戦略の成果を生み出すための、あるべき姿を検証した。次項以降、それらの分析結果をご覧いただく。

*KAICA経営モデルについては下記ウェブサイトをご参照
<https://kaikaproject.net/>

■人材戦略の成果を高める要素についての調査の仮説



02 人材戦略を企業価値向上や組織・個人の成長につなげている企業の特長

02 人材戦略を企業価値向上や組織・個人の成長につなげている企業の特長

ここからは、前項に示した分析方法のとおり、人材戦略の成果状況における高位群と低位群との比較を通じて、その実現に向けたカギを探っていく。その前に、まず、人材戦略の成果状況の高い企業が、個を活かす組織となっているかどうかを確認したい。

ここでは、日本能率協会が提唱しているKAIKA経営モデルにおける「個人の成長」の要素、すなわち、社員一人ひとりが、「①自分なりの目標感をもつ」、「②自律的に考え、行動する」、「③成長と貢献が実感できる」についての測定指標（【図3-2】に示している設問群）との関係について分析を行った。

人材戦略の成果が出ている企業の社員は、キャリア意識や社会感度が高く、自発的に行動している

結果は、【図3-2】の折れ線グラフのとおりである。当然ながら、全ての項目について、人材戦略の成果状況における高位群の方が当てはまる比率が高くなっているが、特に、高位群と低位群の差異が大きかった項目に着目すると、特長が浮かび上がる。

1つ目のポイントとして、「自分が何を大切に仕事をし、どんなことに働きがいを感じるのかを理解している」「自分のキャリアについて、『将来こうなりたい』という方向性を考えている」「自分のキャリアのために、今後どんな仕事に、どう取り組むべきかを日々考えている」について、高位群の方が、「当てはまる」比率がより高くなっていることがわかる。つまり、人材戦略の成果状況における高位群の企業では、社員一人ひとりの自己に対するキャリア意識が高いと言い換えることができるだろう。

2つ目のポイントとして、「職業人として、社会の中で自分がどのように役立てるかを考えている」「何が社会のためになるかを意識しながら仕事をしている」についても、高位群と低位群の差異が大きかった。高位群の企業の方が、社員一人ひとりの社会に対する関心、感度が高いと捉えることができる。

3つ目のポイントとして、「仕事において自発的にアイデアを出すことが多い」「仕事において自発的に新しい取り組みに挑戦することが多い」についても、差異が大きかった。特に後者は、もっとも乖離が大きい項目であった。高位群の企業の方が、社員が、自発的に考え、行動することができていると言えるだろう。

最後に、4つ目のポイントとして、「仕事を通じて着実に成長していると感じる事ができる」についても、差異が見られた。高位群の企業では、社員が成長を実感できているということになる。

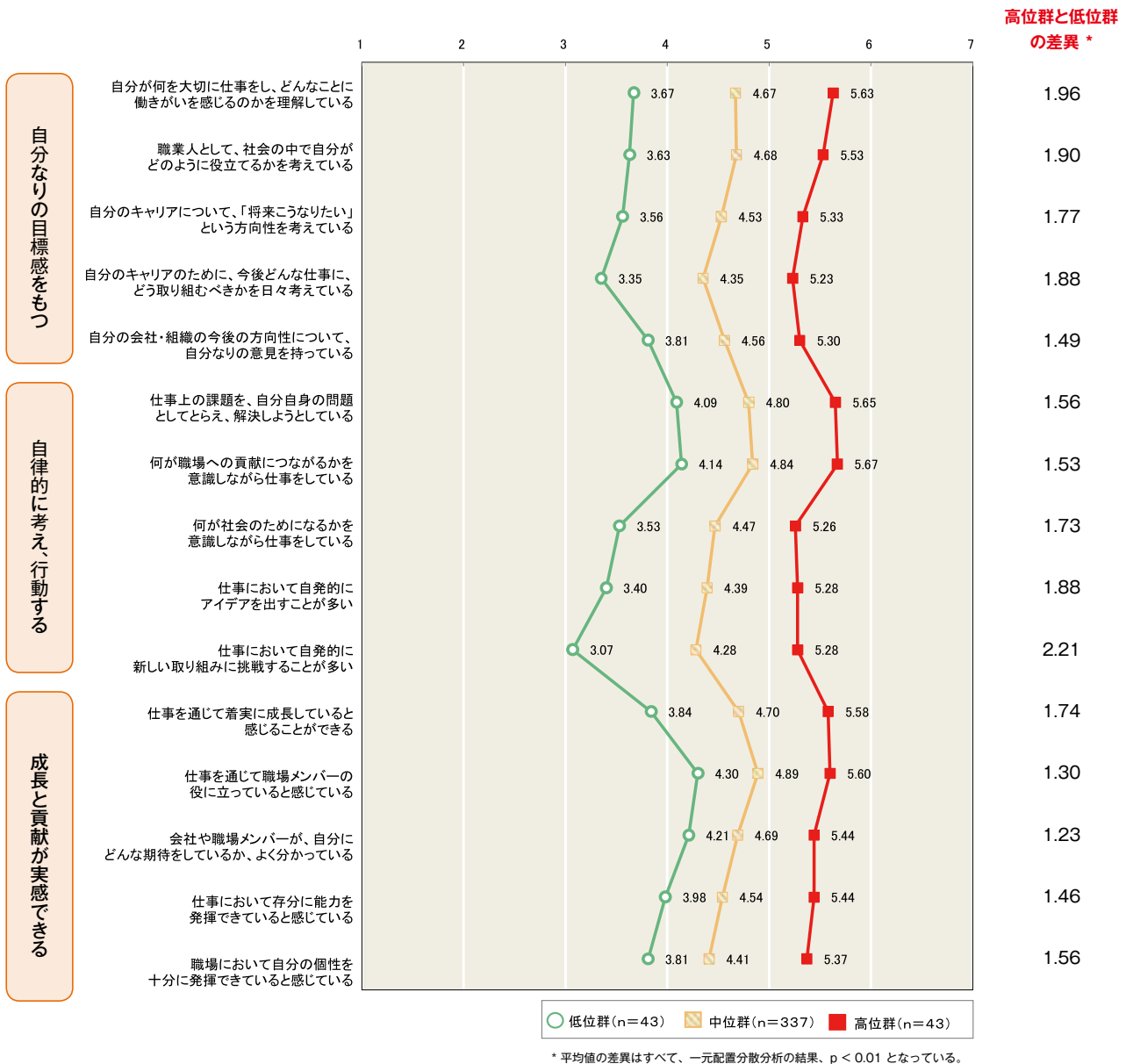
4つのポイントをまとめると、人材戦略の成果が出ている企業においては、社員一人ひとりのキャリア意識や社会感度が高く、自発的に考え、行動することができている。そして、その結果、仕事を通じた成長を実感できている、ということになる。

本調査は経営者を対象としており、上記の結果も、あくまで、経営者が捉えている社員の状態であるという限界はある。しかし、一定数の回答をもとにした分析を通じて、このような傾向が見られたことから、今回の調査において、人材戦略の成果状況における「高位群」と区分した企業では、社員が成長することができていると捉えることができるだろう。

それでは、そのような人材戦略の成果を高めるためのカギは何か。以下、仮説として設定した要素を紐解いていく。



【図3-2】 KAIKA 経営モデルにおける「個人の成長」の3要素と人材戦略の成果状況の関係



各設問について、「かなり当てはまる」=7点、「当てはまる」=6点、「やや当てはまる」=5点、「どちらとも言えない」=4点、「あまり当てはまらない」=3点、「当てはまらない」=2点、「まったく当てはまらない」=1点として、各企業群の回答結果の平均値を算出している。以下の図表も同様。

02 人材戦略を企業価値向上や組織・個人の成長につなげている企業の特長

経営戦略と人材戦略の連動のために 不可欠な経営会議等での十分な議論 と進捗状況のフォロー

人材戦略の成果を高めるための要素の仮説の1つ目は、「経営戦略と人材戦略の連動」である。ここでは、【図3-3】に示している7つの設問を設定し、その実践度合いを尋ねた。

結果、後ほどご覧いただく他の要素よりも、全般的に高位群と低位群の差異が大きかった。経営戦略と人材戦略との連動が、人材戦略の成果を高めるうえで、いかに重要であるかが、あらためてわかる結果となった。

一点、「人材戦略の実行に必要な投資予算は、十分に確保することができる」については、相対的に差異が小さくなっていることから、人材投資予算を確保すること自体は、人材戦略の成果への影響度が他よりも低めになっていると考えられる。

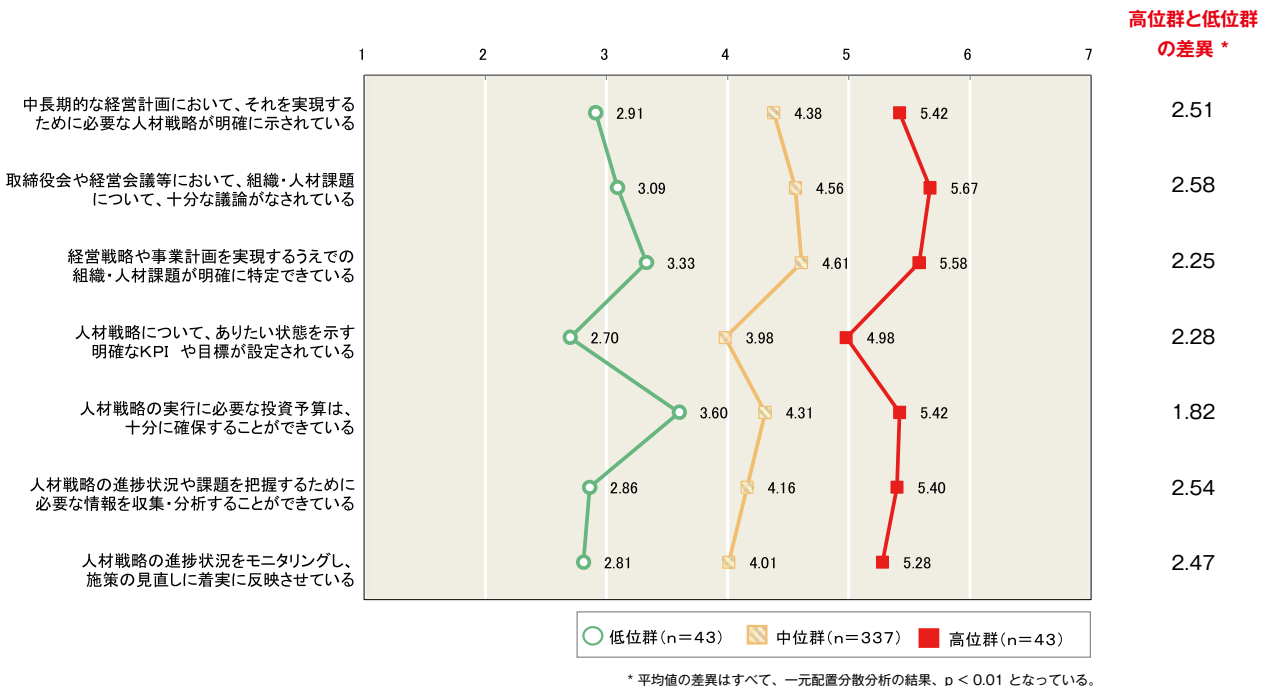
特に差異が大きかった項目は、「取締役会や経営会議等におい

て、組織・人材課題について、十分な議論がなされている」「中長期的な経営計画において、それを実現するために必要な人材戦略が明確に示されている」である。つまり、人材戦略の成果が出ている企業においては、経営層が人材戦略について十分に議論をし、中長期的な経営計画に落とし込んでいるということになる。

また、もう一つのポイントは、「人材戦略の進捗状況や課題を把握するために必要な情報を収集・分析することができる」「人材戦略の進捗状況をモニタリングし、施策の見直しに着実に反映させている」について、高位群と低位群の乖離が大きくなっていることである。人材戦略の成果の高位群の企業では、人材戦略の進捗状況をしっかりとフォローしているということになる。

経営戦略と人材戦略の連動とよく言われるが、むしろ、人材戦略は、経営戦略の中核となる重要な要素である。経営戦略の成果を高めるためにも、その実行を担保するための人材戦略を明確にし、その進捗状況を把握して、着実に施策に反映させていくことが、やはり不可欠であるということが確認できた。

【図3-3】「経営戦略と人材戦略の連動」と人材戦略の成果状況の関係



職場の日常の会話の中で、 自社の経営理念や存在意義(パーパス) について話し合う

人材戦略の成果を高めるための要素の仮説の2つ目は、「自律的な成長や学習を重視する組織風土の醸成」である。ここでは、【図3-4】に示しているとおりに、8つの設問を設定し、その実践度合いを尋ねた。

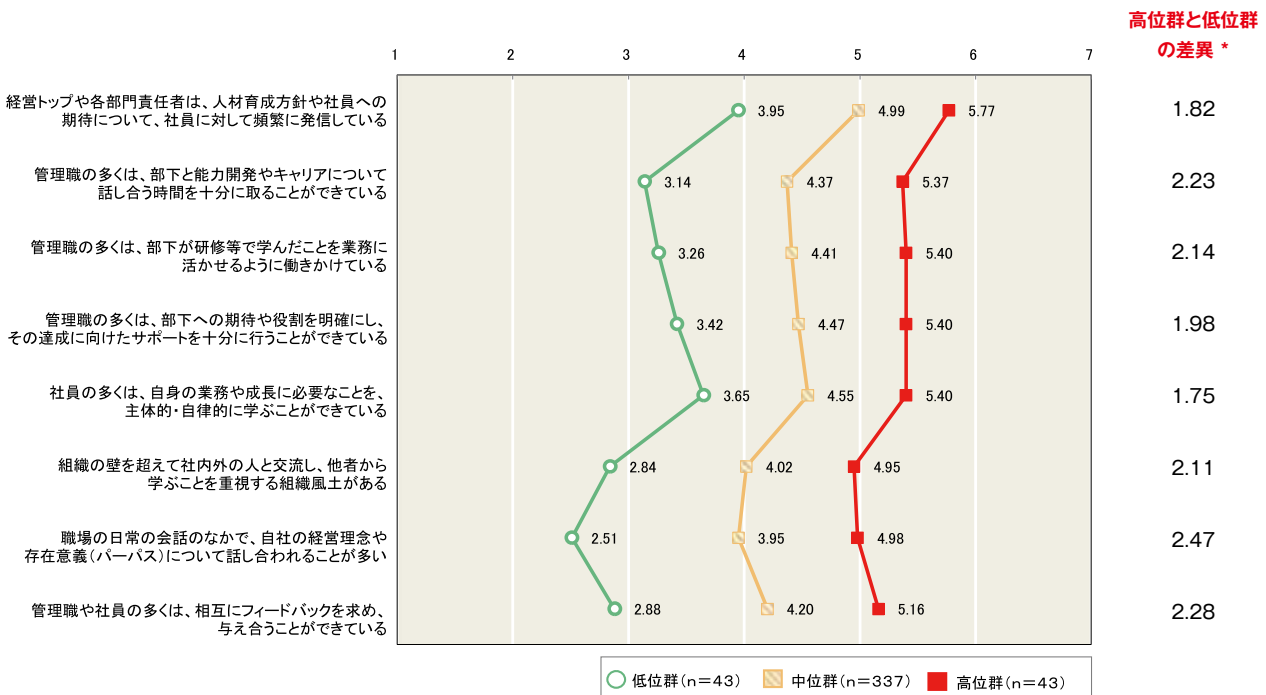
結果、高位群と低位群の差異がもっとも大きかった項目は、「職場の日常の会話のなかで、自社の経営理念や存在意義(パーパス)について話し合われることが多い」であった。一見すると、人材戦略との関係性が薄いと思われるかもしれないが、社員一人ひとりが自律的に学習し、成長する組織風土を醸成するためには、自社の経営理念や存在意義を社員が自分事として捉え、自分が何のために仕事をしているのかを腹落ちしていることが重要だということになる。

次に差異が大きかった項目は、「管理職や社員の多くは、相互に

フィードバックを求め、与え合うことができている」である。最近、「心理的安全性」への関心が高まっているが、職場の生産性を高めるうえでは、互いに言いたいことを言い合えるような心理的安全性の高い状態となる必要があるとされている。今回の調査結果からも、人材戦略の成果を高めるためには、相互にフィードバックをし合うことができる、心理的安全性の高い組織としていくことが重要だということが確認できたと言えるだろう。

3番目に差異の大きかった項目は、「管理職の多くは、部下と能力開発やキャリアについて話し合う時間を十分に取れている」である。人材戦略の成果の多くは、職場における社員の行動を通じて実現されるものである。とかく、部門の業績責任を負う管理職の立場からすると、部下との会話の内容も自ずと業務の進捗状況に偏りがちかもしれないが、中長期的な組織の成長、業績向上のためには、社員一人ひとりの育成について話し合うことが重要である。そのためにも、管理職が部下の成長を支援できるように、人事部門としても施策を講じる必要があるだろう。

【図3-4】「自律的な成長や学習を重視する組織風土の醸成」と人材戦略の成果状況の関係



* 平均値の差異はすべて、一元配置分散分析の結果、 $p < 0.01$ となっている。

02 人材戦略を企業価値向上や組織・個人の成長につなげている企業の特長

制度・仕組みの整備とともに 管理職への支援が重要

人材戦略の成果を高めるための要素の仮説の3つ目は、「人を活かす組織を実現するための人事施策の実行」である。ここでは、【図3-5】に示しているとおり、9つの設問を設定し、その実践度合いを尋ねた。

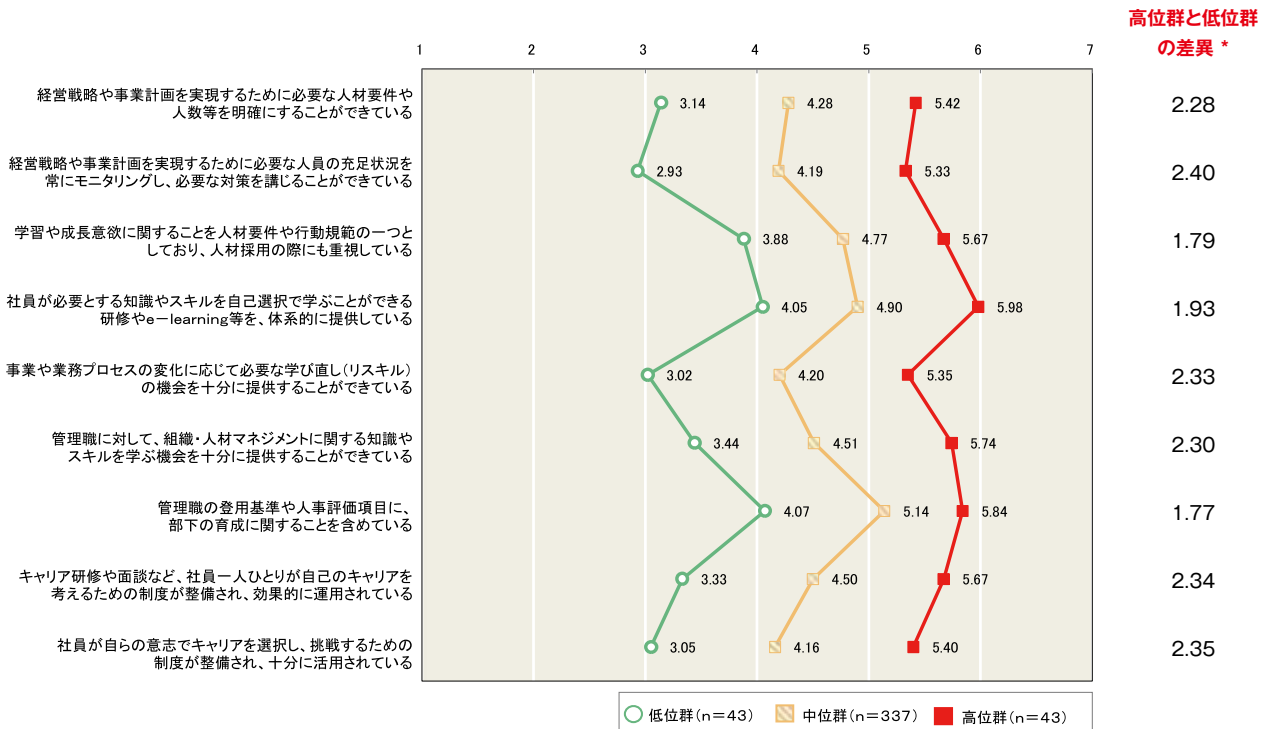
結果、高位群と低位群の差異が大きかったポイントの1つ目は、「経営戦略や事業計画を実現するために必要な人材要件や人数等を明確にすることができている」「経営戦略や事業計画を実現するために必要な人員の充足状況を常にモニタリングし、必要な対策を講じることができている」である。人を活かす組織を実現し、人材戦略の成果を高めるためには、経営戦略や事業計画の実現に必要な人員を明確にし、充足状況を把握しなければならない。

そのうえで、2つ目のポイントは、「事業や業務プロセスの変化に応じて必要な学び直し(リスキル)の機会を十分に提供することができている」である。昨今、デジタル化の進展のなかで、社員のリスキルの必要性が高まっているが、人材戦略の成果の高位群では、そうした対応ができてるということになる。

そして、3つ目のポイントとして、差異が大きかったのは、「キャリア研修や面談など、社員一人ひとりが自己のキャリアを考えるための制度が整備され、効果的に運用されている」「社員が自らの意志でキャリアを選択し、挑戦するための制度が整備され、十分に活用されている」である。人材戦略の成果を高めるためには、社員一人ひとりが主体的にキャリアを考え、自ら選択していく仕組みを回していくことが重要となる。

高位群と低位群のギャップが見られた4つ目のポイントは、「管理職に対して、組織・人材マネジメントに関する知識やスキルを学ぶ機会を十分に提供することができている」である。前項の「自律的な成長や学習を重視する組織風土の醸成」において、「管理職の多くは、部下と能力開発やキャリアについて話し合う時間を十分に取ることができている」がポイントの一つとして確認できていたが、人材戦略の成果を高めるためには、管理職が部下の能力開発やキャリア開発を効果的に支援することができるよう、人事施策の一環として、管理職に対して、組織・人材マネジメントに関する知識やスキルについての研修を実施することがカギとなる。

【図3-5】「人を活かす組織を実現するための人事施策の実行」と人材戦略の成果状況の関係



* 平均値の差異はすべて、一元配置分散分析の結果、 $p < 0.01$ となっている。

人材戦略の成果を高めるために 重要な人事スタッフの能力要件の 明確化と育成の仕組みづくり

人材戦略の成果を高めるための要素の仮説の最後は、「経営に貢献する人事部門体制の構築」である。ここでは、【図3-6】に示しているとおり、9つの設問を設定している。

同様に、人材戦略の成果状況における高位群と低位群の差異を分析すると、ギャップの大きかった上位項目の第3位は、「人事部門の組織体制・要員は十分に整っている」であった。人材戦略の成果を高めるための施策を立案し、実行するためにも、やはり、人事部門の体制をしっかりと整えることが重要となる。

第2位は、「人事部門責任者は、人事部門としてのビジョンを打ち出し、スタッフへの期待を明確にしている」である。人材戦略の成果における高位群の企業では、人事部門責任者が、人事部門として、どのように組織に貢献していくかのビジョンを明確にし、スタッフと共有しているということが確認できた。

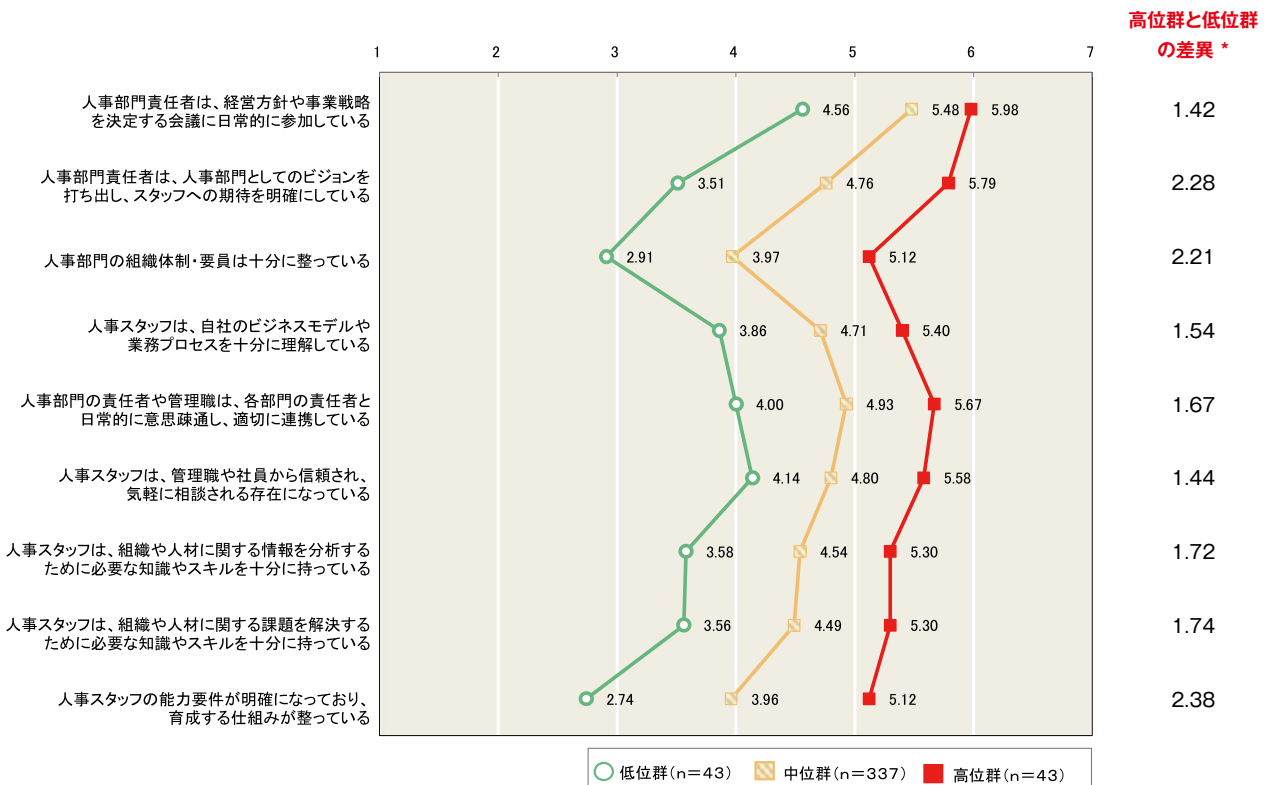
そして、高位群と低位群の差異がもっとも大きかった項目は、「人事スタッフの能力要件が明確になっており、育成する仕組みが整っている」であった。

人事スタッフの能力要件と言っても、タレントマネジメントや報酬制度の設計、ダイバーシティ&インクルージョンや組織開発の実践など、人事に関する様々な専門領域もあれば、戦略的思考力、課題解決能力、リーダーシップ、コミュニケーション能力などのスキルも必要となるだろう。

また、人事スタッフを育成するためのキャリアパスについても、いわゆる「人事畑」というように、人事部門中心のキャリアを積む企業もあれば、様々な部門のローテーションの一環として配置する企業もある。

いずれにせよ、人材戦略の成果を高めていくうえでは、経営戦略や事業計画の実行に必要な人材要件を明確にし、着実に育成していくことが重要であると同様に、人事部門自体においても、人事スタッフとしての能力要件を明らかにし、育成する仕組みを構築することが不可欠なのである。

【図3-6】「経営に貢献する人事部門体制の構築」と人材戦略の成果状況の関係



03 まとめ～人材戦略のリ・デザインに向けて

以上、今回の調査では、「これからの時代の人材戦略」を特集テーマに取り上げ、人材戦略の成果を高めるための要件として、

- ① 経営戦略と人材戦略の連動
- ② 自律的な成長や学習を重視する組織風土の醸成
- ③ 人を活かす組織を実現するための人事施策の実行
- ④ 経営に貢献する人事部門体制の構築

の4つの要素を仮説として、分析を行った。

これまでにご覧いただいたとおり、まず、日本能率協会が提唱している「KAIKA」経営モデルの測定指標の傾向との関係を分析することにより、今回の調査における人材戦略の成果の高位群が、「個人の成長」を実現していることを確認した。

また、人材戦略の成果における高位群と低位群の比較を行うことによって、上記の4つの要素において、特に重要となるポイントが何かを掘り下げてきた。

最後に、あらためて、今回の調査において、人材戦略の成果を高めるための要件として設定した要素が、どのような意味を持っているかを、共分散構造分析を通じて解き明かしたい。なお、【図3-8】のとおり、各要素の合成変数は、いずれも、クロンバックの a が0.8以上となっており、内的一貫性がとれている。

共分散構造分析の結果、【図3-7】のとおり、今回の調査の仮説として設定した各要素が、一つのモデルを形成していることが確認できた。RMSEAが0.05以上となっているが、0.1未満であり、モデル適合度としては、概ね良好である。また、それぞれの矢印に記載している係数は、すべて有意であることが確認されている。

ご覧のとおり、「経営に貢献する人事部門体制の構築」が、「経営戦略と人材戦略の連動」に寄与しながら、「人を活かす組織を実現するための人事施策の実行」に結びついている。そして、それらの結果、「自律的な成長や学習を重視する組織風土の醸成」が可能となり、「人を活かす組織」が実現され、「人材戦略の成果」が生み出されている。このようなモデル構造が確認できた。

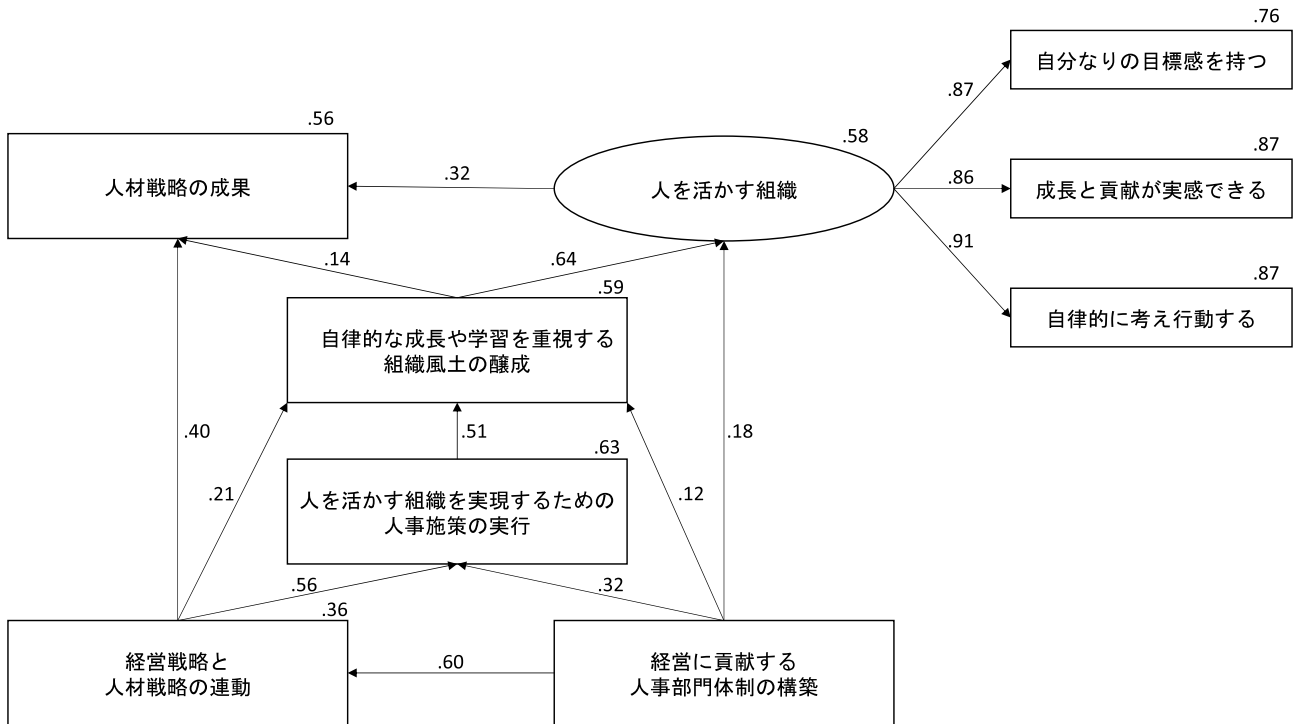
何よりも注目すべき点は、「経営に貢献する人事部門体制の構築」が出发点になっていることだ。前項でも見たとおり、人材戦略の成果状況における高位群の企業では、人事部門の組織体制・要員が十分に整い、人事部門としてのビジョンが明確となっており、さらに、人事スタッフを育成する仕組みができていているということがわかった。

本章の冒頭でも触れたように、まさに、「企業は人なり」である。素晴らしい戦略やビジョンがあっても、技術やノウハウ、設備、資金、情報があつたとしても、それらが効果的に活用され、具現化されなければ、成果は生まれない。そして、その具現化を担うのは、人材にほかならない。

変化が激しく、先行きが見通しにくい時代にあつて、組織が持続的に存続していくためにも、あらためて、自社の人材戦略を問い直すことが必要である。そして、そのためには、経営と一体となって活動できる人事部門体制を構築することが不可欠であるということが、今回の分析によって再確認できたのではないだろうか。



【図3-7】 人材戦略の成果を高めるためのモデル（共分散構造分析の結果）



*カイ2乗=33.245 df=14 CFI=.992 GFI=.982 AGFI=.995 RMSEA=.057 AIC=77.245

【図3-8】 各要素の内的一貫性の確認（クロンバックの α ）

合成変数	クロンバックの α
人事戦略の成果	0.859
自分なりの目標感を持つ	0.874
自律的に考え行動する	0.878
成長と貢献が実感できる	0.900
経営戦略と人材戦略の連動	0.917
自律的な成長や学習を重視する組織風土の醸成	0.906
人を活かす組織を実現するための人事施策の実行	0.905
経営に貢献する人事部門体制の構築	0.909

分析 1

T
o
p
i
c
s

特集

分析 2

分析
2

経営機能別の課題



01 組織・人事領域の課題

この調査では、経営全般の課題に加えて、経営機能別の課題についても調査を行っている。それぞれ課題として想定される項目を列挙し、重要と思われるもの3つを選択していただいている。以降、各経営機能別の課題について、今年度の調査結果、過去3年間の推移とともに、従業員規模別ならびに製造業・非製造業における課題認識の違いの分析結果をご紹介します。

まず、組織・人事領域の課題から見ていきたい。全体としての上位の課題は、【図4-1-1】のとおり、第1位「管理職層(ミドル)のマネジメント能力向上」(34.2%)、第2位「人事・評価・処遇制度の見直し・定着」(33.8%)、次いで同率第3位で「組織風土(カルチャー)改革、意識改革」、「次世代経営層の発掘・育成」(33.3%)となり、上位4項目の重要度が突出していることがわかる。

昨年からの変化を見ると、【図4-1-2】のとおり、昨年急増した「多様な働き方の導入(テレワークなど)」が▲16.8ポイントと大幅に減少していることが大きな特徴だ。昨年の調査は新型コロナウイルス感染拡大の第2波の最中に実施されたこともあり、在宅勤務や時差出勤等、様々な対応に迫られたことが影響したが、今年は、そうした対応における課題がひと段落したものと考えられる。

一方、第2位となった「人事・評価・処遇制度の見直し・定着」は、+4.3ポイントと増加している。ジョブ型人事制度の導入や、兼業・副業の容認、新卒一括採用の見直しなど、いわゆる日本型雇用システムの見直しに向けた議論が広がっていることが背景にあると言えるだろう。

また、同率第3位の「組織風土(カルチャー)改革、意識改革」が+3.8ポイントと増加している。新たな成長に向けて組織を変革していくことが課題となっている。

同様に、同率第3位の「次世代経営層の発掘・育成」も+4.9ポイントの増加となっている。中小企業においては事業継承が課題となっている一方、上場企業においてはコーポレートガバナンスコードにより経営人材の後継者計画の策定が求められていることが影響していると考えられる。

そのほか、「ダイバーシティの促進」も+3.6ポイントと増加している。女性活躍に加えて、最近ではLGBTQへの対応など、ダイバーシティへの社会的な関心の高まりも影響を与えていると思われる。

次に、従業員規模別に課題認識の違いを比較すると、【図4-1-3】のとおり、大企業では、全体でも上位の課題となっていた「次世代経営層の発掘・育成」「組織風土(カルチャー)改革、意識改革」「人事・評価・処遇制度の見直し・定着」の比率がより高めている。また、「ダイバーシティの促進」や「グローバル経営人材の育成・登用」の比率が高くなっているのも特徴だ。新たな成長の実現に向けて、経営人材を育成するとともに、多様な人材が活躍できるように、組織カルチャーや社員の意識を変革していく必要があるとの課題認識が表れていると言える。

中堅・中小企業においては、「管理職層(ミドル)のマネジメント能力向上」の比率が高くなっていることが特徴である。大企業よりも、経営戦略の実行を担うミドルの役割がより重要視されているのと考えられる。

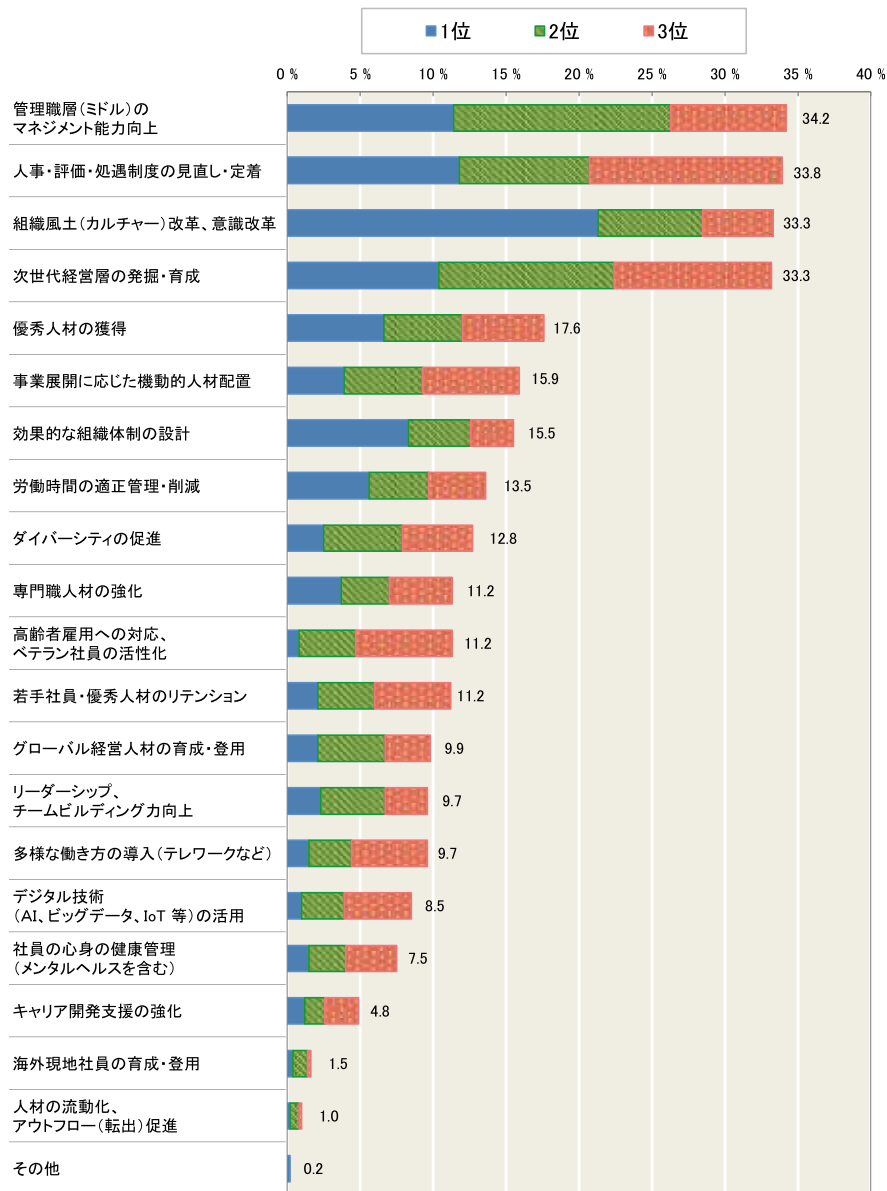
中堅企業では、大企業同様に、「組織風土(カルチャー)改革、意識改革」の比率が高くなっている。また、「労働時間の適正管理・削減」の比率が高いことも特徴だ。

中小企業では、「優秀人材の獲得」の比率が突出して高くなっている。また、「効果的な組織体制の設計」も高めになっている。中小企業においては、人材不足が続いており、限られた人員での組織運営が課題となっていることがうかがえる。

最後に、製造業・非製造業の課題認識の違いを見ると、【図4-1-4】のとおり、製造業で比率が高くなっている項目は、「グローバル経営人材の育成・登用」「ダイバーシティの促進」である。非製造業よりも海外進出が進んでいることや、もともと男性社員比率が高めとなっていることが影響していると考えられる。

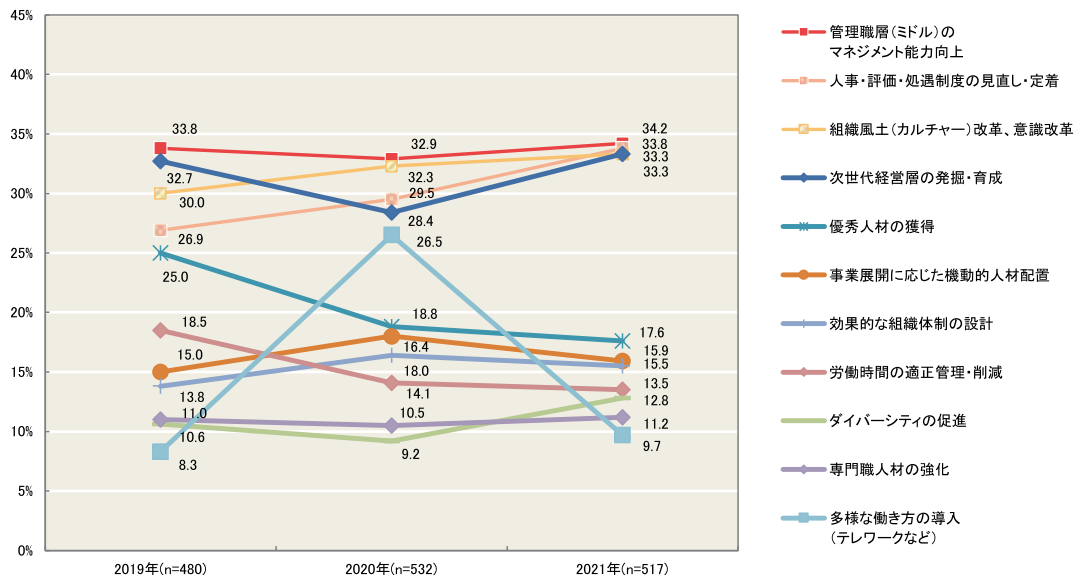
一方、非製造業では、「労働時間の適正管理」が製造業よりも高くなっているのが特徴的だ。サービス業など、労働集約的な非製造業においては、依然として働き方改革への対応が課題となっている。また、「リーダーシップ、チームビルディング力向上」も高めとなっている。この比率は昨年よりも増加しており、コロナ禍によってリモートワークが広がるなか、チームとしての成果を維持・向上させるために、リーダーシップやチームワークの重視度が強まっていると考えられる。

【図4-1-1】 組織・人事領域で重視する課題



※3つまで回答 (n=517)

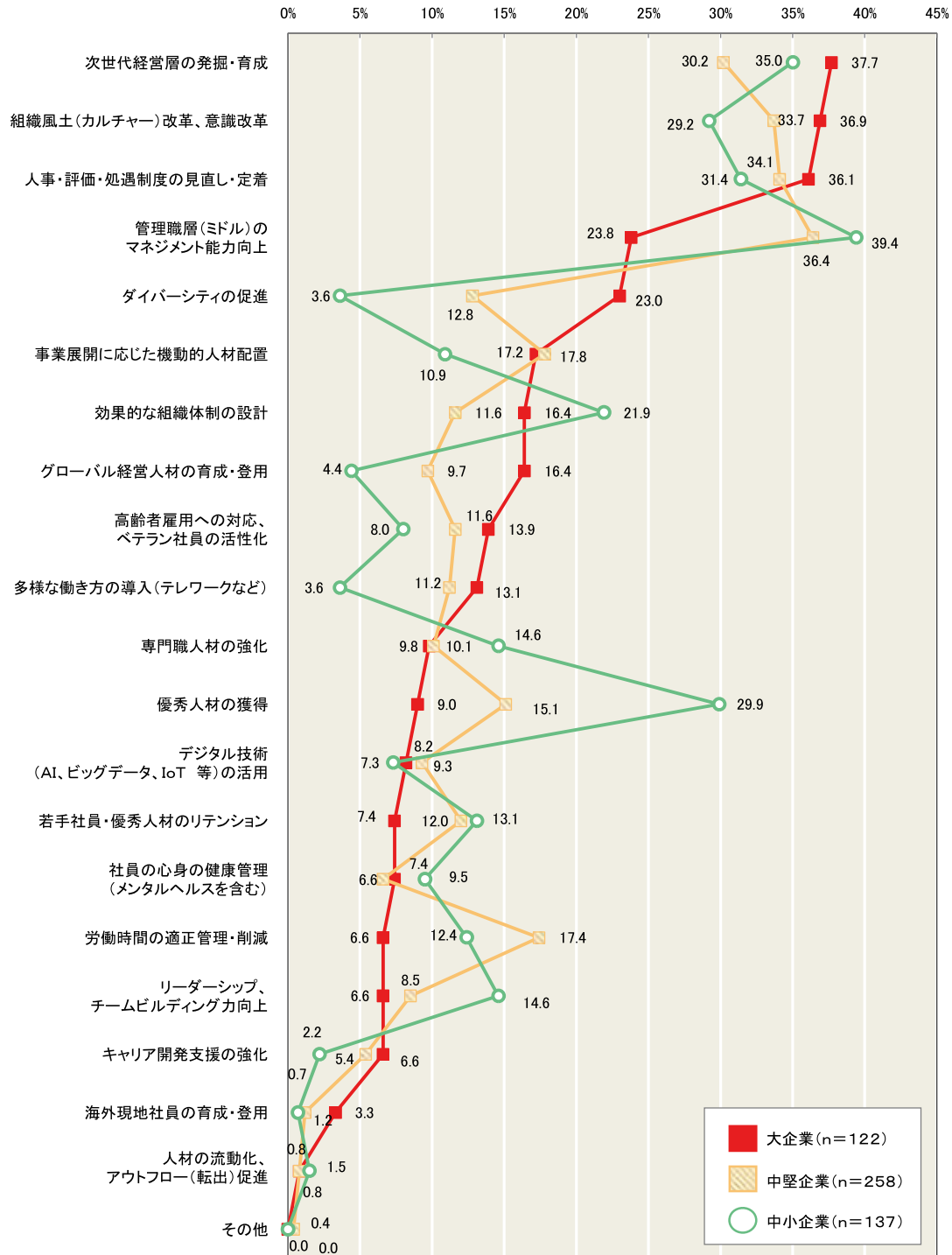
【図4-1-2】 組織・人事領域で重視する課題(上位項目)の過去3年間の推移



※3つまで回答

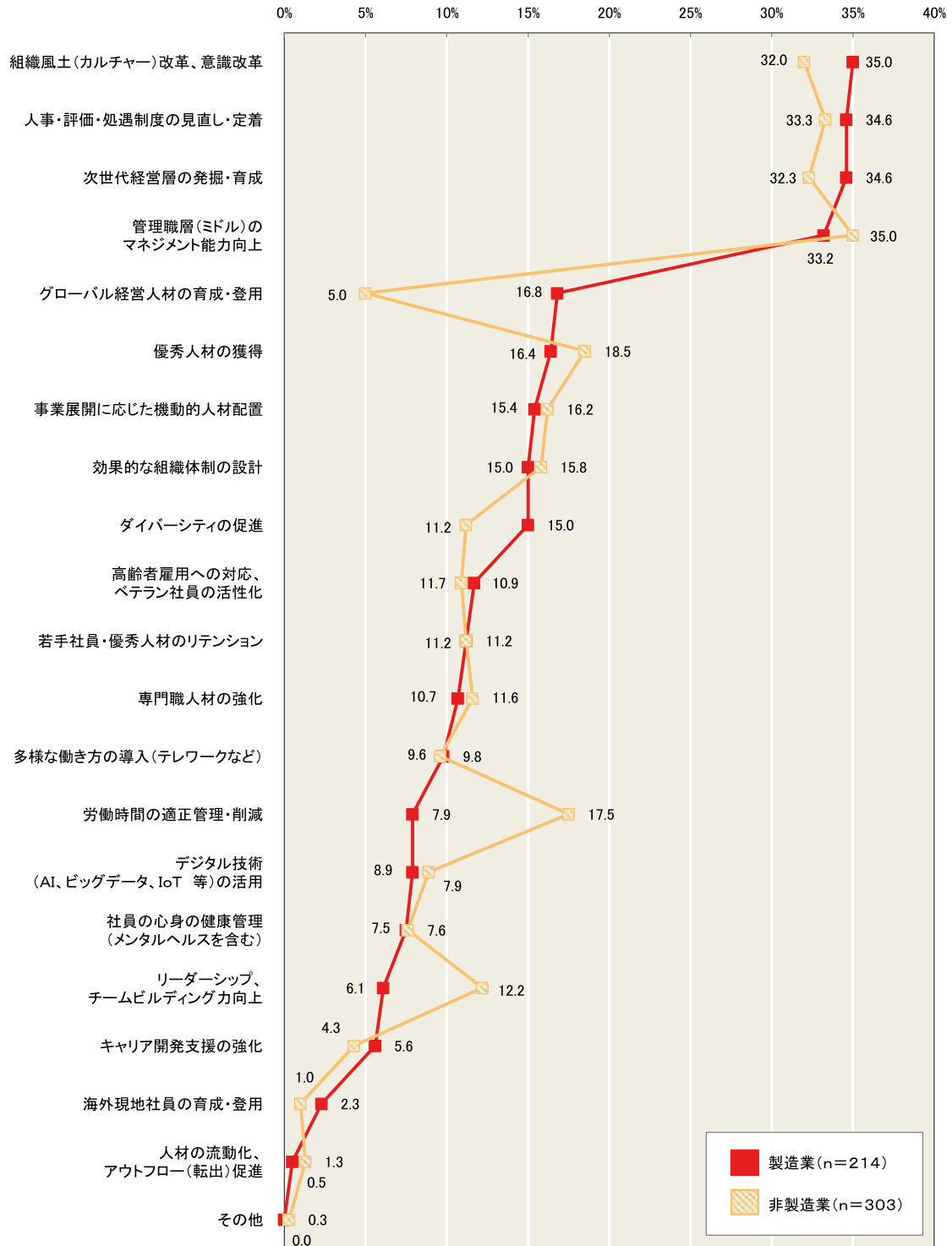
01 組織・人事領域の課題

【図4-1-3】組織・人事領域で重視する課題（従業員規模別の比較）



※3つまで回答

【図4-1-4】組織・人事領域で重視する課題（製造業・非製造業の比較）



※3つまで回答

02 営業・マーケティング領域の課題

営業・マーケティング領域の課題は、【図4-2-1】のとおり、第1位「高付加価値型商品・サービスの開発」(34.2%)、第2位「顧客ニーズの先取り対応」(32.9%)が突出して高くなっている。次いで、第3位「ITを活用した効率的・効果的な営業活動」(25.1%)、第4位「営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇」(24.6%)となっている。

昨年からの変化を見ると、【図4-2-2】のとおり、第1位と第2位が再び逆転している。両者に大きな差異はないが、昨年、コロナ禍が広がるなかで、「顧客ニーズの先取り対応」への課題認識が高まったが、今年は若干、落ち着きを見せているようだ。

また、「ITを活用した効率的・効果的な営業活動」は、昨年増加傾向を見せていたが、今年もさらに増加している。対面による営業活動が制約される一方で、顧客情報の解析やデジタルマーケティングの手法が進展していることが背景にあると考えられる。

そのほか、昨年に増加を見せた「顧客との直接(双方向)コミュニケーションの強化」は、若干比率が低下したものの、第6位のままとなっている。

次に、従業員規模別に課題認識の違いを比較すると、【図4-2-3】のとおり、大企業では、「高付加価値型商品・サービスの開発」が第1位の課題となっている。また、「デジタル技術の活用」が中堅・中小企業よりも高くなっていることが特徴だ。Topic02で触れているとおり、大企業の方がDXの取り組みが進んでいることが背景にあると考えられる。そのほか、「海外市場の開拓」も高めになっており、今年の比率は20.5%と、昨年の12.2%よりも増加している。欧米諸国や中国等において、コロナ後の経済活動の

再開が先行して進み出しているなか、大企業において、海外市場開拓への意欲が高まっていると、捉えることができるだろう。

中堅企業では、「顧客情報の蓄積と活用」が高めになっている。「ITを活用した効率的・効果的な営業活動」の成果をあげるためにも、蓄積している顧客情報を有効活用することが課題となっていると思われる。

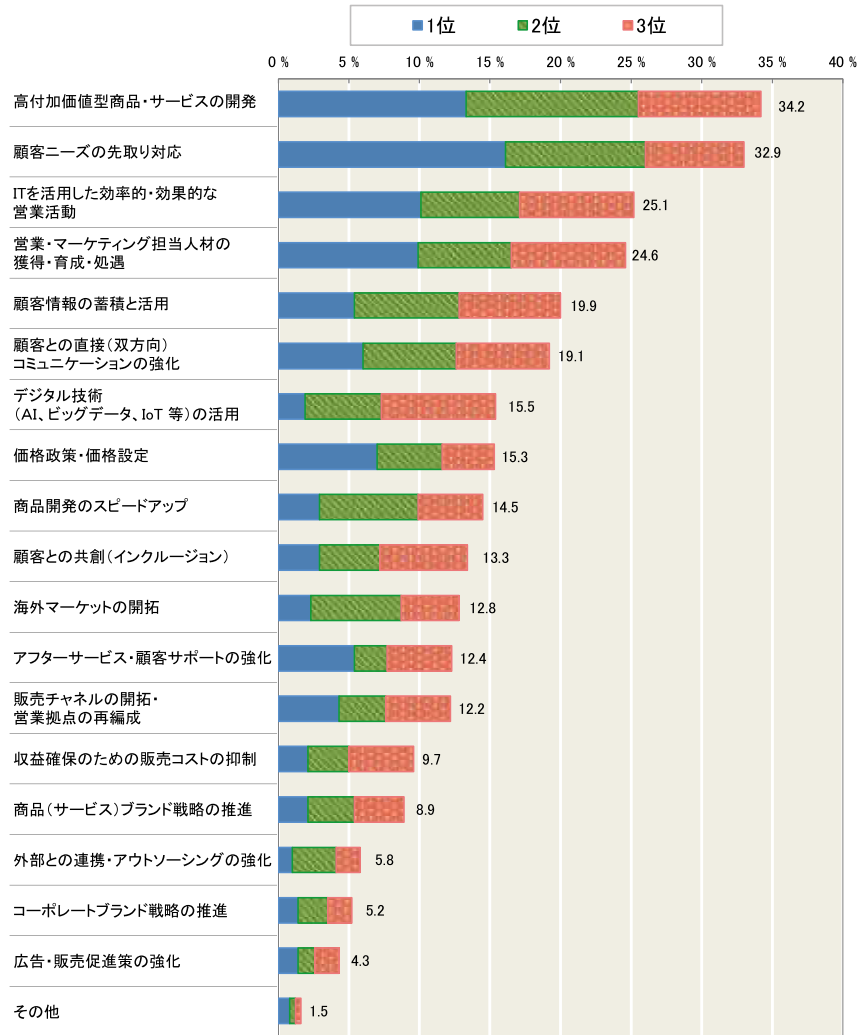
また、中小企業では、「アフターサービス・顧客サポートの強化」が高めになっていることが特徴である。この比率は、昨年の8.3%から、今年は20.4%と大幅に増加している。コロナ禍の影響が続くなか、顧客との関係性を深め、アフターサービスを通じた売上拡大を模索する動きが背景にあると考えられる。

最後に、製造業・非製造業の課題認識の違いを見ると、【図4-2-3】のとおり、製造業で比率が高めになっている項目は、「高付加価値型商品・サービスの開発」「商品開発のスピードアップ」「海外市場の開拓」である。特に、「高付加価値型商品・サービスの開発」の比率は、昨年の39.1%から43.0%へと増加しており、イノベーションへの課題認識が高まっているようだ。また「海外市場の開拓」の比率も昨年より増加している。

一方、非製造業の方が比率の高い項目は、「ITを活用した効率的・効果的な営業活動」「顧客情報の蓄積と活用」「デジタル技術の活用」などである。特に、「ITを活用した効率的・効果的な営業活動」は、昨年の22.2%から27.4%へと比率が増加している。非製造業の方が、営業・マーケティング領域におけるデジタル技術の活用への関心が高くなっていることがうかがえる。

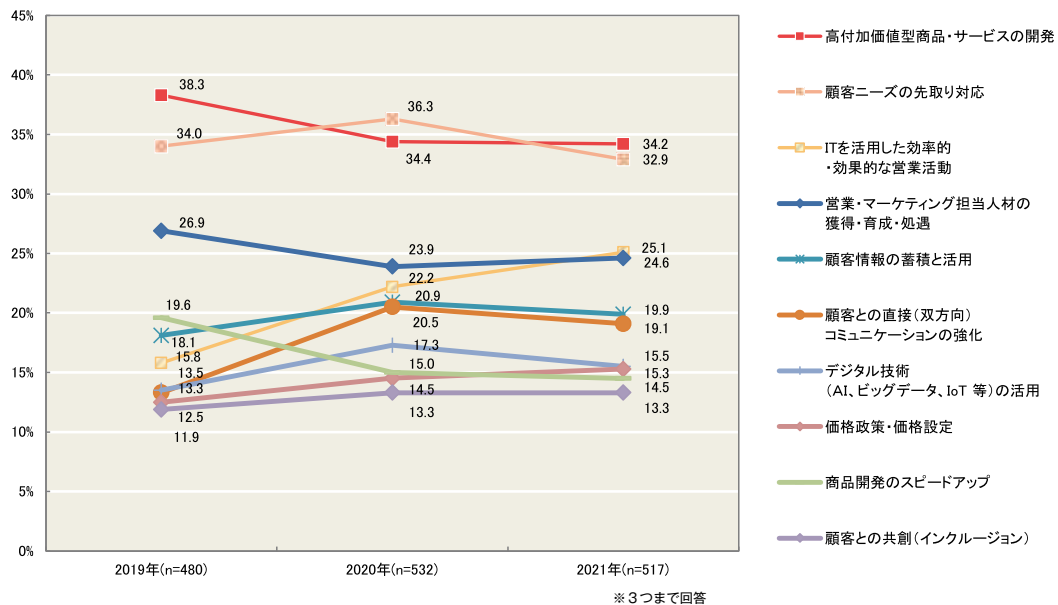


【図4-2-1】 営業・マーケティング領域で重視する課題



※ 3つまで回答 (n=517)

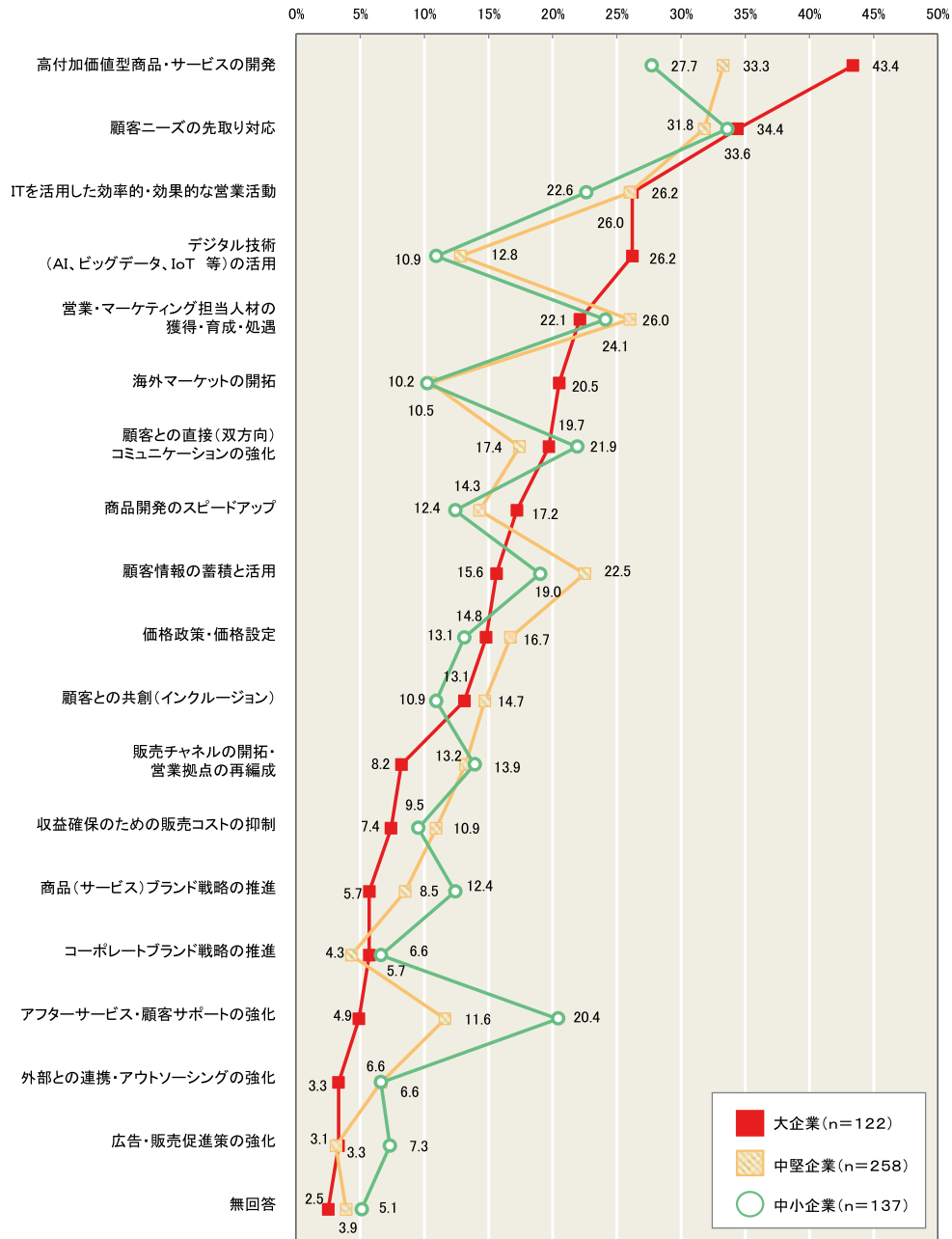
【図4-2-2】 営業・マーケティング領域で重視する課題(上位項目)の過去3年間の推移



※ 3つまで回答

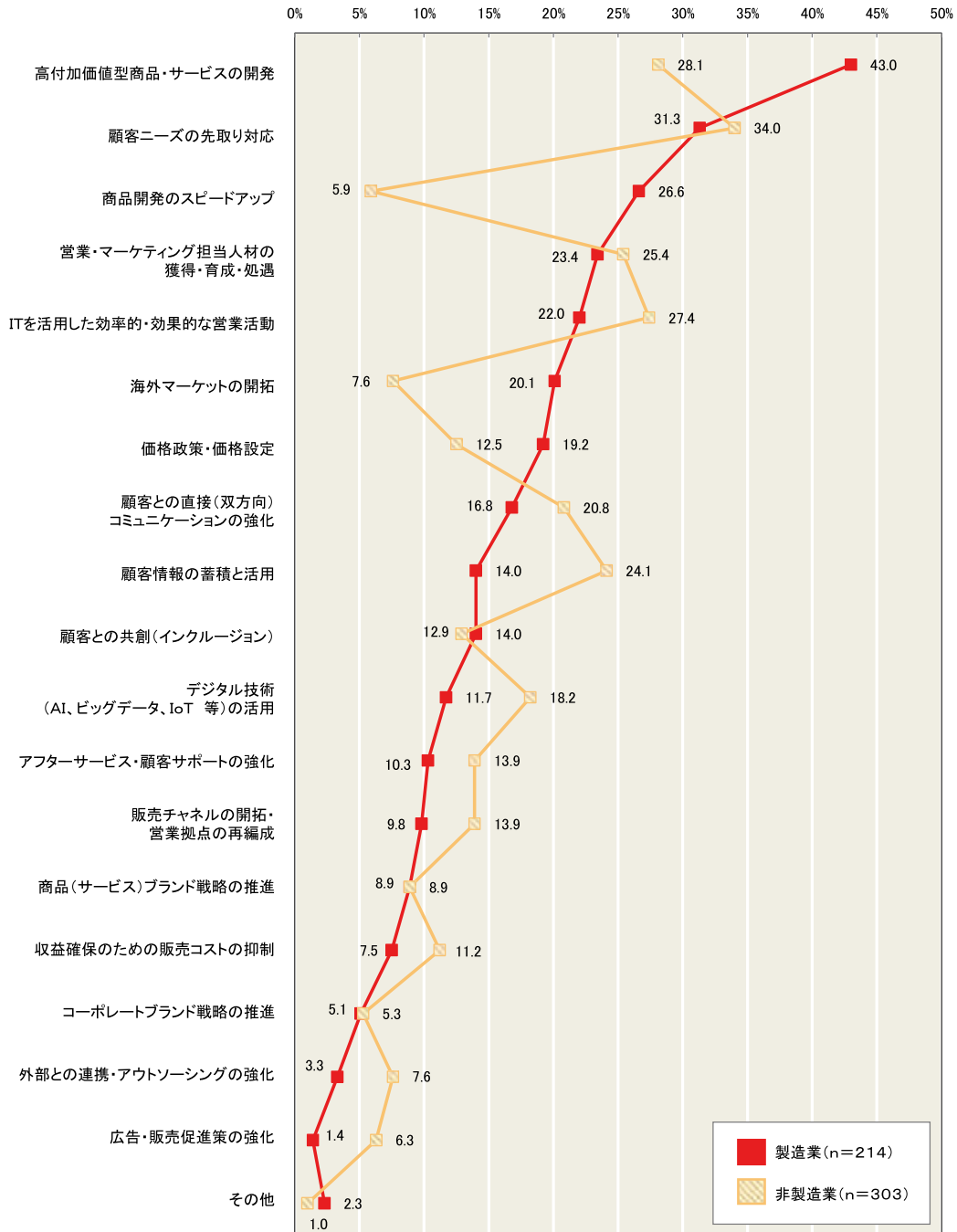
02 営業・マーケティング領域の課題

【図4-2-3】 営業・マーケティング領域で重視する課題（従業員規模別の比較）



※3つまで回答

【図4-2-4】 営業・マーケティング領域で重視する課題（製造業・非製造業の比較）



※3つまで回答

03 研究・開発領域の課題

研究・開発領域の課題は、【図4-3-1】のとおり、第1位「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」(35.6%)、第2位「デジタル技術の活用」(31.9%)となり、次いで、第3位「研究・開発部門の人材獲得・育成」(28.6%)、第4位「オープンイノベーションの推進」(28.4%)となっている。

昨年からの変化を見ると、【図4-3-2】のとおり、第2位の「デジタル技術の活用」が昨年より+1.4ポイント増加、第3位の「研究・開発部門の人材獲得・育成」は+7.0ポイント増加し、いずれも昨年より順位を上げていることがわかる。そのほか、第9位の「研究・開発部門の人事制度・組織改革」の比率も昨年より+2.3ポイント増加している。研究・開発領域においても、デジタル技術を活用することによって、新商品や新サービス、新事業の開発に貢献できる人材を獲得・育成することが重視されていると考えられる。

次に、従業員規模別に比較すると、【図4-3-3】のとおり、大企業では、全体としても上位の課題となっている「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」「オープンイノベーションの推進」「デジタル技術の活用」について、中堅・中小企業よりも高めとなっている。また、「研究・開発成果の製品・事業化率の向上」「研究・開発テーマの見極め、絞り込み」「ベンチャー企業等に対する出資・M&A」についても比率が高めになっているが、それぞれ、昨年に比べると、24.4%→32.8%(+8.4ポイント)、14.5%→21.3%(+6.8ポイント)、9.2%→15.6%(+6.4ポイント)と増加している。研究・開発を事業に結びつけることへの課題認識が高まっていることがうかがえる結果となっている。

一方、中堅・中小企業では、「研究・開発部門の人材獲得・育成」の比率が大企業よりも高くなっている。昨年と比べると、中堅企業では22.6%→30.2%(+7.6ポイント)、中小企業では22.7%→32.8%(+10.1ポイント)と大きく増加している。

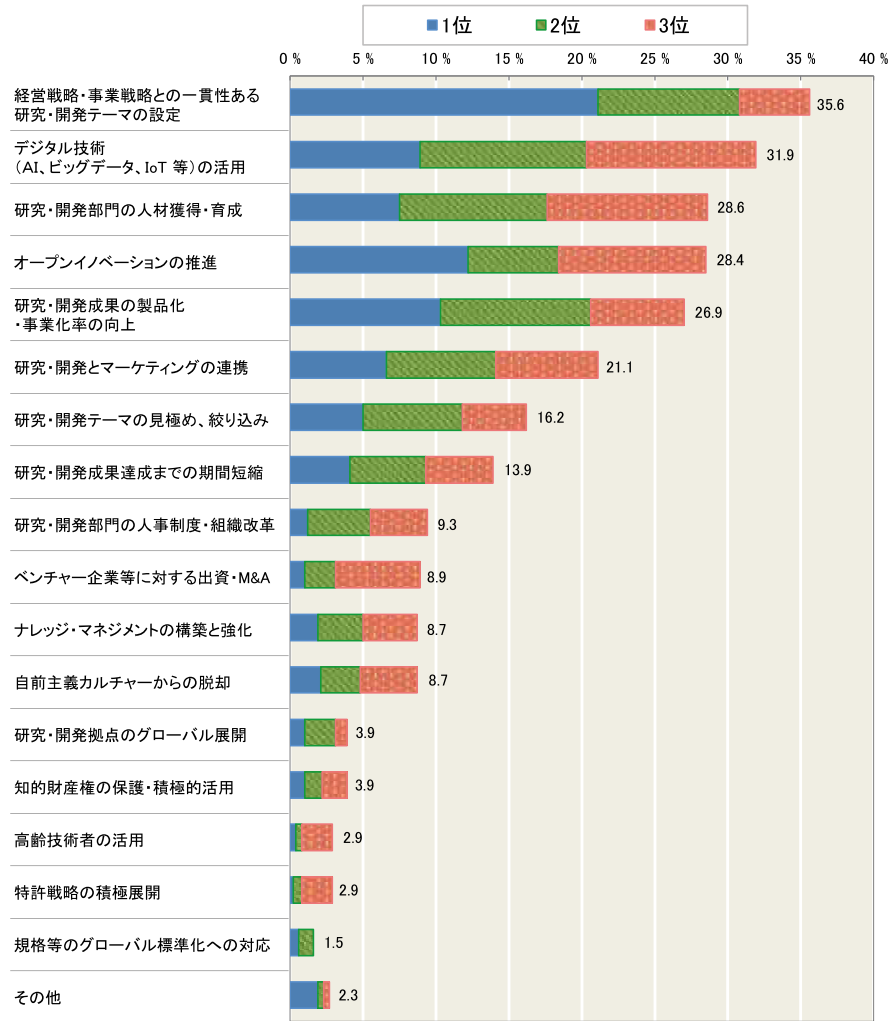
その他、中堅企業では、「デジタル技術の活用」が昨年の28.9%から32.6%へと+3.7ポイント、中小企業では「ナレッジ・マネジメントの構築と強化」が昨年の8.3%から13.1%へと+4.8ポイント増加し、相対的に高めになっていることが特徴である。

最後に、研究・開発領域の課題を製造業・非製造業で比較すると、【図4-3-4】のとおり、製造業では、「研究・開発成果の製品化・事業化率の向上」が第1位となり、非製造業との差異も大きい。この比率は、昨年の37.8%から43.9%へと+6.1ポイントの増加となっている。そのほか、「研究・開発とマーケティングの連携」が非製造業より高めとなっているが、その比率も昨年の25.2%から32.2%へと+7.0ポイントの増加となっており、製造業において研究・開発を事業成果に結びつけることへの課題認識が高まっていることがわかる。

一方、非製造業では、「デジタル技術の活用」が突出して高くなっている。また、その比率も昨年の36.5%から39.9%へと+3.4ポイントの増加を見せている。そのほか、「ベンチャー企業等に対する出資・M&A」が高めにあることも、非製造業の特徴である。デジタル技術に関連するスタートアップへの投資意欲が高まっているものと考えられる。

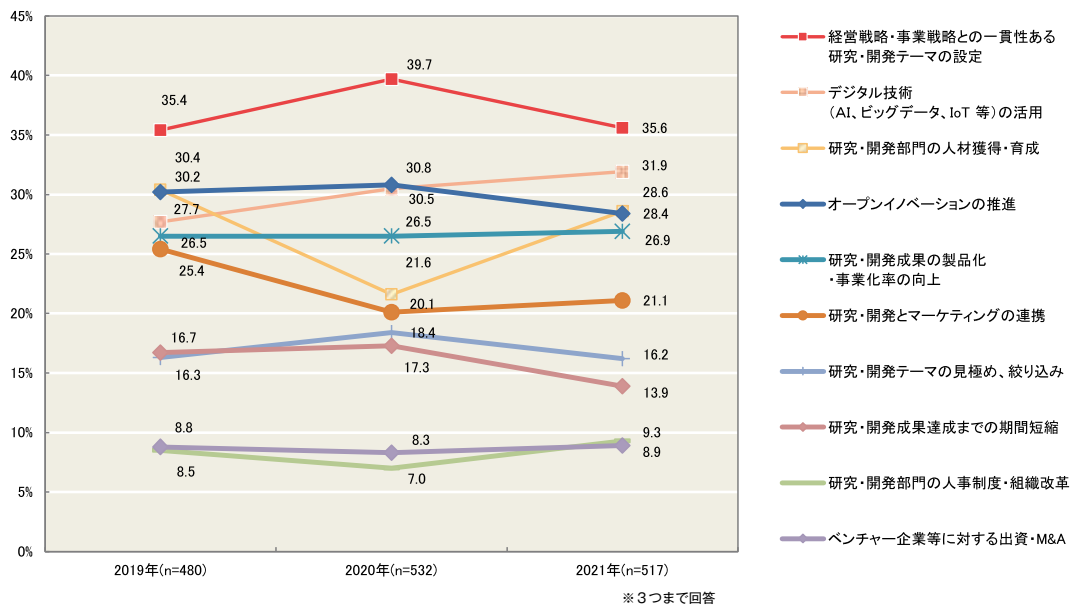


【図4-3-1】 研究・開発領域で重視する課題



※ 3つまで回答 (n=517)

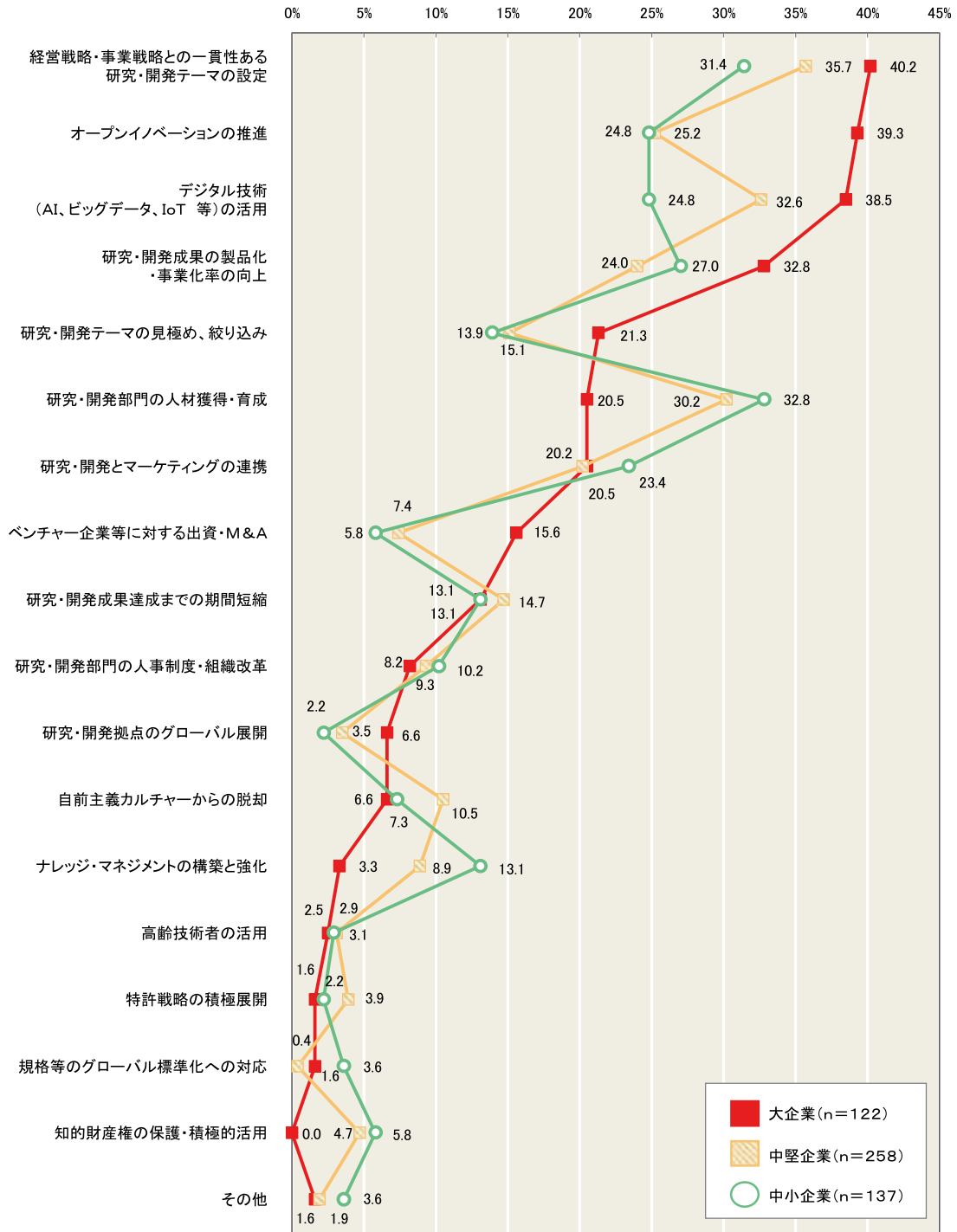
【図4-3-2】 研究・開発領域で重視する課題（上位項目）の過去3年間の推移



※ 3つまで回答

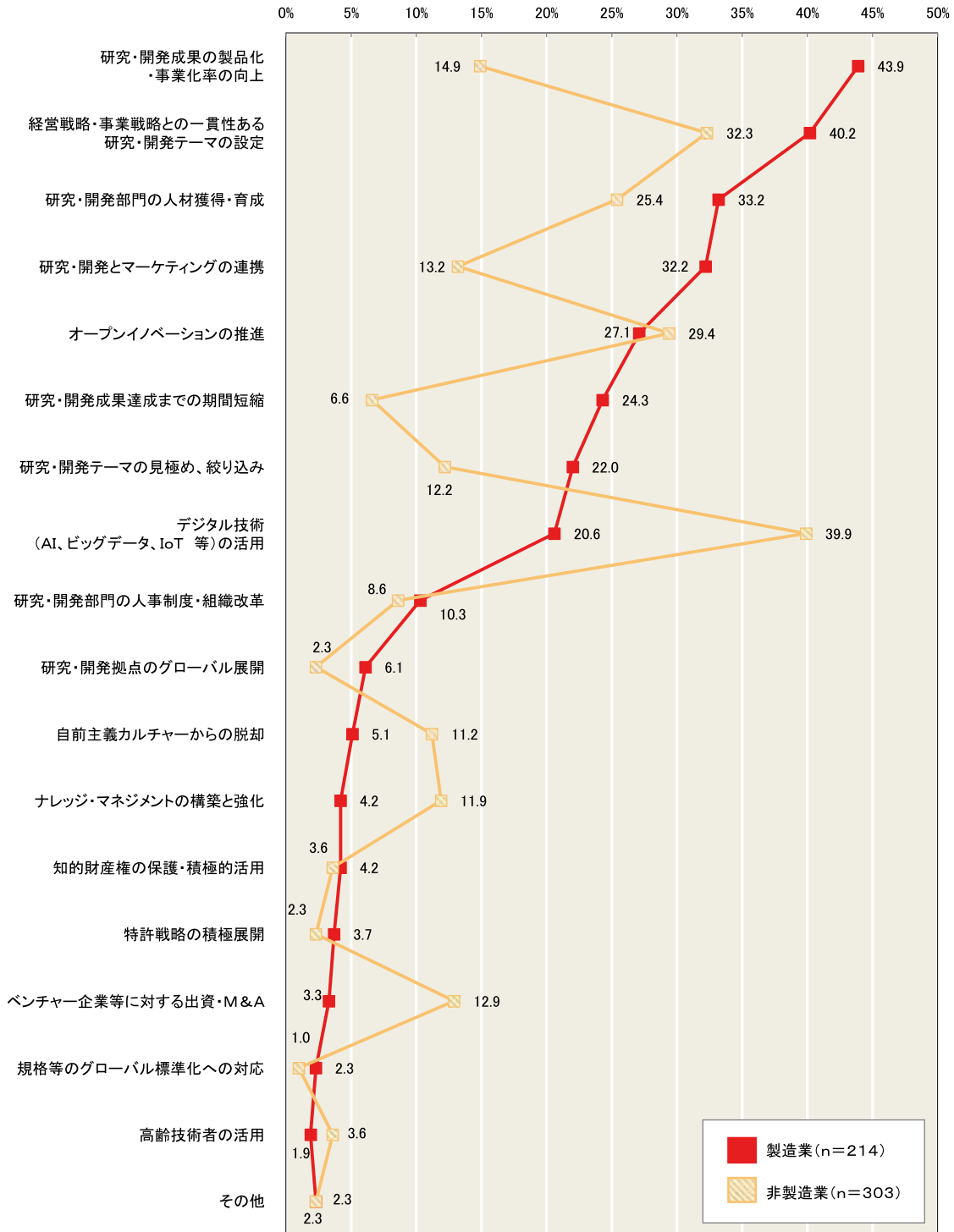
03 研究・開発領域の課題

【図4-3-3】 研究・開発領域で重視する課題（従業員規模別の比較）



※3つまで回答

【図4-3-4】研究・開発領域で重視する課題（製造業・非製造業の比較）



※ 3つまで回答

04 生産領域の課題

生産領域における課題は、【図4-4-1】のとおりとなっている。第1位には「品質管理体制の強化」(35.4%)、第2位は「デジタル技術の活用」(30.0%)が挙げられている。

直近3年間の推移をみると、【図4-4-2】のとおり、第1位の「品質管理体制の強化」は、昨年減少を見せたものの、今年は前年同水準となっている。依然として、品質管理体制の強化が最重要課題となっている。

また、上昇基調にあった「デジタル技術の活用」が、昨年の27.6%から30.0%へと+2.4ポイント増となり、重要度がさらに高まっている。さらに、「生産管理システムの改善・見直し」が、昨年の16.2%から20.3%へと+4.1ポイントの増加を見せている。生産管理や製造現場においても、様々なデジタル技術が活用されるようになっていることが、これらの課題に対する重視度の上昇につながっていると考えられる。

次に、従業員規模別に比較すると、【図4-4-3】のとおり、大企業では、「デジタル技術の活用」が突出して高くなっている。その

比率は、昨年の42.7%から47.5%へと、+4.8ポイントの増加となっており、さらに重視度が高まっていることがわかる。

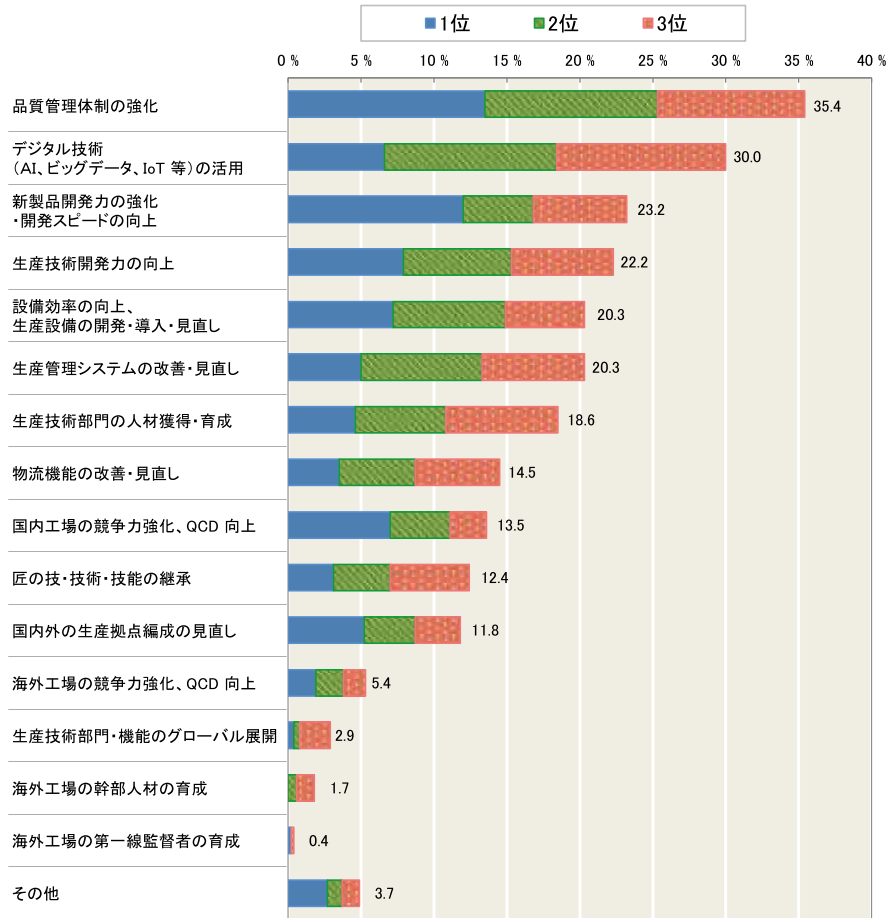
一方、中堅・中小企業では、「品質管理体制の強化」が第1位に挙げられ、大企業よりも比率が高くなっている。そのほか、「新製品開発力の強化・開発スピードの向上」「生産技術部門の人材獲得・育成」の比率が高めになっていることも特徴である。

最後に、製造業・非製造業による課題感の違いをしてみると、【図4-4-4】のとおり、全般的に製造業において比率が高めとなっているが、「品質管理体制の強化」「デジタル技術の活用」「新製品開発力の強化・開発スピードの向上」については、同水準となっている。また、非製造業では、「匠の技・技術・技能の伝承」の比率が高めになっていることが特徴である。

なお、非製造業では、回答の際に必ずしも3項目を選択しないケースのあることが、全般的に製造業の比率が高くなっていることに影響していることを、ご留意いただきたい。

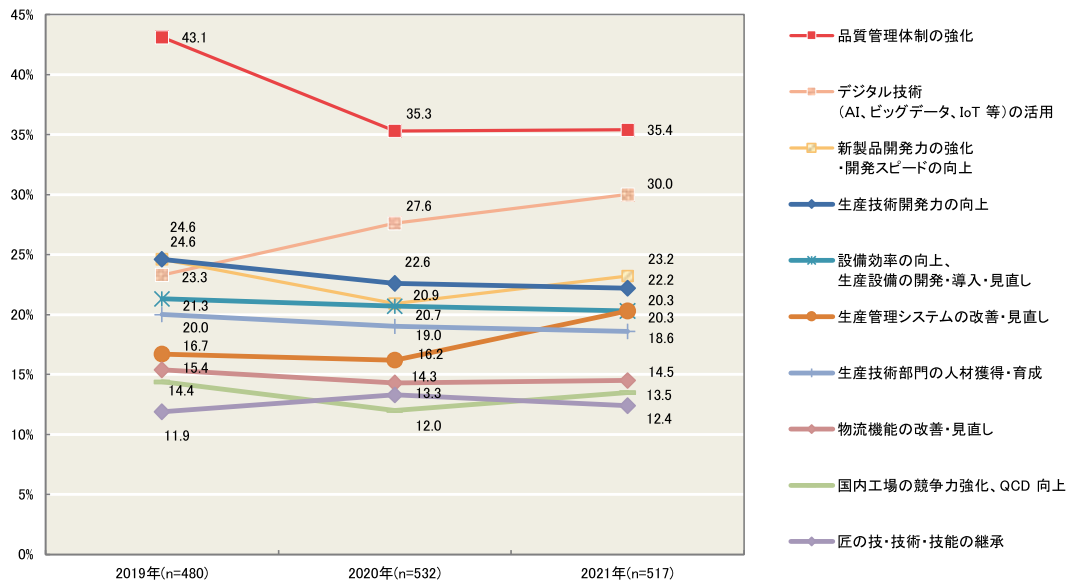


【図4-4-1】生産領域で重視する課題



※ 3つまで回答 (n=517)

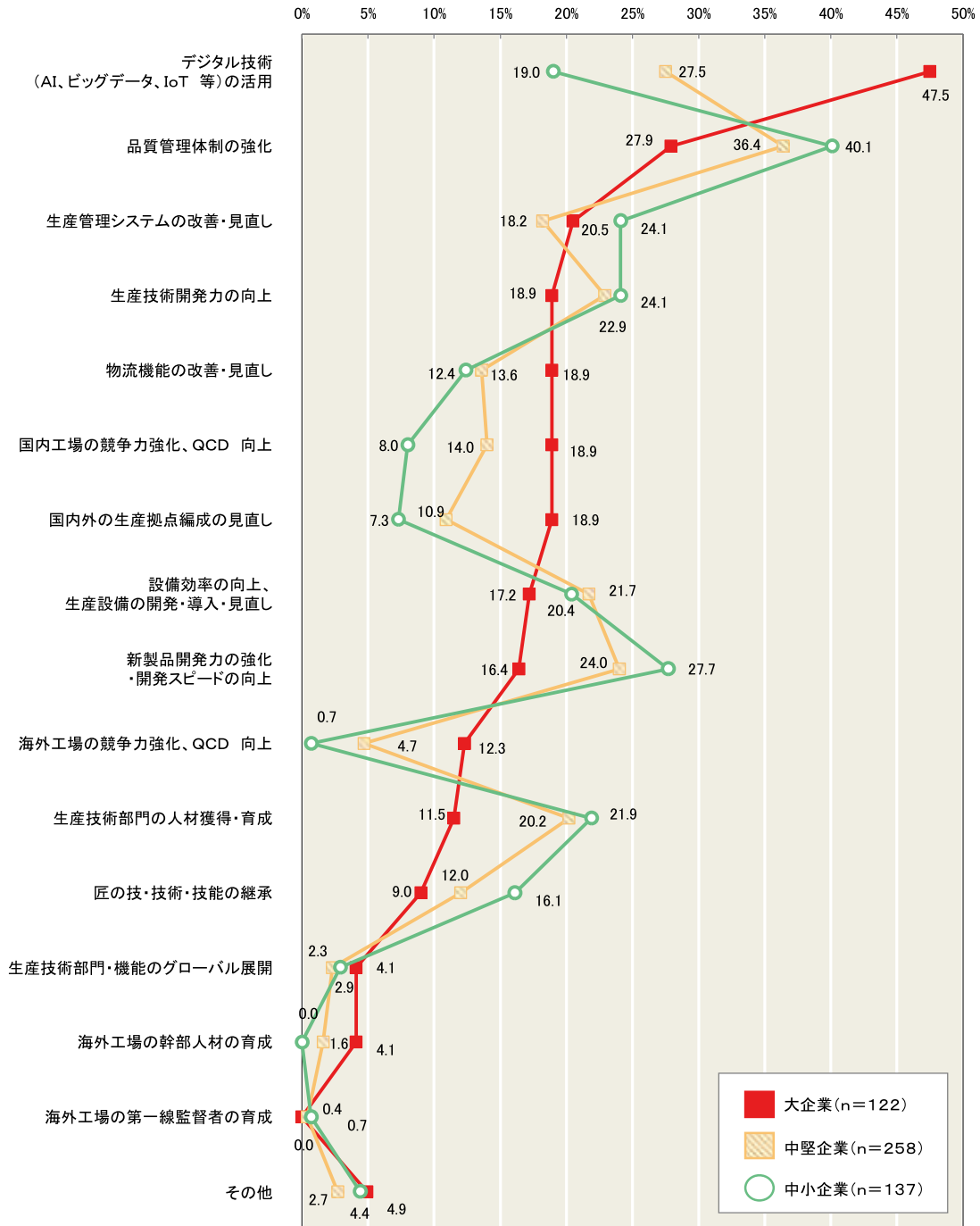
【図4-4-2】生産領域で重視する課題（上位項目）の過去3年間の推移



※ 3つまで回答

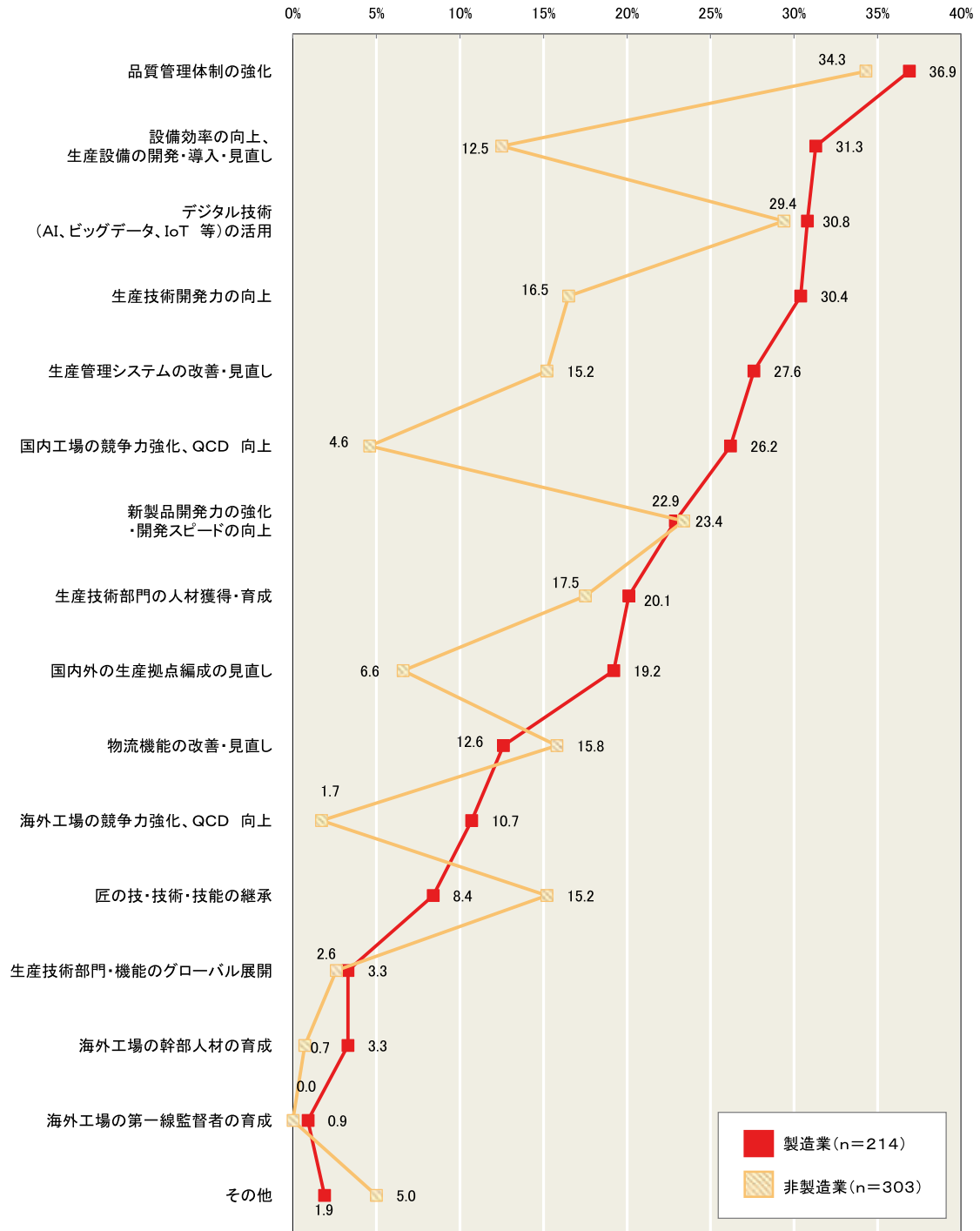
04 生産領域の課題

【図4-4-3】生産領域で重視する課題（従業員規模別の比較）



※3つまで回答

【図4-4-4】生産領域で重視する課題（製造業・非製造業の比較）



※3つまで回答

05 購買・調達領域の課題

経営機能別の課題分析の最後として、購買・調達領域の結果を見ていく。【図4-5-1】のとおり、第1位は「調達品の品質確保・品質管理」(35.4%)、第2位「持続可能な(CSR)調達の推進・コンプライアンスの遵守」(34.0%)、第3位「開発設計・購買調達・生産の一体的活動」(32.3%)となっている。

昨年から変化を見ると、【図4-5-2】のとおり、「持続可能な(CSR)調達の推進・コンプライアンスの遵守」が昨年の28.0%から34.0%へと+6.0ポイントの大幅な増加を示している。人権問題や、CO2排出削減を含めた環境問題への対応が不可欠となっていることが背景にあると考えられる。そのほか、「サプライチェーンの総合的見直し」の比率も増加している。

次に、従業員規模別の課題認識の違いを比較すると、【図4-5-3】のとおり、大企業では、「開発設計・購買調達・生産の一体的活動」が第1位の課題となっている。その比率は昨年の36.6%から42.6%へと、+6.0ポイントの増加となっている。また、全体において増加がみられた「持続可能な(CSR)調達の推進・コンプライアンスの遵守」は、大企業において、より重視度が高くなっており、その比率は昨年の32.8%から39.3%へと、+6.5ポイントの増加となっている。

一方、中堅・中小企業では、「調達品の品質確保・品質管理」の比率が大企業よりも高くなっている。ただし、その比率は、中小企業では昨年の40.2%から45.3%へと+5.1ポイント増加しているのに対し、中堅企業では39.8%から33.7%へと▲6.1ポイントの減

少となっており、課題認識の動向に違いがある。

また、「購買調達部門の人材獲得・育成」についても、中堅・中小企業の方が大企業よりも重視度が高くなっている。これについては、大企業の比率が昨年の22.9%から13.9%へと▲9.0ポイントの減少をしていることが影響している。

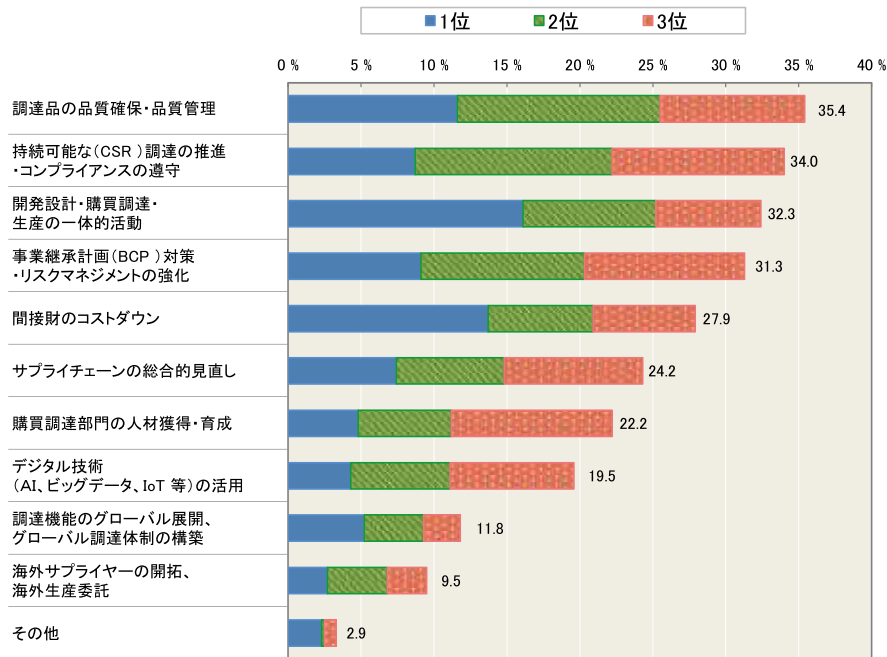
最後に、購買・調達領域の課題を製造業・非製造業で比較すると、【図4-5-4】のとおり、製造業では、「開発設計・購買調達・生産の一体的活動」が突出して高くなっている。一方、非製造業では、「持続可能な(CSR)調達の推進・コンプライアンスの遵守」の比率が製造業よりも高くなっていることが特徴だ。内訳を見ると、小売・卸売業や商社、倉庫・運輸業での重視度が高くなっており、仕入先における人権問題や環境問題、CO2排出抑制への対応の課題認識の高まりが表れているものと考えられる。非製造業では、「デジタル技術の活用」の比率も製造業より高めとなっている。

* * *

以上、ここまで経営機能別の課題について、今年度の調査結果、過去3年間の推移、従業員規模別ならびに製造業・非製造業における課題認識の違いの分析結果をご覧いただいた。従業員規模別や製造業・非製造業の課題については、一部、昨年のデータとの比較も示しているが、昨年度の調査報告書と照らし合わせていただくと、それぞれ、課題認識の変化の詳細を読み解くことができる。よろしければ、ご参照いただきたい。

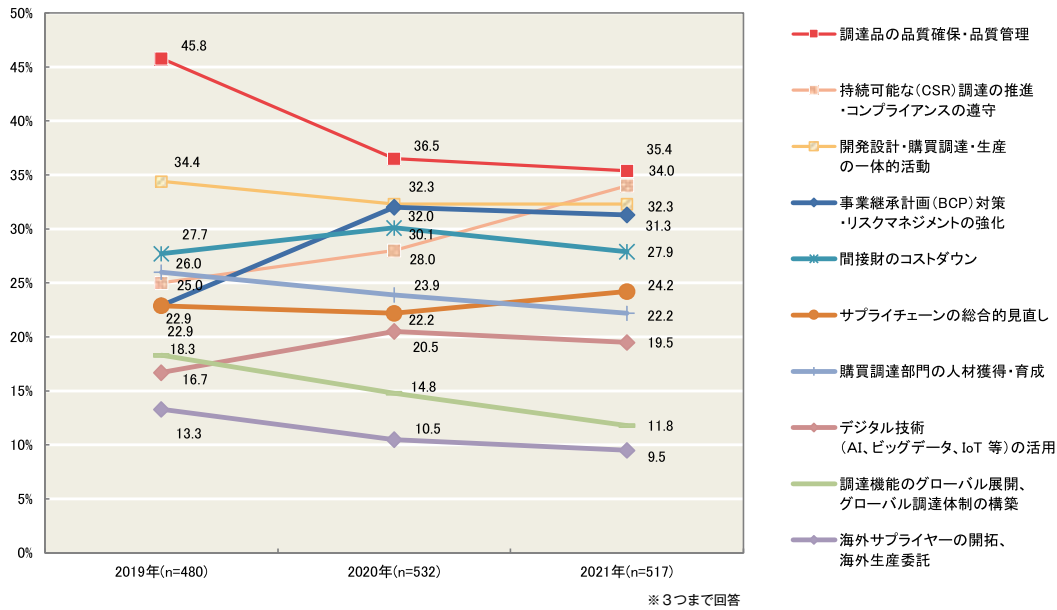


【図4-5-1】 購買・調達領域で重視する課題



※ 3つまで回答 (n=517)

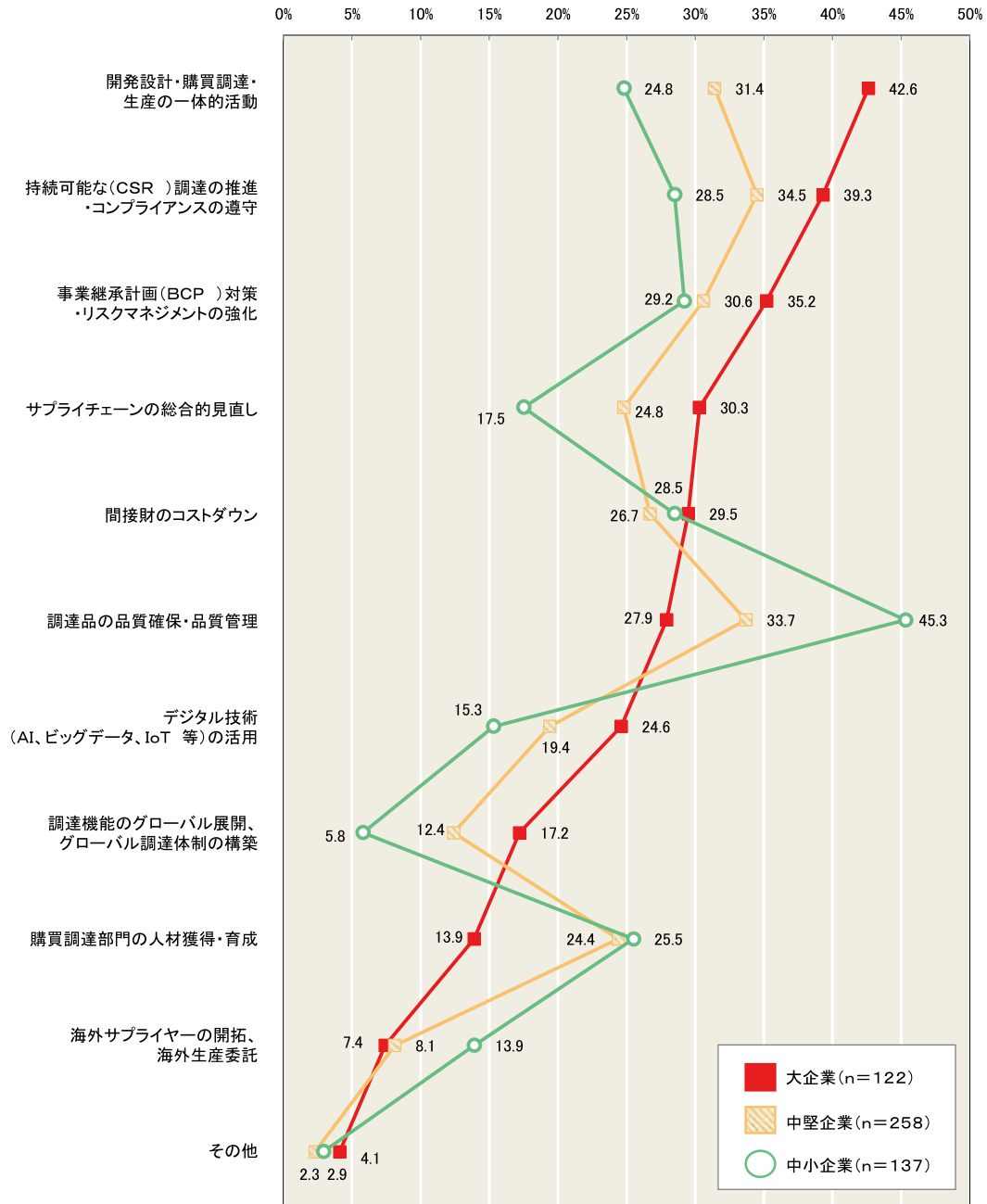
【図4-5-2】 購買・調達領域で重視する課題（上位項目）の過去3年間の推移



※ 3つまで回答

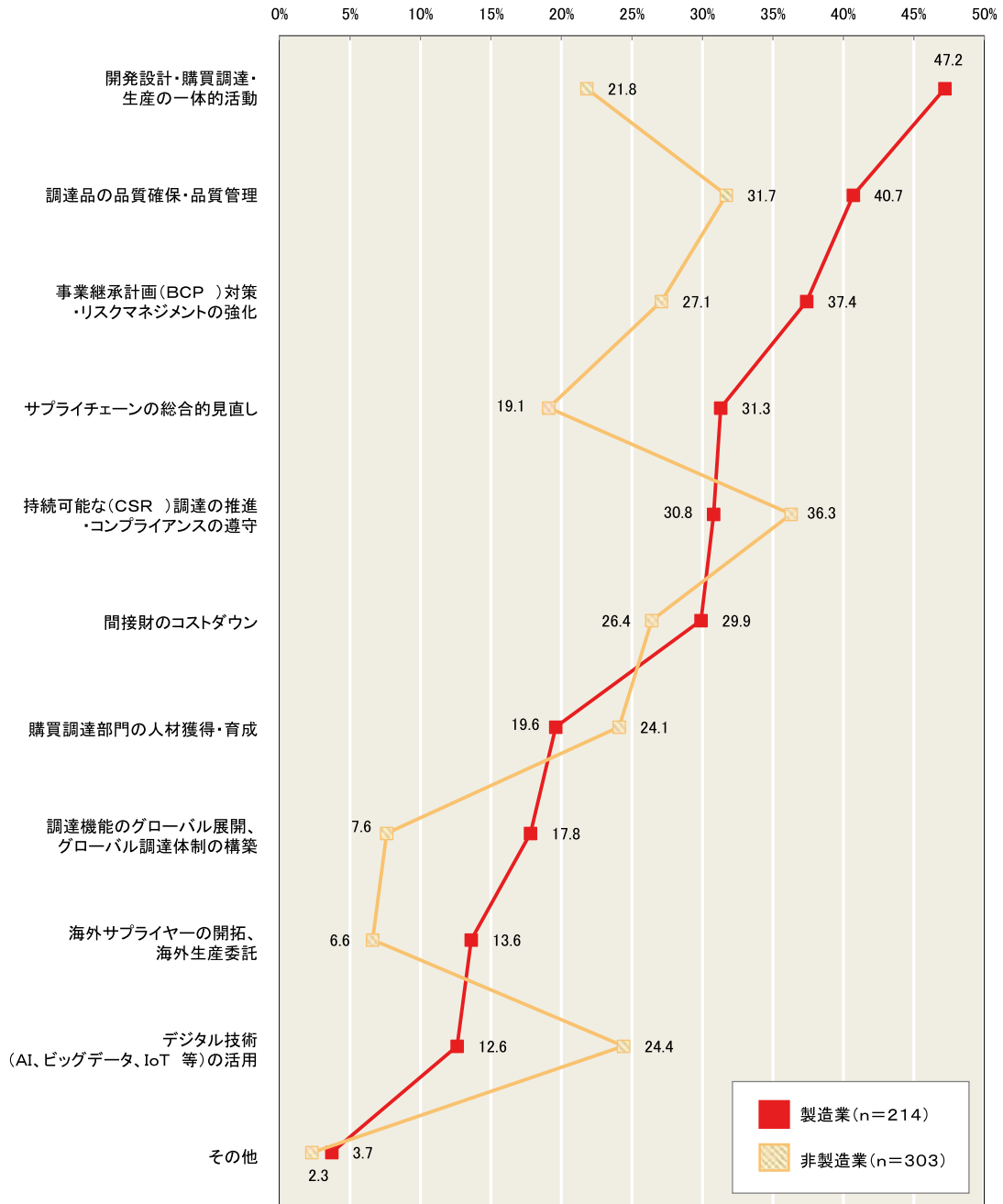
05 購買・調達領域の課題

【図4-5-3】 購・ 調達領域で重視する課題（従業員規模別の比較）



※3つまで回答

【図4-5-4】 購売・調達領域で重視する課題（製造業・非製造業の比較）



※ 3つまで回答

第42回 当面する企業経営課題に関する調査

日本企業の 経営課題 2021

2021年10月

発行者 一般社団法人日本能率協会 KAIKA研究所

制作 株式会社シマ・プロジェクト

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22

TEL 03-3434-0380 FAX 03-3434-6330

E-MAIL kadai@jma.or.jp

ホームページ <https://www.jma.or.jp>

無断複製を禁じます。調査データを引用する際は、出典名(一般社団法人日本能率協会「日本企業の経営課題2021」)を明記してください。

