

第45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

2024

第45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 2024

日本企業の 経営課題 2024

I. 調査概要 4

II. 回答企業の概要 5

Part 1 当面する企業経営課題

01. 当面する経営課題の概観 8

02. 「現在」の経営課題と経年変化 10

03. 「3年後」の経営課題と経年変化 12

04. 「5年後」の経営課題と経年変化 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

Part 2 経営機能別の課題

01. 組織・人事領域の課題 36

02. 営業・マーケティング領域の課題 40

03. 研究・開発領域の課題 44

04. 生産領域の課題 48

05. 購買・調達領域の課題 52

Column 「人的資本経営」フレームワークから見た調査結果 56

Topic分析 経営課題自由回答の分析 58

Part 3 特集：人材にまつわる課題と取り組み

01. 人材確保についての状況 60

02. 「総合的な報酬」施策の取り組み状況 64

Topic分析 「総合的な報酬」と人材確保 68

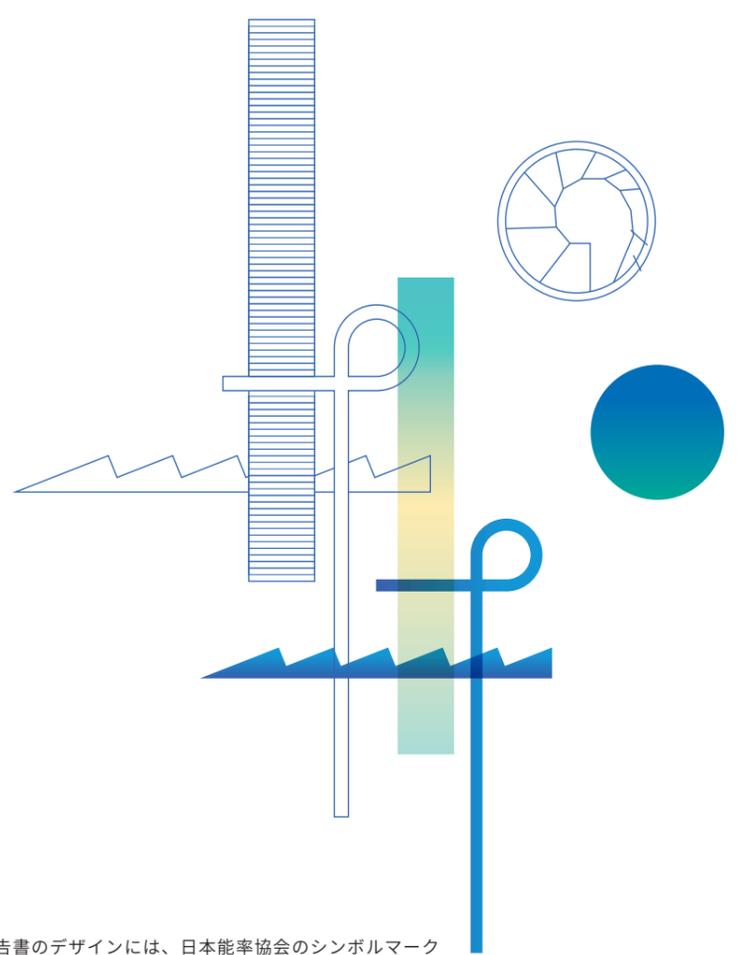
03. 経営人材の確保方法 70

04. CXOの任命状況 74

Column 経営人材に求められる資質 77

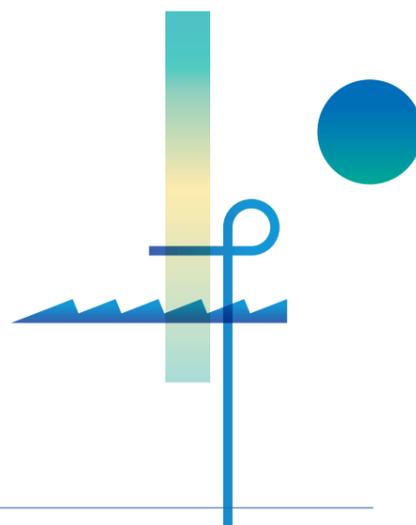
05. 人材育成におけるテーマ 78

06. タレントマネジメントシステムの導入・活用 81



本報告書のデザインには、日本能率協会のシンボルマークを使用しました。
このシンボルマークは、工場の屋根や歯車をモチーフとしており、製造業の発展に寄与してきた日本能率協会の歴史と精神を表現しています。

I. 調査概要



1 調査名称

2024年度（第45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

2024年9月13日～11月30日

4 調査対象

JMAの法人会員ならびにサンプル抽出した全国主要企業の経営者（計5,074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

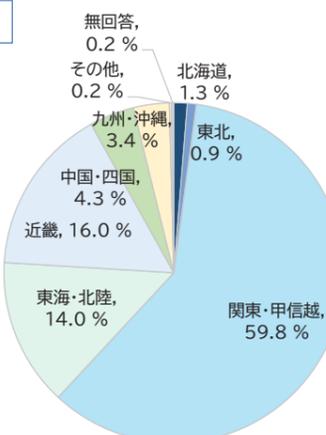
470社（回答率9.3%）

7 主な調査内容

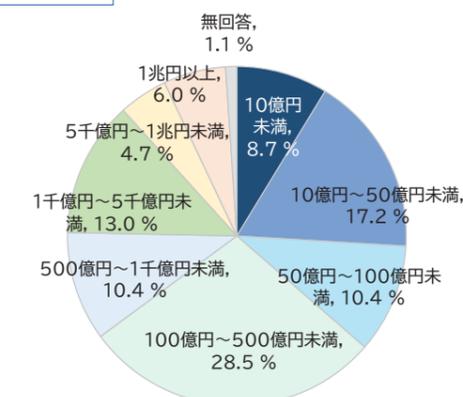
- ・企業概要
- ・経営全般ならびに経営機能別の課題認識
- ・人材にまつわる課題と取り組み

II. 回答企業の概要

本社所在地



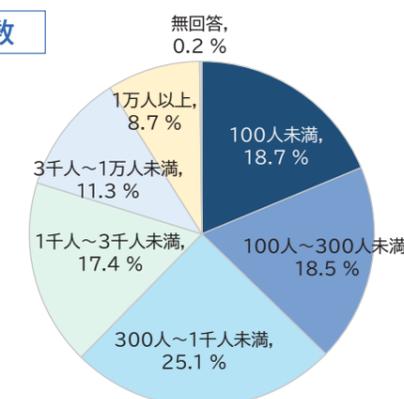
売上高



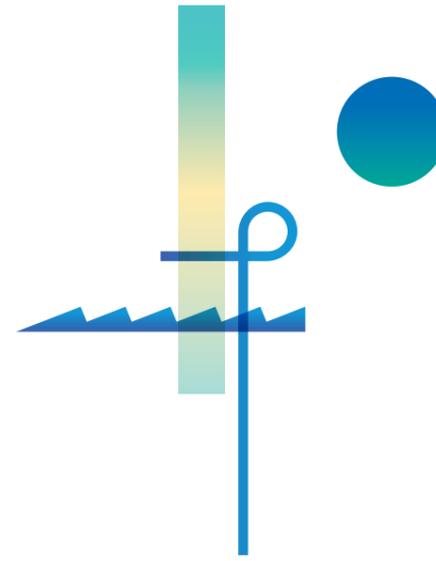
業種分布

業種分類	%	回答数	業種分類	%	回答数
製造業	39.1	184	非製造業	60.4	284
製造・素材系	14.0	66	小売・卸・商社	13.6	64
繊維	0.9	4	小売	5.7	27
パルプ・紙・紙加工	1.3	6	商社・卸売	7.9	37
化学	5.5	26	建設・不動産	12.8	60
石油・石炭	0.2	1	不動産	3.8	18
ゴム・窯業・土石	1.5	7	土木・建設・建築	8.9	42
鉄鋼・非鉄・金属	4.7	22	倉庫・運輸	3.0	14
製造・組立系	17.0	80	輸送サービス(陸運・海運・空運)	2.6	12
一般機械	4.3	20	倉庫・埠頭	0.4	2
精密機器	1.7	8	情報・通信	9.8	46
電気・電子機器	5.7	27	ソフト開発・情報サービス	8.3	39
輸送用機器	5.3	25	通信サービス	1.5	7
製造・その他	8.1	38	宿泊・飲食	2.3	11
食料品	4.5	21	宿泊・飲食・給食サービス	2.3	11
医薬品	0.6	3	金融・保険	3.2	15
その他製造	3.0	14	金融・保険	3.2	15
			その他	15.7	74
			出版・放送・報道	0.2	1
			公共サービス(電気・ガス・水道)	1.1	5
			保健・医療・福祉サービス	1.7	8
			人材・教育関連サービス	2.6	12
			警備・ビル・設備等のメンテナンス	0.4	2
			広告・宣伝・ディスプレイ	2.6	12
			その他サービス	7.2	34
			農林・水産・鉱業	0.0	0
			無回答	0.4	2
			合計	100.0	470

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。



Part 1

当面する 企業経営課題

01 当面する経営課題の概観

本調査では、毎年20の経営課題を提示し、「現在」「3年後」「5年後」の観点で重要度の高い課題を選択してもらうことで、日本企業が当面する経営課題を定点的に把握している。なお、「現在」「3年後」は重要度の高い順に最大3つ、「5年後」は最も重要度が高い課題を1つ選択する形式としている。「現在」「3年後」の課題は、それぞれ3位までに挙げられた課題を合算し図に表した。今年の調査結果は【図1-1】のとおりである。

「現在」の経営課題（数値は上位3課題の合計値）

第1位 「人材の強化（採用・定着・育成・多様化への対応）」	(47.7%)
第2位 「収益性向上」	(47.0%)
第3位 「売り上げ・シェア拡大」	(33.4%)

第1位と第2位の課題は、第3位以下と比較して突出しており、現在多くの企業が重要視していることが明らかになった。なお、「現在」の経営課題の第1位から第7位までの順位は、第44回（2023年）調査と変動はない。

「3年後」の経営課題（数値は上位3課題の合計値）

第1位 「人材の強化（採用・定着・育成・多様化への対応）」	(48.3%)
第2位 「収益性向上」	(34.7%)
第3位 「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」	(26.6%)

「人材の強化」は「現在」と同様、「3年後」でも、第1位である。48.3%と約半数の企業が第1位の経営課題としているとともに、第2位と10ポイント以上の差があることから、重要度が高いことが示されている。

「5年後」の経営課題（数値は上位1課題の値）

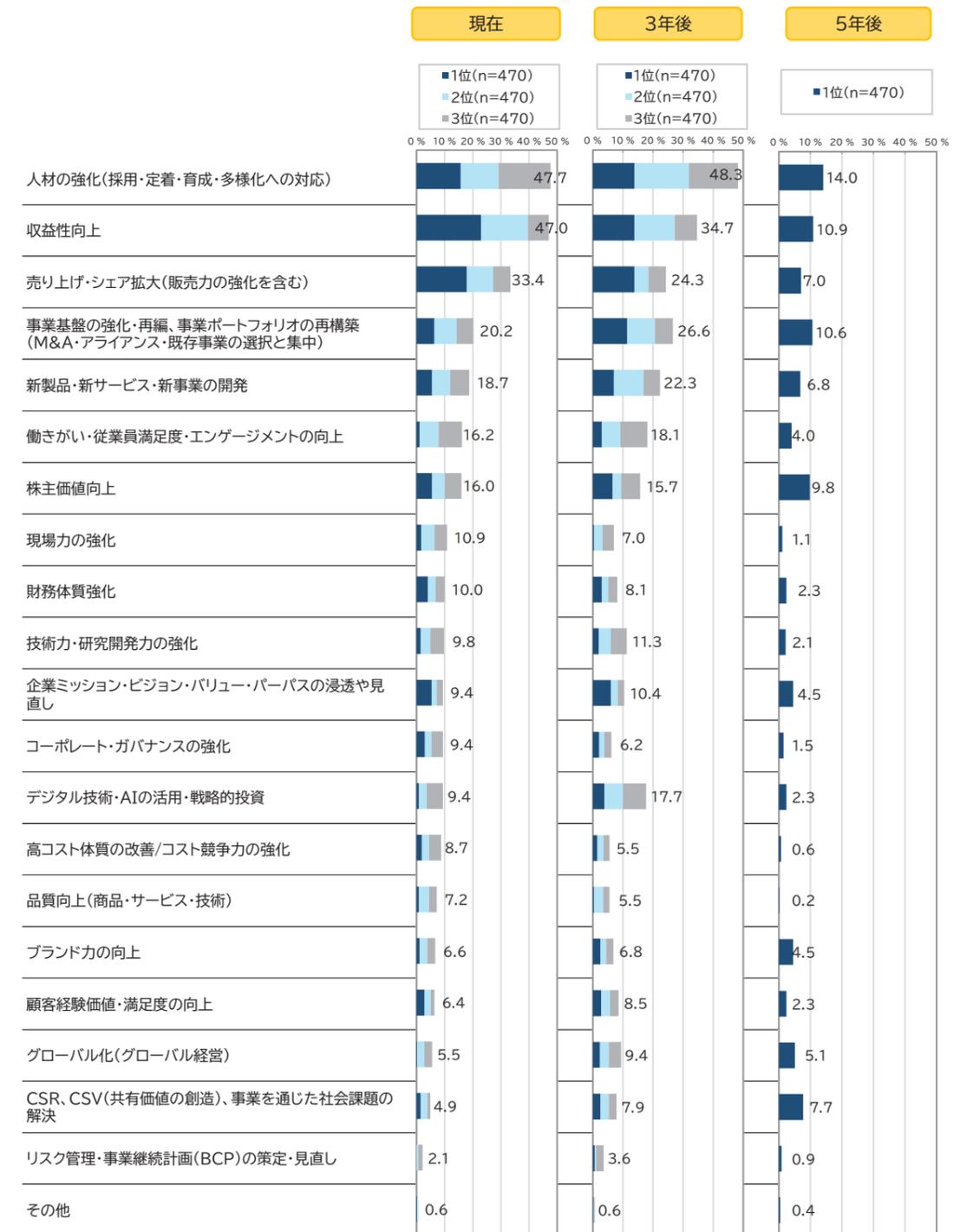
第1位 「人材の強化（採用・定着・育成・多様化への対応）」	(14.0%)
第2位 「収益性向上」	(10.9%)
第3位 「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」	(10.6%)

「5年後」の上位の経営課題は、「3年後」の順位と同様。なお、第4位に「株主価値向上」（9.8%）が位置づけられており、「現在」の経営課題では、第7位（16.0%）だが、「5年後」という時間軸では重要度が向上している。

本年の調査では、「人材の強化」と「収益性向上」が引き続き最重要課題であることが明らかになった。特に「人材の強化」は、「現在」「3年後」「5年後」すべてで第1位となり、労働力人口減少や人材の流動容易性から獲得競争が過熱していることが影響している。「収益性向上」は、3年連続で増加傾向にあり、コスト増加、世界情勢の不透明感の中で、利益確保が喫緊の課題となっていることが示唆された。また、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」は、「現在」の課題で第4位だが、「3年後」と「5年後」の課題では、第3位であり、持続的発展のための構造改革の必要性がうかがえる。

なお、「株主価値向上」の重要度が高まったことも、本年の調査の特徴であった。企業経営が、収益確保や事業拡大のみならず、資本市場における評価向上やガバナンス強化へとシフトしていることがうかがえる。

【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=470)

02 「現在」の経営課題と経年変化

「現在」の経営課題

「現在」の経営課題の調査結果は、【図1-3】のとおりで、第1位が「人材の強化（採用・定着・育成・多様化への対応）」（47.7%）、第2位が「収益性向上」（47.0%）、第3位が「売り上げ・シェア拡大」（33.4%）の順となっている。

「現在」の経営課題の経年変化

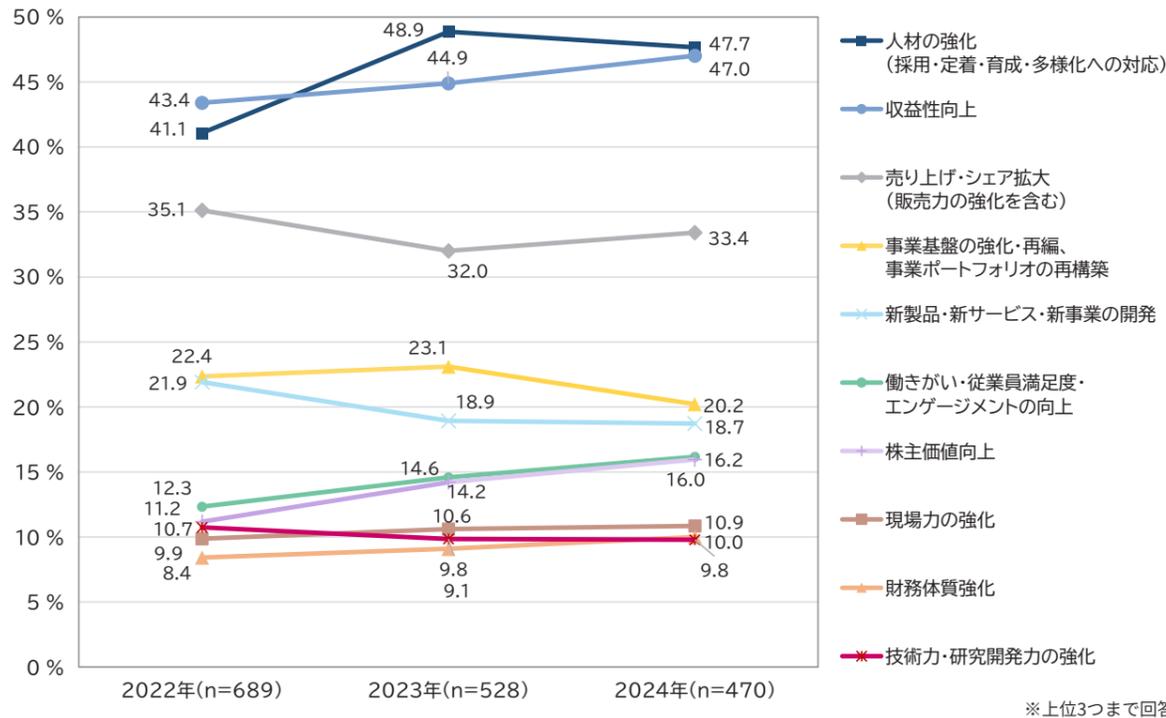
【図1-2】では、本年の「現在」の経営課題上位10項目の過去3年間の推移を図表化している。

「人材の強化（採用・定着・育成・多様化への対応）」は昨年と比較するとやや減少したものの、引き続き最も多くの企業が重視する課題となっている。

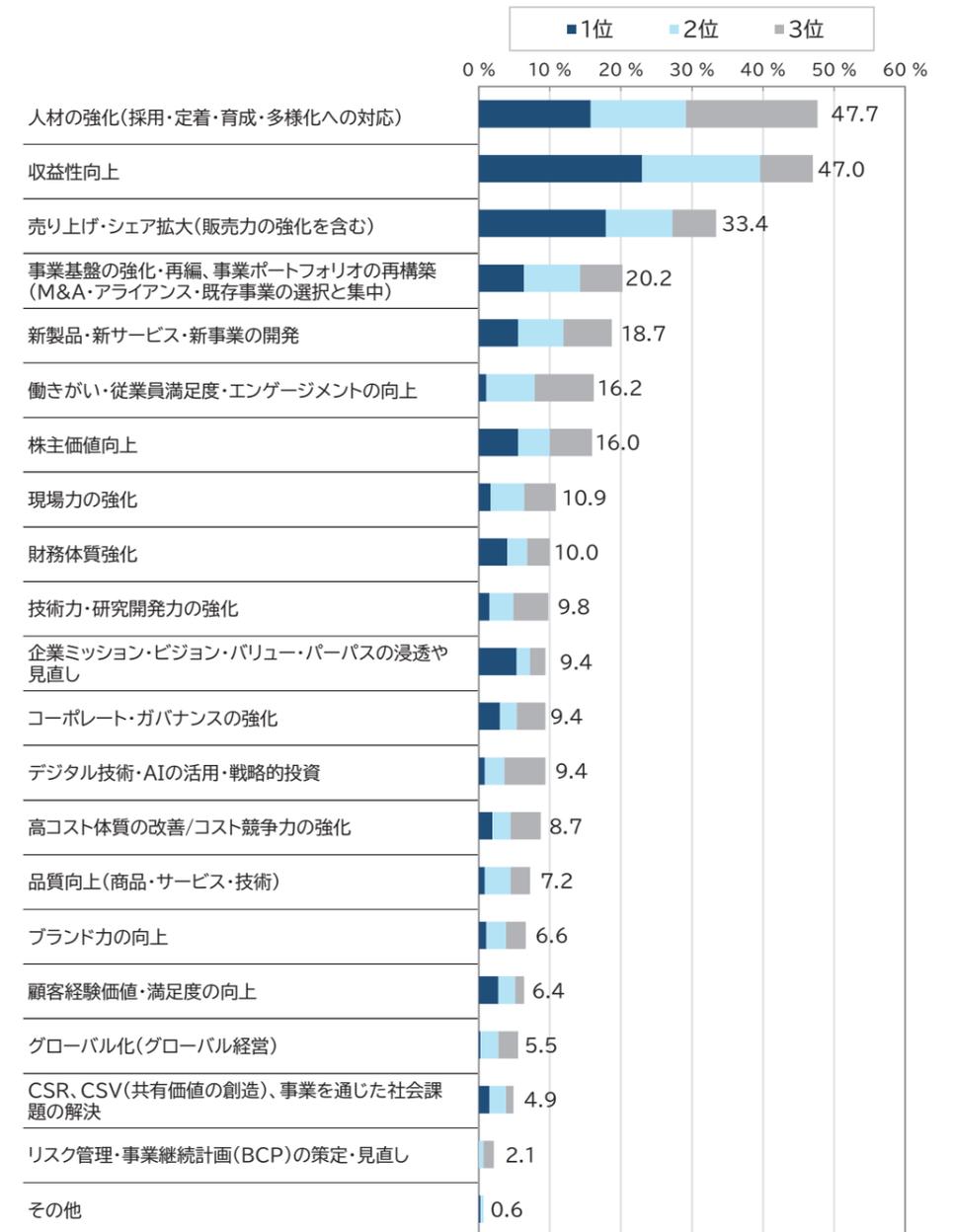
UP 「株主価値向上」は2022年比で、4.8ポイント増加している。多様なステークホルダーへの対応強化と推察される。「働きがい・従業員満足度・エンゲージメント向上」は、2022年比で3.9ポイント増加しており、採用、離職防止対応と推察される。「収益性向上」は2022年比で3.6ポイント増加している。これは、円安、人件費高騰、世界情勢不安から各種コストが増加しているためと推察される。

DOWN 「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」は昨年から2.9ポイント減少した。ただし、これは、重要性が低下しているわけではなく、他に優先すべき課題が多く存在するため、直ちに取り組むことが難しい状況にあると考えられる。

【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=470）

03 「3年後」の経営課題と経年変化

「3年後」の経営課題

「3年後」の経営課題の結果は、【図1-5】のとおりで、第1位が「人材の強化（採用・定着・育成・多様化への対応）」（48.3%）、第2位が「収益性向上」（34.7%）、第3位が「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」（26.6%）の順となっている。

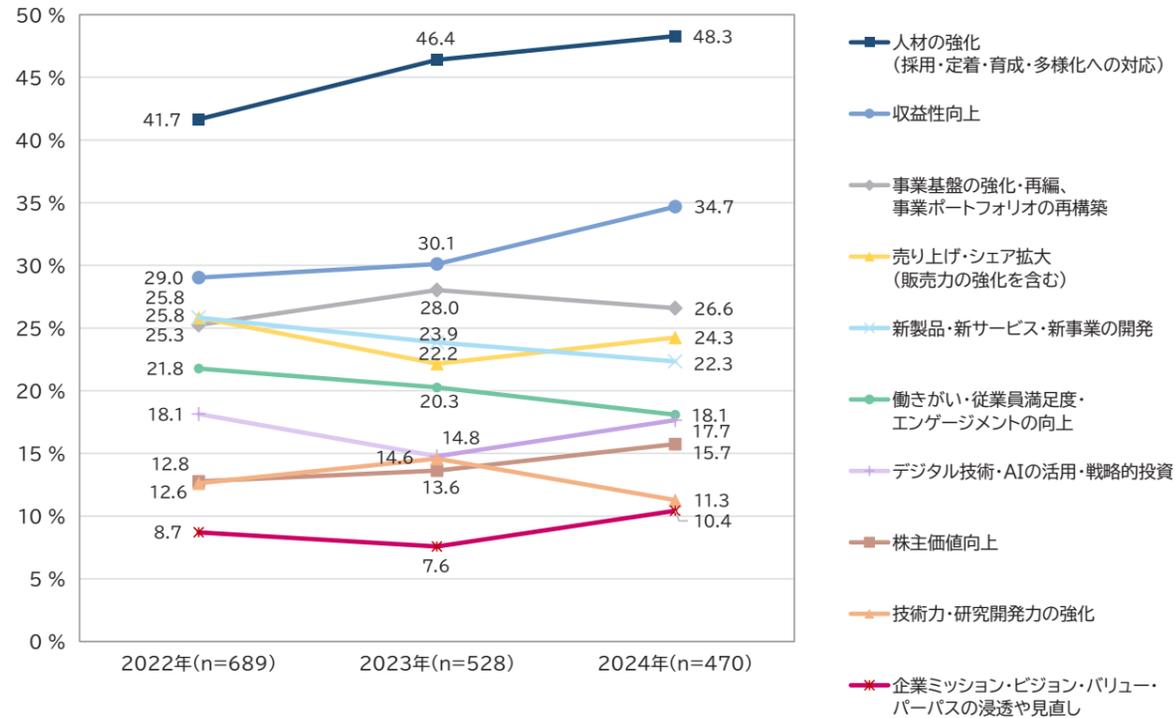
「3年後」の経営課題の経年変化

【図1-4】では、「3年後」の経営課題上位10項目の過去3年間の推移を図表化している。

UP 「人材の強化（採用・定着・育成・多様化への対応）」は昨年比では微増だが、2022年比で6.6ポイント増加しており、重要性が継続していると考えられる。また、「収益性向上」は、昨年比で4.6ポイント増加している。「デジタル技術・AIの活用・戦略的投資」は、2022-2023年比では減少したが、本年の調査では2.9ポイントの増加に転じている。これは、生成AIの導入・活用への取り組みが影響していると推察される。「企業ミッション・ビジョン・バリュー・パーパスの浸透や見直し」も、昨年比で2.8ポイント増加している。環境変化への対応、企業の社会的価値向上や従業員との理念共有など、浸透や見直しの理由は各企業により異なる。

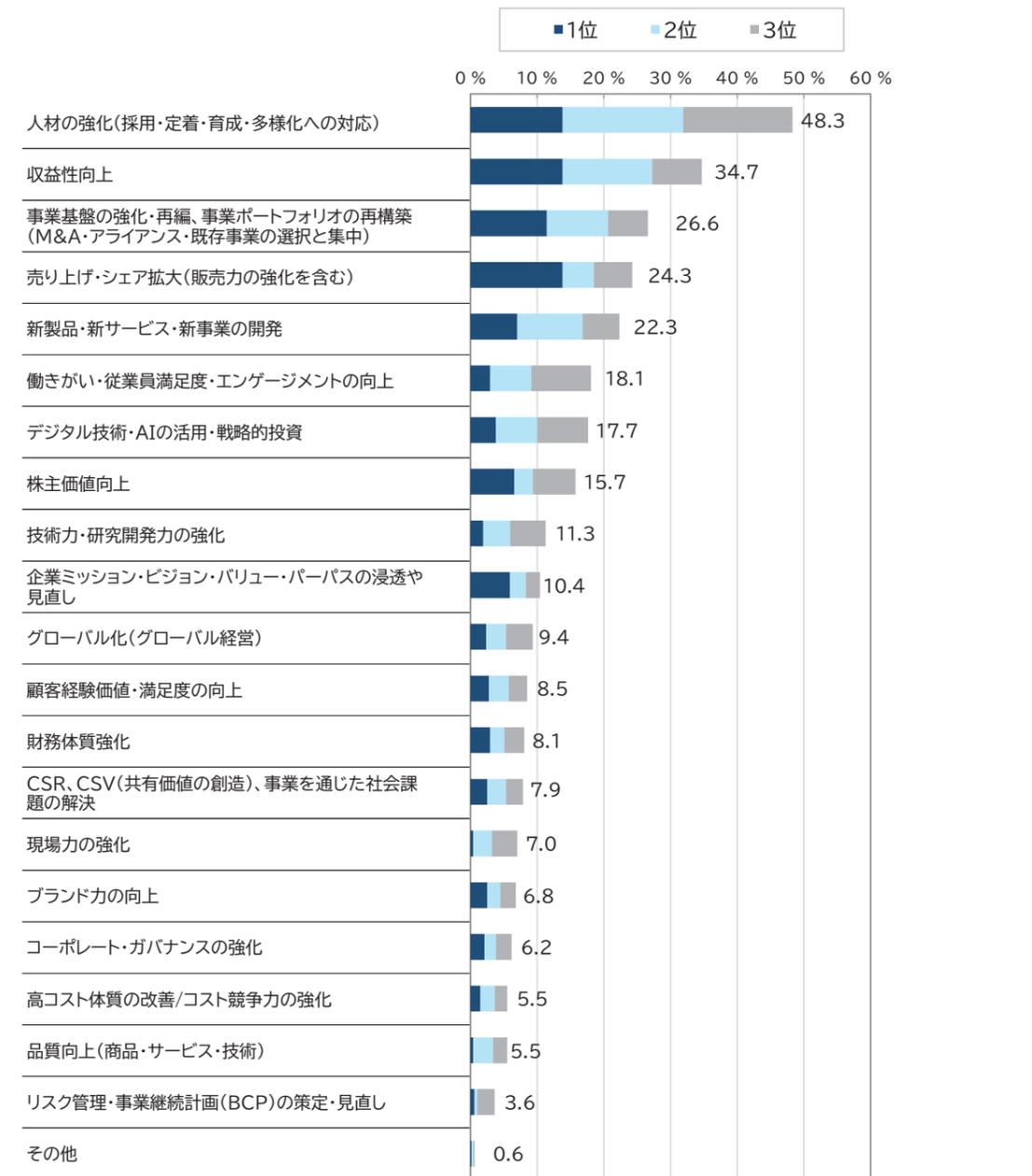
DOWN 「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」は、2022年比で3.7ポイント減少、「新製品・新サービス・新事業の開発」は、2022年比で3.5ポイント減少、「技術力・研究開発力の強化」は、昨年比で3.3ポイントの減少となっている。これらは経営課題が解決したために順位が下降したのではなく、優先課題との関係で、相対的に低下したものと推察される。

【図1-4】「3年後」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



※上位3つまで回答

【図1-5】「3年後」の経営課題



※上位3つまで回答（n=470）

04 「5年後」の経営課題と経年変化

「5年後」の経営課題

「5年後」の経営課題の結果は、【図1-7】のとおりで、第1位は「人材の強化（採用・定着・育成・多様化への対応）」（14.0%）、第2位は「収益性向上」（10.9%）、第3位は「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」（10.6%）の順となっている。

「5年後」の経営課題の経年変化

【図1-6】では、「5年後」の経営課題上位10項目の過去3年間の推移を図表化している。

「人材の強化（採用・定着・育成・多様化への対応）」は、2023年から引き続き、「現在」「3年後」「5年後」すべてで第1位となっているが、昨年比で微減となっている。

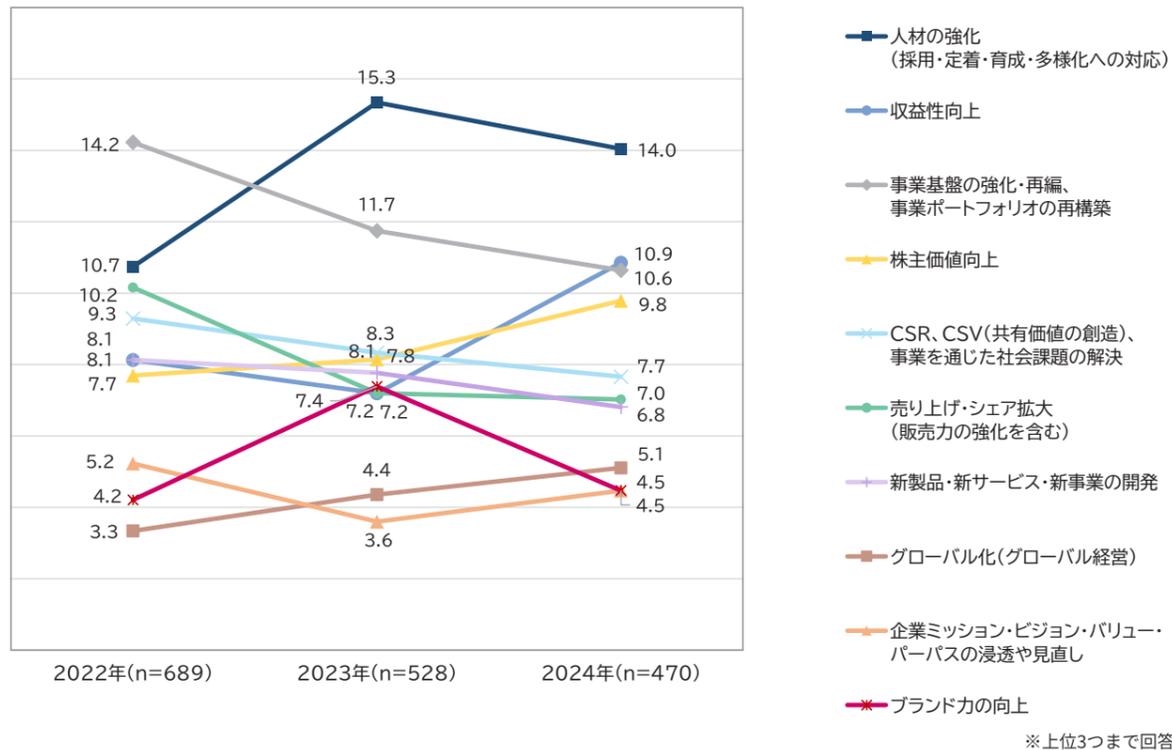


「収益性向上」が昨年比で3.7ポイント増加し、順位では第7位から第2位と上昇した。今後の更なる厳しい事業環境変化を予測し、その対応必要性の認識が影響していると推察される。「株主価値向上」は、2022年以降、増加傾向にある。これは、多様なステークホルダーへの対応への配慮がより求められているためと推察される。「グローバル化（グローバル経営）」も、2022年以降増加傾向である。中堅企業で、昨年より2倍近く重要度が増加しており、国内労働力不足、円安、世界情勢、規制対応等の影響と推察される。

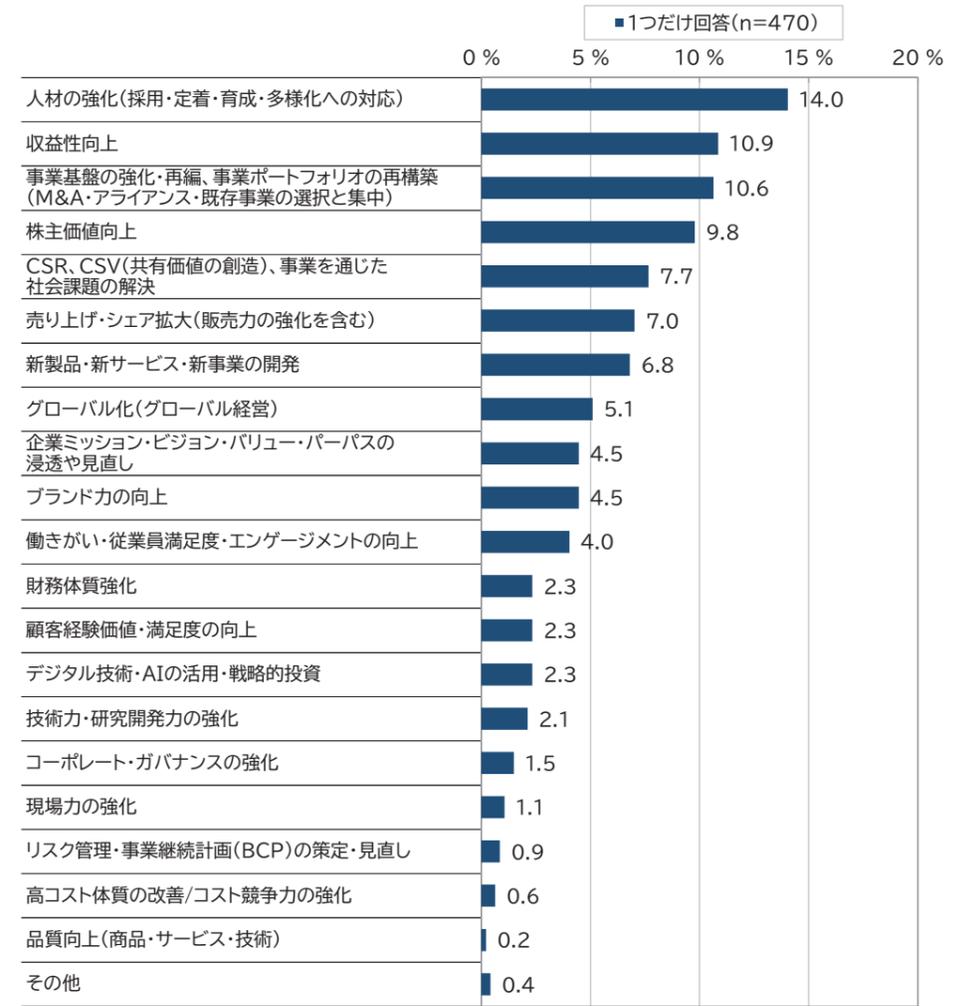


「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」は、2022年比で3.6ポイント減少している。大企業及び中堅企業の重要度が低下していることが影響し、本年の調査では従業員規模での差異が見られない。「ブランド力の向上」は、2023年に大きく増加したが、昨年比で2.9ポイント減少している。中堅企業および中小企業の重要度が低下している影響であり、人材の強化などの他の経営課題への対応が優先されていると推察される。

【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



05 従業員規模別にみる経営課題の違い

従業員規模別の経営課題の概観

「現在」の経営課題 (数値は上位3課題の合計値)

従業員規模	順位	課題	割合	〈昨年順位〉	
				順位	割合
大企業	第1位	「収益性向上」	(47.9%)	1位	47.9%
	第2位	「人材の強化 (採用・定着・育成・多様化への対応)」	(39.4%)	2位	39.4%
	第3位	「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」	(33.0%)	3位	33.0%
中堅企業	第1位	「人材の強化 (採用・定着・育成・多様化への対応)」	(49.5%)	1位	49.5%
	第2位	「収益性向上」	(48.5%)	2位	48.5%
	第3位	「売り上げ・シェア拡大」	(32.5%)	4位	32.5%
中小企業	第1位	「人材の強化 (採用・定着・育成・多様化への対応)」	(49.7%)	1位	49.7%
	第2位	「売り上げ・シェア拡大」	(48.0%)	2位	48.0%
	第3位	「収益性向上」	(45.1%)	3位	45.1%
その他の特徴	大企業は、「企業ミッション・ビジョン・バリュー・パーパスの浸透や見直し」「コーポレート・ガバナンスの強化」「顧客経験価値・満足度の向上」が高い。中堅企業では、「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」「現場力の強化」が高い割合を示した。				

「3年後」の経営課題 (数値は上位3課題の合計値)

従業員規模	順位	課題	割合	〈昨年順位〉	
				順位	割合
大企業	第1位	「人材の強化 (採用・定着・育成・多様化への対応)」	(38.3%)	3位	38.3%
	第2位	「収益性向上」	(35.1%)	1位	35.1%
	第3位	「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」	(33.0%)	2位	33.0%
中堅企業	第1位	「人材の強化 (採用・定着・育成・多様化への対応)」	(51.5%)	1位	51.5%
	第2位	「収益性向上」	(31.5%)	2位	31.5%
	第3位	「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」	(29.0%)	3位	29.0%
中小企業	第1位	「人材の強化 (採用・定着・育成・多様化への対応)」	(49.7%)	1位	49.7%
	第2位	「収益性向上」	(38.3%)	4位	38.3%
	第3位	「売り上げ・シェア拡大」	(32.0%)	2位	32.0%
その他の特徴	大企業は、「新製品・新サービス・新事業の開発」「デジタル技術・AIの活用・戦略的投資」が高い割合を示した。特に「デジタル技術・AIの活用・戦略的投資」は、「現在」の経営課題と比較して13.8ポイントと大きく増加している。				

「5年後」の経営課題 (数値は上位1課題の値)

従業員規模	順位	課題	割合	〈昨年順位〉	
				順位	割合
大企業	第1位	「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」	(14.9%)	1位	14.9%
	第2位	「収益性向上」	(10.6%)	2位	10.6%
		「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」	(10.6%)	3位	10.6%
中堅企業	第1位	「人材の強化 (採用・定着・育成・多様化への対応)」	(14.0%)	1位※同率	14.0%
	第2位	「株主価値向上」	(11.5%)	3位	11.5%
	第3位	「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」	(11.0%)	1位※同率	11.0%
中小企業	第1位	「人材の強化 (採用・定着・育成・多様化への対応)」	(16.0%)	1位	16.0%
	第2位	「収益性向上」	(14.9%)	5位	14.9%
	第3位	「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」	(10.3%)	4位	10.3%
その他の特徴	大企業では「顧客経験価値・満足度の向上」、中堅企業では「グローバル化 (グローバル経営)」が高い割合を示した。				

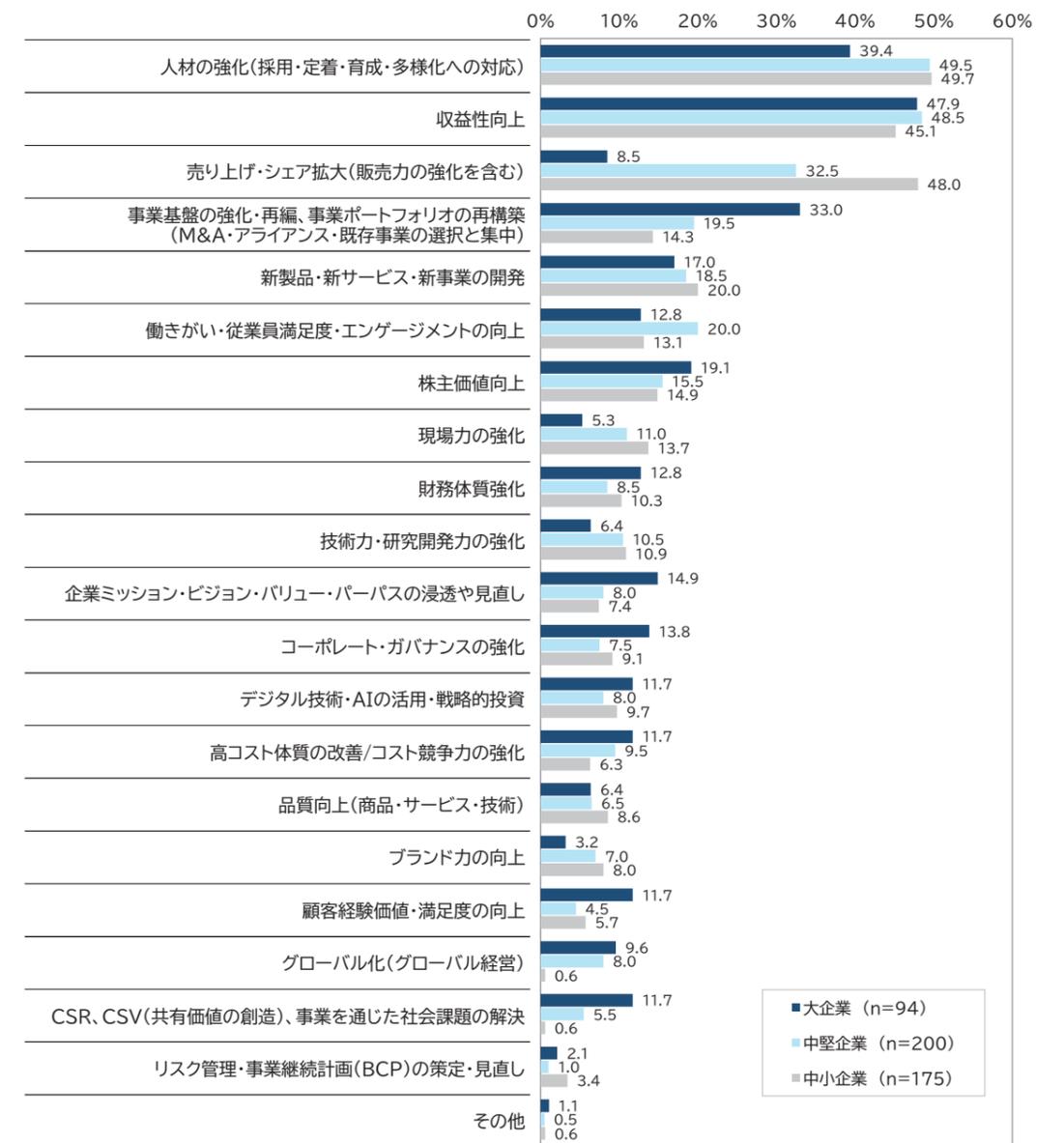
「現在」の経営課題 従業員規模別の特徴 (数値は上位3課題の合計値)

大企業では、「人材の強化」について、採用が中堅・中小企業より容易のため、相対的に重要度が低くなっている。一方、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」「企業ミッション・ビジョン・バリュー・パーパスの浸透や見直し」「コーポレート・ガバナンスの強化」「顧客経験価値・満足度の向上」「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」が中堅・中小企業と比較して高い割合を示した。

中堅企業では、「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」「現場力の強化」が高い割合を示した。

中小企業では、「売り上げ・シェア拡大」「現場力の強化」「ブランド力の向上」が高い割合を示した。

【図1-8】「現在」の経営課題の従業員規模別の比較



※上位3つまで回答

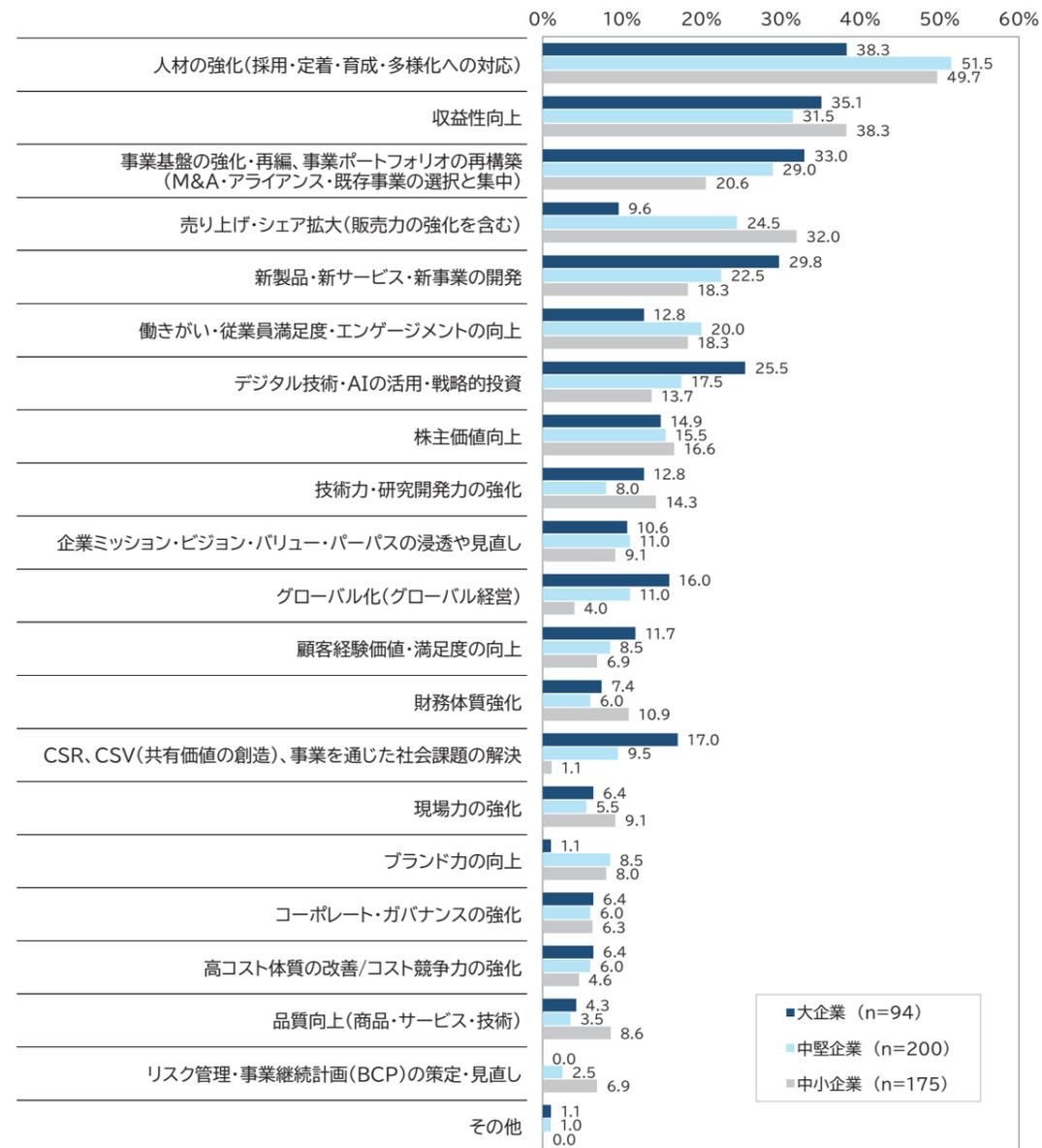
「3年後」の経営課題 従業員規模別の特徴 (数値は上位3課題の合計値)

大企業では、中堅・中小企業と比べ、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」「新製品・新サービス・新事業の開発」「デジタル技術・AIの活用・戦略的投資」「グローバル化(グローバル経営)」「顧客経験価値・満足度の向上」「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」の割合が高くなっている。特に「デジタル技術・AIの活用・戦略的投資」は、現在の経営課題と比較して13.8ポイントと大きく増加している。

中堅企業では、半数以上の企業が「人材の強化」を挙げた。人材獲得の難易度が引き続き高いこと、また必要とされるスキルが変化してきていることなど、人材にまつわる課題が中長期的に向き合うべきテーマと認識されていることが示唆される。

中小企業では、「現在」の課題と同様に、「人材の強化」「売り上げ・シェア拡大」の割合が高い。

【図1-9】「3年後」の経営課題の従業員規模別の比較



※上位3つまで回答

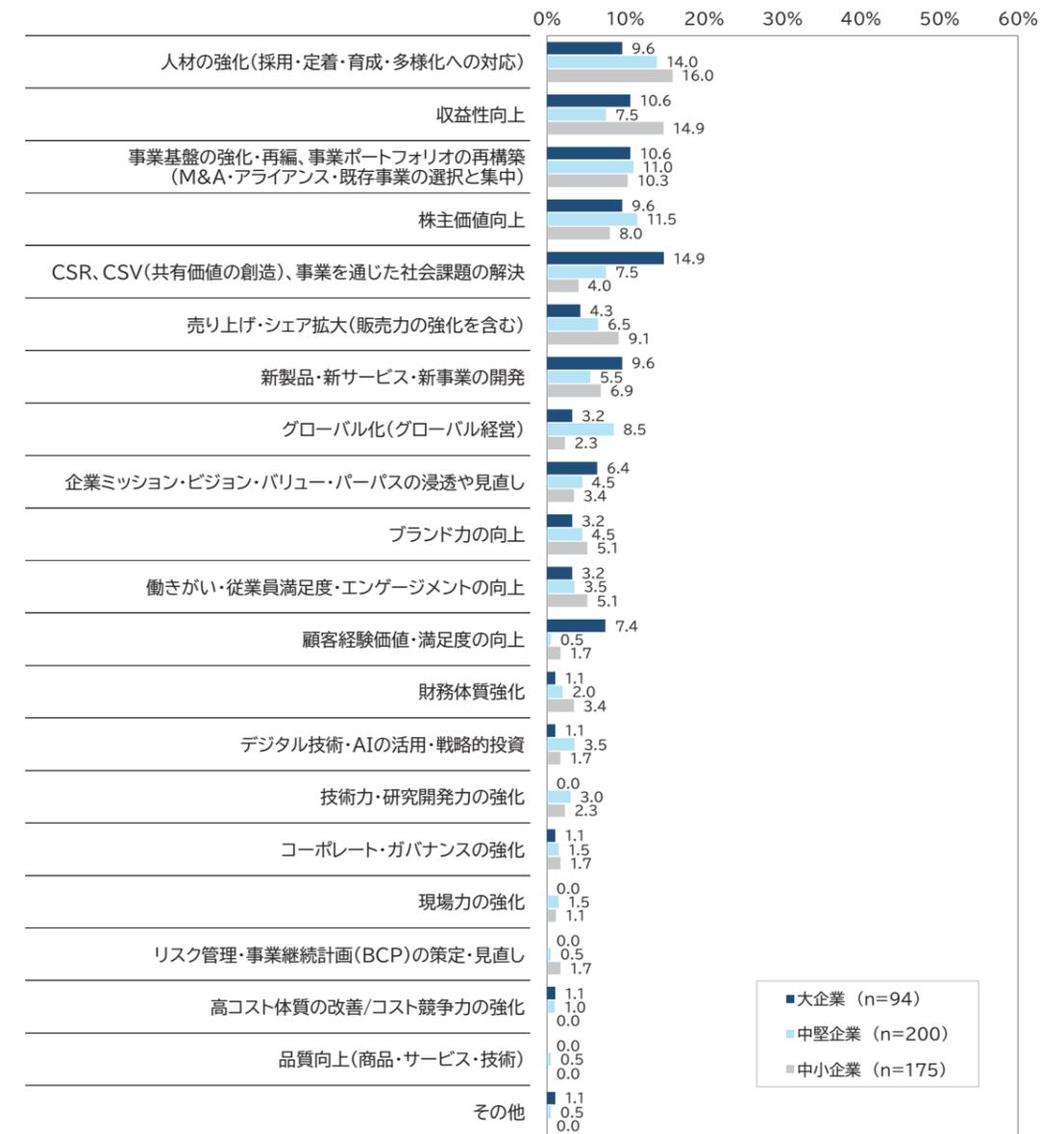
「5年後」の経営課題 従業員規模別の特徴 (数値は上位1課題の値)

大企業では、「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」が第1位の課題であった。また、「顧客経験価値・満足度の向上」も高い割合を示した。社会や顧客、株主の共感を得るために中長期的に取り組む必要があると認識されていることがうかがえる。

中堅企業では、「グローバル化(グローバル経営)」が高い割合を示した。

中堅・中小企業では、「現在」「3年後」の経営課題と同様に「人材の強化」がともに第1位であった。人材にまつわる課題は中長期的にも重要度が高い経営課題であることが見てとれる。

【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

大企業における経営課題の経年変化

「現在」の経営課題の経年変化の特徴（【図1-11】）

「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5.9ポイント増加、「高コスト体質の改善/コスト競争力の強化」は、昨年より7.0ポイント増加、「顧客経験価値・満足度の向上」は、昨年より5.2ポイント増加となっている。これらは、世界情勢や今後の事業環境変化、各種コスト増加を見据えた経営改善や構造改革に着手することの表れであろう。

「人材の強化」が、昨年より6.4ポイント減少している。その他「デジタル技術・AIの活用・戦略的投資」、「新製品・新サービス・新事業の開発」は、2022年から減少傾向にあるが、他の経営課題との優先順位の関係で低下したと思われる（この2つの経営課題は、「3年後」の経営課題で、上昇している）。

「3年後」の経営課題の経年変化の特徴（【図1-12】）

「人材の強化」が、昨年より3.7ポイント増加し、第1位となった。「デジタル技術・AIの活用・戦略的投資」は6.8ポイント、「新製品・新サービス・新事業の開発」は昨年より5.5ポイント増加となった。また、「グローバル化（グローバル経営）」は2022年比で7.0ポイント増加している。これらから、大企業の「3年後」の経営課題が、成長への投資に移行すると推察される。

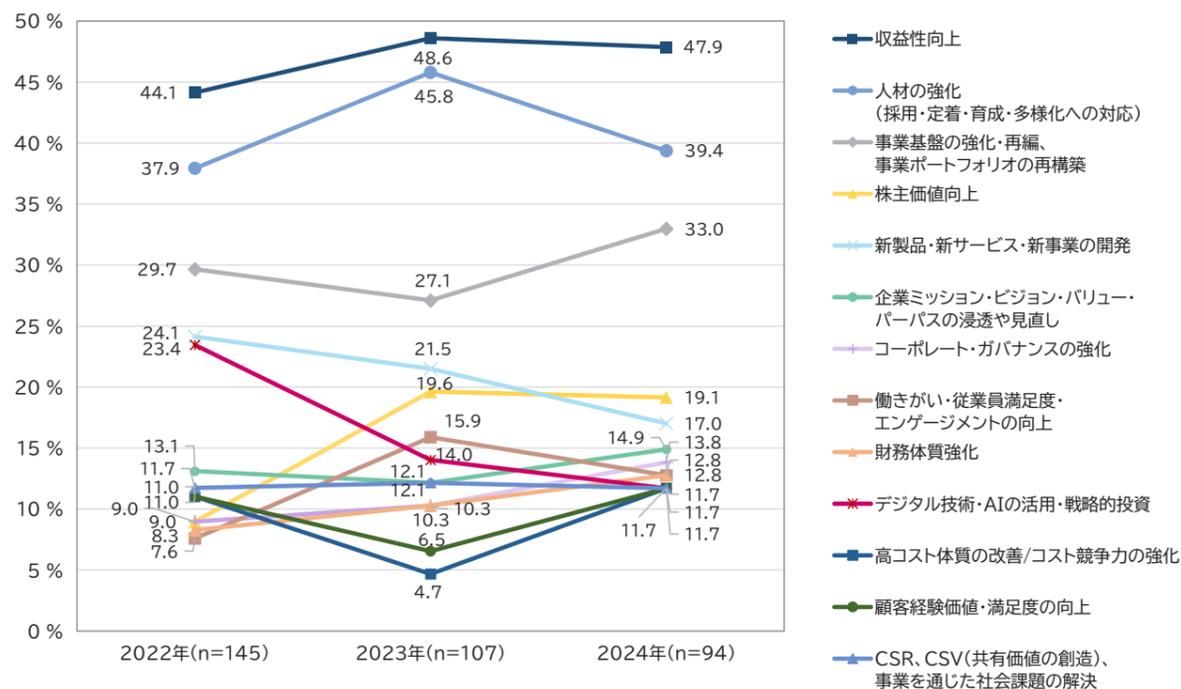
「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が、昨年より5.3ポイント減少、「収益性向上」が、昨年より4.2ポイント減少となった。これらは、構造改革等に一定の目的をつけるという動きと推察される。

「5年後」の経営課題の経年変化の特徴（【図1-13】）

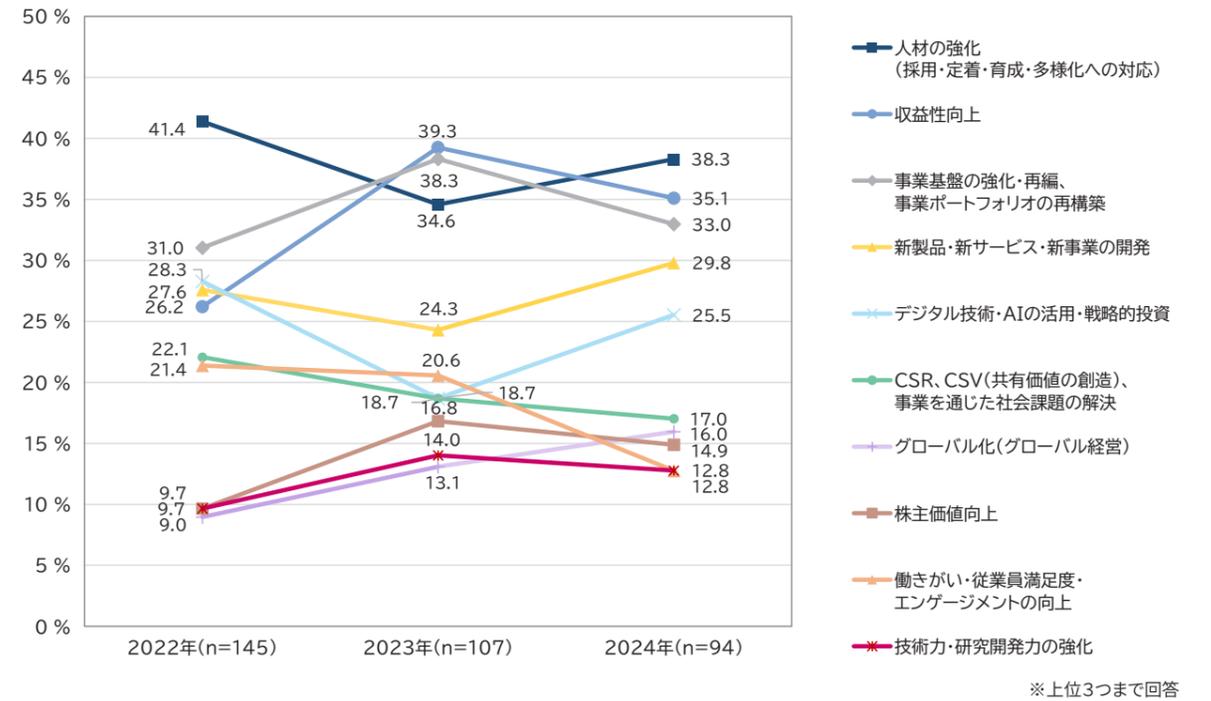
「顧客経験価値・満足度の向上」が、昨年より3.7ポイント増加、「企業ミッション・ビジョン・バリュー・パーパスの浸透や見直し」は3.6ポイント増加となっている。顧客や自社のあり方への共感を経営課題として捉えていると推察できる。

「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」が3年連続で第1位であるものの、割合は一昨年・昨年と続けて減少している。これは、他の経営課題の「企業ミッション・ビジョン・バリュー・パーパスの浸透や見直し」と類似ともとれるため、回答が分かれたのではないかと推察され、重要度が低下したとは言い切れない。

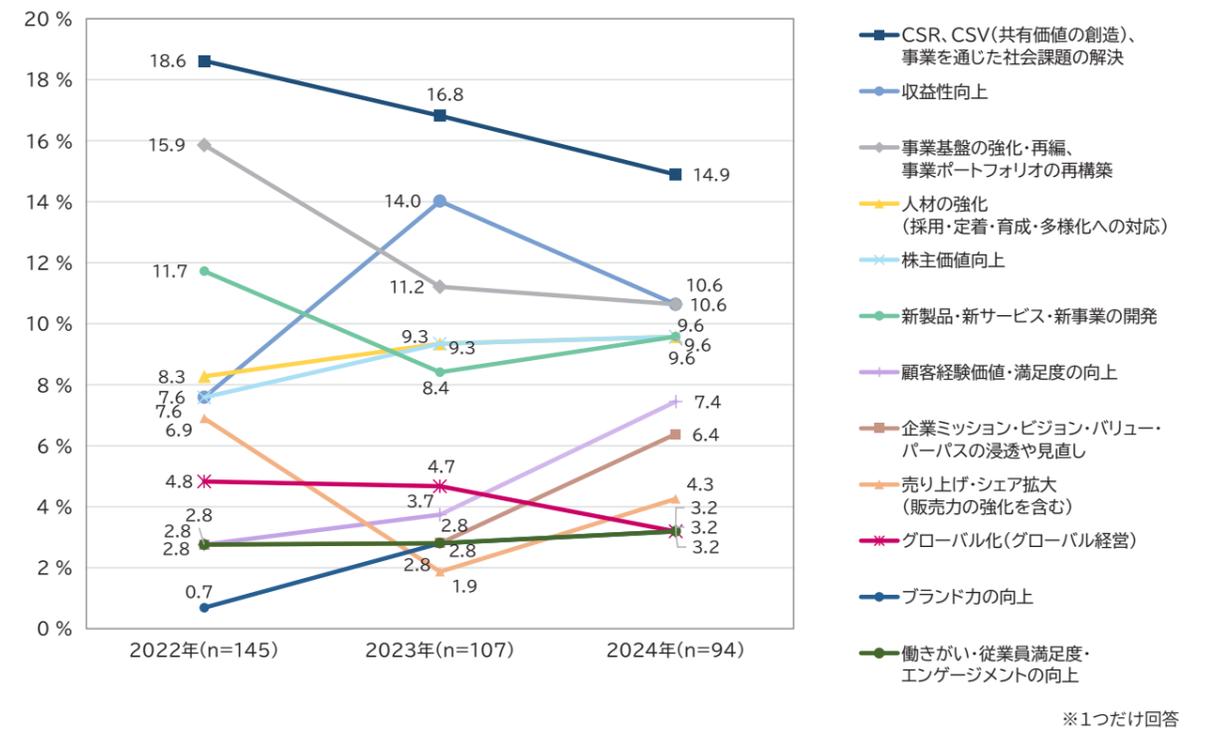
【図1-11】大企業における「現在」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



【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



中堅企業における経営課題の経年変化

「現在」の経営課題の経年変化の特徴（【図1-14】）

「売り上げ・シェア拡大」は、昨年より4.3ポイント増加、「高コスト体質の改善/コスト競争力の強化」が、昨年より3.5ポイント増加、「株主価値向上」も昨年より3.1ポイント増加している。これらは、安定的な財務状態をめざすことが課題と推察される。他方、「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」は2022年比で5.0ポイント上昇しており、採用や離職防止への対応が急務と考えられる。

「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」は、昨年より10.0ポイント減少し、第5位となり、大企業とは異なる傾向がみられる。コスト増などの要因により、現在の事業での収益確保が不透明な状況となっており、ドラステックな事業改革よりも現業の収益維持を優先する企業が多いことが背景にあると考えられる。

「3年後」の経営課題の経年変化の特徴（【図1-15】）

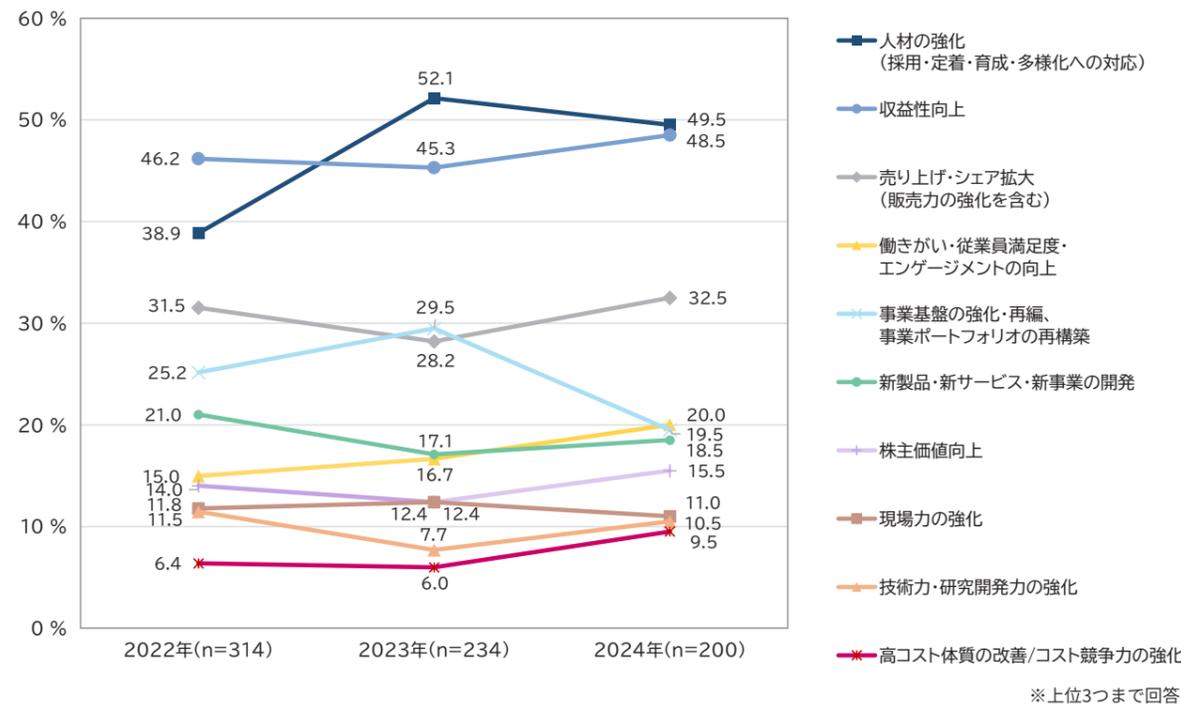
—昨年・昨年と同様に、第1位は「人材の強化」であった（【図1-15】）。割合は昨年と比べやや減少したものの、第2位の課題を20ポイント上回っており、その重要度の高さが大きな特徴である。「グローバル化（グローバル経営）」は、昨年より4.6ポイント増加している。国内市場の縮小に伴い、中堅企業においても、海外市場、海外生産への対応の重要性が高まっていることが想像される。

「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」が、2022年比で5.2ポイント減少しているが、人材の強化、特に採用の重要度に対して、相対的に低下したものと推察される。

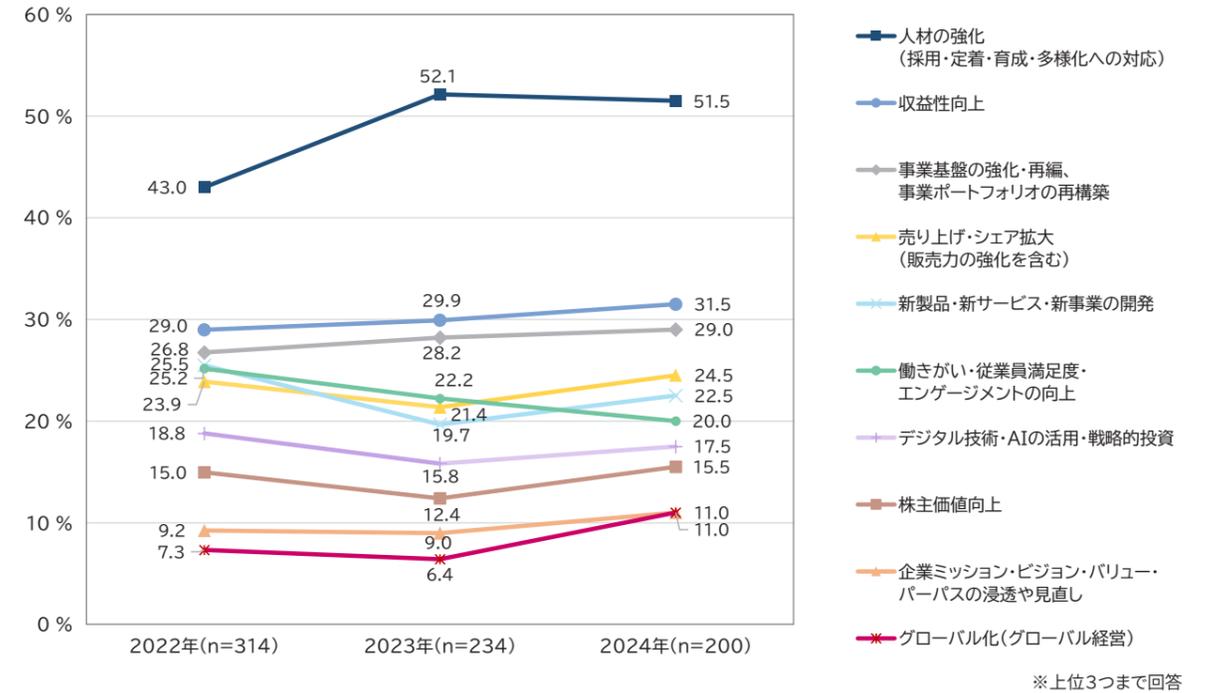
「5年後」の経営課題の経年変化の特徴（【図1-16】）

「グローバル化（グローバル経営）」が、2022年比で6.3ポイント増加、「収益性向上」が、昨年より3.2ポイント増加している。また、「株主価値向上」も2022年比で3.2ポイント増加、「企業ミッション・ビジョン・バリュー・パーパスの浸透や見直し」も昨年比で増加している。これらは、企業の持続的発展に向けた事業面、組織風土面への取り組みが中期的に必要なことを示していると考えられる。

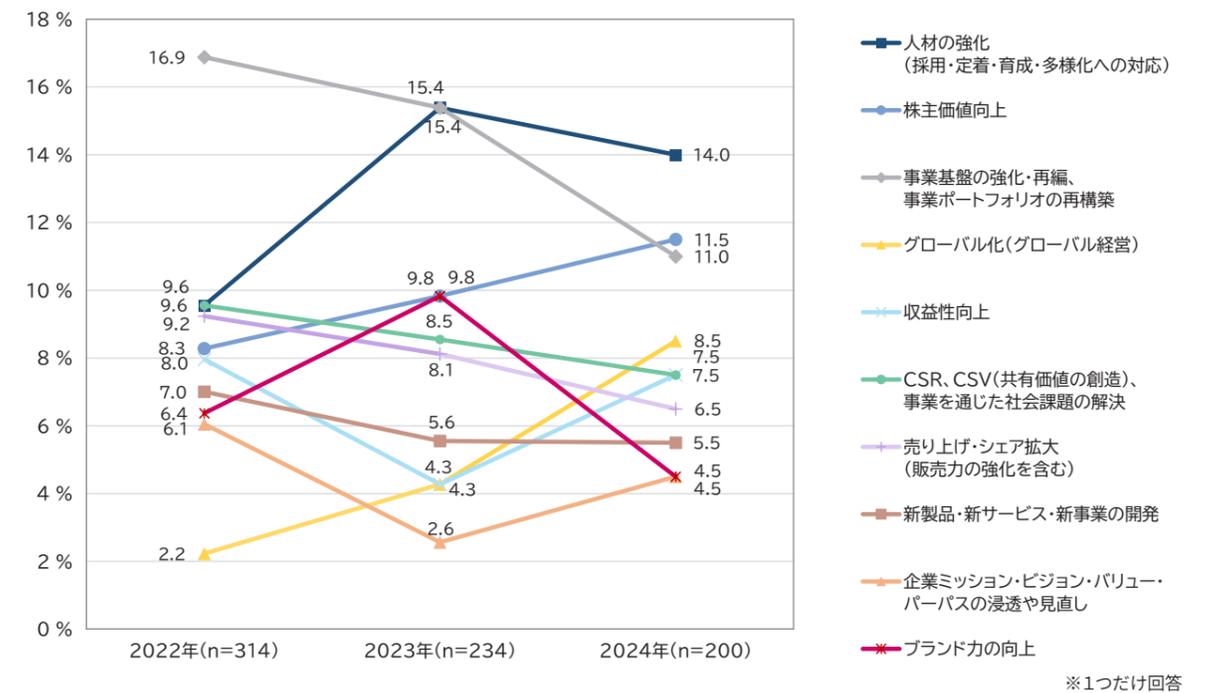
【図1-14】中堅企業における「現在」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



【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



中小企業における経営課題の経年変化

「現在」の経営課題の経年変化の特徴（【図1-17】）

昨年・一昨年と同様、「人材の強化」「売り上げ・シェア拡大」「収益性向上」の上位3項目が突出して高く、中小企業にとって長きにわたり直面し続けている課題と捉えられていることがわかる。さらに言えば、この3項目はいずれも昨年より割合が増加しており、より一層課題感が高まっていると言える。

「3年後」の経営課題の経年変化の特徴（【図1-18】）

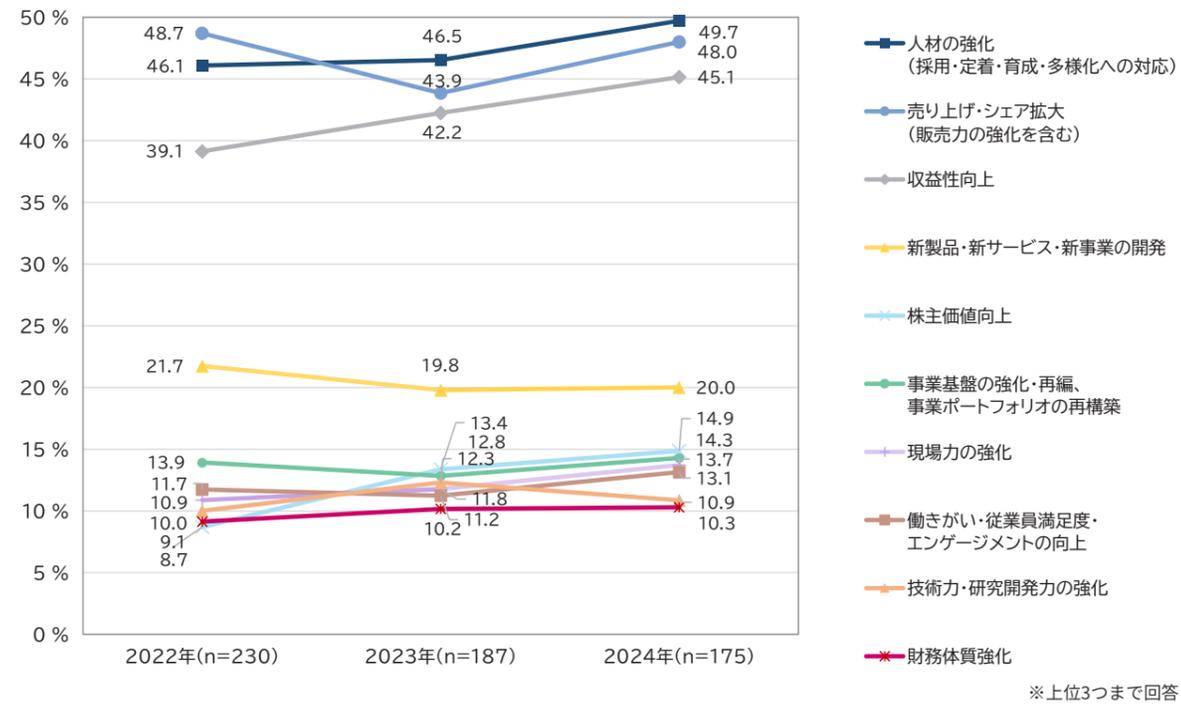
「収益性向上」が、昨年より13.2ポイント増加している。コスト増要因は多岐にわたるものの、価格転嫁が中小企業にとっては容易ではないことや、世界情勢の不透明感が高まっていることが影響していると考えられる。

「新製品・新サービス・新事業の開発」が、昨年より10.6ポイント減少している。収益性向上の課題感が強まるなか、新製品・新事業開発への投資には一定のリスクが伴い、ともすると収益性を低下させる可能性があるため踏み出しにくい状況がうかがえる。

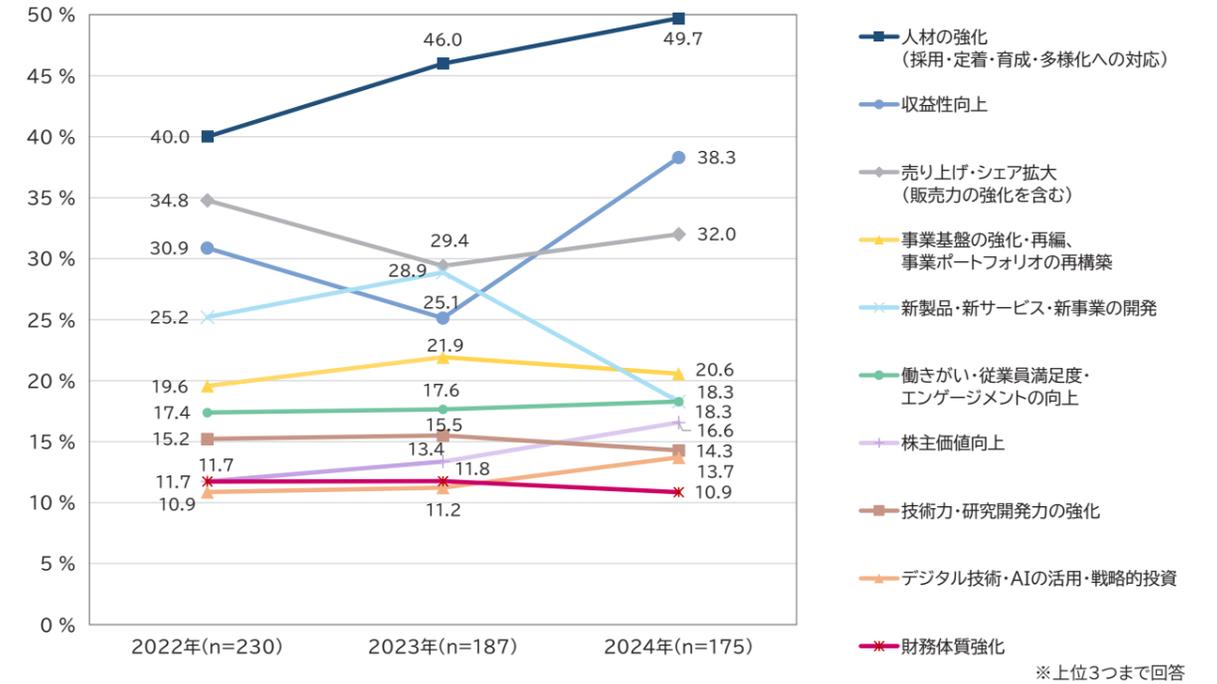
「5年後」の経営課題の経年変化の特徴（【図1-19】）

「収益性向上」は昨年より7.9ポイント増加している。他方、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」「株主価値向上」も増加している。中長期的に、現状の事業構造からの転換をめざす表れと推察される。

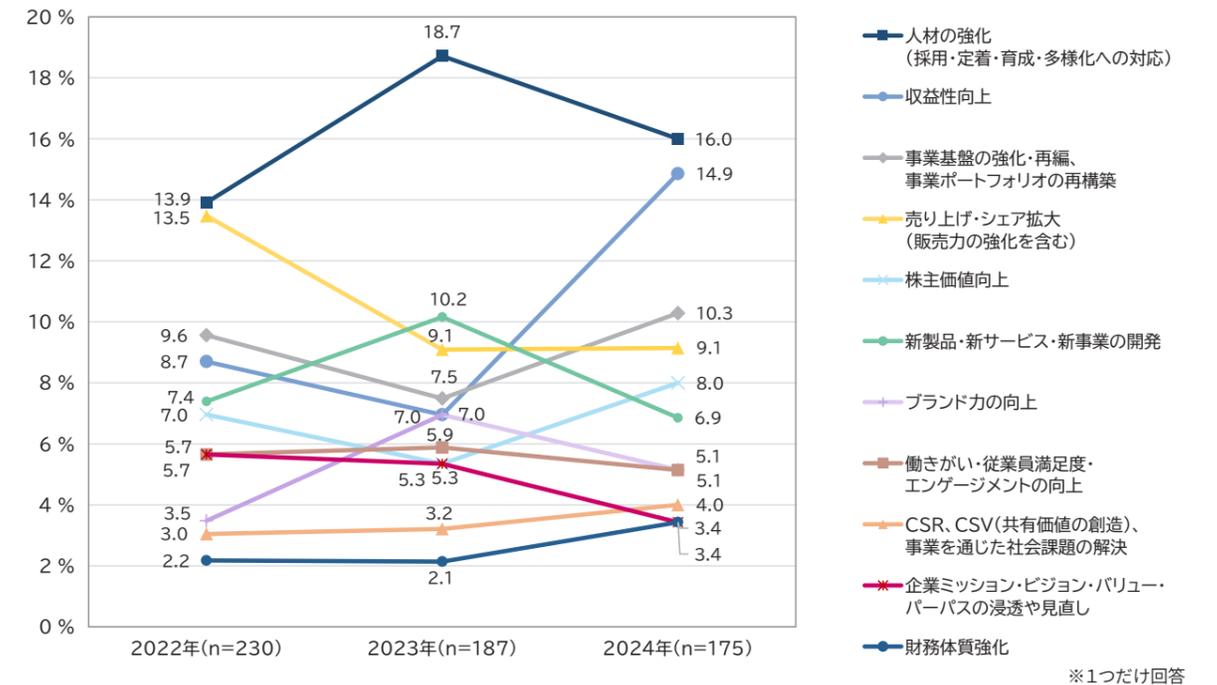
【図1-17】中小企業における「現在」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



【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



製造業・非製造業における経営課題の違い

製造業・非製造業における経営課題の概観

「現在」の経営課題 (数値は上位3課題の合計値)

			〈昨年順位〉
製造業	第1位 「収益性向上」	(52.2%)	1位
	第2位 「人材の強化 (採用・定着・育成・多様化への対応)」	(38.0%)	2位
	第3位 「売り上げ・シェア拡大」	(27.2%)	3位
非製造業	第1位 「人材の強化 (採用・定着・育成・多様化への対応)」	(53.5%)	1位
	第2位 「収益性向上」	(44.0%)	2位
	第3位 「売り上げ・シェア拡大」	(37.7%)	3位

その他の特徴

製造業では、「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」「高コスト体質の改善/コスト競争力の強化」が全体と比較して顕著に高い。また、「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」は、昨年より4.3ポイント増加しており、重要度が増している。

「3年後」の経営課題 (数値は上位3課題の合計値)

			〈昨年順位〉
製造業	第1位 「人材の強化 (採用・定着・育成・多様化への対応)」	(41.8%)	1位
	第2位 「新製品・新サービス・新事業の開発」	(31.0%)	2位
	第3位 「収益性向上」	(29.9%)	3位
	「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」	(29.9%)	4位
非製造業	第1位 「人材の強化 (採用・定着・育成・多様化への対応)」	(52.5%)	1位
	第2位 「収益性向上」	(37.7%)	2位
	第3位 「売り上げ・シェア拡大」	(26.4%)	4位

その他の特徴

製造業では、昨年比で、「株主価値向上」は7.6ポイント、「人材の強化」は6.2ポイント、「グローバル化 (グローバル経営)」は5.9ポイント、「デジタル技術・AIの活用・戦略的投資」は、4.9ポイントそれぞれ増加している。

「5年後」の経営課題 (数値は上位1課題の値)

			〈昨年順位〉
製造業	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」	(13.6%)	3位
	第2位 「株主価値向上」	(11.4%)	5位
	第3位 「収益性向上」	(9.2%)	6位
非製造業	第1位 「人材の強化 (採用・定着・育成・多様化への対応)」	(17.3%)	1位
	第2位 「収益性向上」	(12.0%)	6位
	第3位 「株主価値向上」	(8.8%)	3位

その他の特徴

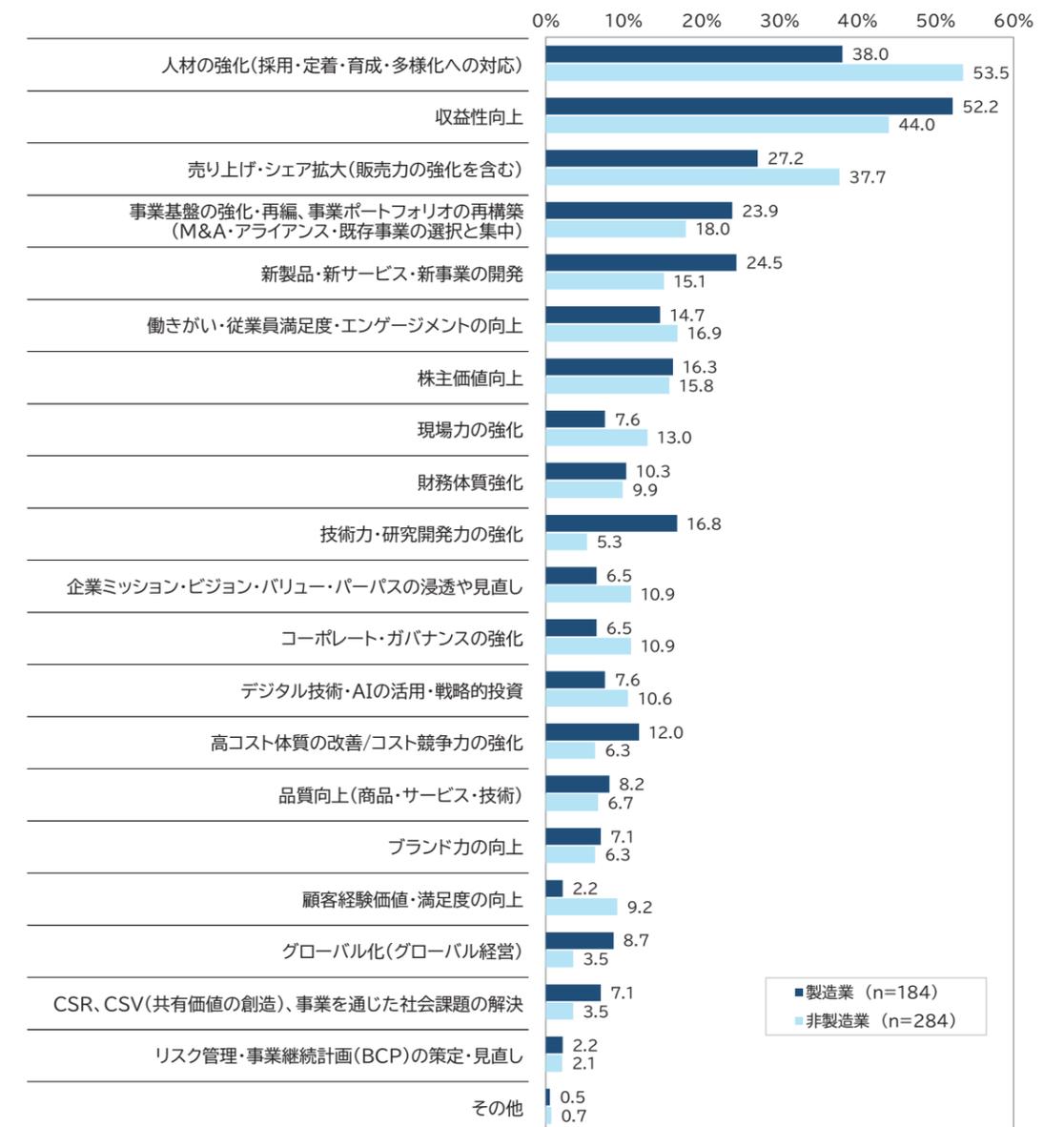
非製造業では、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」(▲4.1ポイント)、「ブランド力の向上」(▲3.8ポイント)は減少しており、人材確保、収益性向上などの喫緊の課題解決の目的が立っていないと推察される。

「現在」の経営課題 製造業・非製造業別の特徴 (数値は上位3課題の合計値)

製造業では第1位が「収益性向上」(52.2%)、第2位が「人材の強化」(38.0%)、第3位が「売り上げ・シェア拡大」(27.2%)であった。非製造業と比較すると、「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」「高コスト体質の改善/コスト競争力の強化」が顕著に高いことが特徴である。

一方、非製造業では、「人材の強化」「売り上げ・シェア拡大」「現場力の強化」「顧客経験価値・満足度の向上」の割合が顕著に高い。特に、「人材の強化」は53.5%と半数以上の企業が経営課題として挙げており、非製造業では人的リソースの重要性がより高く認識されていることがうかがえる。これは、新規採用の難易度が高まっていることが影響していると考えられる。

【図1-20】「現在」の経営課題の製造業・非製造業の比較



※上位3つまで回答

「3年後」の経営課題 製造業・非製造業別の特徴 (数値は上位3課題の合計値)

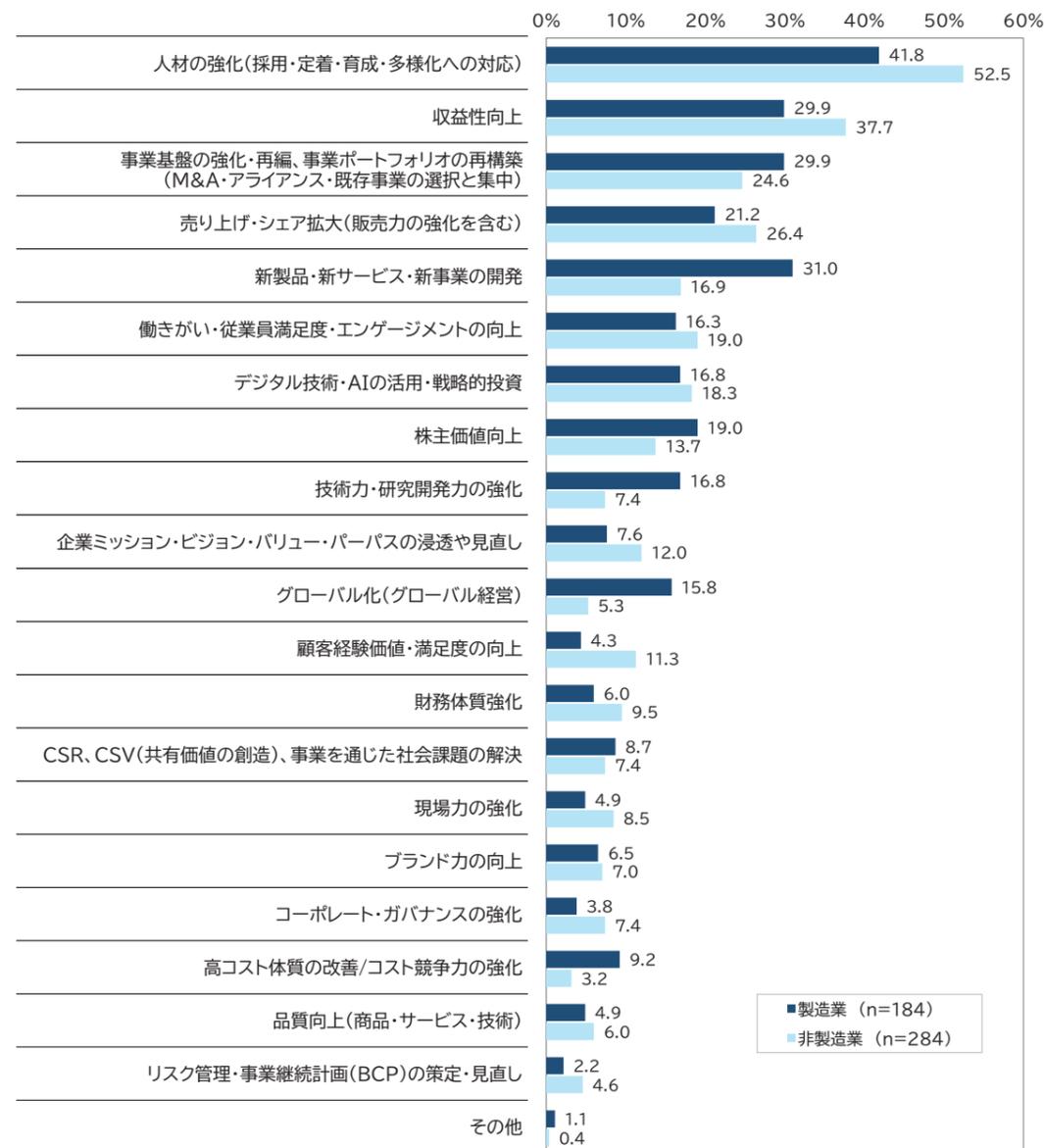
製造業では、第1位が「人材の強化」(41.8%)、第2位が「新製品・新サービス・新事業の開発」(31.0%)、第3位が「収益性向上」「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」(同率29.9%)の順であった。

非製造業では、第1位が「人材の強化」(52.5%)、第2位が「収益性向上」(37.7%)、第3位が「売り上げ・シェア拡大」(26.4%)であった。製造業・非製造業ともに第1位は「人材の強化」であり、第2位以降の課題と比較しても圧倒的に高い割合となっている。

上述以外に製造業では、「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」「グローバル化(グローバル経営)」「高コスト体質の改善/コスト競争力の強化」が、非製造業と比較して高い割合を示した。

上述以外に非製造業では、「企業ミッション・ビジョン・バリュー・パーパスの浸透や見直し」「顧客経験価値・満足度の向上」「コーポレート・ガバナンスの強化」「財務体質強化」が、製造業と比較して高い割合を示した。

【図1-21】「3年後」の経営課題の製造業・非製造業の比較



※上位3つまで回答

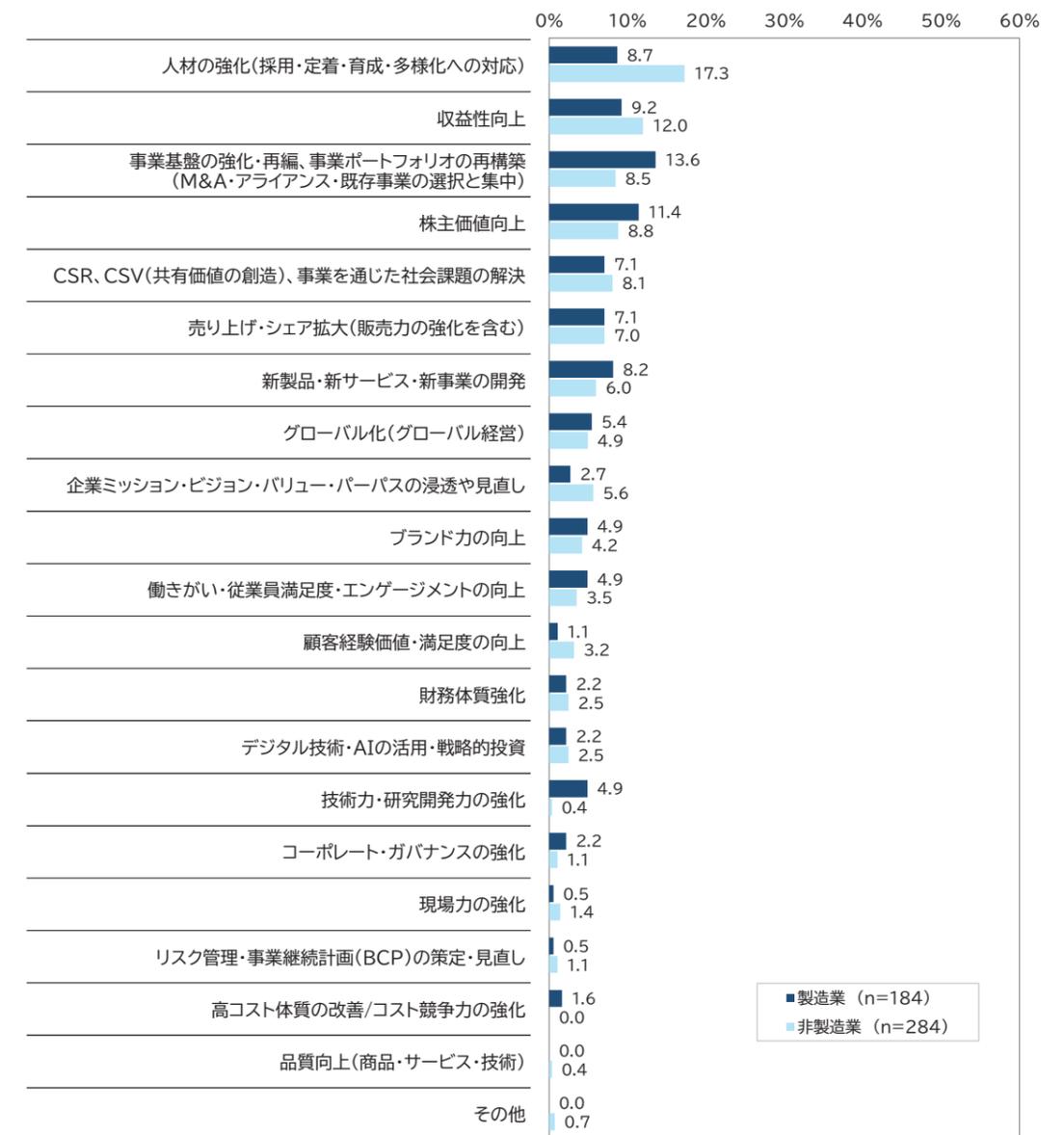
「5年後」の経営課題 製造業・非製造業別の特徴 (数値は上位1課題の値)

製造業は第1位が「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」(13.6%)、第2位が「株主価値向上」(11.4%)、第3位が「収益性向上」(9.2%)であった。

非製造業では、第1位が「人材の強化」(17.3%)、第2位が「収益性向上」(12.0%)、第3位が「株主価値向上」(8.8%)となっている。

製造業・非製造業ともに「株主価値向上」の重要性が高いことが特徴的である。これは、業種を問わず、経営に対する株主からの評価が資本市場において大きな基準となり、株主に評価される経営が求められていることが要因と考えられる。

【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

製造業における経営課題の経年変化

「現在」の経営課題の経年変化の特徴（【図1-23】）

第1位の「収益性向上」、第2位の「人材の強化」がわずかではあるが増加した。また、「高コスト体質の改善/コスト競争力の強化」も、昨年より5.1ポイント増加している。コスト増要因が多い事業環境の中で収益を確保するための取り組みが一層重視されていることを示している。また、「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」は、昨年より4.3ポイント増加している。新規採用において他業種の人気が高まり、製造業種の採用環境が相対的に厳しくなっていることが影響していると推察される。

「3年後」の経営課題の経年変化の特徴（【図1-24】）

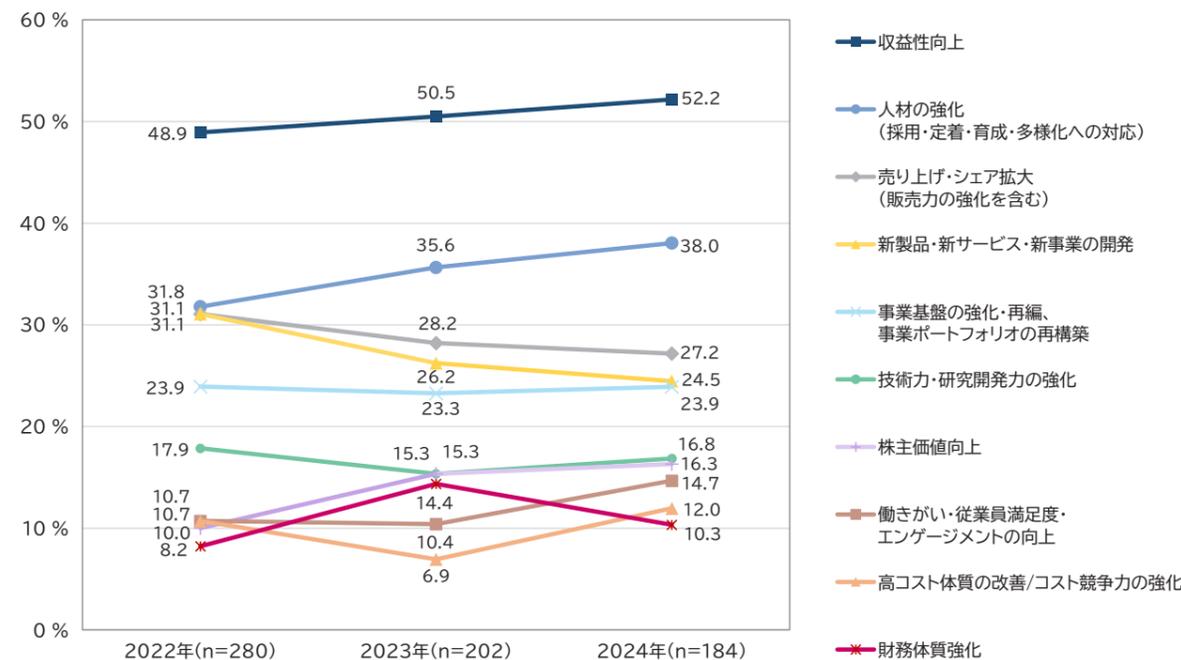
昨年からの変化が顕著な項目を挙げると、「株主価値向上」は7.6ポイント、「人材の強化」は6.2ポイント、「グローバル化」は5.9ポイント、「デジタル技術・AIの活用・戦略的投資」は4.9ポイント、それぞれ増加している。今後の事業戦略において、人的資本の活用やデジタル技術の活用が不可欠であるとの認識が高まっていることを示している。

一方、「技術力・研究開発力の強化」は昨年より8.0ポイント減少しているが、他の課題の優先度により、相対的に低下したものと推察される。

「5年後」の経営課題の経年変化の特徴（【図1-25】）

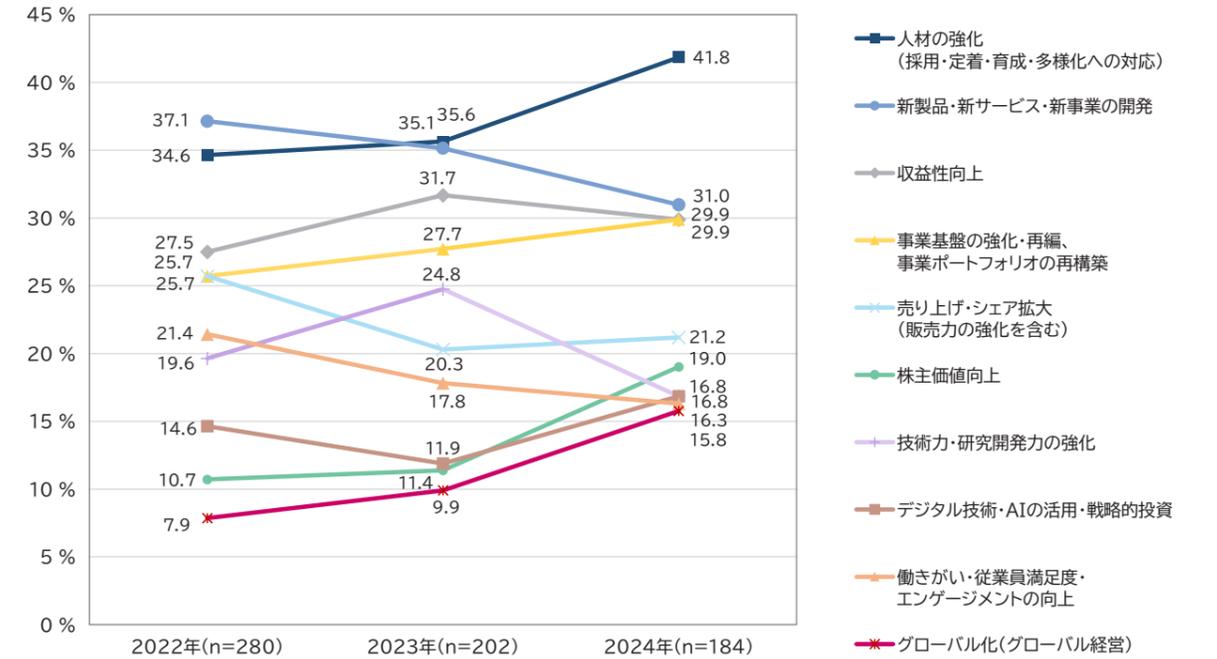
「株主価値向上」は、2022年比で5.7ポイント増加、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」は、昨年より3.2ポイント増加、「収益性向上」は昨年より2.3ポイント増加となっている。企業の経営課題が従来の収益確保や事業拡大だけでなく、資本市場における評価やガバナンス強化へとシフトしていることを示唆している。特に、グローバル市場においては企業の競争力に直結する要素となっており、株主価値向上のための戦略的な取り組みが今後さらに求められると考えられる。

【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



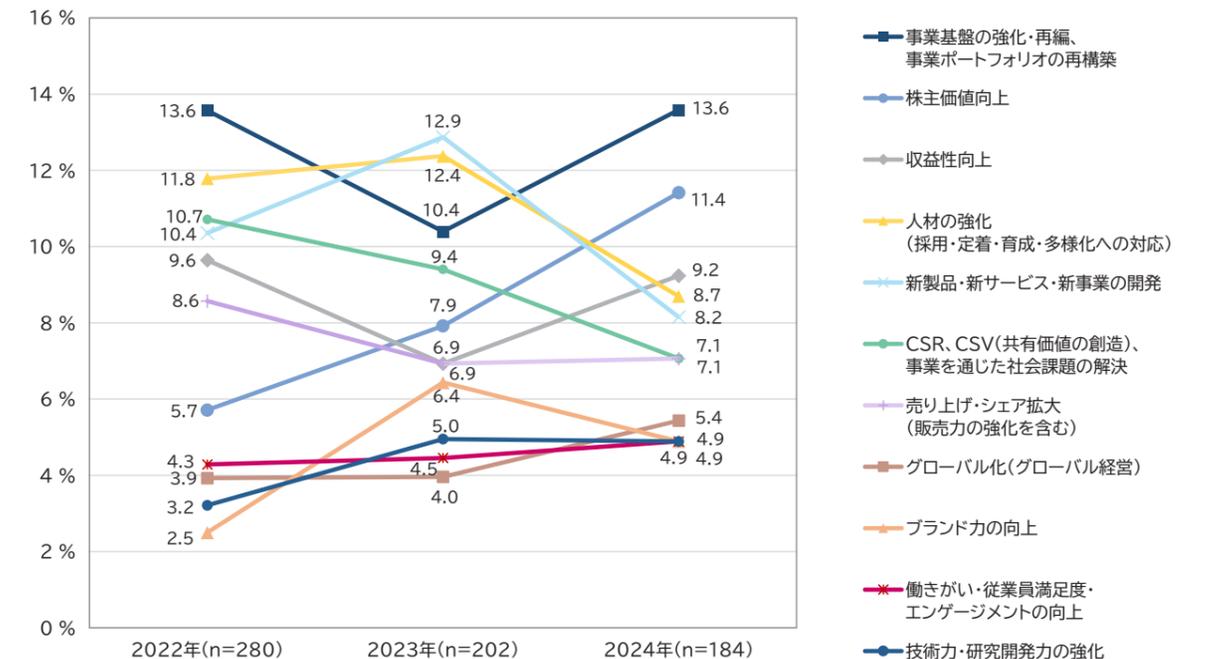
※上位3つまで回答

【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



※上位3つまで回答

【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



※1つだけ回答

非製造業における経営課題の経年変化

「現在」の経営課題の経年変化の特徴（【図1-26】）

第1位の「人材の強化」は昨年から3.6ポイント減少したものの、第2位の「収益性向上」よりも約10ポイント上回っており、引き続き最も優先度の高い課題と認識されている。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5.0ポイント減少している一方で、「収益性向上」「売り上げ・シェア拡大」がともに3ポイント程度増加しており、現在の非製造業においては、事業の抜本的な再構築よりも、既存事業の成長・改善を志向する傾向が強いことが推察される。

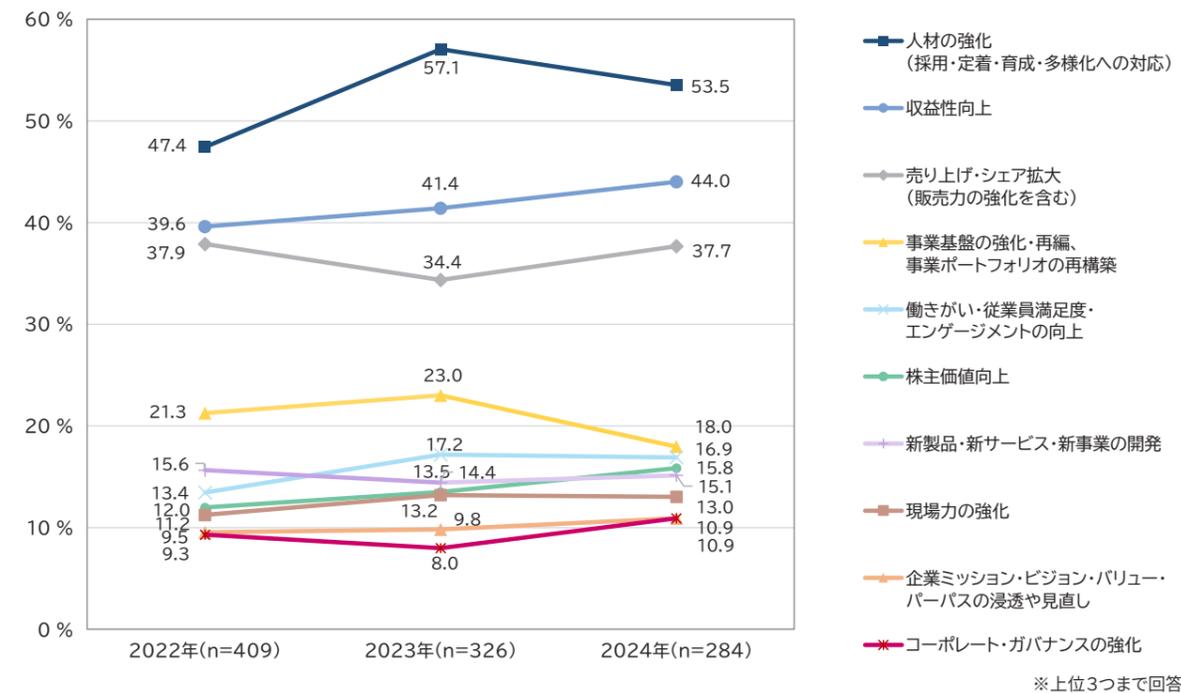
「3年後」の経営課題の経年変化の特徴（【図1-27】）

昨年大きく増加した「人材の強化」の割合は昨年と同水準を維持した。また、「収益性向上」が昨年より8.6ポイント増加している。「売り上げ・シェア拡大」が増加し、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が減少傾向にあることから、「3年後」においても、現在の事業を前提に成長を模索する企業が多いことが想像される。

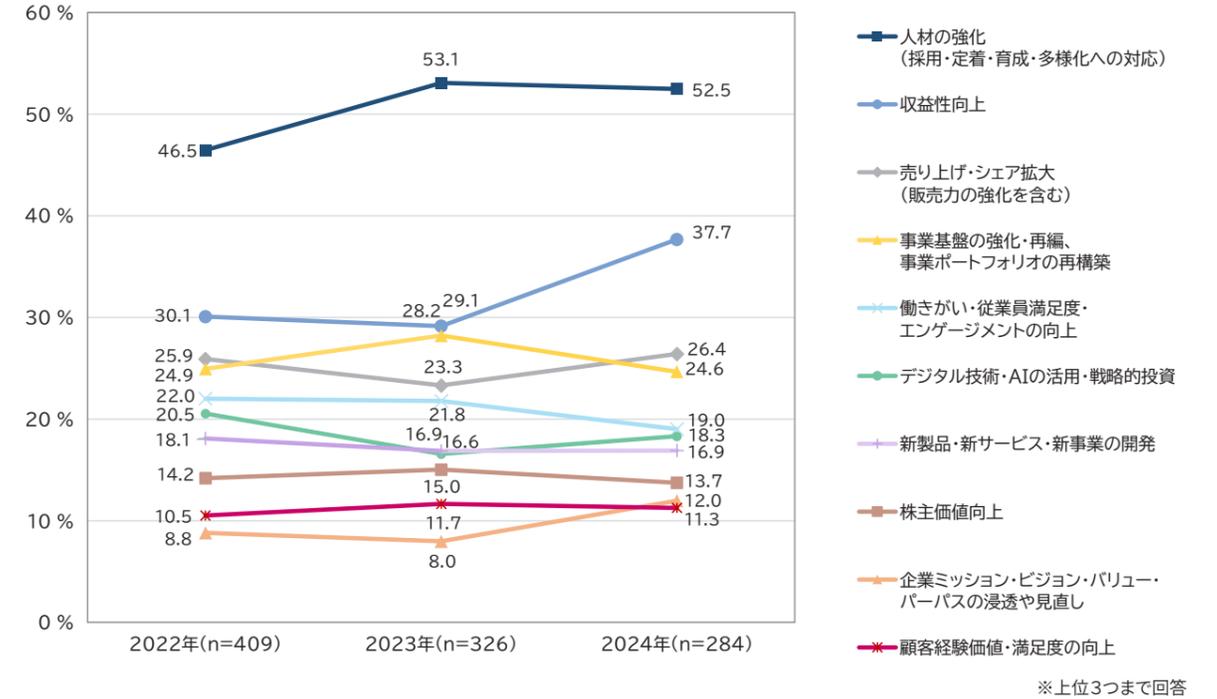
「5年後」の経営課題の経年変化の特徴（【図1-28】）

「3年後」の課題と同様、「人材の強化」は昨年と同水準を維持し、引き続き最も多くの企業が課題として挙げている。これは、人材に関する課題が短期的な対応で解決できるものではなく、継続的な取り組みが必要であるとの認識が強いことを示している。また、「収益性向上」が昨年より4.6ポイント増加しており、長期的な視点でも収益確保が重要な経営課題と捉えられていることがうかがえる。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」（▲4.1ポイント）、「ブランド力の向上」（▲3.8ポイント）は減少しており、人材確保、収益性向上などの喫緊の課題解決の目途が立っていないと推察される。

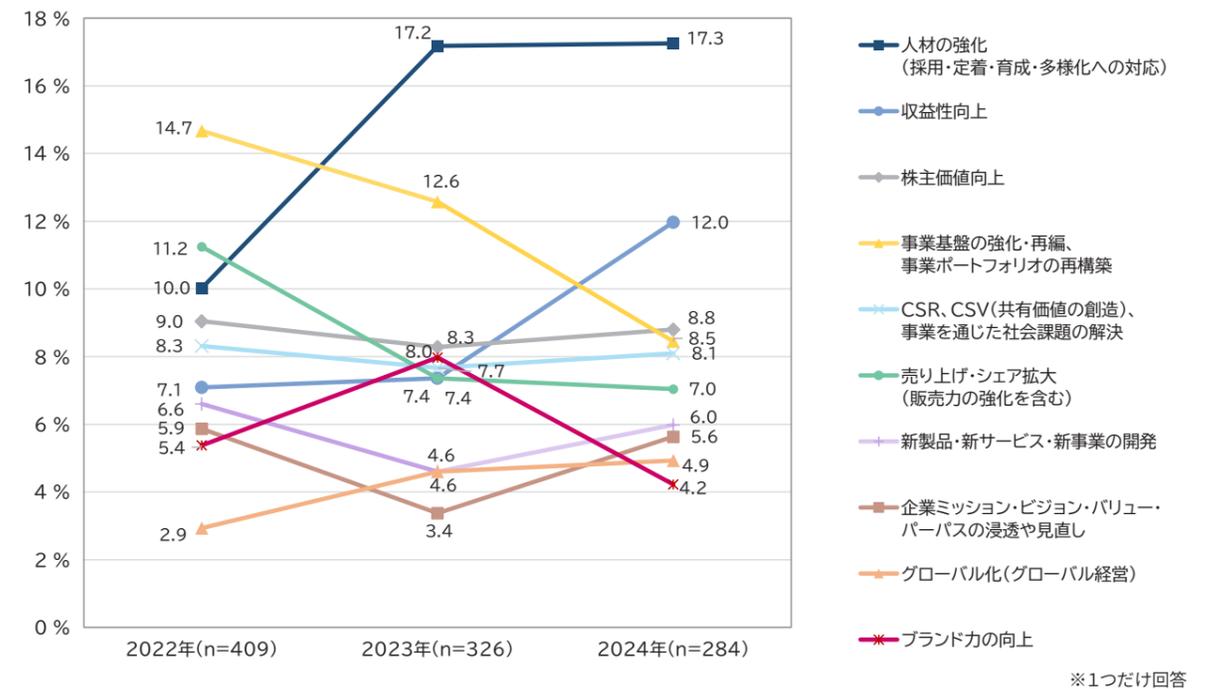
【図1-26】非製造業における「現在」の課題（上位項目）の過去3年間の推移

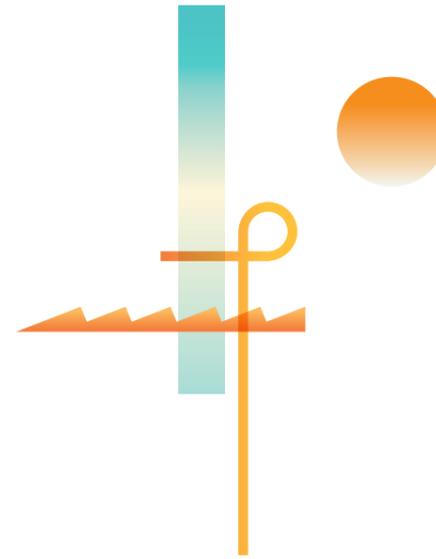


【図1-27】非製造業における「3年後」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



【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





Part 2

経営機能別の 課題

本調査では、経営全般の課題に加え、「組織・人事領域」「営業・マーケティング領域」「研究・開発領域」「生産領域」「購買・調達領域」の5つの経営機能別に、現在重要度が高い課題を最大3つ選択していただいた。

以降、各経営機能別に、本年の調査結果と3年分の推移について、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を分析する。

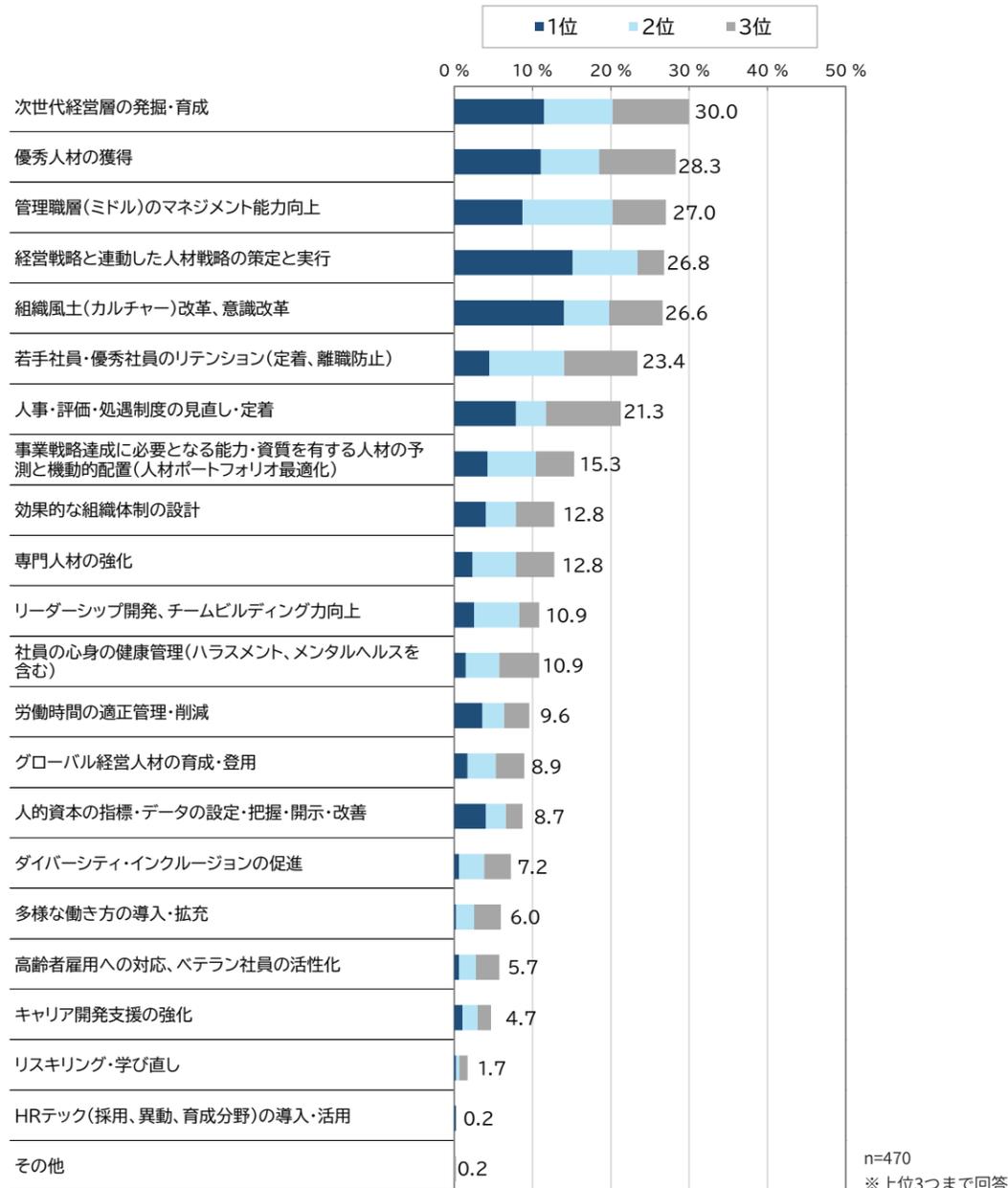
なお、2022年の調査では本設問を聴取していないため、経年での推移については2021年、2023年および2024年のデータをもとに確認する。

01 組織・人事領域の課題

(1) 組織・人事領域で重視する課題 (【図2-1-1】)

第1位は、「次世代経営層の発掘・育成」であり、3割の企業が重要度の高い課題として挙げた。第2位は「優秀人材の獲得」(28.3%)、第3位は「管理職層(ミドル)のマネジメント能力向上」(27.0%)となっており、人材獲得・育成に関する課題が上位を占めた。第4位「経営戦略と連動した人材戦略の策定と実行」(26.8%)、第5位「組織風土(カルチャー)改革、意識改革」(26.6%)までが25%以上となっている。

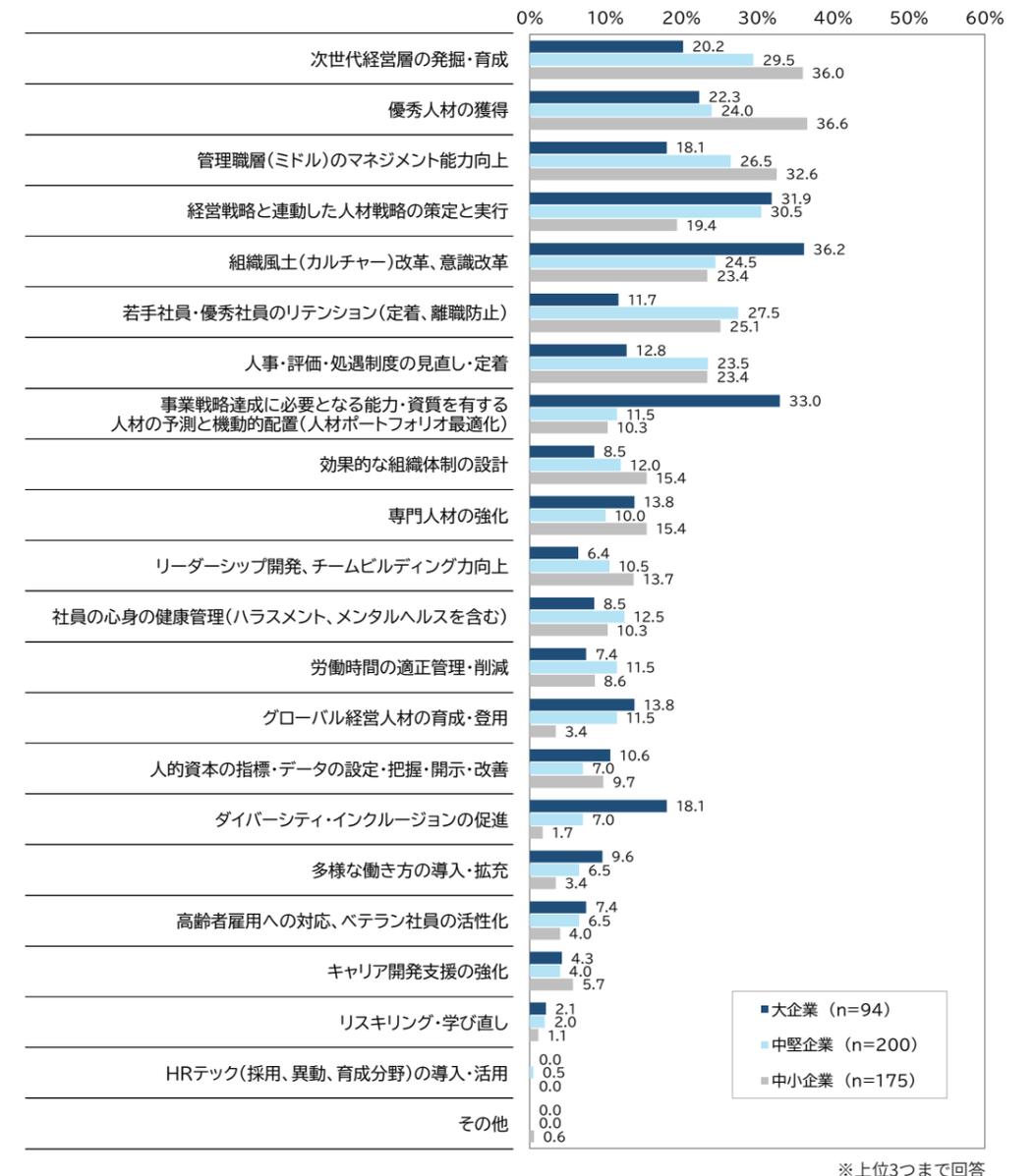
【図2-1-1】 組織・人事領域で重視する課題



(2) 従業員規模別にみる組織・人事領域の課題 (【図2-1-2】)

従業員規模	課題	割合 (%)
大企業	第1位 「組織風土(カルチャー)改革、意識改革」	(36.2%)
	第2位 「事業戦略達成に必要な能力・資質を有する人材の予測と機動的配置」	(33.0%)
	第3位 「経営戦略と連動した人材戦略の策定と実行」	(31.9%)
中堅企業	第1位 「経営戦略と連動した人材戦略の策定と実行」	(30.5%)
	第2位 「次世代経営層の発掘・育成」	(29.5%)
	第3位 「若手・優秀社員のリテンション(定着、離職防止)」	(27.5%)
中小企業	第1位 「優秀人材の獲得」	(36.6%)
	第2位 「次世代経営層の発掘・育成」	(36.0%)
	第3位 「管理職層(ミドル)のマネジメント能力向上」	(32.6%)

【図2-1-2】 組織・人事領域で重視する課題(従業員規模別の比較)

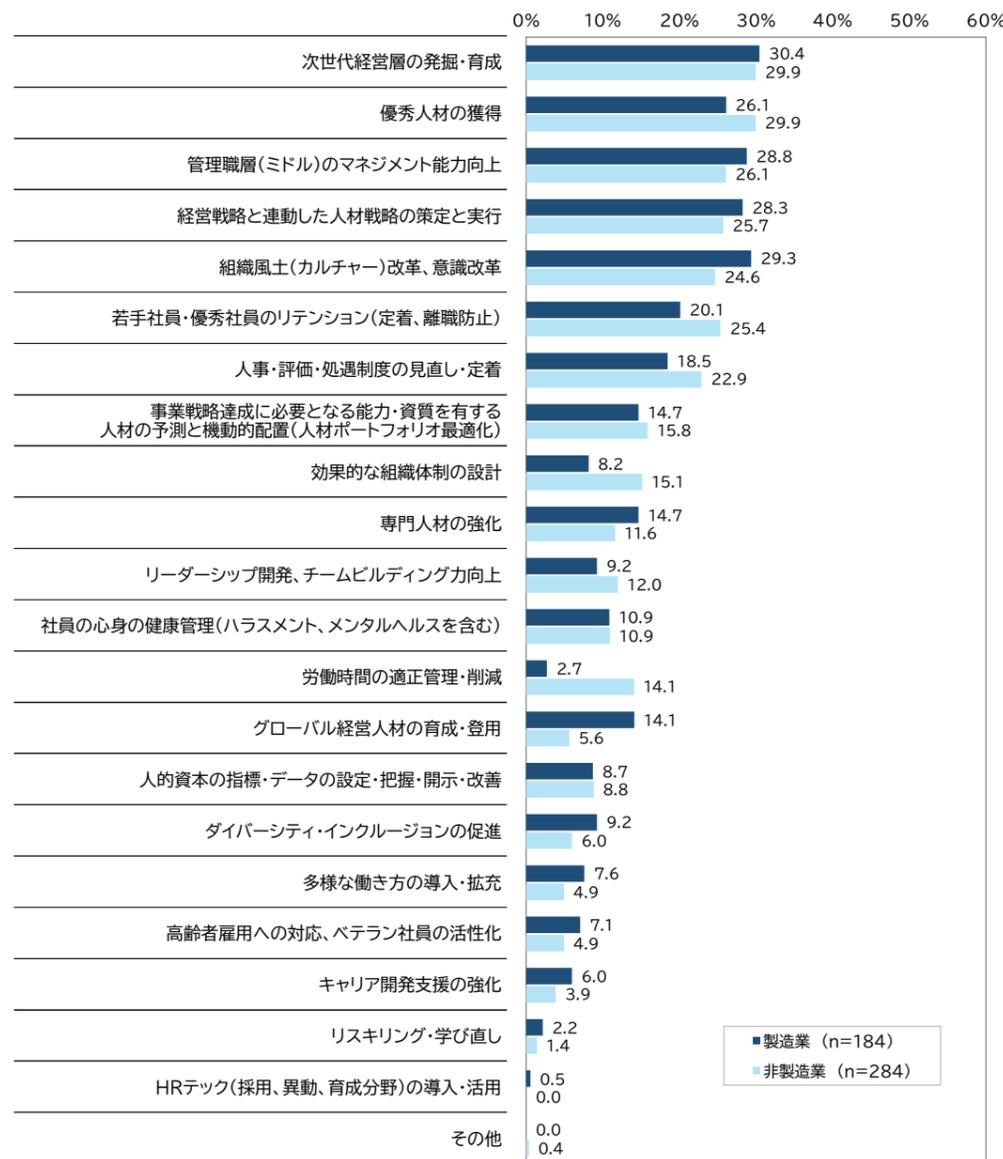


(3) 製造業・非製造業別にみる組織・人事領域の課題 (【図2-1-3】)

製造業で割合が高い項目は、「組織風土(カルチャー)改革、意識改革」と「グローバル経営人材の育成・登用」であった。「組織風土(カルチャー)改革、意識改革」は、製造業を中心に品質不正や会計不正が相次いで発覚している昨今、カルチャーを刷新し企業体質を変革する意識が高まっていることが想像される。また、「グローバル経営人材の育成・登用」は、非製造業よりも海外進出が進んでいることが影響として考えられる。

非製造業では、「効果的な組織体制の設計」と「労働時間の適正管理・削減」が製造業と比較して大幅に高くなっている。非製造業は労働集約型のビジネスモデルが中心となるため、生産性向上が経営上の大きな課題であること、また労働時間の適正管理が重要視されていることが理由として考えられる。

【図2-1-3】 組織・人事領域で重視する課題(製造業・非製造業の比較)



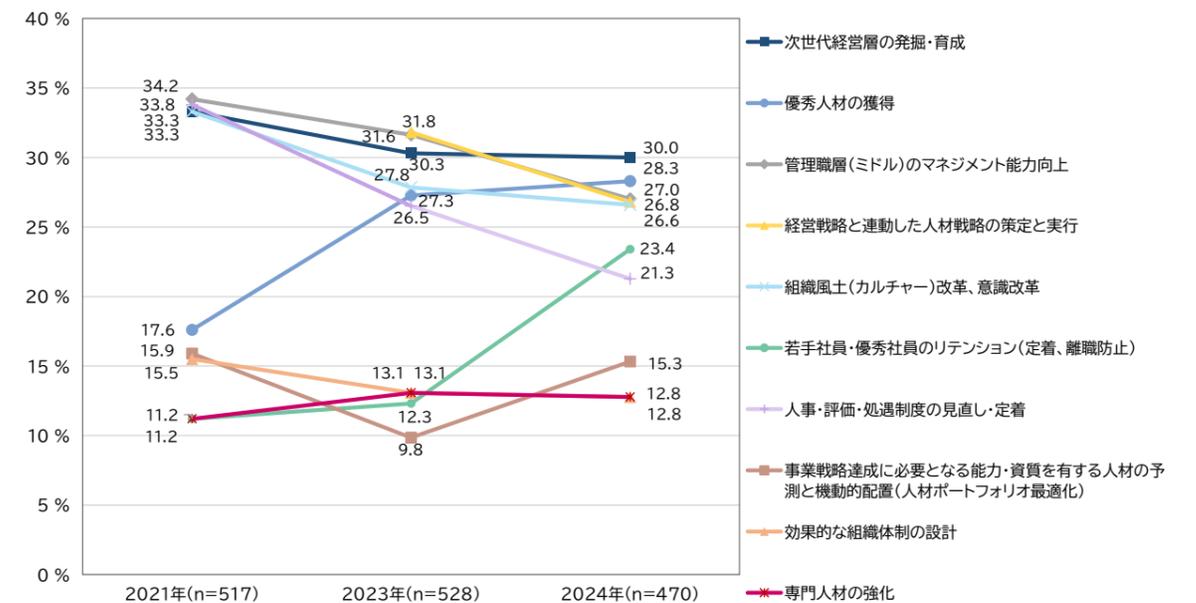
※上位3つまで回答

(4) 組織・人事領域の課題 経年比較 (【図2-1-4】)

「若手社員・優秀社員のリテンション(定着、離職防止)」が、昨年より10ポイント以上、大幅に増加している。新規採用の難易度が高まる中、企業は若手社員・優秀社員のリテンションに注力する必要性を強く認識していると考えられる。また、「事業戦略達成に必要な能力・資質を有する人材の予測と機動的配置(人材ポートフォリオ最適化)」も昨年より5.5ポイント増加しており、新たな事業機会に応える人材を迅速に輩出できるよう準備することが、人事部門の課題として重要度が増していると推察できる。

一方、「人事・評価・処遇制度の見直し・定着」は2023年に続き減少している。

【図2-1-4】 組織・人事領域で重視する課題(上位項目)の過去3年の推移



※「経営戦略と連動した人材戦略の策定と実行」は2023年より追加

※上位3つまで回答

💡 組織・人事領域の課題<所見・ポイント>

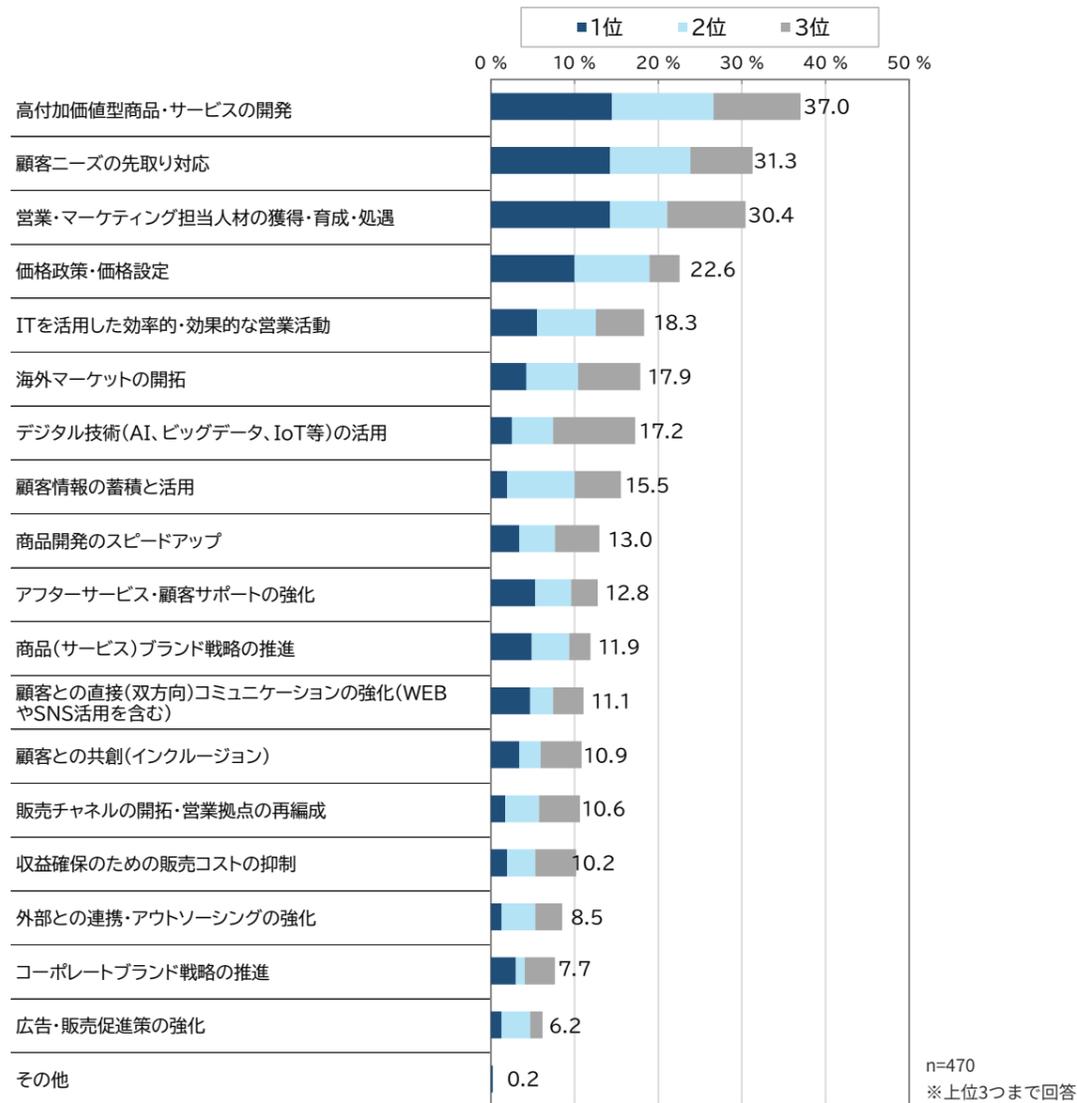
- 「若手社員・優秀社員のリテンション(定着、離職防止)」が、昨年の9位から6位に急上昇。昨年よりも2倍近くポイントが増加している。中堅・中小企業では、ともに25%以上で大きな課題となっている(大企業は11.7%)。
- 大企業では、選ばれる企業及び挑戦する風土などの「組織風土改革」が第1位、第2位と第3位には、「人材版伊藤レポート(経済産業省)」における人的資本経営の指針にある「経営戦略と人材戦略の連動」、「動的な人材ポートフォリオ」が位置づけられている。機会を逃さずに事業戦略に資する先行的な対応が求められていると推察できる。
- 中小企業では、新規人材採用の難易度が高く、「優秀人材の獲得」が36.6%で最重要課題(第1位)となっている。加えて、管理職、次世代経営者育成等の現在の人材の能力向上・育成も重要な課題となっている。
- 人的資本経営が提唱され、一定規模の企業への開示義務が始まっている。人的資本のマネジメントには、適切な指標による進行管理が必要であるが、21項目中15位となっており、消極的または未着手と推察される。

02 営業・マーケティング領域の課題

(1) 営業・マーケティング領域で重視する課題 (【図2-2-1】)

第1位は「高付加価値型商品・サービスの開発」(37.0%)、第2位は「顧客ニーズの先取り対応」(31.3%)、第3位は「営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇」(30.4%)であった。これら上位3項目はいずれも3割以上の割合を示しており、4位以下の項目と比較して高い。昨年調査との比較では、順位こそ変動したものの、上位3項目は同様であった。

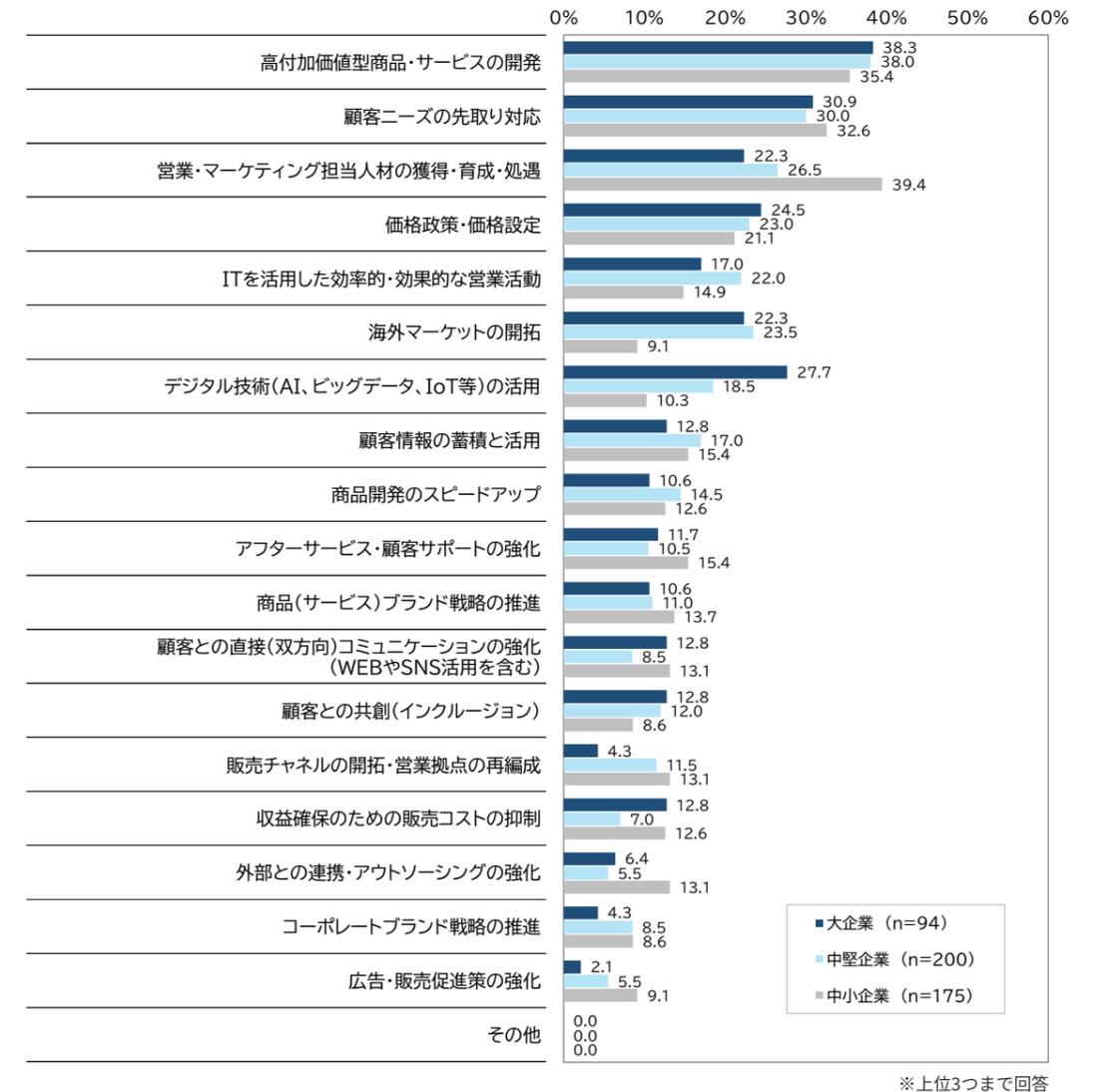
【図2-2-1】 営業・マーケティング領域で重視する課題



(2) 従業員規模別にみる営業・マーケティング領域の課題 (【図2-2-2】)

従業員規模	第1位	第2位	第3位
大企業	「高付加価値型商品・サービスの開発」 (38.3%)	「顧客ニーズの先取り対応」 (30.9%)	「デジタル技術 (AI、ビッグデータ、IoT等) の活用」 (27.7%)
中堅企業	「高付加価値型商品・サービスの開発」 (38.0%)	「顧客ニーズの先取り対応」 (30.0%)	「営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇」 (26.5%)
中小企業	「営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇」 (39.4%)	「高付加価値型商品・サービスの開発」 (35.4%)	「顧客ニーズの先取り対応」 (32.6%)

【図2-2-2】 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)

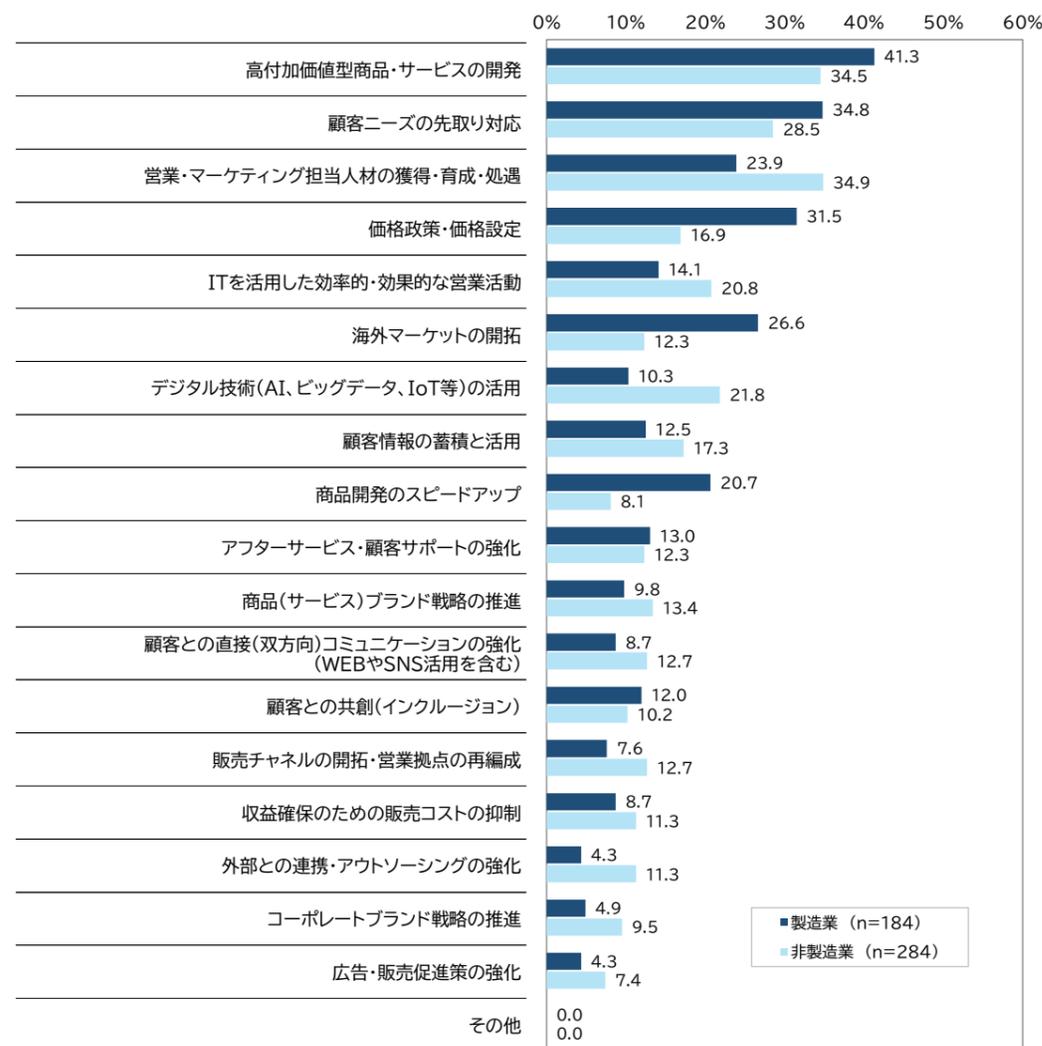


(3) 製造業・非製造業別にみる営業・マーケティング領域の課題 (【図2-2-3】)

製造業について見ると、第1位と第2位は全体と同様であるが、第3位が「価格政策・価格設定」となっており、3割以上の企業が課題として挙げている。これは、原材料費の高騰、円安、地政学的リスク等が影響していると推察できる。他に、「海外市場の開拓」「商品開発のスピードアップ」の割合が非製造業と比較して顕著に高い。

非製造業では「営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇」「ITを活用した効率的・効果的な営業活動」「デジタル技術(AI、ビッグデータ、IoT等)の活用」「顧客情報の蓄積と活用」の割合が製造業と比較して顕著に高い。非製造業は、人材に関する課題に加え、ITや顧客情報(データ)活用における課題感が強いことが示されている。

【図2-2-3】 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)



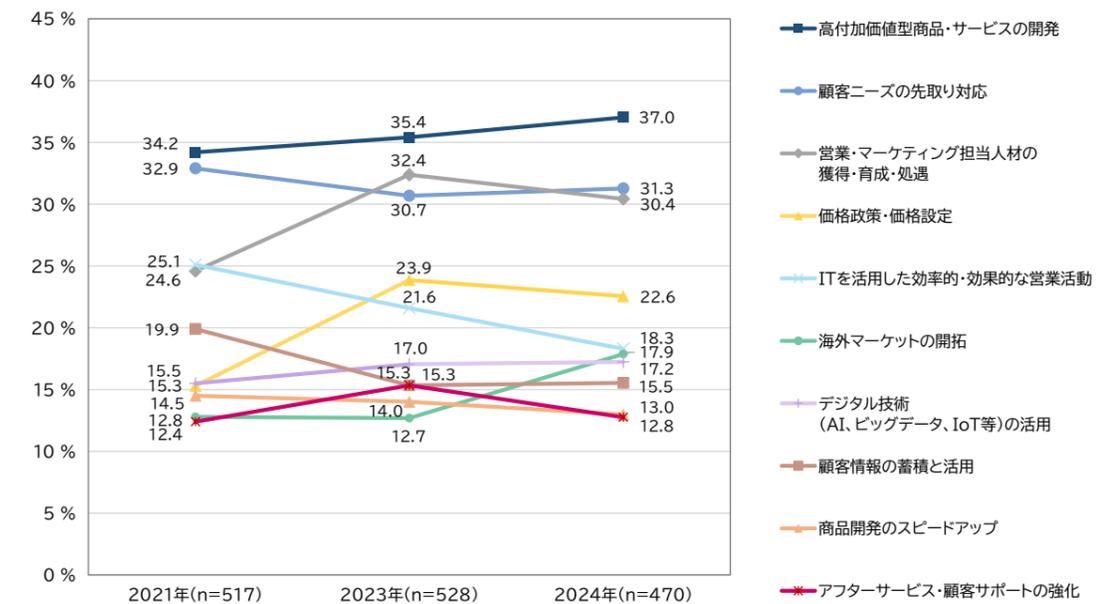
※上位3つまで回答

(4) 営業・マーケティング領域の課題 経年比較 (【図2-2-4】)

「海外市場の開拓」が5ポイント以上増加し、昨年の10位から6位へ上昇している。国内市場の縮小や円安、新興市場の成長を背景に、海外市場進出の必要性が高まる一方で、新規販路の開拓や異なる商習慣への対応など、課題を抱える企業が多いことが考えられる。

また、「ITを活用した効率的・効果的な営業活動」は2023年に続き減少している。これは、大企業で昨年より8ポイント以上の減少、非製造業が昨年より約6ポイントの減少となっており、導入から活用の段階に移行したと推察される。ただし中堅・中小企業は、昨年と差異はない。

【図2-2-4】 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年の推移



※上位3つまで回答

営業・マーケティング領域の課題<所見・ポイント>

- 上位3項目は、「高付加価値型商品・サービスの開発」(37.0%)、「顧客ニーズの先取り対応」(31.3%)、「営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇」(30.4%)で、昨年と変わらない。また、この3項目が3割以上を占めており、本領域の課題は明確化していると言える。
- 「営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇」は、中堅・中小企業、非製造業での課題感が高い。WebやSNSの活用等が重視されるなか、内部の人材育成が急務であると推察される。
- 大企業では、第3位の課題が「デジタル技術(AI、ビッグデータ、IoT等)の活用」(27.7%)となっており、労働生産性向上への取り組みに本格的に着手していると推察される。
- 製造業では、「価格政策・価格設定」(31.5%)、「海外市場の開拓」(26.7%)、「商品開発のスピードアップ」(20.7%)が非製造業よりも顕著に高く、原材料費高騰、円安、世界情勢が影響していると推察される。

03 研究・開発領域の課題

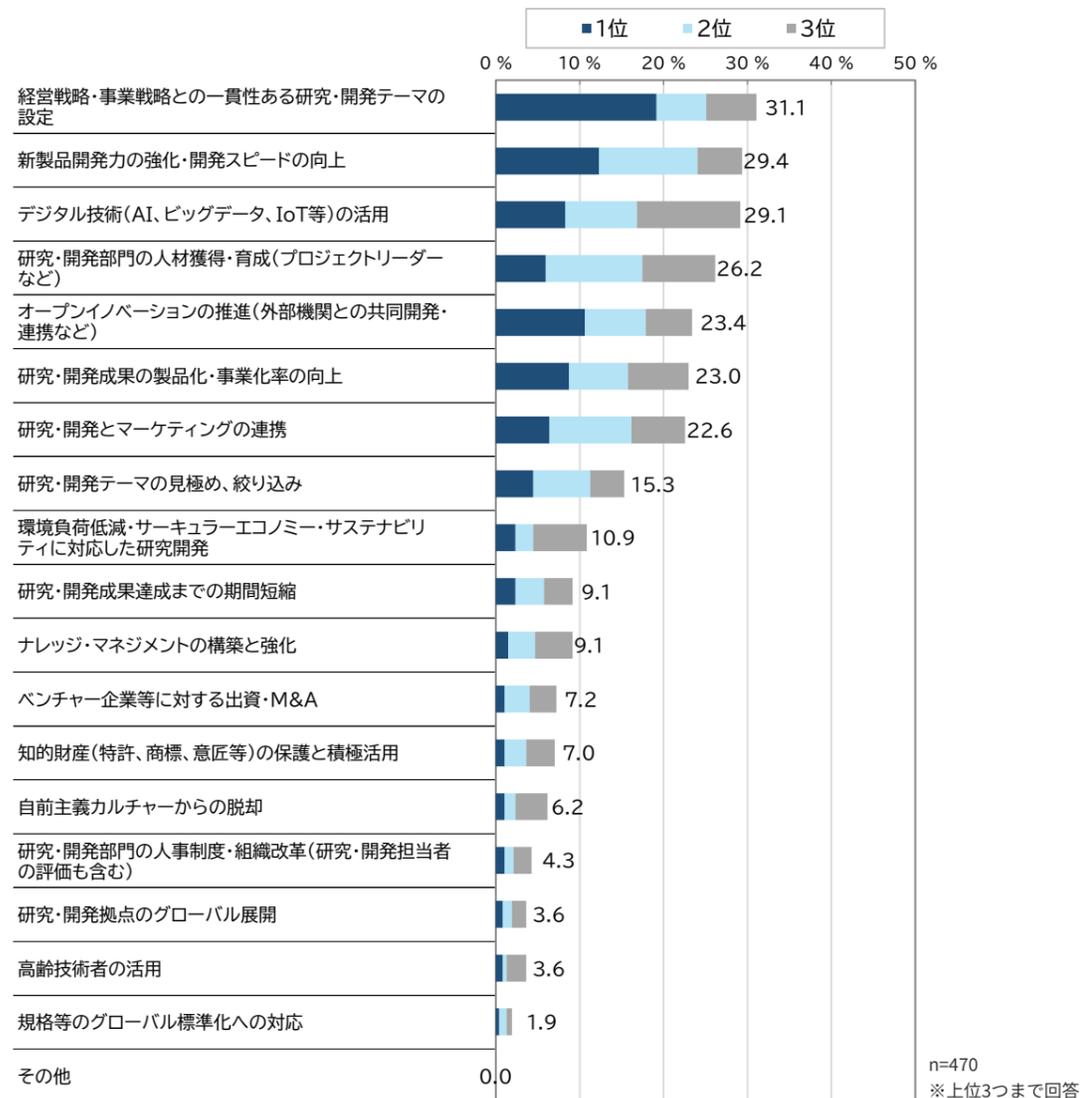
(1) 研究・開発領域で重視する課題 (【図2-3-1】)

第1位は「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」(31.1%)、第2位は「新製品開発力の強化・開発スピードの向上」(29.4%)、第3位は「デジタル技術(AI、ビッグデータ、IoT等)の活用」(29.1%)、第4位は「研究・開発部門の人材獲得・育成」(26.2%)、第5位は「オープンイノベーションの推進」(23.4%)となっている。

昨年調査との比較では、上位項目に変化は見られない(ただし、第2位の「新製品開発力の強化・開発スピードの向上」は、生産領域の課題から本領域に移動している)。

<留意事項>
「新製品開発力の強化・開発スピードの向上」は、本年より生産領域の課題項目から移動している

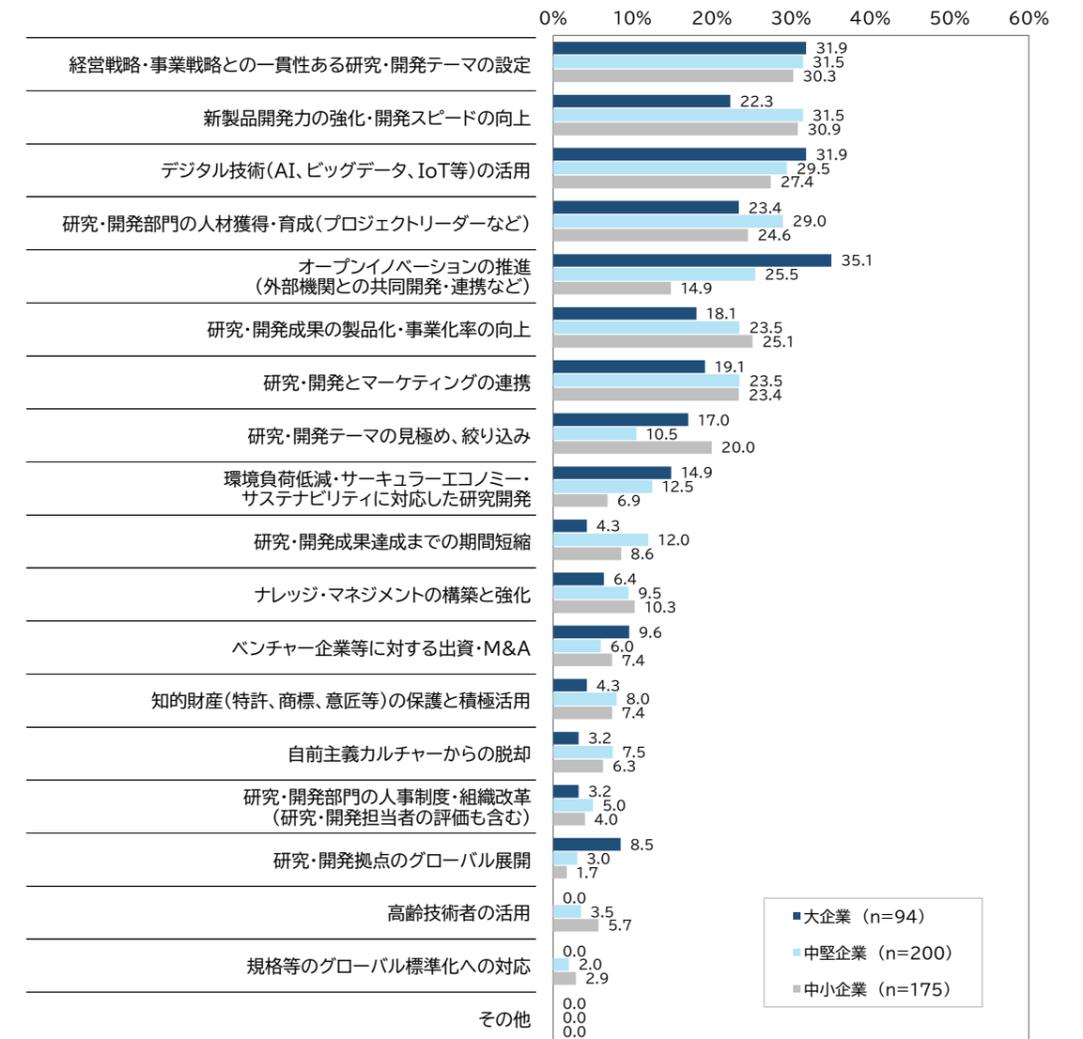
【図2-3-1】 研究・開発領域で重視する課題



(2) 従業員規模別にみる研究・開発領域の課題 (【図2-3-2】)

従業員規模	順位	課題	割合
大企業	第1位	「オープンイノベーションの推進」	(35.1%)
	第2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」	(31.9%)
	同率2位	「デジタル技術(AI、ビッグデータ、IoT等)の活用」	(31.9%)
中堅企業	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」	(31.5%)
	同率1位	「新製品開発力の強化・開発スピードの向上」	(31.5%)
	第3位	「デジタル技術(AI、ビッグデータ、IoT等)の活用」	(29.5%)
中小企業	第1位	「新製品開発力の強化・開発スピードの向上」	(30.9%)
	第2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」	(30.3%)
	第3位	「デジタル技術(AI、ビッグデータ、IoT等)の活用」	(27.4%)

【図2-3-2】 研究・開発領域で重視する課題(従業員規模別の比較)



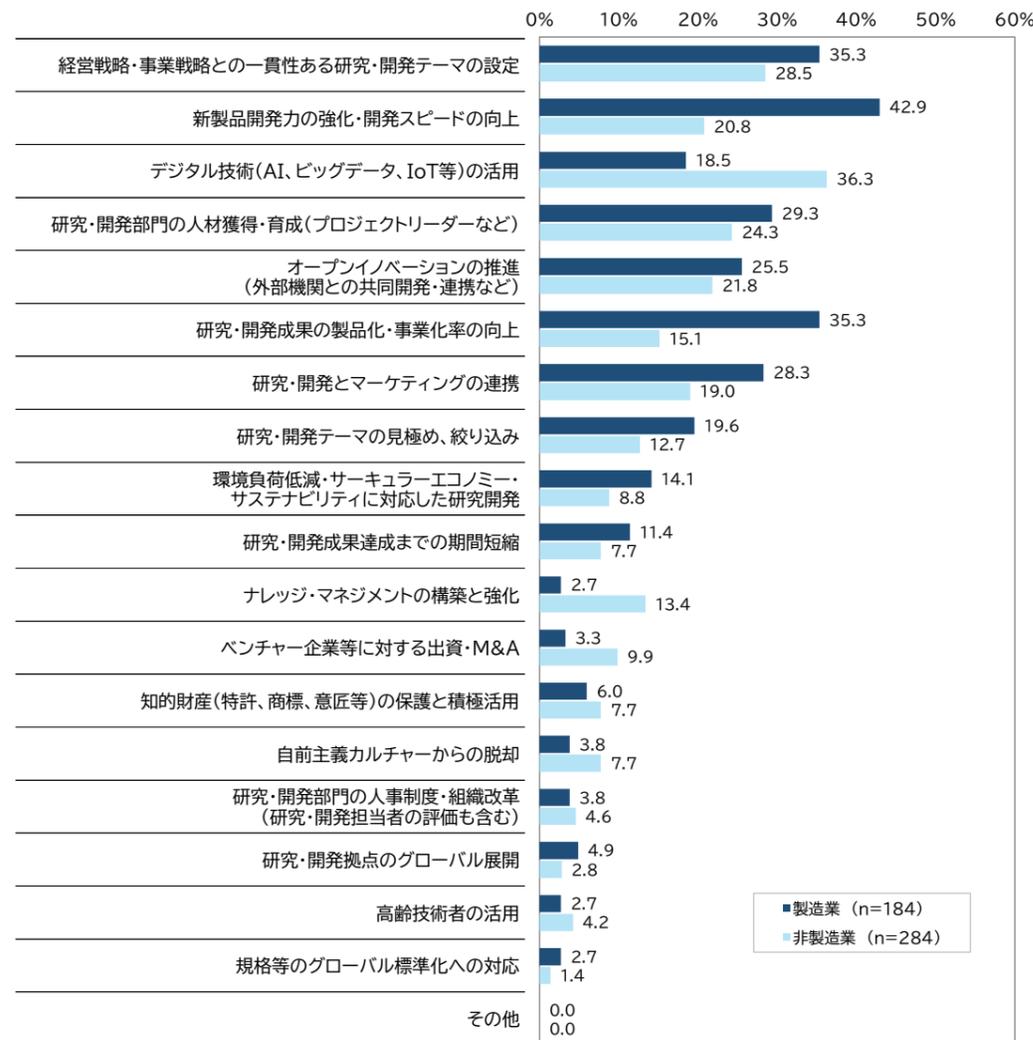
※上位3つまで回答

(3) 製造業・非製造業別にみる研究・開発領域の課題 (【図2-3-3】)

製造業では、「新製品開発力の強化・開発スピードの向上」「研究・開発成果の製品化・事業化率の向上」「研究・開発とマーケティングの連携」の割合が高い。この3項目に共通するのは「スピード」と思われ、製造業での製品開発への迅速化の重要度が増していると推察される。

非製造業では、「デジタル技術(AI、ビッグデータ、IoT等)の活用」「ナレッジ・マネジメントの構築と強化」「ベンチャー企業等に対する出資・M&A」の割合が高い。非製造業では、AIやナレッジ共有化等による内部の研究開発の効率化と外部の知見・仕組みの活用による迅速なサービス拡充が課題と推察される。

【図2-3-3】 研究・開発領域で重視する課題(製造業・非製造業の比較)



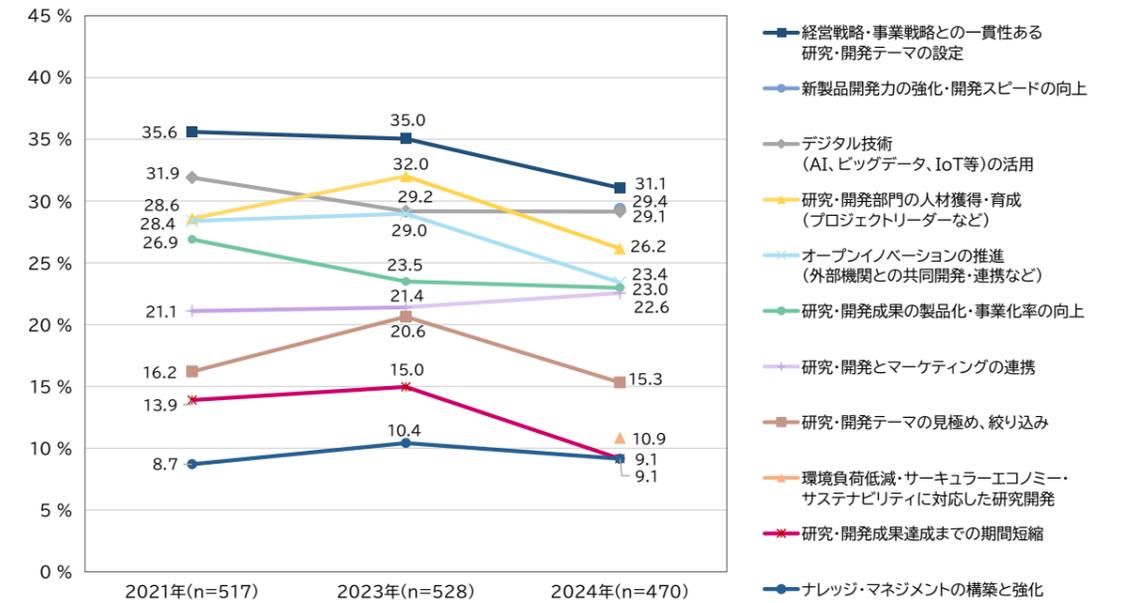
※上位3つまで回答

(4) 研究・開発領域の課題 経年比較 (【図2-3-4】)

「研究・開発とマーケティングの連携」は1.2ポイント増加している。社会の変化が加速し意識が多様化する中、顧客ニーズを汲み取った研究・開発を志向する企業が増加していると考えられる。

<留意事項>
本年から本領域の調査項目に「新製品開発力の強化・開発スピードの向上」「環境負荷低減・サーキュラーエコノミー・サステナビリティに対応した研究開発」が追加されたために、相対的に各項目が前年と比較して減少している

【図2-3-4】 研究・開発領域で重視する課題(上位項目)の過去3年の推移



※「新製品開発力の強化・開発スピードの向上」は、本年より生産領域から移動「環境負荷低減・サーキュラーエコノミー・サステナビリティに対応した研究開発」は本年より追加

※上位3つまで回答

研究・開発領域の課題<所見・ポイント>

- 上位5項目は、「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」「新製品開発力の強化・開発スピードの向上」「デジタル技術(AI、ビッグデータ、IoT等)の活用」「研究・開発部門の人材獲得・育成」「オープンイノベーションの推進」で、昨年と変化はない(「新製品開発力の強化・開発スピードの向上」は生産領域より移動)。
- 大企業の第1位は、「オープンイノベーションの推進」で、スタートアップ企業や研究機関が持つ新しい技術やスピード感を取り入れ、事業の拡大・革新を図りたい意向があらわれている。
- 「研究・開発とマーケティングの連携」は、過去3回とも増加傾向にあり、重要度が増している。
- 製造業は、「スピード」に関する課題感が、非製造業に比較して非常に高い。
- 非製造業では、内部の研究開発の迅速化と外部への出資やM&Aでの即時サービス展開が課題となっている。

04 生産領域の課題

(1) 生産領域で重視する課題 (【図2-4-1】)

第1位の課題は「品質管理体制の強化」(31.3%)、第2位は「デジタル技術(AI、ビッグデータ、IoT等)の活用」(28.3%)、第3位は「現場の管理力、改善力の向上」(27.7%)となっており、上位3項目が突出して高い割合を示した。

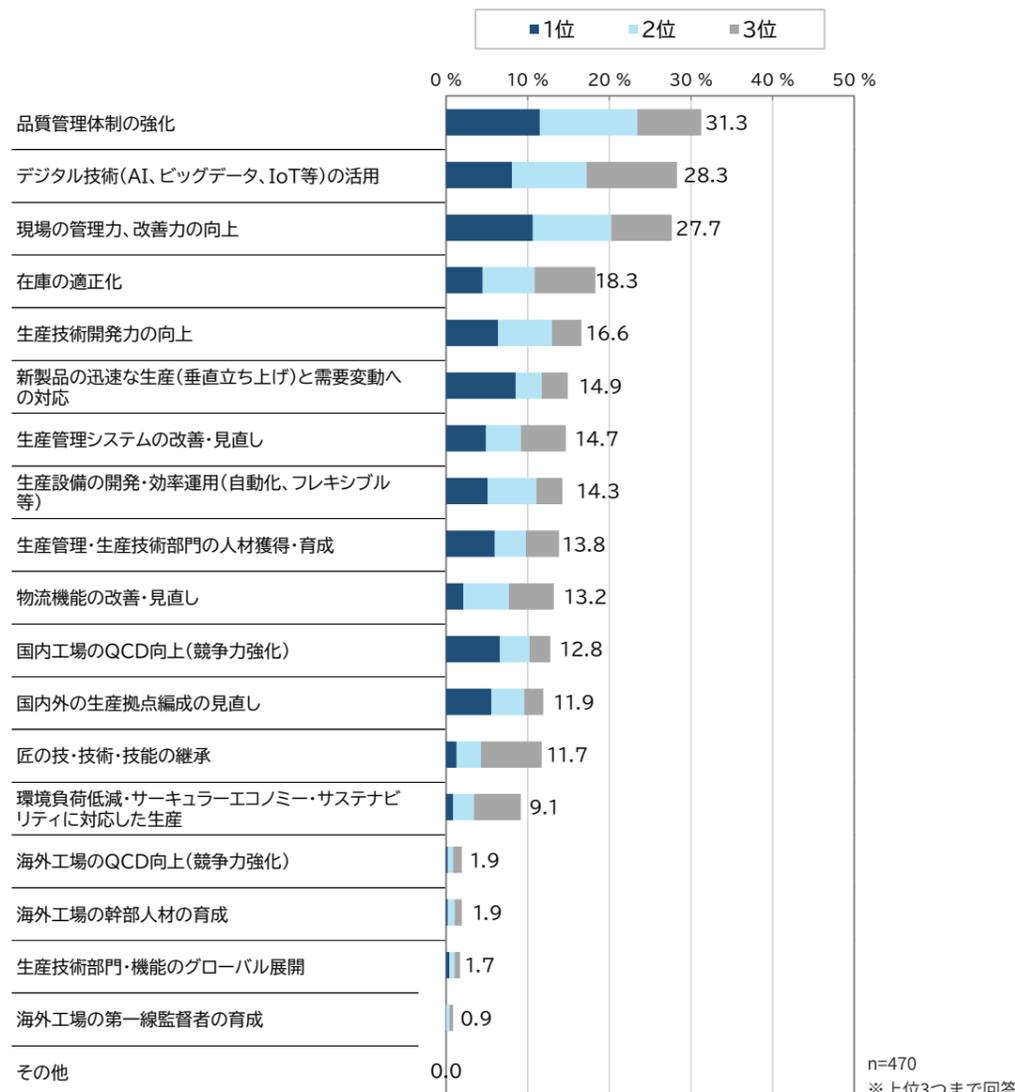
第1位の「品質管理体制の強化」は、大企業、中堅企業、中小企業すべてでトップ3に入るとともに、2018年に本項目を設定以来、過去6回とも第1位となっている(ただし数値が減少傾向にある)。非製造業で第1位となっていることから、納品される商品の品質確保を課題として考えていると推察される。

また、今回より復活及び新規設定した調査項目である「現場の管理力、改善力の向上」が第3位、「在庫の適正化」が第4位と上位になった。

<留意事項>

「現場の管理力、改善力の向上」「在庫の適正化」「新製品の迅速な生産(垂直立ち上げ)と需要変動への対応」は、本年より調査項目を追加

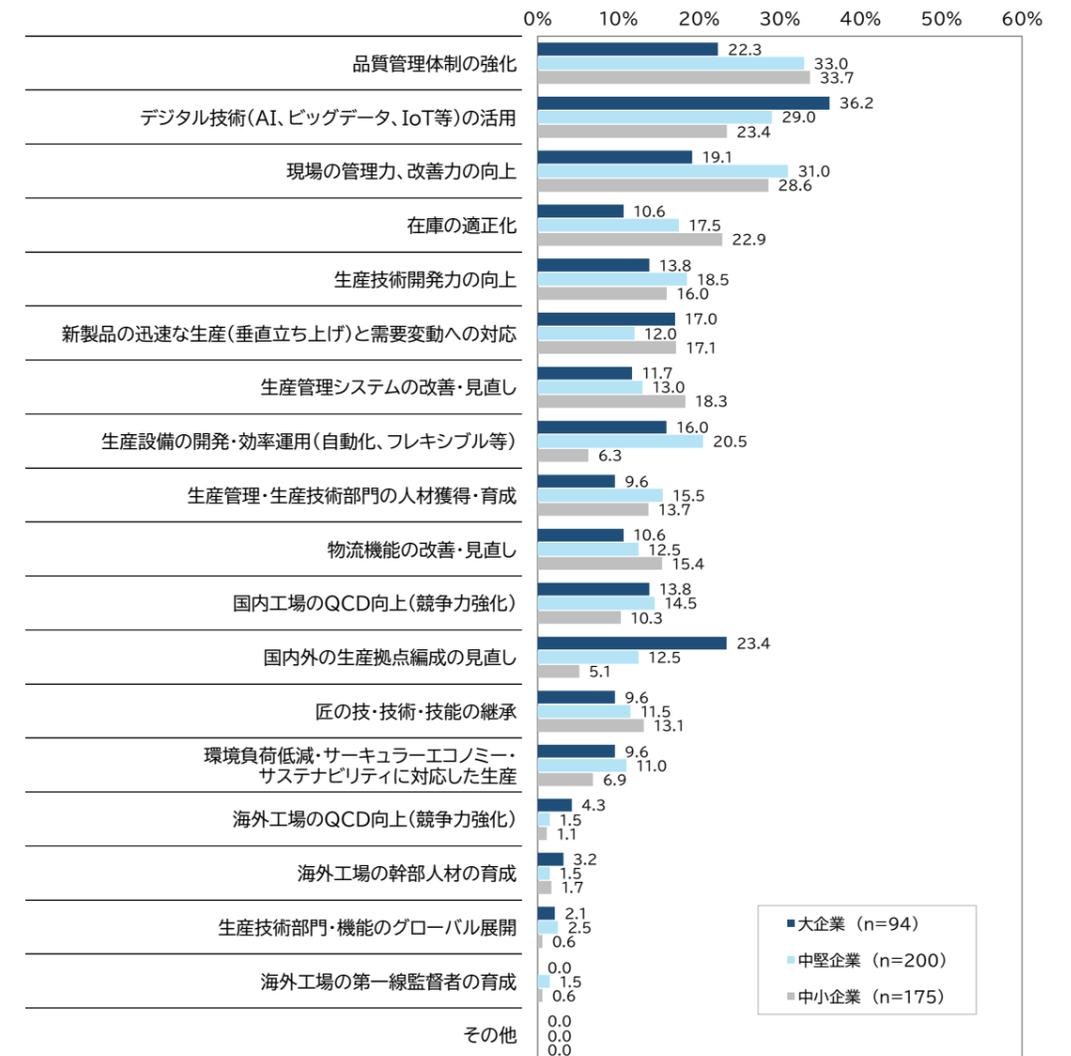
【図2-4-1】 生産領域で重視する課題



(2) 従業員規模別にみる生産領域の課題 (【図2-4-2】)

従業員規模	第1位	第2位	第3位
大企業	「デジタル技術(AI、ビッグデータ、IoT等)の活用」 (36.2%)	「国内外の生産拠点編成の見直し」 (23.4%)	「品質管理体制の強化」 (22.3%)
中堅企業	「品質管理体制の強化」 (33.0%)	「現場の管理力、改善力の向上」 (31.0%)	「デジタル技術(AI、ビッグデータ、IoT等)の活用」 (29.0%)
中小企業	「品質管理体制の強化」 (33.7%)	「現場の管理力、改善力の向上」 (28.6%)	「デジタル技術(AI、ビッグデータ、IoT等)の活用」 (23.4%)

【図2-4-2】 生産領域で重視する課題(従業員規模別の比較)



(3) 製造業・非製造業別にみる生産領域の課題 (【図2-4-3】)

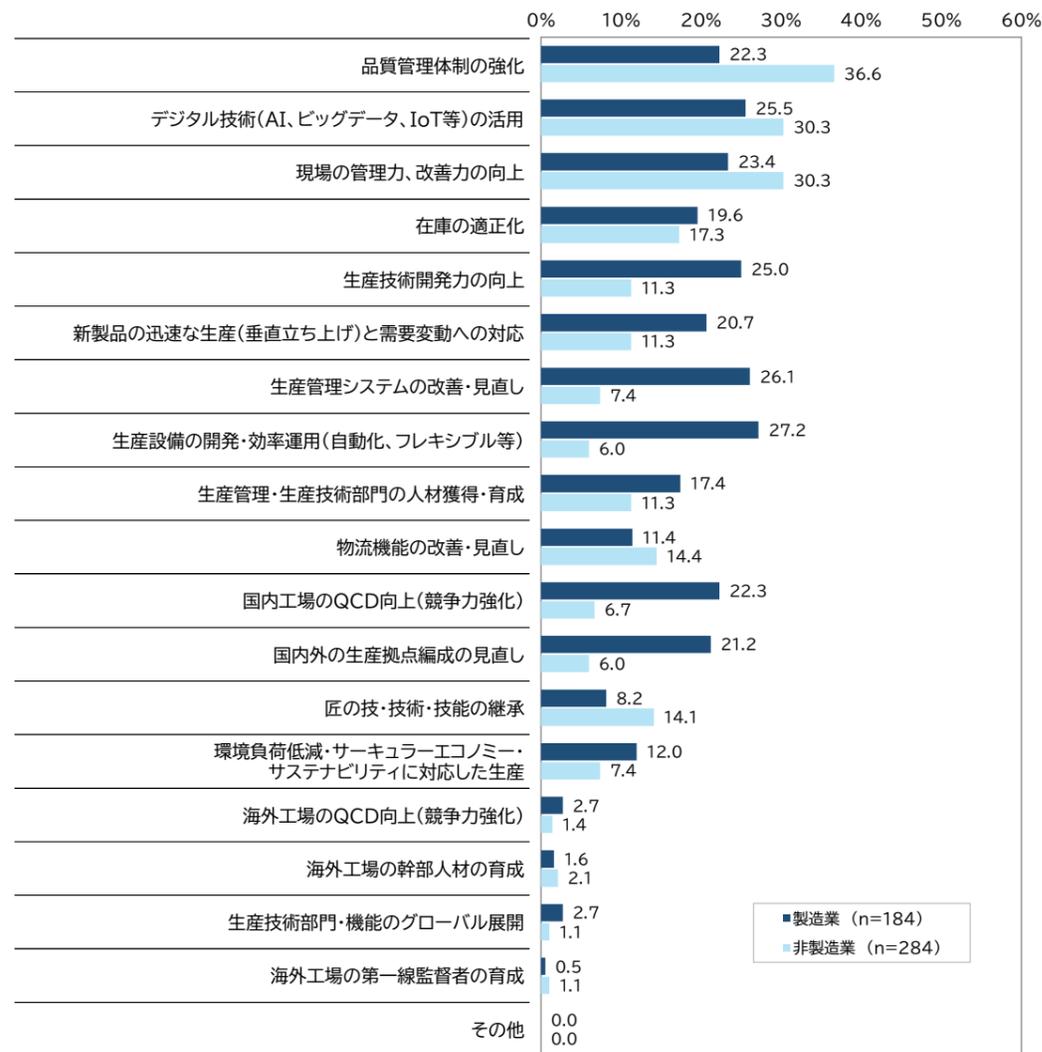
※生産領域における非製造業の課題は、納入商品への品質管理に関することが多いため、本調査の調査目的を踏まえ、製造業に絞った分析をおこなう。

「品質管理体制の強化」は、昨年第2位(32.2%)だったが、本年は同率6位(22.3%)と、9.9ポイント減少しており、品質管理体制の立て直しが一段落したと推察される。また、30%を超える課題がなくなったことも特徴であり、製品形態、生産形態、耐用年数などにより、課題が分散されていると推察される。

■ 製造業のみの上位項目

順位	課題	割合	昨年順位
第1位	「生産設備の開発・効率運用(自動化、フレキシブル等)」	(27.2%)	4位(27.2%)
第2位	「生産管理システムの改善・見直し」	(26.1%)	3位(29.7%)
第3位	「デジタル技術(AI、ビッグデータ、IoT等)の活用」	(25.5%)	6位(26.7%)
第4位	「生産技術開発力の向上」	(25.0%)	1位(34.2%)
第5位	「現場の管理力、改善力の向上」	(23.4%)	設定なし

【図2-4-3】 生産領域で重視する課題(製造業・非製造業の比較)



※上位3つまで回答

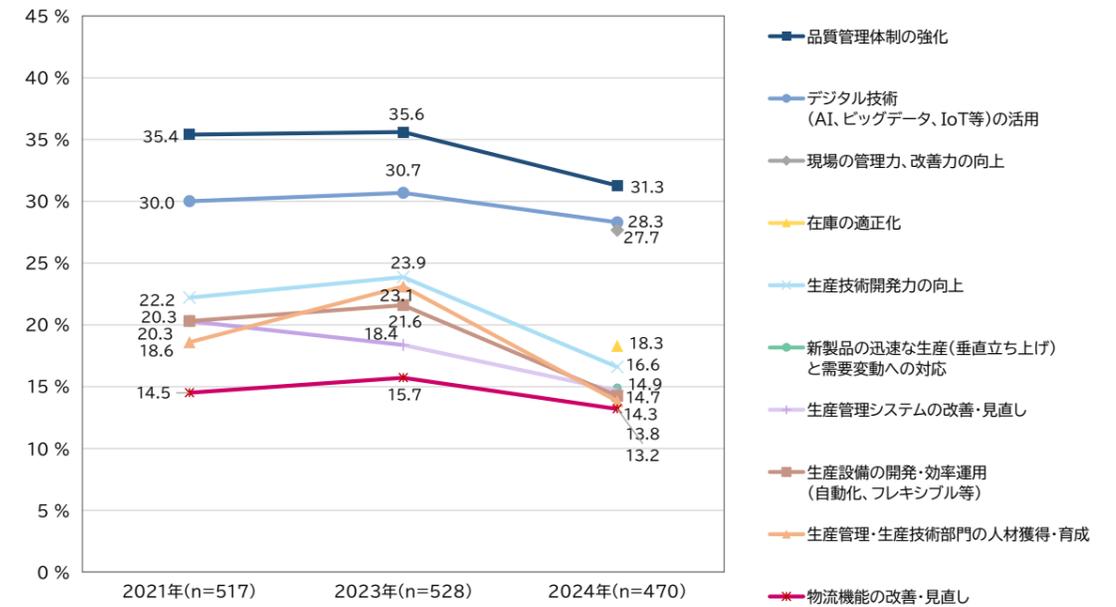
(4) 生産領域の課題 経年比較 (【図2-4-4】)

第1位と第2位は、2021年・2023年と同様の項目であった。また、本年より設定した「現場の管理力、改善力の向上」は、全体で第3位、製造業で第5位となった。同様に本年より設定した「在庫の適正化」は、全体で第4位、製造業では第10位となった。

<留意事項>

本年から調査項目に「現場の管理力、改善力の向上」「在庫の適正化」「新製品の迅速な生産(垂直立ち上げ)と需要変動への対応」の3課題を追加したため、相対的に各項目が前年と比較して減少している

【図2-4-4】 生産領域で重視する課題(上位項目)の過去3年間の推移



※「現場の管理力、改善力の向上」「在庫の適正化」「新製品の迅速な生産(垂直立ち上げ)と需要変動への対応」は、本年より追加

※上位3つまで回答

💡 生産領域の課題<所見・ポイント>

- 第1位は「品質管理体制の強化」(31.3%)、第2位は「デジタル技術(AI、ビッグデータ、IoT等)の活用」(28.3%)、第3位は「現場の管理力、改善力の向上」(27.7%)で、この3項目が突出している。
- 大企業の特徴として、「国内外の生産拠点編成の見直し」(23.4%)が第2位になっており、中長期的な生産見直しにあわせた統合、集約化が推察される。
- 中堅・中小企業では、「現場の管理力、改善力の向上」がともに第2位で、人材不足(採用、定着)、ノウハウ継承、動機づけに関する課題が推察される。
- 中小企業は、キャッシュフローに直結しやすい「在庫の適正化」が第4位(22.9%)と高い。
- 製造業では、生産設備の開発と効率運用、生産技術、生産管理の3項目が上位を占めており、「品質管理体制の強化」は、昨年より9.9ポイント減少し第6位となっている。

05 購買・調達領域の課題

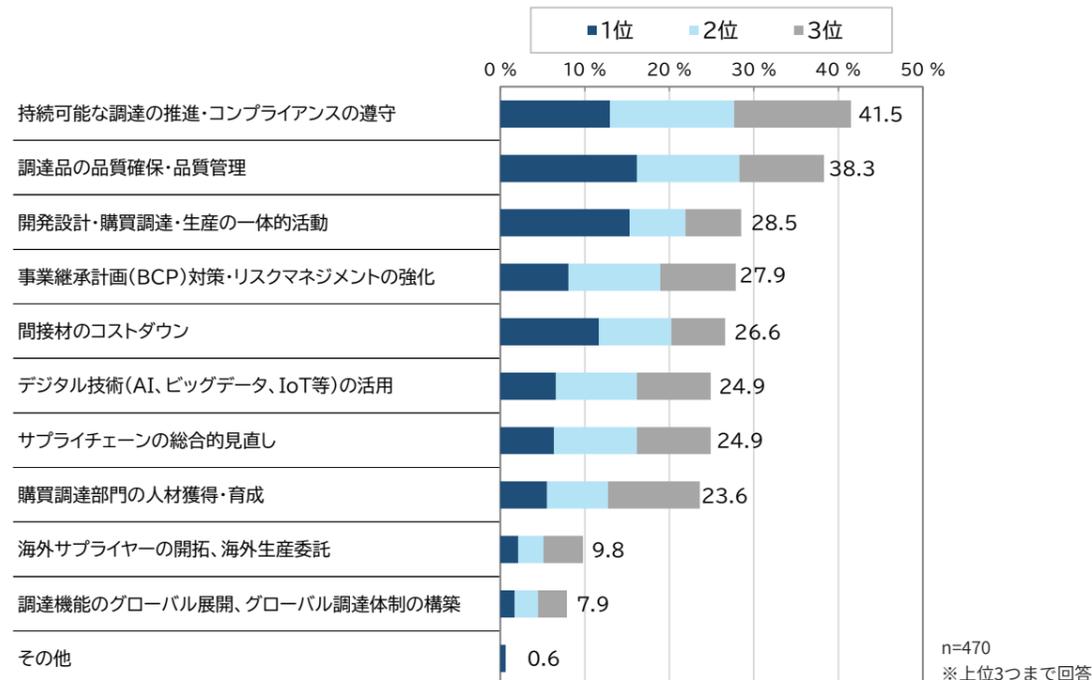
(1) 購買・調達領域で重視する課題 (【図2-5-1】)

第1位の課題は「持続可能な調達の推進・コンプライアンスの遵守」(41.5%)、第2位が「調達品の品質確保・品質管理」(38.3%)となっており、上位2項目はいずれも約4割と高い割合を示している。

第3位は「開発設計・購買調達・生産の一体的活動」(28.5%)、第4位は「事業継承計画(BCP)対策・リスクマネジメントの強化」(27.9%)、第5位は「間接材のコストダウン」(26.6%)となっている。

昨年と比較すると、上位5項目については、順位の違いはあるものの項目は同様であった。

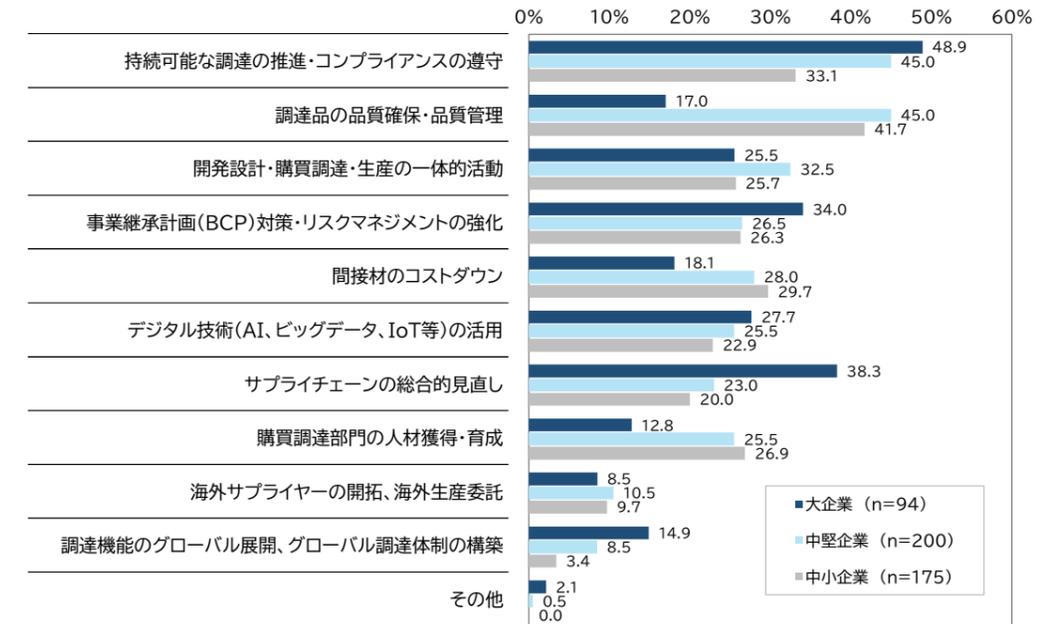
【図2-5-1】 購買・調達領域で重視する課題



(2) 従業員規模別にみる購買・調達領域の課題 (【図2-5-2】)

従業員規模	順位	課題	割合 (%)
大企業	第1位	「持続可能な調達の推進・コンプライアンスの遵守」	48.9%
	第2位	「サプライチェーンの総合的見直し」	38.3%
	第3位	「事業継承計画(BCP)対策・リスクマネジメントの強化」	34.0%
中堅企業	第1位	「持続可能な調達の推進・コンプライアンスの遵守」	45.0%
	同率1位	「調達品の品質確保・品質管理」	45.0%
	第3位	「開発設計・購買調達・生産の一体的活動」	32.5%
中小企業	第1位	「調達品の品質確保・品質管理」	41.7%
	第2位	「持続可能な調達の推進・コンプライアンスの遵守」	33.1%
	第3位	「間接材のコストダウン」	29.7%

【図2-5-2】 購買・調達領域で重視する課題(従業員規模別の比較)



※上位3つまで回答

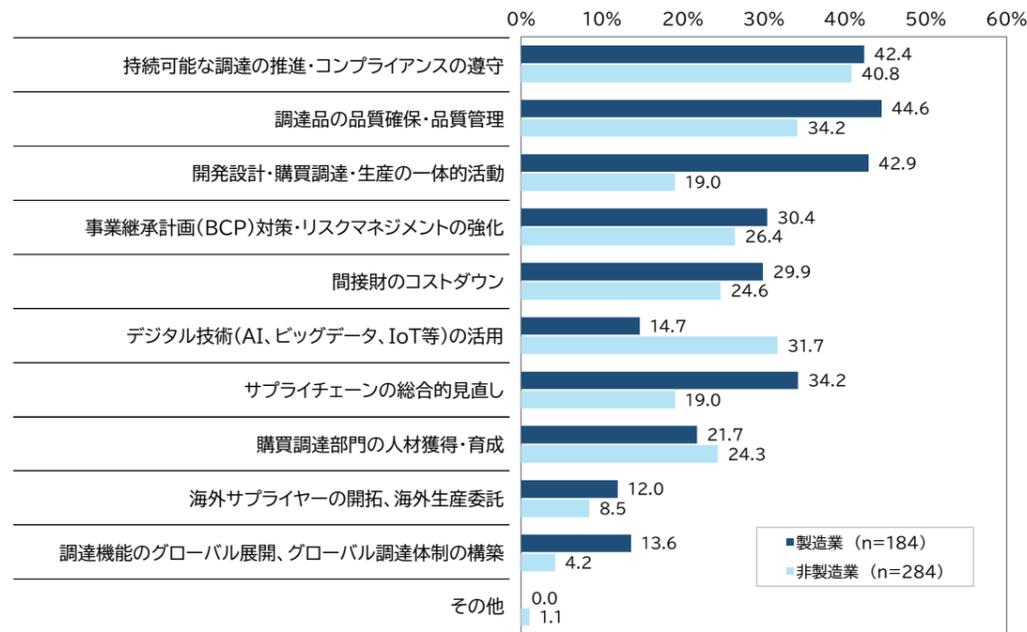
(3) 製造業・非製造業別にみる調達・購買領域の課題 (【図2-5-3】)

※非製造業は、無回答の企業が製造業と比べて多いことに加え、選択する項目数が少ない傾向があり、この点が結果に影響を及ぼしていることをご留意いただきたい。

製造業では、第1位が「調達品の品質確保・品質管理」、第2位が「開発設計・購買調達・生産の一体的活動」、第3位が「持続可能な調達の推進・コンプライアンスの遵守」で、3項目とも40%を超えている。また、「サプライチェーンの総合的見直し」「調達機能のグローバル展開、グローバル調達体制の構築」が高くなっている。災害、疫病、政情不安などの不測の事態に直面しても生産を継続できるよう、リスクマネジメントに取り組むことが、多くの部材や部品から完成品を作り上げる製造業の特性であることが推察される。

非製造業では、第1位が「持続可能な調達の推進・コンプライアンスの遵守」、第2位が「調達品の品質確保・品質管理」、第3位が「デジタル技術(AI、ビッグデータ、IoT等)の活用」であった。「デジタル技術(AI、ビッグデータ、IoT等)の活用」が、製造業に比較して、2倍近く高くなっている。これは、仕入先の拡充や品質、納期などの各ディメンションでの比較検討や状況の見える化の必要性等によるものと推察される。

【図2-5-3】 購買・調達領域で重視する課題(製造業・非製造業の比較)



※上位3つまで回答

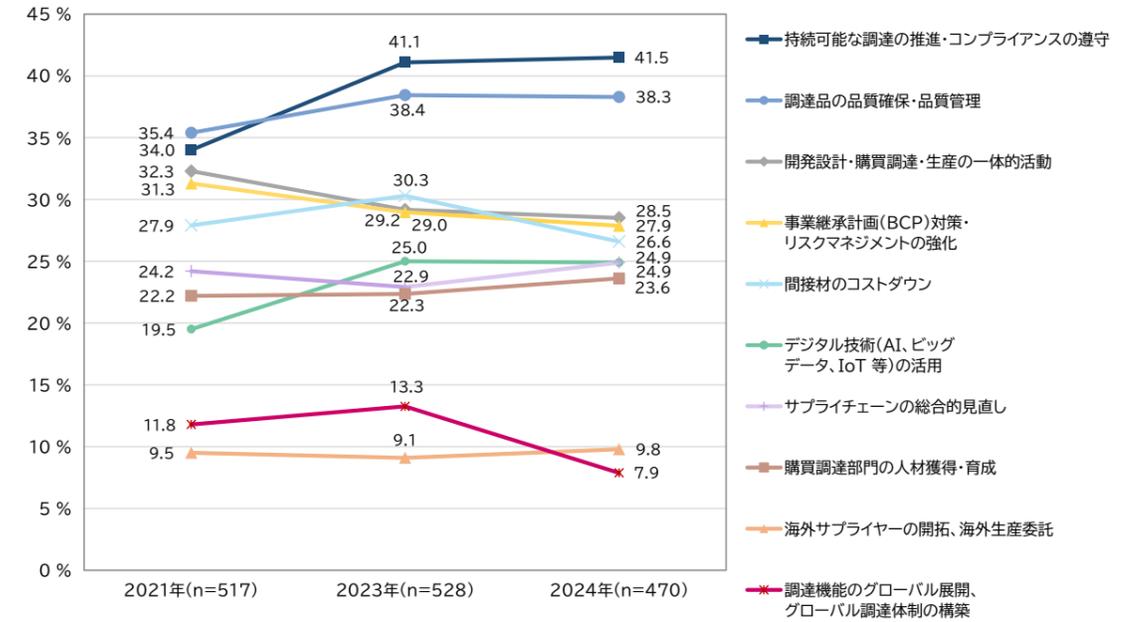


(4) 購買・調達領域の課題 経年比較 (【図2-5-4】)

上位2項目(「持続可能な調達の推進・コンプライアンスの遵守」「調達品の品質確保・品質管理」)は、昨年と同様であった。

「調達機能のグローバル展開、グローバル調達体制の構築」は昨年より約5ポイント減少している。本項目は、2017年には21.1%だったが、2024年には7.9%まで減少しており、グローバル調達体制の構築に目途がついたこと、もしくは国内への回帰が考えられる。

【図2-5-4】 購買・調達領域で重視する課題(上位項目)の過去3年の推移



※上位3つまで回答

💡 購買・調達領域の課題<所見・ポイント>

- 第1位「持続可能な調達の推進・コンプライアンスの遵守」(41.5%)、第2位「調達品の品質確保・品質管理」(38.3%)となっており、上位2項目はいずれも約4割と高い割合を示し、昨年と同様であった。
- 大企業は、第2位が「サプライチェーンの総合的見直し」(38.3%)、第3位が「事業継承計画(BCP)対策・リスクマネジメントの強化」(34.0%)となっていることが特徴である。
- 中堅・中小企業では、「調達品の品質確保・品質管理」が重要な課題となっていることが特徴である。

Column

「人的資本経営」 フレームワークから見た調査結果

人的資本経営とは、人的資本を企業の最重要資源として捉え、戦略的な投資と活用を通じて持続的な企業価値の向上を目指す経営手法である。労働力不足やテクノロジーの進化等による求められるスキルの変化、またESGの概念の広がりとともに、急速に浸透してきている。

本稿では、人的資本経営に関する指針として経済産業省が公表した「人材版伊藤レポート」に基づき、人的資本経営の3つの視点・5つの共通要素に該当する項目について、「当面する企業経営課題」および「組織・人事領域の課題」の2つの設問の調査結果を抜粋して紹介する。「人的資本経営」フレームワークの3つの視点・5つの共通要素と実際に聴取している調査項目の対応は【図表1-5-7】に示した。なお、以降の数字は異なる設問からの抜粋となり各割合は単純な比較ができないため、分析は【図1-5-8】に記載の課題の順位を用いる。

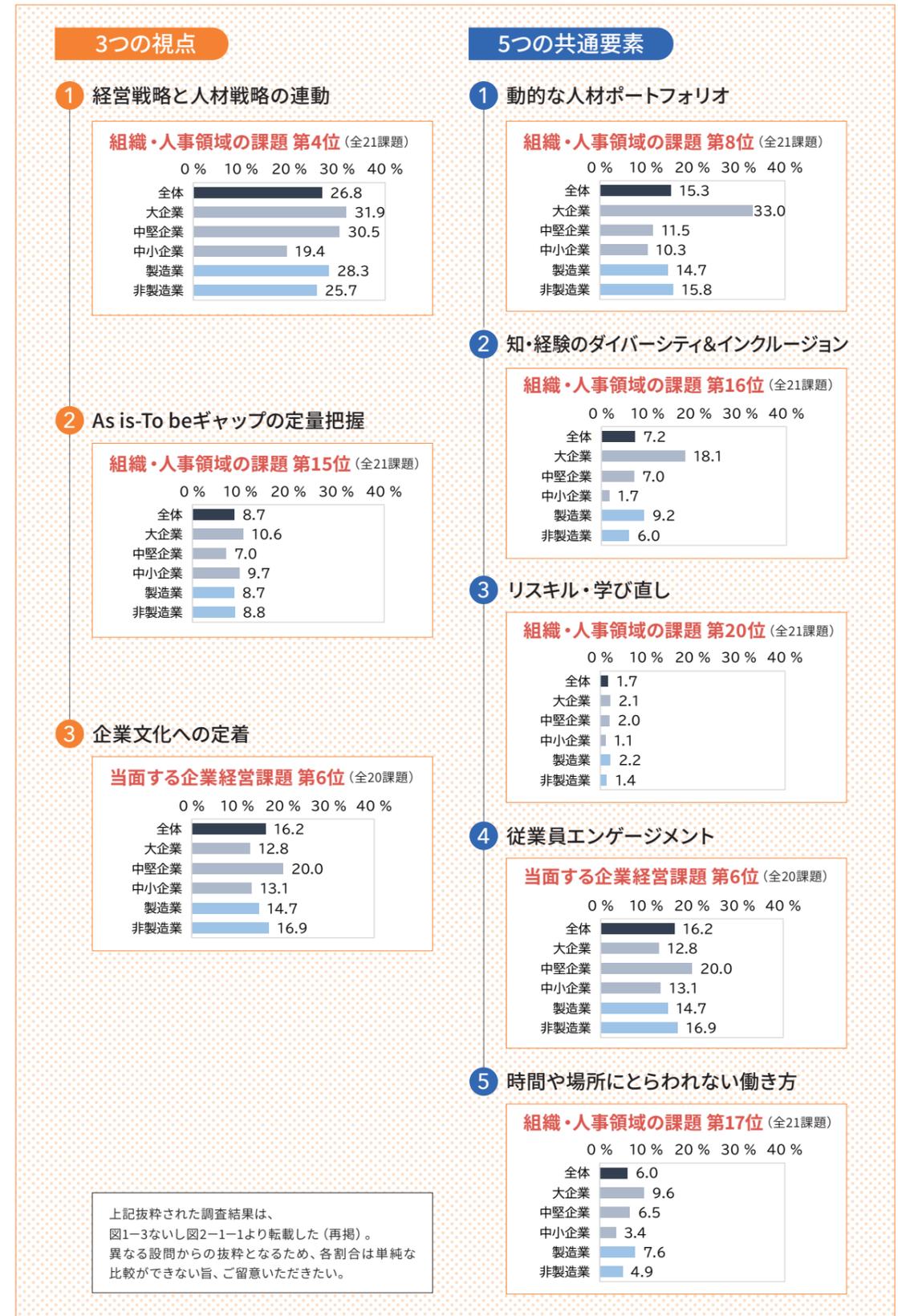
『3つの視点』において、①「経営戦略と人材戦略の連動」は、組織・人事領域の課題として第4位となっており、企業側が重視していることがわかる。②「As is-To beギャップの定量把握」は、組織・人事領域の課題として第15位に位置しており、相対的に優先度が低いと考えられる。③「企業文化への定着」は、経営課題の第6位となっており、比較的高い関心が寄せられていることが推察される。

『5つの共通要素』において、①「動的な人材ポートフォリオ」、②「知・経験のダイバーシティ&インクルージョン」の2項目は、大企業で特に重要視されている。③「リスク・学び直し」は、第20位と低い順位となっている。ただし、この結果については、従業員の自主的・主体的な学習の仕組みが整い課題ではなくなっている企業、そこまで取り組むことが難しい企業、転職や人材流出につながることを懸念し積極的に推進しない企業など、様々な要因が背景にあると推察される。

【図表1-5-7】「人的資本経営」フレームワークと調査項目の対応

「人的資本経営」フレームワーク	調査項目
3つの視点	
① 経営戦略と人材戦略の連動	経営戦略と連動した人材戦略の策定と実行
② As is-To beギャップの定量把握	人的資本の指標・データの設定・把握・開示・改善
③ 企業文化への定着	働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上
5つの共通要素	
① 動的な人材ポートフォリオ	事業戦略達成に必要な能力・資質を有する人材の予測と機動的配置（人材ポートフォリオ最適化）
② 知・経験のダイバーシティ&インクルージョン	ダイバーシティ・インクルージョンの促進
③ リスキル・学び直し	リスクリソグ・学び直し
④ 従業員エンゲージメント	働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上
⑤ 時間や場所にとらわれない働き方	多様な働き方の導入・拡充

【図1-5-8】「人的資本経営」フレームワークに該当する調査結果の一覧



Topic分析

経営課題自由回答の分析

自社の経営・事業に関して、強く課題感を持っている・懸念している事項について自由に記入を求めたところ、計66社から回答を得た。内容を精査のうえ、以下の通り分類を行った。回答を抜粋して記載する。

人材全般

- マーケットの変化に対応できる人材の確保に苦慮している
- 社員の高齢化（若手社員の採用困難のため）
- 「男子育休」などの制度が出来、働く事は二の次と言ったムードとなり、生産性が落ちてしまった
- 日本の解雇規制により、DX化しても、余った人材を解雇できない。又、そのような人材は、リスクリングもできない。上記により、生産性も悪くなり、DX化も進まない
- 生産現場（工場）で働く人員の採用、報酬、福利厚生
- 高齢社員（役職定年者・定年後再雇用者）の活性化・処遇見直し
- 自社サービスの展開と顧客価値創造の関連を明確にしたうえで必要な人材のポートフォリオ策定が課題
- ダイバーシティの浸透。人事部門と現場との乖離がある

企業風土

- 企業理念、ミッションの社員への浸透が末端までなかなか行き届かない。文書や言葉だけでは一部切り取られて言葉が一人歩きしがちである
- ミッション、ビジョン、バリューの浸透と従業員の腹落ち
- どの部門でもチャレンジ精神が足りない

事業継承

- 将来の経営者の育成
- 次世代経営者の育成が急務です
- 15～20年後の事業承継
- 事業承継

テクノロジー

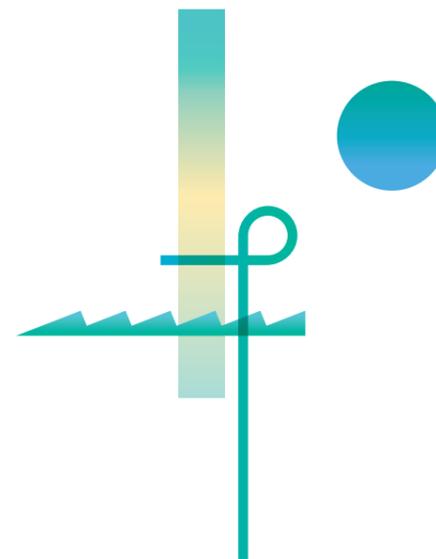
- 現在、3つの事業で営業しているが、うち一つの事業がAIに負けそうで、次にもう一つの事業も負けるのではないかとされる
- システム投資等の投資と投資効果の検証、システムを含む情報セキュリティへの対応
- デジタル技術の活用
- デジタル化、自動化への対応（DX推進）

外部リスク

- 建築資材の高騰
- 外部環境（地政学・経済安全保障・気候変動など…）のさらなる悪化に伴うマーケット危機
CO₂削減を取り入れた対応に強い危機感があります

事業戦略

- グローバル・新規事業の展開強化によるポートフォリオの変革
- 事業提携や戦略的なM&Aの計画と実行
- 事業成長、規模拡大に向けたM&A、アライアンス
- 中長期的にグループ一体経営を強化していくうえでのポートフォリオ（ヒトモノカネ情報）の最適化
- 複数ある事業部門の収益に差が広がる中、事業部門の製品ポートフォリオ見直しが急務であるが、既存顧客との付き合いもあり、ドラスティックな判断に苦慮している現状です



Part 3

特集

人材にまつわる 課題と取り組み

01 人材確保についての状況

今回の調査では、現在、3年後および5年後の経営課題として、最も多くの企業が「人材の強化」を重視していることが明らかになった。この背景には、少子高齢化による労働力人口の減少が想起されるが、加えて生成AIをはじめとするテクノロジーの進化・活用が進む中、テクノロジーでは代替できない人の役割・価値は何か、という問い直しの過程で「人材」の重要性が再認識されていることも考えられる。

本章では、各企業の人材にまつわる課題と取り組みについて取り上げるが、まず初めに人材の確保状況を確認する。

(1) 人材確保の状況 (【図3-1-1】)

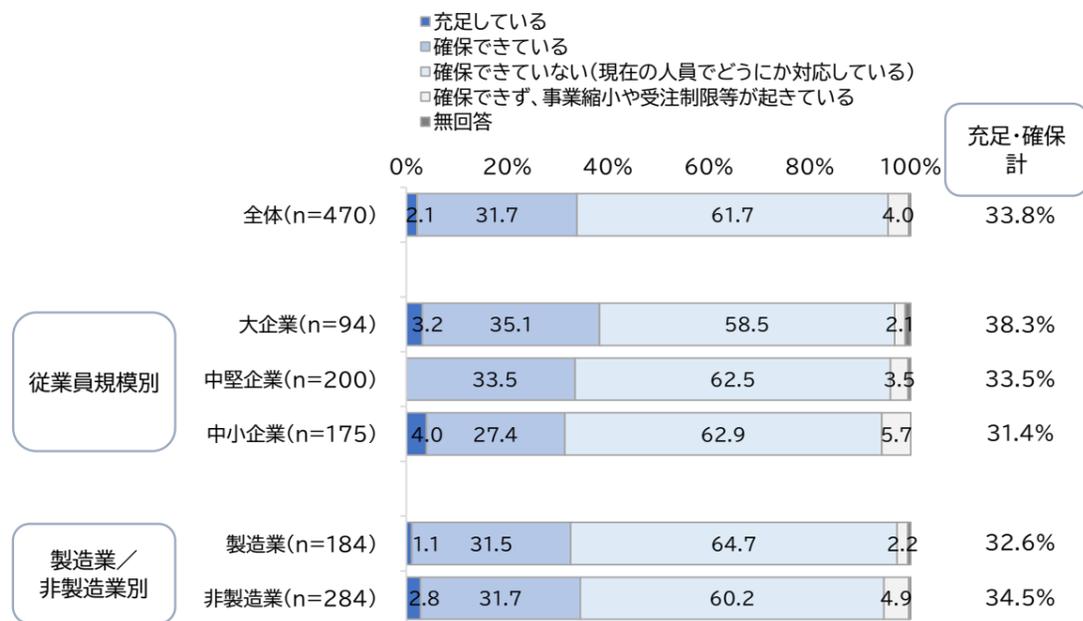
**人材が充足・確保できている企業は3割強
中小企業および非製造業の約5%は事業縮小や受注制限に陥る**

直近の人材の確保状況を尋ねたところ、全体の6割以上の企業で人材を確保できていない状況が明らかとなった。全体では「充足している」が2.1%、「確保できている」が31.7%と、合わせて3割強にとどまった。

「(人材を)確保できず、事業縮小や受注制限等が起きている」企業は、全体4.0%、中小企業5.7%、非製造業4.9%となっている。

従業員規模別にみると、大企業では「充足している」「確保できている」の合計が38.3%、中堅企業は33.5%、中小企業は31.4%と、従業員規模が小さいほど人材の確保が難しい状況が見られた。

【図3-1-1】 直近の人材確保の状況



(2) 直近の採用状況 (【図3-1-2】)

**予定どおり・順調に採用できている企業は4割強で、大企業では半数を超える
製造業・中小企業は、厳しい採用状況**

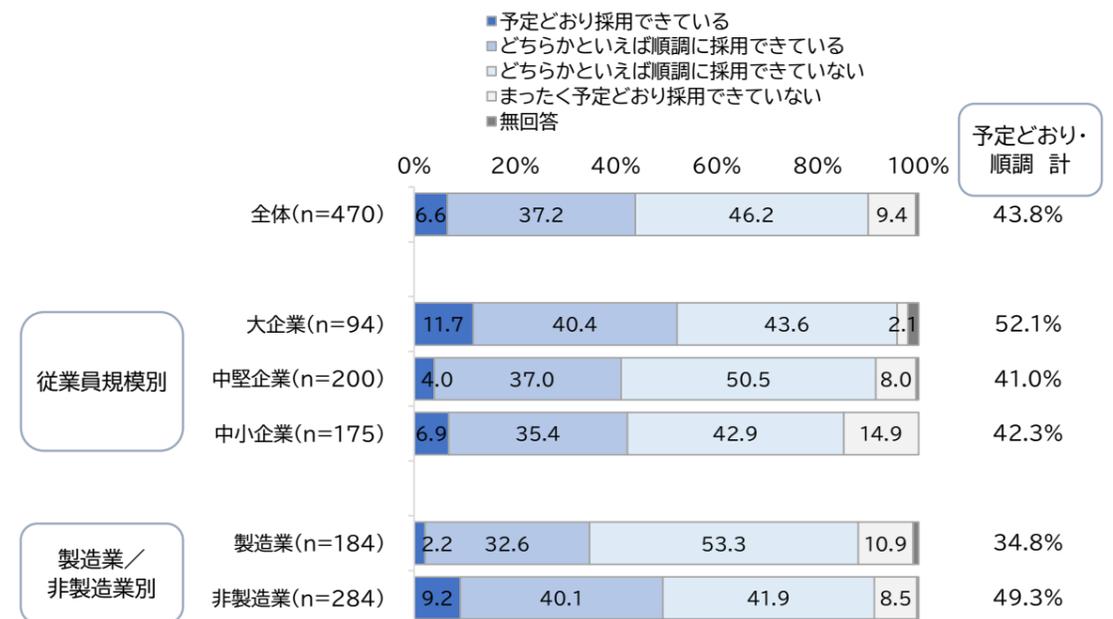
直近の採用状況は、「予定どおり採用できている」が6.6%、「どちらかといえば順調に採用できている」が37.2%、合計43.8%と、こちらも半数以上の企業が採用に苦戦している状況が浮き彫りになった。

また、「まったく予定どおり採用できていない」が1割弱存在し、採用環境が非常に厳しい企業が一定数あることが明らかになった。

従業員規模別にみると、大企業では「予定どおり」「どちらかといえば順調」の合計が5割を超える一方で、中堅・中小企業では4割超にとどまり、約10ポイントの差がみられた。特に、中小企業では、「まったく予定どおり採用できていない」が約15%に達しており、深刻な採用難に直面している様子がうかがえる。

製造業と非製造業を比較すると、非製造業では「予定どおり」「どちらかといえば順調」の合計が5割弱であるのに対し、製造業は34.8%にとどまった。非製造業のうち、特にITやコンサルティング業などの人気業種に人材が集まる影響で、製造業の採用環境の厳しさが相対的に増している可能性が推察される。

【図3-1-2】 直近の採用状況



(3) 直近の離職率 (【図3-1-3】)

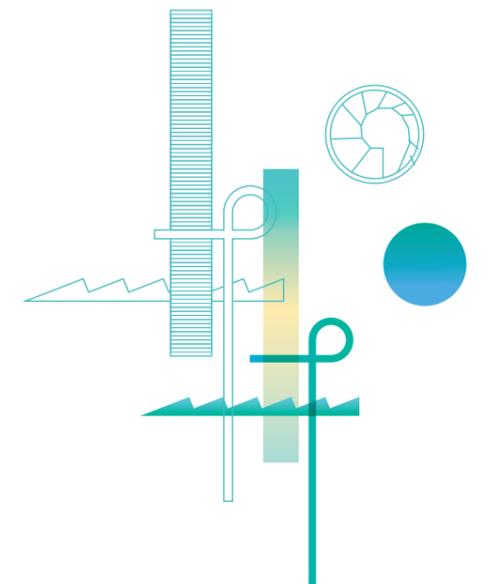
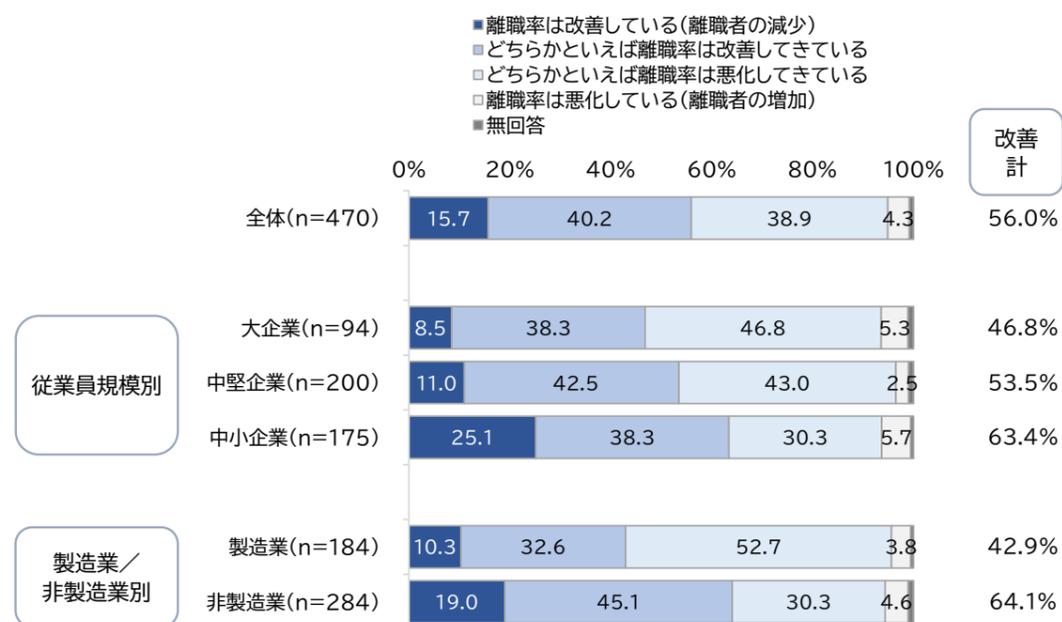
大企業・製造業は悪化傾向で、中堅・中小企業は離職率が改善

直近の離職率は、「改善」が15.7%、「どちらかといえば改善」が40.2%であり、合計56.0%と半数を超える結果となった。採用の難易度が増す中、これまで以上にリテンション(離職防止)に力を入れている企業が増加している結果と考えられる。

従業員規模別にみると、人材確保・採用とは対照的に、大企業では「改善」「どちらかといえば改善」の合計が46.8%と5割を下回った一方で、中堅企業では53.5%、中小企業では63.4%となり、規模が小さいほど改善傾向が見られた。人材の確保状況や採用状況と併せて考えると、大企業では社員の採用と離職がともに進行する、いわゆる「人材の流動性が高い状態」へと移行していると考えられ、今後、常態化するかを注視する必要がある。

製造業と非製造業を比較すると、製造業は「改善」が10.3%、「どちらかといえば改善」が32.6%であり、合計42.9%にとどまった。これに対し、非製造業は「改善」が19.0%、「どちらかといえば改善」が45.1%、合計64.1%と大きな差があった。

【図3-1-3】 直近の離職率



02 「総合的な報酬」施策の取り組み状況

優秀な人材を確保するためには、給与や福利厚生の充実にとどまらず、働きやすい環境の整備等も重要となる。

近年、給与や賞与といった金銭的報酬に加え、キャリア開発の機会、柔軟な勤務制度、ワーク・ライフバランスへの配慮など、非金銭的な報酬を含む「総合的な報酬」という概念が注目されている。これは、採用時の競争力向上だけでなく、従業員のエンゲージメント向上にも不可欠とされ、企業による取り組みが進んでいる。ここからは、総合的な報酬の各施策の取り組み状況を確認していく。

<「総合的な報酬」=トータル・リワードとは>
「金銭的報酬」だけでなく、「非金銭的報酬」を含めた「総合的な報酬」により、社員の動機付けを行う報酬体系

(1) 金銭的報酬・非金銭的報酬に関する施策の取り組みの概観(サマリー)

① 金銭的報酬と非金銭的報酬の実施や拡充意向の傾向

金銭的報酬：基本給は75.5%、賞与も半数以上の企業が見直しを行っていた。一方で、退職金や手当、福利厚生制度は見直しを行った企業が2~4割にとどまる。

非金銭的報酬：金銭的報酬と比較すると実施済の割合が全体的に高く、実施率が低い施策でも4割を超えている。「ワークライフバランスの改善」は約8割の企業で実施済みであり、実施率2位の「働きやすい仕事環境づくり」(69.6%)、3位の「多様な働き方の導入・拡充」(63.6%)も含め、働きやすい職場環境づくり・制度導入を積極的に進めている様子が見える。

② 実施済の上位3施策

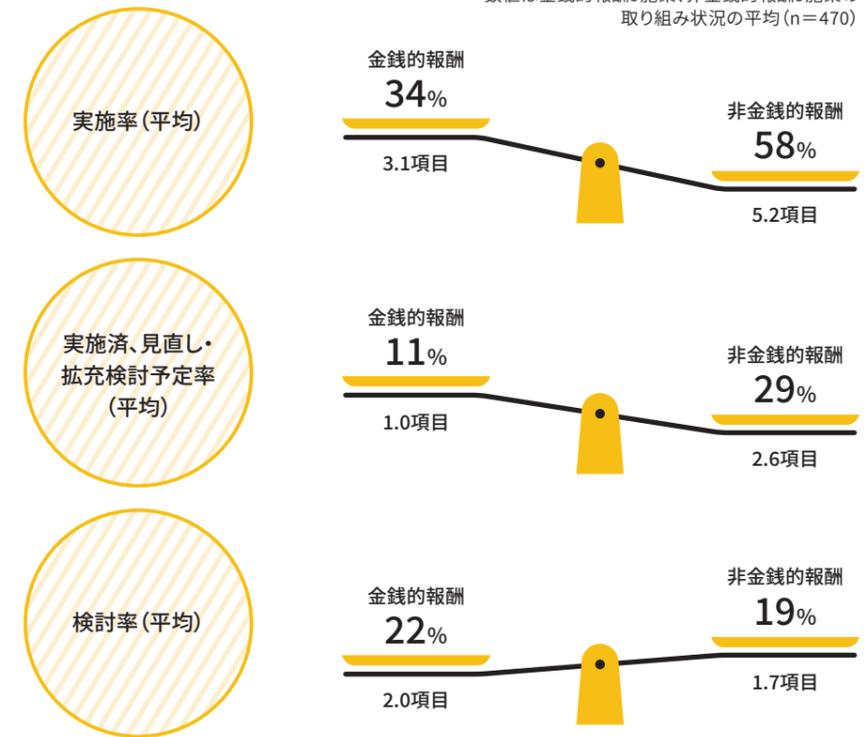
		大企業	中堅企業	中小企業
金銭的	第1位 「基本給の見直し」	1位	1位	1位
	第2位 「賞与の見直し」	2位	2位	2位
	第3位 「各種手当の見直し・拡充」	3位	3位	3位
非金銭的	第1位 「ワークライフバランスの改善」	1位	1位	1位
	第2位 「働きやすい仕事環境づくり」	2位	2位	2位
	第3位 「多様な働き方の導入・拡充」	3位	3位	3位

③ 実施済みだが更なる見直し・拡充等を予定・検討する上位3施策

		大企業	中堅企業	中小企業
金銭的	第1位 「基本給の見直し」	1位	1位	1位
	第2位 「賞与の見直し」	2位	4位	2位
	第3位 「各種手当の見直し・拡充」/「福利厚生制度の見直し・拡充」 同率	3位/4位	2位/3位	4位/3位
非金銭的	第1位 「働きやすい仕事環境づくり」/「効果的・効率的な業務推進」 同率	5位/2位	2位/3位	2位/1位
	第3位 「成長・育成の実感」	3位	1位	5位

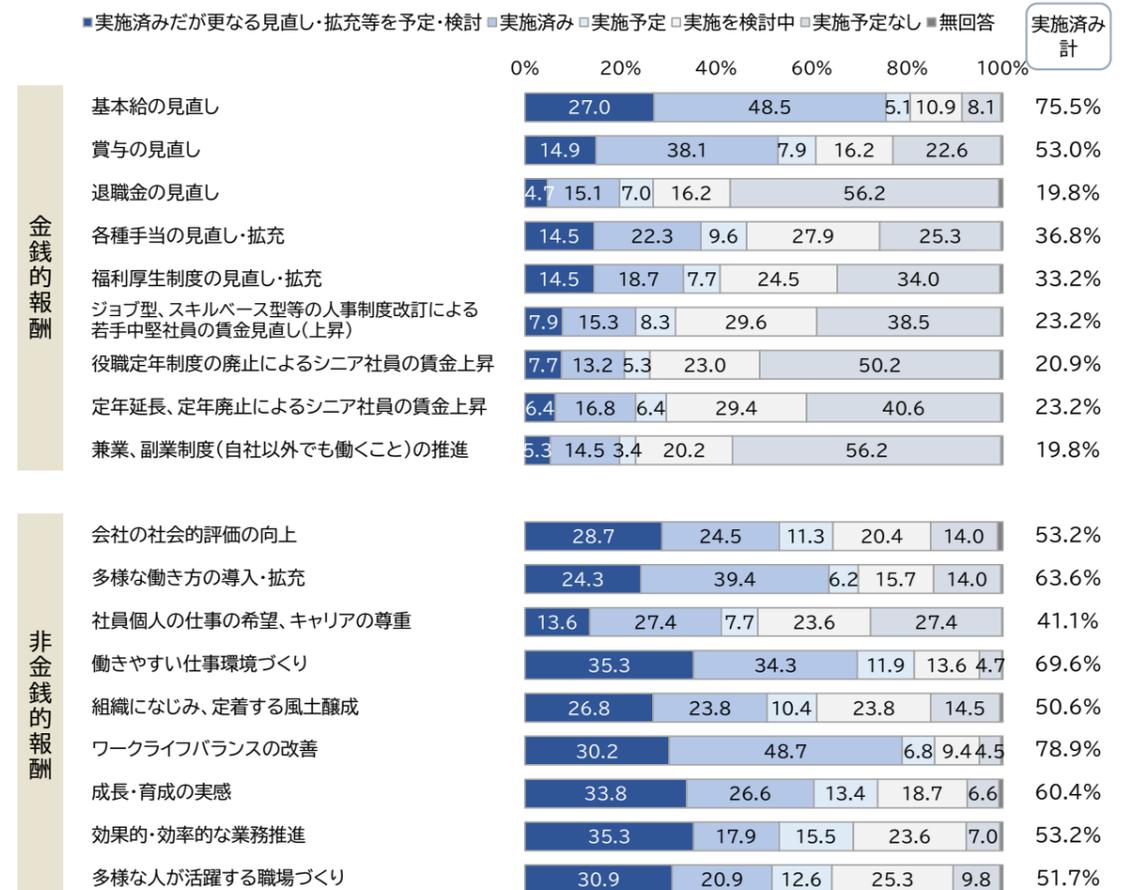
④ 実施を検討している上位3施策

		大企業	中堅企業	中小企業
金銭的	第1位 「ジョブ型、スキルベース型等の人事制度改訂による若手中堅社員の賃金見直し(上昇)」	1位	3位	1位
	第2位 「定年延長、定年廃止によるシニア社員の賃金上昇(それに伴う人員の確保含む)」	1位	2位	2位
	第3位 「各種手当の見直し・拡充」	5位	1位	4位
非金銭的	第1位 「多様な人が活躍する職場づくり」	5位	1位	1位
	第2位 「組織になじみ、定着する風土醸成」	1位	4位	5位
	第3位 「社員個人の仕事の希望、キャリアの尊重」/「効果的・効率的な業務推進」 同率	4位/2位	3位/1位	2位/6位



【図3-2-1】 金銭的報酬・非金銭的報酬に関する施策の取り組み状況

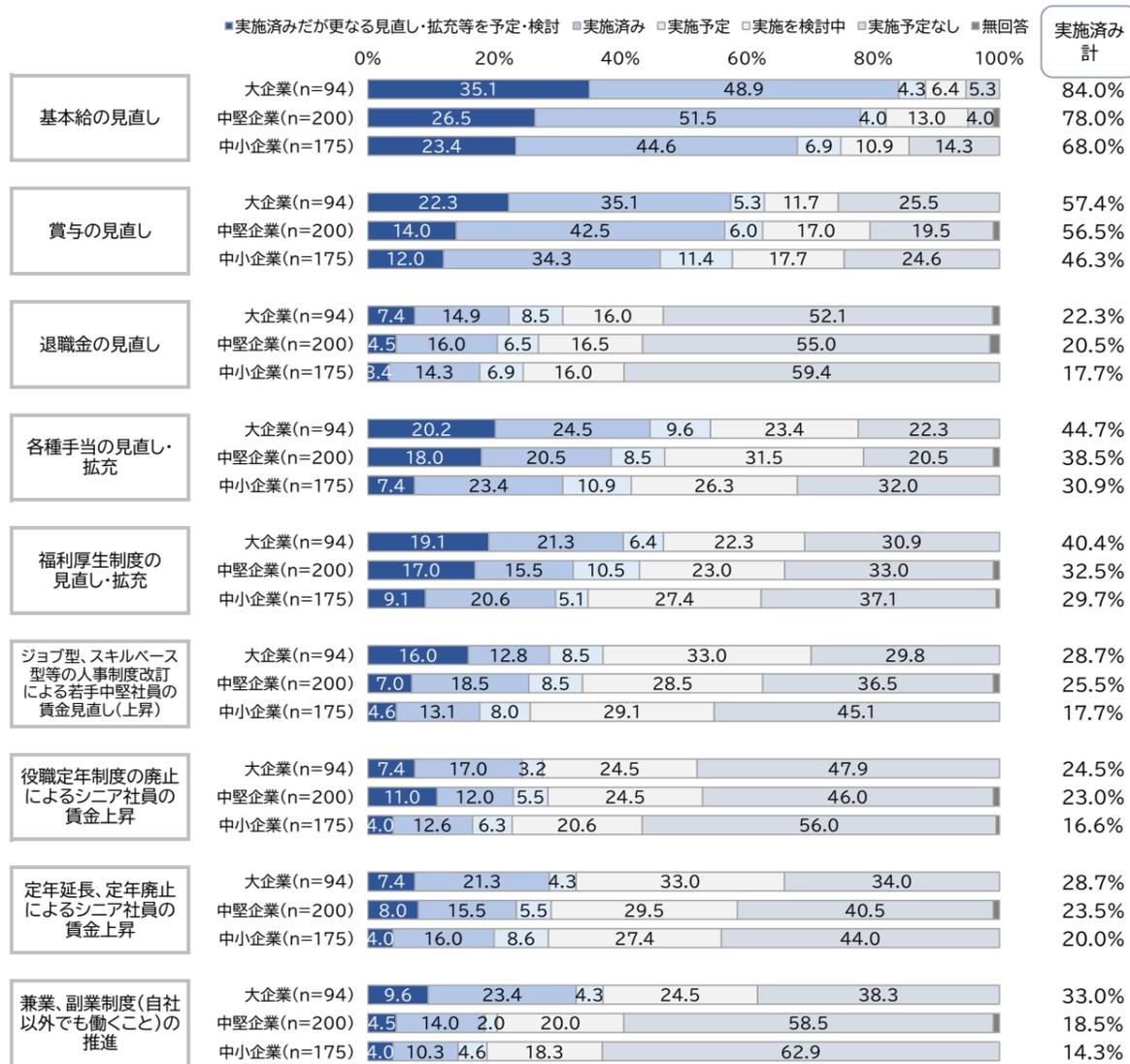
n=470



(2) 金銭的報酬に関する施策の従業員規模別の取り組み状況 (【図3-2-2】)

- 大企業** すべての施策において、実施割合が高い。「基本給の見直し」は8割を超えている。また、「兼業、副業制度の推進」は、中堅・中小企業と比較して2倍近く高い。
- 中堅企業** 「役職定年制度の廃止によるシニア社員の賃金上昇」の更なる拡充・見直しが、大企業や中小企業より高く、ベテラン社員の活用による人材確保の方向性が推察される。
- 中小企業** すべての施策において、実施割合が低い。金銭的報酬は財務状況により実施可否が決まるため、資金的余裕と連動していると推察される。

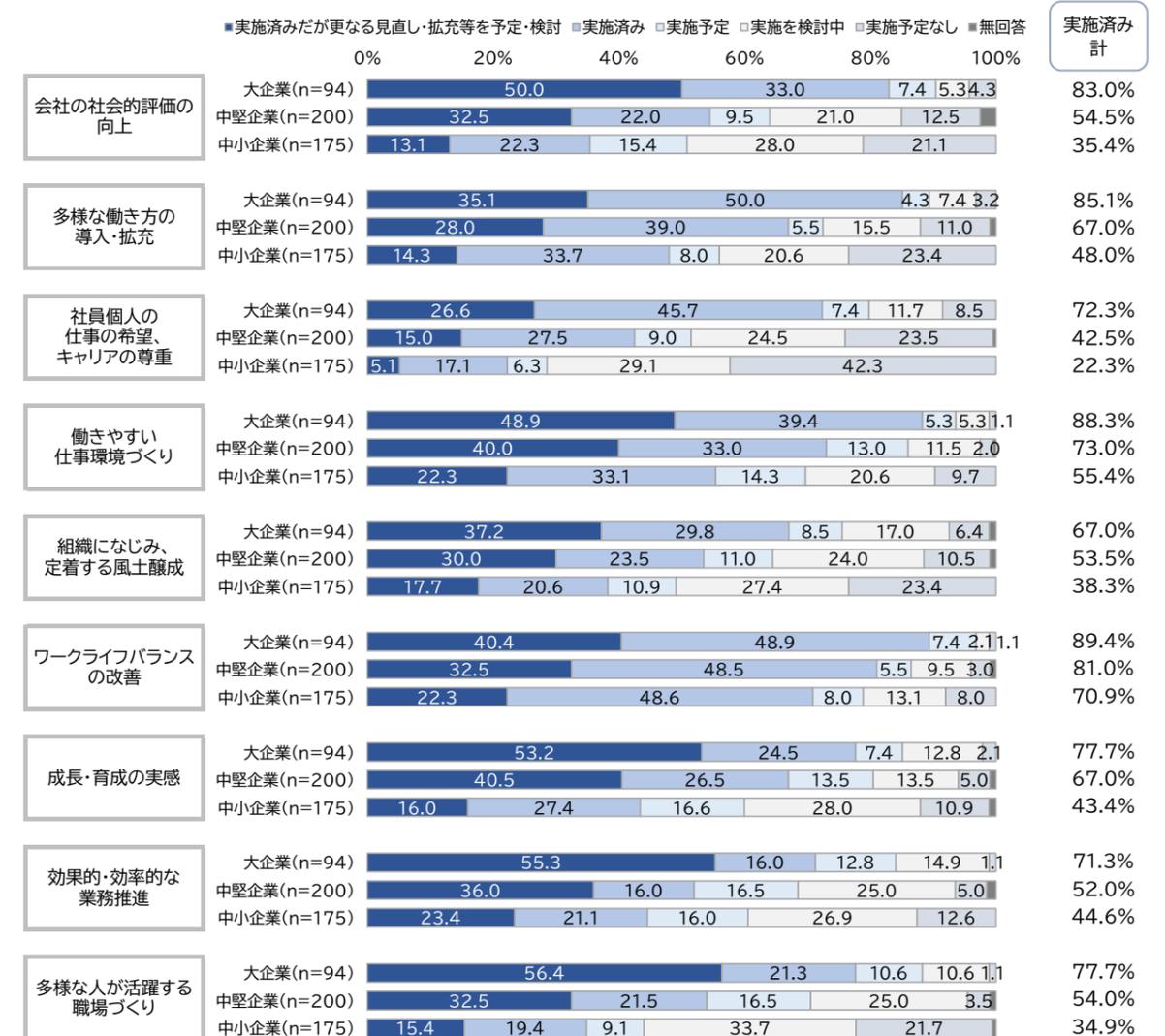
【図3-2-2】 「金銭的報酬」に関する施策の取り組み状況(従業員規模別の比較)



(3) 非金銭的報酬に関する施策の従業員規模別の取り組み状況 (【図3-2-3】)

- 大企業** 全施策で、実施割合が高く、金銭的報酬に比べて大企業と中小企業の実施割合の差が大きい。なお、更なる拡充・見直しでは、「多様な人が活躍する職場づくり」「効果的・効率的な業務推進」「成長・育成の実感」「会社の社会的評価の向上」の4施策が5割を超えている。
- 中堅企業** 「ワークライフバランスの改善」81.0%、「働きやすい仕事環境づくり」73.0%、「多様な働き方の導入・拡充」67.0%の4項目は実施率6割以上となっている。
- 中小企業** すべての施策において実施割合が低い。実施を検討中の項目では、「多様な人が活躍する職場づくり」が33.7%と高く、人材不足から女性、シニア、外国人などの活用拡大と推察される。

【図3-2-3】 「非金銭的報酬」に関する施策の取り組み状況(従業員規模別の比較)



Topic分析

「総合的な報酬」と人材確保

前項のとおり、多くの企業は人材確保に関するさまざまな課題に直面している。金銭的および非金銭的報酬に関する施策への取り組みは、こうした課題を解決するための手段として位置づけられる。このTopic分析では、金銭的報酬および非金銭的報酬に関する施策の取り組み状況と「人材確保・採用・離職の状況」との関連性を確認するために、回答企業を、人材の確保、採用、離職率それぞれについてポジティブな状態にある企業グループ（以下、「ポジティブグループ」）とネガティブな状態にある企業グループ（以下、「ネガティブグループ」）に分け、分析を行った。

人材の確保ができていない企業は、非金銭的報酬施策を多く実施

ポジティブグループとネガティブグループを比較したところ、ポジティブグループは金銭的報酬および非金銭的報酬に関する施策の取り組み数が多かった。ポジティブグループは、複数の施策を実施し、その効果を累積させて状況を改善していると想定される。

この結果は、企業が多面的な取り組みを行い、社員に対して報いることの重要性を示唆している。

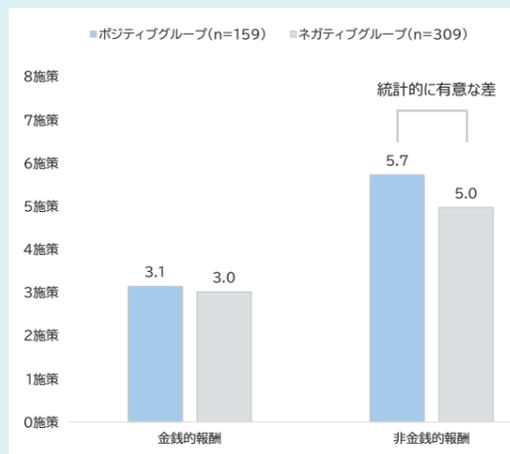
次に、人材確保、採用、離職率それぞれについて詳細を確認する。人材確保および採用におけるポジティブグループは、非金銭的報酬に関する施策の実施数が多かった（図表3-2-4、図表3-2-5（P69））。働きやすい職場環境の提供、組織風土の改善、キャリア支援の充実などが、外部からの人材（求職者）を惹き付ける要素として機能しうると考えられる。

一方、離職率に関するポジティブグループは、金銭的報酬の施策実施数が多かった（図表3-2-6（P69））。この結果は、金銭的報酬によって社員が経済的な安心感を得ることで、企業への信頼感や仕事への意欲を高めている可能性を示唆している。

なお、金銭的報酬・非金銭的報酬に関する「個別の施策」と人材確保・採用・離職率との関連性は、直接的には弱い（相関性が低い）ことが示された（図表3-2-7、図表3-2-8（ともにP69））。この結果は、各施策単体では、人材に関する状況を直接的に改善する効果が限定的であることを意味するものである。

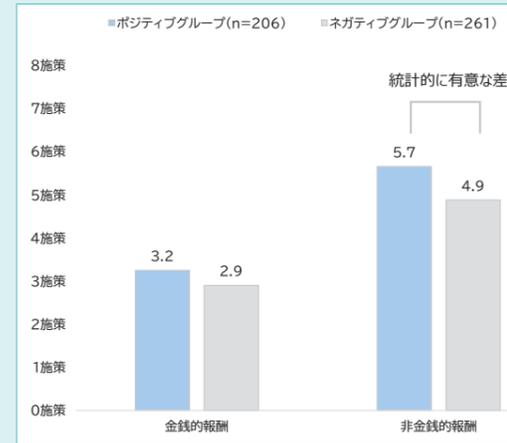
上記の分析結果から、人材の確保・採用・離職率の改善のためには、個別施策の効果に限界があることを認識しつつ、複数の手法を組み合わせた継続的な取り組みが重要であると考えられる。

【図表3-2-4】人材確保と金銭的・非金銭的報酬施策の取り組み数



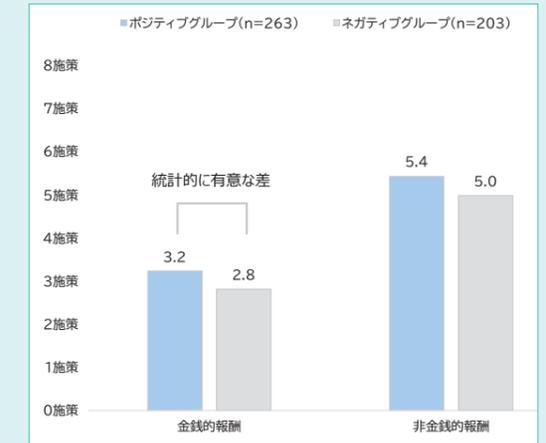
- ポジティブグループ:「充足している」または「確保できている」のいずれかを選択した企業
- ネガティブグループ:「確保できていない(現在の人員でどうにか対応している)」または「確保できず、事業縮小や受注制限等が起きている」のいずれかを選択した企業

【図表3-2-5】採用と金銭的・非金銭的報酬施策の取り組み数



- ポジティブグループ:「予定どおり採用できている」または「どちらかといえば順調に採用できている」のいずれかを選択した企業
- ネガティブグループ:「どちらかといえば順調に採用できていない」または「まったく予定どおりに採用できていない」のいずれかを選択した企業

【図表3-2-6】離職率と金銭的・非金銭的報酬施策の取り組み数



- ポジティブグループ:「離職率は改善している(離職者の減少)」または「どちらかといえば離職率は改善してきている」のいずれかを選択した企業
- ネガティブグループ:「どちらかといえば離職率は悪化してきている」または「離職率は悪化している(離職者の増加)」のいずれかを選択した企業

【図表3-2-7】金銭的報酬施策の取り組み状況と人材確保・採用・離職率との相関

金銭的報酬の取組施策	人材確保	採用	離職率
基本給の見直し	-0.039	-0.018	-0.018
賞与の見直し	0.022	0.085*	0.035
退職金の見直し	0.030	0.091*	0.068
各種手当の見直し・拡充	-0.040	0.065	0.026
福利厚生制度の見直し・拡充	0.019	0.082*	0.087*
ジョブ型、スキルベース型等の人事制度改訂による若手中堅社員の賃金見直し(上昇)	-0.036	0.052	0.076
役職定年制度の廃止によるシニア社員の賃金上昇	-0.069	0.013	0.047
定年延長、定年廃止によるシニア社員の賃金上昇	-0.059	0.006	0.050
兼業、副業制度(自社以外でも働くこと)の推進	0.068	0.098*	-0.011

*: 5%水準で有意
**: 1%水準で有意

【図表3-2-8】非金銭的報酬施策の取り組み状況と人材確保・採用・離職率との相関

非金銭的報酬の取組施策	人材確保	採用	離職率
会社の社会的評価の向上	0.047	0.061	-0.056
多様な働き方の導入・拡充	0.048	0.087*	0.026
社員個人の仕事の希望、キャリアの尊重	0.072	0.101*	0.047
働きやすい仕事環境づくり	0.116**	0.145**	0.037
組織になじみ、定着する風土醸成	0.093*	0.134**	0.023
ワークライフバランスの改善	0.050	0.069	-0.022
成長・育成の実感	0.075	0.124**	-0.007
効果的・効率的な業務推進	0.034	0.088*	-0.017
多様な人が活躍する職場づくり	0.031	0.113**	0.010

*: 5%水準で有意
**: 1%水準で有意

03 経営人材育成の実態

企業の持続的成長を実現するためには、企業に必要な人材を幅広く確保していくことが重要であるとともに、将来の経営を担う次世代リーダーの育成も極めて重要度が高い。ここからは、組織内外からの経営人材の確保の方法について、その現状を確認する。

(1) 次世代の経営を担う人材を確保する方法 (【図3-3-1】)

経営人材の確保は、「内部人材のみで確保」が約6割、「内部人材と外部人材の併用」が3割

次世代の経営を担う人材の確保方法では、「自社及びグループ企業などの内部人材から確保」が58.7%、「外部市場からの調達(ヘッドハンティングなど)で確保」が5.5%、これら2つを併用する企業は34.0%であった。

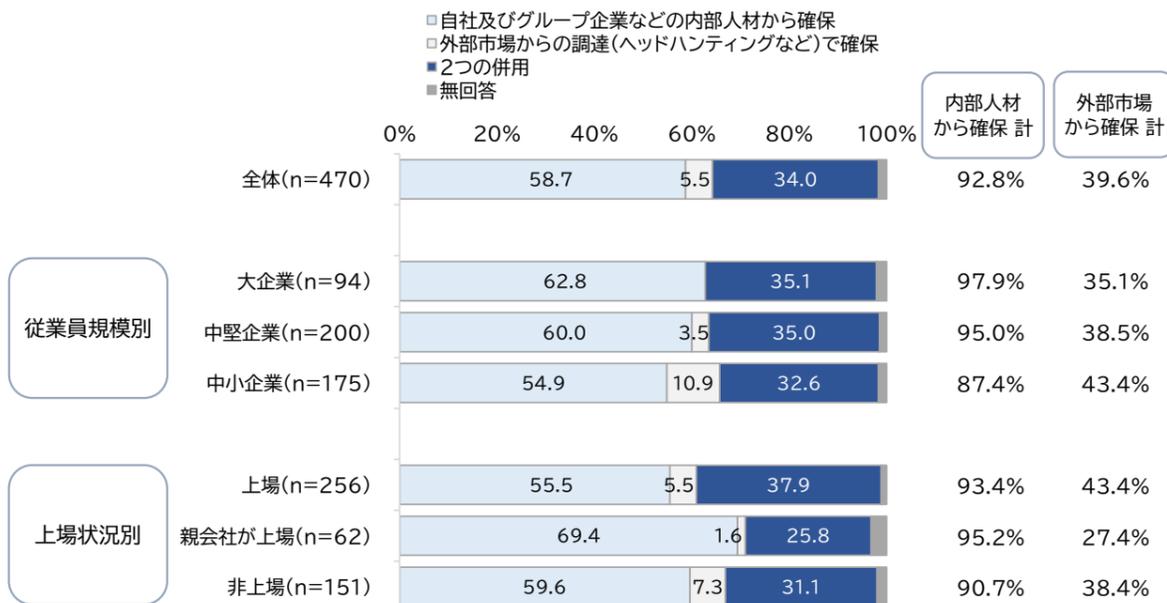
この併用企業も含めた場合、「内部人材から確保 計」は92.8%と9割を超える一方で、「外部市場から確保 計」は39.6%となり、「内部人材から確保」が「外部市場から確保」を大きく上回った。

従業員規模別にみると、従業員規模が大きい企業ほど内部人材を活用する割合が高く、反対に従業員規模が小さい企業ほど外部市場の人材を活用する割合が高い傾向がみられる。

上場状況別にみると、親会社の上場している企業は、「内部人材から確保」の割合が高い。他方で、上場企業は、親会社の上場しない非上場の企業と比較して、「2つの併用」の割合が高かった。ポジションやタイミングに応じて、最適な手段を用いて人材を確保していることがうかがえる。

なお、昨年との比較では、大きな変化は見られない(P73【図3-3-4】)。

【図3-3-1】 次世代の経営を担う人材を確保する方法



(2) 次世代の経営を担う人材候補者のリストアップ方法 (【図3-3-2】)

経営人材候補者をプールしてリストアップする企業は、約5割 (プール方式のみ24.8%、プール方式と都度選抜の併用22.0%)

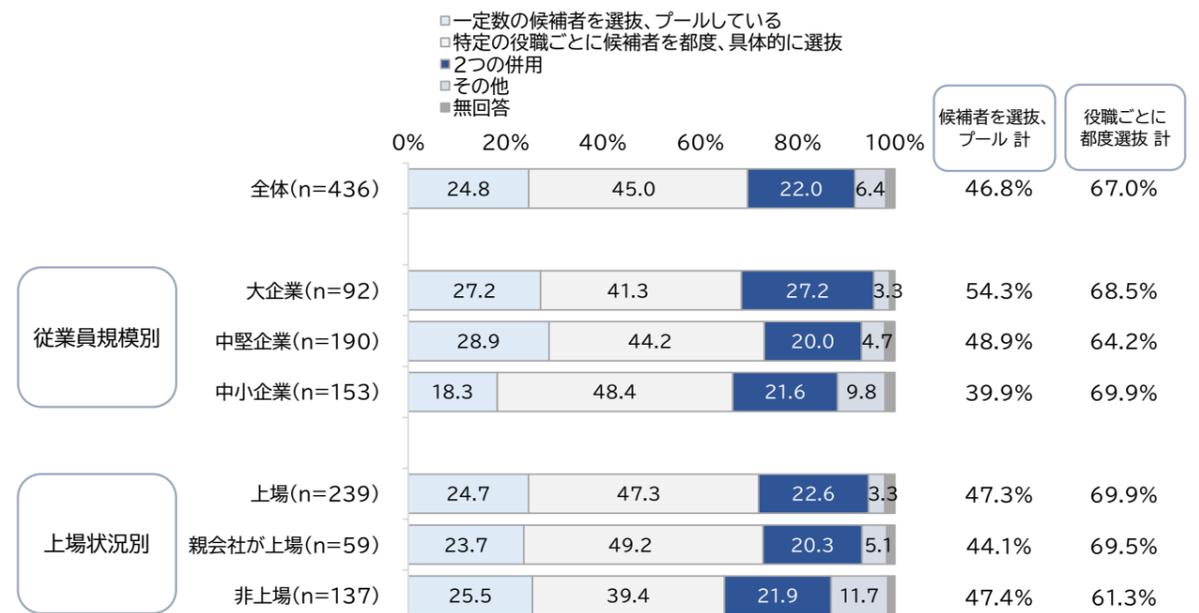
内部から経営を担う人材を確保している企業(n=436)に対して、リストアップ方法を尋ねた。「一定数の候補者を選抜、プールしている」が24.8%、「特定の役職ごとに候補者を都度、具体的に選抜」が45.0%、この2つを併用する企業は22.0%であり、「特定の役職ごとに候補者を都度、具体的に選抜」が「一定数の候補者を選抜、プールしている」を大きく上回った。併用企業を含めた場合、「候補者を選抜、プール」は46.8%、「役職ごとに都度選抜」は67.0%であった。

従業員規模別にみると、大企業は「候補者を選抜、プール」が54.3%と全体と比べ7ポイント以上高いことが特徴的である。

上場状況別にみると、非上場企業では「役職ごとに都度選抜」が全体と比べ5ポイント以上低く、「その他」が5ポイント以上高くなっている。

なお、昨年との比較では、中堅企業で、「一定数の候補者を選抜、プールしている」が8.1ポイント増加している(P73【図3-3-5】)。

【図3-3-2】 内部からの経営人材候補者のリストアップ方法



(3) 次世代の経営を担う人材のプール開始時期 (【図3-3-3】)

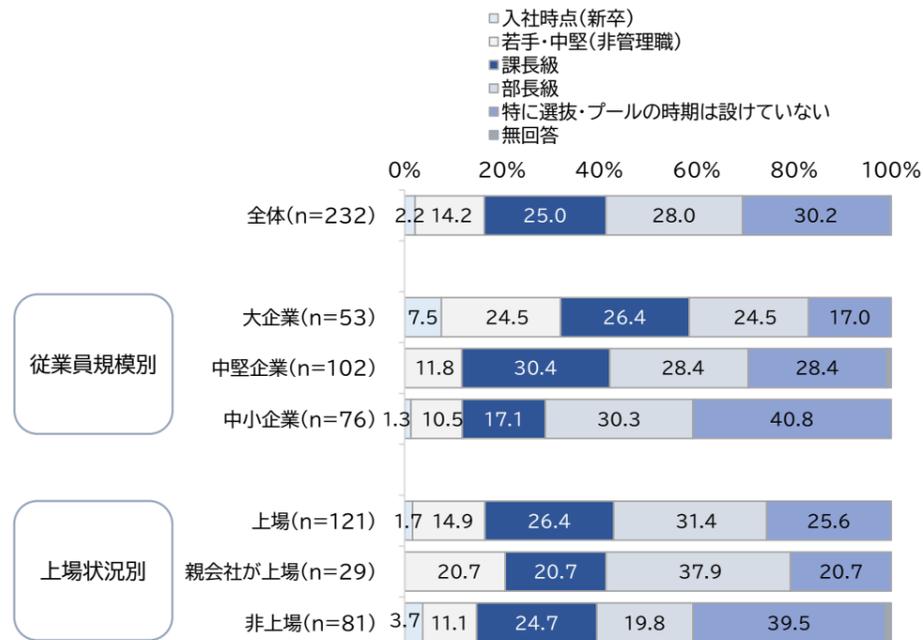
経営人材の選抜を開始する時期を設定している企業は7割 部長級、課長級で5割を超えるが、大企業では、入社時点からの選抜も1割弱あり

経営を担う人材を選抜、プールしている企業 (n=232) に対して、プールを開始する時期を尋ねた。「部長級」が28.0%、「課長級」が25.0%、「若手・中堅 (非管理職)」が14.2%、「入社時点 (新卒)」が2.2%の順となっており、選抜時期を設定している企業は7割、設定していない企業が3割であった。

従業員規模別にみると、大企業は「入社時点 (新卒)」「若手・中堅 (非管理職)」が高く、定まった時期かつ早期に候補者を選抜・プールしていることが特徴的である。中堅企業の選抜時期は、「課長級」が30.4%で最も多くなっている。中小企業の選抜時期では、「部長級」が30.3%で、最も多い。また、従業員規模が小さくなるほど、「特に選抜・プールの時期は設けていない」が増加傾向にある。

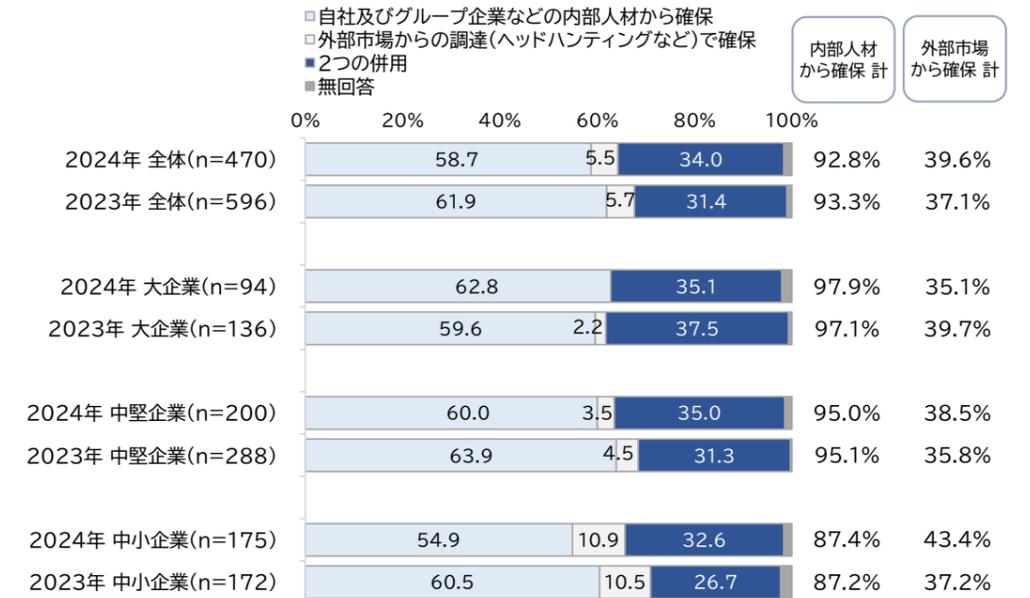
上場状況別にみると、上場企業および親会社の上場している企業は、非上場の企業よりも選抜時期を明確にしている。

【図3-3-3】 経営人材候補者を選抜してプールを開始する時期



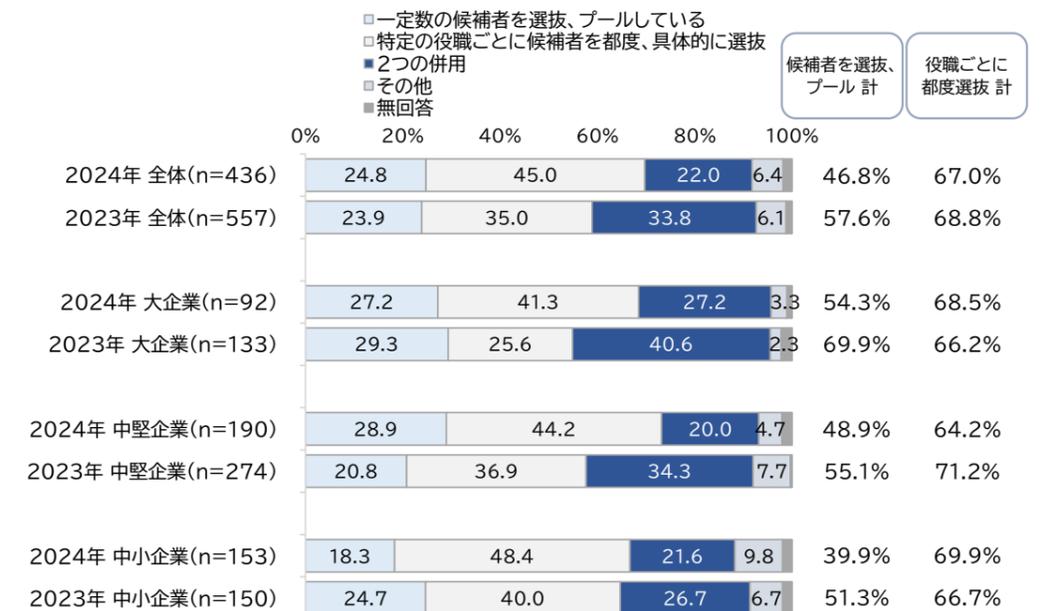
参考: 次世代の経営を担う人材確保に関する経年比較結果

【図3-3-4】 次世代の経営を担う人材を確保する方法の過去2年間の推移



※2023年調査は「経営課題調査 人事編」であり、この調査では全国主要企業の人事責任者を回答対象とした

【図3-3-5】 内部からの経営人材候補者のリストアップ方法の過去2年間の推移



※2023年調査は「経営課題調査 人事編」であり、この調査では全国主要企業の人事責任者を回答対象とした

04 CXOの任命状況

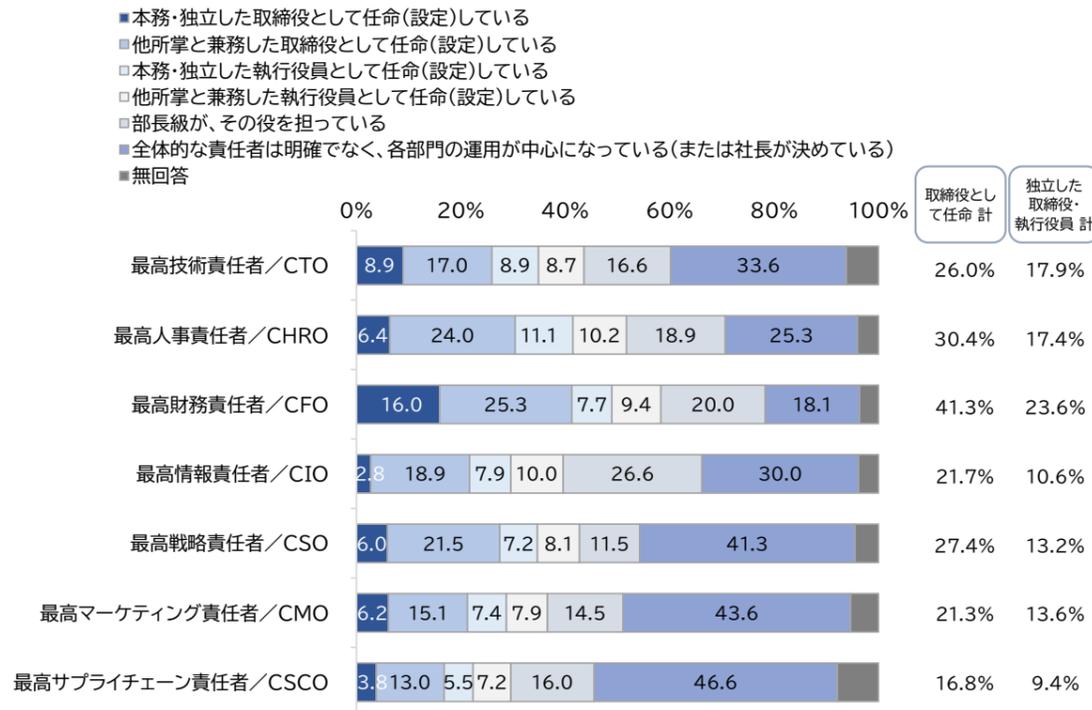
東京証券取引所は、コーポレートガバナンス強化の一環として、CXO (Chief X Officer) 体制の導入を推奨している。CXO (Chief X Officer) は、企業の各分野で専門性を持つ幹部役員を指し、CXOを任命(設定)することで、経営判断の精度や経営の透明性、意思決定のスピードが向上するとされている。今回の調査では、この考え方がどれだけ浸透し、導入されているかを確認するため、経営上の機能ごとに責任者の任命(設定)状況を尋ねた。

(1) CXO任命状況と任命形態 (【図3-4-1】)

最高財務責任者(CFO)が最も広く任命されている 他所掌との兼務での任命が多い

最高財務責任者(CFO)が最も多く任命されており、兼務を含めて取締役として任命されている割合は41.3%であった。また、本務・独立した職務として、取締役または執行役員として任命されている割合は23.6%であった。その理由としては、すべての業種で財務機能の必要性および重要性が高いことが考えられるが、同様に業種を問わない最高人事責任者(CHRO)と比較しても割合が高くなっている。財務以外の機能については、取締役として任命されている割合は1.5割から3割程度、独立した職務として任命されている割合はすべて2割未満であり、CXOの設置はまだ限定的であるといえる。

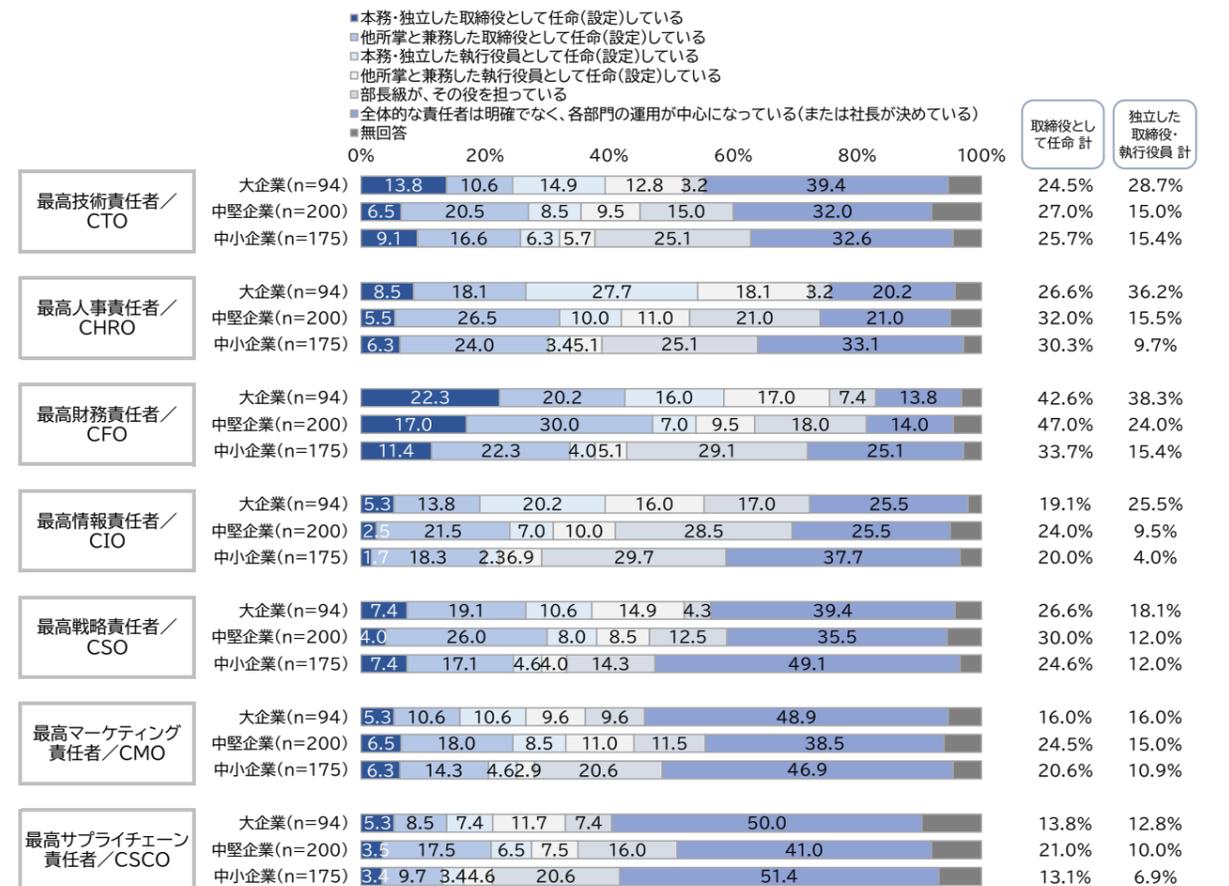
【図3-4-1】 責任者の任命(設定)



(2) 従業員規模別のCXO任命状況と任命形態 (【図3-4-2】)

- 大企業** 全てのCXOにおいて、本務・独立した職務として任命されている割合が中堅・中小企業より高い。特に、最高財務責任者(CFO)、最高人事責任者(CHRO)は、独立した取締役および執行役員の割合が35%を超え、他と比較して10ポイント近く高くなっていることから、財務と人材育成を重視していると推察される。
- 中堅企業** 本務・兼務を問わず、「取締役」として各CXOに任命されている割合が大企業よりも高い。大企業と異なり、取締役が経営を監督するだけでなく、執行も担っているためと推察される。
- 中小企業** 取締役および執行役員としてCXOを任命している割合は、4.0~15.4%で2割を切っている。その中では、最高技術責任者(CTO)の任命割合が比較的高い。これは、技術によって成り立っている企業が多いためと推察される。

【図3-4-2】 責任者の任命(設定) (従業員規模別の比較)

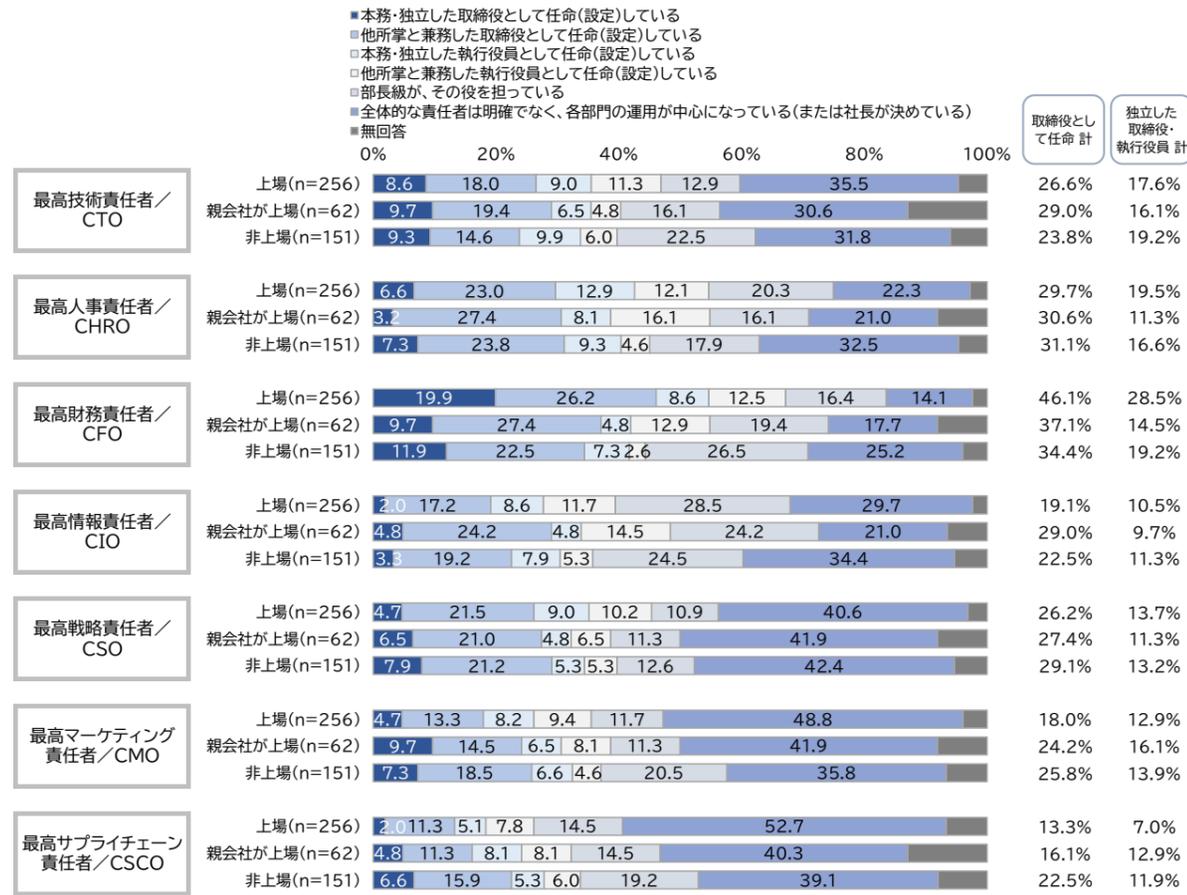


(3) 上場・非上場別のCXO任命状況と任命形態 (【図3-4-3】)

最高財務責任者(CFO)は上場企業で任命されている傾向が高い。これは、上場企業が法規制への対応を含む高度な財務戦略に対応する必要があることが理由として考えられる。

しかし、他のCXOについては、最高財務責任者(CFO)ほど、上場・非上場で大きな差異は見られない。

【図3-4-3】 責任者の任命(設定)(上場・非上場別の比較)



Column

経営人材に求められる資質

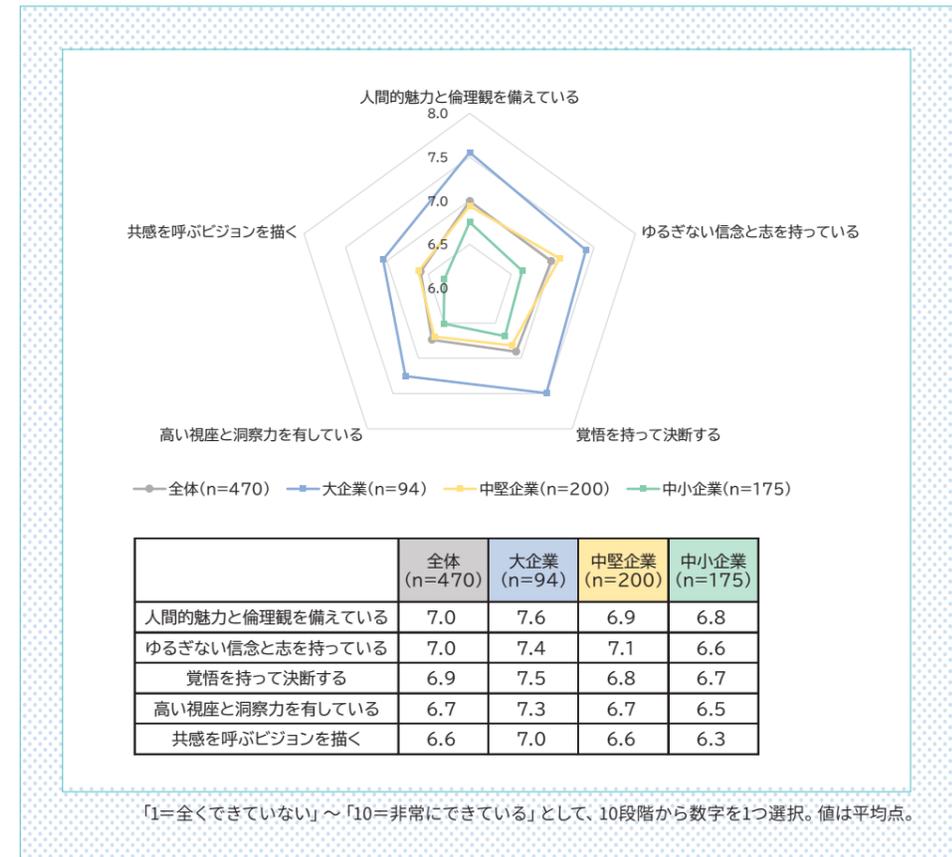
一般社団法人 日本能率協会では、経営人材に求められる資質について、以下の5項目を独自に定めている。

- 1 人間的魅力と倫理観を備えている
- 2 ゆるぎない信念と志を持っている
- 3 覚悟を持って決断する
- 4 高い視座と洞察力を有している
- 5 共感と呼ぶビジョンを描く

これらについて、1点から10点の10段階で自社の経営人材における充足状況を尋ねた。【図3-4-4】のとおり、全体では、「人間的魅力と倫理観を備えている」「ゆるぎない信念と志を持っている」がいずれも7.0点で最も高く、次いで「覚悟を持って決断する」「高い視座と洞察力を有している」「共感と呼ぶビジョンを描く」の順であった。

従業員規模別にみると、すべての項目で大企業が最も点数が高く、中小企業がいずれも最も低い結果となった。

【図3-4-4】 経営人材に求められる資質の充足状況



05 人材育成におけるテーマ

環境の変化に対応した持続的経営、人材不足の中で選ばれる企業になるための取り組み、テクノロジーの進化に伴い必要とされるスキルの変化など、企業が置かれている事業環境は大きく変化してきている。現在、企業がどこに焦点をあてて人材育成を進めていこうとしているかを確認していく。

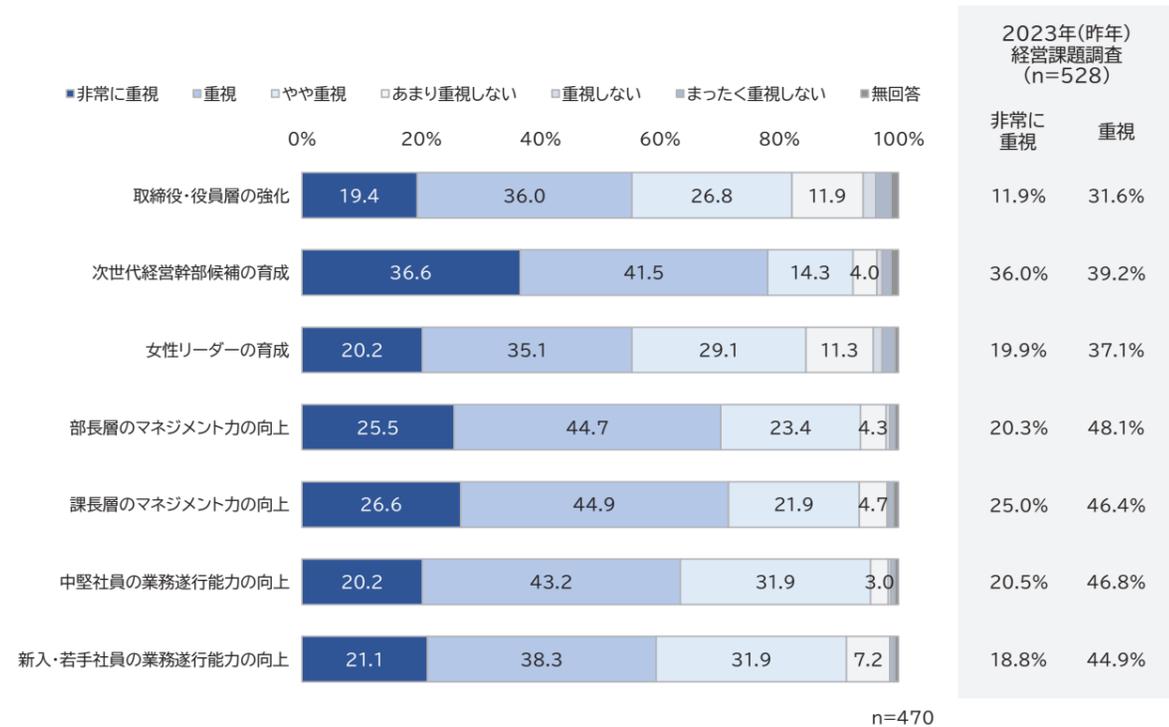
(1) 人材育成における各テーマの重視度 (【図3-5-1】)

次世代経営幹部候補の育成を非常に重視する企業が36.6%
他のテーマより、10ポイント以上高い

非常に重視するテーマに着目すると、第1位は「次世代経営幹部候補の育成」の36.6%で、他のテーマより10ポイント以上高くなっている。次いで、「課長層のマネジメント力の向上」26.6%、「部長層のマネジメント力の向上」25.5%で、この3項目が25%を超えている最重要テーマ群となっている。「非常に重視」と「重視」の合計でも、前述の3項目は変わらない。

昨年との比較では、非常に重視するテーマとして、「取締役・役員層の強化」「部長層のマネジメント力の向上」が5ポイント以上増加した。市場環境の変化が加速する中で、取締役・役員、部長といった上位層に対する強化の必要性が一層高まっていることが示唆される。

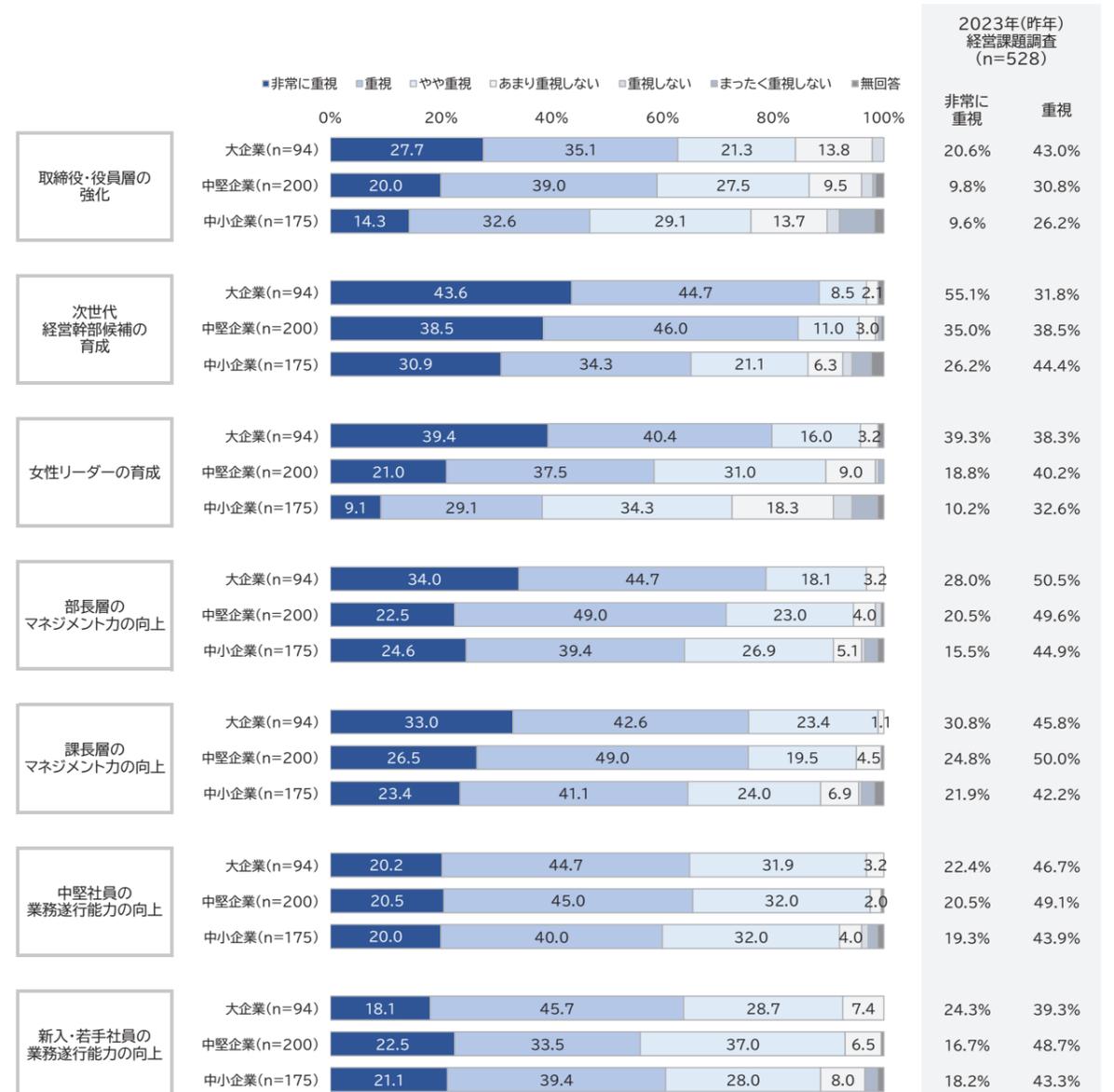
【図3-5-1】人材育成における各テーマの重視度



(2) 従業員規模別の人材育成における各テーマの重視度 (【図3-5-2】)

- 大企業** 非常に重視する項目では、「次世代経営幹部候補の育成」が43.6%と全体より7ポイント高くなっている。「女性リーダーの育成」も39.4%と全体より20ポイント近く高いことが特徴である。女性リーダー育成については、多様な人材の活躍やロールモデルづくりに加え、人的資本の指標として公開が求められることも影響していると推察される。
- 中堅企業** 「新人・若手社員の業務遂行能力の向上」が22.5%で、大企業や中小企業よりわずかだが高い。新人や若手の定着(オンボーディング)が課題と推察される。
- 中小企業** 非常に重視する項目では、「次世代経営幹部候補の育成」が30.9%で1位であり、事業承継を含めた持続的経営への対応に迫られていると推察される。次いで「部長層のマネジメント力の向上」24.6%、「課長層のマネジメント力の向上」23.4%となっている。

【図3-5-2】人材育成における各テーマの重視度(従業員規模別)



(3) 実施優先度の高い研修テーマ (【図3-5-3】)

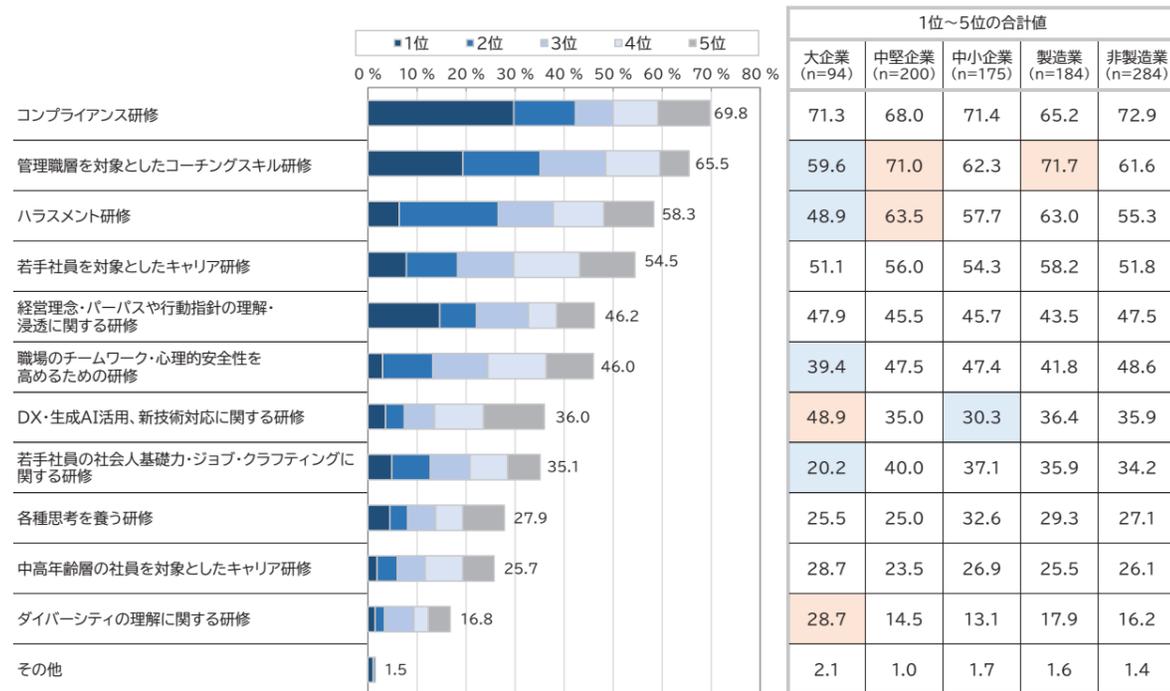
最も実施優先度の高いテーマは「コンプライアンス研修」 「管理職層を対象としたコーチングスキル研修」も優先度が高い

第1位の「コンプライアンス研修」は、5位までに挙げた企業が約7割存在し、最も実施優先度が高い研修テーマであった。組織のリスクマネジメントが幅広い業種・立場で重要とされていることが背景にあると考えられる。第2位は「管理職層を対象としたコーチングスキル研修」であり、6割以上の企業で優先度が高いと認識されている。コーチングスキルは、組織全体のパフォーマンスや従業員満足度の向上、さらには離職率の低下に良い影響を与えるとされており、多くの企業が重要視していることが考えられる。第3位の「ハラスメント研修」は第1位の「コンプライアンス研修」と同様、組織のリスクマネジメントの観点から優先度が高い研修テーマと捉えられていると想像される。

従業員規模別では、大企業では「DX・生成AI活用、新技術対応に関する研修」および「ダイバーシティの理解に関する研修」、中堅企業は「管理職層を対象としたコーチングスキル研修」および「ハラスメント研修」の割合が全体と比較して高くなっている。

製造業・非製造業別にみると、製造業では「管理職層を対象としたコーチングスキル研修」の割合が高い。

【図3-5-3】実施優先度の高い研修テーマ



※1 「1~5位の合計」でソート
※2 全体と比較して5ポイント以上高い場合はオレンジ、低い場合は青で色付け

n=470

06 タレントマネジメントシステムの導入・活用

最後に、HRテックの進化を背景に注目を集めているタレントマネジメントシステムについて取り上げる。タレントマネジメントシステムは、人材(タレント)のスキルや評価と、キャリア開発などの情報を一元管理するシステムであり、人的資本経営への要請の高まりとともに導入が広がっている。本項では、導入・活用に関する状況を確認する。

(1) タレントマネジメントシステムの導入状況 (【図3-6-1】)

タレントマネジメントシステムの導入率は3割弱 従業員規模で導入状況に明確な差

まず、タレントマネジメントシステムの導入状況は、「導入済」が27.0%、「導入予定」が9.1%、「導入検討中」が20.0%、「導入予定なし・未定」が42.6%であり、実に半数以上の企業で、導入済もしくは導入に向けた検討が行われていることがわかった。

従業員規模別にみると、大企業では導入済が5割を超え、導入予定・検討中を合わせると85%以上の企業で導入に向けた動きがみられた。一方で、中堅企業は「導入済」が25.0%、中小企業では14.9%にとどまり、従業員規模が小さくなるほど導入率が低下する傾向が明らかである。この理由として、導入にはコストがかかり、中小企業にとって一定の負担感が発生し得ることや、人員が限定的なためスキルや評価を把握しやすいことが考えられる。また、人的資本経営に対する意識の違いも要因の一つとして考えられる。

【図3-6-1】タレントマネジメントシステムの導入状況



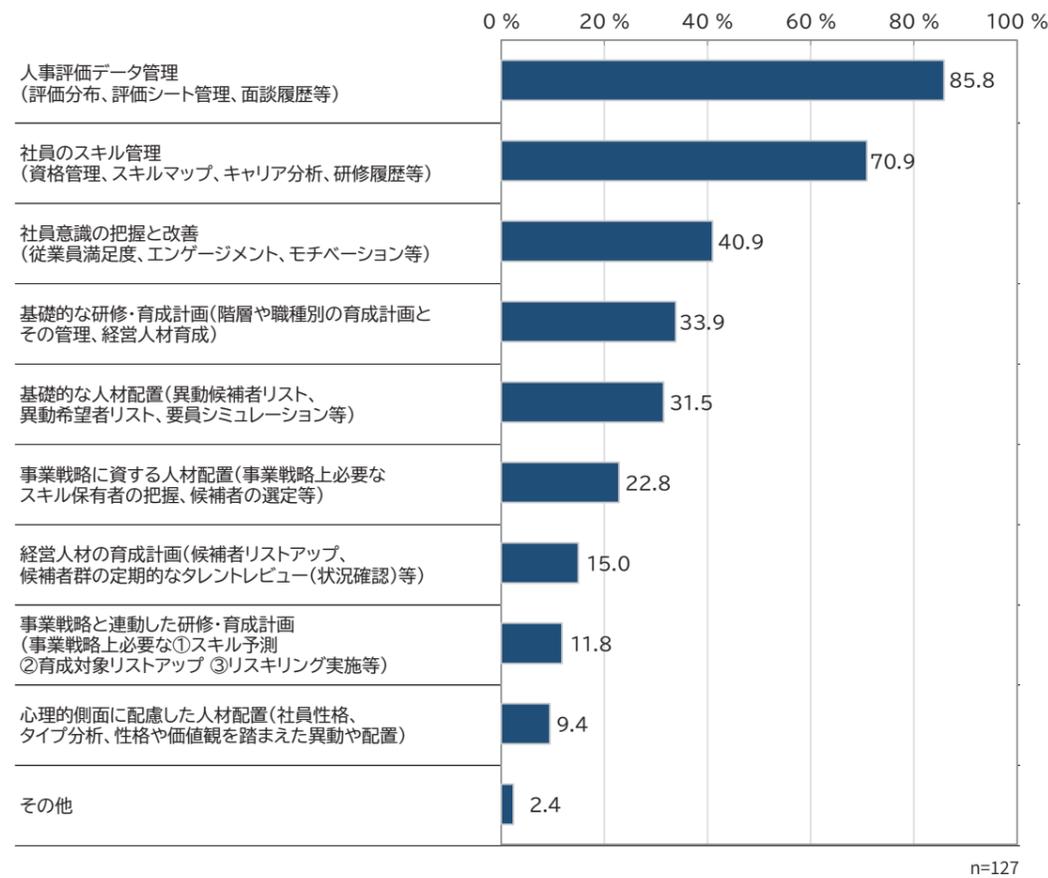
(2) タレントマネジメントシステムの活用実態 (【図3-6-2】)

活用している機能は、人事評価データや社員のスキルの「管理」が中心 データの分析・活用はまだ進まず

タレントマネジメントシステムを導入している企業 (n=127) に、活用できている機能・領域を尋ねた。最も割合が高かったのは「人事評価データ管理」であり、導入企業の85.8%が活用していた。次いで、「社員のスキル管理」が70.9%で続いている。

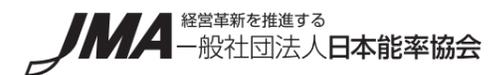
それ以外の機能を活用している企業は半数に満たなかった。導入はしたものの、活用のための体制や方法を模索している段階にある企業が多いことが想像される。

【図3-6-2】活用できている機能・領域



第45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 2024

発行：2025年3月



〒105-8522 東京都港区芝公園 3-1-22

<https://www.jma.or.jp/>

Tel. 03-3434-1601 E-mail. research@jma.or.jp