

## 第37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 2016 調査結果[速報版]

一般社団法人日本能率協会（会長：中村正己、JMA）は、企業が抱える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に、1979年から、企業経営者を対象に、企業経営課題に関する調査を実施しています。

今年度は2016年9月に実施し、211社からの回答を得ました。調査結果の主要なポイントは以下のとおりです。

1. 現在の経営課題、「収益性向上」が第1位に ..... 2ページ
2. イノベーションの成果が出ていない企業が4割  
～『KAICA』度の高い組織がイノベーションで成果 ..... 4ページ
3. 高まる人材の不足感 ～ 経営と人事・人材育成の連動に課題 ..... 6ページ
4. 求められる変革型ミドルマネジャーの育成 ..... 8ページ
5. 経営者育成には意図的な取組が必要 ..... 10ページ
6. 「女性活躍推進」「働き方改革」への意識高まる ..... 11ページ
7. 今後、重視する海外事業展開先のトップは「中国」 ..... 12ページ
8. AI・ビッグデータ・IoTの事業への活用は、まだ様子見？ ..... 14ページ
9. 事業継続計画(BCP)の策定が広がるものの、実行体制には課題 ..... 15ページ

### 「2016年度(第37回)当面する企業経営課題に関する調査」概要

調査時期	2016年9月1日～20日
調査対象	一般社団法人日本能率協会の法人会員ならびに評議員会社 計1,256社の経営者
調査方法	郵送調査法(質問票を郵送配布し、郵送およびインターネットにより回答)
回答数・回収率	回答数211社・回答率16.8% ※回答企業の概要は16ページに記載

#### 【本件に関するお問い合わせ先】

一般社団法人日本能率協会 KAICAセンター JMAマネジメント研究所（担当：近田）  
〒100-0003 東京都千代田区一ツ橋1-2-2 住友商事竹橋ビル14F  
TEL:03-3434-6270 FAX:03-3434-6330 e-mail:kadai@jma.or.jp  
※取材のお問い合わせは、広報室(担当：斎藤、TEL:03-3434-8620)へお願いします。

# 1. 現在の経営課題、「収益性向上」が第1位に

2016年度の「現在」の経営課題は、「収益性向上」が前回（2014年度）よりも8.9ポイント増加し、第1位に挙げられた。その他、「顧客満足度の向上」（11位→7位/+5.9ポイント）、「適切なコーポレート・ガバナンスの推進」（17位→12位/+3.3ポイント）が前回よりも上昇している【図表1】。

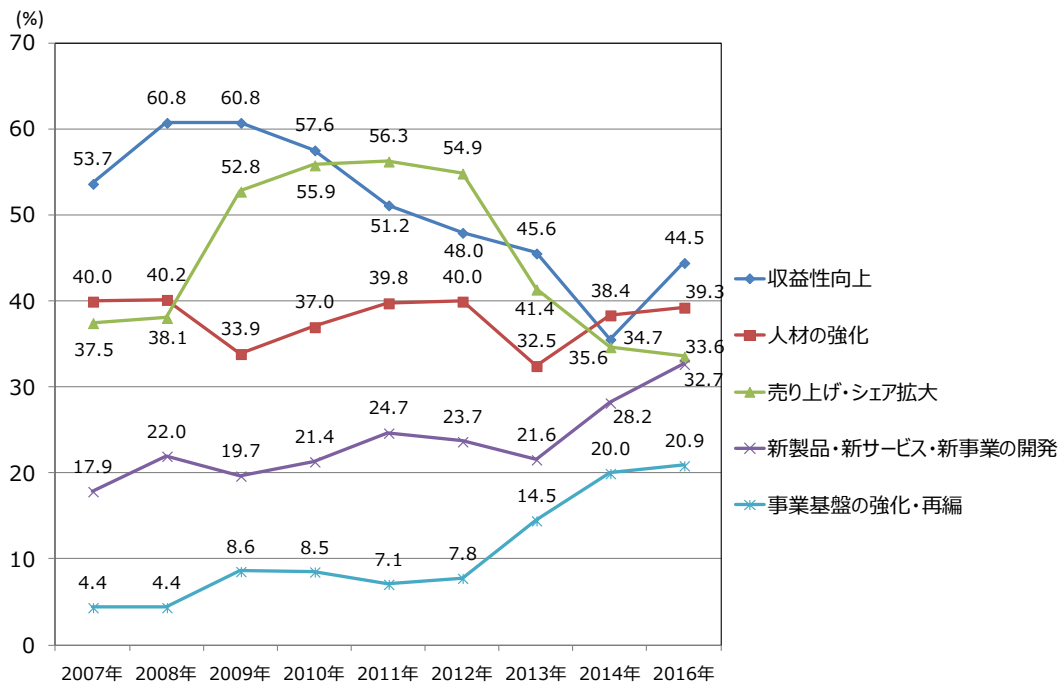
過去10年間の経営課題の主要項目の推移をみると、「売り上げ・シェア拡大」がリーマンショック後に上昇したものの、2012年以降は低下傾向にあり、一方で、「新製品・新サービス・新事業の開発」「事業基盤の強化・再編」の比率が高まっている【図表2】。売上拡大や収益性向上に向けた具体的な打ち手が経営課題として認識されていることがうかがえる。

また、経営課題認識を企業規模別にみると、大手企業（従業員数3000人以上）では「収益性向上」「事業基盤の強化・再編」「グローバル化（グローバル経営）」「適切なコーポレート・ガバナンスの推進」が、相対的に高くなっている。一方、中堅企業（従業員数300～3000人未満）・中小企業（従業員数300人未満）では「人材の強化」「売り上げ・シェア拡大」の比率が高い傾向にある【図表3】。

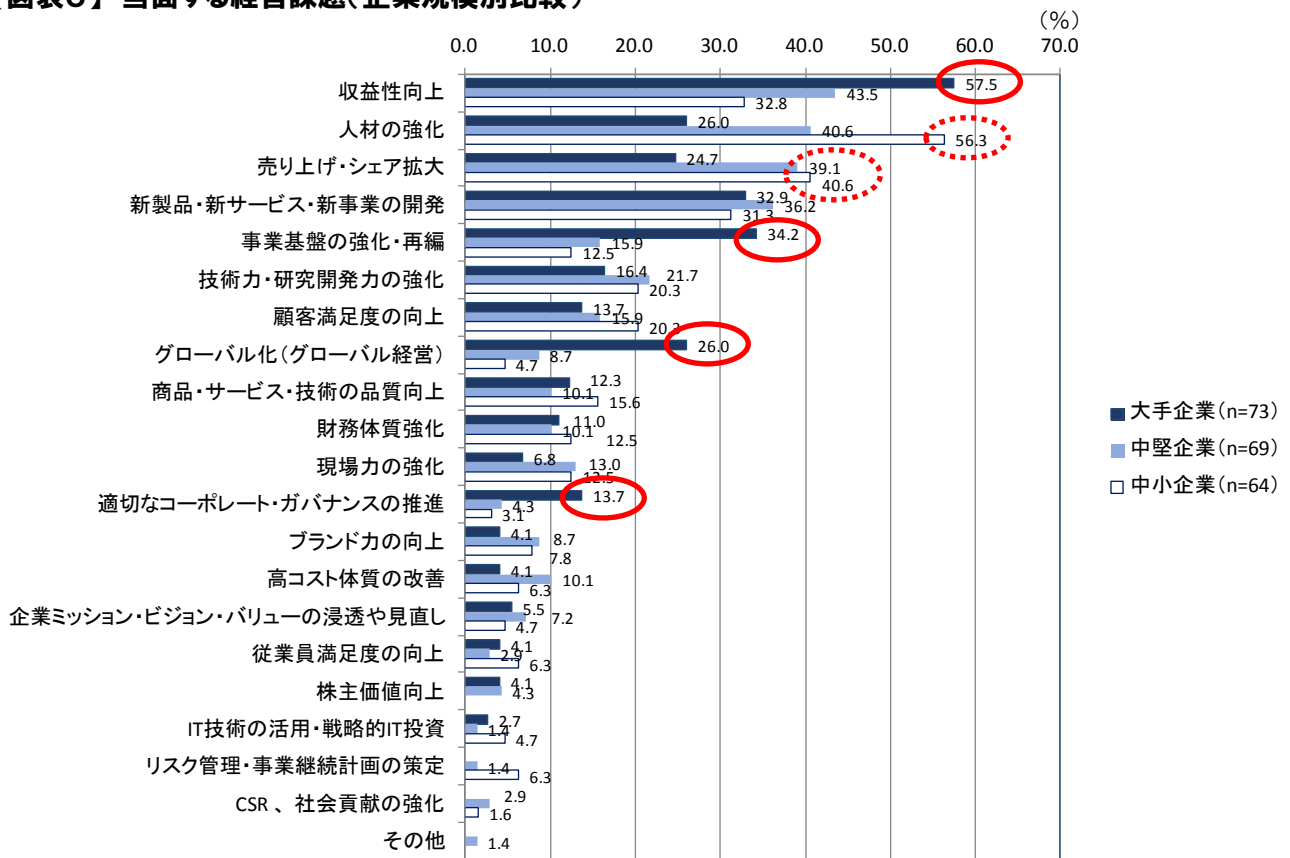
【図表1】 当面する経営課題(前回:2014年度調査との比較)

現在の経営課題【前回:2014年度時点】 (n=294)			現在の経営課題【今回:2016年度時点】 (n=211)			前回比
1位	人材の強化(採用・育成・多様化への対応)	38.4	1位	収益性向上	44.5	8.9
2位	収益性向上	35.6	2位	人材の強化(採用・育成・多様化への対応)	39.3	0.9
3位	売り上げ・シェア拡大(販売力の強化を含む)	34.7	3位	売り上げ・シェア拡大(販売力の強化を含む)	33.6	-1.1
4位	新製品・新サービス・新事業の開発	28.2	4位	新製品・新サービス・新事業の開発	32.7	4.5
5位	グローバル化(グローバル経営)	23.1	5位	事業基盤の強化・再編 (M&A・アライアンス・既存事業の選択と集中)	20.9	0.9
6位	事業基盤の強化・再編 (M&A・アライアンス・既存事業の選択と集中)	20.0	6位	技術力・研究開発力の強化	19.4	1.7
7位	技術力・研究開発力の強化	17.7	7位	顧客満足度の向上	16.1	5.9
8位	品質向上(商品・サービス・技術)	16.4	8位	グローバル化(グローバル経営)	13.3	-9.8
9位	現場力の強化	14.3	9位	品質向上(商品・サービス・技術)	12.3	-4.1
10位	財務体質強化	12.2	10位	財務体質強化	10.9	-1.3
11位	顧客満足度の向上	10.2	10位	現場力の強化	10.9	-3.4
12位	ブランド力の向上	8.5	12位	適切なコーポレート・ガバナンスの推進	7.1	3.3
13位	企業ミッション・ビジョン・バリューの浸透や見直し	8.2	13位	ブランド力の向上	6.6	-1.9
14位	高コスト体質の改善	6.8	13位	高コスト体質の改善	6.6	-0.2
15位	CSR、社会貢献の強化	5.5	15位	企業ミッション・ビジョン・バリューの浸透や見直し	5.7	-2.5
16位	株主価値向上	4.0	16位	従業員満足度の向上	4.3	1.2
17位	適切なコーポレート・ガバナンスの推進	3.8	17位	株主価値向上	2.8	-1.2
17位	不正防止・コンプライアンスの強化	3.8	17位	IT技術の活用・戦略的IT投資	2.8	2.2
19位	従業員満足度の向上	3.1	19位	リスク管理・事業継続計画の策定	2.4	-
20位	戦略的IT投資	0.6	20位	CSR、社会貢献の強化	1.4	-4.1
	その他	1.7		その他	0.5	

【図表2】当面する経営課題(主要項目)の10年間の推移



【図表3】当面する経営課題(企業規模別比較)



大手企業：従業員数 3000 人以上  
 中堅企業：従業員数 300～3000 人未満  
 中小企業：従業員数 300 人未満

## 2. イノベーションの成果が出ていない企業が4割 ～『KAIKA』度の高い組織がイノベーションで成果

新事業開発・イノベーションの成果状況について尋ねたところ、現状については約4割の企業が、成果が出ていない（「あまり成果は出ていない」と「成果は出ていない」の合計）と回答した【図表4】。

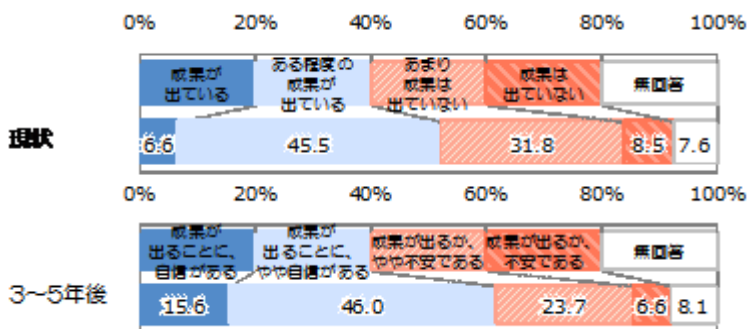
オープンイノベーションの取組状況については、「既に仕組みがある」企業が30.8%であったが、そのうち、オープンイノベーションの仕組みが「期待通りに機能している」とする企業は4.6%にとどまり、78.5%は「ある程度期待通りに機能している」と回答した。「あまり期待通りに機能していない」も16.9%あった【図表5】。

また、今回の調査では、新事業開発やイノベーションの成果状況と、組織やマネジメントの傾向との関係について分析を行った。その結果、イノベーションの成果が出ている企業群の方が、日本能率協会が提唱する『KAIKA』経営(※)の特長、すなわち、社会への高い感度を持ち、個人が主体的に考え行動し、組織が活性化し、価値を生み出している度合いが高い傾向にあるということがわかった【図表6】。

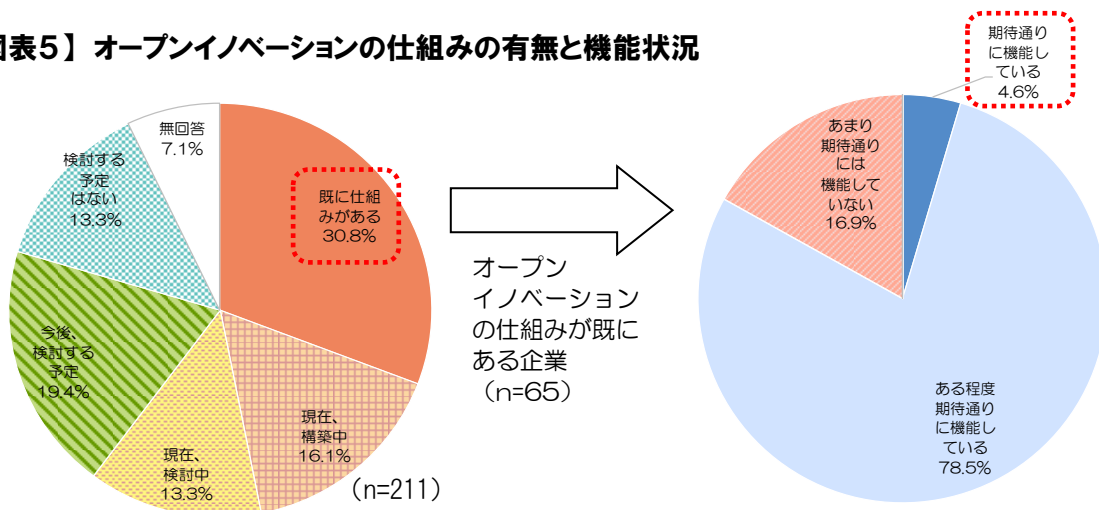
イノベーションの「成果が出ている」企業群と「成果は出ていない」企業群を比較すると、『KAIKA』経営の特長を表す傾向の差が最も大きかった項目は、「ビジョンや戦略、会社方針が社員に浸透している」であった。一方、「社員は、広い視野で考えて行動している」「社員は、会社や上司にどんどん提案をする」については、全体的に数値の低い項目となっているものの、二つの企業群の傾向の差が比較的大きいことから、一層、重視していく必要があるのではないかと思われる。

【図表4】 新事業開発・イノベーションの成果状況

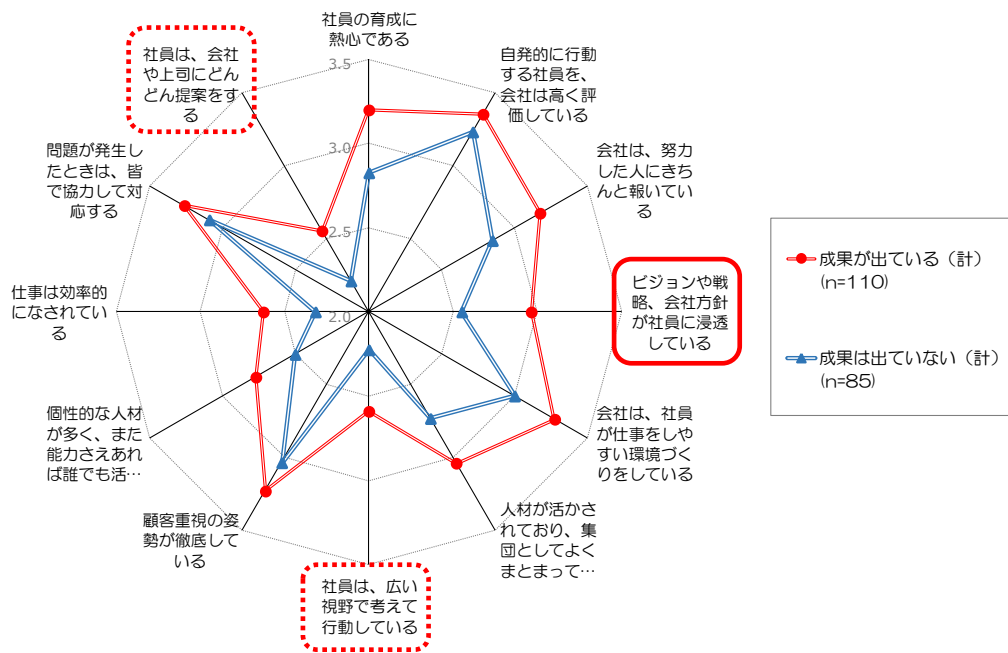
(n=211)



【図表5】 オープンイノベーションの仕組みの有無と機能状況



【図表6】新事業開発・イノベーションの成果状況と組織の『KAIKA』度の関係

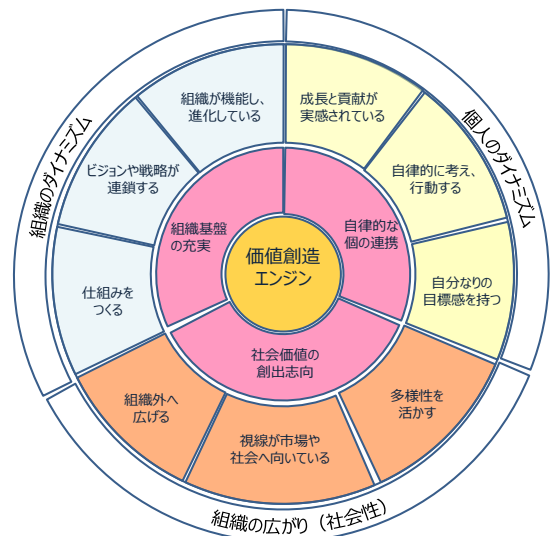


『KAIKA』度の基準となる項目	問16-1 新事業開発、イノベーションの成果の状況 (現状)			設問とKAIKAモデルとの関係
	成果が出ている (計) (n=110)	成果は出ない (計) (n=85)	差	
社員の育成に熱心である	3.20	2.83	0.37	個人のダイナミズム
自発的に行動する社員を、会社は高く評価している	3.36	3.23	0.12	
会社は、努力した人にきちんと報いている	3.17	2.85	0.33	
ビジョンや戦略、会社方針が社員に浸透している	2.96	2.55	0.41	組織のダイナミズム
会社は、社員が仕事をしやすい環境づくりをしている	3.27	3.00	0.28	
人材が活かされており、集団としてよくまとまっている	3.04	2.73	0.31	組織の広がり (社会性)
社員は、広い視野で考えて行動している	2.59	2.23	0.37	
顧客重視の姿勢が徹底している	3.23	3.03	0.19	価値創造エンジン
個性的な人材が多く、また能力さえあれば誰でも活躍できる	2.77	2.51	0.27	
仕事は効率的になされている	2.63	2.32	0.31	
問題が発生したときは、皆で協力して対応する	3.26	3.09	0.17	
社員は、会社や上司にどんどん提案をする	2.56	2.21	0.34	

※「当てはまる」～「当てはまらない」を4点～1点として点数化し、各項目の平均値を算出

※ 『KAIKA』経営とは・・・

KAIKA とは、日本能率協会が提唱する次世代組織をつくる運動のことで、「個の成長・組織の活性化・組織の社会性」の同時実現を進める経営・組織づくりの考え方。「開花」と「開化」の両方の意味をもち、人や組織の能力や可能性が花開くことを表している。KAIKA 経営の特長として、社会への強い感度を持ち、個人が主体的に考え行動し、組織が活性化することにより、価値を生み出している度合いが高いことがあげられる。



### 3. 高まる人材の不足感～経営と人事・人材育成の連動に課題

今後、事業を展開していくうえで必要な人材の充足度について尋ねたところ、量的な観点では 51.1%が、質的な観点では 74.4%の企業が「不足している」（「不足している」「やや不足している」の合計）と回答した【図表7】。

組織・人事領域で重視する課題においても、「優秀人材の獲得」が前回調査（2014年度）よりも、15.6ポイント増えて、第3位に挙げられており、企業における人材の不足感が大きく高まっていることがうかがえる結果となった【図表8】。

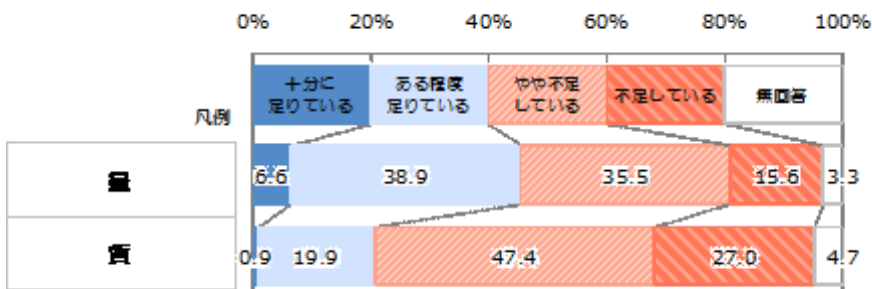
人材の確保に関連して、人事戦略や人材育成・採用計画と、経営戦略や事業計画との連動の状況について尋ねたところ、「十分に連動している」とする企業は 10.9%にとどまり、61.1%は「ある程度連動している」と回答した【図表9】。

また、人材開発部門が経営戦略や事業計画を実行していくうえで必要な人材の育成に、どの程度期待に応えられているかを尋ねたところ、「十分に応えられている」は 2.8%にとどまり、「ある程度応えられている」が 45.5%、「あまり応えられていない」が 14.7%という結果となった【図表10】。

少子高齢化に伴い生産労働人口の減少が見込まれる中、企業にとって人材の確保は、今後も大きな課題となるものと思われる。経営戦略や事業計画と連動した人材の獲得・育成に向けた取組の一層の強化が求められるのではないかと。

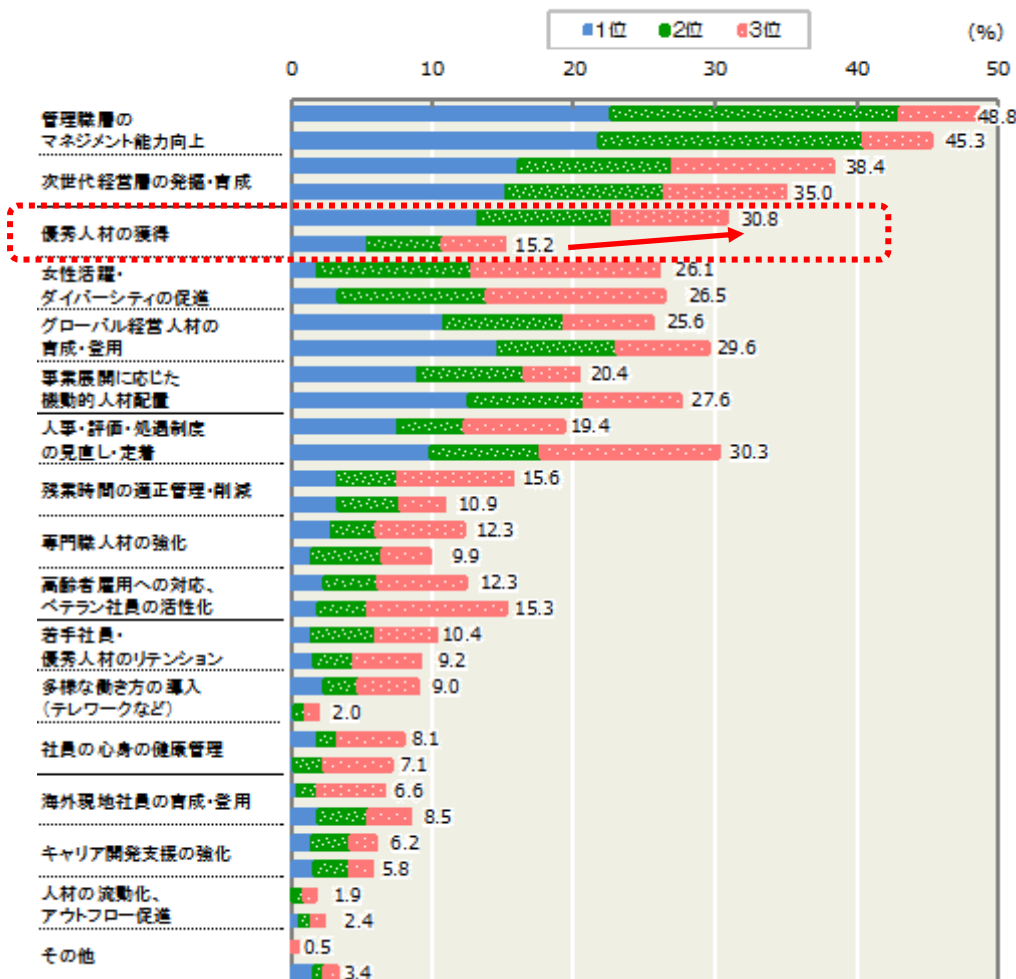
【図表7】 今後事業を展開していくうえで必要な人材の充足度

問29 今後事業を展開していくうえで必要な人材の充足度【量／質】 (n=211)



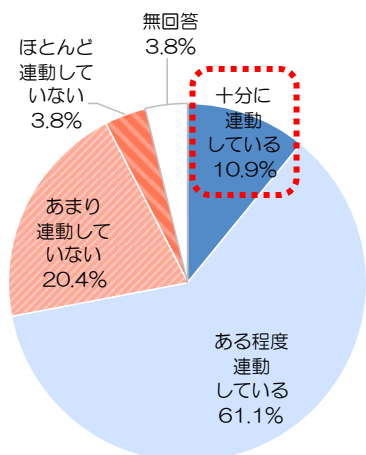
【図表8】組織・人事領域で重視する課題（前回：2014年度調査結果との比較）

問7 組織・人事領域で重視する課題 ※優先順位をつけて3つまで選択  
 (n = 2016年[上段]:211 2014年[下段]:294 )



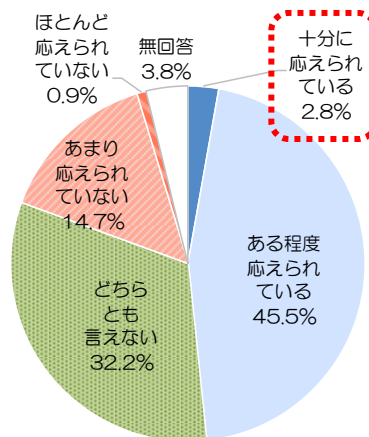
《図表9》人事戦略や人材育成・採用計画と、経営戦略や事業計画の連動状況

問30 人事戦略や人材育成・採用計画と、経営戦略や事業計画との連動状況(n=211)



《図表10》人材開発部門の期待貢献度

問41 人材開発部門は、経営戦略・事業計画を実行していくうえで必要な人材の育成に、どの程度期待に応えられているか(n=211)



## 4. 求められる変革型ミドルマネジャーの育成

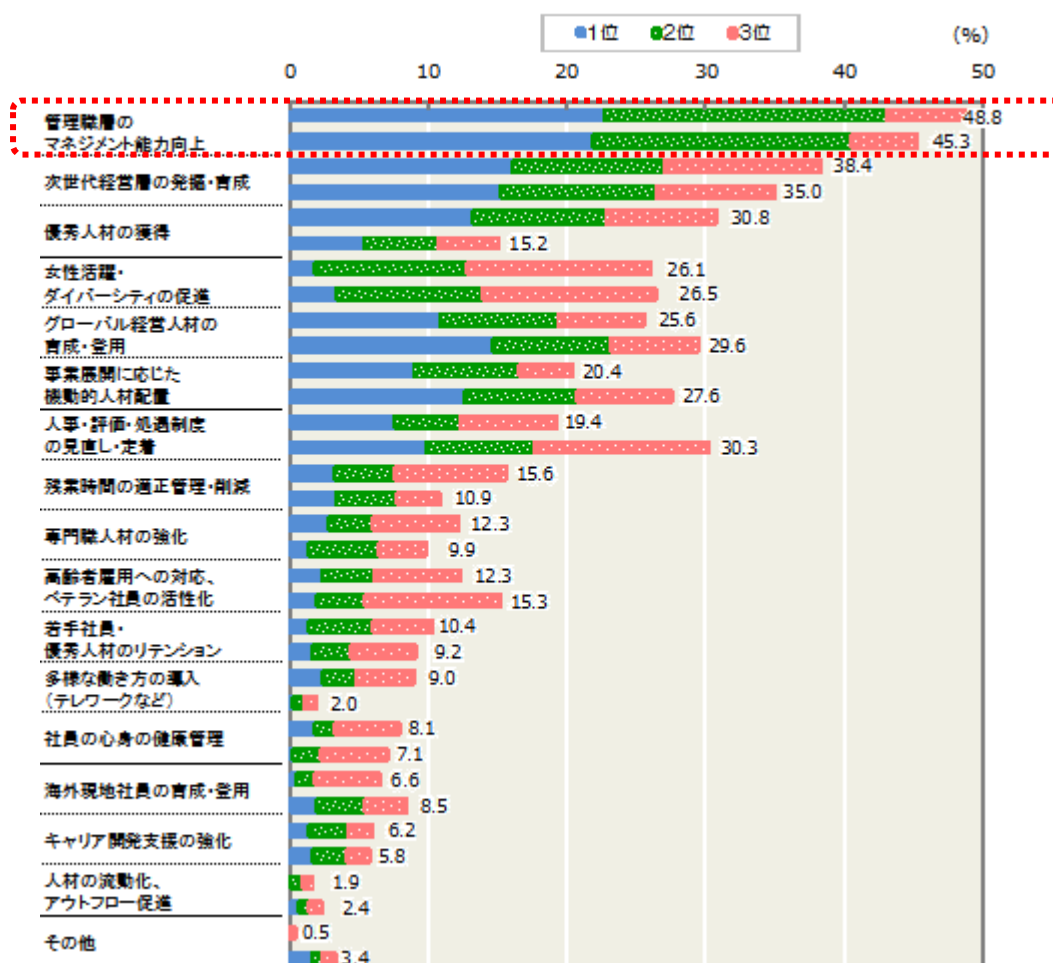
組織・人事領域における課題として、前回調査（2014年度）に引き続き、「管理職層のマネジメント能力の向上」が第1位に挙げられた【図表11】。

また、ミドルマネジャーを対象とした研修の実施状況を尋ねたところ、10年前に比した現状として、「より強化した」企業が55.9%、今後（1～3年後）の方針として、「より強化する」企業が55.0%となり、管理職層のマネジメント能力向上に向けて、半数以上の企業が研修の強化に取り組んでいることがわかった【図表12】。

さらに、ミドルマネジャーに求められる役割や要件の重要度と、自社の管理職層の期待充足度の関係について、以前より重要度が高まったとされた上位6項目をみると、「会社方針に基づいて、適切に部門の目標設定を行う」「目標達成のために効果的な計画を立案する」については、「期待を上回っている」とする比率が高いものの、重要度が高まったとする比率が最も多い「現状にとらわれずに変革を推進する」については、「期待を上回っている」が30.8%であるのに対し、「期待を下回っている」が63.5%となった。また、「絶えず新たな目標に挑戦する」についても、「期待を下回っている」とする比率が高くなっており、現状にとらわれずに新たな目標にチャレンジし変革を推進する「変革型マネジャー」の育成が一層期待されていることをうかがうことができた【図表13】。

《図表11》 組織・人事領域で重視する課題（前回：2014年度調査結果との比較）【再掲】

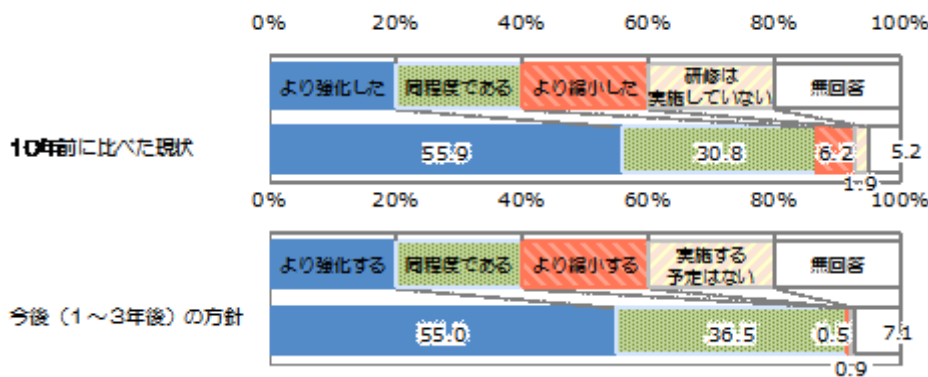
問7 組織・人事領域で重視する課題 ※優先順位をつけて3つまで選択  
(n = 2016年[上段]:211 2014年[下段]:294 )





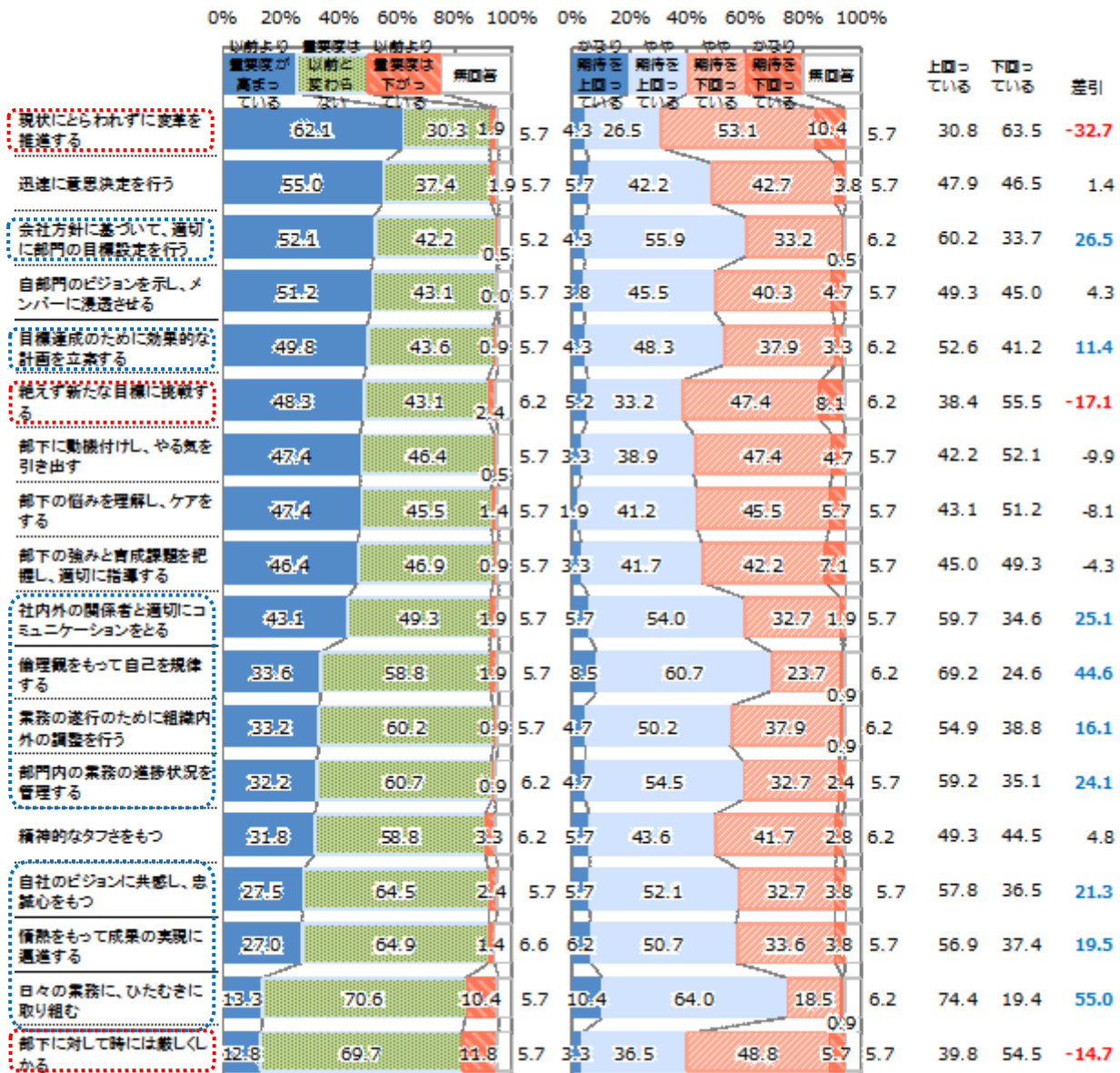
## 《図表12》ミドルマネジャーを対象とした研修の実施状況

問38 ミドルマネジャーを対象とした研修の実施状況【10年前に比べた現状／今後（1～3年後）の方針】（n=211）



## 《図表13》ミドルマネジャーに求められる役割・要件の重要度と期待充足度

問37 ミドルマネジャーに求められる役割・要件の重要度（左）と期待充足度（右）（n=211）



## 5. 経営者育成には意図的な取組が必要

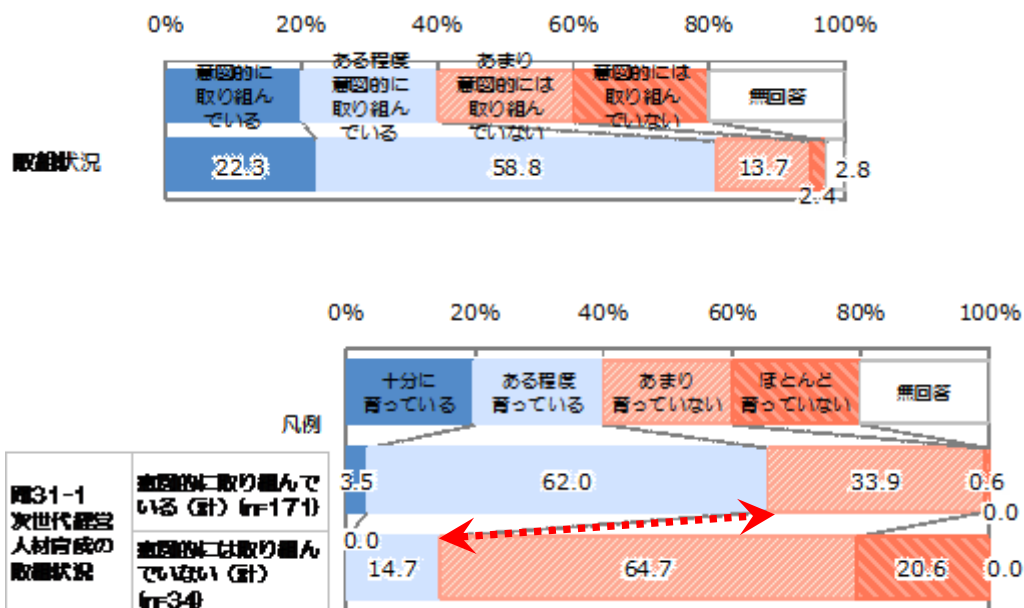
今後、企業の競争力を高めていくうえでも重要となる次世代経営人材の育成の取組状況について尋ねたところ、「意図的に取り組んでいる」（「意図的に取り組んでいる」「ある程度意図的に取り組んでいる」の合計）とする企業が 81.1%にのぼった。

また、取組状況と育成の成果の関係について分析すると、次世代経営人材の育成に「意図的に取り組んでいる」企業においては、経営人材が「育っている」（「十分に育っている」「育っている」の合計）が 65.5%であるのに対し、「意図的には取り組んでいない」企業では「育っていない」（「あまり育っていない」「ほとんど育っていない」の合計）が 85.3%となっており、次世代経営人材の育成にあたっては、やはり、意図的に取り組むことが不可欠であることがわかった【図表14】。

一方で、「意図的に取り組んでいる」企業においても、「育っていない」とする企業が 34.5%あり、効果的な経営人材の育成に向けて、より一層の工夫が求められるのではないかとと思われる。

《図表14》 次世代経営人材育成の取組状況と成果(育成状況)

問31 次世代経営人材育成の取組状況と育成状況 (n=211)



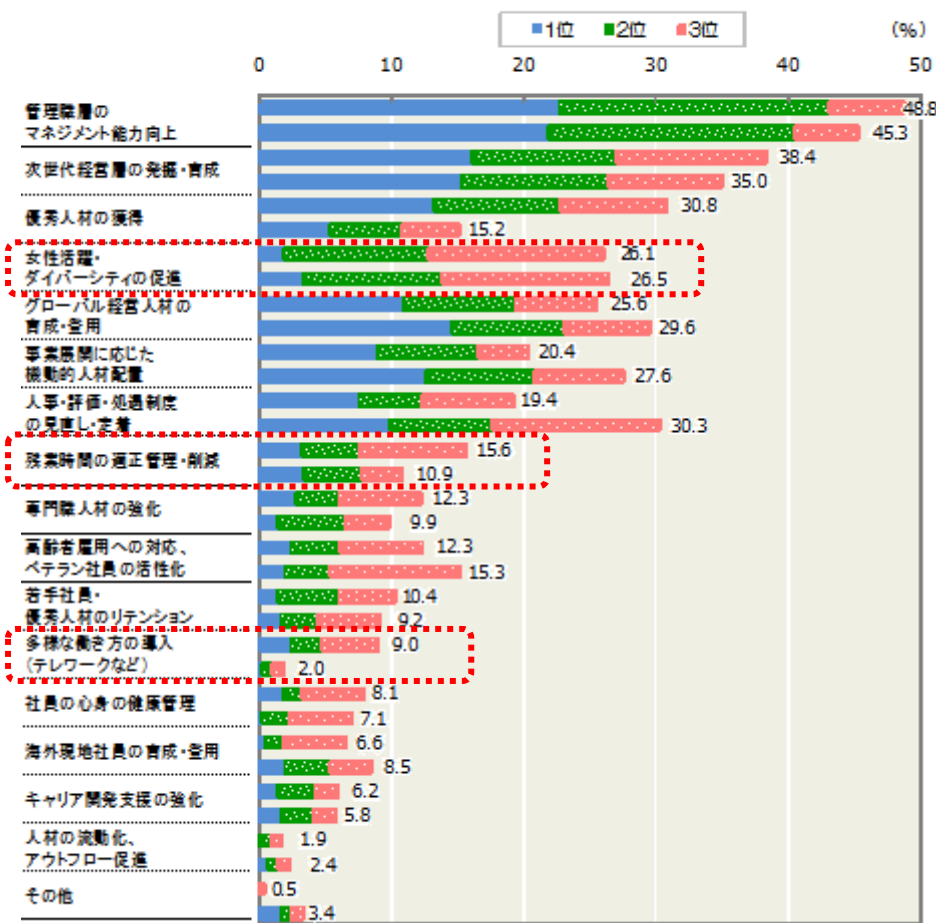
## 6. 「女性活躍推進」「働き方改革」への意識高まる

組織・人事領域で重視する課題として、前回調査（2014年度）に続いて、「女性活躍・ダイバーシティの促進」が上位の課題として挙げられた。また、前回よりも「残業時間の適正管理・削減」が4.7ポイント増加、「多様な働き方の導入（テレワークなど）」が7.0ポイント増加しており、政府が推進している「働き方改革」について、産業界の意識が高まっていることをうかがうことができた【図表15】。

一方で、「女性活躍推進」に関しては、85.7%の企業が「重視している」（「重視している」「ある程度重視している」の合計）と答えたものの、36.9%が「順調に進んでいない」（「順調に進んでいない」「あまり順調に進んでいない」の合計）としており、実行には課題があることがわかった【図表16】。

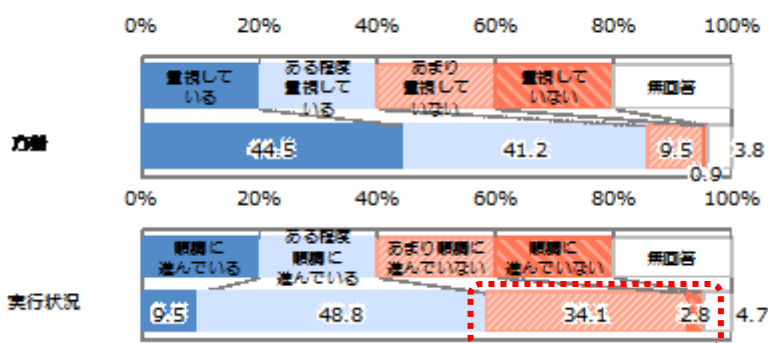
《図表15》 組織・人事領域で重視する課題（前回 2014年調査結果との比較）【再掲】

問7 組織・人事領域で重視する課題 ※優先順位をつけて3つまで選択  
(n = 2016年[上段]:211 2014年[下段]:294 )



《図表16》 女性活躍推進に対する方針と実行状況

問39 女性活躍推進への方針と実行状況 (n=211)

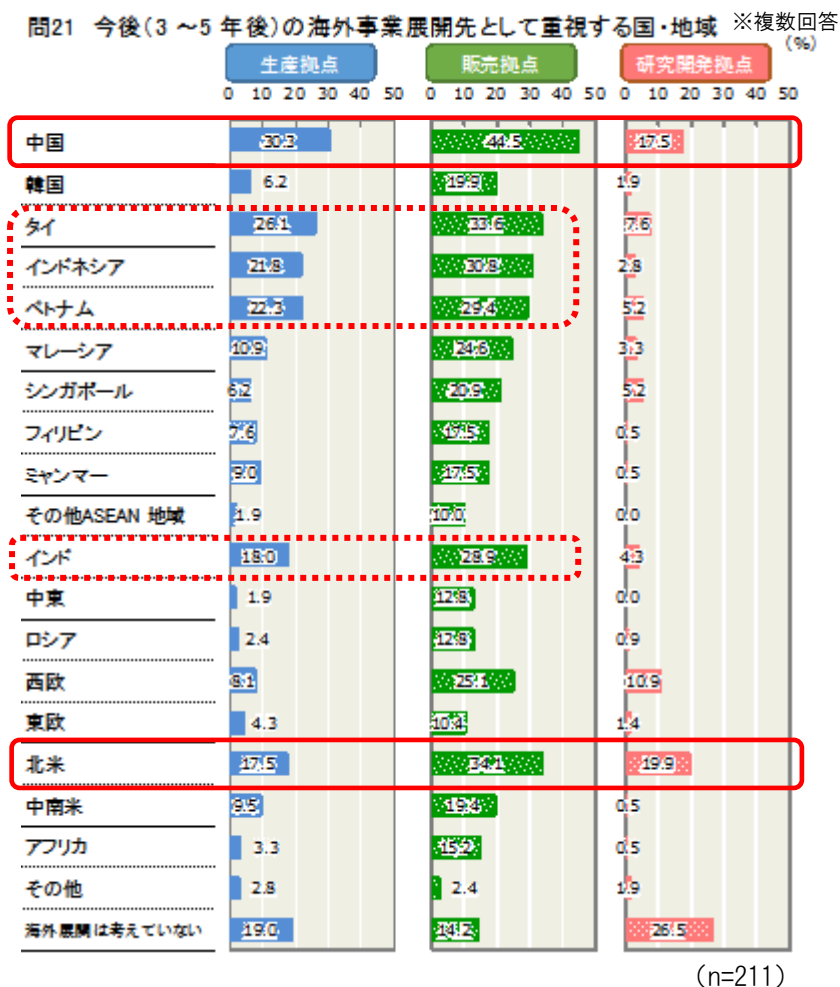


## 7. 今後、重視する海外事業展開先のトップは「中国」

今後（3～5年後）の海外事業展開先として重視する国・地域を尋ねたところ、生産拠点・販売拠点ともに、「中国」がトップに挙げられ、研究開発拠点としても、「北米」に次ぐ位置付けとなった。また、「タイ」「インドネシア」「ベトナム」といった ASEAN 諸国が、生産拠点・販売拠点としての重視度が高かったほか、「インド」も販売拠点としての重視度の比率が高かった【図表17】。

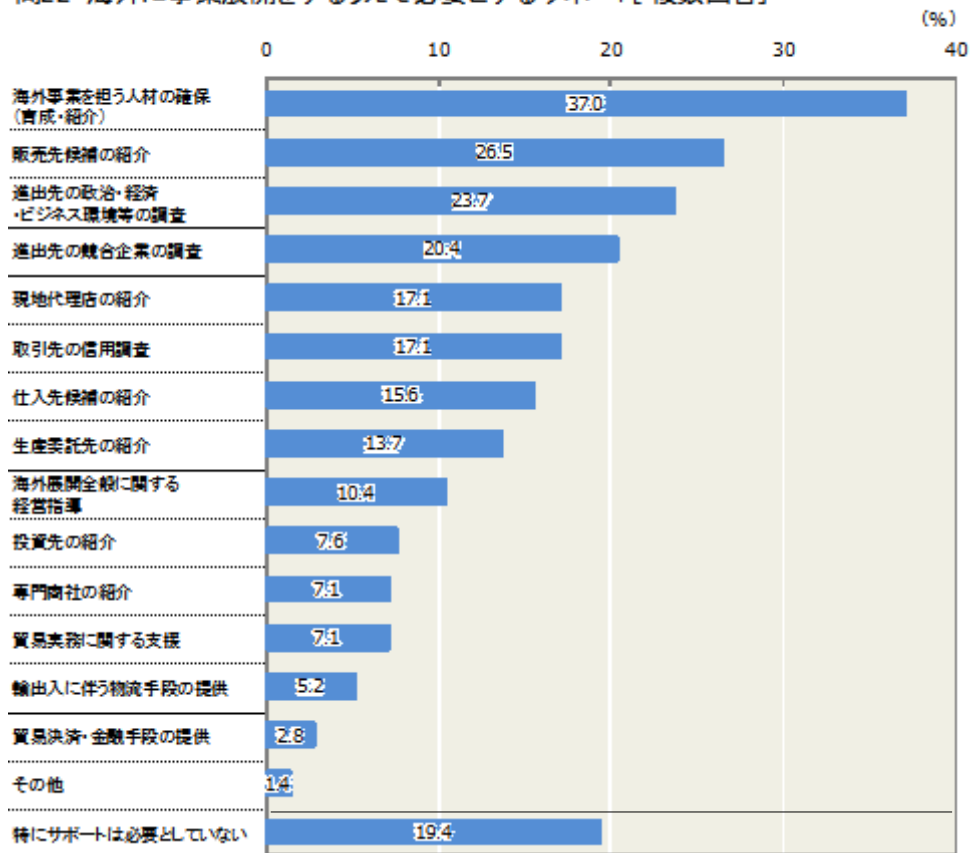
また、海外に事業展開をするうえで必要とするサポートについては、「海外事業を担う人材の確保（育成・紹介）」が37.0%とトップに挙げられたほか、「販売先候補の紹介」（26.5%）、「進出先の政治・経済・ビジネス環境等の調査」（23.7%）、「進出先の競合企業の調査」（20.4%）が上位となっており、海外進出にあたって、人材確保と現地の情報収集が課題となっていることがうかがわれる結果となった【図表18】。

《図表17》 今後（3～5年後）の海外事業展開先として重視する国・地域



《図表18》 海外に事業展開をするうえで必要とするサポート

問22 海外に事業展開をするうえで必要とするサポート[複数回答]



(n=211)

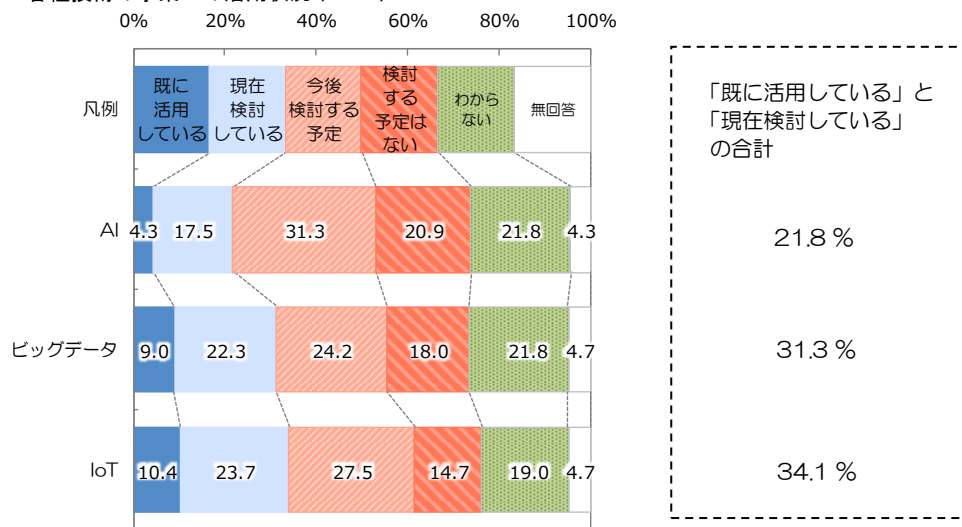
## 8. AI・ビッグデータ・IoTの事業への活用は、まだ様子見？

AI・ビッグデータ・IoTといった新しい技術の事業への活用状況について尋ねたところ、「既に活用している」「現在検討している」の合計は、それぞれ2～3割であった。一方で、「今後検討する予定」も2～3割あったほか、「わからない」とする回答も2割前後あった【図表19】。

また、これらの技術を事業に活用するうえでの不安点として、「最終的に事業に貢献するのかが不明」(41.2%)、「多額の開発投資額」(37.4%)、「適切な投資額の判断基準が曖昧」(30.8%)が上位に挙げられており、AI・ビッグデータ・IoTの事業への活用について、様子見としている企業が存在していることをうかがうことができる【図表20】。

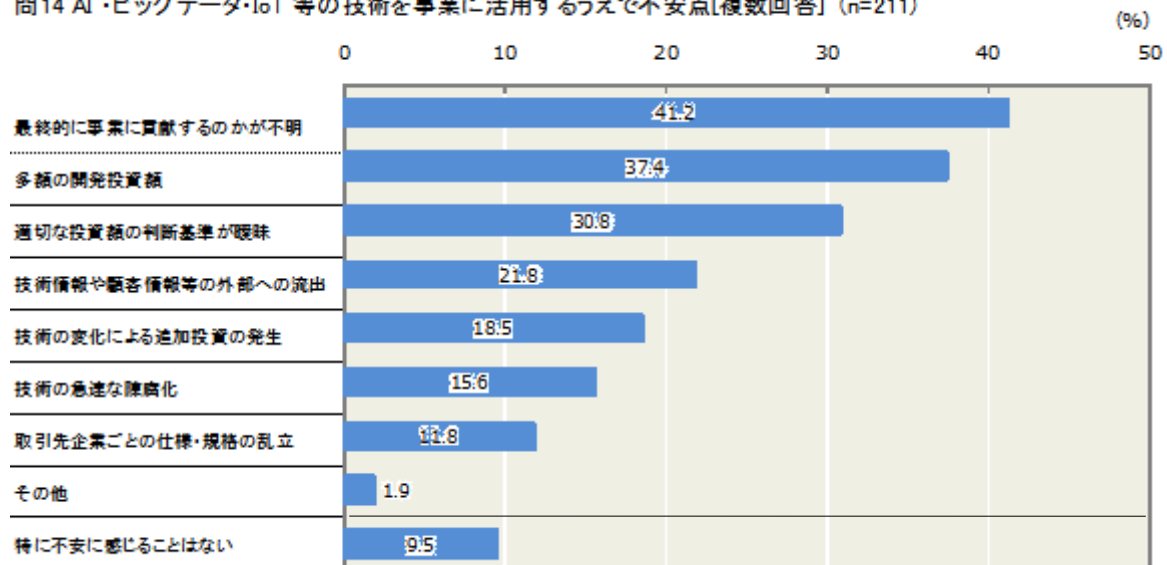
《図表19》 AI・ビッグデータ・IoTの事業への活用状況

問12 各種技術の事業への活用状況 (n=211)



《図表20》 AI・ビッグデータ・IoT等の技術を事業に活用するうえでの不安点

問14 AI・ビッグデータ・IoT等の技術を事業に活用するうえで不安点[複数回答] (n=211)

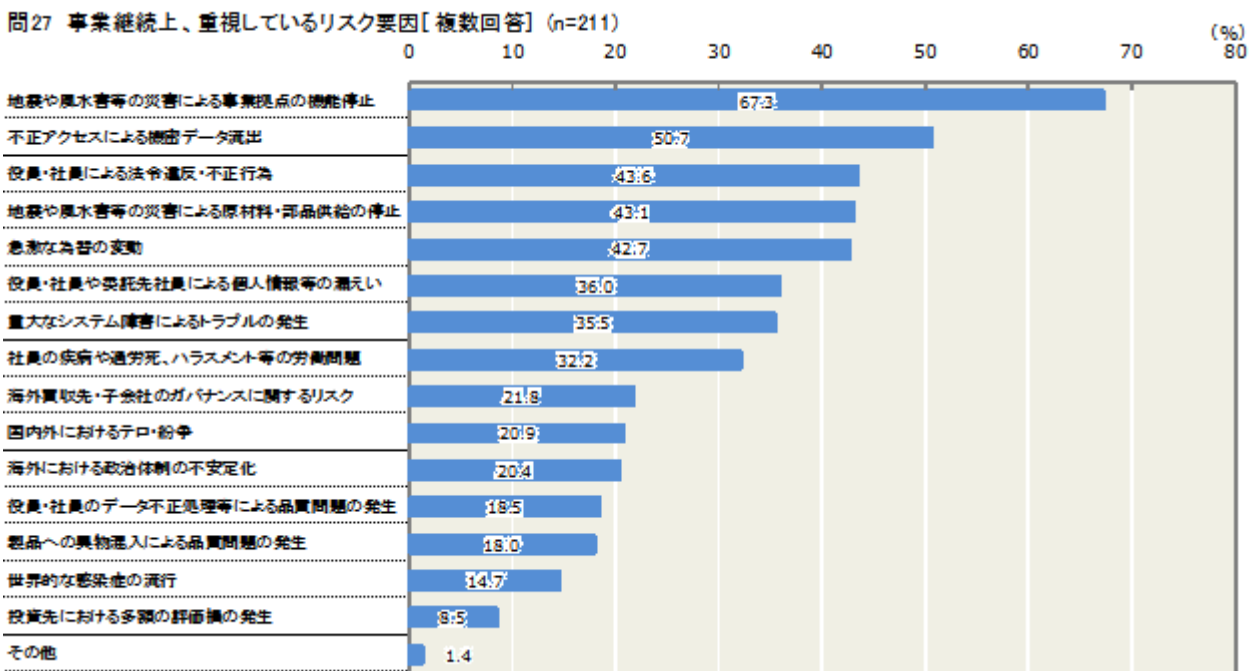


## 9. 事業継続計画(BCP)の策定が広がるものの、実行体制には課題

事業継続上、重視しているリスク要因を尋ねたところ、「地震や風水害等の災害による事業拠点の機能停止」が67.3%とトップに挙げられた。次いで「不正アクセスによる機密データ流出」(50.7%)、「役員・社員による法令違反・不正行為」(43.6%)となっている【図表21】。

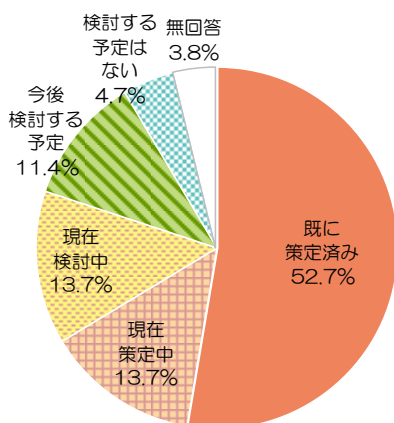
事業継続上のリスクに備えた事業継続計画(BCP)の策定状況については、52.7%の企業が「既に策定済み」と回答した。一方で、BCPを策定済みの企業のうち、実行体制が「十分に整っている」と答えた企業は15.3%にとどまり、「ある程度整っている」企業が67.6%、「課題がある」(「やや課題がある」「かなり課題がある」の合計)企業が17.1%となり、実行体制には課題があることがわかった【図表22】。

《図表21》 事業継続上、重視しているリスク要因

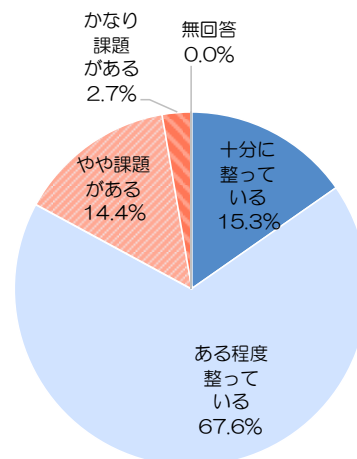


《図表22》 事業継続計画(BCP)の策定状況と実行体制

問28-1 BCPの策定状況 (n=211)

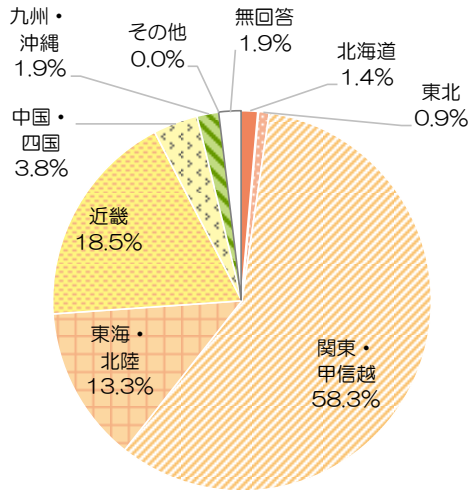


問28-2 BCPの実行体制の状況[問28-1「すでに策定済み」と回答した方を対象] (n=111)

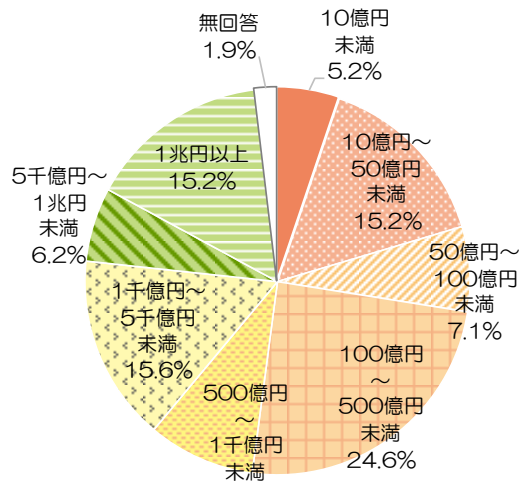


# <回答企業の概要>

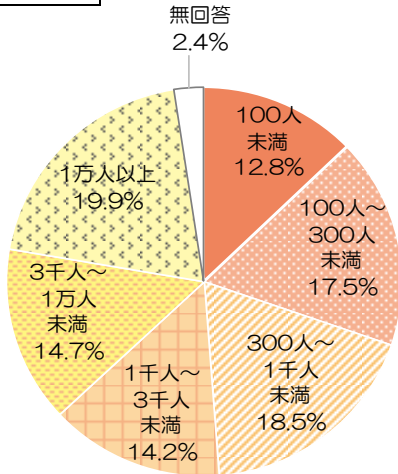
## 1. 本社所在地



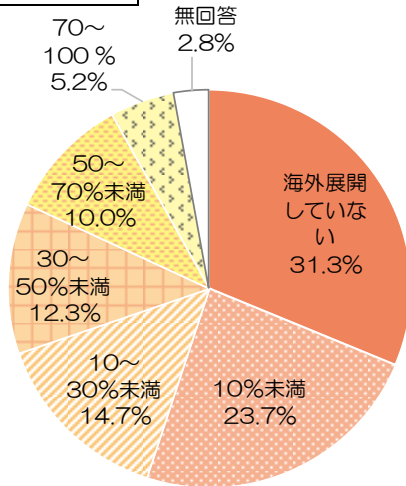
## 2. 2015年度売上高



## 3. 従業員数



## 4. 海外売上比率



## 5. 業種

業種分類	%	回答数	業種分類	%	回答数
<b>製造</b>	50.7	107	<b>非製造業</b>	47.0	99
製造・素材系	12.2	26	小売・卸・商社	8.1	17
3 繊維	1.4	3	15 小売	1.9	4
4 パルプ・紙・紙加工	0.0	0	16 商社・卸売	6.2	13
5 化学	4.7	10	建設・不動産	10.5	22
7 石油・石炭	1.4	3	18 不動産	2.4	5
8 ゴム・窯業・土石	1.4	3	19 土木・建設・建築	8.1	17
9 鉄鋼・非鉄・金属	3.3	7	倉庫・運輸	3.8	8
製造・組立系	27.1	57	20 輸送サービス（陸運・海運・空運）	3.8	8
10 一般機械	5.7	12	21 倉庫・埠頭	0.0	0
11 精密機器	1.9	4	情報・通信	8.0	17
12 電気・電子機器	11.4	24	22 ソフト開発・情報サービス	7.1	15
13 輸送用機器	8.1	17	28 人材・教育関連サービス	0.9	2
製造・その他	11.4	24	宿泊・飲食	2.4	5
2 食料品	3.3	7	26 宿泊・飲食・給食サービス	2.4	5
6 医薬品	1.9	4	金融・保健	1.9	4
14 その他製造	6.2	13	17 金融・保険	1.9	4
			その他	12.3	26
			24 出版・放送・報道	1.4	3
			25 公共サービス（電気・ガス・水道）	0.5	1
			27 保健・医療・福祉サービス	0.0	0
			29 人材・教育関連サービス	0.9	2
			29 警備・ビル・設備等のメンテナンス	0.0	0
			30 広告・宣伝・ディスプレイ	2.4	5
			31 その他サービス	6.2	13
			1 農林・水産・鉱業	0.9	2
			無回答	2.4	5
			合計	100.0	211