News Release

本ニュースリリースは、10 月 16 日 14 時 00 分に、
財界記者クラブ・東商記者クラブに配布しております。

2018 年 10 月 16 日

報道関係各位

一般社団法人日本能率協会

第３９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 2018 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 2018 年 7~8 月に実施し、458 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。なお、本調査結果を踏まえた報告会を、全国３か所にて開催します。
＜東京：11 月 15 日（木）、名古屋：12 月 12 日（水）、大阪：2019 年 1 月 28 日（月）＞

１．「現在」の課題：「人材の強化」の重要度が高まる
２．人材不足が深刻化：今後の経営に「影響がある」が９割
３．投資スタンス：IT・ソフトウェア、人材への投資を「増やす」が７割超と高い意欲
４．デジタル技術を活用した「新商品・サービス・事業の開発」に６割が意欲あり
５．働き方改革：残業削減・有休取得促進は７割が「成果あり」、今後の課題は生産性向上
６．副業・兼業、「奨励していない」が９割超
７．SDGs の取組状況：３割超が取り組みつつも、社内への浸透が課題
８．約６割の企業が品質管理体制を強化

※詳細の調査報告書については、11 月上旬に公表予定です。

■ 「2018 年度（第 39 回）当面する企業経営課題に関する調査」概要

調査時期	2018 年 7 月 25 日～8 月 24 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 1,379 社、及びサンプル抽出された全国主要企業 2,421 社の経営者（計 3,800 社）
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 458 社・回答率 12.1%　（回答企業の概要は 10 ページに記載）

【本件に関するお問合せ先】
一般社団法人日本能率協会　KAIKA 研究所　（担当：近田）
〒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
※取材のお問合せは、広報室（担当:斎藤・川村、TEL:03-3434-8620 または 090-6038-4599、Mail：jmapr@jma.or.jp）へお願いいたします。

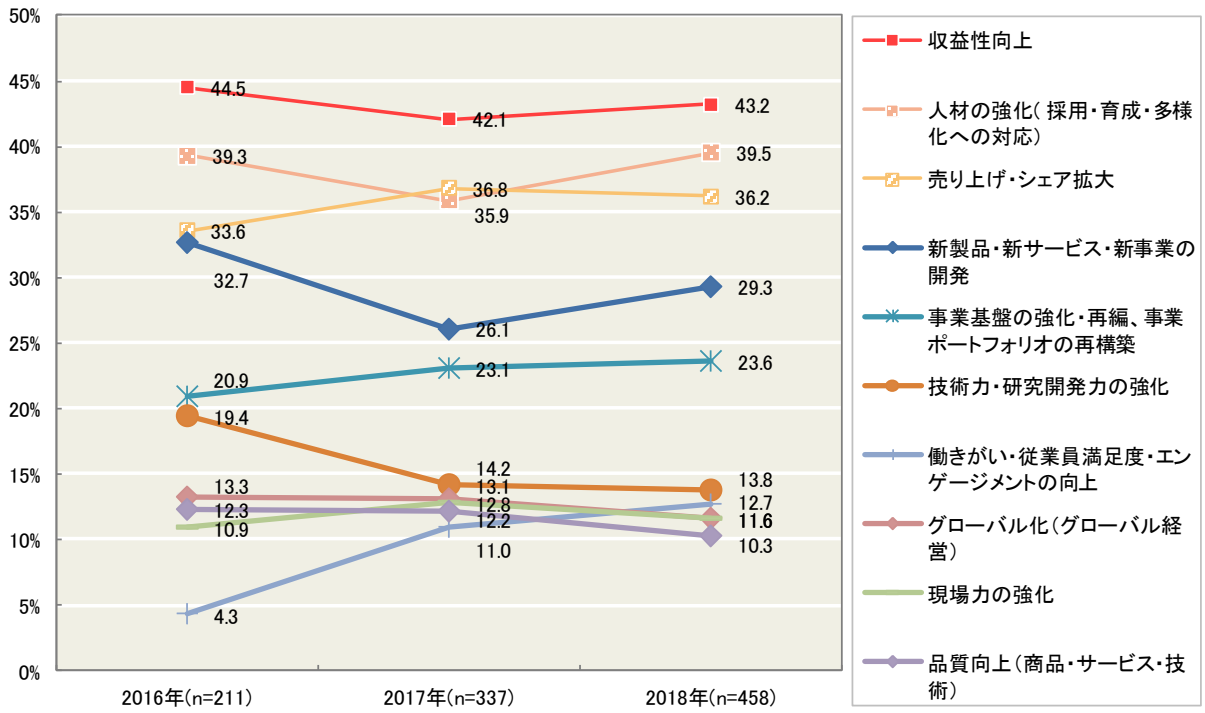
１．「現在」の課題：「人材の強化」の重要度が高まる

2018 年度の「現在」の経営課題は、第 1 位「収益性向上」（43.2%）、第 2 位「人材の強化」（39.5%）、第 3 位「売り上げ・シェア拡大」（36.2%）の順となった。

昨年度に比べると、「人材の強化」の比率が 3.6 ポイント増加し、順位を上げている。また、「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」も 10 位から 7 位へと順位を上げている。足元の人手不足に対応するとともに、働き方改革による生産性向上や多様な働き方への対応のみならず、中長期的な事業の成長を支えるためにも、人材の確保・育成、社員の意欲向上を重要視していることが背景にあると思われる。

第 4 位に挙げられている「新製品・新サービス・新事業の開発」は、昨年度から 3.2 ポイント増加し、盛り返している。既存の事業が伸び悩む中、成長を具体化する方策として、課題認識が高まっているようだ。

【図１】「現在」の課題（主要項目）の３年間の推移



問5 経営課題認識（現在: 合計）

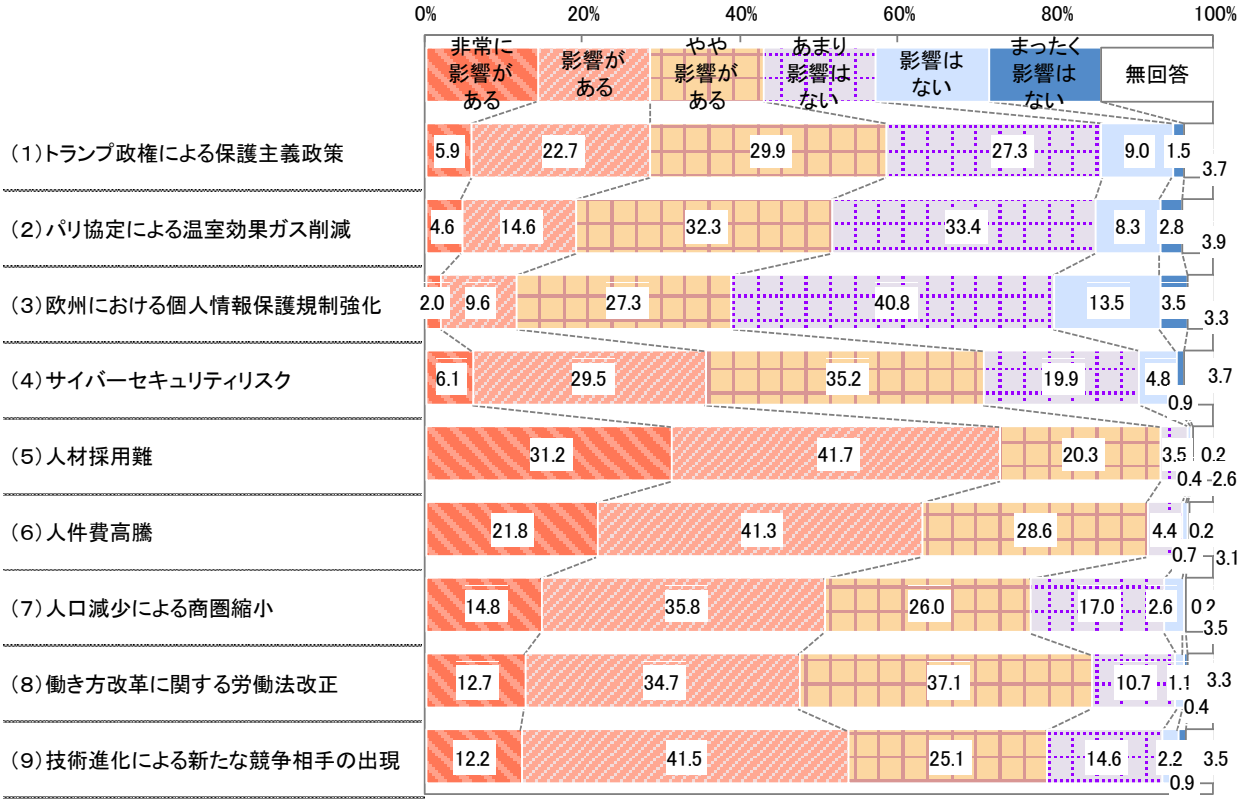
２． 人材不足が深刻化：今後の経営に「影響がある」が９割

今後の経営に影響を及ぼすと思われる要因について、どの程度の影響があるかを尋ねたところ、「非常に影響がある」と答えた比率が高い項目は、「人材採用難」（31.2%）と「人件費高騰」（21.8%）であった。

いずれも、「やや影響がある」までを含めると、９ 割を超える企業が「影響がある」と回答しており、「現在」の経営課題として「人材の強化」の重要度が高まっているとおり、経営にとって、人材不足の問題が深刻化していることが浮かびあがった。

米中間の貿易戦争にまで発展しつつある「トランプ政権による保護主義政策」については、「影響がある」の合計が約６割となっている。「欧州における個人情報保護規制強化」については、「影響がある」の合計は約４割と、懸念の認識は一部に留まっているようだ。

【図２】 今後の経営に影響を及ぼす要因



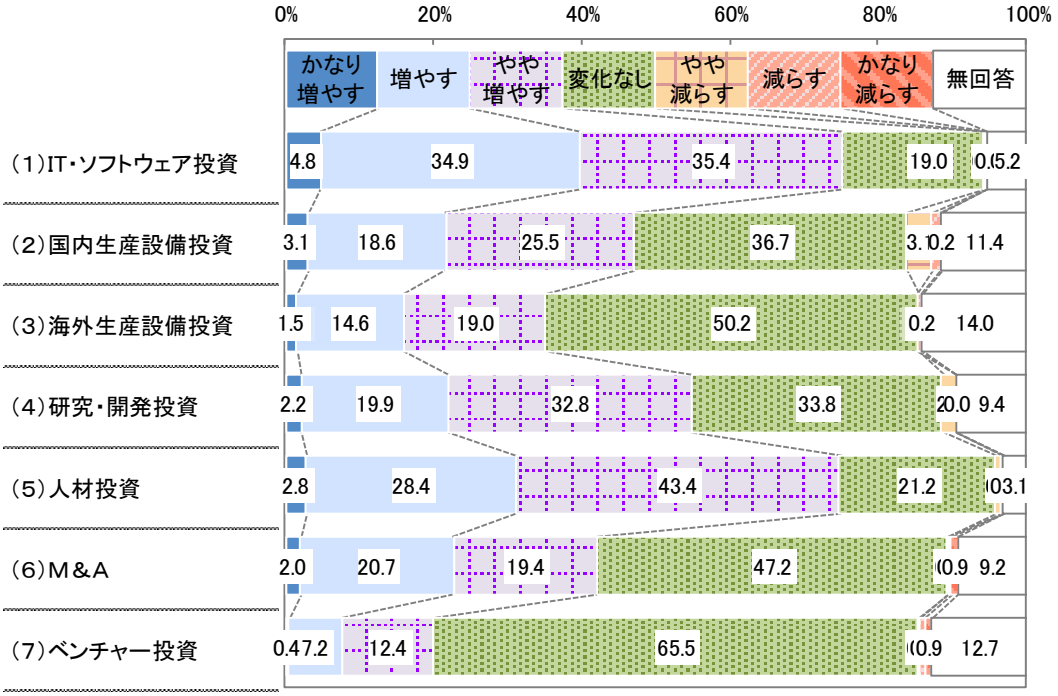
問18 今後の経営に影響を及ぼす要因　　（n=458）

３． 投資スタンス：IT･ソフトウェア、人材への投資を「増やす」が７割超と高い意欲

各分野への現在の投資スタンスを尋ねたところ、「IT･ソフトウェア投資」について、増やすと答えた比率は 75.1%となった（「かなり増やす」から「やや増やす」までの合計）。デジタル技術の進展に対応するために、積極的に投資をしようという意欲がうかがえる。

また、「人材投資」についても、増やすとする比率の合計が 74.6%となった。現在の経営課題として「人材の強化」の重要度が高まっているが、人材不足に対処するとともに、将来に向けた人材強化のためにも、人材に対する投資を増やそうというスタンスが浮かび上がったと言える。

【図３】 各分野への現在の投資スタンス



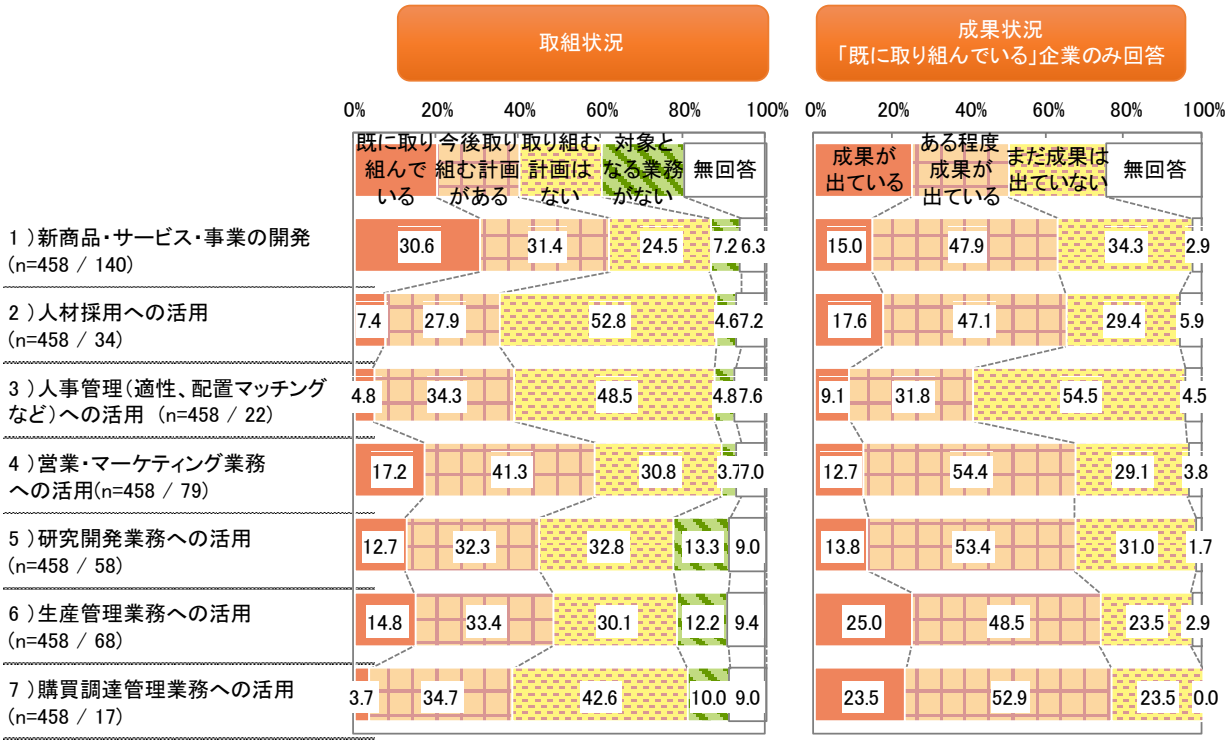
問17 現在の投資スタンス　　（n=458）

４．デジタル技術を活用した「新商品・サービス・事業の開発」に６割が意欲あり

ビッグデータや AI（人工知能）、IoT あるいはロボティクスなど、様々なデジタル技術活用に関する取組状況を尋ねたところ、「新商品・サービス・事業の開発」への活用について、「既に取り組んでいる」とする企業が 30.6%となった。また、「今後取り組む計画がある」も 31.4%あり、デジタル技術を、新たな商品やサービス、事業に活用するという取り組みが、着実に進んでいるようである。

一方で、「既に取り組んでいる」企業に、成果状況を尋ねた結果を見ると、「新商品・サービス・事業の開発」については、「成果が出ている」とする比率が 15.0%であるのに対し、「ある程度成果が出ている」が半数近くとなっており、成果という面では、これからに期待されるところのようだ。

【図４】 デジタル技術活用の取組状況と成果状況



問25 付加価値向上や業務の効率化に向けた、ビッグデータやAI・IoT ・ロボティクスなどデジタル技術活用
※n数の右側の数値は、取組状況で「既に取り組んでいる」と答えた数

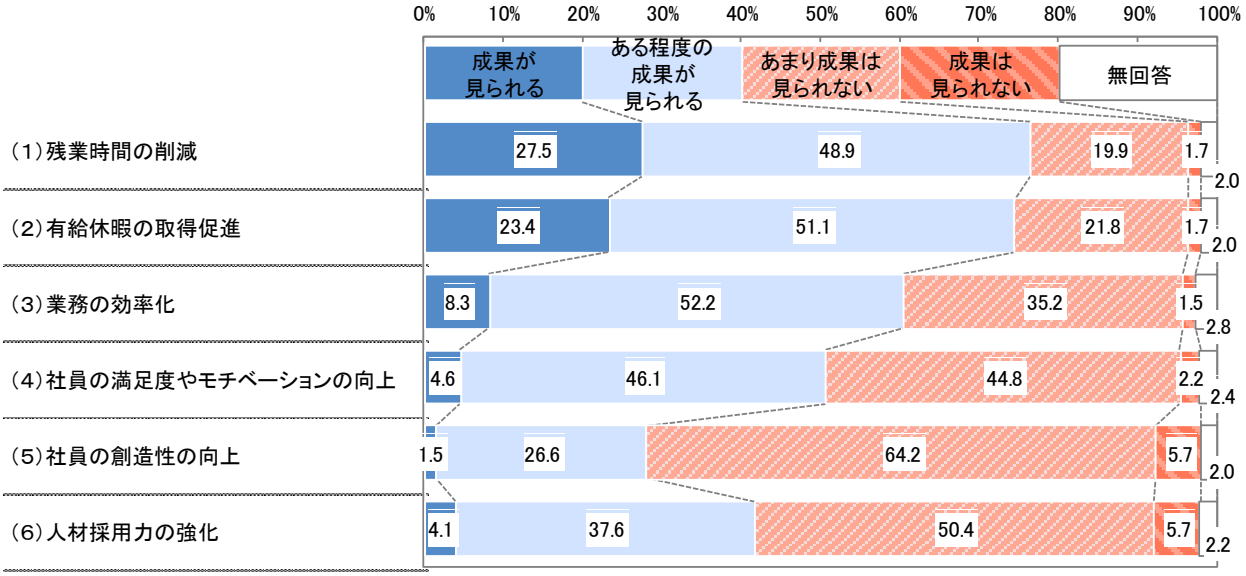
５．働き方改革：残業削減・有休取得促進は７割が「成果あり」、今後の課題は生産性向上

産業界をあげて取り組まれている「働き方改革」について、取り組みの成果状況を尋ねたところ、「残業時間の削減」や「有給休暇の取得促進」については、「成果が見られる」との回答が２割を超え、「ある程度」までを加えると、７割以上の企業において、成果が出ているということが分かった。

一方で、「業務の効率化」については、「ある程度の成果が見られる」が過半を占めているものの、「あまり成果は見られない」が３割を超えている。さらに、「社員の満足度やモチベーションの向上」については、「あまり成果が見られない」が４割を超え、「社員の創造性の向上」にいたっては、「あまり成果は見られない」「成果は見られない」の合計が約７割という結果となっている。

残業時間削減や有給休暇取得など、「働き方改革」の第一歩としては成果が見られるものの、業務の効率化、さらには、社員の意欲や創造性の向上など、生産性の向上に向けた成果には、もう一段の取組みが必要とされるようだ。

【図５】「働き方改革」に関する取り組みの成果状況



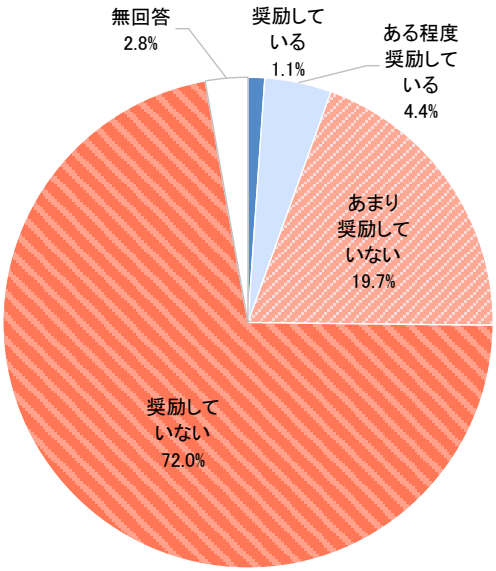
問30 「働き方改革」に関する取り組みの成果状況　　（n=458）

６． 副業・兼業、「奨励していない」が９割超

働き方改革に関連して、副業・兼業へのスタンスを尋ねたところ、「奨励している」「ある程度奨励している」とする企業は 5.5%に留まった。一方で、「奨励していない」とする企業が７割を超え、「あまり奨励していない」を含めると９割に達することが分かった（【図 6-1】）。従業員規模別に見ても、大手企業（従業員数 3,000 人以上）においても、大半は奨励していないという回答であった（【図 6-2】）。

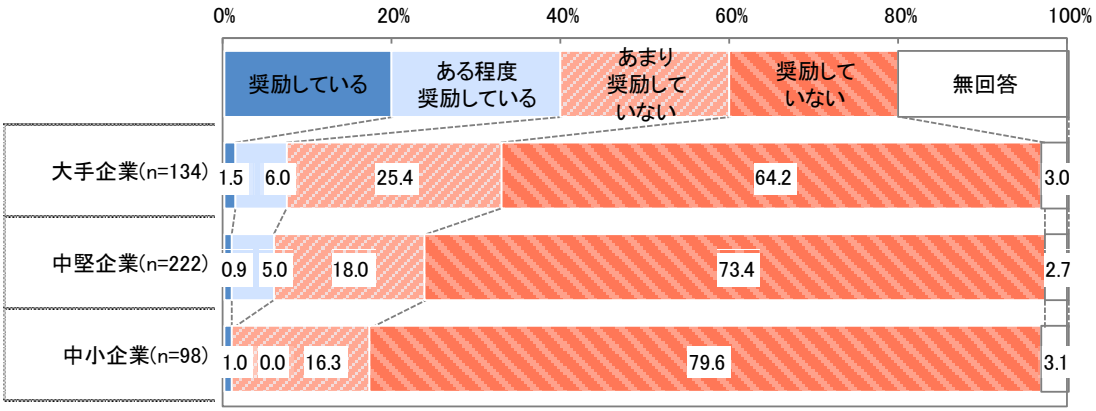
厚生労働省が示すモデル就業規定において副業・兼業を禁止する項目が削除されたほか、一部の企業では、副業・兼業を積極的に容認している取り組みが見られるなど、関心は高まっている。総論では賛同する企業が多いものと思われるが、社員の立場からすると、積極的には取り組みにくいのが実情であろう。普及に向けては、企業側からの社員に対する働きかけが不可欠と思われる。

【図６-１】 社員の副業や兼業を奨励しているか



問40 社員の副業や兼業についての考え（n=458）

【図６-２】 社員の副業や兼業を奨励しているか（従業員規模別の比較）



問40 社員の副業や兼業についての考え

7．SDGs の取組状況：３割超が取り組みつつも、社内への浸透が課題

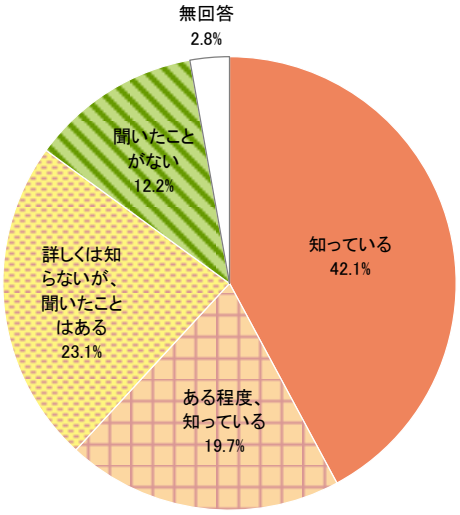
国連が提唱している SDGs（Sustainable Development Goals）の認知状況を尋ねたところ、「知っている」が 42.1%、「ある程度、知っている」が 19.7%となり、産業界における認知は広がりつつあるようだ（【図 7-1】）。

SDGsに沿った活動の取組み状況については、「具体的な目標を設定して取り組んでいる」が9.0%、「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 27.5%となり、両者を合わせると、３割超の企業が SDGs の取り組みをしているという結果が見られた。また、「今後、取り組みたいと考えている」も 37.6%であった（【図 7-2】）。

一方、自社で取り組んでいる SDGs に関する活動が、社内の各階層にどの程度、認識されているかについては、経営層では、「十分に認識されている」「ある程度認識されている」の合計が 9 割を超えているものの、一般社員については、「あまり認識されていない」「まったく認識されていない」の合計が６割を超える結果となっている（【図 7-3】）。

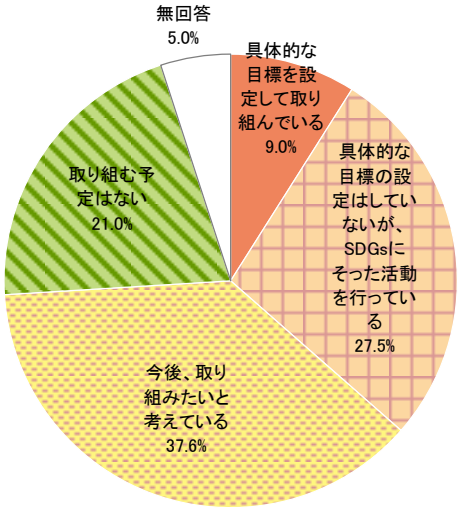
SDGs に関する企業の取り組みを広げていくためにも、社員の一層の巻き込みが重要であると思われる。

【図７-１】 SDGs の認知状況



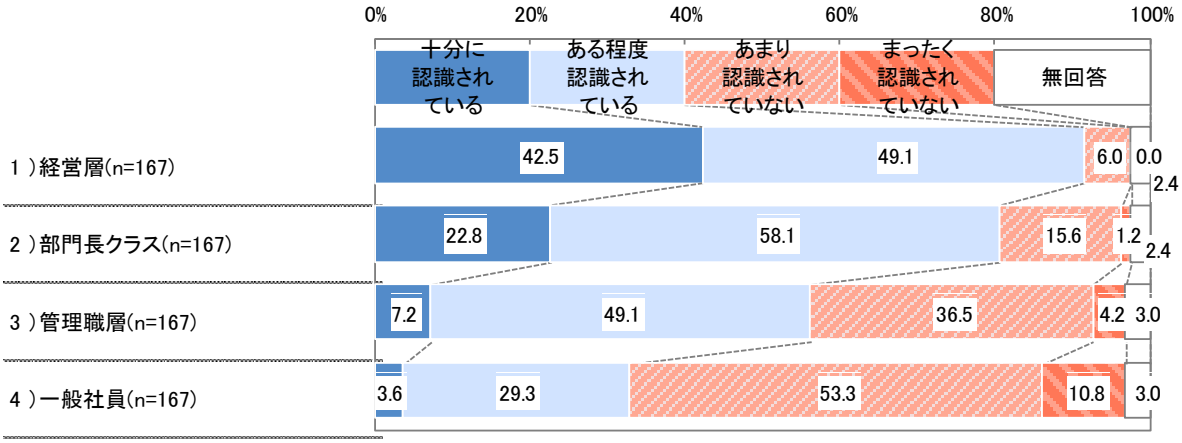
問21（1）SDGsの認知状況（n=458）

【図 7-２】 SDGs に沿った活動への取り組み状況



問21（2）SDGsが掲げる目標への取り組み状況（n=458）

【図７-３】 SDGs に関する自社の活動の社内認識状況



問21（3）「SDGs」に関する活動の認知状況

８．約６割の企業が品質管理体制を強化

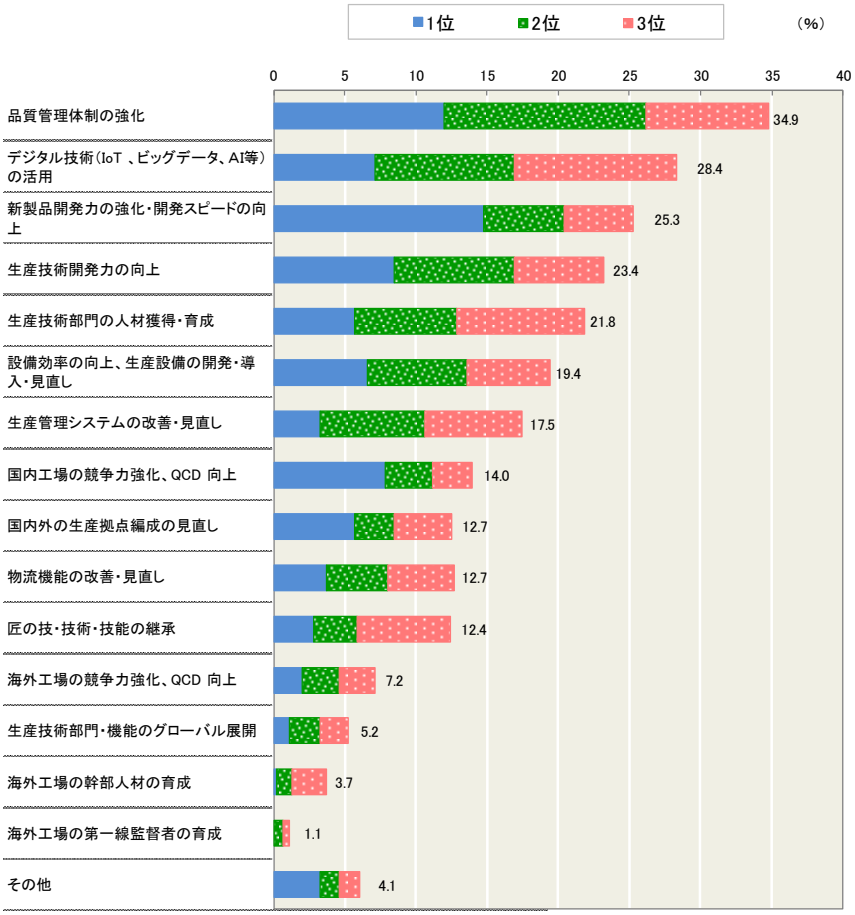
生産領域において現在、特に重視している課題を尋ねたところ、「品質管理体制の強化」（34.9%）が第 1 位に挙げられた（【図 8-1】）。

これに関連して、社内の品質管理体制強化の取り組み状況を尋ねた結果、「取り組んでいる」とする企業が 58.9%、「検証を行っている」が 15.7%となり、合わせると４分の３の企業において、品質管理体制の強化に向けた取組みを行っていることが分かった（【図 8-2】）。

昨年来、品質管理に関する問題が相次いでいるが、日本の「ものづくり」の根幹をなす品質への信頼を回復することが、産業界全体にとって大きな課題となっている。

【図８-１】

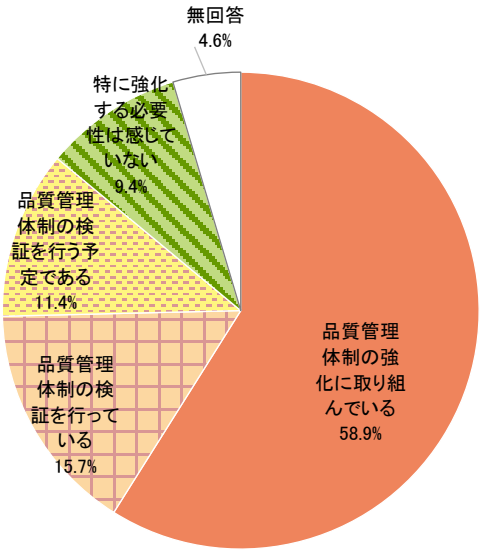
生産領域で重視している課題



問9 生産領域で重視する課題 (n=458)

【図８-２】

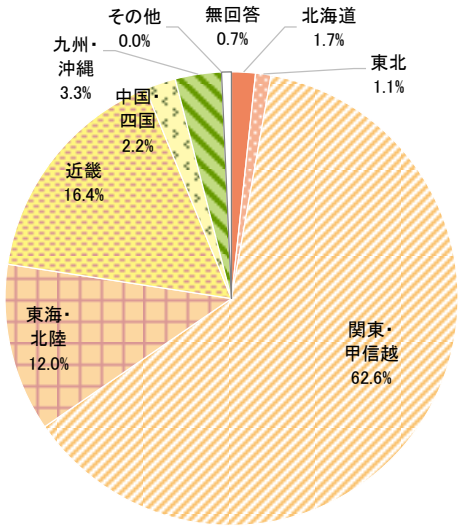
社内の品質管理体制強化の取り組み状況



問32 社内の品質管理体制の強化の取り組み状況 (n=458)

回答企業の概要

■ 本社所在地



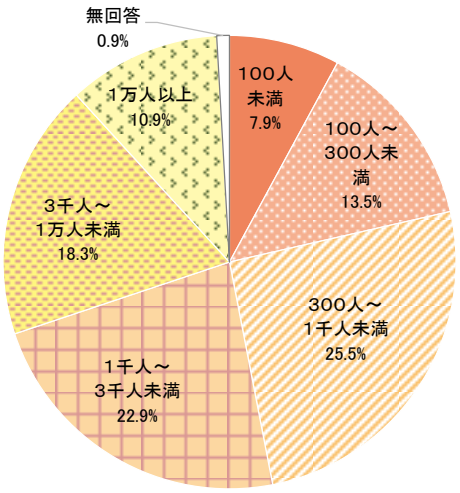
問1 本社所在地 (n=458)

■ 業種

業種分類				%	回答数
製造				47.0	215
	製造・素材系			14.6	67
		3	繊維	0.4	2
		4	パルプ・紙・紙加工	1.5	7
		5	化学	5.9	27
		7	石油・石炭	1.1	5
		8	ゴム・窯業・土石	1.1	5
		9	鉄鋼・非鉄・金属	4.6	21
	製造・組立系			19.5	89
		10	一般機械	4.6	21
		11	精密機器	3.1	14
		12	電気・電子機器	7.2	33
		13	輸送用機器	4.6	21
	製造・その他			12.9	59
		2	食料品	4.4	20
		6	医薬品	1.7	8
		14	その他製造	6.8	31

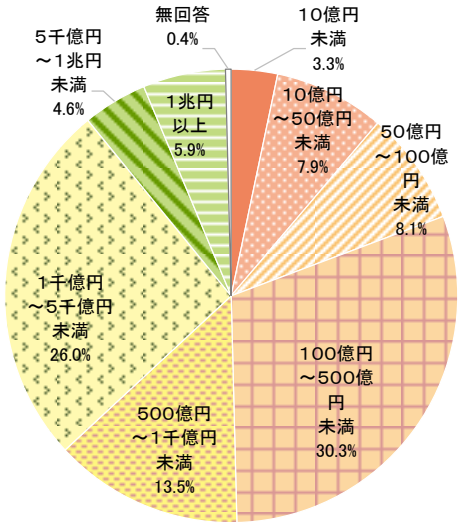
業種分類				%	回答数
非製造業				53.0	242
	小売・卸・商社			11.4	52
		15	小売	4.4	20
		16	商社・卸売	7.0	32
	建設・不動産			9.4	43
		18	不動産	1.5	7
		19	土木・建設・建築	7.9	36
	倉庫・運輸			6.5	30
		20	輸送サービス(陸運・海運・空運)	5.2	24
		21	倉庫・埠頭	1.3	6
	情報・通信			7.7	35
		22	ソフト開発・情報サービス	6.8	31
		23	通信サービス	0.9	4
	宿泊・飲食			2.0	9
		26	宿泊・飲食・給食サービス	2.0	9
	金融・保健			3.1	14
		17	金融・保険	3.1	14
	その他			12.9	59
		24	出版・放送・報道	2.4	11
		25	公共サービス(電気・ガス・水道)	0.4	2
		27	保健・医療・福祉サービス	0.7	3
		28	人材・教育関連サービス	2.0	9
		29	警備・ビル・設備等のメンテナンス	1.1	5
		30	広告・宣伝・ディスプレイ	2.6	12
		31	その他サービス	3.5	16
		1	農林・水産・鉱業	0.2	1
無回答				0.2	1
合計				100.0	458

■ 従業員数



問3 従業員数 (n=458)

■ 売上高



問4 2017年度売上高 (n=458)