

2019年10月29日

報道関係各位

一般社団法人日本能率協会

第40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 2019 調査結果

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、経営課題に関する調査を実施しています。今年度は2019年7～8月に実施し、480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。

1. 現在の経営課題：「収益性向上」「人材強化」の重要度が高まる
5年後の課題として「事業を通じた社会課題の解決」が上昇
2. 約8割の企業が10年後に向けて事業構造を「変える必要がある」
ただし、経営会議等で将来の事業構造を議論する頻度は「ときどき」が多数
3. SDGsの認知や取組みが広がる。課題は一般社員への浸透
4. 進むRPAの活用：大手企業の約7割が「導入」
5. 品質管理体制の強化：6割以上の企業が現在取組み中
6. 目標管理制度の効果：「ある程度」が多数
7. 人材マネジメントのトレンド：「キャリア採用」「雇用延長」が広がる

※詳細の調査報告書については、11月上旬に公表予定です。

■「2019年度（第40回）当面する企業経営課題に関する調査」概要

調査時期	2019年7月22日～8月23日
調査対象	JMAの法人会員ならびに評議員会社のうち1,264社、およびサンプル抽出した全国主要企業3,715社の経営者（計4,979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480社・回答率12.9%（回答企業の概要は9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・雨宮）

〒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、
e-mail：jmapr@jma.or.jp）へお願いいたします。

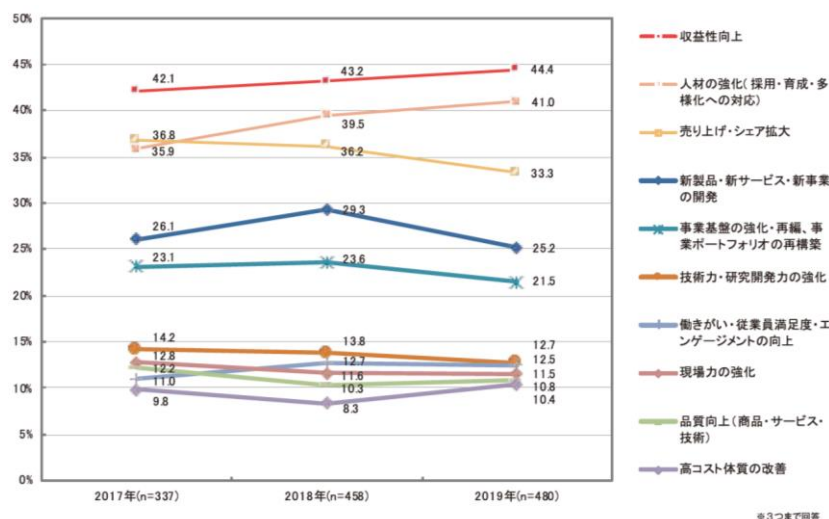
1. 現在の経営課題：「収益性向上」「人材強化」の重要度が高まる

5年後の課題として「事業を通じた社会課題の解決」が上昇

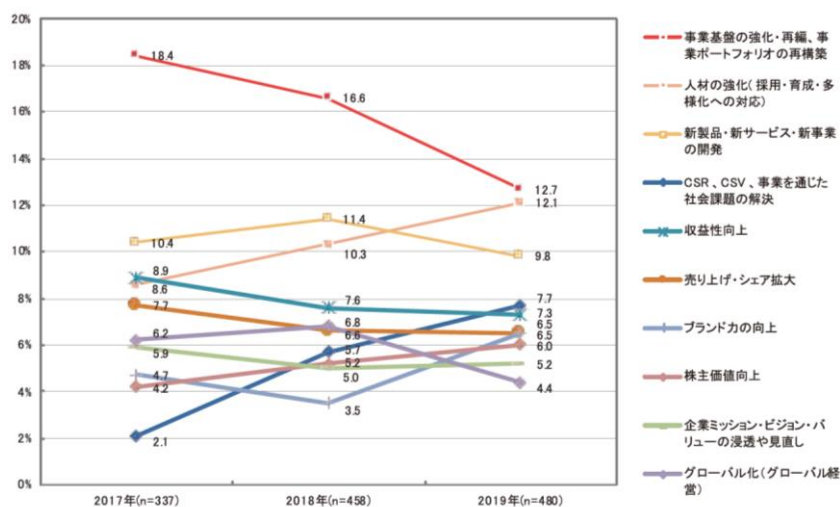
2019年度の「現在」の経営課題は、第1位「収益性向上」(44.4%)、第2位「人材の強化」(41.0%)という結果になった。昨年度に比べると、「収益性向上」の比率が1.2ポイント、「人材の強化」の比率は1.5%増加しており、直近3年の推移を見ても、その重視度が年々高まっていることが分かる（【図1－1】）。背景として、米中貿易摩擦等に伴う世界経済の減速や、人手不足の深刻化が影響しているものと考えられる。

また、「5年後」の経営課題としては、【図1－2】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」(12.7%)、第2位「人材の強化」(12.1%)、第3位「新製品・新サービス・新事業の開発」(9.8%)が挙げられた。第4位の「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」(7.7%)は、2年連続での上昇。従業員規模別に見ると、特に大手企業（従業員数3,000人以上）では第1位の課題として挙げられている。SDGsへの取組みやESG投資が広がる中、企業の社会性への期待に応えようとする姿勢が表れている。

【図1－1】「現在」の課題（主要項目）の3年間の推移



【図1－2】「5年後」の課題（主要項目）の3年間の推移



2. 約 8 割の企業が 10 年後に向けて事業構造を「変える必要がある」

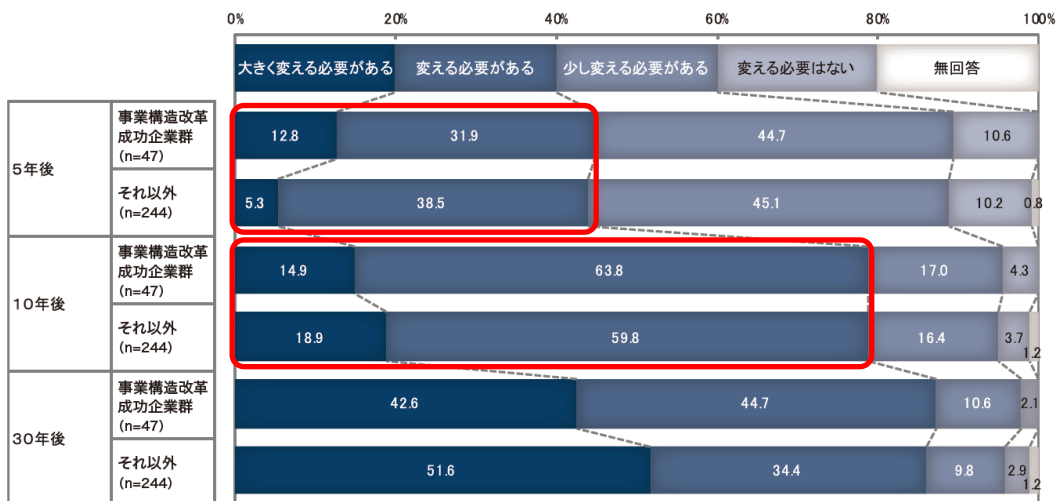
ただし、経営会議等で将来の事業構造を議論する頻度は「ときどき」が多数

今回の調査では、日本企業の積年の課題である「事業構造改革」を特集テーマとして掲げ、質問を行った。回答企業を、「事業構造改革成功企業群」（47 社）と「それ以外」の企業（244 社）に分け、様々な施策や組織風土の違いを分析し、事業構造改革のカギを探った（成功企業群の抽出方法は、下記※ 1 のとおり）。

事業構造改革の必要性についての認識を尋ねたところ、事業構造改革の成否に関わらず、「大きく変える必要がある」「変える必要がある」と答えた割合が、5 年後については 4 割強となり、10 年後では約 8 割に達している。30 年後については、「大きく変える必要がある」が成功企業で 4 割、それ以外の企業では 5 割を超えた（【図 2 - 1】）。少子高齢化や国内市場の成熟化、あるいはデジタル技術の出現によって、既存事業の見直しが迫られる中、多くの企業が事業構造改革の必要性を認識しているようだ。

一方で、経営会議等で将来の事業構造のあり方について議論をしているかを尋ねたところ、成功企業では「頻繁に議論している」が 27.7%、「頻繁ではないが集中的に議論している」が 40.4%であるのに対し、それ以外の企業では「ときどき議論している」が 44.3%と多数となり、大きな違いが見られた（【図 2 - 2】）。

【図 2 - 1】 事業構造を変える必要を感じているか



【図 2 - 2】 経営会議等で将来の事業構造のあり方を議論しているか



※ 1 : 「事業構造改革成功企業」と「それ以外の企業」の区分の方法

【事業構造改革成功企業（47 社）】

- ・設立 50 年以上
- ・かつ、「経営環境や社会情勢の変化等に応じて、既存事業の構造改革ができてきたか」について、「問題なくできてきた」「ある程度できてきた」と回答
- ・かつ、「新事業への進出を柔軟にできているか」について、「問題なくできている」「ある程度できている」と回答
- ・かつ、「既存事業からの撤退の決断をどの程度できているか」について、「問題なくできている」「ある程度できている」と回答

【それ以外の企業（244 社）】

- ・設立 50 年以上で、上記に当てはまらない企業（上記の 3 つの設問のいずれかに対して、「あまりできていない」「できていない」と回答）

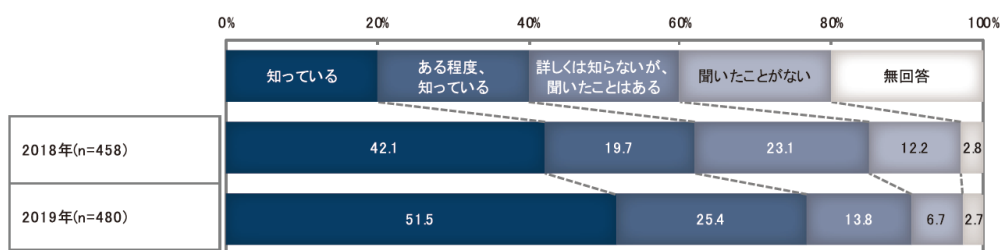
3. SDGs の認知や取組みが広がる。課題は一般社員への浸透

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51.5%、「ある程度、知っている」が25.4%となった（【図3－1】）。昨年度よりも比率は高まっており、産業界における認知は年々広がりつつあるようだ。

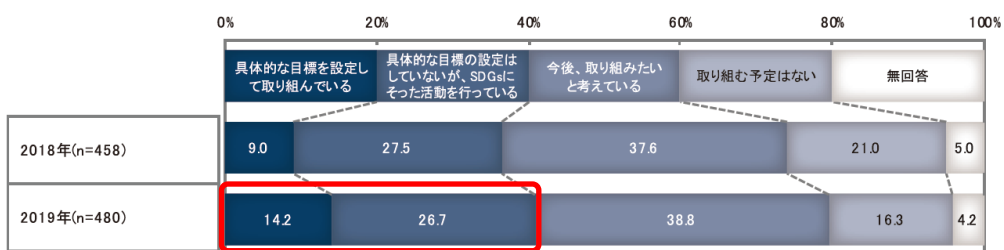
また、【図3－2】のとおり、SDGsに沿った活動の取組み状況については、「具体的な目標を設定して取り組んでいる」が14.2%、「具体的な目標の設定はしていないが、SDGsに沿った活動を行っている」が26.7%となり、両者を合わせると、4割超の企業がSDGsに向けた取組みをしているという結果が見られた。

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の結果を見ると、経営層や部門長クラスにはある程度以上は認識されており、その数値は昨年度よりも伸びている。しかし、一般社員については、「あまり認識されていない」が48.0%となり、「まったく認識されていない」にいたっては14.8%と昨年度よりも増加している（【図3－3】）。SDGsに関する企業の取組みを一層広げていくためには、経営層がイニシアティブをとり、現場の社員を巻き込みんでいくことが重要である。

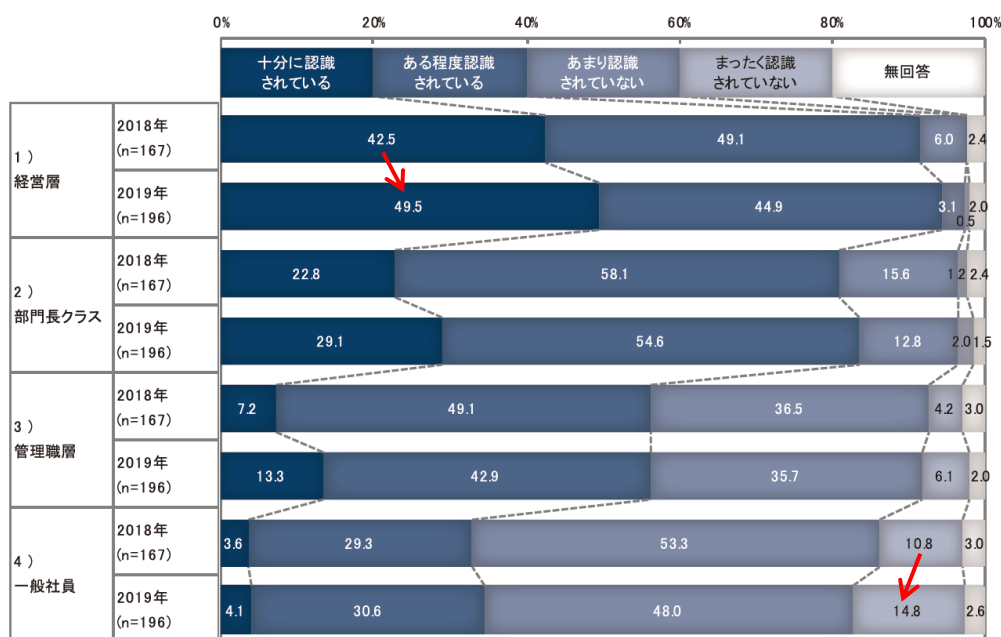
【図3－1】SDGsの認知状況



【図3－2】SDGsが掲げる目標への取組み状況



【図3－3】自社で取り組んでいるSDGsに関する活動の認識状況

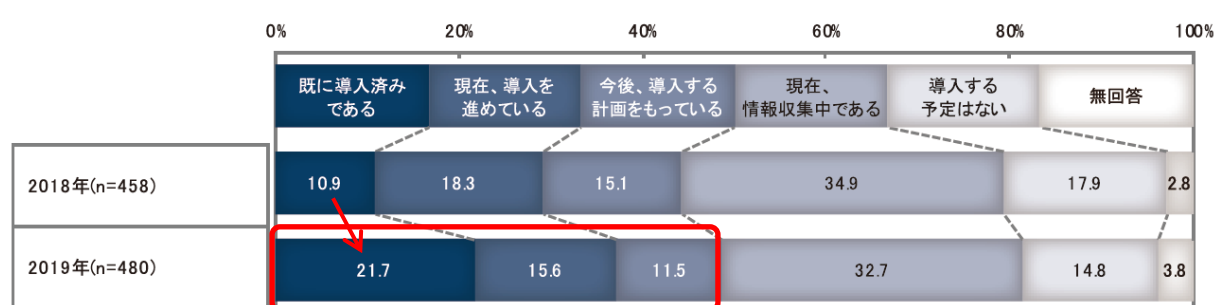


4. 進む RPA の活用 : 大手企業の約 7 割が「導入」

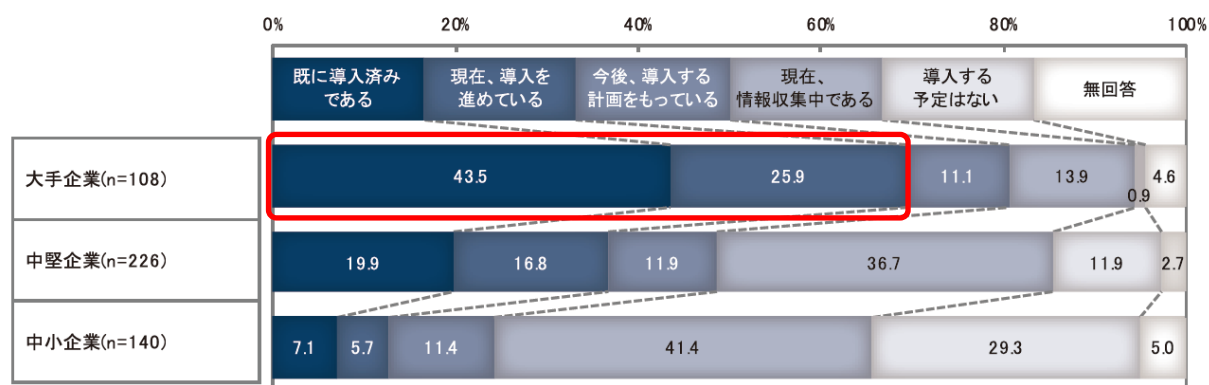
ビッグデータや AI（人工知能）、IoT あるいはロボティクスなど、様々なデジタル技術の活用が注目されている。人手不足の中、生産性向上につながると注目されている RPA（Robotic Process Automation）の活用状況について尋ねたところ、全体では「既に導入済みである」企業が 21.7%と、昨年から約 2 倍にスコアを伸ばした。また、「現在、導入を進めている」「今後、導入する計画を持っている」まで含めると、合計で 48.8%と約半数となり、多くの企業が RPA に対してポジティブに動いていることが分かる（【図 4 - 1】）。

この結果を従業員規模別に見ると、【図 4 - 2】のとおり、特に、大手企業においては 43.5%が「既に導入済み」と回答し、現在進行中までを含めると、導入している企業が約 7 割に上っているという結果が見られた。

【図 4 - 1】 RPA の導入状況（前年対比）



【図 4 - 2】 RPA の導入状況（従業員規模別）



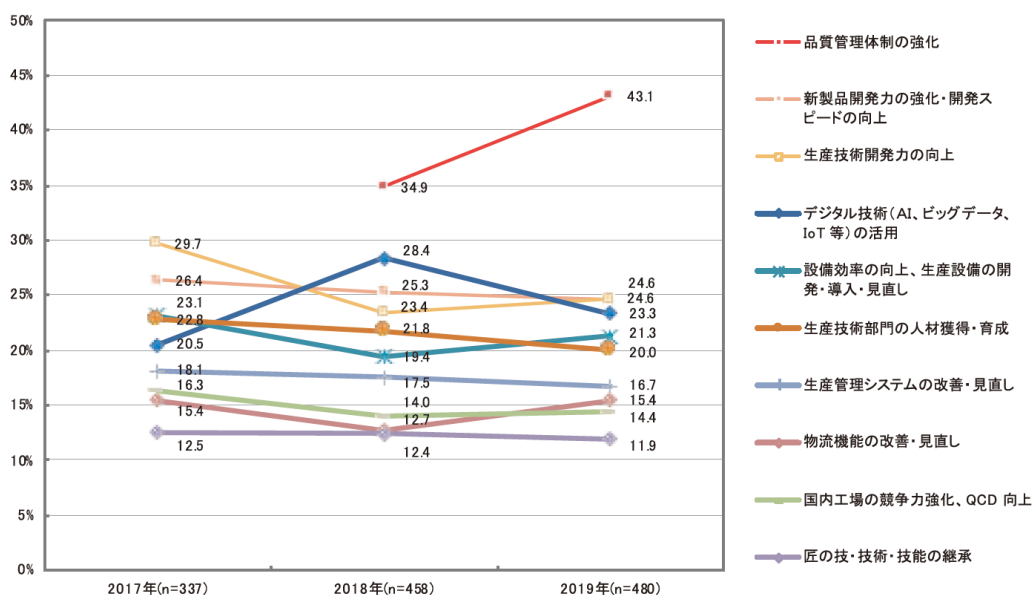
5. 品質管理体制の強化：6割以上の企業が現在取組み中

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」（43.1%）が第1位に挙げられ、昨年度と比べてもその重視度が高まっていることが分かる（【図5－1】）。

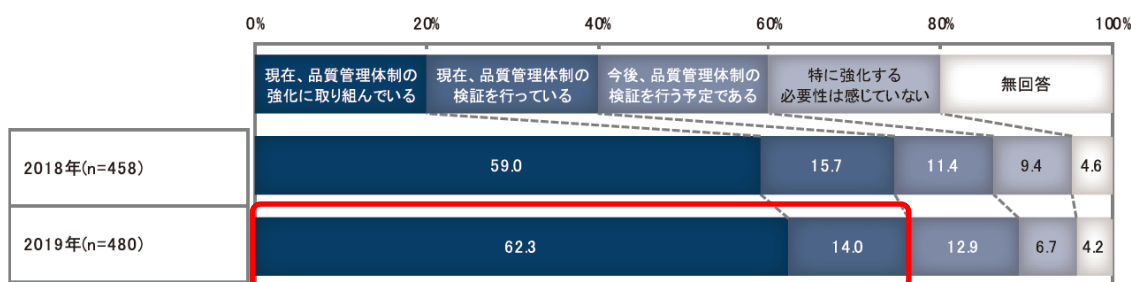
これに関連して、社内の品質管理体制強化の取組み状況を尋ねた結果、「取り組んでいる」とする企業が62.3%、「検証を行っている」が14.0%となり、合わせると約75%の企業において、品質管理体制の強化に向けた取組みを行っていることが分かった（【図5－2】）。

品質管理に関する問題が相次いでいる中、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5－1】 生産領域で重視している課題の3年間の推移



【図5－2】 社内の品質管理体制強化の取組み状況

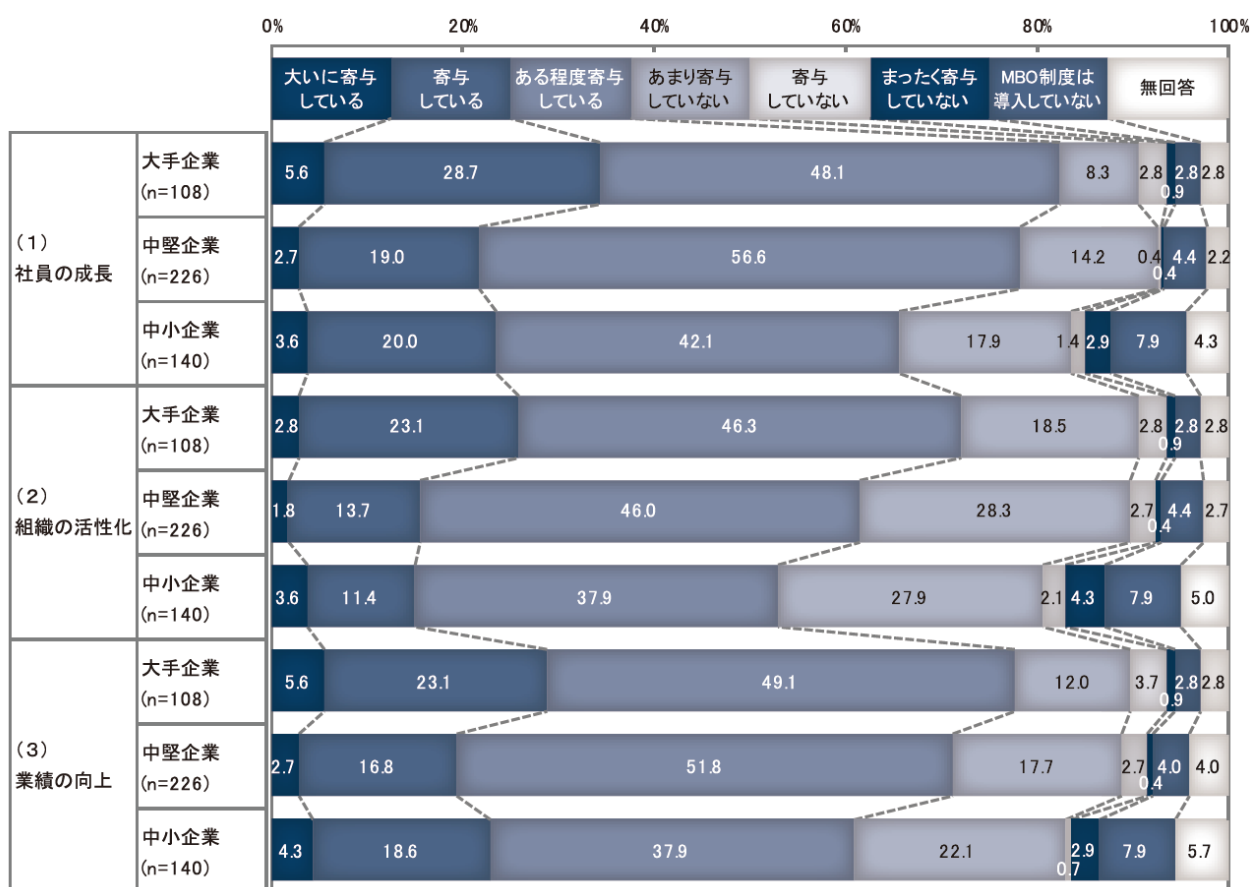


6. 目標管理制度の効果：「ある程度」が多数

個人やグループの目標を管理する制度として多くの企業が導入している MBO(Management by Objectives)について、職員の成長、組織の活性化、業績の向上に対してどの程度寄与しているかを尋ねたところ、【図 6】のとおり、従業員規模に関わらず、いずれの項目についても、「ある程度寄与している」が多数を占め、「大いに寄与している」は少数となっているという結果が見られた。中堅・中小企業の方が、「寄与していない」割合が高い傾向にあった。

MBO の本来の目的は、社員が主体的に目標を設定することによって、各自の意欲が高まり、組織としての成果にも結び付くというものであるが、その運用においては課題があるということが浮き彫りとなった。

【図 6】 目標管理制度（MBO）の寄与状況



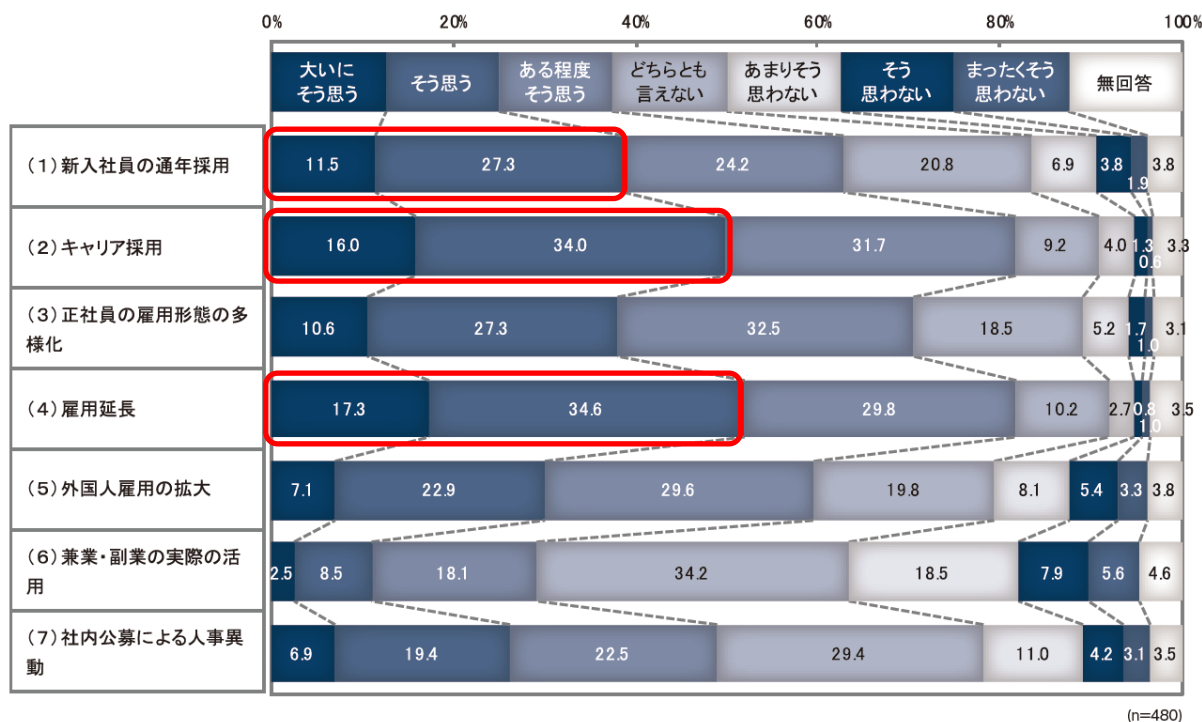
7. 人材マネジメントのトレンド：「キャリア採用」「雇用延長」が広がる

通年採用拡大や外国人雇用の拡大、社会人のリカレント教育など、人材マネジメントにおいて関心の高まっているトピックスを提示し、それらの取組みが今後2～3年のうちに広がると思うかを尋ねた。

【図7】のとおりに、「雇用延長」と「キャリア採用」について、「大いにそう思う」「そう思う」の合計が5割に達し、他の項目よりも比率が高くなっている。一方で、最近、関心の高まっている「兼業・副業の実際の活用」については、「どちらとも言えない」が34.2%と多数を占めており、労働時間の管理等、運用面での課題が影響しているものと思われる。

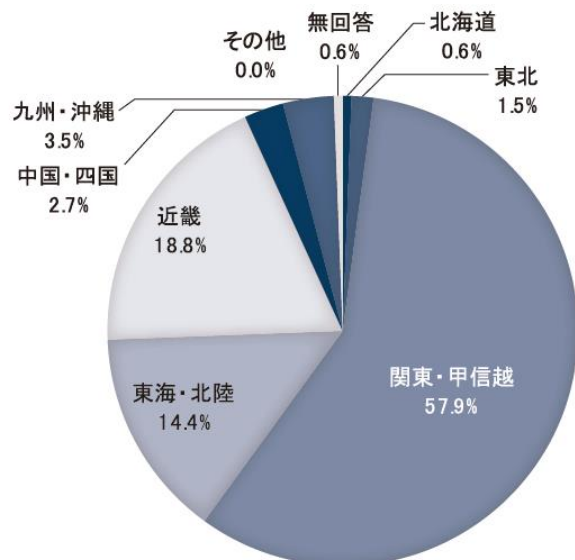
また、新入社員の通年採用については、「大いにそう思う」「そう思う」の合計が38.8%となっている。ITスキルなど高い専門性をもった人材や留学生等の採用においては通年型が期待される一方で、全体的な一括採用の見直しについては、まだ検討が必要とされているようだ。

【図7】 人材マネジメントの施策が今後2～3年で広がると思うか



回答企業の概要

■ 本社所在地

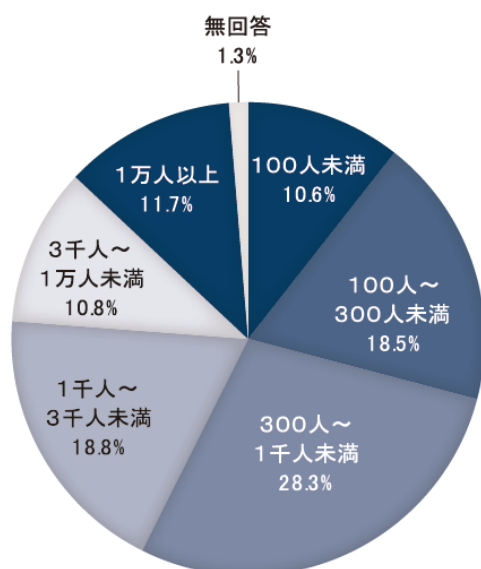


■ 業種

業種分布		回答数	%
製造		221	46.0
製造・素材系		71	14.8
3 繊維		6	1.3
4 パルプ・紙・紙加工		7	1.5
5 化学		30	6.3
7 石油・石炭		2	0.4
8 ゴム・窯業・土石		7	1.5
9 鉄鋼・非鉄・金属		19	4.0
製造・組立系		98	20.4
10 一般機械		22	4.6
11 精密機器		10	2.1
12 電気・電子機器		42	8.8
13 輸送用機器		24	5.0
製造・その他		52	10.8
2 食料品		20	4.2
6 医薬品		3	0.6
14 その他製造		29	6.0

業種分布		回答数	%
非製造		254	52.9
小売・卸・商社		71	14.8
15 小売		27	5.6
16 商社・卸売		44	9.2
建設・不動産		44	9.2
18 不動産		11	2.3
19 土木・建設・建築		33	6.9
倉庫・運輸		17	3.5
20 輸送サービス（陸運・海運・空運）		15	3.1
21 倉庫・埠頭		2	0.4
情報・通信		40	8.3
22 ソフト開発・情報サービス		33	6.9
23 通信サービス		7	1.5
宿泊・飲食		10	2.1
26 宿泊・飲食・給食サービス		10	2.1
金融・保険		15	3.1
17 金融・保険		15	3.1
その他		57	11.9
24 出版・放送・報道		7	1.5
25 公共サービス（電気・ガス・水道）		3	0.6
27 保健・医療・福祉サービス		3	0.6
28 人材・教育関連サービス		9	1.9
29 警備・ビル・設備等のメンテナンス		3	0.6
30 広告・宣伝・ディスプレイ		8	1.7
31 その他サービス		23	4.8
1 農林・水産・鉱業		1	0.2
無回答		5	1.0
合計		480	100.0

■ 従業員数



■ 売上高

