

2025年3月6日

報道関係各位

一般社団法人日本能率協会

『次なる成長に向けた日本製造業の課題 日本企業の経営課題 -製造業編-』

調査結果発表

**製造業企業の7割超が人材不足、資源価格高騰を重要視
過去最高の利益更新は28%にとどまる**

一般社団法人日本能率協会（会長：中村正己、以下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探ることを目的に、1979年から「当面する企業経営課題に関する調査」を実施しています。今回は「製造業」にフォーカスを当て、経営資源や組織風土、新規事業への取り組み状況等を調査することで、今後の日本製造業の事業発展に向けた課題を探ることを目的としています。本稿では、新規事業開発に関する調査結果を取り上げます。

1. 製造業の7割超が、今後3年間の戦略上、人材不足、資源価格高騰を重視している。
課題に対しては、DX/AI活用、設備効率化・自動化、多様性人材登用で対応
2. 製品や事業の「選択と集中」ができているとする企業は全体の約7割。
見直し対象の事業は、売上高が高い企業ほど、採算性のある限り継続との回答傾向
3. 事業発展・成長に繋がる技術開発、生産戦略方針を持つとする企業は約7割。
中小企業に技術・開発人材の育成、技能・技術の伝承を重視するとの回答が多い
4. 温室効果ガス削減や、自社の環境影響への課題意識のある企業は共に3分の2を占める。
気候変動問題を課題と考える企業は約6割で、特に経済的リスク・影響が大きいと考える

■ 「次なる成長に向けた日本製造業の課題 日本企業の経営課題 -製造業編-」 概要

調査時期	2024年9月27日～10月18日
調査対象	JMAの法人会員ならびにサンプル抽出した全国の製造業主要計7,616社の代表者または製造部門の責任者様
調査方法	郵送調査法（質問票を郵送配布し、インターネットにより回答）
回答数・回答率	回答数702社・回答率9.8%

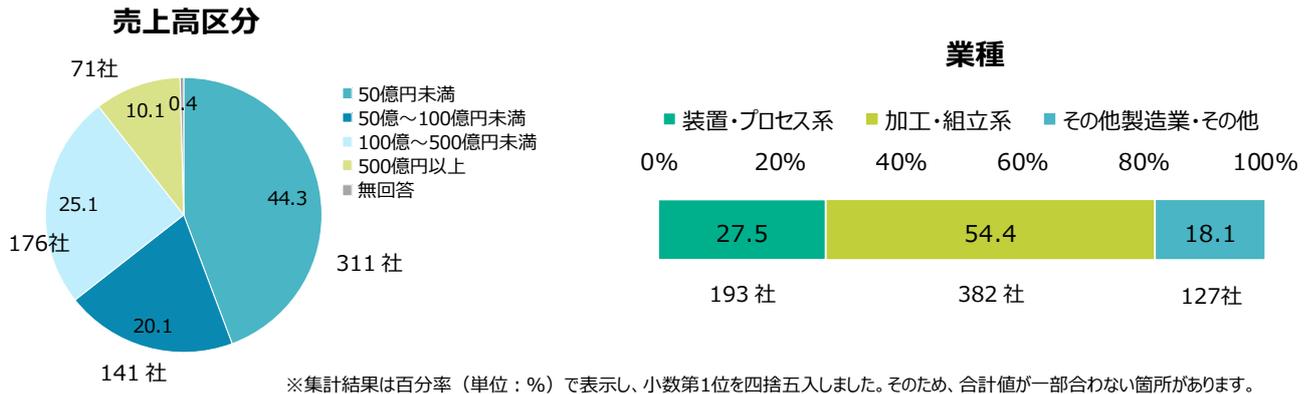
【本件に関するお問合せ先】

一般社団法人日本能率協会 産業振興センター（担当：朝日・河村・石郷岡）
〒105-8522 東京都港区芝公園 3-1-22
TEL：03-3434-1988 E-mail：monozukuri@jma.or.jp

【本調査の分析について】

本調査では、調査結果を分析するにあたり、「業種」「売上高」「売上更新状況」「利益更新状況」に着目し、分析に用いています。また、集計結果は百分率（単位：％）で表示し、小数第1位を四捨五入しているため、合計値が一部合わない箇所があります。

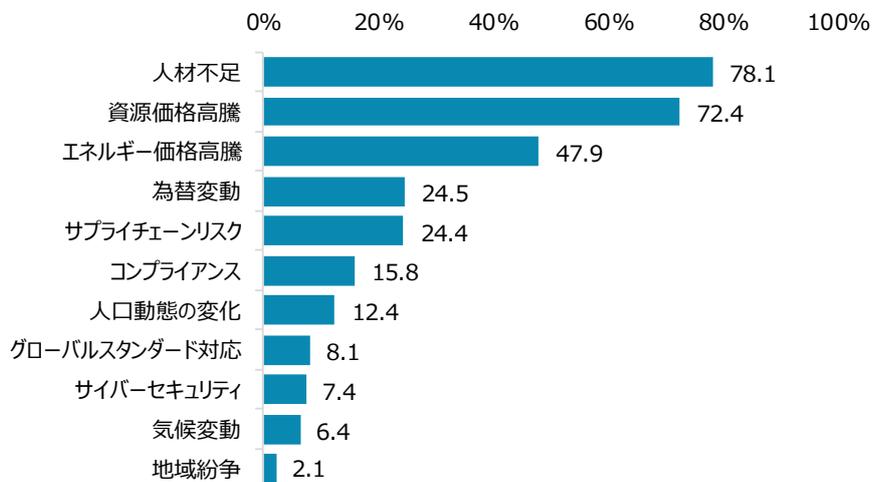
- 業種：回答企業を「装置・プロセス系」、「加工・組立系」、「その他製造業、他」の3つに分類
- 売上高区分：「50億円未満」「50億～100億円未満」「100億～500億円未満」「500億円以上」の4区分
- 売上更新状況、利益更新状況：過去最高実績と比較した、昨年度（2023年度）の売上、利益の状況を「更新できている」「ほぼ同じ」「更新できていない」の3つに分類



1. 製造業の7割超が、今後3年間の戦略上、人材不足、資源価格高騰を重視している。
課題に対しては、DX/AI活用、設備効率化・自動化、多様性人材登用で対応

- はじめに、事業の状況やこれから3年の戦略を考える上で考慮すべき点を尋ねたところ、【図1-1】のとおり、「**人材不足**」が78%、「**資材価格高騰**」が72%と、この2つの回答は**回答企業の7割超と突出する傾向**でした。また、この両回答は売上高が低い企業の方が高い傾向を示し、50億円未満の企業群で最も高い割合となりました。反対に、売上高500億円以上の企業群では、60%台前半という結果でした。

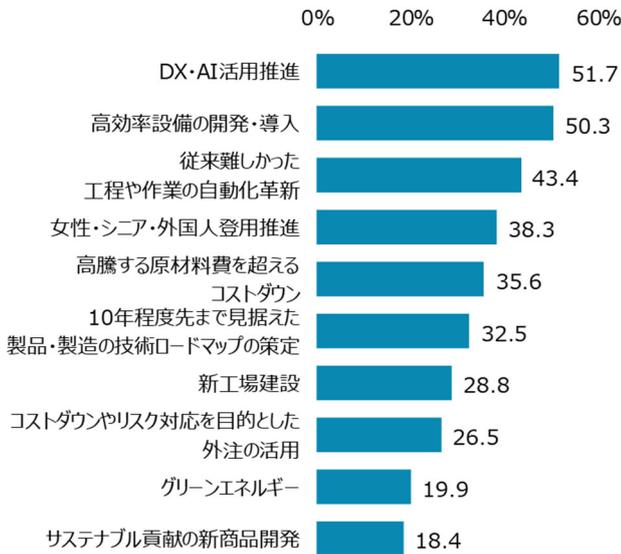
【図1-1】 これから3年の戦略を考える上で考慮すべき点（重要な3項目を回答）



- 次に、直近の**中期経営計画の達成状況**を尋ねたところ、**未達**が達成を上回り、「**達成していない**」が**55%に上**りました。過去最高の利益を更新できたかの質問では、**28%の企業が更新**、**52%が更新できていない**、との回答でした。

- 一方、課題解決のために取り組んでいる施策としては、DX/AI活用推進、高効率設備や自動化の推進、女性・シニア・外国人人材の登用が上位回答となりました。また、グリーンエネルギーやサステナブルな商品の開発に取り組む企業も2割近くになるという結果でした。【図1-2】

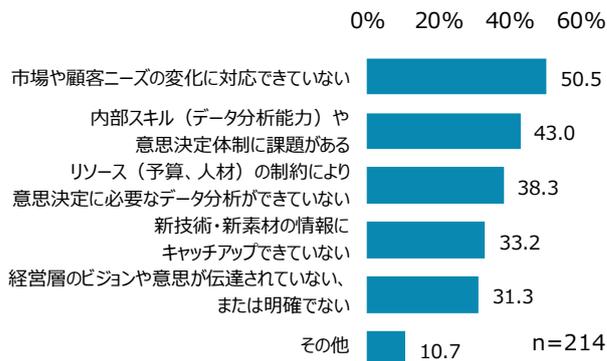
【図1-2】 既存事業の課題解決のために取り組んでいる施策（複数回答、上位10件抜粋）



2. 製品や事業の「選択と集中」ができていないとする企業は全体の約7割。 見直し対象の事業は、売上高が高い企業ほど、撤退や事業譲渡するという割合が高い

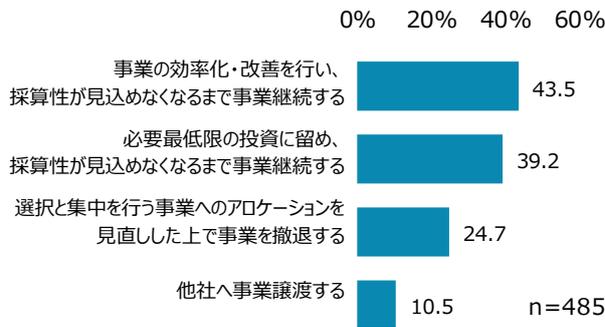
- 事業発展・成長の仕組みの観点から、製品や事業の「選択と集中」ができていないかを尋ねました。全体では、できていると回答した割合が69%となり、多数の企業が選択と集中ができていないという回答でした。また、「できていない（していない）理由」について尋ねたところ、「市場や顧客ニーズの変化に対応できていない」が最上位の回答でした(51%)。【図2-1】

【図2-1】 選択と集中の判断ができていない理由（複数回答）



- 「選択と集中」の結果、見直し対象となった事業をどうするかという質問に対しては、「効率化・改善を行い採算性が見込めなくなるまで継続する」という回答が4割超となり、事業撤退や譲渡よりも高い割合となりました。【図2-2】 一方、売上高500億円以上の企業群では、事業を撤退(39%)、あるいは譲渡する(22%)、と回答した企業が他の企業群を大きく上回りました。

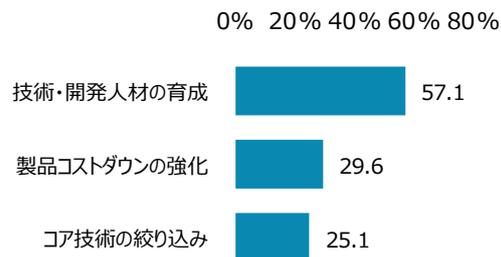
【図2-2】 選択と集中の対象から外れた事業は、どのように進めていますか。（複数回答）



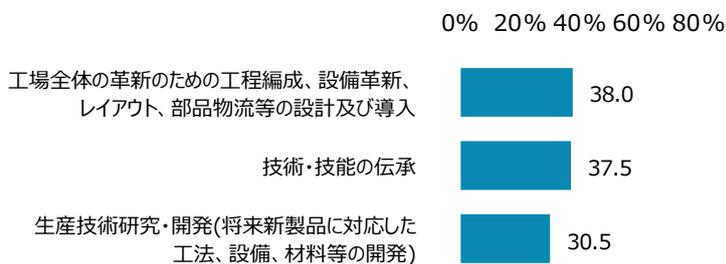
3. 事業発展・成長に繋がる技術開発、生産戦略方針を持つとする企業は約7割。
中小企業に技術・開発人材の育成、技能・技術の伝承を重視するとの回答が多い

- 事業発展・成長に繋がる技術開発の方針、また生産戦略の有無を尋ねたところ、共に70%以上の企業があると回答しました。また、売上や利益が過去最高実績を更新できているとする企業の方が割合が高い状況でした。
- 具体的な施策については、「技術・開発人材の育成」、「技術・技能の伝承」という回答が多い傾向となりました。【図3-1、3-2】中でも、売上高の低い企業でこれらの傾向が顕著でした。（売上高50億円未満：「技術・開発人材の育成」=61%、「技術・技能の伝承」=43%）

【図3-1】 技術を強化する施策の重要度（上位3つを選択、回答上位3つを抜粋）



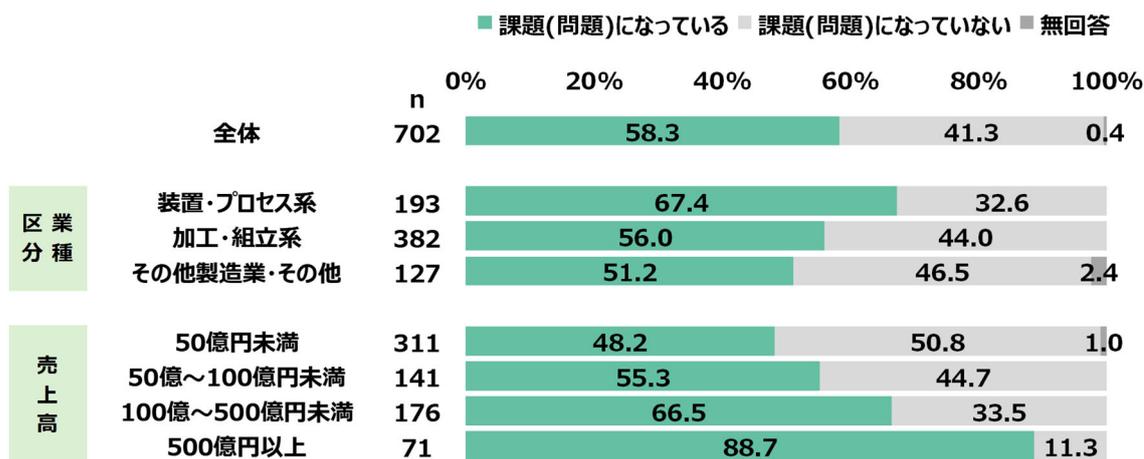
【図3-2】 生産技術・製造を強化する施策の重要度（上位3つを選択、回答上位3つを抜粋）



4. 温室効果ガス削減や、自社の環境影響への課題意識のある企業は共に3分の2を占める。
気候変動問題を課題と考える企業は約6割で、特に経済的リスク・影響が大きいと考える

- 今回、持続可能性に関する質問も実施し、温室効果ガス削減が課題（問題）になっていると答えた企業、自社活動の環境への影響を考慮すると答えた企業は、共に67%となりました。他方、気候変動問題が課題（問題）になっていると答えた企業は58%でしたが、売上高500億円以上の企業では89%に達する結果で、企業の規模により大きく差が出る結果となりました。【図4】

【図4】気候変動問題は貴社にとって課題（問題）になっていますか。



※集計結果は百分率（単位：％）で表示し、小数第1位を四捨五入しました。そのため、合計値が一部合わない箇所があります。