



第43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2022



第43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 2022

Corporate
Management
Issues

第43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 2022

I. 調査概要 ————— 3

II. 回答企業の概要 ————— 4

分析

当面する企業経営課題 ————— 5

01 当面する経営課題の概観 ————— 5

02 「現在」の課題の経年変化 ————— 7

03 「3年後」の課題の経年変化 ————— 9

04 「5年後」の課題の経年変化 ————— 11

05 従業員規模別にみる経営課題の違い ————— 13

06 製造業・非製造業における経営課題の違い ————— 23

Topics

注目される個別経営課題の徹底調査 ————— 31

01 DX(デジタルトランスフォーメーション)への取り組み状況 — 31

02 スタートアップ企業との協業・交流関係の取り組み状況 — 35

03 カーボンニュートラルに向けた取り組み状況と課題 — 41

04 BCP(事業継続計画)の取り組み状況 ————— 47

Corporate
Management
Issues

日本企業の経営課題 2022

I. 調査概要

1. 調査名称

2022年度(第43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

2022年7月22日~8月19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5,000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

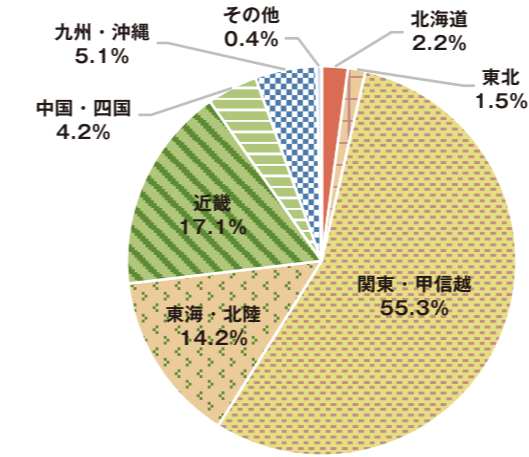
689社(回答率13.8%)

7. 主な調査内容

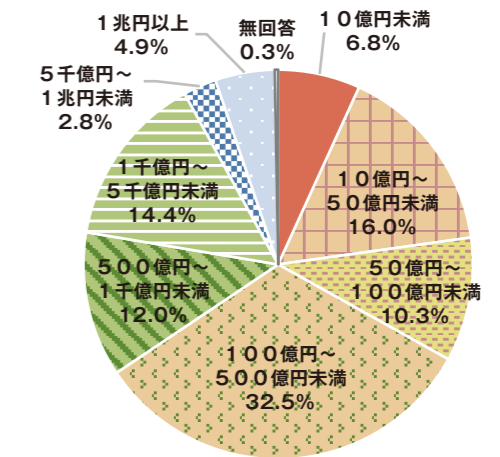
- ① 企業概要
- ② 経営全般の課題認識
- ③ 企業経営にとって重要度、関心度が高まっている課題や施策について

II. 回答企業の概要

本社所在地



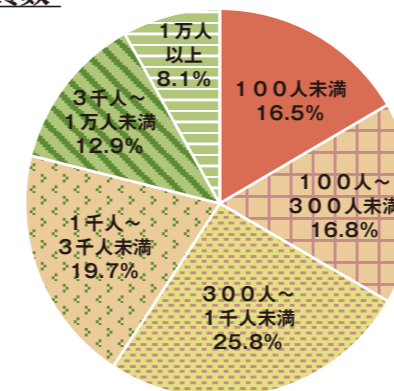
売上高



業種分布

業種分類	%	回答数	業種分類	%	回答数
製造	40.6	280	非製造業	59.4	409
製造・素材系	12.0	83	小売・卸・商社	14.5	100
繊維	1.0	7	小売	5.1	35
パルプ・紙・紙加工	0.9	6	商社・卸売	9.4	65
化学	4.9	34	建設・不動産	11.9	82
石油・石炭	0.4	3	不動産	2.8	19
ゴム・窯業・土石	1.2	8	土木・建設・建築	9.1	63
鉄鋼・非鉄・金属	3.6	25	倉庫・運輸	4.2	29
製造・組立系	18.7	129	輸送サービス(陸運・海運・空運)	3.3	23
一般機械	5.2	36	倉庫・埠頭	0.9	6
精密機器	1.9	13	情報・通信	8.4	58
電気・電子機器	6.4	44	ソフト開発・情報サービス	7.1	49
輸送用機器	5.2	36	通信サービス	1.3	9
製造・その他	9.9	68	宿泊・飲食	2.8	19
食料品	3.9	27	宿泊・飲食・給食サービス	2.8	19
医薬品	0.3	2	金融・保健	4.5	31
その他製造	5.7	39	金融・保険	4.5	31
			その他	13.1	90
			出版・放送・報道	0.6	4
			公共サービス(電気・ガス・水道)	0.3	2
			保健・医療・福祉サービス	1.2	8
			人材・教育関連サービス	1.7	12
			警備・ビル・設備等のメンテナンス	1.7	12
			広告・宣伝・ディスプレイ	2.3	16
			その他サービス	4.6	32
			農林・水産・鉱業	0.6	4
合計	100.0	689			

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。

01 当面する経営課題の概観

本調査では、日本企業が当面している経営課題の推移を定量的に把握するために、毎年、課題として想定される20の項目を列挙し、「現在」「3年後」については重要度の高い順に3つを、「5年後」については最も重要度の高いもの1つを選択していただいている。今年の調査結果は【図1-1】となっている。

ご覧のとおり、「現在」の課題については、第1位に「収益性向上」(43.4%)が挙げられ、次いで、「人材の強化(採用・育成・多様化への対応)」(41.1%)、「売り上げ・シェア拡大」(35.1%)となっている。

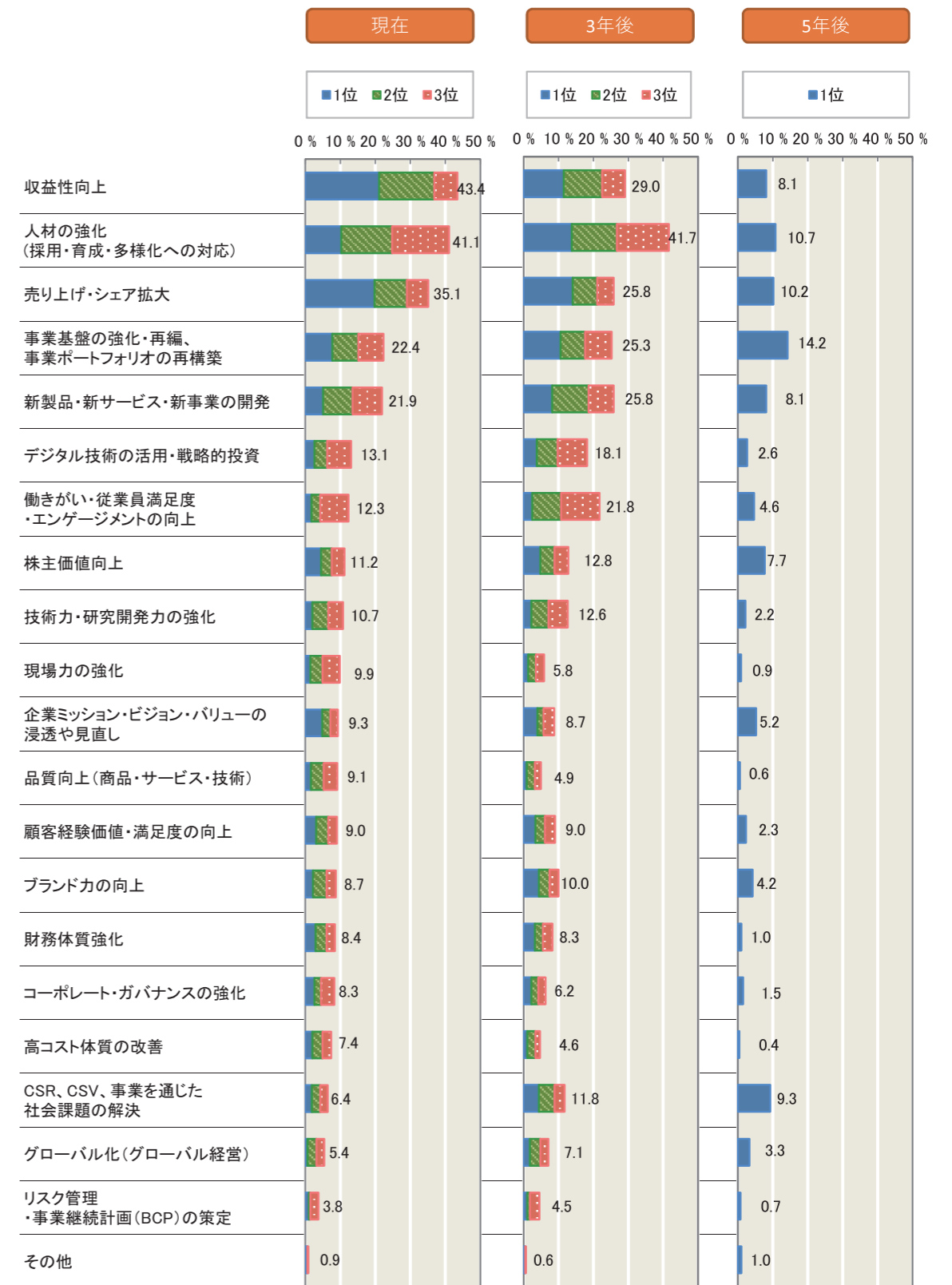
また、「3年後」の課題をみると、第1位は「人材の強化」(41.7%)となり、次いで、「収益性向上」(29.0%)、「売り上げ・シェア拡大」「新製品・新サービス・新事業の開発」(25.8%)が挙げられている。「人材の強化」が2位の「収益性向上」に10ポイント以上の差をつけて1位となっており、多くの企業において人材の強化が比較的直近の課題と捉えられていることが見てとれる。現在の課題の上位項目「人材の強化」「収益性向上」「売り上げ・シェア拡大」の3つは、3年後の課題としても割合が高く、課題として捉える企業が一定数存在する。また、中長期的取り組みが必要な「新製品・新サービス・新事業の開発」や5位の「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」も課題として選ぶ企業が多かった。その他、第6位「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」、第7位「デジタル技術の活用・戦略的投資」は現在の課題と比較してスコアが高くなっており、近い将来で取り組むべきであると認識されている課題であることがわかる。

「5年後」の課題については、先述のとおり、重要と思われるもの1つだけを選択していただいている。結果、第1位は「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」(14.2%)となり、次いで、第2位が「人材の強化」(10.7%)であった。その他、「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」が第4位(9.3%)と、「現在」「3年後」と比較してスコアが高かった。「現在」「3年後」といった比較的直近では他に優先する課題があるが、今後取り組むべきであると認識されていることがわかる。

* * *

以上、「現在」「3年後」「5年後」の課題を俯瞰した。次項から、これらについて、経年的な変化、従業員規模別や製造業・非製造業における課題認識の違いを紐解いていく。

【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=689)

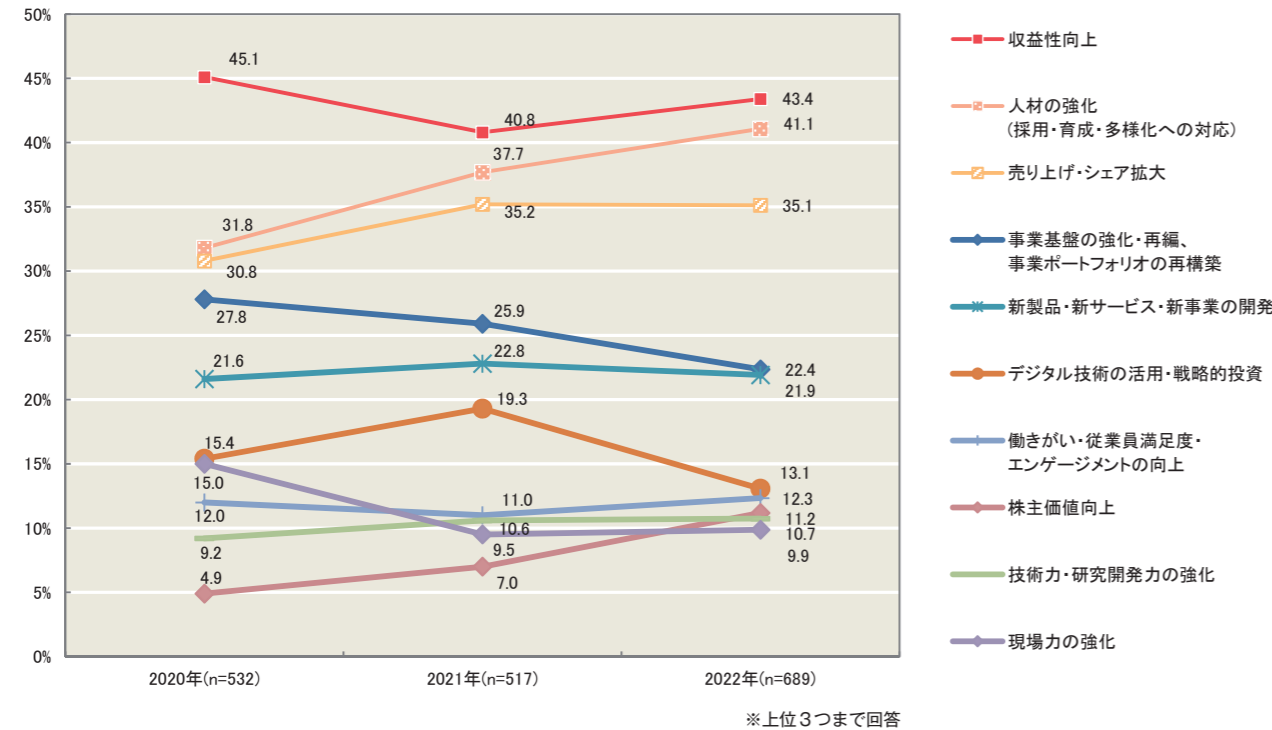
02 「現在」の課題の経年変化

まず、「現在」における経営課題は、次頁の【図1-3】のとおり、第1位「収益性向上」(43.4%)、第2位「人材の強化」(41.1%)、第3位「売り上げ・シェア拡大」(35.1%)となっている。

この上位項目についての過去3年間の推移を表したものが下記の【図1-2】である。トップ3の項目は昨年と変わりはないが、第1位の「収益性向上」(+2.6ポイント)、第2位の「人材の強化」(+3.4ポイント)は昨年よりも比率が上昇している。

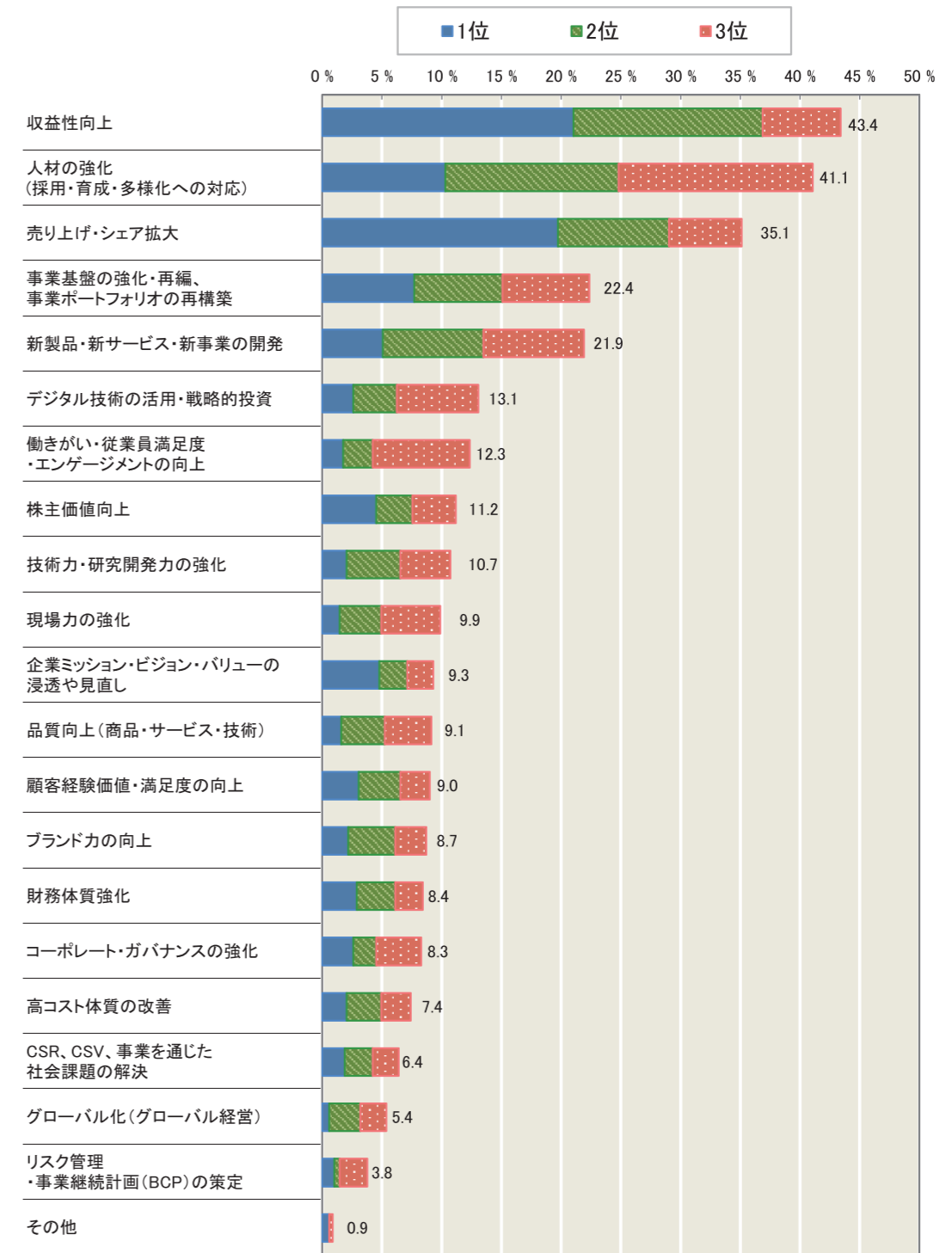
昨年は、コロナ禍によって変化した生活がニューノーマルとなりつつある中で、売り上げを回復させ新たな成長軌道を描くことが意識されていた。今年は、事業の安定・さらなる成長に向け、収益性向上や人材の強化といった現状の延長線上での事業強化が昨年と比べると意識されていると考えられる。

【図1-2】「現在」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



また、経年変化としては、「株主価値向上」が昨年に続いて上昇してきている。これは、企業の社会的責任が問われるようになり、株主をはじめとしたすべてのステークホルダーに対して高い意識が求められている中で、経営層の中にも意識が浸透してきていることの表れであるだろう。

【図1-3】「現在」の経営課題



03 「3年後」の課題の経年変化

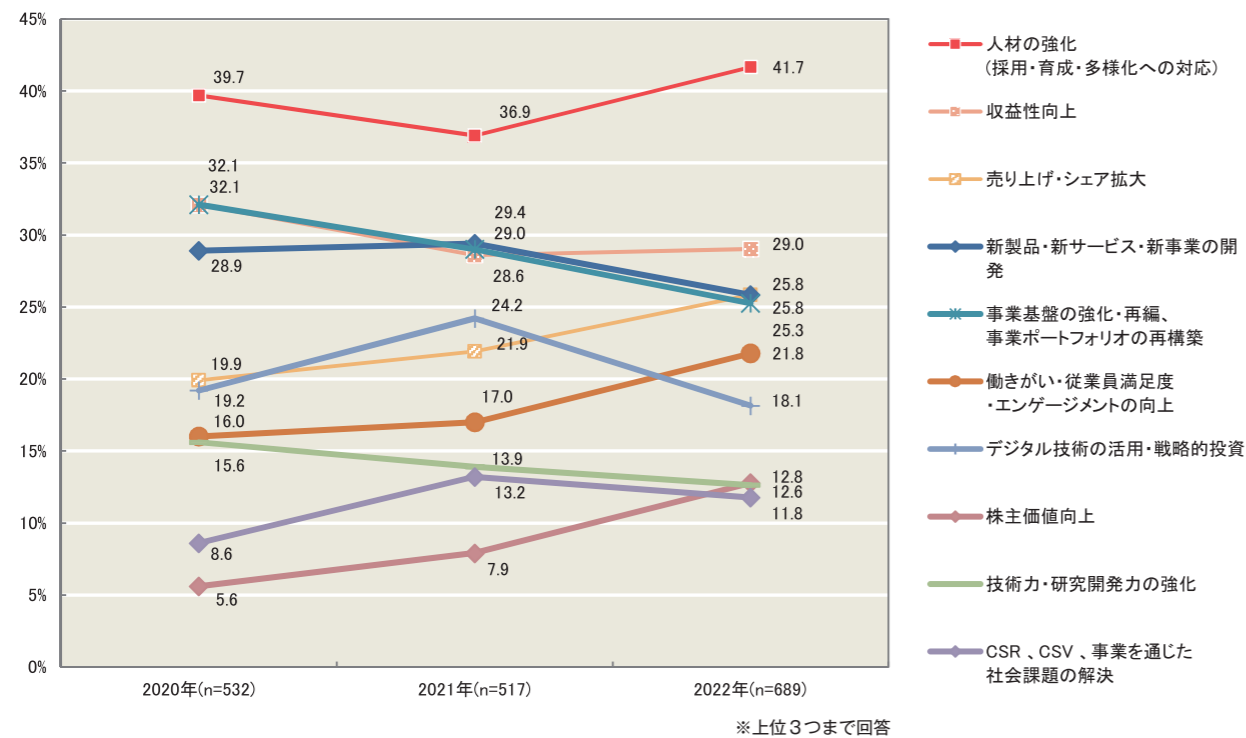
続いて、「3年後」の課題については、次ページの【図1-5】のとおり、第1位に「人材の強化」(41.7%)が挙げられ、次いで「収益性向上」(29.0%)、「新製品・新サービス・新事業の開発」「売り上げ・シェア拡大」(ともに25.8%)となっている。

経年的な変化に着目すると、下記の【図1-4】のとおり、第1位の「人材の強化」は昨年と比較して比率が4.8ポイント上昇しており、比較的直近において重視度が高い課題と捉えられていることがわかる。昨年よりも重視度の高まった項目としては、「売り上げ・シェア拡大」(+3.9ポイント)、「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」(+4.8ポイント)、「株主価値向上」(+4.9ポイント)がある。一方、「新製品・新サービス・新事業の開発」(▲3.6ポイント)、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」(▲3.7ポイント)、「デジタル技術の活用・戦略的投資」(▲6.1ポイント)は比率が低下し、順位を下けている。

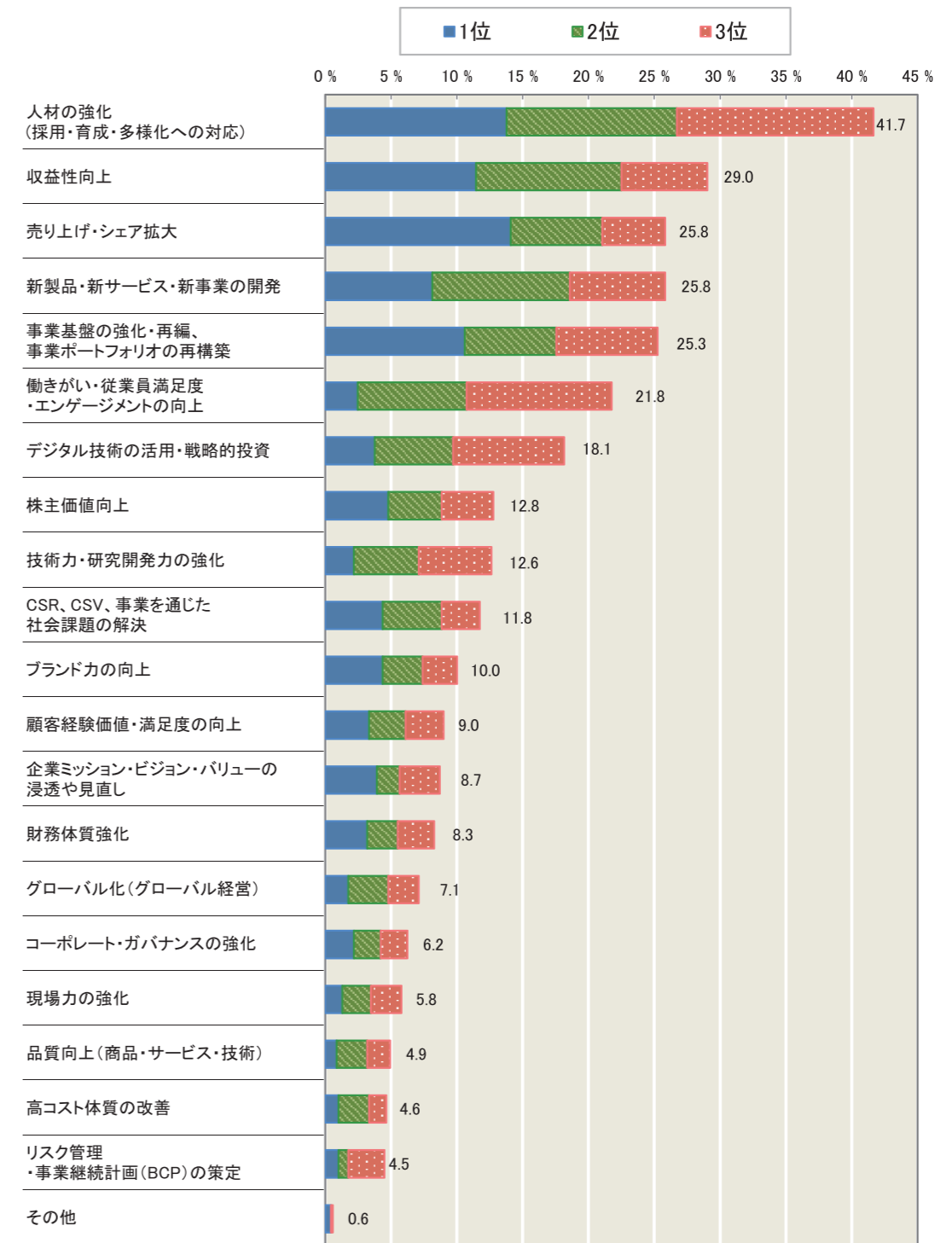
昨年は、コロナ禍による先行き不透明感や既存事業の収益への影響から、旧来の事業にとらわれない新事業の開発、また事業ポートフォリオの見直しに迫られる企業が多かった。今年は、コロナ禍による外部環境変化が落ち着いてきた中で、今後の事業の安定を考える企業が増加し、3年後を見据えた際に、売り上げの向上、それを推進する人材の強化への課題感が強まったことが想像される。

また、「デジタル技術の活用・戦略的投資」は、昨年と比較し大きく比率を下げたが、コロナ禍による需要の高まりが落ち着いたことが考えられるほか、取り組みがある程度進行しており、3年後の課題として認識する企業が減少したとみることができる。

【図1-4】「3年後」の課題(上位項目)の過去3年間の推移



【図1-5】「3年後」の経営課題



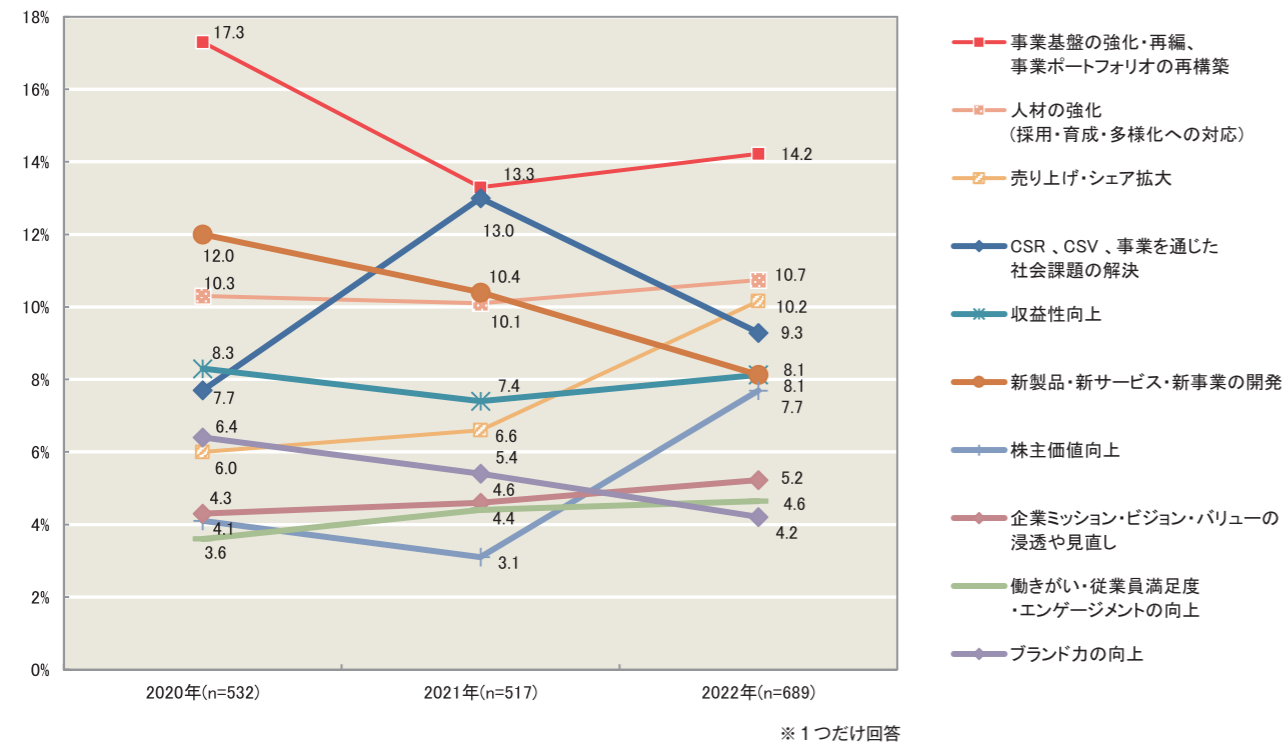
04 「5年後」の課題の経年変化

最後に、「5年後」の課題を見ると、次頁【図1-7】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」(14.2%)、第2位「人材の強化」(10.7%)、第3位「売り上げ・シェア拡大」(10.2%)となっている。

昨年からの変化としては、下記の【図1-6】のとおり、昨年2位であった「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」が減少し、「売り上げ・シェア拡大」(+3.6ポイント)「株主価値向上」(+4.6ポイント)が増加していることが特筆すべき点である。

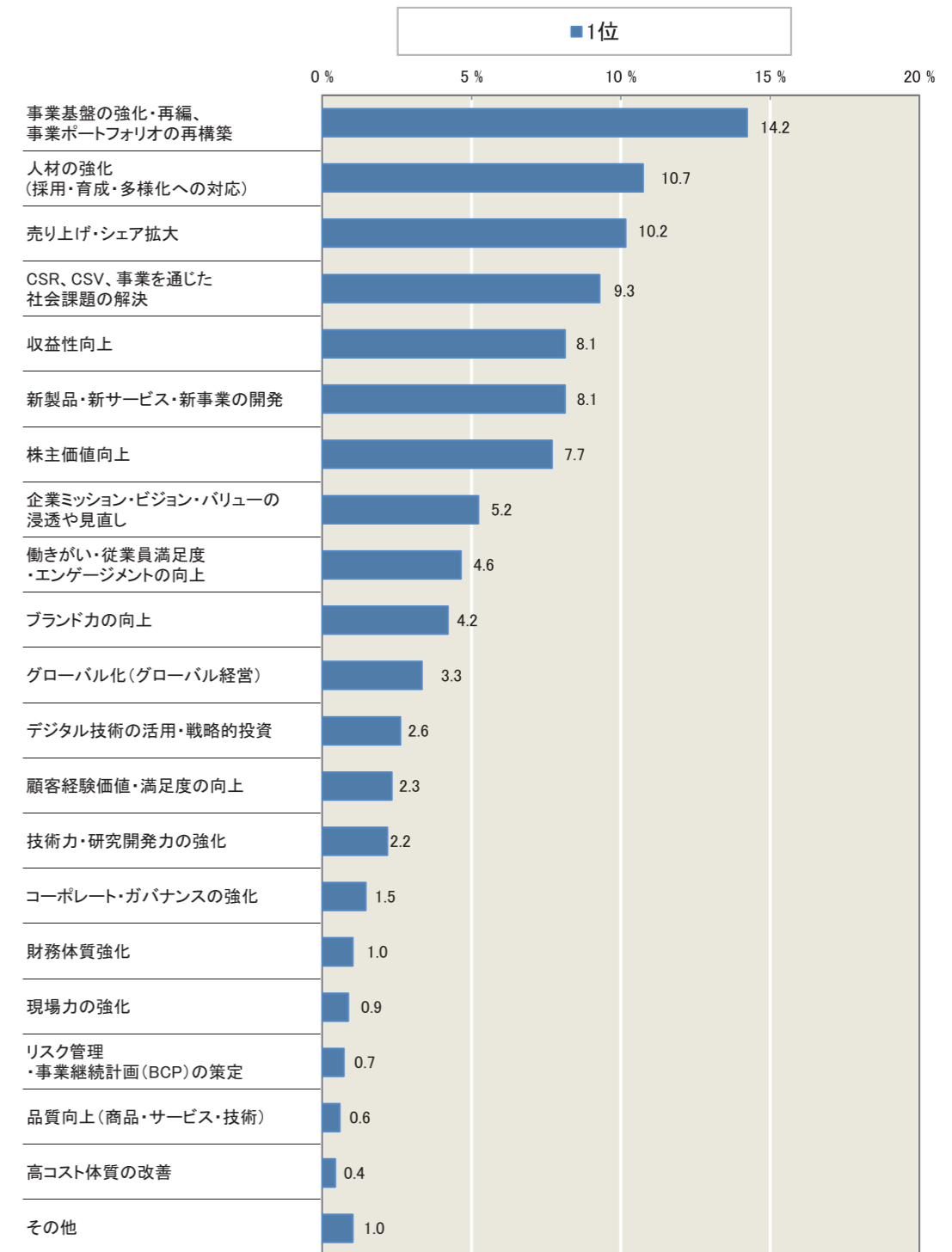
昨年大きく増加した「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」は一昨年より少し高くなっている。今年増加した「売り上げ・シェア拡大」と「株主価値向上」の2つは、取り組みの結果(成果)として顕在化する指標とみなすことができるが、5年後に、アクションの結果をはかる指標として、今年重視する企業が増えたと考察される。

【図1-6】「5年後」の課題(上位項目)の過去3年間の推移



* * *
 以上、「現在」「3年後」「5年後」について、全体としての結果を読み解いてきた。一方で、当然ながら、経営課題の認識は、従業員規模や業種によって異なるものである。次項からは、従業員規模別、製造業・非製造業ごとに、どのように経営課題が認識されているかを掘り下げていく。

【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

ここからは、これまでご覧いただいた経営課題について、従業員規模別の比較を行っていく。また、それぞれの経営課題の経年変化についても分析する。

なお、本調査では、従業員数 3,000 人以上の企業を「大企業」、300 人以上 3,000 人未満の企業を「中堅企業」、300 人未満の企業を「中小企業」と区分している。

「現在」「3年後」「5年後」の課題認識 従業員規模別の違い

まず、「現在」の課題については、【図1-8】のとおり、全体としても第1位の課題であった「収益性向上」が、従業員規模に関わらず、重視度が高くなっていることがわかる。

大企業では、「事業基盤の強化・再編、ポートフォリオの再構築」「デジタル技術の活用・戦略的投資」の比率が高くなっているのが特徴である。これは、コロナ禍の影響のみならず、より広いビジネス環境の変化への対応に迫られていることを示唆している。一方、中堅・中小企業では、「売り上げ・シェア拡大」の比率が高く、特に、中小企業の比率が突出しているが、中小企業にとっては、何よりもまず現在の事業の規模拡大が喫緊の課題であるということだろう。

次に、「3年後」の課題の従業員規模別の違いを見ると、【図1-9】のとおり、企業規模によらず「人材の強化」が第1位となっている。

大企業では、中堅・中小企業と比べ「デジタル技術の活用・戦略的投資」、「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」の比率が突出して高くなっている。DX や SDGs、ESG 経営等、昨今のビジネス上のトレンドが比較的直近の課題として意識されているようである。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」の比率が高い。中堅企業では、「人材の強化」とともに、人材に関することが直近の課題と捉えられていることがわかる。中小企業では、「現在」の課題と同様に、「売り上げ・シェア拡大」の比率が高い。売り上げの拡大は、現在だけでなく中期的な課題としても捉えられていることがわかる。

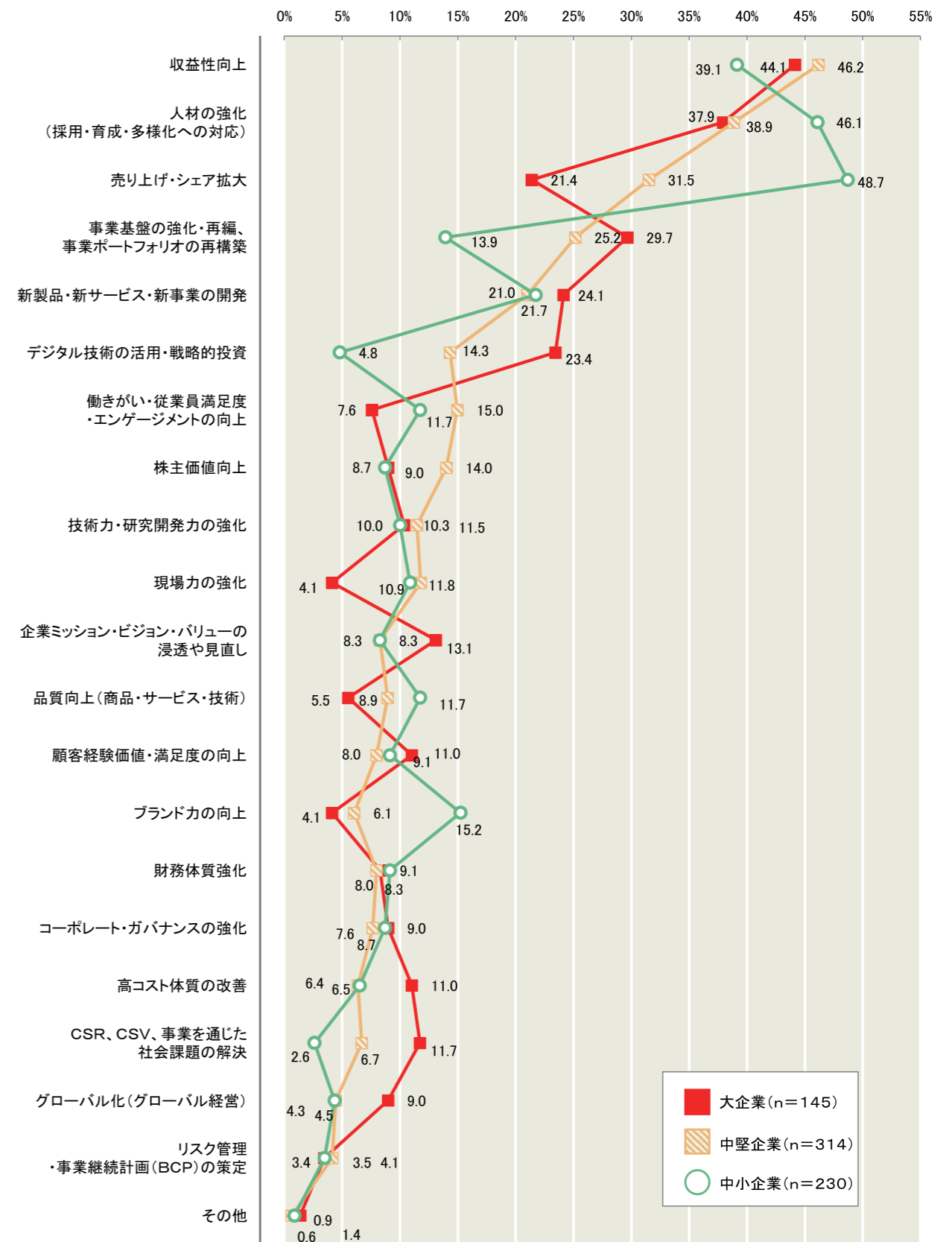
最後に、「5年後」の課題について比較すると、【図1-10】のとおり、全体で第1位の課題であった「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」は、中堅企業では第1位であるものの、大企業では第2位、中小企業では第3位であった。大企業において第1位であったのは、「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」であり、中堅・中小企業と比較しても圧倒的に高いことが特徴的である。「CSR、CSV」は大企業において中長期的に取り組むべき課題として、明確に位置づけられていることが見てとれる。

一方、全体で第2位であった「人材の強化」は、中小企業では第1位の課題であった。人材不足の最中、「人材の強化」は中長期的に向き合う必要のある重要課題と捉えられていることがわかる。

* * *

以上、「現在」「3年後」「5年後」の課題について、従業員規模別の比較を行った。次からは、それぞれの規模別において、経営課題認識がどのように変化しているかを、さらに掘り下げて分析していく。

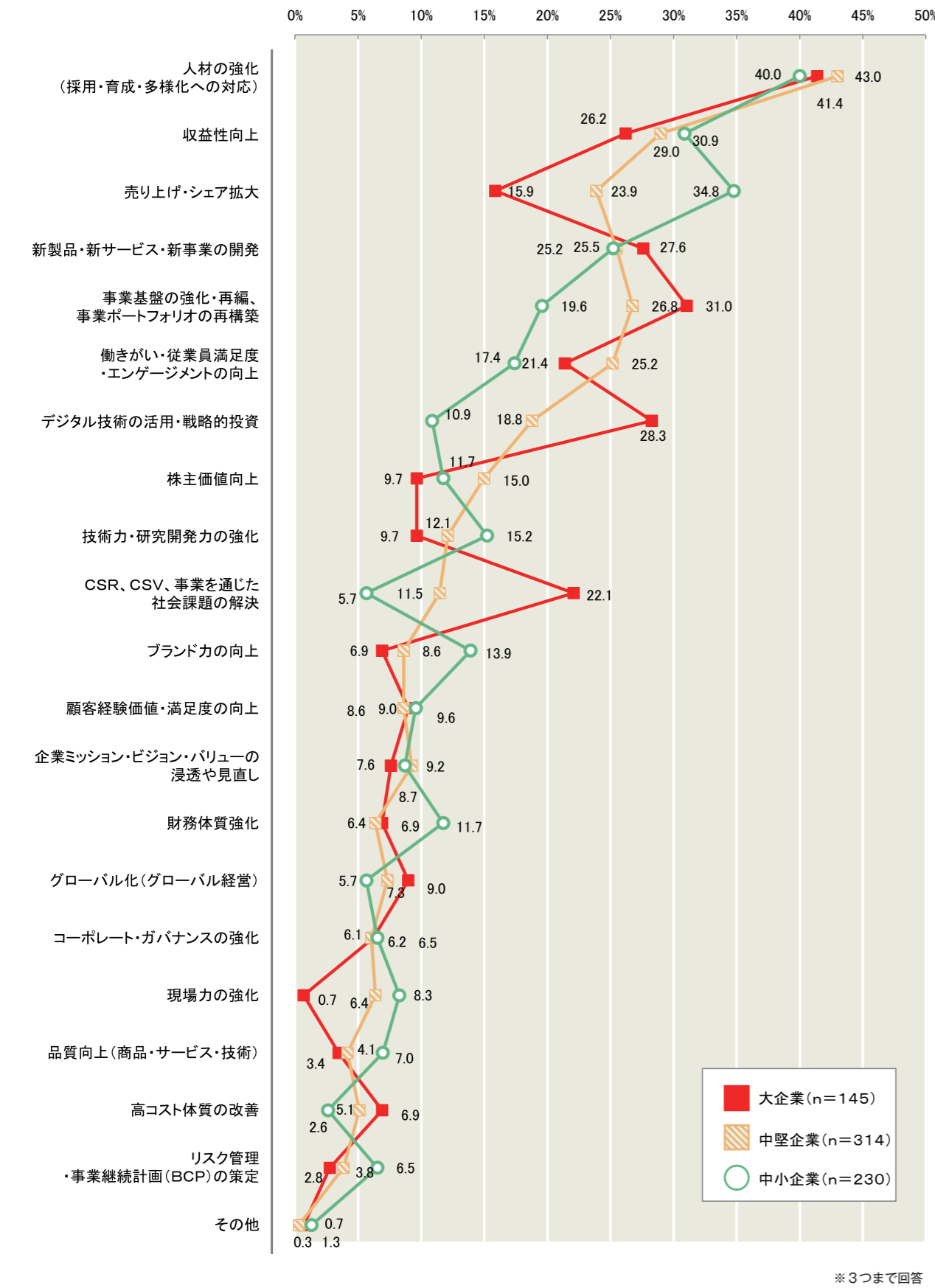
【図1-8】「現在」の経営課題の従業員規模別の比較



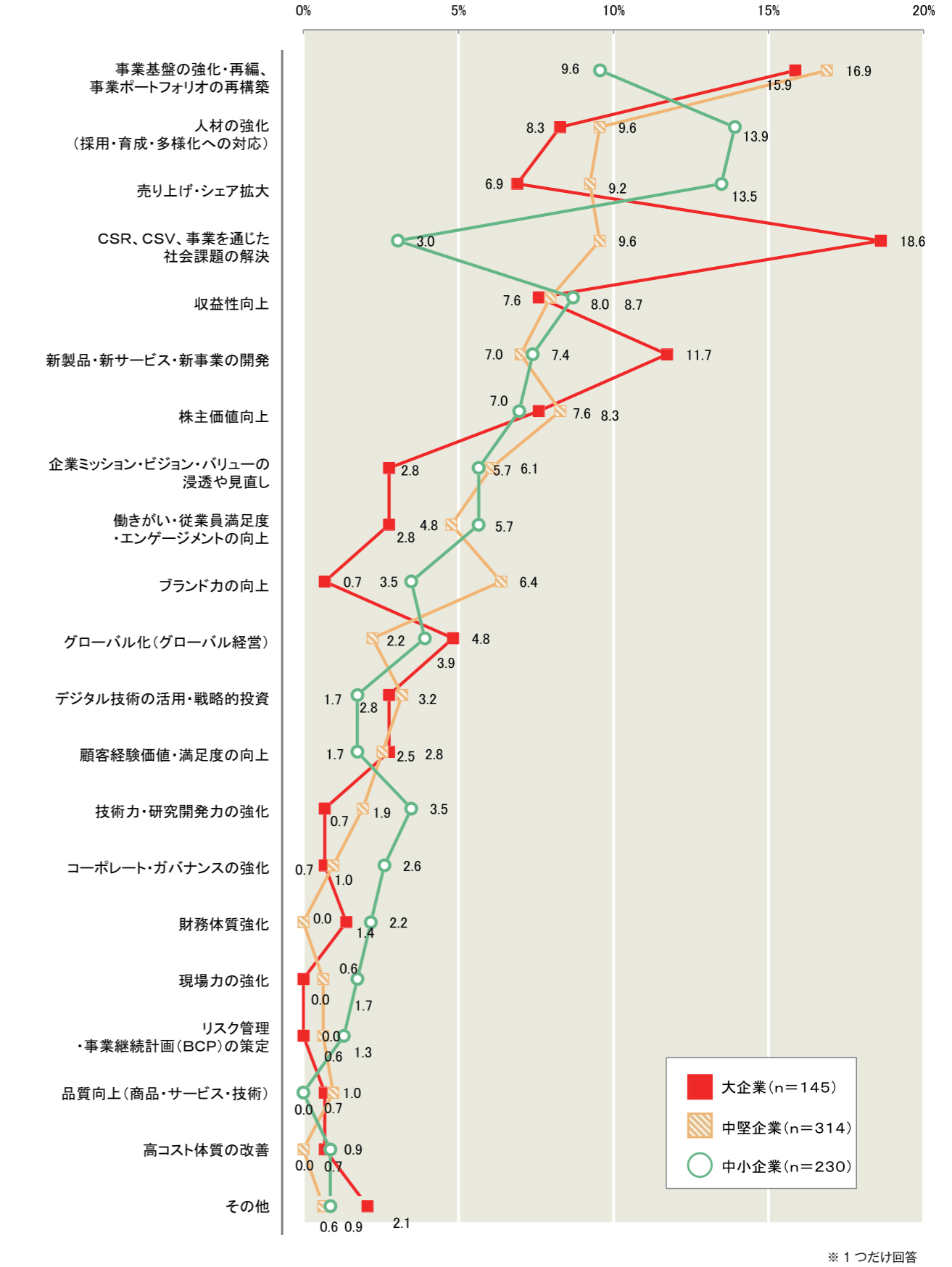
※3つまで回答

05 従業員規模別にみる経営課題の違い

【図1-9】「3年後」の経営課題の従業員規模別の比較



【図1-10】「5年後」の経営課題の従業員規模別の比較



05 従業員規模別にみる経営課題の違い

大企業における課題認識の経年変化
人材開発や人材強化の重視度が高まる

まず、大企業における課題認識の経年的な変化から見ていく。
「現在」の課題については、【図1-11】のとおり、昨年から引き続き、「収益性向上」が44.1%で3年連続の第1位であった。昨年第3位の「人材の強化」が、10.9ポイント増加し第2位、昨年第2位であった「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が4.7ポイント減少し第3位であった。また、社会的な人材不足を背景として、採用や人材育成といった人材強化に対する課題感が大きく高まっていることがわかる。

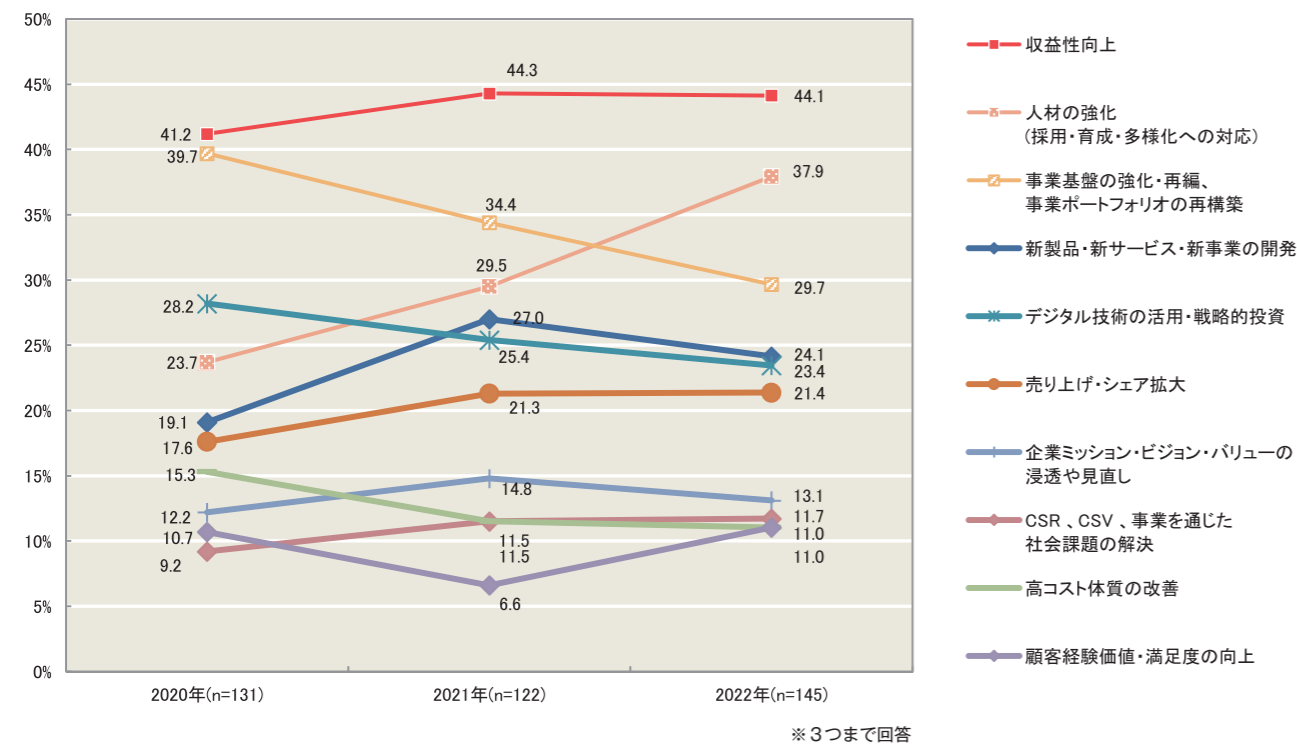
次に、「3年後」の課題について、昨年からの変化を見ると、【図1-12】のとおり、「人材の強化」が14.4ポイント増加し、昨年第5位から第1位となっている。また、「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」も5.8ポイント増加しており、大企業において、比較的直近で人材開発・強化の重要性が高まっていることがうかがえる。また、昨年大きく増加した「デ

ジタル技術の活用・戦略的投資」は8.6ポイント減少しているが、すでに取り組み始めた、あるいは取り組みが成果を生み始めた企業が増え、先々の課題ではなくなったと見ることできる。

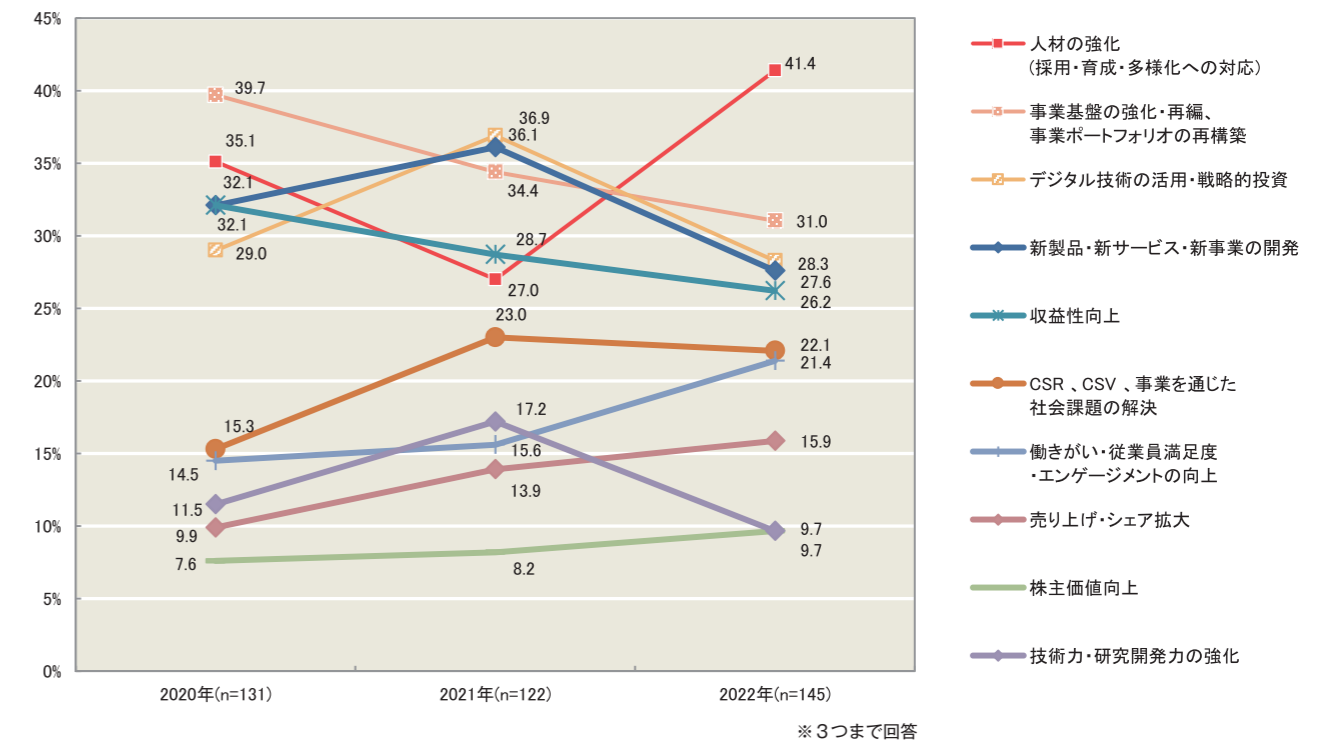
また、「新製品・新サービス・新事業の開発」は8.5ポイント減少している。

最後に、「5年後」の課題の変化を見ると、【図1-13】のとおり、昨年に引き続き「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」が第1位となっているが、4.4ポイント減少している。昨年と比べるとSDGsやESG経営へのトレンドは落ち着きが見られるものの、引き続き、中長期的に取り組むべき課題とみなされていることが見てとれる。第2位は「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」、第3位は「新製品・新サービス・新事業の開発」でトップ3の項目は昨年と同様であった。他に、「株主価値向上」が4.3ポイント増加している。これは、企業の社会的責任が問われるようになり、株主をはじめとするすべてのステークホルダーに対しての意識が求められることへの表れであろう。

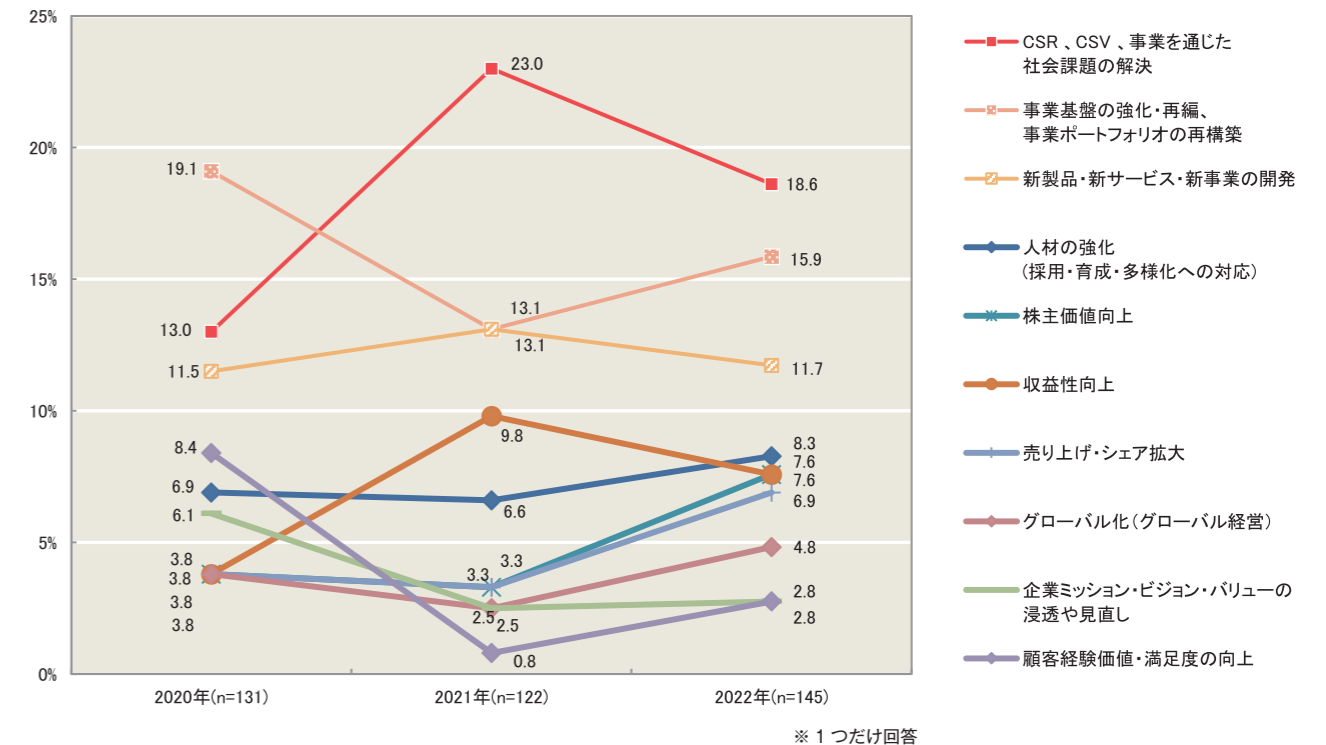
【図1-11】大企業における「現在」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



【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

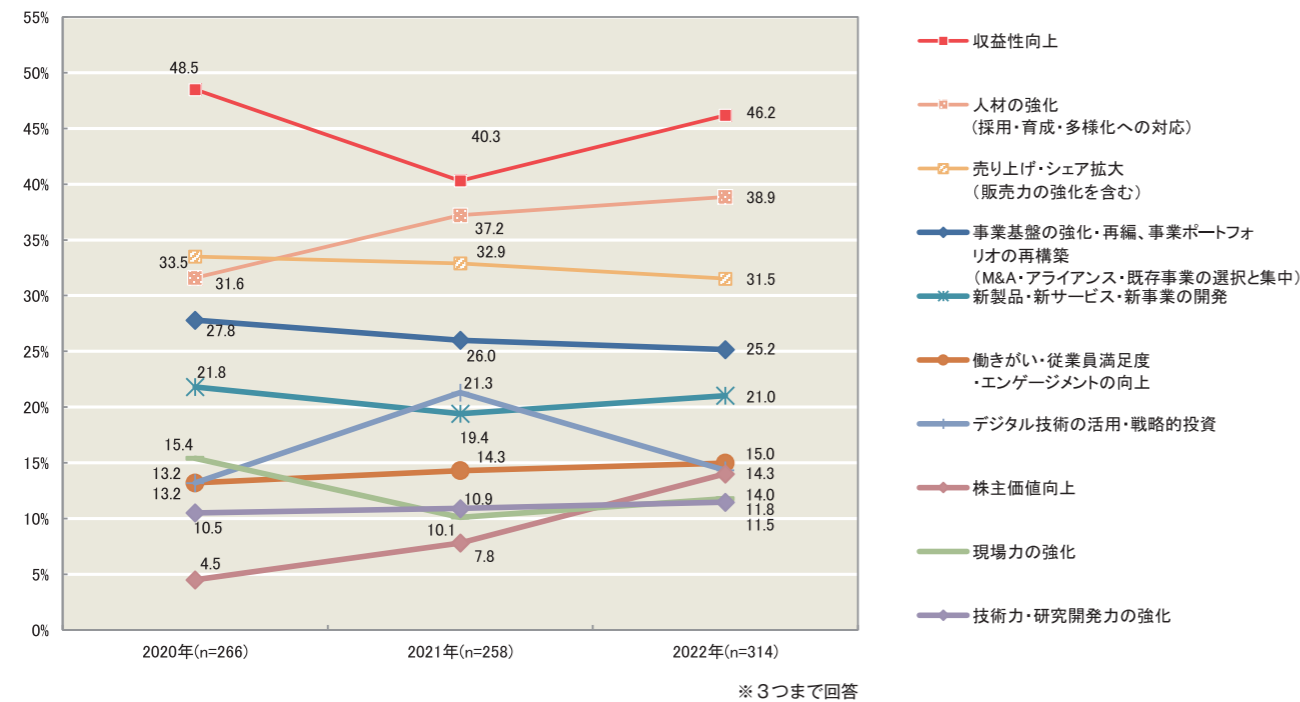


05 従業員規模別にみる経営課題の違い

中堅企業における課題認識の経年変化
収益性向上を重視

続いて、中堅企業の課題認識の経年的な変化を掘り下げる。
まず、「現在」の課題については、【図1-14】のとおり、第1位は「収益性向上」、第2位が「人材の強化」、第3位が「売り上げ・シェア拡大」でトップ3の項目の順位に変動はなかったものの、第1位の「収益性向上」が5.9ポイント増加した。大企業と比較すると、「売り上げ・シェア拡大」の順位が高いことは特徴的である。他に、昨年と比べ顕著な変化がみられたのは、「株主価値向上」(+6.2ポイント)「デジタル技術の活用・戦略的投資」(▲7.0ポイント)であった。昨年度大きく伸びた「デジタル技術の活用・戦略的投資」は一昨年の水準に戻っている。

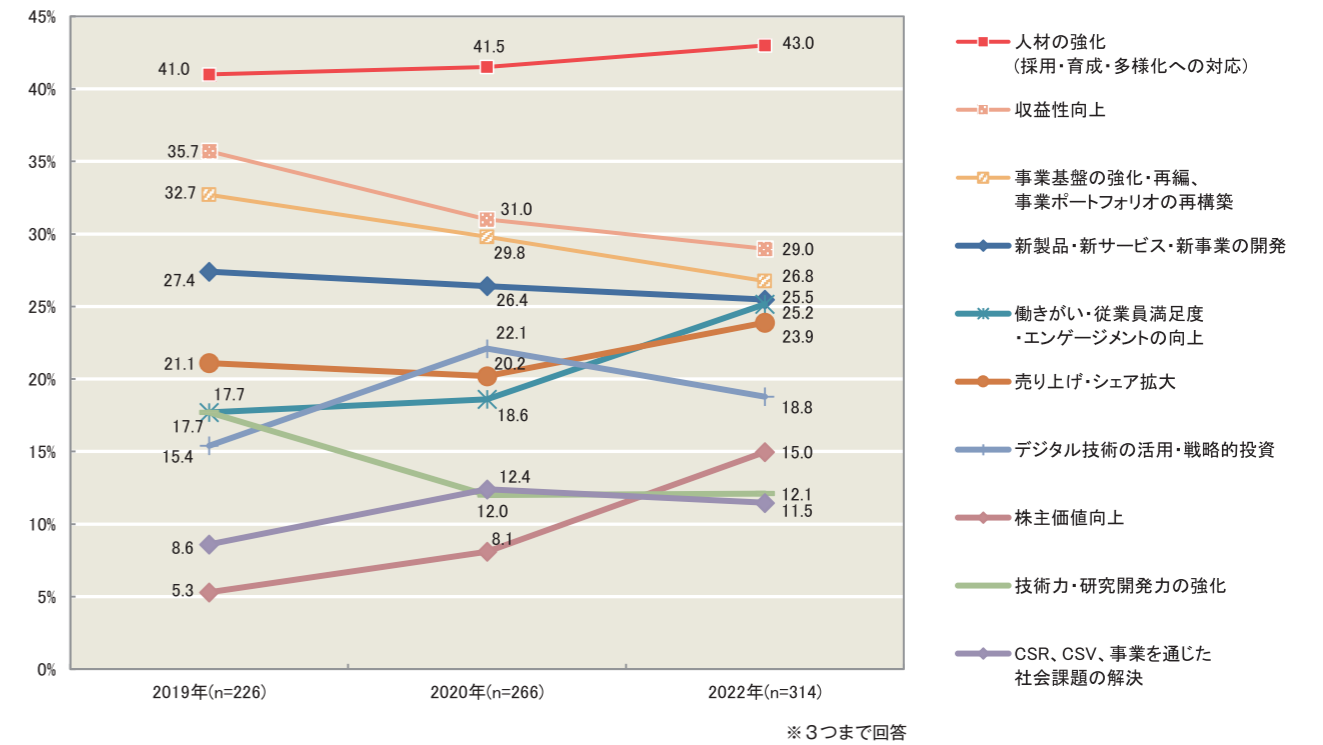
【図1-14】中堅企業における「現在」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



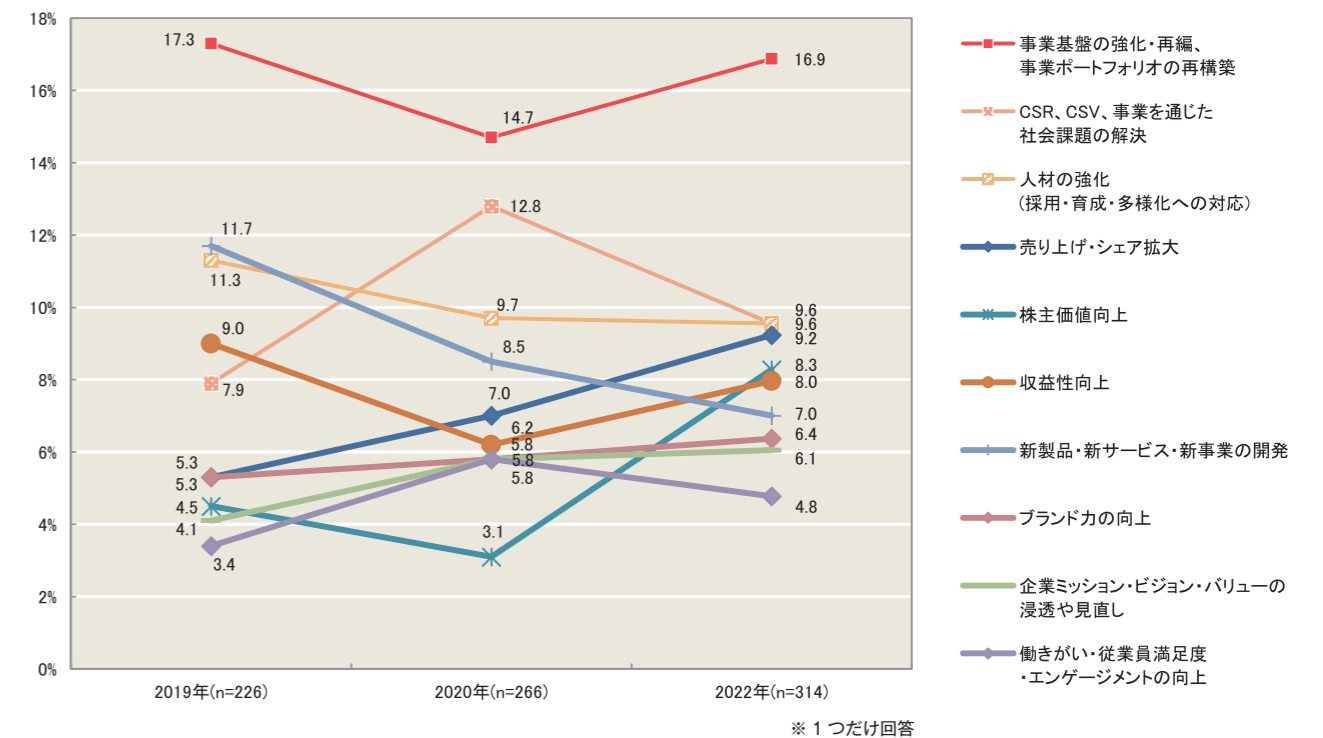
次に、「3年後」の課題について見ると、【図1-15】のとおり、第1位の課題は、昨年と変わりなく「人材の強化」であった。昨年度比で変化が顕著な項目は、「株主価値向上」(+6.9ポイント)、「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」(+6.6ポイント)、「デジタル技術の活用・戦略的投資」(▲3.3ポイント)である。

最後に、「5年後」の課題の変化を見ると、【図1-16】のとおり、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が昨年から2.2ポイント増加し、引き続き第1位であった。昨年大きく伸びて第2位となった「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」は引き続き第2位であるものの、3.2ポイント減少している。大企業では第1位の項目であり、企業規模により課題感の違いがあることがうかがえる。一方で、大企業と同様、「株主価値向上」は大きく増加している。

【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



05 従業員規模別にみる経営課題の違い

中小企業における課題認識の経年変化
足元の「売り上げ・シェア拡大」に注力

従業員規模別の課題認識の比較の最後に、中小企業における課題認識の経年変化を見ていく。

まず、「現在」の課題については、【図1-17】のとおり、昨年1位であった「売り上げ・シェア拡大」が3.1ポイント減少してはいるものの、今年も第1位であった。コロナ禍や円安等、要因は様々考えられるものの、中小企業では昨年に引き続き、足元の売り上げ拡大が直近の課題となっている企業が多いようだ。

また、「新製品・新サービス・新事業の開発」が3.8ポイント、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が4.3ポイントとそれぞれ減少している。先述の通り、当面は、新規の事業や事業再編よりも足元の事業に注力する企業が多いことが理由として考えられる。

なお、「ブランド力の向上」が7.2ポイント増加しているのも特徴的である。現在の事業の拡大・価値向上のために既存ブランドの強化の必要性が増していると考えられるだろう。

次に、「3年後」について見ると、【図1-18】のとおり、「現在」の課題では第2位であった「人材の強化」が40.0%で第

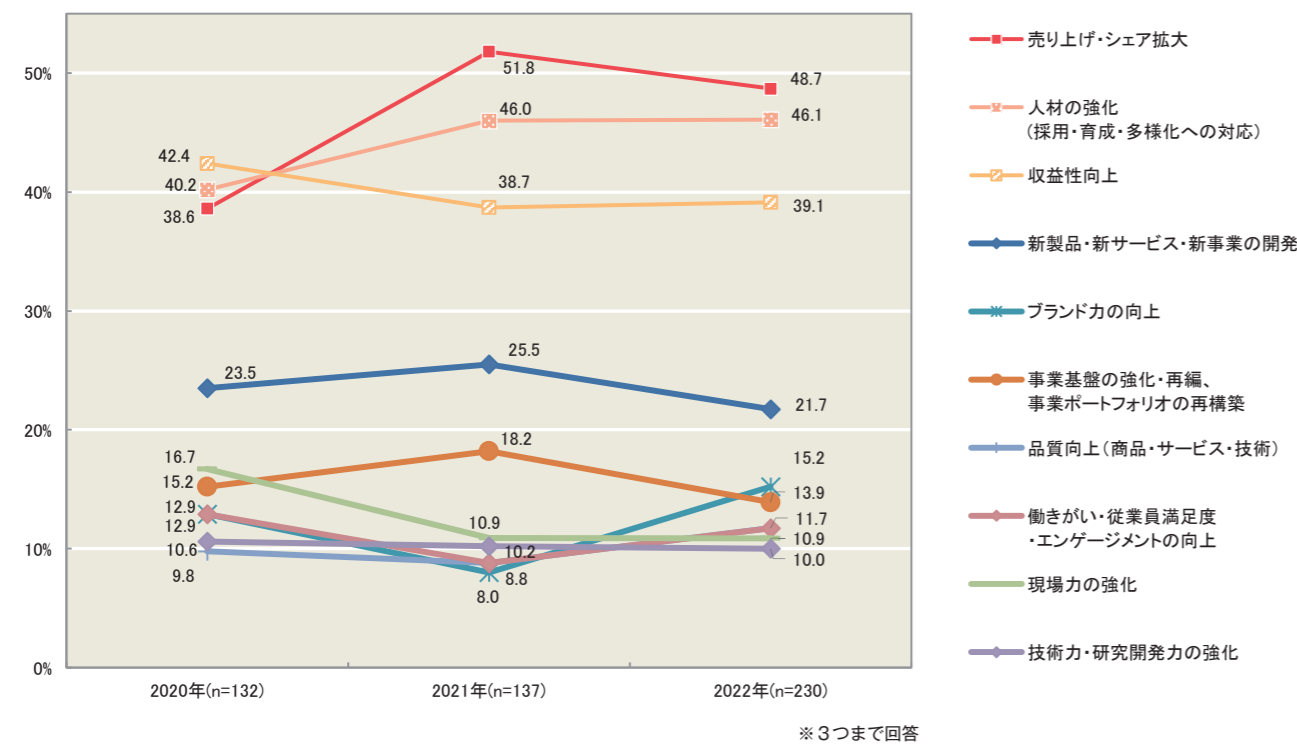
1位である。第2位は「現在」では第1位の「売り上げ・シェア拡大」、第3位は「現在」でも第3位の「収益性向上」であった。売り上げ・シェアの拡大は中期的にも課題となっていることがわかる。

そのほか、「株主価値向上」も4.4ポイント増加している。

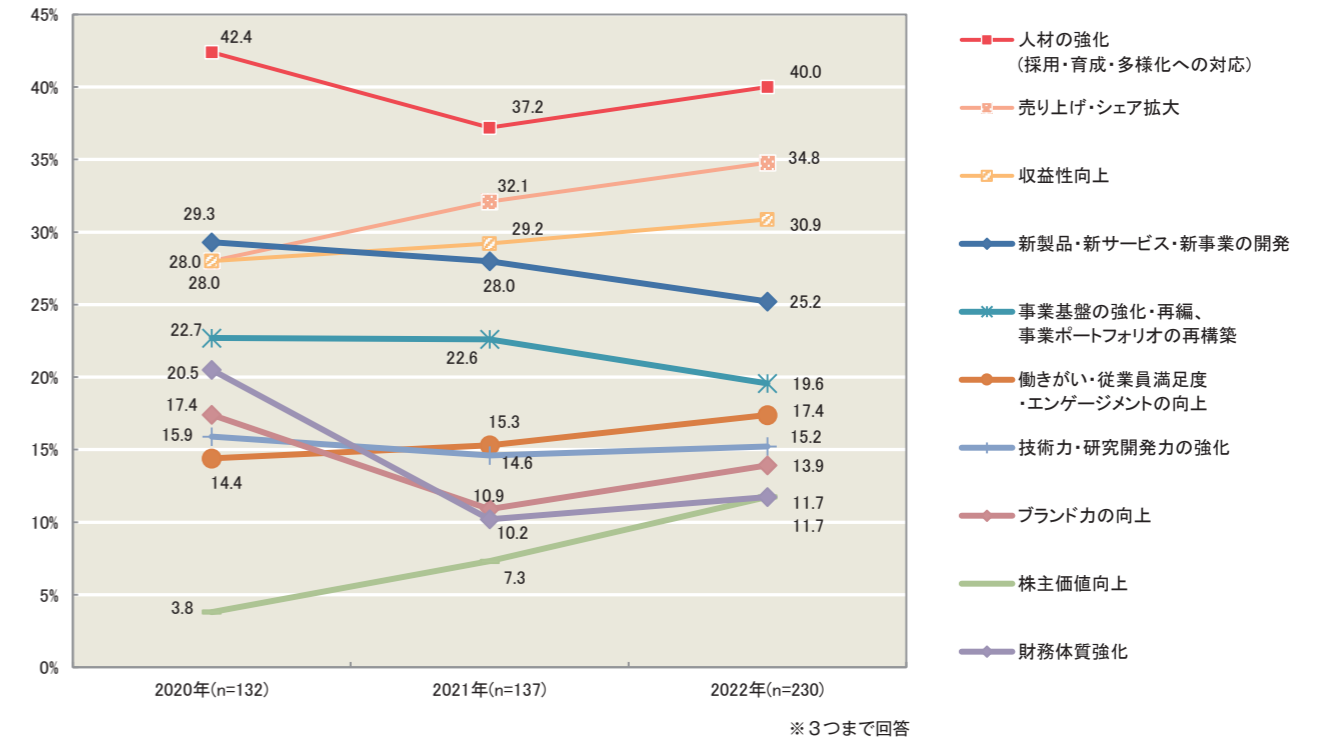
最後に、「5年後」の課題の変化を見ると、【図1-19】のとおり、「売り上げ・シェア拡大」が昨年に比べ+4.7ポイント増加し、第2位となっている。「売り上げ・シェア拡大」は、「現在」「3年後」だけでなく、「5年後」でも課題に挙げる企業が多く、先行きの不透明さが示唆されている。さらに、「株主価値向上」(+4.1ポイント)が増加していることも注目すべき点だろう。また、「5年後」の課題として「新製品・新サービス・新事業の開発」が昨年比で大きく4.3ポイント減少しているのは気になる点である。

以上、ここまで、従業員規模別の課題認識の比較を行ってきた。企業規模によって、経営課題の捉え方に違いがあることがご覧いただけたかと思う。次項では、続いて、製造業と非製造業の経営課題の違いについて、分析を行っていく。

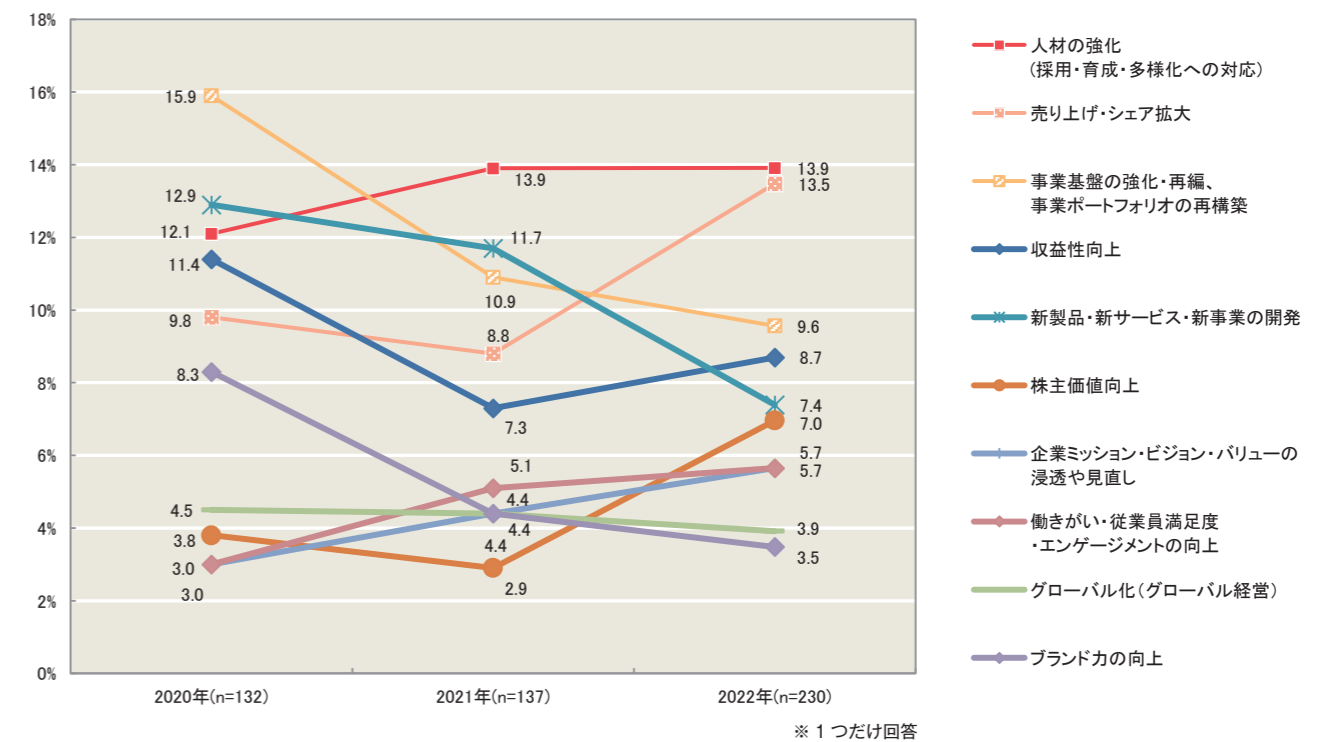
【図1-17】中小企業における「現在」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



【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



06 製造業・非製造業における経営課題の違い

前項の従業員規模別の比較に続いて、ここからは、製造業・非製造業における経営課題認識の違いを見ていく。また、先ほどと同様、それぞれの経営課題の経年変化についても分析する。

「現在」「3年後」「5年後」の課題認識 製造業・非製造業における違い

まず、「現在」の課題について、製造業と非製造業を比較すると、【図1-20】のとおり、製造業の方が顕著に重視度が高い項目は、「収益性向上」「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」である。特に、「収益性向上」は48.9%と製造業の半数近くが課題として挙げている。エネルギー価格の上昇等、収益性の悪化につながるリスクが顕在化していることが背景要因として考えられる。

一方で、非製造業では、「人材の強化」「売り上げ・シェア拡大」「顧客経験価値・満足度の向上」の比率が製造業よりも高くなっている。特に、「人材の強化」は47.4%と非製造業の半数近くが課題として挙げている。これは、非製造業においては、製造業と比較すると人的リソースの重要性が高い傾向にあるため、人材力を高めることが顧客満足などの提供価値向上、ひいては売り上げ・シェア拡大につながるからであろう。

次に「3年後」の課題について見ると、【図1-21】のとおり、製造業では、「新製品・新サービス・新事業の開発」が37.1%で第1位であった。また、「現在」では第1位の「収益性向上」は第3位で、非製造業よりも比率は低かった。他に、「技術力・研究開発力の強化」の比率が高いのが、非製造業と比較した際の特徴である。

一方、非製造業では、「現在」の課題と同様に「人材の強化」が第1位の課題である。他に、「デジタル技術の活用・戦略的投資」の比率が高いのも特徴である。

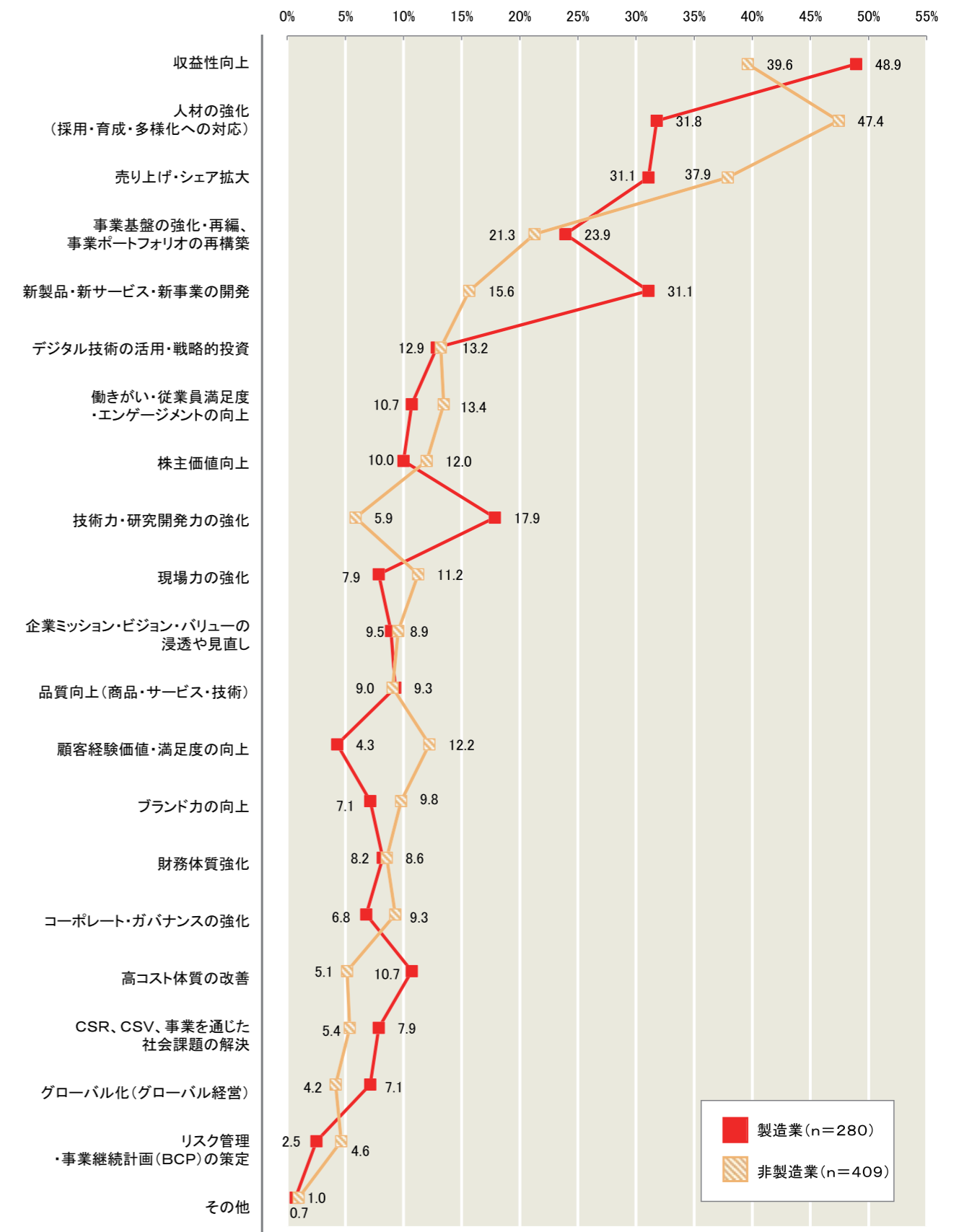
最後に、「5年後」の課題認識であるが、【図1-22】のとおり、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が製造・非製造業共に第1位であった。

製造業と非製造業の違いを見ると、製造業においては、「現在」「3年後」の課題と同様に、「新製品・新サービス・新事業の開発」の比率が高くなっている点、また非製造業では「株主価値向上」の比率が高い点が特徴的である。

* * *

以上のとおり、「現在」「3年後」「5年後」について、製造業と非製造業の経営課題の違いを分析した。次から、先ほどと同様に、それぞれ課題認識が経年的にどのように変化しているのかを読み解いていく。

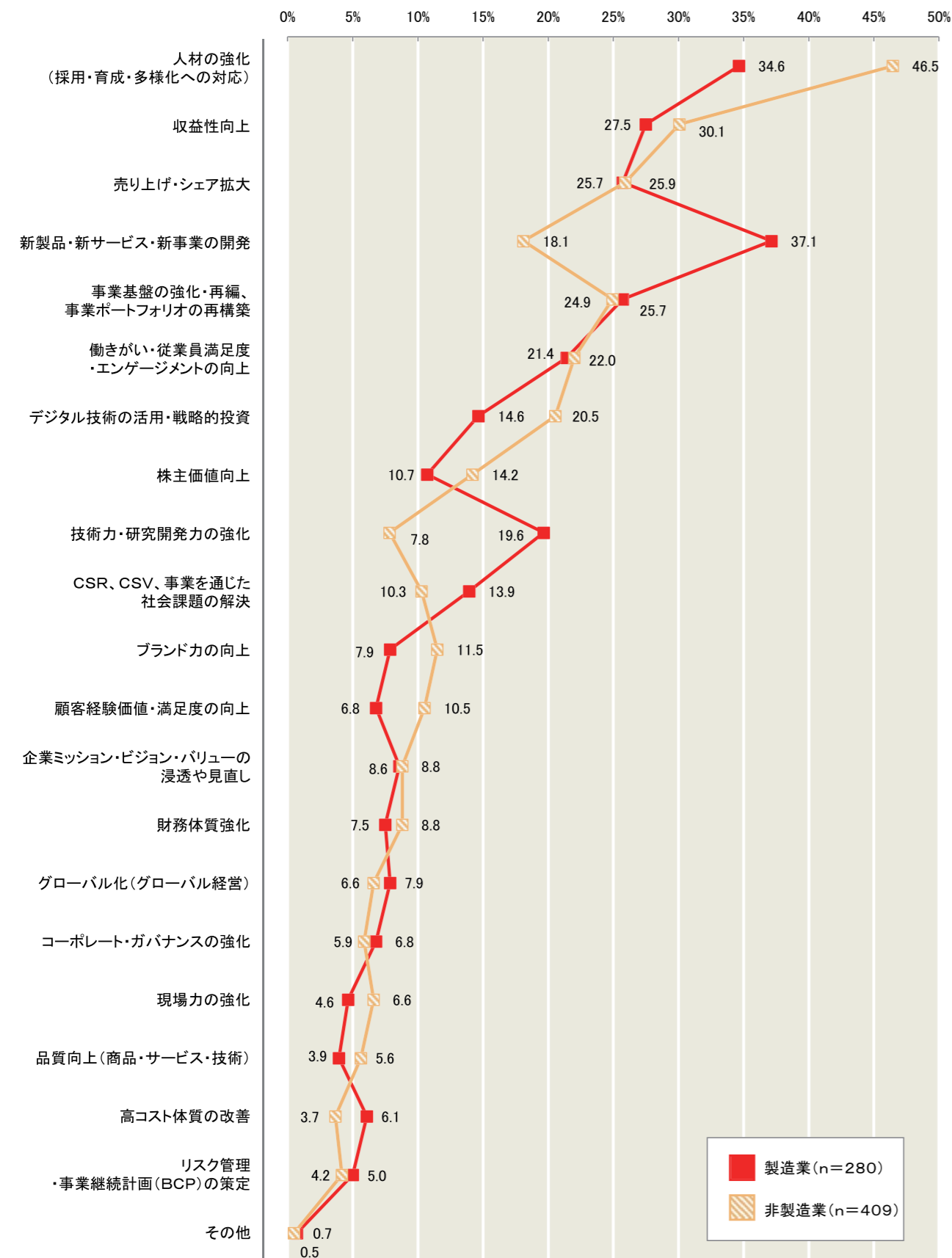
【図1-20】「現在」の経営課題の製造業・非製造業の比較



※ 3つまで回答

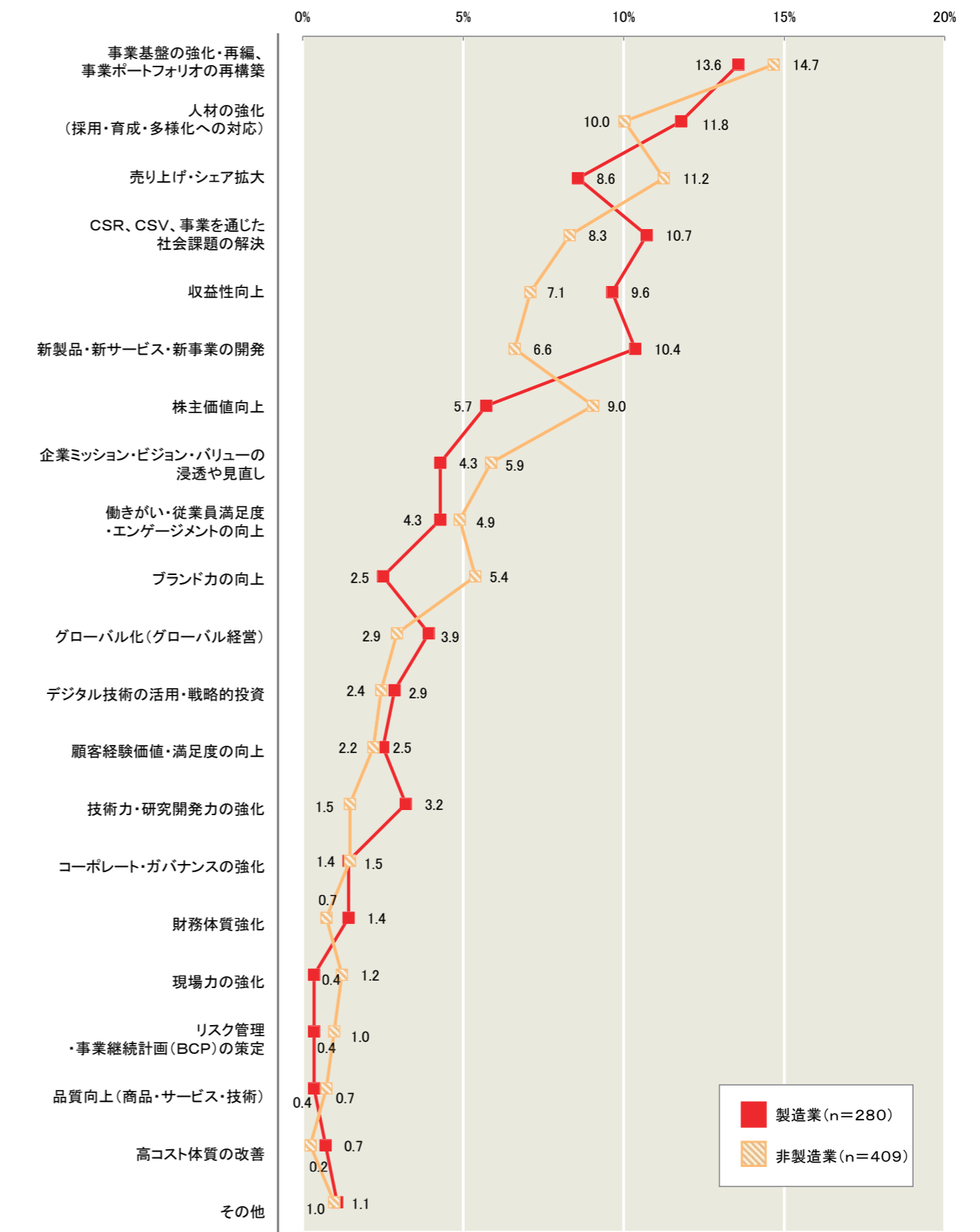
06 製造業・非製造業における経営課題の違い

【図1-21】「3年後」の経営課題の製造業・非製造業の比較



※3つまで回答

【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

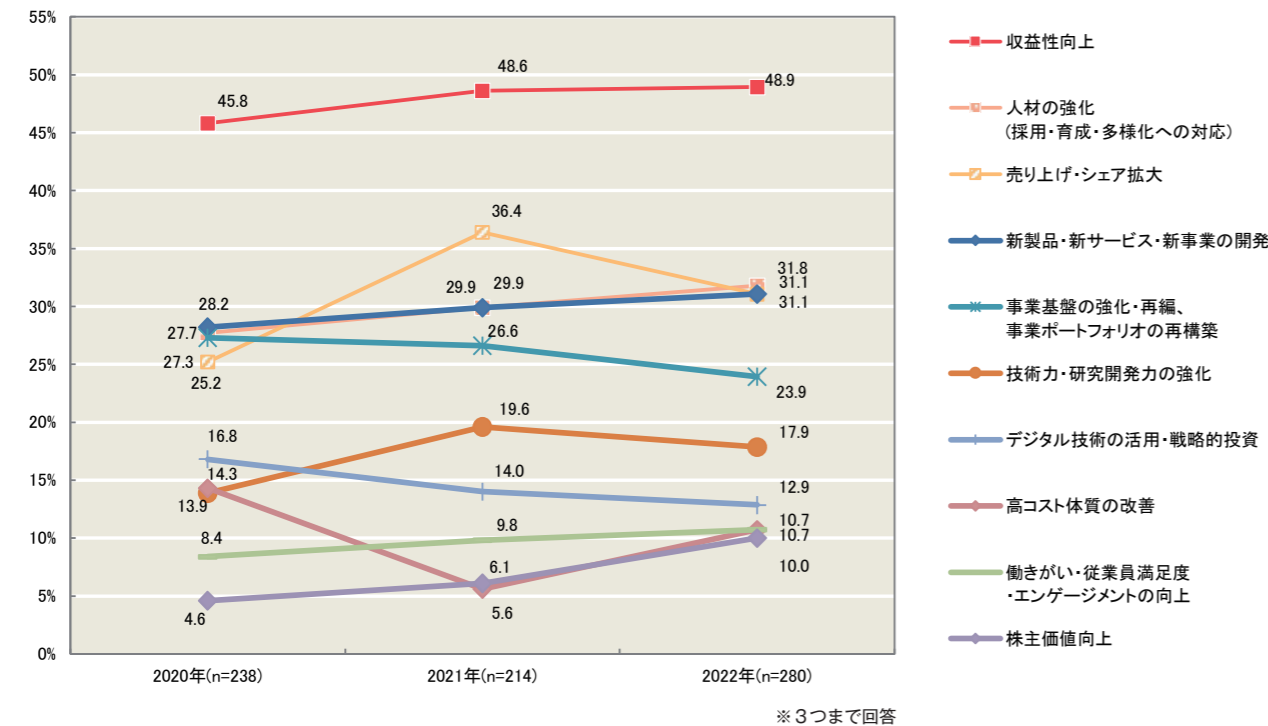
06 製造業・非製造業における経営課題の違い

製造業における課題認識の経年変化
人材強化への課題認識が微増

まず、製造業における課題認識の経年的な変化を見ていく。
「現在」の課題については、【図1-23】のとおり、第1位は「収益性向上」で、第2位の「人材の強化」より約17ポイント以上高い。他に、「高コスト体質の改善」「株主価値向上」も昨年と比べて比率が高くなっている。

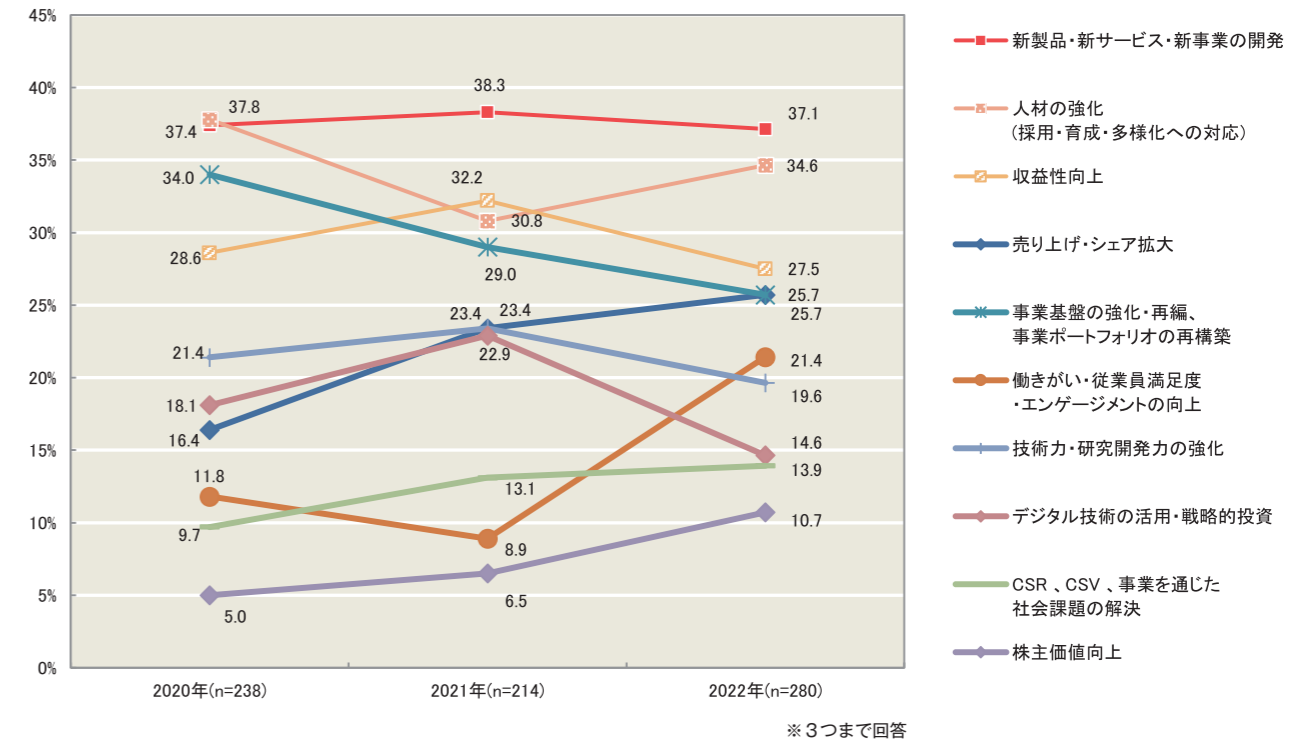
次に、「3年後」の課題について見ると、【図1-24】のとおり、「新製品・新サービス・新事業の開発」が昨年から引き続き第1位の課題であった。昨年からの変化としては、「人材の強化」(+3.8ポイント)、「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」(+12.5ポイント)といった人事関連の項目の比率が高くなっていることが挙げられる。他方、昨年増加した「デジタル技術の活用・戦略的投資」は8.3ポイント減少している。

【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

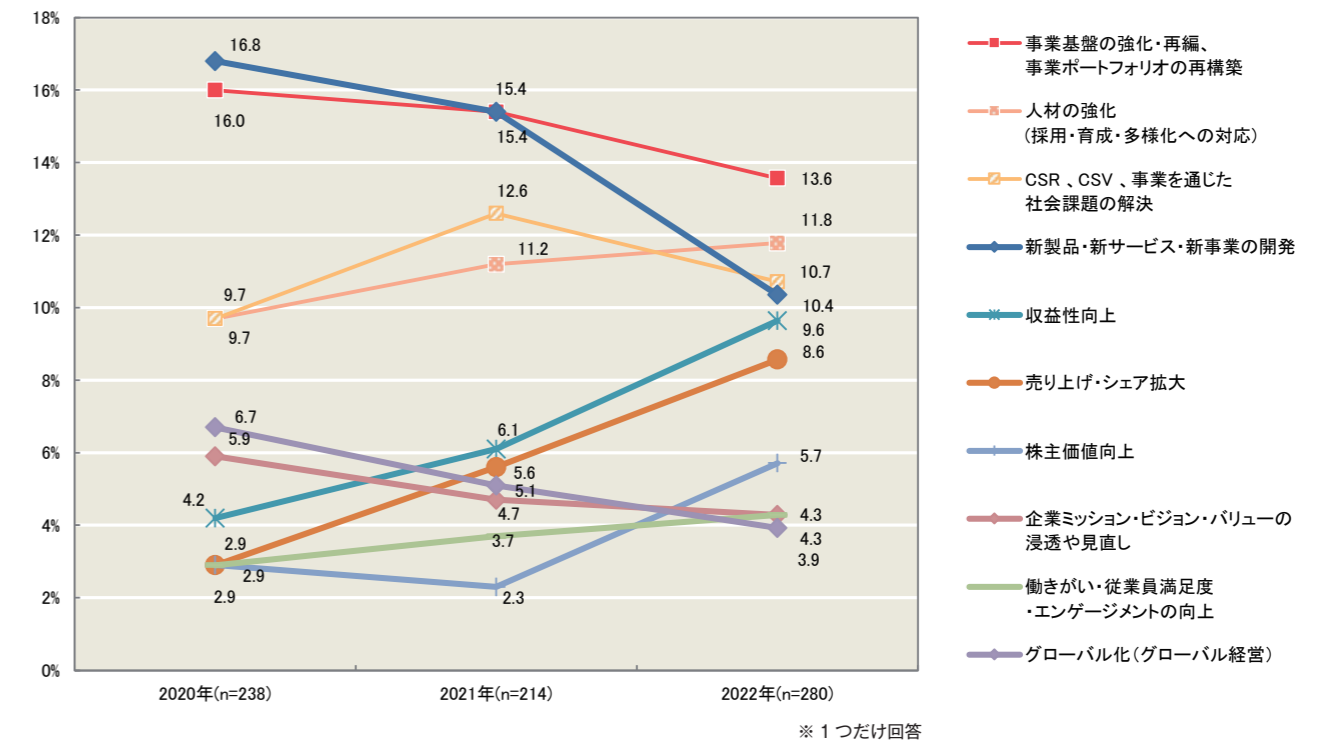


最後に、「5年後」の課題の変化を見ると、【図1-25】のとおり、「新製品・新サービス・新事業の開発」が大きく減少し、「収益性向上」「売り上げ・シェア拡大」「株主価値向上」が伸びているのがわかる。「新製品・新サービス・新事業の開発」は5年後ではなく、3年後の課題として考えられているということがわかる。

【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



【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



06 製造業・非製造業における経営課題の違い

非製造業における課題認識の経年変化

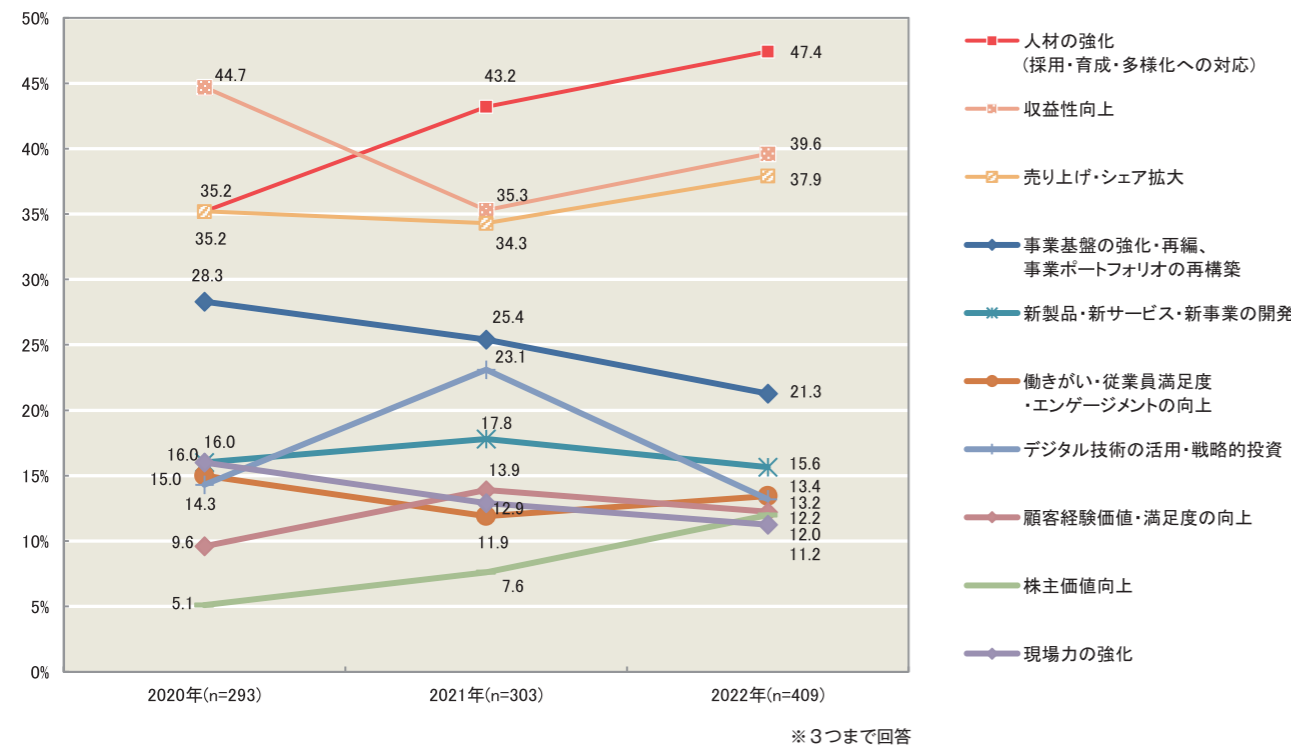
続いて、非製造業における課題認識の経年的な変化を分析する。

まず、「現在」の課題については、【図1-26】のとおり、昨年に引き続き「人材の強化」が4.2ポイント増加し、第2位の「収益性向上」を引き離して第1位となっている。コロナ禍の不透明な社会情勢により抑制傾向にあった採用や人材育成が、今年は回復基調にあることがうかがえる。

他に、「株主価値向上」「売上上げ・シェア拡大」「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」も昨年と比較して増加した項目である。

次に、「3年後」の課題について見ると、【図1-27】のとおり、第1位は現在の課題と同様、「人材の強化」となっている。他に、「収益性向上」「売上上げ・シェア拡大」「株主価値向上」「ブランド力の向上」も昨年と比較して比率があがった項目である。

【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

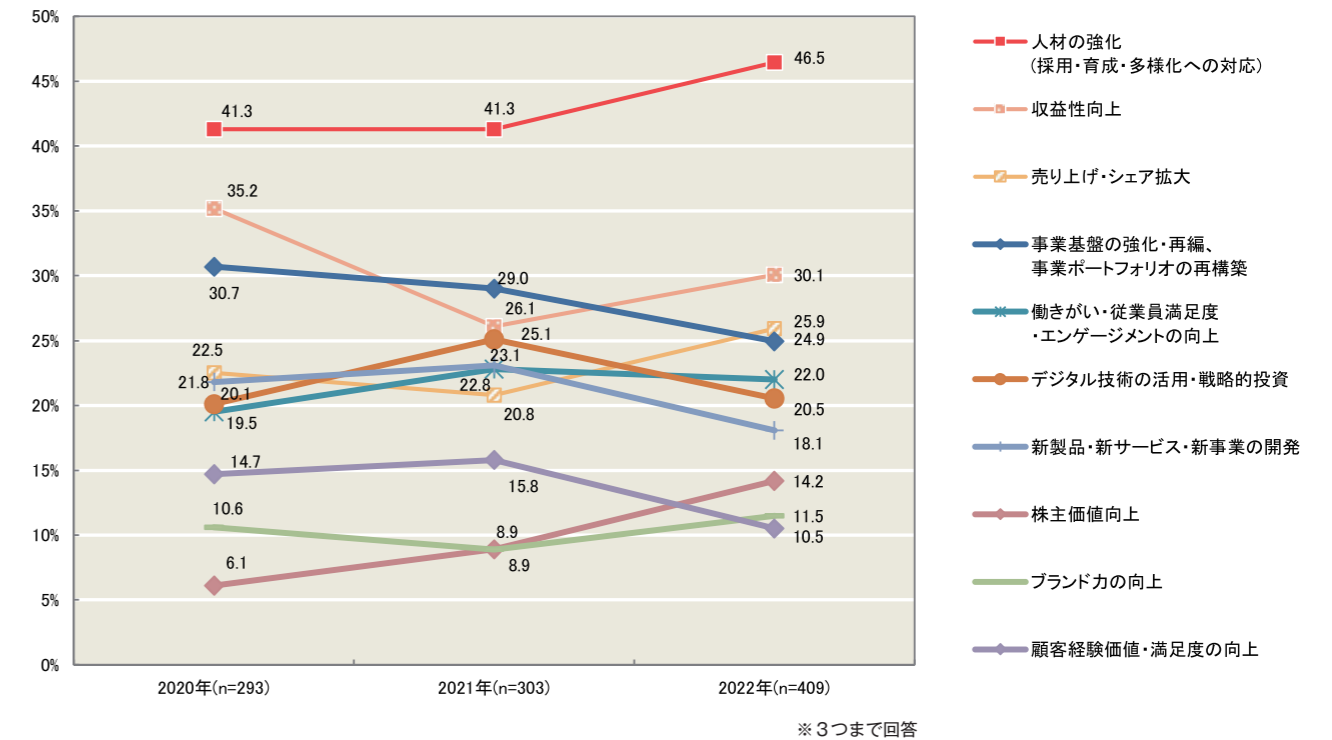


最後に、「5年後」の課題の変化を見ると、【図1-28】のとおり、昨年増加した「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」が▲4.9ポイントと大きく下がった。代わりに、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が2.8ポイント増加し、第1位となっている。その他注目すべきは「株主価値向上」で、昨年から5.4ポイント増加している。

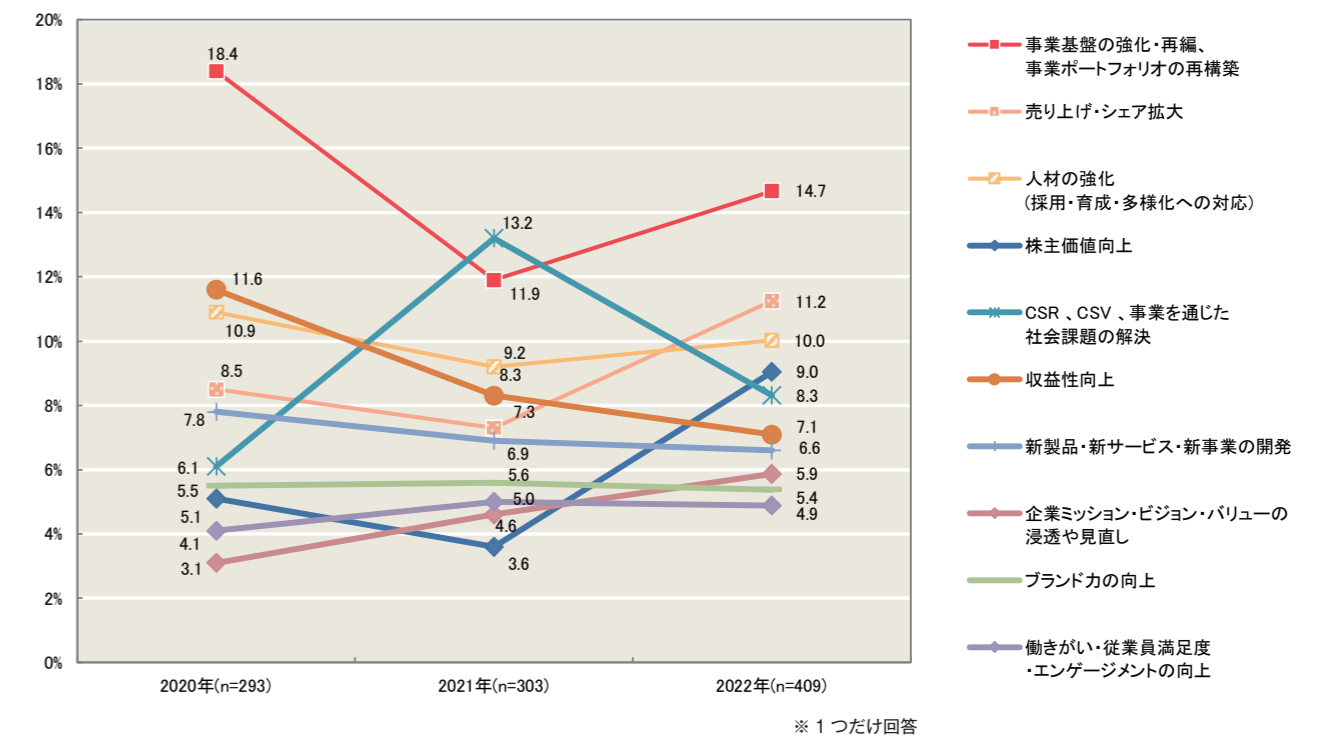
以上、本章では、この調査で定点観測的に行っている経営課題認識について、経年的な変化や、従業員規模別あるいは製造業・非製造業における違い等について分析を行った。

今年は、コロナ禍による外部環境変化が落ち着いてきた中で、既存事業の収益性の向上や売上上げ・シェアの拡大に重きが置かれ、また人材不足の中で人材の強化の必要性が浮き彫りになった1年であったといえる。

【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



01 DX(デジタルトランスフォーメーション)への取り組み状況

この章では、デジタル技術を活用した事業変革におけるDX（デジタルトランスフォーメーション）の取り組み状況と課題についての調査結果を紹介する。

半数以上の企業がDXの取り組みに着手 大企業では8割超に達する

まず、各社におけるDXへの取り組み状況について尋ねたところ、【図1-1】のとおり、全体では「既に取り組みを始めている」企業が55.9%となった。すでに半数以上の企業で取り組みが始まっており、また昨年と比較しても約10ポイント増加している。

従業員規模別に見ると、【図1-2】のとおり、大企業では82.1%、中堅企業でも58.3%が着手している。

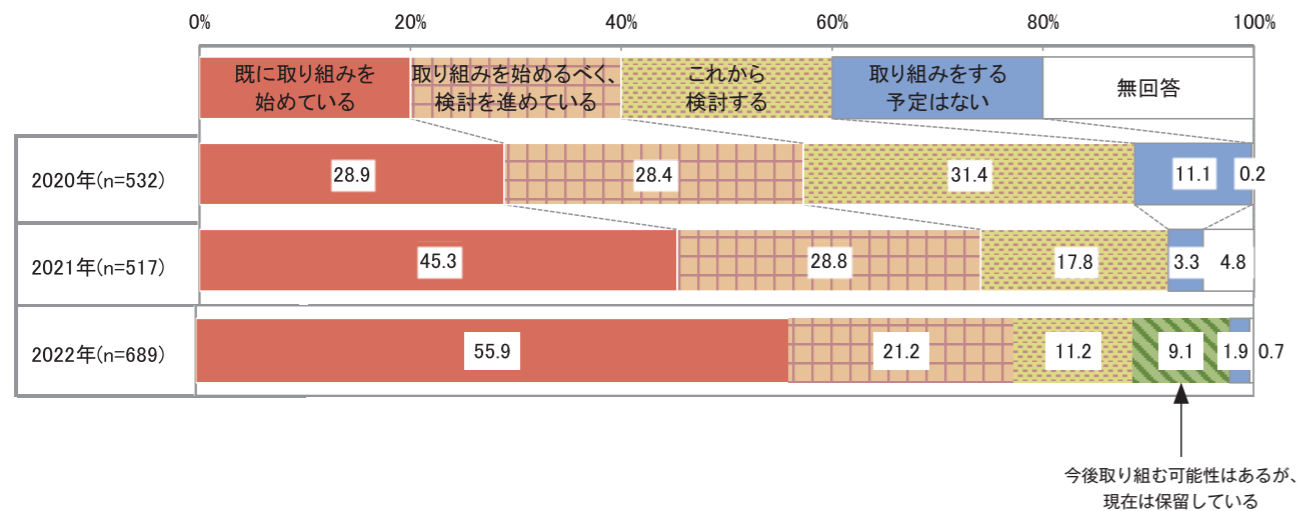
中小企業では、取り組みを始めている企業は36.1%に留まるものの、「検討を進めている」「これから検討する」も合算すると76.1%となり、関心の高さがうかがえる。

取り組みの成果が出ている企業は7割 ただし、「ある程度の成果」が5割と多数

「既に取り組みを始めている」と回答した企業（全体の55.9%、385社）に対して、取り組みの成果状況を尋ねたところ、【図1-3】のとおり、「成果が出ている」との回答（「おおいに」～「ある程度」の合計）が70.7%と、約7割となっている。なお、昨年と比較すると10ポイント以上増加しており、DXの取り組みは実を結んできているようである。

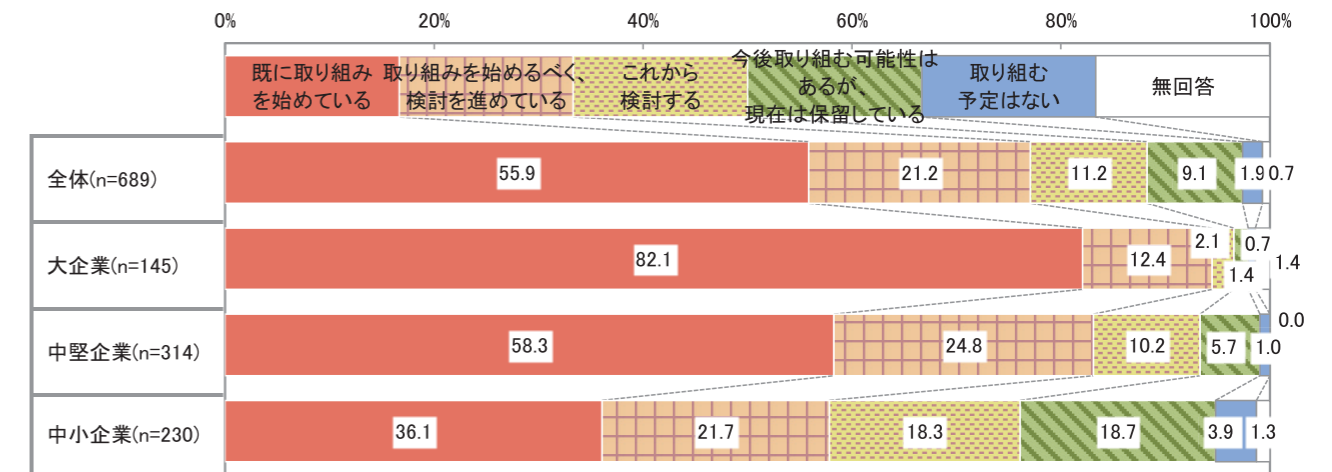
ただし、内訳をみると「ある程度の成果が出ている」企業が5割以上となっている。DXの取り組みは着実に広がっているものの、まだ、多くの企業がDX推進の途上にあるということがうかがえる。

【図1-1】DXへの取り組み状況（過去3年の推移）

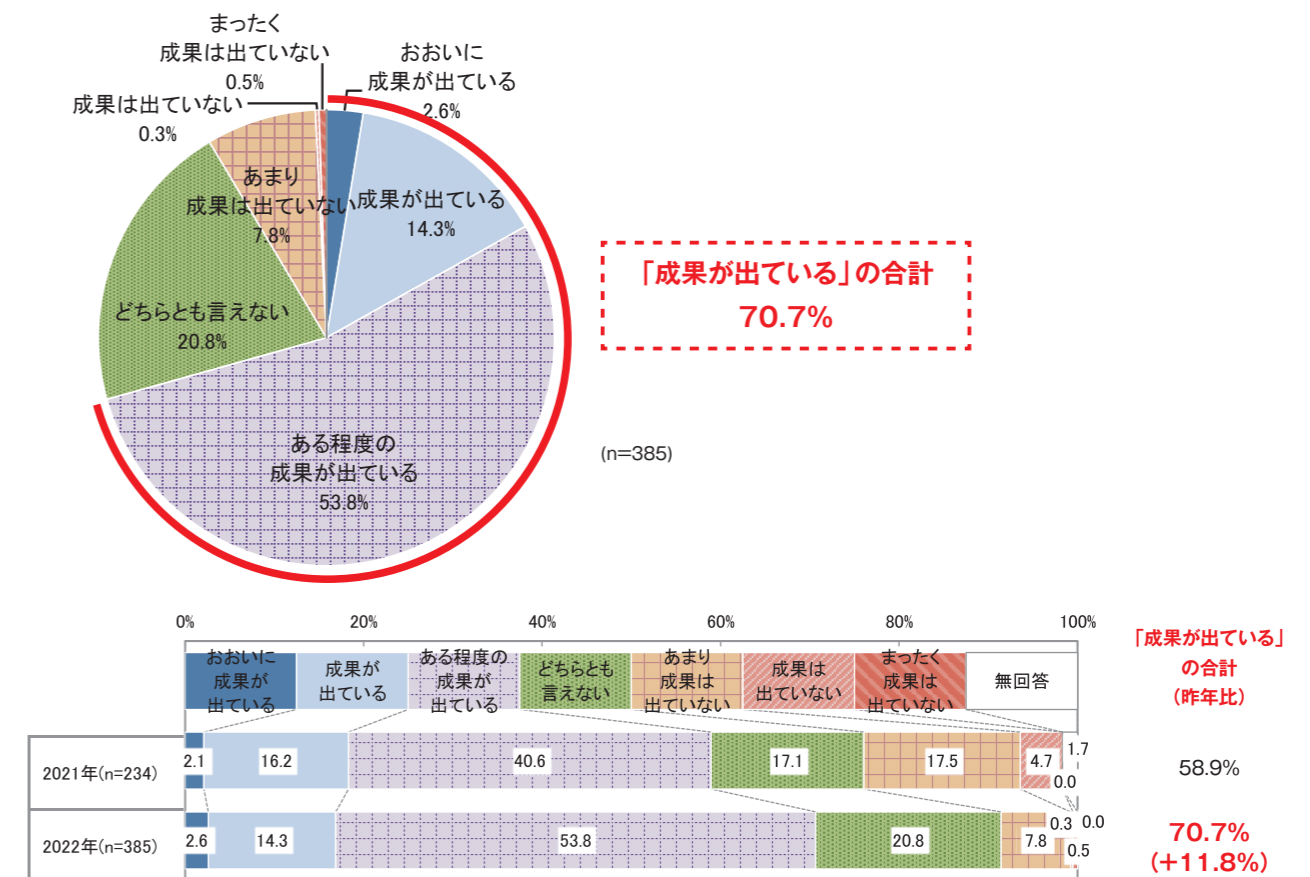


※「今後取り組む可能性はあるが、現在は保留している」は2022年のみ聴取

【図1-2】DXへの取り組み状況（従業員規模別）



【図1-3】DXの取り組みの成果に対する評価（全体と昨年比）



「成果が出ている」の合計
（昨年比）
58.9%
70.7%
(+11.8%)

01 DX (デジタルトランスフォーメーション) への取り組み状況

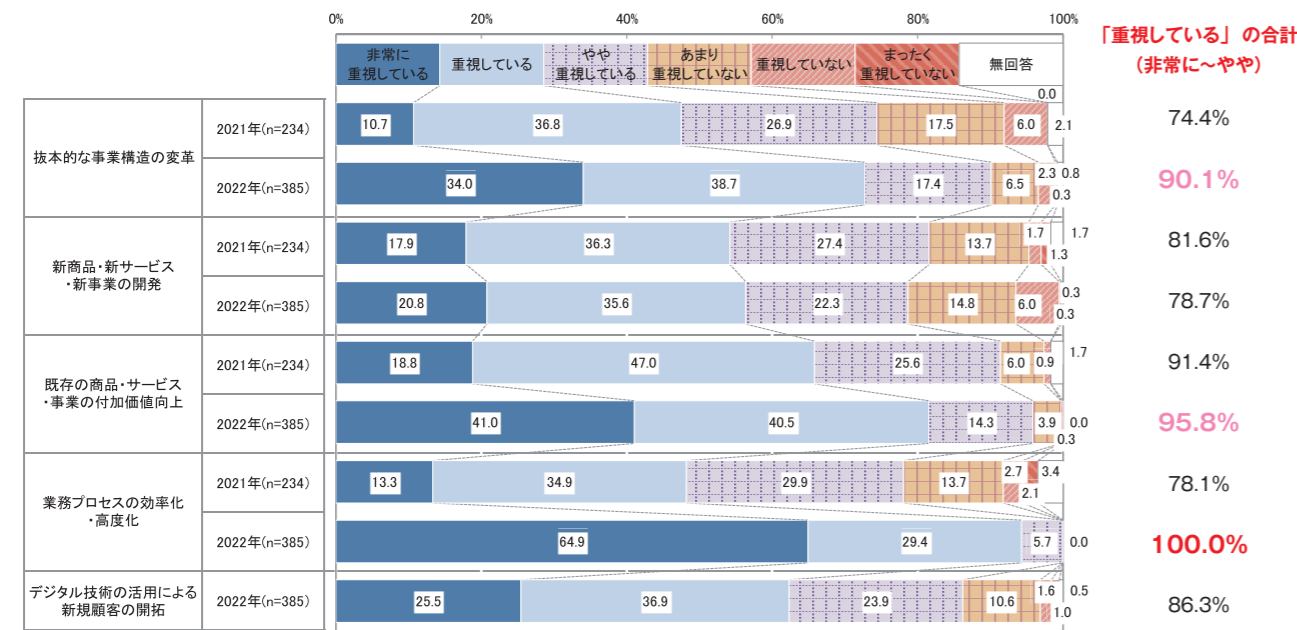
DXの取り組みにおいて、「業務プロセスの効率化・高度化」は全社(10割)が重視

次に、DXに「既に取り組みを始めている」と回答した企業(385社)に対して、DXの取り組みで重視していることを尋ねた。【図1-4】のとおり、最も重視度が高かったのは「業務プロセスの効率化・高度化」で、「非常に重視している」・「重視している」・「やや重視している」の合計が100%と、すべての回答企業が重視していた。

次いで、「既存の商品・サービス・事業の付加価値向上」は95.8%と、9割以上が重視している項目であった。

昨年との比較で見ると、「業務プロセスの効率化・高度化」「抜本的な事業構造の変革」「既存の商品・サービス・事業の付加価値向上」は、重視度が向上していた。足元の改善活動から今後の事業変革・再編まで、幅広く重視されていることが見てとれる。現存する事業や業務プロセスを進化させる方向性でDXを重視する傾向が高まっている。

【図1-4】DXの取り組みで重視していること



※ 2021年の「業務プロセスの効率化・高度化」は、「営業・マーケティング」「生産」「研究・開発」「購買・調達」「人材採用」「人材・組織マネジメント」の各プロセスの値を平均して算出

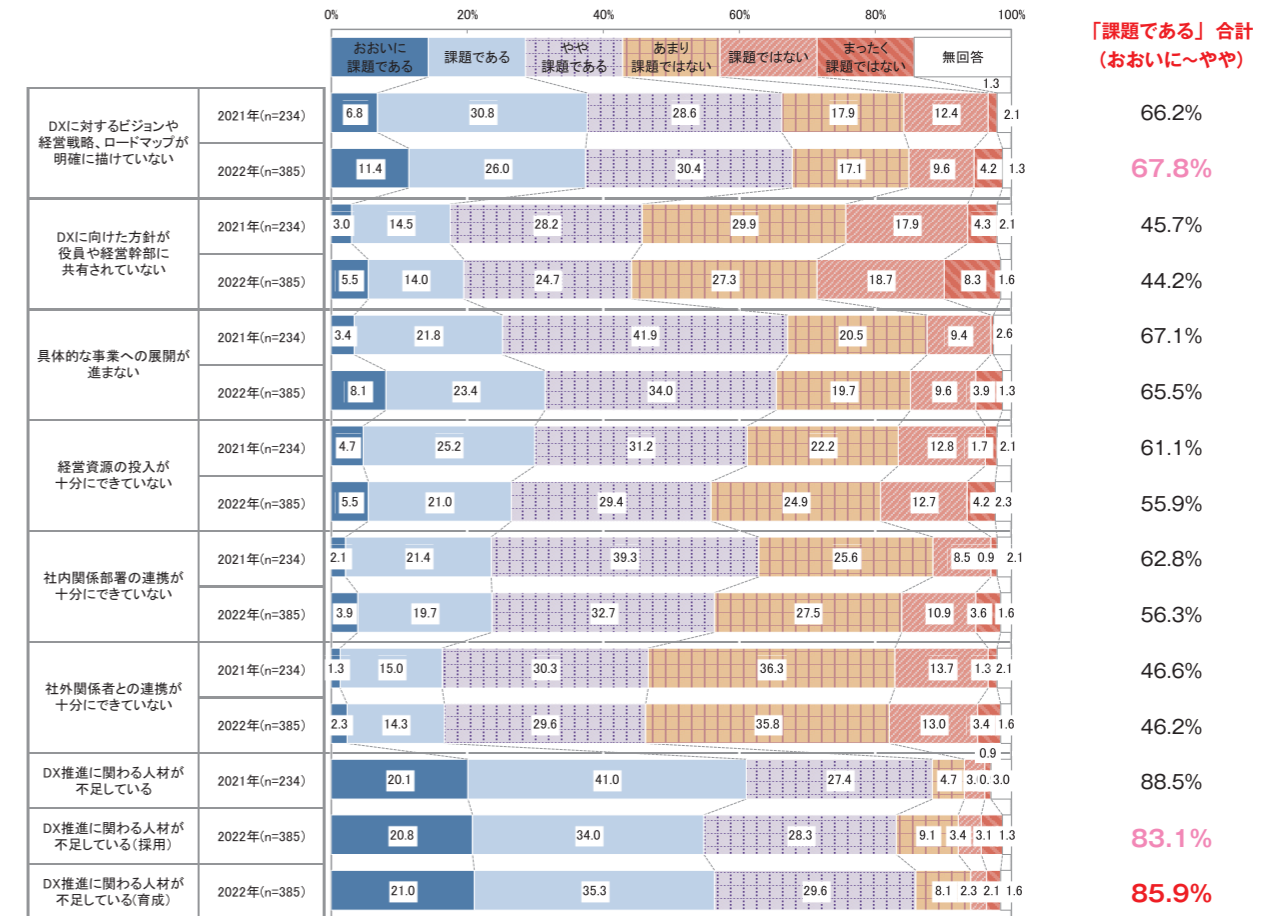
推進の課題として、「DX推進に関わる人材が不足」を挙げる企業が8割

同様に、DX推進の課題を尋ねたところ、【図1-5】のとおり、採用・育成ともに、「DX推進に関わる人材が不足している」が8割と高かった。

昨年と比較すると、「DXに向けた方針が役員や経営幹部に共有されていない」「具体的な事業への展開が進まない」「経営資源の投入が十分にできていない」「社内・社外の関係部署の連携が十分にできていない」といった項目では僅かではあるが課題と考える割合は減少している。

DXを推進していくために重要な資源投入や関係部署の連携は、取り組みが進む中で課題感が若干減少してきているようであるが、他方、より大きな課題としてDX人材の不足が昨年に引き続き顕在化している。DXの推進を担い、DXに関する課題を解決できる人材をいかにして採用・育成できるかが重要である。

【図1-5】DX推進の課題



※ 2022年は「DX推進に関わる人材が不足している」を「採用」と「育成」にわけて聴取

02 スタートアップ企業との協業・交流関係の取り組み状況

2022年6月、経済産業省は「スタートアップ支援策一覧」を発表したが、こうした活動が示唆する通り、新しい技術やアイデアを持ったスタートアップ企業の存在が社会全体で注目されている。今回の調査では、スタートアップ企業との協業・支援・交流状況、またそれらに伴う課題について取り上げる。

大企業の4割がスタートアップ企業と協業中堅・中小企業は6割が未だ検討せず

スタートアップ企業との協業状況は、全体の19.4%が「協業している」、11.6%が「協業はしていないが支援・交流している」、17.1%が「検討中」であった【図2-1】。

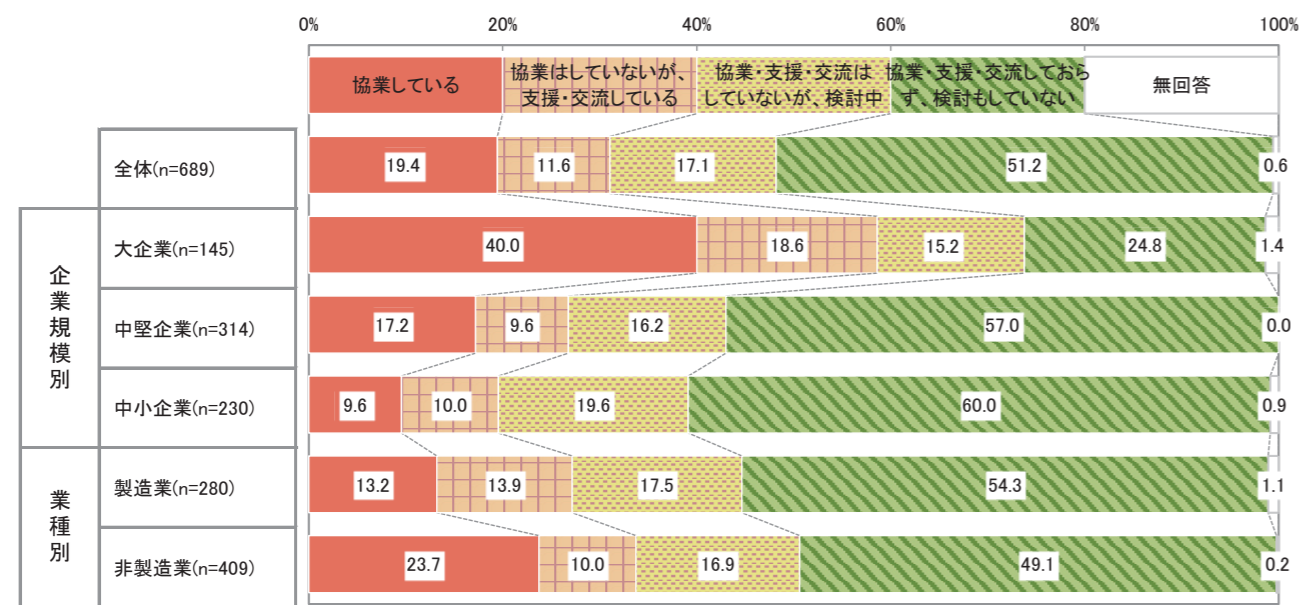
企業規模別にはっきりとした傾向があり、大企業では40.0%が「協業」、18.6%が「支援・交流」しているスタートアップ企業があったが、中堅企業・中小企業では「現時点で協業・支援・交流しているスタートアップ企業はなく、特に検討もしていない」がともに約6割であった。

業種別では、製造業では13.2%、非製造業では23.7%が協業しており、非製造業の方がややスタートアップ企業との協業が進んでいることがわかる。

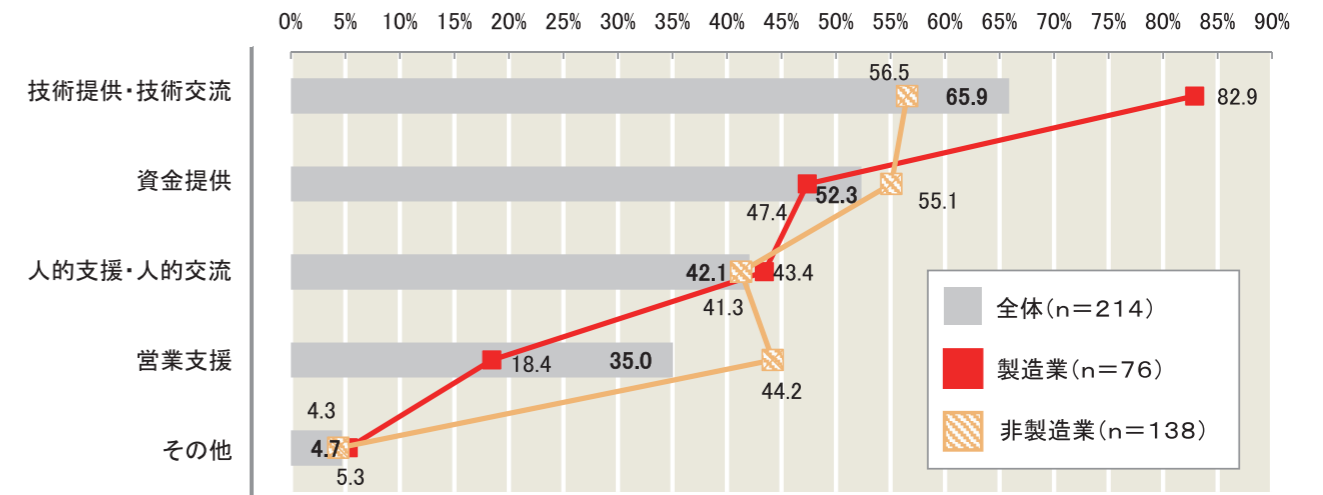
具体的な協業・支援・交流内容としては、【図2-2-1】のとおり、「技術提供・技術交流」(65.9%)、「資金提供」(52.3%)、「人的支援・人的交流」(42.1%)の順が多い。特に製造業では、「技術提供・技術交流」が8割以上であり、技術面での交流が中心であることが特徴である。

協業状況別でみると、協業している企業における具体的な協業内容は、技術提供、技術交流、資金提供、人的支援、人的交流、営業支援と様々だが、支援・交流している企業の支援内容は技術提供・技術交流が主であることがわかる【図2-2-2】。

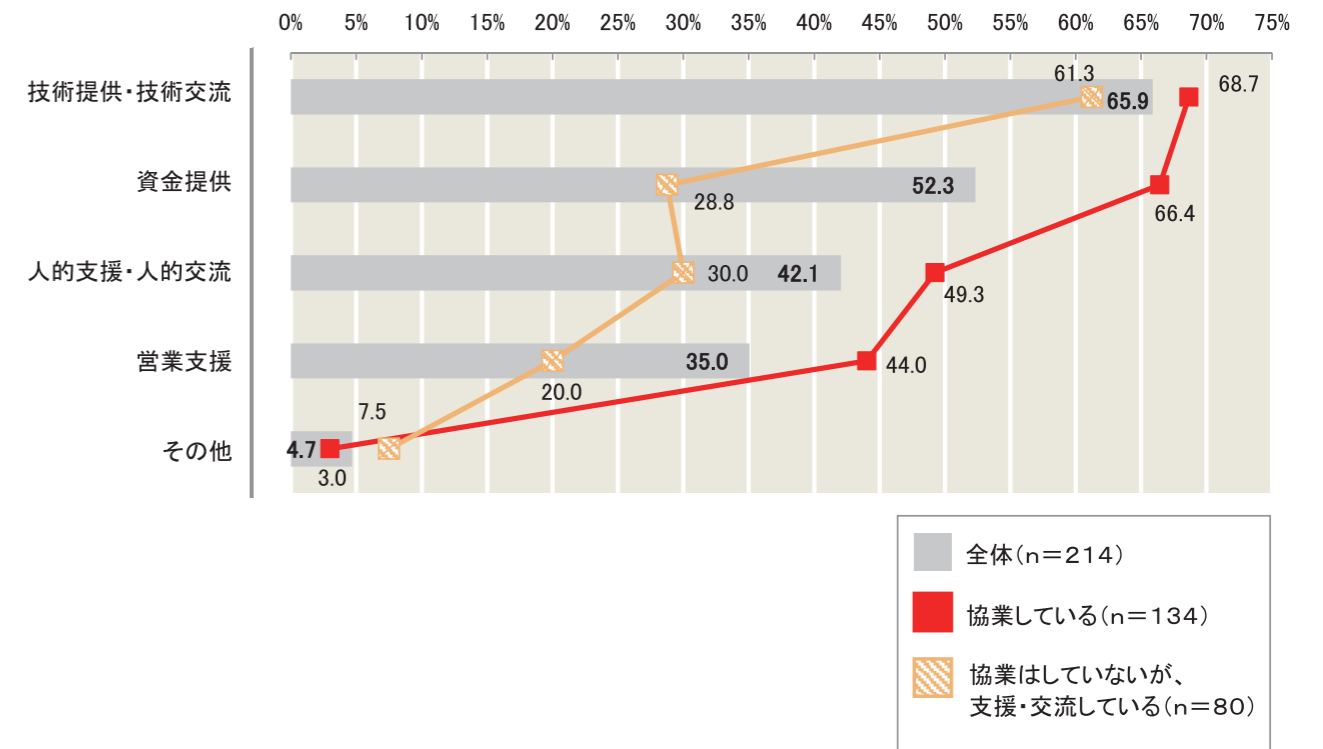
【図2-1】スタートアップ企業との協業・支援・交流関係



【図2-2-1】スタートアップ企業との協業・支援・交流の具体的内容（業種別）



【図2-2-2】スタートアップ企業との協業・支援・交流の具体的内容（協業状況別）

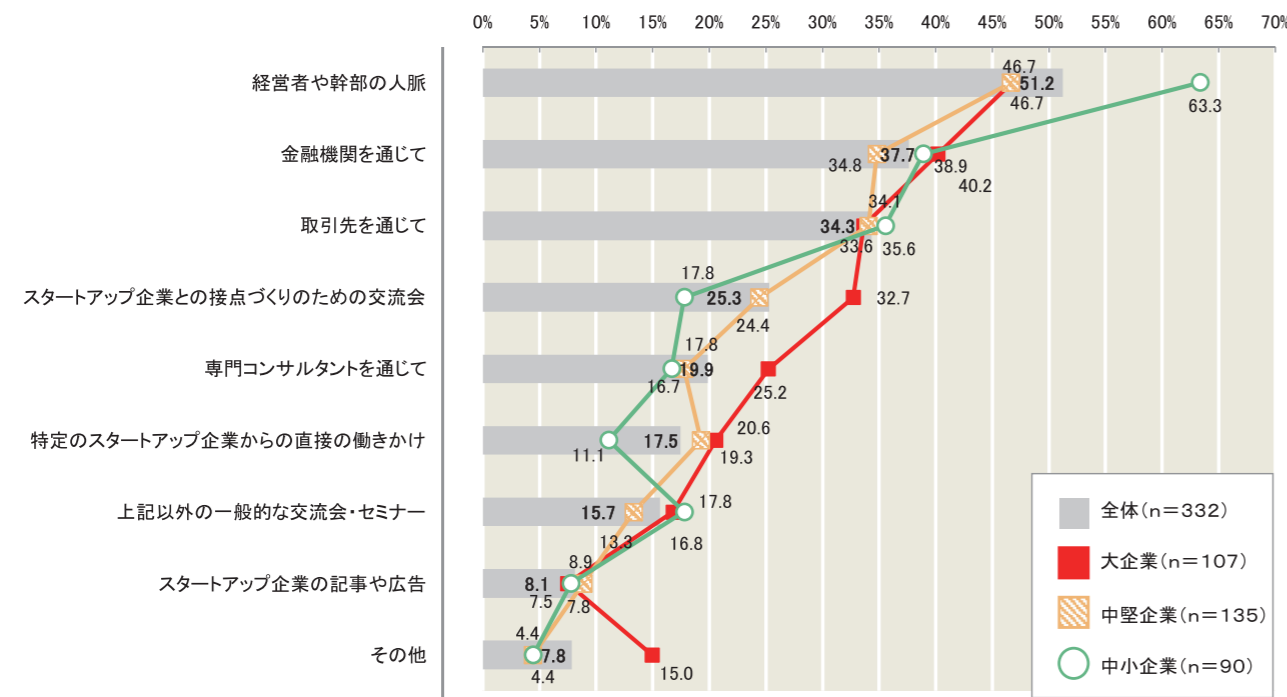


02 スタートアップ企業との協業・交流関係の取り組み状況

交流のきっかけは「経営者や幹部の人脈」が半数以上、新規事業の開発を目的として交流する場合が多数

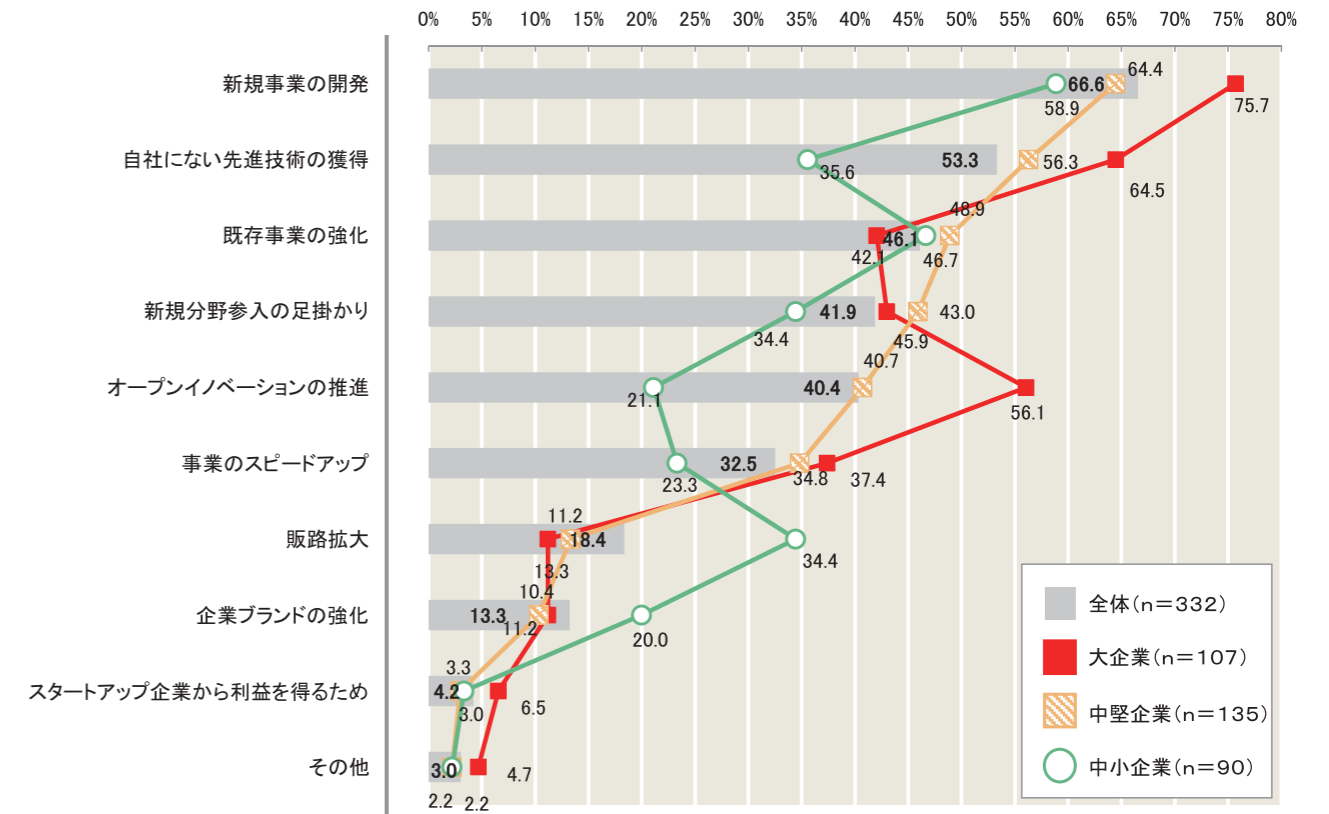
協業・支援・交流しているスタートアップ企業がある、もしくは検討していると回答した企業（n=332）に、スタートアップとの交流のきっかけを尋ねたところ、「経営者や幹部の人脈」が51.2%で最も比率が高かった【図2-3】。他に、「金融機関を通じて」（37.7%）「取引先を通じて」（34.3%）も高く、社内や企業活動での人脈といった、身近なリソースを頼りに出会うケースが多いようである。企業規模別で見ると、大企業は「専門コンサルタントを通じて」「スタートアップ企業との接点づくりのための交流会」が全体と比べて高く、企業側から積極的に働きかけを行っていることがわかる。対して、中小企業は「経営者や幹部の人脈」の比率が高い。

【図2-3】スタートアップ企業との交流のきっかけ

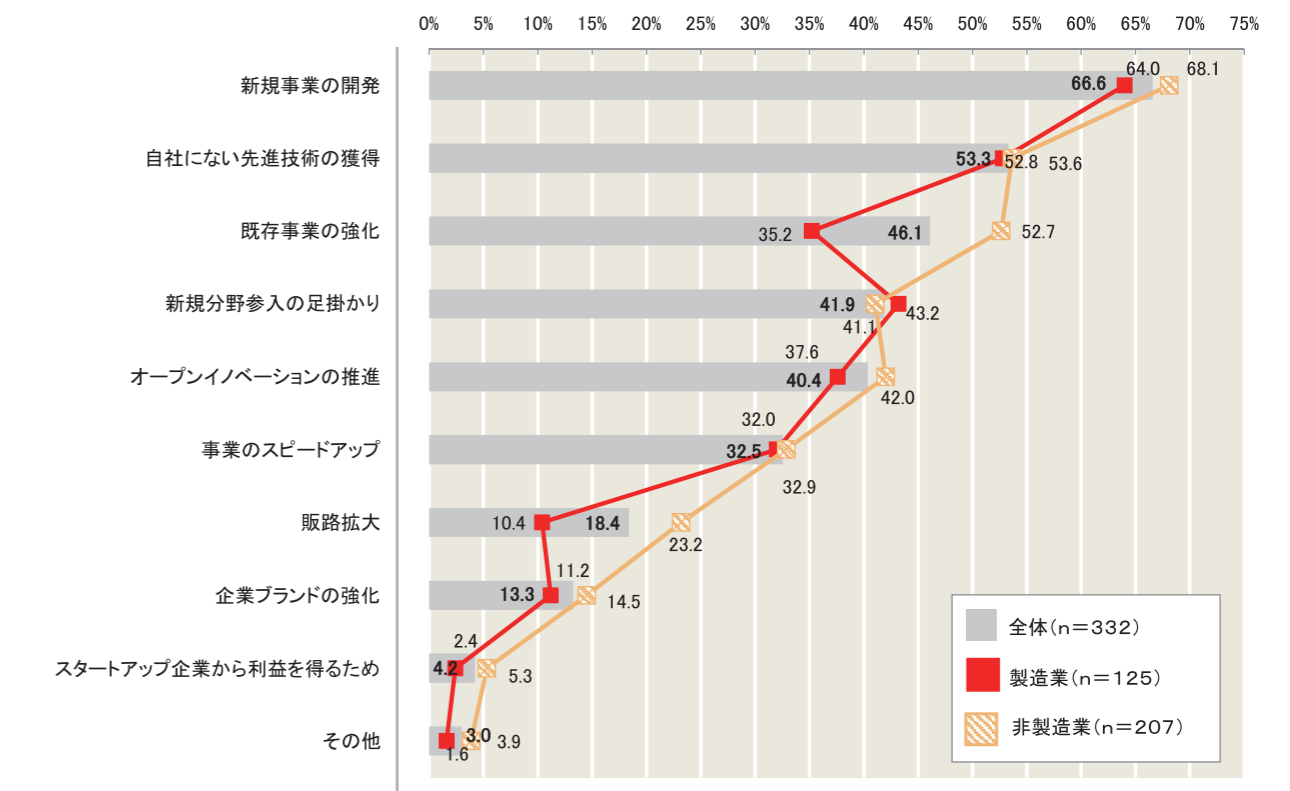


また、スタートアップ企業との協業・支援・交流理由を尋ねたところ、【図2-4-1】の通り、「新規事業の開発」が66.6%で最も比率が高く、次いで「自社にない先進技術の獲得」（53.3%）、「既存事業の強化」（46.1%）の順に比率が高かった。既存事業の強化よりも新規事業の開発を目的とするケースが多く、さらには、自社にない技術の獲得が協業の理由となっていることが多いようである。また、企業規模別で見ると、大企業はこの傾向が強く、「新規事業の開発」75.7%、「自社にない先進技術の獲得」64.5%と全体と比較して高い。対して中小企業は先述の2項目の比率は全体と比較して低く、「販路拡大」が全体より16ポイント高いことが特徴的である。業種別で見ると、非製造業は「既存事業の強化」「販路拡大」の比率が全体と比較して高く、既存事業の販路拡大という明確な目的をもって協業・支援・交流するケースが比較的多いことが見てとれる【図2-4-2】。

【図2-4-1】スタートアップ企業との協業・支援・交流理由（企業規模別）



【図2-4-2】スタートアップ企業との協業・支援・交流理由（業種別）



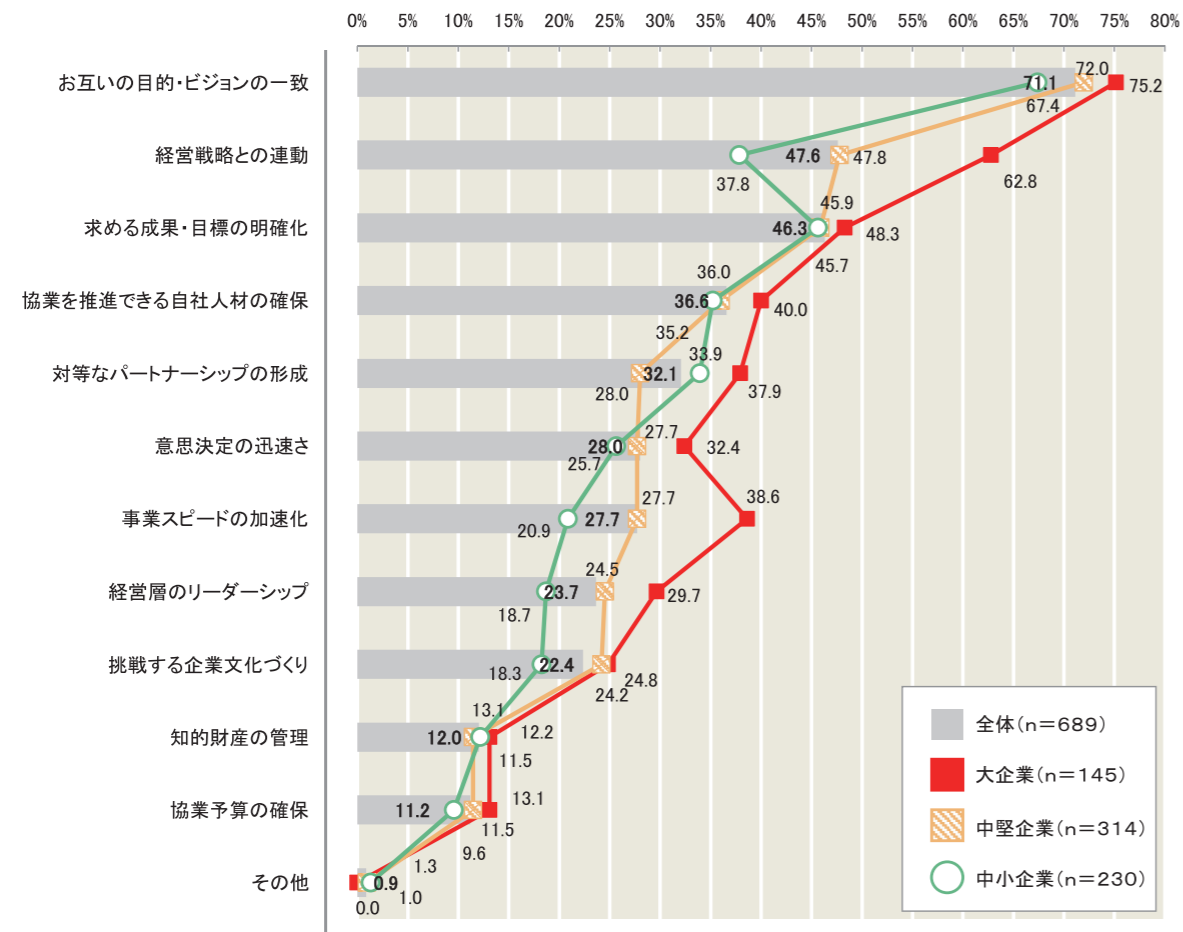
02 スタートアップ企業との協業・交流関係の取り組み状況

スタートアップ企業との協業のポイントは「お互いの目的・ビジョンの一致」

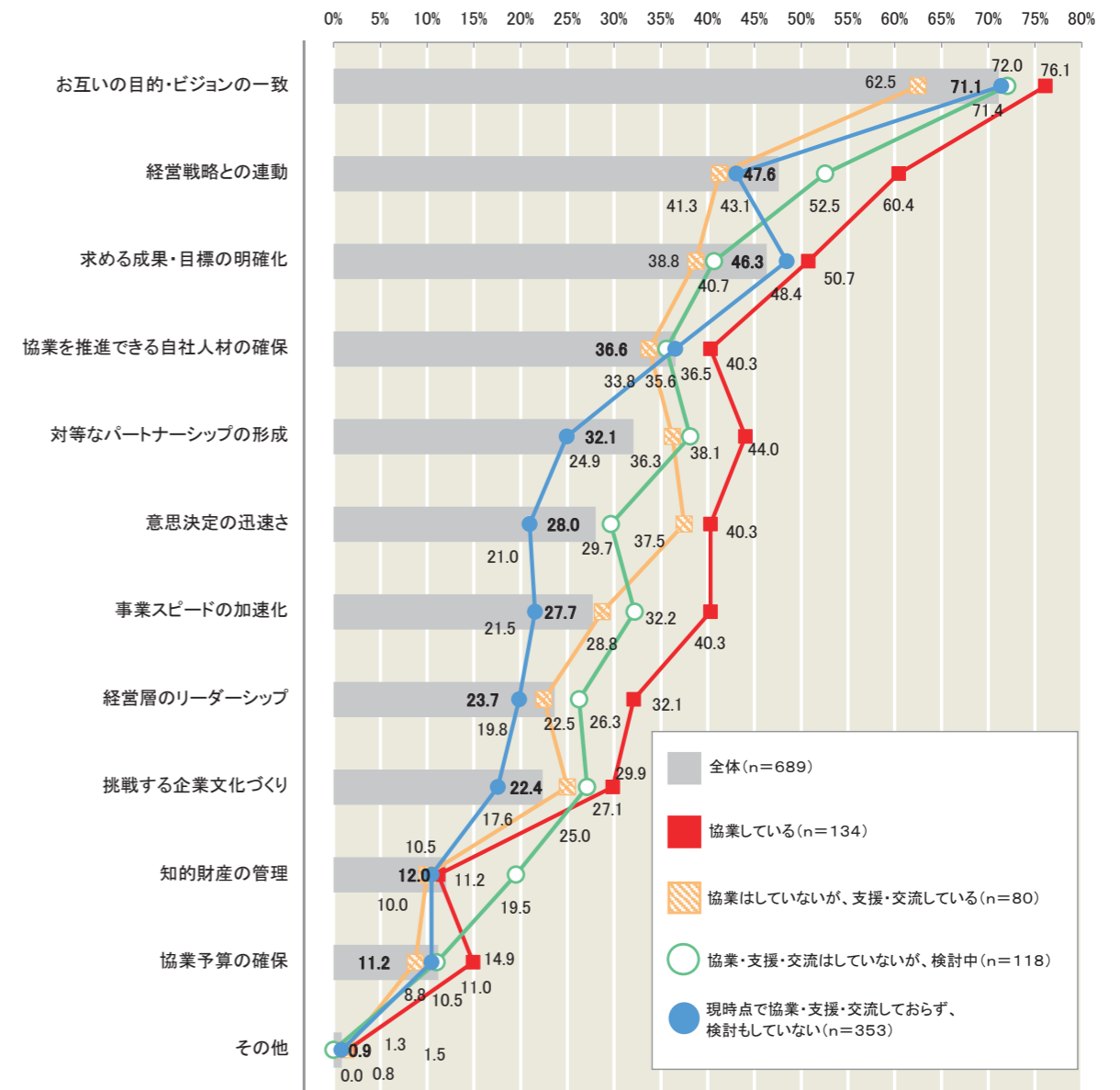
次に、スタートアップ企業との協業を適切に推進するためのポイントを探った。最も高かったのは、「お互いの目的・ビジョンの一致」(71.1%)であった。3番目に高い「求める成果・目標の明確化」(46.3%)と併せて、目的や成果への認識を明確にすること、一致させることが必要であると考えられている

ことがわかる【図2-5-1】。企業規模別で見ると、大企業は「経営戦略との連動」「事業スピードの加速化」が全体と比較して高い。協業状況別で見ると、支援・交流に留まる企業は、お互いの目的・ビジョンの一致に対する重視度がやや低いが、協業している企業は、対等なパートナーシップの形成や、意思決定の迅速さ、経営戦略との連動などがポイントだと認識していることが特徴的である【図2-5-2】。

【図2-5-1】スタートアップ企業との協業を適切に推進するためのポイント（企業規模別）



【図2-5-2】スタートアップ企業との協業を適切に推進するためのポイント（協業状況別）



03 カーボンニュートラルに向けた取り組み状況と課題

2010年10月に日本政府が発表した「2050年カーボンニュートラル宣言」を契機として、産業界でもカーボンニュートラルの機運が高まっている。今回は、3つ目のトピックスとして、カーボンニュートラルを取り上げる。

半数以上の企業がカーボンニュートラルの取り組みに着手 大企業では8割超に達する

まず、各社におけるカーボンニュートラルへの取り組み状況について尋ねたところ、【図3-1】のとおり、全体では「取り組んでいる」企業が54.5%と半数以上となった。

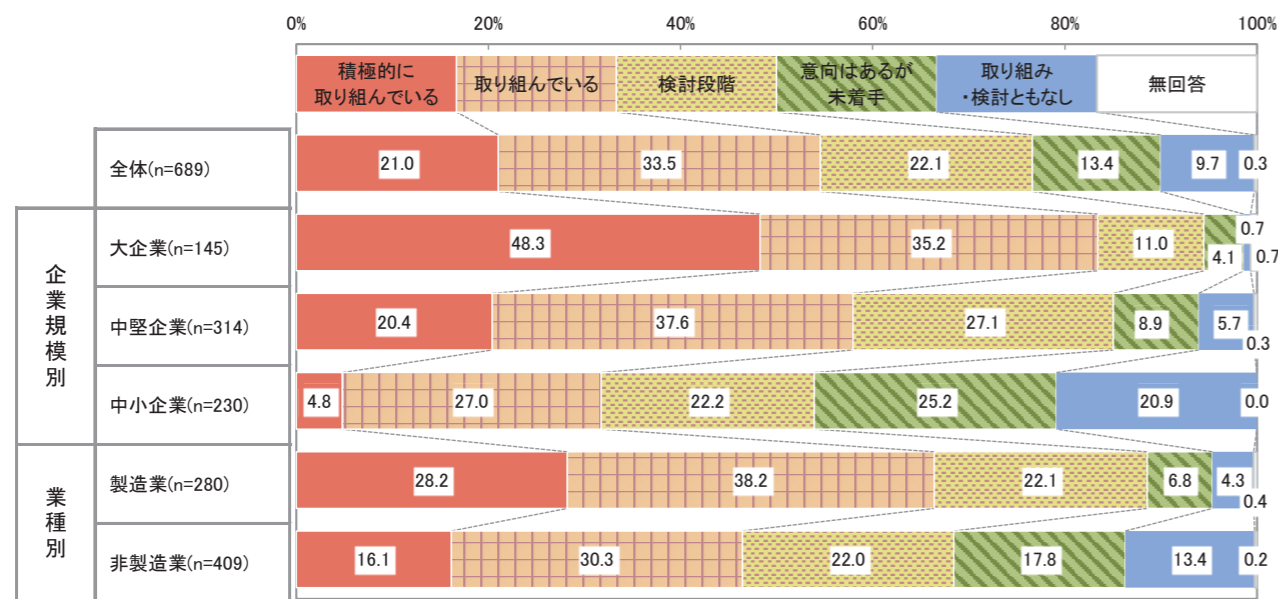
従業員規模別に見ると、大企業では83.5%、中堅企業でも58.0%が着手している。中小企業では、取り組みを始めている企業は31.8%に留まるうえ、「取り組み・検討ともなし」が20.9%と、企業規模による差がはっきりと見受けられる。

業種別で見ると、製造業は66.4%が取り組みを始めているが、非製造業は46.4%と20ポイント程度の差があり、業種による傾向差も見えてとれる。

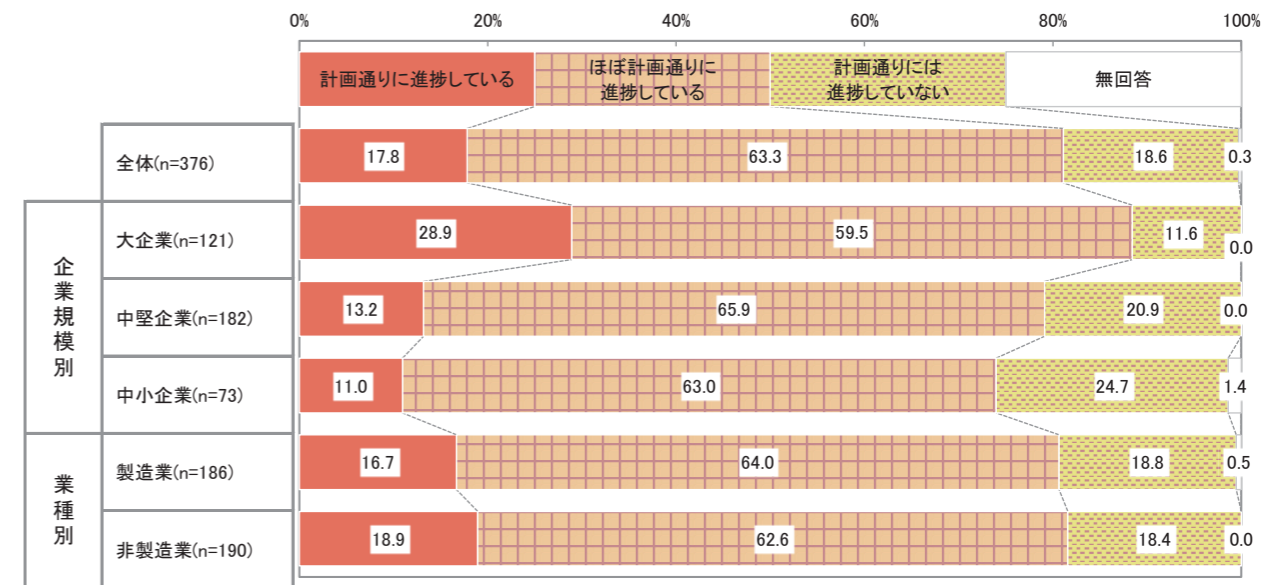
計画通りに進捗している企業は8割 ただし、「ほぼ計画通り」が6割と多数を占める

カーボンニュートラルに取り組んでいると回答した企業(n=376)に対して、取り組みの進捗状況を尋ねたところ、【図3-2】のとおり、「ほぼ計画通り」が63.3%、計画通りが17.8%となっている。また、企業規模別で見ると、大企業は「計画通りに進捗している」が3割、「ほぼ計画通りに進捗している」が6割と全体では9割が計画通りに進捗しているが、中堅企業（「計画通り」13.2%、「ほぼ計画通り」65.9%）、中小企業（「計画通り」11.0%、「ほぼ計画通り」63.0%）と、企業規模が小さくなるほど計画通りには進捗していない実態が見てとれる。

【図3-1】カーボンニュートラルへの取り組み状況



【図3-2】カーボンニュートラル取り組み計画の進捗状況



03 カーボンニュートラルに向けた取り組み状況と課題

カーボンニュートラルは経営課題と連動
製造業では45%が重要課題として位置付け

次に、経営課題のなかでのカーボンニュートラルの位置付けについて尋ねた。全体では、【図3-3】のとおり、「重要課題として位置付けている」が30.9%、「取り組むべき課題として位置付けている」が33.8%と、経営課題と連動している企業が多数であることがわかる。

企業規模別でみると、大企業では、「経営課題には連動していない」が0.7%とごくわずかで、ほとんどの企業がカーボンニュートラルを何らかの形で課題として位置付けていることがわかるが、中堅、中小と企業規模が小さくなるにつれ、「重要課題」の比率が減少し、「今後の検討課題」「経営課題には連動していない」が増加する。

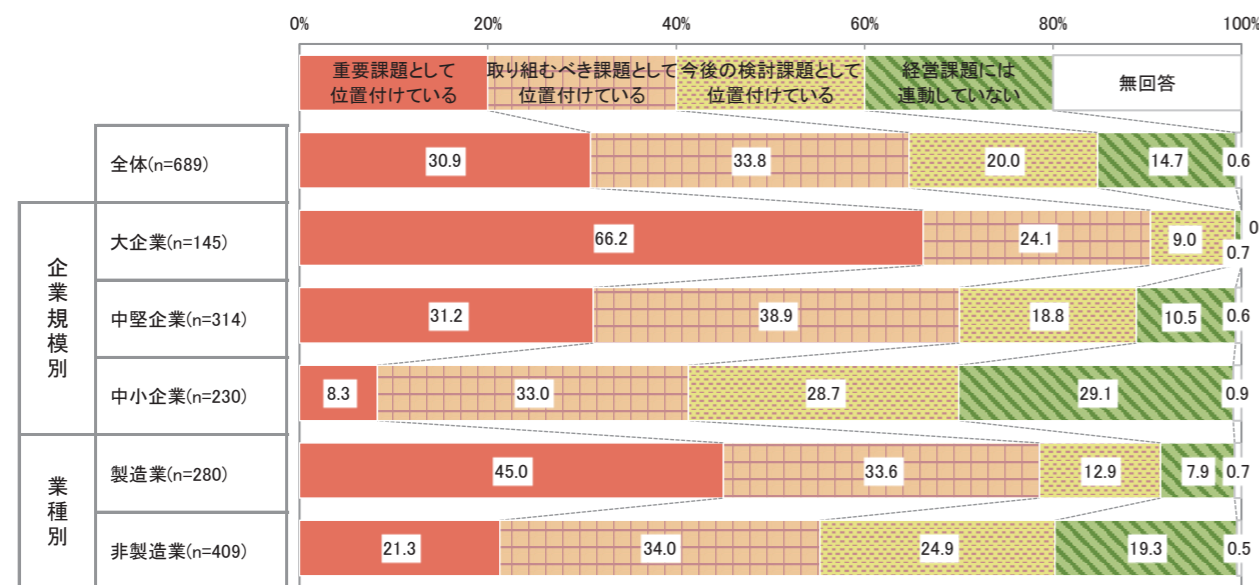
業種別でみると、製造業では45%がカーボンニュートラルを重要課題として位置付けているものの、非製造業では21.3%に留まる。業種としての関連度の差が、明確にあらわれている。

取り組み課題として、「利益確保・拡大と環境性の両立が難しいこと」が4割

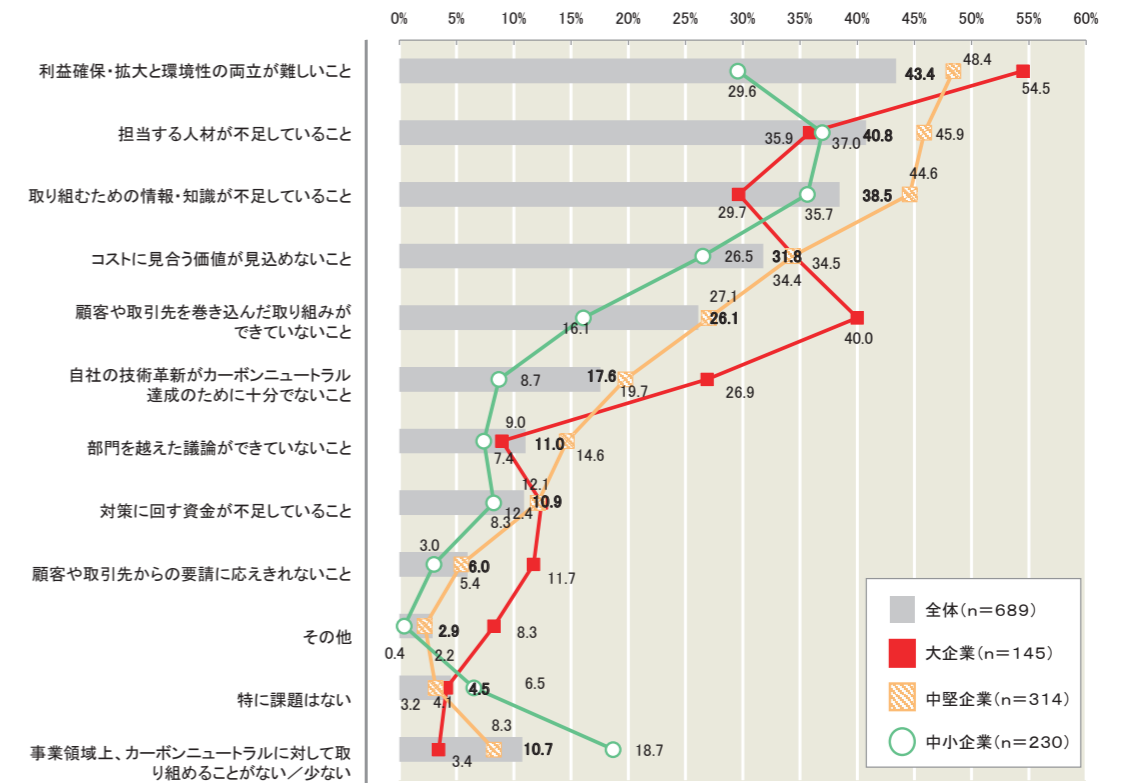
カーボンニュートラルの取り組みの課題を尋ねたところ、【図3-4-1】のとおり、「利益確保・拡大と環境性の両立が難しいこと」の比率が最も高かった。他に、「担当する人材が不足していること」「取り組むための情報・知識が不足していること」もそれぞれ4割前後で、多くの企業において課題と捉えられていることがわかる。企業規模別でみると、大企業は特に「利益確保・拡大と環境性の両立が難しいこと」「顧客や取引先を巻き込んだ取り組みができていないこと」、中小企業は「担当する人材が不足していること」「取り組むための情報・知識が不足していること」が全体と比較して比率が高く、大企業は取り組みにおける具体的な方法、中小企業は知識や人材不足を課題と感じていることが見えてくる。

また、業種別でみると、製造業は「利益確保・拡大と環境性の両立が難しいこと」「自社の技術革新がカーボンニュートラル達成のために十分でないこと」の比率が高い【図3-4-2】。

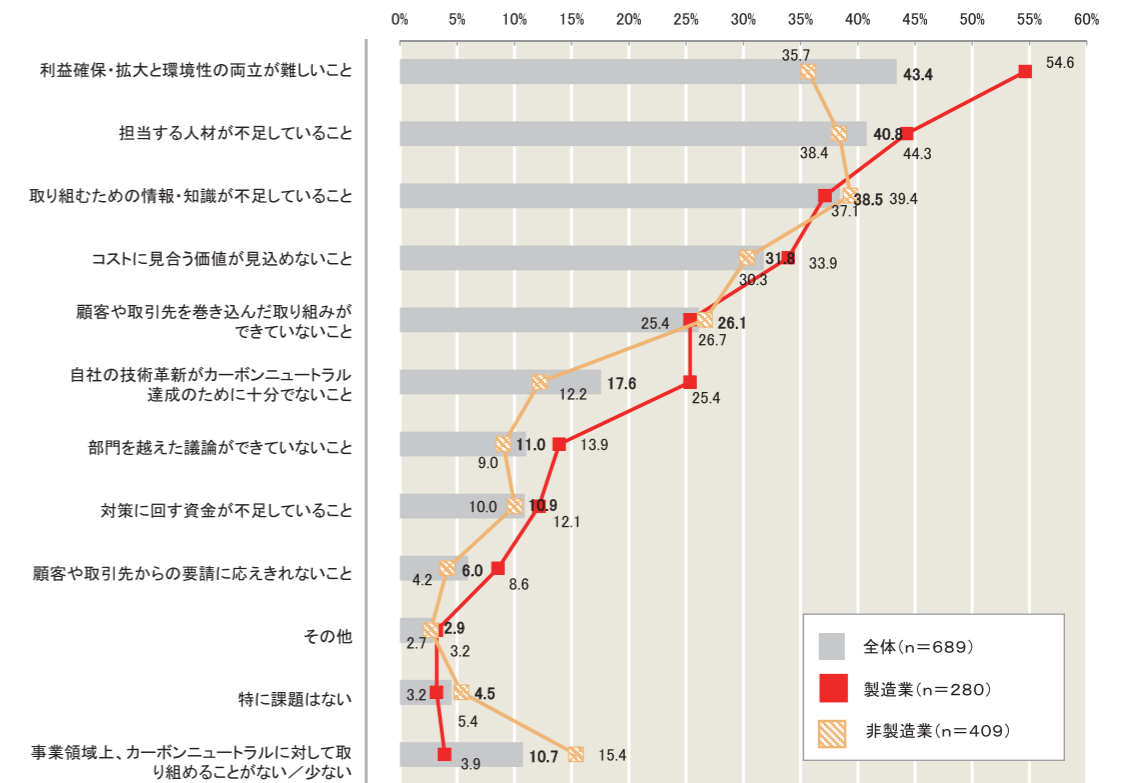
【図3-3】経営課題のなかでのカーボンニュートラルの位置付け



【図3-4-1】カーボンニュートラルの取り組み課題（企業規模別）



【図3-4-2】カーボンニュートラルの取り組み課題（業種別）

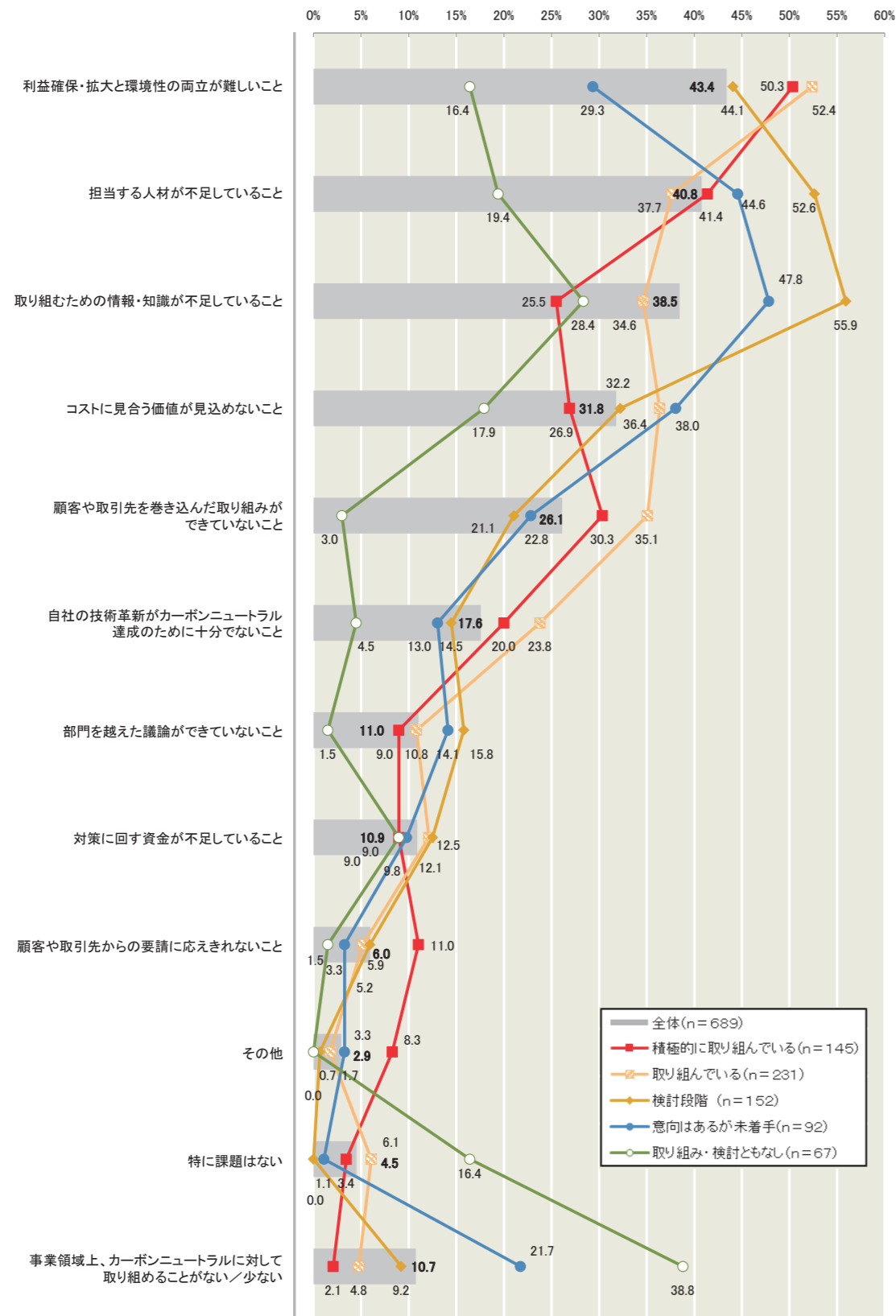


03 カーボンニュートラルに向けた取り組み状況と課題

カーボンニュートラルの取り組み状況別でみると、すでに取り組んでいる企業は、「利益確保・拡大と環境性の両立」や「顧客や取引先を巻き込んだ取り組みができていないこと」の比率

が高く、検討段階の企業は、知識不足や人材不足といった課題に直面していることがわかる【図3-4-3】。

【図3-4-3】カーボンニュートラルの取り組み課題（取り組み状況別）



04 BCP(事業継続計画)の取り組み状況

近年、BCP（事業継続計画）の必要性が広く論じられてきた。コロナ禍を一つの契機として、BCPの策定や見直しを迫られた企業も多くあったであろう。災害や感染症、サイバーテロなどの情報セキュリティリスクなど、企業は常にリスクにさらされている。そのようなリスクを前提としつつ、企業が事業継続していくことを目指したBCPの策定は、社内・社外問わず広く求められている。本章では、BCPの策定状況や策定における課題について取り上げる。

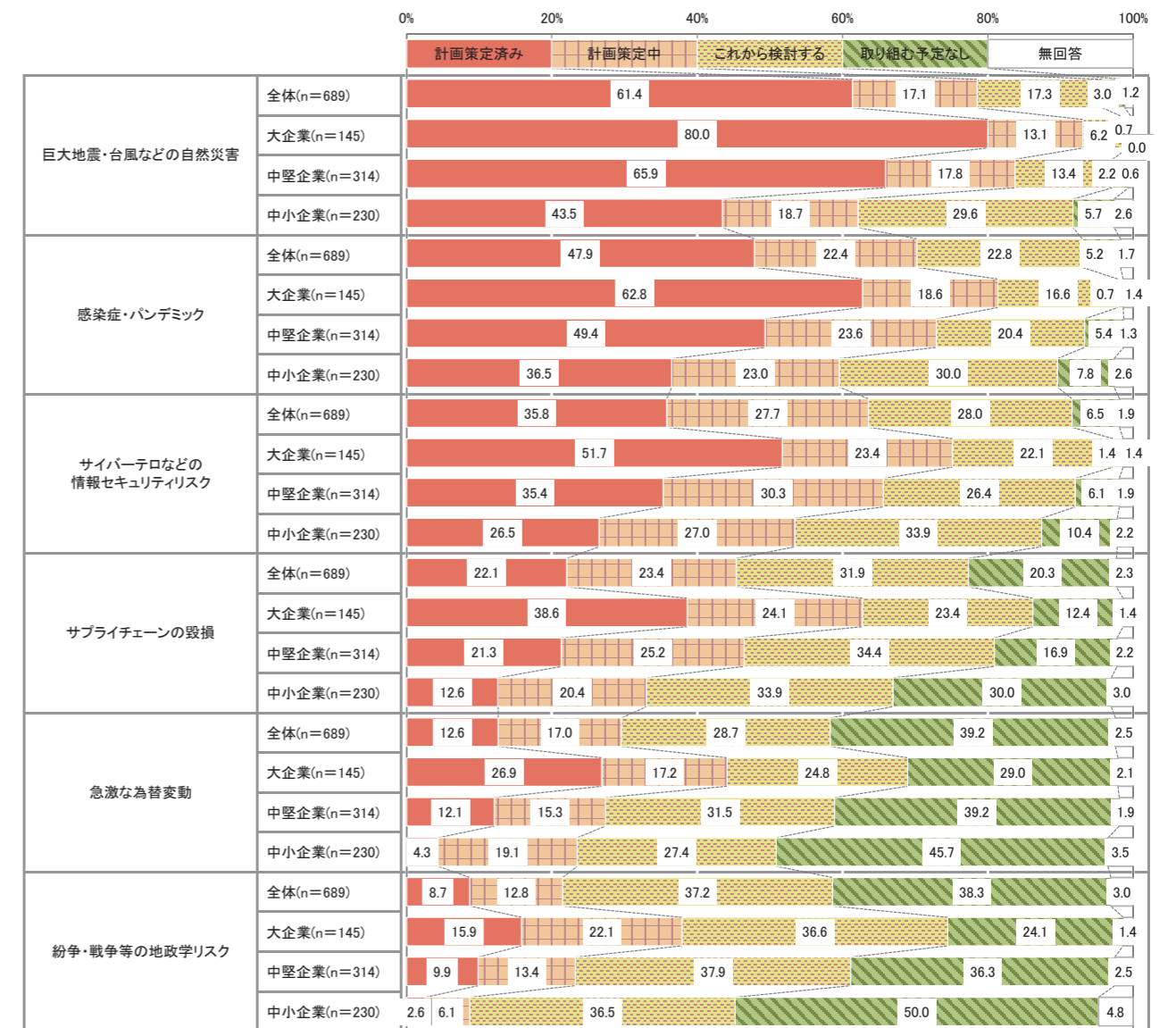
自然災害発生時のBCPは6割以上の企業が策定済み 地政学リスクに対しては9割以上が未策定

まず、各種リスクに対して、BCPの策定状況を確認した。6つの項目の中で最も策定が進んでいるのは「巨大地震・台風などの自然災害」で、61.4%が策定済みであった。また、「巨大地震・台風などの自然災害」に対しては、現在BCPを策定していない企業でも、「計画策定中」「これから検討する」とともに17%程度で「取り組む予定なし」はわずか3.0%と、もっ

とも計画策定が進んでいるリスクと言えよう。他に、「感染症・パンデミック」（47.9%）、「サイバーテロなどの情報セキュリティリスク」（35.8%）も策定済みの割合が高かった。反対に策定が進んでいないリスクは「紛争・戦争等の地政学リスク」で、計画策定済みの企業は全体の8.7%に留まった。

企業規模別でみると、「巨大地震・台風などの自然災害」は大企業の80.0%が策定済みだが、中小企業では43.5%に留まる。他のリスクも同様に、企業規模が大きいくほど「計画策定済み」の割合が高く、企業規模でBCPの取り組み状況に違いがあることが見てとれる【図4-1】。

【図4-1】BCPの取り組み状況



(n=689)

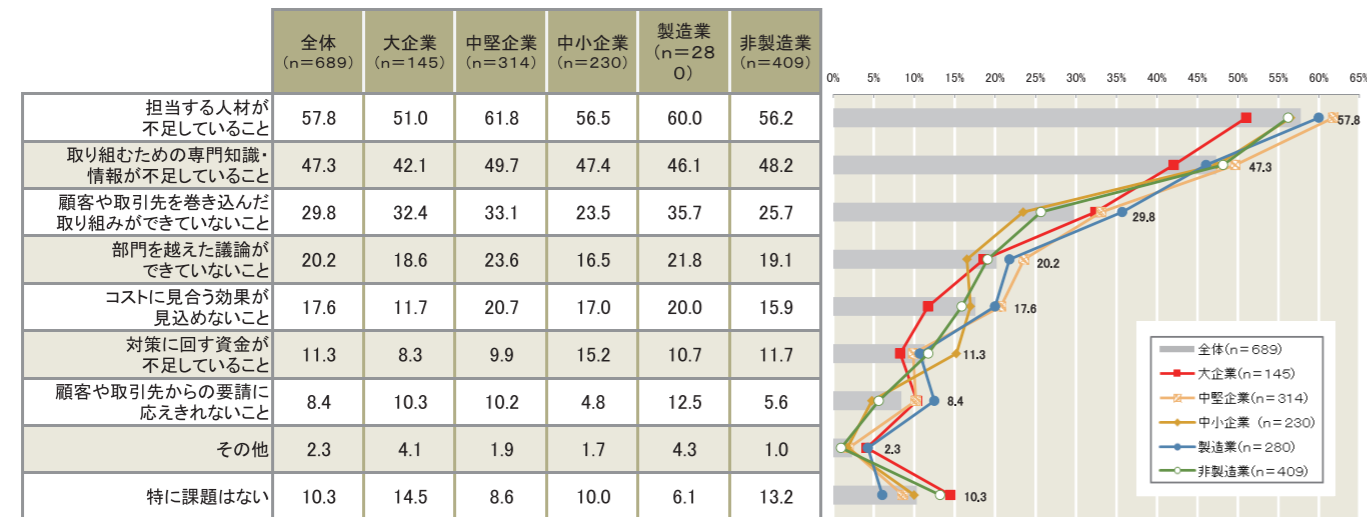
04 BCP（事業継続計画）の取り組み状況

取り組みにおける課題は「担当する人材の不足」が6割
「専門知識の不足」も5割と高い

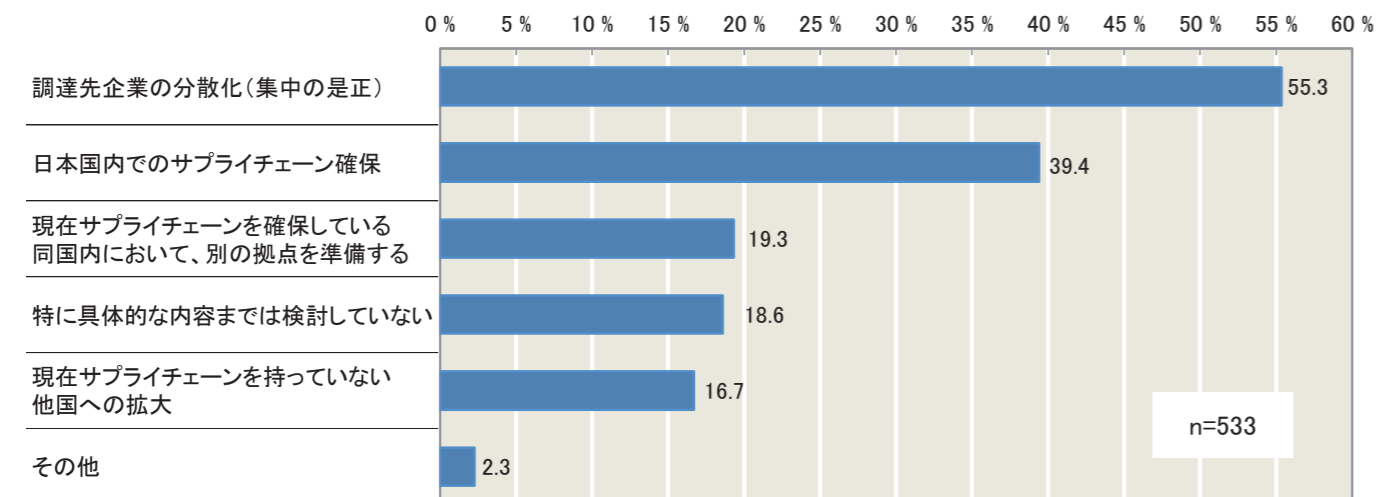
BCPに取り組む上での課題は、「担当する人材が不足していること」が57.8%と最も比率が高く、次いで「取り組むための専門知識・情報が不足していること」が47.3%で高かった（【図4-2】）。企業規模別、業種別でも同様の傾向がみられ、人材不足・知識不足は企業規模・業種問わず共通した課題であるといえよう。

また、「サプライチェーンの毀損」に対するBCPを策定している、もしくは検討予定のある企業（n=533）に対して、具体的なサプライチェーンの見直し内容を尋ねたところ、「調達先企業の分散化（集中の是正）」が55.3%で最も高く、次に「日本国内でのサプライチェーン確保」（39.4%）が高かった【図4-3】。

【図4-2】BCPに取り組む上での課題



【図4-3】サプライチェーンの見直し内容



第43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 2022

2022年12月

発行者 一般社団法人日本能率協会

制作 株式会社シマ・プロジェクト

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22

TEL 03-3434-8620

E-MAIL jmapr@jma.or.jp

ホームページ <https://www.jma.or.jp>

無断複製を禁じます。調査データを引用する際は、出典名（一般社団法人日本能率協会「日本企業の経営課題2022」）を明記してください。