

Company

Business

JMAマネジメント講演会

# 日本企業の経営課題2021

～コロナ後を見据えた経営者の課題認識とは～

2021年12月2日

一般社団法人日本能率協会  
KAIKA研究所 所長 近田高志

# 調査内容（目次）

## <分析 1> 当面する企業経営課題

- － 「現在」「3年後」「5年後」の課題
- － 従業員規模別／製造業・非製造業の比較

Topics 1 新型コロナウイルス感染拡大の事業への影響

Topics 2 DX（デジタルトランスフォーメーション）の取組状況と課題

Topics 3 サイバーセキュリティへの対応状況と課題

Topics 4 SDGsへの取組状況と課題

Topics 5 コーポレートガバナンスの取組状況

Topics 6 研修・人材育成において重視しているテーマ

## <特集> これからの時代の人材戦略

## <分析 2> 経営機能別の課題

- － 組織・人事領域の課題
- － 営業・マーケティング領域の課題
- － 研究・開発領域の課題
- － 生産領域の課題
- － 購買・調達領域の課題

## ✓ VUCAの時代

- **V**olatility (変動性)
- **U**ncertainty (不確実性)
- **C**omplexity (複雑性)
- **A**mbiguity (曖昧さ)



# 今日の経営環境・・・

- ✓ VUCAの時代
- ✓ SDGs、ESG経営

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

<b>1</b> 貧困をなくそう 	<b>2</b> 飢餓をゼロに 	<b>3</b> すべての人に健康と福祉を 	<b>4</b> 質の高い教育をみんなに 	<b>5</b> ジェンダー平等を実現しよう 	<b>6</b> 安全な水とトイレを世界中に 
<b>7</b> エネルギーをみんなにそしてクリーンに 	<b>8</b> 働きがいも経済成長も 	<b>9</b> 産業と技術革新の基盤をつくろう 	<b>10</b> 人や国の不平等をなくそう 	<b>11</b> 住み続けられるまちづくりを 	<b>12</b> つくる責任 つかう責任 
<b>13</b> 気候変動に具体的な対策を 	<b>14</b> 海の豊かさを守ろう 	<b>15</b> 陸の豊かさを守ろう 	<b>16</b> 平和と公正をすべての人に 	<b>17</b> パートナーシップで目標を達成しよう 	



# 今日の経営環境・・・

- ✓ VUCAの時代
- ✓ SDGs、ESG経営
- ✓ **DX（デジタルトランスフォーメーション）**



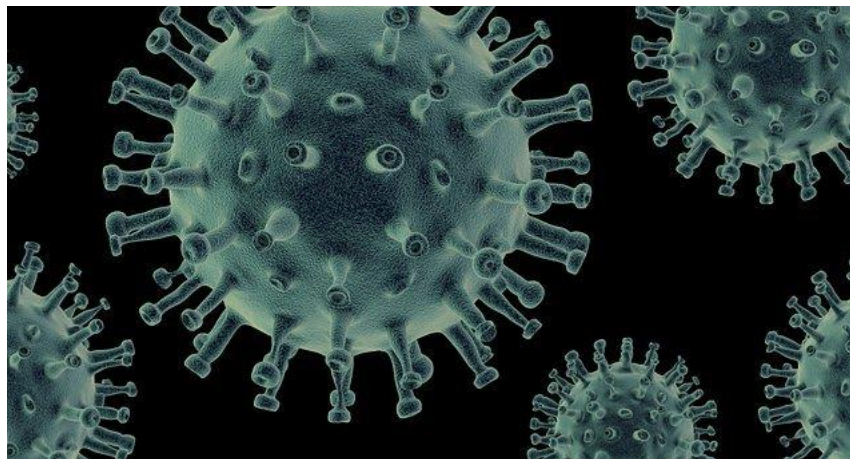
# 今日の経営環境・・・

- ✓ VUCAの時代
- ✓ SDGs、ESG経営
- ✓ DX（デジタルトランスフォーメーション）
- ✓ **少子高齢化、働き方改革、ジョブ型雇用**



# 今日の経営環境・・・

- ✓ VUCAの時代
- ✓ SDGs、ESG経営
- ✓ DX（デジタルトランスフォーメーション）
- ✓ 少子高齢化、働き方改革、ジョブ型雇用
- ✓ **そして、コロナ禍** ...



# 今日の経営環境・・・

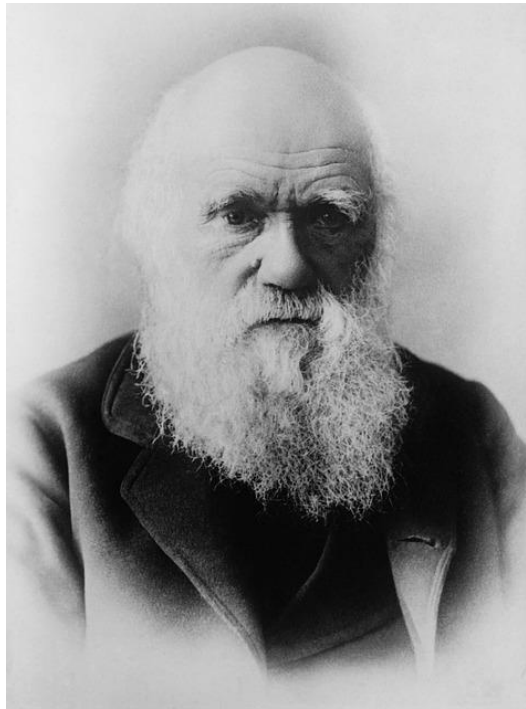
- ✓ VUCAの時代
- ✓ SDGs、ESG経営
- ✓ DX（デジタルトランスフォーメーション）
- ✓ 少子高齢化、働き方改革、ジョブ型雇用
- ✓ そして、コロナ禍・・・



**これらの様々な変化に適応し、  
持続的に価値を生み出し続けることが必要！**



**最も強い者が生き残るのではなく、  
最も賢い者が生き延びるのではない。**



**唯一生き残るのは  
変化できる者である。**

# 調査概要

## 1. 調査の目的

企業が当面している重要な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。

- ・ 経営課題のトレンドを読み解く
- ・ 自社の課題認識のあり方を俯瞰する

## 2. 調査時期

2021年 7月20日～8月20日

## 3. 調査の対象

JMA法人会員・評議員会社およびサンプル抽出した全国主要企業  
合計 5,000社

## 4. 調査方法

質問票を郵送し、郵送およびインターネットにより回答

## 5. 回答数

517社（回答率10.3%） ※回答企業の概要は5ページご参照

報告書の該当する  
ページを表しています。

## <分析 1 > 当面する企業経営課題

- － 「現在」「3年後」「5年後」の課題
- － 従業員規模別／製造業・非製造業の比較

Topics 1 新型コロナウイルス感染拡大の事業への影響

Topics 2 DX（デジタルトランスフォーメーション）の取組状況と課題

Topics 3 サイバーセキュリティへの対応状況と課題

Topics 4 SDGsへの取組状況と課題

Topics 5 コーポレートガバナンスの取組状況

Topics 6 研修・人材育成において重視しているテーマ

## <特 集> これからの時代の人材戦略

## <分析 2 > 経営機能別の課題

- － 組織・人事領域の課題
- － 営業・マーケティング領域の課題
- － 研究・開発領域の課題
- － 生産領域の課題
- － 購買・調達領域の課題



# 【分析1】 当面する企業経営課題

## ■ 「現在」の課題

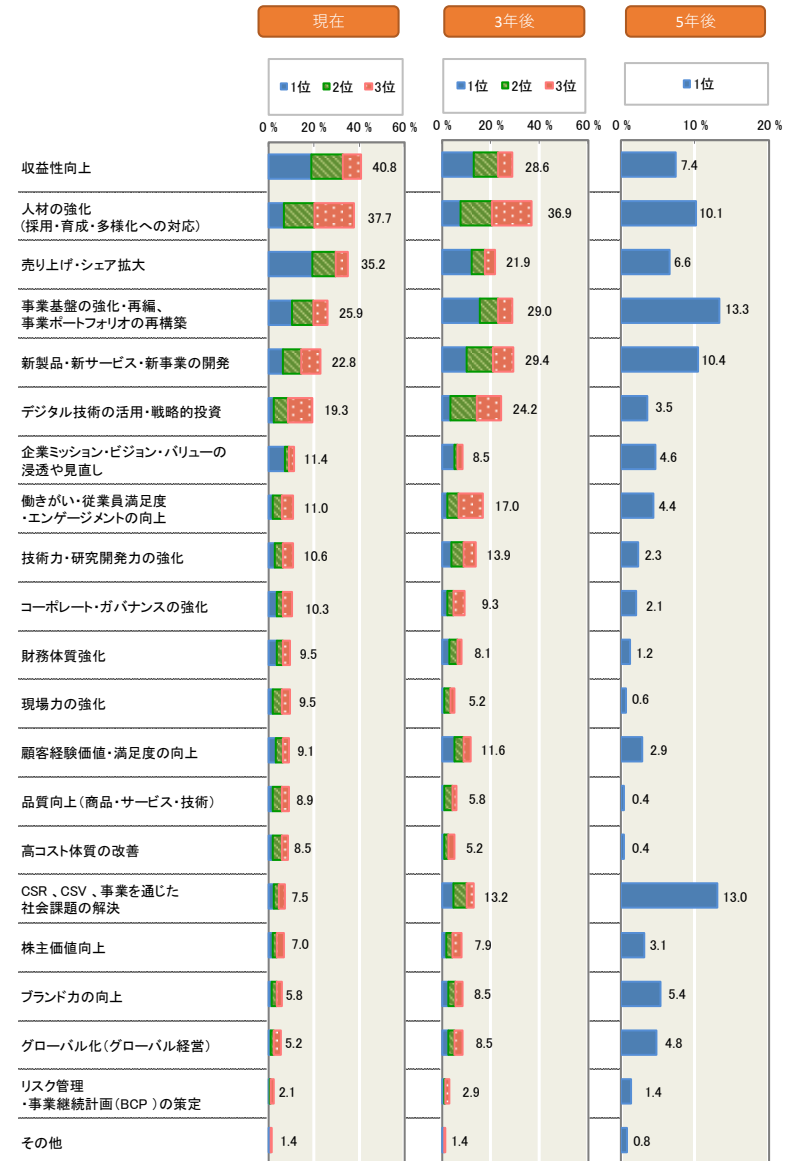
- ① 収益性向上
- ② 人材の強化
- ③ 売り上げ・シェア拡大

## ■ 「3年後」の課題

- ① 人材の強化
- ② 新製品・新サービス・新事業の開発
- ③ 事業基盤の強化・再編、  
事業ポートフォリオの再構築

## ■ 「5年後」の課題

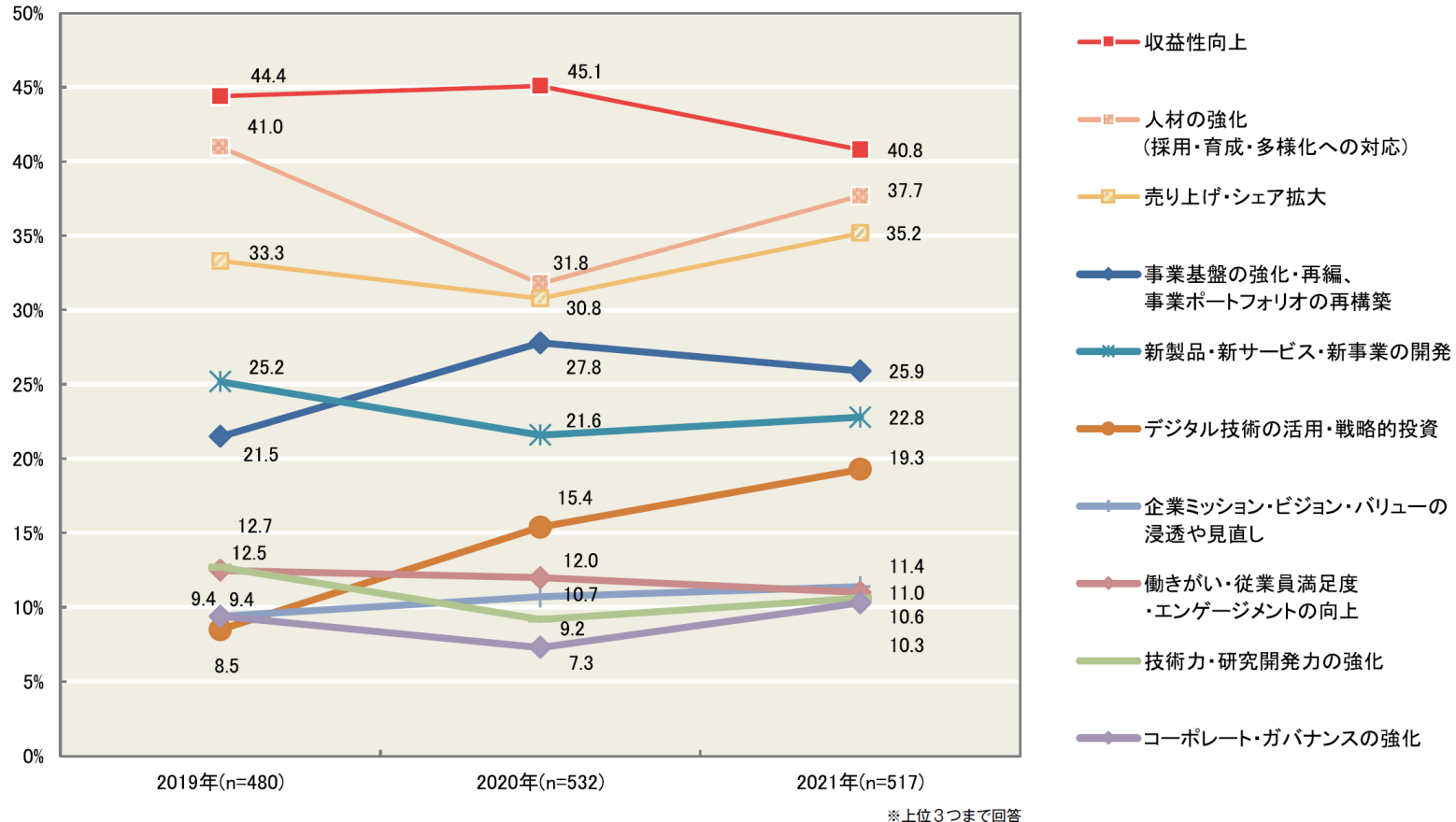
- ① 事業基盤の強化・再編、  
事業ポートフォリオの再構築
- ② CSR、CSV、事業を通じた  
社会課題の解決
- ③ 新製品・新サービス・新事業の開発



# 【分析 1】「現在」の課題の過去3年間の推移

- 第1位は昨年同様に「収益性向上」であるが、昨年よりも比率が低下。
- 一方で、「人材の強化」、「売り上げ・シェア拡大」が増加。
- 「デジタル技術の活用・戦略的投資」が、昨年に続いて上昇傾向にある。

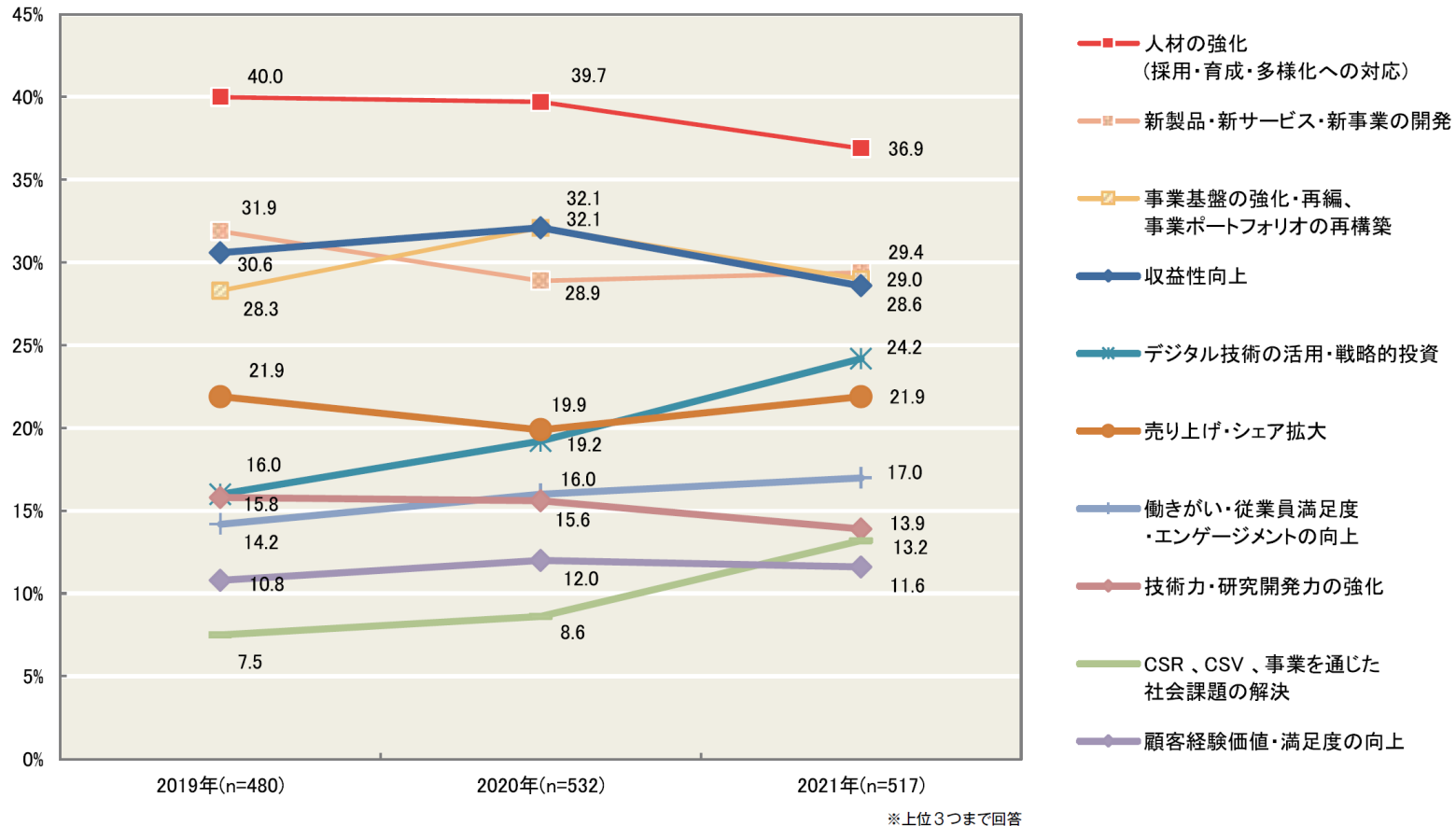
## ■「現在」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



# 【分析 1】「3年後」の課題の過去3年間の推移

- 昨年上昇した「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」「収益性向上」の比率が低下。「新製品・新サービス・新事業の開発」が第2位の課題に。
- 「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」が上昇。

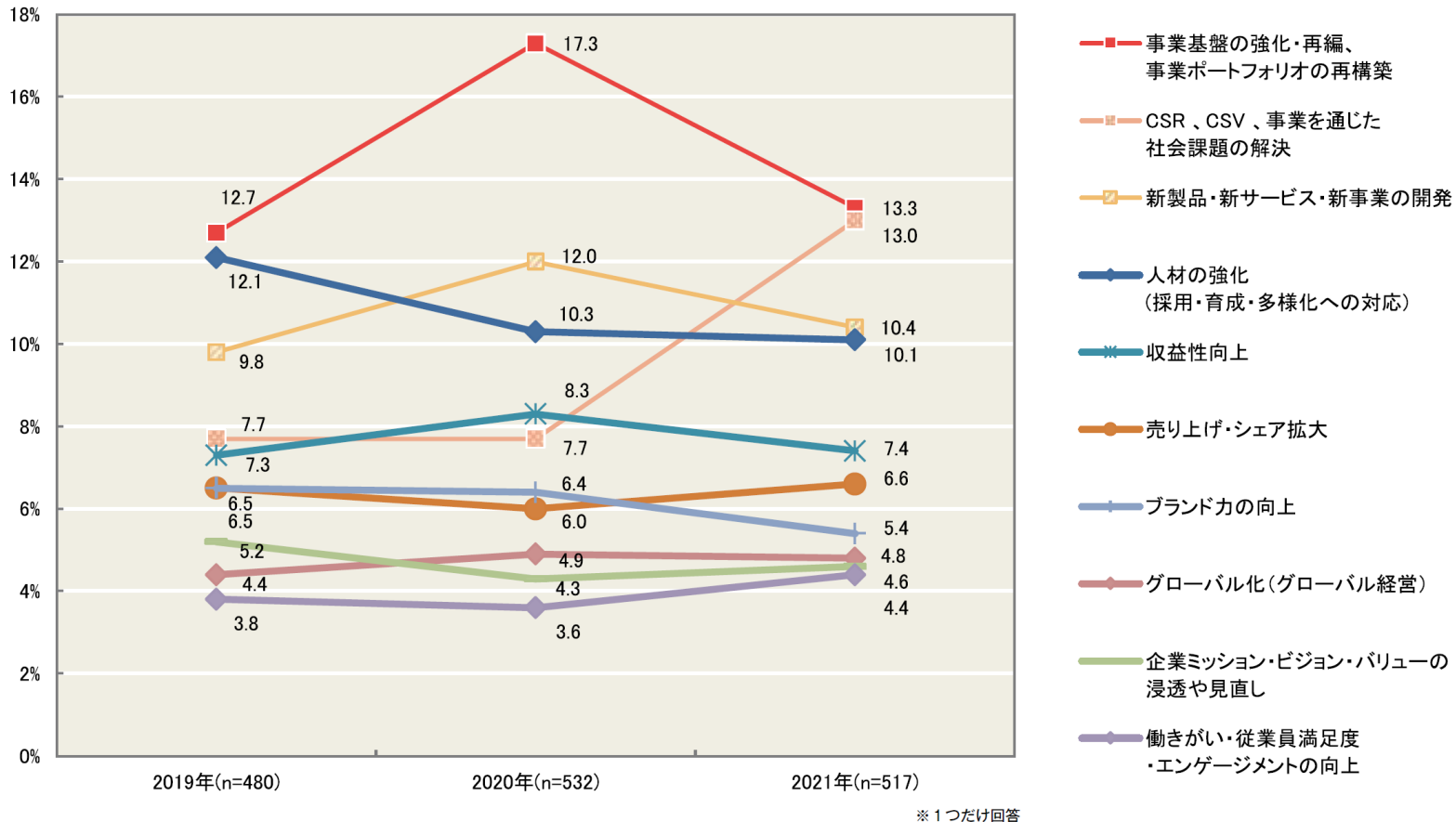
## ■「3年後」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



# 【分析 1】「5年後」の課題の過去3年間の推移

- 第1位の「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」の比率が減少。
- 一方で、「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」が大きく増加して、第5位から第2位の課題へと上昇している。

## ■「5年後」の課題（上位項目）の過去3年間の推移





## 経営課題認識の動向（ポイント）

- ✓ コロナ禍のなかで、昨年度、重視度の高まった「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が低下。
- ✓ 一方で、「人材の強化」「売り上げ・シェア拡大」が増加。
- ✓ 当面の課題として、「デジタル技術の活用・戦略的投資」の比率が高まっている。
- ✓ また、中長期的な課題として、「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」の重視度も上昇。
- ✓ コロナ後を見据えた成長戦略への課題認識が高まっていると考えられる。

# 【分析 1】「現在」の課題の従業員規模別の比較

- 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」の比率が高くなっている。一方、中堅・中小企業では「人材の強化」の比率が高い。
- 「売り上げ・シェア拡大」について、中堅・中小企業の重視度が高い。特に、中小企業では、第1位の課題に挙げられている。
- 「デジタル技術の活用・戦略的投資」については、大企業と中堅企業の重視度が高い。

	大企業	中堅企業	中小企業
①	収益性向上	① 収益性向上	① 売り上げ・シェア拡大
②	事業基盤の強化・再編、 事業ポートフォリオの再構築	② 人材の強化	② 人材の強化
③	人材の強化	③ 売り上げ・シェア拡大	③ 収益性向上
④	新製品・新サービス・ 新事業の開発	④ 事業基盤の強化・再編、 事業ポートフォリオの再構築	④ 新製品・新サービス・ 新事業の開発
⑤	デジタル技術の活用・ 戦略的投資	⑤ デジタル技術の活用・ 戦略的投資	⑤ 事業基盤の強化・再編、 事業ポートフォリオの再構築

# 【分析 1】 「3年後」の課題の従業員規模別の比較

- 全体で第1位であった「人材の強化」について、中堅・中小企業の方が、大企業よりも比率が高くなっている。
- 大企業では、「デジタル技術の活用・戦略的投資」、「新製品・新サービス・新事業の開発」の重視度がより高い。
- 中小企業では、「現在」の課題と同様に、「売り上げ・シェア拡大」の比率が高くなっている。

	大企業	中堅企業	中小企業
①	デジタル技術の活用・戦略的投資	① 人材の強化	① 人材の強化
②	新製品・新サービス・新事業の開発	② 収益性向上	② 売り上げ・シェア拡大
③	事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築	③ 事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築	③ 新製品・新サービス・新事業の開発
④	収益性向上	④ 新製品・新サービス・新事業の開発	④ 収益性向上
⑤	人材の強化	⑤ デジタル技術の活用・戦略的投資	⑤ 事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築

# 【分析 1】 「5年後」の課題の従業員規模別の比較

- 全体で第2位であった「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」は、特に大企業において顕著に高くなっている。中堅企業における重視度も高い。
- 中小企業では、「人材の強化」の比率が高く、第1位の課題に挙げられている。
- そのほかの項目として、大企業では「デジタル技術の活用・戦略的投資」、中堅・中小企業では「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」「顧客経験価値・満足度の向上」の比率が高めになっている。

	大企業	中堅企業	中小企業
①	CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決	① 事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築	① 人材の強化
②	事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築	② CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決	② 新製品・新サービス・新事業の開発
②	新製品・新サービス・新事業の開発	③ 人材の強化	③ 事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築
④	収益性向上	④ 新製品・新サービス・新事業の開発	④ 売り上げ・シェア拡大
⑤	人材の強化	⑤ 売り上げ・シェア拡大	⑤ 収益性向上
⑤	デジタル技術の活用・戦略的投資		

# 【分析 1】 「現在」の課題の製造業・非製造業の比較

- 製造業の方が、「収益性向上」「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。そのほかの項目として、「技術力・研究開発力の強化」も高めになっている。
- 非製造業では、「人材の強化」が第1位の課題となっている。また、「デジタル技術の活用・戦略的投資」の重視度も高い。そのほかの項目として、「現場力の強化」「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。

	製造業
①	収益性向上
②	売り上げ・シェア拡大
③	新製品・新サービス・新事業の開発
④	人材の強化
⑤	事業基盤の強化・再編、 事業ポートフォリオの再構築

	非製造業
①	人材の強化
②	収益性向上
③	売り上げ・シェア拡大
④	事業基盤の強化・再編、 事業ポートフォリオの再構築
⑤	デジタル技術の活用・戦略的投資

# 【分析 1】 「3年後」の課題の製造業・非製造業の比較

- 製造業では、「新製品・新サービス・新事業の開発」が第1位に挙げられている。また、「技術力・研究開発力の強化」も上位の課題となっている。そのほかの項目として、「グローバル化（グローバル経営）」が高めになっている。
- 非製造業では、「現在」の課題と同様、「人材の強化」が第1位の課題。「デジタル技術の活用・戦略的投資」の重視度も高い。そのほかの項目として、「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」の比率が高くなっている。

	製造業
①	新製品・新サービス・新事業の開発
②	収益性向上
③	人材の強化
④	事業基盤の強化・再編、 事業ポートフォリオの再構築
⑤	技術力・研究開発力の強化
⑤	売り上げ・シェア拡大

	非製造業
①	人材の強化
②	事業基盤の強化・再編、 事業ポートフォリオの再構築
③	収益性向上
④	デジタル技術の活用・戦略的投資
⑤	新製品・新サービス・新事業の開発

# 【分析 1】 「5年後」の課題の製造業・非製造業の比較

- 全体として重要度が大きく高まっている「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」については、特に、非製造業では第1位の課題に挙げられている。
- 製造業では、「現在」「3年後」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。

	製造業
①	事業基盤の強化・再編、 事業ポートフォリオの再構築
①	新製品・新サービス・新事業の開発
③	CSR、CSV、事業を通じた 社会課題の解決
④	人材の強化
⑤	収益性向上

	非製造業
①	CSR、CSV、事業を通じた 社会課題の解決
②	事業基盤の強化・再編、 事業ポートフォリオの再構築
③	人材の強化
④	収益性向上
⑤	売り上げ・シェア拡大

# 調査内容（目次）

## ＜分析 1＞ 当面する企業経営課題

- － 「現在」「3年後」「5年後」の課題
- － 従業員規模別／製造業・非製造業の比較

Topics 1 新型コロナウイルス感染拡大の事業への影響

Topics 2 DX（デジタルトランスフォーメーション）の取組状況と課題

Topics 3 サイバーセキュリティへの対応状況と課題

Topics 4 SDGsへの取組状況と課題

Topics 5 コーポレートガバナンスの取組状況

Topics 6 研修・人材育成において重視しているテーマ

## ＜特集＞ これからの時代の人材戦略

## ＜分析 2＞ 経営機能別の課題

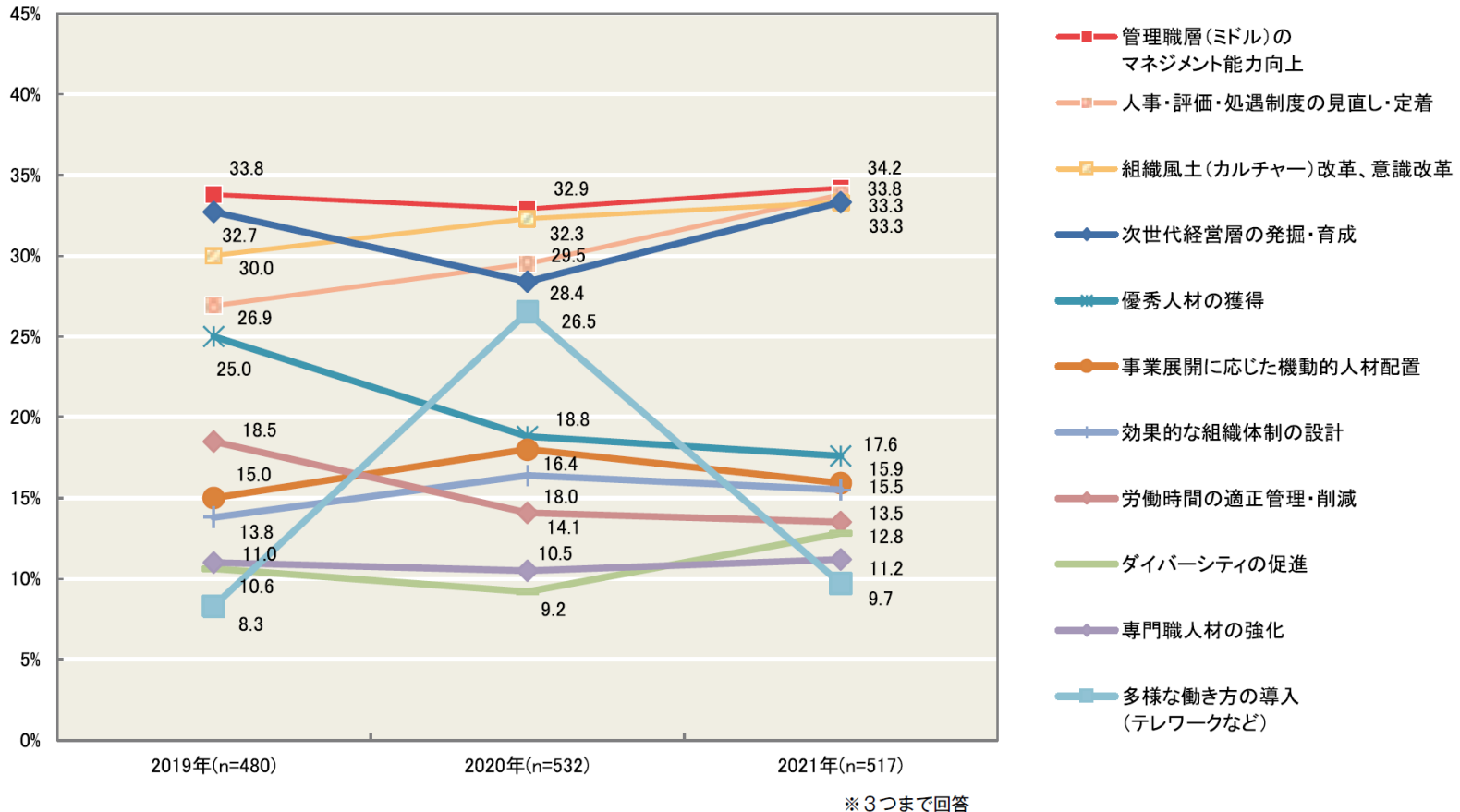
- － 組織・人事領域の課題
- － 営業・マーケティング領域の課題
- － 研究・開発領域の課題
- － 生産領域の課題
- － 購買・調達領域の課題



# 【分析2】 組織・人事領域の課題

- 昨年急増した「多様な働き方の導入（テレワークなど）」が大幅に減少。
- 一方、「人事・評価・処遇制度の見直し・定着」、「次世代経営層の発掘・育成」を重視する比率が高まっている。そのほか、「ダイバーシティの促進」も増加。

## ■ 組織・人事領域の課題（上位項目）の過去3年間の推移



# 【分析2】 組織・人事領域の課題（従業員規模別・業種別）

	大企業	中堅企業	中小企業
①	次世代経営層の発掘・育成	管理職層（ミドル）の マネジメント能力向上	管理職層（ミドル）の マネジメント能力向上
②	組織風土（カルチャー） 改革、意識改革	人事・評価・処遇制度の 見直し・定着	次世代経営層の発掘・育成
③	人事・評価・処遇制度の 見直し・定着	組織風土（カルチャー） 改革、意識改革	人事・評価・処遇制度の 見直し・定着

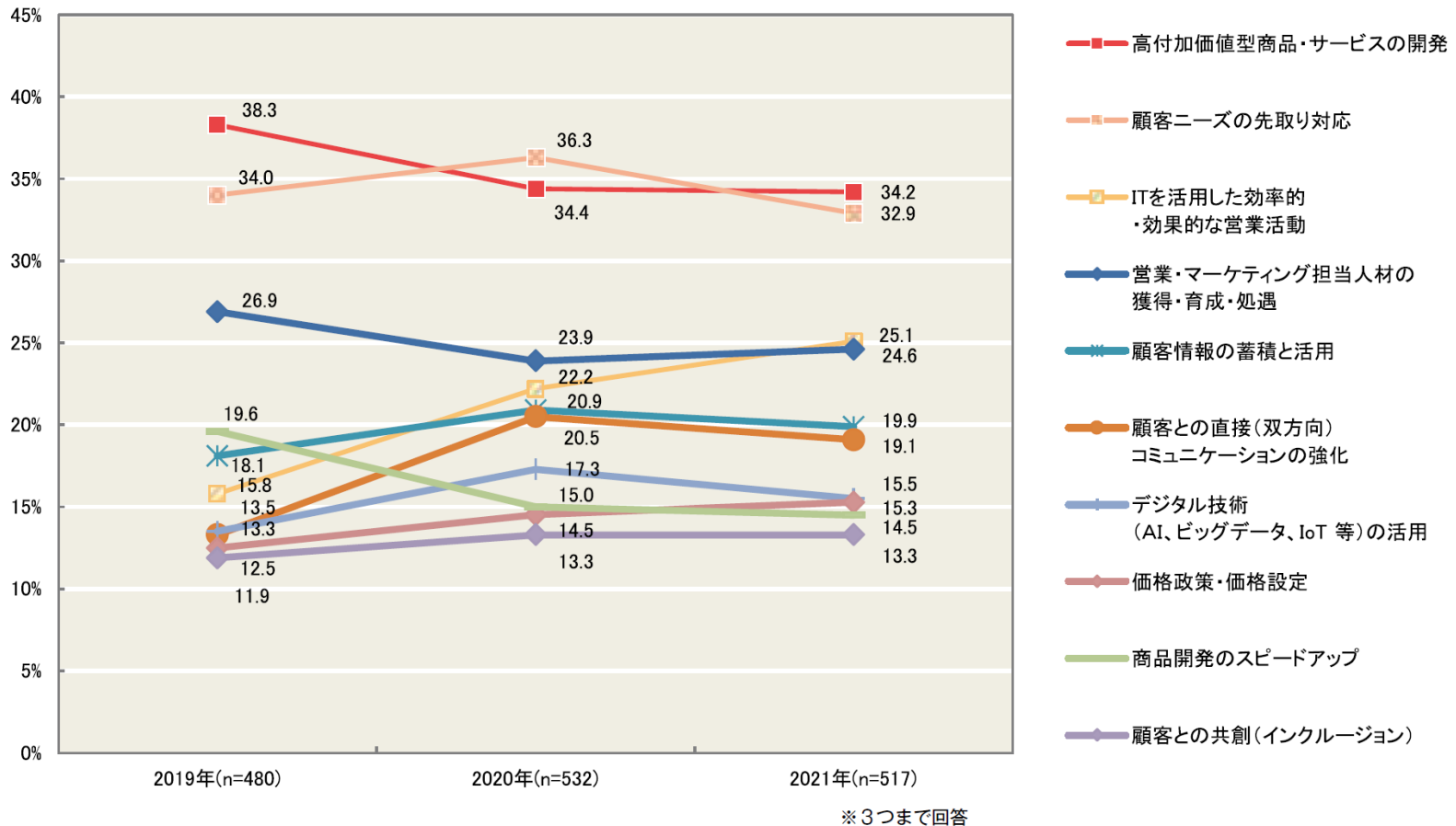
	製造業
①	組織風土（カルチャー）改革、 意識改革
②	人事・評価・処遇制度の見直し・定着
③	次世代経営層の発掘・育成

	非製造業
①	管理職層（ミドル）の マネジメント能力向上
②	人事・評価・処遇制度の見直し・定着
③	次世代経営層の発掘・育成

# 【分析2】 営業・マーケティング領域の課題

- 順位が入れ替わったものの、「高付加価値型商品・サービスの開発」「顧客ニーズの先取り対応」が上位の課題として、挙げられている。
- 「ITを活用した効率的・効果的な営業活動」の比率がさらに高まって第3位に。

## ■ 営業・マーケティング領域の課題（上位項目）の過去3年間の推移



## 【分析2】 営業・マーケティング領域の課題（従業員規模別・業種別）

	大企業	中堅企業	中小企業
①	高付加価値型商品・サービスの開発	高付加価値型商品・サービスの開発	顧客ニーズの先取り対応
②	顧客ニーズの先取り対応	顧客ニーズの先取り対応	高付加価値型商品・サービスの開発
③	ITを活用した効率的・効果的な営業活動	ITを活用した効率的・効果的な営業活動	営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇

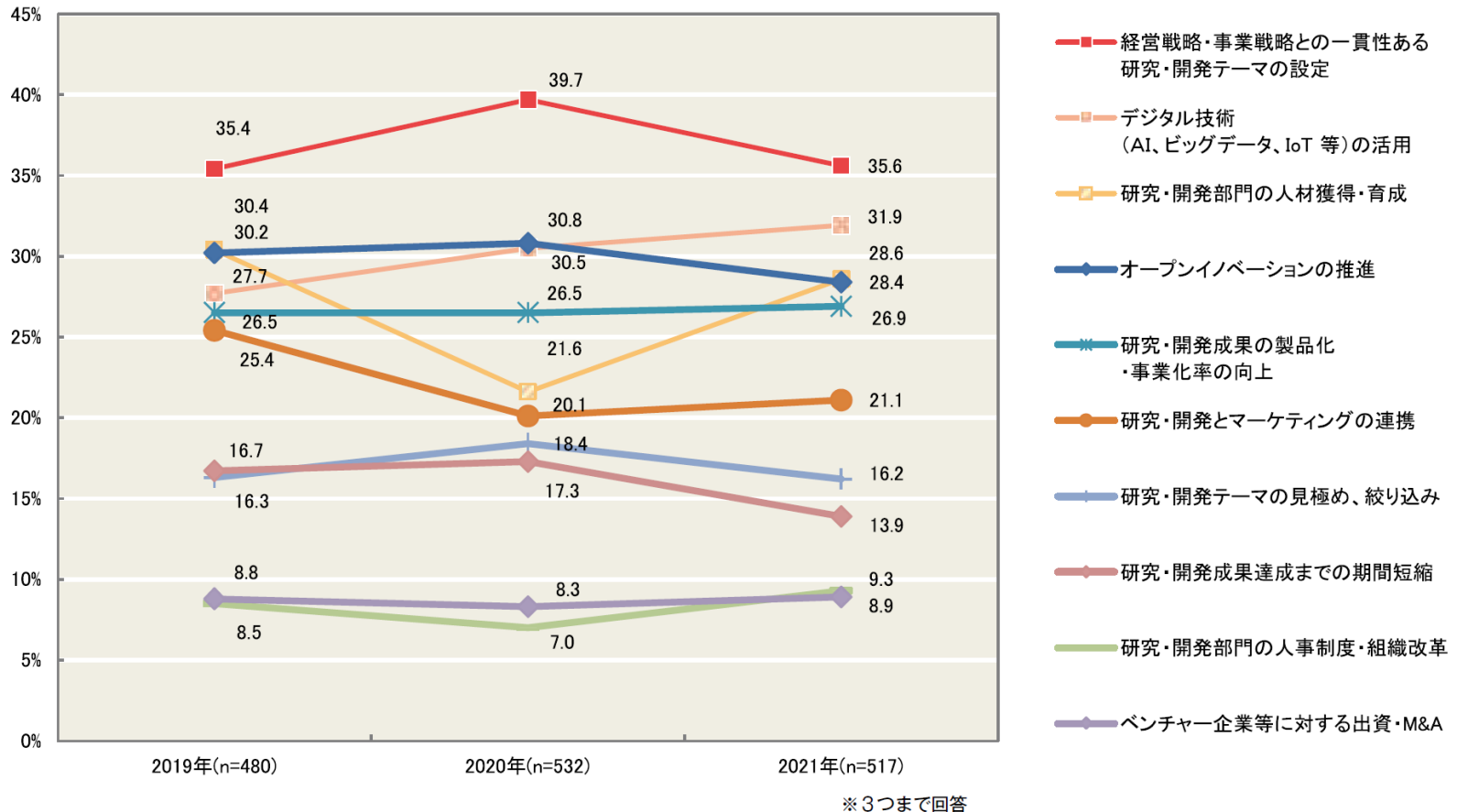
	製造業
①	高付加価値型商品・サービスの開発
②	顧客ニーズの先取り対応
③	商品開発のスピードアップ

	非製造業
①	顧客ニーズの先取り対応
②	高付加価値型商品・サービスの開発
③	ITを活用した効率的・効果的な営業活動

# 【分析 2】 研究・開発領域の課題

- 「デジタル技術の活用」の比率が昨年より増加して、第2位の課題となっている。
- 「研究・開発部門の人材獲得・育成」が大きく増加して、第3位の課題に。また、第9位の「研究・開発部門の人事制度・組織改革」の比率も昨年より増加している。

## ■ 研究・開発領域の課題（上位項目）の過去3年間の推移



# 【分析2】 研究・開発領域の課題（従業員規模別・業種別）

	大企業
①	経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定
②	オープンイノベーションの推進
③	デジタル技術の活用

	中堅企業
①	経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定
②	デジタル技術の活用
③	研究・開発部門の人材獲得・育成

	中小企業
①	研究・開発部門の人材獲得・育成
②	経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定
③	研究・開発成果の製品化・事業化率の向上

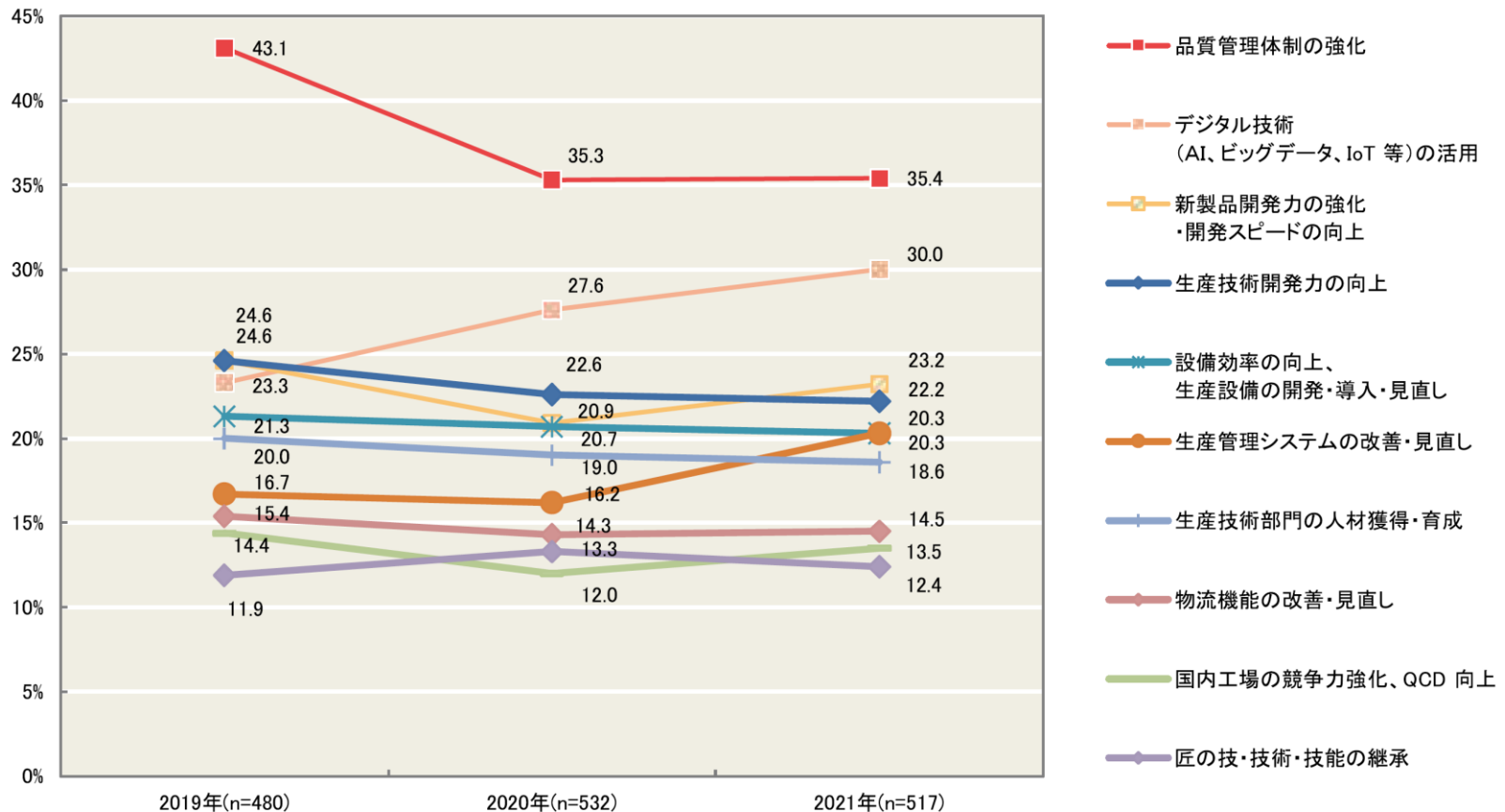
	製造業
①	研究・開発成果の製品化・事業化率の向上
②	経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定
③	研究・開発部門の人材獲得・育成

	非製造業
①	デジタル技術の活用
②	経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定
③	オープンイノベーションの推進

# 【分析2】 生産領域の課題

- 第1位の「品質管理体制の強化」は、昨年減少を見せたものの、今年は前年と同水準。
- 上昇基調にあった「デジタル技術の活用」の重要度がさらに高まっている。「生産管理システムの改善・見直し」の比率も増加している。

## ■ 生産領域の課題（上位項目）の過去3年間の推移



※ 3つまで回答

# 【分析2】 生産領域の課題（従業員規模別・業種別）

	大企業	中堅企業	中小企業
①	デジタル技術の活用	品質管理体制の強化	品質管理体制の強化
②	品質管理体制の強化	デジタル技術の活用	新製品開発力の強化・ 開発スピードの向上
③	生産管理システムの 改善・見直し	新製品開発力の強化・ 開発スピードの向上	③ 生産管理システムの改善・見直し ③ 生産技術開発力の向上

	製造業
①	品質管理体制の強化
②	設備効率の向上、 生産設備の開発・導入・見直し
③	デジタル技術の活用

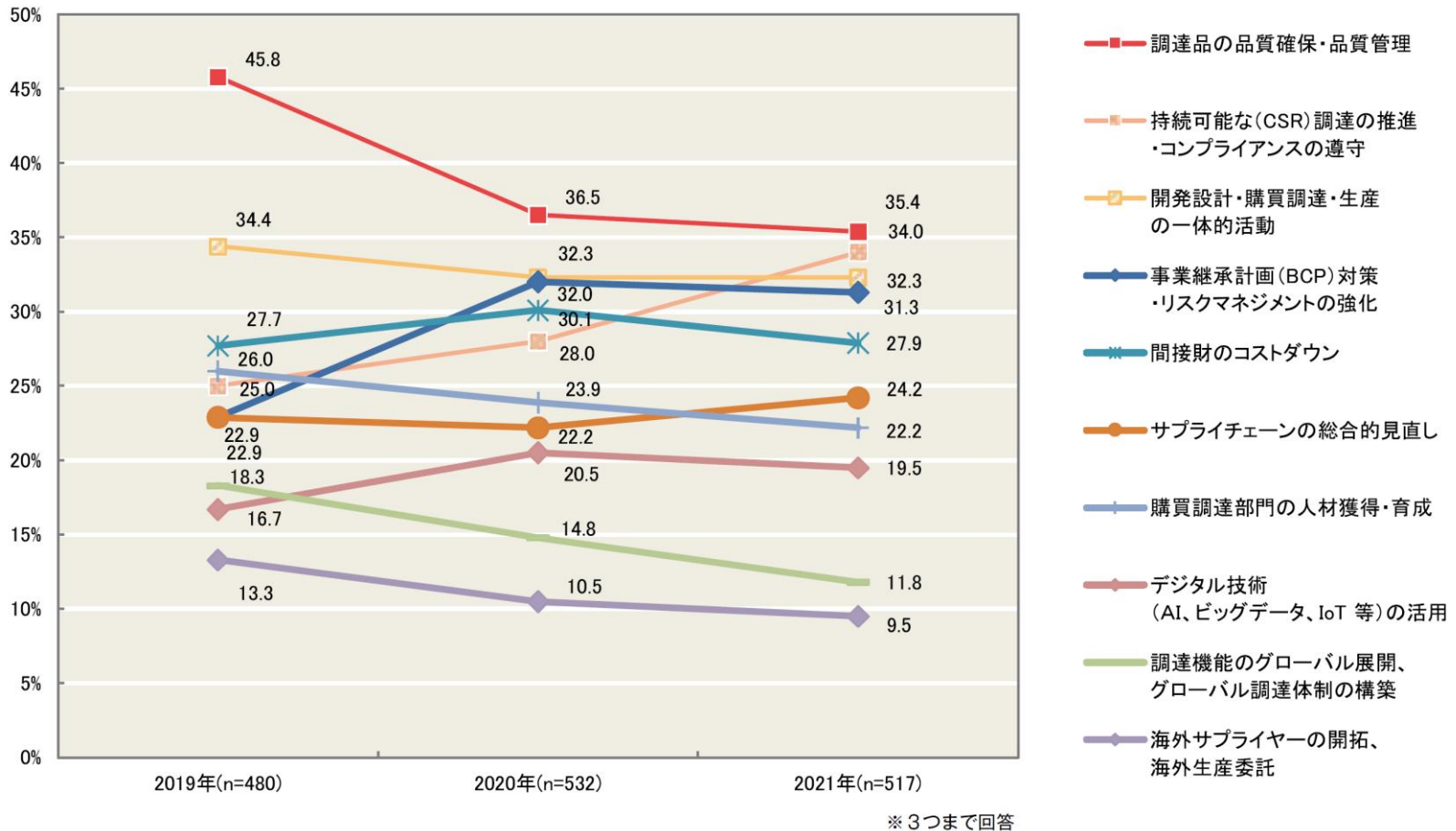
	非製造業
①	品質管理体制の強化
②	デジタル技術の活用
③	新製品開発力の強化・ 開発スピードの向上



# 【分析2】 購買・調達領域の課題

- 「持続可能な（CSR）調達の推進・コンプライアンスの遵守」の比率が昨年より大きく増加して、第2位の課題となっている。
- そのほか、「サプライチェーンの総合的見直し」の比率も増加している。

## ■ 購買・調達領域の課題（上位項目）の過去3年間の推移



# 【分析2】 購買・調達領域の課題（従業員規模別・業種別）

	大企業
①	開発設計・購買調達・生産の一体的活動
②	持続可能な（CSR）調達の推進・コンプライアンスの遵守
③	事業継承計画（BCP）対策・リスクマネジメントの強化

	中堅企業
①	持続可能な（CSR）調達の推進・コンプライアンスの遵守
②	調達品の品質確保・品質管理
③	開発設計・購買調達・生産の一体的活動

	中小企業
①	調達品の品質確保・品質管理
②	事業継承計画（BCP）対策・リスクマネジメントの強化
③	持続可能な（CSR）調達の推進・コンプライアンスの遵守
③	間接財のコストダウン

	製造業
①	開発設計・購買調達・生産の一体的活動
②	調達品の品質確保・品質管理
③	事業継承計画（BCP）対策・リスクマネジメントの強化

	非製造業
①	持続可能な（CSR）調達の推進・コンプライアンスの遵守
②	調達品の品質確保・品質管理
③	間接財のコストダウン

# 調査内容（目次）

## <分析 1> 当面する企業経営課題

- － 「現在」「3年後」「5年後」の課題
- － 従業員規模別／製造業・非製造業の比較

**Topics 1** 新型コロナウイルス感染拡大の事業への影響

**Topics 2** DX（デジタルトランスフォーメーション）の取組状況と課題

**Topics 3** サイバーセキュリティへの対応状況と課題

**Topics 4** SDGsへの取組状況と課題

**Topics 5** コーポレートガバナンスの取組状況

**Topics 6** 研修・人材育成において重視しているテーマ

## <特集> これからの時代の人材戦略

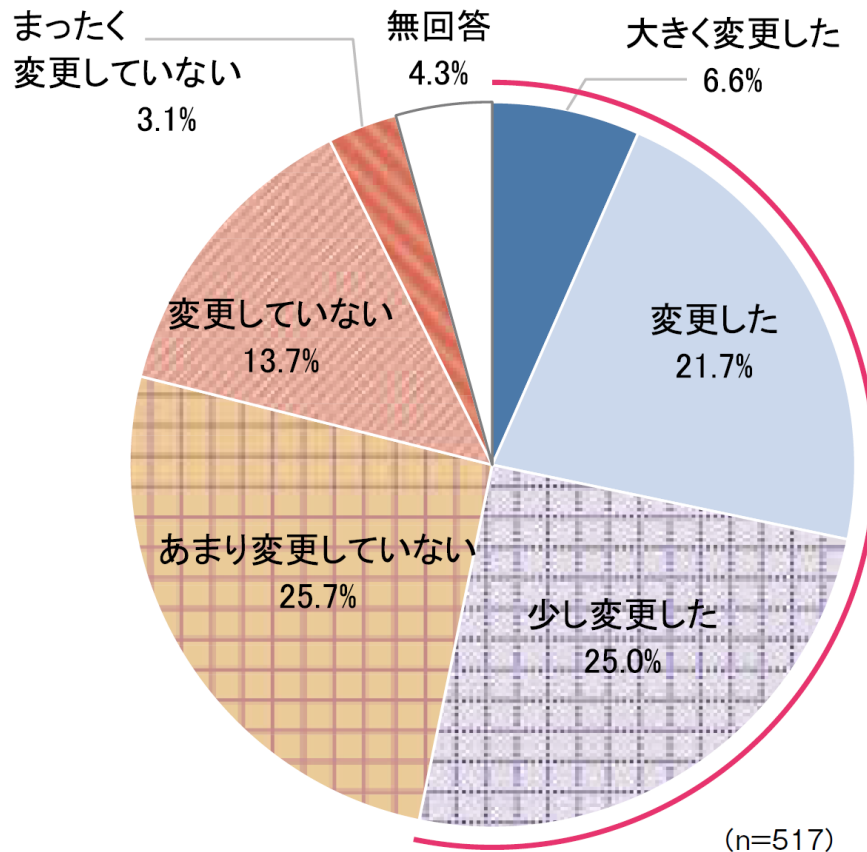
## <分析 2> 経営機能別の課題

- － 組織・人事領域の課題
- － 営業・マーケティング領域の課題
- － 研究・開発領域の課題
- － 生産領域の課題
- － 購買・調達領域の課題

# 【Topics1】 新型コロナウイルス感染拡大の事業への影響①

➤ 新型コロナウイルスの感染拡大の影響を踏まえて、ビジネスモデルや事業形態を変更したかどうかを尋ねたところ、「変更した」との回答（大きく～少しの合計）が5割を超えた。

## ■ 新型コロナ感染拡大の影響を踏まえたビジネスモデルや事業形態の変更

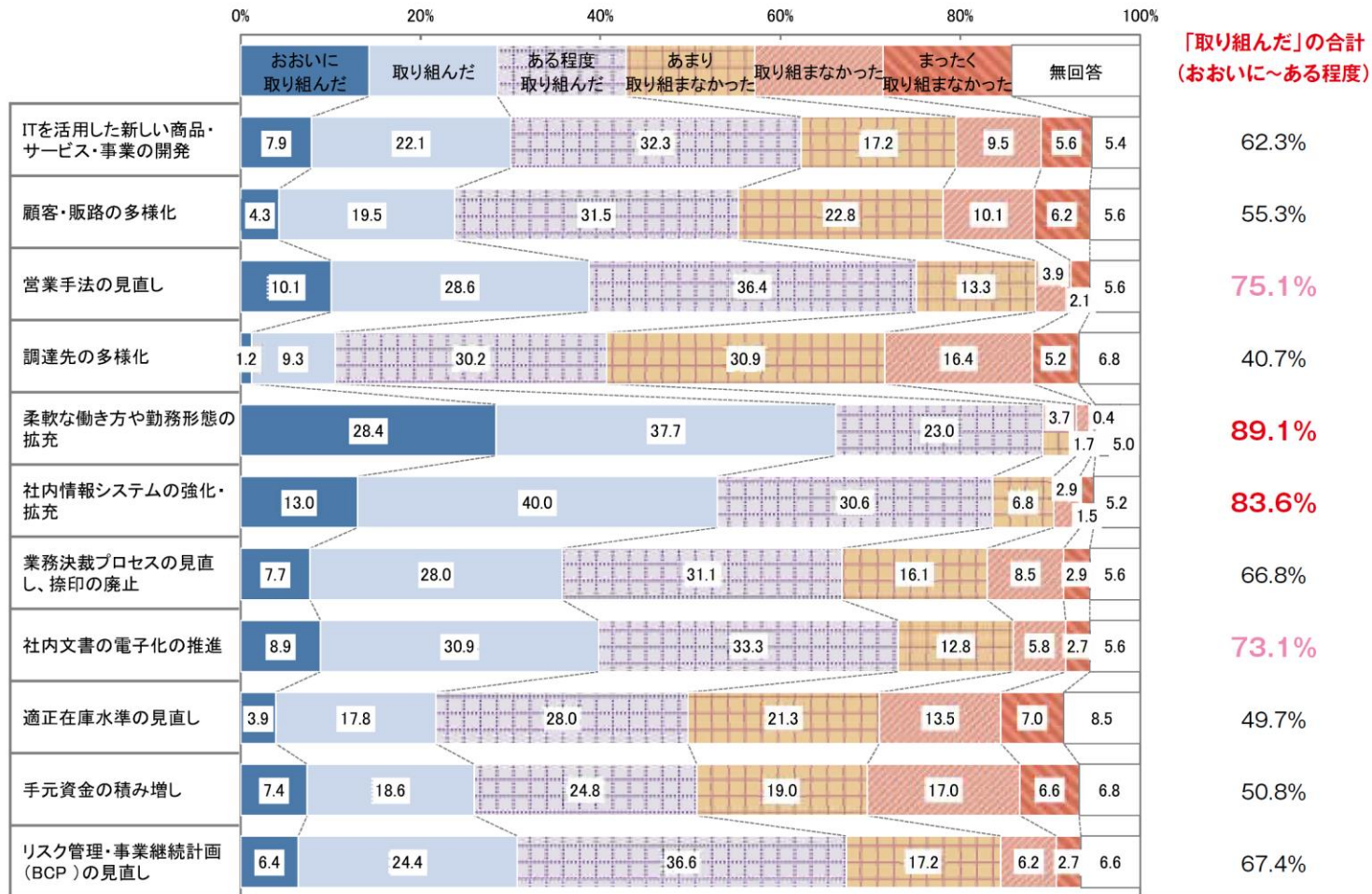


「変更した」の合計  
53.3%

# 【Topics1】 新型コロナウイルス感染拡大の事業への影響②

➤ コロナ禍の影響への対応について尋ねたところ、「柔軟な働き方や勤務形態の拡充」「社内情報システムの強化・拡充」に取り組んだ企業が8割を超えた。「社内文書の電子化の推進」も7割超となっている。「営業手法の見直し」を行った企業も7割を上回っている。

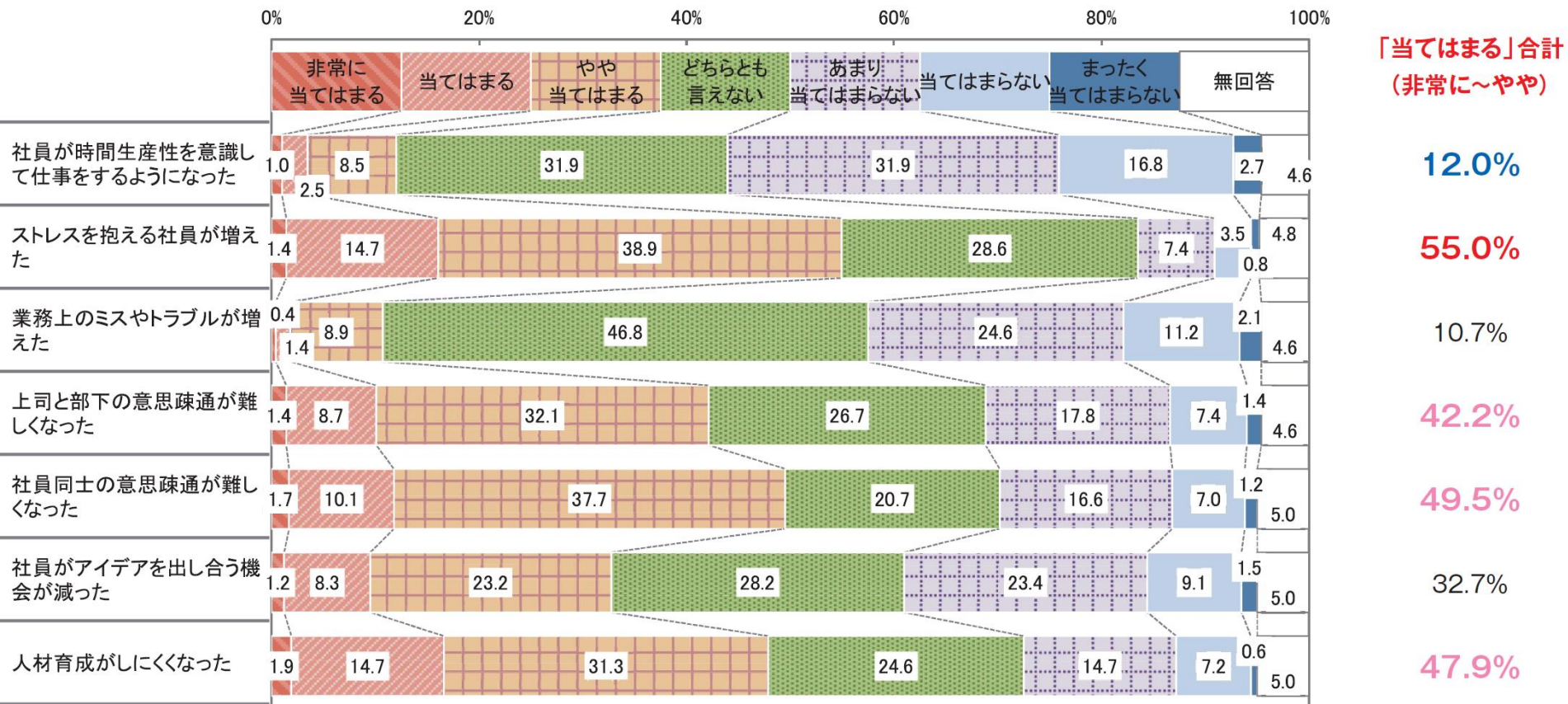
## ■ 新型コロナウイルス感染拡大の影響への対応



# 【Topics1】 新型コロナウイルス感染拡大の事業への影響③

- 社員や職場への影響について尋ねたところ、「ストレスを抱える社員が増えた」との回答が、5割を超えた。「上司と部下の意志疎通」「社員同士の意思疎通が難しくなった」も4割超。
- 「人材育成がしにくくなった」も半数近くに達している。

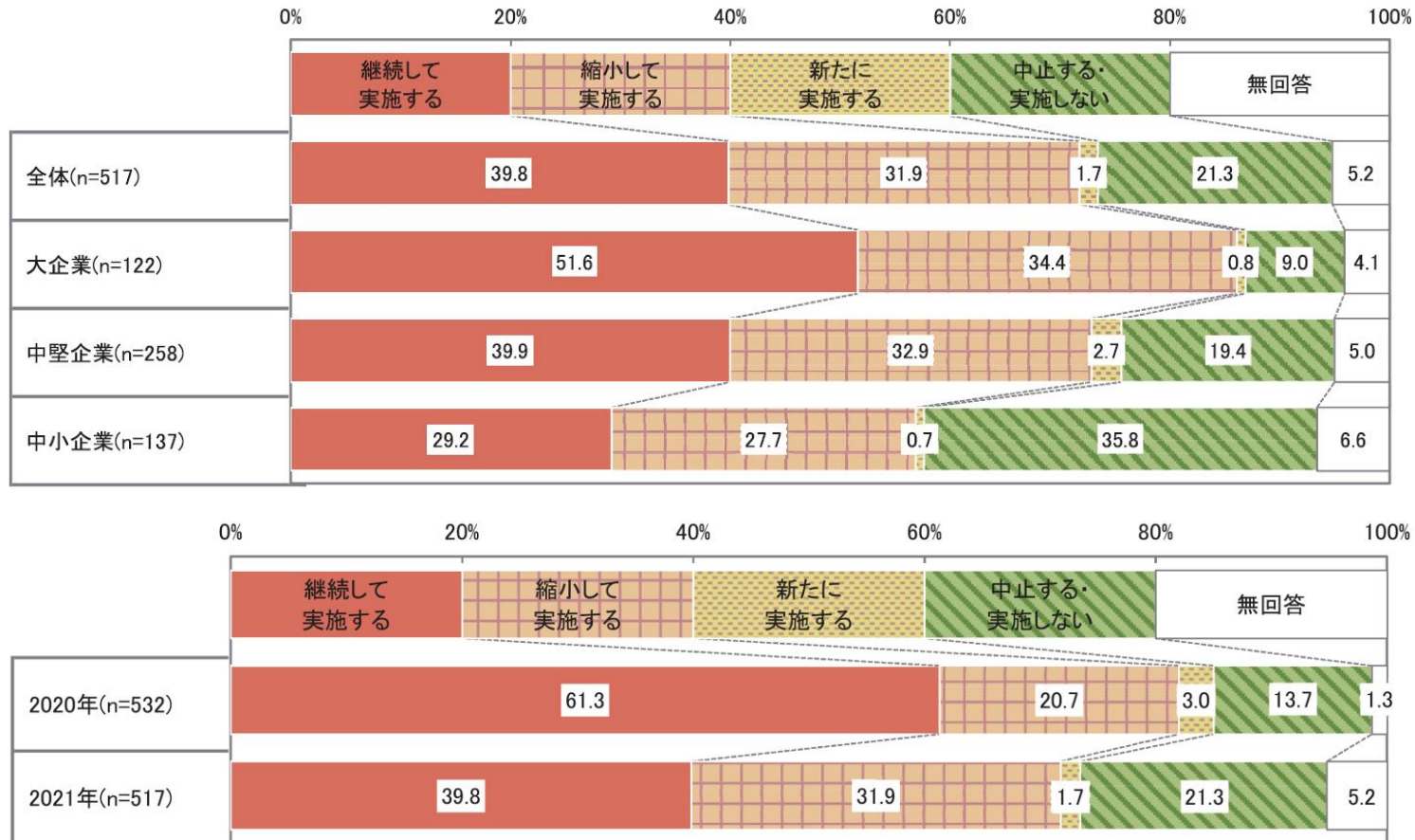
## ■ 新型コロナ感染拡大による社員・職場への影響



# 【Topics1】 新型コロナウイルス感染拡大の事業への影響④

- 感染拡大収束後の在宅勤務実施について尋ねたところ、全体では、「継続して実施」が4割、「縮小して実施」が3割となり、合わせると7割が継続する方針。
- 大企業の方が「継続して実施」の比率が高くなっている。
- 昨年度と比較すると、「継続して実施」の比率が減少し、「縮小」「中止」が増加している。

## ■ 新型コロナ感染拡大収束後の在宅勤務実施に関する考え



# 調査内容（目次）

## <分析 1> 当面する企業経営課題

- － 「現在」「3年後」「5年後」の課題
- － 従業員規模別／製造業・非製造業の比較

**Topics 1** 新型コロナウイルス感染拡大の事業への影響

**Topics 2** **DX（デジタルトランスフォーメーション）の取組状況と課題**

**Topics 3** サイバーセキュリティへの対応状況と課題

**Topics 4** SDGsへの取組状況と課題

**Topics 5** コーポレートガバナンスの取組状況

**Topics 6** 研修・人材育成において重視しているテーマ

## <特集> これからの時代の人材戦略

## <分析 2> 経営機能別の課題

- － 組織・人事領域の課題
- － 営業・マーケティング領域の課題
- － 研究・開発領域の課題
- － 生産領域の課題
- － 購買・調達領域の課題



# DX（デジタルトランスフォーメーション）とは・・・

■スウェーデン・ウメオ大学のエリック・ストルターマン教授が提唱した概念：

**「デジタル技術が、人間生活のあらゆる面において引き起こす、あるいは影響を及ぼす様々な変化」**

Erik Stolterman & Anna Croon Fors, “Information Technology and the Good Life,” January 2004

■経済産業省の『DX推進ガイドライン』による定義：

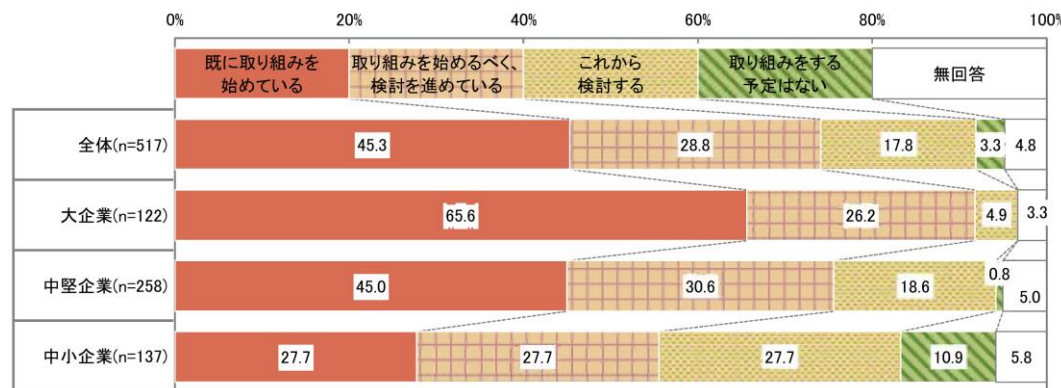
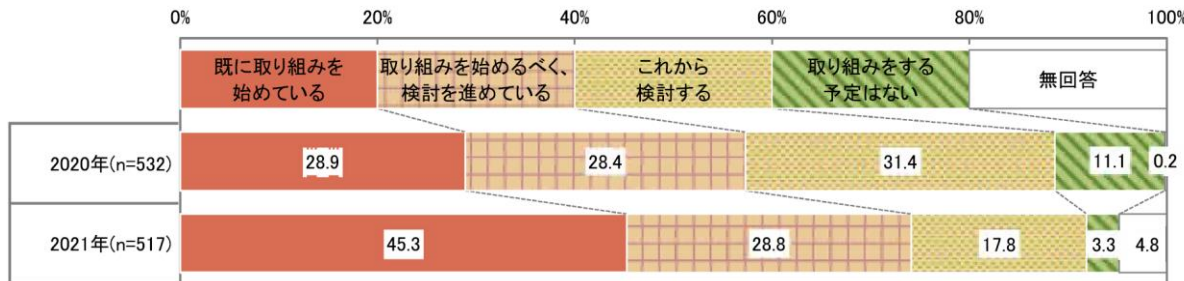
**「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」**

経済産業省 『デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン』（2018年12月）

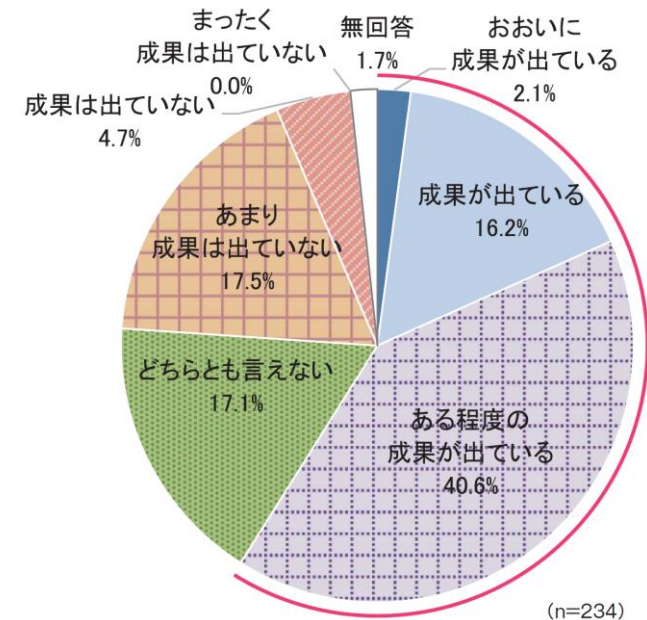
# 【Topics2】 DXの取組状況と課題①

- DXの取組状況を尋ねたところ、全体では、「既に取り組みを始めている」が45.3%、「取り組みを始めるべく、検討を進めている」が28.8%となり、昨年より増加している。
- 特に大企業では、「既に取り組みを始めている」が6割超となっている。
- 6割近くが「成果が出ている」と回答。ただし、「ある程度」が4割と多数。

## ■ DXの取組状況



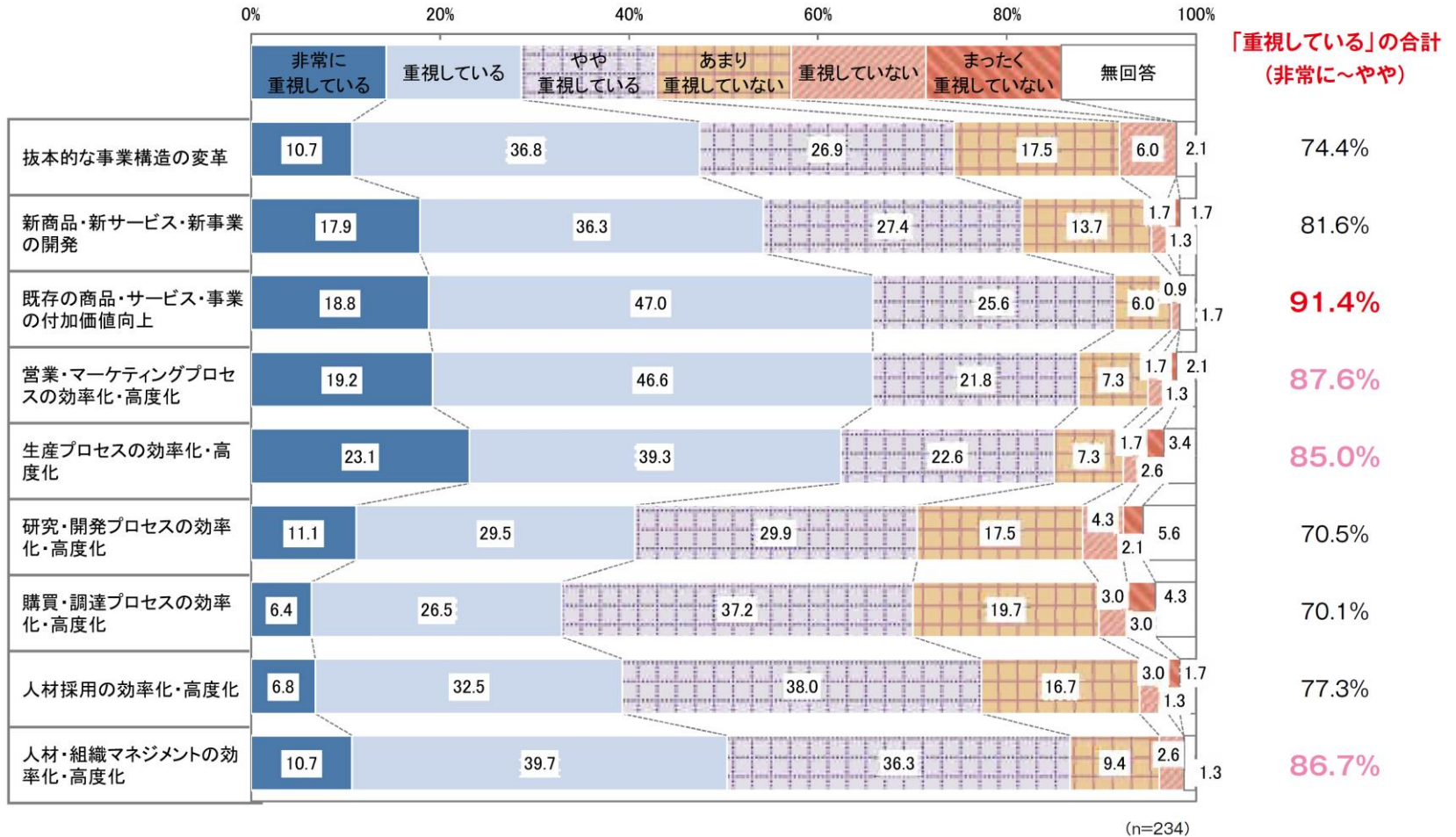
## ■ DXの成果状況



# 【Topics2】 DXの取組状況と課題②

➤ DXの取り組みで重視していることを尋ねたところ、「既存の商品・サービス・事業の付加価値向上」が9割超で最多。「営業・マーケティングプロセス」「生産プロセス」「人材・組織マネジメント」の効率化・高度化を重視する比率も高めになっている。

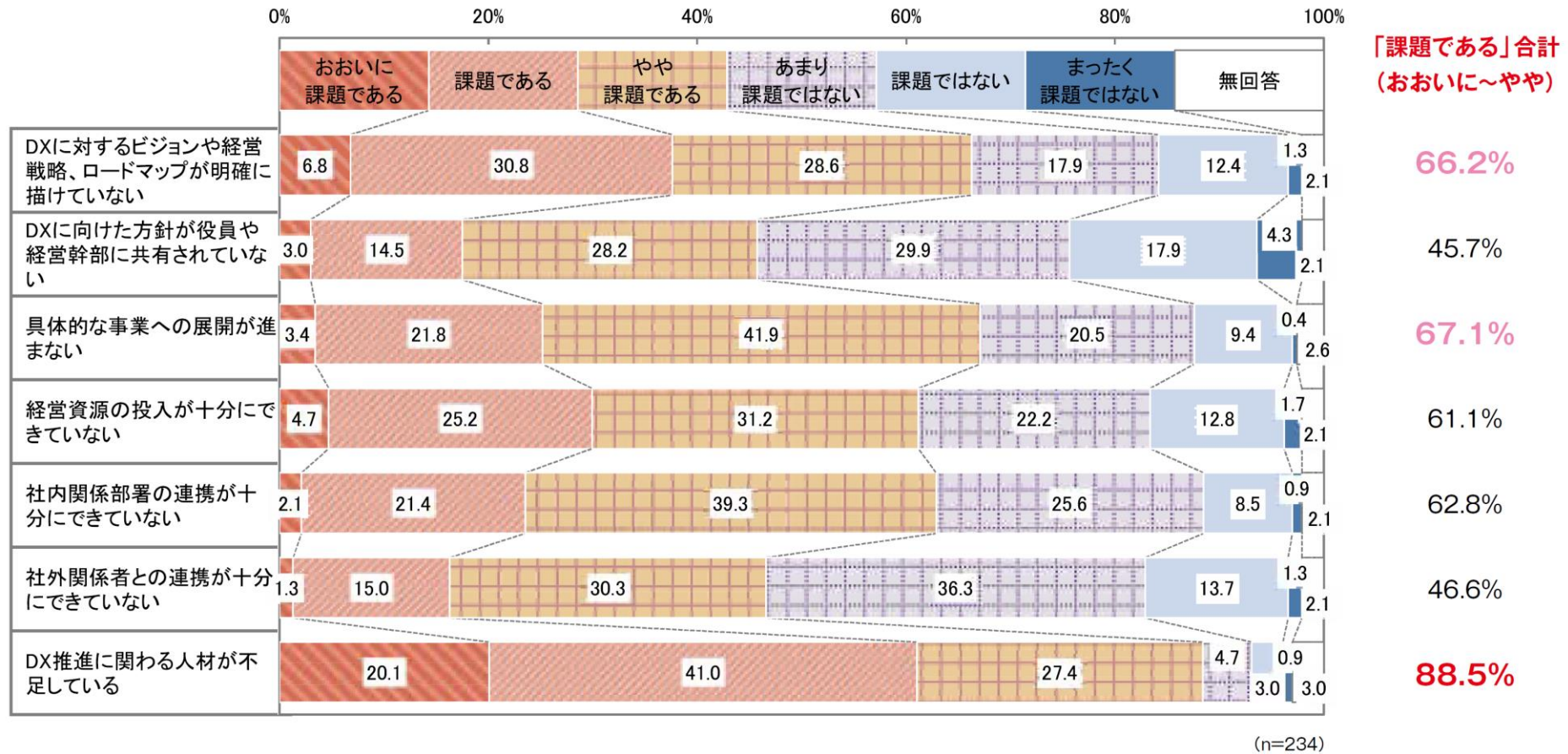
## ■ DXの取り組みで重視していること



# 【Topics2】 DXの取組状況と課題③

- DX推進の課題を尋ねたところ、「DX推進に関わる人材が不足している」が9割近くに。
- そのほか、「DXに対するビジョンや経営戦略、ロードマップが明確に描けていない」「具体的な事業への展開が進まない」についても、「課題である」の比率が高くなっている。

## ■ DX推進の課題



# 調査内容（目次）

## <分析 1> 当面する企業経営課題

- － 「現在」「3年後」「5年後」の課題
- － 従業員規模別／製造業・非製造業の比較

Topics 1 新型コロナウイルス感染拡大の事業への影響

Topics 2 DX（デジタルトランスフォーメーション）の取組状況と課題

Topics 3 サイバーセキュリティへの対応状況と課題

**Topics 4 SDGsへの取組状況と課題**

Topics 5 コーポレートガバナンスの取組状況

Topics 6 研修・人材育成において重視しているテーマ

## <特集> これからの時代の人材戦略

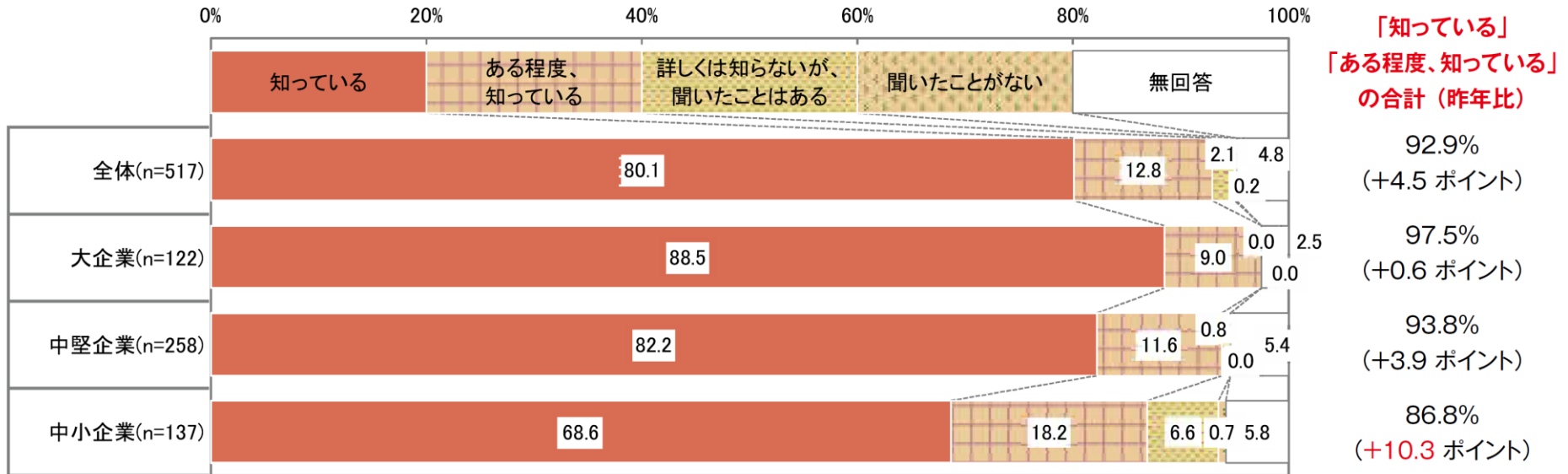
## <分析 2> 経営機能別の課題

- － 組織・人事領域の課題
- － 営業・マーケティング領域の課題
- － 研究・開発領域の課題
- － 生産領域の課題
- － 購買・調達領域の課題

# 【Topics4】 SDGsへの取組状況と課題①

➤ SDGsに対する認知状況について尋ねたところ、全体では、「知っている」との回答の合計が9割を上回った。中小企業において、昨年より10ポイント以上増加している。

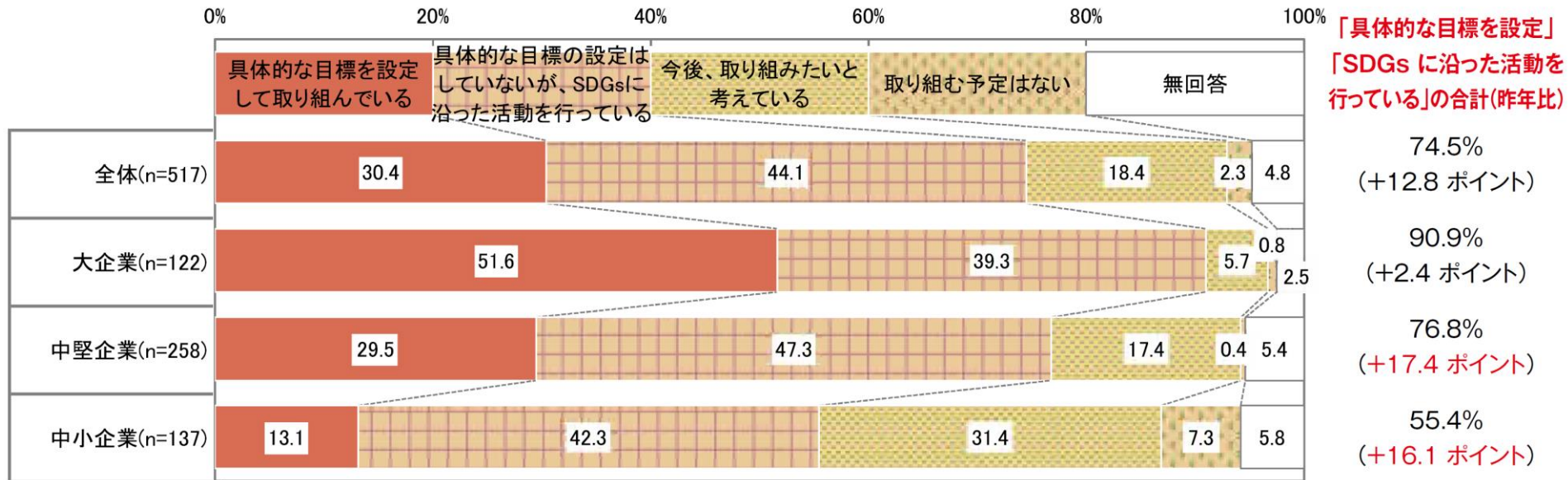
## ■ SDGsに対する認知状況（従業員規模別）



# 【Topics4】 SDGsへの取組状況と課題②

- SDGsに関わる活動の取組状況を尋ねたところ、「具体的な目標を設定して取り組んでいる」「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」との回答の合計が、昨年より10ポイント以上増加して、7割を上回った。
- 特に、中堅・中小企業において、取り組みを行っている企業が大きく増加している。

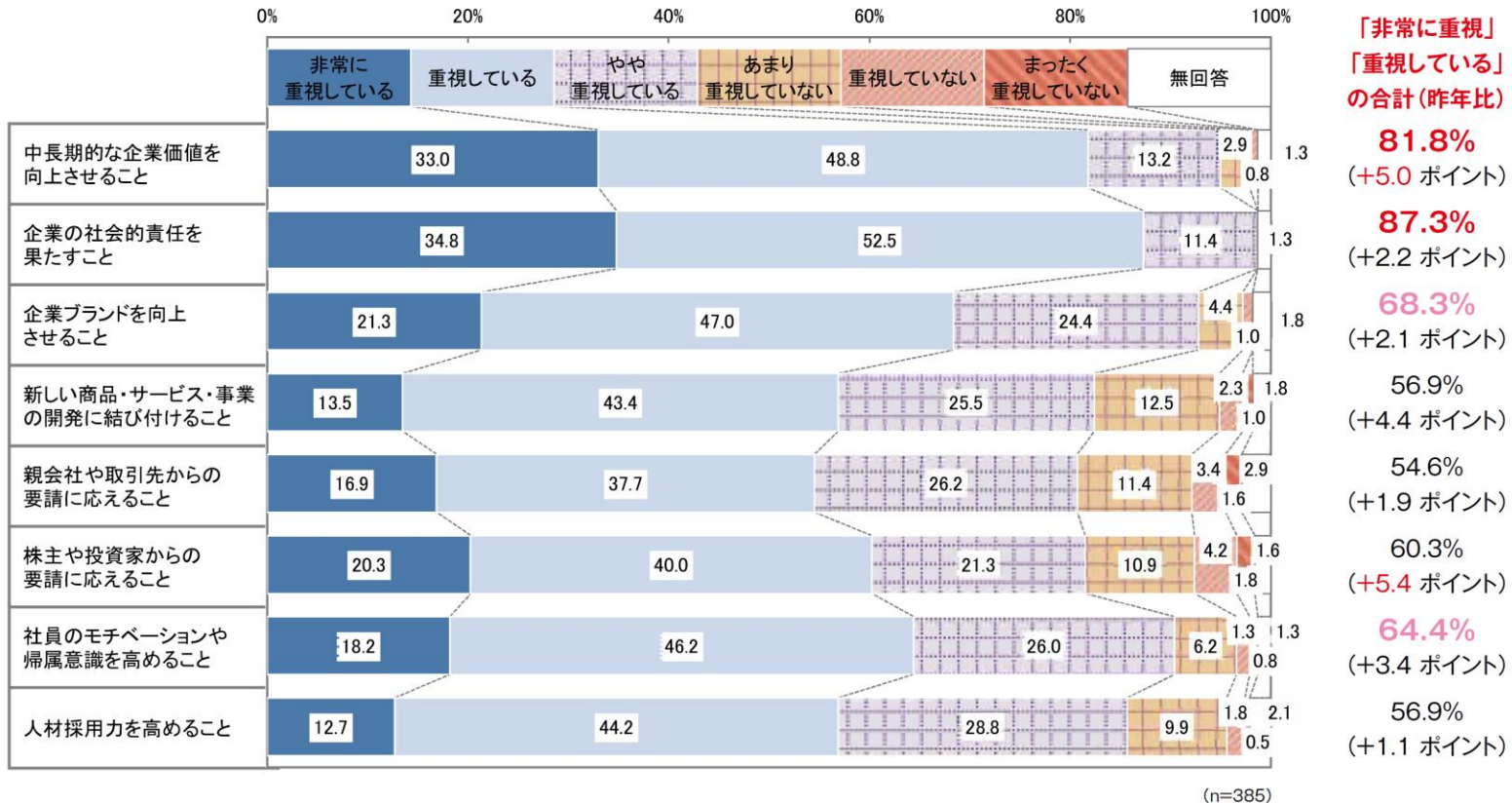
## ■ SDGsに関わる活動の取組状況（従業員規模別）



# 【Topics4】 SDGsへの取組状況と課題③

- SDGsに関わる活動に取り組んでいると回答した企業に、目的として重視していることを尋ねたところ、「企業の社会的責任を果たすこと」を重視しているとの回答が9割近くに達した。
- その他、「中長期的な企業価値を向上させること」が8割を超えたほか、「企業ブランドを向上させること」「社員のモチベーションや帰属意識を高めること」の重視度も高めになっている。
- 「株主や投資家からの要請に応えること」も昨年から伸びが大きい。

## ■ SDGsに関わる取り組みの目的として重視していること

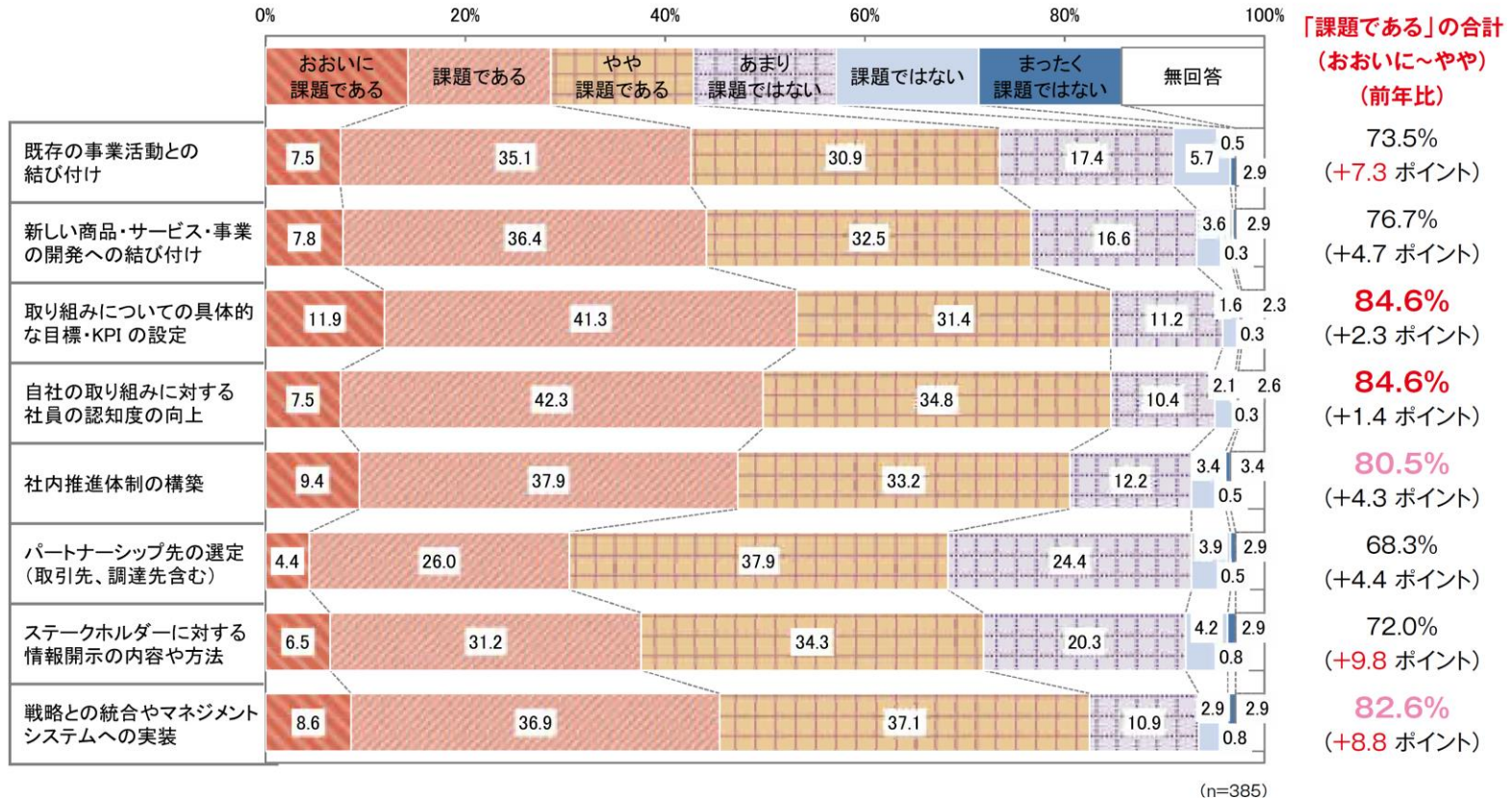




# 【Topics4】SDGsへの取組状況と課題④

- SDGsに関わる取り組みを進めていくうえでの課題は、第1位「自社の取り組みに対する社員の認知度向上」、第2位「取り組みについての具体的な目標・KPIの設定」であった。
- 「社内推進体制の構築」「戦略との統合やマネジメントシステムへの実装」が課題であるとする比率も高かった。「既存の事業活動との結び付け」「ステークホルダーに対する情報開示」は昨年より課題であるとする比率が増加している。

■ SDGsに関わる取り組みを進めていくうえでの課題



(n=385)

# 調査内容（目次）

## <分析 1> 当面する企業経営課題

- － 「現在」「3年後」「5年後」の課題
- － 従業員規模別／製造業・非製造業の比較

Topics 1 新型コロナウイルス感染拡大の事業への影響

Topics 2 DX（デジタルトランスフォーメーション）の取組状況と課題

Topics 3 サイバーセキュリティへの対応状況と課題

Topics 4 SDGsへの取組状況と課題

Topics 5 コーポレートガバナンスの取組状況

Topics 6 研修・人材育成において重視しているテーマ

## <特集> これからの時代の人材戦略

## <分析 2> 経営機能別の課題

- － 組織・人事領域の課題
- － 営業・マーケティング領域の課題
- － 研究・開発領域の課題
- － 生産領域の課題
- － 購買・調達領域の課題

# 人材戦略の再構築が求められる背景

『持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書（人材版伊藤レポート）』  
（2020年9月、経済産業省）

**持続的な企業価値の向上を実現するためには、ビジネスモデル、経営戦略と人材戦略が連動していることが不可欠である。**一方、企業や個人を取り巻く変革のスピードが増す中で、目指すべきビジネスモデルや経営戦略と、足下の人材及び人材戦略のギャップが大きくなってきている。このギャップをどのような時間軸でいかに適合させていくかが、大きな経営課題となっている。新型コロナウイルス感染症の感染拡大及びこの対応により、こうした課題が一層、明確になってきている。

『改訂コーポレートガバナンス・コード』（2021年6月11日公表）における  
人的資本に関する主な追記事項

## 第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

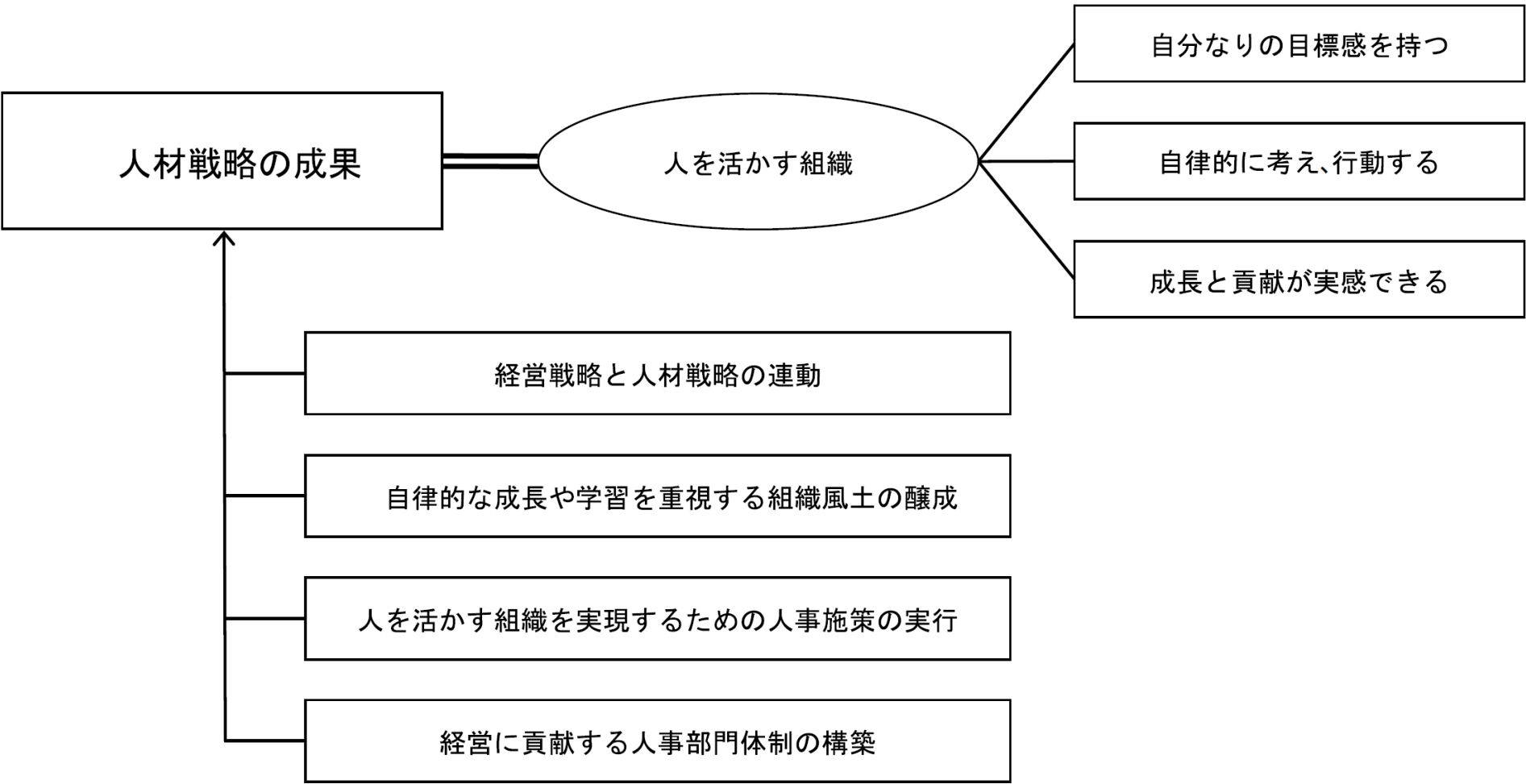
- **中核人材における多様性の確保**についての考え方と自主的かつ測定可能な目標の開示
- 中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性をふまえた、**人材育成・社内環境整備方針**の開示

## 第3章 適切な情報開示と透明性の確保

- 自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識した、**人的資本投資等**についての開示

## 第4章 取締役会等の責務

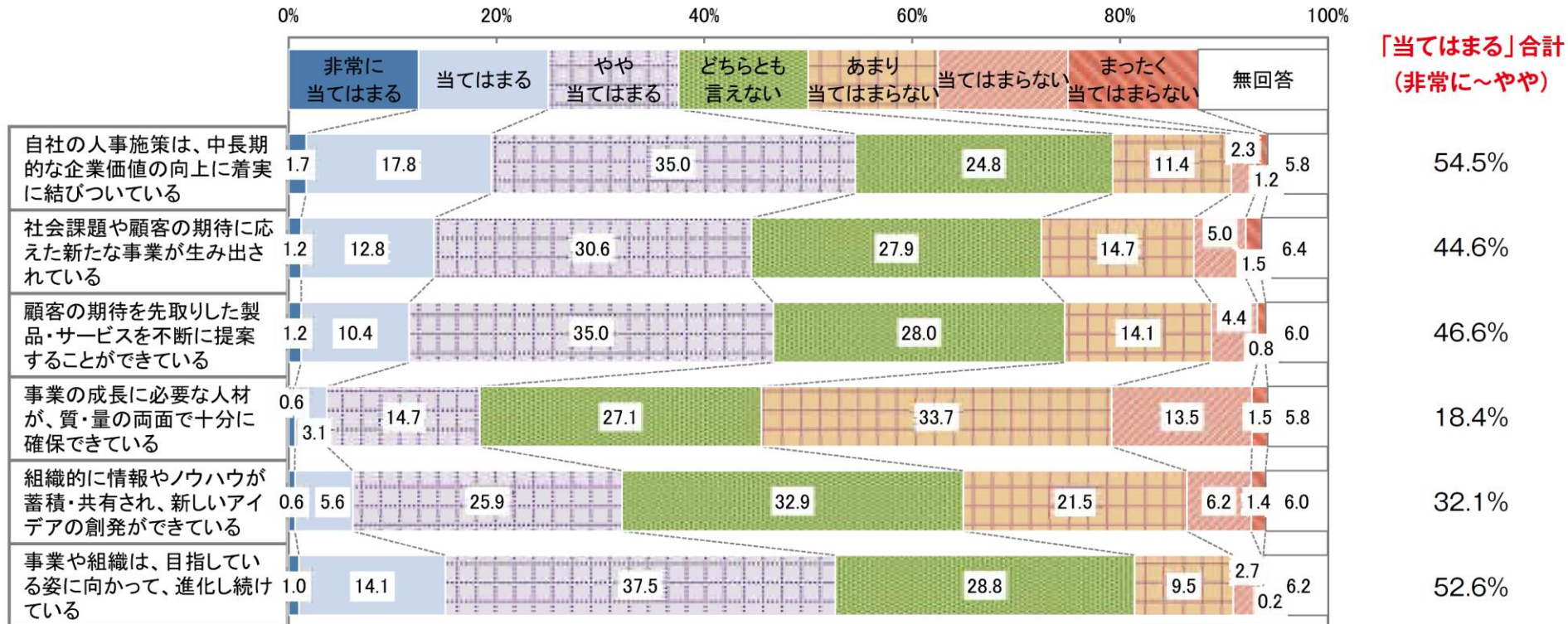
- 人的資本投資等の経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的成長につながっているかの実効的な監督



# 人材戦略の成果状況

- 各社における人事戦略の成果状況について、6つの設問を設定し尋ねた。
- 「自社の人事施策は、中長期的な企業価値の向上に着実に結びついている」「事業や組織は、目指している姿に向かって、進化し続けている」については、「当てはまる」との回答が半数を上回ったが、「やや当てはまる」の比率が多い。

## ■ 人材戦略の成果状況



# 人材戦略の成果状況によるグルーピング

- 人材戦略の成果状況の6つの設問について、「非常に当てはまる」=7点、「当てはまる」=6点、「やや当てはまる」=5点、「どちらとも言えない」=4点、「あまり当てはまらない」=3点、「当てはまらない」=2点、「まったく当てはまらない」=1点として、合計点を算出。
- 回答企業を人材戦略の成果状況における高位群・中位群・低位群に区分し、仮説として設定した各要素について、傾向を分析した。

高位群 (42~32点)	43社(10.2%)
中位群 (31~19点)	337社(79.7%)
低位群 (18~ 6点)	43社(10.2%)

# 人材戦略の成果状況と「個人の成長」の関係

## 人材戦略の成果 における高位群

社員一人ひとりが...

自分なりの目標感を持つ

自律的に考え、行動する

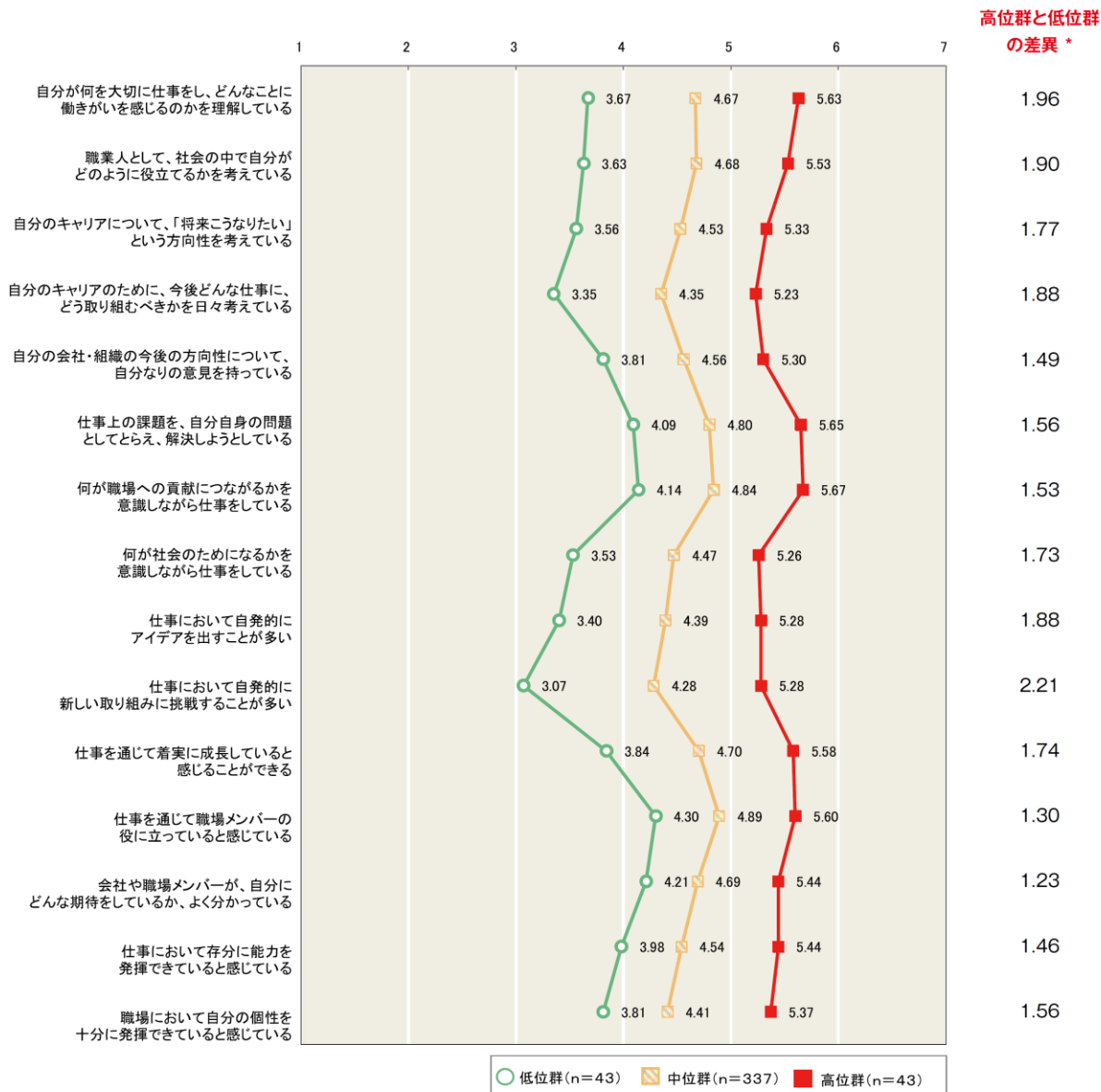
成長と貢献が実感できる

※日本能率協会が提唱する  
KAIKA経営モデルの  
「個人の成長」の要素を  
満たしている。

自分なりの目標感をもつ

自律的に考え、行動する

成長と貢献が実感できる



○ 低位群 (n=43)    □ 中位群 (n=337)    ■ 高位群 (n=43)

\* 平均値の差異はすべて、一元配置分散分析の結果、 $p < 0.01$  となっている。

# 【ご参考】 KAIKA経営

組織が社会への感度を高め、社会との関わりを深めることによって、

- 社員一人ひとりが働いていることの意義を感じ、主体的に考え、成長する。
- 組織としても、全員が目指す方向が共有されて、協力し合い、新しいアイデアが生まみ出されるようになる。
- 結果として社会価値が生まみ出され、個人・組織・社会が共に「開花・開化」する。

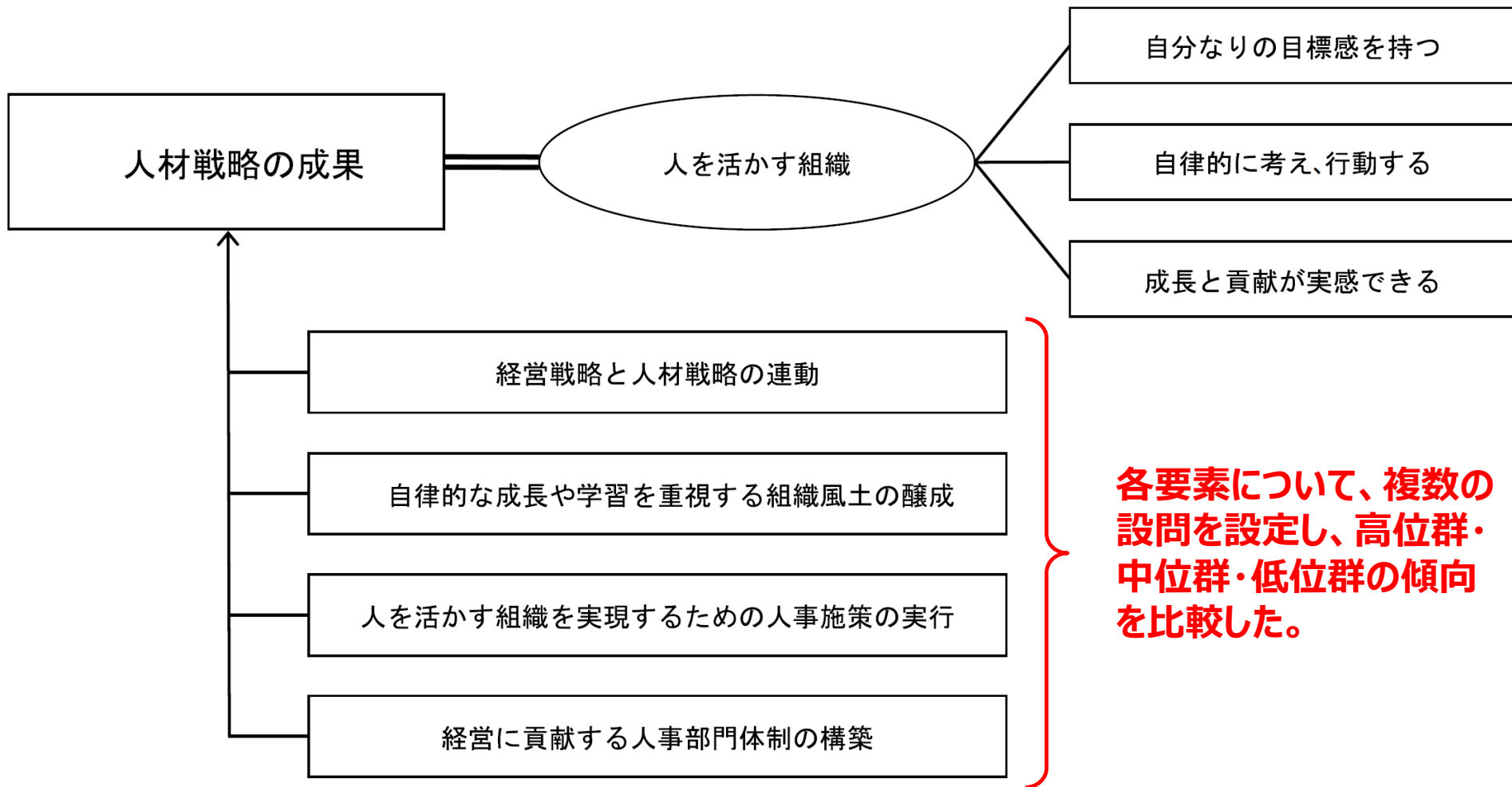


日本能率協会が、全国のビジネスパーソン  
7,000名に調査をした研究の結果では、  
KAIKA経営のレベルが高ければ高いほど・・・

- ✓ 個の能力の総和以上の成果を生み出している
- ✓ 事業成果を継続して創出できている
- ✓ 今後も発展・進化しつづけられる



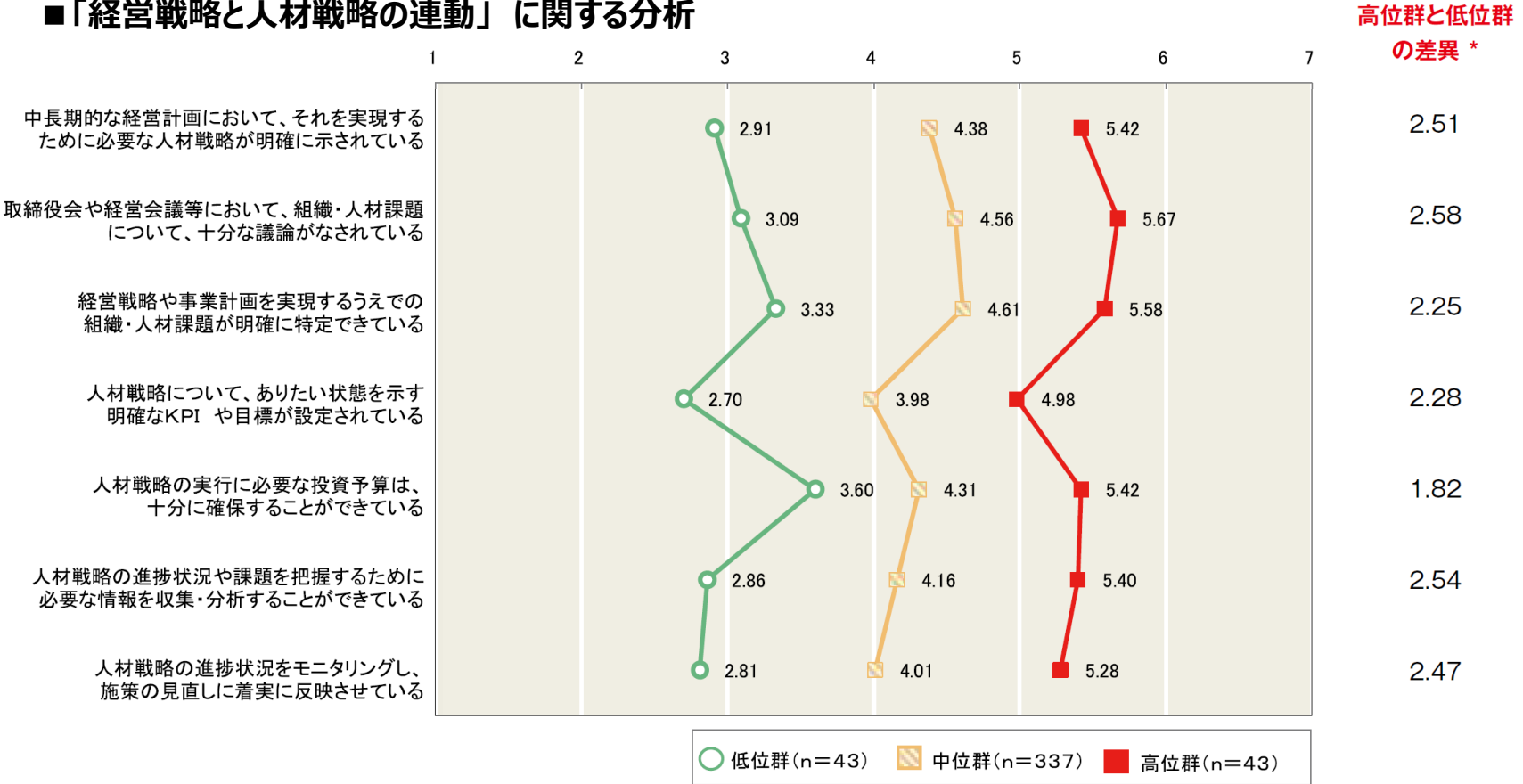
# 【再掲】 調査の仮説



# 要素① 経営戦略と人材戦略の連動

- 7つの設問について尋ねたところ、「取締役会や経営会議等において、組織・人材課題について、十分な議論がなされている」について、高位群と低位群の差異が最も大きかった。
- 「中長期的な経営計画において、それを実現するために必要な人材戦略が明確に示されている」「人材戦略の進捗状況や課題を把握するために必要な情報を収集・分析することができる」も差異が大きかった。

## ■「経営戦略と人材戦略の連動」に関する分析

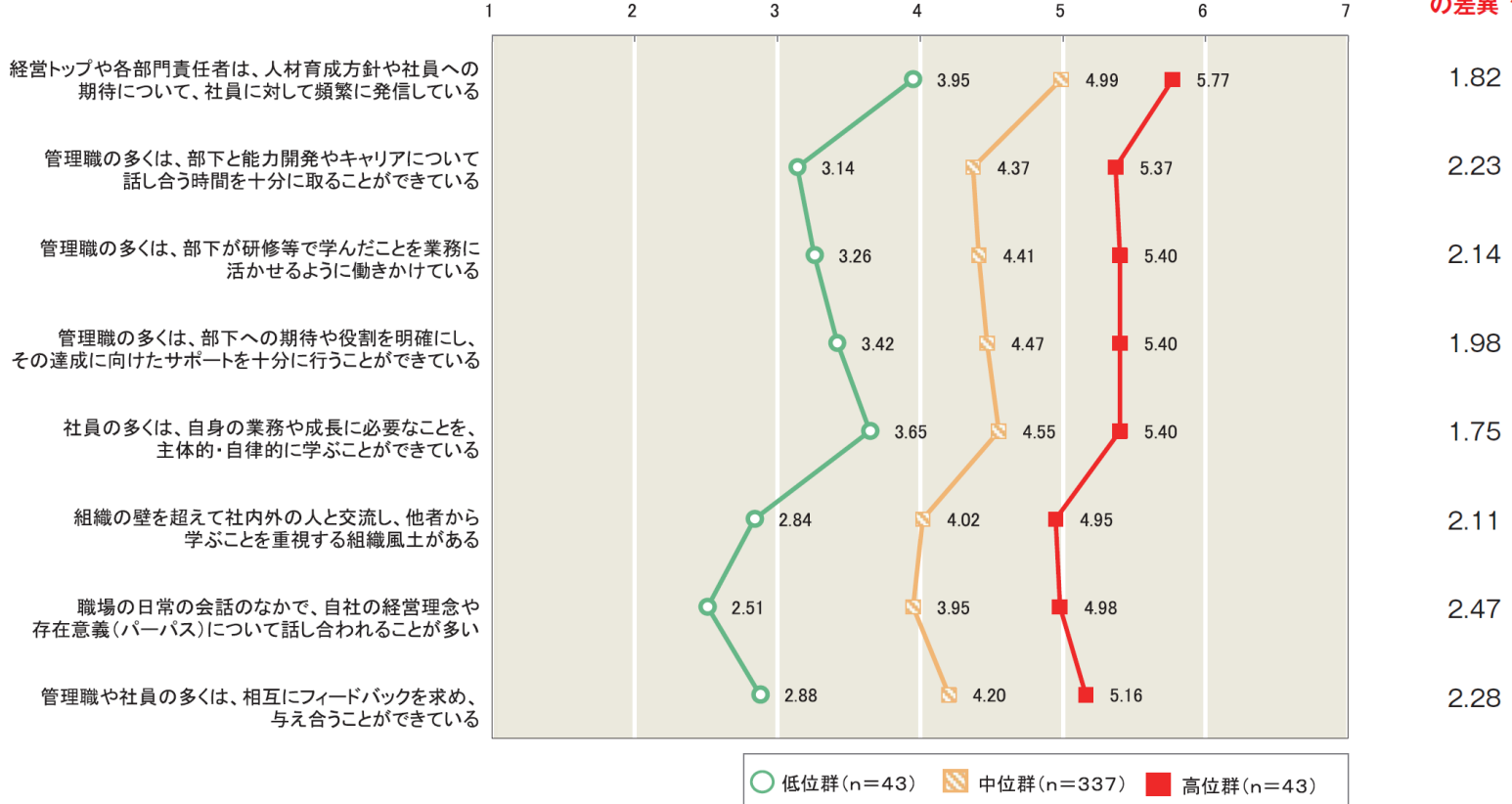


# 要素② 自律的な成長や学習を重視する組織風土の醸成

- 8つの設問について尋ねたところ、「職場の日常の会話のなかで、自社の経営理念や存在意義（パーパス）について話し合われることが多い」について、差異が最も大きかった。
- 「管理職の多くは、部下と能力開発やキャリアについて話し合う時間を十分に取れている」「管理職や社員の多くは、相互にフィードバックを求め、与え合っている」も差異が大きかった。

## ■「自律的な成長や学習を重視する組織風土の醸成」に関する分析

高位群と低位群  
の差異\*

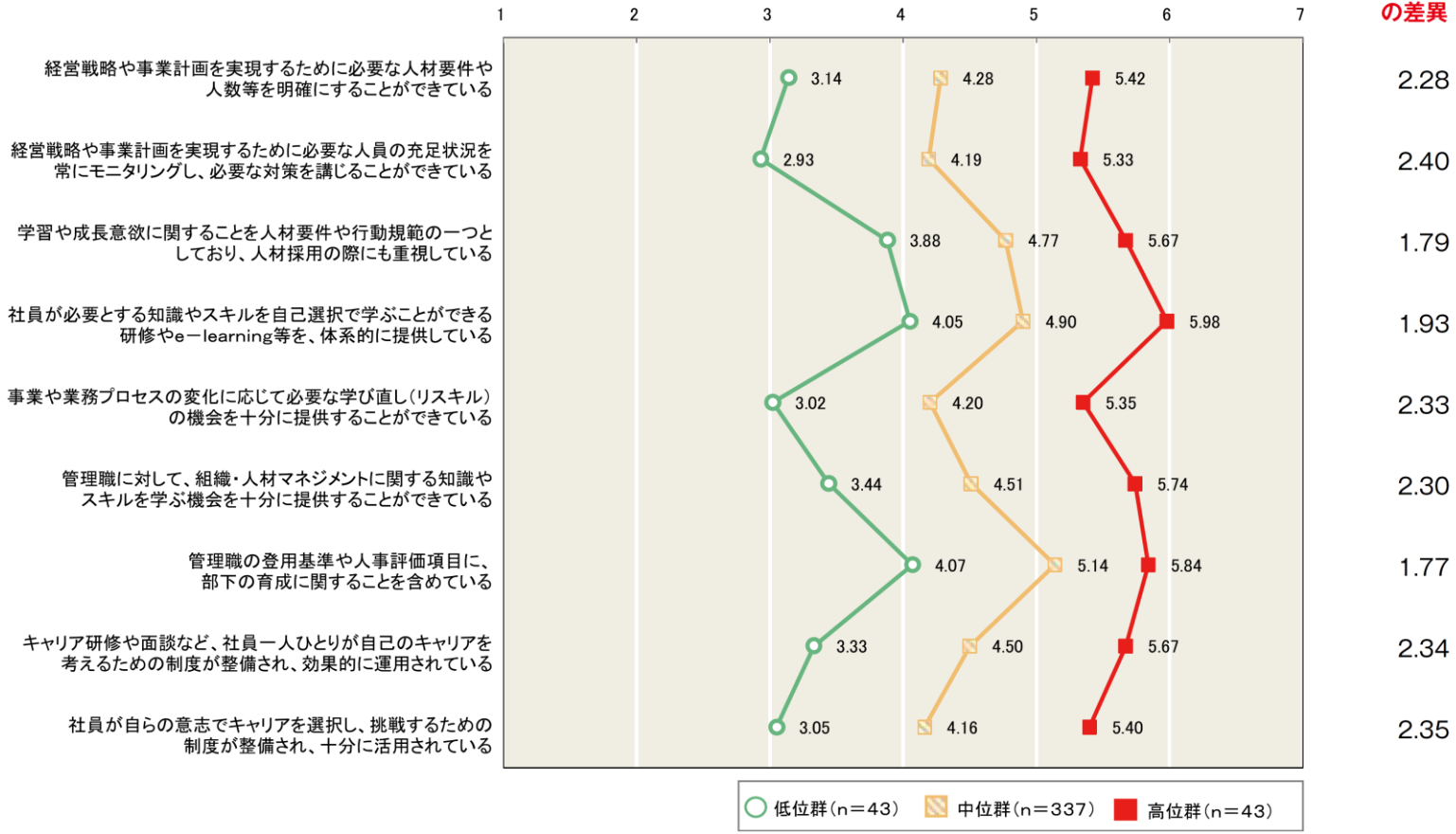


# 要素③ 人を活かす組織を実現するための人事施策の実行

- 9つの設問を尋ねたところ、「経営戦略や事業計画を実現するために必要な人員の充足状況を常にモニタリングし、必要な対策を講じることができている」の差異が最も大きかった。
- 社員一人ひとりのキャリア支援制度の整備・運用、リスキルの機会の提供、さらに、管理職に対する組織・人材マネジメントスキルの支援に関する項目についても差異が大きかった。

## ■「人を活かす組織を実現するための人事施策の実行」に関する分析

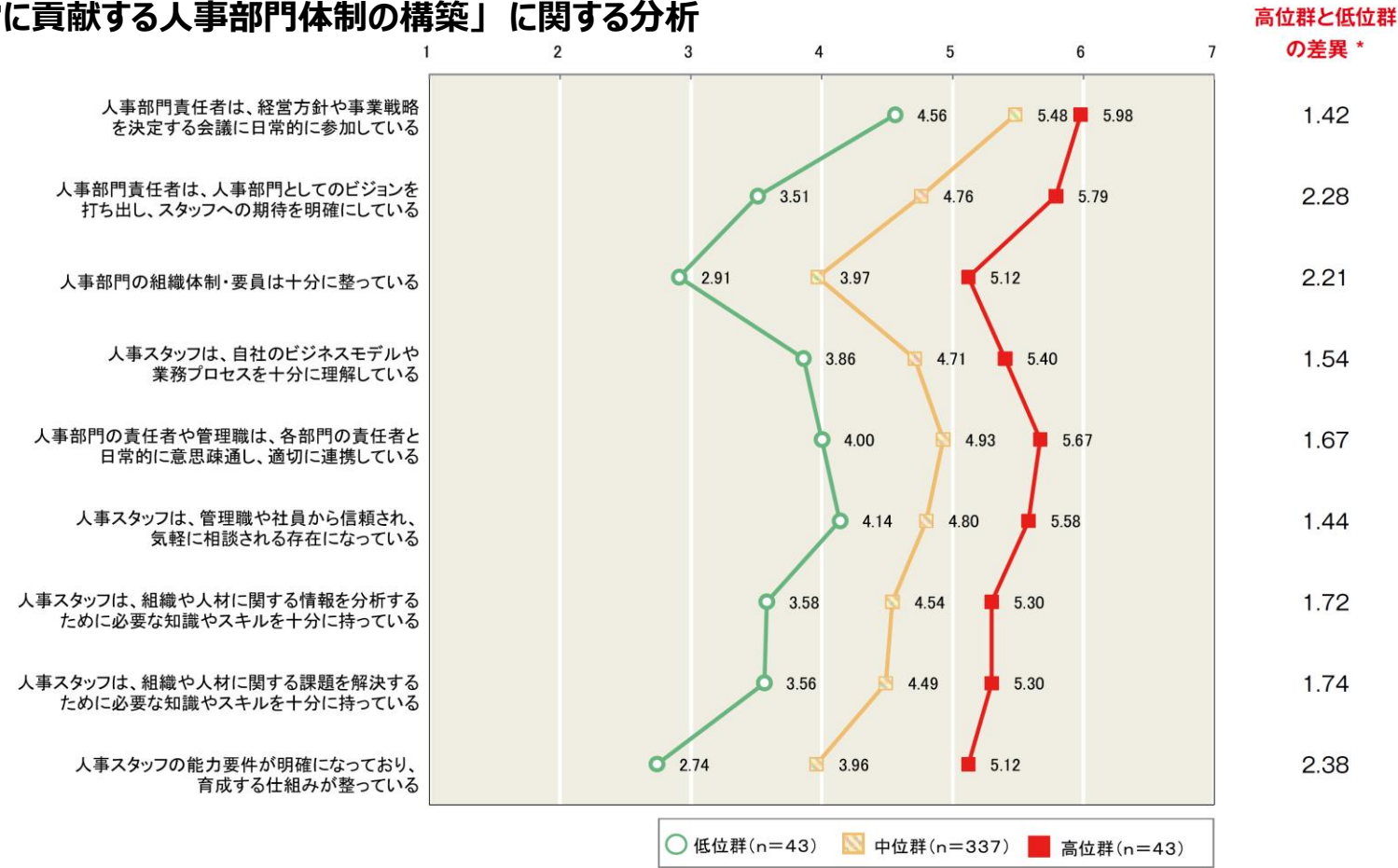
高位群と低位群  
の差異\*



# 要素④ 経営に貢献する人事部門体制の構築

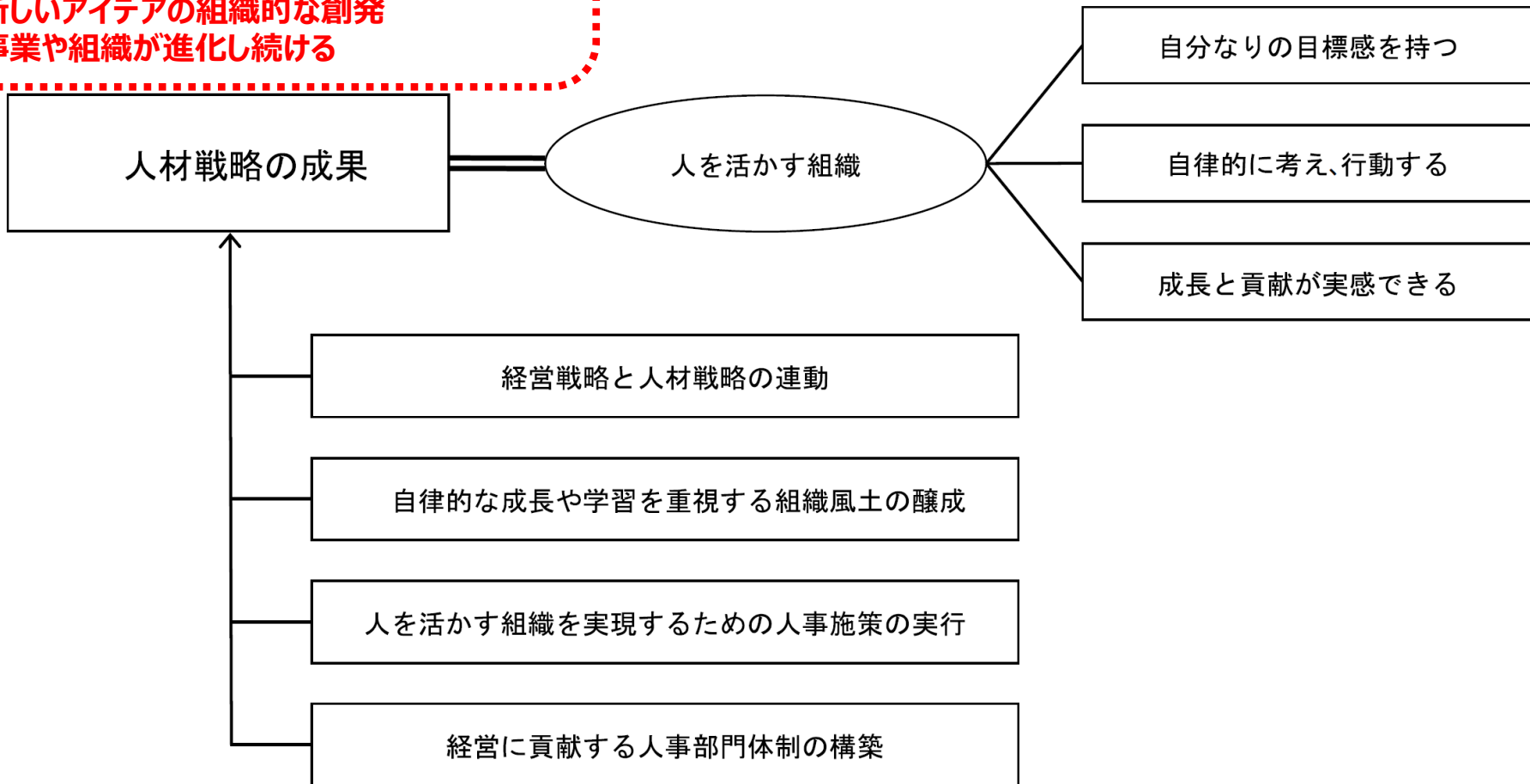
➤ 9つの設問を尋ねたところ、特に高位群と低位群の差異の大きかった項目は「人事部門の組織体制・要員は十分に整っている」「人事部門責任者は、人事部門としてのビジョンを打ち出し、スタッフへの期待を明確にしている」「人事スタッフの能力要件が明確になっており、育成する仕組みが整っている」であった。

## ■「経営に貢献する人事部門体制の構築」に関する分析

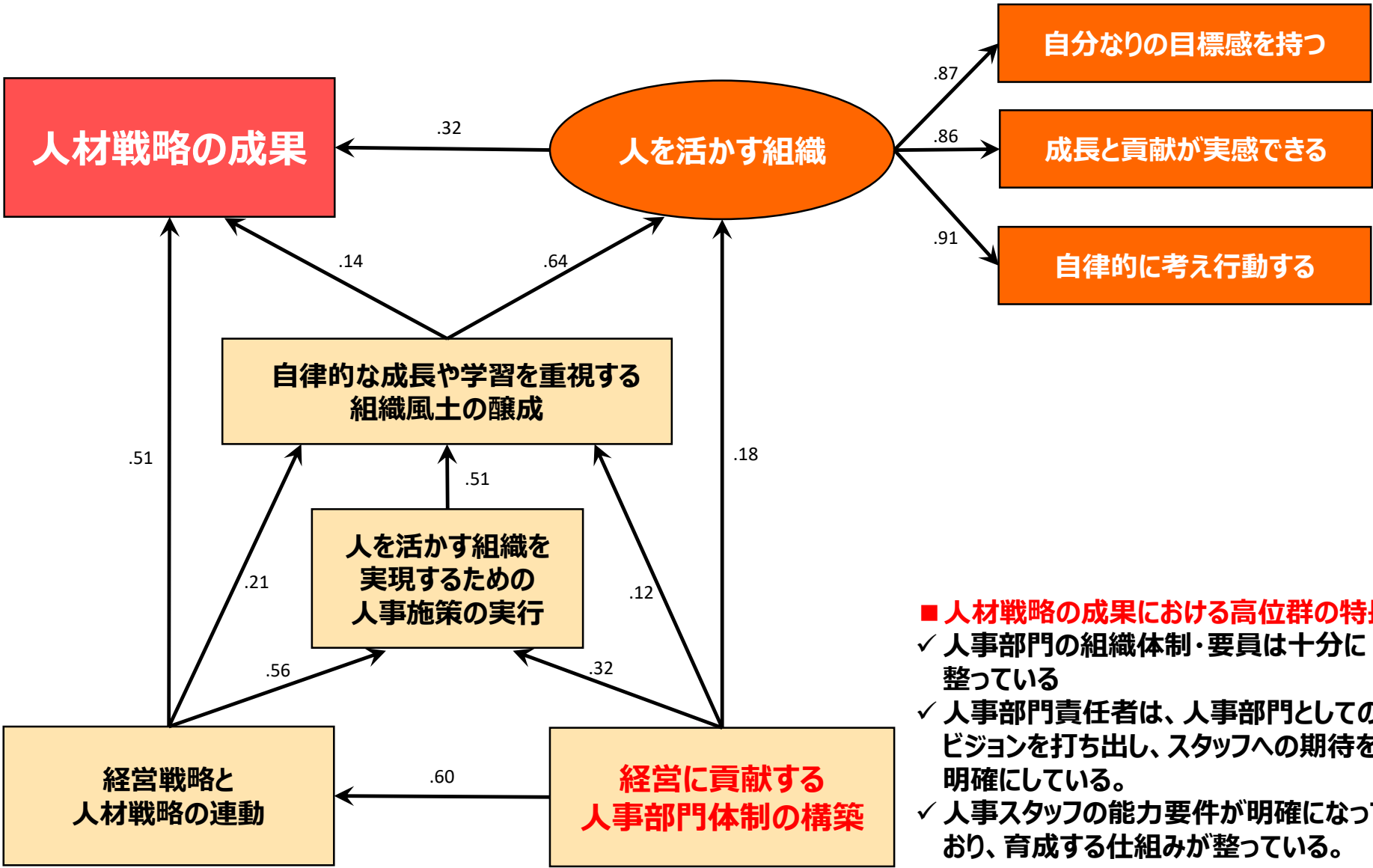


# 【再掲】 調査の仮説

- ① 中長期的な企業価値の向上
- ② 新たな事業の創出
- ③ 顧客の期待を先取りした商品・サービスの提案
- ④ 事業に必要な人材の確保
- ⑤ 新しいアイデアの組織的な創発
- ⑥ 事業や組織が進化し続ける



# 人材戦略の成果を高めるためのカギとは・・・



- **人材戦略の成果における高位群の特長**
- ✓ 人事部門の組織体制・要員は十分に整っている
  - ✓ 人事部門責任者は、人事部門としてのビジョンを打ち出し、スタッフへの期待を明確にしている。
  - ✓ 人事スタッフの能力要件が明確になっており、育成する仕組みが整っている。

※ ｶ2乗=33.245 df=14 CFI=.992 GFI=.982 AGFI=.995 RMSEA=.057 AIC=77.245

# <まとめ>

## (経営課題認識)

- ✓ 「人材の強化」「売り上げ・シェア拡大」の重視度が増加。
- ✓ 「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」の重視度も上昇。
- ✓ コロナ後を見据えた、事業変革、持続的な成長が志向されている。

## (個別トピックス)

- ✓ コロナ後の働き方は、リモートと対面の組み合わせが模索されている。
- ✓ DXの取り組みが拡大しているが、ビジョンや経営戦略を明確にし、具体的な事業に結び付けていくことが課題。
- ✓ SDGsへの取り組みも広がっている。中長期的な企業価値向上につながるためにも、具体的な目標の設定、社員への浸透が重要。

## (これからの人材戦略)

- ✓ 人材戦略の成果を高めるカギは、人事部門体制の構築。



# もう1つの「VUCA」

**V**olatility  
(変動性)

**U**ncertainty  
(不確実性)

**C**omplexity  
(複雑性)

**A**mbiguity  
(曖昧さ)



**V**ision  
(ビジョン)

**U**nderstanding  
(理解)

**C**larity  
(明確さ)

**A**gility  
(俊敏さ)

『Leaders Make the Future』  
Bob Johansen, Institute for the Future



Company

Business

ご清聴ありがとうございました。