

第44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 2023

第44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 2023



日本企業の 経営課題 2023

Contents

I.	調査概要	4
II.	回答企業の概要	5
分析1	当面する企業経営課題	6
	1. 当面する経営課題の概観	6
	2. 「現在」の課題の経年変化	8
	3. 「3年後」の課題の経年変化	10
	4. 「5年後」の課題の経年変化	12
	5. 従業員規模別にみる経営課題の違い	14
	6. 製造業・非製造業における経営課題の違い	24
分析2	経営機能別の課題	32
	1. 組織・人事領域の課題	32
	2. 営業・マーケティング領域の課題	36
	3. 研究・開発領域の課題	40
	4. 生産領域の課題	44
	5. 購買・調達領域の課題	48
分析3	人材育成において重視しているテーマ	52

I. 調査概要

1 調査名称

2023年度(第44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

2023年11月13日～12月8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5,004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

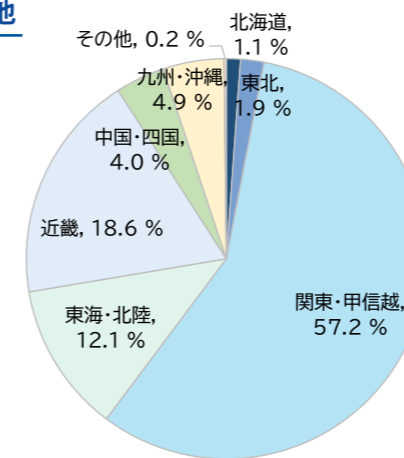
528社(回答率10.6%)

7 主な調査内容

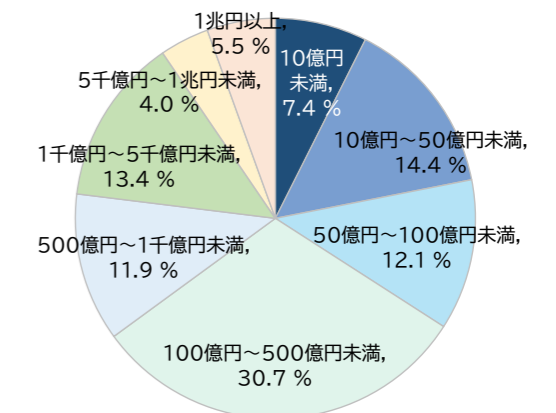
- ①企業概要
- ②経営全般ならびに経営機能別の課題認識
- ③重視している人材育成のテーマ

II. 回答企業の概要

本社所在地



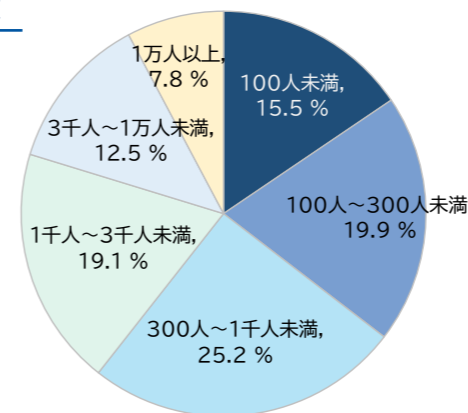
売上高



業種分布

業種分類	%	回答数	業種分類	%	回答数
製造	38.3	202	非製造業	61.7	326
製造・素材系	11.0	58	小売・卸・商社	14.8	78
繊維	0.9	5	小売	4.4	23
パルプ・紙・紙加工	0.8	4	商社・卸売	10.4	55
化学	5.3	28	建設・不動産	11.0	58
石油・石炭	0.0	0	不動産	3.0	16
ゴム・窯業・土石	1.5	8	土木・建設・建築	8.0	42
鉄鋼・非鉄・金属	2.5	13	倉庫・運輸	5.3	28
製造・組立系	17.6	93	輸送サービス(陸運・海運・空運)	4.5	24
一般機械	4.7	25	倉庫・埠頭	0.8	4
精密機器	2.5	13	情報・通信	8.3	44
電気・電子機器	5.9	31	ソフト開発・情報サービス	6.3	33
輸送用機器	4.5	24	通信サービス	2.1	11
製造・その他	9.7	51	宿泊・飲食	3.6	19
食料品	3.4	18	宿泊・飲食・給食サービス	3.6	19
医薬品	0.6	3	金融・保険	4.0	21
その他製造	5.7	30	金融・保険	4.0	21
			その他	14.8	78
			出版・放送・報道	0.2	1
			公共サービス(電気・ガス・水道)	1.3	7
			保健・医療・福祉サービス	1.5	8
			人材・教育関連サービス	2.5	13
			警備・ビル・設備等のメンテナンス	1.3	7
			広告・宣伝・ディスプレイ	3.6	19
			その他サービス	4.2	22
			農林・水産・鉱業	0.2	1
			無回答	0.0	0
			合計	100.0	528

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。

1 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点観測的に把握するために、毎年、課題として想定される20の項目を提示し、「現在」「3年後」の観点で重要度の高い課題を順番に3つずつ、「5年後」の観点で重要度が高い課題を1つ選択していただいている。「現在」「3年後」の課題は、それぞれ3位までに挙げられた課題を合算しグラフに表した。今年の調査結果は【図1-1】となっている。

「現在」の課題について、第1位は「人材の強化（採用・育成・多様化への対応）」であり、48.9%となった。すなわち、約半数の企業がこの課題を「重要度が高い経営課題」のトップ3に挙げていた。次いで、第2位が「収益性向上」（44.9%）、第3位が「売り上げ・シェア拡大（販売力の強化を含む）」（32.0%）の順であった。

次に、「3年後」の課題をみると、第1位は「人材の強化」（46.4%）となり、次いで、「収益性向上」（30.1%）、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」（28.0%）が挙げられた。「人材の強化」は「現在」「3年後」で共に第1位の課題であり、特に「3年後」では2位の「収益性向上」に15ポイント以上の差をつけて1位となっている。多くの企業において、「人材の強化」は比較的直近で重要度が高い課題と捉えられていることがうかがえる。

また、「現在」「3年後」の上位5位の課題は共通であったが、順位は異なっていた。「現在」の課題では第4位の「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が「3年後」では第3位、「現在」の課題では第5位の「新製品・新サービス・新事業の開発」が「3年後」では第4位であった。対して、「売り上げ・シェア拡大」は「現在」では第3位だが、「3年後」では第5位であった。現時点では足元の売り上げやシェア拡大を重要視している企業が多いものの、3年後を見据えると、経営課題として事業開発や新製品開発に関連する課題を重要視している企業が多いことが見てとれる。

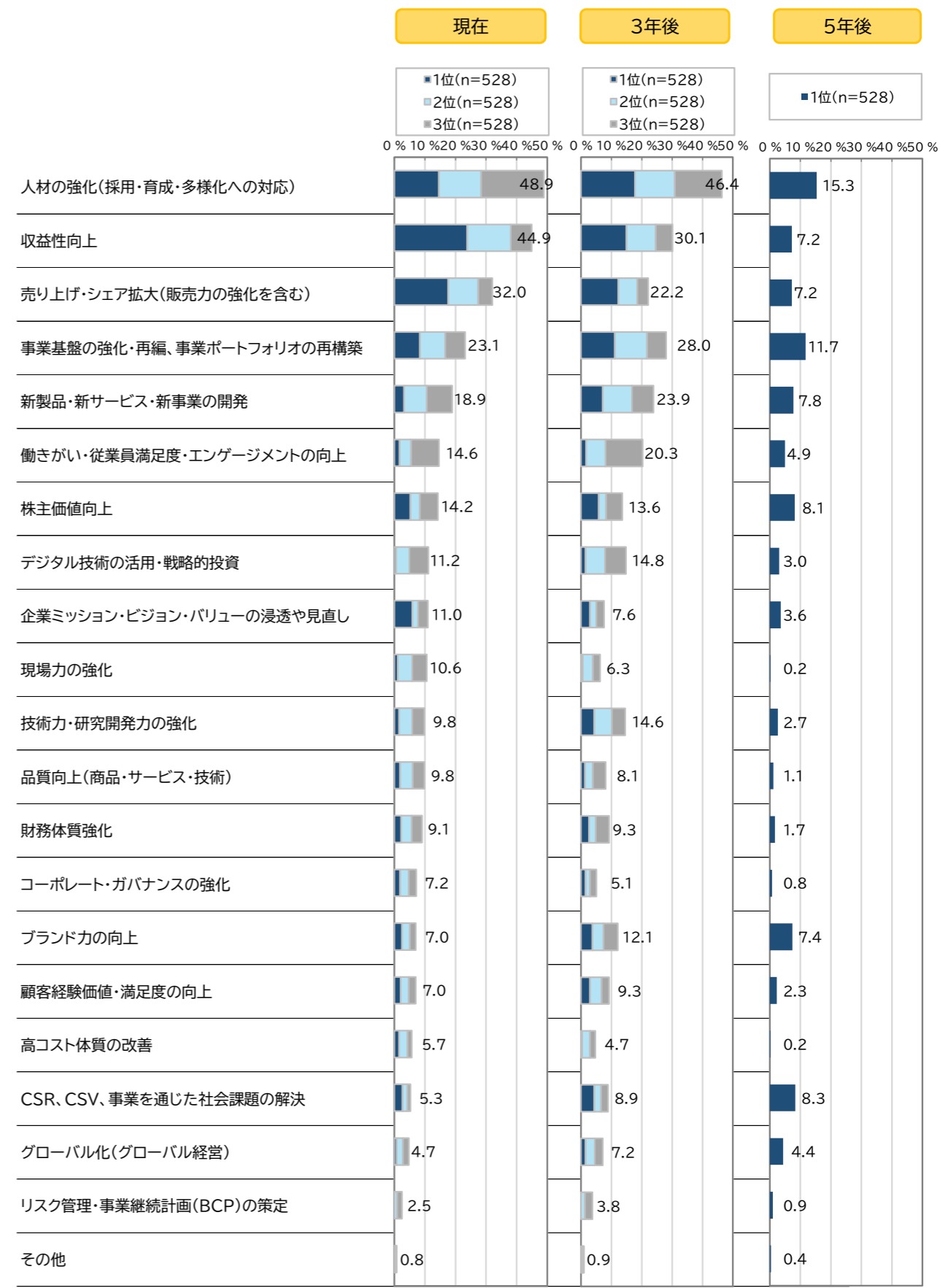
他に、「現在」「3年後」共に、第6位の課題は「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」であった。特に、「3年後」は約2割の企業が課題として挙げており、「人材の強化」と共に、人事面の課題が重要視されていることがうかがえる。

「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。その結果、第1位は「人材の強化」（15.3%）、第2位が「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」（11.7%）と、「現在」「3年後」と同様の傾向であった。第3位は「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」（8.3%）、第4位は「株主価値向上」（8.1%）であり、「現在」「3年後」と比較して順位が高い。「現在」「3年後」といった比較的近い観点では他に優先する課題があるが、「5年後」という時間軸で考えると、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。次項からは、これらについて、経年的な変化、従業員規模別や製造業・非製造業別での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

2 「現在」の課題の経年変化

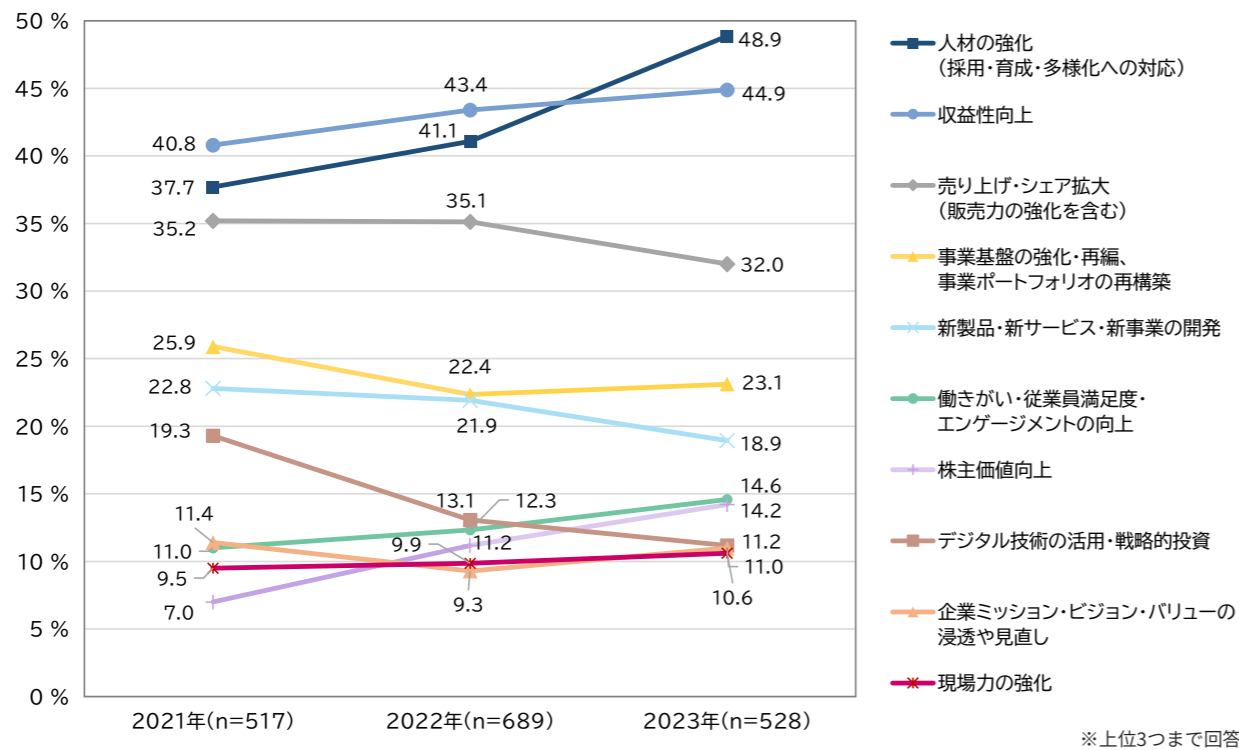
次に、「現在」の課題の3年間の推移を見ていく。今年の調査では、【図1-3】のとおり、第1位が「人材の強化」(48.9%)、第2位が「収益性向上」(44.9%)、第3位が「売り上げ・シェア拡大」(32.0%)となっている。

この上位10項目について過去3年間の推移を表したものが下記の【図1-2】である。昨年より第1位と第2位が入れ替わり、「人材の強化」が第1位となった。「人材の強化」は3年間で大きく割合を伸ばしており、一昨年と比較すると10ポイント以上増加している。コロナ禍による経済活動の冷え込みを原因として人材への積極的な投資が控えられたこと、労働力人口の減少および人材の流動化などの要因を背景に、「人材の強化」に対する課題感が高まっていると想像される。また、生成AIをはじめとしたテクノロジーの進化によって、求められるスキルや人材像が変化し、採用やリスクリングの需要が高まってきていることも推察される。

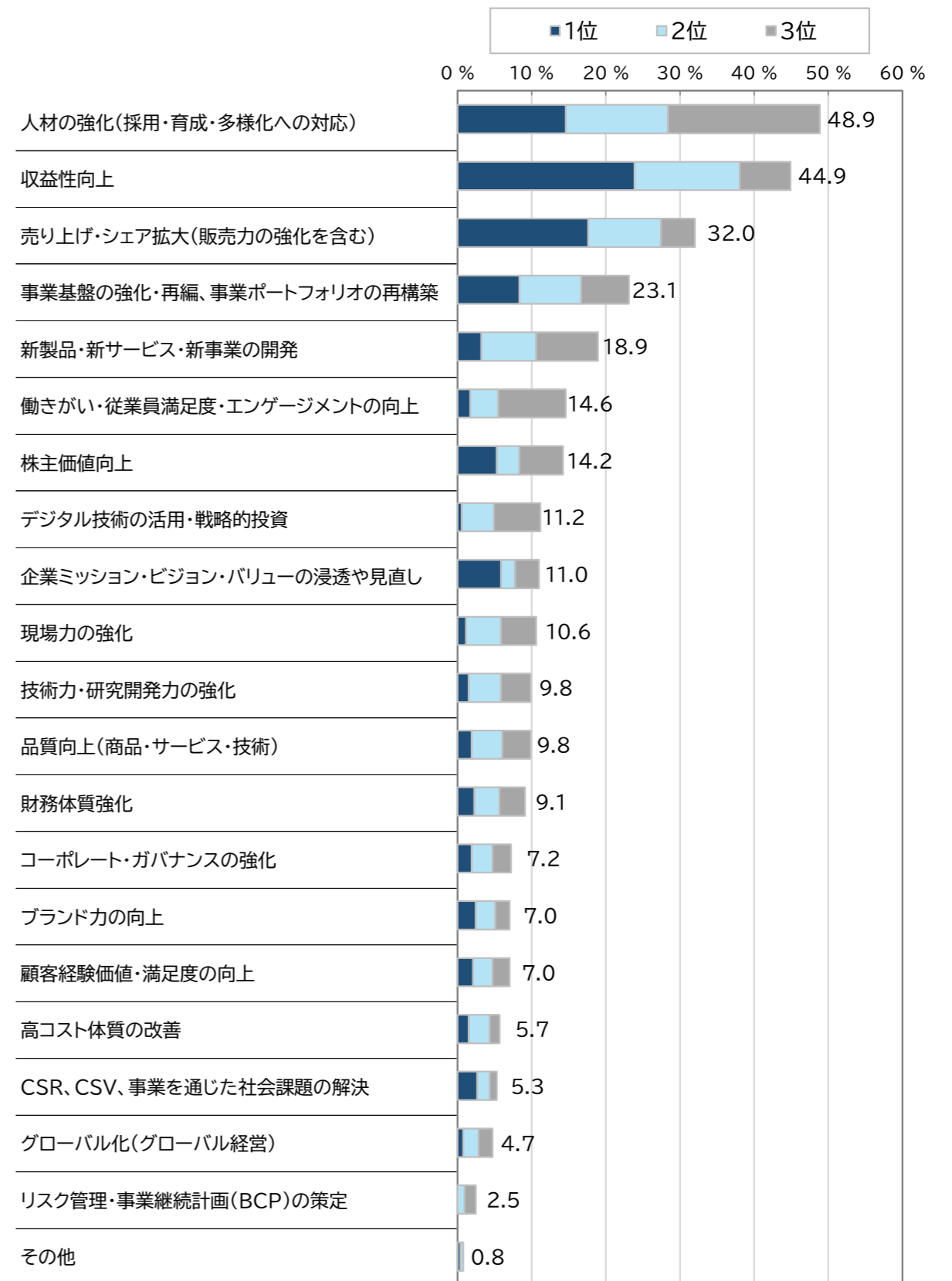
第2位の「収益性向上」は昨年より順位を1つ落としたものの、割合としては1.5ポイントの増加であった。第3位の「売り上げ・シェア拡大」は3.1ポイント減少した。

また、「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」「株主価値向上」は一昨年・昨年に続いて割合が増加した。

【図1-2】「現在」の課題(上位項目)の過去3年間の推移



【図1-3】「現在」の経営課題



3 「3年後」の課題の経年変化

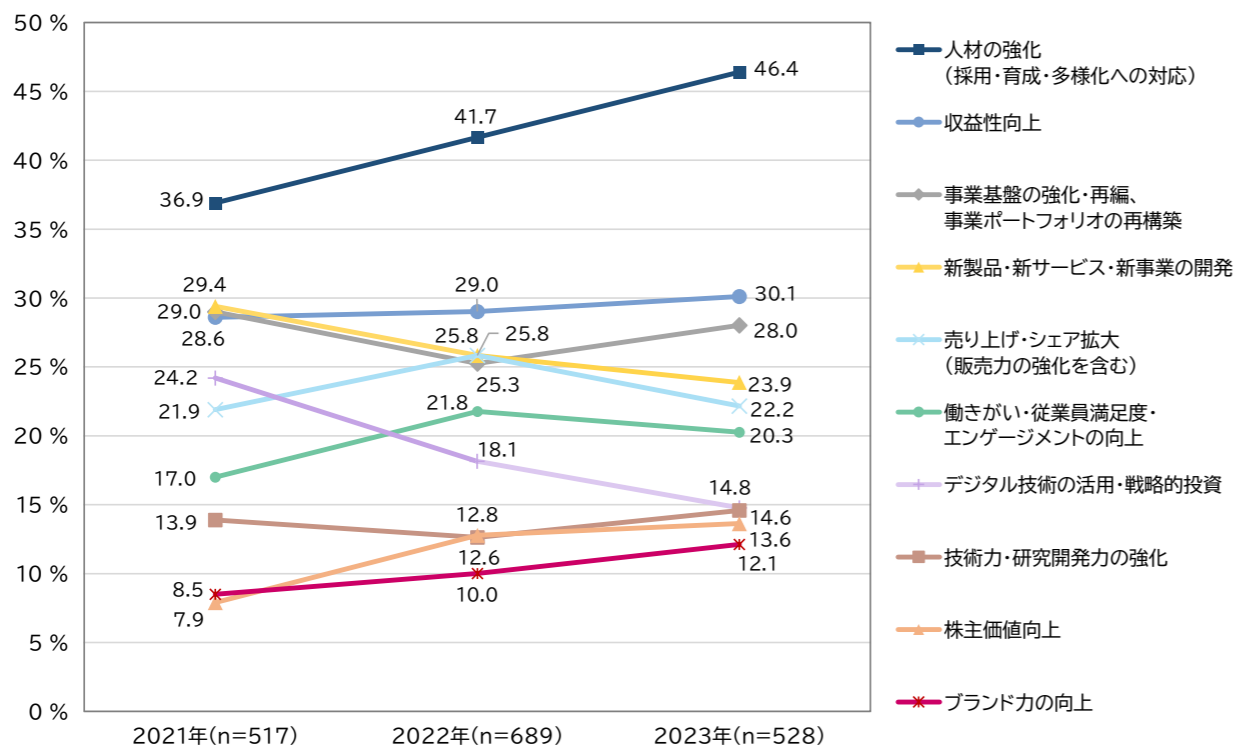
続いて、「3年後」の課題については、【図1-5】のとおり、第1位に「人材の強化」(46.4%)が挙げられ、次いで「収益性向上」(30.1%)、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」(28.0%)の順となっている。

経年的な変化を見ていくと、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4.7ポイント増加している。また、過去3年で比較すると、1年ごとに約5ポイントずつ増加しており、重要性が急激に高まっていることが見てとれる。他に昨年と比較して増加が目立つ項目としては、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」(+2.7ポイント)、「技術力・研究開発力の強化」(+2.0ポイント)がある。

今年は、新型コロナウイルスの5類移行を契機に、多くの企業の経済活動がコロナ前に近い状態に戻ったことが想像される。労働力人口の減少という外部環境・テクノロジーの進化の最中で、3年後の事業の拡大・発展を推し進めることができる人材の確保の重要性が大きく高まっていると考えられる。

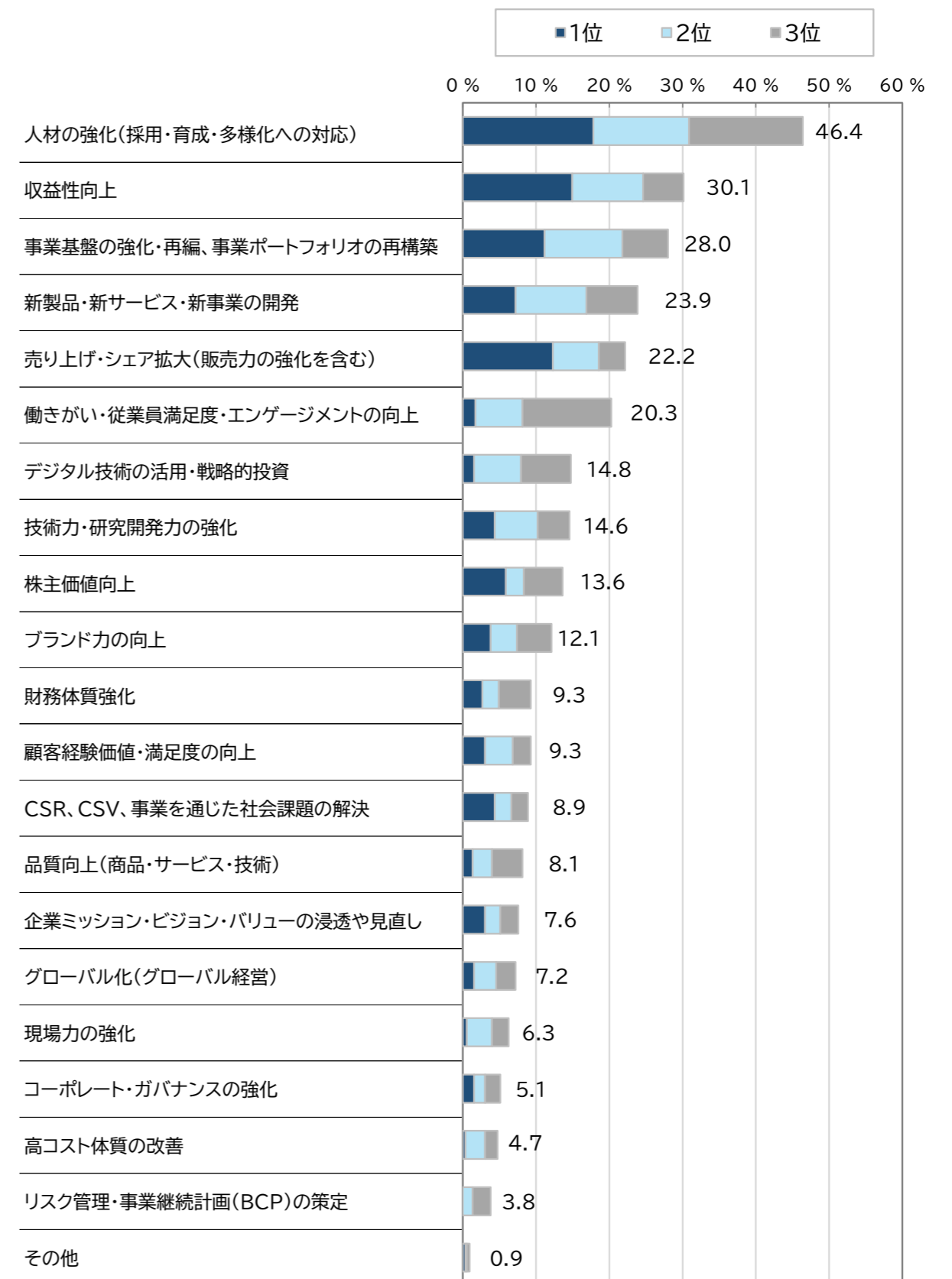
また、「デジタル技術の活用・戦略的投資」(▲3.3ポイント)は一昨年・昨年に続けて割合が減少し、順位を下げています。「デジタル技術の活用・戦略的投資」は、すでに多くの企業で取り組みがなされていること、また技術の進化のスピードが速く企業側でも3年後にどのような状況を迎えているかを認識できず、課題と捉える企業が減少したことが想像される。

【図1-4】 「3年後」の課題(上位項目)の過去3年間の推移



※上位3つまで回答

【図1-5】 「3年後」の経営課題



※上位3つまで回答 (n=528)

4 「5年後」の課題の経年変化

最後に、「5年後」の課題を見ると、【図1-7】のとおり、第1位「人材の強化」(15.3%)、第2位「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」(11.7%)、第3位「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」(8.3%)となっている。

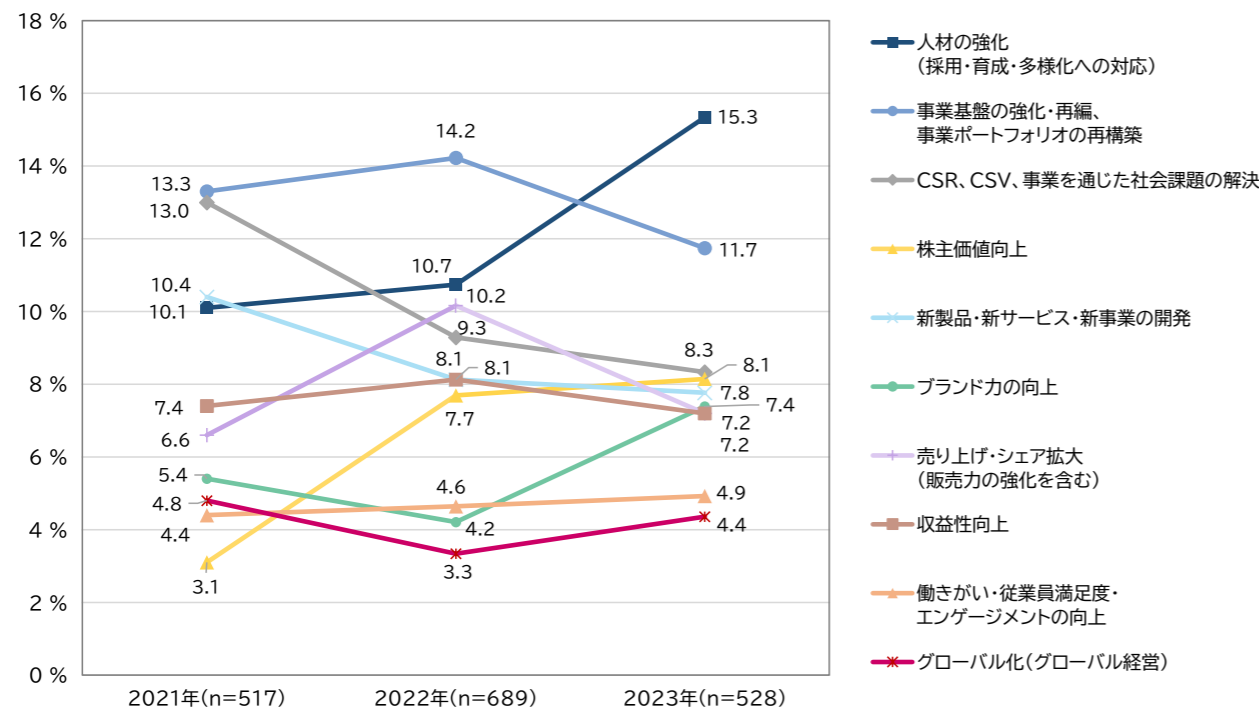
昨年からの変化として特筆すべき点は、下記の【図1-6】のとおり、昨年第2位であった「人材の強化」が4.6ポイント増加し第1位となったことである。「人材の強化」は現在・3年後・5年後すべてで第1位となっており、現在だけでなく中長期的に見ても重要度が高い課題となっていることが見てとれる。背景要因としては、労働力人口の減少や労働市場の流動化が考えられ、長きにわたり優秀な人材の確保は企業を悩ませ続ける課題となることが予想される。

他に昨年からの変化が見られる項目としては、「ブランド力の向上」(+3.2ポイント)が挙げられる。コーポレートブランディングの必要性が浸透してきており、すべての事業推進にかかわる企業価値の向上を5年後の課題として想定する企業が増加していることが考えられる。

* * *

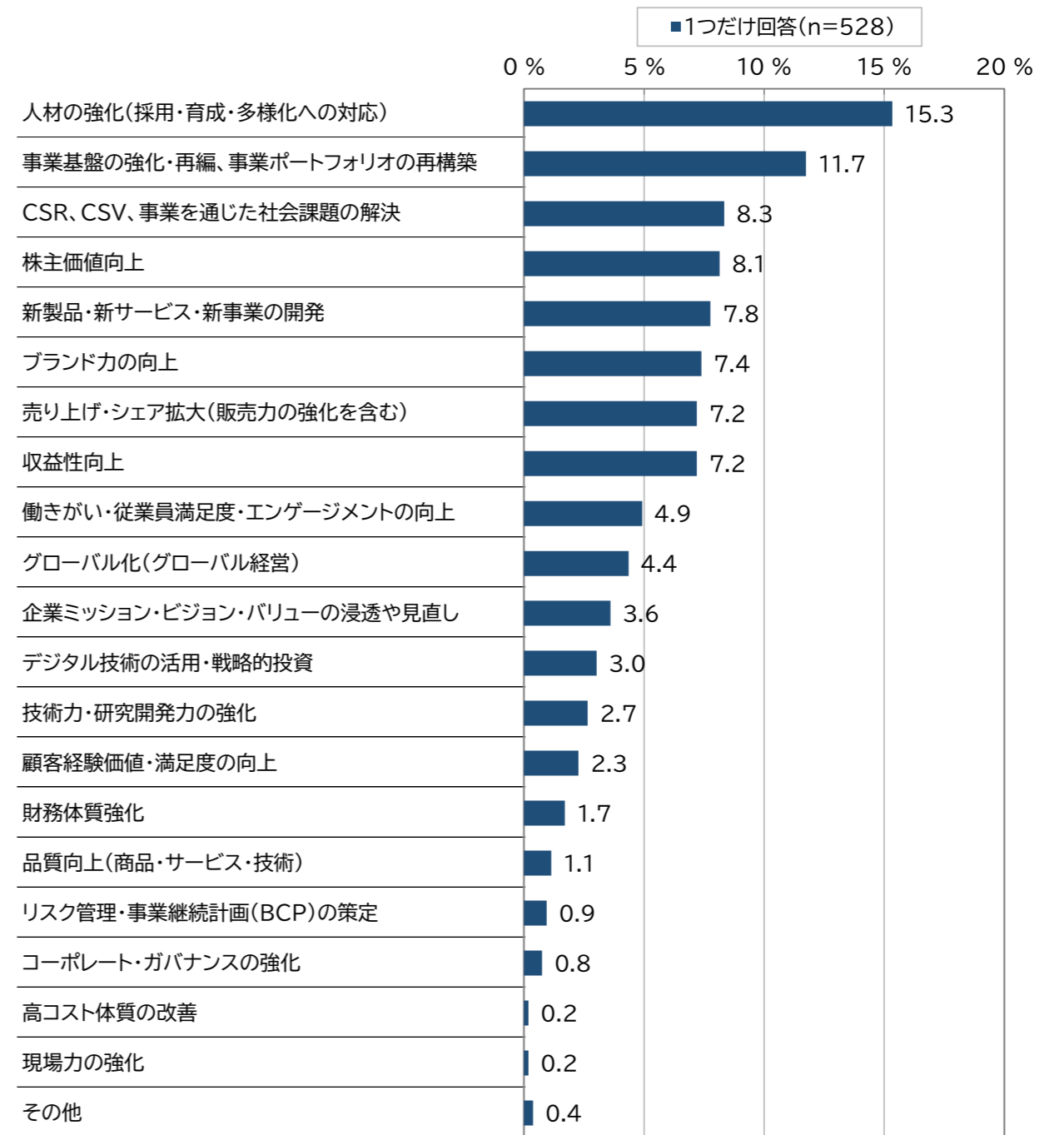
以上、「現在」「3年後」「5年後」について、全体としての結果を読み解いてきた。一方で、当然ながら、経営課題の認識は、企業の従業員規模や業種によって異なるものである。次項からは、従業員規模別、製造業・非製造業ごとに、経営課題がどのように認識されているかを掘り下げていく。

【図1-6】「5年後」の課題(上位項目)の過去3年間の推移



※1つだけ回答

【図1-7】「5年後」の経営課題



5 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併せて分析する。

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

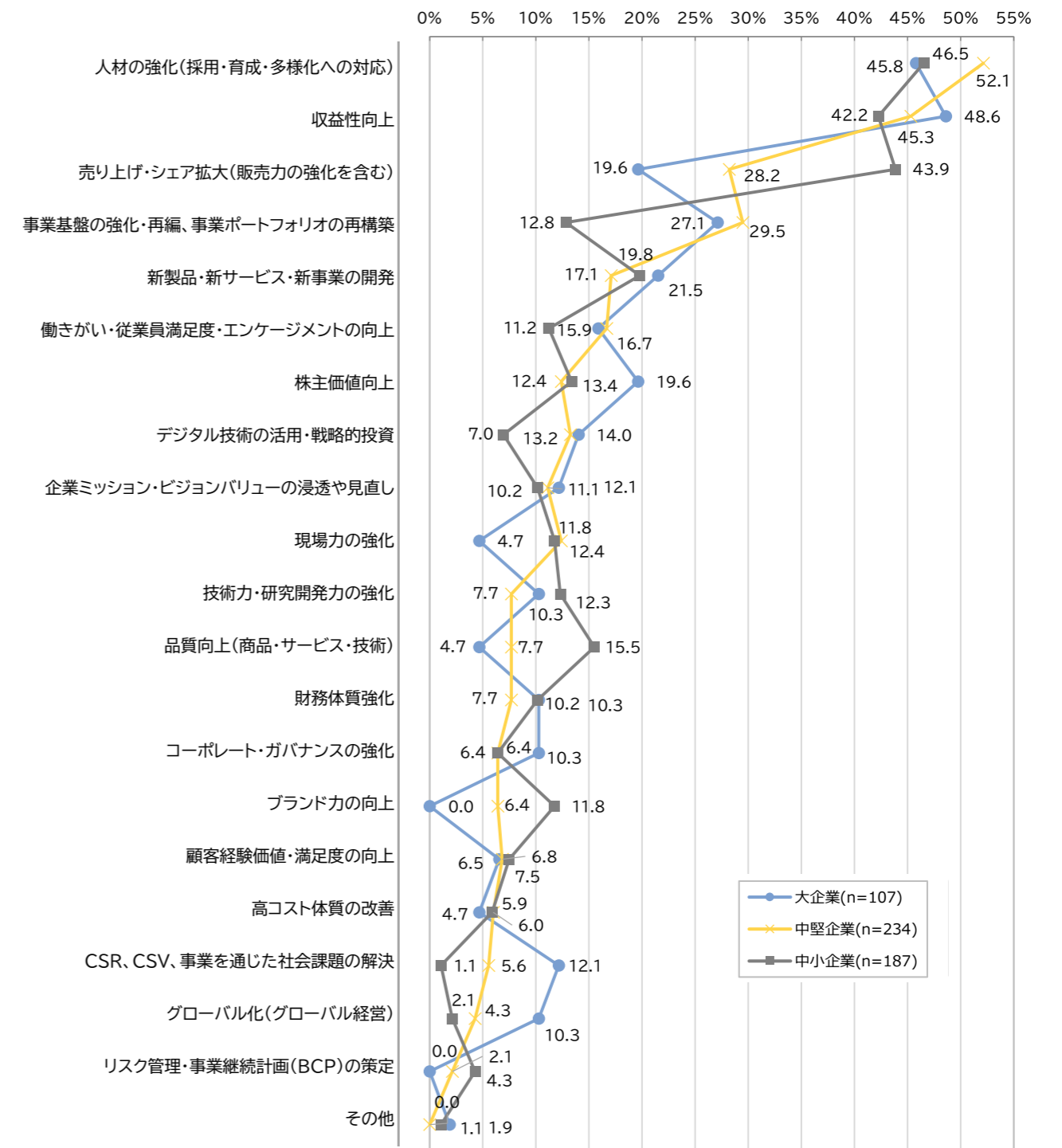
まず、「現在」の課題について見ていく。【図1-8】のとおり、大企業においては、全体では第2位であった「収益性向上」が第1位であり、全体では第1位であった「人材の強化」が第2位であることが一つの特徴となっている。どちらの項目も大企業の半数近くが課題としていることから、重要度はいずれも高いものの、大企業は中堅・中小企業と比較して人材の採用・育成が比較的容易と考えられるため、差が表れているとみられる。

また、大企業で特徴的に割合が高い項目は、「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」、「株主価値向上」、「グローバル化（グローバル経営）」であった。「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」「株主価値向上」は、企業の社会的責任が問われる中、大企業が直面する課題であると考えられる。「グローバル化（グローバル経営）」については、人口減少に伴う国内市場の縮小から、海外市場に目を向ける企業が多いことが推察される。

対して、中堅企業では、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」の割合が高いことが特徴である。中堅企業にとって、今後さらに事業を拡大していくために、事業基盤の強化・再編の重要度が高いということであろう。

最後に中小企業を見てみると、「売り上げ・シェア拡大」、「品質向上」の割合が大企業・中堅企業と比較すると高かった。中小企業では、まず現在の事業での規模拡大・品質向上が重視されていることが表れている。

【図1-8】「現在」の経営課題の従業員規模別の比較

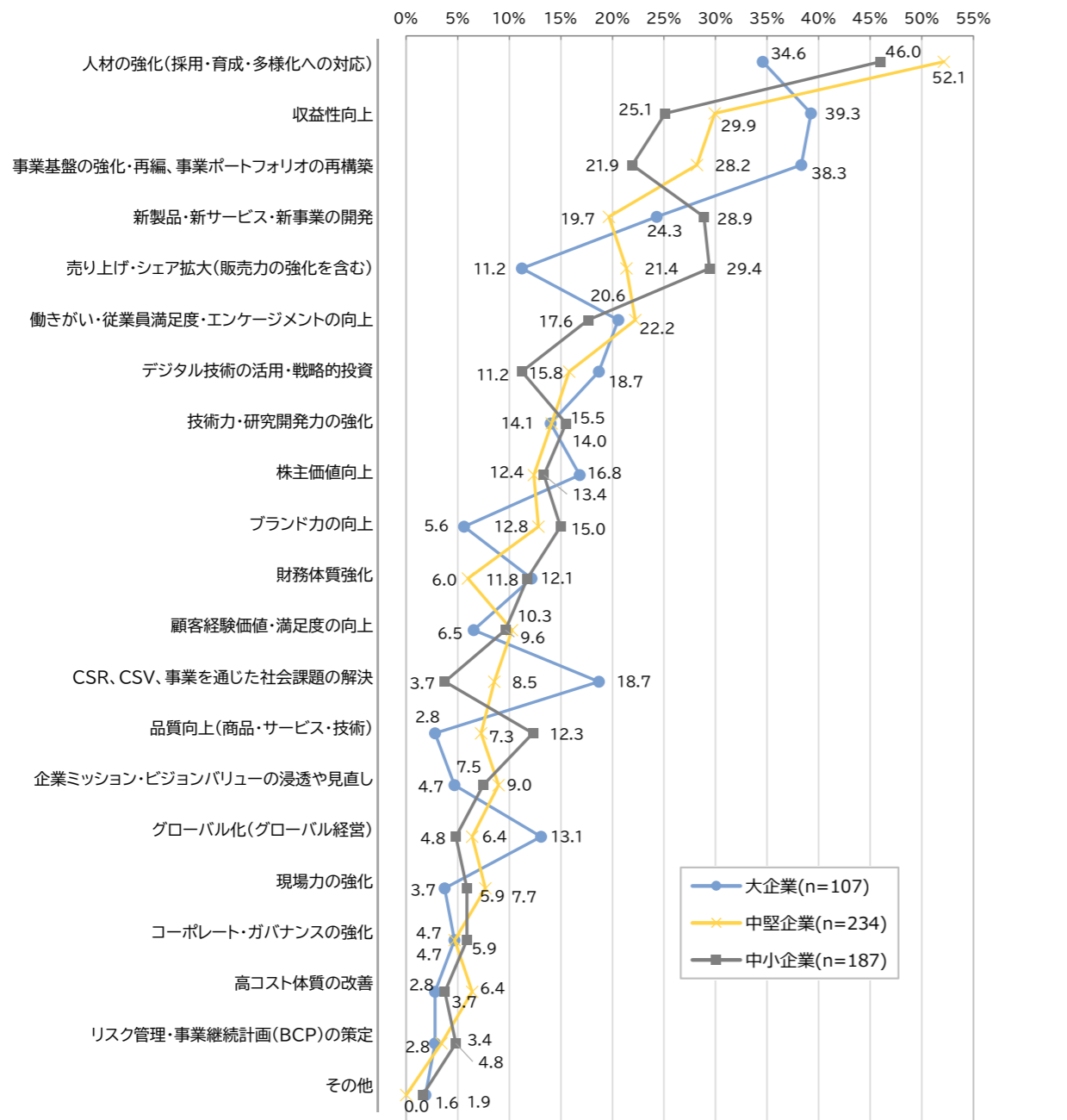


※上位3つまで回答

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、中堅・中小企業では、「人材の強化」が第1位、大企業では「収益性向上」が第1位となっている。

大企業では、中堅・中小企業と比べ「収益性向上」、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」、「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」の割合が高くなっている。中堅企業では、「人材の強化」の割合が大企業・中小企業と比較して高い。大企業と比較すると人材確保がより難しいことが想像される中堅企業にとって、事業を拡大・推進する原動力となるような人材の獲得・強化は、現在と同様、課題として重要度が高いのであろう。中小企業では、「現在」の課題と同様に、「売り上げ・シェア拡大」の割合が高い。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。

【図1-9】 「3年後」の経営課題の従業員規模別の比較

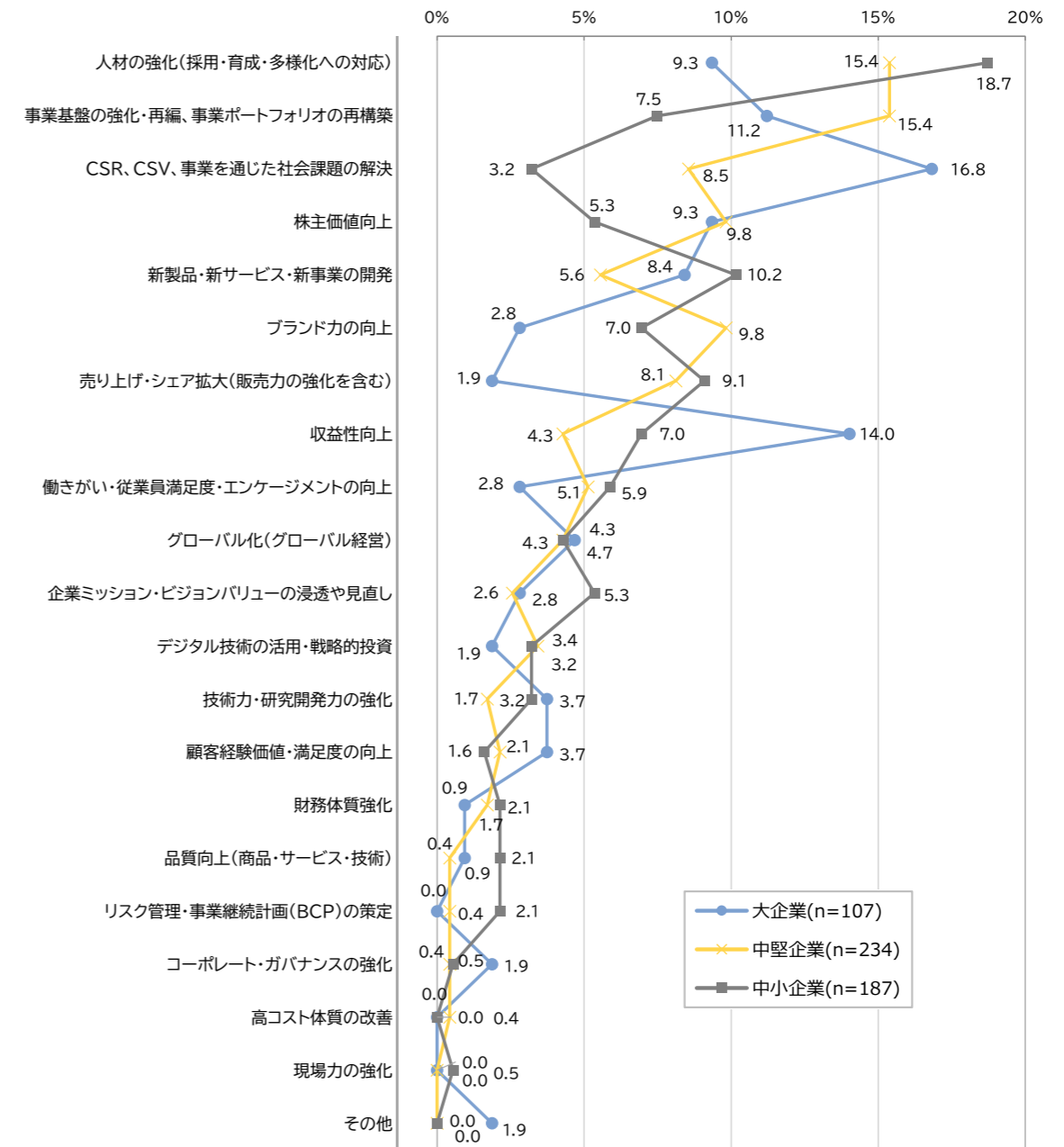


※上位3つまで回答

最後に、「5年後」の課題について比較する。【図1-10】のとおり、大企業では、「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」、「収益性向上」の割合が高いことが特徴である。これらは、大企業にとって中長期的に取り組むべき課題であると認識されていることがうかがえる。

中堅・中小企業では「現在」、「3年後」と同様「人材の強化」が共に第1位であった。中堅・中小企業において、人材の強化は恒常的な課題であり、中長期的に向き合う必要があると考えられていることが表れている。

【図1-10】 「5年後」の経営課題の従業員規模別の比較



※1つだけ回答

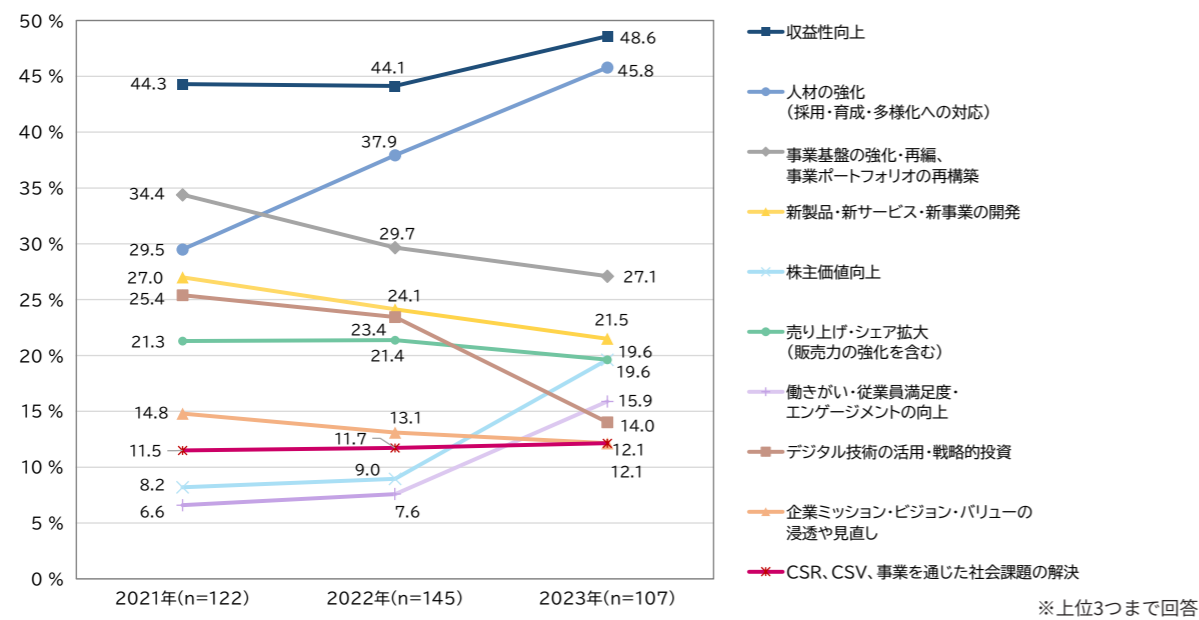
以上、「現在」「3年後」「5年後」の課題について、従業員規模別の比較を行った。次からは、引き続き従業員規模別に、経営課題認識が経年でどのように変化しているかを、さらに掘り下げて分析していく。

大企業における課題認識の経年変化 収益性に対する課題感が高まる

ここからは、従業員規模別に過去3年間の課題の推移を見ていく。はじめに、大企業における課題認識の経年的な変化から確認する。

「現在」の課題については、【図1-11】のとおり、昨年から本年にかけて上位3項目は変化がないものの、「収益性向上」が48.6%と昨年より4.5ポイント、「人材の強化」が45.8%と7.9ポイント増加し、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」は2.6ポイント減少した。円安や原材料費の高騰によるコスト増、人材不足による人件費の高騰など、社会全体としてコスト増の圧力がかかる中、価格への転嫁、付加価値向上による利益確保は必ずしも容易ではなく、大企業であっても収益性に課題感を持つ企業が増加したと考えられる。また、昨年と比べて大きく割合が増加した「人材の強化」も課題感が高まっているといえるだろう。他には、「株主価値向上」が昨年より割合が増加した19.6%となり、第5位の課題となっていることも特徴である。

【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

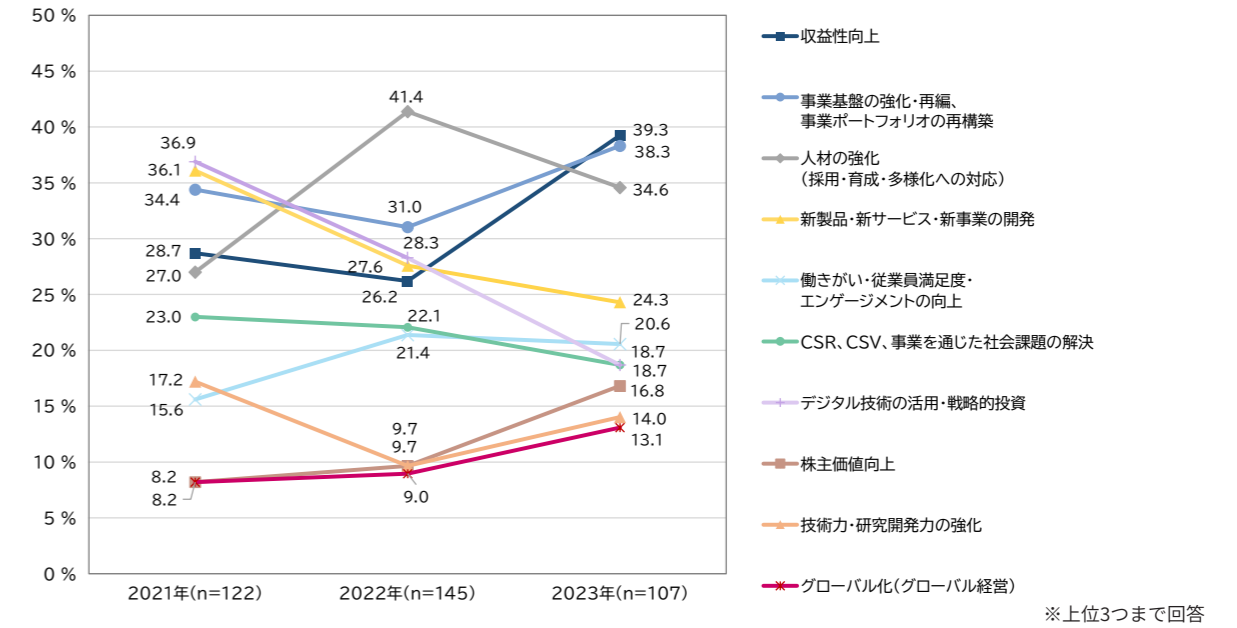


次に、「3年後」の課題について、【図1-12】のとおり、「収益性向上」が13.1ポイント増加し、昨年第5位から第1位となっていることが特徴である。生成AI等のテクノロジーの利活用が広がる中、一定の経営資源でいかに効率的に利益をあげるかについて、改めて考えられていると見ることができる。

また、「株主価値向上」は、「現在」と同様、「3年後」の課題でも昨年比で割合が増加している。現在取り組むべき課題であるだけでなく、比較的近い未来でも取り組んでいく課題であるようだ。

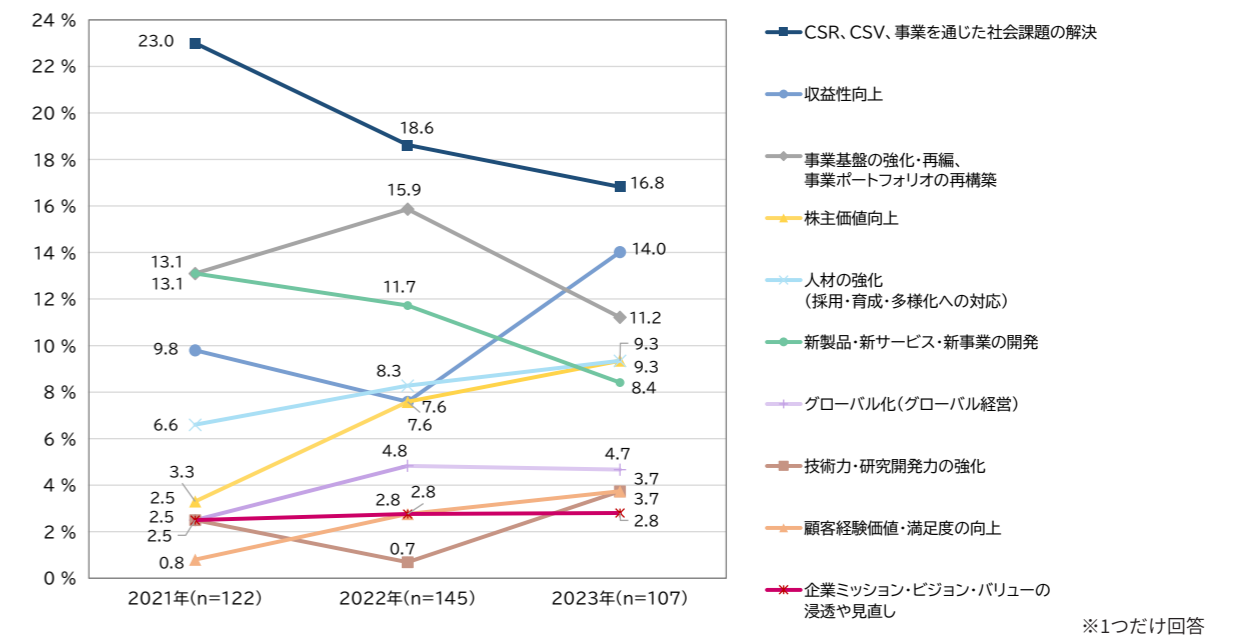
他に、「デジタル技術の活用・戦略的投資」は、一昨年・昨年に続いて割合が減少している。デジタル技術の活用や投資は、大企業ではすでに取り組まが行われており、先々の課題と捉える企業が少なくなっていることも見られる。

【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



最後に、「5年後」の課題の変化を見ると、【図1-13】のとおり、「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」が3年連続で第1位となっているが、割合は一昨年・昨年と続けて減少している。企業の社会的責任が叫ばれて久しいが、収益性との両立に難しさを感じる企業が多いと推察される。第2位は「収益性向上」で、昨年と比較して6.4ポイント増加した。「3年後」の課題と同様に、昨年より大きな伸びが見られるが、経営環境が大きく変化する中、改めて意識が向けられているとみられることもできる。

【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

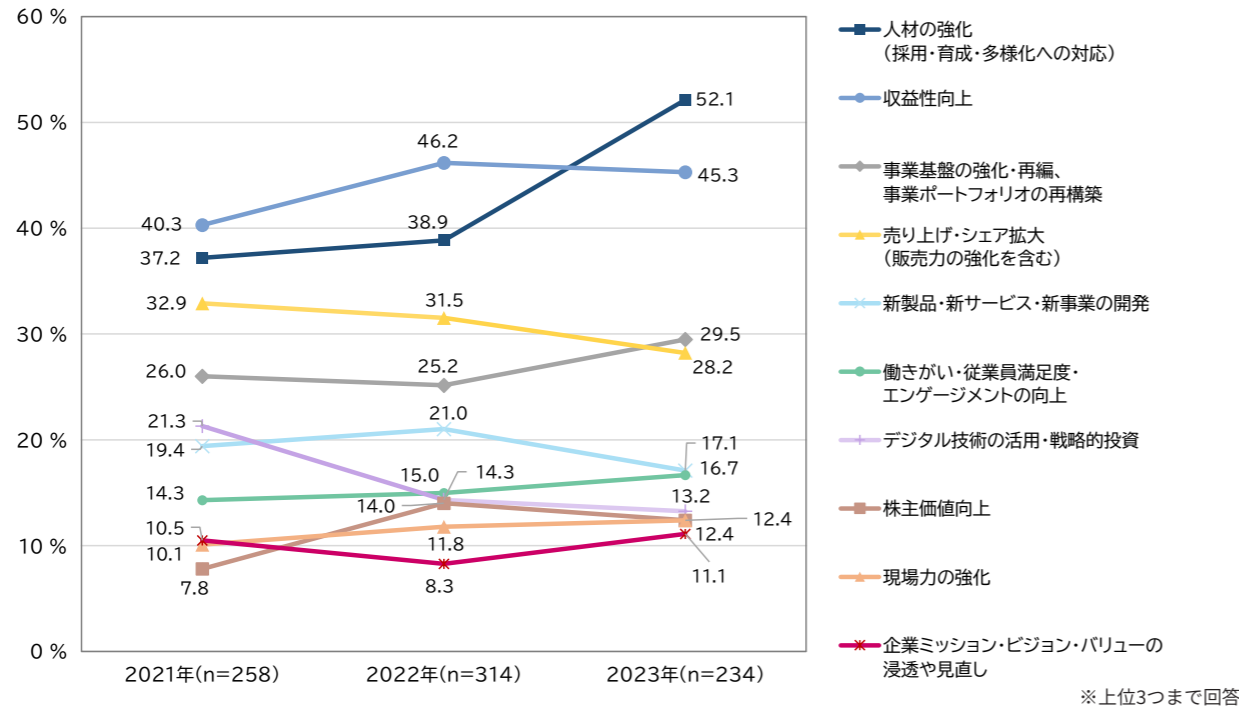


中堅企業における課題認識の経年変化 人材の強化、ブランド力の向上の重要性が高まる

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。

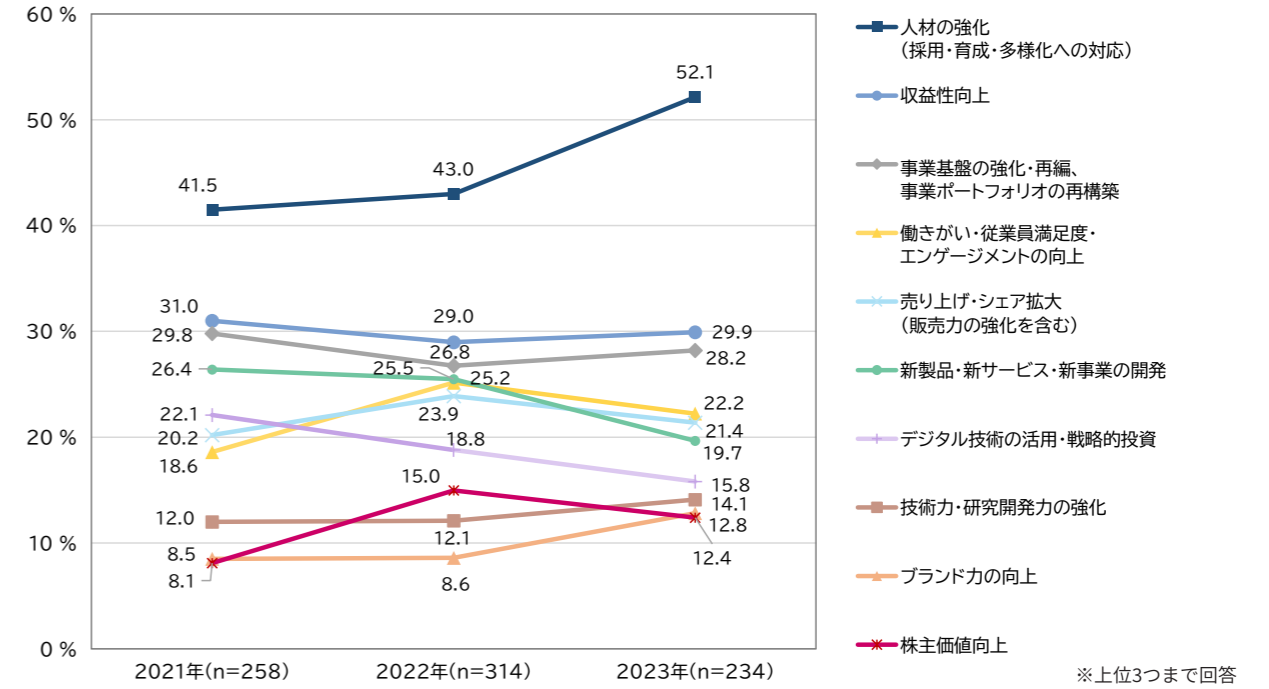
まず、「現在」の課題については、第1位と第2位が昨年から入れ替わり、「人材の強化」が52.1%で第1位となった（【図1-14】）。昨年から13.2ポイントと大幅に増加しており、1年の間で急激な環境の変化があったとみることもできる。また、1.7ポイントの伸びではあるが、「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」も昨年より増加しており、人事面での課題が多いことが表れている。他に昨年と比較して変化が大きかった項目としては、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」（+4.3ポイント）がある。

【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



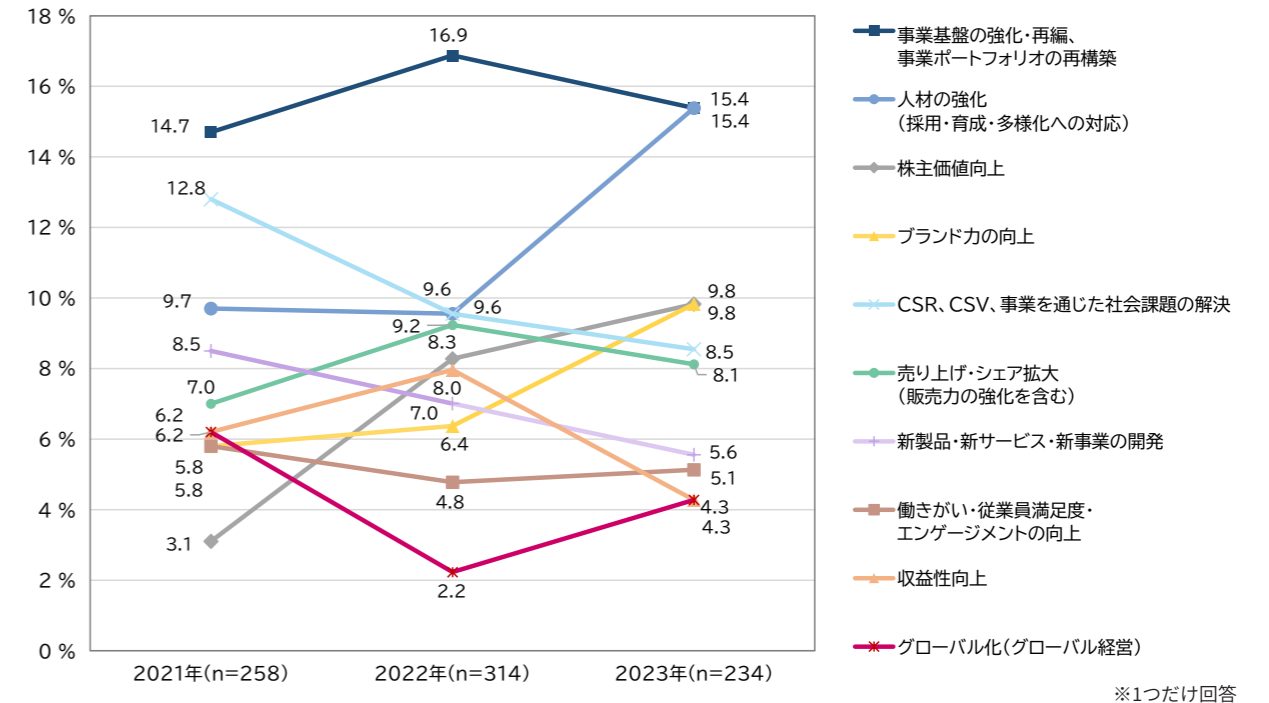
次に、「3年後」の課題について見ると、【図1-15】のとおり、一昨年・昨年と同様、第1位の課題は「人材の強化」であるものの、昨年比で9.1ポイント増加している。「人材の強化」は「現在」の課題としても昨年と比べ大きく伸びていたが、現在だけでなく比較的近い未来でも向き合うべき課題とみられていることがわかる。他に、昨年比で大きな変化が見られる項目は、「新製品・新サービス・新事業の開発」（▲5.8ポイント）、「ブランド力の向上」（+4.2ポイント）である。

【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



最後に、「5年後」の課題の変化を確認する。【図1-16】のとおり、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」「人材の強化」（同率15.4%）で、「人材の強化」は昨年から5.8ポイント増加している。その他、「ブランド力の向上」（+3.4ポイント）も増加が顕著である。

【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



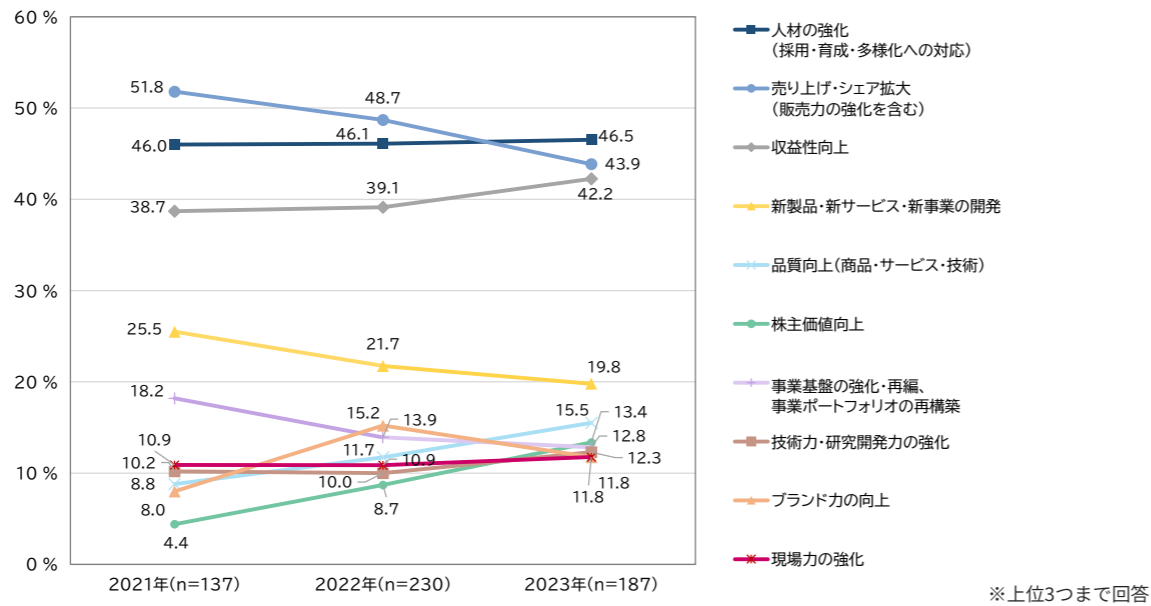
中小企業における課題認識の経年変化 人材の強化、新製品・新サービス・新事業の開発の重要性が高まる

最後に、中小企業における課題認識の経年変化を見ていこう。

まず、「現在」の課題について、大企業・中堅企業と同様の動きだが、「人材の強化」が昨年から0.4ポイント増加し、昨年第2位から第1位となった（【図1-17】）。割合としては微増ではあるものの、多くの経営課題がある中で、相対的に課題感が強まっていることは間違いない。

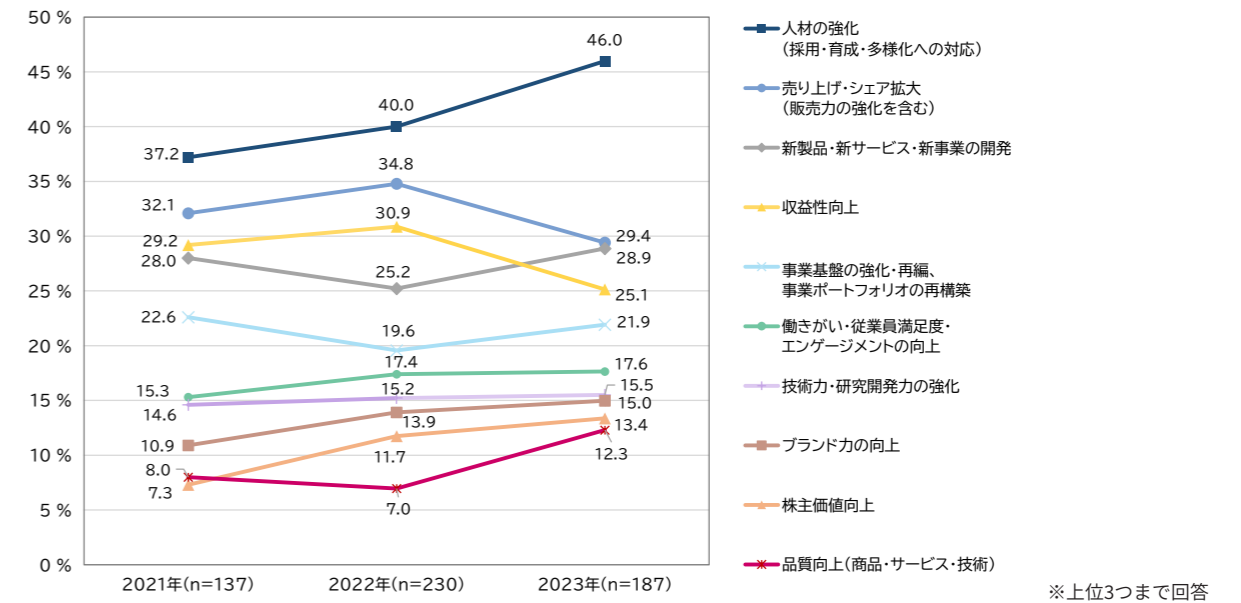
他に、昨年からの変化が顕著な課題として「売り上げ・シェア拡大」（▲4.8ポイント）がある。減少の背景には、2023年5月の新型コロナウイルスの5類移行に伴う事業環境の変化が考えられる。また、「株主価値向上」（+4.7ポイント）、「品質向上」（+3.8ポイント）も昨年からの割合の増加が大きい。

【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



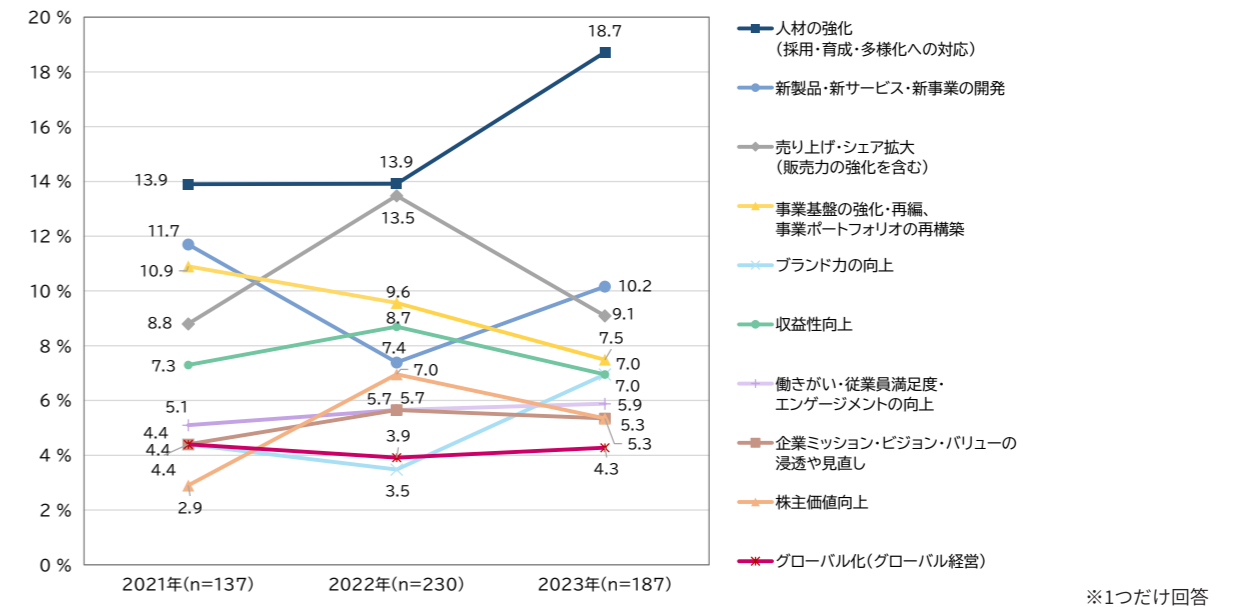
次に、「3年後」の課題について見ると、【図1-18】のとおり、「人材の強化」が、昨年比で6.0ポイント増加しており、企業規模によらず多くの企業で重要性が高まっている課題であることがわかる。また、「新製品・新サービス・新事業の開発」（+3.7ポイント）、「収益性向上」（▲5.8ポイント）、「売り上げ・シェア拡大」（▲5.4ポイント）も昨年と比較して変化が大きい課題である。「収益性向上」は、「3年後」では前述の通り昨年より割合が減少しているものの、「現在」の課題では増加しており、今取り組むべき課題と捉えられていることが推察される。

【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



最後に、「5年後」の課題の変化を確認する。昨年第1位であった「人材の強化」は本年も第1位であり、かつ4.8ポイント増加している（【図1-19】）。また、「新製品・新サービス・新事業の開発」が昨年に比べ2.8ポイント増加し、第5位から第2位となっている。昨年大きく減少した項目であるが、5年後の未来に向けて改めて重要性が増加しているようである。

【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



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。続いて、次項では、製造業と非製造業での経営課題の違いについて、分析を行っていく。

6 製造業・非製造業における経営課題の違い

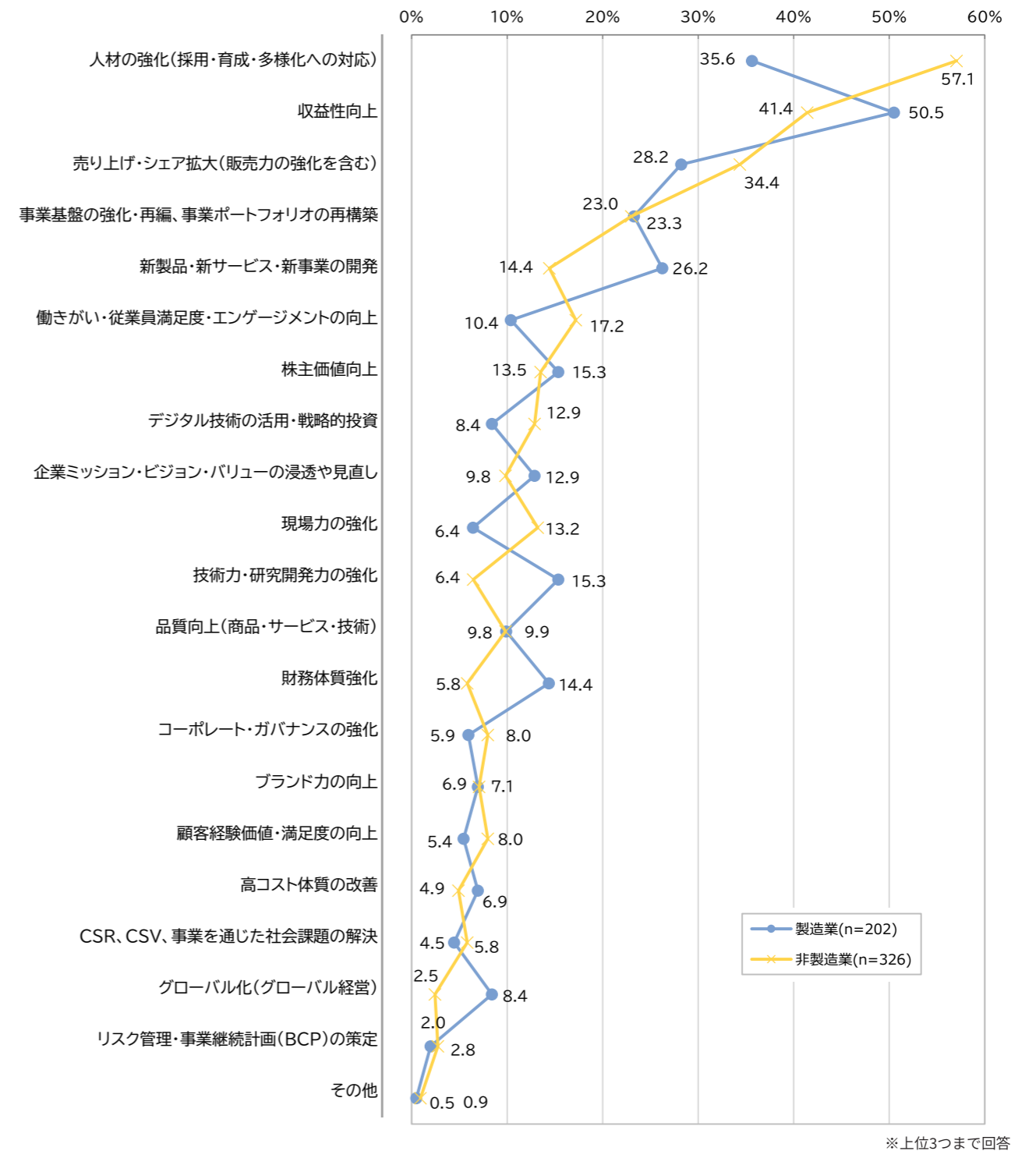
ここからは、製造業・非製造業を比較し、経営課題認識の違いを見ていく。また、先ほどと同様、それぞれの経営課題の経年変化についても分析する。

「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、製造業と非製造業それぞれの傾向を見ていこう。【図1-20】のとおり、製造業では第1位が「収益性向上」(50.5%)、第2位が「人材の強化」(35.6%)、第3位が「売り上げ・シェア拡大」(28.2%)であった。非製造業と比較すると、「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」「財務体質強化」「収益性向上」が顕著に高くなっている。中でも、「新製品・新サービス・新事業の開発」は、非製造業と比べると11.8ポイント高く、現在製造業では大きなトピックとなっていることが見てとれる。

一方で、非製造業では、第1位が「人材の強化」(57.1%)、第2位が「収益性向上」(41.4%)、第3位が「売り上げ・シェア拡大」(34.4%)となった。製造業と比較すると、「人材の強化」「売り上げ・シェア拡大」「現場力の強化」「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」が高い傾向であった。特に、「人材の強化」は57.1%と半数以上が課題として挙げている。業種としての特性上、非製造業は人的リソースの重要性が高い傾向にあるが、昨今の人材不足の状況を踏まえ、改めて重要性が認識されているといえるだろう。

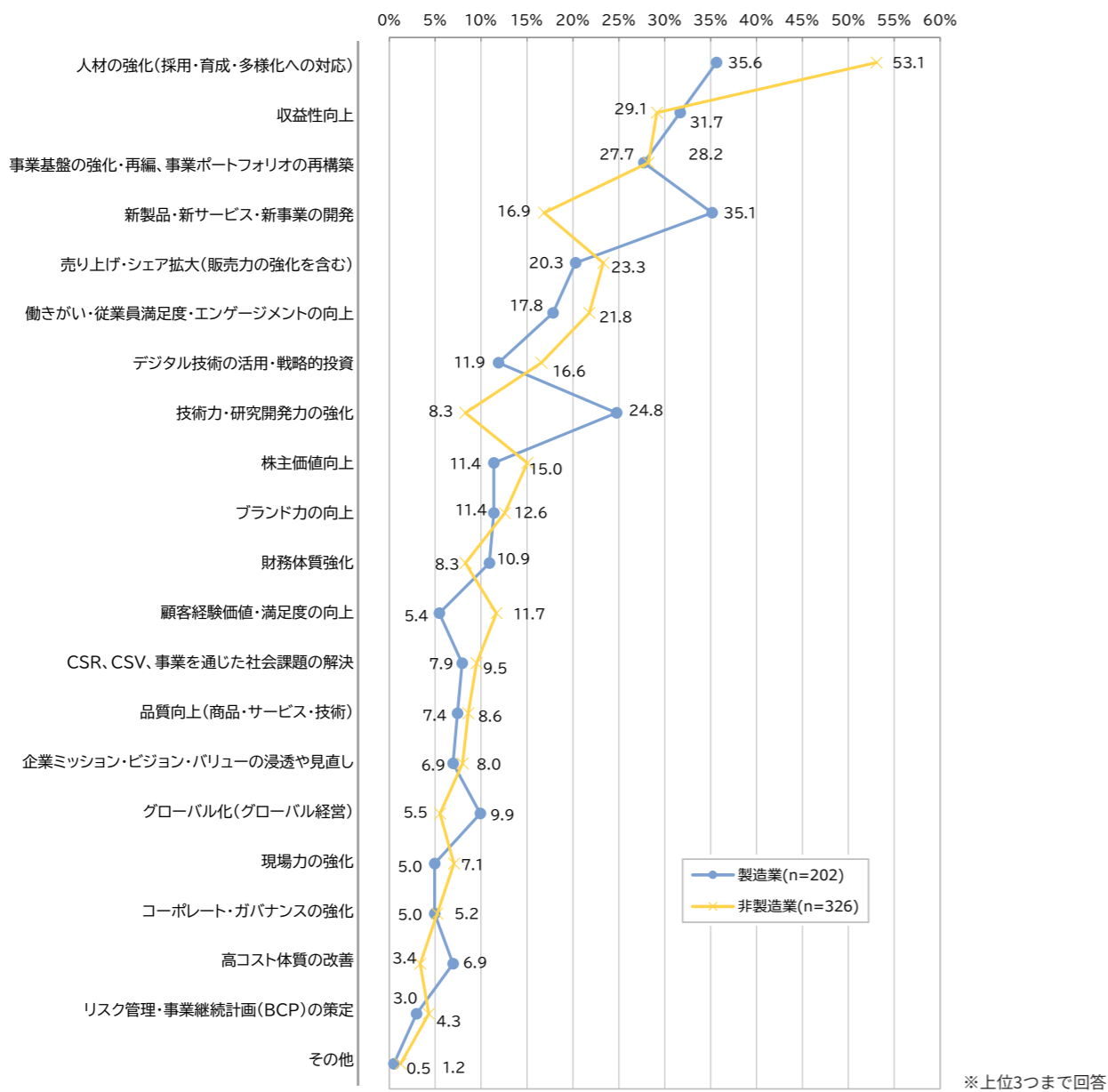
【図1-20】「現在」の経営課題の製造業・非製造業の比較



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、第1位が「人材の強化」(35.6%)、第2位が「新製品・新サービス・新事業の開発」(35.1%)、第3位が「収益性向上」(31.7%)の順であった。「現在」では第2位の「人材の強化」が第1位、第4位の「新製品・サービス・新事業の開発」が第2位となっていることが特徴である。これらは、現在の課題としては、「収益性向上」や「売り上げ・シェア拡大」といった業績直結の課題より劣後するが、比較的近い未来に向けての課題としては重要性が高まる傾向が示唆される。他に、「技術力・研究開発力の強化」は、非製造業と比較すると16.5ポイント高いことも特徴である。

対して、非製造業では、「現在」の課題と同様に「人材の強化」が53.1%と第1位であり、他の課題と比較しても圧倒的に割合が高い。人材についての課題は、現在だけでなく中期的な未来においても重要と考えられていることが見てとれる。他に、製造業と比べて、「顧客経験価値・満足度の向上」の割合が高く、「現在」と比較しても高くなっている。足元の売り上げや収益性だけでなく、中期的には、提供価値の向上が重要であると考えられていることが想像される。

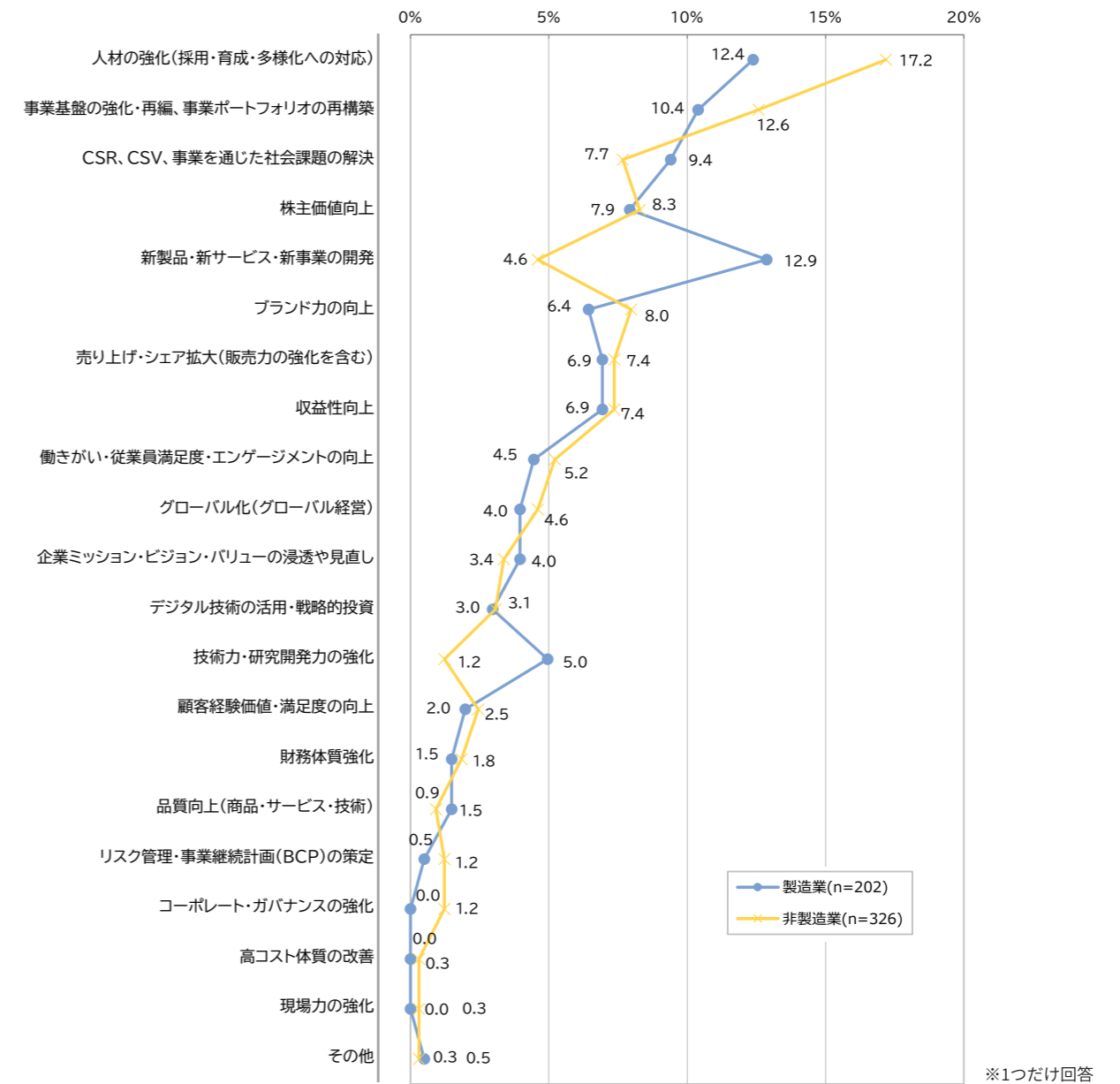
【図1-21】 「3年後」の経営課題の製造業・非製造業の比較



最後に、「5年後」の課題認識であるが、【図1-22】のとおり、製造業は第1位が「新製品・新サービス・新事業の開発」(12.9%)、第2位が「人材の強化」(12.4%)、第3位が「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」(10.4%)であった。対して、非製造業では、第1位が「人材の強化」(17.2%)、第2位が「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」(12.6%)、第3位が「株主価値向上」(8.3%)となっている。

製造業と非製造業を比較すると、「人材の強化」が上位であることは共通しているが、製造業では、「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」の重要性が高いこと、非製造業では「株主価値向上」の重要性が高いことが特徴である。

【図1-22】 「5年後」の経営課題の製造業・非製造業の比較



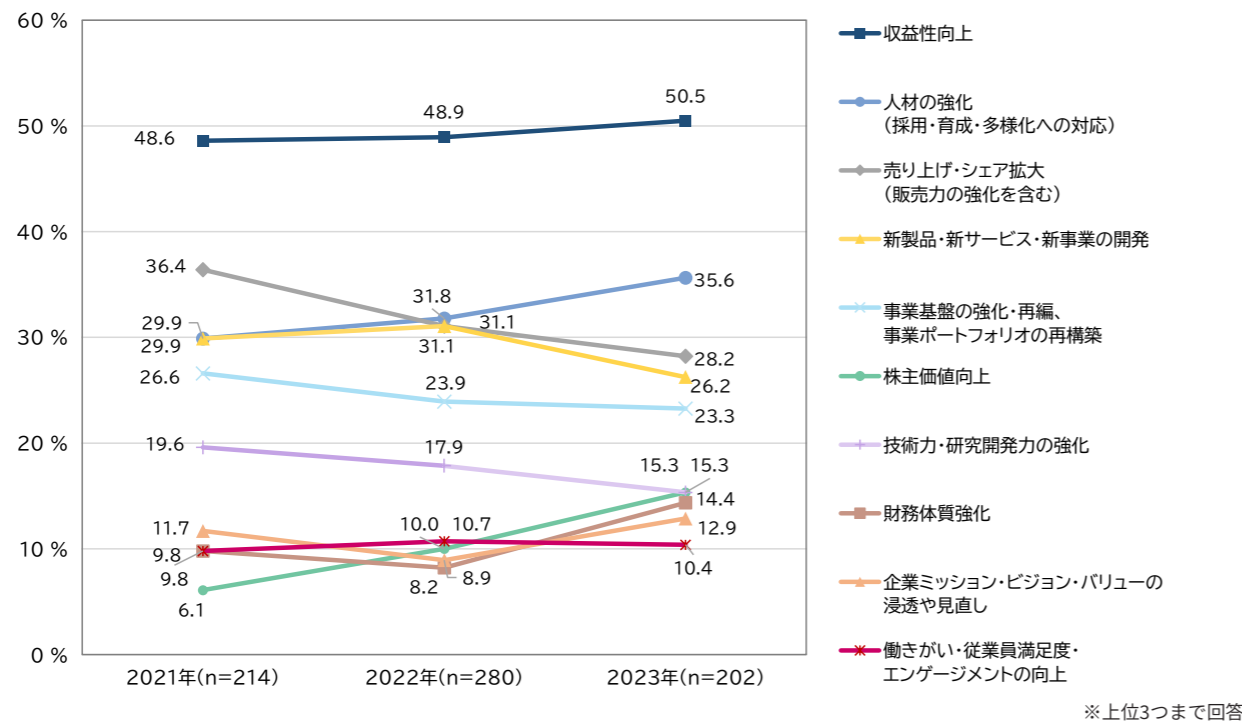
以上のとおり、「現在」「3年後」「5年後」について、製造業と非製造業では経営課題に違いがあることが明確になった。次項では、前述の従業員規模別分析と同様に、製造業・非製造業の経営課題の経年での変化を確認する。

製造業における課題認識の経年変化 人材強化、株主価値向上への課題感が強まる

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。

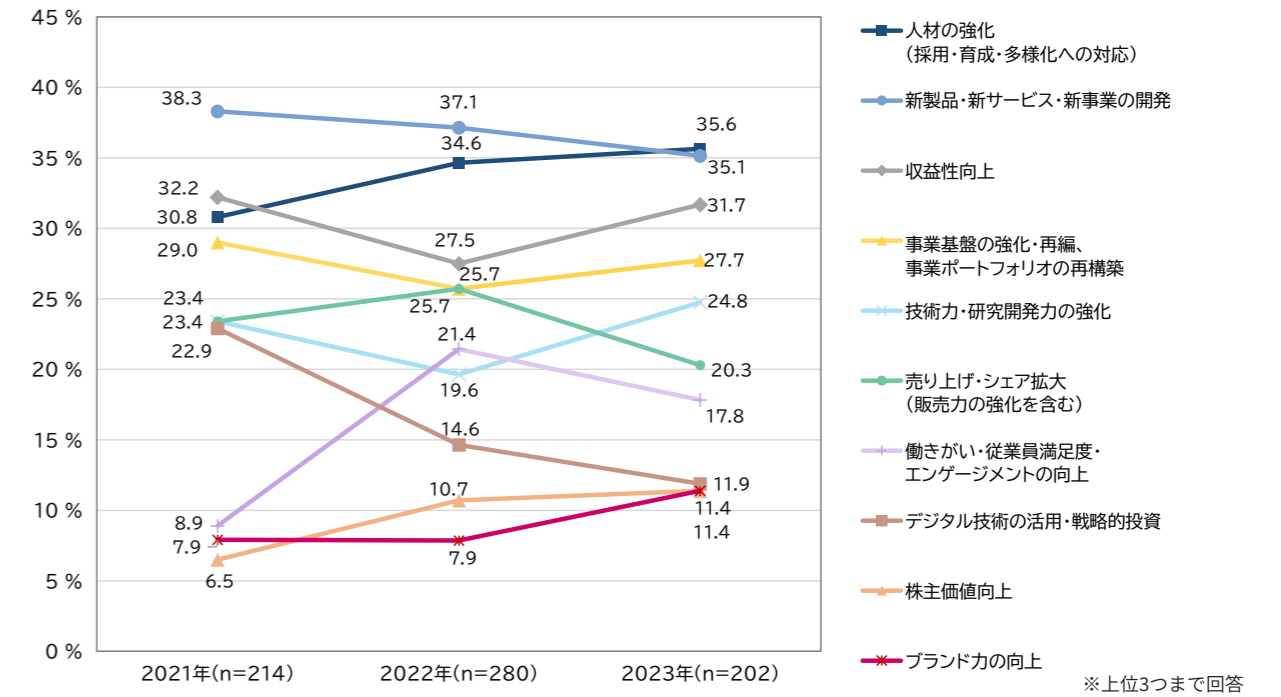
「現在」の課題については、【図1-23】のとおり、「人材の強化」が2年連続で伸びており、昨年と比較して3.8ポイント増加している。労働力人口の減少を背景に、製造業でも人材強化の重要性が高まってきていることが見てとれる。他に、「財務体質強化」(+6.2ポイント)、「株主価値向上」(+5.3ポイント)、「企業ミッション・ビジョン・バリューの浸透や見直し」(+4.0ポイント)も昨年と比較すると増加が見られる課題である。製造業において、社会全体やステークホルダーへの提供価値の見直し・向上の重要性が高まってきていることがうかがえる。

【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



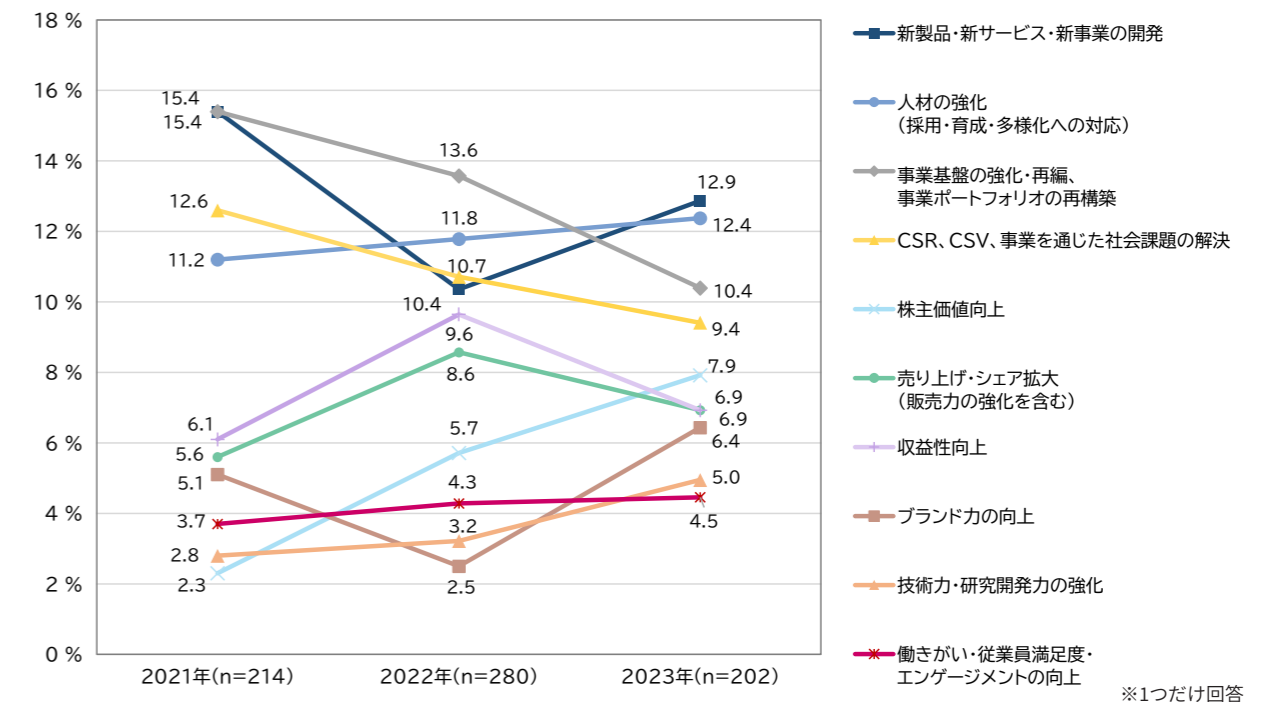
次に、「3年後」の課題について見ると、【図1-24】のとおり、昨年第2位であった「人材の強化」が1.0ポイント増加し第1位となり、昨年第1位の「新製品・新サービス・新事業の開発」は2.0ポイント減少し第2位となった。昨年減少した「収益性向上」「技術力・研究開発力の強化」は、今年は増加し、一昨年の水準に戻っている。「デジタル技術の活用・戦略的投資」は2年連続で割合が減少しており、一定の成果が表れたからか、製造業ではやや落ち着きを見せていることがわかる。

【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



最後に、「5年後」の課題の変化を見ていくと、「ブランド力の向上」(+3.9ポイント)をはじめとして、「新製品・新サービス・新事業の開発」(+2.5ポイント)、「株主価値向上」(+2.2ポイント)、「技術力・研究開発力の強化」(+1.8ポイント)などが増加している（【図1-25】）。昨年と比較して、業績目標に近い「売上げ・シェア拡大」や「収益性向上」よりも、新規価値の創出や提供価値の向上に意識が向けられていることが推察される。

【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

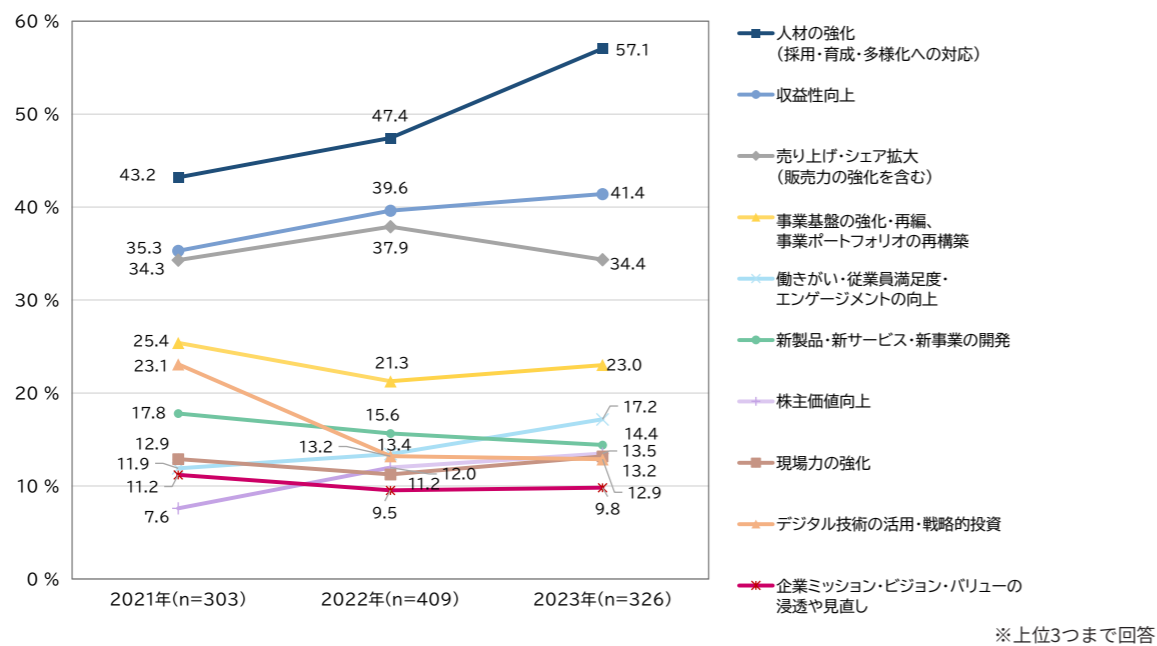


非製造業における課題認識の経年変化 人材の強化、ブランド力の向上への課題感が強まる

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。

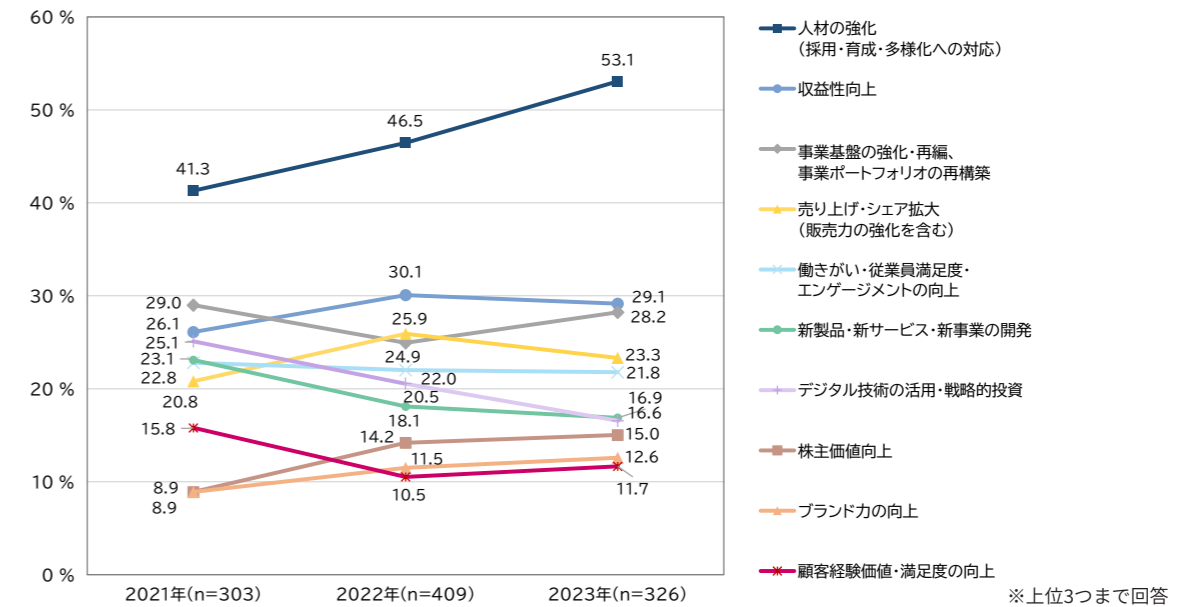
まず、「現在」の課題については、【図1-26】のとおり、「人材の強化」が昨年から9.7ポイント増加し、第2位の「収益性向上」を引き離しての第1位となっている。理由としては、コロナ禍からの揺り戻しにより、抑制されていた採用や人材育成の必要性が増してきていること、労働力人口の減少により事業維持に必要な人員の確保が困難になってきていることなどが挙げられる。サービス業をはじめとした人材の重要性が高い業種には特に切実な課題であるだろう。併せて、「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」も増加していることは、その証左と見ることもできる。

【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



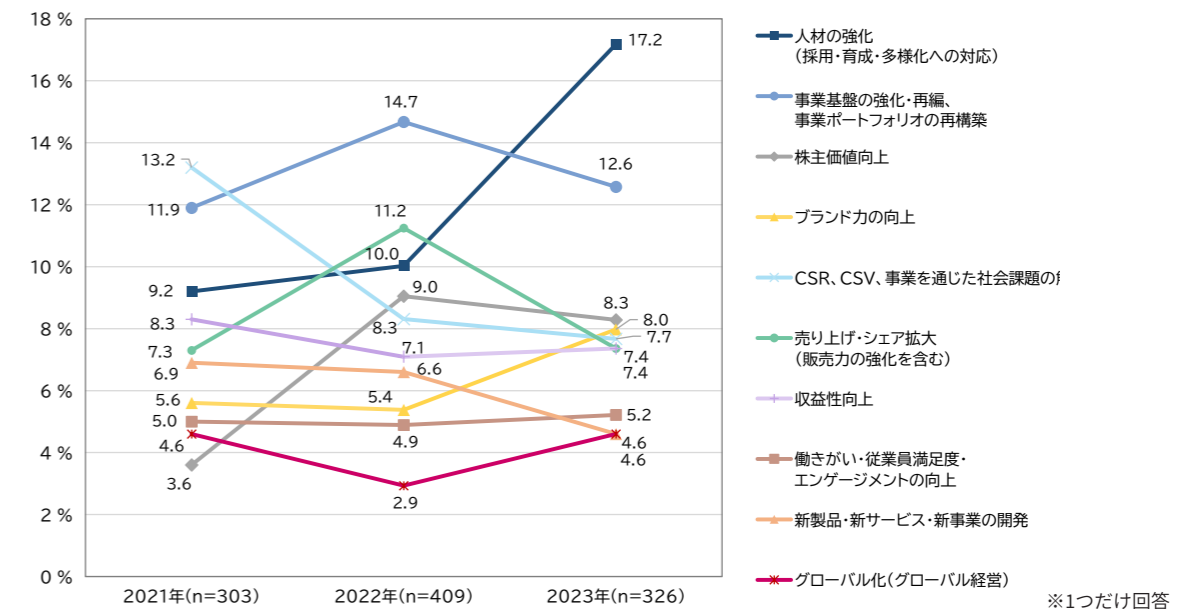
次に、「3年後」の課題について見ると、【図1-27】のとおり、「人材の強化」は昨年比6.6ポイント増加し、「現在」の課題と同様に2年連続で伸びている。他、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」も昨年より3.3ポイント増加している。

【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



最後に、「5年後」の課題の変化を見ると、「人材の強化」の割合が7.2ポイント増加し、「現在」「3年後」と同様に第1位となっている（【図1-28】）。人材の強化に関する課題の切実さがうかがえ、かつ、長期的に取り組む必要がある課題と捉える企業が増加していることが見てとれる。また、「ブランド力の向上」が2.6ポイント増加していることも特徴である。

【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



以上、本章では、定点で推移を確認している経営課題について、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。

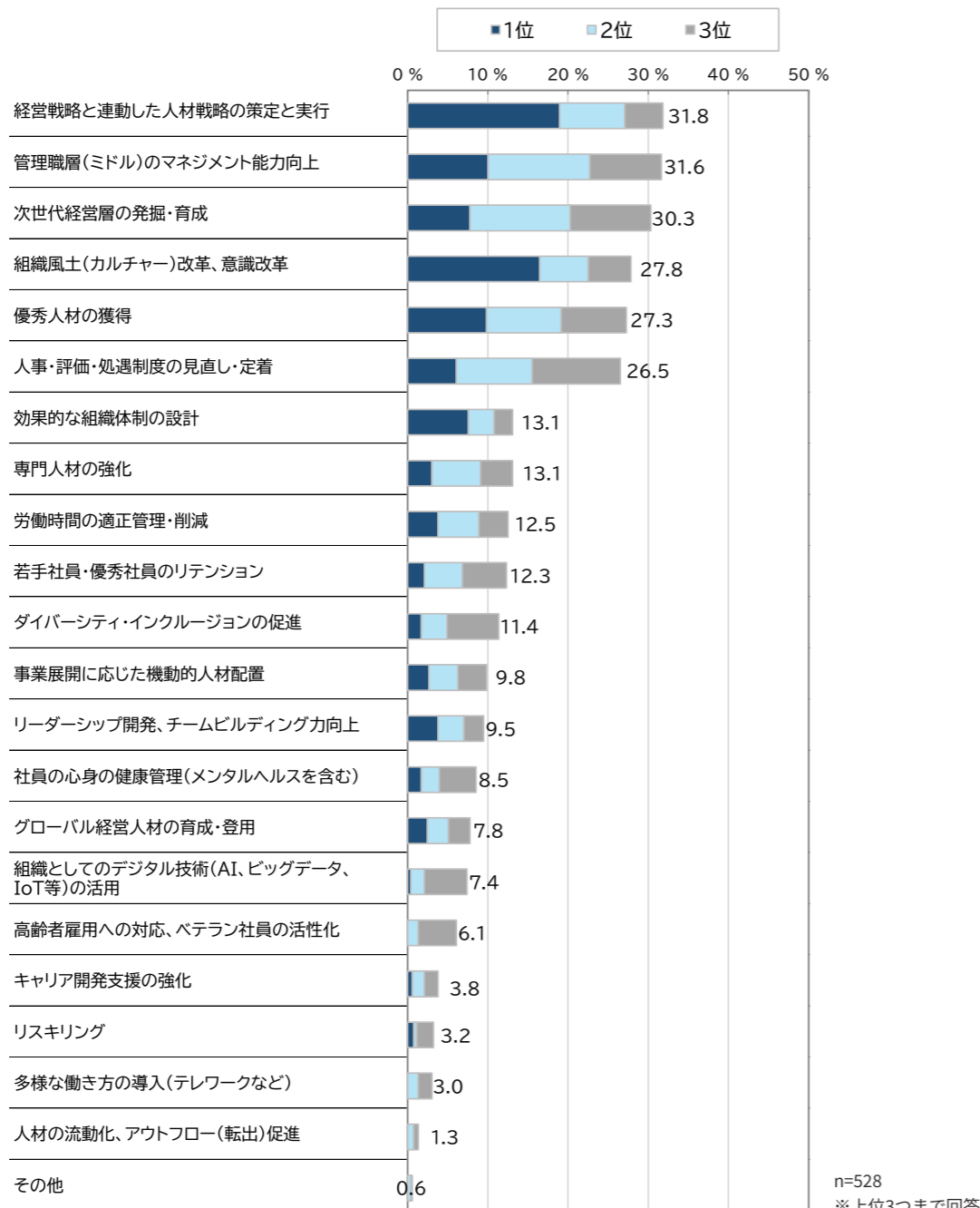
今年は、労働力人口の減少やコロナ禍での採用控え・人材投資の冷え込みの影響からか、多くの業種・企業での人材強化の必要性が高まっていることが明確になった。また、生成AIをはじめとしたテクノロジーの進化によって、業務で必要とされるスキルが変化してきていることも、人材の強化の必要性が高まっている要因と考えることができる。今後は、既存の業務を推進していく人材ではなく、新しい価値や事業を作っていくことができる、より高度なスキルを持つ人材が求められてきているということであろう。

1 組織・人事領域の課題

本調査では、経営全般の課題に加え、「組織・人事領域」「営業・マーケティング領域」「研究・開発領域」「生産領域」「購買・調達領域」の5つの経営機能別に、現在の課題としての重要度を尋ねている。

以降、各経営機能別に、本年の調査結果と3年分の推移について従業員規模別ならびに製造業・非製造業における課題認識の違いを分析していく。なお、2022年の調査では本問は聴取しなかったため、経年での推移については、2020年・2021年および2023年で確認していく。

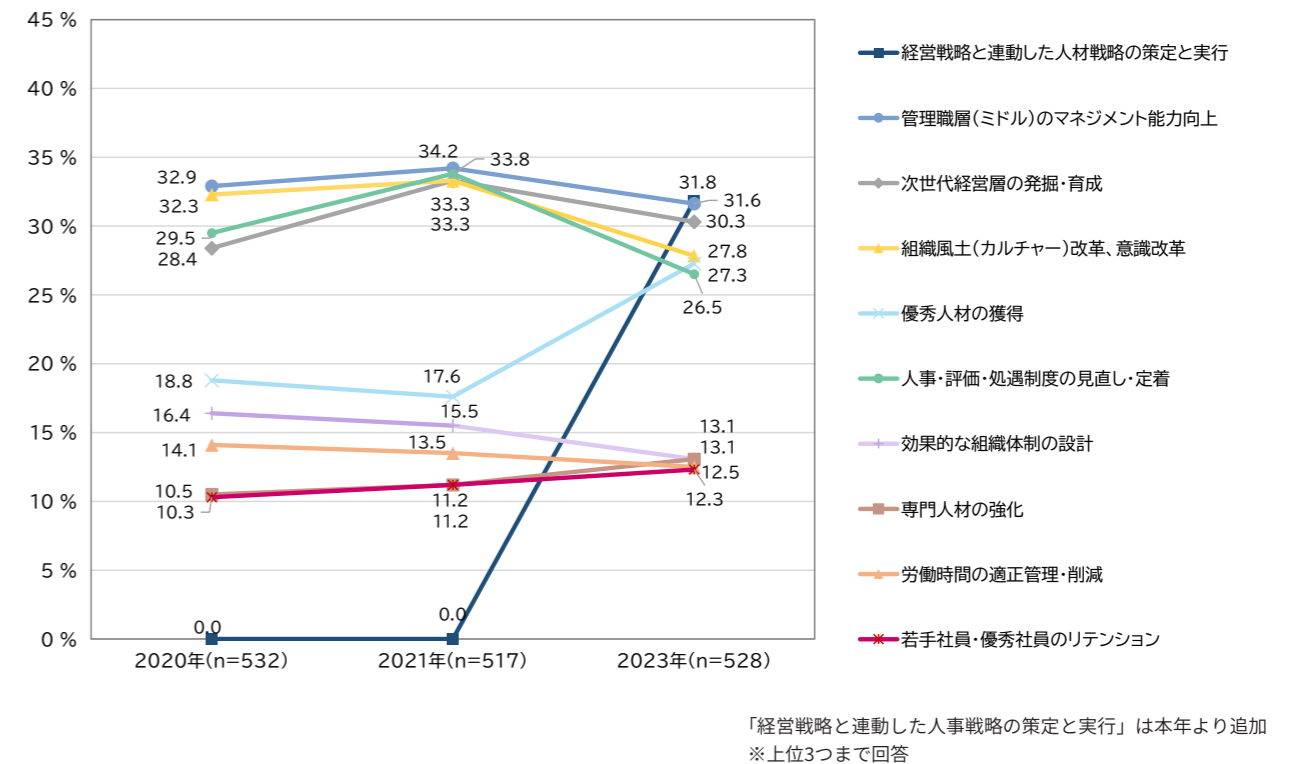
【図2-1-1】組織・人事領域で重視する課題



まず、組織・人事領域の課題から見ていく。【図2-1-1】のとおり、全体で上位の課題は、第1位「経営戦略と連動した人材戦略の策定と実行」(31.8%)、第2位「管理職層(ミドル)のマネジメント能力向上」(31.6%)、第3位「次世代経営層の発掘・育成」(30.3%)となっており、上位3項目は3割を超える。

経年での変化を見ると、【図2-1-2】のとおり、一昨年の上位項目が本年では軒並み減少している。本設問は重要と感じる課題を3つまで選択する形式であるため、本年から追加した項目「経営戦略と連動した人事戦略の策定と実行」による影響についてはご留意いただきたい。その中で、「優秀人材の獲得」の割合が約10ポイント増加していることが特徴である。

【図2-1-2】組織・人事領域で重視する課題(上位項目)の過去3年間の推移

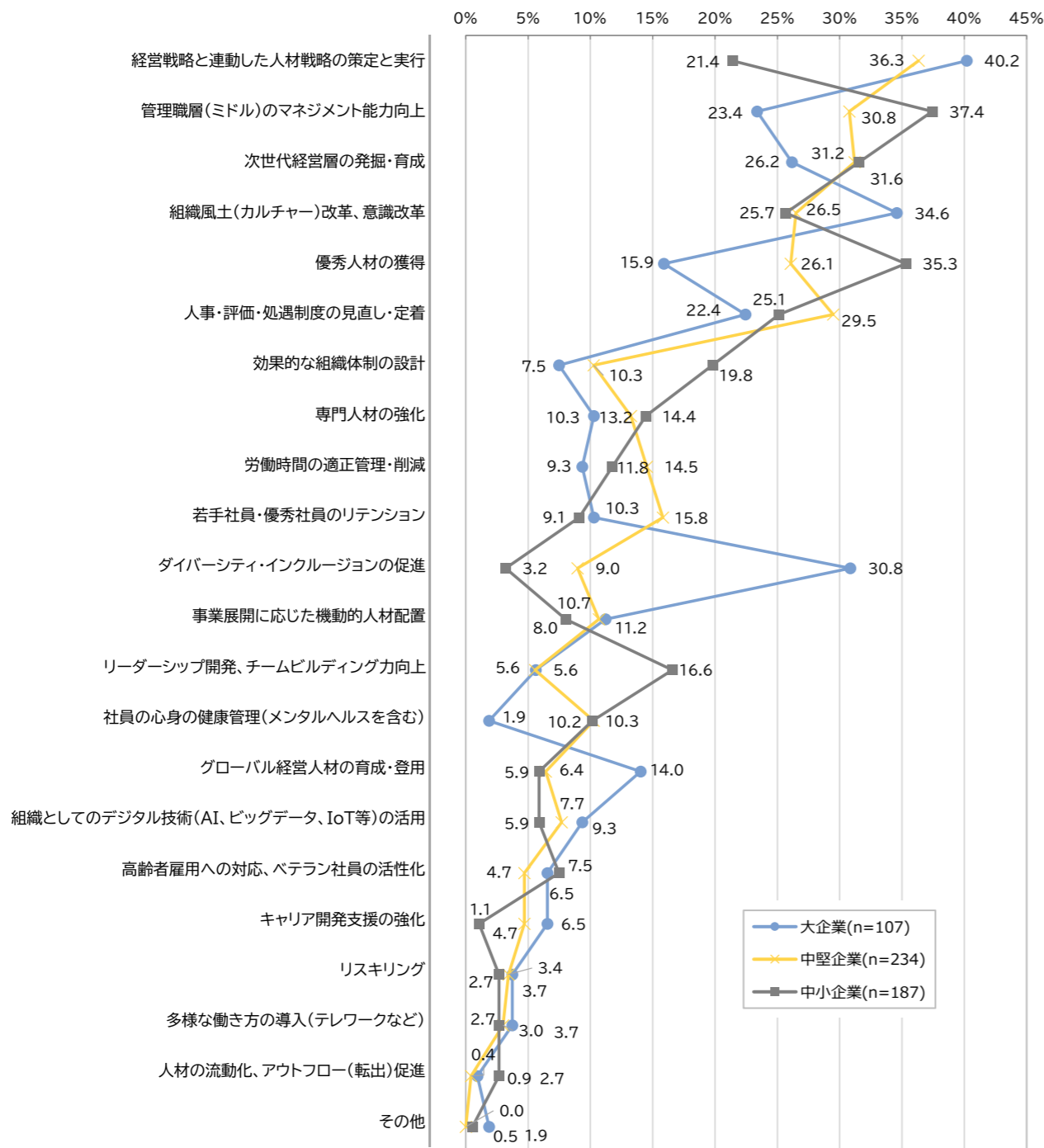


次に、従業員規模別に課題認識の違いを比較する。次頁【図2-1-3】のとおり、大企業では、全体でも第1位の課題となっていた「経営戦略と連動した人材戦略の策定と実行」が約4割と高い。大企業では、人的資本経営の取り組みとともに、経営戦略と人材戦略を適切に連動させることが重要と考えられていると想定できる。第2位は「組織風土(カルチャー)改革、意識改革」(34.6%)、第3位は「ダイバーシティ・インクルージョンの促進」(30.8%)であった。特に、「ダイバーシティ・インクルージョンの促進」は中堅企業より21.8ポイント、中小企業より27.6ポイント高くなっており、差が顕著である。組織の多様性を高め、組織風土や社員の意識を変革していく必要があるとの課題認識が表れていると言える。

中堅企業では、全体と同様、第1位は「経営課題と連動した人材戦略の策定と実行」であるが、全体では第6位の「人事・評価・処遇制度の見直し・定着」が第4位と、大企業・中小企業と比べて高いことが特徴である。

中小企業においては、第1位が「管理職層（ミドル）のマネジメント能力向上」（37.4%）、第2位が「優秀人材の獲得」（35.3%）、第3位が「次世代経営層の発掘・育成」（31.6%）となっており、全体では第5位の「優秀人材の獲得」が第2位と重要度の高い課題となっていることが特徴である。また、大企業・中堅企業と比較して相対的に「リーダーシップ開発、チームビルディング力向上」「効果的な組織体制の設計」の割合が高くなっていることも特徴として挙げられる。中小企業では、優秀人材の獲得を目指しながら、現在の人員を生かす組織体制の設計や能力向上に対する重要度が高くなっていることが考えられる。

【図2-1-3】組織・人事領域で重視する課題（従業員規模別の比較）

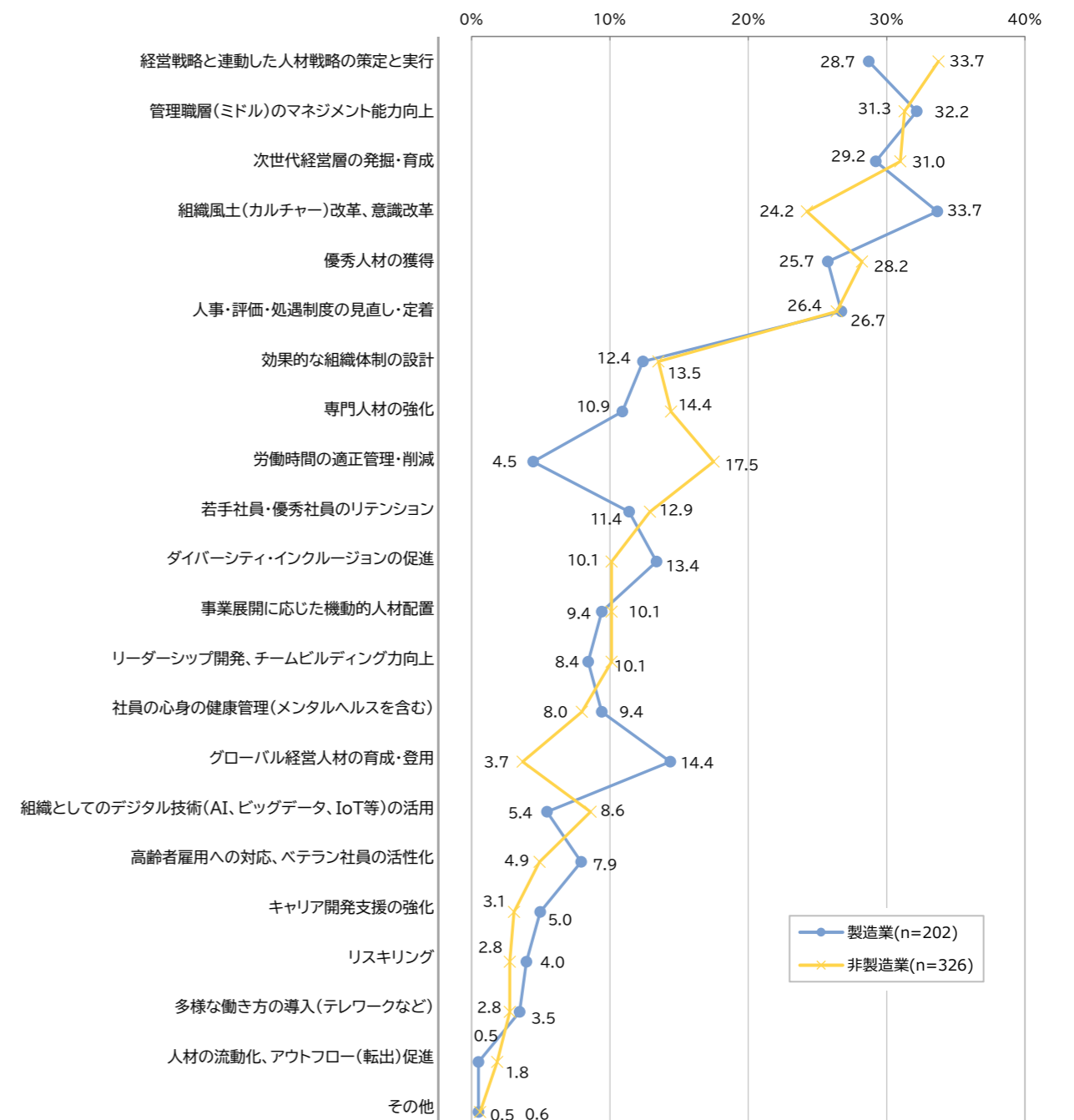


※上位3つまで回答

続いて、製造業・非製造業の課題認識の違いを見ていく。【図2-1-4】のとおり、製造業で割合が高くなっている項目は、「組織風土（カルチャー）改革、意識改革」「グローバル経営人材の育成・登用」であった。製造業の中では、新しいカルチャーを浸透させようという意識を持つ企業が多いことが見てとれる。また、「グローバル経営人材の育成・登用」は、非製造業よりも海外進出が進んでいることが影響として考えられる。

一方、非製造業では、「労働時間の適正管理・削減」が製造業よりも高くなっている。労働集約型のビジネスモデルが多く、労働時間の適正管理が事業推進の根幹にあるため、働き方に対する課題感は製造業よりも強く認識されていると考えられる。

【図2-1-4】組織・人事領域で重視する課題（製造業・非製造業の比較）

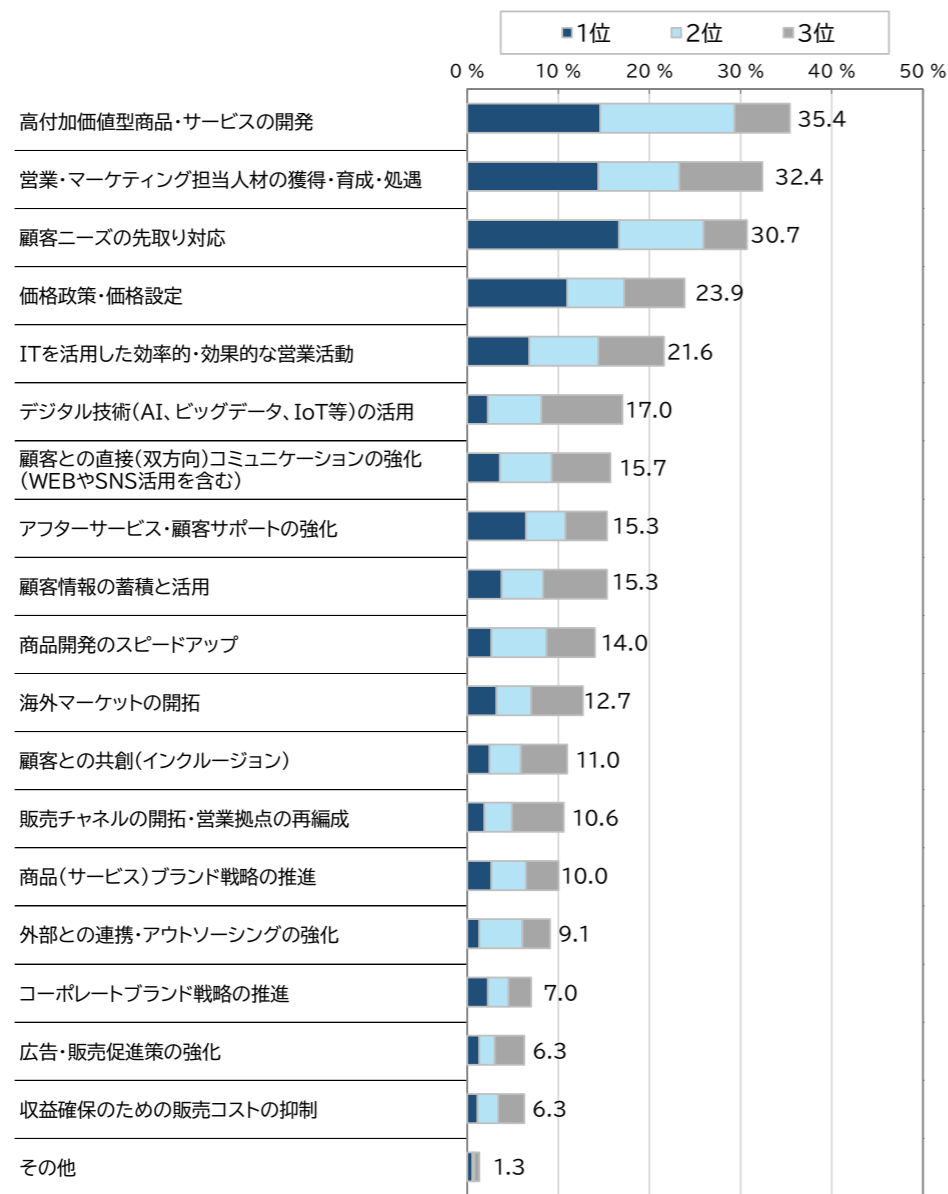


※上位3つまで回答

2 営業・マーケティング領域の課題

営業・マーケティング領域の課題は、【図2-2-1】のとおり、第1位「高付加価値型商品・サービスの開発」(35.4%)、第2位「営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇」(32.4%)、第3位「顧客ニーズの先取り対応」(30.7%)の3項目が3割以上と高くなっている。

【図2-2-1】 営業・マーケティング領域で重視する課題

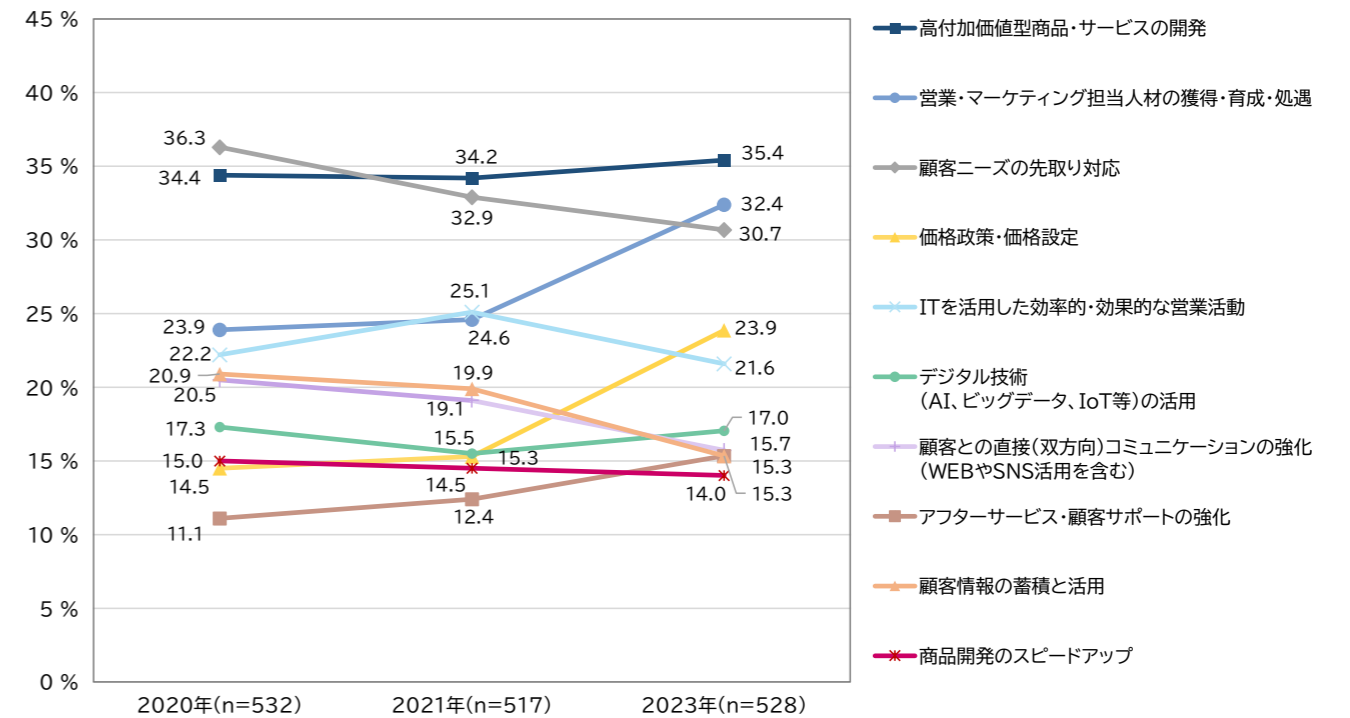


n=528
※上位3つまで回答

経年での変化を見ると、【図2-2-2】のとおり、「営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇」が7.8ポイント増加し、一昨年の第4位から第2位となっている。前章「当面する企業経営課題」でも人材の強化に関する課題感が浮き彫りになったが、営業・マーケティング領域においても人材への課題感が増してきているようである。他には、「価格政策・価格設定」も大きく増加している。原材料費の高騰や円安を要因として、価格政策の再検討を迫られている企業が多いと想像される。

また、「ITを活用した効率的・効果的な営業活動」は増加傾向にあったが、本年は3.5ポイント減少した。コロナ禍による対面営業への制約からITを活用した営業手法が急速に広まったが、すでに多くの企業に浸透したため相対的に重要度が下がったと考えられる。

【図2-2-2】 営業・マーケティング領域で重視する課題(上位項目)の過去3年間の推移



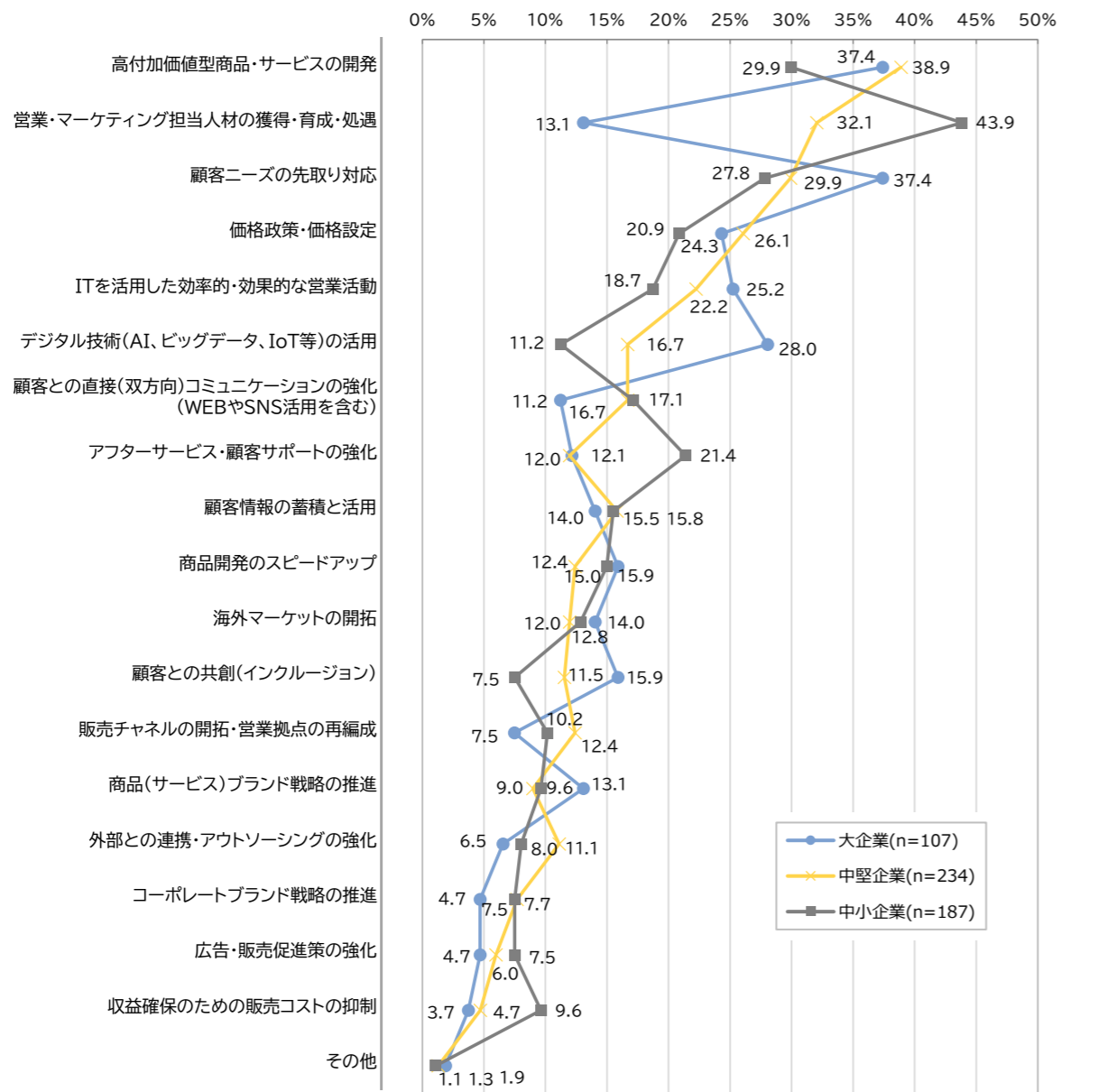
※上位3つまで回答

次に、従業員規模別に課題認識の違いを比較すると、【図2-2-3】のとおり、大企業では、「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」が共に第1位の課題となっている。第3位は「デジタル技術の活用」(28.0%)で中堅・中小企業と比較して高い。大企業では、顧客ニーズを捉えた付加価値の高い商品の開発が目指されていることが推察される。また、「デジタル技術の活用」に関しては、大企業は新しい技術の導入やDXの推進に積極的な傾向があることが背景要因として考えられる。

中堅企業では、第1位から第3位までの順位は全体と同様であるものの、「価格政策・価格設定」「販売チャネルの開拓・営業拠点の再編成」が大企業・中小企業と比較して高くなっている。既存のサービス・製品の収益性を高めていきたいという状況にある企業が多いようだ。

中小企業では、第1位が「営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇」となっており、大企業・中堅企業と比較しても高いことが特徴である。

【図2-2-3】 営業・マーケティング領域で重視する課題（従業員規模別の比較）

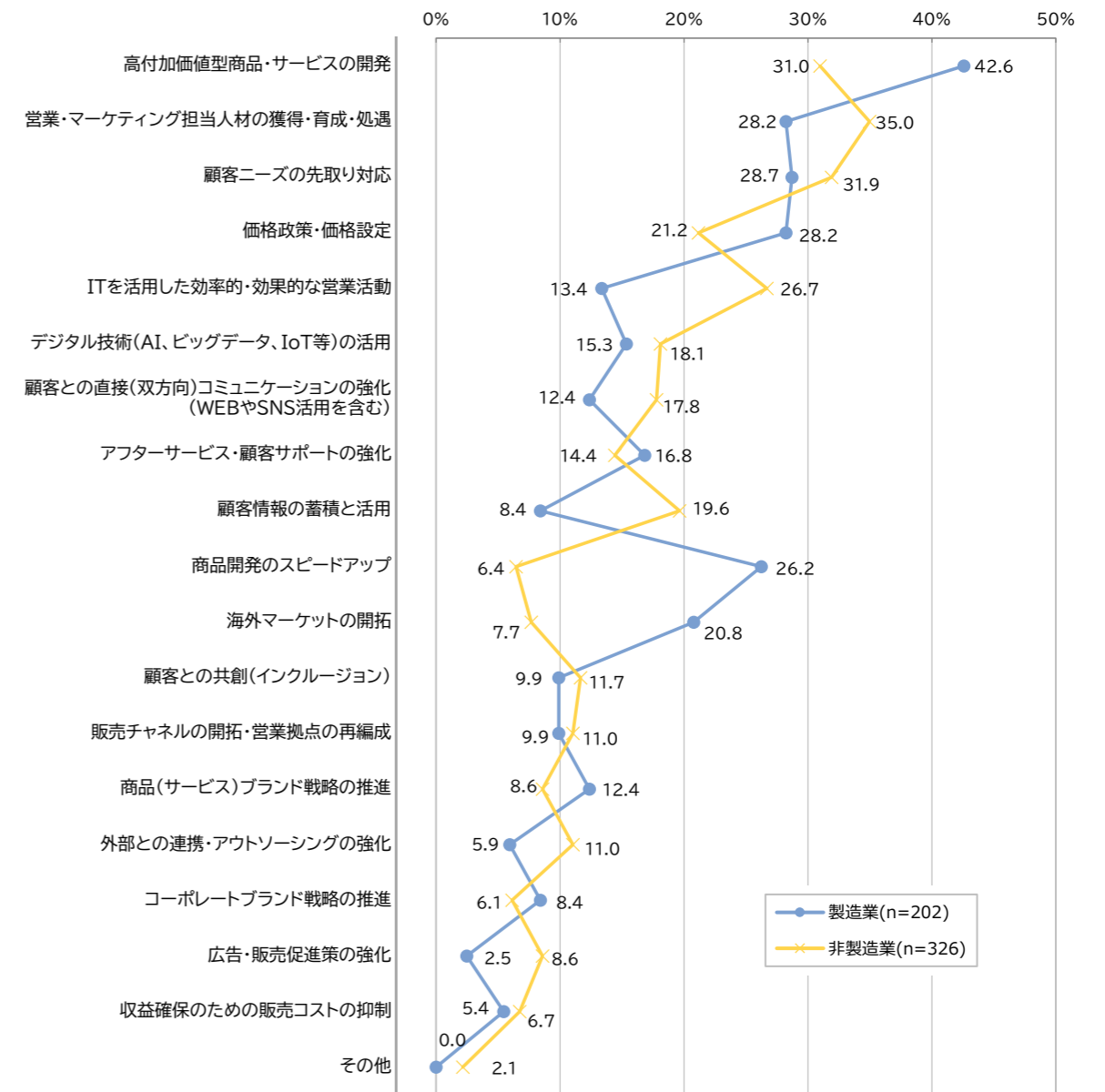


※上位3つまで回答

続いて、製造業・非製造業の課題認識の違いを確認すると、【図2-2-4】のとおり、製造業では、非製造業と比較して「高付加価値型商品・サービスの開発」「価格政策・価格設定」「商品開発のスピードアップ」「海外市場の開拓」の割合が高くなっている。特に、「商品開発のスピードアップ」は製造業では第5位となっており、課題感を持つ企業が多いようである。

一方、非製造業を見ると、「ITを活用した効率的・効果的な営業活動」「顧客情報の蓄積と活用」の割合が製造業と比較して高い。非製造業は、ITや顧客情報(データ)を活用しながら営業活動を推し進めていくことに課題感があるようである。

【図2-2-4】 営業・マーケティング領域で重視する課題（製造業・非製造業の比較）

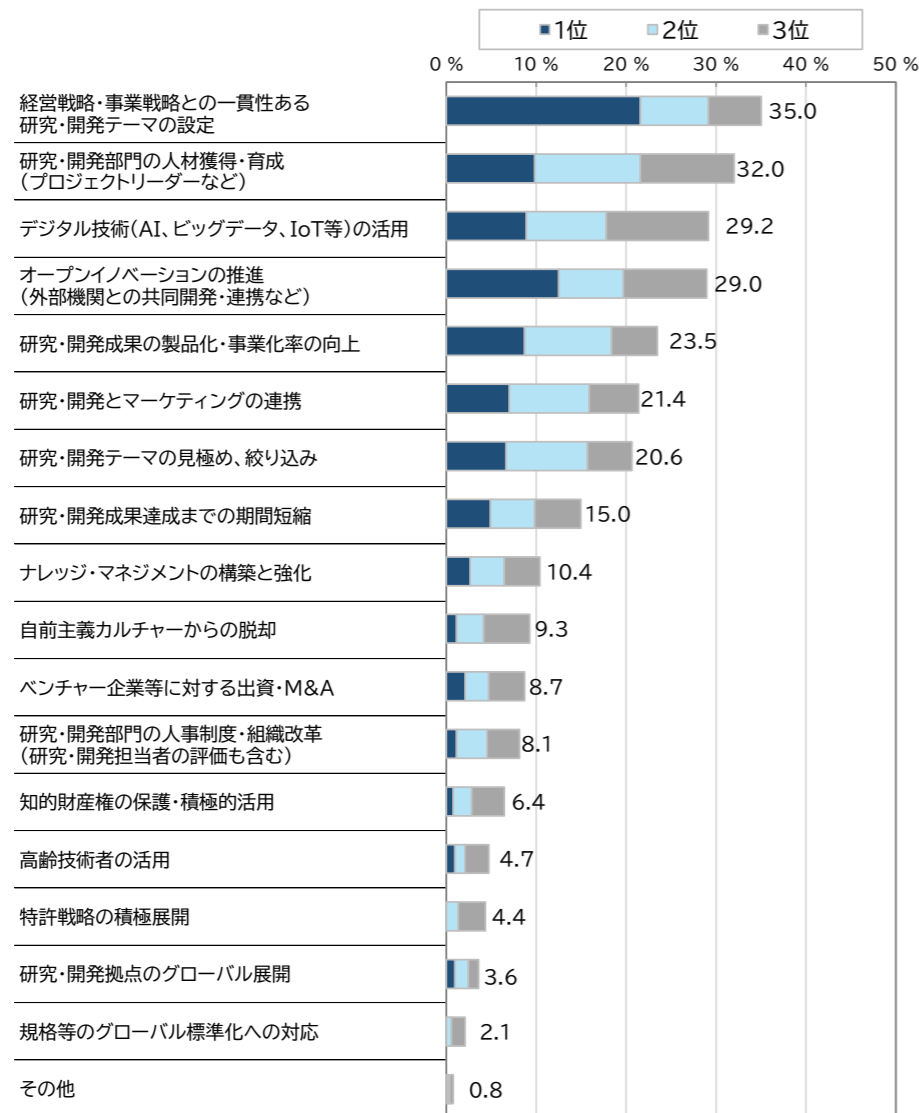


※上位3つまで回答

3 研究・開発領域の課題

研究・開発領域の課題は、【図2-3-1】のとおり、第1位が「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」(35.0%)、第2位が「研究・開発部門の人材獲得・育成」(32.0%)となり、上位2項目は3割を超えた。第3位は「デジタル技術の活用」(29.2%)、第4位は「オープンイノベーションの推進」(29.0%)となっている。

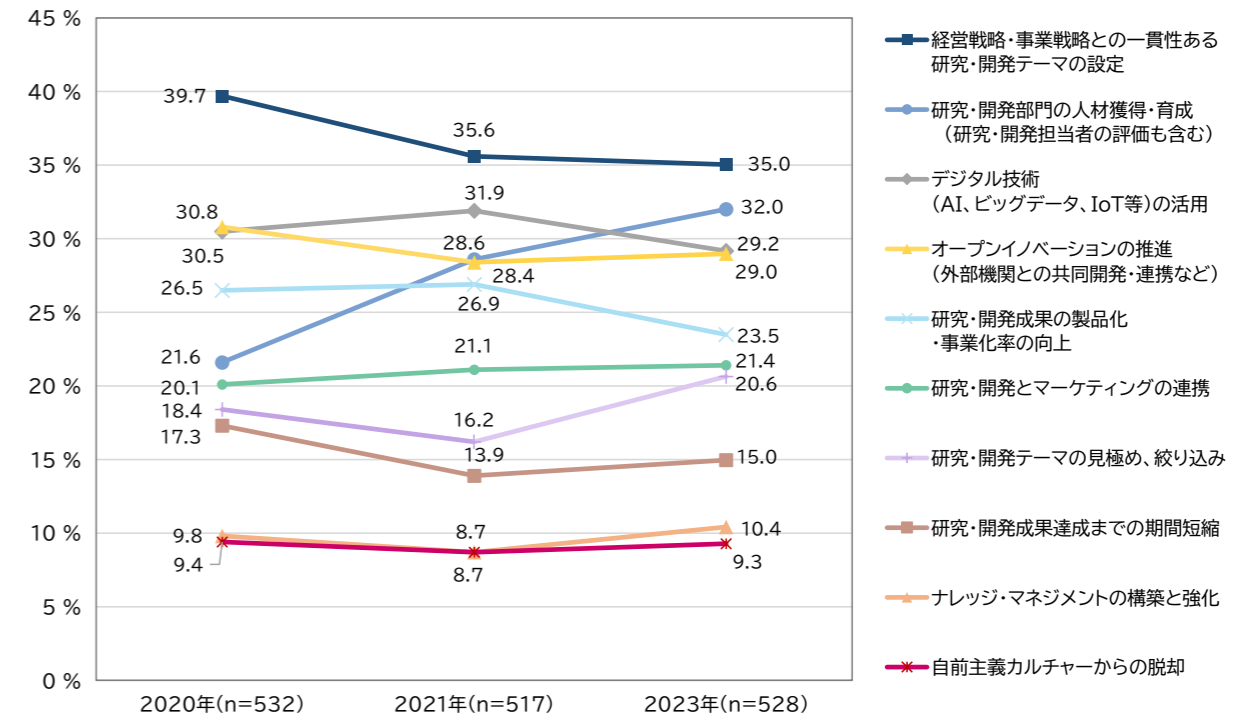
【図2-3-1】研究・開発領域で重視する課題



n=528
※上位3つまで回答

経年での変化を見ると、【図2-3-2】のとおり、「研究・開発部門の人材獲得・育成」が3.4ポイント増加し、一昨年の第3位から第2位となっている。営業・マーケティング領域においても人材の強化が課題として浮かび上がったが、研究・開発領域でも同様の課題感があるようだ。

【図2-3-2】研究・開発領域で重視する課題(上位項目)の過去3年間の推移



※上位3つまで回答

次に、従業員規模別に比較すると、【図2-3-3】のとおり、大企業では、第1位が「デジタル技術の活用」(42.1%)、第2位が「オープンイノベーションの推進」(41.1%)と、上位2項目が4割以上と高かった。

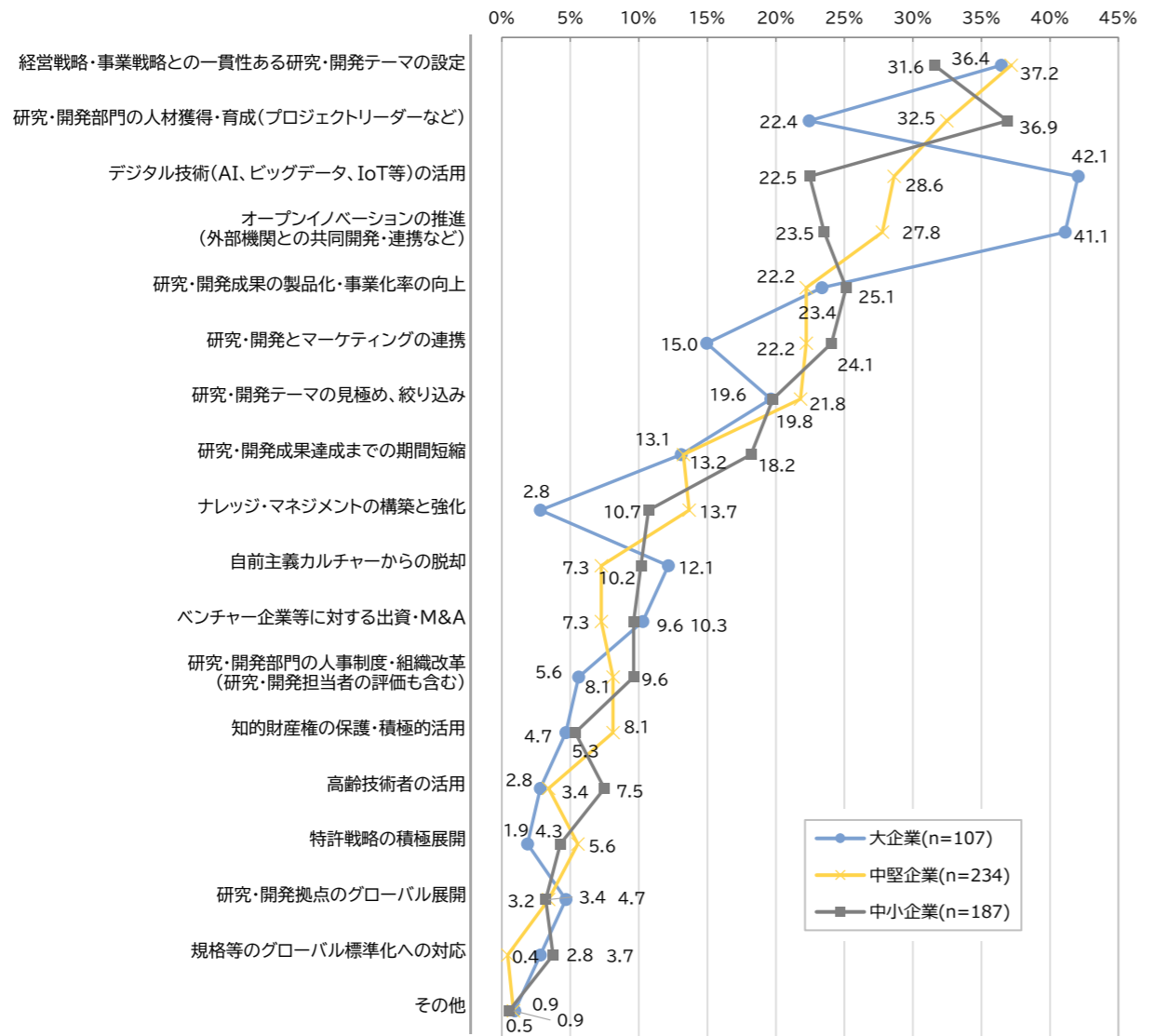
中堅企業は、第1位から第5位までの順位は全体と同様だが、「ナレッジ・マネジメントの構築と強化」が大企業・中小企業と比較してやや高くなっていることが特徴である。

中小企業では、第1位の課題が「研究・開発部門の人材獲得・育成」(36.9%)、第2位が「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」(31.6%)、第3位が「研究・開発成果の製品化・事業化率の向上」(25.1%)となっている。大企業・中堅企業と比較すると、「研究・開発部門の人材獲得・育成」が高く、「デジタル技術の活用」「オープンイノベーションの推進」が相対的に低くなっている。

続いて、製造業・非製造業で比較すると、【図2-3-4】のとおり、製造業では、第2位の「研究・開発成果の製品化・事業化率の向上」(35.6%)、第4位の「研究・開発とマーケティングの連携」(32.2%)の割合が高く、非製造業との違いが明確になっている。また、他にも、第7位の「研究・開発成果達成までの期間短縮」(25.7%)は製造業で多く選択された課題となっている。

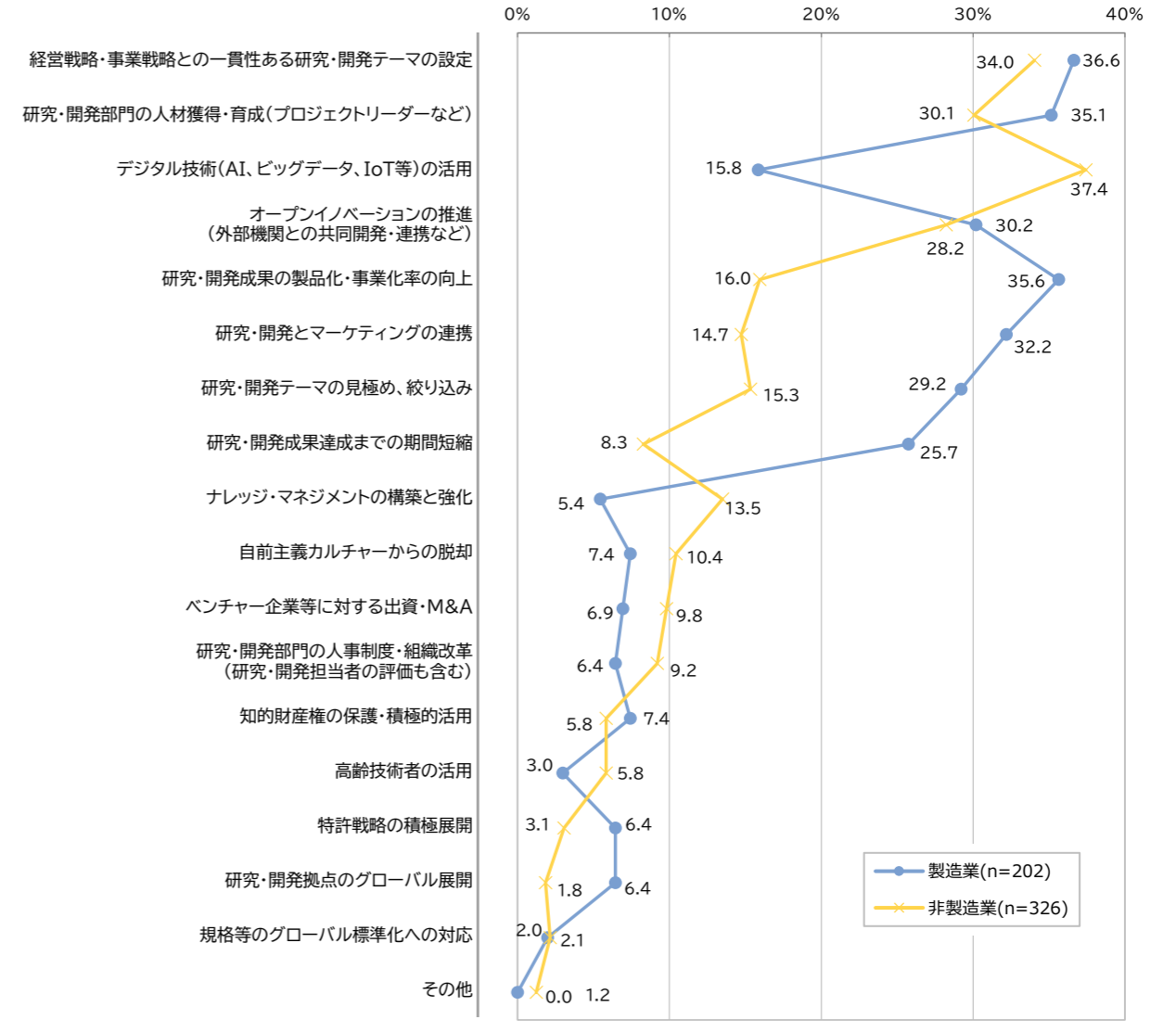
対して、非製造業では、第1位が「デジタル技術の活用」(37.4%)となり、製造業との明確な差異が見られる。

【図2-3-3】 研究・開発領域で重視する課題 (従業員規模別の比較)



※上位3つまで回答

【図2-3-4】 研究・開発領域で重視する課題 (製造業・非製造業の比較)

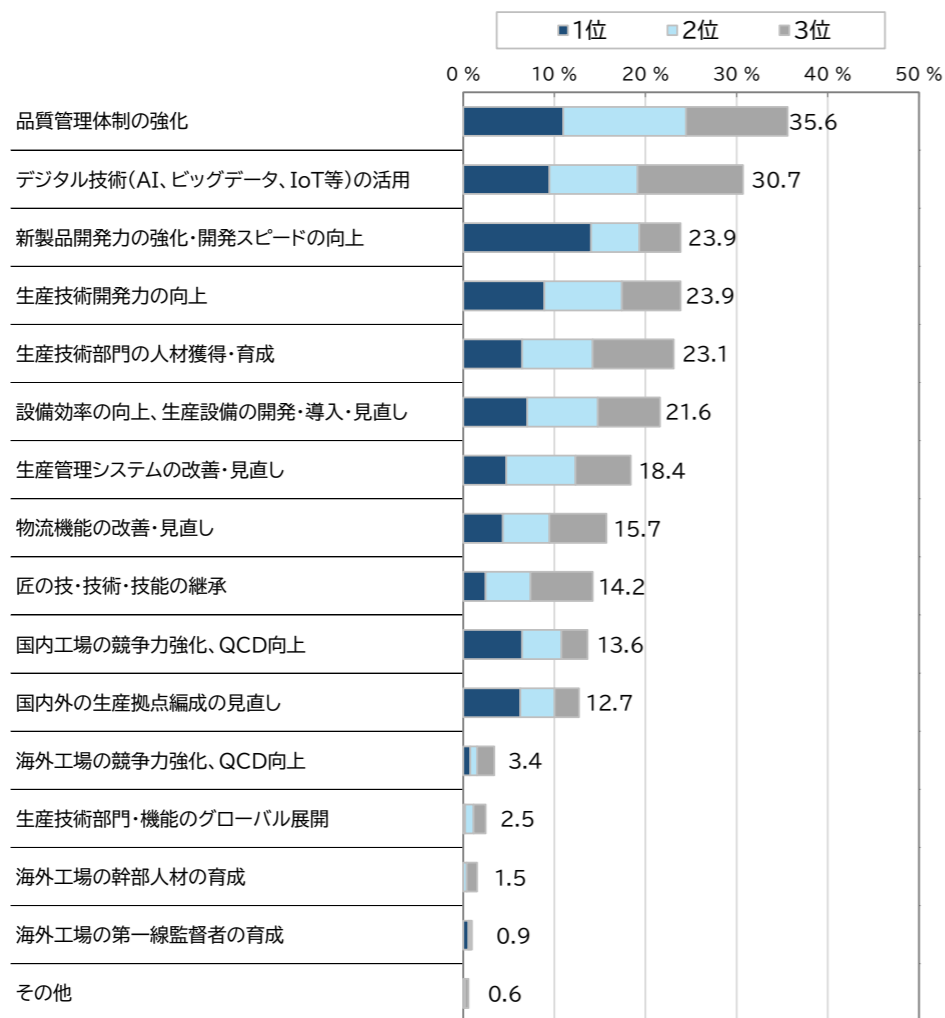


※上位3つまで回答

4 生産領域の課題

生産領域の課題は、【図2-4-1】のとおりとなっている。第1位の課題は「品質管理体制の強化」(35.6%)、第2位は「デジタル技術の活用」(30.7%)で、この2項目のみ3割を超えている。第3位は「新製品開発力の強化・開発スピードの向上」「生産技術開発力の向上」(同率23.9%)、第5位は「生産技術部門の人材獲得・育成」(23.1%)であった。

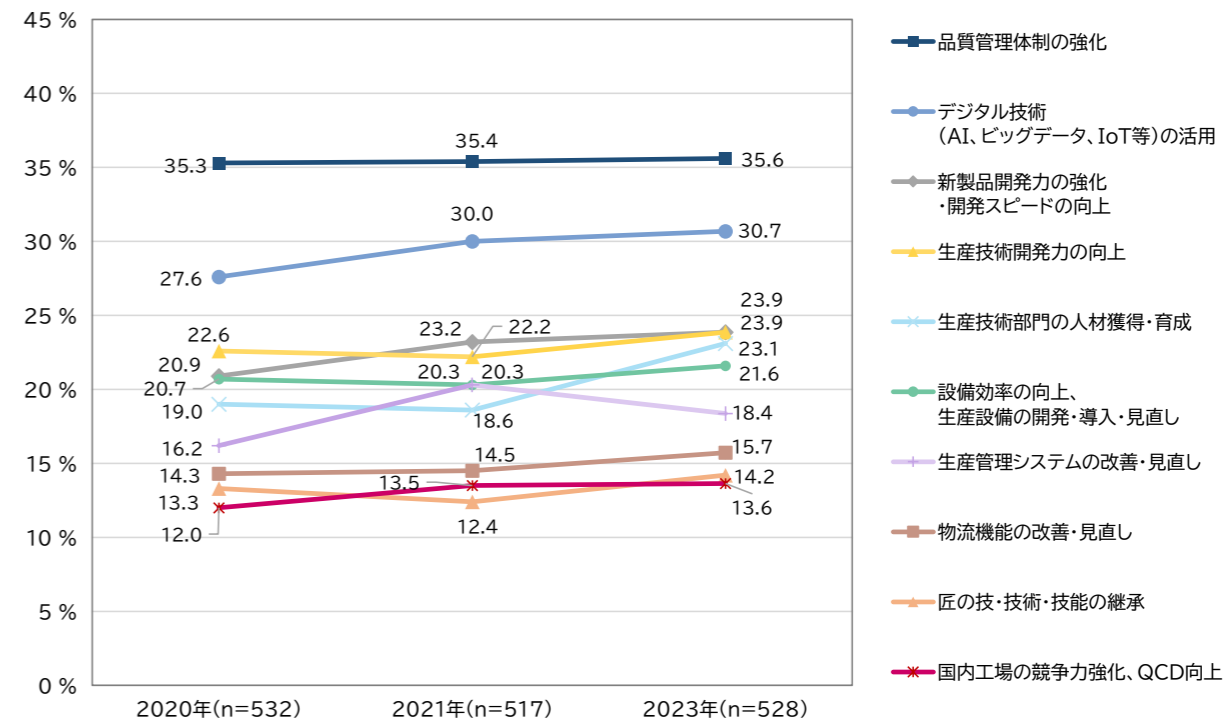
【図2-4-1】生産領域で重視する課題



n=528
※上位3つまで回答

経年での変化を見ると、【図2-4-2】のとおり、全体的には横ばい傾向だが、「生産技術部門の人材獲得・育成」が4.5ポイント増加し、一昨年の第7位から第5位となっている。営業・マーケティング領域、研究・開発領域と比較すると割合は高くないものの、生産領域でも人材強化の必要性が高まっていることがわかる。また、2020年から2021年にかけて4.1ポイント増加した「生産管理システムの改善・見直し」は、本年では1.9ポイント減少した。

【図2-4-2】生産領域で重視する課題(上位項目)の過去3年間の推移



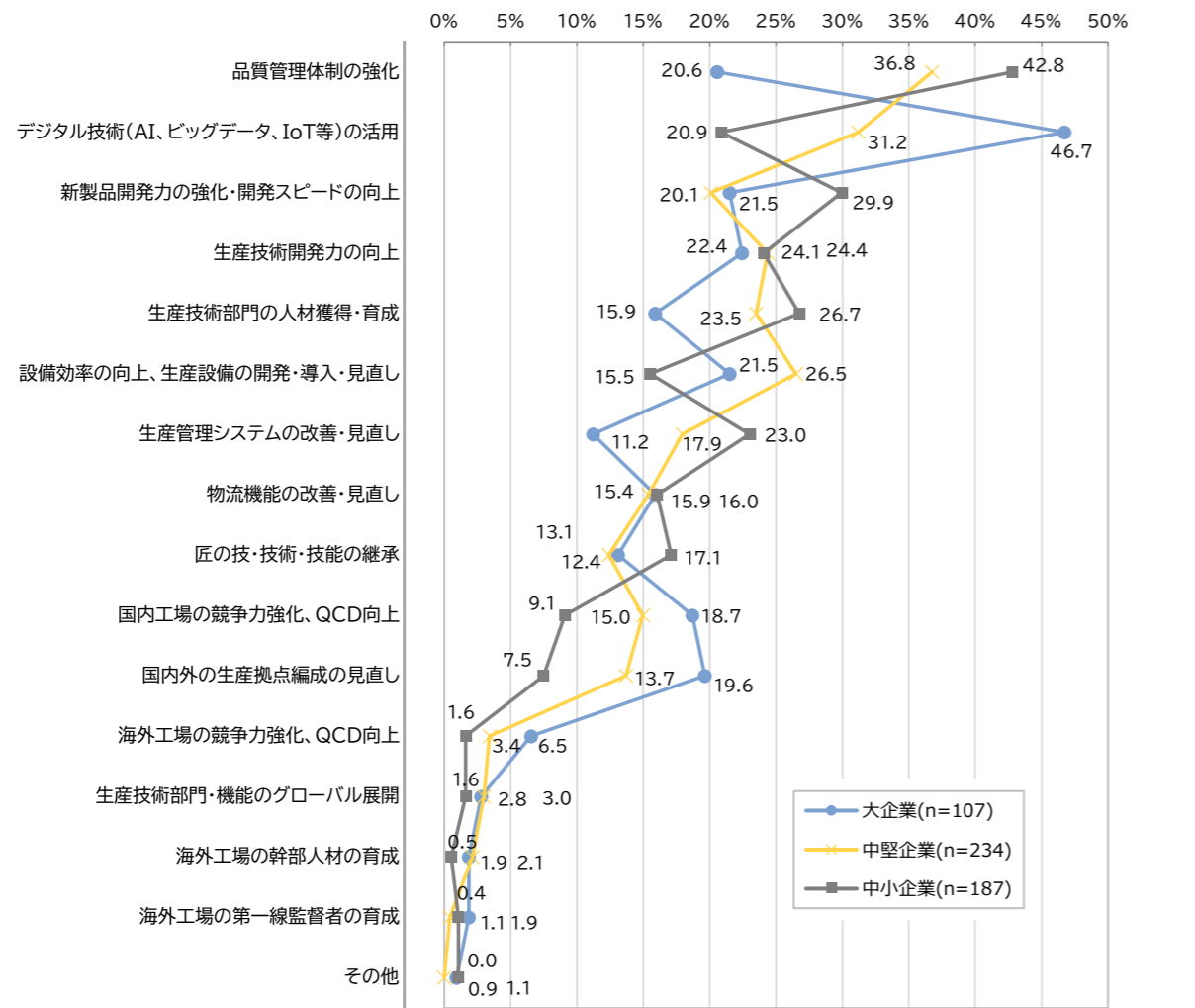
※上位3つまで回答

次に、従業員規模別で比較すると、【図2-4-3】のとおり、大企業では、第1位が「デジタル技術の活用」(46.7%)、第2位が「生産技術開発力の向上」(22.4%)、第3位が「新製品開発力の強化・開発スピードの向上」「設備効率の向上、生産設備の開発・導入・見直し」(同率21.5%)となっている。「デジタル技術の活用」の割合は顕著に高く、生産領域に新しい技術を取り入れていこうとする積極的な姿勢がうかがえる。他に、「国内外の生産拠点編成の見直し」も中堅・中小企業と比較して高かった。

一方、中堅企業では、第1位が「品質管理体制の強化」(36.8%)、第2位が「デジタル技術の活用」(31.2%)、第3位が「設備効率の向上、生産設備の開発・導入・見直し」(26.5%)となっている。「設備効率の向上、生産設備の開発・導入・見直し」は大企業・中小企業と比較して高かった。

中小企業では、第1位の「品質管理体制の強化」(42.8%)が突出して高く、第2位が「新製品開発力の強化・開発スピードの向上」(29.9%)、第3位が「生産技術部門の人材獲得・育成」(26.7%)となっている。

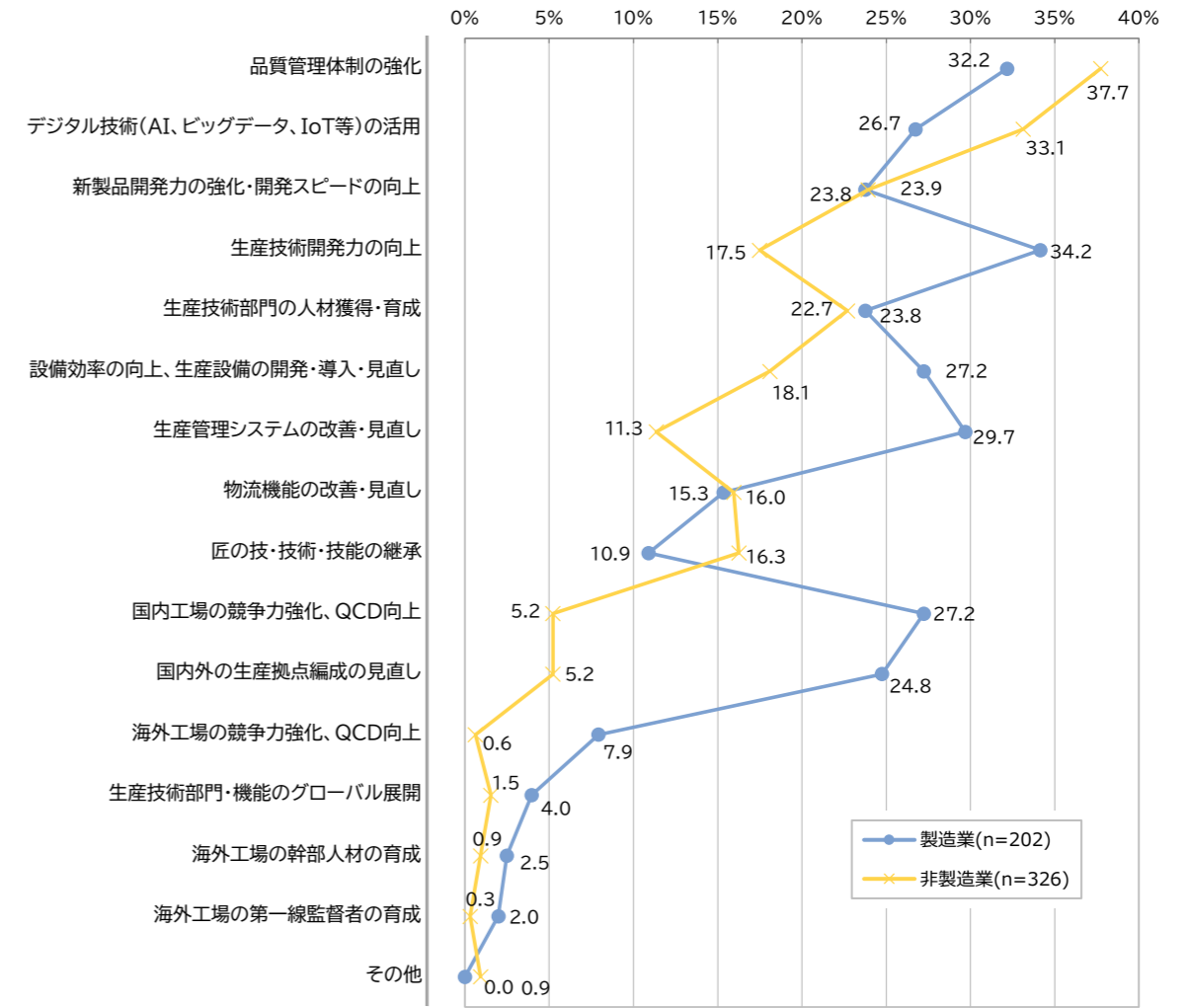
【図2-4-3】生産領域で重視する課題（従業員規模別の比較）



※上位3つまで回答

続いて、製造業・非製造業で比較すると、【図2-4-4】のとおり、全体的に製造業において割合が高めになっている。他方で、非製造業では、「品質管理体制の強化」「デジタル技術の活用」の割合が高めになっていることが特徴である。なお、非製造業は、無回答の企業が製造業と比べて多いため、全般的に製造業の割合が高くなっているにご留意いただきたい。

【図2-4-4】生産領域で重視する課題（製造業・非製造業の比較）

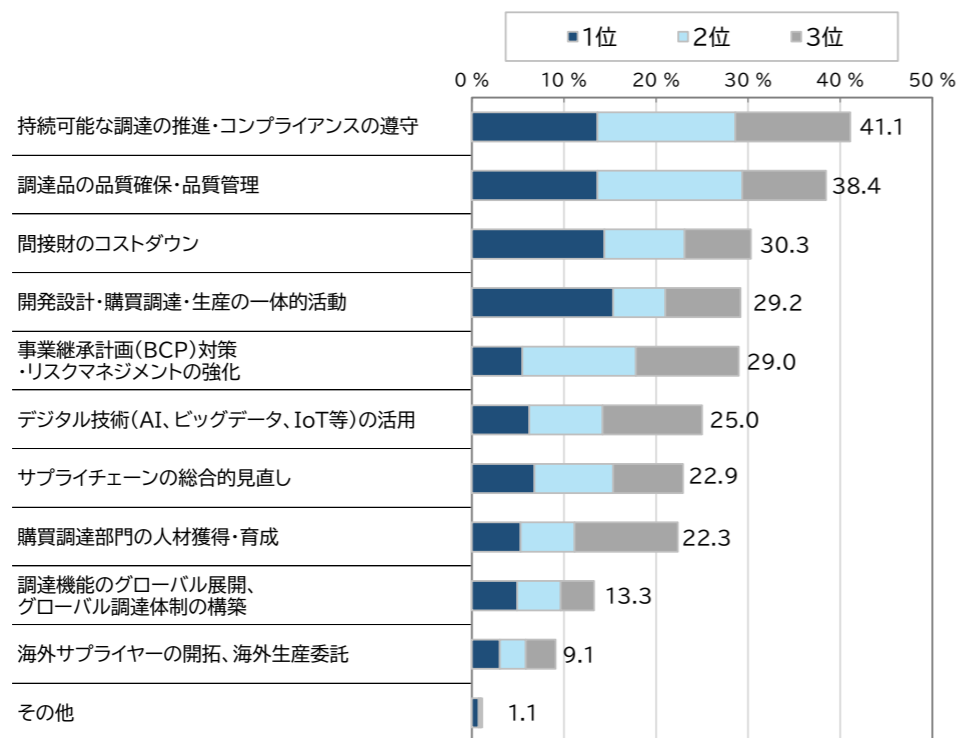


※上位3つまで回答

5 購買・調達領域の課題

最後に、購買・調達領域の課題を確認していく。【図2-5-1】のとおり、第1位の課題は「持続可能な調達の推進・コンプライアンスの遵守」(41.1%)、第2位が「調達品の品質確保・品質管理」(38.4%)となっており、上位2項目が共に約4割と高くなっている。第3位「間接財のコストダウン」(30.3%)、第4位「開発設計・購買調達・生産の一体的活動」(29.2%)、第5位「事業継承計画(BCP)対策・リスクマネジメントの強化」の課題はそれぞれ約3割であった。

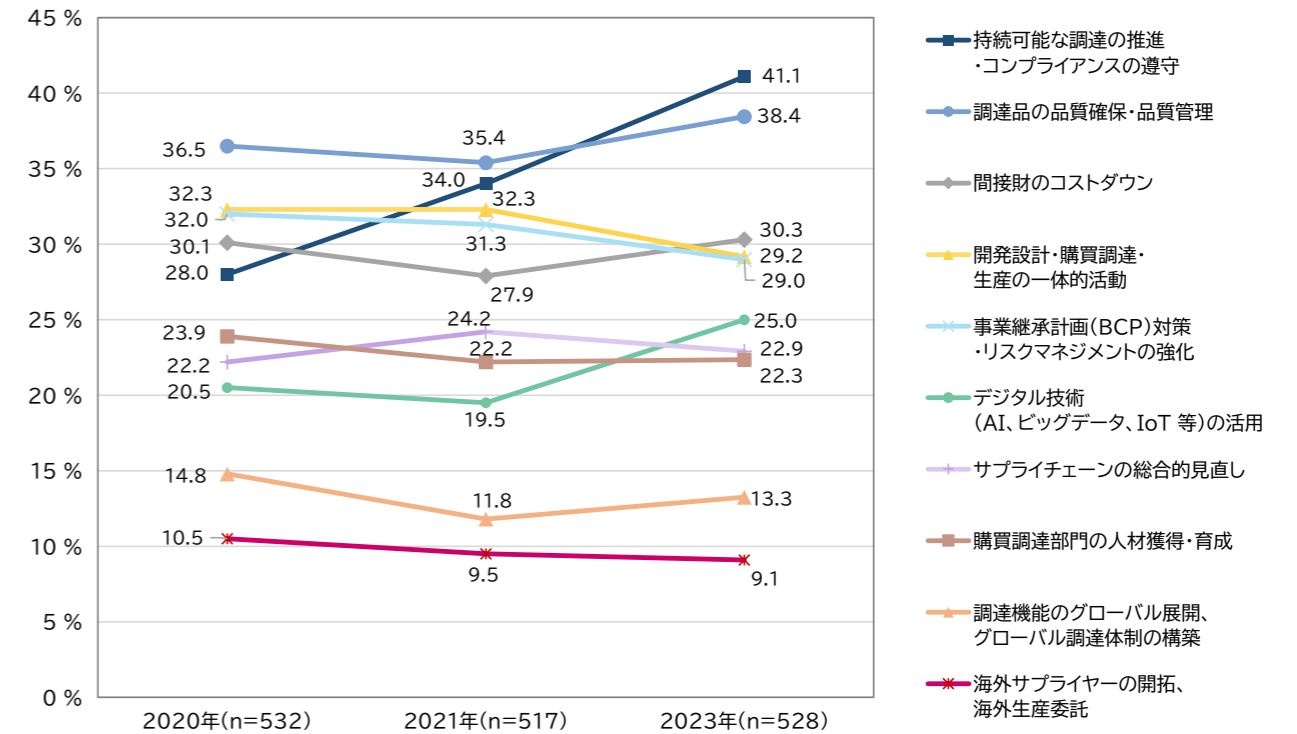
【図2-5-1】購買・調達領域で重視する課題



n=528
※上位3つまで回答

経年での変化を見ると、【図2-5-2】のとおり、「持続可能な調達の推進・コンプライアンスの遵守」が、一昨年からは7.1ポイント増加、2020年と比較すると13.1ポイント増加している。調達活動において、人権や労働環境、自然環境への配慮が近年意識されてきていることが見てとれる。他に、「デジタル技術の活用」(+5.5ポイント)、「調達品の品質確保・品質管理」(+3.0ポイント)の割合も増加している。

【図2-5-2】購買・調達領域で重視する課題(上位項目)の過去3年間の推移



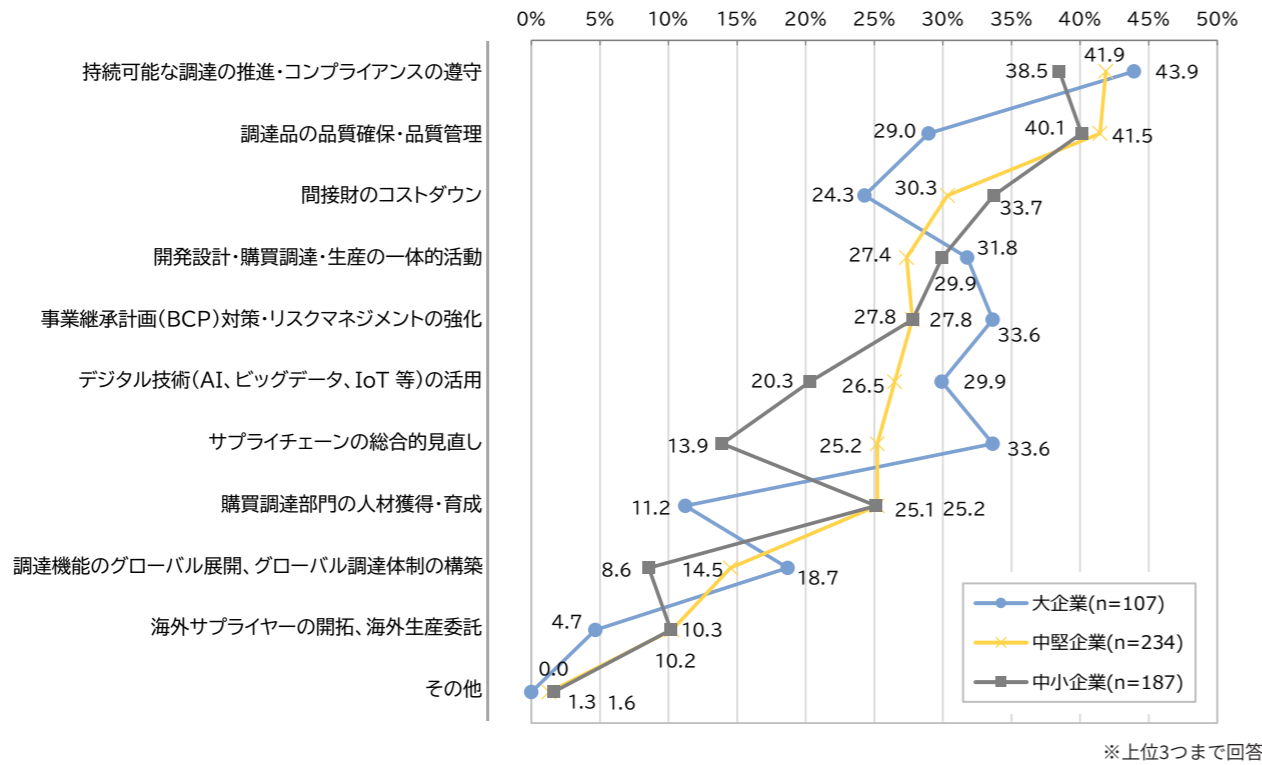
※上位3つまで回答

次に、従業員規模別の課題認識の違いを比較すると、【図2-5-3】のとおり、大企業では第1位が「持続可能な調達の推進・コンプライアンスの遵守」(43.9%)、同率での第2位が「事業継承計画 (BCP) 対策・リスクマネジメントの強化」「サプライチェーンの総合的見直し」(33.6%)となっている。特に、「サプライチェーンの総合的見直し」は中堅・中小企業と比較して高くなっている。大企業では、持続可能な調達の推進とともに、外部環境要因の変化や各種リスクを踏まえたサプライチェーンの見直しを迫られていることがうかがえる。

一方、中堅企業では、第1位が「持続可能な調達の推進・コンプライアンスの遵守」(41.9%)であることは同じだが、第2位が「調達品の品質確保・品質管理」(41.5%)、第3位が「間接材のコストダウン」(30.3%)となっている。

中小企業では、第1位が「調達品の品質確保・品質管理」(40.1%)、第2位が「持続可能な調達の推進・コンプライアンスの遵守」(38.5%)、第3位が「間接材のコストダウン」(33.7%)となっている。中堅と中小企業では第1位と第2位の順位は異なるものの、トップ3の課題は同様となっている。調達品の品質保持と持続可能な調達ルートの確保という2つの課題にどちらも直面していることが想像される。

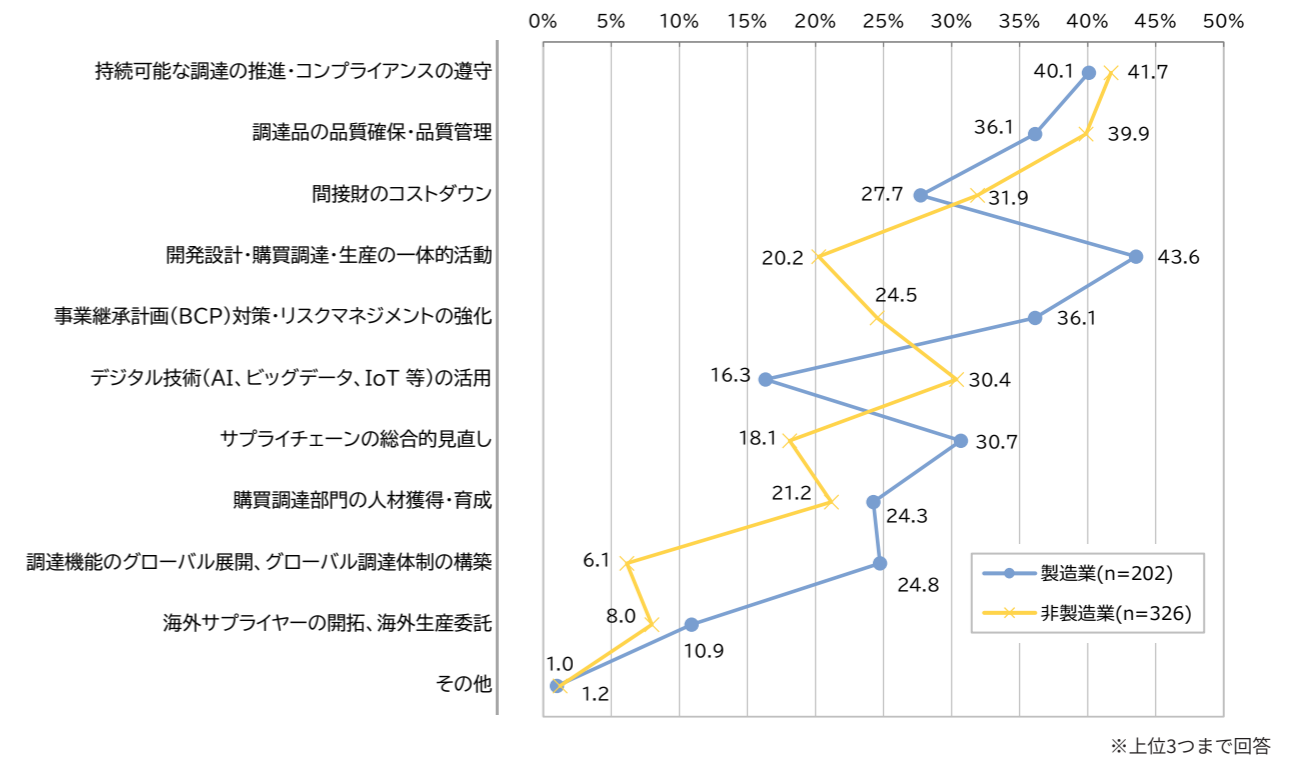
【図2-5-3】 購買・調達領域で重視する課題 (従業員規模別の比較)



続いて、製造業・非製造業で比較すると、【図2-5-4】のとおり、製造業では、「開発設計・購買調達・生産の一体的活動」が、非製造業では、「デジタル技術の活用」が突出して高くなっている。他に、「事業継承計画 (BCP) 対策・リスクマネジメントの強化」「サプライチェーンの総合的見直し」「調達機能のグローバル展開、グローバル調達体制の構築」も、非製造業と比べて製造業が10ポイント以上高い課題である。

なお、製造業と比較して、非製造業は課題の選択数が少ない傾向があり、この点が結果に影響を及ぼしていることをご留意いただきたい。

【図2-5-4】 購買・調達領域で重視する課題 (製造業・非製造業の比較)



以上、経営機能別の課題について、本年度の調査結果と、過去3年の推移、従業員規模別ならびに製造業・非製造業における課題認識の違いについて分析した。

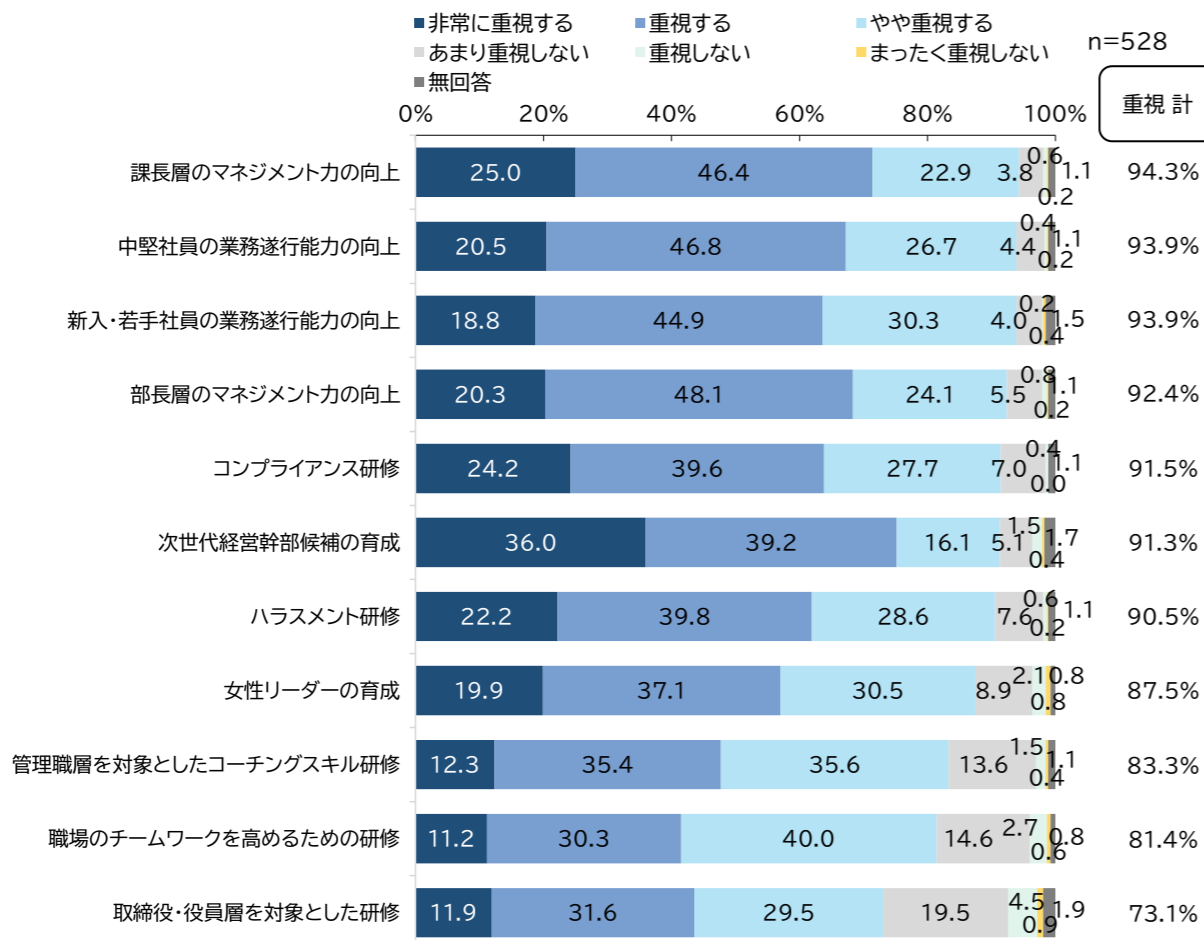
前章でも確認した通り、労働力人口の減少やテクノロジーの進化に起因する必要スキルの変化により、人材の強化に対する関心が高まっている。本章では、様々な人材育成のテーマについての重視度を確認する。

現在（2023年）の人材育成において重視しているテーマの状況

人材育成のテーマについて、重視する度合いを6段階で評価していただいた。【図3-1】のとおり、重視している割合が最も高かったのは「課長層のマネジメント力の向上」で、実に94.3%が重視している（重視計：非常に重視、重視、やや重視の合計）と回答した。2位は「中堅社員の業務遂行能力の向上」「新入・若手社員の業務遂行能力の向上」が同率（同：93.9%）、4位「部長層のマネジメント力の向上」（同：92.4%）と、1位から4位まで各職層への業務遂行能力の向上・マネジメント力の向上が並んでおり、業務に直結する能力であるためか、企業の中で重視度が非常に高いテーマであることがわかる。また、なかでも1位の「課長層のマネジメント力の向上」は全体の4分の1の企業が「非常に重視する」と回答しており、中間管理職のマネジメント力の向上は非常に重視度が高いテーマであることが確認できる。

他に、「コンプライアンス研修」（同：91.5%）、「ハラスメント研修」（同：90.5%）といった、職場で求められる倫理観・規範意識に関するテーマも重視度が高い。また、事業継続にかかわる「次世代経営幹部候補の育成」（同：91.3%）は、36.0%が「非常に重視する」と回答し、企業によっては重視度が大変高いテーマであることがわかる。

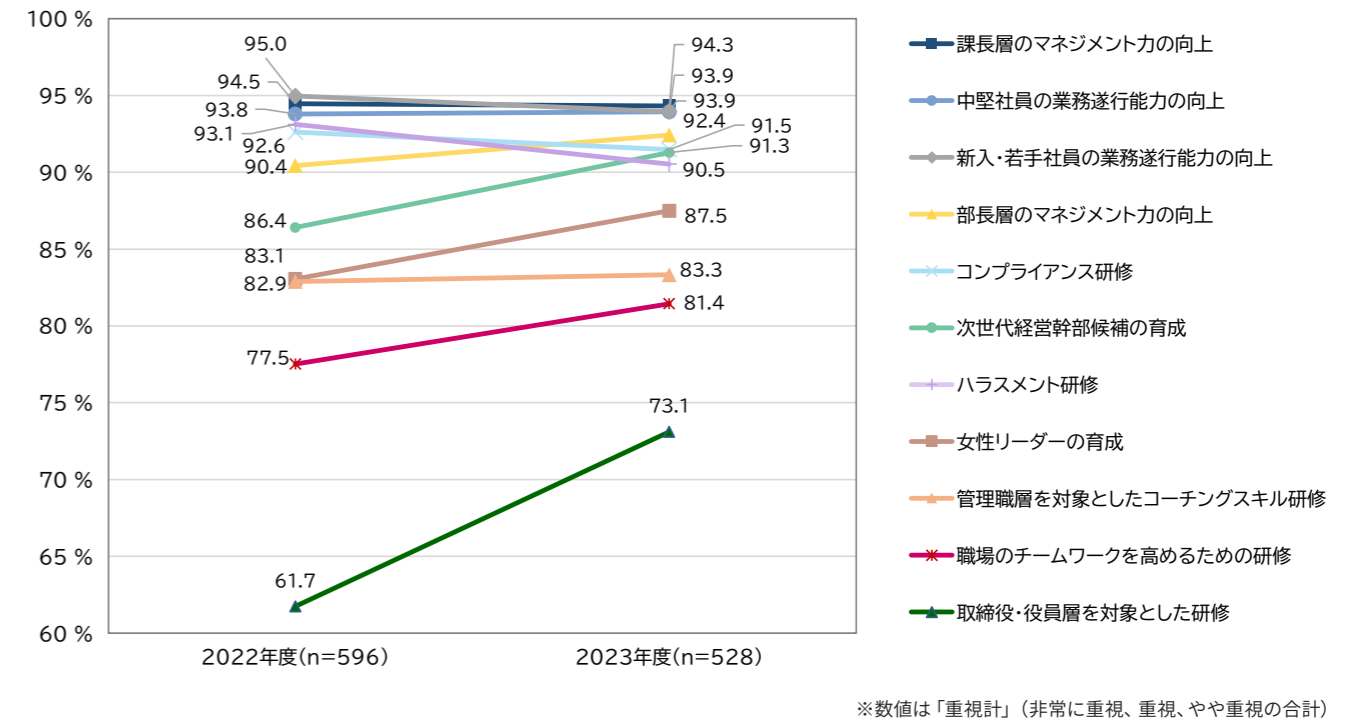
【図3-1】人材育成のテーマについての重視度



人材育成において重視しているテーマの経年変化

昨年度に実施した「経営課題調査 組織・人事編」で聴取した同様の設問との結果を比較したものが、【図3-2】である。なお、本年調査は企業代表者を回答対象としているが、昨年度調査は人事担当責任者を回答対象としているため、回答者の違いによる影響にはご留意いただきたい。各職層に対するマネジメント力の向上・業務遂行能力の向上に関するテーマは同様に重視度が高いことがわかるが、「次世代経営幹部候補の育成」「女性リーダーの育成」「職場のチームワークを高めるための研修」「取締役・役員層を対象とした研修」は昨年度と比較して増加している。特に、「取締役・役員層を対象とした研修」は昨年度と比較して約11ポイント増加し、重視度が高まってきていることがわかる。また、次世代経営幹部候補や女性リーダーなど、今後の自社を担っていく人材の育成に関するテーマも重視度が増加している。

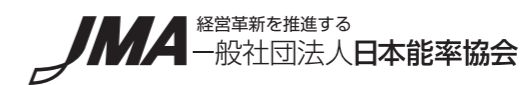
【図3-2】人材育成のテーマについての重視度 昨年度との比較



※数値は「重視計」（非常に重視、重視、やや重視の合計）

第44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 2023

発行：2024年3月



〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22

<https://www.jma.or.jp/>

Tel. 03-3434-8620 E-mail. jmapr@jma.or.jp