

第46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 2025

日本企業の 経営課題 2025

I. 調査概要	4
II. 回答企業の概要	5
Part 1 当面する企業経営課題および 中長期的な経営課題の認識と備え	
01. 当面する経営課題の概観	8
02. 「現在」の経営課題	10
03. 「3年後」の経営課題	14
04. 「5年後」の経営課題	18
05. 中長期的な経営課題の認識と備え	22
Part 2 経営機能別の課題	
01. 経営機能別の課題 概観	28
02. 組織・人事領域の課題	30
03. 営業・マーケティング領域の課題	34
04. 研究・開発領域の課題	38
05. 生産領域の課題	42
06. 購買・調達領域の課題	46
COLUMN 「人的資本経営」フレームワークから見た調査結果	50
Part 3 AIの活用・今後求められる人材要件	
(1) AI導入・活用推進の状況	54
(2) AI活用の成果状況	55
(3) AIが自社事業に与える影響	56
(4) AIに対応できる人材の育成状況	57
(5) AIに対応できる人材の育成の仕組み	58
(6) AI普及後に「低下が懸念される能力」ならびに「重要性が高まる能力」	59
COLUMN AI活用状況からみた人材能力課題	62
Part 4 人材育成についての課題	
(1) 自社の人材育成部門に求める能力・知見・方向性	64
(2) 職位階層、管理職の育成・支援に関する見直し状況	66
(3) 経営人材育成における重要な5施策の状況	69

I. 調査概要

1 調査名称

2025年度（第46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ならびに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

2025年8月19日～9月25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5,074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

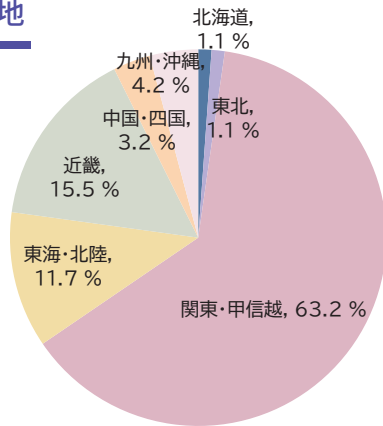
530社（回答率10.4%）

7 主な調査内容

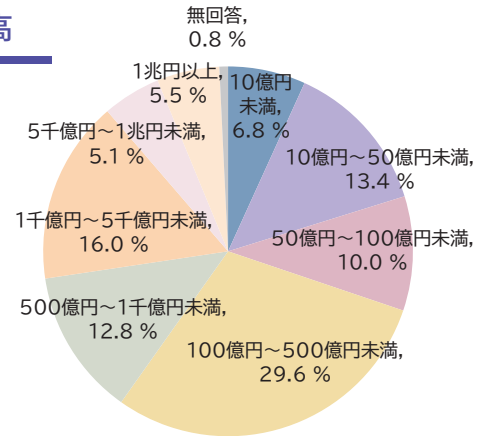
- ・ 企業概要
- ・ 経営全般ならびに経営機能別の課題認識
- ・ 中長期的な経営課題の認識と備え
- ・ AIの活用・今後求められる人材要件
- ・ 人材育成についての課題

Ⅱ. 回答企業の概要

本社所在地



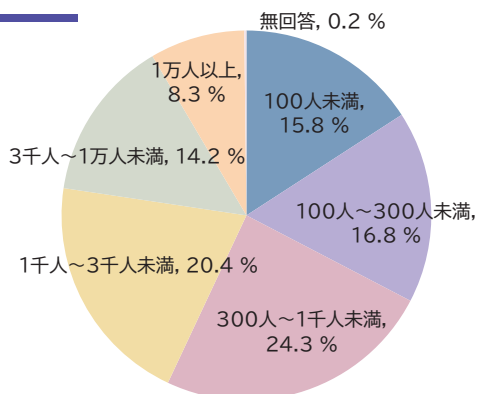
売上高



業種分布

製造業			非製造業		
業種分類	%	回答数	業種分類	%	回答数
製造業	38.9	206	非製造業	61.1	324
製造・素材系	11.7	62	小売・卸・商社	14.3	76
繊維	1.5	8	小売	5.3	28
パルプ・紙・紙加工	0.6	3	商社・卸売	9.1	48
化学	4.3	23	建設・不動産	10.6	56
石油・石炭	0.2	1	不動産	3.0	16
ゴム・窯業・土石	1.7	9	土木・建設・建築	7.5	40
鉄鋼・非鉄・金属	3.4	18	倉庫・運輸	4.0	21
製造・組立系	16.4	87	輸送サービス(陸運・海運・空運)	3.4	18
一般機械	4.7	25	倉庫・埠頭	0.6	3
精密機器	1.3	7	情報・通信	8.7	46
電気・電子機器	6.4	34	ソフト開発・情報サービス	7.5	40
輸送用機器	4.0	21	通信サービス	1.1	6
製造・その他	10.8	57	宿泊・飲食	2.5	13
食料品	4.5	24	宿泊・飲食・給食サービス	2.5	13
医薬品	1.5	8	金融・保険	4.5	24
その他製造	4.7	25	金融・保険	4.5	24
			その他	16.6	88
			出版・放送・報道	0.4	2
			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	0.9	5
			人材・教育関連サービス	1.9	10
			警備・ビル・設備等のメンテナンス	1.1	6
			広告・宣伝・ディスプレイ	2.5	13
			その他サービス	7.7	41
			農林・水産・鉱業	0.8	4
			無回答	0.0	0
			合計	100.0	530

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。



Part **1**

**当面する企業経営課題および
中長期的な経営課題の認識と備え**

01

当面する経営課題の概観

本調査では、毎年20の経営課題を提示し、「現在」「3年後」「5年後」の観点で重要度の高い課題を最大3つまで選択してもらうことで、日本企業が当面する経営課題を定点的に把握している。今年の調査結果は【図1-1】のとおりである。

「現在」の経営課題 (数値は上位3課題の合計値)

第1位	「収益性向上」	(48.5%)	(昨年 第2位 47.0%)
第2位	「人材の強化 (採用・定着・育成・多様化への対応)」	(46.2%)	(昨年 第1位 47.7%)
第3位	「売り上げ・シェア拡大」	(32.6%)	(昨年 第3位 33.4%)

第1位の「収益性向上」、第2位の「人材の強化」は、約半数の企業が課題としており、第3位以下の課題と比較して突出して高い。また、前回第11位の「デジタル技術・AIの活用・戦略的投資」が第5位にあがっている。

「3年後」の経営課題 (数値は上位3課題の合計値)

第1位	「人材の強化 (採用・定着・育成・多様化への対応)」	(44.5%)	(昨年 第1位 48.3%)
第2位	「収益性向上」	(34.2%)	(昨年 第2位 34.7%)
第3位	「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」	(30.8%)	(昨年 第3位 26.6%)

「人材の強化」が第1位で、第2位の「収益性向上」よりも10ポイント以上高くなっている。また、「デジタル技術・AIの活用・戦略的投資」は、「現在」の経営課題では第5位 (16.4%) であるが、「3年後」の経営課題では第4位 (25.3%) と約10ポイント高くなっている。

「5年後」の経営課題 (数値は上位1課題の値)

第1位	「人材の強化 (採用・定着・育成・多様化への対応)」	(41.7%)	(調査方法が本年より異なるため、昨年順位を記載しない)
第2位	「収益性向上」	(32.3%)	
第3位	「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」	(24.9%)	

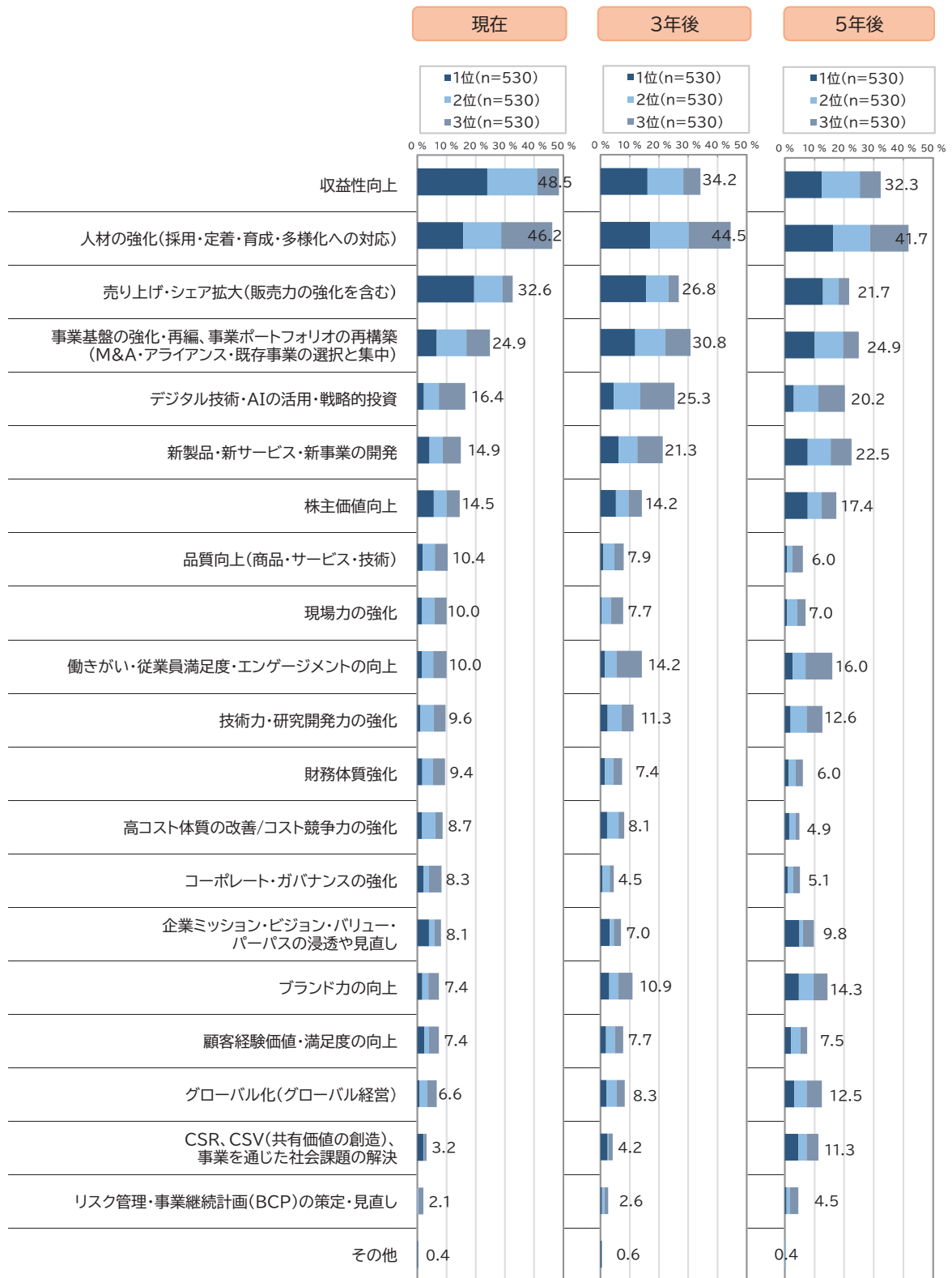
5年後の上位3課題は、3年後と同様であった。また、「新製品・新サービス・新事業の開発」「ブランド力の向上」「グローバル化 (グローバル経営)」「CSR、CSV (共有価値の創造)、事業を通じた社会課題の解決」「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」は、「現在」よりも課題認識の割合が高くなっている。

本調査では、現在は「収益性向上」を最優先としつつも、現在から今後5年間を見据えると「人材の強化」を最大の経営課題と捉えている。

足元では、円安によるエネルギー価格や原材料費、人件費などのコスト増加への対応として利益確保を急ぐ動きがみられる。一方で、生産人口の減少による労働力不足やDXの進展に伴う専門スキルの必要性への危機感から、人材の確保・育成が持続的成長の重要な鍵であると認識されている。特に、「デジタル技術・AIの活用・戦略的投資」は、現在の投資・導入段階から、3年後には生産性向上の主軸へと位置づけが変化する見通しだ。また、5年後に向けて「新事業開発」や「ブランド力向上」の課題比率が高まっている点からは、3年程度で人材・DX・事業基盤の整備に一定の目途をつけ、次なる成長段階へ進もうとする意図がうかがえる。

総じて、日本企業は目先の収益改善と並行し、事業ポートフォリオの再構築と人的資本経営への本格的な移行を推し進めようとしていると分析できる。

【図1-1】「現在」「3年後」「5年後」の経営課題



※上位3つまで回答(n=530)

02

「現在」の経営課題

(1) 「現在」の経営課題

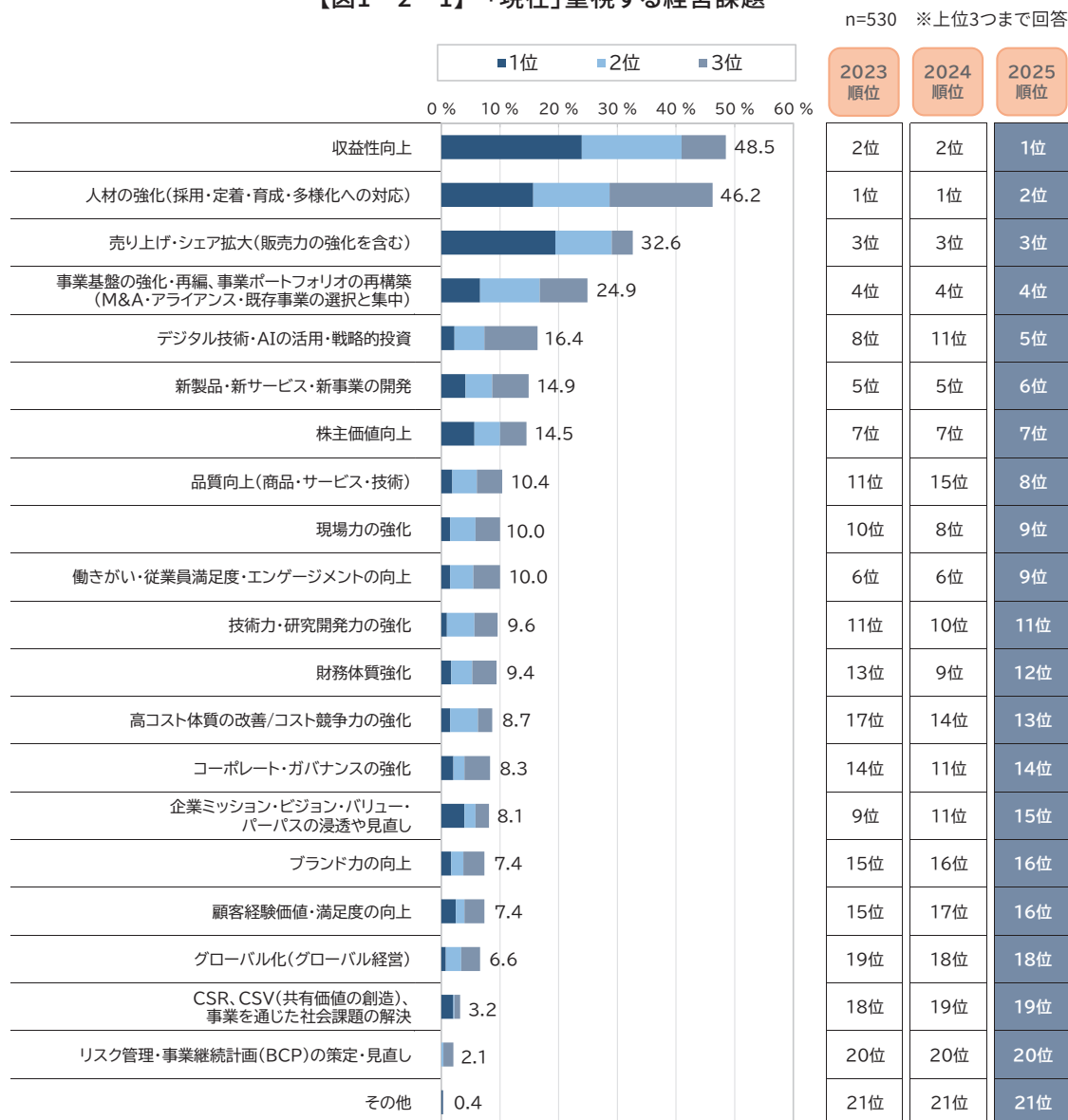
第1位は「収益性向上」(48.5%)で、約5割の企業が重視する経営課題として挙げた。2023年・2024年はいずれも第2位であったが、今回は順位が上昇した。原材料費やエネルギー価格、人件費の上昇などコスト増要因が多い中、売上拡大だけでなく利益体質の強化を重視する傾向が強まっていると考えられる。

第2位は「人材の強化(採用・定着・育成・多様化への対応)」(46.2%)であった。2023年・2024年はいずれも第1位であったが本年は第2位となった。ただし割合は4割を超えており、依然として重要な経営課題といえる。なお、これら上位2課題は半数弱の企業が重視しており、3位以下より10ポイント以上高くなっている。

一方、第5位の「デジタル技術・AIの活用・戦略的投資」(16.4%)は、2024年の第11位から順位が大きく上昇した。生成AIをはじめとしたデジタル技術活用への関心が急激に高まっている様子が見え始める。

全体として、「収益性向上」「人材の強化」「売り上げ・シェア拡大」が上位を占め、企業が収益力の確保と人材基盤の強化を現在の中心的な経営課題として捉えていることが明らかとなった。

【図1-2-1】 「現在」重視する経営課題



(2) 「現在」の上位経営課題の経年比較(規模・業種別)

大企業および中堅企業では、「デジタル技術・AIの活用・戦略的投資」が割合・順位ともに上昇しており、これまでの投資や試行の段階から、生産性向上の主軸として成果を創出することへの期待の表れと推察できる。中小企業では、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が第5位となっており、過去3年順位をあげている。現在の事業構造では持続的な経営が難しいと考える企業が増加していると推察される。

製造業では、順位は昨年と同様に第3位であるものの、「売り上げ・シェア拡大」が5.3ポイント増加している。非製造業では、「デジタル技術・AIの活用・戦略的投資」が昨年より6.1ポイント増加している。DX・AIの活用による顧客価値向上、また省人化・効率化推進の重要性が高まっていることが示唆される。

【図表1-2-2】 2025年度の「現在」重視する経営課題上位5項目の経年比較

		2023年度	2024年度	2025年度
大企業	収益性向上	1位(48.6%)	1位(47.9%)	1位(54.6%)
	人材の強化(採用・定着・育成・多様化への対応)	2位(45.8%)	2位(39.4%)	2位(44.5%)
	事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築(M&A・アライアンス・既存事業の選択と集中)	3位(27.1%)	3位(33.0%)	3位(34.5%)
	デジタル技術・AIの活用・戦略的投資	8位(14.0%)	10位(11.7%)	4位(20.2%)
	売り上げ・シェア拡大(販売力の強化を含む)	5位(19.6%)	15位(8.5%)	5位(16.8%)
中堅企業	収益性向上	2位(45.3%)	2位(48.5%)	1位(48.9%)
	人材の強化(採用・定着・育成・多様化への対応)	1位(52.1%)	1位(49.5%)	2位(46.0%)
	売り上げ・シェア拡大(販売力の強化を含む)	4位(28.2%)	3位(32.5%)	3位(32.9%)
	事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築(M&A・アライアンス・既存事業の選択と集中)	3位(29.5%)	5位(19.5%)	4位(25.7%)
	デジタル技術・AIの活用・戦略的投資	7位(13.2%)	12位(8.0%)	5位(18.6%)
中小企業	人材の強化(採用・定着・育成・多様化への対応)	1位(46.5%)	1位(49.7%)	1位(48.0%)
	収益性向上	3位(42.2%)	3位(45.1%)	2位(43.4%)
	売り上げ・シェア拡大(販売力の強化を含む)	2位(43.9%)	2位(48.0%)	2位(43.4%)
	新製品・新サービス・新事業の開発	4位(19.8%)	4位(20.0%)	4位(19.7%)
	事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築(M&A・アライアンス・既存事業の選択と集中)	7位(12.8%)	6位(14.3%)	5位(16.8%)
製造業	収益性向上	1位(50.5%)	1位(52.2%)	1位(53.9%)
	人材の強化(採用・定着・育成・多様化への対応)	2位(35.6%)	2位(38.0%)	2位(34.0%)
	売り上げ・シェア拡大(販売力の強化を含む)	3位(28.2%)	3位(27.2%)	3位(32.5%)
	事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築(M&A・アライアンス・既存事業の選択と集中)	5位(23.3%)	5位(23.9%)	4位(24.8%)
	新製品・新サービス・新事業の開発	4位(26.2%)	4位(24.5%)	5位(21.4%)
非製造業	人材の強化(採用・定着・育成・多様化への対応)	1位(57.1%)	1位(53.5%)	1位(54.0%)
	収益性向上	2位(41.4%)	2位(44.0%)	2位(45.1%)
	売り上げ・シェア拡大(販売力の強化を含む)	3位(34.4%)	3位(37.7%)	3位(32.7%)
	事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築(M&A・アライアンス・既存事業の選択と集中)	4位(23.0%)	4位(18.0%)	4位(25.0%)
	デジタル技術・AIの活用・戦略的投資	9位(12.9%)	11位(10.6%)	5位(16.7%)

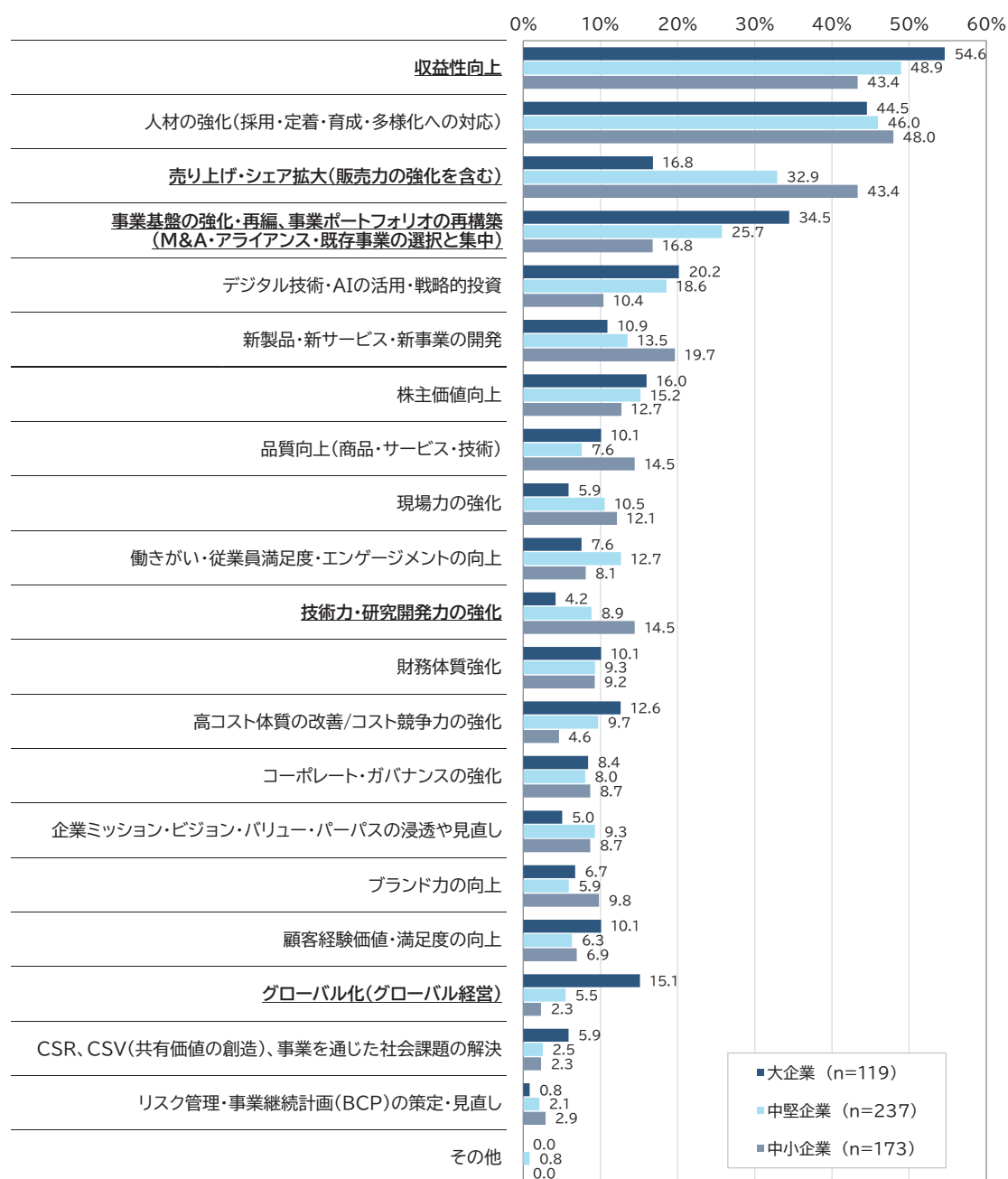
◆ 従業員規模別の「現在」の経営課題 従業員規模で差異が大きい課題

大企業では、「収益性向上」や「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」、「グローバル化（グローバル経営）」が中堅・中小企業と比較して高い。地政学的リスクや国際経済および政治情勢の影響（円安、関税、サプライチェーン等）、市場環境の変化や戦略性から事業の選択と集中を進める必要性が高いことが理由と考えられる。

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」がやや高い傾向であった。中堅企業は大企業と比べて一般に採用難易度が高く、既存人材の定着や離職防止をより強く重視しているためと推察される。

中小企業では、「売り上げ・シェア拡大」「新製品・新サービス・新事業の開発」「品質向上」「技術力・研究開発力の強化」が高い傾向がみられる。限られた経営資源の中で競争力を発揮し、自社の技術や製品・サービスの付加価値を高めることで成長を図ろうとする傾向がうかがえる。

【図1-2-3】 「現在」重視する経営課題（従業員規模別の比較）



※上位3つまで回答。なお、従業員規模3区分のうち、最も高い値と最も低い値の差（ポイント）を基準として、差が大きい上位5項目については、項目名を太字および下線で示した。

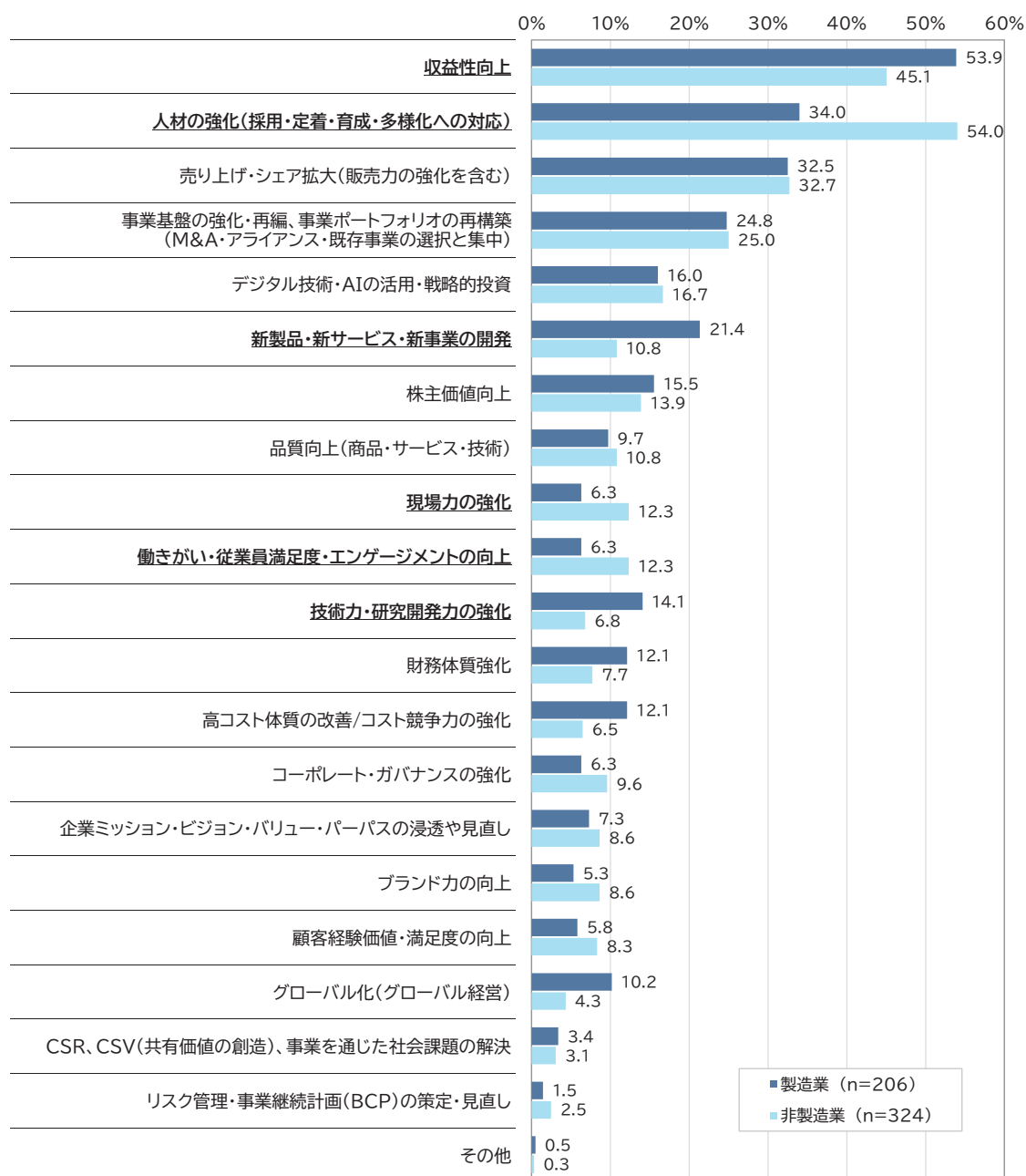
◆ 製造業・非製造業別の「現在」の経営課題

製造業・非製造業で差異が大きい課題

製造業では、「技術力・研究開発力の強化」や「新製品・新サービス・新事業の開発」、「グローバル化（グローバル経営）」が非製造業と比べて高い。「技術力・研究開発力の強化」や「新製品・新サービス・新事業の開発」は、技術革新や製品開発を通じて競争優位を確保しようとする意識がうかがえる。また、「グローバル化（グローバル経営）」については、非製造業と比べて海外展開が進んでいる企業が多く、地政学的リスクが高まる中、グローバル基準での経営の重要性が高まっていることが背景にあると考えられる。

非製造業では、「人材の強化（採用・定着・育成・多様化への対応）」「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」が製造業と比べて高い。非製造業では、人材の質や現場でのサービス提供力が企業の競争力や顧客満足度につながりやすいことから、人材の確保・定着や従業員のモチベーション向上に取り組む必要性が高いことが理由と考えられる。

【図1-2-4】「現在」重視する経営課題（製造業・非製造業の比較）



※ 上位3つまで回答。

なお、製造業・非製造業の各値の差（絶対値）が大きい上位5項目については、項目名を太字および下線で示した。

03

「3年後」の経営課題

(1) 「3年後」の経営課題

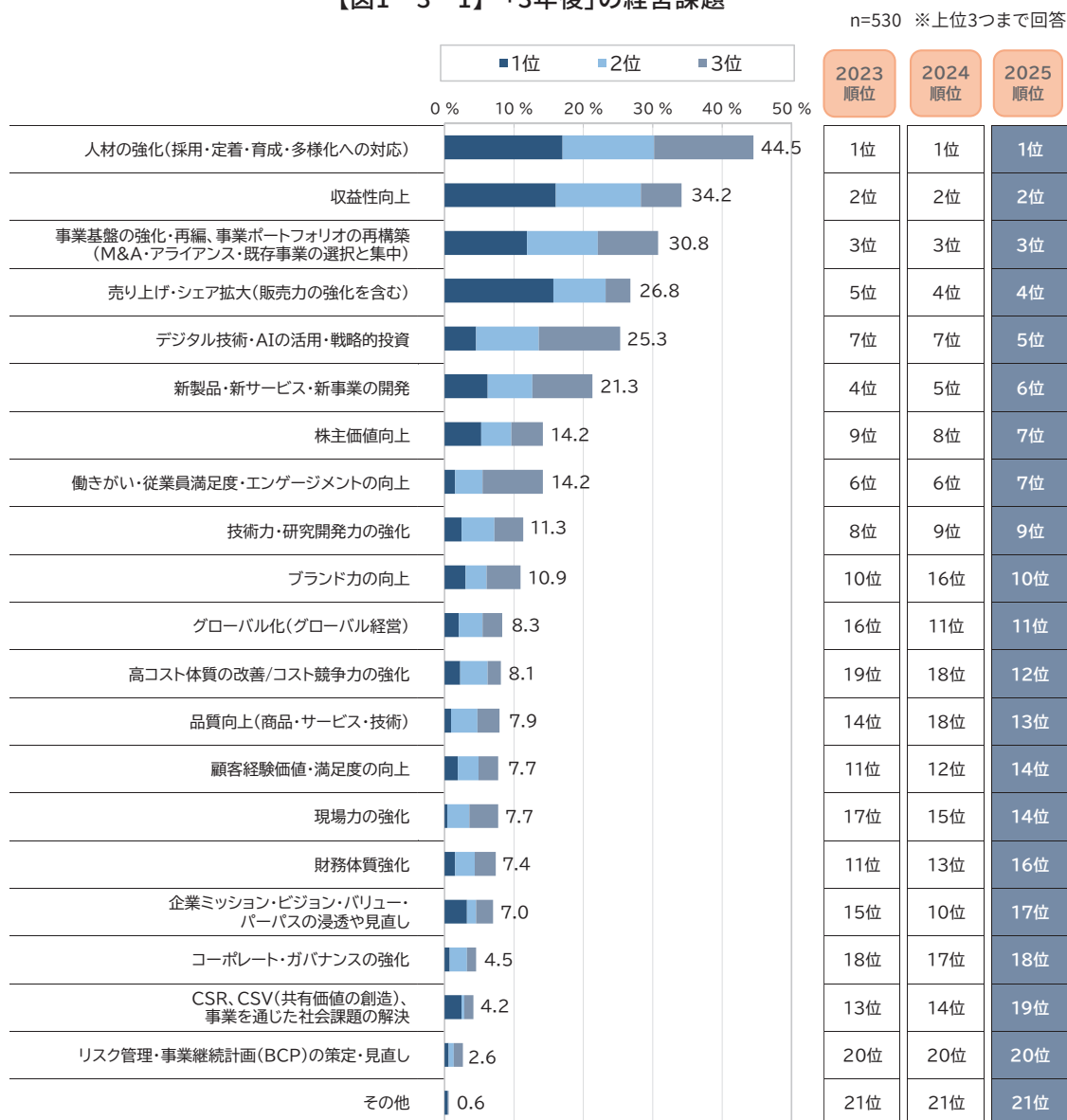
第1位は「人材の強化（採用・定着・育成・多様化への対応）」（44.5%）であり、3年連続で第1位となった。第2位の「収益性向上」（34.2%）より10ポイント以上高く、他の項目と比べても突出している。「現在」の課題では「収益性向上」に次ぐ第2位であったが、3年後においても人材の確保・定着・育成が重要な経営課題であり続けると認識されていると考えられる。

第5位の「デジタル技術・AIの活用・戦略的投資」（25.3%）は、2024年の第7位（17.7%）* から順位・割合ともに上昇している。また、「高コスト体質の改善／コスト競争力の強化」も2023年の第19位、2024年の第18位から12位へ順位を上げている。これらは、DX・AI活用による生産性向上やコスト改善の成果創出を期待しているためと推察される。

第10位の「ブランド力の向上」（10.9%）は、昨年は第16位であったが、本年は第10位と順位を回復している。

※第45回当面する日本企業の課題調査（2024）参照

【図1-3-1】 「3年後」の経営課題



(2) 「3年後」の上位経営課題の経年比較(規模・業種別)

大企業および中堅企業では、「デジタル技術・AIの活用・戦略的投資」が順位を上げている。割合でみても、大企業は2024年度から7.3ポイント、中堅企業では9.9ポイント増加しており、導入・実装段階から経営への貢献が期待されているためと推察できる。中小企業では、「売り上げ・シェア拡大」が昨年から6.2ポイント、「新製品・新サービス・新事業の開発」が7.7ポイント増加しており、人材確保だけでなく、商品力の強化に対する課題も高まっていると推察される。

製造業では、「収益性向上」「売り上げ・シェア拡大」がいずれも昨年から5ポイント以上増加し、順位を上げた。円安での原材料費高騰や国際政治情勢の影響を受け、課題感が高まったと推察される。

非製造業では、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」「デジタル技術・AIの活用・戦略的投資」がいずれも昨年から5ポイント以上増加している。今後の市場変化を踏まえた選択と集中に加え、DX・AI活用による顧客価値向上、生産性向上、省力化を進めるためと推察される。

【図表1-3-2】 2025年度の「3年後」の経営課題上位5項目の経年比較

		2023年度	2024年度	2025年度
大企業	人材の強化(採用・定着・育成・多様化への対応)	3位(34.6%)	1位(38.3%)	1位(46.2%)
	事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築(M&A・アライアンス・既存事業の選択と集中)	2位(38.3%)	3位(33.0%)	2位(42.0%)
	デジタル技術・AIの活用・戦略的投資	6位(18.7%)	5位(25.5%)	3位(32.8%)
	収益性向上	1位(39.3%)	2位(35.1%)	4位(31.9%)
	グローバル化(グローバル経営)	10位(13.1%)	7位(16.0%)	5位(16.8%)
中堅企業	人材の強化(採用・定着・育成・多様化への対応)	1位(52.1%)	1位(51.5%)	1位(43.0%)
	事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築(M&A・アライアンス・既存事業の選択と集中)	3位(28.2%)	3位(29.0%)	2位(34.2%)
	収益性向上	2位(29.9%)	2位(31.5%)	3位(33.8%)
	デジタル技術・AIの活用・戦略的投資	7位(15.8%)	7位(17.5%)	4位(27.4%)
	売り上げ・シェア拡大(販売力の強化を含む)	5位(21.4%)	4位(24.5%)	5位(26.2%)
中小企業	人材の強化(採用・定着・育成・多様化への対応)	1位(46.0%)	1位(49.7%)	1位(45.7%)
	売り上げ・シェア拡大(販売力の強化を含む)	2位(29.4%)	3位(32.0%)	2位(38.2%)
	収益性向上	4位(25.1%)	2位(38.3%)	3位(36.4%)
	新製品・新サービス・新事業の開発	3位(28.9%)	5位(18.3%)	4位(26.0%)
	事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築(M&A・アライアンス・既存事業の選択と集中)	5位(21.9%)	4位(20.6%)	5位(18.5%)
製造業	人材の強化(採用・定着・育成・多様化への対応)	1位(35.6%)	1位(41.8%)	1位(38.8%)
	収益性向上	3位(31.7%)	3位(29.9%)	2位(35.0%)
	事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築(M&A・アライアンス・既存事業の選択と集中)	4位(27.7%)	3位(29.9%)	3位(30.6%)
	売り上げ・シェア拡大(販売力の強化を含む)	6位(20.3%)	5位(21.2%)	4位(26.7%)
	新製品・新サービス・新事業の開発	2位(35.1%)	2位(31.0%)	5位(24.8%)
非製造業	人材の強化(採用・定着・育成・多様化への対応)	1位(53.1%)	1位(52.5%)	1位(48.1%)
	収益性向上	2位(29.1%)	2位(37.7%)	2位(33.6%)
	事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築(M&A・アライアンス・既存事業の選択と集中)	3位(28.2%)	4位(24.6%)	3位(30.9%)
	売り上げ・シェア拡大(販売力の強化を含む)	4位(23.3%)	3位(26.4%)	4位(26.9%)
	デジタル技術・AIの活用・戦略的投資	7位(16.6%)	6位(18.3%)	5位(26.5%)

◆ 従業員規模別の「3年後」の経営課題

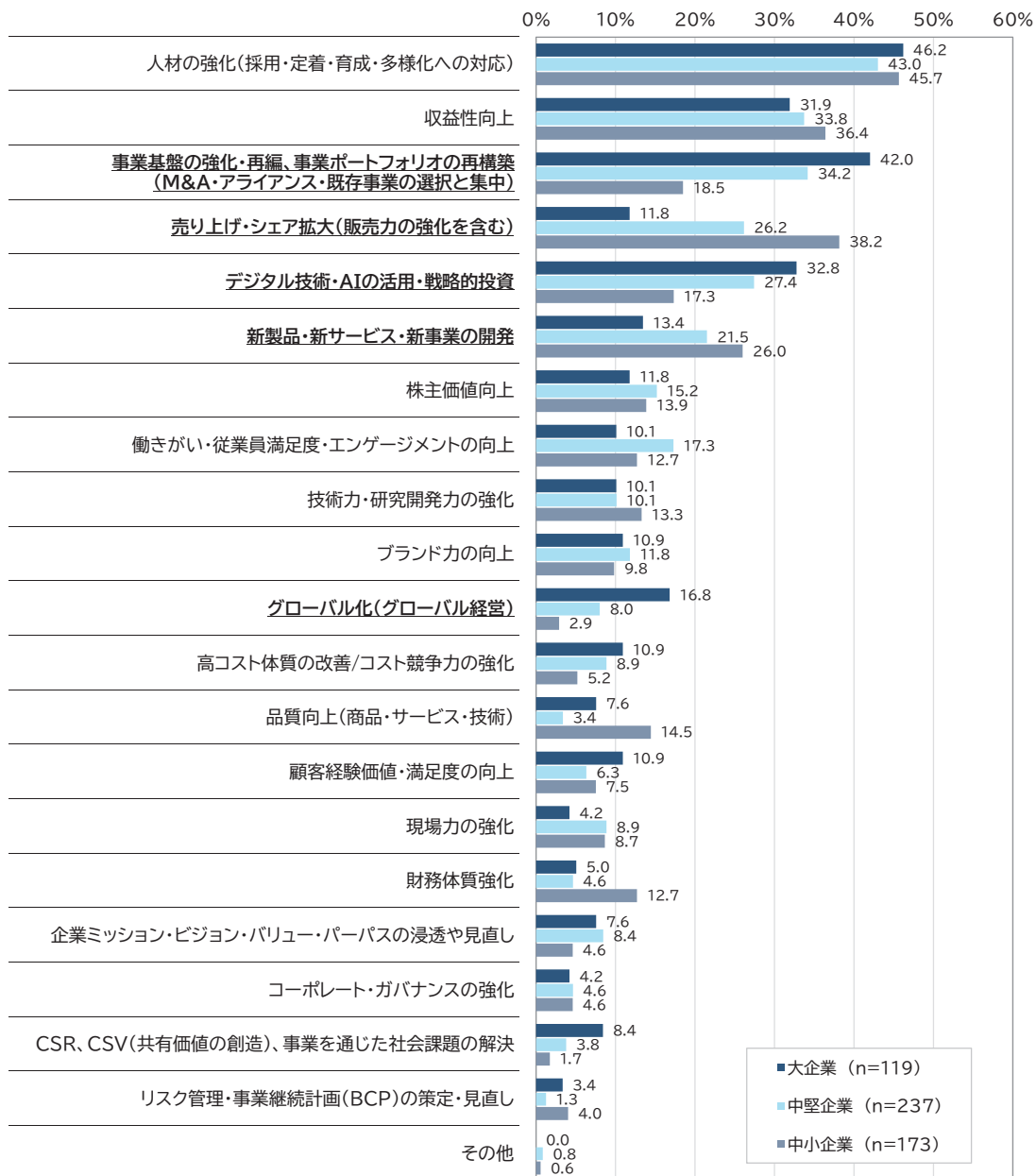
従業員規模で差異が大きい課題

大企業では、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」「デジタル技術・AIの活用・戦略的投資」「グローバル化(グローバル経営)」が中堅・中小企業と比べて高い。今後を見据え、既存事業の見直しや成長分野への投資を進める必要性が高いことが背景にあると考えられる。また、国内市場の成熟、国際政治情勢を踏まえ、海外シフトを強めていく必要性が高いことも影響していると考えられる。

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」が「現在」の課題と同様、他の従業員規模と比較して高くなっている。既存人材の定着を重視するとともに、今後の事業成長を見据える中で、組織の一体感を高めることが重要な経営課題として認識されていることが背景にあると考えられる。

中小企業は、「売り上げ・シェア拡大」や「新製品・新サービス・新事業の開発」が高い傾向がみられる。今後の成長に向けて、販売力の強化や新たな製品・サービスの開発を通じて事業機会を拡大していく必要性が高いことが推察される。

【図1-3-3】 「3年後」の経営課題(従業員規模別の比較)



※上位3つまで回答。なお、従業員規模3区分のうち、最も高い値と最も低い値の差(ポイント)を基準として、差が大きい上位5項目については、項目名を太字および下線で示した。

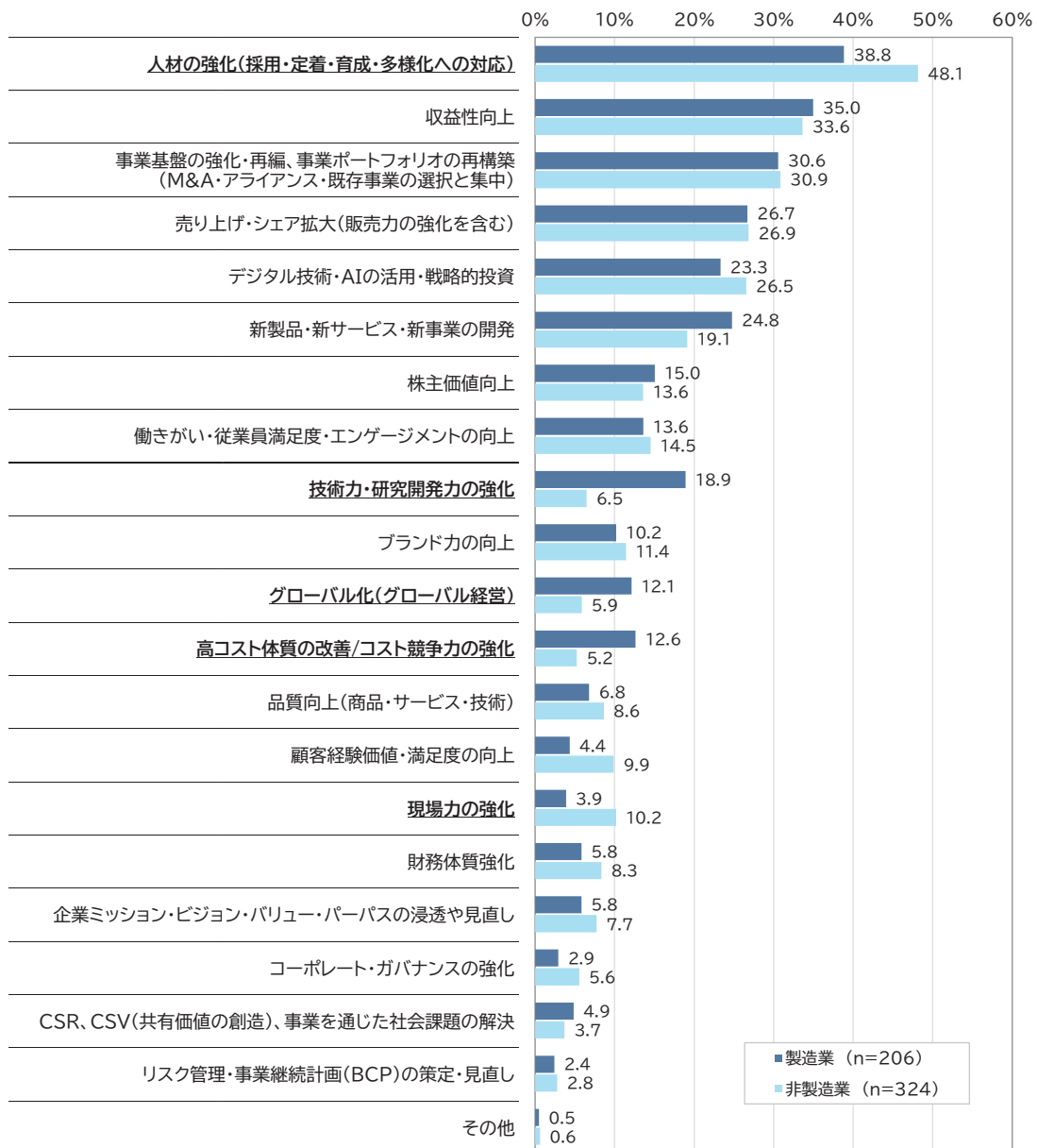
◆ 製造業・非製造業別の「3年後」の経営課題

製造業・非製造業で差異が大きい課題

製造業では、「現在」の課題と同様、「技術力・研究開発力の強化」「新製品・新サービス・新事業の開発」「グローバル化(グローバル経営)」が非製造業と比べて高い。加えて、「高コスト体質の改善/コスト競争力の強化」も相対的に高くなっている。商品競争力とコスト競争力の双方で優位に立つため、投資と最適化に中期的に取り組む必要性の表れと推察できる。

非製造業では、「人材の強化(採用・定着・育成・多様化への対応)」「現場力の強化」「顧客経験価値・満足度の向上」が製造業と比べて高い。労働人口の減少が引き続き進む中、今後事業を継続・発展させていくうえで、人材の確保・定着が一層重要になると見込まれる。また、「顧客経験価値・満足度の向上」の割合が高いことから、非製造業では人材が顧客への提供価値に直結しやすく、競争力に大きな影響を与える業態であることがうかがえる。このため、人材ならびに現場力の強化を重視する傾向があると推察される。

【図1-3-4】 「3年後」の経営課題 (製造業・非製造業の比較)



※上位3つまで回答。

なお、製造業・非製造業の各値の差(絶対値)が大きい上位5項目については、項目名を太字および下線で示した。

04

「5年後」の経営課題

(1) 「5年後」の経営課題

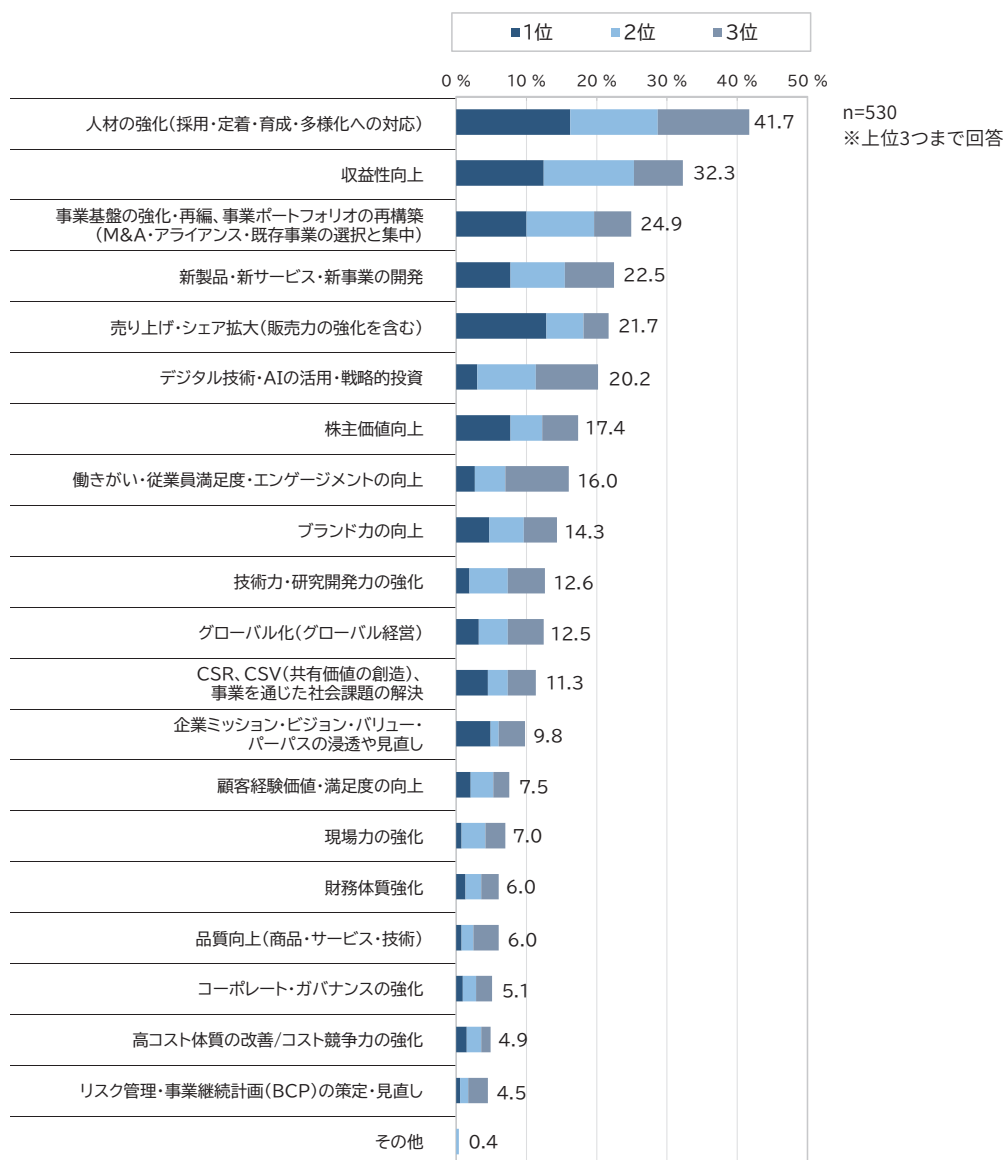
第1位は「人材の強化(採用・定着・育成・多様化への対応)」(41.7%)であり、「3年後」の課題と同様、4割を超える企業が重視しており、人材争奪戦の収束が見込めないとの認識が示された。

第2位は「3年後」の課題と同様に「収益性向上」(32.3%)で、3割を超える企業が重視している。第3位は「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」(24.9%)であり、続く「新製品・新サービス・新事業の開発」「売上げ・シェア拡大」「デジタル技術・AIの活用・戦略的投資」が約2割で並ぶ。既存事業の強化に加え、新規事業の創出やデジタル技術の活用を通じて、将来の成長力や競争力を高めようとする企業の姿勢がうかがえる。

全体として、「5年後」の経営課題としては、人材基盤の強化と収益力の確保を軸としつつ、事業構造の見直しや新事業開発、デジタル活用などを通じて中長期的な成長を実現しようとする意識が強いことが示されている。

「5年後」の経営課題は、前回までは第1位のみを回答する方式であったが、今回より第3位まで回答する形式に変更している。そのため、本項では経年比較は記載していない。

【図1-4-1】「5年後」の経営課題



(2) 「5年後」の上位経営課題の経年比較(規模・業種別)

大企業および中堅企業では「人材の強化(採用・定着・育成・多様化への対応)」の割合が増加している(大企業: 昨年比+7.2ポイント、中堅企業: 昨年比+5.8ポイント)。人材確保競争の激化を見込む企業が増加していると推察される。また、「売り上げ・シェア拡大」の割合も増加している(中堅企業: 昨年比+5.3ポイント、中小企業: 昨年比+10.6ポイント)。各種コストが増加する中で、収益確保に向けた売り上げ拡大の必要性が高まっている。

製造業では、「人材の強化(採用・定着・育成・多様化への対応)」をはじめ、上位3項目のいずれも3ポイント以上増加し、順位を上げている。非製造業では、「人材の強化(採用・定着・育成・多様化への対応)」が17%台と高い。次いで、「売り上げ・シェア拡大」が昨年より7.2ポイント増加し、順位を4つ上げ第2位となっている。

23・24年度は最も重視する1課題を回答する形式であった。そのため、本項でも最も重視する1課題にて比較を行っている。

【図表1-4-2】 2025年度の「5年後」の経営課題上位5項目の経年比較

1位のみ比較

		2023年度	2024年度	2025年度
大企業	人材の強化(採用・定着・育成・多様化への対応)	4位(9.3%)	4位(9.6%)	1位(16.8%)
	事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築(M&A・アライアンス・既存事業の選択と集中)	3位(11.2%)	2位(10.6%)	2位(14.3%)
	収益性向上	2位(14.0%)	2位(10.6%)	3位(13.4%)
	CSR、CSV(共有価値の創造)、事業を通じた社会課題の解決	1位(16.8%)	1位(14.9%)	4位(9.2%)
	株主価値向上	4位(9.3%)	4位(9.6%)	5位(5.9%)
	グローバル化(グローバル経営)	7位(4.7%)	10位(3.2%)	5位(5.9%)
中堅企業	人材の強化(採用・定着・育成・多様化への対応)	1位(15.4%)	1位(14.0%)	1位(19.8%)
	売り上げ・シェア拡大(販売力の強化を含む)	6位(8.1%)	7位(6.5%)	2位(11.8%)
	事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築(M&A・アライアンス・既存事業の選択と集中)	1位(15.4%)	3位(11.0%)	3位(11.4%)
	収益性向上	9位(4.3%)	5位(7.5%)	4位(10.1%)
	新製品・新サービス・新事業の開発	7位(5.6%)	8位(5.5%)	5位(8.9%)
中小企業	売り上げ・シェア拡大(販売力の強化を含む)	3位(9.1%)	4位(9.1%)	1位(19.7%)
	収益性向上	5位(7.0%)	2位(14.9%)	2位(15.0%)
	人材の強化(採用・定着・育成・多様化への対応)	1位(18.7%)	1位(16.0%)	3位(11.0%)
	新製品・新サービス・新事業の開発	2位(10.2%)	6位(6.9%)	4位(9.2%)
	株主価値向上	8位(5.3%)	5位(8.0%)	5位(8.7%)
製造業	人材の強化(採用・定着・育成・多様化への対応)	2位(12.4%)	4位(8.7%)	1位(14.1%)
	収益性向上	6位(6.9%)	3位(9.2%)	2位(13.1%)
	新製品・新サービス・新事業の開発	1位(12.9%)	5位(8.2%)	3位(12.1%)
	売り上げ・シェア拡大(販売力の強化を含む)	6位(6.9%)	6位(7.1%)	4位(10.7%)
	事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築(M&A・アライアンス・既存事業の選択と集中)	3位(10.4%)	1位(13.6%)	4位(10.7%)
非製造業	人材の強化(採用・定着・育成・多様化への対応)	1位(17.2%)	1位(17.3%)	1位(17.6%)
	売り上げ・シェア拡大(販売力の強化を含む)	6位(7.4%)	6位(7.0%)	2位(14.2%)
	収益性向上	6位(7.4%)	2位(12.0%)	3位(12.0%)
	事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築(M&A・アライアンス・既存事業の選択と集中)	2位(12.6%)	4位(8.5%)	4位(9.6%)
	株主価値向上	3位(8.3%)	3位(8.8%)	5位(9.0%)

◆ 従業員規模別の「5年後」の経営課題

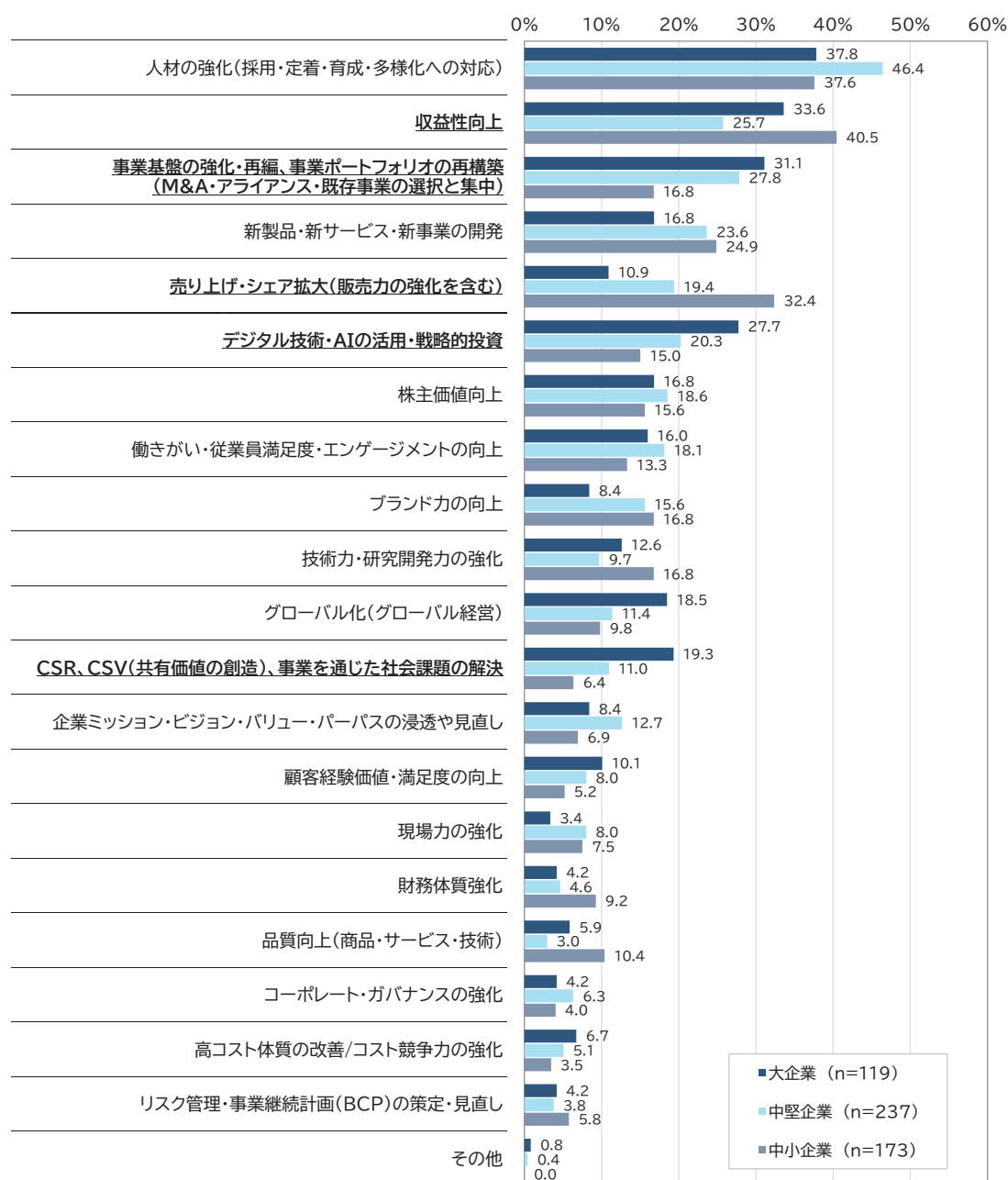
従業員規模で差異が大きい課題

大企業は、「現在」「3年後」でも高かった「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」や「デジタル技術・AIの活用・戦略的投資」「グローバル化(グローバル経営)」に加え、「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」が中堅・中小企業と比べて高い。大企業は、その規模ゆえに経営に対して求められる社会的責任が大きく、社会課題の解決と企業活動を結び付けた経営の重要性が強く意識されていると考えられる。

中堅企業では、「人材の強化(採用・定着・育成・多様化への対応)」「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」「企業ミッション・ビジョン・バリュー・パーパスの浸透や見直し」が高く、組織・人事に関連する課題が並ぶ。労働人口の減少が続くことが見込まれる中、人材の確保・定着に加え、理念や価値観の共有を通じた組織力の向上など、多面的に人材に投資し企業競争力を高めていこうとする姿勢がうかがえる。

中小企業では、「収益性向上」「売り上げ・シェア拡大」「技術力・研究開発力の強化」が他の従業員規模と比べて高い。

【図1-4-3】 「5年後」の経営課題(従業員規模別の比較)



※上位3つまで回答。なお、従業員規模3区分のうち、最も高い値と最も低い値の差(ポイント)を基準として、差が大きい上位5項目については、項目名を太字および下線で示した。

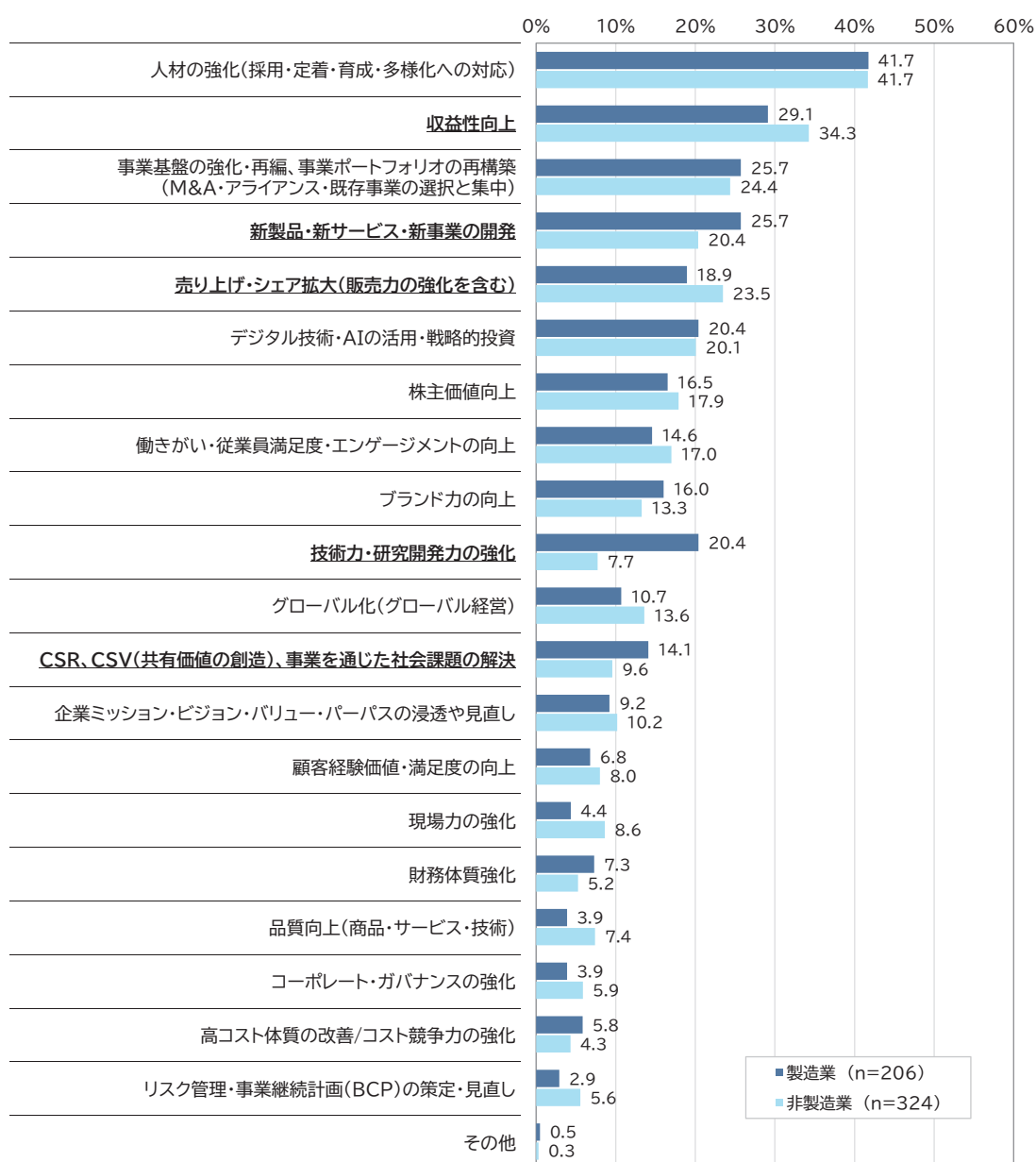
◆ 製造業・非製造業別の「5年後」の経営課題

製造業・非製造業で差異が大きい課題

製造業では、「3年後」の課題と同様に、「技術力・研究開発力の強化」や「新製品・新サービス・新事業の開発」に加え、「CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決」が非製造業と比較して高い。製品競争力向上のための中長期投資に加え、製品を通じた社会貢献のカタチを明確にし、選ばれる企業となることを目指していると推察される。

非製造業では、「収益性向上」「売り上げ・シェア拡大」と並び、「現在」「3年後」では製造業で高かった「グローバル化(グローバル経営)」が製造業よりも高くなっている点が特徴的である。非製造業は製造業と比べて海外展開の難易度が高い場合が多いが、国内市場が縮小するなか、事業の維持・拡大に向けて海外市場の開拓やグローバル展開を計画する企業が多いことが背景にあると推察される。

【図1-4-4】「5年後」の経営課題(製造業・非製造業の比較)



※上位3つまで回答。

なお、製造業・非製造業の各値の差(絶対値)が大きい上位5項目については、項目名を太字および下線で示した。

05

中長期的な経営課題の認識と備え

本調査での「5年後」の経営課題は、「人材の強化」が1位であった。その先の2035年（10年後）の経営に影響を与える事象・潮流とその備えについて確認するとともに、どの程度の未来を見越した戦略を立てているかを明らかにした。

(1) 10年後の経営に影響する事象・潮流と備え

国内市場縮小対応、攻守両面のIT領域、人材の定着・流動化の2側面対応が

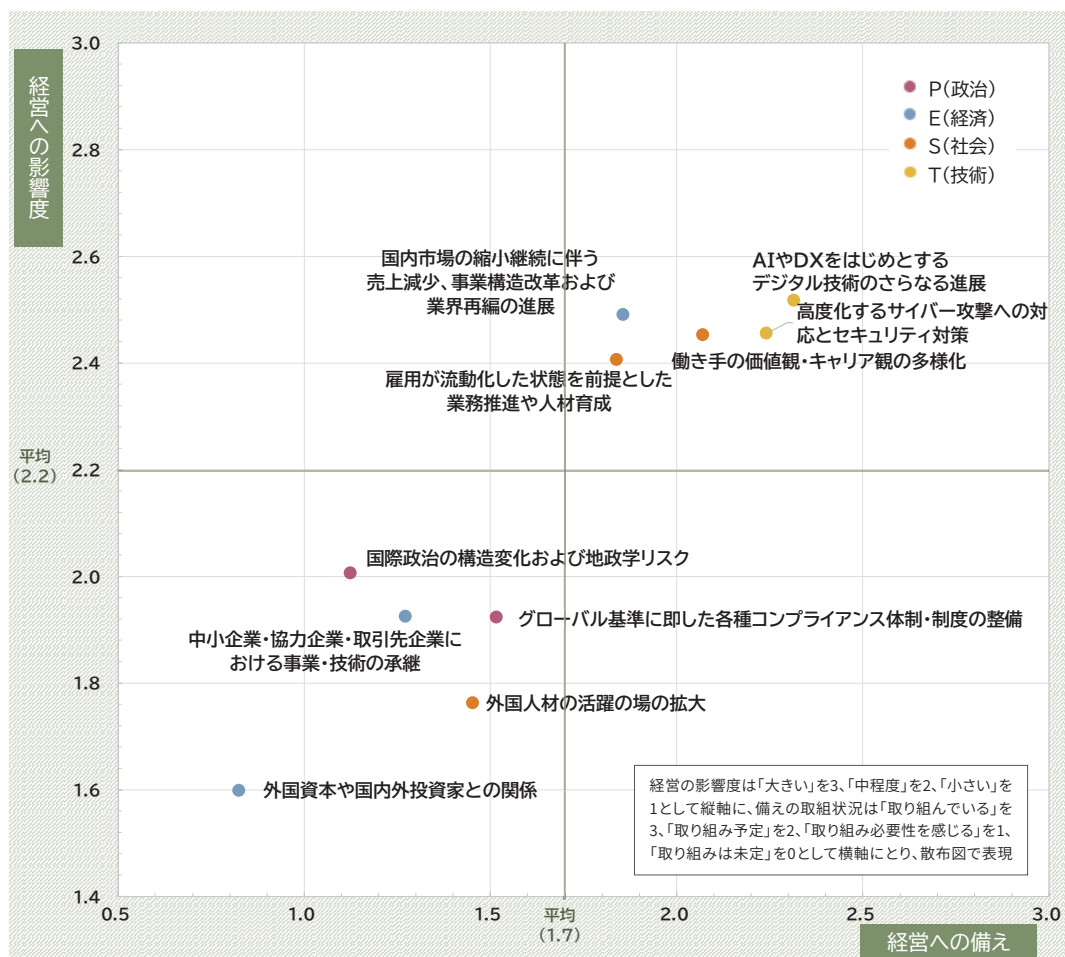
10年後の経営への影響が大きく、備えを進める

経営への影響度とそれに対する備えの相関は、下図のとおりとなった（【図1-5-1】）。「AIやDXをはじめとするデジタル技術のさらなる進展（技術）」「高度化するサイバー攻撃への対応とセキュリティ対策（技術）」「働き手の価値観・キャリア観の多様化（社会）」の3事象は、影響度が大きく、備えへの取り組みも推進していることが確認できる。「国内市場の縮小継続に伴う売上減少、事業構造改革および業界再編の進展（経済）」と「雇用が流動化した状態を前提とした業務推進や人材育成（社会）」の2事象は、備えへの取り組みを予定、検討中が多く、備えを始めた段階と推察される。

なお、中長期の経営への影響項目は、企業規模、製造・非製造で大きく異なるため、後述で紹介する。

【図1-5-1】 2035年（10年後）の経営への影響と備えのマトリクス

n=530



◆ 経営への影響度と備えの方向性

2035年に向けての課題は、「国内市場の縮小」や「デジタル技術の進展」の影響度が高い 技術領域は備えが比較的進捗している

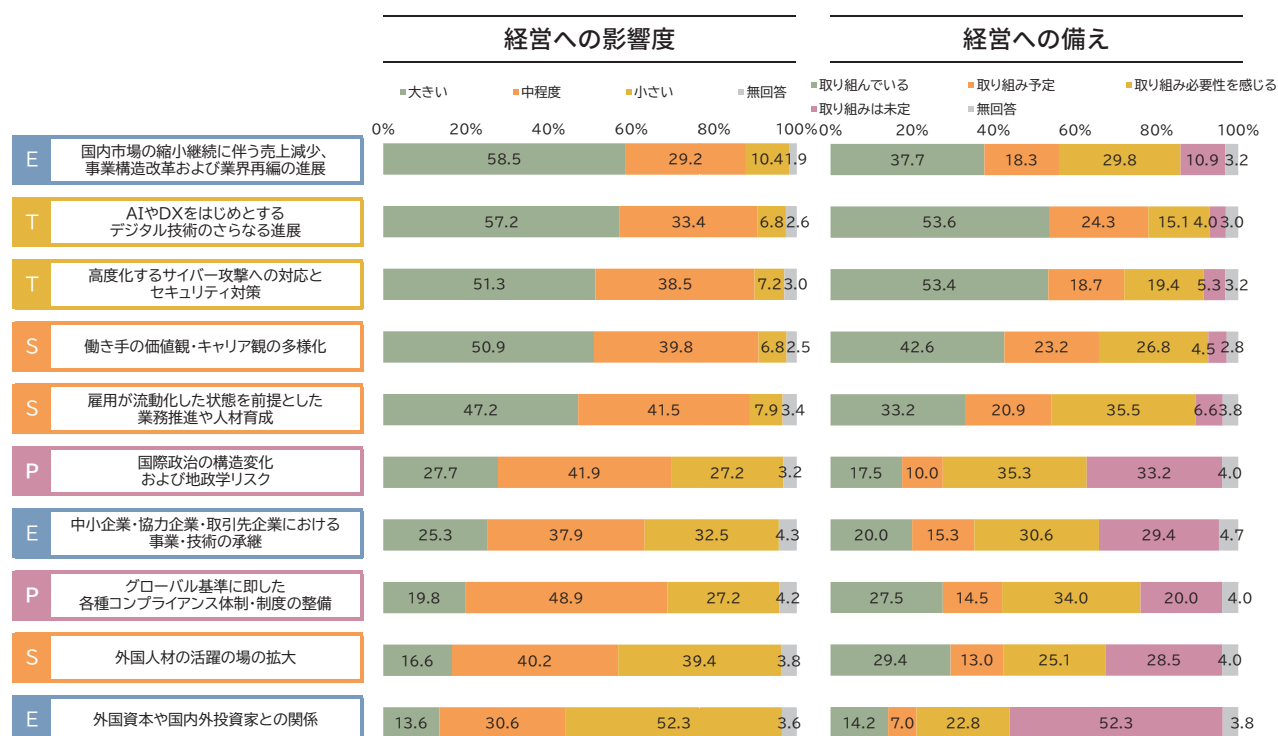
2035年（10年後）の経営に影響を与える事象・潮流として、10項目を設定し、PEST分析における4つの視点（Politics（政治）、Economy（経済）、Society（社会）、Technology（技術））で分類し、経営への影響度とその備えの状況を確認した。

経営への影響度が「大きい」と回答した事象・潮流は、「国内市場の縮小継続に伴う売上減少、事業構造改革および業界再編の進展（経済）」が58.5%、「AIやDXをはじめとするデジタル技術のさらなる進展（技術）」が57.2%と約6割、「高度化するサイバー攻撃への対応とセキュリティ対策（技術）」が51.3%、「働き手の価値観・キャリア観の多様化（社会）」が50.9%、「雇用が流動化した状態を前提とした業務推進や人材育成（社会）」が47.2%と約5割となっている。

経営への備えでは、「AIやDXをはじめとするデジタル技術のさらなる進展（技術）」が53.6%、「高度化するサイバー攻撃への対応とセキュリティ対策（技術）」が53.4%となっており、技術領域の課題は、現在取り組んでいる割合が5割以上と高い。経営への影響が大きい上位5項目について、「取り組み必要性を感じる」までを含めた備えへの意向は、8割を超えており、経営への影響の顕在化を認識していると推察できる。

経営の影響度と備えの調査結果から、日本企業の中長期的な課題として、『国内市場縮小に対し、セキュリティに配慮したAI活用・DX推進、事業構造改革の実現、多様性、価値観に対応した人材施策と流動化も前提とした業務推進の仕組みづくりの両面対応』というようにまとめられるのではないだろうか（企業規模別では異なる）。

【図1-5-2】 2035年（10年後）の経営への影響度と備え



n=530 ※上位3つまで回答

大企業

経営への備えの全項目で取り組んでいる割合が高くなっている。従業員規模、グローバル展開、輸出入という業務特性から、「国際政治の構造変化および地政学リスク（政治）」「グローバル基準に即した各種コンプライアンス体制・制度の整備（政治）」が、経営への影響度の大きさ、備えの実践度とともに全体との差異が大きくなっている。また、「外国人材の活躍の場の拡大（社会）」についての備えの実践度も高い。「外国資本や国内外投資家との関係（経済）」の備えについて、取り組み未定が4割を超えており、現状体制で充分と認識されていると推察される。

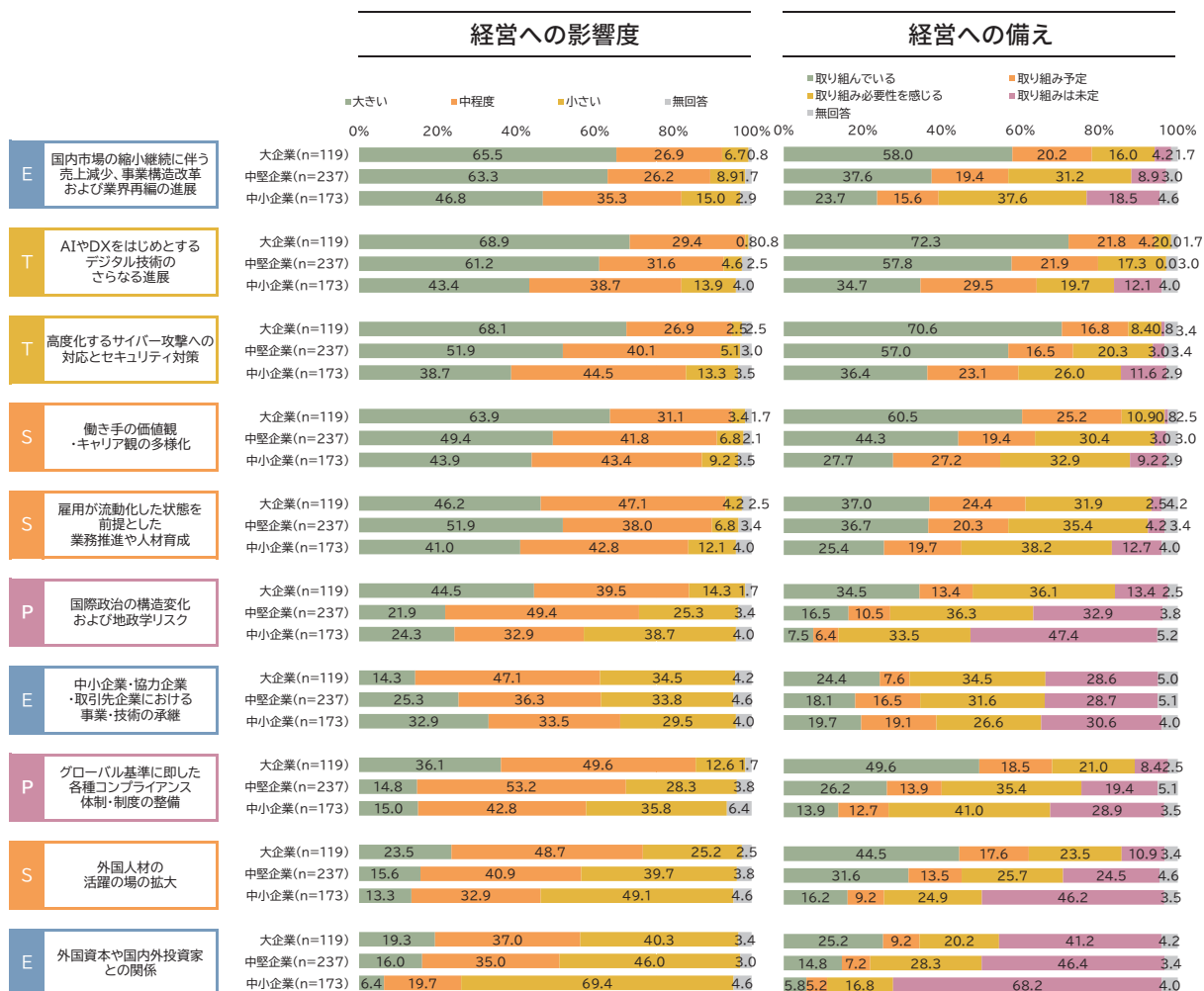
中堅企業

「雇用が流動化した状態を前提とした業務推進や人材育成（社会）」は経営への影響度が「大きい」とする割合が5割となり、大企業・中小企業と比較して最も高くなっている。また必要性を含む備えの意向も9割を超えている。大企業との人材獲得競争状況を踏まえ、定着だけでなく、雇用が流動化しても、事業推進できる体制へのシフトを、中長期的に取り組む必要性を認識されているようである。

中小企業

経営への影響度は、大企業・中堅企業と比較すると「大きい」とする割合が全体的に低い傾向にある。その中で、「中小企業・協力企業・取引先企業における事業・技術の承継（経済）」は中小企業において最も高くなっている。中小企業では、協力企業や取引先企業にも同規模の企業が多いと考えられる。そのため、他社の事業継続が困難となった場合、自社のサプライチェーンや事業運営に直接的かつ大きな影響が及ぶ可能性が高いことが推察される。

【図1-5-3】 2035年（10年後）の経営への影響度と備え（従業員規模別の比較）



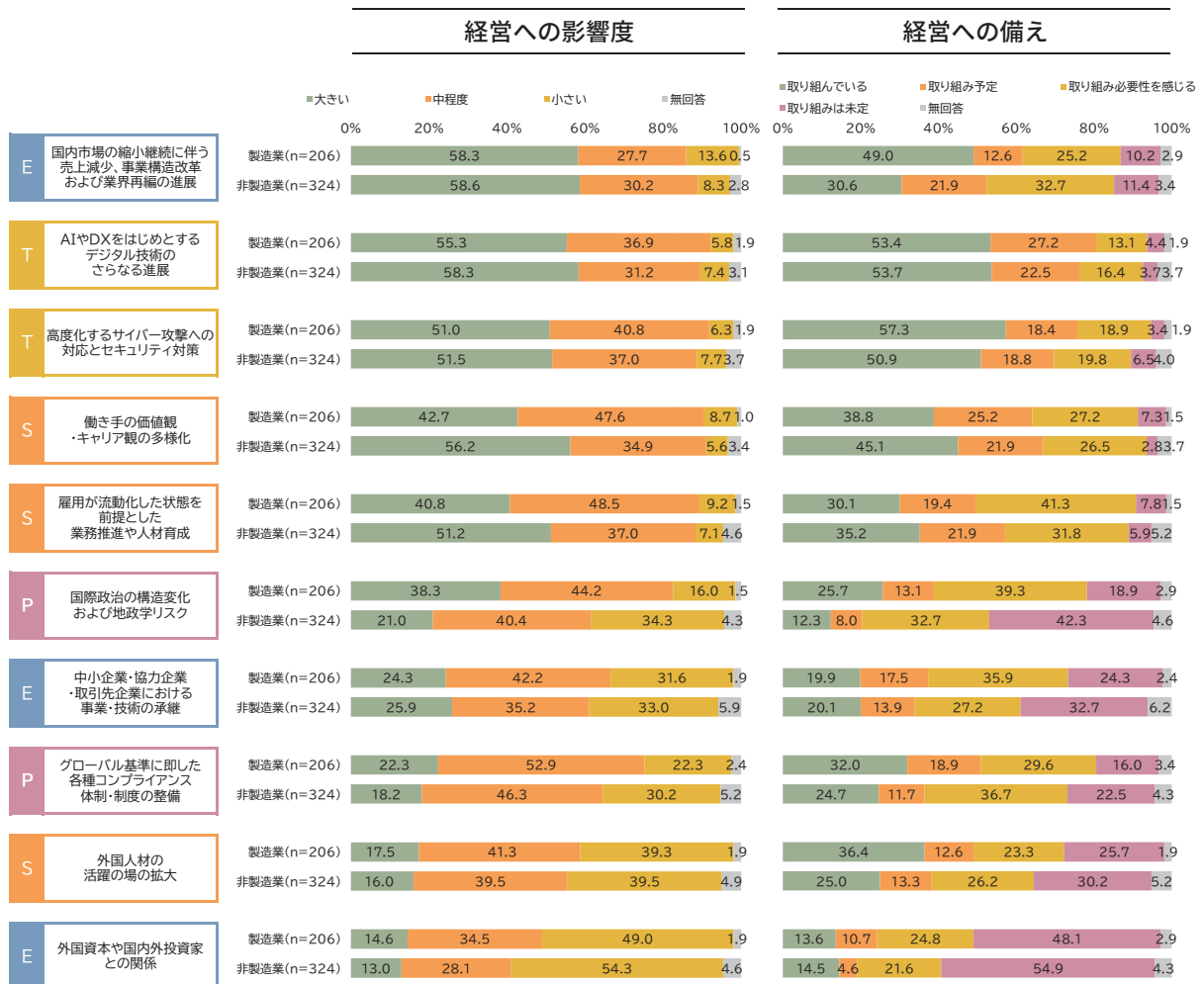
製造業

製造業の特性として、生産設備という流動的でない資産を活用していること、輸出企業が多いことが影響した結果となっている。経営への影響度では、「国際政治の構造変化および地政学リスク(政治)」が、非製造業と比較して影響度が17.3ポイントも高いことが特徴。経営への備えでは、「国内市場の縮小継続に伴う売上減少、事業構造改革および業界再編の進展(経済)」が49.0%の企業が取り組んでいると回答しており、売上減少による整理、グローバル視点の再配置に半数が取り組み済であることが確認された。また、「外国人材の活躍の場の拡大」も36.4%が「取り組んでいる」と回答しており、国内の工場働く人材の確保等が困難なことから、外国人材活用が進んでいると考えられる。

非製造業

「働き手の価値観・キャリア観の多様化(社会)」「雇用が流動化した状態を前提とした業務推進や人材育成(社会)」の社会領域の2項目は、製造業と比較して、経営への影響度における「大きい」との回答が10ポイント以上高くなっている。非製造業は、人材の質と量への依存度が高い業種が多いことから、優秀な人材の定着策と並行して人材の流動化を前提としたAIやDX活用による省人化・無人化などの属人性を減少させることが中期的な経営課題と認識されていると推察される。経営への備えをみると、「国内市場の縮小継続に伴う売上減少、事業構造改革および業界再編の進展(経済)」において、「取り組み予定」の割合が製造業より9.3ポイント高く、国内人口減少の影響に耐えられる間は、顧客満足度の観点から店舗や支店を維持しているが、今後、国内事業の収支悪化に伴い統廃合を進める考えがあると推察される。

【図1-5-4】 2035年(10年後)の経営への影響度と備え(製造業・非製造業別の比較)



(2) 何年後の未来を想定して、経営をデザインしているか

7年後を見据えて経営をデザインする企業が多い

大企業は10年後、中堅企業は5年後、中小企業は3年以内～5年以内を想定

経営課題や事業のあり方を議論・検討する際に、どれくらい先の未来を設定するかを選択肢方式で尋ねた（複数設定する場合は、より遠い未来について回答を求めた）。

全体では、「5年後」（37.5%）、「10年後」（30.0%）、「3年程度（以内）」（24.9%）の順となっており、平均的な想定年数は、7.0年となっている。10年より先の未来を想定する企業は、「15年後」（3.6%）、「20年後以上」（2.8%）とごく少数にとどまっている。

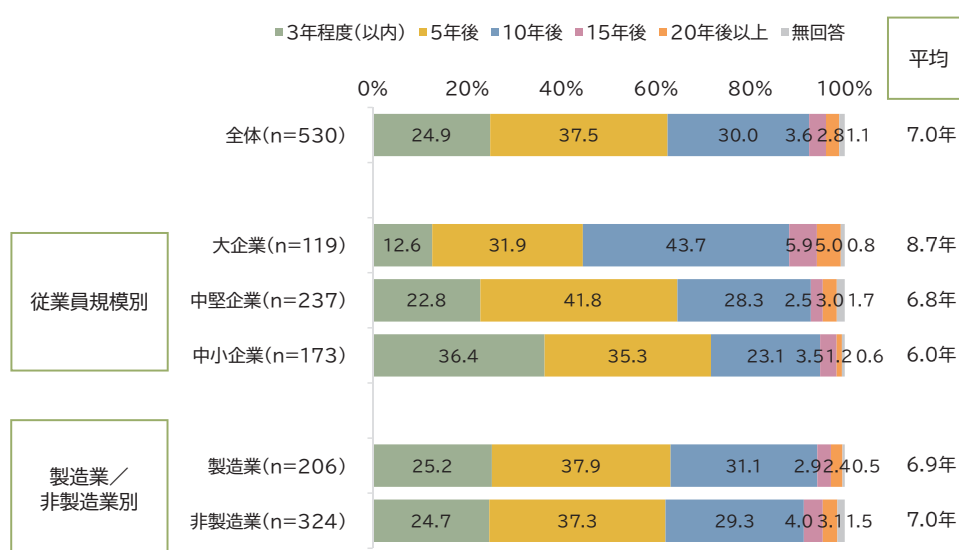
従業員規模別で見ると、大企業は「10年後」が4割超で最も高く、15年後以上先の未来を設定する企業も1割超みられた。一方、中堅企業では「5年後」が4割超と最も高くなっている。中小企業は、「3年程度（以内）」（36.4%）が最も高く、次いで「5年後」（35.3%）で、5年以内で7割を超え、長期的な未来の想定が行われていない企業が多い。

従業員規模が大きくなるほど、想定する将来の年数は長期的になっている。大企業において長期的なビジョンや戦略の提示が不可欠とされるのは、社会的責任の重大さやステークホルダーとの多角的な関係性に加え、投資回収サイクルの長期化、さらには組織の慣性の大きさといった要因が背景にあると考えられる。一方で中小企業においては、キャッシュフローの安定化や機動力を活かした変化への対応、サプライチェーンの一員を担うことによる発注者の意向への適応が優先される。そのため、固定的な長期計画の策定が必ずしも合理的ではないという実情が推測される。

しかしながら、中堅企業の28.3%が「10年後」を想定し、中小企業においても「5年後」と「10年後」を想定する割合が58.4%に達している点は注目に値する。この数値は、従業員規模を問わず、ミッション・ビジョン・バリュー（MVV）を明確に従業員を含むステークホルダーに定義した上で、具体的な戦術には柔軟性を持たせる経営を実践する経営層が増加しつつあることを示唆している。

製造業と非製造業の間では、大きな傾向の差はみられなかった。

【図1-5-5】 経営課題や事業のあり方を議論・検討する際に設定する未来



Part 2

経営機能別の課題

「研究・開発」「生産」「購買・調達」領域の回答について

本年度より、上述の3領域については、当該経営機能を持たない場合には回答不要である旨を調査票の設問単位で明示している。そのため、当該経営機能を持たない企業が回答不要と判断したことにより、昨年までと比較して無回答数が増加している。

なお、集計では調査の継続性の観点から、無回答を含む全数を分母としている。このため、割合が全体的に減少している点に留意が必要である。

01

経営機能別の課題 概観

本調査では、経営全般の課題に加え、「組織・人事」「営業・マーケティング」「研究・開発」「生産」「購買・調達」の5つの経営機能別に、課題の状況を把握している。いずれも、経営全般の課題と同様に、現在重要度が高い課題を最大3つ選択する形式としている。

本章では、これらの結果について、従業員規模別および製造業・非製造業の違いに着目して分析する。あわせて、過去3年の推移からみた変化についても考察する。

組織・人事領域の課題

第1位	「経営戦略と連動した人材戦略の策定と実行」	(31.1%)	(昨年 第4位 26.8%)
第2位	「管理職層（ミドル）のマネジメント能力向上」	(29.4%)	(昨年 第3位 27.0%)
第3位	「次世代経営層の発掘・育成」	(29.1%)	(昨年 第1位 30.0%)

第1位は「経営戦略と連動した人材戦略の策定と実行」であり、3割超の企業が重視している。続く「管理職層（ミドル）のマネジメント能力向上」、「次世代経営層の発掘・育成」と合わせ、中長期的な組織基盤の強化に関する項目が上位に並ぶ。

一方、昨年第2位であった「優秀人材の獲得」は本年第6位となった。他方で、「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」「若手社員・優秀社員のリテンション（定着、離職防止）」など、既存人材の定着や活用に関する項目は引き続き重視度が高い。

従業員規模別では、大企業は人的資本経営に関わる取り組みへの関心が高く、中堅企業では人材定着、中小企業では育成や採用への課題感が強い傾向がみられた。

営業・マーケティング領域の課題

第1位	「営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇」	(32.8%)	(昨年 第3位 30.4%)
第2位	「顧客ニーズの先取り対応」	(32.5%)	(昨年 第2位 31.3%)
第3位	「高付加価値型商品・サービスの開発」	(30.4%)	(昨年 第1位 37.0%)

第1位は「営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇」であり、前年の第3位から順位を上げた。第2位「顧客ニーズの先取り対応」、第3位「高付加価値型商品・サービスの開発」はいずれも3割を超えており、第4位以下とは差がみられた。営業・マーケティング領域においては、人材強化、顧客ニーズへの対応、付加価値創出が多くの企業で共通の課題となっていることがうかがえる。

従業員規模別では、大企業はデジタル技術活用や販売コスト抑制、中堅企業は顧客情報の活用、中小企業は営業人材の確保や顧客との直接コミュニケーションの強化が相対的に高くなっている。

研究・開発領域の課題

第1位	「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」	(28.3%)	(昨年 第1位 31.1%)
第2位	「新製品開発力の強化・開発スピードの向上」	(27.4%)	(昨年 第2位 29.4%)
	「デジタル技術 (AI、ビッグデータ、IoT等) の活用」	(27.4%)	(昨年 第3位 29.1%)

第1位は「**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**」であり、3年連続で第1位であった。第2位「**新製品開発力の強化・開発スピードの向上**」「**デジタル技術 (AI、ビッグデータ、IoT等) の活用**」は3割近い水準で並び、第4位以下とは差がみられる。研究テーマの戦略性、新製品開発力、デジタル技術活用が研究・開発領域の主要課題となっていることがうかがえる。

また、「**研究・開発成果の製品化・事業化率の向上**」と「**研究・開発成果達成までの期間短縮**」は昨年から順位を上げており、研究成果の迅速な市場投入は重視度が高いテーマのようだ。

従業員規模別では、大企業はオープンイノベーションや環境対応型研究開発、中堅企業はデジタル技術活用と成果の事業化、中小企業は研究開発人材の確保・育成が相対的に高い点が特徴である。

生産領域の課題

第1位	「デジタル技術 (AI、ビッグデータ、IoT等) の活用」	(23.0%)	(昨年 第2位 28.3%)
第2位	「品質管理体制の強化」	(19.2%)	(昨年 第1位 31.3%)
第3位	「現場の管理力、改善力の向上」	(17.0%)	(昨年 第3位 27.7%)

第1位は「**デジタル技術 (AI、ビッグデータ、IoT等) の活用**」であり、唯一2割を超えている。第2位は「**品質管理体制の強化**」、第3位は「**現場の管理力、改善力の向上**」であり、デジタル活用とともに品質管理や現場力といった生産活動の基盤強化に関する項目が上位に並んでいる。生産領域の課題は、上位から中位にかけて割合が近接していた。特定の課題が突出しているわけではなく、デジタル化、品質管理、現場力強化など、多面的な取り組みが求められていることがうかがえる。

従業員規模別では、大企業は生産拠点や物流の最適化、中堅企業は設備効率化や生産管理の改善、中小企業は品質管理や現場改善の強化が相対的に高い点が特徴である。

購買・調達領域の課題

第1位	「調達品の品質確保・品質管理」	(37.4%)	(昨年 第2位 38.3%)
第2位	「持続可能な調達の推進・コンプライアンスの遵守」	(33.6%)	(昨年 第1位 41.5%)
第3位	「間接材のコストダウン」	(30.0%)	(昨年 第5位 26.6%)

第1位は「**調達品の品質確保・品質管理**」、第2位は「**持続可能な調達の推進・コンプライアンスの遵守**」、第3位は「**間接材のコストダウン**」であった。「**間接材のコストダウン**」は昨年から順位を上げており、物価上昇やエネルギー価格・資材価格の高騰を背景に、調達コスト全体の見直しへの関心が高まっていることがうかがえる。

また、第4位の「**デジタル技術 (AI、ビッグデータ、IoT等) の活用**」は昨年の第6位から順位を上げており、調達業務の効率化や可視化を目的としたデジタル化への関心の高さが示されている。

従業員規模別では、大企業は持続可能な調達やサプライチェーン見直し、中堅企業は品質確保やコスト管理、中小企業は調達人材の確保や海外サプライヤー活用が相対的に高くなっている。

02

組織・人事領域の課題

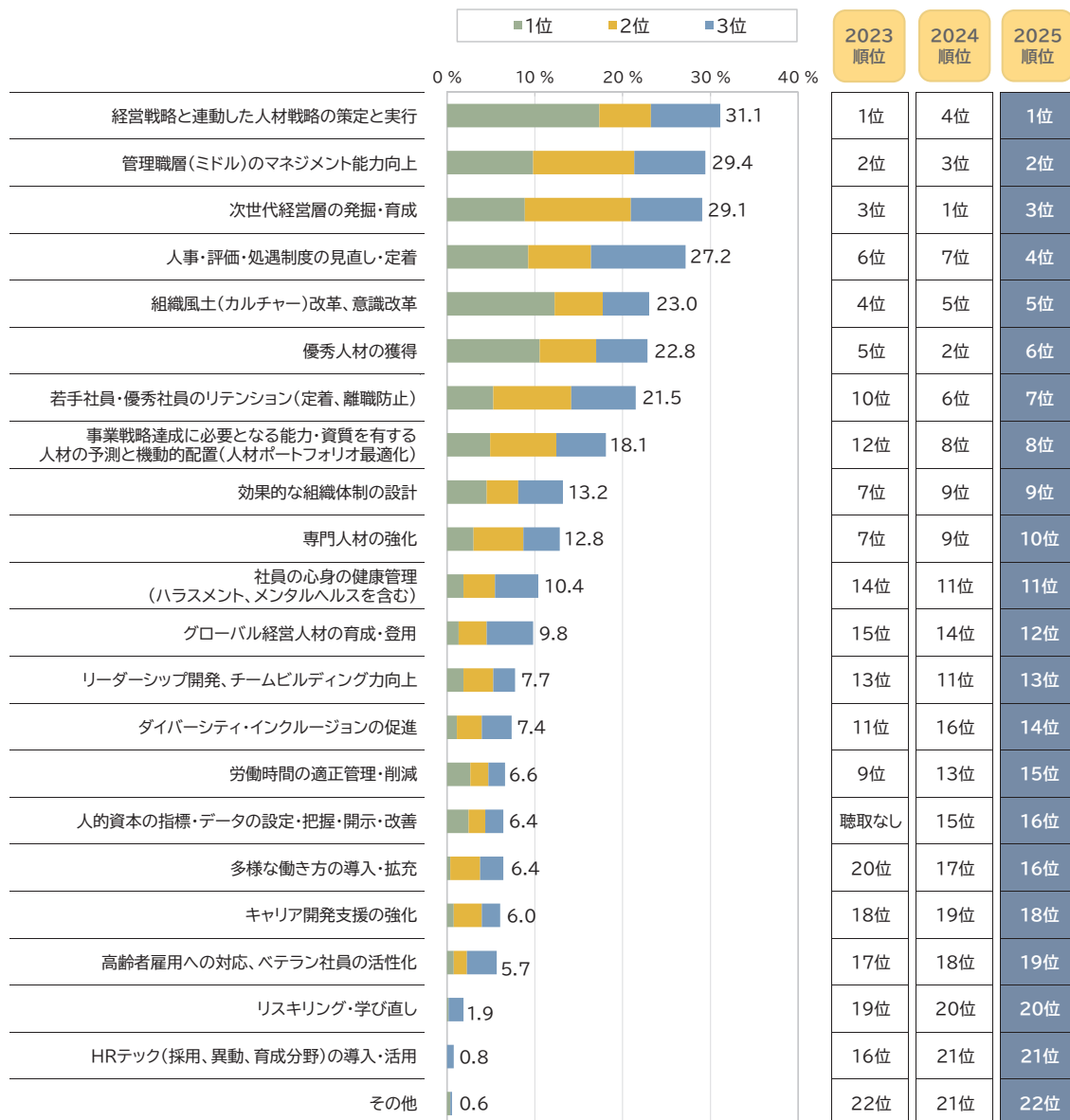
(1) 組織・人事領域で重視する課題

第1位は、「経営戦略と連動した人材戦略の策定と実行」であり、3割超の企業が重視度の高い課題として挙げている。人的資本経営への関心の高まりや人的資本開示の義務化を背景に、人材を戦略実行の中核と捉える意識が一段と強まっているとみることができる。続く「管理職層(ミドル)のマネジメント能力向上」(29.4%)、「次世代経営層の発掘・育成」(29.1%)とともに、現在、未来の両面からの人材育成が強く求められている。

また、昨年第2位の「優秀人材の獲得」は第6位となっており、依然として重視度は高いものの、課題感は一定程度落ち着いたことが推察される。背景には、賃上げによる人件費の上昇やテクノロジーの発展による必要スキルの変化などが想像され、採用によって人材を確保するアプローチが相対的に後退している可能性がある。他方で、「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」「若手社員・優秀社員のリテンション(定着、離職防止)」は引き続き高い結果となっている。新たに人材を採用することより、既存人材をいかに定着させ、適切に配置し、組織として活かしていくかへ課題の重心が移行していると考えられる。

【図2-1-1】 組織・人事領域で重視する課題

n=530 ※上位3つまで回答



(2) 組織・人事領域上位課題の経年比較(規模・業種別)

大企業、中堅企業では、「人事・評価・処遇制度の見直し・定着」が順位を上げている(大企業:昨年比+12.4ポイント、中堅企業:昨年比+6.9ポイント)。これは、既存人材の定着、経営戦略で求める人材への転換などが課題と推察される。

中小企業では、順位の変動はあるものの上位項目に変更はみられない。

製造業では、順位の変動はあるものの上位項目に大きな変動はみられない。

非製造業では、「人事・評価・処遇制度の見直し・定着」が昨年より7.3ポイント増加、「経営戦略と連動した人材戦略の策定と実行」が昨年より5.8ポイント増加している。人材不足、高い人材流動性の環境下で、人事制度の見直しによる人材定着、事業変化や環境の変化に対応できる人材への転換が求められていると推察される。

【図表2-1-2】 2025年度の組織・人事領域で重視する課題上位5項目の経年比較

		2023年度	2024年度	2025年度
大企業	経営戦略と連動した人材戦略の策定と実行	1位(40.2%)	3位(31.9%)	1位(40.3%)
	事業戦略達成に必要な能力・資質を有する人材の予測と機動的配置(人材ポートフォリオ最適化)	聴取なし	2位(33.0%)	2位(28.6%)
	組織風土(カルチャー)改革、意識改革	2位(34.6%)	1位(36.2%)	3位(27.7%)
	人事・評価・処遇制度の見直し・定着	6位(22.4%)	10位(12.8%)	4位(25.2%)
	次世代経営層の発掘・育成	4位(26.2%)	5位(20.2%)	5位(22.7%)
中堅企業	経営戦略と連動した人材戦略の策定と実行	1位(36.3%)	1位(30.5%)	1位(34.2%)
	管理職層(ミドル)のマネジメント能力向上	3位(30.8%)	4位(26.5%)	2位(31.2%)
	人事・評価・処遇制度の見直し・定着	4位(29.5%)	7位(23.5%)	3位(30.4%)
	次世代経営層の発掘・育成	2位(31.2%)	2位(29.5%)	4位(28.7%)
	若手社員・優秀社員のリテンション(定着、離職防止)	7位(15.8%)	3位(27.5%)	5位(24.9%)
中小企業	管理職層(ミドル)のマネジメント能力向上	1位(37.4%)	3位(32.6%)	1位(37.0%)
	次世代経営層の発掘・育成	3位(31.6%)	2位(36.0%)	2位(33.5%)
	優秀人材の獲得	2位(35.3%)	1位(36.6%)	2位(33.5%)
	人事・評価・処遇制度の見直し・定着	5位(25.1%)	5位(23.4%)	4位(24.3%)
	組織風土(カルチャー)改革、意識改革	4位(25.7%)	5位(23.4%)	5位(20.8%)
製造業	経営戦略と連動した人材戦略の策定と実行	4位(28.7%)	4位(28.3%)	1位(30.6%)
	管理職層(ミドル)のマネジメント能力向上	2位(32.2%)	3位(28.8%)	2位(29.1%)
	次世代経営層の発掘・育成	3位(29.2%)	1位(30.4%)	2位(29.1%)
	組織風土(カルチャー)改革、意識改革	1位(33.7%)	2位(29.3%)	4位(27.7%)
	優秀人材の獲得	6位(25.7%)	5位(26.1%)	5位(23.8%)
非製造業	経営戦略と連動した人材戦略の策定と実行	1位(33.7%)	4位(25.7%)	1位(31.5%)
	人事・評価・処遇制度の見直し・定着	5位(26.4%)	7位(22.9%)	2位(30.2%)
	管理職層(ミドル)のマネジメント能力向上	2位(31.3%)	3位(26.1%)	3位(29.6%)
	次世代経営層の発掘・育成	3位(31.0%)	1位(29.9%)	4位(29.0%)
	若手社員・優秀社員のリテンション(定着、離職防止)	10位(12.9%)	5位(25.4%)	5位(24.4%)

◆ 従業員規模別の組織・人事領域で重視する課題

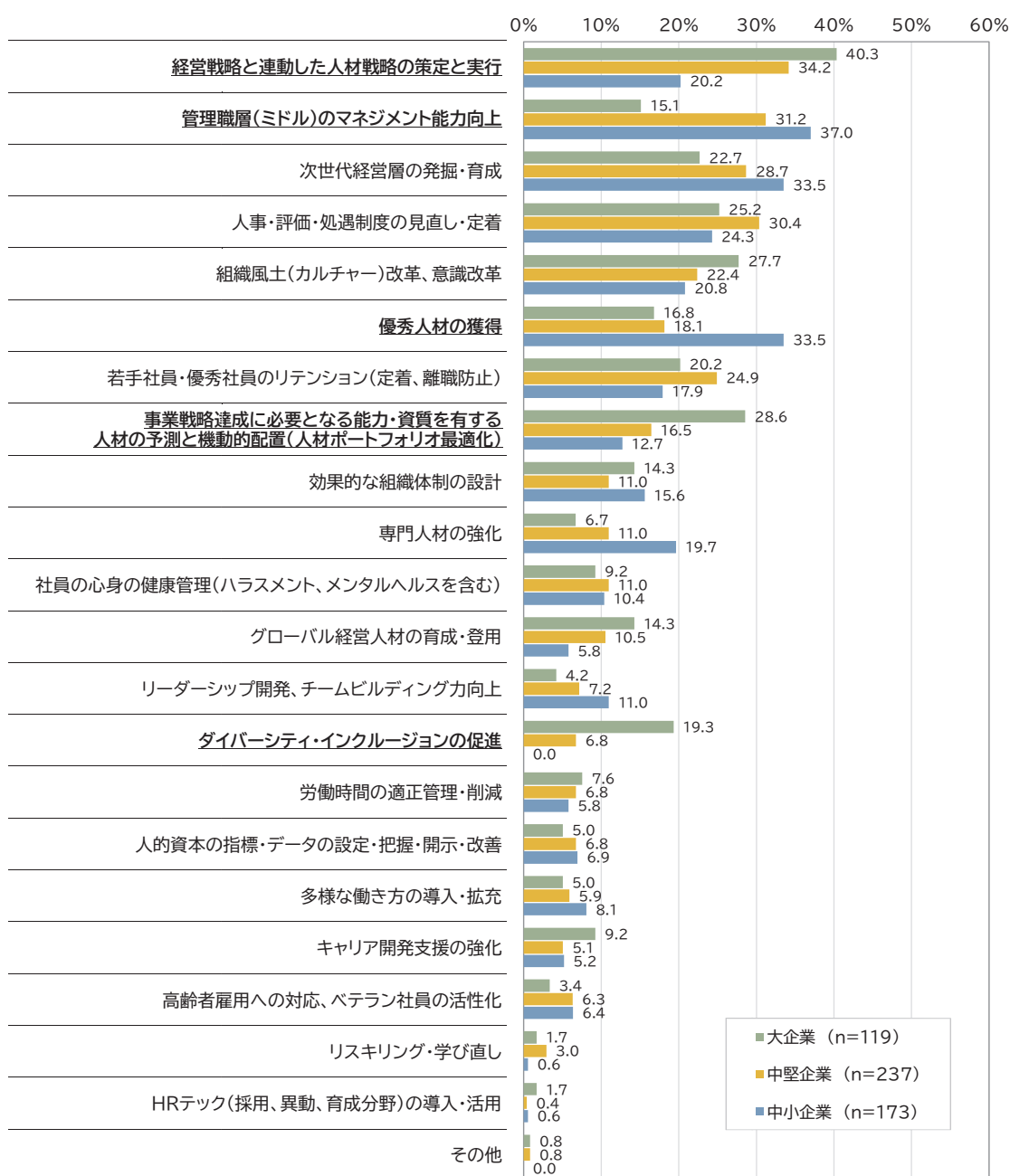
従業員規模で差異が大きい課題

大企業は、「経営戦略と連動した人材戦略の策定と実行」「事業戦略達成に必要な能力・資質を有する人材の予測と機動的配置(人材ポートフォリオ最適化)」「ダイバーシティ・インクルージョンの促進」の割合が中堅・中小企業と比較して顕著に高くなっている。いずれも人的資本経営において重要な意味を持っており、大企業における重要性の高まりがうかがえる。

中堅企業は、「人事・評価・処遇制度の見直し・定着」「若手社員・優秀社員のリテンション(定着、離職防止)」の割合が高い。大企業と比較すると中堅企業は人材採用が難しいことが想像され、採用した人材をいかに定着・活用していくかの重要性が特に高いことが推察される。

中小企業は、「管理職層(ミドル)のマネジメント能力向上」「次世代経営層の発掘・育成」「優秀人材の獲得」といった、育成や採用に対する課題感が強くなっている。

【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。なお、従業員規模3区分のうち、最も高い値と最も低い値の差(pt)を基準として、差が大きい上位5項目については、項目名を太字および下線で示した。

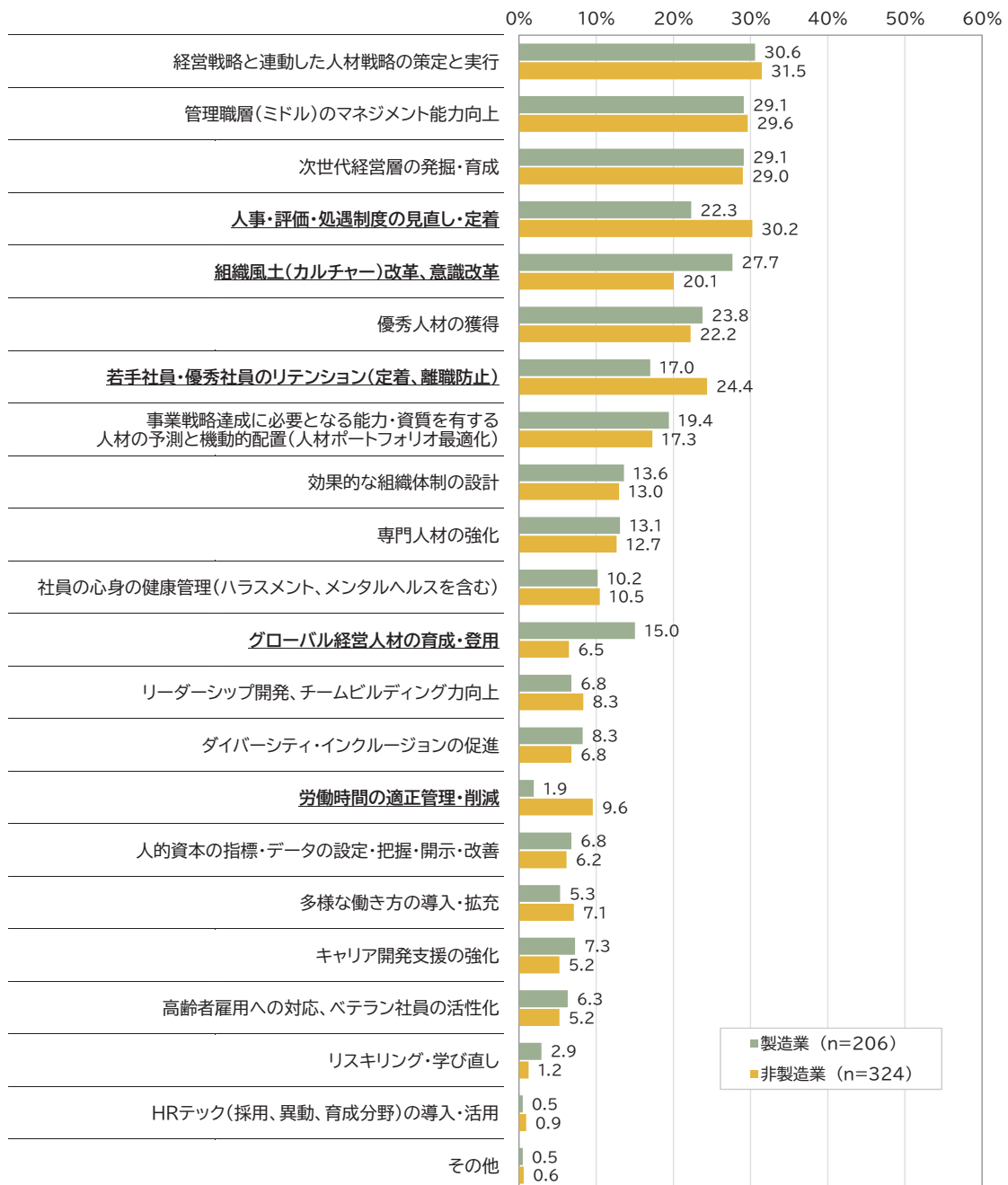
◆ 製造業・非製造業別の組織・人事領域で重視する課題

製造業・非製造業で差異が大きい課題

製造業は、「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」が非製造業と比較して割合が高い。「組織風土(カルチャー)改革、意識改革」は、人材獲得競争下で選ばれる企業への転換、変化対応力向上への風土改革の必要性が高まっていると推察される。「グローバル経営人材の育成・登用」は、地政学的リスクや調達リスクの高まりにより、グローバルで活躍できる人材育成の重要性が高まっていることが考えられる。

非製造業では、「人事・評価・処遇制度の見直し・定着」「若手社員・優秀社員のリテンション(定着、離職防止)」が製造業と比較して高くなっている。非製造業は人材がサービスの品質や売上に繋がりやすいため、優秀人材の定着への取り組みが重要となっている。他に、「労働時間の適正管理・削減」も差が顕著であるが、労働時間の適正管理の難易度が製造業と比較して高いこと、人件費の上昇による労務コストへの影響が大きいこと等が理由と推察される。

【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。なお、製造業・非製造業の各値の差(絶対値)が大きい上位5項目については、項目名を太字および下線で示した。

03

営業・マーケティング領域の課題

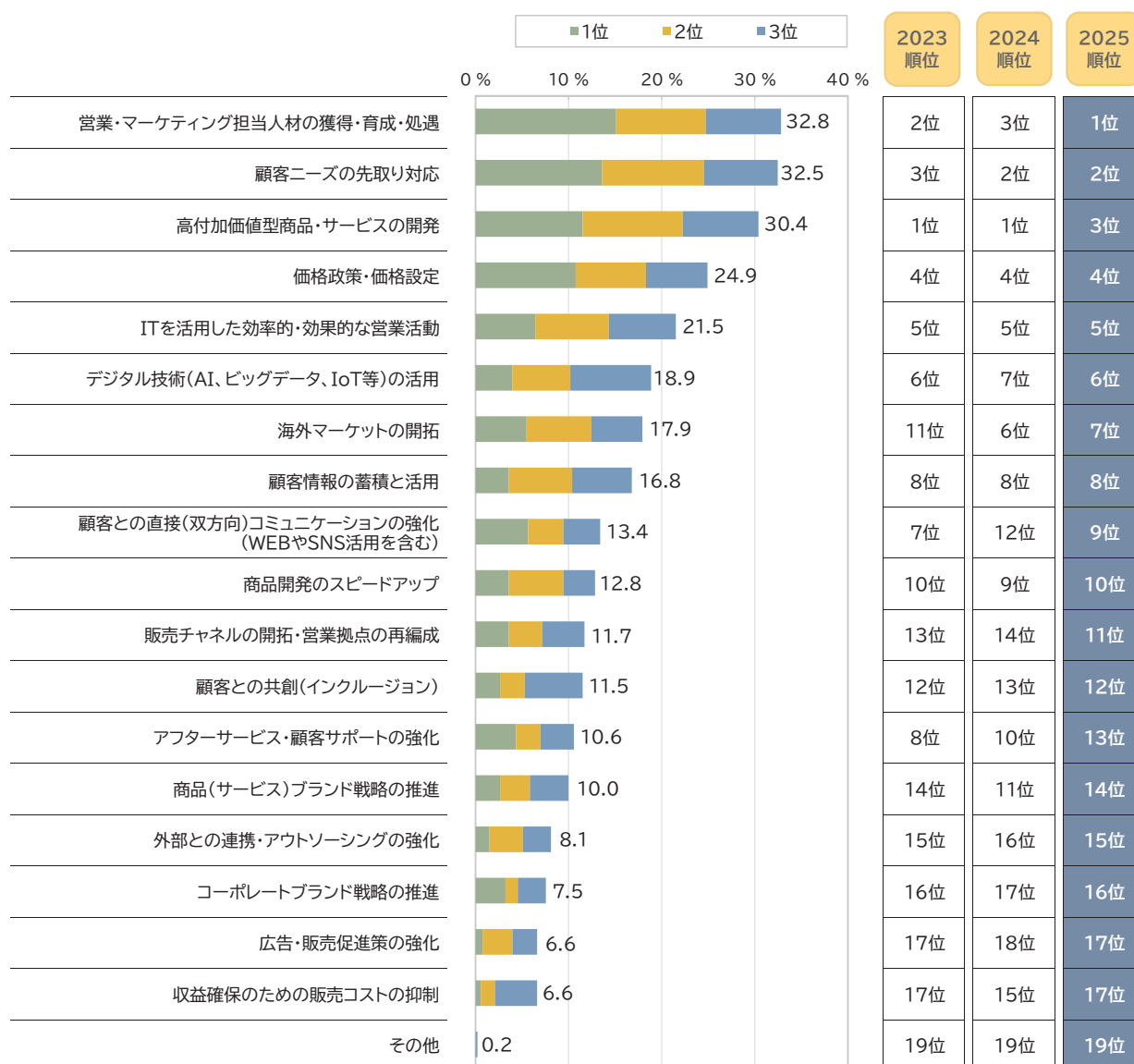
(1) 営業・マーケティング領域の課題

第1位は「営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇」(32.8%)であり、2024年の第3位から順位を上げた。「人材の強化」が当面する経営課題として上位であったことは前章で述べたが、営業・マーケティング領域においても、人材の確保や育成を重視する企業が増加していることがわかる。第2位は「顧客ニーズの先取り対応」(32.5%)で、前年の第2位から引き続き上位となった。第3位は「高付加価値型商品・サービスの開発」(30.4%)であり、依然として3割以上の企業が挙げたものの、過去2年と比較すると順位は下がっている。これは、データドリブンやAIを活用した営業・マーケティングが進む中で、それらを先導できる人材の確保に対する優先順位が高くなったため、相対的に順位を落としたと考えられる。他方、付加価値による差別化も引き続き重視されており、その結果3位に位置付けられたものと推察される。これら上位3項目はいずれも3割を超え、第4位以下とは差がみられることから、人材強化、顧客ニーズの先取り、付加価値創出が営業・マーケティング領域における重要課題といえよう。

一方、「海外市場の開拓」(17.9%)は2023年の第11位から2024年に第6位となり、本年も第7位となった。国内市場の成熟を背景に、海外市場への展開を重視する企業が増えていることが示唆される。

【図2-2-1】 営業・マーケティング領域の課題

n=530 ※上位3つまで回答



(2) 営業・マーケティング領域の課題の経年比較(規模・業種別)

大企業では、「ITを活用した効率的・効果的な営業活動」「価格政策・価格設定」、中堅企業では「営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇」、中小企業では「顧客との直接(双方向)コミュニケーションの強化」が経年で比較した場合、上昇傾向にあることが特徴である。

製造業では、「海外マーケットの開拓」「営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇」が昨年より順位・割合ともに上昇している。非製造業では、「価格政策・価格設定」が昨年より6.2ポイント増加し順位を上げた。商品調達、光熱費のコスト増加に加え、人件費の上昇もあり、現在当面している経営課題として第1位となった「収益性向上」を踏まえた対策に乗り出していると推察される。

【図表2-2-2】 営業・マーケティング領域の課題上位5項目の経年比較

		2023年度	2024年度	2025年度
大企業	高付加価値型商品・サービスの開発	1位(37.4%)	1位(38.3%)	1位(33.6%)
	顧客ニーズの先取り対応	1位(37.4%)	2位(30.9%)	2位(32.8%)
	価格政策・価格設定	5位(24.3%)	4位(24.5%)	3位(26.1%)
	ITを活用した効率的・効果的な営業活動	4位(25.2%)	7位(17.0%)	4位(24.4%)
	デジタル技術(AI、ビッグデータ、IoT等)の活用	3位(28.0%)	3位(27.7%)	4位(24.4%)
中堅企業	営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇	2位(32.1%)	3位(26.5%)	1位(32.9%)
	顧客ニーズの先取り対応	3位(29.9%)	2位(30.0%)	2位(30.8%)
	高付加価値型商品・サービスの開発	1位(38.9%)	1位(38.0%)	3位(30.0%)
	価格政策・価格設定	4位(26.1%)	5位(23.0%)	4位(25.3%)
	ITを活用した効率的・効果的な営業活動	5位(22.2%)	6位(22.0%)	5位(23.2%)
中小企業	営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇	1位(43.9%)	1位(39.4%)	1位(43.4%)
	顧客ニーズの先取り対応	3位(27.8%)	3位(32.6%)	2位(34.7%)
	高付加価値型商品・サービスの開発	2位(29.9%)	2位(35.4%)	3位(28.3%)
	価格政策・価格設定	5位(20.9%)	4位(21.1%)	4位(23.7%)
	顧客との直接(双方向)コミュニケーションの強化 (WEBやSNS活用を含む)	7位(17.1%)	9位(13.1%)	5位(17.3%)
製造業	高付加価値型商品・サービスの開発	1位(42.6%)	1位(41.3%)	1位(35.9%)
	顧客ニーズの先取り対応	2位(28.7%)	2位(34.8%)	2位(32.0%)
	海外マーケットの開拓	6位(20.8%)	4位(26.6%)	3位(30.6%)
	営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇	3位(28.2%)	5位(23.9%)	4位(27.7%)
	価格政策・価格設定	3位(28.2%)	3位(31.5%)	4位(27.7%)
非製造業	営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇	1位(35.0%)	1位(34.9%)	1位(36.1%)
	顧客ニーズの先取り対応	2位(31.9%)	3位(28.5%)	2位(32.7%)
	高付加価値型商品・サービスの開発	3位(31.0%)	2位(34.5%)	3位(26.9%)
	ITを活用した効率的・効果的な営業活動	4位(26.7%)	5位(20.8%)	4位(23.8%)
	価格政策・価格設定	5位(21.2%)	7位(16.9%)	5位(23.1%)

◆ 営業・マーケティング領域の課題

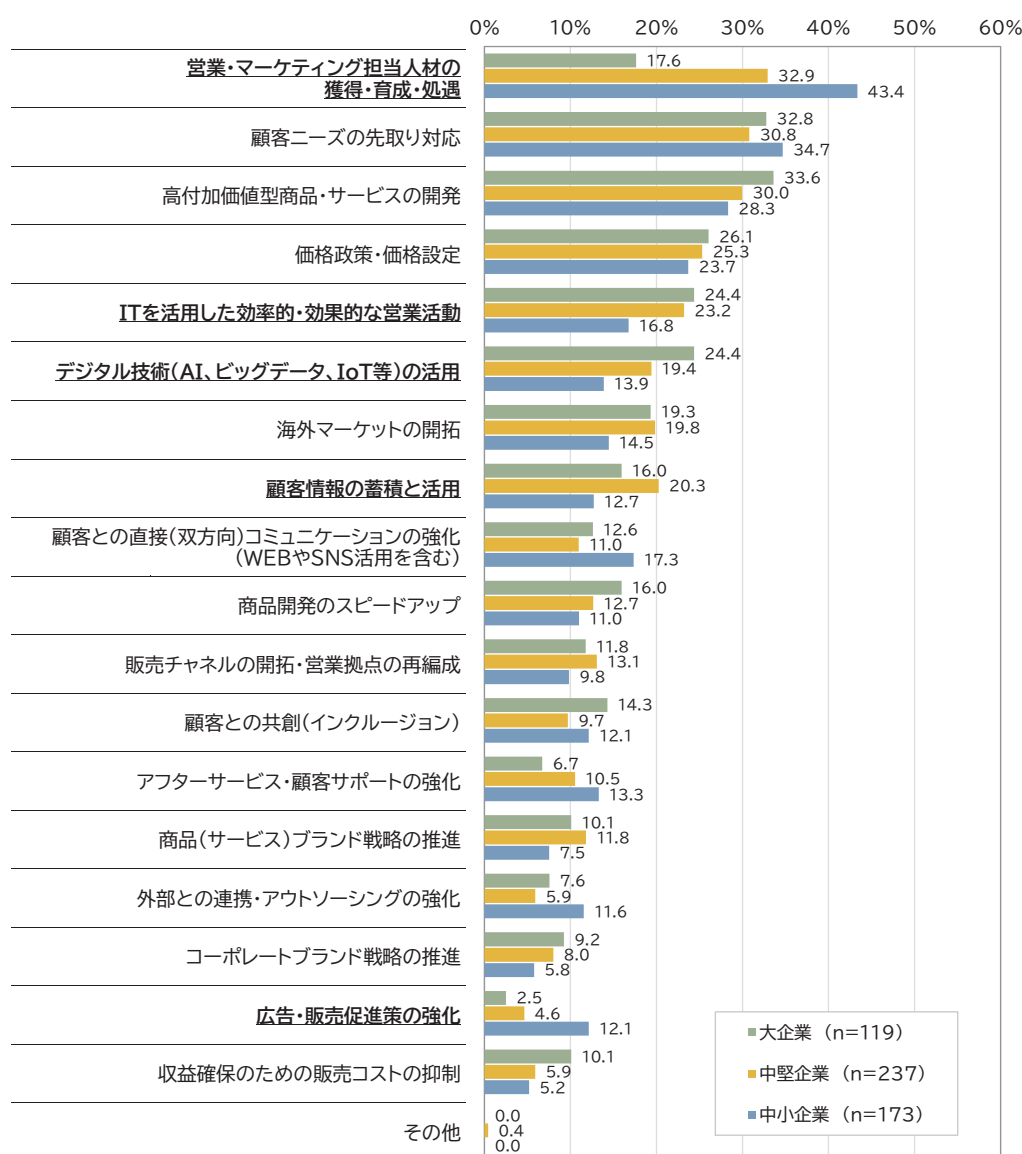
従業員規模で差異が大きい課題

大企業は、「デジタル技術（AI、ビッグデータ、IoT等）の活用」や「収益確保のための販売コストの抑制」が中堅・中小企業と比較して高い。大企業では、新しい技術を事業活動全般に取り入れる意向が強いと考えられ、営業・マーケティング活動においても、効率化や付加価値向上を図る意図があると考えられる。

中堅企業は、「顧客情報の蓄積と活用」が他の従業員規模と比較して高い。顧客データの活用、そのためのデータ基盤整備により営業活動を高度化する必要性が高いことが推察される。

中小企業は、「営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇」や「広告・販売促進策の強化」、「顧客との直接（双方向）コミュニケーションの強化」が大企業・中堅企業と比較して高くなっている。「営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇」については、前章でも述べた通り、大企業と比較して人材獲得の難易度が高く、販売促進活動の強化を通じて顧客基盤を拡大できる人材の不足が課題と考えられる。

【図2-2-3】 営業・マーケティング領域の課題（従業員規模別の比較）



※上位3つまで回答。なお、従業員規模3区分のうち、最も高い値と最も低い値の差（ポイント）を基準として、差が大きい上位5項目については、項目名を太字および下線で示した。

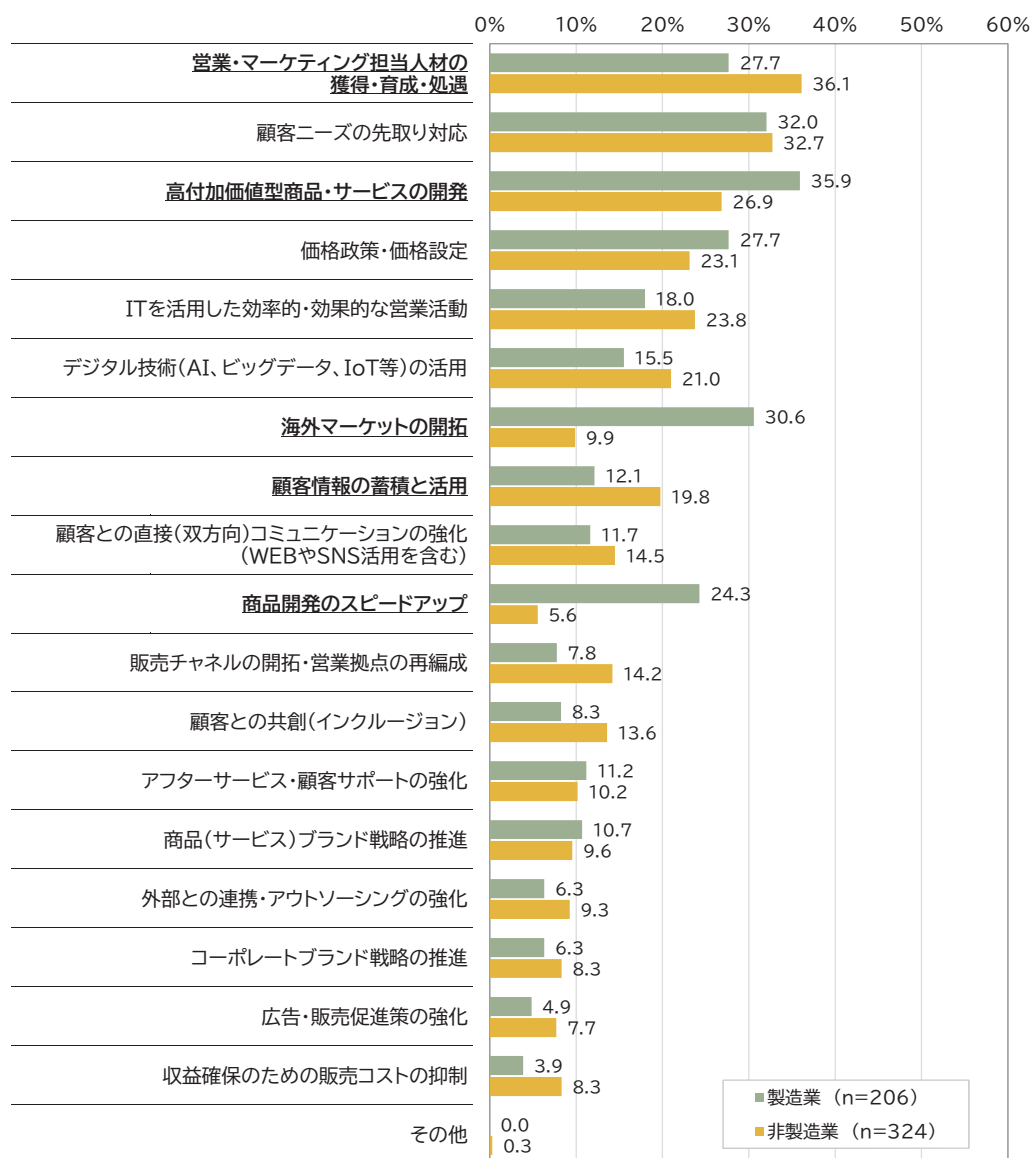
◆ 営業・マーケティング領域の課題

製造業・非製造業で差異が大きい課題

製造業は、「海外市場の開拓」「商品開発のスピードアップ」「高付加価値型商品・サービスの開発」が非製造業と比較して高い。「海外市場の開拓」は、国内市場の成熟を背景に海外市場への販路拡大を進める必要性が高まっていることが理由と考えられる。「商品開発のスピードアップ」や「高付加価値型商品・サービスの開発」は、市場ニーズに対応した付加価値の高い製品を迅速に開発することが重要な課題となっていることがうかがえる。

非製造業では、「営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇」「顧客情報の蓄積と活用」「ITを活用した効率的・効果的な営業活動」が製造業と比較して高くなっている。非製造業では、WEBやSNS活用の影響が大きいことに加え、購買データやニーズ等のデータ基盤構築や社内での横断活用を通じた、営業活動の高度化が重要となっていると推察される。また、「販売チャネルの開拓・営業拠点の再編成」や「顧客との共創（インクルージョン）」も相対的に高く、顧客との関係強化を通じて新たな価値創出を図ろうとする姿勢がうかがえる。

【図2-2-4】 営業・マーケティング領域の課題（製造業・非製造業の比較）



※上位3つまで回答。なお、製造業・非製造業の各値の差（絶対値）が大きい上位5項目については、項目名を太字および下線で示した。

04

研究・開発領域の課題

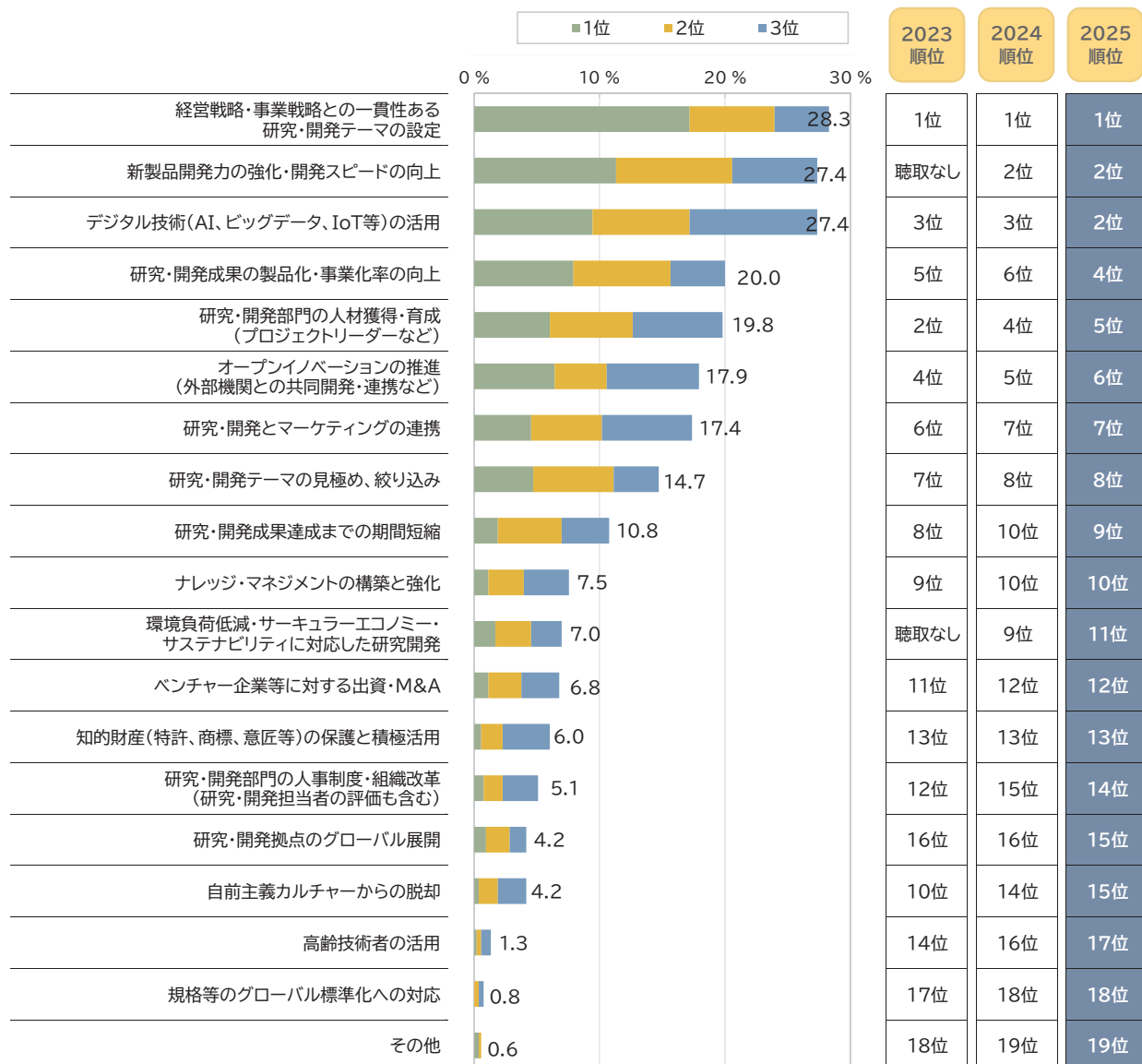
(1) 研究・開発領域の課題

「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」(28.3%)が最も高く、3年連続で第1位となった。続く「新製品開発力の強化・開発スピードの向上」(27.4%)、「デジタル技術(AI、ビッグデータ、IoT等)の活用」(27.4%)も3割近い水準で並び、第4位以下とは大きな差がみられる。研究・開発領域の課題としては、研究テーマの戦略性、新製品開発力、デジタル技術(AI、ビッグデータ、IoT等)の活用が特に重視されていることがわかる結果となった。

全体を通して2023年・2024年からの順位の変動は少ないものの、「研究・開発成果の製品化・事業化率の向上」は前年の第6位から第4位へ、「研究・開発成果達成までの期間短縮」は第10位から第9位へと順位を上げている。第2位となっている「新製品開発力の強化・開発スピードの向上」が上位であることから、市場環境や技術革新のスピードが加速する中、研究開発の成果を迅速に市場へ投入することを重視する動きが広がっていることが推察される。

【図2-3-1】 研究・開発領域の課題

n=530 ※上位3つまで回答



(2) 研究・開発領域の課題の経年比較(規模・業種別)

大企業では「新製品開発力の強化・開発スピードの向上」が割合・順位ともに大きく上昇している。また、中堅企業では「デジタル技術(AI、ビッグデータ、IoT等)の活用」が順位を上げている。中小企業では、順位の変動はあるものの第5位までの項目は昨年同様であった。

製造業では「デジタル技術(AI、ビッグデータ、IoT等)の活用」が順位・割合ともに昨年から大きく上昇している。製造業におけるDXの重要性が叫ばれて久しいが、製造業DXが実装段階に入りつつあることを示している。一方、非製造業では上位5項目は昨年同様であった。なお、非製造業においては、当該機能を持たず無回答とした企業が昨年と比較して多かったため、割合が全体的に減少していることに留意したい。

【図表2-3-2】 研究・開発領域の課題上位5項目の経年比較

		2023年度	2024年度	2025年度
大企業	新製品開発力の強化・開発スピードの向上	聴取なし	5位(22.3%)	1位(31.9%)
	オープンイノベーションの推進(外部機関との共同開発・連携など)	2位(41.1%)	1位(35.1%)	2位(28.6%)
	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位(36.4%)	2位(31.9%)	3位(27.7%)
	デジタル技術(AI、ビッグデータ、IoT等)の活用	1位(42.1%)	2位(31.9%)	4位(26.1%)
	研究・開発とマーケティングの連携	7位(15.0%)	6位(19.1%)	5位(19.3%)
中堅企業	デジタル技術(AI、ビッグデータ、IoT等)の活用	3位(28.6%)	3位(29.5%)	1位(32.1%)
	新製品開発力の強化・開発スピードの向上	聴取なし	1位(31.5%)	2位(30.0%)
	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	1位(37.2%)	1位(31.5%)	3位(28.3%)
	研究・開発成果の製品化・事業化率の向上	5位(22.2%)	6位(23.5%)	4位(23.2%)
	研究・開発部門の人材獲得・育成(プロジェクトリーダーなど)	2位(32.5%)	4位(29.0%)	5位(20.3%)
中小企業	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位(31.6%)	2位(30.3%)	1位(28.3%)
	研究・開発部門の人材獲得・育成(プロジェクトリーダーなど)	1位(36.9%)	5位(24.6%)	2位(22.5%)
	デジタル技術(AI、ビッグデータ、IoT等)の活用	6位(22.5%)	3位(27.4%)	3位(21.4%)
	新製品開発力の強化・開発スピードの向上	聴取なし	1位(30.9%)	4位(20.8%)
	研究・開発成果の製品化・事業化率の向上	3位(25.1%)	4位(25.1%)	5位(19.7%)
製造業	新製品開発力の強化・開発スピードの向上	聴取なし	1位(42.9%)	1位(43.2%)
	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	1位(36.6%)	2位(35.3%)	2位(35.4%)
	研究・開発成果の製品化・事業化率の向上	2位(35.6%)	2位(35.3%)	3位(32.5%)
	デジタル技術(AI、ビッグデータ、IoT等)の活用	8位(15.8%)	8位(18.5%)	4位(23.8%)
	研究・開発テーマの見極め、絞り込み	6位(29.2%)	7位(19.6%)	5位(21.8%)
非製造業	デジタル技術(AI、ビッグデータ、IoT等)の活用	1位(37.4%)	1位(36.3%)	1位(29.6%)
	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位(34.0%)	2位(28.5%)	2位(23.8%)
	研究・開発部門の人材獲得・育成(プロジェクトリーダーなど)	3位(30.1%)	3位(24.3%)	3位(19.4%)
	オープンイノベーションの推進(外部機関との共同開発・連携など)	4位(28.2%)	4位(21.8%)	4位(17.3%)
	新製品開発力の強化・開発スピードの向上	聴取なし	5位(20.8%)	4位(17.3%)

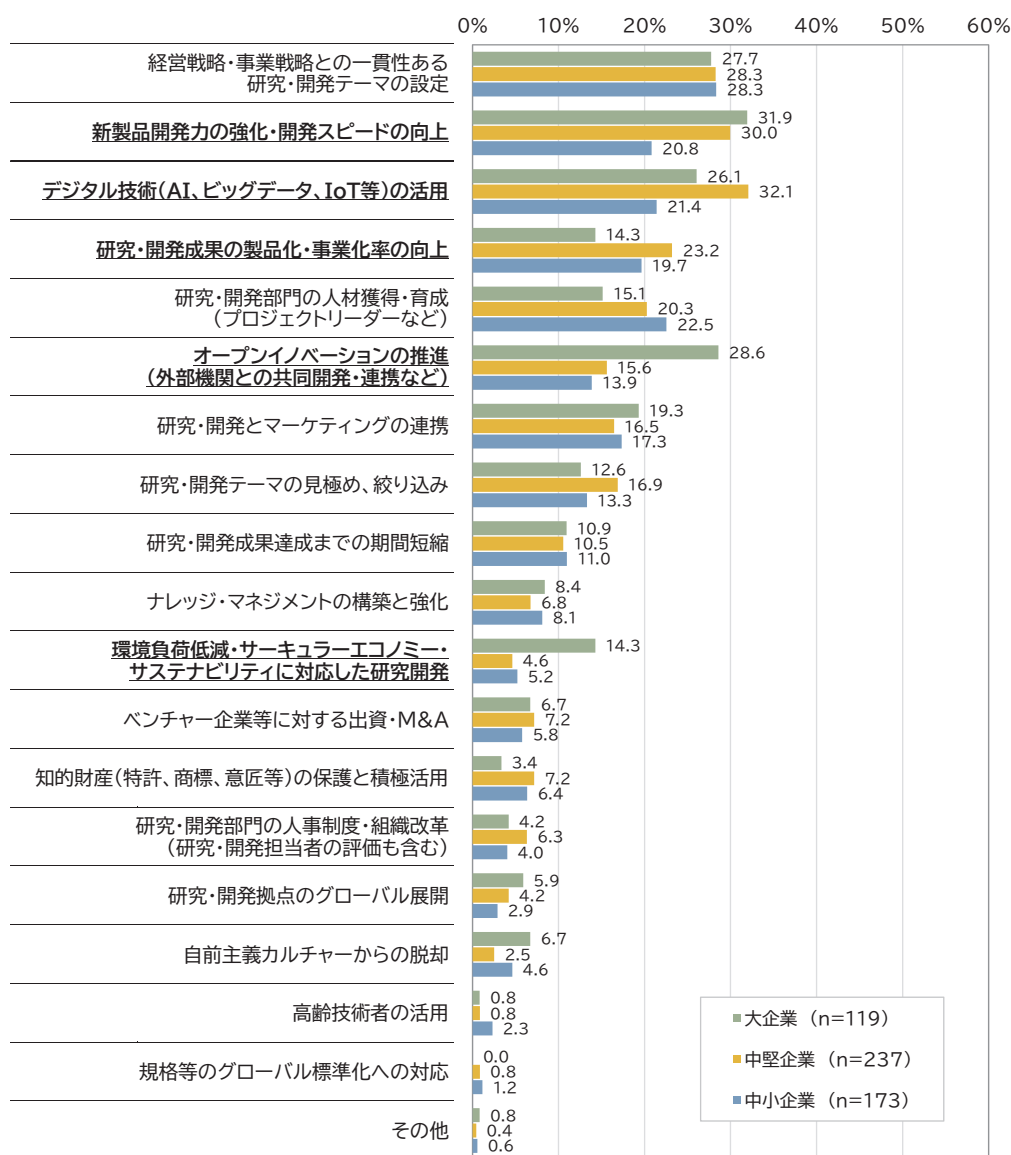
◆ 研究・開発領域の課題 **従業員規模で差異が大きい課題**

大企業は、「オープンイノベーションの推進」や「環境負荷低減・サーキュラーエコノミー・サステナビリティに対応した研究開発」が中堅・中小企業と比較して高い。自社内の研究開発だけでなく、大学や他業種企業など、外部との連携を通じて新たな技術や知見を取り込む必要性が高いことが背景にあると考えられる。また、環境対応やサステナビリティへの取り組みは、社会的要請やEU等での規制への対応など、グローバル企業の課題といえる。

中堅企業は、「デジタル技術（AI、ビッグデータ、IoT等）の活用」や「研究・開発成果の製品化・事業化率の向上」が他の従業員規模と比較して高い。デジタル技術を活用した研究開発の高度化を進めるとともに、研究成果を効率的に事業化へ結び付けることで競争力を高めていく必要性が高いことが背景にあると推察される。

中小企業では、「研究・開発部門の人材獲得・育成」が大企業・中堅企業と比較して高くなっている。研究開発を担う専門人材が限られている場合も多く、プロジェクトを推進できる人材の確保や育成が研究開発力の向上に直結する重要な課題となっていることがうかがえる。

【図2-3-3】 研究・開発領域の課題（従業員規模別の比較）



※上位3つまで回答。なお、従業員規模3区分のうち、最も高い値と最も低い値の差（ポイント）を基準として、差が大きい上位5項目については、項目名を太字および下線で示した。

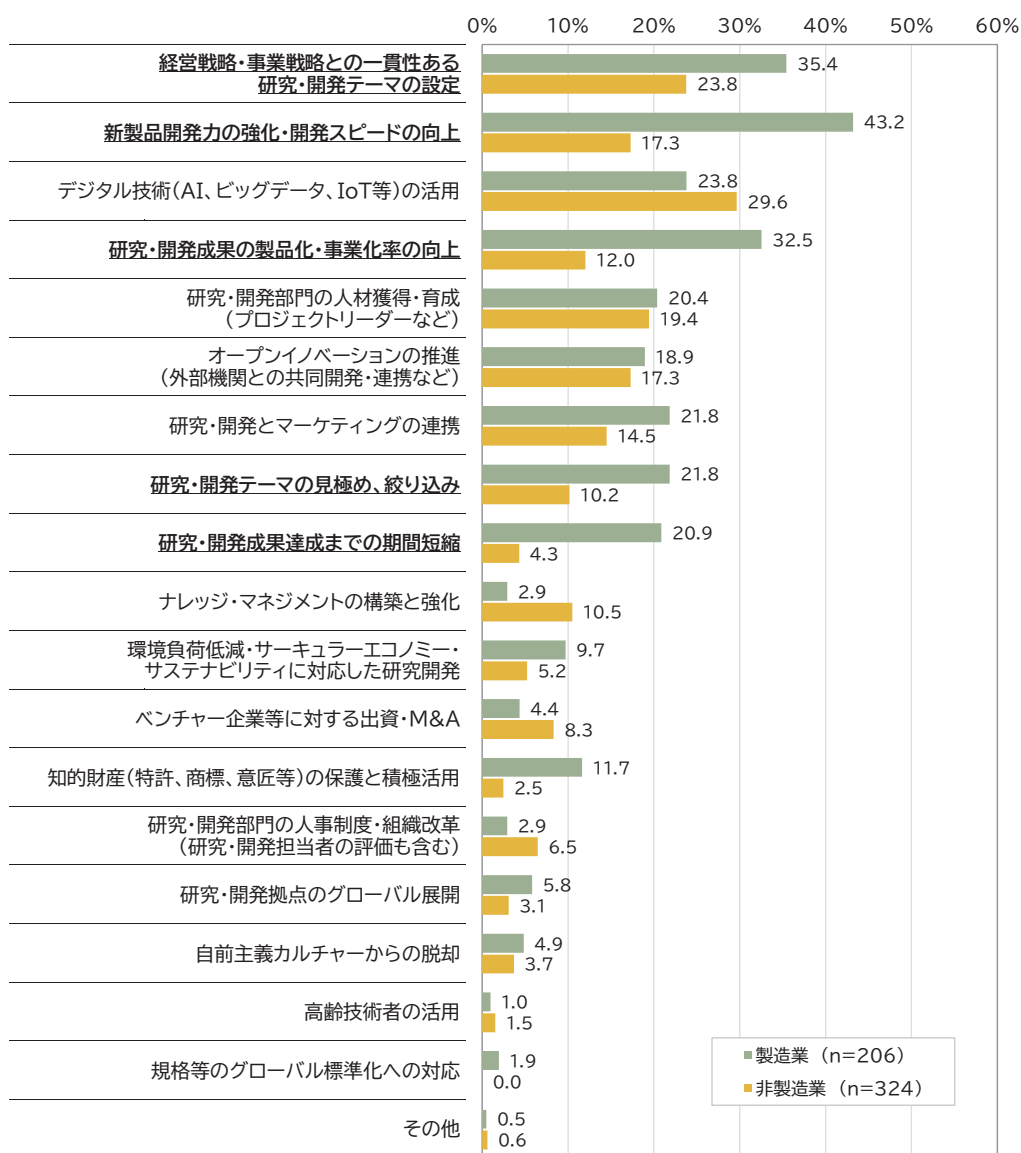
※研究・開発機能を持たない企業（無回答） 大企業：24社 中堅企業：51社 中小企業：49社

◆ 研究・開発領域の課題 **製造業・非製造業で差異が大きい課題**

製造業は、「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」「新製品開発力の強化・開発スピードの向上」「研究・開発成果の製品化・事業化率の向上」「研究・開発成果達成までの期間短縮」が非製造業と比較して高い。技術革新や市場のスピードが速まる昨今、事業領域を見極め、競争力のある製品を迅速に市場投入する必要性が高まっていることが理由と考えられる。また、模倣品による利益喪失防止への「知的財産（特許、商標、意匠等）の保護と積極活用」も高くなっている。

非製造業では、「ナレッジ・マネジメントの構築と強化」が製造業と比較して高い。組織内の知識やノウハウを共有・活用する仕組みの整備や、外部企業との連携を通じた新規事業創出など、知識やネットワークを活用したイノベーションの重要性が高まっていることが推察される。

【図2-3-4】 研究・開発領域の課題（製造業・非製造業の比較）



※ 上位3つまで回答。なお、製造業・非製造業の各値の差(絶対値)が大きい上位5項目については、項目名を太字および下線で示した。

※ 非製造業は、研究・開発機能を持たない企業が製造業と比べて多いことに加え、選択する項目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。(研究・開発機能を持たない企業(無回答) 製造業:9社 非製造業:115社)

05

生産領域の課題

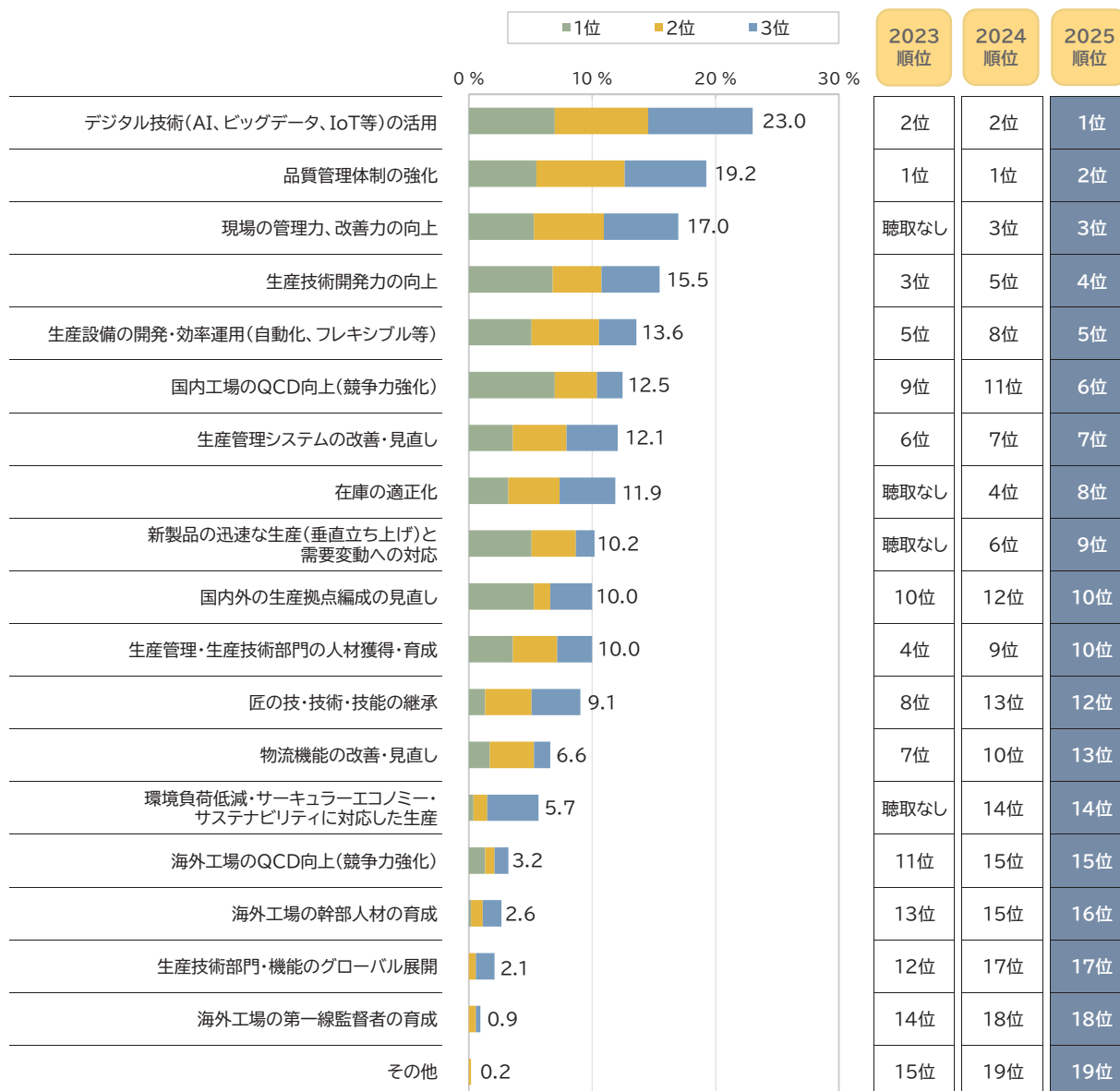
(1) 生産領域の課題

第1位は「デジタル技術(AI、ビッグデータ、IoT等)の活用」(23.0%)であり、唯一2割超となっている。生産現場におけるデータ分析、画像分析等のAI活用が実装段階に移行していると推察される。加えて、人材確保難から作業を代替するフィジカルAIの検討が進められるためと推察される。第2位は「品質管理体制の強化」(19.2%)、第3位は「現場の管理力、改善力の向上」(17.0%)であり、品質や現場力といった生産活動の基盤強化に関する課題が続いている。

第1位～第3位を合算した順位でなく、第1位の回答に着目すると、「国内工場のQCD向上(競争力強化)」「生産技術開発力の向上」が高くなっており、国際情勢や持続的なサプライチェーン確保、あるいは国内市場縮小下で利益が確保できる体質強化の両面から課題と考えられていると推察される。

【図2-4-1】 生産領域の課題

n=530 ※上位3つまで回答



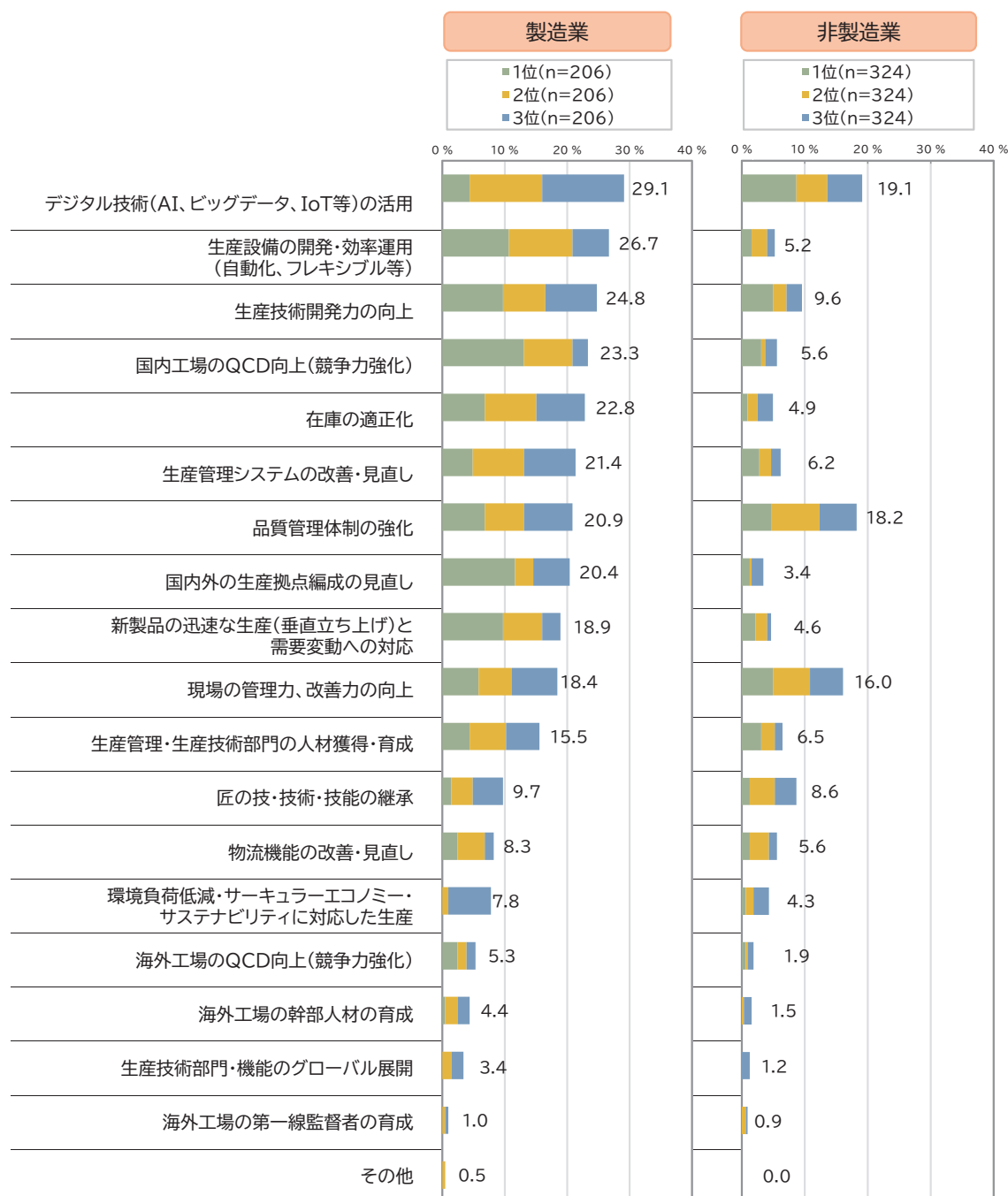
(2) 生産領域の課題 製造業と生産設備を有する非製造業の差異

生産領域における課題は、＜製造業＞と＜生産設備を有する非製造業＞で大きな差異がみられる。

製造業では、第1位が「**デジタル技術（AI、ビッグデータ、IoT等）の活用**」（29.1%）となっており、第2位「**生産設備の開発・効率運用（自動化、フレキシブル等）**」（26.7%）、第3位「**生産技術開発力の向上**」（24.8%）が続く。第1位から第8位までが2割台で並び、品目、生産形態等で課題が異なっていると推察される。

生産設備を有する非製造業では、第1位が製造業と同じく「**デジタル技術（AI、ビッグデータ、IoT等）の活用**」、第2位が「**品質管理体制の強化**」（18.2%）、第3位が「**現場の管理力、改善力の向上**」（16.0%）となっ

【図表2-4-2】 生産領域の課題（製造業・非製造業の比較）



※非製造業は、生産機能を持たない企業が製造業と比べて多いことに加え、選択する項目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。(生産機能を持たない企業(無回答) 製造業:11社 非製造業:189社)

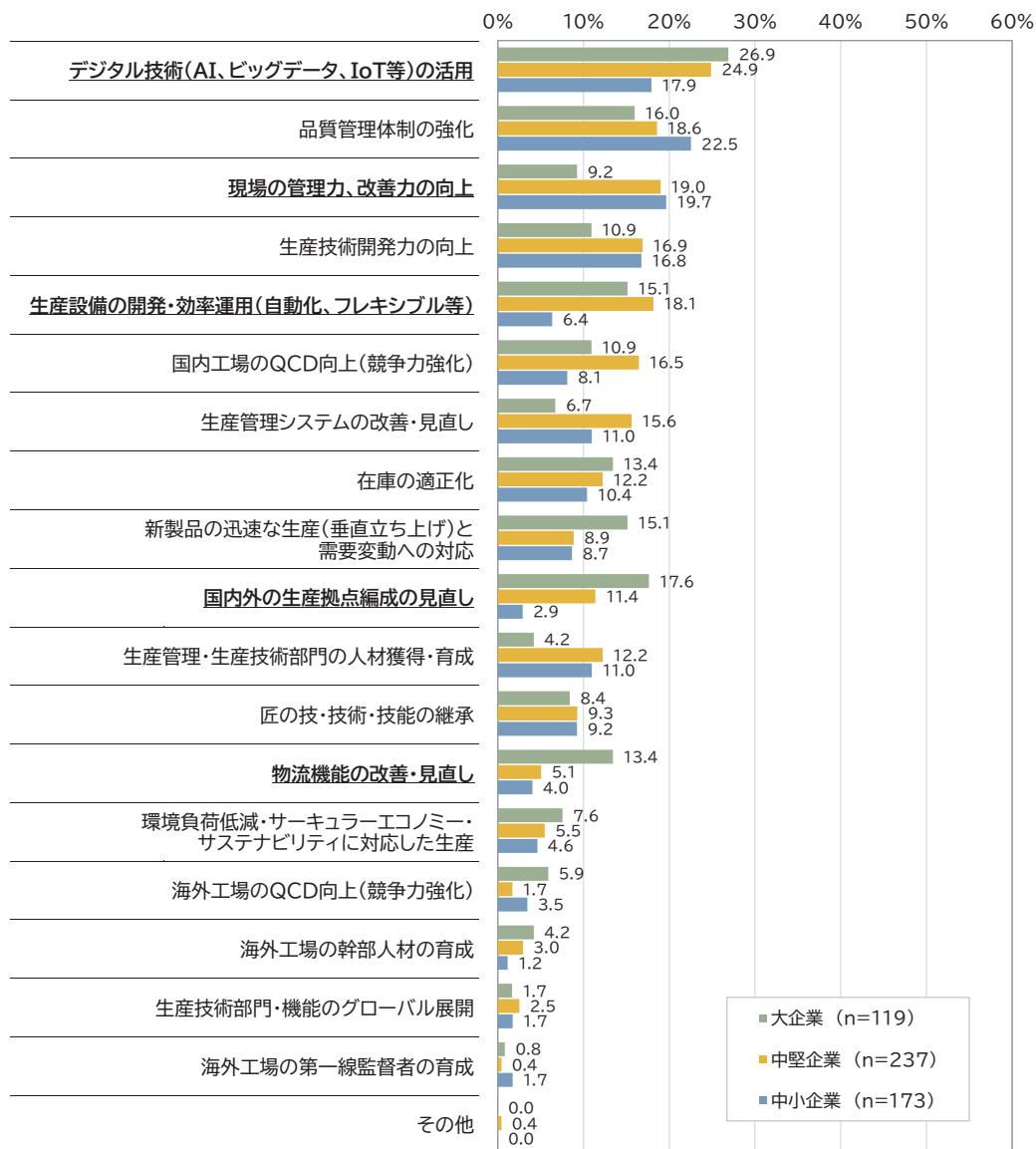
◆ 生産領域の課題 従業員規模で差異が大きい課題

大企業は、「国内外の生産拠点編成の見直し」「物流機能の改善・見直し」の割合が中堅・中小企業と比較して高くなっている。国内需要の減少、国際情勢や不測の事態を踏まえた持続可能なサプライチェーンの最適化が重要な課題となっていることがうかがえる。

中堅企業は、「生産設備の開発・効率運用」「生産管理システムの改善・見直し」「国内工場のQCD向上（競争力強化）」の割合が高い。中堅企業は、大企業と比較すると生産拠点数が限定的であり、既存工場の生産性や品質、コスト競争力を高め、収益が確保できる体質づくりが求められている。

中小企業は、「品質管理体制の強化」の割合が高い。また、大企業と比較すると「現場の管理力、改善力の向上」も高くなっている。ベテランの退職、人材確保難によるノウハウ未継承、原価高騰での製品への影響等複数の要因から、品質、現場力が課題となっていると推察される。

【図2-4-3】 生産領域の課題（従業員規模別の比較）



※ 上位3つまで回答。なお、従業員規模3区分のうち、最も高い値と最も低い値の差（ポイント）を基準として、差が大きい上位5項目については、項目名を太字および下線で示した。

※ 生産機能を持たない企業（無回答） 大企業：44社 中堅企業：77社 中小企業：78社

製造業

		2023年度	2024年度	2025年度
大企業	国内外の生産拠点編成の見直し	2位 (38.8%)	2位 (35.0%)	1位 (35.4%)
	デジタル技術 (AI、ビッグデータ、IoT等) の活用	1位 (46.9%)	1位 (45.0%)	2位 (33.3%)
	在庫の適正化	聴取なし	12位 (10.0%)	3位 (31.3%)
中堅企業	生産設備の開発・効率運用 (自動化、フレキシブル等)	聴取なし	1位 (35.2%)	1位 (31.4%)
	デジタル技術 (AI、ビッグデータ、IoT等) の活用	7位 (26.1%)	6位 (22.0%)	2位 (30.4%)
	国内工場のQCD向上(競争力強化)	聴取なし	4位 (25.3%)	3位 (27.5%)
	生産管理システムの改善・見直し	3位 (31.8%)	8位 (19.8%)	3位 (27.5%)
中小企業	品質管理体制の強化	1位 (44.6%)	4位 (24.5%)	1位 (35.7%)
	生産技術開発力の向上	2位 (35.4%)	4位 (24.5%)	2位 (30.4%)
	現場の管理力、改善力の向上	聴取なし	2位 (32.1%)	3位 (28.6%)

非製造業

※非製造業は、当該機能を持たない企業が製造業と比べて多いことに加え、選択する項目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にご留意いただきたい。

		2023年度	2024年度	2025年度
大企業	デジタル技術 (AI、ビッグデータ、IoT等) の活用	生産設備を持たない場合には回答不要である旨を調査票の設問単位で明示している。そのため、非製造業の回答数が大きく異なり、割合にも変化を及ぼしているため、過去データとの比較はおこなわない。		1位 (22.5%)
	品質管理体制の強化			2位 (18.3%)
	物流機能の改善・見直し			3位 (11.3%)
	現場の管理力、改善力の向上			3位 (11.3%)
中堅企業	デジタル技術 (AI、ビッグデータ、IoT等) の活用	生産設備を持たない場合には回答不要である旨を調査票の設問単位で明示している。そのため、非製造業の回答数が大きく異なり、割合にも変化を及ぼしているため、過去データとの比較はおこなわない。		1位 (20.7%)
	品質管理体制の強化			2位 (20.0%)
	現場の管理力、改善力の向上			3位 (19.3%)
中小企業	品質管理体制の強化	生産設備を持たない場合には回答不要である旨を調査票の設問単位で明示している。そのため、非製造業の回答数が大きく異なり、割合にも変化を及ぼしているため、過去データとの比較はおこなわない。		1位 (16.2%)
	デジタル技術 (AI、ビッグデータ、IoT等) の活用			2位 (15.4%)
	現場の管理力、改善力の向上			2位 (15.4%)

06

購買・調達領域の課題

(1) 購買・調達領域の課題

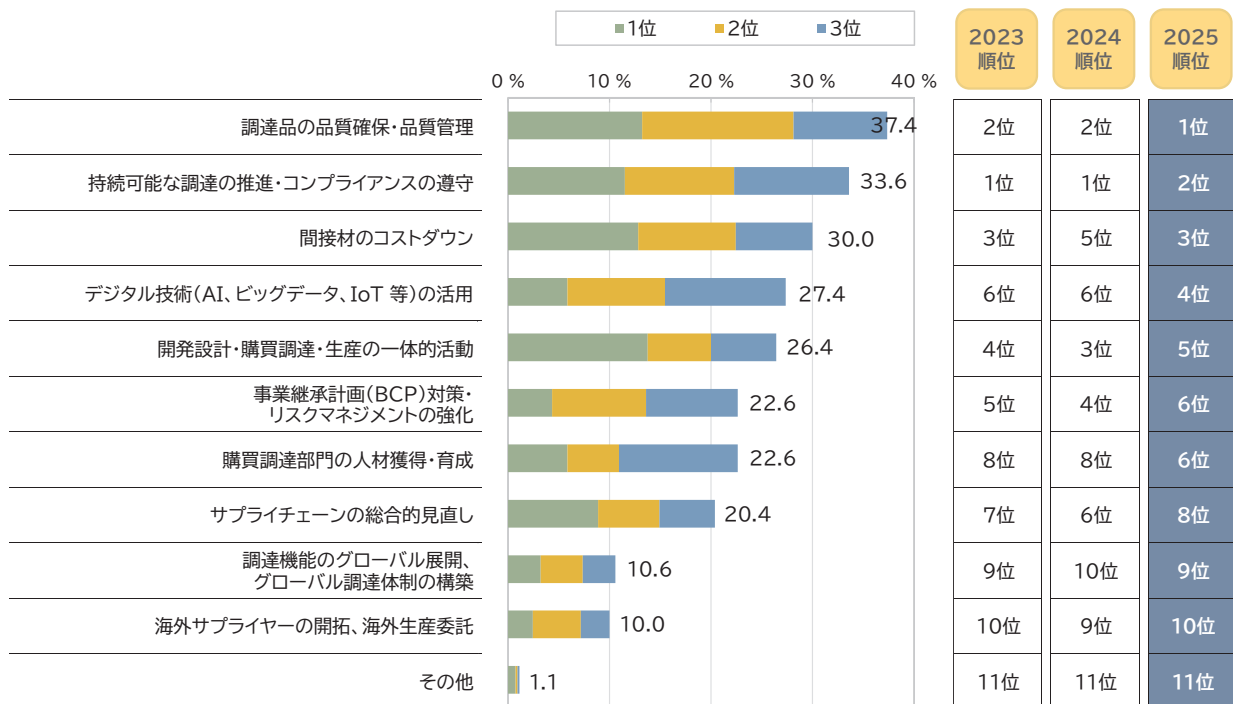
第1位は「調達品の品質確保・品質管理」(37.4%)であり、2023年・2024年の第2位から順位が上がっている。背景には、原材料価格の高騰や国際情勢の不安定化、円安の進行などがあると考えられる。

第2位は「持続可能な調達の推進・コンプライアンスの遵守」(33.6%)、第3位は「間接材のコストダウン」(30.0%)であり、これら上位3項目は3割を超える。「間接材のコストダウン」は2024年の第5位から順位を上げており、近年の物価上昇やエネルギー価格・資材価格の高騰により企業のコスト負担が増大する中、間接材コストを見直す動きが強まっていることが要因として考えられる。

第4位は「デジタル技術(AI、ビッグデータ、IoT等)の活用」(27.4%)となっており、昨年の第6位から順位を上げている。経営課題全般や他の経営領域においても、デジタル技術やAIの活用に対する重視度が高まっていることは述べているが、調達領域においても業務効率化や可視化を目的としてデジタル化への関心が高いことがうかがえる。

【図2-5-1】 購買・調達領域の課題

n=530 ※上位3つまで回答



(2) 購買・調達領域の課題の経年比較(規模・業種別)

大企業では「開発設計・購買調達・生産の一体的活動」、中堅企業では「間接材のコストダウン」がともに昨年から5ポイント以上割合が上がっている。中小企業では、今年の上位5位の課題で昨年から大きく順位もしくは割合をあげたものはなかった。

製造業では、「間接材のコストダウン」が順位・割合ともに大きく上昇。非製造業では、今年の上位5位の課題で昨年から大きく順位もしくは割合をあげたものはなかった。

【図表2-5-2】 購買・調達領域の課題上位5項目の経年比較

		2023年度	2024年度	2025年度
大企業	持続可能な調達の推進・コンプライアンスの遵守	1位(43.9%)	1位(48.9%)	1位(40.3%)
	サプライチェーンの総合的見直し	2位(33.6%)	2位(38.3%)	2位(32.8%)
	開発設計・購買調達・生産の一体的活動	4位(31.8%)	5位(25.5%)	3位(31.9%)
	デジタル技術(AI、ビッグデータ、IoT等)の活用	5位(29.9%)	4位(27.7%)	3位(31.9%)
	調達品の品質確保・品質管理	6位(29.0%)	7位(17.0%)	5位(24.4%)
中堅企業	調達品の品質確保・品質管理	2位(41.5%)	1位(45.0%)	1位(41.4%)
	持続可能な調達の推進・コンプライアンスの遵守	1位(41.9%)	1位(45.0%)	2位(35.0%)
	間接材のコストダウン	3位(30.3%)	4位(28.0%)	3位(33.8%)
	デジタル技術(AI、ビッグデータ、IoT等)の活用	6位(26.5%)	6位(25.5%)	4位(27.8%)
	開発設計・購買調達・生産の一体的活動	5位(27.4%)	3位(32.5%)	5位(25.7%)
中小企業	調達品の品質確保・品質管理	1位(40.1%)	1位(41.7%)	1位(41.0%)
	間接材のコストダウン	3位(33.7%)	3位(29.7%)	2位(31.8%)
	購買調達部門の人材獲得・育成	6位(25.1%)	4位(26.9%)	3位(27.7%)
	持続可能な調達の推進・コンプライアンスの遵守	2位(38.5%)	2位(33.1%)	4位(26.6%)
	開発設計・購買調達・生産の一体的活動	4位(29.9%)	6位(25.7%)	5位(23.7%)
製造業	開発設計・購買調達・生産の一体的活動	1位(43.6%)	2位(42.9%)	1位(43.7%)
	調達品の品質確保・品質管理	3位(36.1%)	1位(44.6%)	2位(39.3%)
	間接材のコストダウン	6位(27.7%)	6位(29.9%)	3位(35.0%)
	持続可能な調達の推進・コンプライアンスの遵守	2位(40.1%)	3位(42.4%)	3位(35.0%)
	サプライチェーンの総合的見直し	5位(30.7%)	4位(34.2%)	5位(28.2%)
非製造業	調達品の品質確保・品質管理	2位(39.9%)	2位(34.2%)	1位(36.1%)
	持続可能な調達の推進・コンプライアンスの遵守	1位(41.7%)	1位(40.8%)	2位(32.7%)
	デジタル技術(AI、ビッグデータ、IoT等)の活用	4位(30.4%)	3位(31.7%)	3位(30.2%)
	間接材のコストダウン	3位(31.9%)	5位(24.6%)	4位(26.9%)
	購買調達部門の人材獲得・育成	6位(21.2%)	6位(24.3%)	5位(21.0%)

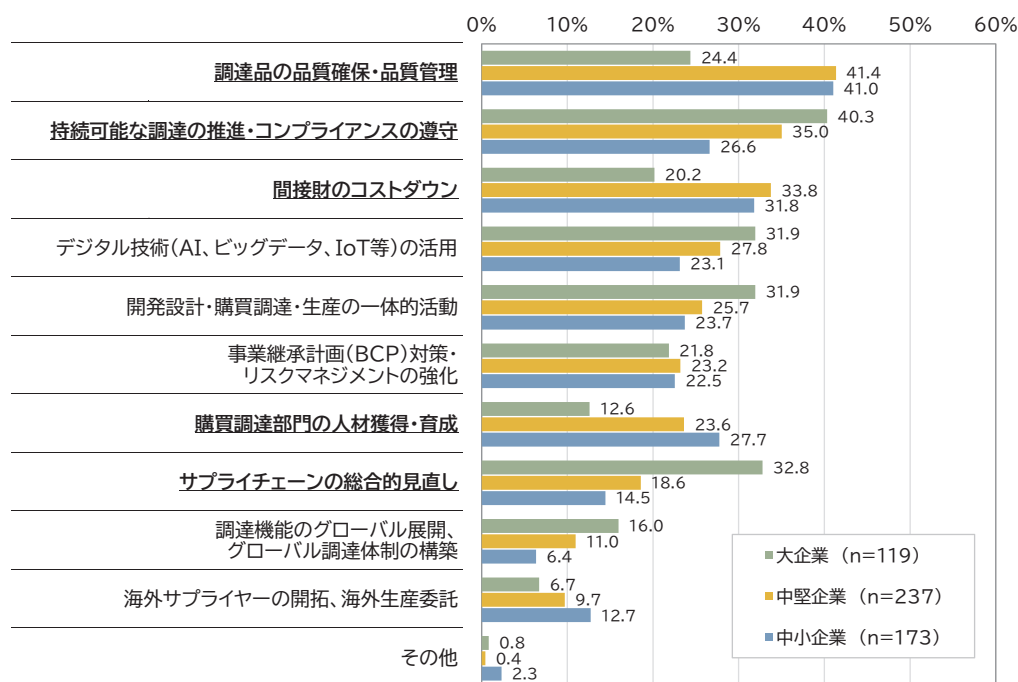
◆ 購買・調達領域の課題 従業員規模で差異が大きい課題

大企業は、「持続可能な調達の推進・コンプライアンスの遵守」や「サプライチェーンの総合的見直し」、「開発設計・購買調達・生産の一体的活動」が中堅・中小企業と比較して高い。持続可能な調達への対応の重要性が高まっていることが背景にあると考えられる。また、国際政治や地政学的リスクから、国際市場での開発から生産までの最適化が製造業において重要な課題となっていると推察される。

中堅企業は、「調達品の品質確保・品質管理」や「間接材のコストダウン」が他の従業員規模と比較して高い。限られた経営資源の中で安定した製品品質を確保するとともに、調達コストの管理を通じて収益性を高める必要性が高いことが推察される。

中小企業は、「購買調達部門の人材獲得・育成」や「海外サプライヤーの開拓、海外生産委託」が大企業・中堅企業と比較して高くなっている。他領域と同様、調達業務を担う人材の確保や育成が重要な課題となっていることがうかがえる。また、コスト競争力の確保や供給の安定化を図るため、海外サプライヤーの活用を模索する動きが広がっていることもみてとれる。

【図2-5-3】 購買・調達領域の課題（従業員規模別の比較）



※上位3つまで回答。なお、従業員規模3区分のうち、最も高い値と最も低い値の差（ポイント）を基準として、差が大きい上位5項目については、項目名を太字および下線で示した。

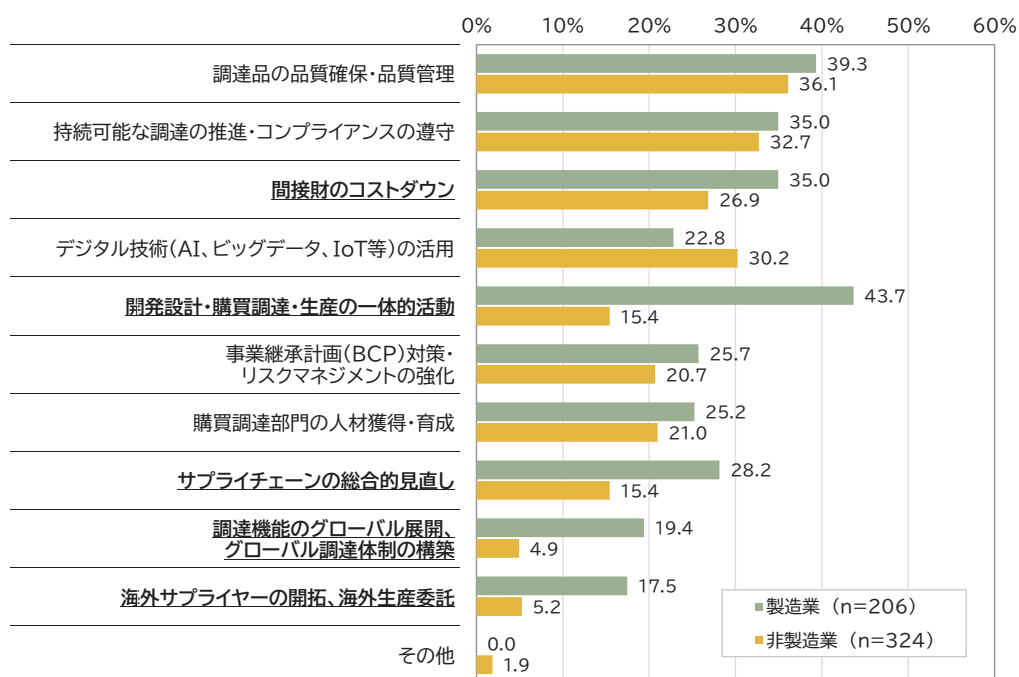
※購買・調達機能を持たない企業（無回答） 大企業：23社 中堅企業：39社 中小企業：41社

◆ 購買・調達領域の課題 製造業・非製造業で差異が大きい課題

製造業で突出した差がみられたのは「**開発設計・購買調達・生産の一体的活動**」「**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**」「**海外サプライヤーの開拓、海外生産委託**」であった。国際政治や地政学的リスクから、国際市場での開発から生産までの最適化が製造業において重要な課題となっていると推察される。

非製造業では、「**デジタル技術（AI、ビッグデータ、IoT等）の活用**」が製造業と比較して高くなっている。データ活用による効率化や見える化など、購買管理の高度化を図る様子が見える。

【図2-5-4】 購買・調達領域の課題（製造業・非製造業の比較）



※上位3つまで回答。なお、製造業・非製造業の各値の差（絶対値）が大きい上位5項目については、項目名を太字および下線で示した。

※非製造業は、購買・調達機能を持たない企業が製造業と比べて多いことに加え、選択する項目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。（購買・調達機能を持たない企業（無回答） 製造業：3社 非製造業：89社）

「人的資本経営」フレームワークから見た調査結果

人的資本経営とは、人材を企業の最重要資源として捉え、戦略的な投資と活用を通じて持続的な企業価値の向上を目指す経営手法である。本稿では、人的資本経営に関する指針として経済産業省が公表した「人材版伊藤レポート」に基づき、人的資本経営フレームワークの3つの視点・5つの共通要素に該当する項目について、「当面する企業経営課題」および「組織・人事領域の課題」の2つの設問の調査結果と紐づけて紹介する。

【図表2-6-1】…3つの視点・5つの共通要素と本調査で聴取している調査項目の対応

【図2-6-2】……3つの視点・5つの共通要素に該当する本調査の属性別回答結果（昨年と比較）
「全体」「大企業」「中堅企業」「中小企業」「製造業」「非製造業」別

『3つの視点』についての考察

- ① 「経営戦略と人材戦略の連動」は、組織・人事領域の課題として昨年の第4位から第1位となっており、重視度が高まっている。大企業、中堅企業で割合が高くなっている。
- ② 「As is-To beギャップの定量把握」は、組織・人事領域の全21課題の中で第16位にとどまっており、人的資本の定量化への取り組みは、道半ばのようである。
- ③ 「企業文化への定着」は、当面する企業経営課題全20課題の中で第9位で、昨年より順位が下がっている。

『5つの共通要素』についての考察

- ① 「動的な人材ポートフォリオ」は、大企業で第2位と高い順位となっている。
- ② 「知・経験のダイバーシティ&インクルージョン」は、全体と比較して大企業で高い順位となっている。
- ③ 「リスク・学び直し」は、組織・人事領域の全21課題の中で第20位と低く、昨年より変化がみられない。
- ④ 「従業員エンゲージメント」は、当面する企業経営課題全20課題の中で第9位で、昨年より順位が下がっている。
- ⑤ 「時間や場所にとらわれない働き方」は、組織・人事領域の全21課題中、第16位で低い順位となっている。

【図表2-6-1】「人的資本経営」フレームワークと調査項目の対応

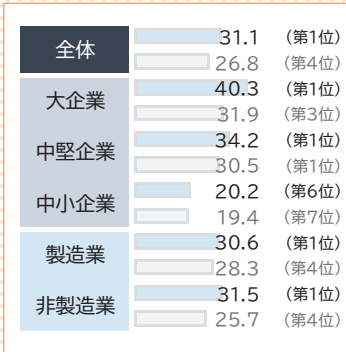
「人的資本経営」フレームワーク	調査項目
3つの視点	
① 経営戦略と人材戦略の連動	—— 経営戦略と連動した人材戦略の策定と実行
② As is-To beギャップの定量把握	—— 人的資本の指標・データの設定・把握・開示・改善
③ 企業文化への定着	—— 働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上
5つの共通要素	
① 動的な人材ポートフォリオ	—— 事業戦略達成に必要となる能力・資質を有する人材の予測と機動的配置（人材ポートフォリオ最適化）
② 知・経験のダイバーシティ&インクルージョン	—— ダイバーシティ・インクルージョンの促進
③ リスキル・学び直し	—— リスキリング・学び直し
④ 従業員エンゲージメント	—— 働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上
⑤ 時間や場所にとらわれない働き方	—— 多様な働き方の導入・拡充

【図2-6-2】「人的資本経営」フレームワークに該当する調査結果の一覧

※各図の「全体」「大企業」「中堅企業」「中小企業」「製造業」「非製造業」において、上段は本年、下段は昨年の割合(%)を示す

3つの視点

1 経営戦略と人材戦略の連動



※組織・人事領域の課題(21課題)中

2 As is-To beギャップの定量把握



※組織・人事領域の課題(21課題)中

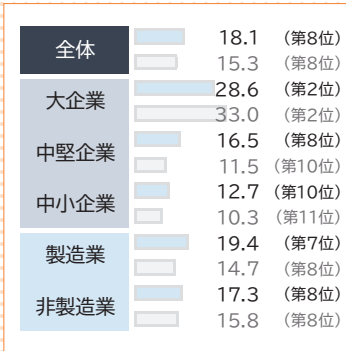
3 企業文化への定着



当面する企業経営課題(全20課題)中

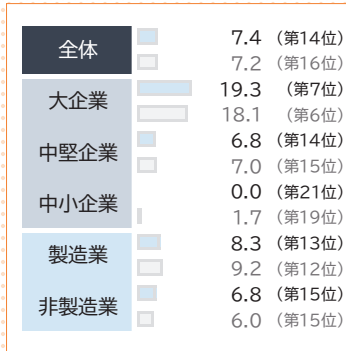
5つの共通要素

1 動的な人材ポートフォリオ



※組織・人事領域の課題(21課題)中

2 知・経験のダイバーシティ&インクルージョン



※組織・人事領域の課題(21課題)中

3 リスキル・学び直し



※組織・人事領域の課題(21課題)中

4 従業員エンゲージメント



当面する企業経営課題(全20課題)中

5 時間や場所にとらわれない働き方



※組織・人事領域の課題(21課題)中

上段は本年の割合(%)
下段は昨年の割合(%)

上記の調査結果は、図1-2-3、図1-2-4、図2-1-3、図2-1-4より転載した(再掲)。
異なる設問からの抜粋となるため、各割合(%)は単純な比較ができない旨、ご留意いただきたい。



Part **3**

AIの活用・ 今後求められる人材要件

AIの活用・今後求められる人材要件

労働人口の減少が進行するなか、AIの普及は人手不足の解消に寄与する可能性を持っている。他方で、人が対応していた業務がAIに置き換わることで、従来の職務が消失する可能性もある。こうした社会・技術の変化が同時に進む中で、企業は「人が担うべき仕事は何か」「人はどのように付加価値を発揮すべきか」という問いに直面している。本章では、企業におけるAI活用の現状と、AI時代に求められる人事戦略・人材要件について、企業規模・業種・AI活用度に着目して分析する。

(1) AI導入・活用推進の状況

7割超の企業が生成AIを導入・活用

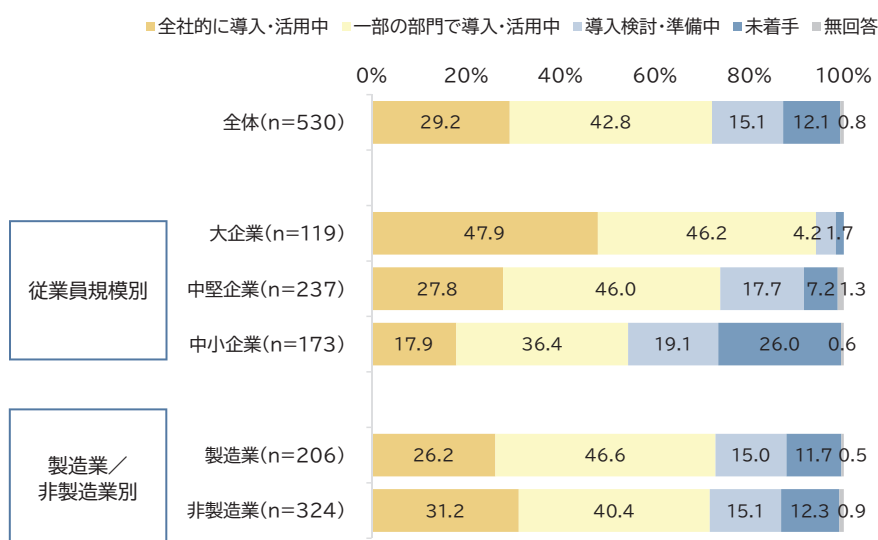
大企業では9割超、中小企業では5割超と従業員規模で明確な差

AI導入・活用推進の状況は、「全社的に導入・活用中」が29.2%、「一部の部門で導入・活用中」が42.8%で、7割超の企業で導入・活用が進んでいる。「導入検討・準備中」が15.1%、「未着手」の企業は12.1%にとどまる（【図3-1】）。

大企業では、「全社的に導入・活用」47.9%、「一部の部門で導入・活用中」46.2%で、導入率は9割を超えている。専門部署設置、AI利用による自社情報漏洩防止などの環境整備に加え、カスタマイズしたAIの全地域展開で大きな効果が期待できるためと推察される。中堅企業では、「全社的に導入・活用中」は27.8%と大企業と比較すると低いものの、「一部の部門で導入・活用中」は46.0%で、実質率は7割を超える。中小企業では、「全社的に導入・活用中」は17.9%にとどまり、「一部の部門で導入・活用中」の36.4%と合計しても5割強となっている。また、中小企業では、「未着手」が26.0%であることも特徴となっており、AIリテラシーが高い企業では積極活用される一方、AIリテラシーが低い企業では活用イメージができないなどが考えられる。

製造業／非製造業別で、大きな差異はみられない。やや非製造業での全社導入率が高い傾向がみられる。

【図3-1】 AI導入・活用推進の状況



(2) AI活用の成果状況

約5割の企業が「期待を上回る」「期待通り」とAI活用の成果を実感

一方で、約4割の企業では成果を判断できる状況に至っていない

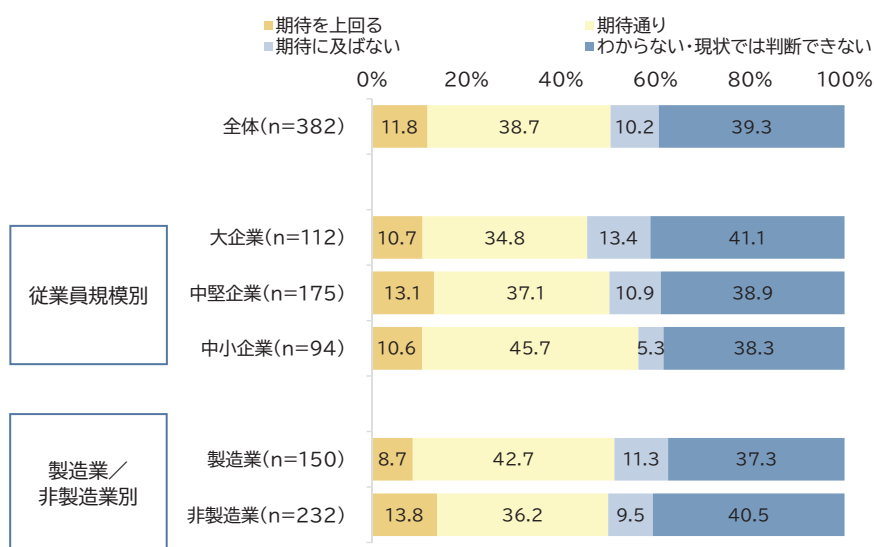
前問でAIを「全社的に導入・活用中」もしくは「一部の部門で導入・活用中」と回答した企業におけるAI活用の成果状況は、「期待を上回る」が11.8%、「期待通り」が38.7%と約5割の企業が成果を実感している。他方、「期待に及ばない」が10.2%、「わからない・現状では判断できない」が39.3%と約4割となっている（【図3-2】）。

期待を上回る成果をあげられている企業は約1割にとどまる。また、「わからない・現状では判断できない」が約4割と高くなっており、試行段階という企業も多く、ナレッジ蓄積や効果検証が進んでいない状況がうかがえる。

従業員規模別にみると、大企業で「期待に及ばない」が13.4%と高くなっている。これは、部署や個人の業務での効率化は進展する一方、AI利用へのセキュア環境構築、専門組織設置等の投資に見合う人件費削減や利益創出という効果（ROI）が、実際の決算に表れていないこと、AI活用のデータ基盤が整備できず、活用効果に満足できないなどが推察される。他方、中堅・中小企業では、現在普及しているLLM（大規模言語モデル）への安価な投資で、「資料作成が1時間早くなった」「翻訳の外注費が浮いた」等の身近な成功を積み上げられ、人手不足での業務時間削減への寄与で、期待を実感しやすいと考えられる。

製造業／非製造業別にみると、非製造業は「期待を上回る」の割合が製造業より5.1ポイント高くなっている。非製造業は、事務系・文書系業務ならびにシステム・プログラム系の業務が多く、現在普及しているLLM（大規模言語モデル）を用いた生成AIを利用しやすいためと推察される。他方、製造業は、工場や製品別にAIを独自開発、カスタマイズすることが求められるため、活用に時間を要している、あるいは開発費用を捻出できない等の理由が推察できる。

【図3-2】 AI活用の成果状況



(3) AIが自社事業に与える影響

7割近い企業がAIの普及を事業機会と認識

一方で、2割強は影響を判断できていない

AIは業務改善をもたらす一方で、従来の業務や事業がAIに代替され消失する可能性も考えられる。AIの普及が自社事業に与える影響について確認した。

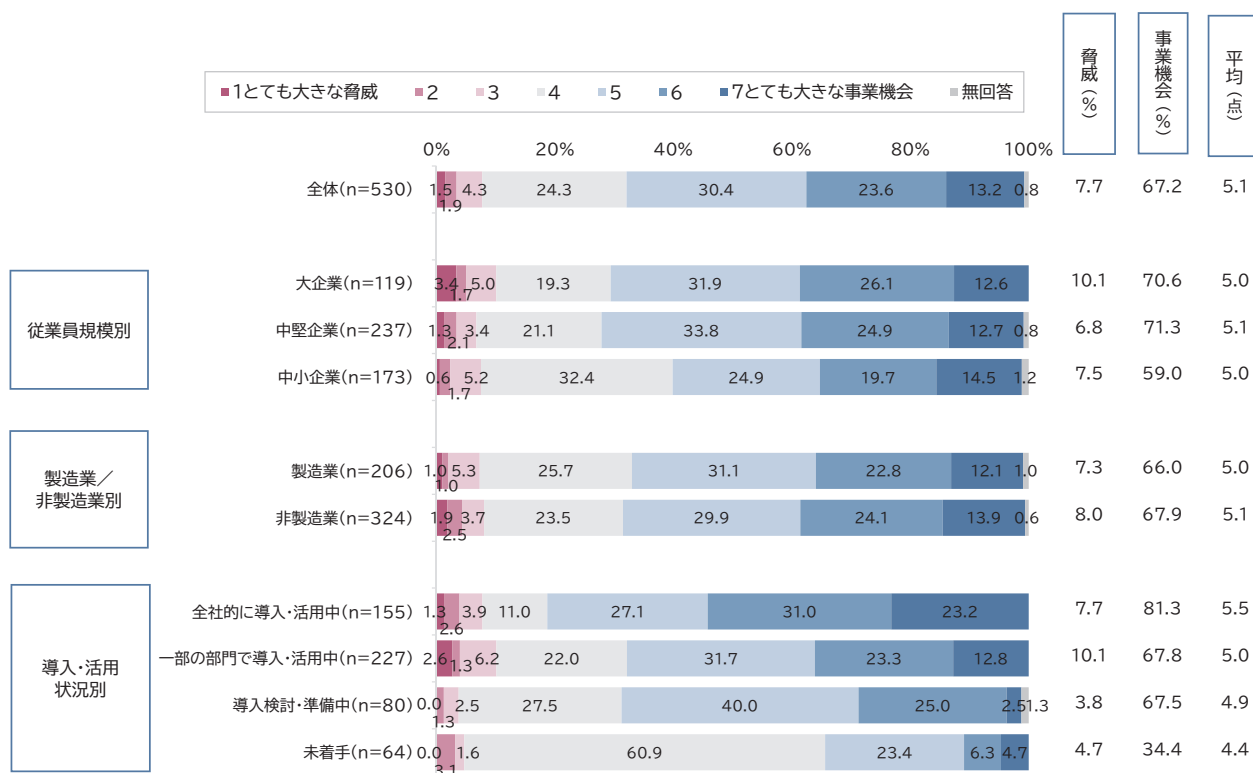
自社事業に与える影響については、脅威（「1とても大きな脅威」「2」「3」）は合計して7.7%にとどまり、事業機会（「5」「6」「7とても大きな事業機会」）と捉える企業が67.2%となっている。一方で、24.3%が中間の「4」と回答しており、現時点では脅威とも事業機会とも判断できない企業が一定数存在することがわかる（【図3-3】）。

従業員規模別にみると、中小企業では、中間の「4」の回答が32.4%と高くなっている。これは、AI未導入企業も多いため、機会と脅威を判断できないと推察される。

導入・活用状況別にみると、「全社的に導入・活用中」の企業では81.3%が事業機会と捉えているが、「未着手」の企業では事業機会として捉えられている割合が34.4%にとどまり、脅威でも事業機会でもない中間の「4」が60.9%となっている。AI導入・活用が進んでいるほど、事業機会と捉える傾向がみられる。AIの活用経験により、事業への利用可能性をイメージできるか、できないかが影響していると推察される。

製造業／非製造業別では、顕著な差異はみられない。

【図3-3】 AIが自社事業に与える影響



(4) AIに対応できる人材の育成状況

AI導入企業の7割が育成体制を有する

育成の仕組みの有無とAIによる成果状況には関連がみられる

AIを活用するためには、単なる導入だけではなく、AIを使いこなせる人材の育成が不可欠である。AIを「全社的に導入・活用中」もしくは「一部の部門で導入・活用中」と回答した企業に対して、AIに対応できる人材の育成状況を尋ねた。

育成の仕組みがある企業は、72.0%と多数を占めており、AIを導入している企業の多くが何らかの育成体制を有していることが明らかになった。一方で、「育成の仕組みなし」も27.2%となっている。

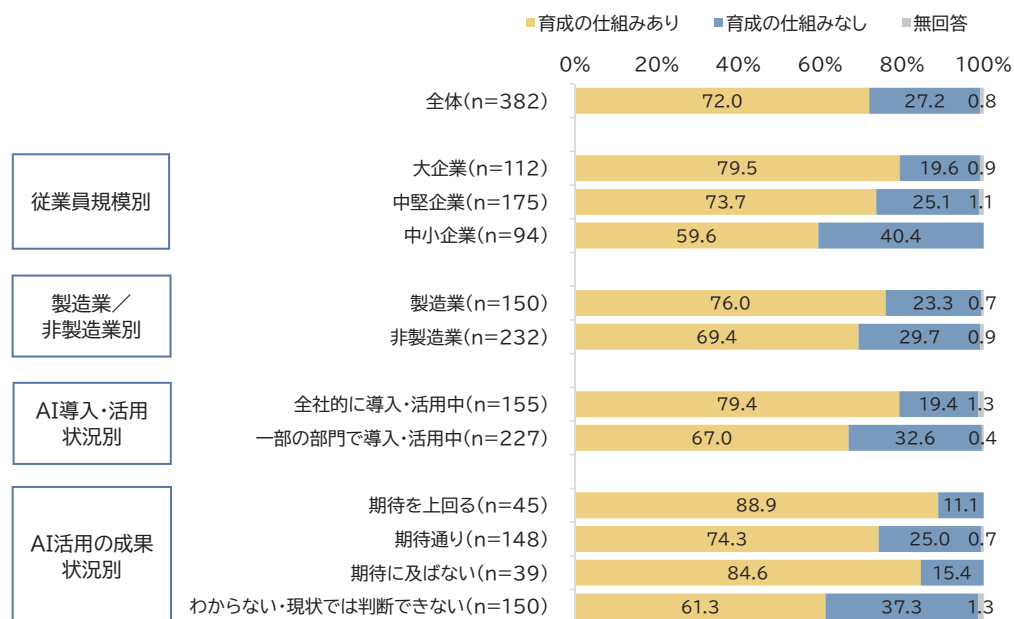
従業員規模別にみると、従業員規模が大きいほど育成の仕組みを有する割合が高い。大企業では79.5%が育成の仕組みを有している一方で、中小企業では59.6%にとどまり、4割が「育成の仕組みなし」と回答した。中小企業では、育成リソースや専門人材に限られ、体制構築が相対的に困難であることが推察される。

製造業は非製造業に比べ、AI人材の「育成の仕組みあり」が、やや高くなっている（製造業 76.0%、非製造業 69.4%）。現時点でのAI活用の成果については、非製造業の方が「期待を上回る」と回答する割合が高い傾向がみられた。しかし、製造業では研究開発や製造工程における「独自のAI活用やカスタマイズ」が不可欠であり、現在はそのための土台となる育成の仕組みを整えている段階であり、今後は製造業においてもAI導入による成果が明確に顕在化していく可能性が高いと考えられる。

AI導入・活用状況別にみると、「全社的に導入・活用中」の企業は79.4%が育成の仕組みを持ち、「一部の部門で導入・活用中」（67.0%）を上回っている。導入・活用の進捗と育成体制の有無には関連性があることがみてとれる。

AI活用の成果状況別にみると、「期待を上回る」成果を挙げている企業の約9割が育成の仕組みを有している。一方で、「期待に及ばない」と回答した企業でも84.6%が育成の仕組みを有しており、育成体制を有して積極的に取り組んでいても、期待値の高さや業務の性質により成果実感が得られていない企業も存在することが確認された。

【図3-4】 AIに対応できる人材の育成状況



(5) AIに対応できる人材の育成の仕組み

企業の9割が「AIリテラシー」研修・eラーニングを実施

一方で、手当や昇格条件への追加などの制度への組み込みは限定的

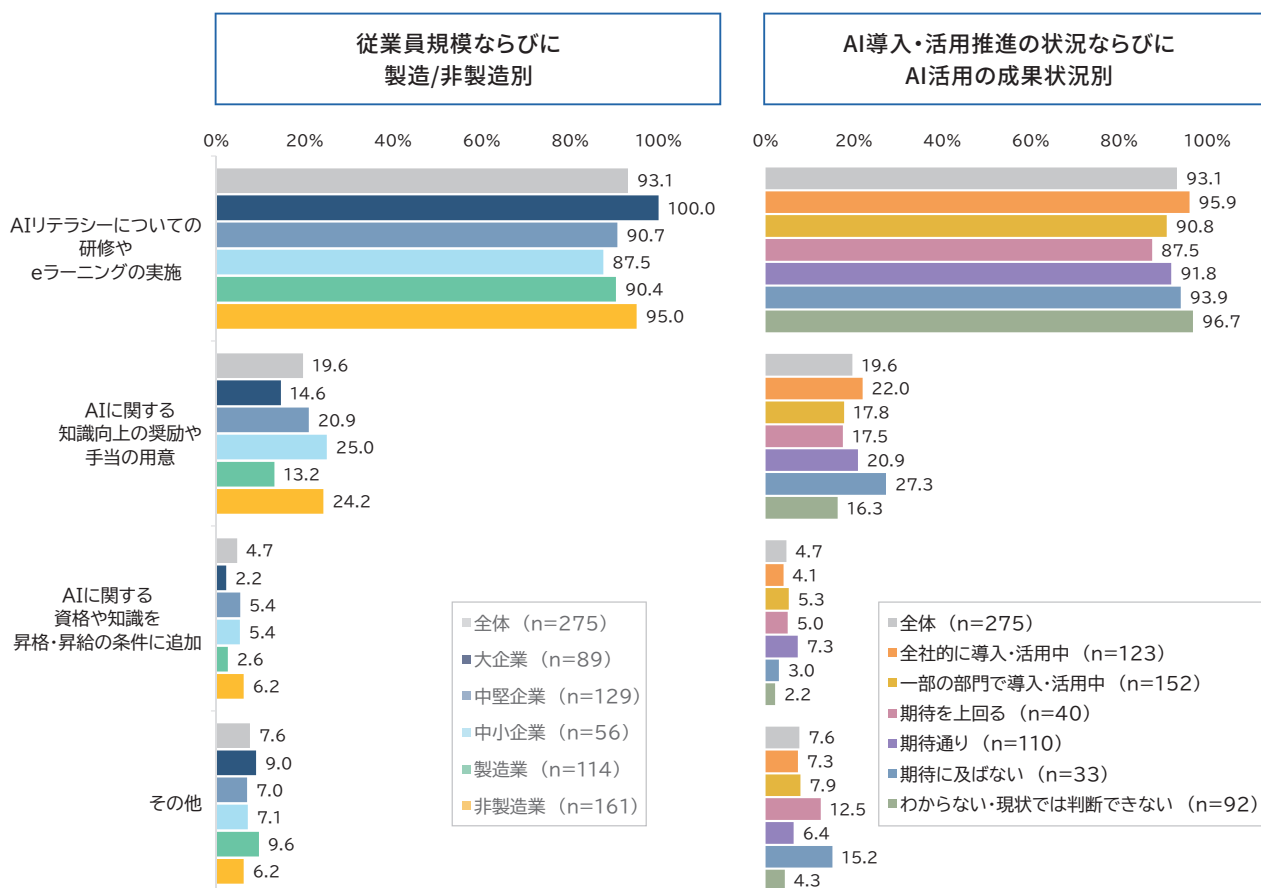
AIに対応できる人材の育成の仕組みがあるとした企業は、具体的にどのような施策を実施しているのだろうか。取り組みを実施している企業のうち、行っている取り組みとして最も割合が高かったのは、「AIリテラシーについての研修やeラーニングの実施」(93.1%)であり、まず基礎的なリテラシー向上施策に取り組んでいることが明らかになった。一方、「AIに関する知識向上の奨励や手当の用意」は19.6%、「AIに関する資格や知識を昇格・昇給の条件に追加」は4.7%にとどまり、制度的な支援やインセンティブ設計まで踏み込んでいる企業は少ない。

従業員規模別では、大企業ではAIリテラシー研修・eラーニングの実施割合が中堅企業(90.7%)・中小企業(87.5%)と比較して高い。なお、知識向上の奨励・手当については中小企業が25.0%と最も高く、必ずしも大企業が制度面で先行しているわけではない点が特徴的である。

製造業／非製造業別にみると、非製造業では知識向上の奨励・手当(24.2%)や資格取得を昇格条件とする施策(6.2%)も製造業よりも高くなっている。非製造業であるIT企業等が中心となり、取り組みが進んでいることが推察される。

また、AI活用成果別で「期待に及ばない」と回答した企業では、「AIに関する知識向上の奨励や手当の用意」(27.3%)が全体より7.7ポイント高いことから、AIの期待成果創出には研修以外の取り組みが必要と考えているようである。

【図3-5】 AIに対応できる人材の育成の仕組み



(6) AI普及後に「低下が懸念される能力」ならびに「重要性が高まる能力」

「創造的思考」「自ら考え抜く力・やり抜く力」「文章作成力」の3能力を注視

低下が懸念×重要性が高まる能力（第1象限）

『思考力(シンキング)』『実行力(アクション)』の分野

「創造的思考(新たなものを生み出す)」「自ら考え抜く力・やり抜く力」「批判的思考」「論理的思考」「判断力」「企画提案・問題解決力」

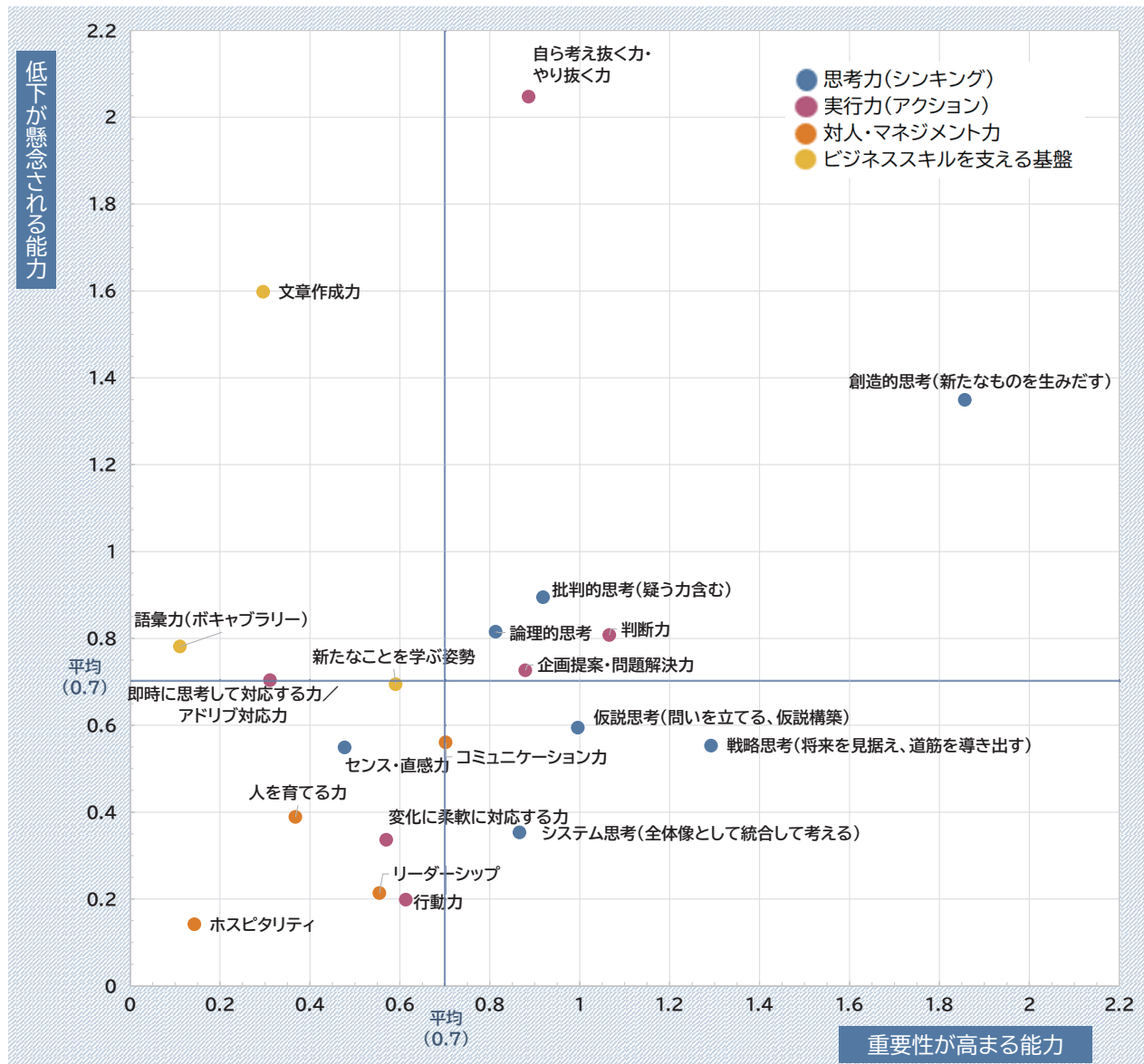
低下が懸念される能力（第2象限）

『ビジネススキルを支える基盤』の分野が多い

「文章作成力」「語彙力(ボキャブラリー)」「新たなことを学ぶ姿勢」「即時に思考して対応する力/アドリブ対応力」

【図3-6-1】 AI普及で低下が懸念される能力と重要性が高まる能力のマトリクス

n=530



※21能力に対し、低下が懸念および今後重要となるものについて、1位から5位まで回答いただき、1位を5点、2位を4点、3位を3点、4位を2点、5位を1点、未選択を0点として、調査回答総数を分母にスコア化

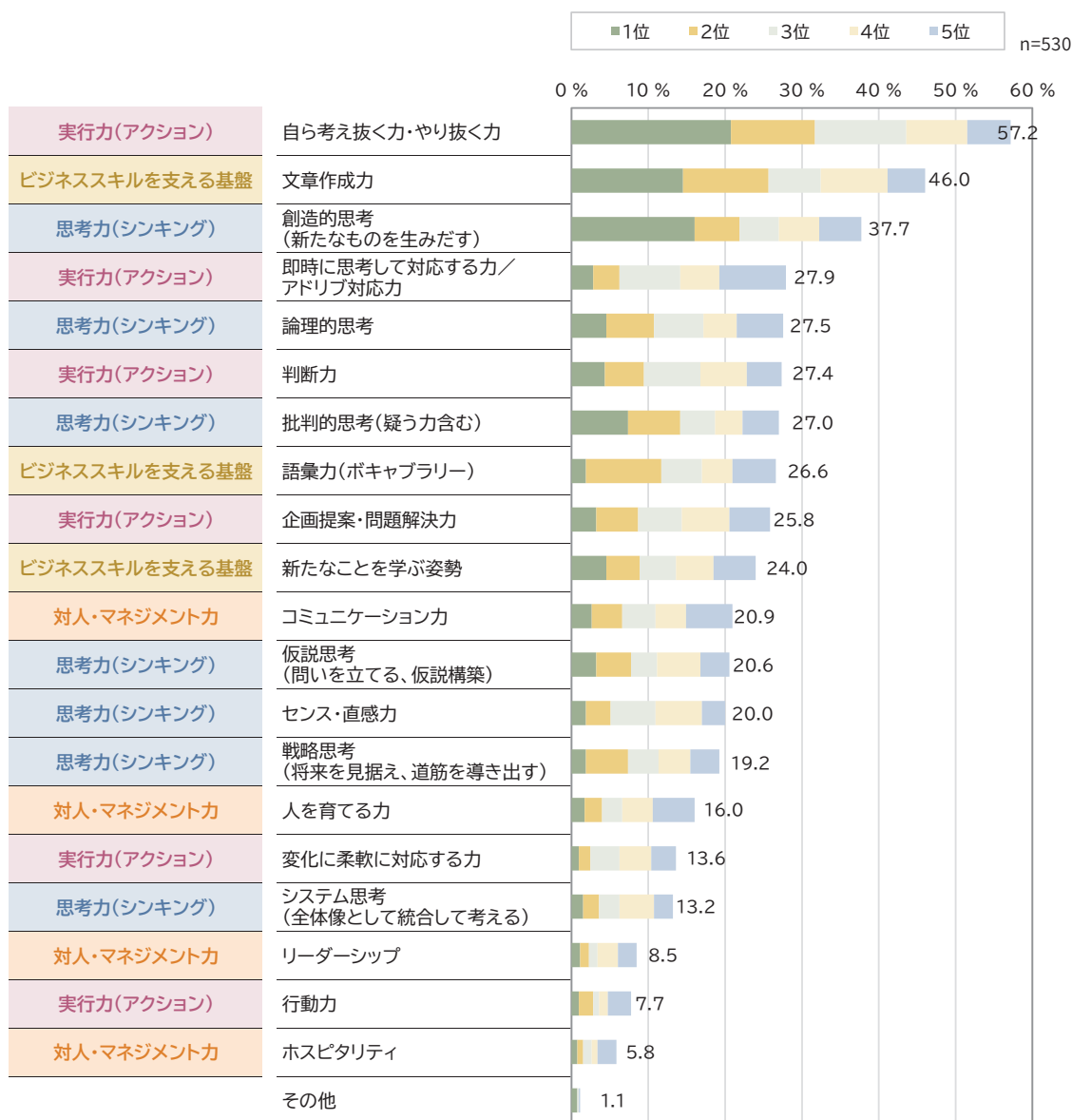
AI普及で「低下が懸念される能力」

AI任せになり、自らで解決する思考や アクション不足を懸念

AI普及により、低下が懸念される能力では、「自ら考え抜く力・やり抜く力」が57.2%で最も高く6割近くとなっている。次いで、「文章作成力」(46.0%)、「創造的思考」(37.7%)の順となっている。

小会が設定した分類で見ると、『実行力(アクション)』の分野である「自ら考え抜く力・やり抜く力」「即時に思考して対応する力/アドリブ対応力」「判断力」、『思考力(シンキング)』の分野である「創造的思考」「論理的思考」「批判的思考」が上位となっており、AI任せ、AIを過信して、自分で解決することができなくなることを危惧していると推察される。また、『ビジネススキルを支える基盤』では、「文章作成力」「語彙力(ボキャブラリー)」が上位にあり、AIに言い換えてもらうことにより、自身で文書作成、適切な語彙を活用することができなくなることの懸念と考える。

【図3-6-2】 AI普及後、貴社人材において低下が懸念される能力



<参考> 各属性での特徴(全体との差異) ~データ掲載なし~

- ・大企業では、「自ら考え抜く力・やり抜く力」が7.5ポイント、「批判的思考」が5.8ポイント高い
- ・中小企業では、「創造的思考」が5.6ポイント高い
- ・製造業では、「創造的思考」が6.9ポイント高く、「判断力」が5.2ポイント高い

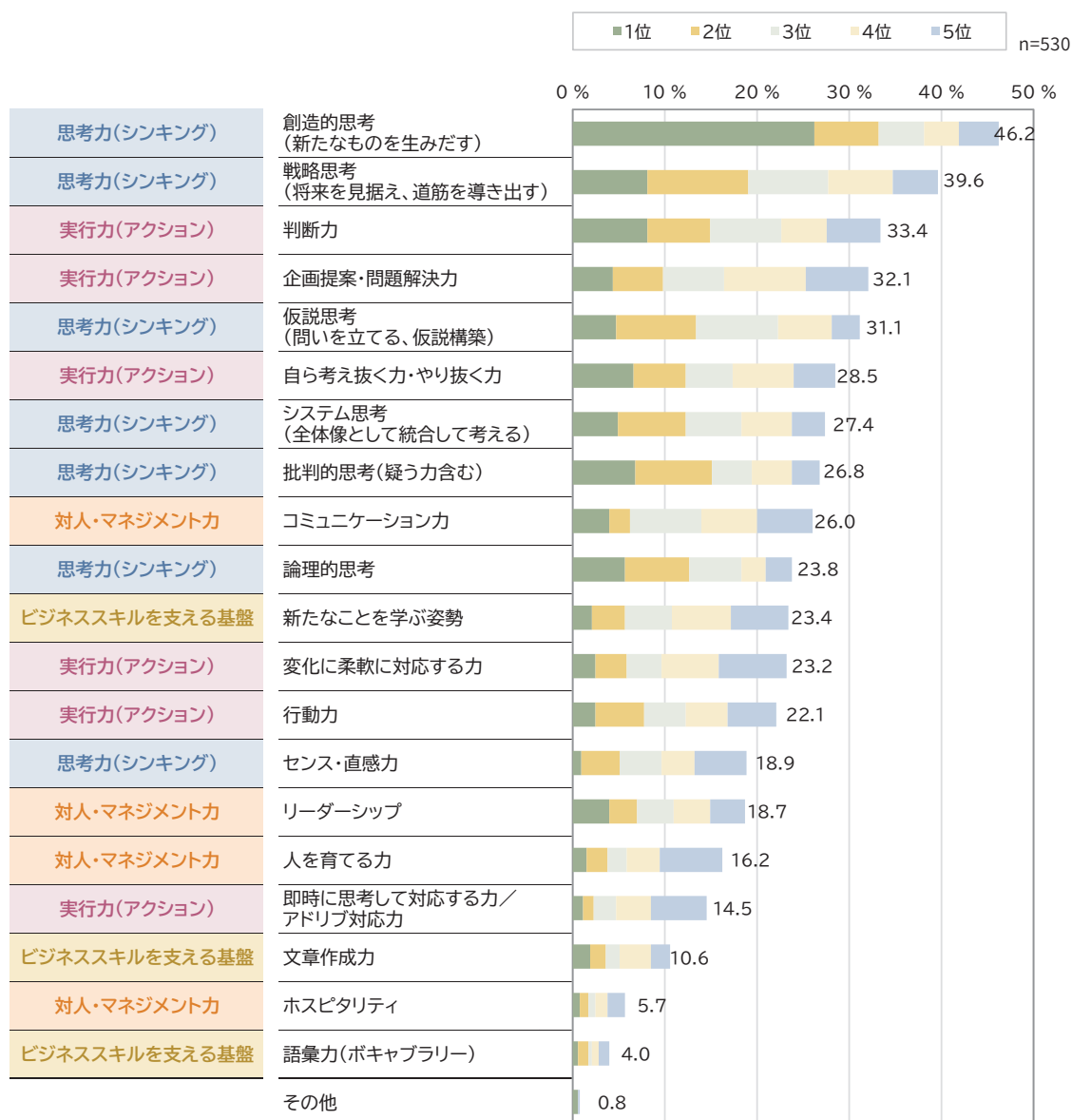
AI普及で「重要性が高まる能力」

AIの回答にない未来を拓く思考、 知識の重要性が増す

AI普及後に重要性が高まる能力では、「**創造的思考**」が46.2%で最も高く、また約3割が1位に挙げている。次いで、「**戦略思考**」(39.6%)、「**判断力**」(33.4%)、「**企画提案・問題解決力**」(32.1%)、「**仮説思考**」(31.1%)が上位を占める。

小会が設定した分類でみると、『思考力(シンキング)』の分野である「**創造的思考**」「**戦略思考**」「**仮説思考**」という未来を考える項目が上位を占めている。『実行力(アクション)』の分野では、「**判断力**」「**企画提案・問題解決力**」が上位を占めている。これらから、**AIの回答を疑う、超える、新たな視点を付加するなど、未来を拓く思考やそのための知識の重要性**が増していくと推察される。

【図3-6-3】 AI普及後、貴社人材において重要性が高まる能力



<参考> 各属性での特徴(全体との差異)～データ掲載なし～

- ・大企業では、「批判的思考」が7.7ポイント、「判断力」が6.9ポイント、「行動力」が6.5ポイント高い
- ・中小企業では、「文章作成力」が6.2ポイント高い
- ・製造業では、「自ら考え抜く力・やり抜く力」が5.0ポイント高い

AI活用状況からみた人材能力課題

AI活用の成果状況によって、人材能力開発に関する課題に特徴はあるのだろうか。ここでは、調査報告とは別に、コラムとして紹介する。AI普及後に低下が懸念される能力および重要性が高まる能力について、AI活用の成果状況毎に全体と5ポイント以上の差異がみられた項目を以下のとおり挙げる（【図表3-6-4】）。

期待を上回る — 回答企業

低下懸念能力では、「センス・直観力」「人を育てる力」が高く、重要性が高まる能力では、「新たなことを学ぶ姿勢」「戦略思考」が約10ポイント近く高くなっている。すでにAIの成果を享受する一方、AI任せを実感し、未来を拓くための能力拡充に不安を感じているためと推察できる。

期待通り — 回答企業

低下懸念能力では、プロンプト（AIへの指示文）にも影響する「仮説思考」と『対人・マネジメント力』項目にあたる「コミュニケーション能力」が高く、重要性が高まる能力では、「戦略思考」が高くなっている。期待を上回る企業同様、AIの成果を享受しつつも、AI任せを不安視していると推察できる。

期待に及ばない — 回答企業

低下懸念能力、重要性が高まる能力ともに、『思考（シンキング）』の項目が多くなっていることが特徴。『ビジネススキルを支える基盤』項目の「文章作成力」「語彙力」も高くなっている。AIを活用したが、AIをうまく利用できていない、AIの回答をそのまま利用など、活用の練度を高めるための「問う力」「解釈」「調整」する力が不足しているためと推察される。また、メールやビジネス文書等でのAI活用についてもAI任せ、うまく利用されていないなどが推察される。

わからない・現状では判断できない — 回答企業

低下懸念能力では、『ビジネススキルを支える基盤』項目の「文章作成力」「語彙力」が高くなっており、現在利用しているメールやビジネス文書等でのAI活用の状況から判断していると推察される。重要性が高まる能力では、「人を育てる力」が高くなっており、育成への関与が薄れてしまうことを不安視していると推察される。

【図表3-6-4】 AI活用の成果状況と低下懸念および重要性が高まる能力の特徴

		低下が懸念される能力 (1位～5位までの合算値)	全体との 差異	重要性が高まる能力 (1位～5位までの合算値)	全体との 差異
AI活用の 成果状況	期待を上回る	センス・直観力 (31.1%) 企画提案・問題解決力 (35.6%) 文章作成能力 (53.3%) 人を育てる力 (22.2%) 即時に思考して対応する力/アドリブ対応力 (33.3%)	+11.1ポイント +9.7ポイント +7.3ポイント +6.2ポイント +5.4ポイント	新たなことを学ぶ姿勢 (33.3%) 戦略思考 (48.9%)	+9.9ポイント +9.3ポイント
	期待通り	仮説思考 (26.4%) コミュニケーション力 (26.4%)	+5.8ポイント +5.4ポイント	戦略思考 (45.3%)	+5.6ポイント
	期待に 及ばない	戦略思考 (28.2%) 判断力 (35.9%) 文章作成力 (53.8%) 仮説思考 (28.2%) 自ら考え抜く力・やり抜く力 (64.1%) 語彙力 (33.3%) 論理的思考 (33.3%) センス・直観力 (25.6%)	+9.0ポイント +8.5ポイント +7.8ポイント +7.6ポイント +6.9ポイント +6.7ポイント +5.8ポイント +5.6ポイント	批判的思考 (46.2%) 創造的思考 (59.0%) 仮説思考 (41.0%) システム思考 (35.9%)	+19.4ポイント +12.7ポイント +9.9ポイント +8.5ポイント
	わからない・ 現状では判断 できない	語彙力 (36.7%) 文章作成力 (53.3%)	+10.1ポイント +7.3ポイント	人を育てる力 (22.7%)	+6.4ポイント



Part 4

人材育成についての 課題

人材育成についての課題

生成AIの普及により、企業が人材に求める能力は大きく変容している。加えて、採用難易度の上昇、働き方の多様化、ダイバーシティの拡大、地政学リスクへの備えなど、人事・人材育成領域における課題は多岐にわたる。

これらの環境変化を踏まえ、本章では、企業が抱える人事・人材育成上の課題とその取り組み状況について、従業員規模別および業種別に整理して確認する。なお、小会にて整理した、人材育成部門に求められる能力・スキルとその具体的な内容は、【図4-1-1】に示した。

(1) 自社の人材育成部門に求める能力・知見・方向性

人材育成部門に求められる力は、

「企業・人材スキルアセスメント力」「自社変革力」「戦略的人材育成力」がトップ3

まず、人材育成部門に求める能力・知見・方向性について、上位5位までを尋ねた。

上位5位の合計値では、【図4-1-2】のとおり、「企業・人材スキルアセスメント力」(54.9%)が最も高く、次いで「自社変革力」(53.8%)、「戦略的人材育成力」(49.4%)の順となっている。「企業・人材スキルアセスメント力」が重視されるのは、組織全体のスキルや個々の能力を把握することが、人材戦略を構築するうえでの出発点となるのが理由として考えられる。1位の項目に着目すると、「戦略的人材育成力」が、唯一20%を超えており、大企業、中堅企業で高い傾向がある。

従業員規模別にみると、大企業は「戦略的人材育成力」「女性管理職育成計画・実行力」「人材データ活用・分析力」「独自人材・文化醸成力」が全体傾向と比較して高くなっている。大企業では、中長期の経営戦略と人材戦略の連動が求められ、ダイバーシティ推進や人的資本開示などの外部要請も強いことが理由として考えられる。また、組織が大きいほど、企業文化の醸成・定着には様々な課題が伴うため、一貫した「人づくり」の方針のもとに、企業文化やマインドの浸透を主導する能力が求められることが推察される。一方で、中小企業は、「企業・人材スキルアセスメント力」が全体より約10ポイント高いことに加え、「組織対話力」が3位となっている。中小企業では、業務の属人化が起りやすい傾向があること、また人材採用の難易度が大企業・中堅企業と比較して高いため、まず既存人材の能力、モチベーション、キャリア感を個人毎に把握し、定着・育成・配置の基盤を整える必要性が高いことが推察される。

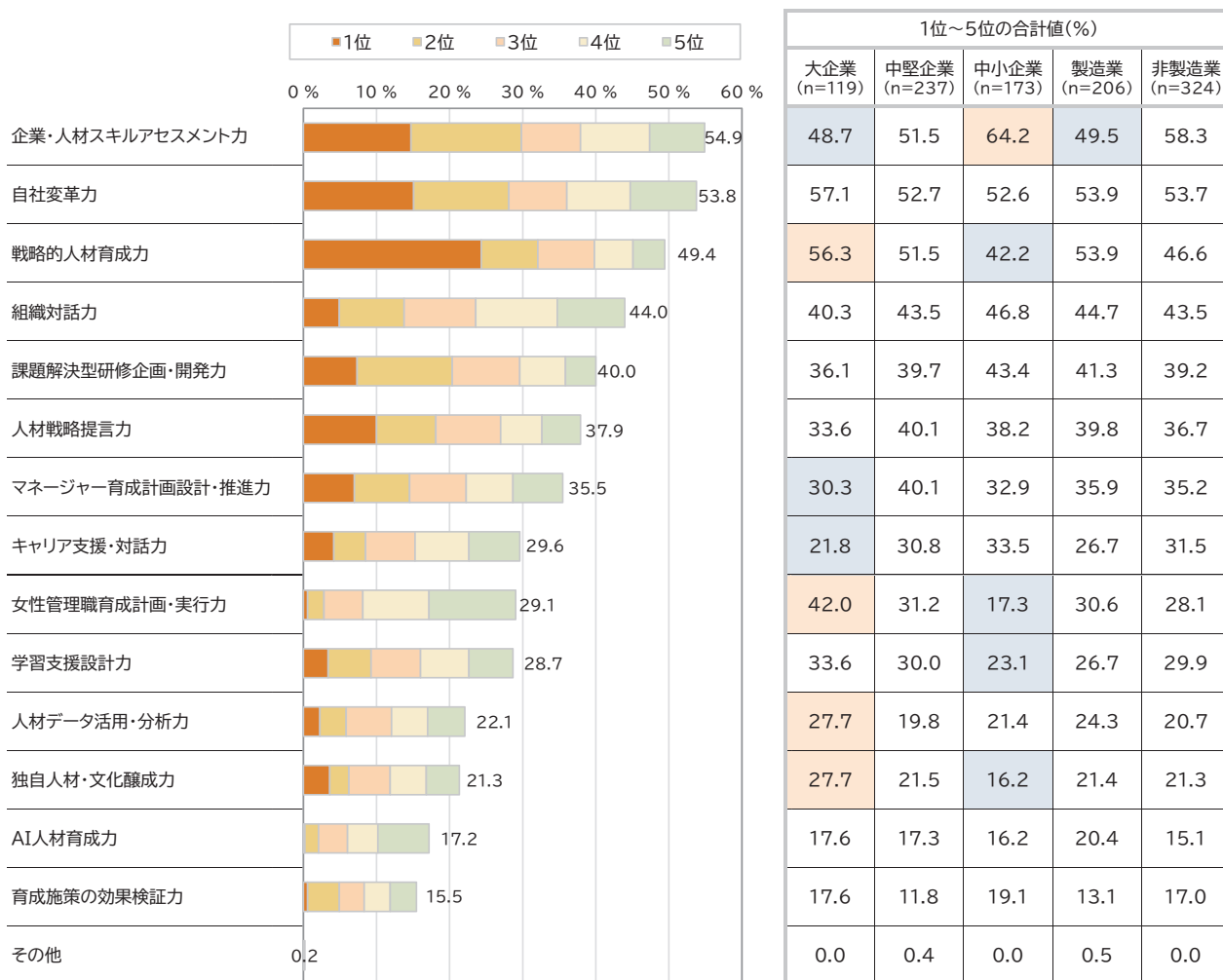
製造業・非製造業別にみると、製造業は「企業・人材スキルアセスメント力」が全体より5ポイントほど低い。非製造業と比較すると、製造業は求められるスキルや専門性がある程度明確に定義されており、可視化しやすいことが理由として挙げられる。

大企業	1位: 自社変革力	(57.1%)	製造業	1位: 自社変革力／	
	2位: 戦略的人材育成力	(56.3%)		戦略的人材育成力	(53.9%)
	3位: 企業・人材スキルアセスメント力	(48.7%)		3位: 企業・人材スキルアセスメント力	(49.5%)
中堅企業	1位: 自社変革力	(52.7%)	非製造業	1位: 企業・人材スキルアセスメント力	(58.3%)
	2位: 企業・人材スキルアセスメント力／			2位: 自社変革力	(53.7%)
	戦略的人材育成力	(51.5%)		3位: 戦略的人材育成力	(46.6%)
中小企業	1位: 企業・人材スキルアセスメント力	(64.2%)			
	2位: 自社変革力	(52.6%)			
	3位: 組織対話力	(46.8%)			

【図表4-1-1】 人材育成部門に求められる能力・スキルとその具体的な内容

No	能力・知見・方向性	具体的な内容
1	企業・人材スキルアセスメント力	会社全体のスキルや社員一人ひとりの能力を正しく把握・評価する力
2	自社変革力	世の中の変化を常に学び、自社をアップデートし続ける姿勢
3	戦略的人材育成力	経営計画の達成年限から逆算し、必要な人材を育成する力
4	組織対話力	現場のリアルな声や課題を吸い上げる、組織横断的な対話力
5	課題解決型研修企画・開発力	事業課題の解決に直結する、効果的な研修を企画・開発する力
6	人材戦略提言力	経営陣に対して、説得力のある人材戦略を提言する力
7	マネージャー育成計画設計・推進力	高業績を生み出せる部課長を育成する仕組みを構築し、改善・革新できる力
8	キャリア支援・対話力	社員のキャリアの悩みに寄り添い、成長と定着を支援する専門的な対話力
9	女性管理職育成計画・実行力	女性管理職の育成・登用計画の策定と、活躍を実現させるための構想力・実行力
10	学習支援設計力	キャリア自律を踏まえた、個人が主体的に学ぶ仕組みの構築と学びへの支援
11	人材データ活用・分析力	人材データ(受講履歴・業務実績・エンゲージメントなど)を定量化・分析する力
12	独自人材・文化醸成力	自社独自の「人づくり」「ウェルビーイング」を追求し、企業文化として根付かせる力
13	AI人材育成力	生成AIやAIエージェントを活用できる人材を育成する力
14	育成施策の効果検証力	育成施策や研修の効果を、客観的な成果として評価・説明する力

【図4-1-2】 自社の人材育成部門に求める能力、知見、方向性



※1 「1~5位の合計」でソート
 ※2 全体と比較して5ポイント以上高い場合はオレンジ、低い場合は青で色付け

(2) 職位階層、管理職の育成・支援に関する見直し状況

管理職育成・支援に関する施策は見直し・拡充が進展

一方で、階層・役割の見直しは限定的

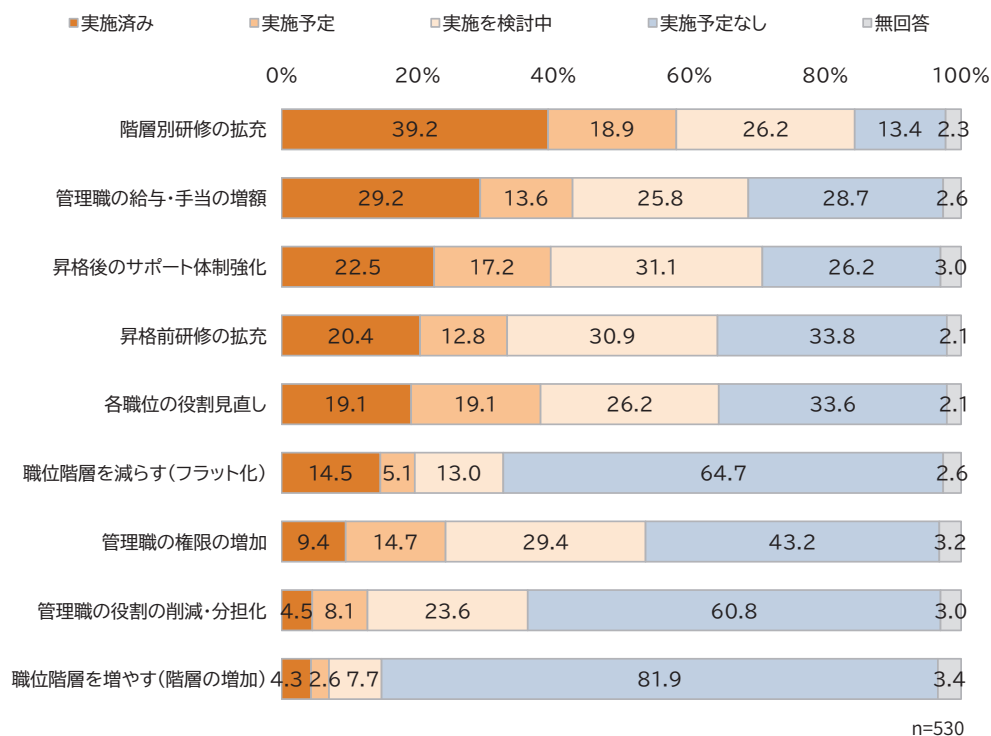
管理職の職位階層・育成・支援の見直し状況を尋ねた。実施済みの割合で見ると、「階層別研修の拡充」(39.2%)が最も高く、次いで「管理職の給与・手当の増額」(29.2%)、「昇格後のサポート体制強化」(22.5%)、「昇格前研修の拡充」(20.4%)が続く。これらの項目は実施予定・実施を検討中を合わせると、6割を超える企業で実施・検討が行われており、管理職への意向が減少する中、管理職の役割にふさわしい給与、職務遂行への不安解消のための支援拡充が進められている。

「昇格前研修の拡充」については、大企業、中堅企業の実施済み+実施予定の割合が高く、より手厚く管理職の不安軽減、育成サポートに取り組んでいることが推察できる。

一方で、管理職の役割・負担増減に関係する「職位階層を減らす(フラット化)」(14.5%)、「職位階層を増やす」(4.3%)、「管理職の権限の増加」(9.4%)、「管理職の役割の削減・分担化」(4.5%)はいずれも実施済みの割合が15%を下回り、「実施予定なし」とする企業が相対的に多い。多くの企業が、管理職の抜本的な役割や負担軽減の見直しよりも、既存制度下での管理職の担い手への不安軽減と待遇改善に注力している状況が示されている。階層は「増加」より「フラット化」、管理職権限は「削減・分担化」よりも「増加」方向の動きが強くなっており、管理職の役割・権限拡大傾向がみられる。

また、管理職に限らない「各職位の役割見直し」は、実施済み・実施予定のいずれも約2割と比較的取り組みが進んでいる。これは、各階層の役割を再定義し、経営環境の変化に対応するためと考えられる。管理職の負担増加となる企業もあれば、負担減少となる企業もあると推察される。

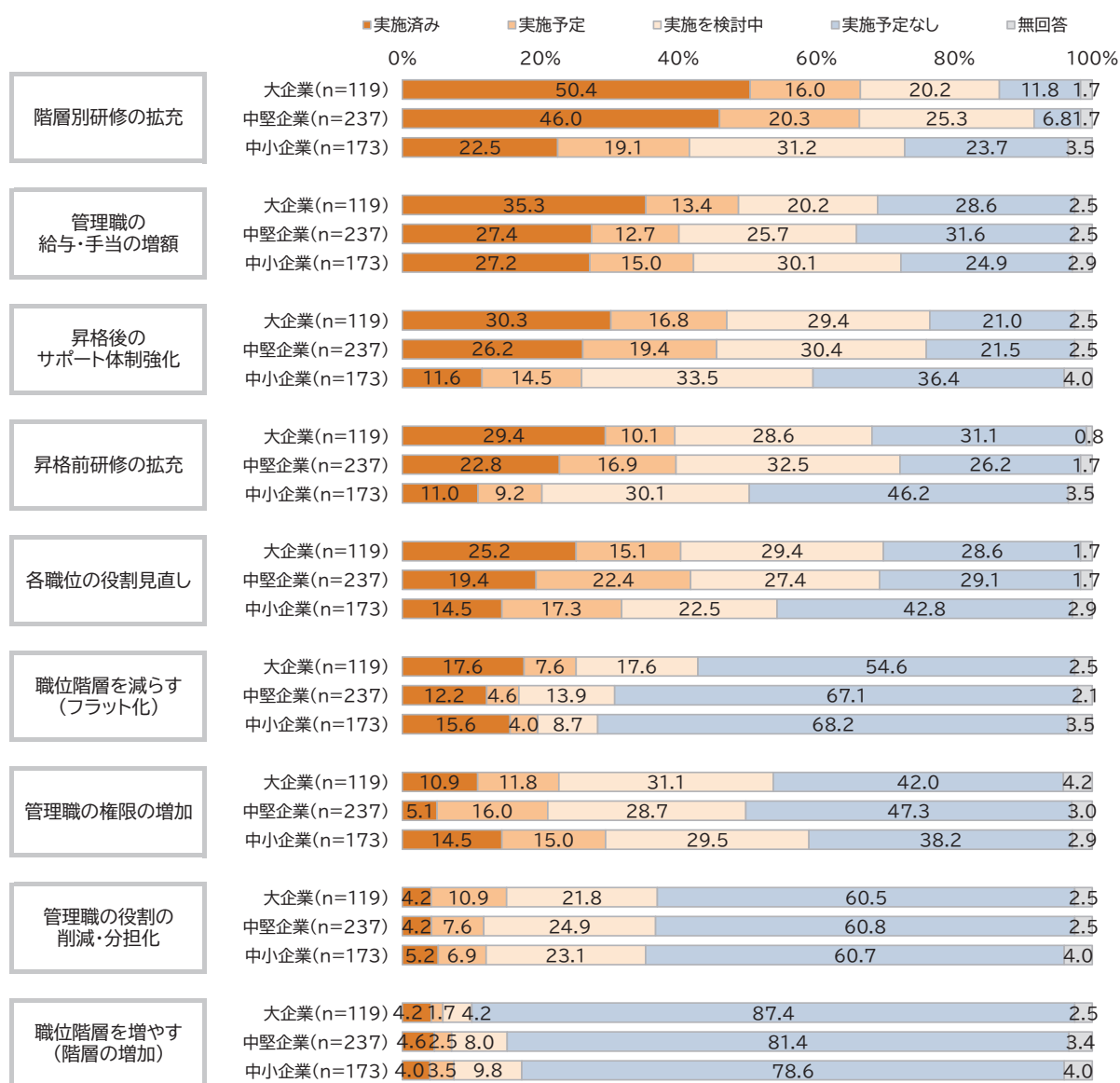
【図4-2-1】 職位階層、管理職の育成・支援に関する見直し状況



従業員規模別の各項目の実施済+実施予定の上位項目は、以下のとおり。

従業員規模	順位	項目	割合	実施済	実施予定
大企業	1位	「階層別研修の拡充」	66.4%	50.4%	16.0%
	2位	「管理職の給与・手当の増額」	48.7%	35.3%	13.4%
	3位	「昇格後のサポート体制強化」	47.1%	30.3%	16.8%
中堅企業	1位	「階層別研修の拡充」	66.3%	46.0%	20.3%
	2位	「昇格後のサポート体制強化」	45.6%	26.2%	19.4%
	3位	「各職位の役割見直し」	41.8%	19.4%	22.4%
中小企業	1位	「管理職の給与・手当の増額」	42.2%	27.2%	15.0%
	2位	「階層別研修の拡充」	41.6%	22.5%	19.1%
	3位	「各職位の役割見直し」	31.8%	14.5%	17.3%

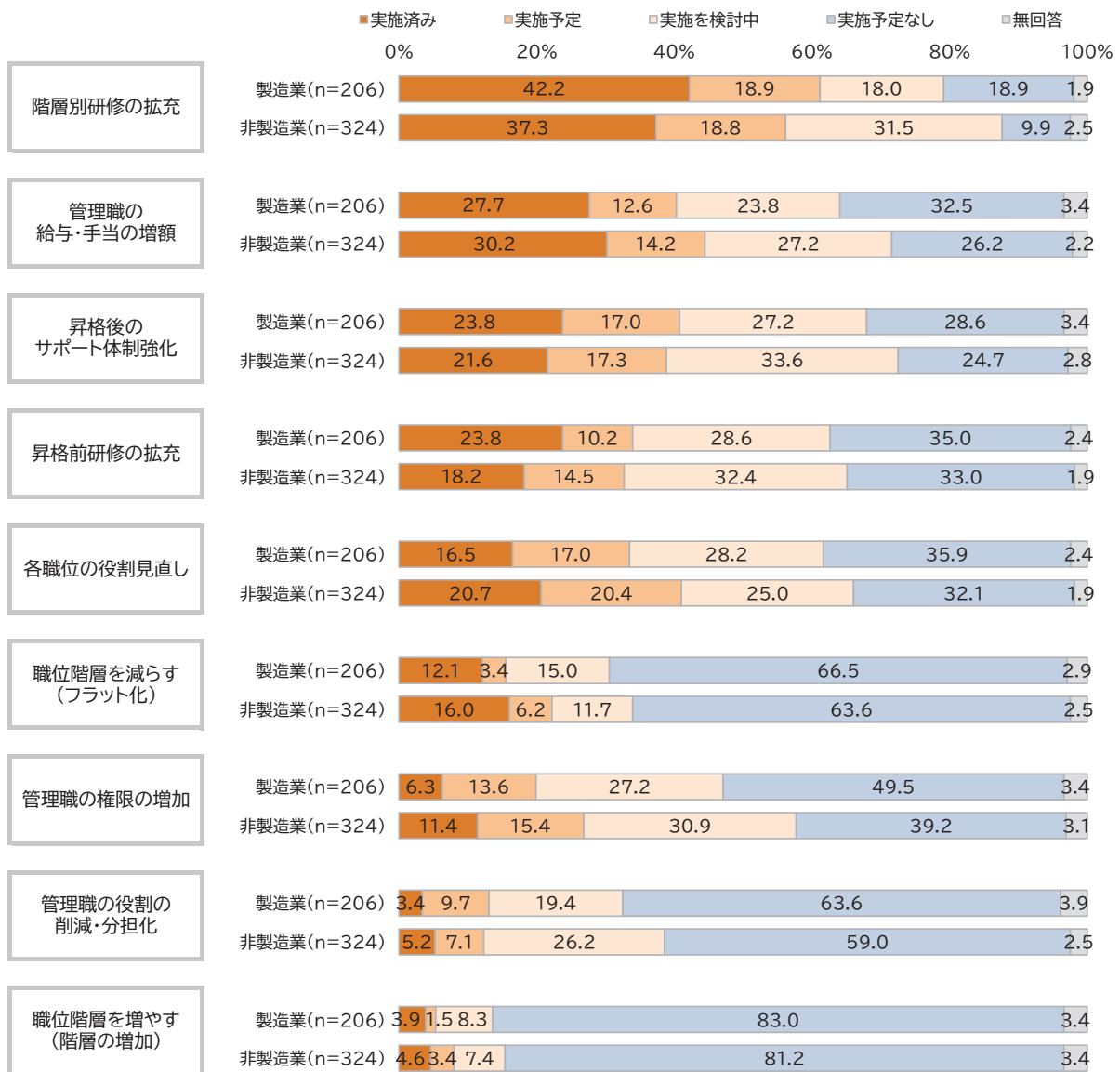
【図4-2-2】 職位階層、管理職の育成・支援に関する見直し状況（従業員規模別の比較）



製造業・非製造業別の各項目の実施済+実施予定の上位項目は、以下のとおり。

業種	順位	項目	割合	実施済	実施予定
製造業	1位	「階層別研修の拡充」	61.1%	42.2%	18.9%
	2位	「昇格後のサポート体制強化」	40.8%	23.8%	17.0%
	3位	「管理職の給与・手当の増額」	40.3%	27.7%	12.6%
非製造業	1位	「階層別研修の拡充」	56.1%	37.3%	18.8%
	2位	「管理職の給与・手当の増額」	44.4%	30.2%	14.2%
	3位	「各職位の役割見直し」	41.1%	20.7%	20.4%

【図4-2-3】 職位階層、管理職の育成・支援に関する見直し状況（製造業・非製造業別の比較）



(3) 経営人材育成における重要な5施策の状況

タフアサインメントの実践以外の施策取組率は約9割

他方、いずれの施策も取組みは十分より不足が上回る

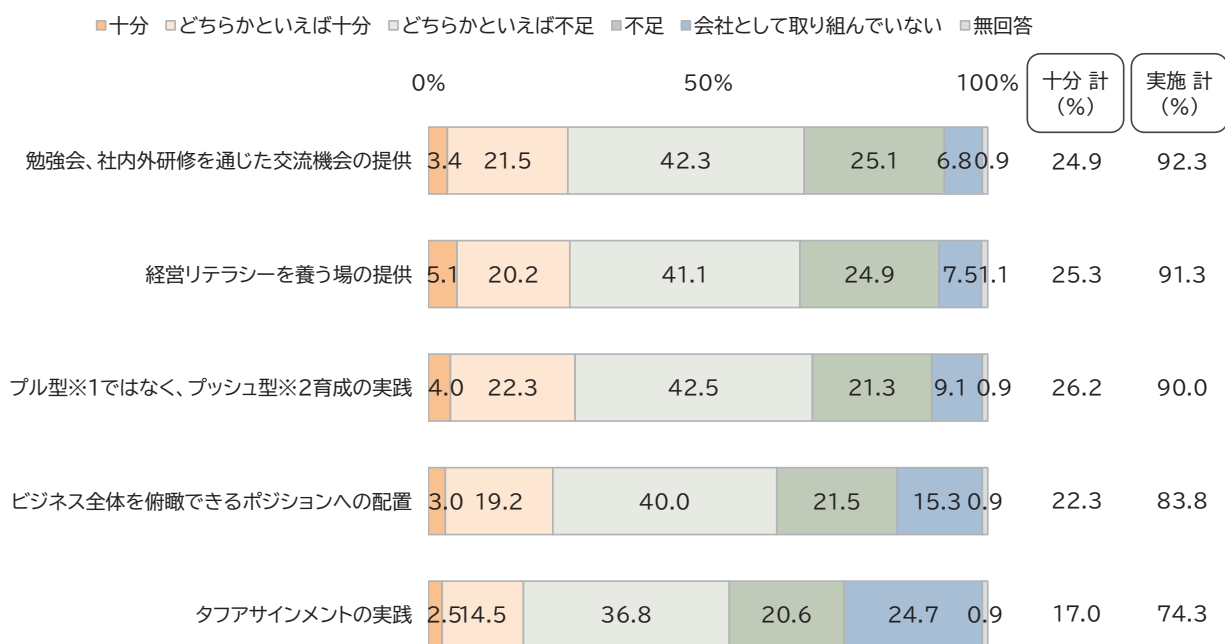
経営人材育成において重要な5施策について十分か不足かの取組み状況をうかがった（【図4-3-1】【図4-3-2】【図4-3-3】）。「勉強会、社内外研修を通じた交流機会の提供」「経営リテラシーを養う場の提供」「プル型ではなく、プッシュ型育成の実践」「ビジネス全体を俯瞰できるポジションへの配置」の4項目は、約9割が実施している。一方、「タフアサインメントの実践」は、大企業での実施率は85.7%となっているが、中堅企業では74.7%、中小企業では65.9%と実施率が低くなっている。意図的にタフアサインメントとなる部署へ配置することが、会社規模や現在の人材状況から現実的に難しいことが推察される。

取組みがなされている施策であっても、取組みの程度を「十分」と評価する企業はわずかであり、「どちらかといえば十分」を含めても3割に満たない。取組み自体はなされているものの、経営人材候補者に対して広く取組みを提供できていなかったり、実施量が十分でないなど、取組みの深度に課題がある状況がうかがえる。

従業員規模別では、従業員規模が小さくなるほど、不足感が強くなる傾向がみられる。特に、「経営リテラシーを養う場の提供」の項目については、十分+どちらかといえば十分の割合は、大企業との差異が20ポイント以上あり、経営リテラシー獲得が中堅・中小企業の経営人材育成の課題になっている。

製造業・非製造業による大きな差異はみられない。

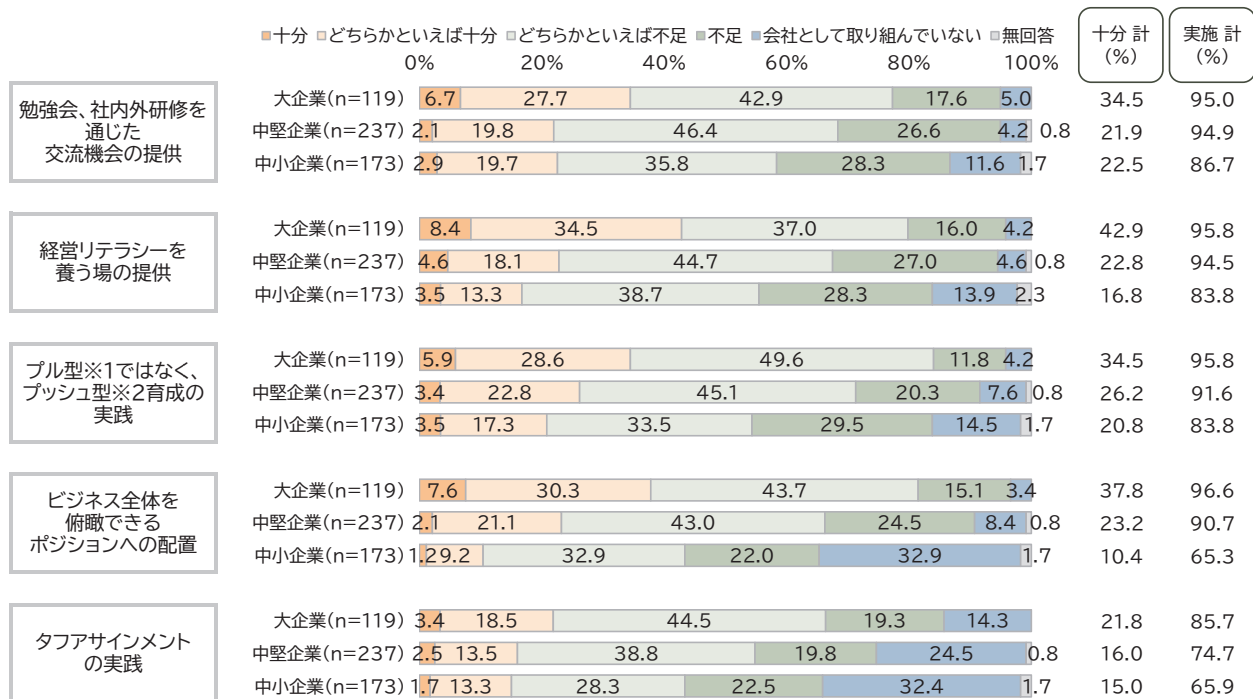
【図4-3-1】 経営人材育成における重要な施策に対する取組み状況



※1プル型...達成した実績に応じて人材登用を行う育成方法

※2プッシュ型...見込みがある人材に新たな仕事や役割を任せ、成長の可能性を試す育成方法

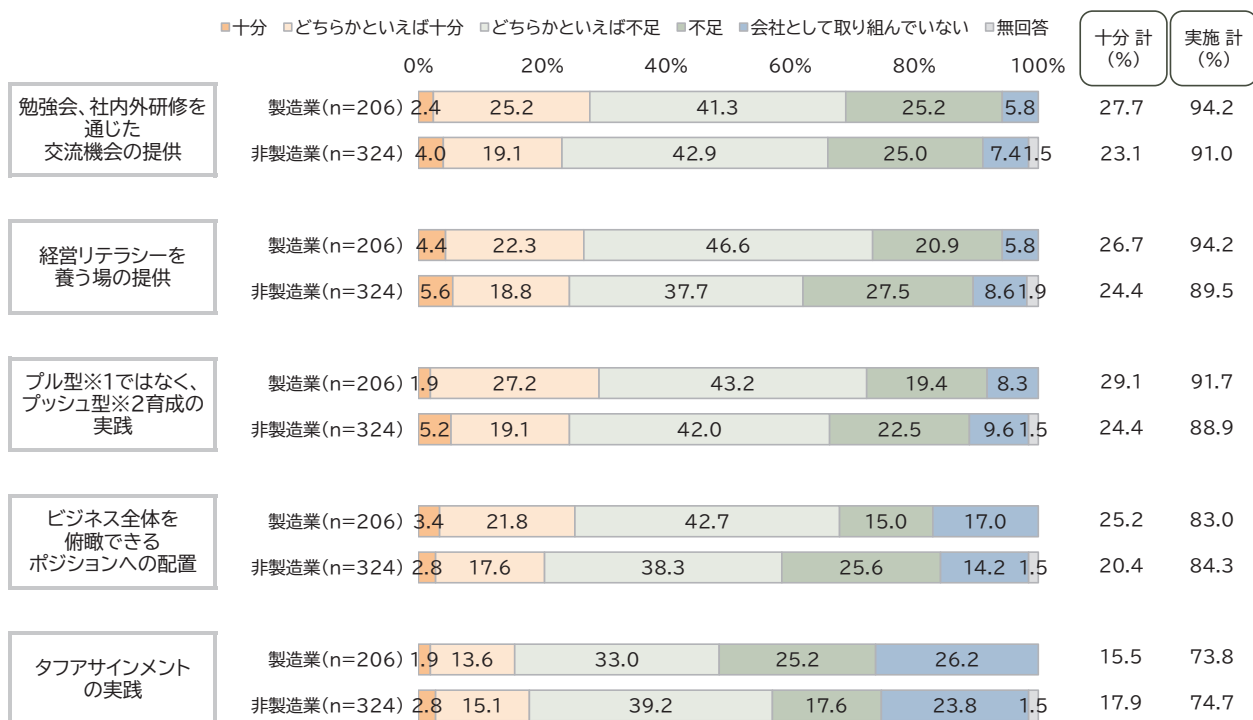
【図4-3-2】 経営人材育成における重要な施策に対する取り組み状況（従業員規模別の比較）



※1プル型...達成した実績に応じて人材登用を行う育成方法

※2プッシュ型...見込みがある人材に新たな仕事や役割を任せ、成長の可能性を試す育成方法

【図4-3-3】 経営人材育成における重要な施策に対する取り組み状況（製造業・非製造業別の比較）

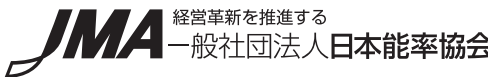


※1プル型...達成した実績に応じて人材登用を行う育成方法

※2プッシュ型...見込みがある人材に新たな仕事や役割を任せ、成長の可能性を試す育成方法

第46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 2025

発行：2026年6月（第二版）



〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22

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

Tel. 03-3434-1601 E-mail. research@jma.or.jp

調査部門／担当：人材戦略研究所（牧野 光昭）

本報告書の内容・調査データを無断で転載・複製することを禁じます。引用・転載される際は、必ず出典を明記してください。

出典：一般社団法人日本能率協会『第46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 2025』

または、一般社団法人日本能率協会『第46回 当面する企業経営課題に関する調査』

JMA 経営革新を推進する
一般社団法人日本能率協会