

現在の経営課題は「人材の強化」と「収益性向上」が突出。3年後の経営課題では、「デジタル技術・AI活用」が上昇。大企業は「事業ポートフォリオ、動的人材ポートフォリオ」を積極推進。組織・人事領域の課題では、「社員の定着・離職防止」を強化。

『日本企業の経営課題 2024（第45回）』-当面の経営課題編-

一般社団法人日本能率協会（会長：中村正己、JMA）は、このたび「2024年度（第45回）当面する企業経営課題に関する調査」の結果を発表しました。本調査は、企業が直面する経営課題を明らかにし、今後の経営指針を探ることを目的として1979年から実施しています。今回は、第1弾として「当面の経営課題編」の調査結果のポイントを4つご紹介します。

1. 「現在」の経営課題は、「人材の強化」と「収益性向上」が突出

「現在」の経営課題として、「人材の強化」「収益性向上」が約5割で、他の課題と比較して突出して高い割合を示しました。「人材の強化」は、2年連続で1位となっており、生産年齢の減少に伴う人材獲得競争が激化しています。「収益性向上」は、原材料費やエネルギー価格の高騰、人件費上昇など、コスト増加要因への対応が求められているためと考えられます。

2. 「3年後」の経営課題では、「デジタル技術・AI活用」が、8.3ポイント上昇

「3年後」の課題は、依然「人材の強化」が5割近くを占めています。現在の経営課題との比較では、「デジタル技術・AIの活用・戦略的投資」が、11位から7位へ8.3ポイント上昇しており、AI活用の本格利用の機運が向上していることが示されたと考えられます。他方、「収益性の向上」は、12.3ポイント低下しており、各種コスト増加要因の対応を、「3年後」までに完了させたいとの思いが感じられます。

【図1】 現在・3年後の経営課題として重要度が高い項目（上位項目を抜粋）

現在の課題		3年後の課題			
1位	人材の強化(採用・定着・育成・多様化への対応)	47.7%	1位	人材の強化(採用・定着・育成・多様化への対応)	48.3%
2位	収益性向上	47.0%	2位	収益性向上	34.7%
3位	売り上げ・シェア拡大(販売力の強化を含む)	33.4%	3位	事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築	26.6%
4位	事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築	20.2%	4位	売り上げ・シェア拡大(販売力の強化を含む)	24.3%
5位	新製品・新サービス・新事業の開発	18.7%	5位	新製品・新サービス・新事業の開発	22.3%
6位	働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上	16.2%	6位	働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上	18.1%
7位	株主価値向上	16.0%	7位	デジタル技術・AIの活用・戦略的投資	17.7%
8位	現場力の強化	10.9%	8位	株主価値向上	15.7%
9位	財務体質強化	10.0%	9位	技術力・研究開発力の強化	11.3%
10位	技術力・研究開発力の強化	9.8%	10位	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	10.4%
11位	デジタル技術・AIの活用・戦略的投資	9.4%			

経営課題の上位3つの回答を合計した順位、%（100%を超える）

3. 大企業では、「事業ポートフォリオの再構築」への取組みを推進

「現在」の経営課題の従業員の規模別の特徴としては、以下が挙げられます。

- 大企業……「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が 33.0%と非常に高く、長期的な経営環境変化を見据えて、積極的な事業基盤の転換や見直しの推進を進めていると推察されます。
- 中堅企業……「人材の強化」は 49.5%、「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」は 20.0%で、大企業、中小企業と比較して 2 倍近く差があります。人材確保について、採用だけでなく、社員の離職防止やエンゲージメント向上も含めて対応する必要性が示唆されています。
- 中小企業……「人材の強化」が 49.7%と高く、採用競争が激化し、思うように採用できない状況と推察されます。「売り上げ・シェア拡大」も 48.0%と高くなっています。

【図 2】 「現在」の経営課題で、従業員規模別の特徴

	全体	大企業	中堅企業	中小企業
人材の強化(採用・定着・育成・多様化への対応)	47.7	39.4	49.5	49.7
売り上げ・シェア拡大 (販売力の強化を含む)	33.4	8.5	32.5	48.0
事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築	20.2	33.0	19.5	14.3
働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上	16.2	12.8	20.0	13.1

4. 組織・人事領域の課題では、大企業は「動的な人材ポートフォリオ」を推進、中堅・中小企業は社員の転職・離職防止（リテンション）が急務

組織・人事領域の課題の 1 位は、「次世代経営層の発掘、育成」となっています。

「若手社員・優秀社員のリテンション（定着、離職防止）」は、昨年より+11.1ptと大幅に課題レベルが上昇しました。中堅・中小企業では、採用だけで人材を確保することも難しく、社員の転職・離職防止（リテンション）に注力することで事業の継続的推進ができる体制を維持することが急務となっているためと推察されます。

大企業では、「人材版伊藤レポート 2.0」に示されている「経営戦略と人材戦略の連動」「動的な人材ポートフォリオ」に該当する課題が 30%以上となっています。特に「動的な人材ポートフォリオ」に該当する「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）」は、昨年より+21.8pと大幅上昇しており、非常に注力している課題となっています。

【図 3】 組織・人事領域課題の上位項目と従業員規模別の特徴

	2024年	2023年との差異 (pt)	従業員規模別の特徴
1位 次世代経営層の発掘、育成	30.0%	△0.3pt	
2位 優秀人材の確保	28.3%	+1.0pt	
3位 管理職層のマネジメント力向上	27.0%	+4.6pt	
4位 経営戦略と連動した人材戦略の策定と実行	26.8%	△5.0pt	大企業……2023年 40.2% → 2024年 31.9% △8.3pt
5位 組織風土（カルチャー）改革、意識改革	26.6%	△1.2pt	
6位 若手社員・優秀社員のリテンション	23.4%	+11.1pt	中堅企業…2023年 15.8% → 2024年 27.5% +11.7pt 中小企業…2023年 9.1% → 2024年 25.1% +16.0pt
7位 人事・評価・処遇制度の見直し・定着	21.3%	△5.2pt	大企業……2023年 22.4% → 2024年 12.8% △9.6pt
8位 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）	15.3%	+5.5pt	大企業……2023年 11.2% → 2024年 33.0% +21.8pt

組織・人事領域課題の上位 3 つの回答を合計した順位、%（100%を超える）

■ 「2024 年度（第 45 回）当面する企業経営課題に関する調査」概要

調査時期	2024 年 9 月 13 日～11 月 30 日
調査対象	JMA の法人会員ならびにサンプル抽出した全国主要企業の経営者（計 5,074 社）
調査方法	郵送調査法（質問票を郵送配布し、郵送およびインターネットにより回答）
回答数・回収率	回答数 470 社・回答率 9.3%

※ 従業員規模……3,000 人以上を大企業、300～2,999 人を中堅企業、300 人未満を中小企業として区分。

■ 「2024 年度（第 45 回）当面する企業経営課題に関する調査」報告書

以下の URL で、2025 年 4 月 1 日以降、公開予定

<https://www.jma.or.jp/website/report.html>