

社長に聞く！ 2020年の経営施策

【全国の企業経営者を対象にした調査】

注目データ

2020年の業績見通しは二極化の様相

消費税増税の影響は「受けていない」が6割超

人材不足が経営に影響を与える

2020年に最も取り組みたいこと

- ①「利益率の向上」15.1% ②「国内の販路拡大」12.9% ③「従業員の新規採用」11.1%
④「営業力の強化」8.4% ⑤「顧客満足度の向上」7.8%

働き方改革への取り組みは着実に前進

副業制度の導入に前向き35.5%⇒前年から5.3ポイント増
長時間労働是正への取り組み済み57.1%（過去最高）

人工知能の進化はビジネスチャンス

調査概要

調査対象：従業員数6人以上の企業の経営者
調査期間：2019年11月19日～25日（7日間）
調査方法：インターネット調査
サンプル：604 ※詳細はP.2

お問い合わせ先

学校法人産業能率大学総合研究所
マーケティングセンター
電話：03-5758-5117

学校法人産業能率大学総合研究所（東京都世田谷区）では、企業の経営者を対象に経営環境認識や経営方針・施策などを尋ねる調査を実施しました。この調査は、2011年から毎年発表（※）しており今回で10回目となります。調査はインターネット調査会社を通じて実施し、従業員数6人以上の企業経営者（経営トップ）604人から回答を得ました。なお、データ集において調査年とは調査を実施した年（今回調査は2019年11月）を表記しており、例えば「2019年調査」は今回の調査、「2018年調査」は前年の調査を示しています。

※前回（2019年2月発表）までは、従業員数300人以下の企業の経営者のみの回答結果を集計し、「中小企業の経営施策」として報告書にまとめていましたが、今回は従業員数301人以上の企業の経営者の回答結果を含めて集計しています。経年比較での過年度データの修正は行っておりません。今回の調査における従業員数301人以上の企業の経営者は37人（6.1%）です。

総 括

2020年は、東京五輪というビッグイベントの開催に伴うお祭りムードが日本全体を覆う一方で、閉幕後の反動予測から景気動向に不透明感が生じています。また、昨年10月の消費税増税の影響も懸念されるという経営判断の難しい年です。さらに、人手不足も深刻さを増しており、まさに企業経営者の手腕が問われています。

2020年の自社の業績については、昨年に比べて“大幅に上回る”が8.3%と過去最高になる一方で、“下回る”（「大幅に下回る見込み」＋「やや下回る見込み」）とする回答も20.4%で過去最高になるという二極化の様相を呈しています。また、懸念される消費税増税の影響については、「業績への影響は受けていない」という回答が63.2%と最も多い結果となりました。なお、2020年に影響を与える要因としては、「人材の不足」がトップでした。

2020年に経営者として最も取り組みたいことのトップは「利益率の向上」ですが、3位に「従業員の新規採用」が入っており、人材の確保が重要な課題となっています。

近年、働き方改革の影響により世の中の副業に対する関心が高まっている中で、副業制度の導入状況について尋ねたところ、「副業制度を導入している（18.0%）」と「導入していないが導入を検討している（17.5%）」を合わせた35.5%が前向きに取り組んでいます。これは、前年調査よりも5.3ポイントの増加となり、導入が広がる傾向にあると言えます。

目次

調査概要	2
注目データ	4
調査結果	8
データ集	11

調査概要

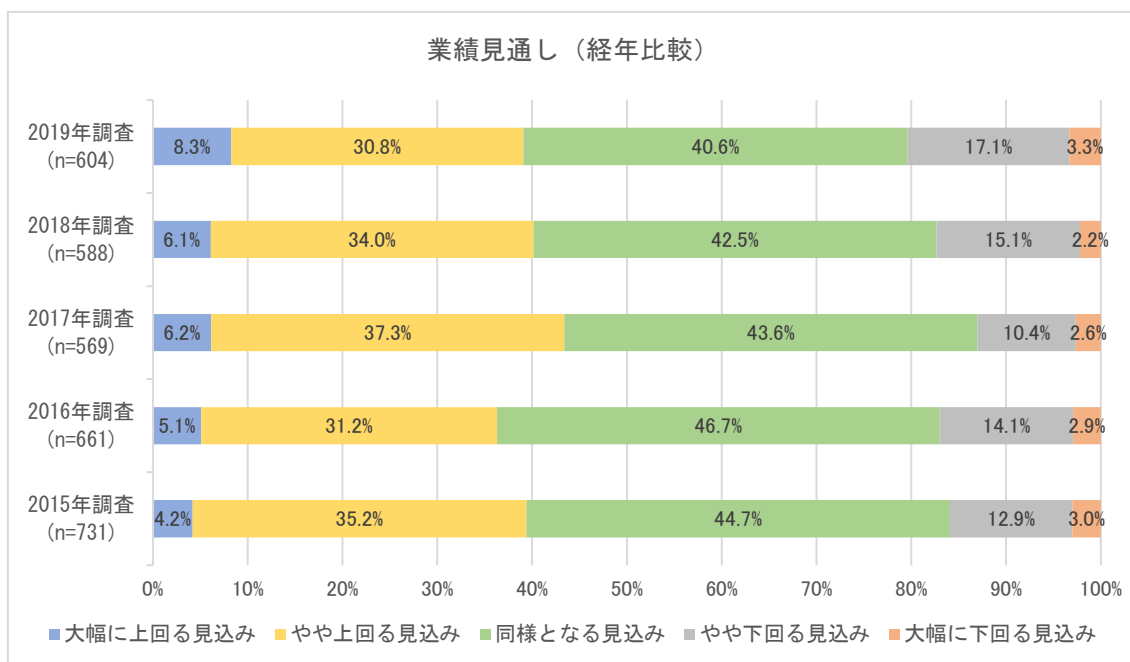
1. 調査対象 従業員数6人以上の企業の経営者（経営トップ）
2. 調査方法 インターネット調査
3. 調査期間 2019年11月19～25日（7日間）
4. 有効回答 604
5. 属 性

■ 性別 男性 582人 （ 96.4%） 女性 22人 （ 3.6%）		■ 業種 サービス業 111人 （ 18.4%） 製造業 103人 （ 17.1%） 卸売・小売業 95人 （ 15.7%） 建設業 78人 （ 12.9%） 情報通信業 36人 （ 6.0%） 医療・福祉 36人 （ 6.0%） 運輸業 35人 （ 5.8%） 不動産業 27人 （ 4.5%） 金融・保険業 20人 （ 3.3%） 飲食店・宿泊業 15人 （ 2.5%） 教育・学習支援 11人 （ 1.8%） 電気・ガス・熱提供・水道業 9人 （ 1.5%） その他 28人 （ 4.6%）	
■ 年齢 30代以下 26人 （ 4.3%） 40代 116人 （ 19.2%） 50代 242人 （ 40.1%） 60代以上 220人 （ 36.4%）		■ 資本金規模 1000万円未満 168人 （ 27.8%） 1000万円以上 3000万円未満 270人 （ 44.7%） 3000万円以上 5000万円未満 53人 （ 8.8%） 5000万円以上 1億円未満 41人 （ 6.8%） 1億円以上 10億円未満 50人 （ 8.3%） 10億円以上 22人 （ 3.6%）	
■ 従業員規模 6～9人 194人 （ 32.1%） 10～30人 238人 （ 39.4%） 31～50人 49人 （ 8.1%） 51～100人 40人 （ 6.6%） 101～300人 46人 （ 7.6%） 301～1000人 24人 （ 4.0%） 1001～5000人 7人 （ 1.2%） 5000人以上 6人 （ 1.0%）		■ 上場区分 東証一部上場 14人 （ 2.3%） 東証二部上場 3人 （ 0.5%） その他上場 8人 （ 1.3%） 非上場 579人 （ 95.9%）	
■ 本社所在地 北海道・東北 63人 （ 10.4%） 関東 202人 （ 33.4%） 中部 130人 （ 21.5%） 近畿 102人 （ 16.9%） 中国 26人 （ 4.3%） 四国 30人 （ 5.0%） 九州・沖縄 51人 （ 8.4%） 海外 0人 （ 0.0%）			

* 百分比は小数点以下第二位を四捨五入しており、項目によって数値の和が100%にならない場合があります。

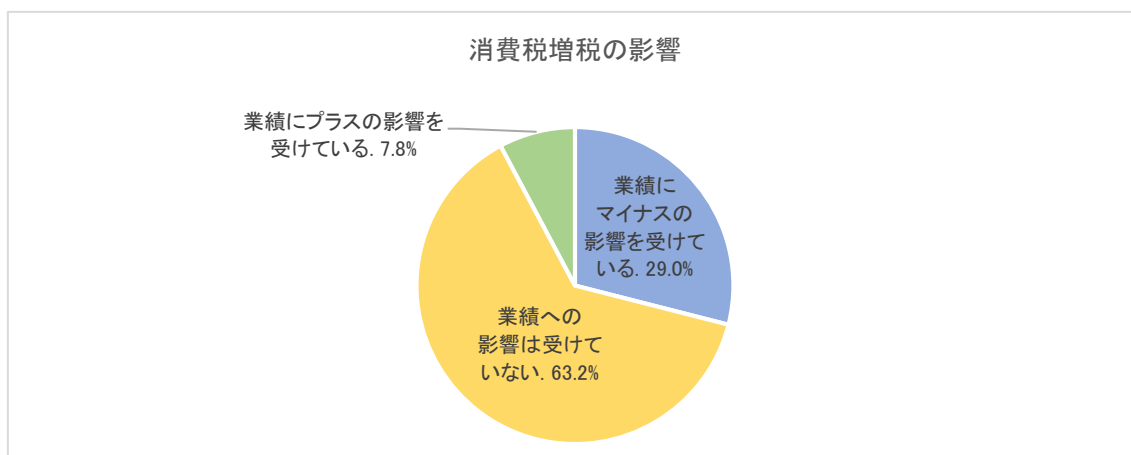
社長に聞く！ 2020年の経営施策
注目データ・調査結果

▼2020年の業績見通しは二極化の様相



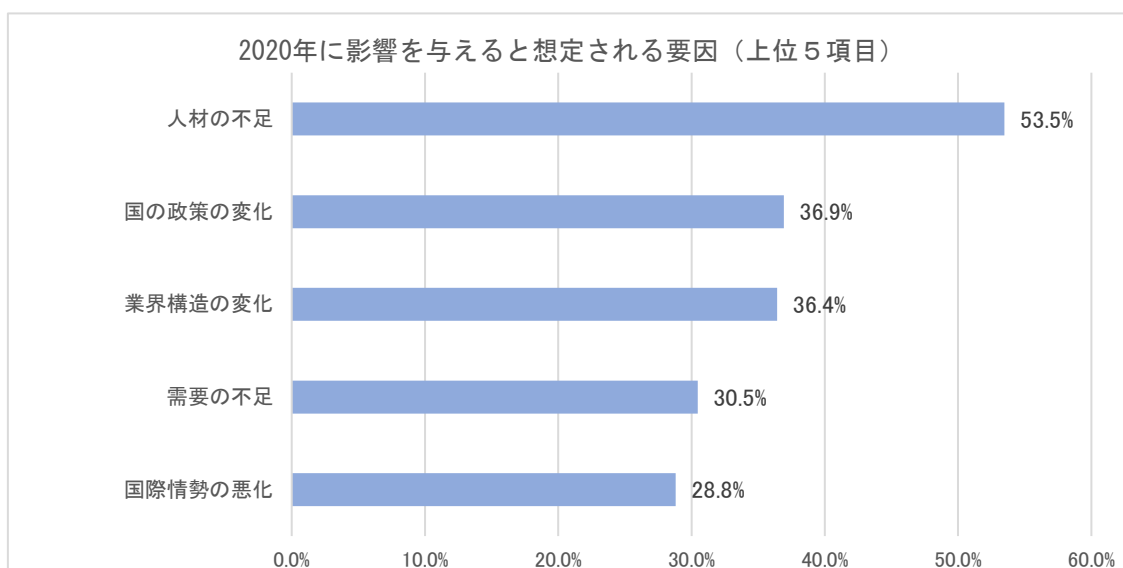
2020年の業績見通しについて、昨年に比べて“大幅に上回る”が8.3%と過去最高になる一方で、“下回る”（「大幅に下回る見込み」＋「やや下回る見込み」）とする回答も20.4%と過去最高となり、二極化の様相を呈しています。

▼消費税増税の影響



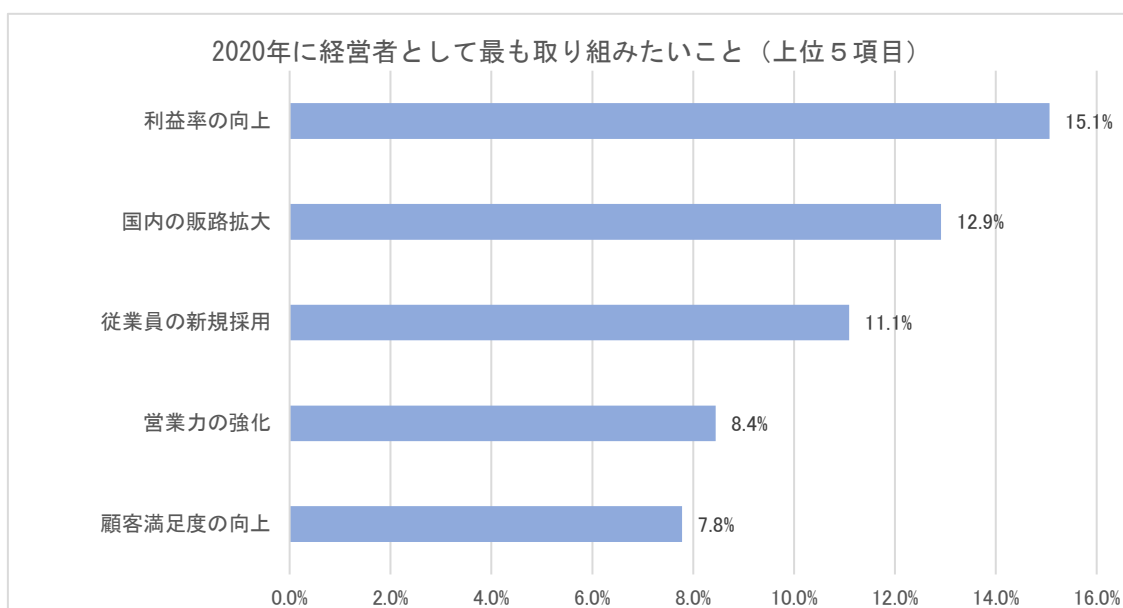
昨年10月に実施された消費税増税に関して、自社の業績への影響について尋ねたところ、「業績への影響は受けていない」という回答が63.2%と最も多いという結果になりました。

▼2020年に影響を与えると想定される要因



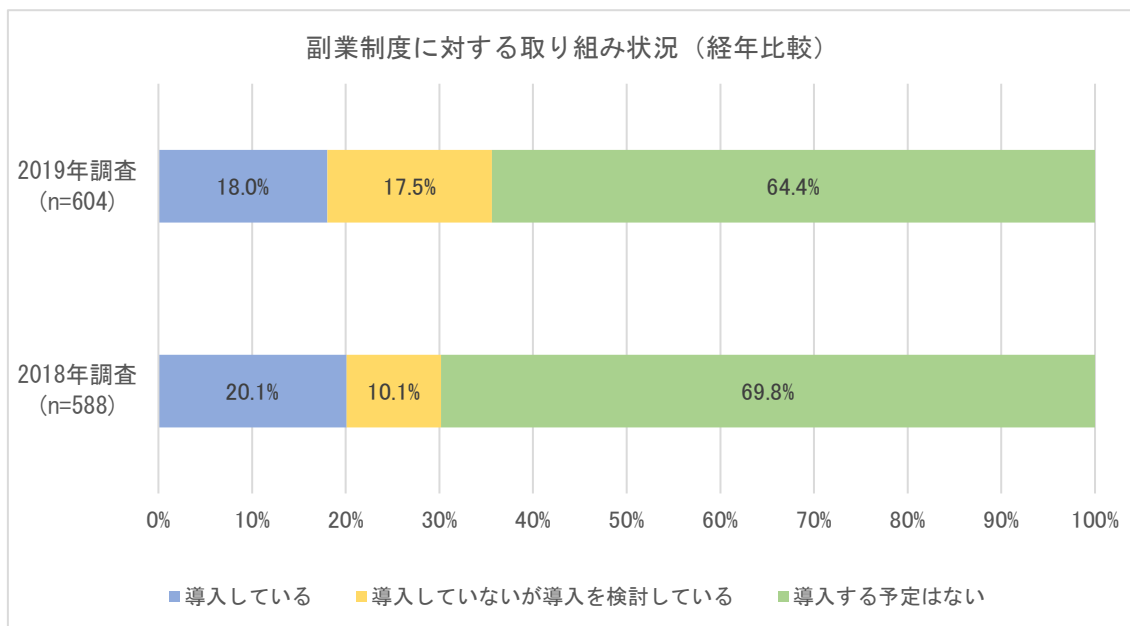
2020年に影響を与えると想定される要因について複数回答（3つ）で選択していただきました。その結果、「人材の不足」（53.5%）が2位以下を大きく引き離してトップとなりました。実に半数以上の経営者が人材不足を指摘しています。従業員の過不足状況について尋ねた問8でも59.3%が「不足している」と回答しており、経営者にとって人材不足は深刻な状況となっています。

▼2020年に経営者として最も取り組みたいこと



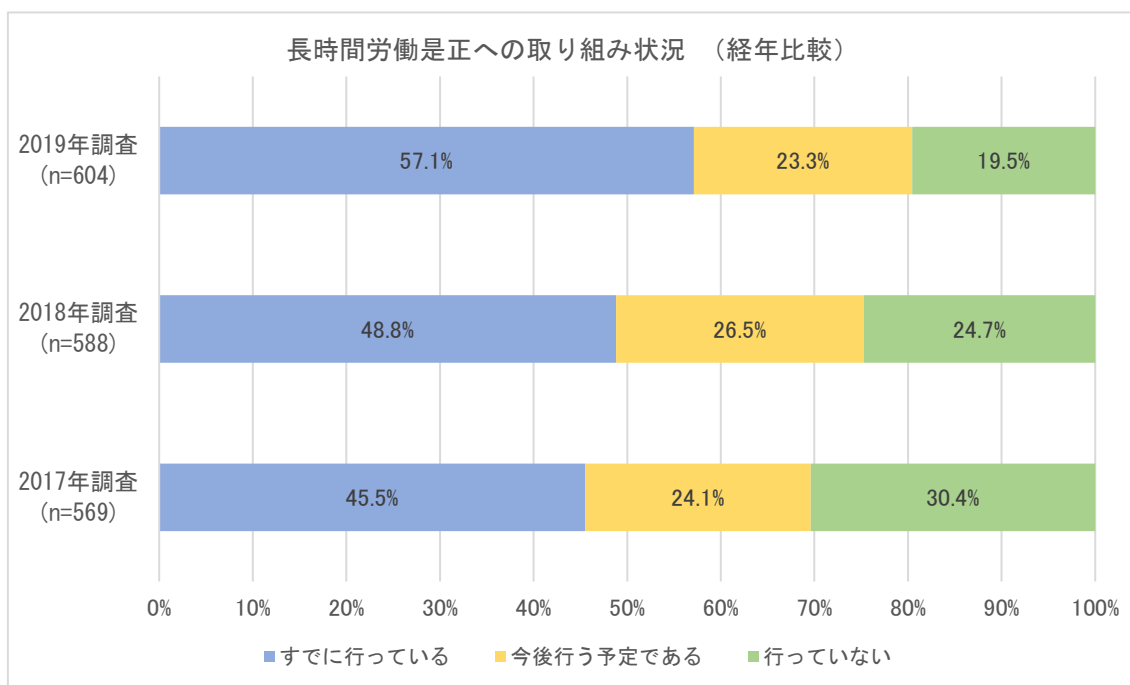
経営者として2020年に最も取り組みたいことを尋ねました。その結果、「利益率の向上」（15.1%）がトップで、次いで「国内の販路拡大」（12.9%）、「従業員の新規採用」（11.1%）と続きます。ここでも人材不足の解消が重要な課題となっていることがわかります。

▼副業制度に対する取り組み状況



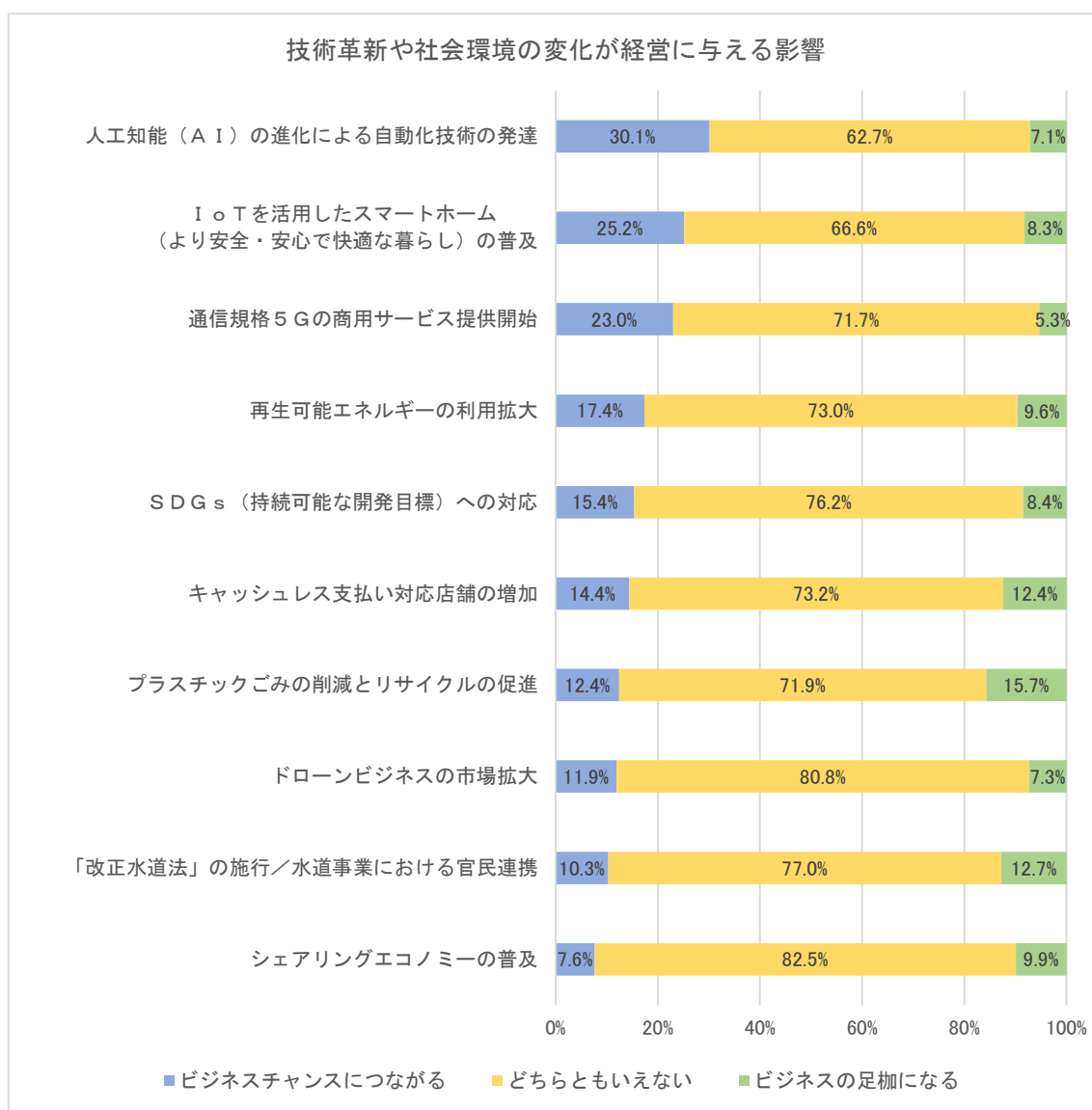
副業制度の導入状況については、「副業制度を導入している(18.0%)」と「導入していないが導入を検討している(17.5%)」を合わせた35.5%が前向きに取り組んでおり、前年調査よりも5.3ポイント増加しています。

▼長時間労働是正への取り組み状況



長時間労働の是正では、「すでに行っている」が57.1%となり、「今後行う予定である(23.3%)」と合わせて80.4%が取り組む状況となっており、前年調査よりも5.1ポイント増加しています。

▼技術革新や社会環境の変化が経営に与える影響



技術革新や社会環境の変化が経営に与える影響について尋ねました。近年注目を集めている項目を10件抽出し、それぞれを「ビジネスチャンスにつながる」「ビジネスの足枷になる」「どちらともいえない」で回答してもらいました。その結果、「ビジネスチャンスにつながる」が最も多かったのは「人工知能（A I）の進化による自動化技術の発達（30.1%）」でした。次いで「I o Tを活用したスマートホーム（より安全・安心で快適な暮らし）の普及（25.2%）」、「通信規格5 Gの商用サービス提供開始（23.0%）」と続きます。

逆に「ビジネスの足枷になる」という回答のトップ3は、「プラスチックごみの削減とリサイクルの促進（15.7%）」「改正水道法の施行／水道事業における官民連携（12.7%）」「キャッシュレス支払い対応店舗の増加（12.4%）」でした。

また、「どちらともいえない」という回答が8割を超えた「シェアリングエコノミーの普及（82.5%）」と「ドローンビジネスの市場拡大（80.8%）」は、ビジネスへの影響が少ないと言えます。

1. 会社を取り巻く状況

業績の見通しについて

2020年の業績見通しについて尋ねました（問1／P. 12）。業績が前年に比べて「大幅に上回る見込み」とする回答が8.3%と過去最高となりました。一方、“下回る”（「大幅に下回る見込み」＋「やや下回る見込み」）とする回答は20.4%で過去最高となりました。このことから、2020年の業績は好調の見込みが強いものの、二極化の様相を呈しています。

また、懸念された消費税増税の影響については（問2／P. 12）、「業績への影響は受けていない」という回答が63.2%と多数を占め、多くの企業が業績への影響を回避できています。とは言え、やはり「マイナスの影響を受けている」という回答も29.0%ありました。

2020年～2025年の日本経済全体の景気動向予測について尋ねたところ（問3／P. 13），“上昇する”（「急激に上昇する」＋「ゆるやかに上昇する」）とする回答が15.8%にとどまるのに対し、“下降する”（「急激に下降する」＋「ゆるやかに下降する」）とする回答は46.7%となり、中期的な景気動向については悲観的な予測が多数を占めています。なお、2020年～2025年の地元（本社所在地の都道府県）の景気動向予測については（問4／P. 13），“上昇する”とする回答が18.9%となり、日本経済全体よりもやや高くなっています。

経営活動に影響を与えると想定される要因

2020年の経営活動に影響を与えると想定される要因について、選択肢の中から3つ回答してもらいました（問5／P. 14）。その結果、「人材の不足」が53.5%で最も高く、次いで「国の政策の変化（36.9%）」、「業界構造の変化（36.4%）」となりました。

次いで向こう3年間で経営施策上不安に感じていることを複数回答で尋ねたところ（問6／P. 15）、トップは「労働力人口の減少および高齢化（61.3%）」で、以下「働き方改革への取り組み（43.9%）」、「東京五輪前後の景気変動（30.5%）」と続きます。前年調査との比較では、「労働力人口の減少および高齢化」が13.7ポイント、「働き方改革への取り組み」が15.3ポイントと大幅増になっています。一方、「消費税率引き上げによる経済活動への影響」は17.3ポイント大きく減少し、前年2位だった順位も4位に後退しました。

また、今回初めての質問として技術革新や社会環境の変化が経営に与える影響について尋ねました（問7／P. 16）。その結果、「ビジネスチャンスにつながる」という回答が多かったトップ3は、「人工知能（AI）の進化による自動化技術の発達（30.1%）」、「IoTを活用したスマートホームの普及（25.2%）」、「通信規格5Gの商用サービス提供開始（23.0%）」でした。逆に「ビジネスの足枷になる」という回答が多かったトップ3は、「プラスチックごみの削減とリサイクルの促進（15.7%）」、「改正水道法の施行／水道事業における官民連携（12.7%）」、「キャッシュレス支払い対応店舗の増加（12.4%）」でした。

人員の過不足状況について

人員の過不足状況について尋ねたところ（問8／P. 17）、「不足している」と回答したのは59.3%で過去最高となり、人手不足は深刻な状況です。

2. 中途採用の実施状況

昨年（2019年）の実績

昨年（2019年）の中途採用実績について尋ねました（問9／P. 18）。中途採用活動を「実施した」とする回答は55.3%で前年調査よりも1.9ポイント増加しました。

中途採用活動を「実施した」と回答した方（n=334）に活動結果について尋ねました（問10／P. 18）。「予定を下回る人数しか確保できなかった（37.1%）」と「一人も採用できなかった（17.4%）」を合わせて、半数以上が思うような採用ができなかったとしています。

今年（2020年）の予定

今年（2020年）の中途採用活動の実施予定についても尋ねました（問11／P. 19）。その結果、「中途採用の予定がある」と回答したのは60.4%で前年よりも6.5ポイント増加し、過去2番目に高い比率となりました。

「中途採用の予定がある」と回答した方（n=365）に、その理由について複数回答で尋ねました（問12／P. 20）。「人員が不足しており、人員を増加するため」が63.0%とトップで過去最高を更新する一方、「退社などに伴う欠員を補充するため」は35.1%と過去最低を更新しました。採用の目的が、欠員補充から人材増加にシフトしている傾向が加速しています。

3. 働き方改革

「副業制度」の導入・利用状況

近年、働き方改革の影響により世の中の副業に対する関心が高まっている中で、副業制度の導入状況について尋ねました（問13／P. 21）。その結果、「副業制度を導入している（18.0%）」と「導入していないが導入を検討している（17.5%）」を合わせた35.5%が前向きに取り組んでいます。これは、前年調査よりも5.3ポイントの増加となり、導入が広がる傾向にあると言えます。

「副業制度を導入している」あるいは副業制度の「導入を検討している」とした回答者（n=215）を対象に、副業制度を導入している（導入を検討する）理由を複数回答で尋ねました（問14／P. 22）。結果は、「従業員の副収入獲得（給与の補填）のため」が68.4%と最も多く、前年調査よりも11.9ポイント増加しています。一方、「本業に活かせるスキル向上のため」は32.1%と前年調査よりも8.0ポイント減少しています。さらに「副業制度を導入する予定がない」とした回答者（n=389）にもその理由を複数回答で尋ねたところ（問15／P. 22）、前年調査と同様に「本業に専念してほしいから」が69.7%で最多となりました。

問13で「副業制度を導入している」とした回答者（n=109）に制度を利用している従業員の割合を尋ねたところ（問16／P. 23）、51%以上の合計が17.4%となり、前年調査の合計（7.5%）を約10ポイント上回りました。導入企業が広がるだけでなく、利用率も上昇している様子が見て取れます。

「有給休暇取得義務化」への対応状況

2018年に成立した「働き方改革関連法案」により、2019年4月から、10日以上有給休暇が付与されるすべての労働者に対して毎年5日間の有給休暇の取得が義務付けられました。そうした中で、有給休暇取得義務化への対応状況について尋ねたところ（問17／P. 24）、「すでに対応できている」が62.6%となり、前年調査（46.4%）を16.2ポイント上回りました。有給休暇の取得は着実に進んでいます。

有給休暇取得義務化について「すでに対応できている」とした回答者（n=378）に、具体的にどのような取り組みを行っているかを尋ねました（問18／P. 25）。その結果、トップ3は「有給休暇の計画化（54.5%）」、「社内風土の改善（31.7%）」、「一斉休業日の設定（30.4%）」でした。前年調査とトップ3の順位は変わりませんが、いずれも数値は上回っています。

「長時間労働の是正」への取り組み状況

長時間労働の是正への取り組み状況について尋ねたところ（問19／P. 26）、「すでに行っている」が57.1%となり、「今後行う予定である（23.3%）」と合わせて、8割以上が取り組む状況となっています。

問19で「すでに行っている」とした回答者（n=345）に、具体的にどのような取り組みを行っているかを尋ねました（問20／P. 27）。その結果、トップ3は「従業員の意識改革（60.6%）」、「有給取得率向上（42.0%）」、「マネージャー層の意識改革（38.0%）」となりました。このうち、「有給取得率向上」と「マネージャー層の意識改革」については、前年調査と比較して、それぞれ15.2ポイント、11.9ポイントと大きく増加しました。

4. 2020年の取り組み

2020年に経営者として最も取り組みたいこと

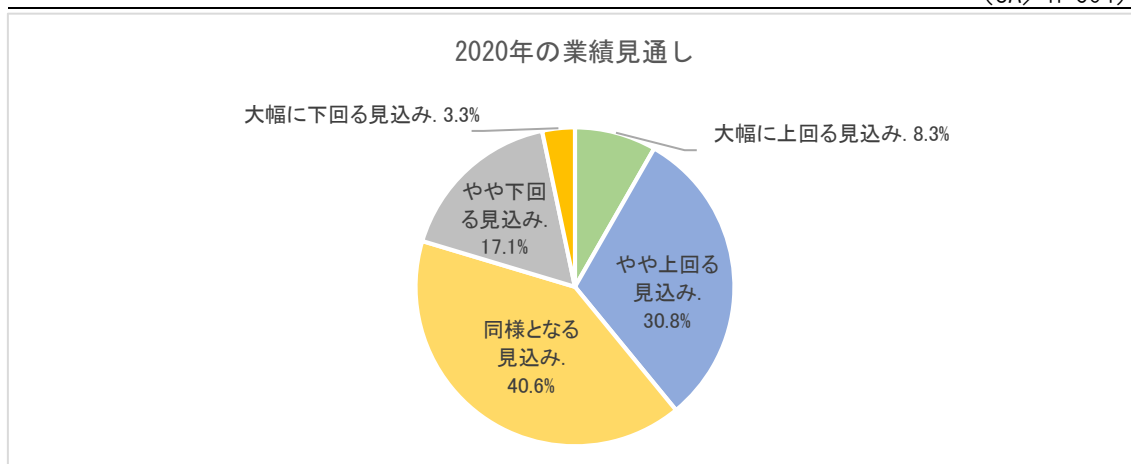
2020年に経営者として最も力を入れて取り組みたいことを尋ねました（問21／P. 28）。その結果、トップ3は「利益率の向上（15.1%）」、「国内の販路拡大（12.9%）」、「従業員の新規採用（11.1%）」となりました。前年調査（13.4%）よりも2.3ポイント減少してはいますが、引き続き人材の確保が大きな課題となっていることがわかります。

また、5.5%で順位は低いものの「事業の承継」が過去最高となっています。経営判断の難しさが増す中で、次の世代へ経営のバトンを渡すことが重要な課題として浮き彫りになってきています。

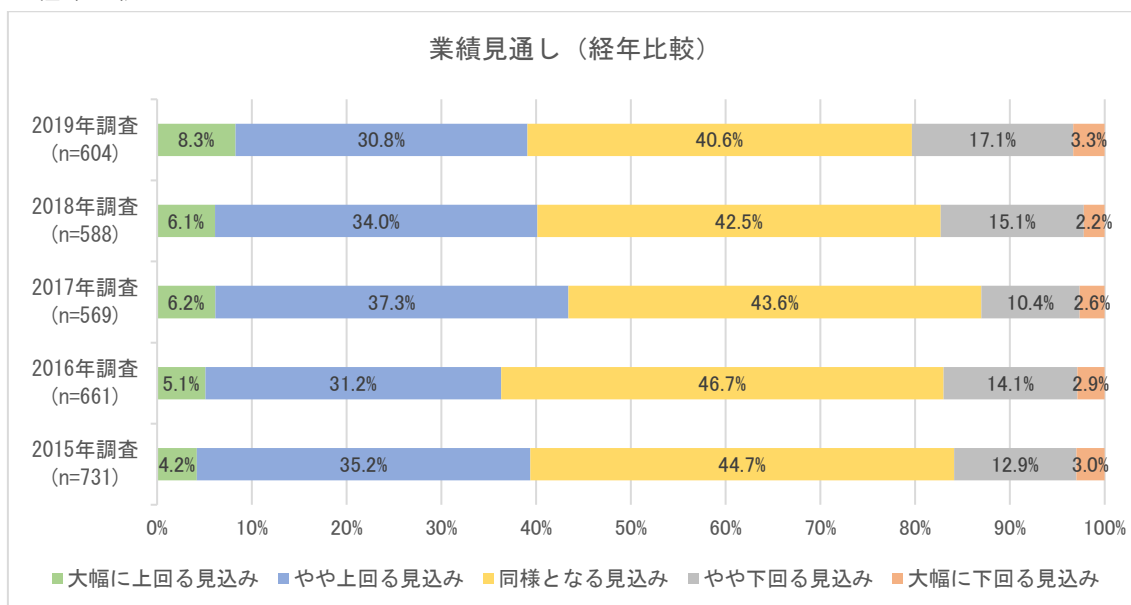
**社長に聞く！ 2020年の経営施策
データ集**

問1. 今年（2020年）の業績見通しについて、あてはまるものをひとつお選びください。

(SA/n=604)

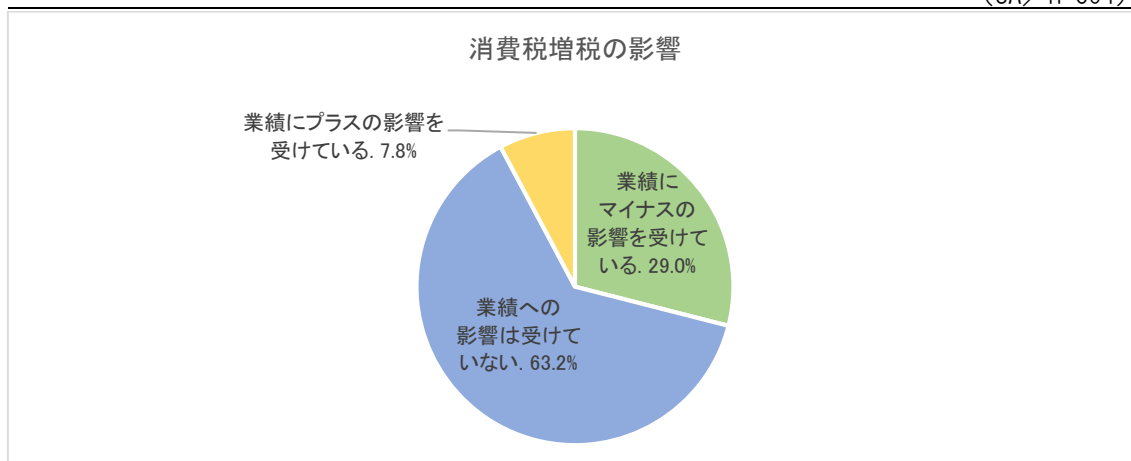


■経年比較



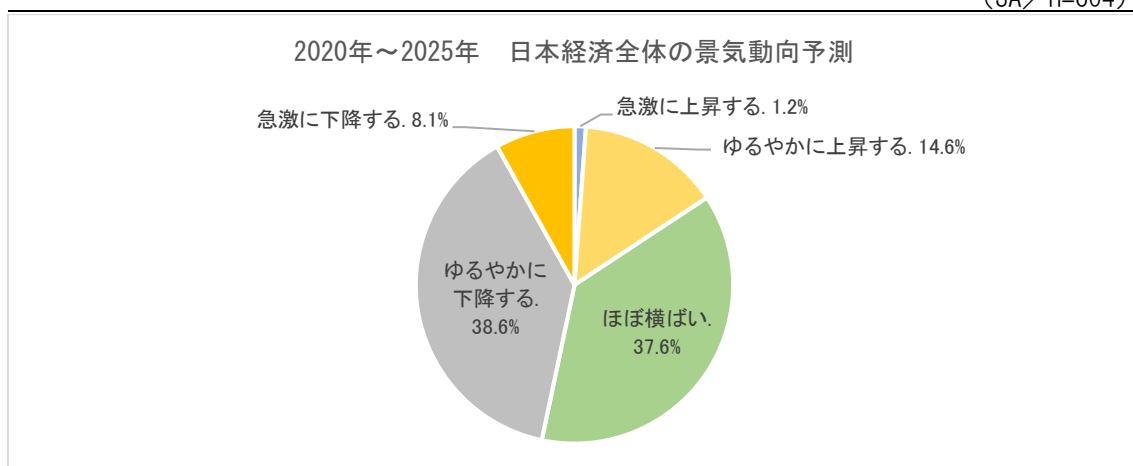
問2. 消費税増税の影響について、貴社の状況にあてはまるものをひとつお選びください。

(SA/n=604)



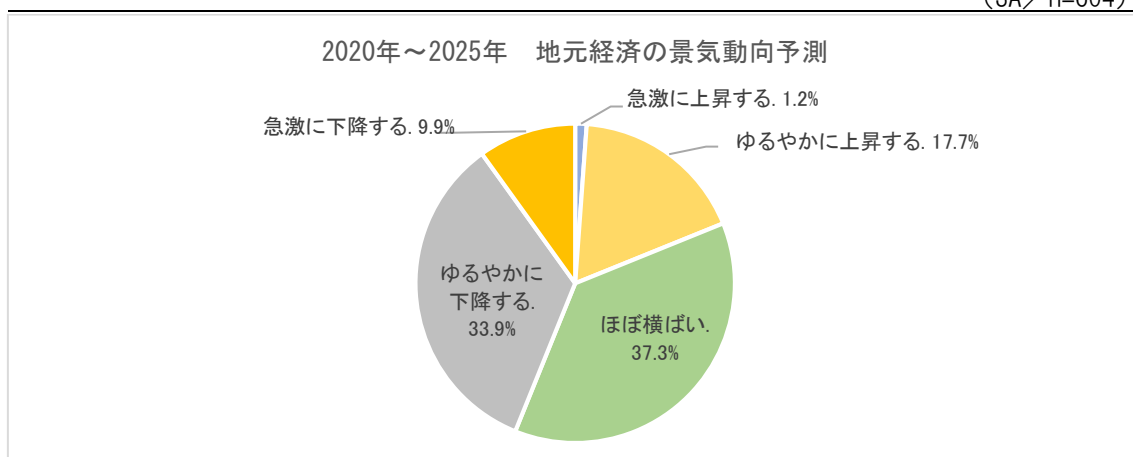
問 3. 2020年～2025年の日本経済全体の景気動向について、どのように予測していますか。

(SA/n=604)



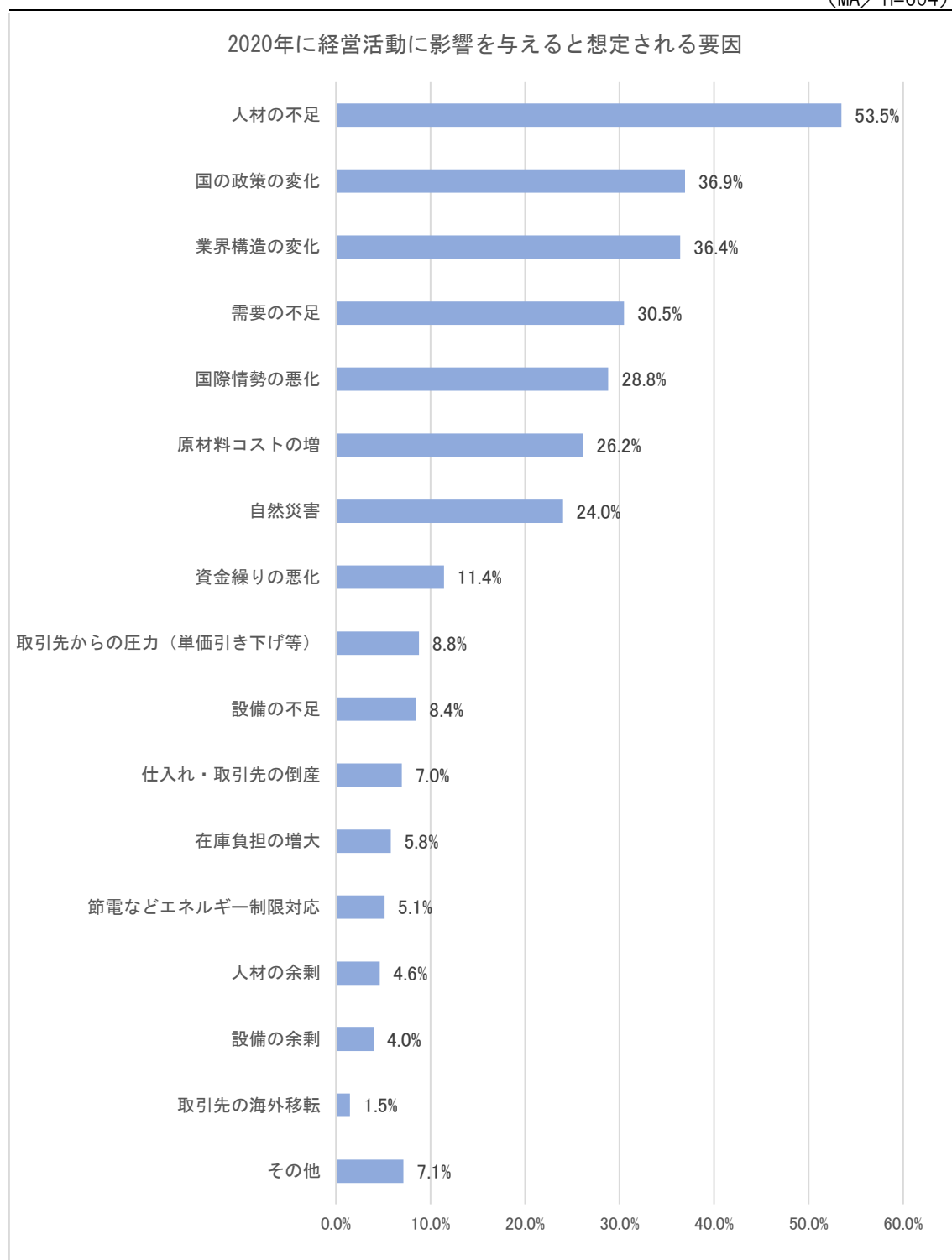
問 4. 2020年～2025年の地元（本社所在地の都道府県）経済の景気動向について、どのように予測していますか。

(SA/n=604)



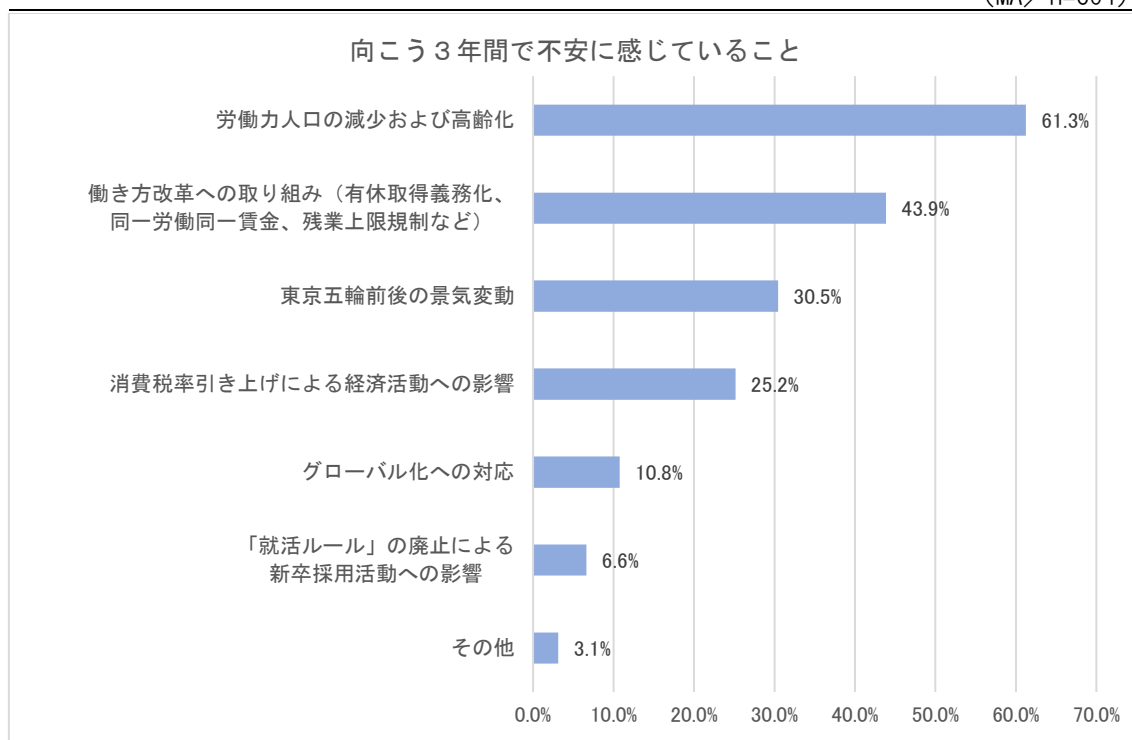
問5. 貴社の経営活動において2020年に影響を与えると想定される要因を3つお選びください。

(MA/n=604)

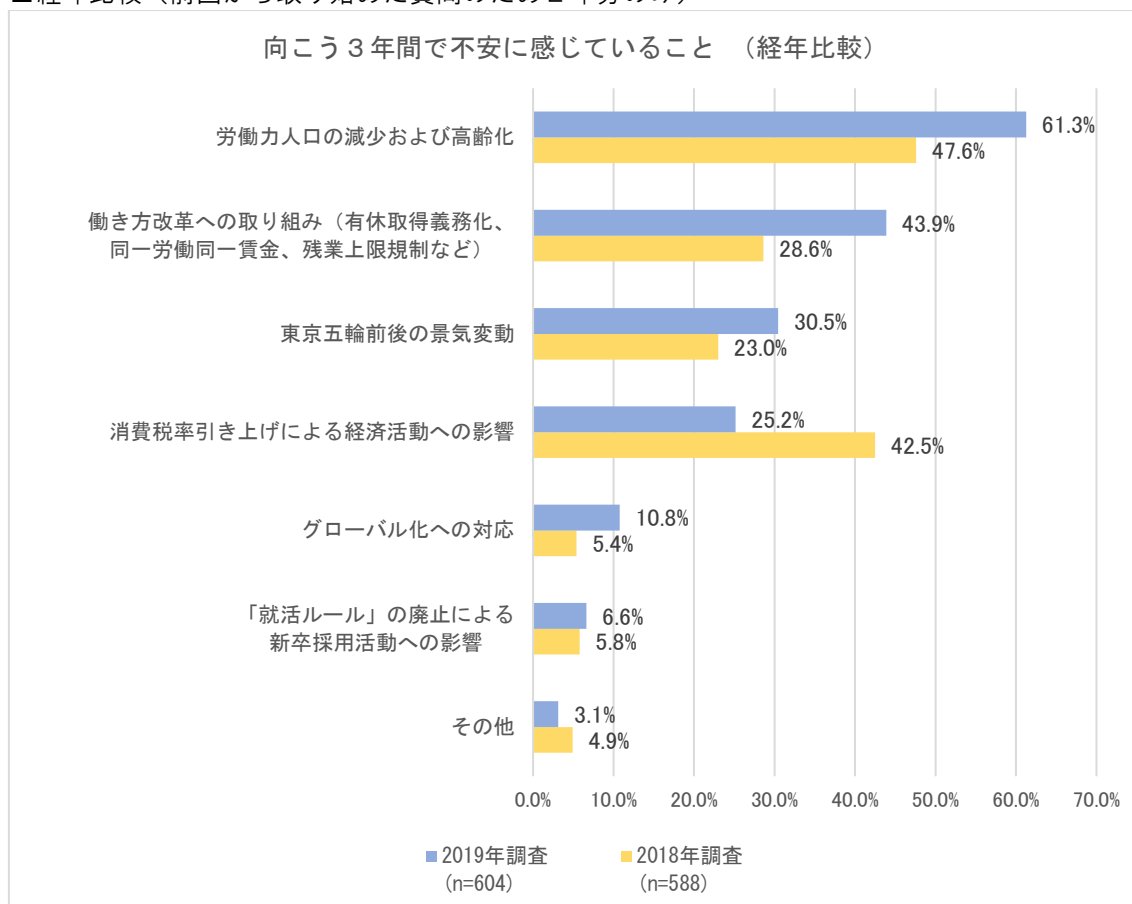


問 6. 向こう 3 年間で貴社の経営施策上不安に感じていることをすべてお選びください。

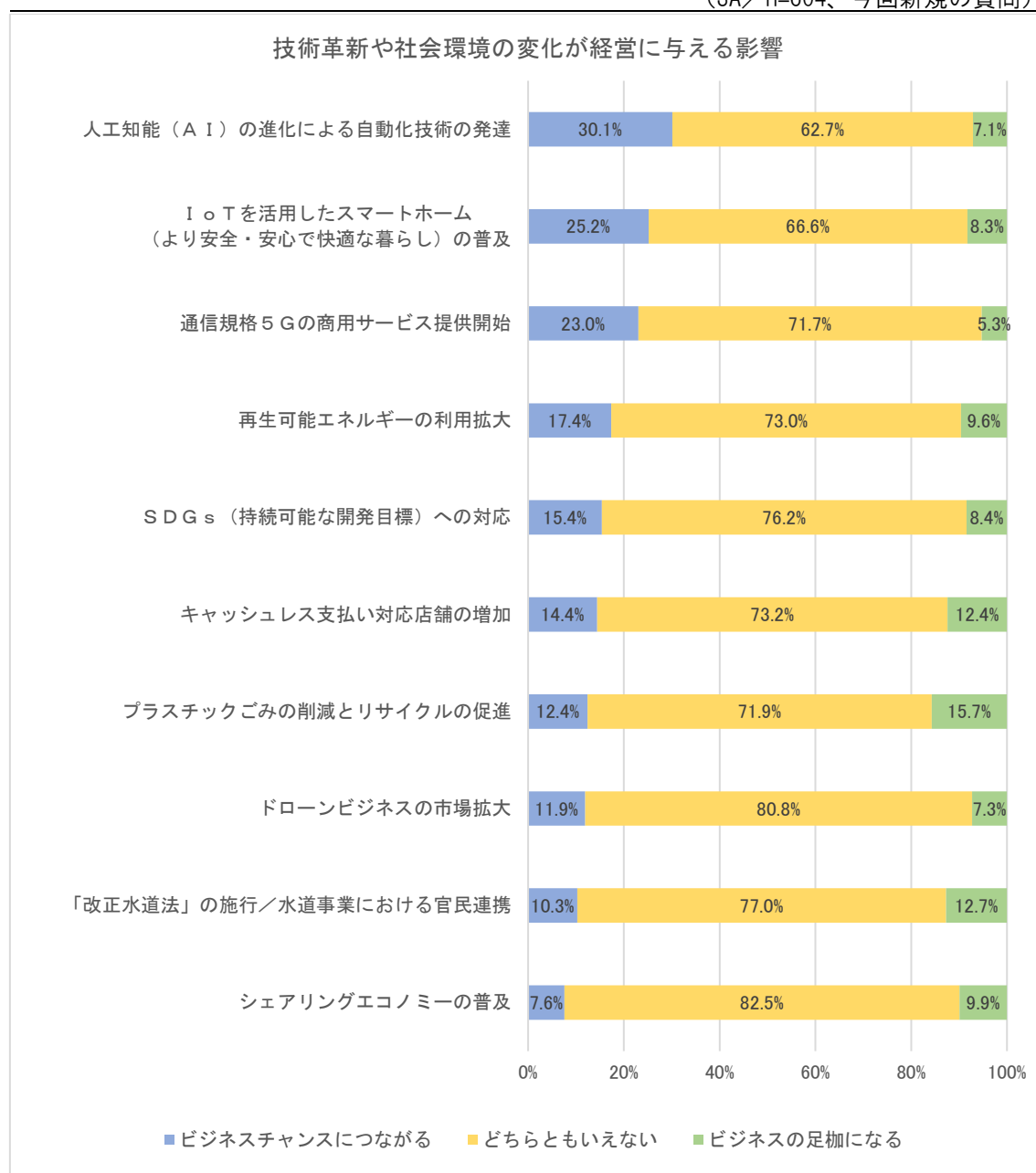
(MA/n=604)



■ 経年比較（前回から取り始めた質問のため 2 年分のみ）

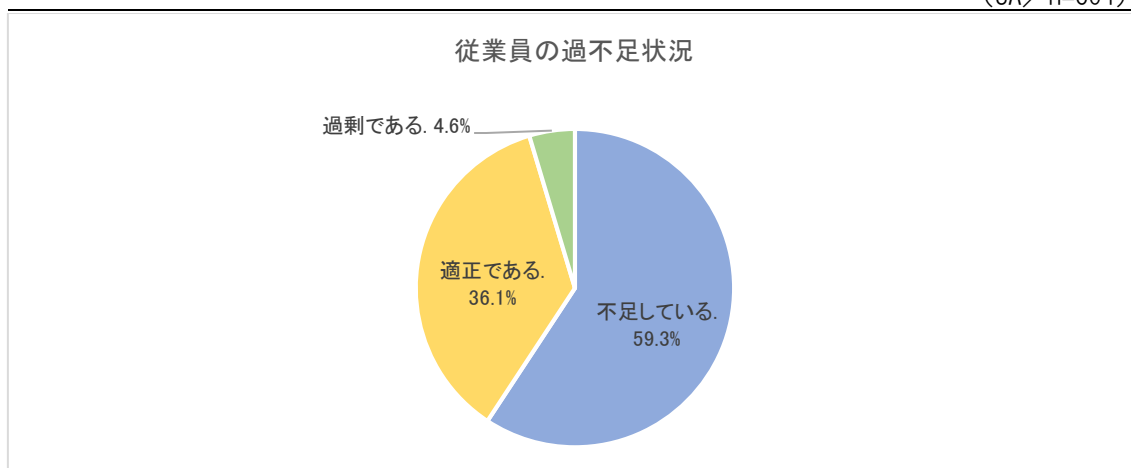


問 7. 以下の技術革新や社会環境の変化が貴社の経営に与える影響についてお聞かせください。
(SA/n=604、今回新規の質問)

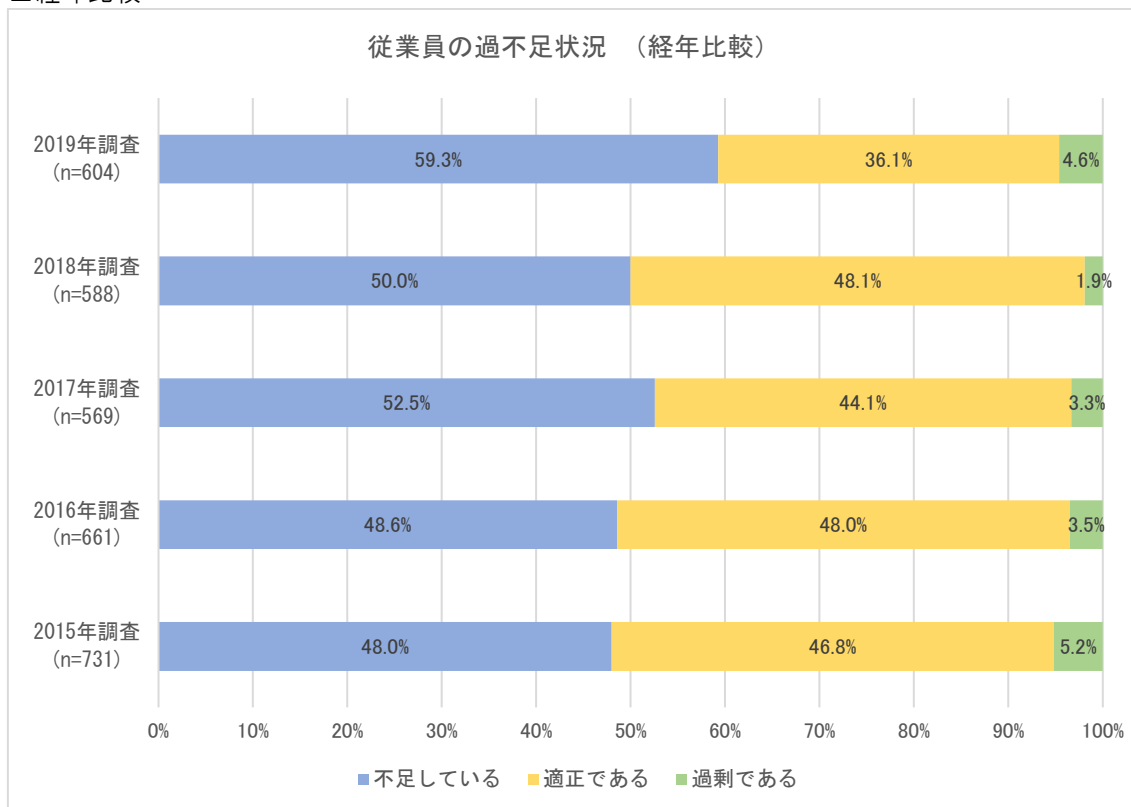


問 8. 貴社の人員の過不足状況について、あてはまるものをひとつお選びください。

(SA/n=604)

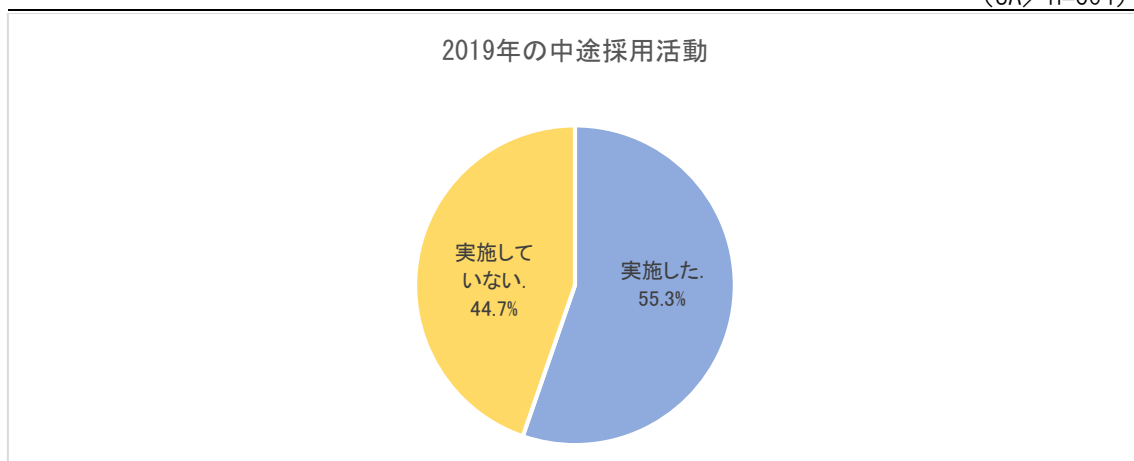


■ 経年比較

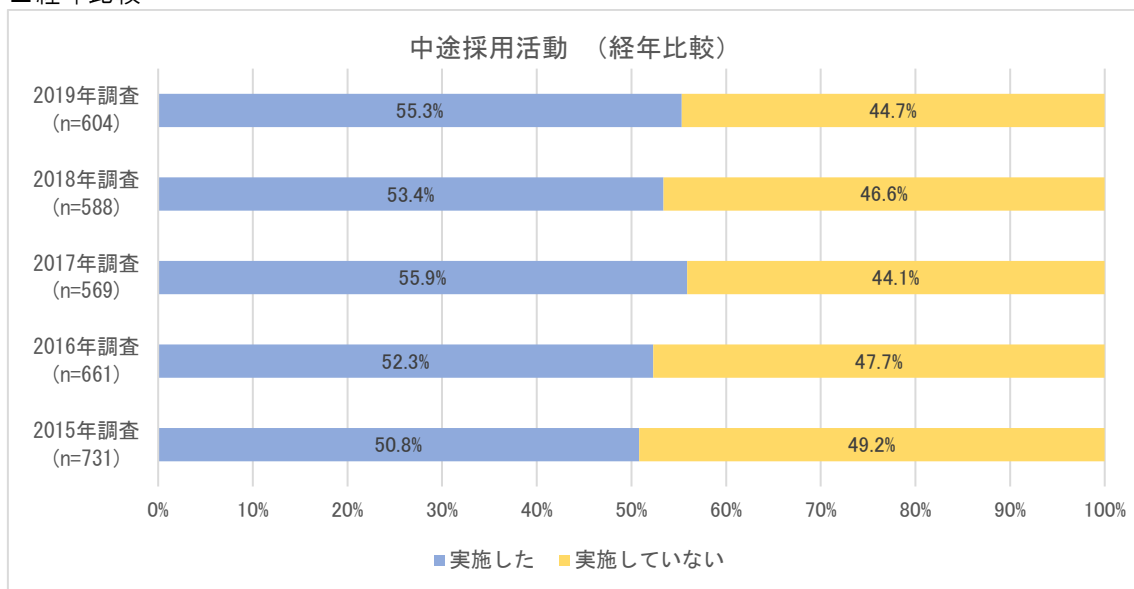


問 9. 2019年の中途採用活動の実施状況についてお答えください。

(SA／n=604)

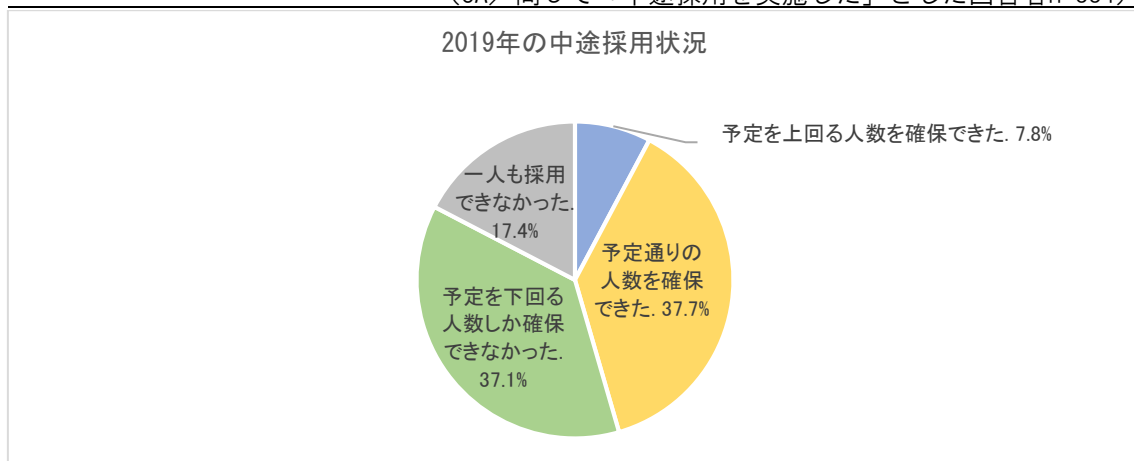


■ 経年比較



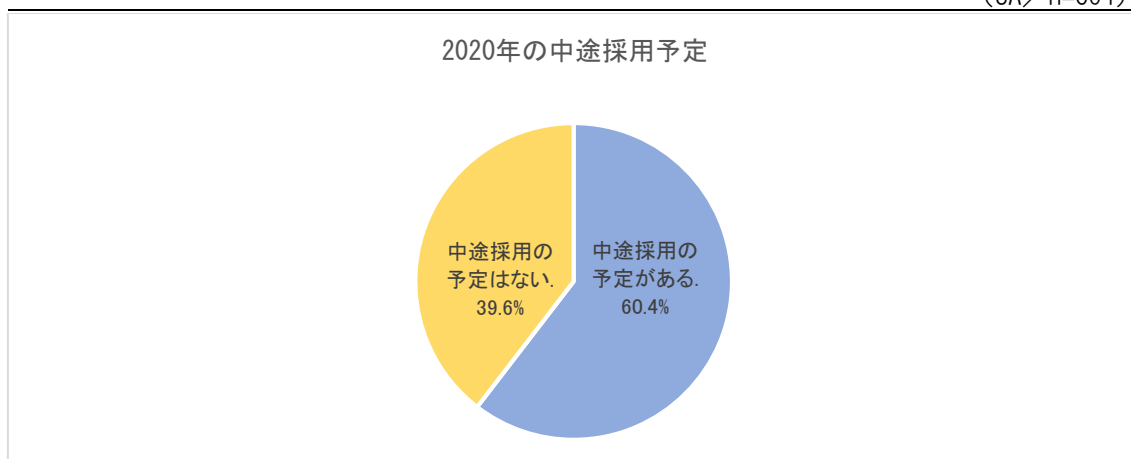
問10. 2019年の中途採用状況についてお答えください。

(SA／問9で「中途採用を実施した」とした回答者n=334)

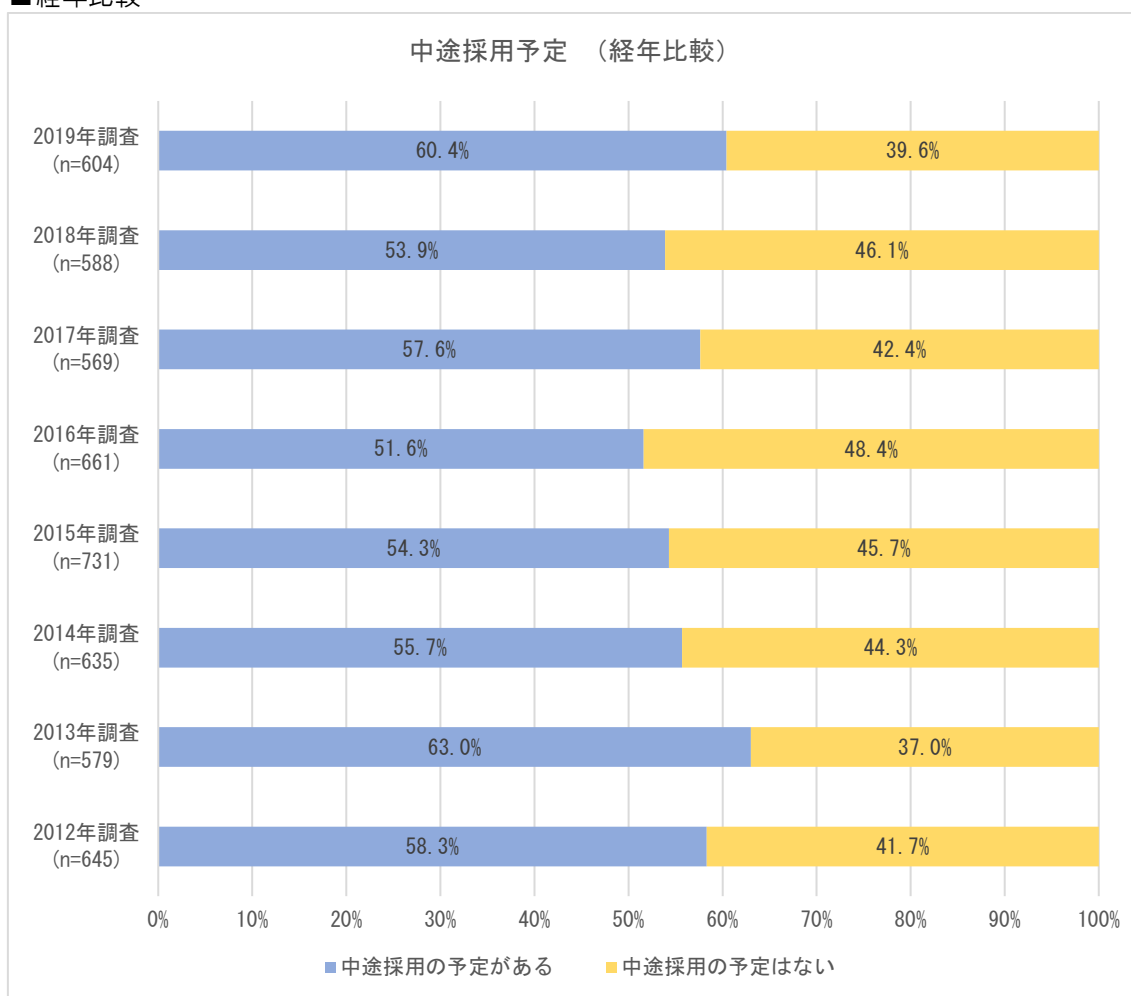


問11. 2020年の中途採用予定についてお答えください。

(SA／n=604)

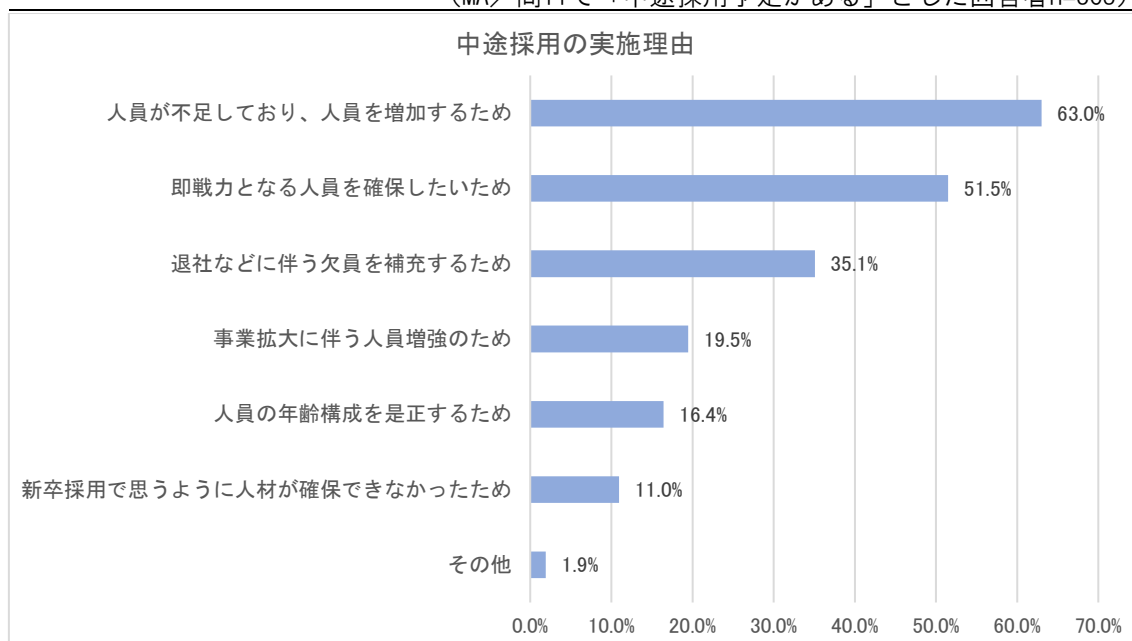


■経年比較

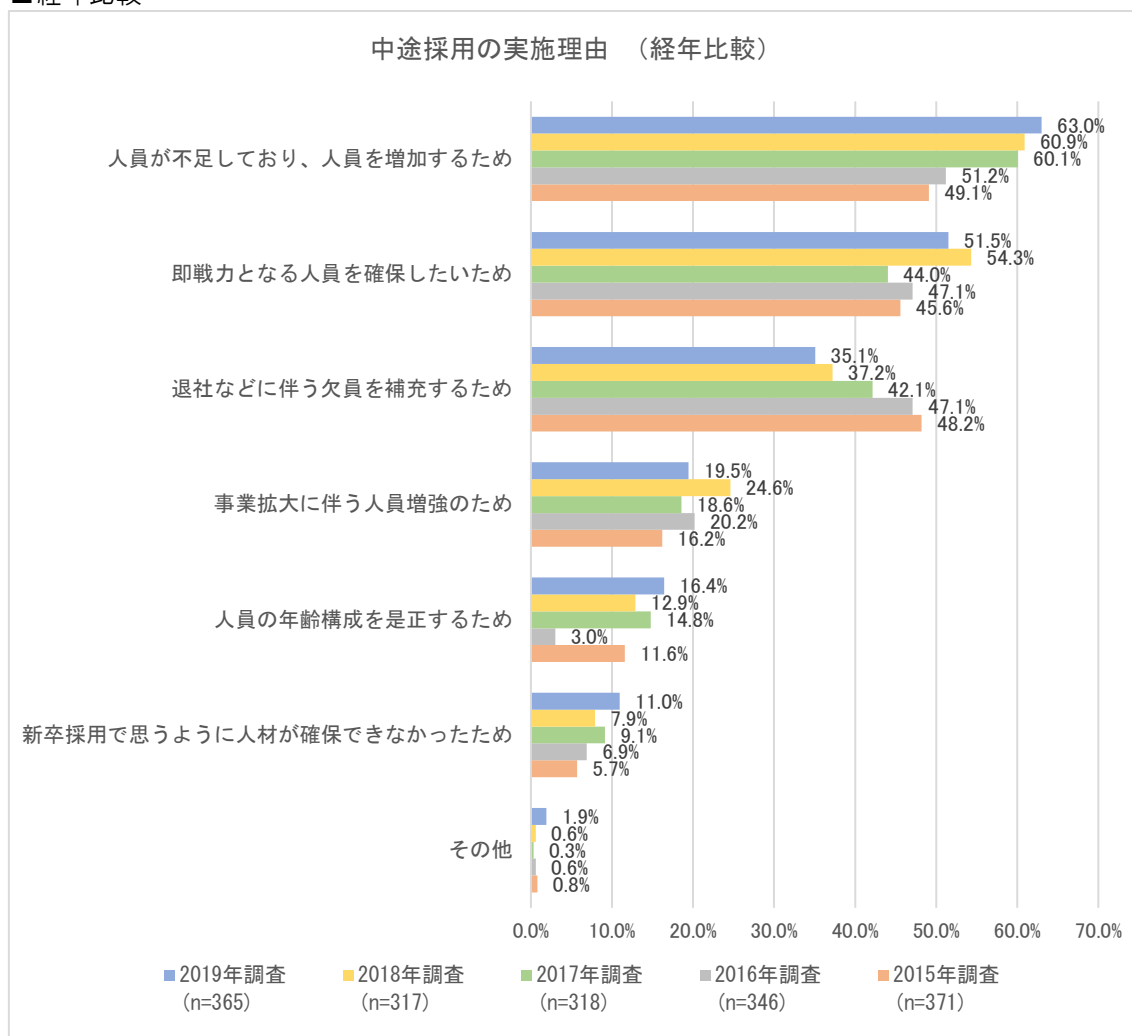


問12. 中途採用の実施理由についてあてはまるものをすべてお答えください。

(MA／問11で「中途採用予定がある」とした回答者n=365)

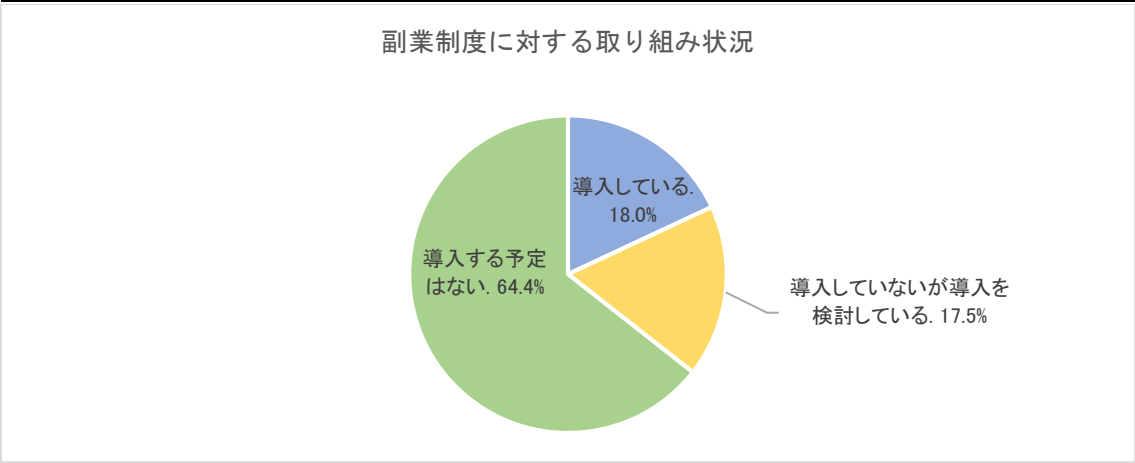


■経年比較

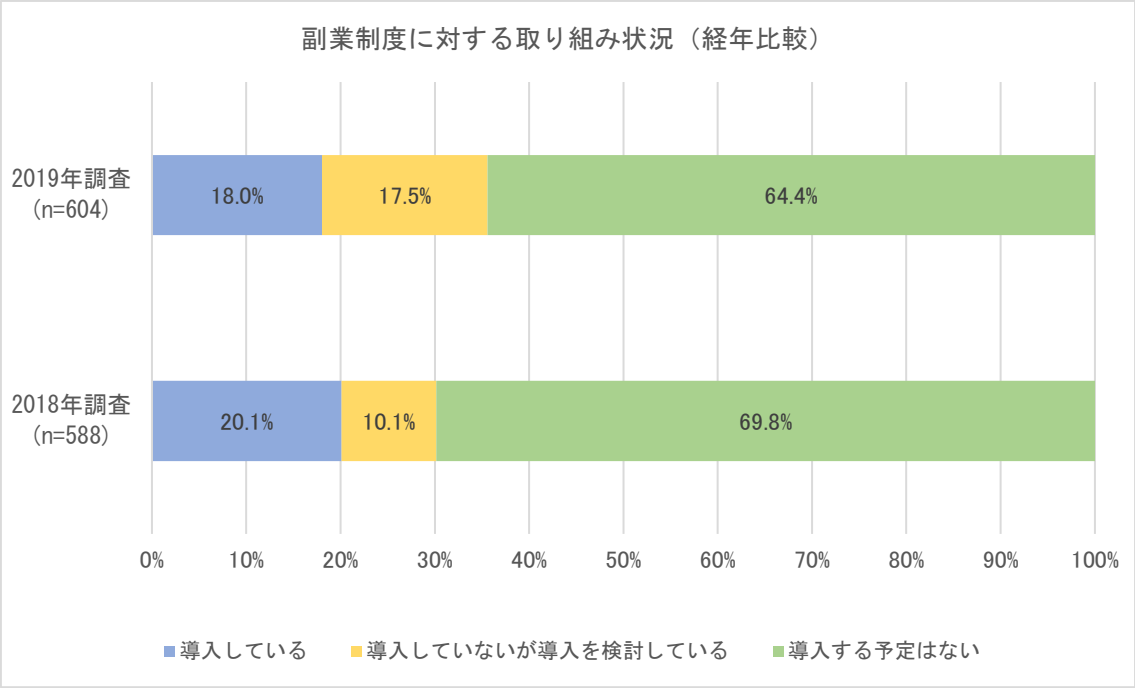


問13. 現在、貴社では副業制度を導入していますか。

(SA／n=604)

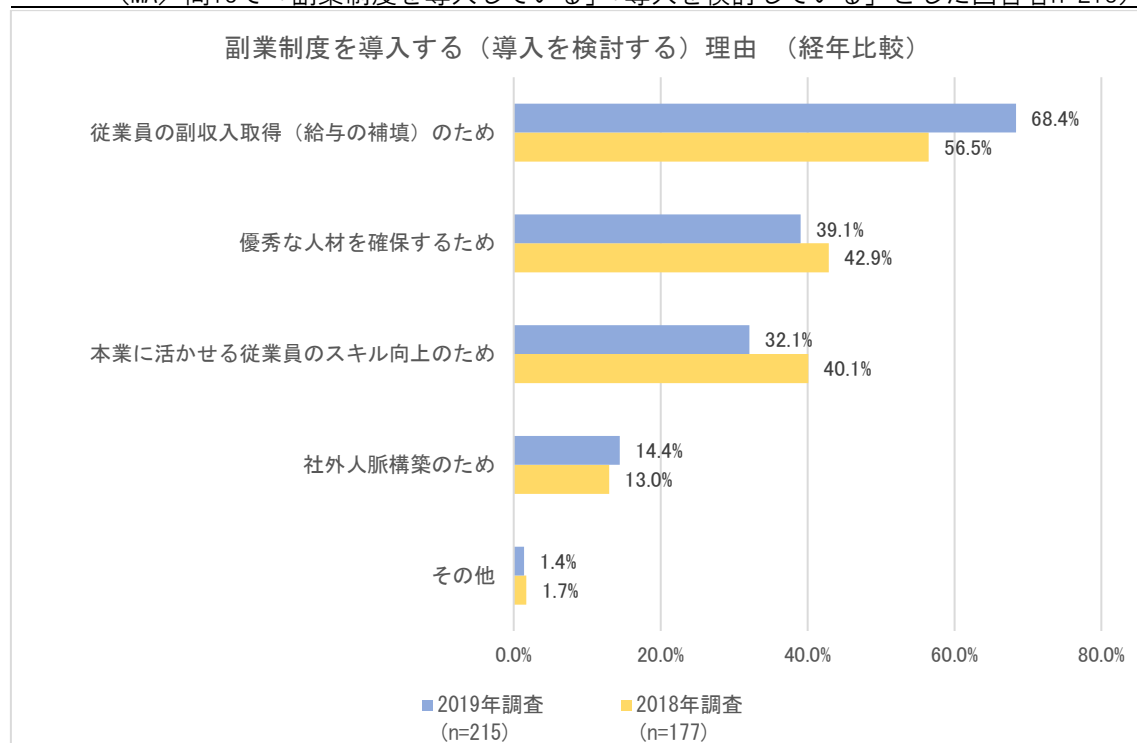


■経年比較（昨年から取り始めた質問のため2年分のみ）



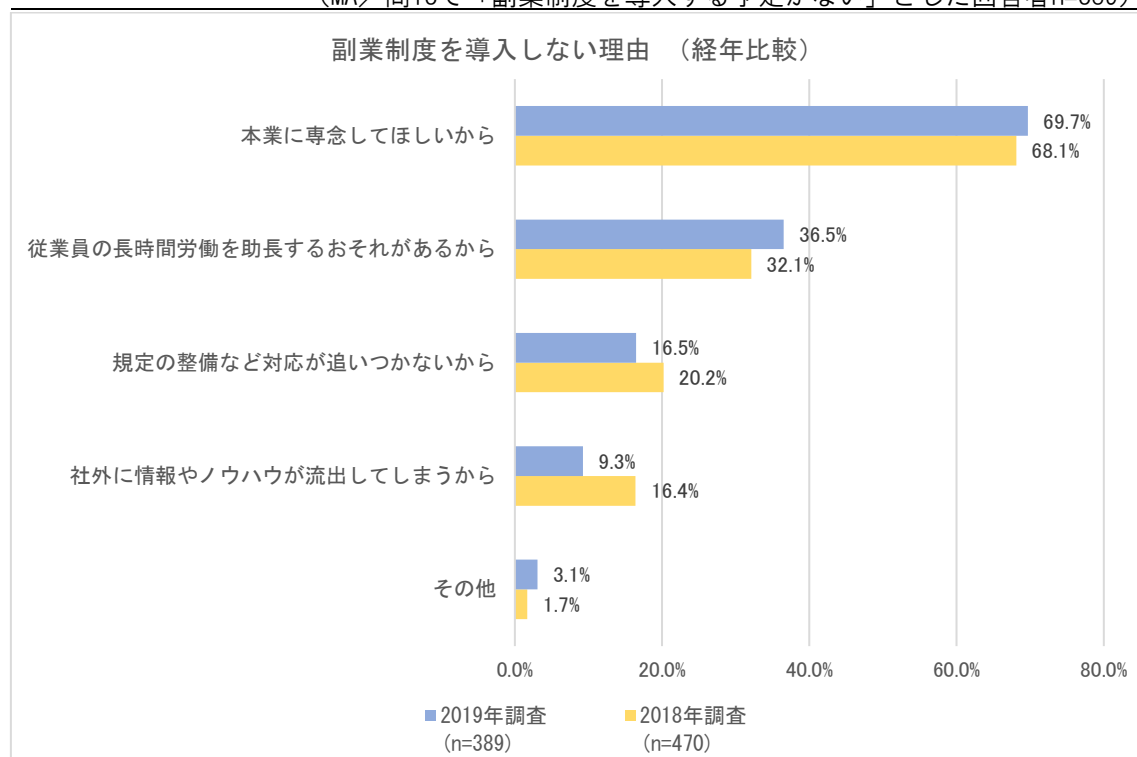
問14. 副業制度を導入している（導入を検討する）理由についてあてはまるものをすべてお選びください。

（MA／問13で「副業制度を導入している」「導入を検討している」とした回答者n=215）



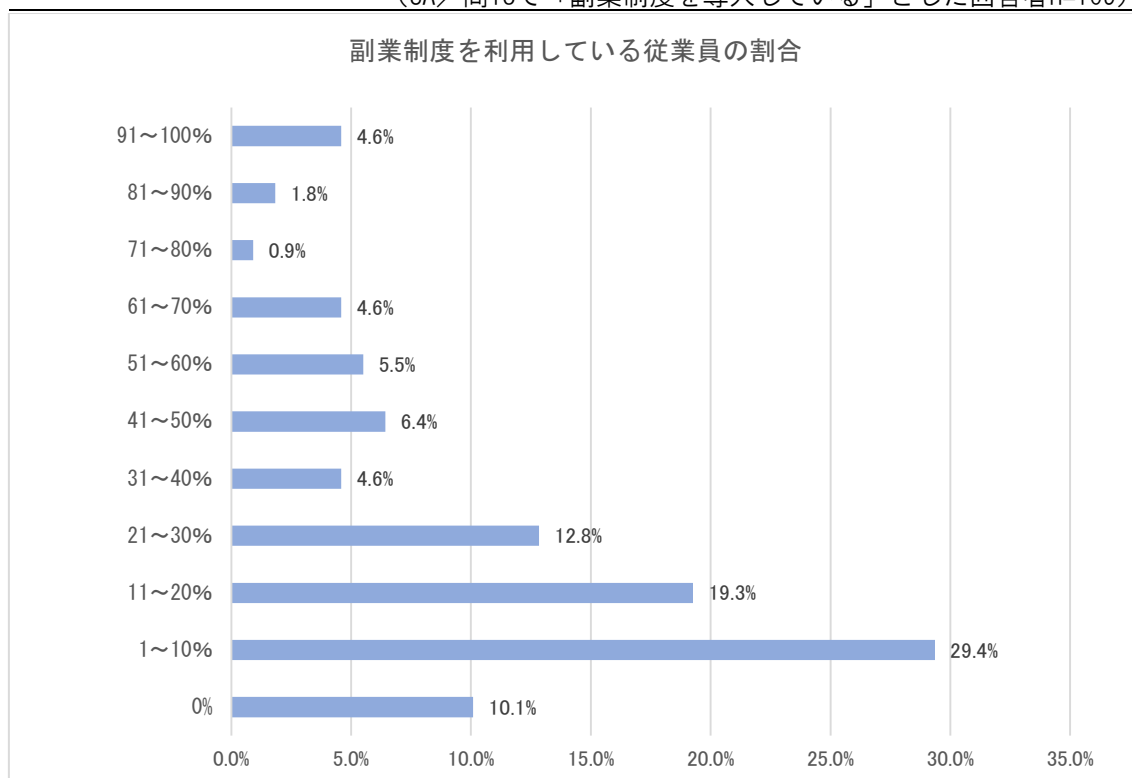
問15. 副業制度を導入する予定がない理由についてあてはまるものをすべてお選びください。

（MA／問13で「副業制度を導入する予定がない」とした回答者n=389）

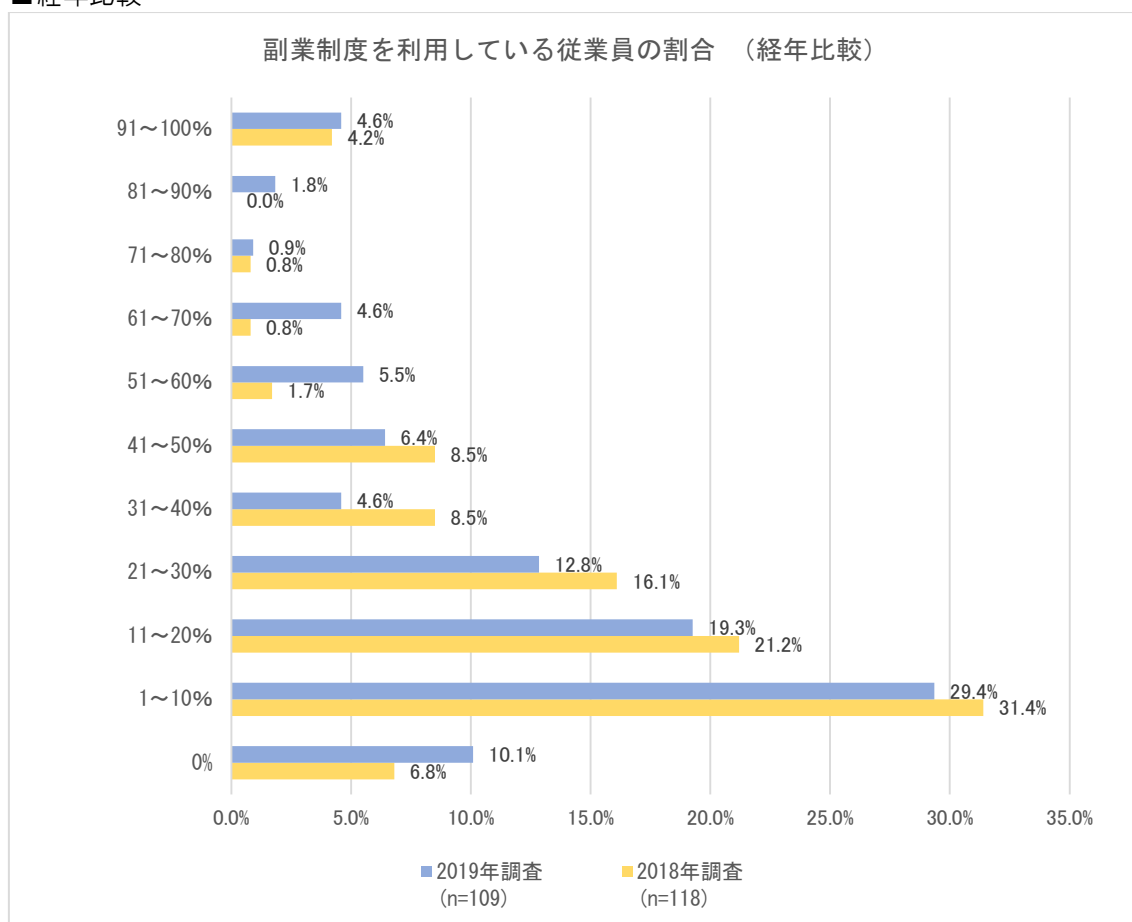


問16. 貴社の従業員で副業制度を利用している割合はどのくらいですか。

(SA/問13で「副業制度を導入している」とした回答者n=109)

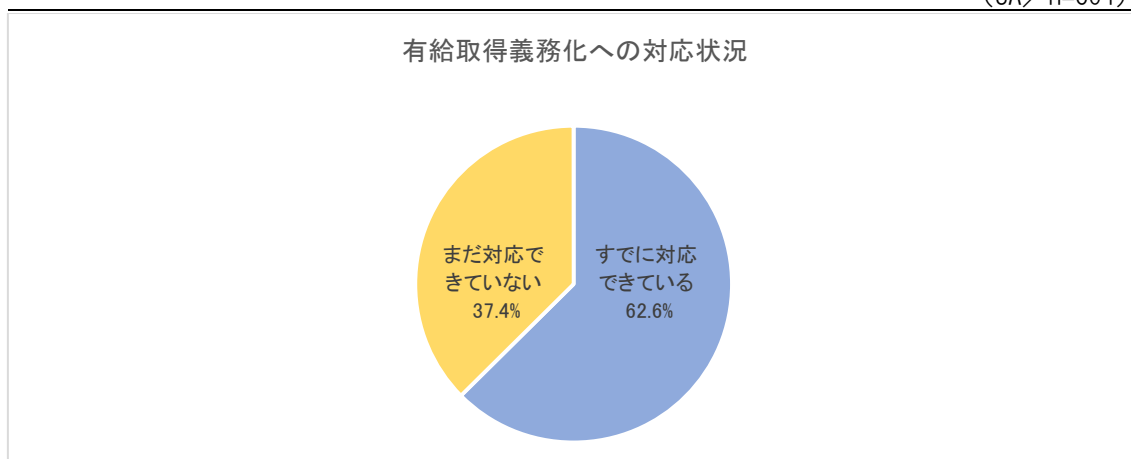


■ 経年比較

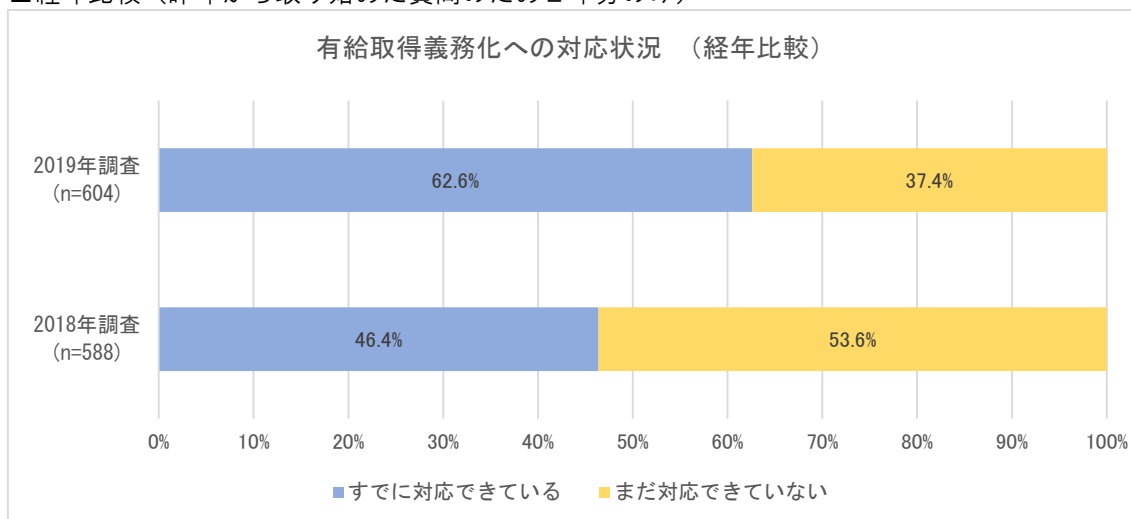


問17. 貴社における有給休暇取得義務化への対応状況についてお答えください。

(SA/n=604)

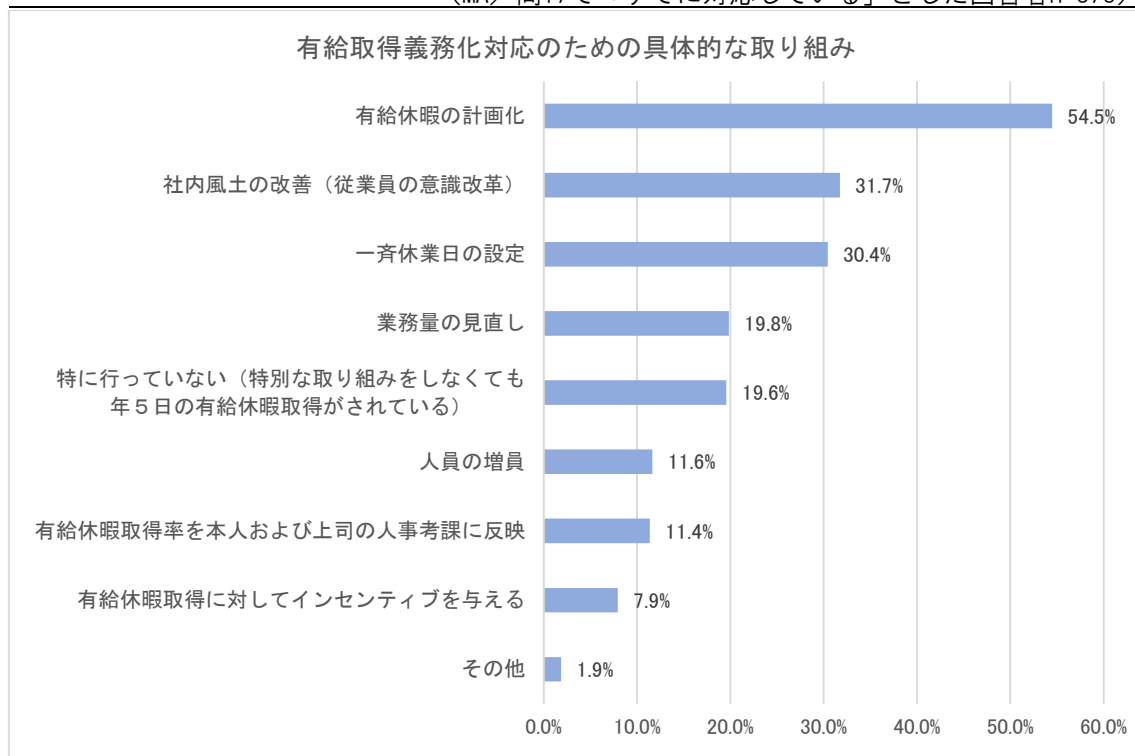


■ 経年比較（昨年から取り始めた質問のため2年分のみ）

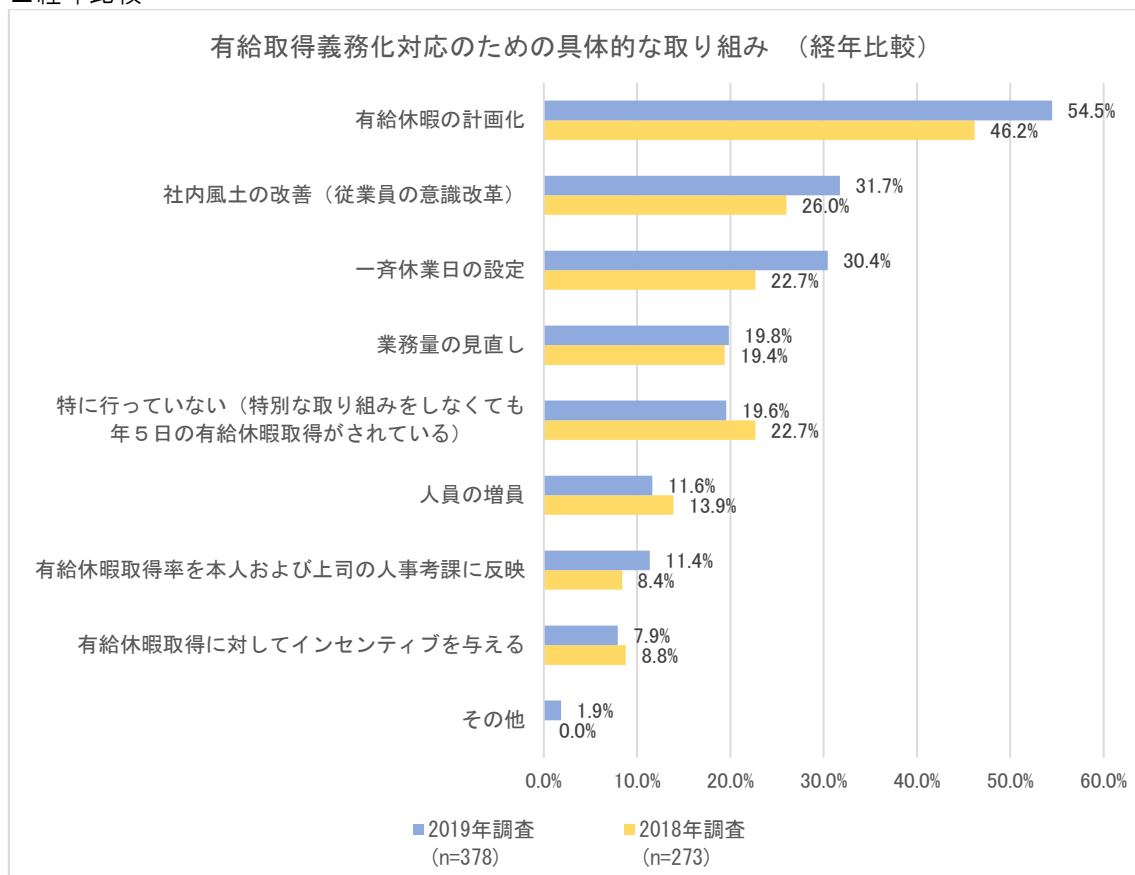


問18. 年5日の有給休暇取得義務化対応のために行っている具体的な取り組みをすべてお選びください。

(MA／問17で「すでに対応している」とした回答者n=378)

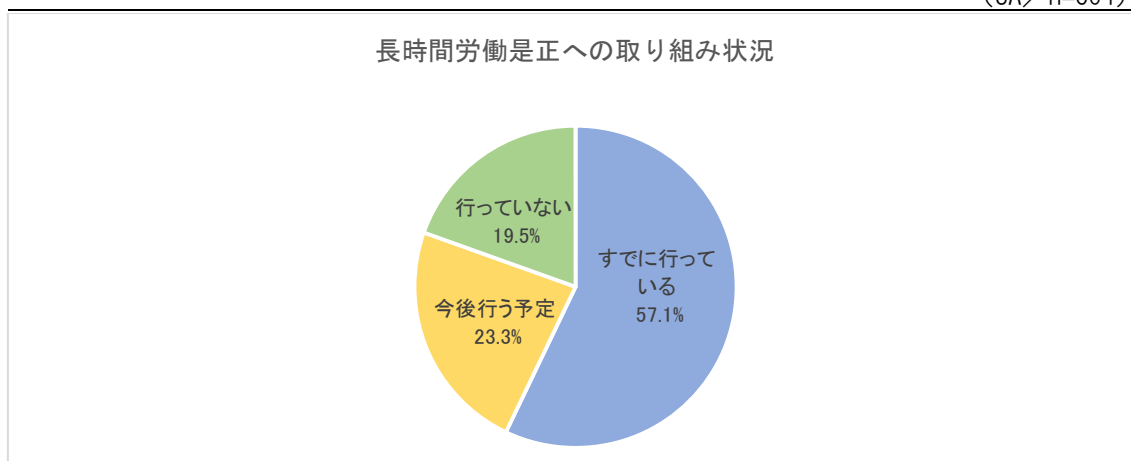


■ 経年比較

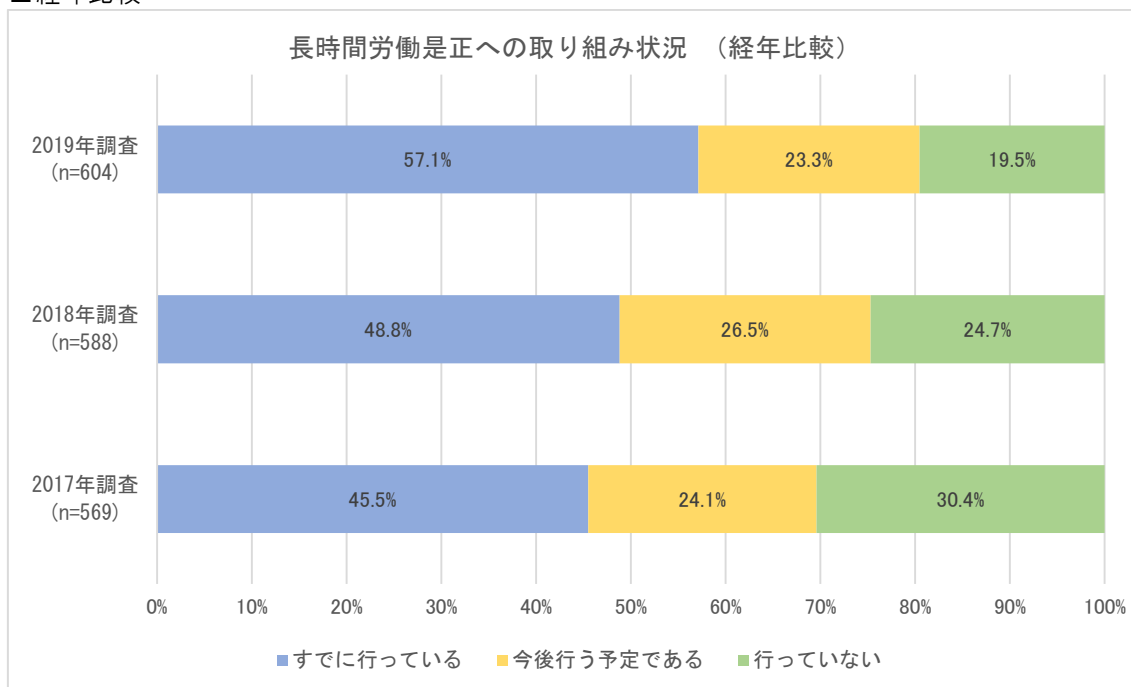


問19. 貴社における「長時間労働の是正」に対する取り組み状況についてお答えください。

(SA／n=604)

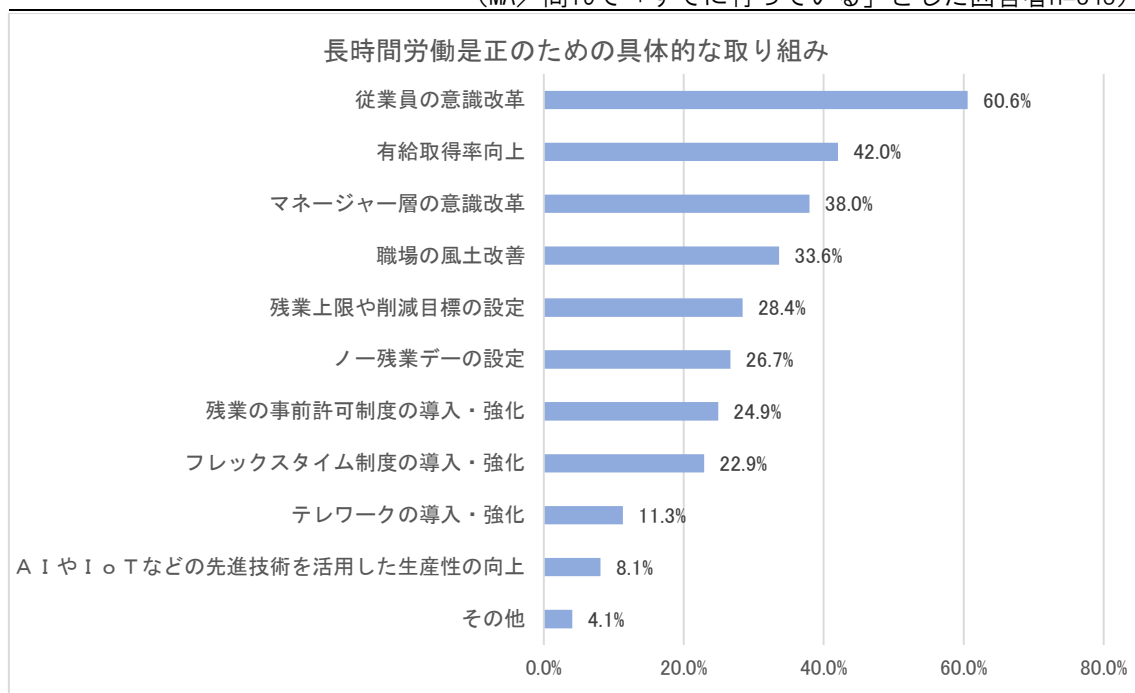


■ 経年比較

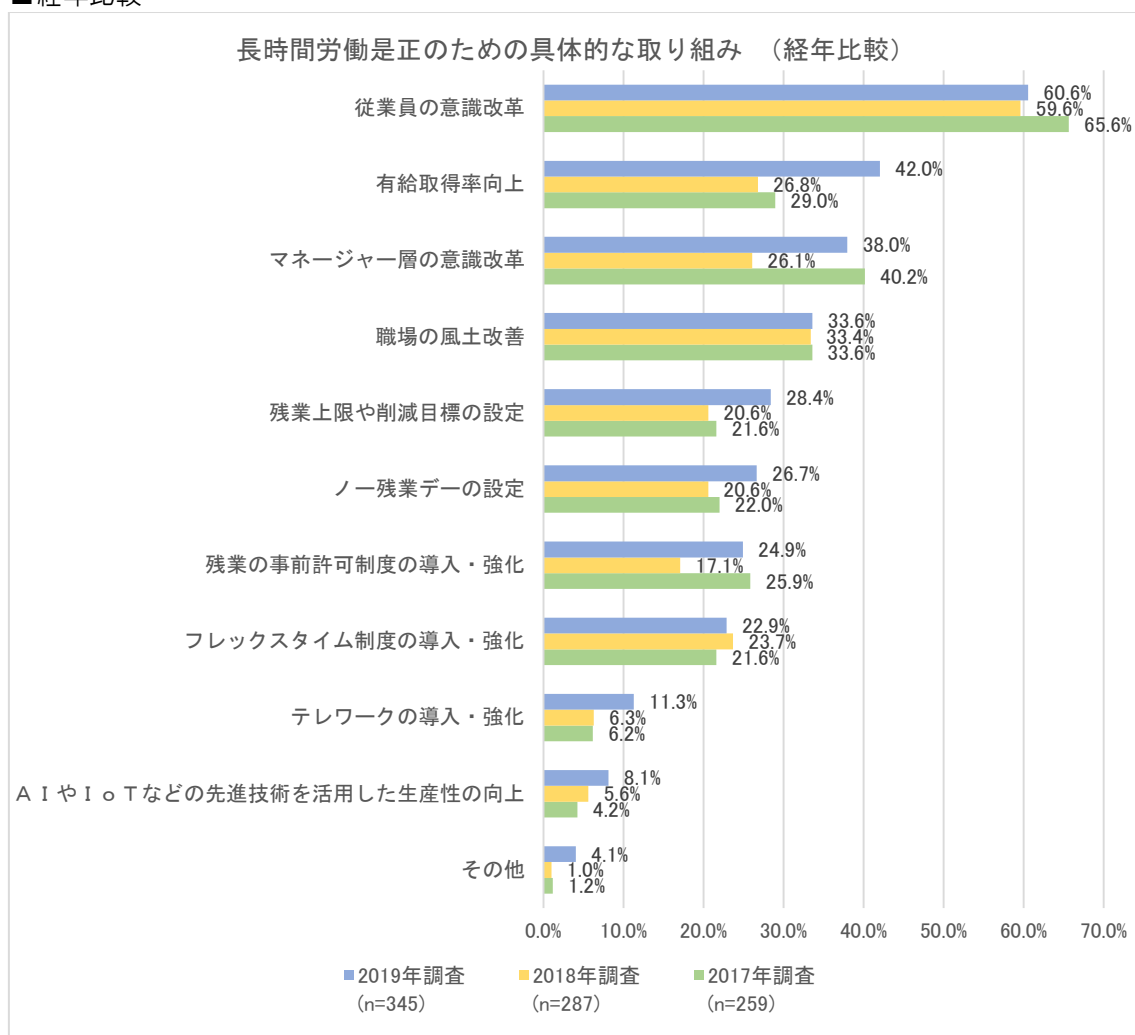


問20.「長時間労働の是正」に対して具体的にどのような取り組みを行っていますか。

(MA/問19で「すでに行っている」とした回答者n=345)



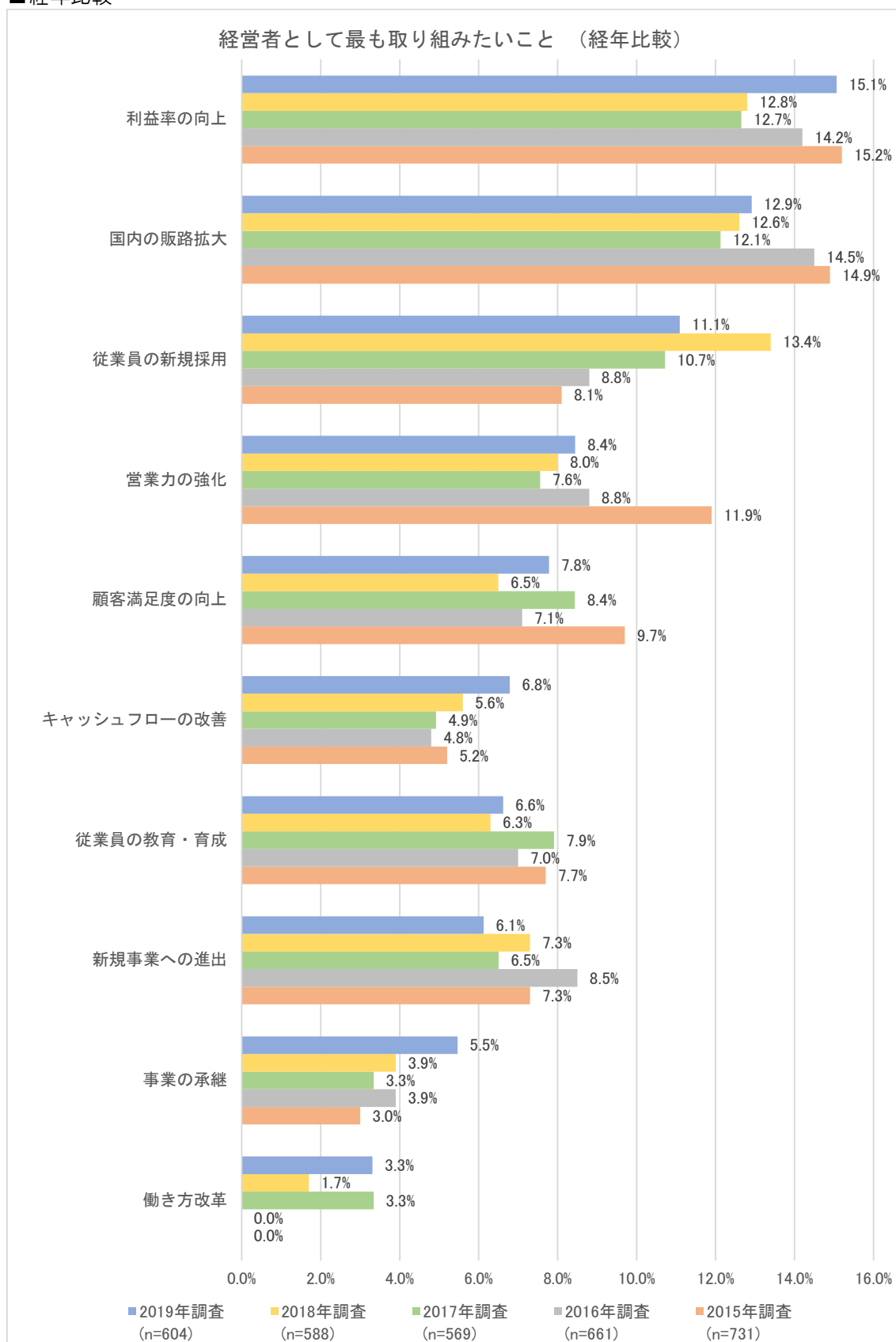
■経年比較



問21. 経営者として2020年に最も力を入れて取り組みたいことをひとつお選びください。

(SA/n=604)

■ 経年比較



※トップ10のみ掲載（「働き方改革」は、2015年調査と2016年調査の選択項目に含まれていない。）

社長に聞く！ 2020年の経営施策

2020年2月

学校法人産業能率大学 総合研究所

〒158-8630 東京都世田谷区等々力6-39-15

TEL：03-5758-5117

（マーケティング部マーケティングセンター）
