

2017 年 11 月 20 日

中堅企業の管理職 300 名以上に聞く、日本の景況感と会社経営トレンド

昨今関心の高まる“働き方改革”も “中堅企業ならではの”の取り組みで革新中

～副業・兼業・転職も OK、月に一度週休 3 日、在宅勤務など、柔軟な働き方を実現～
～2017 年の景況感は、改善を 31%が実感。「今後 3～5 年で改善する」も 28%～

アメリカン・エクスプレス・インターナショナル, Inc. (東京都杉並区/日本社長: 清原正治) は、日本の中堅企業 (年間売上規模が約 5 億円以上 250 億円未満) 部長職以上の方を対象とする中堅企業調査を実施しました。

本調査では、景況感や事業戦略に関することに加え、政府が一億総活躍社会の実現に向けた最大のチャレンジと位置付ける“働き方改革”に関しても調査しています。“働き方改革”について、中堅企業の 54%が取り組みを進めていると回答し、その実現にむけた最大のハードルとしては、「意識改革」(一般従業員、管理職、トップ)が挙げられました。景況感については、「過去 3～5 年で改善した」と 31%の中堅企業が回答、「今後 3～5 年で改善する」と予測する企業が 28%という結果になりました。

一方、大企業を対象に行った別の調査(※)と比較をすると、従業員の副業・兼業を認める中堅企業は 33%。大企業は 17%となり、約倍の違いがあることが分かりました。また、中堅企業ならではの“柔軟な働き方”としては、「副業も兼業も、仕事しながらの転職活動も認めている」(WEB 制作)、「月に 1 回、金曜日(プレミアムフライデー)を完全休みに」(保険業)、「スマホとパソコンを社で用意して、社員の自宅がそれぞれの事務所」(卸売業)、といった声があがりました。

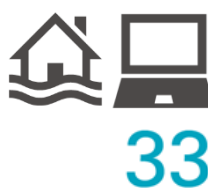
<< 「中堅企業調査」サマリー >>

半数以上が“働き方改革”に取り組む



中堅企業の 54%が「働き方改革」へ取り組む。大企業の 93%と比較すると開きがみられる。「長時間労働の是正」が最も多い実施内容。

“柔軟な働き方”に寛容な中堅企業



「従業員の副業・兼業」を承認している中堅企業は 33%と、大企業 17%と比べ、約倍の違いがある。

“働き方改革”のハードルは“意識改革”

「一般従業員の意識改革」(中堅企業 48%、大企業 86%)、
「管理職の意識改革」(中堅企業 40%、大企業 93%) がハードル。



「人材」「製品やサービスの質・差別化」に強み

中堅企業は「スキルを持った人材」(44%)「製品やサービスの質・差別化」(38%)に自信あり。



中堅企業での「景況感」はやや改善の兆し

過去 3～5 年の景況感で「改善」が 31%。中期的にも「改善する」と 28%が予測。



海外経済より「国内経済状況」がリスク

中堅企業の中期的リスクは「国内経済状況」(43%)、「労働人口の減少」(34%)。



働き方改革 – 中堅企業と大企業の比較 –

中堅企業の半数以上が“働き方改革”に取り組む

中堅企業の働き方改革について、「十分に取り組んでいる」(7%)、「ある程度取り組んでいる」(47%)の合計は 54%と約半数。「取り組んでおらず、検討もしていない」は 17%となりました。一方、大企業では 93%が「取り組んでいる」と回答しました。

“働き方改革”への取り組み状況



54%

中堅企業	N=321
十分に取り組んでいる	7%
ある程度取り組んでいる	47%
取り組んでいないが検討中	30%
取り組んでおらず、検討もしていない	17%

大企業(※)	N=222
十分に取り組んでいる	13%
ある程度取り組んでいる	80%
取り組んでいないが検討中	7%
取り組んでおらず、検討もしていない	0.5%

“働き方改革”の取り組みは、中堅企業、大企業ともに「長時間労働の是正」がトップ

中堅企業で現在実施している取り組みでは「長時間労働の是正」(39%)が最も多く、「従業員の能力の向上」と「休暇の取得促進」(各 31%)が続きます。実施率は 4 割を下回り、半数を割る状況のようです。対して大企業は、「長時間労働の是正」(90%)が最も高く、次いで「女性の活用」(89%)、「子育て、介護、病気の治療と仕事の両立の支援」(85%)となり、実施率はいずれも 9 割近い結果となりました。

現在、実施している“働き方改革”としての取り組み



39%

中堅企業	N=321
長時間労働の是正	39%
休暇の取得促進	31%
従業員の能力の向上	31%
賃金引上げ	29%
高齢者の活用	25%

※複数回答、トップ 5

大企業(※)	N=222
長時間労働の是正	90%
女性の活用	89%
子育て、介護、病気の治療と仕事の両立の支援	85%
休暇の取得促進	81%
高齢者の活用	61%

※複数回答、トップ 5

中堅企業も大企業も“意識改革”が“働き方改革”の最も高いハードル

“働き方改革”に取り組む上でのハードルとして、中堅企業では「一般従業員の意識改革」(48%)、「管理職の意識改革」(40%)、「トップの意識改革」(36%)が多く挙げられました。大企業では「管理職の意識改革」(93%)が 1 位でしたが、中堅企業と同様の項目が TOP3 に並びました。

“働き方改革”においては、企業規模に関係なく、一般従業員および管理職双方の意識改革が最も高いハードルとなっているようです。

“働き方改革”に取り組む上でのハードル



48%

中堅企業	N=321
一般従業員の意識改革	48%
管理職の意識改革	40%
トップの意識改革	36%
取り組みに対してコストがかかる	21%
実施の効果を測る指標・尺度がない	14%

※複数回答、トップ 5

大企業(※)	N=222
管理職の意識改革	93%
一般従業員の意識改革	86%
トップの意識改革	30%
実施の効果を測る指標・尺度がない	27%
取り組みに対してコストがかかる	20%

※複数回答、トップ 5

中堅企業の方が、従業員の副業・兼業など、「柔軟な働き方の実現」を認めている

“働き方改革”を進めていくうえで従業員や管理職の“意識”に課題がある中、大企業よりも中堅企業の方が「柔軟な働き方」を認める動きが見られました。「柔軟な働き方」の取り組みのひとつである「従業員の副業・兼業」について、中堅企業では「推奨している」(4%)、「認めており、届出等も必要ない」(12%)、「認めているが、届出または許可制」(17%)と、承認している企業の合計が 33%で、禁止している企業は 61%となりました。大企業では、承認している企業の合計は 17%、禁止している企業は 74%にも上り、また、承認している企業でも何らかの制約がある場合が多いことが分かりました。

従業員の副業・兼業について



中堅企業	N=321
推奨している	4%
認めており、届出等も必要ない	12%
認めているが、届出または許可制	17%
禁止している	61%
その他	8%

大企業(※)	N=222
推奨している	0%
認めており、届出等も必要ない	1%
認めているが、届出または許可制	15%
禁止している	74%
その他	9%

中堅企業の“柔軟な働き方”の一例(自由回答より抜粋)

- ・事務所に出勤する必要はない。スマホとパソコンを社で用意して、社員の自宅がそれぞれの事務所。Googleでスケジュール管理。経費もソフトで報告すれば OK(卸売業)
- ・月に 1 回、金曜日(プレミアムフライデー)を完全休みにした。早帰りはなかなかできないので(保険業)
- ・副業も兼業も、仕事しながらの転職活動も認めている。同じ業界に移る人が多く、転職は仕事が広がるから。それと、労働時間は管理していない。売上で評価しているから(WEB 制作)

中堅企業の経営環境

2017年の景況感：3割が「改善」を実感し、中期的にも明るい見通し

現在に至る景況感については「以前と変わらない」(48%)との回答が約半数を占めたものの、約3割が「以前より改善」(31%)と景気改善を実感しているようです。今後の見通しとしては、約3割が「現状より改善する」(28%)と回答。「現状と変わらない」(49%)が最も多い。

景況感：過去3-5年前から現在

N=321



31%

以前と変わらない	48%
以前より改善した	31%
以前より悪化した	21%

景況感：現在から今後3-5年間

N=321



28%

現状と変わらない	49%
現状より改善する	28%
現状より悪化する	23%

海外の経済状況よりも、「国内経済状況」が重大な脅威・リスク

中期を見据えた場合、「国内経済状況」(43%)、「労働人口の減少」(34%)を重大な脅威・リスクと捉える会社が多く、グローバル経済状況(13%)や中国経済の影響(8%)などといった海外の経済状況よりも、国内の経済状況をより深刻に捉えていることがうかがえます。

中期（3～5年）を見据えた場合の会社への脅威・リスク（トップ5）

N=321

国内経済状況

労働人口の減少

自社事業・サービス自体の弱体化



43%



34%



25%

国内経済状況	43%
労働人口の減少	34%
自社事業・サービス自体の弱体化	25%
個人消費の低減	23%
国内の既存競合会社による事業モデルの変革	17%

※複数回答、トップ5

自社の競争力の源泉となる「人材」、「製品やサービスの質・差別化」に自信あり

会社の強みとして、「スキルや能力を持った人材」(44%)、「製品やサービスの質・差別化」(38%)、「テクノロジー（技術）の活用」(20%)が上位となり、自社の競争力の源となる「人材」を中心に自信がうかがえます。また、具体的な事業戦略を持つ会社では、全体よりも「自社の強み」を実感できている割合が概ね高いことが分かりました。

会社の強み（トップ3）

スキルや能力を持った人材

製品やサービスの質・差別化

テクノロジー（技術）の活用

N=321



44%



38%



20%

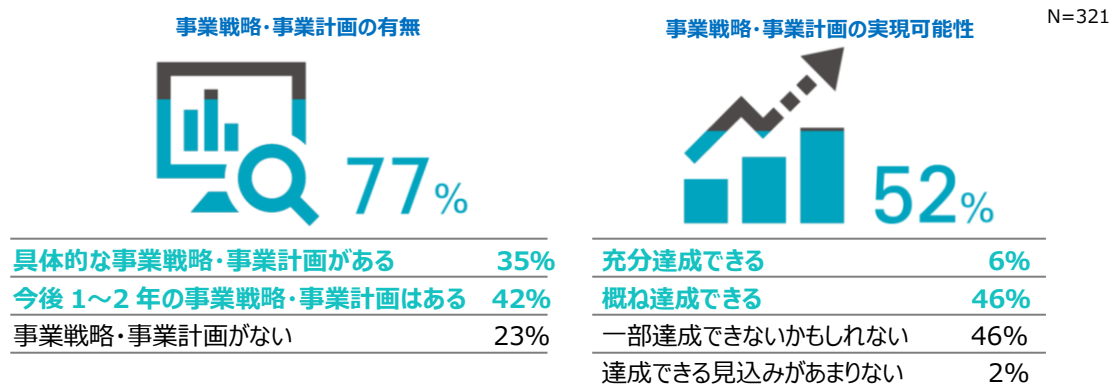
※複数回答、トップ3

事業戦略と事業継承

約 8 割の中堅企業が「具体的な事業戦略・事業計画」を持っている

「具体的な事業戦略・事業計画がある」「今後 1～2 年の事業戦略・事業計画がある」(77%)と回答した企業は約 8 割に上り、実現可能性については「充分達成できる」(6%)、「概ね達成できる」(46%)と、ポジティブな回答は半数以上(52%)となりました。

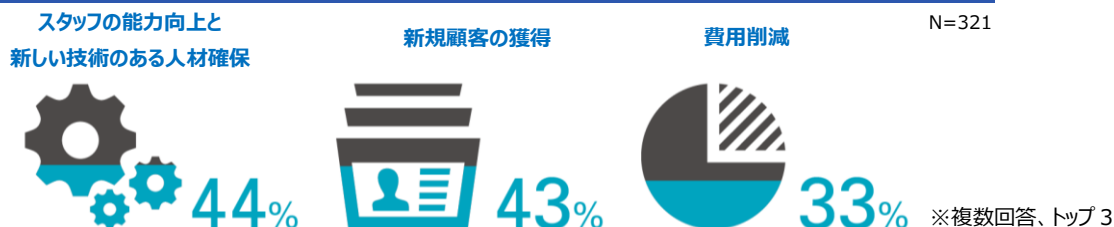
中期（3～5 年）を見据えた事業戦略



「スタッフの成長と人材確保」が、中期的に最も優先度の高い取り組み

中期的に優先度の高い取り組みとしては、「スタッフの能力向上と新しい技術のある人材確保」(44%)、「新規顧客の獲得」(43%)、「費用削減」(33%)が回答されました。

中期（3～5 年）を見据えた事業戦略・計画において優先度の高い取り組み（トップ 3）



「人材の確保と育成」、「現役の高齢化」が、事業継承に向けた課題

事業継承のための「明確な計画がある」(13%)、「計画はあるが、詳細は今後詰める予定」(30%)と、事業継承のための計画がある企業は 43%と半数を下回り、「次の経営陣になる人材の確保」(43%)と「現役の高齢化」(41%)、「次の経営陣になる人材の教育」(38%)が課題として挙げられました。

事業継承プランの有無



事業継承のための計画の有無

明確な計画がある	13%
計画はあるが、詳細は今後詰める予定	30%
計画はないが、今後考えていく予定	42%
今後考える予定はない	15%

N=321

事業継承に向けた課題（トップ 3）



###

「中堅企業調査」について

本調査は、アメリカン・エクスプレス・インターナショナル, Inc.が、2017年7月に日本の中堅企業の部長職以上の方を対象に実施した、「ビジネスに関する調査」です。中堅企業の景況感や、今後の事業戦略、次世代への事業継承、“働き方改革”について、どのような課題が意識されているか、どのようなプランが策定されているかを把握するため中堅企業に勤務している300名以上を対象にアンケートを実施したほか、課題の内容やプラン策定を詳しく捉えるため、10人の経営層の方々に個別インタビューを実施し、その内容に基づき作成したものです。

【調査概要】 中堅企業調査について

・オンライン調査

調査対象： 部長職以上の方（社長、役員含む）
サンプル数： 定量調査/321人（年間の売上規模が約5億円以上250億円未満の企業を対象）
調査地域： 全国
実施期間： 2017年7月
調査実施： (株)日経リサーチ

グラフの数値は小数点第1位で四捨五入しているため、合計が100%にならない場合があります。

・インタビュー調査

調査対象： 部長職以上の方（社長、役員含む）
サンプル数： 定性調査/10人（年間の売上規模が約5億円以上250億円未満の企業を対象）
調査地域： 首都圏
実施期間： 2017年7月
調査実施： (株)シー・ユー

(※)大企業調査について

大企業（年間売上規模が250億円以上の222社）のデータは下記調査の結果を引用。

調査名： 働き方改革に関する調査
調査方法： 電子調査票配布・回収
調査対象： 国内全上場企業3,652社
調査時期： 2016年12月
調査実施： 日経リサーチ

アメリカン・エクスプレス 法人事業部門について

アメリカン・エクスプレス法人事業部門は、経営者・個人事業主の経費管理や業務効率化をサポートする「アメリカン・エクスプレス・ビジネス・カード」をはじめFortune500社の60%以上の企業が導入している法人向けペイメント・ソリューションを提供しています。

カード会員の利便性・安全性だけでなく、企業の出張交際費の最適化や、煩雑な経費業務の大幅な簡素化を実現する「アメリカン・エクスプレス・コーポレート・カード」やサプライヤーの選定から、請求処理、支払、照合にいたるまでの一連の膨大な一般間接購買プロセスを効率化するためのプログラム「コーポレート・パーチェシング・ソリューション」、出張経費管理の効率化を可能にする旅行代金一括請求システム「ビジネス・トラベル・アカウント」などグローバルな経費管理サービスを国内外の多くの企業・団体に提供しています。