



ニューノーマル時代における 事業課題調査 2021

～デジタルトランスフォーメーション(DX)前進の兆し～



株式会社ビジネスブレイン太田昭和

目次

1.はじめに	2
2.調査設計	3
3.調査結果	4
1.「人財」における事業課題はどこでもいつでも（直近1年間の事業課題）	4
2.経営者が攻め、役職者が守る（直近1年間の役職別事業課題）	5
3.企業規模がもたらす事業課題の違い（直近1年間の企業規模別事業課題）	6
4.どの経営資源で解決しようとしているのか（事業課題に対する取り組み）	7
5.事業課題にいくら使うのか（事業課題解決に向けた予算）	8
4.さいごに	10

1. はじめに

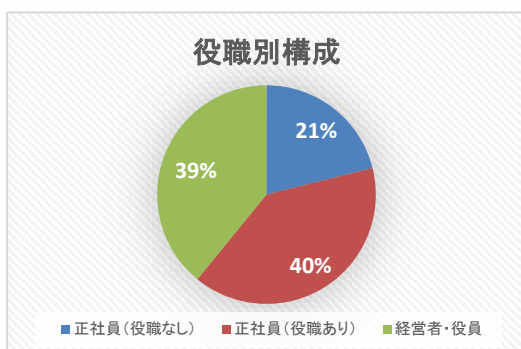
新型コロナウイルス感染症を受けて、企業は想定外の事業課題に直面しました。働く場所や時間の変化など、企業そして企業に勤める個人も様々な変化に対応してきました。特に2020年は事業を存続させるために努めてきた企業も多いことでしょう。

本調査は「ニューノーマル時代」とも言われる現代において、企業における事業課題の可視化や課題に対する取り組み状況を把握するために行われた調査です。1つでも多くの組織の参考になれば幸いです。

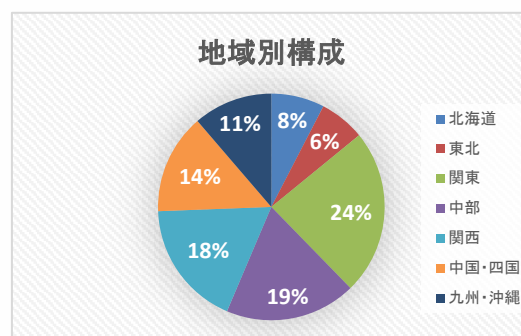
2. 調査設計

企業における事業課題の認識という視点から、企業に勤める正社員、役職者、経営者・役員 の合計 1,000 名に絞って本調査を実施しています。調査対象のおよそ 8 割は「正社員（役職あり）」と「経営者・役員」の役職者で構成されており、4 割は「経営者・役員」で構成されています。また日本全国を対象として調査を行っています。さらに、資本金でみると 1 億円未満の企業がおよそ半分、およそ 4 割が 1 億円以上の企業の皆様にご回答いただいています。

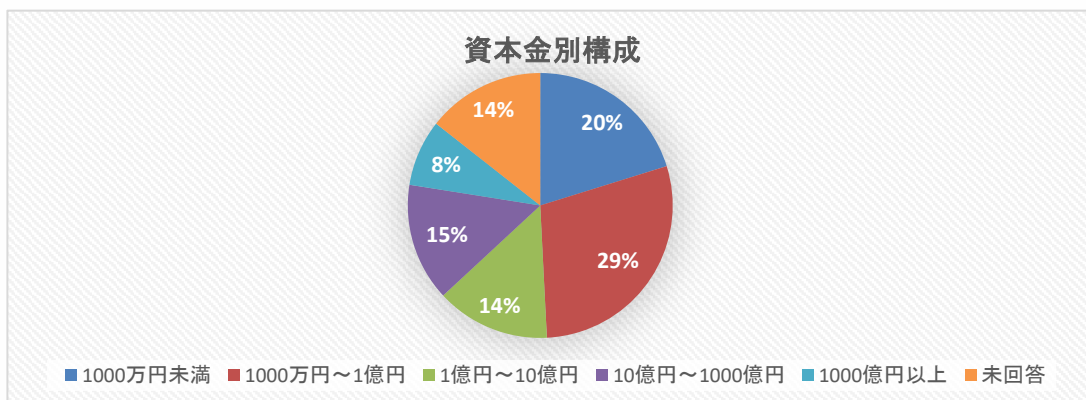
● 正社員、役職者、経営者の構成比



● エリア構成比



● 資本金構成比



● 詳細

対象者数	1,000名
地域	全国47都道府県
年齢・性別	20歳以上の男女
役職	正社員（役職なし）・正社員（役職あり）、経営者・役員
職種	鉱業、採石業、砂利採取業、宇宙、航空業界、建設業、製造業、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、運輸業、物流業、卸売業、小売業、金融業、保険業、不動産業、物品賃貸業、学術研究、専門・技術サービス業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育、学習支援業、医療、福祉、複合サービス事業、その他のサービス業
調査機関	2021年2月18日～19日
調査方法	インターネット調査
調査支援	株式会社クロス・マーケティング

● 調査項目における事業課題について

本調査に当たり、現在の事業課題を次のように想定し、調査しました。

まずは「既存事業の継続」です。新型コロナウイルス感染症に伴い、企業の働き方が大きく変化し、企業によっては事業継続そのものが脅かされている企業もあります。また既存事業を継続し、倒産させないために、費用などを抑制する「収益率の改善」に努めている企業や、「業務プロセスの見直し」による組織内の改善を行っている企業もあります。まずは、この事業課題の「守り」の面ともいえる事業課題を取り上げています。

一方で、このような状況下だからこそ「攻め」に転じている（転じざるを得ない）企業もあります。そこで、「新規事業の立ち上げ」や「新規顧客獲得」のための施策、さらには「新商品やサービス開発のための投資」、「協業やアライアンスの強化」、そして「物理的な設備投資」などの事業課題も取り上げています。

また企業としての継続的な課題である、「グローバル化」、「社会貢献」、「人財獲得・育成・強化」、「新技術の活用」、そして「法制度対応」も含め、企業活動のこれまでの事業課題にも配慮しています。そして、ニューノーマル時代の働き方に対応するために、「職場環境の見直しや整備」「ワークライフバランスの検討」などを行った企業も見られ、内部の体制整備に努めた企業や、テレワーク対応を始めとした「情報（IT）システム環境の整備や最適化」が必要になった企業もあると考え、これらの事業課題も含めています。

事業課題の最後に、昨今のテーマとも呼べる「デジタルトランスフォーメーション（DX）」や「サステナビリティ（SDGs）」を含め、政府や世界的にも推進されている活動や指針

に関しても、企業がどのように取り組んでいるのかを把握するため、事業課題として含めています。これらにその他の項目を追加して、合計 20 項目の事業課題を出し、調査を行いました。

3. 調査結果

1. 「人財」における事業課題はどこでもいつでも（直近 1 年間の事業課題）

「直近 1 年間」における事業課題について調査し、回答のあった「経営者」と「正社員（役職あり）（以下、役職者と記す）」に絞ったところ、「人材の獲得、強化、育成」が最も高く 28.5%の割合となりました。ニューノーマル時代に限った話ではないかもしれませんが、直近 1 年間において、組織における人財の量的または質的な不足が事業課題としていることが判明しました。次いで、新型コロナウイルス感染症を受けて、経営そのものが危ぶまれる企業も出ていることから、既存事業をいかに継続させて行くかが課題になったとみられ、人財に次いで「既存事業の継続」の割合が 26.1%となりました。

一方で、既存事業の継続といった「守り」だけでなく、「新規事業の立ち上げ」が次いで 23.3%となっています。企業としては、攻守ともに事業課題に向き合っていることもわかります。さらに、組織の売り上げや利益確保のために、「新規顧客獲得」と「収益率の改善（費用の抑制）」に努めたことも明らかになり、事業を継続させていくために企業としては攻めも守りも迫られているのが現状です。

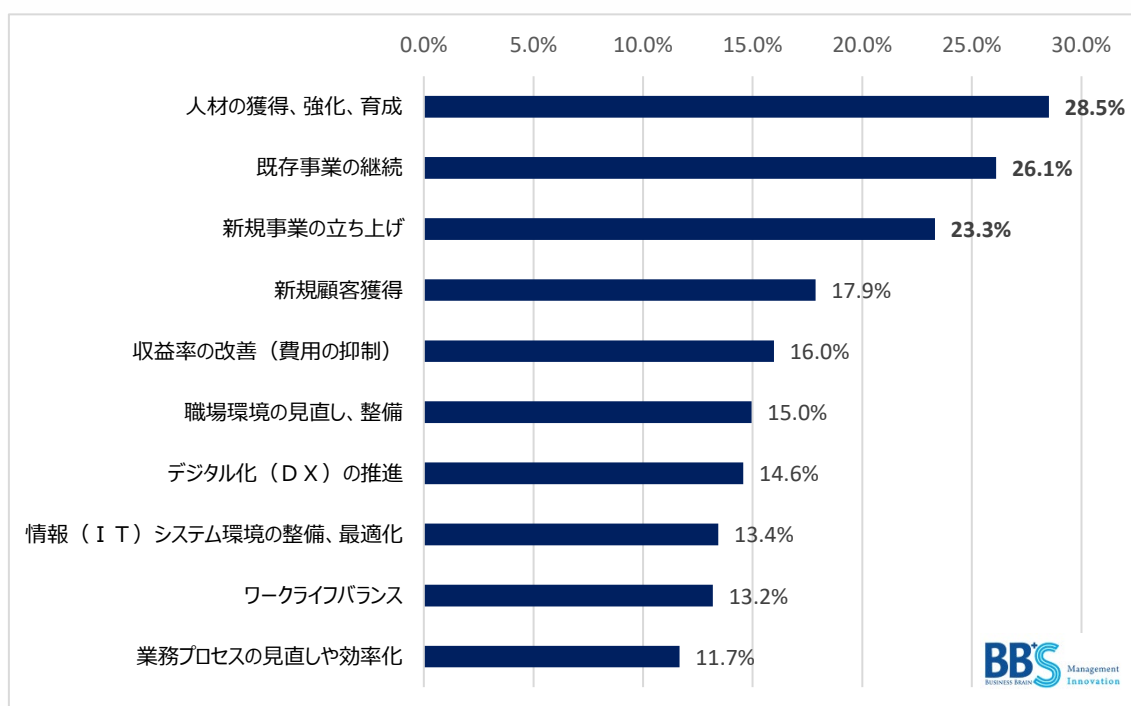


図 1 企業における事業課題

2. 経営者が攻め、役職者が守る（直近1年間の役職別事業課題）

事業課題についてさらに分解し、経営者と役職者それぞれの回答割合と、それぞれの関心の高い項目と、その差について分析します。

経営者の事業課題に対する関心割合が高い項目が、「人材の獲得、強化、育成」、「既存事業の継続」、「新規顧客の獲得」です。この結果を見ると、企業として事業を継続させるために、経営者自らが既存事業の継続のため、人財の獲得や強化、そして新規顧客の獲得に努め奔走したということができるといえるでしょう。まずは、既存事業を継続させて、従業員をいかに守っていくかを考えていたといえるでしょう。

一方で、その他の「新規事業の立ち上げ」や「収益率の改善（費用の抑制）」、「職場環境の見直し」、「デジタル化（DX）の推進」などは、役職者が事業課題として認識している割合が高くなっています。これは経営者としては認識があるものの、実際にそれらの事業課題を解決するのは推進役となっている役職者であるからこそ、これらの事業課題の認識割合が高いといえるでしょう。そして、顕著だったのは「ワークライフバランス」です。これは、ニューノーマル時代に合わせた働き方に対応するために、役職者が現場で働く従業員に対して、仕事と生活との住み分けや働き方への対応などにより迫られた結果ともいえます。

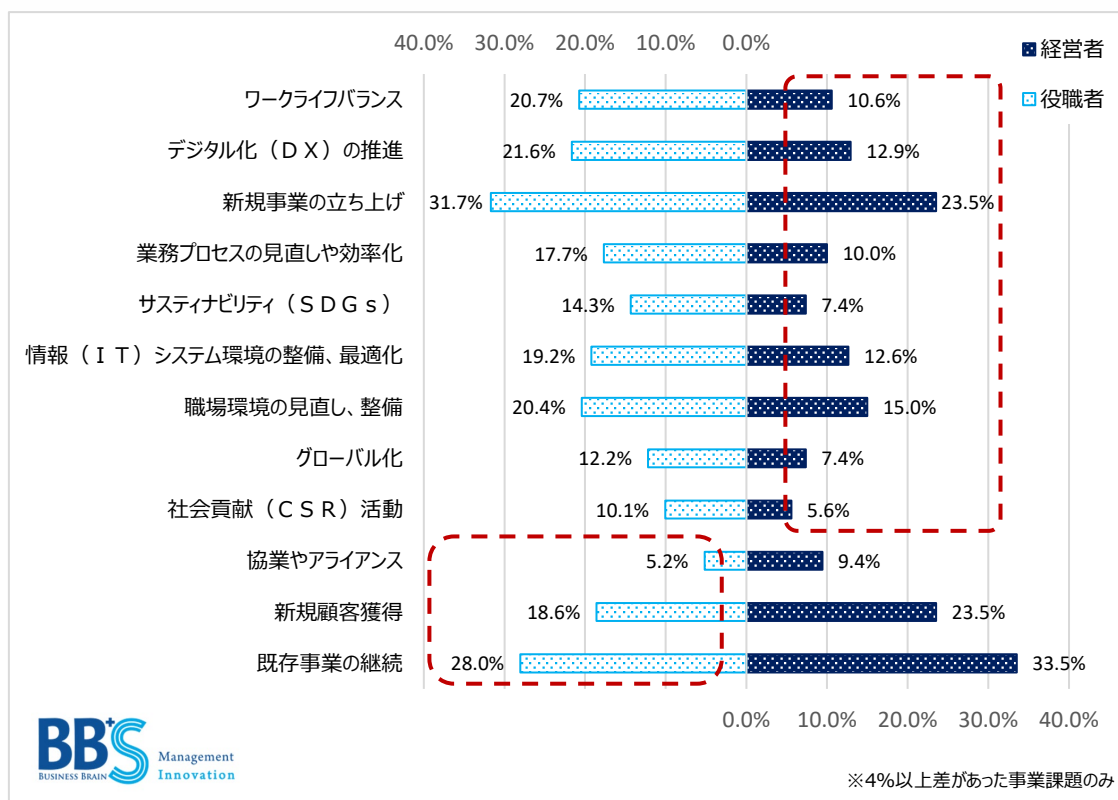


図 2 経営者と役職者との事業課題認識の差

また、経営者が自社の既存事業をいかに守っていくか奔走したのに対し、新しい事業課題に現場責任者として取り組んだとみられる項目がより差が生じています。例えば、企業の次のビジネスを生み出すための「新規事業の立ち上げ」や、政府が推進している「デジタル化（DX）の推進」など、より新しい課題への対応に迫られたと言える結果が出ています。

3. 企業規模がもたらす事業課題の違い（直近1年間の企業規模別事業課題）

次に企業規模別に資本金1億円で区切って分析します。まず回答割合としては、人財に対する課題が企業規模関係なく関心が高くなっています。特に顕著であったのは「新規顧客獲得」です。資本金1億円未満の事業課題関心割合が25.9%に対し、1億円以上の企業は13.1%にとどまり、事業課題に対する関心割合が高い事業課題の認識に12.8%と最も大きい開きがありました。企業としての体力を資本金だけでは図りかねますが、企業規模が小さいほど新規顧客獲得に奔走したともいえるでしょう。

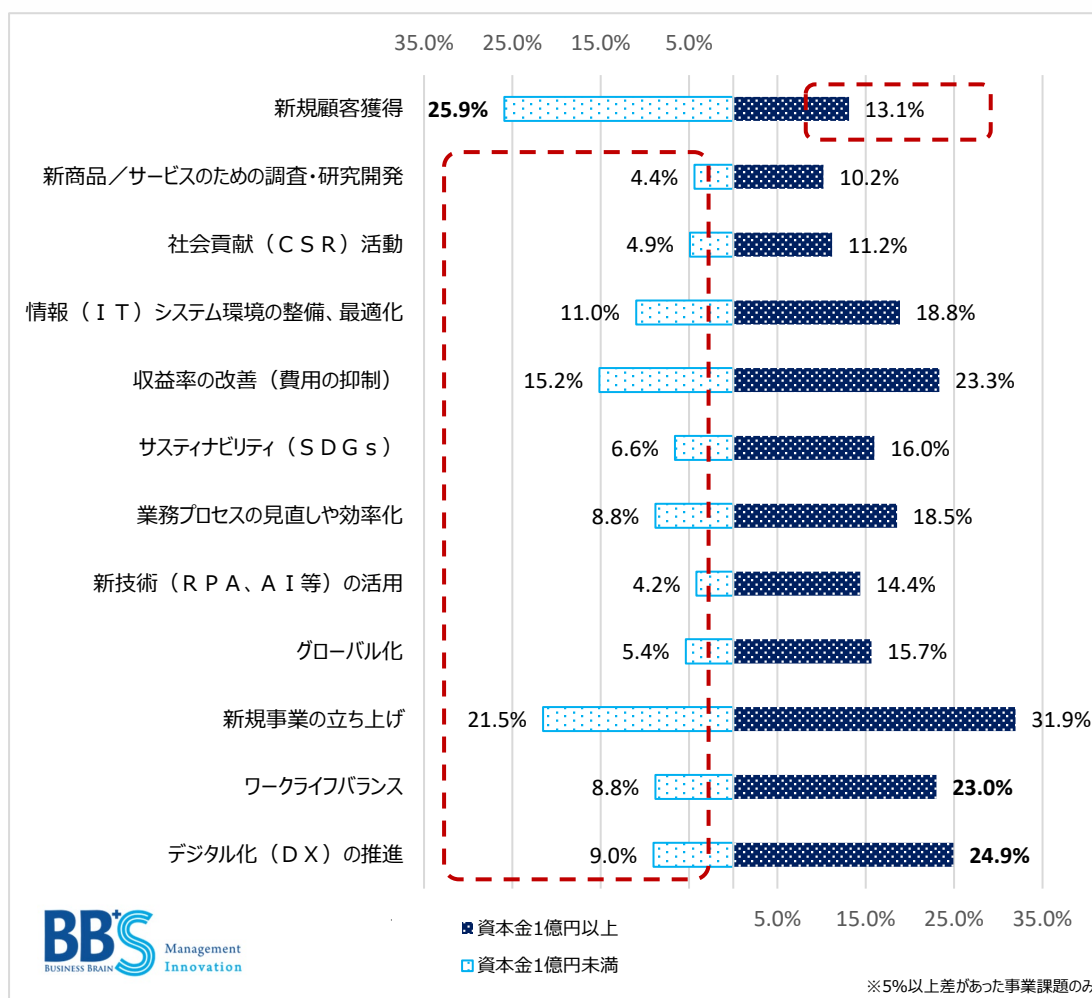


図 3 企業規模（資本金）別事業課題の認識の差

一方で資本金 1 億円以上の企業は新規事業の立ち上げを事業課題として挙げた企業が多く、資本金 1 億円未満の企業と 10%超の開きがあります。さらにワークライフバランスについても企業規模が大きいほど、事業課題として認識し取り組む姿勢が見られ、1 億円未満の企業と約 14%の開きが見られます。

また最も象徴的な差と言えるのがデジタル化 (DX) の推進です。¹ 資本金 1 億円以上の企業の約 25%が事業課題と認識し、取り組んでいるのに対して、1 億円未満の企業は 9%と、約 16%と最も大きい差が生じました。DX 自体の浸透が企業規模によって出来ていない部分も推察できますが、DX 以前に取り組むべき課題があるとして既存事業の継続をあげていることや、企業規模が小さいほどより既存の事業継続に集中し、DX のような新しい事業課題に取り組みにくい現状があり、考えることが出来ていないと言えるでしょう。

4. どの経営資源で解決しようとしているのか (事業課題に対する取り組み)

調査結果の項目 1 で取り上げた、上位 10 項目の事業課題について企業はどのように解決を図っていこうとしているのか、事業課題に対する取り組みや解決についても調査をしました。ここでは経営資源である「ヒト＝人材拡充や育成」「モノ＝システム導入や拡充」「カネ＝予算の増額や獲得」と、そして「プロセス＝組織や業務の改革」、さらにはこのような課題を自社だけでは解決しきれないことも想定し、「外部リソースの活用」を含めました。

※単位：%

事業課題	人材 拡充 や 育成	予算 の 増 額 や 獲 得	外 部 リ ソ ー ス の 活 用	シ ス テ ム 導 入 や 拡 充	組 織 や 業 務 の 改 革	そ の 他	分 か ら な い
人材の獲得、強化、育成	69.1	19.6	17.7	7.2	21.9	4.9	7.5
既存事業の継続	42.1	21.1	14.5	14.0	31.4	12.0	11.6
新規事業の立ち上げ	55.8	29.1	25.1	15.1	22.6	7.5	7.5
新規顧客獲得	30.7	15.3	13.5	11.7	22.7	23.9	15.3
収益率の改善 (費用の抑制)	25.5	19.9	20.6	26.2	51.8	14.9	9.2
職場環境の見直し、整備	20.8	25.5	13.4	34.2	40.9	10.1	9.4
デジタル化 (DX) の推進	35.9	38.3	30.5	60.9	32.8	2.3	5.5
情報 (IT) システム環境の整備	24.6	44.7	26.3	62.3	21.9	1.8	6.1
ワークライフバランス	31.5	23.4	16.9	29.8	43.5	4.8	8.9
業務プロセスの見直しや効率化	21.5	18.7	21.5	40.2	57.0	7.5	5.6

表 1 経営資源を活用した事業課題の解決に向けて

¹ デジタル化はデジタルイノベーションの意味が強いですが、ここでは質問項目の答えやすさを鑑みて「デジタル化 (DX)」としています。

まず、人財の課題に対しては「人材拡充や育成」にて対応していくとしています。そして、既存事業の継続という事業課題についても「人材拡充や育成」が42.1%、さらには、新規事業の立ち上げも、「人材拡充や育成」と答えている割合が55.8%と高い割合になっています。既存事業においても新規事業においても人財が不足していることが伺えます。なお、人財の課題についてはどの事業課題に対する解決策としても「人材拡充や育成」が選択され、20%を下回ることはない結果となっています。つまり、どの事業課題においても共通の課題であるということが出来ます。

また「組織や業務の改革」もすべての事業課題の解決策として20%を超えており、人財に次ぐ共通課題であるともいえます。特に業務プロセスの見直しと収益率の改善にあたっては、組織や業務の改革を進めていこうとしている回答が50%を超えており、まだ組織内部に解決しなければならない課題があることも伺えます。さらに、60%近い企業が、DXの推進、そしてその一翼を担う情報システムの整備、最適化に取り組もうとしています。日本におけるIT活用やDXの遅れともいえる一方で、企業がいよいよ本格的に情報技術の活用に目を向け、取り組みを行おうとしているともいえるでしょう。なぜならば、当該課題にたいして、40%前後の企業が予算の増額や獲得に動こうとしています。予算の面については、どの事業課題の解決策よりも高い割合になっています。

さらにDXの推進についていえば、今回の選択肢である「人材拡充や育成」「予算の増額や獲得」「外部リソースの活用」「システム導入や拡充」「組織や業務の改革」のすべての項目で30%を超えており、企業がヒト、モノ、カネなどを投入して解決していこうとしている姿勢も見られます。

5. 事業課題にいくら使うのか（事業課題解決に向けた予算）

事業課題の対応や解決には当然ながら予算の課題がついて回ります。そこでそれぞれの事業課題解決のための策定予定の予算について調査を行いました。

先行きの不透明感からも未定と回答した企業が多いものの、DXやIT投資については、費用を使わないと回答しているのは2%台と極めて低く、予算規模が大小あるにしても投資を行おうとしている姿勢は他の事業課題と異なり強い傾向がみられます。またDXやIT投資については100万円以上の投資を行う企業割合はおよそ50%を占め、500万円以上の投資は30%超、1,000万円以上の投資を行おうとしている企業は20%超あります。さらに、新規事業への投資を行おうとしている企業も、全体の50%近くの企業が投資していくことに意欲的な結果となっています。

さらに、新規事業については33.7%（うち13.1%は使用しない）は100万円未満の投資

となっているのに対して、1,000万円以上の投資を行うとしている割合も22.1%と比較的高い割合になっており、二極化しているとも見て取れます。新規事業については既存事業を鑑みながら少しずつ攻めていこうとしている企業と、より積極的に攻めていこうとしている企業に分かれているともいえるでしょう。

一方で、収益率の改善や新規顧客獲得、既存事業の継続といった事業課題に対しては約30%前後の企業が費用を使わないとしており、これまでの経営資源を用いて事業継続していこうとしている企業姿勢も見られます。なお、最も事業課題とされていた人財の課題も100万円未満でみると41.5%の企業、うち19.6%の企業が費用は使わないとしています。事業課題があるものの、多額の投資を行って人財の事業課題解決に取り組めない現実もあるといえ、人財に対する事業課題解決の難しさが伺えます。

※単位：%

事業課題	使用 しない	100万円	100-	500-	1000	未定
		未満	499万円	999万円	万円以上	
人材の獲得、強化、育成	19.6	21.9	18.1	4.5	8.0	27.9
既存事業の継続	29.3	19.0	7.0	7.4	13.2	24.0
新規事業の立ち上げ	13.1	20.6	12.1	9.0	22.1	23.1
新規顧客獲得	28.2	24.5	8.0	4.3	5.5	29.4
収益率の改善（費用の抑制）	32.6	16.3	7.8	7.8	11.4	24.1
職場環境の見直し、整備	16.1	18.1	15.4	9.4	8.7	32.2
デジタル化（DX）の推進	2.3	12.5	16.4	12.5	20.4	35.9
情報（IT）システム環境の整備、最適化	2.6	18.4	18.4	7.9	21.9	30.7
ワークライフバランス	16.9	20.2	8.9	8.1	11.2	34.7
業務プロセスの見直しや効率化	15.0	15.9	14.0	8.4	13.0	33.6

表 2 事業課題に対する投資予定金額

4. さいごに

今回の調査でニューノーマル時代における事業課題に対して、企業がどのように取り組んできたのか、取り組もうとしているのか、一定の傾向を認識することが出来ました。

人財における課題はこれまでもこれからも大きく、人財あってこそその経営といえるので、この事業課題は永続的に解決することはないのかもしれませんが。また経営者と役職者（従業員（役職あり））の事業課題の認識に対する差や企業規模別の事業課題の違いも把握できました。さらにはDXに対する事業課題の差は企業規模によって違いがあるものの、DXに対する取り組み姿勢や予算についてもより積極的になっている方向性も把握できました。

いずれにしても、企業はこのニューノーマル時代に対応するために、様々な事業課題に直面しながら課題の解決を図ろうとしています。BBSは企業の経営会計を支える企業として、このような課題にお客様と共に歩み解決を図っていきたいと考えています。

BBSは1967年の創業以来「経営会計」を基軸に、50年以上、コンサルティングやシステム構築や運用、業務アウトソーシングを実施し、お客様と共に事業課題の解決を行ってきました。BBSではこれからも様々な事業課題に対して、「経営会計」を基軸に、コンサル・システム構築や運用、そして業務アウトソーシングの「BBSサイクル」を廻し、お客様の事業課題の解決を図っていきたいと考えています。

今後もBBS（ビジネスブレイン太田昭和）を宜しくお願い致します。