

第 3 章 企業調査結果

第3章 企業調査結果

1 人口減少社会の人事戦略、経営戦略

※「人口減少、少子高齢化」について、企業調査票では以下の説明を記載した。

「人口減少、少子高齢化」：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（中位推計）」（平成14年1月）をみると、総人口は2003年の1億2,762万人から2030年には1,004万人減少の1億1,758万人となる見込みとなっています。これを年齢別にみると、15歳未満は467万人の減少、15～64歳は1,582万人の減少、65歳以上は1,046万人の増加の見込みとなっています。

(1) 人口減少、少子高齢化が経営戦略、人事戦略に与える影響

人口減少、少子高齢化が経営戦略に与える影響について6割の企業が「マイナスの影響が大きい」としている（「マイナスの影響が大きい」50.0%、「マイナスの影響が非常に大きい」11.2%）。「特に影響は受けない」は24.2%。

業種別では製造業（消費関連）、製造業（機械関連）、運輸業、卸売・小売業、飲食・宿泊業で「マイナスの影響が大きい」、又は「マイナスの影響が非常に大きい」とする企業の割合が高い。

図表1 人口減少、少子高齢化が経営戦略に与える影響

		（%）						
		プラスの影響が非常に大きい	プラスの影響が大きい	特に影響は受けない	マイナスの影響が大きい	マイナスの影響が非常に大きい	わからない	無回答
全体(N=1237)		0.4	3.7	24.2	50.0	11.2	9.5	1.1
業種	建設業(N=144)	-	3.5	22.2	48.6	11.1	13.2	1.4
	製造業(消費関連)(N=57)	-	1.8	21.1	43.9	22.8	10.5	-
	製造業(素材関連)(N=62)	-	4.8	30.6	48.4	6.5	9.7	-
	製造業(機械関連)(N=92)	-	-	22.8	64.1	3.3	8.7	1.1
	製造業(その他)(N=96)	1.0	3.1	26.0	46.9	10.4	10.4	2.1
	電気・ガス・熱供給等(N=17)	-	-	47.1	29.4	11.8	5.9	5.9
	情報通信業(N=32)	-	-	37.5	28.1	21.9	9.4	3.1
	運輸業(N=179)	0.6	6.1	17.3	49.2	16.8	8.4	1.7
	卸売・小売業(N=166)	-	3.0	19.9	59.0	10.2	7.8	-
	金融・保険業(N=103)	-	1.9	28.2	54.4	6.8	8.7	-
	不動産業(N=7)	-	-	28.6	57.1	14.3	-	-
	飲食・宿泊業(N=19)	-	5.3	5.3	63.2	15.8	10.5	-
	医療・福祉(N=4)	25.0	-	-	25.0	25.0	25.0	-
	教育・学習支援業(N=3)	-	-	-	-	100.0	-	-
その他のサービス業(N=203)	0.5	6.9	27.6	44.8	8.9	10.3	1.0	
その他(N=46)	2.2	2.2	34.8	50.0	4.3	6.5	-	
従業員規模	100人未満(N=29)	-	6.9	27.6	37.9	13.8	10.3	3.4
	100～299人(N=411)	0.2	1.9	27.7	49.4	10.7	9.2	0.7
	300～499人(N=201)	0.5	5.0	20.4	54.7	9.0	9.0	1.5
	500～999人(N=170)	-	5.3	25.3	51.8	8.8	7.6	1.2
	1000人以上(N=162)	0.6	3.7	19.8	48.8	15.4	11.1	0.6

人事戦略に与える影響については7割の企業が「マイナスの影響が大きい」としている（「マイナスの影響が大きい」57.9%、「マイナスの影響が非常に大きい」10.8%）。「特に影響は受けない」は20.1%。

業種別では製造業（消費関連）、製造業（機械関連）、運輸業、卸売・小売業、飲食・宿泊業で「マイナスの影響が大きい」、又は「マイナスの影響が非常に大きい」とする企業の割合が高い。

図表 2 人口減少、少子高齢化が人事戦略に与える影響

(%)

		プラスの影響が非常に大きい	プラスの影響が大きい	特に影響は受けにくい	マイナスの影響が大きい	マイナスの影響が非常に大きい	わからない	無回答
全体(N=1237)		0.2	1.9	20.1	57.9	10.8	7.8	1.4
業種	建設業(N=144)	-	1.4	18.1	58.3	9.0	11.8	1.4
	製造業(消費関連)(N=57)	-	-	17.5	59.6	15.8	7.0	-
	製造業(素材関連)(N=62)	-	4.8	22.6	56.5	11.3	4.8	-
	製造業(機械関連)(N=92)	-	-	19.6	66.3	4.3	8.7	1.1
	製造業(その他)(N=96)	-	1.0	26.0	51.0	11.5	7.3	3.1
	電気・ガス・熱供給等(N=17)	-	-	35.3	47.1	5.9	5.9	5.9
	情報通信業(N=32)	-	-	25.0	46.9	18.8	6.3	3.1
	運輸業(N=179)	0.6	3.4	16.2	54.7	15.1	7.8	2.2
	卸売・小売業(N=166)	-	1.8	12.7	72.3	7.8	5.4	-
	金融・保険業(N=103)	-	-	26.2	59.2	7.8	6.8	-
	不動産業(N=7)	-	-	28.6	14.3	28.6	14.3	14.3
	飲食・宿泊業(N=19)	-	-	10.5	57.9	21.1	10.5	-
	医療・福祉(N=4)	-	-	-	50.0	25.0	25.0	-
	教育・学習支援業(N=3)	-	-	-	66.7	33.3	-	-
その他のサービス業(N=203)	-	3.0	22.7	54.2	10.3	8.4	1.5	
その他(N=46)	2.2	4.3	30.4	45.7	8.7	8.7	-	
従業員規模	100人未満(N=29)	-	3.4	31.0	41.4	10.3	10.3	3.4
	100~299人(N=411)	-	1.2	23.8	52.8	11.9	9.5	0.7
	300~499人(N=201)	-	3.0	19.4	63.2	8.5	4.0	2.0
	500~999人(N=170)	-	1.8	18.2	60.0	10.6	7.6	1.8
	1000人以上(N=162)	-	1.2	8.6	70.4	11.1	8.0	0.6

(2) 人口減少、少子高齢化を踏まえた今後3年間の経営戦略、人事戦略

人口減少、少子高齢化をふまえた今後3年間の経営戦略は「コスト削減の努力をする」が69.1%、「売上高より利益率を重視する」が53.0%、「製品やサービスの高付加価値化をはかる」が50.8%など。

図表 3 人口減少、少子高齢化をふまえた今後3年間の経営戦略(複数回答)

(%)

		国内市場の縮小を見込んで事業を縮小する	国内市場の拡大又は需要層の変化を見込んで事業を重点化する	現在の事業分野の縮小又は必要層の変化を見込んで新分野への進出など事業を多角化する	国内市場の縮小を見込んで海外の市場を開拓する	利益率より売上高を重視する	売上高より利益率を重視する	コスト削減の努力をする	製品やサービスの高付加価値化をはかる	低価格化をはかる	その他	特段の戦略を採らない	決めていない、わからない
全体(N=1,237)		3.2	16.7	19.0	10.0	3.3	53.0	69.1	50.8	7.8	0.8	8.7	4.6
業種	建設業(N=144)	7.6	15.3	28.5	5.6	4.2	59.0	70.1	39.6	9.0	0.7	6.9	4.2
	製造業(消費関連)(N=57)	3.5	19.3	21.1	28.1	1.8	59.6	70.2	70.2	10.5	1.8	3.5	-
	製造業(素材関連)(N=62)	1.6	24.2	9.7	19.4	6.5	59.7	66.1	53.2	6.5	1.6	4.8	-
	製造業(機械関連)(N=92)	2.2	13.0	17.4	33.7	2.2	43.5	73.9	57.6	14.1	0.0	6.5	5.4
	製造業(その他)(N=96)	1.0	16.7	25.0	17.7	3.1	47.9	69.8	51.0	12.5	2.1	6.3	9.4
	電気・ガス・熱供給等(N=17)	-	17.6	17.6	-	-	23.5	58.8	23.5	17.6	-	29.4	-
	情報通信業(N=32)	-	28.1	21.9	6.3	3.1	31.3	56.3	71.9	9.4	-	3.1	9.4
	運輸業(N=179)	5.0	14.5	14.5	6.1	4.5	50.3	68.7	44.7	3.9	-	9.5	6.1
	卸売・小売業(N=166)	3.6	19.3	12.7	6.0	2.4	67.5	72.3	54.2	4.2	1.2	6.6	1.8
	金融・保険業(N=103)	1.0	9.7	5.8	1.0	1.0	55.3	69.9	51.5	1.0	-	11.7	7.8
	不動産業(N=7)	-	28.6	28.6	-	-	71.4	42.9	57.1	-	-	-	14.3
	飲食・宿泊業(N=19)	-	21.1	5.3	10.5	-	68.4	94.7	73.7	10.5	-	-	5.3
	医療・福祉(N=4)	-	25.0	25.0	-	-	75.0	75.0	75.0	-	25.0	25.0	-
	教育・学習支援業(N=3)	-	33.3	33.3	33.3	-	66.7	66.7	66.7	-	-	-	-
その他のサービス業(N=203)	3.0	17.7	28.6	4.4	4.4	46.3	68.5	52.7	10.8	0.5	9.9	3.9	
その他(N=46)	-	13.0	21.7	8.7	4.3	41.3	54.3	30.4	8.7	2.2	30.4	4.3	
従業員規模	100人未満(N=29)	10.3	6.9	17.2	6.9	3.4	65.5	72.4	44.8	13.8	3.4	10.3	3.4
	100~299人(N=411)	2.9	14.6	20.2	7.3	4.9	55.5	70.1	49.6	7.5	0.7	9.5	2.7
	300~499人(N=201)	4.0	12.4	20.4	7.5	3.0	57.2	70.6	52.2	7.0	2.0	6.5	5.0
	500~999人(N=170)	0.6	20.6	19.4	12.4	2.9	45.9	68.8	51.8	5.9	0.0	11.2	5.3
	1000人以上(N=162)	0.0	22.8	21.6	19.1	1.2	50.0	75.9	69.1	11.1	1.2	4.9	5.6

人口減少、少子高齢化をふまえた今後3年間の人事戦略は「人的能力の向上をはかる」が60.2%、「定年延長や再雇用で高齢者を活用する」が59.5%、「女性を活用する」が35.9%など。

図表4 人口減少、少子高齢化をふまえた今後3年間の人事戦略(複数回答)

		海外での生産を増やす	事務や生産工程の機械化を行う	業務の外注を進める	定年延長や再雇用で高齢者を活用する	女性を活用する	外国人を活用する	障害者を活用する	人的能力の向上をはかる	処遇の改善で採用しやすくする	その他	特段の戦略を採る予定はない	決めていない、わからない	(%)	
全体(N=1,237)		6.3	15.0	20.7	59.5	35.9	7.6	8.5	60.2	10.0	2.1	5.3	4.1		
業種	建設業(N=144)	0.7	11.8	22.9	60.4	18.1	1.4	2.8	65.3	9.0	2.8	4.9	3.5		
	製造業(消費関連)(N=57)	21.1	38.6	26.3	49.1	45.6	21.1	17.5	59.6	12.3	3.5	3.5	1.8		
	製造業(素材関連)(N=62)	16.1	37.1	38.7	62.9	29.0	16.1	8.1	56.5	8.1	3.2	1.6	-		
	製造業(機械関連)(N=92)	29.3	30.4	27.2	55.4	37.0	23.9	13.0	53.3	3.3	1.1	8.7	4.3		
	製造業(その他)(N=96)	13.5	27.1	20.8	68.8	31.3	8.3	9.4	57.3	8.3	3.1	2.1	5.2		
	電気・ガス・熱供給等(N=17)	-	-	23.5	41.2	5.9	-	-	47.1	-	5.9	17.6	11.8		
	情報通信業(N=32)	12.5	6.3	43.8	28.1	15.6	6.3	3.1	68.8	9.4	-	6.3	6.3		
	運輸業(N=179)	1.1	6.7	14.5	69.8	35.8	4.5	10.6	43.6	8.4	1.1	4.5	4.5		
	卸売・小売業(N=166)	0.6	9.6	15.7	56.0	47.6	3.6	5.4	71.1	16.9	0.6	3.6	3.6		
	金融・保険業(N=103)	-	12.6	15.5	65.0	51.5	1.9	6.8	76.7	12.6	1.9	1.9	5.8		
	不動産業(N=7)	-	-	28.6	57.1	28.6	-	-	14.3	71.4	14.3	-	-	14.3	
	飲食・宿泊業(N=19)	-	5.3	21.1	63.2	57.9	15.8	5.3	52.6	10.5	5.3	5.3	5.3		
	医療・福祉(N=4)	-	-	-	75.0	25.0	25.0	25.0	75.0	25.0	-	-	-	-	
	教育・学習支援業(N=3)	-	-	33.3	66.7	33.3	-	-	66.7	-	-	-	-	-	
その他のサービス業(N=203)	3.0	9.9	17.7	56.2	37.9	6.9	10.8	65.0	10.8	2.0	7.4	4.4			
その他(N=46)	2.2	8.7	21.7	56.5	26.1	6.5	8.7	37.0	4.3	6.5	17.4	2.2			
従業員規模	100人未満(N=29)	10.3	17.2	10.3	44.8	20.7	-	-	62.1	3.4	-	6.9	3.4		
	100~299人(N=411)	5.4	15.3	20.0	56.4	30.2	6.3	2.4	59.1	10.2	2.4	6.6	3.4		
	300~499人(N=201)	3.5	14.9	19.4	69.7	36.3	6.0	6.5	63.2	11.4	2.0	3.0	2.5		
	500~999人(N=170)	5.3	17.1	20.6	58.2	39.4	7.6	10.6	58.8	9.4	2.9	4.7	4.1		
	1000人以上(N=162)	13.6	15.4	25.9	66.7	51.2	14.2	22.2	67.9	12.3	2.5	4.3	3.7		

2 団塊の世代の定年

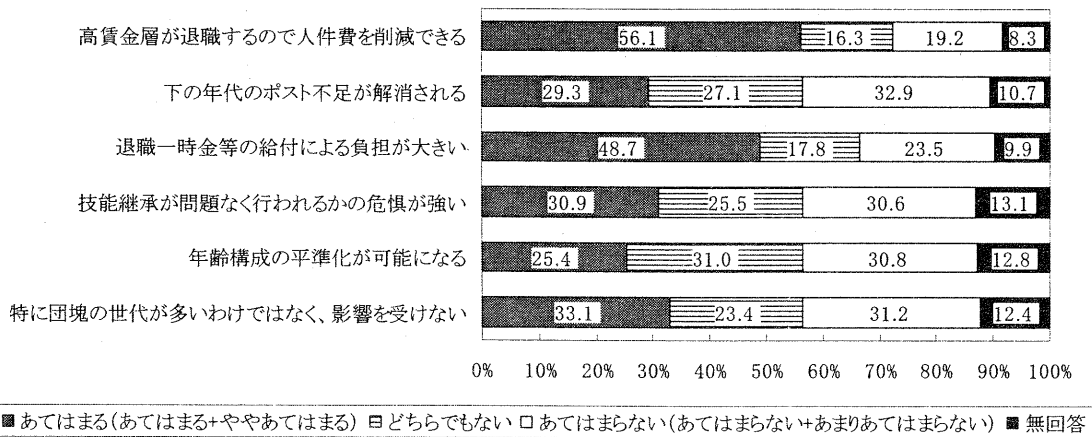
※「団塊の世代」について、企業調査票では以下の説明を記載した。

「団塊の世代」：1947年から1949年生まれ。現在55～57歳。

(1) 団塊の世代が定年を迎える際にあてはまること

団塊の世代が定年を迎えるにあたって「高賃金層が退職するので人件費を削減できる」があてはまるのは56.1%、「退職一時金等の給付による負担が大きい」があてはまるのは48.7%、「技能継承が問題なく行われるかの危惧が強い」があてはまるのは30.9%。

図表5 団塊の世代が定年を迎える際にあてはまること(N=1,237)



業種別にみると、「技能継承が問題なく行われるかの危惧が強い」について、あてはまるとするのは、製造業（機械関連）で56.5%、製造業（素材関連）で53.2%、製造業（消費関連）で52.6%、製造業（その他）で42.7%となるなど、製造業で高い。

図表6 職種別 技能継承が問題なく行われるかの危惧が強い

	あてはまる(あてはまる+ややあてはまる)	どちらでもない	あてはまらない(あてはまらない+あまりあてはまらない)	無回答
建設業(N=144)	38.2	29.2	21.5	11.1
製造業(消費関連)(N=57)	52.6	19.3	22.8	5.3
製造業(素材関連)(N=62)	53.2	16.1	19.4	11.3
製造業(機械関連)(N=92)	56.5	22.8	12.0	8.7
製造業(その他)(N=96)	42.7	24.0	19.8	13.5
電気・ガス・熱供給等(N=17)	23.5	17.6	47.1	11.8
情報通信業(N=32)	15.6	34.4	40.6	9.4
運輸業(N=179)	22.3	24.0	35.8	17.9
卸売・小売業(N=166)	24.1	24.7	38.6	12.7
金融・保険業(N=103)	16.5	32.0	42.7	8.7
不動産業(N=7)	14.3	42.9	42.9	-
飲食・宿泊業(N=19)	15.8	31.6	36.8	15.8
医療・福祉(N=4)	-	50.0	-	50.0
教育・学習支援業(N=3)	-	-	33.3	66.7
その他のサービス業(N=203)	25.6	25.6	34.0	14.8
その他(N=46)	19.6	30.4	34.8	15.2

「技能継承が問題なく行われるかの危惧が強い」があてはまる（「あてはまる」+「ややあてはまる」）とした企業について、技能継承の危惧が強い職種は「技能工・生産工程

の仕事」とするものが 22.0%、「専門的・技術的な仕事」とするものが 21.7%。

図表7 技能継承が問題なく行われるかの危惧が強い職種(N=382)

専門的・技術的な仕事	管理的な仕事	事務の仕事	販売の仕事	サービスの仕事	保安の仕事	運輸・通信の仕事	技能工・生産工程の仕事	労務作業等の仕事	その他	無回答
21.7	12.8	4.2	6.3	0.5	2.4	1.0	22.0	1.3	6.0	21.7

(注)「技能継承が問題なく行われるかの危惧が強い」について「あてはまる」、「ややあてはまる」とした企業が回答。

「技能継承が問題なく行われるかの危惧が強い」があてはまる（「あてはまる」＋「ややあてはまる」）とした企業について、技能伝承の危惧が強い部門は「現業・技能部門」とするものが 24.1%。

図表8 技能継承が問題なく行われるかの危惧が強い部門(N=382)

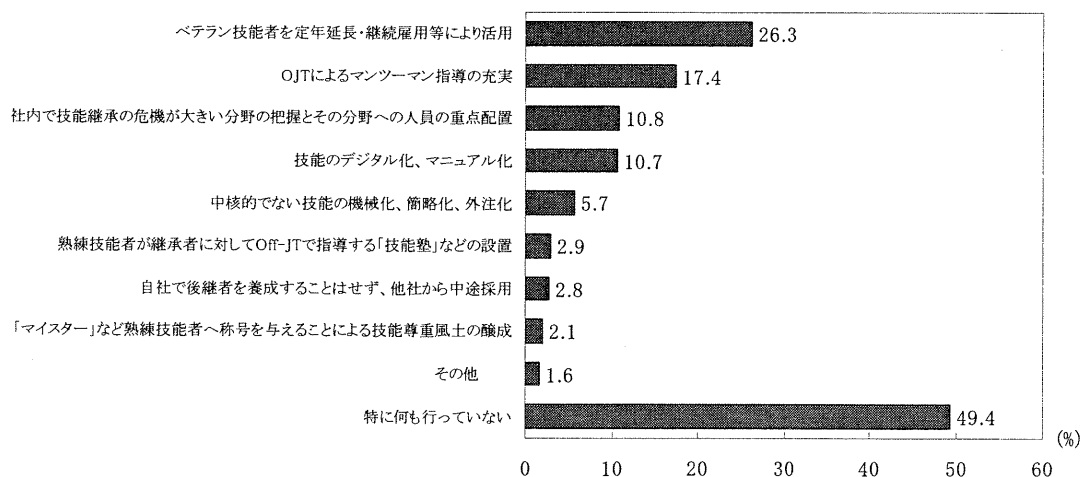
管理部門	事務・企画部門	営業・販売部門	専門技術部門	現業・技能部門	その他	無回答
9.4	2.6	6.0	10.7	24.1	10.5	36.6

(注)「技能継承が問題なく行われるかの危惧が強い」について「あてはまる」、「ややあてはまる」とした企業が回答。

(2) 団塊の世代の技能の継承についての工夫

団塊の世代の技能の継承についての工夫は、「ベテラン技能者の定年延長・継続雇用等により活用」とする企業が 26.3%、「OJTによるマンツーマンの指導の充実」が 17.4%。また、「特に何も行っていない」は 49.4%。

図表9 団塊の世代の技能の継承についての工夫(複数回答)(N=1,237)



(3) 高年齢者の活用、再就職や第二の人生設計に向けた情報提供や教育訓練

高年齢者の活用、再就職や第二の人生の設計に向けて行っていることについては、「定年後も継続して就業する場合の処遇の変更等の情報提供を行っている」とする企業が 30.8%。「特に何も行っていない」が 55.5%。

図表 10 高齢者の活用、再就職や第二の人生の設計に向けた情報提供や教育訓練
(複数回答)(N=1,237)

