

2022年社長の経営施策調査

【全国の企業経営者を対象にした毎年恒例の調査／12回目】

ポイント

向こう3年間で不安に感じていること

- ①コロナ禍の長期化（リバウンド）：61.0%
- ②労働力人口の減少および高齢化：48.5%
- ③原油価格の高騰：47.8%

国や自治体の施策として2022年に期待すること

- ①新型コロナウイルスの治療薬開発・普及支援：60.8%
- ②各種補助金・助成金の充実：50.3%
- ③法人税の減税：45.1%

人員が「不足している」：49.6%（前回から6.9ポイント増加）

人材面で直面している課題

- ①若手が育たない：34.1%
- ②社員が高齢化している：32.4%
- ③中間管理職が頼りない：30.0%

副業制度を「導入済み」：28.2%（過去最高）

利用している従業員の割合も増加

制度改正への対応

適格請求書等保存方式（インボイス制度）に「未着手」：43.5%

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：2021年12月3日～6日（4日間）
調査方法：インターネット調査
有効回答：716 ※詳細はP2

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12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）716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2021年12月）を表記しており、例えば「2021年調査」は今回の調査、「2020年調査」は前回の調査を示しています。

※2018年調査までは、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、2019年調査から従業員数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33人（4.6%）です。

総括

2021年は、前年に続いて新型コロナウイルスの感染拡大が猛威を振るい、企業経営にも大きな打撃を与えました。2022年を迎えた今も、先行きの不透明感は払拭されていません。

そうした中、昨年（2021年）の経営活動に影響を与えた要因について3つ選択で尋ねたところ、1位が「新型コロナウイルスの感染拡大に伴う外出自粛」（64.0%）、2位が「新型コロナウイルスの感染拡大に伴う移動の自粛」（51.1%）となり、コロナ禍による外出・移動の自粛の影響が大きかったことが分かりました。また、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、トップは「コロナ禍の長期化（リバウンド）」（61.0%）でした。国や自治体の施策として2022年に期待することについて複数回答（3つまで）で尋ねたところ、トップは「新型コロナウイルスの治療薬開発・普及支援」（60.8%）で、やはりコロナ禍への対応が期待されています。

人員の過不足状況については、「不足している」が過去最低だった前回調査よりも6.9ポイント増加して49.6%となり、人手不足感が強まっています。

副業制度の導入状況は、「導入している」（28.2%）が前回調査から10ポイント以上増えて過去最高となり、「導入していないが導入を検討している」（19.3%）を合わせると半数近く（47.5%）が導入に前向きであることが分かりました。

経営に影響を及ぼすと思われる制度改正への対応状況に関して、“未着手”という回答が最も多かったのは2023年10月施行予定の「適格請求書等保存方式」（43.5%）でした。

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 2021年12月3～6日（4日間）
4. 有効回答 716
5. 属 性

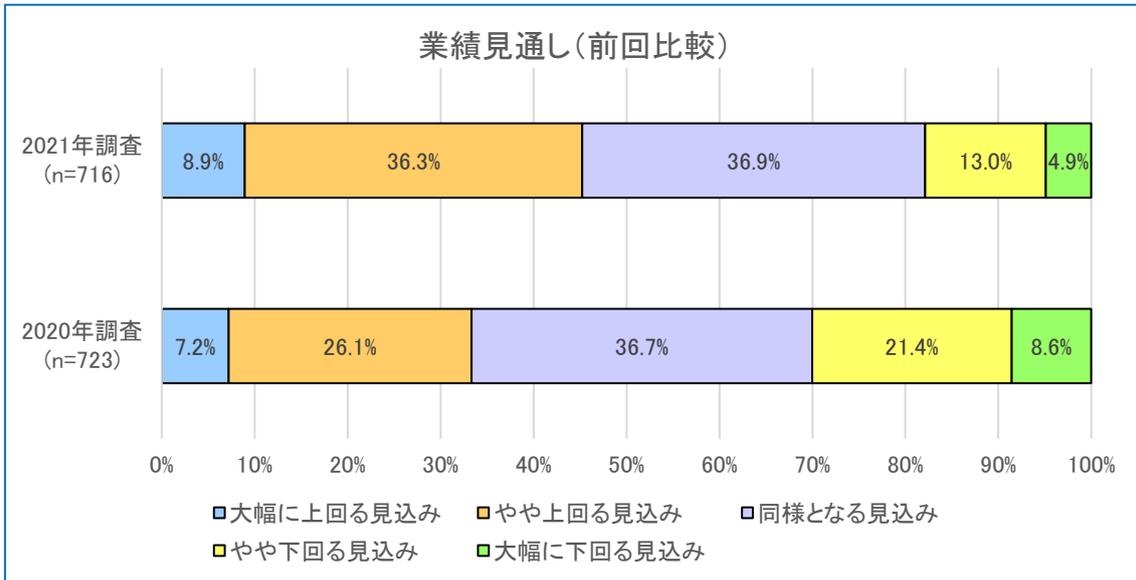
■ 性別 男性 667人（93.2%） 女性 46人（6.4%） 無回答 3人（0.4%）		■ 業種 製造業 105人（14.7%） サービス業 118人（16.5%） 卸売・小売業 106人（14.8%） 建設業 88人（12.3%） 情報通信業 43人（6.0%） 医療・福祉 56人（7.8%） 運輸業 42人（5.9%） 不動産業 39人（5.4%） 金融・保険業 15人（2.1%） 飲食店・宿泊業 33人（4.6%） 教育・学習支援 19人（2.7%） 電気・ガス・熱提供・水道業 7人（1.0%） その他 45人（6.3%）	
■ 年齢 30代以下 44人（6.1%） 40代 164人（22.9%） 50代 302人（42.2%） 60代以上 206人（28.8%）		■ 資本金規模 1000万円未満 282人（39.4%） 1000万円以上 3000万円未満 258人（36.0%） 3000万円以上 5000万円未満 61人（8.5%） 5000万円以上 1億円未満 46人（6.4%） 1億円以上 10億円未満 50人（7.0%） 10億円以上 19人（2.7%）	
■ 従業員規模 6～9人 255人（35.6%） 10～30人 260人（36.3%） 31～50人 74人（10.3%） 51～100人 49人（6.8%） 101～300人 45人（6.3%） 301～1000人 19人（2.7%） 1001～5000人 5人（0.7%） 5001人以上 9人（1.3%）		■ 上場区分 東証一部上場 14人（2.0%） 東証二部上場 2人（0.3%） その他上場 10人（1.4%） 非上場 690人（96.4%）	
■ 本社所在地 北海道・東北 62人（8.7%） 関東 263人（36.7%） 中部 137人（19.1%） 近畿 143人（20.0%） 中国 31人（4.3%） 四国 23人（3.2%） 九州・沖縄 57人（8.0%）			

* 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。

2022年社長の経営施策調査

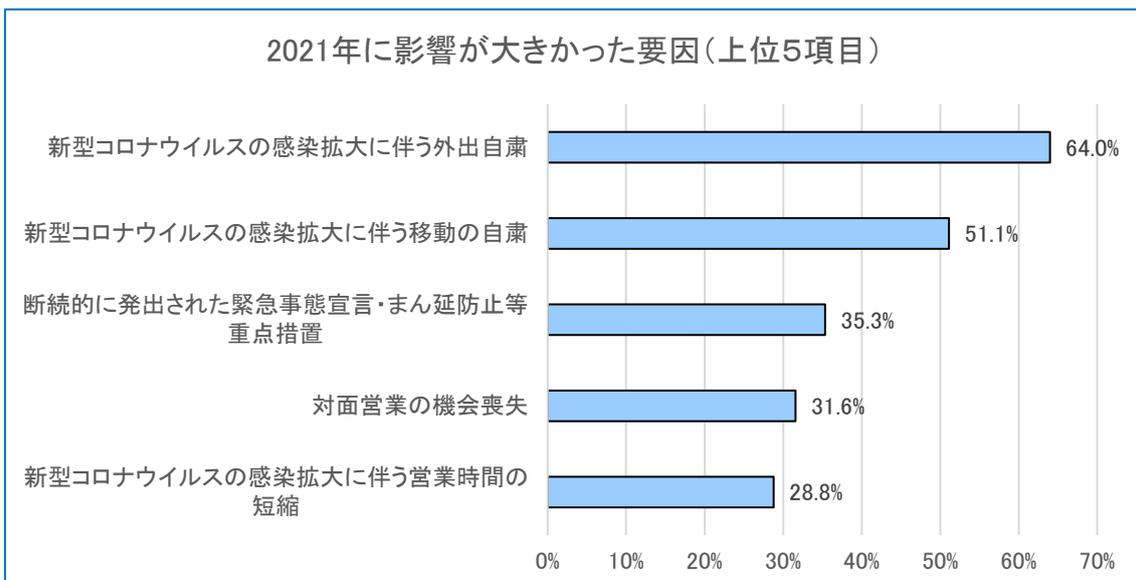
注目データ・調査結果

▼2022年の業績は上向きの見通し



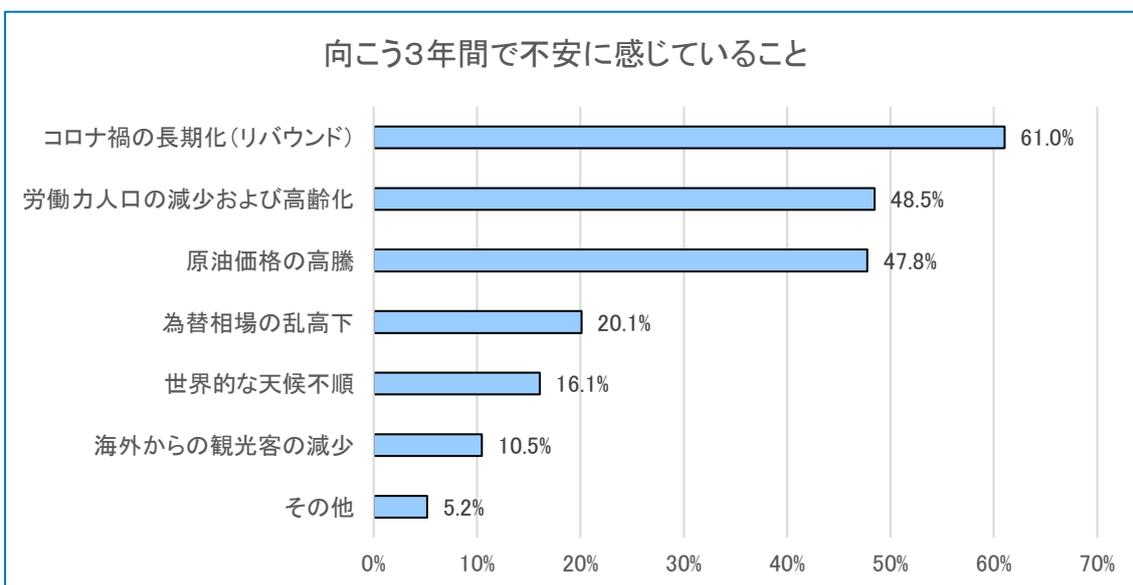
2022年の業績見通しについて、前年に比べて“大幅に上回る”が8.9%、“やや上回る”が36.3%となり、合わせて45.2%が前年を上回る見込みと回答しました。前回調査では、上回る見込みの合計が33.3%であり、2022年の業績見通しは上向きの状況です。

▼2021年に影響が大きかった要因（上位5項目）



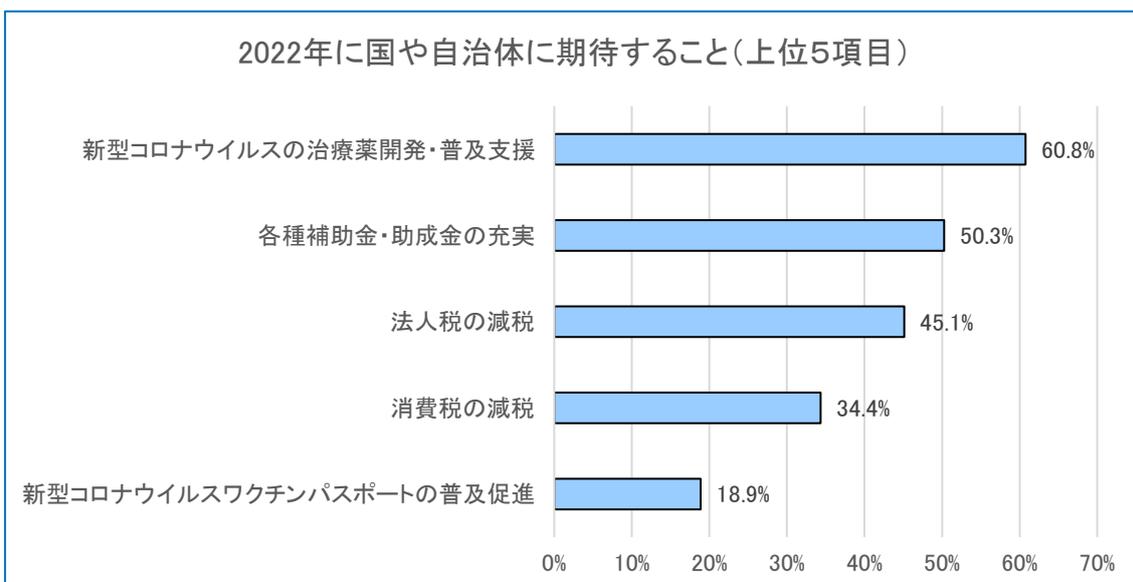
昨年（2021年）の経営活動に影響を与えた要因について3つ選択で尋ねたところ、1位が「新型コロナウイルスの感染拡大に伴う外出自粛」（64.0%）、2位が「新型コロナウイルスの感染拡大に伴う移動の自粛」（51.1%）となり、コロナ禍による外出・移動の自粛の影響が大きかったことが分かりました。

▼向こう3年間で不安に感じていること



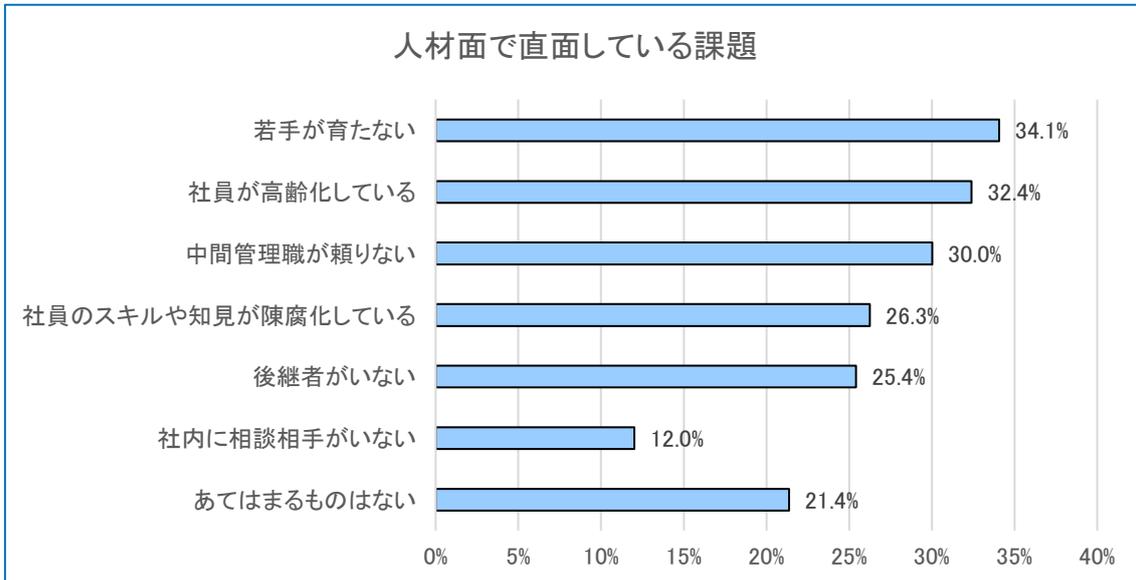
向こう3年間で経営施策上不安に感じていることを複数回答で尋ねたところ、トップは「コロナ禍の長期化(リバウンド)」(61.0%)で、以下「労働力人口の減少および高齢化」(48.5%)、「原油価格の高騰」(47.8%)と続きます。「原油価格の高騰」は、今回新たに加えたものですが、大きな不安要素となっていることが分かりました。

▼2022年に国や自治体に期待すること



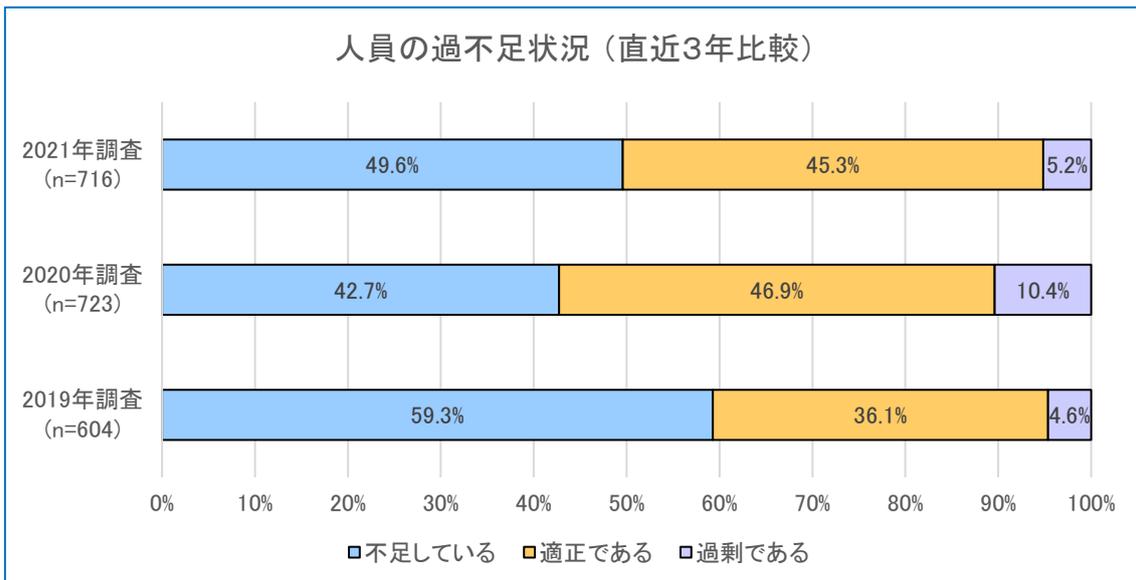
国や自治体の施策として2022年に期待することについて複数回答(3つまで)で尋ねました。その結果、トップは「新型コロナウイルスの治療薬開発・普及支援」(60.8%)で、以下「各種補助金・助成金の充実」(50.3%)、「法人税の減税」(45.1%)と続きます。「法人税の減税」は「消費税の減税」よりも10ポイント以上高くなっています。

▼人材面で直面している課題



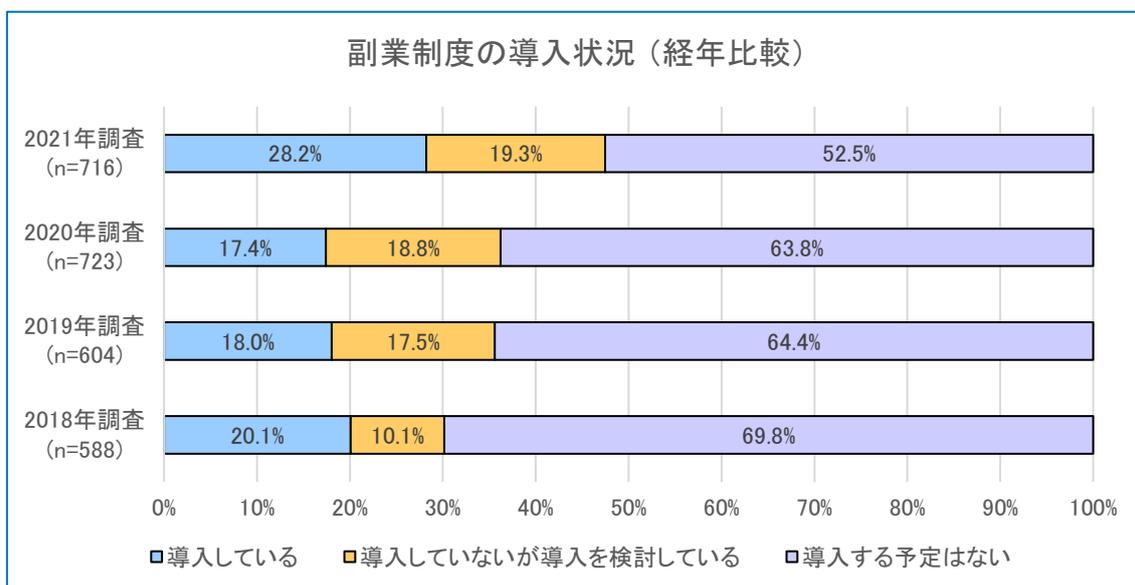
人材面で直面している課題について複数回答で尋ねました。3割以上となったのは「若手が育たない」(34.1%)、「社員が高齢化している」(32.4%)、「中間管理職が頼りない」(30.0%)の3つでした。

▼人員の過不足状況



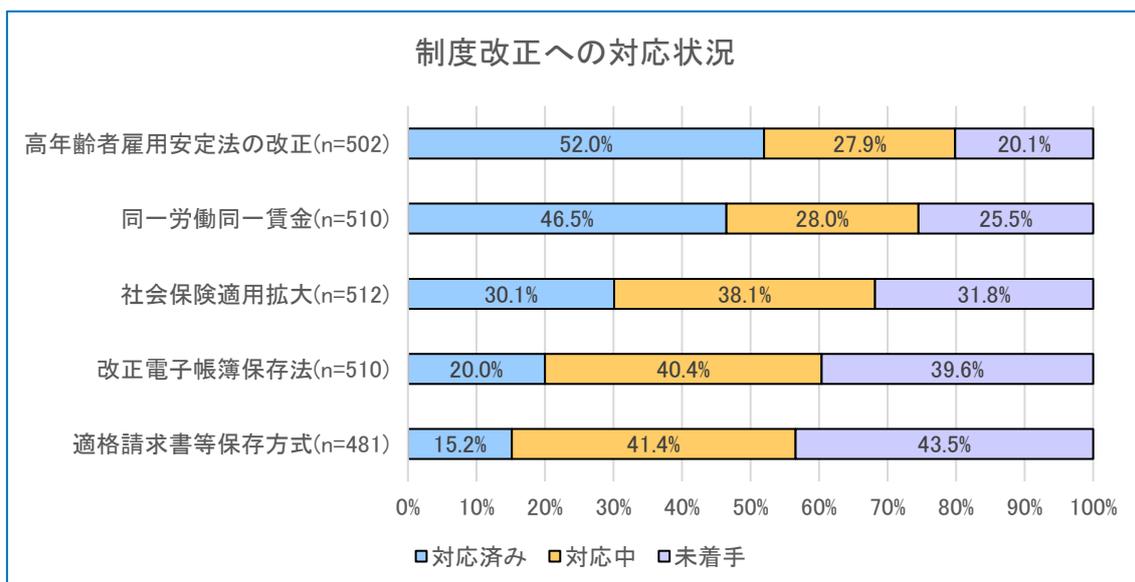
人員の過不足状況について尋ねました。「不足している」が過去最低だった前回調査よりも6.9ポイント増加して49.6%となり、人手不足感が強まっています。一方、「過剰である」(5.2%)は前回調査から5.2ポイント減少しています。

▼副業制度の導入状況



副業制度の導入状況については、「導入している」(28.2%)が前回調査から10ポイント以上増えて過去最高となり、「導入していないが導入を検討している」(19.3%)を合わせると半数近く(47.5%)が導入に前向きであることが分かりました。

▼制度改正への対応状況



経営に影響を及ぼすと思われる5つの制度改正について対応状況を伺いました。“対応済み”という回答が最も多かったのは「高年齢者雇用安定法の改正による定年延長」(52.0%)で、次が「同一労働同一賃金」(46.5%)でした。一方、“未着手”という回答が最も多かったのは2023年10月施行予定の「適格請求書等保存方式(インボイス制度)」(43.5%)でした。

1. 会社を取り巻く状況

業績の見通しについて

昨年（2021年）の業績（見通し）について尋ねました。業績が前年に比べて「大幅に上回る」と「やや上回る」を合わせた“上回る”合計は34.9%で、前回の調査（同＝25.7%）から9.2ポイント増加しました。（問1／P.12）

今年（2022年）の業績見通しについても、業績が前年を“上回る見込み”（「大幅に上回る見込み」と「やや上回る見込み」の合計）が45.2%で過去最高となりました。前回調査（同＝33.3%）から11.9ポイント増加しており、上向き傾向にあります。（問2／P.13）

昨年（2021年）の経営活動に影響を与えた要因について3つ選択で尋ねたところ、1位が「新型コロナウイルスの感染拡大に伴う外出自粛」（64.0%）、2位が「新型コロナウイルスの感染拡大に伴う移動の自粛」（51.1%）となり、コロナ禍による外出・移動の自粛の影響が大きかったことがわかりました。（問3／P.14）

2022年～2026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、“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36.2%になり、“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（25.9%）を10.3ポイント上回っています。2022年～2026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も同様の結果でした。（問4・問5／P.15）

経営課題／国や自治体に期待すること

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、トップは「コロナ禍の長期化（リバウンド）」（61.0%）で、以下「労働力人口の減少および高齢化」（48.5%）、「原油価格の高騰」（47.8%）と続きます。コロナ禍の長期化が最も懸念される状況となっていますが、原油価格の高騰にも不安が広がっています。（問6／P.16）

次いで国や自治体の施策として2022年に期待することについて複数回答（3つまで）で尋ねました。その結果、「新型コロナウイルスのワクチン開発・普及支援」が60.8%で最も高く、以下「各種補助金・助成金の充実」（50.3%）、「法人税の減税」（45.1%）と続きます。やはりコロナ対策がトップですが、金銭的な支援も求めています。（問7／P.16）

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。“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」（33.8%）、「IoTを活用したスマートホームの普及」（27.7%）、「キャッシュレス支払い対応店舗の増加」（26.7%）でした。逆に“ビジネスの足枷になる”という回答が最も多かった項目は「温室効果ガスの排出抑制（脱炭素）」（21.1%）でした。（問8／P.17）

制度改正への対応状況

経営に影響を及ぼすと思われる5つの制度改正について対応状況を尋ねました。“対応済み”という回答が最も多かったのは「高年齢者雇用安定法の改正による定年延長」（52.0%）で、次が「同一労働同一賃金」（46.5%）でした。逆に“未着手”という回答が最も多かったのは2023年10月施行予定の「適格請求書等保存方式（インボイス制度）」（43.5%）で、次が2022年1月から施行された「改正電子帳簿保存法」（39.6%）でした。（問9／P.18）

2. 人材の状況

人材面で直面している課題

人材面で直面している課題について複数回答で尋ねたところ、トップは「若手が育たない」(34.1%)で、以下「社員が高齢化している」(32.4%)、「中間管理職が頼りない」(30.0%)と続きます。「あてはまるものはない」は21.4%にとどまり、8割近くの経営者が人材面での課題を抱えています。(問10/P.18)

人員の過不足状況

人員の過不足状況について尋ねたところ、「不足している」と回答したのは49.6%で、過去最低だった前回調査よりも6.9ポイント増加しました。逆に「過剰である」(5.2%)は前回よりも5.2ポイント減少しており、人手不足感が強まっています。(問11/P.19)

今春(2022年4月)入社 of 大学生新卒の採用活動

今春(2022年4月)入社 of 大学生新卒の採用活動について尋ねました。新卒採用活動を「実施した」とする回答は20.8%で前回調査から1.7ポイント増加しました。(問12/P.20)

新卒採用活動を「実施した」と回答した方(n=149)に活動結果について尋ねました。「予定を上回る人数を採用できた」(10.7%)が前回調査から4.5ポイント減少する一方、「1人も採用できなかった」(30.2%)が前回調査から11.4ポイント増加しました。企業にとって新卒採用は厳しい状況です。(問13/P.21)

中途採用活動の実施状況

中途採用活動の実施状況についても尋ねました。昨年(2021年)に中途採用活動を「実施した」のは50.8%で前回調査から3.2ポイント増加しました。(問14/P.22)

昨年「中途採用を実施した」と回答した方(n=364)に活動結果について尋ねました。「予定を上回る人数を採用できた」(8.2%)が前回調査から0.4ポイント増加したものの、「1人も採用できなかった」(19.2%)が前回調査から3.8ポイント、「予定を下回る人数しか採用できなかった」(31.0%)が前回調査から3.1ポイント増加しており、中途採用も企業にとって厳しい状況です。(問15/P.23)

また、今年(2022年)の中途採用活動の実施予定については、「中途採用の予定がある」と回答したのは55.7%で前回調査から6.5ポイント増加しました。(問16/P.24)

今年「中途採用の予定がある」と回答した方(n=399)に、その理由について複数回答で尋ねたところ、「人員が不足しており、人員を増加するため」が55.9%でトップになりました。前回トップの「即戦力となる人員を確保したいため」(51.9%)は、前回調査よりも2.9ポイント減少して2位となりました。このデータからも、人材が不足している状況が見取れます。(問17/P.25)

3. 新しい働き方

副業制度の導入・利用状況

近年、働き方改革の影響により副業に対する世の中の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。その結果、「副業制度を導入している」(28.2%)と「導入していないが導入を検討している」(19.3%)を合わせた47.5%が導入に前向きです。これは前回調査(同=36.2%)よりも11.3ポイント増加しており、過去最高となりました。(問18/P.26)

「副業制度を導入している」あるいは「導入していないが導入を検討している」と回答した方(n=340)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。結果は、前回調査でもトップだった「従業員の副収入獲得(給与の補填)のため」(64.1%)が最も多く、前回調査からさらに3.0ポイント増加しました。一方、前回2位の「本業に活かせる従業員のスキル向上のため」(34.7%)は、前回調査から7.3ポイント減少し、3位となりました。(問19/P.27)

さらに「副業制度を導入する予定がない」と回答した方(n=376)に、その理由を複数回答で尋ねたところ、前回調査と同様に「本業に専念してほしいから」が69.1%で最多となりました。(問20/P.28)

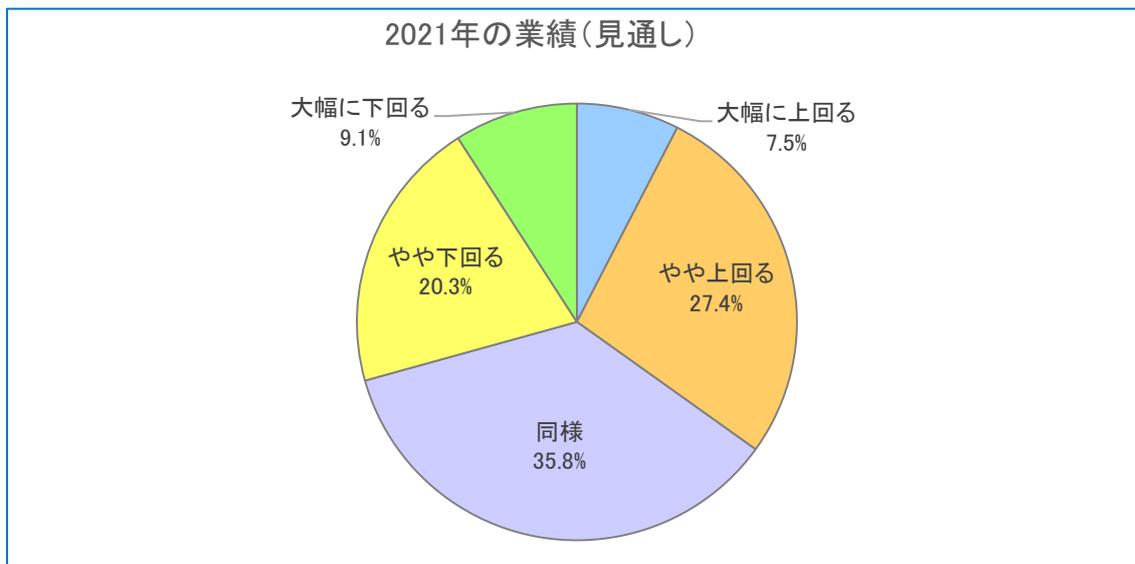
「副業制度を導入している」と回答した方(n=202)に制度を利用している従業員の割合を尋ねたところ、“51%以上”の合計が17.8%となり、前回調査の合計(15.2%)から2.6ポイント増加しました。(問21/P.29)

2022年社長の経営施策調査

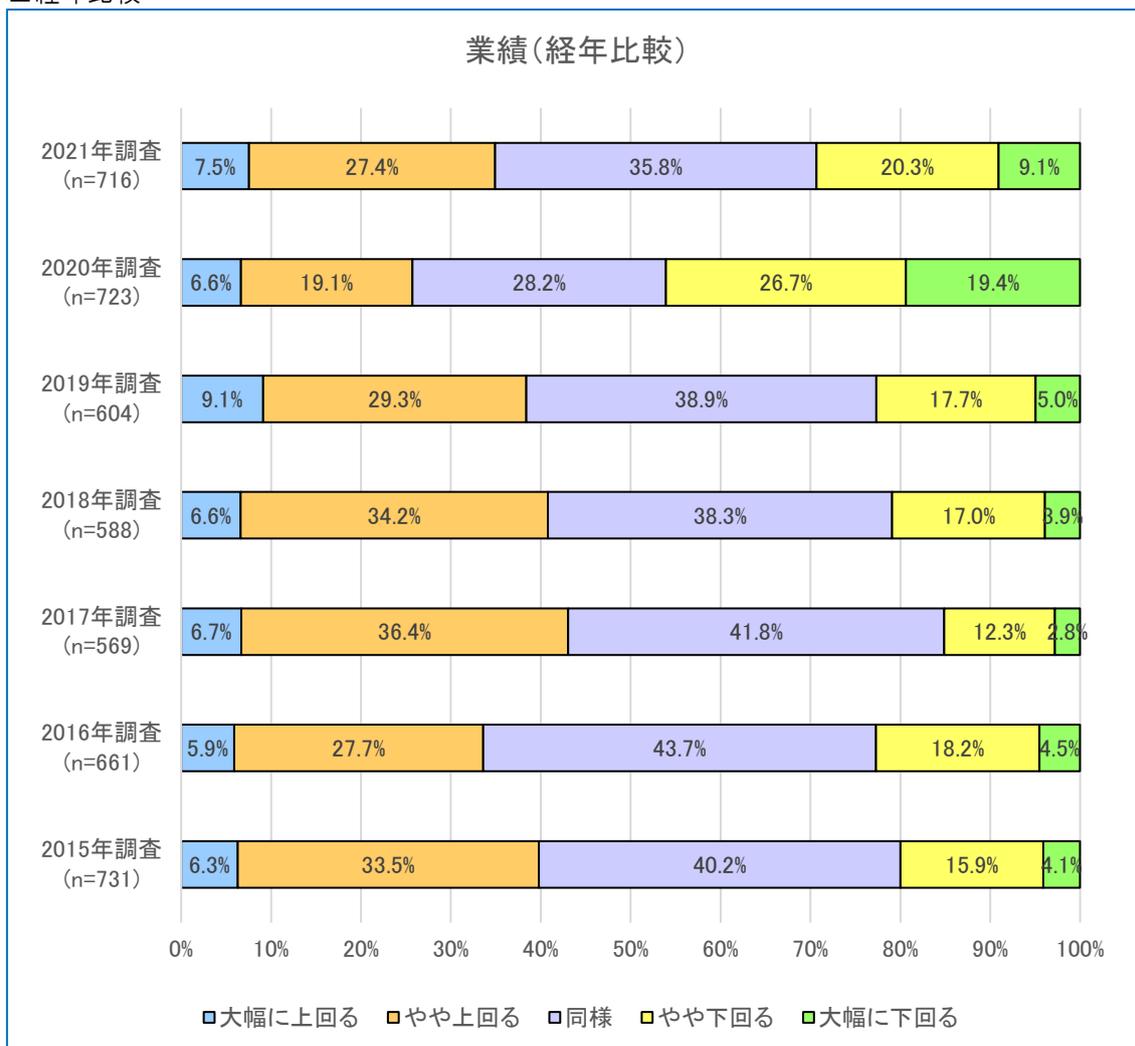
データ集

問1. 前年（2020年）と比較した昨年（2021年）の業績（見通し）について、あてはまるものを1つお選びください。

(n=716)

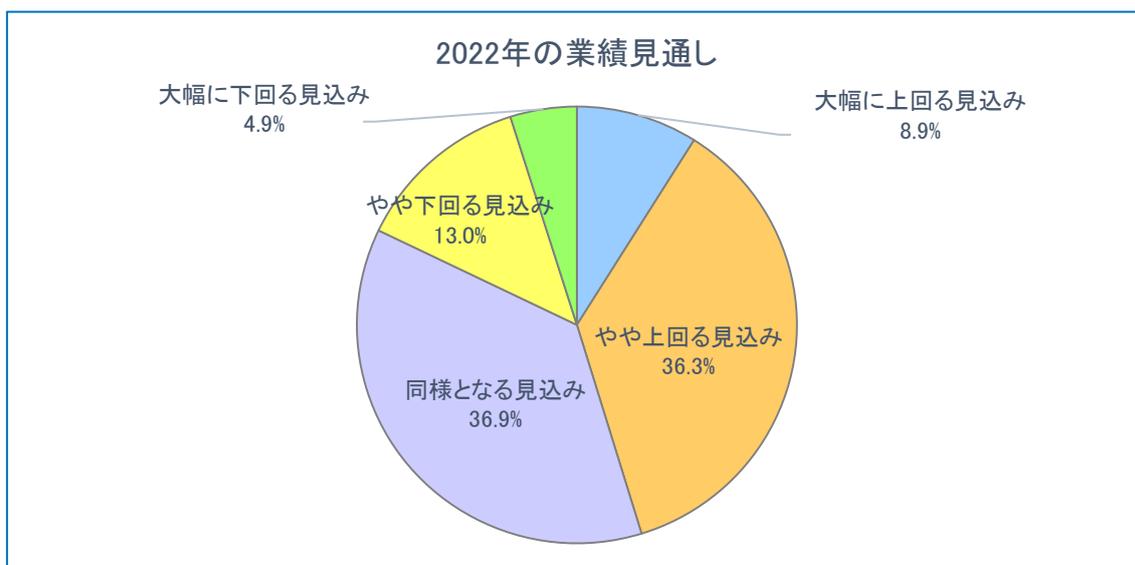


■ 経年比較

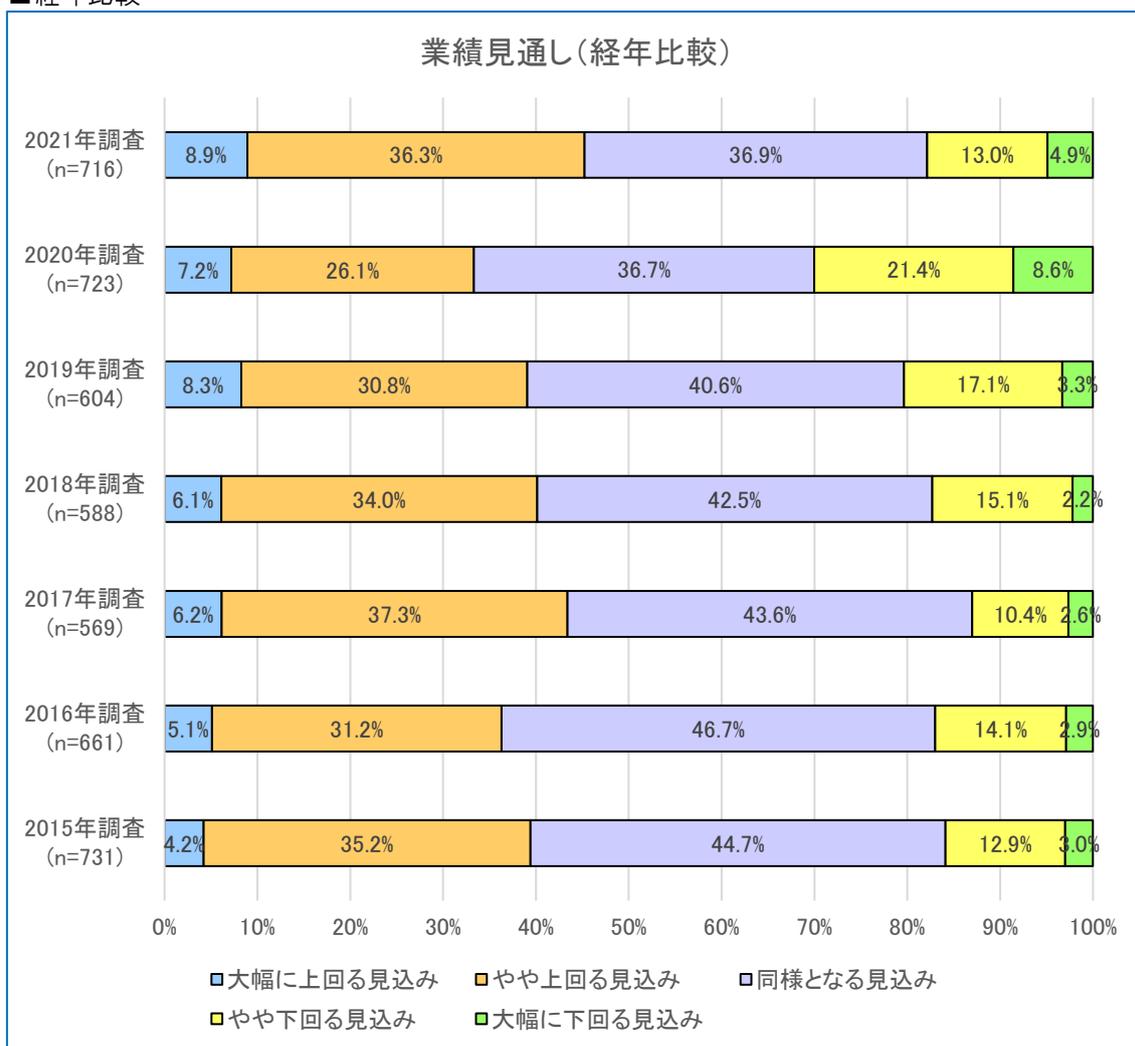


問2. 昨年（2021年）と比較した今年（2022年）の業績見通しについて、あてはまるものを1つお選びください。

(n=716)

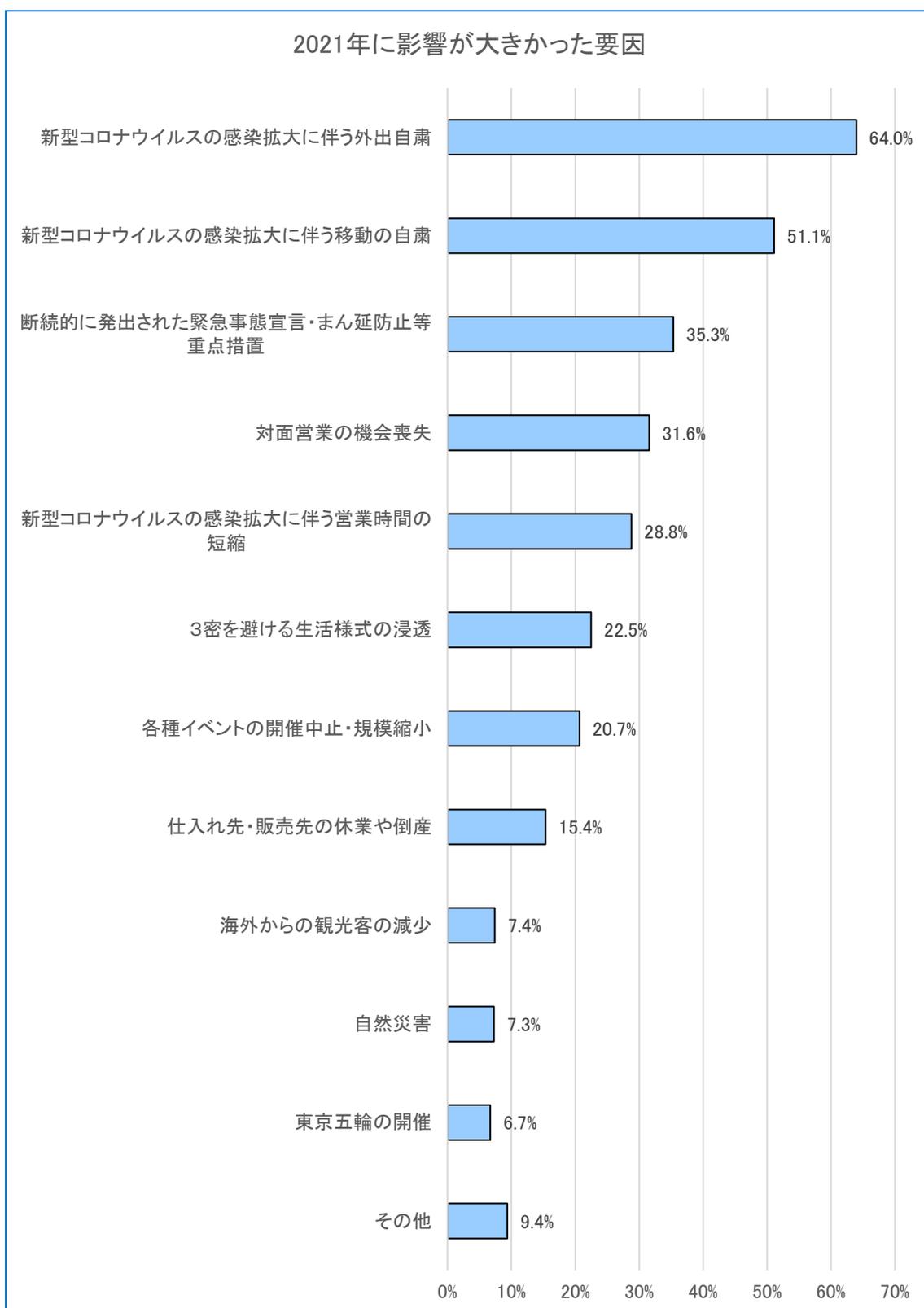


■ 経年比較



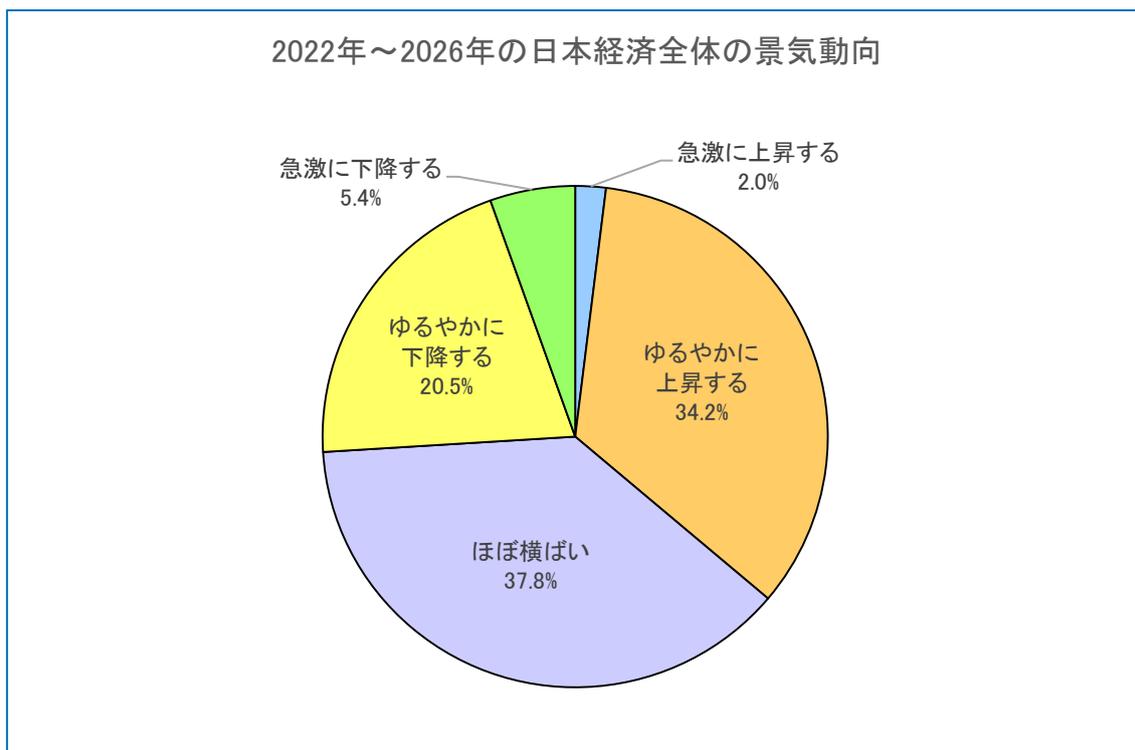
問3. 2021年に貴社の経営活動において影響が大きかった要因を3つお選びください。

(複数回答/n=716、前回とは選択肢を変更)



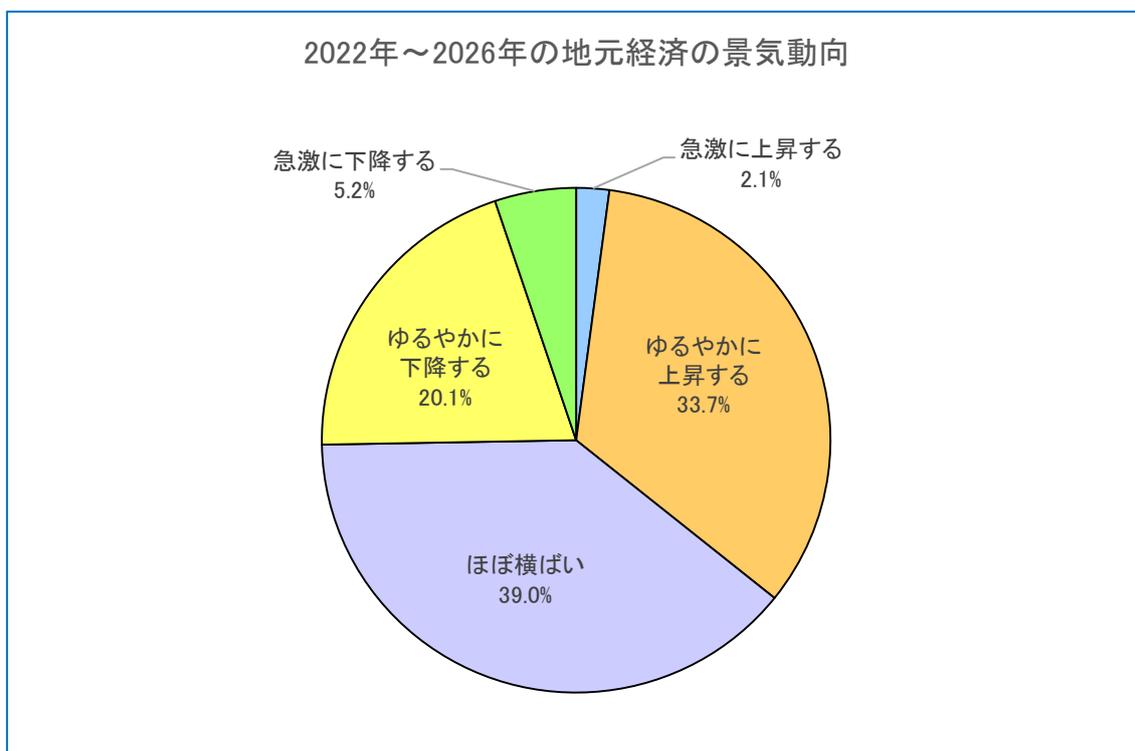
問4. 2022年～2026年の日本経済全体の景気動向について、どのように予測していますか。

(n=716)



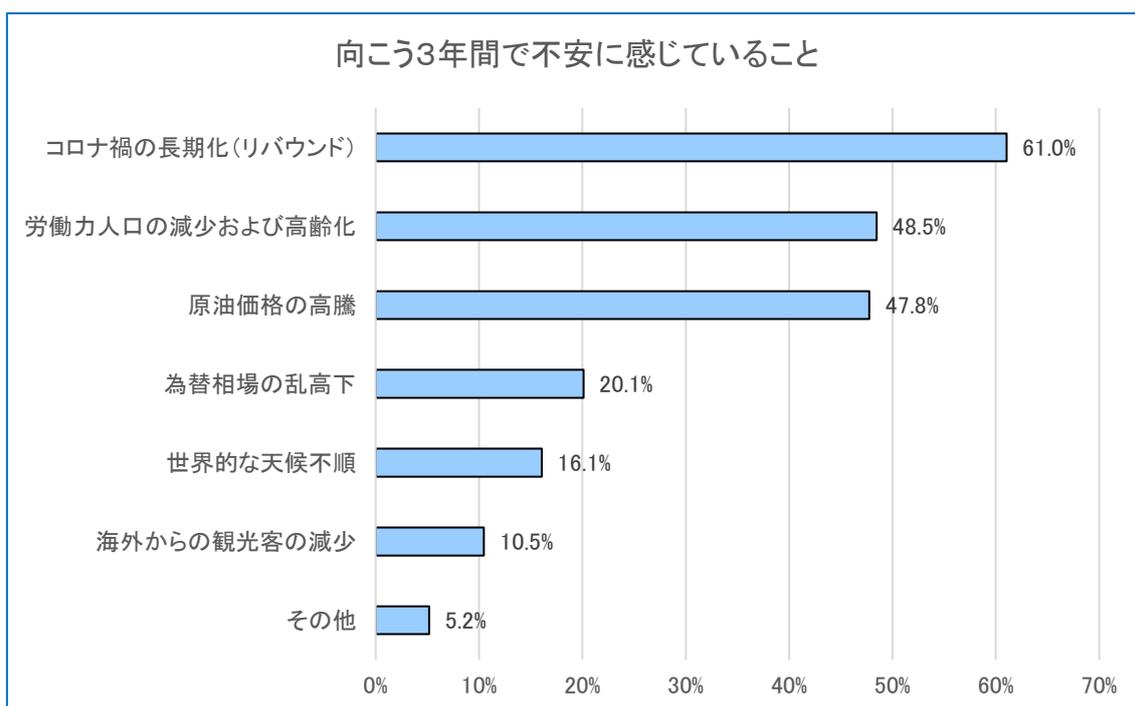
問5. 2022年～2026年の地元（本社所在地の都道府県）経済の景気動向について、どのように予測していますか。

(n=716)



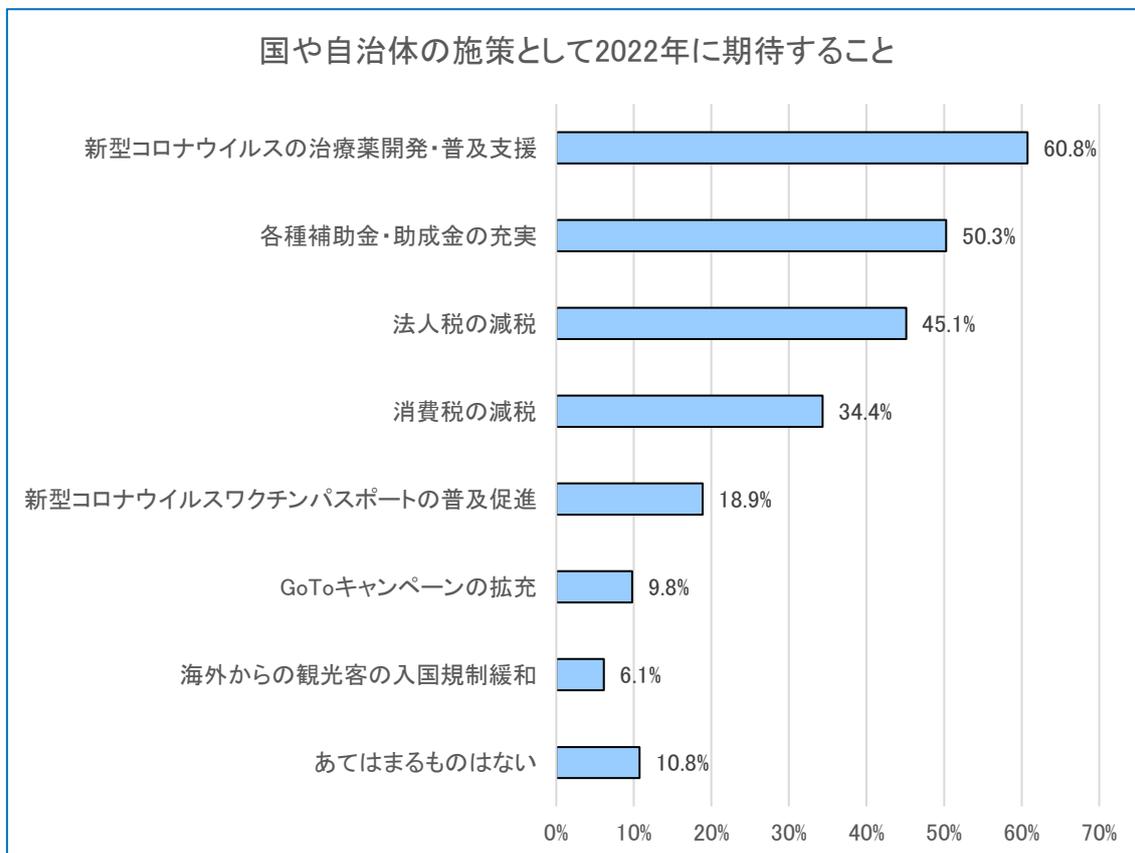
問6. 向こう3年間で貴社の経営施策上不安に感じていることをすべてお選びください。

(複数回答/n=716、前回とは選択肢を変更)



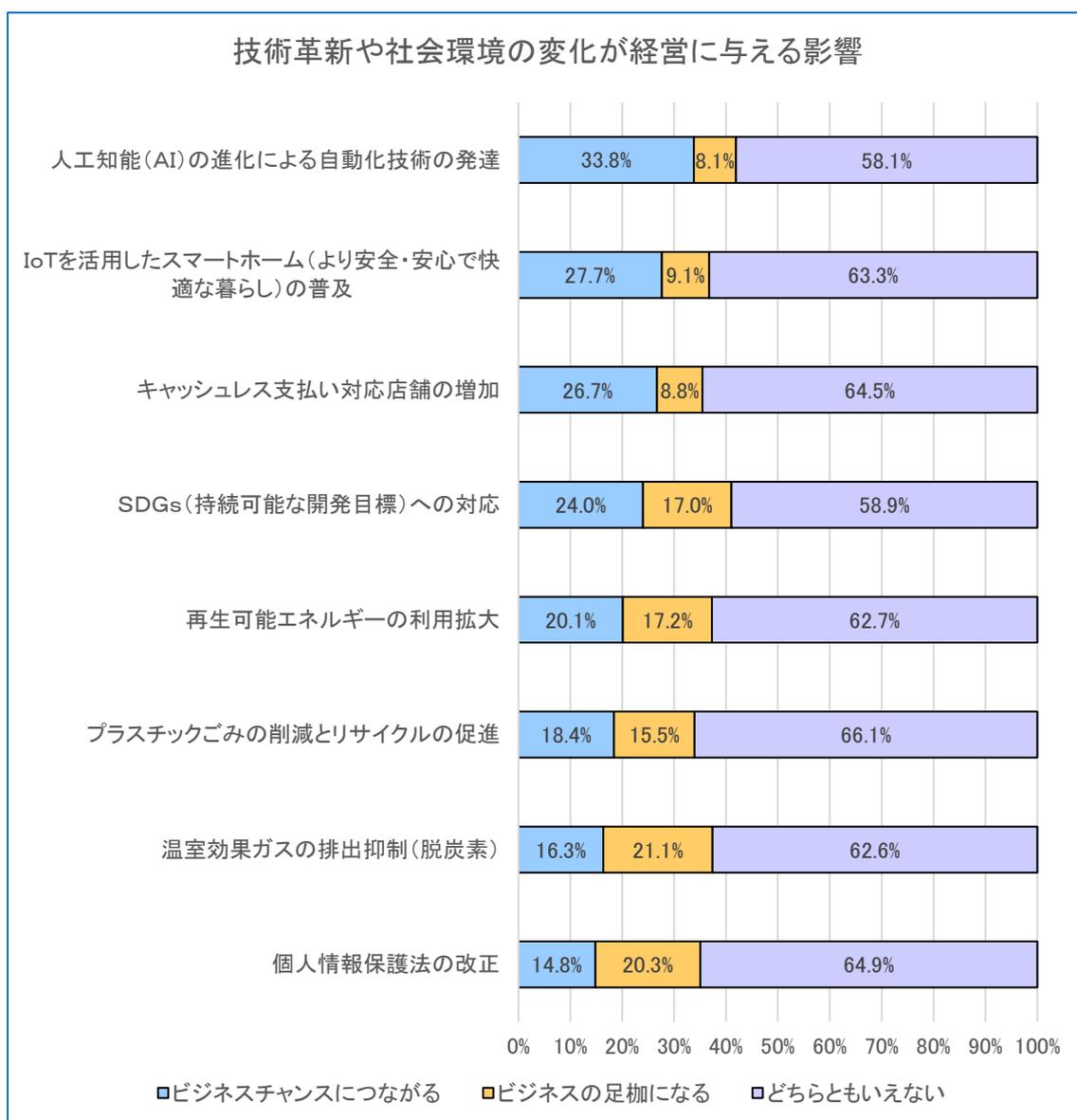
問7. 国や自治体の施策として2022年に期待することを3つまでお選びください。

(複数回答/n=716、前回とは質問形式と選択肢を変更)



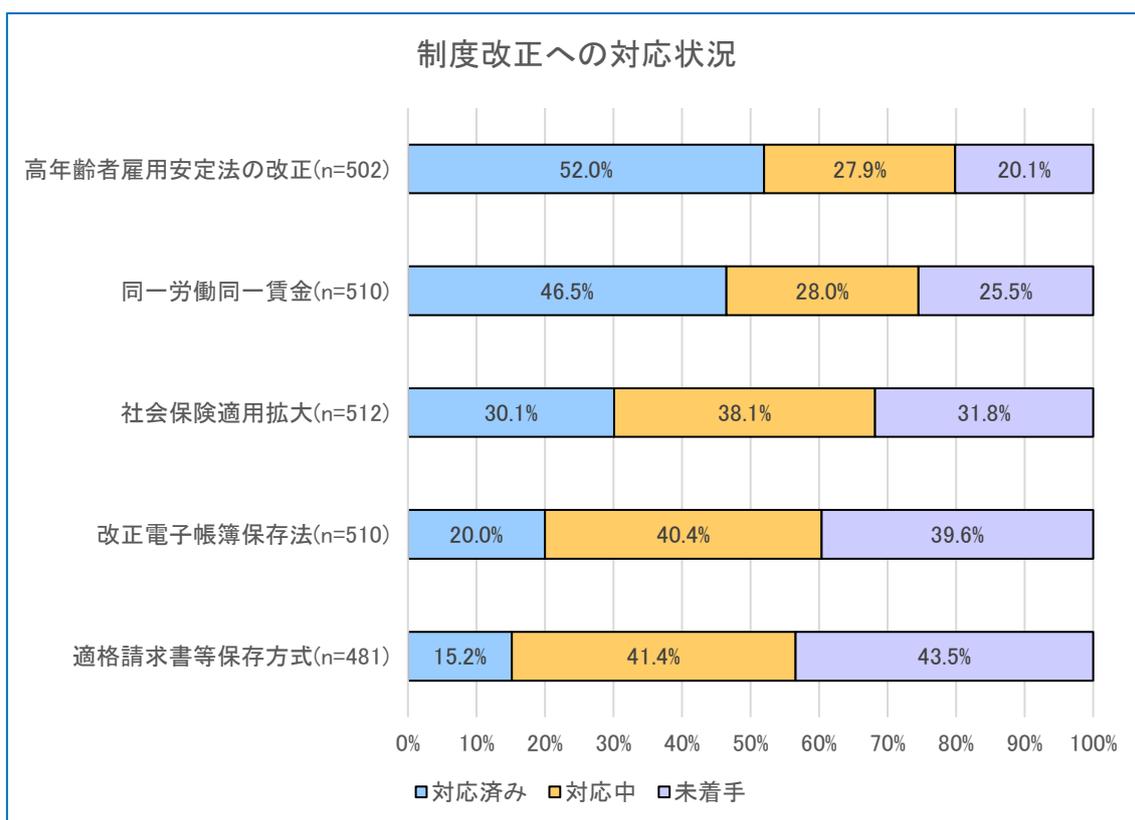
問8. 以下の技術革新や社会環境の変化が貴社の経営に与える影響についてお聞かせください。

(n=716、前回とは項目を変更)



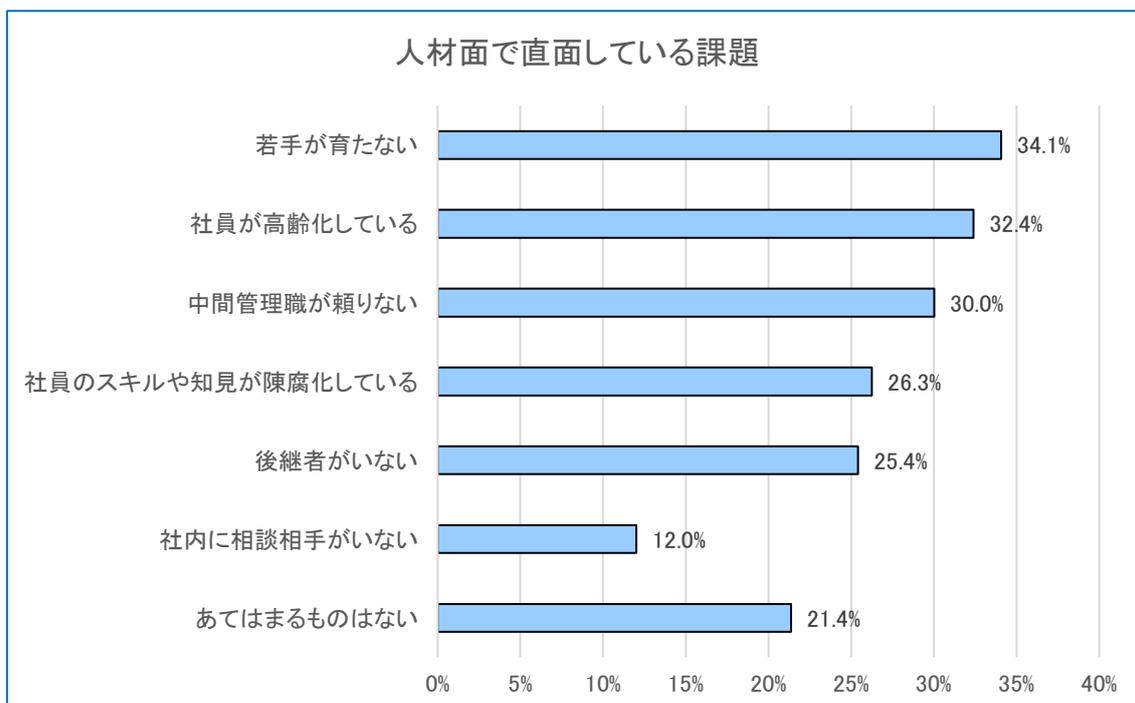
問9. 以下の制度改正への対応状況についてお聞かせください。

(n=「該当しない」を除いた数、今回新規の質問)



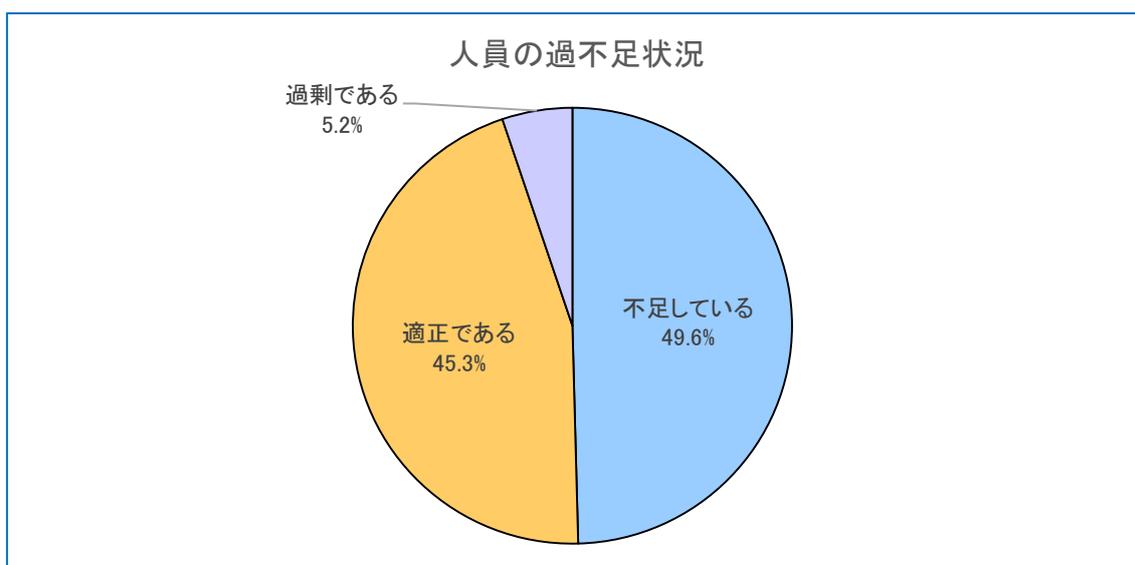
問10. 人材面で直面している課題について、あてはまるものをすべてお選びください。

(複数回答/n=716、今回新規の質問)

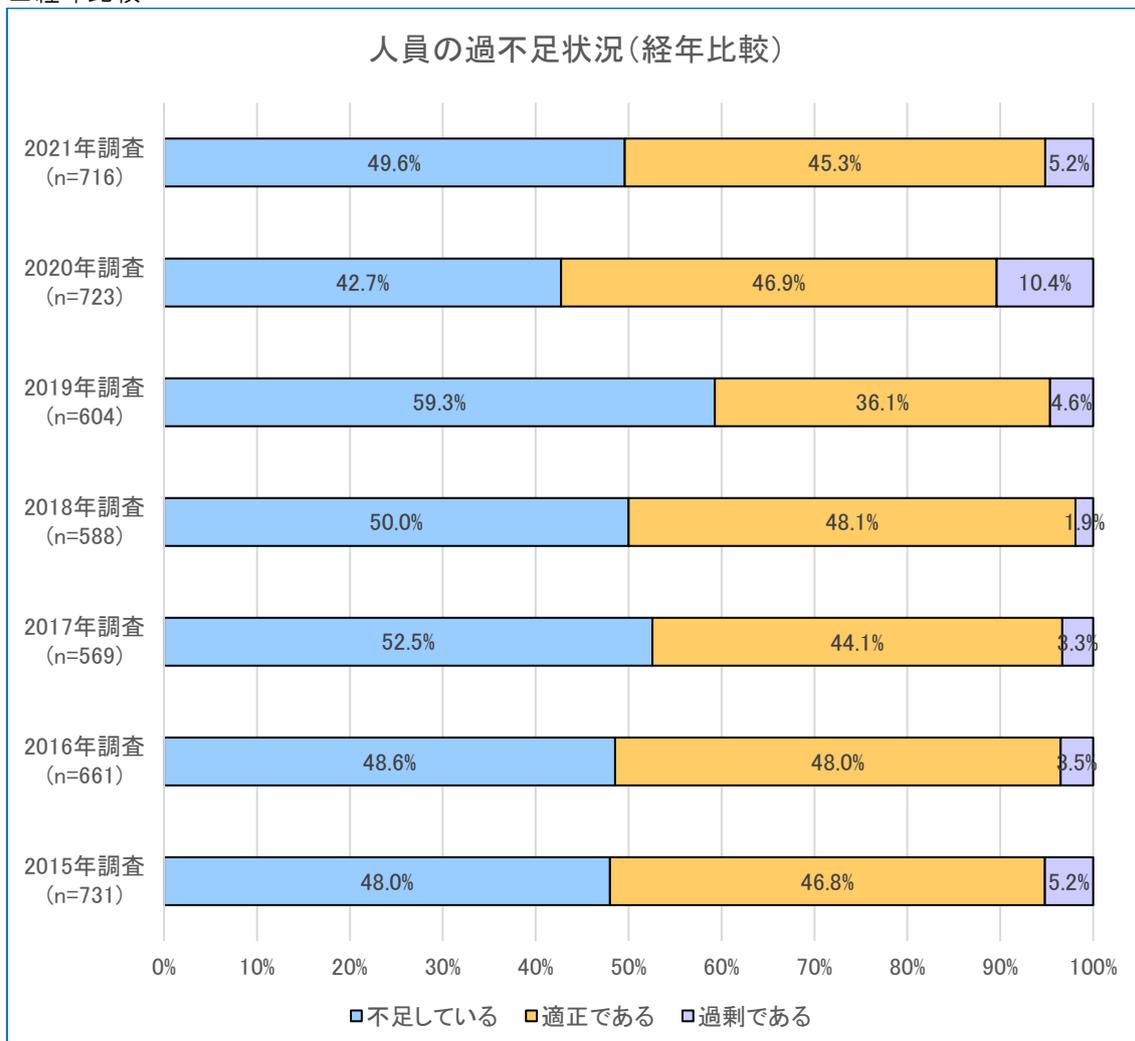


問11. 貴社の人員の過不足状況について、あてはまるものを1つお選びください。

(n=716)

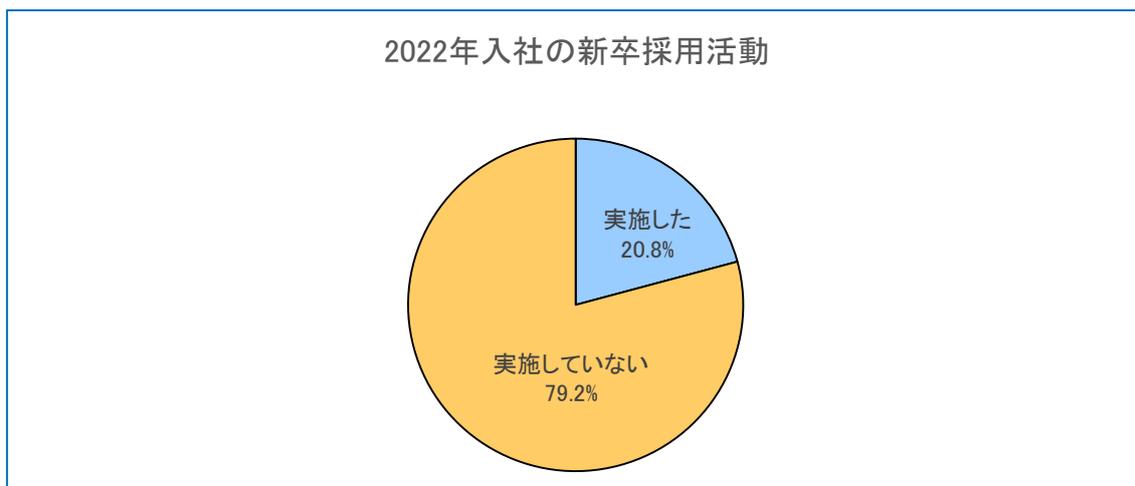


■ 経年比較

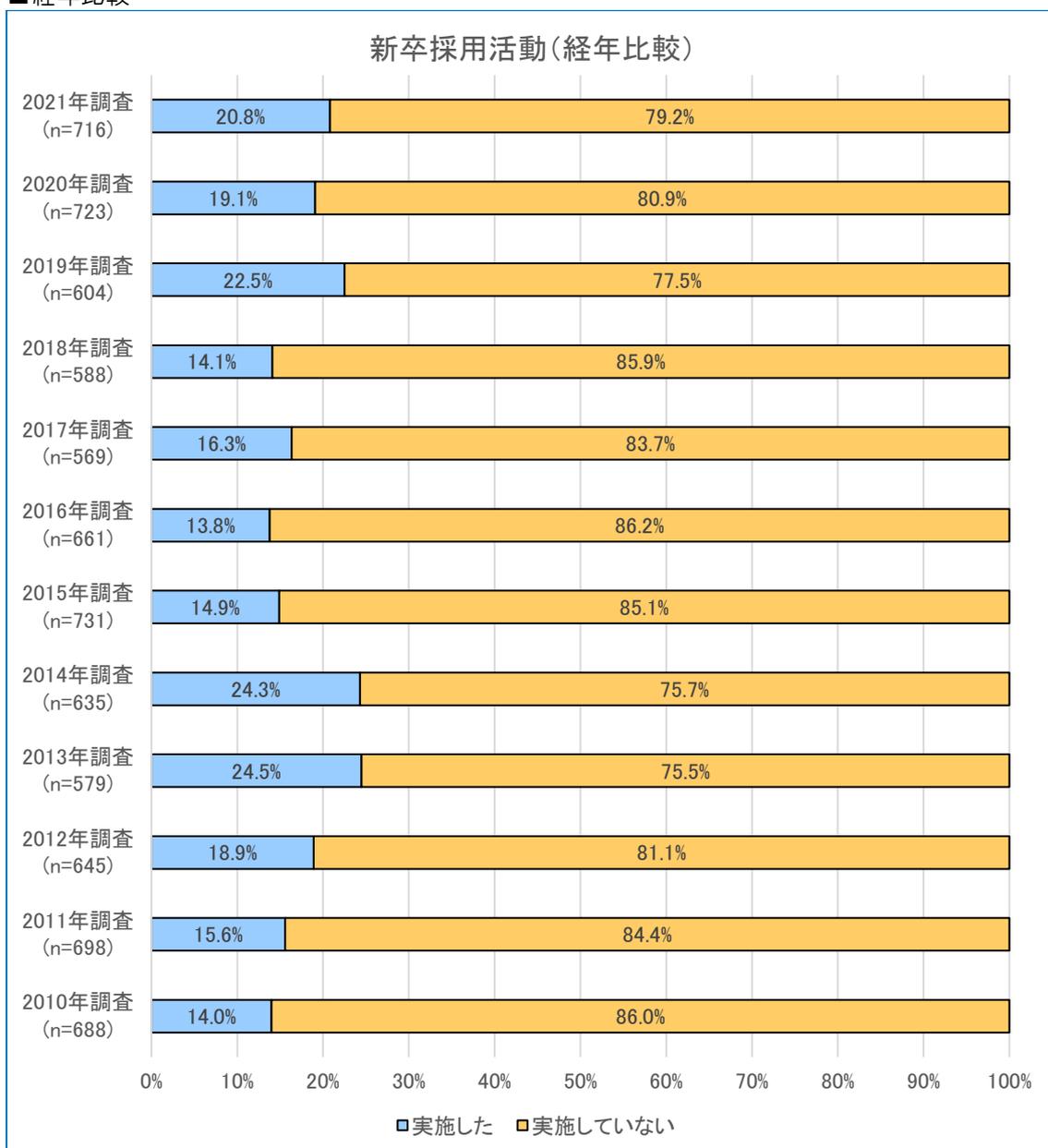


問12. 貴社では今春（2022年4月）入社の大学生の新卒採用活動を実施しましたか。

(n=716)

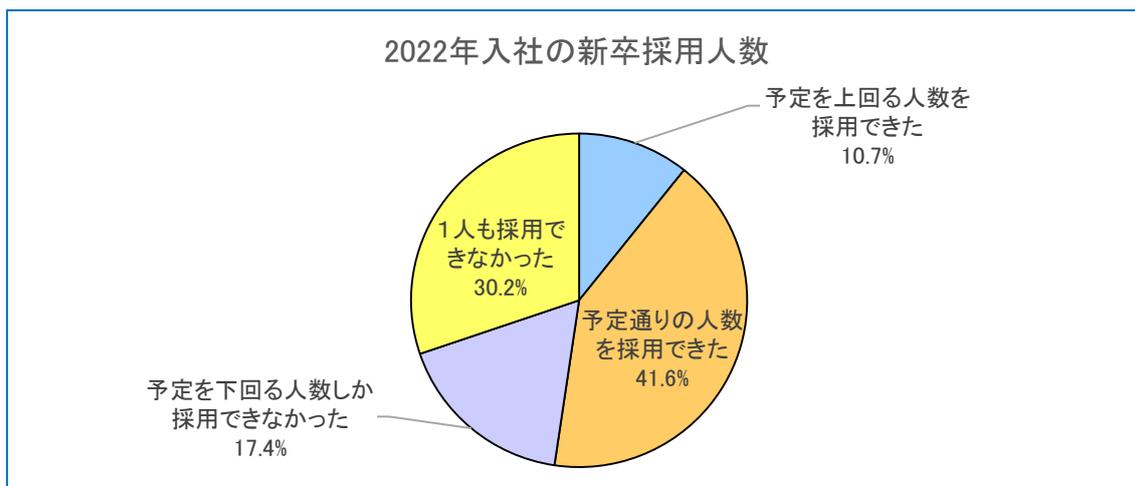


■ 経年比較

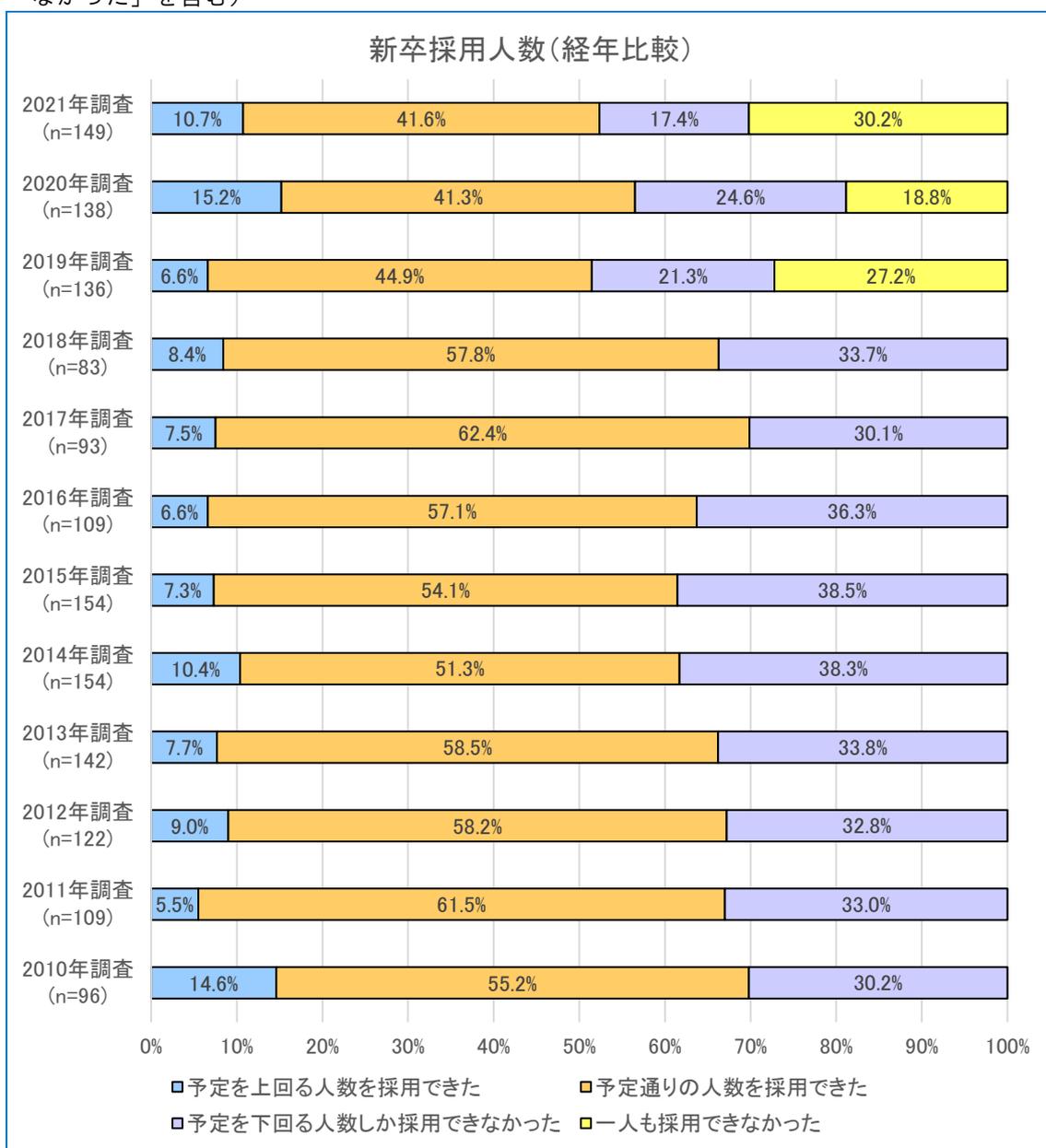


問13. 今春（2022年4月）入社の新卒採用について、あてはまるものを1つお選びください。

（問12で「新卒採用を実施した」とした回答者／n=149）



■経年比較（2018年調査までは「予定を下回る人数しか採用できなかった」に「1人も採用できなかった」を含む）

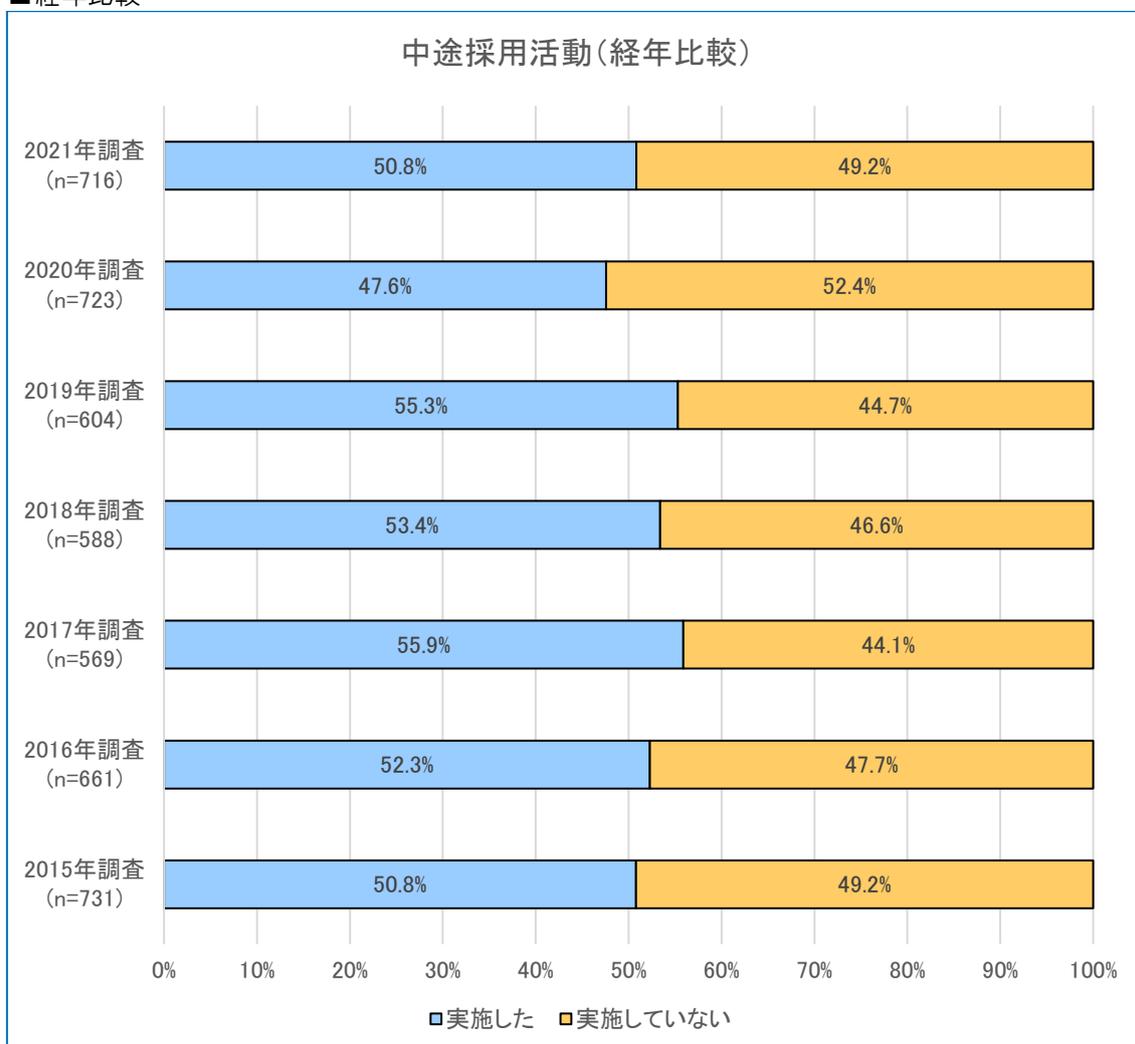


問14. 2021年の中途採用活動の実施状況についてお答えください。

(n=716)

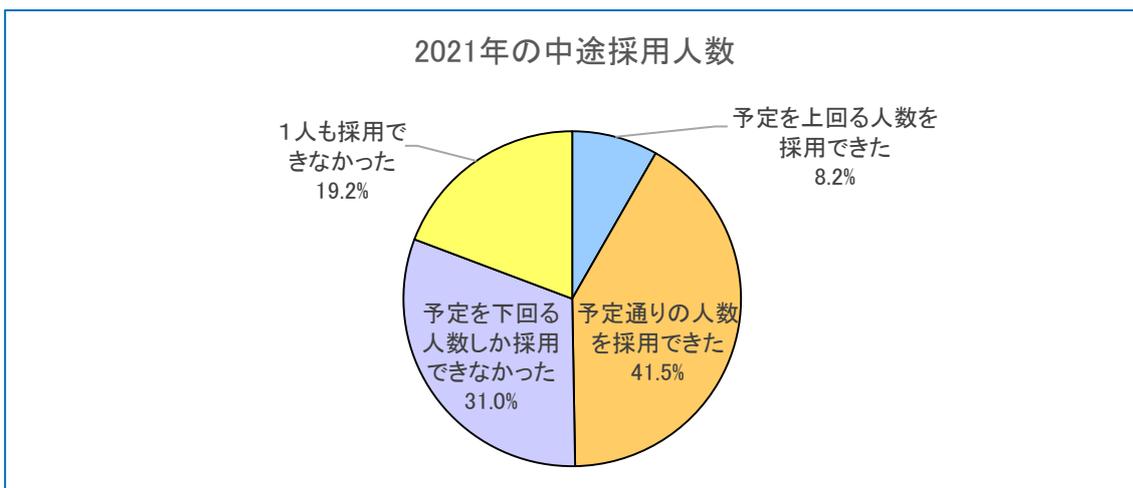


■ 経年比較

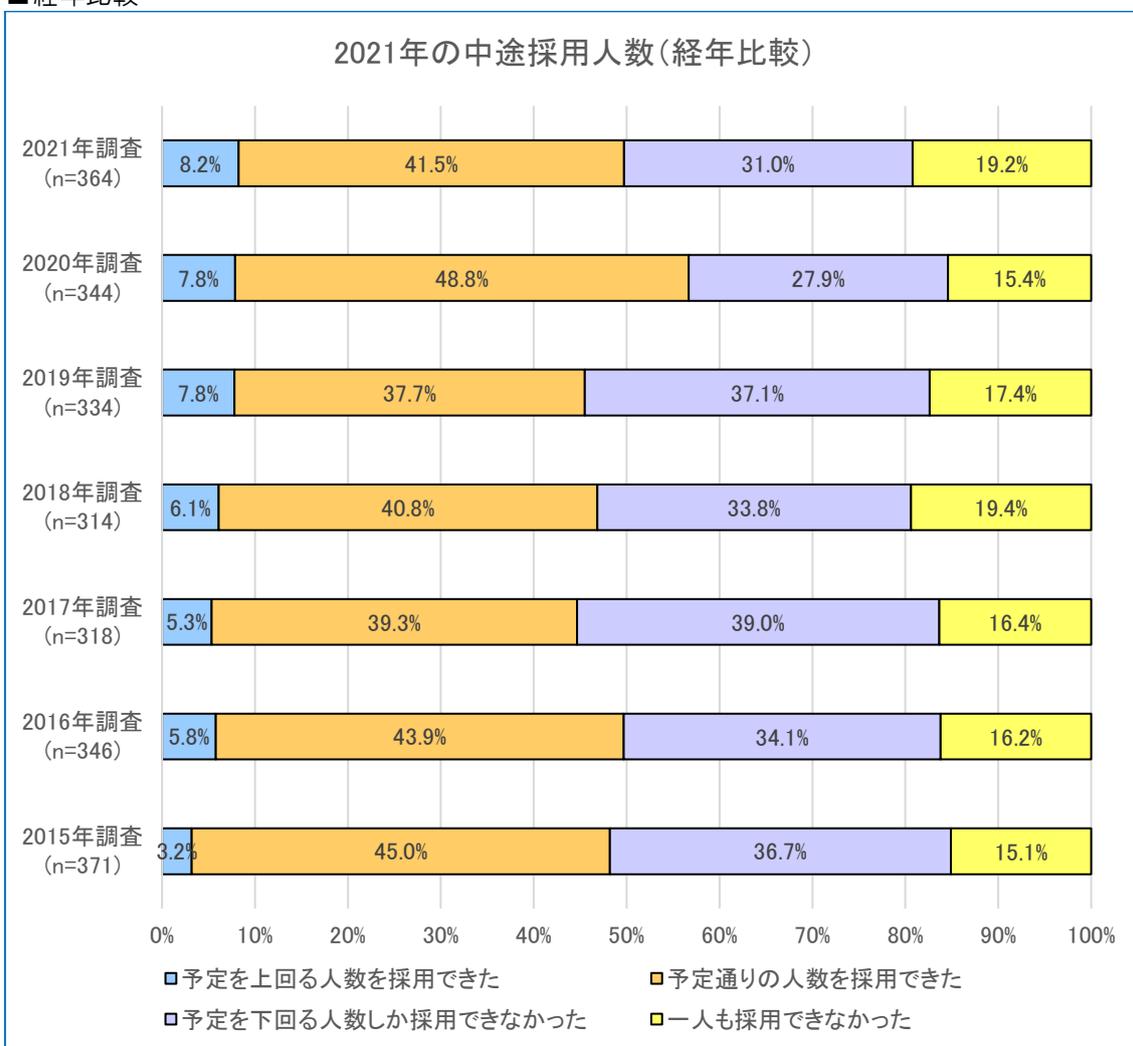


問15. 2021年の中途採用人数について、あてはまるものを1つお選びください。

(問14で「中途採用を実施した」とした回答者／n=364)

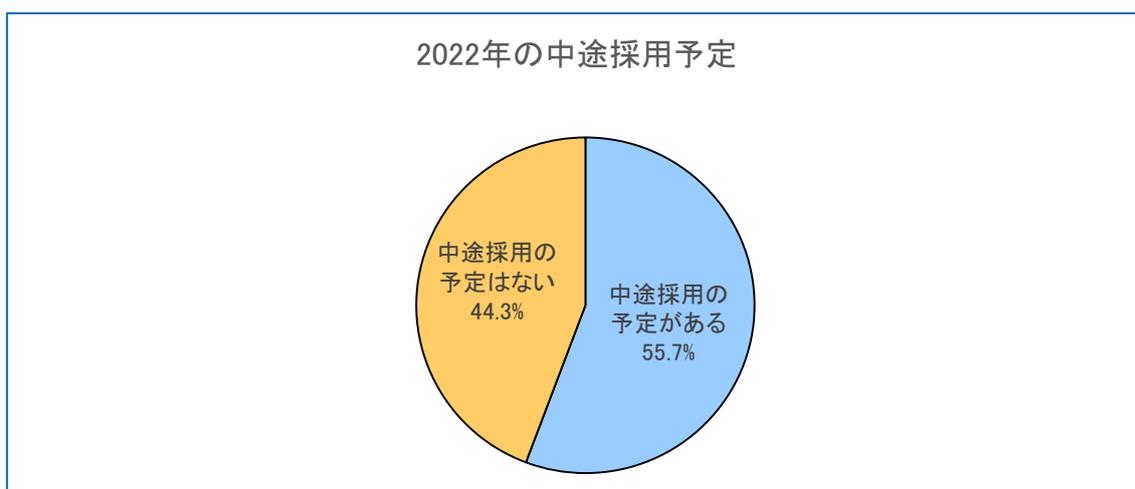


■ 経年比較

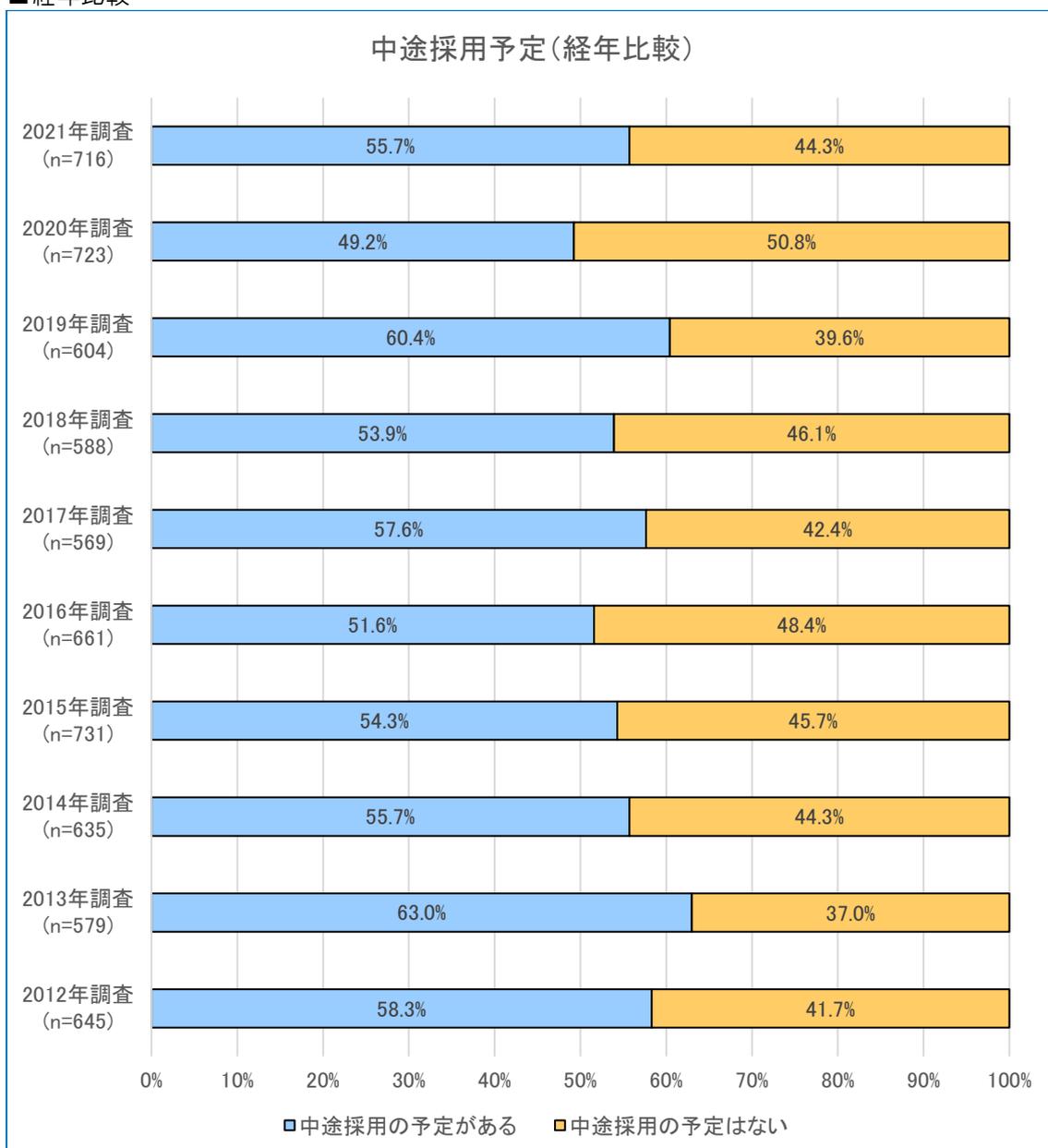


問16. 2022年の中途採用予定についてお答えください。

(n=716)

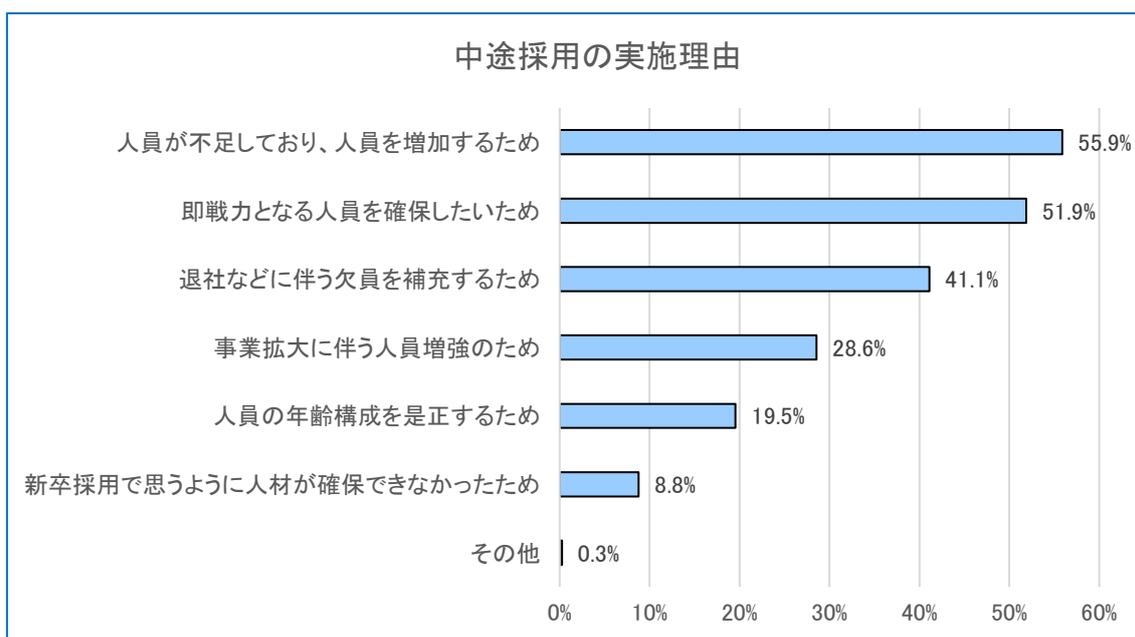


■ 経年比較

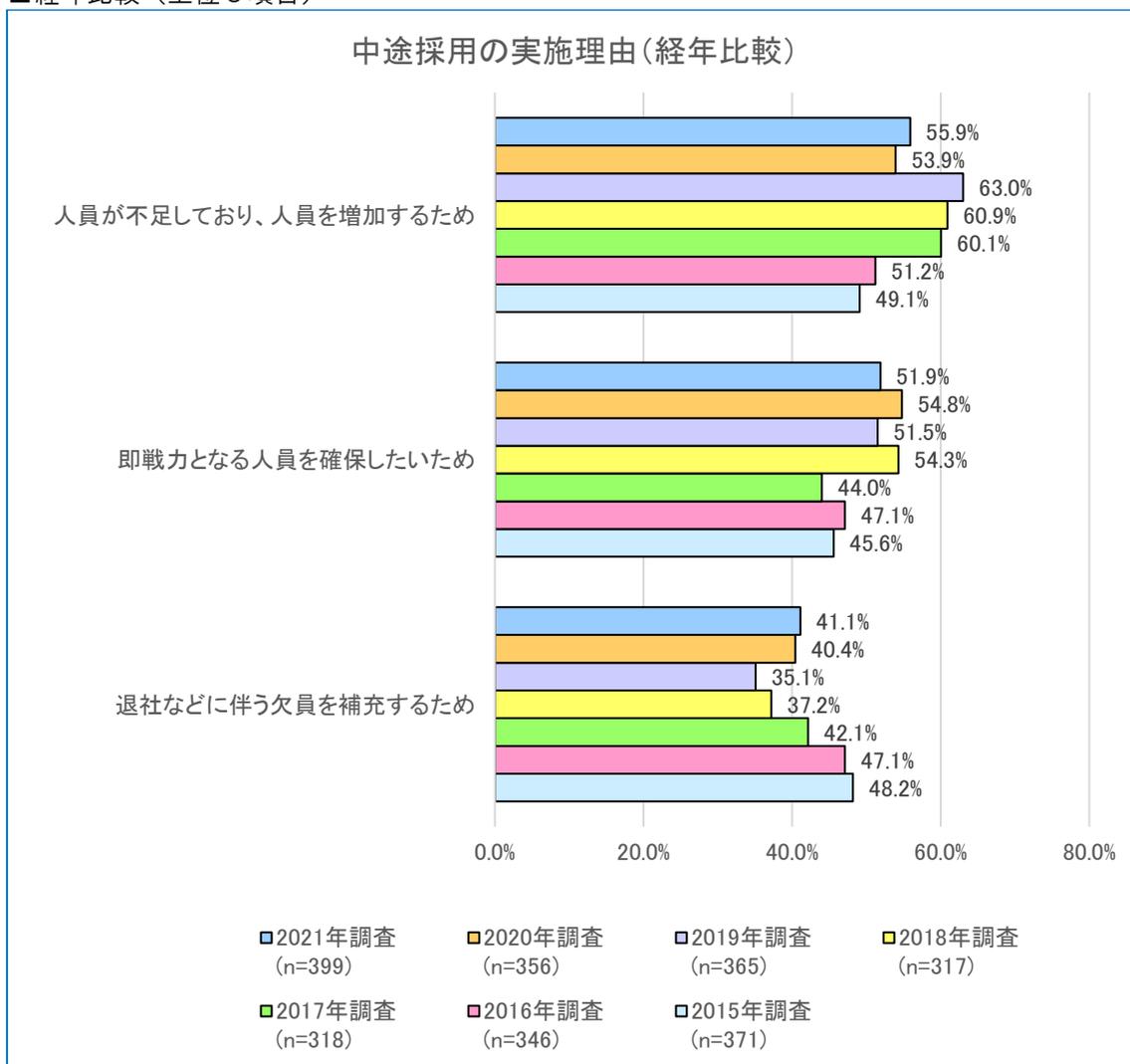


問17. 中途採用の実施理由についてあてはまるものをすべてお答えください。

(問16で「中途採用予定がある」とした回答者／n=399)

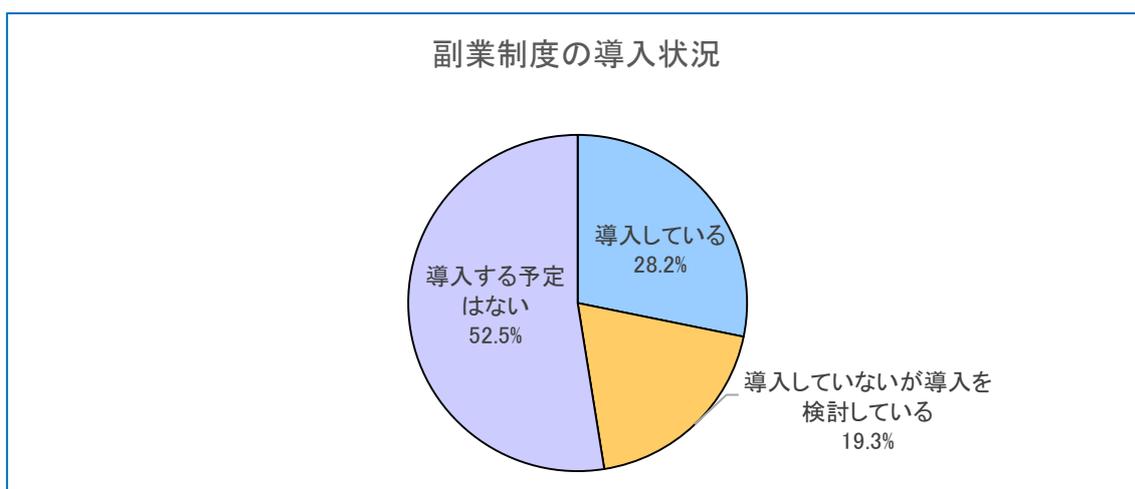


■経年比較（上位3項目）

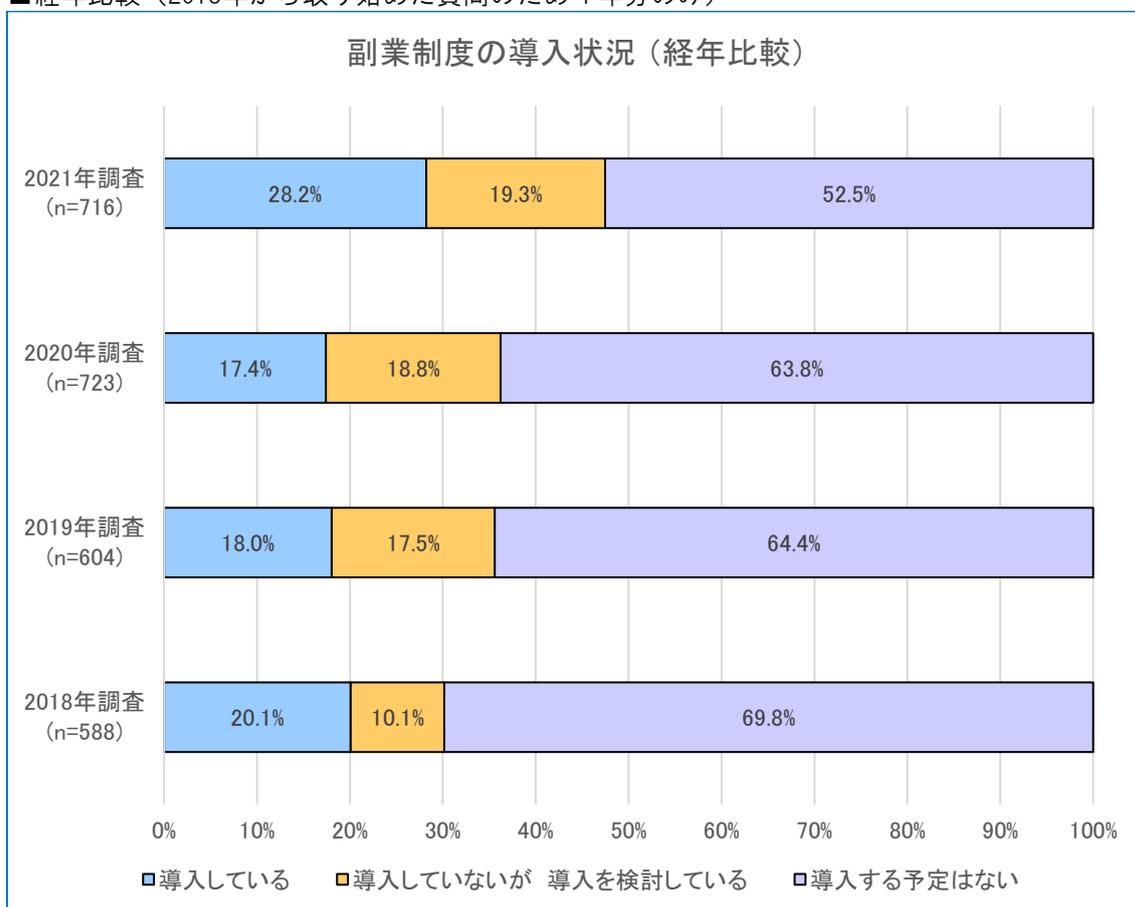


問18. 現在、貴社では副業制度を導入していますか。

(n=716)

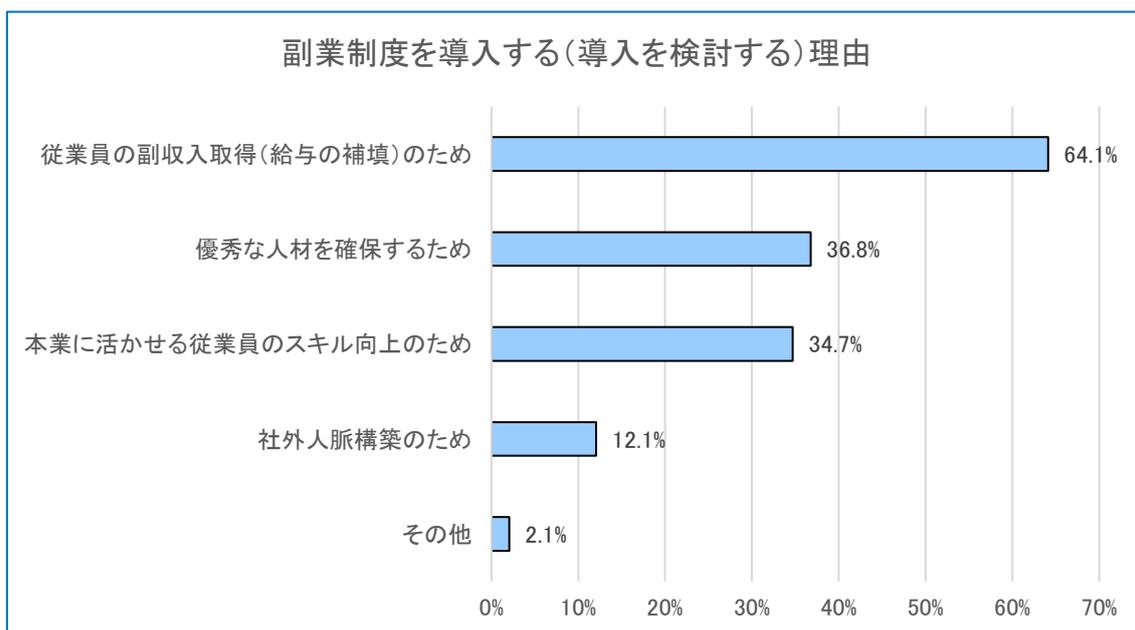


■ 経年比較 (2018年から取り始めた質問のため4年分のみ)

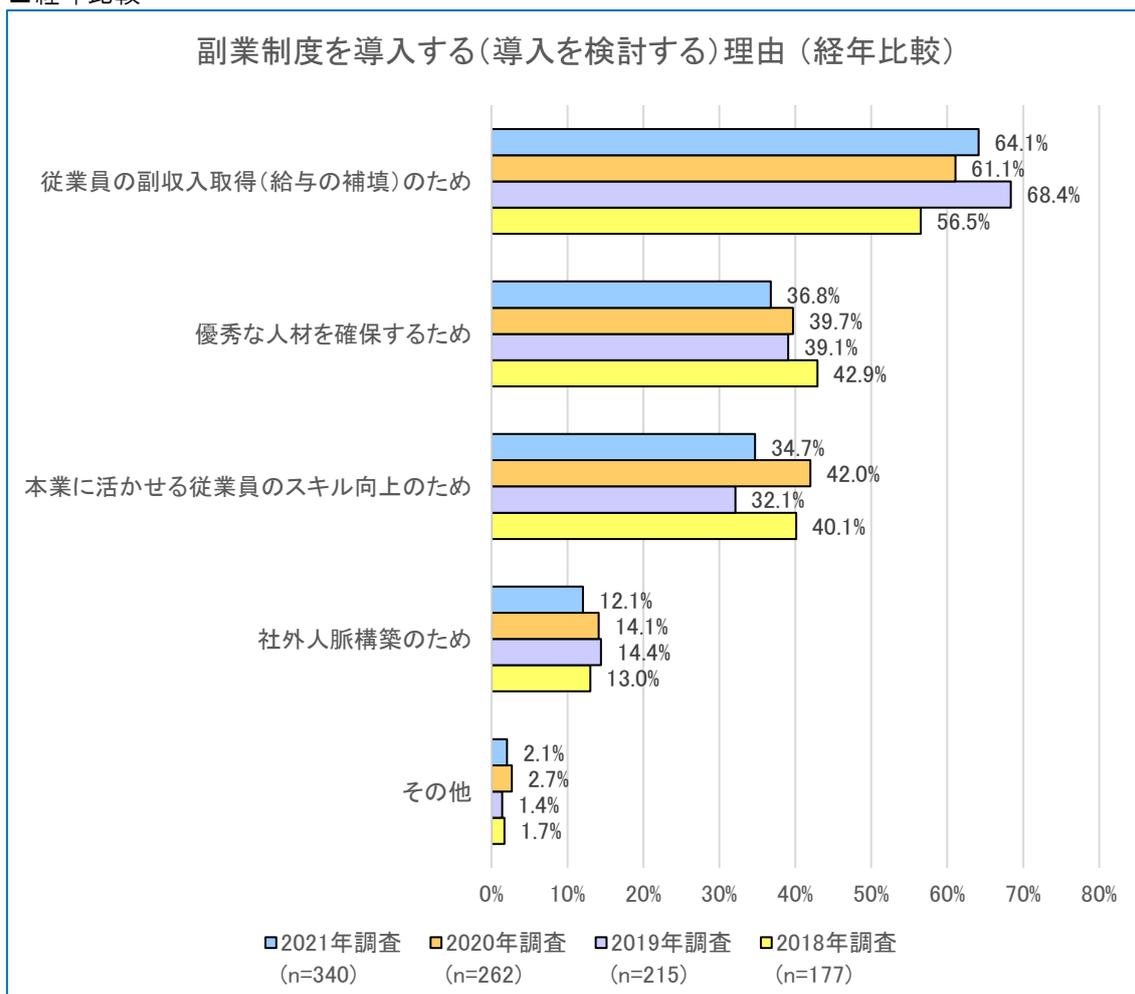


問19. 副業制度を導入している（導入を検討する）理由についてあてはまるものをすべてお選びください。

（問18で「導入している」「導入を検討している」とした回答者／複数回答／n=340）

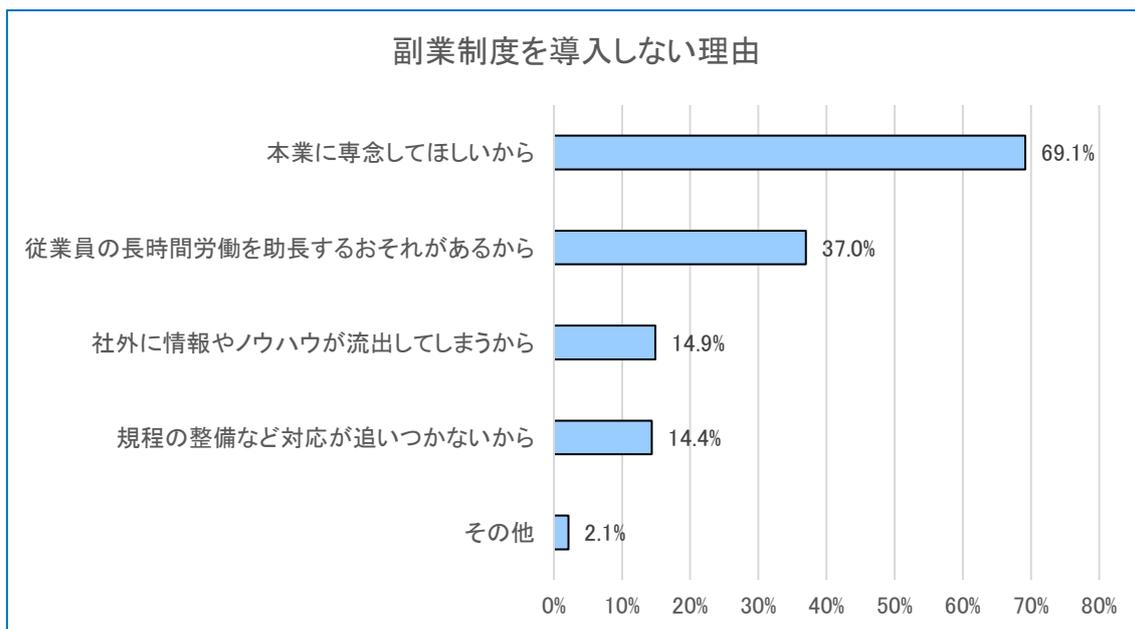


■ 経年比較

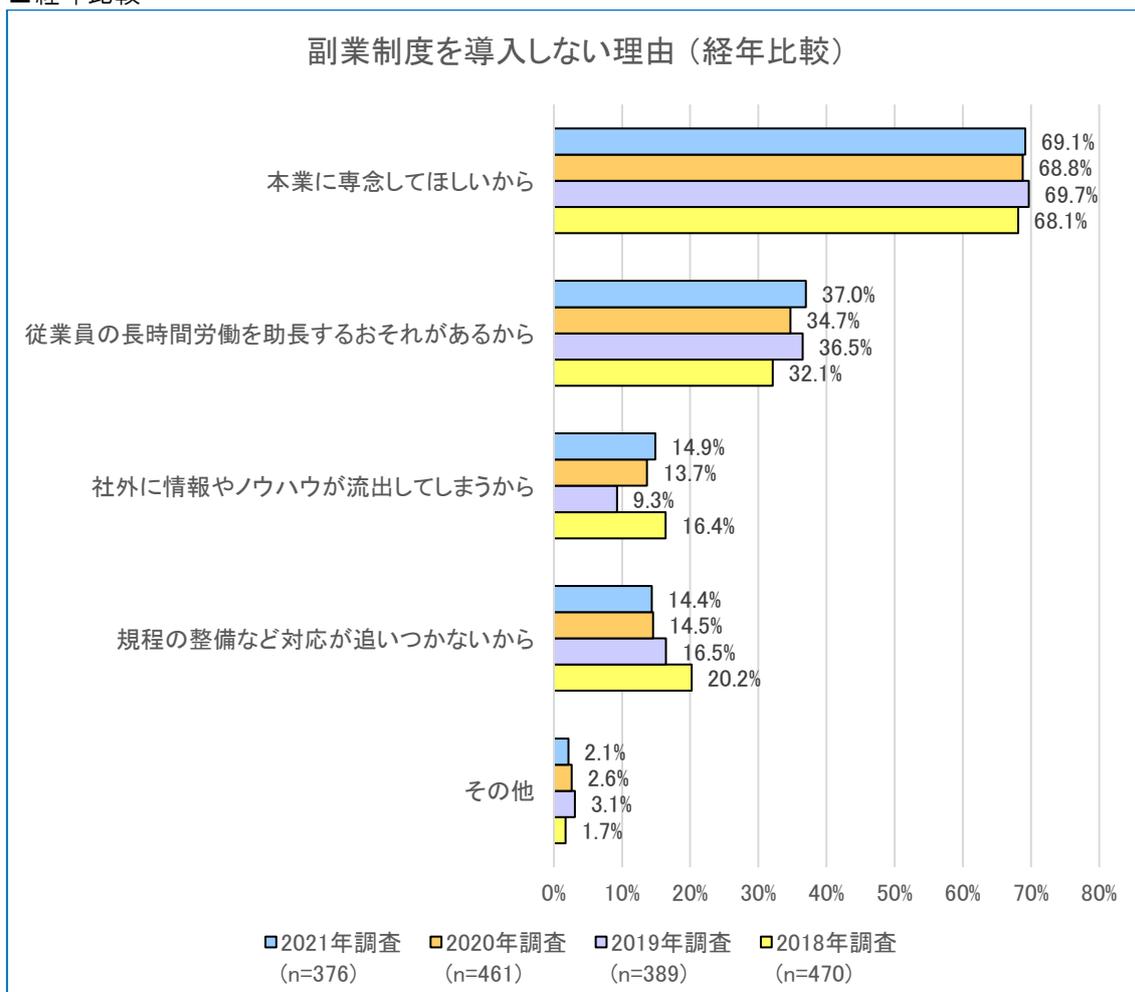


問20. 副業制度を導入する予定がない理由についてあてはまるものをすべてお選びください。

(問18で「導入する予定はない」とした回答者／複数回答／n=376)

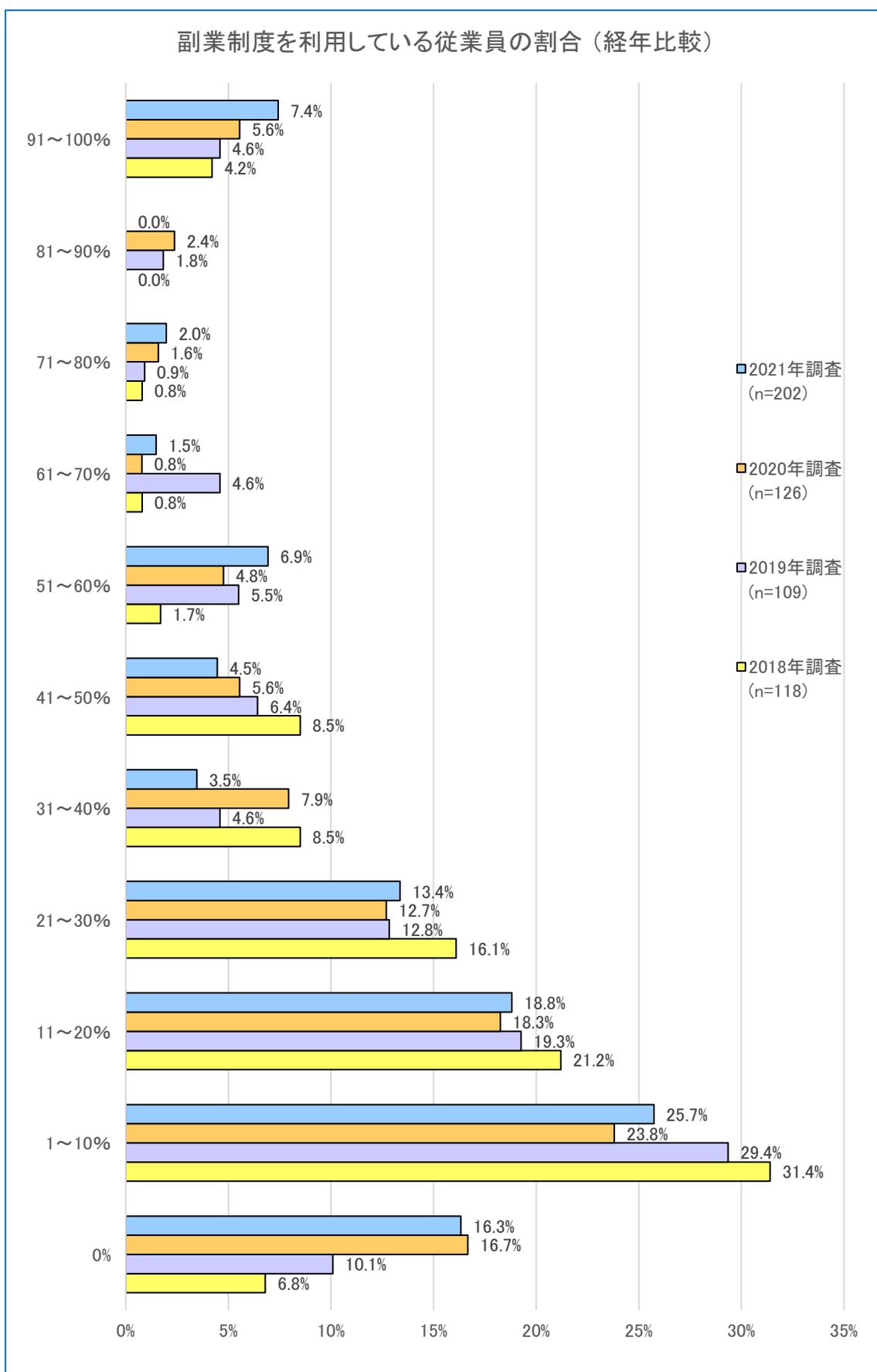


■経年比較



問21. 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。

(問18で「導入している」とした回答者／n=202)



2022年社長の経営施策調査

2022年1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)
