

2024年11月28日

報道関係各位

一般社団法人中部産業連盟

中産連役員企業を対象とした 2025年景況予測と企業動向調査を実施

マネジメント専門団体の一般社団法人中部産業連盟（略称：中産連・会長：藤岡高広・本部：愛知県名古屋市中区白壁三丁目12-13）は、例年、中産連役員企業を対象に翌年の景況予測と企業動向調査を実施しています。経営環境が激しく変化する時代において、現在から未来に焦点をあて、企業の現状と課題、2025年の展望などを調査しました。調査結果は、12月1日発行の中産連機関誌「プロGRESS12月号」にて公表します。

記

<調査結果のポイント>

※調査結果の詳細は、別添の誌面記事または下記URL、QRコードよりご参照ください。

- ・日本経済についての予測は、「停滞」が「上昇」の回答を上回る結果（上昇42%、停滞58%）であった。賃上げによる個人消費の活性化、半導体市況の回復の期待がある一方で、地政学的リスク、国内外の政治動向の不安定化、金融市場の円安傾向の継続に加え、原材料・物流および光熱費等の高騰状況が続くというマイナス面が上回り、「停滞」を予測する意見が多かった。
- ・2025年の売上高は、67%の企業が「増加」と予測している。昨年も6割以上の企業が「増加」と回答しており、昨年と同様に売上が拡大すると考えている回答企業が多いことがわかる。対して、**経常利益については、「増加」予測が50%と低く抑えられている**のは、原材料高や人件費などのコストアップによるものと考えられる。
- ・人材確保の方法は、「中途採用」に注力する企業が多い。理由としては、新卒人材を採用しにくくなっている、社内の特定の年齢層の人員が少ない状況を改善したい、IT人材・カーボンニュートラル人材など専門的な技能・技術保有者を採用したい、などが考えられる。実際、**採用人数の増減は、「中途採用」のみ「増加」が半数を超え**、「新卒」、「派遣」、「外国人」、「パート/アルバイト」は多くの企業が「横ばい」（昨年並み）と回答している。また、**人材投資は53%の企業が「増加」させると回答している**。毎年、増加傾向にあることから、人材への投資額は大きくなってきているものと考えられる。
- ・自社のマネジメント課題の上位5項目は、①人材確保・育成、②経営全般、③中・長期ビジョン、④新事業展開、⑤生産現場力向上であり、近年と比較すると、「生産現場力向上」がランクアップした。直接的に売上拡大を狙った取り組みを重視することに加えて、いかにして獲得できた売上に伴う業務を効率化して利益を確保するか、これまで以上に重要視されていると考えられる。

■「2025年景況予測と企業動向調査」実施概要

調査対象：中産連役員企業（会長、副会長、理事、監事、審議役、評議員）

調査期間：2024年10月17日～11月6日

調査方法：書面で依頼、WEB・メール・紙で回答

回答社数：47社

誌面URL：<https://www.chusanren.or.jp/whatsnew/progress/pdf/progress202412.pdf>

↑誌面PDF

【お問い合わせ先】

一般社団法人中部産業連盟 広報部
Tel 052-931-3191 Fax 052-931-5198
URL <https://www.chusanren.or.jp>
E-mail members@chusanren.or.jp

2025年景況予測と企業動向調査

中産連役員47氏の予測

（中産連役員アンケート集計結果より）

監修：一般社団法人中部産業連盟 専務理事 小坂 信之
 まとめ： コンサルタント 岡部 寛央

アンケートにご協力いただいた中産連役員（会社名ABC順・敬称略）

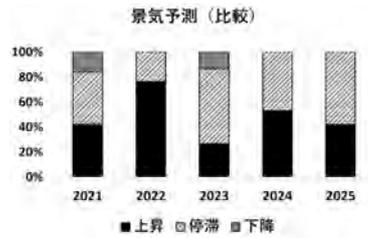
●会長	愛知製鋼株式会社 取締役会長 藤岡高広	●審議役	中部電力株式会社 取締役会長 勝野 哲	三菱電機株式会社名古屋製作所 執行役員FAシステム事業本部 副事業部長兼名古屋製作所長 田中貴久
●副会長	大同特殊鋼株式会社 相談役 嶋尾 正	株式会社大丸松坂屋百貨店 取締役社長 宗森耕二	名古屋電気株式会社 取締役社長 伊東万樹也	中村建設株式会社 取締役社長 中村仁志
●理事	愛知電機株式会社 取締役社長 小林和郎	日本ガイシ株式会社 取締役会長 三輪芳弘	株式会社大垣共立銀行 取締役会長 境 敏幸	株式会社オティックス 取締役会長 小田井博茂
	愛知時計電機株式会社 取締役会長 星加俊之	日本特殊陶業株式会社 取締役会長 尾堂真一	清水建設株式会社名古屋支店 常務執行役員名古屋支店長 坂尾彰信	株式会社オティックス 取締役会長 小田井博茂
	中部日本放送株式会社 取締役社長 升家誠司	岡谷鋼機株式会社 取締役相談役 岡谷篤一	シヤチハタ株式会社 取締役社長 舟橋正剛	株式会社オティックス 取締役会長 小田井博茂
	中央発條株式会社 取締役社長 小出健太	C K D株式会社 取締役会長 梶本一典	大豊工業株式会社 取締役社長 新美俊生	株式会社オティックス 取締役会長 小田井博茂
	株式会社イノアックコーポレーション 取締役社長 野村 泰	矢崎総業株式会社 執行役員 細川重夫	株式会社高木製作所 取締役会長 高木龍一	株式会社オティックス 取締役会長 小田井博茂
	オーエスジー株式会社 取締役会長兼CEO 石川則男	●評議員	株式会社サナック 取締役社長 牧野太宣	株式会社オティックス 取締役会長 小田井博茂
	リンナイ株式会社 取締役社長 内藤弘康	株式会社アイセロ 取締役副社長 牧野太宣	服部修一	株式会社東郷製作所 取締役社長 相羽繁生
	敷島製パン株式会社 取締役社長 盛田淳夫	旭サナック株式会社 取締役社長 旭サナック株式会社 取締役社長 服部修一	恒成秀洋	株式会社東海理化電機製作所 生産統括本部長 山田英士
	新東工業株式会社 取締役社長 永井 淳	株式会社中部経済新聞社 取締役社長 恒成秀洋	丸山公夫	東海テレビ放送株式会社 取締役社長 小島浩資
	太平洋工業株式会社 取締役会長 小川信也	中京テレビ放送株式会社 取締役会長 丸山公夫	田畑智也	トヨタ紡織株式会社 取締役社長 白柳正義
	豊田通商株式会社 取締役CFO 岩本秀之	株式会社NTTドコモ東海支社 東海支社長 田畑智也	伊藤幹根	株式会社榎屋 取締役社長 大原鉦一
	東陽倉庫株式会社 取締役会長 武藤正春	株式会社フコク東海 取締役社長 伊藤幹根	片山純裕	ヤマハ発動機株式会社 取締役常務執行役員 丸山平二
●監事	株式会社三菱UFJ銀行 常任顧問 中村昭彦	岐阜車体工業株式会社 取締役社長 片山純裕	小林浩洋	
		小林クリエイティブ株式会社 名誉会長 小林浩洋	古谷友明	
		三菱電機株式会社中部支社 執行役員中部支社長 古谷友明		

1. 日本経済に関する予測

1. 2025年の景気予測

2025年の日本

経済についての予測は「停滞」が「上昇」の回答を上回る結果（上昇が42%、停滞が58%）であった。回答企業の多くは、景気の横ばい傾向が継続すると考えているようである。



図表1

「上昇」の理由として最低賃金の引き上げやベースアップによる賃上げ継続による個人消費の活性化、グローバル市場での半導体市況の回復の期待がある一方で、地政学的リスク、国内外の政治動向の不安定化、金融市場の円安傾向の継続に加え、原材料・物流および光熱費等の高騰状況が続くというマイナス面が上回り、「停滞」を予測する意見も多かった。

以下、個別回答をいくつか紹介する。

(1) 「上昇」の理由

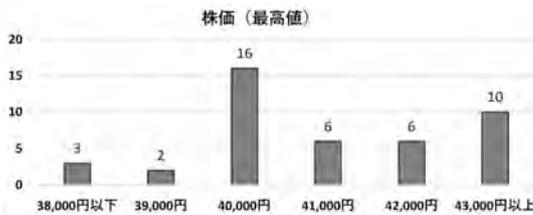
- 企業の設備投資はデジタル化、脱炭素、人手不足対策を背景に拡大継続。
- スマホやPC、自動車、半導体関連など2025年度以降の市況復調見込。
- 賃上げの定着による個人消費の拡大。
- 自動車生産の回復、インバウンド需要

の増加等で企業収益は高水準を継続。

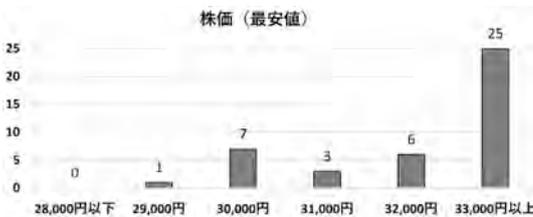
(2) 「停滞」の理由

- 中国経済の先行き不透明感が大きいこととロシアとウクライナ・イスラエル戦争の長期化懸念。
- 日本政府の与党過半数割れによる政権の不安定運営を危惧。
- 人件費やさまざまなコスト高による物価高の影響と消費の低下。
- 円安、原材料高、エネルギー費高騰、地政学的リスク等、先行きが不透明。

2. 株価予測



図表2



図表3

最も多かった回答は、最高値で「4万円」、最安値で「3万3千円以上」であった。最安値は、3万3千円以上が突出して多い結果となった。

2023年の日経平均株価は3万円から3万4千円のレンジ相場で、年明け後の2024年1月から上昇に転じた。4月からは再びレンジ相場（3万6千円から4万円近辺）に入ったように見える。8月には、史上最大の下落（3万6千円から3万1千円の約5千円の下落）があったものの、9月には再び4月に形成したレンジ相場に入った。本アンケートの結果は直近の結果を意識しつつ、そこから「3万3千円以上」は底堅いとして予測しているように見える。

3. 2025年の日本経済

本調査では2025年の日本経済について自由記入で意見をいただいた。今年のアナケートでは「国内外の政治」、「金融政策」、「人材不足」、「デジタル技術の活用」など、明確に浮上している問題やリスクと新技術への対応への意識が高まっていると見受けられるコメントが多かった。

以下、いくつかの意見を紹介する。

- 財政健全化の堅持のもと、日本経済が確実に成長軌道を描ける政策立案と実現を期待する。
- 米大統領選挙結果による関税引き上げなどによる輸出産業の停滞、中国経済減衰によるサービス産業の停滞など経済の停滞が考えられる。
- インフレや利上げの影響などにより世界的な景気後退や供給チェーンの問題

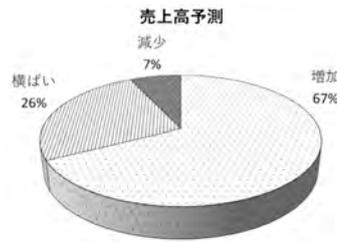
が懸念される。また、自動化やAIの導入が進む一方で、少子高齢化による労働力不足がより顕著になり、人材の確保と生産性向上のバランスを取るこ

とが、日本企業の課題となる。
●ファクトリーオートメーションに関連する産業機械は、中国の市況回復遅れの不安材料があるものの、スマホやPC、自動車、半導体などの市況回復に伴い、緩やかに回復基調になると予想。

II・自社の動向予測

1・売上高の増減予測

6割以上の企業が2025年の売上高を「増加」と予測している。昨年も6割以上の企業が「増加」と回答しており、昨年と同様に売上が拡大すると考えている



図表4

企業が多いことがわかる。ただし、当然のことながら、生産財メーカーと消費財メーカー、製造業と小売業など、業種業態によって予測の背景や根拠は異なる。

そこで、「増加」、「横ばい」、「減少」についての個別意見をいくつかピックアップして以下に示す。

(1)「増加」の理由

- グローバル企業として連結を見ると、海外の売上が円安でかさ上げされ増加する傾向にある。
- 公共投資の底堅い推移と民間設備投資の持ち直しの動きが続く。
- 2025年度は在庫調整も概ね適正化に向かい、市況回復に伴い売上も増加基調に進むと予想。
- 自動車生産の回復。インフレ・円安による名目売上上昇。

(2)「横ばい」の理由

- 当社製品カテゴリーの市場成長鈍化、中国の経済成長鈍化。
- 主要顧客である自動車産業が回復傾向にあり、売上数量は今年度比で増加するものの、原材料価格の下落に伴い販売価格の低下が見込まれる。

(3)「減少」の理由

- 現状の進捗状況により、来期の売上が不透明のため。

2・経常利益の増減予測

経常利益予測に関する個別意見は以下の通りである。

(1)「増加」の理由

- 事業の選択と集中を進める。
- 原材料費高騰など、厳しい状況ではあるが、高付加価値商品の販売強化と原価改善など合理化の推進で増益を目指していきたい。
- 売上拡大に伴い経常利益も増加すると見込む。ただし、素材や部材、物流費、人件費等のコストアップも見込まれるため、製品への適正な価格転嫁ができるかが鍵を握る。

(2)「横ばい」の理由

- 下請け、仕入れ先の値上げ、その他資材の値上げで価格は正が均衡。
- 資材高騰の価格転嫁のタイムラグ等を要因として、若干利益率は低下傾向にある。
- 営業利益は増加するも、昨年に比べ円高なため、外貨建て資産の円換算値が減少。

(3)「減少」の理由

- 売上が大きく伸びない中、一部原材料、燃料、物流費は上昇傾向であり、特に人件費については社会の賃上げ要請が高まる中、すべてのコストを販売価格に転嫁することは難しい状況。



図表5

3・事業投資について

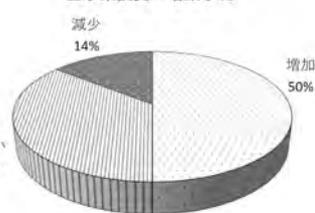
事業投資について

は「増加」50%、「横ばい」が36%、「減少」が14%であった。投資の重点はグラフの通りだが、人材・設備・ITへの投資に重点を置いている。人手不足が恒常的になっている中、人材確保の他にも、設備やITへ投資することによって、業務効率化を図ろうとする意見が多く見られた。

事業投資についての個別意見は以下の通りである。

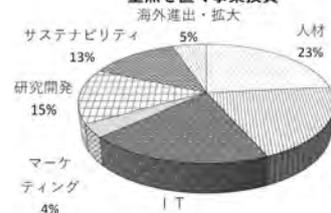
- 既存ビジネス規模拡大、イノベーション創出のための人材開発、社会課題解決など継続的な事業成長のため。
- 人口動態の変化、加速する労働力不足に対応するため、老朽化設備の更新を進めつつ、生産性向上に繋がる投資を実施することが重要な課題。
- 人口減少により人材採用が難しくなっており、人材の育成・確保と生産設備の省人化・省力化を進めなければならない。

全事業投資の増減予測



図表6

重点を置く事業投資



図表7

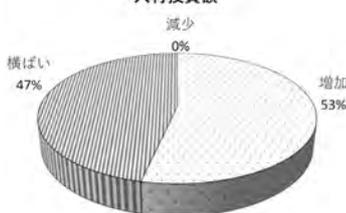
4・人材投資について

- 自動車のEV化もしくは、製品構成の変化を見据えた先行開発、新しい工法の獲得などが必須のため。
 - 人手不足の世の中で優秀な人材確保・定着には従業員エンゲージメント向上が必須。
 - 将来に向けたESG関連の投資、事業ポートフォリオ転換に向けた投資。
- 次節より、投資先として多かった人材・設備・ITへの投資について、個別に掘り下げる。

人材投資は各社とも増やす傾向にあるようで、昨年の65%から減少しているものの、53%の企業が人材投資を「増加」させると回答している。毎年、増加傾向にあることから、人材への投資額は大きくなってきているものと考えられる。

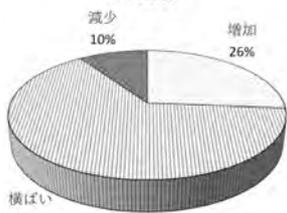
一方で、全体の人員予測では「横ばい」が64%と多かったが、「増加」が昨年の39%に対して今年は26%と大幅にポイントを下げている。実際、今年度の人材確保状況を見ても、「概ね想定通り」

人材投資額



図表8

人員予測



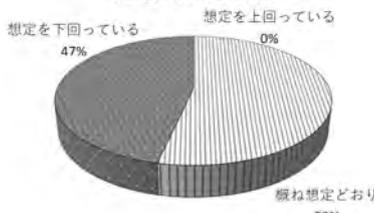
図表9

- 自動車の特定の年齢層の人員が少ない状況を改善したい、IT人材・カーボンニュートラル人材など専門的な技能・技術保有者を採用したい、などが考えられる。
- 人材確保に関する個別意見は以下の通りである。
- 事業戦略推進に必要な人材の確保、人材の質と数の確保が課題。
- デジタル関係の人材確保を優先したい。
- 労働生産性の改善、エンゲージメントの向上の両輪

は53%であるものの、「想定を下回っている」が47%と多く、採用が難しくなってきたことがわかる。

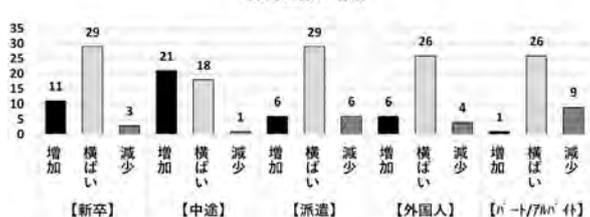
人材確保の方法については、「新卒」、「派遣」、「外国人」、「パート/アルバイト」に関しては多くの企業が「横ばい」（昨年並み）と回答しているが、「中途採用」だけは「増加」が53%となっており、中途採用に注力する企業が多いことを示している。理由としては、新卒人材を採用しにくくなっている、社内の特定の年齢層の人員が少ない状況を改善したい、IT人材・カーボンニュートラル人材など専門的な技能・技術保有者を採用したい、などが考えられる。

今年度の人材確保状況



図表10

採用人数の増減



図表11

で事業ポートフォリオ変革を実現していくため、さまざまな人的資本投資を加速する。

●ダイバーシティ推進のもと、全方位で採用活動を展開。特に女性が働きやすい環境・制度の整備を急ピッチですすめる。

●人材投資に力を入れてやっていると、実際は人の新規雇用は難しく、退社傾向も改善されず、実質人員減（良くて横ばい）と言わざるを得ない。

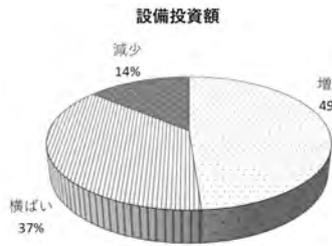
●離職防止、成長期待からコミュニケーション能力、積極性を重視している。進学率が上がり、高校生の採用に苦慮している。

●業界全体としての高齢化が進んでいる中、現在のベテラン層が退職する事でさらに人手不足が深刻化する可能性がある。

5・設備投資について

(1) 設備全般に対する投資について

設備投資額は、各社とも規模を維持する傾向にあるようで、「増加」が49%であり、「横ばい」が37%であった。「増加」と「横ばい」を合わせると、86%の企業が設備投資の規模を維持または増加させ、投資を積極的に行う姿勢が見られた。



図表12

投資の重点は、グライフの通りであるが、「生産設備の更新」が29%と最も多く、次いで「自動化・ロボット化」が28%となっている。

●設備投資については個別意見は以下の通りである。

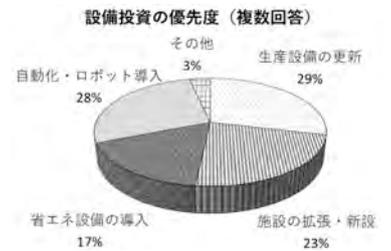
●2030年に向けて事業活動におけるCO₂排出量の削減に寄与する省エネ設備を計画的に導入していく。

●顧客への供給責任の観点で、生産設備の更新を最重視も「省エネ」や「自動化」を通じ、カーボンニュートラル、生産性向上にも取り組む。

●成長分野への生産能力増強投資を進めるとともに、労働力不足を見据えた省人化・省力化を進める。

(2) 海外投資について

海外での設備投資については、まず国内と海外の投資優先度で見ると「国内を優先」とする回答が50%で「海外を優先」とする回答が9%であった。また、「どちらも積極的にを行う」という回答が32%であった。「どちら必要最低限」という消極的な回答は



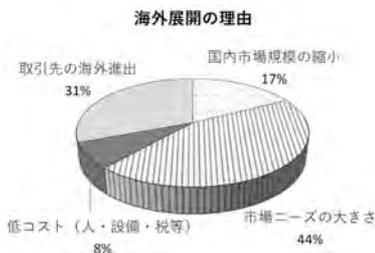
図表13

9%に留まり、回答企業においては投資を積極的に行う姿勢が見られた。

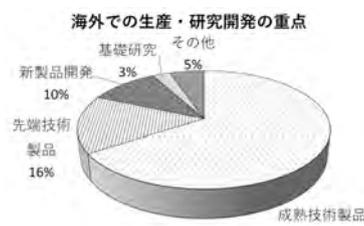
海外拠点での生産・研究開発の重点では「成熟技術製品」が66%、「先端技術製品」が16%、「新製品開発」が10%という回答結果であった。収益の主体である本業（既存事業）の収益源である成熟技術製品関連の投資が6割以上を占めることは当然の結果と見ることが

できる。一方で、海外投資における「先端技術製品」と「新製品開発」関連の投資が合計で26%あったことは、後述するように顧客企業の海外進出や魅力的な海外市場への対応が背景にあるようだ。

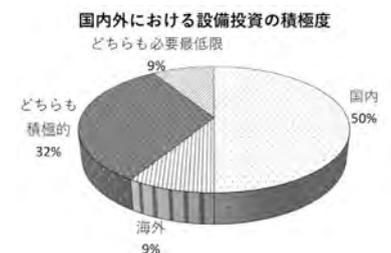
海外展開の理由については、「市場ニーズの大きさ」が44%で最も多く、次いで「取引先の海外進出」が31%、「国内市場規模の縮小」が17%、「低コスト（人・設備・税等）」が8%であった。人件費等の「低コスト」を理由とした回答企業は8%であ



図表16



図表15



図表14

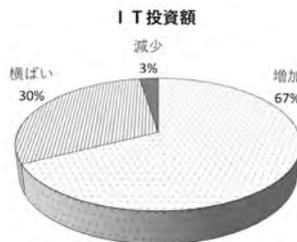
り、この結果からは企業の海外展開の中心課題がコスト削減よりも販売（売上）の確保にシフトしていることが見てとれる。

6・IT投資について

IT投資は、各社とも規模を拡大する傾向にあるようで、「増加」が67%であり、「横ばい」が30%であった。「増加」と「横ばい」を合わせると、97%の企業がIT投資の規模を維持または増加させ、投資を積極的に行う姿勢が見られた。

IT投資で実現したいことは、「業務プロセスの効率化」が24%、「生産性向上」が21%という回答結果であった。IT投資を行うことで、業務効率化・生産性向上を実現したいという企業が多いことがわかる。一方で、「サイバーセキュリティの強化」も21%であり、IT化を促進するに伴って、情報資産がデータベース化されるため、情報資産を守るための投資も多くなっていることがわかる。

IT投資において特に重視することに



図表17



図表18

ついて、個別意見は以下の通りである。

● スマートファクトリー化や業務効率化に向けたデジタル化を推進。

● 経営判断のスピード向上、生産性向上、開発効率向上。課題は経営指標、生産状況の見える化、開発リードタイム短縮など。

● ITを活用することで、業務改革をさらに推進し、コア業務へのリソースのアロケーションを実施する。

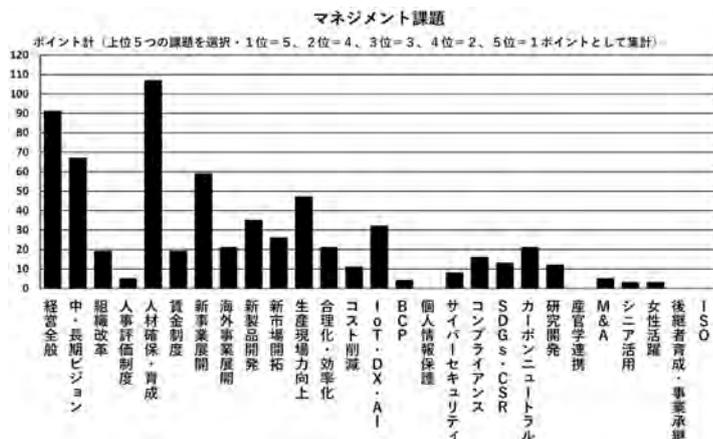
● 世間ではセキュリティインシデントが増加し、セキュリティ対策強化が重要となっているので、セキュリティ関連のIT投資は増加予定。

● DXによる機能連携の強化を志向、重点施策として「組織横断DX推進体制の構築」「DX人材の育成」「環境変化に強いIT基盤の整備」に取り組んでいる。

Ⅲ・マネジメント課題

1・自社のマネジメント課題

(1) 今年の結果



図表19

次年度課題上位10項目（直近5年）

	2021	2022	2023	2024	2025
1位	中・長期ビジョン	人材確保・育成	人材確保・育成	人材確保・育成	人材確保・育成
2位	人材確保・育成	中・長期ビジョン	中・長期ビジョン	新事業展開	経営全般
3位	新事業展開	経営全般	経営全般	中・長期ビジョン	中・長期ビジョン
4位	合理化・効率化	合理化・効率化	新事業展開	経営全般	新事業展開
5位	経営全般	新事業展開	脱炭素・低炭素化	新市場開拓	生産現場力向上
6位	コスト削減	IT・情報革新	新製品開発	新製品開発	新製品開発
7位	新製品開発	脱炭素・低炭素化	組織改革	IoT・DX・AI	IoT・DX・AI
8位	生産現場力向上	新製品開発	合理化・効率化	生産現場力向上	新市場開拓
9位	IT・情報革新	新市場開拓	IoT・DX	脱炭素・低炭素化	海外事業展開
10位	リスクマネジメント	生産現場力向上	生産現場力向上	コスト削減	合理化・効率化

図表20

27項目の中から2025年の自社のマネジメント課題の上位5項目を特定していただき、ポイントを集計した。今年の上位5項目は、①人材確保・育成、②経営全般、③中・長期ビジョン、④新事業展開、⑤生産現場力向上であった。

昨年、一昨年のアンケートでの課題認識と比較すると「生産現場力向上」がランクアップしていることがわかる。2025年の課題としては、「新事業展開」

「新製品開発」「新市場開拓」といった、直接的に売上拡大を狙った取り組みも重視されていることに変わりはない。それに加えて、いかにして獲得できた売上に伴う業務を効率化して利益を確保するか、これまで以上に重要視されていると考えられる。

2・2025年は自社にとってどのような年になるか

調査の最後に2025年がどのような年になるかお聞きし、多数の回答をいただいたことから以下に紹介する。

- 戦略的な「製品開発」と「ものづくり改革」を業務の標準化とデジタル化で実践させる。（株式会社東郷製作所）
- 2025年の飛躍に向け、実力を蓄える年。（三菱電機株式会社中部支社）
- メディア環境が大きく変化し、一部に「若者のテレビ離れ」がささやかれる厳しい状況を飛躍への好機と捉え、投資とチャレンジを積極化。開局以来最高額となる制作費を投入した番組編成改革、開局55周年事業を通じた新規事業創出を柱に、グループビジョン2030達成に向けた土台形成に注力している。（中京テレビ放送株式会社）
- パンデミック終焉によるアウトドア需要落ち込みや中国経済の成長減速、為替影響など環境はますます厳しくなる方向に

あると想定している。そのような時だからこそ、新たな価値創出に注力し、世界の人々に感動を提供し続けられる企業であり続けたい。（ヤマハ発動機株式会社）

● 経営基盤強化により、市場の変化・変動の対応力を一層強化する一年とする。（株式会社植屋）

● 内外市場において、バランスのとれた成長ができるための現場力向上を図る。（株式会社高木製作所）

● 大きな変化に挑戦する年。（岡谷鋼機株式会社）

● 2025年もメディアを取り巻く環境が厳しさを増す中、地域の視聴者の皆さまに価値ある情報とエンターテインメントを提供していく。地域社会への貢献を目指して、感動と勇気を創造し人々の役に立つ企業であり続ける。（東海テレビ放送株式会社）

● 社会情勢が今以上に急激に変化し、当初計画がすぐに陳腐化するようなことが常態化している。会社運営の柔軟な対応力および、総合力が問われる年になると考える。（矢崎総業株式会社）

● 2024年から2026年の中期経営計画は、飛躍的成長への通過点である「変革期」と捉えており、2025年も継続して本業であるリテール事業の深化として、「国内・海外顧客層の拡大」「顧客接点の魅力向上」「高質・高揚消費層へのコンテンツ拡充」に引き続き取り組む。（株式会社大丸松坂屋百貨店）

● 2024年4月にスタートした「中期経営計画2028」のもと、基本方針に掲げた「新製品・新事業の発掘・育成」「ものづくり力の強化」「経営基盤の強化」の取り組みを本格化する。この取り組みにより、「ものづくりを通じて、豊かな暮らしと持続可能な社会づくりに貢献する企業集団」として、グループのさらなる飛躍を期す。（愛知電機株式会社）

● カーボンニュートラルへの取り組みは、主要エネルギーが大きく変化していくと考えている。当社はガス以外への対応も強化し、各エネルギーに対応した商品で、生活の質を向上させ、地球環境に貢献できる企業として評価される年としたい。（リンナイ株式会社）

● 創立70周年の節目の年、100周年に向けてさらなる飛躍の一年としたい。（中村建設株式会社）

● 深刻な担い手不足が喫緊の課題であり、良好なコミュニケーションとチームワークで、働きがいと活力に満ちた職場環境を構築し、次世代を担う若年層に向けた建設業の魅力を向上させる年としたい。（清水建設株式会社名古屋支店）

● 「モノづくりの心を大切にし、社会に貢献したい」という思いのもと、グローバルに広がるお客さまにしっかりと寄り添い、課題解決・新たな価値を提供することを通じて、世界中を「笑顔」に変えて、お客さま、社員、そしてすべてのス

- テークホルダーに選ばれ続ける企業を目指し、さらなる成長、そして発展を遂げる一年としたい。(新東工業株式会社)
- 従来の放送ビジネスの再価値化を進めるとともに、新たな収益の柱を創出し、地域で最も信頼されるメディアコンテンツグループとして、地域社会の経済や文化の発展に寄与することに邁進していく。(中部日本放送株式会社)
- 将来への挑戦の一年。(シヤチハタ株式会社)
- 2025年も世界情勢、国内経済・政治の動向により先行きが読めない年になる。脱中国が進むことを踏まえリスクを感じて、より一層進むべき方向を決めることも必要。来年にかけてしっかり足元を固めたい。その中でも新規事業展開を視野に入れた動きは続けていきたい。(名古屋電気株式会社)
- IGアリーナを軸に中部地方経済の活性化の一助となるような年にしたい。(株式会社NTTドコモ東海支社)
- 中計2年目のマイルストーンを確実に達成するとともに、当社グループの持続的成長に資する成長戦略に着手し、あらゆるステークホルダーのご期待に応える。(愛知製鋼株式会社)
- 中長期経営課題「Beyond the Ocean」・中期経営計画「NEXSUS-26」の達成に向けた施策を着実に推進する年としたい。(太平洋工業株式会社)
- 新製品拡販、新市場開拓が効果的に機

- 能する重要な年になる。(旭サナック株式会社)
- 社会経済・産業構造の変化を事業好機とし、事業ポートフォリオの変革を遂行していく。(大同特殊鋼株式会社)
- 10年先も継続的に成長できる企業になるための重要な一年と位置づけている。(株式会社オティックスホールディングス)
- 2025年は当社にとって重要な年となる。世界経済の不透明感が続く中、サステナビリティを重視した事業活動の重要性はますます高まる。脱炭素とデジタル化をさらに推進し、持続可能な社会の実現に向けて取り組む。また、世界の工場では自動化が一層求められる。当社の役割はますます重要となる。さらに、新製品開発の推進にも力を入れ、持続可能な未来を目指す。(三菱電機株式会社名古屋製作所)
- 業務見直しによる余力づくりと中長期を見据えた足場固め活動の推進。(岐阜車体工業株式会社)
- 創立100年までの残り四半世紀のスタートの年として、売上・収益・株価など会社の成長の兆しを具体的に示す年。(中央発條株式会社)
- 2030年という新たな目標に向かってスタートする大変重要な年になる。(株式会社フコク東海)
- 中期経営計画の初年度として、且つ長期経営計画達成に向けて、変革を着実に

- 実行していく大事な一年。(日本特殊陶業株式会社)
 - 中期経営計画に掲げる成長戦略、人財戦略、経営基盤強化戦略のもと、持続的な成長につながる取り組みを行っていく。(株式会社大垣共立銀行)
 - すべてのステークホルダーのみなさんにとって、明るく健やかで、笑顔が絶えない年になるよう願う。(トヨタ紡織株式会社)
- おわりに**
- 2024年の日本経済は緩やかな上昇傾向にあり、本アンケートの結果によれば2025年は少なくとも現在の傾向が下降に転じることはなく、横ばいであるという見方が大勢を占めている。一方で、日本の二大輸出先である米国、中国の経済動向は懸念材料であり、エネルギー価格、原材料価格の高止まりも引き続き企業業績にとっての心配材料である。
- このような将来予測の中、新事業開発や新市場開発など、積極的に収益を拡大する意識と業務効率化・生産性向上も同時に取り組んでいくことがマネジメント課題に関する回答からも読み取れ、中産連会員を代表する役員各社の力強さを感じるアンケート結果であった。
- 最後に、お忙しい中、アンケートにご協力いただいた中産連役員の皆さまに厚く御礼申し上げます。

2025年のマネジメント課題

—企業の課題認識と対策の考え方—

監修：一般社団法人中部産業連盟
まとめ：中産連マネジメント研究所

専務理事
上席主任コンサルタント

小坂 信之
橋本 豊

はじめに

本論では、中部産業連盟が実施した「2025年景況予測アンケート」のうち、「マネジメント課題」に関するアンケート結果を踏まえ、企業が重視するマネジメント課題について、特に重視されている5つの課題を取り上げて深掘りする。

「2025年景況予測アンケート」の最終項目に「重要度が高いと考えるマネジメント課題」という質問があるのだが、回答企業が重要だと考えるマネジメント課題の上位5項目は図表1に示した5つであった（アンケートの詳細については本誌2～9ページを参照していただきたい）。「人材確保・育成」は4年連続で1位であり、多くの企業が重要なマネジメント課題と考えていることがわかる。日本の

企業の考えるマネジメント課題 —アンケート結果から—

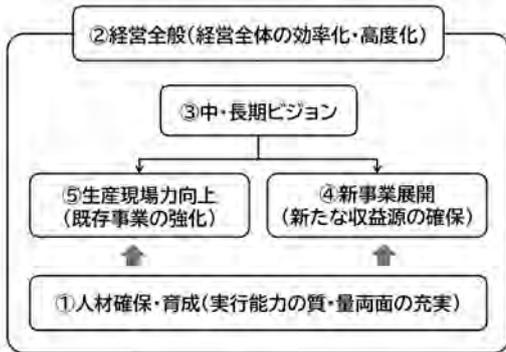
アンケートにおいて「重要度が高い」と回答された
マネジメント課題の上位5項目

1位	人材確保・育成
2位	経営全般
3位	中・長期ビジョン
4位	新事業展開
5位	生産現場力向上

出典：中部産業連盟が実施した「2025年景況予測アンケート」の結果に基づき、筆者作成。

図表1

重要マネジメント課題を構造的に理解する



図表2

課題相互の関連性

生産年齢人口（15～64歳の人口）は年々減少しており、新卒者の採用はますます難しくなることが予想される。特に、中堅・中小企業は採用に苦戦する企業が多く、今後も人材不足への対応が重要なマネジメント課題となるだろう。

本論では、この上位5項目が相互にどのように関連しているのかを見ながら、それぞれの課題について解説していく。

上位5つの課題の関連性を図表2に整理した。

見ていただくとわかるとおり、アンケートに回答いただいた企業の課題認識は目の成長にフォーカスされている。中長期の「新事業展開」は明確に未来志向の課

題であるが、第5位の「生産現場力向上」も既存事業のさらに発展させるために不可避の課題であるといえる。さらに、その上位には「中・長期ビジョン」が課題として挙げられている。中・長期ビジョンは中・長期計画よりも緩やかに定義された「構想」である。上位方針として示された全社ビジョンに従って、既存事業の各部門および新事業開発部隊は個別の方針と計画を立てて実行する。

その実行を支える人材の確保と育成が第1位に挙げられている。そして、ビジョンの策定から既存事業の強化および新事業の展開とそれを支える人材の確保育成といった経営の全体を効率化・高度化するという意味の「経営全般」が重要課題の2番目に挙げられている。

このような全体構造を確認した上で、一つひとつの課題について深掘りしていく。

課題① 人材確保・育成

人材不足の深刻化が止まらない。繰り返しになるが、日本の生産年齢人口は減少し続けている（図表3）。

したがって、減り続ける生産年齢人口という環境にいかにして適応するかということがマネジメントの重要課題となるが、この環境に適応するための方策は単に人員を増やすことだけではない。現在の問題が「人手不足」ではなく「人材不足」と言われるのは、人員数の不足だけではない



図表3

く、必要なスキル（能力）の不足という問題を含んでいるからだ。

人材のスキル（業務遂行能力）の問題は3つの方向で考える必要がある。アップスキリング、リスキリング、クロススキリングの3つである。アップスキリングは「すでに持っているスキルの上位のスキルを獲得する」という意味である。何らかの技能検定の2級を保有している人が1級を取得することをイメージしていただきたい。

それに対して、リスキリングとクロススキリングはどちらも「新たなスキルを身につけること」を意味する。両者は、リスキリングが「これまで保有していたスキルが陳腐化しつつあるので、それとは別の新たなスキルを身につける」というニュアンスなのに対して、クロススキリングは「いま保有しているスキルを活

かせるような別のスキルを身につける」というニュアンスがある点で異なる。

今後の人材育成はアップスキリング（既存のスキル・技能のレベルアップ）の方向だけでは不十分で、リスキリングやクロススキリングを考えながら教育訓練計画やプログラムを考えないといけない。特に、クロススキリングについては、技術者がマーケティング知識や提案能力を獲得することで開発方面にも営業方面にも良い影響が出るといように、人材のレベルを飛躍的に引き上げる効果が期待できる。

クロススキリングを念頭に置いた教育訓練計画やプログラムを考えるためには、会社全体のめざす姿と各業務のあり方についての理解が不可欠である。そのためには、中・長期ビジョンを理解するとともに、既存事業の変革や新規事業開発について理解する必要がある。

既存事業の変革や新規事業開発について考えるのは経営企画部門の仕事であるが、これからは人材育成についても経営企画的な視点を持ちながら進める必要があるだろう。方法は2つあって、ひとつは人事部と経営企画部門が連携する方法であり、もうひとつは人事部が経営企画の視点と発想を持つ方法である。中堅・中小企業で経営企画部門がない企業はこの機会に経営企画部門を設置してもよいだろうし、人事部が経営企画的な視点で人材育成を企画・推進することを方針として出してもよいだろう。

課題② 経営全般

アンケートの選択肢に「経営全般」という項目があるのは奇妙だと感じられるかもしれない。しかし、コンサルタントとして経営者や役員層と接していると、この「経営全般」という選択肢にはそれほど違和感はない。いわゆる組織文化、組織風土的なものも含めて「意思決定から業務実行まで、社員全員の動きを効率化、高度化したい」という思いをもった経営層は多い。

「もう一段上」という言い方をされる経営者もいるが、要するに「特別に何かを大きく変えるとか、特定の部分を集中して強化するということではないが、会社全体をレベルアップさせたい」ということである。担当業務を明確に定義するのではなく、多能工化を進めて相互支援的に助け合いながら業務をこなしている中小企業の場合には、こうした思いを持つ経営者も多いと思われる。ただ、経営全般をレベルアップするというと漠然としていて対策を立てにくいと考えられがちであることも事実である。しかし、近年この課題に対してはDXという方法論が登場し、ある程度は経営全般のレベルアップという課題に対応できるようになっている。

ただし、DX化を個々の業務領域の効率化のために用いてしまうと方向性を見誤る可能性がある。「IT化は情報部門の仕事だが、DX化は経営の仕事である」と言われる。I

T化が情報技術によって業務を効率化し、より大量の業務を処理できるようにすることであるなら、DX化は情報技術によって新たな価値を創造することであり、経営そのものを高度化することを意味している。つまり、DX化は業務プロセスの大幅な変革やビジネスモデルの変革、組織文化の改革までも含む大きな概念であり、経営全般を効率化・高度化する取り組みなのである。

DX化は会社全体の業務効率を向上させるという意味で、人材不足の解消にも貢献すると期待できる。各部門が個別にIT化することで部門間の業務の連携を断ち切らないように、経営全般の効率化・高度化のためのDX化という視点で取り組むべきだろう。

DX化に関して注意しなければならないことは、すべてを機械（コンピュータやソフトウェア）にやらせることが目的ではない、ということである。情報技術が進歩しても、人間がやった方がいい作業というものはあるはずなので、そこまで機械化することがないように注意したい。あくまでも業務が淀みなく流れることをめざし、人間と人間、機械と機械、人間と機械の接点が業務の流れを止めないような業務設計をして、そこにDXの考え方とツールを用いる発想が求められる。

課題③ 中・長期ビジョン

中・長期ビジョンとは、言い換えるなら「外部環境の変化に対応するための企業の構想」である。外部環境は常に変化

している。近年では変化の振れ幅やベクトルが読みにくくなり、方針を立てづらいついて感じている企業も多いはずだ。変化は非線形的であり、何がどのようにに外部環境を変化させるのか予測しにくい。

このような状況では、長期的には静的な計画、言い換えるなら硬直的な計画はあまり意味がない。状況が変われば、計画も変えないといけない。硬直的な計画は柔軟性を奪うという意味でリスクにもなりかねない。そもそも、5年後、10年後までの計画を立てることは不可能である。できることは、ビジョンに対してロードマップを設定することぐらいであろう。計画は状況変化に応じて柔軟に変えていく必要がある。

企業の目的を、価値を生み出し、それを顧客に提供することと定義するならば、構想の中心に置くべきは「既存事業の高度化と新規事業の開発」ということになる。企業は既存事業を通じて顧客に価値を提供するとともに、「将来の既存事業」となるべき新たな事業をいまの段階から企画する必要がある。

ただし、経営資源は有限である。そのため、経営資源を既存事業の高度化と新規事業の開発にどのように割り振るかということが、長期の構想にとって重要な検討課題となる。足元の収益を稼ぐからといって既存事業に集中しすぎると将来の収益の源泉を育てることができないし、将来のことばかり考えていては足元の収

益を失うことにもなりかねない。そこで、既存事業と新規事業のバランスを考えることが必要になる。

既存事業を守りつつ新規事業の開発に挑戦する企業が多くなってきたが、来年度以降、この傾向はさらに強まると予想される。

課題④ 新事業展開

新事業展開には、まったく新しい事業をゼロから作り上げる新規事業開発と既存事業の技術や製品にアレンジを加えて新しいユーザー業界に提供することを狙った新分野開拓が含まれる。

サプライヤーとして大手メーカーに部品を供給している中堅・中小メーカーの場合、価値創造の源泉は製造能力であることがほとんどだろう。顧客企業の要求するスペックの部品を低コスト、短納期で提供するのに必要な製造能力が受注を左右する。

この状況から新事業展開を考えると、まずはメーカーとしての基本能力を充実させる必要がある。メーカーの基本能力とは以下の3つである。

- 【メーカーの基本能力】**

 - ・ 開発能力（価値を創造する）
 - ・ 製造能力（価値を具現化する）
 - ・ 営業能力（価値を収益化する）

この3つを充実させることで、まずはメーカーとしての十分な能力を社内に蓄える。その上で、新事業展開のためには、さらに3つの能力を獲得する必要がある。それが以下の3つである。

- 【新たに獲得すべき能力】**

 - ・ マーケティング能力（顧客を知る）
 - ・ 企画能力（製品や事業を構想する）
 - ・ 提案能力（顧客を動かす）

新事業展開に取り組む企業は、闇雲に着手するのではなく、マーケティング能力（特に市場分析能力）や企画能力の強化を想定しながらプロジェクトを進めるとよいだろう。提案能力は営業能力に含まれる能力だが、サプライヤー企業の場合には大手優良顧客との長期取引が収益の柱になっている企業も多く、新規顧客への提案機械が少ない企業も多い。しかし、新事業展開では新規顧客への営業も当然発生し、ここでは提案能力が重要な能力となるため、新事業展開を考えている企業は提案能力の強化も考えておく必要がある。

課題⑤ 生産現場力向上

生産現場力の向上は古くて新しいマネジメント課題だといえる。

これまでもメーカーは継続的に生産現場の改善を行ってきたはずだが、昨今の

カーボンニュートラルの実現という課題に取り組むためには「低エネルギーのものづくり」への挑戦が必要になっている。また、メーカーとしての競争力強化のためにも、生産現場力の向上が求められる。

しかし、生産性向上や業務の効率化・高度化は生産現場の努力だけで実現するものではなく、会社全体での取り組みが必要になる。そして同時に、そうした生産性、効率性の追求は個々の改善の積み上げだけでなく、業務の全体最適の観点から取り組む必要がある。

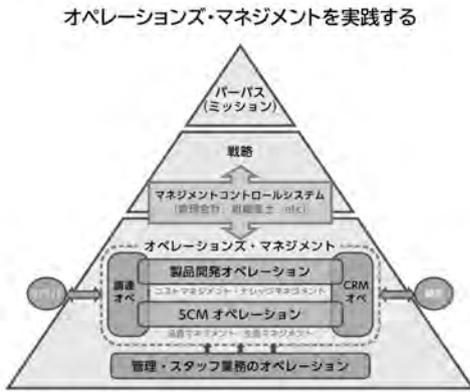
社内の業務を連動させて全体最適を実現するための手法を「オペレーションズ・マネジメント」という。企業が生み出すあらゆる価値は「業務」によって生み出される。製造だけでなく、企画業務、経理業務など、企業の活動は「業務の総和」である。オペレーションズ・マネジメントは、開発、製造、営業、経理、人事などの業務（オペレーション）をバラバラに考えるのではなく、顧客に価値を提供する活動全体を統合し、価値の創造と提供のボトルネックをなくそうというものである。

中部産業連盟では、2020年頃からオペレーションズ・マネジメントの研究・普及活動を進めている。図表4は、中部産業連盟のオペレーションズ・マネジメントを推進しているチームが示した図であるが、具体的業務が戦略上の意図を確実に業務成果につなげるための業務全体

の連携を示している。

中部産業連盟では、オペレーシヨンス・マネジメントを「オペレーシヨンを機能別、部門別単位で考えるのではなく、企業全体の視点から捉え、業務連鎖（機能や部門を超えた業務のつながりや連携、流れ）の観点で一貫通貫のオペレーシヨンを追求する考え方」と定義している。言い換えるなら、企業の業務全体がひとつの大きなシステムとして機能する状態をめざすのがオペレーシヨンス・マネジメントである。

容易に想像できることであるが、オペレーシヨンス・マネジメントの推進にDX化は深く関わっている。情報技術によって各業務をつなぎ、連携させることでスムーズな流れをつくるのがDX化によって実現できる。そのように考えると、



出典：中部産業連盟ホームページより

図表4

「景況予測アンケート」で「IoT・DX・AI」の回答が第7位にランクインしていることも頷ける（2025年景況予測アンケート）の図表20を参照のこと。DX化の推進は生産現場の向上にも経営全体のレベルアップ（経営全般」という回答）にも関連する課題だからだ。

オペレーシヨンス・マネジメントに関して注意すべきことがあるとすれば「システムを統合して終わり」としないことだろう。事業環境は常に変化している。当然、企業の各業務もそれに合わせて業務プロセスを変えていくことが求められる。つまり、統合されたシステム全体についても「継続的な改善」が求められるということだ。ただし、業務全体の改善は業務ごとの改善とは異なり、担当部門内で完結するわけではなく、各部門が集まって改善を検討し企画する必要があるだろう。そのためには、これまで以上に部門間のコミュニケーションを良くし、連携を強化する必要があるはずだ。

おわりに

ここまで、「2025年景況予測アンケート」において各社が考える「重要度の高いマネジメント課題」の上位5項目を中心にマネジメント課題について見てきた。

企業は日々さまざまな挑戦をしている。その挑戦はミクロ（個別課題）で見れば

バラバラな行動のように見えるかもしれないが、企業という有機体が環境変化に適応する活動というマクロの視点で見れば整合性の取れたものであるのかもしれない。少なくとも、アンケート結果を見る限り企業の課題意識は整合性の取れたものであり、中・長期ビジョンを設定して既存事業・新規事業の両面で価値創造価値提供の能力を高めようという意図が見えるし、その実現のために人材の確保と育成、そして経営全体の効率化と高度化をめざすという方向性が見える。

隠れたキーワードはオペレーシヨンス・マネジメントである。個別業務の改善で経営力を高めてきた日本企業にとってはオペレーシヨンス・マネジメントの取り組みはそれ自体が大きな挑戦であり、一大変革であるともいえる。

全社の業務を統合するためには会社の方針をビジョンとして示す必要があると同時に、部門間・事業間でのコミュニケーションを活発にするという組織風土改革も必要になるだろう。「2025年景況予測アンケート」の結果からは、各社のような課題意識を垣間見ることができた。

■本件に関するお問い合わせ先

一般社団法人中部産業連盟
サポートセンター

☎052193112980（直）

E-mail:consult@chusanren.or.jp