



中堅企業調査レポート2019

BUSINESS ENVIRONMENT AND WORKING STYLES
AMERICAN EXPRESS SME Pulse 2019



ごあいさつ

アメリカン・エキスプレスの中堅企業調査は今年で4回目を迎え、今回もCEO、社長など中堅企業の経営層の方々から市場環境の捉え方、事業継承における課題や取引先との決済方法について貴重なご意見を伺うことができました。

調査結果からは、多くの中堅企業が緩やかな景気回復を追い風に堅調な成長を見込んでおり、今後の成長に向けて明るい見通しを持っていることが分かりました。しかしその一方で、人材の不足感を感じる企業は半数を超えており、人材の確保に優先的に取り組む企業の姿も浮き彫りになっています。

今回の調査では、特に中堅企業が直面している人材確保や育成に関する課題について、外国人労働者の活用意向も含めて調査し、企業がこうした課題に対してどのように取り組み始めているかについてもまとめました。

さらに、日本総合研究所 主席研究員で地域エコノミストの藻谷浩介氏には、国内中堅企業を取り巻く環境や日本経済における重要性、今後の成長に向けた示唆について伺いました。同氏の中堅企業の経営者に寄せる期待や貴重なアドバイスについてもぜひひご一読いただければと思います。

藻谷氏が指摘するとおり、中堅企業は日本経済の成長を担う重要な一翼であり、今後の成長見込みも大きいと思います。今回の調査で得られた結果と洞察が、中堅企業の皆様のビジネスのさらなる活力と成長への手がかりとなれば幸いです。

アメリカン・エキスプレスは今後も企業経営に関わる皆様を力強く支援していきたいと思います。



アメリカン・エキスプレス・インターナショナル, Inc.
法人事業部門 副社長 ジェネラル・マネージャー

須藤 靖洋

中堅企業白書2019について

2018年度の日本経済の実質成長率は0.7%です。

しかし本件の調査結果を見ると、中堅企業は5%の成長を見込んでいるとの結果が出ております。

この結果を見ても、中堅企業の経営者の方々の見通しは思う以上に暗くないのかもしれません。

この白書では、中堅企業の現状を取り上げています。

調査結果全体サマリー

KEY FINDING 01 中堅企業の経営環境

今後の予想売上成長率は5%、利益成長率は4%となっています。

成熟した内需に対して成長の見込める、大企業が手を出せないニッチ・マーケットを取り込むことができる強みから、堅調な成長を予想する企業が多いです。しかし国内市場の不安定さを脅威と感じる企業も多くなっています。

今後3年の
平均見込み伸長率はどれくらいか

今後3年の
平均見込み利益率はどれくらいか

あなたの会社にとって
外的な脅威は何か



5%



4%



61%

KEY FINDING 02 将来に向けた事業戦略

およそ7割の企業が具体的な事業戦略・計画を持っています。

事業戦略については、経営者の情熱を理解してくれるプロのコンサルタントを入れるような手法も検討して良いのかもしれません。優先度の高い取り組みは、約半数の企業が「スタッフの能力向上・人材確保」としており、人材育成および人材確保の優先度が高くなっています。

あなた自身の会社では、3~5年後を見据えた事業戦略・事業計画は
どの程度具体的に決まっているか

あなた自身の会社で3~5年後を見据えた事業戦略・事業計画で
優先度の高い取り組みはどれか



事業戦略・事業計画がある
72%



スタッフの能力向上と新しい技術のある人材確保
48%

KEY FINDING 03 事業継承

次世代への事業継承計画を多数の企業が持っていますが、今後の課題として次世代リーダーの確保や育成が上位に挙がっています。「育成のためにまずは人材の確保」という企業が多くなっていますが、事業継承は、経営に対する情熱を分かち合える人間をピックアップしなければいけません。それは跡継ぎ、世襲であるケースもありますが、MBOももっと増えていいのかもしれません。

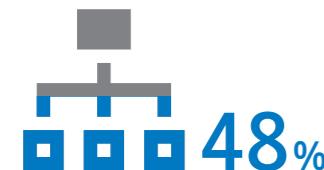
あなた自身の会社では、今後事業継承
(組織の次世代リーダー育成)のための明確な計画があるか

あなた自身の会社では、
今後事業継承(組織の次世代リーダー育成)に向けてどのような課題があるか

計画がある

次の経営陣になる人材の育成

次の経営陣になる人材の確保



48%



50%



46%

KEY FINDING 04 海外との取引

海外と取引している会社は4社に1社、取引先国は「中国(香港以外)」が最も高い結果となりました。

BtoCの場合は、インバウンドで訓練し外国人相手のやり方を学んでから、海外展開に臨むことができます。

BtoBの場合は、親会社に付いて行き、その拠点で訓練して独自展開できるようになる企業も多いようです。

人材については、外国人や海外にいる日本人の若者を雇うといった視点も持つことで、対応できる人材の確保につながるかもしれません。

あなた自身の会社では、現在海外との取引があるか

取引がある



25%

あなた自身の会社で取引実績のある国ランキング

中国(香港以外)



57%

KEY FINDING 05 人材確保への取り組み

一般社員、管理職共に人材の不足を訴える企業は半数を超ています。

求人条件を幅広くしたり、外国人労働者の雇用を促進することで対応する企業が多くなっているようです。

基本的に待遇を良くないと人材は集まりにくい状況ですが、「お金」だけではなく、

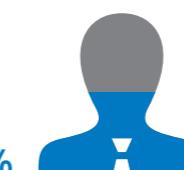
カルチャーや従業員の将来も含めて魅力を出していくことで、人材を集めることも可能なはずです。

現在の人材の充足度

不足している
(一般社員)



66%



52%



41%

不足している
(管理職／管理職候補)



35%

外国人労働者の雇用状況



KEY FINDING 06 決済方法／経費処理

取引先との決済方法は、「窓口での銀行振込」「ネットバンキングを利用した銀行振込」が上位となっています。

キャッシュレスがなにかと話題になる昨今ですが、4割弱の会社は現金決済も行っています。

日本は従業員も政府も信用できますので、キャッシュレスが進みにくい環境なのかもしれません。しかし恐らく現金の取り扱いに余計な費用がかかっているのではないかでしょうか。特に人件費、締め作業に時間がかかります。これらが中堅企業の「伸びしろ」ではないでしょうか。キャッシュレスの立ち上げ時と比較し今なら一番良いやり方がわかりますから、うまく対応できるはずです。

あなた自身の会社は、取引先との決済をどのような方法で行っているか

銀行振込(窓口)



56%

銀行振込(ネットバンキング)



53%

現金



38%

01 中堅企業の経営環境

7割の企業は、国全体の経済のために中堅企業は重要な存在だと考えています。

景気をけん引する中堅企業、今後の景況感は今後3年の平均成長率を5%と堅調に推移することを想定しています。

しかし将来に対するリスクも感じており、国内市場の不安定さや政策・法律・規制の変化など、

自社でコントロールしきれない領域の不安が大きいようです。

市場環境

私の國の中堅企業は、
国全体の経済のために重要な存在である



70%

デジタルテクノロジーは私の会社に
新たなビジネスチャンスをもたらす



61%

顧客はより持続可能な
商品／サービスを求めている



54%

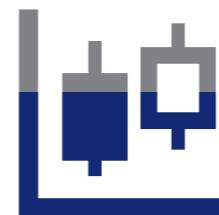
Q あなたの会社の市場環境は以下の項目はどの程度当てはまるか

私の國の中堅企業は、国全体の経済のために重要な存在である	70%
デジタルテクノロジーは私の会社に新たなビジネスチャンスをもたらす	61%
顧客はより持続可能な商品／サービスを求めている	54%
参入障壁は低くなり、ビジネスチャンスは拡大している	53%
顧客はより新しく、テラーメードの商品/サービスを求めている	48%

※複数回答、トップ5

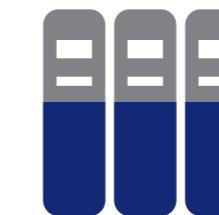
将来に対するリスク

国内市場の不安定さ



61%

政策、法律、規制の変化



56%

借り入れ費用の増加



53%

Q あなたの会社にとって外的な脅威は何か

国内市場の不安定さ	61%
政策、法律、規制の変化	56%
借り入れ費用の増加	53%
サイバー・データのセキュリティ	37%
社会的および人口統計的変化	30%

※複数回答、トップ5

市場環境

売上成長率
今後3年平均見込み

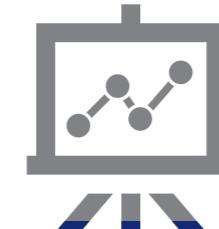


5%

Q 最終会計年度の売上成長率は何%か
また今後3年の平均見込み成長率はどれくらいか

今後3年平均見込み	5%
最終会計年度	2%

純利益率
今後3年平均見込み



4%

Q 最終会計年度の純利益率は何%か
また今後3年の平均見込み利益率はどれくらいか

今後3年平均見込み	4%
最終会計年度	2%

経営環境をどう感じているか(自由回答抜粋)

ビジネスチャンス

- インバウンド増加により売り上げは好調。[北海道／宿泊業・飲食業(カフェ・レストランなど含む)]
- 省エネ・循環型再生可能エネルギーの社会へと進んでおり、大きなビジネスチャンスが広がっている。[東京都／建設業]
- 医療業界は国策に左右されやすい。特に2025年に向けての病床再編は重要で、地域のニーズに応じて変化に合わせられれば、チャンスは大きい。[和歌山県／医療関連業(介護含む)]

不安に感じること

- 会社の規模を維持するための人員が不足している。労働環境に整備すべき問題がある。[青森県／建設業]
- 保育園の運営管理をしています。ビジネスチャンスはありませんが、課題は保育士不足で、これはと思われる保育士を採用するのが非常に困難な状況です。また、社会的な要求で、一日13時間の勤務と休日は日曜日のみの労働環境に増して、今日では、休日保育も実施している状況です。[埼玉県／その他]
- 人材不足。競合他社も人材難なので今が攻めるチャンスだが人材がない。[大阪府／文化・娯楽サービス業(スポーツクラブ・ジム含む)]
- 人口減少により現在事業展開する圏域のみでは市場規模が急激に縮小するが、マンパワーに依存する業態だけに、いたずらに圏域拡大も難しい。しかも、収入は基本的に公定価格に依存する為、より高い付加価値を付ける新たなサービスを考えいかなければならない課題を持つ。[宮崎県／医療関連業(介護含む)]

02 将来に向けた事業戦略

具体的な事業戦略・計画を持っている企業は4割で、
「スタッフ能力向上・人材確保」が最も優先度の高い取り組みとなっています。
一方で、「AIやロボティクスの導入」といった“人”に頼らない施策を進めている企業もあるようです。

事業戦略・計画の有無

事業戦略・事業計画がある



Q あなたの会社では、中期(3~5年)を見据えた事業戦略・事業計画は、どの程度具体的に決まっているか

	全体	メディカル系企業	建設系企業	業種問わず
中期(3~5年)に向かっての具体的な事業戦略・事業計画がある	43%	47%	38%	45%
中期(3~5年)に向かっての具体的な事業戦略・事業計画はまだないが、今後1~2年の事業戦略・事業計画はある	29%	28%	27%	31%
具体的な事業戦略・事業計画はない	28%	25%	35%	24%

事業戦略・計画の取り組み

スタッフの能力向上と新しい技術のある人材確保



組織改革



費用削減



Q あなたの会社では、中期(3~5年)を見据えた事業戦略・事業計画として以下のような取り組みはあるか

	全体	メディカル系企業	建設系企業	業種問わず
スタッフの能力向上と新しい技術のある人材確保	48%	44%	57%	43%
組織改革	35%	37%	34%	33%
費用削減	33%	41%	26%	32%
次世代幹部の登用	29%	27%	30%	31%
新顧客の獲得	28%	24%	28%	31%
新規事業への参入	21%	15%	18%	30%

※複数回答、トップ6

事業戦略・事業計画の具体的な内容(自由回答抜粋)

AIやロボティクスの導入

- AIの活用による業務効率化。[埼玉県／IT関連業・情報通信業]
- AIロボットの導入。[東京都／医療関連業(介護含む)]
- 自動化やロボットの導入。[兵庫県／製造業]

新規人材の獲得、教育

- 労働者不足を外国人で賄う。[東京都／IT関連業・情報通信業]
- 外国人を積極的に採用すること。[東京都／IT関連業・情報通信業]
- 若い技術者への、ベテラン技術者からの技術の継承をスムーズにできるか、また人員不足をどう効率化して行くかが急務。[和歌山県／製造業]

03 事業継承

今後に向けた取り組みは既存事業を中心に取り組む企業が8割で、現状をベースにビジネスの拡大を目指す企業が多いようです。
事業継承や次世代リーダー育成に関して計画がある企業は半数に上りますが、次世代の人材の育成・確保に対して課題があると考えているようです。
人材に対する課題は各社持っていることがうかがえます。

将来に向けた取り組み

今事業・計画を進めていく



Q あなたの会社では、将来に向けて会社を維持、成長させるために、主にどのような取り組みを中心にして進めていこうと考えているか

	全体	メディカル系企業	建設系企業	業種問わず
今の事業を、新しい人材や設備を追加して進めていく	52%	54%	52%	50%
今の事業を、今の人材や設備で進めていく	28%	26%	28%	29%
新しい事業を、今の人材や設備で進めていく	10%	11%	9%	12%
新しい事業を、新しい人材や設備を追加して進めていく	10%	9%	11%	10%

事業継承のための計画の有無

計画がある



Q あなたの会社では、今後、事業継承(組織の次世代リーダー育成)のための明確な計画があるか

	全体	メディカル系企業	建設系企業	業種問わず
明確な計画がある	13%	18%	6%	16%
計画はあるが、詳細は今後詰める予定	35%	30%	37%	37%
計画はないが、今後考えていく予定	39%	38%	43%	36%
計画もなく、今後も考える予定はない	14%	15%	15%	12%

事業継承に向けた課題

次の経営陣になる人材の育成



Q あなたの会社での、事業継承(組織の次世代リーダー育成)に向けてはどのような課題があるか

	全体	メディカル系企業	建設系企業	業種問わず
次の経営陣になる人材の育成	50%	46%	45%	58%
次の経営陣になる人材の確保	46%	49%	39%	51%
現役の高齢化	38%	31%	45%	38%
組織変更	29%	32%	27%	29%

※複数回答、トップ4

組織の次世代リーダー育成に向けた課題(自由回答抜粋)

○長期的な展望をしっかりと持ったリーダーが必要です。[北海道／医療関連業(介護含む)]

○幅広い人間関係を持ち、職員を大切にして、安全で楽しい職場づくりに取り組めるリーダー。[埼玉県／その他]

○創業者から同族外への継承となるので、余計なしがらみなく新しい視点で経営を進めてもらいたい。[東京都／医療関連業(介護含む)]

○時代の変革に感度の良い感性を持ち、それに対応するスキルおよび能力がある人材の内部育成。[神奈川県／建設業]

○事業の性格上、後継者が育ちにくい現状にある。世襲だけではなく外部から的人材の確保も考えている。[愛知県／建設業]

○現状を常識と考えず、新しい感覚で時代の変化について行って欲しい。[兵庫県／医療関連業(介護含む)]

○伝統やキャリアに縛られない、新しいビジネスモデルの模索。[和歌山県／宿泊業・飲食業(カフェ・レストランなど含む)]

○人口減少で経営環境が激変する業態であるため、全く新しい創造・想像力で法人理念を具現化させてほしい。[宮崎県／医療関連業(介護含む)]

04 海外との取引

海外と取引している企業は2割半ばで、最大の取引国は「中国(香港以外)」でした。

取引の拡大意向がある国も同様に「中国(香港以外)」が最も高く、中国(香港以外)でのビジネス拡大を模索している企業が多いようです。

海外取引の有無

取引がある



25%

Q あなたの会社では、現在、海外との取引はあるか

	全 体	メ イ カ ル 系 企 業	建設系企 業	業種問わ ず
頻繁にある	6%	0%	2%	17%
多少はある	9%	4%	4%	19%
たまにある	10%	11%	9%	10%
現在はないが、将来的には予定がある	10%	5%	12%	13%
現在も将来も予定はない	65%	81%	74%	42%

海外取引相手国

中国(香港以外)



57%

Q あなたの会社で取引のある国はどこか

	全 体	メ イ カ ル 系 企 業	建設系企 業	業種問わ ず
中国(香港以外)	57%	67%	27%	64%
アメリカ合衆国	31%	13%	13%	43%
台湾	30%	7%	40%	34%
韓国	26%	13%	13%	34%
香港	25%	27%	33%	21%
タイ	25%	0%	7%	38%
ベトナム	21%	20%	7%	26%
英国	13%	0%	0%	21%
インドネシア	12%	0%	20%	13%
マレーシア	10%	0%	7%	15%

※複数回答、トップ10

海外企業との取引の課題(自由回答抜粋)

品質、人材への課題

- 品質にばらつきがある。納品数量が間違っていることがある。(青森県／建設業)
- コミュニケーション力の不足、海外製品の品質の確保。(茨城県／建設業)
- 製品の納期。(千葉県／IT関連業・情報通信業)

法律や税制への課題(不安)

- 日本語教育と日本の習慣を取得させていきたい。また労災保険などの費用がどのくらいかかるのか、見当もつかないことが心配です。(北海道／その他サービス業)
- 法の問題。(福島県／医療関連業(介護含む))
- 租税条約の手間。(東京都／IT関連業・情報通信業)
- 現地法、参入障壁、人材の確保。(東京都／金融業)

05 人材確保への取り組み

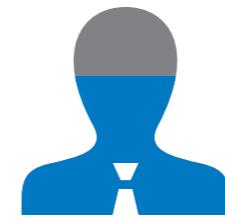
「一般社員」「管理職」共に人材の不足度が5割を超えていました。

そのため、8割の企業が新卒や中途を募集していますが、計画通りの人材確保とはなっていないようです。応募者を確保するために「求人条件を幅広くする」などの取り組みを行う企業が増えているようです。

人材の充足度

〈一般社員〉

不足している



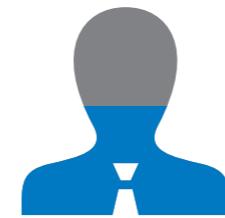
66%

Q 現在の人材の充足度はどうか

	全 体	メ イ カ ル 系 企 業	建設系企 業	業種問わ ず
不足	29%	20%	34%	34%
やや不足	37%	42%	42%	26%
過剰	1%	2%	1%	0%
やや過剰	6%	7%	2%	10%
適正	25%	27%	19%	28%

〈管理職/管理職候補〉

不足している



52%

Q 現在の人材の充足度はどうか

	全 体	メ イ カ ル 系 企 業	建設系企 業	業種問わ ず
不足	23%	18%	20%	29%
やや不足	29%	33%	23%	30%
過剰	1%	2%	2%	0%
やや過剰	19%	16%	20%	20%
適正	27%	29%	33%	19%

人材確保への取り組み

求人条件を幅広くしている



41%

定年退職者の再雇用制度を行っている



31%

求人票の記載内容を詳細に検討して掲載している



28%

Q 人材確保に向けて現状行っている取り組みは何か

	全 体	メ イ カ ル 系 企 業	建設系企 業	業種問わ ず
求人条件を幅広くしている	41%	46%	39%	40%
定年退職者の再雇用制度を行っている	31%	28%	35%	31%
求人票の記載内容を詳細に検討して掲載している	28%	34%	23%	25%
求める人材像を明確にアピールしている	21%	22%	13%	29%
自社のWebサイトに力を入れている	20%	24%	16%	19%

※複数回答、トップ5

05 人材確保への取り組み

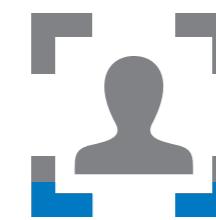
人材確保への取り組み

求人条件を幅広くしている



23%

求める人材像を明確にアピールしている



17%

一緒に働きたいと考えている社員のイメージを発信している



13%

Q 人材確保に向けて今後取り入れる(さらに改善する予定の)取り組みは何か

	全 体	メ ティカル系企業	建設系企業	業種問わざ
求人条件を幅広くしている	23%	19%	29%	19%
求める人材像を明確にアピールしている	17%	18%	13%	20%
一緒に働きたいと考えている社員のイメージを発信している	13%	19%	10%	10%
定年退職者の再雇用制度を行っている	12%	11%	12%	15%
採用条件の見直しを定期的に行っている	12%	11%	10%	15%

※複数回答、トップ5

採用実施状況

〈新卒採用の状況〉

募集している



81%

Q あなたの会社では、現在、新卒採用(正社員・契約社員)の募集しているか

	全 体	メ ティカル系企業	建設系企業	業種問わざ
募集している	81%	85%	84%	74%
募集していない	18%	16%	15%	24%

〈中途採用の状況〉

募集している



85%

Q あなたの会社では、現在、中途採用(正社員・契約社員)の募集しているか

	全 体	メ ティカル系企業	建設系企業	業種問わざ
募集している	85%	91%	85%	79%
募集していない	11%	6%	13%	16%

人材応募状況に関する課題

〈新卒採用の課題〉

応募者がいない／少ない



44%

Q 「新卒採用(正社員・契約社員)の募集における課題」について、あなたの会社にあてはまるものはあるか

	全 体	メ ティカル系企業	建設系企業	業種問わざ
応募者がいない／少ない	44%	41%	52%	38%
専門スキル・経験を満たす応募者がいない／少ない	29%	37%	24%	27%
採用計画の立て方が難しい	18%	18%	18%	19%
採用後の早期離職者が多い	18%	22%	17%	15%
社風に合う応募者がいない／少ない	9%	8%	10%	11%

※複数回答、トップ5

〈中途採用の課題〉

応募者がいない／少ない



39%

Q 「中途採用(正社員・契約社員)の募集における課題」について、あなたの会社にあてはまるものはあるか

	全 体	メ ティカル系企業	建設系企業	業種問わざ
応募者がいない／少ない	39%	38%	47%	31%
専門スキル・経験を満たす応募者がいない／少ない	35%	29%	36%	41%
社風に合う応募者がいない／少ない	16%	19%	12%	18%
採用後の早期離職者が多い	12%	20%	3%	13%
採用計画の立て方が難しい	11%	12%	10%	13%

※複数回答、トップ5

05 人材確保への取り組み

人材育成に関する課題

〈新卒採用の育成の課題〉

育成リソースが不足している



Q 「新卒採用(正社員・契約社員)の育成における課題」について、あなたの会社にあてはまるものはあるか

	全 体	メ デ イ カ ル 系 企 業	建 設 系 企 業	業 種 問 わ ず
育成リソースが不足している	31%	29%	29%	34%
育成・研修制度が整備されていない	29%	24%	34%	30%
マニュアルが整備されていない	21%	20%	20%	22%
キャリアパス・デザインが明確ではない	18%	19%	14%	21%
部署異動・人材交流が(ほとんど)ない	16%	18%	14%	17%

※複数回答、トップ5

〈中途採用の育成の課題〉

育成・研修制度が整備されていない



Q 「中途採用(正社員・契約社員)の育成における課題」について、あなたの会社にあてはまるものはあるか

	全 体	メ デ イ カ ル 系 企 業	建 設 系 企 業	業 種 問 わ ず
育成・研修制度が整備されていない	29%	23%	32%	32%
育成リソースが不足している	22%	21%	18%	27%
マニュアルが整備されていない	20%	21%	19%	20%
必要な能力(知識、技能の要件)が明確でない	20%	13%	23%	23%
部署異動・人材交流が(ほとんど)ない	16%	16%	17%	17%

※複数回答、トップ5

人材採用と育成の取り組み(自由回答抜粋)

研修の強化

- 採用した者に育成担当が配置され業務などのレクチャーを受ける。[青森県／建設業]
- 入社後研修会制度を実施している。[埼玉県／建設業]
- 福利厚生の充実、新入社員研修から管理者研修まで研修の強化。[東京都／医療関連業(介護含む)]
- 外部講師によるスキルアップ研修、専門知識を持つ社員による講習会など。[東京都／医療関連業(介護含む)]

採用条件の見直し

- 対象学部や資格取得者、業務経験者を採用の要件にしている。[宮城県／建設業]
- 雇用条件の見直し。[東京都／製造業]
- 条件を緩和して幅広く募集し、育成に関しては、マンツーマンできめ細かく行っている。[神奈川県／建設業]

外国人労働者に目を向けると、中堅企業の3社に1社しか外国人労働者を採用していないようです。受け入れに関して、「外国人労働者向けの日本語・日本文化研修」が課題を感じているようですが、実際に「相談したことがある」企業は1割にも満たない状況で、中堅企業をサポートする環境づくりが必要だと考えられます。

外国人労働者の雇用状況

外国人労働者を採用している



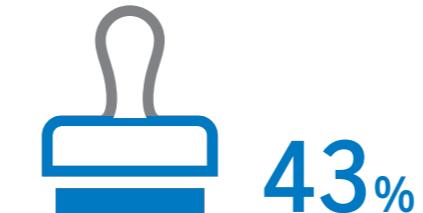
Q あなたの会社では、外国人労働者を採用しているか

	全 体	メ デ イ カ ル 系 企 業	建 設 系 企 業	業 種 問 わ ず
外国人労働者の雇用有無	35%	36%	18%	50%

外国人労働者の採用意向

〈一般社員〉

採用していきたい



Q あなたの会社は、外国人労働者の採用に対してどのように考えているか

	全 体	メ デ イ カ ル 系 企 業	建 設 系 企 業	業 種 問 わ ず
積極的に採用していきたい	15%	10%	13%	23%
採用していきたい	28%	30%	26%	26%
どちらでもない	29%	29%	26%	33%
あまり採用したくはない	12%	18%	9%	9%
採用したくはない	16%	14%	26%	9%

〈管理職／管理職候補〉

採用していきたい



Q あなたの会社は、外国人労働者の採用に対してどのように考えているか

	全 体	メ デ イ カ ル 系 企 業	建 設 系 企 業	業 種 問 わ ず
積極的に採用していきたい	7%	2%	4%	14%
採用していきたい	17%	11%	18%	20%
どちらでもない	36%	39%	31%	39%
あまり採用したくはない	15%	19%	16%	11%
採用したくはない	26%	29%	31%	17%

外国人労働者の採用課題

〈一般社員〉

外国人労働者に対する
日本語・日本文化研修



Q あなたの会社は、外国人労働者受け入れにおいて、課題に感じていることはあるか

	全 体	メ デ イ カ ル 系 企 業	建 設 系 企 業	業 種 問 わ ず
外国人労働者に対する日本語・日本文化研修	31%	33%	26%	35%
外国人労働者に対する業務研修	29%	27%	28%	32%
採用に関わるノウハウの蓄積	24%	31%	19%	22%
通訳できる人の雇用	23%	23%	20%	25%
外国語マニュアルの準備	22%	20%	20%	26%

※複数回答、トップ5

05 人材確保への取り組み

外国人労働者の採用課題

〈管理職／管理職候補〉

外国人労働者に対する
日本語・日本文化研修



Q あなたの会社は、外国人労働者受け入れにおいて、
課題に感じていることはあるか

	全 体	メイカル系企業	建設系企業	業種問はず
外国人労働者に対する日本語・ 日本文化研修	27%	29%	21%	31%
採用に関わるノウハウの蓄積	21%	20%	21%	21%
外国人労働者に対する業務研修	20%	16%	18%	28%
通訳できる人の雇用	19%	20%	18%	19%
日本人に対する海外言語・文化研修	17%	16%	18%	18%

※複数回答、トップ5

外国人労働者に関する相談先

知つていて相談したことがある



Q 外国人労働者の受け入れに関して、相談先があることをあなたは知っているか

	全 体	メイカル系企業	建設系企業	業種問はず
知つていて、相談したことがある	7%	4%	9%	8%
知つていて、相談したことはない	36%	36%	37%	36%
知らない	57%	60%	54%	56%

外国人労働者の採用促進策（自由回答抜粋）

言語、コミュニケーションのフォロー

- コミュニケーションがしっかり取れること。また、日本の文化やモラルをどのように理解してもらいうか。(茨城県／建設業)
- 実務に耐えられる日本語能力を備えていない場合の日本語教育支援策。(群馬県／地域サービス業(福祉・保育含む))
- 会話の問題が一番大きい。(東京都／製造業)
- 外国語を話せる日本人社員の育成。(大阪府／その他サービス業)
- 介護・医療のため、専門知識が日本語力を付けるための人材育成の専門部署が必要。(沖縄県／医療関連業(介護含む))

環境や習慣の理解、フォロー

- 日本人と差のない雇用環境。(岩手県／運輸配送業)
- 家族を含めた生活環境、福利厚生の充実。(秋田県／建設業)
- 受け入れ後の教育体系の構築。(東京都／運輸配送業)
- コミュニケーション方法の確立と社内資料の翻訳。(神奈川県／建設業)
- 文化習慣の理解度。(石川県／卸売業)

外国人労働者の受け入れに関して、どこに相談したか（自由回答抜粋）

- 厚生労働省のEPA窓口(東南アジア経済連携協定により外国人看護師・介護福祉士候補者の受け入れ)(群馬県／地域サービス業(福祉・保育含む))
- 労協(埼玉県／建設業)
- 労働基準監督署(愛知県／運輸配送業)
- ハローワーク(愛知県／運輸配送業)
- 知人(千葉県／宿泊業・飲食業(カフェ・レストランなど含む))
- 労務局(東京都／建設業)
- NPO法人(東京都／建設業)

- 職業安定所(神奈川県／その他サービス業)
- 管轄労働局(愛知県／運輸配送業)
- 管理組合に加入(三重県／医療関連業(介護含む))
- 同業者(大阪府／建設業)
- 人材紹介(大阪府／卸売業)
- 市役所(大阪府／医療関連業(介護含む))
- 派遣事業(広島県／製造業)
- 外国人派遣会社(熊本県／建設業)

06 決済について

取引先との決済方法は「ネットバンキング」や「窓口」を利用した銀行振込が多いようです。「ネットバンキング」を利用する理由は「自社のメリット」であるようです。キャッシュレスが注目される昨今ですが、現金決済も根強く残っているようです。

決済方法で上位の「窓口」に加えて「ATM」での銀行振込や、「手形・小切手」といった直接的な決済に関しては、半数以上が手間がかかると感じており、効率化を図りたいと考えていることがうかがえます。

取引先との決済方法

銀行振込(窓口)



56%

銀行振込(ネットバンキング)



53%

現金



38%

Q あなたの会社は取引先との決済をどのような方法で行っているか

	全 体	メイカル系企業	建設系企業	業種問はず
銀行振込(窓口)	56%	54%	57%	55%
銀行振込(ネットバンキング)	53%	48%	52%	59%
現金	38%	47%	32%	35%
手形・小切手	26%	8%	41%	28%
銀行振込(ATM)	18%	17%	20%	16%
コーポレートカード(クレジットカード)決済	11%	11%	5%	18%

※コーポレートカードとは、法人カード/ビジネスカードのことで、法人(会社など)向けに作られた法人クレジットカードのことです。 ※複数回答、トップ6

企業間決済の理由

〈銀行振込(ネットバンキング)〉

自社にメリットがあるため



54%

Q 企業間の決済を銀行振込(ネットバンキング)で行っている理由は何か

	全 体	メイカル系企業	建設系企業	業種問はず
自社にメリットがあるため	54%	57%	55%	51%
自社の慣習	27%	33%	26%	23%
受け取り側の指定のため	23%	18%	26%	25%
業界の慣習	6%	6%	6%	5%

※複数回答、トップ4

〈銀行振込(窓口)〉

自社の慣習



45%

Q 企業間の決済を銀行振込(窓口)で行っている理由は何か

	全 体	メイカル系企業	建設系企業	業種問はず
自社の慣習	45%	50%	42%	42%
受け取り側の指定のため	44%	38%	44%	49%
業界の慣習	19%	20%	19%	19%
自社にメリットがあるため	19%	21%	15%	19%

※複数回答、トップ4

06 決済について

企業間決済の理由

〈手形・小切手〉

自社の慣習



42%

Q 企業間の決済を手形・小切手で行っている理由は何か

	全 体	メ デ イ カ ル 系 企 業	建設系企業	業種問はず
自社の慣習	42%	38%	31%	59%
自社にメリットがあるため	35%	25%	41%	31%
業界の慣習	29%	25%	31%	28%
受け取り側の指定のため	27%	50%	24%	24%

※複数回答、トップ4

企業間決済にかかる手間

〈銀行振込(ネットバンキング)〉



16%

Q あなたの会社では銀行振込(ネットバンキング)にどの程度手間がかかるているか

	全 体	メ デ イ カ ル 系 企 業	建設系企業	業種問はず
手間がかかる	1%	0%	2%	2%
やや手間がかかる	15%	16%	17%	12%
どちらともいえない	29%	25%	30%	31%
あまり手間がかからない	39%	37%	42%	39%
手間がからない	16%	22%	9%	16%

〈銀行振込(窓口)〉



65%

Q あなたの会社では銀行振込(窓口)にどの程度手間がかかっているか

	全 体	メ デ イ カ ル 系 企 業	建設系企業	業種問はず
手間がかかる	23%	29%	20%	19%
やや手間がかかる	42%	46%	36%	44%
どちらともいえない	25%	18%	36%	21%
あまり手間がかからない	6%	2%	5%	11%
手間がからない	5%	5%	3%	5%

〈手形・小切手〉



58%

Q あなたの会社では手形・小切手にどの程度手間がかかっているか

	全 体	メ デ イ カ ル 系 企 業	建設系企業	業種問はず
手間がかかる	14%	25%	10%	17%
やや手間がかかる	44%	75%	38%	45%
どちらともいえない	29%	0%	36%	28%
あまり手間がかからない	9%	0%	17%	0%
手間がからない	4%	0%	0%	10%

企業間決済にかかる手間の効率化

〈銀行振込(ATM)〉

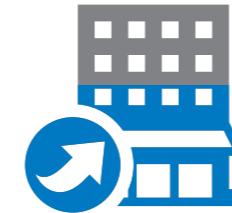


59%

Q 銀行振込(ATM)について、どの程度効率化を図りたいか

	全 体	メ デ イ カ ル 系 企 業	建設系企業	業種問はず
優先的に効率化を図りたい	15%	12%	14%	19%
効率化を図りたい	44%	53%	38%	44%
どちらともいえない	28%	24%	29%	31%
あまり効率化の必要を感じない	13%	12%	19%	6%
全く効率化の必要を感じない	0%	0%	0%	0%

〈銀行振込(窓口)〉



61%

Q 銀行振込(窓口)について、どの程度効率化を図りたいか

	全 体	メ デ イ カ ル 系 企 業	建設系企業	業種問はず
優先的に効率化を図りたい	14%	20%	9%	14%
効率化を図りたい	47%	45%	46%	49%
どちらともいえない	31%	23%	36%	33%
あまり効率化の必要を感じない	8%	11%	10%	4%
全く効率化の必要を感じない	1%	2%	0%	0%

〈手形・小切手〉



57%

Q 手形・小切手について、どの程度効率化を図りたいか

	全 体	メ デ イ カ ル 系 企 業	建設系企業	業種問はず
優先的に効率化を図りたい	10%	25%	10%	7%
効率化を図りたい	47%	63%	38%	55%
どちらともいえない	33%	13%	36%	35%
あまり効率化の必要を感じない	9%	0%	17%	0%
全く効率化の必要を感じない	1%	0%	0%	3%

06 決済について

個人経費は、半数が「自身の現金で立て替え」をしているようで、「会社の法入カードでの支払い」は1割半ばにとどまります。
法入カードを利用していない人の4人に1人が「経費精算が楽になるから」といった理由で変更意向があるようです。

各種経費の支払い方法

〈オフィスの家賃・駐車場代〉

銀行振込(ネットバンキング)



Q あなたの会社では、オフィスの家賃・駐車場代の支払いを
どのような方法で行っているか

	全 体	メ デ イ カ ル 系 企 業	建設系企 業	業種問わ ず
銀行振込(ネットバンキング)	40%	36%	34%	49%
銀行振込(窓口)	26%	26%	27%	24%
銀行振込(ATM)	4%	7%	4%	2%
現金	3%	1%	3%	4%

※複数回答、トップ4

〈旅費・交通費〉

現金



Q あなたの会社では、旅費・交通費の支払いをどのような方法で行っているか

	全 体	メ デ イ カ ル 系 企 業	建設系企 業	業種問わ ず
現金	37%	49%	37%	24%
銀行振込(ネットバンキング)	25%	18%	23%	35%
銀行振込(窓口)	25%	21%	27%	25%
法入カード(クレジットカード)決済	5%	5%	4%	5%

※複数回答、トップ4

〈接待交際費〉

現金



Q あなたの会社では、接待交際費の支払いをどのような方法で行っているか

	全 体	メ デ イ カ ル 系 企 業	建設系企 業	業種問わ ず
現金	39%	38%	43%	37%
銀行振込(窓口)	22%	24%	24%	17%
銀行振込(ネットバンキング)	21%	16%	17%	30%
法入カード(クレジットカード)決済	5%	6%	4%	6%

※複数回答、トップ4

個人経費の支払い方法

ご自身の現金での立て替え



Q あなたは、会社経費の支払いをどのように行っているか

	全 体	メ デ イ カ ル 系 企 業	建設系企 業	業種問わ ず
ご自身の現金での立て替え	48%	46%	49%	50%
会社の現金(仮払い)での支払い	38%	40%	40%	34%
ご自身のクレジットカードでの立て替え	29%	21%	30%	37%
会社の法入カードでの支払い	16%	6%	15%	26%

法入カード変更意向



Q あなたは、会社経費の支払い方法を、
法入カードに変更したいと思うか

	全 体	メ デ イ カ ル 系 企 業	建設系企 業	業種問わ ず
変更したい	24%	17%	21%	38%

法入カード変更意向の理由

経費精算が楽になる



Q 法入カードに「変更したい」理由は

	全 体	メ デ イ カ ル 系 企 業	建設系企 業	業種問わ ず
経費精算が楽になる	77%	85%	75%	75%
経費の仮払いや立て替えが必要なる	55%	62%	56%	50%
経費の計上漏れや請求漏れがなくなる	42%	54%	38%	38%
個人と会社の支払いをわかりやすく 分けられる	36%	46%	50%	21%
振込手数料の削減が可能	19%	15%	25%	17%
ポイント還元のメリットがある	17%	23%	25%	8%

※複数回答、トップ6

中堅企業の現状

地域エコノミストとして、精力的に経済学や人口動態などの研究、講演、執筆活動などをされている藻谷浩介氏に総括のコメントをいただきました。

ニッチ市場に商機を見出して成長する中堅企業

中堅企業が今後3年間に見込む売上成長率は年5%。日本の最近の経済成長率は2%弱ですから、高めです。この成長力はどこから来るのでしょうか？成長する3つのニッチ市場に、小回りよく対応している結果かもしれません。

1つ目の市場はインバウンド市場。東日本震災以降の7年間で5.5倍の4.5兆円となった、日本ではまれな急成長分野です。

2つ目はシニア市場。シニア層の貯金を消費に振り向かせることができるかが勝負です。成功モデルは、例えば国内農業。特に肉・卵・野菜・牛乳は、健康指向の高齢者向けに単価を上げて順調に成長しています。

3つ目は、大企業が得意としてきた大市場の縮小や解体に伴って、逆に生まれるニッチ市場。例えば旧来型の団体旅行市場が縮小する中で、民泊や体験型旅行サービス、個人客対応の物販飲食施設などが伸びてきました。同様の動きは、車や家電など、大量生産工業製品の世界でも出てきています。

人手不足対策にキャッシュレス化は必要不可欠

中堅企業の3社に2社では一般社員が足りず、半数近くが応募者不足に悩んでいます。この人手不足は、数の多い昭和20年代生まれの退職者が原因で、景気とは関係ありません。今後は昭和30年代生まれが65歳を超えていきますが、新規学卒の若者の数はその3分の2前後なので、人手不足は続きます。日本人の15～64歳人口は年間80万人減っているのに対し、政府が入管法改正で見込む外国人労働者の増加は年10万人未満。これでは焼け石に水です。

黒字企業でも人手不足に対応できなければ、廃業に向かいしかねません。経営側の頭を昭和から令和へと切り替え、まずは自動化できるところを自動化すること。特に事務の電子化と決済のキャッシュレス化は不可避です。

中堅企業の5割前後が、企業間取引の決済に銀行窓口を利用し、また社員の使った経費を現金で精算しているという結果ですが、ネットバンキングや法人カードなどの手段を恐れず使う方が、ミスやトラブルも防げるのではないかでしょうか。

ダイバーシティ企業へ自己変革せよ

人手不足に関し、調査では外国人の採用について調べています。日本に留学した外国人の新卒採用は、ぜひ進めて欲しいのですが、それ以上に手軽に取り組めて、かつ効果が大きいのは、女性の活用です。

「女性の活躍推進」の旗印のもと、15～64歳の女性の働き手は最近6年間に170万人増えたのですが、15～64歳の男性に比べればまだ600万人も少ないのです。逆に言えば日本には、600万人の潜在労働力があるわけですね。

なぜ、女性を活用できないのか。女性には意欲も能力もあるわけで、これもやはり経営側の頭が昭和から令和へと切り替わっていないことが問題なのです。人手不足時代に勝つのは、女性や留学生の活躍するダイバーシティ企業です。

終身雇用制の残る大企業は、一度入ると退職まで抜けられない危険性の高い、巨大な袋小路です。それに対して中堅企業は、武者修行をしてキャリアアップできる場。そうした魅力を、意欲ある若い男女に訴えてはどうでしょうか。



藻谷 浩介

株式会社日本総合研究所 主席研究員
コロンビア大学経営大学院修了(経営学修士=MBA)
経済学を基調とし、各種企業への造詣が深い。
国内外問わず自費で各地を訪問し、地域振興、地方経済などに関して
精力的に研究・著作・講演を行っている。

著書に「デフレの正体」「里山資本主義」など。
近著に、「世界まちかど地政学 NEXT」。

撮影:青木優佳

調査概要

アメリカン・エキスプレスは、2018年10月～11月(SME Pulse 2019)および2019年7月(中堅企業調査)に日本の中堅企業^{*}を対象とした「ビジネスに関する調査」を実施しました。

*【SME Pulse 2019】従業員数10名～250名の企業

【中堅企業調査】年間の売上規模が約5億円～250億円未満

中堅企業が感じている景況感や事業戦略、昨今取り上げられる人材確保への取り組みなどについて、どのような課題を持ち、どういったプランを策定しているかを把握するため、以下の調査概要に記載した方々を対象にアンケート調査を行いました。

【調査概要】

SME Pulse 2019 〈レポートは青表記〉

調査方法：インターネット調査

調査対象：年間の売上規模が約5億円以上250億円未満の企業にお勤めの部長職以上の方(社長、役員含む)

サンプル数：321名

調査期間：2019年7月

SME Pulse 2019 〈レポートは紺表記〉

調査方法：電話調査

調査対象：従業員数10名～250名の企業のオーナー、CEO／社長／取締役／本部長、CFO／財務部門責任者

サンプル数：250名

調査期間：2018年10月～11月

※両調査とも、スコアの構成比(%)は小数点第1位以下を四捨五入しているため、合計しても必ずしも100%にならない場合があります。

アメリカン・エキスプレス 法人事業部門について

アメリカン・エキ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・エキスプレス・ビジネス・カード」をはじめFortune 500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・エキスプレス・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、照合に至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・パーセシング・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。

お問い合わせ先

アメリカン・エキスプレス・インターナショナル, Inc.

www.americanexpress.co.jp/cs