

(第26回)
2004年度

当面する企業経営課題 に関する調査

—景気回復期における重点課題とその対応—

2004年12月



社団法人日本能率協会

ごあいさつ

社団法人日本能率協会（JMA）は、産業界における企業の戦略立案や経営課題解決に役立つ情報を提供するため、1979年より毎年、日本企業の経営課題に関する調査を実施しており、本年度は26回目となる。本年度は、日本経済が景気回復期にあるなか、企業の経営課題の変化とその対応状況を把握することをねらいとして実施した。本報告書は、その成果をまとめたものである。

本年度の調査結果の概要のなかで、特に主要な点を申し上げると、次のような3つの点が明らかになった。

●3年後（2007年）の業績の見通しについて

3年後の業績見通しについては、売上高・営業利益とも現在よりもさらに向上すると予想する経営者が7割以上に達している。また、製造業に限ってみても、現在よりも「国外生産量はさらに増加する」とする企業が2社に1社以上あり、一方、国内生産についても、「さらに増加する」とする企業も半数近くになっている。

●当面する経営課題について

当面する経営課題については、1位「財務体質（または収益性向上）」で、ここ数年変わってないが、2位に、昨年6位であった「新事業・新商品・新サービスの開発」が、3位には、昨年12位であった「既存事業の強化・改革」がランクアップしている。

●将来（3年後）の経営課題について

3年後の経営課題としては、1位「新事業・新商品・新サービスの開発」で昨年同様変化はない。しかしながら、昨年2位であった「財務体質（または収益性向上）」が本年は3位となり、替わって「企業の社会的責任（CSR）」が急浮上し、2位になっている。

これらの結果を総括してみると、「本年は、“攻めの経営に転換”するとともに、一方では、“企業の社会的責任（CSR）”も今後は重視して経営を行っていく」ということが言えるのではないか、と思う次第である。

本年度は、さらに各企業の経営機能別課題となっている「成果主義人事制度」「ブランド戦略」「技術・技能の伝承」あるいは「開発プロジェクトリーダーの能力」等につき重点調査を行っている。本調査報告書が、今日の日本企業が抱える経営課題の解決や戦略策定の一助になれば誠に幸いである。

最後に、ご多忙のなか、今回の調査研究にご協力いただいたご回答者、回答の集計/分析結果に基づきコメントを賜ったアドバイザー各位、ならびに多くのご教示をいただいた関係各位に、紙面を借りて心より厚くお礼を申し上げます。

2004年12月

社団法人日本能率協会
会長 富坂 良雄

目次

	ページ
I. 調査概要.....	1
II. 調査結果の概要.....	2
III. 回答企業の概要.....	5
IV. 調査結果	9
1-1. 経営上の重要課題	10
1-2. 企業の社会的責任（CSR）	22
2-1. 人事・教育領域の課題	35
2-2. 成果主義人事制度	43
2-3. ポジティブ・アクション	51
3-1. 営業・マーケティング領域の課題	59
3-2. ブランド戦略・ブランド展開	66
4-1. 生産領域の課題	73
4-2. 資材調達についての課題	78
4-3. 技術・技能伝承の課題	81
5-1. 研究・開発領域の課題	90
5-2. 開発プロジェクトリーダー	96
6. 産学官の連携	102
7. 代表者・役員が経営ノウハウ等の不足に対して取った行動	104
8. 地域別の企業経営課題	107
■アンケート調査票	116
■アドバイザー名簿	126
■ヒアリング協力会社.....	128

I. 調査の概要

1. 調査目的

日本企業が当面ならびに中期的に対応を迫られている重要な経営課題を抽出・分析するとともに、その具体的な対応策を探り、社団法人日本能率協会(JMA)の会員をはじめとする企業などの経営革新活動に資することを目的に実施した。併せてJMAの今後の事業活動の参考とする。

2. 調査時期

2004年7月～8月

3. 調査の対象

全国の主要企業の経営者 (6,826社)

(内訳) 全国の上場企業の経営者 (3,649社)

非上場企業 (従業員300人以上) の経営者 (3,177社)

4. 調査方法

- ・調査票を郵送配布→郵送およびインターネットによる調査票回収
- ・調査票の集計・分析後、企業の役員・管理職からなるアドバイザーに、調査結果を踏まえて実務者の視点からコメント収集を実施した。

5. 調査の主要内容

- ① 回答企業の概要と経営状況
- ② 当面ならびに中期的な経営上の課題
- ③ 経営機能別の課題
- ④ その他現時点で重要と想定される経営課題

6. 配布数と回答数

調査票の配布数と回収率は以下の通りである。

	配布数	回答率	回答数	(郵送回答)	(インターネット回答)
全体	6,826	16.1%	1,098	966	133
上場企業	3,649	15.7%	573	499	74
非上場企業	3,177	16.5%	525	467	59

II. 調査結果の概要

1-1. 経営上の重要課題

現在の課題として最も重視されているのが、「財務体質（あるいは収益性向上）」であり、将来の課題として最も重視されているのが、「新事業・新商品・新サービスの開発」である。また、「企業の社会的責任（CSR）」は、将来の重要課題として認識されている比率が高くなっている。業種別では、製造業は「グローバル化」「研究・開発活動」を重視しているのに対し、非製造業は「CS経営」を重要視しており、この傾向は現在、将来ともに共通である。従業員規模別にみると、現在、将来に渡って、大規模企業ほど「グローバル化」を課題として捉えている傾向にある。

1-2. 企業の社会的責任（CSR）

CSRの取り組み状況については、企業規模が大きいほど、CSRを課題として捉え取り組みを開始している比率が高い。また、CSRに取り組むに至ったきっかけについては、大規模企業や上場企業では、トップダウンで開始される傾向にある。具体的な取り組み状況に関してみると、CSRに関する担当役員の任命や専任部門の設置を、実施済み企業は約4割に達している。しかしながら、CSRの目標設定、活動成果の評価測定、報告書作成については、完全に実施している比率は3割弱であり、一部分の実施や未実施の企業が多い。

2-1. 人事・教育領域の課題

全体では、「賃金・評価制度の見直し」の値が最も高い。業種別にみると、製造業は、「早期選抜教育による次世代経営層の育成」「グローバル人材の強化」を課題として捉えている。一方、非製造業は、「事業展開に応じた機動的な人員配置」「非正社員の積極的雇用」を重要だと考えている。従業員規模別については、大規模企業では、「早期選抜教育による次世代経営層の育成」「グローバル人材の強化」を重視しており、小規模・中規模企業では、「賃金・評価制度の見直し」「非正社員の積極的雇用」「中途採用・ヘッドハンティングの活用」「アウトソーシングの積極的な活用」を重要視している企業が多い。また、3年前と比べて、利益減少傾向の企業は、「総人件費削減対策」を課題として捉えている傾向にある。

2-2. 成果主義人事制度

成果主義人事制度については、現在、8割近くの企業が導入している。特に大規模企業は9割以上が成果主義人事制度を実施しており、導入期間が長く、対象範囲も広い。また、導入の目的については、「全社員の意識改革」の比率が最も高く、この項目に対する効果は5割強に達している。次に「全社員の能力発揮の極大化」が導入の目的として挙げられているが、その効果については低い状況にある。更に、多くの企業で成果主義人事制度は修正の必要性があると考えられており、修正・廃止の理由としては、「目的、ねらい、社員のメリット等の理解と徹底がなされていない」が最も高い値を示している。

2-3. ポジティブ・アクション

ポジティブ・アクションの実施状況については、5割程度の企業が未だ実施していない状況にあるが、非製造業と大規模企業ではやや実施の比率が高くなっている。ポジティブ・アクションを実施している企業は、6年以上前から行っている企業の比率が高く、5割を超えており、女性管理職の占める割合についても、将来的に増加させる目標を持っている。実施の目的に関しては、「基本的に男女平等であると認識しているため」、具体的施策については、「女性従業員の意見等を取り入れる様々な機会づくりを行っている」が最も高く、特に、大規模企業では様々な施策を展開している比率が高い。

3-1. 営業・マーケティング領域の課題

全体では「高付加価値型商品・サービスの開発」「お客様ニーズの先取り対応」の値が高く、製造業は前者が、非製造業は後者が最も重視されている。続いて、製造業では、「商品開発のスピードアップ」が重要視されている一方で、非製造業では「顧客との直接コミュニケーションの推進」「顧客情報の蓄積と活用」が課題として捉えられており、業種による差異がみられている。

3-2. ブランド戦略・ブランド展開

重視しているブランドについては、従業員規模が大きいほど、「コーポレート・ブランド」「コーポレート・ブランドとプロダクト・ブランドの両方」を重視している比率が高く、両者を合計すると、9割を超えている。また、コーポレート・ブランドとプロダクト・ブランドの強化・向上策ともに、大規模企業ほど各施策を展開している比率が高くなっている。業種別では、製造業よりも非製造業のほうが、「コーポレート・ブランド」を重視する傾向にある。

4-1. 生産領域の課題

製造業全体でみると、「品質管理、原価管理、納期管理の最適化」が圧倒的に課題として重要視されている。製造業で、3年前よりも利益増加傾向にある企業では、「エンジニアリングチェーンの短縮化」を重視しており、利益減少傾向にある企業では、「サプライチェーンの短縮」「マネジメントシステムの構築とレベルの向上」をより課題として捉えている傾向にある。一方、製造業における従業員規模別でみると、企業規模が小さいほど、「安全対策の向上と実践」を重要視し、企業規模が大きくなるほど、「グローバル生産拠点の最適化」を課題と考えている企業の比率が高い。

4-2. 資材調達についての課題

資材調達について今後取り組む課題については、企業規模が大きくなるにつれて、「グローバル調達によるコストダウン」「企画・開発段階からプロジェクトに参画する開発購買体制の構築」「取引先集約による集中購買」「海外現地生産に伴う現地調達先の選定」の重視度が高まっている。一方、「サプライヤーの評価・管理手法の確立」については、企業規模が小さい

ほど課題として認識している。

4-3. 技術・技能伝承の課題

製造業において、技能・技術の伝承は、「製造分野：国内社員」が最も必要であると考えられている。従業員規模別では、大規模企業は、「設備設計・製作分野」を、小規模企業は「品質管理分野」の技術・技能伝承の比率が高い。しかし、技術・技能の伝承の程度については、不十分であると回答している企業が7割以上に達している。不十分な理由としては、大規模企業は「技術・技能的な内容が暗黙知になっていて、伝達が難しい」「伝承を受ける対象者が不足している」が挙げられており、小規模企業は、「マニュアル化されているがマニュアルではよく伝わらない」と考えている傾向にある。

5-1. 研究・開発領域についての課題

研究・開発領域の課題については、製造業がこの課題に対して重点をおいており、特に「研究・開発とマーケティングの連携」「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」「研究・開発成果と達成までの期間の短縮化」については、非製造業よりも10ポイント以上高くなっている。また、従業員規模が大きくなるにつれて、「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」を課題として捉える比率が高まっている。

5-2. 開発プロジェクトリーダー

開発プロジェクトリーダーについては、未だ人数不足が認識されており、特に製造業では6割弱の企業が不足していると回答している。開発プロジェクトリーダーに求められる能力としては、「開発プロジェクトのマネジメント能力」「開発のコンセプトを構築する構想力」「リーダーシップ」が上位に挙げられており、特に製造業での値が高い。また、開発プロジェクトリーダー育成のために実施している取り組みは、全体的に製造業の実施度が高く、特に「OJTで育成」「社内ローテーションによる、組織横断的な経験を通じた育成」の比率が高い。

6 産学官の連携

産学官の連携に関しては、未だ行っていない企業が3割弱ではあるが、大学や顧客企業、取引先企業と実施している企業が多い。業種別では、非製造業よりも製造業が、規模的には、企業規模が大きくなるにつれて連携の実施が多い傾向にある。

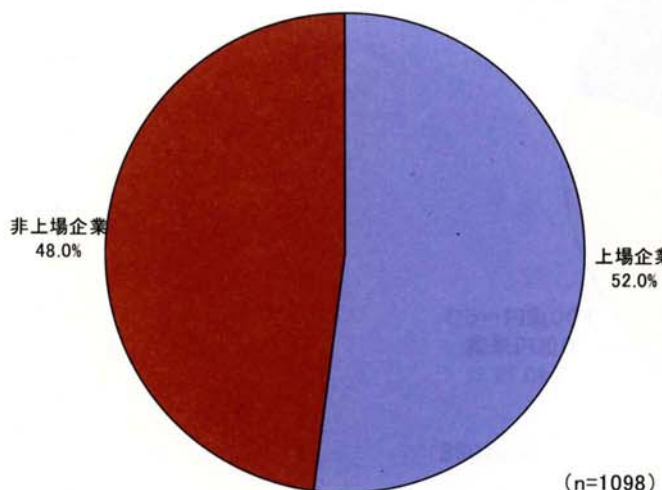
7 代表者・役員が経営ノウハウの不足に対してとった行動

代表者・役員が経営ノウハウの不足等に対してとった行動については、非製造業よりも製造業が、規模的には大規模企業において「外部へ経営コンサルティングを依頼」の比率が高く、また大規模企業に関しては、「教育研修の受講」の比率も高い。

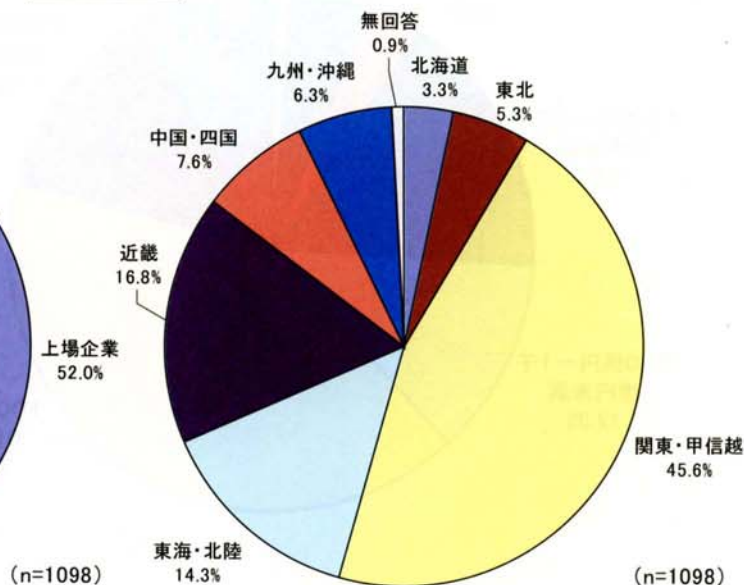
(注) 本調査では、従業員規模が1千人未満の企業を「小規模企業」、1千人～1万人未満を「中規模企業」、1万人以上を「大規模企業」と定義する。

Ⅲ. 回答企業の概要

1. 上場・非上場別内訳



2. 本社所在地

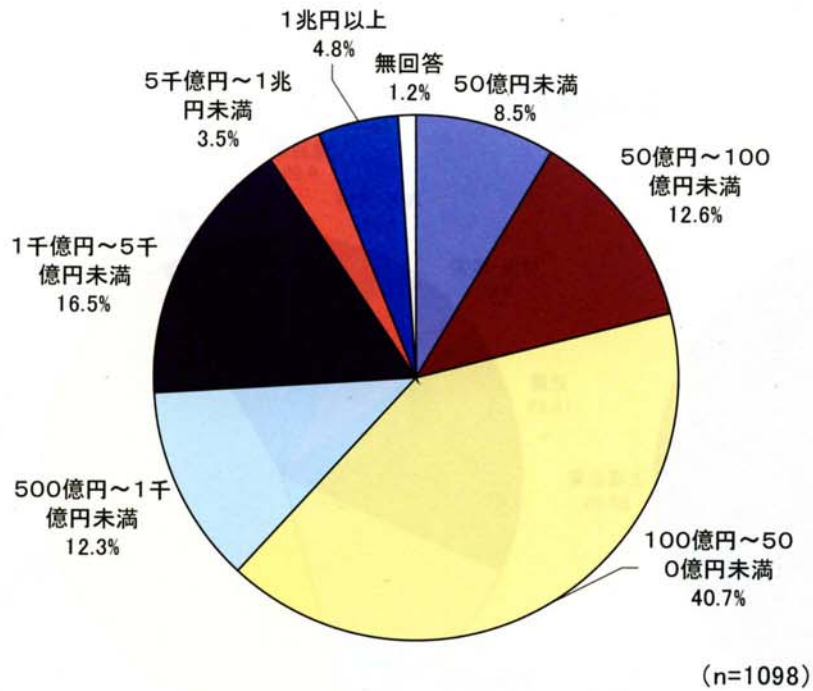


3. 業種別内訳

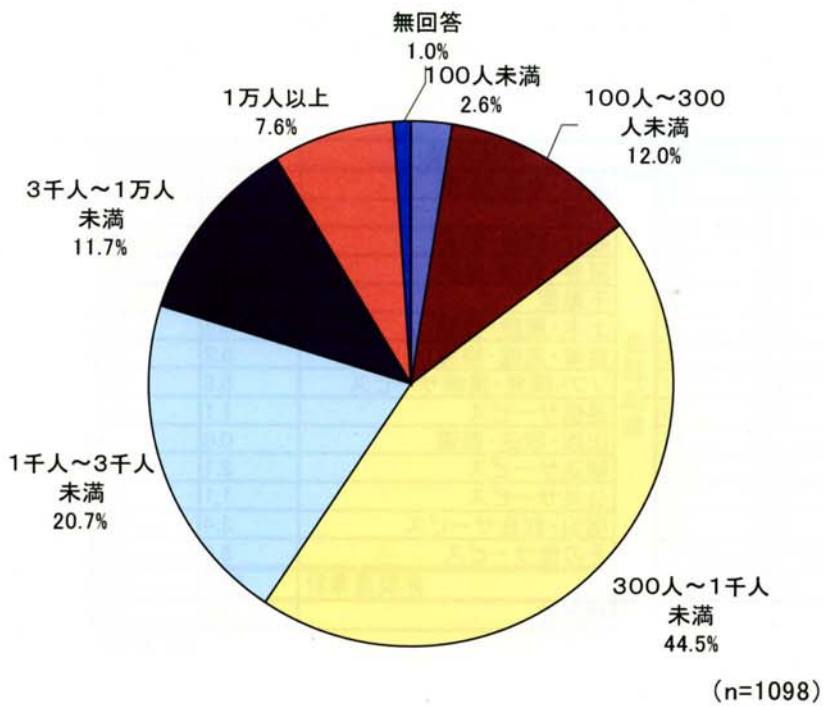
業種分類			業種分類			
	%	回答数		%	回答数	
製造業	食料品製造	5.1	56	農林・水産・鉱業	0.1	1
	繊維製造	1.1	12	小売	8.4	92
	パルプ・紙・紙加工	0.9	10	商社・問屋・卸売	6.9	76
	化学製品製造	4.6	51	証券・金融・保険	3.1	34
	医薬品製造・卸売	2.3	25	不動産	1.3	14
	石油・石炭製造	0.6	7	土木・建設・建築	5.4	59
	ゴム・窯業・土石製品製造	1.8	20	倉庫・運輸・物流	5.2	57
	鉄鋼・非鉄・金属製品製造	3.7	41	ソフト開発・情報サービス	5.8	64
	一般機械製造	3.4	37	通信サービス	1.1	12
	精密機器製造	1.4	15	出版・放送・報道	0.6	7
	電気・電子機器製造	10.5	115	輸送サービス	2.1	23
	輸送用機器製造	6.6	72	公共サービス	1.1	12
	その他製造	4.0	44	宿泊・飲食サービス	3.4	37
製造業計	46.0	505	その他サービス	8.6	94	
			非製造業計	53.1	582	
			無回答	1.0	11	

(n=1098)

4. 売上高別内訳



5. 従業員規模別内訳



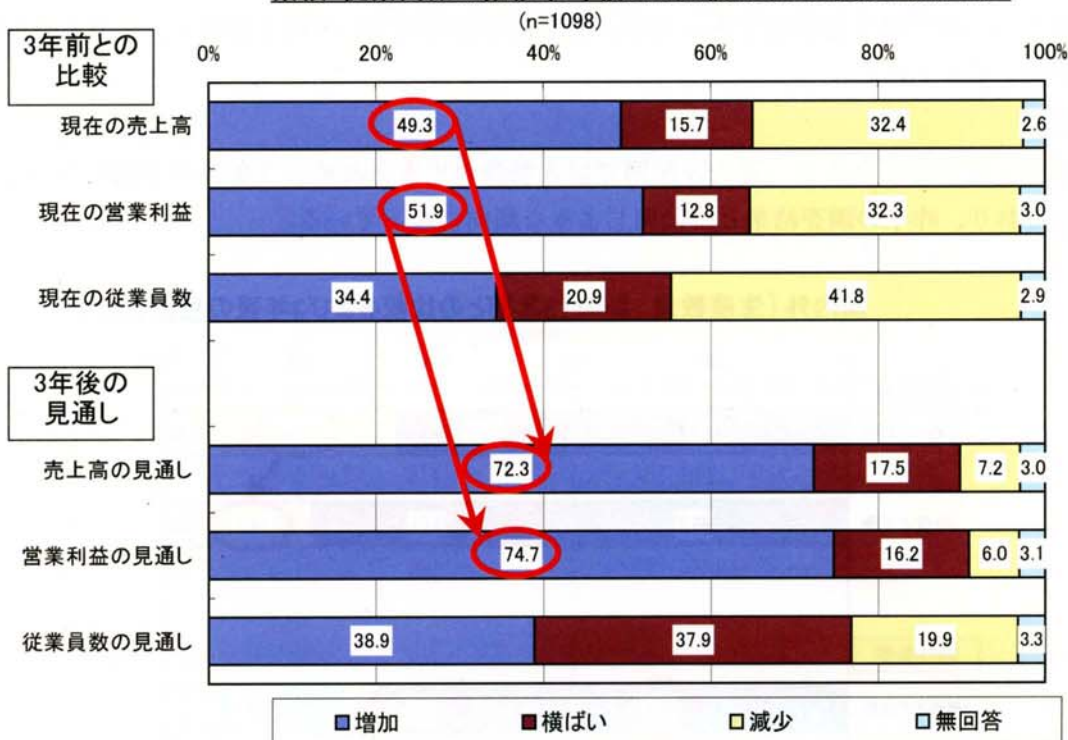
(注) 本調査では、従業員規模が1千人未満の企業を「小規模企業」、1千人～1万人未満を「中規模企業」、1万人以上を「大規模企業」と定義する。

【業績・従業員規模の推移】

■ 3年前と比べて、約5割が売上高・営業利益ともに増加傾向。

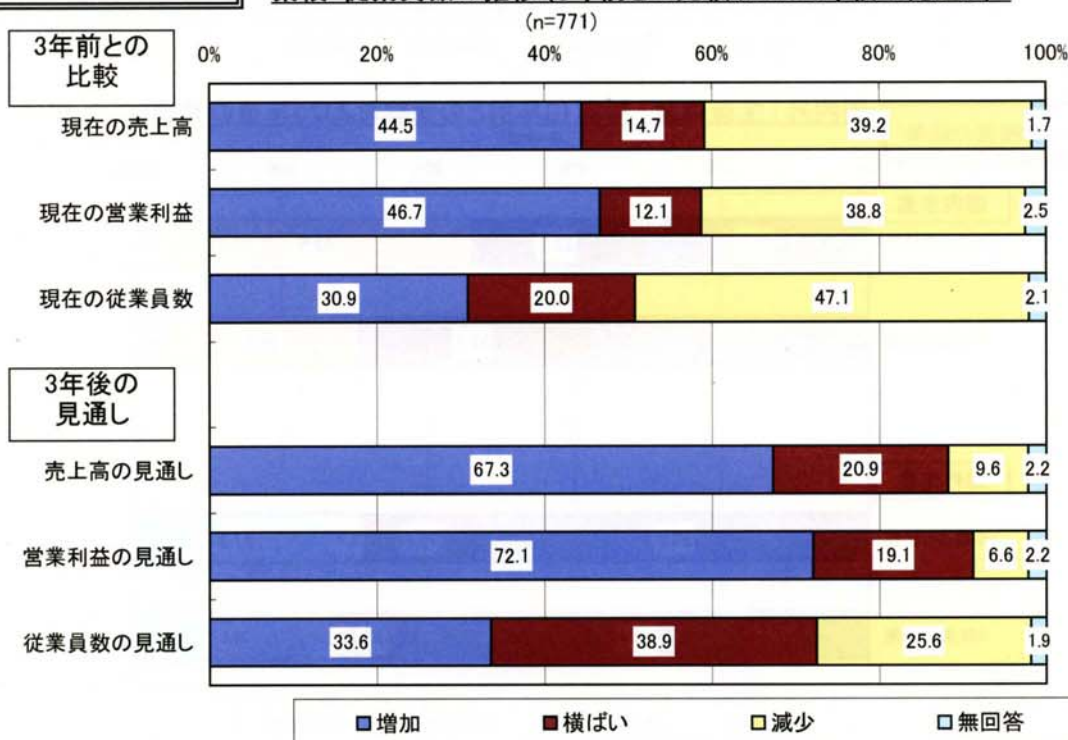
3年後については、7割以上の企業が売上高・営業利益ともに増加するとの見通しを持っている。

業績・従業員数の推移 (3年前との比較および3年後の見通し)



(参考)前年度調査の結果

業績・従業員数の推移 (3年前との比較および3年後の見通し)



【国内外「生産数量」動向（製造業のみ集計）】

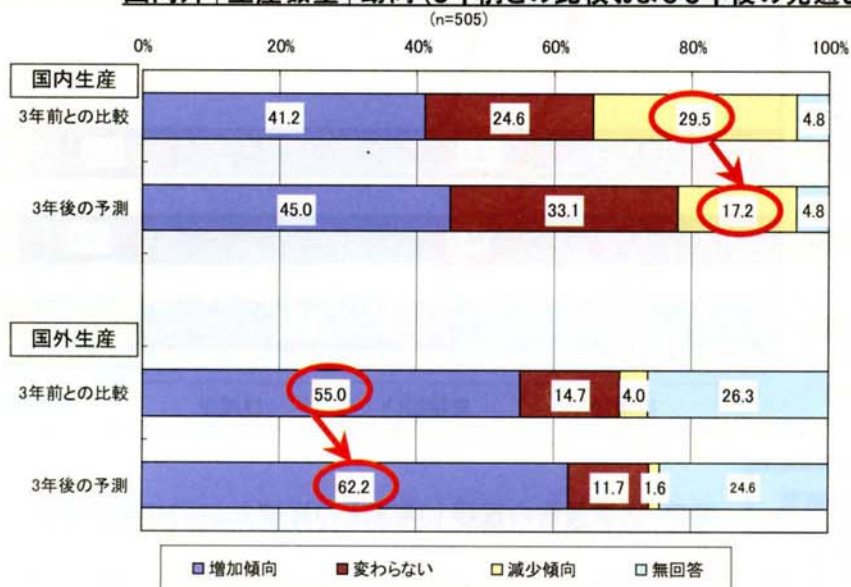
■国内生産

3年前と比較して、約4割の企業が「増加傾向」にあると回答しており、3年後の予測についても、「増加傾向」にあるとの見通しを持っている企業が約45%を占めている。一方、「減少傾向」に関しては、3年前との比較では3割程度であったが、3年後の予測については2割弱と、これも昨年より占める比率が低くなっている。

■国外生産

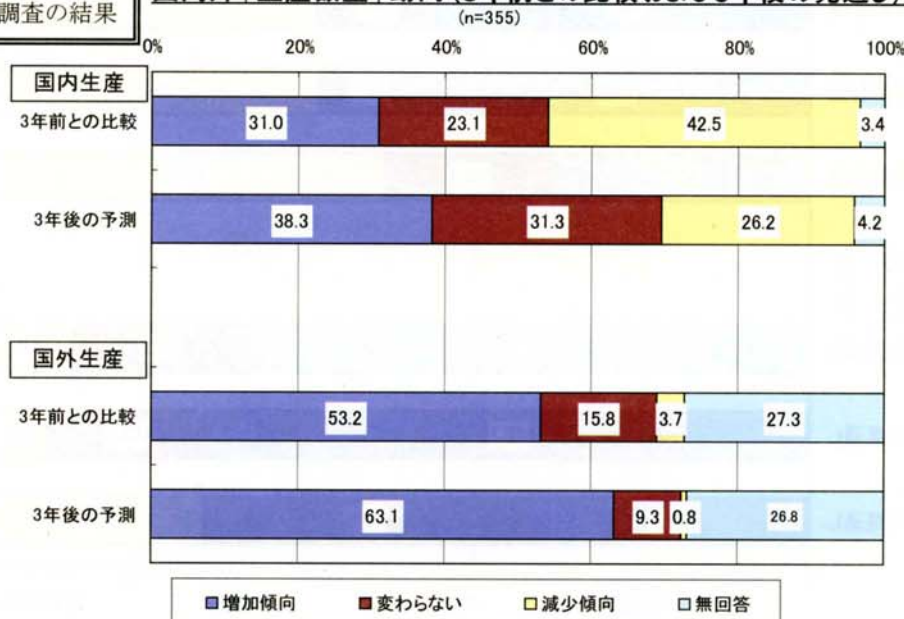
「増加傾向」についてみると、過去3年間では5割強の比率を占め、3年後の予測については6割以上となっており、昨年の調査結果とほぼ同じような傾向になっている。

国内外「生産数量」動向（3年前との比較および3年後の見通し）



(参考)前年度調査の結果

国内外「生産数量」動向（3年前との比較および3年後の見通し）



IV. 調查結果

IV. 調査結果

1-1. 経営上の重要課題

①「現在」と「将来(2007年頃)」において重要な経営課題

調査結果の概要

経営上の重要課題について、「現在」についてみると、「財務体質(あるいは収益性向上)」「新事業・新商品・新サービスの開発」「既存事業の強化・改革」の順で重要視されている。また、「現在」の重要な経営課題と、「将来(2007年頃)」を比べると、重要性が上昇する項目は、「新事業・新商品・新サービスの開発」「企業の社会的責任(CSR)(コンプライアンス・環境などを含む)」「能力開発(ビジネスリーダーの発掘・育成など)」である。一方、重要性が下降する項目は、「財務体質(あるいは収益性向上)」「既存事業の強化・改革」「ローコスト経営」「現場の見直し(品質、技能伝承など)」等となっている。

現在(2004年)の課題認識(全体)

n=1098

1位	財務体質(あるいは収益性向上)	33.2
2位	新事業・新商品・新サービスの開発	28.0
3位	既存事業の強化・改革	27.0
4位	CS(顧客満足)経営	24.7
5位	ローコスト経営	23.6
6位	売上高(あるいはシェア向上)	23.1
7位	事業化戦略・差別化戦略の立案	14.8
8位	現場の見直し(品質、技能伝承など)	12.8
9位	企業文化・風土の刷新、強化	12.7
10位	企業の社会的責任(CSR)(コンプライアンス・環境などを含む)	11.3
11位	スピード経営	10.4
12位	グローバル化(グローバル経営)	10.3
13位	コーポレート・ガバナンス(内部統制・リスクマネジメントを含む)	10.0
14位	能力開発(ビジネスリーダーの発掘・育成など)	10.0
15位	人事・処遇制度(システム)	8.6
16位	グループ企業再編(または連結経営)	7.1
17位	研究・開発活動(知財戦略を含む)	6.8
18位	企業理念・経営哲学・ビジョン	6.0
19位	IT・情報ネットワークの構築・活用	4.1
20位	雇用問題(調整、多様化、派遣社員など)	4.1
21位	企業イメージ	3.8
22位	流通構造変化への対応	3.2
23位	企業間・産学官連携	0.3
24位	その他	1.0

将来(2007年頃)の課題認識(全体)

n=1098

1位	新事業・新商品・新サービスの開発	36.2
2位	企業の社会的責任(CSR)(コンプライアンス・環境などを含む)	25.2
3位	財務体質(あるいは収益性向上)	22.3
4位	CS(顧客満足)経営	20.6
5位	事業化戦略・差別化戦略の立案	19.1
6位	売上高(あるいはシェア向上)	16.6
7位	能力開発(ビジネスリーダーの発掘・育成など)	16.2
8位	グローバル化(グローバル経営)	13.3
9位	コーポレート・ガバナンス(内部統制・リスクマネジメントを含む)	12.7
10位	既存事業の強化・改革	12.5
11位	ローコスト経営	12.2
12位	グループ企業再編(または連結経営)	11.0
13位	研究・開発活動(知財戦略を含む)	10.7
14位	スピード経営	9.4
15位	企業文化・風土の刷新、強化	9.2
16位	雇用問題(調整、多様化、派遣社員など)	7.7
17位	企業イメージ	7.1
18位	企業理念・経営哲学・ビジョン	6.6
19位	現場の見直し(品質、技能伝承など)	6.4
20位	人事・処遇制度(システム)	6.4
21位	流通構造変化への対応	4.6
22位	IT・情報ネットワークの構築・活用	3.6
23位	企業間・産学官連携	2.2
24位	その他	0.9

(3つまで回答)

(注1) 現在と将来を比較して、±5%以上値が変化したものについて、矢印で変動を表している

(注2) アミカケ部分は、現在よりも将来で比率(5ポイント以上)と順位が上昇した項目

② 「現在」と「将来（2007年頃）」において重要な経営課題（業種別）

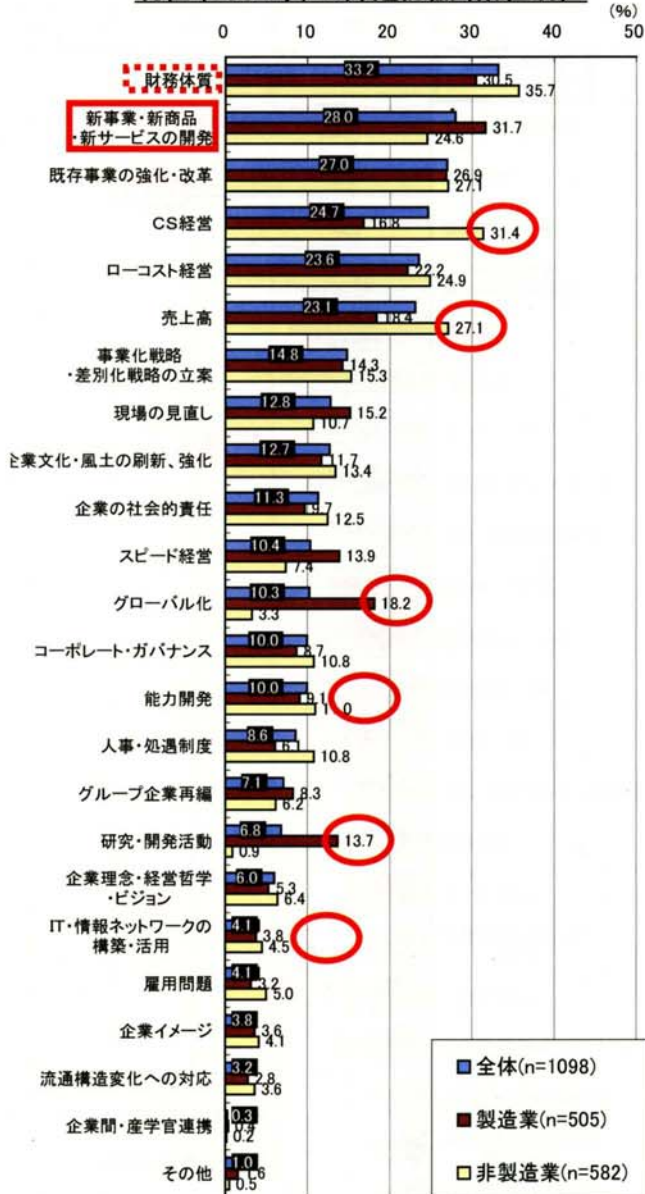
調査結果の概要

現在の経営課題について業種別にみると、製造業では「新事業・新商品・新サービスの開発」、非製造業では「財務体質」が最も重視されている。

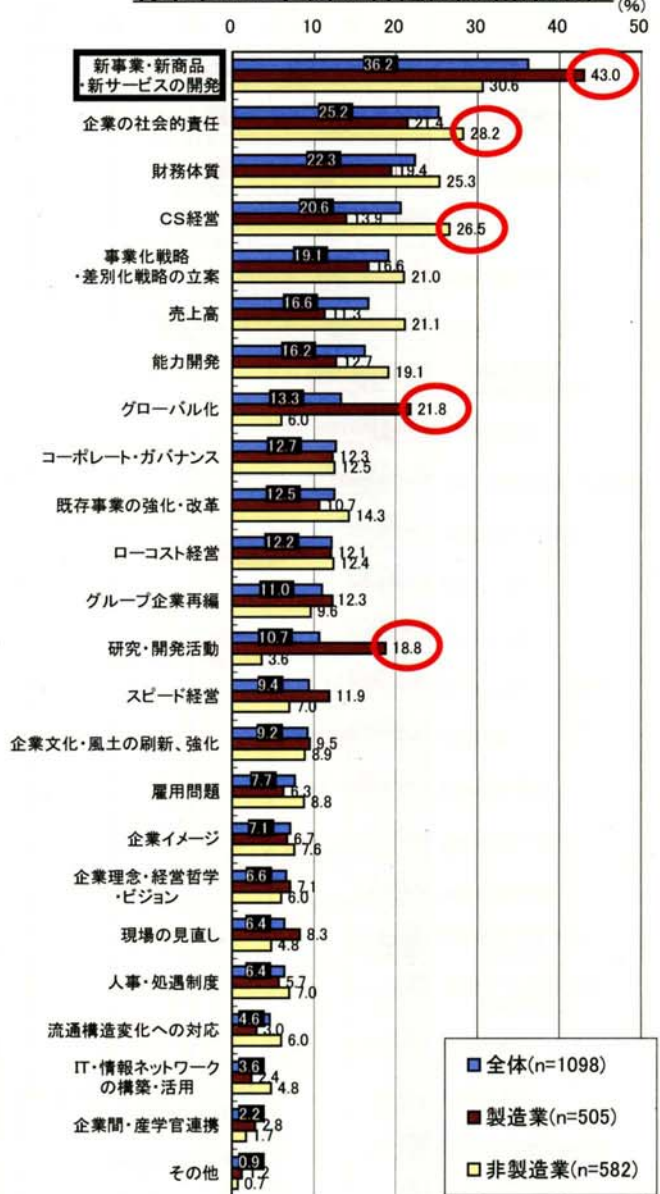
また、製造業は非製造業よりも、「グローバル化」、「研究・開発活動」を重視している。一方、非製造業では、製造業よりも「CS経営」、「売上高」を重要な経営課題として捉えている。

将来（2007年頃）についてもほぼ同じような傾向にあり、製造業、非製造業ともに「新事業・新商品・新サービスの開発」を重要な経営課題と認識している。また、製造業は非製造業よりも、「新事業・新商品・新サービスの開発」、「グローバル化」、「研究・開発活動」を重視しており、非製造業は製造業よりも、「CS経営」「企業の社会的責任」等を重視している。

現在（2004年）の課題認識（業種別）



将来（2007年頃）の課題認識（業種別）



(3つまで回答)

全体(n=1098) は業種無回答(11)を含む

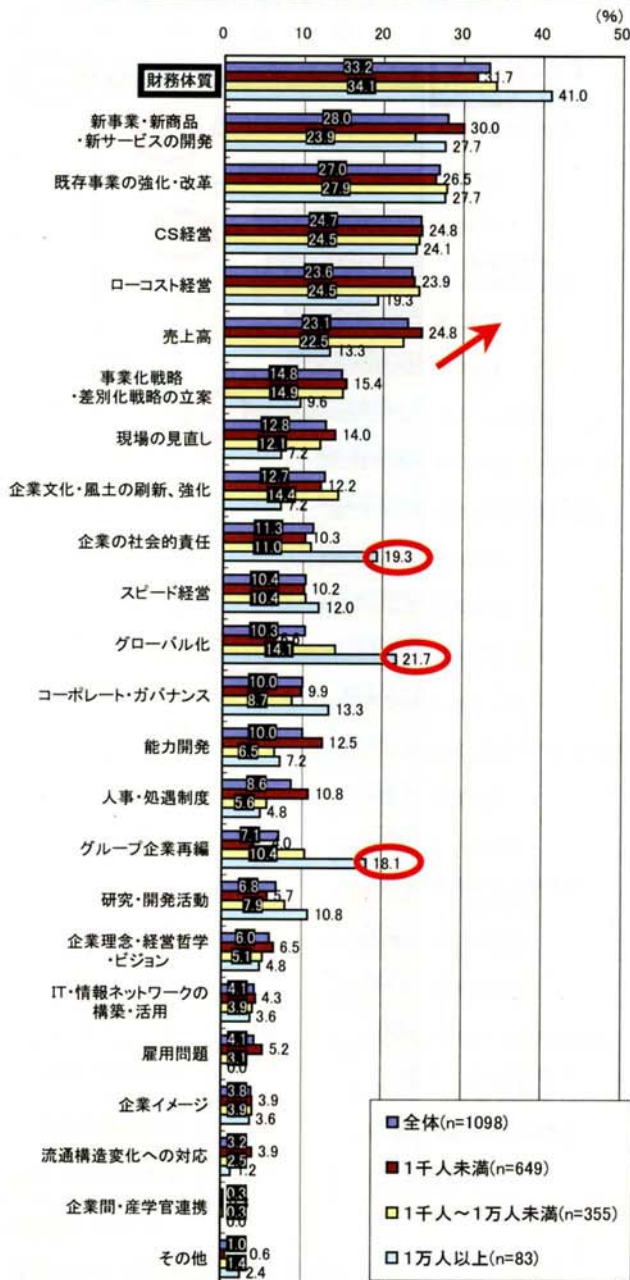
③ 「現在」と「将来（2007年頃）」において重要な経営課題（従業員規模別）

調査結果の概要

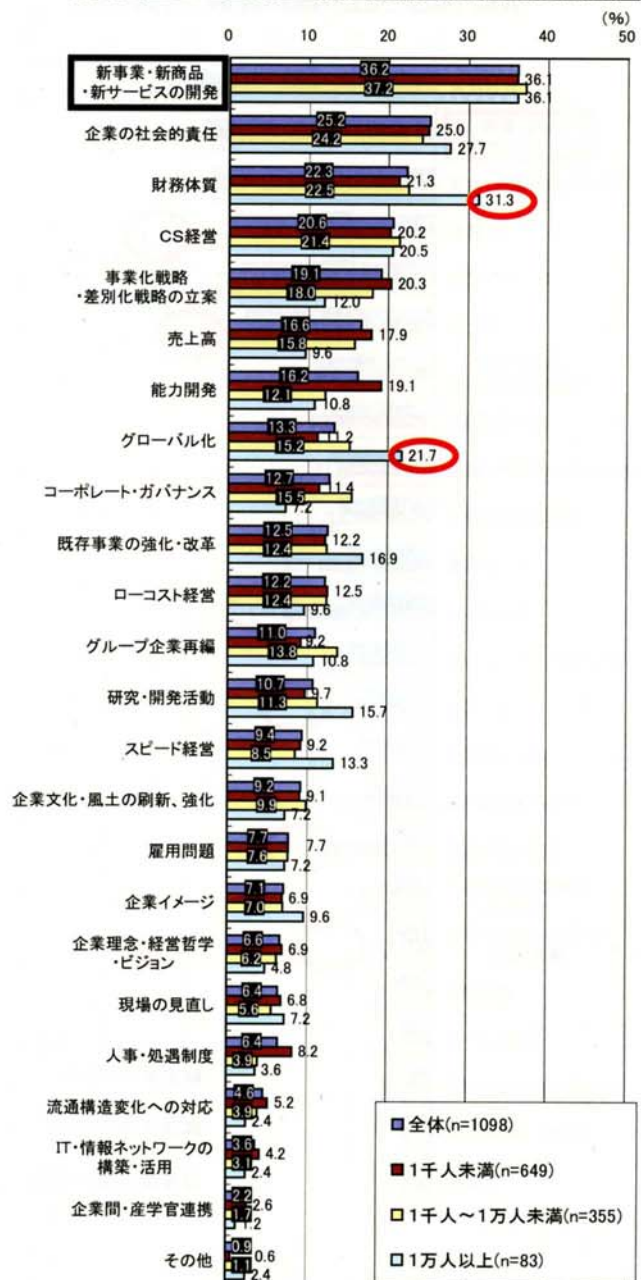
現在の経営課題についてみると、従業員1千人未満の小規模企業、1千人～1万人未満の中規模企業、1万人以上の大規模企業の全てにおいて、「財務体質」を最も重要な課題であると捉えている。また、大規模企業は小規模企業よりも、「グローバル化」、「企業の社会的責任」、「グループ企業再編」を重視している。一方、企業規模が小さくなるにつれて、「売上高」を重要な経営課題として捉えている傾向にある。

将来（2007年頃）の経営課題については、企業規模にかかわらず、「新事業・新商品・新サービスの開発」を最も重視している。また、大規模企業は小規模企業よりも、「財務体質」、「グローバル化」を重要であると捉えている。

現在（2004年）の課題認識（従業員規模別）



将来（2007年頃）の課題認識（従業員規模別）



(3つまで回答)

全体(n=1098) は従業員数無回答(11)を含む

④ 「現在」において重要な経営課題（上場企業・前年度調査との比較）

調査結果の概要

2003年度と、2004年度本調査の上場企業の「現在」の重要な経営課題を比較すると、重要性が上昇した項目は、「新事業・新商品・新サービスの開発」、「既存事業の強化・改革」、「コーポレート・ガバナンス（内部統制・リスクマネジメント含む）」、「能力開発（ビジネスリーダーの発掘・育成）」となっている。

一方、重要性が下降した項目は、「ローコスト経営」、「売上高（あるいはシェア向上）」、「事業化戦略・差別化戦略の立案」となっている。

現在（2003年度）の課題認識（上場企業）

n=531

1位	財務体質(あるいは収益性向上)	34.7
2位	ローコスト経営	27.7
3位	事業化戦略・差別化戦略の立案	27.5
4位	売上高(あるいはシェア向上)	27.1
5位	CS(顧客満足)経営	25.6
6位	新事業・新商品	25.4
7位	スピード経営	15.1
8位	グローバル化対応(グローバル経営)	14.9
9位	企業文化・風土の刷新、強化	12.8
10位	研究・開発活動	11.1
11位	グループ企業再編(または連結経営)	10.7
12位	人事・処遇制度(システム)	9.6
13位	既存事業	9.2
14位	企業理念・経営哲学・ビジョン	9.0
15位	リスク・マネジメント	7.3
16位	企業イメージ(コーポレート・ブランド)	5.6
17位	IT・情報ネットワークの構築・活用	5.5
18位	コーポレート・ガバナンス	4.3
19位	流通構造変化への対応	3.8
20位	能力開発	3.6
21位	環境・資源問題	3.0
22位	雇用問題	1.3
23位	企業間連携	1.1
24位	社会との共生	0.6
25位	その他	0.9

現在（2004年）の課題認識（上場企業）

n=571

1位	財務体質(あるいは収益性向上)	34.2
2位	<u>新事業・新商品・新サービスの開発</u>	32.4
3位	<u>既存事業の強化・改革</u>	31.0
4位	CS(顧客満足)経営	21.7
5位	ローコスト経営	21.4
6位	売上高(あるいはシェア向上)	21.0
7位	事業化戦略・差別化戦略の立案	14.7
8位	グローバル化(グローバル経営)	13.8
9位	<u>コーポレート・ガバナンス(内部統制・リスクマネジメントを含む)</u>	11.9
10位	企業の社会的責任(CSR) (コンプライアンス・環境などを含む)	11.9
11位	スピード経営	11.7
12位	企業文化・風土の刷新、強化	10.5
13位	<u>能力開発(ビジネスリーダーの発掘・育成など)</u>	9.5
14位	グループ企業再編(または連結経営)	9.1
15位	<u>現場の見直し(品質、技能伝承など)</u>	8.9
16位	研究・開発活動(知財戦略を含む)	8.8
17位	人事・処遇制度(システム)	6.1
18位	企業理念・経営哲学・ビジョン	4.7
19位	企業イメージ	4.0
20位	IT・情報ネットワークの構築・活用	3.5
21位	流通構造変化への対応	3.3
22位	雇用問題(調整、多様化、派遣社員など)	1.9
23位	企業間・産学官連携	0.4
24位	その他	1.2

(3 つまで回答)

(注 1) 現在と将来を比較して、±5%以上値が変化したものについて、矢印で変動を表している

(注 2) アミカケ部分は、2003 年度よりも 2004 年度で比率(5 ポイント以上)と順位が上昇した項目

(注 3) 2004 年度の項目名の下線部は、2003 年度の項目に追加された部分を示す

⑤ 「現在」と「将来（2007年頃）」において重要な経営課題（上場企業）

調査結果の概要	<p>経営上の重要課題について、上場企業の「現在」についてみると、「財務体質（あるいは収益性向上）」「新事業・新商品・新サービスの開発」「既存事業の強化・改革」の順で重要視されている。また、「現在」の重要な経営課題と、「将来（2007年頃）」を比べると、重要性が上昇する項目は、「新事業・新商品・新サービスの開発」「企業の社会的責任（CSR）（コンプライアンス・環境などを含む）」「事業化戦略・差別化戦略の立案」である。</p> <p>一方、重要性が下降する項目は、「財務体質（あるいは収益性向上）」「売上高（あるいはシェア向上）」「既存事業の強化・改革」「ローコスト経営」となっている。</p>
---------	--

現在（2004年）の課題認識（上場企業）

将来（2007年頃）の課題認識（上場企業）

n=571			n=571		
1位	財務体質(あるいは収益性向上)	34.2	1位	新事業・新商品・新サービスの開発	38.9
2位	新事業・新商品・新サービスの開発	32.4	2位	企業の社会的責任(CSR) (コンプライアンス・環境などを含む)	28.5
3位	既存事業の強化・改革	31.0	3位	財務体質(あるいは収益性向上)	22.2
4位	CS(顧客満足)経営	21.7	4位	事業化戦略・差別化戦略の立案	20.7
5位	ローコスト経営	21.4	5位	CS(顧客満足)経営	18.6
6位	売上高(あるいはシェア向上)	21.0	6位	コーポレート・ガバナンス(内部統制・リスクマネジメントを含む)	15.9
7位	事業化戦略・差別化戦略の立案	14.7	7位	グローバル化(グローバル経営)	14.9
8位	グローバル化(グローバル経営)	13.8	8位	能力開発(ビジネスリーダーの発掘・育成など)	13.8
9位	コーポレート・ガバナンス(内部統制・リスクマネジメントを含む)	11.9	9位	売上高(あるいはシェア向上)	13.3
10位	企業の社会的責任(CSR) (コンプライアンス・環境などを含む)	11.9	10位	研究・開発活動(知財戦略を含む)	12.6
11位	スピード経営	11.7	11位	既存事業の強化・改革	12.3
12位	企業文化・風土の刷新、強化	10.5	12位	グループ企業再編(または連結経営)	12.1
13位	能力開発(ビジネスリーダーの発掘・育成など)	9.5	13位	スピード経営	9.6
14位	グループ企業再編(または連結経営)	9.1	14位	企業文化・風土の刷新、強化	9.5
15位	現場の見直し(品質、技能伝承など)	8.9	15位	ローコスト経営	9.3
16位	研究・開発活動(知財戦略を含む)	8.8	16位	企業イメージ	7.7
17位	人事・処遇制度(システム)	6.1	17位	企業理念・経営哲学・ビジョン	6.1
18位	企業理念・経営哲学・ビジョン	4.7	18位	人事・処遇制度(システム)	5.4
19位	企業イメージ	4.0	19位	現場の見直し(品質、技能伝承など)	4.9
20位	IT・情報ネットワークの構築・活用	3.5	20位	雇用問題(調整、多様化、派遣社員など)	4.9
21位	流通構造変化への対応	3.3	21位	流通構造変化への対応	4.6
22位	雇用問題(調整、多様化、派遣社員など)	1.9	22位	企業間・産学官連携	3.3
23位	企業間・産学官連携	0.4	23位	IT・情報ネットワークの構築・活用	2.8
24位	その他	1.2	24位	その他	1.1

(3つまで回答)

(注1) 現在と将来を比較して、±5%以上値が変化したものについて、矢印で変動を表している

(注2) アミカケ部分は、2003年度よりも2004年度で比率(5ポイント以上)と順位が上昇した項目

⑥「現在」において重要な経営課題（業種・細分類別）

業種	調査数	企業理念・経営哲学・ビジョン	企業文化・道徳・規範の刷新・強化	企業文	専門化職	企業イメージ	グローバル化	グループ企業再編	スピード経営	ローコスト経営	IT・情報ネットワークの構築・活用	コーポレートガバナンス	企業の社会的責任	OS経営	新事業・新商品・新サービスの開発	既存事業の強化・改革	企業間・産学官連携	流通構造変化への対応	研究・開発活動	売上高	財務体質	雇用問題	人事・処遇制度	能力開発	その他
農林水産・畜業	1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
食品製造	58	14.3	14.3	21.4	7.1	5.4	3.6	10.7	25.0	7.1	8.9	12.5	7.1	16.1	30.4	39.3	1.8	7.1	10.7	14.3	32.1	3.6	1.8	5.4	0.0
繊維製造	12	0.0	8.3	33.3	8.3	25.0	0.0	0.0	8.3	8.3	8.3	0.0	8.3	8.3	16.7	33.3	0.0	8.3	16.7	25.0	33.3	8.3	16.7	8.3	8.3
八ツ丁・紙・糊加工	10	0.0	10.0	20.0	0.0	20.0	0.0	0.0	20.0	30.0	0.0	0.0	10.0	10.0	40.0	0.0	0.0	0.0	10.0	30.0	10.0	0.0	0.0	40.0	10.0
化学製品製造	51	3.9	7.8	21.6	5.9	9.8	9.8	19.6	21.6	21.6	0.0	9.8	19.6	20.1	48.1	27.5	0.0	3.9	15.7	15.7	27.5	3.9	11.8	5.9	0.0
医薬品製造・販売	25	0.0	16.0	24.0	4.0	8.0	8.0	12.0	20.0	0.0	8.0	8.0	8.0	8.0	28.0	20.0	0.0	8.0	32.0	38.0	12.0	4.0	12.0	12.0	0.0
石油・石炭製造	7	0.0	0.0	0.0	14.3	0.0	14.3	14.3	14.3	0.0	0.0	28.6	0.0	14.3	0.0	85.7	0.0	0.0	14.3	0.0	42.9	14.3	0.0	14.3	0.0
ゴム・プラスチック製造	20	5.0	5.0	15.0	0.0	15.0	0.0	10.0	20.0	0.0	5.0	5.0	5.0	5.0	30.0	40.0	0.0	5.0	15.0	10.0	40.0	10.0	5.0	20.0	5.0
鉄鋼・非鉄・金属製品製造	41	4.9	4.9	12.2	4.9	17.1	9.8	7.3	22.0	9.8	8.1	16.2	2.7	8.1	18.9	35.1	24.3	2.7	18.2	10.8	45.1	2.7	0.0	10.8	0.0
一般機械製造	37	5.4	5.4	5.4	0.0	23.7	10.8	18.9	28.7	8.1	8.1	16.2	2.7	8.1	18.9	35.1	24.3	2.7	18.2	10.8	45.1	2.7	0.0	10.8	0.0
精密機械製造	15	0.0	13.3	13.3	0.0	20.0	6.7	26.7	20.0	6.7	6.7	20.0	6.7	6.7	33.3	20.0	0.0	6.7	20.0	26.7	33.3	6.7	0.0	6.7	0.0
電気・電子機器製造	115	3.5	12.2	15.7	1.7	22.6	10.4	20.9	18.3	1.7	3.5	8.7	16.5	20.0	38.7	21.7	0.0	0.9	13.0	20.0	28.7	2.6	7.8	8.7	2.8
機械・器具製造	72	4.2	25.0	4.2	4.2	31.9	6.9	9.7	29.2	2.8	12.5	2.3	31.9	15.3	13.9	15.3	0.0	0.0	13.9	16.7	30.6	1.4	6.9	11.1	1.4
輸送用機器製造	44	11.4	4.5	9.1	2.3	9.1	13.6	2.3	18.2	2.3	2.3	4.5	15.9	20.5	27.3	29.5	0.0	2.3	9.1	27.3	20.5	0.0	4.5	2.3	0.0
その他製造	92	3.3	18.5	16.3	5.4	1.1	1.1	9.8	30.4	4.3	2.2	8.7	6.5	38.0	15.2	27.2	0.0	6.5	1.1	31.5	52.2	1.1	8.7	9.8	1.1
小売	76	9.2	0.5	14.5	3.9	11.8	7.9	10.5	15.8	7.9	3.2	6.6	5.3	25.0	34.2	31.6	0.0	14.5	2.8	23.7	32.9	3.9	2.8	15.8	0.0
百貨・問屋・卸売	34	2.9	11.8	8.8	0.0	0.0	2.9	2.9	44.1	2.9	32.4	20.6	0.0	41.2	14.7	20.6	0.0	0.0	26.5	81.8	0.0	2.9	2.9	0.0	0.0
証券・金融・保険	14	21.4	0.0	21.4	7.1	0.0	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	28.6	21.4	0.0	42.9	21.4	0.0	0.0	0.0	14.3	14.3	0.0	0.0	7.1	0.0
不動産	59	0.0	8.5	22.0	3.4	0.0	8.5	5.1	32.2	3.4	32.2	8.5	8.8	22.0	20.3	27.1	0.0	0.0	0.0	40.7	44.1	8.5	15.3	3.4	0.0
土木・建設・建築	57	3.5	8.8	8.8	0.0	1.8	12.3	5.3	33.3	5.3	3.3	7.0	24.6	19.3	42.1	17.5	29.8	0.0	7.0	0.0	19.3	3.5	5.3	8.8	1.8
倉庫・運輸・物流	64	4.7	18.8	25.0	6.3	1.6	4.7	7.8	9.4	3.1	15.0	10.9	7.8	25.0	37.9	23.4	1.8	0.0	0.0	21.9	18.8	6.3	17.2	21.9	1.6
ソフトウェア	12	8.3	25.0	0.0	16.7	0.0	0.0	8.3	0.0	8.3	0.0	8.3	8.3	16.7	41.7	50.0	41.7	0.0	0.0	8.3	25.0	8.3	25.0	8.3	0.0
運送サービス	7	0.0	14.3	14.3	0.0	0.0	0.0	0.0	42.9	0.0	42.9	0.0	28.6	0.0	28.6	0.0	28.6	0.0	0.0	28.6	42.9	0.0	0.0	14.3	0.0
出版・放送・報道	23	8.7	8.7	13.0	0.0	0.0	8.7	8.7	39.1	4.3	39.1	4.3	0.0	8.7	21.7	8.7	30.4	0.0	0.0	43.5	43.5	4.3	8.7	13.0	0.0
観光サービス	12	8.3	16.7	16.7	8.3	3.3	16.7	8.3	33.3	0.0	33.3	0.0	33.3	0.0	33.3	16.7	25.0	0.0	0.0	33.3	0.0	0.0	8.3	8.3	0.0
公共サービス	37	10.8	16.2	16.2	5.4	0.0	5.4	5.4	21.6	0.0	21.6	0.0	21.6	0.0	32.4	8.1	24.3	0.0	0.0	51.4	45.9	16.2	27.0	5.4	0.0
その他サービス	94	10.6	13.8	11.7	3.2	5.3	6.4	6.4	21.3	5.3	17.0	18.1	16.0	53.6	33.0	25.5	0.0	0.0	1.1	19.1	18.1	6.4	13.8	12.8	0.0

(3つまで回答)
(注) アミカケ部分は当該業種で1位の項目

⑦「将来（2007年頃）」において重要な経営課題（業種・細分類別）

業種	課題	調査数	企業理念・経営哲学・ビジョン	企業文化・風土の刷新・強化	事業化戦略・差別化戦略の立案	企業イメージ	グローバル化	グループ企業再編	スピード経営	ローコスト経営	IT・情報ネットワークの構築・導入	コーポレートガバナンス	企業の社会的責任	現場の刷新	CS経営	新事業・新商品・新サービスの開発	既存事業の強化・改革	企業間・産学官連携	流通構造・文化への対応	新卒・中途採用の発活動	売上高	財務体質	雇用問題	人事・報酬制度	能力開発	その他	
原料・水産・畜業		1	0.0	0.0	100.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
食品製品製造		56	12.5	7.1	16.1	12.5	28.2	12.5	5.4	8.9	5.4	17.9	23.2	3.8	19.6	10.7	7.1	7.1	12.5	16.1	21.4	7.1	3.6	7.1	0.0		
繊維製造		12	0.0	0.0	8.3	16.7	0.0	16.7	0.0	16.7	0.0	0.0	33.3	16.7	25.0	50.0	8.3	0.0	16.7	16.7	25.0	16.7	0.0	0.0	8.3	8.3	
小判・紙・織加工		10	10.0	10.0	10.0	0.0	0.0	10.0	0.0	20.0	0.0	20.0	30.0	20.0	0.0	30.0	20.0	0.0	0.0	10.0	20.0	0.0	10.0	0.0	20.0	20.0	
化学製品製造		51	3.8	11.8	18.6	9.8	15.7	13.7	21.6	3.9	2.0	11.8	29.4	3.9	13.1	41.1	13.7	3.9	5.9	21.6	3.9	15.7	3.9	13.7	0.0		
医薬品製造・卸売		25	0.0	4.0	12.0	0.0	28.0	12.0	24.0	8.0	4.0	8.0	24.0	0.0	8.0	40.0	4.0	4.0	4.0	44.0	8.0	12.0	4.0	0.0	8.0	0.0	
石油・石炭製造		7	0.0	0.0	28.6	0.0	0.0	0.0	0.0	14.3	0.0	14.3	14.3	28.6	0.0	28.6	42.9	14.3	0.0	0.0	0.0	28.6	0.0	14.3	28.6	0.0	
ゴム・プラスチック製品製造		20	0.0	20.0	10.0	5.0	10.0	5.0	10.0	10.0	0.0	15.0	20.0	15.0	10.0	53.0	10.0	0.0	0.0	25.0	5.0	15.0	10.0	10.0	25.0	0.0	
鉄鋼・鉄・金属製品製造		41	7.3	17.1	18.5	7.3	17.1	17.1	7.3	17.1	2.4	4.9	22.0	4.9	9.8	33.0	14.6	2.4	2.4	17.1	7.3	29.3	4.9	9.8	19.5	2.4	
一般機械製造		37	8.1	8.1	21.6	2.7	18.9	21.6	10.8	13.5	0.0	21.6	10.8	10.8	2.7	58.8	10.8	0.0	2.7	24.3	10.8	24.3	2.7	8.1	8.1	0.0	
精密機器製造		15	20.0	6.7	26.7	13.3	20.0	13.3	6.7	6.7	0.0	13.3	0.0	6.7	26.7	40.0	6.7	6.7	0.0	20.0	6.7	20.0	6.7	6.7	6.7	0.0	
電気・電子機器製造		115	2.6	10.4	20.0	4.3	21.7	13.0	17.4	11.3	2.6	10.4	14.8	10.4	18.3	43.0	8.7	2.6	1.7	17.4	13.9	16.5	5.2	7.0	15.7	0.9	
鉄道用機器製造		72	9.7	9.7	11.1	6.9	30.3	11.1	6.9	19.4	4.2	12.5	25.0	8.3	8.3	30.6	9.7	0.0	0.0	15.3	15.3	22.2	8.3	5.6	9.7	1.4	
その他製造		44	15.9	4.5	11.4	9.1	15.9	6.8	2.3	13.6	0.0	11.4	31.8	9.1	20.5	36.6	9.1	2.3	2.3	18.2	13.6	13.6	4.5	2.3	13.6	0.0	
小売		92	5.4	9.8	16.3	12.0	5.4	16.3	8.7	17.4	6.5	6.5	25.0	3.3	32.5	18.5	12.0	0.0	9.8	1.1	20.7	34.6	6.5	6.5	18.5	0.0	
商社・問屋・卸売		76	6.6	11.8	30.3	1.3	10.5	10.5	10.5	9.2	3.9	13.2	28.9	0.0	21.1	33.3	13.2	2.6	18.4	3.9	9.2	19.7	5.3	5.3	28.9	0.0	
証券・金融・保険		34	2.9	8.8	20.6	8.8	2.9	8.8	2.9	8.8	0.0	23.5	32.4	0.0	44.1	23.5	11.8	2.9	0.0	2.9	29.4	47.1	0.0	5.9	8.8	2.9	
不動産		14	0.0	0.0	14.3	14.3	0.0	7.1	14.3	7.1	7.1	28.6	77.4	0.0	0.0	44.1	14.3	0.0	0.0	0.0	7.1	14.3	7.1	7.1	42.9	0.0	
土木・建設・建築		59	3.4	8.5	20.3	11.9	1.7	11.9	11.9	18.9	6.8	18.6	22.0	13.6	28.8	32.2	15.3	3.4	0.0	8.5	18.9	20.3	6.8	8.5	11.9	0.0	
倉庫・運輸・物流		57	3.3	5.3	17.3	0.0	1.8	12.3	5.3	21.1	12.3	14.0	23.8	12.3	22.8	22.8	14.0	0.0	12.3	0.0	22.8	28.1	19.3	5.3	12.3	3.5	
ソフトウェア・情報サービス		64	9.4	7.8	21.9	6.3	12.5	6.3	9.4	3.1	0.0	7.8	21.9	3.1	14.1	40.3	15.6	1.6	1.6	7.8	28.1	14.1	8.3	10.9	25.0	1.6	
出版・放送・報道		12	0.0	0.0	16.7	25.0	0.0	16.7	8.3	0.0	0.0	0.0	33.3	8.3	25.0	41.7	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3	8.3	41.7	8.3	8.3	0.0
輸送サービス		7	0.0	0.0	0.0	14.3	0.0	14.3	0.0	0.0	14.3	0.0	14.3	14.3	28.6	14.3	42.9	14.3	0.0	0.0	0.0	57.1	14.3	0.0	14.3	28.6	0.0
航空サービス		23	0.0	4.3	21.7	0.0	0.0	4.3	0.0	4.3	0.0	8.7	13.0	0.0	30.4	21.7	13.0	0.0	4.3	0.0	0.0	30.4	13.0	13.0	13.0	21.7	0.0
公共サービス		12	8.3	0.0	8.3	8.3	8.3	0.0	8.3	25.0	0.0	8.3	41.7	0.0	33.3	16.7	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0	30.0	25.0	8.3	0.0	0.0	
福祉・教育サービス		37	5.4	18.9	24.3	18.2	5.4	2.7	2.7	5.4	2.7	5.4	21.6	0.0	32.4	18.2	13.5	0.0	0.0	0.0	48.8	45.9	2.7	8.1	18.9	0.0	
その他サービス		94	10.6	10.6	22.3	5.3	7.4	7.4	2.1	11.7	3.2	17.0	35.1	6.4	24.5	42.6	14.9	3.2	2.1	6.4	14.9	11.7	9.6	4.3	18.1	0.0	

(3つまで回答)

(注) アミカケ部分は当該業種で1位の項目

(参考) 重要な経営課題の推移 (上場企業・2001年～2004年)

「現在」において重要な経営課題の推移

	01年	02年	03年	04年
1位	財務体質 (あるいは収益性向上)	財務体質 (あるいは収益性向上)	財務体質 (あるいは収益性向上)	財務体質 (あるいは収益性向上)
2位	ローコスト経営	ローコスト経営	ローコスト経営	新事業・新商品 ・新サービスの開発
3位	売上高	事業化戦略 ・差別化戦略	事業化戦略 ・差別化戦略	既存事業の 強化・改革
4位	新事業・新商品	新事業・新商品	売上高	CS経営
5位	グループ企業再編	売上高	CS経営	ローコスト経営

「将来(3年後)」において重要な経営課題の推移

	01年 (04年予想)	02年 (05年予想)	03年 (06年予想)	04年 (07年予想)
1位	新事業・新商品	新事業・新商品	新事業・新商品	新事業・新商品 ・新サービスの開発
2位	ビジョン・事業戦略	財務体質 (あるいは収益性向上)	財務体質 (あるいは収益性向上)	企業の 社会的責任(CSR)
3位	財務体質 (あるいは収益性向上)	事業化戦略 ・差別化戦略	CS経営	財務体質 (あるいは収益性向上)
4位	グループ企業再編	CS経営	事業化戦略 ・差別化戦略	事業化戦略 ・差別化戦略
5位	グローバル化対応	グループ企業再編	売上高	CS経営

<経営上の重要課題>

アドバイザーへの質問とコメント

質問1-1-1

現在の経営課題として「財務体質の強化（あるいは収益性向上）」が、過去3年以上続いています。一方、将来（3年後）の経営課題についても、毎年（3年以上）「新事業・新商品・新サービスの開発」が続いています。何故このような状況が続いていると思いますか。ご意見をお聞かせください。

●「財務体質の強化（あるいは収益性向上）」

不良債権問題が長引き、貸し渋り等の金融不安が治まらないので当然の結果と受け止める。今後は景気回復による金利の上昇も大きなリスクとなり、経営課題の上位からは外せない。

「新事業・新商品・新サービスの開発」

経営の安定のためには常に必要なものであり、常に経営課題の上位に入るべき項目であるが、将来の課題としているのは、現状では多くの企業で「新事業・新商品・新サービスの開発」が軌道に乗っておらず、「財務体質の強化」という守りの体制を敷かざるを得ないためではないか。（機械製造業）

●守りと攻めの象徴のような調査結果である。多くの企業が出るものを押えて利益を確保しようとしている。将来に向けては競争力ある商品の開発を望むものである。極めて健全な結果だと思う。（その他製造業）

●現在は、商法改正を通じて間接金融依存からの脱皮により、市場・投資家からの信認が不可欠であり、また、格付けや株価向上のため、IRの重要性も増している。まずは財務体質の強化による守りの体制を万全化することが肝要だからではないかと思う。

将来は、特にグローバル競争における中国への本格参入後は、企業価値向上には「新事業・新商品・新サービスの開発」による成長機会の確保が不可欠であるからだと思う。（輸送用機器製造業）

●「財務体質」の改善については、全般としてまだまだ期待値まで進んでいないのではないか。内容的には、非製造業に若干の遅れがあり、流通・不動産・建設等が改善途上であることを伺わせる。「新事業・新商品・新サービス」については、技術革新の大きな波、サプライサイドの考え方、更なるグローバル化の進展を想定しての動きではないか。（精密機器製造業）

●欧米のエクセレントカンパニーに比較して、多くの日本企業は資本の有効活用等の面でまだまだ遅れをとっていると思われる。また、株主構成の変化によって、株主資本に対する比較的短期のリターンの実現要求が強まってきており、企業はこれに応えなければならない。また、テクノロジーの発展スピードのアップにより、製品・商品のライフサイクルが短縮化する傾向が強くなり、企業が存続するためには恒常的な事業・商品・サービスの見直しとリニューアルが必要になってきている。その結果、多くの企業にとってここ数年間の喫緊の課題は、「財務体質（あるいは収益性の向上）」

および、目の前の企業の存続と成長を実現する「新事業・新商品・新サービスの開発」になっていると考えられる。(医薬品製造業)

- 企業間競争が益々グローバル化する中で、財務体質もそれに耐え得るものにすることが重要な課題になっている。元々、日本の大企業の財務体質は、一部を除いて、欧米に比べて弱かったのではない。また、将来にわたって競争に勝ち続けるには、いかにしてライバルとは異なる物とサービスをスピードを上げて開発し続け、市場に受け入れられるかが最重要課題である。(ゴム製品製造業)
- 「財務体質の強化」が過去3年以上経営課題としてあがっていることは、一部大企業の経営状況改善傾向はあるものの、輸出依存の改善であり、中小企業では引き続き厳しい経営状況が続いていることを裏付けている。また、「新事業・新製品・新サービスの開発」という経営課題については、企業を取り巻く環境が影響している。つまり、在庫余剰、設備余剰、人員余剰の余剰の時代にあっては、既存のビジネス領域の継続では企業の発展は望めず、新分野を開拓することで活路を開きたいという経営者が多いと考えられる。(情報通信サービス業)
- 近年、「財務体質の強化」が重要な経営課題と認識されてきたのは、資産デフレを伴う景気低迷時には、企業は積極的に設備投資を行うよりも、設備や人員の過剰を解消し、財務体質を強化することを優先させる方が合理的であったからである。
しかしながら、財務体質の強化は景気低迷時の企業の合理的な判断の結果であり、長期的に企業が成長するためには、「新事業・新商品・新サービスの開発」が不可欠である。足元を固めた上で、企業の活動範囲の拡大(新事業)あるいは魅力的な商品・サービスを開発することにより、さらなる成長を図るというマインドの現れであると思われる。(電力・ガス事業)
- 現在の経営課題が「財務体質の強化」を第一に掲げているのは、連結決算や資産の時価評価をベースとする国際会計基準が国内にも浸透する中で、企業の客観的・透明性のある評価を行うには「財務諸表(特にキャッシュフローの状況、ROA数値など)」の分析が、最良の手段と認識されてきているためと考えられる。市場やIR専門家、株主など各種ステークホルダーの的確な評価を得て、企業の継続発展を図るためには、企業規模の違いに関わらず「財務体質の強化」が喫緊の課題であろう。また、将来の経営課題として「新事業・新商品・新サービスの開発」をあげているのも、企業がお客さまのニーズを的確に捉え、高収益・高利益の業績を達成し市場で他企業に負けない優位な地位を占めていくことが企業存続の第一条件になることをふまえた回答と考えられ、十分に納得いく結果である。(電力・ガス事業)
- コスト削減や財務体質の強化は永遠の課題でもあり、またまだまだ十分ではないという認識があるものと思われる。一方、コスト削減だけでは収益確保に限度があり、新事業・新商品・新サービスの開発や新ビジネスモデルの開発が望まれるもの、これまた一朝一夕には難しいという現実を反映しているのだと思う。(サービス業)

質問1-1-2

現在の経営課題として、「能力開発（ビジネスリーダーの発掘・育成など）」は14位になっていますが、将来（2007年頃）は7位へと大きく順位が上がっています。この変化の背景や理由について、ご意見をお聞かせください。

- 経営は組織的な力が大きく影響するものであるが、ビジネスリーダーによって更に大きく企業の成長性に直接関与する。（中略）また、日産のゴーン社長のよう、経営には人（リーダー・トップ）が大きく関わることは巨大企業にも言えることから“企業は人なり”を表している。（食料品製造業）
- 背景にはビジネスリーダーの発掘・育成が難しく思うようにいかない現状と、成長の原動力としての新規ビジネスの必要性が高まっていること、そこでのビジネスリーダーの役割の重要性に対する認識が高まっている点が挙げられる。（化学品製造業）
- 新事業分野の開発や新たなビジネスモデルの展開には、従来とは違った発想・能力を有する人材の確保・育成が不可欠であるため。（建設業）
- ビジネスリーダーに関しては2000名程度の当社でも大きな問題となっている。それは、経営環境の大きな変化についていき、リーダーシップを発揮するには新しい考え方と心身の若さが必要であることを、現在の経営陣が痛感しているからだと思う。
さらに、当社でもビジネスリーダー育成の特別カリキュラムを実施しているが、経営者が思っているスピードには追いついていないのが実態である。人材育成、特に経営が出来る人材は意外と時間がかかるもので、将来のために出来る限り早く問題化し着手したいという気持ちが順位を上げていると思う。（電器機器製造業）
- 「財務体質の強化（あるいは収益性向上）」のためリストラを行う中で、必然的に間接経費である能力開発予算の削減等が行われていたため順位が低かったが、経営の回復及び企業の将来を考慮すると「能力開発（ビジネスリーダーの発掘・育成など）」の重要性が希求される結果と考えられる。（建設業）
- 現在は最大の課題である収益体質強化に取り組んでいるが、将来の事業拡大時には事業推進の中心となるビジネスリーダーの質、量ともに重要になり、企業の成長に合わせて社員の能力開発を行いたいとの考えが出ている。また、近い将来（3年後）には現在の収益体質強化が一段落して能力開発が行える状況になっていると推測しての回答と見る。（食料品製造業）
- 売上が伸び悩むなかで、収支バランスを図るための経費節減として高齢者の早期退職を促したリストラを進めた結果、人材、技術力の伝承が不連続となっている。
このため近い将来の人材不足や技術力低下を危惧している企業が多い。（建設業）

<経営上の重要課題>まとめ

■財務体質の強化で現状の守りを堅固に

現在の課題認識を昨年度と比較すると、昨年度では「財務体質(あるいは収益性向上)」「ローコスト経営」「売上高(あるいはシェア向上)」が上位3項目であったが、今年度は「財務体質」「新事業・新商品・新サービスの開発」「既存事業の強化・改革」となった。「ローコスト経営」「売上高」はやや後退して5位、6位になっている。「財務体質(あるいは収益性向上)」は現在の課題として過去3年以上最重視されてきている。

2003年度末の決算や2004年度の中間決算を見ると、企業業績が回復基調になってきた。3年前と比較して売上高や営業利益が増加している企業が5割弱であるが、横ばいあるいは減少している企業が5割強と、未だ弱い回復基調のところは過半数である。「ローコスト経営」や「売上高(あるいはシェア向上)」がやや後退したことから、売上高の確保やコスト削減については短期的な課題対応は出来たと考えられ、財務体質も改善の方向にあると読み取れる。バブル期の負の遺産の整理に目処がつつあるとも言え換えることができるのであろうか。ただ、企業の成長と存続を考えた場合には、ここで思い切った投資が必要な時期にきており、財務体質を更に強化していく必要性は高い。したがって、一部の企業を除けば、財務体質の強化は依然重視すべき課題として捉えられている。

■将来の成長・発展のために新事業開発等で攻勢

売上が思うように増えない中で固定費を多くかかえ、高収益化を目指して大胆にリストラも出来ないため収益改善が思うように進まなかった企業も多い。このために収益性の向上が、引き続き主要な課題として取り上げられてきた。

売상을伸ばして企業を成長・発展させていくためには、恒常的に取り組む「新事業・新商品・新サービスの開発」が必須である。既存の事業・商品・サービスは企業間競争が激しくなり、利益確保や投資効果も減少してきている中で、新たな市場を見出すことは企業の飛躍につながるものである。「新事業・新商品・新サービスの開発」が将来の経営課題として毎年第1位になっているのもそのような期待からではないだろうか。既存の事業でコストダウンをしながら何とか生き延びてきている企業にとっては「新事業・新商品・新サービスの開発」が最重要な課題として認識されているのである。

■グローバル化対応等で将来的に人材育成・能力開発の重要性が増す

経営課題を業種別で見ると、製造業は「グローバル化」「研究・開発活動」を重視しているのに対し、非製造業は「CS経営」を重要視しており、この傾向は現在、将来ともに共通である。この製造業のグローバル化や研究・開発活動、そして非製造業のCS経営においては人材の質の向上・リーダー育成が必要不可欠であり、「能力開発(ビジネスリーダーの発掘・育成など)」が現在の14位から将来には7位へと大きく順位を上げているところにその状況が現れている。特に、現場において、経営的視点で判断できるビジネスリーダーの存在がこれからの企業に求められてくるのではないかと。

1-2. 企業の社会的責任（CSR）の課題

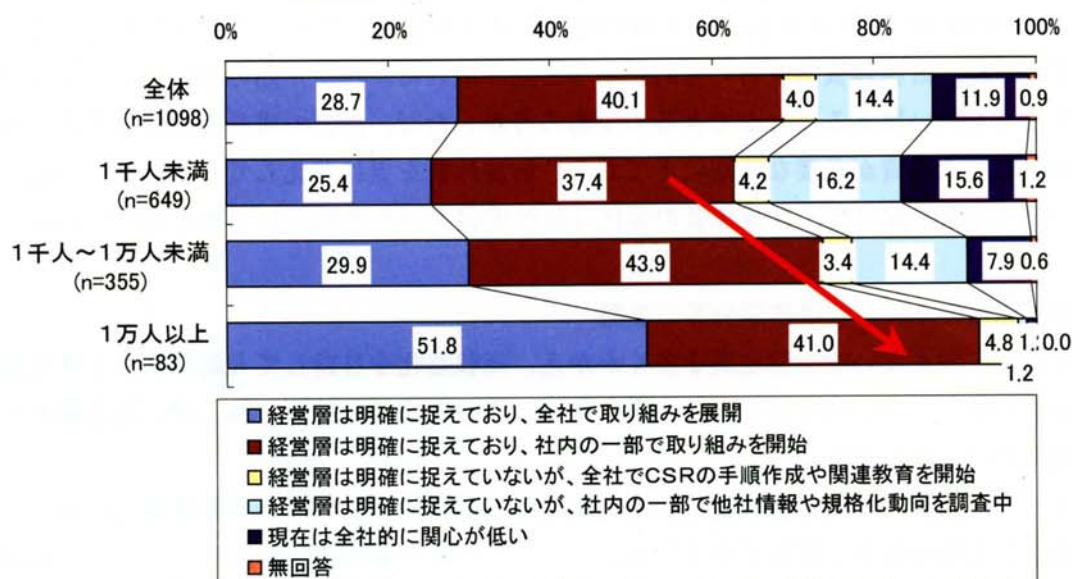
①CSRに対する認識および取り組み状況

（従業員規模別・上場／非上場企業別・業種×利益増減別）

調査結果の概要

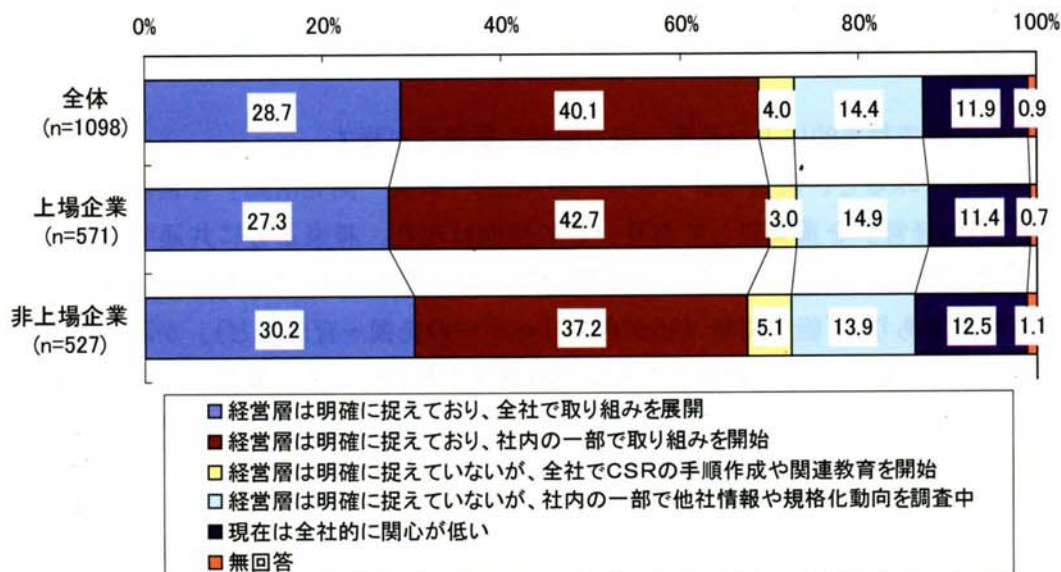
CSRの取り組み状況についてみると、従業員規模別では、企業の規模が大きくなるにつれて、CSRを課題として認識しており、それに対する取り組みを開始している比率が高くなる。上場／非上場別にみると、両者の間に大きな差はないことがわかる。業種別では、製造業の方がやや取り組みを実施している比率が高い。業種別に3年前と比較した利益の増減別でみると、製造業では、3年前よりも利益の増加した企業は、CSRについての取り組みを開始している企業の比率が高くなっている。一方、非製造業では、利益の増減別について大きな差はみられない。

CSRに対する認識および取り組み状況（従業員規模別）

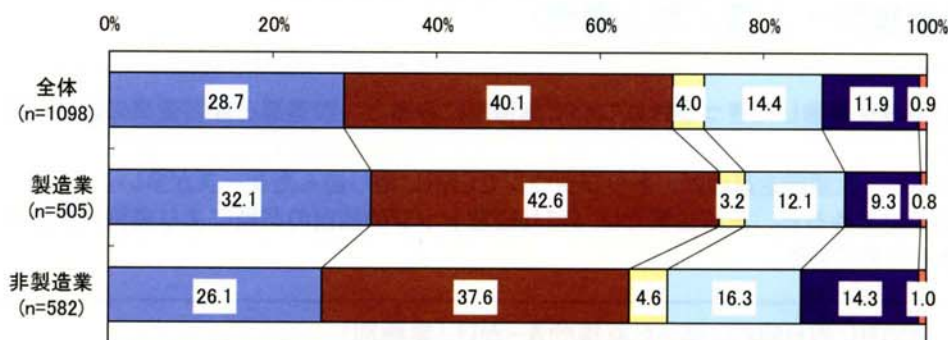


全体(n=1098) は従業員数無回答(11)を含む

CSRに対する認識および取り組み状況（上場・非上場別）



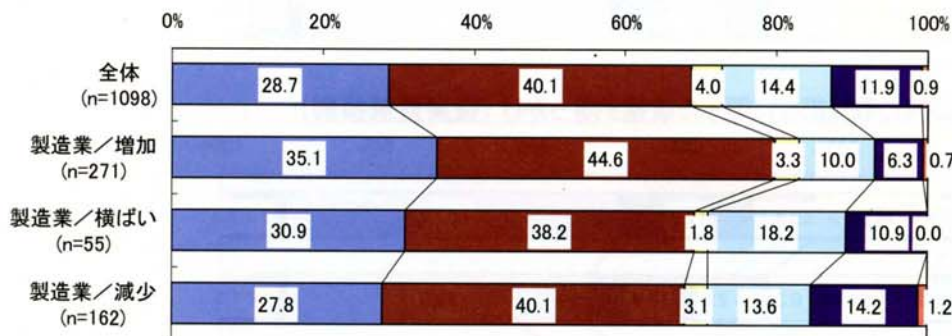
CSRに対する認識および取り組み状況(業種別)



- 経営層は明確に捉えており、全社で取り組みを展開
- 経営層は明確に捉えており、社内の一部で取り組みを開始
- 経営層は明確に捉えていないが、全社でCSRの手順作成や関連教育を開始
- 経営層は明確に捉えていないが、社内の一部で他社情報や規格化動向を調査中
- 現在は全社的に関心が低い
- 無回答

全体(n=1098) は業種無回答(11)を含む

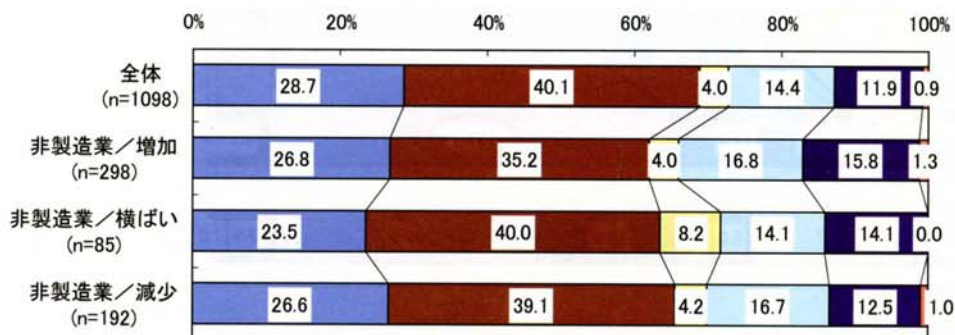
CSRに対する認識および取り組み状況(製造業・利益増減別)



- 経営層は明確に捉えており、全社で取り組みを展開
- 経営層は明確に捉えており、社内の一部で取り組みを開始
- 経営層は明確に捉えていないが、全社でCSRの手順作成や関連教育を開始
- 経営層は明確に捉えていないが、社内の一部で他社情報や規格化動向を調査中
- 現在は全社的に関心が低い
- 無回答

(注)利益の増減は3年前との比較
全体(n=1098) は非製造業、業種無回答、または利益の増減の無回答(計 610)を含む

CSRに対する認識および取り組み状況(非製造業・利益増減別)



- 経営層は明確に捉えており、全社で取り組みを展開
- 経営層は明確に捉えており、社内の一部で取り組みを開始
- 経営層は明確に捉えていないが、全社でCSRの手順作成や関連教育を開始
- 経営層は明確に捉えていないが、社内の一部で他社情報や規格化動向を調査中
- 現在は全社的に関心が低い
- 無回答

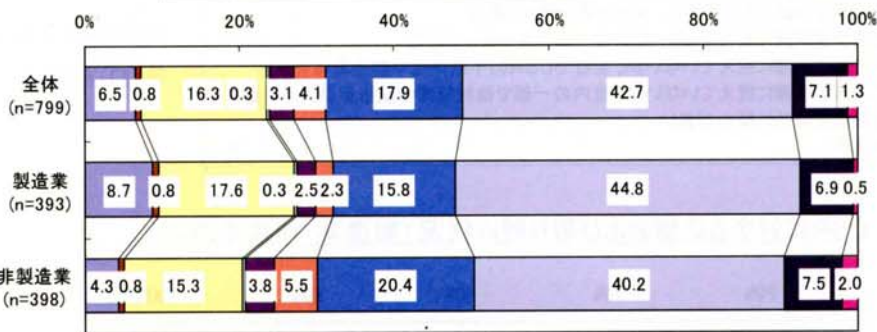
(注)利益の増減は3年前との比較
全体(n=1098) は非製造業、業種無回答、または利益の増減の無回答(計 523)を含む

②CSRに取り組むに至った直接的きっかけ
(業種別・従業員規模別・上場/非上場別)

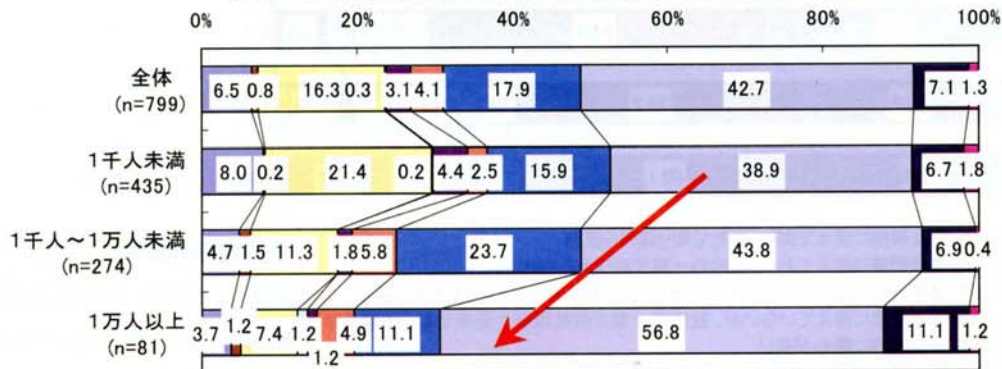
調査結果の概要

CSRに対する取り組みを開始したきっかけについて業種別にみると、製造業と非製造業の間に大きな差はみられない。
従業員規模別にみると、大規模企業ほど、トップダウンでCSRに取り組んだケースが多い。
上場/非上場別についてみると、上場企業では「自社経営トップの独自の判断により実施」の比率が高く、5割以上を占めている。

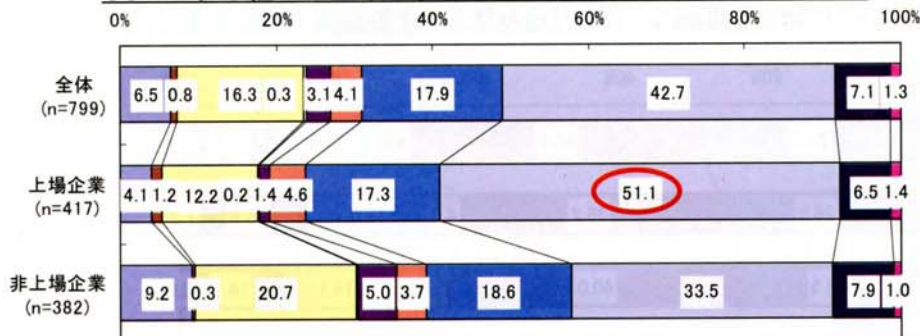
CSRに取り組むに至った直接的きっかけ(業種別)



CSRに取り組むに至った直接的きっかけ(従業員規模別)



CSRに取り組むに至った直接的きっかけ(上場・非上場別)



- 取引先からの要求
- 格付機関などからのCSRアンケート依頼
- ISO14001の認証取得
- NGOや地域住民からの指摘
- 競合他社の動向
- 自社での不祥事、法律違反、訴訟など
- 他社の不祥事、法律違反、訴訟など
- 自社経営トップの独自の判断により実施
- その他
- 無回答

全体(n=799) は従業員数無回答(9)を含む

③CSRに対する具体的な取り組み

(全体・業種別・従業員規模別・上場／非上場別・取り組み状況別)

調査結果の概要

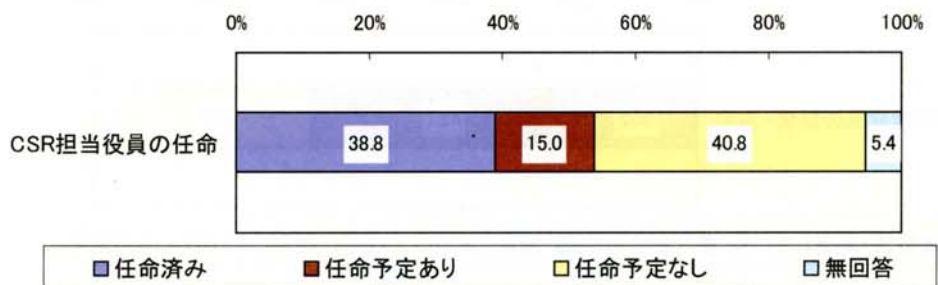
CSRの具体的な取り組みについてみると、「CSRの担当役員の任命」「CSR専任部門の設置」が実施済みの企業は4割程度に達している。「CSRの目標の設定」「CSRの活動成果の評価・測定」の実施は2～3割程度であるが、一部のみの目標設定・成果測定を含めると6割以上に達している。業種別では、製造業が非製造業に比べてこの課題に敏感であり、具体的な取り組みを開始している企業が多くなっている。また、両業種ともに、「CSRの活動成果の評価・測定」が最も低い値となっている。

上場／非上場別では、「CSR報告書」の作成のみが、上場企業が非上場企業を上回っている。

従業員規模別でみると、大規模企業ほど、CSRの取り組み度合いが高くなっている。

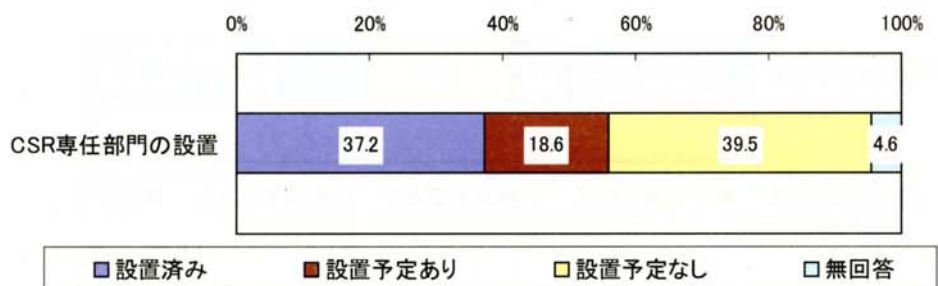
また、取り組み状況別に見ると、経営層がコミットメントし、全社的に取り組みを展開している企業は、全項目において他よりも20ポイント以上実施度が高くなっている。

CSRの具体的な取り組み



(全体・n=799)

CSRの具体的な取り組み

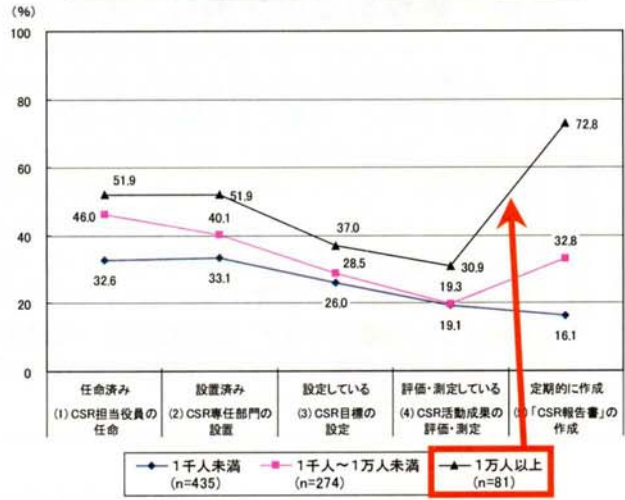


(全体・n=799)

CSRの具体的な取り組み(業種別)



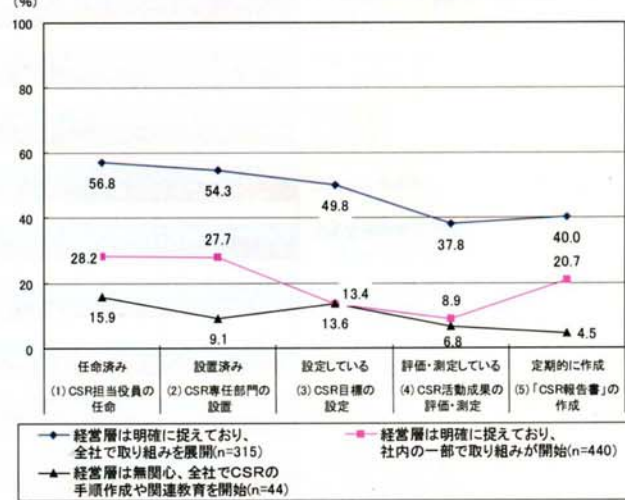
CSRの具体的な取り組み(従業員規模別)



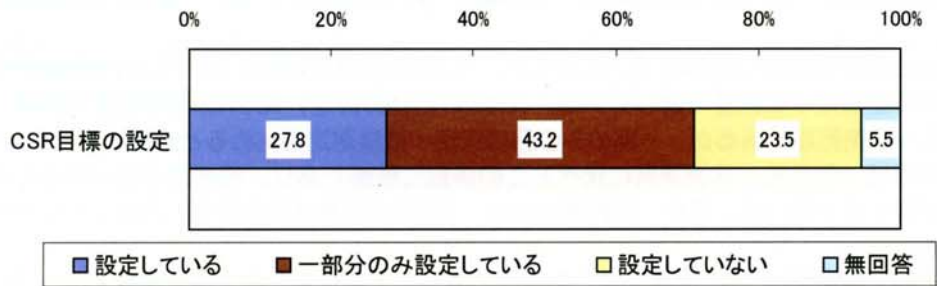
CSRの具体的な取り組み(上場・非上場別)



CSRの具体的な取り組み(取り組み状況別)

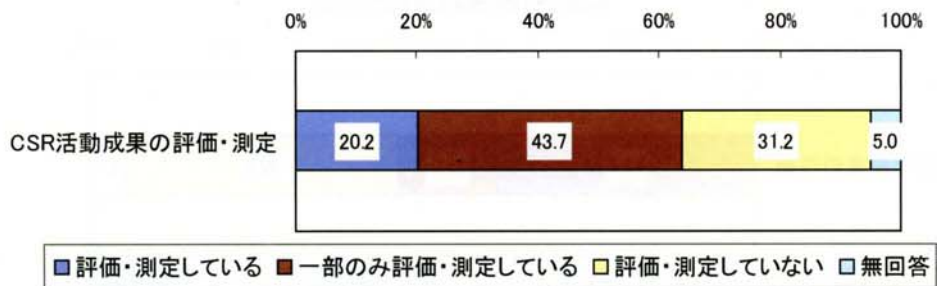


CSRの具体的な取り組み



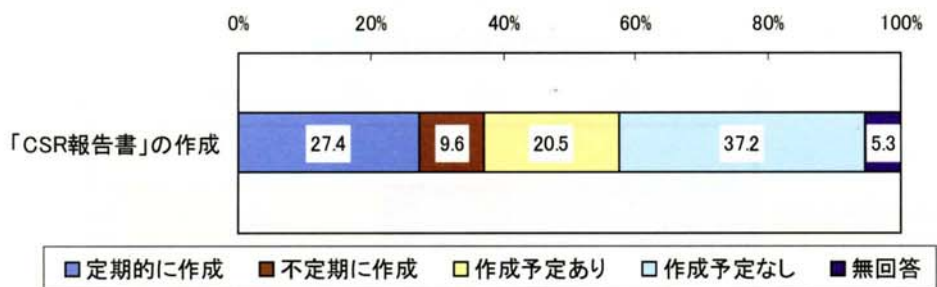
(全体・n=799)

CSRの具体的な取り組み



(全体・n=799)

CSRの具体的な取り組み

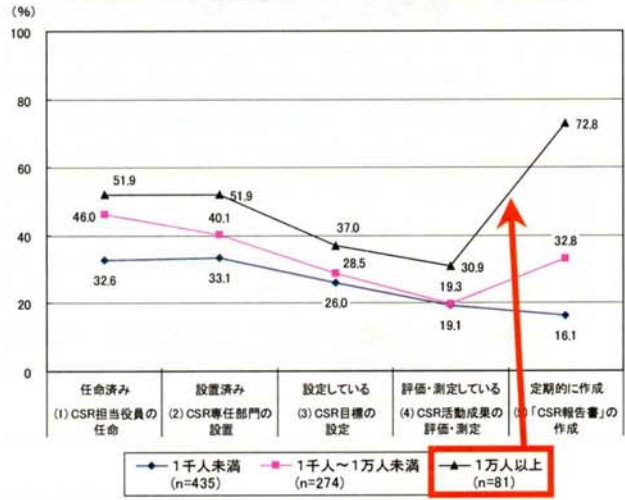


(全体・n=799)

CSRの具体的な取り組み(業種別)



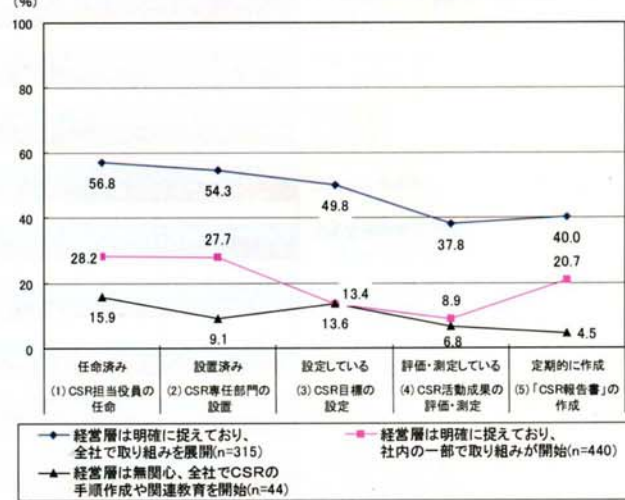
CSRの具体的な取り組み(従業員規模別)



CSRの具体的な取り組み(上場・非上場別)



CSRの具体的な取り組み(取り組み状況別)



④CSRの各要素についての重視度

(全体・業種別上位5項目・従業員規模別上位5項目)

調査結果の概要

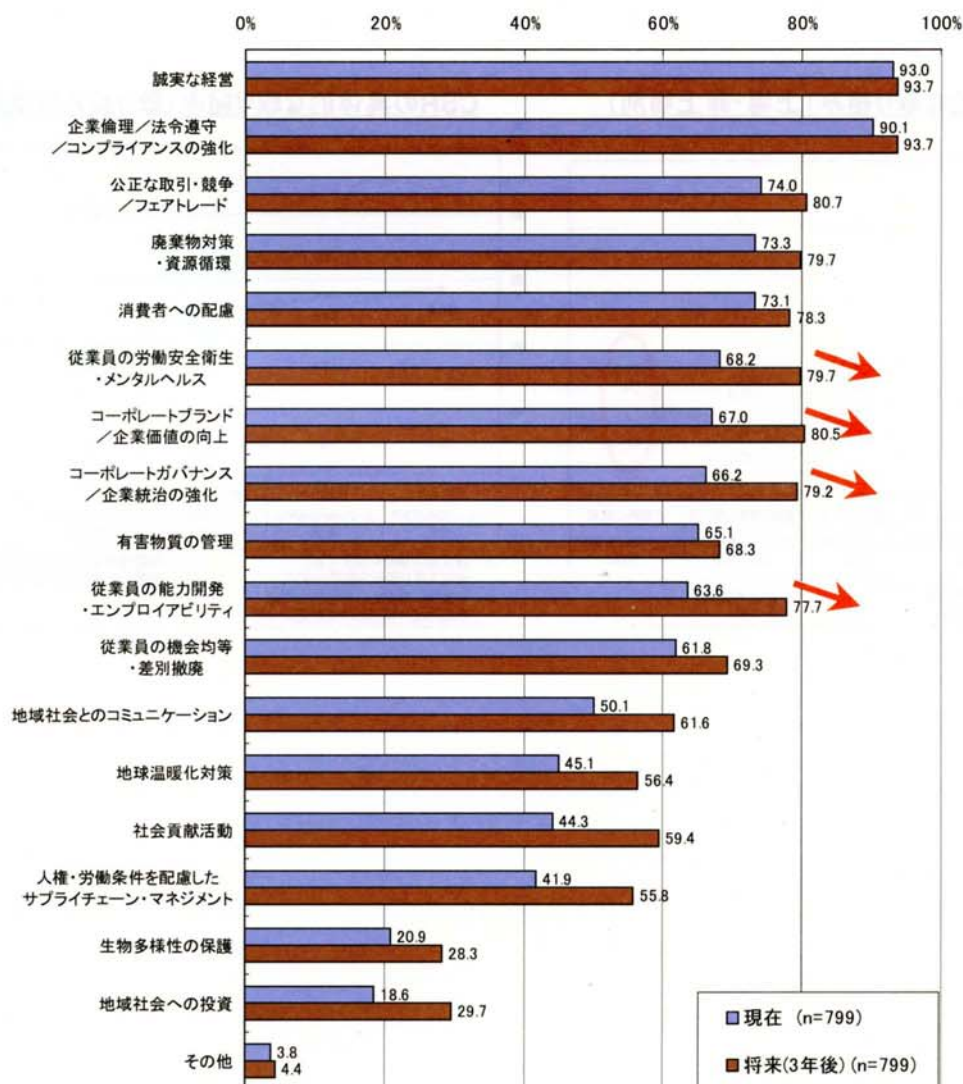
CSRの各要素についてみると、現在、「誠実な経営」「企業倫理/法令遵守/コンプライアンスの強化」が高く、9割以上に達している。

また、CSRの各要素について「現在」と「将来（3年後）」を比較すると、全項目について「将来（3年後）」の方が「現在」に比べて高くなっており、特に、「従業員の労働安全衛生・メンタルヘルス」「コーポレートブランド/企業価値の向上」「コーポレート・ガバナンス/企業統治の強化」「従業員の能力開発・エンployアビリティ」の比率が上昇している。

現在について重視度が高かった上位5項目について、業種別にみると、現在、将来ともに非製造業よりも製造業の方が「廃棄物対策・資源循環」に対する重視度が高くなっている。

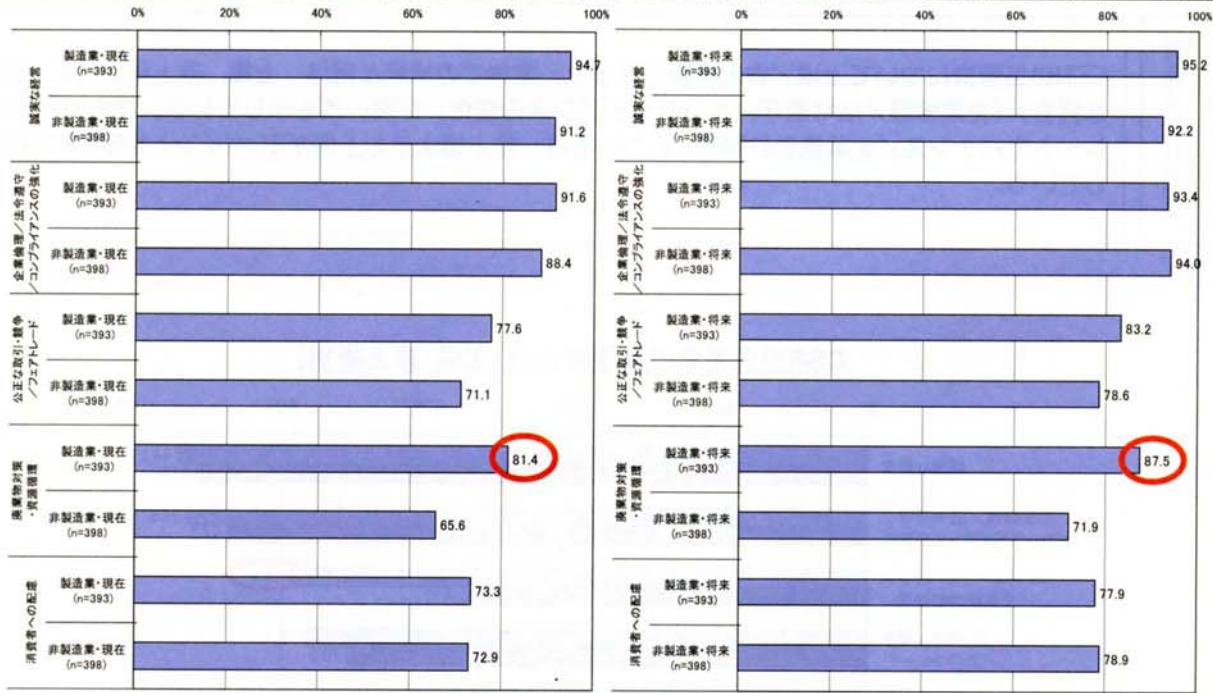
従業員規模別に見ると、現在については5項目全てにおいて、企業規模が大きくなるにつれて、重視度合いが高まっている。

CSRの各要素の重視度合い(全体)

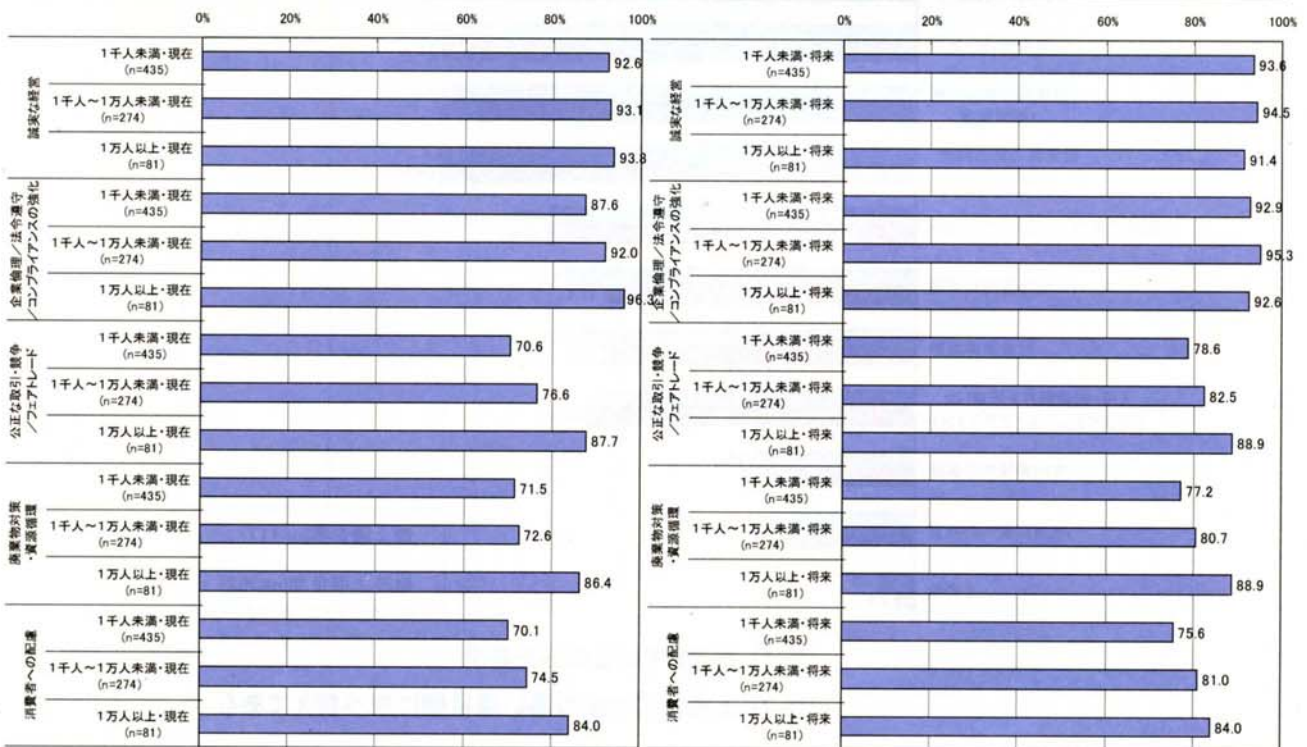


(注) 重視しているのみを表示
(マルチアンサー)

CSRの各要素の重視度合い(業種別・現在/上位5項目) CSRの各要素の重視度合い(業種別・将来/上位5項目)



CSRの各要素の重視度合い(従業員規模別・現在/上位5項目) CSRの各要素の重視度合い(従業員規模別・将来/上位5項目)

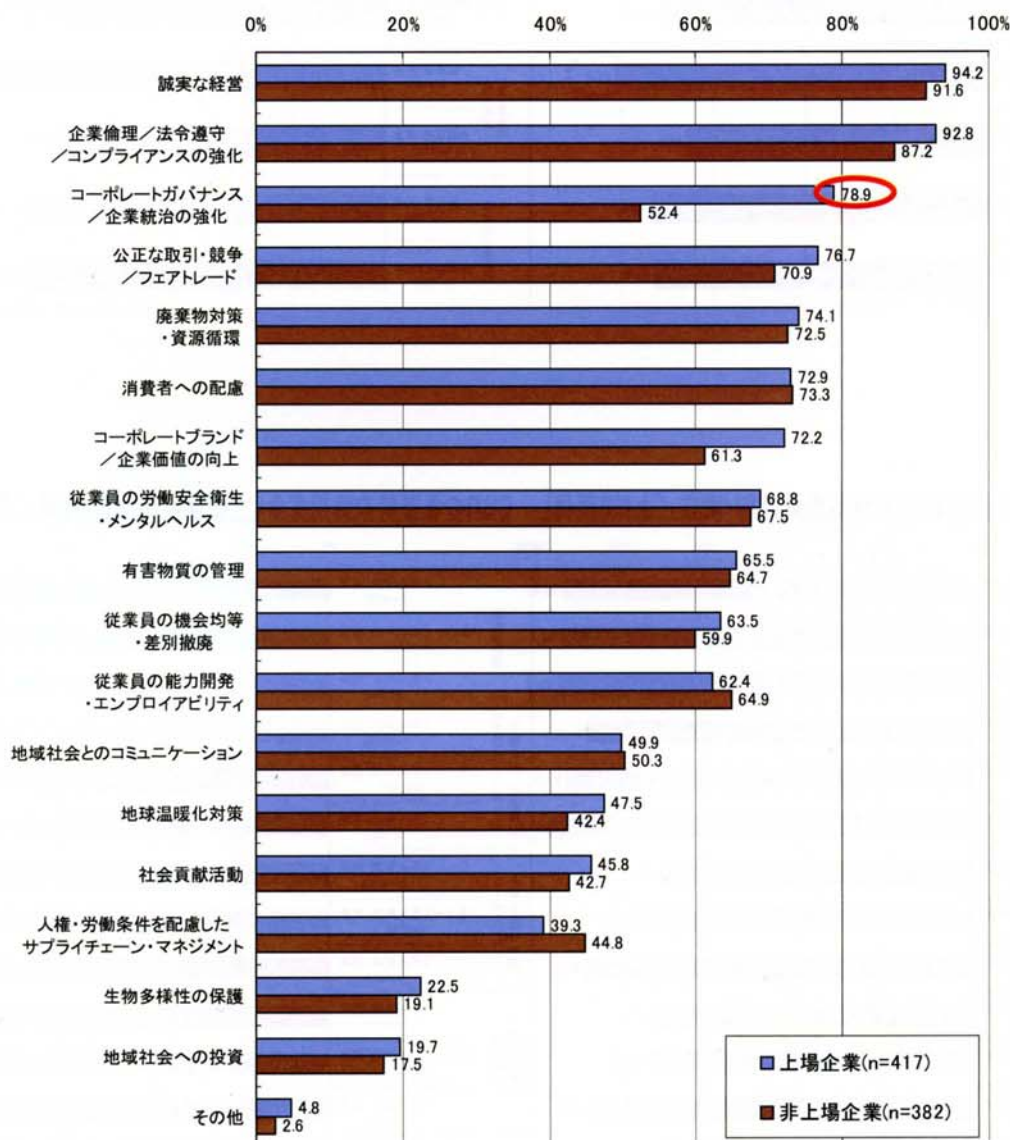


⑤CSRの各要素についての重視度（上場／非上場別—現在）

調査結果の概要

CSRの各要素について上場／非上場別にみると、全体での結果と同様、上場、非上場ともに「誠実な経営」「企業倫理／法令遵守／コンプライアンスの強化」が高い値を示している。また、「コーポレートガバナンス／企業統治の強化」については、非上場よりも上場が25ポイント程度高い値を示している。

CSRの各要素の重視度合い（上場・非上場別）



(注 1) 重視しているのみを表示

(注 2) 上場企業で値の高い項目順に並べ替えてある

<企業の社会的責任（CSR）の課題>

アドバイザーへの質問とコメント

質問1-2-1

「CSRに対する認識および取り組み状況」の選択肢のなかで、「経営層は明確に捉えており、全社で取り組みを展開」ならびに「経営者は明確に捉えており、社内の一部で取り組みを開始」（以上の2つを合わせて“A：経営者関与派グループ”とします）と、「その他の認識および取り組み状況」（これを”B：経営者非関与派グループ”とします）の2つのグループ（AとB）に分けて分析してみますと、

① 従業員規模別では、企業の規模が大きくなるにつれて、Aの比率が明らかに多くなっています。しかしながら、上場と非上場企業ではAとBには、大きな差はみられません。

② 3年前との利益増減別でみると、製造業では、利益増になっている企業の方が、Aの比率が多くなっている傾向にあります。逆に、非製造業では、利益減になっている企業の方が、ややAの比率が多くなっている傾向にあります。

以上の各々につき、どのように思いますか。ご意見をお聞かせください。

- ① ① 遵法精神で「法律を守っていさえすれば良い」から、「仲間からも違反者を出さないように注意できる」ようになるまで社員を成長させないといけない。会社規模の大きいほど、危機感も大きいのだと思う。市場の上場とはあまり関係はなく、違法が判明すれば、即刻マーケットから排除され、企業の命取りになることに変わりはないからだと思う。
- ② ② 利益の増減にはあまり起因しないと思う。（陸運業）
- ① ① 企業の規模が大きくなるほど多数の顧客を相手に事業を行うことになるので、社会全般に注目が集まってきたCSRを意識した経営をせざるを得ない。CSRは株主よりも顧客を意識した取り組みであるため、上場・非上場の区別にかかわらず規模（顧客の規模）が影響する。
- ② ② 不特定多数の顧客相手という意味では非製造業の方が製造業よりもよりCSRに敏感であろう。製造業では利益に余裕が出たらCSRに目が行くが、非製造業では業績の建て直し策の一環でCSRに取り組まざるを得ないほど顧客を意識しているからではないか。（機械製造業）
- ① ① CSRの取り組み状況は、二つのグループに分かれると思う。一つは、経営トップが企業の社会的責任を真摯に受け止め、本気で取り組んでいるグループで、もう一つは、世界的な潮流と不祥事が内在していて環境変化により表面化し始めたので、慌てて外向きにポーズをとっているグループである。
- ② ② 未だ直接的にCSRの取り組みが、キャッシュフローに影響するほど社会的に認知されていない段階であるという証拠ではないかと感ずる。（電気機器製造業）
- CSRへの取組みは今や上場企業、非上場企業に関係無く重要な経営課題になっている。規模が大きくなるほど社会的な関心度は高く、社会への責任も大きいと認識している結果だと思う。従来のメ

セナブームの時は「儲かっている会社がすれば良い」という風潮がありましたが、CSRでは利益に関係無く責任を果たすべきと言う認識が普及している結果と思われる。(その他製造業)

- ①企業の規模が大きいということは、これまでも事業リスクを回避してきた結果であるとともに、CSRに組織的に取り組む陣容と知識・経験があるということが考えられる。(電気機器製造業)
- ①に関しては、やはり最近の事例が大きな引き金になっていると思う。最初は小さなトラブルでもその対応を間違えると、会社がなくなるほどの大きな影響力を持っていることが、身近な事例で新聞やテレビなどの媒体を通じて大きく、時には誇張されて報道されているからだと思う。この場合、上場、非上場は余り関係ないであろう。大きな事故や事件が起これば、社会的制裁を受けるのは同じですから。(電気機器製造業)
- ①企業の規模が大きくなるほど、ステークホルダーの範囲、規模並びに社会的なインパクトが大きいため、不祥事を起こした他企業の事例を教訓にCSRに積極的に取り組んでいる。また非上場の企業であっても社会的な責任は当然であり、経営の透明性が要求される社会情勢にあわせて、CSRに取り組み始めたからであろう。日本経団連の「企業行動憲章」の改定と企業に対する働きかけも大きい要素であろう。
- ②製造業に関しては、CSRに対する取り組みが結果として製品の売上増と利益増につながっているとも考えられる。非製造業では、CSRに取り組まなかった結果として利益が落ち込んでいるとの判断から取り組みを行い始めたと捉えられる。(建設業)
- CSRの概念が広いため、回答者の捉え方にばらつきがある。例えば、環境問題と捉えてISO14000取得を念頭に回答した企業、コンプライアンスを主体に捉えた企業、サーベイランス・オクスレイ法に沿った内部統制を主体に捉えた企業では回答が違ってくる。(情報通信サービス業)
- ①企業の価値及び社会の評価においてCSRのウェイトが大きくなっている。
企業の規模が大きくなるにつれて、また企業としての成熟度が高くなるにつれて社会貢献や社会の評価を重視するようになる為、これらの企業ではAグループが多くなる。投資においてもSRIの考え方があがるが、日本では未だ十分に認識されていない事と、株価を上げて直接金融を重視する環境になっていないために上場と非上場に大きな差が出ていないと考える。
- ②製造業はリストラを完了して業績拡大局面にあり、社会貢献や社会責任を果たして企業価値を向上させることについて考えられる状況になってきた。しかし、非製造業は未だ業績回復が不十分な企業が多く、A、B間に差がない。また、高業績の非製造業は新しいビジネスモデルで成功し、発展途上の場合が多く、これからCSRに取り組むと考える。(食料品製造業)
- ①やはり企業規模の大きいほどマスコミに掲載される確立も高くなるし、企業存続への影響も大きいと考えている結果と予想される。従ってCSRに対する関心度も高いのでは。(電気機器製造業)

質問1-2-2

CSR経営の推進は、「コスト負担になる」という考えと、「企業の競争力を強化することになるので、積極的に推進すべきである」との考えがありますが、どう思いますか。ご意見をお聞かせください。

- 企業という存在が人間社会の中で間違いなく大きな存在である以上、たとえコスト負担になっても極的に推進すべきものである。
CSRの一部である環境対応では、環境対策コストを上回る利益が出ることは半ば常識となりつつあり、CSR経営の推進が企業の競争力を強化することは間違いない。(機械製造業)
- 確かにコストを増やすことになると思うが、ISO9000や14000と同じで、CSR経営を推進することで、(それまでの業務を見直すなどを通じて)結果的に余計なコストの発生を抑えることにつながる。また、CSR経営を通じてその企業のステータスが向上する(あるいは落ちない)ことにより、競争力もアップする(あるいは落ちない)ことから、CSR経営を積極的に推進していくべきであると考え。(電気機器製造業)
- 近年、企業の不祥事、リスクマネジメントの欠如など、顧客や社会の利益を無視した企業本意の経営を行なうことにより、市場からの撤退を余儀なくされたケースが増加しており、企業のCSRに対する取り組みは顧客や社会の大きな関心事となっている。
したがってCSRに対する取り組みを強化し積極的に公開していくことは、ブランドイメージの向上につながり競合優位性を築く要素にもなりうる。(医薬品製造業)
- 経営のある部分ではコスト負担になるかも知れないが、大きな目で見るとその結果としてブランド価値が上昇し、消費者や顧客が増え、売上にも寄与すれば、最終的には利益に還元されるものである。したがって、競争力の強化そのものであり、積極的に推進すべきものであると考える。
(建設業)
- CSRは、企業の事業活動を経済的側面だけでなく、社会的あるいは環境的側面からも評価しようとするものであるが、企業活動が今日のように国の枠を超えて、社会や環境にきわめて大きな影響を与えるようになった以上、CSR重視の流れは不可逆である。
企業経営にとってはCSRにはリスクマネジメントと競争優位確保の2つの側面からとらえることができ、いずれの側面も持続的に成長を図るうえで、不可欠のものである。従ってCSR経営の推進は、単なるコスト負担ではなく、企業の長期的な競争力強化に資するものと考えている。(電力・ガス事業)
- コスト負担も限度があり、耐えられる範囲で検討するもので、非常に重要。特に環境管理、社会貢献活動など、推進項目と目標を明確にして実施すべき。(ゴム製品製造業)

＜企業の社会的責任（CSR）＞まとめ

■規模の大きい企業でCSRへの取り組みが積極的

CSRの取り組み状況は、企業規模が大きいほどCSRを課題として捉えて取り組みを開始している割合が高い結果となった。また、経営上の重要課題としても現在の10位から将来の課題認識では2位に大きく上がっている。近年に起きた企業の不祥事が大きな引き金になってCSR経営への認識が高まってきたものと思われる。CSRへの取り組みは今や上場企業、非上場企業に関係無く重要な経営課題になっている。また、企業規模が大きくなるほど社会的な関心度は高く、社会への責任も大きいと認識していることが結果に現れている。

CSRは企業の経営活動を経済的な側面を含め社会的あるいは環境的な側面等から評価されるものであるが、企業活動が国内だけでなく海外へとグローバル化してきている今日、広い範囲で社会や環境に大きく影響を与えるようになっているため、CSRの取り組みの流れにはもはや逆らえない。CSR活動は、マニュアル作成など従業員教育等のコスト増につながるものであるが、大きな目でみるとその効果として会社のブランド価値が向上し、顧客が増え売上にも寄与し、最終的には利益に還元されるものと判断される。

■重視しているのは「誠実な経営」と「企業倫理／法令遵守／コンプライアンスの強化」

CSRに取り組み始めたきっかけは、大規模企業や上場企業ではトップダウンによって開始される傾向にある。その他、他社の不祥事・法律違反・訴訟などやISO14001の認証をきっかけに取り組み始めた企業もそれぞれ2割弱程度ある。具体的な取り組み状況では、CSRに関する担当役員の任命や専任部門の設置を実施している企業が全体の約4割で、取り組み体制を整えつつある。また、CSRの目標設定、活動成果の評価測定、報告書作成については、部分的に実施している企業を含めても半数前後の企業にとどまっており、完全に実施している企業は3割に満たない現状である。

CSRの各要素に対する重視度は、「誠実な経営」と「企業倫理／法令遵守／コンプライアンスの強化」の値が高く、各々9割以上に達している。また、上場企業は非上場企業に比べて「コーポレートガバナンス／企業統治の強化」を重視している割合が高い。「誠実な経営」「企業倫理／法令遵守／コンプライアンスの強化」は、現在と将来の重視度合いはそれ程変わらないものの、「コーポレートガバナンス」「コーポレートブランド」「従業員の労働安全衛生・メンタルヘルス」「従業員の能力開発・エンプロイアビリティ」は将来的により重視していく傾向にある。

企業経営にとってCSRはリスクマネジメントと競争優位確保の2つの側面から捉えることができ、いずれの側面も持続的な成長のためには不可欠のものである。また、CSR経営の推進は単なるコスト負担ではなく、企業の長期的な競争力強化に資する「投資」と考えるべきであろう。企業の不祥事が大きな社会的問題になっている現状では、「誠実な経営」「企業倫理／法令遵守／コンプライアンスの強化」などによってリスク回避をすることが重要であり、将来的にはコーポレートブランドなど競争力強化につなげたいという企業の意向が調査結果から伺える。

2-1. 人事・教育領域の課題

①人事・教育領域で特に重視している課題（業種別・従業員規模別）

調査結果の概要

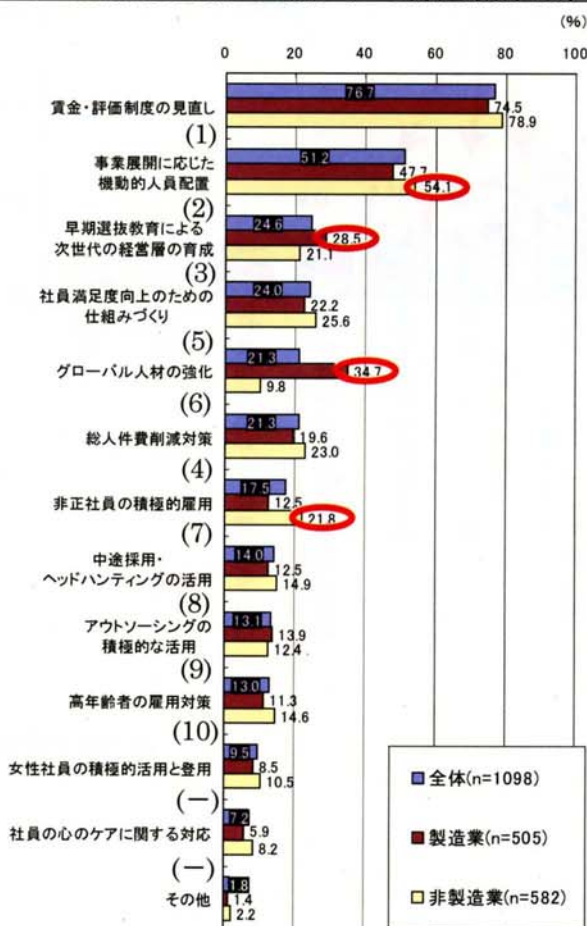
全体では、「賃金・評価制度の見直し」が最も高く7割を超えており、ついで「事業展開に応じた機動的な人員配置」となっている。

業種別にみると、製造業では、非製造業に比べて「早期選抜教育による次世代経営層の育成」、「グローバル人材の強化」の重視度が高い。一方、非製造業では、製造業と比べて「事業展開に応じた機動的な人員配置」「非正社員の積極的雇用」の重視度が高い。

従業員規模別では、従業員規模が大きくなるにつれて、「早期選抜教育による次世代経営層の育成」、「グローバル人材の強化」を課題として重要視している比率が高くなる。一方、従業員規模が小さい程、「賃金・評価制度の見直し」を重視している。また、小規模・中規模の企業は、大規模企業に比べて、「非正社員の積極的雇用」、「中途採用・ヘッドハンティングの活用」、「アウトソーシングの積極的な活用」を課題として認識している。

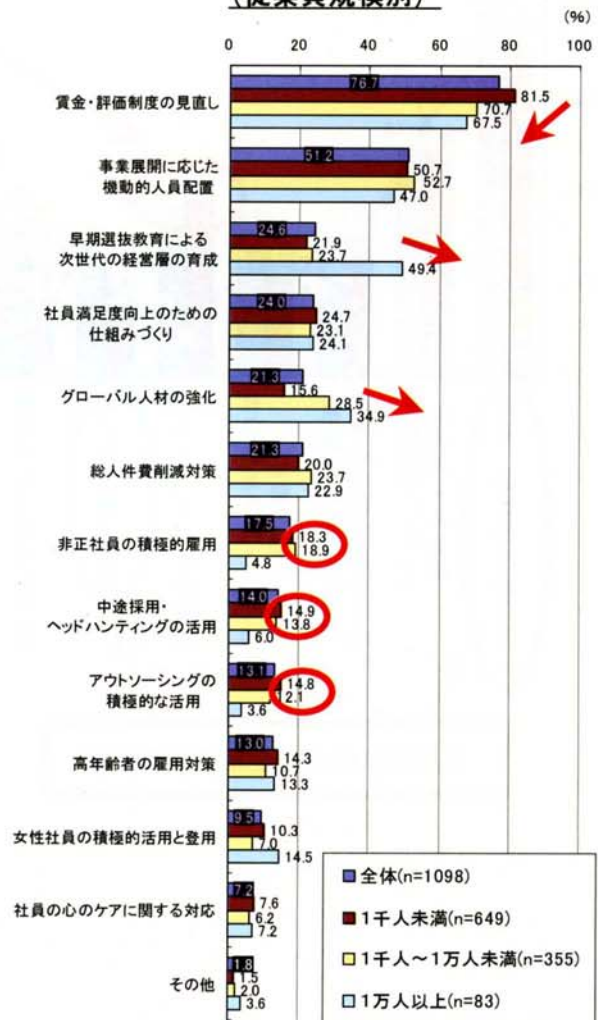
人事・教育領域で特に重視している課題（従業員規模別）

人事・教育課題で特に重視している課題（業種別）



全体(n=1098) は業種無回答(11)を含む

(注) カッコ内の数字は昨年度の順位



(3つまで回答)

全体(n=1098)は従業員数無回答(11)を含む

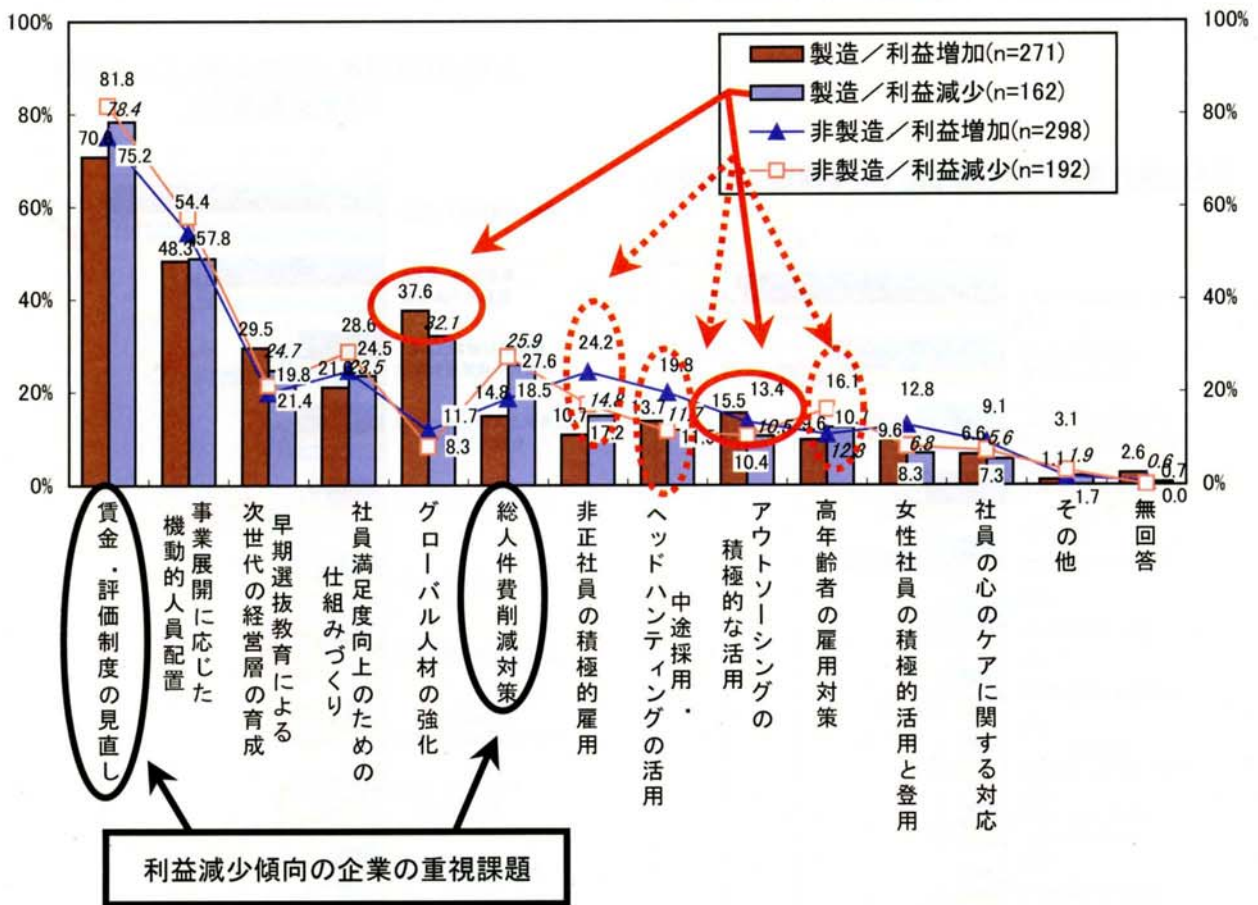
②人事・教育領域で特に重視している課題（業種別・営業利益増減傾向別）

調査結果の概要

製造業についてみると、3年前と比べて利益増加傾向の企業は、利益減少傾向の企業と比較して、「グローバル人材の強化」「アウトソーシングの積極的な活用」を課題として重視している。3年前と比べて利益減少傾向の企業は、利益増加傾向の企業よりも、「賃金・評価制度の見直し」「総人件費削減対策」を課題として捉えている。

非製造業については、3年前と比べて利益増加傾向の企業は、利益減少傾向の企業と比較して、「非正規社員の積極的雇用」「中途採用・ヘッドハンティングの活用」を課題として重視している傾向が強い。一方、利益減少傾向の企業は、利益増加傾向の企業よりも、「賃金・評価制度の見直し」「総人件費削減対策」「高齢者の雇用対策」を課題として重視している。

人事教育領域で特に重視している課題（業種・営業利益増減傾向別）



(3つまで回答)

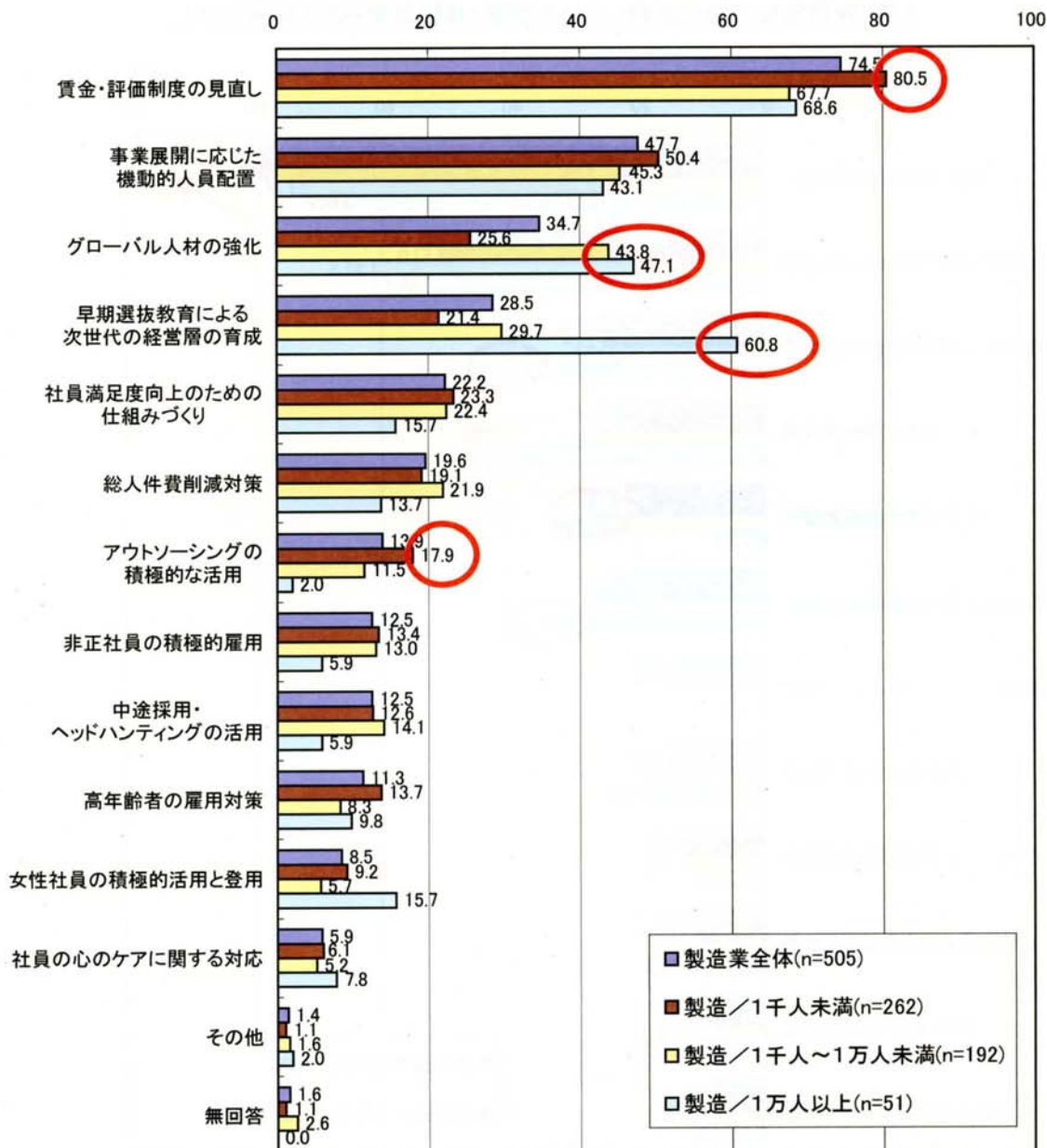
③人事・教育領域で特に重視している課題（製造業・従業員規模別）

調査結果の概要

大規模企業は、小規模企業に比べて、「グローバル人材の強化」「早期選抜教育による次世代経営層の育成」を課題として重視している傾向がある。
一方、小規模企業は、大規模企業に比べて、「賃金・評価制度の見直し」「アウトソーシングの積極的な活用」を課題として捉えている。

人事・教育領域で特に重視している課題（製造業・従業員規模別）

(%)



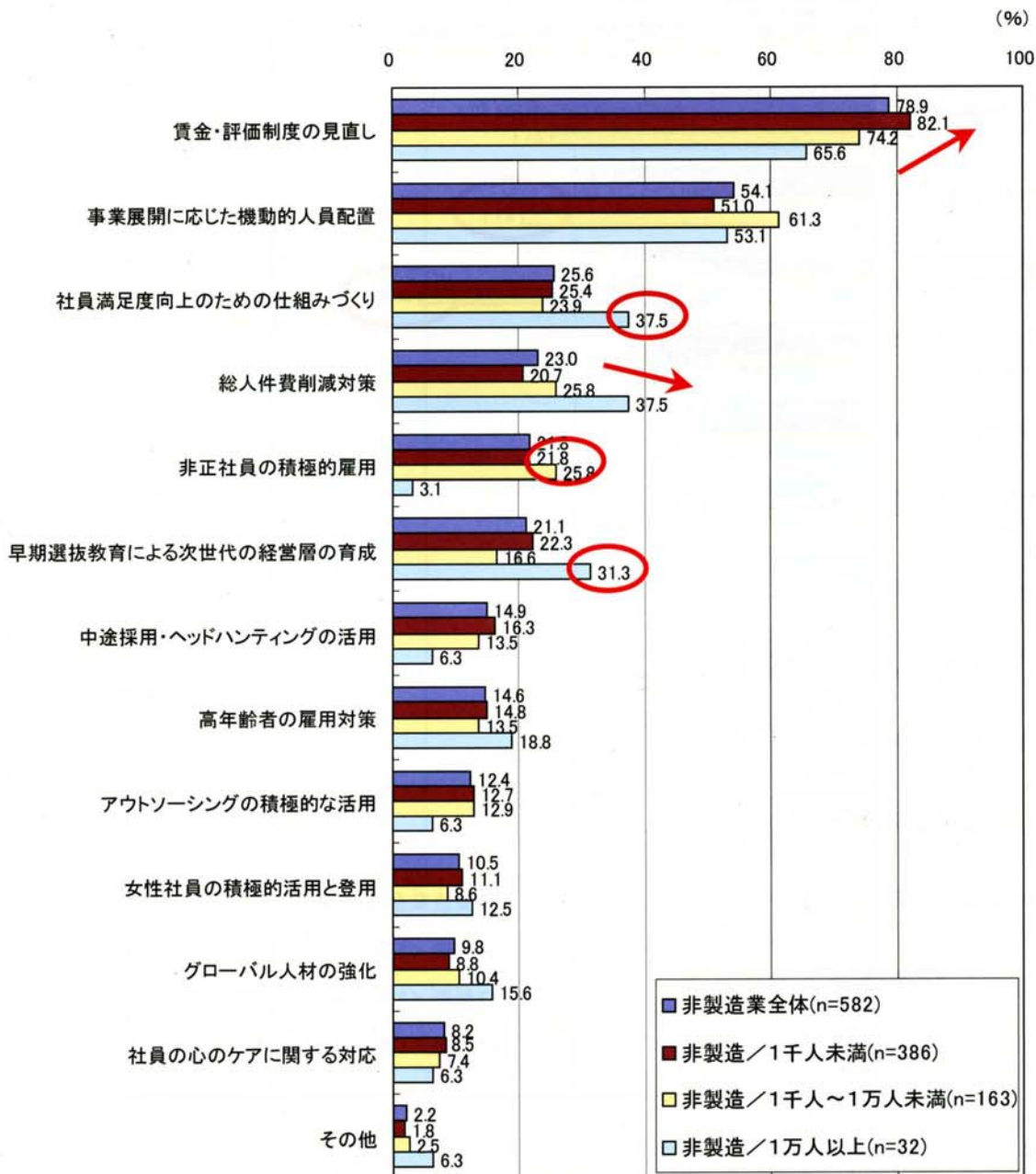
(3つまで回答)

④人事・教育領域で特に重視している課題（非製造業・従業員規模別）

調査結果の概要

企業規模が小さいほど、「賃金・評価制度の見直し」の比率が高く、企業規模が大きいほど、「総人件費削減対策」の値が高い。また、大規模企業は小・中規模企業よりも「社員満足度向上のための仕組み作り」「早期選抜教育による次世代経営層の育成」を重視しており、一方、小・中規模企業は大規模企業より「非正社員の積極的雇用」を課題として重視している。

人事・教育領域で特に重視している課題（非製造業・従業員規模別）



⑤人事・教育領域で特に重視している課題（業種・細分類別）

業種	課題	調査数	賃金・評価 制度の見直し	早期選抜 教育による 次世代の 経営層の	事業展開 に合わせた機 動的な人員 配置	グローバル 人材の 強化	総人件費 削減対策	非正社員 の積極的 雇用	アウトソー シングの積 極的な活用	社員満足 度向上の ための仕 組みづくり	高齢者 の雇用対 策	中遠洋・ ヘッドハン ティングの 活用	女性の積極 的活用と登 用	社員の心 のケアに 関する対 応	その他
農林・水産・鉱業		1	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
食品製造		56	80.4	33.9	48.2	12.5	25.0	12.5	17.9	17.9	8.9	8.9	16.1	8.9	1.8
繊維製造		12	83.3	41.7	41.7	33.3	8.3	8.3	25.0	25.0	8.3	8.3	16.7	0.0	0.0
パルプ・紙・紙加工		10	70.0	50.0	40.0	20.0	40.0	0.0	20.0	10.0	30.0	10.0	10.0	0.0	0.0
化学製品製造		51	72.5	35.3	45.1	41.2	19.6	5.9	7.8	25.5	21.6	13.7	2.0	7.8	0.0
医薬品製造・卸売		25	80.0	24.0	40.0	32.0	28.0	20.0	20.0	24.0	4.0	12.0	12.0	0.0	4.0
石油・石炭製造		7	57.1	42.9	42.9	28.6	0.0	0.0	0.0	28.6	42.9	14.3	14.3	0.0	0.0
ゴム・窯業・土石製品製造		20	90.0	20.0	45.0	50.0	25.0	25.0	10.0	0.0	15.0	15.0	5.0	0.0	0.0
鉄鋼・非鉄・金属製品製造		41	73.2	24.4	63.4	17.1	34.1	17.1	12.2	24.4	14.6	4.9	2.4	4.9	0.0
一般機械製造		37	70.3	29.7	67.6	45.9	13.5	10.8	13.5	18.9	5.4	16.2	5.4	0.0	0.0
精密機器製造		15	40.0	33.3	80.0	46.7	6.7	20.0	0.0	20.0	0.0	26.7	0.0	0.0	6.7
電気・電子機器製造		115	75.7	27.0	46.1	36.5	15.7	9.6	16.5	20.9	7.8	12.2	10.4	7.8	2.6
輸送用機器製造		72	72.2	12.5	43.1	51.4	11.1	13.9	13.9	30.6	9.7	13.9	6.9	9.7	1.4
その他製造		44	77.3	40.9	29.5	25.0	27.3	15.9	11.4	25.0	13.6	13.6	11.4	4.5	0.0
小売		92	85.9	21.7	43.5	3.3	29.3	37.0	13.0	25.0	12.0	7.6	16.3	4.3	0.0
商社・問屋・卸売		76	85.5	21.1	48.7	27.6	18.4	13.2	15.8	22.4	9.2	15.8	13.2	3.9	2.6
証券・金融・保険		34	67.6	5.9	58.8	0.0	32.4	23.5	26.5	23.5	5.9	11.8	35.3	5.9	2.9
不動産		14	85.7	42.9	50.0	0.0	7.1	7.1	28.6	21.4	21.4	35.7	0.0	0.0	0.0
土木・建設・建築		59	78.0	22.0	67.8	6.8	30.5	3.4	5.1	33.9	20.3	8.5	5.1	6.8	1.7
倉庫・運輸・物流		57	70.2	24.6	49.1	14.0	22.8	31.6	8.8	29.8	24.6	12.3	3.5	7.0	1.8
ソフト開発・情報サービス		64	78.1	21.9	65.6	9.4	12.5	6.3	6.3	25.0	9.4	26.6	0.0	26.6	3.1
通信サービス		12	66.7	8.3	83.3	8.3	8.3	8.3	8.3	41.7	50.0	8.3	0.0	8.3	0.0
出版・放送・報道		7	85.7	14.3	42.9	14.3	28.6	0.0	14.3	14.3	42.9	28.6	0.0	0.0	14.3
輸送サービス		23	73.9	26.1	47.8	0.0	39.1	34.8	4.3	13.0	34.8	4.3	8.7	4.3	4.3
公共サービス		12	66.7	25.0	58.3	0.0	66.7	8.3	16.7	25.0	16.7	16.7	0.0	0.0	0.0
宿泊・飲食サービス		37	78.4	13.5	51.4	8.1	24.3	37.8	13.5	32.4	0.0	16.2	24.3	0.0	0.0
その他サービス		94	79.8	23.4	54.3	9.6	13.8	27.7	12.8	22.3	11.7	10.1	8.5	12.8	4.3

(3 つまで回答)

(注) アミカケ部分は当該業種で1位の項目

<人事・教育領域の課題>

アドバイザーへの質問とコメント

質問 2-1

「早期選抜教育による次世代の経営層の育成」が全体としては3位になっていますが、従業員1万人以上の企業（特に製造業では顕著）では5割近くの支持を集め2位になっています。一方、従業員1万人未満の企業では、ポイントが半減しています。

以上のことをご理解のうえ、

- ① 「早期選抜教育による次世代の経営層の育成」は、今後、従業員1万人未満の企業でも浸透していくと思いませんか。理由も合わせてご意見をお聞かせください。
- ② ポイントの低い非製造業や中堅・中小企業が「経営層の早期育成」を採用・実施するうえでの課題は何でしょうか。ご意見をお聞かせください。

●企業経営のあり方は、経済社会の変化や顧客ニーズの変化に即応していくべきものであり、経営層もその時代のニーズに適った者でなくてはならない。一方、経営環境の変化は、中長期的には予測困難な面もあり、この点から、早い段階での経営層の選抜・育成には、その実効性に一定の限界があると言わざるを得ない。また、人事管理上も、選抜されなかった者のモチベーションをどう維持するかの問題がある。

以上の点から、今後、早期選抜・育成が実効性をもって浸透していくとは考え難い。(建設業)

●②製造業や中堅・中小企業において「経営層の早期育成」のポイントが低くなっているが、これは業種・規模に特有の問題があるのではなく、置かれた経営環境による重要性の認識の違いによるものであると考えられる。業種・規模に関わらず、「経営層の早期育成」を実施していく上での課題をあげるとすれば、それは“素養のある人材に対して、より経営に近い立場で意思決定する場をいかに早期に与えていけるか”ということである。

教育によって、環境分析・戦略立案の枠組みであるビジネス・フレームワークや、戦略立案力・リーダーシップ力といった経営者として必要となる知識・スキルを修得させることは当然のこととして、経営者となるためには、それを活用して、「いかに考え、いかに行動するか」というプロセスを身につけさせていくことが重要となる。そのためには、教育システムだけでなく、異動・配置システムと連動させ、早期より高いポジションを与え、現実のビジネスの中で数多くの修羅場を経験させていくことでしか身につけることができないと考えるからである。(食料品製造業)

●①浸透して行くと思う。企業経営は次第に困難で、且つ、専門化して来ており、昔のように単に勤続年数の長い者の中から、自然発生的に現れて来るものではない。意図的に育成する努力が不可欠となる。

②「経営層の早期育成」は、最低限の必須事項の習得でさえ、中堅・中小企業においては、自社内で手作りで行うのは困難である。外部機関に委託したり研修に派遣するのは、一時的にならざる

を得ず、大きな効果は期待できない。さもなくば、膨大な費用が必要となり、実施は困難である。
(ゴム製品製造業)

●①社会構造ならびに経営自体がグローバル化、IT化、複雑化、スピード化、専門化してきた中では、今までのように経験と経歴を重視し、時間をかけて経営層を選ぶことは困難になってきた。したがって、欧米企業のように早期選抜により経営学と帝王学を学ばせ、若年で経営層に抜擢することが重要であり、従業員1万人以下の企業にも浸透していくと思われる。(建設業)

●①1万人以上か未満かが分岐点になるかどうかはわかりませんが、早期選抜教育による次世代の経営層の育成は浸透して行くと思う。ただし、あまり規模の小さい会社では早期に選抜すべき人材が揃っていないケースが多いであろう。次世代の経営層の育成は浸透して行くと思われる理由は、経営の意思決定スピードがよりいっそう求められ、トップの資質・判断力がより重要になるからである。これは企業規模に関係ないと思う。(サービス業)

●今回のデータからだけでは、明確には言えないが、一つの仮説として、「企業のグローバル化」と「経営層の早期育成」に何らかの相関があるのではないかと。

従って、従業員規模にかかわらず、グローバル化が進む、あるいは、必要な企業では、「早期選抜教育による次世代の経営層の育成」は、今後、浸透していくと思われる。(電気機器製造業)

●①について、年齢ごとに人員のギャップが大きくなり、

* 少ない層 ⇒ 埋もれてしまう。

* 多い層 ⇒ 横並びで突出しない

という現象が起きがちである。従って、意識的な選抜は必要。

②について、外部機関や、企業グループ(親会社など)をうまく活用したらどうか。弊社も、経営層の育成はグループ全体で考えている。(輸送用機器製造業)

●①ある程度の企業規模があり、グローバルに競争している企業には浸透していくと思う。

今後はM&Aへの対応や、グローバルな競争に打ち勝つには体力があり、新しい発想と経営知識を持つ経営専門職が必要である。今までのように時間をかけてゆっくりとリーダーを選抜し、社内コンセンサスを重視する経営では世の中の速い変化に対応できず、生き残れない。

製造業は長期雇用により社内に知識を蓄積し、社員の能力向上を図ってグローバル競争をしてきたが、経営者については同じ方式で育成していたのではグローバル競争に勝てない。

製造業の大規模企業は世界の巨大企業と熾烈な競争をしており、これらのことが判ってきたので上位にランク付けしているのだと思う。

②内向きの課題を解決し、次の発展を目指してグローバル競争に意識を向けることがポイントと思う。

非製造業では非正社員の積極的雇用や中途採用・ヘッドハンティングの活用に見られるように、正社員の比率が少なく、社内で時間・費用をかけて人材を育成するとの考えもそれほど多くない。

(食料品製造業)

<人事・教育領域の課題>まとめ

■賃金・評価制度の見直しは産業界共通で継続的な重要課題

経営上の重要課題では、「人事・処遇制度（システム）」が年々重要度を下げてきている。長期にわたる経済不況で事業構造の転換や組織のスリム化などに伴い、人事・処遇制度を改革してきたことが一先ず落ち着いてきたのであろう。但し、人事の課題は全社的には重要度が低下しているものの、人事・教育領域全般の課題では「賃金・評価制度の見直し」が7割を超える回答で最も高く、昨年と同様の結果である。

この賃金・評価制度の見直しは業種や企業規模を問わず、共通的に重視されている課題でもある。例えば、3年前と比べて利益減少傾向の企業では「総人件費削減対策」を課題として捉えており、賃金・評価制度の見直しが必要不可欠な課題になっている。また、第3位にあげられた「社員満足度向上のための仕組みづくり」の中心となるのが、社員が納得する評価の仕組みでもあるため、「賃金・評価制度の見直し」の重要度が最も高くなっているものと思われる。

■次世代経営層やグローバル人材の育成が大規模企業の重要課題

人事・教育領域全般の課題で2位以降の上位を占める課題は、「事業展開に応じた機動的な人員配置」や「早期選抜教育による次世代経営層の育成」、あるいは「グローバル人材の強化」など人材の育成・登用に関する課題である。特に、企業規模が大きいところでは「早期選抜教育による次世代経営層の育成」「グローバル人材の強化」の重視度が高い。

企業にとって将来の経営幹部候補を早期に選抜・育成していくことは、優秀人材の早期発掘・早期育成と優秀人材のリテンションという2つの効果が期待される。人材が流動化している中では、優秀人材をいかに自社に引き留めておくかが大きな課題となっており、そういう意味での優秀人材の早期発掘・育成は必要であろう。また、今後日本企業のグローバル化が更に進展するにつれて、優秀人材の早期発掘・育成の一つの過程としてグローバルに対応する人材育成が重要となってくる。

高度成長時代の拡大期であれば、新たな事業を作り、そこに優秀人材を投入して育成することも自然発生的に可能であったが、近年においてはリーダーが自然と育つ環境ではなくなっている。また、グローバル化が進み、ボーダレスの時代の経営には経営の専門性が求められてきており、リーダーに求められる要件が以前と変わってきている。このため、次世代経営者の育成には時間がかかり、特に従業員規模が大きい企業ほど早期に育成を開始しておく必要がある。従業員規模が1万人未満の企業では、次世代の経営層は通常の業務の中で人材把握を行なうことがある程度可能であるため、早期に優秀人材を発掘・育成するというニーズは低かったのではないかと思われるが、これからの経営環境変化の激しい時代にあっては、中規模企業においても早期選抜・早期育成が必要となってくるのではないか。

最後に、選抜されない社員の勤労意欲・モチベーションを如何に低下させずに維持向上させるか、社員満足度向上のための仕組みづくりが重要であることを再確認したい。

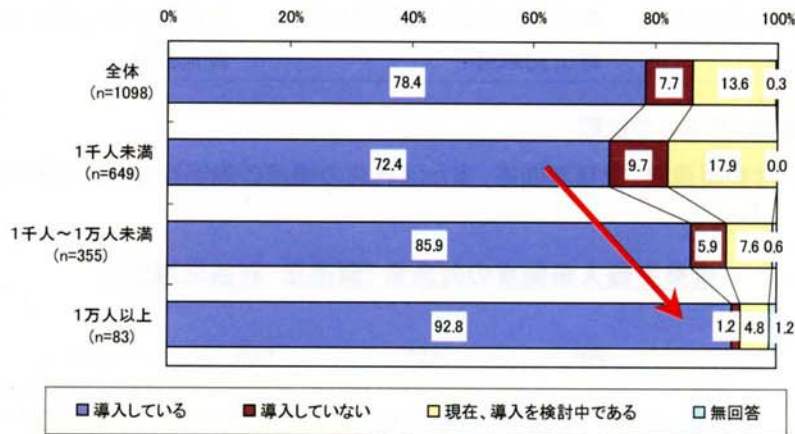
2-2. 成果主義人事制度

① 成果主義人事制度の実施状況・導入時期・実施対象者（従業員規模別）

調査結果の概要

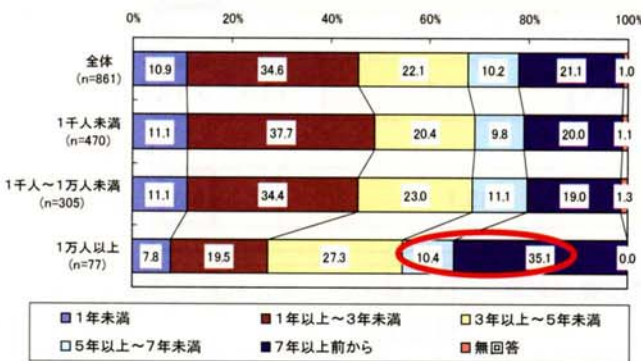
成果主義人事制度の実施状況についてみると、全体では、8割近くの企業が導入している。
 従業員規模別では、規模が大きい企業ほど、「導入している」の占める比率が高くなり、大規模企業では9割以上が導入済みである。
 導入時期についてみると、全体では「1年以上～3年未満」の占める比率が最も高く、約35%を占めているが、従業員規模別にみると、大規模企業では、5年以上前から導入している企業の比率が5割弱を占めている。
 実施の対象者についてみると、全体では、「役員を除く、全正社員が対象」の比率が最も高いが、従業員規模別でみると、規模が大きくなるにつれ、「役員および全正社員が対象」の割合が高まり、大規模企業では、5割程度を占めている。また、製造業における3年前よりも利益減少企業については、やや対象者の範囲が狭い。

成果主義人事制度の導入・実施状況（従業員規模別）



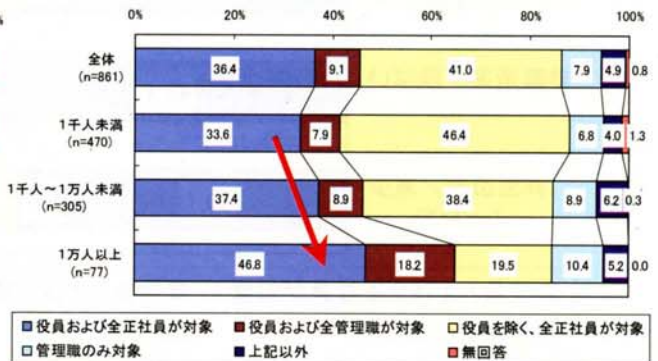
全体(n=1098) は従業員数無回答(11)を含む

成果主義人事制度の導入・実施時期（従業員規模別）



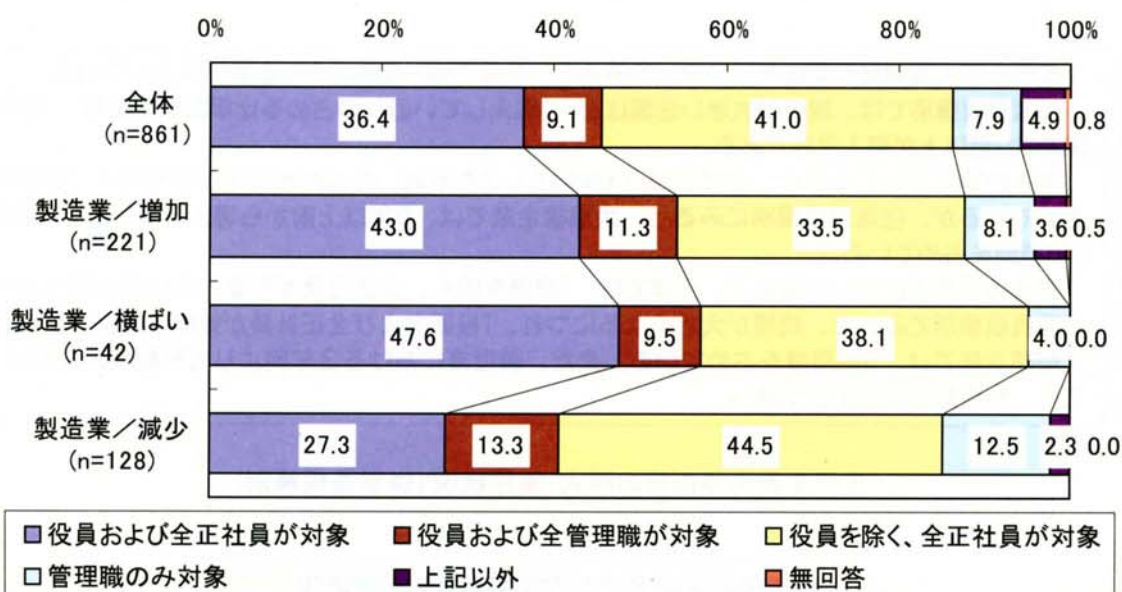
全体(n=861) は従業員数無回答(9)を含む

成果主義人事制度の対象者（従業員規模数別）



全体(n=861) は従業員数無回答(9)を含む

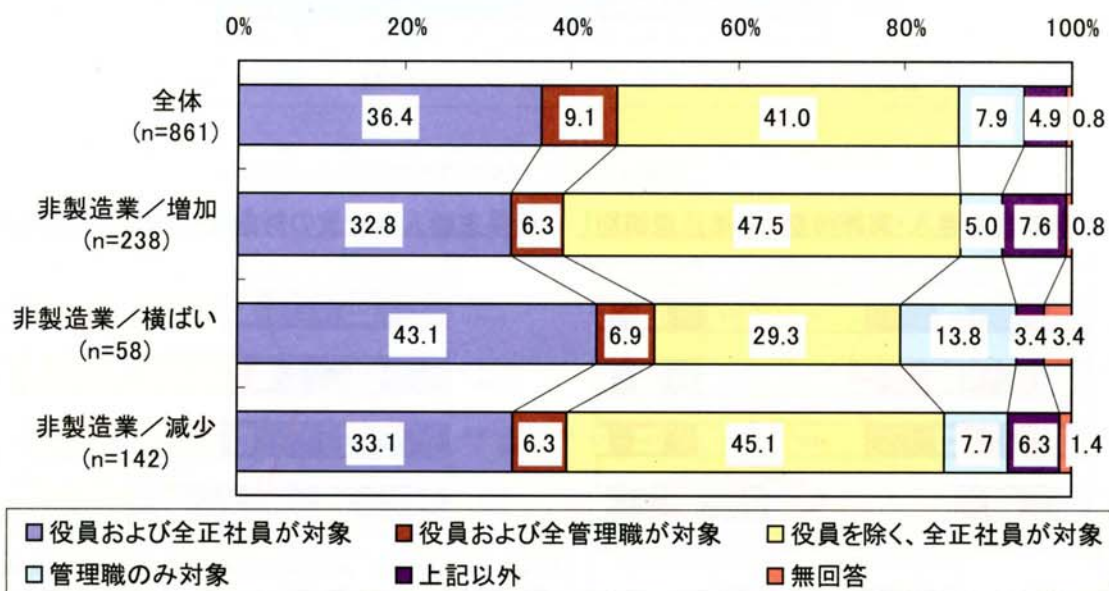
成果主義人事制度の対象者（製造業・利益増減別）



(注)利益の増減は3年前との比較

全体(n=1098) は非製造業、業種無回答、または利益の増減の無回答(計 610)を含む

成果主義人事制度の対象者（製造業・利益増減別）



(注)利益の増減は3年前との比較

全体(n=1098) は非製造業、業種無回答、または利益の増減の無回答(計 523)を含む

②成果主義人事制度の導入の目的とその効果（従業員規模別）

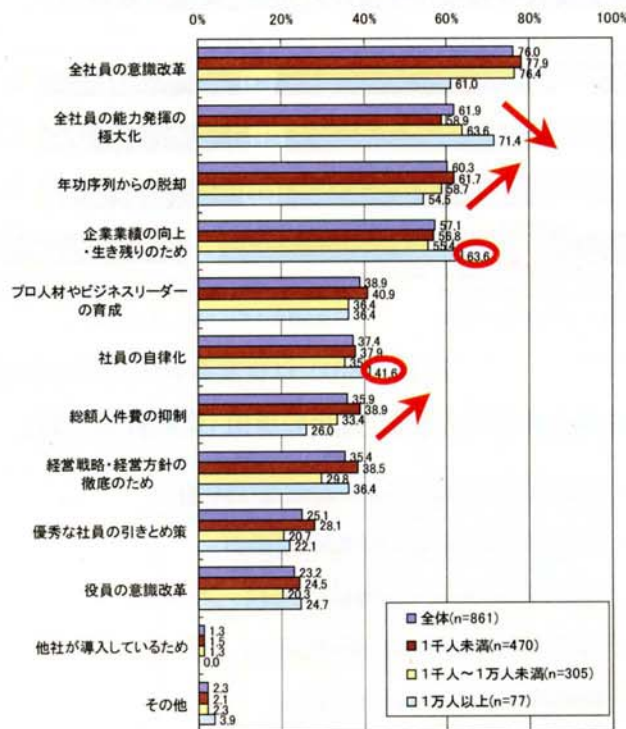
調査結果の概要

成果主義人事制度の導入目的についてみると、全体では、「全社員の意識改革」が最も値が高く、7割以上を占めている。ついで「全社員の能力発揮の極大化」「年功序列からの脱却」「企業の業績の向上・生き残りのため」が約6割になっている。

従業員規模別にみると、規模が大きくなるにつれて「全社員の能力発揮の極大化」の値が高くなっており、また、大規模企業は「企業業績の向上・生き残りのため」を目的として重視している。一方、「年功序列からの脱却」「総人件費の抑制」は、企業規模が小さくなるにつれて値が高くなってきている。

導入した目的について、効果の有無についてみると、全体、従業員規模別ともに「全社員の能力の極大化」の効果が低くなっている。

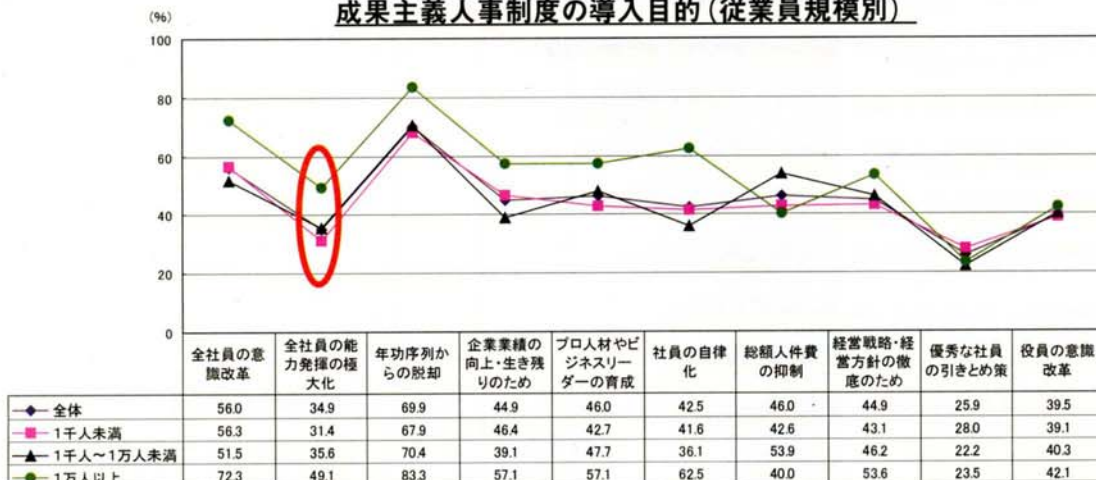
成果主義人事制度の導入目的（従業員規模別）



(3つまで回答)

全体(n=861)は従業員数無回答(9)を含む

成果主義人事制度の導入目的（従業員規模別）



「効果あり」の値のみ表示

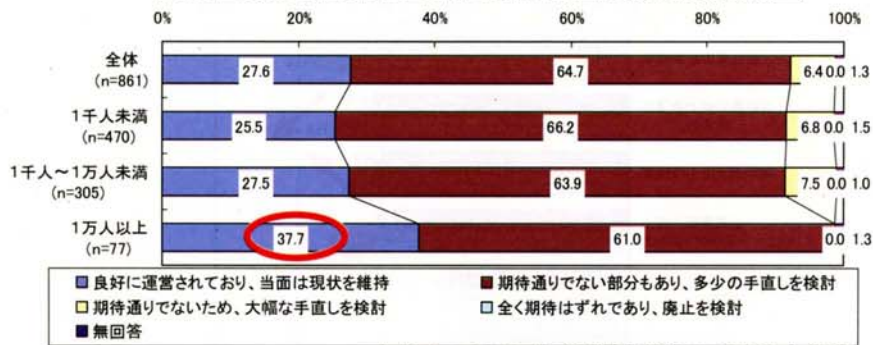
③成果主義人事制度の今後の方向性と修正・廃止の理由（従業員規模別）

調査結果の概要

成果主義人事制度の今後の方向性についてみると、全体では、「期待通りでない部分もあり、多少の手直しを検討」の割合が最も高く、6割以上になっている。従業員規模別でも、同様の結果であるが、大規模企業については、「良好に運営されており、当面は現状を維持」の比率（約4割弱）がやや高くなっている。

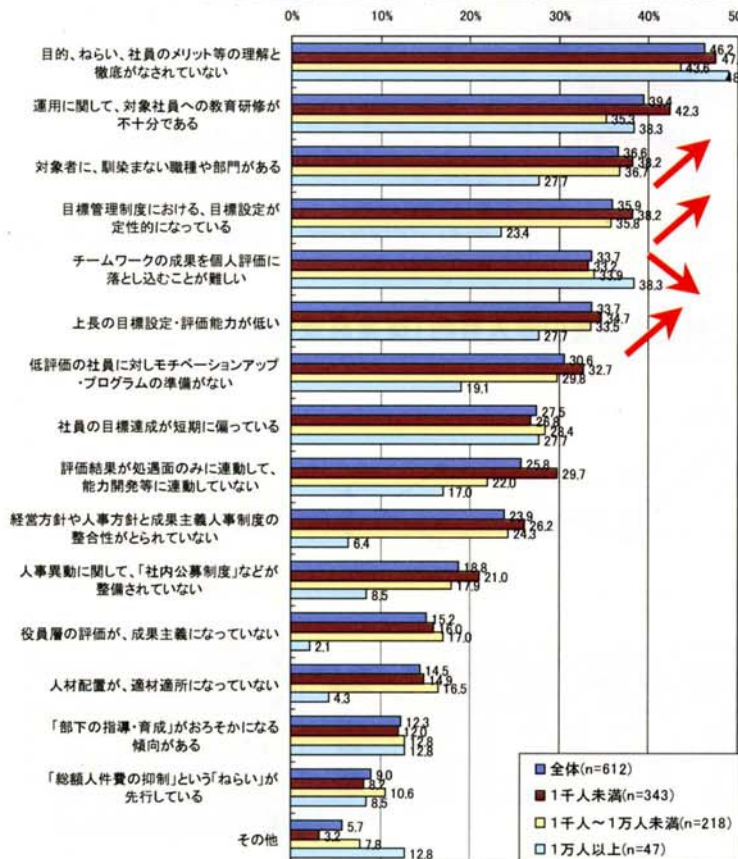
成果主義人事制度の修正・廃止の理由についてみると、全体では、「目的、ねらい、社員のメリット等の理解と徹底がなされていない」が最も高い値を示している。従業員規模別に、上位6項目についてみると、企業規模が大きくなるにつれ、「チームワークの成果を個人評価に落とし込むことが難しい」の値が高まっている。また、企業規模が小さくなるにつれて、「対象者に、馴染まない職種や部門がある」「目標管理制度における、目標設定が定性的になっている」「上長の目標設定・評価能力が低い」の値が高くなっている。

成果主義人事制度の今後の方向性（従業員規模別）



全体(n=861) は従業員数無回答(9)を含む

成果主義人事制度の修正・廃止の理由（従業員規模別）



(マルチアンサー)

全体(n=861) は従業員数無回答(4)を含む

<成果主義人事制度の課題>

アドバイザーへの質問とコメント

質問 2-2-1

成果主義人事制度の導入目的で「全社員の能力発揮の極大化」が全体で2位になっています。しかしながら、その効果については、他の目的に対する効果と比較すると低い結果がでています。この原因についてはどのようなことが考えられますか。ご意見をお聞かせください。

- 大きく2つの要因があると考えられる。ひとつは成果主義を単なる結果のみを評価することで、社員の育成という意識が疎外され成果実現のために必要な発揮能力の向上が図られていないことである。もうひとつは、成果主義の徹底により社内競争意識が高まることで全社員の意識改革や年功序列からの脱却はある程度実現できる。一方で社内競争が重視されるあまり顧客重視の考え方が徹底されないことで、社外での競争を意識した行動を全社員が取れない状態が発生しているのではないか。(医薬品製造業)
- 導入目的の建前と本音が見え隠れしている調査結果だと思う。1位の「意識改革」と2位の「能力発揮の極大化」は、従業員にとっても会社にとっても当てはまる項目である。だから建前とも言えるのではないか。本音は、1万人以上企業の41%があげている「総人件費の抑制」、換言すると人件費の配分問題ではないかと考える。人事制度は、人が人を評価する、即ち人が人をどのように認識するかということである。この本質を根底としていればどのような制度を採用しようと、調査結果で言う導入目的は一定達成させるはずである。認識の前提には、<部下(人材)育成>が中心概念として存在していなければと考える。成果主義人事制度は目標管理制度(MBO)を基盤とする仕組みである。MBOの中心概念は、人材育成だったはずである。人材育成として、評価者(上位者)が被評価者(部下)に本気で対応しているのであろうか?人を育てるという概念なくしては、どんな制度を導入しても結果は同じような気がする。
年功序列時代の方が、人を育てるという意識が評価者に強かったように感じるのは私だけであろうか。(電気機器製造業)
- 設計思想の風化、思想を追求する運用が不十分、或るいは、設計思想が制度構築時に共有されていないためと考える。(輸送用機器製造業)
- 現状成果主義が、どちらかといえば、短期の結果に重点があり、過程における能力育成、他者との連携強化に弱い面があるのではないか。(精密機器製造業)
- 成果主義で一番重要なことは成果と同じくらい、そのプロセスを良く見ておくことだと考えるが、この点が非常に難しく、結局は成果数値だけの判断となり不満が募るパターンに陥りやすいから。(電気機器製造業)

- 評価の公正さ、対象となる社員のこの制度に対する認識度合いが、まだ十分なレベルに達していないことが原因ではないか。全員が、自らの評価を納得した上で、更に向上しようとする風土作りがなされなければ、「全社員の能力発揮の極大化」にはつながらない。(電気機器製造業)

質問 2-2-2

本制度の手直しを検討している企業が全体で7割以上に達しています。今後この制度は手直しや修正を経ながら、日本企業に定着していくと思いませんか。それとも定着は困難と思いませんか。理由も合わせて、ご意見をお聞かせください。

- 優秀な人材を抜擢していかないとグローバル競争に勝てない。(その他製造業)
- 「成果主義人事制度の修正・廃止の理由」を見ると、修正及び克服可能な項目が多いと思う。これらの課題を解決すれば、定着すると思う。(輸送用機器製造業)
- 「成果主義」の中身についての議論はあるだろうが、定着はすすんでいくと考える。
現在のテクノロジーの進歩スピードや、現在およびこれからの日本の労働人口構成を考えても、旧来の年功序列体系に戻ることはありえない。ただ、現在の諸制度は賃金や報酬面への反映・対応がクローズアップされすぎている感が強い。今後は「結果主義」への反省も込めて、若い世代のモチベーションを高めることにより日本の科学技術や文化の発展に寄与し、名実ともに人材育成に資する制度に衣替えしながら定着していくことを期待している。(医薬品製造業)
- 日本の慣習になじまないほど給与の格差が大きくなりすぎるとか、評価制度や評価尺度の不透明性、不整合性等の問題等が導入により顕在化したため、手直しや修正はいたし方のないことである。しかし、職種による給与基準の違いとか、できる人間に手厚い報酬をとというのは、本来の意味で個人とその能力の尊重であり、今後も紆余曲折を経ながら定着していくものと考え。(建設業)
- 賃金抑制のために成果主義を導入した企業は、形式だけの成果に固執し、社員のモチベーションダウン、モラルダウン等、大きな問題を抱えたところが多いのではないかと。逆に、社員意識の改革を目的に成果主義を導入した企業は、成果目標の自己申告と、それに基づいた責任ある業務遂行を促すコーチングなどで、社員意識改革を実現している。日本の国民性から、欧米流の成果主義から日本的成果主義に制度が変わって定着化していくと考える。(情報通信サービス業)
- 定着する。年功賃金は「仕事の成果・実績」に対して労働の対価として矛盾しており、今後は企業利益追及面から成立しない。従って程度の問題はあるが、成果主義賃金体系に移行せざるをえない。(ゴム製品製造業)
- 成果と処遇を結びつける事は正しく、修正を経ながら定着していくと考える。
但し、社員の理解不足が原因で定着が進まないとの考えを持っては何時までたっても定着し

ない。企業により導入の歴史は違うが、導入時期が早い企業ほど形から入り自社の特性や経営方針との一致や成果の測定方法を十分に検討しなかったきらいがある。今後はそれぞれの企業の中で経営方針、業種・業態の特徴を考慮して制度が修正されていくものとする。(食料品製造業)

質問 2-2-3

企業規模が大きくなるにつれて、「チームワークの成果を個人評価に落とし込むことが難しい」の値が高くなっています。この課題に対しての具体策としては、どのようなことが考えられますか。ご意見をお聞かせください。

- 1つは成果による評価だけでなく同時にそのプロセスを評価する事ではないか。チームプレーの場合、個人の成果はチームの成果に多く依存し、個人の貢献度を分離する事が難しい。個人がその成果を出す過程で行なったプロセスを評価することで個人のチームへの貢献度を評価できる。弊社では成果とプロセスの両面で考課を行なっている。もう1つは360度評価であろう。上司による評価だけでなく、同僚、部下、関連上司、関連部署、等による評価を加味することにより、個人の業務全般に対する評価が可能となる。(化学品製造業)
- 理解できない。リーダーが構成員の働きをしっかりと見ていれば出来るはず。(その他製造業)
- 「上長に目標設定・評価能力が低い」とある。これは納得できるが、「なじまない職種や、部門がある」「目標設定が定性的になっている」などは、問題外である。チームワークの問題も同じである。目標管理が出来ないと言っている人たちは、日頃仕事を上手くさせていないのと同じこと。考えられる対応としては、最初にメンバーの役割を徹底して議論し、具体的にすることである。さらにその役割の難易度、貢献度などを予め決めておくこと。さらには、チーム評価を一覧表にし、360度評価などを取り入れて、評価のバラツキ等を是正することが大切である。(電気機器製造業)
- チームを極力小さくしてゆき、そのチームリーダーを成果の対象として、チームの個人の評価はチームリーダーに任せることにする。(機械製造業)
- 評価項目の中に「チームワークの成果はどうであったか。それに対して、本人はどう貢献したか。」を採点できるよう、評価方法を工夫すれば良いと思う。(ゴム製品製造業)
- 大企業での現場サイドでの業務は、個人プレーによる業績発揮よりもグループとしての業務改善、業績向上、開発製品の生み出しということが多く見られる。こうしたことからグループでの成果は所属長・部門長・店所長・本店部長・社長などの表彰制度を半期ごとに効果的に運用し、会社として各人の目に見える形でのプラス評価をきめ細かく行う。この表彰を受けたグループ所属の構成員は半期ごとの業績評価で、相応の高い評価を受けるように図り、改善意欲を普段から高めるような風土を作っていくことが大切である。(電力・ガス事業)

<成果主義人事制度>まとめ

■ 8割弱の企業で成果主義人事制度が導入されているが、7割以上で見直しが必要と認識

現在、8割近くの企業が成果主義人事制度を導入している。特に、大規模企業は9割以上が成果主義人事制度を実施し、導入後5年以上経過している比率が5割弱を占め、また役員および全社員を対象として対象範囲も広い。成果主義人事制度を導入して良好に運営しており当面は現状を維持とした企業は、大規模企業では4割弱あるものの、それ以下の規模の企業では3割に満たない。また、全体では7割以上の企業では導入したけれども期待通りでない部分もあり、手直しを検討している。

■ 「全社員の意識改革」を目的に導入されたが、社員への理解・徹底が未だ不十分

成果主義人事制度の導入の目的については、「全社員の意識改革」の割合が5割強と最も高く、次いで「全社員の能力発揮の極大化」「年功序列からの脱却」「企業業績の向上・生き残りのため」があげられている。一方、成果主義人事制度を見直しする理由として、「目的、ねらい、社員のメリット等の理解と徹底がなされていない」「運用に関して対象社員への教育研修が不十分」「対象者に馴染まない職種や部門がある」「目標管理制度における目標設定が定性的になっている」などが上位にあげられた。成果主義人事制度の目的、ねらい、社員のメリット等の理解と徹底が未だ十分になされていないところをみると、全社員の意識改革が成されたとは言いがたい。

成果主義人事制度は会社業績に貢献した度合いにより個人評価をすることであるが、社員が意識を変え、能力を磨き、成果を発揮することにモチベーションをあげることは公平な考え方である。しかしながら、個人プレーで仕事をしているケースは実際には少なく、例えば、営業部門の成果は開発から製造、そしてサービス部門の成果の集大成として成されるなど、チームワークの成果を個人評価に落とし込むことが困難であるという大きな問題がある。また、成果主義を単なる結果のみを評価するということが社員の育成という意識が疎外され、成果実現のために必要な、社員の能力発揮の向上が図られていないこともある。さらに、成果主義の徹底により社内競争意識が高まることで全社員の意識改革や年功序列からの脱却はある程度実現できたものの、一方で社内競争が重視されるあまり、顧客重視の考え方が徹底されないことで、社外での競争を意識した行動を全社員が取れない状態が発生している等の懸念も指摘される。

成果主義人事制度を導入して5年以上経過している企業が3割以上、従業員が1万人以上の企業であれば4割以上である。以前の右肩上がりの経済成長を見込めるわけではなく、また従来の年功序列制度に戻りすることももはや出来ない。成果主義人事制度の見直しは、人事・教育領域全般の課題の「賃金・評価制度の見直し」として継続的に取り組まなければならない課題と言える。

2-3. ポジティブ・アクション(*)

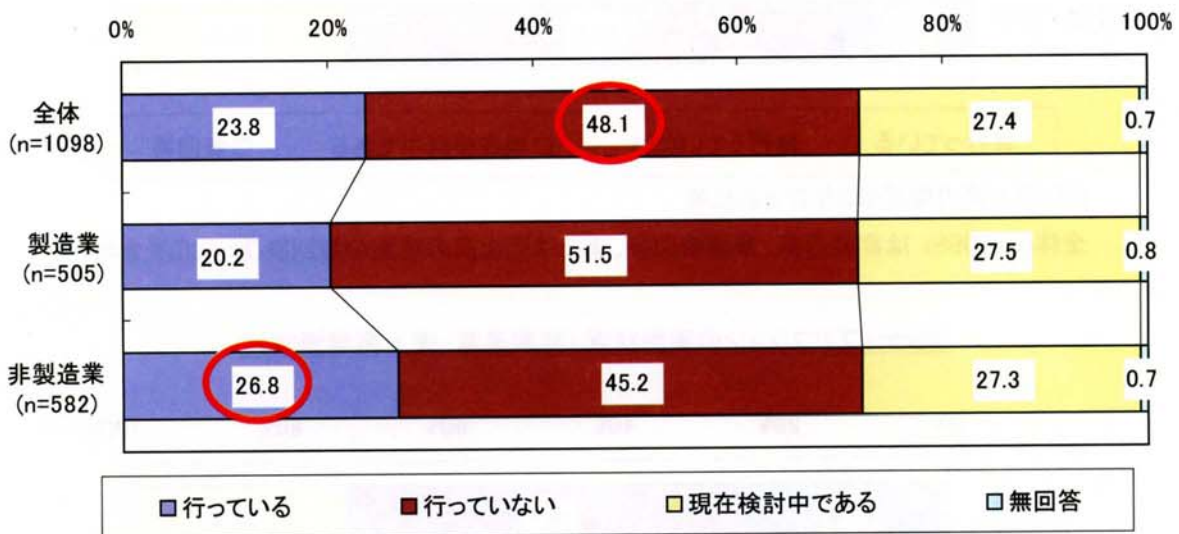
(*) ポジティブ・アクション：女性の能力発揮や管理職登用などに対する積極的な取り組みのこと。

① ポジティブ・アクションの実施の状況（業種別・従業員規模別）

調査結果の概要

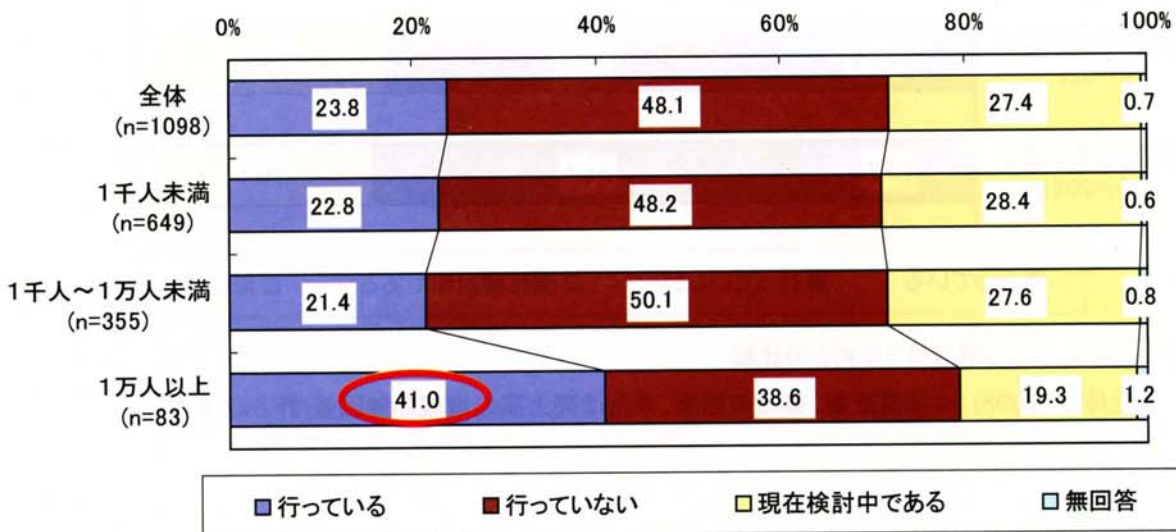
ポジティブ・アクションの実施状況についてみると、全体では、「行っていない」が5割弱を占めている。
業種別にみると、製造業に比べて非製造業の方が、「行っている」の比率が約6ポイント高くなっている。
従業員規模別では、小・中規模の企業に比べて、大規模企業が約20ポイント実施の割合が高くなっている。

ポジティブアクションの実施状況（業種別）



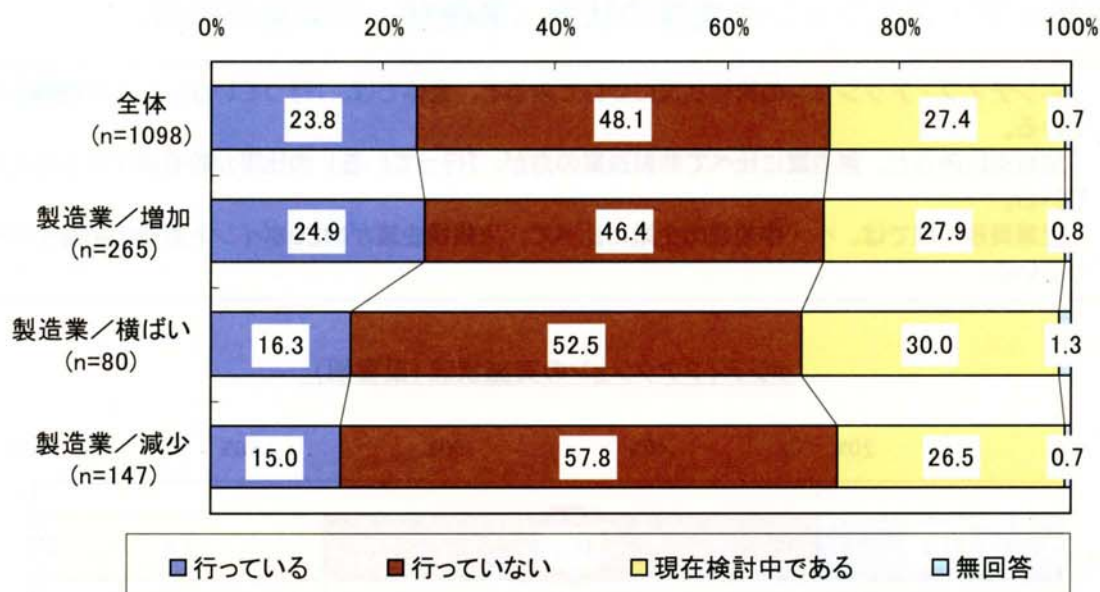
全体(n=1098) は業種無回答(11)を含む

ポジティブアクションの実施状況（従業員規模別）



全体(n=1098) は従業員数無回答(11)を含む

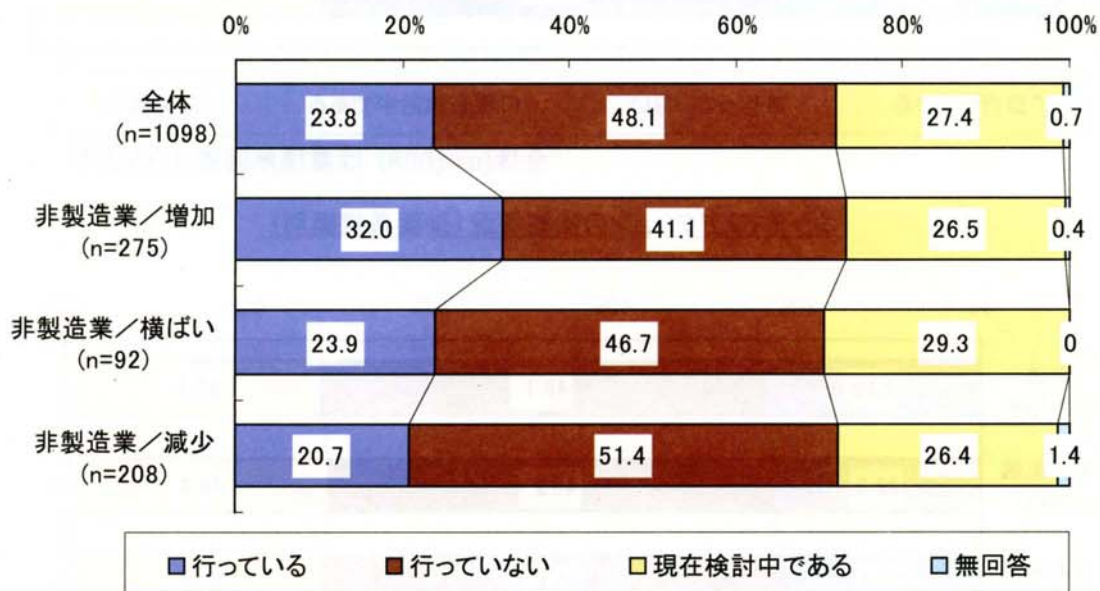
ポジティブアクションの実施状況（製造業・売上高増減別）



(注)売上高の増減は3年前との比較

全体(n=1098) は非製造業、業種無回答、または売上高の増減の無回答(計 606)を含む

ポジティブアクションの実施状況（非製造業・売上高増減別）



(注)売上高の増減は3年前との比較

全体(n=1098) は非製造業、業種無回答、または売上高の増減の無回答(計 523)を含む

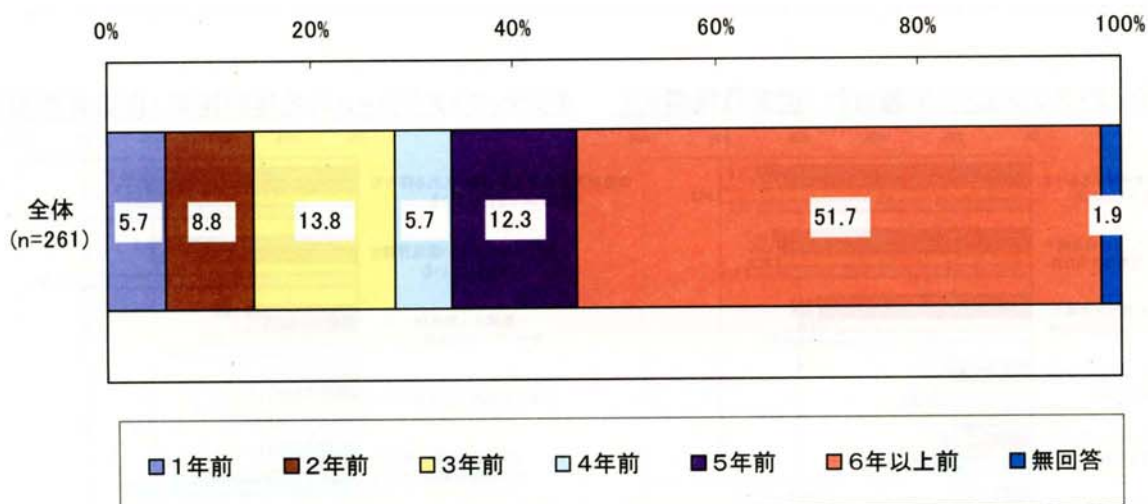
② ポジティブ・アクションの実施期間と女性管理職の占める割合（全体）

調査結果の概要

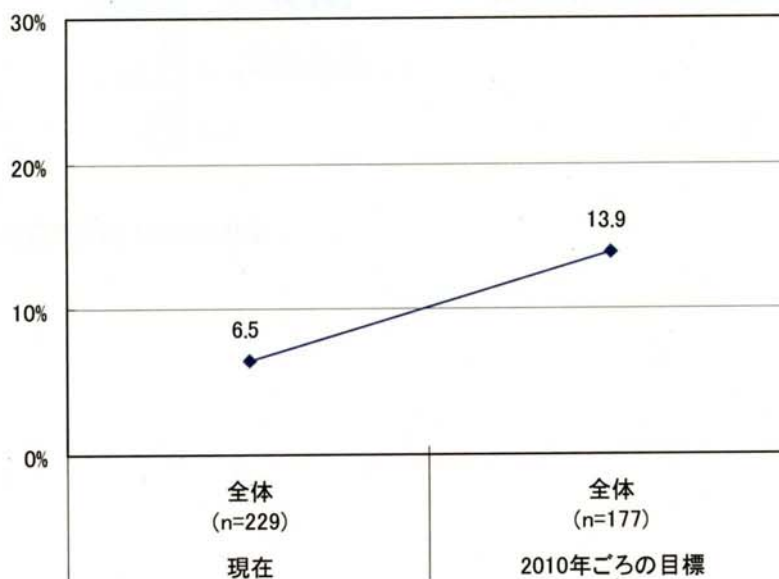
ポジティブ・アクションの実施期間についてみると、「6年以上前」の占める割合が圧倒的に高く、5割を超えている。

また、ポジティブ・アクションを実施している企業のうち、女性管理職の割合については、現在から2010年ごろの間に約7ポイント上昇しており、2010年ごろには、全管理職のうち女性管理職が1割程度の比率の目標となっている。

ポジティブ・アクションの実施時期（全体）



女性管理職の占める割合（全体）



③ ポジティブ・アクションの実施目的と具体的施策（従業員規模別）

調査結果の概要

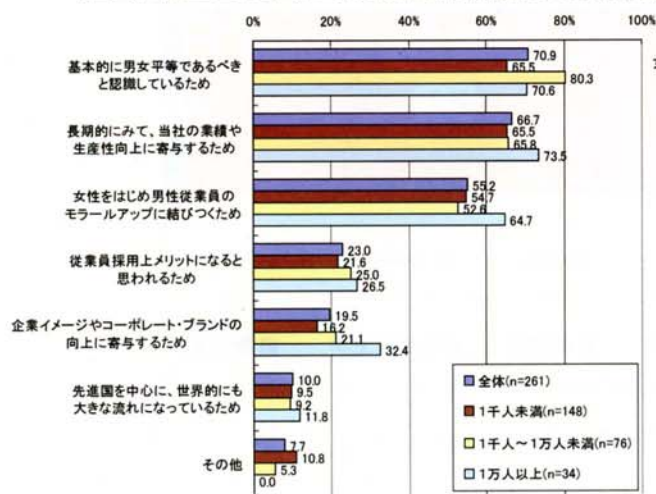
ポジティブ・アクションの実施目的についてみると、全体では「基本的に男女平等であると認識しているため」「長期的にみて、当社の業績や生産性向上に寄与するため」という目的の比率が高くなっており、約7割である。

従業員規模別にみると、ほぼ全項目において大規模企業が実施目的に対して意識が高い。

ポジティブ・アクションの具体的な施策についてみると、全体では、「女性従業員の意見等を取り入れるさまざまな機会作りを行っている」「女性が働きやすい環境整備を推進している」の割合が高くなっている。

従業員規模別では、ほぼ全項目において、企業規模が大きくなるほど、各施策を展開している比率が高くなっている。

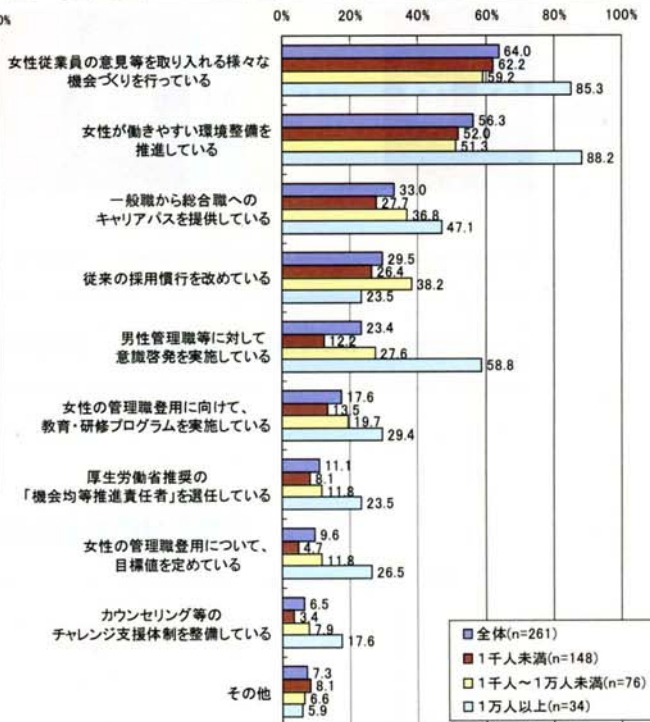
ポジティブ・アクションの実施目的（従業員規模別）



(3つまで回答)

全体(n=281) は従業員数無回答(3)を含む

ポジティブ・アクションの具体的施策（従業員規模別）



(マルチアンサー)

全体(n=281) は従業員数無回答(3)を含む

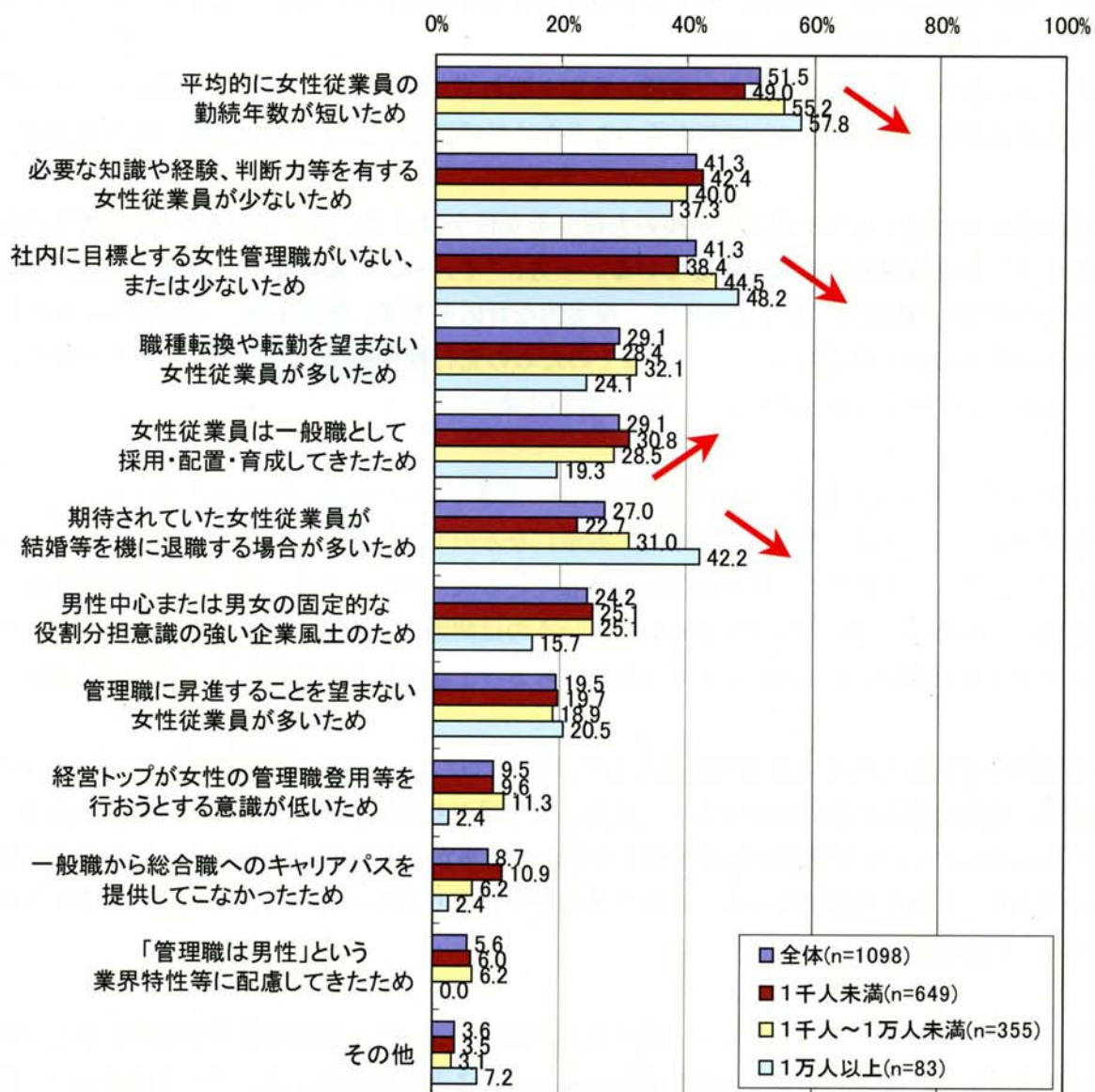
④女性管理職が少ない理由（従業員規模別）

調査結果の概要

女性管理職が少ない理由についてみると、全体では、「平均的に女性従業員の勤続年数が短いため」が5割程度を占めており、ついで「必要な知識や経験、判断力を有する女性従業員が少ないため」「社内に目標とする女性管理職がない、または少ないため」という項目の比率が高くなっている。

従業員規模別に見ると、企業規模が大きいほど、「平均的に女性従業員の勤続年数が短いため」「社内に目標とする女性管理職がない、または少ないため」「期待されていた女性従業員が結婚等を機に退職する機会が多いため」という理由の比率が高くなっている。また、企業規模が小さいほど、「女性従業員は一般職として採用・配置・育成してきたため」という理由の割合が高くなっている。

女性管理職が少ない理由（従業員規模別）



(マルチアンサー)

全体(n=1098) は従業員数無回答(11)を含む

<ポジティブ・アクションの課題>

アドバイザーへの質問とコメント

質問 2-3-1

①回答企業の約半数以上が「現在、ポジティブ・アクションをおこなっていない」と答えていますが、この結果についてはどう思われますか。②また、今後「ポジティブ・アクション」が、日本の多くの企業に普及・定着し、政府が掲げている「2020年までに、様々な分野で、指導的地位を占める女性の割合を30%に引き上げる」という目標は達成されると思いますか。ご意見をお聞かせください。

- ①企業には明らかに戸惑いがある。そんなつもりで女性を採用していないし教育もしてこなかった……という企業が圧倒的に多いはず。
- ②しかしここ数年、男女の就業機会（業種・業態を問わず）の均等化は著しく、30%という女性指導者比率は自然の成り行きで2020年を待つことなく早晚達成するのではないか。（化学品製造業）
- 消費者の半分は女性であり、購入決定権の大部分を女性が持っているのであるから、“女性が製品を企画する”という試みは結果を出している。一方、“イメージ”先行で能力の無い人間を重要なポストにつけて、“損失大”なこともある。現実的な対応として、能力主義、適材適所に徹すること。能力のある女性を採用すること。（今はそのための先行投資的損失？）女性の能力が必要な仕事を“発見”していくことであろう。（電気機器製造業）
- ① ポジティブアクションを行っているかいないかの基準を疑ってみる必要があるようだ。女性管理職の割合が高いか低いかを本当に基準になるのであろうか？管理職ではないが能力を發揮している人、管理職でないから能力を發揮している人、がたくさんいる。管理職になりたいのに女性だからという理由だけでなれない、というのは問題があるが、管理職でないからポジティブ・アクションを行っていない、と考えるのはちょっと違うような気がする。（サービス業）
- ②性別を問わず実力のある人材を管理職として登用すればよく、女性管理職の数値目標を定めて、積極的に登用を行うべき問題ではない。また、働く側の意識も多様化しており、指導的地位につくことに限らず、「やり甲斐のある仕事／やりたい仕事」が任されているか」ということが重視されつつあり、こうした観点からも、いかに男女平等に取り扱うことができるかが重要なポイントとなる。（電気機器製造業）
- ②1999年以降、ポジティブアクションの取り組みの加速によって、幹部や管理職候補となる女性が育ってきている。これらの層が今後指導的地位につくことが期待される。これまでの長い年月の中で、指導的地位を占めている男性の数が圧倒的に多く、30%という目標への達成は非常に厳しいと思う。とはいえ、目標に近づくために、リーダーシップをとって活躍できる女性を増やしていくべきである。（電気機器製造業）

質問 2-3-2

5年前の1999年に、「男女共同参画社会基本法」「改正“労働基準法”」ならびに「改正“男女雇用機会均等法”」が施行されています。しかしながら、ポジティブ・アクションを行っている企業のうち「半数以上の企業が、6年以上前から実施している」という結果がでています。この点についてどう思いますか。ご意見をお聞かせください。

- 法律の問題というよりも、「女性は使い走り」と考えるのではなく、「女性は戦力である」と考えるような経営方針を持っている会社や、社長が個人的に考えている会社、あるいは、実際に女性が活躍して企業業績に貢献している会社が実施している、ということではないかと思う。法律はあくまでも最低限のことしか求めているため、女性を戦力と考えなければ、法律に抵触しない程度までしか実際には行わないのではないか。今後は若い世代に交代し、かつ、女性がより多く活躍する中で、女性の成功例も出てくるので、ポジティブアクションを行う企業が増えていくとは思うが、あと、16年で30%まで行くかは疑問である。(電気機器製造業)
- 企業からのアンケート結果は、既に6年以上前から実施しているとしながらも、実態の面では、必ずしも仕事の面での女性の地位向上・平等性(男女機会均等)が実施されているとは到底思われない状況を数多く見かける。(食料品製造業)
- 基本的には能力上、男性と女性は変わらないと思っている。特に大企業においては、女性の優秀な人たちが多く集まるし、海外との接触が多く、海外企業の実態を見ていて違和感が少なくなっている。また、海外からも女性に対する対応の遅れがあれば、冷ややかな目で見られることも実態としてある。全く男性社会で形成された企業と、ポジティブアクションを実施している企業との交流が対応の違いを生んでいる。(電気機器製造業)
- 1986年に「男女雇用機会均等法」が施行され、従来までの男女別の雇用形態を改め、各企業において一斉に“コース別制度”が導入されるとともに、一般職から総合職への“コース転換制度”を整備するなどの動きが顕著となった。このことをポジティブ・アクションの一部として捉えたことが、「6年以上前から実施している」とする回答のポイントを引き上げているものと推察される。そういった意味では、本当の意味でのポジティブ・アクションが本格化し始めたのは、「改正男女雇用機会均等法」が施行された5年前以降のことであり、今後、各企業において前向きな取り組みが期待される。(食料品製造業)
- 経営は法の施行とは関係なく実態に応じて動いていく面が強く、バブル以後、サービス産業を中心に非正規社員(特に女性)の雇用が増加してきており、法の施行前から女性比率の高い企業を中心にポジティブ・アクションに取り組まれてきたのではないかと考えられ、今後もこの傾向が続くと思う。(建設業)

<ポジティブ・アクション>まとめ

■従業員1万人以上の企業を除くと、ポジティブ・アクションの実施率は2割強

ポジティブ・アクション（女性の能力発揮や管理職登用などに対する積極的な取り組み）は、従業員1万人以上の企業では既に4割が実施しているものの、それ以下の企業では2割強と未だ少ない。しかし、実施している企業の5割以上は既に6年以上前から行っており、女性管理職の占める割合を将来的に増加したいという目標を持っている。

1986年に「男女雇用機会均等法」が施行されて、従来までの男女別の雇用形態を改め、各企業では一斉に“コース別制度”が導入されるとともに、一般職から総合職への“コース転換制度”を整備するなどの動きが顕著であった。これが大きなきっかけとなってポジティブ・アクションにつながっていると捉えることが出来る。しかし、ポジティブ・アクションが本格化し始めたのは、「改正男女雇用機会均等法」が施行された5年前以降であり、今後、各企業において前向きな取り組みが期待される。また、少子高齢化や女性の高学齢化等の今後の社会現象からみて、早い時期にポジティブ・アクションは必然的に増加していくものと思われる。特に、能力の発揮のために役割・ポジション・責任などについては、男女区別なく、能力発揮出来る人が率先して仕事をしていかなければ、企業間競争にも勝ち残れなくなってしまうことになる。

■基本的に男女平等であると認識し、女性従業員の意見等を取り入れる様々な機会づくりを実施

ポジティブ・アクションの実施目的は「基本的に男女平等であると認識しているため」「長期的にみて当社の業績や生産性向上に寄与するため」「女性をはじめ男性従業員のモラルアップに結びつくため」などがあげられている。

また、具体的施策については、「女性従業員の意見等を取り入れる様々な機会づくりを行っている」が最も高くなっているが、大規模企業ではそれ以外の「女性が働きやすい環境整備を推進している」「男性管理職に対して意識啓発を実施している」などの施策を展開している割合も高くなっている。

女性管理職が少ない理由として、大規模企業ほど「平均的に女性従業員の勤続年数が短いため」「社内に目標とする女性管理職がない、または少ないため」「期待されていた女性従業員が結婚等を機に退職するケースが多いため」を挙げており、ポジティブ・アクションの実施の浸透には、多くの問題が介在している。政府が掲げている「2020年までに様々な分野で指導的地位を占める女性の割合を30%に引き上げる」という目標を達成させるためには、女性の企業での成功例や女性の経営者にスポットライトを当てるなど積極的な広報活動を行い、ポジティブ・アクションが結果的に企業にとって利益に結びつく、ということ、経営層に認識してもらう必要があると考える。

3-1. 営業・マーケティング領域の課題

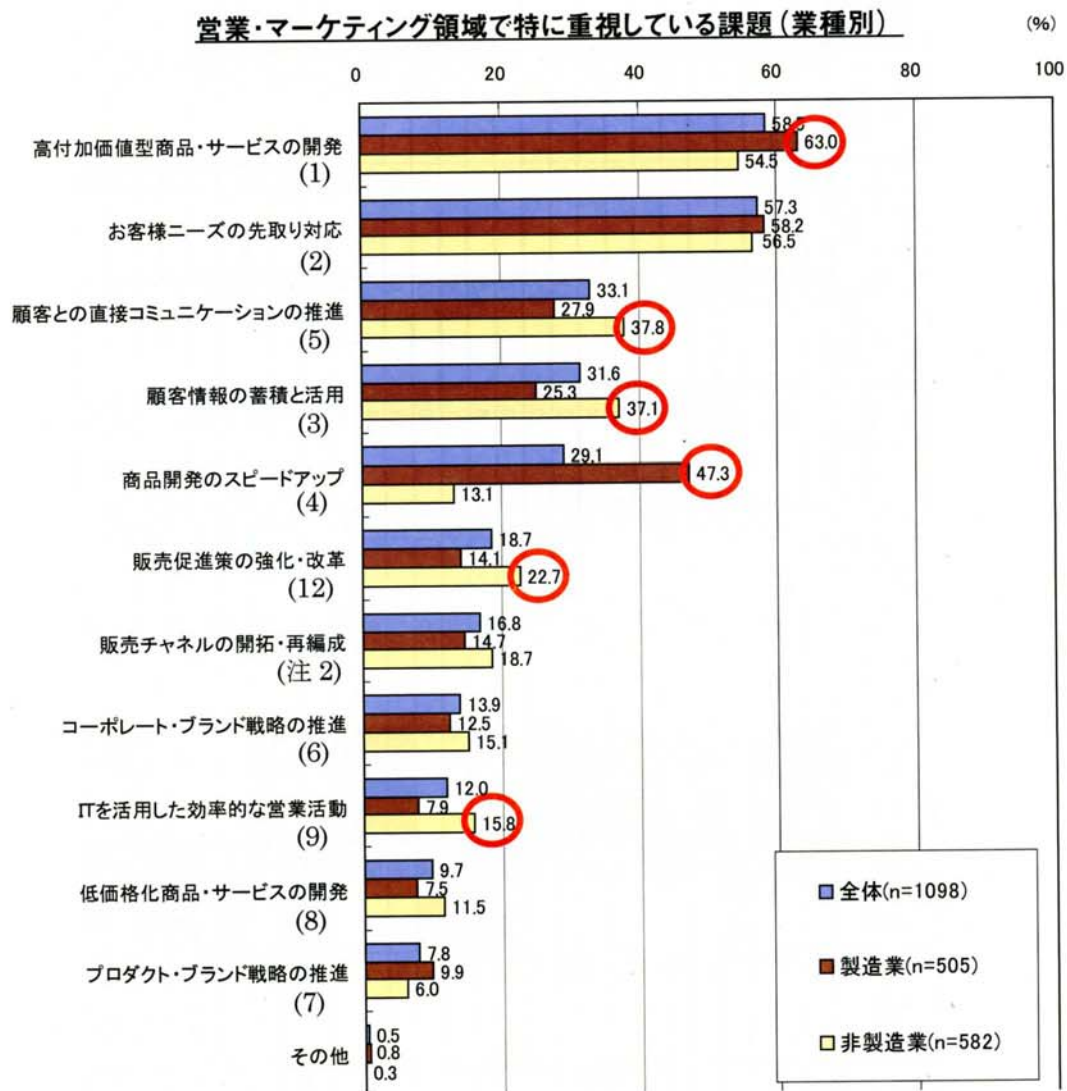
① 営業・マーケティング領域で特に重視している課題（業種別）

調査結果の概要

営業・マーケティング領域で特に重視している課題についてみると、全体では、「高付加価値型商品・サービスの開発」「お客様ニーズの先取り対応」の割合が高く、約6割に達している。

業種別で見ると、製造業では、「高付加価値型商品・サービスの開発」がトップであるのに対し、非製造業では、「お客様ニーズの先取り対応」が最も高い値を示している。製造業では非製造業に比べて、「高付加価値型商品・サービスの開発」「商品開発のスピードアップ」を課題として重視している企業が多い。一方、非製造業では製造業に比べて、「顧客との直接コミュニケーションの推進」「顧客情報の蓄積と活用」「販売促進策の強化・改革」「ITを活用した効率的な営業活動」を特に重視している課題となっている。

営業・マーケティング領域で特に重視している課題（業種別）



(3つまで回答)

(注1) カッコ内の数字は昨年度の順位

全体(n=1098) は従業員数無回答(11)を含む

(注2) 昨年度は「販売チャネルの開拓」が10位

「販売チャネルの再編成」が11位

②営業・マーケティング課題で特に重視している課題（業種・細分類別）

業種	課題	調査数	お客様ニーズの先取り対応	高付価値型商品・サービスの開発	低価格化商品・サービスの開発	商品開発のスピードアップ	コーポレート・ブランド戦略の推進	プロダクト・ブランド戦略の推進	販売チャネルの開拓・再編成	ITを活用した効率的な営業活動	顧客情報の蓄積と活用	顧客との直接コミュニケーションの推進	販売促進策の強化・改革	その他
農林・水産・鉱業		1	0.0	100.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
食料品製造		56	51.8	64.3	0.0	46.4	25.0	32.1	23.2	1.8	16.1	19.6	17.9	0.0
繊維製造		12	33.3	66.7	0.0	16.7	41.7	8.3	50.0	8.3	16.7	25.0	8.3	0.0
パルプ・紙・紙加工		10	80.0	70.0	10.0	40.0	10.0	0.0	10.0	0.0	40.0	30.0	10.0	0.0
化学製品製造		51	52.9	76.5	0.0	52.9	11.8	3.9	19.6	3.9	31.4	32.5	15.7	0.0
医薬品製造・卸売		25	36.0	40.0	0.0	48.0	0.0	16.0	12.0	36.0	36.0	32.0	24.0	4.0
石油・石炭製造		7	28.6	71.4	0.0	0.0	42.9	0.0	42.9	0.0	57.1	57.1	0.0	0.0
ゴム・窯業・土石製品製造		20	50.0	70.0	20.0	40.0	30.0	5.0	15.0	5.0	25.0	30.0	10.0	0.0
鉄鋼・非鉄・金属製品製造		41	48.8	68.3	9.8	53.7	4.9	9.8	9.8	4.9	34.1	31.7	14.6	0.0
一般機械製造		37	56.8	67.6	8.1	59.5	2.7	8.1	10.8	10.8	24.3	13.5	21.6	0.0
精密機器製造		15	33.3	73.3	6.7	26.7	33.3	6.7	13.3	26.7	20.0	26.7	13.3	0.0
電気・電子機器製造		115	69.6	61.7	10.4	48.7	8.7	4.3	9.6	9.6	20.0	33.0	11.3	0.0
輸送用機器製造		72	68.1	51.4	16.7	51.4	6.9	8.3	5.6	4.2	29.2	34.7	5.6	2.8
その他製造		44	68.2	61.4	2.3	43.2	11.4	11.4	22.7	4.5	20.5	20.5	22.7	2.3
小売		92	50.0	42.4	18.5	17.4	10.9	8.7	8.7	19.6	43.5	41.3	33.7	0.0
商社・問屋・卸売		76	50.0	73.7	5.3	13.2	13.2	3.9	36.8	17.1	27.6	36.8	10.5	1.3
証券・金融・保険		34	50.0	73.5	5.9	11.8	14.7	0.0	38.2	14.7	44.1	35.3	11.8	0.0
不動産		14	50.0	71.4	0.0	0.0	28.6	21.4	7.1	21.4	42.9	42.9	14.3	0.0
土木・建設・建築		59	66.1	37.3	10.2	6.8	15.3	6.8	23.7	10.2	47.5	44.1	13.6	0.0
倉庫・運輸・物流		57	66.7	57.9	21.1	1.8	8.8	7.0	10.5	19.3	28.1	45.6	22.8	0.0
ソフト開発・情報サービス		64	54.7	62.5	10.9	18.8	12.5	4.7	26.6	7.8	29.7	32.8	28.1	0.0
通信サービス		12	58.3	33.3	8.3	8.3	16.7	8.3	41.7	33.3	16.7	25.0	16.7	0.0
出版・放送・報道		7	14.3	57.1	0.0	14.3	42.9	0.0	14.3	0.0	42.9	71.4	42.9	0.0
輸送サービス		23	60.3	30.4	13.0	4.3	21.7	0.0	0.0	34.8	39.1	17.4	34.8	0.0
公共サービス		12	41.7	25.0	16.7	16.7	25.0	16.7	8.3	16.7	41.7	33.3	33.3	8.3
宿泊・飲食サービス		37	54.1	56.3	16.2	18.9	21.6	5.4	8.1	13.5	32.4	16.2	37.8	0.0
その他サービス		94	66.0	55.3	7.4	17.0	17.0	5.3	12.8	12.8	42.6	42.6	18.1	0.0

(注) アミカケ部分は当該業種で1位の項目
(8つまで回答)

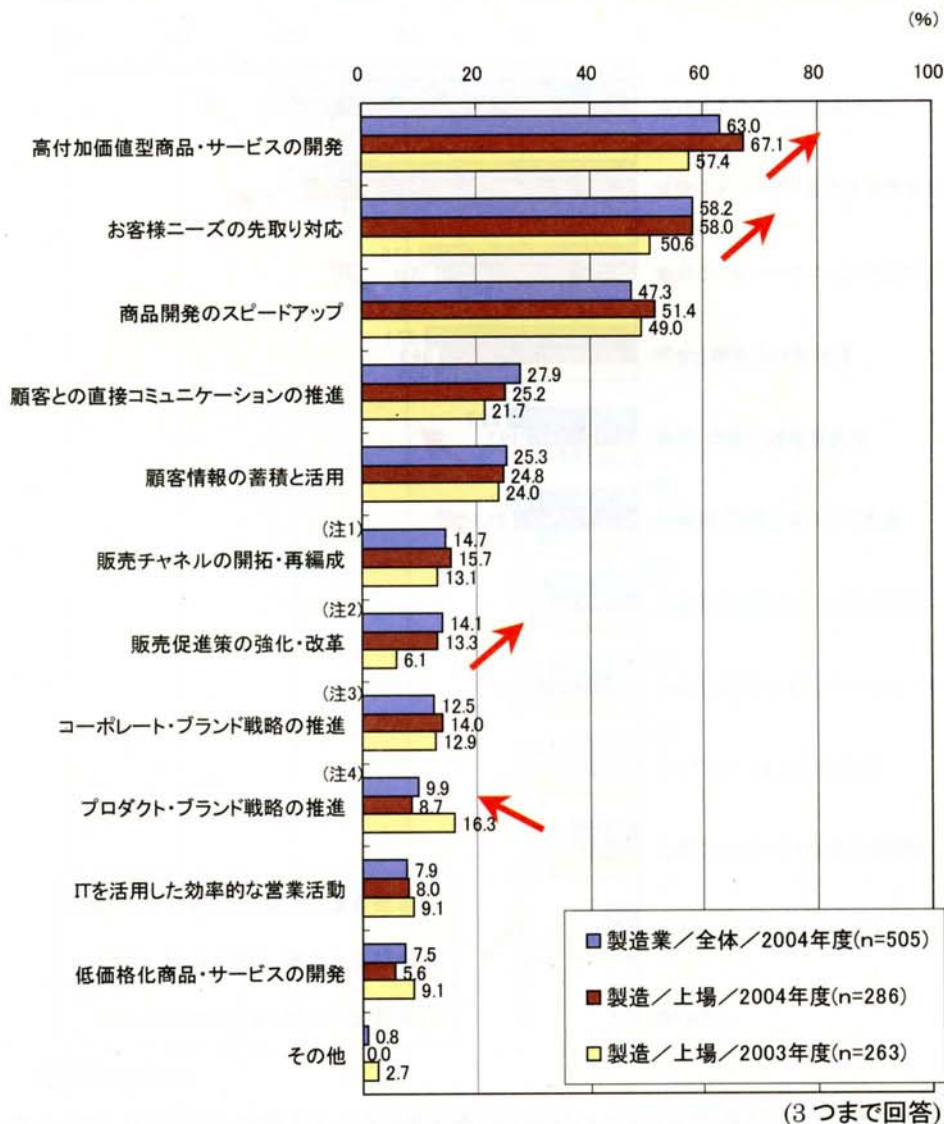
③営業・マーケティング領域で特に重視している課題
 (製造業・2003年度(上場企業)との比較)

調査結果の概要

製造業全体では、「高付加価値型商品・サービスの開発」が最も高く、ついで「お客様ニーズの先取り対応」となっている。

2003年度の結果と比較して、ポイントが上がっている項目は、「高付加価値型商品・サービスの開発」「お客様ニーズの先取り対応」「販売促進策の強化・改革」となっている。一方、ポイントが下がっている項目は、「プロダクト・ブランド戦略の推進」である。

営業・マーケティング領域で特に重視している課題(製造業・経年比較)



(注1) 2003年度について「販売チャネルの開拓」と「販売チャネルの再編成」の別項目であったため、それぞれの値を平均化した値で比較している。

(注2) 2003年度の項目は「販売促進策の改革」

(注3) 2003年度の項目は「企業イメージ戦略の推進」

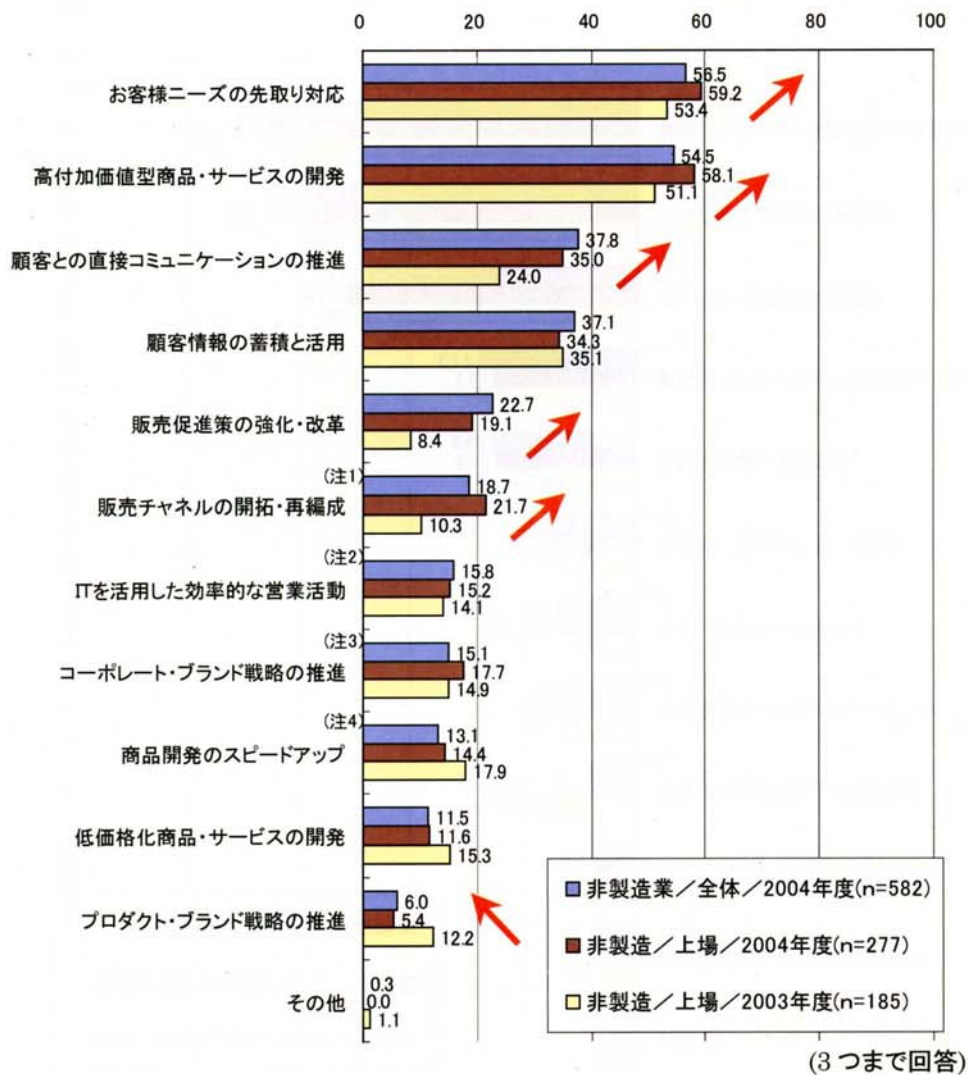
(注4) 2003年度の項目は「商品ブランドの戦略の推進」

④営業・マーケティング領域で特に重視している課題
 (非製造業・2003年度(上場企業)との比較)

調査結果の概要

2003年度の結果と比較して、ポイントが上がっている項目は、「お客様ニーズの先取り対応」「高付加価値型商品・サービスの開発」「顧客との直接コミュニケーションの推進」「販売促進策の強化・改革」「販売チャネルの開拓・再編成」である。一方、ポイントが下がっている項目は、「プロダクト・ブランド戦略の推進」である。

営業・マーケティング領域で特に重視している課題(非製造業・経年比較)



(注1) 2003年度について「販売チャネルの開拓」と「販売チャネルの再編成」の別項目であったため、それぞれの値を平均化した値で比較している。

(注2) 2003年度の項目は「販売促進策の改革」

(注3) 2003年度の項目は「企業イメージ戦略の推進」

(注4) 2003年度の項目は「商品ブランドの戦略の推進」

<営業・マーケティング領域の課題>

アドバイザーへの質問とコメント

質問3-1-1 営業・マーケティング領域で特に重視している課題「製造業・上場企業」について
2003年度の結果と比較して、ポイントが上がっている項目は、「高付加価値型商品・サービスの開発」「お客様ニーズの先取り対応」「販売促進策の強化・改革」などで、一方、ポイントが下がっている項目では、「プロダクトブランド戦略の推進」があげられます。この結果（特に、「プロダクトブランド戦略の推進」が下がった件）についてどのように思いますか。ご意見をお聞かせください。

- ブランド戦略は大変重要なテーマではあるが、企業の全ての難問を解決する「魔法の杖」ではないことが理解され始めた。
コーポレートブランドはともかく、プロダクトブランドは多品種化が進み、ここに手をつけても効果が現れにくいことが判ってきた。(化学品製造業)
- 特に日本の市場において、製品・商品の購入ポイントが、今までの単体での価値に重きがあった状態から、サービスの内容等をお客様が気にするなど、より総合的な会社全体を見るようにポイントが変わってきていることがあるのではないか。
また、(最近の各社の不祥事から) 顕著になっているコンプライアンス経営を含めたCSR活動の重要性を認識するにつれ、1つ1つの製品のブランドを確立するのではなく、会社全体のブランド・イメージを高めていくことがより重要であるという認識が強まり、会社全体のブランドを高めるために、全社として方針を明確にし、全社一環となって正しい経営を実践していこうとしているのではないか。(電気機器製造業)
- プロダクトブランドを育てるには、多大の費用とエネルギーを必要とし、商品の入れ代わり、移り代わりが激しい競争の中であって、じっくり育てて行こうとするプロダクトブランド戦略の推進はポイントが下がっていくのは致し方ないところである。(食料品製造業)
- 質問の前者3項目を実行した結果が、「プロダクトブランド戦略」につながるのではないか。
回答項目の整合性に若干の疑問が残る。前者3項目については具体性があるので回答率が高まったような気がする。(電気機器製造業)
- 最近のニュースを見ていると、某大企業のようにブランド力が絶大であるにもかかわらず、顧客ニーズを掴み損ねたり、ニーズにあった商品開発が遅れたりするとすぐに市場の反応が出る。一定のブランド力を認められた企業は、ブランド力の向上という漫然とした目標では評価されないのではないか。それより、多様化する個人の思いをいち早く掴んで実現した企業が評価され、生き残っていく時代となった。(電気機器製造業)

●多品種少量生産が進み、商品サイクルがますます短くなるなかで、企業にとっては、個別のプロダクトブランドよりも、コーポレートブランドに力をいれ、消費者へのメッセージを集中化した方が効率が良く、結果としてプロダクトブランドをコーポレートブランドの傘の下に置き、プロダクトの品質を保証する動きが活発になっているのではないか。(電力・ガス事業)

●プロダクトブランドは企業側主体で商品・サービスの品質のグレードを示したもので、企業側から発信された情報であるが、現在はニーズが多様化しており、買手が商品・サービスの価値を定める傾向が強くなってきた為、それに対応した行動と思う。

しかし、商品・サービスの安全・安心や環境への配慮と言ったCSRの重視度が高まるにつれて、ある分野の商品・サービスではプロダクトブランドを含め、ブランドの重要性が再度高まるものと考ええる。(食料品製造業)

質問3-1-2

営業・マーケティング領域で特に重視している課題「非製造業・上場企業」について

2003年度の結果と比較して、ポイントが上がっている項目は、「お客様ニーズの先取り対応」「高付加価値型商品・サービスの開発」「顧客との直接コミュニケーションの推進」「販売促進策の強化・改革」「販売チャネルの開拓・再編成」などで、一方、ポイントが下がっている項目には、製造業と同様に「プロダクトブランド戦略の推進」があげられます。この結果（特に、「プロダクトブランド戦略の推進」が下がった件）についてどのように思いますか。ご意見をお聞かせください。

●ブランディングを向上させる前提はR&Dであり、顧客とのコミュニケーションであると言う認識か。(その他製造業)

●あえて、「プロダクトブランド戦略の推進」を重視しなくとも「お客様ニーズの先取り対応」「高付加価値型商品・サービスの開発」「顧客との直接コミュニケーションの推進」「販売促進策の強化・改革」「販売チャネルの開拓・再編成」を行うことそのものが顧客満足度を向上させ、結果としてブランド価値を高めるものであるからではないか。(建設業)

●大量生産、大量消費の時代ではなくなった。このため、大衆向け商品ブランド戦略ではなく、特定個人や企業に密着した営業・マーケティング活動が重要となっている。この傾向は2003年より一段と顕著になったのではないか。(情報通信サービス業)

●当社の事業からみて、企業の重視している課題が「お客さまニーズの先取り対応」「高付加価値型商品・サービスの開発」「顧客との直接bコミュニケーションの推進」等にポイントが高くなっているということは十分に共感できる。お客さまの信頼と共感をベースに事業を営むことを継続して長い年月となるが、今後の電力自由化・競争環境の激化を勘案すれば一層上記の課題を重視して経営を営むことが大切と考える。(電力・ガス事業)

<営業・マーケティング領域の課題>まとめ

■顧客との直接コミュニケーションの推進が重要度を増す

営業・マーケティング領域での課題認識では、昨年と比較すると順番が入れ替わったものの、同じ項目が上位5項目を占めた。第1位が「高付加価値型商品・サービスの開発」、2位が「お客様ニーズの先取り対応」、3位が「顧客との直接コミュニケーションの推進」、4位が「顧客情報の蓄積と活用」、5位が「商品開発のスピードアップ」である。「顧客との直接コミュニケーションの推進」は昨年度5位であったが、今年度は3位に浮上した。

製造・非製造の業種別にみると少し差異が見られる。製造業では「高付加価値型商品・サービスの開発」が、非製造業では「お客様ニーズの先取り対応」が最も重視されている。次に、製造業では「商品開発のスピードアップ」が重要視されている。一方で、非製造業では「顧客との直接コミュニケーション」「顧客情報の蓄積と活用」が課題として捉えられている。大方の非製造業では商品開発機能が外部化されているため、特に「顧客との直接コミュニケーション」や「顧客情報の蓄積・活用」が課題として重視されているが、製造業の「商品開発のスピードアップ」の背景には、お客様のニーズに基づき、顧客情報を如何に上手く使って商品開発するかという活動がベースになっていなければならない。

■商品・サービスの見直しやリニューアルは恒常的な課題

お客様の嗜好の多様化によって商品サイクルが短くなり、ロングライフの商品・サービスが生まれにくくなってきた。お客様が望むこと（ニーズ）を先取りして、それに適合するような新しい、付加価値のある事業・商品・サービスを提供していかなくは競争に勝ち残れないし、利益も生まない。技術革新や変革を怠ると、すぐに成長力が衰えてしまう。技術の革新するスピードが高まり、商品・サービスのライフサイクルが短縮化する傾向が強いため、企業の存続と発展のためには恒常的な商品・サービスの見直しやリニューアルが必要になってきている。

■プロダクト・ブランドよりもコーポレート・ブランドをより重視

製造・非製造業共に「プロダクト・ブランド戦略の推進」よりも「コーポレート・ブランド戦略の推進」をやや重視する傾向にある。昨年度と比較しても両業種共にその傾向が強くなった。特に、製造業では昨年度はコーポレート・ブランドよりもプロダクト・ブランドを重視していたが、今年度は逆転してコーポレート・ブランドが上位になった。非製造業も昨年度と比較して、プロダクト・ブランド戦略を重視する割合が半減した。

顧客ニーズの多様化による変化が進むことによって、顧客ニーズに合致した製品・サービス又はそれを上回る高付加価値製品・サービスを開発することが企業にとっての大きな課題となっている。また、顧客ニーズの多様化による変化の中では、これまでのプロダクト・ブランドの価値は新たな高付加価値に凌駕されることも多く、企業の課題としてプロダクト・ブランド戦略の推進以上に高付加価値製品・サービスを開発することが重要だとの意見もある。一方、非製造業では個々の製品のブランドを重視する以上に、顧客にその会社（店舗）を選んでもらうことが重要であることが明確になってきた。

3-2. ブランド戦略・ブランド展開

①重視しているブランド（業種別・従業員規模別）

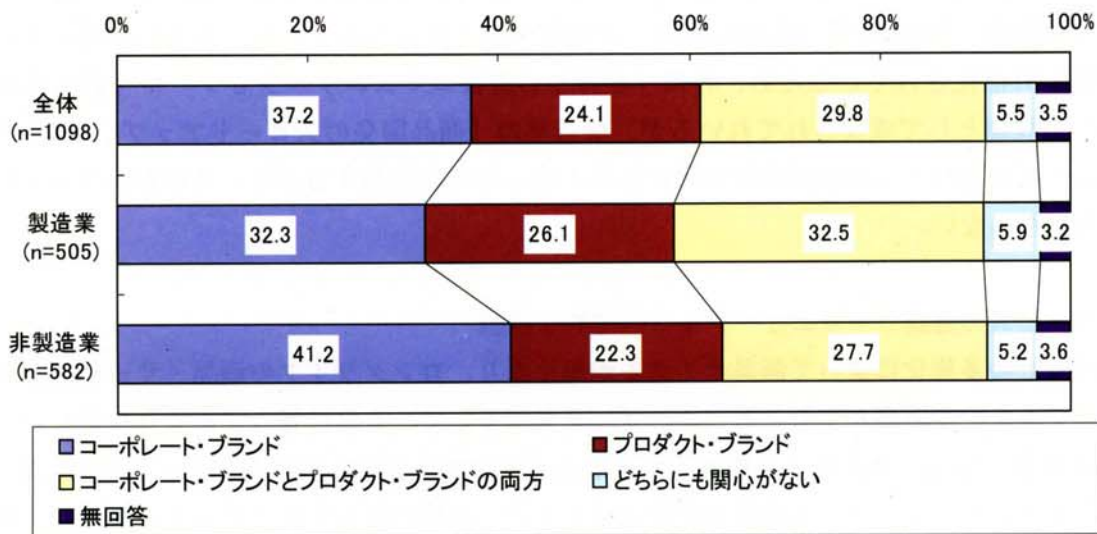
調査結果の概要

重視しているブランドについて、全体に関してみると、「コーポレート・ブランド」の占める比率が高くなっている。

業種別では、製造業については「コーポレート・ブランド」と「コーポレート・ブランドとプロダクト・ブランドの両方」の比率が同程度である。それに対し、非製造業では「コーポレート・ブランド」の占める割合が最も高く、4割を超えている。

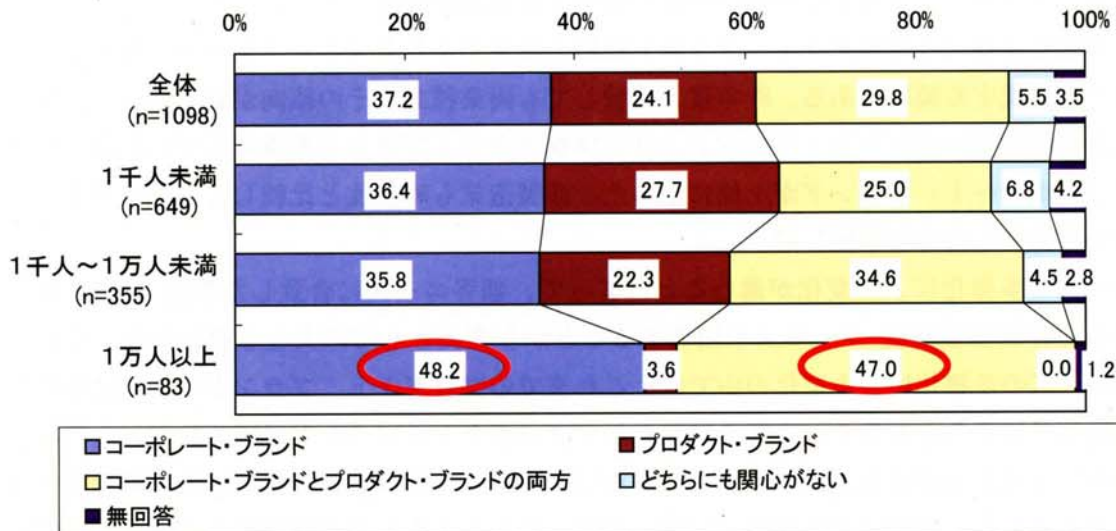
従業員別にみると、大規模企業は、「コーポレート・ブランド」と「コーポレート・ブランドとプロダクト・ブランドの両方」の双方の占める比率が高く、5割弱に達している。

重視しているブランド（業種別）



全体(n=1098) は業種無回答(11)を含む

重視しているブランド（従業員規模別）



全体(n=1098) は従業員数無回答(11)を含む

③ プロダクト・ブランドの強化・向上策（業種別・従業員規模別）

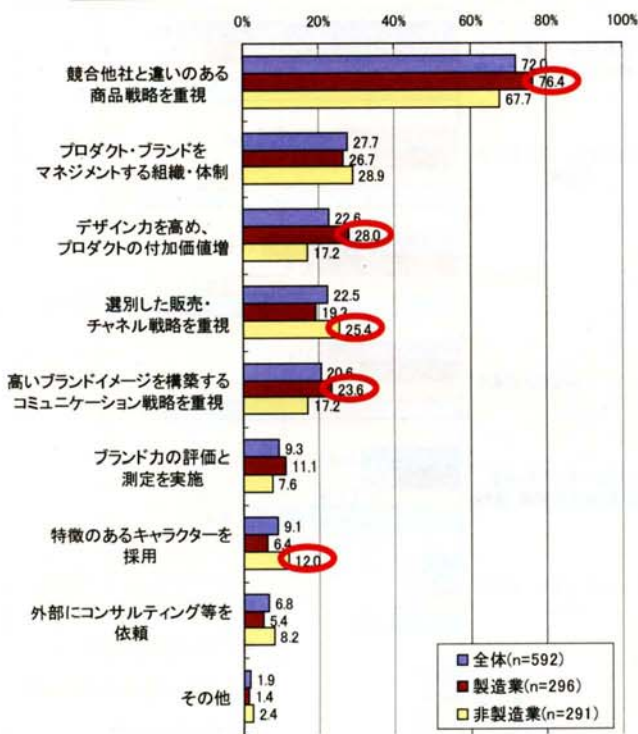
調査結果の概要

プロダクト・ブランドの強化・向上策についてみると、全体では、「競合他社と違いのある商品戦略を重視している」の割合が最も高く、7割を超えている。

業種別では、非製造業よりも製造業において、「競合他社と違いのある商品戦略を重視している」「デザイン力を高め、プロダクトの付加価値増を図る」「高いブランドイメージを構築するコミュニケーション戦略を実施している」の値が高くなっている。一方、非製造業では、「選別した販売・チャネル戦略を重視している」「特徴のあるキャラクターを採用している」については、製造業よりも割合が高くなっている。

従業員規模別でみると、ほぼ全項目について、企業規模が大きいほど、各々の強化・向上策を実施している比率が高くなっている。

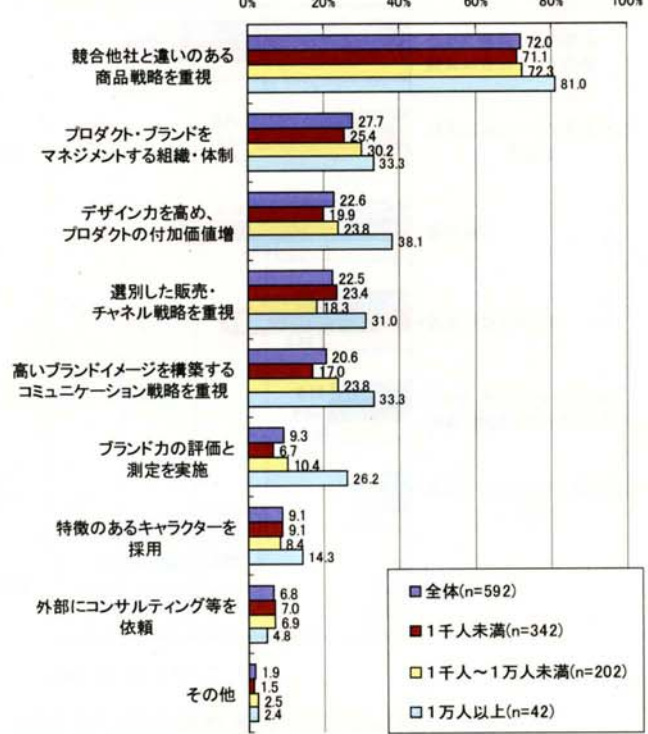
プロダクト・ブランドの強化・向上策（業種別）



(マルチアンサー)

全体(n=592) は業種無回答(5)を含む

プロダクト・ブランドの強化・向上策（従業員規模別）



(マルチアンサー)

全体(n=592) は従業員数無回答(6)を含む

②コーポレート・ブランドの強化・向上策（業種別・従業員規模別）

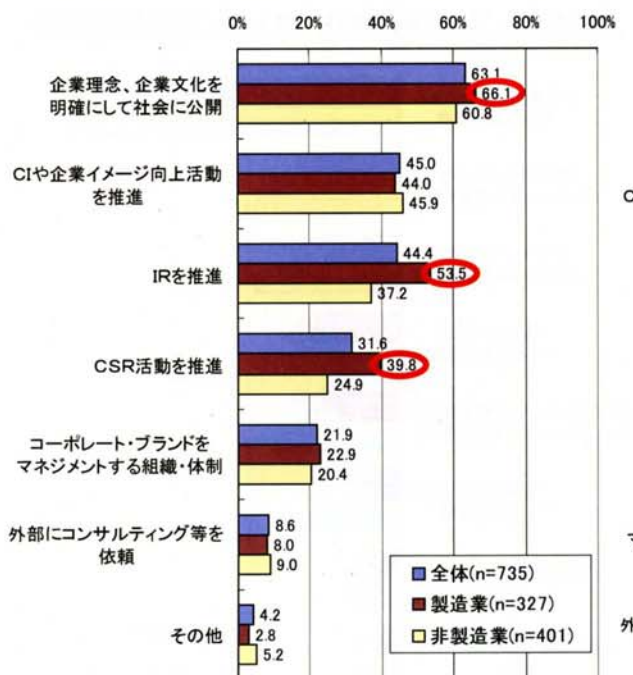
調査結果の概要

コーポレート・ブランドの強化・向上策についてみると、全体では、「企業理念、企業文化を明確にして社会に公開」の割合が高く、6割強であり、ついで「CIや企業イメージ向上活動を推進」「IRを推進」となっている。

業種別では、「企業理念、企業文化を明確にして社会に公開」「IRを推進」「CSR活動を推進」については製造業の値が非製造業よりも高くなっている。

従業員規模別でみると、大規模企業では、「IRを推進」が最も高い値を示しており、ほぼ全項目において、企業規模が大きくなるにつれて、各項目を実施している比率が高くなっている。

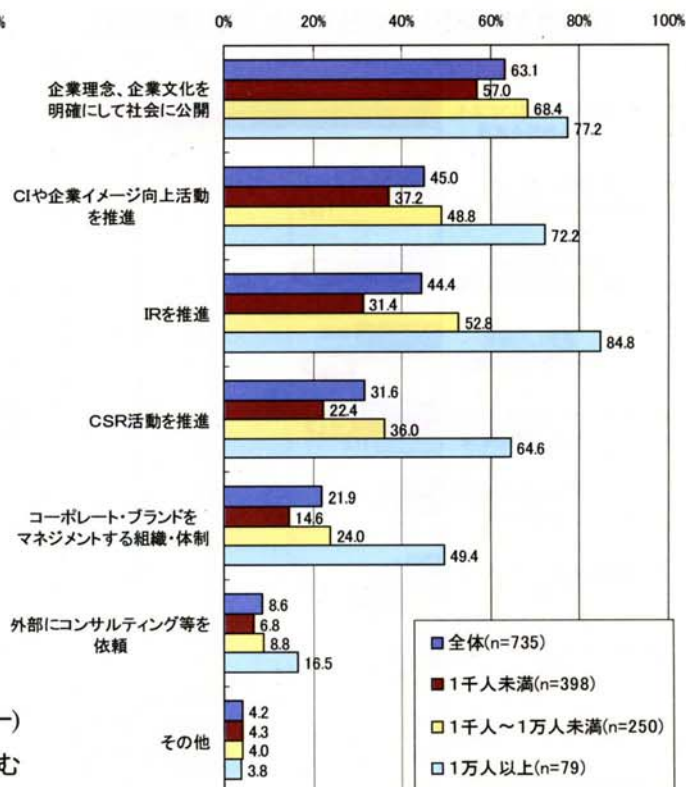
コーポレート・ブランドの強化・向上策（業種別）



(マルチアンサー)

全体(n=735) は業種無回答(7)を含む

コーポレート・ブランドの強化・向上策（従業員規模別）



(マルチアンサー)

全体(n=735) は従業員数無回答(8)を含む

③プロダクト・ブランドの強化・向上策（業種別・従業員規模別）

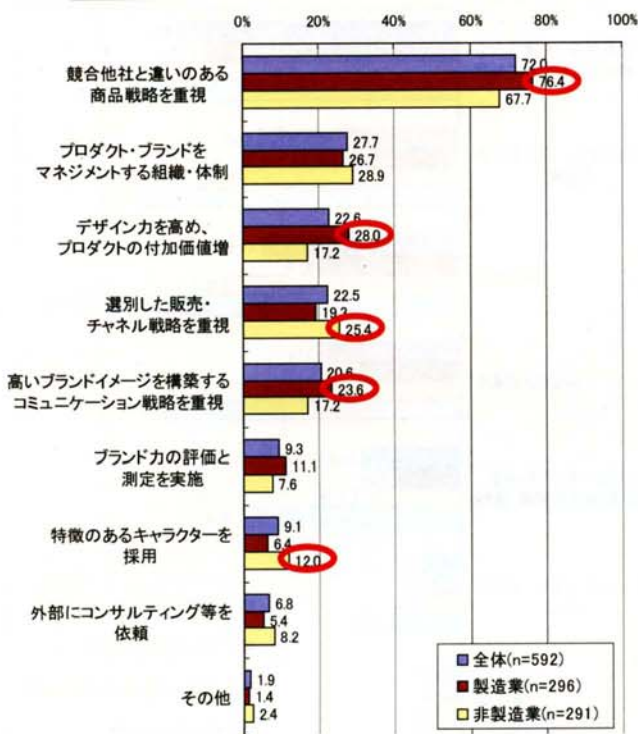
調査結果の概要

プロダクト・ブランドの強化・向上策についてみると、全体では、「競合他社と違いのある商品戦略を重視している」の割合が最も高く、7割を超えている。

業種別では、非製造業よりも製造業において、「競合他社と違いのある商品戦略を重視している」「デザイン力を高め、プロダクトの付加価値増を図る」「高いブランドイメージを構築するコミュニケーション戦略を実施している」の値が高くなっている。一方、非製造業では、「選別した販売・チャネル戦略を重視している」「特徴のあるキャラクターを採用している」については、製造業よりも割合が高くなっている。

従業員規模別でみると、ほぼ全項目について、企業規模が大きいほど、各々の強化・向上策を実施している比率が高くなっている。

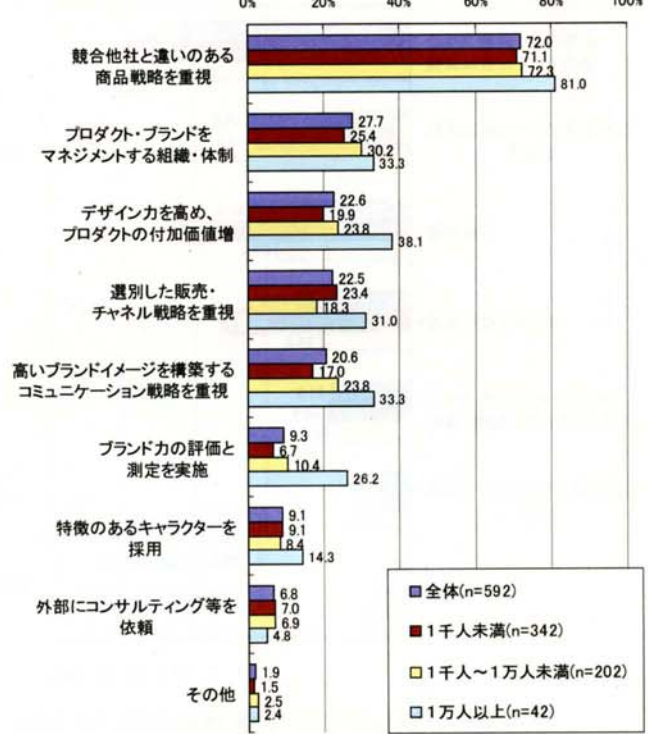
プロダクト・ブランドの強化・向上策（業種別）



(マルチアンサー)

全体(n=592) は業種無回答(5)を含む

プロダクト・ブランドの強化・向上策（従業員規模別）



(マルチアンサー)

全体(n=592) は従業員数無回答(6)を含む

<ブランド戦略・ブランド展開>

アドバイザーへの質問とコメント

質問 3-2-1

重視しているブランド「製造業・非製造業別」について

製造業については「コーポレート・ブランド」と「コーポレート・ブランドとプロダクトブランドの両方」の比率が同程度ですが、それに対して、非製造業では「コーポレート・ブランド」の占める割合が最も高く4割を超えています。この結果（違い）についてどのように思いますか。ご意見をお聞かせください。

- 非製造業では、製品・商品・サービスのブランドがコーポレートブランドに含有されてしまうからではないかと考える。（陸運業）
- 製造業では目に見える自社製品があり、コーポレート・ブランドを核として、製品系列が増えるに従い対象とする顧客層に合わせて戦略的にプロダクト・ブランドを設定する必要がある。従って、両者（コーポレート/プロダクト）の両方が必要となる。一方、非製造業には目に見える製品がないか不特定多数の商品を販売するので、顧客にはコーポレート・ブランドのみの浸透に注力して、企業として選択してもらう必要がある。（機械製造業）
- 顧客ニーズの多様化により、製造業においてはコーポレート・ブランドと同時に製品個々のプロダクトブランドを強化することが重視されている。また非製造業においては顧客から見たコーポレート・ブランドと提供されるサービスの価値はほぼ同一視されており、コーポレート・ブランドを強化することで、企業価値を上げることができる。（医薬品製造業）
- 製造業では、企業名と同程度に商品ブランドが有名なもの（市場における価値）が既にある場合、その比率が同程度というのはその通りだといえる。
一方、非製造業の場合、多くの商品ブランドを抱える場合、それらを1つ1つ重視するには大変な労力を要する。従って、企業名や企業価値を向上されることによってその企業が保有ないしは、販売している商品やサービスにも波及されると考えた方が、より効率的でベターな選択といえる。（食料品製造業）
- 製造業では製品があり、その製品そのもののブランド価値が売上に大きなウエイトを占めるので重視しなければならない。しかし、非製造業では製品はなく、サービスと言う実体のないものにブランド価値を見出しにくく、コーポレートブランドに同化して重視せざるを得ない。したがって、このような結果になったのではないか。（建設業）
- 非製造業の回答者の中で、小売・卸業の割合が多い等、自社製品を持っていない企業では畢竟、コーポレートブランド重視となる。（情報通信サービス業）

質問 3-2-2

コーポレート・ブランドの強化・向上策「製造業・非製造業別」について

製造業は「企業理念、企業文化を明確にして社会に公開」「IRを推進」「CSR活動を推進」
ので値が高く、一方、非製造業は「企業理念、企業文化を明確にして社会に公開」の次に
「CIや企業イメージ向上活動を推進」が2位になっています。この結果（違い）について
どのように思いますか。ご意見をお聞かせください。

- 「IRを推進」「CSR活動を推進」は顧客と言うより、より株主を意識した対応策であるが、「CIや企業イメージ向上活動を推進」は株主よりも不特定多数の消費者をより意識した施策と思う。
特定の顧客よりも不特定多数の消費者（顧客）を対象とする企業が多い非製造業で「CIや企業イメージ向上活動を推進」が高位に来ることは理解できる。（機械製造業）
- 製造業の方は今までコーポレート・ブランドよりもプロダクトブランドの方に力を入れてきたが、コンプライアンス、CSRといったことが言われるようになって、コーポレート・ブランドの強化の必要性が高まり、結果的にCSR活動やIR活動を推進する中で、コーポレート・ブランドを強化していく。ということではないかと考える。（電気機器製造業）
- 製造業では顧客から見える価値、製品価値（有用性や安全性など）や製品提供を通じて見える企業活動を推進・公開することがコーポレート・ブランドの強化につながる。非製造業では提供するサービスの価値はイメージ化しにくいいため、企業活動自体を顧客にアピールすることがコーポレート・ブランドを強化することにつながることから、このような結果がでていると考えられる。（医薬品製造業）
- 「企業理念、企業文化を明確にして社会に公開」することにより、その企業の製品（商品）は、どのような機能を果たしてくれるか、どんな期待に応えてくれそうか、というイメージを与えてくれるだろう。
一方、生産活動を伴う製造業においては、製品（＝モノ）そのものが社会に与える影響を無視できない。地球環境や社会貢献の面で、「その企業の製品を購入することにより社会にどのような影響を与えるか」ということが、顧客が製品（＝企業）を選別する際の判断基準の一つになりつつあることを反映しているのだろう。（医薬品製造業）
- 消費者により近い非製造業では、企業イメージが重要なファクターになる。（情報通信サービス業）
- 製造業の方が、イメージでなくより具体的な活動を重視する。これはグローバル展開をすればするほど、要求される事項だと思う（グローバルに理解される活動の推進）。（輸送用機器製造業）

質問 3-2-3

プロダクト・ブランドの強化・向上策「製造業・非製造業別」について

非製造業よりも製造業において、「競合他社と違いのある商品戦略を重視している」「デザイン力を高め、プロダクトの付加価値増を図る」「高いブランドイメージを構築するコミュニケーション戦略を実施している」の値が高くなっています。一方、「選別した販売・チャンネル戦略を重視している」「特徴のあるキャラクターを採用している」に関しては、製造業よりも非製造業の方の割合が高くなっています。この結果（違い）についてどのように思いますか。ご意見をお聞かせください。

- 製造業のほうは具体的な自社の製品に関して、他社との違いを明確にしてそこを差別化しようと考えているため、競合他社では実現できていない機能であるとか、競合他社よりも優れたデザインでお客様にとって持っていて優越感を感じるなどの特徴を出したいと考えている。それに対して、非製造業の方は、具体的な自社製品を持たないので、ビジネスモデルの違いであるとか、付随したキャラクターの違いといったイメージ面での差別化を志向しているのではないか。（電気機器製造業）
- 製造業は、差異化、デザイン力、付加価値創造、顧客の囲い込みを重視、非製造業は、サービスを売り込むための施策を重視しており、当然の回答と思う。（電気機器製造業）
- 製造業では、製品（＝モノ）そのもの可視的デザイン、機能的ブランドイメージが、差別化要因になることは紛れもない事実であろう。また、顧客とのコミュニケーションを強め、他社に先駆けて顧客ニーズを製品（＝モノ）に反映することで、非製造業（＝サービス）とは異なり他社は容易に追従できなくなる可能性が高い。
一方、非製造業では、提供するものがサービスであり、そこから得られる機能的満足やイメージ的満足で差別化を図る戦略が妥当なのであろう。（医薬品製造業）
- 製造業におけるプロダクトは、目に見えやすいため、他社との違いが明確である。このため、商品そのものを強化する商品戦略やデザイン力を高めることを重視している。
一方、非製造業（建設業や卸売・小売業、電気・ガス・水道業、不動産業、運輸・通信業、サービス業）におけるプロダクトは、商品そのものでは他社との差別化を図りにくい。このため、商品の機能そのものを強化するよりも、販売の仕方やキャラクターなどで、他社との差別化を行うことを重視しているのではないか。（電力・ガス事業）
- 製造業は商品の違いを目に見える形で示せる事が多く、顧客に訴えやすい為、商品を見て選択しやすい特性を活かして差別化を図っている。
一方、非製造業は商品の外観から価値が判らない事が多く、企業側が予め商品を選別して別々のルートに流してターゲット層に高い認知を得るとか、キャラクターにより親しみを高めて認知度を高める。（食料品製造業）

<ブランド戦略・ブランド展開>まとめ

■規模が大きい製造業ではコーポレート・ブランドとプロダクト・ブランドの両方を重視

全体で見ると、「コーポレート・ブランドを重視している企業」が全体の4割弱と、「プロダクト・ブランドを重視する」や「両方を重視する」よりも多くなっている。業種別で見ると、製造業の大規模企業では、「コーポレート・ブランドとプロダクト・ブランドの両方」を重視している割合が高い。

製造業では目に見える製品があり、コーポレート・ブランドを核として自社製品の製品系列が増えるに従って、対象顧客層に合わせて戦略的にプロダクト・ブランドを設定する必要がある。従って、コーポレート・ブランドとプロダクト・ブランドの両方が必要となる。一方、非製造業には目に見える製品がないか不特定多数の商品を販売するので、顧客にはコーポレート・ブランドのみの浸透に注力して、企業として選択してもらう必要がある。

■企業理念・企業文化を明確にしてコーポレート・ブランドを強化し、競合他社との商品差別化でプロダクト・ブランドを強化

コーポレート・ブランドの強化・向上策は、「企業理念・企業文化を明確にして社会に公開」「CIや企業イメージ向上活動を推進」「IRを推進」「CSR活動を推進」などである。「企業理念、企業文化を明確にして社会に公開」することにより、その企業の製品はどのような機能を果たしてくれるか、どんな期待に応えてくれそうか、といったイメージを与えるであろう。生産活動を伴う製造業においては、製品そのものが社会に与える影響を無視できない。地球環境や社会貢献の面で、「その企業の製品を購入することにより社会にどのような影響を与えるか」ということが、顧客が製品を選択する際の判断基準の一つになりつつある。また、製造業は製品そのものがブランドであり、そのブランドを維持していくためには、企業の健全性や製品の安全性を恒常的に訴えていく必要がある。一方、非製造業では実体のない製品・サービスに対し、訴えるものは「良いイメージ」ということであり、そこに重点が置かれる。回答結果はこれらのことが反映されていると思われる。

また、プロダクト・ブランドの強化・向上策では、「競合他社との違いのある商品戦略を重視する」が圧倒的に高い割合になっている。業種別にみると強化・向上策でやや違いがあるが、製造業は差異化、デザイン力、付加価値創造、顧客の囲い込みを重視し、非製造業ではサービスを売り込むための施策を重視している結果になっている。

4-1. 生産領域の課題

①生産領域で特に重視している課題（製造業・営業利益増減傾向別）

調査結果の概要

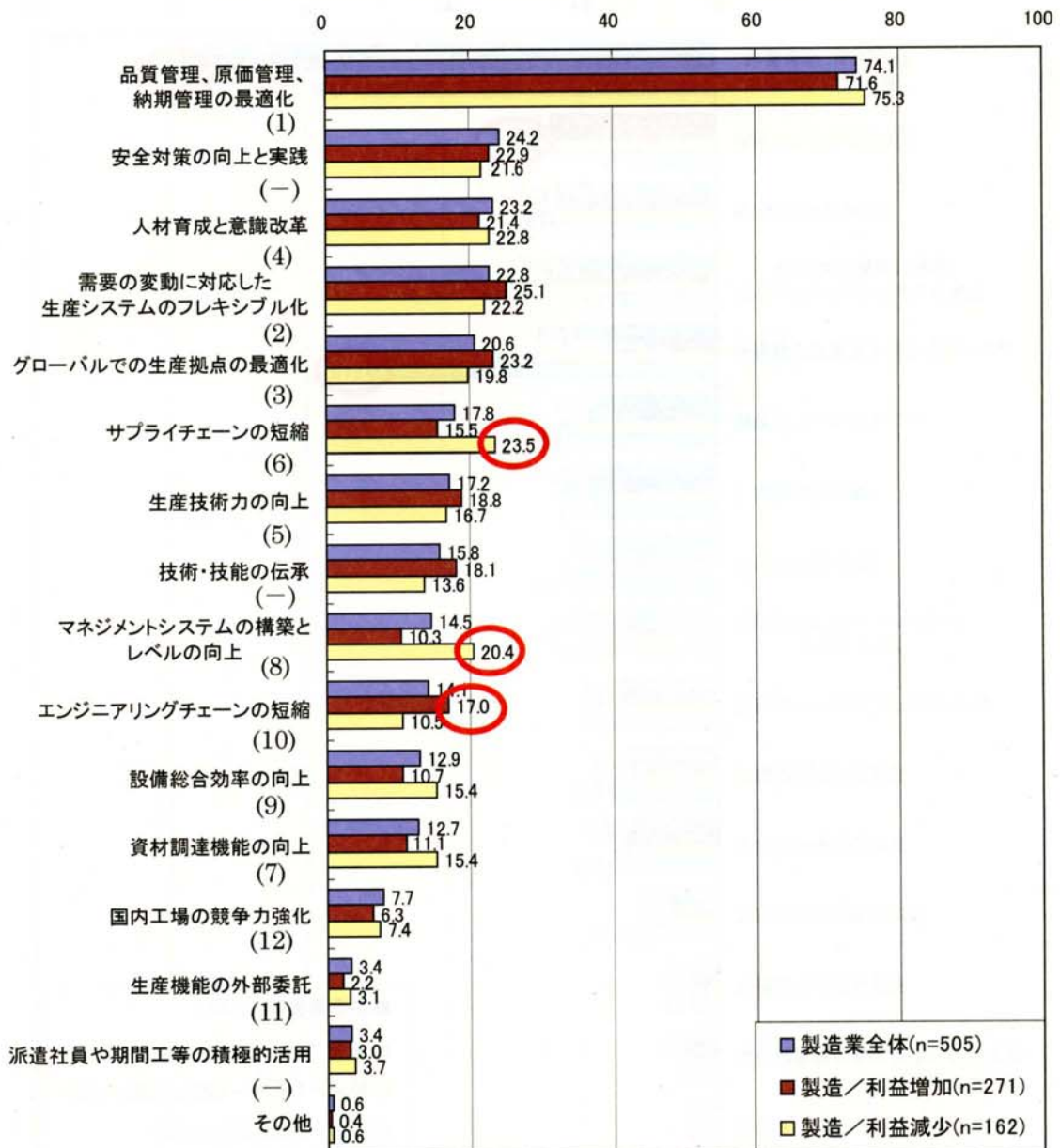
製造業全体でみると、「品質管理、原価管理、納期管理の最適化」が圧倒的に課題として重視されている。

3年前と比較して利益増加傾向の企業は、利益減少傾向の企業よりも、「エンジニアリングチェーンの短縮」を課題として捉えている。

一方、3年前と比較して利益減少傾向の企業は、利益増加傾向の企業よりも、「サプライチェーンの短縮」、「マネジメントシステムの構築とレベルの向上」を課題として重視している企業が多い。

生産領域で特に重視している課題（製造業・利益増減傾向別）

(%)



(注) カッコ内は昨年度の順位

(3 つまで回答)

製造業全体(n=505)は利益横ばい、業種無回答(計 72)を含む

②生産領域で特に重視している課題（製造業・従業員規模別）

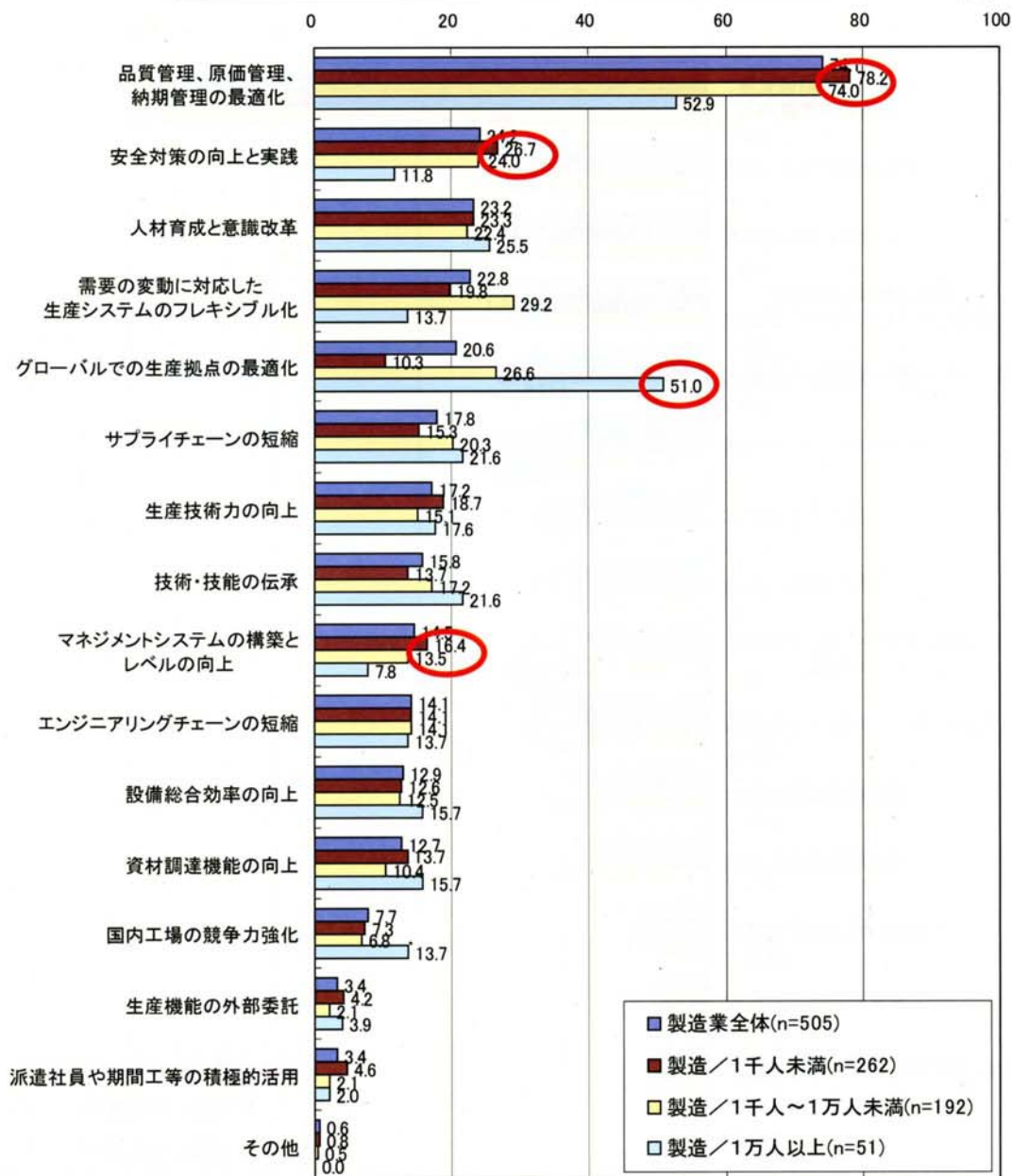
調査結果の概要

生産領域で特に重視している課題について、製造業の従業員規模別にみると、大規模企業は、小規模企業に比べて、「グローバルでの生産拠点の最適化」を課題として重視している。

一方、小・中規模の企業は、大規模企業に比べて、「品質管理、原価管理、納期管理の最適化」、「安全対策の向上と実践」「マネジメントシステムの構築とレベルの向上」を重視している。

生産領域で特に重視している課題（製造業・従業員規模別）

(%)



(3つまで回答)

③生産領域で特に重視している課題（業種・細分類別）

業種	課題	調査数	品質管理、 原価管理、 納期管理 の最適化	安全対策 の向上と 実践	人材育成 と意識改 革	設備総合 効率の向 上	資材調達 機能の向 上	需要の変 動に対応し た生産シ ステムのフ レキシブル 化	エンジニア リング チェーンの 短縮	サプライ チェーンの 短縮	生産機能 の外部委 託	派遣社員 や期間工 等の積極 的活用	マネジメン トシステム の構築とし ベールの向 上	技術・技能 の伝承	グローバル での生産 拠点の 最適化	国内工場 の競争力 強化	生産技術 力の向上
農林・水産・鉱業		1	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
食品製造		56	83.9	28.6	23.2	19.6	14.3	30.4	5.4	25.0	0.0	3.8	23.2	21.4	7.1	7.1	7.1
繊維製造		12	86.7	8.3	8.3	0.0	16.7	50.0	8.3	33.3	0.0	0.0	25.0	16.7	25.0	8.3	8.3
パルプ・紙・紙加工		10	80.0	40.0	10.0	30.0	10.0	30.0	10.0	20.0	0.0	0.0	20.0	10.0	10.0	20.0	10.0
化学製品製造		51	68.6	51.0	27.5	11.8	9.8	19.6	7.8	15.7	2.0	2.0	11.8	23.5	21.6	9.8	15.7
医薬品製造・卸売		25	68.0	8.0	24.0	0.0	8.0	16.0	8.0	24.0	0.0	4.0	24.0	12.0	12.0	4.0	8.0
石油・石炭製造		7	28.6	57.1	57.1	28.6	0.0	28.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	42.9	0.0	42.9	14.3
ゴム・窯業・土石製品製造		20	85.0	35.0	5.0	15.0	5.0	30.0	5.0	10.0	5.0	5.0	10.0	20.0	30.0	20.0	20.0
鉄鋼・非鉄・金属製品製造		41	82.9	39.0	24.4	34.1	9.8	14.6	9.8	4.9	2.4	2.4	7.3	24.4	4.9	4.9	19.5
一般機械製造		37	70.3	13.5	16.2	5.4	21.6	24.3	24.3	18.9	5.4	2.7	10.8	13.5	29.7	5.4	21.6
精密機器製造		15	66.7	13.3	33.3	0.0	13.3	26.7	13.3	33.3	0.0	0.0	6.7	13.3	40.0	13.3	26.7
電気・電子機器製造		115	64.7	7.8	20.0	7.8	17.4	27.0	24.3	23.5	7.0	1.7	14.8	10.4	26.1	6.1	19.1
輸送用機器製造		72	84.7	25.0	31.9	18.1	9.7	12.5	15.3	2.8	1.4	8.3	8.3	12.5	26.4	2.8	23.6
その他製造		44	81.8	27.3	22.7	4.5	9.1	18.2	11.4	25.0	6.8	4.5	22.7	11.4	18.2	9.1	15.9
小売		92	51.5	12.0	18.5	3.3	4.3	6.5	0.0	9.8	3.3	1.1	8.7	2.2	2.2	0.0	5.4
商社・問屋・卸売		76	40.8	9.2	18.4	7.9	6.6	6.6	6.6	13.2	6.6	1.3	14.5	1.3	14.5	1.3	2.6
証券・金融・保険		34	5.9	0.0	26.5	2.9	2.9	0.0	2.9	0.0	0.0	5.9	14.7	0.0	0.0	0.0	2.9
不動産		14	50.0	35.7	50.0	7.1	7.1	14.3	14.3	0.0	7.1	7.1	14.3	0.0	0.0	0.0	7.1
土木・建設・建築		59	88.1	64.4	37.3	6.8	16.8	5.1	1.7	1.7	0.0	1.7	25.4	27.1	1.7	1.7	11.9
倉庫・運輸・物流		57	40.4	56.1	42.1	7.0	1.8	5.3	1.8	3.5	0.0	7.0	22.8	10.5	0.0	1.8	5.3
ソフト開発・情報サービス		64	70.3	3.1	56.3	3.1	6.3	6.3	7.8	0.0	10.9	6.3	45.3	12.5	4.7	1.6	6.3
通信サービス		12	25.0	33.3	41.7	0.0	8.3	8.3	0.0	8.3	8.3	0.0	16.7	25.0	0.0	0.0	0.0
出版・放送・報道		7	57.1	14.3	71.4	0.0	14.3	0.0	14.3	0.0	28.6	14.3	28.6	14.3	0.0	0.0	14.3
輸送サービス		23	26.1	47.8	43.5	8.7	0.0	8.7	0.0	0.0	0.0	0.0	8.7	4.3	0.0	0.0	4.3
公共サービス		12	75.0	41.7	0.0	41.7	0.0	8.3	0.0	0.0	8.3	8.3	8.3	41.7	8.3	8.3	0.0
宿泊・飲食サービス		37	62.2	43.2	35.1	8.1	10.8	8.1	0.0	16.2	2.7	0.0	21.6	8.1	2.7	0.0	0.0
その他サービス		94	46.8	20.2	45.7	4.3	2.1	6.4	2.1	1.1	3.2	3.2	27.7	11.7	2.1	0.0	9.6

(注) アミカケ部分は当該業種で1位の項目
(8つまで回答)

<生産領域の課題>

アドバイザーへの質問とコメント

質問 4-1

「グローバルでの生産拠点の最適化」が昨年調査に比べてポイントが低くなっています（全体で27.6⇒20.6へ。従業員規模別でも3つとも低下）。一方で「国内工場の競争力強化」は、ポイントが高くなっています（全体で4.1⇒7.7へ。従業員1万人以上の企業は4.1⇒13.7と顕著）。このアンダーラインをした点について、その背景や理由についてご意見をお聞かせください。

- ここ数年の中国をはじめとした海外への生産拠点の移管が、大規模な会社を中心としてかなり進み、ある程度落ち着いてきたということではないか。最近（一部とはいえ）日本国内に工場が建ち始めているのは、納期面で有利であるとか、細かい仕様要求への対応がしやすい、あるいは、高度な技術を要する製品については日本で育成した技術が必要といったことが考えられる。コスト要求ばかりではない製品については日本で生産した方が良い、ということが明確に意識されてきて、これら製品群については、国内工場の競争力を高める必要があるという認識になっているのではないか。（電気機器製造業）
- 海外生産へのシフトが一段落したのであろう。主なる量産メーカーは完全に終わっているし、その他の中小メーカーは手探りの状態で、最適化までいっていないと思われる。それと同時に、国内の競争力の建て直しを行わないとこれが重荷になって、企業経営の足を引っ張りかねない。また、海外に適していない製品や、思ったほど海外展開にメリットが出ていない実態などの見なおしがかかっていると思われる。
当社も多品種少量生産ながら、海外に工場をもって原価低減を狙っている。しかし、現地での部材の調達、従業員の教育、毎年上がる人件費、日本からの支援、派遣者の人選などを考えると、手を上げて歓迎する状態ではない。低コストとQ・C・Dのリスクは反比例することを考えると、機動力を発揮できる国内の見なおしを徹底的にすることで、総合的なメリットを見なおそうとする動きは理解できる。（電気機器製造業）
- 製造と開発の相互依存度の増加。開発期間短縮の要請。高付加価値製品の技術依存度の向上と、労力依存度の低下。高付加価値製品の技術流出の防止。（精密機器製造業）
- 製品に求められるものが、価格競争力ではなく、製品の機能（の高さ）そのものや、新たなニーズに応える新コンセプト・新機能の製品であることが浸透してきた。それを実現するために生産そのものに求められることは、コスト競争力だけでなく、目に見えないノウハウも含めた技術力、品質保持能力である。したがって、自社での内製化を進めてコア技術を流出させないことが、自社製品の差別化を実現する重要な要因になってきている。（医薬品製造業）

- 何もかも海外で生産しては、日本という国が成り立たなくなるということを自覚する経営者が増加してきたのではないか。その裏側には、ITの先進的な活用とか、新生産方式への自信の深まりがあると思う。また、一部の優良企業の経営者が、マスコミを通じて「国内で中国に負けないコストで生産することを目指す」と語ったことも影響しているかも知れない。(ゴム製品製造業)
- 海外生産拠点の最大のメリットは人件費等の安価さであり、商品製造のコストを下げるのが可能となることである。しかしながら、企業の収益の源泉は価格競争の起こりにくい高付加価値品であり、このような商品を開発するには、技術をいかに確保するかが重要である。
企業は低付加価値品は海外工場において、高付加価値品は、技術を機密化できる(ブラックボックス)国内工場と、製品による生産拠点を区別しており、収益向上のために国内工場の競争力強化を重視しているのではないか。(電力・ガス事業)
- 海外生産移転も一段落してきたと見られることと、基本的なものの作りの改善に取り組むには、「国内工場の競争力強化」に着手しなければならないことから。(電気機器製造業)
- 企業が高い競争力を維持するにはコスト削減も必要だが、高付加価値化も重要である。それには知的財産を出来るだけ長期間維持する必要がある。
国内生産に徹すれば知的財産の流失リスクをへらせるが、従来そのままでは国内の製造コストが高く、グローバル競争に勝てない。特に製品を全世界に供給している大規模企業はこのジレンマに陥っている。国内工場のコスト削減や技術力の向上により競争力を強化することで、この問題を解決しようとしている。この考えが通用するのは国内工場の人件費比率を大幅に下げること、また保有技術が他社が容易に追従できない優れたものであることがポイントになる。(食料品製造業)

<生産領域の課題>まとめ

■昨年度に引続き大規模企業で重視するグローバルでの生産拠点の最適化

製造業全体でみると、昨年と同様に「品質管理、原価管理、納期管理の最適化」が圧倒的に課題として重要視されている。最終的な顧客の満足度を向上させていくためには、生産部門として恒常的に取り組んでいく課題である。また、従業員規模別でみると、従業員が1万人以上の企業では「グローバル生産拠点の最適化」を課題と考えている企業の割合が高い。また、「国内工場の競争力強化」が昨年度と比較するとポイントが高くなっている。ここ数年の中国をはじめとした海外への生産拠点の移転が、大規模な企業を中心として進展し、ある程度落ち着いてきた企業と、これから更なる海外展開の必要性がある企業が併存しているのが現状である。一方、最近では、納期面で有利であるとか、ユーザーからの細かい仕様要求への対応のし易さ、あるいは高度な技術を要する製品については国内で生産する必要があるといった理由で、一部ではあるが国内に新たな工場が建ち始めている。コスト要求ばかりではない製品については国内で生産するとともに、国内工場の競争力を高める必要があるという認識が生まれてきていることは確かである。このような背景が今回の調査結果に明確に現れていると言える。

4-2. 資材調達についての課題

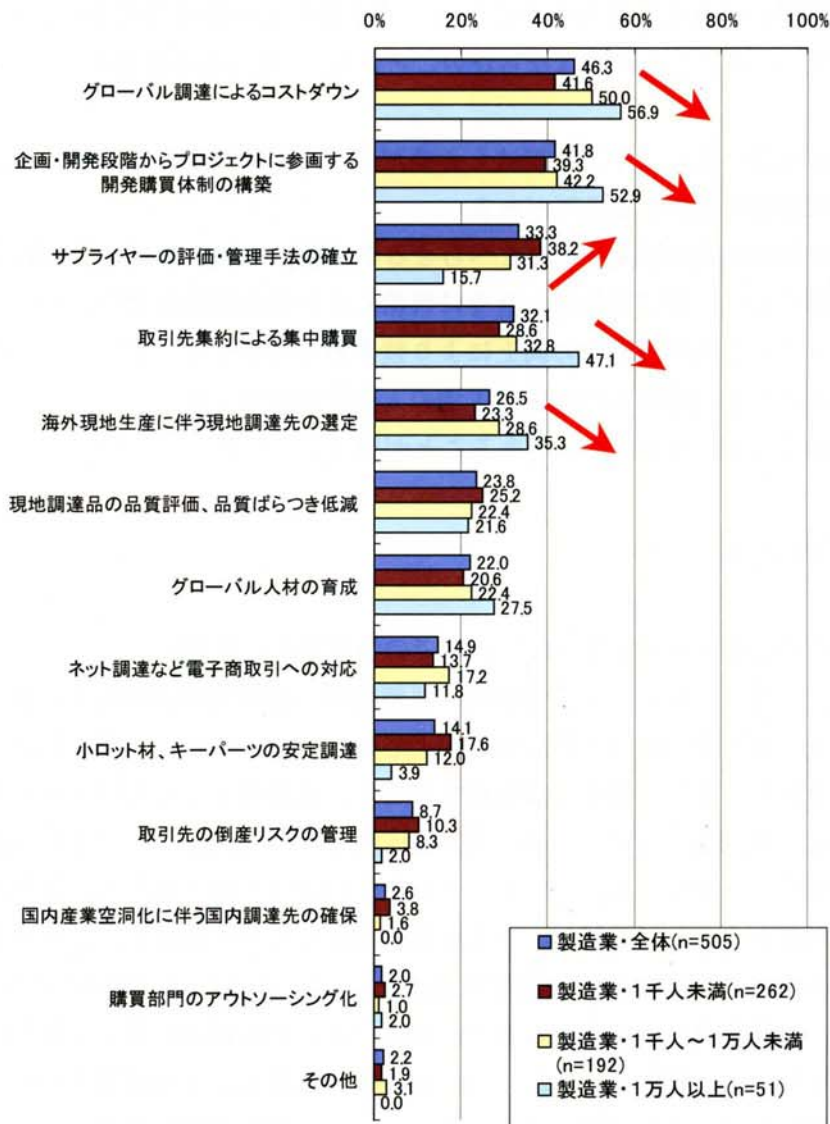
資材調達分野で取り組むべき課題（製造業・従業員規模別）

調査結果の概要

資材調達分野で今後取り組むべき課題として、全体では、「グローバル調達によるコストダウン」「企画・開発段階からプロジェクトに参画する開発購買体制の構築」を課題として捉えている企業が多くなっている。

従業員規模別で見ると、「グローバル調達によるコストダウン」「企画・開発段階からプロジェクトに参画する開発購買体制の構築」「取引先集約による集中購買」「海外現地生産に伴う現地調達先の選定」については、企業規模が大きくなるにつれて値が高まっている。一方、「サプライヤーの評価・管理手法の確立」については、従業員規模が小さくなるほど、課題として捉えている企業が多くなっている。

資材調達分野で今後取り組むべき課題（製造業・従業員規模別）



(3つまで回答)

<資材調達についての課題>

アドバイザーへの質問とコメント

質問 4-2

「資材調達機能の向上」が昨年と比較し、順位、ポイント共に低下しています（昨年：順位7位、ポイント19.4⇒今年：12位、12.7）。原価低減や品質向上に影響度が高いと言われているこの課題（テーマ）の低下を、どのように思いますか。ご意見をお聞かせください。

- 全くの推測となるが、かなり実施が進んだために相対的に順位が下がったのではないかと。最近日本のグローバル企業における品質が部分的に落ちているといった記事や、世界的な規模での原価低減が必要とされている。といった記事を見ると、また、来年とか再来年には順位が上がってくるのではないかと思う。（電気機器製造業）
- 最近では、単純な調達ではCR（コスト・リダクション）が勝ち取れなくなっている状況がある。設計と購買は一緒に活動し、開発購買として、設計的な視点を加えることにより、部品変更・開発をベンダーと共に行い、部品コストダウンを実現することに軸を移しているからではないかと思う。（電気機器製造業）
- 当社では、資材機能の向上を重要視していますので、アンケート結果とは違う。（電気機器製造業）
- 他の重視項目との比較で相対的に順位が落ちたもので、絶対的な重要度が落ちたとは思わない。（輸送用機器製造業）
- 日産リバイバルプランや自動車各社のコストダウンが一段落したことと関係があると思う。むしろ現在は製品の差別化が上位になると思う。（機械製造業）
- 昨年は日産サバイバルプランの成功などで、各企業が資材調達機能に着目した年であった。その後、サプライチェーンによる調達先との関係改善や集約化が進み、ブームも沈静化したと思われる。（情報通信サービス業）
- SCMといった資材調達機能の向上については、トヨタのカンバン方式に見られるように、日本企業は比較的早く取り組んできており、一定の成果が見られたためポイントが低下しているのではないかと。しかしながら、資材調達は原価低減や品質向上に影響度は高く、その重要性は変わらず高いと認識している。（電力・ガス事業）
- 基本的には原価低減や品質向上に影響度が高い重要なアイテムと考えるが、これだけではその効果は薄く、むしろ、事業部門と資材部門の協力体制を明確にして、事業方針を基軸に置いて調達戦略

を立案し、実行することで、より大きな成果へと繋げることができる。(電気機器製造業)

- 原価低減や原材料品質の向上を無視しているのではなく、課題解決がかなり進展しているために位地付けが低下していると考え。インターネットオークションなどにより必要品質の原材料を安価に入手できるようになった事や、デフレに対応した結果、原材料調達先の選別が進んだ事により、調達に一定の方法が確立されてきた。

また、汎用品から特殊品への移行が進んだ結果、製品の高品質化、高付加価値化により原材料費の占める割合が低くなってきたためと考える。(食料品製造業)

- 「資材調達機能の向上」はコスト競争力強化策で重要であるが、多くの企業で施策の展開が一段落したことを表すのではないか。(機械製造業)

- 他要素に比較して戦略的イメージが低いのでは？(化学品製造業)

- 資材コストは、製品の付加価値や顧客ニーズの中に占めるウェイトとして、相対的に低下してきている。(建設業)

<資材調達についての課題>まとめ

- グローバル化対応での資材調達機能強化が課題

「資材調達機能の向上」は、生産領域での重視課題としては、昨年と比較するとポイントが低下してきた。資材調達機能はコスト競争力向上で重要な要素であるが、原価低減や原材料品質の向上を無視しているのではなく、課題解決がかなり進展しているためにややポイントが低下したと考えられる。インターネット購買などで要求品質の原材料を安価に入手出来るようになったこと、デフレに対応した結果、原材料調達先の選別が進んだこと、資材調達に一定の方法が確立されてきたことなどにより課題解決が進んできているようである。

今後は、「グローバル調達によるコストダウン」や「企画・開発段階からプロジェクトに参画する開発購買体制の構築」「取引先集約による集中購買」「海外現地生産に伴う現地調達先の選定」の重視度が、従業員1万人以上の企業で高まっている。将来的にグローバル化を推進する企業にとっては、開発・生産の全プロセスを踏まえて最適な資材調達の機能強化を推進していく必要性が出てきている。

4-3. 技術・技能伝承の課題

①技術・技能の伝承が必要だと考えられる分野

(製造業：従業員規模別／製造業：技術・技能伝承の程度別)

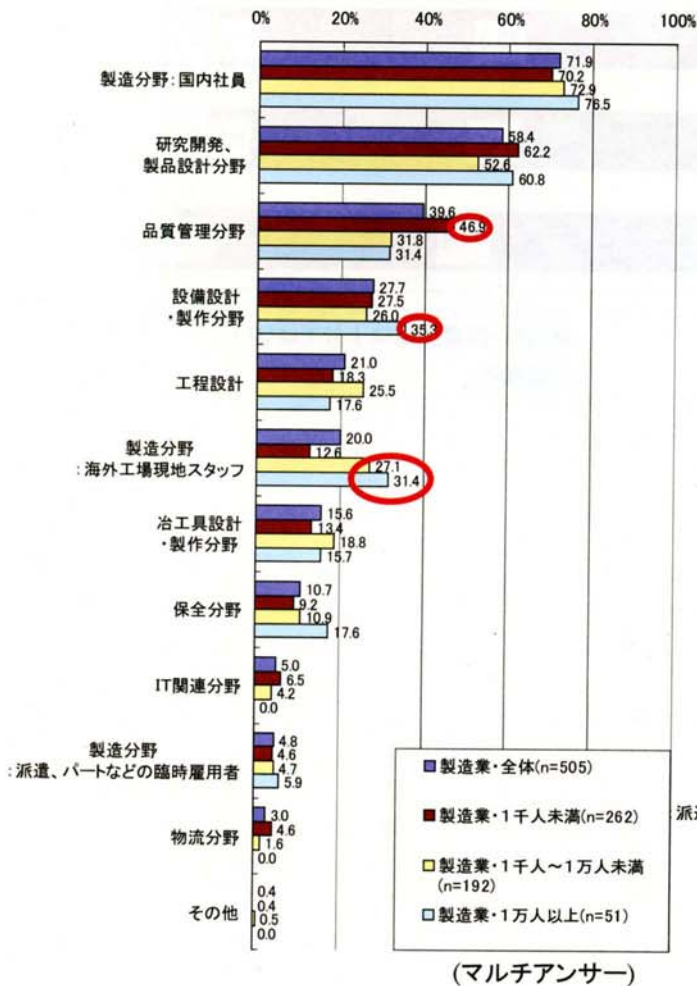
調査結果の概要

技術・技能の伝承が必要だと考えられる分野についてみると、全体では、「製造分野：国内社員」の比率が高く、ついで「研究開発、製品設計分野」となっている。

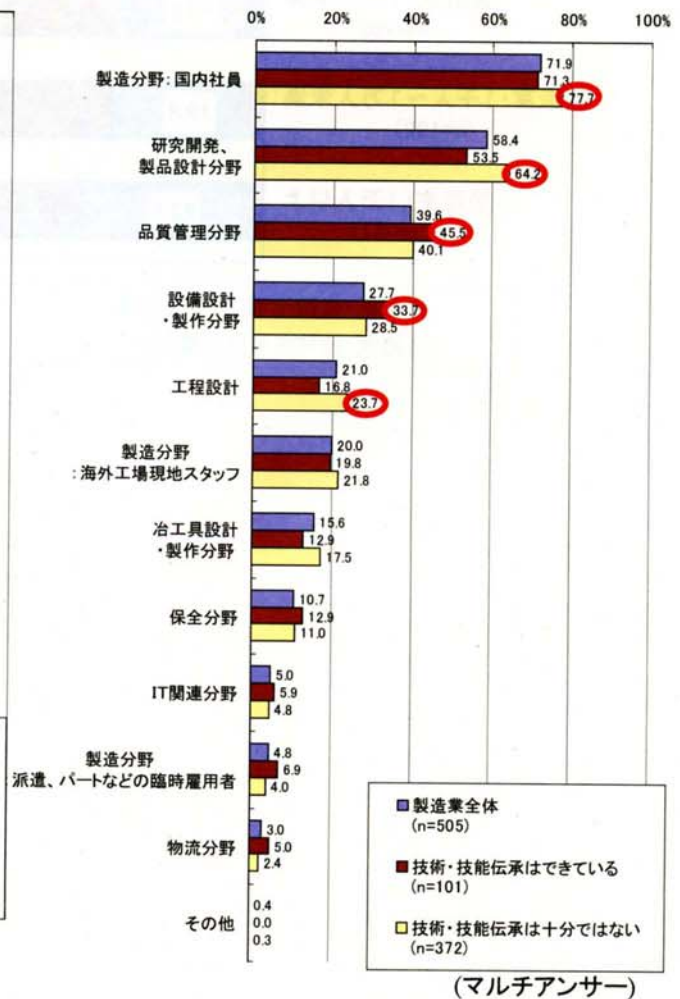
従業員規模別では、小規模企業は「品質管理分野」の値が高くなっており、大規模企業では、「設備設計・製作分野」が高い比率を示している。また、中規模・大規模企業において「製造分野：海外工場現地スタッフ」の比率が高くなってきている。

また、技術・技能の伝承程度別にみると、技術・技能の伝承ができていない企業は不十分な企業に比べて、「品質管理分野」「設備設計・製作分野」の伝承が重要であると認識しており、技術・技能の伝承が不十分な企業は十分な企業に比べて、「製造分野：国内社員」「研究開発、製品設計分野」「工程設計」等が重要であると捉えている。

生産部門で技術・技能の伝承が重要な分野
(製造業：従業員規模別)



生産部門で技術・技能の伝承が重要な分野
(製造業：技術・技能の伝承程度別)



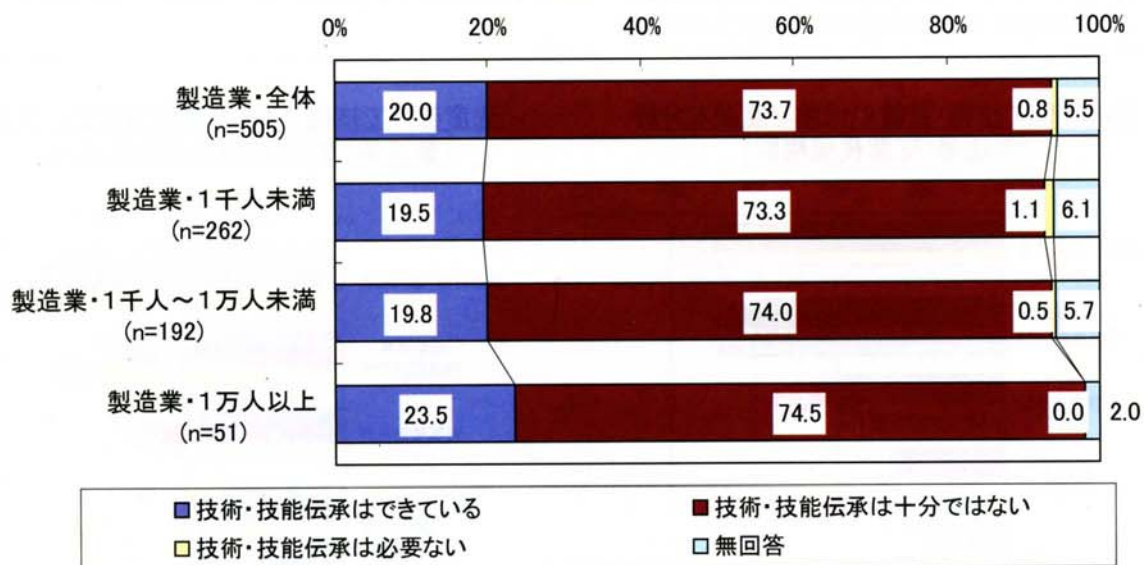
製造業全体(n=505)は「技術・技能伝承は必要でない」の回答、および無回答(計 30)を含む

②技術・技能の伝承の程度（製造業・従業員規模別）

調査結果の概要

技術・技能の伝承の程度について、製造業全体、製造業の従業員規模別にみると、7割以上の企業が「技術・技能伝承は十分でない」と判断している。

技術・技能伝承の程度（製造業・従業員規模別）

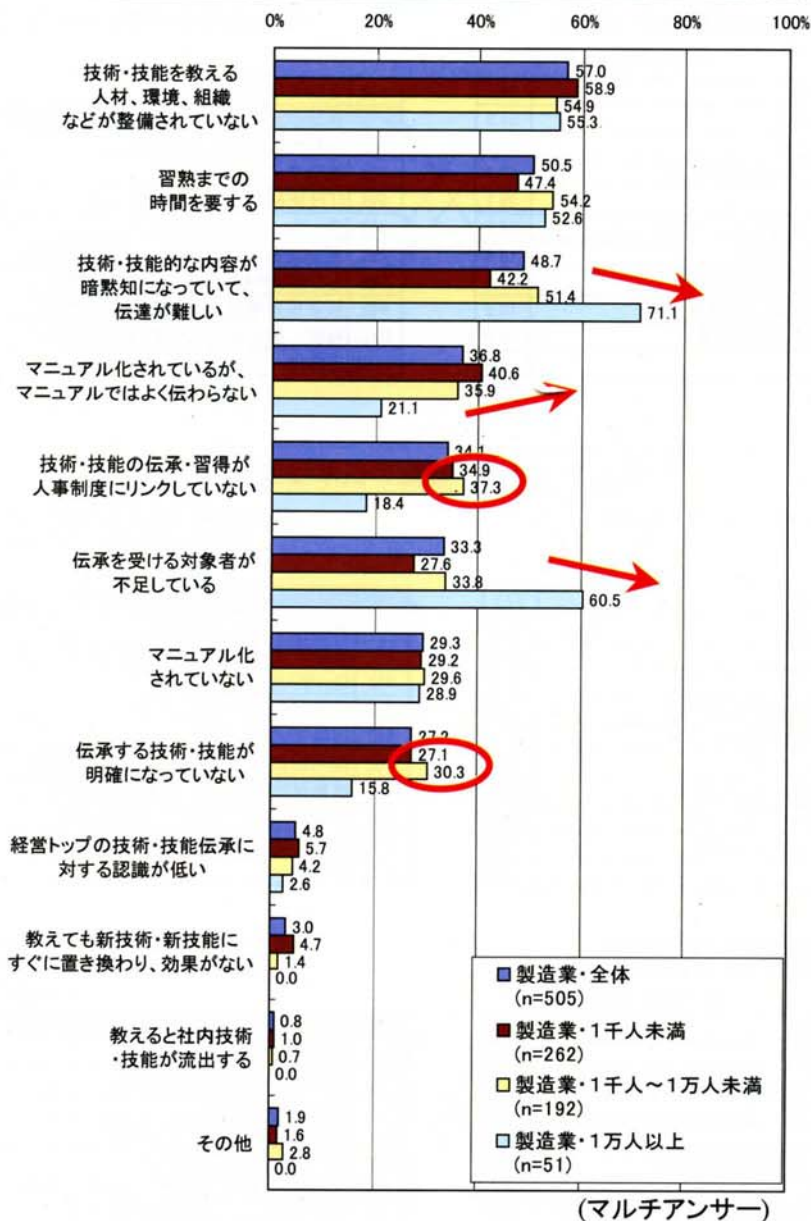


③技術・技能伝承が不十分な理由（製造業・従業員規模別）

調査結果の概要

技術・技能伝承が不十分な理由について、製造業全体でみると、「技術・技能を教える人材、環境、組織などが整備されていない」、ついで「習熟までの時間を要する」「技術・技能的な内容が暗黙知になっていて、伝達が難しい」となっている。
従業員規模別では、大規模企業では、「技術・技能的な内容が暗黙知になっていて、伝達が難しい」「伝達を受ける対象者が不足している」が上位2項目になっており、この項目については、小・中規模の企業より値が高くなっている。一方、規模が小さい程、「マニュアル化されているが、マニュアルではよく伝わらない」の比率が高くなっている。また、「技術・技能の伝承・修得が人事制度にリンクしていない」「伝承する技術・技能が明確になっていない」については、大規模企業に比べて、小・中規模企業の値が高くなっている。

技術・技能伝承が十分ではない理由（製造業・従業員規模別）



④技能・技術の伝承について実施している方策と将来必要な方策
 (製造業全体／製造業：技能・技術の伝承の程度別／製造業・従業員規模別)

調査結果の概要

技能・技術の伝承について、現在実施している方策と将来必要な方策についての順位変動をみると、製造業全体、従業員規模別ともに、「技能認定制度と昇給・昇格制度との連動」の順位の上昇が特徴的である。

技能・技術の伝承の程度別にみると、技術・技能伝承ができていない企業では、「IT技術を活用したビジュアル化」、技術・技能伝承が不十分な企業では、「技能認定制度と昇給・昇格制度との連動」の順位が上昇している。

従業員規模別では、中規模企業では「ITを活用したビジュアル化」、大規模企業では「暗黙知の形式知化の作成」の順位が上がっている。

製造業全体

現在実施している技術・技能伝承の方策（製造業）

n=473(マルチアンサー)

1位	定期的な教育・訓練制度	64.1
2位	ローテーションによるOJT	51.8
3位	暗黙知の形式知化の作成	45.7
4位	雇用延長、嘱託採用による技能の保持	42.9
5位	技能マップの作成	39.1
6位	技能認定制度と昇給・昇格制度との連動	23.9
7位	IT技術を活用したビジュアル化	18.4
8位	技能に関する社内や国内大会の活用	17.1
9位	技能保持者の派遣、設置による教育	15.9
10位	もの作り学校、道場などの場の提供	15.2
11位	その他	0.8

将来必要な技術・技能伝承の方策（製造業）

n=473(3つまで回答)

1位	定期的な教育・訓練制度	38.5
2位	技能認定制度と昇給・昇格制度との連動	38.1
3位	暗黙知の形式知化の作成	31.3
4位	技能マップの作成	28.5
5位	IT技術を活用したビジュアル化	27.9
6位	ローテーションによるOJT	25.4
7位	雇用延長、嘱託採用による技能の保持	17.8
8位	もの作り学校、道場などの場の提供	13.5
9位	技能保持者の派遣、設置による教育	11.2
10位	技能に関する社内や国内大会の活用	4.2
11位	その他	0.4

製造業：技術・技能の伝承程度別

現在の技術・技能伝承の方策（製造業）
 (技術・技能伝承はできている)

n=101(マルチアンサー)

1位	定期的な教育・訓練制度	77.2
2位	暗黙知の形式知化の作成	63.4
3位	ローテーションによるOJT	55.4
4位	技能マップの作成	48.5
5位	技能認定制度と昇給・昇格制度との連動	36.6
6位	雇用延長、嘱託採用による技能の保持	32.7
7位	IT技術を活用したビジュアル化	28.7
8位	技能に関する社内や国内大会の活用	23.8
9位	技能保持者の派遣、設置による教育	21.8
10位	もの作り学校、道場などの場の提供	14.9
11位	その他	1.0

将来の技術・技能伝承の方策（製造業）
 (技術・技能伝承はできている)

n=101(3つまで回答)

1位	IT技術を活用したビジュアル化	35.6
2位	定期的な教育・訓練制度	32.7
3位	技能認定制度と昇給・昇格制度との連動	29.7
4位	ローテーションによるOJT	26.7
5位	暗黙知の形式知化の作成	21.8
6位	技能マップの作成	16.8
7位	雇用延長、嘱託採用による技能の保持	16.8
8位	技能保持者の派遣、設置による教育	11.9
9位	もの作り学校、道場などの場の提供	9.9
10位	技能に関する社内や国内大会の活用	5.0
11位	その他	0.0

現在の技術・技能伝承の方策（製造業）
 (技術・技能伝承は十分でない)

n=372(マルチアンサー)

1位	定期的な教育・訓練制度	60.5
2位	ローテーションによるOJT	50.8
3位	雇用延長、嘱託採用による技能の保持	45.7
4位	暗黙知の形式知化の作成	40.9
5位	技能マップの作成	36.6
6位	技能認定制度と昇給・昇格制度との連動	20.4
7位	IT技術を活用したビジュアル化	15.6
8位	もの作り学校、道場などの場の提供	15.3
9位	技能に関する社内や国内大会の活用	15.3
10位	技能保持者の派遣、設置による教育	14.2
11位	その他	0.8

将来の技術・技能伝承の方策（製造業）
 (技術・技能伝承は十分でない)

n=372(3つまで回答)

1位	技能認定制度と昇給・昇格制度との連動	40.3
2位	定期的な教育・訓練制度	40.1
3位	暗黙知の形式知化の作成	33.9
4位	技能マップの作成	31.7
5位	IT技術を活用したビジュアル化	25.8
6位	ローテーションによるOJT	25.0
7位	雇用延長、嘱託採用による技能の保持	18.0
8位	もの作り学校、道場などの場の提供	14.5
9位	技能保持者の派遣、設置による教育	11.0
10位	技能に関する社内や国内大会の活用	4.0
11位	その他	0.5

製造業：従業員規模別

現在実施している技術・技能伝承の方策（製造業）
（従業員規模：1千人未満）

n=243(マルチアンサー)

1位	定期的な教育・訓練制度	59.3
2位	ローテーションによるOJT	47.7
3位	暗黙知の形式知化の作成	44.9
4位	雇用延長、嘱託採用による技能の保持	36.2
5位	技能マップの作成	34.2
6位	技能認定制度と昇給・昇格制度との連動	22.2
7位	IT技術を活用したビジュアル化	13.6
8位	技能に関する社内や国内大会の活用	9.9
9位	技能保持者の派遣、設置による教育	7.8
10位	もの作り学校、道場などの場の提供	7.0
11位	その他	0.4

将来必要な技術・技能伝承の方策（製造業）
（従業員規模：1千人未満）

n=243(3つまで回答)

1位	定期的な教育・訓練制度	41.2
2位	技能認定制度と昇給・昇格制度との連動	39.5
3位	暗黙知の形式知化の作成	30.0
4位	ローテーションによるOJT	29.2
5位	技能マップの作成	25.9
6位	IT技術を活用したビジュアル化	25.9
7位	雇用延長、嘱託採用による技能の保持	17.3
8位	もの作り学校、道場などの場の提供	10.3
9位	技能保持者の派遣、設置による教育	9.9
10位	技能に関する社内や国内大会の活用	3.7
11位	その他	0.8

現在実施している技術・技能伝承の方策（製造業）
（従業員規模：1千人～1万人未満）

n=180(マルチアンサー)

1位	定期的な教育・訓練制度	67.8
2位	ローテーションによるOJT	52.8
3位	雇用延長、嘱託採用による技能の保持	51.1
4位	暗黙知の形式知化の作成	45.0
5位	技能マップの作成	38.9
6位	技能認定制度と昇給・昇格制度との連動	23.9
7位	技能保持者の派遣、設置による教育	21.1
8位	もの作り学校、道場などの場の提供	20.0
9位	技能に関する社内や国内大会の活用	20.0
10位	IT技術を活用したビジュアル化	19.4
11位	その他	1.1

将来必要な技術・技能伝承の方策（製造業）
（従業員規模：1千人～1万人未満）

n=180(3つまで回答)

1位	技能認定制度と昇給・昇格制度との連動	38.3
2位	定期的な教育・訓練制度	35.6
3位	技能マップの作成	33.9
4位	IT技術を活用したビジュアル化	30.6
5位	暗黙知の形式知化の作成	30.0
6位	ローテーションによるOJT	22.2
7位	雇用延長、嘱託採用による技能の保持	17.8
8位	もの作り学校、道場などの場の提供	14.4
9位	技能保持者の派遣、設置による教育	13.3
10位	技能に関する社内や国内大会の活用	5.0
11位	その他	0.0

現在実施している技術・技能伝承の方策（製造業）
（従業員規模：1万人以上）

n=50(マルチアンサー)

1位	定期的な教育・訓練制度	74.0
2位	ローテーションによるOJT	68.0
3位	技能マップの作成	64.0
4位	暗黙知の形式知化の作成	52.0
5位	雇用延長、嘱託採用による技能の保持	46.0
6位	技能に関する社内や国内大会の活用	42.0
7位	IT技術を活用したビジュアル化	38.0
8位	もの作り学校、道場などの場の提供	38.0
9位	技能保持者の派遣、設置による教育	36.0
10位	技能認定制度と昇給・昇格制度との連動	32.0
11位	その他	2.0

将来必要な技術・技能伝承の方策（製造業）
（従業員規模：1万人以上）

n=50(3つまで回答)

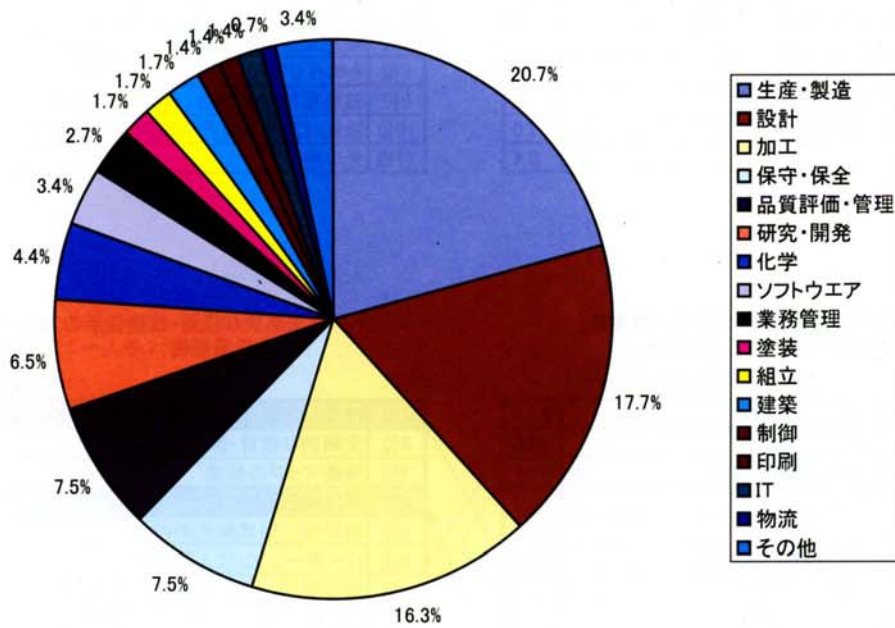
1位	暗黙知の形式知化の作成	42.0
2位	定期的な教育・訓練制度	36.0
3位	技能認定制度と昇給・昇格制度との連動	30.0
4位	IT技術を活用したビジュアル化	28.0
5位	もの作り学校、道場などの場の提供	26.0
6位	技能マップの作成	22.0
7位	雇用延長、嘱託採用による技能の保持	20.0
8位	ローテーションによるOJT	18.0
9位	技能保持者の派遣、設置による教育	10.0
10位	技能に関する社内や国内大会の活用	4.0
11位	その他	0.0

⑤技術・技能伝承で重要な要素技術の分野

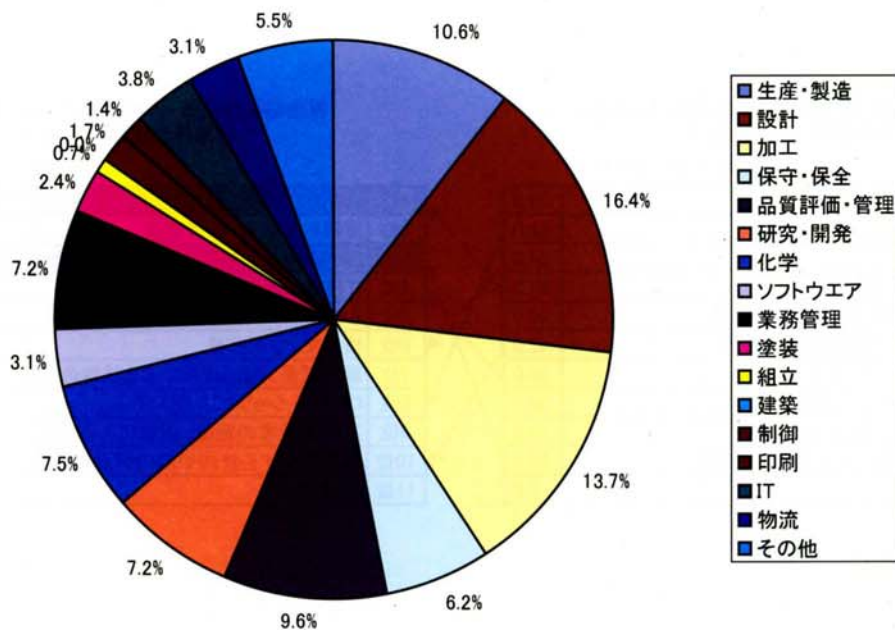
調査結果の概要

上場・非上場の有意差はあまりなく、生産・製造、設計、加工が上位3項目を占めている。(自社特有のプログラム開発や運用のためかどうか定かではないが)「ソフトウェア」の順位が8位になっていることは注目される。

上場企業



非上場企業



<技術・技能伝承の課題>

アドバイザーへの質問とコメント

質問 4-3-1

技術・技能の伝承について、従業員規模が大きくなるほど、「伝承が不十分」という傾向にあります。その理由として、特に従業員1万人以上の企業では、「技術・技能的な内容が暗黙知になっていて伝達が難しい」「伝承を受ける対象者が不足している」が顕著になっています。このような結果についてどう思いますか。ご意見をお聞かせください。

- うまくいった話は、技術の進歩などでほとんど役に立たない。
失敗は、自分で失敗して学ぶチャンスが、形式知で縛られて無くなっている。
暗黙知を伝承する徒弟制度は、個人目標管理・成果主義の中で壊れてしまった。(電気機器製造業)
- 学生の理科系離れ、職人的技能の継承者不足等、国内労働力における技術・技能を継承する側の年代層の数的不足が深刻であると考え。一方、製造業における90年代以降のリストラクチャリングの結果、その傾向に拍車がかかっていると思われる。(医薬品製造業)
- 1万人未満の企業では技術・技能はマニュアル化されているが、マニュアルではよく伝わらないとしている。技術・技能はマニュアルでは伝わりにくい暗黙知の部分が多い事を示しており、大規模企業と同じ事を言っている。
大量生産する大規模企業では業務の効率化やスピード重視のためにアウトソーシングを大幅に取り入れた結果、伝承すべき技術・技能を業務とする社内の部署が大幅に縮小し、伝承を受けるべき対象者が不足している。
一方、技術・技能は高度になればなるほど感覚の世界に入り、明白知にはなり難い。伝承にはマンツーマン指導が重要になってくる。
全ての技術・技能を自前で持つにこした事はないが、技術が進歩すればその範囲も広くなり、自前に固執するとコストやスピードの点で競争力が低下する。競争力維持に必要な技術・技能を見定め、伝承する事が重要になる。(食料品製造業)
- 従業員規模が大きい企業では、マニュアル化や人事制度上の処遇といった形式上の整合性不備が技術伝承にとってネックになっているのではないかと。
逆に企業規模が大きくなるほど形式上の問題はクリアされているが、一個人の役割が細分化され、技術・技能が特化されていくことで技術・技能の全体が見えなくなり、伝承しづらい環境をつくりだしているのではないかと。(陸運業)

質問 4-3-2

技術・技能の将来の方策として、特に従業員1千人以上の企業においては、「IT技術を利用したビジュアル化」が現状に比べて、上位にランク・アップしています。この方策につき、導入のしやすさ、コスト、教育効果などの点に関して、どう思いますか。ご意見をお聞かせください。

- ISO9001等の普及による（暗黙知に頼らない）確実な作業が要求されてきている。
一方では、グローバル化（工場の海外立地）の進展により言語によらない画像による作業指示の必要性も高まっている。
以上の圧力でランク・アップは当然と思うが、自社にあったシステムはまだまだ手探り状態が大半の企業ではないか。
コスト（メリット）、教育効果もやってみなければ分からない所があるとは思いますが、将来に向けてチャレンジしていく必要はある。（機械製造業）
- PDM（プロダクト・データ・マネージメント）のことを言っていると思う。すでにパッケージソフトとして開発され、導入している企業もあると思う。いろいろな部門に関連するデータ、情報を可視化し、プロセス効率向上が期待される。どの部門にまで範囲を広げるか、どのデータの管理を行うか、セキュリティ構築などがポイント。企業の競争力強化の手段として普及していくものと考ええる。（電気機器製造業）
- 当社においてIT化が進んだ背景は、一人1台以上のパソコンを与え、社内の仕組みを次々にシステム化し、プレゼンテーションをパワーポイントのプロジェクトを基本とする等の対応を取った時、一気にIT化が進んだ。さらに、若い人の中にパソコンやシステムに強い専門家（オタク）を育成しておく、中高齢者の管理者のサポートが出来、導入の理解が得られやすいことも大切なことである。
それ以上に大きいのが、ビジュアル化によって人の考えが他の人に理解されやすくなり、経営判断やアクションが早くなった。このメリットは最初から期待していたものではなく、最初は業務の効率化をメインに取り組んだが、思わぬ効果が現れている。特に、設計者に多大な負荷を強いた3DCADは、一度マスターしてしまえば設計者自身はもちろん、後工程でサポートするメンバーに対し、明確に意思を伝えデザインレビュー出来るメリットがある。さらに、製造工程のIT化にも多いに貢献している。（電気機器製造業）
- ナレッジマネジメントシステムとしてIT技術を導入しビジュアル化することは、イントラネット等のITインフラが整備された大企業ではITシステムの効率活用並びに教育施設や講師の合理化として自然の成り行きである。しかし、コンテンツの作成や運用ソフトの開発等にかかるコストは多大であり、教育の成果をどう把握するかというのも課題である。（建設業）
- 一定の成果は上げうると思うが、例えば工場現場で実際の生産工程を目で見、耳で聞き、鼻でお

いをかぐという訓練をしないと本当の技術、技能は伝わらないのではないか。(電力・ガス事業)

- 文書や言葉で伝えるよりビジュアル化した方が多くの人により判り易く伝えられるのは明らかであり、教育効果も上がる。伝承すべき技術・技能の内容、程度が容易に計測できるものであればビジュアル化も導入可能であるが、全ての技術・技能がビジュアル化できるとは限らないし、技術・技能を発揮する時はやはり感覚の世界になる。ビジュアル化は伝承手段としてよいものであるが限界もあり、他の手段と合わせて利用すれば効果があると思う。(食料品製造業)

＜技術・技能伝承の課題＞まとめ

■技術・技能の伝承が不十分である企業は7割以上

生産部門における「技術・技能の伝承」は、製造業全体で見ると2割の企業が「伝承はできている」と回答し、「伝承は不十分である」とする企業が7割以上に達している。従業員規模が大きくなるほどに「伝承が不十分」という傾向にあり、その理由として特に従業員1万人以上の企業では「技術・技能的な内容が暗黙知になっていて伝達が難しい」「伝承を受ける対象者が不足している」が顕著になっている。小規模企業では「マニュアル化されているがマニュアルではよく伝わらない」と考えている。技術・技能の伝承で重要な分野としては「製造分野：国内社員」が最も必要であると考えられている。従業員規模別で重視度で差があるのは、大規模企業は「設備設計・製作分野」、小規模企業は「品質管理分野」である。

■技術・技能を教える人材、制度、環境等の整備が必要

技術・技能伝承の方策としては、現在、将来ともに「定期的な教育・訓練制度」の比率が高く、また将来的には、「技能認定制度と昇給・昇格制度との連動」を必要であると捉えている企業が多い。要は、技術・技能を教える人材、各種制度、環境などの整備をさらに進めていく必要があると言える。

1990年代初頭のバブル経済崩壊以降の長期的な経済の低迷で、多くの企業では事業構造改革を余儀なくされ、人員整理をせざるをえなくなってしまった。そのために、30歳代前後の人材が不足して、伝承に悪影響を与えているのではないかと意見もある。また、暗黙知を伝承する徒弟制度が個人目標管理・成果主義の中で壊れてしまったのではないかと意見も聞かれる。

従業員1万人未満の企業で技術・技能はマニュアル化されているがマニュアルではよく伝わらないとしている。逆説的に言えば、マニュアル化が進んで一見技術・技能を伝承しなくてもマニュアルの中でカバーできていると錯覚しているともみれる。技術・技能はマニュアルでは伝わりにくい暗黙知の部分が多いことを示しており、結局は大規模企業と同じことである。技術・技能は高度になればなるほど感覚の世界に入り、明白な形式知にはなり難い。伝承にはマンツーマン指導が重要になってくる。会社の財産として技術や技能を残すには、設計者に負担を掛けず、スタッフが上手くサポートすることが大切で、そのためにはスタッフに優秀な設計経験者を配したり、委員会を作ってベストな方法を検討したりすることも有効ではないかと意見も聞かれる。

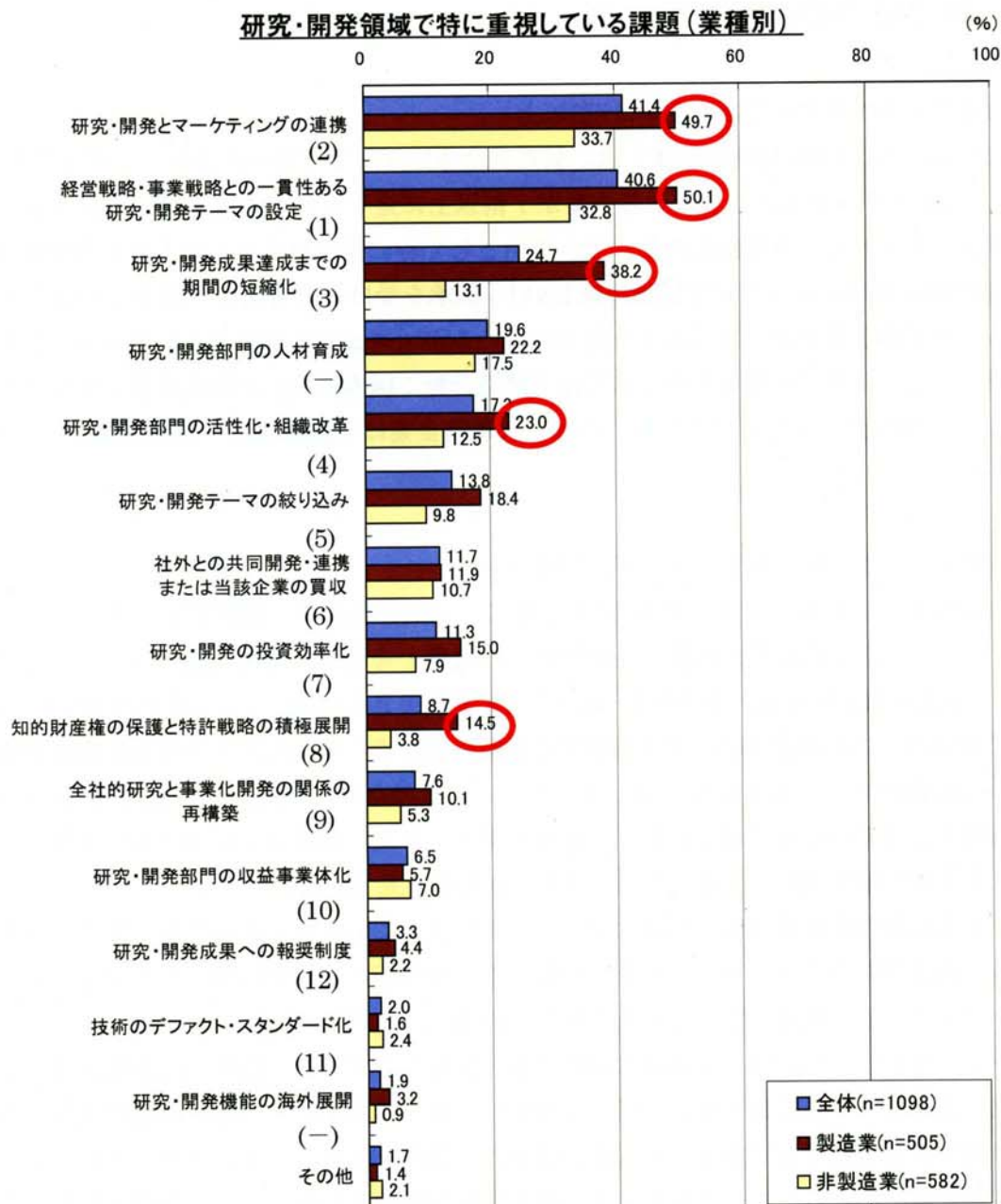
5-1. 研究・開発領域の課題

① 研究・開発領域で特に重視している課題（業種別）

調査結果の概要

研究・開発領域で重視している課題についてみると、全体では、「研究・開発とマーケティングの連携」「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」の値が高くなっている。

業種別にみると、ほとんどの項目で、非製造業よりも製造業の比率が高くなっており、特に、「研究・開発とマーケティングの連携」「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」「研究・開発成果達成までの期間の短縮化」「研究・開発部門の活性化・組織改革」「知的財産権の保護と特許戦略の積極展開」が10ポイント以上高い値を示している。



(注) カッコ内は昨年度の順位

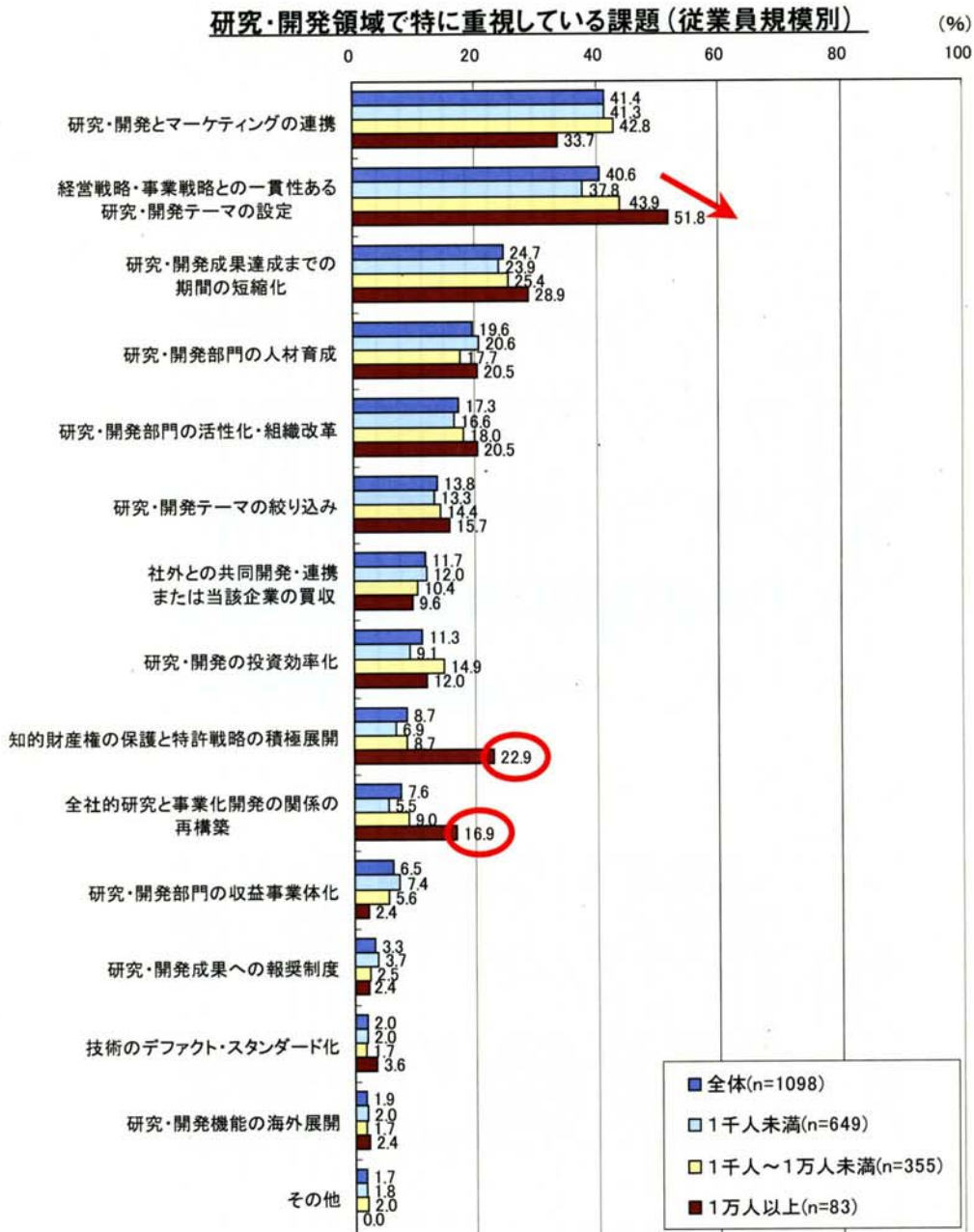
(3つまで回答)

全体(n=1098)は業種無回答(11)を含む

②研究・開発領域で特に重視している課題（従業員規模別）

調査結果の概要

研究・開発領域で重視している課題について、従業員規模別にみると、大規模企業では、「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」の値が最も高くなっており、企業規模が大きくなるにつれて、比率が高まっている。また、大規模企業は、他と比べて、「知的財産権の保護と特許戦略の積極展開」「全社研究と事業化開発の関係の再構築」等が重視されている。



(3つまで回答)

全体(n=1098)は従業員数無回答(11)を含む

③研究・開発領域で特に重視している課題（業種・細分類別）

業種	課題	調査数	経営戦略・事業戦略との整合性ある研究・開発テーマの	研究・開発成果達成までの期間の短縮化	研究・開発とマーケティングの連携	社外との共同開発・連携または当該企業の買収	研究・開発テーマの絞り込み	研究・開発部門の活性化・組織改革	全社的な研究・開発関係の再構築	研究・開発成果への報奨制度	知的財産権の保護と特許戦略の展開	研究・開発部門の収益事業化	研究・開発部門の取組の事業化	技術のデファクトスタンダード化	研究・開発の投資効率化	研究・開発機能の外展開	研究・開発部門の人材育成	その他
農林・水産・畜産		1	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
食品製造		56	64.3	33.9	66.1	17.9	14.3	23.2	14.3	3.6	3.8	7.1	0.0	0.0	7.1	0.0	28.6	0.0
繊維製造		12	66.7	33.3	83.3	0.0	8.3	16.7	33.3	8.3	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0	0.0	25.0	0.0
パルプ・紙・紙加工		10	60.0	30.0	60.0	10.0	10.0	60.0	0.0	0.0	10.0	0.0	0.0	0.0	10.0	10.0	40.0	0.0
化学製品製造		51	41.2	39.2	62.7	2.0	27.5	23.5	9.8	7.8	15.7	9.8	0.0	0.0	15.7	5.9	18.6	0.0
医薬品製造		25	36.0	48.0	32.0	16.0	12.0	20.0	4.0	0.0	12.0	4.0	0.0	0.0	16.0	8.0	16.0	4.0
石油・石炭製造		7	42.9	28.6	42.9	14.3	14.3	42.9	14.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	14.3	14.3	14.3	14.3
ゴム・プラスチック製品製造		20	45.0	45.0	40.0	15.0	10.0	30.0	15.0	5.0	30.0	10.0	0.0	0.0	5.0	0.0	15.0	0.0
鉄鋼・非鉄・金属製品製造		41	41.5	39.0	51.2	17.1	14.6	19.5	7.3	4.9	12.2	7.3	0.0	0.0	19.5	0.0	17.1	0.0
一般機械製造		37	56.8	45.9	48.6	18.9	20.0	16.2	8.1	5.4	13.5	10.8	0.0	2.7	13.5	5.4	18.9	0.0
精密機器製造		15	46.7	20.0	40.0	13.3	20.0	20.0	26.7	13.3	26.7	0.0	0.0	0.0	6.7	0.0	26.7	0.0
電気・電子機器製造		115	47.0	40.9	47.0	9.6	18.3	15.7	11.3	3.5	20.9	5.2	0.0	3.5	17.4	3.5	17.4	2.8
輸送用機器製造		72	51.4	36.1	36.1	8.3	19.4	23.6	6.9	1.4	9.7	6.9	0.0	2.8	20.8	1.4	29.2	2.8
その他製造		44	56.8	34.1	50.0	15.9	20.5	38.6	2.3	6.8	18.2	4.5	0.0	0.0	11.4	4.5	27.3	0.0
小売		92	15.2	5.4	18.6	1.1	10.9	8.7	1.1	1.1	0.0	2.2	0.0	0.0	5.4	0.0	13.0	2.2
商社・問屋・卸売		76	26.3	10.5	34.2	10.5	10.5	7.9	3.9	6.6	6.6	7.9	0.0	1.3	9.2	2.6	22.4	2.6
証券・金融・保険		34	17.6	5.9	23.5	5.9	2.9	0.0	5.9	0.0	0.0	2.9	0.0	0.0	8.8	0.0	0.0	0.0
不動産		14	21.4	28.6	35.7	7.1	0.0	21.4	7.1	0.0	7.1	14.3	0.0	0.0	0.0	0.0	35.7	0.0
土木・建設・建築		59	58.2	13.6	47.6	23.7	15.3	25.4	11.9	1.7	8.5	13.6	0.0	3.4	10.2	0.0	15.3	1.7
倉庫・運輸・物流		67	28.1	15.8	24.6	7.0	7.0	8.8	1.8	1.8	1.8	1.8	0.0	7.8	7.0	1.8	22.8	0.0
ソフト開発・情報サービス		64	40.6	14.1	46.9	17.2	12.5	12.5	7.8	1.6	6.3	17.2	0.0	7.8	15.6	0.0	20.3	1.6
通信サービス		12	41.7	25.0	41.7	8.3	0.0	0.0	0.0	0.0	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	16.7	0.0
出版・放送・報道		7	71.4	0.0	57.1	14.3	0.0	28.6	14.3	0.0	14.3	14.3	0.0	0.0	14.3	0.0	28.6	0.0
輸送サービス		23	34.8	13.0	26.1	8.7	4.3	17.4	4.3	0.0	0.0	0.0	0.0	4.3	4.3	0.0	17.4	8.7
公共サービス		12	75.0	0.0	41.7	8.3	16.7	16.7	8.3	0.0	16.7	16.7	0.0	0.0	8.3	0.0	33.3	8.3
宿泊・飲食サービス		37	32.4	21.6	32.4	13.5	10.8	8.1	2.7	0.0	0.0	2.7	0.0	0.0	5.4	0.0	24.3	2.7
その他サービス		94	37.2	17.0	37.2	11.7	10.6	18.1	7.4	4.3	1.1	6.4	0.0	4.3	5.3	2.1	12.8	2.1

(3つまで回答)

(注) アミカケ部分は当該業種で1位の項目

<研究・開発領域の課題>

アドバイザーへの質問とコメント

質問 5-1

経営上の重要課題として「新事業・新商品・新サービスの開発（以下、新事業の開発と記述）」が将来（3年後）の課題の1位を続けています。また、研究・開発領域の課題では、過去3年間、「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」「研究・開発とマーケティングの連携」「研究・開発成果達成までの期間の短縮化」が上位3位を占め変化がありません。この3つの課題（テーマ）と「新事業の開発」とは、どの様な関係性があると思いますか。また、「新事業の開発」を達成する決め手にはなっていないのでしょうか。ご意見をお聞かせください。

- お客様のニーズを先取りすること。「研究・開発とマーケティングの連携」がまさに重要と思う。
(陸運業)
- 顧客の嗜好がめまぐるしく変わり、技術革新のスピードも速まっている現代では、経営上の重要課題が「新事業の開発」であることは頷ける。
このためには、研究・開発部門のテーマをより市場に密接にし、基盤技術研究のような息の長い活動よりもより即効性のあるテーマに注力する必要がある。
ただし、方向性は分かっている、それを実際に成果として実現する有効な指導者（研究開発部門長）が組織形態は直ぐに得られるものではない。
永遠のテーマと言う訳ではないが、今後も手探りでこの方向で研究・開発部門を再編成し続ける必要があるのではないか。(機械製造業)
- 画期的な「新事業の開発」に成功している企業は一部であり、多くの企業は努力しているが、なかなか実現できていない状況であると考え。会社を大きく伸ばしていくためには「新事業の開発」が不可欠であり、そのために、リソースを集中させていく上でも経営戦略や事業戦略と一貫性を持った研究・開発テーマを設定する必要があり、また、市場の動向やお客様の嗜好を汲み取った研究・開発とすべくマーケティングとの連携が不可欠であり、そして、1番手として世の中に出すために、研究・開発成果達成までの期間が短くないといけない、ということであると考え。
結局「新事業の開発」に成功するためには、上記3つのことは必要条件である。つまり、上記3つが決め手になっていないというよりも、3つのことを実現させようと努力をしているものの、実際には3つのことが十分に実現できていないために「新事業の開発」につながっていないと考える。
(電気機器製造業)
- 経営上の重要課題として「新事業の開発」が認識されているのにそのドライバーであるはずの研究・開発がまだ経営とリンクしていないのが現状ではないか。本来研究・開発テーマは経営戦略・事業戦略に基づいたポートフォリオ・ロードマップから選定されるべきである。その活動は当然技術の

みの活動ではなくマーケティングとの協業であり、その期間は事業機会から制約を受けるはずである。(化学品製造業)

- 研究開発も費用対効果が厳しく問われるようになってきており、その成果として、早期の商品化と利益への貢献が求められている。

しかしながら、研究開発の成果とマーケットニーズがうまく合致しない面があり、この点が大きな問題点となっている。

プロダクトアウトではなく、マーケットインの発想が必要。(建設業)

- 新事業をどういうきっかけで開発するかにあう。一つは、社内にある技術シーズから企画をしていく方法、もう一つは日頃付き合いのあるユーザーからのソリューション提起がきっかけとなる場合、または産学共同やM&Aなどがきっかけになる場合など、状況に合わせた施策を実施することが大切である。

しかし、研究者や開発者は時に自分の嗜好にあった方法しか興味を示さないとか、方向のベクトルが合っていないくても、さほど関心を持たないとかの性質を持っている。そのところが、今一つ行動が成果に結びつかない点である。

もう一つは、新事業というのは通常の実力ではなかなか達成できない。その辛さを回避する為、多少やりやすいところからアプローチする場合がある。それが、周りから見ると寄り道をしているように見えたり、反対に寄り道が面白くなって本筋を忘れてしまったりしている。しっかりとした進捗管理と中間報告(評価)が大切である。

期間の短縮については、新事業は創業者利益を得るため、他社よりも早く市場に出すことが一番有利となる。しかし、マーケティングから開発、製造までの一貫したマネジメントや思想が無いと、マーケティング者が思っているほど、後工程の人たちは切迫感がない。また、工程の全体をよく理解した企画者がいないと、意外と企画(承認)に時間を費やし、本番の開発にしわ寄せを強いている。その為には、チームワーク良く、全体工程を最初に十分確認し合って、一気に攻めるスピードが大切である。これは、通常の研究や開発を行っている者にとっては、なじみの無いことで、全体統率(プロジェクトマネジメント)が不可欠である。(電気機器製造業)

- 刻々と変化するニーズに素早く対応するための開発期間の短縮、

プロダクトアウトにならず、お客様の視点での商品造り、

競争力ある分野への経営資源の重点投資、

上記3点は、経営の重要事項となっている。

グローバルに生きていくためには、必須事項だと思う。(輸送用機器製造業)

- 新事業の開発には事業の種を見つけ、それを市場とむすびつけて育てる事が必要であり、多くの部門の協働があってはじめて実現する。経営者にとっては必ずしも3つの課題が期待通りに進展していないと感じているのではないか。その為、何時も上位にランクされていると思う。

また、3つの課題は新事業開発にとって条件であるが、それだけでは達成出来ない。他部門と連携

しながら3つの課題を迅速に達成する為にも事業センスのあるリーダーが必要である。

新事業の開発のポイントは事業センスのある人と思われる人をリーダーにし、新事業の種とマーケットの状況をむすびつけてコンセプトを明確にする事と思う。(食料品製造業)

- 「新規事業の開発」にとって、「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」「研究・開発とマーケティングの連携」「研究・開発成果達成までの期間の短縮化」は、いずれも必要なアイテムと考える。

誰もがその重要性を認識しているが、その課題解決の決め手となる様な具体策が、明確に見いだせない、または状況に応じ、変化していくことから、継続して上位にあるものと判断する。(電気機器製造業)

- 研究開発投資に関する経営者の見方が厳しくなっている。また、自社ビジネスに直結する研究開発分野に投資を重点化している。

新事業の開発」をするうえで、ビジネスの中核は研究開発結果であり、これにより他社との差別化と競合力維持が可能となり、利益に結びつくビジネスが展開できる。(情報通信サービス業)

<研究・開発領域の課題>まとめ

■新事業開発に結びつく研究・開発活動

研究・開発領域の課題では、「研究・開発とマーケティングの連携」「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」「研究・開発成果達成までの期間の短縮化」が、過去3年間と同様に重視度が高くなっている。顧客の嗜好が目まぐるしく変化し、技術革新のスピードも速まっている現代では、新事業の開発が経営上の重要課題である。お客様のニーズを先取りすることは「研究・開発とマーケティングの連携」であり、これが正に重要である。このためには、研究・開発部門のテーマをより市場に密接にし、基盤技術研究のような息の長い活動とは別に、より即効性のあるテーマに注力する必要がある。

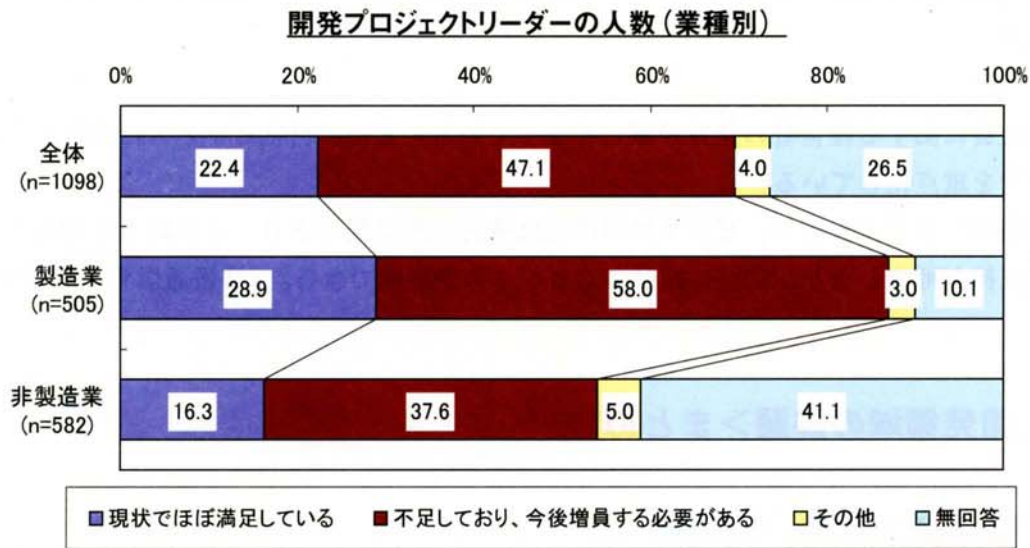
画期的な「新事業・新商品・新サービスの開発」に成功している企業はごく一部であろう。多くの企業は努力しているものの、中々実現できていない状況であると考えられる。会社を大きく成長させていくためには「新事業・新商品・新サービスの開発」が不可欠であり、そのために資源を集中させていく上でも経営戦略や事業戦略と一貫性を持った研究・開発テーマを設定する必要がある。また市場の動向やお客様の嗜好を汲み取った研究・開発とするべくマーケティングとの連携が不可欠である。さらに、研究・開発成果達成までの期間が最短化されることが共になっていなければならない、ということになる。

5-2. 開発プロジェクトリーダー

①開発プロジェクトリーダーの人数（業種別）

調査結果の概要

開発プロジェクトリーダーの人数についてみると、全体では、「不足しており、今後増員する必要がある」と考えている企業の比率が高く、特に製造業では、6割弱の比率を占めている。



全体(n=1098)は業種無回答(11)を含む

②開発プロジェクトリーダーに求められる能力 (業種別・開発プロジェクトリーダー数別)

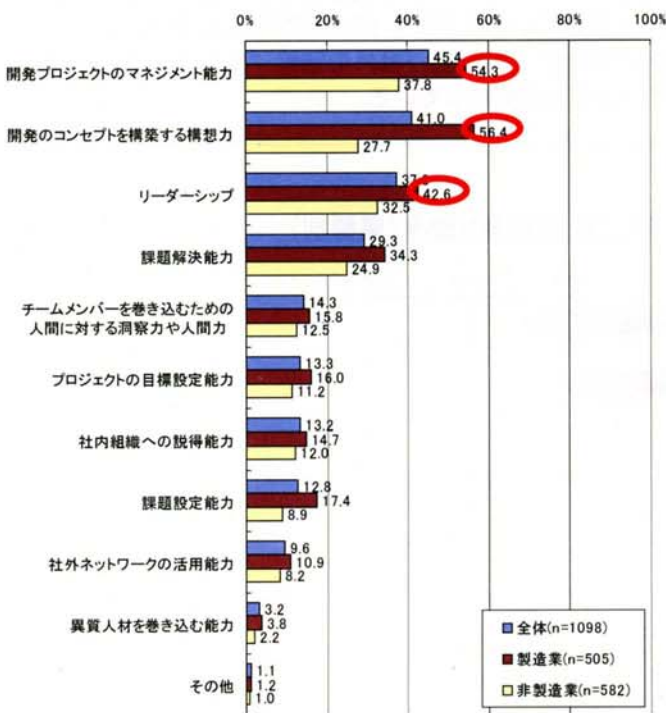
調査結果の概要

開発プロジェクトリーダーに求められる能力についてみると、全体では、「開発プロジェクトのマネジメント能力」「開発のコンセプトを構築する構想力」「リーダーシップ」の項目が4割以上で上位3位までを占めている。

業種別では、全項目ともに非製造業よりも製造業が高い値を示しており、特にこの上位3項目については、10ポイント以上高くなっている。

開発プロジェクトのリーダー数別にみると、リーダー数が不足している企業の方が、現状数で満足している企業よりも、「開発プロジェクトのマネジメント能力」を重視している。

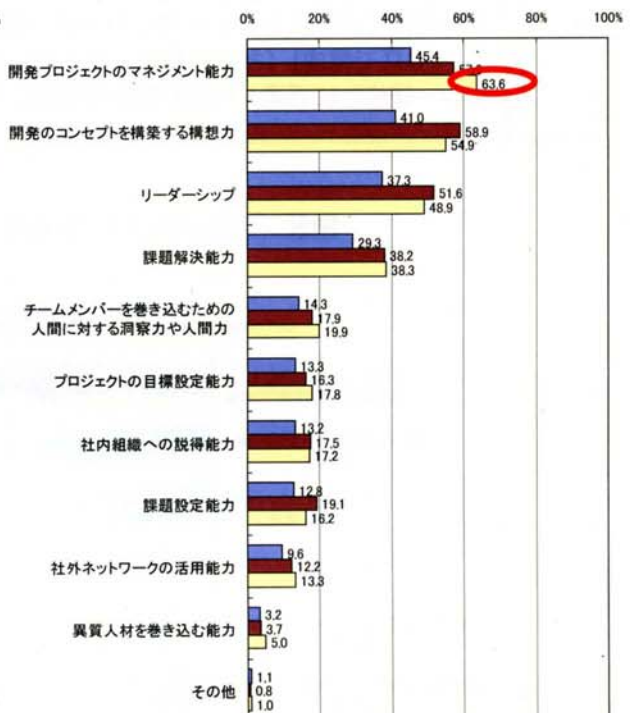
開発プロジェクトリーダーに求められる能力
(業種別)



(3つまで回答)

全体(n=1098)は業種無回答(11)を含む

開発プロジェクトリーダーに求められる能力
(開発プロジェクトリーダー数別)



(3つまで回答)

全体(n=1098)は開発プロジェクトリーダー数の設問の「その他」回答、無回答(計 335)を含む

②開発プロジェクトリーダーの育成について実施している取り組み
(業種別・従業員規模別・開発プロジェクトリーダー数別)

調査結果の概要

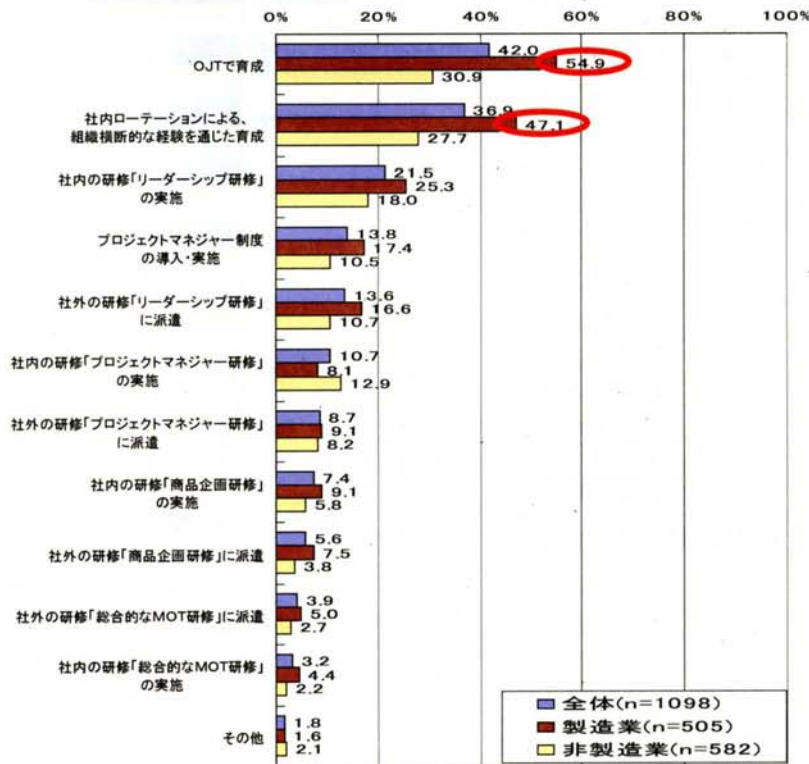
開発プロジェクトリーダーの育成について実施している取り組みについてみると、全体では、「OJTで育成」「社内ローテーションによる、組織横断的な経験を通じた育成」について、4割程度の企業が取り組みを展開している。

業種別にみると、ほぼ全項目において、非製造業よりも製造業で値が高くなっており、特に全体の上位2項目（「OJTで育成」「社内ローテーションによる、組織横断的な経験を通じた育成」）については、20ポイント程度の差がみられる。

従業員規模別では、ほぼ全項目について、大規模企業が様々な取り組みを展開している比率が高くなっており、「社内ローテーションによる、組織横断的な経験を通じた育成」「社内の研修“リーダーシップ研修”の実施」に関しては、小・中規模の企業よりも値が高くなっている。

開発プロジェクトリーダー数別にみると、現状数で満足している企業は、リーダー数が不足している企業よりも、「社内ローテーションによる、組織横断的な経験を通じた育成」に取り組んでいる比率が高くなっている。一方、リーダー数が不足している企業は、現状数で満足している企業よりも、「OJTで育成」「社内の研修“リーダーシップ研修”の実施」「社外の研修“プロジェクトマネージャー研修”に派遣」の取り組みを展開している値が高くなっている。

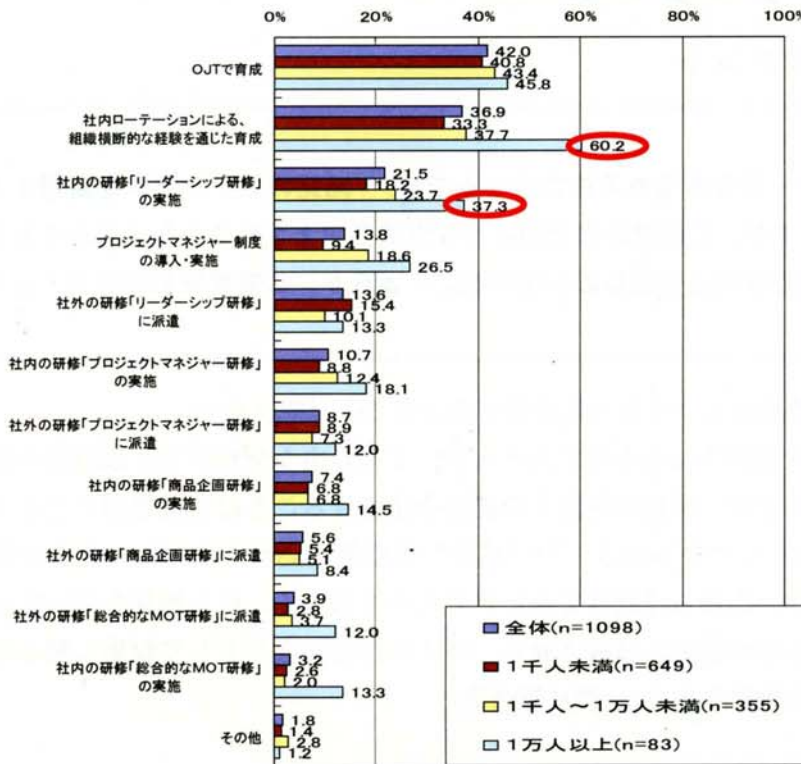
開発プロジェクトリーダーの育成についての取り組み(業種別)



(マルチアンサー)

全体(n=1098)業種無回答(11)を含む

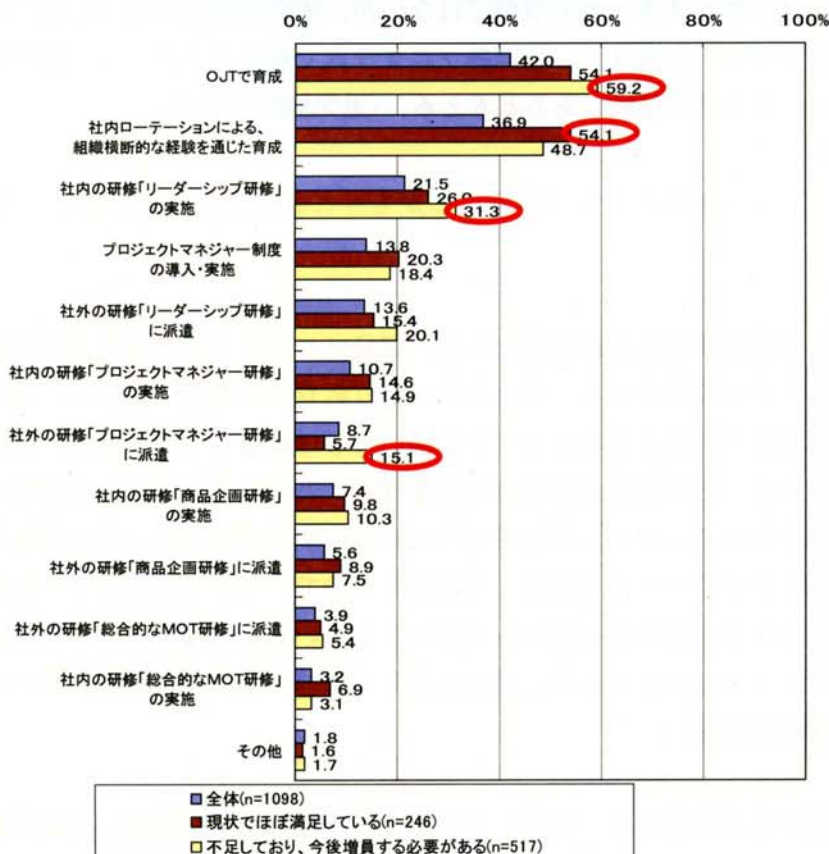
開発プロジェクトリーダーの育成についての取り組み(従業員規模別)



(マルチアンサー)

全体(n=1098)従業員数無回答(11)を含む

開発プロジェクトリーダー育成への取り組み(開発プロジェクトリーダー数別)



(マルチアンサー)

全体(n=1098)は開発プロジェクトリーダー数の設問の「その他」回答、または無回答(計 335)を含む

<開発プロジェクトリーダー>

アドバイザーへの質問とコメント

質問 5-2

開発プロジェクトリーダーに求められる能力のなかでは、「開発のコンセプトを構想する能力」が重視されていますが、この能力はどのような方法で向上させることができますか。教育でこの能力の向上を図ることは可能でしょうか。ご意見をお聞かせください。

- 「開発のコンセプト」に限らず構想力というものは教育で向上するとは思えない。
持って生まれた資質と経験により発揮されるものであろうが、より自由な発想ができる環境の整備や斬新な発想を潰さないでトライさせ、構想力を鍛える経験を積ませることは企業努力でできるのではないかと。「コンセプト」のような“ひらめき”や“感性”は市場の動向や世の中の大きな動きを感得する能力が不可欠であるが、これらは教育で身に付くものではなく、自ら興味を持って情報を漁らねばものにはならない。各種の職場を経験させる、多くの情報を会社として収集し配る等々の側面支援はできるが、教育では無理と思う。(機械製造業)
- やはり実際に開発のリーダーとなって、市場やお客様のニーズや自社の持つ(保有すべき)技術力等全体を見ながら考えていくことをある程度繰り返さないとできないのではないかと。教育といった場合に、全くのOJTでは難しいのではないかと。OJTでそういうリーダーの下でしっかり勉強させることが重要と考える。あとは、ビジネススクールの事例ではないが、実際の開発の事例に基づいてリーダーになったつもりで、コンセプトを考えていく訓練プログラムでも開発されれば、能力向上に多少役に立つかもしれないが、基本は実体験であると考え。(電気機器製造業)
- 構想できる人間の意見を、リーダーが共感して拾い上げることがもっとも確実な方法である。(電気機器製造業)
- 教育では、なぜ開発のコンセプトを構想する能力が必要なのか、開発プロジェクトの進め方の全体像の中でその位置付けを説明することが有効である。それ以上は余り教育では期待できない。その後は、テーマが終了した時に、最初にどのようなコンセプトを描いておけばもっと効率良く、目標以上の結果を出すことが出来たのかを、必ず振り返らせる時間を作ることである。ほとんどが忙しさに振りまわされて、振りかえりを行っていない。設計者もただ走るばかりではなく、充電の時間が必要である。それ以外では、個人のノウハウによるところが大きいので、ベテランメンター制度等を通じて、マンツーマンでベテランが自分の持っているノウハウを若い人に伝授することも重要である。使わないデータベースやシステムを作るより、付きっきりで指導するほうが余程ノウハウを伝承することができる。(電気機器製造業)
- 教育に加えて、実地の体験が必要であると考え。実際のプロジェクトに参画し、成功・失敗体験

を積むことが、能力の開発に結びつく。プロジェクトマネジメントは、ある意味において努力すれば習得できるスキルと考えられるので、ある一定の水準までは到達可能である。極めて優れたレベルを期待するのであれば、プロジェクトリーダーに限らず、教育では習得しがたい資質・コンピテンシーが必要であることは当然である。(医薬品製造業)

- 「異質な人間の集まる集団」とすることが、一つの解だと思う。(輸送用機器製造業)
- 所謂事業センスの有無が開発コンセプトの構築力に大きく関与すると考えており、教育によりある程度の能力向上は可能と思う。教育により開発コンセプトの構築力の基本を学び、その上でOJTにより一層の能力向上を図るとか、小さなプロジェクトで経験を積めば能力向上が図れると思う。技術と市場の両面を経験することが教育効果を上げると思う。(食料品製造業)

<開発プロジェクトリーダー>まとめ

■不足している開発プロジェクトリーダー

開発プロジェクトリーダーが未だ不足しており、特に製造業では6割弱の企業が不足している結果となった。経営課題である「新事業・新商品・新サービスの開発」を成功させるためには、お客様の視点での商品作りや、競争力ある商品作り、そして顧客ニーズに素早く対応するための開発期間の短縮が必要条件である。この3つが十分に実現できてないと「新事業・新商品・新サービスの開発」につながらない。「新事業・新商品・新サービスの開発」には事業の種を見つけ、それを市場と結びつけて開発することが必要であり、多くの部門の協働があってはじめて実現する。他部門と連携しながら3つの必要条件を迅速に達成するためにも事業センスのあるリーダーが必要である。したがって、新事業開発のポイントは事業センスのある人をリーダーにし、新事業の種とマーケットの状況を結び付けてコンセプトを明確にすることが前提になる。

■開発プロジェクトリーダーにはプロジェクトマネジメント能力とコンセプト構想力が必要

開発プロジェクトリーダーに求められる具体的な能力としては、「開発プロジェクトのマネジメント能力」「開発のコンセプトを構築する構想力」「リーダーシップ」が上位にあげられている。また、開発プロジェクトリーダー育成のために実施している取り組みは、製造業では「OJTで育成」「社内ローテーションによる組織横断的な経験を通じた育成」の割合が高い。

開発プロジェクトリーダーの育成は、基本を教育で修得させ、実際に開発のリーダーとなるか、その補佐役になって市場やお客様のニーズや自社の保有する技術力等を全体的に見ながら推進していくことをある程度繰り返さないとできないのではないかと、全くのOff-JTでは難しいのではないかと。OJTでプロジェクトメンバーの一員となって、修羅場を経験させることが重要であり、基本は実体験であるとの意見が多く、回答結果からもそのような育成の内容が明確にされた。

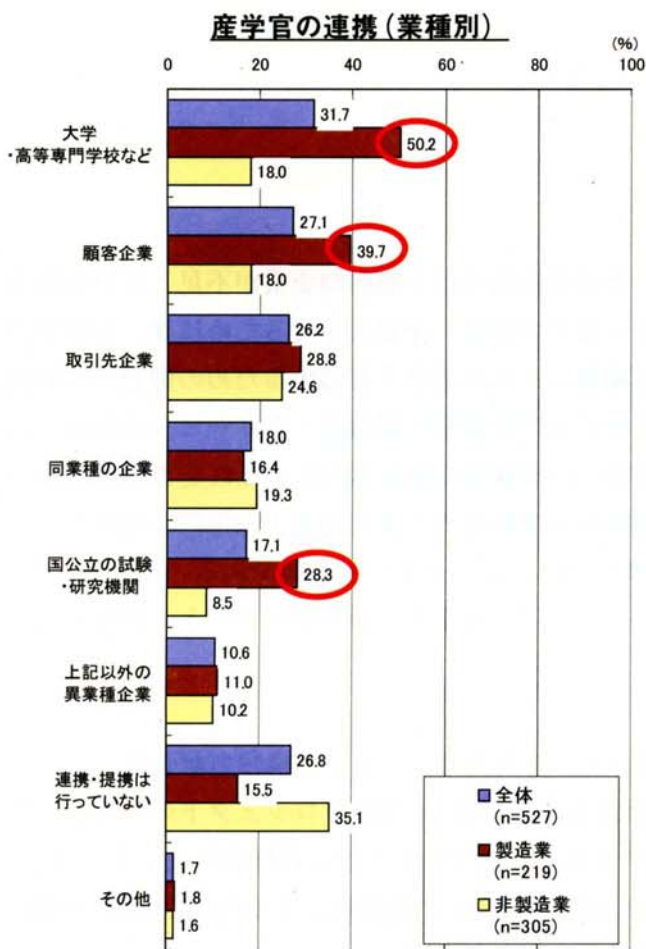
6. 産学官の連携（業種別・従業員規模別）

調査結果の概要

産学官の連携について、全体では、「大学・高等専門学校」「顧客企業」「取引先企業」と連携を行っている企業が3割程度に達しているが、「連携・提携は行っていない」という企業も3割弱の比率を示している。

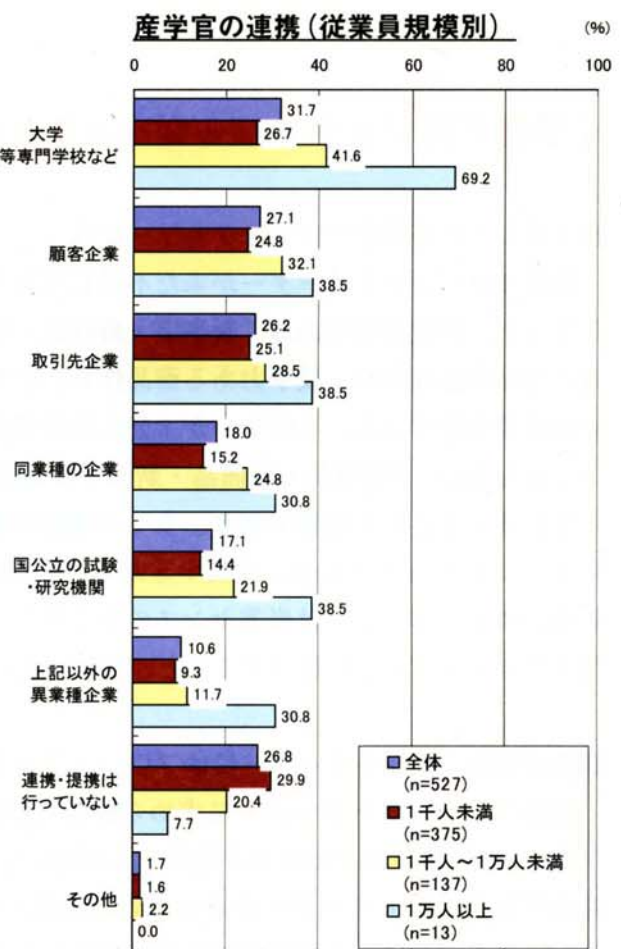
業種別にみると、提携を行っている企業に関しては、ほぼ全項目において製造業が非製造業をより値が大きくなっており、特に「大学・高等専門学校など」「顧客企業」「国公立の試験・研究機関」については大きく上回っている。また、非製造業では、「連携・提携は行っていない」が最も高い値を示しているが、提携先としては「取引先企業」の比率が最も高くなっている。

また、従業員規模別にみると、提携を行っている企業については、規模が大きくなるにつれて、様々な提携先の比率が高まっている。



(マルチアンサー)

全体(n=527)は業種無回答(3)を含む



(マルチアンサー)

全体(n=527)は業種無回答(2)を含む

<産学官の連携と連携先>

アドバイザーへの質問とコメント

質問6

産学官連携が、成功した要因等（あるいは失敗した要因等）を重点に、実施事例があればご記入ください。あるいはこの点について、ご意見をお聞かせください。

- それぞれがある目的を持って連携していると思う。まず、それが満足されることが必要条件となる。企業で言えば技術のブレークスルーが出来るとか、人材育成、工数の捻出（学生などの支援）などである。大学においては、研究成果が論文で発表出来たり、共同特許が取れたり、企業から研究費が提供されたしすることが目的だと思う。当社の事例でも、お互いにそのところを良く理解し、時には明確に、時には気遣いを持って望むことが、関係を長続きさせ、成果に結びつけることだと思う。
教授の指導を受けた従業員が会社を辞めて教授になったケースもある（我々は歓迎している）。また、50歳を過ぎてから博士号を取り、若いときからの夢を実現した従業員もいます。共同研究から技術のシーズが出来、新たな事業の展開が見えて来たケースもある。
失敗した案件としては、学生の紹介を期待して、あてがいぶちに研究テーマを与え、学生の卒業研究の足しにしかないような、消極的な進行をしてしまったことがある。（電気機器製造業）
- 世の中に対して、どの様な成果を残すことができるか、それが、企業／大学／官公庁 としての大義名分にまで高まれば、様々な障害が生じて、乗り越えることが可能となる。（電気機器製造業）
- 省エネ、CO2削減への国の補助金を活用し、地元大学の学者と連携して数々の商売に結びつく具体的な提案をしている。（電力・ガス事業）

<産学官の連携>まとめ

■産学官の連携を経験していない企業は3割弱

産学官の連携を未だ行っていない企業が3割弱であるが、製造業の大規模企業では連携の実施が多い結果となっている。実施している多くの企業では大学や顧客企業、取引先企業と連携している。産学官連携を成功させる要因としては、事業開発において産学官の役割を明確にし、密接に情報交換しながら互いの考えを理解して進めることが重要である。「学」が学問的興味に進み、「産」は事業化を急ぎすぎる、また「官」が許認可権に魅力を感じるといった傾向では、市場形成が阻害されて失敗になる可能性が高いようである。また、時間的要因（スケジュール管理）を確実に認識しておかないと失敗しやすい。いずれにしても、産学官がお互いの役割を上手く果たし、情報交換を密に行うことが良い成果が生まれる前提になることが明確になった。

7. 代表者・役員が経営ノウハウ等の不足に対してとった行動 (業種別・従業員規模別)

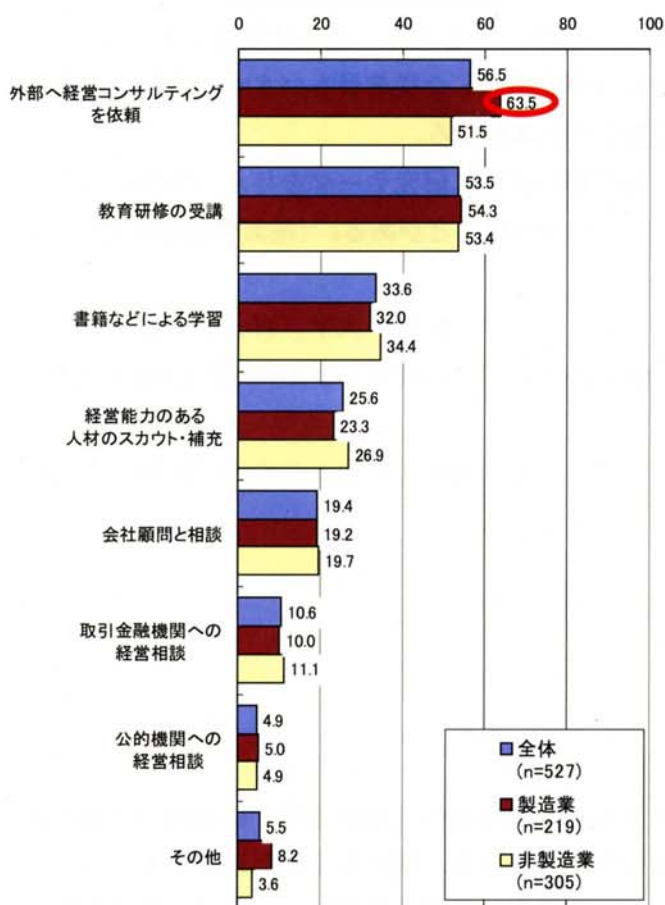
調査結果の概要

代表者・役員が経営ノウハウ等の不足に対してとった行動について、全体では、「外部へ経営コンサルティングを依頼」「教育研修の受講」の値が高くなっており、5割以上の値を示している。

業種別では、製造業は非製造業に比べて「外部へ経営コンサルティングを依頼」の比率が高くなっている。

従業員規模別では、大規模企業において、「教育研修の受講」の値が最も高くなっており、企業規模が大きくなるにつれて「外部へ経営コンサルティングを依頼」の値が高くなり、企業規模が小さくなるにつれて、「経営能力のある人材のスカウト・補充」「会社顧問と相談」の割合が高い傾向にある。また、「教育研修の受講」については、大規模企業と小・中規模企業の間に大きな差がみられる。

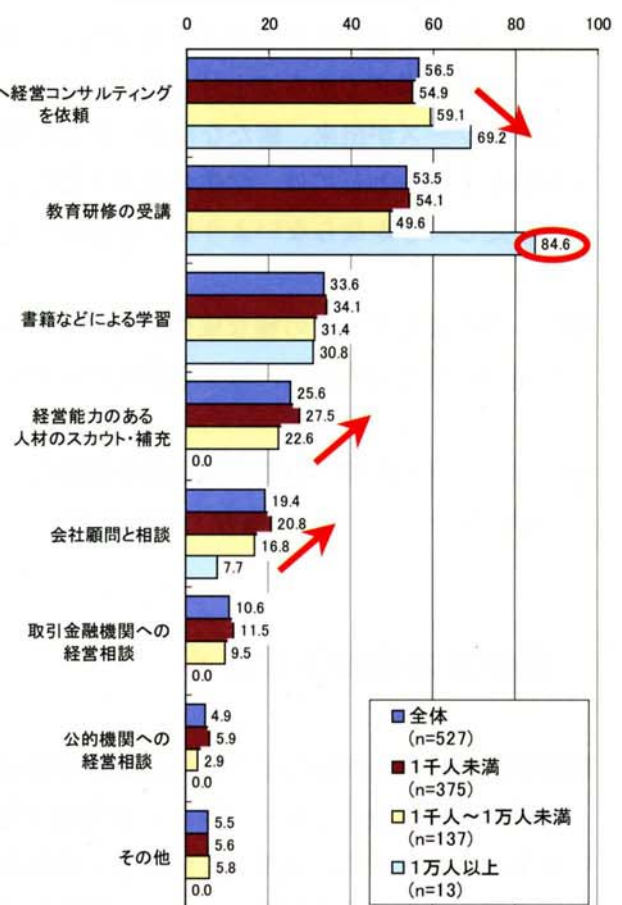
代表者・役員が経営ノウハウ等の不足に対して
とった行動(業種別)



(マルチアンサー)

全体(n=527)は業種無回答(3)を含む

代表者・役員が経営ノウハウ等の不足に対して
とった行動(従業員規模別)



(マルチアンサー)

全体(n=527)は業種無回答(2)を含む

<代表者・役員が経営ノウハウ等の不足に対してとった行動>

アドバイザーへの質問とコメント

質問7

「外部へ経営コンサルティングを依頼」が1位になっていますが、外部へ経営コンサルティングを依頼した場合、良い成果をだすための要因（コツ）はありますか。ご意見をお聞かせください。

- まず、我々が目的を達成したいテーマに対し、コンサルタント会社もしくはコンサルが成功体験をどの程度持っているかが、第1の条件となる。2番目は、依頼会社の風土や文化を良く理解し、それを無視しない提案が出来るかどうか。3番目が、見た目の良さではなく、実質成果の出る仕組み作りが出来るかどうか。理論派のコンサルの中には自分の理論や技術のほれこんでいる人がいる。それはそれで大切なことであるが、実際実行するのは企業側である。企業の人たちと積極的に人間関係を作れるコンサルが、結果、従業員からの賛同も得、自分の思いを実現できると思う。コンサルの人間性や人格が成否を大きく左右する。
もう一つ大切なことは、最初のコンセプトの段階で十分議論をし尽くすことである。このところは概念だと軽く流しがちで、コンサルの提案を生半可に理解して、一番大切なところを飛ばしてしまう。コンサルも早く契約にこぎつけたい為、一気に攻め込んでくる。このような関係は必ず最後に歪となって現れる。
さらに、コンサルを代弁する従業員が必要である。出来れば経営者からも人望があり、コンサルの言うことには疑問がある（良く分からない）が、彼の言う事であれば任せてみようという人物が不可欠である。（電気機器製造業）
- 自社の幹部社員が必ずリーダーシップをとり、企業としてのWILLを明確に示すこと。その際には、企業理念に基づく価値観を揺るがせないことと考える。（医薬品製造業）
- 社内情報はいくらかでも入手できるが、外部情報は入手が難しい。外部情報入手は経営コンサルタントを利用する目的の一つである。また、経営について第三者の意見を聞くこともトップとしては有用である。（情報通信サービス業）
- 経営コンサルティングは、企業を成功へ導く「型紙」は持っているが、それがそのまま企業経営に応用できるわけではない。よい成果を生むためには、コンサルタントの力量を見抜くことが大事であるが、それ以上に、経営が明確な目的をもって主体的にプロジェクトに関与することが大切であり、コンサルタントはあくまで助言者であることを見失わないことである。（電力・ガス事業）
- 自分たちに欠けた部分を補う、あるいは、知見のない部分を補う、などの観点で依頼することになるが、そうした場合でも、自らの考え、仮説を、内部的に事前に議論し持っておくことが良い成果をだすためには、重要と考える。

一時的に、外部へ経営コンサルティングを依頼した場合でも、その後、それを改善して進めていくのは、自社内で責任を持たなくてはならず、そうした人材を、外部のコンサルティングを受けている間に、如何に養成するかが、成功のポイントと考える。(電気機器製造業)

- 初期の段階でトップがコンサルと意見交換し、自らの想いや考えを予め伝えておくことが重要である。その上で、企業の担当者が社内の考えや意見を踏まえて自分なりに考えた上でコンサルと一緒に考えて考える事が大切である。

決して、コンサルに任せっぱなしにしたり、結論を鵜呑みにしないこと。(食料品製造業)

<代表者・役員が経営ノウハウの不足に対してとった行動>まとめ

■半数の企業が外部経営コンサルタントや教育を活用

代表者・役員が経営ノウハウの不足等に対してとった行動については、製造業と大規模企業において「外部へ経営コンサルティングを依頼」の割合が高く、また大規模企業に関しては、「教育研修の受講」の割合も高い。必要な人材を外部からスカウトすることもあるが、恒常的に人件費がかかることを考えると、一時的に経営コンサルタントを活用することが得策である。経営コンサルティングの活用では、経営が明確な目的をもって主体的にプロジェクトに関与することが大切であり、コンサルタントはあくまで助言者であることを見失わないことである。また、一時的に外部へ経営コンサルティングを依頼した場合でも、その後の改善は自社内で責任を持たなくてはならず、そうした人材を外部のコンサルティングを受けている間に如何に養成するかが成功のポイントでもある。

8. 地域別の企業経営課題

①北海道地域

「現在の課題」

調査結果の概要

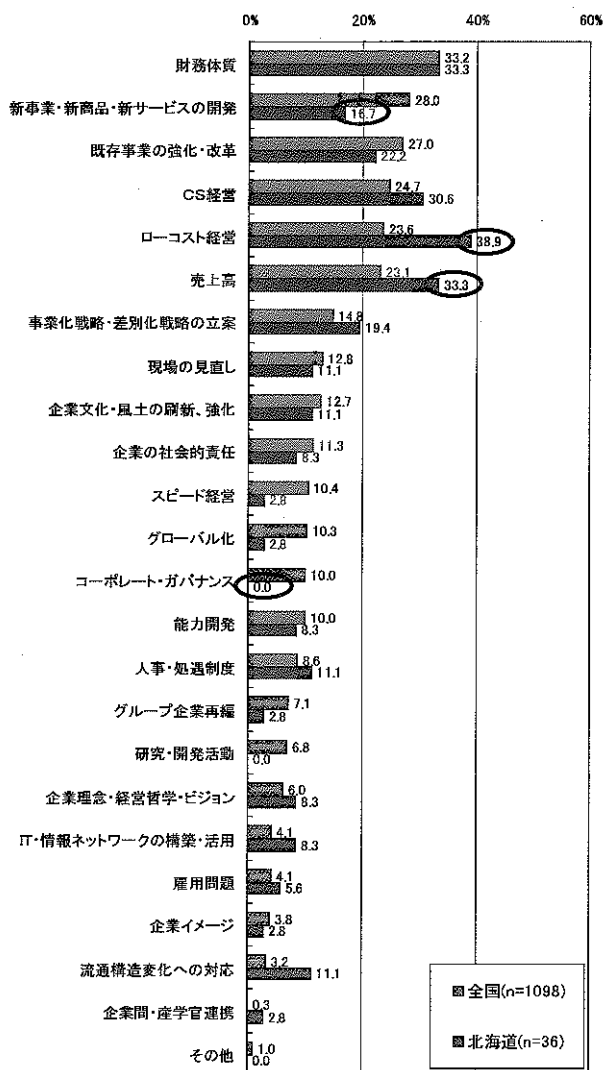
全国（1位「財務体質」2位「新事業・新商品・新サービスの開発」3位「既存事業の強化・改革」）と比べて、北海道地域では、1位「ローコスト経営」2位「財務体質」3位「売上高」となっており、「ローコスト経営」と「売上高」については、全国よりも10ポイント以上値が高くなっている。一方、「新事業・新商品・新サービスの開発」「コーポレート・ガバナンス」については、全国の値よりもかなり低くなっている。

「将来の課題」

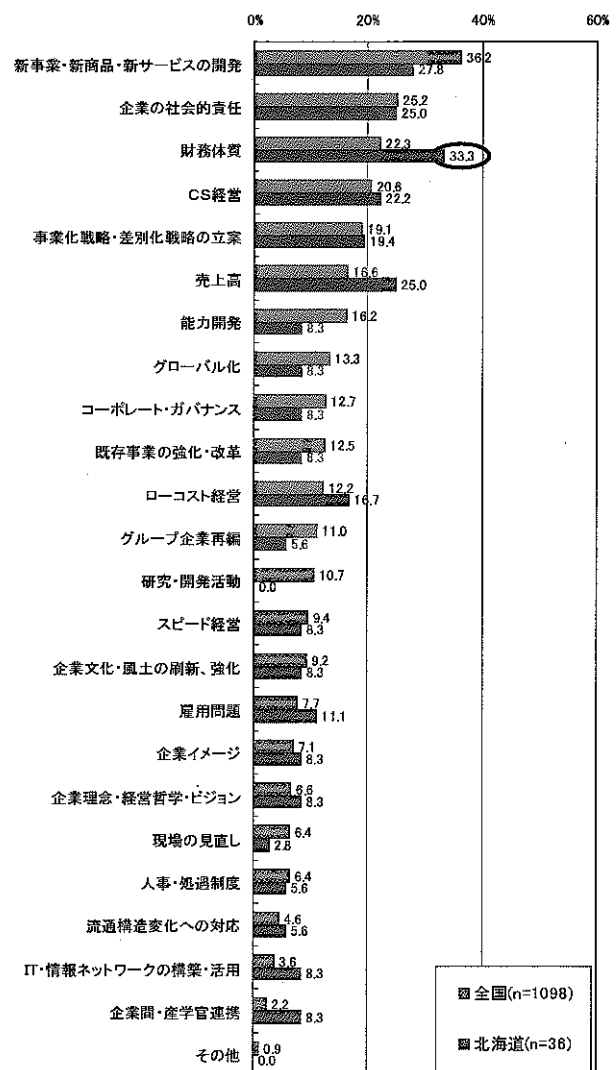
調査結果の概要

全国（1位「新事業・新商品・新サービスの開発」2位「企業の社会的責任」3位「財務体質」）と比べて、北海道地域では、1位「財務体質」2位「新事業・新商品・新サービスの開発」3位「企業の社会的責任」「売上高」となっており、特に、「財務体質」に関しては、全国と10ポイント以上の差がみられる。

現在重視している経営課題（北海道地域）



将来重視する経営課題（北海道地域）



(3つまで回答)

②東北地域

「現在の課題」

調査結果の概要

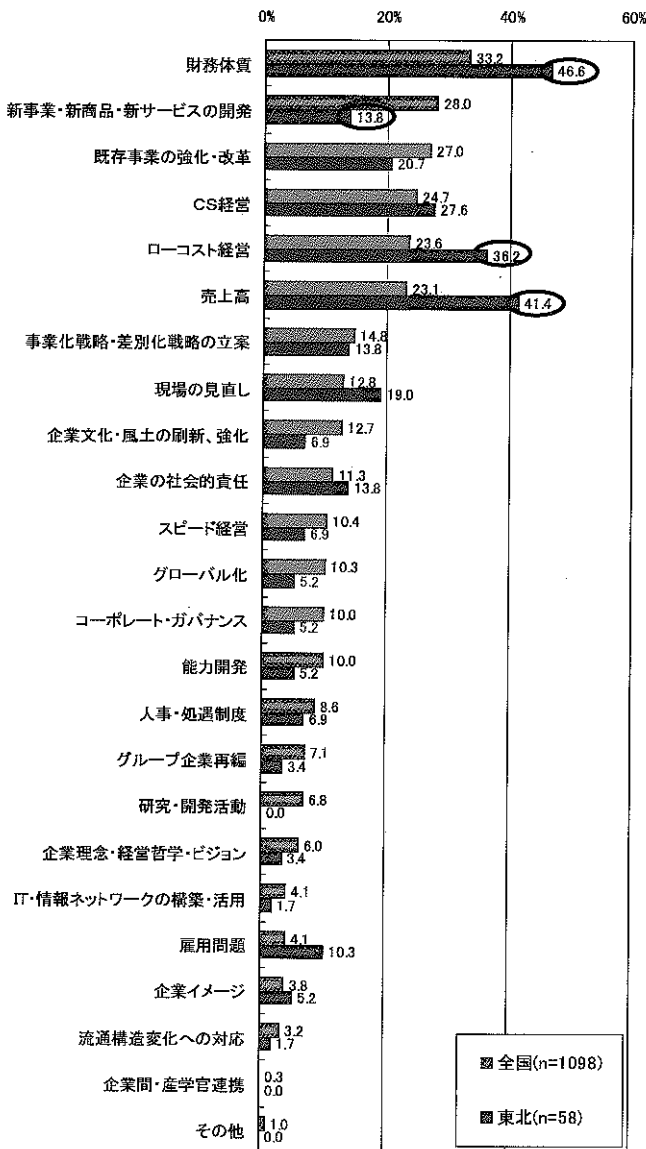
全国（1位「財務体質」2位「新事業・新商品・新サービスの開発」3位「既存事業の強化・改革」）と比べて、東北地域では、1位「財務体質」2位「売上高」3位「ローコスト経営」となっており、各項目ともに、全国よりも10ポイント以上値が高くなっている。一方、「新事業・新商品・新サービスの開発」は、全国の値よりも14ポイント以上低くなっている。

「将来の課題」

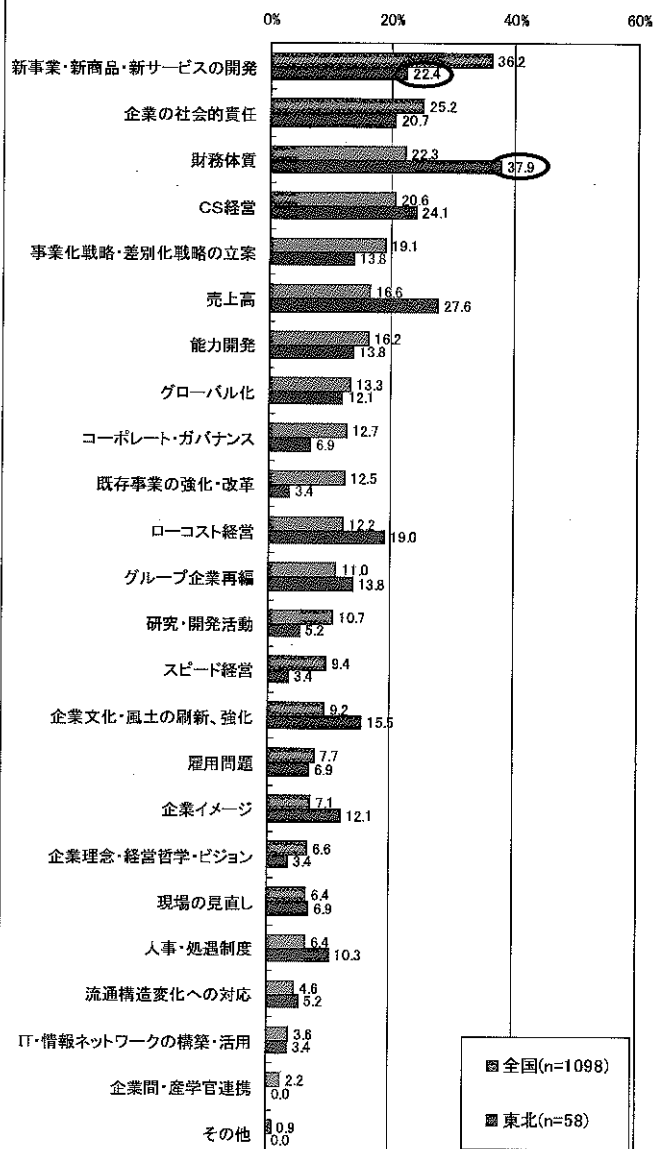
調査結果の概要

全国（1位「新事業・新商品・新サービスの開発」2位「企業の社会的責任」3位「財務体質」）と比べて、1位「財務体質」2位「売上高」3位「CS経営」となっており、特に、「財務体質」「売上高」に関しては、全国と10ポイント以上の差がみられる。また、現在についての課題と同様、「新事業・新商品・新サービスの開発」については、全国より10ポイント以上値が低い状況になっている。

現在重視している経営課題（東北地域）



将来重視する経営課題（東北地域）



(3つまで回答)

③関東・甲信越地域

「現在の課題」

調査結果の概要

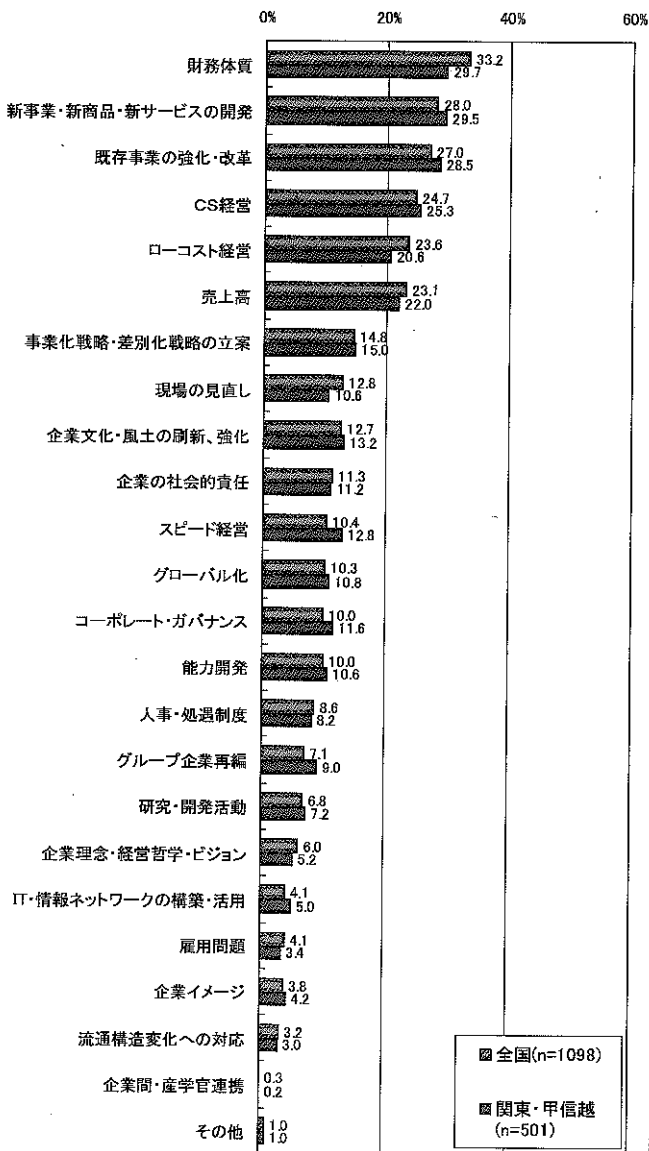
全国と、関東・甲信越地域は、(1位「財務体質」2位「新事業・新商品・新サービスの開発」3位「既存事業の強化・改革」)となっており、重視する経営課題の順位は同一であり、各項目についても、全国との大きな差はみられない。

「将来の課題」

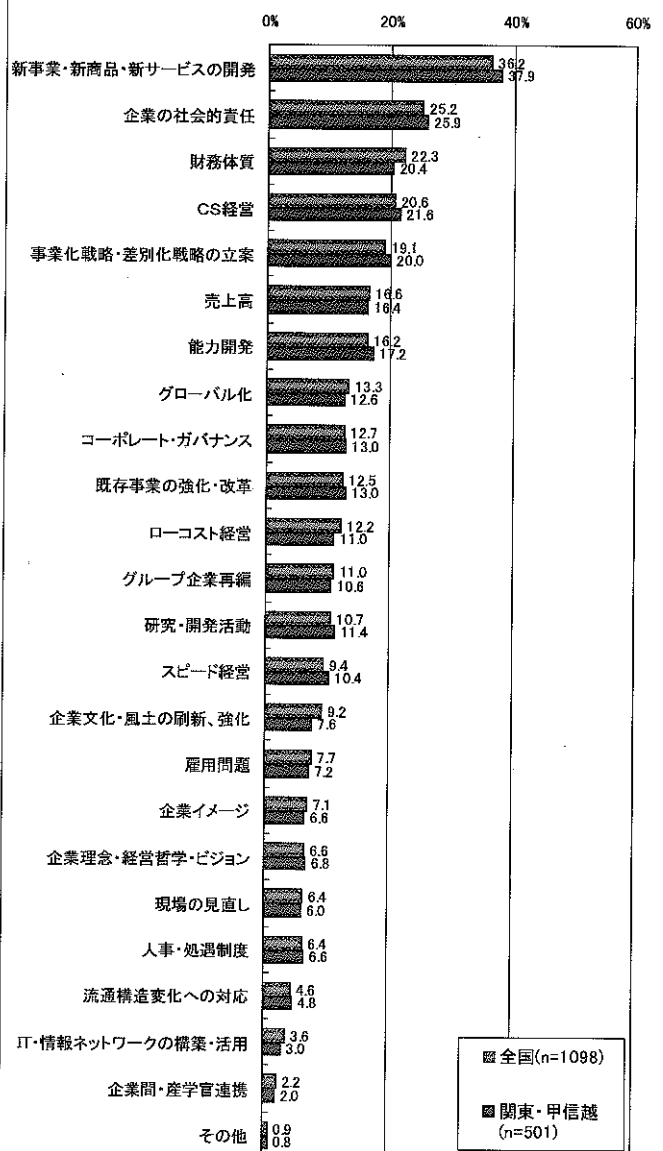
調査結果の概要

全国(1位「新事業・新商品・新サービスの開発」2位「企業の社会的責任」3位「財務体質」)と比べて、関東・甲信越地域では、1位「新事業・新商品・新サービスの開発」2位「企業の社会的責任」3位「CS経営」となっており、上位2項目については同一である。また、現在の経営課題と同様、各項目について、全国との値の間に大きな差はみられない。

現在重視している経営課題 (関東・甲信越地域)



将来重視する経営課題 (関東・甲信越地域)



(3つまで回答)

④東海・北陸地域

「現在の課題」

調査結果の概要

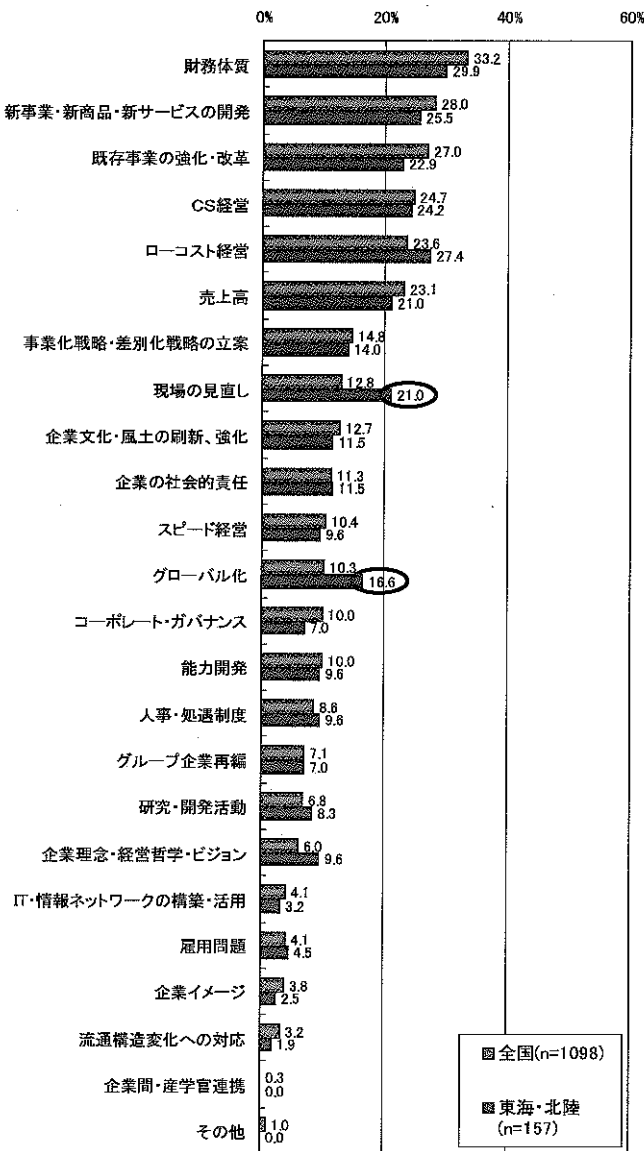
全国（1位「財務体質」2位「新事業・新商品・新サービスの開発」3位「既存事業の強化・改革」）と比べて、東海・北陸地域では、1位「財務体質」2位「ローコスト経営」3位「新事業・新商品・新サービスの開発」となっている。また、「現場の見直し」「グローバル経営」については、全国よりもややポイントが高くなっている。

「将来の課題」

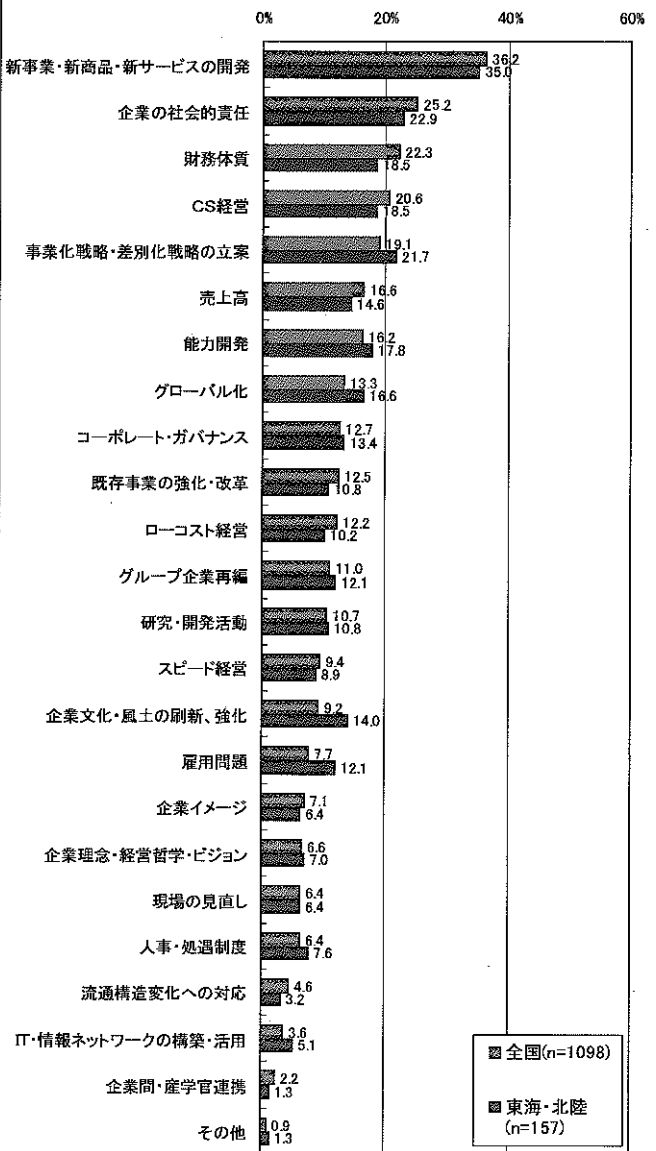
調査結果の概要

全国（1位「新事業・新商品・新サービスの開発」2位「企業の社会的責任」3位「財務体質」）と比べて、東海・北陸地域では、1位「新事業・新商品・新サービスの開発」2位「企業の社会的責任」3位「事業化戦略・差別化戦略の立案」となっており、上位2項目については、全国と同一の結果になっている。

現在重視している経営課題（東海・北陸地域）



将来重視する経営課題（東海・北陸地域）



(3つまで回答)

⑤関西地域

「現在の課題」

調査結果の概要

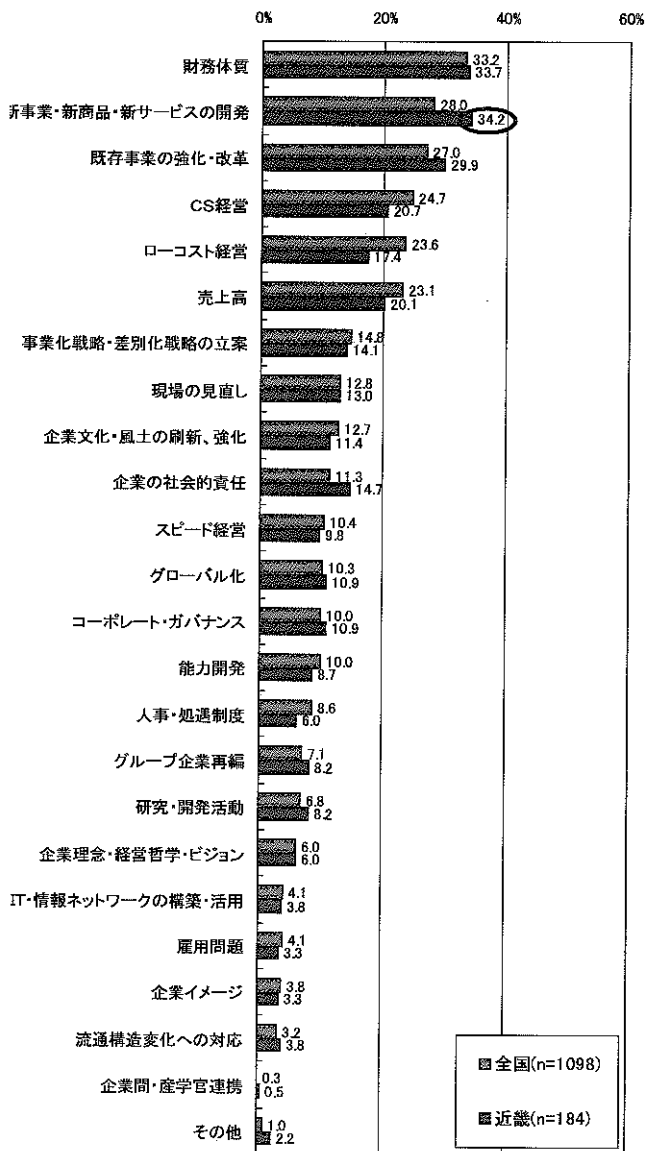
全国（1位「財務体質」2位「新事業・新商品・新サービスの開発」3位「既存事業の強化・改革」）と比べて、関西地域では、1位「新事業・新商品・新サービスの開発」2位「財務体質」3位「既存事業の強化・改革」となっており、全国と比較して、1位と2位の順位が入れ替わっている。また、「新事業・新商品・新サービスの開発」については全国よりもやや比率が高く、「ローコスト経営」は全国よりも低い値となっている。

「将来の課題」

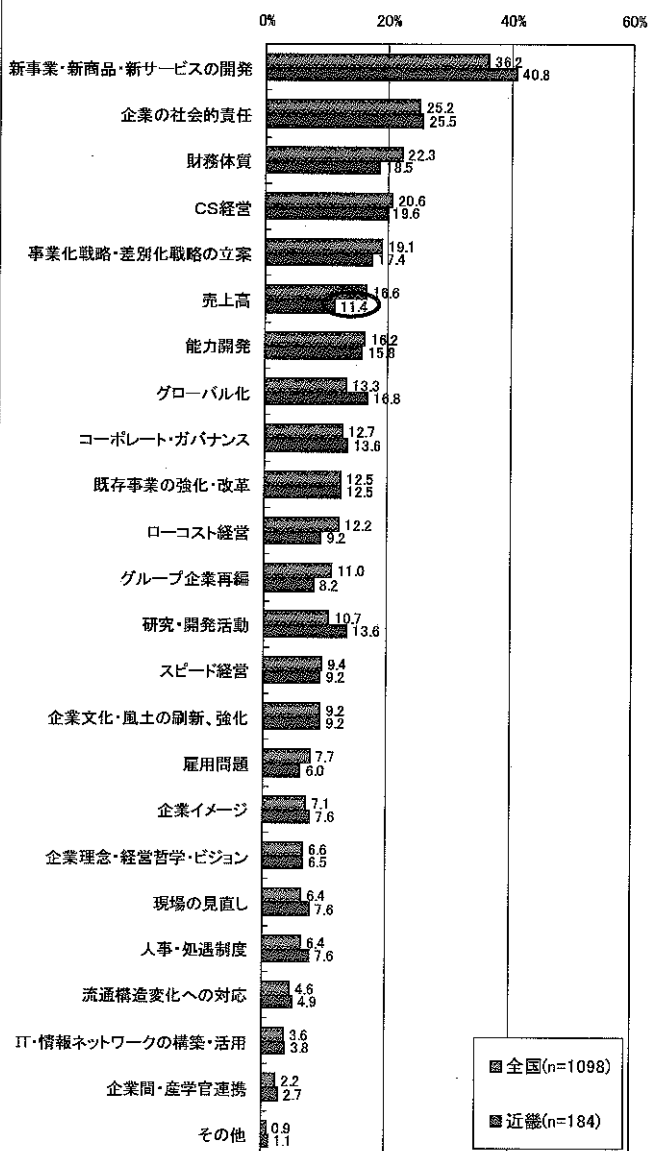
調査結果の概要

全国（1位「新事業・新商品・新サービスの開発」2位「企業の社会的責任」3位「財務体質」）と比べて、関西地域では、1位「新事業・新商品・新サービスの開発」2位「企業の社会的責任」3位「CS経営」となっており、上位2項目については、全国と同一の結果になっている。また、「売上高」については、全国よりもやや比率が低くなっている。

現在重視している経営課題（関西地域）



将来重視する経営課題（関西地域）



(3つまで回答)

⑥中国・四国地域

「現在の課題」

調査結果の概要

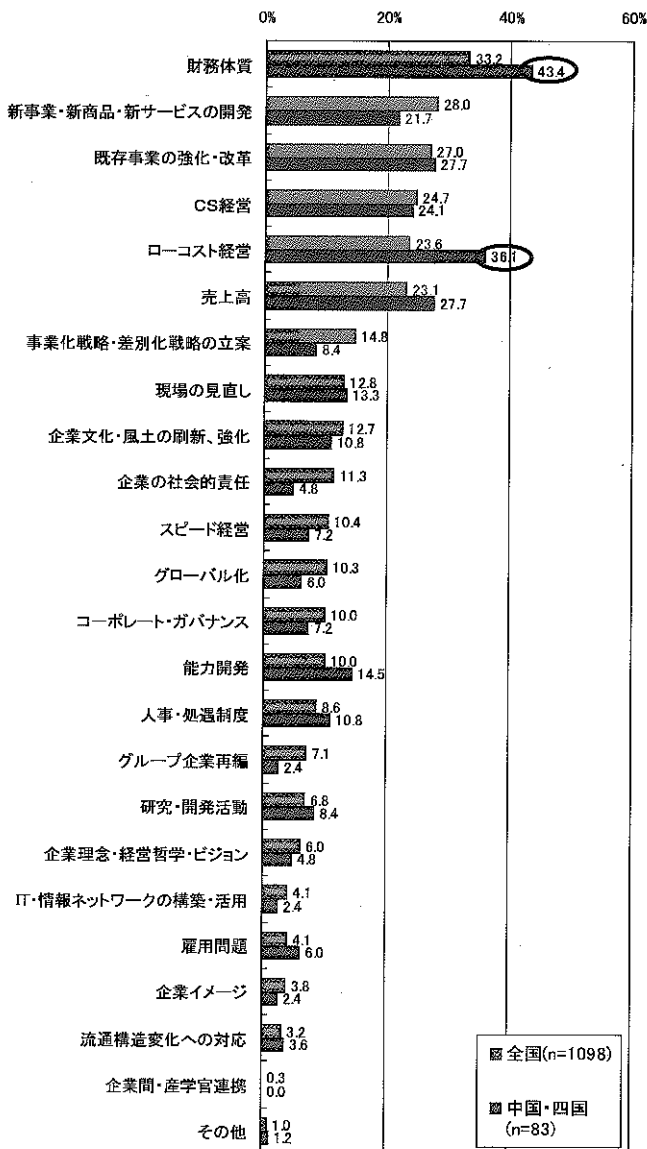
全国（1位「財務体質」2位「新事業・新商品・新サービスの開発」3位「既存事業の強化・改革」）と比べて、中国・四国地域では、1位「財務体質」2位「ローコスト経営」3位「既存事業の強化・改革」「売上高」となっており、「財務体質」と「ローコスト経営」は、全国よりも10ポイント以上値が高い。

「将来の課題」

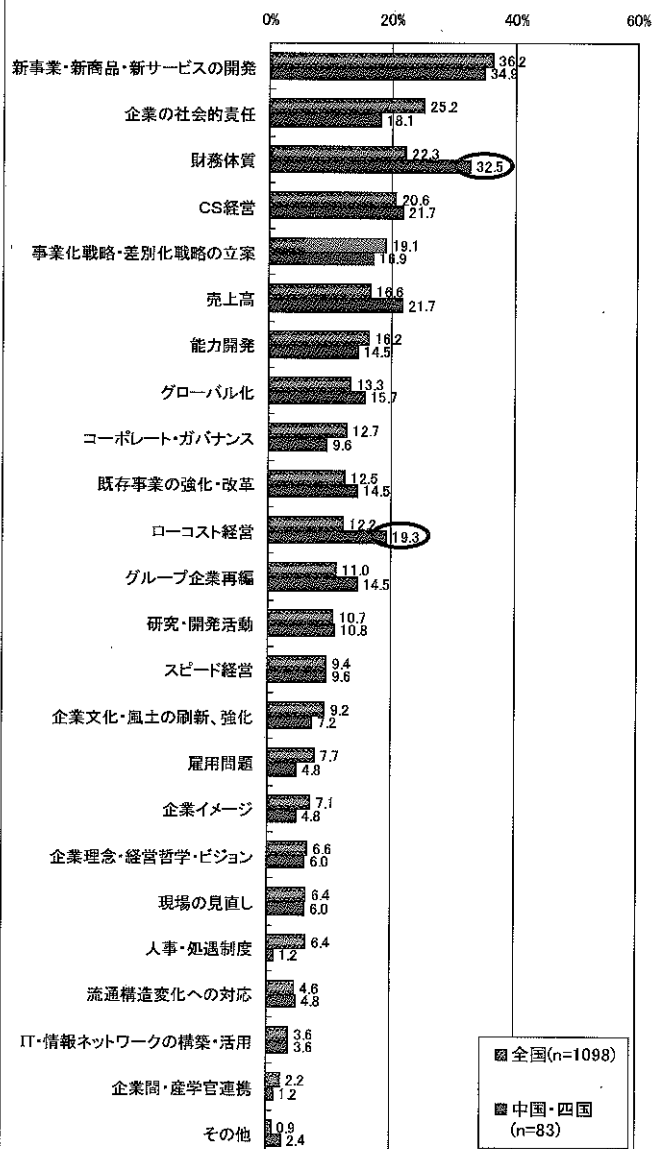
調査結果の概要

全国（1位「新事業・新商品・新サービスの開発」2位「企業の社会的責任」3位「財務体質」）と比べて、中国・四国地域では、1位「新事業・新商品・新サービスの開発」2位「財務体質」3位「CS経営」「売上高」となっており、「財務体質」については、全国よりも値が高くなっている。

現在重視している経営課題（中国・四国地域）



将来重視する経営課題（中国・四国地域）



(3つまで回答)

⑦九州・沖縄地域

「現在の課題」

調査結果の概要

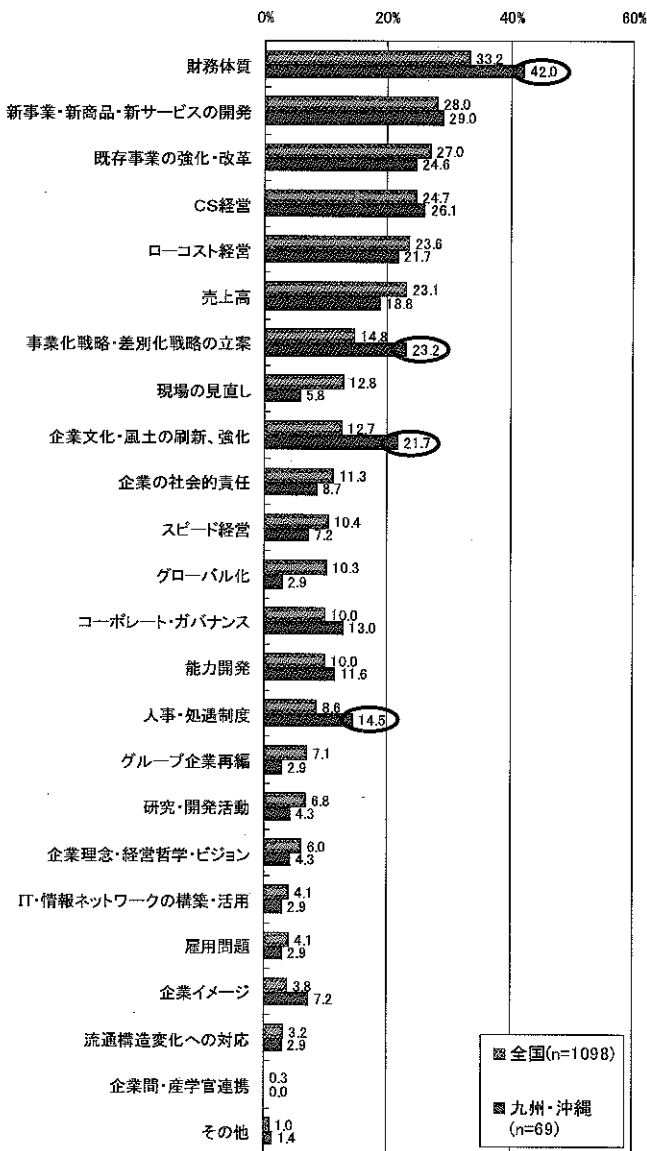
全国（1位「財務体質」2位「新事業・新商品・新サービスの開発」3位「既存事業の強化・改革」）と比べて、九州・沖縄地域では、1位「財務体質」2位「新事業・新商品・新サービスの開発」3位「CS経営」で、上位2項目は全国と同一である。「財務体質」「事業化戦略・差別化戦略の立案」「企業文化・風土の刷新、強化」「人事・処遇制度」等は、全国よりもやや値が高く、「現場の見直し」「グローバル化」については、全国よりもやや値が低くなっている。

「将来の課題」

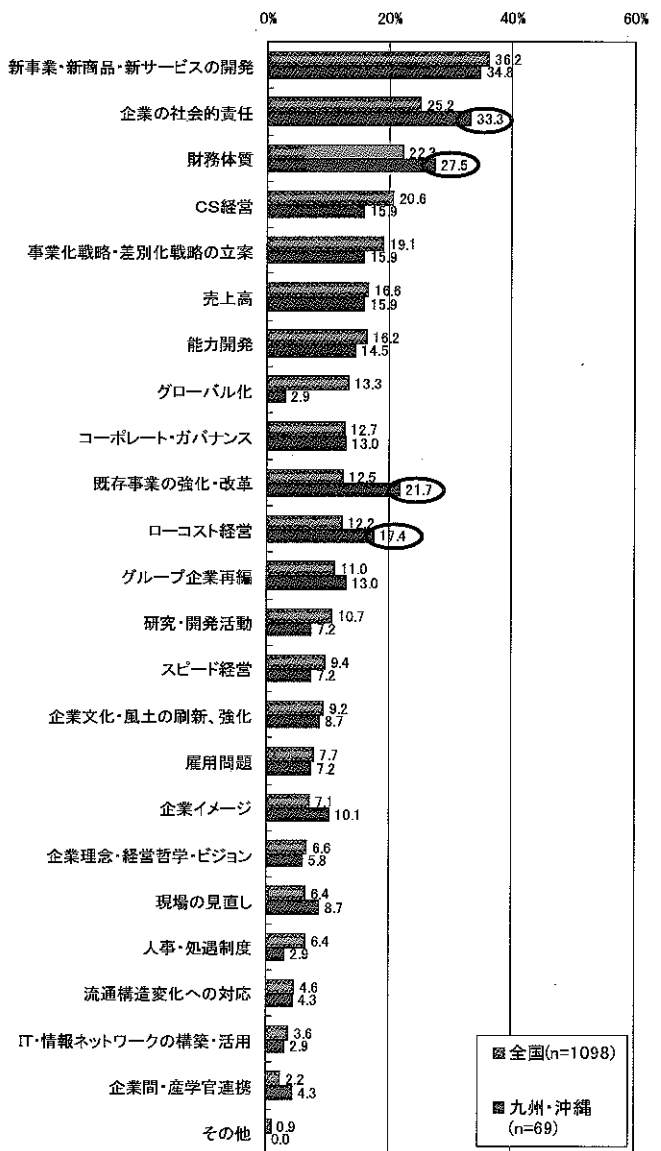
調査結果の概要

全国（1位「新事業・新商品・新サービスの開発」2位「企業の社会的責任」3位「財務体質」）と九州・沖縄地域においては、上位3項目は同一の順位となっている。現在と同様、「グローバル化」は全国よりも値が低く、「企業の社会的責任」「財務体質」「既存事業の強化・改革」「ローコスト経営」については、全国よりも比率が高い。

現在重視している経営課題（九州・沖縄地域）



将来重視する経営課題（九州・沖縄地域）



(3つまで回答)

- アンケート調査票
- アドバイザー名簿
- ヒアリング協力会社

2004年度(第26回)

当面する企業経営課題に関する調査

一景気回復期における重点課題とその対応一

1. 本調査は、会社代表者の方宛に発送しております。ご本人による記入を希望しますが、代理記入の場合は会社を代表するお立場で、ご回答ください。
2. ご回答は、2004年7月時点でご記入ください。
3. ご回答は、以下の方法の、いずれかにてお願いいたします。
 - 1) 本調査票でのご回答(本調査票に直接ご記入ください。ご記入後は、同封の返信用封筒(切手不要)にてご投函ください。
 - 2) インターネットでのご回答 <http://www.jma.or.jp/keikakusim/kk2> にアクセスいただきご記入・ご送信ください。
4. ご回答は、あてはまる番号に○をつけるか、□の中に「ご意見など」をご記入ください。「その他」を選んだ場合は、具体的な内容をご記入ください。
5. 貴社の事業内容になじまない質問、回答しにくい質問は空欄のままでも結構です。
6. 2004年7月30日(金)までにご投函もしくはご返信ください。
7. 本調査の結果については、集計のうえで公表を予定しておりますが、個人名および会社名を公表することは一切いたしません。

●本調査のお問い合わせ先

(社)日本能率協会 経営研究所 経営課題調査担当

〒105-8522 東京都港区芝公園 3-1-22

TEL: 03-3434-6270 FAX: 03-3434-6330

電子メール: kada1@jma.or.jp

2004年7月

 社団法人日本能率協会

貴社の概要についてお伺いします

F 1. 貴社の本社所在地のある地域の番号1つに○印をつけてください。

1. 北海道
2. 東北
3. 関東・甲信越
4. 東海・北陸
5. 近畿
6. 中国・四国
7. 九州・沖縄

F 2. 貴社で最も売上高(連結)の多い分野の業種の番号1つに○印をつけてください。

1. 農林・水産・鉱業
2. 食料品製造
3. 繊維製造
4. パルプ・紙・紙加工
5. 化学製品製造
6. 医薬品製造・卸売
7. 石油・石炭製造
8. ゴム・窯業・土石製品製造
9. 鉄鋼・非鉄・金属製品製造
10. 一般機械製造
11. 精密機器製造
12. 電気・電子機器製造
13. 輸送用機器製造
14. その他製造
15. 小売
16. 商社・問屋・卸売
17. 証券・金融・保険
18. 不動産
19. 土木・建設・建築
20. 倉庫・運輸・物流
21. ソフト開発・情報サービス
22. 通信サービス
23. 出版・放送・報道
24. 輸送サービス
25. 公共サービス(電気・ガス・水道)
26. 宿泊・飲食サービス
27. その他サービス()

F 3. 貴社の2003年度売上高(連結)で当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 50億円未満
2. 50億円～100億円未満
3. 100億円～500億円未満
4. 500億円～1千億円未満
5. 1千億円～5千億円未満
6. 5千億円～1兆円未満
7. 1兆円以上

F 4. 貴社の正社員数(連結)で当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 100人未満
2. 100人～300人未満
3. 300人～1千人未満
4. 1千人～3千人未満
5. 3千人～1万人未満
6. 1万人以上

F 5. 貴社の3年前と比較した2003年度の決算(連結)について、以下の各項目ごとに当てはまる番号1つに○印をつけてください。

■ 3年前と比べて

売上高	営業利益	従業員数(注)
1. 増加	1. 増加	1. 増加
2. 横ばい	2. 横ばい	2. 横ばい
3. 減少	3. 減少	3. 減少

(注) 非正社員を含む

F 6. 貴社の2003年度の決算(連結)と比較した3年後の見通しについて、以下の各項目ごとに当てはまる番号1つに○印をつけてください。

■ 3年後の見通しは

売上高	営業利益	従業員数(注)
1. 増加	1. 増加	1. 増加
2. 横ばい	2. 横ばい	2. 横ばい
3. 減少	3. 減少	3. 減少

(注) 非正社員を含む

F 7. 貴社の国内外の生産動向(連結、数量ベース)についてお伺いします。以下の各項目ごとに当てはまる番号1つに○印をつけてください。

■ 3年前と比べて、現在の国内外生産の状況

国内生産	国外生産
1. 増加傾向	1. 増加傾向
2. 変わらない	2. 変わらない
3. 減少傾向	3. 減少傾向

■ 現在と比べて、3年後の国内外生産の状況の予想(見込み)

国内生産	国外生産
1. 増加傾向	1. 増加傾向
2. 変わらない	2. 変わらない
3. 減少傾向	3. 減少傾向

★ 以降のすべての質問に対しては、基本的には貴社単独ベースでのご回答をお願いいたします。ただし、業態によってお答えにくい場合は、連結ベースでご回答ください。

貴社の経営課題についてお伺いします

問1 貴社の経営課題として重要度の高い項目を、「現在」と「将来(2007年頃)」それぞれについて、次の項目の中から上位3つを選び、その番号を重要度の高い順に回答欄に記入してください。

1. 企業理念・経営哲学・ビジョン
2. 企業文化・風土の刷新・強化
3. 事業化戦略・差別化戦略の立案
4. 企業イメージ(コーポレート・ブランド)
5. グローバル化(グローバル経営)
6. グループ企業再編(または連結経営)
7. スピード経営
8. ローコスト経営
9. IT・情報ネットワークの構築・活用
10. コーポレート・ガバナンス(内部統制、リスクマネジメントを含む)
11. 企業の社会的責任(CSR)(コンプライアンス、環境などを含む)
12. 現場の見直し(品質、技能伝承など)
13. CS(顧客満足)経営
14. 新事業・新商品・新サービスの開発
15. 既存事業の強化・改革
16. 企業間・産学官連携
17. 流通構造変化への対応
18. 研究・開発活動(知財戦略を含む)
19. 売上高(あるいはシェア向上)
20. 財務体質(あるいは収益性向上)
21. 雇用問題(調整、多様化、派遣社員など)
22. 人事・処遇制度(システム)
23. 能力開発(ビジネスリーダーの発掘・育成など)
24. その他
 - ・現在()
 - ・将来()

	1位	2位	3位
現在の経営課題			
将来の経営課題 (2007年頃)			

貴社のCSR※1（企業の社会的責任）の課題についてお伺いします

※1 CSR：Corporate Social Responsibility

問2. 貴社のCSRに対する認識および取り組み状況について、最も当てはまる番号を1つ選んで○印をつけてください。

1. 経営層は明確に経営課題と捉えており、全社で取り組みを展開している
2. 経営層は明確に経営課題と捉えており、社内の一部で取り組みが始まっている
3. 経営層は明確に経営課題と捉えていないが、全社でCSRの手順作成や関連教育を始めている
4. 経営層は明確に経営課題と捉えていないが、社内の一部で他社情報や規格化動向を調査中である
5. 現在は全社的に関心が低い

● 以下の問3～問5については、問2で1～3のいずれかに○をつけた方にお伺いします。

→ 上記以外の方は、問6にお進みください。

問3. 貴社がCSRに取り組むに至った直接のきっかけについて、最も当てはまる番号を1つ選んで○印をつけてください。

1. 取引先からの要求（CSRの取り組みが調達等の条件となった）
2. 格付機関などからのCSRアンケート依頼
3. ISO14001の認証取得
4. NGOや地域住民からの指摘
5. 競合他社の動向
6. 自社での不祥事、法律違反、訴訟など
7. 他社の不祥事、法律違反、訴訟など
8. 上記に関係なく、自社経営トップの独自の判断により実施
9. その他（ ）

問4. 貴社でのCSRの取り組みにつき、次の各項目について最も当てはまる番号を1つ選んで○印をつけてください。

- | | | |
|-----------------|-----|------------------|
| ① CSR担当役員の任命 | ... | 1. 任命済み |
| | | 2. 任命予定あり |
| | | 3. 任命予定なし |
| ② CSR専門部門の設置 | ... | 1. 設置済み |
| | | 2. 設置予定あり |
| | | 3. 設置予定なし |
| ③ CSR目標の設定 | ... | 1. 設定している |
| | | 2. 一部分のみ設定している |
| | | 3. 設定していない |
| ④ CSR活動成果の評価・測定 | ... | 1. 評価・測定している |
| | | 2. 一部のみ評価・測定している |
| | | 3. 評価・測定していない |
| ⑤ [CSR報告書]※2の作成 | ... | 1. 定期的に作成 |
| | | 2. 不定期に作成 |
| | | 3. 作成予定あり |
| | | 4. 作成予定なし |

※2 「サステナビリティレポート」、「社会・環境報告書」、「環境経営報告書」、「社会・環境報告書」など

問5. 次のCSRの要素の中で、各項目ごと、貴社における重視度について「現在」ならびに「将来(3年後)」の段階で、最も当てはまる番号を1つ選んで○印をつけてください。

	現在		将来(3年後)			
	重視している	どちらともいえない	重視する	重視しない		
① 誠実な経営	3	2	1	3	2	1
② コーポレートガバナンス/企業統治の強化	3	2	1	3	2	1
③ 企業倫理/法令遵守/コンプライアンスの強化	3	2	1	3	2	1
④ コーポレートブランド/企業価値の向上	3	2	1	3	2	1
⑤ 公正な取引・競争/フェアトレード	3	2	1	3	2	1
⑥ 消費者への配慮	3	2	1	3	2	1
⑦ 人権・労働条件を配慮したサプライチェーン・マネジメント	3	2	1	3	2	1
⑧ 従業員の機会均等・差別撤廃	3	2	1	3	2	1
⑨ 従業員の能力開発(就業の継続)・エンプロイアビリティ	3	2	1	3	2	1
⑩ 従業員の労働安全衛生・メンタルヘルス	3	2	1	3	2	1
⑪ 地球温暖化対策	3	2	1	3	2	1
⑫ 有害物質の管理	3	2	1	3	2	1
⑬ 廃棄物対策・資源循環	3	2	1	3	2	1
⑭ 生物多様性の保護(例:漁場、湖沼、森林の保全)	3	2	1	3	2	1
⑮ 社会貢献活動	3	2	1	3	2	1
⑯ 地域社会とのコミュニケーション	3	2	1	3	2	1
⑰ 地域社会への投資(例:コミュニティ投資)	3	2	1	3	2	1
⑱ その他	3	2	1	3	2	1

貴社の人事・教育領域の課題についてお伺いします

問6. 人事・教育領域で特に重視している課題を3つ選んで、番号に○印をつけてください。

1. 賃金・評価制度の見直し(成果主義など)
2. 早期選抜教育による次世代の経営層の育成
3. 事業展開に応じた機動的な人員配置
4. グローバル人材の強化
5. 総人件費削減対策(早期退職制度など)
6. 非正社員の積極的雇用
7. アウトソーシング(サービス)の積極的な活用
8. 社員満足度向上のための仕組みづくり
9. 高齢者の雇用対策
10. 中途採用・ヘッドハンティングの活用
11. 女性社員の積極的活用と登用(ポジティブ・アクション)
12. 社員の心のケアに関する対応
13. その他 ()

★貴社の「成果主義人事制度」について、お伺いします。(問7～問12)

問7. 貴社では、成果主義人事制度を導入・実施(※)していますか。最も当てはまる番号を1つ選んで○印をつけてください。

(※) 社員の企業業績に対する貢献度を人事考課(その大小は問わない)に取り入れ、これに連動した報酬制度を構築・運用している場合をいいます。

1. 導入している(職能資格制度など他の制度との併用や組み合わせている場合も含む)
2. 導入していない
3. 現在、導入を検討中である

●以下の問8～問12については、問7で、1に○印をつけた方にお伺いします。
→ 上記以外の方は、問13にお進みください。

問8. 貴社ではいつから導入・実施しましたか。

最も当てはまる番号を1つ選んで○印をつけてください。

1. 1年未満
2. 1年以上～3年未満
3. 3年以上～5年未満
4. 5年以上～7年未満
5. 7年以上前から

問9. 実施している対象者の範囲は、どのようになっていますか。最も当てはまる番号を1つ選んで○印をつけ、5に○印をつけた場合には具体的に記入してください。

1. 役員および全正社員が対象になっている
2. 役員および全管理職が対象になっている
3. 役員を除く、全正社員が対象になっている
4. 管理職のみ対象になっている
5. 上記以外

・対象者:

・対象外:

問10. 貴社の「成果主義人事制度」導入の主な目的とその効果につきお伺いします。
以下の項目のうち、重視度の高い目的を3つ選んで番号に○印をつけてください。
合わせて、その効果につき、最も当てはまる番号を1つ選んで○印をつけてください。

目的	効果	
	効果あり	効果なし
1. 全社員の意識改革	3	2
2. 社員の自律化	3	2
3. 優秀な社員の引きとめ策	3	2
4. 総額人件費の抑制	3	2
5. 企業業績の向上・生き残りのため	3	2
6. 年功序列からの脱却	3	2
7. プロ人材やビジネスリーダーの育成	3	2
8. 経営戦略・経営方針の徹底のため	3	2
9. 全社員の能力発揮の最大化	3	2
10. 役員の意識改革	3	2
11. 他社が導入しているため(社会の大きな流れ)		
12. その他 ()	3	2

問11. 貴社における成果主義人事制度に関する今後の方向性は次のどれに該当しますか。
最も当てはまる番号を1つ選んで○印をつけてください。

1. 良好に運営されており、当面は現状を維持する
2. 期待通りでない部分もあり、多少の手直しを検討(予定)している
3. 期待通りでないため、大幅な手直しを検討(予定)している
4. 全く期待はずれであり、廃止を検討(予定)している

問11で、2、3、4のいずれかの番号に○印をつけた方にお伺いします。
その理由はなんですか。当てはまる番号すべてに○印をつけてください。

1. 経営方針や人事方針と成果主義人事制度の整合性がとられていない
2. 「総額人件費の抑制」という「ねらい」が先行している
3. 成果主義人事制度の目的、ねらい、社員のメリット等の理解と徹底がなされていない
4. 成果主義人事制度の運用に関して、対象社員への教育研修が不十分である
5. 役員層の評価が、成果主義になっていない
6. 対象者に、成果主義人事制度に馴染まない職種や部門がある
7. 目標管理制度における、目標設定が定性的になっている
8. 社員の目標達成が短期に偏っている(あるいは中長期の目標設定が困難である)
9. 評価結果が賞金など処遇面のみで運動しており、能力開発や退職金制度等に運動していない
10. 「部下の指導・育成」がおろそかになる傾向がある
11. チームワークの成果を個人評価に落とし込むことが難しい
12. 人材配置が、適材適所になっていない
13. 人事異動に関して、「社内公募制度」「自己申告制度」「フリーエージェント制度」などが整備されていない
14. 特に評価の低かった社員に対するモチベーションアップ・プログラムが準備されていない
15. 上長の目標設定・評価能力が低い
16. その他 ()

★貴社の女性社員の積極的活用と登用について、お伺いします。(問13～問18)

問13. 貴社では現在、女性の能力発揮や管理職登用などに対する積極的な取り組み、すなわち、ポジティブ・アクションを行っていますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 行っている
2. 行っていない
3. 現在検討中である

● 以下の問14～問17については、問13で1の番号に○印をつけた方にお伺いします。
→ 上記以外の方は、問18へお進みください。

問14. 貴社ではいつからポジティブ・アクションを実施していますか。当てはまる番号1つに○印をつけてください。

- | | | | |
|--------|----------|--------|--------|
| 1. 1年前 | 2. 2年前 | 3. 3年前 | 4. 4年前 |
| 5. 5年前 | 6. 6年以上前 | | |

問15. 貴社の全管理職のなかに占める女性管理職数の割合につき、お答えください。

現在: _____ % 2010年頃の目標: _____ %

問16. ポジティブ・アクションを実施している目的(理由)は何ですか。以下の項目で、重視度の高い番号を3つ選んで○印をつけてください。

1. 企業イメージやコーポレート・ブランドの向上に寄与すると思われるため
2. 従業員採用上メリットになると思われるため
3. 長期的にみて、当社の業績や生産性向上に寄与すると思われるため
4. 女性をはじめ男性従業員のモラルアップに結びつくと思われるため
5. 先進国を中心に、世界的にもポジティブ・アクションは大きな流れになっているため
6. 基本的に男女平等であるべきと認識しているため
7. その他 (_____)

問17. 貴社では、ポジティブ・アクションとして、具体的にはどのような施策を行っていますか。以下の項目で当てはまる番号すべてに○印をつけてください。

1. 女性の管理職登用について、目標値を定めている
2. 女性の管理職登用にに向けて、教育・研修プログラムを実施している
3. 教育・研修以外に、カウンセリング、ロールモデルの紹介・提示、メンタリングの実施等のチャレンジ支援体制を整備している
4. 厚生労働省が推奨している「機会均等推進責任者」を選任している
5. 女性従業員の意見や考えを積極的に取り入れる様々な機会づくりを行っている(例: 企画・立案に関わる会議等への出席、プロジェクトチームへの参画など)
6. 男性管理職等に対して意識啓発を実施している
7. 女性が働きやすい環境整備を推進している
8. 従来の採用慣行を改めている(例: 職種による男女比率の撤廃など)
9. 一般職から総合職へのキャリアパスを提供している
10. その他 (_____)

問18. 女性管理職が少ない理由として、以下の項目のなかで、貴社において当てはまる番号すべてに○印をつけてください。

1. 平均的に女性従業員の勤続年数が短いため
2. 必要な知識や経験、判断力等を有する女性従業員が少ないため
3. 管理職候補として期待されていた女性従業員が結婚等を機に退職する機会が多いため
4. 管理職に昇進することを望まない女性従業員が多いため
5. 職種転換や転勤を望まない女性従業員が多いため
6. 経営トップの、女性の能力発揮や管理職登用を積極的に行おうとする意識が低いため
7. 社内に目標とする女性管理職がない、または(極めて)少ないため
8. 男性中心あるいは男女の固定的な役割分担意識の強い企業風土のため
9. 女性従業員は一般職として採用・配置・育成してきたため
10. 一般職から総合職へのキャリアパスを提供してこなかったため
11. 「管理職は男性」という業界特性(慣習)等に配慮してきたため
12. その他 (_____)

貴社の営業・マーケティング領域の課題についてお伺いします

問 19. 営業・マーケティング領域で特に重視している課題を3つ選んで番号に○印をつけてください。

1. お客様ニーズの先取り対応
2. 高付加価値型商品・サービスの開発
3. 低価格化商品・サービスの開発
4. 商品開発のスピードアップ
5. コーポレート・ブランド戦略の推進
6. プロダクト・ブランド戦略の推進
7. 販売チャネルの開拓・再編成
8. ITを活用した効率的な営業活動
9. 顧客情報の蓄積と活用
10. 顧客との直接コミュニケーションの推進
11. 販売促進策の強化・改革
12. その他 ()

★貴社のブランド戦略ならびにブランド展開について、お伺いします。(問20～問23)

122

問 20. 貴社が重視しているブランドは次のどれですか。最も当てはまる番号を1つ選んで○印をつけてください。

1. コーポレート・ブランド (企業ブランド)
2. プロダクト・ブランド (商品またはサービス個々のブランド)
3. コーポレート・ブランドとプロダクト・ブランドの両方
4. どちらにも関心がない

問 21. 問20で1または3に○印をつけた方に、お伺いします。

貴社で実施されているコーポレート・ブランドの強化・向上策について、当てはまる項目の番号すべてに○印をつけてください。

1. 企業理念、企業文化を明確にして社会に公開している
2. C1や企業イメージ向上活動 (企業広告など) を推進している
3. コーポレート・ブランドをマネジメントする組織・体制がある
4. CSR (企業の社会的責任) 活動を推進している
5. IRを推進している
6. 外部にコンサルティング等を依頼している
7. その他 ()

問 22. 問20で2または3に○印をつけた方に、お伺いします。

貴社で実施されているプロダクト・ブランドの強化・向上策について、当てはまる番号すべてに○印をつけてください。

1. プロダクト・ブランドをマネジメントする組織・体制がある
2. 競合他社と違いのある商品戦略を重視している
3. 選別した販売・チャネル戦略を重視している
4. 高いブランドイメージを構築するコミュニケーション戦略を重視している
5. 特徴のあるキャラクターを採用している
6. ブランド力の評価と測定を実施している
7. 外部にコンサルティング等を依頼している
8. デザイン力を高め、プロダクトの付加価値増を図る
9. その他 ()

問 23. 問20で3に○印をつけた方に、お伺いします。

貴社におけるコーポレート・ブランドとプロダクト・ブランドの運動に関する今後の課題は何ですか。次の枠にご意見をご記入ください。

★貴社の生産領域の課題についてお伺いします

問24. 生産領域で特に重視している課題を3つ選んで、番号に○印をつけてください。

1. 品質管理、原価管理、納期管理の最適化
2. 安全対策の向上と実証
3. 人材育成と意識改革（グローバル競争への対応など）
4. 設備総合効率の向上
5. 資材調達機能の向上（グローバル調達など）
6. 需要の変動に対応した生産システムのフレキシブル化
7. エンジニアリングチェーン（開発—設計—生産準備—生産）の短縮
8. サプライチェーン（調達—生産—流通販売）の短縮
9. 生産機能の外部委託（アウトソーシング）
10. 派遣社員や期間工等の積極的活用
11. マネジメントシステム（品質、環境など）の構築とレベルの向上
12. 技術・技能の伝承
13. グローバルでの生産拠点の最適化
14. 国内工場の競争力強化（ブロックボックス化を含む）
15. 生産技術力の向上（設備開発力、自動化、IT化など）
16. その他（ ）

123

★貴社の「資材調達」についての課題をお伺いします。（問25のみ）

問25. 貴社の「資材調達」分野において、今後取り組むべき課題は何ですか。当てはまる課題を3つ選んで番号に○印をつけてください。

1. 企画・開発段階からプロジェクトに参画する開発購買体制の構築
2. 取引先の倒産リスクの管理
3. サプライヤーの評価・管理手法の確立
4. 取引先集約による集中購買
5. 海外現地生産に伴う現地調達先の選定
6. 現地調達品の品質評価、品質ばらつき低減
7. グローバル人材の育成
8. 購買部門のアウトソーシング化
9. ネット調達など電子商取引への対応
10. グローバル調達によるコストダウン
11. 国内産業空洞化に伴う国内調達先の確保
12. 小ロット材、キーパーツの安定調達
13. その他（ ）

— 14 —

★貴社の「技術・技能伝承」についてお伺いします。（問26～問30）

問26. 生産部門における技術・技能の伝承が重要だと考える分野はどれですか。優先度の高い番号を3つ選んで○印をつけてください。

1. 製造分野：国内社員
2. 製造分野：派遣、パートなどの臨時雇用者
3. 製造分野：海外工場現地スタッフ
4. 設備設計・製作分野
5. 工程設計
6. 治工具設計・製作分野
7. 研究開発、製品設計分野
8. IT関連分野
9. 物流分野
10. 品質管理分野
11. 保全分野
12. その他（ ）

問27. 問26で○印をつけた分野のなかで、最も重要と思われる要素技術（例：塗装技術、設備診断技術など）を1項目、次に記入してください。

問28. 貴社では、技術・技能伝承はどの程度できていると判断しますか。当てはまる番号を1つ選んで○印をつけてください。

1. 技術・技能伝承はできている
2. 技術・技能伝承は十分ではない
3. 技術・技能伝承は必要ない

— 15 —

貴社の研究・開発領域の課題についてお伺いします

問29. 問28で、2に○印をつけた方にお伺いします。
その理由はなんですか。当てはまる番号すべてに○印をつけてください。

1. 技術・技能的な内容が暗黙知になっていて、伝達が難しい
2. 習熟までの時間を要する
3. マニュアル化されていない
4. マニュアル化されているが、マニュアルではよく伝わらない
5. 教えても新技術・新技能にすぐに置き換わり、効果がない
6. 技術・技能を教える人材、環境(場所、時間、教材など)、組織などが整備されていない
7. 伝承を受ける対象者が不足している
8. 教えると社内技術・技能が流出する(技術・技能をブラックボックス化している)
9. 経営トップの技術・技能伝承に対する認識が低い
 10. 伝承する技術・技能が明確になっていない
 11. 技術・技能の伝承・習得が人事制度にリンクしていない
 12. その他()

問30. 問28で、1または2に○印をつけた方にお伺いします。
技術・技能伝承として、「現在、実施している方策」と「今後、実施が必要と考える方策」は何ですか。当てはまる方策の解答欄に○印をつけてください。

	現在、実施している方策 (該当項目すべてに○印)	今後、実施が必要と考える方策 (3つまで選んで○印)
①技能マップの作成		
②定期的な教育・訓練制度		
③雇用延長、嘱託採用による技能の保持		
④技能認定制度と昇給・昇格制度との連動		
⑤暗黙知の形式知化(標準書など)の作成		
⑥IT技術を活用したビジュアル化		
⑦もの作り学校、道場などの場の提供		
⑧技能保持者の派遣、設置による教育		
⑨ロテーションによるOJT		
⑩技能に関する社内や国内大会の活用		
⑪その他(具体的方策を記述してください)		

問31. 研究・開発領域で特に重視している課題を3つ選んで、番号に○印をつけてください。

1. 経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定
2. 研究・開発成果達成までの期間の短縮化
3. 研究・開発とマーケティングの連携
4. 社外との共同開発・連携または当該企業の買収
5. 研究・開発テーマの絞り込み
6. 研究・開発部門の活性化・組織改革(研究・開発担当者の評価も含む)
7. 全社的(基礎技術)研究と事業化開発の関係の再構築
8. 研究・開発成果(特許など)への報奨制度
9. 知的財産権の保護と特許戦略の積極展開
10. 研究・開発部門の収益事業体化
11. 技術のデファクト・スタンダード化
12. 研究・開発の投資効率化
13. 研究・開発機能の海外展開
14. 研究・開発部門の人材育成(開発プロジェクトリーダーの育成など)
15. その他()

★貴社の開発プロジェクトリーダーについてお伺いします。(問32～問34)

問32. 貴社における開発プロジェクトリーダー数について、当てはまる番号を1つ選んで○印をつけてください。

1. 開発プロジェクトリーダー数は、現状でほぼ満足している
2. 開発プロジェクトリーダー数は不足しており、今後増員する必要がある
3. その他()

問33. 開発プロジェクトリーダーに求められる能力として、重視している項目を3つ選んで、番号に○印をつけてください。

1. 開発のコンセプトを構築する構想力
2. 開発プロジェクトのマネジメント能力
3. チームメンバーを巻き込むための人間に対する洞察力や人間力
4. リーダーシップ
5. 課題設定能力
6. 課題解決能力
7. プロジェクトの目標設定能力
8. 社内組織への説得能力
9. 社外ネットワークの活用能力
10. 異質人材を巻き込む能力
11. その他 ()

問34. 開発プロジェクトリーダーの育成について実施している、貴社での取り組みのなかで、当てはまる番号すべてに○印をつけてください。

1. 社内ローテーションによる、組織横断的な経験を通じた育成
2. プロジェクトマネジャー制度の導入・実施
3. 社内の研修「プロジェクトマネジャー研修」の実施
4. 社内の研修「商品企画研修」の実施
5. 社内の研修「リーダーシップ研修」の実施
6. 社内の研修「総合的なMOT研修」の実施
7. 社外の研修「プロジェクトマネジャー研修」に派遣
8. 社外の研修「商品企画研修」に派遣
9. 社外の研修「リーダーシップ研修」に派遣
10. 社外の研修「総合的なMOT研修」に派遣
11. OJTで育成
12. その他 ()

その他、下記についてお伺いします

問35. 今後の企業成長のための有力な戦略の1つに、他企業や大学等との連携・提携※が重要視されていますが、貴社において連携・提携を行っている場合には、どこと連携・提携を行っていますか。当てはまる番号すべてに○印をつけてください。

1. 大学・高等専門学校など
2. 国公立の試験・研究機関
3. 顧客企業
4. 取引先（仕入れ先）企業
5. 上記以外の異業種企業
6. 同業種の企業
7. 連携・提携は行っていない
8. その他 ()

※ 企業が自社の独自性を確保しながら、（資本提携や合併等によらず）他組織と経営資源を共有する目的で、他の組織と共同して行う具体的な事業活動を指すものとします。

問36. 貴社の代表者や役員が、過去に経営ノウハウや経営管理（マネジメント）技術の不足を感じたとき、どのような行動をとりましたか。以下の項目で、当てはまる番号すべてに○印をつけてください。

1. 外部へ経営コンサルティングを依頼
2. 教育研修（講習会など）の受講
3. 取引金融機関への経営相談
4. 公的機関（商工会議所、中小企業関連団体など）への経営相談
5. 会社顧問と相談
6. 書籍などによる学習
7. 経営能力のある人材のスカウト・補充
8. その他 ()

アドバイザー名簿

(会社名50音順・敬称略)

氏名	会社名	所属役職
安井 勉	アイシン精機株式会社	専務取締役
志知 賢二	愛知時計電機株式会社	取締役会長
辻田 清	旭化成株式会社	人事労務センター長
善積 友弥	味の素株式会社	執行役員 生産戦略部長
茂野 良三	株式会社アスカム	社長室
後藤 弘二	アスモ株式会社	常務取締役
田中 光洋	池田糖化工業株式会社	人事管理部 取締役部長
根本 徹	石川島播磨重工業株式会社	田無工場長
石原 正則	株式会社石崎本店	取締役 総務本部長
大澤 淳	株式会社エスアールエル	取締役会調査室 次長
南 稔	株式会社NEC総研	主任研究員
西邑 省三	株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ関西	代表取締役副社長
須藤 章二	株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ九州	取締役 経営企画部長
西垣内 俊治	株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ中国	代表取締役副社長
市原 達朗	オムロン株式会社	取締役副社長
門馬 卓	鹿島建設株式会社	取締役 企画本部 経営企画部長
島 洋一	株式会社カネカ	常務取締役 人事部長
彌園 豊一	関西電力株式会社	企画室 TQM推進・経営管理グループ チーフマネジャー
佐藤 靖	株式会社北川鉄工所	総務部長
黒崎 保秀	キャノン株式会社 下丸子本社	企画本部 副本部長
山本 忠司	京セラ株式会社	事業戦略統括部 戦略企画部長
益本 康男	株式会社クボタ	常務取締役 ものづくり推進部担当 産業インフラ事業本部 製造統括本部長
松下 秀明	グローリー工業株式会社	取締役 人事部長
小松 茂	株式会社ケーヒン	電子統括本部 生産統括
宮本 茂	塩野義製薬株式会社	代表取締役副社長 兼 副社長執行役員 コーポレート本部長
酒井 剛	株式会社資生堂	CSR部 参与
瀧本 慎吾	株式会社島津製作所	取締役・生産支援本部長
萩原 潔	住友スリーエム株式会社	シックスシグマオペレーション DFSS MBB
鈴木 裕志	住友電装株式会社	常務執行役員
尾形 俊昭	セイコーエプソン株式会社	経営企画部 主査
笠原 正昭	西部電気工業株式会社	代表取締役社長
佐藤 善光	ダイハツ工業株式会社	専務取締役
井上 正哉	株式会社竹中工務店	企画室 部長
松島 紀一	中電プラント株式会社	常務取締役
森田 義一	帝人株式会社	常務執行役員 兼 CHO

氏名	会社名	所属役職
延原 和良	株式会社電通	常務執行役員 人材開発局長
三浦 秀巳	株式会社東芝	生産企画部 部長
鷺坂 正	東邦ガス株式会社	常務取締役
鈴木 敏夫	東北電力株式会社	理事 人財部長
高橋 明広	東北リコー株式会社	執行役員 品質・業務革新本部 本部長
藤井 英嗣	東洋エンジニアリング株式会社	執行役員 技術本部長
鈴木 晴雄	同和興業株式会社	経営企画室 室長
近政 義男	トヨーエイトック株式会社	企画管理部門統括 取締役
門川 厚文	株式会社戸上電機製作所	取締役 技術本部長
広村 俊悟	凸版印刷株式会社	広報本部 副本部長
森田 寿一	トヨタ車体株式会社	常務取締役
伊藤 秀生	名古屋鉄道株式会社	経営企画部 部長
児玉 照三	西川ゴム工業株式会社	常務取締役 管理本部長
井上 寛	西日本鉄道株式会社	取締役 人事部長
斉藤 淳	日産自動車株式会社 九州工場	総務部長
小暮 和之	東日本旅客鉄道株式会社	取締役
高林 恒広	株式会社日立製作所	情報・通信グループ グループ戦略本部 部長
清水 郁夫	株式会社日立製作所	理事 モノづくり技術事業部 事業部長
岡 敏幸	株式会社日立東日本ソリューションズ	理事・品質生産性推進本部長
後藤 秀昭	社団法人福岡県中小企業経営者協会	常務理事
萩 謙二	藤沢薬品工業株式会社	営業本部 マーケティング部 課長
寺嶋 正彦	不二製油株式会社	常務取締役 人事総務部門分掌 兼 人事部長 兼 能取研修所長
横岡 弘文	文化タクシー株式会社	代表取締役社長
小山 俊幸	北海道旅客鉄道株式会社	総務部長
間山 隆	ホテルニューオータニ札幌	取締役総支配人
遠藤 啓一	松下電器産業株式会社	C S R 担当室 室長
石井 純	松下電器産業株式会社	経営企画グループ グループマネージャー
松田 聡子	松下電器産業株式会社	女性躍進本部 推進事務局 事務局長
池内 稔	松下電工株式会社	人事部長
吉田 和久	マツダ株式会社	生産企画部 主幹
津末 博澄	株式会社三井住友銀行	常務執行役員
松林 正一郎	三井物産株式会社	人事部 人材開発室 室長
高村 健二	株式会社ミツカングループ本社	取締役
小間 芳郎	株式会社宮崎太陽銀行	常務取締役営業統括本部長
睦月 清志	株式会社モルテン	総務部 取締役

氏名	会社名	所属役職
油井 要	株式会社ヤクルト本社	企画室 参事
勝田 久哉	株式会社山武	経営企画部
内山 昌樹	ヤマト運輸株式会社	経営企画部 経営企画課長
右近 弘	ヤマハ発動機株式会社	常務取締役
笹田 学	横河電機株式会社	常務執行役員 生産事業本部長
小林 博	株式会社リコー	上席執行役員 総合経営企画室長
井上 健一郎	リプライス株式会社	営業部 部長

ヒアリング協力会社 (会社名50音順)

株式会社井筒屋
 株式会社インクス
 オタフクソース株式会社
 株式会社カネカ
 株式会社小松製作所
 ダイキン工業株式会社
 中京コカ・コーラボトリング株式会社
 株式会社デンソー
 東陶機器株式会社
 日揮株式会社
 富士電機株式会社
 三島食品株式会社
 米沢電線株式会社

JMA Special Report No.55

2004年度(第26回) 当面する企業経営課題に関する調査

2004年12月

発行者 社団法人日本能率協会 経営研究所

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22

TEL. 03-3434-6211(代)・FAX. 03-3434-6330

Home Page <http://www.jma.or.jp>

無断複製転載を禁ず

