

日本企業の経営課題2007

—第29回 当面する企業経営課題に関する調査—

2007年11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、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ことを目的に、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います。今年も29回目として、7,000名の経営者に調査票を送付し、848名の方々からご回答いただきました。

現在の日本経済は、いわゆる「平成不況」を乗り越えたのち、戦後最長といわれる景気拡大期の中にあります。しかしながら実態は、国内においては少子高齢化や市場の成熟化が進み、グローバルには国境を越えた企業再編や資源・環境問題が高まるなど、企業を取り巻く経営環境は、むしろ厳しさを増し、将来に対する展望を描きにくい状況にあるのではないかと考えられます。

一方で企業の内部を見ても、ミドルマネジャーの疲弊感、コミュニケーション不全、メンタルヘルス、若手社員の早期離職など、組織における課題も高まっています。

このような現状を踏まえて、本年度は、例年の経営課題に関する意識調査に加え、「持続的成長のために求められる経営のあり方とは何か」をテーマに焦点を当てました。本報告書は、それらの成果をまとめたものです。

今回の調査・分析結果から、企業が持続的に成長していく鍵は、「経営の一体感」、「顧客重視」、「独自技術の開発力」にあるということを確認することができました。これは、持続的な成長のためには、人材や技術力の強化など、長期的な視点での取り組みが極めて重要であるということを示しています。一方で、変化の激しい時代において、企業には柔軟性のある対応も求められます。そのためにも、顧客の声に耳を傾け、トップと現場が一体となって創造・革新をしつづけなければなりません。

今回の調査で確認できた持続的成長の鍵は、いずれも、従来から日本企業が重視してきたことです。しかしながら、この数年の短期的な成果志向の高まりの中で、ややもすると見失われがちであったのではないのでしょうか。経営は「変化対応業」とも言われますが、企業の持続的成長のためには、変えてはならない経営の原理・原則があるということも再認識する必要があります。

是非、本報告書の内容をご高覧いただき、今後の経営を考えるうえでのご参考としていただきたいと思います。

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、調査の企画・分析にご意見をいただいた企画委員、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。

2007年11月

社団法人日本能率協会
会長 富坂 良雄

2007年度「当面する企業経営課題に関する調査」の見方

2007年度経営課題調査企画委員会 委員長
慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 教授 許斐義信

今回の調査では、これまで長期にわたって日本能率協会が集積してきた経営課題意識に関するデータをもとに、日本企業の経営課題の変遷につき分析をした。(本報告書16ページ参照)

企業は経営環境に適合すべく何らかの行動をとってきているのだが、巷間言われているように、失われた15年の間、大きく経営体質は転換を遂げ、新たな経営革新へと挑戦を始めているのが昨今の状況である。その行動を大きく規制した要因は、財務・会計と会社法の根幹に関わる制度的国際調和の進展と、中国を始めとする発展途上国の経済発展の2点に集約できる。特に我が国企業は伝統的な「日本的経営」の維持発展という視点を重視しながらも、その特徴であった企業間及び企業と金融機関との関係において大きな変質を迫られてきた。

その意味でも、欧米に比較して相対的に大きなウエイトを占めてきた製造業のコスト競争力は国際価格リーダーシップを失い、海外への製造拠点の移動や国内拠点の縮小とマザー工場化への努力は並大抵ではなかった。つまり、国際的な市場機会が増大してきているもの、同時にコスト削減を始めとする「収益性向上」へ、特段の努力を払う必要に迫られてきたと言える。また、投資を増額したいにも、「財務体質強化」のためのキャッシュフロー経営の導入にも迫られ、結果として、投資の抑制や人的資源の圧縮といった、経営資源の再配分をせざるを得なかった。その苦しみから、ようやく抜け出してきているのが、これまでの経営課題の変遷、そして今年度の調査結果に見られる最大の結論である。

さて、このような内需の停滞と、海外への製造拠点シフトなど経営環境面で類似の状況にあった欧州企業は如何にして、この激変する経営環境に対応してきたのであろうか。それとの比較は、今後の日本企業の方向性を探るために重要な視座を与えてくれるものと考えている。

欧州企業は域内での過当競争を避ける目的で水平合併を推進し、事業分野別に寡占化を推し進め、規模の利益で域内のコスト削減と研究開発投資の集中化とを同時に行ってきたと観測できる。加えて高度化した財務体力を梃子に中国や東欧への投資も積極的に行っている。

このような欧州企業の経営と対比した場合、今後の日本企業の課題は、「新製品・新サービス・新事業開発」を目標にした「技術力の強化」や、より積極的な「グローバル化」へ大きく舵を切り直すことが求められているとすることができる。また、企業外部との接点では「企業の社会的責任」を再構築しながらも、「顧客満足向上」と「株主価値向上」とを並行的に改善していかなければならない。さらに、国内での過当競争体質を改め、国際競争力強化の為に、「事業再編」にも果敢に挑戦する覚悟が経営に求められている。

今回の調査結果に見られた「人材強化」への経営的関心の高まりは、人的資本に依存する他ない我が国経済及び企業の基盤的特徴を再認識し、新たな日本的経営を構築することを目標にしたものと理解できる。この調査で観測できた経営改革への挑戦が成果を生むことを切に願っている。

目次

I. 調査概要	1
II. 回答企業の概要	2
1. 上場・非上場企業別内訳	2
2. 本社所在地別内訳	2
3. 業種別内訳	2
4. 売上高別内訳	3
5. 従業員規模別内訳	3
6. 設立年数別内訳	4
7. 業績・従業員規模の推移	4
III. 調査結果の主要ポイント	5
Point 1. 3年後の経営課題として「人材強化」が「収益性向上」を上回り、最重要課題に浮上	6
Point 2. 持続的成長の鍵は、「経営の一体感」「顧客重視」「独自技術の開発力」	10
Point 3. 上場企業の8割以上が今後、敵対的買収の可能性が高まると認識	11
Point 4. コンプライアンスに不安のある企業が7割以上	12
Point 5. 国内工場の競争力の源泉は、「他社に真似できない技術・技能・ノウハウ」	13
IV. 持続的成長のための経営のあり方	15
1. なぜ今、「持続的成長」のための経営が問われるのか ー過去の本調査から見る経営課題の変遷ー	16
2. 調査にあたっての仮説	17
3. 仮説検証のための調査・分析方法	18
4. 調査結果～持続的成長の鍵と実現のための具体的施策	19
<アドバイザーからのコメント>	22
V. 調査結果の詳細	27
1. 経営全般における課題	28
1-1. 経営上の重要課題	28
<追加調査結果>重要課題「人材強化」の具体的動向	33
①教育予算の動向、②強化している重点育成分野、③OJTの現状、④組織風土診断	
1-2. 経営環境の変化に対する迅速な対応	37
1-3. 経営理念の浸透	38
1-4. 組織と個人の関係性	39
1-5. コンプライアンスの現状	40
1-6. 敵対的買収に対する対応	41
<アドバイザーからのコメント>	42
2. 財務領域の課題	48
2-1. 財務領域の主要課題	48
2-2. 投資ならびに利益処分の重点	51
2-3. 株主配当の傾向と配当基準	53
<アドバイザーからのコメント>	54

3. 人事・教育領域の課題	55
3-1. 人事・教育領域の主要課題.....	55
3-2. 社員の能力や価値の引き出し.....	58
3-3. 就労環境の現状と従業員満足度.....	59
3-4. 人材採用の現状.....	60
<アドバイザーからのコメント>.....	61
4. 営業・マーケティング領域の課題	65
4-1. 回答企業の業種属性.....	65
4-2. 営業・マーケティング領域の主要課題.....	66
4-3. 顧客起点の考え方の浸透状況.....	69
4-4. 顧客取引の継続性（顧客リピート率）向上.....	70
4-5. 顧客との直接（双方向）コミュニケーション強化の状況.....	71
<アドバイザーからのコメント>.....	72
5. 生産領域の課題	74
5-1. 生産領域の主要課題.....	74
5-2. 国内外の生産動向.....	77
5-3. 国内工場の競争力の源泉.....	78
5-4. 現場力の状況とマイナスを与えた要因.....	79
5-5. 改善力の現状とマイナスを与えた要因.....	80
5-6. 生産技能者の確保のための取り組み.....	81
<アドバイザーからのコメント>.....	82
6. 研究・開発領域の課題	84
6-1. 研究・開発領域の主要課題.....	84
6-2. 研究・開発に関する投資金額の売上高に対する比率の増減.....	86
6-3. 独自技術の開発力.....	87
6-4. 技術者のマーケットイン志向.....	88
<アドバイザーからのコメント>.....	89
■アンケート調査票	92
■企画委員名簿	104
■アドバイザー名簿	105

I. 調査概要

1. 調査目的

日本企業が当面ならびに中長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等の経営活動に資することを目的に実施した。あわせてJMAの今後の事業活動の参考とする。

2. 調査時期

2007年6月～7月

3. 調査の対象

全国の主要企業の経営者（7,000社）

（内訳）全国の上場企業の経営者（3,929社）

非上場企業（従業員300人以上）の経営者（3,071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

5. 配布数と回答数

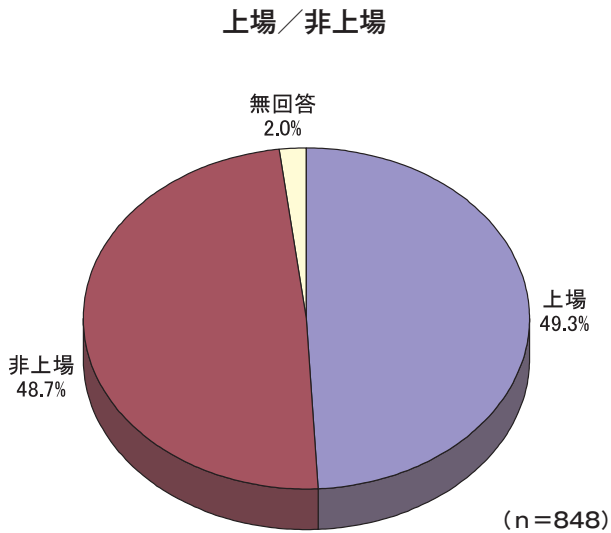
調査票の配布数と回収数は以下の通りである。

	配布数	回答数	回答率
全体	7,000	848*	12.1%
上場企業 (店頭公開含む)	3,929	418	10.6%
非上場企業	3,071	413	13.4%

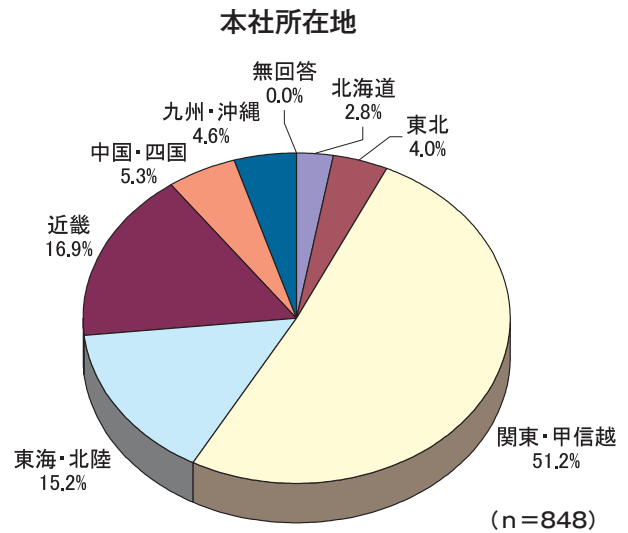
* 会社名無回答 17社を含む

Ⅱ. 回答企業の概要

1. 上場・非上場企業別内訳



2. 本社所在地別内訳

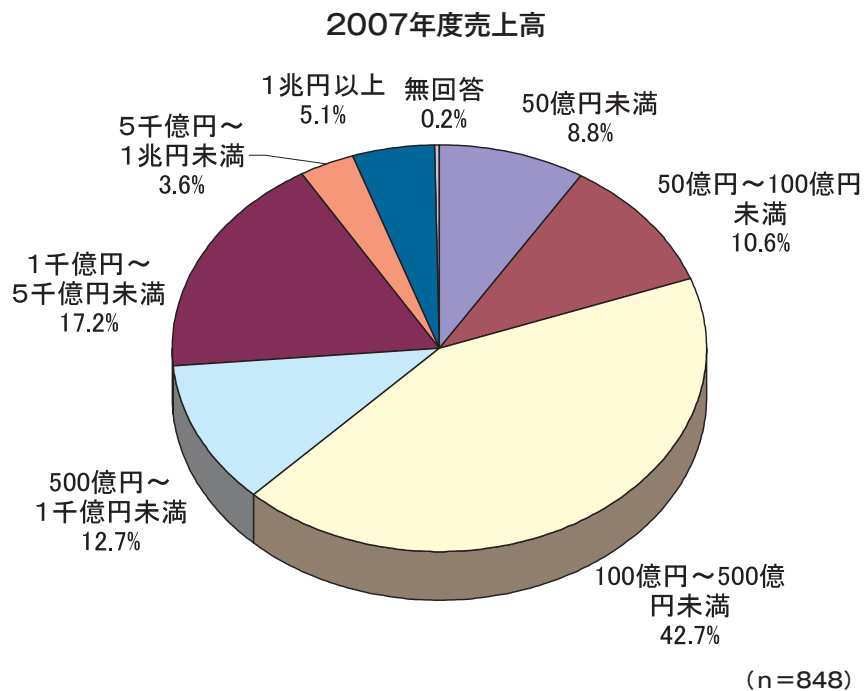


3. 業種別内訳

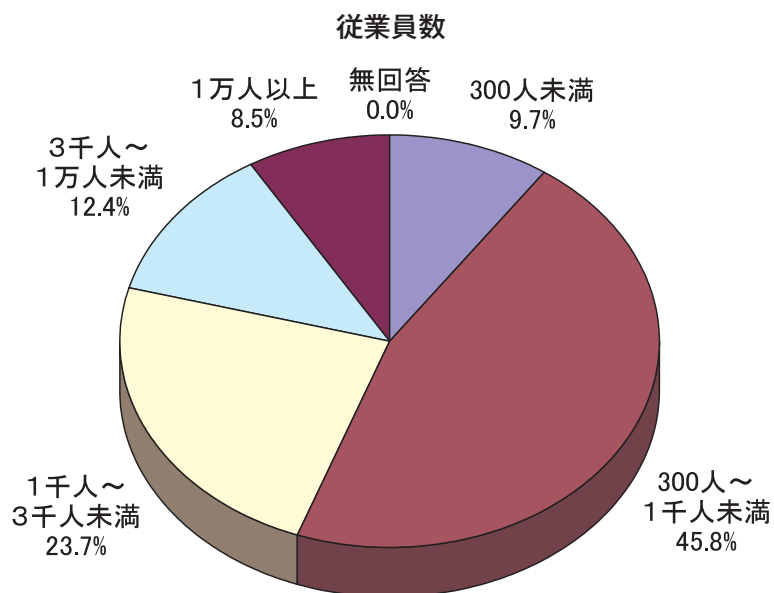
業種分類			%	回答数	業種分類			%	回答数
製造業	食料品製造		5.1	43	非製造業	農林・水産・鉱業	0.1	1	
	繊維製造		0.9	8		小売	9.6	81	
	パルプ・紙・紙加工		0.7	6		商社・問屋・卸売	6.5	55	
	化学製品製造		4.6	39		証券・金融・保険	2.6	22	
	医薬品製造・卸売		2.1	18		不動産	1.8	15	
	石油・石炭製造		0.0	0		土木・建設・建築	6.0	51	
	ゴム・窯業・土石製品製造		2.1	18		輸送サービス	2.2	19	
	鉄鋼・非鉄・金属製品製造		3.4	29		倉庫・運輸	4.1	35	
	一般機械製造		5.1	43		ソフト開発・情報サービス	5.2	44	
	精密機器製造		1.8	15		通信サービス	0.9	8	
	電気・電子機器製造		8.8	75		出版・放送・報道	0.6	5	
	輸送用機器製造		6.8	58		公共サービス	1.1	9	
	その他製造		5.0	42		宿泊・飲食サービス	2.5	21	
						その他サービス	10.4	88	
	製造業計		46.5	394		非製造業計	53.5	454	

(n=848)

4. 売上高別内訳



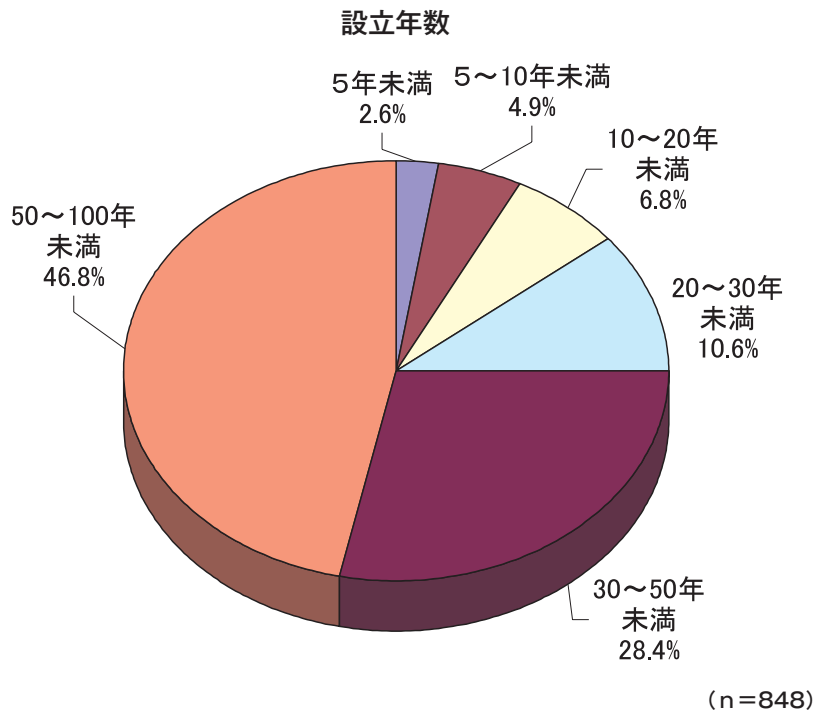
5. 従業員規模別内訳



(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。

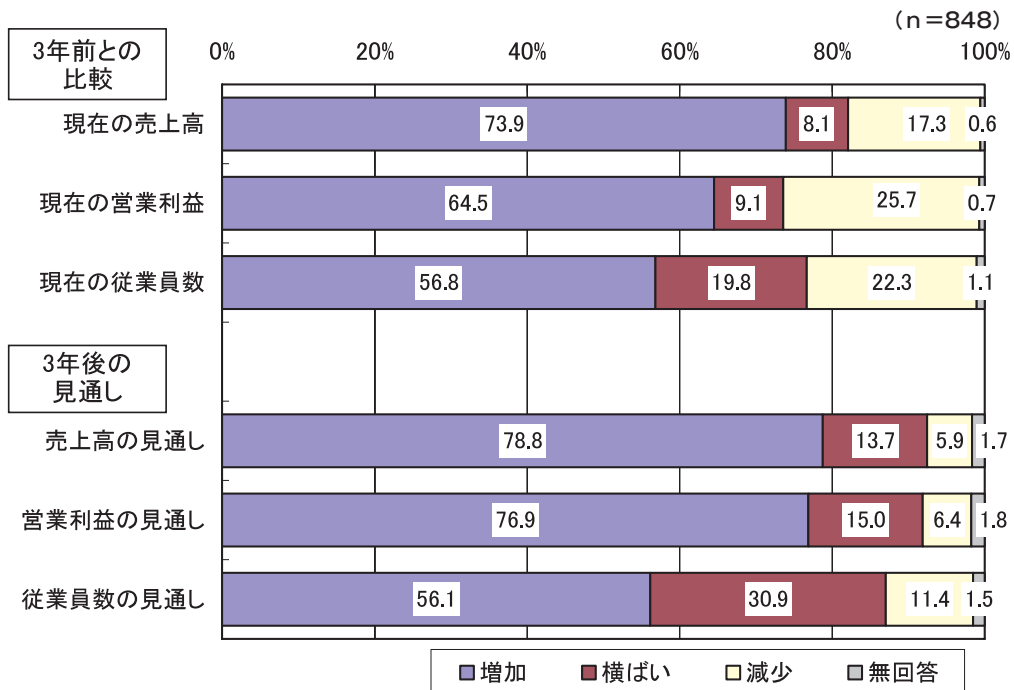
(n=848)

6. 設立年数別内訳



7. 業績・従業員規模の推移

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)



Ⅲ. 調査結果の主なポイント

(注) < >内は参照ページ

Point 1. 3年後の経営課題として「人材強化」が「収益性向上」を上回り、最重要課題に浮上

<6~9ページ>

日本企業の重要な経営課題として、「人材強化（採用・育成・多様化）」の比率がますます高まり、中期的（3年後）には最重要課題となる。

《採用》約4割の企業が採用について質もしくは量に不足があると回答。具体的施策としては「中途採用、通年採用の強化」「採用関連メディアの積極活用」「内定者フォローの強化」など。

《教育》5割以上の企業が前年対比で教育予算を増加させている。能力開発の重点として前年より強化している分野は、「新入社員研修」（40.7%）、「中級管理者研修（部課長）」（38.9%）、「中堅社員研修」（35.7%）が上位に挙げられた。

《従業員満足度》経営者は従業員満足度を重視しており、5割以上の企業が組織風土診断を実施もしくは今後、実施を検討している。診断の目的は「従業員満足度の把握」（79.1%）が最上位に挙げられた。

Point 2. 持続的成長の鍵は、「経営の一体感」「顧客重視」「独自技術の開発力」<10ページ>

持続的成長企業は、「変化への迅速な対応」、「経営理念の浸透」、「組織と個人の両立」、「顧客との取引の継続性向上」、「独自技術の開発力の強化」、「技術者のマーケットイン志向強化」といった課題項目を重視、実践していることが確認された。

Point 3. 上場企業の8割が今後、敵対的買収の可能性が高まると認識<11ページ>

上場企業の約8割が今後、敵対的買収にさらされる可能性があるという回答。対応策としては、「IR活動の積極化」「企業価値の向上対策」「株主安定化工作」が上位に挙げられた。

配当については、業績が「増益」となった場合、今後（3年後）は、上場企業の約半数が「内部留保」よりも「配当」を優先する方向と答え、株主重視の姿勢が窺える。

Point 4. コンプライアンスに不安のある企業が7割以上<12ページ>

現在もしくは今後、問題事象の発生の不安がある企業が7割以上にのぼった。対策としては、「規程整備などのルールの精緻化」、「監査体制の整備」、「部署責任者の設置などの推進体制の整備」などが重視されている。

Point 5. 国内工場の将来の競争力の源泉は、「他社に真似できない技術・技能・ノウハウ」

<13ページ>

国内工場の現在の競争力の源泉は、「品質維持・向上力」（35.9%）とする企業が最も多いが、将来（3年後）における競争力の源泉は、「他社に真似できない技術・技能・ノウハウ」（36.3%）が第1位となる。

Point 1. 3年後の経営課題として「人材強化」が「収益性向上」を上回り、最重要課題に浮上(1)

日本企業の重要な経営課題について、2007年度は「収益性向上」(53.7%)が昨年が続いて第1位であるが、「人材強化(採用・育成・多様化)」の重視度がますます高まっている(2006年:第3位、35.0%→2007年:第2位、40.0%)。また、将来(2010年頃)の課題認識では、「収益性向上」(41.2%)を上回り、「人材強化」(41.5%)が最重要課題として位置づけられている。

2007年ならびに将来(2010年頃)の経営課題

2006年の課題認識(全体)

(n=842)

1位	収益性向上	56.3
2位	売り上げ・シェア拡大	35.3
3位	人材強化(採用・育成・多様化)	35.0
4位	新製品・新サービス・新事業開発	20.9
5位	顧客満足向上	20.1
6位	品質向上(サービス・商品)	19.5
7位	財務体質強化	18.2
8位	コーポレート・ガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメント含む)	15.0
9位	現場の強化(安全、技能伝承など)	13.4
10位	技術力の強化	11.0
11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)	8.7
12位	ローコスト経営	8.7
13位	株主価値向上	7.8
14位	ブランド価値向上	7.0
15位	スピード経営	5.3
16位	事業再編(リストラ・M&Aなど)	5.1
17位	グローバル化(グローバル経営)	5.0
18位	企業理念の徹底・見直し (ビジョン・ウェイ・バリューなど)	3.9
19位	その他	0.4

2007年の課題認識(全体)

(n=848)

1位	収益性向上	53.7
2位	人材強化(採用・育成・多様化)	40.0
3位	売り上げ・シェア拡大	37.5
4位	品質向上(サービス・商品)	19.6
5位	コーポレート・ガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメントを含む)	18.2
6位	新製品・新サービス・新事業開発	17.9
7位	顧客満足向上	17.6
8位	財務体質強化	17.1
9位	現場の強化(安全、技能伝承など)	15.4
10位	技術力の強化	10.3
11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)	8.7
12位	グローバル化(グローバル経営)	7.9
13位	ローコスト経営	7.4
14位	株主価値向上	6.6
15位	ブランド価値向上	6.1
16位	事業再編(M&Aを含む)	4.4
17位	スピード経営	4.1
18位	企業理念の徹底・見直し (ビジョン・ウェイ・バリューなど)	3.3
19位	その他	0.4

将来(2010年頃)の課題認識(全体)

(n=848)

1位	人材強化(採用・育成・多様化)	41.5
2位	収益性向上	41.2
3位	売り上げ・シェア拡大	29.0
4位	新製品・新サービス・新事業開発	28.5
5位	顧客満足向上	18.2
6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)	15.3
7位	技術力の強化	14.2
8位	コーポレート・ガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメントを含む)	13.7
9位	財務体質強化	12.7
10位	株主価値向上	12.7
11位	ブランド価値向上	11.6
12位	品質向上(サービス・商品)	11.4
13位	グローバル化(グローバル経営)	11.2
14位	事業再編(M&Aを含む)	9.9
15位	現場の強化(安全、技能伝承など)	8.6
16位	ローコスト経営	5.5
17位	企業理念の徹底・見直し (ビジョン・ウェイ・バリューなど)	5.1
18位	スピード経営	3.3
19位	その他	0.2

(注)ピンクのセルは、5%以上値が上昇した項目。ブルーのセルは、5%以上値が下降した項目。

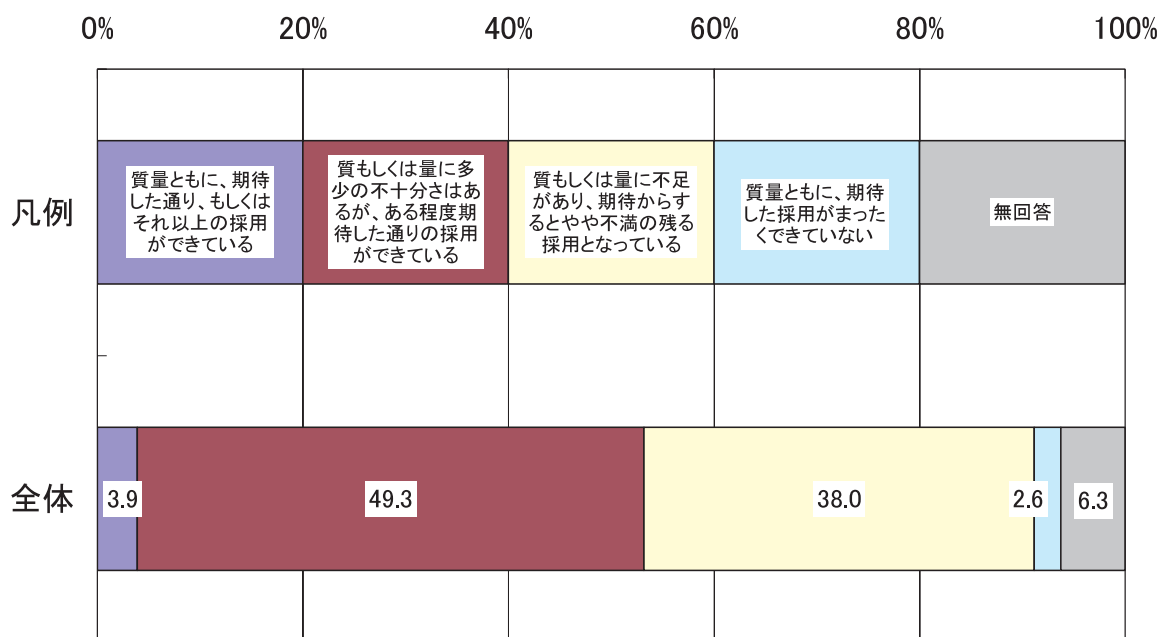
(3つまで回答)

Point 1. 3年後の経営課題として「人材強化」が「収益性向上」を上回り、最重要課題に浮上(2)

採用については、約4割の企業が「質もしくは量に不足があり、期待からするとやや不満の残る採用となっている」(38.0%)と回答。具体的に取り組まれている施策は「中途採用、通年採用の積極化」、「採用関連メディアの積極活用」、「内定者フォローの強化」が上位に挙げられた。なお、「リクルーター制度の導入」も実施度は低いものの有効な施策となっている。

人材採用の現状の評価

(n=848)



採用の質的・量的向上のための施策

施策	① 「実施し、成果が出ている」と回答した企業数	② 「実施している」と回答した企業数	③ 「今後実施の予定」「当面実施の予定はない」と回答した企業数	※1 実施率= (①+②) / (①+②+③)	※2 成果率= ① / (①+②)
①中途採用、通年採用の積極化	222	509	101	87.9%	30.4%
②部門別、職種別の採用活動	116	435	276	66.6%	21.1%
③採用関連メディアの積極活用	144	496	187	77.4%	22.5%
④インターンシップの積極活用	56	254	511	37.8%	18.1%
⑤リクルーター制度の導入	72	194	554	32.4%	27.1%
⑥採用コンサルティング会社の積極活用	36	173	611	25.5%	17.2%
⑦大学に対するアプローチの強化	120	419	292	64.9%	22.3%
⑧適切な人材判断手法の開発	18	181	615	24.4%	9.0%
⑨面接官の能力強化	30	245	547	33.5%	10.9%
⑩内定者フォローの強化	132	454	241	70.9%	22.5%

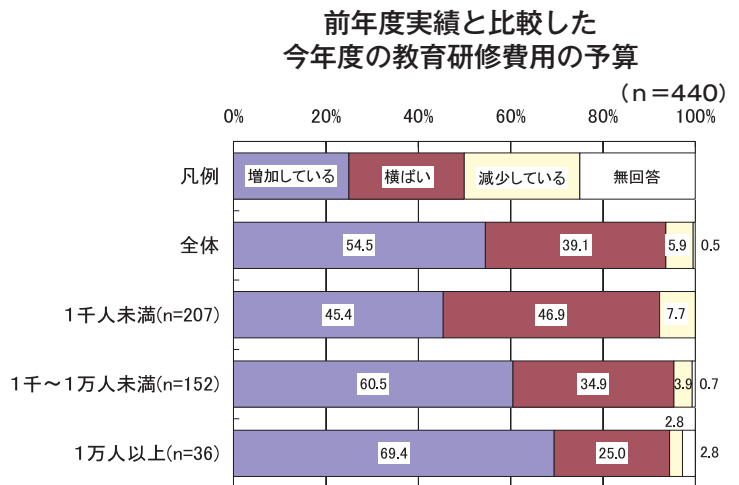
※1 実施率…全回答企業に対し、その施策を実施している企業の比率。実施率が高いほど多くの企業で実施されている。

※2 成果率…その施策を実施した企業のうち、成果が出ていると回答した企業の比率。

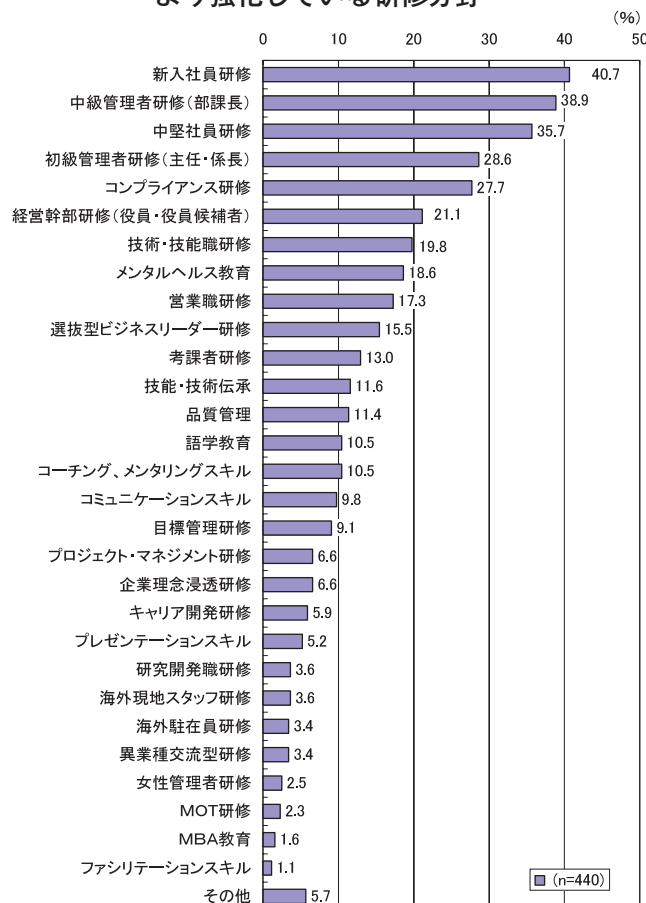
Point 1. 3年後の経営課題として「人材強化」が「収益性向上」を上回り、最重要課題に浮上(3)

具体的な「人材強化」の動向について追加調査(※)を実施したところ、教育予算については5割以上の企業が対前年比で増加させている。能力開発の重点として昨年よりも強化している分野は、「新入社員研修」(40.7%)、「中級管理者研修(部課長)」(38.9%)、「中堅社員研修」(35.7%)が上位に挙げられた。

(※) <追加調査概要>
 今回の調査の回答企業(848社)に対して、追加調査を実施した。
 ○調査時期：2007年9月
 ○調査方法：調査票を郵送配布
 ○有効回答数：440件(回答率：51.9%)



今年度の能力開発の重点として、前年度に比べてより強化している研修分野

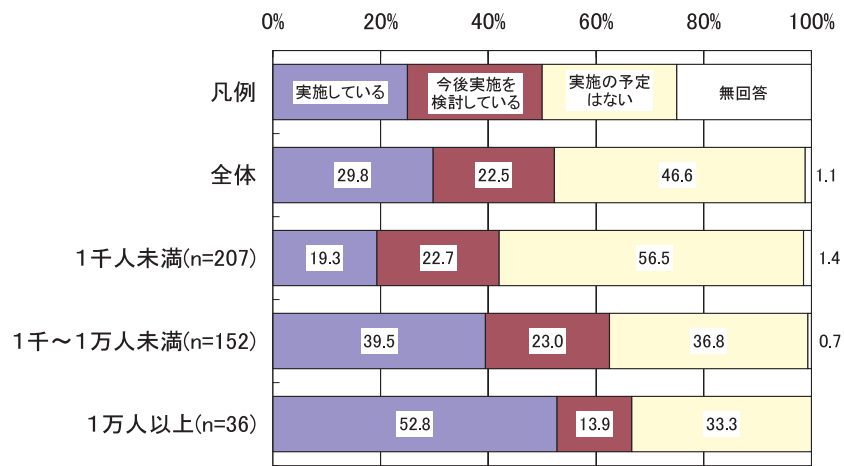


Point 1. 3年後の経営課題として「人材強化」が「収益性向上」を上回り、最重要課題に浮上(4)

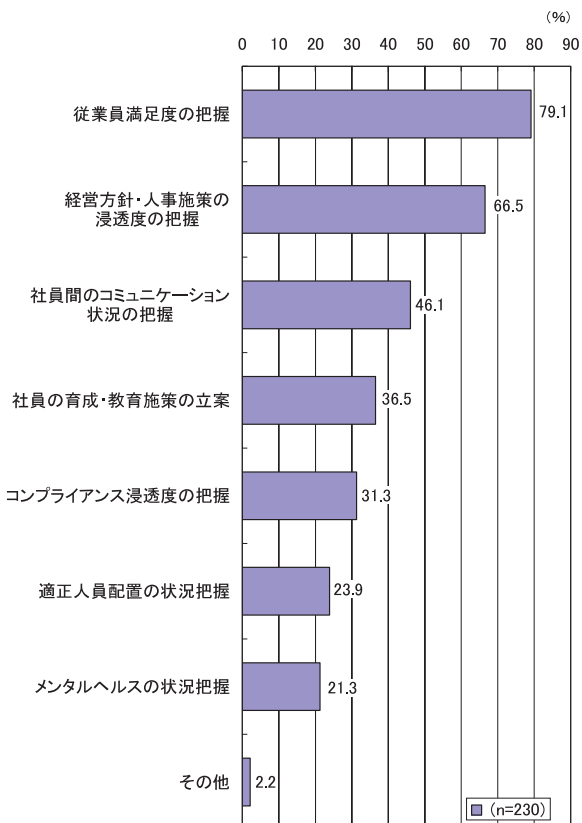
前頁と同様の追加調査から、5割以上の企業が、組織風土診断を実施もしくは今後の実施を検討していると回答した。目的としては「従業員満足度の把握」(79.1%)が最上位に挙げられ、また、診断の活用方法として9割近くの企業が「経営者へのフィードバック」(88.5%)を挙げており、このことから、経営者が従業員満足度を重視していることが窺える。

組織風土診断の実施状況

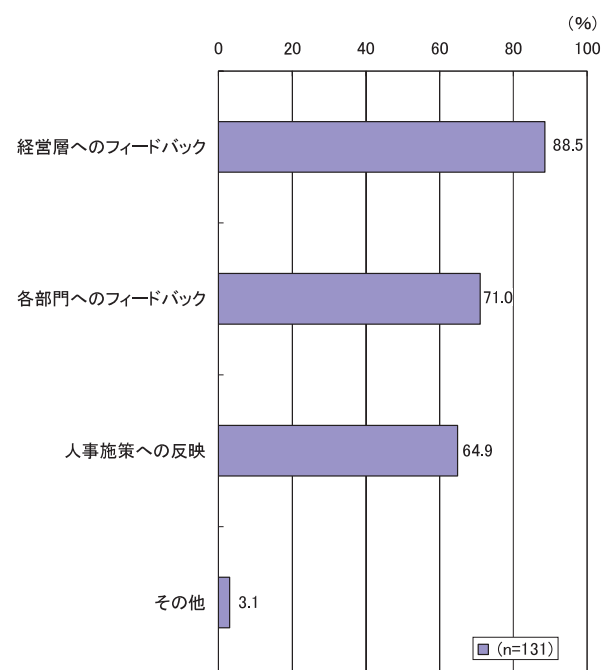
(n=440)



組織風土診断の実施の目的



組織風土診断結果の活用内容



Point 2. 持続的成長の鍵は、 「経営の一体感」「顧客重視」「独自技術の開発力」

今回の調査では、下の図に示した11の項目を持続的成長のための課題として挙げて、それぞれに対する達成度合いについて回答を得た。そのうえで、回答企業を「持続的成長企業」と「持続的成長ではない企業」に分類し、それぞれの項目に対する達成度合いの平均値を算出し、比較した。

この分析から、「持続的成長企業」が特徴的に実践している課題として、下記の6項目が確認された。

さらに、それぞれの課題を実現するために有効な具体的施策についても調査・分析を行ったところ、それぞれに対応する主な施策として下記が挙げられた。

これらの結果に共通する要素から、持続的成長の鍵は<経営の一体感>、<顧客重視>、<独自技術の開発力>にあると考える。

<持続的成長のための特徴的課題>

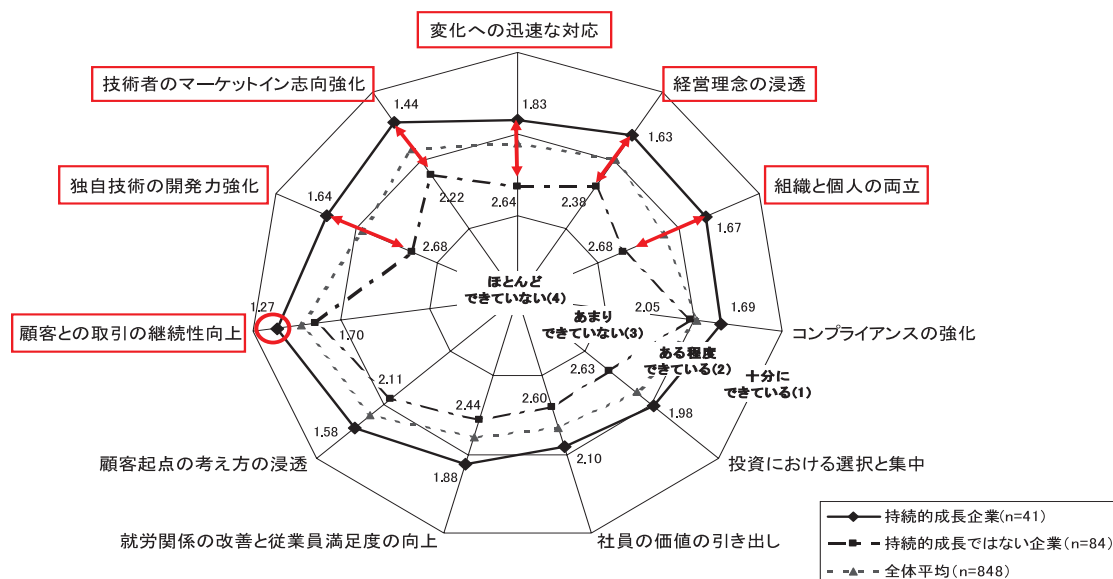
- 「変化への迅速な対応」
- 「経営理念の浸透」
- 「組織と個人の両立」
- 「顧客との取引の継続性向上」
- 「技術者のマーケットイン志向」
- 「独自技術の開発力強化」

<実現のための有効な具体的施策の上位項目>

- 「IT化による情報の集約速度向上と活用」「トップと現場の日常的交流の促進」「責任の明確化と体質改善の推進」
- 「社内報・社内メールなどを通じた情報発信」「理念ハンドブックなどの配布」「トップと社員の対話の場づくり」
- 「社内情報の共有化の促進」「企業ビジョンの策定・浸透」「納得性の高い目標設定方法の工夫」
- 「問合せ・クレームへの誠実な対応の徹底」「営業担当者の定期的フォロー」「購入時における高感度向上策の実施」
- 「営業動向などによる顧客との接点づくり」「マーケティング部門との協業促進」「顧客との協業による開発の取り組み」
- 「他社、大学、異分野との意識的な接点づくり」「高度な研究開発施設・機材の提供」「研究テーマ等での技術者の自主性尊重」

持続的成長のための課題の達成度合い

各課題について、「十分にできている」=1点、「ある程度できている」=2点、「あまりできていない」=3点、「ほとんどできていない」=4点として、該当する企業の回答値の平均を算出し、図示している。

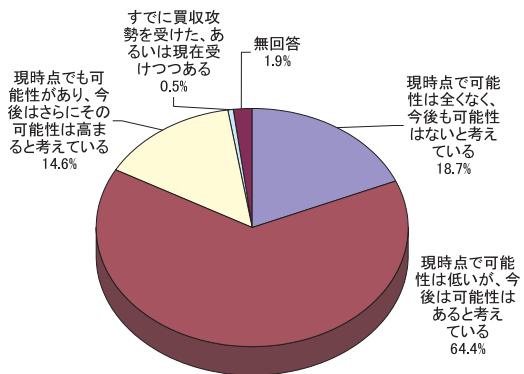


Point 3. 上場企業の8割が今後、 敵対的買収の可能性が高まると認識

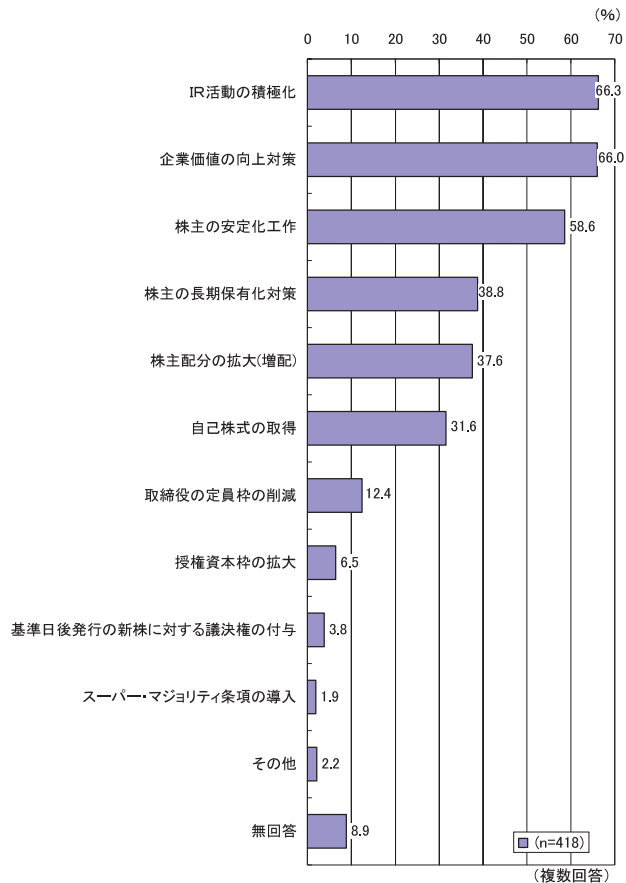
敵対的買収について、上場企業の約8割が、「今後は可能性がある」(64.4%)、「今後はさらに可能性が高まる」(14.6%)と回答した。敵対的買収への予防策としては、「IR活動の積極化」(66.3%)、「企業価値の向上対策」(66.0%)、「株主の安定化工作」(58.6%)が上位に挙げられた。

なお、業績が増益となった場合の配当と内部留保の優先について、過去3年間においては、上場企業の約5割が「内部留保を優先」(20.6%)、「どちらかといえば内部留保を優先」(31.8%)と回答しているが、今後(3年後)は、「配当を優先」(10.3%)と「どちらかといえば配当を優先」(37.6%)を合わせると、「配当優先」が半数近くに増加している。

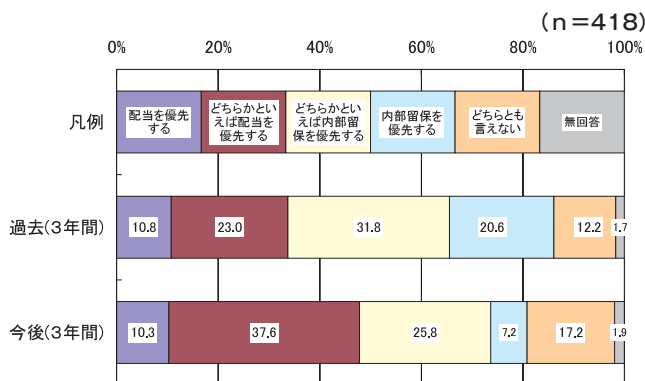
敵対的買収の可能性(上場企業) (n=418)



敵対的買収への予防策として採用
(または検討)をしている項目(上場企業)



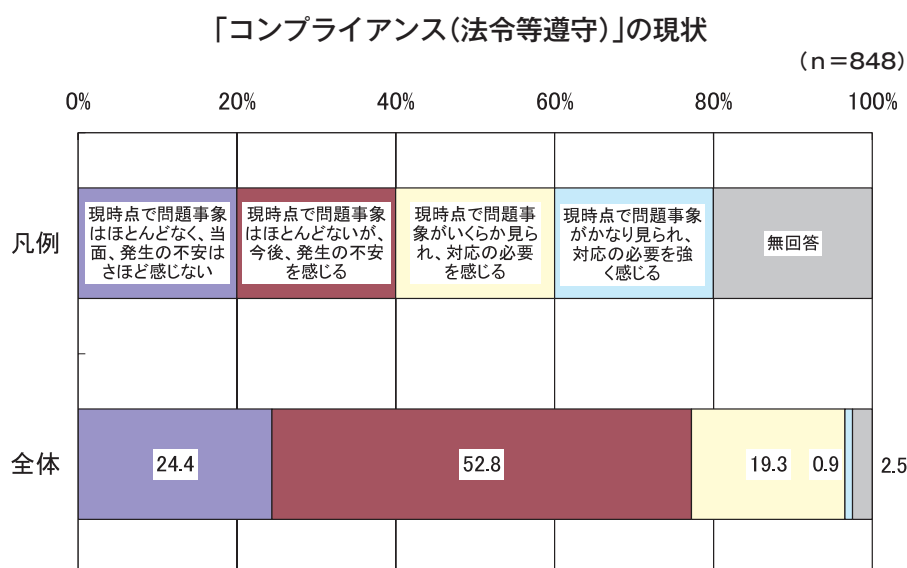
業績が「増益」になった場合の
配当と内部留保の優先(上場企業)



Point 4. コンプライアンスに不安のある企業が7割以上

コンプライアンスに関しては、「現時点で問題事象がいくらか見られる」(19.3%)と「現時点で問題事象はほとんどないが、今後、発生の不安を感じる」(52.8%)を合わせると、コンプライアンスに不安のある企業が7割以上となっている。

コンプライアンス強化の施策としては、「監査体制の整備」、「規程整備などのルールの精緻化」、「部署責任者の設置などの推進体制の整備」などが上位に挙げられた。



コンプライアンス強化のための施策

施策	① 「実施し、成果が出ている」と回答した企業数	② 「実施している」と回答した企業数	③ 「今後実施の予定」「当面実施の予定はない」と回答した企業数	※1 実施率 = $\frac{①+②}{①+②+③}$	※2 成果率 = $\frac{①}{①+②}$
①規程整備などのルール精緻化	175	543	118	85.9%	24.4%
②部署責任者設置などの推進体制の整備	154	495	190	77.4%	23.7%
③内部通報制度の整備と活用促進	133	457	246	70.6%	22.5%
④監査体制の整備	183	493	161	80.8%	27.1%
⑤社内風土改革のプロジェクト推進	45	221	562	32.1%	16.9%
⑥行動規範の制定と社内浸透	139	475	217	73.9%	22.6%
⑦社内メディアを通じた継続的情報発信	105	451	276	66.8%	18.9%
⑧管理職・一般社員への啓発教育	126	519	191	77.2%	19.5%

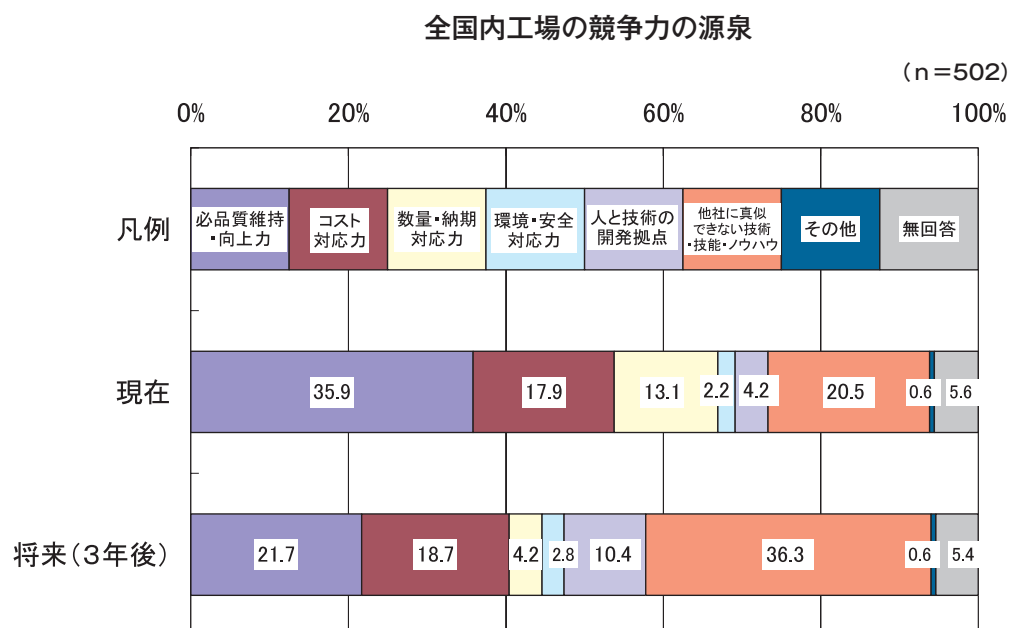
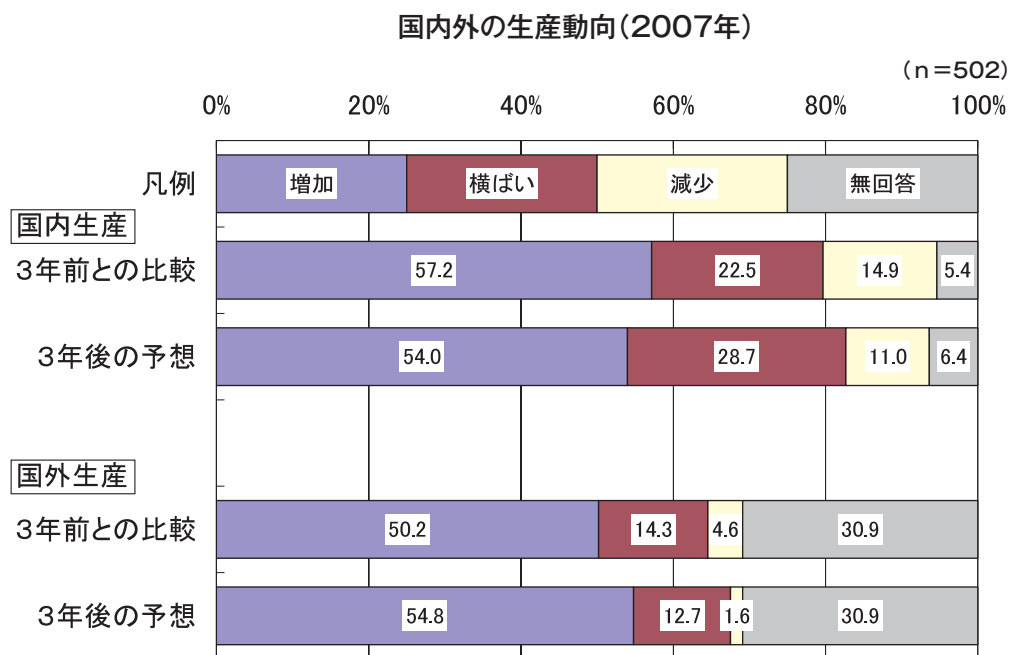
※1 実施率…全回答企業に対し、その施策を実施している企業の比率。実施率が高いほど多くの企業で実施されている。

※2 成果率…その施策を実施した企業のうち、成果が出ていると回答した企業の比率。

Point 5. 国内工場の将来の競争力の源泉は、 「他社に真似できない技術・技能・ノウハウ」

国内外の生産動向（数量ベース）について、半数以上の企業が国内生産を3年前対比で増加させており、3年後についても増加を予想している。

国内工場の競争力の源泉は、現在は「品質維持・向上力」（35.9%）を最も重視しているが、将来（3年後）については、「他社に真似できない技術・技能・ノウハウ」（36.3%）が最大の競争力の源泉と予想している。



IV. 持続的成長のための経営のあり方

1. なぜ今、「持続的成長」のための経営が問われるのか

— 過去の本調査から見る経営課題の変遷 —

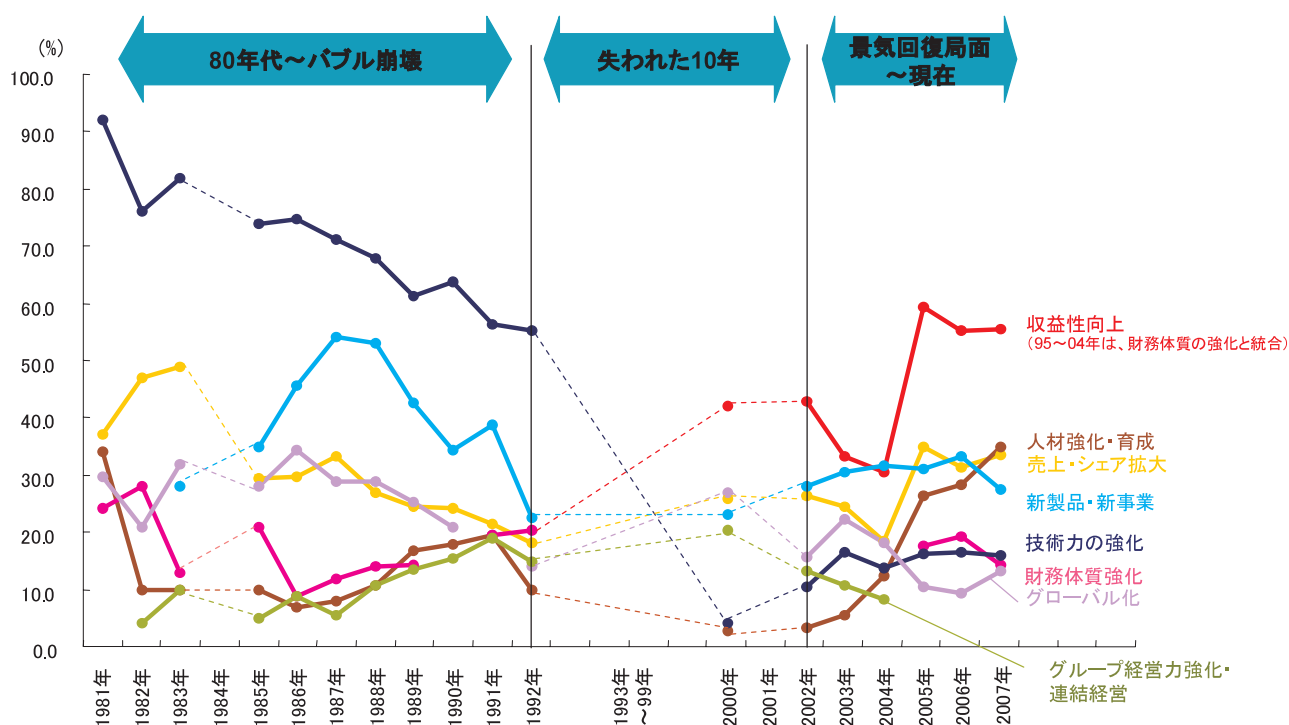
「当面する企業経営課題に関する」調査は、1979年から実施し、今回で29回目となっている。そこで、まず過去の本調査における経営課題の変遷をあらわした下記の図をご覧ください。

1980年代は、高度成長期を経て「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と称された日本企業が、「技術力の強化」を最重要課題としていた時代から始まっている。その後、通商摩擦、プラザ合意、さらにはNIEsと呼ばれたアジアの新興諸国が追い上げ、一方の国内市場においてはバブル景気が高まるという環境の中で、より付加価値の高い「新商品・新事業の開発」を強化していったことが読みとれる。

そして、バブル崩壊後のいわゆる「失われた10年」を経て、2000年以降は「収益性向上」が最大の経営課題となり、その他の課題項目は全体として多様化している。様々な経営施策の結果指標である「収益性向上」が最重要課題となる一方で、そのための打ち手となる「成長の方程式」が見えにくくなっている状況とも言える。

複雑・多様化している経営環境の中で、もちろん、経営課題の重点も変化させていかなければならない。しかしながら、持続的な成長を実現するためには、変えてはならない経営の原理・原則があるはずである。このような経営環境であるからこそ、あらためて、「持続的成長のための経営のあり方」を問い直す必要があるのではないだろうか。このような背景から、今回の調査においては、「持続的成長」の鍵を明らかにすることをテーマに取り上げた。

過去の本調査からみる経営課題の変遷(製造業)



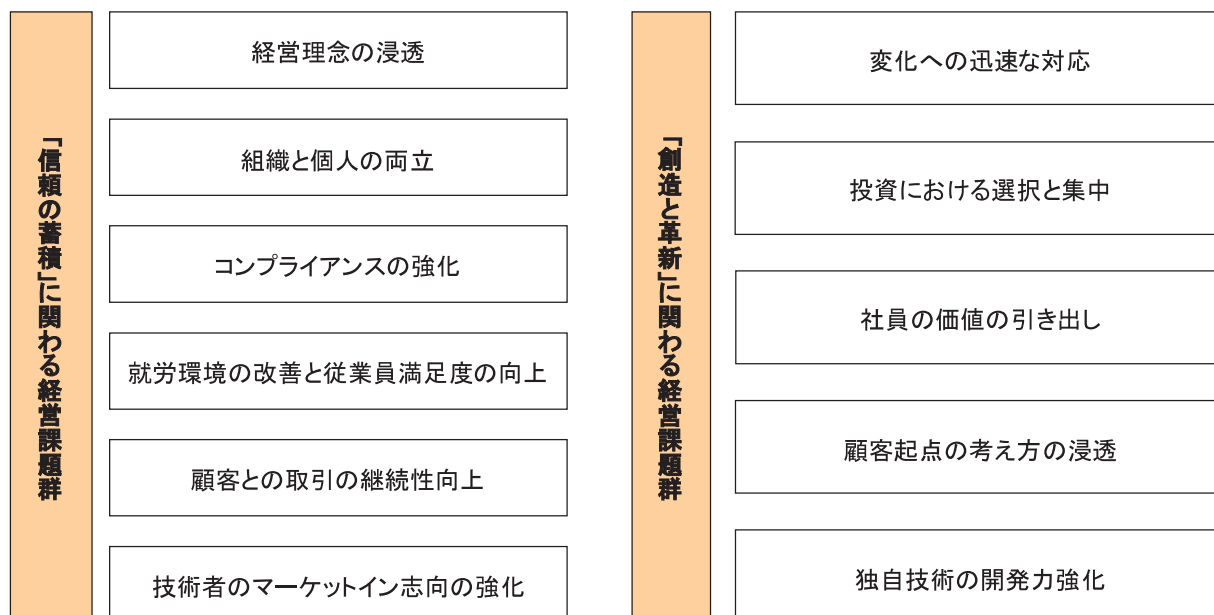
(注) 調査年度により、質問方法や回答企業の属性が異なっていることがあるため、連続性を保つために、製造業(上場企業)のみのデータを用い、比較可能な年度についてのみ図示している。

2. 調査にあたっての仮説

本調査では、持続的成長のためには「信頼の蓄積」と「創造と革新」が必要であるということを仮説とした。なぜならば、企業が社会的存在として認められ、持続的に存在していくためには、その前提として、顧客や市場あるいは社員といったステークホルダーとの間における「信頼の蓄積」が必要であり、同時に、顧客ニーズや社会の変化に柔軟に対応しながら企業が成長していくためには「創造と革新」が不可欠であると判断したからである。

そこで、「信頼の蓄積」と「創造と革新」を実現するための課題として、下記の図の11項目を設定し、設問を構成した。

持続的成長のための経営課題群



3. 仮説検証のための調査・分析方法

仮説検証を行うにあたって、回答企業を「持続的成長企業」と、比較対照企業群である「持続的成長ではない企業」に分類をした。前頁で説明した仮説のうち「信頼の蓄積」については、＜設立年数＞、＜直近の業績＞によって、「創造と革新」については、設問に盛り込んだ＜創造と革新の成果項目の達成度合い＞のファクターに基づいて区分をしている。今回の調査における「持続的成長企業」の定義は下記の通りに設定した。

「持続的成長企業」：下記の①～③の全てを満たす企業

- ① 設立年数50年以上
- ② 3年前に対比して売上高・営業利益・従業員数の全てが増加している
- ③ 「創造と革新」の成果項目（下記参照）の評価点数の合計点が5～10点

一方の「持続的成長ではない企業」とは、上記①と②の両条件に該当せず、また、「創造と革新」の成果項目の評価点数の合計点が15～20点となった企業として区分した。

この区分による回答企業の分布は、下記の図のように、「持続的成長企業」に該当した企業が41社（4.8%）、「持続的成長ではない企業」に該当した企業が84社（9.9%）となっている。

＜「創造と革新」の成果項目＞

「画期的な新商品・新製品の開発」、「新しいマーケットの創出」、「大幅なコスト削減」、「大幅な業務効率の改善」、「新事業の創出、既存事業の抜本的転換」の5項目。それぞれ、「十分な成果があった」＝1点、「ある程度成果があった」＝2点、「あまり成果がなかった」＝3点、「全く成果はなかった」＝4点として評価。したがって、全項目において最も成果が高い場合の合計点が5点、最も成果が低い場合は20点ということになる。

「持続的成長企業」と「持続的成長ではない企業」の分布状況

＜数値は社数、()内は全体に占める比率＞

設立年数	3年前対比の業績	創造と革新の成果			無回答	合計
		5～10点	11～14点	15～20点		
50年以上	好調	41 (4.8%)	90 (10.6%)	12 (1.4%)	13 (1.5%)	156 (18.4%)
	不調	3 (0.4%)	27 (3.2%)	4 (0.5%)	4 (0.5%)	38 (4.5%)
上記以外		124 (14.6%)	354 (41.7%)	80 (9.4%)	95 (11.2%)	653 (77.0%)
無回答		1 (0.1%)	—	—	—	1 (0.1%)
合計		169 (19.9%)	471 (55.5%)	96 (11.3%)	112 (13.2%)	848 (100.0%)

4. 調査結果～持続的成長の鍵と実現のための具体的施策

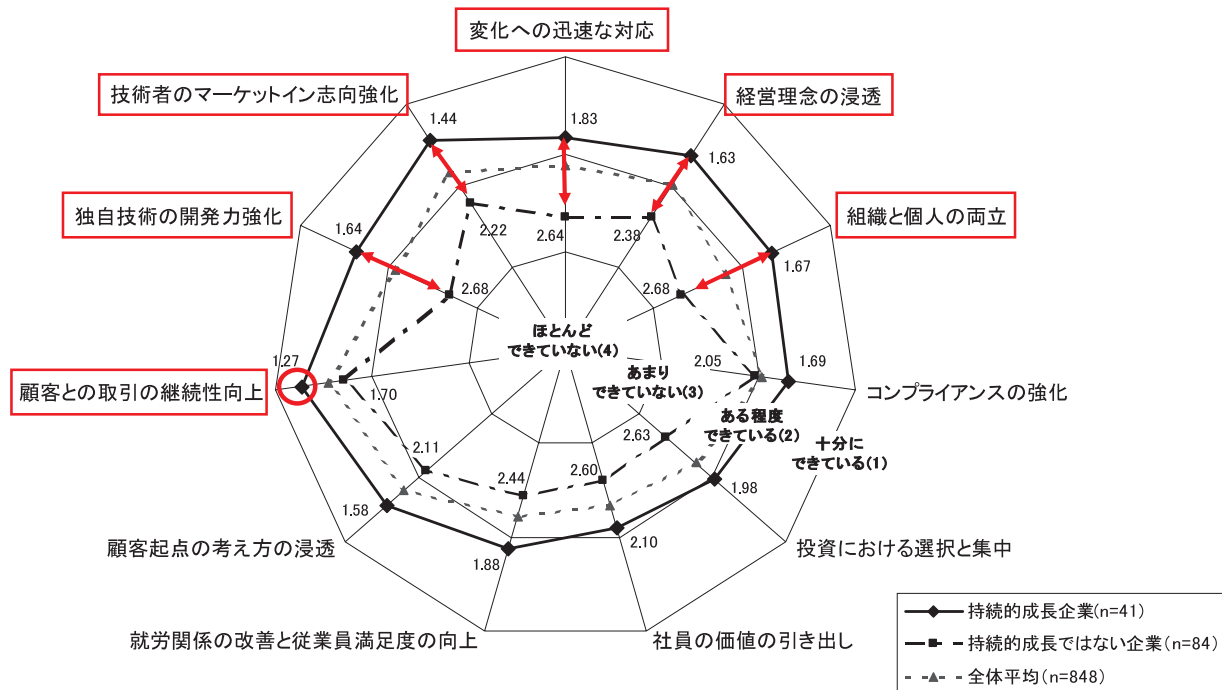
今回の調査で持続的成長の課題として設定した項目に対して、「持続的成長企業」と「持続的成長ではない企業」のそれぞれが、どのような達成度合いにあるのか、その平均値を比較した図表が下記のレーダー・チャートである。

この図表から、まず、全ての項目について「持続的成長企業」は、「持続的成長ではない企業」に対して、高い達成状況にあることが見てとれる。

また、「持続的成長企業」において最も達成度合いの高い項目は「顧客との取引の継続性向上」であり、差異の大きな項目は「変化への迅速な対応」、「経営理念の浸透」、「組織と個人の両立」、「技術者のマーケットイン志向強化」、「独自技術の開発力強化」であることが確認できる。これらの6つの項目が、「持続的成長企業」となるための重要な課題であると考えられる。それでは、それらの課題に対して、具体的にどのような施策を取り組むべきかを次頁で見たい。

持続的成長のための課題の達成度合い

各課題について、「十分にできている」=1点、「ある程度できている」=2点、「あまりできていない」=3点、「ほとんどできていない」=4点として、該当する企業の回答値の平均を算出し、図示している。



今回の調査では、それぞれの課題の達成状況とあわせて、その課題を実現するための具体的施策を例示し、実施状況を聞いている。この調査結果から「持続的成長企業」は特に実施度の高い施策として、下記の上位項目が挙げられた（詳細は次頁参照）。したがって、これらの施策が、「持続的成長」を実現するために有効な具体的施策であると言えるのではないかと。

以上これまで、「持続的成長」のために求められる経営課題として6つの項目を確認し、そして、その実現のための具体的施策は何かを検証してきた。これらの結果に共通する要素から、持続的成長の鍵となるものは、＜経営の一体感＞、＜顧客重視＞、＜独自技術の開発力＞と考える。

＜持続的成長のための特徴的課題＞ ＜実現のための有効な具体的施策の上位項目＞

「変化への迅速な対応」……………	「IT化による情報の集約速度向上と活用」 「トップと現場の日常的交流の促進」 「責任の明確化と体質改善の推進」	＜経営の一体感＞
「経営理念の浸透」……………	「社内報・社内メールなどを通じた情報発信」 「理念ハンドブックなどの配布」 「トップと社員の対話の場づくり」	
「組織と個人の両立」……………	「社内情報の共有化の促進」 「企業ビジョンの策定・浸透」 「納得性の高い目標設定方法の工夫」	
「顧客との取引の継続性向上」……	「問合せ・クレームへの誠実な対応の徹底」 「営業担当者の定期的フォロー」 「購入時における高感度向上策の実施」	＜顧客重視＞
「技術者のマーケットイン志向」……	「営業動向などによる顧客との接点づくり」 「マーケティング部門との協業促進」 「顧客との協業による開発の取り組み」	
「独自技術の開発力強化」……………	「他社、大学、異分野との意識的な接点づくり」 「高度な研究開発施設・機材の提供」 「研究テーマ等での技術者の自主性尊重」	＜独自技術の開発力＞

持続的成長を実現するための具体的施策の実施度合い

各施策について、「実施し、成果が出ている」＝1点、「実施している」＝2点、「今後実施の予定である」＝3点、「当面実施の予定はない」＝4点として、該当する企業の回答値の平均を算出している。
点数が小さいほど、より実践・成果度合いが高いと言える。

変化への迅速な対応	持続的成長企業	持続的成長ではない企業	差異
IT化による情報の集約速度向上と活用	1.59	2.59	1.00
トップと現場の日常的交流の促進	1.85	2.35	0.49
責任の明確化と体質改善の推進	1.88	2.52	0.65
執行役員制等による経営と執行の分離	1.90	3.10	1.19
部門や現場への権限委譲の推進	1.95	2.57	0.62
意思決定支援のための情報システムの導入	2.20	3.00	0.80
組織の簡素化、フラット化	2.24	2.61	0.36
役員や管理職のポスト削減	2.54	3.11	0.57
経営理念の浸透	持続的成長企業	持続的成長ではない企業	差異
社内報・社内メールなどを通じた情報発信	1.76	2.37	0.61
理念ハンドブックなどの配布	1.83	2.93	1.10
トップと社員の対話の場づくり	2.00	2.52	0.52
理念浸透教育の実施	2.20	3.02	0.83
全社横断型プロジェクトの推進	2.32	3.04	0.72
理念に根ざした人事評価制度の導入	2.66	3.13	0.48
理念浸透推進チームの設置と活動支援	2.98	3.57	0.59
外部メディアの活用による内部浸透	3.05	3.77	0.72
組織と個人の両立	持続的成長企業	持続的成長ではない企業	差異
企業ビジョンの策定と浸透	1.68	2.40	0.71
社内情報の共有化の促進	1.71	2.25	0.55
納得性の高い目標設定方法の工夫	1.73	2.63	0.90
管理職のマネジメント教育	1.76	2.53	0.77
組織貢献性を重視した評価制度の実施	1.93	2.93	1.00
個の希望を活かす配属の実施	2.08	2.92	0.84
提案制度等による社員の経営参画促進	2.27	2.83	0.56
一般社員のチームワーク教育	2.41	2.94	0.53
顧客との取引の継続性向上	持続的成長企業	持続的成長ではない企業	差異
同合せ・クレームへの誠実な対応の徹底	1.22	1.84	0.62
営業担当者による定期的フォロー	1.49	2.11	0.62
購入時における好感度向上策の実施	2.38	2.97	0.59
メール等を活用した情報提供の実施	2.58	3.15	0.58
Wantウワン・マーケティングの構築	2.63	3.40	0.78
上得意客への特典付与(割引率など)	3.09	3.26	0.17
会員化の推進	3.33	3.44	0.11
カード発行とポイント制の導入	3.45	3.59	0.13
独自技術の開発力強化	持続的成長企業	持続的成長ではない企業	差異
他社、大学、異分野との意識的な接点づくり	1.67	2.50	0.83
高度な研究開発施設・機材の提供	1.88	3.42	1.54
研究テーマ等での技術者の自主性尊重	1.97	3.21	1.24
技術者教育への投資	2.00	2.92	0.92
独創を重んじる組織風土の醸成	2.06	3.24	1.18
研究開発データベースの充実	2.21	3.29	1.08
独創型人材の意識的採用	2.28	3.32	1.03
発明報酬の高額化	2.82	3.51	0.70
技術者のマーケットイン志向強化	持続的成長企業	持続的成長ではない企業	差異
営業同行などによる顧客との接点づくり	1.58	2.63	1.06
マーケティング部門との協業促進	1.70	2.53	0.83
顧客との協業による開発の取り組み	1.73	2.74	1.01
「顧客の声」の開発現場への積極的提供	1.85	2.63	0.78
経営トップと技術者との対話の場づくり	1.88	2.74	0.86
顧客志向の開発メソッドの構築	2.15	3.18	1.03
他部門との人事交流の積極化	2.27	2.89	0.62
MOT教育や意識・知識教育の実施	2.52	3.11	0.59

(注1) ピンクのセルは、それぞれの課題に対して実践・成果度の高い上位3施策。

(注2) 黄色のセルは、差異が1.0以上の施策。

<アドバイザーからのコメント>

質問 <鍵となる持続的成長の課題と実現のための具体的施策>

今回の調査では持続的成長のための課題として、11の項目をあげていますが、この中から、特に鍵となるものとして重要とお感じになれるものをお選びください。また、その課題を実現するために、貴社においては、どのような施策に取り組まれているか、具体的にお聞かせください。

【鍵となる課題：変化への迅速な対応】

- 変革を許容できうる組織風土の醸成が必要である。中長期的戦略による投資の選択と集中も重要。また、地域、お客さまへの着実な対応こそが、変化対応となる。
- 組織の簡素化や権限委譲の推進による、意思決定のスピード化は当然のことであり、組織体制自体をフレキシブルに形を変えられる柔軟性が求められると考える。その為には、経営理念と事業戦略を十分に社員が理解しておくことが肝要である。
- 経営層と一般社員の認識を一致させるため、交流活発化を進めている（意見交換会、現場視察等）。経営への参画意識を高めるため、各種の自主的体質強化活動を促進し表彰制度を設けている。
- グローバルな環境変化を踏まえたビジネスを開発するため、リサーチ担当を積極的に選抜起用し、海外に派遣している。注視すべきテーマがあれば、フレキシブルに検討チームを作り、方向性を検討している。
- 20年後、10年後にむけて、現状から変化するための布石として例えばM&Aという手法もあろう。さらに、社会の変化を含めて将来を捉え、手を打っておくために、R&Dを含めたポートフォリオマネジメントが重要である。

【鍵となる課題：経営理念の浸透】

- グローバルベースでの企業理念・ビジョンを策定し、その浸透化教育の実施、トップの場所巡回と対話、社内報・社内メールを通じた情報発信、ビジョンに沿った活動の表彰制度の活用を行っている。
- 20年後の自社のありたい姿、これを達成するために10年後のあるべき姿を定め、さらに直近に実施すべき項目を経営計画に織り込むこととしている。
- 当社らしい“良い仕事”を考え、議論させるワークショップを全社に展開している。当社の経営理念（Mission、Vision、Values）を、各階層の社員の腹に落とすプロセスとして、経営理念策定の経緯などの説明とグループ討議を諸研修プログラムに盛り込んでいる。
- 創業からの経営に対する考え方を、2006年5月に「社憲・企業理念」体系として再整備した。「基本理念」を「経営理念」、「経営指針」、「行動指針」とブレイクダウンしそれぞれその内容を示したものを。全社員の理解を促進する取り組みとして、年に一回程度、職場単位や事業所内の層別（管理職、中堅リーダー、若手）で、グループディスカッションを実施している。

【鍵となる課題：投資における選択と集中】

- ブランド戦略の旗下、成長戦略を最重要視した経営計画を策定している。事業ドメインの再定義を行い、それに沿った事業のスクラップ&ビルドを行う。全社最適視点での拠点（販売、製造）統廃合、M&Aを行っていく。
- 最近、改めて成長戦略を見直し、方向を明確にした。成長を支える新しいビジネスの候補を、12

個に絞り、それぞれに専任の責任者をつけ、ビジネス化を検討している。

- 収益において展望のある地域に対する重点投資。重点地域を中期計画に明示している。
- 投資リサイクルの促進、保有目的の見直し、経営資源(人・金)に合わせるための関係会社群の統合。
- 経営が把握できるアームレングスの範囲内での投資、事業拡大。

【鍵となる課題：コンプライアンスの強化】

- 企業の社会的責任を果たす経営を実践するため、社員・役員がとるべき具体的な行動を示すものとして、1988年に「企業倫理行動ガイドライン」を制定した。その後、人権・労働、CSR調達、環境保全、社会貢献等、倫理行動部分を拡充し、2006年に「CSR行動ガイドライン」としてまとめ直した。この改訂に伴い、事前学習、管理職への説明会、トップメッセージの発信、各職場での討議を展開した。職場討議では、社員・嘱託社員に留まらず、パート社員、派遣社員など職場全員での取り組みを実施している。また企業倫理の要諦を示した「企業倫理カード」の常時携行を義務付けるとともに、違反する行為について、会社として速やかに把握し早期解決を図るために、グループ全体の通報窓口を設置している。経営基幹職のMBO(目標による管理)において、CSR活動を自らの行動として宣言させ、その結果を考課の対象としている。
- コンプライアンス憲章の制定・規程等のルールの整備、推進体制の強化、内部通報制度の推進を図るとともに、職場風土の改善を図り、モラルの高揚、現場の充実を目的に何でも本音で話し合える職場作りに努めている。
- 行動規範を策定し、研修や冊子・メールなどにより社員に浸透。幹部自ら、社員と対話することによって徹底を図る。内部統制システムによるリスクの洗い出しとPDCAによるチェック・改善を実施する。
- 「企業行動憲章」を制定するとともに、従業員が法律や社会ルール、マナーを守るための指針である「行動倫理ガイド」を全従業員に配布し、浸透をはかっている。他に、法務教育や研修、社内外の相談窓口の設置などを行っている。
- グローバル・プログラムによるオンライン・トレーニング、継続的研修、コンプライアンス体制の整備をしている。
- 研修の実施はもちろん、業務により、研修の修了確認のない社員は担当ができないものもある。
- 内部統制システムの整備運用を継続的に推進し根づかせるため、分かりやすい呼称を公募した。また、社内広報誌で、活動内容をシリーズ物として社員に広報した。

【鍵となる課題：組織と個人の両立】

- 中長期経営施策の基本方針の中で、企業変革ビジョンとして「経営の自律」「事業の自律」「個人の自律」をあげている。「経営の自律」では企業のダイナミズムを目指すコーポレート・ガバナンスの強化を、「事業の自律」では事業単位が主体となつての競争優位の確立、「個人の自律」ではチャレンジマインド、個の尊重、個を活かす経営によるセルフマネジメントを基本としている。
- 企業ビジョンを踏まえて、個々の事業部ビジョンを作成し、その中でそれを達成するための個人の役割、目標を決め行動するよう検討するとともに、その達成度合いに応じて年1回表彰できる評価制度を検討している。
- 中長期の組織目標達成に向けて、社内へのベクトル合わせとともに、組織としての実行力を高めるために役職員が共通で実践すべき行動指針を策定し、その共有・浸透に取り組んでいる。
- 組織ごとに主任クラスをリーダーとして、組織をまたがった問題を中心に意見を出し合い、リーダーが業務改善委員会へ判断コメントをつけて提出するという業務改善活動を実施している。委

員会はすべての提案について、フィードバックすることを前提としている。組織内意識の共有と組織間コミュニケーションの促進を目的としている。

【鍵となる課題：就労環境の改善と従業員満足度の向上】

- 少子高齢化、景気の回復により正規社員化への取組みが活発化する中で、非正規社員の雇用の安定化に向けての制度構築に取り組んでいる。また、従業員満足度を高め、働き甲斐やモチベーションを上げていくために、自分自身のサービスがどのように顧客満足に結びついているのかなどを振り返り、考え直すきっかけとなる教育プログラムを実施する予定である。
- ワークライフバランス施策の検討と導入、仕事や成果が正しくかつタイムリーに反映される人事制度づくり。
- グローバルでのESアンケートの実施、その結果に対する職場ごとのコミュニケーションの展開、対応改善施策の実施を行い、そしてまたアンケートの実施、というようにPDCAを廻してES活動を推進している。

【鍵となる課題：社員の価値の引き出し】

- 新入社員から、幹部・役員に至るまでの体系的な人材育成計画を策定し実施している。定期的ローテーション制度、国内外への研修制度等により実務能力の拡大強化を図っている。評価、昇格、登用制度の公平化、オープン化を徹底している。
- 管理職の役割の中で、最重要が「社員育成」であるということを確認すると同時に、本人のレベルに合わせた気づきを得ることを目的として、係長以上を対象に「社員育成」についての管理職研修を行っている。ヒアリングから始め、自己目標をたてて、進捗を月1回の面談で確認していく。
- 人事評価制度再構築。サクセッションプラン策定による計画的なローテーション／キャリアパス形成を実施予定。全社プロジェクトへのホープ人材抜擢。専門教育や各種スキルの教育機会の設定。
- 推進体制として、部門ごとの人材育成担当部署の設置と、全社横断的な「人材育成推進センター」による統合化とムーブメントづくり。
- より付加価値の高いモノ、サービスを提供するためには、社員のアイデアが重要であり、イントラ内での社員のアイデアコンテスト、情報交換などが行われている。主婦の人が仕事と家庭を両立できる仕組みを提供し、生活者視点での提案を業務に反映するなどの取り組みも実施している。
- 長期的な会社としての方向性を示すとともに、毎年会社の方針、各組織の方針を明文化している。これら方針のもと社員一人ひとりが、自ら目標を立て、上司と合意した上で業務にあたっている。また、人事考課においては納得性・透明性を重視しており、業務の成果、発揮した能力に基づいて評価し、結果を上司よりフィードバックする仕組みをとっている。

【鍵となる課題：顧客との取引の継続性向上】

- 商品企画段階からコンセプトづくりに参画する、いわゆるデザイン・インを強化し、得意先と一体となった商品づくりに取り組んでいる。海外の顧客からの要望に対しても迅速な対応ができるよう、海外での営業・設計・評価体制の充実にも取り組んでいる。
- 顧客の様々なニーズに対応できる商材の数だけではなく、商材と商材を如何に組み合わせるか、如何なるソフトを組み合わせられるかなど、いわゆる「提案型」の営業をすることを心掛けていく。そうしたビジネスが「ブランド化」に繋がる。また、技術力を一つのブランドとしており、クレームへの磐石な対応を行い、顧客からのリピート・オーダーはもとより、関連商材の水平展

開を図っている。

- お客様の視点に立ったビジネスモデルの再構築・進化、お客様とのプロセス共有の仕組みの構築、川上でのコンセンサス重視と、川下、特にアフターケアの充実。
- 毎年お客様満足度の個別アンケート調査を実施し、評価の低い項目については全社で改善内容を検討し、来年以降の高評価に結びつくように展開している。

【鍵となる課題：顧客起点の考え方の浸透】

- CS品質第一の考え方を徹底し、市場・顧客ニーズの把握（顧客満足度調査等）とCS品質の改善を図っている。KPIを設定し定期的な評価を行い、良い事例・悪い事例の共有化と水平展開を行っている。
- 企業体質強化のための全社重点施策のひとつにCSの取り組み強化をあげ、CSの視点を日々の仕事の中に入れ込むことの啓蒙活動、及びCS推進担当専門部署と各部門長の間でのCSコミュニケーションを実施している。
- 基本動作の徹底をいかに身につけ、「納期の厳守、品質、安全」を実践するか、月1回、実務者全員が小集団による議論をすることにしていく。
- フラットな組織体制作りというよりも、コラボレーションが図られやすい風土作り、No roleでビッグアイデアを生み出すトレーニングに注力している。
- 消費者のリサーチでは、量的調査だけでなく、生活日記など質的な情報を活用し、顧客の変化を敏感に感じとる仕組みが評価される。

【鍵となる課題：技術者のマーケットイン志向の強化】

- 技術系の新入社員は、顧客を理解するため、入社後半年は全員営業担当として現場を回る。中堅以上の技術者には、定期的に弊社の商品が使われる使用現場に行くことを強制している。
- 入社5年内の技術者を、直接ユーザとのコンタクトを取るために、2年間の現場実習を兼ね、技術サービス（メンテナンス）をさせていく。
- 営業同行などによる顧客との接点づくりを行っている。

【鍵となる課題：独自技術の開発力強化】

- 既存製品の技術開発にとどまらず、国内外での研究法人や産学連携のもとで、将来を見据えた先行開発、先端技術開発に取り組んでいる。競争力ある商品、信頼性の高い技術開発に向けて、試験場や様々な評価設備を整備するなど、評価施設の充実に取り組んでいる。商品開発と合わせて、競争力あるものづくりをねらいに、新工法や生産技術開発にも積極的に取り組んでいる。
- 大学TLO、公的工業技術センターとの共同研究の取り組み。
- 技術企画、戦略強化のため部門の再編成・統合。短期、中長期課題のメリハリと課題の絞込み、技術アライアンス等による内容の深化、領域拡大。
- 研究開発は、新技術を生み出すための先行投資であり、短期の採算にとらわれず毎年売上の一定の割合を当てている。新技術・機能を持った世界初商品の創出を全社的に推進している。
- 顧客が何を求めているかを十分に咀嚼した上で、それをメーカーとの協業の上で商材化する、そして「ブランド化」して顧客に「提案」する。この一連のサイクルが成り立って、初めて新技術が組成される。

V. 調査結果の詳細

1. 経営全般における課題

1-1. 経営上の重要課題

① 「現在」の重要な経営課題

調査結果の概要

2007年も上位の傾向は引き続き変わらず、「収益性向上（53.7%）」が1位となっている（ただし、前年よりも2.6ポイント低下）。今年の調査結果の特徴は、「人材強化（40.0%）」が5ポイント増加し、2位に上昇した。企業の人材強化への関心の高さがうかがえる。また、「コーポレート・ガバナンス強化（18.2%）」が3ランク上昇し、「グローバル化（7.9%）」が5ランク浮上した。

2006年の課題認識(全体)

(n=842)

1位	収益性向上	56.3
2位	売り上げ・シェア拡大	35.3
3位	人材強化(採用・育成・多様化)	35.0
4位	新製品・新サービス・新事業開発	20.9
5位	顧客満足向上	20.1
6位	品質向上(サービス・商品)	19.5
7位	財務体質強化	18.2
8位	コーポレート・ガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメント含む)	15.0
9位	現場の強化(安全、技能伝承など)	13.4
10位	技術力の強化	11.0
11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)	8.7
12位	ローコスト経営	8.7
13位	株主価値向上	7.8
14位	ブランド価値向上	7.0
15位	スピード経営	5.3
16位	事業再編(リストラ・M&Aなど)	5.1
17位	グローバル化(グローバル経営)	5.0
18位	企業理念の徹底・見直し (ビジョン・ウェイ・バリューなど)	3.9
19位	その他	0.4

2007年の課題認識(全体)

(n=848)

1位	収益性向上	53.7
2位	人材強化(採用・育成・多様化)	40.0
3位	売り上げ・シェア拡大	37.5
4位	品質向上(サービス・商品)	19.6
5位	コーポレート・ガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメントを含む)	18.2
6位	新製品・新サービス・新事業開発	17.9
7位	顧客満足向上	17.6
8位	財務体質強化	17.1
9位	現場の強化(安全、技能伝承など)	15.4
10位	技術力の強化	10.3
11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)	8.7
12位	グローバル化(グローバル経営)	7.9
13位	ローコスト経営	7.4
14位	株主価値向上	6.6
15位	ブランド価値向上	6.1
16位	事業再編(M&Aを含む)	4.4
17位	スピード経営	4.1
18位	企業理念の徹底・見直し (ビジョン・ウェイ・バリューなど)	3.3
19位	その他	0.4

(3つまで回答)

(注1) ピンクのセルは、2006年と2007年を比較して5ポイント以上増加した項目。

(注2) 2006年と2007年を比較して、順位が3ランク以上変動した項目について、矢印を表示している。

② 「現在」と「将来（2010年と2015年頃）」において重要な経営課題 <全体>

調査結果の概要

現在（2007年）、将来（2010年）の重要な課題については、上位3項目は「収益性向上」「人材強化」「売り上げ・シェア拡大」であるのに対し、将来（2015年）は、「人材強化」「新製品・新サービス・新事業開発」「グローバル化」となっている。

現在（2007年）と将来（2015年）で順位に変動のあった経営課題を比較すると、上昇している項目は、「グローバル化」「ブランド価値向上」「事業再編」などである。逆に、重要性の順位が低下している項目は、「コーポレートガバナンス強化」「品質向上」などが挙げられる。

2007年の課題認識(全体)

(n=848)

1位	収益性向上	53.7
2位	人材強化(採用・育成・多様化)	40.0
3位	売り上げ・シェア拡大	37.5
4位	品質向上(サービス・商品)	19.6
5位	コーポレート・ガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメントを含む)	18.2
6位	新製品・新サービス・新事業開発	17.9
7位	顧客満足向上	17.6
8位	財務体質強化	17.1
9位	現場の強化(安全、技能伝承など)	15.4
10位	技術力の強化	10.3
11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)	8.7
12位	グローバル化(グローバル経営)	7.9
13位	ローコスト経営	7.4
14位	株主価値向上	6.6
15位	ブランド価値向上	6.1
16位	事業再編(M&Aを含む)	4.4
17位	スピード経営	4.1
18位	企業理念の徹底・見直し (ビジョン・ウェイ・バリューなど)	3.3
19位	その他	0.4

将来(2010年頃)の課題認識(全体)

(n=848)

1位	人材強化(採用・育成・多様化)	41.5
2位	収益性向上	41.2
3位	売り上げ・シェア拡大	29.0
4位	新製品・新サービス・新事業開発	28.5
5位	顧客満足向上	18.2
6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)	15.3
7位	技術力の強化	14.2
8位	コーポレート・ガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメントを含む)	13.7
9位	財務体質強化	12.7
10位	株主価値向上	12.7
11位	ブランド価値向上	11.6
12位	品質向上(サービス・商品)	11.4
13位	グローバル化(グローバル経営)	11.2
14位	事業再編(M&Aを含む)	9.9
15位	現場の強化(安全、技能伝承など)	8.6
16位	ローコスト経営	5.5
17位	企業理念の徹底・見直し (ビジョン・ウェイ・バリューなど)	5.1
18位	スピード経営	3.3
19位	その他	0.2

将来(2015年頃)の課題認識(全体)

(n=848)

1位	人材強化(採用・育成・多様化)	10.5
2位	新製品・新サービス・新事業開発	10.4
3位	グローバル化(グローバル経営)	9.6
4位	ブランド価値向上	8.8
5位	収益性向上	8.7
6位	事業再編(M&Aを含む)	8.4
7位	株主価値向上	6.5
8位	顧客満足向上	6.0
9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)	5.5
10位	売り上げ・シェア拡大	5.2
11位	企業理念の徹底・見直し (ビジョン・ウェイ・バリューなど)	3.7
12位	技術力の強化	3.2
13位	財務体質強化	2.5
14位	コーポレート・ガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメントを含む)	2.0
15位	現場の強化(安全、技能伝承など)	1.4
16位	品質向上(サービス・商品)	1.3
17位	ローコスト経営	1.2
18位	スピード経営	1.1
19位	その他	0.2

(2007年と将来(2010年頃)は3つまで回答、将来(2015年)は1つのみ回答)

- (注1) ピンクのセルは、2007年と将来(2010年頃)を比較して5ポイント以上増加した項目。ブルーのセルは、同じく5ポイント以上減少した項目。
- (注2) 2007年と将来(2010年頃)を比較して、順位が3ランク以上変動した項目について、実線の矢印で変動を表示している。
- (注3) 黄色のセルは現在と将来(2015年頃)を比較して順位が8ランク以上アップした項目。緑色のセルは同じく8ランク以上ダウンした項目。点線の矢印で変動を表示している。

③ 「現在」と「将来（2010年と2015年頃）」において重要な経営課題 <上場企業>

調査結果の概要

上場企業において、現在の重要課題は「収益性向上」「売り上げ・シェア拡大」「人材強化」等が重視されているが、将来（2015年頃）の重要課題としては、「グローバル化」「人材強化」「新製品・新サービス・新事業開発」が挙げられている。

現在（2007年）と将来（2015年）で順位に変動のあった経営課題を比較すると、前頁の全体調査同様、上昇している課題は、「グローバル化」「ブランド価値向上」「事業再編」などである。逆に、重要性の順位が低下する課題は、「財務体質強化」「品質向上」などが挙げられる。

特に「グローバル化」は「人材強化」を抜いて将来（2015年頃）の重要課題の1位になっている。

2007年の課題認識(上場企業)
(n=418)

1位	収益性向上	54.1
2位	売り上げ・シェア拡大	38.5
3位	人材強化(採用・育成・多様化)	37.1
4位	コーポレート・ガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメントを含)	25.4
5位	新製品・新サービス・新事業開発	20.6
6位	財務体質強化	15.3
7位	顧客満足向上	14.8
8位	品質向上(サービス・商品)	13.9
9位	株主価値向上	12.0
10位	現場の強化(安全、技能伝承など)	11.2
11位	グローバル化(グローバル経営)	9.8
12位	技術力の強化	9.3
13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)	8.9
14位	ローコスト経営	6.5
15位	事業再編(M&Aを含む)	6.2
16位	ブランド価値向上	5.3
17位	スピード経営	4.5
18位	企業理念の徹底・見直し (ビジョン・ウェイ・バリューなど)	3.3
19位	その他	0.5

将来(2010年頃)の課題認識(上場企業)
(n=418)

1位	収益性向上	39.7
2位	人材強化(採用・育成・多様化)	38.8
3位	新製品・新サービス・新事業開発	32.5
4位	売り上げ・シェア拡大	28.2
5位	株主価値向上	22.7
6位	顧客満足向上	15.8
7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)	15.6
8位	コーポレート・ガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメントを含)	14.4
9位	事業再編(M&Aを含む)	13.4
10位	グローバル化(グローバル経営)	13.4
11位	技術力の強化	13.2
12位	ブランド価値向上	12.2
13位	品質向上(サービス・商品)	7.7
14位	財務体質強化	7.4
15位	現場の強化(安全、技能伝承など)	6.9
16位	ローコスト経営	5.3
17位	企業理念の徹底・見直し (ビジョン・ウェイ・バリューなど)	4.3
18位	スピード経営	3.8
19位	その他	0.2

将来(2015年頃)の課題認識(上場企業)
(n=418)

1位	グローバル化(グローバル経営)	12.2
2位	人材強化(採用・育成・多様化)	11.0
3位	新製品・新サービス・新事業開発	10.3
4位	株主価値向上	9.8
5位	事業再編(M&Aを含む)	9.1
6位	収益性向上	8.9
7位	ブランド価値向上	8.6
8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)	6.2
9位	売り上げ・シェア拡大	5.7
10位	顧客満足向上	4.8
11位	技術力の強化	2.9
12位	企業理念の徹底・見直し (ビジョン・ウェイ・バリューなど)	2.6
13位	財務体質強化	1.7
14位	コーポレート・ガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメントを含)	1.0
15位	スピード経営	0.7
16位	現場の強化(安全、技能伝承など)	0.5
17位	ローコスト経営	0.5
18位	品質向上(サービス・商品)	0.2
19位	その他	0.0

(2007年と将来(2010年頃)は3つまで回答、将来(2015年)は1つのみ回答)

- (注1) ピンクのセルは、現在と将来(2010年頃)を比較して5ポイント以上増加した項目。ブルーのセルは、同じく5ポイント以上減少した項目。
- (注2) 現在と将来(2010年頃)を比較して、順位が3ランク以上変動した項目について、実線の矢印で変動を表示している。
- (注3) 黄色のセルは現在と将来(2015年頃)を比較して順位が8ランク以上アップした項目。緑色のセルは同じく8ランク以上ダウンした項目。点線の矢印で変動を表示している。

④ 「現在」において重要な経営課題（業種・細分類別）

	調査数	収益性向上	人材強化	売り上げ・シェア拡大	品質向上	コア・コンピタンス強化	新製品・新サービス・新事業開発	顧客満足度向上	財務体質強化	現場強化	技術力の強化	企業の社会的責任	グローバル化	ローコスト経営	株主価値向上	ブランド価値向上	事業再編	スピード経営	企業理念の徹底・見直し	その他
全体	848	53.7	40.0	37.5	19.6	18.2	17.9	17.6	17.1	15.4	10.3	8.7	7.9	7.4	6.6	6.1	4.4	4.1	3.3	0.4
農林・水産・鉱業	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
食料品製造	43	65.1	20.9	41.9	16.3	14.0	23.3	4.7	16.3	14.0	9.3	2.3	7.0	18.6	4.7	25.6	9.3	4.7	2.3	-
繊維製造	8	62.5	37.5	12.5	12.5	25.0	37.5	12.5	-	12.5	-	-	37.5	-	12.5	37.5	-	-	-	-
パルプ・紙・紙加工	6	83.3	33.3	50.0	16.7	16.7	33.3	16.7	16.7	16.7	-	-	-	16.7	-	-	-	-	-	-
化学製品製造	39	59.0	38.5	25.6	-	17.9	30.8	7.7	12.8	15.4	17.9	7.7	23.1	-	20.5	5.1	7.7	-	2.6	-
医薬品製造・卸売	18	50.0	27.8	50.0	5.6	11.1	38.9	16.7	16.7	11.1	11.1	5.6	11.1	11.1	-	16.7	-	-	16.7	-
石油・石炭製造	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ゴム・窯業・土石製品製造	18	50.0	27.8	33.3	33.3	16.7	33.3	16.7	5.6	5.6	5.6	11.1	22.2	11.1	-	11.1	-	16.7	-	-
鉄鋼・非鉄・金属製品製造	29	55.2	37.9	34.5	17.2	13.8	20.7	3.4	17.2	24.1	13.8	17.2	6.9	-	17.2	-	6.9	-	3.4	-
一般機械製造	43	53.5	32.6	37.2	23.3	11.6	25.6	4.7	18.6	23.3	18.6	4.7	16.3	4.7	-	4.7	4.7	11.6	4.7	-
精密機器製造	15	40.0	26.7	40.0	13.3	13.3	53.3	13.3	13.3	13.3	13.3	6.7	13.3	6.7	-	-	-	6.7	6.7	-
電気・電子機器製造	75	57.3	28.0	41.3	25.3	18.7	33.3	9.3	16.0	12.0	17.3	8.0	9.3	2.7	9.3	1.3	4.0	4.0	2.7	-
輸送用機器製造	58	53.4	51.7	13.8	36.2	6.9	8.6	5.2	15.5	29.3	25.9	5.2	19.0	5.2	-	1.7	-	10.3	-	1.7
その他製造	42	50.0	42.9	33.3	26.2	11.9	31.0	19.0	7.1	11.9	16.7	7.1	4.8	14.3	7.1	4.8	7.1	4.8	-	-
小売	81	65.4	28.4	50.6	8.6	17.3	2.5	35.8	28.4	11.1	-	8.6	-	17.3	4.9	1.2	3.7	3.7	4.9	1.2
商社・問屋・卸売	55	58.2	49.1	38.2	9.1	21.8	16.4	21.8	25.5	5.5	1.8	9.1	9.1	7.3	10.9	1.8	5.5	1.8	7.3	-
証券・金融・保険	22	68.2	27.3	22.7	13.6	40.9	4.5	18.2	31.8	-	-	22.7	4.5	18.2	18.2	-	-	4.5	4.5	-
不動産	15	40.0	33.3	53.3	13.3	40.0	26.7	20.0	26.7	-	-	6.7	-	-	20.0	13.3	6.7	-	-	-
土木・建設・建築	51	56.9	41.2	37.3	17.6	25.5	15.7	23.5	11.8	21.6	19.6	9.8	2.0	3.9	2.0	3.9	3.9	2.0	2.0	-
輸送サービス	19	52.6	63.2	36.8	15.8	15.8	-	21.1	15.8	42.1	-	26.3	5.3	-	-	5.3	-	-	-	-
倉庫・運輸	35	31.4	42.9	40.0	31.4	5.7	-	20.0	28.6	31.4	5.7	17.1	2.9	14.3	-	5.7	8.6	2.9	-	-
ソフト開発・情報サービス	44	54.5	54.5	40.9	20.5	18.2	18.2	27.3	11.4	2.3	11.4	6.8	4.5	-	9.1	2.3	6.8	2.3	2.3	-
通信サービス	8	37.5	37.5	50.0	37.5	-	25.0	50.0	-	12.5	-	-	-	-	25.0	-	-	-	12.5	12.5
出版・放送・報道	5	40.0	40.0	60.0	20.0	20.0	-	20.0	20.0	-	-	-	-	-	-	40.0	-	-	-	-
公共サービス	9	44.4	22.2	22.2	11.1	33.3	-	55.6	22.2	22.2	-	22.2	-	11.1	11.1	22.2	-	-	-	-
宿泊・飲食サービス	21	71.4	47.6	28.6	38.1	19.0	4.8	19.0	19.0	19.0	-	-	4.8	4.8	-	14.3	4.8	4.8	-	-
その他サービス	88	36.4	59.1	43.2	22.7	27.3	10.2	18.2	11.4	15.9	6.8	9.1	3.4	5.7	5.7	9.1	4.5	2.3	5.7	-

(注) 網掛けの項目が当該業種で1位の項目
(3つまで回答)

⑤ 「将来(2010年)」において重要な経営課題(業種・細分類別)

	調査数	人材強化	収益性向上	売り上げ・シェア拡大	新製品・サービス・新事業開発	顧客満足度向上	企業の社会的責任	技術力の強化	コア・コンピタンス強化	財務体質強化	株主価値向上	ブランド価値向上	品質向上	グローバル化	事業再編	現場の強化	ローコスト経営	企業理念の徹底・見直し	スピード経営	その他
全体	848	41.5	41.2	29.0	28.5	18.2	15.3	14.2	13.7	12.7	12.7	11.6	11.4	11.2	9.9	8.6	5.5	5.1	3.3	0.2
農林・水産・鉱業	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
食料品製造	43	34.9	51.2	34.9	27.9	14.0	20.9	7.0	9.3	14.0	14.0	27.9	9.3	9.3	16.3	4.7	2.3	2.3	-	-
繊維製造	8	62.5	62.5	25.0	37.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	25.0	-	12.5	-	-	-	-	-	-
パルプ・紙・紙加工	6	50.0	33.3	16.7	50.0	33.3	-	-	33.3	16.7	16.7	-	-	-	33.3	-	16.7	-	-	-
化学製品製造	39	33.3	43.6	15.4	38.5	10.3	17.9	28.2	15.4	10.3	15.4	7.7	2.6	23.1	12.8	5.1	2.6	7.7	2.6	-
医薬品製造・卸売	18	33.3	38.9	38.9	55.6	5.6	16.7	5.6	16.7	5.6	5.6	22.2	-	11.1	11.1	11.1	5.6	11.1	5.6	-
石油・石炭製造	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ゴム・窯業・土石製品製造	18	38.9	44.4	22.2	44.4	11.1	16.7	16.7	5.6	5.6	5.6	22.2	11.1	27.8	11.1	5.6	-	5.6	5.6	-
鉄鋼・非鉄・金属製品製造	29	31.0	34.5	20.7	37.9	13.8	13.8	17.2	17.2	10.3	31.0	-	13.8	13.8	10.3	10.3	-	6.9	3.4	-
一般機械製造	43	37.2	27.9	25.6	39.5	4.7	9.3	20.9	27.9	14.0	16.3	11.6	4.7	23.3	14.0	7.0	2.3	7.0	4.7	-
精密機器製造	15	20.0	40.0	20.0	40.0	6.7	13.3	26.7	-	6.7	13.3	13.3	20.0	13.3	13.3	13.3	20.0	-	-	-
電気・電子機器製造	75	38.7	42.7	32.0	49.3	6.7	9.3	30.7	9.3	12.0	10.7	8.0	13.3	12.0	9.3	4.0	5.3	2.7	4.0	-
輸送用機器製造	58	48.3	44.8	12.1	25.9	12.1	5.2	32.8	8.6	24.1	-	3.4	19.0	20.7	5.2	19.0	1.7	3.4	3.4	-
その他製造	42	35.7	28.6	42.9	47.6	16.7	14.3	19.0	7.1	7.1	7.1	14.3	11.9	19.0	7.1	7.1	4.8	4.8	4.8	-
小売	81	33.3	50.6	34.6	9.9	43.2	21.0	-	13.6	22.2	13.6	9.9	2.5	-	8.6	6.2	11.1	11.1	1.2	1.2
商社・問屋・卸売	55	45.5	41.8	27.3	21.8	14.5	18.2	1.8	12.7	21.8	21.8	14.5	5.5	18.2	9.1	3.6	7.3	5.5	3.6	-
証券・金融・保険	22	45.5	50.0	18.2	4.5	40.9	31.8	-	27.3	4.5	31.8	4.5	18.2	9.1	9.1	-	4.5	-	-	-
不動産	15	40.0	46.7	33.3	20.0	6.7	6.7	-	20.0	26.7	46.7	13.3	13.3	6.7	13.3	-	-	6.7	-	-
土木・建設・建築	51	49.0	47.1	27.5	17.6	19.6	13.7	25.5	11.8	9.8	7.8	5.9	15.7	3.9	3.9	15.7	7.8	5.9	3.9	-
輸送サービス	19	52.6	42.1	36.8	15.8	15.8	31.6	-	21.1	5.3	10.5	10.5	10.5	5.3	-	26.3	-	-	5.3	-
倉庫・運輸	35	45.7	31.4	42.9	2.9	25.7	28.6	2.9	20.0	20.0	8.6	8.6	20.0	5.7	8.6	17.1	2.9	-	-	-
ソフト開発・情報サービス	44	40.9	43.2	29.5	31.8	15.9	11.4	20.5	13.6	-	15.9	13.6	9.1	6.8	9.1	4.5	4.5	9.1	11.4	2.3
通信サービス	8	37.5	25.0	37.5	25.0	50.0	-	-	-	-	-	-	12.5	-	12.5	12.5	12.5	-	-	-
出版・放送・報道	5	40.0	40.0	20.0	20.0	20.0	40.0	-	-	-	-	60.0	20.0	-	20.0	-	-	-	20.0	-
公共サービス	9	33.3	22.2	22.2	11.1	55.6	33.3	11.1	22.2	11.1	33.3	-	11.1	-	11.1	11.1	11.1	-	-	-
宿泊・飲食サービス	21	52.4	42.9	23.8	33.3	23.8	14.3	-	19.0	9.5	9.5	28.6	19.0	4.8	9.5	4.8	4.8	-	-	-
その他サービス	88	53.4	35.2	34.1	26.1	17.0	11.4	9.1	12.5	8.0	5.7	11.4	18.2	8.0	13.6	11.4	9.1	5.7	3.4	-

(注) 網掛けの項目が当該業種で1位の項目
(3つまで回答)

<追加調査結果> 重要課題「人材強化」の具体的動向

- 調査目的：今回の調査結果で重要課題として挙げられた「人材強化」の具体的な動向を明らかにすることを目的に追加調査を実施した。
- 調査時期：2007年9月
- 調査対象：今回調査に回答した企業848社
- 調査方法：追加調査票を郵送配布→郵送による調査票回収
- 回答数：440社（回答率：51.9%）（注）回答企業440社のうち、45社については従業員数が不明。

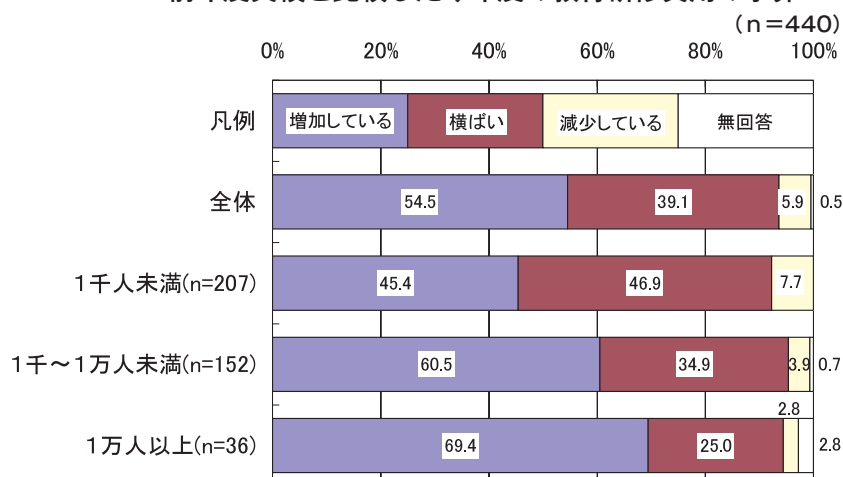
①教育予算の動向

調査結果の概要

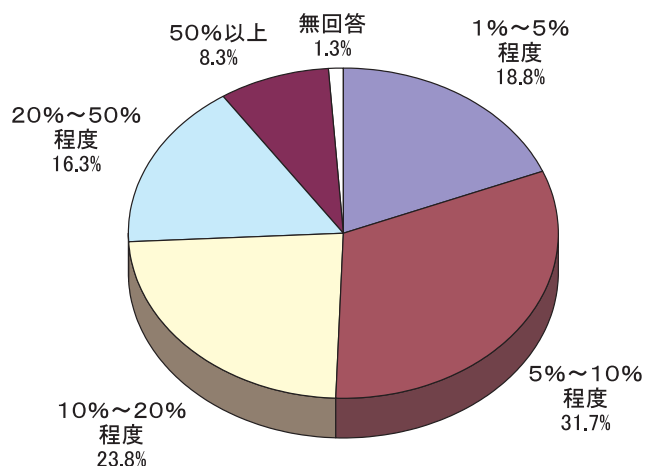
教育予算は全体で54.5%の企業が「増加している」と回答。特に大規模企業ほど増加している傾向が見られる。

前年度からの増加割合としては、「5%～10%程度」(31.7%)が最も多く、「10%～20%程度」(23.8%)、「1%～5%程度」(18.8%)と続いている。

前年度実績と比較した今年度の教育研修費用の予算



前年度実績に比べた教育研修費用予算の増加率 (n=240)



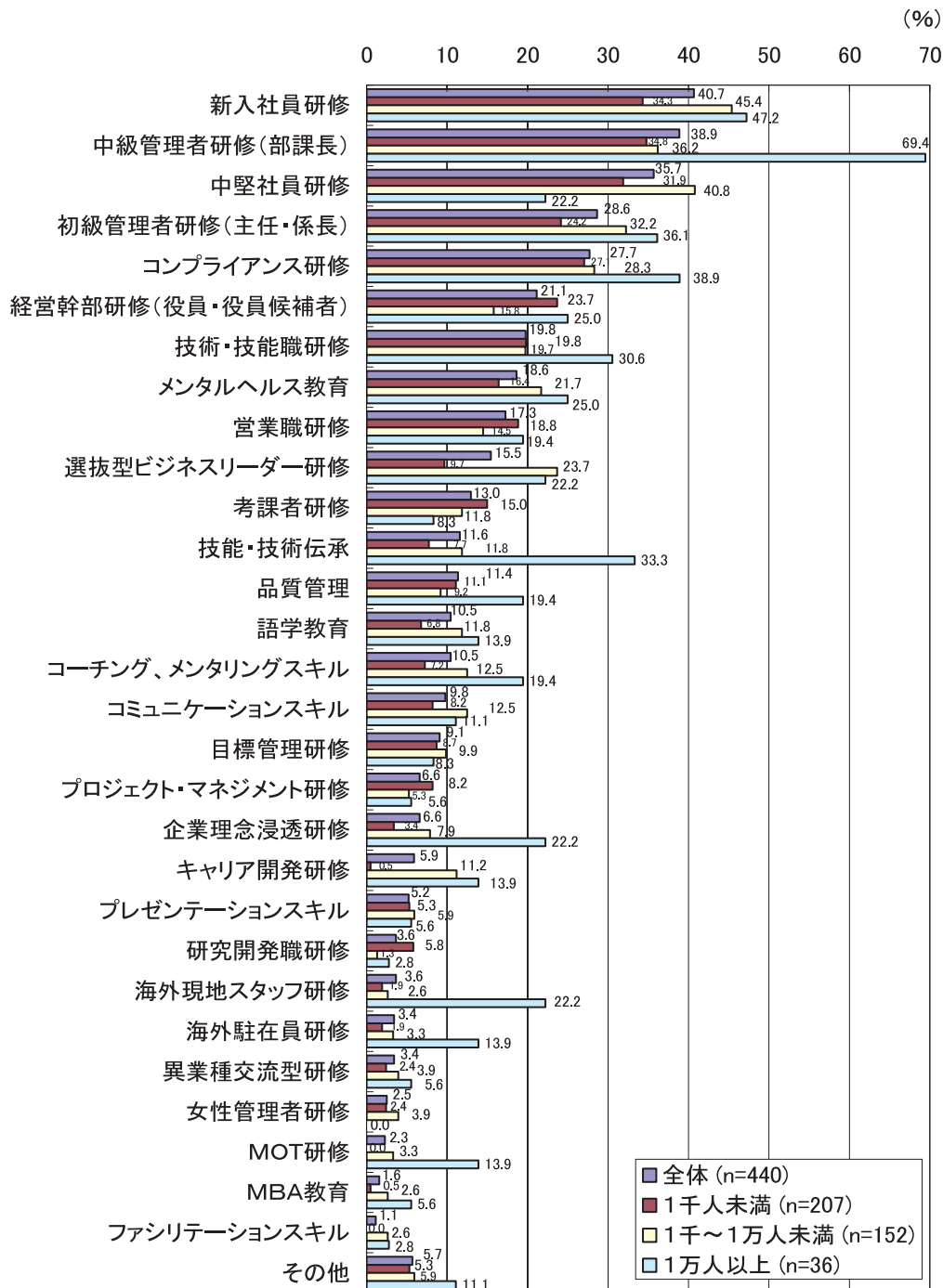
②強化している重点育成分野

調査結果の概要

強化している育成分野については、全体の傾向として、「新入社員研修」「中級管理者研修」「中堅社員研修」などが上位にあり、階層別研修に力を入れていることがわかる。

従業員規模別にみると、大企業は特に「中級管理者研修」「コンプライアンス研修」「技能・技術伝承」「企業理念浸透研修」等を強化している傾向にある。

今年度の能力開発の重点として、前年度に比べてより強化している研修分野(従業員規模別)



(複数回答)

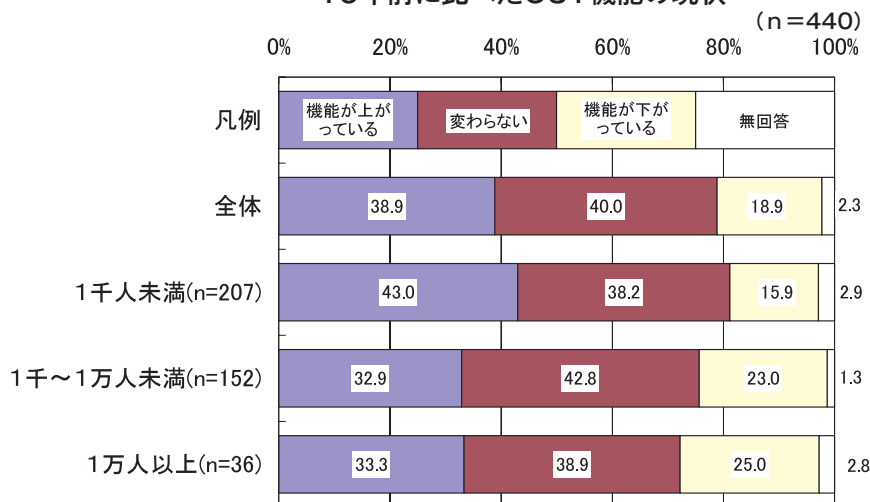
③OJTの現状

調査結果の概要

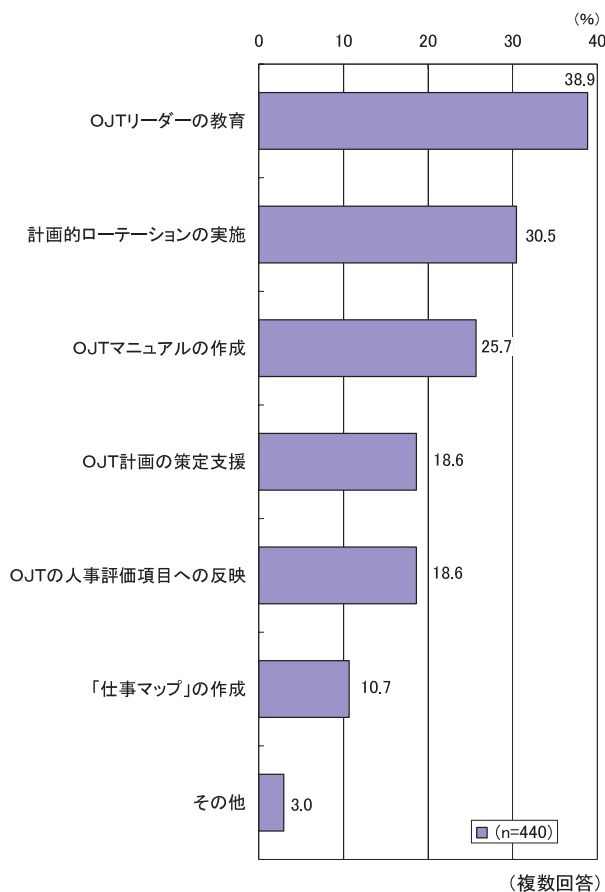
10年前に比べるとOJT機能については、全体で1位が「変わらない」(40.0%)となっている。しかしながら、従業員1千人未満の小規模企業では「機能が上がっている」(43.0%)が最も高いポイントとなっており、企業規模が小さくなるほど、OJTを重視している傾向にある。

OJT機能を高めるための施策としては、「OJTリーダーの教育」(38.9%)が最も高く、続いて「計画的ローテーションの実施」(30.5%)、「OJTマニュアルの作成」(25.7%)となっている。

10年前に比べたOJT機能の現状



OJT機能を高めるために取り組んでいる施策

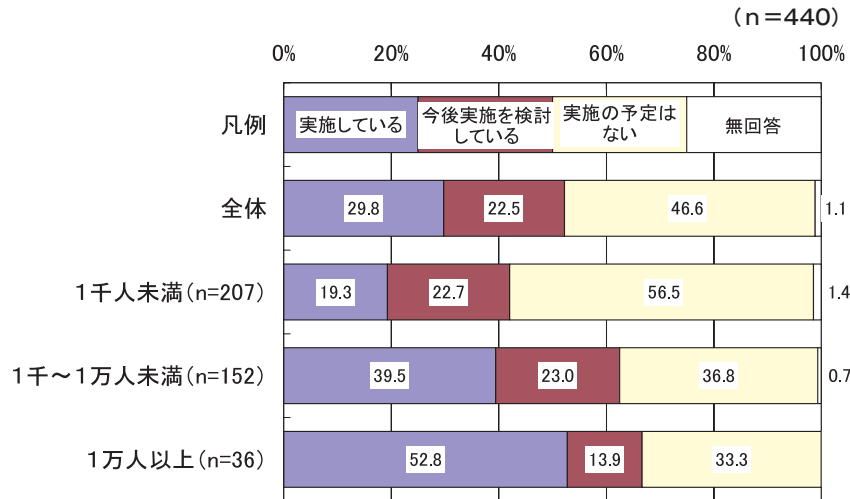


④組織風土診断

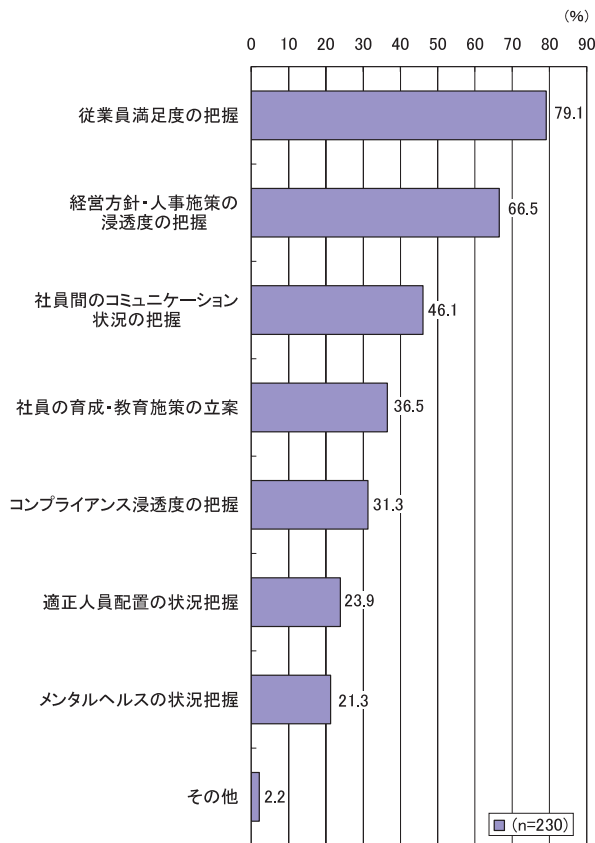
調査結果の概要

5割以上の企業が、組織風土診断を実施もしくは今後の実施を検討していると回答した。目的としては「従業員満足度の把握」(79.1%)が最上位に挙げられ、また、診断の活用方法として9割近くの企業が「経営者へのフィードバック」(88.5%)を挙げており、このことから、経営者が従業員満足度の把握を重視していることが窺える。

組織風土診断の実施状況

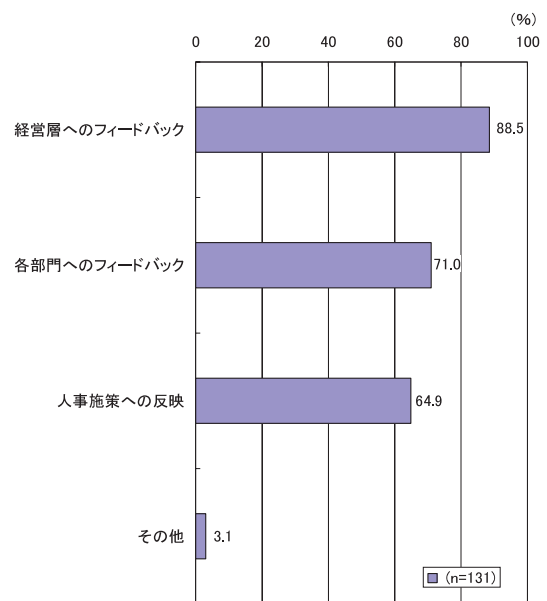


組織風土診断の実施の目的



(複数回答)

組織風土診断結果の活用内容



(複数回答)

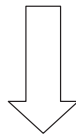
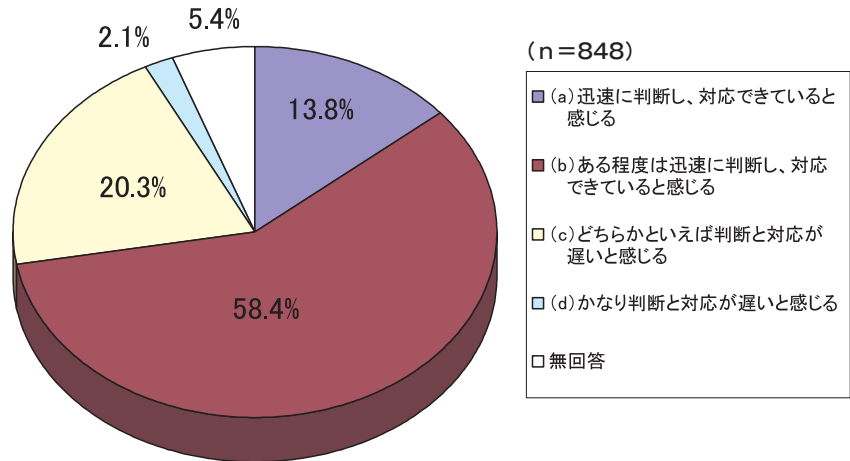
1-2. 経営環境の変化に対する迅速な対応

調査結果の概要

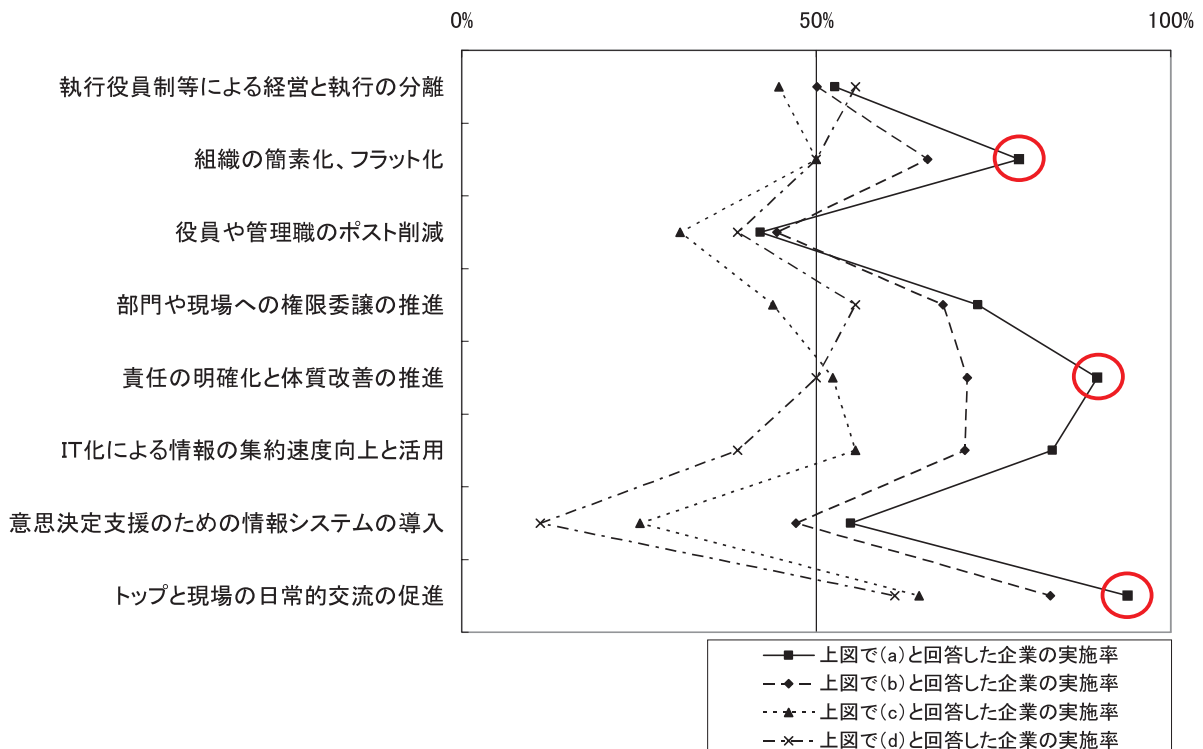
経営環境の変化に対する迅速な意思決定は、「迅速に対応できている」もしくは「ある程度は迅速に対応できている」と回答した企業が7割を超えている。

実施率を見ると「組織の簡素化・フラット化」「責任の明確化と体質改善の推進」「トップと現場の日常的交流の促進」などが高い状況にある。

「変化に対する迅速な対応」についての評価



上記企業群ごとの各施策の実施率(実施している企業の比率)



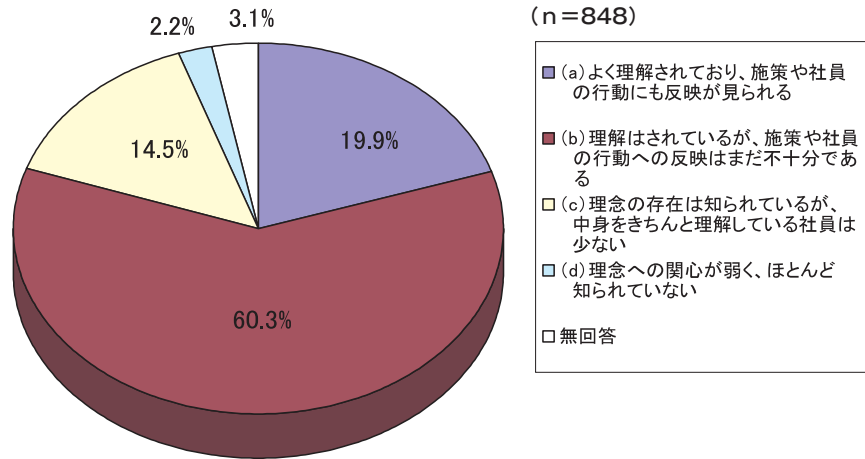
1-3. 経営理念の浸透

調査結果の概要

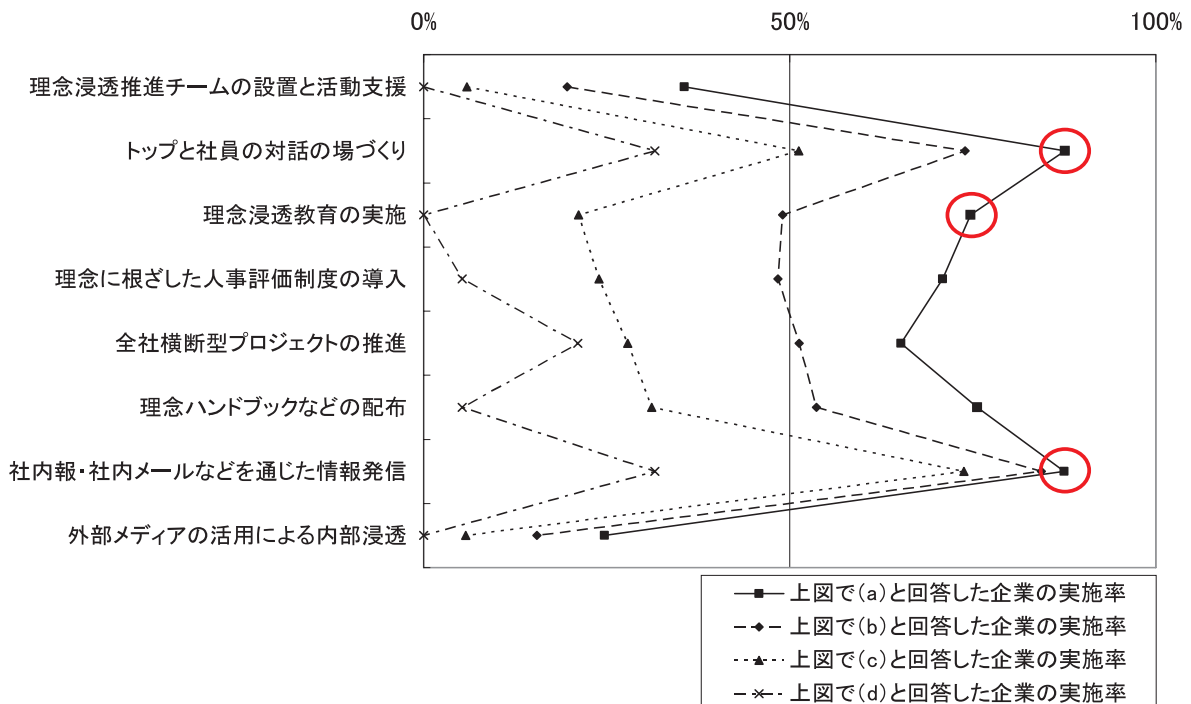
経営理念の浸透度合いは、「理解はされているが、施策や社員の行動への反映はまだ不十分である」と回答した企業が60.3%と最上位となった。

様々な施策実施率を見ると、「施策や社員の行動にも反映されている」度合いが高い企業群は、そうでない企業群に比べて「トップと社員の対話の場づくり」「理念浸透教育の実施」「理念ハンドブックなどの配布」などに力を入れていることがわかる。

「経営理念の浸透」についての評価



上記企業群ごとの各施策の実施率(実施している企業の比率)



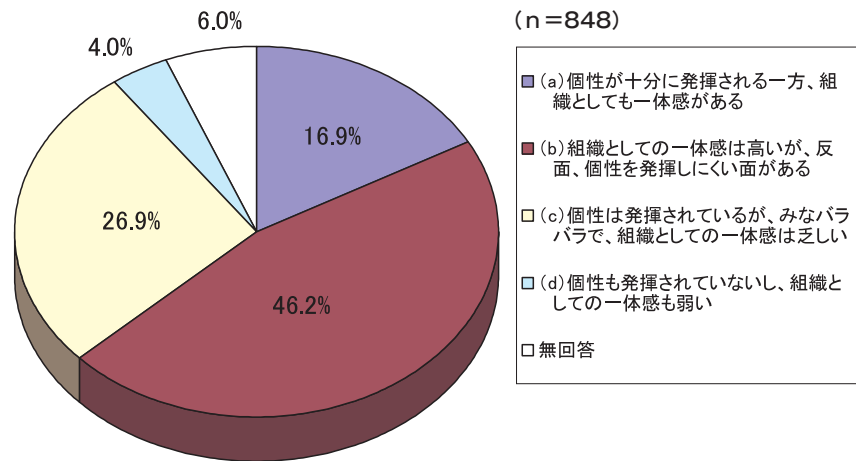
1-4. 組織と個人の関係性

調査結果の概要

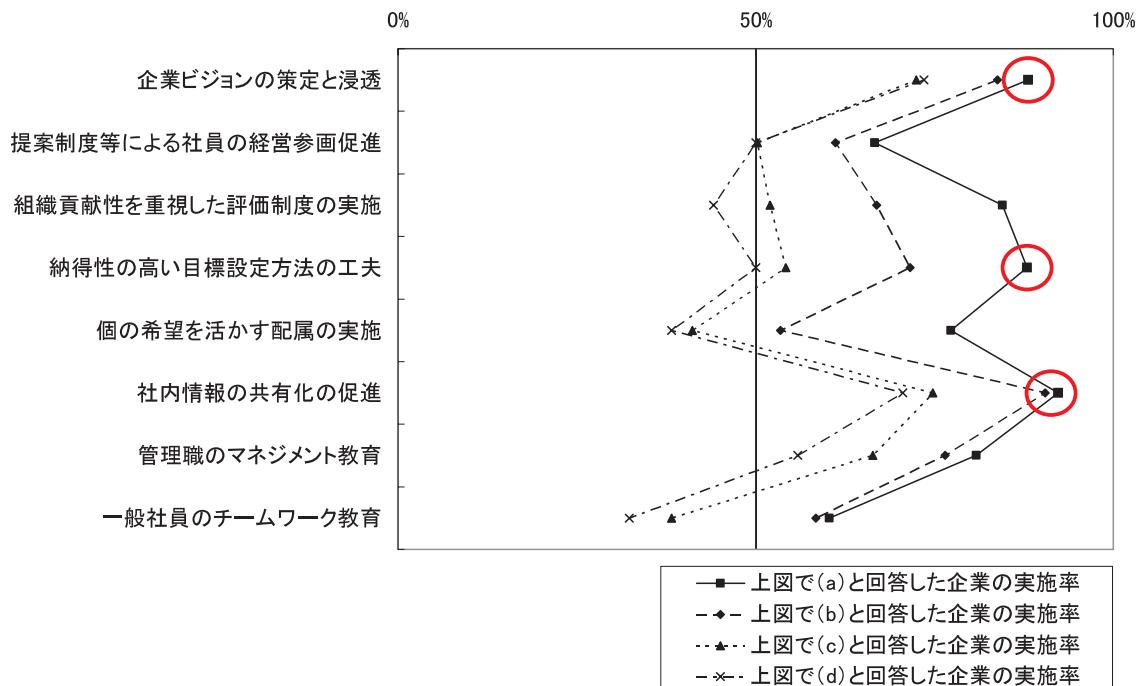
組織と個人の関係性については、「組織としての一体感が高いが、反面、個性を發揮しにくい面がある」（46.2%）と回答した企業が最上位となっている。

施策においては、「個性が十分に發揮される一方、組織としても一体感がある」企業群は、「社内情報の共有化の促進」「納得性の高い目標設定方法の工夫」「企業ビジョンの策定と浸透」などの実施率が高い。

「組織と個人の関係性」についての評価



上記企業群ごとの各施策の実施率(実施している企業の比率)

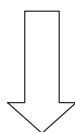
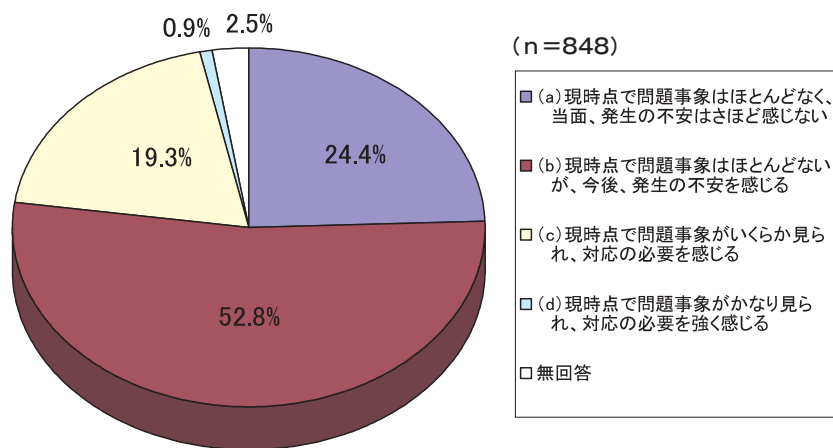


1-5. コンプライアンスの現状

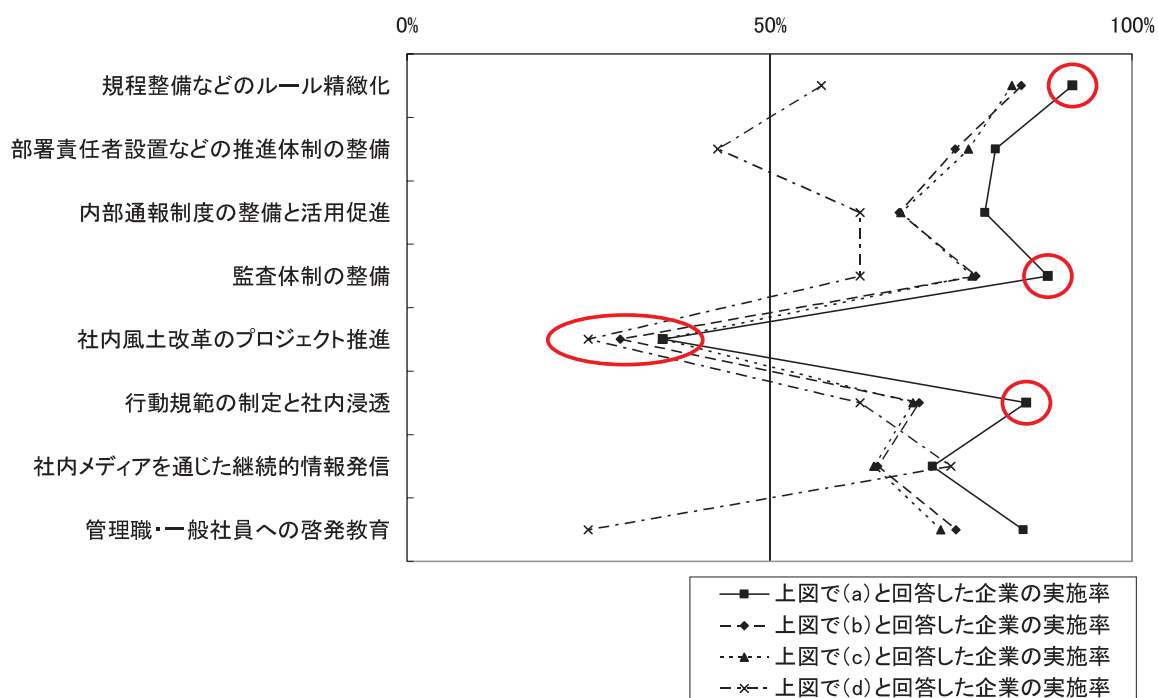
調査結果の概要

コンプライアンスに関して、現時点または今後に何らかの不安を感じている企業は7割を超えている。問題を感じていない企業群は「規程整備などのルール精緻化」「監査体制の整備」「行動規範の制定と社内浸透」といった施策実施率が高くなっている。反面、「社内風土改革のプロジェクト推進」については、コンプライアンス上の問題がある・ないに関わらず、実施率に大きな変化はなかった。

「コンプライアンスの現状」についての評価



上記企業群ごとの各施策の実施率(実施している企業の比率)

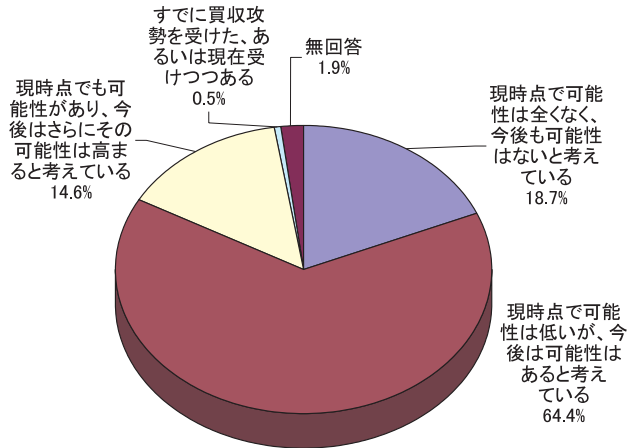


1-6. 敵対的買収に対する対応

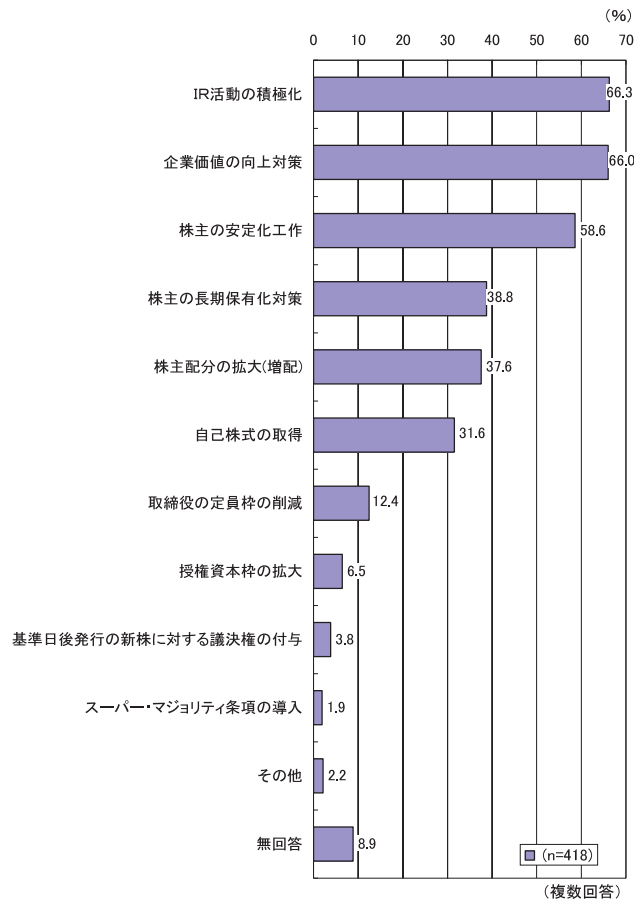
調査結果の概要

敵対的買収について、上場企業の約8割が、「今後は可能性がある」(64.4%)または、「今後はさらに可能性が高まる」(14.6%)と回答した。敵対的買収への予防策としては、「IR活動の積極化」(66.3%)、「企業価値の向上対策」(66.0%)、「株主の安定化工作」(58.6%)が上位に挙げられた。

敵対的買収の可能性(上場企業) (n=418)



敵対的買収への予防策として採用(または検討)をしている項目(上場企業)



<アドバイザーからのコメント>

質問 <当面する企業経営課題①－「人材強化」の課題と取り組み>

今年度ならびに将来（2010年頃）の重要な経営課題として、「人材強化（採用・育成・多様化）」の比率が一層高まっています。貴社における「人材強化」の課題とは、どのようなものでしょうか。また、それに対して具体的にどのような取り組みをされているか、お聞かせください。

（注）各項目の<>内がアドバイザーから課題として挙げられたもの。以後の文章がそれに対する取り組み。

- <組織風土、次世代経営人材、海外拠点経営における日本人駐在者への依存、女性の就労意識、次世代監督者層の不足／力量低下>①各マネジメントシステムの再定義をして、全社改善活動再構成／普及／啓蒙を行う、②国内外での次世代経営者層～マネジャー層育成プログラム（OJT、off-JT）を実施する、③社内研修制度の見直し、④選抜的育成制度、意識的なポジショニングによるチャレンジ環境を整備する。
- <次世代経営リーダーの継続的輩出、自律人材の早期育成>次世代経営リーダーの育成については、候補人材のリストアップを行い役員間で情報を共有することで、計画的かつ重点的に育成する。自律人材については、自ら課題形成ができ、考え抜くことができる人材（一人前人材）の早期育成プログラムを実施する。
- <幹部人材の育成・確保>将来の経営を担う幹部人材に対して意図的に経験の幅を拡大させている。海外事業が現地人材主体で運営できるよう、計画的に現地人材の育成を進めている。
- <次世代幹部と次々世代幹部の育成と、採用の拡充>日常の業務成績の評価を踏まえて、次世代及び次々世代の幹部たりえる人材を選抜し、外部の育成コースによる1年間研修を受講させている。また、採用については団塊世代の退職者の概ね8割補充を目途に採用枠を増やし人材補強に努めている。
- <経営人材の育成>①リーダーシップとマネジメント能力を兼ね備えた経営人材育成のために、関係会社・海外勤務を含めた多様な実務経験を積ませるためのCDPの徹底。②異業種交流研修やビジネススクール派遣による視野の拡大や新しい経営技法・知識の取得を支援。
- <次世代リーダーの育成>社内外・階層を問わずコミュニケーションがとれる「対話能力」、周囲の環境変化を敏感に察知しそれに対応できる「感性」と「行動力」、またグローバルビジネスに必要な「異文化対応能力」等、次世代リーダーに求められる要件を満たした人材が充足しておらず、これらのスキルを有する人材を育成していくことが課題となっている。そのために、組織力強化研修、業務効率化（全体最適化）研修、各種管理職研修、グローバル人材育成研修等の各種研修を実施している。
- <グローバル連結での経営人材育成>サクセッションプランの導入開始、グローバルコア人材の登録・育成的配置、コア人材の層別の研修実施。
- <自立し協働できる社員づくり>求められる社員像の考え方をまとめ（言葉の定義も含め）、社員一人ひとりが日次・週次・月次・半期の活動がPDCAサイクルになるような仕組みづくりとその実践を継続している。
- <自律人材の育成、技術者の新卒確保、従業員の多様性>若手管理職、係長相当の層別に毎年各々15名程度に対して、経営戦略、技術経営の力を強化すべく25日間程度の研修を実施している。技術人材の量的不足の側面については、研究開発におけるコラボレーションを積極的に推進し、外部の力を有効活用することで成果の最大化を目指す。中国をはじめとする海外から、正規雇用、インターンシップなどで技術者を積極的に受け入れ、人材の多様化を図るとともに、量的不足にも対応する。

- <マネジメント力の強化>①厳しい組織マネジメントと自由度の高いマネジメントのメリハリある訓練、②コミュニケーション能力の強化研修、③次世代マネジャー育成のための計画的配置、ローテーション、④グループのメンバー数の適正化による組織マネジメント効率、効果の向上。
- <将来のキーマンの育成>研究部門（特にコーポレート研究部門）における将来のキーマン、具体的には研究マネジメント層の育成のための手法を議論している。事業戦略に立脚したR&D戦略の立案と遂行をリードできる人材としては、単に研究所内で育った研究者よりも、事業側の経験が必要であると考えている。
- <リーダーシップの強化>①リーダーシップ強化のためのグローバルと連携した研修プログラムの強化、②育成を目的としたJob Rotationの推進、③メンタリング、④育成会議の推進。
- <新卒の確保、代替人材の検討、マネジメント層の高齢化、グローバルにビジネスを企画できる人材の不足>①ダイバーシティを活かすため、女性・若手の抜擢、ベテラン対象のセミナー等の実施、②役職定年制度の導入、③ハイポテンシャル人材を対象とした短期集中セミナーの実施。
- <プロフェッショナル化>理工系の採用拡大と現場配置を行っている。
- <専門性を深めること、企業経営全般にわたる幅広い知識の習得>専門性をレベル別に整理し、各人が現在どのレベルにいるかを認識させ、より上位レベルに進められるようOJT並びに教育で指導。一方、幅広い知識の習得は全社で約20%位を選抜し、特別教育により指導、育成。
- <専門性を求められるスペシャリストと多様性を求められるゼネラリスト、ストラテジストの養成>専門性強化の為の育成プログラム（深耕）推進体制作りに加えて、多様性を深める為の全社視点、コラボレーションとしての育成プログラム（創発）推進体制作りと、ベーシックな現場教育（OJT）支援施策の三段構えで取り組んでいる。
- <技術の伝承、空白の世代の穴埋め>伝承塾などの実施、中途採用の実施。
- <海外依存型のものづくりにおいて、全世界的に行動が出来る人、変化に柔軟に対応できる技術／技能の強化>①階層別教育として、全職域への計画的講座。人の管理を意識した教育（コミュニケーション、リーダーシップ、メンタルヘルス、CSR）、異文化配慮。②ものづくり教育として、若手技術者／技能者を対象としたものづくりの体感、楽しさを伝える。
- <多様化>事業のグローバル化への対応と、グローバルな人材確保を行う。また、国内においても中途採用を増強し様々な経験者を確保する。
- <女性活用>女性活用のための推進室の設置、女性の管理職への抜擢、人事制度の改革。
- <多くの領域からの新卒者の採用、高度化した専門性の追求のための中途採用の積極化>新規事業の開拓や、より複雑化している顧客ニーズに的確に対応するためには、より広範なバックグラウンドを有する人材を求める必要がある。加えて、問題解決能力に優れた「政策系」の人材を登用する必要もある。中途採用にも積極的に目を向けており、より専門性の高い人材の採用は欠かせない。高度な専門知識を有する社員を外部から登用する必要性を認識している。
- <国内外での事業拡大に対応した人材の確保>国内外の人材育成に向けて、教育ツール・教育カリキュラムを整備すると同時に、新たに研修所を設けるなど、育成環境の充実を図っている。正規社員の採用増に加え、アウトソースの活用、更には期間工等からの正社員登用を進めるなど、人材の量・質両面からの増強をはかっている。
- <電気、機械工学系の採用が困難>中途採用、大学研究機関とのコミュニケーションを図り、学生の推薦を願う。
- <有能人材の補充・確保>強化分野についての中途採用。新卒、若手社員の教育研修。

質問 <当面する企業経営課題②－「グローバル化」の課題と取り組み>

特に上場企業において、将来（2015年頃）の最も重要な経営課題として、「グローバル化」があげられています。将来の「グローバル化」の課題とは、具体的にどのようなものでしょうか。また、それに対して、どのような取り組みをされていくか、お聞かせください。

（注）各項目の<>内がアドバイザーから課題として挙げられたもの。以後の文章がそれに対する取り組み。

- <真のグローバル企業像の策定>形の上での国際化は進んでいるとはいえ、グローバル企業とはいいたくない現状であると認識し、まずは、欧州・米州・アジアの3拠点地域での現地採用の人材をリージョナル人材として育成し登用するところから、それを将来展開し、グローバル人材を育成することを目指す。（少なくとも日本で採用された日本人中心によるグローバル化は困難）
- <グローバル化の強化とエリア毎の戦略>事業領域によっては着々とグローバル化への布石を打ち、成果をあげているところもあるが、全体としてグローバル化は遅れている。一つの考え方として、エリア毎（例えば、北米、欧州、中国、インド、東アジア等）に戦略を立案し、それに基づき実行していくことが重要かもしれない。
- <世界各地域の自律と全体最適の実現>海外での事業が拡大する中、現地の自律は、スピード面、日本本社のリソース面から必要である。現地の自律と同時にグループ全体最適を実現するマネジメントのあり方を検討している。
- <対象国それぞれの特殊事情の把握とその上に立ったグローバル化の推進>かつてグローバル化の中心は米国と欧州であったと思うが、近年では中国、東南アジアの比重が大きく膨らみ、インドやロシアでのビジネスも増加傾向にある。そうした状況の中で、直接投資の対象国それぞれの特殊事情を十分に認識した上での対応を行うべきである。
- <世界で通用するマネジメント力の強化>①世界で通用するマネジャーの計画的配置、育成、②ビジネスで通用する語学力の強化、③現地法人の経営の安定化、継続性、④海外企業との技術等のアライアンスの推進。
- <①中国を中心とした海外への進出拡大、②商品開発・仕入れのグローバル化、③海外での資金調達、④海外人材の採用育成と人材のグローバル化、⑤海外現地人材の育成>海外で活躍できるグローバル人材の育成、海外現地法人の幹部候補の育成、海外要員のグループ公募、商品担当者への教育、海外IR活動の実施。
- <国内事業と海外事業の一体化への意識改革と体制整備>①国内取引先企業の海外展開への対応、その体制整備、海外現地企業対応への体制基盤整備。②現地経営人材・ローカルスタッフ人材の確保・育成、モチベーション維持向上施策導入、中長期視点での人材交流。
- <日本発のマネジメントシステムの各拠点における不適合／不整合、欧州販売体制未整備、プロパー経営者不在（過小）による日本人駐在者主導での経営体制>①拠点経営層へのプロパー人材登用、②その前提としての育成プログラム充実、③汎欧販売体制の再構築。
- <海外市場への対応強化>市場の調査分析と拠点の整備、適材の配置。
- <顧客、マーケットのグローバル化>人材のグローバル化、営業・管理拠点のグローバル展開。
- <現地生産・現地販売>国際的なブランディング。
- <海外ものづくり運営の充実>①海外赴任要員の計画的育成（地域別風習、安全、倫理、語学力）、ものづくり現場力の強化（安全、改善、および作りの理解力）。

-
- <製品の品質・価格を巡るグローバルな競争と、工場と営業拠点の海外展開、その人材確保>①工場運営に係るインフラの整備強化、②製造技術の進化、③工場・営業拠点の海外展開の推進、④留学制度の整備と活用。
 - <進出先での経営を支える人材の育成、充実>①若手を海外グループ会社へ派遣、②海外研修制度、③海外出向は特別なものではなく、全ての人を選抜対象になると日頃から言っている、④海外グループ会社のプロパー社員の育成。
 - <グローバル人材の育成>事業分野によりグローバル化の進度の差が大きく、またグローバル化が進んでいる分野でも、海外でのリーダーシップ、マネジメント力、コミュニケーション力、異文化対応能力等を十分に身に付けている人材は少なく、人材の底上げおよびグローバル幹部人材の育成が課題となっている。施策として、本年10月より、「グローバル人材育成研修」を開始予定。年間20名程度、海外ビジネスの中核となるべき人材を対象に、教育およびフォローを実施していく。
 - <グローバルな人材の確保>さまざまなキャリアの採用。国際化基準はあらゆる分野に広がり、その人材を確保しないと競争力がなくなる。
 - <人材不足>定期的な海外研修制度（1年）、短期研修制度（3ヶ月）。
 - <語学力の不足>若い社員の外国語会話講座設置。
 - <優秀なローカルスタッフの確保と育成、カンントリーリスクの低減と投資効率の両立>現在は、ローカルのキーマンを日本で研修を行い育成している。将来はアジア・米国・欧州の各拠点で育成できる体制へ。日本人だけでのグローバル戦略立案と実行は限界であり、多国籍社員の採用が必要。今後は外国籍の本社社員を採用し、日本だけでなく各海外拠点への派遣も。
 - <現地の労働力の活用>その国の企業とタイアップし日本での教育、現地での指導等により展開する。
 - <現地化(アビトラージ)の強化、グローバル人材の不足>①現地企業の買収、②現地人マネジャーの登用、育成、③若手有能日本人の海外単身赴任（ROWのリーダー等）を、積極的に実施している。
 - <海外子会社の自立した事業運営>海外拠点（特に生産法人）の基本機能の強化と人材の育成をはかるため、工場運営のマニュアルを整備し、それをもとにした現地人材のトレーニングを強化している。また、現地調達の拡大、物流・在庫管理体制の整備など、海外法人の収益性向上に向けた施策を展開している。
 - <経営管理の現地化>言語・宗教・習慣等の違いから各地域・各国の実情を理解した経営・管理が必要である。日本人中心でなく現地人が中心になって経営・管理が出来る体制構築を推進している。生産に関してはある程度日本人中心でも可能だが、販売については現地人中心が必須である。

質問 <敵対的買収の可能性と対応策について>

上場企業の8割近くが、敵対的買収の可能性について、今後は可能性があるとは回答しています。また、敵対的買収の予防策として、「IR活動の積極化」「企業価値の向上対策」等があげられています。貴社においては、敵対的投資の可能性に対して、どのような認識をお持ちでしょうか。また、対応策のあり方を、どのように思われますか。

- 敵対的買収の可能性はあるものと認識している。ただし、(現段階では)健全な経営が行なわれている会社への敵対的買収は難しいと考える。働く従業員の意識・モラルの点で、欧米のようにはいかないのが現実と考えている。予防策に絶対とかこれが効果的というものはなく、経営陣がいかに社員と一体となって「企業価値の向上」に努めていき、かつ実績を上げ、結果として株主の期待に応えていくかに尽きると思う。
- 日本企業の企業価値が欧米に比べ低く推移していることや、世界的な金余り現象の中で、海外資本(ファンド)による日本市場での投機的な行動が増えていることなどから、敵対的買収の可能性は高いものと思われる。予防策としては、基本的には収益改善や競争力の強化、積極的なIR活動等、企業価値(株価)を高めていく努力が不可欠であるが、それに加え、不測の事態に備えて、株主構成の安定化や株式持合いなど、買収リスクを抑える対策も必要と思われる。
- 敵対的買収予防の前に最も重要なことは、株主の利益のため、企業価値を高めていくことであり、これがひいては敵対的買収を抑えることにもつながると考えている。しかし万が一、敵対的買収を行おうとする者が現れた場合には、株主の皆様十分に検討していただけるだけの時間と情報を確保するための施策を準備している。
- 現時点での可能性は低いが、今後は可能性があると思われる。まず企業価値の向上対策が何よりも重要、次に安定株主対策、その為のIR活動の積極化等であろうと思う。
- 協業・合弁・合併等は基本的には相互理解に基づき、双方にメリットの出る形で合意の上に進めるべき。対応策のあり方は業績やCSR、ガバナンス等を整えて企業価値やブランド力を高めることを基本としている。
- 根本的には、企業価値を向上させるしかないと考えているが、一応、安定株主対策やIR活動を行っている。
- 現時点では大きな脅威と考えてはいない。敵対的買収の最大の防衛策は、企業価値(株価、株式時価総額)を増大させることだと考える。企業価値増大のためには、魅力ある商品を開発・提供し業績を向上させることが肝要である。
- 外国人株主比率の増加により、敵対的買収の可能性は増えていると思っている。その中で、従来の株の持合制度が崩れる中で、今回の調査で示される予防策は理解でき、当社でも実行している。
- 株主の要望はできるだけ丁寧に対応するとともに、クレームに細かく対応すべくお客様センターを設置、外部のご意見要望が即座に組織に反映可能な体制にしている。また、環境への取り組み、不具合の公表など、組織をオープンにすべく体制づくりを推進、企業価値の向上に努めている。
- 自社ブランドで成し遂げてきたことを守り、発展させることの阻害となる敵対的買収には毅然とした姿勢で臨むことを表明している。そのために、「企業価値を向上させること」を全グループの目標としている。併せて、IR活動等によりその内容を広く理解いただく努力も欠かせない。それでもという場合に備え、既に敵対的買収への防衛策を定め、株主総会で承認を得た。

- 敵対的買収を仕掛けられる可能性に関しては、かなり高いと判断してきている。現時点で講じられる対応策としては、企業価値を向上させ、株価を上昇させることを重要な課題と考えている。そのためには、事業会社として長期にわたって安定的に成長できる体質の強化と、コアとなる新規事業の育成を喫緊の課題として取り組んでいる。また、株主の安定化を目指して、重要顧客との間で持ち合いを進めている。IR活動に関しては、個人株主の拡充を課題として捉え、個人株主向けの説明会の開催等を企画している。
- 敵対的買収の可能性はあると考えている。一般株主の囲い込みよりも、パートナーとして組める企業との株式持合いにより、株主の安定化を図ることが優先と考える。
- M&Aのターゲットとなる可能性は低いとの認識。資産の殆どは人であることもその理由。対応策の王道は、それぞれの企業が持続的に社会に価値を提供し続けることにより、長期的に安定的に成長することにより、それを支持する投資家・法人株主・個人株主に魅力を与え続けることではないか。
- 買収の可能性は否定できない。それを避けるために企業価値を向上させ、結果的に株価が上がることを目指している。
- 現時点では可能性は低いが、今後の可能性としては全く無いとは言えない。対応策としては、企業価値の向上（株価の上昇）や安定株主の増加が重要。資金的余裕があれば、自己株式の取得も検討。
- 敵対的買収の可能性はある。そのための対応策として、調査結果にある対策は妥当で、当社においても同様な考えで対応している。
- 敵対的買収の予防策として「新株予約権の無償割当の導入」について承認を得ている。また、その他「株主の安定化工作」「自己株式の取得」にも力を入れるとともに、「企業価値の向上対策」についても積極的に検討を進めている。
- 敵対的買収の危険性は充分認識しているが特に防衛策は導入していない。結局のところ最大の防衛策は、売上・利益を拡大し企業価値の向上に努めることと考えている。
- 現時点でも可能性があり、今後はさらにその可能性が高まると考えている。株主判断型の買収防衛策を導入しており、調査結果の主要な項目と同じような考えをしている。企業価値向上が第一であり、これに株主に良く理會してもらおう為にIRがあり、増配と相俟って長期保有につながる。安定化工作、自己株式取得、取締役定員削減、授權資本枠拡大は周辺項目になる。
- 対策としては、IR活動の継続と、環境を主体としたCSRを通じての社会貢献の促進。
- IR活動の積極化等、株主に向けた対応策の他に、従業員からの経営に対する理解、支持をいかに得ていくか、特に労働組合の対応も企業買収の成否の鍵の一つとなっており、予防策として考慮しておくべきものと考えている。
- 当社は実際には敵対的買収の対象になりにくい環境にはあると認識しており、ことさらに敵対的買収予防策の導入は考えていない。が、敵対的買収予防策としてのIR活動の積極化、企業価値向上対策の必要性は痛切に感じており、それには積極的に取り組んでいる。特に、企業価値の向上はイコール人的価値そのものの向上であり、人事育成強化がより効果的であると考えている。

2. 財務領域の課題

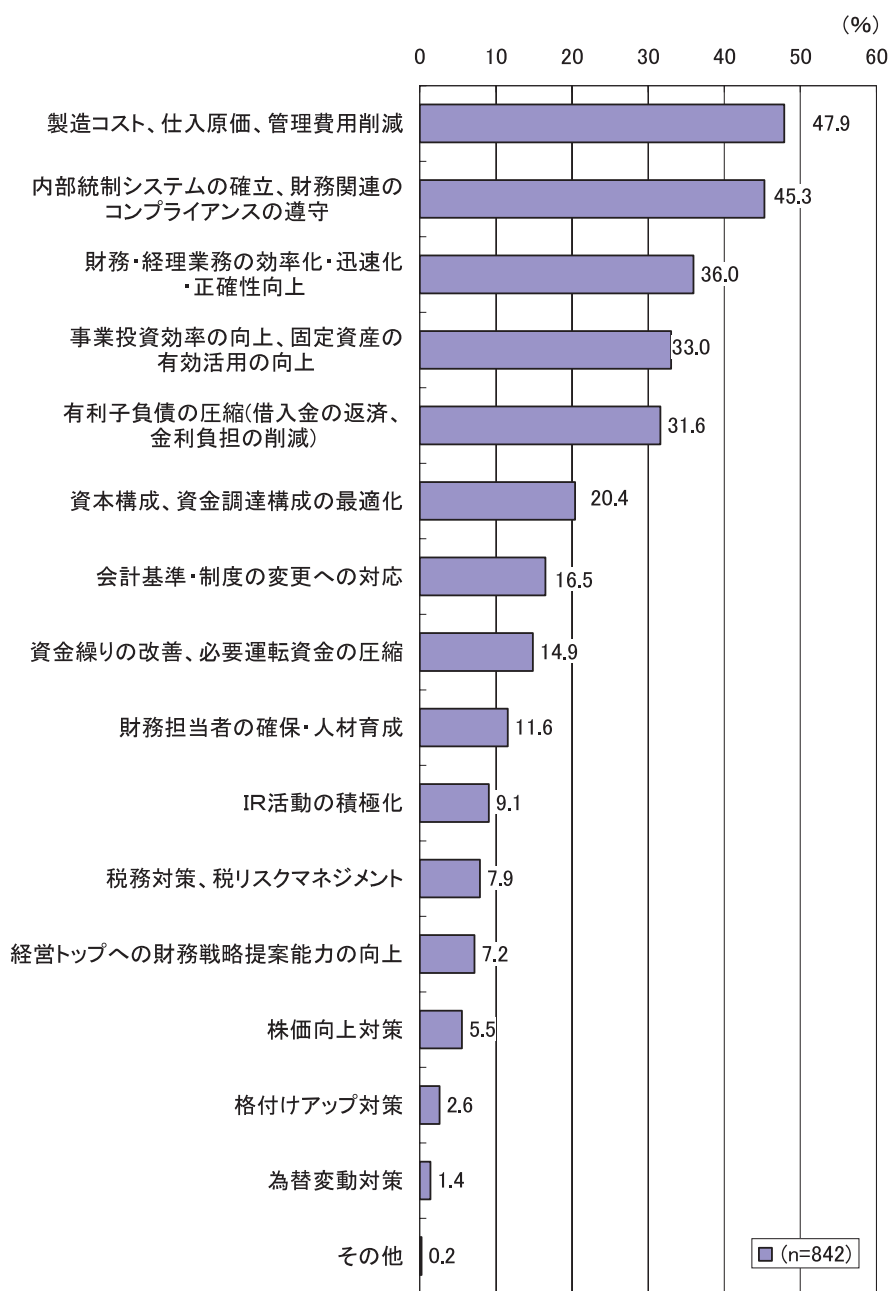
2-1. 財務領域の主要課題-1

調査結果の概要

財務領域の主要課題は「製造コスト、仕入原価、管理費用削減」(47.9%)、「内部統制システムの確立、財務関連のコンプライアンスの遵守」(45.3%)、「財務系業務の効率化・迅速化・正確性向上」(36.0%)などが上位に挙げられた。

従来からのコスト削減や効率化等に加え、内部統制システムの確立、コンプライアンス関連の課題が重要視されている傾向にある。

財務領域で特に重視している課題(全体)



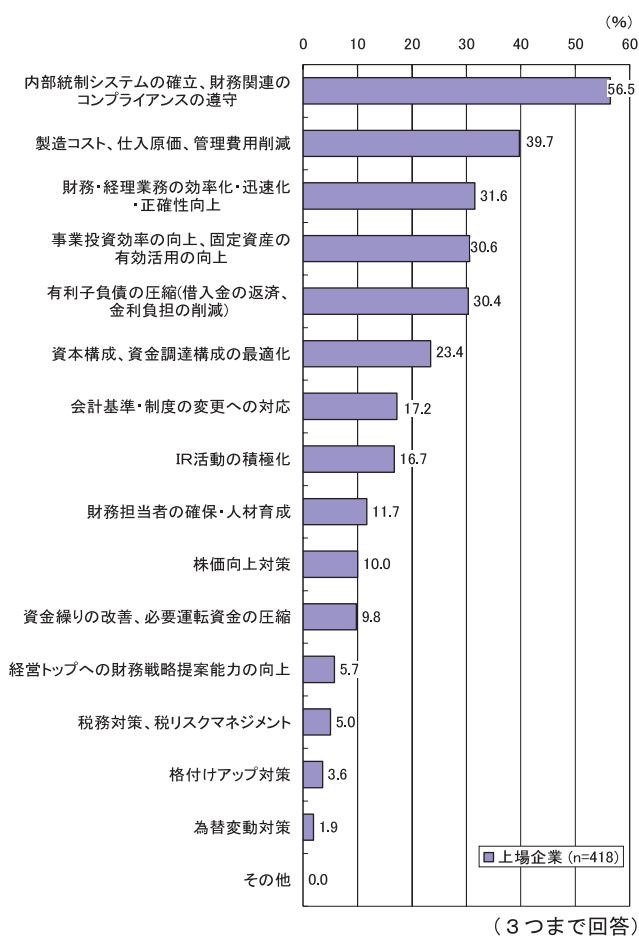
(3つまで回答)

2-1. 財務領域の主要課題-2

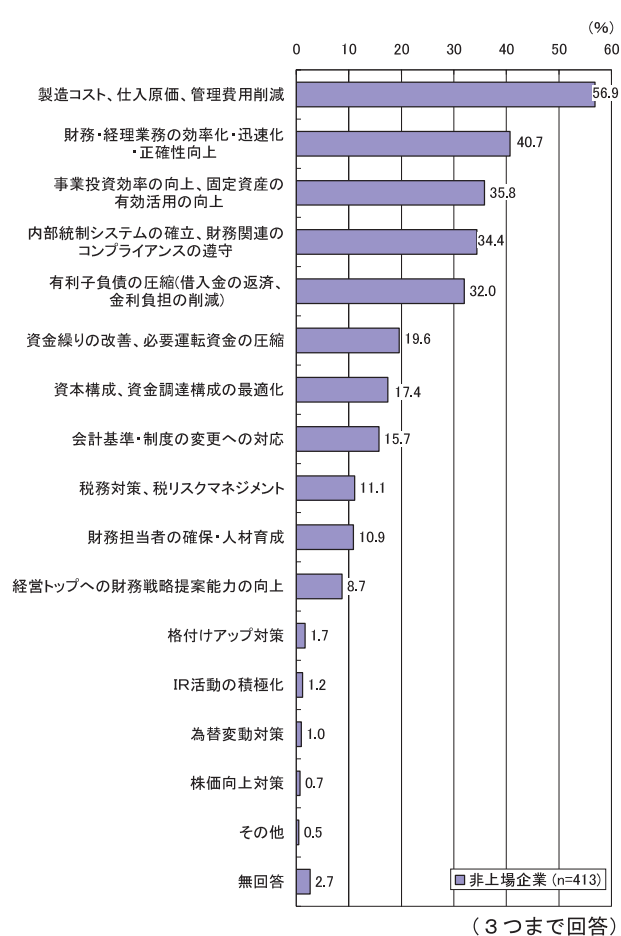
調査結果の概要

上場・非上場別に見ると、上場企業の場合、「内部統制システムの確立、財務関連のコンプライアンスの遵守」がトップになり、非上場企業の場合は「製造コスト、仕入原価、管理費用削減」がトップとなった。上場企業におけるJ-SOX法施行への対応が、重要課題として注目されていることが浮き彫りになったといえる。

財務領域で特に重視している課題(上場企業)



財務領域で特に重視している課題(非上場企業)



財務領域で特に重視している課題（業種・細分類別）

調査数	製造コスト、仕入原価、管理費用削減	内部統制システムの確立、財務関連のコンプライアンスの遵守	財務・経理業務の効率化・迅速化・正確性向上	事業投資効率の向上、固定資産の有効活用	有利子負債の圧縮(借入金の返済、金利負担の削減)	資本構成、調達コストの最適化	会計基準の変更への対応	資金繰りの改善、必要運転資金の圧縮	財務担当者の確保・人材育成	IR活動の積極化	税務対策、税リスクマネジメント	経営トップへの戦略提案能力の向上	株価向上対策	格付けアップ対策	為替変動対策	その他
848	47.9	45.3	36.0	33.0	31.6	20.4	16.5	14.9	11.6	9.1	7.9	7.2	5.5	2.6	1.4	0.2
全体																
1	100.0	-	-	100.0	-	-	-	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-
農林・水産・鉱業																
43	65.1	44.2	30.2	41.9	30.2	14.0	7.0	9.3	18.6	9.3	-	9.3	7.0	-	4.7	-
食料品製造																
8	75.0	37.5	25.0	75.0	25.0	25.0	12.5	12.5	-	-	12.5	-	-	-	-	-
繊維製造																
6	66.7	33.3	16.7	16.7	50.0	16.7	33.3	-	16.7	16.7	16.7	16.7	-	-	-	-
パルプ・紙・紙加工																
39	46.2	56.4	25.6	35.9	28.2	10.3	23.1	7.7	12.8	23.1	5.1	7.7	5.1	2.6	5.1	-
化学製品製造																
18	61.1	50.0	44.4	27.8	16.7	27.8	11.1	16.7	5.6	16.7	5.6	11.1	5.6	-	-	-
医薬品製造・卸売																
0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
石油・石炭製造																
18	72.2	38.9	16.7	55.6	22.2	5.6	22.2	11.1	5.6	5.6	16.7	16.7	-	5.6	-	-
ゴム・窯業・土石製品製造																
29	48.3	37.9	20.7	48.3	34.5	24.1	6.9	17.2	17.2	6.9	6.9	10.3	17.2	-	-	-
鉄鋼・非鉄金属製品製造																
43	65.1	37.2	25.6	34.9	37.2	14.0	14.0	18.6	14.0	7.0	14.0	11.6	2.3	2.3	2.3	-
一般機械製造																
15	53.3	46.7	33.3	33.3	20.0	26.7	13.3	13.3	-	6.7	13.3	6.7	-	6.7	6.7	-
精密機器製造																
75	66.7	42.7	30.7	37.3	29.3	20.0	13.3	14.7	10.7	8.0	12.0	5.3	5.3	1.3	-	-
電気・電子機器製造																
58	74.1	32.8	25.9	34.5	44.8	10.3	13.8	15.5	17.2	5.2	3.4	3.4	3.4	3.4	1.7	-
輸送用機器製造																
42	69.0	38.1	38.1	28.6	33.3	16.7	14.3	11.9	9.5	9.5	11.9	9.5	4.8	2.4	2.4	-
その他製造																
81	25.9	40.7	44.4	37.0	49.4	18.5	18.5	17.3	7.4	7.4	2.5	2.5	7.4	-	1.2	-
小売																
55	18.2	60.0	36.4	32.7	38.2	30.9	10.9	16.4	3.6	9.1	7.3	3.6	12.7	7.3	1.8	-
商社・問屋・卸売																
22	9.1	68.2	27.3	22.7	-	40.9	36.4	9.1	13.6	18.2	4.5	-	4.5	18.2	-	-
証券・金融・保険																
15	13.3	46.7	40.0	20.0	26.7	66.7	6.7	13.3	6.7	20.0	6.7	20.0	6.7	6.7	-	-
不動産																
51	51.0	41.2	56.9	27.5	17.6	17.6	17.6	21.6	7.8	7.8	7.8	11.8	7.8	2.0	2.0	-
土木・建設・建築																
19	31.6	47.4	36.8	42.1	42.1	5.3	21.1	31.6	26.3	-	-	5.3	-	-	-	-
輸送サービス																
35	25.7	34.3	34.3	31.4	48.6	28.6	11.4	31.4	11.4	-	14.3	11.4	2.9	5.7	-	-
倉庫・運輸																
44	54.5	70.5	40.9	18.2	18.2	15.9	20.5	11.4	9.1	13.6	6.8	6.8	6.8	-	-	-
ソフト開発・情報サービス																
8	50.0	50.0	50.0	25.0	-	25.0	25.0	-	12.5	12.5	-	12.5	-	-	-	-
通信サービス																
5	20.0	20.0	40.0	20.0	40.0	60.0	40.0	-	20.0	20.0	20.0	-	-	-	-	-
出版・放送・報道																
9	55.6	22.2	33.3	22.2	22.2	55.6	11.1	-	22.2	-	11.1	11.1	-	11.1	-	-
公共サービス																
21	57.1	33.3	42.9	38.1	42.9	19.0	14.3	23.8	9.5	9.5	9.5	-	-	-	-	-
宿泊・飲食サービス																
88	35.2	52.3	45.5	23.9	23.9	19.3	23.9	9.1	14.8	9.1	10.2	6.8	4.5	1.1	1.1	1.1
その他サービス																

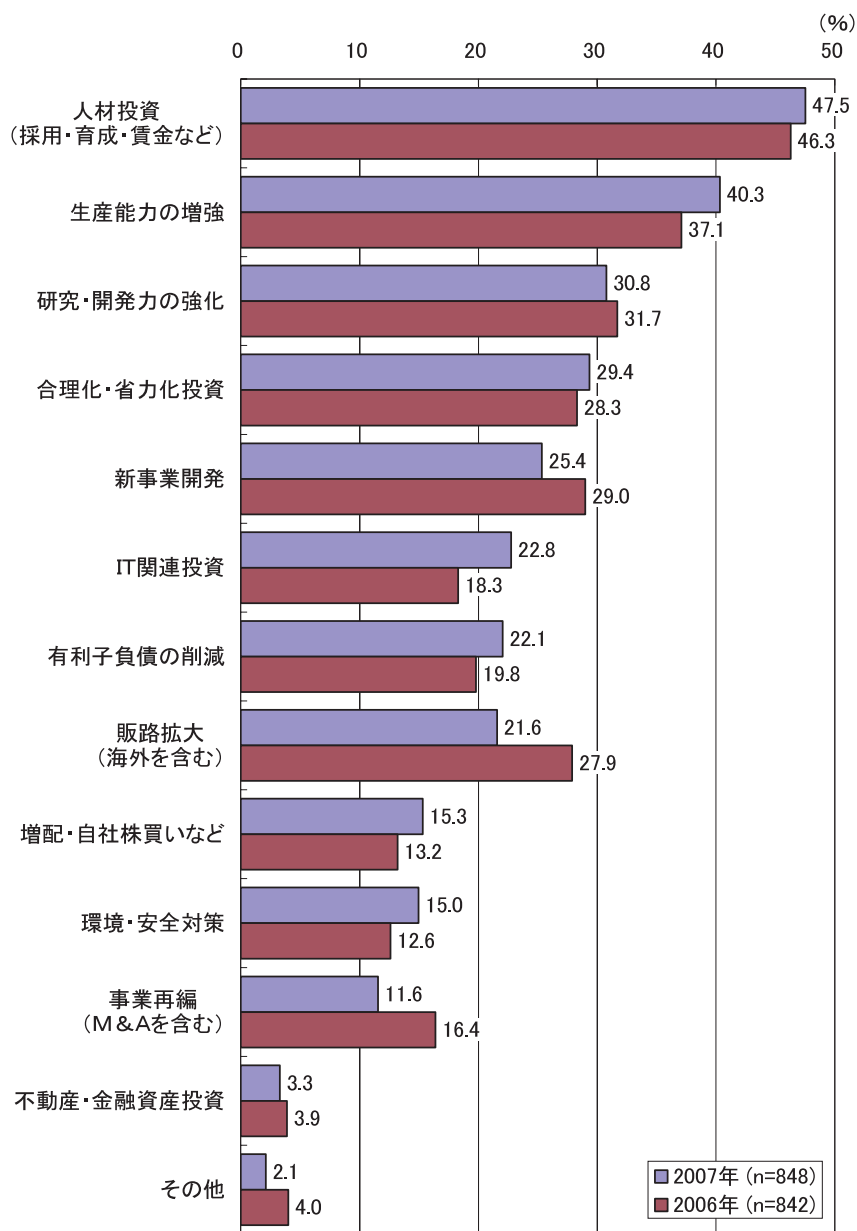
(注) 網掛けの項目が当該業種で1位の項目
(3つまで回答)

2-2. 投資ならびに利益処分の重点-1

調査結果の概要

今年「人材投資」、「生産能力の増強」、「研究開発力の強化」が上位3項目に挙げられた。前年（2006年）と比較すると、「人材投資」（1.2ポイント増）、「生産能力の増強」（3.2ポイント増）といった項目が上昇している。逆に「新事業開発」（3.6ポイント減）、「販路拡大」（6.3ポイント減）「事業再編」（4.8ポイント減）等の項目は減少している。

投資ならびに利益処分の対象として
優先順位の高い項目(前年比較)



(3つまで回答)

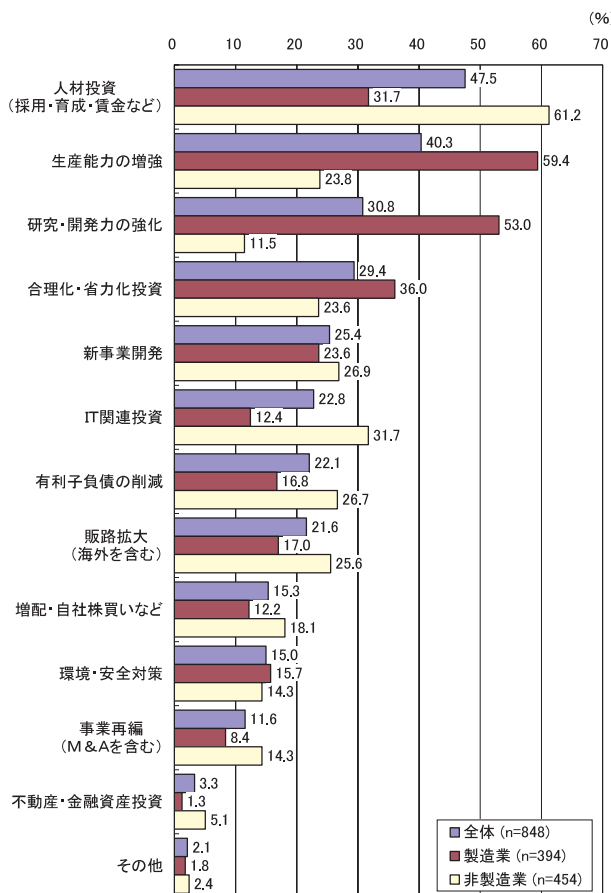
2-2. 投資ならびに利益処分重点-2

調査結果の概要

業種別の優先順位の高い項目として、製造業は「生産能力の増強」(59.4%)、「研究・開発力の強化」(53.0%)、非製造業は「人材投資」(61.2%)、「IT関連投資」(31.7%)であり、明らかに異なっていることがわかる。

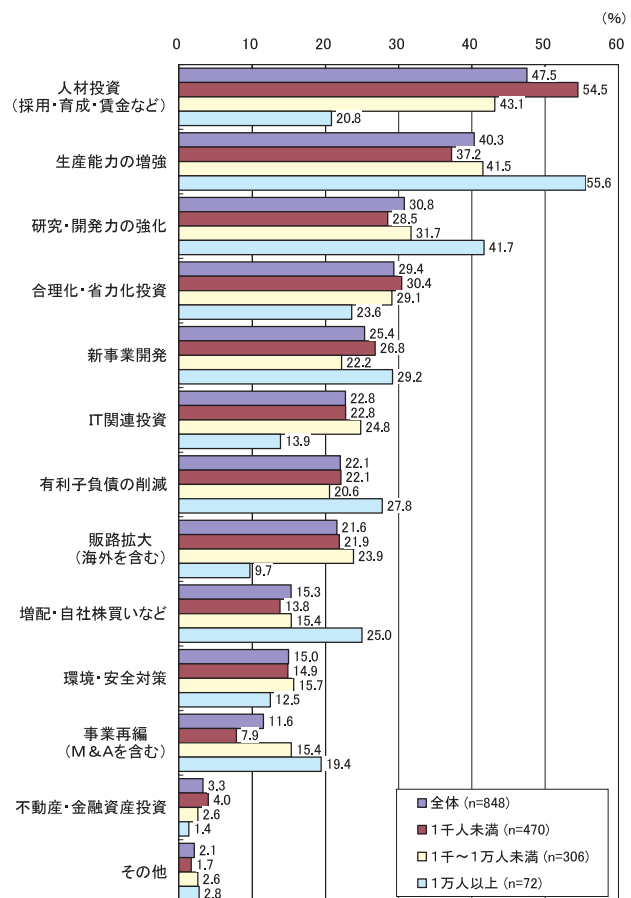
従業員別に見ると、1千人未満、1千~1万人未満は「人材投資」(54.5%、43.1%)、1万人以上は「生産能力の増強」(55.6%)がトップ項目として挙げられている。

投資ならびに利益処分の対象として優先順位の高い項目(業種別)



(3つまで回答)

投資ならびに利益処分の対象として優先順位の高い項目(従業員規模別)



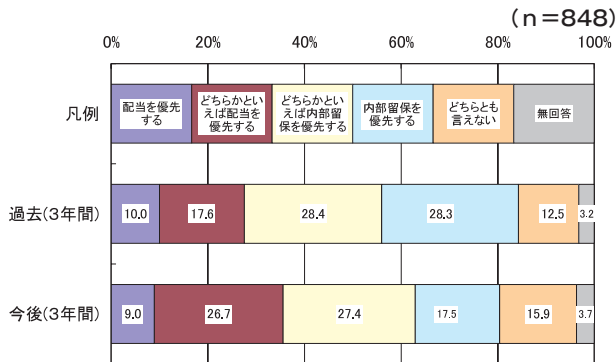
(3つまで回答)

2-3. 株主配当の傾向と配当基準

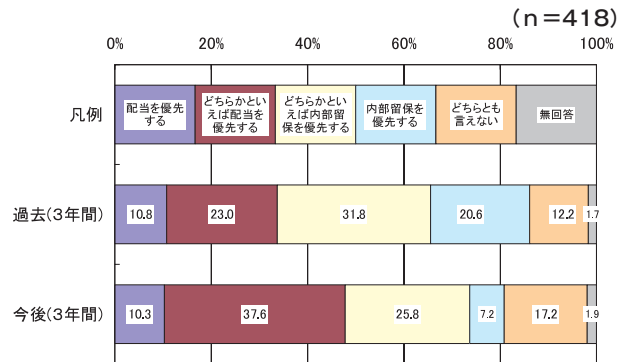
調査結果の概要

過去3年間においては、上場企業の約5割が「内部留保を優先」(20.6%)、「どちらかといえば内部留保を優先」(31.8%)と回答しているが、今後(3年後)は、「配当を優先」(10.3%)、「どちらかといえば配当を優先」(37.6%)が合わせて半数近くに増加している。配当基準は、全体では「過去の配当実績」(58.0%)を重視しているが、上場企業は「配当性向」(72.5%)がトップとなっている。

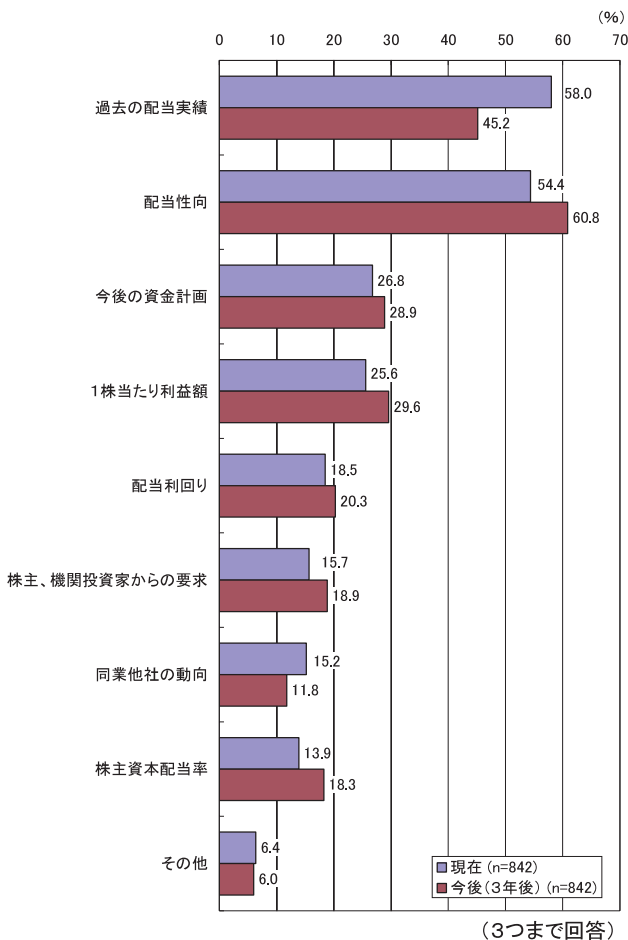
業績が「増益」になった場合の配当と内部留保の優先(全体)



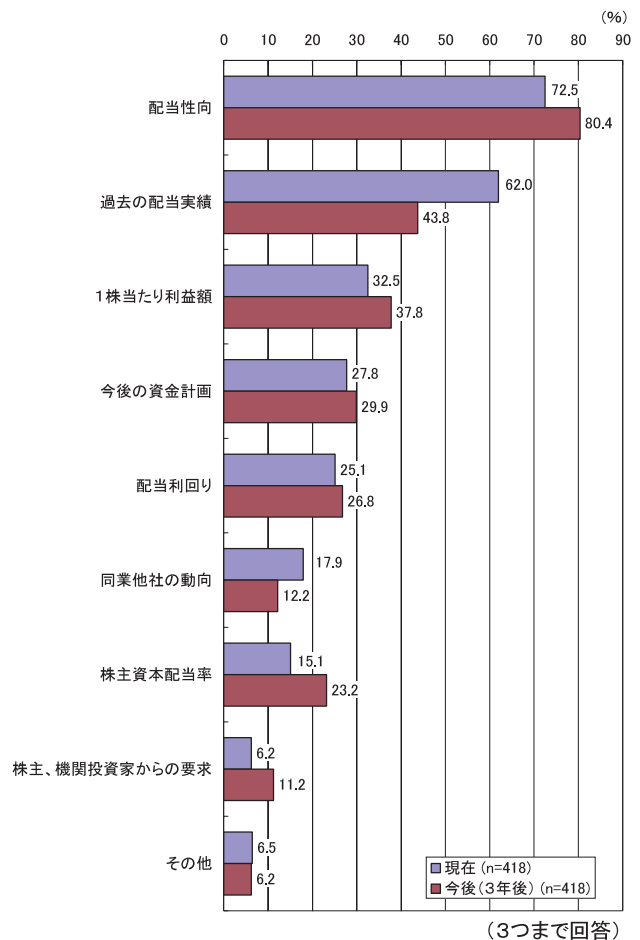
業績が「増益」になった場合の配当と内部留保の優先(上場企業)



配当額を決める基準(全体)



配当額を決める基準(上場企業)



<アドバイザーからのコメント>

質問 <投資ならびに利益処分の重点>

2007年度の投資ならびに利益処分の重点項目として、製造業では、1位：「生産能力の増強」、2位：「研究・開発力の強化」、3位：「合理化・省力化投資」があげられています。また、非製造業では、1位：「人材投資」、2位：「IT関連投資」、3位：「新事業開発」があげられています。貴社における投資ならびに利益処分の重点はどのようなものでしょうか。

- 生産設備面では、国内＝合理化・省力化投資、海外＝生産能力の強化、という図式となる。企業価値向上のキーとなるのは人材であり、採用・育成には重点投資をしていく。派遣・契約など、非正規社員の正社員化の流れも早晚出てくるので、そこへの投資も必要となる。メーカーにとって「研究・開発力の強化」と、「販売面の強化」は両輪であり、どちらが欠けてもうまくいかない。継続的に投資が必要。
- 調査結果と同様で、生産能力の増強、研究・開発力の強化、合理化・省力化投資など、国内外での事業体制の整備・競争力強化に向けた取り組みが重点にあげられる（特にグローバル化が進展する中で、海外での生産投資が急増しており、今後とも増加するものと見込まれる）。また、株主重視の経営姿勢が問われる中で、配当の増額など、業界の動向を見極めながら、利益処分の見直しをはかる必要があると考えている。
- 投資重点項目については、製造業においては、生産能力を質的、量的に増強するための投資が大きくなるのは当然であり、弊社も技術開発／新製品開発関連、生産工場整備／環境対策投資が過半を占める。足下では、全社基幹システムの再構築に要する投資も継続している。利益処分については、成長の為の投資原資を確保しつつも、適切な水準の配当を継続すべく、目標配当性向を定め、配当、自社株買い等の手段を広く告知している。
- ここ数年の事業戦略として、他社との事業提携、資本提携を積極的に行うことを掲げているため、そうした用途が増えている傾向がある。戦略の基本は新規事業の開拓にあり、新たなシーズの掘り起こしのための投資資金や、商権の獲得のための投資を優先させている。また、IT関連投資や人材投資に関しては、その重要性も認識しているが、資金用途の優先順位としては、新規事業投資を上位に位置づけている。
- 新規事業開発および既存事業拡大（M&A等による）、研究・開発力の強化、生産能力の増強（設備投資）。
- IT投資が当面大きく、サービス向上に寄与するが、収益に対する効果からみると厳しい。いずれにせよ省力化のための投資、安全保安の設備強化が重点となる。
- ①次世代人材の確保（新卒、中途採用の強化）、②人材育成のための研修、訓練強化、③的を絞ったメリハリある研究・開発への投資、④企画、設計、生産、アフターケアに至る一貫したプロセス管理への投資、⑤IT関連への充実、強化。
- 現状は生産能力の増強、研究・開発力の強化への投資が主体である。後は新規事業開発や人材投資を増加させたい。
- 生産能力の増強がここ数年の重点。研究開発については、中長期的視点から常に重視している。
- システム投資。重点的には情報分析、ソフト開発を行う。

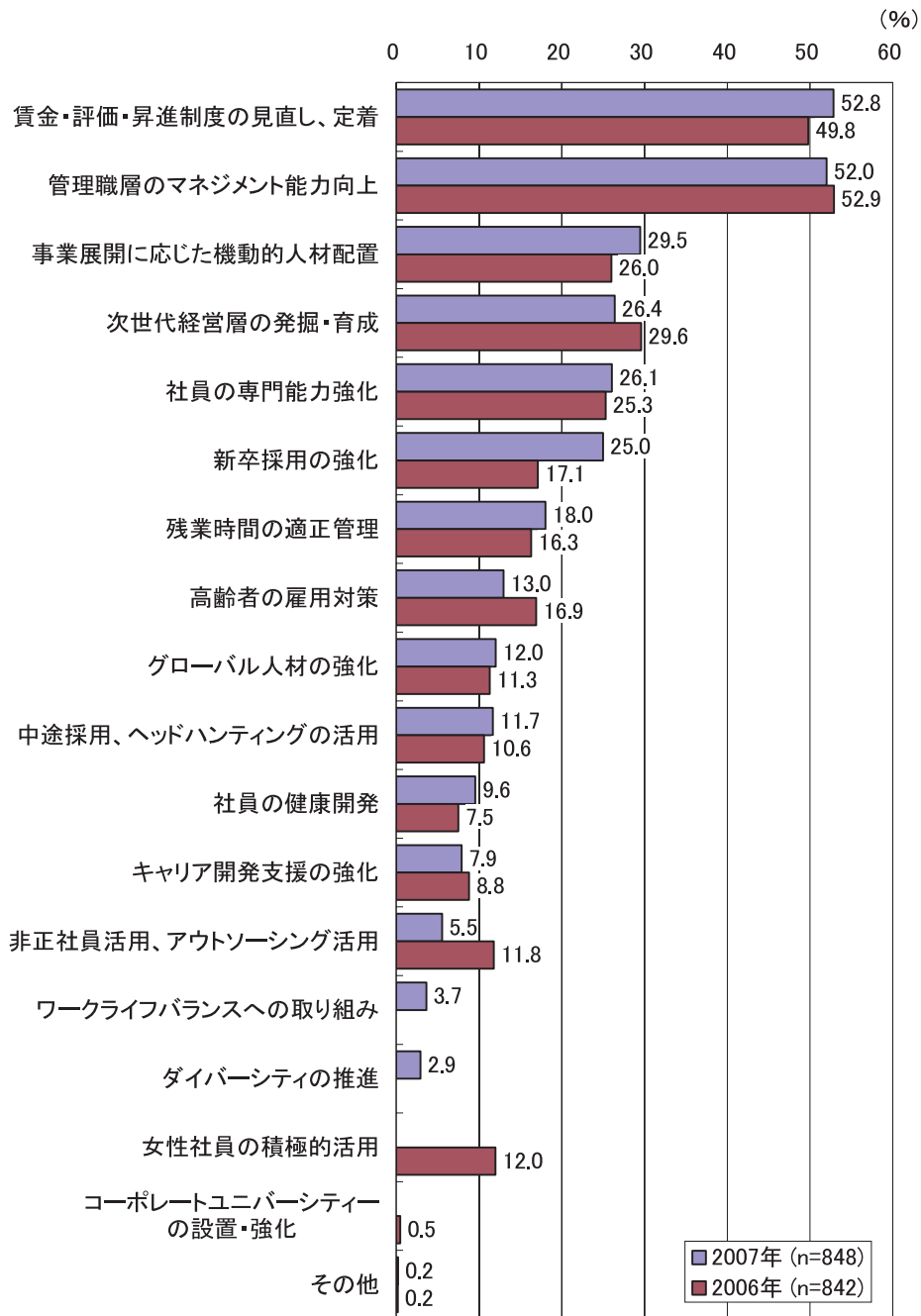
3. 人事・教育領域の課題

3-1. 人事・教育領域の主要課題-1

調査結果の概要

今年の人事・教育領域の主要課題は、2006年に引き続き、「賃金・評価・昇進制度の見直し、定着」(52.8%)、「管理職層のマネジメント能力向上」(52.0%)が上位に挙げられた。なお、「非正社員活用、アウトソーシング活用」が6.3ポイント減少し、「新卒採用の強化」が7.9ポイント上昇しており、正社員活用重視の傾向が窺える。

人事・教育領域で特に重視している課題(前年比較)



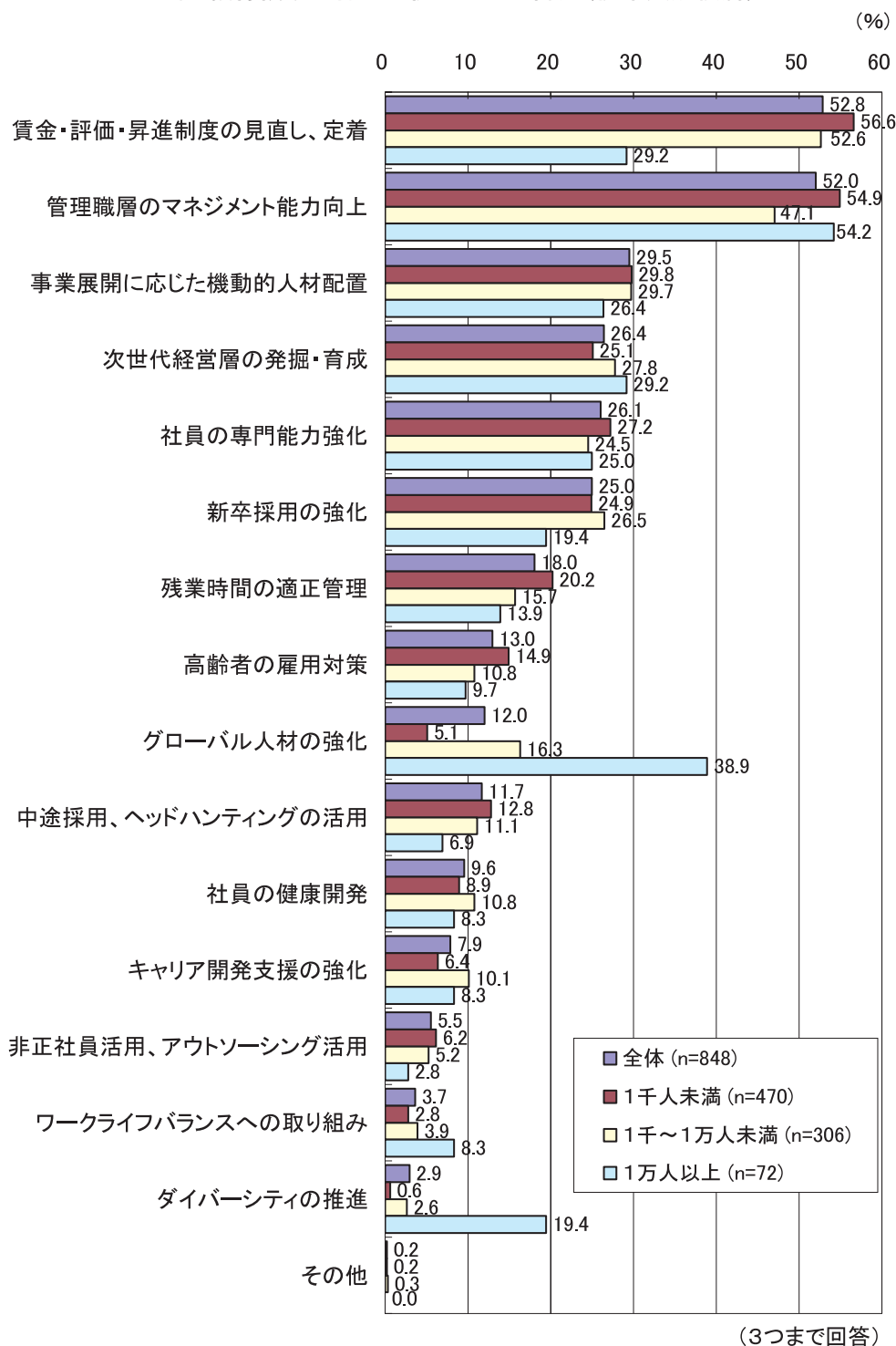
(3つまで回答)

3-1. 人事・教育領域の主要課題-2

調査結果の概要

従業員規模別に見ると、1千人未満、1千～1万人未満の企業群が「賃金・評価・昇進制度の見直し、定着」を最も重視しているのに対し、1万人以上の大規模企業は「グローバル人材の強化」および「ダイバーシティの推進」といった課題のポイントが高い。また、ポイント数は小さいが「ワークライフバランスへの取り組み」にも着目していることがわかる。

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・教育領域で特に重視している課題（業種・細分類別）

調査数	賃金・評価・昇進制度の見直し、定着	管理職層のマネジメント能力向上	事業展開に際した機動的な人材配置	次世代経営層の発掘・育成（早期選抜教育など）	社員の専門能力強化	新卒採用の強化	残業時間の適正管理	高齢者の雇用の策（定年延長対応を含む）	グローバル人材の強化（外国人の経営参画を含む）	中途採用、ヘッドハンティングの活用	社員の健康開発（メンタルヘルスなど）	キャリア開発の支援の強化	非正社員活用、アウトソーシング活用	ワークライフバランスへの取り組み	ダイバーシティの推進	その他
848	52.8	52.0	29.5	26.4	26.1	25.0	18.0	13.0	12.0	11.7	9.6	7.9	5.5	3.7	2.9	0.2
1	-	-	100.0	-	100.0	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
43	48.8	69.8	20.9	37.2	18.6	18.6	25.6	14.0	2.3	7.0	9.3	16.3	-	9.3	-	-
8	62.5	25.0	12.5	25.0	37.5	37.5	12.5	12.5	37.5	12.5	-	12.5	-	-	12.5	-
6	33.3	16.7	33.3	66.7	16.7	16.7	33.3	50.0	-	-	16.7	-	-	16.7	-	-
39	53.8	53.8	30.8	33.3	20.5	25.6	15.4	10.3	15.4	12.8	15.4	7.7	-	-	2.6	-
18	66.7	50.0	38.9	38.9	38.9	5.6	5.6	5.6	22.2	11.1	-	5.6	5.6	5.6	-	-
0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
18	50.0	33.3	38.9	33.3	27.8	22.2	5.6	16.7	22.2	11.1	5.6	5.6	11.1	11.1	5.6	-
29	37.9	48.3	20.7	48.3	24.1	31.0	3.4	13.8	20.7	10.3	10.3	13.8	3.4	6.9	3.4	-
43	39.5	48.8	27.9	34.9	20.9	20.9	16.3	14.0	37.2	7.0	4.7	14.0	9.3	-	2.3	-
15	53.3	73.3	33.3	6.7	33.3	20.0	20.0	6.7	13.3	6.7	6.7	20.0	6.7	-	-	-
75	58.7	58.7	30.7	32.0	18.7	20.0	9.3	12.0	18.7	9.3	9.3	5.3	4.0	4.0	5.3	-
58	44.8	60.3	17.2	29.3	20.7	24.1	17.2	19.0	31.0	6.9	12.1	3.4	5.2	1.7	3.4	-
42	59.5	61.9	19.0	28.6	23.8	23.8	21.4	14.3	7.1	7.1	11.9	7.1	7.1	4.8	2.4	-
81	63.0	48.1	24.7	19.8	22.2	28.4	27.2	19.8	-	11.1	2.5	11.1	14.8	-	1.2	-
55	56.4	50.9	41.8	27.3	20.0	27.3	18.2	9.1	18.2	7.3	7.3	7.3	-	1.8	1.8	-
22	68.2	31.8	22.7	27.3	50.0	18.2	9.1	-	9.1	9.1	9.1	13.6	9.1	9.1	9.1	-
15	66.7	73.3	13.3	13.3	26.7	26.7	6.7	6.7	-	40.0	-	6.7	20.0	-	-	-
51	49.0	41.2	37.3	27.5	43.1	29.4	19.6	15.7	3.9	11.8	7.8	3.9	2.0	5.9	-	-
19	47.4	57.9	36.8	15.8	21.1	31.6	26.3	10.5	5.3	10.5	10.5	5.3	-	5.3	15.8	-
35	57.1	48.6	37.1	28.6	17.1	22.9	28.6	8.6	5.7	11.4	17.1	-	8.6	2.9	-	-
44	29.5	43.2	38.6	15.9	36.4	43.2	13.6	6.8	6.8	18.2	18.2	13.6	-	6.8	-	2.3
8	50.0	62.5	50.0	12.5	25.0	25.0	-	-	-	-	25.0	12.5	12.5	-	25.0	-
5	40.0	60.0	20.0	-	-	40.0	60.0	-	-	20.0	40.0	-	20.0	-	-	-
9	44.4	44.4	22.2	33.3	22.2	11.1	22.2	22.2	-	11.1	33.3	11.1	-	11.1	11.1	-
21	61.9	66.7	33.3	9.5	14.3	28.6	14.3	9.5	4.8	38.1	-	-	9.5	4.8	4.8	-
88	56.8	47.7	30.7	15.9	36.4	21.6	22.7	14.8	4.5	15.9	10.2	4.5	4.5	2.3	2.3	1.1

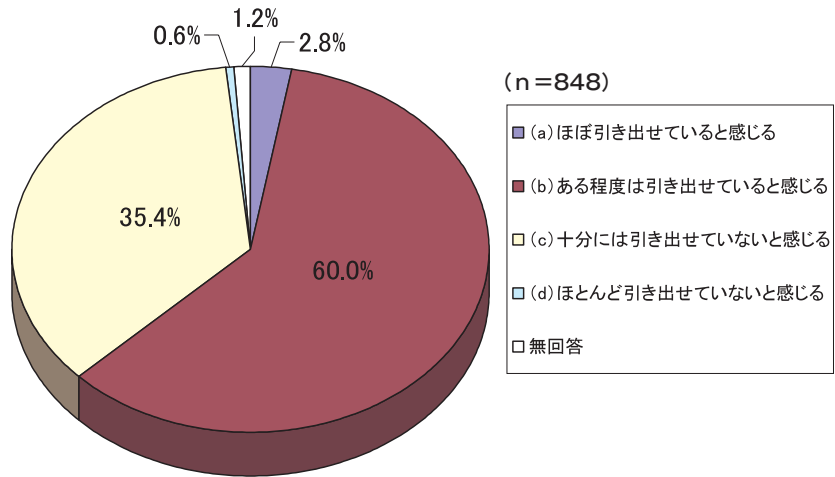
(注) 網掛けの項目が当該業種で1位の項目
(3つまで回答)

3-2. 社員の能力や価値の引き出し

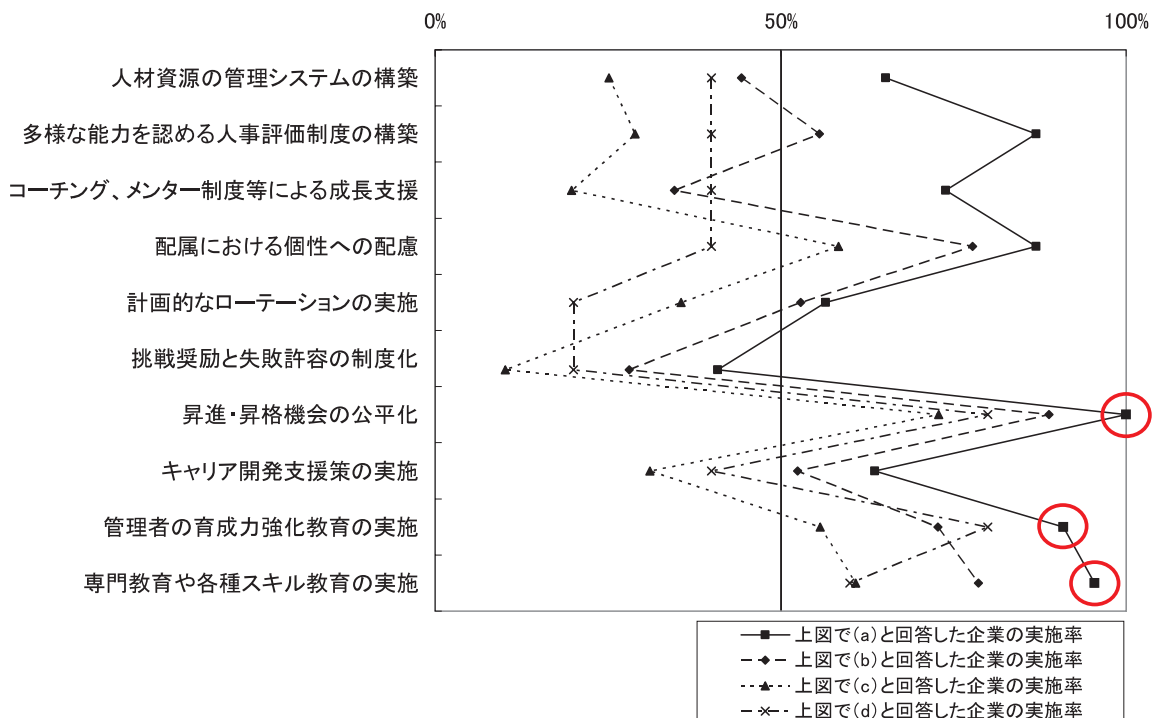
調査結果の概要

社員の能力や価値の引き出しには、6割強の企業が「ほぼ引き出せている」(2.8%)、「ある程度は引き出せている」(60.0%)と回答した。「引き出せている」とした企業群は「昇進・昇格機会の公平化」「専門教育や各種スキル教育の実施」「管理者の育成力強化教育の実施」といった施策の実施率が高くなっている。

「社員の能力や価値の引き出し」についての評価



上記企業群ごとの各施策の実施率(実施している企業の比率)



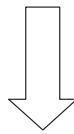
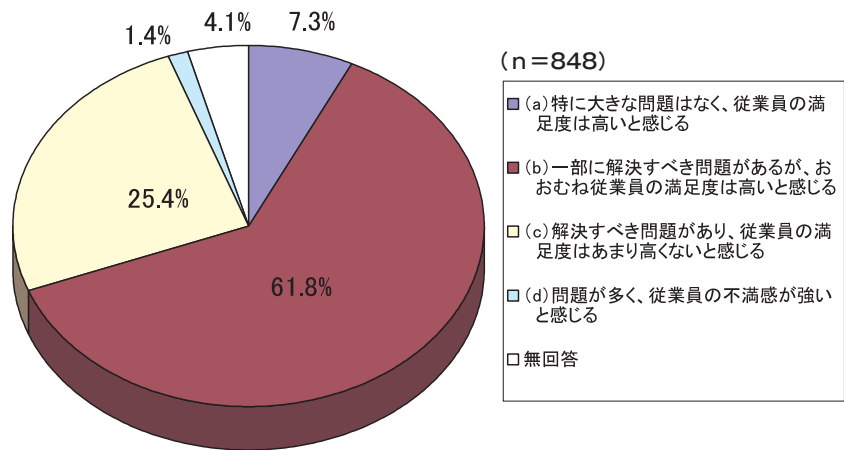
3-3. 就労環境の現状と従業員満足度

調査結果の概要

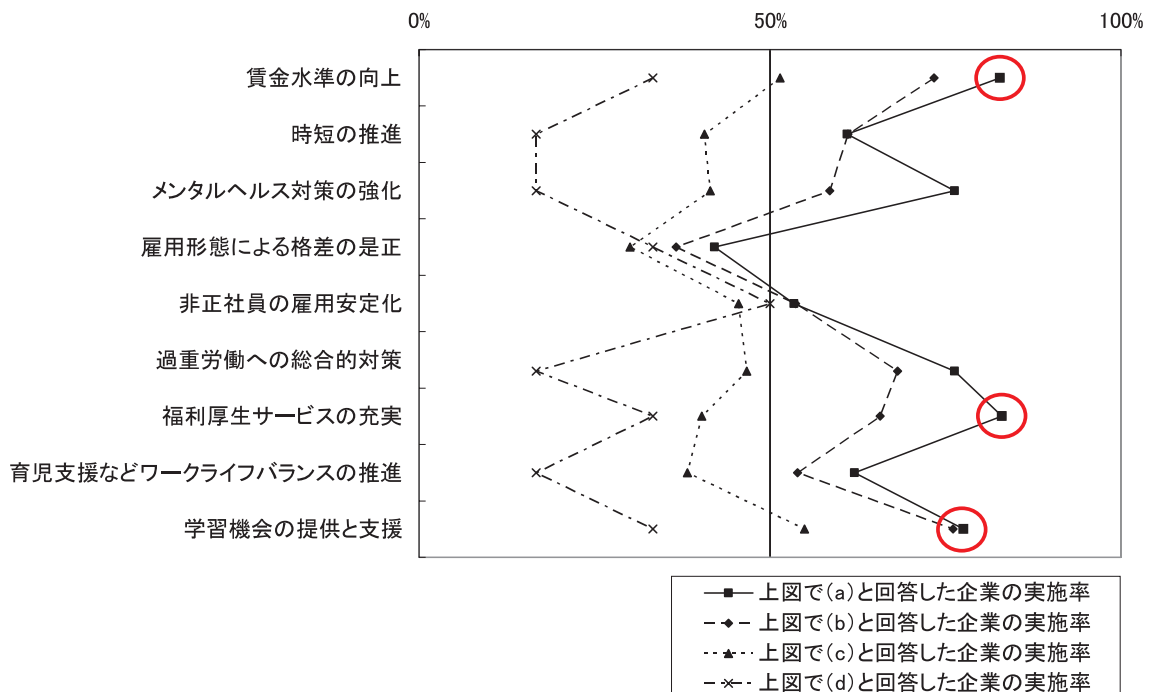
従業員満足度については、「一部に解決すべき問題があるが、おおむね従業員の満足度は高いと感じる」(61.8%)と回答した企業が最も多くなっている。

従業員満足度の高い企業群は「賃金水準の向上」「福利厚生サービスの充実」「学習機会の提供と支援」等の施策を行っている割合が高い。

「就労環境の現状と従業員満足度」についての評価



上記企業群ごとの各施策の実施率(実施している企業の比率)



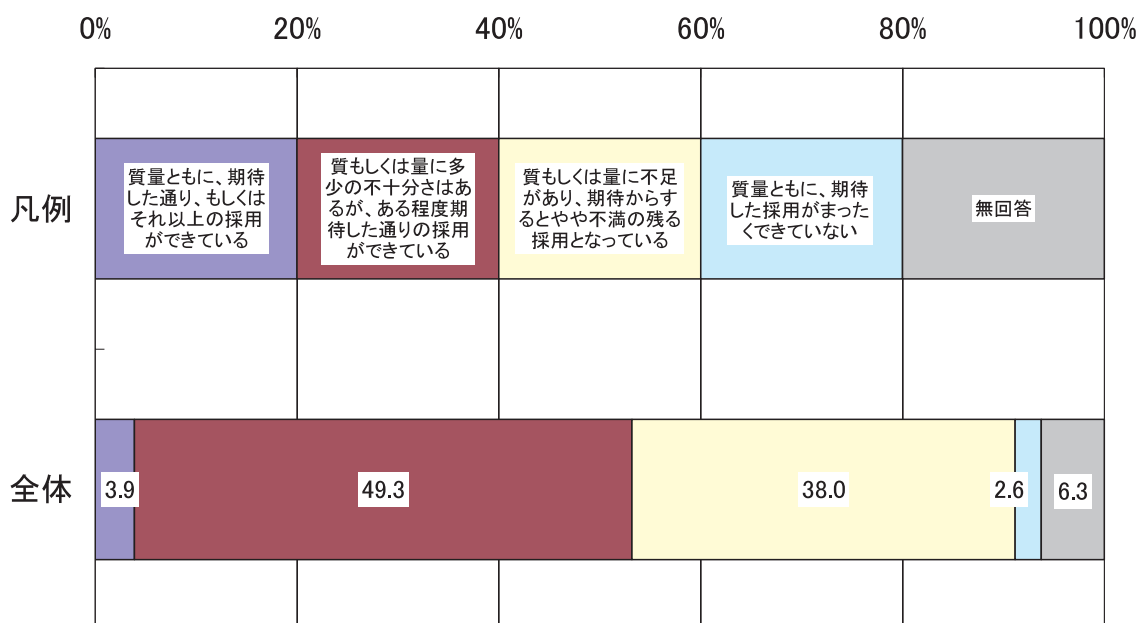
3-4. 人材採用の現状

調査結果の概要

採用については、約4割の企業が「質もしくは量に不足があり、期待からするとやや不満の残る採用となっている」と回答。具体的に取り組まれている施策は「中途採用、通年採用の積極化」、「採用関連メディアの積極活用」、「内定者フォローの強化」が上位に挙げられた。なお、「リクルーター制度の導入」も実施度は低いものの有効な施策となっている。

人材採用の現状の評価

(n=848)



採用の質的・量的向上のための施策

施策	① 「実施し、成果が出ている」と回答した企業数	② 「実施している」と回答した企業数	③ 「今後実施の予定」「当面実施の予定はない」と回答した企業数	※1 実施率= (①+②) / (①+②+③)	※2 成果率= ① / (①+②)
①中途採用、通年採用の積極化	222	509	101	87.9%	30.4%
②部門別、職種別の採用活動	116	435	276	66.6%	21.1%
③採用関連メディアの積極活用	144	496	187	77.4%	22.5%
④インターンシップの積極活用	56	254	511	37.8%	18.1%
⑤リクルーター制度の導入	72	194	554	32.4%	27.1%
⑥採用コンサルティング会社の積極活用	36	173	611	25.5%	17.2%
⑦大学に対するアプローチの強化	120	419	292	64.9%	22.3%
⑧適切な人材判断手法の開発	18	181	615	24.4%	9.0%
⑨面接官の能力強化	30	245	547	33.5%	10.9%
⑩内定者フォローの強化	132	454	241	70.9%	22.5%

※1 実施率…全回答企業に対し、その施策を実施している企業の比率。実施率が高いほど多くの企業で実施されている。

※2 成果率…その施策を実施した企業のうち、成果が出ていると回答した企業の比率。

<アドバイザーからのコメント>

質問 <経営理念に根ざした人事評価制度>

経営理念を浸透させるための施策として、「経営理念に根ざした人事評価制度」の導入状況は、回答企業の50%弱となっており、逆に、「当面実施の予定はない」企業が約25%となっています。経営理念の浸透と人事評価制度の連動性のあり方について、貴社の現状も含め、ご意見をお聞かせください。

- 「評価」は正に会社のこれから進む方向とベクトルを同じくしなければならないもので、多くの会社で実質的には「経営理念に根ざした評価」が実行されているものと思う。しかしながら、継続性や既得権の名のもと、歪められがちなのが、また評価制度の実態であり永遠の課題である。評価に絶対はないが、常に「理念」「ミッション」に立ち戻り評価軸がブレないような仕組みを作っていくことが評価のキーである公平性・納得感を保っていくために重要である。
- 弊社では、各部の重点方針を踏まえ、各部門が自らのチャレンジテーマを掲げ、その内容と、達成度合いをもとに人事評価を行っている。こうすることにより、部署や会社の目指す方向と、各部門の業務のベクトルが一致し、結果として企業業績と個人の報酬の連動がはかれることとなる。経営理念の浸透と人事評価制度の連動はその延長線上にあると思われる。
- 人事評価は、企業が従業員に期待する価値観そのものであり、当然のこととして、経営理念に根ざした評価制度であるべきだと考えている。当社では①業績評価、②目標達成度評価、③職務遂行能力評価を資格による分類にて実施している。個人目標設定にあたり、考え方を明確にし、理念との連動を図り、また、職務遂行能力評価でも必要とする能力行動要件を明確することにより連動を図っている。
- 経営理念に基づいた事業ビジョンの実現に向かって、取るべき行動を示した「行動指針」を目標管理制度の目標設定項目に含めており、評価においては、指針に沿った行動ができたかどうか、評価項目の一つとなっている。また、経営・事業戦略との整合性を図るために、各人が目標設定する際、必ず全社や所属事業部・組織の戦略・方針と整合性をとったテーマとするよう義務付けており、これを達成することで上位組織のテーマも達成され、高い評価を得られるような連動性のある評価制度をとっている。このように、各人の目標の根拠を経営理念と密接に結びつけることで、「何のために仕事をするのか」を明白にし、社員の目的意識、連帯感を促進することが重要と考えている。
- 当社の経営理念は人事評価制度との連動を考慮して制定されていない。特に目標値を含まないので人事評価制度にそのまま連動させることは難しい。基本姿勢、考え方等の評価には活用している。
- MBOを取り入れ、定性評価に項目を設定している。評価時には必ず上司と面談をすることになっており、確実に浸透している。社内広報活動とのリンクも寄与している。
- 人事評価の考課項目が経営理念と連動しているため、クリアできない従業員をどうレベルアップするかが課題。理念も管理職には浸透しているが、お客様と直接接する現場に浸透させることが重要。妙手は無く、コミュニケーションなど地道な努力を、時間をかけても遂行せざるを得ない。
- 経営理念の浸透は重要ではあるが、ダイレクトに人事評価と連動させる方法は思いつかない。弊社では、「役割に応じた期待行動」までブレイクダウンし、目標化し、評価している。
- 成果に偏重した制度の限界が明らかになってきた以上、プロセス評価をどの程度具体化できるかが問題だと思う。社長以下、経営層ができる限り経営理念と結びつける話し方を心がけている。

- 理念に根差した人事評価制度の実施や、理念浸透教育の実施といった各施策には、各社ともその難しさを認識していると思う。トップと社員の対話の場を設けたり、社内報等での情報発信をしたりといった手段で何とか成果を上げようと考えており、なかなか人事評価制度自体を、経営理念の浸透を求めることに連動させる変革には、着手できないでいると思われる。
- 経営理念を「品質目標」というテーマに掲げて、それを各個人へブレイクダウンし、目標達成の有無により、評価できるシステムにはなっているが、現実的には、それだけが個人評価の全てという事もないため、評価＝給与評価と言う事にならず難しい面がある。
- 経営理念（特に価値観と行動指針）を重要な能力評価指標に導入。特に部長級にはその比率を50%とし、企画・実行力よりも価値観の体現により、部下を指導育成することを重要視している。併せて管理職には360度評価に近いシステムを導入し、気づきと振り返りの機会を提供している。
- 経営理念に根ざした人事評価制度の具体例がないのでコメントできないが、経営理念を社員に浸透させる、という目的においては、意味を持たせることは出来るだろう。ただし、あくまでも補助的な内容と位置づけた方が良く感じており、経営理念の浸透は別の方法で行うことが本来の姿ではないか。
- 経営理念と評価項目がリンクしており、経営理念の浸透に役立っている。ただし、経営理念自体は管理職までは理解が進んでいるが、一般社員までは理解がされているとは言いがたい。管理職と一般社員の評価方法に差をつけるべきと感ずる。
- 経営理念は抽象的な文言であり、人事評価の基準としては必ずしも適切とはいえず、当面実施の予定はない。
- 人事評価制度は目標管理が基礎になっており、目標の設定にあたっては、単なる業績目標のみならず経営理念に則った行動目標の設定（環境保全、コンプライアンスの徹底、顧客志向の営業など）も対象としている。
- 企業理念、企業倫理、コンプライアンスに対する評価は明確にしていく必要がある。コンプライアンスは別としても、理念は抽象的価値観であるが、企業存続のベースをなすので具体的に一つひとつ事例を積み重ねるしかない。目先の結果だけの追求または結果だけの評価でなく、プロセスでの透明性、説明責任、更にはプロセス変革こそが次世代に引き継ぐにおいても重要。この面での評価のウェイトを増すことが大切である。
- 短期的には業績中心の評価とならざるを得ないが、理念としてはやはり経営理念とマッチしかつ人格重視の人事評価が必要と考えているが、実態としては異なった評価となっている。
- 経営理念を評価基準に入れないと、単なる金儲け主義になりかねない。理念のない結果主義は評価が人材の育成につながらない。
- ①社内公募、社内FA制度の運用、女性の活躍の場の拡充による機会の創出、②契約社員の正規化転換による働く意欲の尊重、③定年後の再雇用制度の拡充による技術／技能の伝承。
- 経営基幹職のMBO（目標による管理）において、CSR活動を自らの行動として宣言させ、その結果を考課の対象としている。
- 評価に用いるとすれば、より具体的な行動に落とし込み、共有することが必要と感じている。人事評価制度のどの施策にどんなウェイトで反映させるのかなど検討課題もあるが、経営理念から一貫した人事制度として経営理念の実践が問われること、そのことがまず重要と考えている。
- 経営理念の浸透と人事評価制度の関連性は高く、双方が与え合う影響も大きい。自社の経営理念である「価値創造パートナー」たらんとする社員の人事評価の基軸には、価値創造への努力プロセスはもちろん、その成果を公正に評価することを社員に担保していくことが最重要である。それが評価者と被評価者の、社員と会社の信頼関係に直結するからである。

質問 <人材採用の質的・量的向上>

人材採用の質的・量的向上のための施策として、「中途採用、通年採用の積極化」が1位で、以下「内定者フォローの強化」や「採用関連メディアの積極活用」があげられています。人材採用の質的・量的向上のために、貴社で取り組まれている施策をお聞かせください。

- 古典的ではあるが、しっかりしたリクレーターによる採用は、優秀な人材を逃がさず確保するためには必要。コストも手間もかかるが、増やしたい。入社数年以内の退職を防ぐためにも、人材判断手法も研究・導入していく。
- 調査結果と同様に、中途採用による即戦力の確保や、採用関連メディアの活用により認知度向上、大学に対するアプローチの向上等に努めている。特にエンジニアの確保については急務の課題であり、子会社を通じて全国各地にラボを配置することにより、就職しやすい条件を整える努力をしている。
- 弊社はカンパニー組織で全国に店舗を有しているため、本社・カンパニー・店舗の役割と活動を明確にし、社内ネットワークを十分に活用した採用活動を実施している。通年・中途採用は相当前から実施しており、今後はより強化する。活動エリアを国内だけから海外における優秀な日本人の獲得に拡大した。媒体の見直し、選考ツールの改廃、内定者フォローの強化、インターンシップの活用、面接官教育等、実施できる施策は積極的に取り組んでいる。
- 新卒採用において、研究室訪問や各大学での説明会実施、OB訪問の奨励、採用面接等、実際に学生と接触する機会を多く設け、当社の求める人材像（コミュニケーション力、チャレンジ精神、旺盛な意欲）を理解してもらうと共に、採用候補者をよく見極め、ミスマッチの防止、採用人材の質的向上に努めている。
- 中途採用、通年採用を進めている。また、新入社員採用の質的、量的改善のために大学に対するアプローチ、面接の充実等を図っている。
- キャリア採用、インターンシップの採用、内定者フォローの強化。
- IRの強化、インターン制度、社内施設の見学等。
- 中途採用に含まれるが、近年、将来の製造現場における中核人材の育成、継続的な技能伝承を目的とし非正社員（期間従業員）の正社員への登用を進めている。
- 当社での施策は、本報告書に記載されている上位4項目とリクレーター制度の活用。
- 中途採用、内定者のフォロー等はいずれも実施している。幹部要員の発掘と経営資質の醸成が課題。
- 採用については、定期採用を基本としているが、特定技術／スキルを既に有する人材の要請に対しては、随時中途採用を実施している。「採用の質的向上」については、工場系においては、学校との継続的關係強化も重要である。人材判断が均質化しない様に配慮し、地元大学、全国区とのバランスも。
- 中小企業のため、事実上「中途採用、通年採用の積極化」状態である。採用は採用官次第であるが、入社後の教育の中で、適所適材（適材適所ではなく）的な異動を考えるしかないのが、現状。
- 大学に対するアプローチの強化、部門別・職種別の採用活動、中途採用・通年採用の積極化。
- 当社の場合、中途採用・通年採用を積極的に行っているわけではないが、必要に応じて以前から行ってきており、優秀な専門知識を有する人材の採用が実現している。また、内定者のフォローの強化には取り組んでおり、効果の出現が見られている。具体的には、入社前教育にコンプライアンスを追加し、また内定者同士、人事担当者の情報交換サイトを利用できるようにした

り、新入社員との懇談回数を増やしたりしている。採用関連メディアの積極活用も行い、効果の出現が認められている。具体的には、求人サイトの利用増加や合同説明会等への参加をしている。

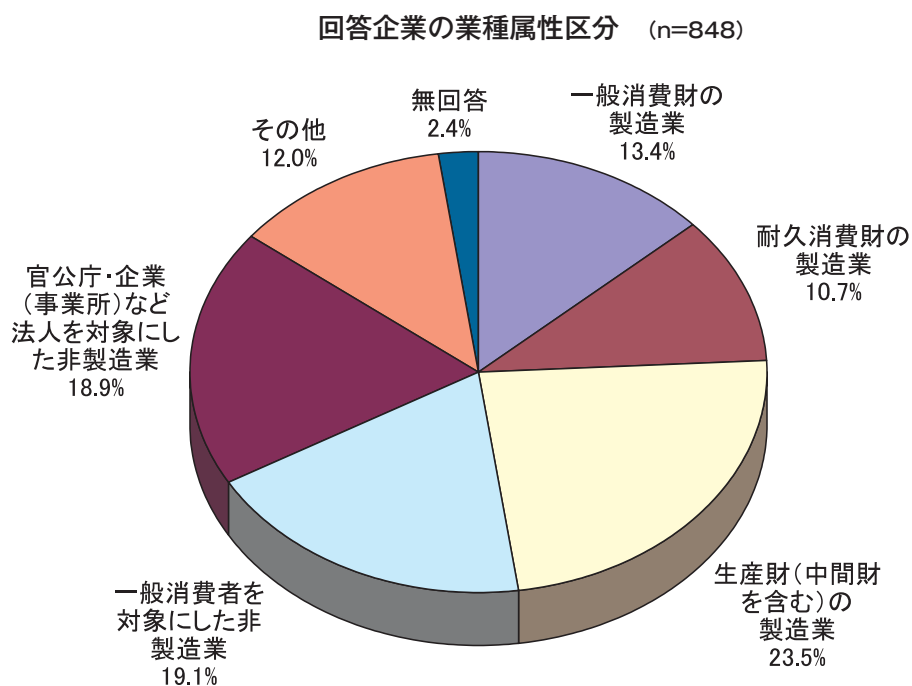
- 面接員の選抜と研修、内定者フォロー・アップ研修の実施、中途・経験者採用の増加。
- 中途採用の積極化は以前より実施している。また、採用内定者に対して、自社に知見を増やしてもらうために、先輩たちの経験談を聞く機会を設けたりしている。併せて、どのような業務が社内にあるかを知ってもらうことにより、本人のスタートラインの選択肢を増やしてもらうこと狙っている。
- エントリーシートでの絞込み、内定後のフォロー教育。
- 中途採用の積極化、大学に対するアプローチの強化、リクルーター制の導入、内定者フォローの強化。
- 給与条件の向上、中途採用、契約社員の積極採用。
- 新採用学校枠の拡大、高校卒採用の再開と、中途採用者の質的向上を目的として試行期間の設定と評価による採用に取り組んでいる。
- ①新卒採用、中途採用、地域採用問わず広く採用媒体を利用する、②採用活動初期の個別面談、インタビューの充実、③採用者に対する会社職務、職場実態の説明（見学を含め）の充実。
- 社員をリクルーターとして活用し、実体験を踏まえた業務環境を説明して回っている。
- 採用関連メディアの積極的活用、内定者フォローの強化、大学に対するアプローチの強化。
- 中途採用の積極化、内定者フォローの徹底、入社3年目までの木目細かなフォロー。
- 技術系人材の採用については、強化したい技術分野を設定し、連携講座の開設など大学の研究室との関係強化を図っている。ホームページのリクルート向け情報の充実や、内定者の徹底フォローも実施している。
- 弊社事業の魅力や仕事内容をより深く理解してもらえるように注力すると共に、内定者のフォローを強化した。
- 質的向上では、採用プロセスの見直し。強化として、新卒ではWeb適正検査から5段階の選考プロセスの実施。キャリア採用も含め、面接スキルの強化として、面接官トレーニングの実施、現場直属のマネージャー・コミュニケーションスキルの分析を実施。その結果を面接時に活用し、採用基準の標準化、明確化を実施。量的向上では、新卒は募集形成の強化。フォロー・アップの強化として、セミナー、インターンシップ回数を増やし、社員・内定者の積極的活用を実施。キャリアでは、採用ルート拡大と、エージェントに対してより詳細な人材像を明確にするための説明会の実施。より多く、よりスピーディーな人材紹介を実施。
- 新卒採用、中間採用（公募、通年受付）、有期雇用人材採用などのバランス、組み合わせを重視している。特に新卒採用では、リクルーター制度、採用関連メディア（イベントを含む）の積極活用、大学でのセミナー、内定者フォロー、仕事体験セミナー実施などのアプローチを強化している。中間採用も採用コンサルティング会社・人材紹介会社の活用に加え職種別採用の明確化など、工夫を凝らしている。

4. 営業・マーケティング領域の課題

4-1. 回答企業の業種属性

調査結果の概要

回答企業の業種属性としては、製造業が全体の47.6%、非製造業が38.0%、その他12.0%となっている。

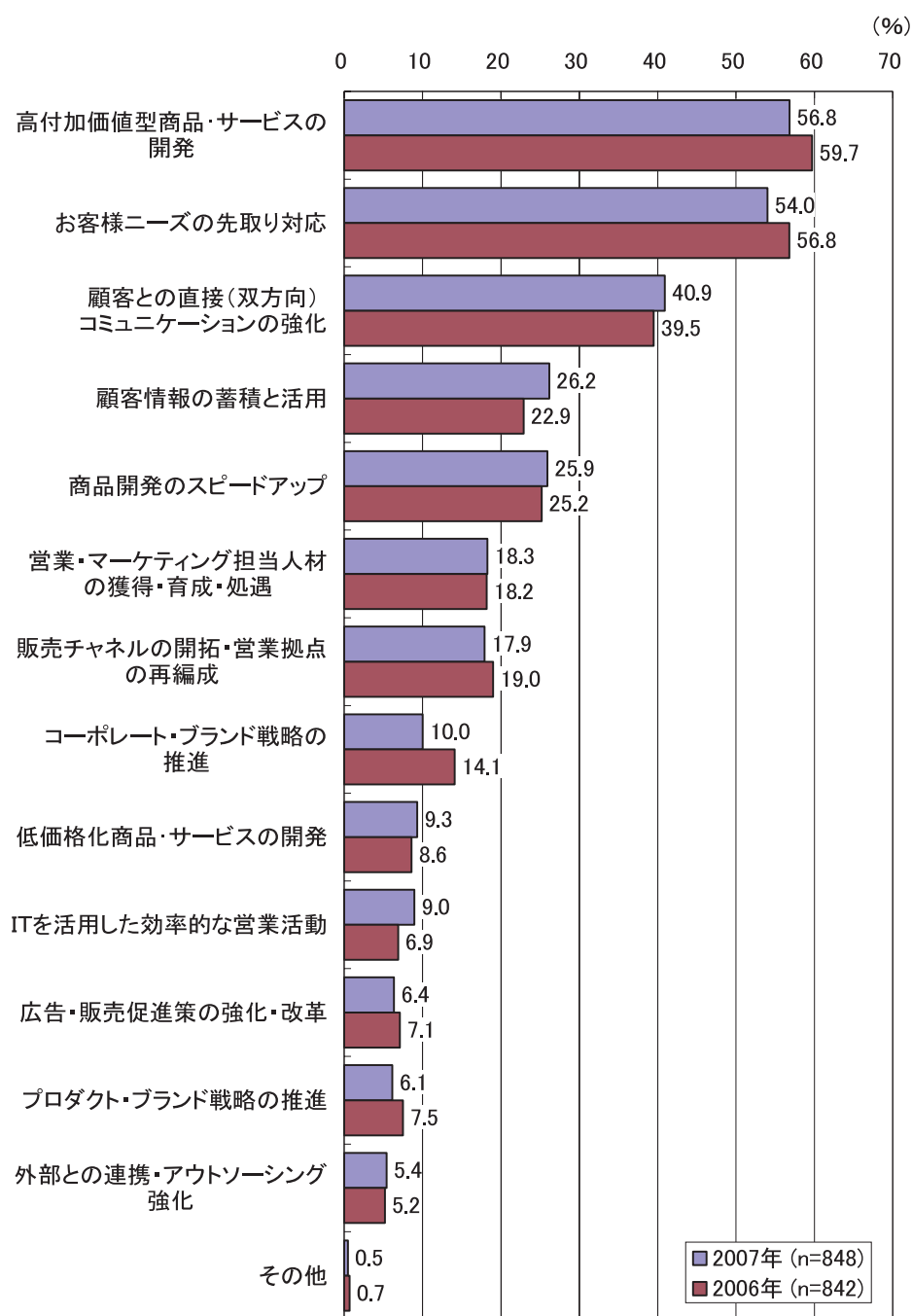


4-2. 営業・マーケティング領域の主要課題-1

調査結果の概要

昨年（2006年）と比較して、「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」「顧客との直接（双方向）コミュニケーションの強化」という上位3項目の変動はない。
 「お客様ニーズの先取り対応」は2.8ポイント減であるのに対し、「顧客との直接（双方向）コミュニケーションの強化」（1.4ポイント増）、「顧客情報の蓄積と活用」（3.3ポイント増）は増加しており、顧客との密接なコミュニケーションが重視される傾向にある。

営業・マーケティング領域で特に重視している課題(前年比較)



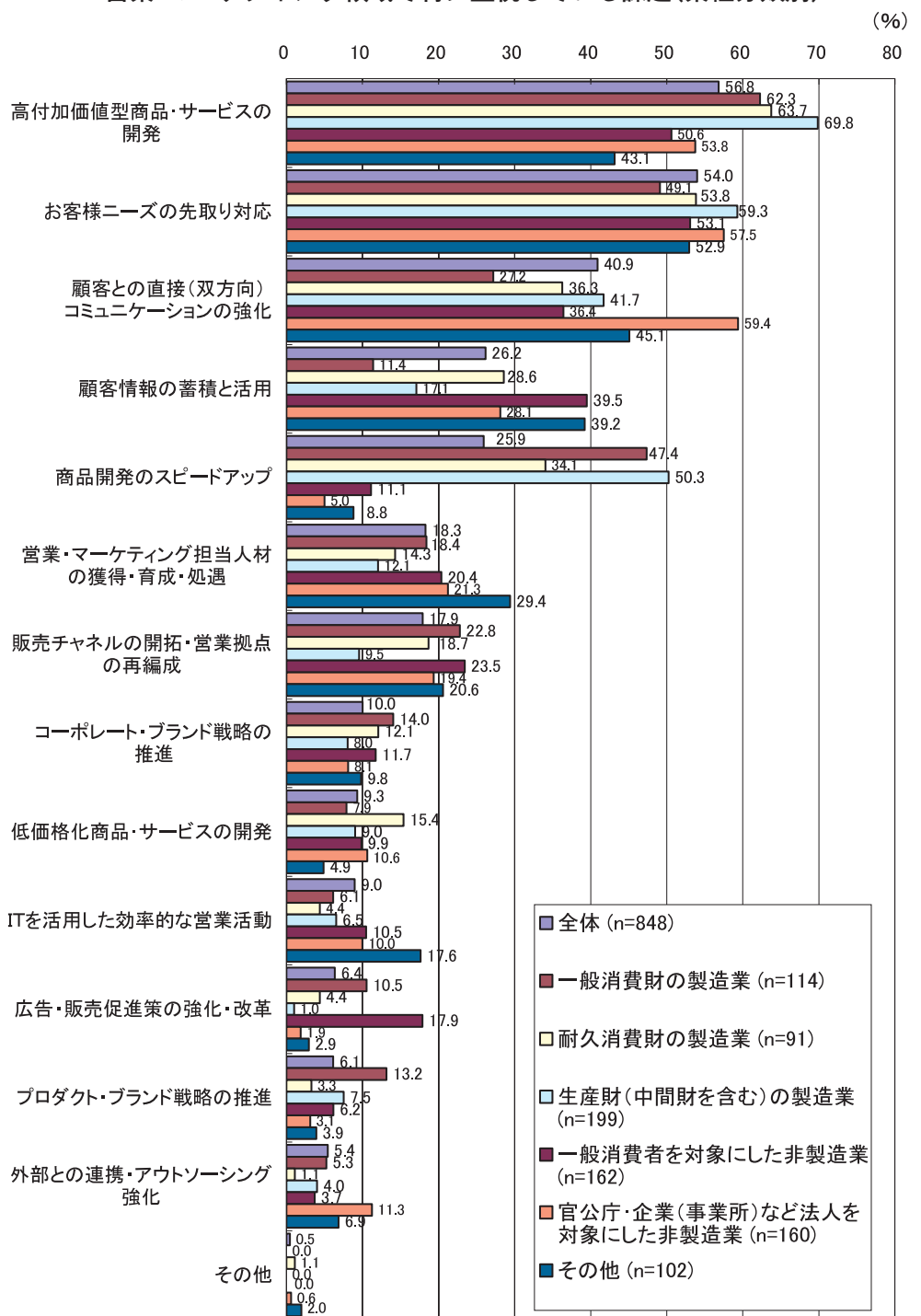
(3つまで回答)

4-2. 営業・マーケティング領域の主要課題-2

調査結果の概要

業種別に見ると、製造業は「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」といった商品開発に関わる課題に力を入れているのに対し、非製造業は「お客様ニーズの先取り対応」「顧客との直接（双方向）コミュニケーションの強化」といった顧客との関係における課題を重視している傾向にある。

営業・マーケティング領域で特に重視している課題(業種分類別)



(3つまで回答)

営業・マーケティング領域で特に重視している課題（業種・細分類別）

調査数	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	顧客との直接(双方向)コミュニケーションの強化	顧客情報の蓄積と活用	商品開発のスピードアップ	営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇	販売チャネルの開拓・営業拠点の再編成	コーポレート・ブランド戦略の推進	低価格化商品・サービスの開発	ITを活用した効率的な営業活動	広告・販売促進策の強化・改革	プロダクト・ブランド戦略の推進	外部との連携・アウトソーシング強化	その他
全体	56.8	54.0	40.9	26.2	25.9	18.3	17.9	10.0	9.3	9.0	6.4	6.1	5.4	0.5
農林・水産・鉱業	-	100.0	100.0	-	-	-	-	-	-	-	100.0	-	-	-
食料品製造	65.1	37.2	18.6	4.7	58.1	9.3	16.3	25.6	2.3	4.7	9.3	20.9	4.7	-
繊維製造	87.5	62.5	12.5	-	37.5	12.5	12.5	25.0	-	-	12.5	25.0	12.5	-
パルプ・紙・紙加工	66.7	83.3	33.3	16.7	33.3	16.7	16.7	-	-	-	-	16.7	16.7	-
化学製品製造	82.1	56.4	35.9	17.9	64.1	12.8	5.1	5.1	2.6	5.1	2.6	7.7	2.6	-
医薬品製造・卸売	50.0	38.9	27.8	5.6	50.0	33.3	16.7	11.1	-	16.7	5.6	22.2	5.6	-
石油・石炭製造	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ゴム・窯業・土石製品製造	83.3	38.9	50.0	16.7	33.3	-	22.2	27.8	5.6	-	-	5.6	5.6	5.6
鉄鋼・非鉄金属製品製造	72.4	58.6	44.8	24.1	34.5	3.4	3.4	10.3	13.8	10.3	3.4	6.9	6.9	-
一般機械製造	62.8	58.1	37.2	20.9	48.8	23.3	25.6	4.7	4.7	9.3	2.3	2.3	-	-
精密機器製造	80.0	33.3	20.0	20.0	53.3	13.3	26.7	6.7	6.7	-	-	-	-	-
電気・電子機器製造	65.3	58.7	38.7	12.0	56.0	10.7	16.0	2.7	13.3	5.3	4.0	5.3	6.7	-
輸送用機器製造	53.4	63.8	44.8	25.9	27.6	12.1	6.9	6.9	20.7	3.4	-	10.3	-	-
その他製造	64.3	54.8	28.6	23.8	33.3	14.3	23.8	16.7	11.9	9.5	2.4	2.4	4.8	-
小売	42.0	60.5	34.6	42.0	16.0	18.5	21.0	7.4	13.6	9.9	19.8	1.2	-	-
商社・問屋・卸売	65.5	58.2	56.4	18.2	9.1	21.8	36.4	5.5	-	18.2	3.6	1.8	3.6	-
証券・金融・保険	45.5	50.0	36.4	63.6	13.6	18.2	36.4	4.5	4.5	13.6	4.5	9.1	-	-
不動産	40.0	66.7	20.0	33.3	-	20.0	20.0	40.0	-	26.7	13.3	6.7	13.3	-
土木・建設・建築	39.2	51.0	54.9	49.0	5.9	33.3	13.7	5.9	11.8	7.8	2.0	5.9	5.9	2.0
輸送サービス	52.6	47.4	31.6	26.3	5.3	36.8	15.8	5.3	26.3	31.6	-	-	5.3	-
倉庫・運輸	40.0	51.4	54.3	34.3	5.7	17.1	17.1	2.9	17.1	11.4	-	-	20.0	-
ソフト開発・情報サービス	56.8	43.2	52.3	15.9	6.8	27.3	13.6	18.2	6.8	11.4	6.8	6.8	13.6	2.3
通信サービス	50.0	62.5	50.0	12.5	-	12.5	25.0	12.5	-	-	25.0	12.5	-	-
出版・放送・報道	20.0	80.0	40.0	20.0	20.0	-	40.0	-	-	-	60.0	20.0	-	-
公共サービス	44.4	44.4	55.6	55.6	-	33.3	11.1	11.1	-	-	11.1	-	-	-
宿泊・飲食サービス	52.4	38.1	38.1	42.9	9.5	23.8	19.0	19.0	19.0	4.8	19.0	14.3	-	-
その他サービス	51.1	55.7	48.9	30.7	6.8	21.6	14.8	10.2	6.8	8.0	5.7	2.3	10.2	1.1

(注) 網掛けの項目が当該業種で1位の項目
(3つまで回答)

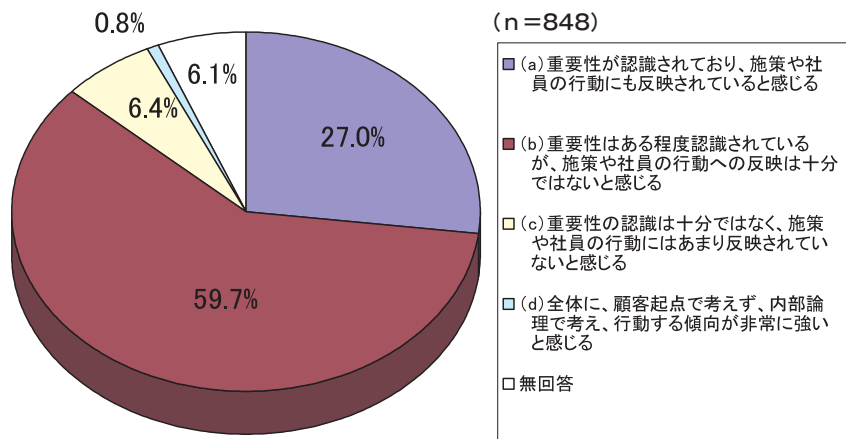
4-3. 顧客起点の考え方の浸透状況

調査結果の概要

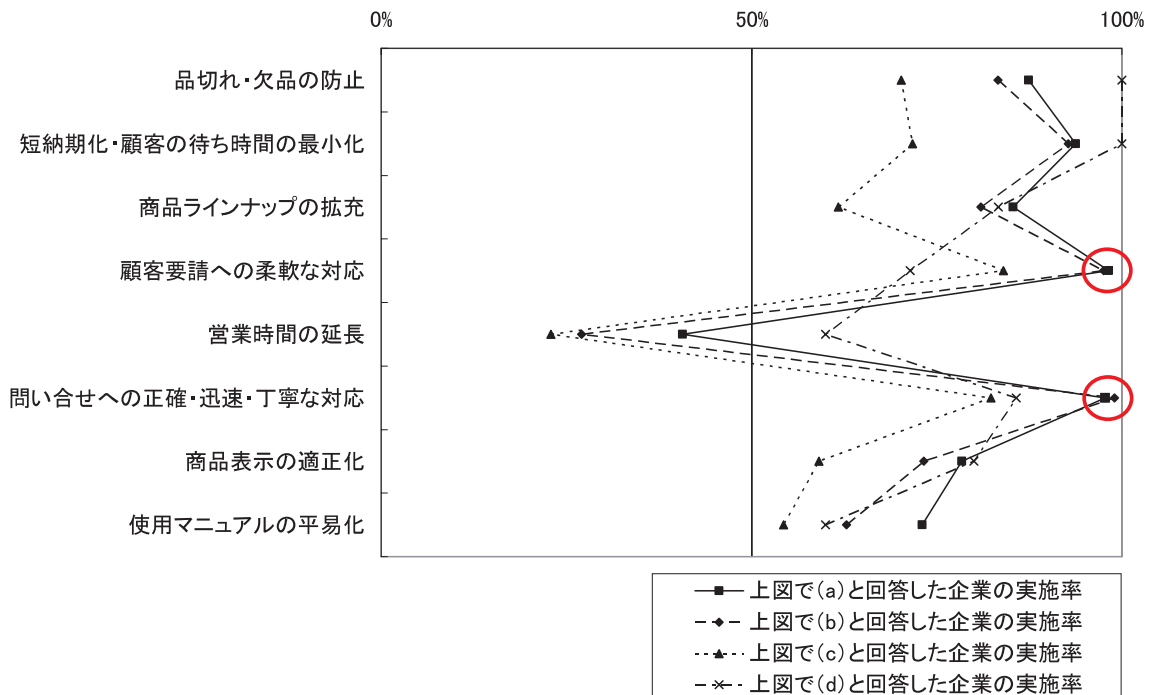
顧客起点の考え方は、8割以上の企業が重要性を認識しているが、「施策や社員の行動への反映は十分ではない」と感じている企業は59.7%に及んだ。

有効な施策は「顧客要請への柔軟な対応」「問い合わせへの正確・迅速・丁寧な対応」等の実施率が高くなっている。

「顧客起点の考え方の浸透状況」についての評価



上記企業群ごとの各施策の実施率(実施している企業の比率)



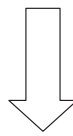
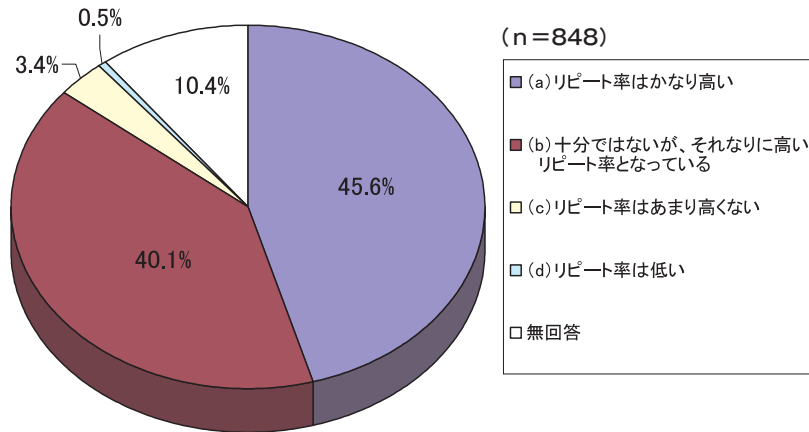
4-4. 顧客取引の継続性（顧客リピート率）向上

調査結果の概要

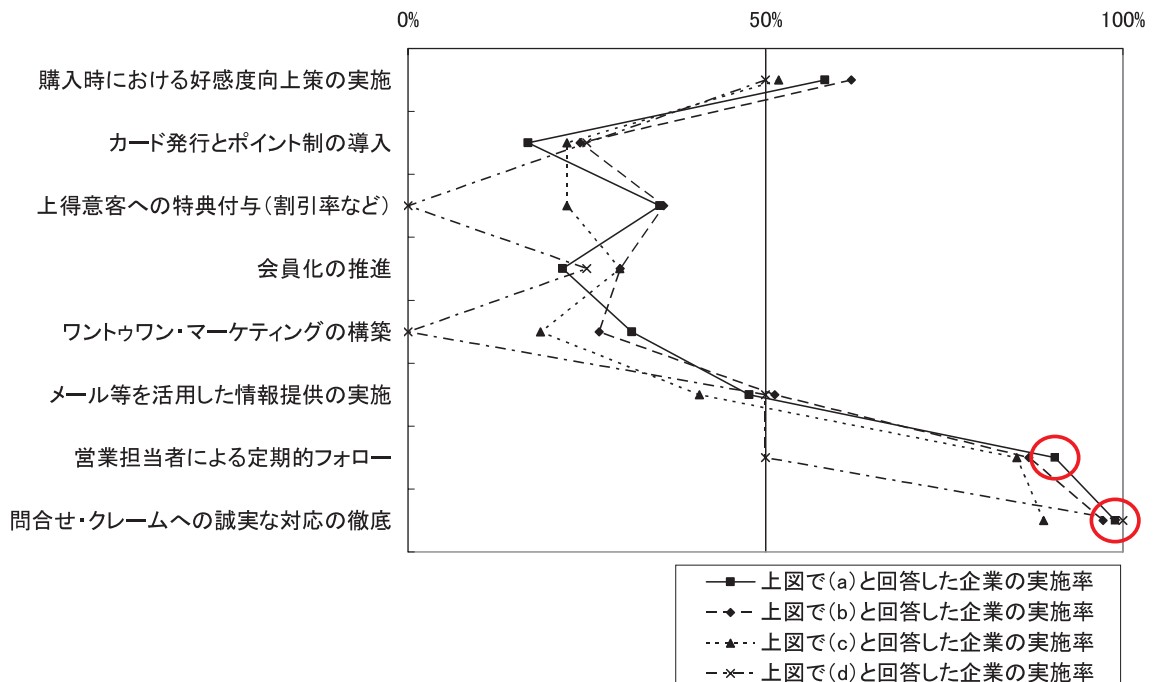
顧客リピート率は、「かなり高い」が45.6%、「それなりに高い」が40.1%と、多くの企業がリピート率に対して高いという認識を持っている。

リピート率向上のための施策としては、「営業担当者による定期的なフォロー」「問合せ・クレームへの誠実な対応の徹底」など、顧客と直接、接する担当者の対応能力に関わる実施率が高くなっている。

「顧客取引の継続性（顧客リピート率）」についての評価



上記企業群ごとの各施策の実施率(実施している企業の比率)



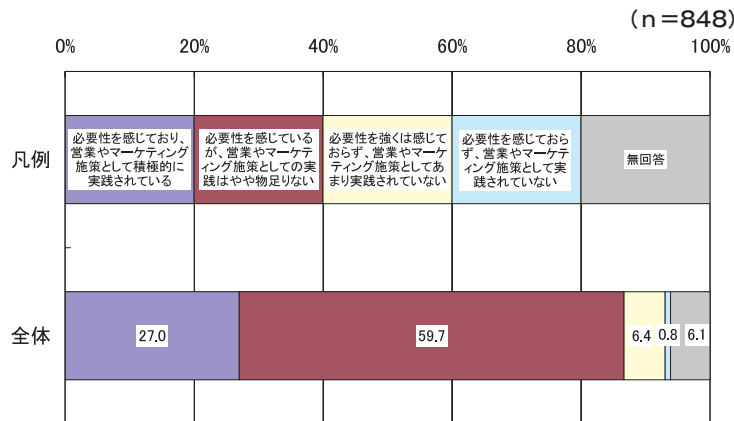
4-5. 顧客との直接（双方向）コミュニケーション強化の状況

調査結果の概要

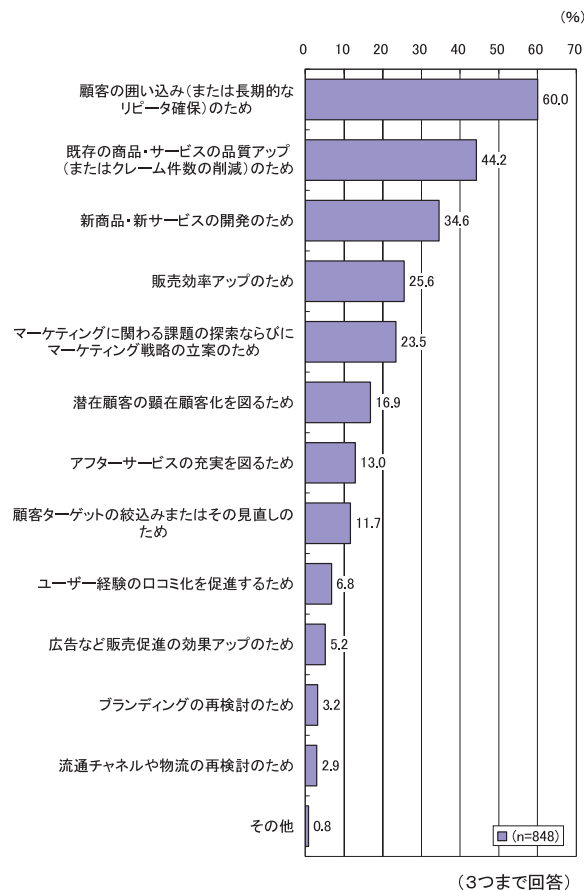
顧客との直接コミュニケーション強化の状況としては、「必要性を感じているが、営業やマーケティング施策としての実感はやや物足りない」（59.7%）が最も高い回答となっており、さらに積極的な実施が期待されている。

なお、その狙いとしては、「顧客の困り込み」「既存の商品・サービスの品質アップのため」「新商品・新サービスの開発のため」といった項目が上位に挙げられた。

「顧客との直接（双方向）コミュニケーションの強化」
に関わる施策の実践状況の評価



「顧客との直接（双方向）コミュニケーション」のねらい(全体)



<アドバイザーからのコメント>

質問 <顧客との直接（双方向）コミュニケーション>

顧客との直接（双方向）コミュニケーションについて、6割近くの企業が必要性を感じているものの、施策としての実践はやや物足りないと回答しています。貴社においては、顧客との直接（双方向）コミュニケーションの必要性をどのようにお考えですか。また、そのねらいとしていることをお聞かせください。

- エンド・ユーザーとの直接コミュニケーションの必要性は高く、従前より、そのための環境作り（ショールーム設置の拡大）を進めてきた。昨今は、コミュニケーションの「質」が商品比較選択の決め手になるとして、最重要視されている。
- ロイヤルカスタマー獲得のためには、必要である。ただし、どこまで時間・コストをかけるのか、管理者がきっちりした基準を示してマネジメントしなければ単なるムダになる危険性あり。基準を作り展開していく力、または、現場で判断できる管理者の育成が必須。
- 双方向のコミュニケーションが重視される背景としては、双方向メディアであるインターネットが生活に定着していることがあげられる。但し、商品の購入検討から実際購入までの一連の行動がネット完結する分野はまだ少なく、ネットと、リアルの情報、コミュニケーションが総合された結果が現在の消費行動であり、商品につき購入時の参考情報を調査すると「ネット情報」より「店頭」「店員の勧め」などが上位にあがること多い。このようなことが「必要であるが物足りない」と感じる企業が多い要因のひとつと考えられる。現状、ネットでの双方向のコミュニケーションがCS、ロイヤリティ向上などの分野では一定の成果をあげ、仕組みとしても定着してきたという感があるが、購買を促進するという目的でのコミュニケーションのあり方を考えた時、その活用はまだ、多くの企業で模索している段階であろう。
- 当社行動指針のひとつでもある「対話」は、当社において最も社員に求められている能力といえる。顧客や生活者の希望や夢、さらには潜在的な課題を「対話」（直接・双方向コミュニケーション）によって発見し、それを当社が保有する様々なリソース（Printing TechnologyおよびInformation Technology）の組み合わせによって実現・解決（ソリューション）している。また、「対話」は顧客とのコミュニケーションのみならず、社内のさまざまな部門の人とのコミュニケーションとしても重視されており、全ての会社生活の基礎となる能力と位置付けられている。
- 顧客との直接（双方向）コミュニケーションは、顧客のニーズを適正に把握すると同時に、新製品や新サービスの開発のための有用な情報を得るための必要な機会であると認識している。また、顧客との緊密なコミュニケーションを形成することは、顧客の囲い込みや販売効率の向上をはかる上でも必要なことであると考えている。
- お客さまと毎日、直接コミュニケーションしている企業であり、当然ながら大変重要と考えている。店舗立地と店舗の利便性、商品の価格と品質・安全性、さまざまなサービス、従業員の応対、店内のクリーンリネス、店の雰囲気などにより競争しており、それぞれの項目においてお客さまの声を聞く必要がある。
- 主に長期的なりピート顧客の確保、商品・サービスの品質向上、新製品開発等で必要性が高い。コミュニケーションツールとしてインターネット等IT活用が有効と考えている。
- 当社は、事業特性から安全性が強く求められる。顧客と直接コミュニケーションすることにより、より安全な使用方法を普及させるとともに、より安全な商品仕様への改善も狙っている。

- 部品サプライヤーである当社としては、顧客の商品力をさらに高める提案型サプライヤーになっていかなければ、競争が激しくなる中、持続的成長は難しいと考えている。そのためにも顧客における商品開発のより早い段階から密接に関わることが重要である。
- 必要だと思う。ただし、昨今の顧客は権利意識が大きく、すべての意見要望に応えることが困難なため、できることとできないことをはっきりお伝えすることも大切。それでも対話は強化すべき。
- 以前では、当たり前のように「御用聞きセールス」という形態が存在した。「特別な案件が無くて、顧客のところに日参し、御用聞きを行う」こと。現在では電話やメールにて客先の要望を捉えることが主流であるかもしれないが、顧客のもとに直接伺うことによって、進行中の別プロジェクトの話の聞き出せたり、次期プロジェクトの概要を知りえたりと、直接コミュニケーションのメリットは依然侮れないものがあると考えている。
- 販売価格だけで決まるような価格社会において、今後さらに価格を下げて勝ち取る仕事は避けるべきと考えている。価格を維持して継続する為には、どうしても顧客とのコミュニケーションが欠かせない。フェイスtoフェイスの実施を図っている。
- 全社的に投資会社的な業態に変わりつつある中、既存の物流が関与する貿易などの取引を大切に、相手の顧客ニーズを汲み上げ解決策を提供することが、挑戦と創造の精神の体现でもあることを若手・中堅社員に繰り返し伝えている。
- 新商品・新サービスの開発のために、研究開発の時点からお客様とコミュニケーションをとることは必要と考える。研究開発のステージによるが、特定顧客とだけ会話することが効果的か、広く業界全体の企業と会話する場合を区別する必要性を感じている。
- 顧客との直接コミュニケーションの必要性は強く感じており、顧客の意図するところをよくよく汲みとって成果物として納入することにより、顧客の満足度が向上し、次のリピートに反映されるものと思っている。
- ①お客様とのシームレスが関係構築できていること、②当社の持てる総合力が十分発揮できるということ、③お客様が結果に満足するだけでなくプロセスにおいても納得していただけること、④品質、機能、性能がアフターの段階できちっと確認され満足していただけること。以上のことをねらいとして川上から川下までプロセスに緊張感から生まれる創造性等双方向コミュニケーションは極めて重要。そのための仕組みづくりやツールの開発が急がれる。
- 最重点課題と考えている。企業の永続性のためにはお客様との事業の共創が一番必要なことと考え、顧客満足度調査のような、アンケート等も実施している。
- ①新製品・新サービスの開発のため、②既存の商品・サービスの品質アップ、③顧客の囲い込みのためにも絶対に必要であると考えている。
- 技術開発の成果を着実に事業成果に結びつけるため、技術陣が顧客価値とその変化のトレンドを理解することが重要と考えている。そのための手段として、技術陣と顧客との直接(双方向)コミュニケーションを活用している。
- サービスの品質アップ、マーケティング戦略の立案、顧客ターゲットの絞り込み等をねらいとして、従来から顧客とのコミュニケーションの必要性を感じ施策を実施しているが、調査方法や分析の妥当性について再検討し見直しを図った。
- 最も重要な課題であるが、決して十分ではない。現在、役員、本社スタッフから現場主義を徹底するため、トップと役員が顧客訪問を実施し「Lead by Example」を行っているところ。

5. 生産領域の課題

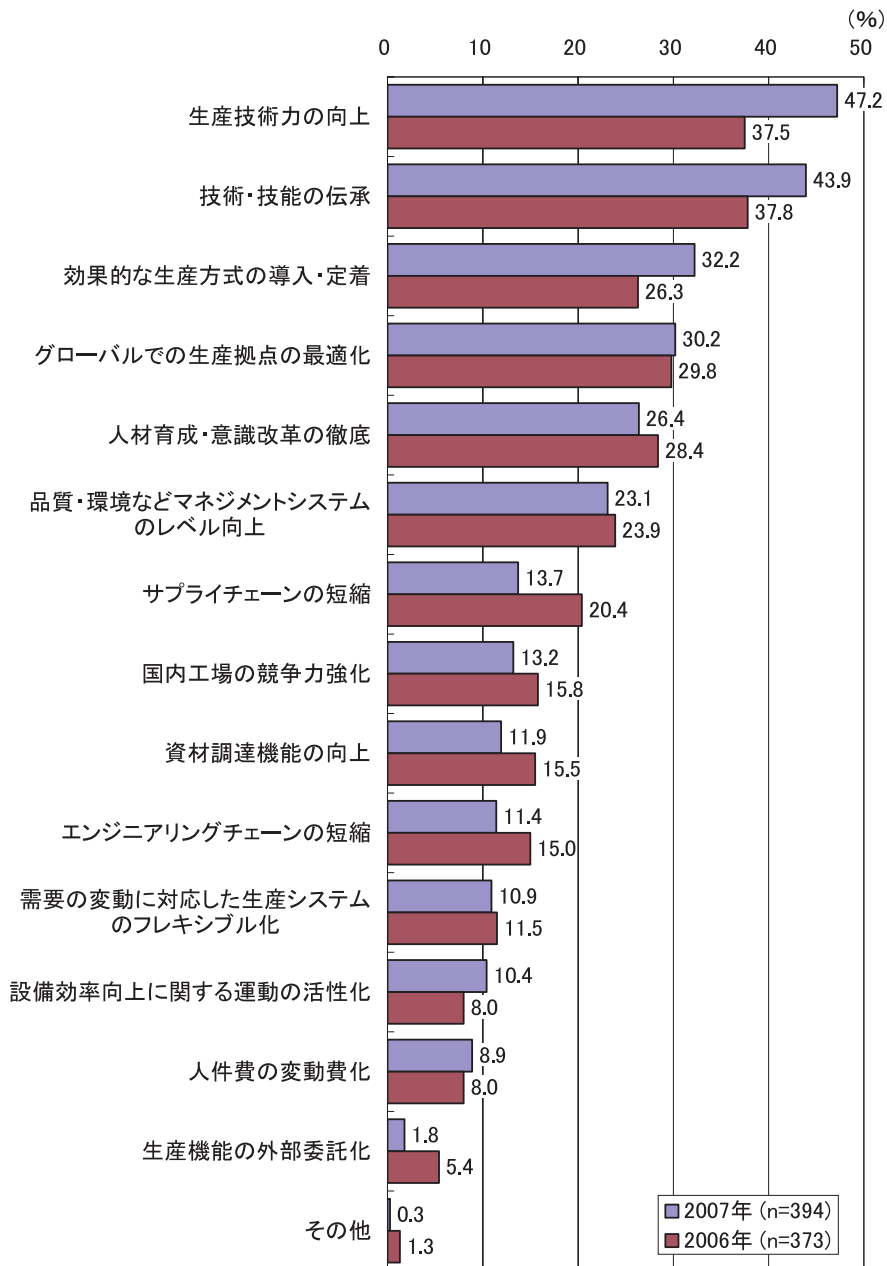
5-1. 生産領域の主要課題-1

調査結果の概要

今年が生産領域で重視している課題としては、「生産技術力の向上」「技術・技能の伝承」「効果的な生産方式の導入・定着」「グローバルでの生産拠点の最適化」等が上位となった。

なお、これらの重視している課題については前年度（2006年）に比べ、いずれもポイント数も上昇している。

生産領域で特に重視している課題(前年比較)



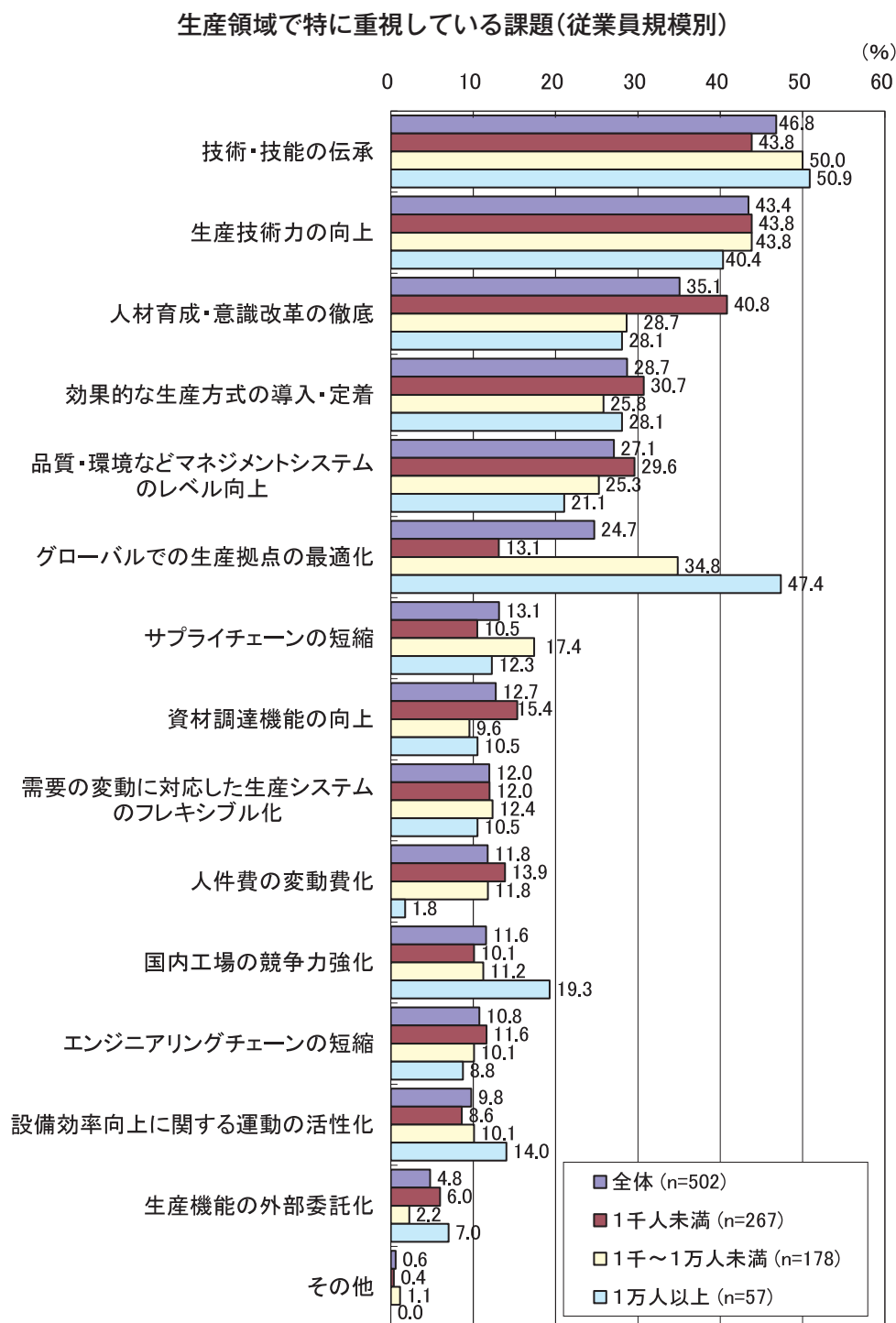
(3つまで回答)

(注) 回答企業は、前年度の比較のため、「製造業」のみとしている。

5-1. 生産領域の主要課題-2

調査結果の概要

従業員規模別に見ると、上位の項目には大きな違いが見られないものの、従業員1万人以上の大規模企業では、「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」「設備効率向上に関する運動の活性化」といった課題が、重視されている傾向にある。



(注) 回答企業は、主たる事業が「非製造業」であっても、生産部門を有する企業も含む。

生産領域で特に重視している課題（業種・細分類別）

調査数	技術・技能の伝承	生産技術力の向上	人材育成・意識改革の徹底	効果的な生産方式の導入・定着	品質・環境などマネジメントシステムのレベル向上	グローバルでの生産拠点を最適化	サプライチェーンの短縮	資材調達機能の向上	需要に対応した生産システムのフレキシビリティ	人件費の変動費化	国内工場競争力の強化	エンジンアライメントの短縮	設備効率向上に関する運動の活性化	生産機能の外部委託化	その他
502	46.8	43.4	35.1	28.7	27.1	24.7	13.1	12.7	12.0	11.8	11.6	10.8	9.8	4.8	0.6
全体															
1	100.0	100.0	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
農林・水産・鉱業															
41	53.7	58.5	29.3	26.8	46.3	14.6	14.6	2.4	12.2	12.2	19.5	2.4	7.3	-	-
食料品製造															
7	85.7	28.6	-	14.3	-	57.1	57.1	-	14.3	14.3	28.6	-	-	-	-
繊維製造															
6	83.3	33.3	66.7	16.7	33.3	-	-	16.7	16.7	-	33.3	-	-	-	-
ハルプ・紙・紙加工															
38	47.4	52.6	28.9	23.7	28.9	36.8	28.9	-	10.5	10.5	15.8	7.9	7.9	-	-
化学製品製造															
14	50.0	64.3	28.6	-	42.9	28.6	14.3	7.1	14.3	21.4	-	-	14.3	14.3	-
医薬品製造・卸売															
0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
石油・石炭製造															
18	38.9	72.2	27.8	33.3	33.3	38.9	5.6	11.1	16.7	16.7	-	5.6	-	-	-
ゴム・窯業・土石製品製造															
29	62.1	51.7	41.4	27.6	27.6	24.1	10.3	13.8	3.4	13.8	6.9	3.4	10.3	-	-
鉄鋼・非鉄・金属製品製造															
42	50.0	33.3	33.3	45.2	7.1	31.0	11.9	33.3	4.8	7.1	14.3	14.3	11.9	-	-
一般機械製造															
14	57.1	42.9	14.3	57.1	28.6	28.6	7.1	14.3	-	-	14.3	28.6	-	7.1	-
精密機器製造															
75	28.0	48.0	21.3	38.7	20.0	33.3	18.7	14.7	13.3	6.7	14.7	20.0	10.7	2.7	-
電気・電子機器製造															
57	54.4	36.8	28.1	29.8	10.5	38.6	5.3	7.0	14.0	8.8	12.3	21.1	17.5	-	1.8
輸送用機器製造															
41	22.0	58.5	19.5	43.9	26.8	31.7	9.8	17.1	14.6	4.9	14.6	4.9	17.1	4.9	-
その他製造															
8	37.5	12.5	50.0	25.0	12.5	12.5	37.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	-
小売															
15	26.7	20.0	46.7	6.7	60.0	20.0	26.7	6.7	13.3	13.3	13.3	13.3	6.7	20.0	6.7
商社・問屋・卸売															
0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
証券・金融・保険															
2	100.0	50.0	100.0	-	50.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
不動産															
29	69.0	34.5	62.1	13.8	37.9	-	6.9	24.1	6.9	17.2	10.3	3.4	-	6.9	3.4
土木・建設・建築															
3	100.0	-	66.7	-	-	-	33.3	-	-	33.3	-	-	-	66.7	-
輸送サービス															
4	-	25.0	50.0	-	50.0	-	25.0	-	-	75.0	-	-	50.0	25.0	-
倉庫・運輸															
14	42.9	35.7	71.4	7.1	42.9	7.1	-	-	7.1	28.6	-	21.4	-	21.4	-
ソフト開発・情報サービス															
0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
通信サービス															
3	100.0	33.3	33.3	16.7	66.7	-	-	33.3	33.3	-	-	-	-	33.3	-
出版・放送・報道															
6	83.3	16.7	33.3	16.7	66.7	-	-	16.7	16.7	-	16.7	-	16.7	16.7	-
公共サービス															
11	54.5	36.4	81.8	18.2	18.2	-	9.1	27.3	9.1	27.3	-	9.1	-	9.1	-
宿泊・飲食サービス															
24	37.5	16.7	58.3	25.0	37.5	-	-	12.5	33.3	20.8	-	4.2	12.5	8.3	-
その他サービス															

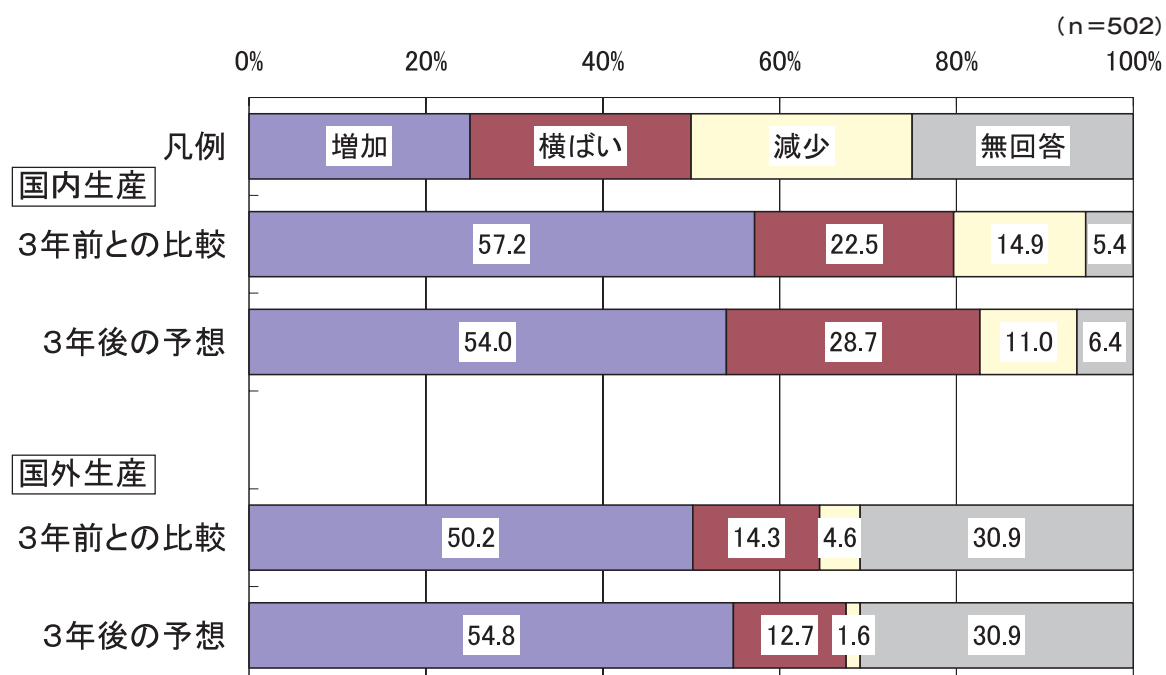
(注) 網掛けの項目が当該業種で1位の項目
(3つまで回答)

5-2. 国内外の生産動向

調査結果の概要

国内生産は、3年前との比較で57.2%が増加し、3年後の予想でも54.0%が増加すると回答している。国外生産も3年前との比較では50.2%が増加し、3年後の予想でも、54.8%が増加すると回答している。したがって、国内外の生産は、今後とも全体的に増加傾向にあると予想される。

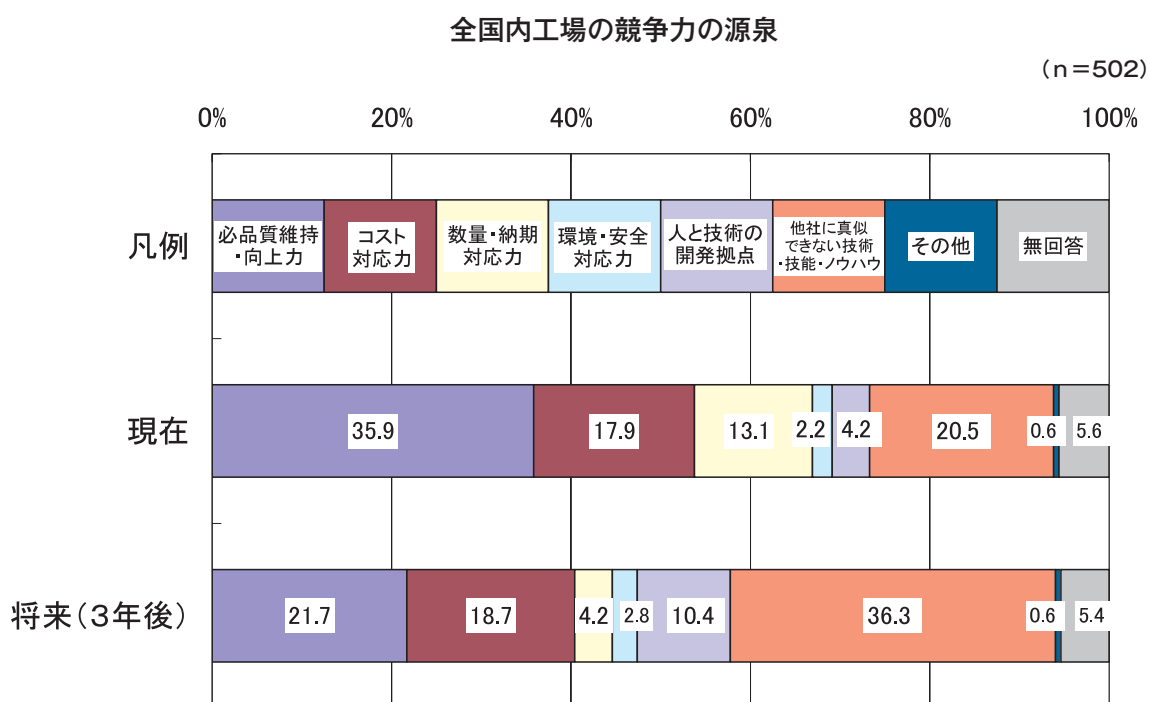
国内外の生産動向(数量ベース)(2007年)



5-3. 国内工場の競争力の源泉

調査結果の概要

国内工場の競争力の源泉は、現時点においては「必品質維持・向上力」(35.9%)が、最上位になっている。将来(3年後)については、「他者に真似できない技術・技能・ノウハウ」(36.3%)が最上位になり、重視度は、現在よりも15.8ポイントの上昇をしている。したがって、競争力の源泉としては、品質維持から独自の技術開発へ移行していく傾向が見られる。

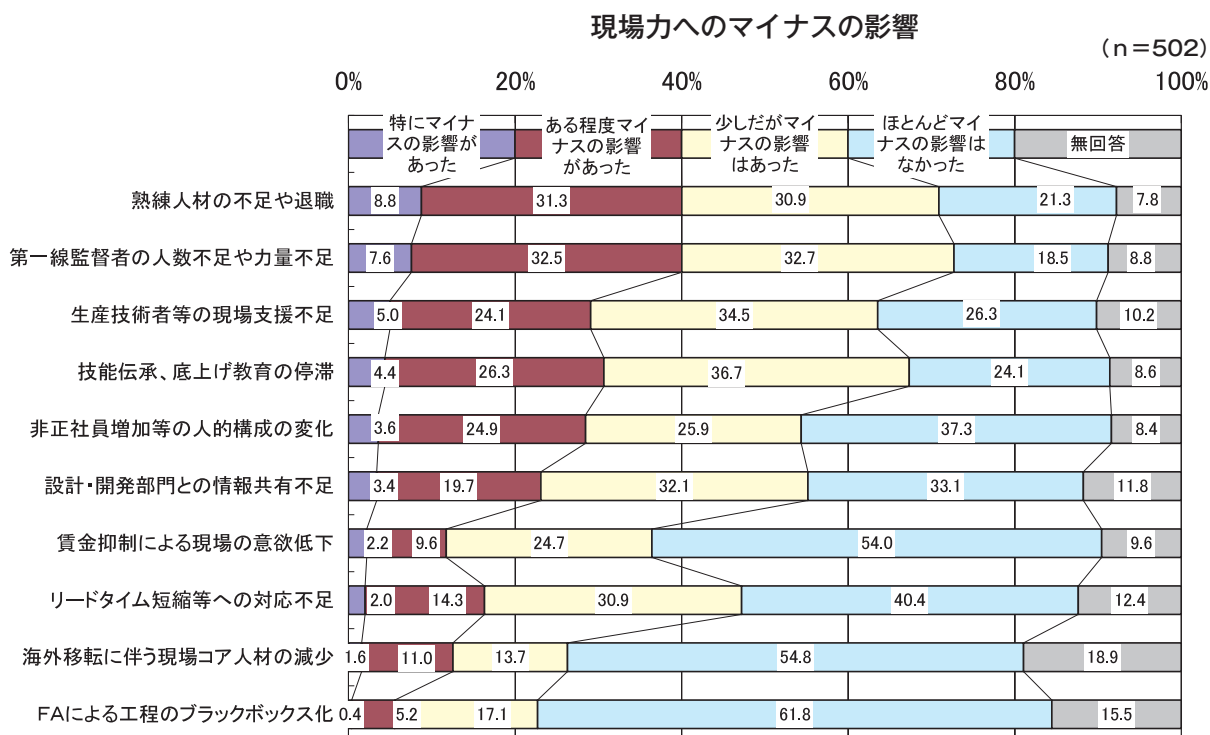
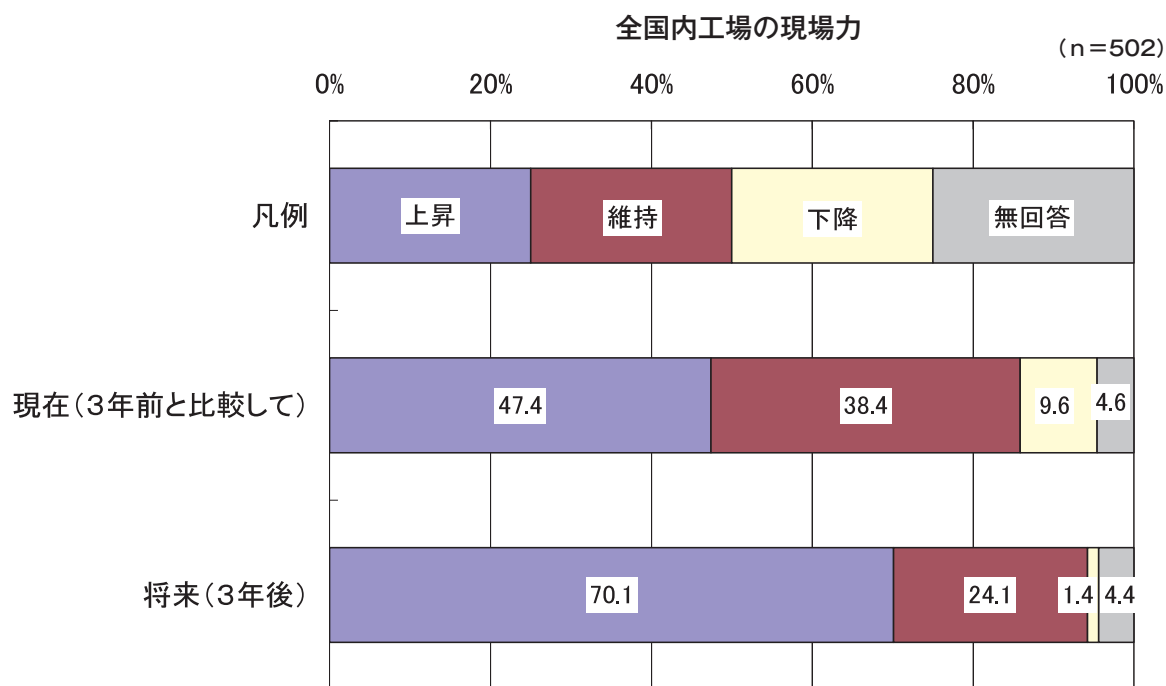


5-4. 現場力の状況とマイナスを与えた要因

調査結果の概要

現場力に関しては、現在は3年前と比較して47.4%が上昇したと回答。さらに将来（3年後）は70.1%が上昇すると楽観的に予想している。

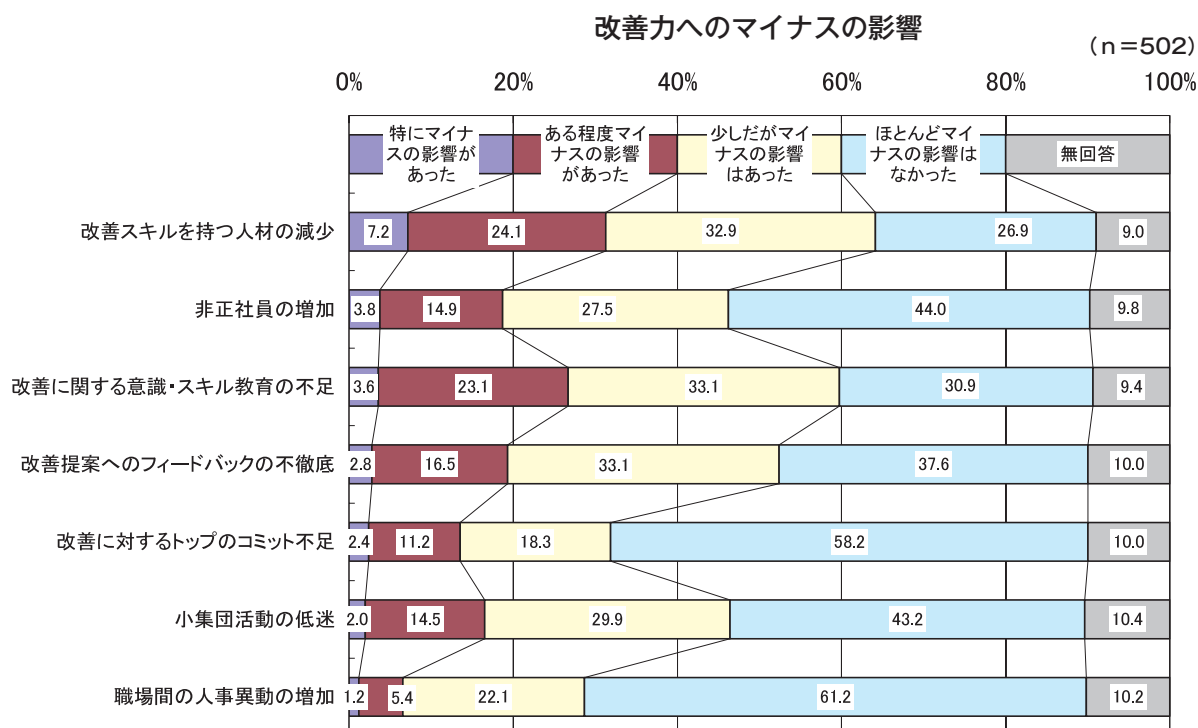
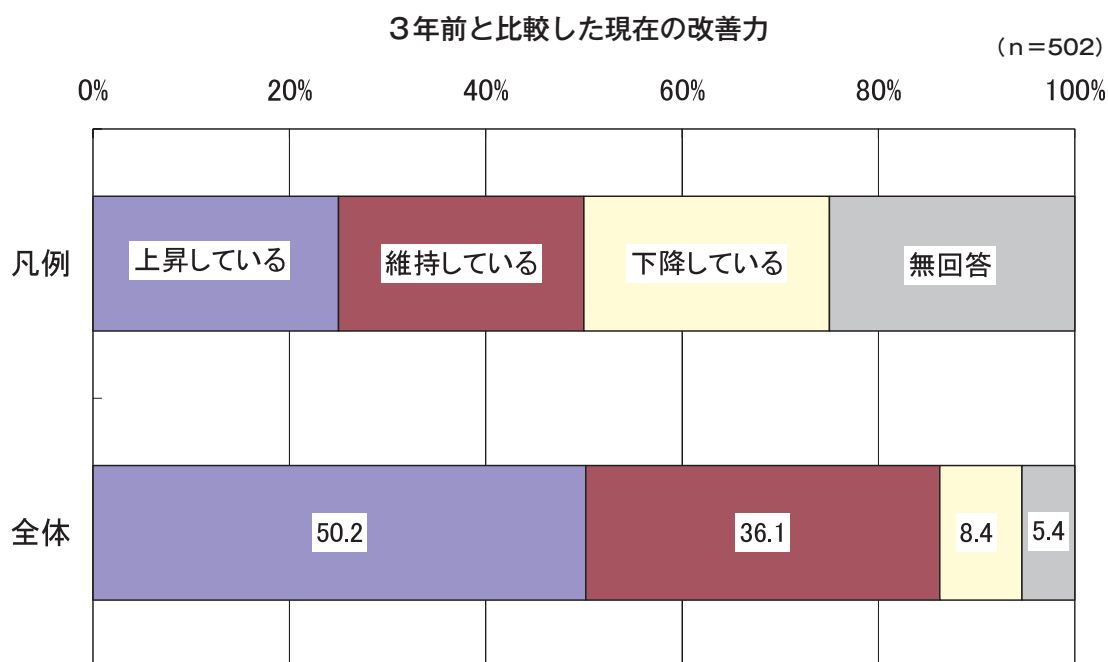
現場力へマイナスの影響を与えた要因としては、「熟練人材の不足や退職」「第一線監督者の人数不足や力量不足」等が上位に挙げられ、ベテラン要員の不足が大きなマイナス要因になっている状況が窺える。



5-5. 改善力の現状とマイナスを与えた要因

調査結果の概要

改善力は3年前と比較し、50.2%が上昇していると回答した。しかしながら、要因別に見たマイナスの影響は否めない状況であり、「改善スキルを持つ人材の減少」「改善に関する意識・スキル教育の不足」といった項目が上位に挙げられた。

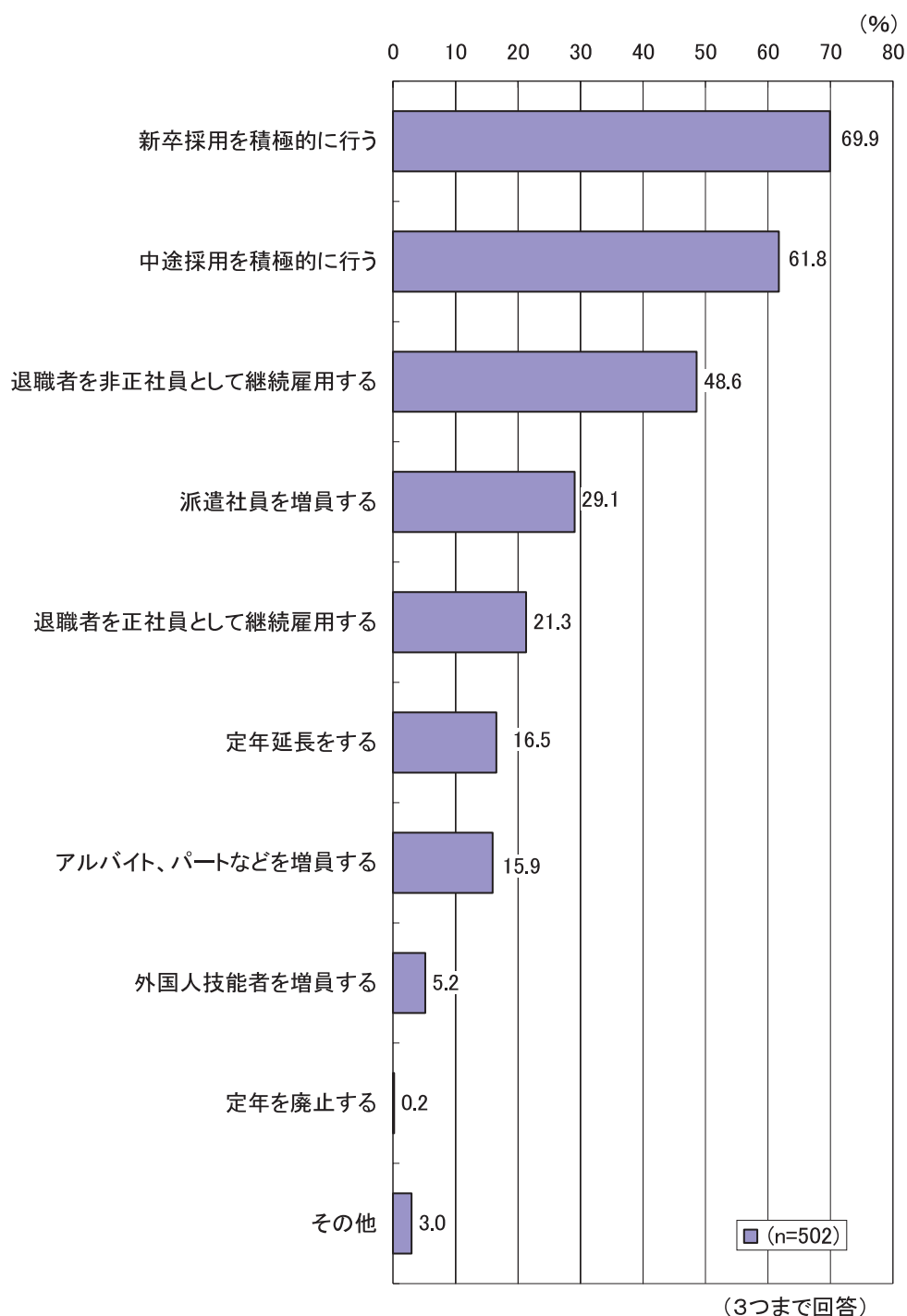


5-6. 生産技能者の確保のための取り組み

調査結果の概要

生産技能者を確保するための施策としては、採用活動を活発に行うことで対応していることが窺える。具体的には、「新卒採用を積極的に行う」(69.9%)、「中途採用を積極的に行う」(61.8%)といった施策だけでなく、「退職者を非正社員として継続雇用する」(48.6%)などの施策も技能者確保のために重視されている。

生産現場の技能者の確保のために重視している施策



<アドバイザーからのコメント>

質問 <製造現場力の評価、マイナスの影響を与えた要因と対策>

国内工場の現場力についての評価は、3年前に比べても、また将来（3年後）についても上昇傾向にあるとされています。一方で、現場力にマイナスの影響を与えた要因としては、「熟練人材の不足や退職」、「第一線監督者の人数不足や力量不足」などがあげられています。製造現場力に対する評価、ならびにマイナスの影響を与えた要因、さらに、それに対して取られた対応策について、貴社における認識、取り組み内容をお聞かせください。

- マイナスの影響を与えた要因は、コストダウン要求による「過剰なシステム化」と「アウトソーシング」。看過できないのは、「現場は安く造ることが使命」となって「現場チャレンジによる技術シーズの発掘」という気運が消失してしまったこと。
- 要員ピラミッドのくびれ部分でいかに技能伝承を行っていくかが課題である。一時的には雇用延長で対応しながら、長期的には一定人数の採用確保で育成・伝承の仕組みを作っていく。「マイスター」、「技能士」として評価・処遇していく制度を導入し、インセンティブを与えて後継者の目標となる仕組みを昨年より実施している。
- 国内工場の現場力は、以前と同等の水準にあると考えている。海外での新工場の立上げが相次ぐ中で、その支援のための人材が手薄な状況が続いており、現場力にマイナスの影響を与えている。また、高負荷が続く中で、改善活動や人材育成のために十分な時間が割けず、人材不足や生産性の伸び悩みが続くなど、現場力にマイナスの影響が出始めている。
- 「モノづくり21活動」と称し、生産工程とモノの流れの徹底した改善を進めている。この効果により、当社においても現場力は確実に向上しているものと考えている。マイナス要因としては、自部門の利益に執着することで、逆に会社全体の利益に対して盲目的であった点が挙げられる（事業部間の壁、製造と営業などの部門間の壁）。これを改善するため、現在、製造部門に限らず全社的な取り組みとして「全体最適活動」を実施している。また、設備改善等では補えない職人的熟練技術を有する人材の退職等による技術の消失を防ぐため、「マイスター」の認定を行い、後進への教育・技術伝承を使命付けている。
- 国内生産比率が低下しており、将来は日本での現場力が低下すると予測している。生産現場の海外移転により日本人の現場コア人材の育成は難しくなっている。今後は生産現場のある海外で現地メンバーをコア人材として育成していきたい。日本は日本でしか出来ない高度な技術・技能が必要な分野に特化してコア人材を育成していく。
- 顧客との“情報の非対称性”は確実に小さくなっており、品質に対する目は非常に厳しくなっている。そんな中で、旧態依然と市場の変化に興味を持たないでいると、致命的な品質問題を発生させかねない。こういう観点では、少し物足りない。現在、製造に限らず、全社的な総合品質の向上を目指すための横断的なプロジェクトを実行中。
- 製造現場力に対する評価としては、過去3年、今後3年とも現在と変動はない。現場における改善活動は途切れることなく続いている。非正社員の増加や海外展開に伴う現場支援の不足などのマイナス要因も若干あるが、改善活動の意識的な強化によりそれらを補っている。
- 現場力は、今までも省力化を通じ、自動化、FA化を進め、設備の省エネ化、技術革新を行い上昇させてきた。また、雇用延長も取り入れ、今のところマイナス要因はない。

- イレギュラーの際の復帰時間が短縮できない。外注が多く的確に指導できる人材が不足。従来では考えづらいミスの多発など、設備の電子化、高度化により現場力は減退している。そうした意欲を衰退させぬため技術研究発表会を実施し、成果について良いものは特許申請も行っている。
- マイナス影響を与えた要因は、国内市場縮退と海外生産拡充が同時進行中、国内生産が縮退し、工場での採用が抑制された結果、年齢構成のバランスが崩れたことが最大の原因と考える。これらは重要な経営課題と認識し、選抜的な育成（マネジメント面、スキル面）、技術開発の促進（作業難易度低減）、研修制度充実（国内、海外工場）、定年延長での確保を（時間と競争しながら）積極的に進めている。
- 3年前前はかなり落ち込んだ状況であったが、現在は向上してきている。マイナス要因としては、熟練人材の不足や退職、急速な設備増強に人材の育成・配置が追いつかなかったことがある。全社重点施策（イニシャティブ）の一つに「モノづくり」へのこだわりと現場力の強化をあげ、各部門の育成計画の確立、育成基準書の整備、研修の充実、マイスター制度の設定、モノづくり研修センターの建設と実習を含めた研修を推進している。
- シニアパートナーシップ制度を活用し、熟練者の再雇用を図り、仕事に就きながら、技能伝達を図っている。
- マイナス要因は、早期退職制度による大量退職、派遣社員・契約社員の増加による指揮命令系統の弱体化。
- 対策として、優秀な技術者の囲い込み（定年後も契約延長）、派遣社員の正社員化。
- マイナス要因としては、業務多忙に対する人数不足や力量不足、労働時間の長期化、非正社員の増加等の要因が考えられるが、中途・新卒の採用増による人員補充、教育・研修の強化、業務の見直し・効率化による労働時間の抑制などで対応している。
- マイナス要因は、第一線の監督者の高齢化による退職、要員の外国人化。対応策としては、外国人を管理、監督できる日本人監督者の強化。退職者の引きとめ策として労働条件の向上を図った。
- 技術の変遷が激しいことと、いわゆる3Kの職場と相まって熟練人材が育つ環境が少なくなっている。このため、技術の伝承、継承並びに新技術の定着を目的とした技術センターを構築し計画的な技術育成の場としている。
- 国内現場力は低下の傾向にある。その要因として、①高度成長期、現地現物で場数を踏んできた第一線の管理者が定年により大きく減少する。②マネジメントシステムやツールがITを中心として浸透してきているが、逆に現地現物での管理に弱くなっていること。③大きな流れとして個々人の自由度を尊ぶあまり、厳しい指導に欠けていたことが上げられる。対応策は極めて難しいが、①現地現物での指導の強化、そのためのOB含む指導役による巡回指導、現地現物確認教育、②品質、安全等のトラブル情報の集約、共有、活用、③生産計画の川上での徹底したつくりこみ、④管理職クラスのプレーイングマネジャーからマネジメントのウェートシフト、⑤管理プロセスの透明性のための仕組みづくりがあげられる。
- 極端なコストダウンの為にリストラ、海外生産が大きなマイナス要因と考えている。
- 製造現場力は上昇しており、今後も上昇する。マイナスの影響を与えた要因は①第一線監督者の力量不足、②FAによる工程のブラックボックス化、③熟練人材の不足や退職。対策は、①第一線監督者の力量アップ、②底上げ教育の実施、③正社員、非正社員の担当業務の区分。
- 第一線監督者の絶対数力量不足が認識されるゆえ、現場の人たちに改善、安全が自信を持って教えられる人たちの育成およびその支援をする工場長、中間管理職との連携強化活動の具体化および地道なフォロー（10%の割合の人たちの育成）。

6. 研究・開発領域の課題

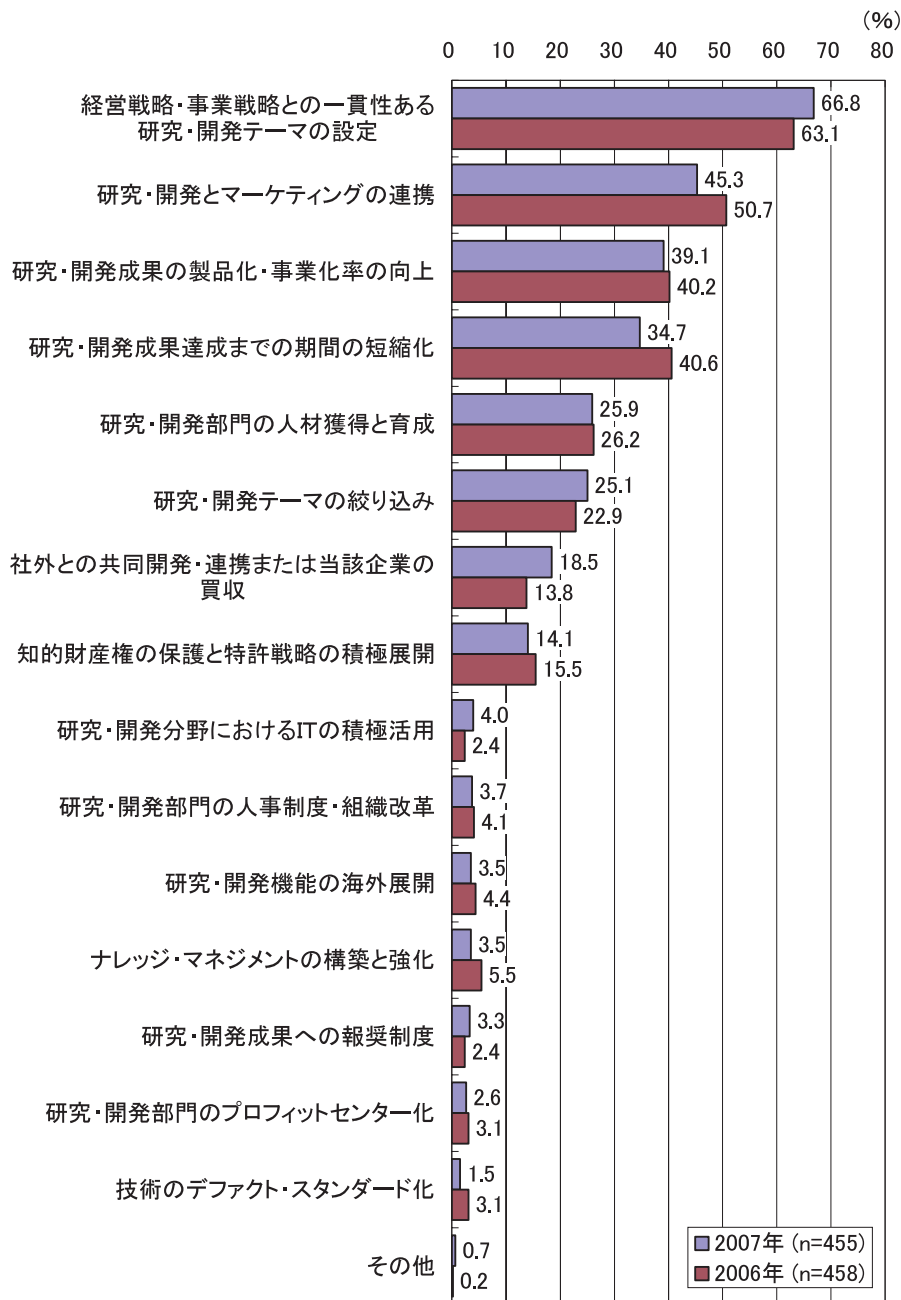
6-1. 研究・開発領域の主要課題

調査結果の概要

研究・開発領域の課題としては、「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」(66.8%)が、昨年(2006年)と比べ3.7ポイント上昇し、最上位となった。

その他、昨年に比べ上昇した項目として、「社外との共同開発・連携または当該企業の買収」が4.7ポイント増となっており、外部の経営資源の活用への視点が出てきた表れであろう。

研究・開発領域で特に重視している課題(前年比較)



(3つまで回答)

研究・開発領域で特に重視している課題（業種・細分類別）

調査数	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・開発成果の製品化・事業化率の向上	研究・開発成果の達成までの期間の短縮化	研究・開発部門の人材獲得と育成	研究・開発の絞り込み	社外との共同開発・連携または当該企業の買収	知的財産権の保護と特許戦略の積極展開	研究・開発分野におけるITの積極活用	研究・開発部門の人事制度・組織改革	研究・開発機能の海外展開	ナレッジ・マネジメントの構築と強化	研究・開発成果への報奨制度	研究・開発部門のプロフェッショナルセンター化	技術のデファクト・スタンダード化	その他
全体	455	66.8	45.3	34.7	25.9	25.1	18.5	14.1	4.0	3.7	3.5	3.5	3.3	2.6	1.5	0.7
農林・水産・鉱業	1	-	-	100.0	-	-	100.0	-	-	100.0	-	-	-	-	-	-
食料品製造	41	70.7	68.3	34.1	24.4	24.4	12.2	7.3	4.9	2.4	-	-	-	-	-	-
繊維製造	7	57.1	57.1	57.1	28.6	-	28.6	14.3	-	14.3	14.3	-	-	-	-	-
パルプ・紙・紙加工	6	66.7	50.0	50.0	-	66.7	-	16.7	-	-	-	-	-	-	-	-
化学製品製造	38	65.8	44.7	36.8	21.1	28.9	21.1	7.9	-	2.6	-	-	10.5	-	-	2.6
医薬品製造・卸売	13	53.8	46.2	53.8	30.8	30.8	23.1	23.1	-	-	15.4	-	-	7.7	-	-
石油・石炭製造	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ゴム・窯業・土石製品製造	14	78.6	35.7	50.0	21.4	35.7	14.3	14.3	-	14.3	-	-	14.3	-	7.1	-
鉄鋼・非鉄・金属製品製造	25	68.0	40.0	44.0	12.0	40.0	28.0	20.0	4.0	4.0	-	-	-	-	-	-
一般機械製造	38	65.8	47.4	26.3	44.7	31.6	5.3	21.1	2.6	2.6	7.9	-	2.6	2.6	-	-
精密機器製造	12	75.0	41.7	33.3	50.0	16.7	16.7	25.0	-	-	-	-	8.3	-	8.3	-
電気・電子機器製造	67	76.1	32.8	44.8	44.8	22.4	23.9	14.9	1.5	1.5	6.0	-	1.5	4.5	3.0	3.0
輸送用機器製造	44	70.5	47.7	38.6	43.2	31.8	11.4	13.6	4.5	2.3	6.8	-	-	-	-	-
その他製造	37	45.9	54.1	51.4	29.7	35.1	13.5	13.5	10.8	2.7	5.4	-	8.1	5.4	2.7	-
小売	4	75.0	50.0	75.0	-	25.0	-	25.0	-	-	-	-	-	-	-	-
商社・問屋・卸売	10	60.0	60.0	20.0	30.0	30.0	30.0	10.0	-	-	10.0	10.0	10.0	10.0	-	-
証券・金融・保険	2	50.0	-	50.0	50.0	-	-	-	50.0	-	-	50.0	-	-	-	-
不動産	2	50.0	50.0	50.0	-	-	-	-	-	-	-	50.0	-	-	-	-
土木・建設・建築	31	67.7	32.3	54.8	22.6	16.1	25.8	12.9	3.2	6.5	-	-	3.2	3.2	-	-
輸送サービス	3	66.7	33.3	33.3	-	66.7	33.3	33.3	33.3	-	-	-	-	-	-	-
倉庫・運輸	4	75.0	50.0	25.0	-	50.0	25.0	-	-	-	-	50.0	-	25.0	-	-
ソフト開発・情報サービス	23	69.6	34.8	34.8	21.7	30.4	13.0	13.0	4.3	-	-	8.7	4.3	4.3	4.3	-
通信サービス	2	50.0	50.0	-	50.0	-	-	50.0	-	-	-	50.0	-	-	-	-
出版・放送・報道	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
公共サービス	4	75.0	-	50.0	-	50.0	50.0	50.0	-	-	-	-	-	-	-	-
宿泊・飲食サービス	5	20.0	100.0	40.0	20.0	60.0	20.0	-	-	20.0	-	-	-	20.0	-	-
その他サービス	22	72.7	50.0	40.9	4.5	22.7	31.8	4.5	13.6	13.6	-	4.5	-	-	-	-

(注) 網掛けの項目が当該業種で1位の項目
(3つまで回答)

6-2. 研究・開発に関する投資金額の売上高に対する比率の増減

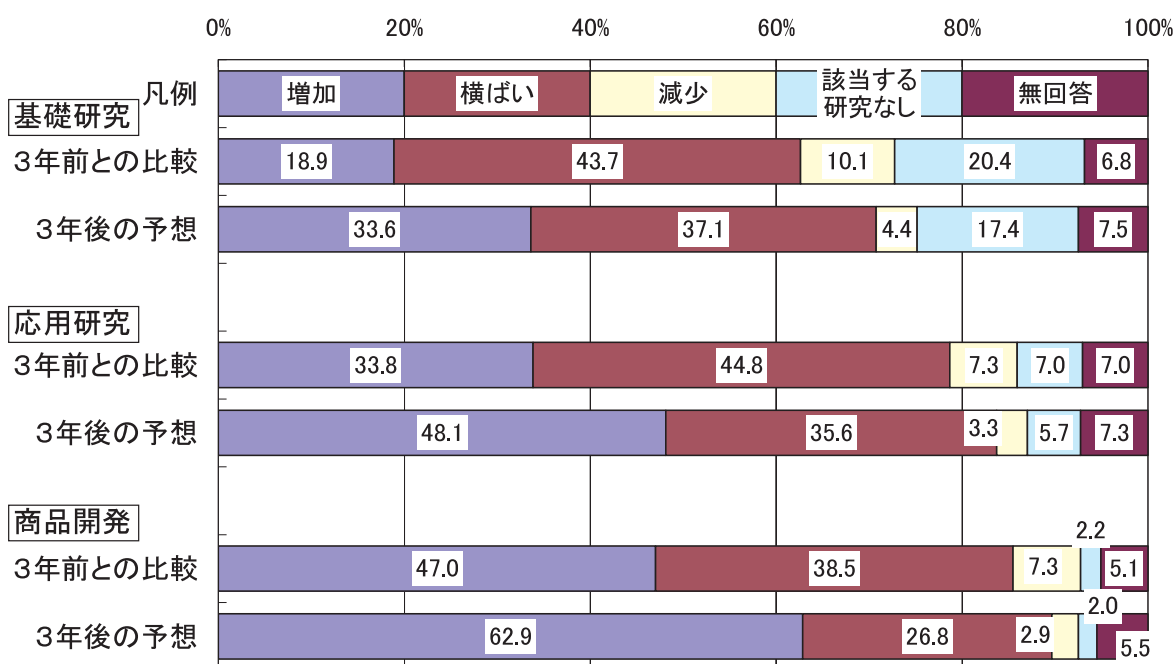
調査結果の概要

研究・開発に対する投資金額は、基礎研究・応用研究・商品開発すべてにおいて、3年前との比較では増加傾向にあり、3年後もさらに各々の領域とも増加するという予想になっている。

特に商品開発の領域においては、3年後さらに増加するであろうという傾向が強く、長期的成果よりも、短期的な成果を求める志向が強くなっているものと考えられる。

研究・開発に関する投資金額の売上高に対する比率の増減

(n=455)

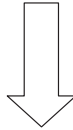
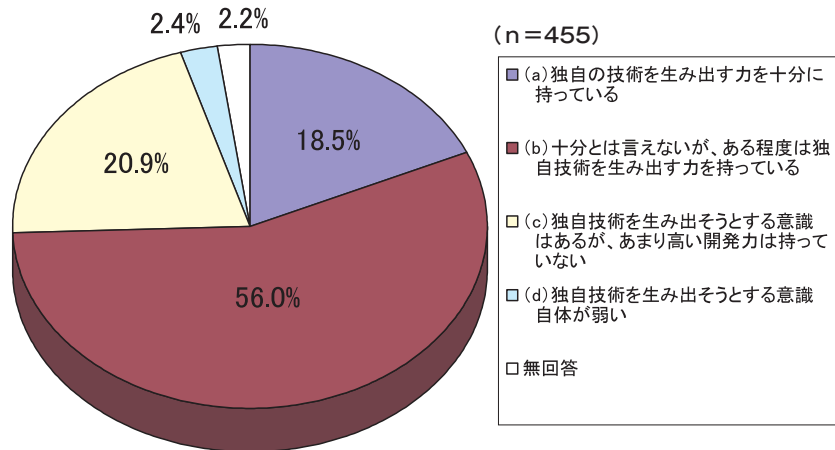


6-3. 独自技術の開発力

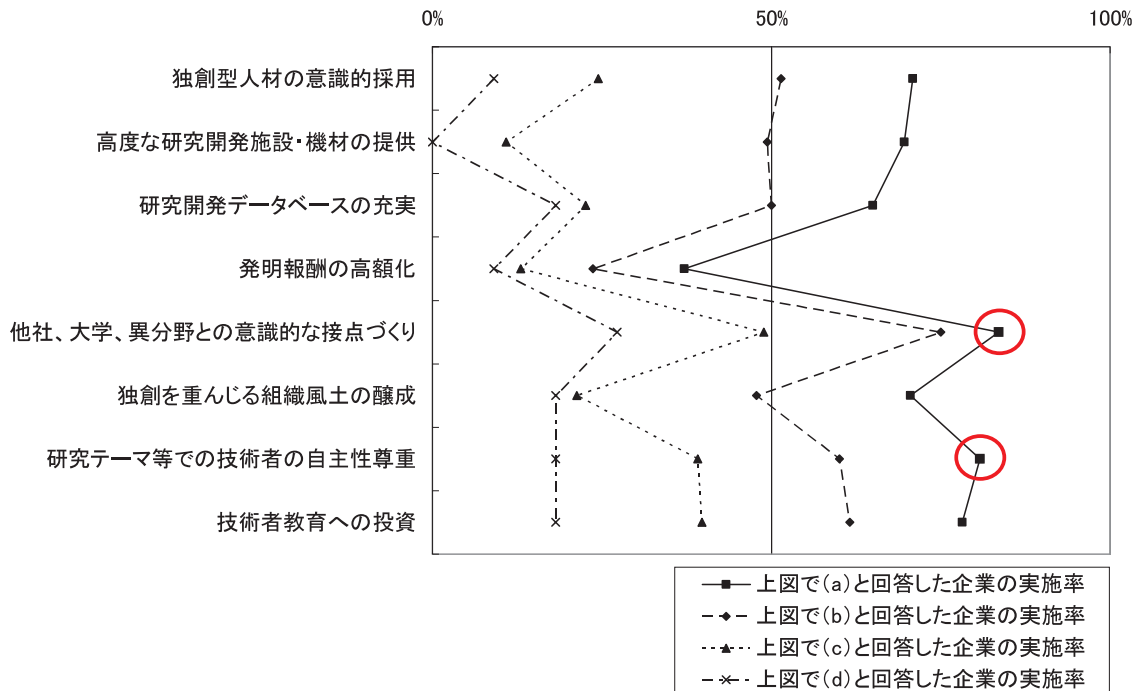
調査結果の概要

独自技術については、「独自の技術を生み出す力を十分に持っている」(18.5%)「十分とはいえないが、ある程度は独自技術を生み出す力を持っている」(56.0%)と、7割以上が開発力ありと回答している。具体的な施策については、「他社・大学・異分野との意識的な接点作り」「研究テーマ等での技術者の自主性尊重」等の実施率が高い結果になっている。

「独自技術の開発力」についての評価



上記企業群ごとの各施策の実施率(実施している企業の比率)

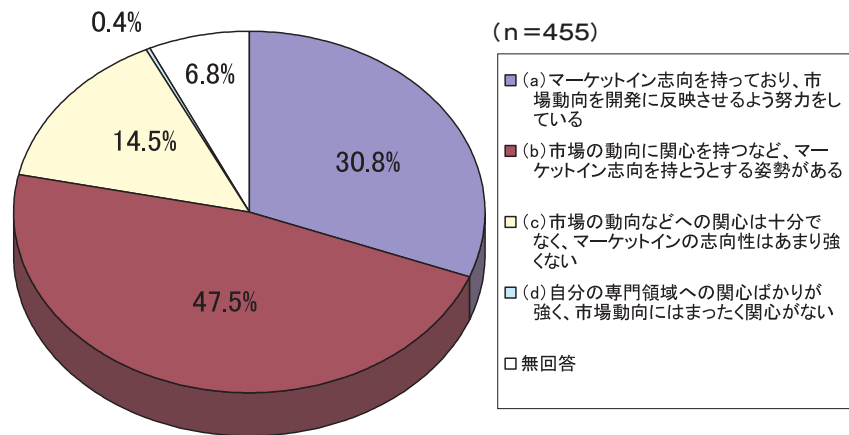


6-4. 技術者のマーケットイン志向

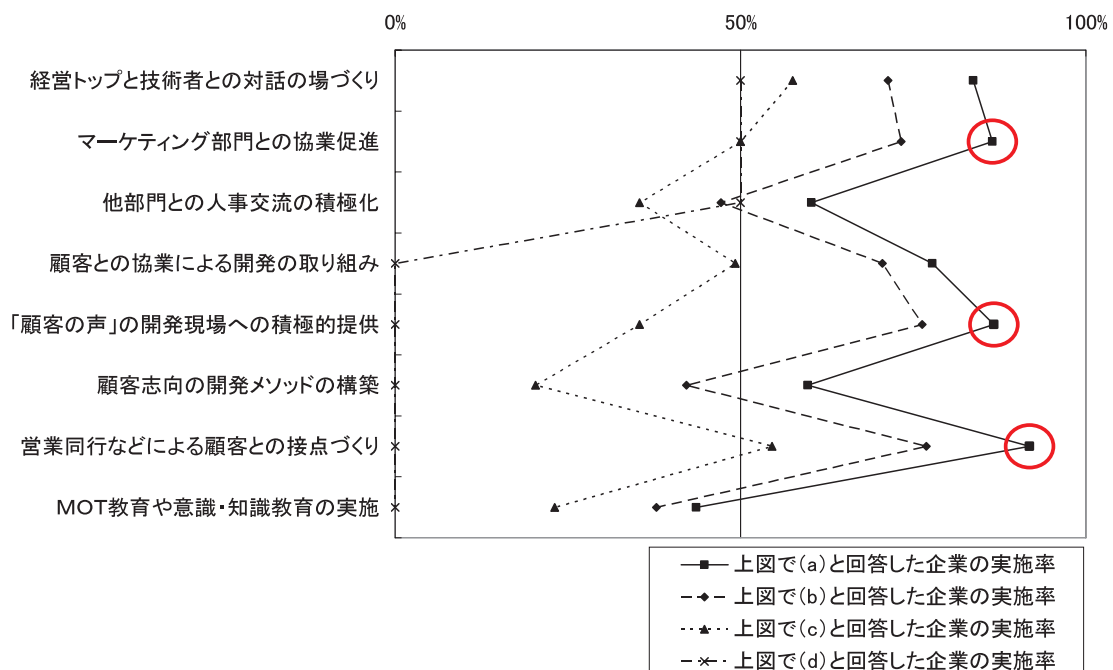
調査結果の概要

技術者のマーケットインについては、「マーケットイン志向を持っており、市場動向を開発に反映させるよう努力をしている」(30.8%)「市場の動向に関心を持つなど、マーケットイン志向を持つとする姿勢がある」(47.5%)と8割近くがマーケットイン志向ありという結果になっている。有効施策としては「営業同行などによる顧客との接点づくり」「『顧客の声』の開発現場への積極的提供」「マーケティング部門との協業促進」等の実施率が高い。

「技術者のマーケットイン志向」についての評価



上記企業群ごとの各施策の実施率(実施している企業の比率)



<アドバイザーからのコメント>

質問 <戦略と研究テーマの一貫性>

研究・開発領域で特に重視している課題として、第1位に「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」があげられています。「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」のために、貴社において具体的に組み込まれている施策をお聞かせください。

- 開発テーマの設定にあたっては、市場ニーズのみならず、経営戦略との整合性をはかるなかで、長期開発プログラムを策定し、開発の優先順位を判断している。また、それに合わせて開発リソースを投入しており、経営戦略との一貫性ある開発がなされている。
- 経営トップも含め研究・開発メンバーが中心になって、経営戦略・事業戦略等を検討、策定する。研究・開発メンバーが主体になって経営戦略・事業戦略をつくったという意識と実行への責任感を持たせている。
- 当社では事業部制をとっているため、まず、本社にて全社的な経営戦略・事業戦略を立案し、それを各事業部が自事業部の経営戦略・事業戦略に落とし込むというプロセスを踏んでいる。本社からは、全社の戦略の方針や内容に加え、各事業部で戦略立案する際の柱となる全事業部共通の幾つかのテーマを提示している（例：開発戦略、モノづくり戦略、環境戦略など）。これにより、各事業部での研究・開発テーマも、全社の経営戦略・事業戦略との一貫性を担保できる仕組みを作っている。
- 経営戦略を踏まえた、開発ビジョンを開発者による社内プロジェクトで練り上げ、開発担当者全員で共有している。
- 会社として、中長期的に取り組む研究開発領域やテーマを、トップを交え定期的に審議している。
- 統括的な研究は、取り組むべき研究開発テーマを定め経営戦略と一致するものに絞込みを行い、事業戦略との一貫性に付いては、事業部研究を別途設けることで実現する。
- 「一貫性」は余り意識していないが、事業部門が進める研究・開発にシンクロした研究／開発と全社視点での新たな成長領域を意識した研究／開発を並行している。
- 全社の技術開発方針としてテクノロジー・アウトLOOKを策定し、中央研究所と各部門の研究開発の方向性のすり合わせを行っている。
- ビジネスモデルコンテストや部門横断プロジェクトなど総合力を重視する施策を促進している。
- 戦略に基づき重点研究領域や重点育成事業をトップダウンで決め、その中でどの様な研究テーマがあるのかを研究者から提案してもらう手法を採用している。提案された研究テーマを戦略との合致性、実現性等を加味してその採否を判断している。
- ①技術の研究・開発の川上での企画の質こそが重要である。分散していた技術企画職務の統合、新たに技術企画部門に新設、②課題を短期、中長期区分するとともに、課題にメリハリをつける。③開発内容の現場への摘要のための展開、促進を行っている。
- 経営トップ層を交えた検討会を開催し、意見交換を実施している。具体的には、①テーマ検討会（年2回）で、各研究所長、部長が重点テーマの概要を説明、②研究開発本部会（年4回）で、重点テーマの幾つかを選び、進捗の報告と方向を討議している。また、事業部長を交えた検討会として、各開発部の検討会で、進行中の全テーマの進捗を発表し、必要に応じて方向を修正（月1回）している。
- 成長させたい事業ドメインを設定し、成長投資を「選択と集中」により、効果的かつ効率的に運用する。経営・事業・技術の戦略を統合する手段としては、現場レベル、経営レベルのマネジメント階層に応じた「戦略統合会議」を定期的に開催して、当面の課題の解決にあたるほか、短計・中計の整合を図る。

- アンケート調査票
- 企画委員名簿
- アドバイザー名簿

— 第 29 回 当面する企業経営課題に関する調査 —

日本企業の経営課題 2007

～持続的な成長のメカニズムを探る～

1. 本調査は、経営者が認識する企業経営課題の調査を目的としておりますので、会社代表者様宛に調査票を送付しております。ご本人による記入をお願いいたしますが、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. 本調査では、ご回答の内容を集計・分析したうえで、調査結果の発表を予定いたしております。個人名および会社名を公表することはありませぬので、率直なご回答をお願い申し上げます。

3. 選択肢の判断が難しい場合も、できるだけ、ご回答をお願いいたします。ただし、貴社の事業内容に不なじまない質問、回答しにくい質問は空欄のままでも結構です。

4. ご回答は、特に断りのない限り、2007年6月時点でご記入ください。

5. 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/kk> にアクセスいただきご記入のうえ電子メール: Kadai@jma.or.jp にご送信ください。

6. 本調査において取得したご回答者の個人情報、内容確認や本調査結果の送付および本調査報告会の案内などを行うために必要な範囲内で利用させていただきます。詳細は小会のプライバシーポリシー (<http://www.jma.or.jp/privacy>) をご覧ください。

本調査票はご記入後、2007年6月29日(金)までにご投函・ご返信ください。

● 本調査のお問い合わせ先

社団法人日本能率協会 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 : Kadai@jma.or.jp

2007年6月

 社団法人日本能率協会

★以下のすべての質問に対しては、連結決算を行っている企業は連結ベースで、単独決算のみ行っている企業は単独ベースでご回答ください。

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. 貴社で最も売上高の多い分野の業種の番号1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. 輸送サービス (陸運・海運・空運)
21. 倉庫・運輸
22. ソフト開発・情報サービス
23. 通信サービス
24. 出版・放送・報道
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2006年度売上高で、当てはまる番号1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. 貴社の従業員数(非正社員を含む)で、当てはまる番号1に○印をつけてください。

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

F 5. 貴社の設立からの年数※で、当てはまる番号1つに○印をつけてください。

- 1. 5年未満
- 2. 5～10年未満
- 3. 10～20年未満
- 4. 20～30年未満
- 5. 30～50年未満
- 6. 50～100年未満
- 7. 100年以上

※貴社にて一般的に「設立」とお考えの時点から起算してください

F 6. 貴社の3年前と比較した2006年度の決算について、次の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※1

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

※1 増加：1%以上の増加、横ばい：1%未満の増減、減少：1%以上の減少（F7も同様）

※2 非正社員を含む（F7も同様）

F 7. 貴社の2006年度の決算と比較した3年後の見通しについて、次の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	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少
営業利益	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少
従業員数	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少

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（3年後）」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。

また、「将来“2015年頃”」を予想して、次の項目の中から、最も重要度の高い経営課題1つを選んで回答欄に記入してください。

- 1. 売り上げ・シェア拡大
- 2. 財務体質強化
- 3. 収益性向上
- 4. 株主価値向上
- 5. コーポレート・ガバナンス強化
(内部統制・リスクマネジメントを含む)
- 6. 企業の社会的責任(CSR)
(コンプライアンス・環境などを含む)
- 7. スピード経営
- 8. 品質向上(サービス・商品)
- 9. 新製品・新サービス・新事業開発
- 10. 事業再編(M&Aを含む)
- 11. 現場の強化(安全、技能伝承など)
- 12. ローコスト経営
- 13. ブランド価値向上
- 14. 人材強化(採用・育成・多様化)
- 15. 顧客満足向上
- 16. 企業理念の徹底・見直し
(ビジョン・ウェイ・バリューなど)
- 17. グローバル化(グローバル経営)
- 18. 技術力の強化
- 19. その他
・現在
・3年後
・2015年頃()

	1位	2位	3位
現在の経営課題			
将来の経営課題 (3年後)			

将来の経営課題 (2015年頃)

問2 貴社の過去5年間を振り返ったとき、下記に示す「経営成果」は、どの程度あったと評価しますか。それぞれの経営成果について、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。
(業種的に成果内容が存在しないような場合は、記入不要です)

経営成果	十分な成果があった	ある程度成果があった	あまり成果はなかった	全く成果はなかった
① 画期的な新商品・新サービスの開発	1	2	3	4
② 顧客層の開拓や用途開発による新しいマーケティングの創出	1	2	3	4
③ 生産や物流などにおけるきわめて大幅なコスト削減の実現	1	2	3	4
④ IT化などによるきわめて大幅な業務効率の改善	1	2	3	4
⑤ 新しい事業の創出・既存事業のビジネスモデルの抜本的転換	1	2	3	4

問3-1 貴社においては、経営環境の変化に対し、迅速に経営判断を下し、対応することができていると感じますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 迅速に判断し、対応できていると感じる
2. ある程度は迅速に判断し、対応できていると感じる
3. どちらからといえば判断と対応が遅いと感じる
4. かなり判断と対応が遅いと感じる

問3-2 貴社では、変化に対する判断と対応の速度を上げるために、どんな施策を実施していますか。それぞれの施策について、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

施策	実施し、成果が出ている	実施している	今後実施の予定である	当面実施の予定はない
① 執行役員制等による経営と執行の分離	1	2	3	4
② 組織の簡素化、フラット化	1	2	3	4
③ 役員や管理職のポスト削減	1	2	3	4
④ 部門や現場への権限委譲の推進	1	2	3	4
⑤ 責任の明確化と体質改善の推進	1	2	3	4
⑥ IT化による情報の集約速度向上と活用	1	2	3	4
⑦ 意思決定支援のための情報システムの導入	1	2	3	4
⑧ トップと現場の日常的交流の促進	1	2	3	4
⑨ その他()	1	2	3	4

問4-1 貴社において、経営理念は十分に浸透していますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. よく理解されており、施策や社員の行動にも反映が見られる
2. 理解はされているが、施策や社員の行動への反映はまだ不十分である
3. 理念の存在は知られているが、中身をきちんと理解している社員は少ない
4. 理念への関心が弱く、ほとんど知られていない

問4-2 貴社では、経営理念の浸透のために、どんな施策を実施していますか。それぞれの施策について、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

	施策	実施し、成果が出ている	実施している	今後実施の予定である	当面実施の予定はない
①	理念浸透推進チームの設置と活動支援	1	2	3	4
②	トップと社員の対話の場づくり	1	2	3	4
③	理念浸透教育の実施	1	2	3	4
④	理念に根ざした人事評価制度の導入	1	2	3	4
⑤	全社横断型プロジェクトの推進	1	2	3	4
⑥	理念ハンドブックなどの配布	1	2	3	4
⑦	社内報・社内メールなどを通じた情報発信	1	2	3	4
⑧	外部メディアの活用による内部浸透	1	2	3	4
⑨	その他()	1	2	3	4

問5-1 貴社における、組織と個人の関係性をどう評価しますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください

1. 個性が十分に発揮される一方、組織としても一体感がある
2. 組織としての一体感が高いが、反面、個性を発揮しにくい面がある
3. 個性は発揮されているが、みなバラバラで、組織としての一体感は乏しい
4. 個性も発揮されていないし、組織としての一体感も弱い

問5-2 貴社では、組織と個人の理想的な関係づくりのために、どんな施策を実施していますか。それぞれの施策について、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

	施策	実施し、成果が出ている	実施している	今後実施の予定である	当面実施の予定はない
①	企業ビジョンの策定と浸透	1	2	3	4
②	提案制度等による社員の経営参画促進	1	2	3	4
③	組織貢献性を重視した評価制度の実施	1	2	3	4
④	納得性の高い目標設定方法の工夫	1	2	3	4
⑤	個の希望を活かす配属の実施	1	2	3	4
⑥	社内情報の共有化の促進	1	2	3	4
⑦	管理職のマネジメント教育	1	2	3	4
⑧	一般社員のチームワーク教育	1	2	3	4
⑨	その他()	1	2	3	4

問6-1 貴社における「コンプライアンス（法令等遵守）」の現状について、どのように感じますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 現時点で問題事象はほとんどなく、当面、発生不安はさほど感じない
2. 現時点で問題事象はほとんどないが、今後、発生不安を感じる
3. 現時点で問題事象がいくらか見られ、対応の必要を感じる
4. 現時点で問題事象がかなり見られ、対応の必要を強く感じる

問6-2 貴社では、コンプライアンス強化のために、どんな施策を実施していますか。それぞれの施策について、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

施策	実施し、成果が出ている	実施している	今後実施の予定である	当面実施の予定はない
① 規程整備などのルール精緻化	1	2	3	4
② 部署責任者設置などの推進体制の整備	1	2	3	4
③ 内部通報制度の整備と活用促進	1	2	3	4
④ 監査体制の整備	1	2	3	4
⑤ 社内風土改革のプロジェクト推進	1	2	3	4
⑥ 行動規範の制定と社内浸透	1	2	3	4
⑦ 社内メディアを通じた継続的情報発信	1	2	3	4
⑧ 管理職・一般社員への啓発教育	1	2	3	4
⑨ その他（ ）	1	2	3	4

問7-1 貴社に対する敵対的買収の可能性をどのように評価しますか。当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 現時点で可能性は全くなく、今後も可能性はないと考えている
2. 現時点で可能性は低いが、今後は可能性はあると考えている
3. 現時点でも可能性があり、今後はさらにその可能性は高まると考えている
4. すでに買収攻勢を受けた、あるいは現在受けつつある
5. 非上場会社なので、可能性はない

問7-2 敵対的買収への予防策として、貴社において採用、あるいは採用を検討している項目があれば、当てはまる番号全てに○印をつけてください。

1. 株主の安定化工作
2. 株主の長期保有化対策
3. 企業価値（株式時価総額など）の向上対策
4. 自己株式の取得
5. 株主配分の拡大（増配）
6. I R活動の積極化
7. スーパー・マジョリティ条項（株主総会の決定要件を法律の定めより加重すること）の導入
8. 授権資本枠の拡大
9. 取締役の定員枠の削減
10. 基準日後発行の新株に対する議決権の付与
11. その他（拒否権付種類株式、複数議決権株式、取締役の期差選任など）

貴社の財務領域の課題についてお伺いします

問8 財務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. 資本構成、資金調達構成の最適化
2. 事業投資効率の向上、固定資産の有効活用の向上
3. 資金繰りの改善、必要運転資金の圧縮
4. 有利子負債の圧縮（借入金の返済、金利負担の削減）
5. 製造コスト、仕入原価、管理費用削減
6. 内部統制システムの確立、財務関連のコンプライアンスの遵守
7. 会計基準・制度の変更への対応
8. 税務対策、税リスクマネジメント
9. 経営トップへの財務戦略提案能力の向上

10. 財務・経理業務の効率化・迅速化・正確性向上
11. 財務担当者の確保・人材育成
12. I R 活動の積極化
13. 株価向上対策
14. 格付けアツプ対策
15. 為替変動対策
16. その他（ ）

問9 貴社の2007年度の投資ならびに利益処分についてお伺いします。次の項目から投資ならびに利益処分の対象として優先順位の高い3つを選んで、番号に○印をつけてください。

1. 生産能力の増強
2. 新事業開発
3. 研究・開発力の強化
4. 合理化・省力化投資
5. 有利子負債の削減
6. 増配・自社株買いなど
7. 事業再編（M&Aを含む）
8. 販路拡大（海外を含む）
9. 人材投資（採用・育成・賃金など）
10. 環境・安全対策
11. I T関連投資
12. 不動産・金融資産投資
13. その他（ ）

貴社の人事・教育領域の課題についてお伺いします

問10 貴社における投資は、「選択と集中」の考え方を強く意識し、重点領域に大胆に傾斜配分するようになっていきますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 徹底して傾斜配分されている
2. かなり傾斜配分しているが、すこし不徹底な面もある
3. 意識はあるが、傾斜配分にはあまりなっていない
4. 意識自体がなく、まったく傾斜配分されていない

問11 貴社では、業績が「増益」になった場合、配当と内部留保のどちらを優先に考えますか。過去（3年間）と今後（3年間）のそれぞれについて、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

■過去（3年間）

1. 配当を優先した
2. どちらかといえば配当を優先した
3. どちらかといえば内部留保を優先した
4. 内部留保を優先した
5. どちらとも言えない

■今後（3年間）

1. 配当を優先する
2. どちらかといえば配当を優先する
3. どちらかといえば内部留保を優先する
4. 内部留保を優先する
5. どちらとも言えない

問12 貴社の配当額は何を基準として決めていきますか。次の項目から、現在と今後（3年後）について、重視度の高い順に3つを選んで、回答欄に記入してください。

1. 配当性向（配当総額÷純利益）
2. 配当利回り（1株当たり年配当額÷株価）
3. 株主資本配当率（配当総額÷株主資本）
4. 1株当たり利益額（EPS）
5. 過去の資金計画
6. 今後の資金計画
7. 同業他社の動向
8. 株主、機関投資家からの要求
9. その他 現在（ ）
今後（ ）

	1位	2位	3位
現在			
今後（3年後）			

問13 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・昇進制度の見直し、定着
2. 次世代経営層の発掘・育成（早期選抜教育など）
3. 管理職層のマネジメント能力向上
4. 社員の専門能力強化
5. キャリア開発支援の強化
6. 新卒採用の強化
7. 中途採用、ヘッドハンティングの活用
8. 非正社員活用、アウトソーシング活用
9. 事業展開に応じた機動的人材配置
10. グローバル人材の強化（外国人の経営参画を含む）
11. ダイバーシティの推進
12. 高齢者の雇用対策（定年延長対応を含む）
13. ワークライフバランスへの取り組み
14. 社員の健康開発（メンタルヘルスなど）
15. 残業時間の適正管理
16. その他（ ）

問14-1 貴社では、個々の社員が持つ能力や価値を、十分に引き出せていると感じますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. ほぼ引き出せていると感じる
2. ある程度は引き出せていると感じる
3. 十分には引き出せていないと感じる
4. ほとんど引き出せていないと感じる

問14-2 貴社では、社員が持つ能力や価値を引き出すためにどんな施策を実施していますか。それぞれの施策につき、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

	施策	実施し、成果が出ている	実施している	今後実施の予定である	当面実施の予定はない
①	人材資源の管理システムの構築	1	2	3	4
②	多様な能力を認める人事評価制度の構築	1	2	3	4
③	コーチング、メンター制度等による成長支援	1	2	3	4
④	配属における個性への配慮	1	2	3	4
⑤	計画的なローテーションの実施	1	2	3	4
⑥	挑戦奨励と失敗許容の制度化	1	2	3	4
⑦	昇進・昇格機会の公平化	1	2	3	4
⑧	キャリア開発支援策の実施	1	2	3	4
⑨	管理者の育成力強化教育の実施	1	2	3	4
⑩	専門教育や各種スキル教育の実施	1	2	3	4
⑪	その他（ ）	1	2	3	4

問15-1 貴社における、就労環境の現状をどう評価しますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 特に大きな問題はなく、従業員の満足度は高いと感じる
2. 一部に解決すべき問題があるが、おおむね従業員の満足度は高いと感じる
3. 解決すべき問題があり、従業員の満足度はあまり高くないと感じる
4. 問題が多く、従業員の不満感が強いと感じる

問15-2 貴社では、就労環境の改善のために、どんな施策を実施していますか。それぞれの施策につき、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

施策	実施し、成果が出ている	実施している	今後実施の予定である	当面実施の予定はない
① 賃金水準の向上	1	2	3	4
② 時短の推進	1	2	3	4
③ メンタルヘルス対策の強化	1	2	3	4
④ 雇用形態による格差の是正	1	2	3	4
⑤ 非正社員の雇用安定化（正社員化を含む）	1	2	3	4
⑥ 過重労働への総合的対策	1	2	3	4
⑦ 福利厚生サービスの充実	1	2	3	4
⑧ 育児支援などワークライフバランスの推進	1	2	3	4
⑨ 学習機会の提供と支援	1	2	3	4
⑩ その他（ ）	1	2	3	4

問16-1 貴社における、人材採用の現状をどう評価しますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 質量ともに、期待した通り、もしくはそれ以上の採用ができています
2. 質もしくは量に多少の不十分さはあるが、ある程度期待した通りの採用ができています
3. 質もしくは量に不足があり、期待からするとやや不満の残る採用となっている
4. 質量ともに、期待した採用がまったくできていない

問16-2 貴社では、採用の質的・量的向上のために、どんな施策を実施していますか。それぞれの施策につき、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

施策	実施し、成果が出ている	実施している	今後実施の予定である	当面実施の予定はない
① 中途採用、通年採用の積極化	1	2	3	4
② 部門別、職種別の採用活動	1	2	3	4
③ 採用関連メディアの積極活用	1	2	3	4
④ インターネットの積極活用	1	2	3	4
⑤ リクルーター制度の導入	1	2	3	4
⑥ 採用コンサルティング会社の積極活用	1	2	3	4
⑦ 大学に対するアプローチの強化	1	2	3	4
⑧ 適切な人材判断手法の開発	1	2	3	4
⑨ 面接官の能力強化	1	2	3	4
⑩ 内定者フォローの強化	1	2	3	4
⑪ その他（ ）	1	2	3	4

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17 貴社の業種について、次の分類の中から、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. 一般消費財の製造業
2. 耐久消費財の製造業
3. 生産財（中間財を含む）の製造業
4. 一般消費者を対象にした非製造業
5. 官公庁・企業（事業所）など法人を対象にした非製造業
6. その他（ ）

問18 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. 営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇
6. コーポレート・ブランド戦略の推進
7. プロダクト・ブランド戦略の推進
8. 販売チャネルの開拓・営業拠点の再編成
9. ITを活用した効率的な営業活動
10. 顧客情報の蓄積と活用
11. 顧客との直接（双方向）コミュニケーションの強化
12. 広告・販売促進策の強化・改革
13. 外部との連携・アウトソーシング強化
14. その他（ ）

問19-1 貴社における「顧客起点の考え方」*の浸透状況をどのように評価しますか。
最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

*顧客からの視点や立場からビジネスを組み立てようとする考え方

1. 重要性が認識されており、施策や社員の行動にも反映されていると感じる
2. 重要性はある程度認識されているが、施策や社員の行動への反映は十分ではないと感じる
3. 重要性の認識は十分ではなく、施策や社員の行動にはあまり反映されていないと感じる
4. 全体に、顧客起点で考えず、内部論理で考え、行動する傾向が非常に強いと感じる

問19-2 貴社では、「顧客起点の考え方」を具現化するために、どのような課題を重視していますか。それぞれの課題につき、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

課題	非常に重視 している	重視 している	あまり重視 していない	特に重視 していない
① 品切れ・欠品の防止	1	2	3	4
② 短納期化・顧客の待ち時間の最小化	1	2	3	4
③ 商品ラインナップの拡充	1	2	3	4
④ 顧客要請への柔軟な対応	1	2	3	4
⑤ 営業時間の延長	1	2	3	4
⑥ 問い合わせへの正確・迅速・丁寧な対応	1	2	3	4
⑦ 商品表示の適正化	1	2	3	4
⑧ 使用マニュアルの平易化	1	2	3	4
⑨ その他()	1	2	3	4

問20-1 貴社における、顧客のリピート率をどう評価しますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

- 1.リピート率はかなり高い
- 2.十分ではないが、それなりに高いリピート率となっている
- 3.リピート率はあまり高くない
- 4.リピート率は低い

問20-2 貴社では、顧客のリピート率を高めるために、どんな施策を重視していますか。それぞれの施策につき、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

施策	実施し、成果 が出ている	実施 している	今後実施の 予定である	当面実施の 予定はない
① 購入時における好感度向上策の実施	1	2	3	4
② カード発行とポイント制の導入	1	2	3	4
③ 上得意客への特典付与（割引率など）	1	2	3	4
④ 会員の推進	1	2	3	4
⑤ ワンストップ・マーケティングの構築	1	2	3	4
⑥ メール等を活用した情報提供の実施	1	2	3	4
⑦ 営業担当者による定期的フォロー	1	2	3	4
⑧ 問合せ・クレームへの誠実な対応の徹底	1	2	3	4
⑨ その他()	1	2	3	4

★以下の問2-1は、最近重視されつつある「顧客との直接（双方向）コミュニケーション」についてお伺いします。

問2-1-1 貴社における、「顧客との直接（双方向）コミュニケーションの強化」に関わる施策の実践状況をどう評価しますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 必要性を感じており、営業やマーケティング施策として積極的に実践されている
2. 必要性を感じているが、営業やマーケティング施策としての実践はやや物足りない
3. 必要性を強く感じておらず、営業やマーケティング施策としてあまり実践されていない
4. 必要性を感じておらず、営業やマーケティング施策として実践されていない

問2-1-2 「問2-1-1」で、1か2に回答された方に伺います。

「顧客との直接（双方向）コミュニケーションの強化」の必要性を感じているとのことですが、強化の「ねらい」は何ですか。次の項目のなかから、上位3つを選んで番号に○印をつけてください。

1. 販売効率アップのため
2. 新商品・新サービスの開発のため
3. 既存の商品・サービスの品質アップ（またはクレーム件数の削減）のため
4. 広告など販売促進の効果アップのため
5. マーケティングに関わる課題の探索ならびにマーケティング戦略の立案のため
6. 顧客の囲い込み（または長期的なリピート確保）のため
7. 顧客ターゲットの絞り込みまたはその見直しのため
8. 流通チャネルや物流の再検討のため
9. プランディングの再検討のため
10. 潜在顧客の顕在顧客化を図るため
11. アフターサービスの充実を図るため
12. ユーザー経験のロコモミ化を促進するため
13. その他()

問2-1-3 貴社では、「顧客との直接（双方向）コミュニケーションの強化」として、どんな施策を実施していますか。それぞれの施策につき、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

	施策	実施し、成果 が出ている	実施 している	今後実施の 予定である	当面実施の 予定はない
①	モニター調査によるヒアリング	1	2	3	4
②	テストマーケティング等によるヒアリング	1	2	3	4
③	グループインタビュー	1	2	3	4
④	コールセンターやお客様相談窓口での電話・FAXによる対応	1	2	3	4
⑤	模擬店舗等での会場内アンケート調査	1	2	3	4
⑥	積極的な広報活動と意見聴取	1	2	3	4
⑦	アンケートでの意見聴取	1	2	3	4
⑧	双方向的なパネル調査・アンケート調査	1	2	3	4
⑨	電子掲示板、ブログ、SNSなどのネットコミュニティ	1	2	3	4
⑩	上記以外のネットによる意見聴取や回答	1	2	3	4
⑪	その他()	1	2	3	4

貴社の生産領域の課題についてお伺いします

★以下の問22～問27については、貴社において生産部門がある場合のみ、ご回答ください。

問22 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. 技術・技能の伝承
2. 効果的な生産方式の導入・定着（JIT、セル生産など）
3. グローバルでの生産拠点の最適化
4. 国内工場の競争力強化（ブロックボックス化を含む）
5. 生産技術力の向上（設備開発力、自動化、IT化など）
6. 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
7. サプライチェーン（調達—生産—流通販売）の短縮
8. 生産機能の外部委託化（アウトソーシング化）
9. 人件費の変動費化（派遣社員や期間工等の積極的活用）
10. 品質・環境などマネジメントシステム（例：ISO）のレベル向上
11. 人材育成・意識改革の徹底
12. 設備効率向上に関する運動の活性化
13. 資材調達機能の向上（開発購買・グローバル調達など）
14. 需要の変動に対応した生産システムのフレキシブル化
15. その他（ ）

問23 貴社の国内外の生産動向（数量ベース）について、次の項目ごとに最も当てはまる番号1つを選んで、○印をつけてください。

■ 3年前と比べた、現在の国内外生産の状況*

国内生産	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少
海外生産	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少

■ 現在と比べた、3年後の国内外生産の状況予想（見込み）*

国内生産	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少
海外生産	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少

*増加：1%以上の増加、横ばい：1%未満の増減、減少：1%以上の減少

★以下の問24～問27については、貴社の全国内工場についてお伺いします。

問24 貴社の「現在」と「将来（3年後）」に向けての競争力の源泉として、次の項目の中から最も当てはまる番号1つを選んで、回答欄にご記入ください。

現在の競争力の源泉	
将来（3年後）の競争力の源泉	

1. 品質維持・向上力
2. コスト対応力
3. 数量・納期対応力
4. 環境・安全対応力
5. 人と技術の開発拠点（例：海外工場のマザー工場としての位置づけ）
6. 他社に真似できない技術・技能・ノウハウ
7. その他 現在（ ）
将来（ ）

問25-1 貴社の現場力*について、最も当てはまる番号1つを選んで○印をつけてください。
*現場力とは「期待される品質・コスト・納期・安全性の確保とそれを展開・継承していく能力」と定義します。

3年前と比較して現在	1. 上昇	2. 維持	3. 下降
現在と比較して3年後	1. 上昇	2. 維持	3. 下降

問25-2 下記のような事象は、貴社の現場力にマイナスの影響を与えたと考えられますか。それぞれの事象について、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

事象	特にマイナスの影響があった	ある程度マイナスの影響があった	少しだがマイナスの影響はあった	ほとんどマイナスの影響はなかった
① 非正社員増加等の人的構成の変化	1	2	3	4
② 熟練人材の不足や退職	1	2	3	4
③ 技能伝承、底上げ教育の停滞	1	2	3	4
④ 賃金抑制による現場の意欲低下	1	2	3	4
⑤ 第一線監督者の人数不足や力量不足	1	2	3	4
⑥ 生産技術者等の現場支援不足	1	2	3	4
⑦ 海外移転に伴う現場コア人材の減少	1	2	3	4
⑧ リードタイム短縮等への対応不足	1	2	3	4
⑨ 設計・開発部門との情報共有不足	1	2	3	4
⑩ F Aによる工程のブラッパックス化	1	2	3	4
⑪ その他（ ）	1	2	3	4

問260-1 貴社の改善力について、3年前と比較して現在のレベルをどのように評価しますか。
最も当てはまる番号1つを選んで、○印をつけてください。

1. 上昇している
2. 維持している
3. 下降している

問260-2 下記のような事象は、貴社の改善力にマイナスの影響を与えたと考えられますか。
それぞれの事象について、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

事象	特にマイナスの影響があった	ある程度マイナスの影響があった	少しだがマイナスの影響があった	ほとんどマイナスの影響はなかった
① 改善に対するトップのコミット不足	1	2	3	4
② 改善スキルを持つ人材の減少	1	2	3	4
③ 小集団活動の低迷	1	2	3	4
④ 改善に関する意識・スキル教育の不足	1	2	3	4
⑤ 改善提案へのフィードバックの不徹底	1	2	3	4
⑥ 非正社員の増加	1	2	3	4
⑦ 職場間の人事異動の増加	1	2	3	4
⑧ その他()	1	2	3	4

問27 貴社では、生産現場の技能者の確保のためにどんな施策を重視していますか。特に重視している施策3つを選んで、番号に○印をつけてください。

1. 新卒採用を積極的に行う
2. 中途採用を積極的に行う
3. 派遣社員を増員する
4. アルバイト、パートなどを増員する
5. 退職者を正社員として継続雇用する
6. 退職者を非正社員として継続雇用する
7. 定年延長をする
8. 定年を廃止する
9. 外国人技能者を増員する
10. その他()

貴社の研究・開発領域の課題についてお伺いします

★以下の問28～問31については、貴社において研究・開発部門がある場合のみ、ご回答ください。

問28 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・開発部門の人事制度・組織改革（研究・開発担当者の評価も含む）
7. 研究・開発成果の製品化・事業化率の向上
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・開発部門のプロフィットセンター化
11. 技術のデファクト・スタンダード化
12. 研究・開発分野におけるITの積極活用
13. 研究・開発機能の海外展開
14. 研究・開発部門の人材獲得と育成（プロジェクトリーダーなど）
15. ナレッジ・マネジメントの構築と強化
16. その他()

問29 貴社の研究・開発に関する「投資金額の売上高に対する比率の増減」についてお伺いします。基礎研究※1、応用研究※2、商品開発※3ごとに、当てはまる番号1つに○印をつけてください。

- ※1 基礎研究：基礎技術に関する研究活動
- ※2 応用研究：応用技術に関する研究活動（商品開発の前段階まで）
- ※3 商品開発：（応用技術をベースにした）具体的な商品開発活動

	3年前と比べて現在の状況※	現在と比べて3年後の予想※
1. 基礎研究	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少 4. 該当する研究なし	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少 4. 該当する研究なし
2. 応用研究	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少 4. 該当する研究なし	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少 4. 該当する研究なし
3. 商品開発	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少 4. 該当する活動なし	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少 4. 該当する活動なし

※増加：1%以上の増加、横ばい：1%未満の増減、減少：1%以上の減少

問30-1 貴社における、独自技術の開発力をどのように評価しますか。最も当てはまる番号1-2に○印をつけてください。

1. 独自の技術を生み出す力を十分に持っている
2. 十分とは言えないが、ある程度は独自技術を生み出す力を持っている
3. 独自技術を生み出すとすると意識はあるが、あまり高い開発力を持っていない
4. 独自技術を生み出すとすると意識自体が弱い

問30-2 貴社では、「独自技術の開発力強化」のために、どんな施策を重視していますか。それらの施策につき、最も当てはまる番号1-2に○印をつけてください。

	施策	実施し、成果が出ている	実施している	今後実施の予定である	当面実施の予定はない
①	独創型人材の意識的採用	1	2	3	4
②	高度な研究開発施設・機材の提供	1	2	3	4
③	研究開発データベースの充実	1	2	3	4
④	発明報酬の高額化	1	2	3	4
⑤	他社、大学、異分野との意識的な接点づくり	1	2	3	4
⑥	独創を重んじる組織風土の醸成	1	2	3	4
⑦	研究テーマ等での技術者の自主性尊重	1	2	3	4
⑧	技術者教育への投資	1	2	3	4
⑨	その他()	1	2	3	4

問31-1 貴社における、技術者のマーケティング志向[※]の現状をどう評価しますか。最も当てはまる番号1-2に○印をつけてください。

[※]顧客の願在・潜在ニーズを優先し、顧客視点で商品開発を行うこと

1. マーケティング志向を持っており、市場動向を開発に反映させるよう努力をしている
2. 市場の動向に関心を持つなど、マーケティング志向を待とうとする姿勢がある
3. 市場の動向などへの関心は十分でなく、マーケティングの志向性はあまり強くない
4. 自分の専門領域への関心ばかりが強く、市場動向にはまったく関心がない

問31-2 貴社では、研究者・技術者にマーケティングの志向性を持たせるために、どんな施策を重視していますか。それぞれの施策につき、最も当てはまる番号1-2に○印をつけてください。

	施策	実施し、成果が出ている	実施している	今後実施の予定である	当面実施の予定はない
①	経営トップと技術者との対話の場づくり	1	2	3	4
②	マーケティング部門との協業促進	1	2	3	4
③	他部門との人事交流の積極化	1	2	3	4
④	顧客との協業による開発の取り組み	1	2	3	4
⑤	「顧客の声」の開発現場への積極的提供	1	2	3	4
⑥	顧客志向の開発メンソッドの構築	1	2	3	4
⑦	営業同行などによる顧客との接点づくり	1	2	3	4
⑧	MOT教育や意識・知識教育の実施	1	2	3	4
⑨	その他()	1	2	3	4

お忙しいところ、ご協力ありがとうございます。後日、本調査結果の報告書のご送付、ならびに本調査報告会（開催予定都市：東京、大阪、名古屋、福岡）へのご招待をさせていただきますので、下欄をご記入ください。

貴社名	
所在地	〒
所属・役職名	
ご氏名	
電話番号	
FAX番号	
E-Mailアドレス	

— 第 29 回 当面する企業経営課題に関する調査 —

日本企業の経営課題 2007

<人材強化についての追加調査>

小会では、毎年、当面する企業経営課題に関する調査を実施いたしております。今年度につきましても、2007年6月より本調査を行っておりますが、これまでの解析結果から、重要な経営課題として<人材強化>の比率が、一層高まっていることが明らかになっております。つきましては、このたび<人材強化>に關しまして、追加調査のご協力をお願い申し上げます。次頁以降の質問にご回答くださいますよう、何卒よろしくお願ひ申し上げます。

<ご記入いただく前にご確認ください>

1. 本調査では、ご回答の内容を集計・分析したうえで、調査結果の発表を予定いたしております。個人名および会社名を公表することはありませんので、率直なご回答をお願い申し上げます。
2. 選択肢の判断が難しい場合も、できるだけ、ご回答をお願いいたします。ただし、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。
3. ご回答は、特に断りのない限り、2007年9月時点でご記入ください。
4. ご回答企業ごとにナンバリングをしておりますので、貴社名等のご記載は不要です。
5. ご回答は、本調査票に直接ご記入ください。ご記入後は、三つ折りにして、同封の返信用封筒(切手不要)にてご投函ください。

本調査票はご記入後、2007年9月25日(火)までにご投函・ご返信ください。

●本調査のお問い合わせ先
社団法人日本能率協会 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 : Kada i@jma. or. jp

2007年9月

JMA 社団法人日本能率協会

問1. 貴社の今年度の教育研修費用の予算について、前年度実績と比較し、当てはまる番号を1つ選んで○印をつけてください。

1. 増加している
2. 横ばい
3. 減少している

※ 貴社で「教育研修費用」として管理されているものを対象としてください。

※ 全社規模でご回答ください。グループ全体で予算管理をされている場合には、グループ全体として、ご回答ください。

※ 増加：1%以上の増加、横ばい：1%未満の増減、減少：1%以上の減少

問2. 問1で「1. 増加している」と回答された方のみにお伺いします。前年度実績に比べた教育研修費用予算の増加率として、当てはまる番号1つを選んで○印をつけてください。

1. 1%~5%程度
2. 5%~10%程度
3. 10%~20%程度
4. 20%~50%程度
5. 50%以上

問3. 問1の選択肢に関わらずご回答ください。今年度の能力開発の重点として、前年度に比べて、より強化している研修分野について、当てはまる番号全てに○印をつけてください。

1. 新入社員研修
2. 中堅社員研修
3. 初級管理者研修 (主任・係長)
4. 中級管理者研修 (部課長)
5. 経営幹部研修 (役員・役員候補者)
6. 選抜型ビジネスリーダー研修
7. 女性管理者研修
8. 営業職研修
9. 技術・技能職研修
10. 研究開発職研修
11. 品質管理
12. 目標管理研修
13. プロジェクト・マネジメント研修
14. 海外駐在員研修
15. 海外現地スタッフ研修
16. 語学教育
17. コミュニケーションスキル
18. プレゼンテーションスキル
19. ファシリテーションスキル
20. コーチング、メンタリングスキル
21. 考課者研修
22. メンタルヘルス教育
23. MBA教育
24. MOT研修
25. 異業種交流型研修
26. キャリア開発研修
27. 技能・技術伝承
28. 企業理念浸透研修
29. コンプライアンス研修
30. その他()

問4. 貴社における10年前に比べたOJT機能の現状について、当てはまると思われる番号1に○印をつけてください。

1. 機能が上がっている 2. 変わらない 3. 機能が下がっている

問5. OJT機能を高めるために貴社で取り組んでいる施策として、当てはまる番号全てに○印をつけてください。

1. OJTマニュアルの作成 5. 計画的ローテーションの実施
2. OJTリーダーの教育 6. 「仕事マップ」の作成
3. OJT計画の策定支援 7. その他 ()
4. OJTの人事評価項目への反映

個々の人材強化とともに、組織の活性化をいかに高めるかも課題となっています。ここからは、貴社において、組織活性化をいかに把握されているかについて、お聞きます。

問6. 貴社においては、組織風土診断を実施されていますか。当てはまる番号1つを選んで○印をつけてください。

1. 実施している 2. 今後実施を検討している 3. 実施の予定はない

問7. 問6で「1」もしくは「2」と回答された方のみにお伺いします。組織風土診断の実施の目的として、当てはまる番号全てに○印をつけてください。

1. 従業員満足度の把握 5. 適正人員配置の状況把握
2. 経営方針・人事施策の浸透度の把握 6. 社員のコミュニケーション状況の把握
3. 社員の育成・教育施策の立案 7. コンプライアンス浸透度の把握
4. メンタルヘルスの状況把握 8. その他 ()

問8. 問6で「1」と回答された方のみにお伺いします。組織風土診断の結果をどのように活用されていますか。当てはまる番号全てに○印をつけてください。

1. 経営層へのフィードバック
2. 各部門へのフィードバック
3. 人事施策への反映
4. その他 ()

問9. 問6で「1」と回答された方のみにお伺いします。組織風土診断の実施にあたって、外部機関のコンサルティングや組織診断ツールをご利用でしょうか。当てはまる番号1つを選んで○印をつけてください。

1. 利用している → よろしければ外部機関名をお聞かせください。
(外部機関名:)
2. 利用していない

質問は以上です。お忙しいところ、ご協力ありがとうございました。

企画委員名簿

(会社名50音順・敬称略)

【委員長】

許斐義信 慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 教授

【委員】

河原塚勝良 旭硝子株式会社 上席執行役員 経営企画室長
本山和夫 アサヒビール株式会社 常務取締役 常務執行役員
鵜川 浩 キヤノン株式会社 企画本部副本部長
高橋直樹 株式会社クレディセゾン 常務取締役 戦略本部長
金子みどり シティグループ コーポレートアフェアーズ本部長
塩沢 一 デュポン株式会社 経営企画部長
松村啓史 テルモ株式会社 取締役常務執行役員 経営企画室長
槇野孝和 株式会社デンソー 常務役員
金子眞吾 凸版印刷株式会社 常務取締役 経営企画本部長
永川克彦 株式会社日本能率協会コンサルティング CS / マーケティング事業部長
高木信成 富士フイルム ホールディングス株式会社 執行役員 経営企画部 副部長
小池幸文 ブラザー工業株式会社 取締役 常務執行役員
八木和則 横河電機株式会社 取締役専務執行役員 経営管理本部長

(注) 会社名・役職名は第1回委員会開催時におけるもの(2007年4月)

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
地頭所 裕美	アイ・マーケティングアドバンス株式会社	プリンシパル消費生活アドバイザー
板倉 伸二	アイシン精機株式会社	専務取締役
辻田 清	旭化成株式会社	取締役 兼 常務執行役員 人財・労務部長
嶋田 英志	イオン株式会社	執行役 人事本部長
水野 治幸	株式会社 I N A X	マーケティング戦略室 室長
山下 牧	オムロン株式会社	専務取締役
鈴木 茂	株式会社オリエンタルランド	取締役執行役員 人事・キャストینگ部担当
門馬 卓	鹿島建設株式会社	常務執行役員
山本 忠司	京セラ株式会社	事業推進室 副室長
大内 俊	極東貿易株式会社	理事 事業企画部長
清水 裕三	株式会社資生堂	掛川工場 製造部 設備管理グループ グループリーダー
武藤 光一	株式会社商船三井	常務執行役員
両角 正幸	セイコーエプソン株式会社	専務取締役
西山 政市	株式会社セイコーマート	代表取締役社長
笠原 正昭	西部電気工業株式会社	代表取締役社長
福村 景範	株式会社ダイナックス	専務取締役
波木井 光彦	大日本印刷株式会社	専務取締役
横山 俊宏	株式会社竹中工務店	取締役 企画室長
延原 和良	株式会社電通	上席常務執行役員
石田 修一	株式会社東芝	生産企画部 部長
平野 氏貞	東陶機器株式会社	執行役員 人事部長
鈴木 敏仁	東北電力株式会社	執行役員 人財部長
門川 厚文	株式会社戸上電機製作所	取締役 技術本部長
白神 誠一	株式会社トクヤマ	常務取締役 徳山製造所長
柴田 雄己	名古屋鉄道株式会社	常務取締役 経営企画部長
大野 正直	NGK人財開発株式会社	代表取締役社長
鈴木 靖浩	日本テトラパック株式会社	取締役 環境・コミュニケーション本部長
石川 裕子	ノバルティスファーマ株式会社	常務取締役 人事コミュニケーション本部長
高林 恒広	株式会社日立製作所	情報・通信グループ 事業戦略本部 担当本部長
寺嶋 正彦	不二製油株式会社	常務取締役 人事総務本部長
松林 正一郎	物産キャリアパートナーズ株式会社	代表取締役社長
太田 康	本田技研工業株式会社	生産本部四輪生産企画室E 人事開発センター 所長
浦田 尚男	三菱化学株式会社	イノベーションセンター 部長
八幡 泰司	ヤマハ株式会社	取締役 執行役員
井上 健一郎	リプライス株式会社	取締役

JMA Special Report No.61

日本企業の経営課題2007

—第29回 当面する企業経営課題に関する調査—

2007年11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

