

第30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2008

—持続的成長に向けた「経営の一体感」の醸成—

2008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。今年が30回目として、5,000名の経営者に調査票を送付し、860名の方々からご回答いただきました。

現在の日本経済は、まさに激動の中にあります。2007年夏から表面化しだした「サブプライム問題」は世界の金融危機にまで拡大し、大幅な株価下落を引き起こして、さらには実体経済までにも影響を及ぼしています。このような状況の中で、日本企業の当面する経営課題認識も、「収益性向上」に対する重視度が高まっています。世界経済の激変が、経営者のマインドにも陰を落としているようです。

一方で、職場の状況はどのようになっているのでしょうか。将来に対する不透明感が高まる中、行きすぎた短期・業績志向が個人の考え方にも影響して、職場においても個人主義が広がり、疎外感や閉塞感が漂っているのではないのでしょうか。これまで日本企業が強みとしてきた「長期的視野」、「社員の心と活力」、「強い現場力」が弱まりつつあります。

変化の激しい経営環境であるからこそ、俊敏に対応すべきことと、変えてはならないことを見極める必要があるのではないのでしょうか。

今回の調査では、「高業績企業」と「低業績企業」の経営課題認識のあり方を比較しました。その結果、「低業績企業」が中長期的にも業績数値に関する課題を重視しているのに対して、「高業績企業」は「人材強化」、「グローバル化」、「新商品・新サービス・新事業開発」といった将来に向けた施策を重視しているという結果をみることができました。

また、今年の調査の重点テーマとして「経営の一体感」のあり方についても分析をしました。その結果、「経営の一体感」が高い、すなわち経営者と現場の相互に信頼感があり、目指すべき方向に向かって一丸となっている企業ほど、「社員や組織の能力の発揮度」や「高付加価値型商品・サービスの開発における成果度」が高く、さらに高業績につながっているという傾向を見ることができました。

変化が激しく、不透明な時代においては、とかく目先の課題に関心が向きがちです。日本企業の強みは高い「技術力」とそれを支える「人材力」です。このような状況であるからこそ、経営の軸足をしっかりと保ち、今一度、長期的視野にたった経営のあり方を再認識する必要があります。

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けましたら幸いです。

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、回答の集計・分析結果に対して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。

2008年11月

社団法人日本能率協会
会長 富坂 良雄

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
IV. 日本企業の経営課題動向	7
1. 「現在」ならびに「将来」の経営課題認識	8
2. 「高業績企業」と「低業績企業」の経営課題認識の差異	12
V. 今回調査の重点テーマ：「経営の一体感」醸成のための経営のあり方	15
1. なぜ今「経営の一体感」なのか	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. 「経営の一体感」が企業経営にもたらす効果	19
5. 「経営の一体感」を高めるための具体的施策	24
＜アドバイザーからのコメント：「経営の一体感」を高めるための施策＞	31
＜アドバイザーからのコメント：定性的な目標の提示＞	37
VI. 調査結果の詳細	39
1. 経営全般における課題	40
1-1. 経営上の重要課題	40
1-2. 経営業績にマイナスの影響を受けると予想される外部経営環境要因	45
1-3. 「経営の一体感」の現状	46
1-4. 「経営の一体感」を高めるための施策	47
1-5. 現場情報の経営層への伝わり方	48
1-6. 社員から経営トップへ意見・提案する機会のあり方と実現度	49
1-7. 社員が仕事以外で交流できる機会	50
1-8. 電子メールを使ったコミュニケーションが職場にもたらすマイナスの影響	51
1-9. 経営のグローバル化を進める上での課題	52
1-10. グローバル戦略の策定・推進の主導部門	56
＜アドバイザーからのコメント：電子メールによるコミュニケーションの影響＞	57
＜アドバイザーからのコメント：グローバル人材の育成＞	59
2. 財務領域の課題	62
2-1. 財務領域の主要課題	62
2-2. 投資ならびに利益処分の重点	66
2-3. 新しい会計ルールの導入の影響	68

2-4. 日本版SOX法施行の影響	69
2-5. 内部統制を機能させるためのキーポイント	70
2-6. 資金調達の源泉の重視度	71
<アドバイザーからのコメント：新しい会計ルール導入の影響>	72
3. 人事・教育領域の課題	73
3-1. 人事・教育領域の主要課題	73
3-2. 人事評価における重点のおき方	77
3-3. 社員の離職率の状況と定着率を高めるための施策	78
3-4. 早期退職制度の導入状況	79
3-5. 教育研修予算の現状	80
<アドバイザーからのコメント：新入・若手社員の定着率向上のための施策>	81
4. 営業・マーケティング領域の課題	83
4-1. 回答企業の業種属性	83
4-2. 営業・マーケティング領域の主要課題	84
4-3. 高付加価値型商品・サービスの開発の成果状況	88
4-4. 高付加価値型商品・サービスの開発の成功要因	89
①ニーズ指向とシーズ指向の重視度	89
②人と組織面の要因	90
③プロジェクトリーダーの所属部門	91
④開発プロセスにおける重視点	92
⑤高付加価値化を図るうえでの重視点	93
<アドバイザーからのコメント：高付加価値型商品・サービスの開発で成果につながった“人と組織面”の要因>	94
5. 生産領域の課題	96
5-1. 生産領域の主要課題	96
5-2. 国内外の生産動向	101
5-3. 生産技術部門（機能）への期待と充足度	102
5-4. 生産部門と他部門との連携	103
5-5. 技術者採用における優先順位	104
5-6. 海外各地域における拠点展開状況と現地調達率	105
5-7. 国内生産拠点の位置づけ	106
<アドバイザーからのコメント：生産部門と他部門との連携>	107
6. 研究・開発領域の課題	109
6-1. 研究・開発領域の主要課題	109
6-2. 知的財産部門の構成人数	112
6-3. R&D戦略・事業戦略策定における知財戦略の考慮度合い	113
6-4. 知財ポートフォリオの管理・活用状況	114
6-5. 知財活用による事業や業績への貢献度	115
6-6. 海外に特許を出願する場合の優先度	116
6-7. 知財部門の人材（量・質）に対する満足度	117
<アドバイザーからのコメント：知財活用による事業や業績への貢献度>	118
■アンケート調査票	122
■アドバイザー名簿	132

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

2008年6月～7月

3. 調査の対象

全国の主要企業の経営者（5,000社）

（内訳）全国の上場企業の経営者（2,812社）

非上場企業（従業員300人以上）の経営者（2,188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

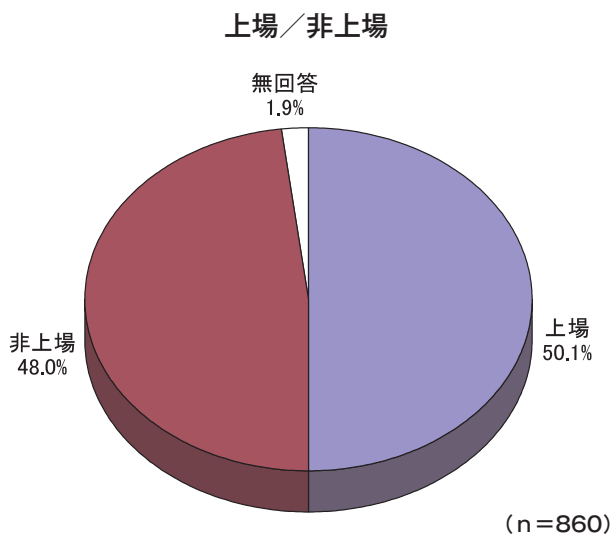
調査票の配布数と回収数は以下の通りである。

	配布数	回答数	回答率
全体	5,000	860*	17.2%
上場企業 (店頭公開含む)	2,812	431	15.3%
非上場企業	2,188	413	18.9%

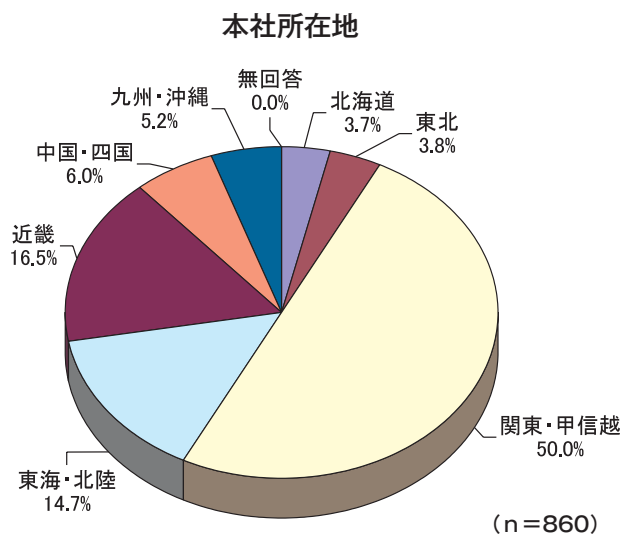
* 会社名無記入のため、上場・非上場区分が不可能な16社を含む

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

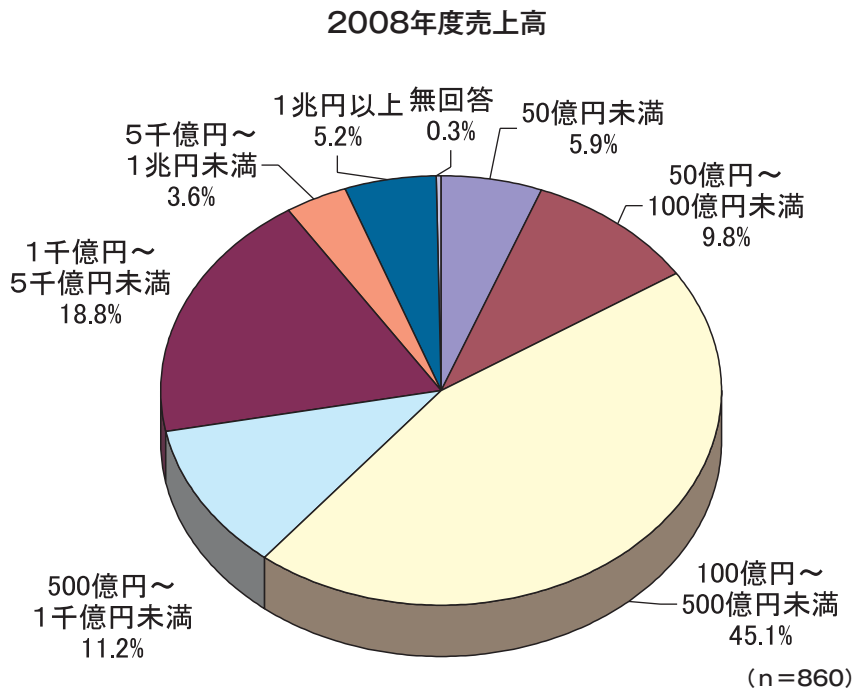


3. 業種別内訳

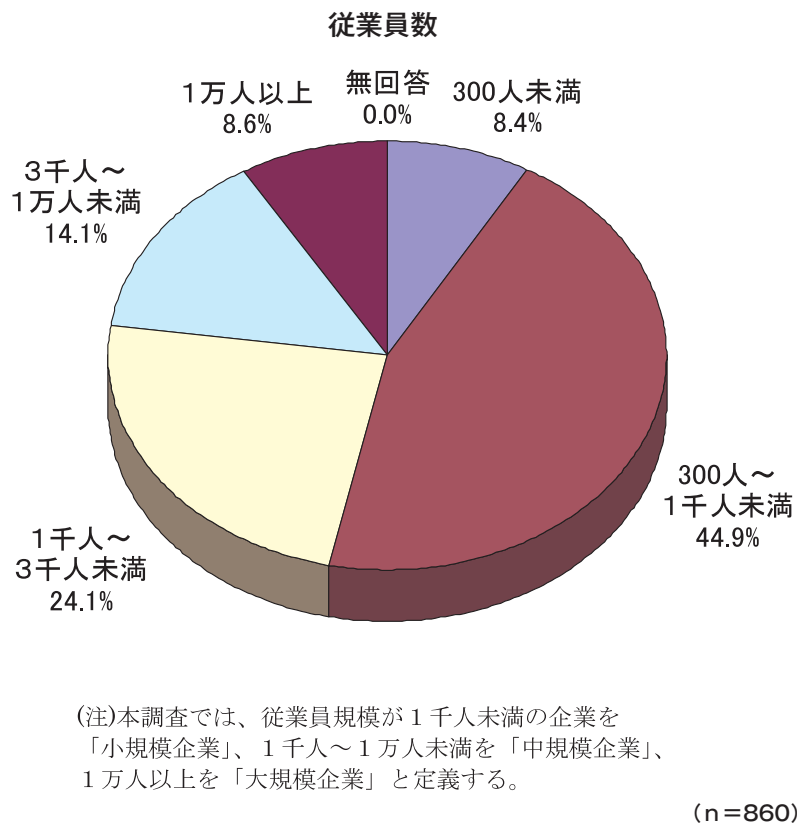
業種分類			業種分類					
	%	回答数		%	回答数			
製造業	食料品製造	6.2	53	非製造業	農林・水産・鉱業	0.0	0	
	繊維製造	1.0	9		小売	8.8	76	
	パルプ・紙・紙加工	0.6	5		商社・問屋・卸売	7.8	67	
	化学製品製造	5.6	48		証券・金融・保険	2.2	19	
	医薬品製造・卸売	2.2	19		不動産	1.9	16	
	石油・石炭製造	0.2	2		土木・建設・建築	5.9	51	
	ゴム・窯業・土石製品製造	1.7	15		輸送サービス	5.5	47	
	鉄鋼・非鉄・金属製品製造	4.5	39		倉庫・運輸	0.5	4	
	一般機械製造	4.1	35		ソフト開発・情報サービス	4.5	39	
	精密機器製造	2.0	17		通信サービス	0.3	3	
	電気・電子機器製造	9.8	84		出版・放送・報道	0.9	8	
	輸送用機器製造	6.7	58		公共サービス	1.2	10	
	その他製造	5.0	43		宿泊・飲食サービス	2.6	22	
					人材・教育関連サービス	0.9	8	
					警備・ビルメンテナンス	1.3	11	
			広告・宣伝・ディスプレイ	0.3	3			
			その他サービス	5.7	49			
製造業計			49.7	427	非製造業計		50.3	433

(n=860)

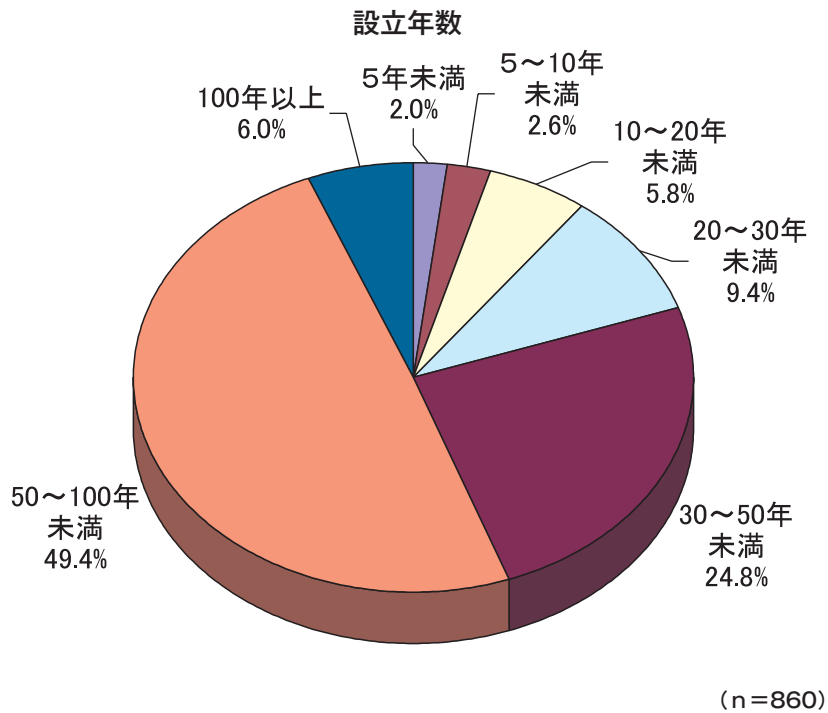
4. 売上高別内訳



5. 従業員規模別内訳

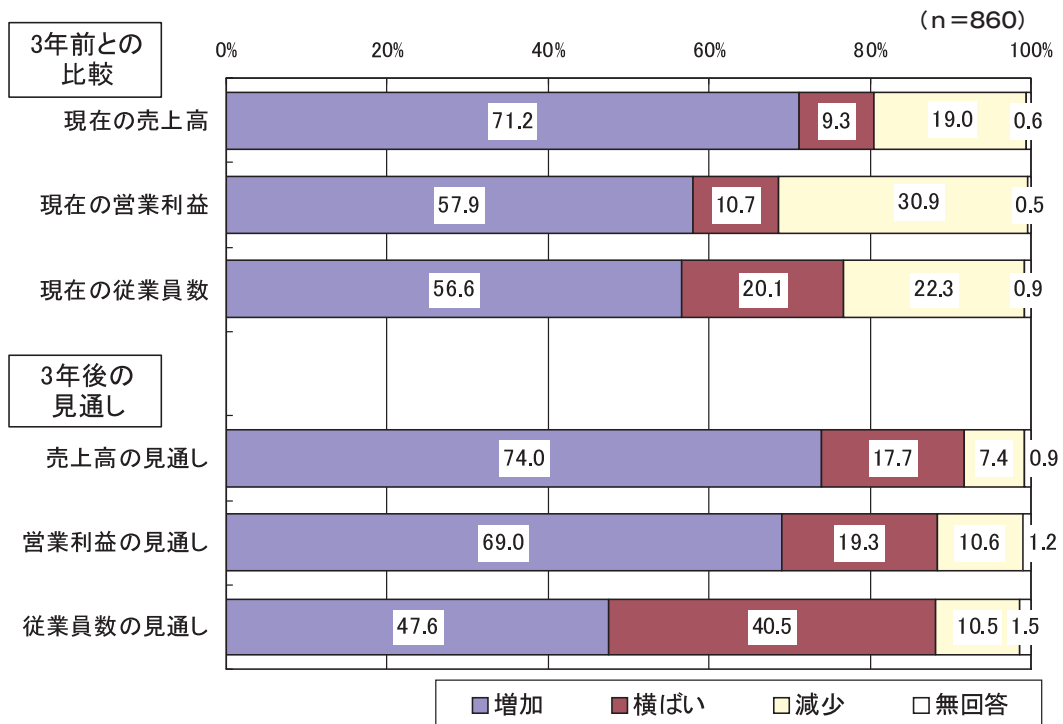


6. 設立年数別内訳



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. 調査結果の主要ポイント

(注) < >内は参照ページ

Point 1. 経営課題認識—高業績企業は長期的な施策を重視し、

低業績企業は業績数値に関する課題を重視する<8~14ページ>

- ・2008年の経営課題として、「収益性向上」をあげた企業が60.8ポイントとなり、昨年の53.7ポイントを上回った。第2位には昨年と同様に「人材強化（採用・育成・多様化）」(40.2ポイント)があげられている。
- ・経営課題認識について、高業績企業（3年前に対比して売上高・営業利益・従業員数の3項目とも増加）と低業績企業（同・3項目とも減少）を比較すると、高業績企業が「人材強化」「グローバル化」「新商品・新サービス・新事業開発」といった将来に向けた施策に関する課題をより多く挙げるのに対し、低業績企業は、中期的にも「収益性向上」や「財務体質強化」といった業績数値に関する課題をより重視している傾向が見られた。

Point 2. 「信頼感」と「方向性の共有」にもとづく「経営の一体感」の醸成が

業績向上に影響する<16~30ページ>

- ・本調査では、「経営の一体感」を「経営者や現場の相互に信頼感があり、目指すべき方向に向かって一丸となっている」ことと定義して調査した。
- ・「経営の一体感」の高さと業績との相関をみたところ、高業績企業ほど、経営と現場ならびに現場相互において「経営の一体感」が高い傾向があった。また、「経営の一体感」と、「社員や組織が持っている能力」の発揮度、「高付加価値型商品・サービスの開発」の成果度との相関性については、「経営の一体感」の高さがそれらの向上と関係している結果となった。
- ・「経営の一体感」を高めるための施策としては、「トップによる現場訪問」「経営情報の発信」「社員の意見・提案の活用」が特に有効であることが確認された。

Point 3. 経営のグローバル化を進める上での最重要課題は「人材」<52~56ページ>

- ・経営のグローバル化を進める上での課題として、現在ならびに今後について、「海外要員、赴任者の育成」、「グローバルに通用する経営幹部の育成」、「グローバルな人材マネジメント体制の構築」といった「人材」に関する課題が上位にあげられた。
- ・特に海外売上・生産比率が高い企業についてみると、「現地社員の採用、育成、定着化」、「グローバルな意思決定体制の確立」、「経営の現地化」がより重視されている傾向がみられた。

Point 4. 電子メールにより社員の直接対話が減少<51ページ>

Point 5. 新入・若手社員の離職—4割の企業で「問題あり」<78ページ>

Point 6. 新会計ルール—経営上影響が大きい変更は

「四半期決算制度」「減価償却方法の変更」<68ページ>

Point 7. 高付加価値型商品・サービス開発のためには部門連携が重要<90ページ>

Point 8. 生産技術部門へ期待する役割は「製品開発のリードタイム短縮」

—「海外工場の量産現場の改善」には不満も<102ページ>

Point 9. 4割の企業で知財活用が事業・業績に貢献できず<115ページ>

IV. 日本企業の経営課題動向

1. 「現在」ならびに「将来」の経営課題認識

①2008年ならびに「将来」の経営課題認識

2008年の経営課題としては、1位「収益性向上」(60.8%)、2位「人材強化(採用・育成・多様化)」(40.2%)、3位「売り上げ・シェア拡大」(38.1%)となっている。

2011年頃の課題認識としては、「グローバル化」が5.5ポイント、「新製品・新サービス・新事業開発」が5.1ポイント、「ブランド価値向上」が4.8ポイント上昇している。

また、2015年頃の課題認識としては、1位「新製品・新サービス・新事業開発」、2位「グローバル化」、3位「収益性向上」となっている。2011年頃の課題認識と比べると、「ブランド価値向上」、「事業再編」、「企業理念の徹底・見直し」などの項目が順位を上げているが、「財務体質強化」や「品質向上」などの項目が順位を下げている。

2008年の課題認識(全体)

(n=860)

1位	収益性向上	60.8
2位	人材強化(採用・育成・多様化)	40.2
3位	売り上げ・シェア拡大	38.1
4位	新製品・新サービス・新事業開発	22.0
5位	品質向上(サービス・商品)	19.5
6位	財務体質強化	16.9
7位	顧客満足向上	15.8
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)	14.1
9位	技術力の強化	10.2
10位	ローコスト経営	10.1
11位	現場の強化(安全、技能伝承など)	9.4
12位	グローバル化(グローバル経営)	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)	9.0
14位	株主価値向上	5.0
15位	事業再編(M&Aを含む)	4.4
15位	ブランド価値向上	4.4
17位	スピード経営	3.6
18位	キャッシュフロー経営	2.3
19位	企業理念の徹底・見直し (ビジョン・ウェイ・バリューなど)	1.9
20位	その他	0.3

将来(2011年頃)の課題認識(全体)

(n=860)

1位	収益性向上	50.2
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	30.7
4位	新製品・新サービス・新事業開発	27.1
5位	顧客満足向上	18.0
6位	グローバル化(グローバル経営)	14.8
7位	財務体質強化	14.7
8位	技術力の強化	14.3
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)	12.8
10位	品質向上(サービス・商品)	12.1
11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)	10.6
12位	株主価値向上	9.4
13位	ブランド価値向上	9.2
14位	事業再編(M&Aを含む)	8.6
15位	ローコスト経営	6.9
16位	現場の強化(安全、技能伝承など)	6.7
17位	スピード経営	4.2
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)	3.0
19位	キャッシュフロー経営	2.2
20位	その他	0.2

将来(2015年頃)の課題認識(全体)

(n=860)

1位	新製品・新サービス・新事業開発	11.2
2位	グローバル化(グローバル経営)	10.5
3位	収益性向上	9.5
4位	人材強化(採用・育成・多様化)	9.5
5位	売り上げ・シェア拡大	9.4
6位	ブランド価値向上	6.9
6位	顧客満足向上	6.9
8位	事業再編(M&Aを含む)	5.9
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)	5.3
10位	技術力の強化	4.8
11位	株主価値向上	4.3
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)	3.7
13位	財務体質強化	2.1
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)	1.4
15位	品質向上(サービス・商品)	1.0
15位	ローコスト経営	1.0
17位	スピード経営	0.9
18位	現場の強化(安全、技能伝承など)	0.8
19位	キャッシュフロー経営	0.6
20位	その他	0.1

(2008年と将来(2011年頃)は3つまで回答、将来(2015年頃)は1つのみ回答)

- (注1) ピンクのセルは、2008年と将来(2011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) 2008年と将来(2011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(2008年)と将来(2015年頃)を比較して順位が5ランク以上アップした項目。緑色のセルは同じく5ランク以上ダウンした項目。
- 2011年頃と2015年頃を比較して、順位が5ランク以上変動した項目について、点線の矢印で変動を表示している。

②「現在」の経営課題認識（前年比較）

「現在」の経営課題認識について、2008年と2007年を比較すると、「収益性向上」、「人材強化」、「売り上げ・シェア拡大」という上位3つの順位に変更はないものの、最上位の「収益性向上」が前年より7.1ポイント上昇している。また、「ローコスト経営」も順位を上げており、世界的な景気の減速や、資源価格上昇等をうけて、これらの課題が重視されているものと推察される。

一方で、「現場の強化」が6.0ポイント減となっているが、いわゆる「2007年問題」とされた団塊世代の一斉退職にともなう技能伝承問題が一服してきていることが背景にあるものと思われる。また、「コーポレート・ガバナンス強化」が3ランク下がっており、経営や内部統制への対応が整いつつあることがうかがえる。

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

2008年の課題認識(全体)

(n=860)

1位	収益性向上	60.8
2位	人材強化(採用・育成・多様化)	40.2
3位	売り上げ・シェア拡大	38.1
4位	新製品・新サービス・新事業開発	22.0
5位	品質向上(サービス・商品)	19.5
6位	財務体質強化	16.9
7位	顧客満足向上	15.8
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)	14.1
9位	技術力の強化	10.2
10位	ローコスト経営	10.1
11位	現場の強化(安全、技能伝承など)	9.4
12位	グローバル化(グローバル経営)	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)	9.0
14位	株主価値向上	5.0
15位	事業再編(M&Aを含む)	4.4
16位	ブランド価値向上	4.4
17位	スピード経営	3.6
18位	キャッシュフロー経営	2.3
19位	企業理念の徹底・見直し (ビジョン・ウェイ・バリューなど)	1.9
20位	その他	0.3

(3つまで回答)

(注1) ピンクのセルは、2007年と2008年を比較して5ポイント以上増加した項目。

ブルーのセルは、2007年と2008年を比較して5ポイント以上減少した項目。

(注2) 2007年と2008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。

③ 「将来（3年後）」の経営課題認識（前年比較）

続いて、「将来（3年後）」の経営課題認識について、2008年と2007年を比較すると、「人材強化」も引き続き高い水準にあるものの、「収益性向上」が8.7ポイント増加し、最重要課題となっている。

また、「グローバル化（グローバル経営）」が順位を大きくあげており、経営のグローバルが遠い将来の課題ではなく、直面する課題として認識されるようになってきている。

一方で、「企業の社会的責任」、「コーポレート・ガバナンス強化」が順位を下けているが、これらに対する社内体制が整備されてきていることを反映しているものと思われる。

2007年における
「将来（3年後）」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

2008年における
「将来（3年後）」の課題認識(全体)
(n=860)

1位	収益性向上	50.2
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	30.7
4位	新製品・新サービス・新事業開発	27.1
5位	顧客満足向上	18.0
6位	グローバル化(グローバル経営)	14.8
7位	財務体質強化	14.7
8位	技術力の強化	14.3
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)	12.8
10位	品質向上(サービス・商品)	12.1
11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)	10.6
12位	株主価値向上	9.4
13位	ブランド価値向上	9.2
14位	事業再編(M&Aを含む)	8.6
15位	ローコスト経営	6.9
16位	現場の強化(安全、技能伝承など)	6.7
17位	スピード経営	4.2
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)	3.0
19位	キャッシュフロー経営	2.2
20位	その他	0.2

(3つまで回答)

(注1) ピンクのセルは、2007年と2008年を比較して5ポイント以上増加した項目。

(注2) 2007年と2008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。

④ 「将来（2015年頃）」の経営課題認識（前年比較）

さらに、長期的な「将来（2015年頃）」の経営課題認識について、2008年と2007年を比較すると、「新製品・新サービス・新事業開発」が順位を上げて最重要課題となっている。市場が成熟し、国内においては人口の減少が確実視される中で、新たな成長への挑戦志向がうかがえる。

一方で、「収益性向上」や「売り上げ・シェア拡大」などの業績数値に関する課題の順位が上がっている。景気の先行きの不透明感が高まる中で、業績を維持していくことに対する課題意識が高まっているものと思われる。

2007年における 「将来(2015年頃)」の課題認識(全体) (n=848)			2008年における 「将来(2015年頃)」の課題認識(全体) (n=860)		
1位	グローバル化(グローバル経営)	12.2	1位	新製品・新サービス・新事業開発	11.2
2位	人材強化(採用・育成・多様化)	11.0	2位	グローバル化(グローバル経営)	10.5
3位	新製品・新サービス・新事業開発	10.3	3位	収益性向上	9.5
4位	株主価値向上	9.8	4位	人材強化(採用・育成・多様化)	9.5
5位	事業再編(M&Aを含む)	9.1	5位	売り上げ・シェア拡大	9.4
6位	収益性向上	8.9	6位	ブランド価値向上	6.9
7位	ブランド価値向上	8.6	6位	顧客満足向上	6.9
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	8位	事業再編(M&Aを含む)	5.9
9位	売り上げ・シェア拡大	5.7	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)	5.3
10位	顧客満足向上	4.8	10位	技術力の強化	4.8
11位	技術力の強化	2.9	11位	株主価値向上	4.3
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	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)	3.7
13位	財務体質強化	1.7	13位	財務体質強化	2.1
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)	1.0	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)	1.4
15位	スピード経営	0.7	15位	品質向上(サービス・商品)	1.0
16位	現場の強化(安全、技能伝承など)	0.5	15位	ローコスト経営	1.0
17位	ローコスト経営	0.5	17位	スピード経営	0.9
18位	品質向上(サービス・商品)	0.2	18位	現場の強化(安全、技能伝承など)	0.8
19位	その他	0.0	19位	キャッシュフロー経営	0.6
			20位	その他	0.1

(1つのみ回答)

(注1) ピンクのセルは、2007年と2008年を比較して3ポイント以上増加した項目。

ブルーのセルは、2007年と2008年を比較して3ポイント以上減少した項目。

(注2) 2007年と2008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。

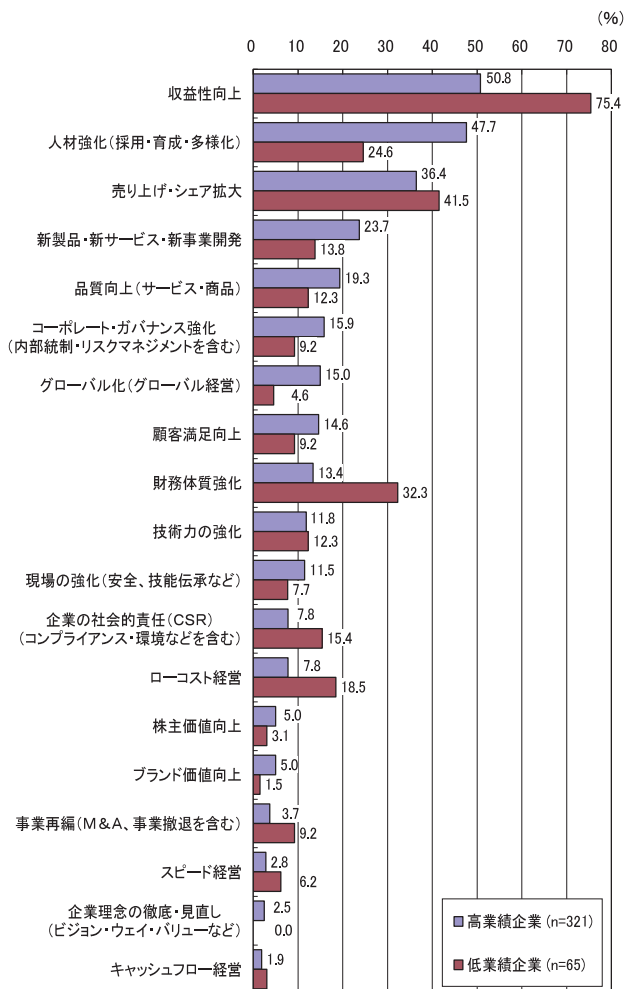
2. 「高業績企業」と「低業績企業」の経営課題認識の差異

①2008年の経営課題認識の状況と差異

「高業績企業（3年前に対して売上高・営業利益・従業員数の3項目がともに増加した企業）」と「低業績企業（3年前に対して売上高・営業利益・従業員数の3項目がともに減少した企業）」を比較したところ、2008年の経営課題認識については、「高業績企業」は、第1位「収益性向上」、第2位「人材強化」、第3位「売り上げ・シェア拡大」を重視しているのに対し、「低業績企業」は「収益性向上」の重視度合いが格段に強く、第2位「売り上げ・シェア拡大」、第3位「財務体質強化」を重視している。

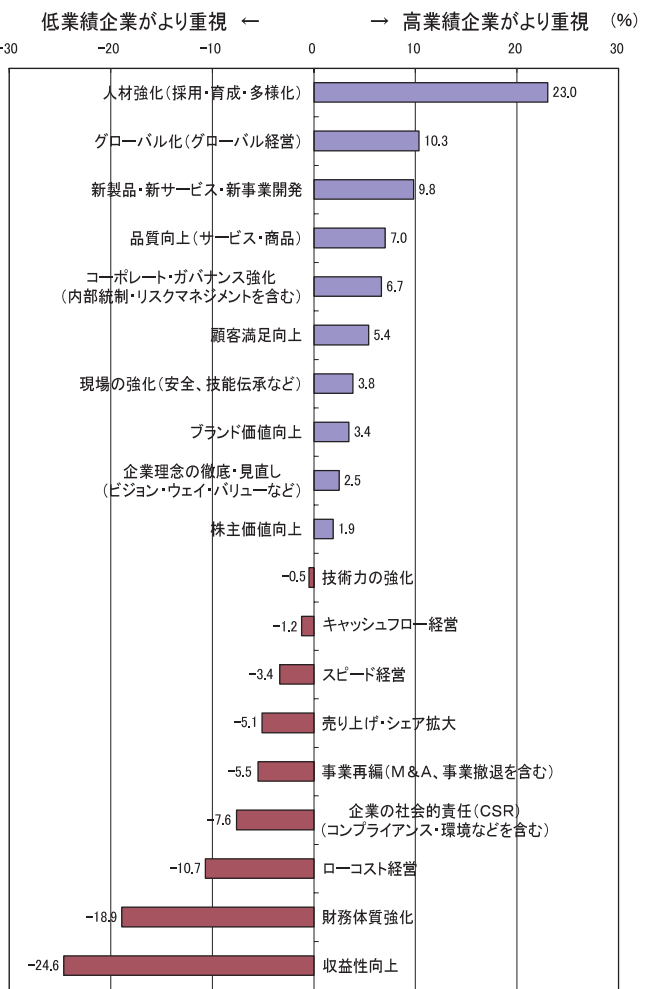
また、両者の課題重視度の差異をみると、「高業績企業」が「人材強化」、「グローバル化（グローバル経営）」、「新商品・新サービス・新事業開発」といった将来の成長にむけた長期的な施策をより重視しているのに対し、「低業績企業」は「収益性向上」、「財務体質強化」、「ローコスト経営」をより重視していることがわかる。

2008年の課題認識(高業績企業vs低業績企業)



(3つまで回答)

2008年の課題重視度の差異(高業績企業-低業績企業)



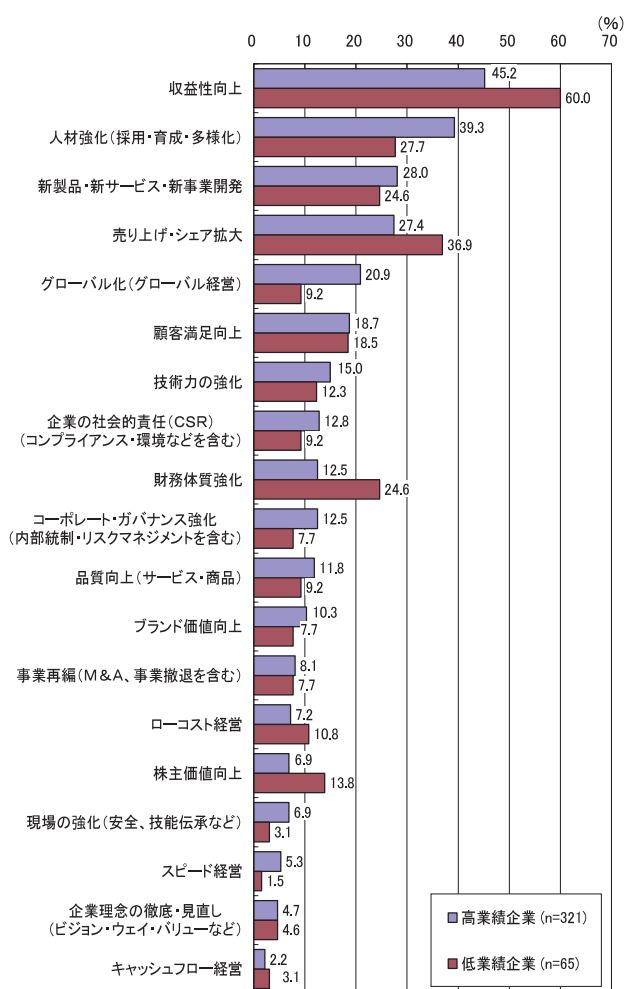
(注) 高業績企業…3年前に対して売上高・営業利益・従業員数の3項目がともに増加した企業
低業績企業…3年前に対して売上高・営業利益・従業員数の3項目がともに減少した企業

② 「将来（2011年頃）」の経営課題認識の状況と差異

続いて、将来（2011年頃）の経営課題認識について比較すると、「高業績企業」は、第1位「収益性向上」、第2位「人材強化」、第3位「新製品・新サービス・新事業開発」を重視しているのに対し、「低業績企業」は、現在に対する課題認識と同様に、「収益性向上」の重視度合いが強く、第2位「売り上げ・シェア拡大」、第3位「財務体質強化」を重視している。

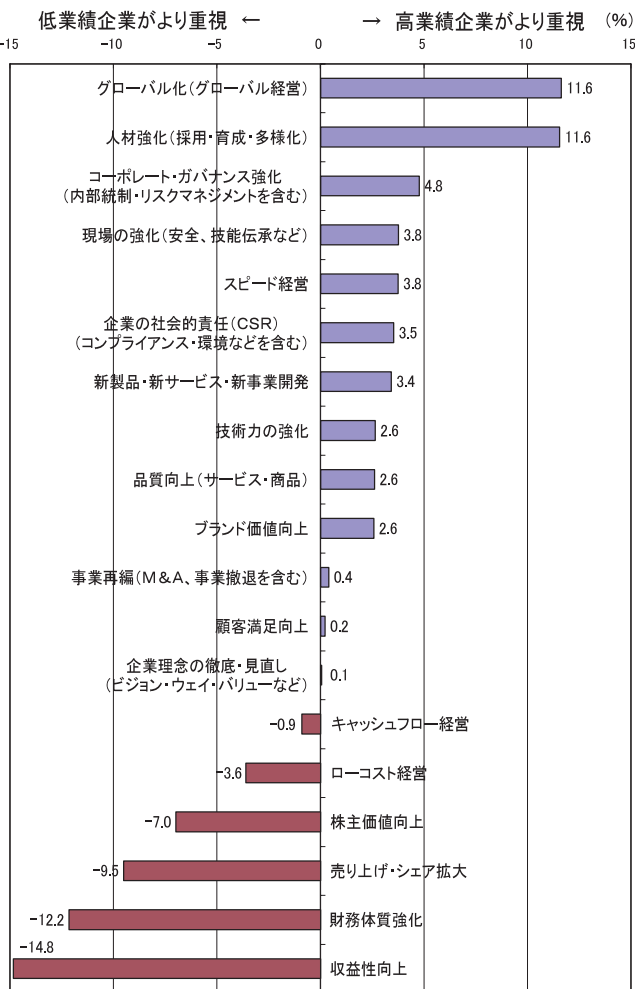
また、両者の課題重視度の差異をみると、「高業績企業」が「グローバル化（グローバル経営）」、「人材強化」、「コーポレート・ガバナンス強化」をより重視しているのに対し、「低業績企業」は3年後に対する中期的な課題としても、「収益性向上」、「財務体質強化」、「売り上げ・シェア拡大」といった業績数値に偏っており、施策面の再検討の余地があることをうかがわせる。

将来(2011年頃)の課題認識(高業績企業vs低業績企業)



(3つまで回答)

将来(2011年頃)の課題重視度の差異(高業績企業-低業績企業)



(注) 高業績企業…3年前に対して売上高・営業利益・従業員数の3項目がともに増加した企業
低業績企業…3年前に対して売上高・営業利益・従業員数の3項目がともに減少した企業

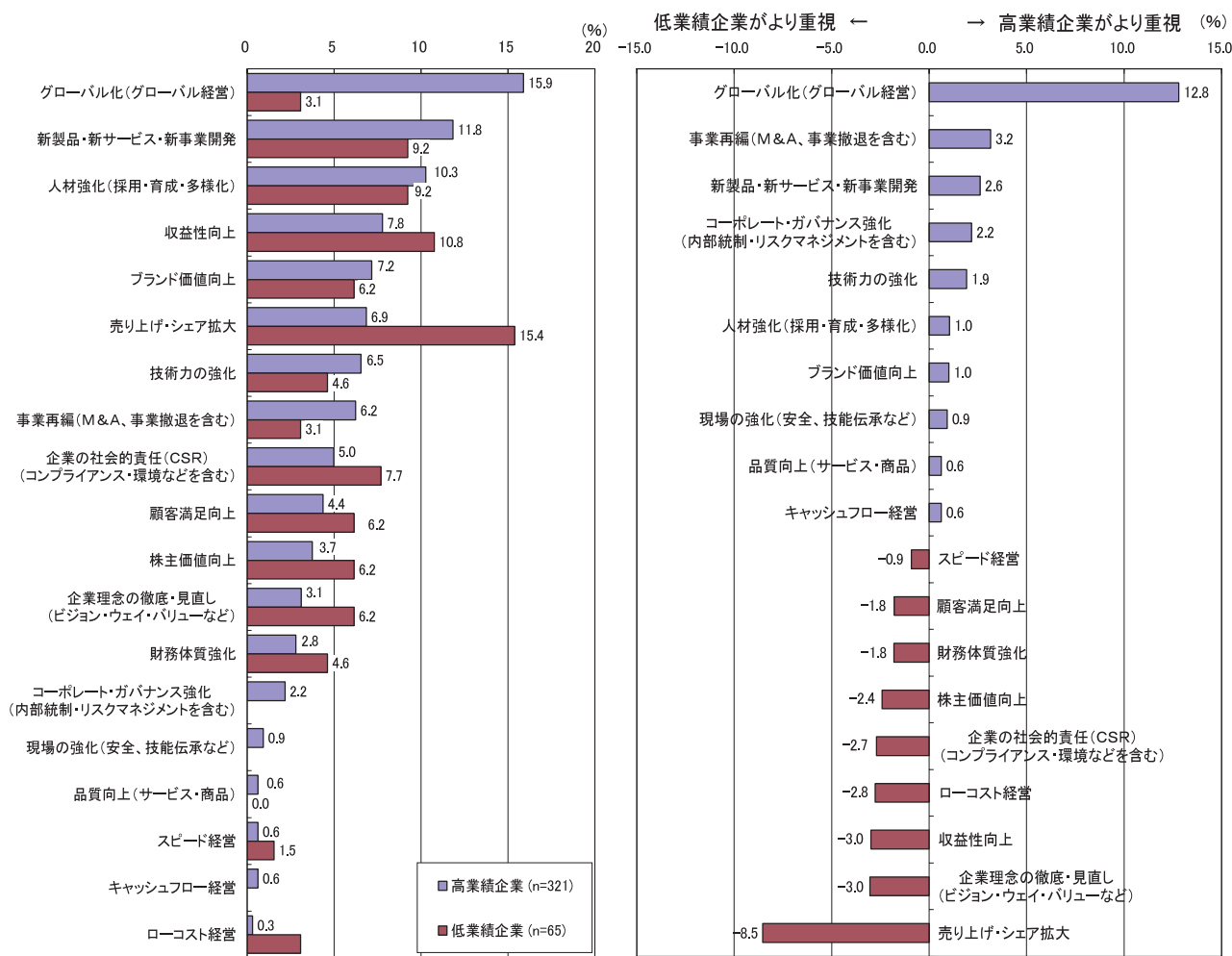
③ 「将来（2015年頃）」の経営課題認識の状況と差異

さらに、将来（2015年頃）の経営課題認識について比較すると、「高業績企業」は、第1位「グローバル化（グローバル経営）」、第2位「新製品・新サービス・新事業開発」、第3位「人材強化」を重視しているのに対し、「低業績企業」は、長期においても、「売り上げ・シェア拡大」、「収益性向上」を重視していることがわかる。

現在の業績が、過去における課題認識にもとづく施策・行動の結果であることを考えると、将来の成長のためには、今から長期的な視点で課題を捉えるべきではないだろうか。

将来(2015年頃)の課題認識(高業績企業vs低業績企業)

将来(2015年頃)の課題重視度の差異(高業績企業-低業績企業)



(1つのみ回答)

(注) 高業績企業…3年前に対して売上高・営業利益・従業員数の3項目がともに増加した企業
 低業績企業…3年前に対して売上高・営業利益・従業員数の3項目がともに減少した企業

**V. 今回調査の重点テーマ：
「経営の一体感」醸成の
ための経営のあり方**

1. なぜ今「経営の一体感」なのか

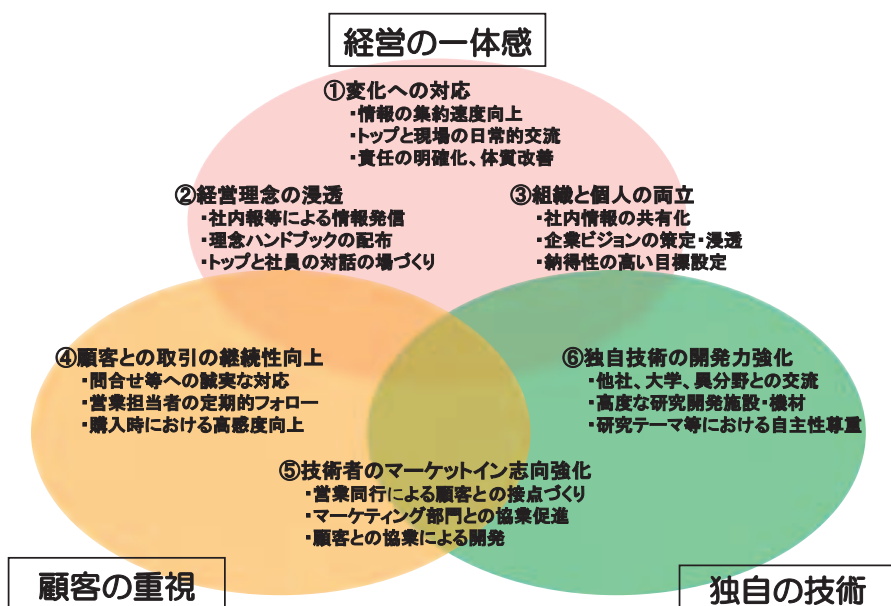
2007年夏から表面化しだした「サブプライム問題」が、世界の金融危機にまでつながっている。実需を大きく越えたマネーは、制御を失ったかのように激動し、世界経済を翻弄している。さらに、金融市場の不安定さは、実体経済にも影響を及ぼしつつある。過度な短期志向の資本主義が限界を露呈したとも言えるのではないだろうか。このような状況の中において、日本企業の当面する経営課題認識も、前章で見たように、「収益性向上」に対する重視度が高まっている。世界経済の激変が、経営者のマインドにも陰を落としているようである。

マクロ経済環境の変化とは別に、職場の状況はどのようになっているであろうか。将来に対する不透明感が高まる中、行きすぎた短期・業績志向は個人の考え方にも影響し、職場においても個人主義が広がり、疎外感や閉塞感が漂ってはいないだろうか。これまで日本企業が強みとしてきた「長期的視野」、「社員の心と活力」、「強い現場力」等が弱まってきている。不安定、不透明な状況においては、とかく目先の短期的課題に関心が集まりがちである。

このような変化の激しい時代において、何を経営の拠り所としていくか。このような問題意識のもと、本調査では、昨年から「持続的成長のための経営のあり方」をテーマにとりあげ、分析・研究を行ってきた。その結果、昨年の調査から、持続的成長を実現している企業の特性分析を通じて、「経営の一体感」、「顧客重視」、「独自技術の開発力強化」が重要な鍵となっていることを確認した。

今年は、さらにそれらを掘り下げるべく、特にその中の「経営の一体感」をテーマに取り上げた。ここでいう「経営の一体感」とは、組織が同質的に一体化するということではなく、「経営者と現場の相互に信頼感があり、目指すべき方向に向かって一丸となっていること」を指している。このような時代であるからこそ、「一体感」をもって、変化の波を乗り越えることが求められるのではないだろうか。

<2007年度調査結果> 「持続的成長のための課題と具体的施策」



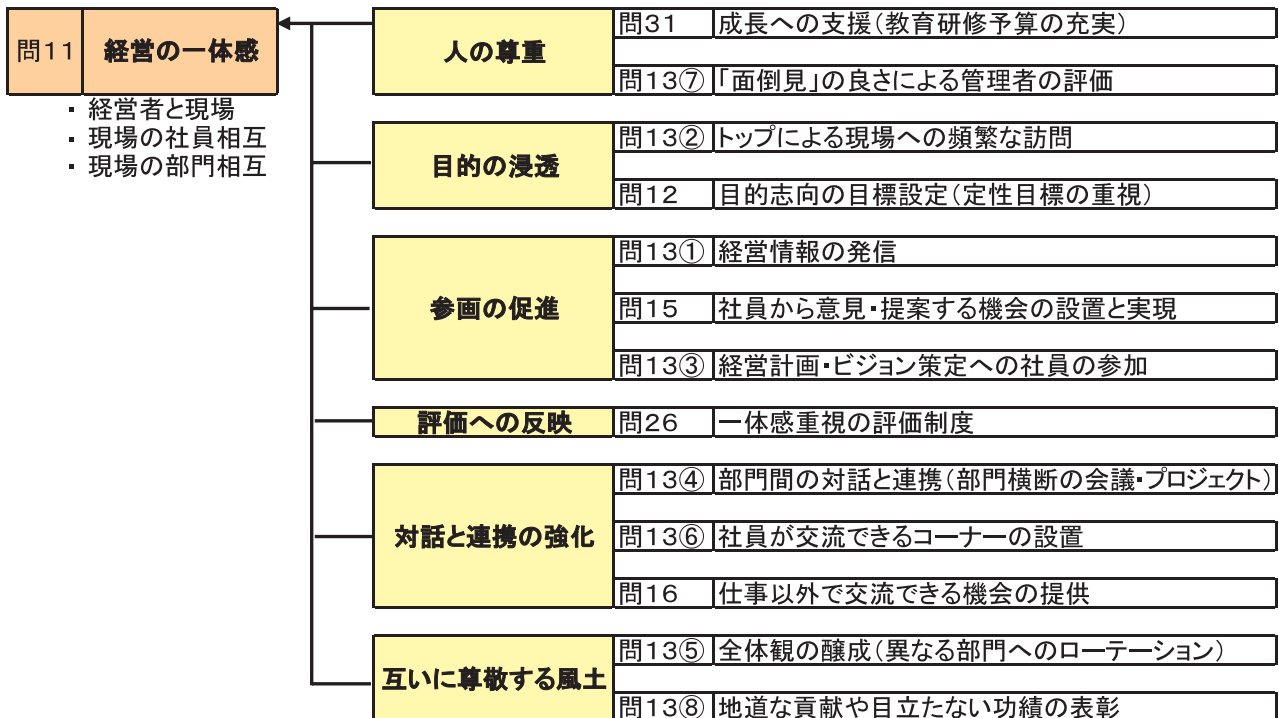
(日本能率協会「日本企業の経営課題2007」調査より)

2. 調査にあたっての仮説

今回の調査では、「経営の一体感」を高めるためには、「人の尊重」「目的の浸透」「参画の促進」「評価への反映」「対話と連携の強化」「互いに尊敬する風土」が重要であることを仮説とした。

先述のとおり、ここでは「経営の一体感」を「経営者と現場の相互に信頼感があり、会社が目指す方向に向かって社員が一丸となっている状態」と定義しているが、信頼感を醸成し、方向性を共有するためには、これらの要素が求められると考えているからである。

そのうえで、それぞれを実現するための施策として下記を設問の中で例示し、それぞれの回答企業における取り組み状況を尋ねた。

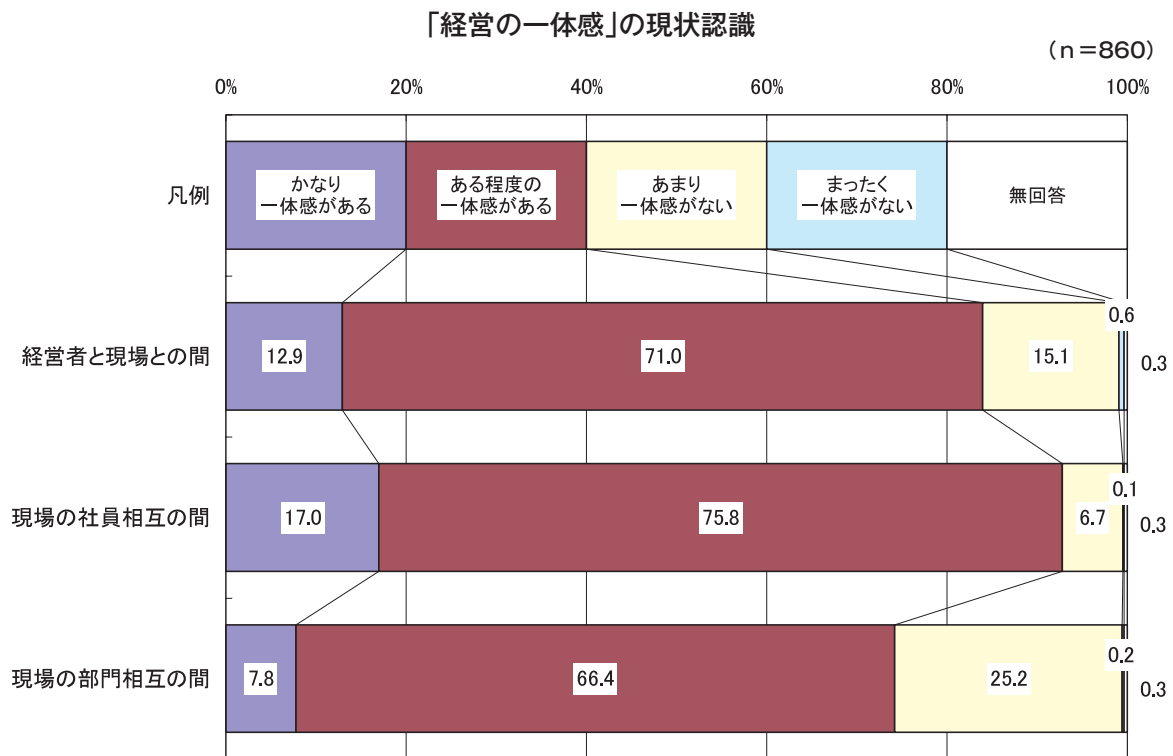


3. 仮説検証のための調査・分析方法

分析にあたっては、先述の定義にもとづいて、回答企業に自社の「経営者と現場との間」、「現場の社員相互の間」、「現場の部門相互の間」における「経営の一体感」の現状について、「かなり一体感がある」、「ある程度の一体感がある」、「あまり一体感がない」、「まったく一体感がない」の4段階で評価をしてもらった。

さらに、「経営者と現場との間」、「現場の社員相互の間」、「現場の部門相互の間」の全てにおいて「かなり一体感がある」、もしくは1項目だけが「ある程度の一体感がある」と回答した企業を「一体感の強い企業」(n=80社)とし、その他を「それ以外の企業」(n=777社)と区分した。その上で、先述の仮説において例示した「経営の一体感」を高めるための施策についての取り組み状況を比較することによって、それぞれの施策の有効度を評価した。

なお、「経営の一体感」に対する現状認識の全体の傾向は下記の通りである。「経営者と現場の間」、「現場の社員相互の間」においては、ある程度の一体感が認められるものの、「現場の部門相互の間」の一体感については、「あまり一体感がない」とする企業が25.2%あり、部門の壁が存在することがうかがえる。



4. 「経営の一体感」が企業経営にもたらす効果

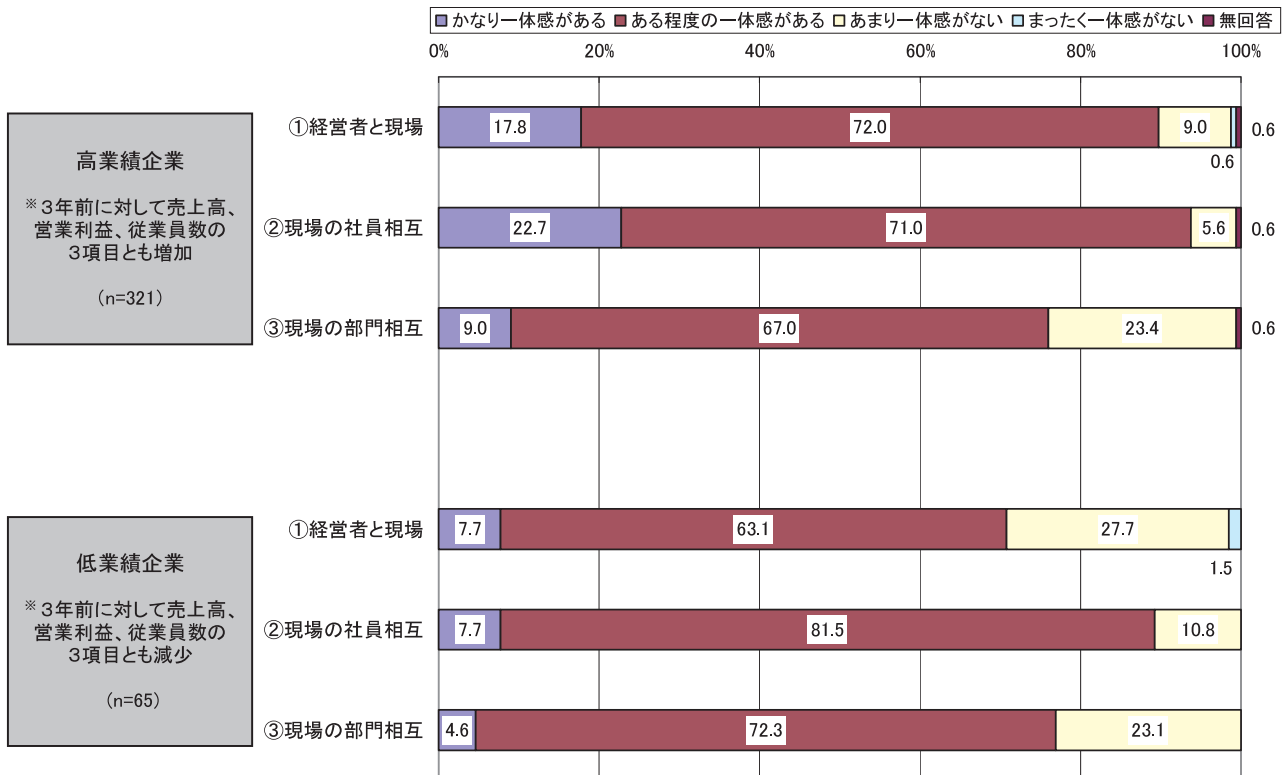
「経営の一体感」を高めるための施策について説明する前に、あらためて「経営の一体感」が企業経営にもたらす効果について確認をしたい。先述のとおり、2007年の調査においても、「持続的成長企業」が「経営の一体感」を重視していることを確認したが、今回の調査でも「経営の一体感」の効果について、いくつかの視点から分析を行った。

① 「経営の一体感」と「業績」の関係

まず、「経営の一体感」と「業績」の関係について見てみる。下記の図のとおり、「高業績企業」と「低業績企業」を比較すると、「高業績企業」では「経営者と現場」、「現場の社員相互」について「かなり一体感がある」とする企業の比率が高く、「低業績企業」では「経営者と現場」について「あまり一体感がない」とする企業の比率が高い傾向が見られた。

「現場の部門相互」については業績に関わらず、「あまり一体感がない」とする企業の比率が高く、部門の壁が存在していることがうかがわれる結果となった。

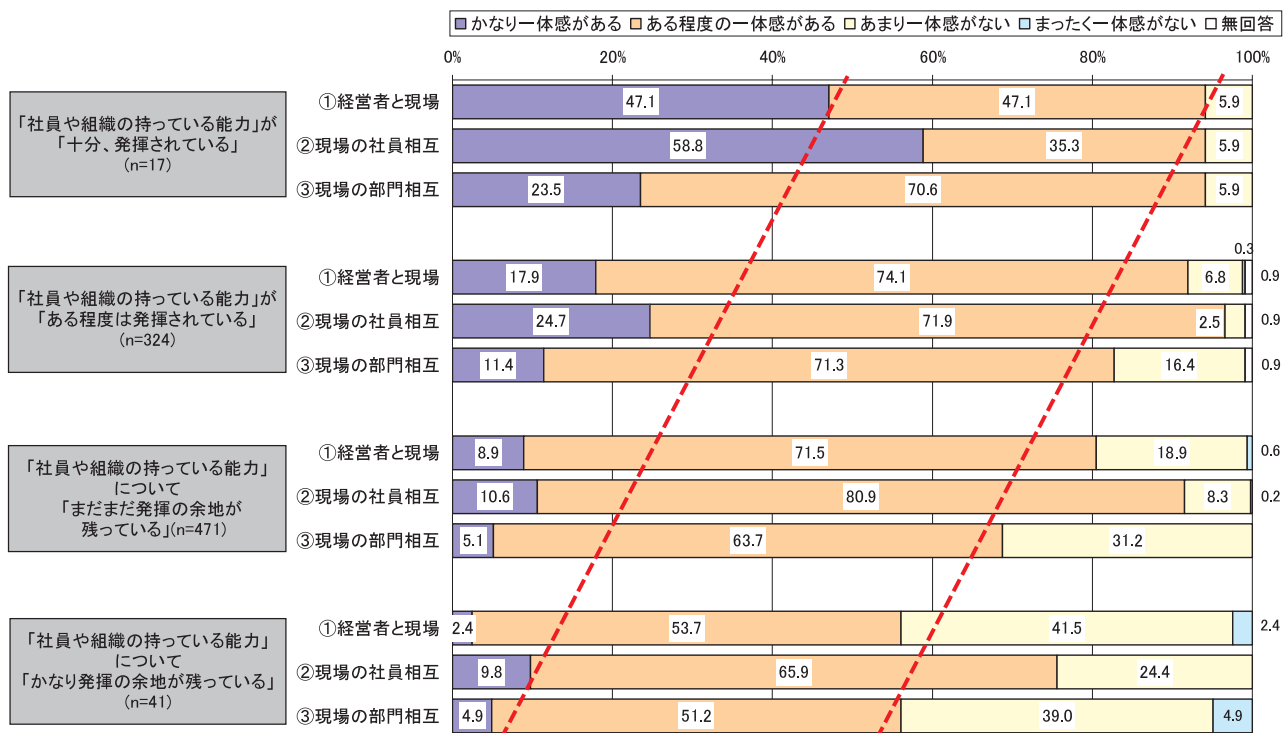
「経営の一体感」と「業績」の関係



② 「経営の一体感」と「社員や組織が持っている能力の発揮」の関係

続いて、「経営の一体感」と「社員や組織が持っている能力の発揮」との関係について見てみる。下記の図のとおり、社員や組織の能力がより発揮されている企業において、「経営の一体感」が高い傾向を見ることができた。一方、「かなり発揮の余地が残っている」とする企業においては、「経営者と現場」と現場において「あまり経営の一体感がない」企業が多い結果となった。

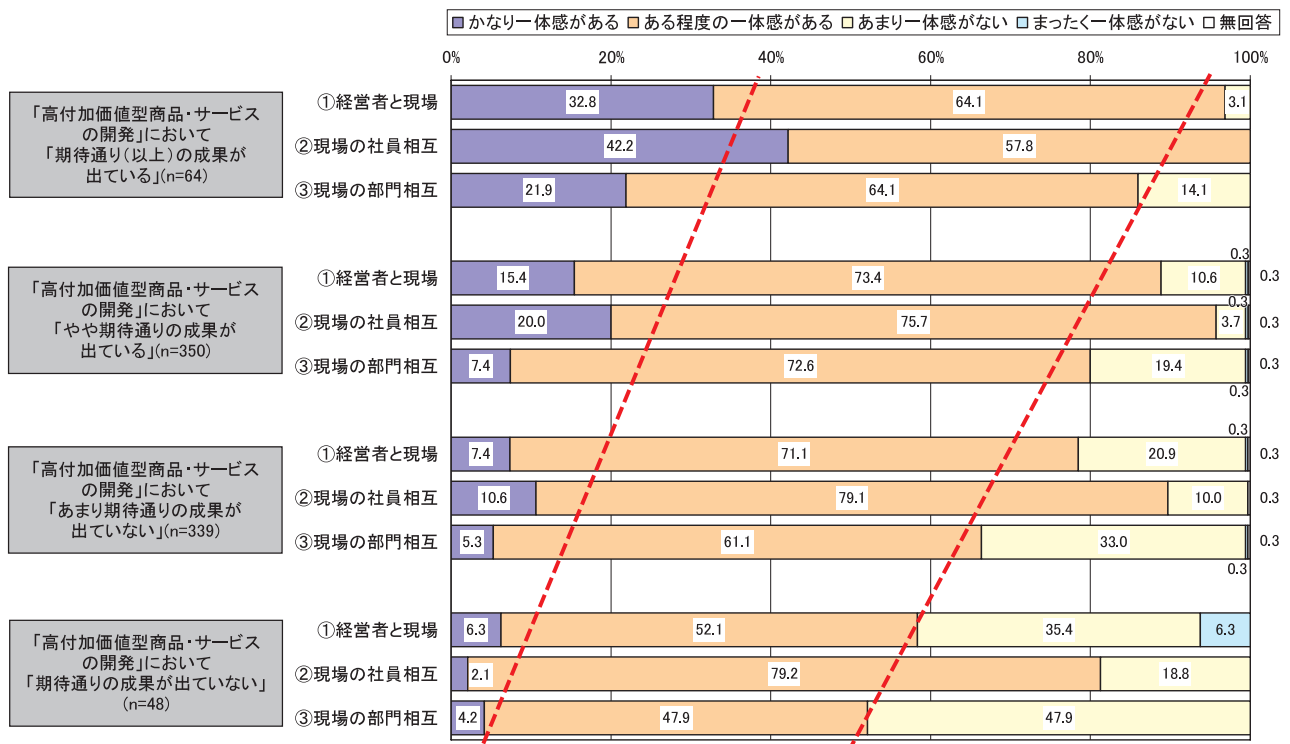
「経営の一体感」と「社員や組織の能力発揮」の関係



③ 「経営の一体感」と「高付加価値型商品・サービスの開発の成果」の関係

また、「経営の一体感」と「高付加価値型商品・サービスの開発の成果」の関係についても分析したところ、同様に、高付加価値型商品・サービスの開発の成果度合いの高い企業において、「経営の一体感」が高い傾向を見ることができた。特に、「期待通り（以上）の成果が出ている」とする企業においては、「現場の部門相互」についても「かなり一体感がある」企業が比較的多い結果となった。

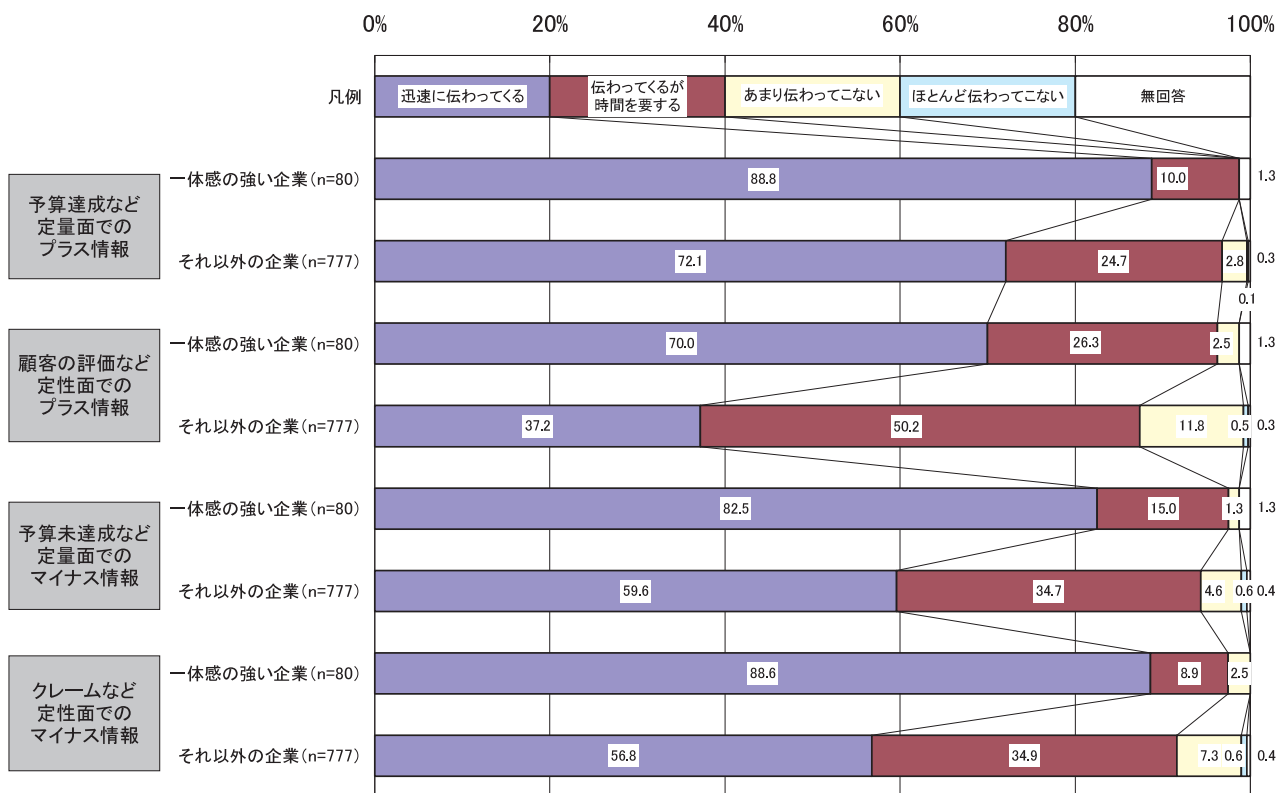
「経営の一体感」と「高付加価値型商品・サービスの開発の成果」の関係



④ 「経営の一体感」と「経営層への迅速な情報の伝達」の関係

さらに、「経営の一体感」と「経営層への迅速な情報の伝達」の関係について、「一体感の強い企業」と「それ以外の企業」の状況を比較したところ、「定量面」あるいは「定性面」の「プラス情報」、「マイナス情報」の全てにおいて、「一体感の強い企業」の方が「迅速に伝わってくる」とする比率が多いという傾向を見ることができた。特に、「顧客の評価など定性面でのプラス情報」については、その差異がもっとも大きかった。

「経営の一体感」と「経営層への迅速な情報の伝達」の関係

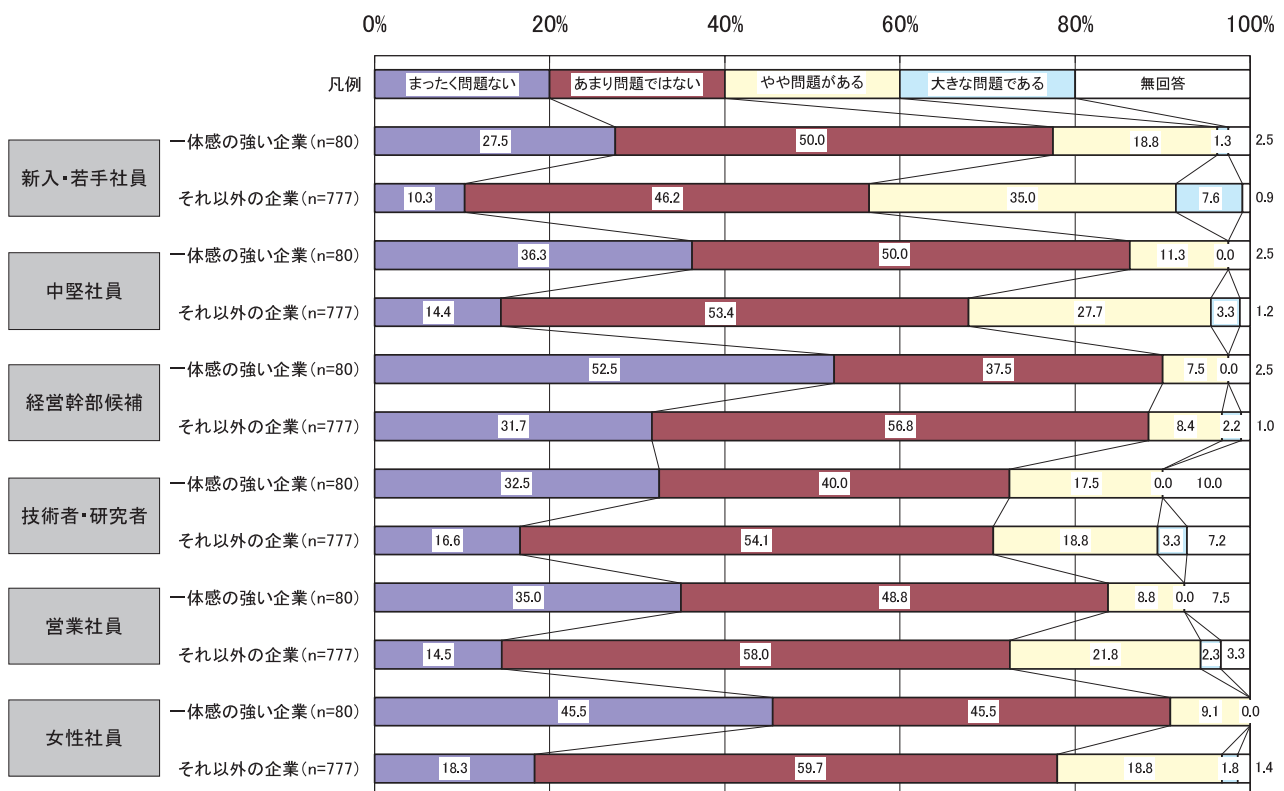


⑤ 「経営の一体感」と「社員の離職率」の関係

最後に、「経営の一体感」と「社員の離職率」の関係について、「一体感の強い企業」と「それ以外の企業」の状況を比較した。その結果、設定した社員の属性の全てについて、「一体感の強い企業」の方が「まったく問題ない」とする比率が多いという傾向を見ることができた。

特に、離職率に「問題がある」とされている比率の高い「新入・若手社員」と「中堅社員」についても、「一体感の強い企業」の方が、「それ以外の企業」よりも「問題がある」比率が大幅に低くなっており、「経営の一体感」が離職率の低下に影響していることがうかがえる。

「経営の一体感」と「社員の離職率」の関係



以上、これまで「経営の一体感」が経営にもたらす効果について分析結果を見てきたが、いずれの項目においても正の相関関係があることを確認することができた。「経営の一体感」が「社員や組織の能力発揮」、「高付加価値型商品・サービスの開発」、「迅速な情報伝達」、「社員の離職率低下」につながり、さらには「業績」にもつながっていると考えられる。

ただし、ここで注意が必要なのは、持続的成長のための鍵は、「経営の一体感」とともに、「顧客重視」、「独自技術の開発力強化」も必要であるということである。「経営の一体感」を重視することは、「内向き」志向になるということではなく、むしろ、「経営の一体感」を基盤として、顧客を重視するとともに、独自技術に磨きをかけ、競合他社との差異化を図るということにつなげていかねばならない。

5. 「経営の一体感」を高めるための具体的施策

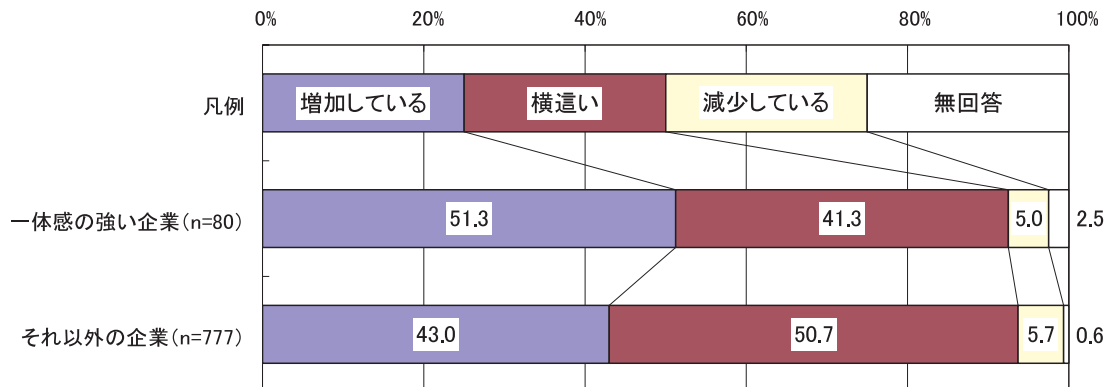
ここからは、第2項の「調査にあたっての仮説」において例示した「経営の一体感」を高めるための具体的施策について、「一体感の強い企業」と「それ以外の企業」の取り組み状況を比較検証していく。

①人の尊重

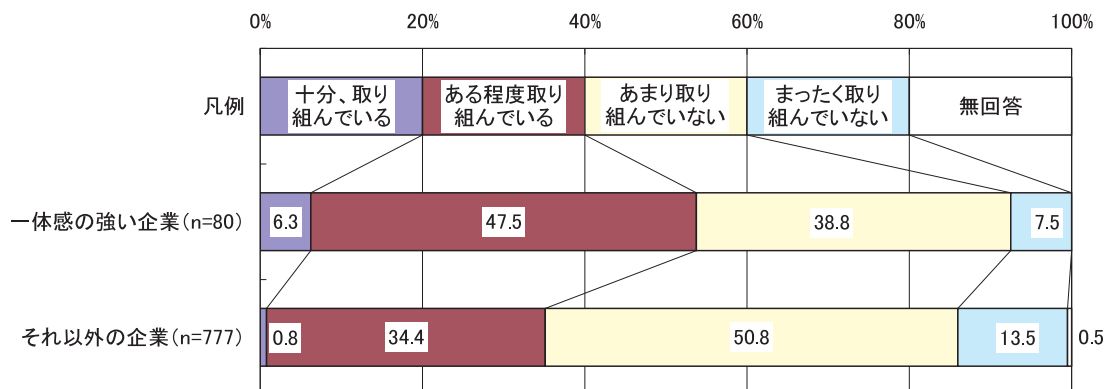
まず、「人の尊重」という観点について比較する。ここでは、「人の尊重」に関する施策として、「成長への支援」と「面倒見の良さによる評価」を例示した。

「成長への支援」については、「教育研修費用の予算」の前年との増減状況を比較した。その結果、「一体感の強い企業」の方が、「増加している」とする企業の比率が高かった。また、「部下への面倒見の良さによる管理者の評価」については、「一体感の強い企業」において「十分、取り組んでいる」「ある程度取り組んでいる」企業がやや多いという結果が見られた。人材育成や「面倒見」を通じて、人を大切にするという姿勢が、「一体感」の醸成に寄与しているものと思われる。

2007年と比較した2008年の教育研修費用の予算



「部下への面倒見の良さ」による管理者の評価



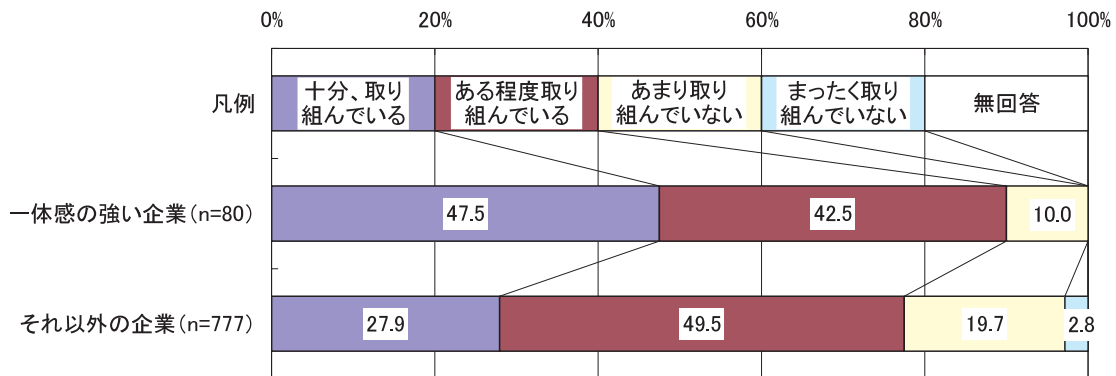
②目的の浸透

「目的の浸透」という観点での「経営の一体感」を高めるための施策としては、「トップによる現場への頻繁な訪問」と「全社の年度目標における定性目標の重視」を例示した。

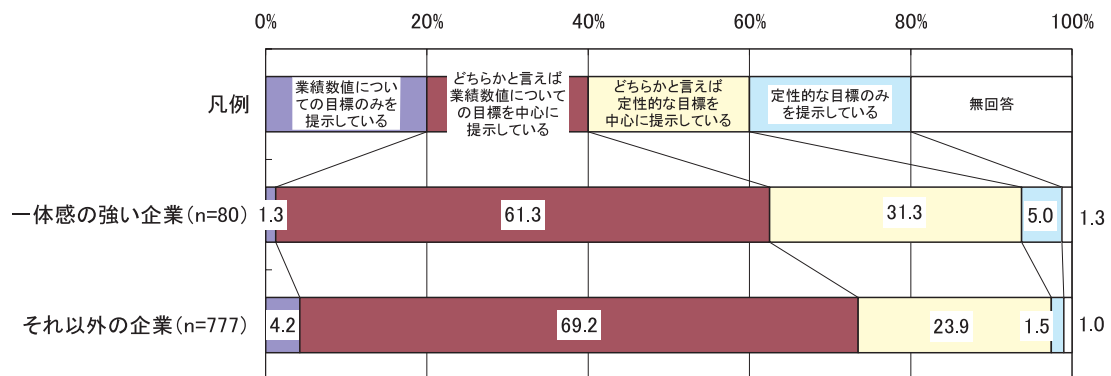
「トップによる現場への頻繁な訪問」の状況について比較すると、「一体感の強い企業」の方が、「十分、取り組んでいる」比率が高いという結果となった。

一方で、「全社の年度目標における定性目標の重視」について比較をしたところ、「一体感の強い企業」の方が定性的な目標を重視している比率がやや多いものの、大きな差異を見ることはできなかった。
 (※定性目標：経営理念や行動指針に関する目標)

トップによる現場への頻繁な訪問



全社の年度目標のあり方(業績目標と定性目標)

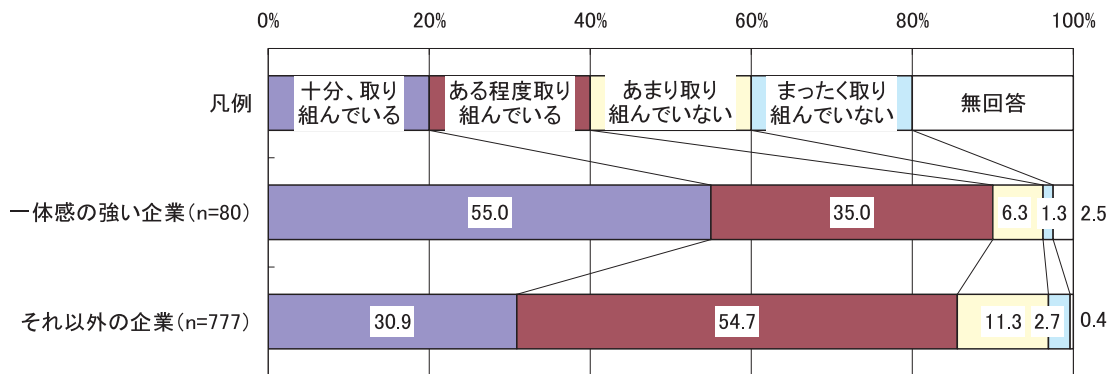


③参画の促進

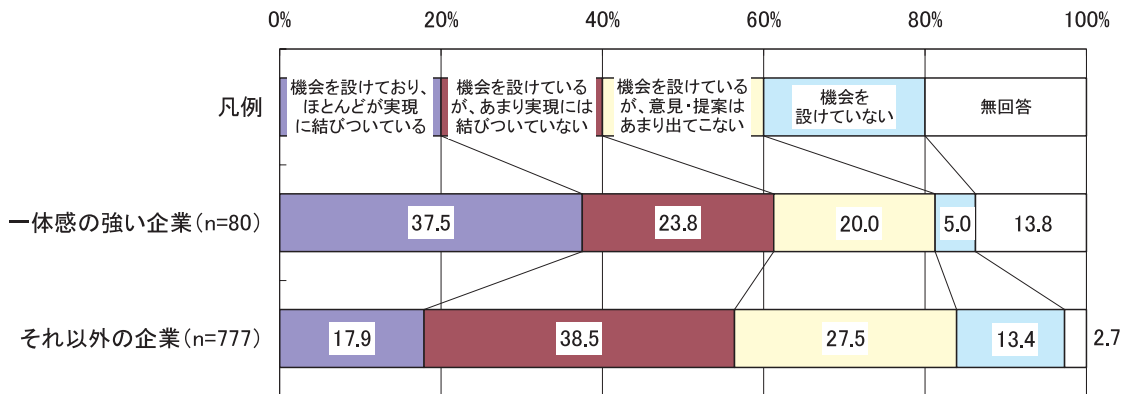
「参画の促進」という観点では、「社内報やイントラネットによる経営情報の発信」、「社員から意見・提案する機会の設置とその実現」、「経営計画・ビジョン策定への社員の参画」を例示した。

それぞれの施策の取り組み状況を分析すると、いずれに関しても、「一体感の強い企業」の方が「十分、取り組んでいる」比率が高い傾向にあることが確認できた。「経営の一体感」を醸成するために、トップから現場に対して経営情報を発信することが必要であるだけでなく、逆に、現場の声を聞き活用すること、あるいは会社の方向性を策定するプロセスに社員を巻き込むことも重要だということである。

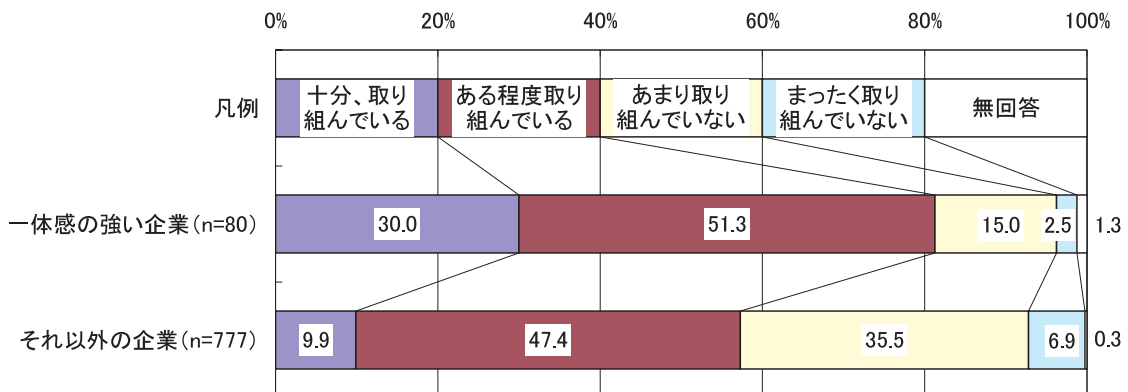
社内報やイントラネットによる経営情報の発信



社員から意見・提案する機会の設置とその実現



経営計画・ビジョン策定への社員の参画



④ 評価への反映

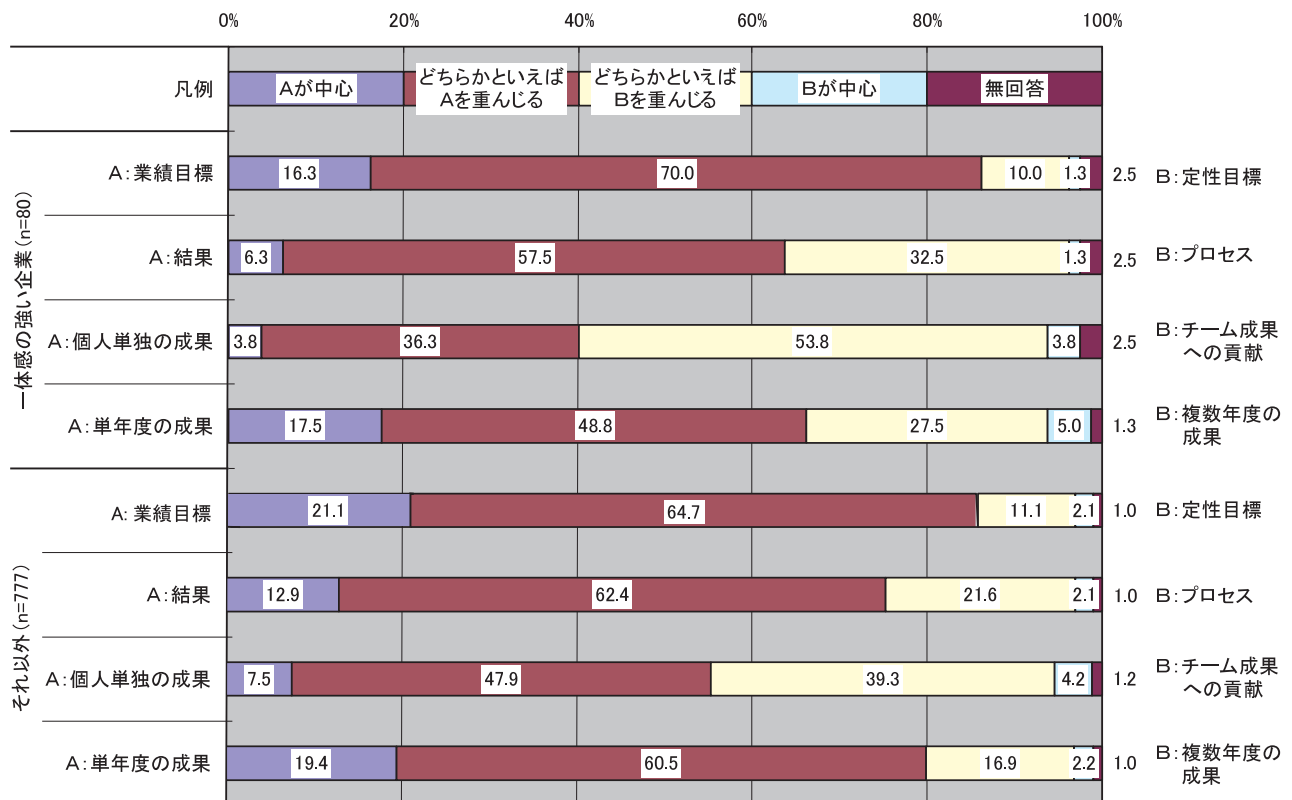
会社の様々な方針が、社員一人ひとりの行動へと結びつけるためには、「評価への反映」にまで踏み込む必要があると考えている。そこで、今回の調査では、「経営の一体感」を高めるための「人事評価の重点の置き方」について分析した。

その結果、「一体感の強い企業」は「それ以外の企業」よりも、「結果」よりも「プロセス」、「個人単独の成果」よりも「チーム成果への貢献」、「単年度の成果」よりも「複数年度の成果」を重んじている企業の比率が高い傾向にあった。一体感の醸成のためには、短期結果志向や個人主義の助長は望ましくないということを裏付けていると言える。

一方「業績目標」と「定性目標」についての重視度については、「一体感の強い企業」と「それ以外の企業」に大きな差異は見られず、また「一体感の強い企業」でも「どちらかといえば業績目標を重んじる」比率が多いという結果であった。

評価は測定可能なものである項目になりがちであるが、今回の調査結果は望ましい社員の行動を引き出すために、定性目標のあり方について熟考すべき示唆を与えていると思われる。

人事評価の重点の置き方(AもしくはBのどちらに重点を置くか)



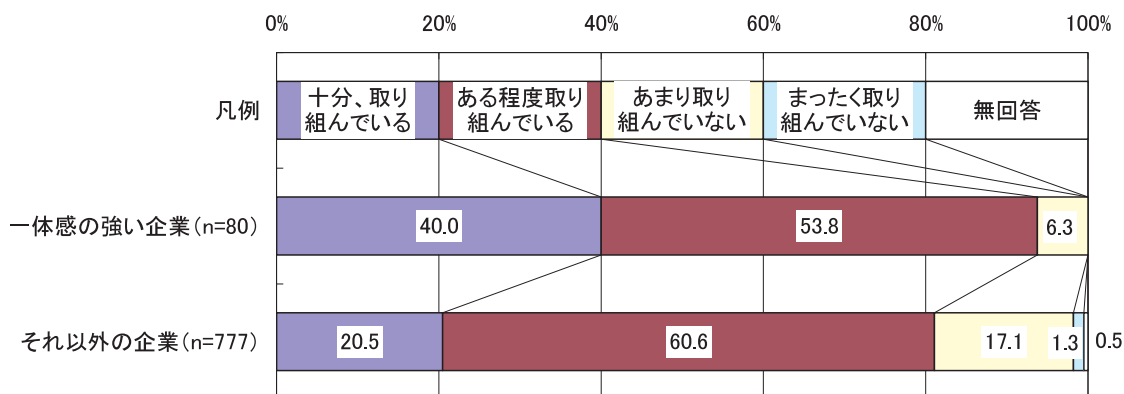
※ A：業績目標…売上、利益、コスト削減など業績への貢献度に関する目標
 B：定性目標…経営理念、行動指針に基づいた行動の実行度に関する目標

⑤対話と連携の強化

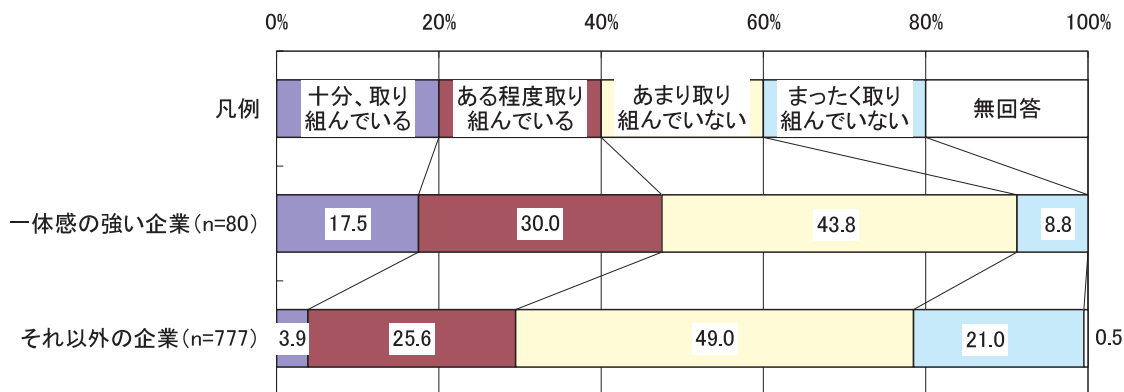
「対話と連携の強化」という観点では、「部門横断の会議やプロジェクトの実施」、「社員が交流できるコーナーの設置」、「社員が仕事以外で交流できる機会の提供」を施策として例示した。

まず、「部門横断の会議やプロジェクトの実施」については、「一体感の強い企業」の取り組み度合いが高かった。「社員が交流できるコーナーの設置」については、「一体感の強い企業」の方が、取り組み度合いが高いものの、「あまり取り組んでいない」比率も高かった。

部門横断の会議やプロジェクトの実施

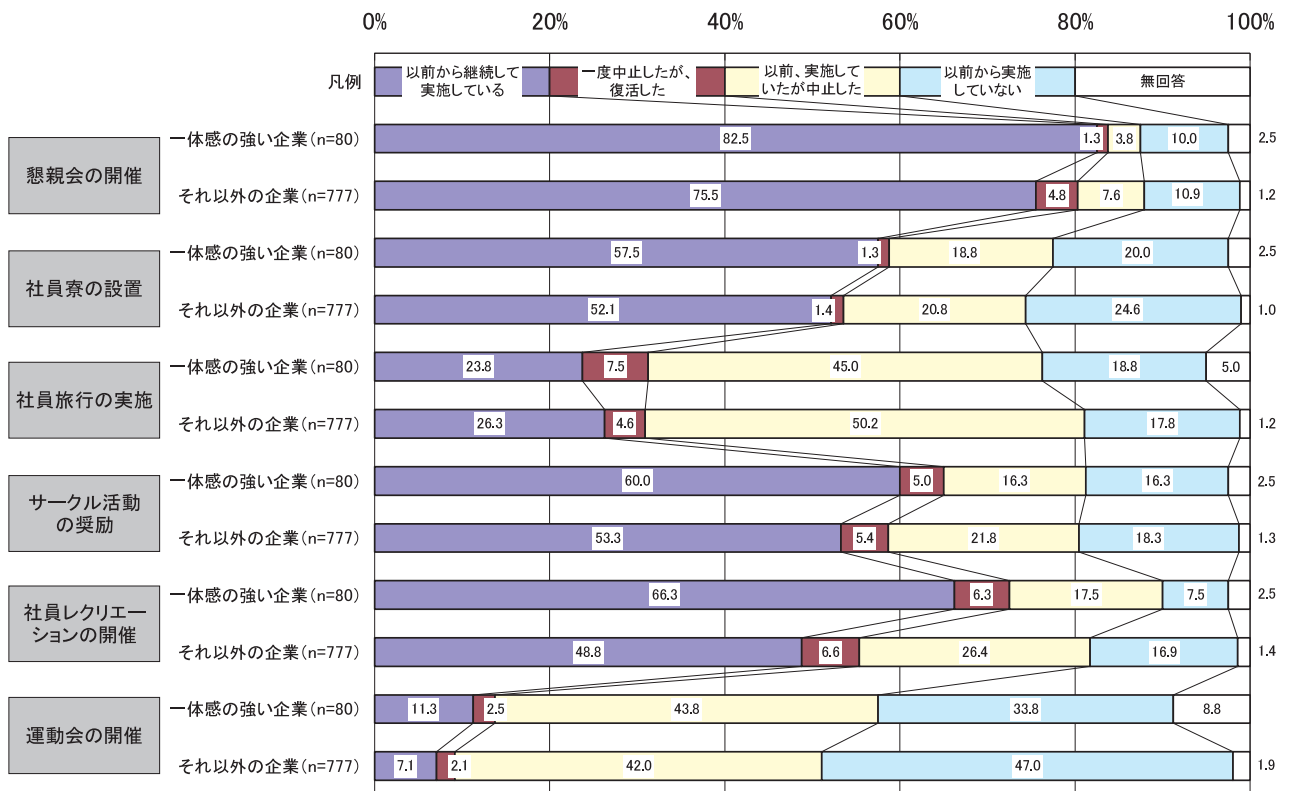


社員が交流できるコーナーの設置



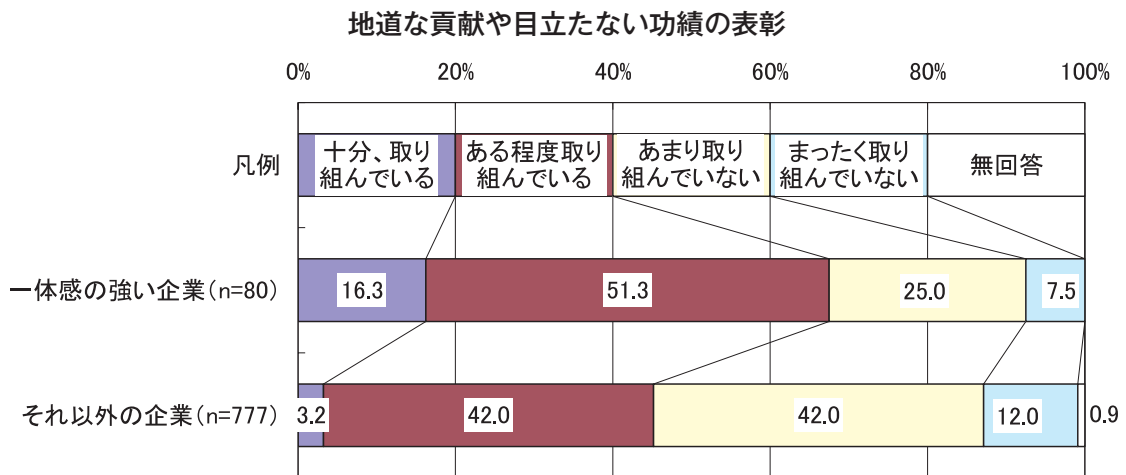
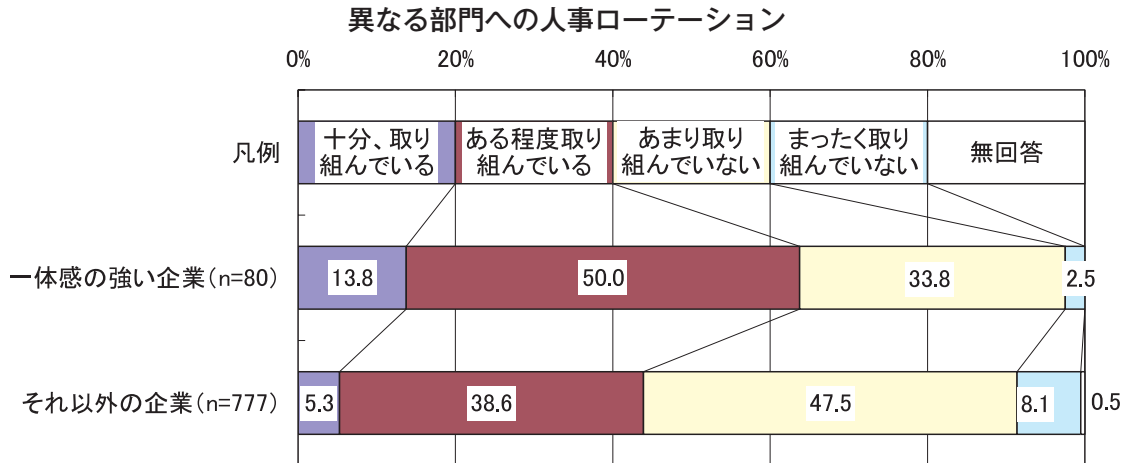
また、「仕事以外で交流できる機会の提供」については、6施策を具体的に示し、実施状況を尋ねた。その結果、「一体感の強い企業」が「それ以外の企業」よりも特に実施度の高いものとしては、「社員レクリエーションの開催」があげられたが、他は大きな差異は見られなかった。特別に交流の機会をつくるまでもなく、日常の仕事の場において「対話と連携の強化」がされているものと思われる。

社員が仕事以外で交流できる機会の提供



⑥互いに尊敬する風土

最後に「互いに尊敬する風土」という観点では、「異なる部門への人事ローテーション」、「地道な貢献や目立たない功績の表彰」を施策として例示したが、これらについても、各々「一体感の強い企業」の取り組み度合いが高いという結果を見ることができた。



以上、今回の調査では、「経営の一体感」を「経営者や現場の相互に信頼感があり、目指すべき方向に向かって一丸となっている」と定義したうえで、「人の尊重」「目的の浸透」「参画の促進」「評価への反映」「対話と連携の強化」「互いに尊敬する風土」の観点から、「経営の一体感」醸成のための施策について仮説を設定し、それらの取り組み度合いを比較・分析してきた。

結論として、仮説で挙げた各施策は、概ね有効であることを確認できた。特に、「トップによる現場への訪問」、「経営情報の発信」、「社員から意見・提案する機会の設置と実現」、「部門横断の会議やプロジェクト」において、「一体感の強い企業」の取り組み度合いが顕著に高い傾向が見られた。

しかし、ここで留意したいのは、これらの比較分析において、「一体感の強い企業」と区分した企業とは、「かなり一体感がある」企業を意味しているということである。「経営の一体感」の現状に対する評価として、約7割の企業が「ある程度の一体感がある」としているが、持続的成長のために求められる「経営の一体感」を実現するためには、より一層の取り組みが必要とされる。

<アドバイザーからのコメント>

質問 <「経営の一体感」を高めるための施策>

「経営の一体感」の現状に関してお聞きしたところ、「現場の社員相互の間」について「かなり一体感がある」と答えた企業の比率が17.0%であるのに対し、「現場の部門相互の間」について25.2%の企業が「あまり一体感がない」と回答しています。また、「経営者と現場との間」に関しては、「かなり一体感がある」企業が12.9%、「あまり一体感がない」企業が15.1%となっています。貴社における「一体感」の現状はいかがでしょうか。また、それぞれの一体感を高めるために、どのような取り組みをされているか、具体的にお聞かせください。

なお、ここでいう「一体感」とは、相互に信頼感があり、目指すべき方向に向かって一丸となっていることを指します。

【経営者と現場との間】

- 経営者（社長）が危機感を持って意識改革を強く社員に求めており、そのようなメッセージを車座集会、CEOのコラムやメディア取材で述べており、その趣旨である利益至上主義を排し、良い仕事をするということについては共感を得ており、一体感を醸す材料となっている。
- 日常のコミュニケーションを図るための挨拶の励行を昨年からは開始、会社業績については毎月の会議にて説明、3カ年計画や年次計画の作成への基幹職、担当者の巻き込み等を実施している。また経営側としては常に同じことを言い続けるようにしている。
- 経営理念、社是、行動指針をコーポレート・フィロソフィーとして体系化してグローバルに全社で価値観を共有化している。また、数10年レベルの全社Visionと3年単位の中期経営方針を策定して、方針を共有化している。
- 一体感は平均的レベルである。施策としては、社長をはじめとする役員と部長以下の各階層別車座ミーティング、四半期ごとの部署別課題確認、半期毎に意識調査等を実施。経営層が思う一体感レベルと従業員の感じるレベルに差があることを常に認識し、数値目標の共有化だけでなく、常に会社の目指す方向性および重点施策の浸透を繰り返し実施することに努めている。
- 社員の意識調査で経営の意思が伝えられていないと感じたので、朝礼や広報誌のあり方を見直したり、発信の反応を確認したりという積み重ねを行っている。また、部長クラスとトップとの対話の頻度も上げている。新人や若手研修時にもトップや役員クラスとのコミュニケーションをとるプログラムを用意して2Wayを大切にしている。
- 経営トップが現場に対してどれだけ関心を示すかが一体感を醸成する。月次会議を通じて、各事業部門、間接部門の状況を把握し、適切な指導を行う。会議出席者は限られた責任者クラスであるが、その概要はイントラネットにて閲覧対象者を係責任者以上として発信。大家族主義を明確に打ち出し、経営トップが工場・事業所・営業所を訪問し、講話、会議に加え、時間の取れる場合は現場の人達と懇親会(コンパ)を実施し、酒を酌み交わし車座になって話す機会を設けている。
- 基本的に一体感がある。経営者と現場が戦略についての会議を月に一度は行っているため、お互いの意思疎通が図られている。また、経営者側の感覚が現場に近く、対等に議論ができる雰囲気づくりができてきていることも重要と考える。
- 元々、経営と執行は勿論、経営と現場の距離が近い企業風土がある。現場重視、現業部門発の開発投資、中間管理職のリーダーシップ等がエンジンとなって全てが回っている、と言っても過言ではない。経営サイドから現場へ、可能な限り経営情報の開示を心掛ける一方、現場の中間管理職以上にも経営感覚を持たせるよう研修や面談を施している。

- どちらかと言えば一体感があるように思われる。具体策としては次のようなことを実施している。①年度政策発表は店長までの全員参加と優秀従業員（フレックスタイム社員含む）を含め総勢350名で、直接トップが説明をする。②予算会議は月1度開催し、店長と経営者が直接予算に関して議論し決定している。③トップ自ら店舗巡回を週2回は実施し、現場の意見・問題を吸い上げかつ現場で解決する。④毎週月曜日には現場の責任者とトップとの月度進捗と課題・方向性等を確認し合う。⑤四半期に1度社内誌を発行し、全従業員に配布する。
- ある程度の一体感がある。具体的取り組みとしては、以下のようなことがあげられる。①新入社員教育や昇格前研修で、会社の理念やビジョンの浸透に努めている。②年度のグループ方針は現場とトップの意見を集約したうえで重要課題を設定し、各部や各室の方針、個人目標までブレークダウンしている。③グループ方針説明や四半期決算報告では、社長が部次長に対して会社状況や重要課題について説明する場を設け、会社の進むべき方向性を共有している。
- ある程度、一体感はあると思う。取り組みとしては以下のようなことがあげられる。①毎月、社内報に社長メッセージを、また他の役員は一人ずつ輪番でメッセージを掲載。②トップを含め、役員が分担して職場巡回を実施。③担当役員が担当部門の管理職に経営課題を説明。（管理職は一般社員に伝達）。④事業または部門毎に、トップを交えた検討会を定期的実施。
- 一体感醸成のために、経営方針の周知徹底（イントラネット活用、経営幹部事業所訪問等による）、イントラネットを活用した経営幹部メッセージの発信ならびに従業員意見の吸い上げ、事業部門別の業績目標の共有化と結果の開示等を行ってきた。2008年から、厳しさを増す経営環境の中で持続的な成長を実現するために、モノづくり、IT、人財等の経営基盤を強化する活動を展開しているが、その一つのテーマとして、従業員一人ひとりが創業の精神とその現代的な意義を共有化するための活動を開始。会社がこれまで大切にしてきた価値を再確認し、従業員全員が、社会に提供する価値を自覚し明確な目標に向かって生き活きと働くことを目的としている。具体的には、「経営幹部層への研修」、「経営幹部メッセージの発信と職場討議（振り返りと気づき）」、「求められる行動基準の明確化と教育による徹底」等を順次展開中。
- 一体感はかなりある。会社の目指すべき姿をビジョンとして掲げ、それを経営者が従業員（社員、派遣社員）と共有する機会を設け、一体感を高めるように努めている。具体的には、当社が定めたスローガンのもと、グローバルな社員が一体的なチームであり、全員でビジョンを達成することを共有している。また、経営者自ら従業員と双方向コミュニケーションの場である「語る会」を設け、経営理念とビジョンの浸透を図っている。
- ここ数年、経営理念の浸透、共有化に力を入れており、一体感は増している（低下を防いでいる）と認識している。具体的には、経営トップが出席する年度方針発表会を事業所ごとに開催。その際、スモールミーティングも実施。出席者は管理職だけにならないよう、女性や現場の担当者も多く参加してもらっている。また、グループ会社へは、社内報の連載企画や社内イベント等にあわせて経営トップが訪問。スモールミーティングで双方向コミュニケーションを取っている。いずれも夜の懇親会を行うようにして、現場のホンネを吸い上げている。
- 「ある程度一体感がある」との認識であり、以下のような取り組みを行っている。①グループビジョン・バリューの策定を契機に社長と従業員の直接対話の場を設定。②各事業場に訪問し講演、その後若手社員と直接対話する場を設定するなど。③社長が毎週イントラネット上にメッセージを掲載。四半期の開始時や、創立記念日等節目には社長からグループ社員にメッセージをメール配信。④各ビジネスユニットのトップや、各関係会社の社長も「ビジョン・バリュー」に関連するメッセージ発信や、社員との直接対話を行っている。

【現場の社員相互の間】

- 一体感とか仲間意識を求めていると思うが、コミュニケーションの手段がメール中心になり、また、中間管理職である室長や部長が極めて多忙で、ゆとりを失いつつある。その結果として、一体感を取ったり感じたりすることが難しくなっている現実がある。
- 個々人で完結させる仕事が多く、放置すると個人商店の集まりになる。現状、特に大きな問題ではないが、会社としての実力をさらに高めるために、個人ではなくチームワーク力を高めることをこの3ヵ年の目標にしている。その一環として今年には基幹職については部下育成も含めたマネージメント研修、一般職には自分を見つめなおすための研修を実施し、お互いにもっとコミュニケーションを取ることができるような環境を作ろうとしている。
- 現場社員による、改善事例発表会（QCサークル）等を行い相互啓発に努めている。
- 国内においては、（実害を感じるという水準ではないが）改善活動等、全員参加の活動が進めにくくなっているという印象はある。これは昨今再開した高校新卒社員とベテラン社員の年齢差が大きいこと、人材派遣や定年延長者の混在等の影響があると思われる。これに対し、小集団活動や改善提案制度を改革し、「衆知の結集・相互啓発」を推進している。
海外工場においては、現地ラインマネジャーの成長により、現状ではマネジメント層、監督者層に限られるが、改善活動の展開から現場の一体感の醸成が進んでいるのを感じる。
- 小集団活動を各所大会、地域大会、世界大会等発表と共有の場を提供して活性化している。また、レクリエーション活動の活性化と支援をしている。
- 「まじめな雑談」を奨励し、インフォーマルな意思疎通がし易い環境を用意している。
- ものづくり教育の際、若手社員に事業部間の交流の有無を確認するが、あまり活発でないのが現状である。極端な場合は入社時の見学（他職場への）以来全くないのが現実である。入社1～2年迄は同期交流も活発に行われており、それが年を経過すると極端に減少する傾向にある。したがって工場毎の定期的見学会を意識的に行う仕組み作りが急務である。人財教育の場を利用して積極的に話し合う場を造り、相互交流を促しているが、まだ成果は挙がっていない。しかし繰り返し機会作りに努力中。
- 今回の調査データを分析すると、「かなり一体感がある」と、「ある程度の一体感がある」の合計が92.8%であり、現場の社員同士のコンセンサスは充分であると考え。これは、同職位、同年代での理解度を指すものと考え。当社の場合でも、同職位、同年代という横の連携はかなり図られている。また、職場単位での縦のコンセンサスも問題は少ないと考え。可能な限り、どの問題においても、社員が全員参加型の業務を心掛けるようにしている。換言すれば、社員全員に問題意識を持ってもらうよう働きかけている。
- 小さな組織単位毎に簡易的な採算が明確になる管理体制を採用しており、各人の仕事の成果が所属部署数値として明確になるため、自然と一体感を持ち、お互いが協力し合う風土が醸成されている。小集団活動として、それぞれの部署の最も重要な課題を明確にし、その解決に向け全員参加で取り組む活動を実施している。このことも一体感を作り出すことに寄与している。
- ラインを通じて行う日常業務に加えて、種々の横断型プロジェクトをチームワークで回していく業態である。現場のチームリーダー達にも如何に一体感を持たせ、個々のモチベーションの維持向上を図っていくのかを徹底して指導している。また、チームリーダーの役割とフォロワーの立場が、プロジェクトによって入れ替わることが頻繁である。そこでは、それぞれのプロフェッショナルとしての専門性を尊重しつつ、統合的にプロジェクトをまとめて行くコラボレーションの思想が根付いている。

- どちらかと言えば一体感があるように思われる。具体策としては、次のようなことがあげられる。
 - ①店舗での社員は10名前後と少ないため、店長を中心に週に1回はミーティングを実施している。
 - ②予算制度は現場のボトムアップ方式にしている。
 - ③フレックス（タイム）社員においては、フレックス委員会（少集団活動）を実施している。
- 従来から部門をまたがる「研修」を数多く実施してきており、仕事を離れて意見交換をしたり、一緒に酒を飲んで議論をするという習慣がある。
- ある程度の一体感がある。具体的な例としては、次のようなことを実施している。
 - ①部や室単位で年度の方針や計画を策定しており、月次で進捗の管理・共有をしている。
 - ②各個人の業務・育成計画についても、半期ごとの面談で上司と相談のうえ設定・共有をしている。
 - ③業務の垣根を越えた改善サークルで、職場の業務効率の向上を計画・実行している。
 - ④社内報や製作所単位のフェスティバル等で社員相互の親睦を図っている。
- ある程度、一体感はあると思う。取り組み状況は、次の通りである。
 - ①リフレッシュ・コーナーや休憩所を一定区画毎に設けて、他部署の社員と顔を合わせる機会を増やす。
 - ②独身寮を設置し、独身寮で新入社員歓迎会や忘年会等のイベントを実施。
 - ③宿泊を伴う全社横断研修では必ず懇親会を実施。
 - ④年1回、部門毎の研修実施とそこでの懇親会開催を義務化。
- 営業支店、スタッフの同一部門単位の一一体感はあると考える。
- 現場の方針・課題等の情報の共有化・対応方法等については、部署毎での定期的な会合（週報会等）等で職制あるいは社員相互で協議する等の機会を通じて行っている。
- ユニバーサルレイアウトを採用、職場のレイアウトをフラットにすることにより個室化を避け、常にお互いの顔を見て仕事ができる体制作り。マネジャーによる個別目標管理と部門展開による目標の共有化。職場全体での祭り（桜祭り、夏祭り、ビアパーティ、仕事納め会）により、非正社員も含めたコミュニケーションの活性化。
- 雇用形態の多様化、就業意識の変化等により、手を打たなければ年々希薄になってくる。あらゆる場面で「グループ経営」を標榜し、正規社員・非正規社員、親会社・子会社・構内請負会社等々、それぞれを意識した施策を心がけるようにしている。
- 従業員意識調査結果から「ある程度一体感がある」状況と認識している。取り組み状況は次の通りである。
 - ①グループビジョン・バリューの策定を契機に職場単位での懇談・議論を創立記念日に実施。
 - ②ビジネスユニットや事業本部、事業部など各組織単位で半期単位のキックオフを行い、当期の目標を共有している。
 - ③ビジネスユニット内で小集団活動やチーム活動が組織され、日々の業務改善や目標達成に向けて取り組んでいる。
 - ④ファミリーイベントや文化体育活動等、社員が事業活動以外の場面でもコミュニケーションを図れる機会を設定。
- 一体感を高める取り組みとしては、部門横断的な新規取り組みの提案を検討する機会を設ける、チームワークに優れた行動を表彰する、プロジェクトチームによる事業検討等があるが、事業そのものに顧客満足を追求するという方向が明確なため、一体となった取り組みは必須となっている。
- 一体感がある。弊社における取り組みの例：全従業員を対象とした“従業員意識調査”の実施とその結果のフィードバックの徹底（結果から導き出される課題を部門内で共有）、フィードバックで明らかになった課題についての管理職による改善施策の策定実行や徹底。
- 部内・所内打合せやグループミーティング等を通じて部門長、グループリーダー、メンバーがコミュニケーションを取り合い、一体感を持っている。ただし、縦の情報伝達は強いが社員相互の情報交換がやや弱い。プロジェクトの目標と方針を明確にし、コミュニケーションの促進を図っている。

【現場の部門相互の間】

- 当社では人材ポートフォリオを今年度から進めており、毎年100名近い社員が部門を越えて異動する仕組みとした。この継続により、部門の心理的壁が低くなり、また、部門横断の総合力が発揮されるのではと期待される。従来、商社は縦割りで、部門に入ったら一生その部門という意識が強かったが、これを打開するための方策である。
- (全ての部門について言える訳ではないが) 現時点では、ここ数年、経営者層が「全社最適」をポリシーとして示し、具体的施策においても、それを最優先する意思決定をしてきたことから、日本在事業部と国内外販社、事業部開発部門と生産部門、本社事業部と海外工場、工場間、各工場各部門の一体感に不安は感じていない。また、当社は成果主義一辺倒の評価システムではないが、そもそも全社最適と部門最適を同時に追求／管理することが容易ではないことを鑑みると、利益最大化への、制度の整備とトップマネジメントの掌握感、リーダーシップが重要であると考えている。そのために原価管理／管理会計の正規化、製造子会社、販社との取引価格にかかる標準ルールの策定を検討中。
- 部門長参画の定例会議体を設定したり、部門長が全体のQCDSMSEの管理軸を分担して、横串まとめ(クロスファンクション)を経験することで部門連携のハードルを下げる工夫をしている。また、部門長を関連部門間で定期的に配置転換してマネジメントの幅広げを図っている。
- 部門横断的テーマや重要課題のプロジェクトチーム型推進による横串施策、SCM等仕組みの強化に努めている。
- 各本部の意思決定の会議体を他の本部の役員をはじめとして、一般社員まで自由に参加できるしくみがある。情報をオープンにすることによって、他部門への理解を深めている。また、横串のプロジェクト等も積極的に行っている。
- ある程度の一体感がある。小さな組織単位毎に簡易的な採算が明確になる管理体制を採用しており、それぞれの組織単位毎には、経営成績等で競い合う関係にあるが、より大きな括り(事業部／事業本部、または工場)での経営成績に対しては、連帯責任を持つ運命共同体として、互いに切磋琢磨しながらも全体の目標達成を目指す仕組みを作り上げている。
- 基本的に一体感がある。なるべく、部門間のカベを無くすように、各担当者の会議を頻繁に行っている。各部門の幹部社員も、問題解決に向け、決して他部門の一方的な批判や、他部門の責任にすることがないよう心がけている。
- ある程度の一体感がある。具体的な取り組みとしては、次のようなことを実施している。①部門が異なっても、社員は一つの会社スピリットやビジョンの共有をしている。②センター、グループ内における異なる部門の部、室長が集まるミーティングで、互いの業務の進捗報告や意見交換を行っている。③全社課題については、部門横断的なプロジェクトを形成し、解決に向けた計画立案および実行、進捗管理をしている。
- ある程度の一体感はあると思われる。現場の部門毎にそれぞれのコミュニケーションルートがあり、部門相互には、各部門の幹部の会合等を通じて一体感が保てるような機会を活用している。
- 最近取り組んでいる商品開発プロジェクトにおいては、営業と開発部門と外注会社の三者が、まさに一体となった成果だった。プロジェクト後は、営業が開発部門と一緒に顧客開発をするまでに、コミュニケーションも密となり、お互い労力を惜しまず、特に開発部門(外注会社含む)がお客様の喜ぶ姿に直接触れることで、雰囲気は一気に変わった。(外注会社からも顧客の声を直接聞く機会があったことで、社員の仕事に対する真剣さが他プロジェクトと比較しても高いことで、とても良い経験となったと感謝されている。

-
- 会社規模が大きくなり、組織が細分化される中、現場の部門間での一体感は減りつつあると感じる。また、カンパニー制の導入により、各事業部門每では全社最適よりも、所属組織の価値最大化の観点を重視する傾向が強まっていると感じる。全社課題について、各階層において横断的なワーキンググループを作る等により一体感を高める取り組みをしている。
 - 会社規模の拡大、事業の多角化に伴い部門間での一体感の醸成が課題となっている。グループ全体を対象とした社内誌の発行や同好会活動や夏祭り、運動会等のイベントのほか、ラグビーを全社のフラグシップスポーツとして強化し、全社一体化の象徴としている。
 - 一番難しい課題、かつ永遠の課題である。競争意識を過大にあおると一体感が失われるが、その逆もある。部門間連携は、変化に迅速に対応するには非常に重要であり、社長以下、部門長全員が参加する会議を毎月開催し、課題を共有化することで相互の連携が損なわれないよう強く意識させている。ただし、それが部門の末端まで行き届くかどうかは、管理職のコミュニケーション力によるところ大。同じことが同じように伝わるためにも、経営理念の浸透、職場のミッションを常に意識した職場運営を管理職が徹底できているかが鍵となる。
 - 従業員意識調査結果から「ある程度一体感がある」状況と認識している。取り組み状況は次の通りである。①グループビジョン、バリューを策定。グループ全体での共通プログラムによるeラーニングによる学習や、グループのビジョン、バリュー展開（トップからのメッセージ発信や職場議論等）を関係会社各社や社内各部門で実施し、グループのビジョン、バリュー共有に向け取り組む。②研修やプロジェクト等、部門横断的なメンバーが参加する「場」を設定。
 - 機能別に本社、事業部横断的な会議を定期的で開催し、全社共通事項、事業部特有事項について情報の共有化を図っている。また、事業部内でも部門間の壁を無くすべく、全部門が参画する会議を定期的で開催している。
 - 仕事の接点がある部門間では目標を共有し、案件によっては部門横断プロジェクトの組成や人材交流によりコミュニケーションを取っているため「かなり一体感がある」と言える。人事研修の一環で部門・年代を問わずランダムに集めたメンバーで、現在の仕事内容やこれまでの経歴等の情報交換を行い、部門間の交流促進を図っている。

<アドバイザーからのコメント>

質問 <定性的な目標の提示>

全社の年度目標のあり方について、「経営理念や行動指針など定性的な目標のみを提示している」企業が1.9%、「どちらかと言えば経営理念や行動指針など定性的な目標を中心に提示している」企業が24.7%となっています。貴社の状況はいかがでしょうか。また、定性的な目標を提示している場合は、具体的にどのような内容かお聞かせください。

- 基本的には定性的目標を優先している。定量目標にすると、それは利益目標になり、順番が違ふと考える。即ち、定性的目標（社会・顧客の役にたつ良い仕事）を最優先とし、利益はその結果であると考え。定量vs.定性については、2006年度から組織業績評価を定量20%、定性80%としている。ここでの定量とは過去の結果（業績）の評価であり、定性とは未来への取組み（仕掛け・準備・立ち上げ等）の評価であると考え。
- 親会社からは機能会社として期待されているので、定性目標が主体。ただしプロパー社員の賞与は営業利益ベースで支払うので、数値目標も社内的には重要な要素である。定性目標としては顧客満足度を高めるために機能強化、安全も含めたトラブルゼロによる業務品質向上、それらを実現するための技術力強化と総合力の向上を大きな目標としている。特に今年度は人材育成とトラブルゼロを主テーマとしている。
- 経営者による「経営理念」を示し、各部門毎に「品質目標」を掲げる。各グループは「品質目標」を具体的目標に置き換え、PDCAを回すようにしている。
- 年度目標は、中期（3年）経営計画の年次目標として「数値」および「実行計画」を定めている。（「あるべき姿：経営理念を達成する為の」等々定性目標についても、状態表現、代理指標による定量目標をセットすることを原則としているが簡単ではない）。
- 経営理念、社是、行動指針は普遍のものとしてコーポレート・フィロソフィーとして制定している。また、数10年単位の経営の方向性を全社グローバルVisionとして策定している。3年単位の中期方針は、定性的な目標と年次数値目標の組み合わせで策定している。
- 行動憲章、環境先進企業宣言など、企業文化を前面に出した方針展開に努めている。
- 5年毎に定性的な目標と「それを達成した結果としての」定量目標を策定している。定性目標としては、消費者・顧客に提供したい価値の中身・セグメント（地域、階層）を掲げている。
- 定性的な目標としては、①新事業、新商品の創出、②低コスト生産体制の充実、③コストダウンの促進、④現場力の強化、⑤グローバル人財の育成である。
- 当社では、単年度目標は業績数値についての目標が中心になっている。定性的な目標は、中期3年経営計画の中に詳細に設定してあり、当然のことながら、単年度計画は中期計画による目標を落とし込むこととなる。そうした意味から、定性目標は中期計画にてカバーしていると言える。定性目標としては、拠点戦略、投融资戦略、人事戦略等々個別に設定している。
- 各組織単位毎に、明確な年度の経営数値を立案し、その集計結果が、事業部、事業本部の経営数値となり、全社の数値にもリンクしている。その目標数値を全社員に公表している。また、その経営数値を達成するための具体的な方策を各部門（プロダクトライン）毎にまとめ、経営トップとの検討会を実施している。
- 業績数値についての目標を中心に提示している。売り上げ・利益を主に数値目標として決め、それを実現するための補助的な管理値も提示する。定性的な目標は年度目標とは別に、経営理念等と関連付けて提示している。

-
- 「どちらかと言えば業績数値についての目標を中心に提示している」。それらは売上高、売上総利益、売上総利益率、営業利益、経常利益、純利益である。一方、経営理念、行動指針は勿論のこと、提供するサービスの質、業態変容への対応、注力するフィールドの明確化等にも言及している。現在では「グローバル」「デジタル」「ソリューション」の三つがキーワードとなっている。
 - 年度目標としては、定性的な目標は掲示していない。中長期においては行動指針を明示している。
 - 定量化可能な項目は定量目標に、定量化困難な場合は定性目標にして、両方を提示している。定性的目標の例は「集中と選択」「人材育成」。
 - 定量的な目標値の他に、今期重点的に進める定性的な事項をキーワードとして提示している。例えば、「国際化」「情報化」等。
 - 新中期計画では、経営理念や行動指針などの定性的な目標のみではなく、各事業分野での具体的な数値目標と、それを達成するためのマイルストーンを明示している。
 - 売上高、営業利益等の業績数値を目標とし、その目標達成のための事業展開指針を定性的に提示している。
 - 全社の年度目標は定量的な目標に加えて、定性的な目標も提示。定性的な目標としては、中長期的な経営基本方針、経営基本方針を踏まえた事業戦略・重点施策、創業精神を踏まえた基本事項の遵守徹底等。
 - 目標の設定は、業績数値目標を主に、定性的な目標もバランスを考慮して設定している。経営理念の浸透度、従業員意識調査における総合満足度の向上、環境に関する目標等。
 - どちらかといえば、経営理念や行動指針など定性的な目標を中心に提示している。現社長が再定義した経営理念の徹底を継続している。
 - 目標管理作成時の経営コンセプト・経営方針と全社重点課題の提示。「顧客満足第一」、「品質至上主義」等。
 - 全社の年度目標としては業績指標が中心となっている。経営理念や行動指針など全社の定性的な目標は年度毎ではなく中長期にわたって社員に共有、定着し、日常化していくものとしている。具体的には、企業理念、ビジョン、バリュー、企業行動憲章、行動規範を含む当社グループの経営活動の仕組みを体系化して、自社のWayと定義し、グループ全体で継続して展開、推進することとしている。
 - 経営理念・社是が明確であり、新入社員時から研修している。具体的な内容として、経営理念は「最良の作品を世に遺し、社会に貢献する」、社是は「正道を履み、信義を重んじ堅実なるべし 勤勉業に従い職責を全うすべし 研鑽進歩を計り斯道に貢献すべし 上下和親し共存共栄を期すべし」である。この考えのもと、事業計画を策定し事業目標として提示している。
 - 経営計画毎にビジョンや戦略を示すことにより会社の方向性を提示している。具体的には、中期ビジョン・経営計画の位置づけ・新経営計画のポイントなど定性的業績指標も提示している。また、各事業の基本戦略も定性的目標を提示している。社内においても投資家から見ても定量目標に注目が集まる。

VI. 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

2008年も前年（2007年）と比較して、「収益性向上」、「人材強化」、「売り上げ・シェア拡大」という上位3つの順位に変更はない。最上位は「収益性向上」であり、前年より7.1ポイント上昇した。「新製品・新サービス・新事業開発」も4.1ポイント上昇し、4位に浮上している。

一方、「現場の強化」が6ポイント減となっており、いわゆる「2007年問題」とされていた技能伝承問題が過ぎつつあることがうかがえる。また、「コーポレート・ガバナンス強化」が3ランク下がっており、経営体制や内部統制への対応が整いつつあることがうかがえる。

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

2008年の課題認識(全体)
(n=860)

1位	収益性向上	60.8
2位	人材強化(採用・育成・多様化)	40.2
3位	売り上げ・シェア拡大	38.1
4位	新製品・新サービス・新事業開発	22.0
5位	品質向上(サービス・商品)	19.5
6位	財務体質強化	16.9
7位	顧客満足向上	15.8
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)	14.1
9位	技術力の強化	10.2
10位	ローコスト経営	10.1
11位	現場の強化(安全、技能伝承など)	9.4
12位	グローバル化(グローバル経営)	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)	9.0
14位	株主価値向上	5.0
15位	事業再編(M&Aを含む)	4.4
16位	ブランド価値向上	4.4
17位	スピード経営	3.6
18位	キャッシュフロー経営	2.3
19位	企業理念の徹底・見直し (ビジョン・ウェイ・バリューなど)	1.9
20位	その他	0.3

(3つまで回答)

(注1) ピンクのセルは、2007年と2008年を比較して5ポイント以上増加した項目。

ブルーのセルは、2007年と2008年を比較して5ポイント以上減少した項目。

(注2) 2007年と2008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（2011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

将来（2011年頃）の課題認識としては「グローバル化」が5.5ポイント、「新製品・新サービス・新事業開発」が5.1ポイント、「ブランド価値向上」が4.8ポイント上昇した。

一方、将来（2015年頃）の課題認識としては、1位「新製品・新サービス・新事業開発」、2位「グローバル化」、3位「収益性向上」となっている。また、2011年頃と比べると、「ブランド価値向上」、「事業再編」、「企業理念の徹底・見直し」などの項目がランクを上げている。一方「財務体質強化」や「品質向上」などの項目は低下している。

2008年の課題認識(全体)

(n=860)

1位	収益性向上	60.8
2位	人材強化(採用・育成・多様化)	40.2
3位	売り上げ・シェア拡大	38.1
4位	新製品・新サービス・新事業開発	22.0
5位	品質向上(サービス・商品)	19.5
6位	財務体質強化	16.9
7位	顧客満足向上	15.8
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)	14.1
9位	技術力の強化	10.2
10位	ローコスト経営	10.1
11位	現場の強化(安全、技能伝承など)	9.4
12位	グローバル化(グローバル経営)	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)	9.0
14位	株主価値向上	5.0
15位	事業再編(M&Aを含む)	4.4
15位	ブランド価値向上	4.4
17位	スピード経営	3.6
18位	キャッシュフロー経営	2.3
19位	企業理念の徹底・見直し (ビジョン・ウェイ・バリューなど)	1.9
20位	その他	0.3

将来(2011年頃)の課題認識(全体)

(n=860)

1位	収益性向上	50.2
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	30.7
4位	新製品・新サービス・新事業開発	27.1
5位	顧客満足向上	18.0
6位	グローバル化(グローバル経営)	14.8
7位	財務体質強化	14.7
8位	技術力の強化	14.3
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)	12.8
10位	品質向上(サービス・商品)	12.1
11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)	10.6
12位	株主価値向上	9.4
13位	ブランド価値向上	9.2
14位	事業再編(M&Aを含む)	8.6
15位	ローコスト経営	6.9
16位	現場の強化(安全、技能伝承など)	6.7
17位	スピード経営	4.2
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)	3.0
19位	キャッシュフロー経営	2.2
20位	その他	0.2

将来(2015年頃)の課題認識(全体)

(n=860)

1位	新製品・新サービス・新事業開発	11.2
2位	グローバル化(グローバル経営)	10.5
3位	収益性向上	9.5
4位	人材強化(採用・育成・多様化)	9.5
5位	売り上げ・シェア拡大	9.4
6位	ブランド価値向上	6.9
6位	顧客満足向上	6.9
8位	事業再編(M&Aを含む)	5.9
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)	5.3
10位	技術力の強化	4.8
11位	株主価値向上	4.3
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)	3.7
13位	財務体質強化	2.1
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)	1.4
15位	品質向上(サービス・商品)	1.0
15位	ローコスト経営	1.0
17位	スピード経営	0.9
18位	現場の強化(安全、技能伝承など)	0.8
19位	キャッシュフロー経営	0.6
20位	その他	0.1

(2008年と将来(2011年頃)は3つまで回答、将来(2015年頃)は1つのみ回答)

(注1) ピンクのセルは、2008年と将来（2011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) 2008年と将来（2011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（2008年）と将来（2015年頃）を比較して順位が5ランク以上アップした項目。緑色のセルは同じく5ランク以上ダウンした項目。

2011年頃と2015年頃を比較して、順位が5ランク以上変動した項目について、点線の矢印で変動を表示している。

③ 「現在」と「将来（2011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

上場企業における「現在」の重要課題は、1位「収益性向上」、2位「売り上げ・シェア拡大」、3位「人材強化」となっている。
 2008年と将来（2011年頃）を比較すると、「ブランド価値向上」が7.2ポイント増、「株主価値向上」が6.3ポイント増、「グローバル化」が5.8ポイント増、「新製品・新サービス・新事業開発」が5.6ポイント増となっている。特に「グローバル化」については、2015年頃の将来時点には最上位となっている。
 その他、「ブランド価値向上」、「事業再編」、「企業理念の徹底・見直し」なども2015年頃の重要課題としてランクを上げている。

2008年の課題認識(上場企業)
(n=431)

1位	収益性向上	66.4
2位	売り上げ・シェア拡大	39.2
3位	人材強化(採用・育成・多様化)	32.3
4位	新製品・新サービス・新事業開発	26.0
5位	財務体質強化	16.5
6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)	16.5
7位	品質向上(サービス・商品)	15.8
8位	グローバル化(グローバル経営)	12.5
9位	顧客満足向上	10.9
10位	技術力の強化	10.9
11位	株主価値向上	9.0
12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)	8.1
13位	現場の強化(安全、技能伝承など)	7.2
14位	ローコスト経営	6.3
15位	事業再編(M&A、事業撤退を含む)	5.6
16位	ブランド価値向上	4.4
17位	スピード経営	3.5
18位	キャッシュフロー経営	2.8
19位	企業理念の徹底・見直し(ビジョン・ウェイ・バリューなど)	2.3
20位	その他	0.2

将来(2011年頃)の課題認識(上場企業)
(n=431)

1位	収益性向上	52.9
2位	人材強化(採用・育成・多様化)	33.6
3位	新製品・新サービス・新事業開発	31.6
4位	売り上げ・シェア拡大	30.6
5位	グローバル化(グローバル経営)	18.3
6位	株主価値向上	15.3
7位	技術力の強化	14.4
8位	顧客満足向上	13.7
9位	財務体質強化	13.2
10位	企業の社会的責任(CSR)(コンプライアンス・環境などを含む)	11.8
11位	ブランド価値向上	11.6
12位	事業再編(M&Aを含む)	10.4
13位	品質向上(サービス・商品)	9.5
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)	8.6
15位	ローコスト経営	5.3
16位	現場の強化(安全、技能伝承など)	4.9
17位	スピード経営	3.2
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)	3.0
19位	キャッシュフロー経営	2.3
20位	その他	0.5

将来(2015年頃)の課題認識(上場企業)
(n=431)

1位	グローバル化(グローバル経営)	12.3
2位	収益性向上	10.0
3位	新製品・新サービス・新事業開発	9.0
4位	売り上げ・シェア拡大	8.4
4位	ブランド価値向上	8.4
6位	人材強化(採用・育成・多様化)	8.1
7位	事業再編(M&Aを含む)	7.7
8位	株主価値向上	6.7
9位	顧客満足向上	6.0
10位	企業の社会的責任(CSR)(コンプライアンス・環境などを含む)	5.6
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)	4.4
12位	技術力の強化	3.7
13位	財務体質強化	1.9
14位	スピード経営	1.2
15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)	0.9
16位	現場の強化(安全、技能伝承など)	0.7
17位	ローコスト経営	0.5
18位	キャッシュフロー経営	0.2
18位	その他	0.2
20位	品質向上(サービス・商品)	0.0

(2008年と将来(2011年頃)は3つまで回答、将来(2015年頃)は1つのみ回答)

- (注1) ピンクのセルは、2008年と将来（2011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) 2008年と将来（2011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（2008年）と将来（2015年頃）を比較して順位が5ランク以上アップした項目。緑色のセルは同じく5ランク以上ダウンした項目。
 2011年頃と2015年頃を比較して、順位が5ランク以上変動した項目について、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 上	人材 強 化	売 上 シ ェ ア の 拡 大	新 製 品 ・ サ ー ビ ス ・ 新 事 業 開 発	品 質 上 向	財 務 体 質 強 化	顧 客 満 足 上 向	コ ー ポ レ ー ト ・ ガ バ ナ ン ス 強 化	技 術 力 の 強 化	ロー ス ト 経 営	現 場 の 強 化	グ ロ ー バ ル 化	企 業 の 社 会 的 責 任	株 主 価 値 上 向	事 業 再 編	ブ ラ ン ド 価 値 上 向	ス ピ ー ド 経 営	キ ャ ン ペ イ ン グ の 経 営	企 業 理 念 の 徹 底 ・ 見 直 し	そ の 他
全体	860	60.8	40.2	38.1	22.0	19.5	16.9	15.8	14.1	10.2	10.1	9.4	9.3	9.0	5.0	4.4	4.4	3.6	2.3	1.9	0.3
農林・水産・鉱業	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
食料品製造	53	77.4	35.8	32.1	24.5	15.1	18.9	3.8	11.3	5.7	13.2	3.8	7.5	13.2	1.9	3.8	15.1	3.8	-	1.9	-
繊維製造	9	55.6	22.2	33.3	55.6	11.1	22.2	-	-	22.2	-	22.2	22.2	-	11.1	11.1	11.1	-	-	-	-
パルプ・紙・紙加工	5	40.0	20.0	40.0	20.0	40.0	20.0	40.0	20.0	-	20.0	20.0	-	20.0	-	-	-	-	-	-	-
化学製品製造	48	60.4	35.4	18.8	47.9	10.4	8.3	4.2	18.8	14.6	12.5	4.2	20.8	10.4	8.3	6.3	4.2	-	2.1	-	-
医薬品製造・卸売	19	47.4	26.3	52.6	26.3	21.1	5.3	10.5	15.8	5.3	15.8	5.3	26.3	15.8	5.3	5.3	5.3	5.3	5.3	-	-
石油・石炭製造	2	50.0	-	-	-	-	100.0	-	50.0	-	-	50.0	-	-	50.0	-	-	-	-	-	-
ゴム・窯業・土石製品製造	15	66.7	33.3	40.0	40.0	20.0	6.7	6.7	26.7	6.7	6.7	6.7	6.7	13.3	-	6.7	-	-	-	-	-
鉄鋼・非鉄・金属製品製造	39	71.8	41.0	30.8	43.6	15.4	20.5	5.1	12.8	7.7	2.6	7.7	20.5	7.7	7.7	2.6	-	2.6	-	-	-
精密機械製造	35	62.9	40.0	34.3	37.1	25.7	5.7	8.6	17.1	14.3	8.6	17.1	11.4	5.7	2.9	2.9	-	5.7	-	-	-
一般機械製造	17	52.9	35.3	64.7	11.8	11.8	17.6	-	11.8	23.5	5.9	-	17.6	-	5.9	-	5.9	17.6	-	-	-
電気・電子機器製造	84	73.8	31.0	52.4	26.2	23.8	9.5	4.8	2.4	19.0	4.8	2.4	15.5	2.4	7.1	6.0	2.4	8.3	4.8	2.4	1.2
輸送用機器製造	58	53.4	46.6	19.0	20.7	43.1	12.1	1.7	9.3	24.1	5.2	19.0	25.9	6.9	-	8.6	3.4	-	3.4	1.7	-
その他製造	43	55.8	32.6	34.9	46.5	25.6	14.0	14.0	9.2	16.3	14.0	11.6	7.0	2.3	-	4.7	-	7.0	-	4.7	-
小売	76	67.1	46.1	36.8	3.9	5.3	25.0	42.1	9.2	1.3	22.4	5.3	-	13.2	5.3	1.3	5.3	5.3	2.6	1.3	-
商社・問屋・卸売	67	56.7	46.3	47.8	17.9	7.5	17.9	17.9	25.4	1.5	7.5	3.0	7.5	11.9	6.0	9.0	1.5	1.5	4.5	4.5	-
証券・金融・保険	19	84.2	31.6	21.1	15.8	15.8	31.6	42.1	15.8	-	10.5	5.3	-	5.3	10.5	5.3	-	-	-	-	5.3
不動産	16	62.5	43.8	43.8	-	6.3	43.8	25.0	31.3	-	-	-	-	12.5	6.3	-	6.3	6.3	12.5	-	-
土木・建設・建築	51	64.7	41.2	35.3	9.8	19.6	11.8	27.5	17.6	11.8	5.9	25.5	-	9.8	9.8	2.0	3.9	2.0	2.0	-	-
輸送サービス	47	51.1	34.0	36.2	8.5	31.9	34.0	14.9	25.5	-	14.9	23.4	6.4	10.6	2.1	4.3	-	-	2.1	-	-
倉庫・埠頭	4	50.0	75.0	75.0	25.0	25.0	-	25.0	-	-	-	25.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ソフト開発・情報サービス	39	48.7	48.7	43.6	25.6	12.8	10.3	15.4	20.5	17.9	10.3	-	7.7	7.7	12.8	5.1	5.1	2.6	-	2.6	2.6
通信サービス	3	33.3	-	33.3	33.3	66.7	33.3	66.7	-	-	-	-	-	-	-	-	33.3	-	-	-	-
出版・放送・報道	8	62.5	25.0	62.5	37.5	25.0	-	12.5	25.0	-	12.5	-	-	-	-	12.5	25.0	-	-	-	-
公共サービス	10	60.0	30.0	-	-	20.0	40.0	40.0	-	10.0	10.0	30.0	-	20.0	10.0	10.0	10.0	-	-	10.0	-
宿泊・飲食サービス	22	63.6	54.5	50.0	-	31.8	27.3	22.7	13.6	-	13.6	9.1	-	4.5	-	-	4.5	-	-	4.5	-
人材・教育関連サービス	8	50.0	50.0	62.5	25.0	-	-	12.5	25.0	-	25.0	-	-	25.0	-	-	-	25.0	-	-	-
警備・ビルメンテナンス	11	45.5	36.4	54.5	-	36.4	9.1	45.5	18.2	-	9.1	18.2	-	9.1	9.1	-	-	-	9.1	-	-
広告・宣伝・ディスプレイ	3	33.3	66.7	66.7	33.3	-	33.3	-	33.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	33.3	-
その他サービス	49	42.9	59.2	40.8	10.2	22.4	14.3	18.4	8.2	18.4	10.2	10.2	2.0	14.3	-	2.0	12.2	4.1	-	4.1	-

(注) 網掛けの項目が当該業種で1位の項目
(3つまで回答)

⑤ 「将来 (2011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・新サービス・新事業開発	顧客満足向上	グローバル化	財務体質強化	企業の社会的責任	品質向上	コーポレート・ガバナンス強化	株主価値向上	ブランド価値向上	事業再編	ラスト経営	現場の強化	スピード経営	企業理念の徹底・見直し	キャッシュ・フロー経営	その他		
全体	860	502	400	307	271	180	148	147	143	128	121	106	94	92	86	69	67	42	30	22	02	
農林・水産・鉱業	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
食品製造	53	660	340	208	283	57	132	170	75	151	151	57	113	226	94	132	-	38	-	-	-	
繊維製造	9	222	333	556	444	111	222	-	333	-	111	-	111	111	-	-	222	-	-	-	-	
パルプ・紙・紙加工	5	600	600	200	400	200	-	200	-	400	200	-	-	-	200	-	-	-	-	-	-	-
化学製品製造	48	458	313	167	479	104	229	63	188	125	42	125	63	63	167	104	83	21	-	42	21	
医薬品製造・卸売	19	474	421	368	368	158	316	-	53	105	53	53	158	-	-	158	211	-	53	53	-	
石油・石炭製造	2	500	500	-	-	-	-	1000	-	-	-	500	500	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ゴム・窯業・土石製品製造	15	533	400	200	467	67	267	200	267	200	67	67	-	-	67	-	67	-	-	67	-	
鉄鋼・非鉄・金属製品製造	39	590	385	256	385	26	256	26	154	103	103	128	103	128	103	26	128	26	-	51	-	
一般機械製造	35	457	457	314	343	171	114	86	229	143	143	86	143	57	29	29	114	57	-	-	-	
精密機器製造	17	471	412	353	294	59	176	176	176	-	59	235	59	59	118	-	-	118	59	-	-	
電気・電子機器製造	84	512	321	381	393	71	262	119	238	24	83	83	143	71	60	12	36	83	36	24	12	
輸送用機器製造	58	379	466	224	328	34	241	121	362	34	241	121	86	86	69	52	86	17	52	-	-	
その他製造	43	465	419	279	465	163	140	186	186	47	116	93	70	47	70	70	47	93	23	23	-	
小売	76	618	382	382	53	421	53	211	13	132	53	118	92	118	92	79	39	39	66	39	-	
商社・問屋・卸売	67	463	403	388	179	269	164	164	60	224	75	134	60	60	75	60	30	45	45	45	-	
証券・金融・保険	19	684	421	105	53	316	105	211	-	211	158	211	316	53	-	105	-	-	-	-	-	
不動産	16	500	375	375	63	250	125	438	63	125	63	125	-	188	125	-	-	-	-	63	-	
土木・建設・建築	51	549	333	314	235	196	39	78	235	176	137	20	118	78	59	137	176	39	59	-	-	
輸送サービス	47	383	468	340	149	170	106	277	64	170	128	191	43	64	170	85	170	-	-	21	-	
倉庫・埠頭	4	250	250	250	500	250	250	250	250	-	250	-	-	-	-	-	500	-	-	-	-	
ソフト開発・情報サービス	39	410	462	333	256	179	231	26	231	128	154	103	128	103	154	51	-	26	26	-	-	
通信サービス	3	333	-	667	333	333	-	333	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
出版・放送・報道	8	625	250	375	375	125	-	250	-	250	125	-	-	375	250	-	-	-	-	-	-	-
公共サービス	10	600	200	-	-	500	-	300	-	300	200	100	100	200	100	100	200	-	-	100	-	
宿泊・飲食サービス	22	591	500	409	-	273	-	136	-	45	273	136	45	318	-	136	45	-	91	-	-	
人材・教育関連サービス	8	375	750	625	250	-	-	-	-	250	-	125	-	-	125	125	125	-	125	125	-	-
警備・ビルメンテナンス	11	455	364	364	-	455	-	182	-	182	455	182	-	-	-	91	182	-	-	91	-	
広告・宣伝・ディスプレイ	3	1000	333	1000	333	-	-	333	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他サービス	49	449	531	204	306	286	41	143	102	224	143	82	102	82	61	82	41	20	41	20	-	-

(注) 網掛けの項目が当該業種で1位の項目 (3つまで回答)

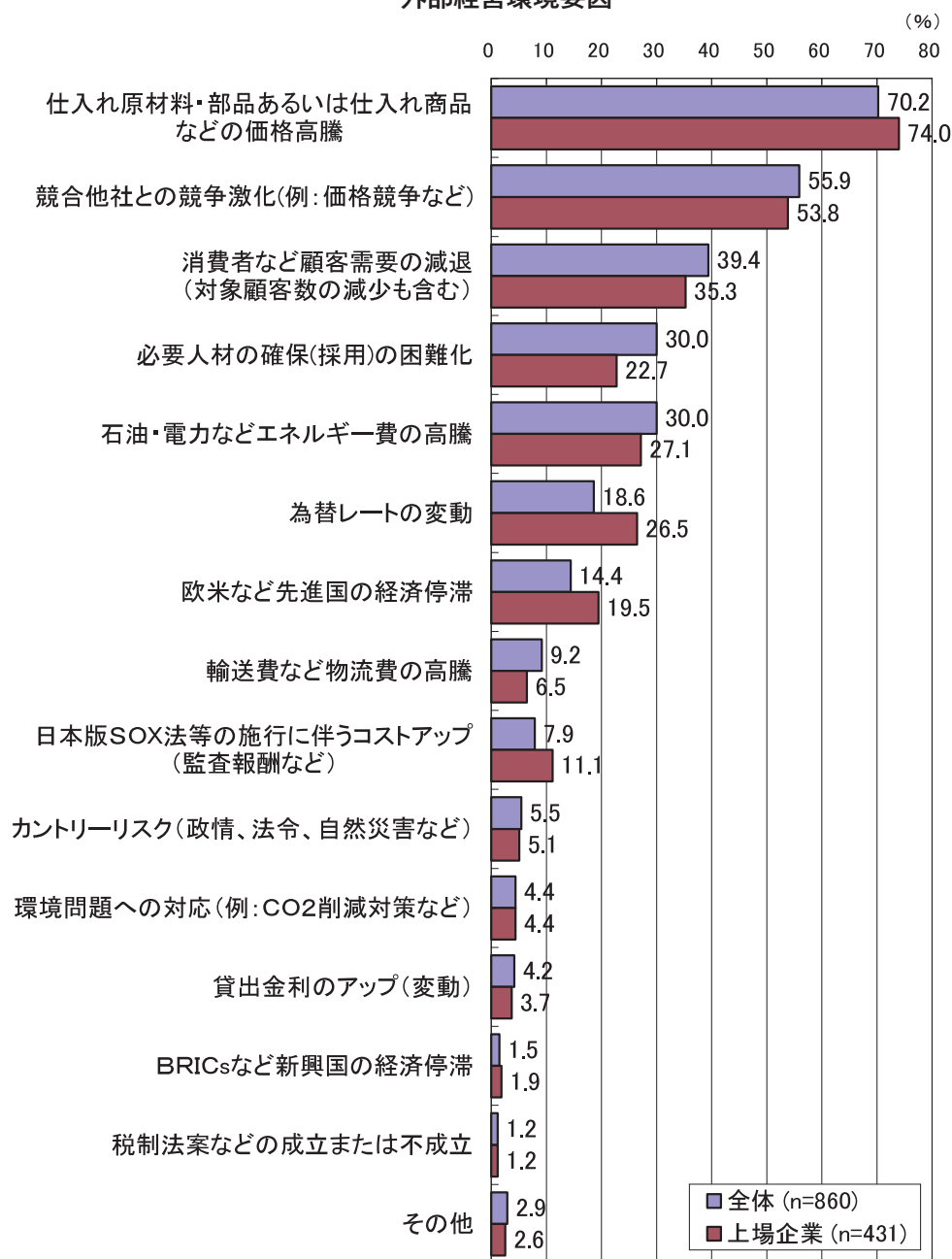
1-2. 経営業績にマイナスの影響を受けると予想される外部経営環境要因

調査結果の概要

経営業績にマイナスの影響を受けると予想される外部経営環境要因については、「仕入れ原材料・部品あるいは仕入れ商品などの価格高騰」が70.2%で最上位となり、次いで「競合他社との競争激化」(55.9%)、「消費者など顧客需要の減退(対象顧客数の減少も含む)」(39.4%)が上位にあげられた。

特に、上場企業については、「為替レートの変動」、「欧米など先進国の経済停滞」などが全体より高い傾向が見られる。

経営業績にマイナスの影響を受けると予想される外部経営環境要因



(3つまで回答)

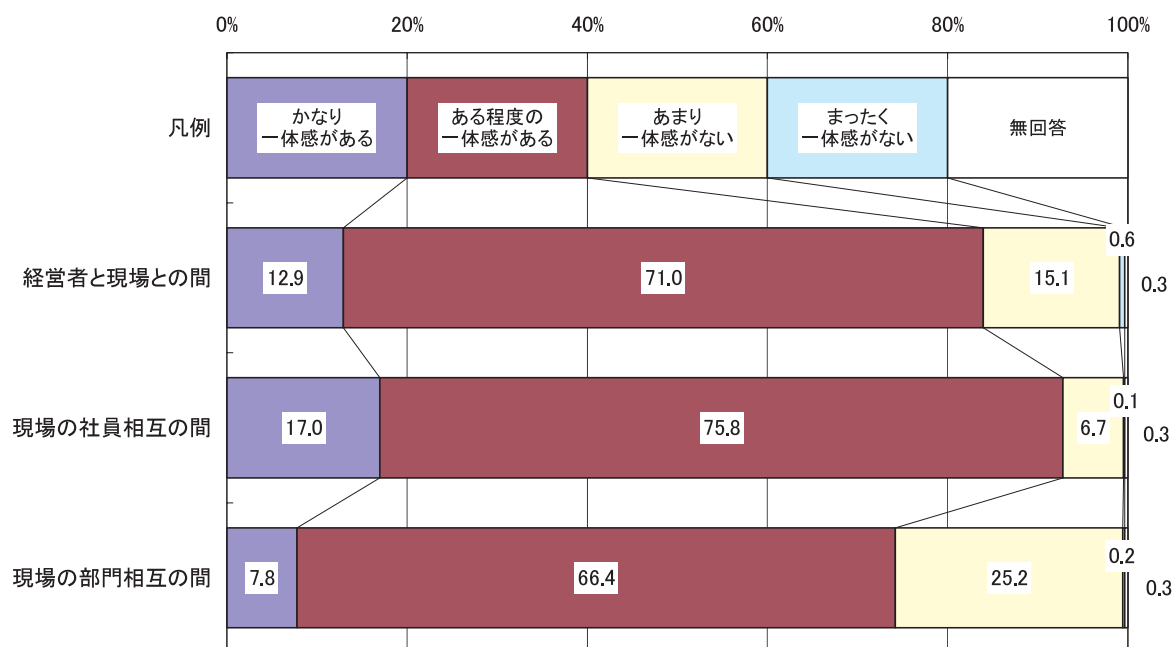
1-3. 「経営の一体感」の現状

調査結果の概要

「経営の一体感」の現状について、「かなり一体感がある」という回答は「現場の社員相互の間」(17.0%)、「経営者と現場の間」(12.9%)については比較的多い。一方「現場の部門相互の間」については「あまり一体感がない」と回答した企業が25.2%あり、部門の壁が存在していることがうかがえる。

「経営の一体感」の現状認識

(n=860)



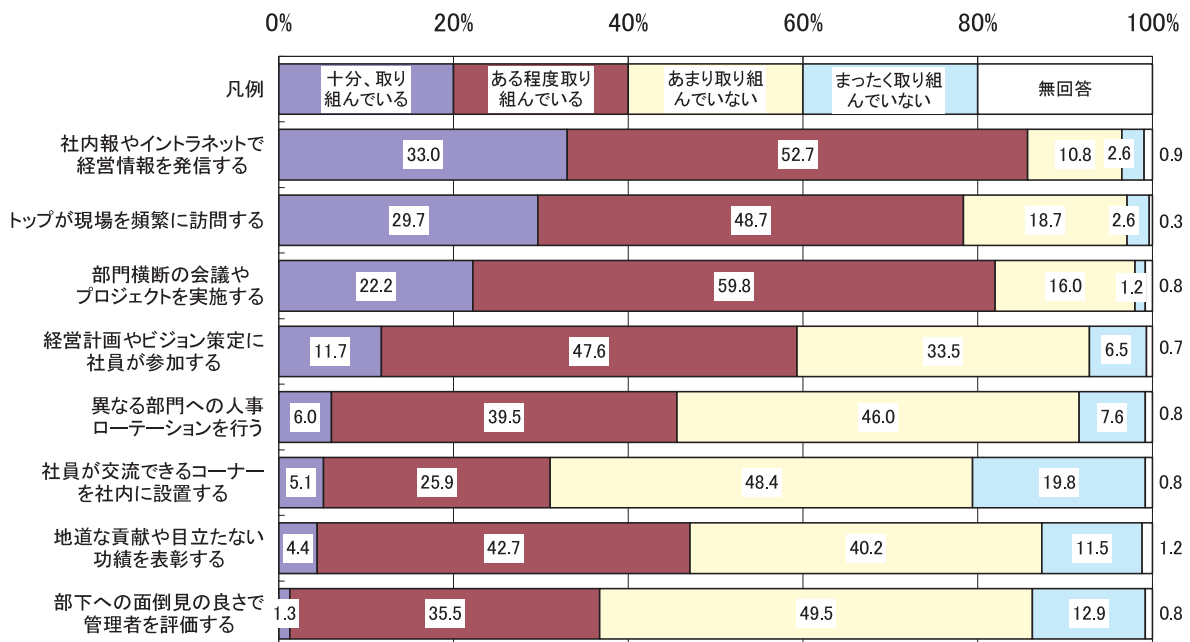
1-4. 「経営の一体感」を高めるための施策

調査結果の概要

「経営の一体感」を高めるための施策として、「社内報やイントラネットで経営情報を発信する」、「トップが現場を頻繁に訪問する」、「部門横断の会議やプロジェクトを実施する」に取り組んでいる企業の比率が多い。その中でも「トップが現場を頻繁に訪問する」、「部門横断の会議やプロジェクトを実施する」については実施した企業の8割以上が「かなり効果が見られる」「ある程度の効果が見られる」と捉えている。

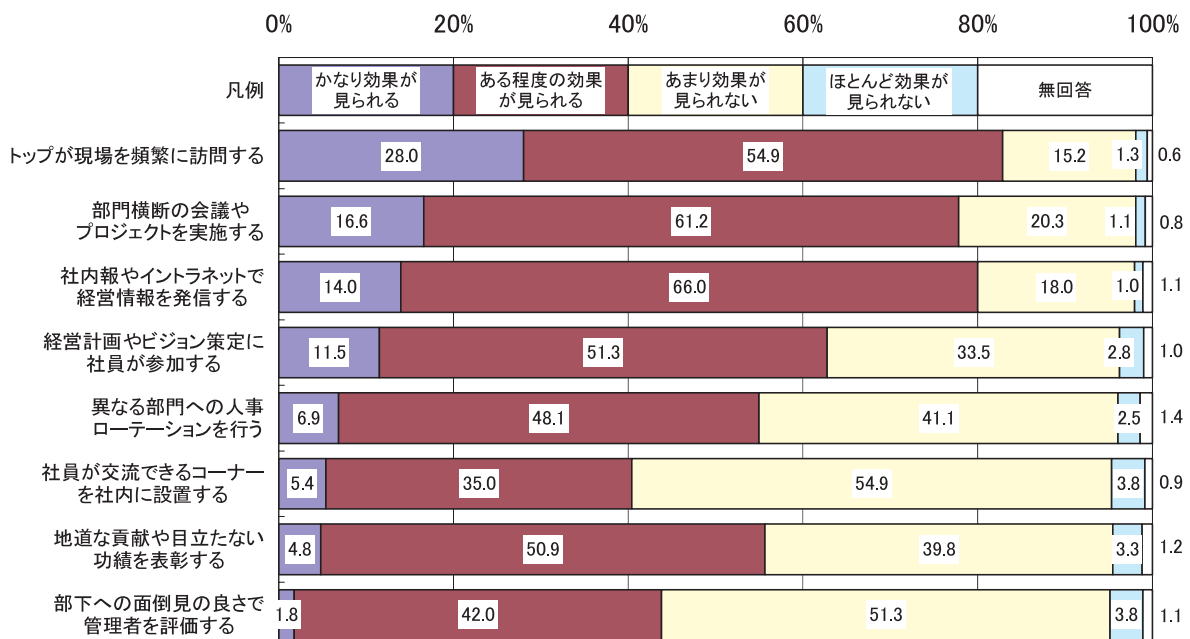
「経営の一体感」の取り組み度合い

(n=860)



「経営の一体感」醸成への効果

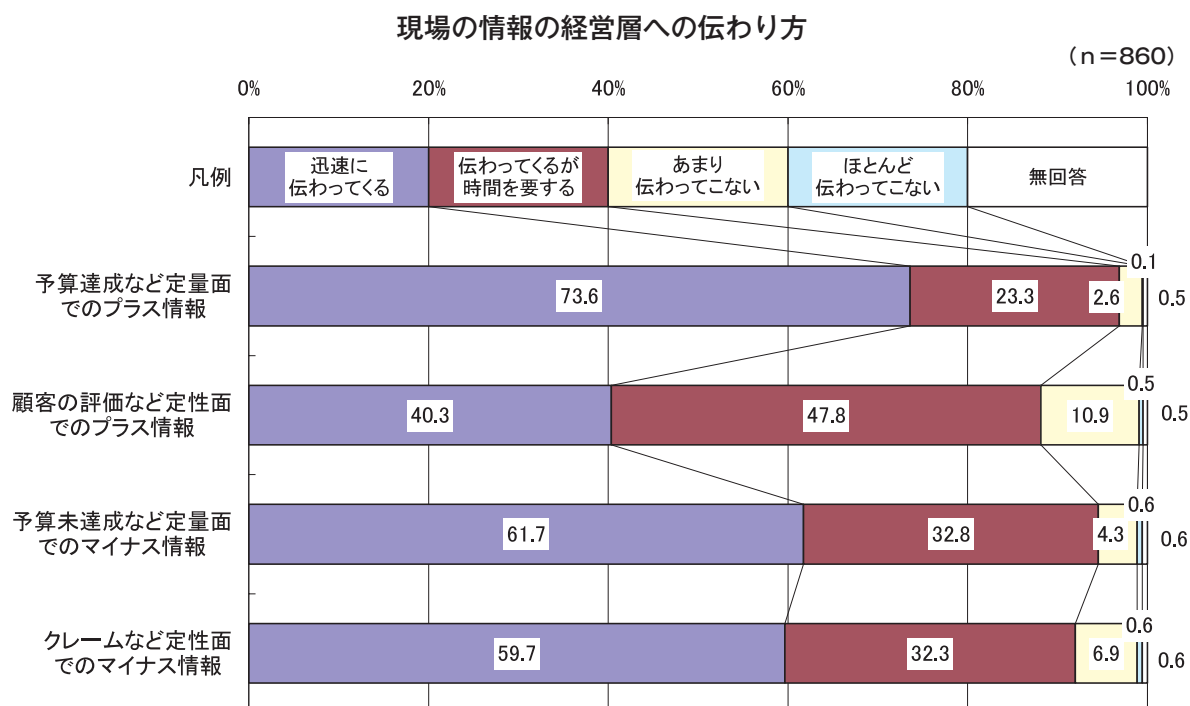
(n=860)



1-5. 現場情報の経営層への伝わり方

調査結果の概要

現場情報の経営層への伝わり方については、「予算達成など定量面でのプラス情報」が最も「迅速に伝わってくる」比率が高くなっている（73.6%）。一方「あまり伝わってこない」というポイントが最も多かったのは「顧客の評価など定性面でのプラス情報」である。全体的に、定量面はマイナス面、定性面はプラス面が伝わりにくいことがわかる。



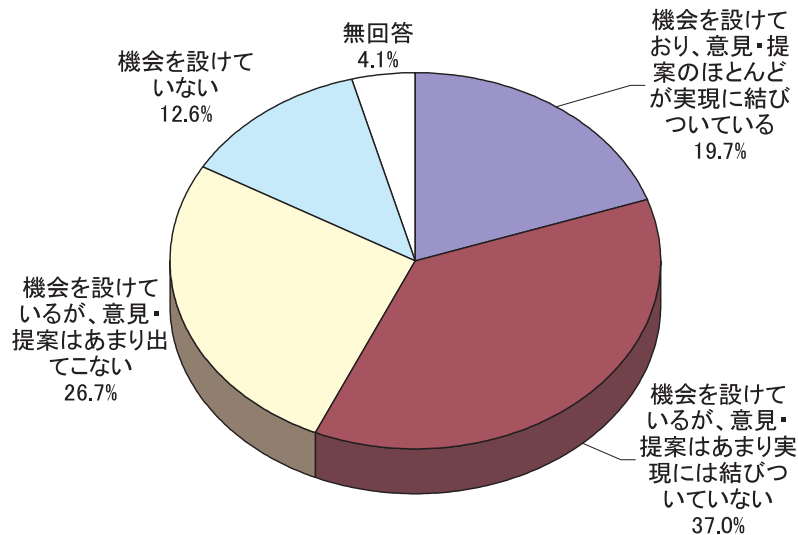
1-6. 社員から経営トップへ意見・提案する機会のあり方と実現度

調査結果の概要

社員が意見を言える機会の設置、意見や提案の実現については、「機会を設けており、意見・提案のほとんどが実現に結びついている」企業が19.7%あるのに対し、「機会を設けているが、意見・提案はあまり実現には結びついていない」企業が37.0%、「機会を設けているが、意見・提案はあまり出てこない」企業が26.7%、「機会を設けていない」企業が12.6%であった。

社員が意見を言える機会の設置、意見や提案の実現

(n=860)



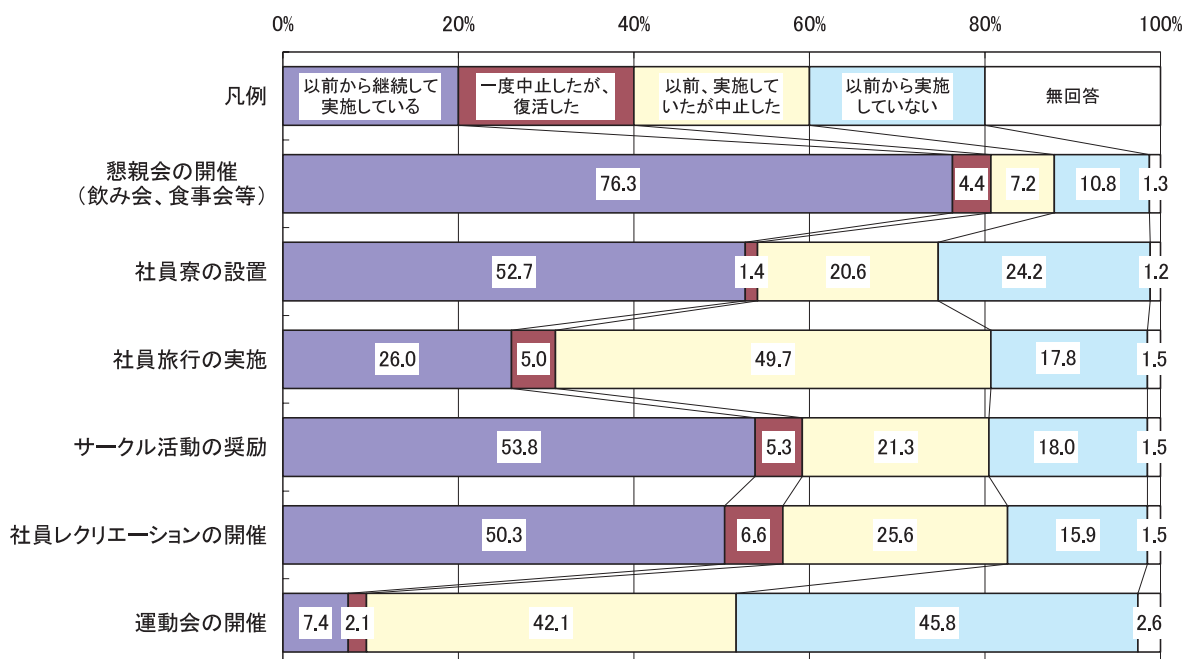
1-7. 社員が仕事以外で交流できる機会

調査結果の概要

社員が仕事以外で交流できる機会として、「以前から継続して実施している」比率が最も高い項目は、「懇親会の開催」(76.3%)である。一方、「以前、実施していたが中止した」項目としては、「社員旅行の実施」(49.7%)と「運動会の開催」(42.1%)のポイントが高い。逆に「一度中止したが、復活した」と答える企業もあり、特に「社員レクリエーションの開催」(6.6%)が最もその比率が高い。

社員が仕事以外で交流できる機会への取り組み

(n=860)

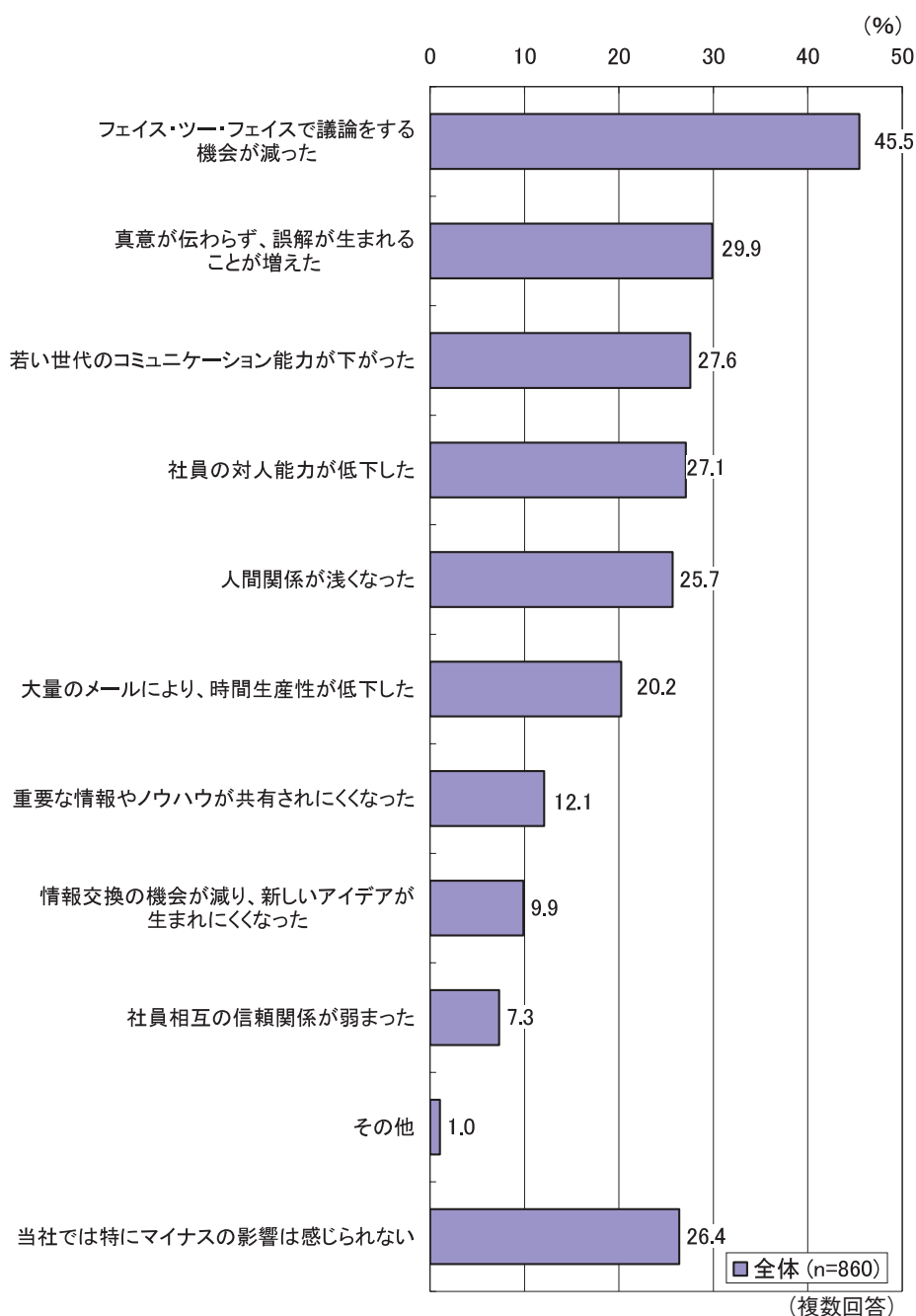


1-8. 電子メールを使ったコミュニケーションが職場にもたらすマイナスの影響

調査結果の概要

電子メールを使ったコミュニケーションが職場にもたらすマイナス影響について尋ねたところ、「フェイス・ツー・フェイスで議論をする機会が減った」ことをあげる企業が45.5%にのぼった。次いで「真意が伝わらず、誤解が生まれることが増えた」(29.9%)があげられた。一方で、「特にマイナスの影響は感じられない」企業も26.4%あった。

電子メールを使ったコミュニケーションによるマイナス影響



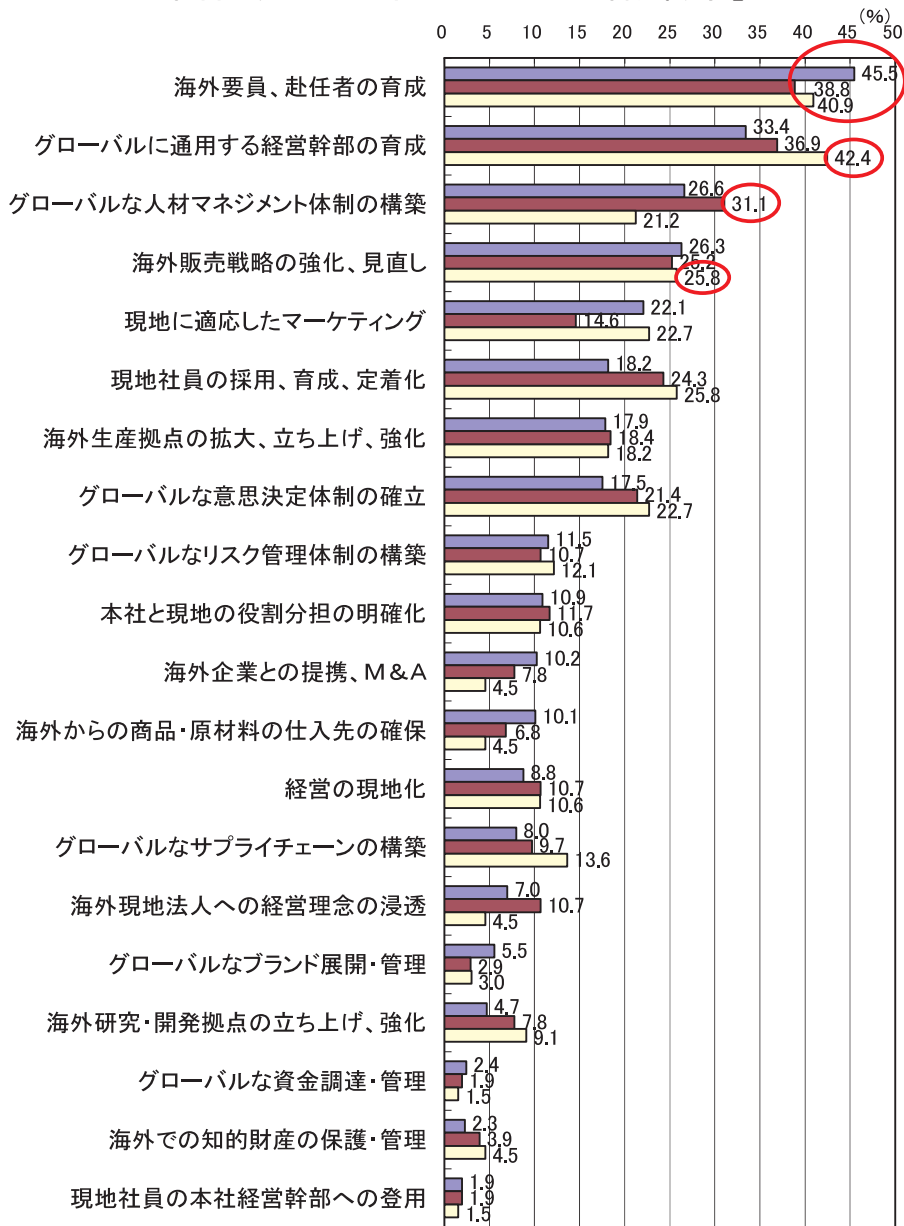
1-9. 経営のグローバル化を進める上での課題

① 「現在」の課題

調査結果の概要

経営のグローバル化を進める上での「現在」の課題について聞いたところ、「海外要員、赴任者の育成」、「グローバルに通用する経営幹部の育成」が全体の課題の上位となった。
 また、海外売上比率40%以上の企業は「グローバルな人材マネジメント体制の構築」の重視度が比較的高い。一方、海外生産比率40%以上の企業は、上位課題の中でも「グローバルに通用する経営幹部の育成」が第1位となっており、その他「現地社員の採用、育成、定着化」の重視度も比較的高い。

経営のグローバル化を進める上での課題「現在」



■ 全体(n=616) ■ 海外売上比率40%以上(n=103) □ 海外生産比率40%以上(n=66)

(3つまで回答)

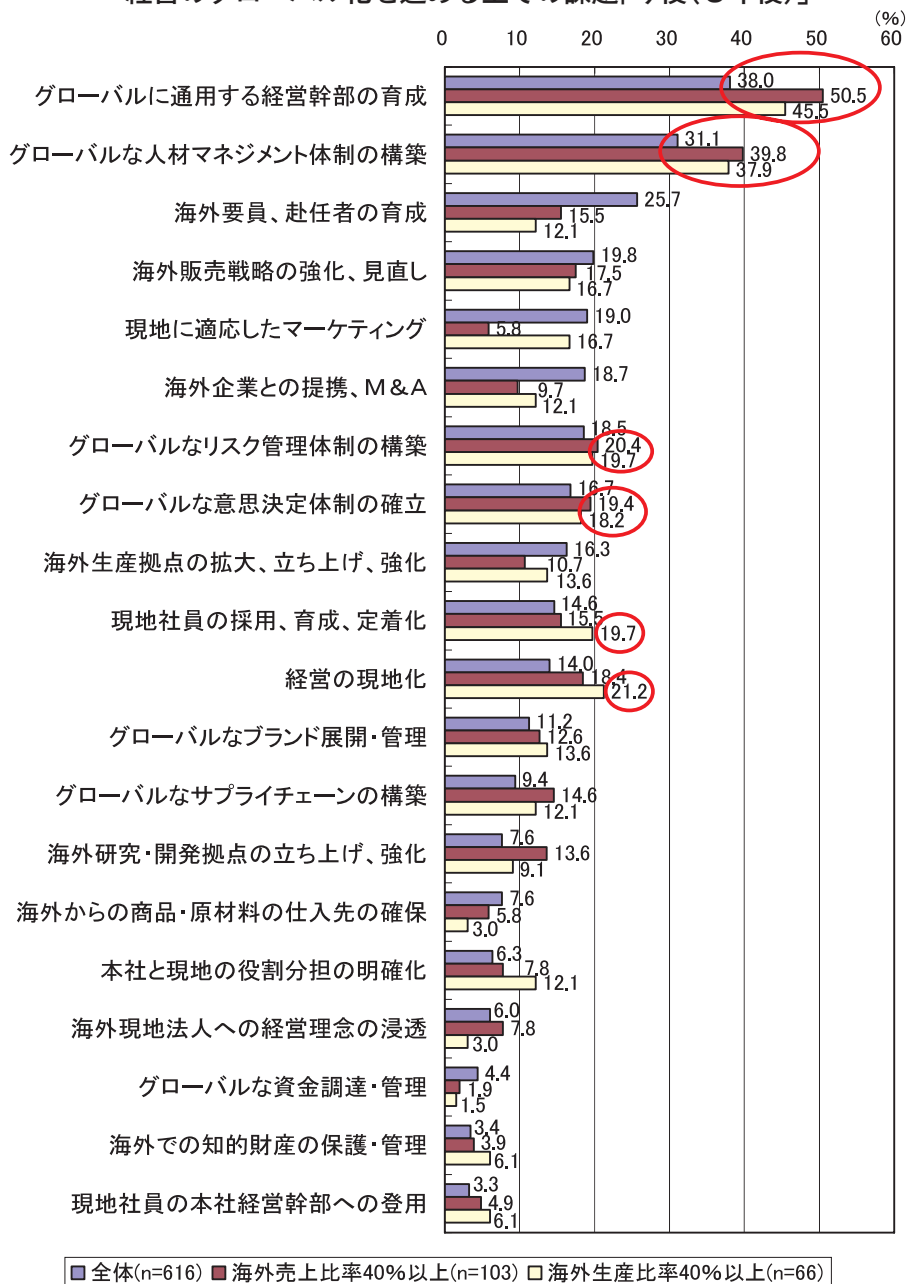
(注) 無回答を除いた集計

② 「今後（3年後）」の課題

調査結果の概要

経営のグローバル化を進める上での「今後（3年後）」の課題について聞いたところ、「グローバルに通用する経営幹部の育成」、「グローバルな人材マネジメント体制の構築」が上位になった。特に、海外売上比率ないし海外生産比率が40%以上の企業では、より強く重視されている。また、海外売上比率40%以上の企業は、「グローバルなリスク管理体制の構築」、「グローバルな意思決定体制の確立」の課題認識が上記に次いで高く、海外生産比率40%以上の企業は、「経営の現地化」、「現地社員の採用、育成、定着化」、「グローバルなリスク管理体制の構築」の課題認識が高くなっている。

経営のグローバル化を進める上での課題「今後（3年後）」



(3つまで回答)
(注) 無回答を除いた集計

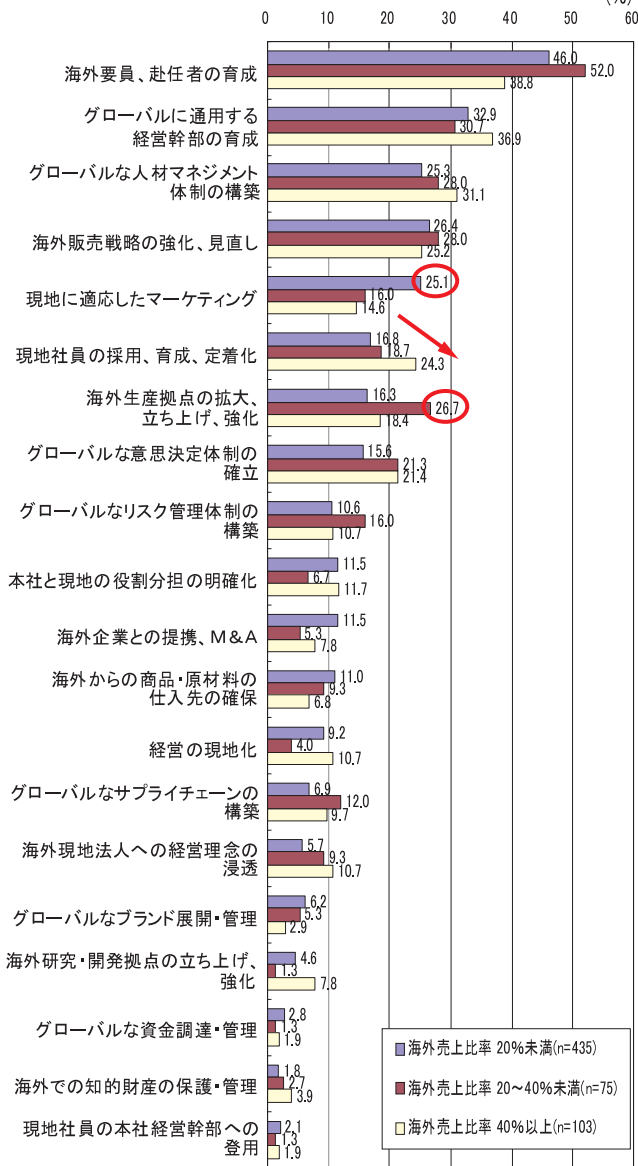
③海外売上比率別の課題

調査結果の概要

経営のグローバル化を進める上での課題を海外売上比率別に見たところ、「現在」の課題は比率を問わず「海外要員、赴任者の育成」がトップとなった。その他、海外売上比率20%未満の企業は「現地に適応したマーケティング」、20～40%未満の企業は「海外生産拠点の拡大、立ち上げ、強化」、40%以上の企業は「現地社員の採用、育成、定着化」の重視度が高くなっている。

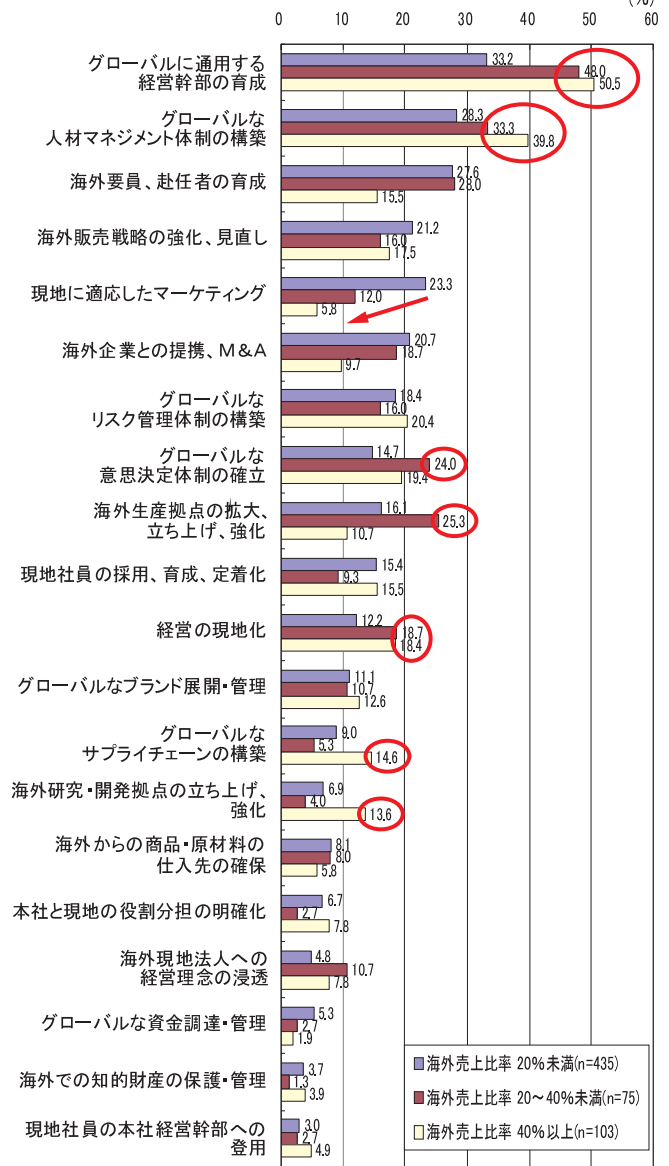
一方、「今後（3年後）」の課題としては、海外売上比率が高い企業が「グローバルに通用する経営幹部の育成」、「グローバルな人材マネジメント体制の構築」をより重視している。その他、20～40%未満の企業は「経営の現地化」、「海外生産拠点の拡大、立ち上げ、強化」の比率が高く、40%以上の企業は「グローバルなサプライチェーンの構築」、「海外研究・開発拠点の立ち上げ、強化」をより重視している。

経営のグローバル化を進める上での課題「現在」
〈海外売上比率別〉



(3つまで回答)

経営のグローバル化を進める上での課題「今後(3年後)」
〈海外売上比率別〉



(3つまで回答)

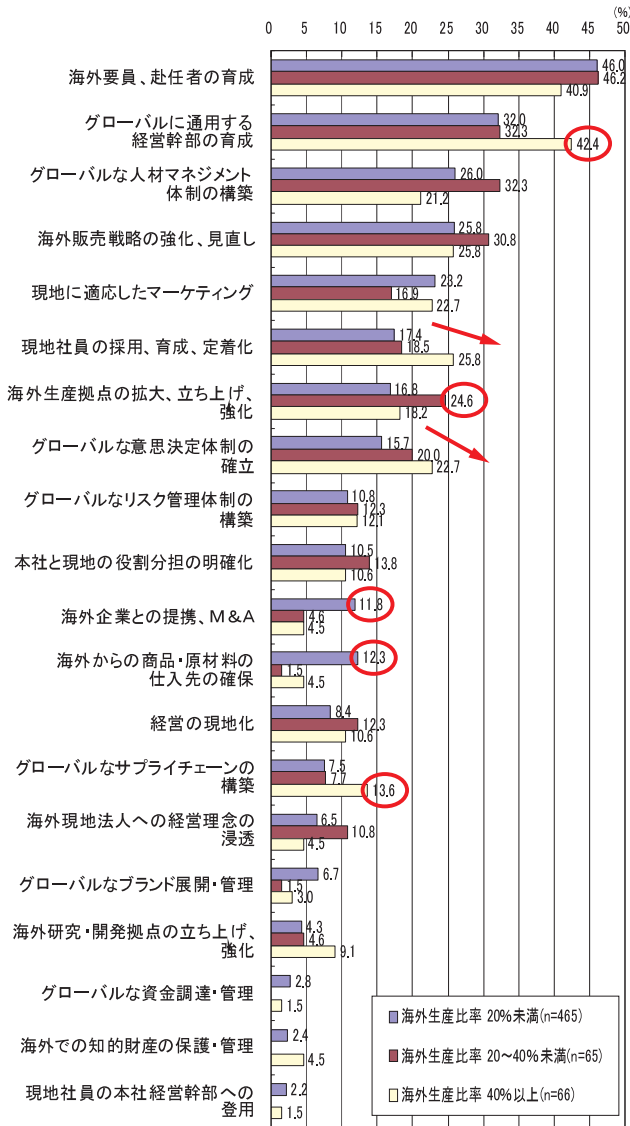
④海外生産比率別の課題

調査結果の概要

経営のグローバル化を進める上での課題を海外生産比率別に見たところ、海外生産比率が40%未満の企業は「海外要員、赴任者の育成」が1位であるが、40%以上の企業は「グローバルに通用する経営幹部の育成」が1位となった。その他、20%未満の企業は「海外からの商品・原材料の仕入先の確保」、20～40%未満の企業は「海外生産拠点の拡大、立ち上げ、強化」、40%以上の企業は「グローバルなサプライチェーンの構築」の重視度が高い。また、「現地社員の採用、育成、定着化」、40%以上の企業は「グローバルな意思決定体制の確立」については、海外生産比率が高まるにつれ、重視度が高まっていく傾向にある。

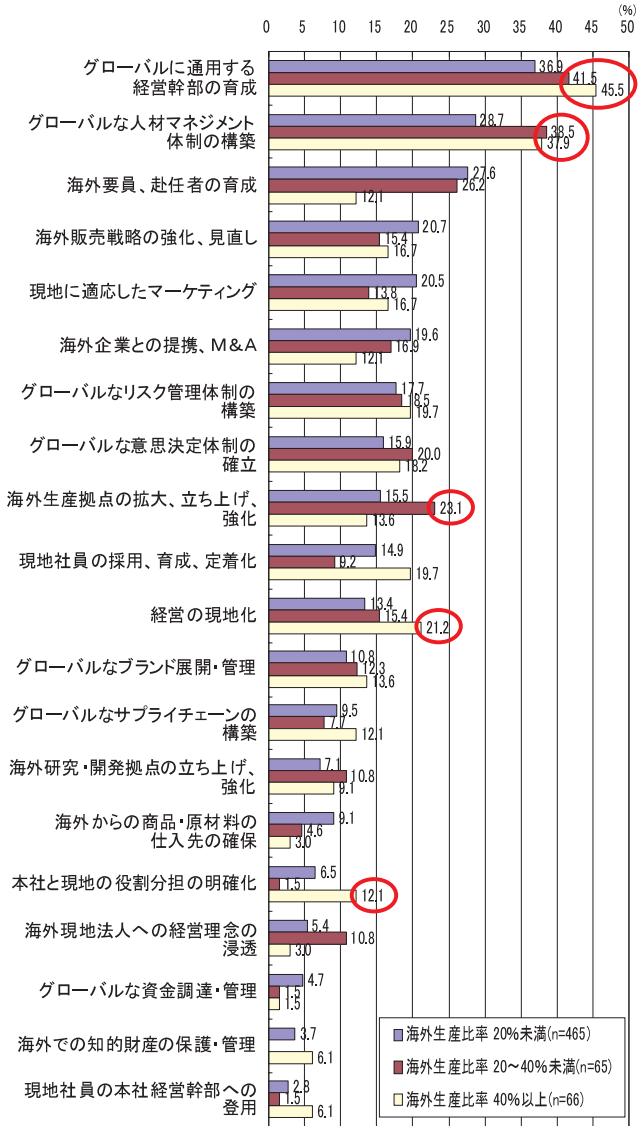
一方、「今後（3年後）」の課題としては、海外生産比率が高い企業が「グローバルに通用する経営幹部の育成」、「グローバルな人材マネジメント体制の構築」をより重視している。その他、20～40%未満の企業は「海外生産拠点の拡大、立ち上げ、強化」、40%以上の企業は「経営の現地化」、「本社と現地の役割分担の明確化」をより重視している。

経営のグローバル化を進める上での課題「現在」
〈海外生産比率別〉



(3つまで回答)

経営のグローバル化を進める上での課題「今後(3年後)」
〈海外生産比率別〉



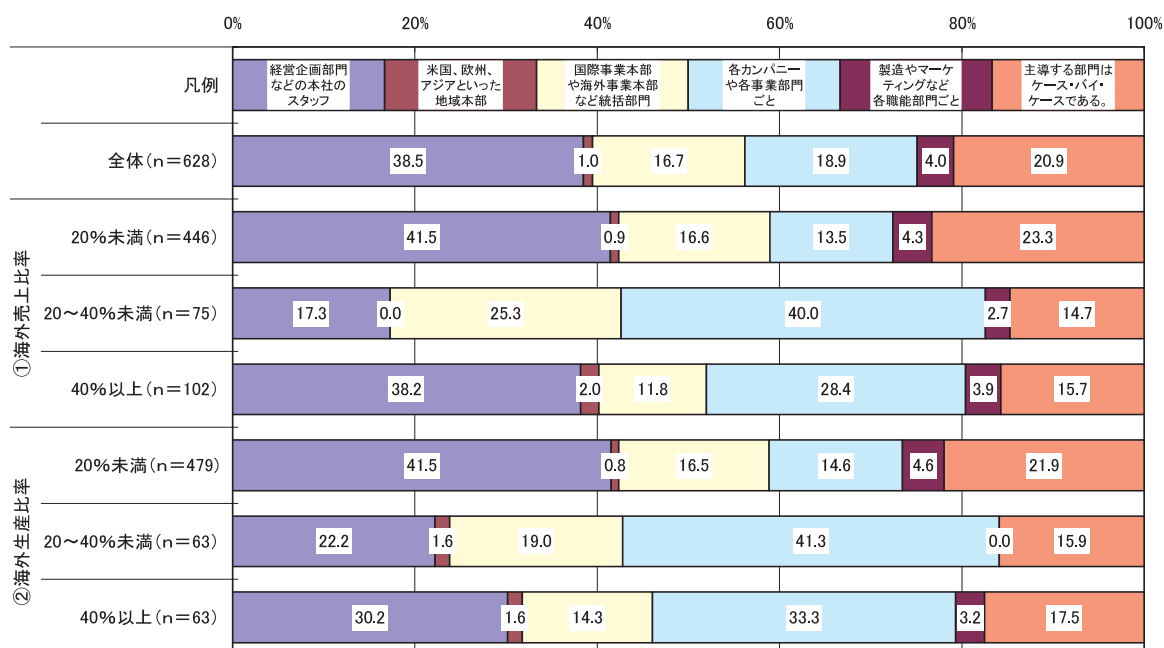
(3つまで回答)

1-10. グローバル戦略の策定・推進の主導部門

調査結果の概要

グローバル戦略の策定・推進を主導している部門は、「経営企画部門などの本社のスタッフ」が最も高い比率となった。特に、海外売上比率ないし海外生産比率20%未満の企業ではその傾向が強い。一方、海外比率が20～40%未満になると、「各カンパニーや各事業部門ごと」の比率が高くなり、海外比率40%以上になると、「本社」と「各カンパニーや各事業部門」の比率が近づくという結果となっている。

グローバル戦略の策定・推進をしている部門



<アドバイザーからのコメント>

質問 <電子メールによるコミュニケーションの影響>

「フェイス・ツー・フェイスで議論をする機会が減った」(45.5%)、「真意が伝わらず、誤解が生まれることが増えた」(29.9%)、「若い世代のコミュニケーション能力が下がった」(27.6%)など、電子メールによるコミュニケーションのマイナス影響が指摘されています。貴社の現状はどのようなものでしょうか。また、マイナスの影響がでないように、どのような工夫、取り組みをされているか、具体的にお聞かせください。

- 会社の性格上、顧客およびメンバー同士のコミュニケーションを行うのは電話や直接面談が大半であり、電子メールのみの利用は次のような場合に限られる。①全員に周知すべき内容の時：連絡、徹底事項 ②内容を確実に伝える（後での採め事の最小化のため）：議事録や確認図面等 ③遠方との単純な連絡・確認事項：会議や出張日程の確認、調整等。
- 個人レベルではバラツキはあるものの、コミュニケーション手段の功罪を理解した上で、上手く使い分けている社員が多いと思われる（若年層に多少メールを多用し過ぎる傾向はあるが）。創業当時より、フェイス・ツー・フェイスのコミュニケーションを奨励しており、会議のための事業場間の出張が拒絶されることは稀である。
- Face to faceで議論する機会は確かに減少傾向にある。当社はただでさえコミュニケーション不足の傾向にある故、様々な教育を通じてのGroupによる各自現状説明、共通課題での話し合い等の機会を提供して活性化を図っているが成果は未定。経営側からの話し掛けの努力中。
- メールは非常に便利ではあるが、確かに一部にマイナスの情報を伝える際に対面ではなくメールで、というようなケースも見うけられる。部課長研修等でもコミュニケーションの取り方の指導を行っている。
- フェイス・ツー・フェイスでの打ち合わせ機会が減じることは、決してマイナスなこととは思わない。連絡事項や報告事項等は電子メールでの連絡で充分だと考える。しかし問題となるのは、重要案件にも拘らず、全て電子メールで済ませてしまうメンタリティーである。当社では、関係者が集って打ち合わせを持つべきものは、電子メールでの意見交換だけで終わらせることは決してない。その点は従来と何等変わっていない。
- なるべく、フェイス・ツー・フェイスの担当者打ち合わせを頻繁に持つようにしているため、メールの弊害は感じていない。
- 当社においても、電子メールによる情報の氾濫があり、重要な伝達事項が伝わらないケースが起きている状況である。具体策としては、①メールの内容で重要度の印を付けて区別している。②業務の報告・相談等はフェイスツーフェイスで行っている等であるが、なかなか効果は発揮していないのが実情である。
- 当社でも「同室の仲間に、隣の席の仲間にメールで意見交換している」という声もあるが、それはほんの一部で、デメリットについて大きな声で言われているわけではない。むしろ、誤解を生まないように、とする文書作成能力は上がった。一方で、大切なことはフェイス・ツー・フェイスで伝える習慣が生まれつつある。
- 特にマイナスの影響は感じられない。当社の状況は、①電子メールは業務効率化のためのツールとして活用。②OJT教育の中において、電子メールだけでなく、電話やミーティングでの問題解決を図るよう徹底している。③国内外ともに必要に応じたミーティングは設定しており、情報共有や意見交換、問題解決に取り組んでいる、等である。

-
- 口頭で伝えれば済むものをメールで送信、と言う現象は増加していると思える。ただ、以前にまして情報伝達量は増えていると思われる。したがって、(情報の質はまた別の問題だが)メールによるマイナス面はあまり感じていない。当社としては、オフィスのレイアウト等を再考し、コミュニケーションが偶発する場の設定をはかる等、少しでもフェイス・ツー・フェイスのコミュニケーションが図れるよう工夫している。
 - 電子メールでのコミュニケーションが増えてきた環境下でのマイナス面としては、「真意が伝わらず誤解が生じることが増えた」ように感じる。したがって、このようなマイナス面を是正するために、重要な案件は電子メールを送付した後に必ず電話を掛けるよう指導したり、電話会議やテレビ会議等を活用して、顔を見ながらの打合せを多く持つように取り組んでいる。
 - 電子メールの活用が、社員間のコミュニケーションにマイナスに影響しているとは、一概に言えないと考える。情報共有できない理由をマネジメントの問題ではなく、電子メールが原因かのようにより、問題のすり替えをしているように感じる。

具体的には、営業部門は、日報と月一度のレビュー書作成を重点に、定性情報をより正しく簡潔に伝える訓練をしている。日報は全員が閲覧できるようにしており、日報を通じて対話を促すような指導もしている。日報は自分のために作成すると同時に、結果的には管理職だけではなく、社員同士の情報共有にも役立つようになっている。
 - 若い世代のコミュニケーション能力が下がったような気がするが、それは電子メールの影響かどうか不明である。それより自らの意志を伝える文章作成能力の不足、課題解決のための提案力も不足しているように思う。会社人として基礎力の不足は、入社後の浅い時期の指導不足と、不足した人間が上司になっているからだと思う。
 - グループウェアによるネットワーク構築により、全世界のすべての社員が結ばれている。一方職場では、ユニバーサルレイアウトによる、お互いの確認、コアタイムでの毎日の昼礼の実施、個別ミーティングスペース確保、日常のマネジメントによるコミュニケーションの活性化(研修プログラムあり)等の施策を実施している。
 - 電子メールの普及のみが原因ではないと考えるが、従業員間のコミュニケーションが従来に比べて変化してきていることも事実。コミュニケーションの活性化に向けて、挨拶の励行や、小集団活動等フェイス・ツー・フェイスで議論することを奨励。加えて今後、マネジメント層を対象に、相互尊重を前提とするコミュニケーション力強化研修を実施予定。
 - 確かに指摘のようなマイナス影響はあるが、メリットの大きさの方が圧倒的に大。コミュニケーション能力の低下は確かに実感するところだが、電子メールの影響と断言はできない。学校教育、家庭教育、様々なメディアの発達による活字離れが影響しているものと思う。世代が異なっても同じベースでコミュニケーションができるよう、「当社らしさ」、「創業から脈々と伝承される理念」(Way)を各職場で語り継ぎ、ディスカッションを繰り返すことで、「正しいコミュニケーション」が自然にできるような取り組みをスタートしている。
 - 電子メールについては、緩やかに増加している傾向にある。当社ではコミュニケーション推進施策として、①人事制度運用時の上司部下間の面談による2WAYコミュニケーションの推進、②従業員意識調査においてタテ、ヨコ、インフォーマルそれぞれのコミュニケーション状況を職場ごとにフィードバックし、各職場の実態に合わせたコミュニケーション向上施策(小集団活動、職場懇談会、組織横断的研修等)の展開を促している、等を実施している。

<アドバイザーからのコメント>

質問 <グローバル人材の育成>

2008年における将来（3年後）の経営課題として、「グローバル化（グローバル経営）」が、前年に対し重要度が格段と高まっています。また、経営のグローバル化を進めるにあたり、当面の課題は「海外要員、赴任者の育成」（32.6%）、今後（3年後）については「グローバルに通用する経営幹部の育成」（27.2%）が第1位となっています。

貴社においては、海外要員・赴任者、グローバル経営幹部の育成にあたり、どのような取り組み（配置、処遇・評価、研修など）をされていますか。具体的にお聞かせください。

【海外要員・赴任者に関して】

- 意識変革と、知識・スキルアップがこれまで以上に重要となり、そのため、①意識面では、海外赴任者は現地採用の社員の育成と登用が重要ミッションに、また②知識・スキル面では、TOEICで計れない話す力と書く力を評価し、向上する研修プログラムを充実することになっている。これと関連して、現地採用の社員を登用するために、研修プログラムを強化している。
- 海外に好奇心があり、業務遂行能力、自己管理能力のあるメンバーから候補者を選び、TOEICの受験（補助金あり）、機会を見ての海外工場見学、短期の業務支援等を実施。また上司にあたる基幹職についても、自分の部下が働く可能性のある職場を知っておいてもらうために、業務とは別予算を確保し、海外出張の機会を10人／年程度の人に与えている。
- 20年以上会社経験があり、生産技術的能力があるスタッフや製品組み立て熟練者を短期的（2～3年）赴任経験させ、サイクリックに実施し、徐々にそのスタッフ数を増やしている。また、外国人を採用し、国内事業所で経験を積ませ、赴任させている。
- 若年層を対象に語学力アップ、異文化体験を目的にした短期駐在プログラムを運用している。また赴任前後の研修として、コーポレート・フィロソフィー研修、異文化教育、語学教育等を実施。
- 短期トレーニー制度、海外プロジェクトへの人材派遣等で予備軍を育成。また、将来の幹部育成として若手管理職の海外駐在を進めている。日本国内工場の運営との問題もあり、人材不足の問題が大きくなりつつある。
- 適任者を早くから特定し、海外拠点との直接接触が絡む業務に従事させている。また、海外に行きっぱなしという状況は避け、5年程度のローテーションで、国内と人材を循環させている。キャリア開発においても海外経験を重視している。
- 年代毎数名の海外駐在員候補者をグループ内に作り、可能な限り海外関連業務に就かせることにしている。取分け、海外店との遣り取りを行う部署で、本社側の業務に就かせることで、海外店の業務や問題点を予め習得できることになる。また、海外店へは、所属するグループの代表として赴任することになるので、グループ内各部署の業務を可能な限り経験させる。同時に語学研修も行う。
- 急速なグローバル要員需要の拡大に対応を迫られている。MBA取得の長期海外留学制度、語学研修とインターン就業をセットにした6ヶ月～10ヶ月程度の海外短期留学制度により、その候補生を選抜育成している。さらに、社内公募制度、FA制度等での発掘、中間採用による人材確保も組み合わせている。海外赴任が急増する中、派遣前研修は不可欠である。海外現地要員も含めたグローバル人材確保・育成体制整備にも組織対応し始めた。

- 海外要員、赴任者の育成に関しては、社内における海外一般留学／研究留学の制度を設けている。また、短期の語学留学制度や語学研修等の研修制度を設けて、海外要員候補者の育成を幅広く行っている。海外赴任に関しては、毎年の人事考課時に、海外勤務の希望等を聴取し、適性を考慮して決定している。処遇や評価には特に反映していない。
- トレーニー制度による教育。長期出張による実地教育。語学研修、赴任地別現地化教育、海外向けマネジメント教育、赴任帯同家族研修（語学、現地化セミナー）、等を実施している。
- 海外赴任者に対して、赴任前教育としてプログラムを準備して行っている。プログラムの内容は、赴任先の文化・必要な知識等。また、語学研修は英語・中国語等全社員を対象に、レベル別のプログラムを準備し実施している。
- 海外戦略は、中長期的な成長戦略の中での最重要項目のひとつであり、社内の位置づけを反映して優秀な人材が集まりやすい環境にある。
経営に対するセンス、大きく異なる環境への柔軟な対応力がベースであるが、今後新拠点を立ち上げていくためには、経理・財務の経験・知識を有した人材が不足気味で、当面はその点に注力していく。
- 海外要員／赴任者に対しては、海外勤務決定後「英語力個別レベルチェック」を行うとともに、必須研修として「赴任前研修」を実施している。配置に関しては、「海外勤務者役割定義書」を作成して赴任目的や成果責任、求められる行動基準を定めるとともに、「サクセッションプランニング」の中で、その後任計画を「後任不要、出向者派遣、ローカル化」の3区分で明確化している。今後の海外要員を拡充していく施策として、今年度から新入社員のうちの40名を対象とした「グローバル要員育成プログラム」をスタートさせた。これは、配属先での業務を遂行しながら、集合制研修等で英語でのビジネス遂行力や異文化対応力等の基本スキルを習得させた後、概ね1～2年後には海外現地法人等での「海外業務研修（期間は1、2年程度）」に派遣しようというプログラムである。

【グローバルに通用する経営幹部に関して】

- 新卒で採用する総合職社員（毎年120～130名）は、海外店や海外関係会社の幹部として活躍することが期待されている。3～5年目での海外修業生（40名／年）、3～10年目の海外部門研修員（50～60名／年）や、管理職クラスのビジネススクール研修員…Executive Education（50～60名／年）で人材育成を図っている。
- 既に販社トップにある人材については、地域責任者（現地法人社長）への登用を始めている。また、将来のプロパー社員による経営の実現に向け、グローバル経営幹部研修を（この5年間）運営している。内容は、1年目〔大学MBA一日コース、自社／他社研究、経営トップ向けプレゼン〕、2年目〔海外工場訪問、自社／他社研究、プレゼン〕等々で構成されており、海外販社、海外工場メンバーが混成で受講している。なお、言語は英語で統一している。（このグローバル経営幹部研修については、求心力醸成、コミュニケーション、モチベーションにおいて大きな効果を実感している。）
- 研修よりは実際の現場で経験することが重要だと思う。今後経営幹部を計画的に海外に出すことも考えていこうとしている。
- 可能な範囲内で、海外関係会社等の非常勤役員を経験させることで、海外事業を通じた経営ノウハウを高めさせることにしている。

-
- 世界に通用する企業倫理に基づいた事業運営を行うため、各階層別の企業哲学研修を実施。経営の要諦である会計原則を学ぶ会計学研修を実施。日本国内に加えて、中国、米国、欧州、アジア・パシフィックの各地域においても実施。日本国内において、各種専門技術教育に加え、「経営戦略」と「マーケティング」の高度な専門知識を身につけるとともに、論理的に物事を考える訓練を行い、広い視野に立った課題解決能力の向上を図ることを目的として、MOT、MBA基礎、MBA上級の各研修を実施。
 - なるべく海外の子会社に責任ある立場で赴任させ、経験を積ませる。
 - 若年時の海外派遣（主として日系企業への営業対応等）の後、帰国・国内関連部署へ配置、再度海外派遣（主として海外拠点経営）、さらにグローバル経営人材として登用、という図式に沿っていく方針を取り入れている。あわせて、海外現地法人の現地人代表者の本社役員登用も実現している。
 - 若い間に担当者として海外勤務を経験させ、次に駐在責任者として赴任させるようにしている。一方、現地の優秀者を活用し（採用し）現地人に経営を任せる方式を採っている。
 - 国内外を問わず、本社およびグループ会社の主要ポストを設定。該当ポストについての後継者計画を立案し、後継候補者に対しては育成プログラムを提供し、経営幹部としての知識および業務遂行能力を強化している。
 - 若い時期に、海外勤務の経験を積ませること。また、経営に必要なスキルを習得するために計画的ローテーションを行っている。また、ビジネスリーダー塾と称する、幹部候補向けの教育プログラムを実施し、リーダーシップの向上を図っている。
 - 経営に対するセンス、大きく異なる環境への柔軟な対応力がベースとして必須。（今のポジションからひとつ、ふたつ上の目線で）いかに全体を俯瞰した視点で物事を見、発想できるかがポイント。現地派遣を（出来るだけ複数の国で）経験させながら選抜していく。
 - 2005年度から、将来の海外事業の中核要員を早期に育成するため、30才代の主任クラスを対象とした「グローバルイニシアチブ強化研修」を開始した。これは、「英語力強化」、「グローバル事業推進に必要な経営知識、スキル強化」を図るとともに、実際の海外事業における課題から、その対応策をグループ討議形式で検討・発表するというプログラムである。また今年度から、将来的に現地法人トップや日本側の海外関係事業の責任者の候補となるような人材を対象に、「現地法人経営研修」をスタートさせる予定である。

2. 財務領域の課題

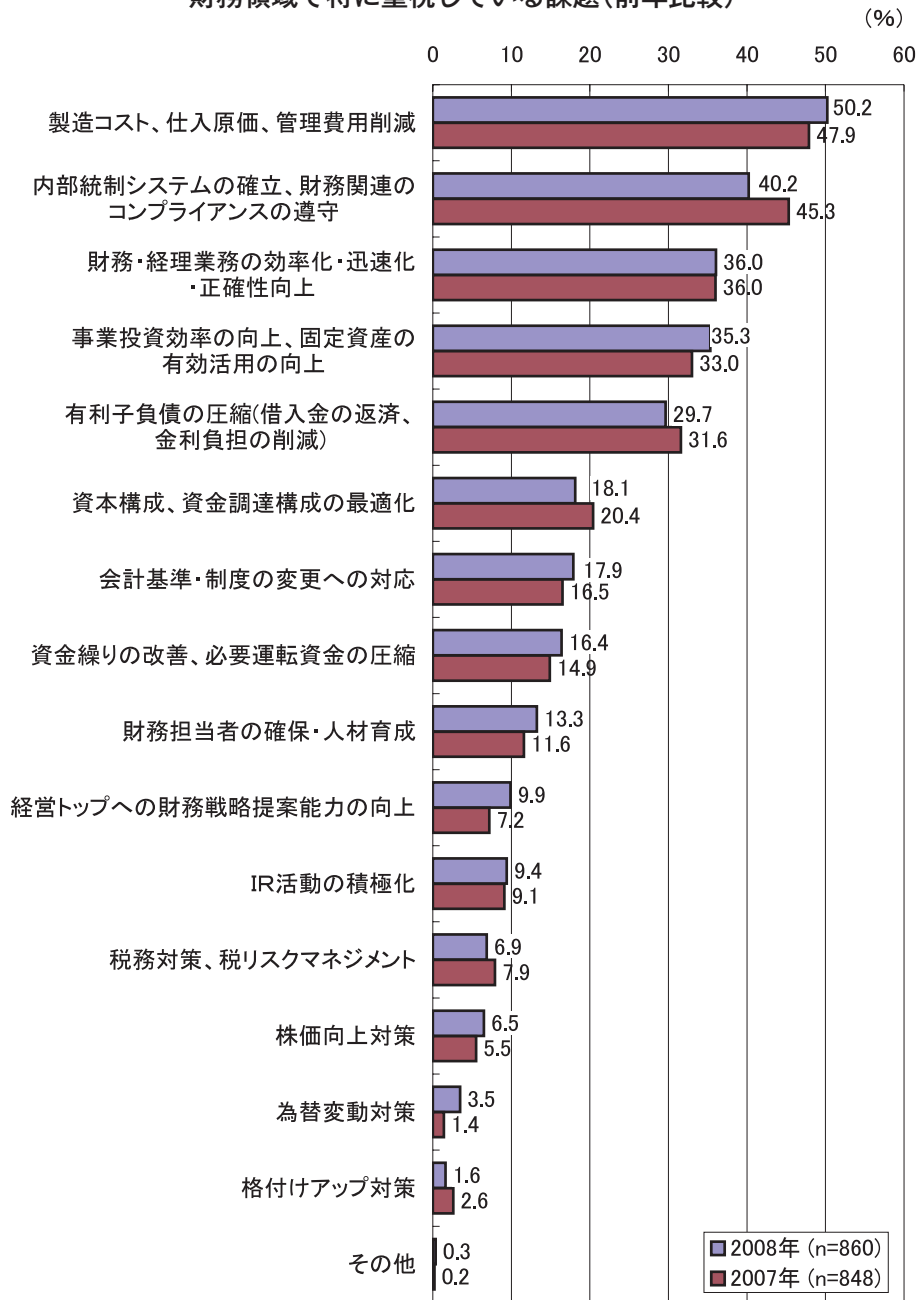
2-1. 財務領域の主要課題-1 〈前年比較〉

調査結果の概要

財務領域の主要課題は2007年に引き続き、「製造コスト、仕入原価、管理費用削減」(50.2%)、「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」(40.2%)、「財務・経理業務の効率化・迅速化・正確性向上」(36.0%)などが上位にあげられた。

特に「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」は5.1ポイント減となり、整備が進んだことがうかがえる。

財務領域で特に重視している課題(前年比較)



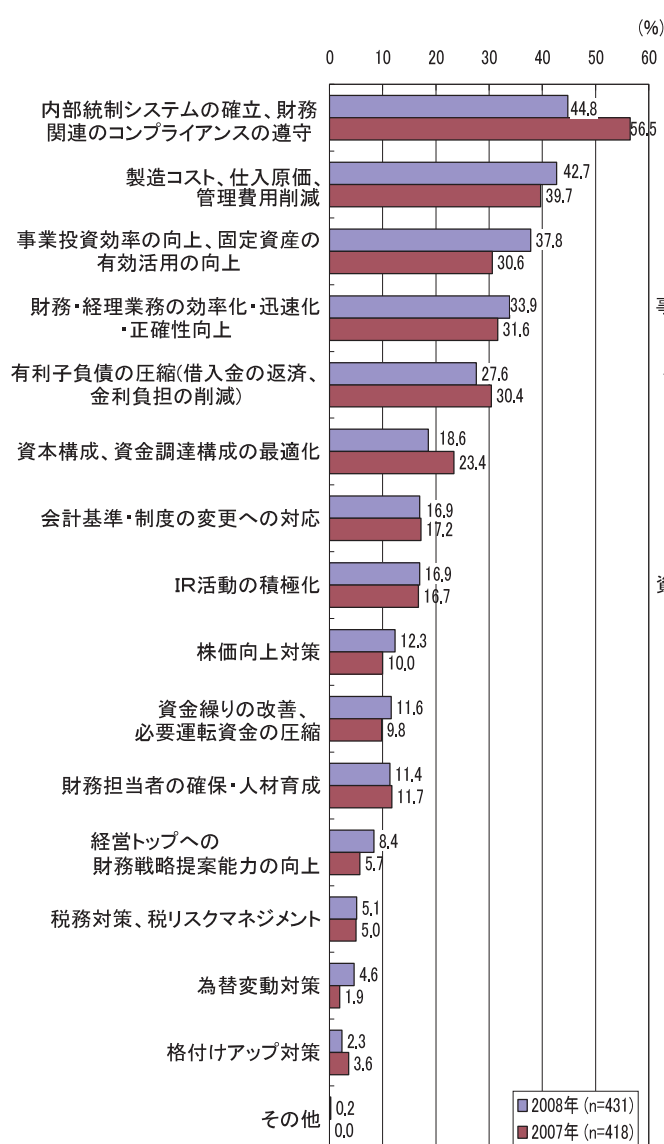
(3つまで回答)

2-1. 財務領域の主要課題-2 (上場・非上場企業別)

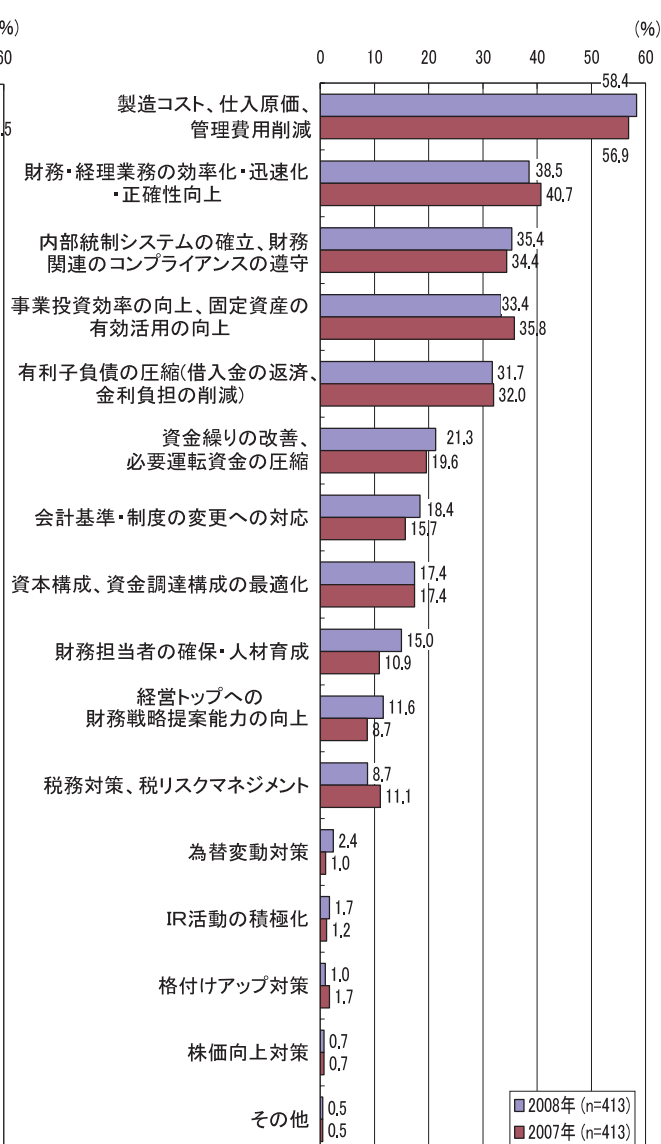
調査結果の概要

上場・非上場別に見ると、上場企業は昨年に比べ「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11.7ポイント減となり、「製造コスト、仕入原価、管理費用削減」、「事業投資効率の向上、固定資産の有効活用の向上」がいずれも上昇している。非上場企業では「製造コスト、仕入原価、管理費用削減」をあげた企業が58.4%となり、次いで「財務・経理業務の効率化・迅速化・正確性向上」が上位となった。

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)

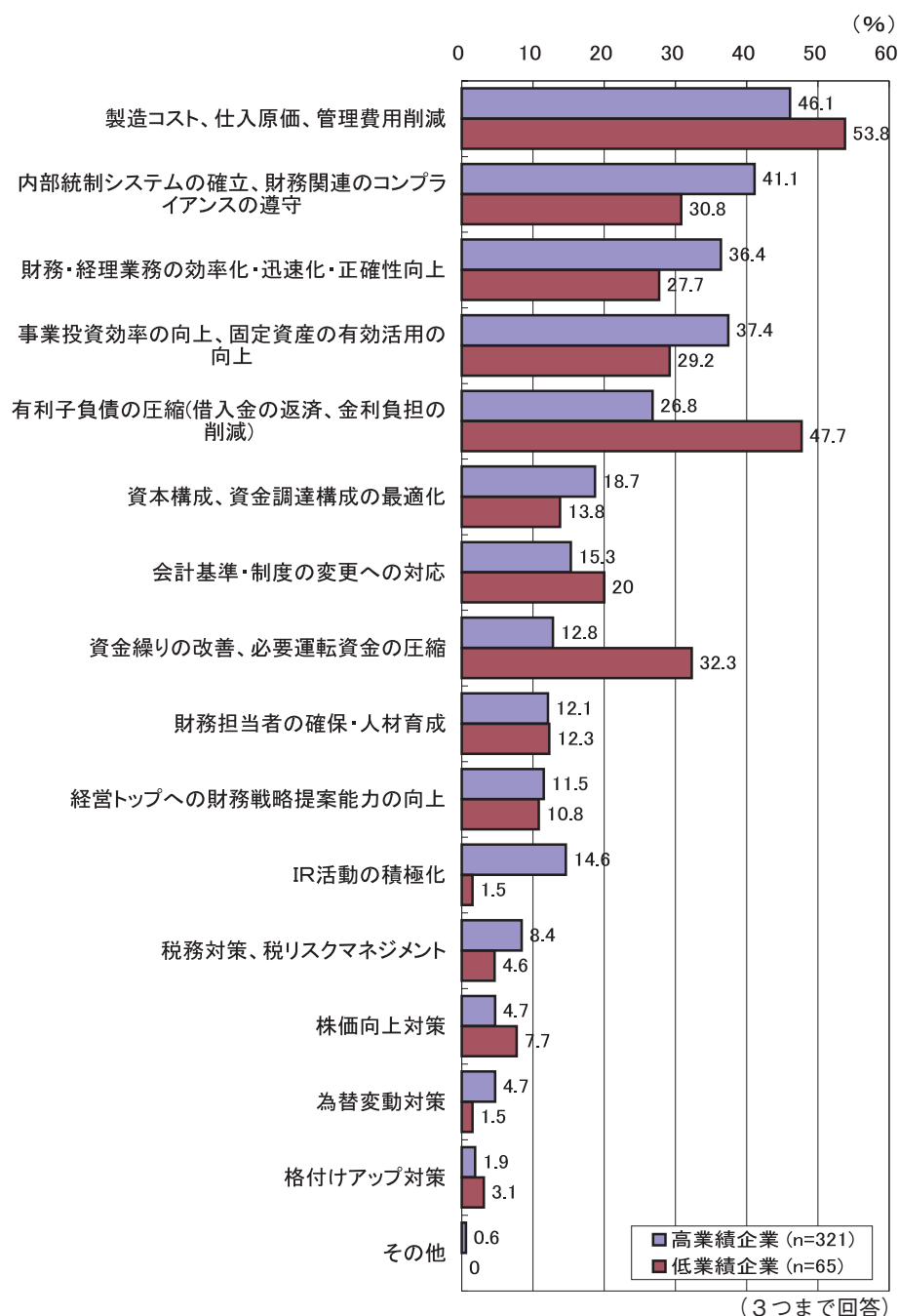


2-1. 財務領域の主要課題-3 〈高業績企業vs低業績企業〉

調査結果の概要

「高業績企業」と「低業績企業」を比較したところ、「高業績企業」は「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の向上」をより重視している。一方、「低業績企業」は「有利子負債の圧縮」、「資金繰りの改善、必要運転資金の圧縮」の項目が突出している。

財務領域で特に重視している課題(高業績企業vs低業績企業)



(注) 高業績企業…3年前に対して売上高・営業利益・従業員数の3項目がともに増加した企業
 低業績企業…3年前に対して売上高・営業利益・従業員数の3項目がともに減少した企業

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の向上	有利子負債の圧縮(借入金返済、金利負担の削減)	資本構成、資金調達、適成の最適化	会計基準・制度の変更への対応	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	経営トップへの財務戦略提案能力の向上	IP活動の積極化	税務対策、税リスクマネジメント	株価向上対策	為替変動対策	格付けアップ対策	その他
860	50.2	40.2	36.0	35.3	29.7	18.1	17.9	16.4	13.3	9.9	9.4	6.9	6.5	3.5	1.6	0.3
0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
53	64.2	28.3	30.2	43.4	34.0	20.8	13.2	15.1	13.2	13.2	3.8	7.5	3.8	3.8	-	-
9	55.6	66.7	33.3	66.7	33.3	11.1	11.1	-	11.1	11.1	-	-	-	-	-	-
5	100.0	40.0	20.0	20.0	20.0	-	60.0	-	-	20.0	20.0	-	-	-	-	-
48	52.1	37.5	35.4	45.8	31.3	12.5	18.8	10.4	6.3	12.5	10.4	4.2	6.3	4.2	-	-
19	47.4	36.8	31.6	21.1	15.8	10.5	31.6	15.8	31.6	15.8	15.8	10.5	10.5	5.3	-	-
2	50.0	50.0	-	100.0	50.0	-	50.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15	60.0	26.7	13.3	60.0	26.7	26.7	33.3	6.7	6.7	13.3	20.0	-	-	-	6.7	-
39	56.4	41.0	35.9	30.8	33.3	28.2	10.3	7.7	15.4	5.1	10.3	7.7	7.7	7.7	-	-
35	65.7	25.7	31.4	37.1	31.4	14.3	17.1	17.1	11.4	11.4	11.4	14.3	8.6	2.9	-	-
17	64.7	58.8	41.2	23.5	17.6	11.8	5.9	11.8	-	5.9	5.9	11.8	5.9	11.8	5.9	-
84	65.5	41.7	36.9	36.9	11.9	17.9	14.3	10.7	10.7	15.5	11.9	9.5	8.3	8.3	-	-
58	75.9	34.5	36.2	37.9	32.8	8.6	10.3	12.1	13.8	10.3	10.3	6.9	1.7	3.4	1.7	-
43	65.1	41.9	23.3	32.6	32.6	23.3	18.6	14.0	11.6	4.7	7.0	9.3	2.3	9.3	2.3	-
76	27.6	30.3	38.2	36.8	47.4	26.3	17.1	25.0	9.2	7.9	6.6	5.3	13.2	-	1.3	1.3
67	20.9	49.3	50.7	35.8	35.8	19.4	17.9	19.4	11.9	3.0	17.9	3.0	7.5	4.5	3.0	-
19	10.5	52.6	36.8	31.6	-	57.9	31.6	5.3	10.5	-	26.3	10.5	5.3	-	15.8	-
16	25.0	43.8	18.8	25.0	50.0	37.5	12.5	56.3	12.5	12.5	-	-	6.3	-	-	-
51	47.1	37.3	31.4	31.4	28.5	13.7	25.5	31.4	13.7	17.6	5.9	-	7.8	3.9	2.0	2.0
47	27.7	36.2	38.3	34.0	44.7	19.1	21.3	31.9	17.0	6.4	4.3	8.5	6.4	-	-	-
4	50.0	50.0	50.0	-	25.0	-	-	25.0	25.0	50.0	-	25.0	-	-	-	-
39	56.4	56.4	46.2	25.6	15.4	2.6	28.2	2.6	17.9	12.8	15.4	2.6	12.8	-	-	2.6
3	100.0	66.7	-	33.3	-	33.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	37.5	62.5	25.0	25.0	37.5	12.5	25.0	12.5	25.0	-	12.5	12.5	-	12.5	-	-
10	50.0	50.0	20.0	60.0	40.0	40.0	10.0	10.0	10.0	-	10.0	-	-	-	-	-
22	63.6	36.4	22.7	40.9	45.5	13.6	9.1	27.3	13.6	4.5	-	9.1	4.5	-	4.5	-
8	62.5	50.0	37.5	25.0	-	-	12.5	-	25.0	12.5	25.0	-	12.5	-	-	-
11	45.5	45.5	54.5	18.2	27.3	9.1	9.1	18.2	18.2	9.1	-	36.4	9.1	-	-	-
3	33.3	33.3	-	66.7	66.7	-	33.3	-	33.3	-	-	-	-	-	33.3	-
49	46.9	44.9	53.1	26.5	20.4	14.3	20.4	12.2	22.4	10.2	4.1	8.2	2.0	-	2.0	-

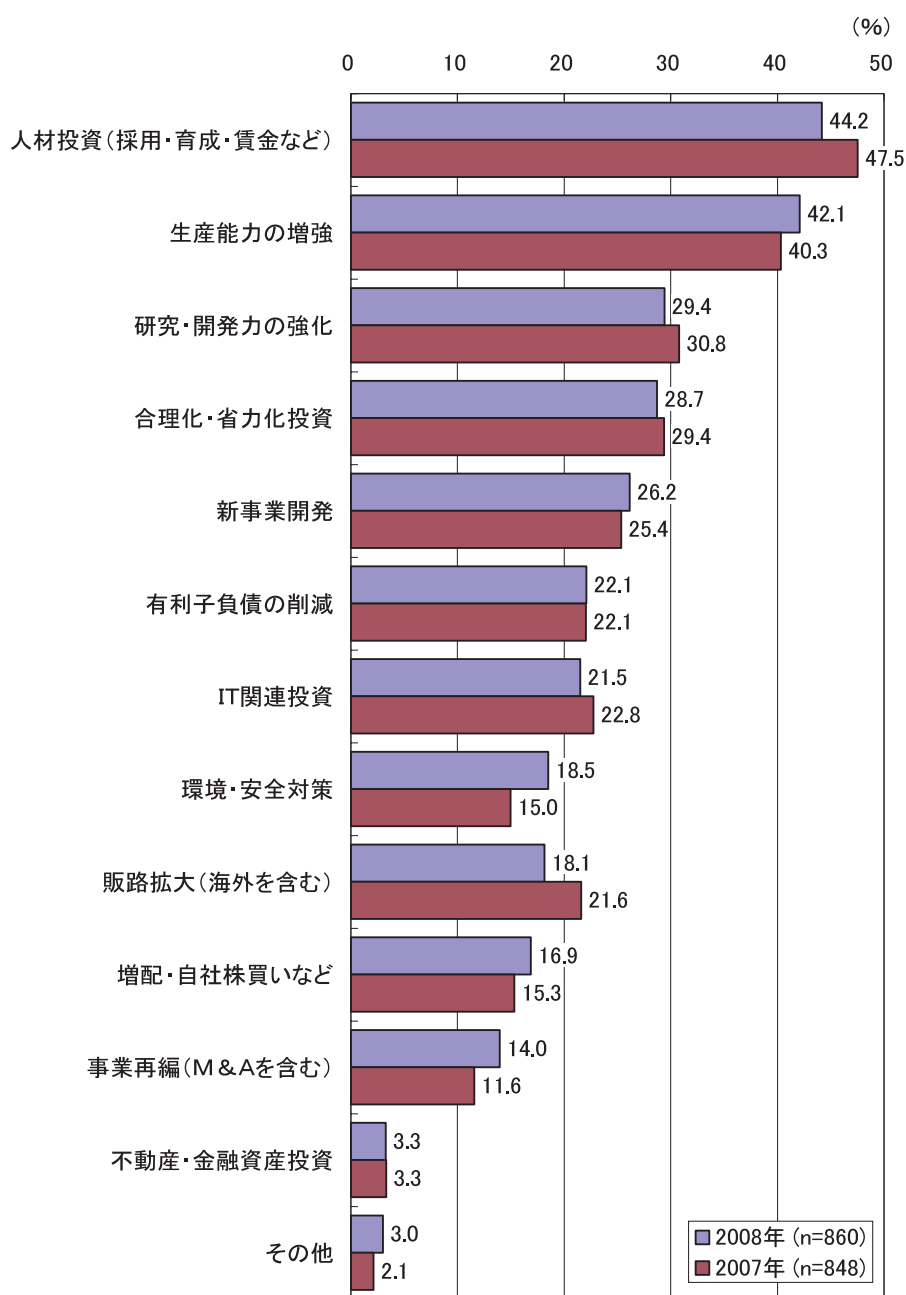
(注) 網掛けの項目が当該業種で1位の項目
(3つまで回答)

2-2. 投資ならびに利益処分の重点-1 〈前年比較〉

調査結果の概要

投資ならびに利益処分の重点としては、前年同様「人材投資」、「生産能力の増強」、「研究・開発力の強化」が上位3項目にあげられた。また、前年と比較すると、「環境・安全対策」(3.5ポイント増)が上昇しており、逆に「人材投資」(3.3ポイント減)、「販路拡大」(3.5ポイント減)など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)

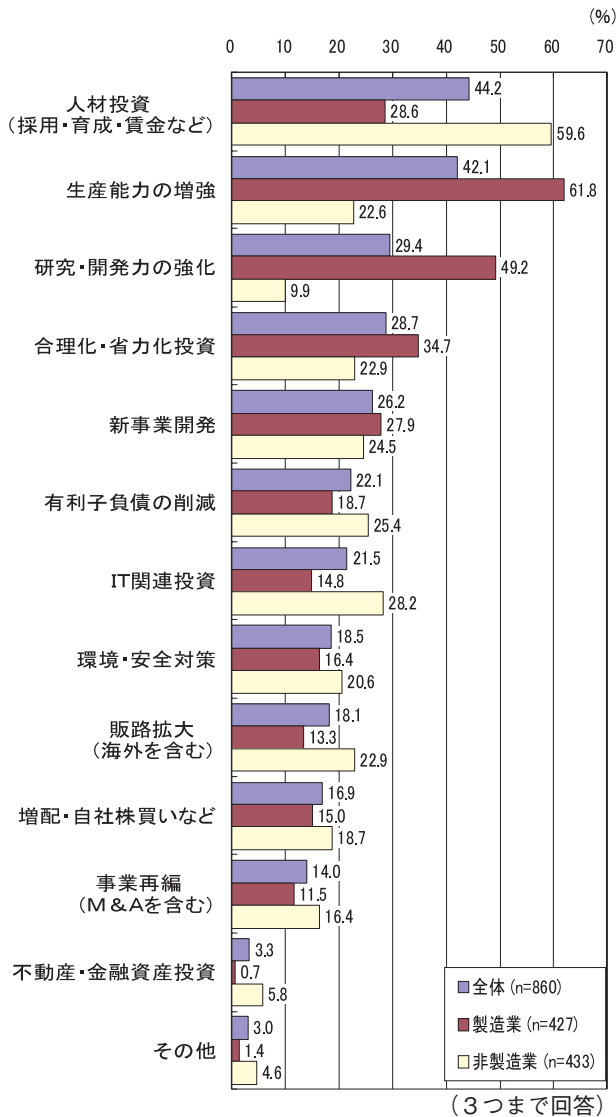
2-2. 投資ならびに利益処分の重点-2 (業種別・従業員規模別)

調査結果の概要

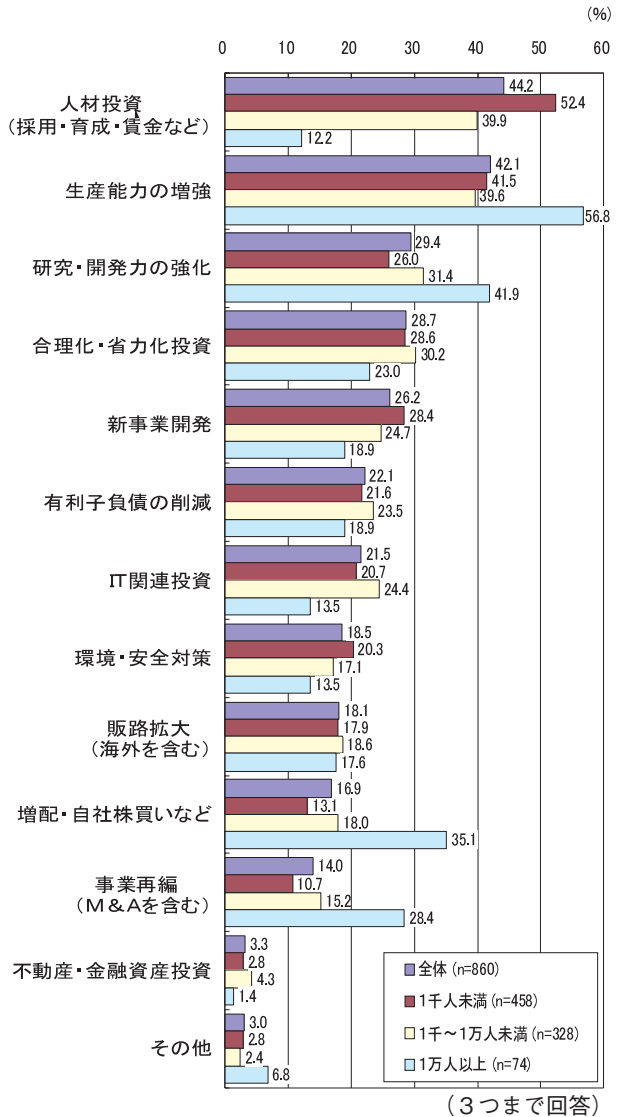
業種別の優先順位の高い項目として、製造業は「生産能力の増強」(61.8%)、非製造業は「人材投資」(59.6%) がトップであり、業種により異なる点を重視していることがわかる。

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は「人材投資」(52.4%、39.9%)、1万人以上は「生産能力の増強」(56.8%) が第1位になっている。また、1万人以上の大規模企業は「増配、自社株買いなど」、「事業再編」の項目が全体の比率より大幅に高くなっており、他と大きな違いとなっている。

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)



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)

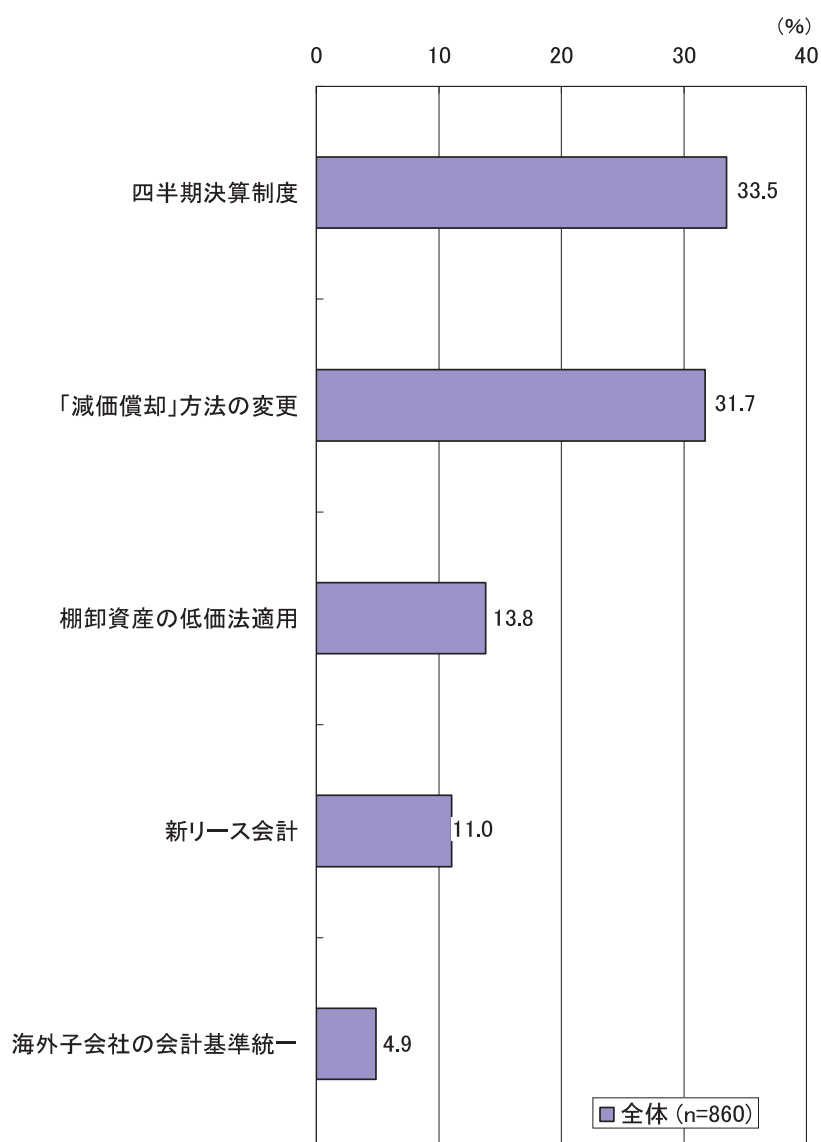


2-3. 新しい会計ルールへの導入の影響

調査結果の概要

2007年ならびに2008年4月から導入された新しい会計ルールについて、最も経営上影響を受けるものを尋ねたところ、「四半期決算制度」(33.5%)、「減価償却方法の変更」(31.7%)が上位にあげられている。

新しい会計ルール導入により最も経営上影響を受けるもの

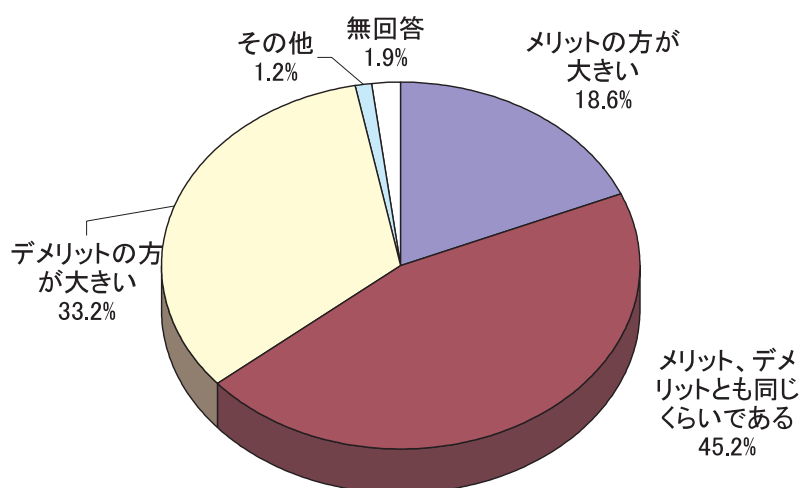


2-4. 日本版SOX法施行の影響

調査結果の概要

日本版SOX法（J-SOX法）の施行にともなうメリット、デメリットを尋ねたところ、上場企業のうち「デメリットの方が大きい」（33.2%）という回答が、「メリットの方が大きい」（18.6%）という回答を上回った。一方、「メリット、デメリットとも同じくらいである」と回答した企業も半数近くになっている。

J-SOX法の施行にともなうメリット、デメリット(上場企業)



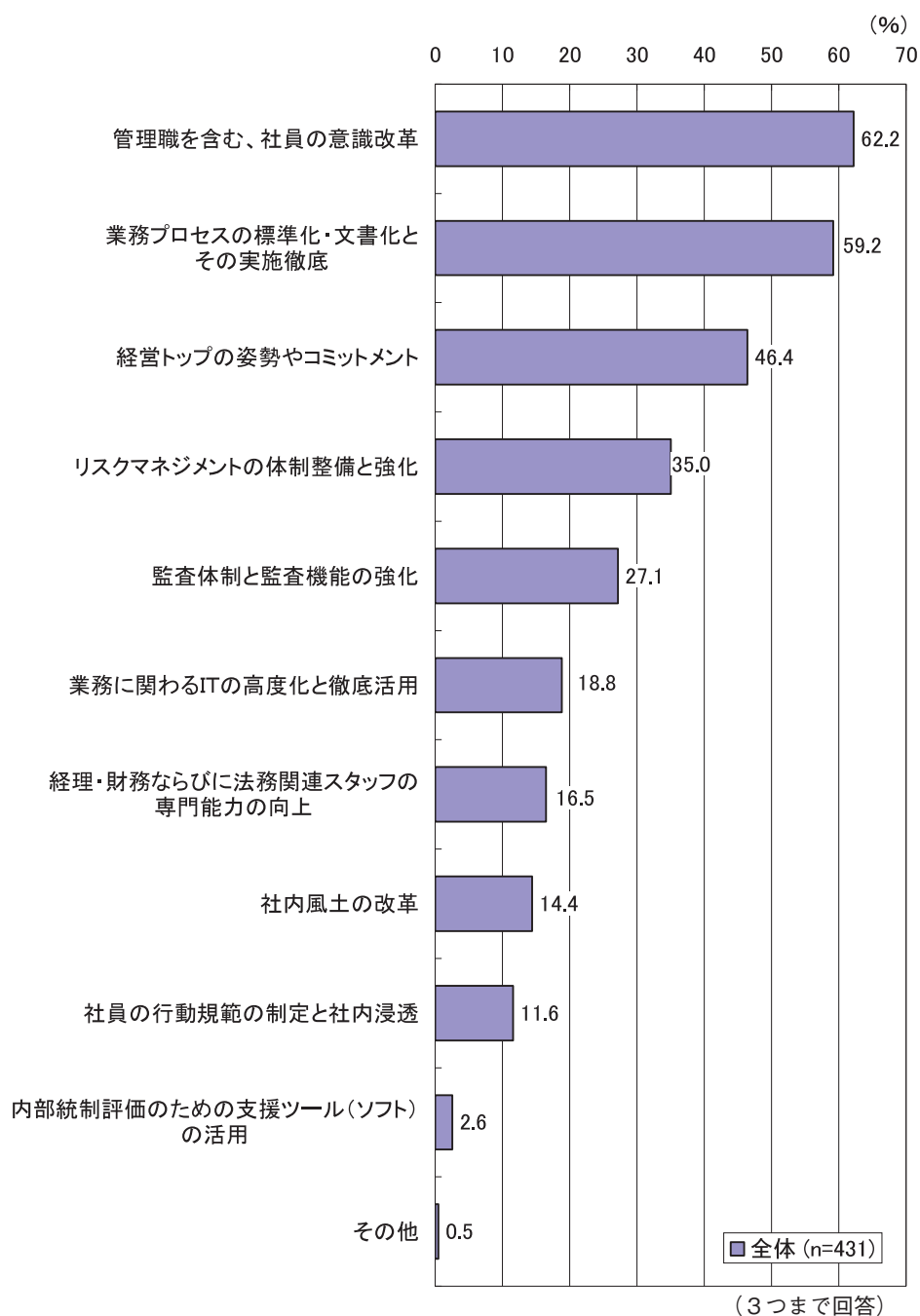
(n=431)

2-5. 内部統制を機能させるためのキーポイント

調査結果の概要

J-SOX法の施行にともない、内部統制を十分機能させるためのキーポイントを尋ねたところ、「管理職を含む、社員の意識改革」(62.2%)、「業務プロセスの標準化・文書化とその実施徹底」(59.2%)、「経営トップの姿勢やコミットメント」(46.4%)が上位にあげられた。

J-SOX法の施行にともない、内部統制を十分機能させるためのキーポイント(上場企業)



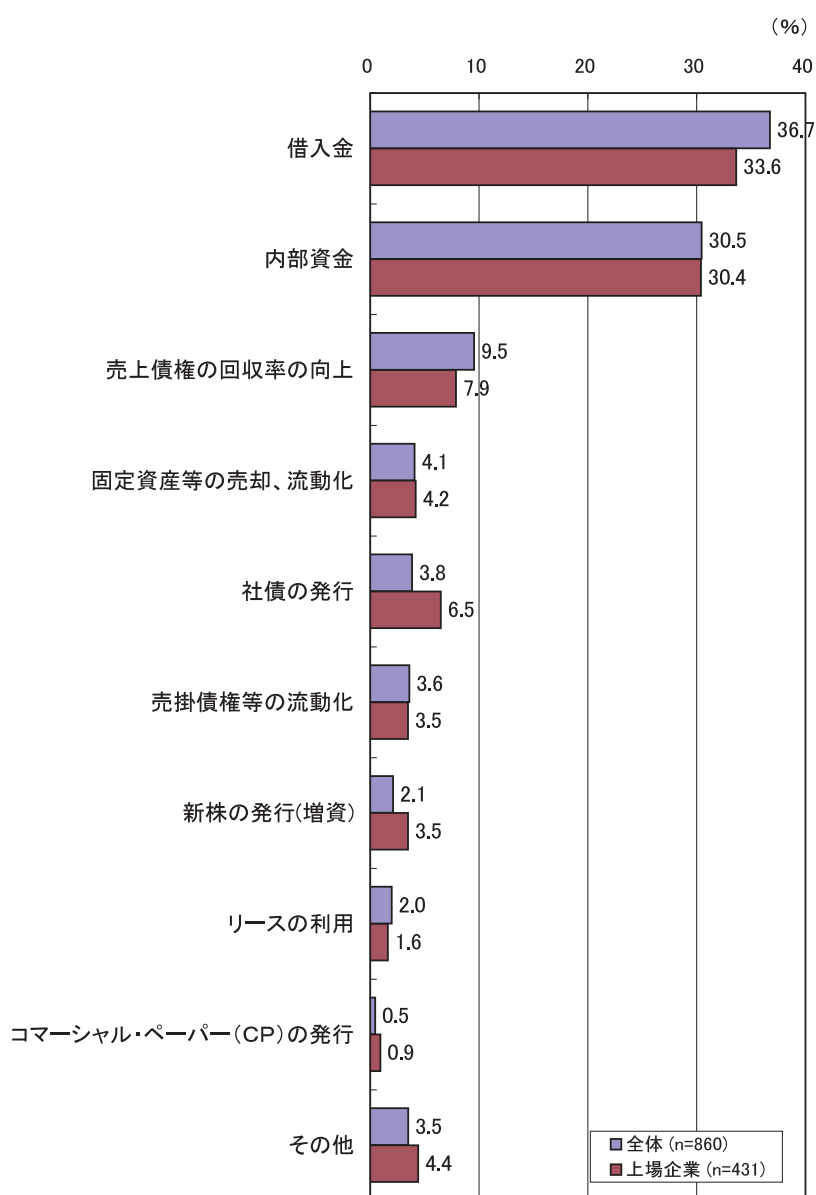
2-6. 資金調達の源泉の重視度

調査結果の概要

資金調達の多様化の観点から、今期に最も重視している資金調達源泉^{*}を訪ねたところ、全体、上場企業とも「借入金」、「内部資金」、「売上債権の回収率の向上」が上位にあげられた。また上場企業に関しては、「社債の発行」や「新株の発行」の比率が相対的に低く、結果として非上場企業との大きな違いは見られなかった。

^{*}調達額の絶対量が最も多いものとは限らない。

資金調達の多様化の観点から、今期に最も重視している調達源泉



<アドバイザーからのコメント>

質問 <新しい会計ルール導入の影響>

新しい会計ルールの導入により、経営上影響を受けるものとして、33.5%の企業が「四半期決算制度」、31.7%の企業が「減価償却方法の変更」をあげています。貴社においては、「四半期決算制度」ならびに「減価償却方法の変更」によって、どのような影響を受けますか。それぞれにつき、具体的にお聞かせください。

【四半期決算制度】

- 数年前から対応しており特に影響は無いと考える。
- 経理部門の体制が十分ではない子会社の業務を圧迫している。
- 当社では、従来から月次決算をかなり精緻に行ってきた経緯があり、制度化された四半期決算への対応は、作業的にそれ程負担感無く臨めている。しかしながら、結果のディスクローズや株主・投資家への対応に関しては、多少負担を感じる。
- 年間売上の季節変動が大きいいため、売上の平準化を求められている。
- 経理部門の人員の増加と技術能力のアップ、監査における報酬等のアップ、等の影響がある。
- 発表回数が増えた分、手間と時間が厳しくなったが、経営上抜本的な影響を受けるものではない。経営の考え方、舵の取り方を根本的には変えていない。
- グループ会社は人材が少ない中で決算業務を早く行わねばならず、一時的業務量の増大になっている。また、現業部門が業務達成度を保守的に見るようになり、業績見通しの精度が低下した。プラスの影響としては、不良在庫を早く処分するようになった。
- 経理情報をグローバルにシステムとして完全一元化し、早期連結決算体制を構築した。
- 業界の特性である季節変動要因が業績に反映されディスクローズされるような場合、果たしてタイムリーに投資家への正しい情報開示となりえるのか、逆の作用もあるのではないか。

【減価償却方法の変更】

- 「長期の滞留」についてそれぞれの商品価値判断の仕方があり、減価判断が難しい。個々の滞留期間を把握する必要があり、管理とチェックが従来に増して負担が大幅に増える。
- 一時的な段差の問題はあるが、分類の簡素化等メリットも感じる。
- EVAを早くから取り入れており、キャッシュフロー経営の考え方が浸透している。よって、経営上の影響は少ない。
- 100%償却と償却期間の変更により、当面の経費が増大。
- 償却期間の変更により、一時的に費用が増大、従来より短期間での費用処理が必要となった。
- 減価償却方法の変更は、即決算に影響する。今後はEBITDA、EPS等を中心に経営のトレンドを見るようになるだろう。
- 償却方法の変更を行ない、変更期の利益にある程度の影響はあったものの、会社の投資決定に影響を与えることはなかった。
- 償却年数が短縮されるものと延長されるものがあるため、これまでのような努力によらない利益や損失が発生することになり、利益計画に不連続が生ずる。

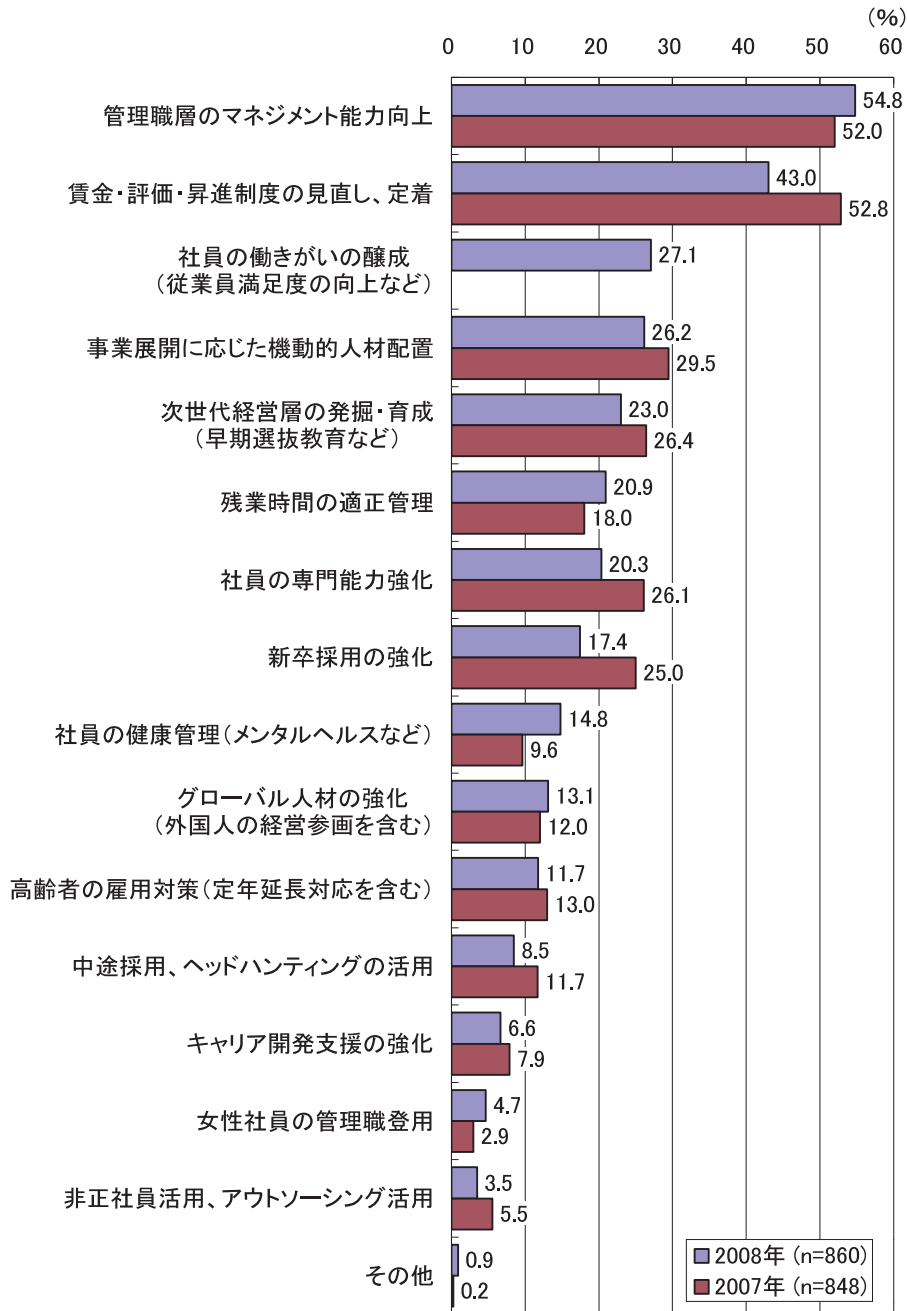
3. 人事・教育領域の課題

3-1. 人事・教育領域の主要課題-1 〈前年比較〉

調査結果の概要

人事・教育領域の主要課題は、「管理職層のマネジメント能力向上」(54.8%)が1位となった。昨年1位であった「賃金・評価・昇進制度の見直し、定着」は2位に位置するものの、9.8ポイント減となった。また、「新卒採用の強化」が7.6ポイント減となっている。その他、「社員の働きがいの醸成」という項目を今年追加したところ、27.1%と上位に位置づけられた。

人事・教育領域で特に重視している課題(前年比較)



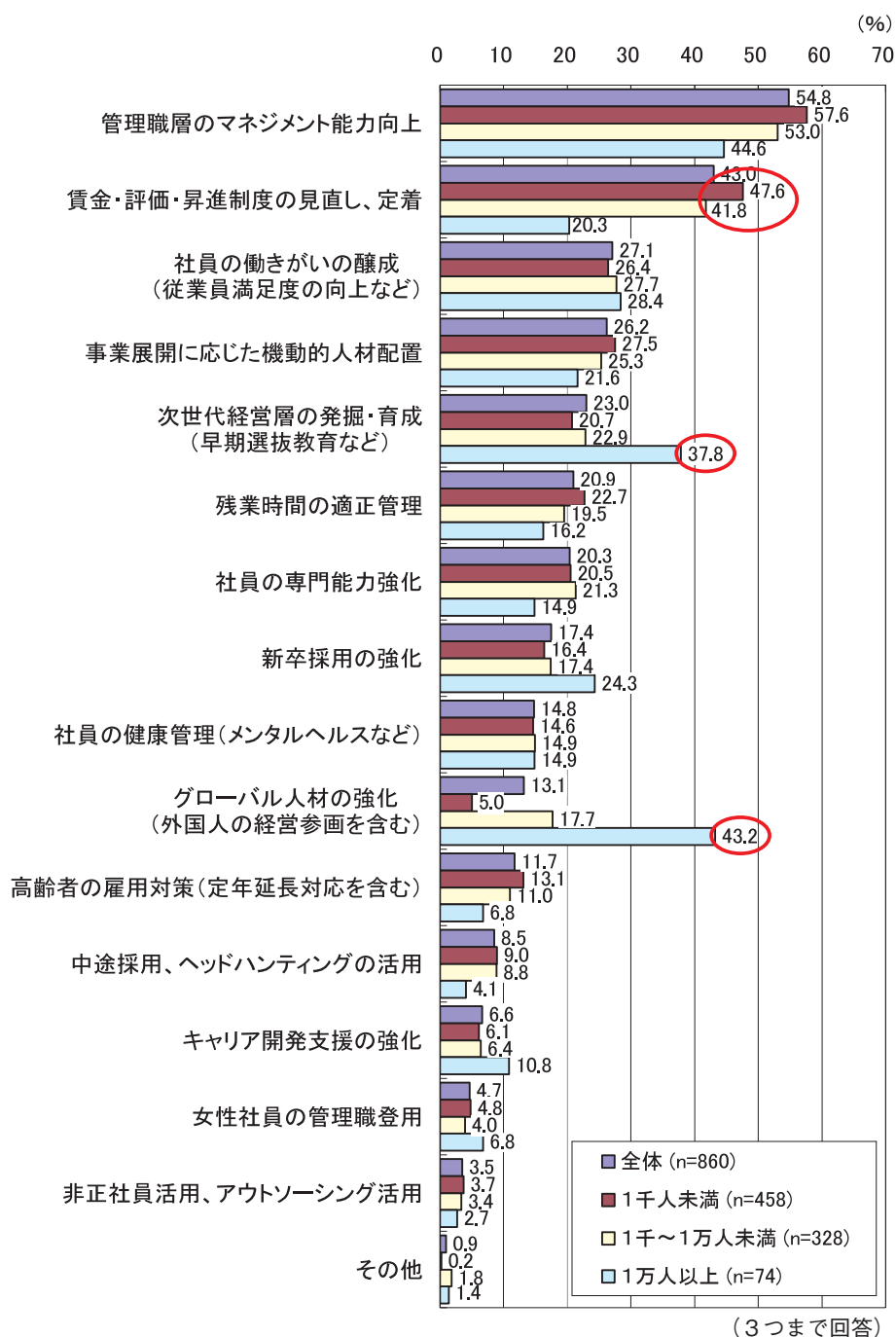
(3つまで回答)

3-1. 人事・教育領域の主要課題-2 〈従業員規模別〉

調査結果の概要

従業員規模別に見ると、企業規模にかかわらず、「管理職層のマネジメント能力向上」が最重要課題となっている。また、1千人未満、1千～1万人未満の企業群では、「賃金・評価・昇進制度の見直し、定着」が高いポイントとなっている。一方、1万人以上の企業群では、「グローバル人材の強化」(43.2%)、「次世代経営層の発掘・育成」(37.8%)が高いポイントとなっている。

人事・教育領域で特に重視している課題(従業員規模別)

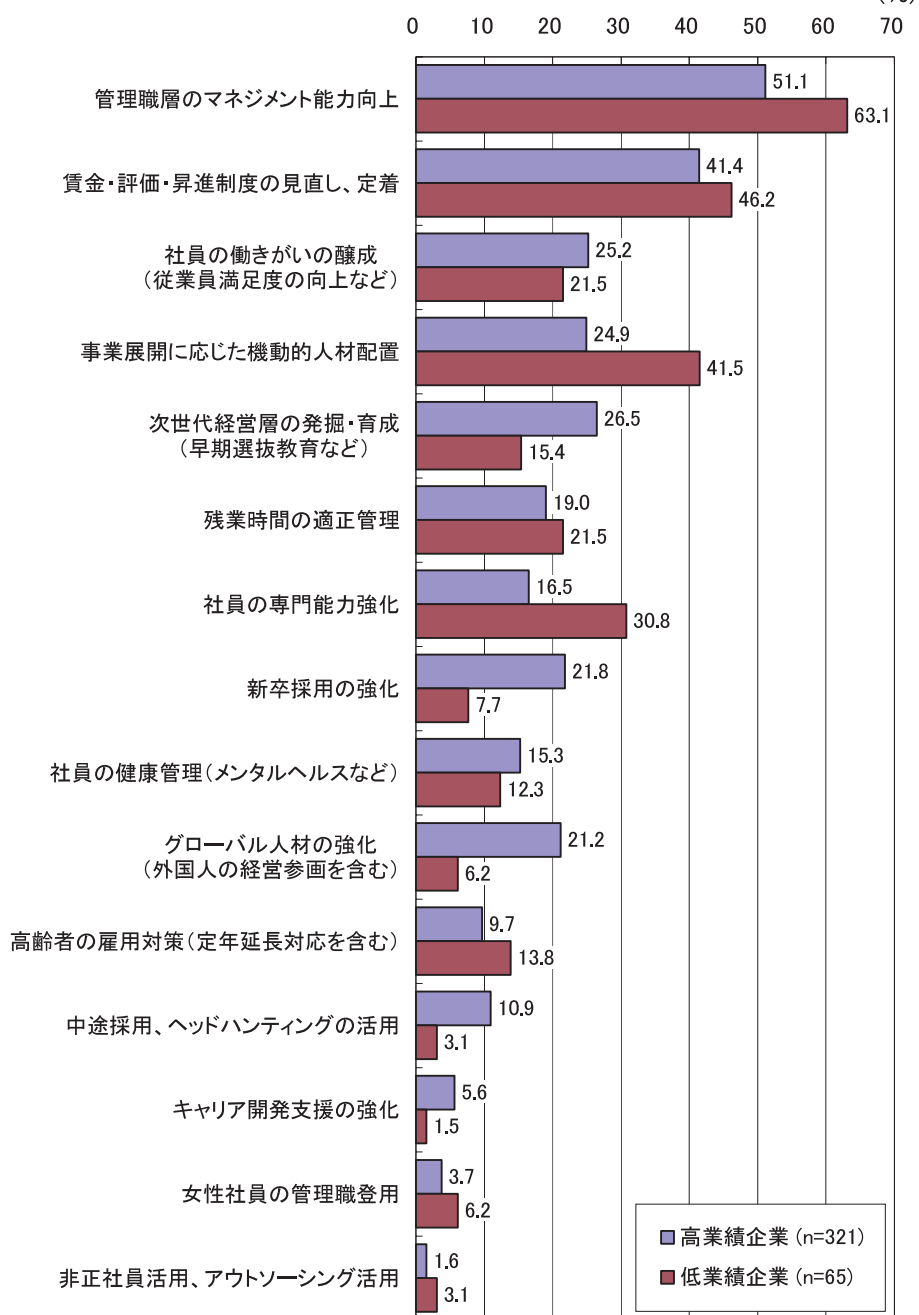


3-1. 人事・教育領域の主要課題-3 〈高業績企業vs低業績企業〉

調査結果の概要

「高業績企業」と「低業績企業」を比較したところ、「高業績企業」では「次世代経営層の発掘・育成」、「新卒採用の強化」、「グローバル人材の強化」のポイントが高く、「低業績企業」は「事業展開に応じた機動的な人材配置」、「社員の専門能力強化」のポイントが高く、両者の課題認識の差が見られた。

人事・教育領域で特に重視している課題(高業績企業vs低業績企業) (%)



(3つまで回答)

(注) 高業績企業…3年前に対して売上高・営業利益・従業員数の3項目がともに増加した企業
低業績企業…3年前に対して売上高・営業利益・従業員数の3項目がともに減少した企業

人事・教育領域で特に重視している課題（業種・細分類別）

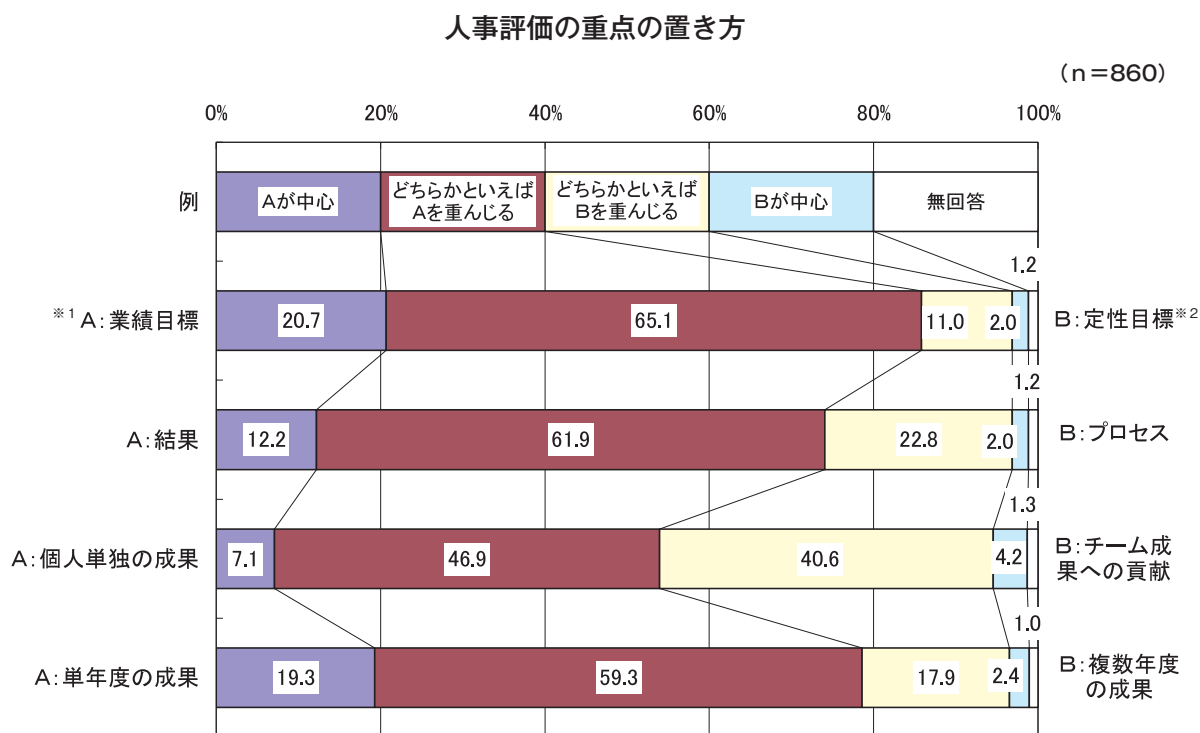
業種・細分類別	調査数	管理職層のマネジメント能力向上	賃金・評価・昇進制度の見直し、定着	社員の働きがい（従業員の満足度の向上など）	事業展開に際した機動的な人材配置	次世代経営層の育成（早期選抜教育など）	残業時間の適正管理	社員の専門能力強化	新卒採用の強化	社員の健康管理（メンタルヘルスなど）	グローバル人材の強化（外国人の経営参画を含む）	高齢者の雇用（定年延長対応を含む）	中途採用、ヘッドハンティングの活用	キャリア開発の強化	女性社員の管理職登用	非正規社員活用、アウトソーシング活用	その他
全体	860	54.8	43.0	27.1	26.2	23.0	20.9	20.3	17.4	14.8	13.1	11.7	8.5	6.6	4.7	3.5	0.9
農林・水産・鉱業	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
食品製造	53	56.6	52.8	24.5	30.2	28.3	18.9	17.0	18.9	18.9	9.4	9.4	1.9	3.8	5.7	3.8	-
繊維製造	9	66.7	11.1	33.3	33.3	11.1	-	44.4	22.2	11.1	44.4	-	11.1	11.1	-	-	-
パルプ・紙・紙加工	5	60.0	20.0	20.0	40.0	20.0	-	20.0	20.0	40.0	-	60.0	-	-	-	-	-
化学製品製造	48	43.8	31.3	25.0	25.0	33.3	2.1	12.5	22.9	14.6	27.1	16.7	2.1	8.3	8.3	6.3	2.1
医薬品製造・卸売	19	68.4	21.1	26.3	42.1	36.8	5.3	15.8	15.8	10.5	10.5	15.8	10.5	15.8	5.3	-	-
石油・石炭製造	2	50.0	-	50.0	50.0	-	50.0	-	-	50.0	50.0	-	-	-	-	-	-
ゴム・窯業・土石製品製造	15	66.7	26.7	13.3	33.3	26.7	13.3	26.7	13.3	6.7	26.7	33.3	6.7	-	-	-	-
鉄鋼・非鉄・金属製品製造	39	51.3	48.7	28.2	30.8	30.8	15.4	15.4	17.9	15.4	20.5	2.6	7.7	7.7	2.6	2.6	2.6
一般機械製造	35	45.7	37.1	28.6	28.6	25.7	22.9	20.0	25.7	8.6	20.0	14.3	11.4	5.7	2.9	-	-
精密機器製造	17	52.9	41.2	41.2	17.6	17.6	5.9	35.3	17.6	17.6	17.6	5.9	5.9	17.6	5.9	-	-
電気・電子機器製造	84	58.3	27.4	26.2	23.8	34.5	13.1	19.0	17.9	20.2	27.4	7.1	7.1	10.7	-	4.8	1.2
輸送用機器製造	58	46.6	50.0	15.5	17.2	24.1	29.3	17.2	13.8	13.8	34.5	13.8	8.6	5.2	3.4	3.4	1.7
その他製造	43	60.5	41.9	20.9	32.6	37.2	14.0	14.0	4.7	18.6	14.0	14.0	11.6	9.3	4.7	-	-
小売	76	51.3	53.9	34.2	25.0	17.1	42.1	18.4	6.6	5.3	2.6	14.5	6.6	3.9	9.2	7.9	-
商社・問屋・卸売	67	59.7	49.3	28.4	25.4	23.9	23.9	16.4	11.9	16.4	6.0	11.9	10.4	4.5	6.0	3.0	1.5
証券・金融・保険	19	52.6	47.4	5.3	21.1	10.5	15.8	36.8	10.5	26.3	15.8	15.8	5.3	10.5	10.5	-	-
不動産	16	56.3	68.8	25.0	18.8	18.8	18.8	43.8	12.5	-	6.3	6.3	25.0	-	-	-	-
土木・建設・建築	51	56.9	47.1	33.3	23.5	19.6	27.5	23.5	23.5	9.8	-	11.8	7.8	11.8	-	2.0	-
輸送サービス	47	53.2	55.3	31.9	19.1	21.3	19.1	14.9	21.3	12.8	6.4	23.4	10.6	-	-	6.4	2.1
倉庫・埠頭	4	25.0	75.0	-	50.0	25.0	-	-	25.0	-	25.0	25.0	-	25.0	-	-	25.0
ソフト開発・情報サービス	39	59.0	33.3	35.9	15.4	10.3	17.9	33.3	28.2	25.6	2.6	5.1	12.8	10.3	2.6	-	-
通信サービス	3	100.0	33.3	33.3	66.7	-	-	33.3	-	33.3	-	-	-	-	-	-	-
出版・放送・報道	8	75.0	50.0	25.0	37.5	-	25.0	12.5	-	37.5	-	-	25.0	-	-	12.5	-
公共サービス	10	60.0	40.0	60.0	30.0	10.0	-	30.0	30.0	10.0	-	-	-	10.0	20.0	-	-
宿泊・飲食サービス	22	54.5	45.5	36.4	18.2	4.5	18.2	18.2	40.9	4.5	4.5	9.1	9.1	-	18.2	9.1	4.5
人材・教育関連サービス	8	87.5	37.5	25.0	25.0	-	12.5	-	25.0	12.5	-	-	-	25.0	12.5	-	-
警備・ビルメンテナンス	11	27.3	45.5	-	45.5	18.2	45.5	27.3	27.3	27.3	-	9.1	27.3	-	-	-	-
広告・宣伝・ディスプレイ	3	33.3	33.3	66.7	-	33.3	33.3	66.7	-	33.3	-	-	-	-	-	-	-
その他サービス	49	53.1	40.8	22.4	36.7	14.3	38.8	24.5	18.4	12.2	2.0	8.2	10.2	2.0	8.2	6.1	-

(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. 人事評価における重点のおき方

調査結果の概要

人事評価における重点のおき方には、「業績目標」や「単年度の成果」を重んじている企業の比率が「定性目標」、「複数年度の成果」を重んじている企業の比率を大きく上回った。一方で、「結果」と「プロセス」については、「プロセス」を重んじている企業が合計24.8%あり、「個人単独の成果」か「チーム成果への貢献」かについては、「チーム成果への貢献」を重んじる企業が合計44.8%にのぼった。



*1 A：業績目標の例…売上、利益、コスト削減など業績への貢献度に関する目標

*2 B：定性目標の例…経営理念、行動指針に基づいた行動の実行度に関する目標

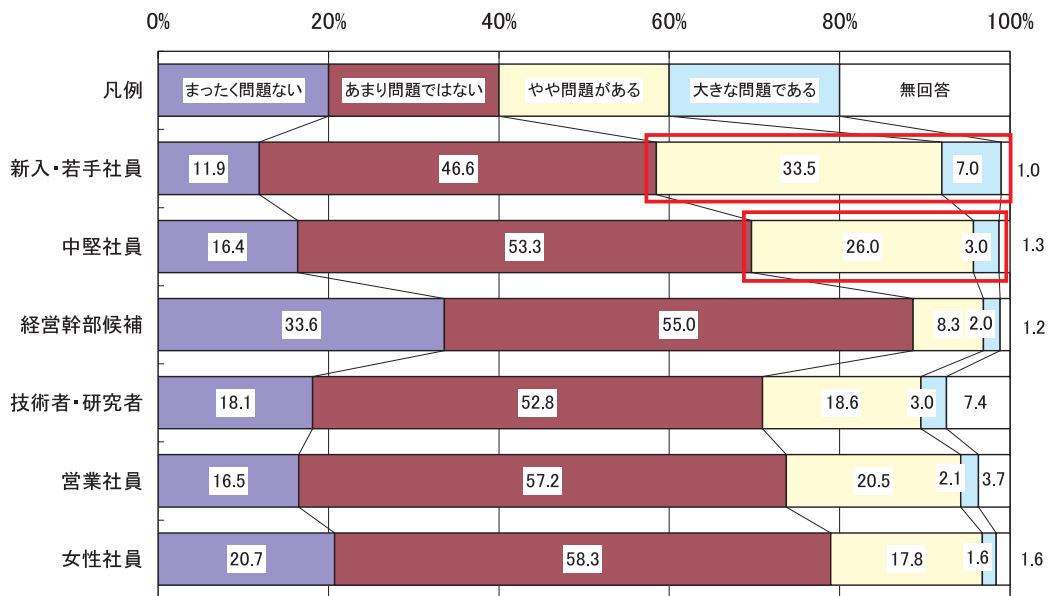
3-3. 社員の離職率の状況と定着率を高めるための施策

調査結果の概要

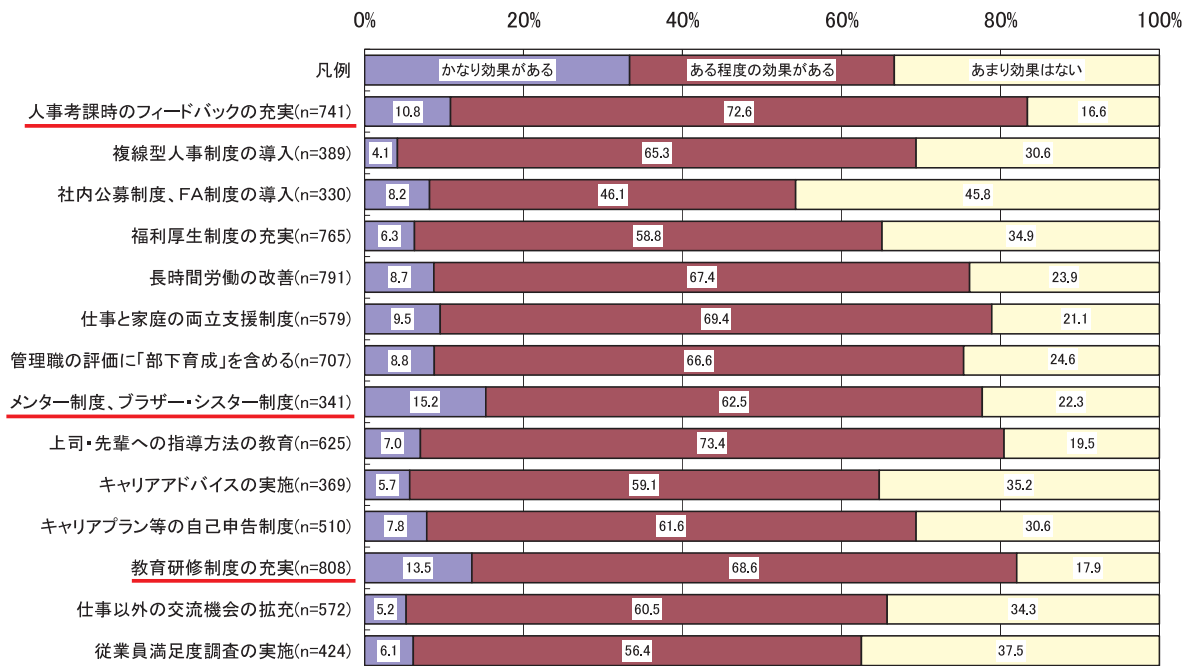
社員の離職率を問題にしている企業は、新入・若手社員で約4割、中堅社員で約3割にのぼる。社員の定着率を高めるために「かなり効果がある」施策としては、「メンター制度、ブラザー・シスター制度」、「教育研修制度の充実」、「人事考課時のフィードバックの充実」が上位にあげられた。また、「ある程度の効果がある」まで含めると、「上司・先輩への指導方法の教育」、「仕事と家庭の両立支援制度」も上位に上がってくる。

社員の離職率の状況

(n=860)



社員の定着率を高めるための施策の評価



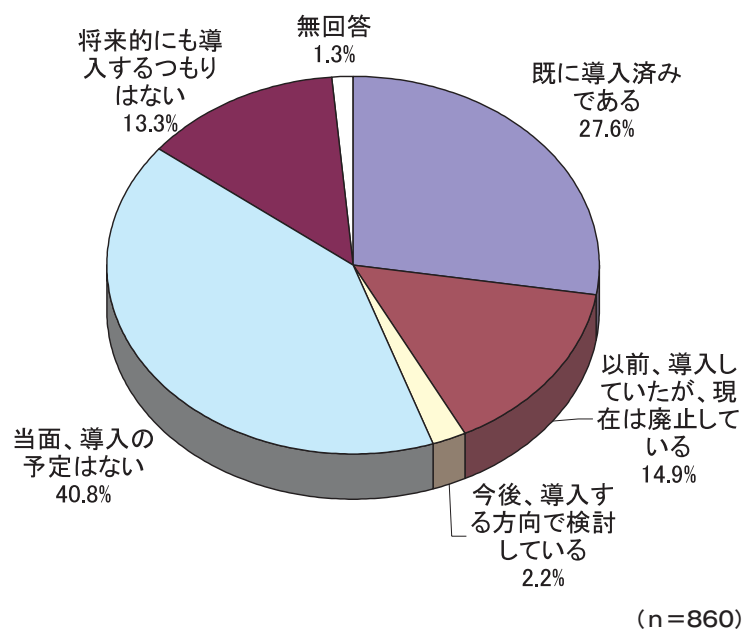
(注) n数はその施策を実施していると答えた企業数

3-4. 早期退職制度の導入状況

調査結果の概要

早期退職制度については27.6%の企業が「既に導入済みである」が、「当面、導入の予定はない」、もしくは「将来的にも導入するつもりはない」企業が5割以上にのぼっている。また、「以前、導入していたが、現在は廃止している」企業も14.9%ある。したがって、約7割の企業が本制度を「導入していない」または「導入の予定はない」という結果となっている。

早期退職制度の導入状況



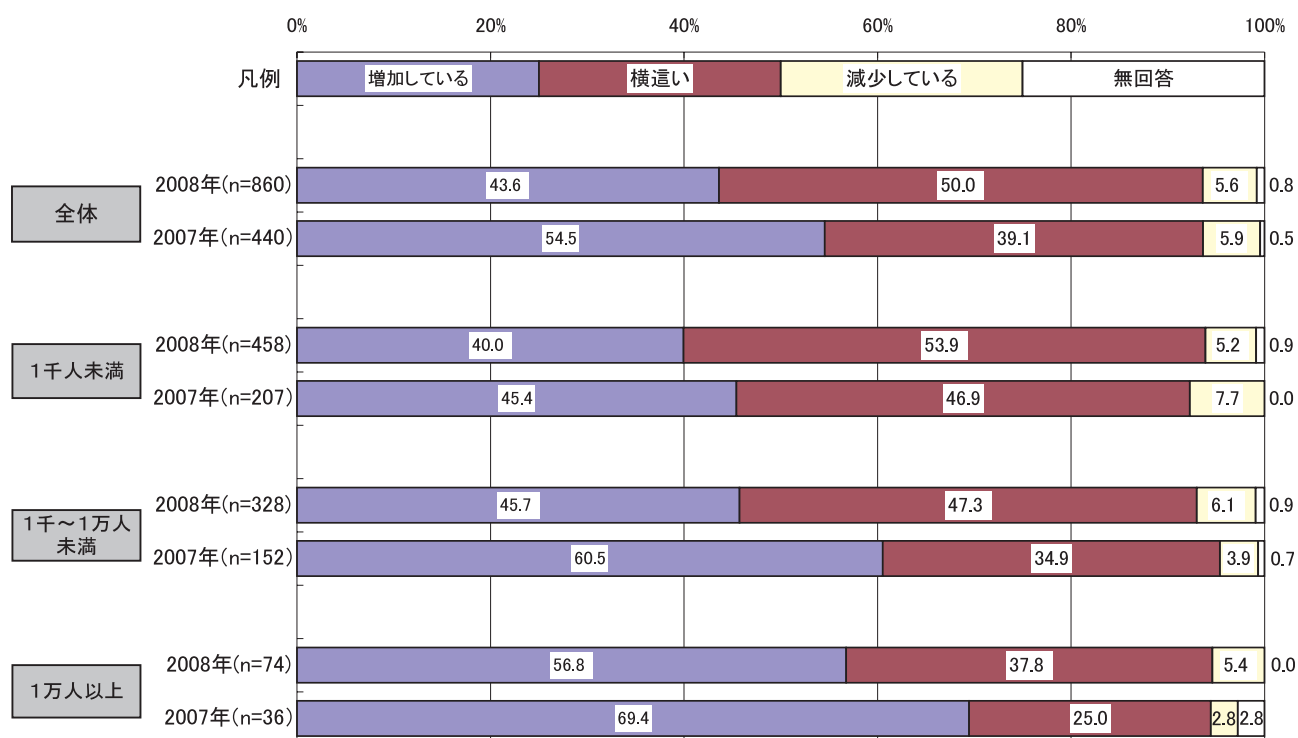
3-5. 教育研修予算の現状

調査結果の概要

前年度に比べた今年度の教育研修予算については、「増加している」企業が全体で43.6%となった。特に大企業では56.8%が増加している。

しかし、2007年の調査結果と比較すると、「増加している」企業の比率は減少傾向にあることがわかる。

前年度実績と比較した今年度の教育研修費用の予算



(注) 2007年は全回答企業に対する追加調査の結果

<アドバイザーからのコメント>

質問 <新入・若手社員の定着率向上のための施策>

社員の離職率の状況に関して、新入・若手社員について「やや問題がある」もしくは「大きな問題である」という企業が4割にのぼっています。新入・若手社員の定着率を高めるために、貴社ではどのような工夫、取り組みをされているか、具体的にお聞かせください。

- 当社では離職率はあまり高くないが、定着率を高めるには仕事に面白さ（達成感、自己成長）を感じさせることや、人材育成、業務を通じて会社および顧客から必要とされていることを認識させるしかないと思う。給与は高いに越したことはないが、若手に聞くと、それよりは仕事のやりがいという人が多い。
- 実習と現場での仮配属を通じて、本人の適性を見極めて正規配属先を決定している。また、上司による定期、不定期のフォローアップ2Wayコミュニケーションを実施している。
- 10年間の個人別育成プランの作成と定期面談。
- フレッシュマンフォーラム、2～3年目研修と、社歴の浅い社員に対して研修を厚くしている。OJTも活発で、早い時期に責任のある業務を経験させる流れがある。
- こまめなコミュニケーションが何より大切である。困っていても自分から言い出せない若者が増えている。彼らが考えていることをタイミングよく引き出せるように留意している。現場では言いにくいこともあるので、人事が入ってヒアリングすることもある。
- 奇策はないと思う。体系化した教育・研修、OJT、人事評価等をきちんと行う。伸びる可能性のあるものには若い時からやり甲斐のある、責任のある仕事を与えて育てる。
- モチベーションを高める視点を欠かさない「現場OJT」等、後輩育成指導は永年根付いた風土である。特に新人には「新入社員研修」に力を入れているが、40年以上続く「リーダー・サブリーダー制度（研修期間だけでなく終生続く関係も多い）」、配属後の「メンター制度」が効果的である。また、80年以上続く「富士登山」も「助け合い」「頑張りと達成感」「サポート部隊への感謝」等を実感させて、結果として当社へのロイヤリティ醸成に結びついている。
- 地元採用と地元配置を行っている。また、配属店舗でのフォロー責任者の任命によるフォローアップ制度、自己申告制度の実施、3ヶ月に1回のペースでの集合教育と面談、等を実施している。
- 採用時に、ミスマッチがないように、本人の意志をよくくみ取り（リクルート会社からのインプットミスも多い）、会社の考え方をキチンと説明している。内定～入社研修までの間に本人を観察し、本人希望・適正をよくふまえた配属を行う。
- 採用決定までに面接回数を増やし、相互に知る機会を増やしている。また、年1回、異動希望や家族の状況等を上司、人事に伝える仕組みを作っている。これを基に上司は部下と面談し、人事は異動の参考データにしている。さらに、考課のフィードバックを年2回実施して、能力開発や業務について上司と部下で意見交換する、等を行っている。
- 入社後1～3年まで各入社年度の同期社員を集め、教育研修を定期的実施。また、その機会に個人面談を実施し、新人とのコミュニケーションをはかっている。
- 新入・若手社員の定着化については、これまで人事部の中にあった採用・育成グループを新たな部組織として新設し、入社時以降、定期的に研修機会を増加して、若手社員の意識把握により手厚くフォローをすることとなった。また、職場でのミスマッチを少なくする手段として、社内公募制や社内インターンシップ制度等の取り組みも行っている。

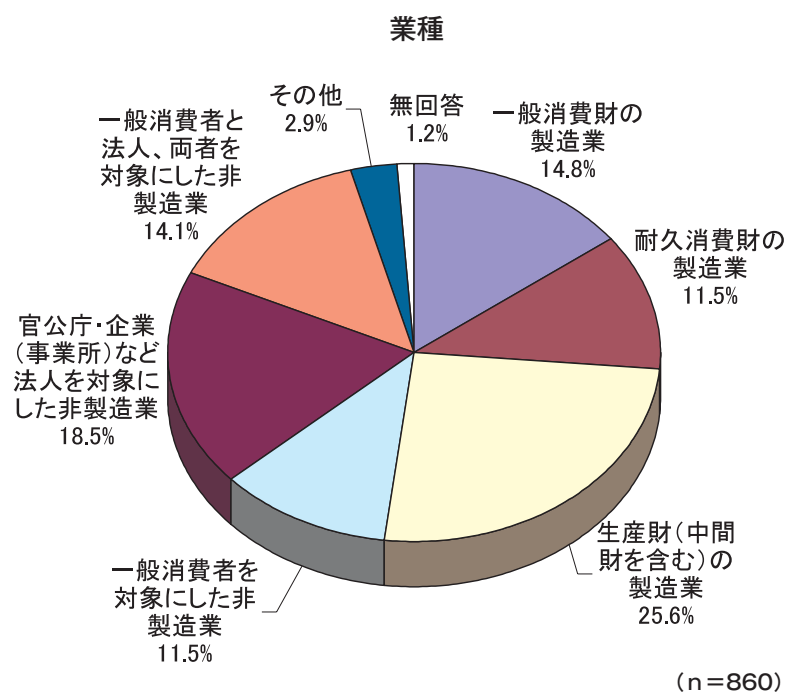
- 期初に、上長が各社員と面接を行い、その期の目標設定を行うとともに、今後の各人のキャリアプランを話しあうことで、コミュニケーション不足による離職を防ぐようにしている。また、社内転職を希望できるような仕組みや、新入社員に対しては、年の近い先輩社員がマン・ツー・マンで相談に応じる制度を設けている。
- 現状、新入・若手社員の離職率は特段大きな問題にはなっていないが、人財力強化という観点から、ダイバーシティ（人財／働き方の多様化・個の尊重）と人財・職場の活性化を推進中。具体的には、女性従業員の活躍支援、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた働き方の変革、ヘルスケア諸施策、職場コミュニケーション活性化支援等を推進。また、創業理念の伝承、同期意識醸成等を図るため、新入社員全員を対象とする1年間の教育プログラム（グループワーク、現場実習等）を実施している。
- エルダー制度を実施。新人には一年間マンツーマンで先輩社員をつけ、育成・ケアを実施。さらに、新人育成3年プログラムの実施。また、内定後の配属面談により「納得できる」初任配属を実施、等の取り組みをしている。
- OJD（On the Job Development）制度と指導員に対する動機付けとして、一人ひとりの新入社員に対し指導役である“OJDコーチ”とコーチの指導状況を確認し、新入社員の育成責任を担う“監督”をアサインし、計画的な育成を行う仕組みである「OJD制度」を展開している。OJDコーチ・監督に対しては、セミナーやeラーニングを活用して動機付けを図るとともに、新入社員とコミュニケーションをとる上での留意事項やノウハウを周知させている。また、若手に対する研修として、新入社員に対しては、上司や周囲とより良いコミュニケーションをとるために、自己のコミュニケーションスタイルを理解し、アサーションスキルを学ぶ研修を実施している。入社2年目には、キャリアアドバイザーによる個人面談を実施し、職場や仕事における悩みを受け止め、問題解決に向けての一步を踏み出すサポートをしている。今後は、入社3年目を対象とする研修も検討予定。
- 当社の現状においては、新入・若手社員の定着率に関して問題が特に顕在化してきている訳ではない。入社段階での研修とその後のフォロー機会の設定、メンター等の相談対応、いわゆる年功主義ではなく、実力や成果に比重をおいて評価を進めること等々の施策を実施してきている。ただ、下積みの経験よりも早期に自分の希望の仕事にチャレンジしたいと考える傾向もあり、一律の育成計画では対応できないことも感じている。
- 当社の取り組みは、①入社時の就業教育で当社の歴史、事業内容等を十分に教育し、当社で働くことへのモチベーションを高めている。②入社1年経過前に、これまでの会社生活の振り返り、同期入社者との問題認識の共有等を目的とした集合研修を開催している。③入社3年時に人事部および上長へのサーベイを実施し、その結果をもとに部門ごとに懇談会を実施している。
- 全新入社員は、1年間教育寮で生活をしながら2～3部門をローテーションし様々な実務経験を積む。これにより当社の企業価値観を共有し、同期生はもとより各部門での指導担当者他とのネットワーク形成が図られ、仕事内容や社会人として働くことの理解を深めている。また若手については、人事部門との定期面談や毎年の自己申告、技術研究部門や海外勤務の公募、ジョブローテーション制や各種集合研修により、社内でのキャリア形成の促進を図っている。
- 当社では過去から本社採用社員については1年目は全寮制としており、日中は様々な現場を経験し会社の事業を理解するとともに、時間外には先輩社員を講師として招いたり、同期との交流を深めたりすることにより会社に対する帰属意識を高めている。

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

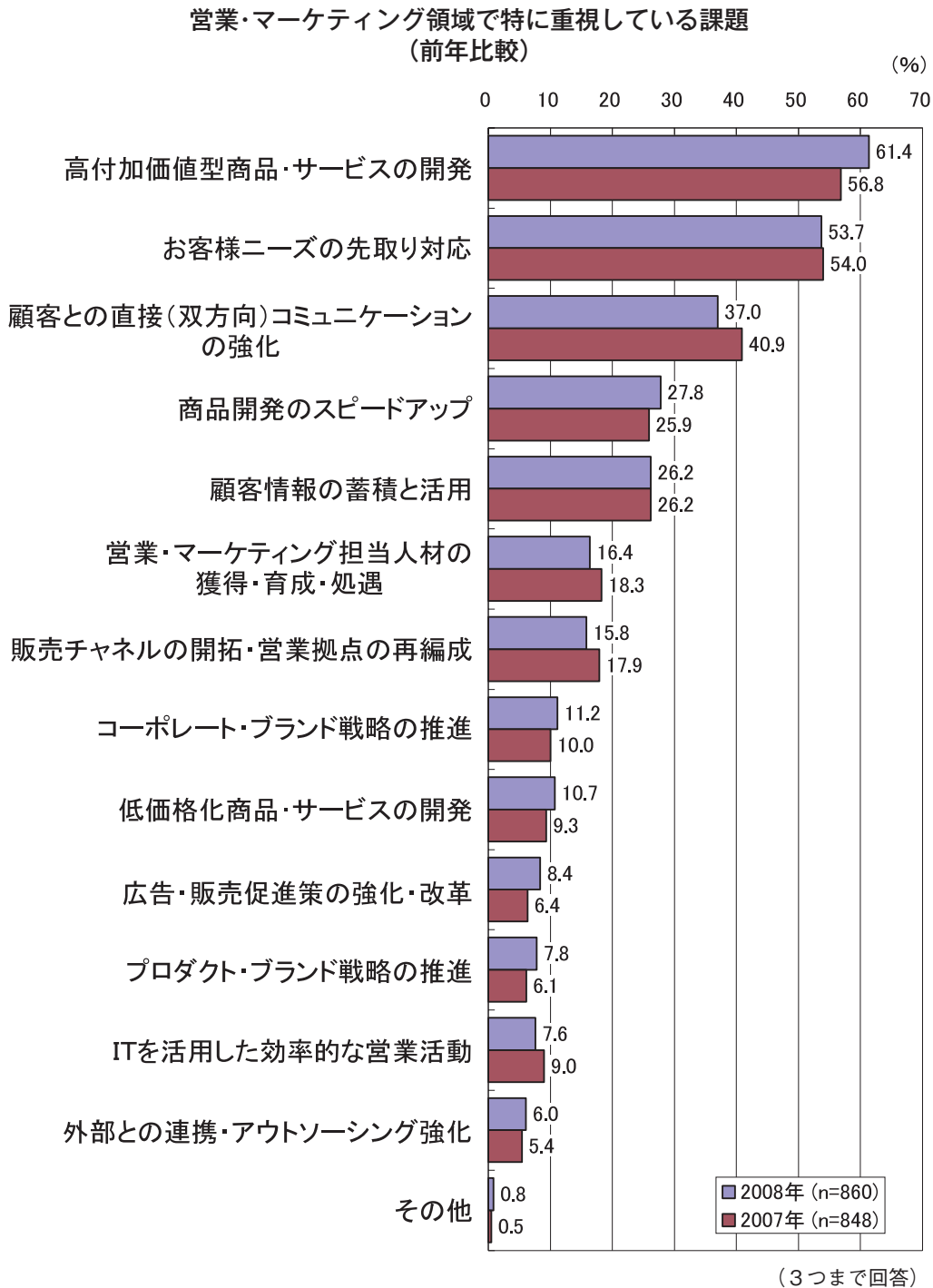
回答企業の業種属性としては、製造業が全体の51.9%、非製造業が44.1%、その他2.9%となっている。



4-2. 営業・マーケティング領域の主要課題-1 〈前年比較〉

調査結果の概要

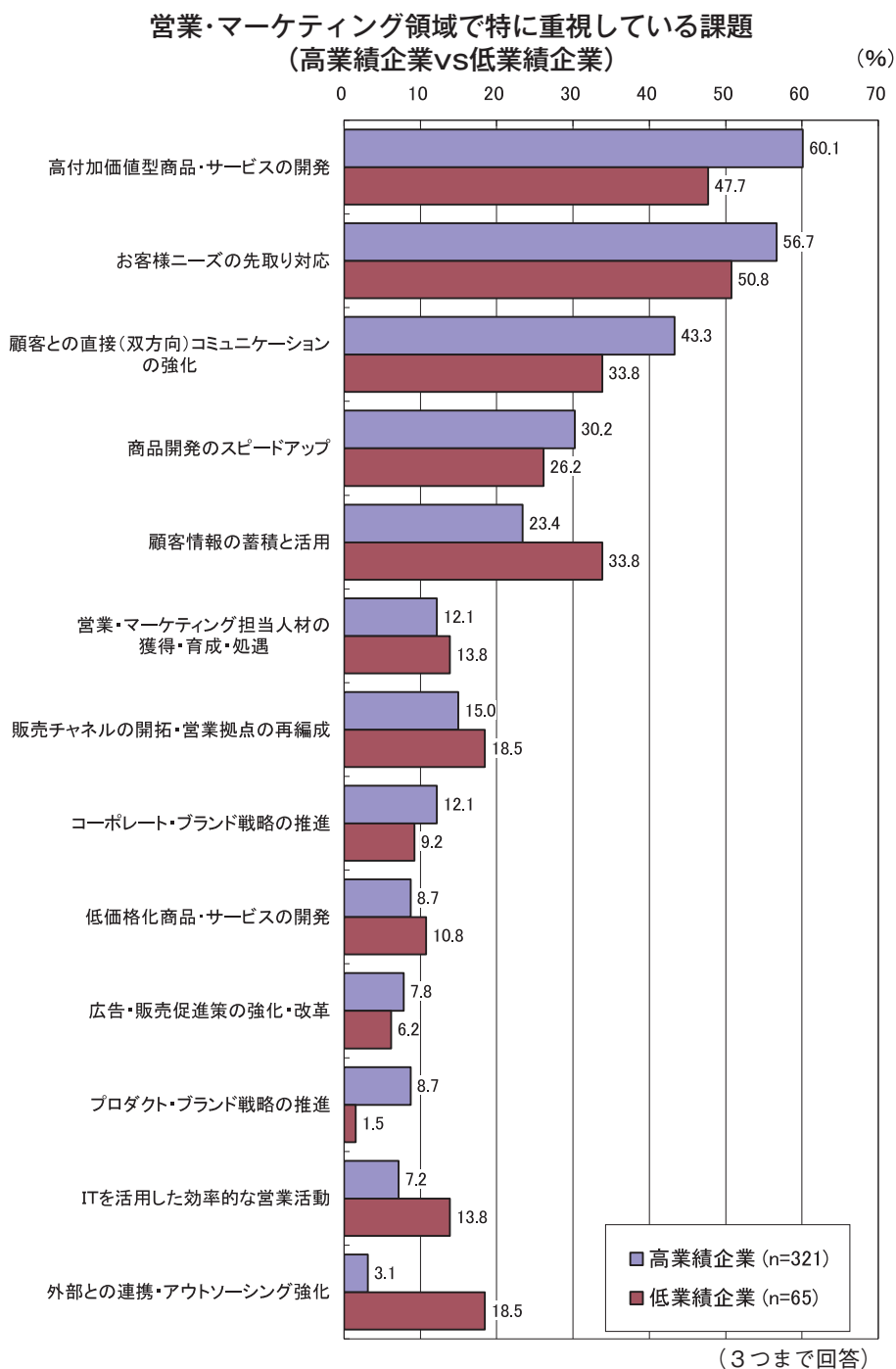
営業・マーケティング領域の主要課題は、前年（2007年）と比較して上位3項目の変動はない。しかし、「顧客との直接（双方向）コミュニケーションの強化」は3.9ポイント減であるのに対し、「高付加価値型商品・サービスの開発」は4.6ポイント増であり、高付加価値型商品・サービスの開発が一層重視されていることがうかがえる。



4-2. 営業・マーケティング領域の主要課題-2 〈高業績企業vs低業績企業〉

調査結果の概要

「高業績企業」と「低業績企業」を比較すると、「高業績企業」は「高付加価値型商品・サービスの開発」、「顧客との直接（双方向）コミュニケーションの強化」の重視度が高い。一方、「低業績企業」は「顧客情報の蓄積と活用」、「外部との連携・アウトソーシング強化」、「ITを活用した効率的な営業活動」の重視度が高くなっている。



(注) 高業績企業…3年前に対して売上高・営業利益・従業員数の3項目がともに増加した企業
低業績企業…3年前に対して売上高・営業利益・従業員数の3項目がともに減少した企業

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）

	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	商品開発のスピードアップ	顧客情報の蓄積と活用	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	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	ITを活用した効率的な営業活動	外部との連携・アウトソーシング強化	その他
全体	860	61.4	53.7	37.0	27.8	26.2	16.4	15.8	11.2	10.7	8.4	7.8	7.6	6.0	0.8
一般消費財の製造業	127	68.5	45.7	25.2	37.8	13.4	15.7	14.2	16.5	11.0	9.4	18.9	9.4	3.1	0.8
耐久消費財の製造業	99	74.7	58.6	27.3	44.4	16.2	12.1	19.2	11.1	15.2	4.0	2.0	3.0	7.1	1.0
生産財(中間財を含む)の製造業	220	73.6	55.5	41.4	49.5	21.8	11.4	10.9	3.6	8.6	1.4	7.7	4.1	2.7	1.4
一般消費者を対象にした非製造業	99	52.5	52.5	22.2	15.2	41.4	10.1	23.2	16.2	15.2	25.3	7.1	9.1	3.0	0.0
官公庁・企業(事業所)など法人を対象にした非製造業	159	56.0	57.2	55.3	4.4	34.0	23.3	16.4	13.2	8.8	2.5	5.7	8.8	11.3	1.3
一般消費者と法人、両者を対象にした非製造業	121	43.0	58.7	38.8	9.9	33.1	24.0	18.2	14.9	10.7	17.4	5.0	12.4	9.1	0.0
その他	25	44.0	40.0	40.0	16.0	36.0	32.0	16.0	0.0	8.0	12.0	8.0	12.0	12.0	0.0

(注) 網掛けの項目が当該業種で1位の項目
(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	商品開発のスピードアップ	顧客情報の蓄積と活用	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	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	ITを活用した効果的な営業活動	外部との連携・アウトソーシング強化	その他
860	61.4	53.7	37.0	27.8	26.2	16.4	15.8	11.2	10.7	8.4	7.8	7.6	6.0	0.8
0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
53	67.9	47.2	24.5	41.5	7.5	9.4	18.9	15.1	7.5	9.4	24.5	7.5	3.8	-
9	88.9	33.3	11.1	55.6	-	33.3	11.1	44.4	-	-	22.2	-	-	-
5	60.0	100.0	20.0	40.0	40.0	-	-	-	20.0	-	-	20.0	-	-
48	81.3	50.0	31.3	62.5	20.8	12.5	4.2	2.1	6.3	-	8.3	8.3	4.2	-
19	47.4	10.5	42.1	42.1	15.8	31.6	10.5	10.5	-	15.8	36.8	31.6	-	5.3
2	100.0	50.0	100.0	-	-	-	-	50.0	-	-	-	-	-	-
15	73.3	40.0	20.0	53.3	-	13.3	46.7	20.0	-	-	6.7	-	6.7	6.7
39	79.5	43.6	48.7	38.5	25.6	10.3	10.3	7.7	7.7	-	10.3	2.6	7.7	2.6
35	82.9	62.9	31.4	37.1	20.0	11.4	22.9	8.6	5.7	-	8.6	5.7	2.9	-
17	76.5	41.2	41.2	35.3	29.4	17.6	5.9	11.8	11.8	5.9	5.9	5.9	-	-
84	75.0	57.1	36.9	47.6	14.3	8.3	15.5	7.1	13.1	2.4	3.6	2.4	3.6	2.4
58	51.7	69.0	43.1	55.2	24.1	8.6	1.7	3.4	24.1	1.7	8.6	1.7	-	-
43	83.7	60.5	18.6	41.9	9.3	14.0	14.0	7.0	7.0	9.3	4.7	4.7	7.0	-
76	42.1	50.0	34.2	13.2	50.0	11.8	19.7	18.4	13.2	27.6	5.3	5.3	2.6	-
67	56.7	64.2	49.3	6.0	25.4	16.4	32.8	16.4	-	1.5	4.5	17.9	4.5	-
19	63.2	73.7	26.3	10.5	31.6	21.1	26.3	10.5	5.3	5.3	5.3	10.5	10.5	-
16	50.0	56.3	25.0	6.3	25.0	18.8	18.8	12.5	6.3	31.3	6.3	12.5	12.5	-
51	49.0	58.8	39.2	7.8	47.1	29.4	9.8	15.7	15.7	5.9	2.0	3.9	7.8	2.0
47	38.3	59.6	36.2	2.1	40.4	23.4	17.0	8.5	12.8	14.9	-	12.8	21.3	-
4	75.0	50.0	50.0	-	25.0	50.0	-	-	50.0	-	-	-	-	-
39	84.6	46.2	41.0	10.3	15.4	25.6	10.3	7.7	5.1	10.3	15.4	5.1	7.7	-
3	66.7	66.7	33.3	-	-	33.3	-	66.7	-	-	-	33.3	-	-
8	25.0	37.5	12.5	37.5	37.5	12.5	12.5	12.5	12.5	-	-	25.0	25.0	-
10	30.0	50.0	50.0	-	40.0	40.0	30.0	-	10.0	20.0	10.0	10.0	-	10.0
22	40.9	59.1	22.7	27.3	27.3	9.1	9.1	9.1	31.8	36.4	9.1	13.6	4.5	-
8	12.5	-	62.5	12.5	62.5	25.0	12.5	25.0	12.5	25.0	12.5	12.5	12.5	-
11	54.5	72.7	45.5	9.1	45.5	27.3	9.1	-	9.1	-	-	-	18.2	-
3	66.7	33.3	33.3	-	-	33.3	33.3	66.7	-	-	-	-	33.3	-
49	49.0	44.9	57.1	6.1	32.7	22.4	20.4	10.2	16.3	4.1	4.1	8.2	8.2	-

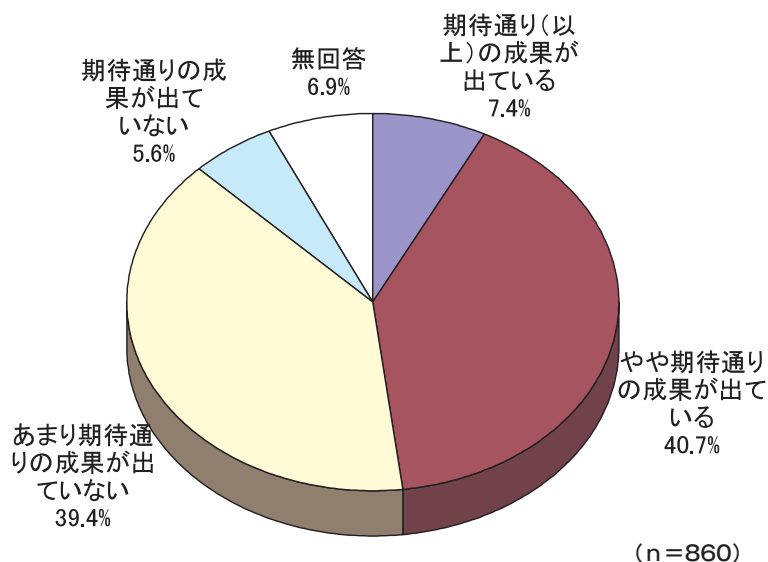
(注) 網掛けの項目が当該業種で1位の項目
(3つまで回答)

4-3. 高付加価値型商品・サービスの開発の成果状況

調査結果の概要

高付加価値型商品・サービスの開発については、「期待通り（以上）の成果が出ている」が7.4%、「やや期待通りの成果が出ている」が40.7%となったものの、「期待通りの成果が出ていない」が5.6%、「あまり期待通りの成果が出ていない」が39.4%にのぼっている。

「高付加価値型商品・サービスの開発」の成果状況



4-4. 高付加価値型商品・サービスの開発の成功要因

(注) 以下では、ここ数年、「高付加価値型商品・サービスの開発」について、最も高い成果が出たと思われる
ときの状況について回答された結果を分析している。

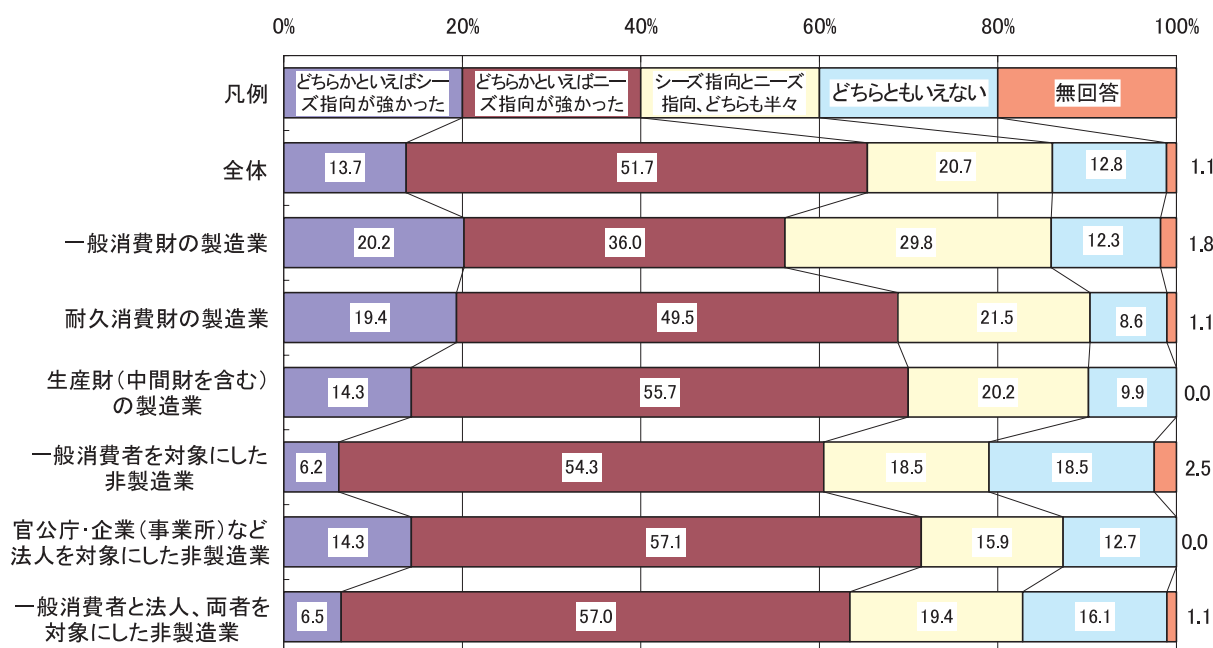
① ニーズ指向とシーズ指向の重視度

調査結果の概要

高付加価値型商品・サービスの開発にあたっての指向は、「どちらかといえばニーズ指向が強かった」と回答した会社が全体の51.7%であった。なお、製造業の方が「どちらかといえばシーズ指向が強かった」比率が、非製造業よりも高い傾向にある。

開発にあたっての指向の重視度

(n=729)



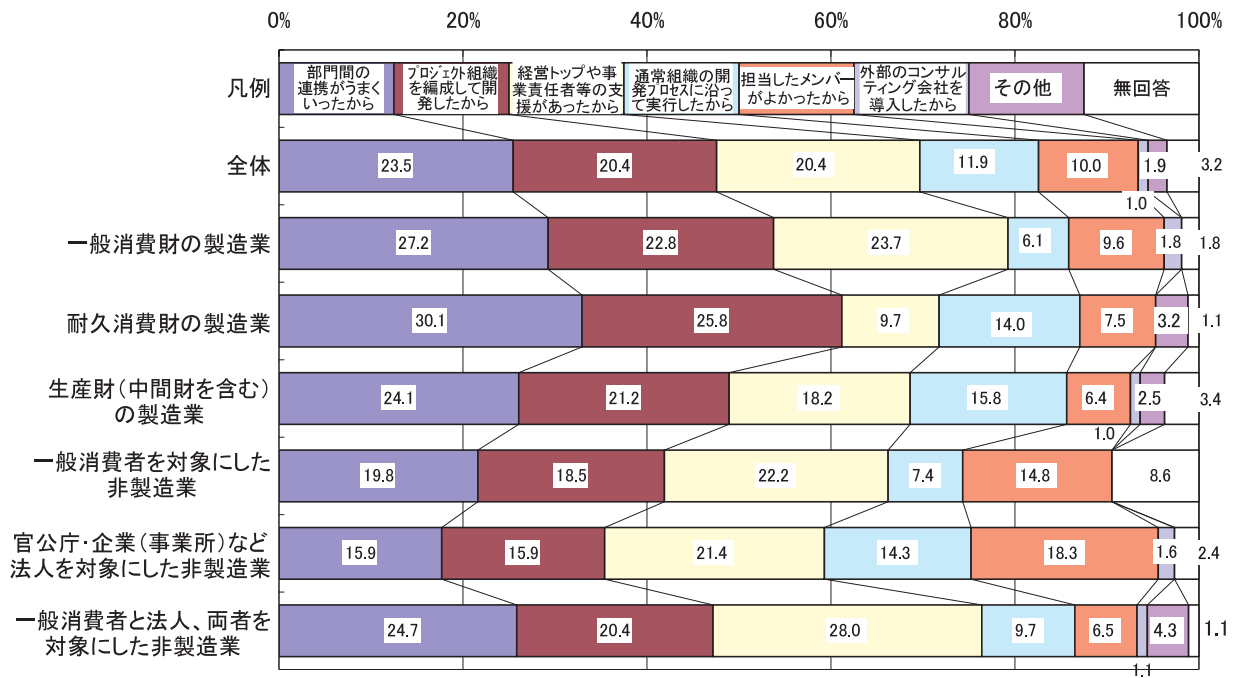
②人と組織面の要因

調査結果の概要

人と組織面において、「高付加価値型商品・サービスの開発」について成果につながった基本的な要因について尋ねたところ、「部門間の連携がうまくいったから」(23.5%)がトップとなった。特に「耐久消費財の製造業」においてはその比率が最も大きい。一方、非製造業においては「経営トップや事業責任者等の支援があったから」の比率が最も大きい。また製造業では「プロジェクト組織を編成して開発したから」の比率が非製造業よりも高くなっている。

人と組織面において、成果につながった基本的な要因

(n=729)



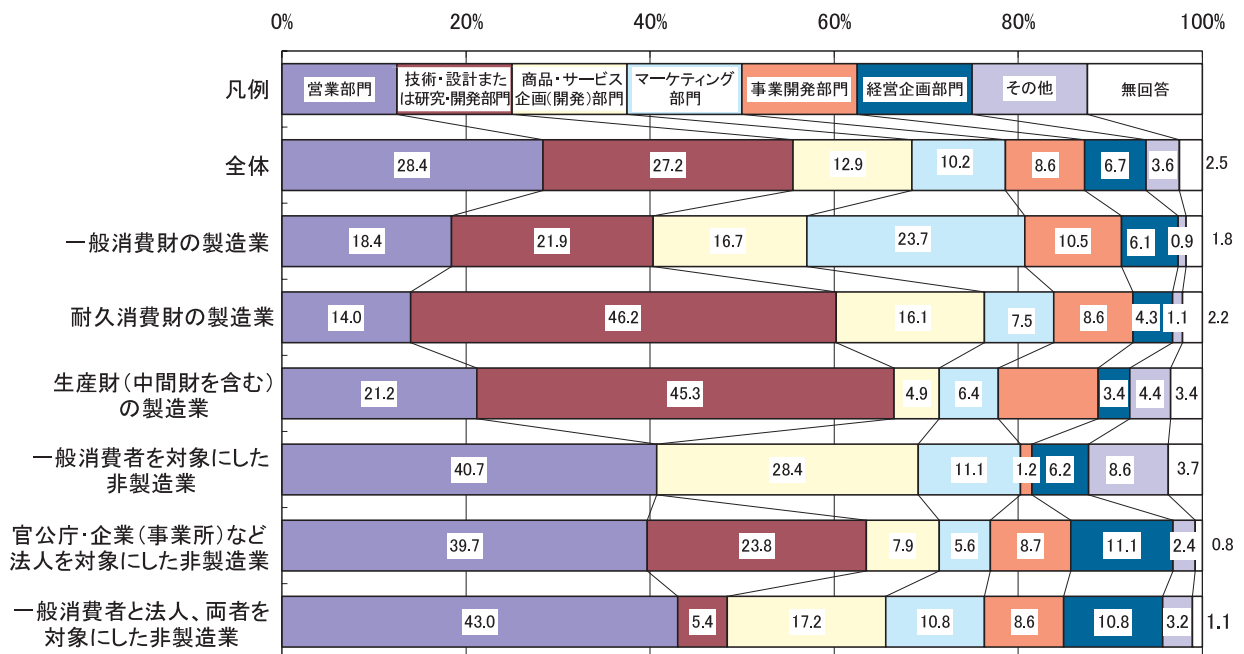
③プロジェクトリーダーの所属部門

調査結果の概要

プロジェクトリーダーが所属していた部門については、「一般消費財の製造業」は「マーケティング部門」(23.7%)、「耐久消費財の製造業」「生産財の製造業」は「技術・設計または研究・開発部門」(46.2%、45.3%)、非製造業はいずれも「営業部門」がそれぞれ最上位になっている。

プロジェクトリーダーが所属していた部門

(n=729)



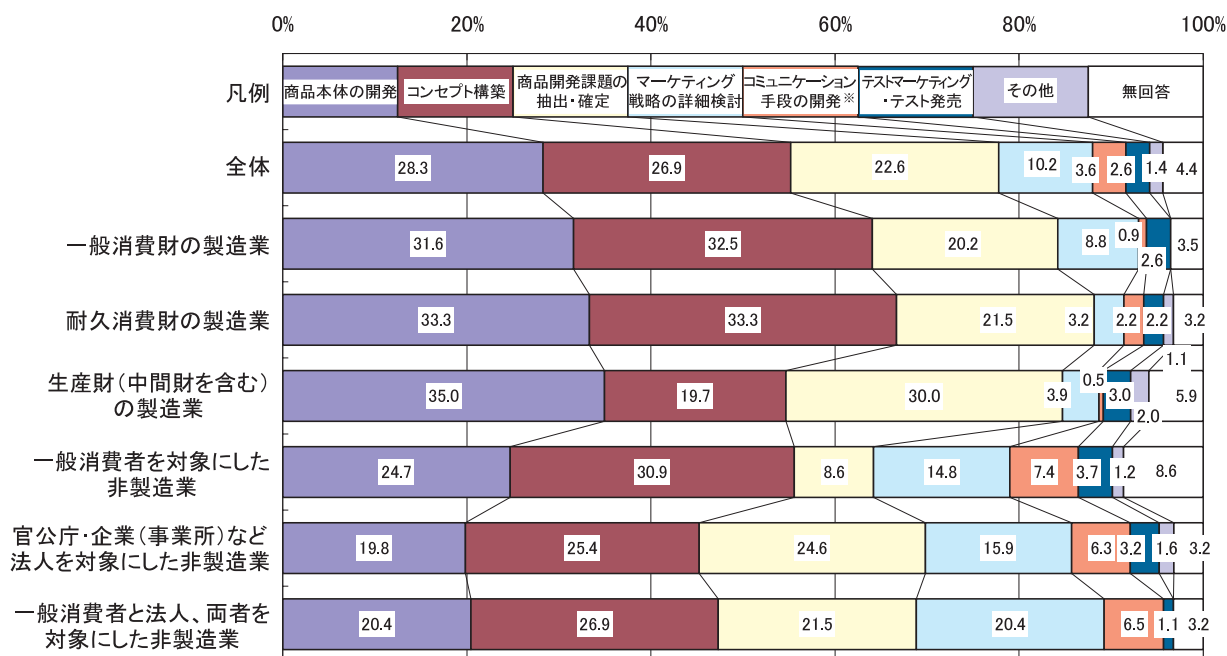
④開発プロセスにおける重視点

調査結果の概要

高付加価値型商品・サービスの開発において最も重視したプロセスは、「商品本体の開発」(28.3%)、「コンセプト構築」(26.9%)、「商品開発課題の抽出・確定」(22.6%)が全体の上位3項目である。業種別に見ると、「一般消費財の製造業」、「耐久消費財の製造業」はこの3項目のいずれも高い割合であるが、「生産財の製造業」は「コンセプト構築」の比率が低めになっている。また、非製造業はいずれも「マーケティング戦略の詳細検討」の割合が高めになっている。

開発において最も重視したプロセス

(n=729)



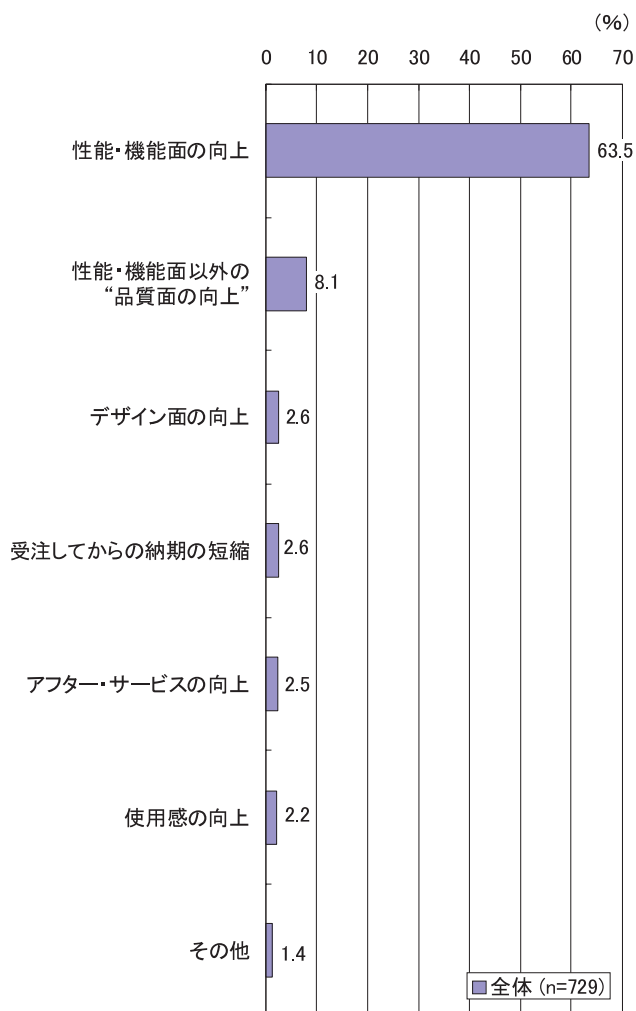
※ 「コミュニケーション手段」の例：ネーミングやキャッチフレーズ、パッケージングなど

⑤高付加価値化を図るうえでの重視点

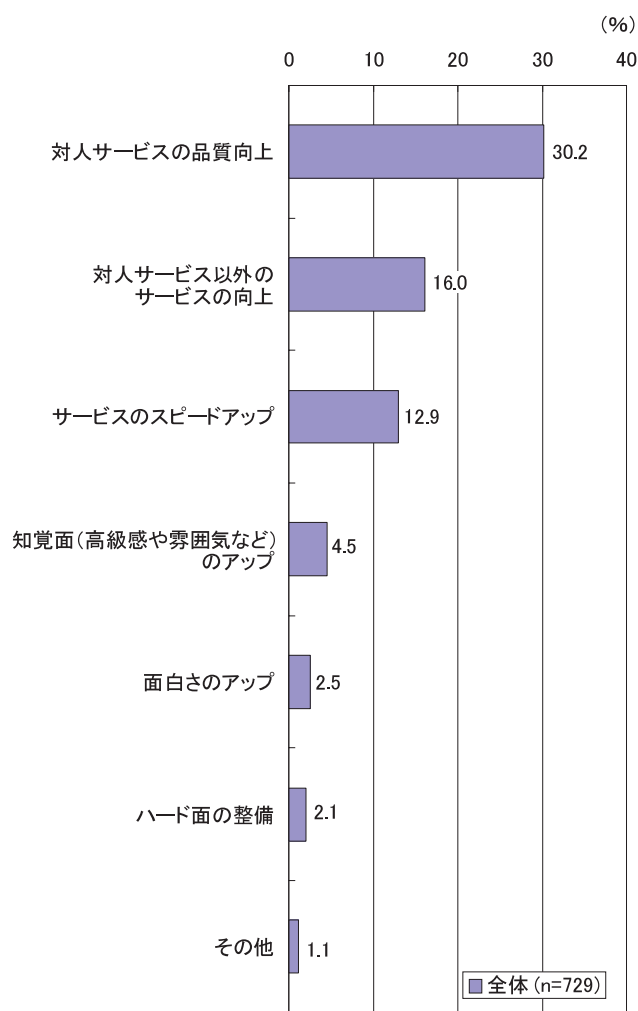
調査結果の概要

高付加価値化を図るうえで重視した点は、商品面では「性能・機能面の向上」(63.5%)が圧倒的多数を占めている。一方、サービス面においては、「対人サービスの品質向上」(30.2%)が最も多く、その他「対人サービス以外のサービスの向上」(16.0%)、「サービスのスピードアップ」(12.9%)も重視されている。

高付加価値化を図るうえで重視したこと:商品面



高付加価値化を図るうえで重視したこと:サービス面



<アドバイザーからのコメント>

質問 <高付加価値型商品・サービスの開発で成果につながった“人と組織面”の要因>

高付加価値商品・サービスの開発で成果につながった人と組織面の要因として、「部門間の連携がうまくいったから」が1位（23.5%）、「プロジェクト組織を編成して開発したから」が2位（20.4%）となり、「プロジェクトリーダーがよかったから」が6位（7.7%）となっています。どちらかといえば、個人よりも組織面の要因が成果につながっていると思われます。

貴社では人と組織面の要因として、何が高付加価値商品・サービス開発の成果につながっていますか。またその要因を強めるために、どのような工夫、取り組みをされているか、具体的にお聞かせください。

- 真っ白な紙に夢や可能性を綴ることのできる人材が貴重である。いくつかの成功事例も、やはり傑出したリーダー、プロデューサーの貢献が大きいと感じている。ともすれば官僚的（受動的、横並び）になりやすい中、可能性を持っている人材を抽出し、オポチュニティを提供することがトップ/ミドルマネジメントの重要な役割と考えている。当社では、全社プロジェクト結成時には意識してメンバーを選挙することで、かかる人材の抽出と育成に務めている。
- 既存の組織の壁を越える案件は、プロジェクト展開している。プロジェクトリーダーは部門の利益代表でない役員クラスを任命して、即断即決としている。全社レベルの規模の大きなプロジェクトは、企業プロジェクトとして経営会議で決裁している。
- 顧客満足第一に、プロジェクト組織を編成して開発したことが一つの成功要因になっているが、大手小売等ステークホルダーとの一体的取り組みが成功することも重要と認識。
- シーズの開発とニーズの発掘の両面で研究開発部門が深く関わっている。消費者価値を技術の言葉に翻訳するという、高付加価値型商品開発のポイントになる部分が、比較的スムーズに行われている。
- 新規事業開発時には手をあげて、そこに異動するしくみもあり、熱意のある人材で立ち上げることで成果につながるものだと信じている。
- プロジェクト組織を作っただけでは、うまくいかないのはどの企業のトップも承知しているはずである。この設問だから、この結果が出ただけで、そんな簡単には高付加価値型商品や、サービスは出てこない。要因を強めるには、「顧客視点に立つ」ことがすべてだと思う。
- 個人の要因が成果につながることが多い。組織面（プロジェクト組織も含め）の要因も確かにあるが、仕事の内容が専門的で難しいことが多いので、担当する個人の力量が成果に影響している。
- フレックス委員会（パート社員のみでの小集団活動）による提案：
 - ・フレックス社員自ら設置し、店長等はフォローアップに徹する。
 - ・各店舗で選抜したフレックス委員会が発表する大会を開催する。
 - ・本部でフレックス委員会を推進する専属社員の配置。
 - ・政策発表会での表彰、等を実施している。
- 部門間の連携を図るために、営業部門と機能別部門（開発、製造、購買、企画等）が連携して新製品投入にあたっている。また、既存の組織で対応できない、全社的なテーマについては「全社プロジェクト」と位置づけて各関係事業部から人員を集め、全社予算をつけることにより開発スピードを上げている。

-
- 製品、サービスの開発に関しては各々その専門部門が担当しているが、そのうち高い効果が期待される項目については、生産・販売・スタッフによる開発チームを組織し実行する。また、そのチームの編成を全社の掲示板等に公表しモチベーションを高めるとともに、責任の所在を明確にする。
 - 新規事業などの立上げには、開発部門と事業部門との連携に基づくものが多く、開発部門と事業部門間でプロジェクト組織を編成し、定期的に進捗状況を報告する機会等で進捗状況の把握と取り進め方針を明確化している。
 - 当社は、特にマーケティング部門はないので営業と開発部門との連携で商品開発を進めている。＜顧客に接する場＞を共有することが一体感を生み出し、結果として良い商品やサービスに繋がるように考える。当社で取り組んでいる内容は、以下の2項目である。
 - ・営業と開発部門を一緒にしたプロジェクトを作る。
 - ・プロジェクトの前段階と、開発後に納品先や見込み客との商談に開発部員を同席させる。単純であるが、顧客の声を直接聞いて共有することで組織的に一体感を醸成できると感じる。お客様の本音や喜んでいただいている姿に直接触れることは、すべての社員に共通する。
 - シーズ発掘・市場（ニーズ）探索・事業開発・事業化を一貫して行うことが重要であり、正式な組織か否かにかかわらず、研究・開発・営業・マーケティング・製造等各部門の連携強化が必要不可欠。そのために、部門横断的な活動をコーディネート・支援する体制の整備や活動を取り纏める人財の育成、シナジーを発揮するための情報共有化等に取り組んでいる。
 - 開発部門と営業部門、サービス部門が一体となり、企画を行った製品・サービスは成功の確率が高い。最近では海外の営業・サービス部門との連携も重要性を増している。事業部門によっては、海外子会社も含めてイントラ上で情報の共有化を図っている。
 - 技術・生産・販売を一気通貫する組織横断型のプロジェクトを結成する。
 - プロモーション等一つひとつを部門横断のプロジェクトで取り組む等しており、それが目指す方向の共有、部門連携のスムーズさにつながっていると認識している。その経験を、順次若い世代に経験させる等して多くの人材が関わることから、多様性を引き出すことができると考えている。

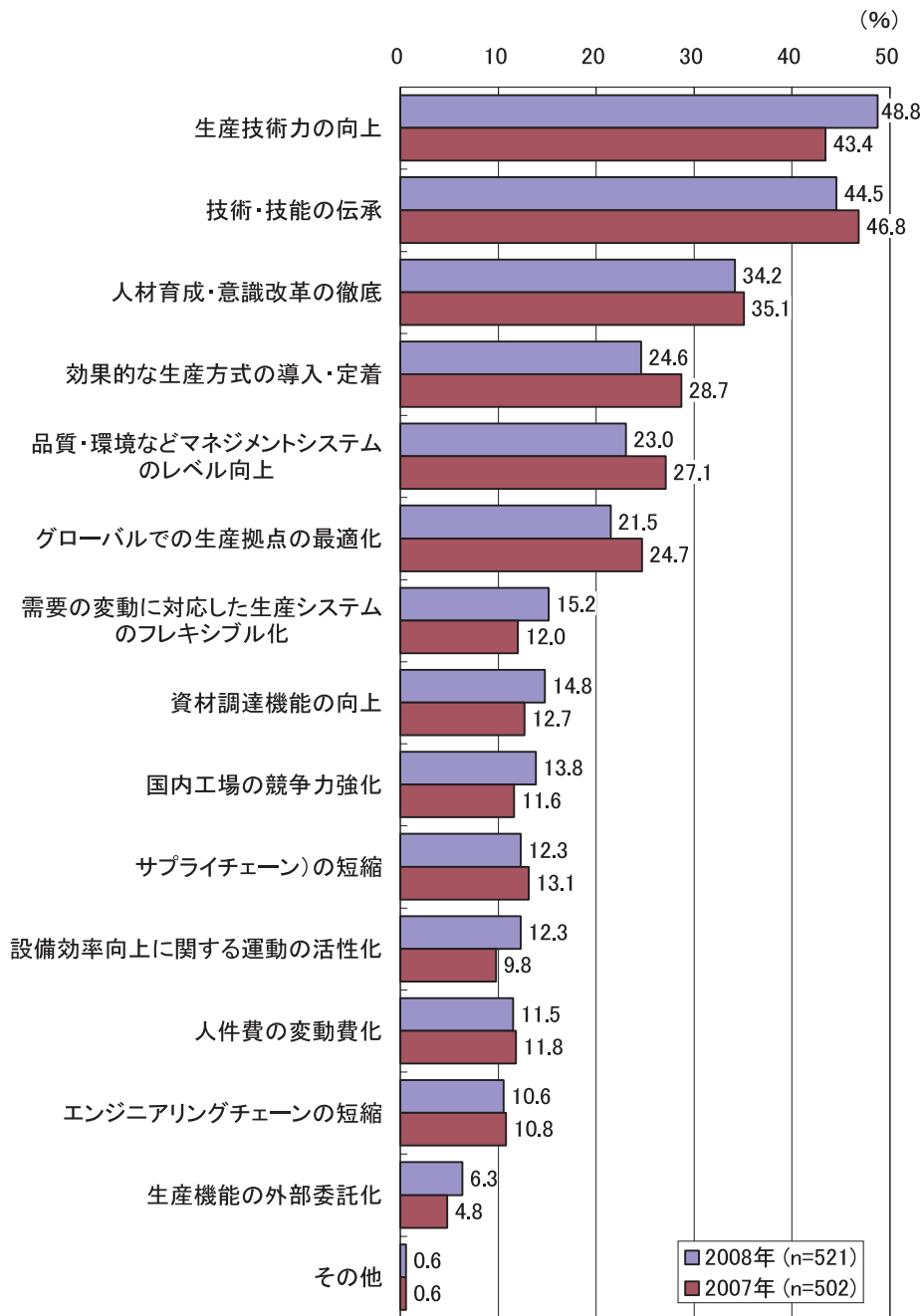
5. 生産領域の課題

5-1. 生産領域の主要課題-1 〈前年比較〉

調査結果の概要

生産領域で重視されている課題は、「生産技術力の向上」が5.4ポイント増で最上位となった。昨年1位であった「技術・技能の伝承」は2.3ポイント減で2位となっている。その他、「需要の変動に対応した生産システムのフレキシブル化」(3.2ポイント増)、「設備効率に関する運動の活性化」(2.5ポイント増)、「資材調達機能の向上」(2.1ポイント増)などが上昇傾向にある。

生産領域で特に重視している課題(前年比較)



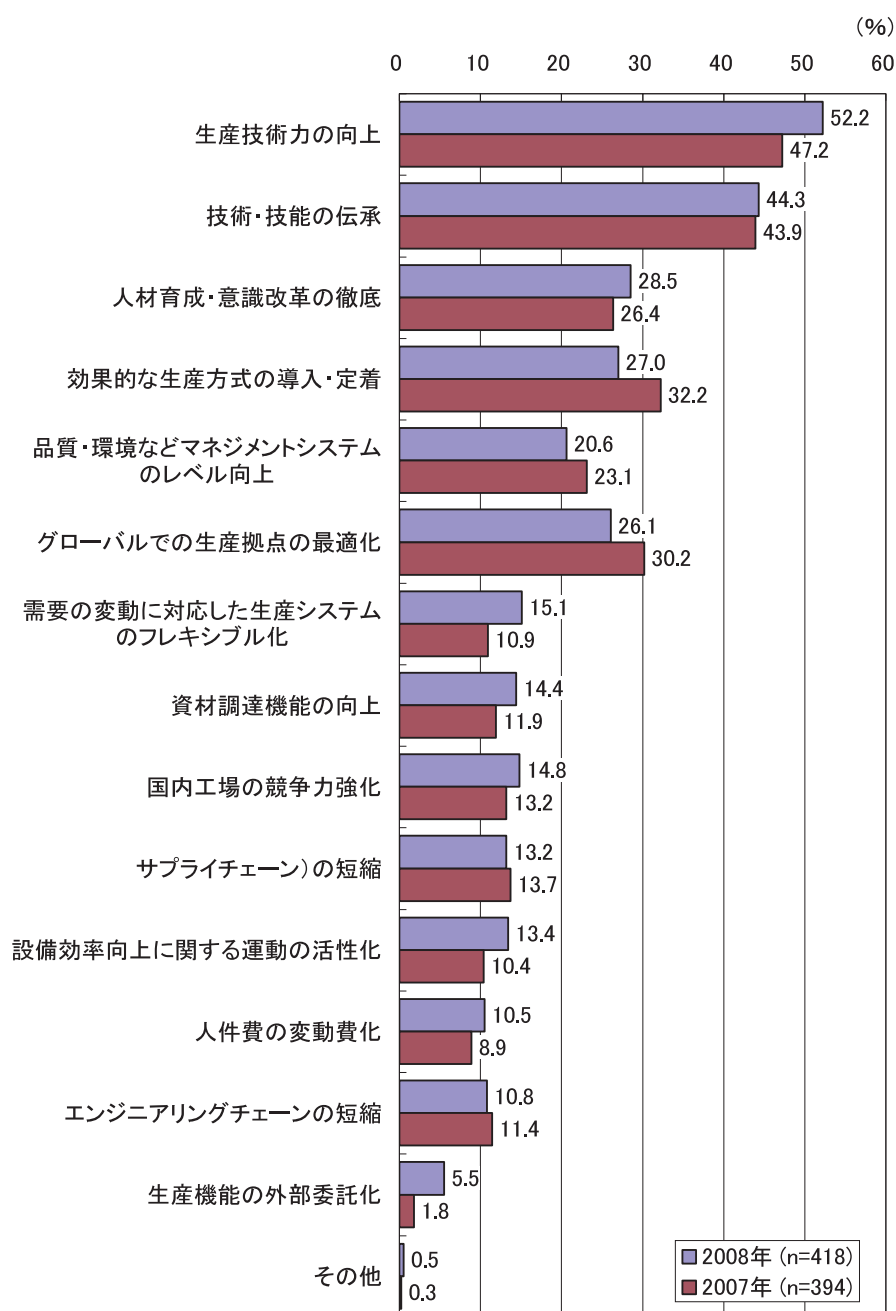
(3つまで回答)

5-1. 生産領域の主要課題-2 〈製造業〉

調査結果の概要

製造業の生産領域で特に重視している課題は、「生産技術力の向上」が昨年より5ポイント増で最上位である。また「需要の変動に対応した生産システムのフレキシブル化」(4.2ポイント増)、「設備効率向上に関する運動の活性化」(3.0ポイント増)、「資材調達機能の向上」(2.5ポイント増)などの項目が昨年に比べ比率があがっている。その他、「生産機能の外部委託化」も3.7ポイント増加している。

生産領域で特に重視している課題(製造業)



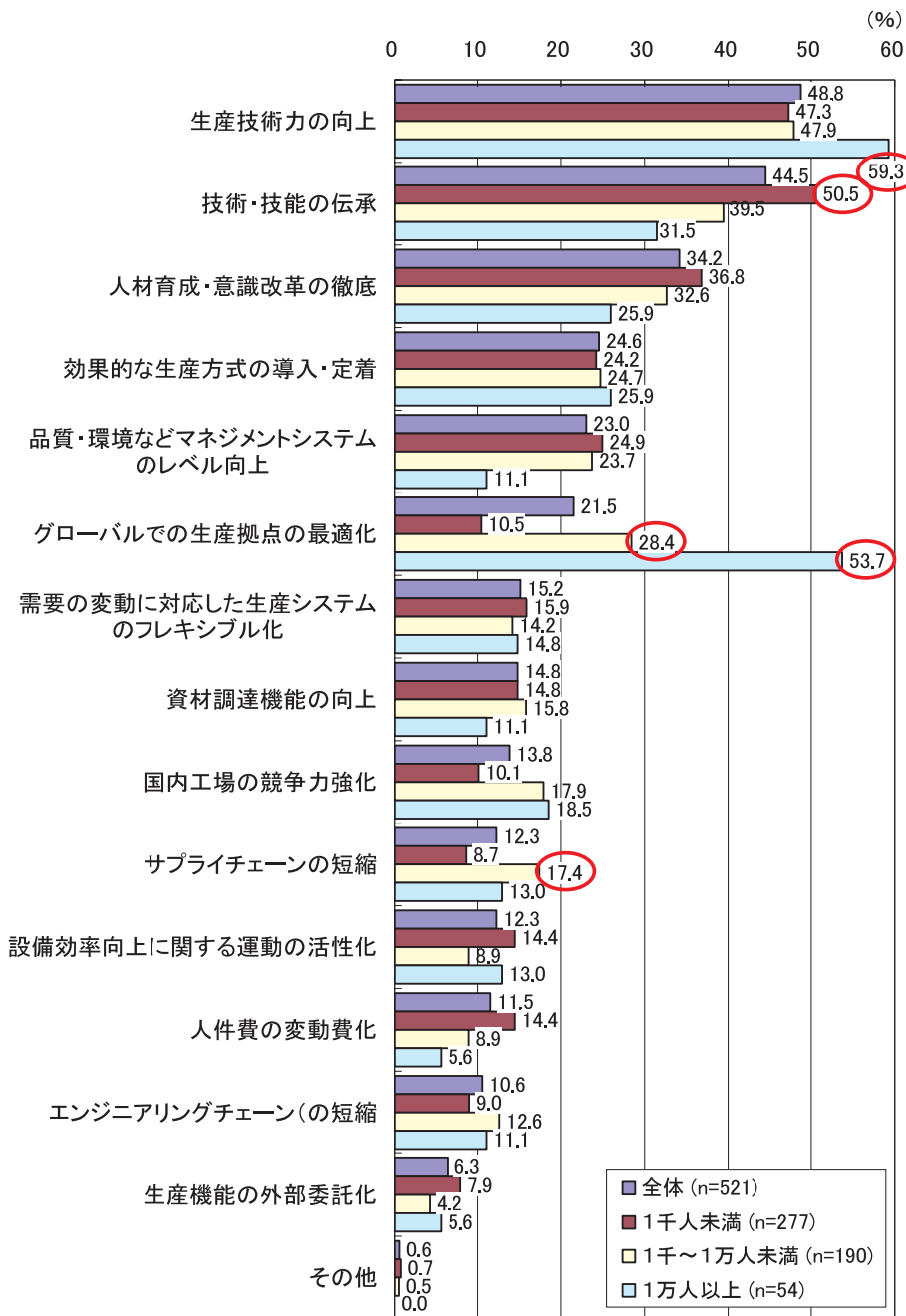
(3つまで回答)

5-1. 生産領域の主要課題-3 〈従業員規模別〉

調査結果の概要

従業員規模別に見ると、1千人未満の企業では、「技術・技能の伝承」がトップ項目となっている。一方、1千～1万人未満では、「サプライチェーンの短縮」、1万人以上の企業では「生産技術力の向上」、「グローバルでの生産拠点の最適化」の比率がより高い。

生産領域で特に重視している課題(従業員規模別)



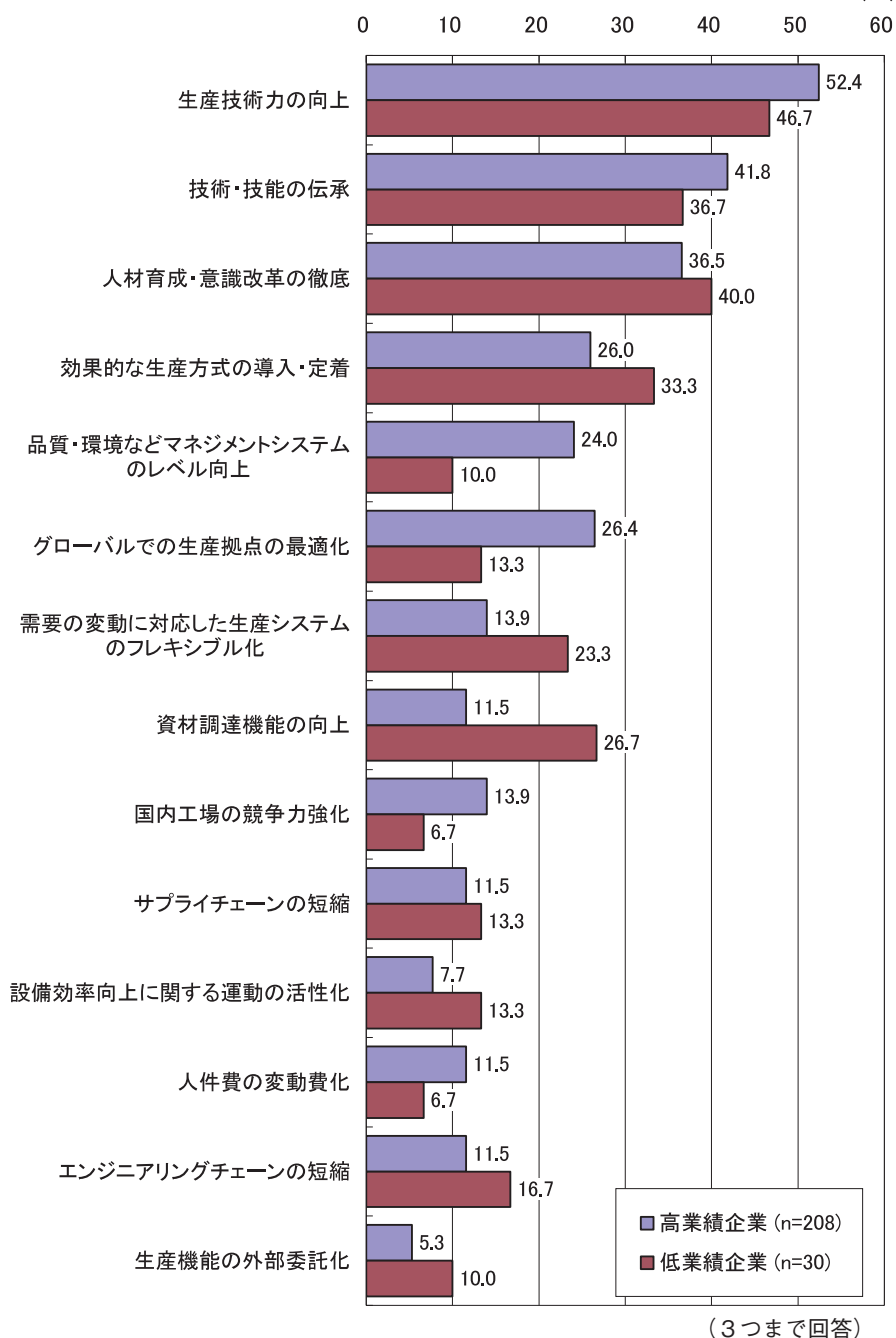
(3つまで回答)

5-1. 生産領域の主要課題-4 〈高業績企業vs低業績企業〉

調査結果の概要

「高業績企業」と「低業績企業」を比較すると、「高業績企業」は「グローバルでの生産拠点の最適化」、「品質・環境などマネジメントシステムのレベル向上」の重視度が高い。一方、低業績企業は「効果的な生産方式の導入・定着」、「資材調達機能の向上」、「需要の変動に対応した生産システムのフレキシブル化」、「エンジニアリングチェーンの短縮」の重視度が高い。

生産領域で特に重視している課題(高業績企業vs低業績企業) (%)



(注) 高業績企業…3年前に対して売上高・営業利益・従業員数の3項目がともに増加した企業
低業績企業…3年前に対して売上高・営業利益・従業員数の3項目がともに減少した企業

生産領域で特に重視している課題（業種・細分類別）

調査数	生産技術力の向上 (設備開発力、自動化、IT化など)	技術・技能の伝承	人材育成・意識改革の徹底	効果的な生産方式の導入・定着(JIT、セル生産など)	品質・環境などマネジメントシステム(例:ISO)のレベル向上	グローバルでの生産拠点の最適化	需要の変動に対応した生産システムのフレキシブル化	資材調達機能の向上(開発・購買・ローバル調達など)	国内工場間の競争力強化(ブランクプロセス化を含む)	サプライチェーン(調達・生産・流通・販売)の短縮	設備効率向上に関する運動の活性化	人件費の変動費化(派遣社員や期間工等の積極的活用)	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	生産機能の外部委託化(アウトソーシング)	その他
全体	48.8	44.5	34.2	24.6	23.0	21.5	15.2	14.8	13.8	12.3	12.3	11.5	10.6	6.3	0.6
農林・水産・鉱業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
食料品製造	40.4	55.8	38.5	21.2	28.8	11.5	21.2	13.5	9.6	17.3	15.4	11.5	1.9	11.5	-
繊維製造	44.4	55.6	11.1	33.3	22.2	55.6	22.2	-	11.1	22.2	11.1	-	11.1	-	-
パルプ・紙・紙加工	80.0	40.0	40.0	-	60.0	-	20.0	20.0	20.0	20.0	-	-	-	-	-
化学製品製造	47.8	37.0	34.8	21.7	37.0	21.7	17.4	8.7	15.2	8.7	6.5	15.2	10.9	6.5	2.2
医薬品製造・卸売	41.2	52.9	35.3	29.4	35.3	17.6	17.6	11.8	17.6	-	11.8	-	5.9	23.5	-
石油・石炭製造	50.0	50.0	50.0	-	-	50.0	-	-	50.0	-	-	50.0	-	-	-
ゴム・窯業・土石製品製造	66.7	33.3	20.0	40.0	13.3	26.7	13.3	26.7	20.0	13.3	6.7	20.0	-	-	-
鉄鋼・非鉄・金属製品製造	56.4	53.8	35.9	28.2	12.8	15.4	12.8	10.3	20.5	10.3	10.3	12.8	10.3	10.3	-
一般機械製造	48.5	63.6	30.3	27.3	12.1	18.2	18.2	15.2	9.1	12.1	18.2	9.1	15.2	3.0	-
精密機械製造	58.8	35.3	41.2	17.6	17.6	47.1	-	5.9	5.9	23.5	5.9	23.5	17.6	-	-
電気・電子機器製造	53.7	34.1	19.5	32.9	17.1	42.7	13.4	20.7	11.0	11.0	6.1	6.1	17.1	4.9	1.2
輸送用機器製造	63.8	46.6	17.2	29.3	8.6	25.9	13.8	12.1	25.9	13.8	24.1	10.3	8.6	-	-
その他製造	46.5	32.6	30.2	25.6	23.3	23.3	14.0	18.6	11.6	18.6	25.6	9.3	14.0	2.3	-
小売	14.3	28.6	42.9	14.3	14.3	14.3	57.1	28.6	-	-	-	-	-	14.3	-
商社・問屋・卸売	42.9	14.3	61.9	14.3	47.6	-	9.5	14.3	9.5	19.0	9.5	4.8	9.5	9.5	-
証券・金融・保険	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
不動産	33.3	33.3	66.7	-	33.3	-	-	33.3	-	-	-	66.7	-	33.3	-
土木・建設・建築	42.3	57.7	38.5	15.4	30.8	3.8	7.7	23.1	11.5	11.5	7.7	15.4	15.4	3.8	3.8
輸送サービス	-	60.0	80.0	-	40.0	20.0	-	-	20.0	-	-	40.0	20.0	20.0	-
倉庫・埠頭	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ソフト開発・情報サービス	42.9	57.1	85.7	28.6	42.9	-	14.3	-	-	-	-	-	28.6	-	-
通信サービス	-	100.0	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100.0	-
出版・放送・報道	50.0	50.0	50.0	50.0	-	-	-	-	-	-	50.0	-	-	50.0	-
公共サービス	25.0	75.0	75.0	-	25.0	-	50.0	-	-	-	50.0	-	-	-	-
宿泊・飲食サービス	44.4	44.4	44.4	11.1	44.4	-	11.1	33.3	22.2	11.1	-	22.2	-	11.1	-
人材・教育関連サービス	-	-	-	100.0	-	-	100.0	-	-	-	-	-	100.0	-	-
警備・ビルメンテナンス	100.0	-	-	-	-	-	100.0	-	-	-	-	100.0	-	-	-
広告・宣伝・ディスプレイ	-	100.0	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100.0	-
その他サービス	26.7	60.0	73.3	13.3	26.7	-	13.3	13.3	13.3	6.7	6.7	26.7	-	-	-

(注) 網掛けの項目が当該業種で1位の項目
(3つまで回答)

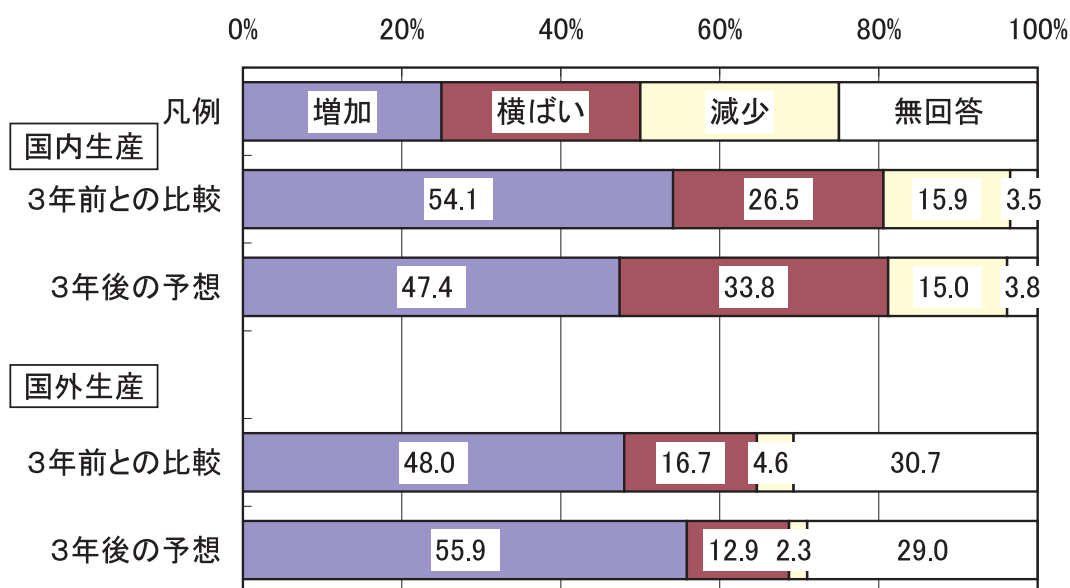
5-2. 国内外の生産動向

調査結果の概要

国内生産は、3年前との比較で54.1%が増加し、3年後の予想では47.4%が増加すると回答している。海外生産は3年前との比較では48.0%が増加しているが、3年後の予想で増加すると回答する企業は55.9%となり、今後一層伸びることが予想される。

国内外の生産動向(数量ベース)(2008年)

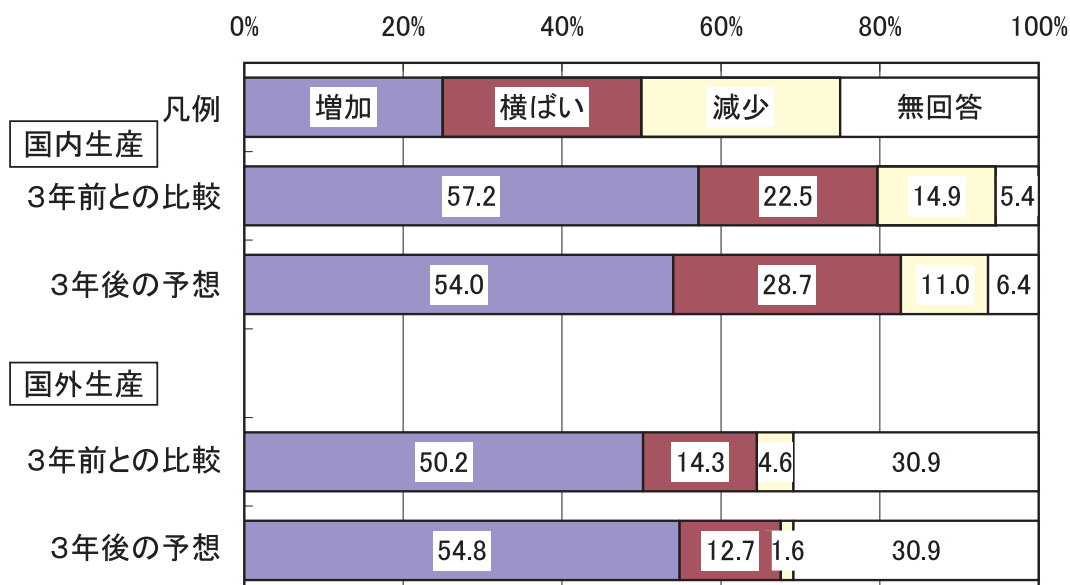
(n=521)



(参考:2007年調査結果)

国内外の生産動向(2007年)

(n=502)



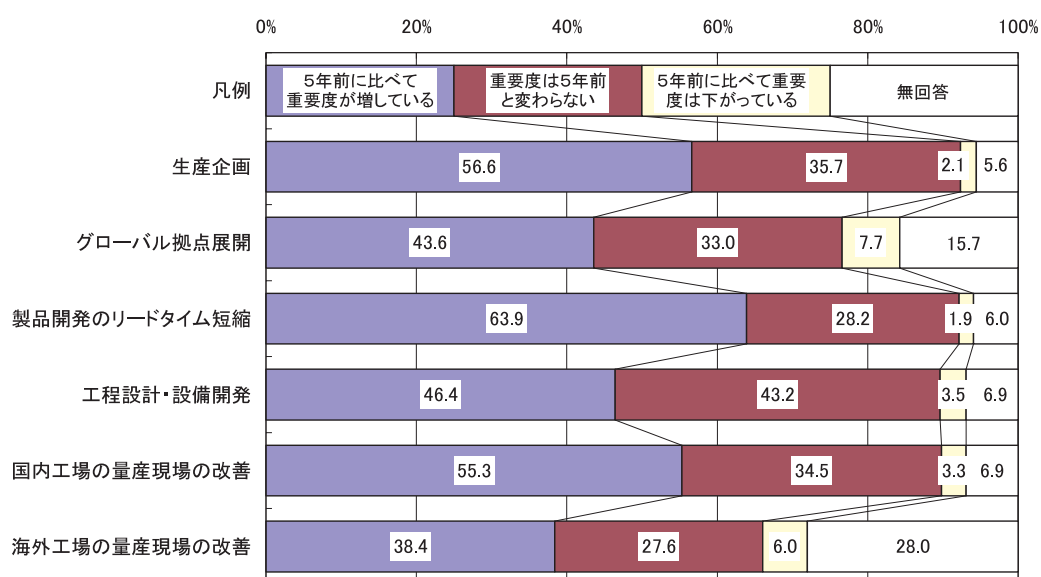
5-3. 生産技術部門(機能)への期待と充足度

調査結果の概要

生産技術部門(機能)の役割・用件について、5年前に比べて重要度が増しているものは「製品開発のリードタイム圧縮」(63.9%)、「生産企画」(56.6%)、「国内工場の量産現場の改善」(55.3%)が上位であった。また、これらの役割・用件に対する期待充足度については、「国内工場の量産現場の改善」は期待を上回っている比率が高いものの、「海外工場の量産現場の改善」は期待を下回っている比率の方が多くなっている。

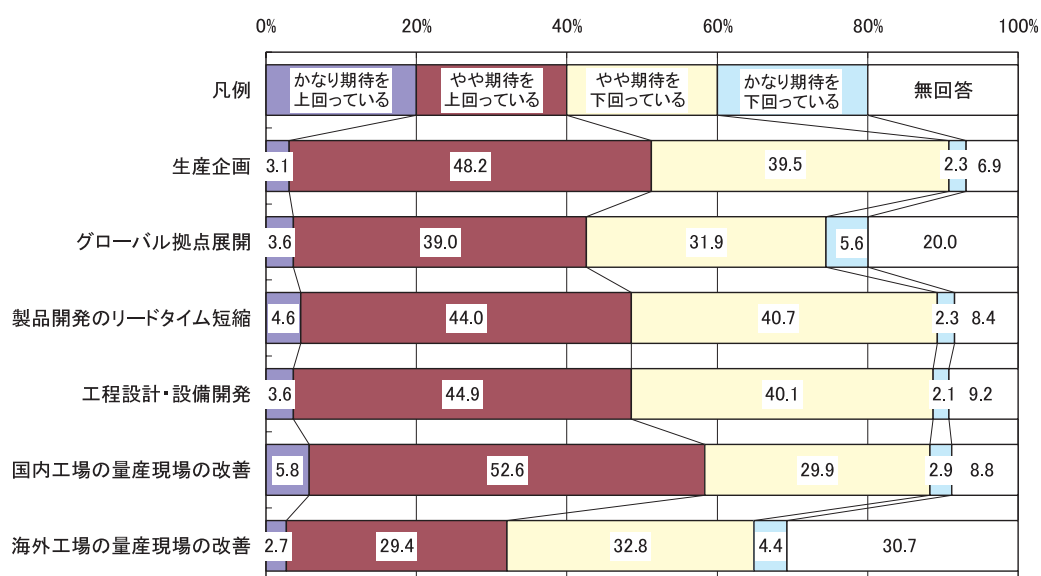
生産技術部門(機能)に求められる役割・用件「重要度」

(n=521)



生産技術部門(機能)に求められる役割・用件「期待充足度」

(n=521)



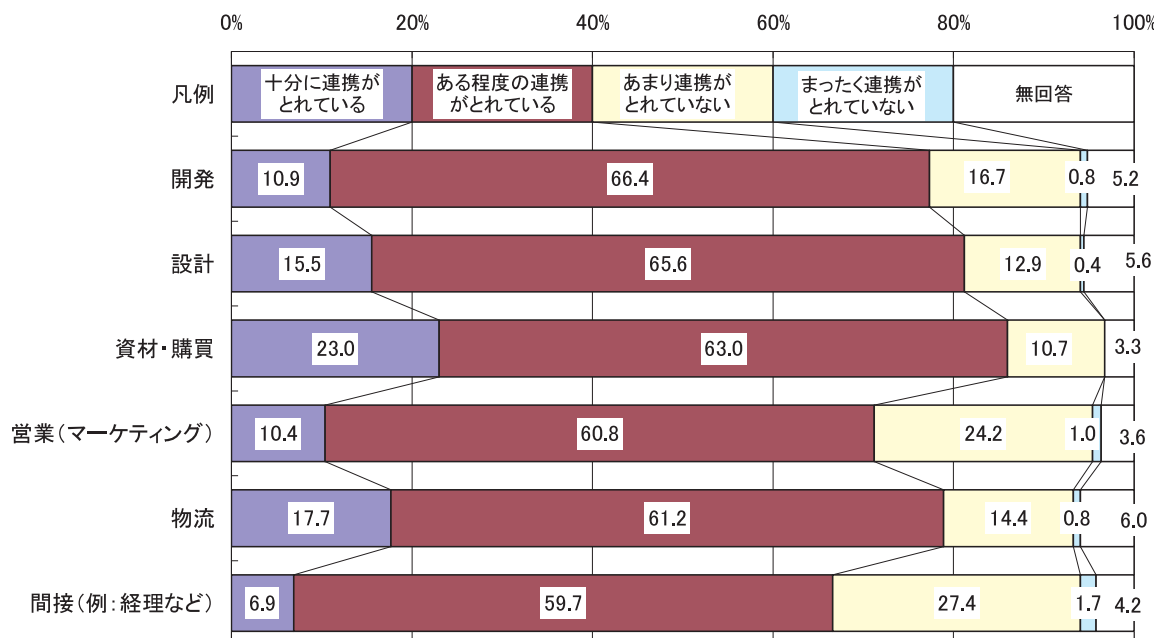
5-4. 生産部門と他部門との連携

調査結果の概要

生産部門と他部門の連携について、「十分に連携がとれている」部門としては、「資材・購買部門」(23.0%)、「物流部門」(17.7%)、「設計部門」(15.5%)が比較的高いポイントとなった。一方、「あまり連携がとれていない」部門としては、「間接部門」(27.4%)、「営業(マーケティング)部門」(24.2%)が上位に上がっている。

生産部門と他の部門との連携

(n=521)



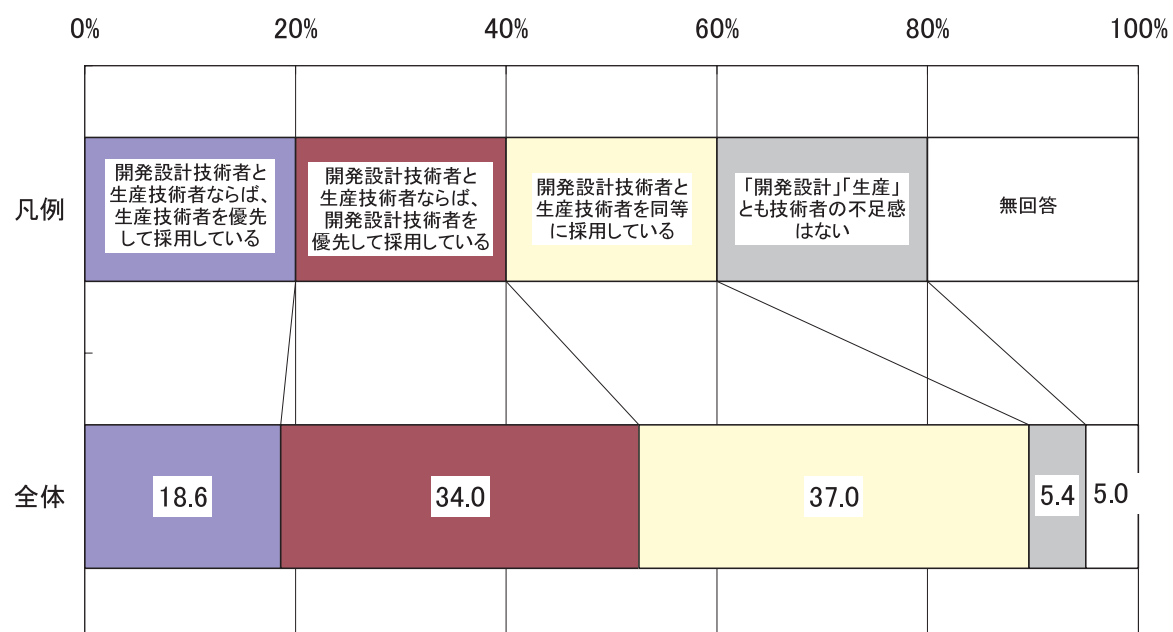
5-5. 技術者採用における優先順位

調査結果の概要

技術者の採用における「開発設計技術者」、「生産技術者」の優先順位については、「開発設計技術者と生産技術者を同等に採用している」企業が37.0%であった。「生産技術者を優先している」企業も18.6%あり、合わせて55.6%の企業が生産技術者を重視する傾向にあることがわかる。

現在の技術者採用における優先順位

(n=521)



5-6. 海外各地域における拠点展開状況と現地調達率

調査結果の概要

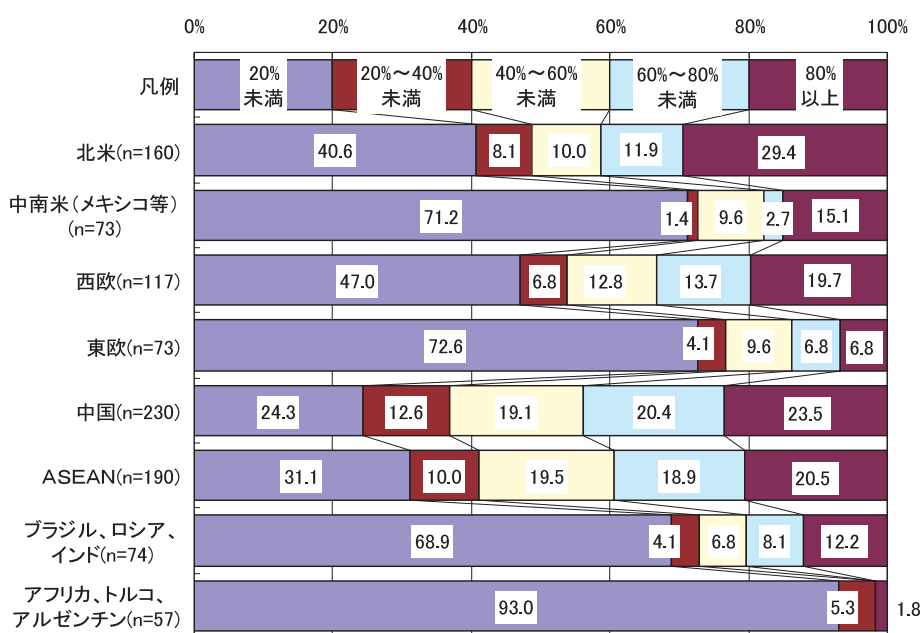
海外に「生産拠点」がある割合は、中国、ASEANの順で高い。また、「開発機能」については、中国（34.6%）は北米（34.3%）以上に重視されており、ASEAN（25.1%）も西欧（26.6%）に匹敵し、強化が進んでいることがうかがえる。また、「現地販売」についても、中国（83.0%）は北米（74.0%）をしのぐほどであり、ASEAN（73.7%）も同程度になってきている。

材料・部品等の現地調達率についても、中国、ASEAN地域は比較的高い傾向にある。一方、ブラジル、ロシア、インドを始めとする新興諸国における現地調達率の割合は、まだ低いという結果となった。

海外各地域における「生産拠点」「開発機能」「現地販売」「日本への逆輸入」の有無

地域	生産拠点		開発機能		現地販売		逆輸入	
	有	無	有	無	有	無	有	無
北米	128	118	79	151	174	61	47	178
	52.0%		34.3%		74.0%		20.9%	
中南米 (メキシコ等)	30	201	4	194	50	152	4	187
	13.0%		2.0%		24.8%		2.1%	
西欧	87	148	55	152	123	89	29	170
	37.0%		26.6%		58.0%		14.6%	
東欧	32	195	5	193	59	142	6	184
	14.1%		2.5%		29.4%		3.2%	
中国	252	45	94	178	234	48	170	108
	84.8%		34.6%		83.0%		61.2%	
ASEAN	193	77	63	188	188	67	123	127
	71.5%		25.1%		73.7%		49.2%	
ブラジル、ロシア、 インド	39	186	9	191	71	131	8	184
	17.3%		4.5%		35.1%		4.2%	
南アフリカ、トルコ、 アルゼンチン	6	218	2	190	33	160	3	182
	2.7%		1.0%		17.1%		1.6%	

材料・部品等の現地調達率



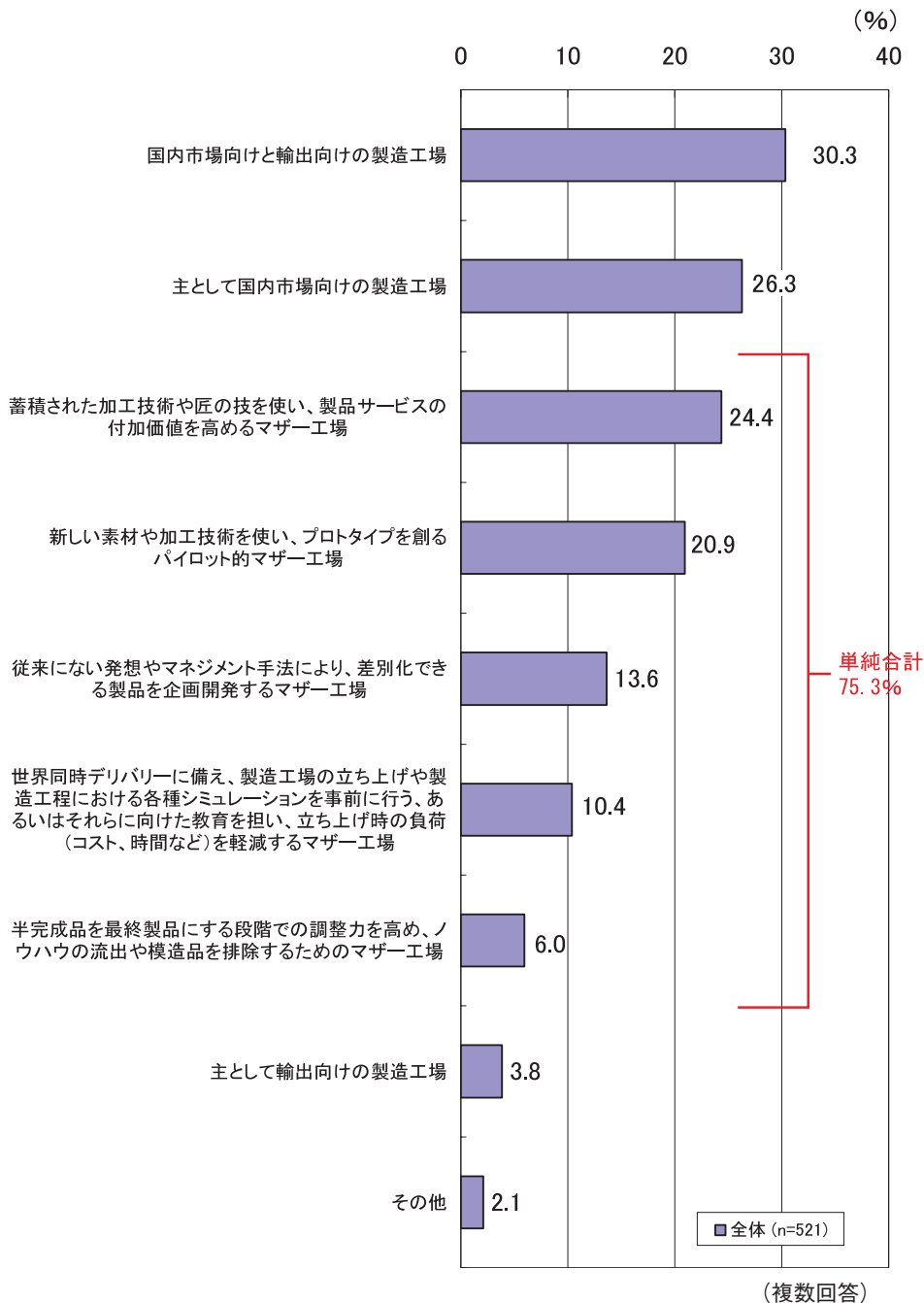
(注) 無回答を除いた集計

5-7. 国内生産拠点の位置づけ

調査結果の概要

海外に生産拠点がある場合における、国内の生産拠点（工場）の位置づけについて尋ねたところ、「マザー工場」としての位置づけが大きくあげられている（5項目合計で75.3%）。特に、「蓄積された加工技術や匠の技を使い、製品サービスの付加価値を高めるマザー工場」、「新しい素材や加工技術を使い、プロトタイプを創るパイロット的マザー工場」の役割が大きい。その他「国内市場向けと輸出向けの製造工場」（30.3%）、「主として国内市場向けの製造工場」（26.3%）が上位にあがっている。

国内の生産拠点(工場)の位置づけや機能



<アドバイザーからのコメント>

質問 <生産部門と他部門との連携>

生産部門と他部門との連携に関して営業・マーケティング部門との連携が十分にとれていない企業が25.2%という結果になっています。貴社における生産部門と営業・マーケティング部門との連携の巧拙について、どのように判断されますか。また、さらに両部門の連携を高めるためにどのような取り組みをすればよいか、貴社の事例を含めてお聞かせください。

- ここ数年、工場では生産革新活動を続けており、その中で顧客視点が一番重要視されている。また営業部門にもその活動が展開され、自分たちが販売する製品を自ら語れるようにする活動も行われている。その中でお客様相談センターに寄せられるクレーム・意見を基に生産現場自らが管理方法や包装の仕方を変えたりして、製品を改善した例が最近幾つか見られている。また営業部門のメンバーが海外も含めた生産現場を見学し、お客様に安全安心を自分の言葉で語れるような活動も行われているようである。
- ある程度の連携が取れている。生産部門と営業・マーケティング部門の両方の苦しみ、悩みが少しでも理解できる人材を中間に配置し、両部門の理解と協力を得る。機械的伝票の一方的流れではなく、場合によっては「声・ツー・声」のコミュニケーションも必要。
- 当社の状況は、①効率の良い生産のために、売れ筋誘導するといった生販連携は弱い。②新製品開発は営業、生産、開発の全社プロジェクト運営としている。③基準在庫を機種ごとに設定して、定期的に生販調整する会議体を設定している。④売れ筋変動に対応できる、多機種混流フレキシブル生産体質を模索している。
- マーケティング計画（販売計画、利益目標等）と設備投資計画や技術開発計画を中期計画レベルでリンクさせ、年度計画で実行プランに落とし込む。常にマーケティング・プランとの刷り合わせがないと設備計画が進まない仕組みとなっている。大型新製品は、マーケティング・販売・研究・生産でプロジェクト推進している。
- 比較的、連携は取れている方だと思われる。工場と事業部の間に各事業部対応のSCM（Supply Chain Management）センターという組織を置き、原料調達・生産計画・製品物流等を一元管理する仕組みを導入している。
- 現実は目先の事業部課題の一部を半年から一年かけて支援しているのが現状である。本来はあるべき造り方とか機能を最大限に活かす製法はどうあるべきか、に十分な時間を割くべきである。また、本来の生産技術は、上述のあるべき姿よりも逆提案ができる弾力性、柔軟性のある技術集団として事業部を引っ張って行くべきである。
- 当社の事業分野は多岐にわたるため、事業本部制を採用している。そのため、原則として、各事業本部の中に、製造・開発・営業・マーケティングが存在し、常に連携を取りながら事業運営を行っている。
- ある程度の連携がとれている。生産部門はアジアを中心とした海外生産現地法人、営業・マーケティング部門は日本・欧米を中心とした販売会社ということが多く、意思疎通を図ることが難しい。定期・非定期の打合せやTV会議等で連携を図る工夫をしているが、それぞれの立場が異なるので十分な連携を取れるようになるまでには大変苦勞している。双方のメンバーが生産や販売の現場を直接訪問して、お互いの理解を深めるための活動をしている。

-
- 当社では営業と商品部が該当するなら、連携はまずまずであると思われる。基本的には予算・販促・仕入れ等の会議は、常に営業・商品の責任者および担当者を含めて開催する。問題・課題については、現物・現場・現実の3現主義の共有化をしている。
 - 新しい年度が始まる前に、事業計画を見直し、事業のあるべき姿を事業部長を始め各部長が一緒になって検討することになっている。この時、各部長は自分の抱える問題点と自分の考える解決方法を皆に開示し共通の課題にし、他の部長から解決方法について意見をもらう、という方法を採用している事業部もある。
 - 連携が十分とはいえない。ただし、カンパニー制にして組織のサイズを小さくし、目標を共有しやすいようにした。また、生産管理部署を営業部門の近く（物理的に）に置き、両者が顔を見ながら話を出来るようにした。
 - 生産部門と開発部門との連携はかなりとれていると思える。しかし、販売部門との連携はあまり良いとは言えない。連携を高める方策としては、製品要望やクレーム等具体的なテーマを決め、フランクな話し合いを始めることから徐々に高めていくしかない。
 - 事業部内に技術・生産担当部門と営業部門とを設けているので、既設の事業分野ではそれらの間の連携はなされていると思う。しかしながら、新規事業分野での連携には、指揮命令系統を明確に周知する必要があると思われる。
 - 一定の連携はとれていると考えている。連携をさらに強化するために、ITを活用した情報共有化、コミュニケーション向上等に取り組んでいる。
 - 製品販売部門は製品分野毎に生産部門との間で定期的な製販会議を実施しており、販売状況と生産計画の整合を図っている。
 - 部門間で連携をすることが当たり前の文化になっている。当社においてサプライチェーンマネジメントでは、海外販売拠点・本社営業部門・生産統括部門・海外製造拠点が共通のPSI（生産・販売・在庫）データで情報共有をして、全社最適なマネジメントができるように協力して業務遂行をしている。
 - 部門間連携でいちばん難しいのが販売と生産の連携。当社では、次のような取り組みを行っている。①生産・販売連携会議を、毎月関係部門長全員が出席して開催することで、情報・課題を共有化し、スピーディーに対策が打てる環境を作る。②人材ローテーションを活発に行い、相互理解を深める。
 - 営業・マーケティング部門を組織的には生産部門により近い位置に置くことで、生産部門の視点をもって連携が取れるような体制にしている。
 - ある程度の連携がとれている。顧客への価値提供のために全体最適の視点で取り組んでいる。
 - 当社の業態は受注一品生産であり、品質・価格・納期に関する顧客のニーズを把握する営業・マーケティング部門と実際に一品生産を行っていく生産部門の連携は不可欠であり、ある程度連携がとれている。品質保証体系を定め、プロジェクトにおける各部門の役割と責任を明確にしている。またプロセス管理で得られた課題は他のプロジェクトにフィードバックしている。

6. 研究・開発領域の課題

6-1. 研究・開発領域の主要課題-1 〈前年比較〉

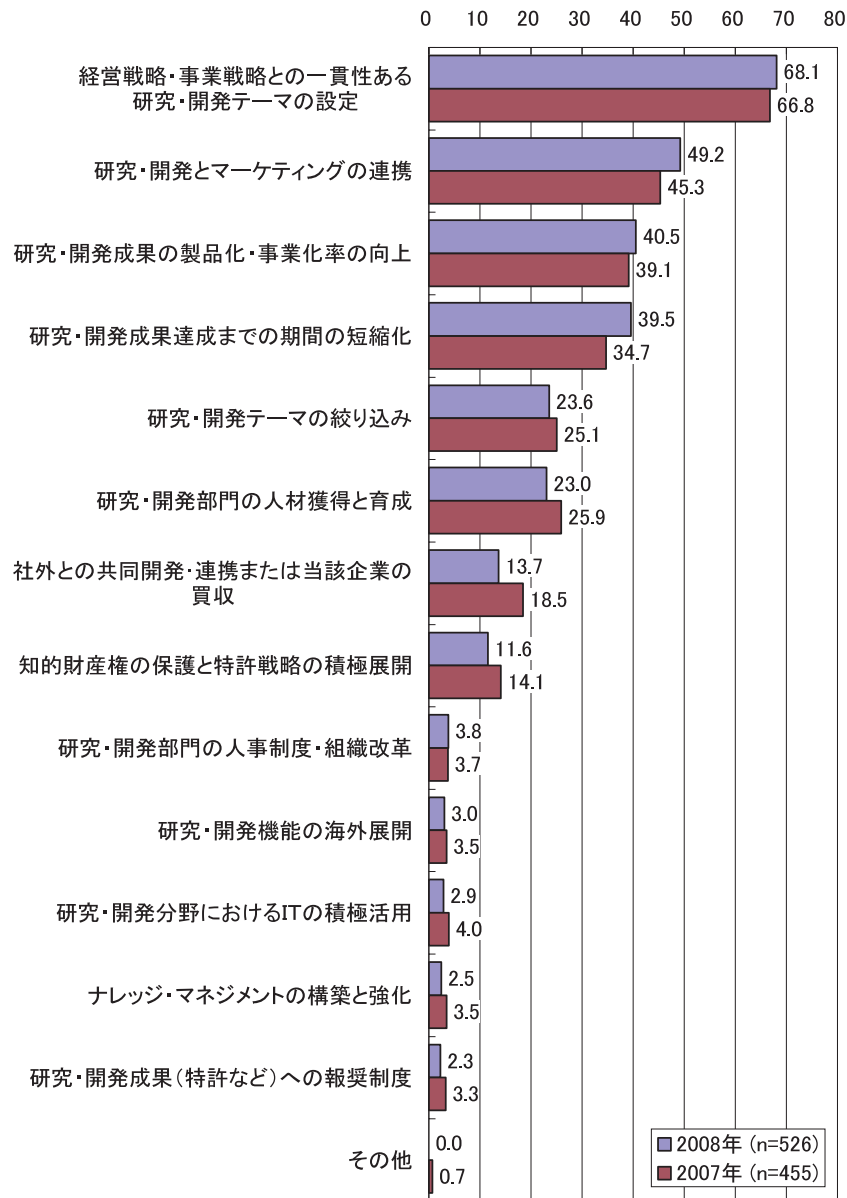
調査結果の概要

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」(68.1%)が前年より1.3ポイント上昇し、最上位であった。

昨年に比べ最も上昇した項目は「研究・開発成果達成までの期間の短縮化」(4.8ポイント)であり、よりスピーディーに研究・開発を進めることが求められている傾向がうかがえる。

研究・開発領域で特に重視している課題(前年比較)

(%)



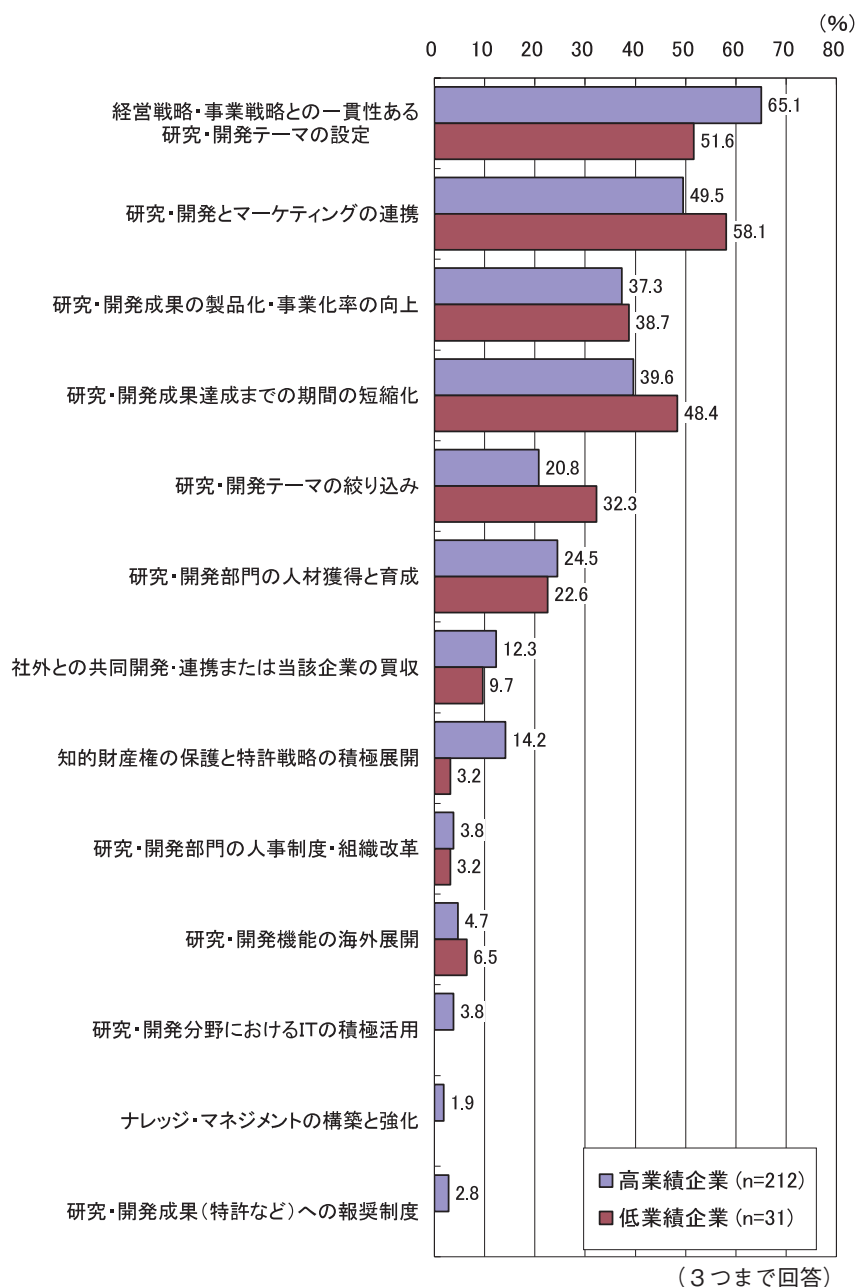
(3つまで回答)

6-1. 研究・開発領域の主要課題-2 〈高業績企業vs低業績企業〉

調査結果の概要

「高業績企業」と「低業績企業」を比較すると、「高業績企業」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」、「知的財産権の保護と特許戦略の積極展開」をより重視する傾向にある。一方、「低業績企業」は「研究・開発とマーケティングの連携」(58.1%)、「研究・開発達成までの期間の短縮化」、「研究・開発テーマの絞り込み」が課題となっている。

研究・開発領域で特に重視している課題(高業績企業vs低業績企業)



(注) 高業績企業…3年前に対して売上高・営業利益・従業員数の3項目がともに増加した企業
 低業績企業…3年前に対して売上高・営業利益・従業員数の3項目がともに減少した企業

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のある研究・開発テーマの設定	研究・開発とマーケティングの連携	研究成果の製品化・事業化率の向上	研究成果達成までの期間の短縮化	研究・開発の絞り込み	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）	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・開発部門の人事制度・組織改革（研究・開発担当者評価も含む）	研究・開発機能の海外展開	研究・開発分野におけるITの積極活用	ナレッジ・マネジメントの構築と強化	研究・開発成果（特許など）への報奨制度	その他
全体	526	68.1	49.2	40.5	39.5	23.6	23.0	13.7	11.6	3.8	3.0	2.9	2.5	2.3	-
農林・水産・鉱業	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
食料品製造	48	64.6	64.6	56.3	43.8	18.8	27.1	8.3	8.3	4.2	2.1	2.1	-	-	-
繊維製造	9	66.7	66.7	44.4	22.2	22.2	22.2	22.2	22.2	-	-	-	-	-	-
パルプ・紙・紙加工	4	50.0	75.0	100.0	25.0	25.0	25.0	-	-	-	-	-	-	-	-
化学製品製造	47	76.6	42.6	42.6	44.7	29.8	12.8	17.0	8.5	-	4.3	-	8.5	6.4	-
医薬品製造・卸売	17	58.8	35.3	47.1	47.1	41.2	29.4	5.9	-	5.9	17.6	-	-	-	-
石油・石炭製造	2	100.0	-	50.0	100.0	-	50.0	-	-	-	-	-	-	-	-
ゴム・窯業・土石製品製造	14	71.4	71.4	28.6	42.9	14.3	14.3	21.4	21.4	-	-	-	7.1	-	-
鉄鋼・非鉄・金属製品製造	37	70.3	45.9	51.4	27.0	32.4	24.3	10.8	10.8	2.7	-	2.7	-	5.4	-
一般機械製造	31	71.0	45.2	38.7	51.6	22.6	32.3	19.4	16.1	-	-	-	-	3.2	-
精密機器製造	16	68.8	37.5	31.3	56.3	12.5	12.5	6.3	25.0	-	-	-	-	12.5	-
電気・電子機器製造	77	61.0	50.6	40.3	49.4	19.5	29.9	15.6	13.0	5.2	1.3	-	-	1.3	-
輸送用機器製造	50	76.0	54.0	30.0	48.0	18.0	22.0	12.0	6.0	2.0	6.0	-	-	4.0	-
その他製造	38	65.8	44.7	39.5	31.6	23.7	18.4	7.9	28.9	5.3	5.3	2.6	2.6	-	-
小売	7	42.9	-	-	14.3	-	28.6	-	14.3	14.3	-	-	14.3	-	-
商社・問屋・卸売	18	77.8	66.7	22.2	22.2	11.1	27.8	38.9	-	11.1	-	5.6	-	-	-
証券・金融・保険	1	100.0	-	-	-	100.0	-	-	-	-	-	100.0	-	-	-
不動産	4	25.0	25.0	-	75.0	-	50.0	-	-	-	-	-	-	-	-
土木・建設・建築	31	67.7	41.9	38.7	32.3	48.4	12.9	19.4	9.7	3.2	3.2	6.5	6.5	3.2	-
輸送サービス	7	71.4	57.1	14.3	28.6	28.6	14.3	28.6	14.3	-	-	-	-	-	-
倉庫・埠頭	2	100.0	-	50.0	50.0	-	-	-	-	50.0	-	50.0	-	-	-
ソフト開発・情報サービス	20	70.0	60.0	60.0	25.0	10.0	20.0	10.0	10.0	10.0	10.0	15.0	-	-	-
通信サービス	2	100.0	50.0	50.0	50.0	50.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
出版・放送・報道	1	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
公共サービス	6	100.0	50.0	16.7	16.7	50.0	33.3	16.7	16.7	-	-	-	-	-	-
宿泊・飲食サービス	6	66.7	50.0	66.7	66.7	16.7	16.7	-	16.7	-	-	-	-	-	-
人材・教育関連サービス	1	100.0	-	-	-	-	-	100.0	-	-	-	-	100.0	-	-
警備・ビルメンテナンス	1	100.0	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
広告・宣伝・ディスプレイ	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他サービス	29	55.2	44.8	41.4	20.7	27.6	27.6	10.3	6.9	6.9	3.4	10.3	6.9	-	-

(注) 網掛けの項目が当該業種で1位の項目
(3つまで回答)

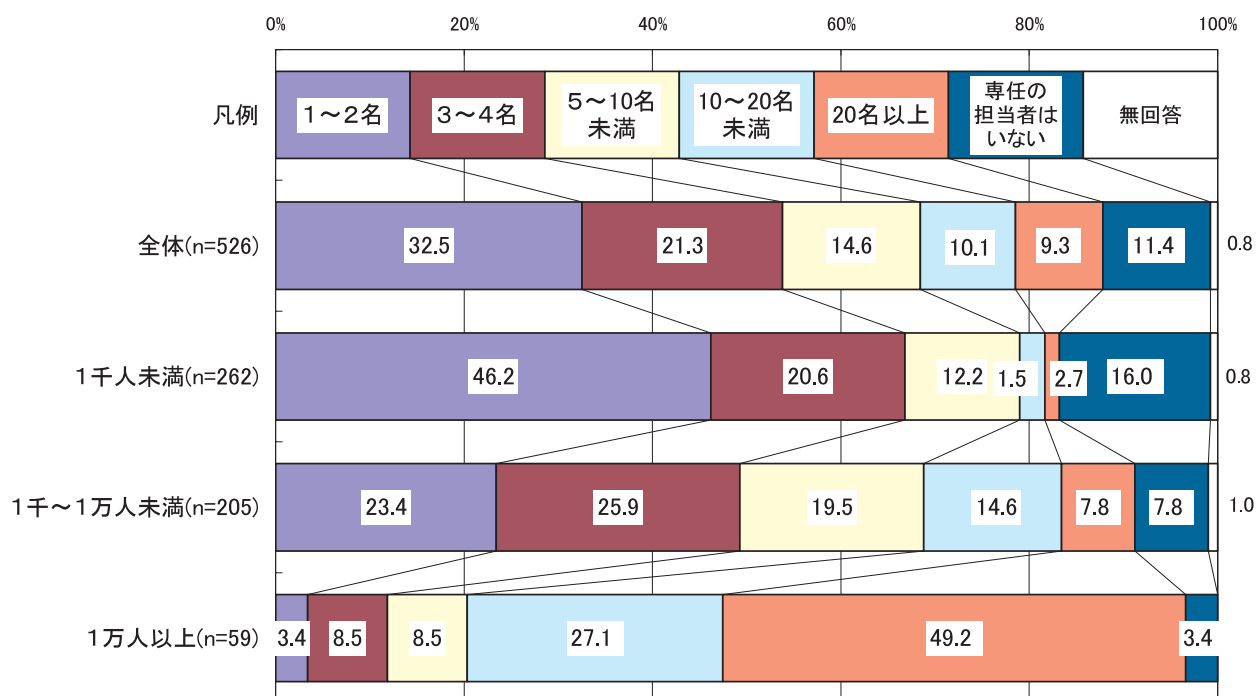
6-2. 知的財産部門の構成人数

調査結果の概要

知的財産部門の構成人数については、1千人未満の企業では「1～2名」、「3～4名」が多い。また「選任の担当者がいない」も16.0%ある。一方、1千～1万人未満の企業では10名以下の合計が68.8%であるが、「10～20名未満」も22.4%ある。1万人以上の企業になると、10名以上の合計が76.3%にのぼる。

知的財産にかかわる担当者の人数(従業員規模別)

(n=526)

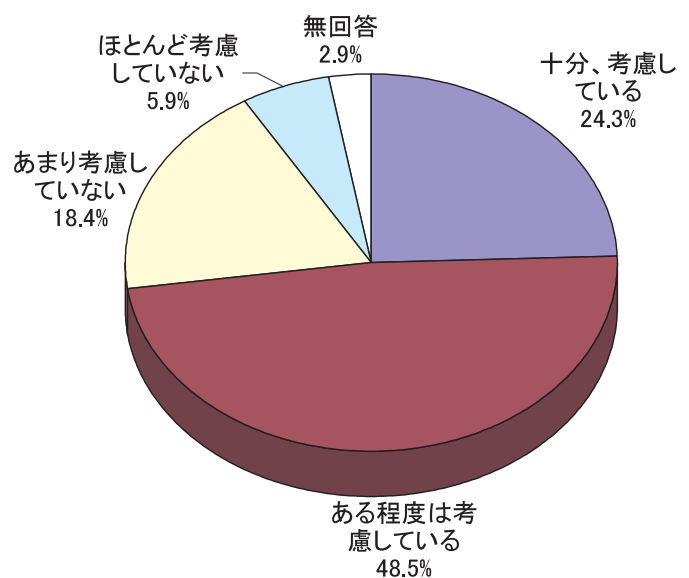


6-3. R&D戦略・事業戦略策定における知財戦略の考慮度合い

調査結果の概要

R&D戦略や事業戦略を策定する場合に知財戦略をどの程度考慮するかについては、「十分、考慮している」企業が24.3%、「ある程度は考慮している」が48.5%となった。一方、「あまり考慮していない」が18.4%、「ほとんど考慮していない」も5.9%となっている。

R&D戦略や事業戦略(海外事業戦略を含む)を策定する場合に知財戦略を考慮する程度



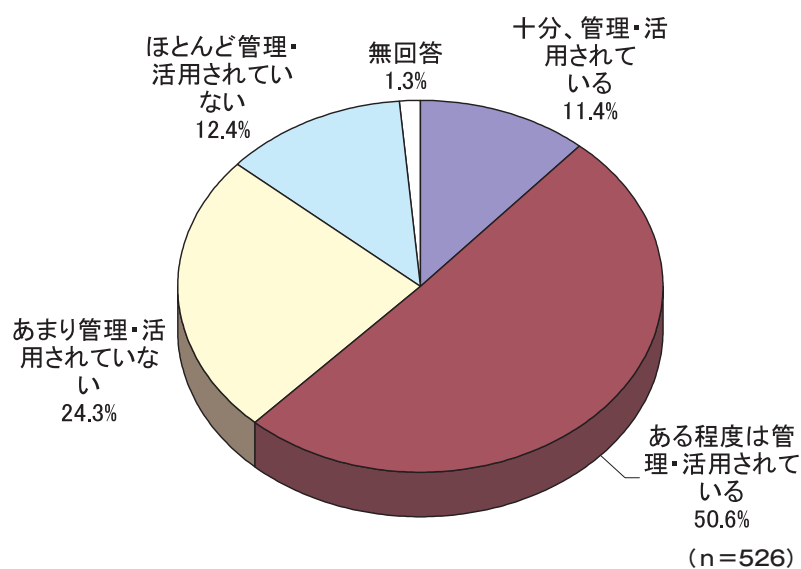
(n=526)

6-4. 知財ポートフォリオの管理・活用状況

調査結果の概要

知財ポートフォリオの管理と活用状況については、「ある程度は管理・活用されている」という回答が5割あるものの、「十分、管理・活用されている」企業は11.4%にすぎず、「ほとんど管理・活用されていない」が12.4%、「あまり管理・活用されていない」が24.3%である。約5割の企業に改善の余地があるといえる。

現在における知財ポートフォリオの
管理と活用状況

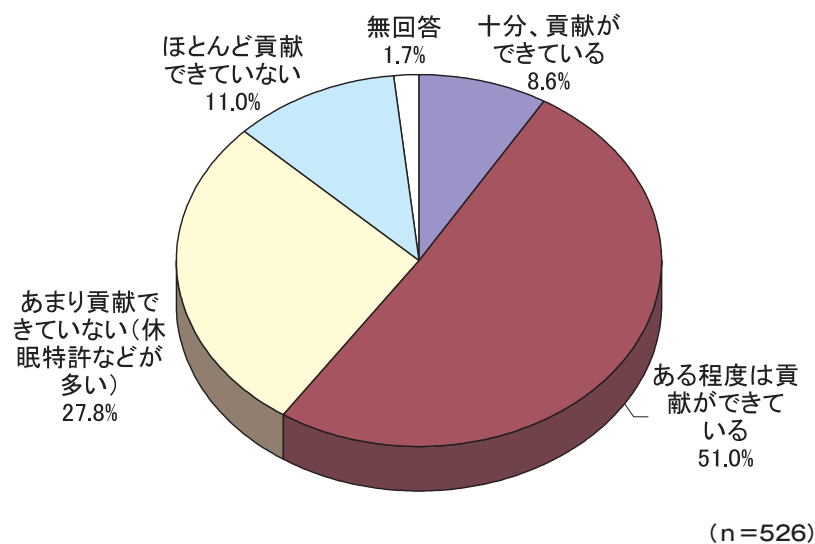


6-5. 知財活用による事業や業績への貢献度

調査結果の概要

知財活用による事業や業績への貢献度については、「十分貢献ができています」(8.6%)、「ある程度は貢献ができています」(51.0%)という回答が多かったものの、「あまり貢献できていない」(27.8%)、「ほとんど貢献できていない」(11.0%)企業も4割近くにのぼっている。

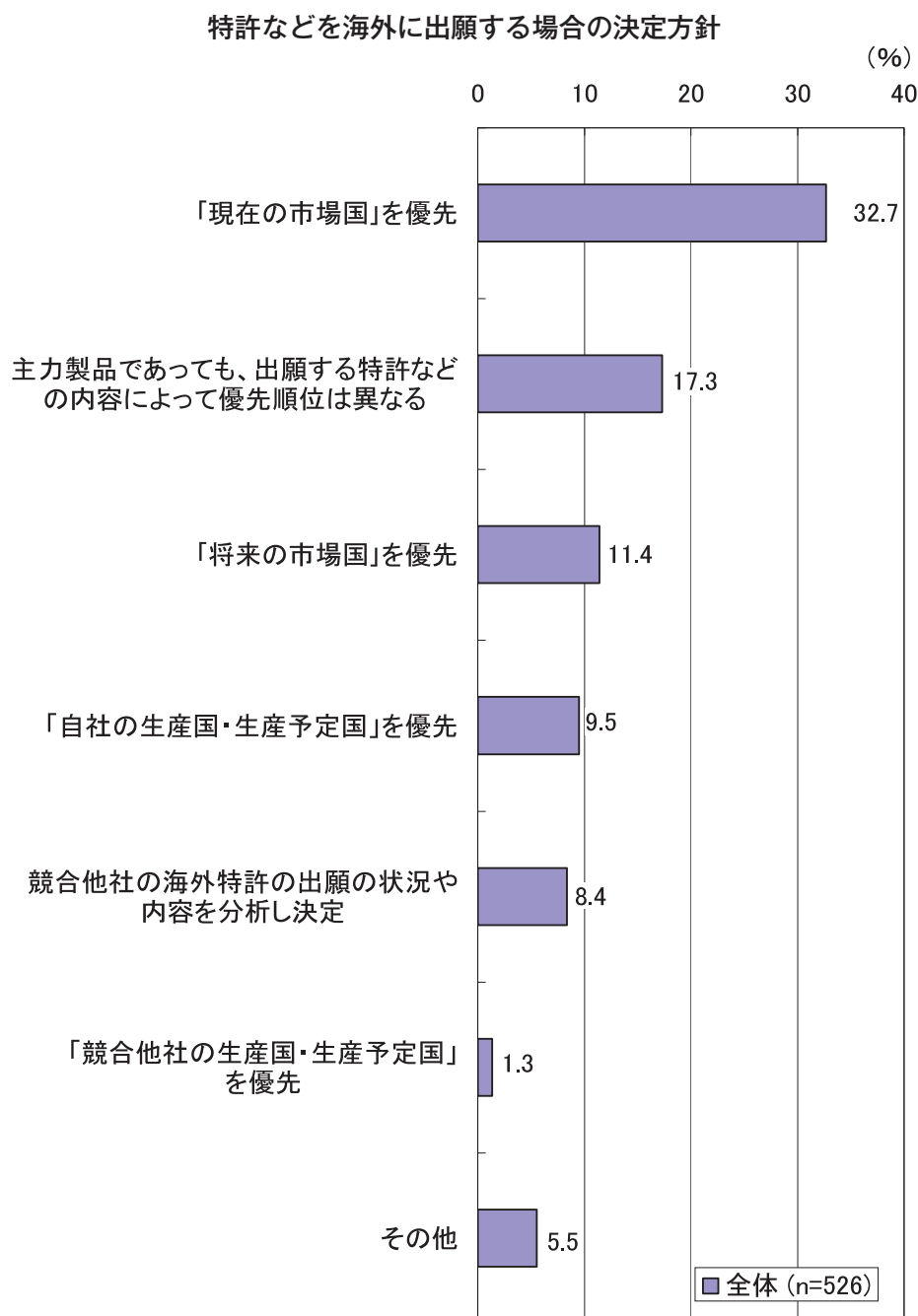
知財活用による事業や業績への貢献度



6-6. 海外に特許を出願する場合の優先度

調査結果の概要

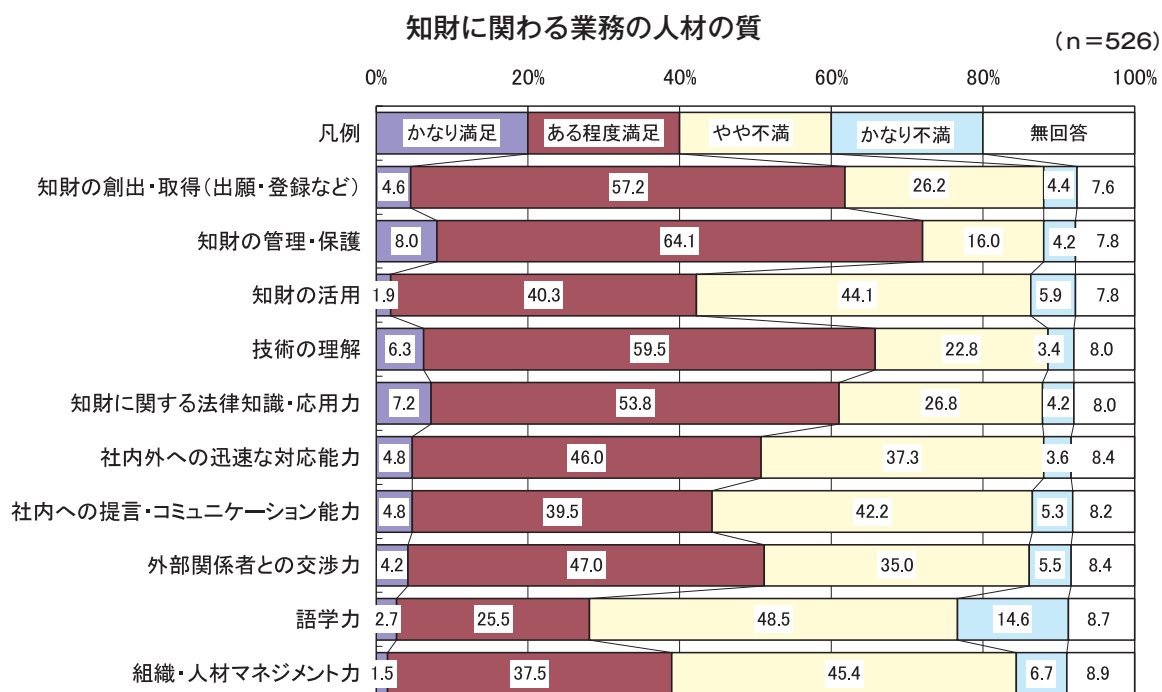
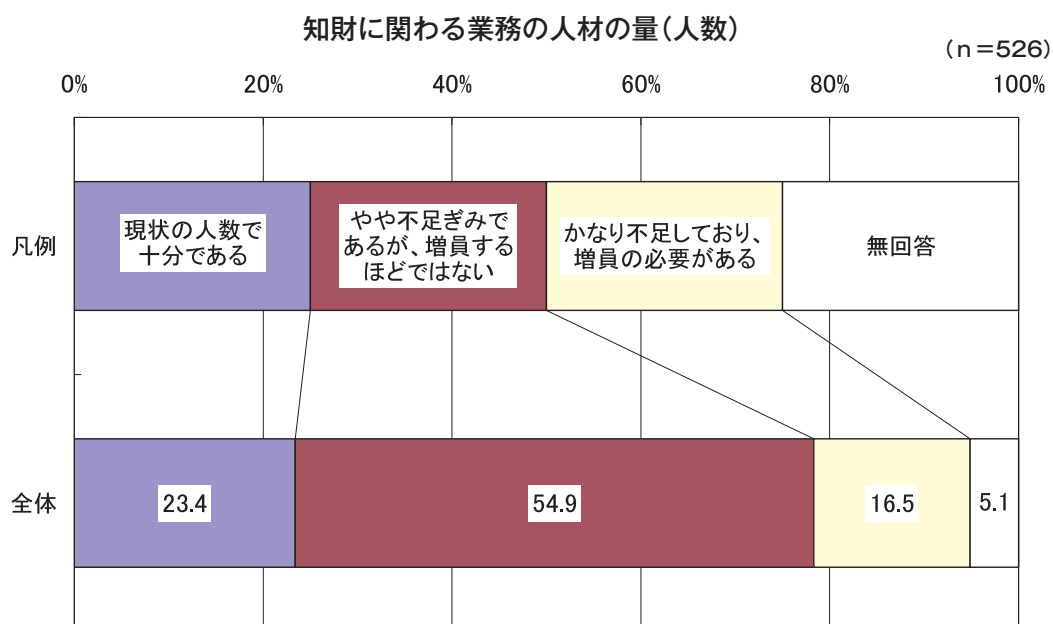
特許などを海外に出願する場合の決定方針として、「現在の市場国」を優先（32.7%）と答えた企業が最上位であった。一方で「将来の市場国」を優先（11.4%）、「自社の生産国・生産予定国を優先」（9.5%）と答えた企業も各々1割程度あった。



6-7. 知財部門の人材(量・質)に対する満足度

調査結果の概要

知財部門の人材(量)については、「やや不足気みであるが、増員するほどではない」という企業が最も多かった。また、人材の質については、「知財の管理・保護」、「知財に関する法律知識・応用力」、「技術の理解」、「知財の創出・取得」などの業務については満足度が高い一方で、「語学力」、「組織・人材マネジメント力」、「知財の活用」、には「不満度の方が高い」結果になっている。



<アドバイザーからのコメント>

質問 <知財活用による事業や業績への貢献度>

約4割の企業が、知財活用による事業や業績への貢献度合いが十分でないと回答しています。また、知財に関わる業務の人材の質の面では、約5割の企業が知財の活用能力について、不満であると回答しています。この調査結果について、貴社の状況を踏まえ、どのように思われますか。また、知財を活用することによって事業や業績への貢献度合いを高めるための施策につき、具体的にお聞かせください。

- 業務に必要なノウハウや情報について個人持ちされているケースが多く、それらを共通情報として活用するための仕組みづくりを始めようとしている。過去の経験から見て仕組みは比較的簡単にできると思うが、それらを維持、更新していくことに難しさがあると考えている。ただ、これらを十分に活用できれば業務品質の向上に繋がると見ている。
- 「知財活用による事業や業績の貢献」は十分ではない。従来より知財は防御として利用している考えが強い。したがってその人材についてもあまり重要視していなかった。事業や業績を高めるためには、知財のオープン化、さらには他社の知財をロイヤリティを払ってでも高付加価値を生む物の詮索、開発をしていくという考え方を持つ事が必要と思う。
- 昨今のメーカーの環境として、「知財」周辺は喫緊の課題山積である。一つは、当たり前の商品競争力の原点として、活発なR&Dの結果として、特許出願の質量の強化。今ひとつは、特許係争力の強化。これらもグローバルな課題になっている。もちろん専門弁護士との協同で取り組んでいるが、自社の力がないと話にならない、との経験から、社内知財要員の海外留学による研修、専門家の社内駐在によるOJT等の取り組みを始めている。成果はこれから。
- 知財活用できる人材は、出願や係争等のLegalスキルに加えて、専門技術に対する知見を有している必要がある。領域の知財トレンドをウォッチしつつ、参入障壁となる知財抽出ができる人材が望ましいが、急な育成は難しいので、技術領域ごとに知財リエゾンを設定して、知財担当者と連携する体制にしている。
- 製造、製法特許出願拡大施策として各工場に推進担当者を配置。定期的に知財部門と改善テーマをチェック。
- 知財でビジネスをするという意識は希薄である。自社の事業を守るという目的以外に知財を活用するという考えは今のところ無く、オープンイノベーションの推進とも併せて、今後の課題であると考えている。
- 当社でも、知財の活用能力について、やや不満であると回答。特許マップ等を利用して自社と他社の特許状況を把握し、これを踏まえて、他社に勝つための戦略を考え、他社と戦えるような特許を作り出す活動を実施。その目標値と結果を経営トップ主催の月次定例会議の場において、各プロダクトラインから知財実績として発表する取り組みを開始した。
- ある程度は貢献できている。特許料収入目標を掲げ、目標達成のためのパテントポートフォリオ、特許取得計画を立案し、それを個人業務まで落とし込むことで、貢献度合いを高めている。人材面では、海外を含めた特許係争に対応するための語学力、高度な特許知識、交渉力を身につけるための育成を進めている。

- かなり貢献していると思う。取り組みとしては、①自社保有の製品利用特許をユーザーに使用を許諾し、納入シェアを拡大する。②特許検討会やパテントマップ作成を各部門と知財部門が一緒になって行い、知財の活用や自社技術の不足箇所の確認を行っている。③知財部門が自社の特許侵害に対応し、成果を得た場合は知財部門の成果にしている。
- 知的財産（特許・意匠・商標等）に関する意識は高いほうだと考える。ただ、関心がその出願・登録・管理に向けられており、いわばプロテクトするための知財となっている傾向がある。事業への貢献と言う意味では知財を抱え込むだけでなく、積極的に活用することが大切。競合企業であってもメリットがあると判断したら、クロスライセンス等を実施し、その他の競合企業との差別化を推進することも一案。
- これまでの知財部門では発明の発掘や権利の取得に重点が置かれてきたが、近年、事業戦略に基づく知財戦略の立案・実践を行うという活動を継続してきたことから、発明の保護のみではなく、活用も視野にいれた知財戦略活動が全社的に定着してきている。事業部門、開発部門および知財部門による特許戦略会議を多くの事業・開発テーマで開催している。特許戦略会議での検討に基づき知財を活用することによって、事業収益の拡大に貢献した例や他社参入の阻止により事業利益の維持拡大が可能となった例など、多くの事例が出てくるようになった。
- 他社への権利行使やライセンス収入があった場合を別にすると、知財の事業や業績への貢献度を評価することが難しいという問題が基本にある。まずは保有している知財のたな卸しを行い、他社への牽制効果等も含め、見える化をすることにより、知財の貢献状況をできるだけ把握することが必要である。保有知財の見える化により、事業をサポートするための更なる活用あるいはライセンスや売却等でのキャッシュ化を行い、業績に貢献することにつなげる。また、事業に貢献できるより質の高い知財を取得するための取り組みが重要である。
- 知財活用はグローバル競争上、戦略的に非常に重要な活動として位置付けている。会社として特許創出・取得活動を積極的に支援・奨励するとともに、知財活用を強化する取組みとして①知財活用専任体制の整備②知財担当者の育成・強化③特許の質にフォーカスした特許創出活動の全社展開④強い特許創出に対する表彰制度等を行っている。
- 当社にとって、知財は重要な資産であり、メーカーにとって有効な知財権の獲得は競争優位の重要な要素であると捉えている。貢献度合い向上にむけての施策は、戦略的知財権確保の企画立案、展開および知財人員の確保と、スキル向上の教育プログラムの実施、知財関連プロセスの改革の施策を計画的に実施している。
- 特許の早期審査制度を活用することで、新商品発売時に特許取得済のオリジナル技術という差別化プロモーションにつなげる。
- 企業経営において知財に求める貢献は、従来は特許出願取得による事業防衛に対し、最近では知財活用による直接的な収益貢献へと変容しており、現在は途上にあるため、貢献度合が不十分と認識されていると考える。知財による事業貢献を果たすために事業戦略、研究戦略と密接に連携した知財戦略を策定し、施策を実行すべく取り組んでいる。また、知財および研究員、技術員に対して、知財活用能力を修得させる人材育成教育を実施している。

■アンケート調査票

■アドバイザー名簿

— 第 30 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 2008 ～持続的成長に向けた「経営の一体感」の醸成～

＜ご記入いただく前にご確認ください＞

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、ご本人による記入をお願いいたします。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んので、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、2008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/keikakusin/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。詳細は小会の個人情報保護方針 (<http://www.jma.or.jp/privacy/index.html>) をご覧ください。

本調査票はご記入後、2008年7月11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

2008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、単独決算のみを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

問1 貴社の本社所在地のある地域の番号1つに○印をつけてください。

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

問2 貴社で最も売上高の多い分野の業種の番号1つに○印をつけてください。

1. 農林・水産・鉱業
2. 食料品製造
3. 繊維製造
4. ハルブ・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・埠頭
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. 人材・教育関連サービス
28. 警備・ビルメンテナンス
29. 広告・宣伝・ディスプレイ
30. その他サービス ()

問3 貴社の2007年度売上高で、当てはまる番号1つに○印をつけてください。

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

問4 貴社の従業員数 (非正社員を含む) で、当てはまる番号1つに○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

問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

問6 貴社の3年前と比較した2007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
①				
②	営業利益	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少
③	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（問7も同様）

※2非正社員を含む（問7も同様）

問7 貴社の2007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
①				
②	営業利益	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少
③	従業員数	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少

問8 貴社の2007年度の決算における海外売上比率ならびに海外生産比率（金額ベース）について、それぞれ当てはまる番号を1つ選んで、回答欄に記入してください。

1. 20%未満
2. 20～40%未満
3. 40～60%未満
4. 60～80%未満
5. 80%以上

①	海外売上比率	
②	海外生産比率	

貴社の経営課題、外部経営環境認識についてお伺いします

問9 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、事業撤退を含む）
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. キャッシュフロー経営
20. 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10 貴社において、今期の経営業績にマイナスの影響を受けると予想される、外部の経営環境要因について、次の項目の中から上位3つを選び、番号に○印をつけてください。

1. 為替レートの変動
2. カントリーリスク（政情、法令、自然災害など）
3. 仕入れ原材料・部品あるいは仕入れ商品などの価格高騰
4. 必要人材の確保（採用）の困難化
5. 貸出金利のアップ（変動）
6. 環境問題への対応（例：CO2削減対策など）
7. 消費者など顧客需要の減退（対象顧客数の減少も含む）
8. 競合他社との競争激化（例：価格競争など）
9. 石油・電力などエネルギー費の高騰
10. 輸送費など物流費の高騰
11. 欧米など先進国の経済停滞
12. BRICsなど新興国の経済停滞
13. 税制法案などの成立または不成立
14. 日本版SOX法等の施行に伴うコストアップ（監査報酬など）
15. その他（ ）

問11 貴社における「経営の一体感」の現状をどのように感じていますか。下記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。なお、ここで言う「一体感」とは、経営者や現場の相互に信頼感があり、目指すべき方向に向かって一丸となっていることを指します。

区分	かなり一体感がある	ある程度の一体感がある	あまり一体感がない	まったく一体感がない
① 経営者と現場との間	1	2	3	4
② 現場の社員相互の間	1	2	3	4
③ 現場の部門相互の間	1	2	3	4

問12 貴社における、全社の年度目標のあり方について、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

- 業績数値についての目標のみを提示している
- どちらかと言えば業績数値についての目標を中心に提示している
- どちらかと言えば経営理念や行動指針など定性的な目標を中心に提示している
- 経営理念や行動指針など定性的な目標のみを提示している

問13 貴社では、「経営の一体感」を高めるために、どのような取り組みをされていますか。下記にあげた施策への取り組み度合いをお聞かせください。また、その取り組みは、貴社において「経営の一体感」を醸成することに効果をあげていると感じますか。それぞれ、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

- 取り組み度合い
- 十分、取り組んでいる
 - ある程度取り組んでいる
 - あまり取り組んでいない
 - まったく取り組んでいない
- 「経営の一体感」醸成への効果<左記で1~3の場合>
- かなり効果が見られる
 - ある程度の効果が見られる
 - あまり効果が見られない
 - ほとんど効果が見られない

施策	取り組み度合い			「経営の一体感」醸成への効果		
	1	2	3	1	2	3
① 社内報やイントラネットにて経営情報を発信する	1	2	3	4	1	2
② トップが現場を頻繁に訪問する	1	2	3	4	1	2
③ 経営計画やビジョン策定に社員が参加する	1	2	3	4	1	2
④ 部門横断の会議やプロジェクトを実施する	1	2	3	4	1	2
⑤ 異なる部門への人事ローテーションを行う	1	2	3	4	1	2
⑥ 社員が交流できるコーナーを社内を設置する	1	2	3	4	1	2
⑦ 部下への面倒見の良さを管理者を評価する	1	2	3	4	1	2
⑧ 地道な貢献や目立たない功績を表彰する	1	2	3	4	1	2
⑨ その他 ()	1	2	3	4	1	2

問14 貴社では、現場の情報が経営層にどのように伝わっていますか。それぞれ、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

区分	迅速に伝わってくる	伝わってくるが時間を要する	あまり伝わっていない	ほとんど伝わっていない
① 予算達成など定量面でのプラス情報	1	2	3	4
② 顧客の評価など定性面でのプラス情報	1	2	3	4
③ 予算未達成など定量面でのマイナス情報	1	2	3	4
④ クレームなど定性面でのマイナス情報	1	2	3	4

問15 貴社では、社員と経営トップが対話をする場や、経営への社員提案制度といった、社員が意見を言える機会を設けていますか。また、社員の意見や提案は、どれくらい実現に結びついていますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

- 機会を設けており、意見・提案のほとんどが実現に結びついている
- 機会を設けているが、意見・提案はあまり実現には結びついていない
- 機会を設けているが、意見・提案はあまり出てこない
- 機会を設けていない

問16 貴社では、社員が仕事以外で交流できる機会として、どのようなことに取り組んでいますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

施策	以前から継続している	一度中止したが、復活した	以前、実施していたが中止した	以前から実施していない
① 懇親会の開催(飲み会、食事会等)	1	2	3	4
② 社員寮の設置	1	2	3	4
③ 社員旅行の実施	1	2	3	4
④ サークル活動の奨励	1	2	3	4
⑤ 社員レクリエーションの開催	1	2	3	4
⑥ 運動会の開催	1	2	3	4
⑦ その他 ()	1	2	3	4

貴社の財務領域の課題についてお伺いします

問17 エキセルを使用したコミュニケーションが、職場にマイナスの影響をもたらしていると言われ
ています。貴社で感じられる現象として、当てはまる番号すべてに○印をつけてください。

1. 大量のメールにより、時間生産性が低下した
2. フェイス・ツー・フェイスで議論をする機会が減った
3. 真意が伝わらず、誤解が生まれることが増えた
4. 社員の対人能力が低下した
5. 若い世代のコミュニケーション能力が下がった
6. 人間関係が遠くなった
7. 社員相互の信頼関係が弱まった
8. 重要な情報やノウハウが共有されなくなった
9. 情報交換の機会が減り、新しいアイデアが生まれにくくなった
10. その他 ()
11. 当社では特にマイナスの影響は感じられない

問18 貴社において、経営のグローバル化を進める上での課題は何ですか。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つ選んで、回答欄に番号を記入してください。

1. グローバルな意思決定体制の確立
2. 経営の現地化
3. 本社と現地の役割分担の明確化
4. 海外現地法人への経営理念の浸透
5. グローバルな人材マネジメント体制の構築
6. 海外要員、赴任者の育成
7. 現地社員の採用、育成、定着化
8. 現地社員の本社経営幹部への登用
9. グローバルに通用する経営幹部の育成
10. 海外販売戦略の強化、見直し
11. 現地に適応したマーケティング
12. グローバルなブランド展開・管理
13. 海外生産拠点の拡大、立ち上げ、強化
14. 海外研究・開発拠点の立ち上げ、強化
15. グローバルなサプライチェーンの構築
16. 海外からの商品・原材料の仕入先の確保
17. 海外企業との提携、M&A
18. 海外での知的財産の保護・管理
19. グローバルな資金調達・管理
20. グローバルなリスク管理体制の構築
21. その他 ()

現在	1位	2位	3位		
	今後 (3年後)				1位

問19 貴社では、グローバル戦略の策定・推進をどの部門が主導していますか。最も当てはまる
番号1つに○印をつけてください。

1. 経営企画部門などの本社スタッフ
2. 米国、欧州、アジアといった地域本部
3. 国際事業本部や海外事業本部など統括部門
4. 各カンパニーや各事業部門ごと
5. 製造やマーケティングなど各機能部門ごと
6. 主導する部門はケース・バイ・ケースである

問20 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. 格付けアップ対策
15. 為替変動対策
16. その他 ()

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. 格付けアップ対策
15. 為替変動対策
16. その他 ()

問21 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・賞金など）
10. 環境・安全対策
11. IT関連投資
12. 不動産・金融資産投資
13. その他 ()

問22 2007年ならびに2008年4月から、新しい会計ルールが導入されましたが、次の項
目のうち、貴社で最も経営上影響を受けるものはどれですか。最も当てはまる番号1つに
○印をつけてください。

1. 四半期決算制度（例：連結決算における決算期のズレなど）
2. 海外子会社の会計基準統一
3. 新リース会計
4. 棚卸資産の低価法適用
5. 「減価償却」方法の変更

問23-1 日本版（以下“J”と言う）-SOX法の施行にともない、貴社ではメリット（例：経営の信頼性が高まる）、デメリット（例：コストが負担になる）、どちらにウエイトがあると判断しますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. メリットの方が大きい
2. デメリットの方が大きい
3. メリット、デメリットとも同じくらいである
4. その他（ ）

問23-2 J-SOX法の施行にともない、貴社における内部統制を十分機能させるためには、どのような点がキーポイントになると思われますか。特に重視している項目を3つ選んで、番号に○印をつけてください。

1. 経営トップの姿勢やコミットメント
2. 業務に関わるITの高度化と徹底活用
3. 管理職を含む、社員の意識改革
4. 社内風土の改革
5. 業務プロセスの標準化・文書化とその実施徹底
6. 監査体制と監査機能の強化
7. リスクマネジメントの体制整備と強化
8. 経理・財務ならびに法務関連スタッフの専門能力の向上
9. 社員の行動規範の制定と社内浸透
10. 内部統制評価のための支援ツール（ソフト）の活用
11. その他（ ）

問24 貴社では、資金調達が多様化の観点から、今期に最も重視しているその調達源泉※は何ですか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

※調達額の絶対量が最も多いものとは限りません。

1. 借入金
2. 新株の発行（増資）
3. 社債の発行
4. 内部資金
5. 固定資産等の売却、流動化
6. 売掛債権等の流動化
7. リースの利用
8. コマーシャル・ペーパー（CP）の発行
9. 売上債権の回収率の向上
10. 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25 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. 女性社員の管理職登用
12. 高齢者の雇用対策（定年延長対応を含む）
13. 社員の働きがいの醸成（従業員満足度の向上など）
14. 社員の健康管理（メンタルヘルスなど）
15. 残業時間の適正管理
16. その他（ ）

問26 貴社における人事評価の重点の置き方についてお伺いします。下記①から④について、左右のAとBを比較した場合に、どちらに重点を置いていますか。それぞれ最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

	A	Aが中心	どちらかといえばAを重んじる	どちらかといえばBを重んじる	Bが中心	B
① 業績目標※1	1	2	3	4	定性目標※2	
② 結果	1	2	3	4	プロセス	
③ 個人単独の成果	1	2	3	4	チーム成果への貢献	
④ 単年度の成果	1	2	3	4	複数年度の成果	

※1業績目標の例…売上、利益、コスト削減など業績への貢献度に関する目標

※2定性目標の例…経営理念、行動指針に基づいた行動の実行度に関する目標

問27 貴社では、社員一人ひとりや組織が持っている能力を十分に発揮し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. 十分、発揮されている
2. ある程度は発揮されている
3. まだまだ発揮の余地が残っている
4. かなり発揮の余地が残っている

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28 貴社における社員の離職率の状況について、それぞれ最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

属性	まったく問題ない	あまり問題ではない	やや問題がある	大きな問題である
① 新入・若手社員	1	2	3	4
② 中堅社員	1	2	3	4
③ 経営幹部候補	1	2	3	4
④ 技術者・研究者	1	2	3	4
⑤ 営業社員	1	2	3	4
⑥ 女性社員	1	2	3	4

問29 貴社では、社員の定着率を高めるためにどのような施策を実施していますか。また、その効果はどの程度あったと評価しますか。それぞれ最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

施策	かなり効果がある	ある程度効果がある	あまり効果はない	実施していない
① 人事考課時のフィードバックの充実	1	2	3	4
② 複線型人事制度の導入	1	2	3	4
③ 社内公募制度、FA制度の導入	1	2	3	4
④ 福利厚生制度の充実	1	2	3	4
⑤ 長時間労働の改善	1	2	3	4
⑥ 仕事と家庭の両立支援制度	1	2	3	4
⑦ 管理職の評価に「部下育成」を含める	1	2	3	4
⑧ メンター制度、プラザー・シスター制度	1	2	3	4
⑨ 上司・先輩への指導方法の教育	1	2	3	4
⑩ キャリアアドバイザーの実施	1	2	3	4
⑪ キャリアプラン等の自己申告制度	1	2	3	4
⑫ 教育研修制度の充実	1	2	3	4
⑬ 仕事以外の交流機会の拡充	1	2	3	4
⑭ 従業員満足度調査の実施	1	2	3	4
⑮ その他 ()	1	2	3	4

問30 貴社では早期退職制度を導入していますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 既に導入済みである
2. 以前、導入していたが、現在は廃止している
3. 今後、導入する方向で検討している
4. 当面、導入の予定はない
5. 将来的にも導入するつもりはない

問31 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、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 増加している
 2. 横這い
 3. 減少している
- (注) 増加：1%以上の増加、横這い：1%未満の増減、減少：1%以上の減少

問32 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1つに○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. 一般消費者と法人、両者を対象にした非製造業
7. その他 ()

問33 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3 4 この数年、貴社における「高付加価値型商品・サービスの開発」は、期待通りの成果が出ていますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 期待通り（以上）の成果が出ている
2. やや期待通りの成果が出ている
3. あまり期待通りの成果が出ていない
4. 期待通りの成果が出ていない

★以下の問3 5～問3 9は、この数年、貴社において「高付加価値型商品・サービスの開発」について、最も高い成果が出たと思われるときの状況についてお伺いいたします。

問3 5 開発にあたって、シーズ指向あるいはニーズ指向のうちどちらの指向が強かったですか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. どちらかといえばシーズ指向が強かった
2. どちらかといえばニーズ指向が強かった
3. シーズ指向とニーズ指向、どちらも半々
4. どちらともいえない
5. その他（ ）

問3 6 人と組織面において、成果につながった基本的な要因はどこにあったと思いますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 通常組織の開発プロセスに沿って実行したから
2. プロジェクト組織を編成して開発したから
3. 部門間の連携がうまくいったから
4. 担当したメンバーがよかったから
5. プロジェクトリーダーがよかったから
6. 経営トップや事業責任者等の支援があったから
7. 外部のコンサルティング会社を導入したから
8. その他（ ）

問3 7 どの部門に所属していた人がプロジェクトリーダー（または実質的に最もリーダーシップをとっていた人）となりましたか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. マーケティング部門
2. 営業部門
3. 商品・サービス企画（開発）部門
4. 事業開発部門
5. 技術・設計または研究・開発部門
6. 経営企画部門
7. その他（ ）

問3 8 成果が出た商品またはサービスの開発において、どのプロセスを最も重視しましたか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 「商品開発課題の抽出・確定」プロセス
2. 「コンセプト構築」プロセス
3. 「商品本体の開発」プロセス
4. 「コミュニケーション手段※の開発」プロセス
5. 「マーケティング戦略の詳細検討」プロセス
6. 「テストマーケティングあるいはテスト発売」プロセス
7. その他（ ）

※例：ネーミングやキャッチフレーズ、パッケージングなど。

問3 9 商品またはサービスの高付加価値化を図るうえで、どの面を最も重視しましたか。次の「商品」ならびに／または「サービス」の中から、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

■「商品」の場合

1. 性能・機能面の向上
2. 上記「1」以外の“品質面（例：耐久性など）の向上”
3. デザイン面の向上
4. 受注してからの納期の短縮
- 5.アフター・サービスの向上
6. 使用感の向上
7. その他（ ）

■「サービス」の場合

1. 対人サービスの品質向上
2. 対人サービス以外のサービスの向上（例：正確性のアップなど）
3. サービスのスピードアップ
4. 知覚面（高級感や雰囲気など）のアップ
5. 面白さのアップ
6. ハード面の整備（例：清潔感のアップなど）
7. その他（ ）

貴社の生産領域の課題についてお伺いします

★以下の問4.0～問4.6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4.0 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4.1 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年前と比べて、現在の国内外生産の状況

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

■現在と比べて、3年後の国内外生産の状況予想（見込み）

③ 国内生産	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少
④ 海外生産	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少

（注）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4.2 生産技術部門（機能）に対する経営陣からの期待についてお伺いします。生産技術部門（機能）に求められる以下の役割・要件に関して、「重要度」ならびに「期待充足度」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。

■「重要度」

1. 5年前に比べて重要度が増している
2. 重要度は5年前と変わらない
3. 5年前に比べて重要度は下がっている

■「期待充足度」

1. かなり期待を上回っている
2. やや期待を上回っている
3. やや期待を下回っている
4. かなり期待を下回っている

	役割・要件	重要度			期待充足度		
		1	2	3	1	2	3
①	生産企画	1	2	3	1	2	3
②	グローバル拠点展開	1	2	3	1	2	3
③	製品開発のリードタイム短縮	1	2	3	1	2	3
④	工程設計・設備開発	1	2	3	1	2	3
⑤	国内工場の量産現場の改善	1	2	3	1	2	3
⑥	海外工場の量産現場の改善	1	2	3	1	2	3

問4.3 貴社において、生産部門と他の部門との連携について、現状をどのように判断しますか。次の他の部門（協力会社等を含む）との連携について、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

	他の部門	十分に連携がとれている		ある程度の連携がとれている		あまり連携がとれていない		まったく連携がとれていない	
		1	2	1	2	1	2	1	2
①	開発	1	2	1	2	1	2	1	2
②	設計	1	2	1	2	1	2	1	2
③	資材・購買	1	2	1	2	1	2	1	2
④	営業（マーケティング）	1	2	1	2	1	2	1	2
⑤	物流	1	2	1	2	1	2	1	2
⑥	間接（例：経理など）	1	2	1	2	1	2	1	2

問4.4 生産供給体制のグローバル化が進む中で、技術者の不足感が高まっています。貴社の現在の技術者採用における優先順位について、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 開発設計技術者と生産技術者ならば、生産技術者を優先して採用している
2. 開発設計技術者と生産技術者ならば、開発設計技術者を優先して採用している
3. 開発設計技術者と生産技術者を同等に採用している
4. 「開発設計」「生産」とも技術者の不足感はない

貴社の研究・開発領域の課題についてお伺いします

問45 貴社において、海外に生産拠点がある場合にご回答ください。次の各地域ごとに、それぞれの項目について、当てはまる番号1つに○印をつけてください。

地域	生産拠点		開発機能		現地販売		日本への逆輸入		材料・部品等の現地調達率				
	有	無	有	無	有	無	有	無	20%未満	40%未満	60%未満	80%未満	80%以上
① 北米	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	4	5
② 中南米 (メキシコ等)	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	4	5
③ 西欧	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	4	5
④ 東欧	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	4	5
⑤ 中国	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	4	5
⑥ ASEAN※1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	4	5
⑦ ブラジル、 ロシア、インド	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	4	5
⑧ 南アフリカ、トルコ、 アルゼンチン	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	4	5
⑨ その他 ()	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	4	5

※1 タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、ブルネイ、ベトナム、ラオス、ミャンマー、カンボジアの10カ国

問46 貴社において、海外に生産拠点がある場合、国内の生産拠点(工場)の位置づけや機能は、次の項目うちどれが当てはまりますか。当てはまる番号すべてに○印をつけてください。

1. 主として国内市場向けの製造工場
2. 国内市場向けと輸出向けの製造工場
3. 主として輸出向けの製造工場
4. 新しい素材や加工技術を使い、プロトタイプを創るパイロットのマザー工場
5. 蓄積された加工技術や匠の技を使い、製品サービスの付加価値を高めるマザー工場
6. 従来ない発想やマネジメント手法により、差別化できる製品を企画開発するマザー工場
7. 半完成品を最終製品にする段階での調整力を高め、ノウハウの流出や模造品を排除するためのマザー工場
8. 世界同時デリバリーに備え、製造工場の立ち上げや製造工程における各種シミュレーションを事前に行う、あるいはそれらに向けた教育を担い、立ち上げ時の負荷(コスト、時間など)を軽減するマザー工場
9. その他 ()

★以下の問47～問53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47 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・開発分野におけるITの積極活用
11. 研究・開発機能の海外展開
12. 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)
13. ナレッジ・マネジメントの構築と強化
14. その他 ()

問48 貴社において、知的財産(以下、「知財」という)にかかわる担当者の人数はどの程度ですか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 1～2名
2. 3～4名
3. 5～10名未満
4. 10～20名未満
5. 20名以上
6. 専任の担当者がいない

問49 貴社が、R&D戦略や事業戦略(海外事業戦略を含む)を策定する場合、知財戦略をどの程度考慮して策定していますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 十分、考慮している
2. ある程度は考慮している
3. あまり考慮していない
4. ほとんど考慮していない

問50 貴社の現在における知財ポートフォリオ(特許マップ、パテント・ポートフォリオなど)の管理とその活用状況につき、どのように判断されますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 十分、管理・活用されている
2. ある程度は管理・活用されている
3. あまり管理・活用されていない
4. ほとんど管理・活用されていない

問5 1 貴社においては、特許など知財を活用することにより、貴社の事業や業績にどの程度貢献ができていますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 十分、貢献ができています
2. ある程度は貢献ができています
3. あまり貢献できていない(休眠特許などが多い)
4. ほとんど貢献できていない

問5 2 貴社の主力製品において、特許などを海外に出願する場合、どのような方針で出願先を決定していますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 「現在の市場国」を優先
2. 「将来の市場国」を優先
3. 「自社の生産国・生産予定国」を優先
4. 「競合他社の生産国・生産予定国」を優先
5. 競合他社の海外特許の出願の状況や内容を分析し決定
6. 主力製品であっても、出願する特許などの内容によって優先順位は異なる
7. その他 ()

問5 3 貴社において、知財に関わる業務を担当しているすべての人材に対して、現状の満足度をどのように判断しますか。それぞれ、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

■人材の量（人数）について

1. 現状の人数で十分である
2. やや不足のみであるが、増員するほどではない
3. かなり不足しており、増員の必要がある

■人材の質（知財担当者としての能力）について

	知財担当者としての能力区分	かなり満足	ある程度満足	やや不満	かなり不満
①	知財の創出・取得(出願・登録など)	1	2	3	4
②	知財の管理・保護	1	2	3	4
③	知財の活用	1	2	3	4
④	技術の理解	1	2	3	4
⑤	知財に関する法律知識・応用力	1	2	3	4
⑥	社内外への迅速な対応能力	1	2	3	4
⑦	社内への提言・コミュニケーション能力	1	2	3	4
⑧	外部関係者との交渉力	1	2	3	4
⑨	語学力	1	2	3	4
⑩	組織・人材マネジメント力	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	

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
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
河原塚 勝良	旭硝子株式会社	常務執行役員 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 兼 常務執行役員
島崎 孝二	味の素エンジニアリング	代表取締役社長
嶋田 英志	イオンリテール株式会社	常務取締役 人事総務担当
水野 治幸	株式会社 I N A X	執行役員 サステナブル・イノベーション部長
岩下 博樹	株式会社岡村製作所	取締役マーケティング本部長
鈴木 茂	株式会社オリエンタルランド	取締役執行役員 総務部・人事部担当
小林 信行	オリックス株式会社	専務執行役員 人事総務本部長
幸田 好司	オリンパス株式会社	知的財産本部 本部長
田中 猛訓	花王株式会社	研究開発部門 研究企画グループ 主席研究員
鷗川 浩	キャノン株式会社	企画本部 副本部長
山本 忠司	京セラ株式会社	経営推進室 経営企画部長
大内 俊	極東貿易株式会社	理事 事業企画部長
日置 政克	株式会社小松製作所	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
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
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
臼井 定広	株式会社デンソー	常務役員
延原 和良	株式会社電通	上席常務執行役員
巴 政雄	東京急行電鉄株式会社	取締役 執行役員 財務戦略室長
石田 修一	株式会社東芝	生産企画部 部長
平野 氏貞	TOTO株式会社	執行役員 総務部長 兼 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
山崎 紳正	凸版印刷株式会社	法務本部 知的財産部長
大野 正直	NGK人財開発株式会社	代表取締役社長
佐竹 茂紀	日本電気株式会社	執行役員 人事部長
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
長谷川 浩	株式会社日立製作所	経営企画室 部長
寺嶋 正彦	不二製油株式会社	専務取締役
小池 幸文	ブラザー工業株式会社	取締役 常務執行役員
国政 貴美子	株式会社ベネッセコーポレーション	執行役員 CHO 人財・総務本部長
辻井 元	ホンダエンジニアリング株式会社	代表取締役社長
井戸 智文	マックスバリュ西日本株式会社	経営財務部 取締役部長
松林 正一郎	三井物産人材開発株式会社	代表取締役社長
八島 英彦	三菱化学株式会社	知的財産部 戦略グループ グループマネージャー
片桐 裕之	明治製菓株式会社	菓子マーケティング部長
八幡 泰司	ヤマハ株式会社	取締役 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
照井 隆夫	ライオン株式会社	上席執行役員 生産本部長
中村 高	株式会社リコー	取締役 専務執行役員 CHO
井上 健一郎	リプライス株式会社	取締役

(注) 会社名、所属役職は、2008年8月末現在。

JMA Special Report No.63

第30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2008

2008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>

