

# 『日本企業の経営課題2006』

—第28回 当面する企業経営課題に関する調査—

2006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、産業界における企業の戦略立案や経営課題解決に役立つ情報を提供するため、1979年より毎年、日本企業の経営課題に関する調査を実施しており、今回で28回目となる。現在の日本経済は長期にわたるデフレ状態をほぼ克服しつつあり、製造業に引き続き非製造業の業績も改善が進んでいる。このような状況のなか、本年度の調査は、持続的な成長を実現するための企業の経営課題とその対応状況を把握することをねらいとして実施した。本報告書は、その成果をまとめたものである。

本年度の調査では、概ね次のような点が明らかになった。

まず、現在の企業の業績については、昨年度調査結果と比較してさらに売上高や営業利益を増加させた企業が増え、その割合は6割以上になっている。また、3年後の業績についても、明るい見通しを持っている企業が8割近くに達している。

日本企業の当面する経営上の最重要課題は、昨年度に引き続き「収益性向上」となっている。これは数年前までの「財務体質強化」や「ローコスト経営」が上位を占めていた時期と比較して、守りから攻めの経営姿勢の転換が裏づけられている、と言える。なお、今回の調査で判明したのは、現在の課題としては相対的に重視度の低い「グローバル化」「株主価値向上」「ブランド価値向上」ならびに「企業理念の徹底・見直し」の4項目が、中長期的な課題として上位にランクアップしていることである。当面と中長期的な施策を巧みに組み合わせて、競争優位の確立を目指していることが窺われる。

さらに、今回は増収増益企業の特徴について分析を行った。その特徴は、減収減益企業に比べて、米国型経営施策を積極的に採用しつつ、日本型マネジメントを維持するハイブリッドな経営を行っている、ということである。

その他の調査テーマとしては、「会社法施行に伴う経営上のメリット」「内部統制の強化」「ミドルマネジメント層の果たすべき役割」「国内工場における非正社員の状況」あるいは「技術者およびプロジェクトリーダーの必要能力」等を取りあげ、重点調査を行っている。

本報告書が、今日の日本企業が抱える経営課題の解決や戦略策定の一助になれば誠に幸いである。

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

2006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. 業績・従業員規模の推移	4
7. 2006年度の投資ならびに利益処分	5
III. 調査結果の主なポイント	7
Point 1. 当面および中長期の「最も重要な経営課題」	8
Point 2. 米国型経営の導入と日本型マネジメントへの回帰（1）、（2）	9
Point 3. 増収増益企業と減収減益企業の相違点	11
Point 4. 内部統制強化の動き	12
Point 5. 「管理職層のマネジメント能力向上」が最大課題、一方で年収格差は拡大の傾向	13
Point 6. 国内工場の雇用構造変化への対応が進み、現場力回復に自信	15
Point 7. 商品開発への投資は拡大傾向。反面、プロジェクトリーダーが質量とも不足	17
IV. 調査結果	19
1. 経営課題	20
1-1. 経営上の重要課題	20
1-2. 米国型の経営方針や施策の採用と評価ならびに今後の方向性	26
1-3. 「失われた10年」における日本的な経営方針や施策と今後	30
1-4. 「失われた10年」の表現	31
1-5. 「会社法」施行にともなうメリット	32
1-6. 内部統制強化のための実施および予定施策	33
1-7. 環境経営度の実施状況と寄与状況	34
2. 人事・教育領域の課題	35
2-1. 人事・教育領域の課題	35
2-2. 年収格差と今後の方向性	38
2-3. 「部」のマネジメント階層数	39
2-4. 管理職層へ期待する役割	40
2-5. 最も強化すべき管理職層ならびにその年齢と部下の数	41
2-6. 最も強化すべき管理職層に対する施策	44
3. 営業・マーケティング領域の課題	45
3-1. 回答企業の詳細業種	45
3-2. 営業・マーケティング領域の課題	46
3-3. 最も利益をあげている商品・サービスのターゲット	48
3-4. 3～5年後に最も注力する商品・サービスのターゲット	49
3-5. 新商品・新サービス開発のアイデアが出されることが多い部門	50

3-6. 新商品・新サービス開発における「ルールやしきみ」	51
3-7. 新商品・新サービスを開発する体制	52
3-8. 新商品・新サービスを開発する実質的な推進責任者	53
<b>4. 生産領域の課題</b>	<b>54</b>
4-1. 生産領域の課題	54
4-2. 国内外「生産数量」動向	57
4-3. 現場力	58
4-4. 全国内工場の競争力の源泉	60
4-5. 直接作業員における正社員数と非正社員数の割合	61
4-6. 直接作業員数の増減状況	62
4-7. 非正社員の割合に対するコンセンサス	63
4-8. 非正社員に関わる管理上の問題	64
4-9. 非正社員を早期戦力化するための重要な対策	65
<b>5. 研究・開発領域の課題</b>	<b>66</b>
5-1. 研究・開発領域の課題	66
5-2. 研究・開発に関する投資金額の売上高に対する比率の増減	68
5-3. 研究・開発部門の技術者およびプロジェクトリーダーについての満足度	69
5-4. 研究・開発部門の技術者の強化したい能力や資質	70
5-5. 技術者強化のために現在重視している施策	71
<b>6. 増収増益企業と減収減益企業の比較</b>	<b>73</b>
6-1. 米国型の経営方針や施策の採用	73
6-2. 「失われた10年」における日本的な経営方針や施策と今後	74
6-3. 人事・教育領域の課題	75
6-4. 年収格差	76
6-5. 生産領域の課題	77
6-6. 現場力	78
<b>7. 地域別の企業経営課題</b>	<b>79</b>
①北海道地域	79
②東北地域	80
③関東・甲信越地域	81
④東海・北陸地域	82
⑤近畿地域	83
⑥中国・四国地域	84
⑦九州・沖縄地域	85
<b>V. アドバイザーへの質問とそのコメント</b>	<b>87</b>
■アンケート調査票	120
■アドバイザー名簿	130



# 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

2006年6月～7月

## 3. 調査の対象

全国の主要企業の経営者（7,000社）

（内訳）全国の上場企業の経営者（3,829社）

非上場企業（従業員300人以上）の経営者（3,171社）

## 4. 調査方法

- 調査票を郵送配布→郵送およびインターネットによる調査票回収
- 調査結果の集計後、企業役員・担当責任者からなるアドバイザーに、調査結果を踏まえて実務者の視点からコメント収集を行った。

## 5. 調査の主要内容

- ① 回答企業の概要と経営状況
- ② 当面ならびに中長期的な経営上の課題
- ③ 経営機能別（「人事・教育」「営業・マーケティング」「生産」「研究・開発」）の課題

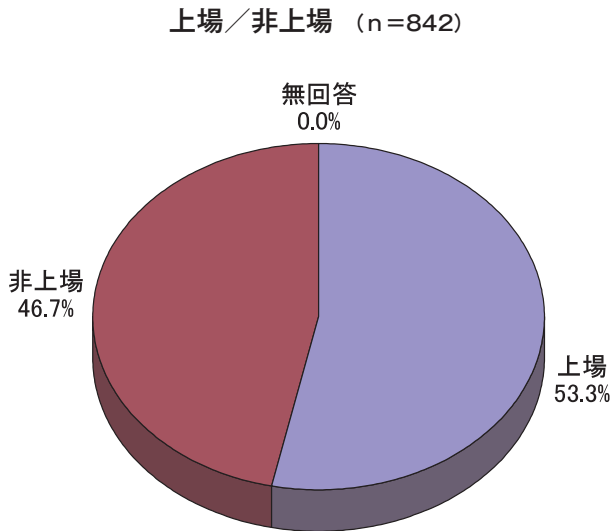
## 6. 配布数と回答数

調査票の配布数と回収数は以下の通りである。

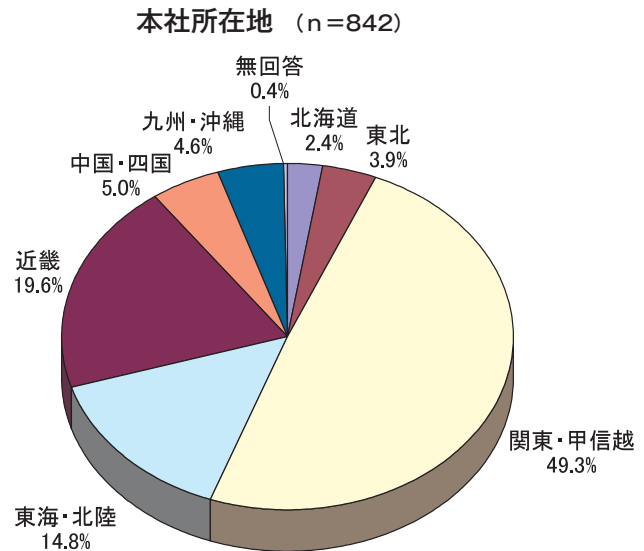
	配布数	回答率	回答数
全体	7,000	12.0%	842
上場企業 (店頭公開含む)	3,829	11.7%	449
非上場企業	3,171	12.4%	393

## Ⅱ. 回答企業の概要

### 1. 上場・非上場企業別内訳



### 2. 本社所在地別内訳

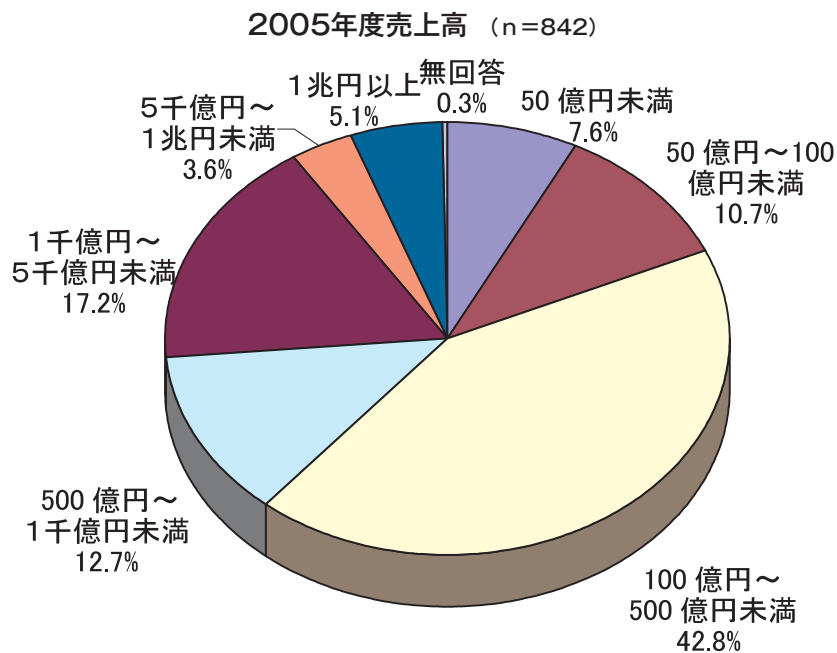


### 3. 業種別内訳

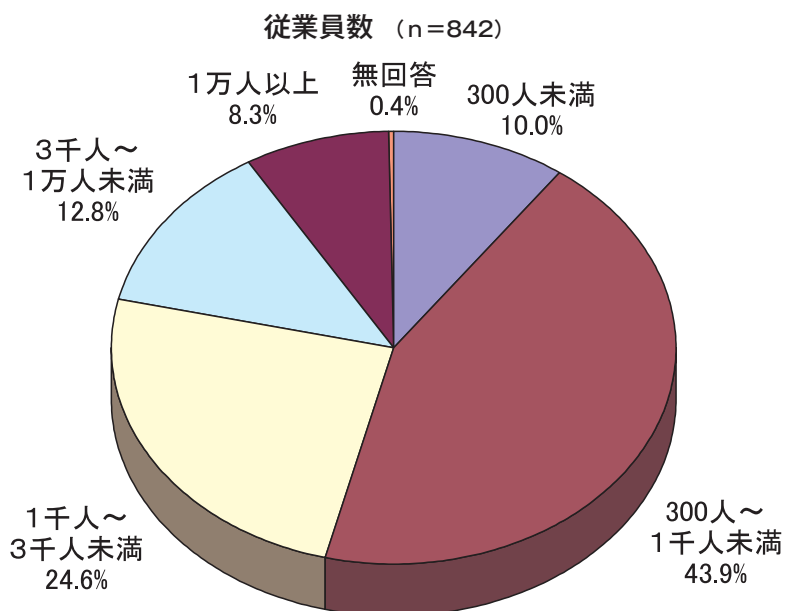
業種分類			%	回答数	業種分類			%	回答数
製造業	食料品製造		5.6	47	農林・水産・鉱業		0.0	0	
	繊維製造		1.5	13	小売		9.9	83	
	パルプ・紙・紙加工		0.5	4	商社・問屋・卸売		8.7	73	
	化学製品製造		4.3	36	証券・金融・保険		3.3	28	
	医薬品製造・卸売		2.1	18	不動産		0.8	7	
	石油・石炭製造		0.1	1	土木・建設・建築		5.8	49	
	ゴム・窯業・土石製品製造		1.3	11	輸送サービス		2.9	24	
	鉄鋼・非鉄・金属製品製造		3.3	28	倉庫・運輸		3.0	25	
	一般機械製造		4.2	35	ソフト開発・情報サービス		4.6	39	
	精密機器製造		1.9	16	通信サービス		1.3	11	
	電気・電子機器製造		9.5	80	出版・放送・報道		0.4	3	
	輸送用機器製造		6.1	51	公共サービス		1.2	10	
	その他製造		3.9	33	宿泊・飲食サービス		3.8	32	
					その他サービス		9.5	80	
					非製造業計		55.1	464	
	製造業計		44.3	373	無回答		0.6	5	

(n=842)

4. 売上高別内訳



5. 従業員規模別内訳



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

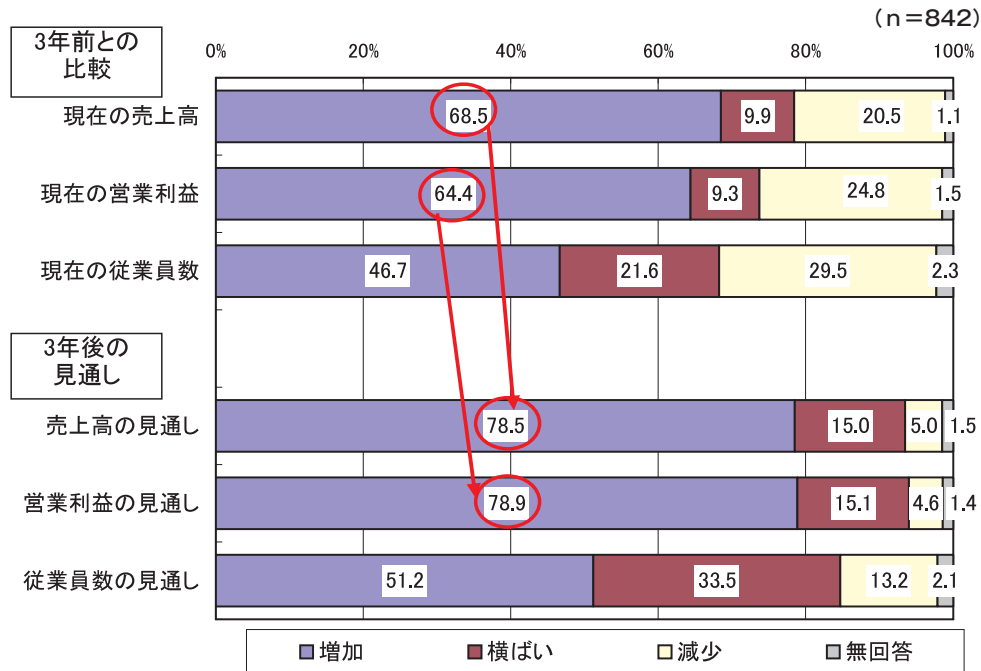


## 6. 業績・従業員規模の推移

3年前と比べて、60%以上の企業が売上高・営業利益ともに増加傾向。

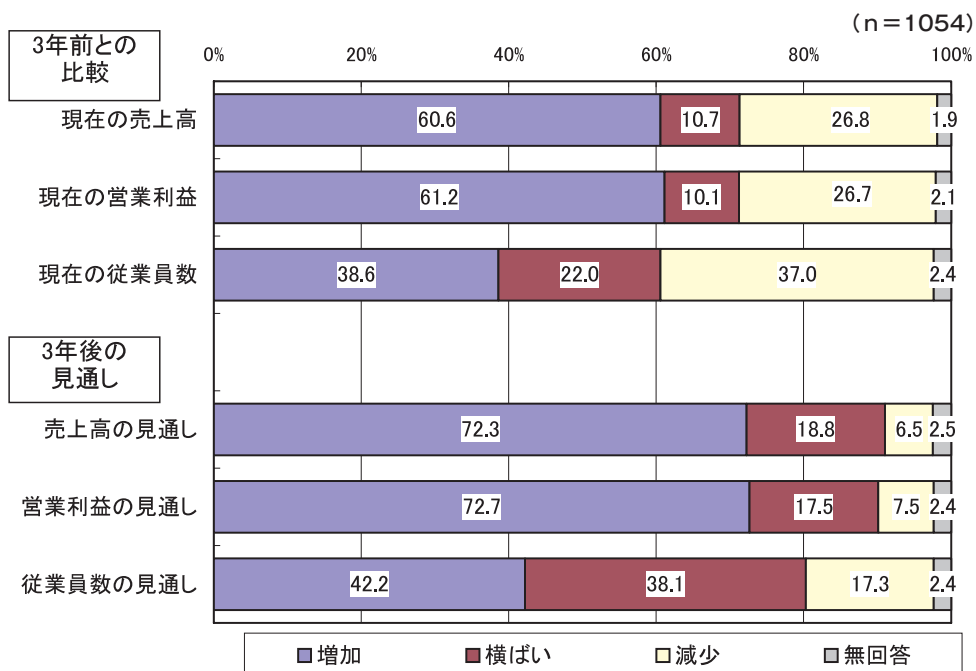
3年後については、約80%の企業が売上高・営業利益ともに増加するとの見通しを持っている。

業績・従業員数の推移(3年前との比較および3年後の見通し)



### (参考) 前年度調査の結果

業績・従業員数の推移(3年前との比較および3年後の見通し)

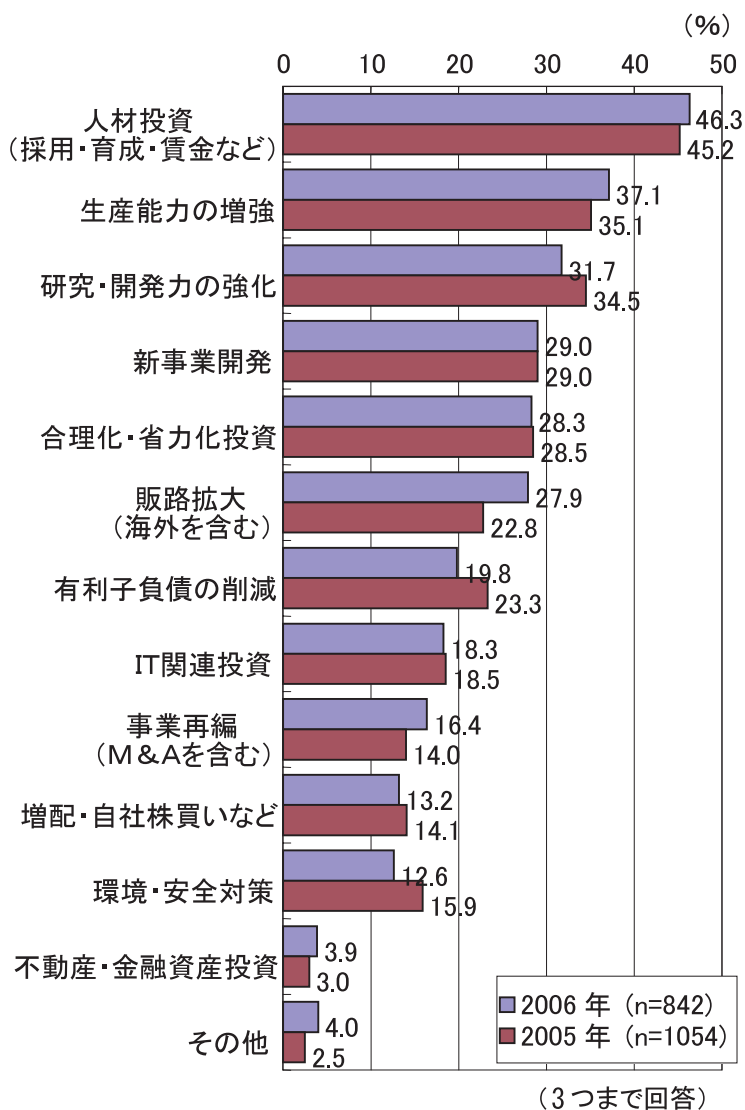


## 7. 2006年度の投資ならびに利益処分

2006年度の投資ならびに利益処分の対象についてみると、全体では、「人材投資」「生産能力の増強」「研究・開発力の強化」の順になっている。

昨年と比較してみると、大きな変化は見られないが、「販路拡大」が増加傾向、「有利子負債の削減」ならびに「環境・安全対策」が減少傾向にある。

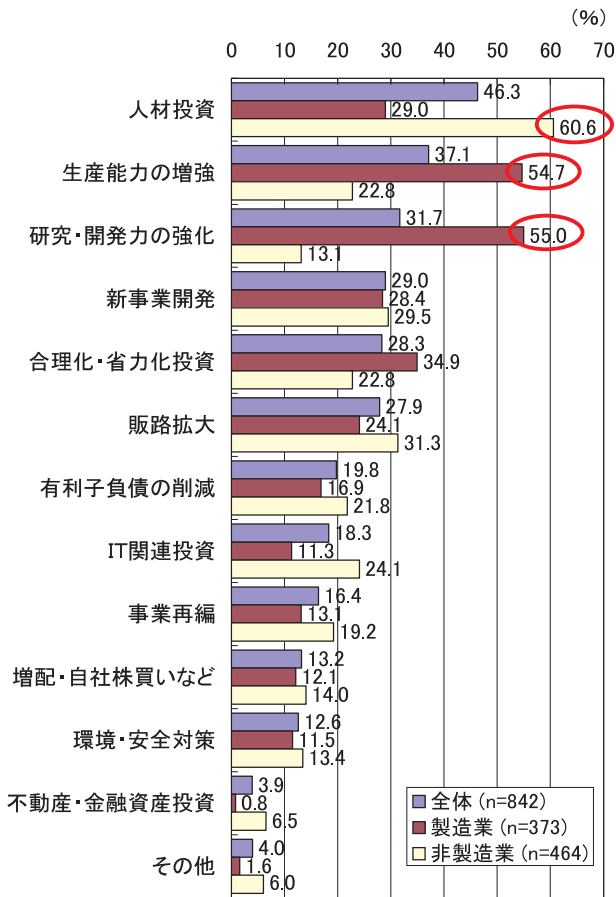
2006年度の投資ならびに利益処分の対象(前年比較)



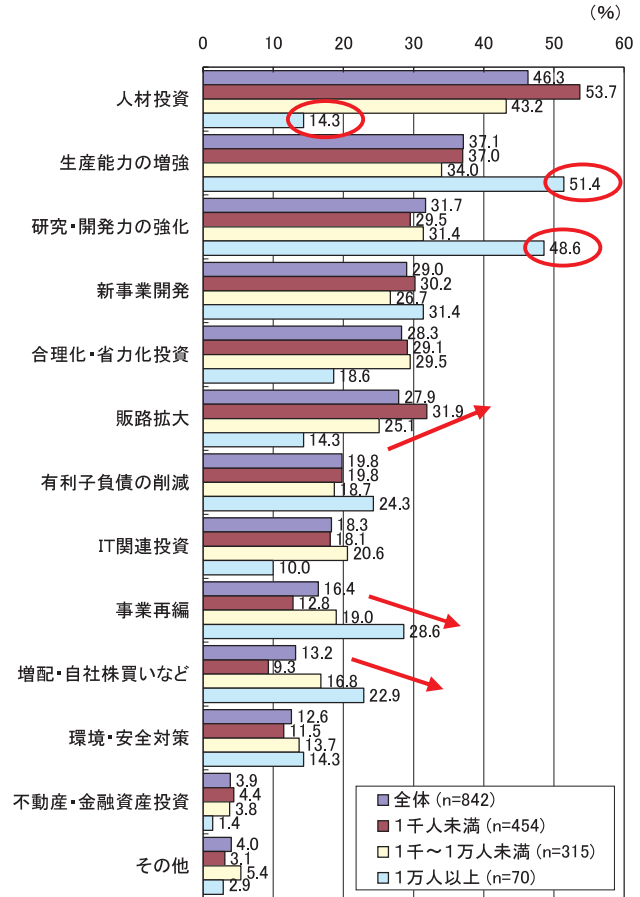
業種別にみると、製造業では非製造業に比べて「研究・開発力の強化」「生産能力の増強」を投資ならびに利益処分の対象として重視しており、非製造業では製造業よりも「人材投資」を重視している。

従業員規模別でみると、1万人以上の大規模企業では「生産能力の増強」「研究・開発力の強化」を重視しており、「人材投資」は1万人未満の企業より、かなり低くなっている。また、従業員規模が小さいほど「販路拡大」を重視しており、従業員規模が大きいほど「事業再編」「増配・自社株買いなど」を投資ならびに利益処分の対象として捉えている。

2006年度の投資ならびに利益処分の対象(業種別)



2006年度の投資ならびに利益処分の対象(従業員規模別)



(3つまで回答)

## Ⅲ. 調査結果の主なポイント

(注) ( ) 内は参照ページ

### Point 1. 当面および中長期の「最も重要な経営課題」

日本企業にとって最も重要な“当面の経営課題”は昨年につき「収益性の向上」。上位4項目は同様の結果に。また“中長期的”には「グローバル化」「株主価値向上」「ブランド価値向上」の重要度が上昇。(8ページ)

### Point 2. 米国型経営の導入と日本型マネジメントへの回帰(1)、(2)

米国型経営を導入した企業では、経営貢献においても一定の評価を与えている。一方で日本型マネジメントへの揺り戻し傾向も見られ、双方の融合による新たな経営スタイル構築への動きが見られる。(9、10ページ)

### Point 3. 増収増益企業と減収減益企業の相違点

増収増益企業の特徴は米国型経営を積極的に採用しつつ、日本型マネジメントも保持している点にある。(11ページ)

### Point 4. 内部統制強化の動き

内部統制に関わる社内規定・マニュアル化が進む一方で、役員対象の研修会の実施は4割弱。(12ページ)

### Point 5. 「管理職層のマネジメント能力向上」が最大課題、一方で年収格差は拡大の傾向

人事・教育領域で最も重視している課題は6年間首位の「成果主義」から、「管理者層のマネジメント能力向上」に。成果主義の定着が進み、大卒総合職(45歳)の年収格差は平均で1.84倍。(13、14ページ)

### Point 6. 国内工場の雇用構造変化への対応が進み、現場力回復に自信

国内工場の派遣・業務請負(非正社員非直接雇用)は、今後も維持・増加の傾向に。また、将来における現場力の回復に自信を持つ企業は約7割。(15、16ページ)

### Point 7. 商品開発への投資は拡大傾向。反面、プロジェクトリーダーが質量とも不足

商品開発への投資は拡大傾向に。反面、技術者およびプロジェクトリーダーに対し質量ともに不満が満足を大幅に上回った。(17ページ)

## Point 1. 当面および中長期の「最も重要な経営課題」

日本企業の最も重要な当面の経営課題は、「収益性の向上（56.3%）」が昨年から続いて第1位である。守りから攻めの経営姿勢の転換が定着しつつある。また「人材強化」と「新製品・新サービス・新事業開発」によってこれを達成する意向が読み取れる。

しかし、中長期的には、「グローバル化」（2015年：3位←2006年：17位）、「株主価値向上」（同5位←同13位）、「ブランド価値向上」（同6位←同14位）、「企業理念の徹底・見直し」（同10位←同18位）の重要度が上昇している。上記のような当面と中長期的な施策を巧みに組み合わせて、競争優位の確立を推進していくものと思われる。

逆に、2002年から2004年まで第1位であった「財務体質強化」は「ローコスト経営」と共に急激に順位を落としている。日本企業が財務面での課題を克服したことを裏付けている。

### 重要度の高い経営課題

#### 2005年の課題認識

(n=1054)

1位	収益性向上	57.1
2位	売り上げ・シェア拡大	39.0
3位	人材強化(採用・育成・多様化)	29.9
4位	新製品・新サービス・新事業開発	22.0
5位	財務体質強化	21.1
6位	顧客満足向上	19.5
7位	品質向上(サービス・商品)	18.3
8位	現場の強化(安全、技能伝承など)	11.9
9位	ローコスト経営	11.0
10位	技術力の強化	11.0
11位	株主価値向上	9.6
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)	9.6
13位	コーポレート・ガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメント含む)	8.8
14位	事業再編(リストラ・M&Aなど)	6.5
15位	グローバル化(グローバル経営)	5.8
16位	スピード経営	5.1
17位	ブランド価値向上	5.0
18位	企業理念の徹底・見直し	2.8
19位	その他	0.7

#### 2006年の課題認識

(n=842)

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

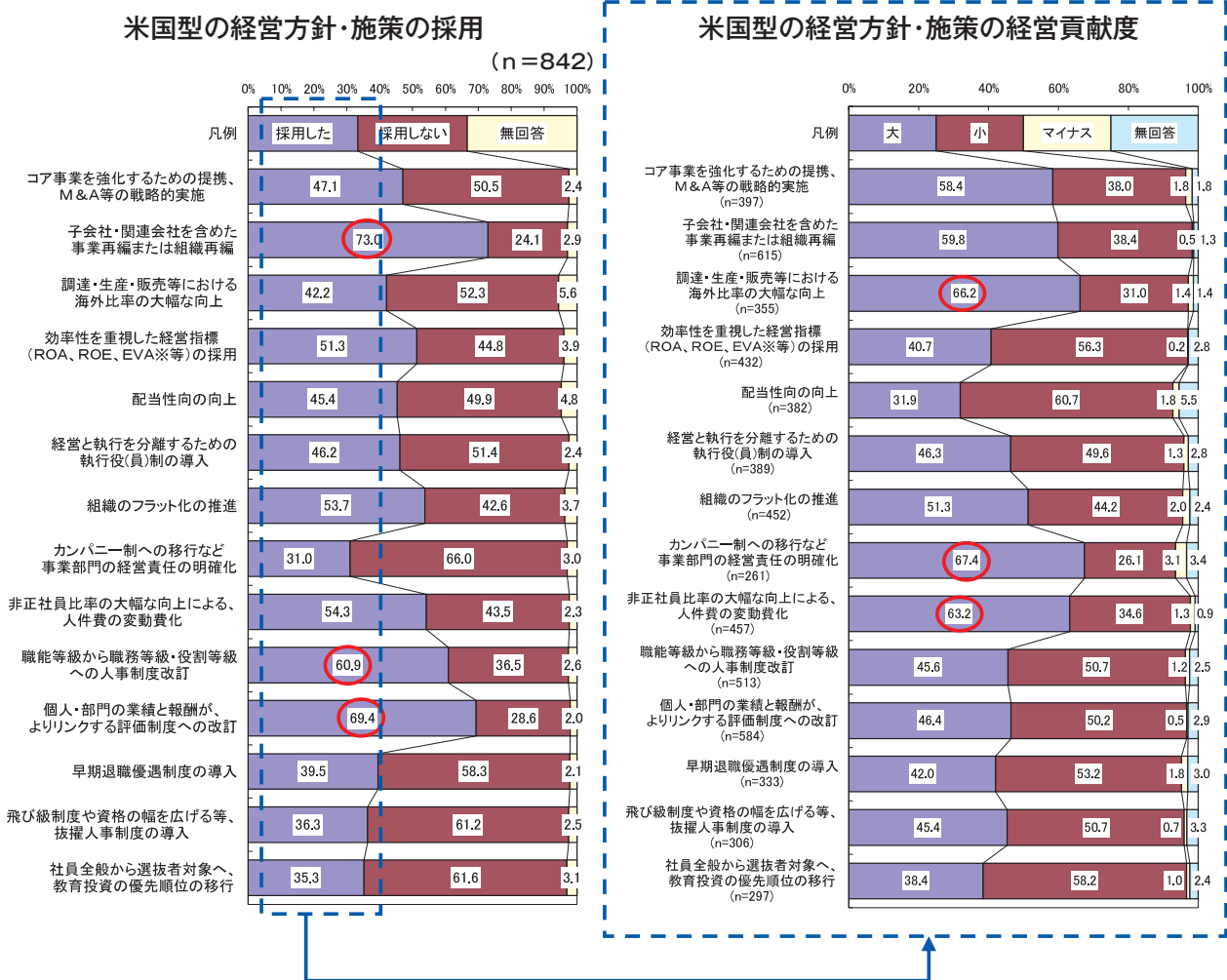
#### 将来(2015年頃)の課題認識

(n=842)

1位	新製品・新サービス・新事業開発	11.2
2位	収益性向上	9.3
3位	グローバル化(グローバル経営)	8.7
4位	人材強化(採用・育成・多様化)	8.1
5位	株主価値向上	8.1
6位	ブランド価値向上	8.0
7位	顧客満足向上	7.8
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)	6.5
9位	売り上げ・シェア拡大	6.3
10位	企業理念の徹底・見直し (ビジョン・ウェイ・バリューなど)	5.3
11位	事業再編(リストラ・M&Aなど)	5.3
12位	技術力の強化	4.2
13位	コーポレート・ガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメント含む)	1.8
14位	品質向上(サービス・商品)	1.7
15位	スピード経営	1.7
16位	現場の強化(安全、技能伝承など)	1.3
17位	ローコスト経営	1.1
18位	財務体質強化	1.1
19位	その他	0.1

## Point 2. 米国型経営の導入と日本型マネジメントへの回帰(1)

米国型経営の代表的な方針・施策14項目について、1990年代における採用状況を聞いた。「子会社・関係会社を含めた事業再編または組織再編(73.0%)」、「個人・部門の業績と報酬が、よりリンクする評価制度への改訂(69.4%)」、「職能等級から職務等級・役割等級への人事制度改訂(60.9%)」など、日本型マネジメントの弱点である責任の明確化、透明性の向上、過去のしがらみからの決別などが進展した。経営貢献度を見ると、「カンパニー制への移行など事業部門の経営責任の明確化(67.4%)」、「調達・生産・販売等における海外比率の大幅な向上(66.2%)」、「非正規社員比率の大幅な向上による、人件費の変動費化(63.2%)」が高い。



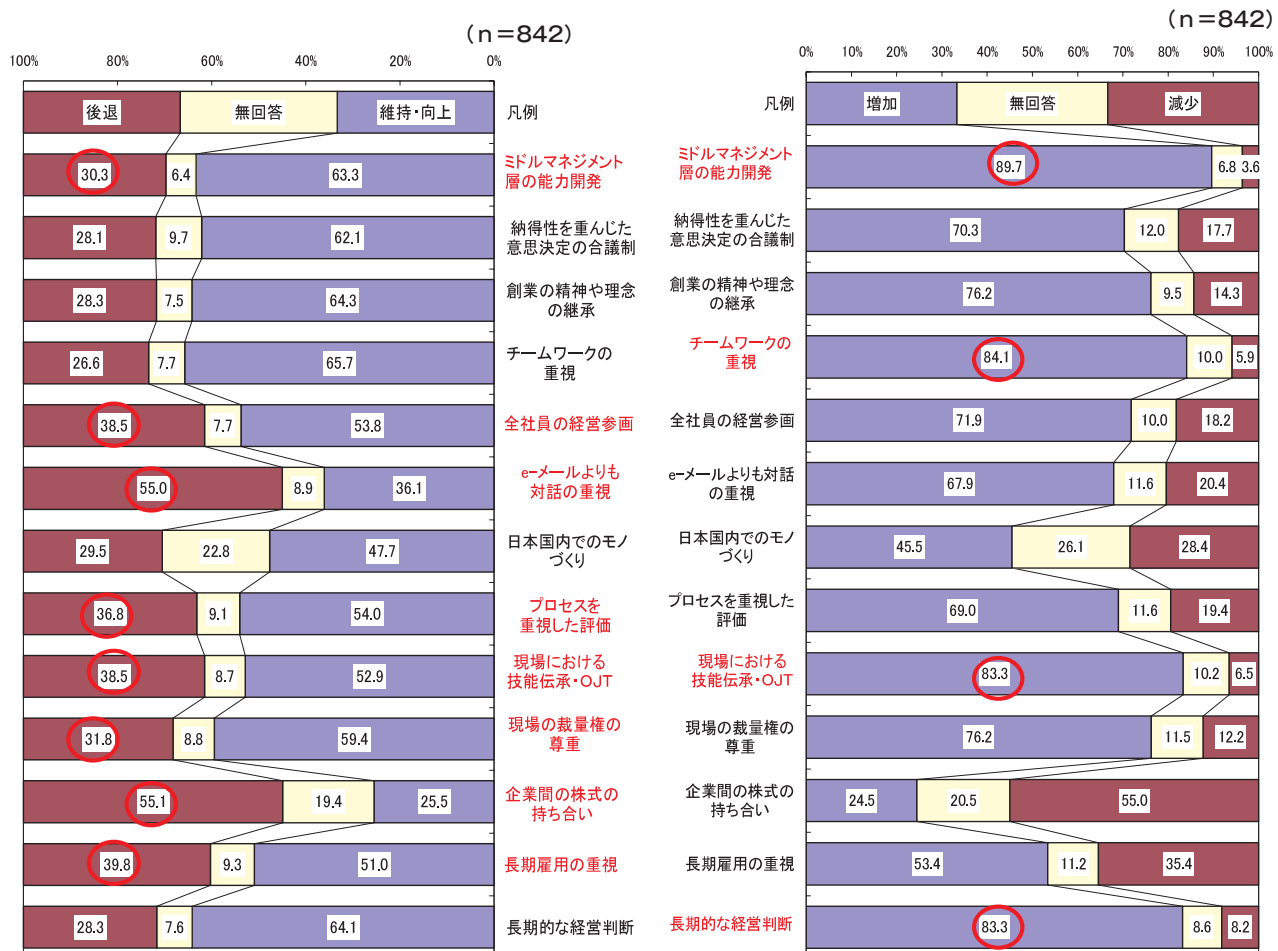
※EVA(Economic Value Added)は、米国スターン・スチュワート社の商標登録(以下、同様)

## Point 2. 米国型経営の導入と日本型マネジメントへの回帰(2)

1990年代以降に「日本型マネジメント(13項目)」といわれる方針・施策の状況を聞いた。8項目で3割以上の企業が「後退させた」と回答した。日本型マネジメントの後退期であったと言える。今後は、ほとんどの項目で「重視度を増加する」に転じている。最重要視しているのは「ミドルマネジメント層の能力開発」である。この姿勢は、人事・教育領域の項目でも明確に表れている(Point. 5項参照)。その他「チームワークの重視」「現場における技能伝承・OJT」「長期的な経営判断」などが上位にあり、米国型経営の定着と並行して、これらの日本型マネジメントとの融合により、新たな経営スタイル構築への動きが読み取れる。

「失われた10年\*」における  
日本型マネジメントの重視度

今後の日本型マネジメントの重視度



\*1992年(バブル経済の崩壊)から約10年間を「失われた10年」とする(以下、同様)

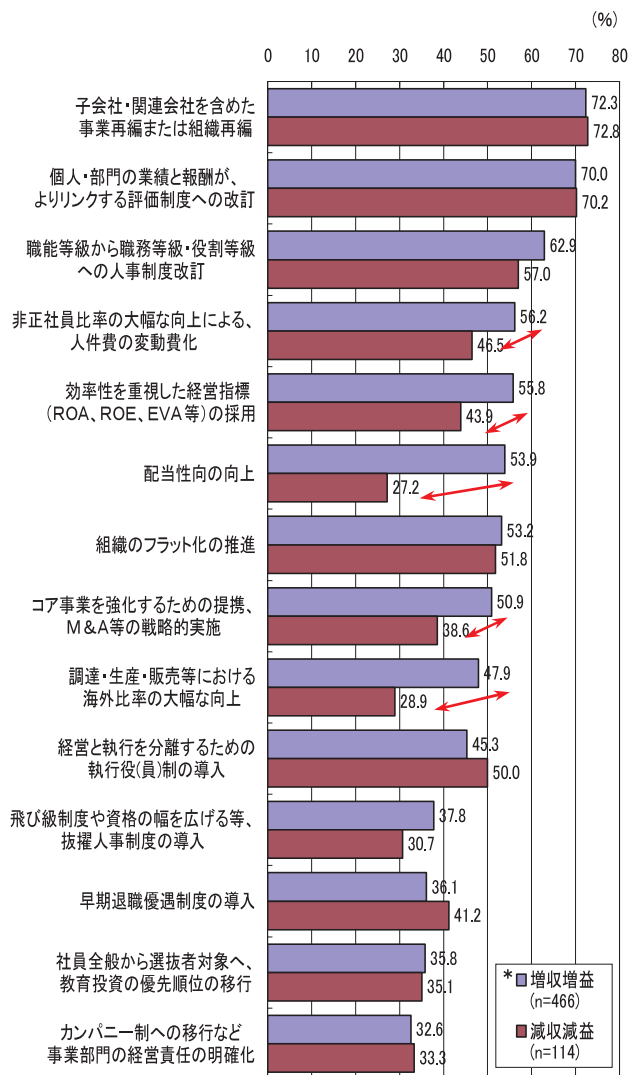
### Point 3. 増収増益企業と減収減益企業の相違点

3年前と比較して増収増益企業の特徴は、減収減益企業に比べて、米国型経営を積極的に採用しつつ、日本型マネジメントも保持している点にある。

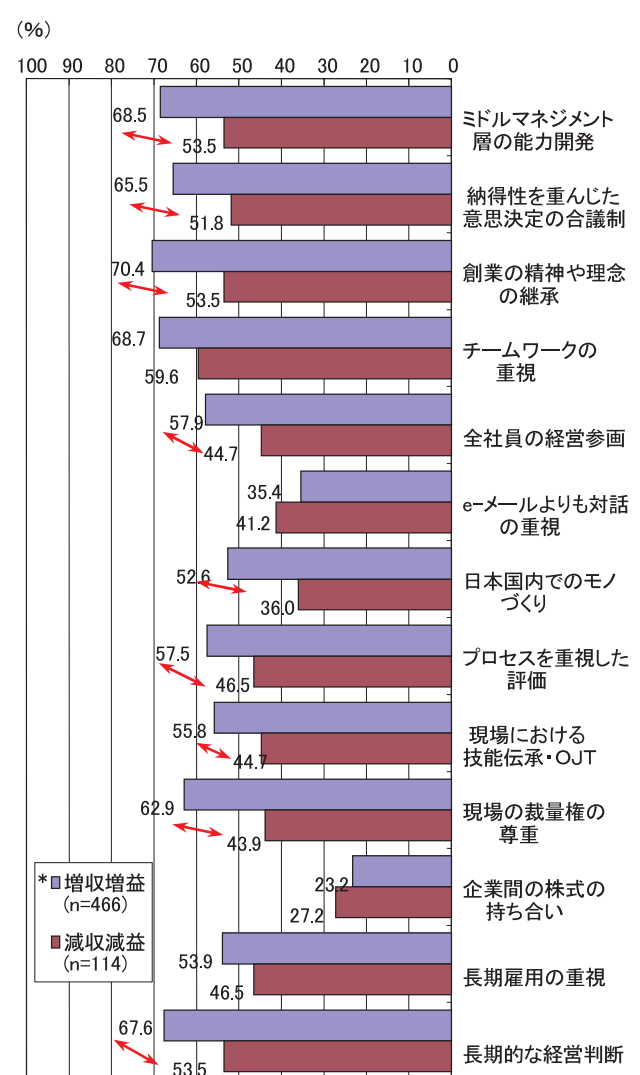
米国型経営では、14項目中9項目で増収増益企業の採用率が上回った。選択と集中、グローバル展開、効率等重視の経営、人事制度の改定などへの積極的な取り組みが明暗を分けた。

日本型マネジメントといわれる方針・施策においても、13項目中11項目で増収増益企業の「維持・向上」が勝っている。ミドルや現場を重視した全員参画経営、創業理念を大切にされた長期的な経営判断、プロセスや合意に重きを置いたモチベーション向上を重視していると言える。

米国型の経営方針・施策の採用  
(増収増益企業VS減収減益企業)



「失われた10年」における日本型マネジメントの重視度を維持・向上 (増収増益企業VS減収減益企業)



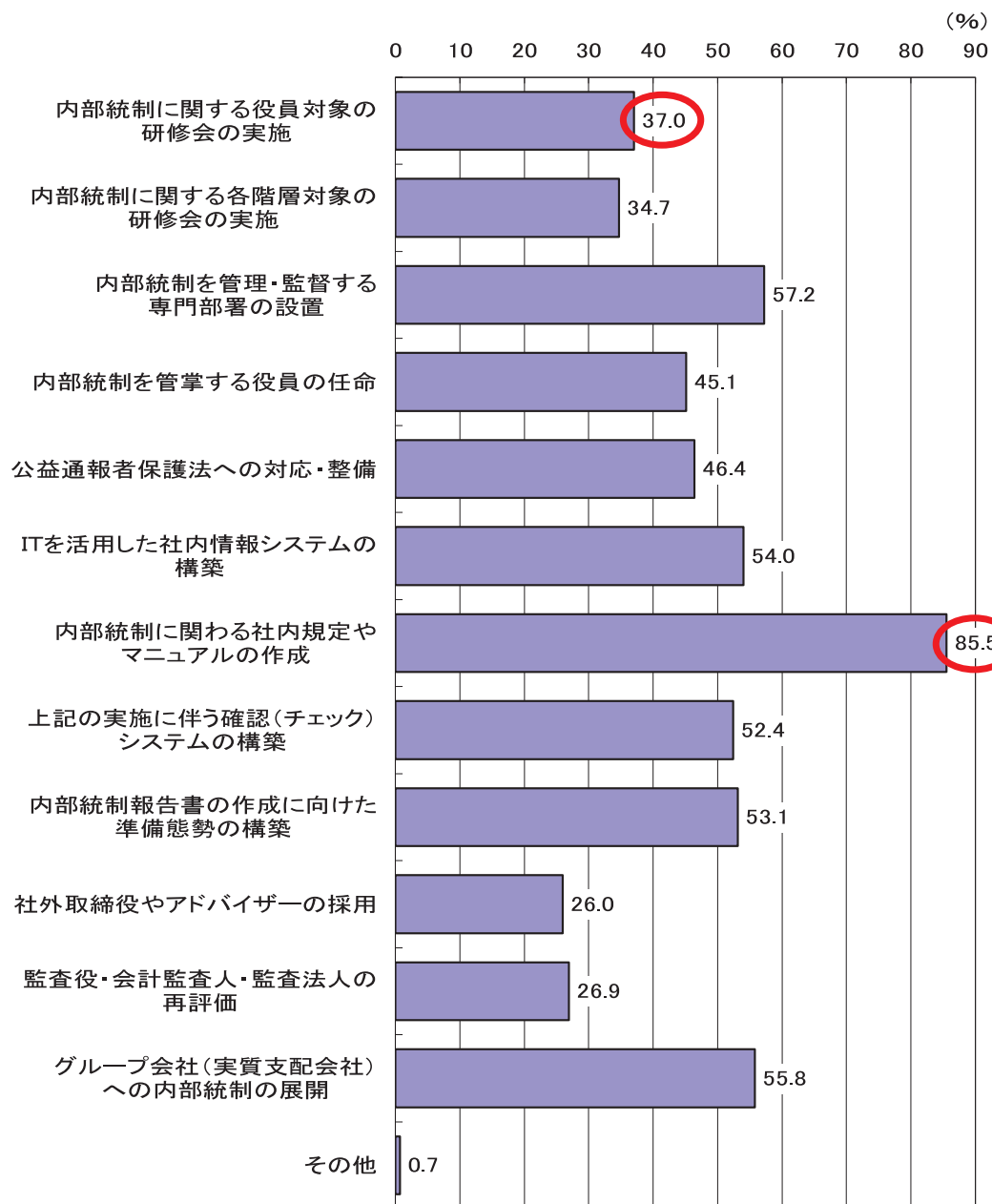
\*増収増益：3年前と比較して売上高増加・営業利益増加  
減収減益：3年前と比較して売上高減少・営業利益減少



## Point 4. 内部統制強化の動き

上場企業および大会社（資本金5億円以上もしくは負債総額200億円以上）において、内部統制強化のために「現在行っている、および今期中に行う予定」の施策は、「内部統制にかかわる社内規定・マニュアル化の作成（85.5%）」が第1位。一方、役員対象の研修会の実施は4割弱である。内部統制は経営トップの姿勢が重要であり、今後の積極的な取り組みが望まれる。

内部統制強化のための実施および予定施策（n=565）



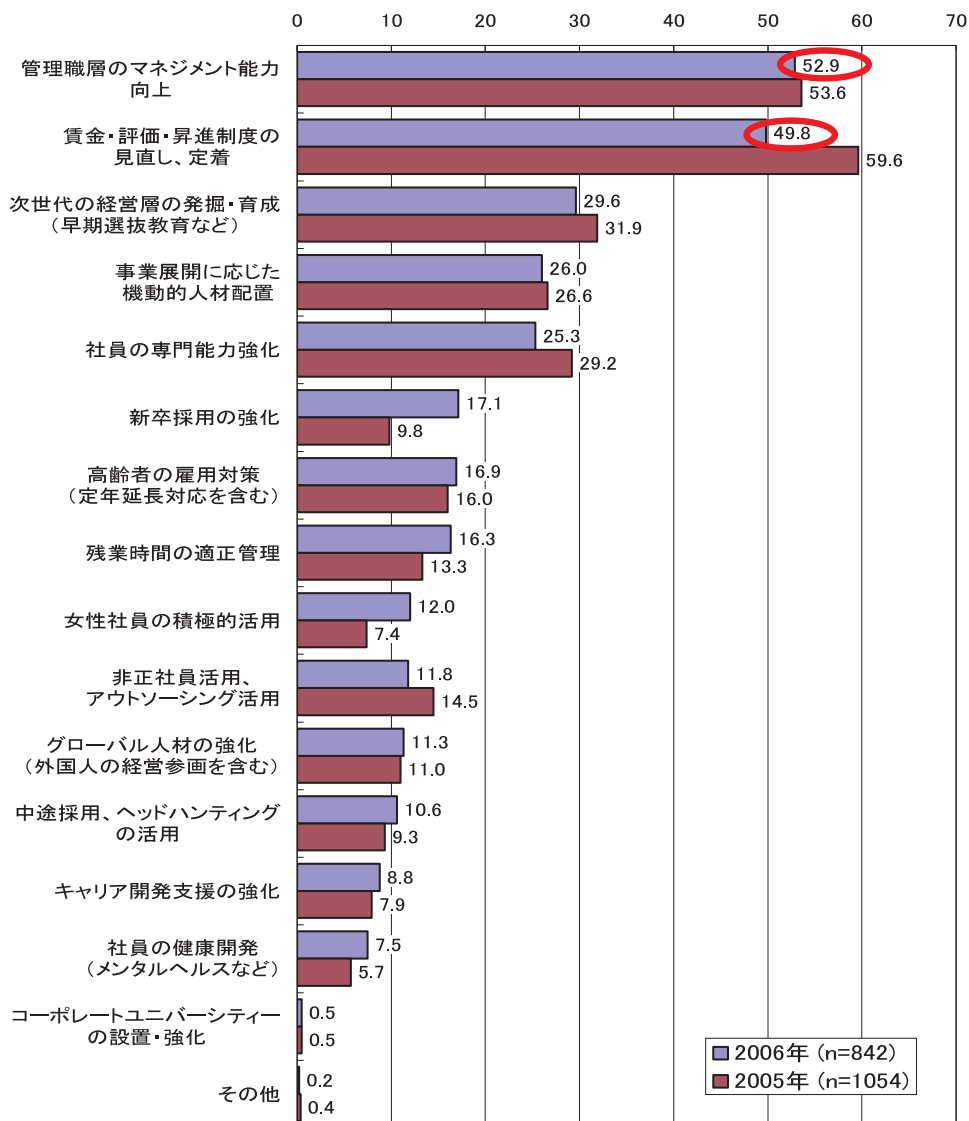
## Point 5. 「管理職層のマネジメント能力向上」が最大課題、一方で年収格差は拡大の傾向

「管理職層のマネジメント能力向上（52.9%）」が、人事・教育領域の最大課題となった。過去6年間続いて、首位であった「成果主義（賃金・評価・昇進制度の見直し、定着）」は、年々重視度を下げており2位に後退した。1990年代に「管理職層のマネジメント能力向上」に対する企業努力を後退（Point 2.項参照）させたことへの反動もその一因であろう。

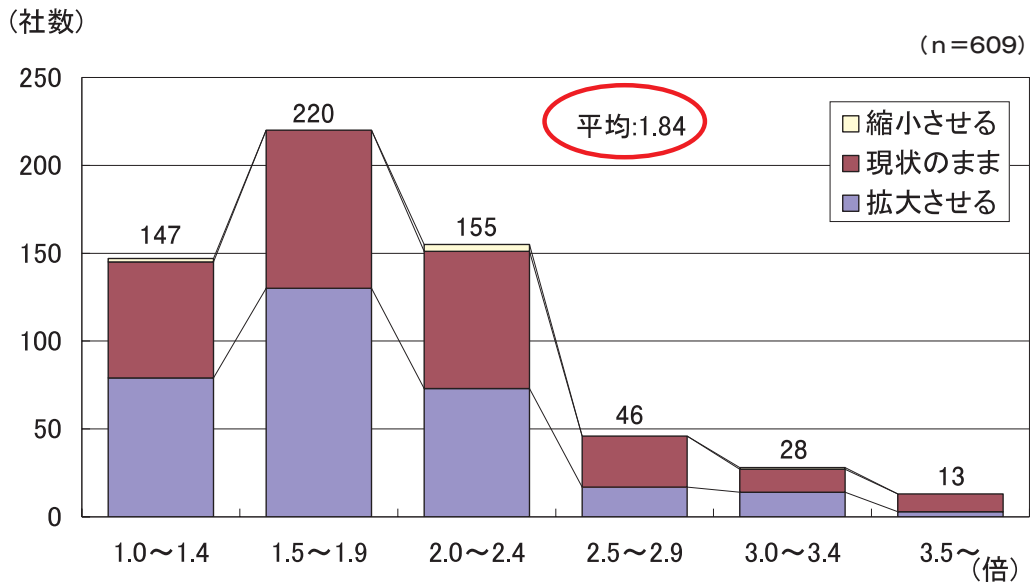
大卒総合職（役員を除く）45歳の最高年収額と最低年収額の倍率は、平均1.84倍である。2倍を越える企業は39.7%を占める。今後の方向性について、「拡大させる（39.8%）」と、「現状のまま（35.6%）」がほぼ同じ程度の割合で、「縮小させる」は1.0%にとどまる。年収格差の拡大は、今しばらく続くと思われる。

人事・教育領域で特に重視している課題(前年比較)

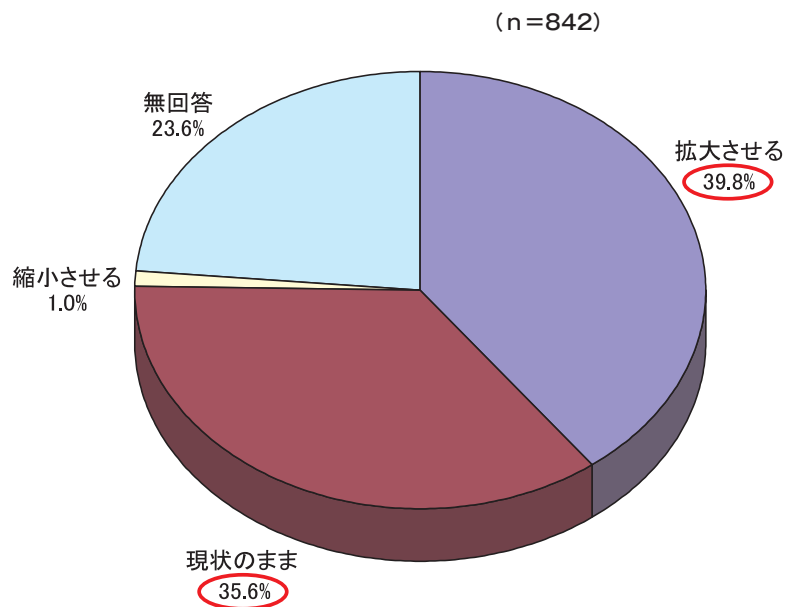
(%)



### 大卒総合職(45歳)の年収格差



### 今後の格差の方向性

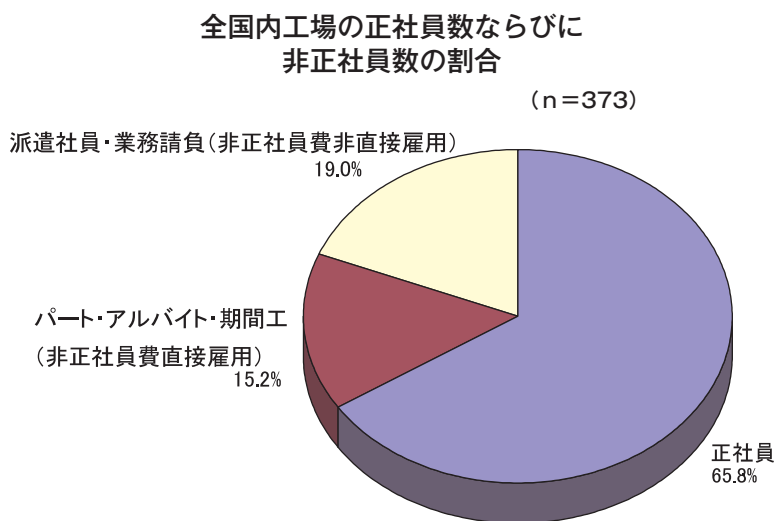


## Point 6. 国内工場の雇用構造変化への対応が進み、現場力回復に自信

国内工場の現場作業における正社員の比率はおよそ3分の2で、残りは非正社員によって構成されている。派遣社員や業務請負（非正社員非直接雇用）は、3年前と比べて半数（51.5%）の企業で増加している。パート・アルバイト・期間工（非正社員直接雇用）とともに、今後も増加の意向を示している。正社員は、過去3年の間に4割弱の企業で減少してきたが、3年後の見通しでは、増加（25.2%）と減少（24.1%）が拮抗している。非正社員の増員予想がこれを上回り、増産要請や、コストの変動費化に即応できる体制を、今後も維持し続けようとする姿勢が窺える。

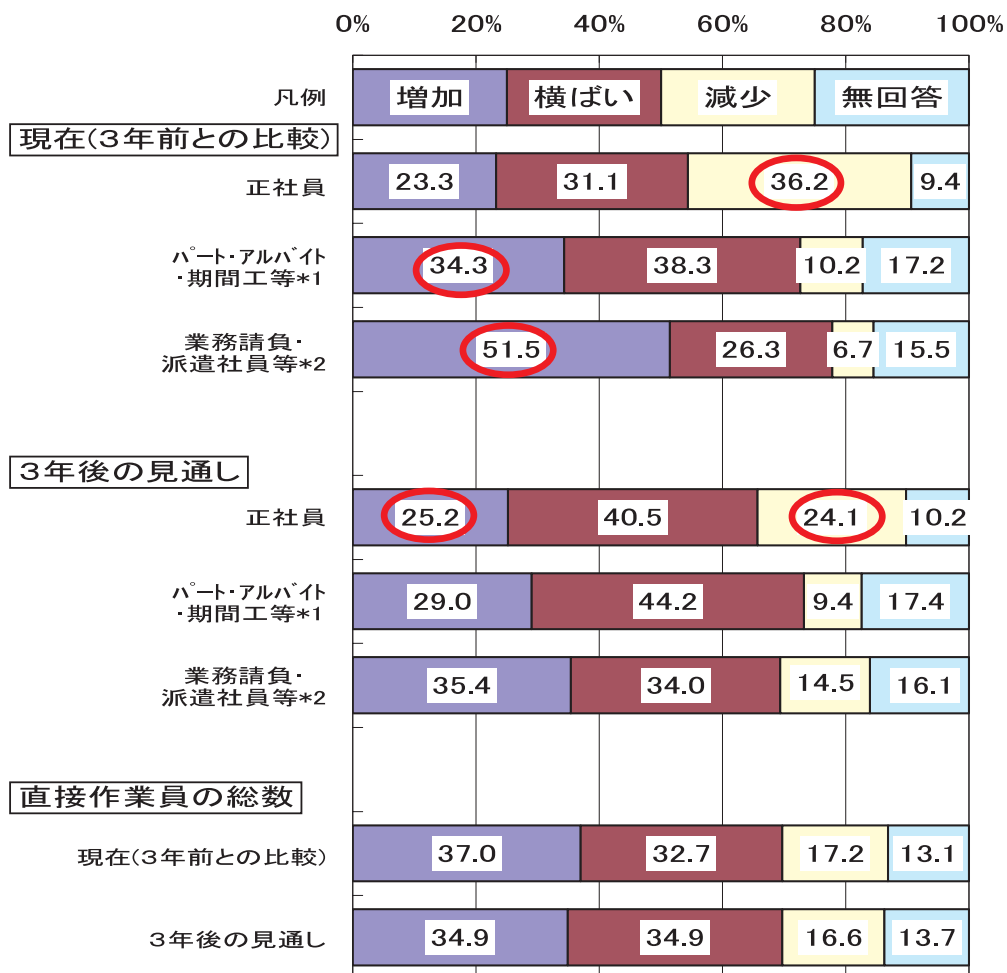
現場力<sup>\*</sup>は、3年前と比較して上昇（46.6%）傾向にあり、3年後は68.9%の企業が上昇すると回答している。非正社員化への対応を含めた強化施策が実を結び、「現場力」に関しては、最も懸念される状況は脱したとの調査結果となった。しかしながら、品質や安全面での事故は起こっており、楽観視できる状況にはないと言える。

※現場力：「期待される品質・コスト・納期・安全性の確保とそれらを展開・継承していく能力」と定義



### 全国内工場における直接作業員数の増減

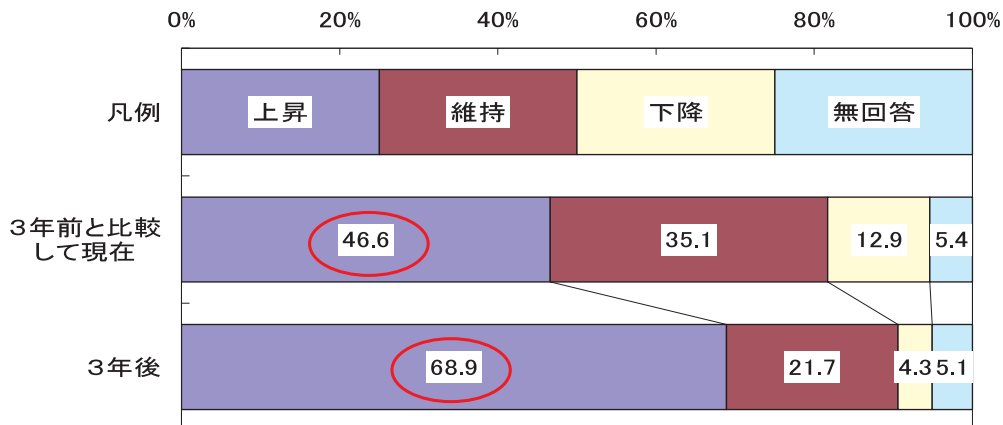
(n=373)



\*1: 非正社員「直接雇用」  
\*2: 非正社員「非直接雇用」

### 現場力の比較

(n=373)



## Point 7. 商品開発への投資は拡大傾向 反面、プロジェクトリーダーが質量とも不足

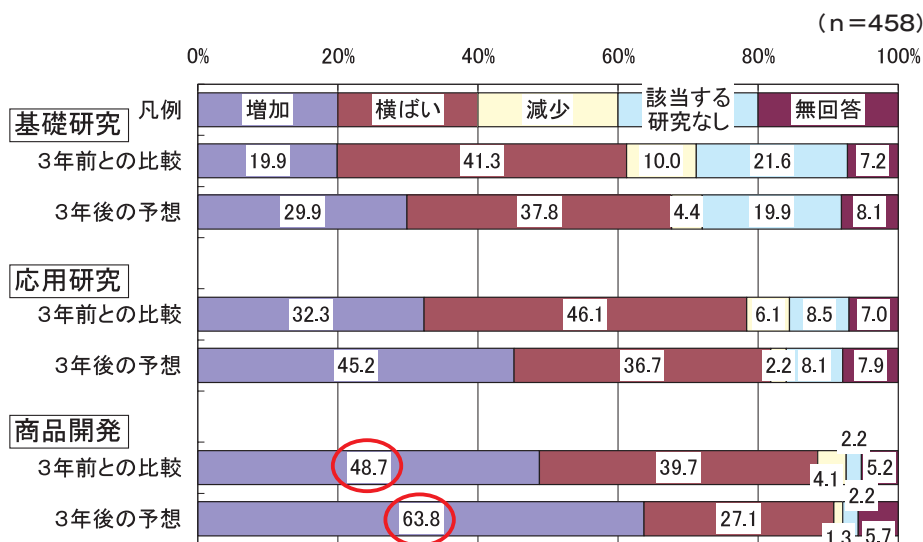
研究・開発投資の3つのフェーズ（下記〔注〕参照）における売上高比率の増減を聞いたところ、商品開発への投資が3年前との比較で48.7%の企業で増加した。また3年後も63.8%の企業が増加を予定している。一方、プロジェクトリーダーへの満足度については、質についての「不満」は57.4%、量についての「不満」を訴える企業は59.6%にのぼった。技術者においても質量ともに不満が満足を大きく上回っている。資金面は潤うものの、人の面でのボトルネックが顕著となった。

〔注〕 基礎研究：基礎技術に関する研究活動

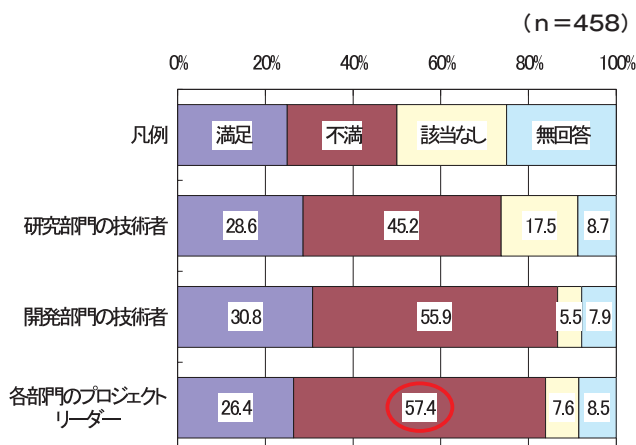
応用研究：応用技術に関する研究活動（商品開発の前段階まで）

商品開発：（応用技術をベースにした）具体的な商品開発活動

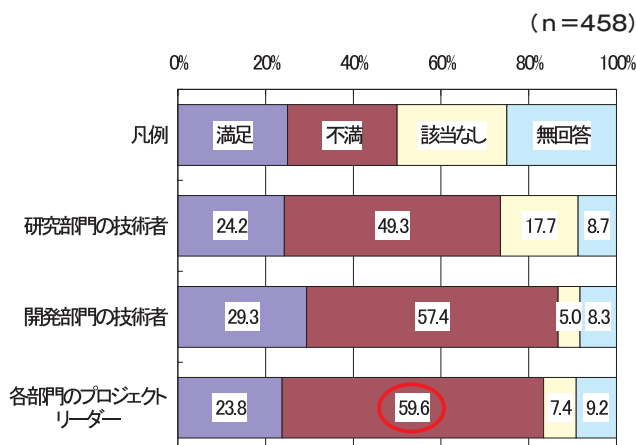
研究・開発に関する投資金額の売上高に対する比率の増減



研究・開発部門の技術者およびプロジェクトリーダー  
についての満足度(質の面)



研究・開発部門の技術者およびプロジェクトリーダー  
についての満足度(量の面)





## **IV. 調查結果**



# 1. 経営課題

## 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

2006年調査時の「現在」の重要な経営課題は、「収益性向上（56.3%）」「売り上げ・シェア拡大（35.3%）」「人材強化（35.0%）」が上位となっており、この傾向は2005年調査時と同じである。ただし、「人材強化（35.0%）」は昨年よりも5.1ポイント増加している。また、「コーポレート・ガバナンス強化（15.0%）」も6.2ポイント増加し、順位も5ランク上昇している。同様に、「ブランド価値向上」も3ランク上昇した。一方、「ローコスト経営」は3ランク下降している。

2005年の課題認識(全体)

(n=1054)

1位	収益性向上	57.1
2位	売り上げ・シェア拡大	39.0
3位	人材強化(採用・育成・多様化)	29.9
4位	新製品・新サービス・新事業開発	22.0
5位	財務体質強化	21.1
6位	顧客満足向上	19.5
7位	品質向上(サービス・商品)	18.3
8位	現場の強化(安全、技能伝承など)	11.9
9位	ローコスト経営	11.0
10位	技術力の強化	11.0
11位	株主価値向上	9.6
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)	9.6
13位	コーポレート・ガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメント含む)	8.8
14位	事業再編(リストラ・M&Aなど)	6.5
15位	グローバル化(グローバル経営)	5.8
16位	スピード経営	5.1
17位	ブランド価値向上	5.0
18位	企業理念の徹底・見直し	2.8
19位	その他	0.7

2006年の課題認識(全体)

(n=842)

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

(3つまで回答)

(注1) ピンクのセルは、昨年と現在を比較して5%以上値が上昇した項目。ブルーのセルは、昨年と現在を比較して、5%以上値が下降した項目

(注2) 昨年と現在を比較して、順位が3ランク以上変動したものについて、矢印で変動を示している

## ② 「現在」と「将来（2010年頃）」において重要な経営課題

調査結果の概要

経営上の重要課題について、現在の上位3項目は「収益性向上」「売り上げ・シェア拡大」「人材強化」、将来では「収益性向上」「人材強化」「新製品・新サービス・新事業開発」となっている。

現在と将来を比較すると、重要性が上昇する項目は、「企業の社会的責任（CSR）」「ブランド価値向上」「グローバル化」等、重要性が下降する項目は、「品質向上」「現場の強化」「ローコスト経営」「スピード経営」等となっている。

現在(2006年)の課題認識(全体)

(n=842)

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

将来(2010年頃)の課題認識(全体)

(n=842)

1位	収益性向上	40.5
2位	人材強化(採用・育成・多様化)	36.0
3位	新製品・新サービス・新事業開発	29.6
4位	売り上げ・シェア拡大	26.2
5位	顧客満足向上	22.1
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)	17.3
7位	コーポレート・ガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメント含む)	15.2
8位	ブランド価値向上	15.1
9位	財務体質強化	13.3
10位	技術力の強化	12.8
11位	グローバル化(グローバル経営)	11.9
12位	品質向上(サービス・商品)	11.6
13位	株主価値向上	11.3
14位	事業再編(リストラ・M&Aなど)	8.2
15位	現場の強化(安全、技能伝承など)	7.2
16位	ローコスト経営	5.9
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)	5.2
18位	スピード経営	4.5
19位	その他	0.2

(3つまで回答)

(注1) ピンクのセルは、現在と将来を比較して5%以上値が上昇した項目。ブルーのセルは、現在と将来を比較して、5%以上値が下降した項目

(注2) 現在と将来を比較して、順位が3ランク以上変動したものについて、矢印で変動を示している

経営上の重要課題について、上場企業の現在についてみると、「収益性向上」が最も高く、ついで「売り上げ・シェア拡大」となっている。一方、将来についてみると、「収益性向上」は現在と同様最も高くなっており、ついで「人材強化」となっている。

また、現在の重要な課題と将来の重要な課題について比較すると、重要性の順位が上昇する項目は、「企業の社会的責任」「ブランド価値向上」「グローバル化」等であり、重要性の順位が低下する項目は、「財務体質強化」「品質向上」等となっている。

現在(2006年)の課題認識(上場企業)

(n=449)

1位	収益性向上	58.8
2位	売り上げ・シェア拡大	34.5
3位	人材強化(採用・育成・多様化)	31.0
4位	新製品・新サービス・新事業開発	25.4
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含む)	20.9
6位	顧客満足向上	16.3
7位	財務体質強化	15.1
8位	株主価値向上	14.7
9位	品質向上(サービス・商品)	14.5
10位	技術力の強化	10.7
11位	現場の強化(安全、技能伝承など)	8.9
12位	ローコスト経営	8.9
13位	ブランド価値向上	8.5
14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)	8.2
15位	事業再編(リストラ・M&Aなど)	6.5
16位	グローバル化(グローバル経営)	5.8
17位	スピード経営	4.9
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)	4.0
19位	その他	0.7

将来(2010年)の課題認識(上場企業)

(n=449)

1位	収益性向上	39.6
2位	人材強化(採用・育成・多様化)	33.4
3位	新製品・新サービス・新事業開発	32.5
4位	売り上げ・シェア拡大	26.1
5位	顧客満足向上	19.6
6位	株主価値向上	19.2
7位	コーポレート・ガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメント含む)	18.0
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)	17.1
9位	ブランド価値向上	16.7
10位	グローバル化(グローバル経営)	14.0
11位	技術力の強化	12.2
12位	事業再編(リストラ・M&Aなど)	10.2
13位	財務体質強化	9.1
14位	品質向上(サービス・商品)	7.6
15位	企業理念の徹底・見直し (ビジョン・ウェイ・バリューなど)	5.8
16位	現場の強化(安全、技能伝承など)	4.2
17位	ローコスト経営	4.2
18位	スピード経営	4.0
19位	その他	0.7

(3つまで回答)

### ③ 「現在」と「将来（2010年と2015年頃）」において重要な経営課題

調査結果の概要

現在（2006年）の重要な課題と将来（2015年頃）の重要な課題について比較すると、重要性の順位が上昇する項目は、「グローバル化」「株主価値向上」「ブランド価値向上」「企業理念の徹底・見直し」等であり、重要性の順位が低下する項目は、「財務体質強化」「品質向上」等となっている。

現在（2006年）の課題認識(全体)  
(n=842)

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

将来（2010年）の課題認識(全体)  
(n=842)

1位	収益性向上	40.5
2位	人材強化(採用・育成・多様化)	36.0
3位	新製品・新サービス・新事業開発	29.6
4位	売り上げ・シェア拡大	26.2
5位	顧客満足向上	22.1
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)	17.3
7位	コーポレート・ガバナンス強化(内部統制・リスクマネジメント含む)	15.2
8位	ブランド価値向上	15.1
9位	財務体質強化	13.3
10位	技術力の強化	12.8
11位	グローバル化(グローバル経営)	11.9
12位	品質向上(サービス・商品)	11.6
13位	株主価値向上	11.3
14位	事業再編(リストラ・M&Aなど)	8.2
15位	現場の強化(安全、技能伝承など)	7.2
16位	ローコスト経営	5.9
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)	5.2
18位	スピード経営	4.5
19位	その他	0.2

将来（2015年頃）の課題認識(全体)  
(n=842)

1位	新製品・新サービス・新事業開発	11.2
2位	収益性向上	9.3
3位	グローバル化(グローバル経営)	8.7
4位	人材強化(採用・育成・多様化)	8.1
5位	株主価値向上	8.1
6位	ブランド価値向上	8.0
7位	顧客満足向上	7.8
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)	6.5
9位	売り上げ・シェア拡大	6.3
10位	企業理念の徹底・見直し(ビジョン・ウェイ・バリューなど)	5.3
11位	事業再編(リストラ・M&Aなど)	5.3
12位	技術力の強化	4.2
13位	コーポレート・ガバナンス強化(内部統制・リスクマネジメント含む)	1.8
14位	品質向上(サービス・商品)	1.7
15位	スピード経営	1.7
16位	現場の強化(安全、技能伝承など)	1.3
17位	ローコスト経営	1.1
18位	財務体質強化	1.1
19位	その他	0.1

(2006年と2010年は3つまで回答、2015年頃は1つ回答)

(注1) グリーンのセルは、2006年と2015年頃を比較して順位が8ランク以上上昇した項目で、イエローのセルは、2006年と2015年頃を比較して順位が8ランク以上下降した項目

(注2) 2006年と2015年頃を比較して、順位が8ランク以上変動したのものについて、矢印で変動を示している

④ 「現在」において重要な経営課題（業種・細分類別）

	調査数	収益性向上	売り上げ・シェア拡大	人材強化	新製品・新サービス・新事業開発	顧客満足向上	品質向上	財務体質強化	コーポレート・ガバナンス強化	現場の強化	技術力の強化	会社の社会的責任	ローコスト経営	株主価値向上	ブランド価値向上	スピード経営	事業再編	グローバル化	企業理念の徹底・見直し	その他
全体	842	56.3	35.3	35.0	20.9	20.1	19.5	18.2	15.0	13.4	11.0	8.7	8.7	7.8	7.0	5.3	5.1	5.0	3.9	0.4
農林・水産・鉱業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
食料品製造	47	61.7	27.7	23.4	29.8	21.3	10.6	25.5	10.6	10.6	2.1	10.6	6.4	12.8	14.9	12.8	6.4	12.8	-	-
繊維製造	13	46.2	23.1	7.7	38.5	15.4	7.7	30.8	-	-	7.7	15.4	7.7	7.7	38.5	15.4	15.4	15.4	7.7	-
パルプ・紙・紙加工	4	50.0	50.0	50.0	75.0	-	-	50.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25.0
化学製品製造	36	63.9	30.6	30.6	36.1	11.1	11.1	25.0	27.8	8.3	13.9	5.6	2.8	11.1	5.6	-	5.6	2.8	5.6	2.8
医薬品製造・卸売	18	33.3	38.9	38.9	33.3	22.2	-	22.2	5.6	5.6	-	11.1	-	22.2	11.1	16.7	5.6	22.2	11.1	-
石油・石炭製造	1	100.0	-	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100.0	-	-
ゴム・窯業・土石製品製造	11	36.4	36.4	27.3	27.3	18.2	36.4	54.5	18.2	9.1	18.2	-	9.1	-	9.1	-	-	-	-	-
鉄鋼・非鉄・金属製品製造	28	53.6	25.0	28.6	21.4	10.7	35.7	17.9	10.7	21.4	25.0	14.3	3.6	-	3.6	3.6	7.1	3.6	3.6	3.6
一般機械製造	35	45.7	37.1	28.6	37.1	20.0	25.7	17.1	14.3	8.6	28.6	8.6	11.4	5.7	2.9	2.9	-	2.9	2.9	2.9
精密機器製造	16	56.3	18.8	37.5	37.5	18.8	25.0	6.3	12.5	6.3	12.5	12.5	18.8	18.8	6.3	12.5	-	-	-	-
電気・電子機器製造	80	55.0	37.5	21.3	37.5	8.8	16.3	8.8	18.8	11.3	25.0	6.3	3.8	10.0	7.5	6.3	5.0	10.0	8.8	8.8
輸送用機器製造	51	54.9	19.6	39.2	23.5	7.8	41.2	15.7	3.9	21.6	17.6	3.9	9.8	2.0	2.0	2.0	2.0	17.6	3.9	3.9
その他製造	33	69.7	42.4	27.3	36.4	12.1	12.1	24.2	9.1	3.0	12.1	9.1	6.1	9.1	9.1	3.0	9.1	6.1	-	-
小売	83	61.4	39.8	36.1	4.8	38.6	7.2	25.3	12.0	6.0	2.4	8.4	19.3	6.0	7.2	8.4	8.4	-	4.8	-
商社・問屋・卸売	73	65.8	42.5	38.4	16.4	19.2	15.1	20.5	19.2	6.8	4.1	8.2	9.6	11.0	5.5	4.1	4.1	4.1	4.1	4.1
証券・金融・保険	28	64.3	32.1	35.7	10.7	28.6	17.9	17.9	25.0	-	-	21.4	14.3	21.4	7.1	-	3.6	-	-	-
不動産	7	57.1	42.9	57.1	28.6	-	14.3	14.3	14.3	14.3	-	-	28.6	-	14.3	-	-	-	14.3	-
土木・建設・建築	49	67.3	26.5	32.7	10.2	22.4	16.3	14.3	22.4	22.4	16.3	6.1	10.2	4.1	6.1	4.1	4.1	4.1	2.0	2.0
輸送サービス	24	45.8	29.2	50.0	8.3	25.0	20.8	16.7	20.8	45.8	-	25.0	-	-	4.2	-	4.2	-	4.2	-
倉庫・運輸	25	56.0	44.0	40.0	4.0	16.0	36.0	16.0	12.0	44.0	-	8.0	8.0	4.0	-	4.0	8.0	-	-	-
ソフト開発・情報サービス	39	35.9	41.0	48.7	17.9	17.9	28.2	7.7	15.4	5.1	23.1	2.6	7.7	5.1	5.1	5.1	7.7	10.3	7.7	7.7
通信サービス	11	54.5	27.3	27.3	18.2	36.4	18.2	9.1	9.1	18.2	9.1	36.4	9.1	9.1	-	18.2	-	-	-	-
出版・放送・報道	3	33.3	66.7	66.7	-	-	-	33.3	33.3	-	-	-	-	-	33.3	33.3	-	-	-	-
公共サービス	10	50.0	20.0	30.0	20.0	20.0	30.0	20.0	20.0	40.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	-	-	-	-	-
宿泊・飲食サービス	32	62.5	53.1	34.4	3.1	31.3	25.0	25.0	6.3	15.6	3.1	3.1	12.5	6.3	12.5	6.3	-	-	-	-
その他サービス	80	53.8	40.0	48.8	12.5	26.3	23.8	8.8	17.5	18.8	7.5	7.5	3.8	6.3	5.0	3.8	7.5	-	5.0	5.0

(3つまで回答)

(注) アミカケ部は当該業種で1位の項目

⑤ 「将来(2010年)」において重要な経営課題 (業種・細分類別)

	調査数	収益性向上	人材強化	新製品・サービス・新事業開発	売り上げ・シェア拡大	顧客満足向上	会社の社会的責任	コーポレート・ガバナンス強化	ブランド価値向上	財務体質強化	技術力の強化	グローバル化	品質向上	株主価値向上	事業再編	現場の強化	ローコスト経営	企業理念の徹底・見直し	スピード経営	その他
全体	842	40.5	36.0	29.6	26.2	22.1	17.3	15.2	15.1	13.3	12.8	11.9	11.6	11.3	8.2	7.2	5.9	5.2	4.5	0.2
農林・水産・鉱業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
食料品製造	47	46.8	23.4	44.7	17.0	8.5	27.7	8.5	34.0	8.5	8.5	25.5	10.6	19.1	8.5	-	4.3	-	4.3	-
繊維製造	13	61.5	23.1	46.2	23.1	46.2	-	7.7	53.8	-	-	15.4	7.7	7.7	-	-	7.7	-	-	-
パルプ・紙・紙加工	4	50.0	75.0	50.0	25.0	25.0	-	-	-	25.0	-	25.0	-	-	-	-	-	-	25.0	-
化学製品製造	36	33.3	36.1	55.6	22.2	11.1	11.1	11.1	13.9	8.3	25.0	22.2	8.3	11.1	5.6	2.8	2.8	5.6	5.6	-
医薬品製造・卸売	18	27.8	44.4	33.3	27.8	22.2	16.7	5.6	16.7	11.1	11.1	27.8	-	27.8	11.1	-	-	11.1	5.6	-
石油・石炭製造	1	100.0	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-
ゴム・窯業・土石製品製造	11	36.4	54.5	36.4	18.2	9.1	-	9.1	27.3	18.2	9.1	-	18.2	-	9.1	27.3	9.1	9.1	9.1	-
鉄鋼・非鉄・金属製品製造	28	25.0	32.1	39.3	28.6	17.9	32.1	10.7	14.3	10.7	25.0	7.1	10.7	10.7	7.1	10.7	-	7.1	-	-
一般機械製造	35	37.1	22.9	42.9	25.7	22.9	20.0	22.9	2.9	14.3	25.7	8.6	11.4	8.6	-	2.9	11.4	5.7	14.3	-
精密機械製造	16	37.5	43.8	43.8	12.5	25.0	25.0	12.5	18.8	6.3	18.8	6.3	-	18.8	6.3	6.3	12.5	-	6.3	-
電気・電子機器製造	80	40.0	28.8	32.5	31.3	10.0	11.3	15.0	12.5	12.5	20.0	21.3	7.5	18.8	7.5	7.5	2.5	6.3	7.5	-
輸送用機器製造	51	31.4	37.3	29.4	19.6	9.8	17.6	5.9	7.8	15.7	35.3	23.5	19.6	2.0	3.9	17.6	7.8	2.0	2.0	-
その他製造	33	48.5	24.2	27.3	33.3	12.1	18.2	21.2	15.2	18.2	6.1	24.2	9.1	18.2	-	12.1	6.1	6.1	-	-
小売	83	42.2	34.9	12.0	32.5	39.8	21.7	19.3	16.9	25.3	-	3.6	7.2	9.6	9.6	2.4	7.2	8.4	3.6	-
商社・問屋・卸売	73	41.1	30.1	23.3	23.3	20.5	23.3	26.0	16.4	17.8	5.5	11.0	11.0	8.2	12.3	2.7	6.8	1.4	6.8	2.7
証券・金融・保険	28	53.6	35.7	10.7	28.6	35.7	25.0	14.3	10.7	7.1	-	7.1	17.9	32.1	3.6	-	7.1	-	-	-
不動産	7	42.9	71.4	42.9	-	28.6	-	28.6	28.6	-	-	-	-	-	14.3	14.3	-	28.6	-	-
土木・建設・建築	49	51.0	32.7	16.3	30.6	24.5	16.3	8.2	18.4	4.1	26.5	4.1	14.3	8.2	8.2	16.3	6.1	2.0	2.0	-
輸送サービス	24	50.0	45.8	25.0	25.0	16.7	8.3	12.5	-	25.0	-	4.2	12.5	4.2	8.3	29.2	12.5	12.5	8.3	-
倉庫・運輸	25	40.0	48.0	24.0	40.0	20.0	16.0	16.0	8.0	12.0	4.0	4.0	16.0	-	16.0	16.0	8.0	8.0	4.0	-
ソフト開発・情報サービス	39	30.8	41.0	33.3	28.2	23.1	7.7	10.3	12.8	2.6	23.1	17.9	17.9	10.3	7.7	2.6	5.1	7.7	2.6	-
通信サービス	11	45.5	45.5	36.4	27.3	27.3	27.3	9.1	-	9.1	9.1	-	-	18.2	-	18.2	18.2	-	9.1	-
出版・放送・報道	3	66.7	66.7	33.3	-	33.3	-	33.3	-	33.3	-	-	-	-	-	-	33.3	-	-	-
公共サービス	10	50.0	60.0	30.0	20.0	40.0	30.0	10.0	10.0	20.0	-	-	-	20.0	-	10.0	-	-	-	-
宿泊・飲食サービス	32	43.8	37.5	18.8	31.3	40.6	12.5	12.5	28.1	9.4	3.1	-	34.4	6.3	6.3	3.1	6.3	3.1	3.1	-
その他サービス	80	35.0	46.3	28.8	23.8	26.3	16.3	23.8	11.3	12.5	8.8	3.8	12.5	7.5	18.8	5.0	3.8	8.8	3.8	-

(3つまで回答)

(注) アミカケ部は当該業種で1位の項目

# 1-2. 米国型の経営方針や施策の採用と評価ならびに今後の方向性

## ①米国型の経営方針や施策の採用と経営貢献度

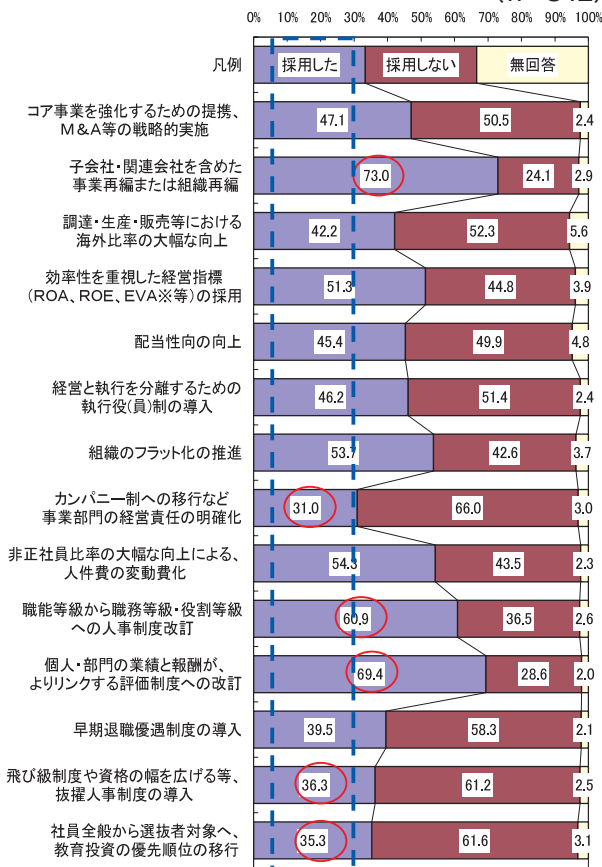
調査結果の概要

1990年代以降に採用した経営方針や施策、いわゆる“米国型の経営方針や施策”の中で、「子会社・関係会社を含めた事業再編または組織再編（73.0%）」「個人・部門の業績と報酬が、よりリンクする評価制度への改訂（69.4%）」「職能等級から職務等級・役割等級への人事制度改訂（60.9%）」は6割以上の企業で採用されている。

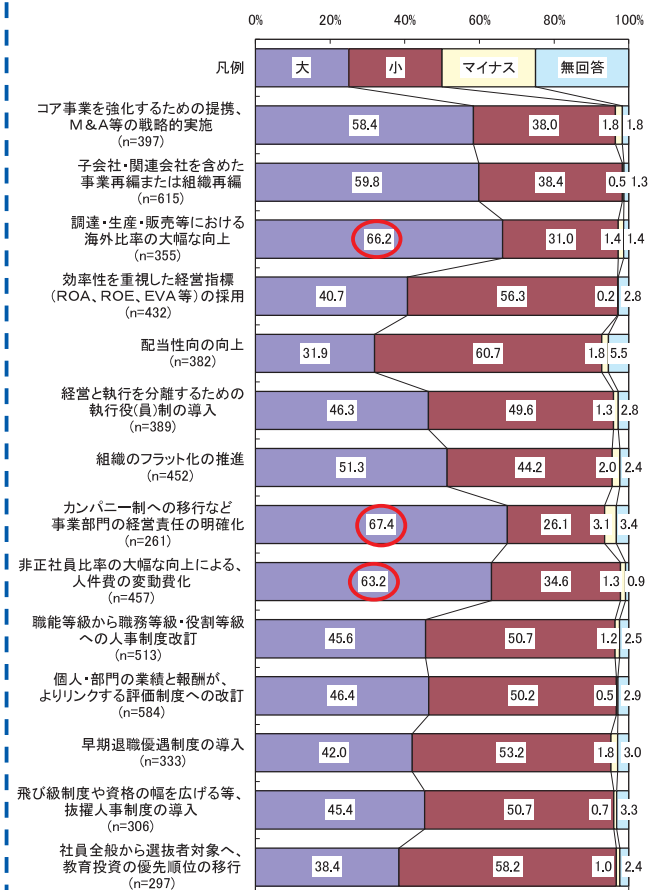
米国型の経営方針や施策を採用した企業の経営貢献度をみると、採用率が最も低い「カンパニー制への移行など事業部門の経営責任の明確化（67.4%）」が最も貢献度が高い結果となった。その他、「調達・生産・販売等における海外比率の大幅な向上（66.2%）」「非正社員比率の大幅な向上による、人件費の変動費化（63.2%）」の貢献度が高い。

米国型の経営方針・施策の採用

(n=842)



【米国型の経営方針・施策を採用した企業】  
経営方針・施策の経営貢献度



※EVA(Economic Value Added)は、米国スターン・スチュワート社の商標登録(以下、同様)

調査結果の概要

米国型の経営方針・施策の採用を上場・非上場企業別にみると、「配当性向の向上（43.1ポイント差）」「効率性を重視した経営指標（31.3ポイント差）」「コア事業を強化するための提携、M&A等の戦略的实施（29.7ポイント差）」「経営と執行を分離するための執行役（員）制の導入（24.6ポイント差）」に大きな差がみられる。

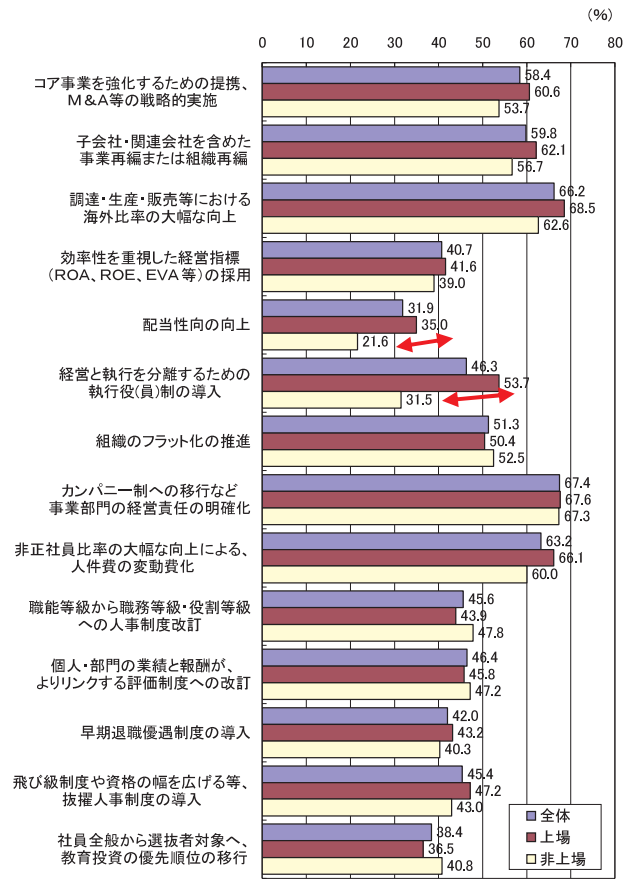
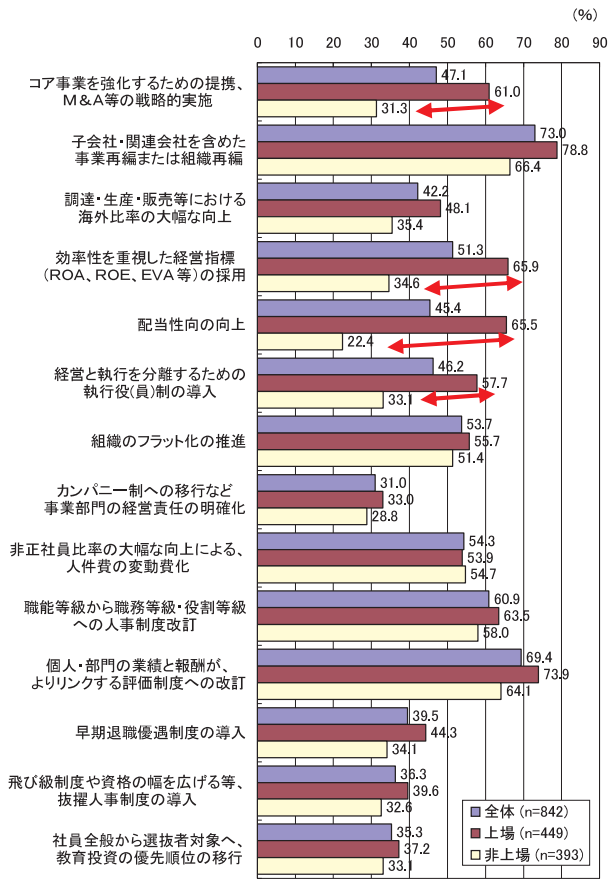
米国型の経営方針・施策を採用し、経営貢献度が「大」と回答した企業を上場・非上場企業別にみると、「経営と執行を分離するための執行役（員）制の導入（22.2ポイント差）」「配当性向の向上（13.4ポイント差）」に差がみられる。

【米国型の経営方針・施策を採用した企業】

【米国型の経営方針・施策を採用し、経営貢献度が「大」と回答した企業】

経営方針・施策の採用(上場・非上場別)

経営方針・施策の経営貢献度(上場・非上場別)

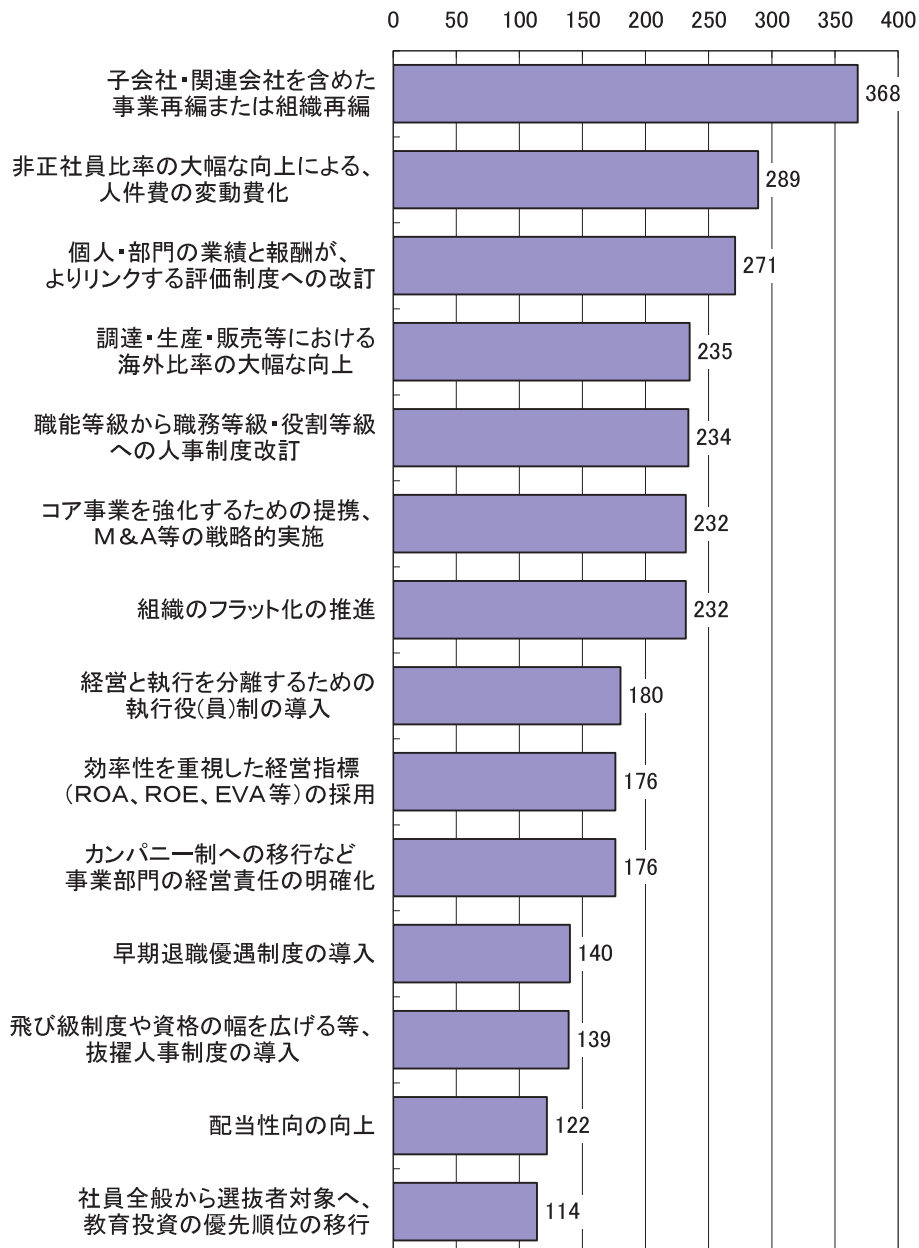




米国型の経営方針・施策を採用し、経営貢献度が「大」と回答した企業の多い順に並べてみると、「子会社・関連会社を含めた事業再編または組織再編」が最も多く368社で、「非正社員比率の大幅な向上による、人件費の変動費化（289社）」「個人・部門の業績と報酬が、よりリンクする評価制度への改訂（271社）」が続いている。

経営方針・施策の経営貢献度(大)

(n=842) (社)



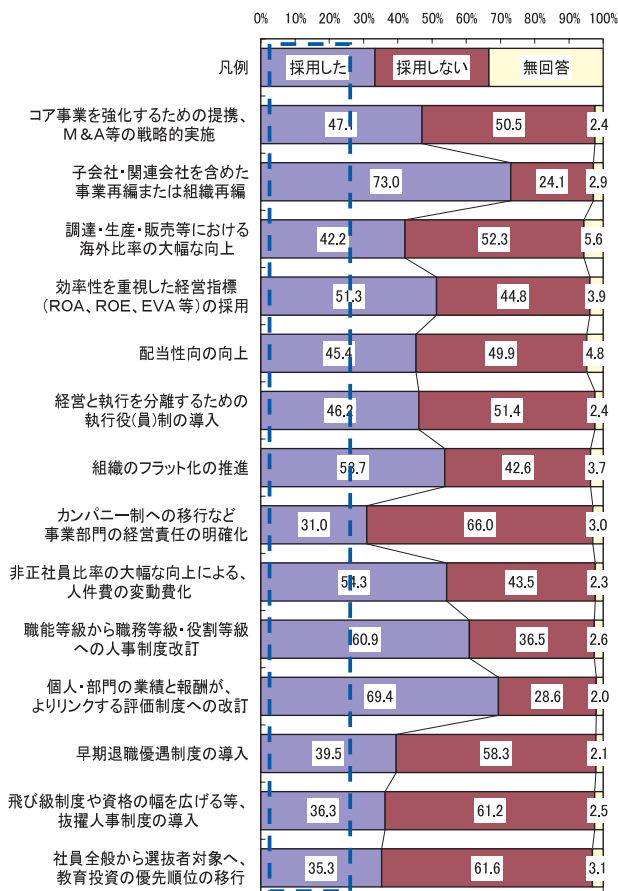
## ②米国型の経営方針や施策の今後の方向性

調査結果の概要

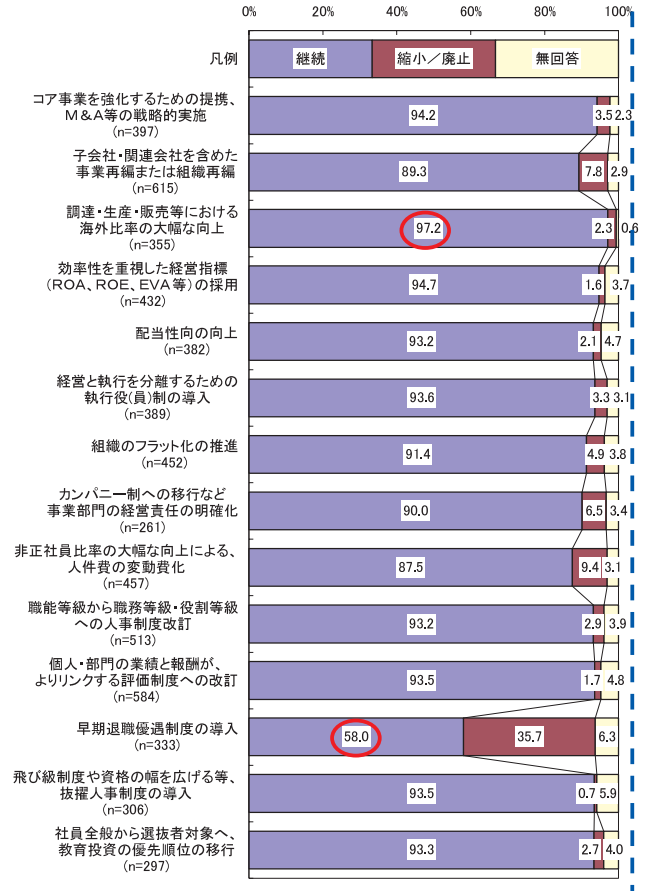
米国型の経営方針や施策を採用した企業の今度の方向性としては、「早期退職優遇制度の導入(58.0%)」のみ6割を下回るが、他の13項目は、いずれも約9割の企業が今後も継続予定である。「調達・生産・販売等における海外比率の大幅な向上(97.2%)」は、ほとんどの企業で継続予定となっている。

### 米国型の経営方針・施策の採用

(n=842)



### 【米国型の経営方針・施策を採用した企業】 経営方針・施策の今後の方向性



# 1-3. 「失われた10年\*」における日本的な経営方針や施策と今後

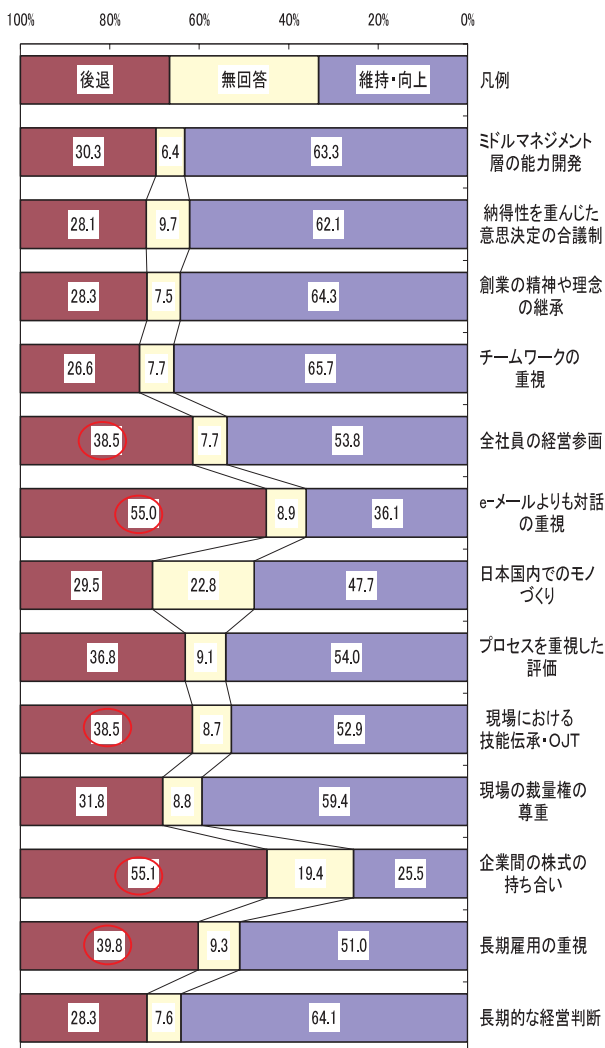
調査結果の概要

日本企業が伝統的に重視もしくは採用していたと思われる経営方針や施策（以下、日本型マネジメントと言う）の状況を聞いた。全13項目のうち8項目で3割以上の企業が「後退させた」と回答した。上位5項目は「企業間の株式の持ち合い（55.1%）」「eメールより対話の重視（55.0%）」「長期雇用の重視（39.8%）」「全社員の経営参画（38.5%）」「現場における技能伝承・OJT（38.5%）」である。

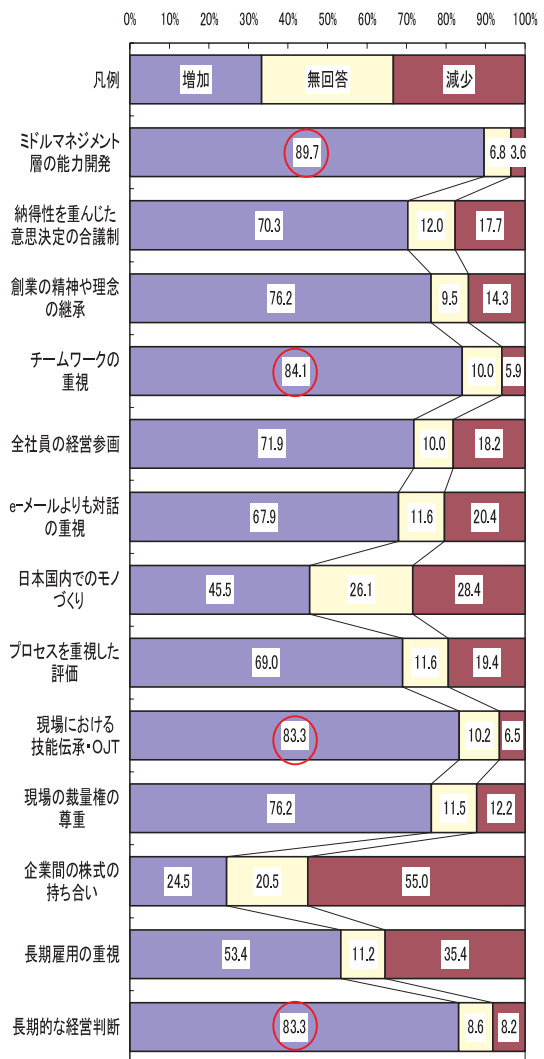
今後は、ほとんどの項目で「重視度を増加する」に転じており、最重要視しているのは「ミドルマネジメント層の能力開発」である。その他「チームワークの重視」「現場における技能伝承・OJT」「長期的な経営判断」などが上位にある。

一方で「長期雇用の重視」を「減少させる」が35.4%、「eメールより対話の重視」「プロセスを重視した評価」「全社員の経営参画」を後退させると回答した企業が2割前後あり、経営スタイルの多様化、個性化も進んでいる。

「失われた10年」における日本型マネジメント (n=842)



日本型マネジメントの今後の重視度 (n=842)



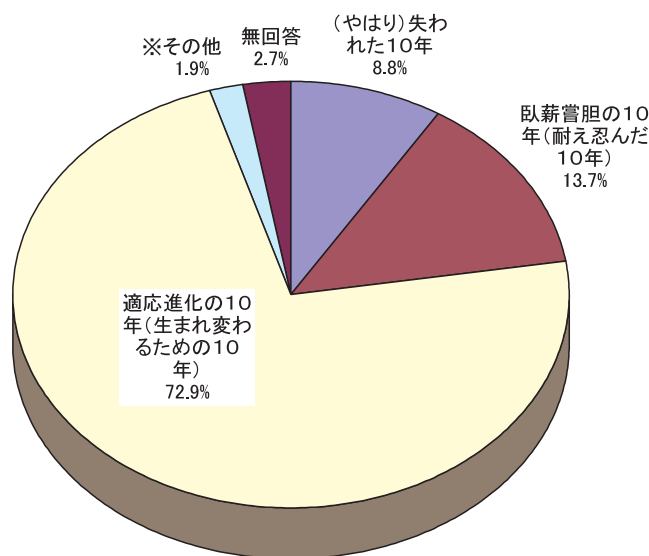
\*1992年（バブル経済の崩壊）から約10年間を「失われた10年」とする（以下、同様）

## 1-4. 「失われた10年」の表現

調査結果の概要

1992年（バブル経済の崩壊）から約10年間は「失われた10年」と言われているが、実際この言葉が適切だと考える企業は8.8%にとどまり、「適応進化の10年（生まれ変わるための10年）」と肯定的に捉える企業が72.9%を占める。「臥薪嘗胆の10年（耐え忍んだ10年）」と捉える企業は13.7%であった。

失われた10年の表現（n=842）



※その他
オペレーショナルマネジメントで失なわれた10年
イノベーションマネジメントで適応進化した10年
教訓となる10年
激変の10年
再飛躍のための体質改善10年
自信を無くした10年
自分、会社を見直し、方向性を確認する10年
成長・拡大の10年
発展途上の10年
無気力の10年
迷走と焦りの10年
迷走の10年

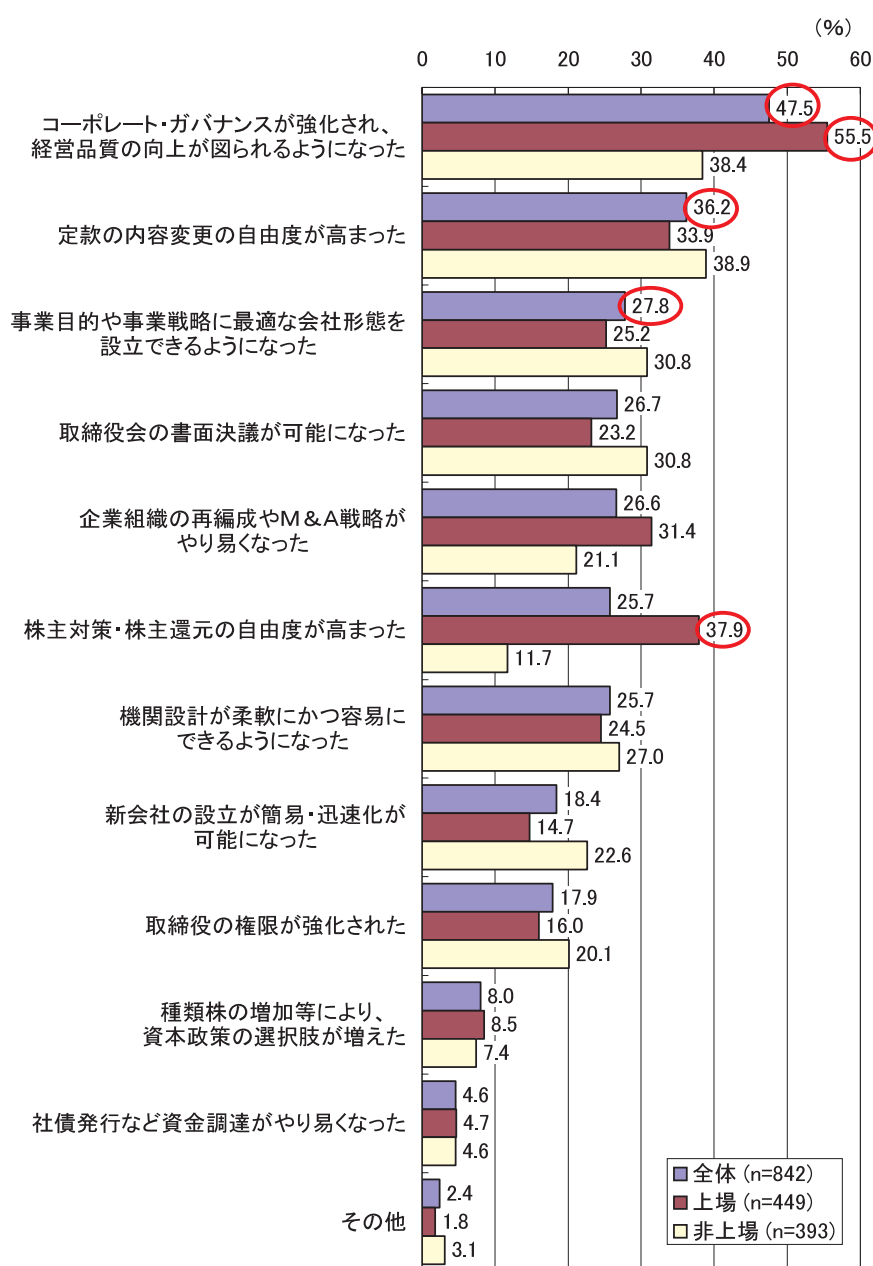
## 1-5. 「会社法」施行にともなうメリット

調査結果の概要

「会社法」施行にともない、従来よりもメリットと思われることは、「コーポレート・ガバナンスが強化され、経営品質の向上が図られるようになった（47.5%）」「定款の内容変更の自由度が高まった（36.2%）」「事業目的や事業戦略に最適な会社形態を設立できるようになった（27.8%）」が上位を占めている。

上場・非上場企業別にみると、非上場企業よりも上場企業が「コーポレート・ガバナンスが強化され、経営品質の向上が図られるようになった」「株主対策・株主還元の自由度が高まった」というメリットを多くあげている。

「会社法」施行にともなうメリット(上場・非上場別)



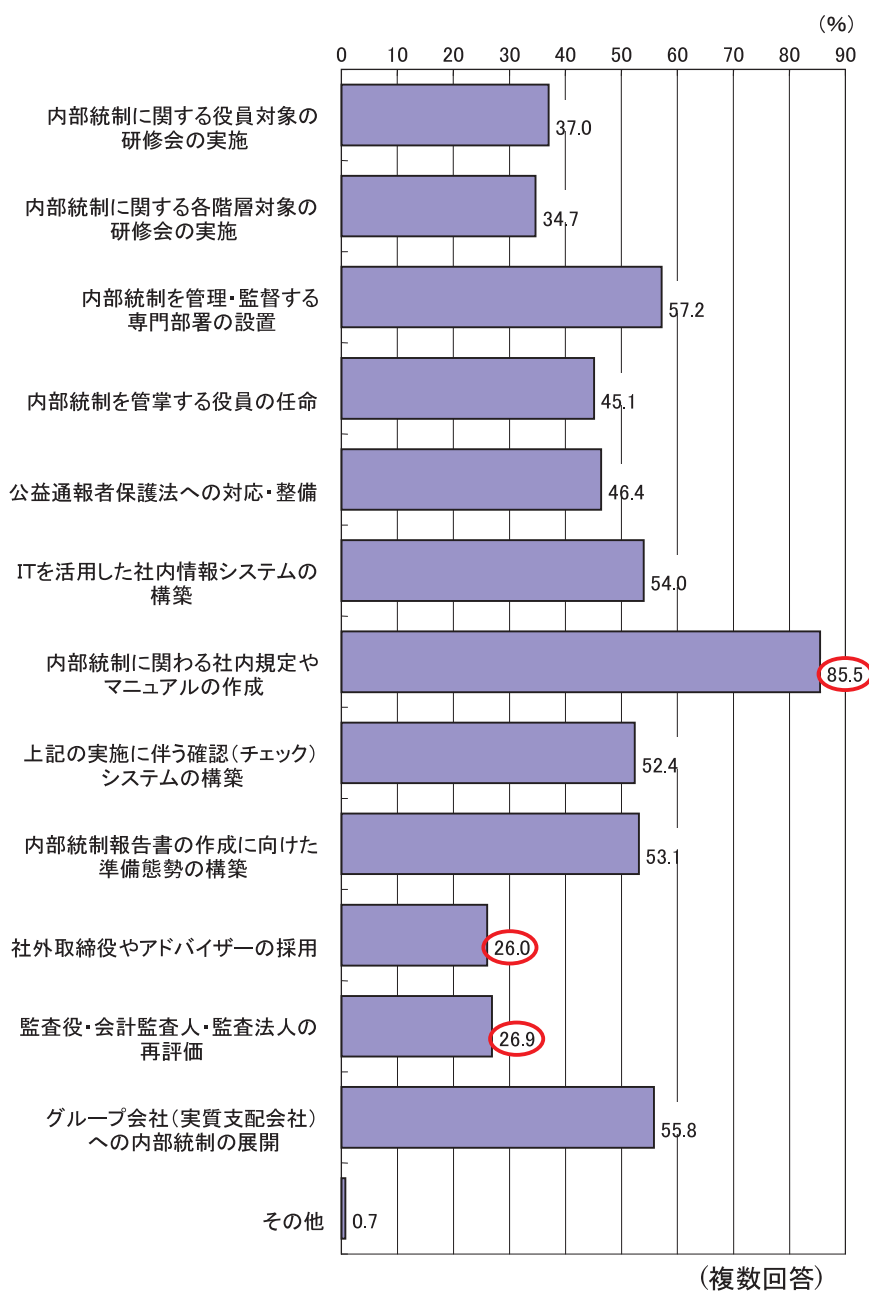
(3つまで回答)

## 1-6. 内部統制強化のための実施および予定施策

調査結果の概要

上場企業および大会社（資本金5億円以上もしくは負債総額200億円以上）において、内部統制強化のために現在行っている、および今期中に行う予定のものは、「内部統制に関わる社内規定やマニュアルの作成（85.5%）」が最も多く、9割近い。その他は半数前後であるが、「社外取締役やアドバイザーの採用（26.0%）」「監査役・会計監査人・監査法人の再評価（26.9%）」は3割弱にとどまっている。

内部統制強化のための実施および予定施策（n=565）



# 1-7. 環境経営度の実施状況と寄与状況

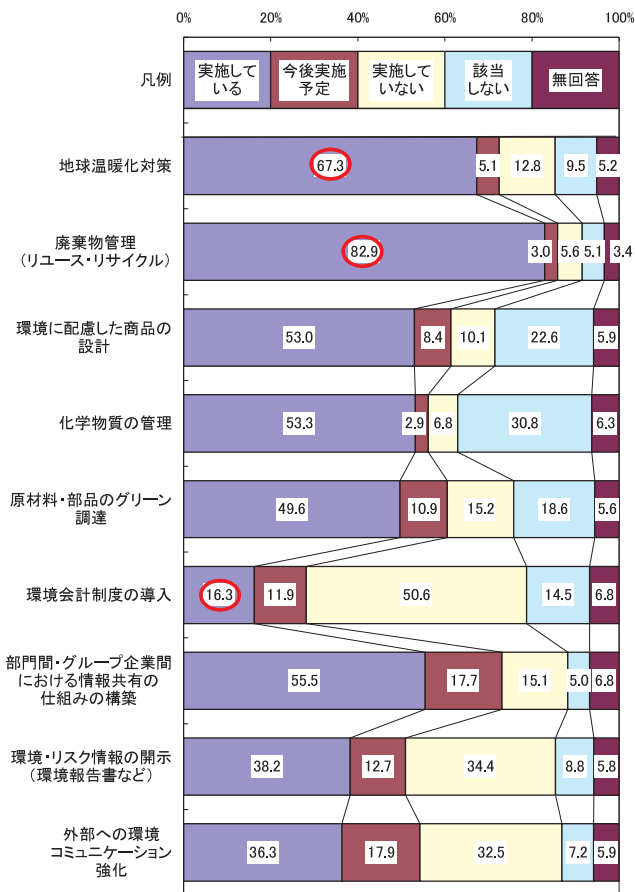
調査結果の概要

環境経営度（環境対策と経営効率向上の両立）について、実施している状況を見ると、「廃棄物処理（82.9%）」が最も実施度が高く、「地球温暖化対策（67.3%）」が続いている。一方、「環境会計制度の導入」は実施している企業は16.3%にとどまっている。

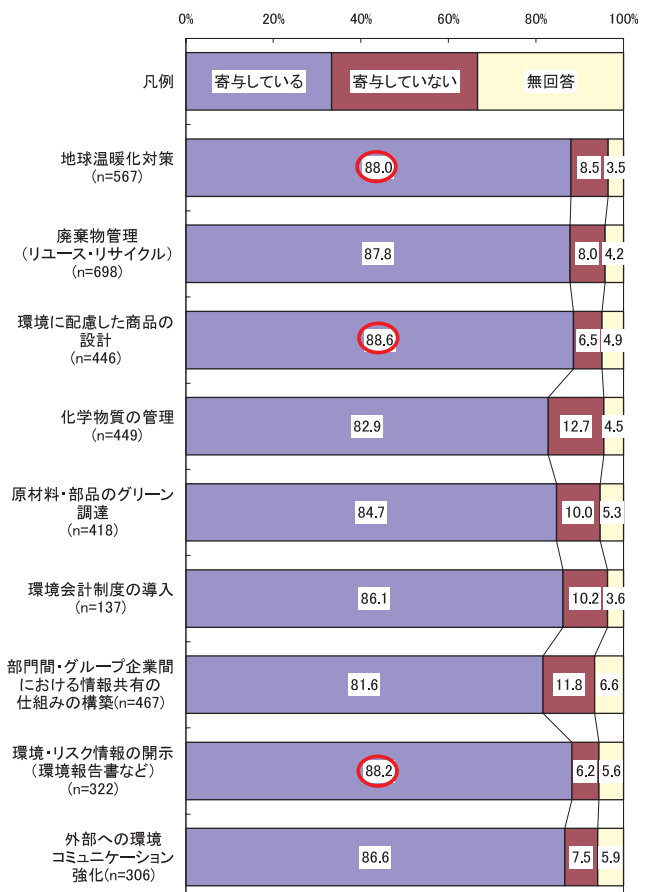
環境経営度を実施している企業の寄与状況については、いずれの項目も8割を超えており、環境対策が経営効率向上に寄与していると言えよう。特に「環境に配慮した商品の設計（88.6%）」「環境・リスク情報の開示（88.2%）」「地球温暖化対策（88.0%）」の寄与率が高い。

環境経営度の実施状況

(n=842)



環境経営度に寄与している状況



## 2. 人事・教育領域の課題

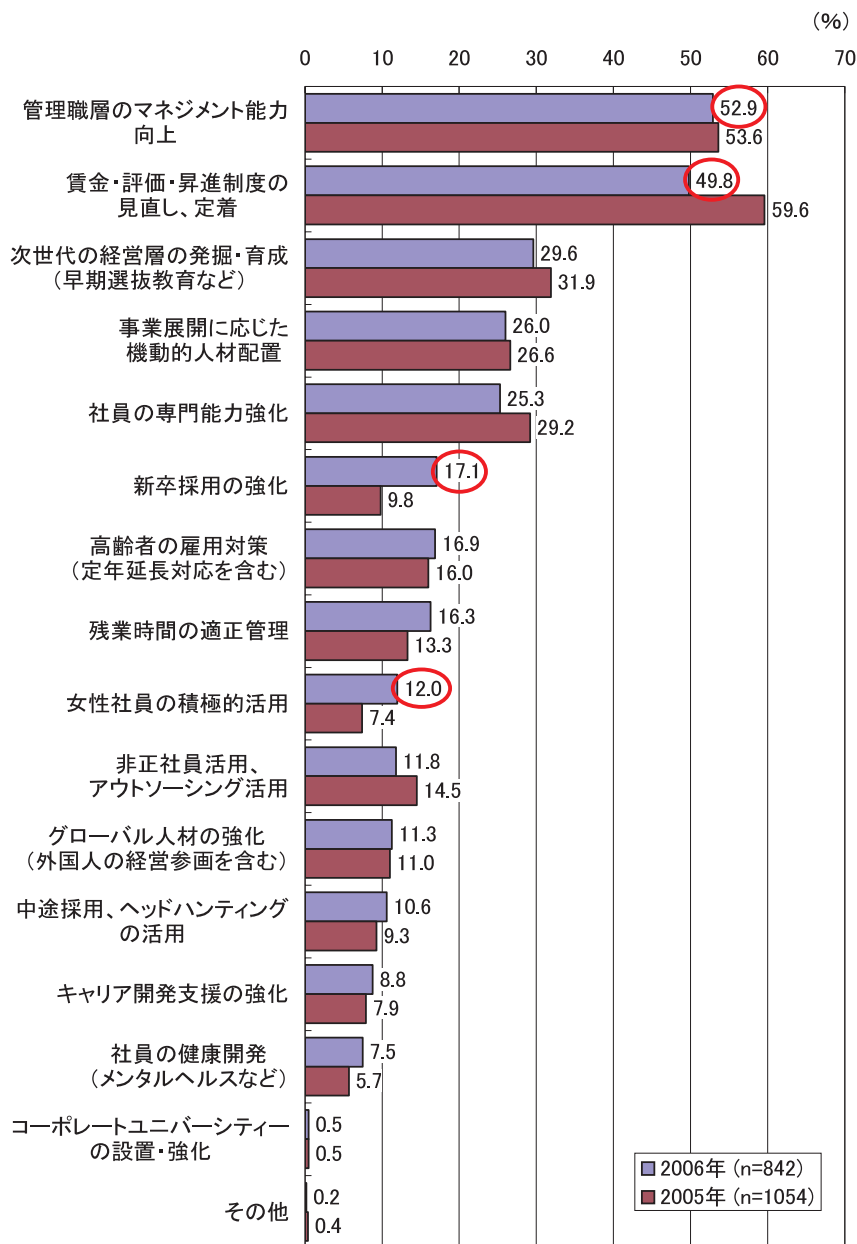
### 2-1. 人事・教育領域の課題

調査結果の概要

2006年は、「管理職層のマネジメント能力向上」が1位となり、「賃金・評価・昇進制度の見直し、定着」は昨年と比較して大きくポイントを下げ（-9.8ポイント）2位に後退した。

大きく上昇した課題として「新卒採用の強化」が7.3ポイント、「女性社員の積極的活用」が4.6ポイント、昨年より各々ポイント数を上げている。

人事・教育領域で特に重視している課題(前年比較)



(3つまで回答)



②人事・教育領域で特に重視している課題（業種・細分類別）

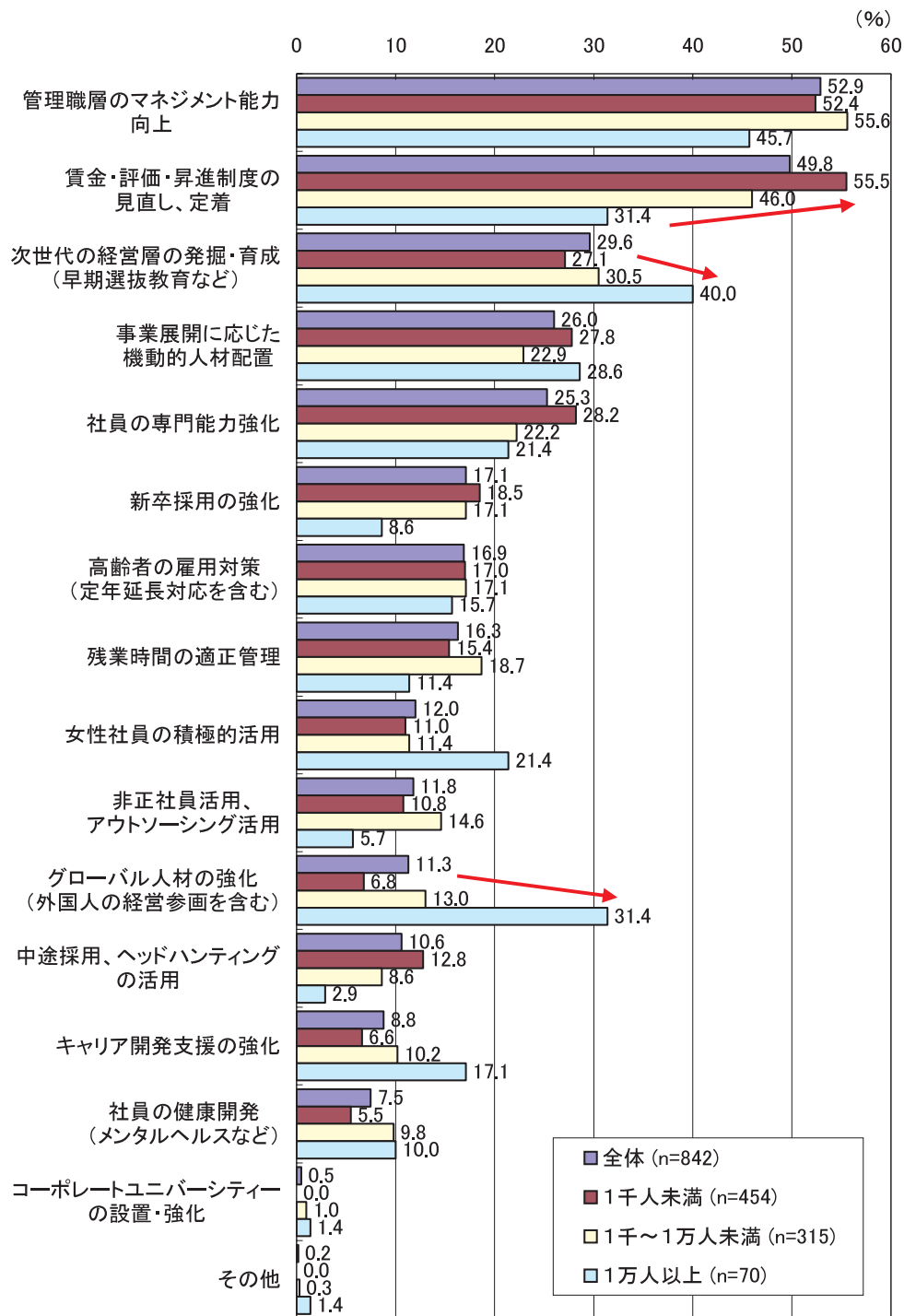
調査数	管理職層のメンタメント向上	賃金・評価・昇進制度の見直し、定着	次世代の経営層の育成	事業展開に応じた人材配置	社員の専門能力強化	新卒採用の強化	高齢者の雇用対策	残業時間の適正管理	女性社員の積極的活用	非正社員活用、アウトソーシング活用	グローバル人材の強化	中途採用、ヘッドハンティングの活用	キャリア開発支援の強化	社員の健康開発	コーポレートユニバーシティの設置・強化	その他
842	52.9	49.8	29.6	26.0	25.3	17.1	16.9	16.3	12.0	11.8	11.3	10.6	8.8	7.5	0.5	0.2
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
47	48.9	57.4	38.3	36.2	23.4	2.1	12.8	10.6	23.4	12.8	6.4	2.1	14.9	10.6	-	-
13	69.2	61.5	23.1	23.1	15.4	7.7	7.7	15.4	30.8	15.4	30.8	7.7	-	-	-	-
4	25.0	50.0	50.0	25.0	25.0	50.0	25.0	-	25.0	-	-	-	-	-	-	-
36	55.6	36.1	41.7	16.7	13.9	22.2	22.2	13.9	19.4	8.3	11.1	8.3	13.9	-	-	-
18	44.4	44.4	38.9	38.9	16.7	16.7	11.1	11.1	5.6	5.6	16.7	11.1	11.1	5.6	5.6	-
1	-	-	-	-	-	-	100.0	100.0	-	-	-	-	-	100.0	-	-
11	63.6	63.6	27.3	18.2	9.1	18.2	27.3	-	-	18.2	9.1	9.1	18.2	9.1	-	-
28	64.3	35.7	39.3	10.7	17.9	28.6	17.9	25.0	10.7	3.6	10.7	14.3	7.1	10.7	-	-
35	45.7	62.9	31.4	31.4	11.4	17.1	28.6	14.3	8.6	11.4	20.0	8.6	2.9	5.7	-	-
16	56.3	50.0	25.0	31.3	25.0	12.5	25.0	-	12.5	-	12.5	6.3	12.5	6.3	-	-
80	60.0	41.3	47.5	20.0	22.5	10.0	13.8	11.3	10.0	5.0	30.0	10.0	10.0	5.0	-	-
51	58.8	41.2	25.5	13.7	25.5	13.7	11.8	17.6	5.9	13.7	43.1	7.8	2.0	11.8	2.0	-
33	54.5	45.5	36.4	30.3	30.3	24.2	15.2	18.2	18.2	6.1	6.1	12.1	9.1	12.1	-	-
83	51.8	67.5	16.9	19.3	28.9	18.1	15.7	21.7	19.3	21.7	3.6	9.6	8.4	1.2	-	-
73	52.1	60.3	28.8	26.0	17.8	20.5	20.5	11.0	8.2	13.7	5.5	9.6	6.8	11.0	-	-
28	46.4	35.7	14.3	35.7	42.9	21.4	-	14.3	17.9	10.7	7.1	14.3	21.4	10.7	-	-
7	42.9	57.1	28.6	42.9	28.6	42.9	14.3	14.3	14.3	-	-	14.3	-	-	-	-
49	53.1	49.0	16.3	38.8	38.8	16.3	22.4	10.2	4.1	14.3	6.1	14.3	4.1	2.0	-	-
24	50.0	54.2	20.8	33.3	20.8	12.5	20.8	8.3	4.2	20.8	16.7	16.7	-	8.3	-	-
25	56.0	48.0	36.0	16.0	28.0	24.0	32.0	16.0	8.0	4.0	-	8.0	20.0	4.0	-	-
39	59.0	41.0	35.9	30.8	25.6	23.1	-	15.4	-	5.1	7.7	10.3	17.9	12.8	-	-
11	63.6	27.3	9.1	45.5	36.4	-	18.2	18.2	9.1	9.1	-	18.2	9.1	9.1	-	-
3	33.3	66.7	-	66.7	33.3	-	-	66.7	33.3	-	-	-	-	-	-	-
10	40.0	40.0	10.0	40.0	60.0	20.0	30.0	30.0	-	10.0	-	-	10.0	-	-	10.0
32	34.4	46.9	31.3	25.0	12.5	28.1	3.1	34.4	21.9	15.6	-	18.8	3.1	12.5	-	3.1
80	52.5	50.0	26.3	22.5	33.8	13.8	22.5	23.8	11.3	17.5	1.3	13.8	7.5	10.0	1.3	-

(3つまで回答)

(注)アミカケ部は当該業種で1位の項目

従業員規模別でみると、小規模企業ほど、「賃金・評価・昇進制度の見直し、定着」の値が高く、大規模企業ほど、「次世代の経営層の発掘・育成」「グローバル人材の強化」の比率が高くなっている。その他、大規模企業における「女性社員の積極的活用」「キャリア開発支援の強化」への重視度が注目される

人事・教育領域で特に重視している課題(従業員規模別)



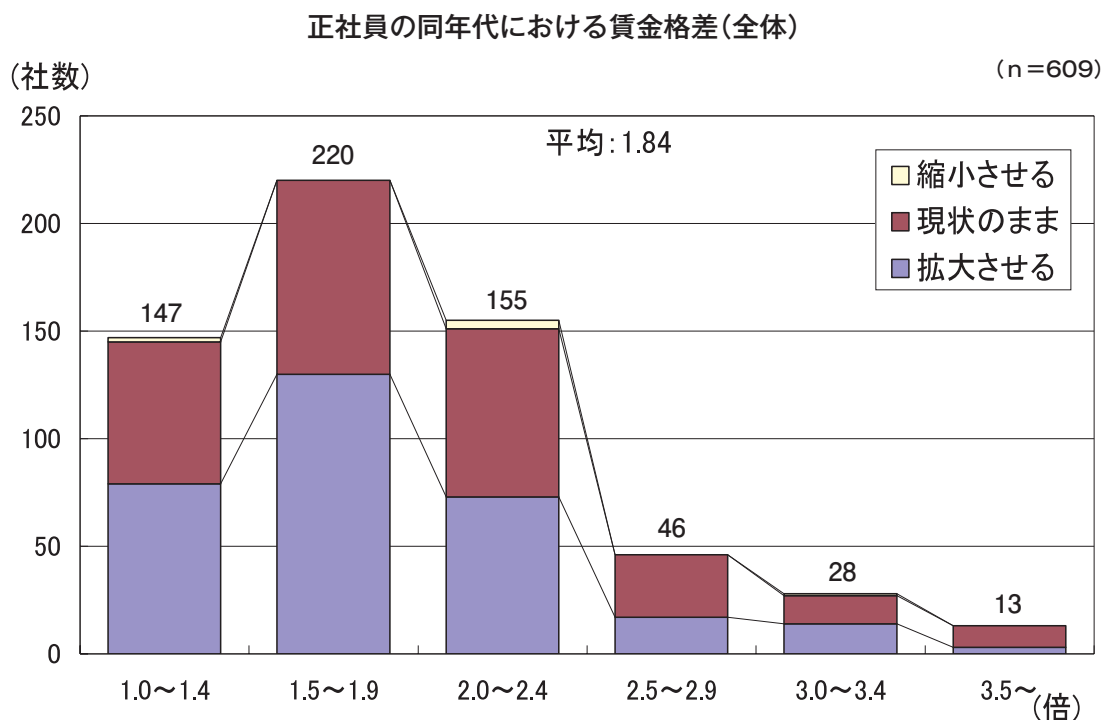
(3つまで回答)

## 2-2. 年収格差と今後の方向性

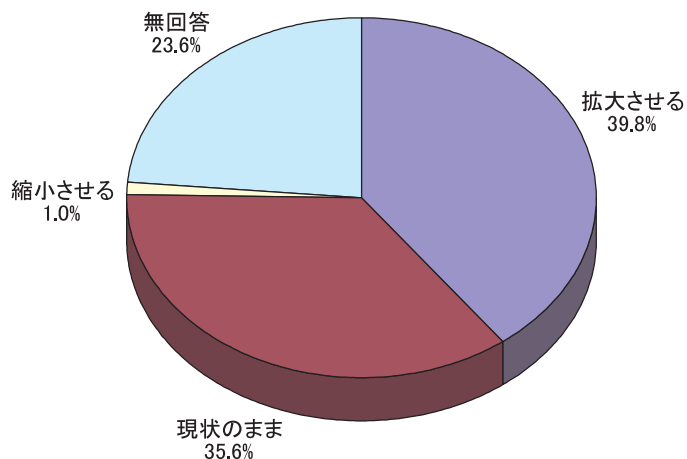
調査結果の概要

大卒総合職（役員を除く）の45歳の最高年収額と最低年収額の比率は、1.5～1.9倍と回答した企業が多く、平均すると1.84倍である。年収格差が全くない（1.0倍）企業や、最高では5.7倍という企業もみられた。

今後の格差については「拡大させる（39.8%）」と、「現状のまま（35.6%）」がほぼ同じぐらいの割合であり、「縮小させる」は1.0%にとどまる。



今後の格差の方向性 (n=842)

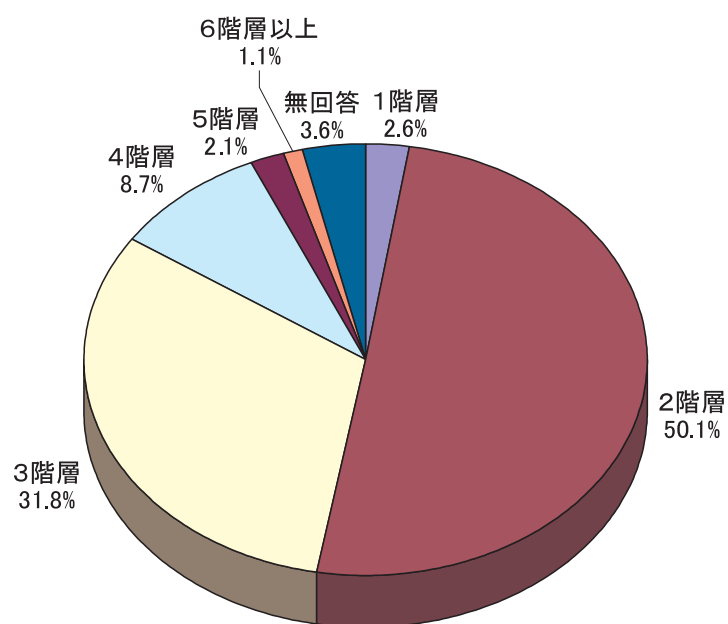


## 2-3. 「部」のマネジメント階層数

調査結果の概要

「部（基礎的な管理単位）」のマネジメント階層の数は、2階層が最も多く約半数を占める。次に3階層、4階層と続き、最も多い企業は12階層である。最も少ない企業は1階層で、平均は2.6階層となっている。

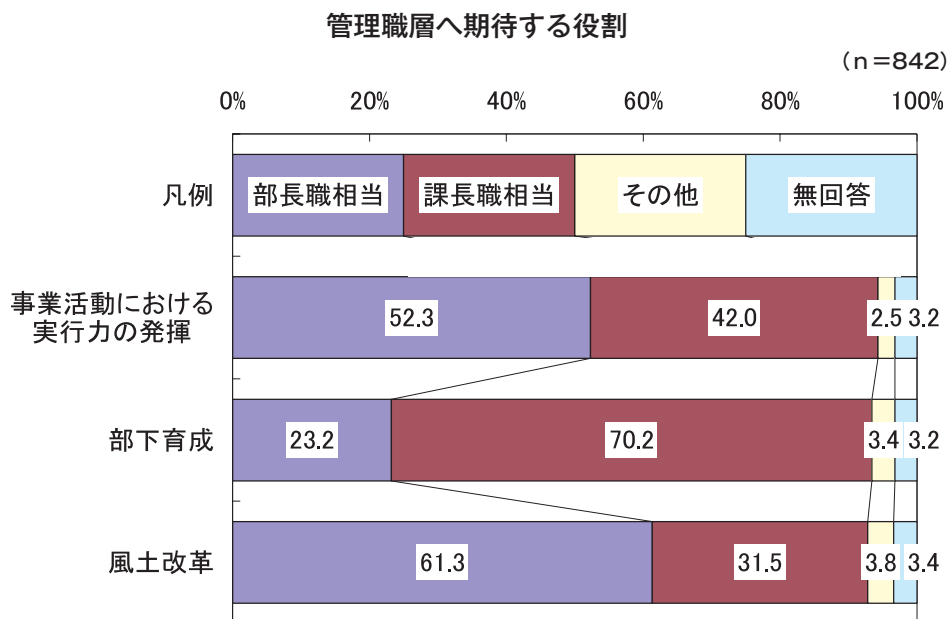
部のマネジメント階層の数 (n=842)



## 2-4. 管理職層へ期待する役割

調査結果の概要

ミドルマネジメント階層（以下、管理職層という）が果たすべき役割としては、「事業活動における実行力の発揮」「風土改革」は部長職相当に、「部下育成」は課長職相当に期待している割合が多い。



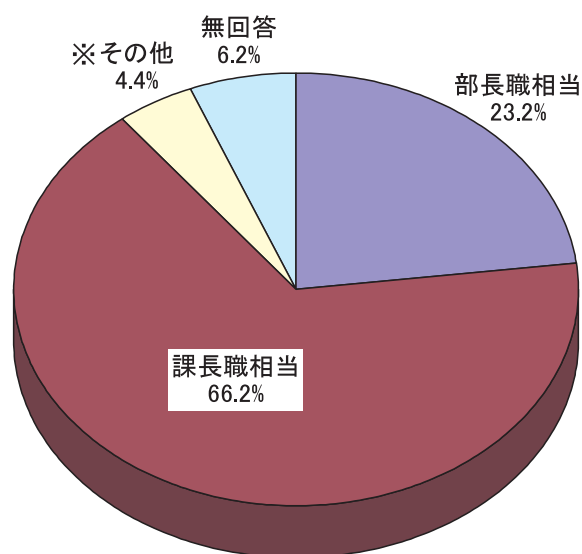
## 2-5. 最も強化すべき管理職層ならびにその年齢と部下の数

### ①最も強化すべき管理職層

調査結果の概要

管理職層の中で、現在最も強化すべき階層は課長職相当が66.2%、部長職相当は23.2%の順となっている。その他は4.4%で、店長、係長等である。

最も強化すべき管理職層 (n=842)



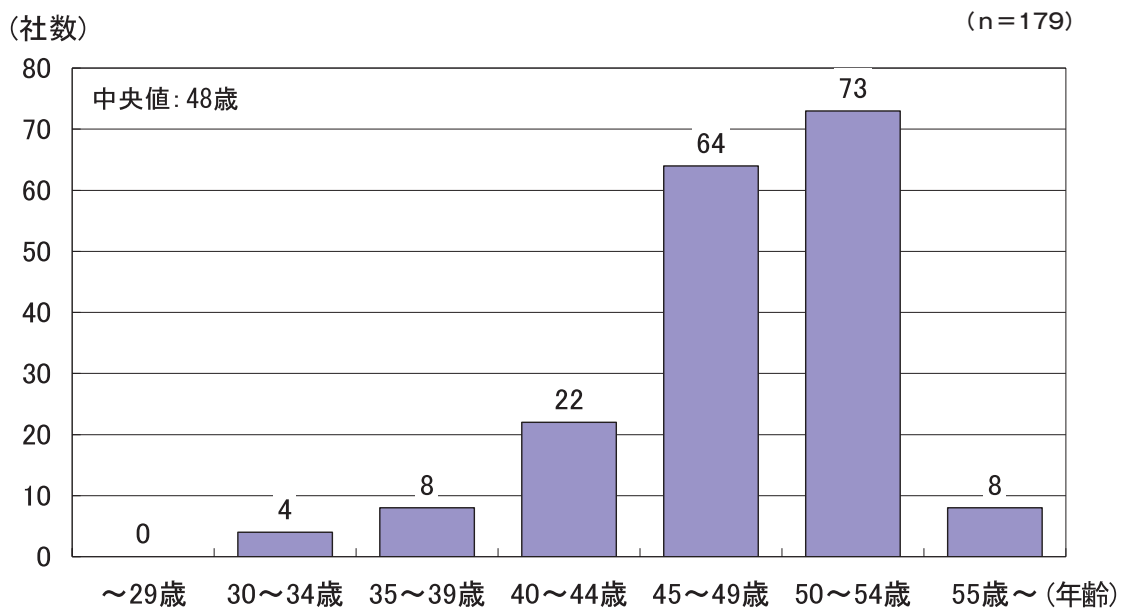
※その他		n
店長		7
係長		6
グループリーダー		3
マネジャー		2
係長・主任		2
GL		1
グループマネージャー		1
チームリーダー		1
マネジメント職		1
リーダー		1
係長・地区長		1
係長職相当		1
参事		1
支店長(課長)代理		1
次長含む		1
次長職		1
室長		1
主任		1
初級管理職		1
副部長		1
本部長		1

## ②最も強化すべき管理職層の年齢と部下の数

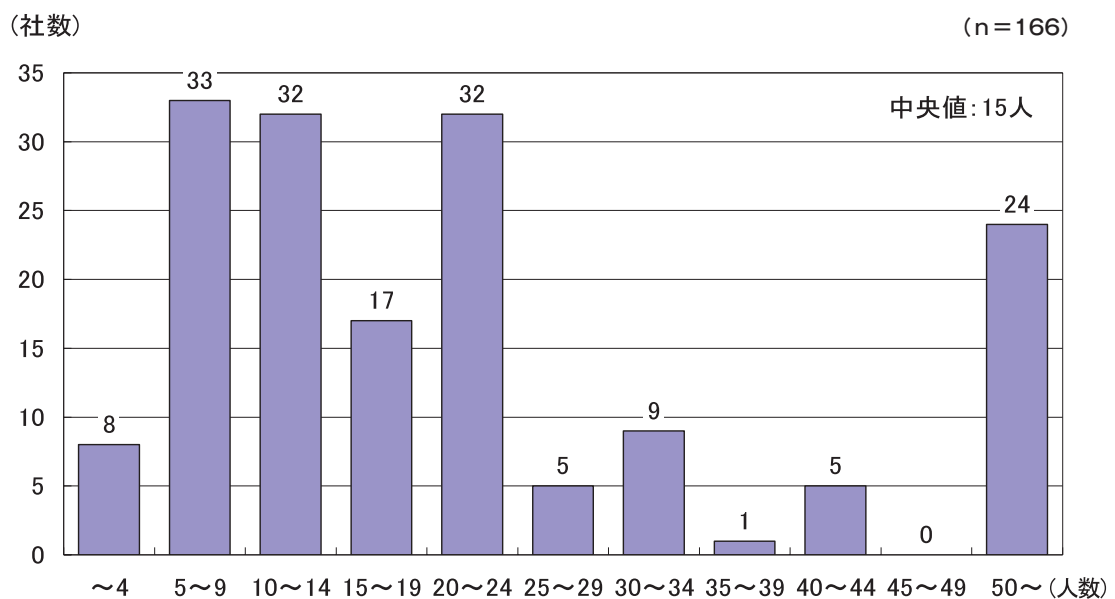
調査結果の概要

「部長職相当」を最も強化すべき階層と回答したのは179社で、その年齢（中央値）は48歳、部下の数（中央値）は15人。同様に、「課長職相当」と回答したのは517社で、その年齢（中央値）は40歳、部下（中央値）は10人。

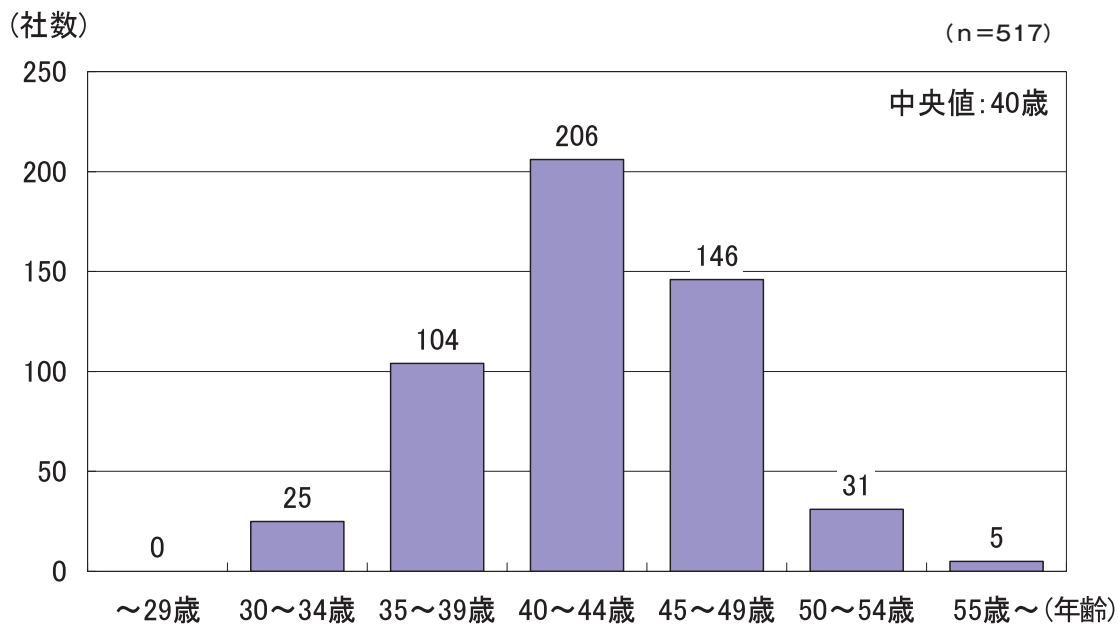
部長職相当の年齢



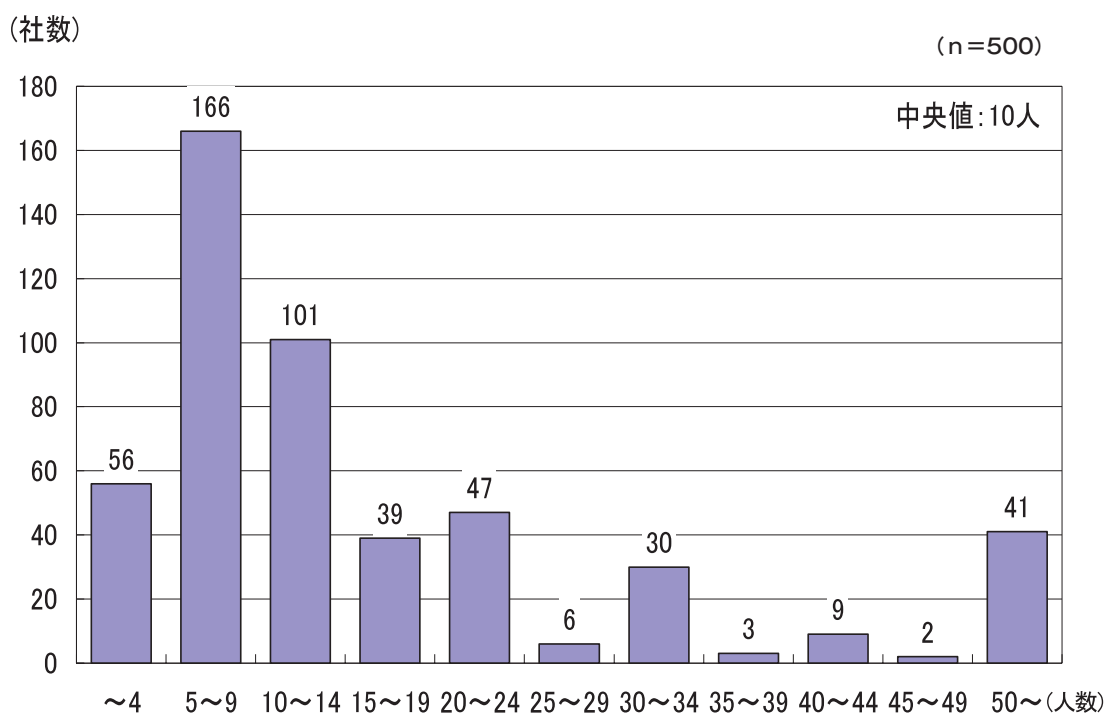
部長職相当の部下の数



### 課長職相当の年齢



### 課長職相当の部下の数





## 2-6. 最も強化すべき管理職層に対する施策

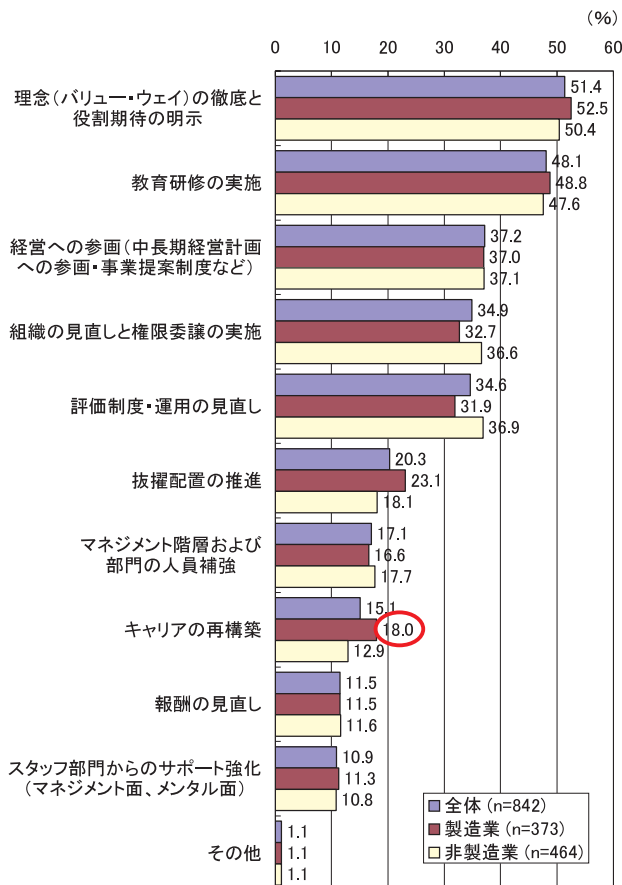
調査結果の概要

管理職層の中で、現在最も強化すべき階層に対する施策は、「理念（バリュー・ウェイ）の徹底と役割期待の明示（51.4%）」「教育研修の実施（48.1%）」が上位となっている。

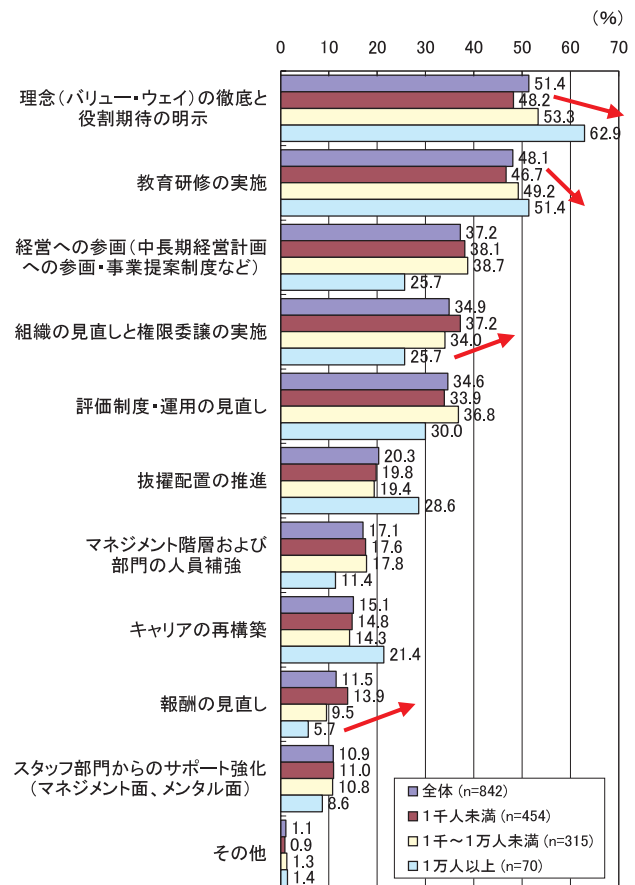
業種別では大きな差は見られないが、非製造業よりも製造業のほうが「キャリアの再構築」を若干重視している。

従業員規模別では、規模が大きくなるほど「理念（バリュー・ウェイ）の徹底と役割期待の明示」「教育研修の実施」が重視され、規模が小さくなるほど「組織の見直しと権限委譲の実施」「報酬の見直し」が重視されている。

強化すべき管理職層に対して重視する施策  
(業種別)



強化すべき管理職層に対して重視する施策  
(従業員規模別)



(3つまで回答)

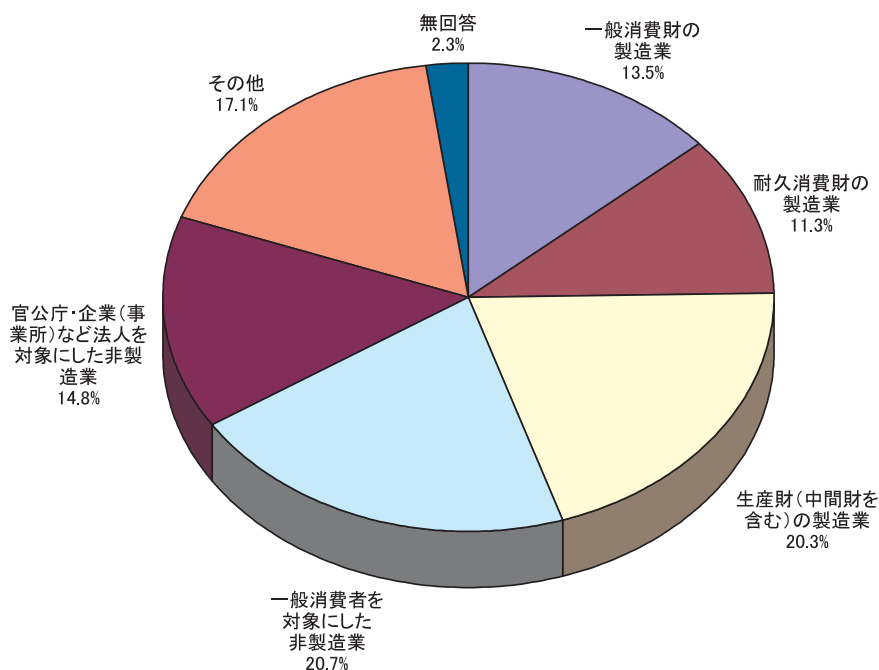
### 3. 営業・マーケティング領域の課題

#### 3-1. 回答企業の詳細業種

調査結果の概要

回答企業の業種について詳細分類をみると、「一般消費者を対象にした非製造業（20.7%）」と「生産財の製造業（20.3%）」の比率が高くなっている。

「詳細業種」区分（n=842）



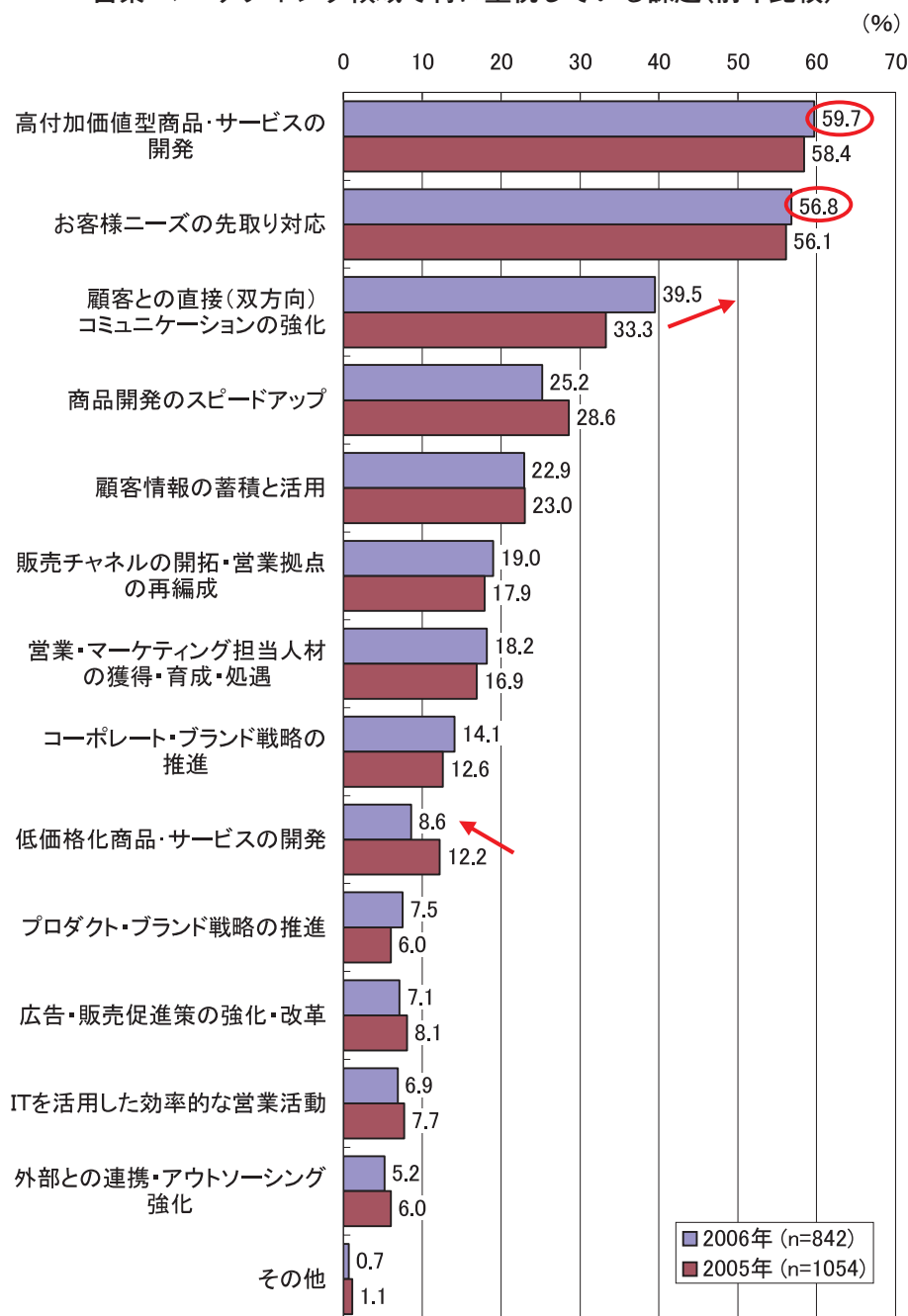
## 3-2. 営業・マーケティング領域の課題

調査結果の概要

営業・マーケティング領域で特に重視している課題についてみると、2006年では、「高付加価値型商品・サービスの開発（59.7%）」「お客様ニーズの先取り対応（56.8%）」の2項目の比率が高くなっている。

昨年と比較すると、昨年よりも「顧客との直接（双方向）コミュニケーションの強化」が重視されるようになり、反対に「低価格化商品・サービスの開発」の重視度が低くなっている。

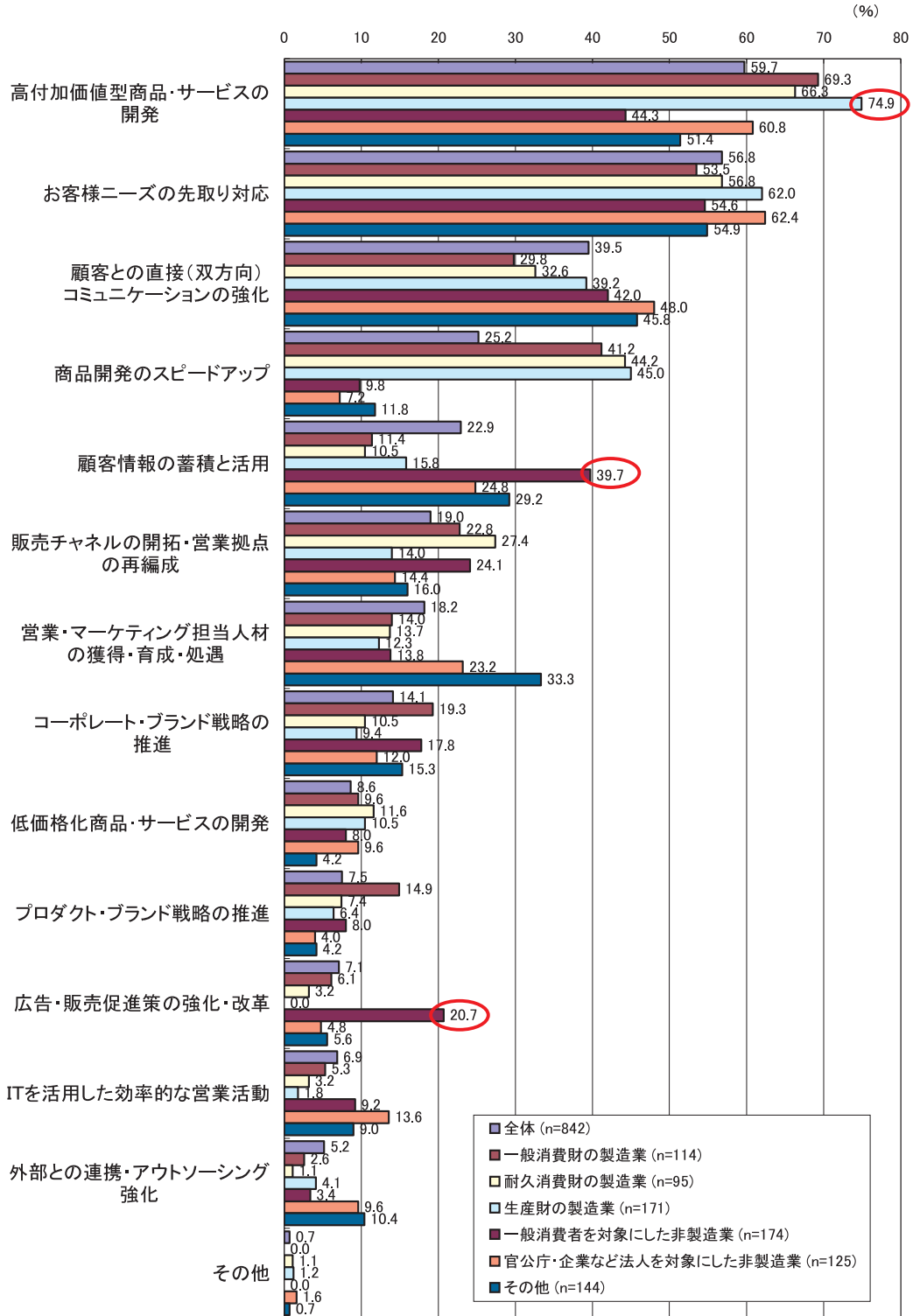
営業・マーケティング領域で特に重視している課題(前年比較)



(3つまで回答)

詳細業種別に重視している課題についてみると、「高付加価値型商品・サービスの開発」では、生産財の製造業で値が高く、「顧客情報の蓄積と活用」「広告・販売促進策の強化・改革」では、一般消費者を対象とした非製造業の値が高くなっている。

営業・マーケティング領域で特に重視している課題(詳細業種別)



(3つまで回答)

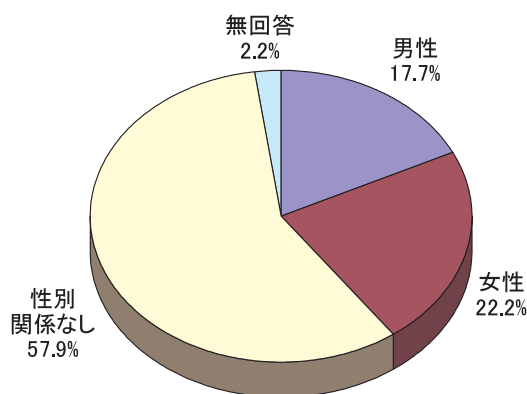
### 3-3. 最も利益をあげている商品・サービスのターゲット

調査結果の概要

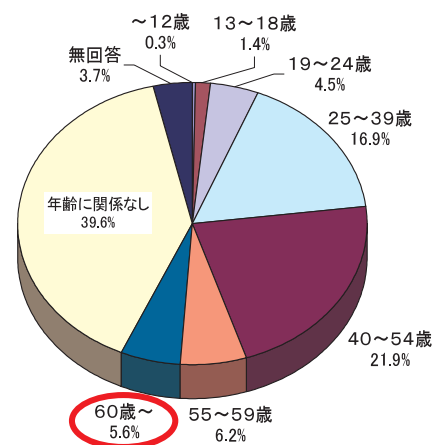
一般消費者向けの商品・サービスを取り扱っている企業（356社）について、最も利益をあげている商品・サービスのターゲット（購入意思決定者）をみると、性別で「関係なし（57.9%）」年齢で「関係なし（39.6%）」婚姻で「関係なし（66.1%）」想定年収で「関係なし（56.6%）」と、いずれも「関係なし」が最も多い。それ以外では、「女性（22.2%）」「40～54歳（21.9%）」「既婚（27.2%）」「500～800万円未満（18.5%）」が多くなっている。

最も利益をあげている商品・サービスのターゲット（n=356）

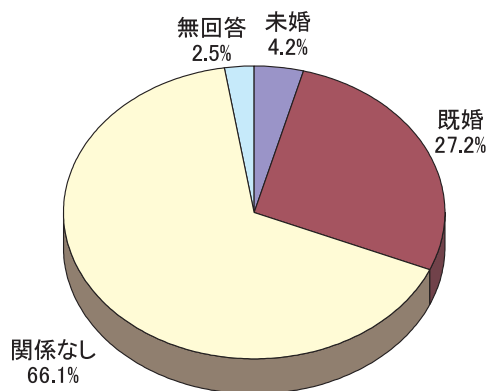
【性別】



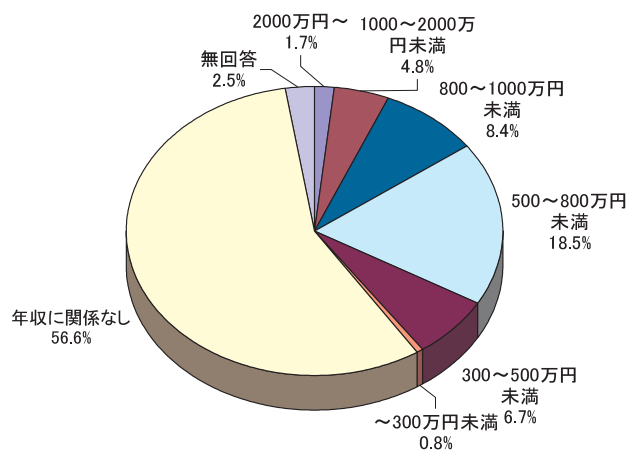
【年齢】



【婚姻】



【想定年収】

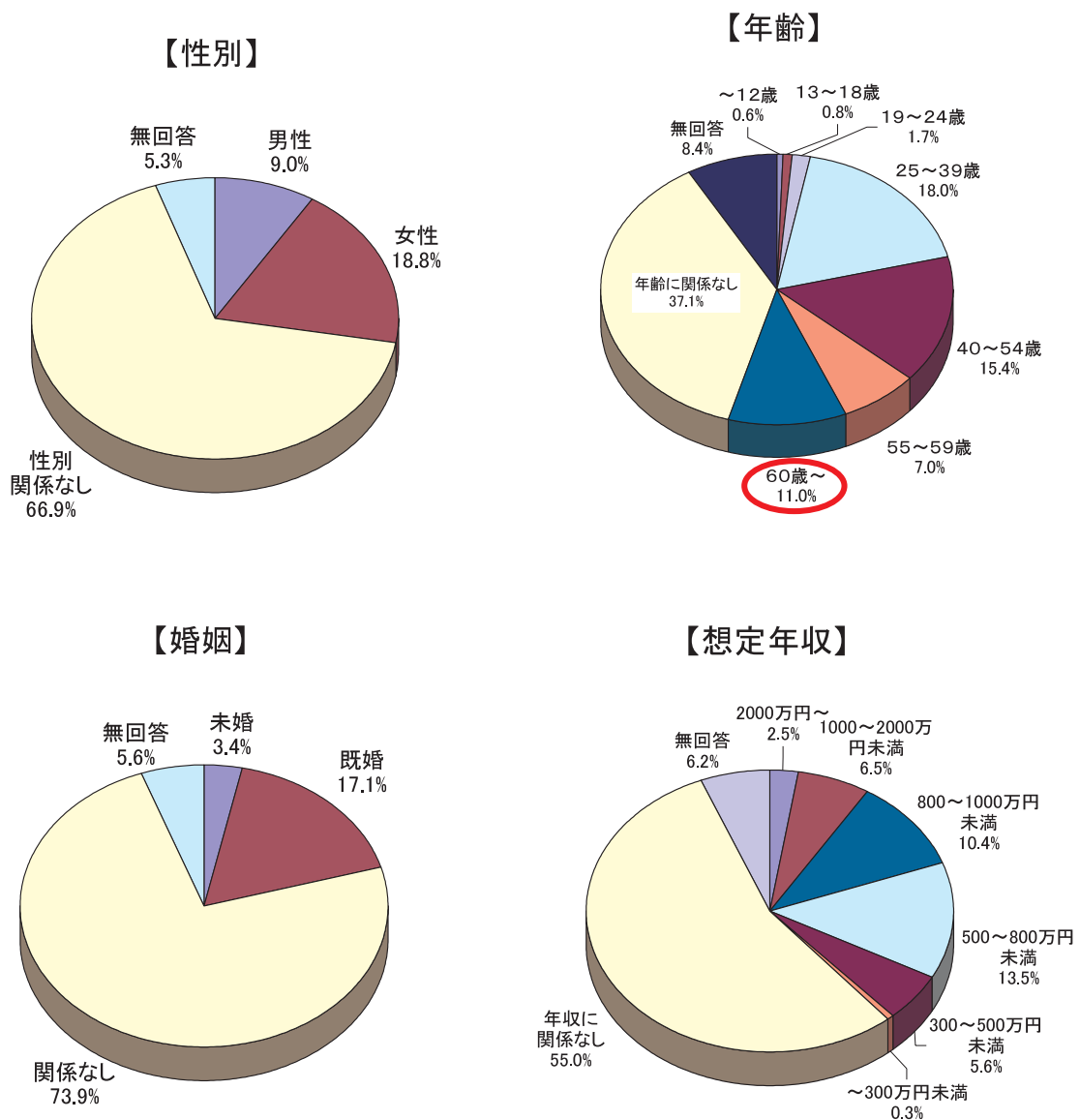


### 3-4. 3～5年後に最も注力する商品・サービスのターゲット

調査結果の概要

一般消費者向けの商品・サービスを取り扱っている企業で、これから3～5年後に、最も注力する商品・サービスのターゲット（購入意思決定者）は、「性別（66.9%）」「年齢（37.1%）」「婚姻（73.9%）」「想定年収（55.0%）」ともに「関係なし」が最も多い。それ以外では、「女性（18.8%）」「25～39歳（18.0%）」「既婚（17.1%）」「500～800万円未満（13.5%）」が多くなっている

3～5年後に最も注力する商品・サービスのターゲット（n=356）



### 3-5. 新商品・新サービス開発のアイデアが出されることが多い部門

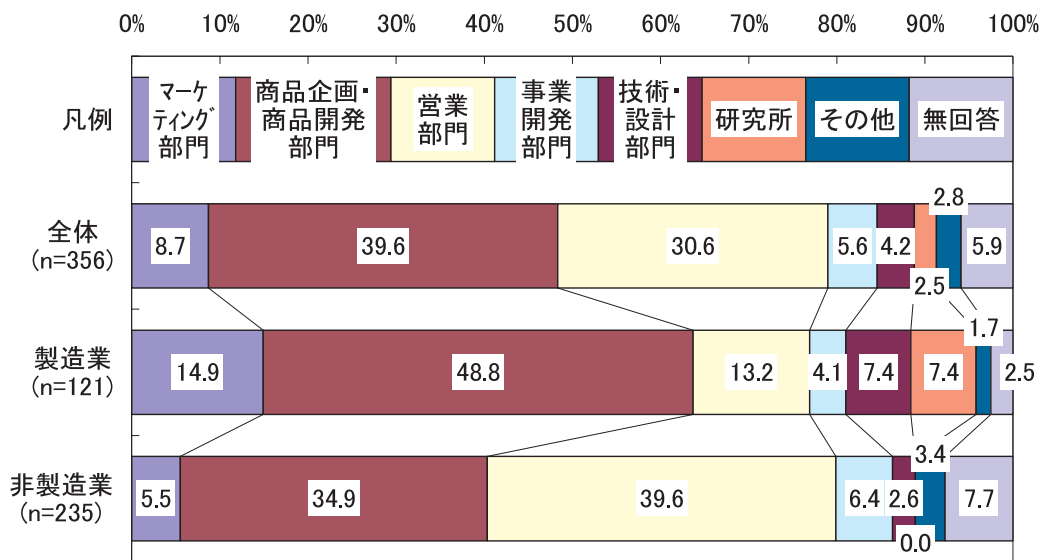
調査結果の概要

一般消費者向けの商品・サービスを取り扱っている企業で、新商品・新サービス開発のアイデアが出されることが多い部門は、「商品企画・商品開発部門」が39.6%、「営業部門」が30.6%で、2つ合わせると約7割を占める。

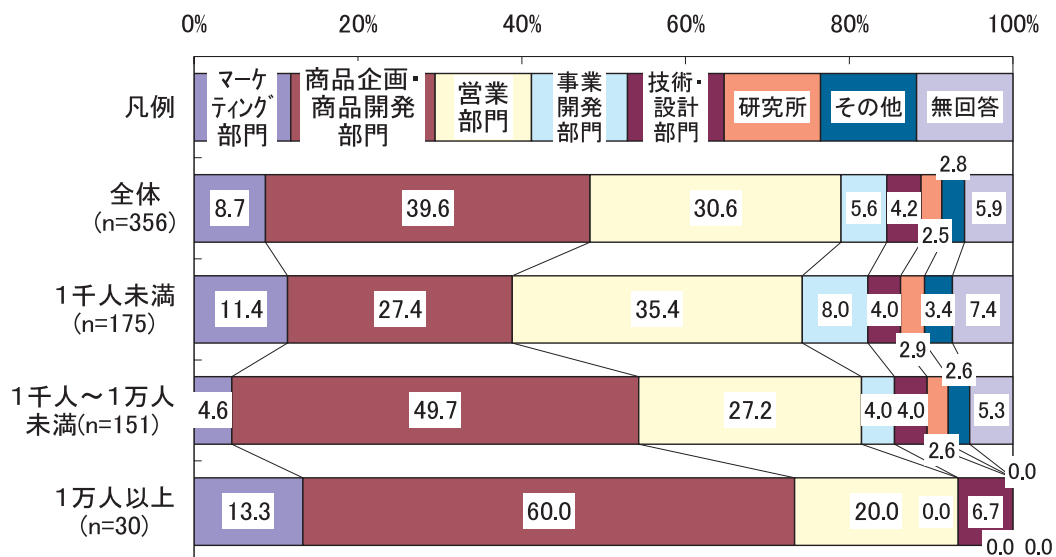
業種別でみると、製造業では「商品企画・商品開発部門（48.8%）」が約半数を占めるが、非製造業では「営業部門（39.6%）」が最も多くなっている。

従業員規模別でみると、規模が大きくなるほど「商品企画・商品開発部門」の割合が多くなり、規模が小さくなるほど「営業部門」の割合が多くなっている。

新商品・新サービス開発のアイデアが出されることが多い部門(業種別)



新商品・新サービス開発のアイデアが出されることが多い部門(従業員規模別)

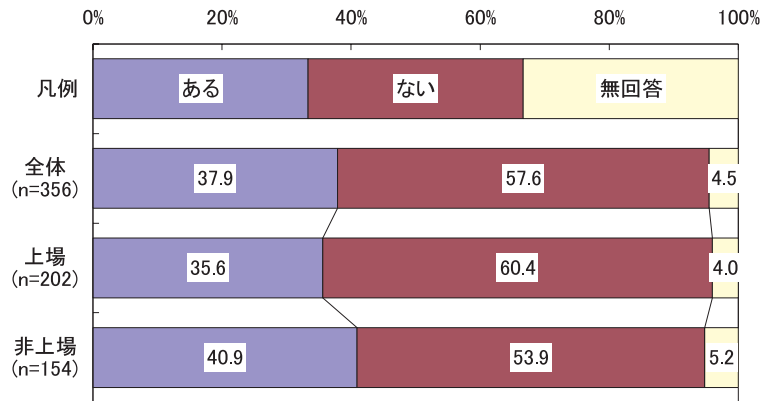


### 3-6. 新商品・新サービス開発における「ルールやしきみ」

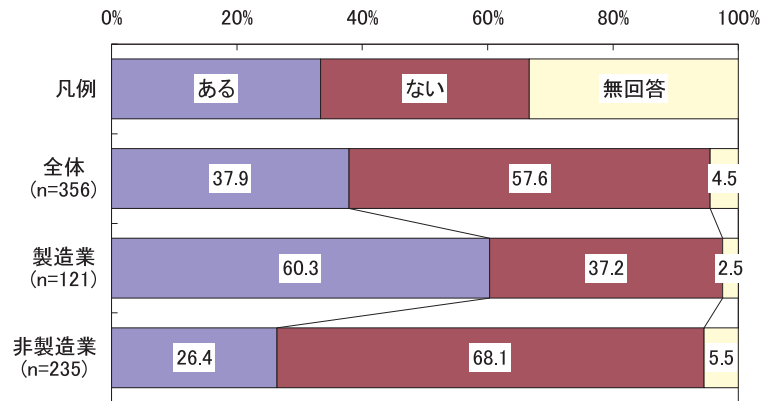
調査結果の概要

一般消費者向けの商品・サービスを取り扱っている企業で、新商品・新サービス開発における「ルールやしきみ」が「ある」企業は37.9%に対し、「ない」企業は57.6%と多くなっている。上場・非上場企業別でみると、上場企業では「ルールやしきみ」が「ない」企業が多く、業種別でみると、非製造業では「ルールやしきみ」が「ない」企業が多い。従業員規模別でみると、大規模企業で同じぐらいの比率となっている。

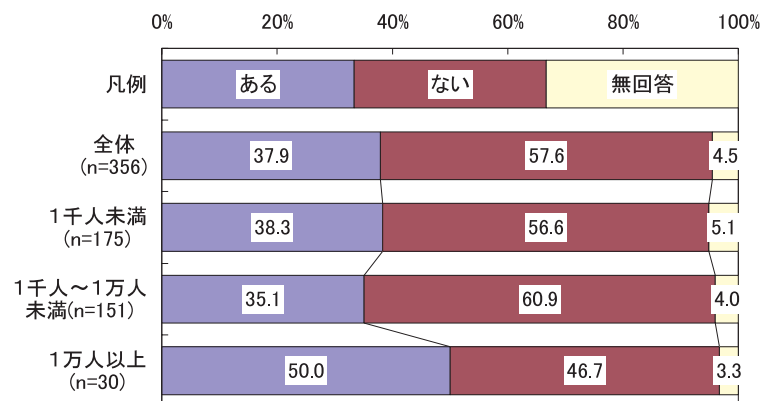
新商品・新サービス開発における「ルール」や「しきみ」  
(上場・非上場別)



新商品・新サービス開発における「ルール」や「しきみ」  
(業種別)



新商品・新サービス開発における「ルール」や「しきみ」  
(従業員規模別)





### 3-7. 新商品・新サービスを開発する体制

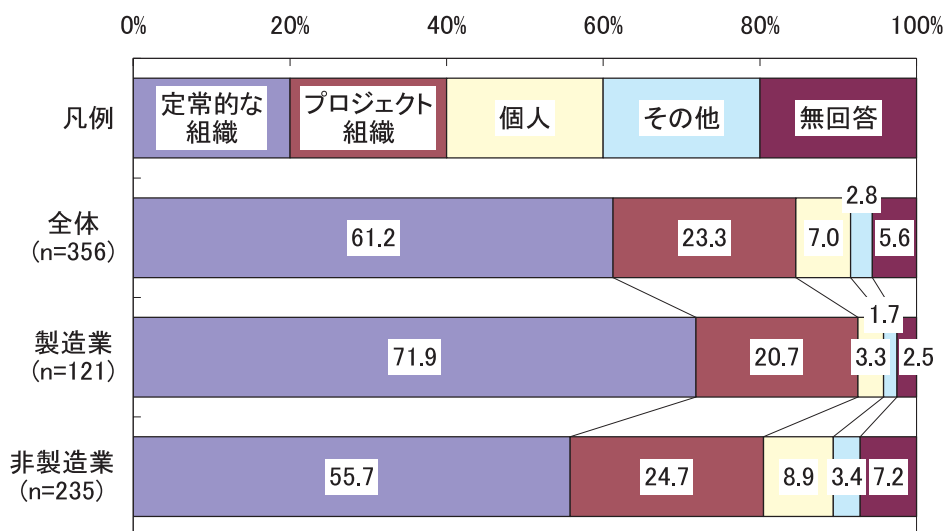
調査結果の概要

一般消費者向けの商品・サービスを取り扱っている企業で、新商品・新サービスを開発する体制は、6割以上が「定常的な組織 (61.2%)」で、「プロジェクト組織 (23.3%)」が2割強である。「個人 (7.0%)」は1割弱にとどまる。

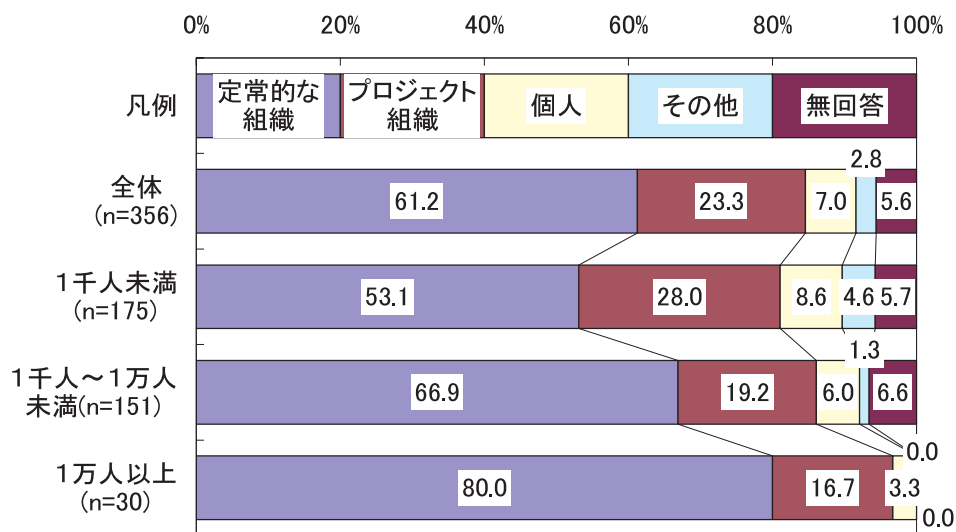
業種別で見ると、製造業では「定常的な組織 (71.9%)」が多く、非製造業では55.7%にとどまる。

従業員規模別で見ると、規模が大きくなるほど「定常的な組織」が多くなる。反対に規模が小さくなるほど「プロジェクト組織」が多くなる。

新商品・新サービスを開発する体制(業種別)



新商品・新サービスを開発する体制(従業員規模別)



### 3-8. 新商品・新サービスを開発する実質的な推進責任者

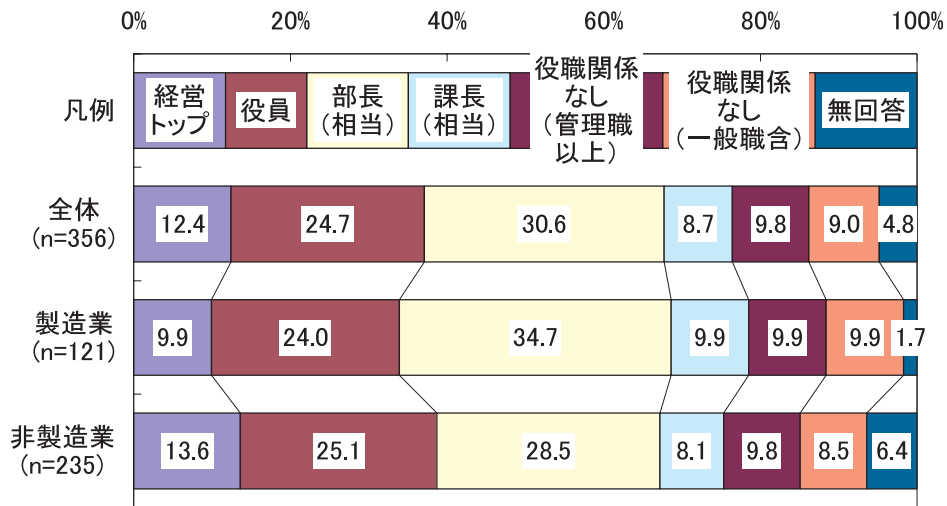
調査結果の概要

一般消費者向けの商品・サービスを取り扱っている企業で、新商品・新サービスを開発する実質的な推進責任者は、「部長（相当）」が30.6%で最も多く、「役員」が24.7%で続く。

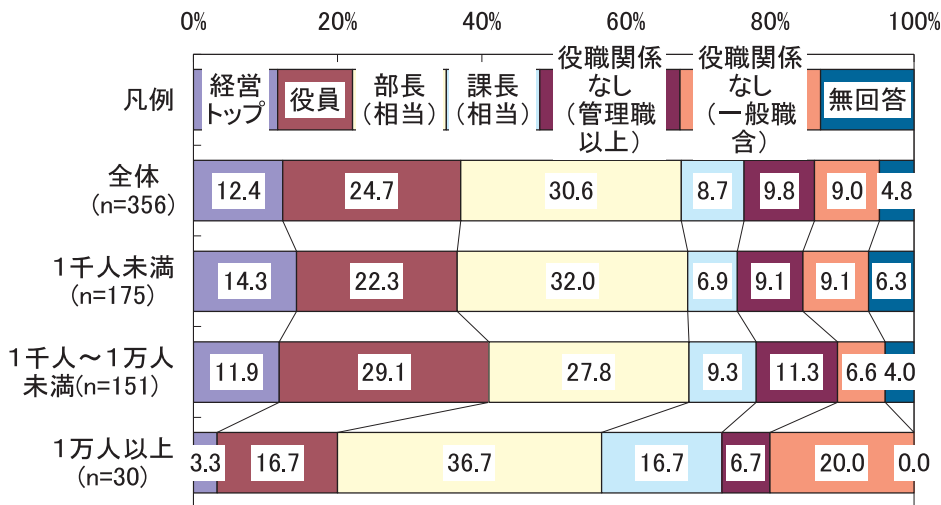
業種別でみると、製造業のほうが「部長（相当）」の比率が高い。

従業員規模別でみると、大規模企業において「経営トップ」や「役員」等の上層よりも、「課長（相当）」や「役職関係なし（一般職含む）」等下層の割合が大きくなっている。

新商品・新サービスを開発する実質的な推進責任者(業種別)



新商品・新サービスを開発する実質的な推進責任者(従業員規模別)



## 4. 生産領域の課題

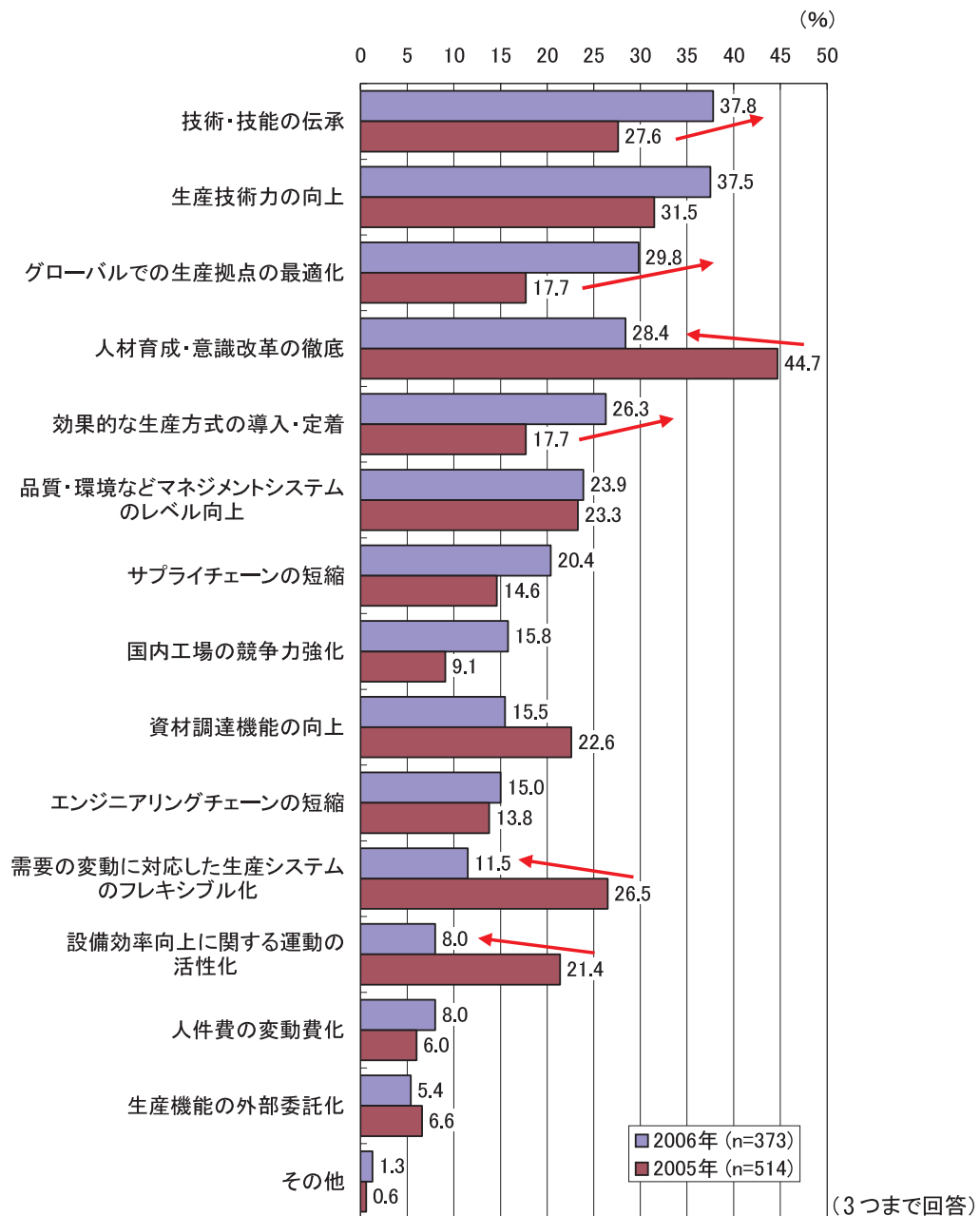
### 4-1. 生産領域の課題

調査結果の概要

生産領域で特に重視している課題についてみると、製造業全体では、「技術・技能の伝承（37.8%）」「生産技術力の向上（37.5%）」が重視されている。

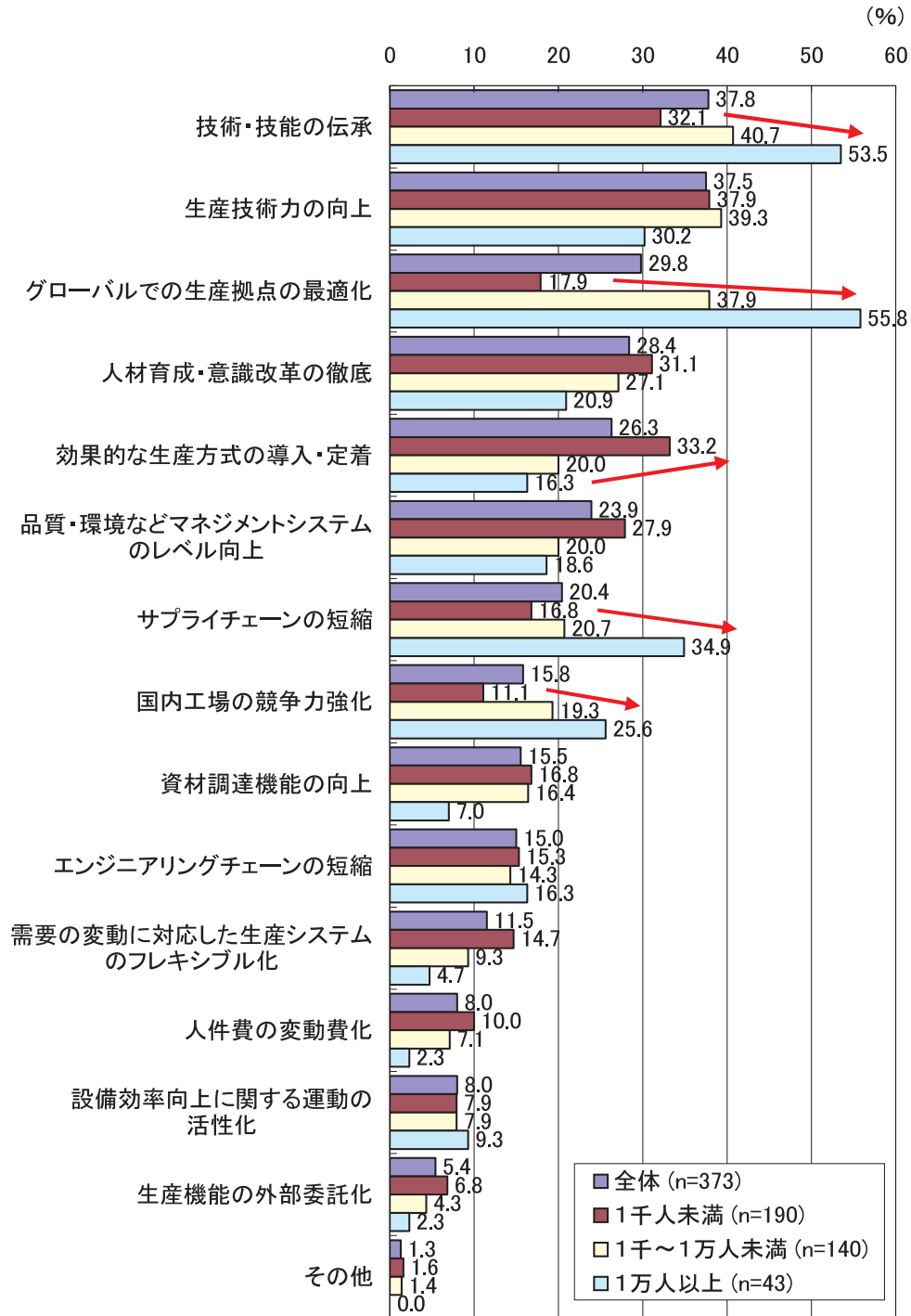
昨年と比較すると、「技術・技能の伝承」「グローバルでの生産拠点の最適化」「効率的な生産方式の導入・定着」の重視度は大幅に増加し、昨年1位だった「人材育成・意識改革の徹底」や「需要の変動に対応した生産システムのフレキシブル化」「設備効率向上に関する運動の活性化」の重視度は大幅に減少している。

生産領域で特に重視している課題(前年比較)



従業員規模別で見ると、大規模企業ほど、「技術・技能の伝承」「グローバルでの生産拠点の最適化」「サプライチェーンの短縮」「国内工場の競争力強化」を重視しており、小規模企業ほど「効果的な生産方式の導入・定着」等の課題の比率が高くなっている。

生産領域で特に重視している課題(従業員規模別)



②生産領域で特に重視している課題（製造業／業種細分類別）

調査数	技術・技能の伝承	生産技術力の向上	グローバルでの生産拠点を最適化	人材育成・意識改革の徹底	効果的な生産方式の導入・定着	品質・環境などマネジメントシステムのレベル向上	サプライチェーンの短縮	国内工場の競争力強化	資材調達機能の向上	エンジニアリングチェーンの短縮	需要に対応した生産システムのフレキシビリティ	人件費の変動費化	設備効率向上に関する運動の活性化	生産機能の外部委託化	その他
373	37.8	37.5	29.8	28.4	26.3	23.9	20.4	15.8	15.5	15.0	11.5	8.0	8.0	5.4	1.3
47	29.8	31.9	8.5	38.3	19.1	51.1	29.8	17.0	17.0	8.5	8.5	17.0	6.4	6.4	4.3
13	46.2	46.2	53.8	7.7	15.4	-	15.4	30.8	7.7	7.7	15.4	7.7	7.7	7.7	-
4	75.0	25.0	25.0	-	-	50.0	50.0	25.0	-	-	-	-	25.0	-	-
36	33.3	41.7	30.6	50.0	30.6	22.2	27.8	2.8	8.3	2.8	16.7	5.6	8.3	2.8	-
18	22.2	44.4	33.3	27.8	11.1	11.1	11.1	16.7	-	22.2	22.2	5.6	11.1	16.7	11.1
1	-	-	-	-	-	-	-	100.0	-	-	100.0	-	100.0	-	-
11	54.5	36.4	18.2	9.1	45.5	27.3	18.2	36.4	9.1	9.1	27.3	9.1	-	-	-
28	67.9	57.1	10.7	39.3	14.3	28.6	14.3	7.1	17.9	14.3	7.1	7.1	10.7	3.6	-
35	51.4	37.1	28.6	14.3	37.1	22.9	11.4	5.7	34.3	20.0	2.9	14.3	2.9	2.9	-
16	50.0	37.5	31.3	31.3	25.0	25.0	25.0	6.3	12.5	31.3	12.5	-	12.5	-	-
80	26.3	30.0	40.0	20.0	38.8	17.5	22.5	27.5	20.0	22.5	6.3	2.5	5.0	8.8	-
51	47.1	54.9	33.3	39.2	19.6	11.8	11.8	7.8	9.8	11.8	5.9	11.8	11.8	2.0	2.0
33	18.2	12.1	39.4	18.2	21.2	30.3	24.2	18.2	15.2	15.2	30.3	6.1	9.1	6.1	-

(3つまで回答)

(注)アミカケ部は当該業種で1位の項目

## 4-2. 国内外「生産数量」動向

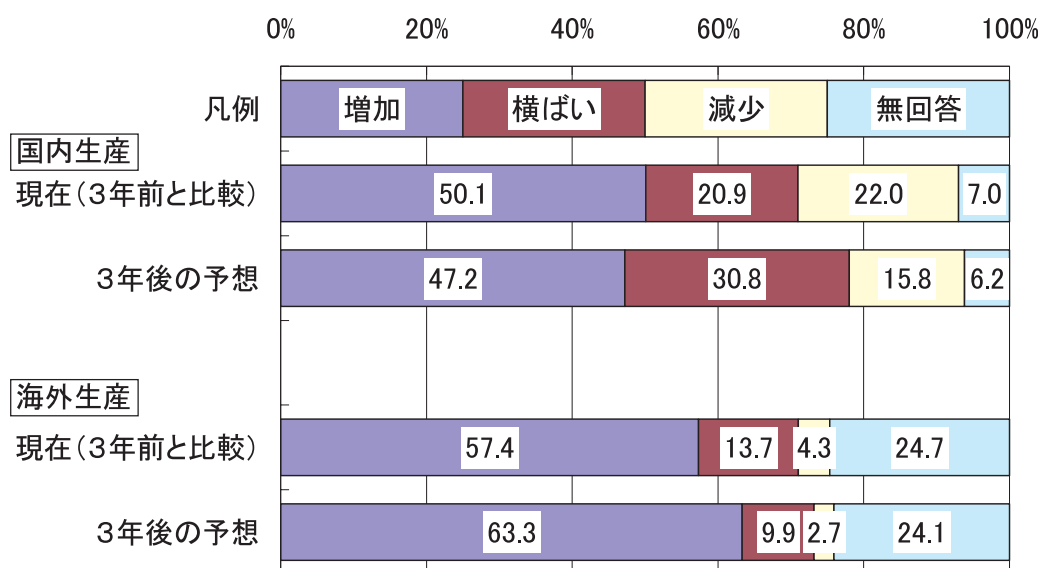
調査結果の概要

製造業における国内の生産動向は、3年前と比較して約半数が「増加」傾向であり、3年後の予想も約半数が「増加」傾向と予想している。海外の生産動向は、3年前と比較して57.4%が「増加」傾向で、3年後の予想はさらに63.3%が「増加」と予想している。

昨年と比較すると、国内外生産とも、3年前との比較、3年後の予想、すべて「増加」傾向である。

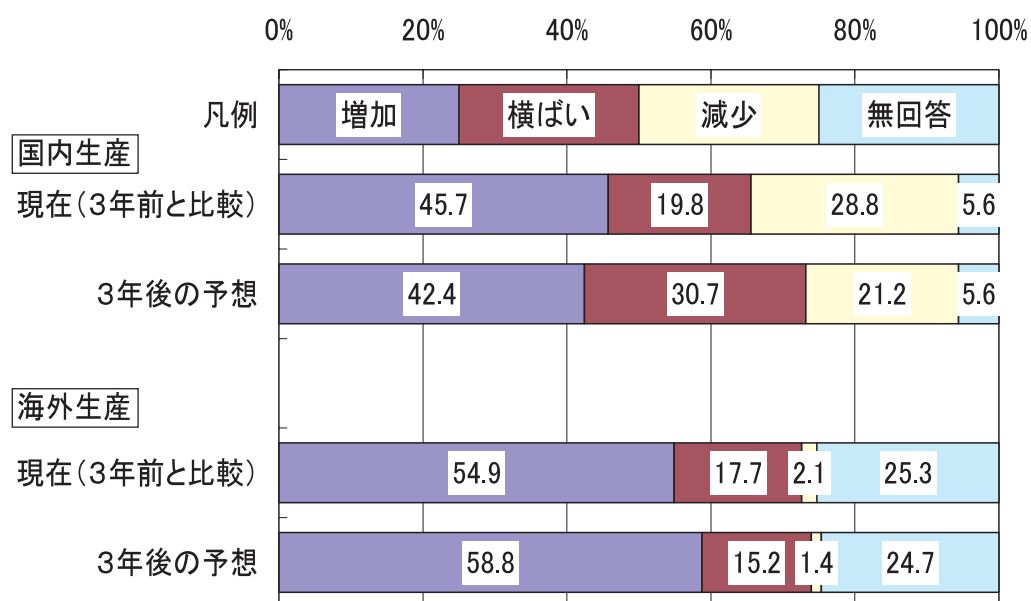
国内外の生産動向(数量ベース)(2006年)

(n=373)



国内外の生産動向(数量ベース)(2005年)

(n=514)

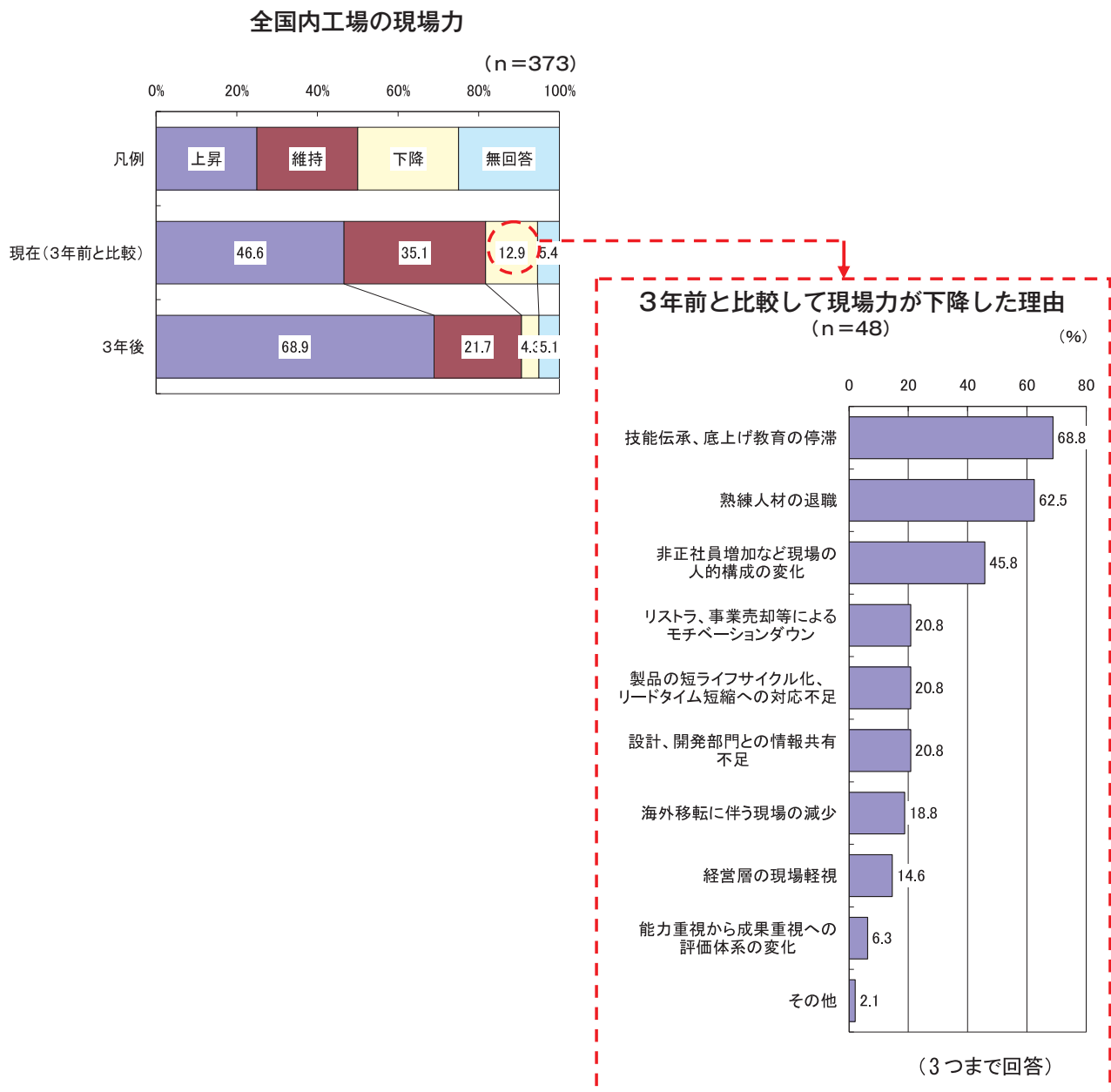


### 4-3. 現場力※

調査結果の概要

製造業における全国内工場の現場力は、3年前と比較して「上昇（46.6%）」傾向にあり、3年後はさらに「上昇（68.9%）」すると予想されている。

3年前と比較して現場力が下降した理由は、「技能伝承、底上げ教育の停滞（68.8%）」が最も多く、「熟練人材の退職（62.5%）」「非正社員増加など現場の人的構成の変化（45.8%）」が続いている。

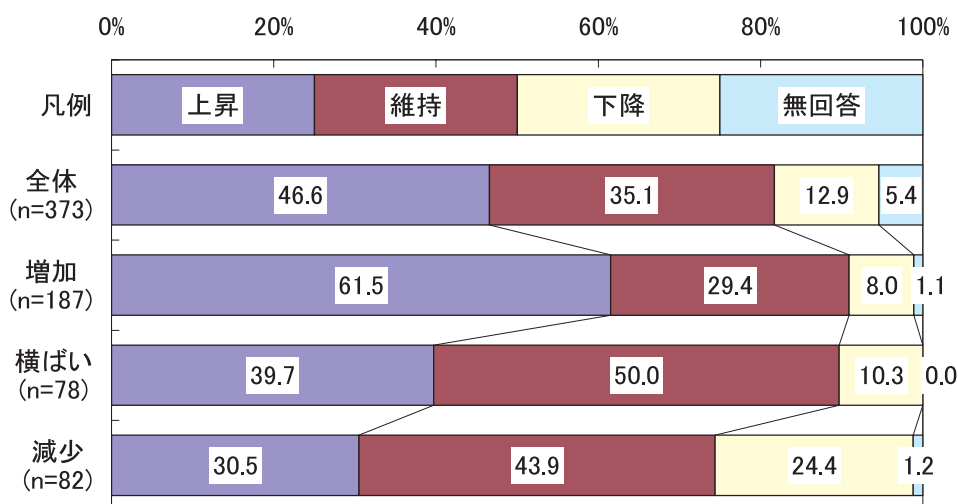


※現場力：「期待される品質・コスト・納期・安全性の確保とそれらを展開・継承していく能力」と定義  
(以下、同様)

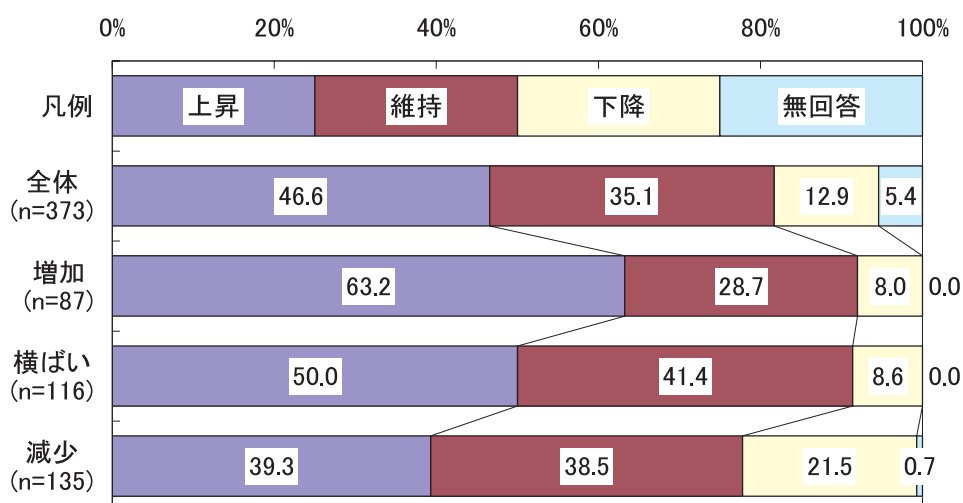
国内生産の状況別でみると、国内生産が増えている企業は現場力も上昇し、国内生産が減っている企業は現場力が下降している企業の比率が高くなっている。

正社員の増減別でみると、正社員が増えている企業は現場力も上昇し、正社員が減っている企業は現場力が下降している企業の比率が高くなっている。

3年前と比較した全国内工場の「現場力」(国内生産の増減別)



3年前と比較した全国内工場の「現場力」(正社員数の増減別)



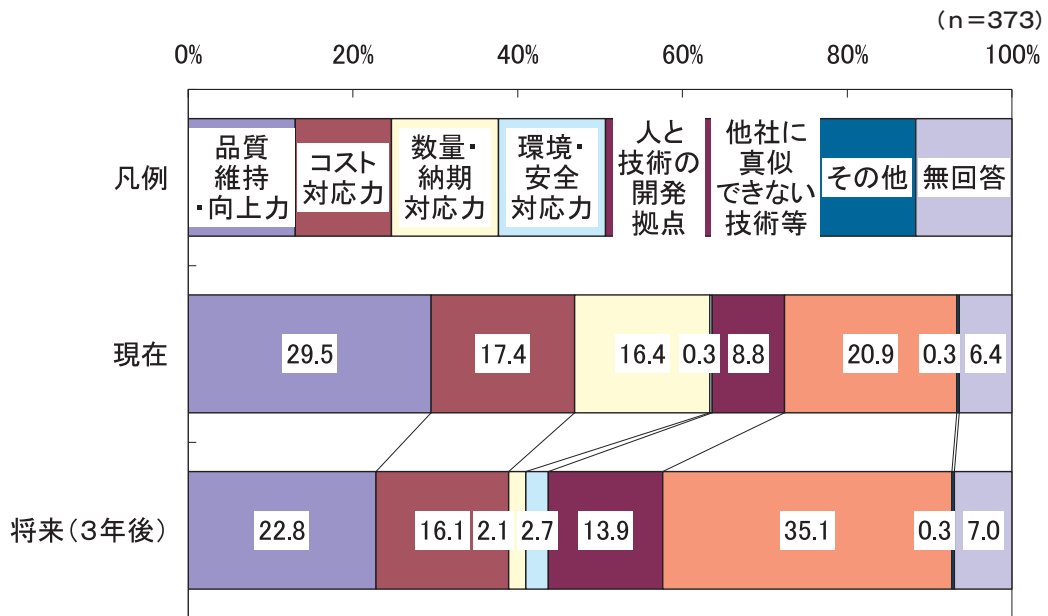


## 4-4. 全国内工場の競争力の源泉

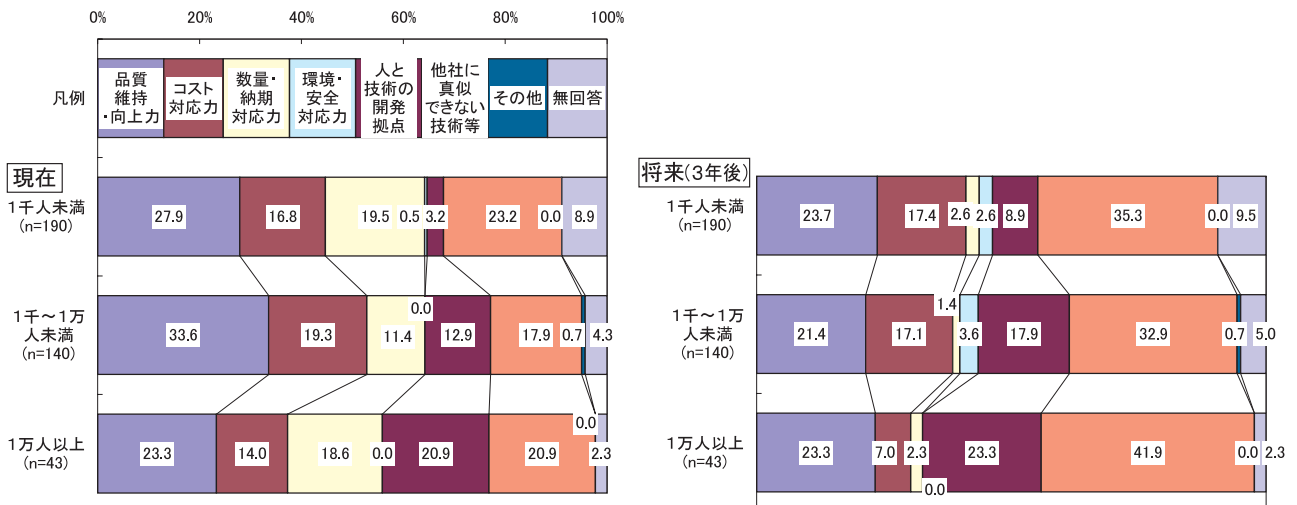
調査結果の概要

製造業における全国内工場の「現在」の競争力の源泉は「品質維持・向上力 (29.5%)」が約3割で最も多い。従業員規模別では、1千～1万人未満の企業で、これを重視している割合が高い。「将来 (3年後)」は「他社に真似できない技術・技能・ノウハウ (35.1%)」が最も期待されている。従業員規模別では、1万人以上の企業で、これと「人と技術の開発拠点」の割合が高いことが顕著になっている。「数量・納期対応力」は将来への期待が小さい。

全国内工場の競争力の源泉(全体)



全国内工場の競争力の源泉(従業員規模別) (n=373)

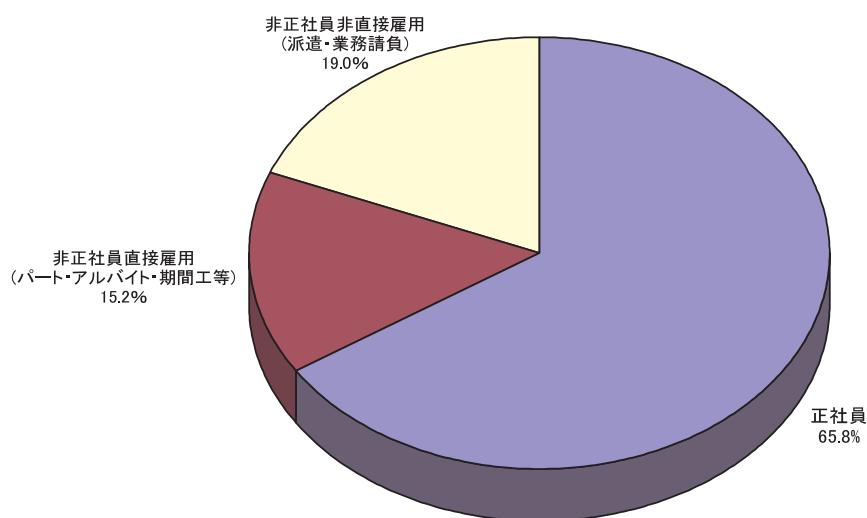


## 4-5. 直接作業員における正社員数と非正社員数の割合

調査結果の概要

製造業における全国内工場の直接作業員の中に占める正社員の割合は平均で65.8%である。非正社員の直接雇用（パート・アルバイト・期間工等）は平均15.2%で、非正社員の非直接雇用（業務請負、派遣社員等）は平均19.0%となっている。

全国内工場の正社員数と非正社員数の割合（n=373）



## 4-6. 直接作業員数の増減状況

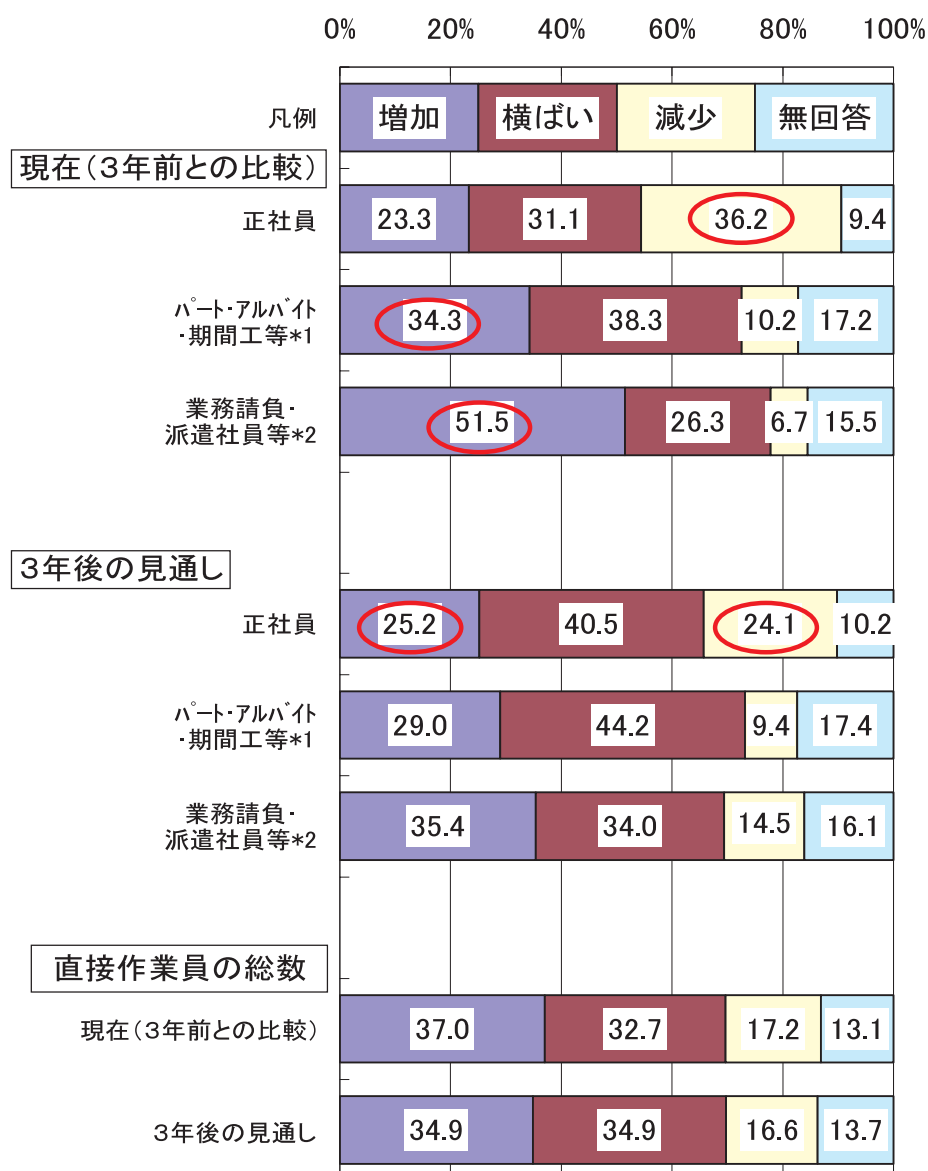
調査結果の概要

現在（3年前と比較して）の全国内工場における正社員の直接作業員数は、減少傾向にある。非正社員の直接雇用（パート・アルバイト・期間工等）と非正社員の非直接雇用（業務請負、派遣社員等）は、増加傾向にあり、直接作業員の総数も増加傾向にある。

一方、3年後の見通しについては、正社員は横ばいの傾向、非正社員の直接雇用（パート・アルバイト・期間工等）と非正社員の非直接雇用（業務請負、派遣社員等）は、増加傾向にある。直接作業員の総計も、今後とも増加傾向にある。

全国内工場における直接作業員数の増減

(n=373)



\*1: 非正社員「直接雇用」

\*2: 非正社員「非直接雇用」

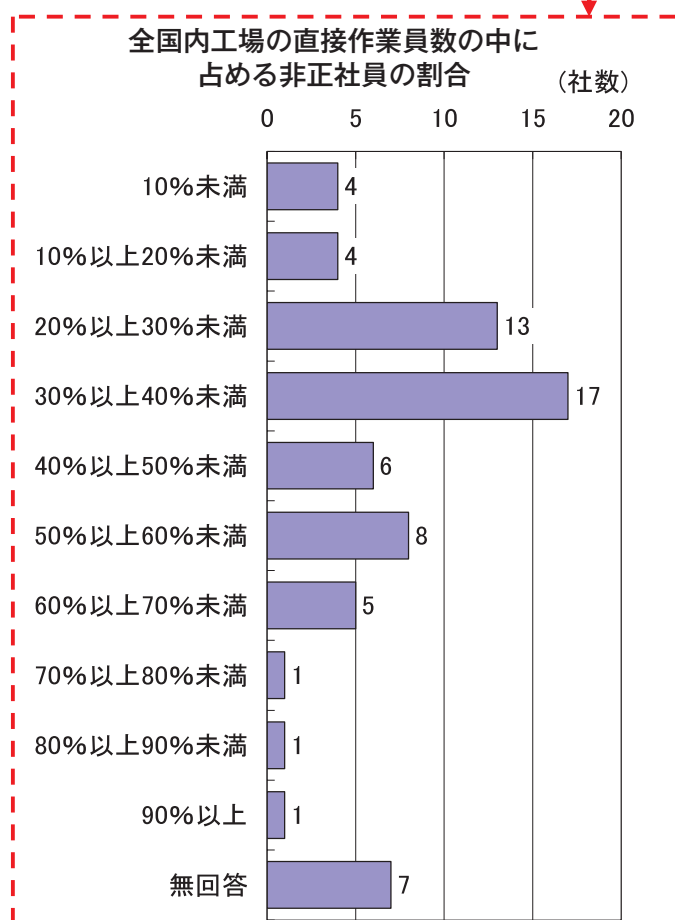
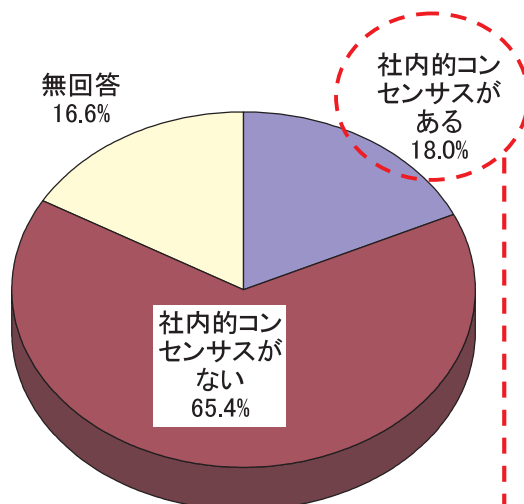
## 4-7. 非正社員の割合に対するコンセンサス

調査結果の概要

製造業で全国内工場の直接作業員の中に占める非正社員の割合について、社内的コンセンサスが「ない」企業が65.4%を占める。

社内的コンセンサスが「ある」と答えた企業の中で、非正社員の割合は30%以上～40%未満の企業が多く、平均33.9%となっている。

非正社員の割合に対するコンセンサス (n=373)



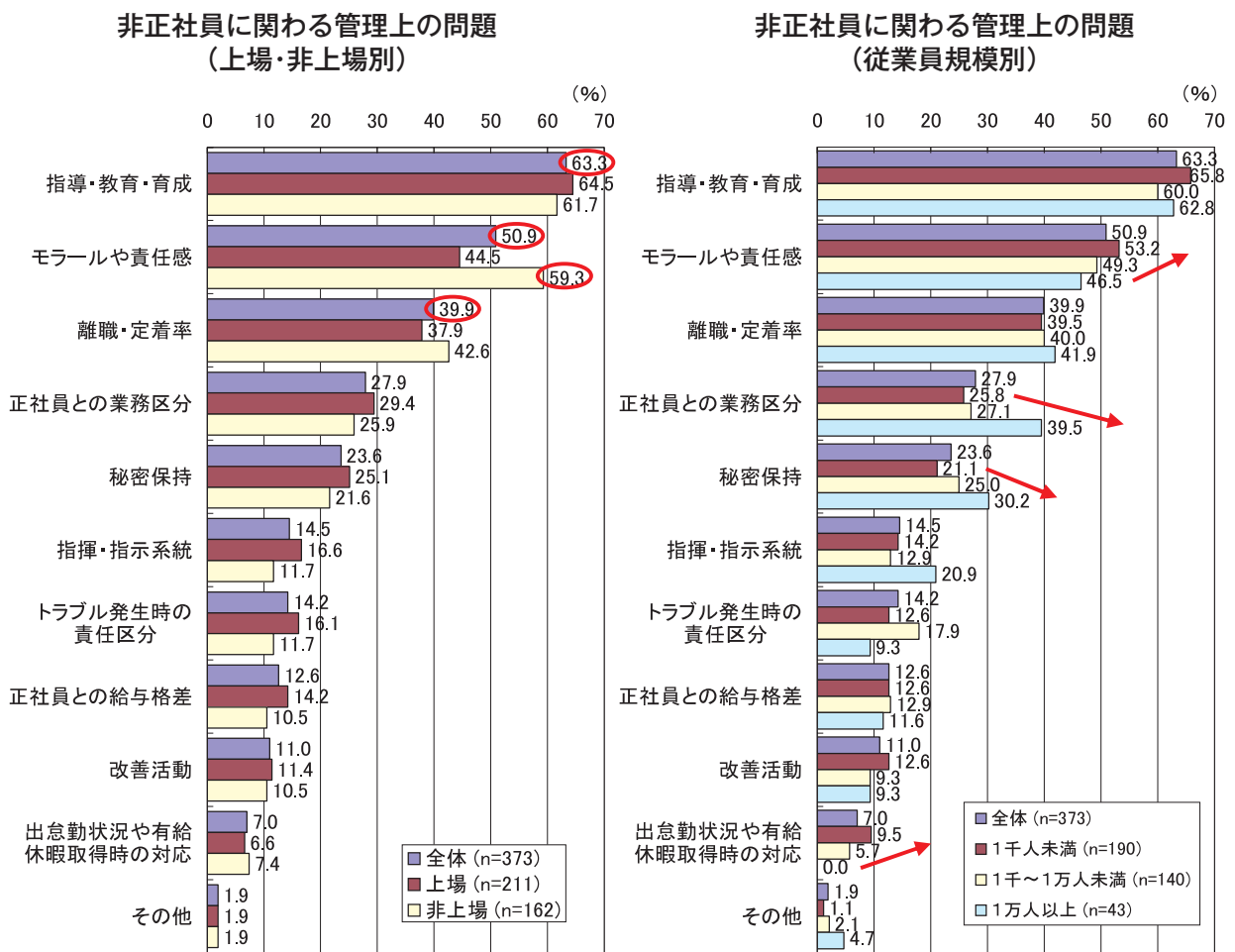
## 4-8. 非正社員に関わる管理上の問題

調査結果の概要

製造業において非正社員に関わる管理上の問題は、「指導・教育・育成 (63.3%)」が最も多く、「モラルや責任感 (50.9%)」「離職・定着率 (39.9%)」が続く。

上場・非上場企業別でみると、上場企業より非上場企業が、特に「モラルや責任感」を問題視している。

従業員規模別でみると、規模が小さくなるほど「モラルや責任感」「出怠勤状況や有給休暇取得時の対応」を問題視し、規模が大きくなるほど「正社員との業務区分」「秘密保持」を問題視している。



(3つまで回答)

## 4-9. 非正社員を早期戦力化するための重要な対策

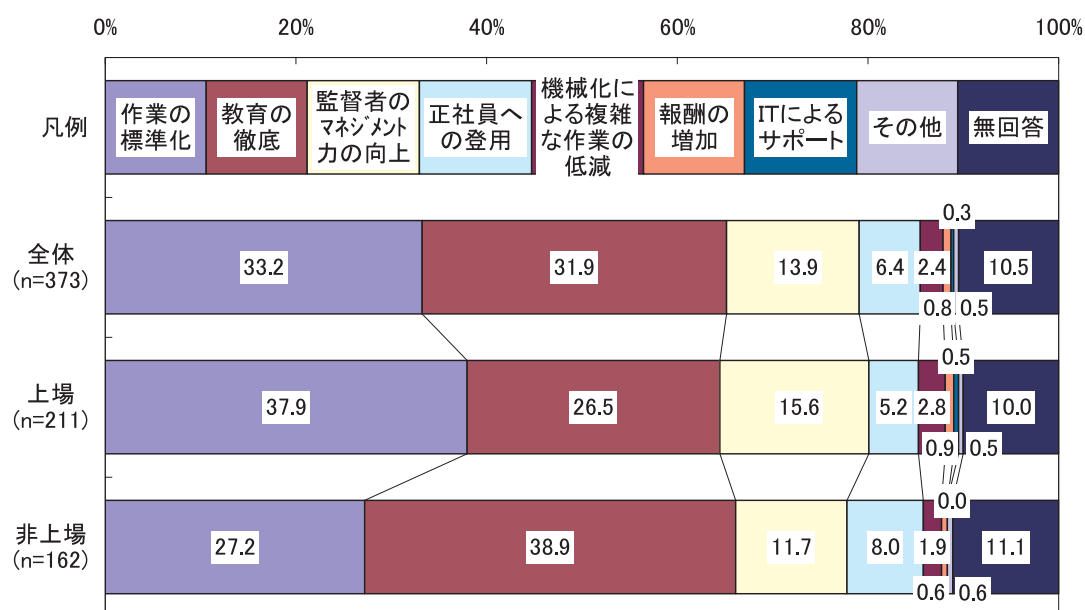
調査結果の概要

製造業における非正社員を早期戦力化するための重要な対策としては、「作業の標準化 (33.2%)」「OJTなどの教育の徹底 (31.9%)」が、それぞれ3割強を占めている。

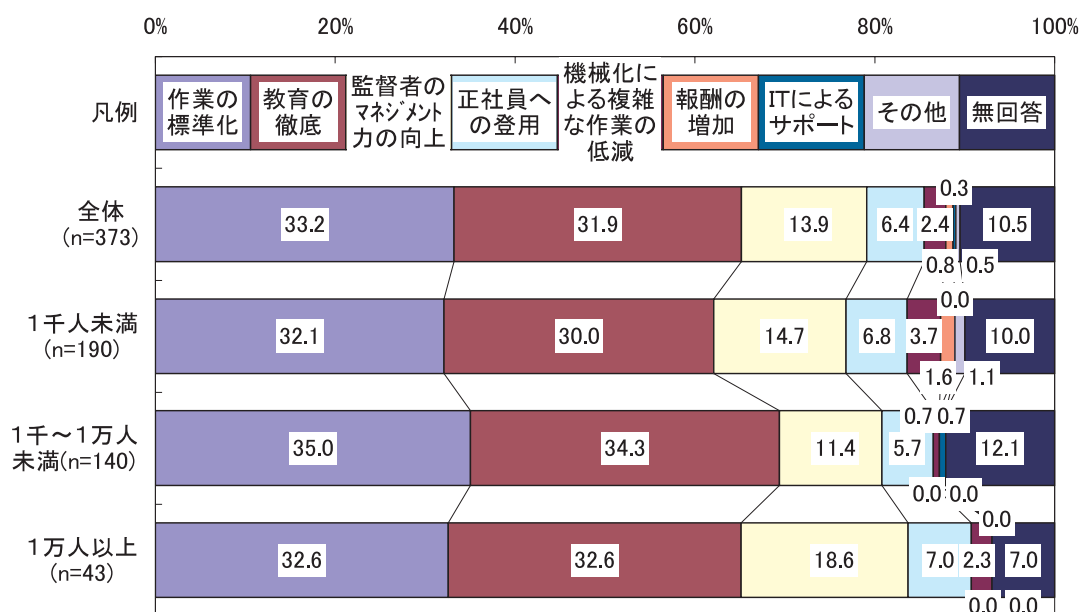
上場企業では「作業の標準化 (37.9%)」、非上場企業では「OJTなどの教育の徹底 (38.9%)」がそれぞれ4割弱を占める。

従業員規模別にみると、大規模企業において「監督者のマネジメント力向上」の比率が若干高くなっている。

非正社員を早期戦力化するための重要な対策(上場・非上場別)



非正社員を早期戦力化するための重要な対策(従業員規模別)



## 5. 研究・開発領域の課題

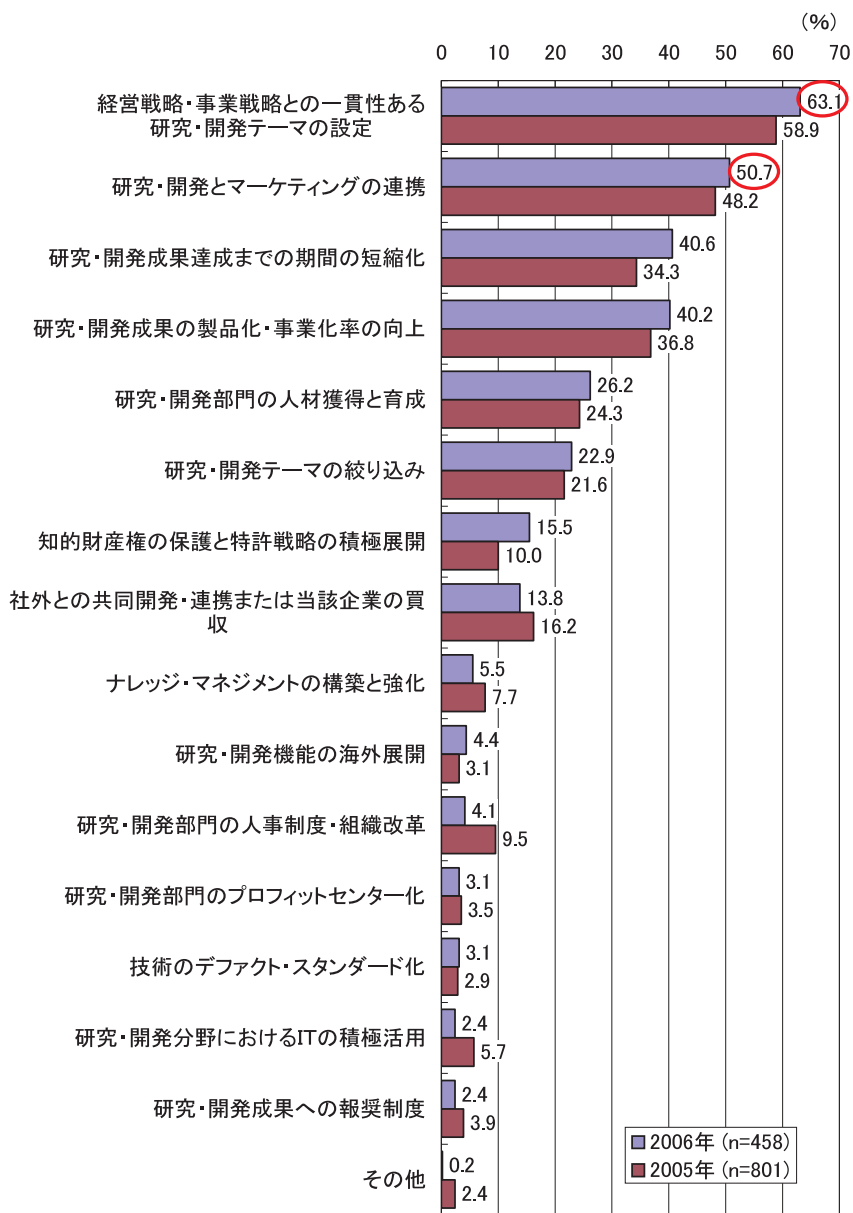
### 5-1. 研究・開発領域の課題

#### ① 研究・開発領域で特に重視している課題

調査結果の概要

研究・開発部門がある企業で、研究・開発領域で特に重視している課題についてみると、2006年では、「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定（63.1%）」を最も重視し、ついで「研究・開発とマーケティングの連携（50.7%）」となっている。

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)

②研究・開発領域で特に重視している課題（業種細分類別）

調査数	経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定	研究・開発とマーケティングの連携	研究・開発成果達成までの期間の短縮化	研究・開発成果の製品化・事業化率の向上	研究・開発部門の人材獲得と育成	研究・開発テーマの絞り込み	知的財産権の保護と特許戦略の積極展開	社外との共同開発・連携または当該企業の買収	ナレッジ・マネジメントの構築と強化	研究・開発機能の海外展開	研究・開発部門の人事制度・組織改革	研究・開発部門のプロジェクトセンター化	技術のデファクト・スタンダード化	研究・開発成果への報奨制度	研究・開発分野におけるITの積極活用	その他
458	63.1	50.7	40.6	40.2	26.2	22.9	15.5	13.8	5.5	4.4	4.1	3.1	3.1	2.4	2.4	0.2
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
44	75.0	75.0	29.5	40.9	13.6	22.7	15.9	11.4	4.5	2.3	4.5	-	-	2.3	-	-
10	70.0	50.0	40.0	50.0	50.0	10.0	-	10.0	10.0	-	-	-	10.0	-	-	-
1	100.0	-	100.0	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
34	50.0	47.1	52.9	35.3	26.5	23.5	20.6	20.6	2.9	8.8	5.9	-	-	5.9	-	-
16	50.0	37.5	75.0	25.0	12.5	43.8	6.3	18.8	6.3	12.5	6.3	6.3	-	-	-	-
1	100.0	-	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-	100.0	-	-	-	-
10	60.0	80.0	50.0	50.0	30.0	20.0	10.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
24	45.8	50.0	37.5	58.3	16.7	33.3	20.8	8.3	3.3	4.2	8.3	4.2	-	4.2	8.3	-
30	56.7	43.3	60.0	30.0	26.7	33.3	13.3	6.7	3.3	6.7	3.3	6.7	3.3	6.7	-	-
14	50.0	42.9	50.0	50.0	28.6	7.1	21.4	14.3	14.3	7.1	14.3	-	-	-	-	-
75	69.3	44.0	41.3	50.7	21.3	17.3	26.7	9.3	1.3	6.7	1.3	4.0	4.0	1.3	1.3	-
40	65.0	42.5	55.0	35.0	50.0	17.5	10.0	10.0	5.0	7.5	-	-	2.5	-	-	-
26	73.1	65.4	34.6	26.9	19.2	34.6	7.7	15.4	-	-	15.4	3.8	-	-	3.8	-
14	71.4	42.9	35.7	7.1	28.6	-	7.1	35.7	14.3	7.1	14.3	-	14.3	14.3	-	-
25	60.0	36.0	24.0	36.0	32.0	20.0	8.0	32.0	12.0	-	-	4.0	-	4.0	8.0	-
3	100.0	66.7	-	33.3	33.3	-	33.3	-	-	-	-	33.3	-	-	-	-
1	100.0	100.0	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
28	67.9	60.7	32.1	46.4	10.7	39.3	10.7	14.3	7.1	3.6	-	7.1	-	-	-	-
4	100.0	75.0	50.0	-	25.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25.0	-
2	100.0	-	-	50.0	50.0	-	50.0	-	-	-	-	-	-	-	50.0	-
22	54.5	45.5	27.3	40.9	31.8	13.6	13.6	18.2	22.7	-	9.1	-	13.6	-	9.1	-
1	100.0	100.0	-	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1	-	100.0	100.0	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	62.5	37.5	37.5	50.0	37.5	37.5	12.5	-	-	-	-	-	12.5	12.5	-	-
5	40.0	100.0	40.0	40.0	-	60.0	-	20.0	-	-	-	-	-	-	-	-
15	40.0	46.7	13.3	40.0	46.7	26.7	13.3	26.7	13.3	-	-	13.3	6.7	-	6.7	6.7

(3つまで回答)

(注) アミカケ部は当該業種で1位の項目



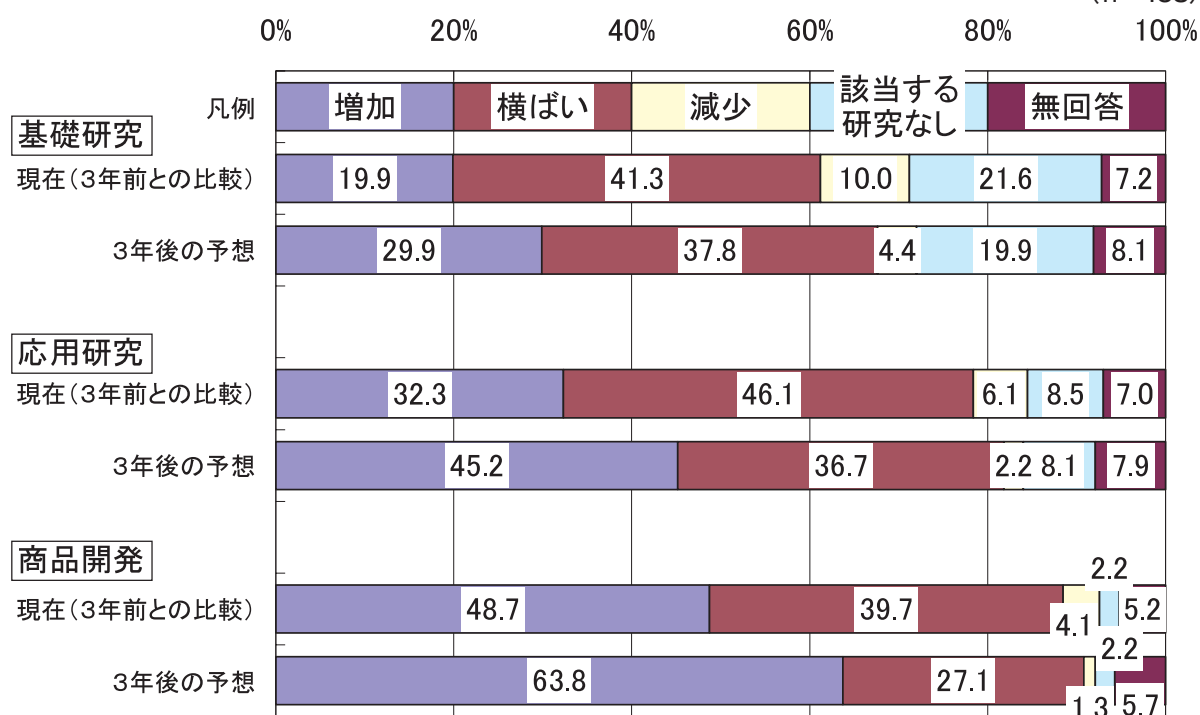
## 5-2. 研究・開発に関する投資金額の売上高に対する比率の増減

調査結果の概要

研究・開発部門がある企業で、研究・開発に関する「投資金額の売上高に対する比率の増減」をみると、基礎研究は3年前と比べて現在、「横ばい」の割合が高い。3年後は「増加」の割合が現在と比べて増える予想となっている。応用研究も現在、「横ばい」の割合が高いが、3年後は「増加」の割合が増える予想となっている。商品開発は3年前と比べて現在、「増加」の割合が約半数を占めており、3年後はさらに「増加」の割合が増える予想となっている。

研究・開発に関する投資金額の売上高に対する比率の増減

(n=458)



### 5-3. 研究・開発部門の技術者およびプロジェクトリーダーについての満足度

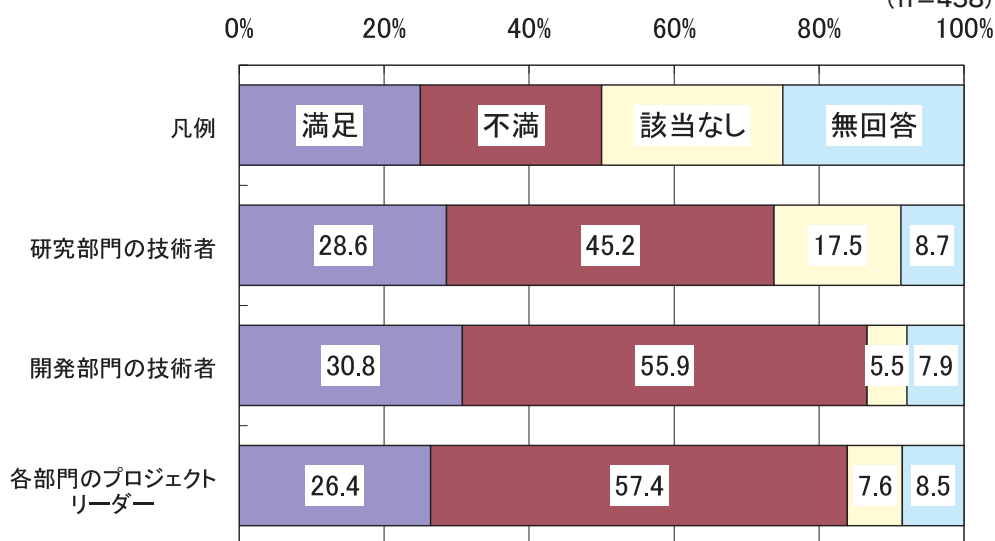
調査結果の概要

研究・開発部門がある企業で、研究・開発部門の技術者およびプロジェクトリーダーについての質と量の満足度は、それぞれ3割を下回っており、不満の割合が多い。

研究・開発部門の技術者およびプロジェクトリーダーについての満足度

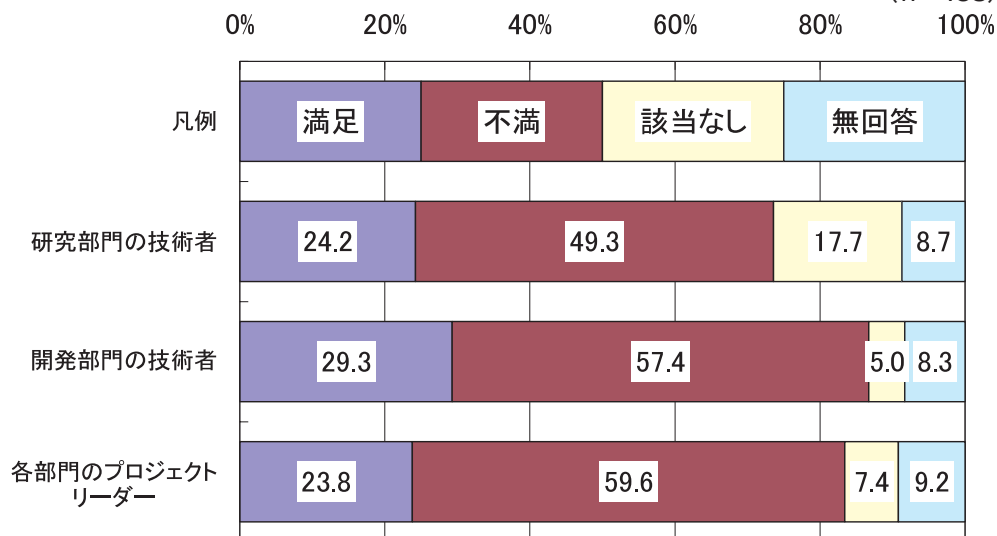
【質の満足度】

(n=458)



【量の満足度】

(n=458)

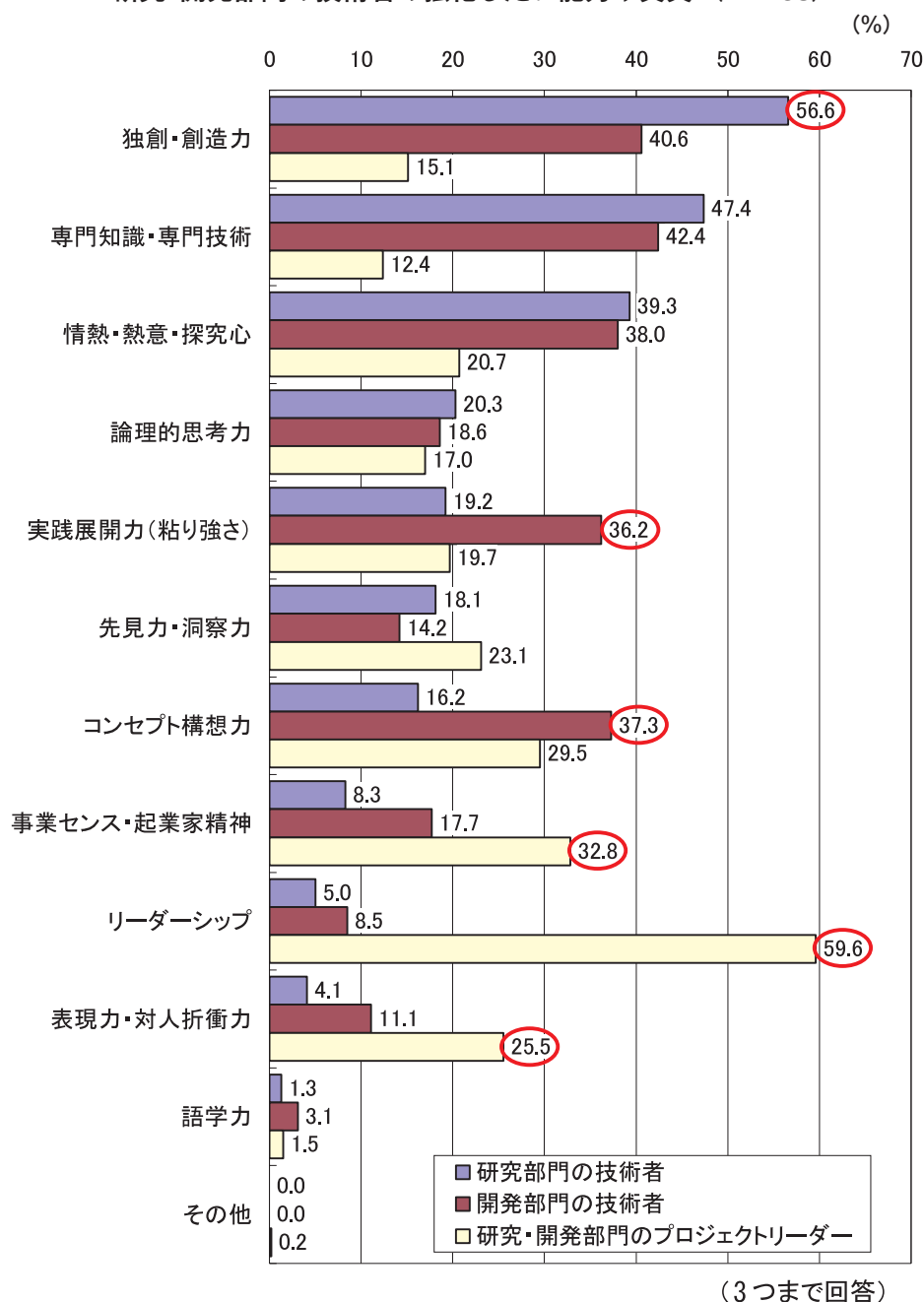


## 5-4. 研究・開発部門の技術者の強化したい能力や資質

調査結果の概要

研究・開発部門がある企業で、研究・開発部門の技術者の能力や資質について特に強化したいものをそれぞれ比較してみると、研究部門の技術者に対しては「独創・創造力」、開発部門の技術者には「実践展開力（粘り強さ）」「コンセプト構想力」、研究・開発部門のプロジェクトリーダーに対しては「リーダーシップ」「事業センス・起業家精神」「表現力・対人折衝力」が多くあげられている。

研究・開発部門の技術者の強化したい能力や資質 (n=458) (%)



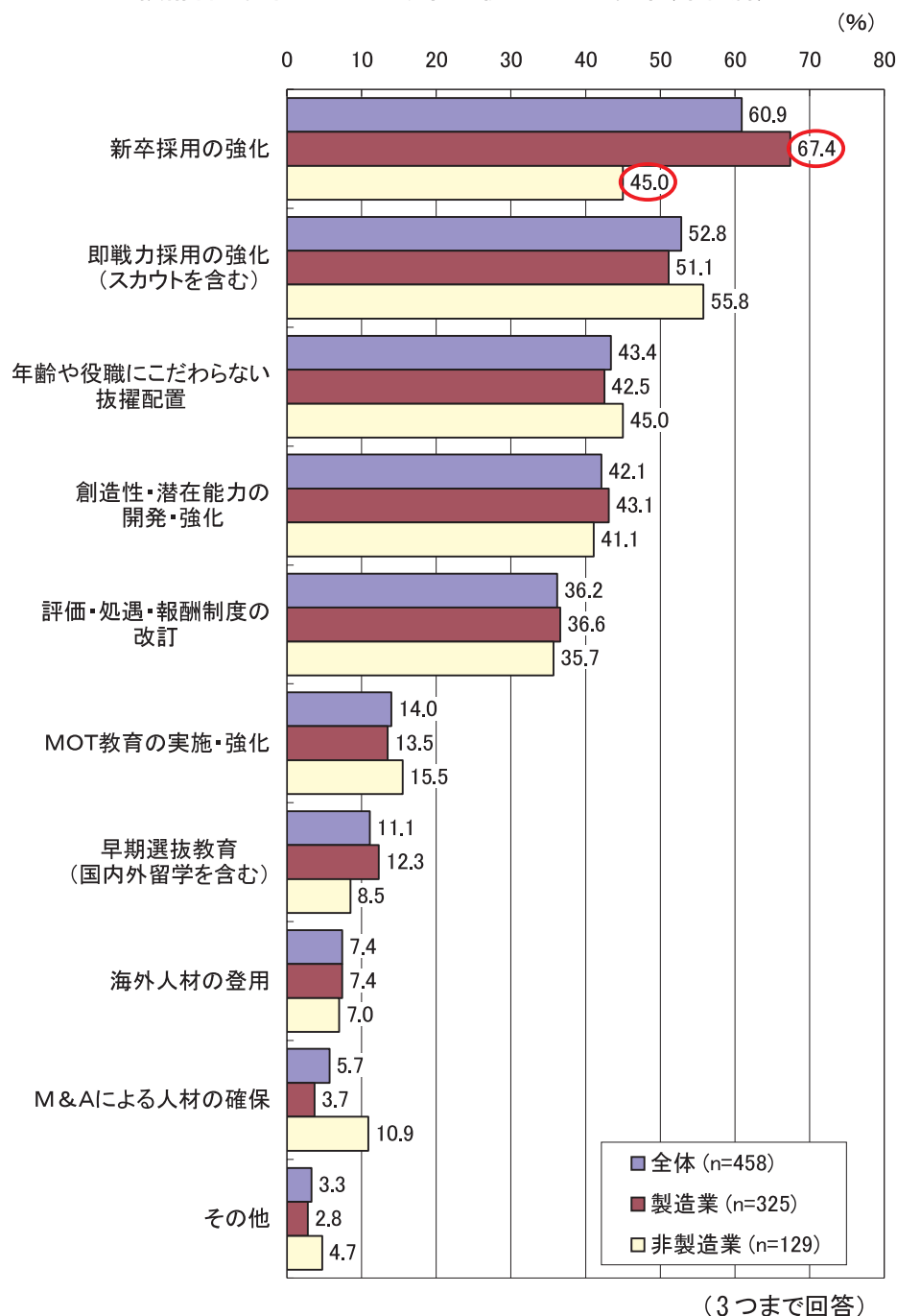
## 5-5. 技術者強化のために現在重視している施策

調査結果の概要

研究・開発部門がある企業で、技術者強化のために現在重視している施策は、「新卒採用の強化 (60.9%)」「即戦力採用の強化 (52.8%)」が上位を占めている。

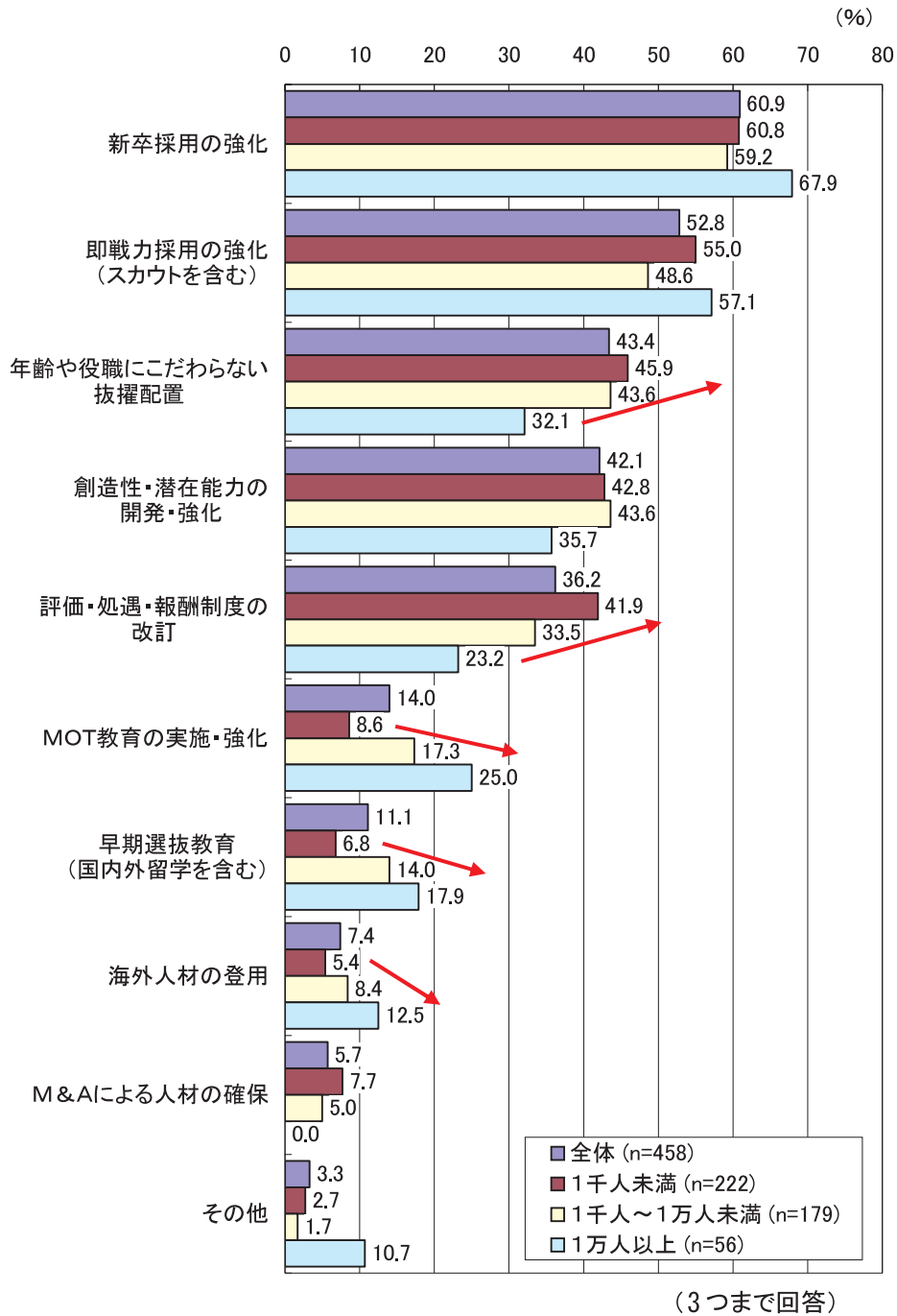
業種別でみると、製造業では「新卒採用の強化」を、非製造業では「即戦力採用の強化」を、それぞれ最も重視している。

技術者の強化のために現在重視している施策(業種別)



従業員規模別で見ると、規模が小さい企業ほど「年齢や役職にこだわらない抜擢配置」や「評価・処遇・報酬制度の改訂」を重視しており、規模が大きい企業ほど「MOT教育の実施・強化」「早期選抜教育」「海外人材の登用」を重視している。

技術者強化のために現在重視している施策(従業員規模別)



## 6. 増収増益企業と減収減益企業の比較

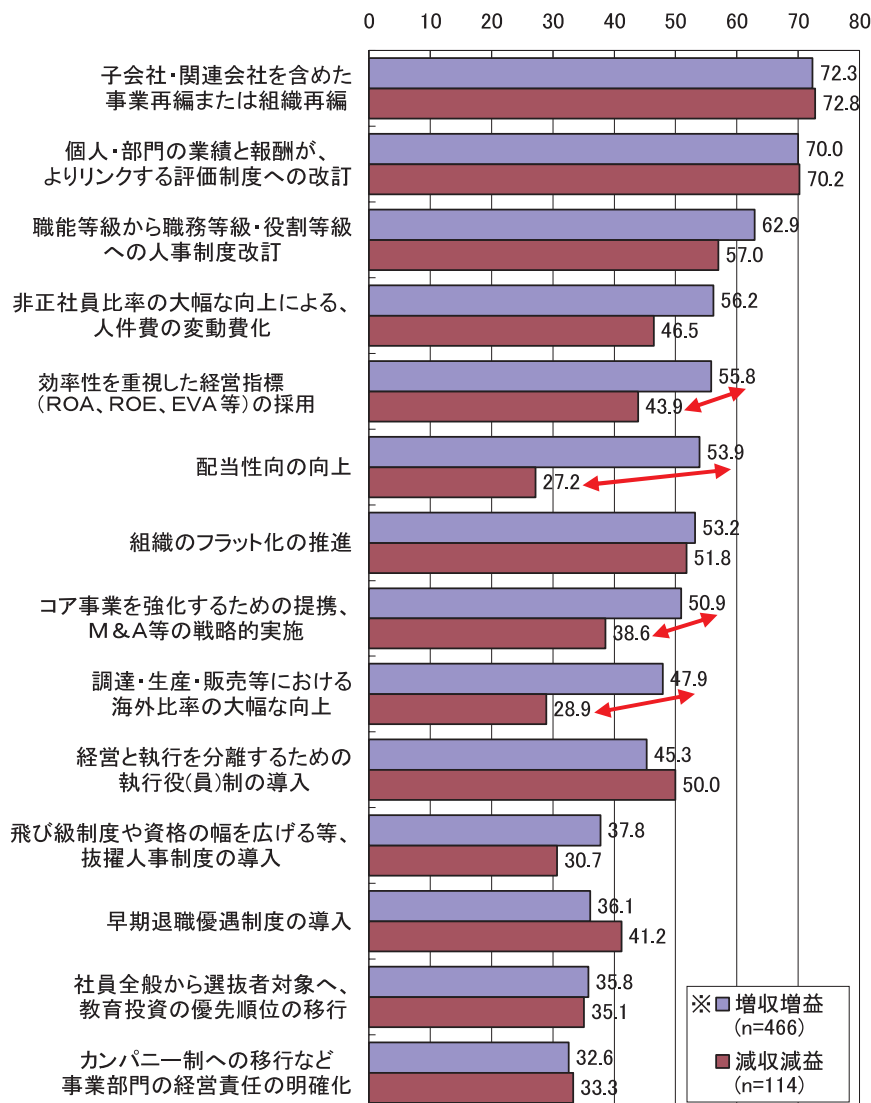
### 6-1. 米国型の経営方針や施策の採用

調査結果の概要

1990年代以降に採用した経営方針や施策、いわゆる“米国型の経営方針や施策”を増収増益企業vs減収減益企業で見ると、増収増益企業のほうが「配当性向の向上」「調達・生産・販売等における海外比率の大幅な向上」「効率性を重視した経営指標」「コア事業を強化するための提携、M&A等の戦略的实施」については、減収減益企業よりも、より重視して採用している。

経営方針・施策の採用(増収増益企業vs減収減益企業)

(%)



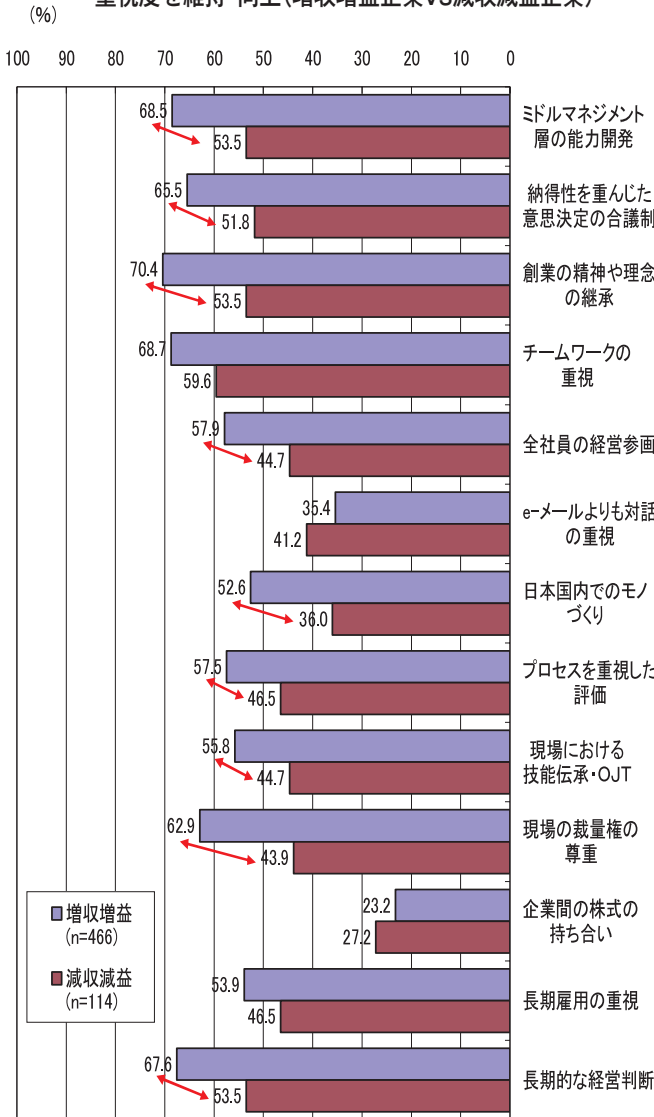
※増収増益:3年前と比較して売上高増加・営業利益増加  
 減収減益:3年前と比較して売上高減少・営業利益減少  
 (以下、同様)

## 6-2. 「失われた10年」における日本的な経営方針や施策と今後

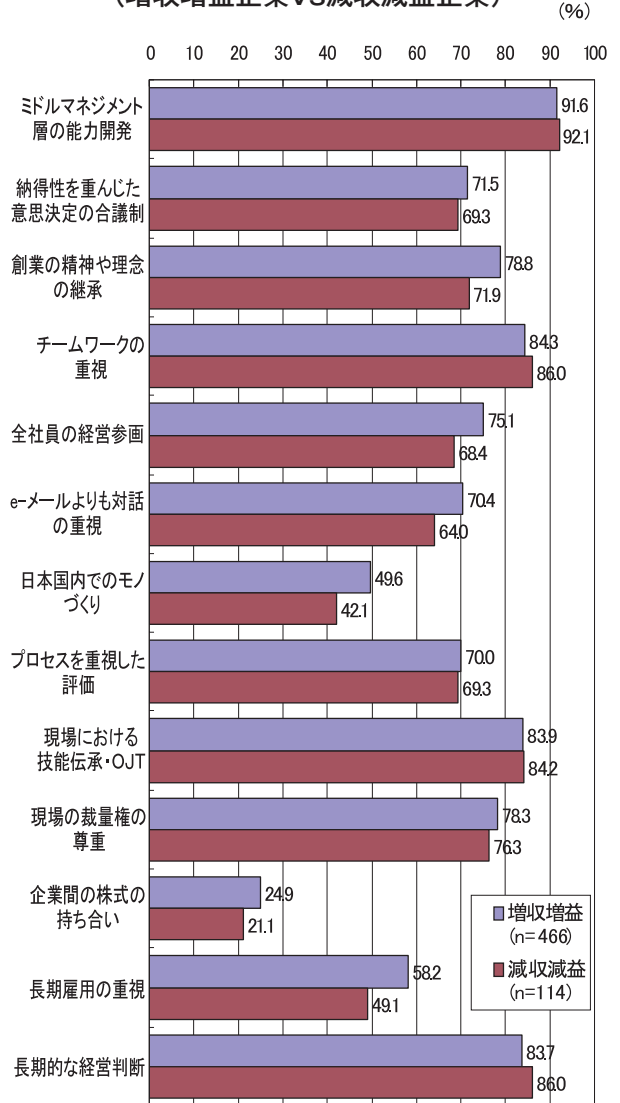
調査結果の概要

日本企業が伝統的に重視もしくは採用していたと思われる経営方針や施策、いわゆる“日本的な経営方針や施策”については、13項目中11項目で増収増益企業の「維持・向上」が勝っている。ミドルや現場を重視した全員参画経営、創業理念を大切にされた長期的な経営判断、プロセスや合意に重きを置いたモチベーション向上を重視している。今後の重視度については、増収増益企業と減収減益企業で、大きな差は見られない。

「失われた10年」における日本型マネジメントの重視度を維持・向上(増収増益企業vs減収減益企業)



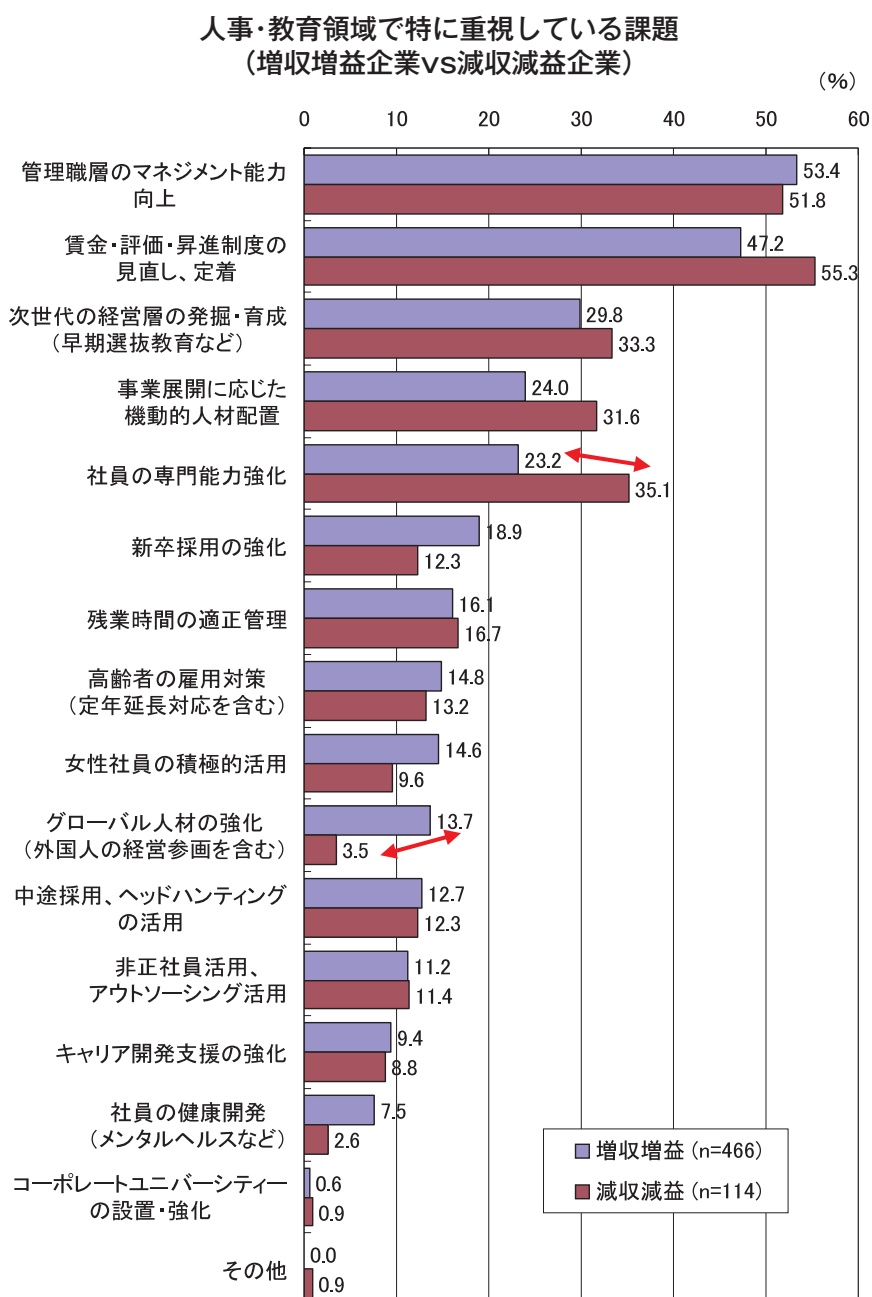
経営方針・施策の今後の重視度(増収増益企業vs減収減益企業)



### 6-3. 人事・教育領域の課題

調査結果の概要

人事・教育領域で特に重視している課題を増収増益企業vs減収減益企業で見ると、増収増益企業のほうが「グローバル人材の強化」を重視し、減収減益企業のほうが「社員の専門能力強化」を重視している。



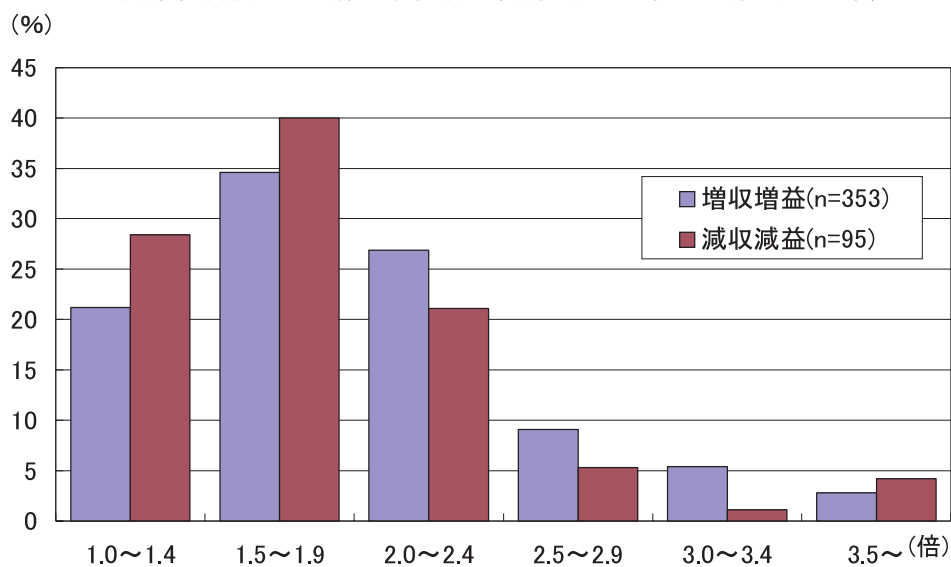


## 6-4. 年収格差

調査結果の概要

大卒総合職の45歳の年収格差は、増収増益企業で格差が大きい傾向が窺える。平均倍率は、増収増益企業1.90倍、減収減益企業1.76倍となっている。

大卒総合職の45歳の年収格差(増収増益企業vs減収減益企業)

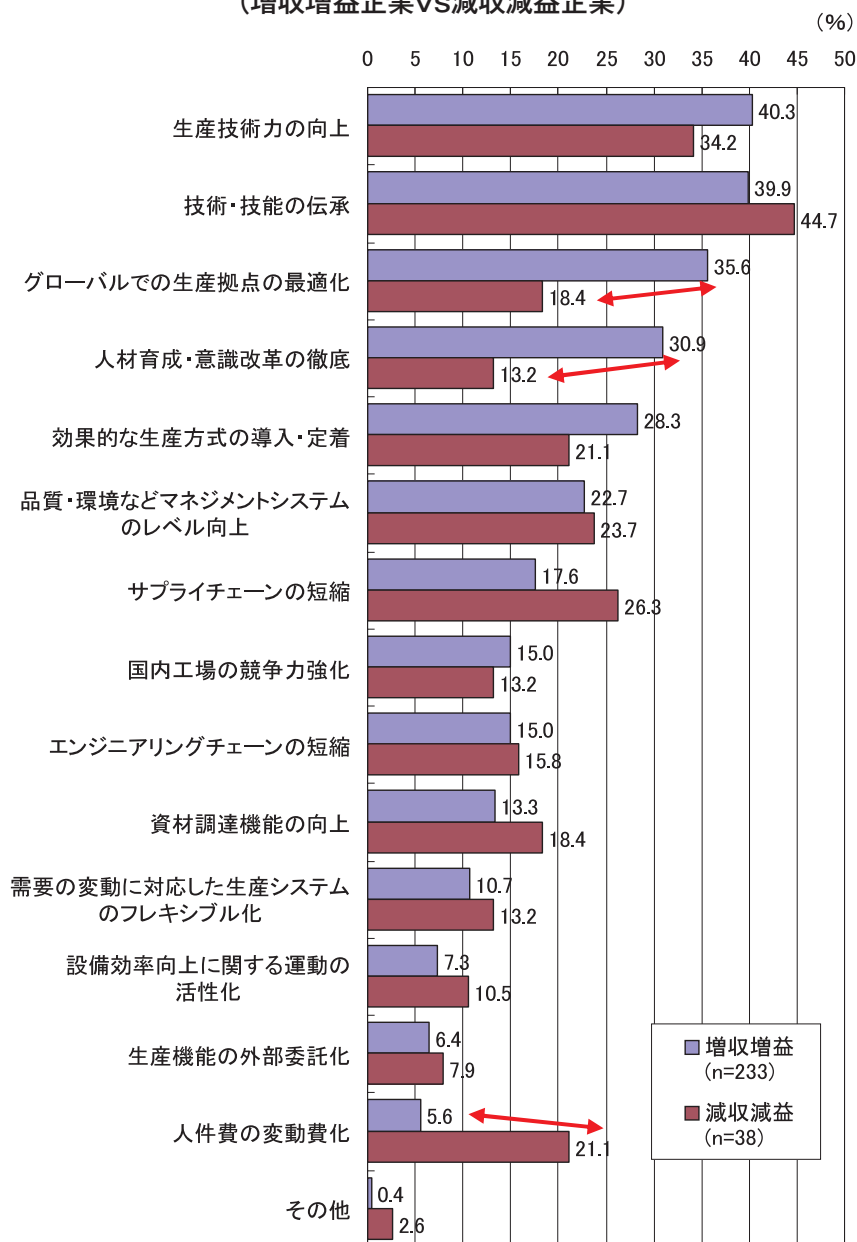


## 6-5. 生産領域の課題

調査結果の概要

生産領域で特に重視している課題を増収増益企業vs減収減益企業で見ると、増収増益企業のほうが「グローバルでの生産拠点の最適化」「人材育成・意識改革の徹底」を重視しており、減収減益企業のほうが「人件費の変動費化」を重視している。

生産領域で特に重視している課題  
(増収増益企業vs減収減益企業)

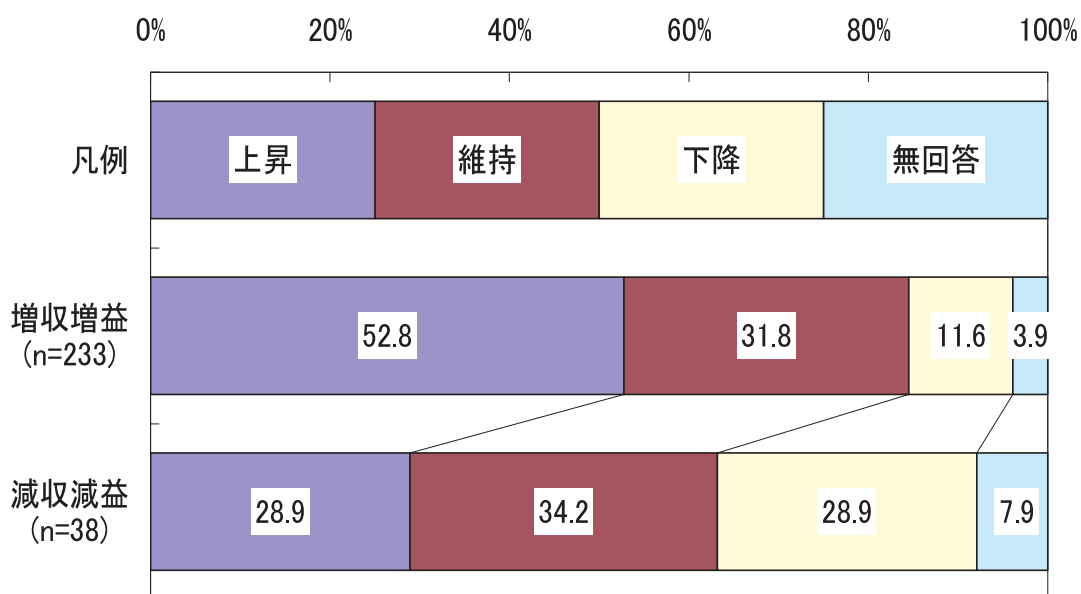


## 6-6. 現場力

調査結果の概要

3年前と比較した現場力を増収増益企業vs減収減益企業で見ると、増収増益企業では「上昇」が過半数を超えている。一方、減収減益企業では「上昇」「維持」「下降」がそれぞれ同程度の割合となっている。

3年前と比較した全国内工場の「現場力」(増収増益企業vs減収減益企業)



# 7. 地域別の企業経営課題

## ①北海道地域

### ■現在の経営課題

調査結果の概要

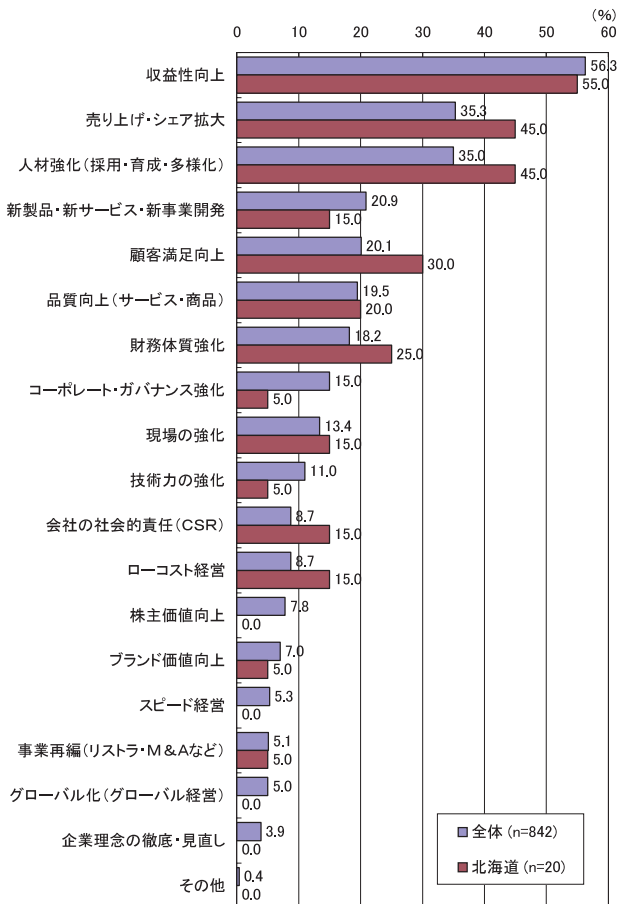
全国（1位「収益性向上」2位「売り上げ・シェア拡大」3位「人材強化」）と比べて、北海道地域では、1位「収益性向上」2位「売り上げ・シェア拡大」ならびに「人材強化」の順となっており、全国とほぼ同じ順位となっている。

### ■将来の経営課題

調査結果の概要

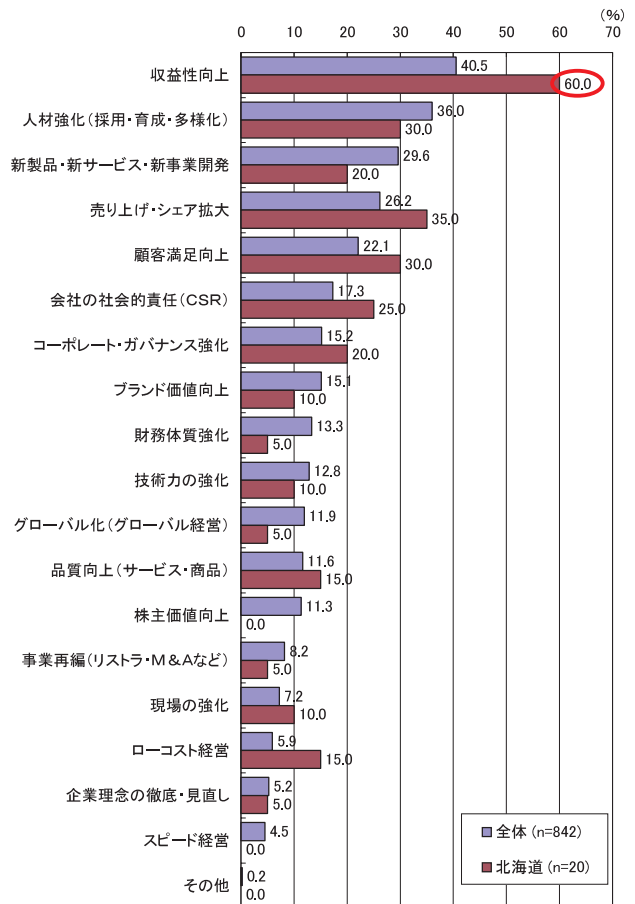
全国（1位「収益性向上」2位「人材強化」3位「新製品・新サービス・新事業開発」）と比べて、北海道地域では、1位「収益性向上」2位「売り上げ・シェア拡大」3位「人材強化」ならびに「顧客満足向上」となっており、特に「収益性向上」に関しては、全国よりも約20ポイント値が高くなっている。

現在(2006年)の経営課題(北海道)



(3つまで回答)

将来(2010年頃)の経営課題(北海道)



(3つまで回答)

## ②東北地域

### ■現在の経営課題

調査結果の概要

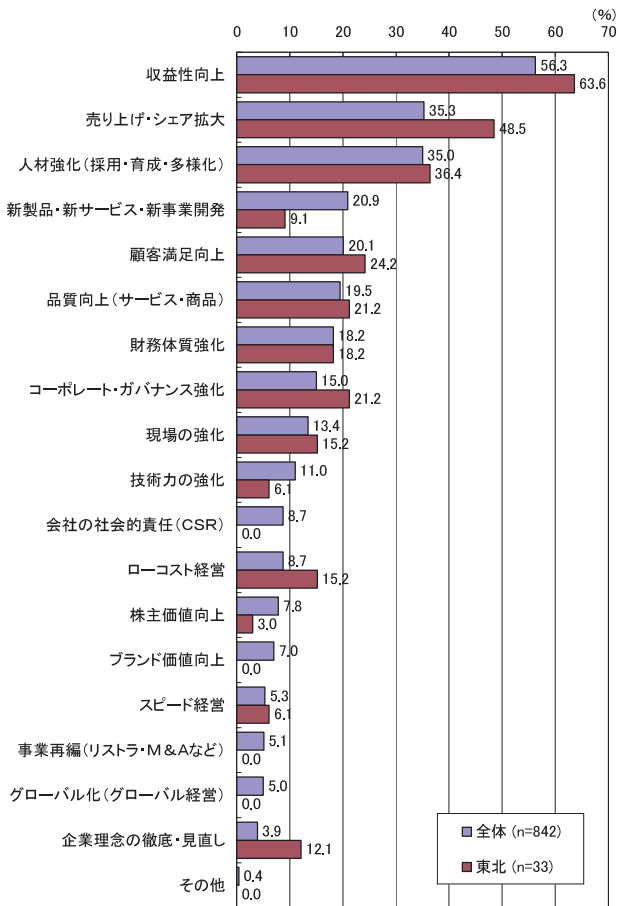
全国（1位「収益性向上」2位「売り上げ・シェア拡大」3位「人材強化」）と比べて、東北地域では、1位「収益性向上」2位「売り上げ・シェア拡大」3位「人材強化」の順となっており、全国と同じ順位となっている。

### ■将来の経営課題

調査結果の概要

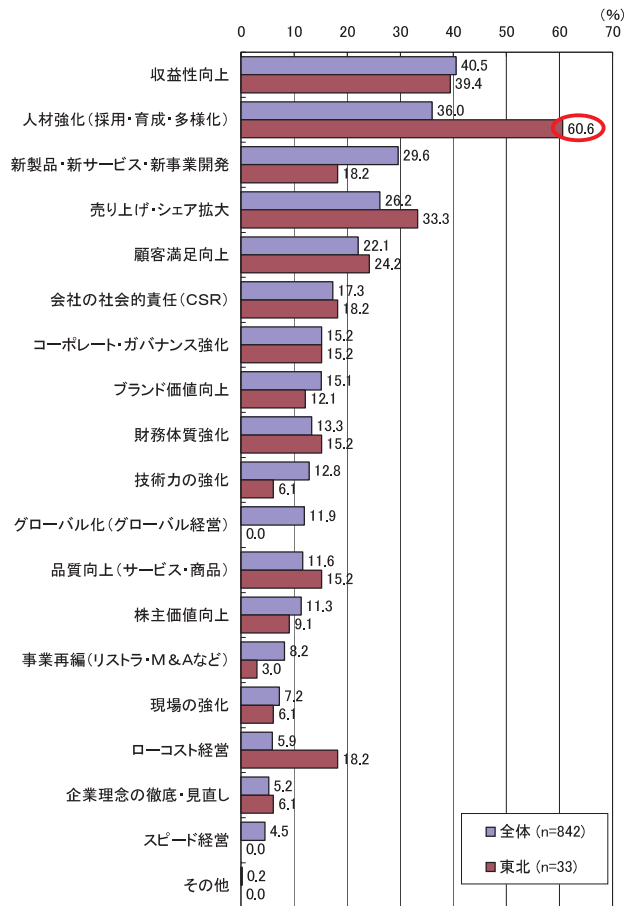
全国（1位「収益性向上」2位「人材強化」3位「新製品・新サービス・新事業開発」）と比べて、東北地域では、1位「人材強化」2位「収益性向上」3位「売り上げ・シェア拡大」となっており、特に「人材強化」については、全国よりも約25ポイント値が高くなっている。

現在(2006年)の経営課題(東北)



(3つまで回答)

将来(2010年頃)の経営課題(東北)



(3つまで回答)

### ③ 関東・甲信越地域

#### ■現在の経営課題

調査結果の概要

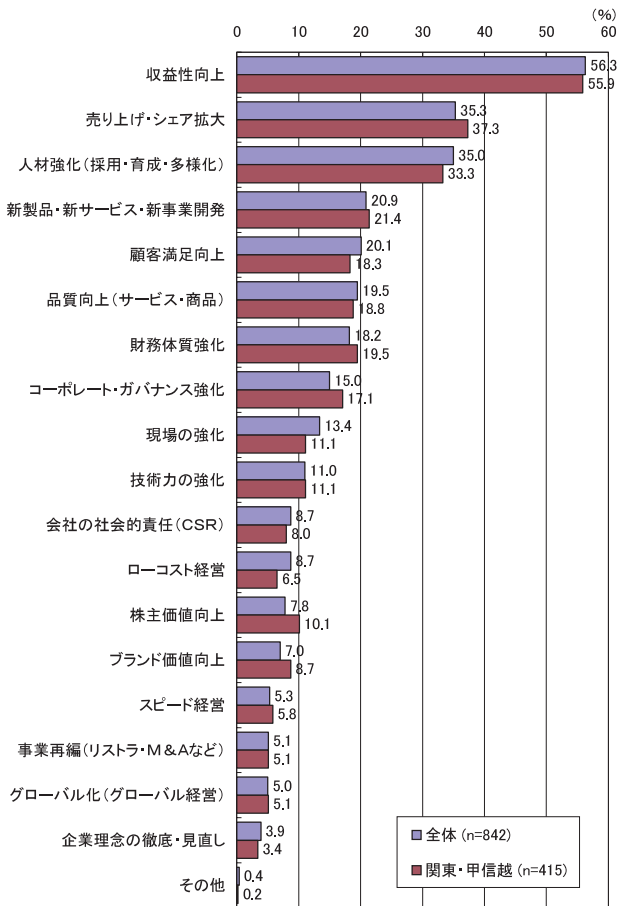
全国とともに、関東・甲信越地域でも、1位「収益性向上」2位「売り上げ・シェア拡大」3位「人材強化」の順となっており、他の項目の値についても、全国と大きな差はみられない。

#### ■将来の経営課題

調査結果の概要

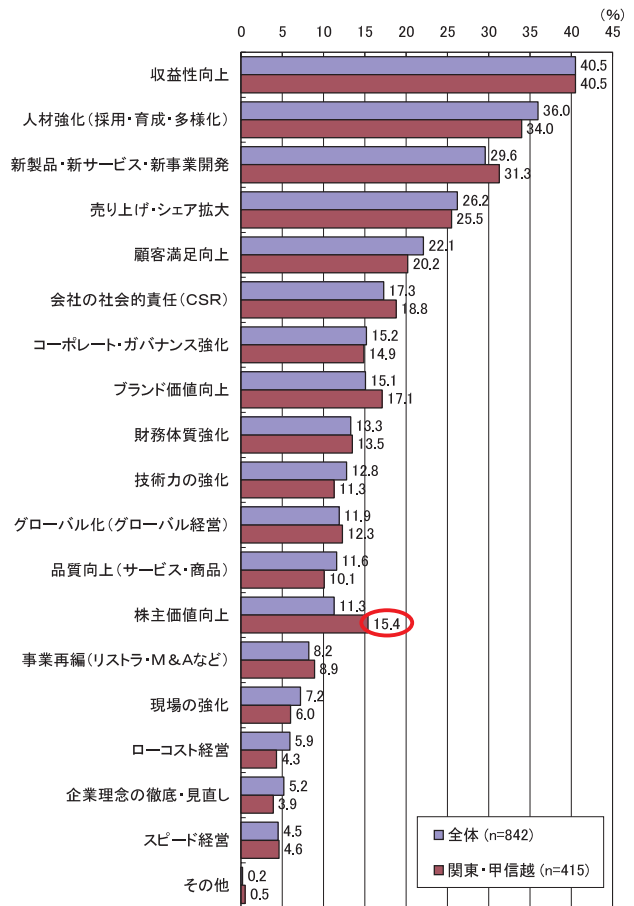
現在の経営課題と同様に、全国と関東・甲信越地域では、1位「収益性向上」2位「人材強化」3位「新製品・新サービス・新事業開発」の順で、上位3項目が同一の順位になっている。なお、「株主価値向上」については、全国よりも値が高くなっている。

現在(2006年)の経営課題(関東・甲信越)



(3つまで回答)

将来(2010年頃)の経営課題(関東・甲信越)



(3つまで回答)

## ④東海・北陸地域

### ■現在の経営課題

調査結果の概要

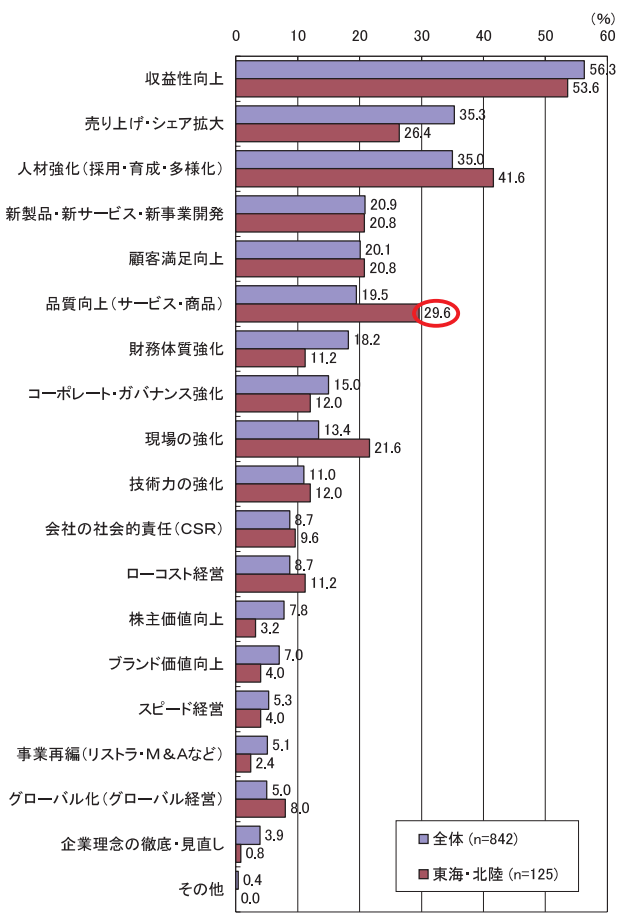
全国（1位「収益性向上」2位「売り上げ・シェア拡大」3位「人材強化」）と比べて、東海・北陸地域では、1位「収益性向上」2位「人材強化」3位「品質向上」の順となっており、特に、「品質向上」に関しては、全国よりも約10ポイント値が高くなっている。

### ■将来の経営課題

調査結果の概要

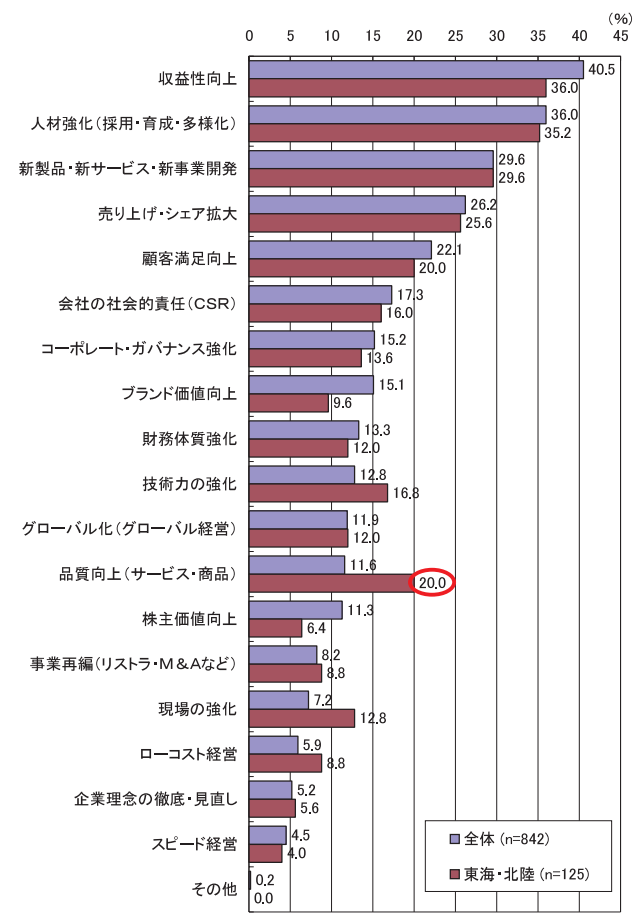
全国（1位「収益性向上」2位「人材強化」3位「新製品・新サービス・新事業開発」）と比べて、東海・北陸地域でも、同じ順位となっている。なお、全国に比べて「品質向上」については、約8ポイント値が高くなっている。

現在(2006年)の経営課題(東海・北陸)



(3つまで回答)

将来(2010年頃)の経営課題(東海・北陸)



(3つまで回答)

## ⑤近畿地域

### ■現在の経営課題

調査結果の概要

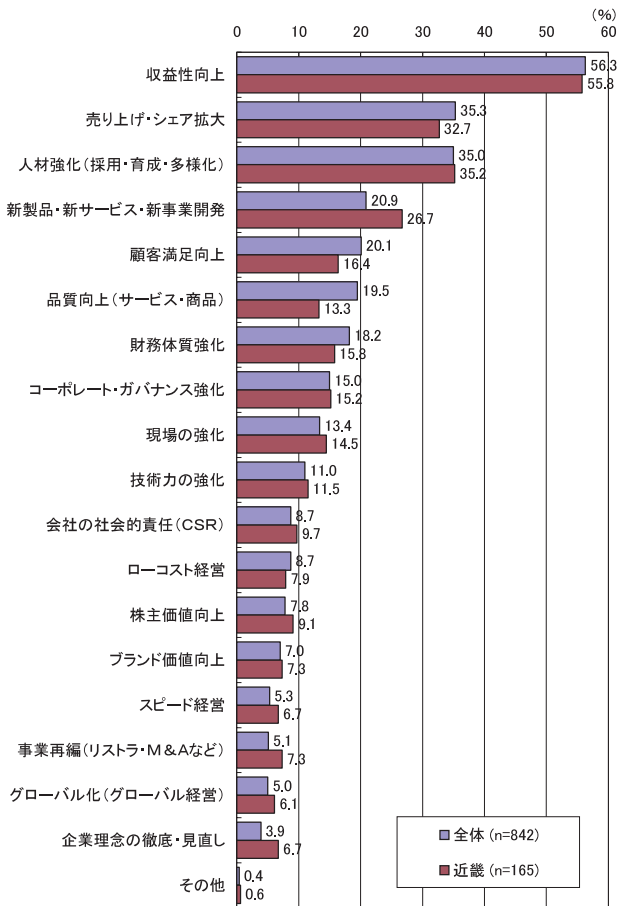
全国（1位「収益性向上」2位「売り上げ・シェア拡大」3位「人材強化」）と比べて、関西地域では、1位「収益性向上」2位「人材強化」3位「売り上げ・シェア拡大」の順となっており、2位と3位が逆転している。他の項目については、一部多少の差異はみられるが、全国との大きな差はみられない。

### ■将来の経営課題

調査結果の概要

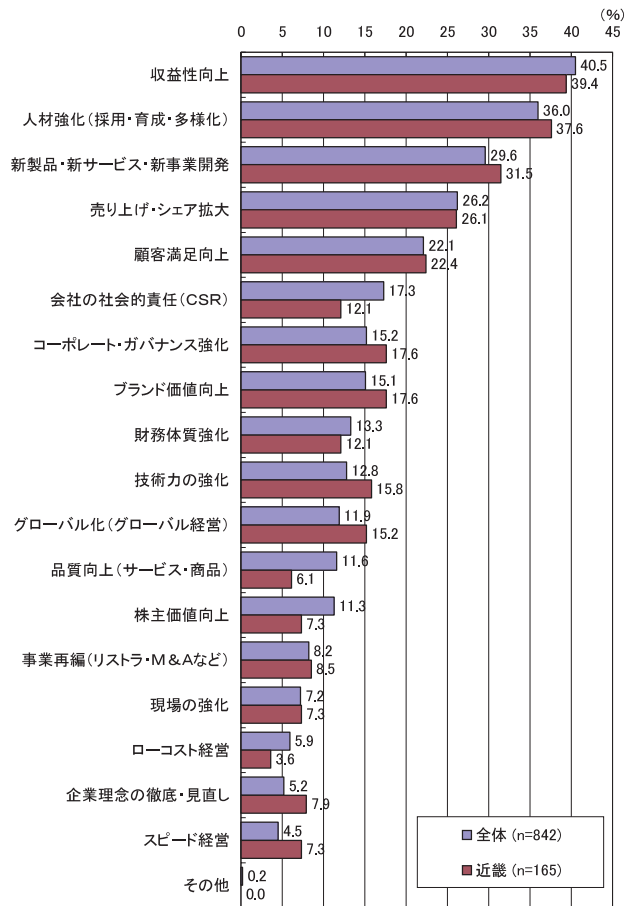
全国（1位「収益性向上」2位「人材強化」3位「新製品・新サービス・新事業開発」）と比べて、関西地域でも1位「収益性向上」2位「人材強化」3位「新製品・新サービス・新事業開発」と、同じ順位となっている。

現在(2006年)の経営課題(近畿)



(3つまで回答)

将来(2010年頃)の経営課題(近畿)



(3つまで回答)



## ⑥中国・四国地域

### ■現在の経営課題

調査結果の概要

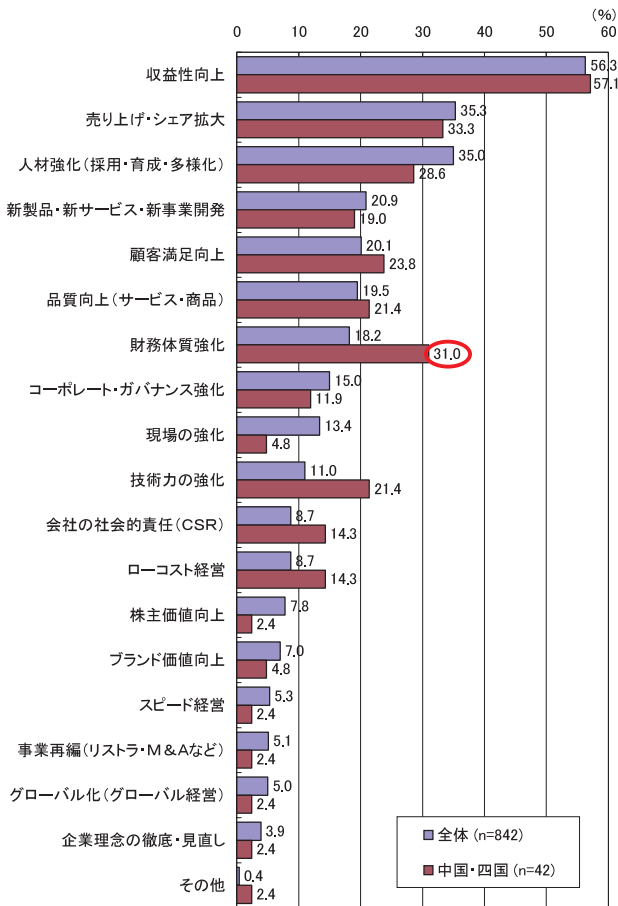
全国（1位「収益性向上」2位「売り上げ・シェア拡大」3位「人材強化」）と比べて、中国・四国地域では、1位「収益性向上」2位「売り上げ・シェア拡大」3位「財務体質強化」の順となっており、特に、「財務体質強化」については、全国よりも10ポイント以上値が高くなっている。

### ■将来の経営課題

調査結果の概要

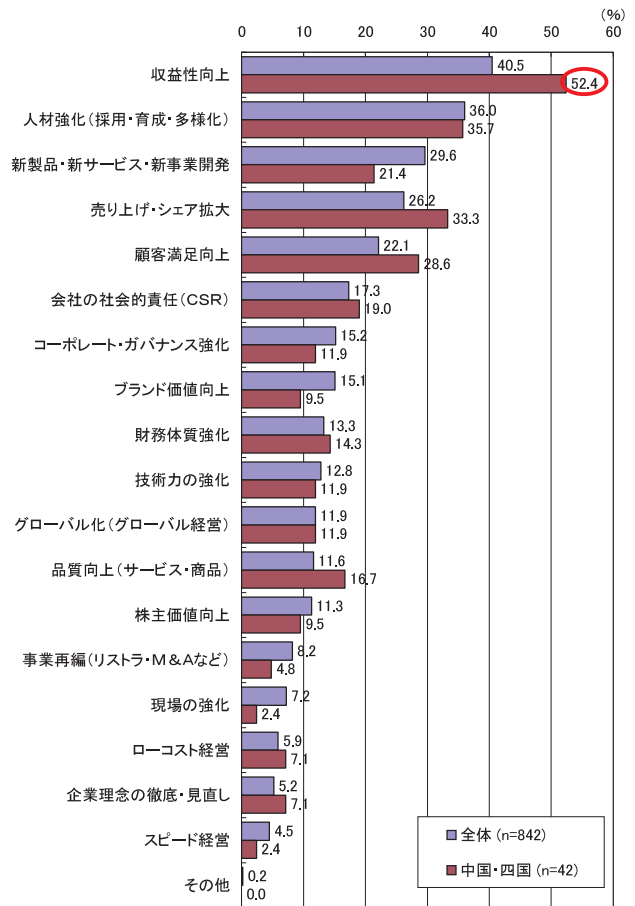
全国（1位「収益性向上」2位「人材強化」3位「新製品・新サービス・新事業開発」）と比べて、中国・四国地域では、1位「収益性向上」2位「人材強化」3位「売り上げ・シェア拡大」となっており、「収益性向上」については、全国よりも10ポイント以上値が高くなっている。

現在(2006年)の経営課題(中国・四国)



(3つまで回答)

将来(2010年頃)の経営課題(中国・四国)



(3つまで回答)

## ⑦九州・沖縄地域

### ■現在の経営課題

調査結果の概要

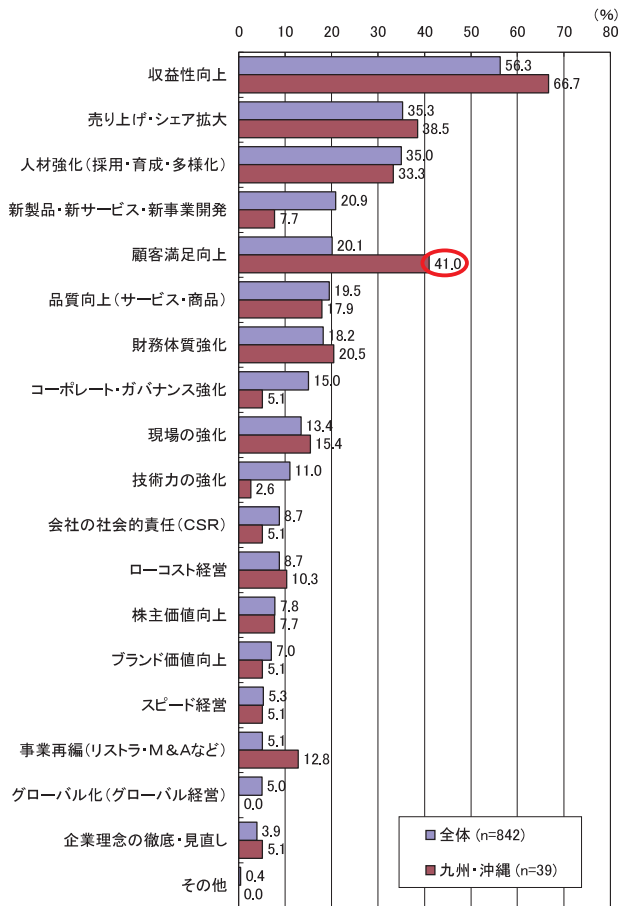
全国（1位「収益性向上」2位「売り上げ・シェア拡大」3位「人材強化」）と比べて、九州・沖縄地域では、1位「収益性向上」2位「顧客満足向上」3位「売り上げ・シェア拡大」の順となっており、特に、「顧客満足向上」については、全国よりも20ポイント以上値が高くなっている。

### ■将来の経営課題

調査結果の概要

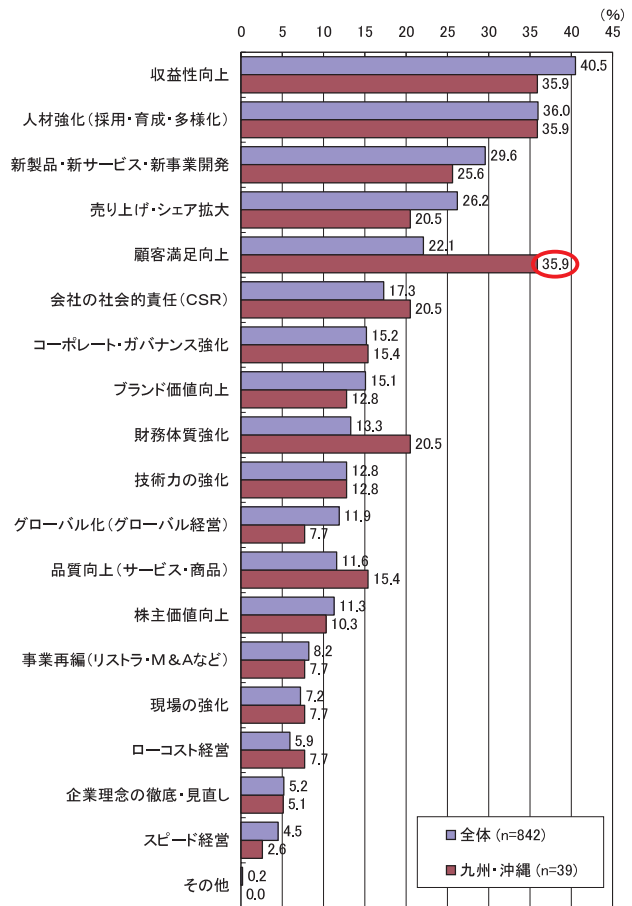
全国（1位「収益性向上」2位「人材強化」3位「新製品・新サービス・新事業開発」）と比べて、九州・沖縄地域では、「収益性向上」「人材強化」「顧客満足向上」が同率で1位となっているのが特徴であり、特に「顧客満足向上」については、全国よりも10ポイント以上値が高くなっている。

現在(2006年)の経営課題(九州・沖縄)



(3つまで回答)

将来(2010年頃)の経営課題(九州・沖縄)



(3つまで回答)



## V. アドバイザーへの質問とそのコメント

(注1) 各質問の最後に記入されている【 】内は、質問に関する参照図のページを表している。

(注2) 各コメントの最後に記入されている( )内はアドバイザーの所属企業の業種である。

#### 質問1. (06年度の投資・利益処分の対象)

「人材投資」が昨年度に引き続き、1位になっていますが、従業員1万人以上の企業では、9位で14.3%と低くなっています(因みに、昨年度は5位で26.1%です)。

①その理由は何故だと思われますか。②貴社における「人材投資」につき具体的な内容をお答えください。 【5、6ページ】

- ①人材投資の場合、1人当たりへの金額で比較する方が意味あるように感じる。今回のデータでは、すでに重要な投資が為されているので、他の項目の関心が高くなっているのか、本当に優先度が低いのか判断できない。(精密機器製造業)
- ①07年問題から人材投資は重要であるが、定年延長などにより当面は事業の運営については乗り切れることから、現在拡大している市場への対応が急務となっている。  
②技能・技術の伝承については、社内教育の充実・ローテーション制度の拡大などによって対応している。(機械製造業)
- ①人材投資は、一定以上の規模の企業の多くは、それだけを他の要素と切り離して単独で考えるのではなく、中長期的な目的を持って実効されるものである。そのため、「生産能力の増強」や「研究・開発力の強化」というような具体的目標に付帯して人材投資を考えることから、この単独で表現されている「人材投資」の項目へのアテンションが下がっていると考えられる。  
②国内の採用は団塊の世代の退職を見据え、微増。海外は中国での生産増強にともない従業員数は大幅に伸ばしている。(電気・電子機器製造業)
- ①基本的に大企業では人材投資は定常的に実施されており、中小企業に比べその比率は低いと予想される。一方中小企業の生命線は優秀な人材の確保であるため、当然投資対象としては高いウエートを占めるものと考えられる。  
②当社における人材投資の第一は当然教育で、その中でも第一位は技術教育、それに続いて一般経理等の事務教育と経営教育が続く。(電気・電子機器製造業)
- ②業容変化・拡大の中で、必要人材の確保、有期雇用も含めた全社最適人員計画、人材育成、ワーク・ライフ・バランス的環境整備などの視点から「人材投資」に取り組んでいる。当社では昨年11月に「人材育成推進センター」を社長直轄組織として立ち上げた。スキルアップ的な研修(年間550件)の充実、調整、情報共有などに加え、部門間を越えた新しい育成体系の構築、研修の開発を行い、それらに掛かる全社の人材育成費用の一元管理を行うようにしている。(サービス業)
- ②今年から若手社員を対象にした人財開発を専門に扱う会社を設立し底上げと現場力向上を目指している。今後働き甲斐を啓蒙するため、全階層対象の生涯教育プログラムを数年かけて構築する

---

予定。(サービス業)

- ②「技術・技能の伝承」については、量的な解決は指向せず、作業（工場、開発）難易度低減プログラム＝新工法を含むエンジニアリング強化とマン・ツー・マンでの伝承を並行して、進めようとしている。(その他製造業)
- ②将来の経営者層を目指し、選抜された社員の世代別の教育、演習を行っている。留学によりMBA取得者も増加の傾向にある。(化学品製造業)
- ②教育面では経営理念の徹底に加え、各階層別に経営管理手法の教育も開始。上位管理職へはMBA等の取得を目指した教育課程も整備。採用、人事面では、女性社員の積極的活用をめざした全社プロジェクトを展開中。全体的にも、全社員の意識向上をベースとした、職場の活性化に向けた各種施策の検討に着手している。(電気・電子機器製造業)
- ②昨年度より新卒採用の強化、中堅管理職の教育強化に取り組んでいる。(輸送用機器製造業)
- ②全社的に、ガバナンス、コンプライアンス等に関わる研修の徹底を推進すると共に、「私達の共同責任」というコンセプトのもと、社員、顧客、フランチャイズに対する責任を全社員が共有するための意識改革を全世界で推進している。今後は、一般的な能力開発ではない、成長のために必要とされる知識、能力、組織作りにより目的がシフトされていく。(金融業)
- ②リストラ等でグループを含めセグメントに即した専門家が十分でないため、若年時から幹部要員の養成投資をすすめている。同じく、課長クラスの間管理職が薄くなっており、早急に充足しなければならない時期にきている。(陸運業)
- ②我々中小企業では、「企業は人なり」の考え方は変えておらず、企業文化・ロイヤリティを高める上でも人材投資には手を抜いていない。外部セミナー・海外研修・ビジネススクール・通信教育等で人材育成を図っている。(商業)
- ②研修施設における階層別研修、社内通信教育、国内・海外留学によるMBA等の資格取得、社員の発案による事業化を支援する「社内ベンチャー制度」等(陸運業)

## 質問2. (経営上の重要課題)

下記4つの経営上の課題は、将来(2015年頃)に大きく順位を上げています。①この結果をどう思われますか。②これらの課題に対して貴社では現在どのように取り組んでいますか(あるいは今後どのように取り組む予定ですか)。最も重点とする課題についてお答えください。

経営上の課題	2015年頃の順位	2010年頃の順位	2006年の順位
A. グローバル化(グローバル経営)	3位	11位	17位
B. 株主価値向上	5位	13位	13位
C. ブランド価値向上	6位	8位	14位
D. 企業理念の徹底・見直し	10位	17位	18位

【23ページ】

- ①「グローバル化」の躍進は、明らかに中国市場の発展を意識した結果であると同時に、人口減少に向かう日本内需だけでは企業の成長は見込めないとの読みから重要視していると考えられる。株主価値向上、ブランド価値向上、企業理念の徹底・見直しは取組み開始から目標を達成するまで時間のかかる課題であることが第一に考えられる。例えば、「ブランド価値向上」を実現するには、商品、CS、広告、企業メッセージ等複数の機能の全てがひとつのベクトルに向けて一定期間継続されて活動されることが必要である。そういう意味では、これらは、中長期視点では常にプライオリティの高いものと考えられ、3年後にこの1～2年の課題(現在の重要課題)として大きく順位をあげる項目とは考えにくい。株主価値向上、企業理念の徹底・見直しについては、会社と株主、従業員の関係がこの数年大きく変化してきたこと、また今後も変化の大きい分野ととらえ、今後の企業活動に、顧客との関係だけでなく、株主、従業員との関係も含めた視点の必要性の認識が高まった結果ともいえよう。(サービス業)
- ①充分納得出来る傾向と考える。  
A：商品調達も海外との関係が強まってきている。C：ブランド価値向上は、他社との差別化、競争優位に立つためには欠かせない戦略となってきている。(商業)
- ①A～Dの項目全て、早速対応していかねばならない課題として取り上げられているものばかりで、それがより重要視されてくることを予見している結果。これらの項目は、他のものに比べ、具体的な記述ではないことから、当面の重点は具体的な課題認識のもとにプライオリティがあり、その次には将来的課題がこれから具体化され、取り組みが求められてくると考えている所以。  
②重要視しているのは「D. 企業理念の徹底・見直し」。グローバルに事業が拡大し、株主価値にもっと目を向ける必要性のなかで、グローバルに拡大している従業員と、さまざまなステークホルダーに対し、企業理念を浸透させ、理解頂けるかが最重要の課題。旧来と企業理念の中身を変化させるものではないが、表現や解説を見直し、今後グローバルに浸透と理解を求めて行く予

---

定。(電子・電気機器製造業)

- ②ビジョン⇔活動基準⇔成長戦略⇔行動規範の下、企業価値を高めることが結果として株主価値を向上させると考えている。(サービス業)
- ②競争力の源泉である「技術力」の強化に次いで、「グローバル経営」が大きな課題である。グローバルに事業が拡大する中、現地の自律と全体最適を実現するマネジメントのあり方を検討している。(輸送用機器製造業)
- ②経営戦略の策定を通じて、改めて自社のあるべき姿を問い直し、企業理念に基づく今後の目指すべき方向性を従業員と共有することによって、会社と事業の推進主体である従業員のベクトル合わせに取り組んでいる。(サービス業)
- ②グローバル化に関しては、広い意味での言葉の理解をどう徹底して判ってもらえるのか、及び慣習・宗教をどう我々が理解するのか、コミュニケーションを正しく行う技量の修得等を中心に検討中。(サービス業)
- ②社長が、常に経営理念の話から経営指標の話へとつなげるようにしている。コンプライアンスの前提は、仕事で判断をする場合、社員が社会との関係の中で仕事をしていることに気が付くことだと思う。経営と経営補助者が自ら言葉と行動で示すしかない。当たり前すぎて実行はものすごく難しい。(サービス業)
- ②まだ不十分ではあるが、ローカルスタッフの登用、海外も含めた幹部の育成計画の作成、外国人執行役員の設定などを実施。コーポレートブランドを始めとするブランド管理規程に基づく管理、偽物対策や偽物製造業者の摘発などを実施。(食料品製造業)
- ②各国現地子会社との間の責任・権限体系を明確にする試み。人的な交流とコミュニケーション・ルートの確保。  
ROEを始めとする経営効率の向上、配当性向における国際標準の確認と目標設定、自社株買いの実施。経営哲学、経営理念の再徹底と浸透、CSR活動方針の明確化、グローバル表彰制度の導入(業績と社会貢献)。(医療品製造業)
- 同感である。日本を消費マーケットとしてとらえると今後確実に縮小していく。一方でBRICsと呼ばれる国々は大変元気が良く、人口も増加している。我々の事業は消費が活発に行われなければ成り立たない事業であるため、人口の増加している活力のあるマーケットには積極的に進出する必要がある。そういった観点で、事業のグローバル化は真剣に取り組まなければならない課題と認識している。一方で日本企業に対する外資の投資も活発であり、当社も外人持ち株比率がこの3月で54パーセントを超えている。このことはモノ言う株主に対し、絶えず株主価値向上の結果を出し



ていく経営が必須であることを意味している。株主価値を上げるためにもブランド価値を磐石なものにしてかつ向上させていかなければならず、そのためには企業理念の徹底と状況にあわせた見直しが不可欠だと考えている。(金融業)

**質問3. (1990年代以降に採用された経営方針・施策)**

**経営方針・施策のうち「採用した」企業のほとんどが、今後とも「継続する」と答えています。貴社において最も経営貢献度の高かった施策は何でしょうか。また、それは社内にどのような変化をもたらしましたか。 【29ページ】**

- 海外を中心とした事業拡大が、高成長と国内販売依存度を相対的に下げることによる収益構造の安定化に貢献した。ただし、事業拡大のスピードが速く、社内の経営資源に逼迫感が出てきている。(輸送用機器製造業)
- 人事制度改訂、評価制度への改訂をあわせて実施したが、一人ひとりの役割意識と目標達成の重要性に対する認識が高まってきた。年功的な賃金の上昇はないことから、成果達成に向けチャレンジが必要だという理解が進んできていると感ずる。一方で、報酬によらないモチベーションをどのように維持、向上させるかを課題として取り組んでいる。(サービス業)
- 事業再編、組織再編。買収企業の極めて短期間における企業再生の成功は、当社全体の理念に向けた熱い思い、ひたむきさ、革新し続けることの重要性といったことを改めて教えてくれた。(商業)
- 現場力の強化と現場巡回強化。事業別に勝ち負けが存在して、製造現場に明確にその兆候が事故、意欲、不安等に現れている。組合と相談のうえ地道に現場巡回を行ない、危険個所の除去、課題への支援等を繰り返すことにより少々上向きかげんになりつつある。まだ数字に拘りがありすぎる故、意欲向上に関しては、一部で足踏み状態である。(サービス業)
- 効率性を重視した経営、コア事業を強化する戦略。事業の特性を考えた自己完結型の事業運営を進展できた。またコア事業の強化を徹底することから事業の集中・統合・再編が進んだ。(機械製造業)
- 海外比率の大幅な向上。弊社成長の原動力はまさに国内でのビジネスモデルの成功であったが、その成熟化期を迎え、閉塞打破と競争力強化は海外での販売、海外生産でクリアしてきた。グループ工場の2/3以上(社員数比)は海外となり、工場マネジメントのフレームは「海外工場基準」に置き換えられつつあり、また国内工場に求められるものも再定義されてきている。グループ経営の基本マインド、統制の考え方が、従来の日本市場をベースにしたものから、ドライな欧米型のそれに変わりつつある、と感じられる。(その他製造業)

- 
- 執行役員制の導入。執行役員の担当部に対する責任感がより高まり、取締役会も人数が限定され効率的な運営が可能となった。(海運業)
  - 事業再編または組織再編。選択事業と集中事業を峻別し、事業を再編することにより、全社に対して危機意識を醸成させられたと同時に、利益意識を強化することが出来たと考える。(商業)
  - 集中と選択。遂行にあたっては事業のリストラが行われるため、社内のマインドの維持向上が大きなテーマとなった。(電気・電子機器製造業)
  - 提携、M&A等の戦略的实施。事業環境の変化に対応する、事業の幅とスピードを付けることに役立っている。大きな買収・合併だけでなく、産学連携なども含め様々な形態での連携が広まりつつあり、従来、どちらかと言えば自前主義であったものが、変化しつつある。(電気・電子機器製造業)
  - 評価制度の改訂。個人・部門ともにコミットメントとターゲットの概念が定着し、業績に見合った定量評価、ストレッチ目標へのチャレンジといった社内風土ができた。  
一方で、目標値自体や評価の妥当性・公平性に対する不満も一部で出ており、今後更なる改善が求められている。(輸送用機器製造業)
  - 不良資産の整理等、コア事業を強化するための事業再編。全社の意識改革と危機意識の醸成に役立った。(建設業)
  - 「非正社員比率の向上」人件費の高止まりによる高コスト構造にメスを入れることができた。  
社員にしかできない/させられない仕事とパート/派遣社員で出来る仕事の仕分けが必要になり、業務の見直しに繋がっている。(機械製造業)
  - グループの再編整理、経営資源の地域特化に重点を置いた。連結ベースでは減収となるも、増益に貢献。経営者の若年化、活性化にも貢献。(陸運業)
  - M&Aの手法は有力な手段として、今後も採用する方針である。店舗の確保と地区シェアの拡大に役立った。(商業)
  - 「カンパニー制への移行など事業部門の経営責任の明確化」が経営数値の安定化に対して貢献。各々の事業体の責任意識の高まりによって、日々変動する環境のなかで、事業状況に応じた投資実行により、全体としての収益性の安定が強化されたといえる。  
一方で、単年度の収益確保への意識が高まれば、相対的には中長期視点での投資へのアテンションは落ちるのが当然であり、そのアテンションを如何に強化していくかが課題。(電気・電子機器製造業)

●子会社の経営効率の向上、子会社の経営層の意識改革。(陸運業)

●成果重視の人事制度への変革。具体的には業績目標管理制度、管理職への役割等級制度の導入、年功処遇からの脱却が、意識改革への象徴的なものとして機能した。  
労務費の変動費化として、派遣など非正規社員の活用が早期退職制度の実施とあわせてコスト削減には大きな役割を果たした。(窯業)

**質問4. (「失われた10年」と言われた時期の経営方針・施策)**

**今後重視する経営方針・施策の第1位は「ミドルマネジメント層の能力開発」です。  
その理由は何故だと思われますか。貴社の現状をふまえてお答えください。**

**【30ページ】**

●グローバル化により経済活動が複雑化、高度化しており、組織の連結ピンであるミドルの果たす役割が変化し高度化している。また、ダイバーシティにより働く人や働き方が多様化し、マネジメントのあり方も大きく変わる必要がある。

ミドル層は上記の現場力強化のためだけでなく、次期・次世代の幹部・経営者候補でもあり、団塊世代が卒業しつつある企業において、早急な育成が、企業の維持成長には絶対的に必要。(商業)

●ミドルマネジメント層に求められる能力も高まっているが、組織の役割分担、業務の細分化が進み、業務全体をとらえコントロールできるミドルマネジメント層は少なくなっているのが実態。また、派遣社員や期間工など、従業員の多様化が進むなかで、労務面での課題も増えており、ミドルマネジメント層における業務執行能力、管理能力の開発が課題となっている。(輸送用機器製造業)

●現ミドルマネジメントは失われた10年で後ろ向きな仕事に忙殺され、前向きなかつ創造的な仕事をしてこなかった人たちが構成されている。一方で現在の環境は以前と大きく変わり、ミドルマネジメントは従来の延長線上では考えられない創造的で前向きな、そして自由な発想を発揮することを強く求められている。今までのジョブ経験と求められる能力とのギャップを埋めていくためにも、この層の能力開発は喫緊の課題と認識している。(金融業)

●団塊世代層はその下の世代にとっては大きな重石。今のミドルはリスクを取って自らチャレンジする、自らの手で物を創り込むといった場が少なく上からの指示待ちできた。団塊世代層以降の管理・経営を任せうる人材の発掘、育成は最大課題である。(建設業)

●「失われた10年」での主な課題は、「リストラ・合理化」が中心であった。ここではさほど大きな技術革新や経営技術を要するアイテムが無く、経営幹部予備軍が「修羅場体験(仕事で鍛えられ大きく成長する経験)」する機会が少なかった。従って今になって事業を任すに足る人材の不足感がある。弊社も状況が似ており、この予備軍をどう早期育成するかが喫緊の課題である。(化学品製

---

造業)

- IT化、グローバル化の進展に伴い、経営のスピードが求められるようになった。また、多種類のノウハウの組み合わせにより成立するといったビジネスモデルの複雑化も相俟って、経営者はより多くの意思決定権限を現場に近いところへ委譲せざるを得なくなった。よって、現場を率いるミドルマネジメント層の能力が企業間競争の勝敗を分ける度合いが増した。(輸送用機器製造業)
- 成果主義の弊害(冒険をしなくなった)や組織のフラット化の弊害(管理職としての経験・トレーニング不足)から、ミドルマネジャーに物足りなさを感じている企業経営者もいるのではないか。(電力・ガス事業)
- 上にも下にも能力次第で影響の度合いが大きい立場にあるため。この層の能力の発揮が成果に大きく関係している。(商業)
- 「企業は人なり」であり、日本で優秀な人材を確保するには、新卒を取り、地道に育成することが最短の道であると再認識した企業が多い故。成果による評価、自立した個人を求む、就社ではなく就業、このような言葉が行き過ぎたメッセージ性を発揮し、成果を単に評価するだけのマネジメントになり、「失われた10年」と言われた時期に、本当に人を育てる能力が失われた。一方、日本の労働市場は閉鎖的で調達はままならず、調達できても企業ごとの特性に合わせられるまでの時間を要することを体感した。人材を育成する意識をやり戻し、健全な人材が次々と育つ会社へと回帰することを意図すると、期待は「ミドルマネジメント層の能力開発」に帰着する。(電気・電子機械製造業)
- 企業が継続的に繁栄するためには、次の時代を支える次の世代が大切であるという考えの現れと理解できる。(精密機器製造業)
- 大量採用した後の景気後退により、従来機能していたOJTによる(半ば自動的な)人材育成システムが働かず、結果としてマネジメント能力の弱さが指摘されている。後輩や部下が持てずに、担当者として働かざるを得ない環境によるものも大と考える。  
また、短期成果重視の風潮から、トップダウン目標が増え、自ら考え抜いて企画・実行するという実践訓練がなされていない。(窯業)
- 現状を打破することができるのは「ミドルマネジメント層」との期待、さらにその次の世代はミドルマネジメント層を見て育つ。(建設業)

**質問5. (「失われた10年」と言われた時期の経営方針・施策)**

「長期雇用の重視」「全社員の経営参画」「eメールよりも対話の重視」「プロセスを重視した評価」は、今後その重視度を「減少」させていく企業が約2～3割です。これらの施策はミドルマネジメントを軸にした日本企業の経営の根幹だと思われませんが、この点につき、貴社の状況をふまえてご意見をお聞かせください。【30ページ】

- 正反対の方向性、雇用、経営感覚、対話、プロセスを重視して、よりモチベーションを向上させることを目指す。(化学品製造業)
- 長期雇用、全員参加、プロセス重視は経営の根幹であり、今後も変わらない。また、対話については、パソコン、eメールの使用が増えたことの弊害として、周りがどんな仕事をしているのかわかりづらくなってきており、今後はフェイス・ツー・フェイスでの対話を意識的に増やしていく。(輸送用機器製造業)
- 従来型の経営スタイルの必然性は認識しているが、一方で、人材の流動化、ITの進展、業務のリードタイム短縮、成果主義の進展など、経営環境は構造的に変化しており、その実態を直視する中で、徐々に重要度が低下しているものと思われる。当社においても、短期雇用の臨時従業員の増加や、eメールの活用、成果重視の評価が浸透しつつあるのが実情。(輸送用機器製造業)
- 業績の評価は完全に「結果重視となる」。(化学品製造業)
- これらの施策がミドルマネジメントを軸にした日本企業の経営の根幹であったのは、あくまでも過去のことであり、今後企業はより実利的な施策を取り込むことになると思料する。(商業)
- 「長期雇用の重視」は少し異なるかもしれないが、他の項目は、いずれも現場重視の方向から離れてしまうのではと危惧している。当社でも、全社員の経営参画(ex.QCサークル、提案制度)や、プロセスを重視した評価については、一時後退したと認識している。今後の企業経営を進める上で、日本型経営の良い点を残しつつ、グローバル化に対しても対応して行ける経営を目指していかなければならない。そうした観点から、これらの項目は現場を活性化させるためにも、重視度を高めようとしている。(電気・電子機器製造業)
- これらは日本企業の強みでもあったはずである。長期雇用を重視することそのものは、課題でも何でもなく、むしろ生涯雇用は日本独自のものだったと考える。明確で公平な評価基準がないなどの課題とは切り離されるべきだと思う。従来の日本企業独自の経営の形すら否定してしまいそうで、危機感を拭えない。グローバル化を目の前に、むしろ、我々の強みと反省点をしっかり洗い出し、日本独自の経営哲学を自信と誇りを持って打ち出していける、そんな環境が今は整ったのではないかと感じている。(金融業)

- 
- 「失われた10年」では、日本的経営からむしろ欧米型の経営及び労務管理がもてはやされていたように感ずるが、ここ数年は再び日本的経営の素晴らしさが見直されてきているように思える。会社へのロイヤリティや安心してチャレンジできる風土醸成のためには、長期雇用ということは必要なのかも知れない。「eメールよりも対話の重視」については、アナログ的な情報の伝達が見直されてきていることを意味していると思う。弊社でも「話そう！運動」を展開し、全社でコミュニケーションを充分とれる環境作りに励んでいる。(情報・通信業)
  - これらの施策すべてがミドルマネジメントを軸にした日本企業の経営の根幹だと思わない。長期雇用の重視は成果主義を踏まえるべきである。(化学品製造業)
  - 経営環境の変化への対応が第一でもあり、競争力をより増大させるため人件費の削減と意思決定の迅速化のためのトップダウンマネジメントを強化した結果、伝統的な日本型経営の価値が変化したことによる。当社においては現場力の低下、ロイヤリティの希薄化等の兆しが出てきたため、最近では対話の重視、プロセスの再評価を見直している。(陸運業)
  - 成果主義本来の目的を達成するために、これらの項目を強化することが決め手だという認識に至るには、導入後一定の時間を要するため、ステージの違いで上記のような結果が出ていると思う。従業員の成長に向けた動機付け、そのための上司・部下間のコミュニケーションが特に重要である。(医薬品製造業)
  - スピード経営の時代に入っており、トップダウンによる意思決定が大事になった。経営戦略の構築とそれに沿った経営行動が求められる時代と考えられ、下からの積み上げ、総員の合意形成では競争に立ち遅れてしまう。(商業)
  - 行き過ぎた点を反省し修正する、という観点で同感。  
特に「長期雇用の重視」は、「きちんと選抜された人材の」という前提がある。(窯業)
  - 長期雇用の重視は能力のある人材に対してのみ賛成。全社員の経営参画については社員の力を結集させるという観点で賛成。eメールよりも対話重視についてはケースバイケースでの使い分けが大切。プロセスを重視した評価については成果の出たものについてはその評価の厚み、質を増すという意味で賛成。一方で、むやみな定性評価を導入すると評価者の主観が入りすぎて公平性の担保ができなくなる可能性もあり、慎重な対応が必要と思う。(金融業)
  - 弊社は、これらの施策はまだ重要であると考えており、その重視度を減少させるつもりはない。(建設業)

**質問6. (会社法施行にともなうメリット)**

**「コーポレート・ガバナンスが強化され、経営品質の向上が図られるようになった」  
が1位です。この内容につき、貴社における具体例をお聞かせください。【32ページ】**

- 経営体制を変更して、執行と監督を明確に分離し経営品質のチェック機能を大幅に強化した。(電気・電子機器製造業)
- 新会社法の最大のメリットは会社設立がしやすくなった事であろう。しかし、本アンケートは基盤がしっかりした企業が答えているので、一位に経営品質がきたと思う。  
日本企業は性善説に基づいて経営してきた。弊社でも内部監査の強化、監査役の役割増強を行っているが、性善説で運営して何の問題もない国内株式市場上場企業にとっては、経費増大にしかかっていない。(食料品製造業)
- コーポレートガバナンスの強化をねらいに、常務役員制(執行役員制)の導入をはかり、きめ細かな業務執行と、よりスピーディーな意思決定を行う体制への見直しを行った。また、取締役・常務役員の適正な職務執行をモニタリングするため、監査役室を設け、監査役のサポート体制を強化した。(輸送用機器製造業)
- 経営理念・行動憲章の制定、コンプライアンス組織の体制、内部通報ホットライン、内部統制システムの確立などを整備して、全従業員を対象にした教育をしている。(機械製造業)
- 新会社法に先立って、当社は米国SOX法に対応し内部統制システムの導入を進めてきた。(サービス業)
- 持株会社・事業会社に分社し、経営と執行の分離を図り、経営の意思決定スピードを上げ、事業のポートフォリオ再構築が進んだ。(化学品製造業)
- 当社は監査役設置会社ではあるが、会社法施行以前から社外取締役、指名・報酬委員会を設置するなど、コーポレートガバナンス強化に注力しており、会社法施行が経営品質向上に直接影響した要素は少ない。(サービス業)
- 社長をトップとする、CSR委員会、コンプライアンス委員会を設置。  
組織としても、内部監査室を独立させるなど、重要なテーマとして取り組みが進んでいる。(窯業)

**質問7. (内部統制強化の施行および予定)**

「役員対象の研修会の実施 (または今期中に実施予定)」企業は4割以下になっています。①この割合についてどう思われますか。②貴社における状況をお答えください。

**【33ページ】**

- ①内部統制強化に必要なのは、指導力よりもシステムだと考えているため。(窯業)
- ①役員として知るべき内容を明らかにすれば、方法論は各社の考え方で行なっていると考えるので、研修会の実施状況だけでのコメントは適切ではないのではないか。(輸送用機器製造業)
- ①問題は研修が重要かどうかではなく、結果として内部統制強化が結果としてできているかどうか、割合が問題ではない。(化学品製造業)
- ①、②内部統制強化に関しては、役員対象の研修会も大切であるが、専門部署の設置や社内規定・マニュアルの整備なども含めて総合的に強化されていくものと認識している。(電力・ガス事業)
- ①各社とも内部統制制度導入の初期段階は、管理部門主導で行われていると推察できる。それ故、役員対象の研修会の実施まで至っていないと考えられる。  
②当社では役員向の研修会は実施していないが、役員会では数ヶ月に亘り本件の詳細説明を繰り返し行った。(商業)
- ①割合について・・・企業の考え次第。  
②研修会を2度ほど実施した。(電気・電子機器製造業)
- ①数時間程度の研修会であれば、内部統制強化の認識を持ってもらう為には必要かと思われるが、実効面では疑問があり、その実施の有無を議論しても意味がないと考える。  
②当社の場合も、「内部統制に関わる社内規定やマニュアルの作成」に加え、その実施に伴う確認(チェック)システムを構築して、ようやく全体が機能しつつあると思われる。(電気・電子機器製造業)
- ①組織の上に行くほど、自ら研修に手を上げる人は少なくなる。市場経済、消費者動向、企業統治、その他大きな変化の時代、役員レベルの人たちが先ず謙虚な気持ちで、研修に参加することが必要だと思う。  
②当社グループでは、2000年度より、世界中の管理職全員が同じ内容の研修を受けることになった。最初はトップ10%から、そして全社員という段階的なプログラムである。ファシリテータの役割が非常に重要で、役職の上下に関係なく活発な議論が行なわれ、成功や失敗事例を核に進行する。(金融業)



●①少なすぎると思う。

②当社では役員会の場面で、役員研修として専門家をお呼びして研修会を実施している。(金融業)

●②まだ、内部統制についての役員の役割の十分な理解が不足していると考え。従って、役員研修会の実施も遅れているように思われる。

当社は、経営トップから率先して内部統制強化に取り組んでおり、本社役員及びグループ会社役員が内部統制プロジェクトに参画して展開している。(機械製造業)

●②内部統制システム構築プロジェクト発足に当たり、役員会で説明会実施。

以降は、役員を中心とするステアリング委員会でプロジェクト報告、「全社的な内部統制評価」トライアルを全役員に実施。最終的な導入範囲、時期を詰めている。(その他製造業)

●②経営の自由度を増すグループ戦略を取るにあたって、リスクを抑えるための内部統制の施策は重視する。(商業)

**質問8. (人事・教育領域で特に重視している課題)**

過去3年1位であった「賃金・評価・昇進制度の見直し、定着」が今年は2位になり、「管理職層のマネジメント能力向上」が1位になりました。(従業員1万人以上の企業でも同項目が1位です。因みに、昨年の1位は「次世代の経営層の発掘・育成」でした)。①この結果をどう思われますか。貴社の状況をふまえご意見をお聞かせください。②現在、不足している「管理職層のマネジメント能力」とは何だと思われますか。 [37ページ]

●①ここ数年トップダウン型経営を強力に推進してきたため、その反動でミドルマネジメントのダイナミックな意思決定およびアクションが弱くなってきている(いわゆる指示待ち型人間が増えている)。

このような状況を鑑み、「ミドルマネジメント層の能力開発」は重要課題と認識している。(輸送用機器製造業)

●①次世代の経営層の発掘・育成、ミドル層の強化とマネジメント力向上ともに最重要課題である。管理職層のマネジメント能力低下ではなく、マネジメントのあり方が変わり、難易度が高くなっているからである。

1つは、管理すべき対象者の多様化がある。部下となる人は、従来の正社員中心ではなく、パートタイマー、外国籍、高齢者、学生など働く価値観が大きく違う人たちを時間単位でコントロールしなければならない。

もう1つは、組織中心的価値観から個人主義的価値観に変わり、結果、人権意識が急速に高揚しつつあること。管理者はその言動1つで大きな成果も期待できるが、パワハラ・セクハラで訴訟

という事態もありえる。

従い、管理職はまず、相応に仕事ができることが必要であるばかりでなく、最低限の社会的人格があることが要求される。管理職の精神的負担は年々重くなっている。(商業)

- ①従業員の体系が複雑化する、派遣人材が大きな割合を占める、OBの再雇用が大きくなる等働く人が多様化するとともにその価値が多様化する。また持ち味や熟練度もばらつきが大きくなる。当然のこととして品質問題、安全問題、コンプライアンス問題は今までと同じ様にはいかない。
- ②こういった課題をライン、末端まで徹底するのは管理職層の管理能力にかかっている。人を使って、活用して課題を解決する、目標を達成する力をつける必要がある(建設業)
  
- ①能力評価から成果評価への流れが一巡した影響もあるが、それ以上に今後の経営環境や労働環境の変化を鑑みれば従来以上に高度なマネジメントが求められるのは当然であろう。社員一人ひとりの個性を活かし価値観を尊重していく多様なマネジメントが求められている。安定期におけるモノカルチャーでの組織運営とは、次元の異なる非常に高度なマネジメントが要求されつつあると現状を捉えている。
- ②多様性を尊重するマネジメント能力は、まだまだ不足していると感じる。変化や変革を自立的に促すには、とがった人財をうまく組織内に保持し、長所を活かす加点主義のマネジメントが求められるが、現実にはどちらかといえば短所を改善していくマネジメントが中心となりがちである。労働力確保の厳しさが増す状況下では、なおさら、多様な人財を効果的にマネジメントしていくことが必須となる。その他、マネジメント能力とは若干異なるが、リーダーとして、いわゆる人間力を高めていく必然性も切に感じている。(サービス業)
  
- ①いずれのテーマも重要テーマだが、手が打てたものから優先順位が下がってきたもの。
- ②部下育成能力、コミュニケーション力、情報収集力、社内外のネットワーク形成力、調整能力  
重要なのは、会社や上位の方針を「意味」で解釈・理解し、部下が理解し実行に移せるように正しく伝え、実行管理していく力。(窯業)
  
- ①この3つの項目は表裏一体として関連している課題である。「管理職のマネジメント能力向上」なくして「次世代の経営層の発掘・育成」は不可能である。「発掘・育成」の手段として「賃金・評価・昇進制度の見直し、定着」が機能しなければ、管理職のマネジメント能力向上は実現できない。最近の企業不祥事(経営不祥事と社員不祥事)の原因は、「管理職のマネジメント能力向上」と「次世代の経営層の発掘・育成」プロセスそのものである。
- ②担当事業における<計画策定・進捗マネジメント能力>と<人材育成・開発マネジメント能力>が重要だと思うが、経営としては、計画策定・進捗マネジメント能力に力点が置かれやすい傾向がある。この2つの能力発揮のバランスが、結果として企業経営の基盤となる人材の輩出が可能となるのではないかと思う。  
また、<計画策定・進捗マネジメント能力>は経営理念を担当職場に置き換えて部下に伝える能力、<人材育成・開発マネジメント能力>は人の話を聞き質問できる能力と言い換えることも可

能だとも考える。(サービス業)

- ②管理職層のマネジメント能力強化は重要と考えている。様々なプログラムを整備し、能力向上を図っている。特に、プロジェクトマネジメント、コーチング、ファシリテーション等のチーム・部下との仕事を上手くやる能力向上が重要と考えている。これは、今まで管理職層にマネジメント能力の教育が十分でなかったこと、また部下のメンタルヘルスへの対応が重要になってきたことも考えられる。(機械製造業)
- ②一般的なマネジメント能力ではなく、日本特有の課題としては、「コミュニケーション能力」「ダイバーシティ」「戦略的思考」が挙げられると思う。これらは日本の管理職が比較的弱い点だと思う。もちろんもっと基本にあるべき、高い倫理観は今後もっと厳しく求められると思う。公正さ、謙虚さ、真摯さ、といった人格そのものが重要になってくると思うし、そのように期待している。(金融業)
- ②管理職で欠けてきたものは、意思決定が出来ない、責任感が薄れている、問題解決能力、特にチーム力のリーダーシップに見劣りする。(商業)

**質問9. (45歳正社員における年収格差)**

45歳正社員における年収格差は平均1.84倍です。また、約4割の企業が今後拡大させるとしています。①これらの結果と貴社における状況を比較してご意見をお聞かせください。②このような格差がモチベーションに与える影響をどのようにお考えですか。

**【38ページ】**

- 格差そのものは、公正、公平な評価や、適正な昇格であれば問題はなく、むしろ差をつけない、殆んどないといった「悪平等」の方がモチベーションに悪い影響を与える。(サービス業)
- まだ少ない。さらに大きくすればモチベーションは上がる (化学品製造業)
- この程度の差はポジティブな効果をもたらすと考える。(サービス業)
- 業績連動型の給与体系には賛成。ただし、その背景に公平な評価体系の構築が不可欠だと思う。また、結果について本人ときめ細かなコミュニケーションがなされないと職場に不満のみが蓄積され、パワーのない企業になるリスクをはらんだ仕組みだと思う。当社はこの結果以上に業績連動が強く効く給与体系になっており、格差はもっと大きいと思われる。一方で納得のいく評価制度になっているということと、頑張ればリカバリーできることが個人個人に認知されており、総じてうまくワークしていると思う。(金融業)

- 
- ①弊社では45歳社員での年収格差は1.2倍である。45歳では管理職、総合職とも混在しているが、弊社の賃金制度の問題点の一つとして管理職と総合職との格差が少ないことがある。同一職位でも格差が少なすぎると思っている。
  - ②格差が広がれば、当然上位にある人のモチベーションは上がり、下位にある人のモチベーションは下がる。納得性のある制度であれば良いが、評価制度を含めた賃金制度のあり方や上司の関わり方によって悪影響が出ることは否めないと思う。弊社の場合、昇任がインセンティブにはなっていると思うが、賃金格差が少ない分、あまり評価や目先の成果にこだわらずに仕事に打ち込んでいるような気もする。(情報・通信業)
- 
- ①弊社でも職種別賃金制度、成果主義を推進しており、45歳というと事業部長クラスから非管理職層まで存在することから、年収格差は平均の1.84を超えている。今後も格差は少なくとも減る方向にはない。年収は職種及びポジションでベンチマークし充分競争力ある年収設計を図っている。
  - ②年収だけがモチベーションになるわけではなく、職務の重要性、チャレンジ度、認知、裁量の有無など年収以外の要素がむしろ大きいと感じている。(医薬品製造業)
- 
- 成果を出す者は「仕事の報酬は仕事」と考える事が多く、成果の低い者は金銭的報酬を重視する傾向にある。2.0倍を超える格差にすると、中下位層のモチベーションを下げ組織全体の成果を下げる恐れが強い。  
経済がソフト化して結果主義が進む傾向にあるが、格差が大きくなり過ぎると中流層が崩壊して社会が不安定になると共に、日本人の特性を考えると活力がなくなると思う。(食料品製造業)
- 
- 成果主義が浸透しつつあり、年功制の崩壊により必然的に同年代での格差が生じている。功績のある人を評価しようとするほど、必然的に格差が拡大することとなるが、これ以上の格差拡大はモラルハザードを生みかねない危険性を持っていると思われる。  
適度な格差はやる気を促し、能力を引き出す効果を生むが、格差が恒常化し、簡単には埋まらないほどに拡大してしまうと、モチベーションの低下のみならず、足の引っ張り合い、仕事の押し付け合いといった弊害さえ生まれる危険性があり、こうしたデメリットの影響の大きさを考慮する必要がある。(輸送用機器製造業)
- 
- 45歳であれば出世にも差が生まれるし、この程度の差は全体のモチベーションアップになる。問題は、中間層が負け組と感ずるか、勝ち組と感ずるかの処遇方法で、全体は異なってくる。敗者復活の制度も必要。(海運業)
- 
- 評価を明確にすることと、それを処遇に結びつけることは微妙な差がある。  
評価は公正公平、処遇はバランスが必要。  
今まで優秀な人材に焦点を当ててきたが、一方普通の人が普通に頑張っているのを如何に評価するかが課題、この層が崩れたら企業は崩れる。過度な格差は職場風土も崩す。(建設業)

- 働き方には、自ら考え創造する人と与えられたものを効率的に処理するのが得意な人がいる。働くモチベーションの源泉は、会社理念に自ら参画しているか、関係しているかどうかだと思ふ。年収格差があろうとも、企業理念との距離感の中でモチベーションは維持できるのではないか。中小企業の場合は、人件費配分コストの限界で、これだけの格差をつけることは不可能な状態である。(サービス業)
- 「会社は従業員のもの」と日頃言っているが、成果・能力主義は避けられない。モチベーションは別の面で手を打つ以外にない。(商業)
- ①平社員から部・課長職にわたるミドル層としては適当な年収格差かと思ふ。  
②これ以上格差が広がると、職種によっては低位に位置づけられる者が増加し、かえってモチベーションの低下を招く恐れが懸念される。(陸運業)
- ①ほぼ同程度。  
②当然評価されない者のモチベーションダウンもあるが、中堅以上の社員でそれを受け入れられない者にやさしく手を差し伸べる時代ではなくなった。プラス側への効力がマイナスを十分に上回ると考える。(窯業)

**質問10. (管理職層へ期待する役割)**

「部下育成」は課長職、「風土改革」は部長職に期待するという結果がでています。この結果をどう思われますか。貴社の状況をふまえご意見をお聞かせください。

**【40ページ】**

- 部下のマネジメントと育成ができる企業こそが現場力が強くなりえる。当然ながら課長職への期待の最優先は部下育成である。  
企業は強みを更に強化するため変わり続けなければ生き残れない。そのためには、先見性・創造性・社会性と仕事に対する熱い思い・ヴィジョンが必要である。これは、それぞれの担当部署の責任者、つまり、部長レベル以上の方がやるべき仕事である。(商業)
- 第一線で活躍する部下を統括する課長、組織全体の活力を上げる部長、の役目からすれば当然と思ふ。しかし、多くのミドルはプレーイングマネジャーとして育ってきており、プレー中心の行動から抜け切れず、当然の事が期待する役割の主要部分を占めている。(食料品製造業)
- どの世代においても部下育成は直上司の責任と考える。サクセッションプランを常に考えながらの育成計画の立案が必要ではないか。上司の背中を見て育つ、という例もある。(化学品製造業)
- 部長職を役員へのキャンディデートと考えると、「風土改革」を実現することこそステップアップ

---

への試金石だと考える。それだけ「風土改革」は手強いともいえる。(商業)

- 当社は部長職に風土改革・部下育成と半分以上の力を人材育成に使うようにと社長が言っている。課長職も部下育成が必要であるが、プレイングマネージャーとして仕事を作ることも大きく期待されている。(サービス業)
- 部下が一人でもいれば育成の責任はその人にあり。風土改革は社員全員の共同責任。リーダーシップ研修が、管理職だけのものでない理由もここにある。(金融業)
- 強いて分ければ役割上はこうなるであろうと思われるが、部下の育成は役員も含めた全管理職の役割であり課長職だけの役割ではない。風土改革も同様であり、全役職者の役割である。課長、部長に分けて考えることが無意味である。(輸送用機器製造業)
- 課長は管理職としてのマネジメントを発揮するとともに、部下と対話を行いながら業務遂行しており、OJTにおいて部下を直接的に指導している。部長には風土改革を期待し、3年前からコンピテンシー教育を実施し、事業部毎に風土改革のプランを立案、実行させている(その他製造業)。
- 手取り・足取りの時代は終わった。社員一人ひとりがチャンスを活かして這い上がってくる企業風土が良いと思う。チャンスは平等に与えることが部長・課長職のやることではないか。(商業)
- 当社もこのような状況かと思われるが、「改革」精神はむしろ若い課長職が持ち、「育成」は経験豊かな部長職が担うことが望ましい姿であると思う。(陸運業)
- ドラスティブな改革はより上位者の役割、ということ。(窯業)
- 部下育成は部下を持つものすべてに期待されていること。風土の改革は経営そのものであり社長の仕事。その枠組みの中で部長が何をするのか、課長が何をするのかを決めていくべきだと思う。(金融業)
- 「部下育成」は、当然のことながら部下により近い職位の管理職が担うべき役割であり、当社であれば課長職あるいはその下の職位(副長など)に期待しているところである。  
部長職に期待する役割については、畠山芳雄氏が説いた「部長とは、大管理者ではなく、業績と人を劇的に変化させる変革者、イノベーターである」ことの本質性、普遍性が今も昔も変わらないということではないか。(電力・ガス事業)
- 部下育成、風土改革も役職には関係なく、全ての役職者が取り組むべき。(化学品製造業)
- 職制で部下を育成できる訳でなく、尊敬に値する上司が指導することにより、素直に育成が図られ

ると考える。また、風土改革は職場の雰囲気・価値感の変革と考えており、部長職だけに頼らず職場全員の意識の変革が重要だと考えられる。(建設業)

- 課長職は、部下に対して「業務目標設定」、「業務遂行プロセスでの指導・対話」、ならびに「業務実施結果に対するフィードバック」といったOJTによる直接的な指導を行うケースが多いため「部下育成」の期待度が大きく、その一方で部長職は、個々の部下育成の結果を束ねた形での、風通しのよさなどの「風土改革」の期待度が大きくなっていると推察され、納得のいく結果である。(電力・ガス事業)
- 部長職の職責・影響力が課長職に比べて遥かに大きいことは言うまでもないが、弊社において、「部下育成」と「風土改革」に関し、課長職と部長職への期待を分けて考えてはいない。しいて言えばその深さへの期待に差があるといえる。(医薬品製造業)

**質問11. (最も利益をあげている商品・サービスのターゲット)**

「3～5年後に最も注力する商品・サービス」の購入意思決定者のターゲットの属性は、「性別」「年齢」「婚姻」「想定年収」各々の第1位は全て「関係なし」です(現在、「最も利益をあげている商品・サービス」も同様の結果になっています)。これは、マーケティング戦略立案上の基本的セオリーである、「対象顧客をセグメントし、ターゲットを明確にする」に反していると思われませんが、ご意見をお聞かせください。  
【48、49ページ】

- ターゲットが質問のような切り口では区別できなくなっていることだと考える。  
現在のターゲットは、非常に複雑化、細分化、多様化しており、質問の切り方が問題ありと考える。  
(機械製造業)
- 利益をあげるものは付加価値でしかなく、その価値を需要する属性は、性・年齢等に関係ないライフスタイルにある。ライフスタイルによるセグメンテーションという新しいマーケティングを実施する必要がある。(窯業)
- 従来の属性(性別、年齢、ライフステージ、収入等)をベースとした顧客セグメンテーションが既にほとんど通用していないことがその理由と考えられる。代わりにニーズや価値観ベースのセグメンテーションがますます有効になってきており、当社は、この手法でアプローチしている。(輸送用機器製造業)
- セグメンテーションの方法が従来型のデモグラフィから、ライフスタイルや価値観などにシフトしてきたということ、またターゲティングは当然必要だが、より多様化し、細分化されてきていることから出てきた回答だと想像する。また、従来のプッシュ型マーケティングから、インターネット

を中心にプル型に変化してきていることもセグメンテーションやターゲティングの方法が変化してきていることの要因である。(金融業)

- 年齢とライフスタイルの関係が年々低くなってきていること。(晩婚化、少子化、ニートなど)  
年取は低くても特定の分野には、多くのお金を使う(賃貸アパートに住んで高級車を購入する、年取が低くてもブランド品にはお金を惜しまないなど)層が現れてきていることなどの理由からデモグラフィック属性のセグメント視点では、ターゲット属性の説明ができなくなり、価値観、心理属性、趣味などの視点が必要になってきているためと考えられる。  
また、必要性(生活必需品)、利便性で消費される市場については、セグメントという視点でターゲットを明確にする手法は未だ有効であるが、「なくても困らない、消費者が欲しいもの」のような趣味性の高いもの、他のもので十分代替があるもの(高付加価値品等)の市場のマーケティング上では、セグメントという概念では購買行動との因果律を測定すると必ずしも信頼度の高い結果は得られない。従って、このような市場については、ターゲットを明確にする手法自体再考する時期がきているのではないか。(サービス業)
- 統計数字でセグメントされるものではなく、個々人のライフスタイルや感性といった奥深いところにある。従来型のセグメントによるステレオタイプのマーケティングが限界に来ている。(窯業)
- 例えば自動車産業で商品を車種別ではなく乗用車として回答すれば、あらゆる年齢・性別・年取層が対象になるので、「関係なし」が1位になったのではないか。3~5年後のヒット商品をこの時点でターゲットごとに絞るのも難しいことが、結果として表れたのではないか。(情報・通信業)

**質問12. (シルバーマーケットへの対応)**

「最も利益をあげている商品・サービス」の購入意思決定者として、シルバー層(60歳以上)をあげている企業が、現在では5.6%あり、3~5年後では11%と2倍近くになっています。①この結果をどう思われますか。②貴社における今後のシルバー市場開拓の重点ポイントは何ですか。

**【48、49ページ】**

- ①比較的消費意欲の高い団塊の世代がシルバー層の中心になってくるため、シルバーマーケットは今以上に活性化され、この層をターゲットとする考えが表れていると思われる。(輸送用機器製造業)
- ①日本の高齢化社会への対応を考えているものと思う。  
②当社の対象市場は日本だけではないので、シルバー市場開拓は考慮するであろうが、これほど高い比率にはならないと思う。(電気・電子機器製造業)



- ①人口動態推移とシルバー層の人生観の多様化からの購買意欲からすると納得できる。将来に対する不安も団塊の世代後には購買意欲の低下として顕在化するであろうが、3年から5年後はまだ団塊の世代なので、まだまだ購買意欲が高い世代だと思う。
- ②Web関連事業としては、Web活用年齢層はますます高齢化していく。年齢別携帯電話保有率・サイト利用率推移からしても、ユーザーの高齢化はWeb事業にとっては追い風だと考えている。  
(サービス業)
- ①特に、1947年～49年生まれの団塊世代が今年から60代に入るとは3～5年後の主たる購入意思決定者としてシルバーをあげる企業が倍増した主たる要因ではないか。この世代だけで805.8万人、現在の日本の人口の約6.4%を占めており、そのボリュームパワーと彼らの持つ金融資産が退職金などで増加することも企業がターゲットとして重視する理由であろう。
- ②弊社は直接市場開拓をする立場ではなく、コンサルティングを実施する立場ではあるが、その視点として
  - ・市場性として高くても、人気が高く競合が多く、参入障壁が必要である
  - ・高齢者全体に共通するのは「加齢による肉体的な変化」、「時間のゆとり」
  - ・金融資産は平均値として高いとわれるが、年金だけの生活は厳しいといわれる環境では、大企業を定年して1千万円以上の退職金の人、60歳以降の仕事がある人と、そうでない人たちの生活格差は大きく消費への積極性は大きく異なる
  - ・お金の使い道は、自分、子ども・孫世代に使う人など使い道も若年層より多様化が想定されるなどをあげている。(サービス業)
- ①富裕層としてのシルバー層を狙うのはオーソドックスな選択。
- ②特に高付加価値、高利潤の商品やサービスの消費者になりえる層にかける期待は大。しかしながら、彼らの感性に響くものは何か、何を価値として認識いただけるのか、マーケティングの大きな課題(窯業)

**質問13. (生産領域で特に重視している課題)**

昨年1位の「人材育成・意識改革の徹底」が今年は4位となり、今年の順位は1位「技術・技能の伝承」、2位「生産技術力の向上」、3位「グローバルでの生産拠点の最適化」となっています。5位以下でも重視度の変動の大きい項目があります。

①これらの結果をどう思われますか。②今年、「人材育成・意識改革の徹底」が大きく順位を落とした理由は何故でしょうか、貴社での状況をふまえてお答えください。

**【54ページ】**

- 2007年問題を契機に、技術・技能の伝承が重要になってきていると考える。また、5位以下では、生産方式の見直し、サプライチェーンの短縮等の変動が大きいですが、生産が中国へシフトしサプライチェーンが長くなる結果これらの課題の重要性が増していると思われる。

---

抽象的な課題から、より具体的、現実的な課題にシフトしていると考えられる。これは、企業の業績が回復し投資も積極的になり、具体的な課題へのチャレンジが可能になったためと思われる。当社においても「人材育成・意識改革の徹底」は普遍的な課題であり、より具体的な課題の重要性が増している。(機械製造業)

- 人材育成・意識改革は企業の存続する限り必要であるが、07年問題への対応がそれ以上に急務となった。生産技術力の向上、グローバルでの生産拠点についても常に上位の項目と考える。(機械製造業)
- 団塊世代の大量退社を控え如何に技術・技能を伝承するか、生産性、生産力を維持するか、品質問題、安全問題を防ぐか、解決するか喫緊の課題である。  
特に雇用形態の多様化に対して如何に技術・技能を継承するか極めて難しい。この悩みが技術・技能の伝承を上位に押し上げた。(建設業)
- 他の項目も併せて考えると、長期的なテーマより、どちらかと言えば短中期的な目前の課題への注目度合いが高くなっているように感じる。  
また、もの造りに直接的に関わる課題への注目が高まっているように見える。消費者側の商品の品質や価値に対する意識も、より良いものへと変わってきており、それに対応する為にも、もの造りのレベル向上への課題が取り上げられていると思われる。(電気・電子機器製造業)
- 少子高齢化と人口減少、経済のグローバル化を考えれば、国内での人材育成等よりも、技術力の向上や生産拠点のグローバルな展開を優先しているものと思われる。(建設業)
- より具体的な課題への関心が高くなっている。技術の伝承はもの作りへの関心が高まっている為では。(その他製造業)
- 全般的に漠然とした項目が順位を落として、より具体的な項目が上げているように思う。  
2007年問題を目前にして「人材育成」という漠然とした言い方から「技能伝承」、「生産技術力向上」のようなより具体的な項目にシフトしたのではないかと。(機械製造業)
- 設備、機器の電子化、機械化による人的技術の領域が減少するとともに日本の伝統的な応用技術のインセンティブが海外に流出しつつあることからの危機感があると思われる。当社においては人材育成、意識改革は特に重視項目となっている。(陸運業)
- 「人材育成・意識改革の徹底」は永遠のテーマであり、重視していないということでは決していないと思う。むしろ、2007年問題(団塊世代の大量退職)を目前にしての課題である「技術・技能の伝承」や、それに関連した「生産技術力の向上」、「グローバルでの生産拠点の最適化」がクローズアップされているのではないかと。(電力・ガス事業)

●①人材育成・意識改革の徹底が4位と順位を落とした背景は、この課題対応は一段落し、人材を何に生かす（何をさせる）のかに視点が移ってきているものと考ええる。

②について

1. まずは、国内2007年問題とアジア地区生産拠点における社員定着率の悪さ対応としての技術・技能の伝承。
2. 横並び製品における競合力向上とアジア地区正社員や国内非正社員の現場改善力に頼らない自動化に向けた生産技術力向上。
3. 量拡大のグローバル生産拠点編成か、重点海外マーケット対応も含めた生産の質的な向上（人の能力）も考慮した拠点再編成。（精密機器製造業）

●②自社での生産が減り、外部（請負を含め）にゆだねる傾向が増える（化学品製造業）

**質問14.（全国内工場における現場力）**

3年前と比較して「現場力が上昇した」が46.6%、「下降した」が12.9%です。一般的に「現場力」は低下していると言われていますが、この結果についてご意見をお聞かせください。

**【58ページ】**

●一般的には、下降していると感じている。弊社も同じ状況である。理由として、市場からのプレッシャー、時間の制約などが考えられる。（化学品製造業）

●仕事の内容が難しくなっていることやスピードが速くなっていることに、現場力が追従できていないのではないかと。また、外部人材に安易に依存していることも原因の一つではないかと。（電気・電子機器製造業）

●景気回復により操業率が上昇した結果、見かけ上生産現場に活気が戻ってきただけであり、真の現場力は上昇していないと思う。（食料品製造業）

●改善活動や標準化の推進、人材育成、技能伝承など、現場力の維持・向上にむけた施策を継続的に実施しており、現場力が向上しているはずとの認識はあるが、一方で、期間工やパートなど臨時従業員の増大や、熟練者の定年退職、海外支援業務の増大による人材不足、品質・コストに関する要求レベルの高まりなど、現場力の維持・向上を阻害する要因も増えている。現場を取り巻く環境は大きく様変わりしており、品質問題の増加に表れているように、現場力向上に向けた取り組みは展開しているが、それでも要求レベルに追いつかず、結果として現場力は相対的に低下していると考えられる。（輸送用機器製造業）

●今の忙しさを見ると一人当たりの生産量、単価あたりの生産量は上がっている。

---

本当に生産性、生産力は下がっているのか？と感じられる。また、熟練労働者に比べ若年者の持ち味が変わってきており、マネジメントそのものも変革の必要性がある（建設業）

- 生産力は上昇したが、問題点の提議、解決力は落ちたような気がする。（電気・電子機器製造業）
- このところのベテランの退職により、現場力は確かに後退しているように感ずる。コスト競争力の視点から若手への移行時に人数が減少しているが、各人のスキルや能力はベテランに比べて同じかそれ以上であると思う。しかし一番の違いは経験からくる想像力（一部創造力とも言えるが）が狭いように思う。幸か不幸か、現在の生産プロセスは以前に比べて格段に安定性が増しており、トラブルの発生が少なくなっている。トラブルはある意味では現場を育てる一番の教材であり、機会である。従ってマニュアルのみで覚えただけでは異常事態の予兆に気づくことが出来ず、数は少なくなったとは言え時々大きなトラブルに繋がってしまうのではないかと思う。（食料品製造業）
- 日本の現場力は低下し続けていると言う認識である。最近の工業製品の事故例の多さが証明している。経験豊富な優秀な現場人材を企業は大事にしていかなばならぬと考える。（商業）
- 一時、いろいろなリストラの結果として現場力が落ちた。ただ、その重要性については多くの企業で認識され、現場力強化に取り組まれてきたのが実態。バブル前とは状況が違うため単純な比較はできないが、3年前との比較であれば確実に現場力は上向き傾向、課題を認識して再強化されてきた成果が出ている。その結果が製造業の元気につながり、現在の景気回復にも寄与していると感じている。  
その成果を踏まえて、さらに強化したい旨の思いが、上昇＝68.9%という3年後の数値に表れている。（電気・電子機器製造業）
- どの企業でも、ここ数年、「現場力の低下」が問題視されてきており、各社ともそれに真剣に取り組んできた成果であると思う。（陸運業）
- データの的には、現場力の低下への課題対応が進んできており、その成果もでてきているのではないか。  
生産現場からみると、現場力低下（改善力）は非正社員の増加がその要因の一つであるとみている。今までの設計から量産化の業務プロセスは、正社員の現場改善力をベースに業務標準や勘コツ作業ルールを編成していたと考えられる。そのため、非正社員中心の生産現場としては、業務プロセスの軸を非正社員でもできる体質に転換する必要があると認識し、一つの課題として取り組んでいる。この取り組みは、中国拠点も同じ。  
もう一つの要因として、生産現場への適正さを欠いた非正社員の人員比率が、正社員の現場離れを引き起こし、結果として品質や安全面のリスク顕在化につながっていると認識している。（精密機器製造業）

- 「現場力」の低下が課題として取り上げられ始めたのは、昨年や今年になってからではなく、数年前からであったと認識している。したがって、各社において課題解決に向けての取り組みが進み、その結果として、3年前と比較して「現場力が上昇した」という回答が多かったのではないかと推察する。(電気・電子機器製造業)
- 現場力低下が叫ばれて以来、即対応策を打ってきたため完全復活とは言えないものの、上昇傾向にある。(窯業)

**質問15. (全国内工場の非正社員)**

「全国内工場の直接作業員に占める非正社員の割合」は平均34.2%です。しかしその割合についての、「社内コンセンサスがなない」企業は65.4%です。①品質の安定や事故の発生リスクを考慮して、非正社員数や割合は、現場レベルで適正にコントロールされているのでしょうか。貴社の状況をふまえお答えください。②そうであれば、どのような仕組みやメカニズムでコントロールされていますか。

【61、63ページ】

- 海外へ生産がシフトし、国内での直接作業員の正社員が減少する状況で、国内生産を維持するために、非正社員の割合増加は避けられないと考える。また、割合についてのコントロールは出来ないと考える。当社においてもコントロールはされていない、それは正社員を増員しようとしても、非常に困難な現状があるからである。(機械製造業)
- 品質安定、事故に、正社員、非正社員の比率は関係なし。問題は品質、事故を防ぐための仕事の仕方、プロセスの組み方。当社は、非正社員の数は増やしているが、パフォーマンスは変わらず。(化学品製造業)
- 当社では、高負荷の生産水準が続いており、それに対応するため、やむを得ず非正社員の人数を増加させている面はある。ただし、品質の安定面からは、非正社員比率は平均で1/3以下が望ましいと考えており、新卒採用数の増員に加え、新卒非正社員の正社員へ登用を行っている。(輸送用機器製造業)
- 当然考えられていると思う。給与の高い正社員が行う仕事としては付加価値の低い業務や非コア技術の業務も存在し、それらを非正社員にさせている。  
正社員の給与体系や雇用が柔軟になれば、企業は非正社員の一部を正社員化するであろう。(食料品製造業)
- 正社員の数が多いから、そして正社員がコアの業務を遂行しているから品質が安定するのか？正社員が事故発生リスクをコントロールする重要ファクターになりうるのか？といった議論をもっと活

---

発にする必要があると思う。正社員か非正社員かは働く側と雇用主との事情で個別に決まっていくもので、ひとつの区分でしかないのでは？大切なはその区分ではなく、能力のある人材が品質、事故リスクに対し雇用形態にかかわらず、まじめに取り組んでいく社内の仕組みが構築されているか否かにある。仕組みの内容は、システムチェックから人的管理まで細かくあると思うが、もっとも大切なのは品質不良や事故が発生したときの会社の対応力（外的、内的）である。対応の真摯さ、巧拙がその後の品質の安定と事故発生リスクの極小化のポイントになるのではないかと思う。そこまで含めた仕組みが必要である。（金融業）

- 安全・品質の向上について、正社員と非正社員との間を本音で話し合う場がこれまで無く、一体感の欠如が感じられるが、今後はお互いが、1回／月必ず本音で話し合う場を設定し、小集団活動により施策の提案を活発化することを考えている。（建設業）
  
- 業態によって異なると思うが、冗長性、弾力性を確保するためには非正規社員の導入は必須である。国内製造業の回復はこのシステムによるところ大だと考える。ただ本質的に新しいことではなく、従来は「外注」というシステムでやってきたのを、構内での非社員化（構内外注、人材派遣、業務請負）に置き換えただけと考えている。実際、国内生産の拡大、団塊世代の退職、少子化その他の結果、足下では正社員への囲い込みが増加し、非社員が不足する！という事態も生じつつある。今後、外国人労働者を広く開放しないと製造業はまた行き詰まりそうである。リスクコントロールは必要な正社員を確保することでなされ、後は生産量の変動に応じて非社員数が変動する、というのが実態ではないか。そもそも非社員の比率をコントロールすれば低減するというものではない。「品質の安定や事故リスクの低減」の為の活動は、非社員のみならず、正社員に対しても、恒久的に必要な施策である。多くの企業は従業員の技能やモラルに依存しないシステムの構築を模索していると思う。（その他製造業）
  
- 当社は、非社員として採用し、その後必要な人材は正社員化していくという方策をとっている。（化学品製造業）
  
- 残念ながら、適正にはコントロールされていない。製造キャパ増強や社員数の抑制のバッファとして非社員数が増えているが、リスクをふまえているとは思えない。（化学品製造業）
  
- 当社は、適性にコントロールしているか分らない。また何が適正か、その基準も未定。今後は海外の労働者の活用も含めて非社員の活用は増える傾向にある。（その他製造業）
  
- ①要員構成に適正値を求めるのは非常に難しい。

5年10年先の状況が見通せない中、安全を見て、現状で最大限雇用できる限界まで非社員への切り替えを進めていく方向に動くと思う。

判断すべき要素が多すぎて、理論的にコントロールするのは難しい。基準を決めても朝令暮改を覚悟しなければならないし、常にさまざまな変化を注視しておく必要あり。（窯業）

- 
- ①適正にコントロールされている。
    - ②各製造拠点の工程、ライン毎に、「正社員が行うべき熟練業務」と「直接雇用のアルバイトで対応すべき業務」、「派遣社員で代替できる業務」の基準を定め、品質、安全、セキュリティ管理上のリスク対応を行っている。(その他製造業)
  
  - ①当社では、プラントオペレーションは全て正社員で行い、一部補助作業だけ非正社員で行っている。
    - ②会社として非正社員が従事できる業務を決めているし、労働組合によるチェックもある。(化学製品製造業)
  
  - ①人件費の変動費化のねらいのもとに、コスト重視で非正社員を拡大してきた反動として、品質や安全面のリスクが、顕在化してきているのは事実と認識している。  
また、低コスト対応を優先するあまり、非正社員数の割合を適正にコントロールしていないのも事実である。
    - ②現状どうしていくのかの対応もあるが、中期計画の中で、
      1. 品質、安全面のリスク低減のための工程単位の適正な人員比率
      2. 自動化工程に向けた生産技術力向上
      3. 非正社員の能力向上など、これらの課題に取り組んでいる。(精密機器製造業)
  
  - ②品質の安定や事故の発生リスクを考慮して、職種に応じて非正社員数の割合を一定以下に抑えるように調整している。一定割合を超える職場には、生産管理部署、人材開発部署が調整に入り、新卒採用、中途採用を充てるよう努力している。また、非正社員の中で、優良な社員を正社員に登用する努力も続けている。職場毎の残業時間の管理と、需要予測に基づく要員算定を行う中で、生産管理部署、人材開発部署が非正社員数の調整を行っているが、実態としては、要員不足の職場が多く、短期的に非正社員で賄わざるを得ないという状況が続いており、日々のオペレーションを優先させ、非正社員の増加に歯止めが掛かっていないのが実情。(輸送用機器製造業)
  
  - ②当社では、非正社員数の実態について定期的に把握している。しかし、全社として非正社員数の割合がどうでなければならないのか？ という事や あるべき姿は？ という事については明確にはなっていない。コントロールは製造現場が行っている。(電気・電子機器製造業)

**質問16. (技術者とプロジェクトリーダーの「質と量の満足度・技術者の強化策」)**

①研究部門と開発部門の技術者および各部門のプロジェクトリーダーの満足度については、「質」と「量」とも「満足度」よりも「不満足度」の割合が多くなっています。②技術者強化のために現在重視している施策については、製造業の1位は「新卒採用の強化」、非製造業の1位は「即戦力採用の強化（スカウトを含む）」になっています。この2点について貴社の状況をふまえご意見をお聞かせください。

**【69、71ページ】**

- これは、開発プロジェクトのテーマが難しくなっており、計画通りのプロジェクト遂行が非常に困難になっているため、決してプロジェクトリーダーの資質だけの問題とは考えられない。製造業での新卒採用が非常に難しくなっており、また製造業では自社固有の技術を育成指導するのに時間がかかる面があるため、新卒採用が重要であることが考えられる。(機械製造業)
- 研究開発の目的であるイノベーションは、経験・教育ではなかなか得難い天性のスキルと考えるため。(窯業)
- 他業種の好景気に影響され新卒の質の低下は現れている。それと製品が中間部材ゆえ学生達の関心も薄れがちで、物づくりで興味を引く手立てを目下検討中。それと大学との連携強化を再考中。(サービス業)
- 技術者の新卒採用の強化に力を入れている。ただし、大学での教育内容の影響で実践的な知識・能力の不足が目立ち、入社後にある期間社内で教育をしないと実務で通用しないことが課題である。(電気・電子機器製造業)
- 製造業では従来技術・製品の長所短所を知った上で、新技術や新製品を開発する事が多く、新卒を採用して自社の固有知識を蓄積した技術者を育てることが必要と考えている。(食料品製造業)
- 事業の拡大や開発の高度化、リードタイム短縮などの影響で、全般的に技術者が不足しており、アウトソース（技術派遣等）で賄っているのが実情であり、外部に依存しすぎると、社内に技術ポテンシャルが蓄積されないことが懸念されるため、新卒採用の増員を求める意見が強い。(輸送用機器製造業)
- 新卒採用は強化していると思う。一方で、社員の育成にも力を入れていく必要がある。以前は即戦力の採用ということを前面に出していたが、最近は積極的に即戦力の採用ということをやわらぎようになってきた。(化学品製造業)
- 事業環境の変化のスピードが早くなり、特に新製品開発に対しての納期的な要求が厳しくなっており、それに対応する技術者とプロジェクトリーダーは慢性的に不足している。



この傾向は、一時的なものでは無く、今後も継続するものと捉えている。即戦力採用、及び、新卒採用の強化に取り組んでいるが、それだけでは限界を感じている。販売・生産拠点のグローバルな展開に続き、幅広く必要な人材採用を行う為に研究・開発部門のグローバル展開も必要になってきている。(電気・電子機器製造業)

- 「新卒採用の強化」「即戦力採用の強化(スカウトを含む)」は、今後の事業拡大と団塊の世代の引退を勘案し、当然実行していく。しかし、①だから②をするということでは現実的でない。成長を義務付けられている企業が、何時の時代も人材は質・量とも不足、満足している方がおかしい。また、現実として、国内市場が低成長のなかで、企業が期待する成長を遂げるためには、技術と事業プロジェクトに過度な期待を持たざるを得ず、それゆえの不足感と思える。一方で、事業リストラから選択と集中の掛け声の下、不連続な施策や事業撤退など、技術や事業化人材の育成に対して、悪影響を与えることもあえて実行した背景があり、今人材不足を課題に反省しても意味がない。技術者およびプロジェクトリーダーの育成など、一朝一夕にできるはずもなく、対応策としても当たり前のことを、着実に継続して実行する以外ない。(電気・電子機器製造業)

- 技術者としては、新卒採用、即戦力採用、それぞれ意味付けが異なる。即戦力であれば、質に対する改善効果が多く、新卒であれば、量に対する改善効果が多い。製造業、非製造業で新卒、即戦力の重要視している比率が異なるのは、意味付けの違いと理解する。技術者、リーダーという視点では、経験と実績を重んじた「即戦力採用の強化」の有効性が高いと理解している。ただし、突然、リーダーあるいは技術者として加わるので、加わる側、受入れる側の間の一体となった関係が構築できるかが課題と考える。既存事業の研究開発であれば、メインのチームを社内育成におき、即戦力をこのチームに組み入れていくことがいいのではないか。一方、まったく新規な事業領域・研究分野へ取り組む場合もあり、即戦力採用が重要な位置づけとなる。この場合、周囲の理解と協力が即戦力を活かすポイントと思う。(精密機器製造業)

**質問17. (プロジェクトリーダーへのキャリアパスと育成)**

**技術者とプロジェクトリーダーに求める能力や資質は大きく異なっています。優秀な技術者が優秀なプロジェクトリーダーへ成長するための育成方法やキャリアパスの設計など、貴社の状況について具体的にお聞かせください。 [70ページ]**

- 高難度の開発が増えるなか、プロジェクトの成功確率の向上を目指し、体系的な知識に基づいたプロジェクト運営ができる人材が必要である。昨年よりプロジェクトマネジメント研修の試行をはじめており、今後、研修のブラッシュアップ、定着を図る予定である。将来は、技術部門のグループリーダーをプロジェクトリーダーとして育成していく。(輸送用機器製造業)
- プロジェクトリーダーはコーディネーター的な仕事をする事になり易く、優秀な開発研究者の能

---

力を殺すことになりかねない。当社では開発研究者は開発研究に徹して、プロジェクトリーダーは別の観点から選抜し育成しているのが実情である。(電気・電子機器製造業)

●技術者のキャリア開発にあたっては、当社では、係長クラスに対して、上級管理者かあるいは、高度専門技術者としてのキャリア形成を選択し、能力開発に努めている。こうした中で、多くの技術者を使いこなすリーダーシップとマネジメント力を兼ね備えた上級管理者が、プロジェクトリーダーの役割を担っていく。(輸送用機器製造業)

●研究所において、デュアルラダー制度の導入を検討している。技術者数に対してマネジメントポスト数は少ないので、技術領域でマネジメント層につける人数は少ない。技術者としてレベルに合わせた評価制度の導入ができないか、といった観点。(化学品製造業)

●研究・開発部門はキャリアパス、ローテーションはその実施は極めて難しいが、技術者の能力とマネジメントの能力は異なるので適性を見極めた上での実施が重要。また、両方を兼ねた人材はきわめて少ないのが現実で、早期発見と活用の思い切りにかかる社外との他流試合はその適性を見るのには有効。(建設業)

●技術系の部門においては、それぞれの部門のリーダーが積極的にプロジェクトの推進に参画し、常にプロジェクトの推進とマネジメントを両立した業務遂行を実践する企業風土を築くことで、全員に高いリーダー意識が育まれる環境を構築している。(電気・電子機器製造業)

●プロジェクトリーダーを育成するための専門教育を行っている。また、社内人材公募制度や社内留学制度等、各人が自分のキャリアをデザインし、自立したプロとして成長するための支援制度を設けている。(その他製造業)

●技術者として秀でた者から、さらにリーダーとしての素養(人間力)のあるものを選び、機会を捉えて、リーダーとして挑戦させて育成する。成功体験をつませることが重要である。一方、失敗しても再挑戦できる環境(風土)も地道に作る必要がある。(精密機器製造業)

●当社の状況ではなくて自分の考えを述べる。

技術者は原理原則を曲げて物作りをすると技術者としての存立基盤を毀損することになってしまう。したがって、企業が安定した品質の製品を作り続けるためには、技術者の原理原則重視の姿勢は最優先で尊重していかなければいけないと思う。一方でプロジェクトリーダー、リーダーというものはその構成員をまとめてそれぞれのパワーを最大限発揮させ、集団としての最良のパフォーマンスを実現できる人でなければいけないと考えている。そのためには、リーダーにはメンテナンス機能、いわゆる人間としての矛盾を含んだ部下の悩み、考え方を理解できる、許容できる能力が必要だと考えている。そのような能力を持った技術者であれば、プロジェクトリーダーになれると思う。営業活動を人間の有機的な活動と定義するなら、営業で素晴らしい実績を残している技術者は

立派なプロジェクトリーダーになれると思う。ひとつのキャリアパスとして営業を入れるのもいいのでは？（金融業）

**質問18.（技術者の創造力・潜在能力の開発）**

**技術者強化のために現在重視している施策では、「創造性・潜在能力の開発強化」が4位です。貴社では、この項目につきどのような施策を行っていますか（または今後の予定がありますか）。具体的にお聞かせください。 【71,72ページ】**

- 技術者の育成の一環として、職場ローテーションの促進を計画している。担当製品を複数経験することによるシステム全体が分かるようになること、異文化交流により創造性が高まること、社内外のネットワークが広がることなどを狙っている。（輸送用機器製造業）
- 知識が全くない分野では創造性を発揮する事は出来ない。一定水準の知識を持ち、多角的にモノを見る目を養う為にローテーションを実施すると共に、業務に直接関係のないモノのアイデアを競うアイデアコンテストを実施している。（食料品製造業）
- 「製品革新活動」など、既存製品の革新を促す活動の展開をはかり、技術者の創造性発揮を促している。さらに、新規テーマの開発に専念する開発部署や、研究法人を設けており、日常業務に振り回されることなく、創造性を発揮しやすい開発体制を整備している。（輸送用機器製造業）
- MOT教育の一環として、一通りの教育を受けた上で、新規事業立ち上げのためのテーマ提案を行わせている。経歴や分野の異なる若手がグループを作り、新規事業を創出するために議論をし、経営者に案をぶつける、という内容。少しずつレベルが向上しているように感じている。（化学品製造業）
- 「創造性・潜在能力の開発強化」を直接上げる手段などは無い。企業は基本的に環境を整えて、個々人の成長を待つ。環境を整えるとは、できるだけ主体的な意思で何事も決めさせ、責任を持たせることに尽きる。こういうマネージメントの積み重ねが、「創造性・潜在能力の開発強化」に繋がるとの期待をする以外ない。（電気・電子機器製造業）
- 「創造性・潜在能力の開発強化」は、腰をすえて長い目で見て取り組む課題であり、個々人が自覚と、自発性が前提であると思う。組織的には、気がつくためにきっかけ作りとして、異分野、異業種との交流、すぐれた研究、開発を知ることの機会の提供や、自発的に能力開発を支援する仕組みを構築することが重要と思います。具体的な活動としては、大学等の研究機関との共同研究や技術習得のための派遣、学会・講演会、社内横断活動などが挙げられる。（精密機器製造業）

- アンケート調査票
- アドバイザー名簿

# 『日本企業の経営課題 2006』

## — 第 28 回 当面する企業経営課題に関する調査 —

### 持続的な成長を実現するための課題とその対応

#### < ご記入いただく前にご確認ください >

1. 本調査は、会社代表者の方宛に発送しております。ご本人による記入を希望しますが、代理記入の場合は会社を代表するお立場で、ご回答ください。
2. ご回答は、特に断りのない限り、2006年6月時点でご記入ください。
3. ご回答は、以下の方法のいずれかにてお願いします。
  - 1) **本調査票でのご回答** 本調査票に直接ご記入ください。ご記入後は、同封の返信用封筒(切手不要)にてご投函ください。
  - 2) **インターネットでのご回答** <http://www.jma.or.jp/keikakusim/kk> にアクセスいただき  
ご記入のうえ電子メール : [KadaI@jma.or.jp](mailto:KadaI@jma.or.jp) にご送信ください。
4. 貴社の事業内容になじまない質問、回答しにくい質問は空欄のままでも結構です。
5. 本調査の結果については、集計のうえで公表を予定していますが、個人名および会社社名を公表することはありません。
6. 本調査において取得したご回答者の個人情報、内容確認や本調査結果の送付および本調査報告会の案内などを行うために必要な範囲内で利用させていただきます。詳細は小会のプライバシーポリシー (<http://www.jma.or.jp/privacy>) をご覧ください。

**2006年6月28日(水)までにご投函もしくはご返信ください。**

#### ● 本調査のお問い合わせ先

(社)日本能率協会 経営研究所 「経営課題調査担当」

〒105-8522 東京都港区芝公園 3-1-22

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

電子メール : [KadaI@jma.or.jp](mailto:KadaI@jma.or.jp)

**2006年6月**

**JMA 社団法人日本能率協会**

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

#### 貴社の概要についてお伺いします

F 1. 貴社の本社所在地のある地域の番号 1 つに○印をつけてください。

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

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

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

F 3. 貴社の2005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

F 4. 貴社の従業員数 (非正社員を含む) で当てはまる番号 1 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

F 5. 貴社の3年前と比較した2005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	営業利益	従業員数*2
1. 増加	1. 増加	1. 増加
2. 横ばい	2. 横ばい	2. 横ばい
3. 減少	3. 減少	3. 減少

\*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（Fも同様）

\*2 非正社員を含む（Fも同様）

F 6. 貴社の2005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	営業利益	従業員数
1. 増加	1. 増加	1. 増加
2. 横ばい	2. 横ばい	2. 横ばい
3. 減少	3. 減少	3. 減少

F 7. 貴社の2006年度の投資ならびに利益処分についてお伺いします。次の項目から投資ならびに利益処分の対象として優先順位の高い3つを選んで、番号に○印をつけてください。

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

### 貴社の経営課題についてお伺いします

問1 貴社の経営課題として重要度の高い項目を、「現在」と「将来“2010年”」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
  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
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（リストラ・M&Aなど）
11. その他  
（現在“2010年”）
12. 技術力の強化
13. 企業理念の徹底・見直し  
（ビジョン・ウェイ・バリューなど）
14. グローバル化（グローバル経営）

	1位	2位	3位
現在の経営課題			
将来の経営課題 “2010年”			

将来の経営課題 “2015年頃”	
---------------------	--

問2 バブル経済の崩壊とともに、日本企業は経営スタイルを大きく変革しました。1990年代以降、次の経営方針や施策の中で、貴社での採用と現時点での評価ならびに今後の方向性について、項目ごと当てはまる番号に○印をつけてください。

	経営方針・施策	採用		経営貢献度			今後	
		した	しない	大	小	マイク	継続	縮小/廃止
1	コア事業を強化するための提携、M&A等の戦略的実施	1	2	1	2	3	1	2
2	子会社・関連会社を含めた事業再編または組織再編	1	2	1	2	3	1	2
3	調達・生産・販売等における海外比率の大幅な向上	1	2	1	2	3	1	2
4	効率性を重視した経営指標(ROA、ROE、EVA※等)の採用	1	2	1	2	3	1	2
5	配当性向の向上	1	2	1	2	3	1	2
6	経営と執行を分離するための執行役(員)制の導入	1	2	1	2	3	1	2
7	組織のフラット化の推進	1	2	1	2	3	1	2
8	カンパニー制への移行など事業部門の経営責任の明確化	1	2	1	2	3	1	2
9	非正社員比率の大幅な向上による、人件費の変動費化	1	2	1	2	3	1	2
10	職能等級から職務等級・役割等級への人事制度改訂	1	2	1	2	3	1	2
11	個人・部門の業績と報酬が、よりリンクする評価制度への改訂	1	2	1	2	3	1	2
12	早期退職優遇制度の導入	1	2	1	2	3	1	2
13	飛び級制度や資格の幅を広げる等、抜擢人事制度の導入	1	2	1	2	3	1	2
14	社員全般から選抜者対象へ、教育投資の優先順位の移行	1	2	1	2	3	1	2

※EVAは、米国スタン・スチュワート社が開発した経営指標です。

問3 次の経営方針や施策は日本企業が伝統的に重視もしくは採用をしていたと思われるものです。「失われた10年」と言われた時代に貴社ではこれを、①維持・向上する方向にありましたか、②後退する方向にありましたか。実際にとられた施策をベースにお答えください。

また、貴社における今後の重視度は ①増加すると思いますか、②減少すると思われるか。項目ごと、当てはまる番号に○印をつけてください。

	経営方針・施策	「失われた10年」の間		今後の重視度	
		①維持・向上	②後退	①増加	②減少
1	ミドルマネジメント層の能力開発	1	2	1	2
2	納得性を重んじた意思決定の合議制	1	2	1	2
3	創業の精神や理念の継承	1	2	1	2
4	チームワークの重視	1	2	1	2
5	全社員の経営参画(ex. Qサークル、提案制度)	1	2	1	2
6	e-メールよりも対話の重視	1	2	1	2
7	日本国内でのモノづくり	1	2	1	2
8	プロセスを重視した評価	1	2	1	2
9	現場における技能伝承・OJT	1	2	1	2
10	現場の裁量権の尊重	1	2	1	2
11	企業間の株式の持ち合い	1	2	1	2
12	長期雇用の重視	1	2	1	2
13	長期的な経営判断	1	2	1	2

問4 1992年(バブル経済の崩壊)から約10年間は「失われた10年」と言われていますが、経営者の視点から日本経済全体にとってこの10年間で表現すると、どのような言葉が適切でしょうか。次の項目の中から、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. (やはり)失われた10年
2. 臥薪嘗胆の10年(耐え忍んだ10年)
3. 適応進化の10年(生まれ変わるための10年)
4. その他( )

問5 「会社法」施行にともない、貴社にとって従来よりもメリットと思われることは何ですか。次の項目の中から、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. 機関設計が柔軟にかつ容易にできるようになった
2. 定款の内容変更の自由度が高まった
3. 種類株の増加等により、資本政策の選択肢が増えた
4. 新会社の設立が簡易・迅速化が可能になった
5. 事業目的や事業戦略に最適な会社形態を設立できるようになった
6. 株主対策・株主還元の自由度が高まった
7. 社債発行など資金調達がやり易くなった
8. 取締役の権限が強化された
9. 取締役会の書面決議が可能になった
10. 企業組織の再編成やM&A戦略がやり易くなった
11. コーポレート・ガバナンスが強化され、経営品質の向上が図られるようになった
12. その他( )

★問6については上場企業および大会社（資本金5億円以上もしくは負債総額20.0億円以上）に  
お伺いします。

問6 次の項目について、貴社の内部統制強化のために現在行っている、および今期中に行う予定  
の番号全てに○印をつけてください。

1. 内部統制に関する役員対象の研修会の実施
2. 内部統制に関する各階層対象の研修会の実施
3. 内部統制を管理・監督する専門部署の設置
4. 内部統制を管掌する役員の任命
5. 公益通報者保護法への対応・整備
6. ITを活用した社内情報システムの構築
7. 内部統制に関わる社内規定やマニュアルの作成
8. 上記「7」の実施に伴う確認（チェック）システムの構築
9. 内部統制報告書の作成に向けた準備態勢の構築
10. 社外取締役やアドバイザーの採用
11. 監査役・会計監査人・監査法人の再評価
12. グループ会社（実質支配会社）への内部統制の展開
13. その他（ ）

問7 貴社の環境経営度※についてお伺いします。事業活動を通じて「実施している状況」ならび  
に「環境経営度に寄与している状況」について、次の項目ごと当てはまる番号に○印をつ  
けてください。

※環境対策と経営効率向上の両立

1	2	3	4	5	6	7	8	9	実施状況		環境経営度			
									実施 している	今後実施 予定 している	実施して いない	該当 しない	寄与して いる	寄与して いない
地球温暖化対策	廃棄物管理（リユース・リサイクル）	環境に配慮した商品の設計	化学物質の管理	原材料・部品のグリーン調達	環境会計制度の導入	部門間・グループ企業間における情報共有 の仕組みの構築	環境・リスク情報の開示（環境報告書など）	外部への環境コミュニケーション強化	1	2	3	4	1	2
									1	2	3	4	1	2
									1	2	3	4	1	2
									1	2	3	4	1	2
									1	2	3	4	1	2
									1	2	3	4	1	2
									1	2	3	4	1	2

### 貴社の人事・教育領域の課題についてお伺いします

問8 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. 次世代の経営層の発掘・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. グローバル人材の強化（外国人の経営参画を含む）
7. 事業展開に応じた機動的な人材配置
8. 残業時間の適正管理
9. 非正社員活用、アウトソーシング活用
10. 新卒採用の強化
11. 中途採用、ヘッドハンティングの活用
12. 女性社員の積極的活用
13. 高齢者の雇用対策（定年延長対応を含む）
14. 社員の健康開発（メンタルヘルスなど）
15. コーポレートユニバーシティの設置・強化
16. その他（ ）

問9 貴社正社員の同年代における賃金格差についてお伺いします。  
大卒総合職（役員を除く）の45歳の最高年収額は最低年収額の約何倍ですか。また、この  
倍率の方向性として、当てはまる番号1つを選んで、○印をつけてください。

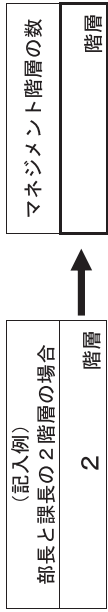
45歳の年収倍率	倍
今後の倍率の方向性	1. 拡大させる 2. 現状のまま 3. 縮小させる

（算出例）2.5倍  
 $\left[ \begin{array}{l} \text{最高年収額} 1000 \text{万円、最低年収額} 400 \text{万円の場合} \\ 1000 \div 400 = 2.5 \text{倍} \end{array} \right]$



問 1 0 貴社の「部（基礎的な管理単位）」の「マネジメント階層の数」はいくつありますか。最も当てはまる数字を枠内にご記入ください。

※指示・命令および人事考課権を持つ実質的な管理階層の数を指します。



問 1 1 ミドルマネジメント階層が果たすべき役割（①事業活動の実行、②部下育成、③風土改革）について、貴社ではそれぞれ、どの階層に最も期待していますか。役割項目ごと、当てはまる番号を1つ選んで○印をつけてください。

果たすべき役割	最も期待する階層
①事業活動における実行力の発揮	1. 部長職相当 2. 課長職相当 3. その他（具体的呼称： ）
②部下育成	1. 部長職相当 2. 課長職相当 3. その他（具体的呼称： ）
③風土改革	1. 部長職相当 2. 課長職相当 3. その他（具体的呼称： ）

問 1 2 貴社におけるミドルマネジメント階層の中で、現在最も強化すべき階層はどの階層ですか。当てはまる番号を1つ選んで、○印をつけてください。また、その平均年齢および部下の人数についても当てはまる数字を枠内にご記入ください。

最も強化すべき階層	平均年齢	平均人数
1. 部長職相当 2. 課長職相当 3. その他（具体的名称： ）	平均 歳くらい	平均 人くらい

問 1 3 問 1 2 で○印をつけた強化すべき階層に対する施策として、次の項目の中から重視する上位3つを選んで○印をつけてください。

1. 理念（バリュー・ウェイ）の徹底と役割期待の明示
2. 教育研修の実施
3. キャリアの再構築
4. マネジメント階層および部門の人員補強
5. 組織の見直しと権限委譲の実施
6. 抜擢配置の推進
7. 評価制度・運用の見直し
8. 報酬の見直し
9. スタッフ部門からのサポート強化（マネジメント面、メンタル面）
10. 経営への参画（中長期経営計画への参画・事業提案制度など）
11. その他（ ）

## 貴社の営業・マーケティング領域の問題についてお伺いします

問 1 4 貴社の業種について、次の分類の中から、最も当てはまる番号を1つ選んで○印をつけてください。

1. 一般消費財の製造業
2. 耐久消費財の製造業
3. 生産財（中間財を含む）の製造業
4. 一般消費者を対象にした非製造業
5. 官公庁・企業（事業所）など法人を対象にした非製造業
6. その他（ ）

問 1 5 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（ ）

★以下の問16～問20については、一般消費者向けの商品・サービスを取り扱っている場合のみご回答ください。

問16-1 貴社で最も利益をあげている商品・サービスは、どのような層をターゲット（購入意思決定者）にしていますか。次の項目ごと、最も当てはまる番号に○印をつけてください。

性別	年齢	婚姻	想定年収
1. 男性	1. ～12歳	1. 未婚	1. 2000万円～
2. 女性	2. 13～18歳	2. 既婚	2. 1000～2000万円未満
3. 性別関係なし	3. 19～24歳	3. 関係なし	3. 800～1000万円未満
	4. 25～39歳		4. 500～800万円未満
	5. 40～54歳		5. 300～500万円未満
	6. 55～59歳		6. ～300万円未満
	7. 60歳～		7. 年収に関係なし
	8. 年齢に関係なし		

問16-2 差し支えなければ、上記の商品・サービスの名称を具体的に記入してください。

{ }

問17-1 これから3～5年後に、最も注力する商品・サービスはどのような層をターゲット（購入意思決定者）にしていますか。次の項目ごと、最も当てはまる番号に○印をつけてください。

性別	年齢	婚姻	想定年収
1. 男性	1. ～12歳	1. 未婚	1. 2000万円～
2. 女性	2. 13～18歳	2. 既婚	2. 1000～2000万円未満
3. 性別関係なし	3. 19～24歳	3. 関係なし	3. 800～1000万円未満
	4. 25～39歳		4. 500～800万円未満
	5. 40～54歳		5. 300～500万円未満
	6. 55～59歳		6. ～300万円未満
	7. 60歳～		7. 年収に関係なし
	8. 年齢に関係なし		

問17-2 上記をターゲットとする理由を具体的に記入してください。

{ }

問18-1 新商品・新サービス開発のアイデアが出されることが多い部門について、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. マーケティング部門
2. 商品企画・商品開発部門
3. 営業部門
4. 事業開発部門
5. 技術・設計部門
6. 研究所
7. その他 ( )

問18-2 新商品・新サービス開発における、「ルール」や「しくみ」はありますか。

1. ある
2. ない

問18-3 「問18-2」で「1. ある」に○印をつけた方は、差し支えなければ具体的な名称とその特徴をご記入ください。

(名称: )  
{ 特徴: }

問19 新商品・新サービスを開発する体制はどのような形態でしょうか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 定常的な組織
2. プロジェクト組織
3. 個人
4. その他 ( )

問20 新商品・新サービスを開発する実質的な推進責任者について、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 経営トップ
2. 役員
3. 部長 (相当)
4. 課長 (相当)
5. 役職に関係ない (ただし管理職以上)
6. 役職に関係ない (一般職も含めて)

★問21については全ての業種の方にお伺いします。

問21 貴社を除いて、今年最もヒットしている（ヒットしそうな）商品・サービスは何でしょうか。具体的な商品名・サービス名を3つまでご記入ください。

1	
2	
3	

**貴社の生産領域の課題についてお伺いします**

★以下の問2.2～問2.9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2.2 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2.3 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。

問2.3-1 3年前と比べた、現在の国内外生産の状況※

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

問2.3-2 現在と比べた、3年後の国内外生産の状況予想（見込み）※

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

※増加：1%以上の増加、横ばい：1%未満の増減、減少：1%以上の減少

★以下の問2.4～問2.9については、貴社の全国内工場についてお伺いします。

問2.4-1 貴社の現場力※について、最も当てはまる番号1つを選んで○印をつけてください。  
※現場力とは「期待される品質・コスト・納期・安全性の確保とそれを展開・継承していく能力」と定義します。

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

問2.4-2 「問2.4-1」で「3年前と比較して現場力が下降した」に○印をつけた方にお伺いします。その理由を次の項目のうち上位3つを選んで、番号に○印をつけてください。

1. 非正社員増加など現場の人的構成の変化
2. 熟練人材の退職
3. 技能伝承、底上げ教育の停滞
4. リストラ、事業売却等によるモチベーションダウン
5. 能力重視から成果重視への評価体系の変化
6. 経営層の現場軽視
7. 海外移転に伴う現場の減少
8. 製品の短ライフサイクル化、リードタイム短縮への対応不足
9. 設計、開発部門との情報共有不足
10. その他（ ）

問2.5 貴社の全国内工場の「現在」と「将来（3年後）」に向けての競争力の源泉として、次の項目の中から最も当てはまる番号1つを選んで、回答欄にご記入ください。

現在の競争力の源泉	将来（3年後）の競争力の源泉

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

問26-1 現時点で貴社の全国内工場の直接作業員の中に占める、正社員数ならびに非正社員数(直接雇用および非直接雇用)の割合の具体的な数字を記入してください。

雇用形態	割合
正社員①	%
直接雇用② 例：パート・アルバイト・期間工	%
非正社員 非直接雇用③ 例：業務請負・派遣社員	%
直接作業員の総計 (①+②+③)	100%

問26-2 現在ならびに3年後の貴社の全国内工場における「直接作業員数(正社員および非正社員)」の増減状況について、最も当てはまる番号1つを選んで○印をつけてください。

雇用形態	現在 (3年前と比べて)※	3年後見通し (現在と比べて)※
正社員①	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少
直接雇用② 例：パート・アルバイト・期間工	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少
非正社員 非直接雇用③ 例：業務請負・派遣社員	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少
直接作業員の総計 (①+②+③)	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少

※増加：5%以上の増加、横ばい：5%未満の増減、減少：5%以上の減少

問27 貴社の全国内工場の直接作業員数の中に占める非正社員の割合について、当てはまる番号に○印をつけてください。なお、「1. 社内的コンセンサスがある」に○印をつけた方は、その割合(%)について具体的な数字をご記入ください。

1. 社内的コンセンサスがある・・・非正社員の割合：約 \_\_\_\_\_ % (以内)
2. 社内的コンセンサスがない

問28 貴社における非正社員に関わる管理上の問題について次の項目の中から、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. 離職・定着率
2. 指導・教育・育成
3. 正社員との業務区分
4. 正社員との給与格差
5. トラブル発生時の責任区分
6. 秘密保持
7. 指揮・指示系統
8. 出勤状況や有給休暇取得時の対応
9. モラールや責任感
10. 改善活動
11. その他 ( \_\_\_\_\_ )

問29 貴社の非正社員を早期戦力化するため重要な対策として、次の項目の中から最も当てはまる番号1つを選んで○印をつけてください。

1. OJTなどの教育の徹底
2. 正社員への登用
3. 報酬の増加
4. 作業の標準化
5. 監督者のマネジメント力の向上
6. ITによるサポート
7. 機械化による複雑な作業の低減
8. その他 ( \_\_\_\_\_ )

**貴社の研究・開発領域の課題についてお伺いします**

★以下の問30～問34については、貴社においては、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30 研究・開発領域で特に重視している課題を3つ選んで、番号に○印をつけてください。

1. 経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定
2. 研究・開発成果達成までの期間の短縮化
3. 研究・開発とマーケティングの連携
4. 社外との共同開発・連携または当該企業の買収
5. 研究・開発テーマの絞り込み
6. 研究・開発部門の人事制度・組織改革（研究・開発担当者の評価も含む）
7. 研究・開発成果の製品化・事業化率の向上
8. 研究・開発成果（特許など）への報奨制度
9. 知的財産権の保護と特許戦略の積極展開
10. 研究・開発部門のプロフィットセンター化
11. 技術のデファクト・スタンダード化
12. 研究・開発分野におけるITの積極活用
13. 研究・開発機能の海外展開
14. 研究・開発部門の人材獲得と育成（プロジェクトリーダーなど）
15. ナレッジ・マネジメントの構築と強化
16. その他（                      ）

問31 貴社の研究・開発に関する「投資金額の売上高に対する比率の増減」についてお伺いします。基礎研究<sup>(注1)</sup>、応用研究<sup>(注2)</sup>、商品開発<sup>(注3)</sup>ごとに、当てはまる番号1つに○印をつけてください。

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

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

※増加：1%以上の増加、横ばい：1%未満の増減、減少：1%以上の減少

問32 研究・開発部門の技術者およびプロジェクトリーダーについて質と量の両面での満足度を伺います。項目ごと、当てはまる番号に○印をつけてください。

	質の面	量の面
1. 研究部門の技術者 (基礎研究 <sup>(注1)</sup> 応用研究 <sup>(注2)</sup> 部門)	1. 満足 2. 不満 3. 該当なし	1. 満足 2. 不満 3. 該当なし
2. 開発部門の技術者 (商品開発 <sup>(注3)</sup> 部門)	1. 満足 2. 不満 3. 該当なし	1. 満足 2. 不満 3. 該当なし
3. 各部門のプロジェクトリーダー (研究開発に関わる全部門)	1. 満足 2. 不満 3. 該当なし	1. 満足 2. 不満 3. 該当なし

問33 研究・開発部門の技術者の能力や資質について、「研究部門の技術者」「開発部門の技術者」「研究・開発部門のプロジェクトリーダー」について、各々特に強化したいもの3つを選んで番号に○印をつけてください。

能力・資質	研究部門の技術者	開発部門の技術者	研究・開発部門のプロジェクトリーダー
論理的思考力	1	1	1
独創・創造力	2	2	2
コンセプト構想力	3	3	3
実践展開力（粘り強さ）	4	4	4
表現力・対人折衝力	5	5	5
専門知識・専門技術	6	6	6
語学力	7	7	7
情熱・熱意・探究心	8	8	8
リーダーシップ	9	9	9
事業センス・起業家精神	10	10	10
先見力・洞察力	11	11	11
その他（                      ）	12	12	12

問3 4 貴社の技術者の強化のために、現在重視している施策として、次の項目の中から上位3つを選んで番号に○印をつけてください。

1. 新卒採用の強化
2. 即戦力採用の強化 (スカウトを含む)
3. 海外人材の登用
4. M & Aによる人材の確保
5. 評価・処遇・報酬制度の改訂
6. 年齢や役職にこだわらない抜擢配置
7. 早期選抜教育 (国内外留学を含む)
8. MOT教育の実施・強化
9. 創造性・潜在能力の開発・強化
10. その他 ( )

# アドバイザー名簿

(会社名50音順・敬称略)

氏名	会社名	所属役職
板倉 伸二	アイシン精機株式会社	専務取締役
地頭所 裕美	アイ・マーケティングアドバンス株式会社	プリンシパル 消費生活アドバイザー
辻田 清	旭化成株式会社	取締役 執行役員 人財・労務部長
島崎 孝二	味の素株式会社	理事 生産戦略部長
中島 好美	アメリカン・エクスプレス・インターナショナル Inc	副社長
米村 寧	アール・ケー・ビー毎日放送株式会社	人事部長
鳴田 英志	イオン株式会社	執行役 人事本部長
根本 徹	石川島播磨重工業株式会社	航空宇宙事業本部 生産センター 田無工場長
水野 治幸	株式会社 I N A X	マーケティング戦略室長
大野 正直	NGK人財開発株式会社	代表取締役社長
山下 牧	オムロン株式会社	専務取締役
鈴木 茂	株式会社オリエンタルランド	取締役 執行役員 人事部長
梶原 健司	オリックス株式会社	取締役 執行役副社長
門馬 卓	鹿島建設株式会社	常務執行役員
小松 利行	キャノン株式会社	取締役 先端技術研究本部 本部長
山本 忠司	京セラ株式会社	事業推進室 副室長
大内 俊	極東貿易株式会社	理事 事業企画部長
益本 康男	株式会社クボタ	専務取締役
高橋 直樹	株式会社クレディセゾン	常務取締役 戦略本部長兼カード本部副本部長
清水 裕三	株式会社資生堂	掛川工場 製造部 設備管理グループ リーダー
金子 みどり	シティグループ	コーポレート・アフェアーズ本部長
武藤 光一	株式会社商船三井	常務執行役員 (経営企画部担当)
宇田川 敦志	住友スリーエム株式会社	リーニックスシグマ MBB
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	副社長
笠原 正昭	西部電気工業株式会社	取締役社長
十河 政則	ダイキン工業株式会社	取締役兼常務執行役員
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 人事部・研修部担当
吉田 豊次	武田薬品工業株式会社	取締役コーポレート・コミュニケーション部長
横山 俊宏	株式会社竹中工務店	取締役 企画室長
塩沢 一	デュポン株式会社	経営企画部長
槇野 孝和	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 コーポレート副本部長
石田 修一	株式会社東芝	生産企画部 部長

氏名	会社名	所属役職
平野 氏貞	東陶機器株式会社	人事部長
鈴木 敏仁	東北電力株式会社	人財部長
高橋 明広	東北リコー株式会社	執行役員
藤井 英嗣	東洋エンジニアリング株式会社	執行役員 技術ビジネス本部長
門川 厚文	株式会社戸上電機製作所	取締役 技術本部長
白神 誠一	株式会社トクヤマ	取締役 徳山製造所 副所長
広村 俊悟	凸版印刷株式会社	広報本部 本部長
柴田 雄己	名古屋鉄道株式会社	取締役 経営企画部長
大隅 裕之	日産自動車株式会社	商品企画本部 商品戦略室 地域別商品戦略グループ 主管
鈴木 靖浩	日本テトラパック株式会社	取締役 環境・コミュニケーション本部長
石川 裕子	ノバルティスファーマ株式会社	常務取締役 人事・コミュニケーション本部長
高林 恒広	株式会社日立製作所	情報・通信グループ 事業戦略本部 担当本部長
寺嶋 正彦	不二製油株式会社	常務取締役 人事総務本部長
松林 正一郎	物産キャリアパートナーズ株式会社	代表取締役社長
小池 幸文	ブラザー工業株式会社	取締役 常務執行役員
松本 芳範	株式会社ベネッセコーポレーション	執行役員常務
太田 康	本田技研工業株式会社	生産本部 四輪生産企画室 E人事開発センター所長
木村 貢	北海道電力株式会社	人事労務部長
小山 俊幸	北海道旅客鉄道株式会社	総務部長
浦田 尚男	三菱化学株式会社	科学技術戦略室 部長
三嶋 吉一	三菱電機株式会社	生産技術部 部長
皆木 健司	ヤマトホールディングス株式会社	執行役員
八幡 泰司	ヤマハ株式会社	取締役 PT統括、プロセス管理統括
武部 信二	理研食品株式会社	代表取締役社長
井上 健一郎	リプライス株式会社	取締役 営業部長