

第31回 当面する企業経営課題に関する調査

日本企業の経営課題2009

—過去に克ち、未来を創る経営—

2009年11月



社団法人日本能率協会

ごあいさつ

社団法人日本能率協会（JMA）は、企業の戦略立案や経営課題解決に役立つ情報を提供することを目的に、1979年より毎年、日本企業の経営課題に関する調査を実施しています。今年第31回目として、4,000社の経営者に調査票を送付し、706社からご回答いただきました。

2007年夏から表面化しだした「サブプライム問題」は、瞬く間に「世界同時不況」へと繋がり、日本経済にも大きなダメージを与えました。ようやく一部に回復の兆しは見えつつあるものの、いまだ足元の経営環境は極めて不安定な状況にあると言えます。

また、経営環境の激変の一方で、グローバルな企業間競争の激化、少子高齢化にともなう国内市場の成熟化という大きな流れには変わりありません。企業が持続的成長していくためにも、一層のイノベーションが求められています。「イノベーション」をいかに実現するかということは、企業にとって永遠の課題でもあります。組織の規模が大きくなり、歴史を重ねるほど、どうしても過去の経験に捉われたり、形式的な社内手続きが多くなったりしがちです。いわゆる「大企業病」の弊害が生じてきます。ここからいかに脱却し、未来志向の組織をつくっていくかが、大きなチャレンジとなります。

そこで今回の調査では、この外部環境の激変が企業経営にどのような影響をもたらしたのか、経営全般ならびに人事、営業・マーケティング、研究・開発、生産の各領域における課題認識の5年間の推移を振り返るとともに、各領域における今日的課題を調査いたしました。

さらに、「過去に克ち、未来を創る経営」をテーマとして取り上げました。分析の結果、「自社のビジネスの考え方や方向性の共有」、「社員の高い意欲」、「変革の組織風土」を実現することが、イノベーションにおける高い成果につながるということを、改めて確認することができました。

危機の時代を乗り越えた先に、日本企業がどのように変化していくべきか——是非、本報告書の内容をご高覧いただき、今後の経営を考えるうえでのご参考としていただけましたら幸いです。

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

2009年11月

社団法人日本能率協会

目次

I. 調査概要	4
II. 調査結果の主要ポイント	5
III. 回答企業の概要	6
1. 上場・非上場企業別内訳	6
2. 本社所在地別内訳	6
3. 業種別内訳	6
4. 売上高別内訳	7
5. 従業員規模別内訳	7
6. 業績・従業員規模の推移	8
IV. 日本企業の経営課題動向	9
1. 「現在」ならびに「将来」の経営課題認識	10
2. 現在、将来（3年後）の経営課題認識の5年間の推移	13
3. 「業績向上企業」と「業績低下企業」の現在の経営課題認識	14
<アドバイザーからのコメント：当面する最重要経営課題>	17
V. 重点テーマ：「過去に克ち、未来を創る経営」	21
1. 問題意識	22
2. 調査にあたっての仮説	23
3. 分析結果（1）イノベーションの成果に繋がる要素とは	24
4. 分析結果（2）イノベーションを実現するための施策とは	27
5. まとめ—「過去に克ち、未来を創る経営」に向けて	31
<アドバイザーからのコメント：「過去に克ち、未来を創る経営」について>	32
VI. 調査結果の詳細	37
1. 経営全般における課題、外部経営環境要因	38
1-1 経営業績にマイナスの影響を受けると予想される外部経営環境要因	38
1-2 世界同時不況の影響	39
1-3 低価格化競争の影響	40
1-4 温暖化ガス排出量削減の対策状況	41
2. 財務領域の課題	42
2-1 財務領域の主要課題	42
（前年比較／上場・非上場企業別／選択順位別	
／「業績向上企業」と「業績低下企業」の比較）	
2-2 投資ならびに利益処分の重点	47
2-3 決算報告での業績見通し開示のあり方	49
2-4 国際財務報告基準（IFRS）の適用への対応	50
<アドバイザーからのコメント：国際財務報告基準適用への対応>	52
3. 人事・教育領域の課題	54
3-1 人事・教育領域の主要課題	54
（前年比較／従業員規模別／選択順位別／5年間の推移	
／「業績向上企業」と「業績低下企業」の比較）	
3-2 教育研修予算の状況	59
3-3 成果主義人事制度への対応	60
3-4 能力開発の重点としてより強化したい研修分野	61
3-5 次世代経営人材の育成成果と施策	63
<アドバイザーからのコメント：成果主義人事制度への対応>	64
<アドバイザーからのコメント：次世代経営人材の育成>	66

4. 営業・マーケティング領域の課題	68
4-1 営業・マーケティング領域の主要課題.....	68
(前年比較／選択順位別／5年間の推移 ／「業績向上企業」と「業績低下企業」の比較)	
4-2 価格決定権における主導権の状況.....	73
4-3 商品企画における「定量的情報」「定性的情報」の重視度.....	74
<アドバイザーからのコメント: 商品企画における「定量的情報」「定性的情報」の重視度>.....	75
5. 研究・開発領域の課題	77
5-1 研究・開発領域の主要課題.....	77
(前年比較／選択順位別／5年間の推移 ／「業績向上企業」と「業績低下企業」の比較)	
5-2 研究・開発投資金額の売上高に対する比率の増減.....	81
5-3 研究・開発者の自主的な研究テーマの設定.....	82
5-4 研究・開発部門の人材に対する質・量の面での満足度.....	83
5-5 研究・開発部門の人材に求められる能力や資質として特に強化したい点.....	84
5-6 MOT教育への取り組み状況と成果についての評価.....	86
<アドバイザーからのコメント: 研究・開発領域で今年度、特に重視している課題>.....	87
6. 生産領域の課題	89
6-1 生産領域の主要課題.....	89
(前年比較／従業員規模別／選択順位別／5年間の推移 ／「業績向上企業」と「業績低下企業」の比較)	
6-2 国内外の生産動向.....	94
6-3 国内生産拠点の位置づけ.....	95
6-4 コストダウン施策の取り組み状況.....	96
6-5 ものづくりの各プロセスへの生産技術部門の関与状況.....	98
6-6 生産技術者に求める能力.....	99
<アドバイザーからのコメント: 生産領域で今年度、特に重視している課題>.....	100
■ アンケート調査票	102
■ アドバイザー名簿	112

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

2009年8月～9月

3. 調査の対象

全国の主要企業の経営者（4,000社）

（内訳）全国の上場企業の経営者（2,239社）

非上場企業（従業員300人以上）の経営者（1,761社）

4. 調査方法

調査票を郵送配布→郵送および電子メールによる調査票回収

5. 配布数と回答数

調査票の配布数と回答数は以下の通りである。

	配布数	回答数	回答率
全体	4,000	706*	17.7%
上場企業 (店頭公開含む)	2,239	320	14.3%
非上場企業	1,761	377	21.4%

*会社名無記入のため、上場・非上場区分が不可能な9社を含む

Ⅱ. 調査結果の主要ポイント

(注) < >内は参照ページ

【当面ならびに中長期的な経営上の課題に関して】

- ◇ 当面の経営課題 — 「売り上げ・シェア拡大」が急増 <10ページ>
- ◇ 3年後の業績 — 増収増益を見込む企業が5割 <8ページ>
- ◇ 低価格化競争 — 8割の企業が「巻き込まれている」 <40ページ>
- ◇ 世界同時不況の「津波」 — 2008年10～12月に5割の企業へ到達 <39ページ>
- ◇ 温暖化ガス排出量削減 — 9割の企業が対策を考えている <41ページ>

【イノベーティブな組織を実現するための経営のあり方に関して】

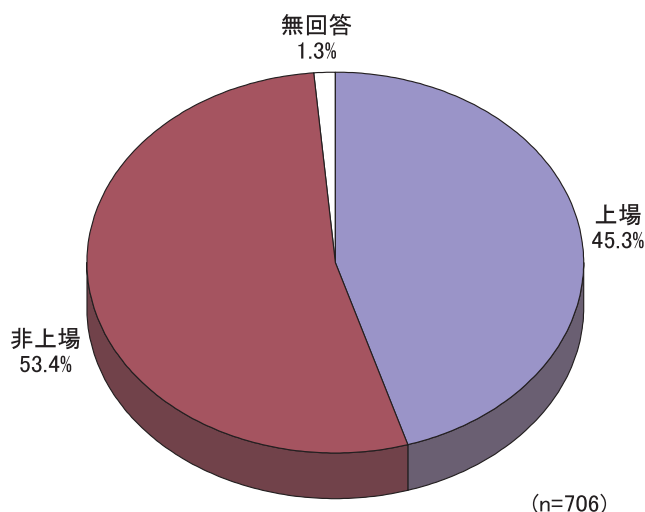
- ◇ イノベーションの実現には、「ビジョンの共有」「社員の意欲向上」「変革の組織風土」が必要であることを確認 <22～31ページ>
 - ・自社のビジネスの考え方や方向性を共有している企業ほどイノベーションを実現している。
 - ・社員の意欲が高まっている企業ほど、イノベーションを実現している。
 - ・イノベーションを実現している企業は、「変革の組織風土」の特長を備えている。

【経営機能別の課題に関して】

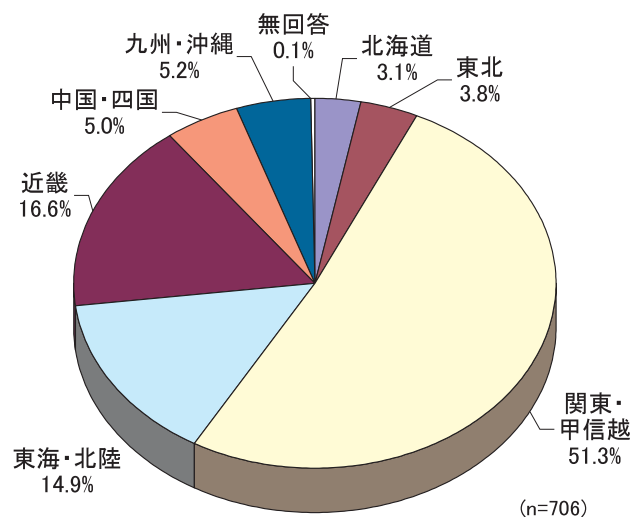
- ◇ 国際財務報告基準（IFRS） — 上場企業の5割が「情報収集中」 <50ページ>
- ◇ 業績見通しの開示 — 上場企業の46.3%が「抵抗あり」、「不要である」と回答 <49ページ>
- ◇ 成果主義人事 — 約4割の企業が見直しを実施 <60ページ>
- ◇ 社員の能力開発の重点 — 「ミドル管理者研修」「中堅社員研修」が上位に <61ページ>
- ◇ 次世代経営人材の育成 — 5割以上の企業が「育成できていない」 <63ページ>
- ◇ 商品企画の参考情報 — 「定性的情報」が重視される <74ページ>
- ◇ 研究開発投資は増加傾向にある — 特に「商品開発」を重視 <81ページ>
- ◇ 生産技術者に求める能力 — 「関係者とのネットワーク、チーム形成力」も重要 <99ページ>

Ⅲ. 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



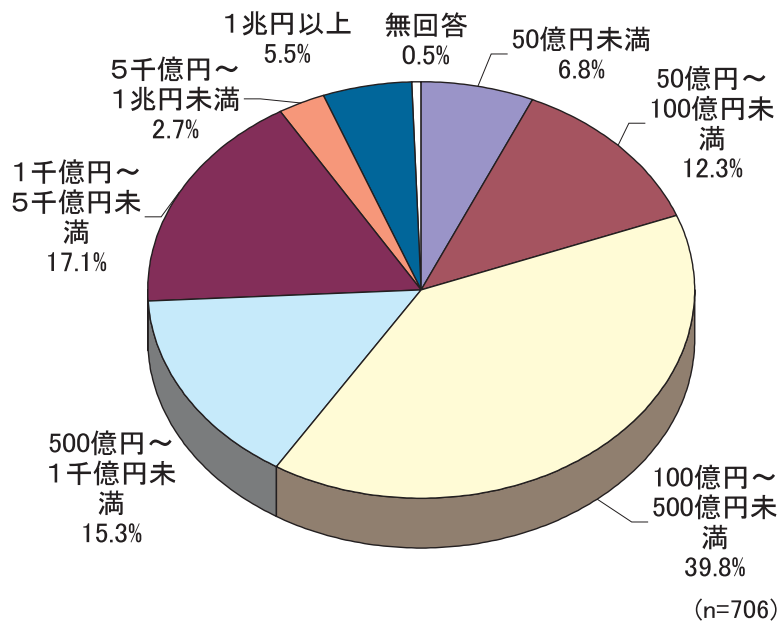
3. 業種別内訳

業種分類			%	回答数	業種分類			%	回答数
製造業	食料品製造		5.9	42	農林・水産・鉱業		0.4	3	
	繊維製造		1.0	7	小売		9.3	66	
	パルプ・紙・紙加工		0.4	3	商社・問屋・卸売		7.8	55	
	化学製品製造		4.7	33	証券・金融・保険		3.4	24	
	医薬品製造・卸売		2.0	14	不動産		1.4	10	
	石油・石炭製造		0.0	0	土木・建設・建築		5.2	37	
	ゴム・窯業・土石製品製造		1.3	9	輸送サービス		7.2	51	
	鉄鋼・非鉄・金属製品製造		4.7	33	倉庫・運輸		0.3	2	
	一般機械製造		5.0	35	ソフト開発・情報サービス		5.2	37	
	精密機器製造		1.8	13	通信サービス		0.8	6	
	電気・電子機器製造		7.1	50	出版・放送・報道		1.0	7	
	輸送用機器製造		6.7	47	公共サービス		0.6	4	
	その他製造		3.5	25	宿泊・飲食サービス		3.7	26	
					人材・教育関連サービス		1.6	11	
				警備・ビルメンテナンス		2.1	15		
				広告・宣伝・ディスプレイ		0.8	6		
				その他サービス		4.8	34		
製造業計			44.1	311	非製造業計			55.8	394

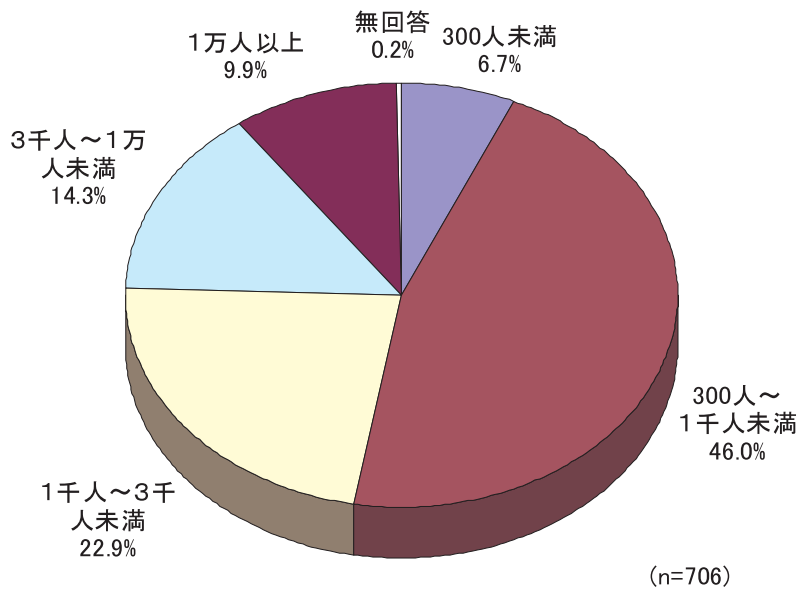
※この他に業種不明が1件ある

(n=706)

4. 売上高別内訳

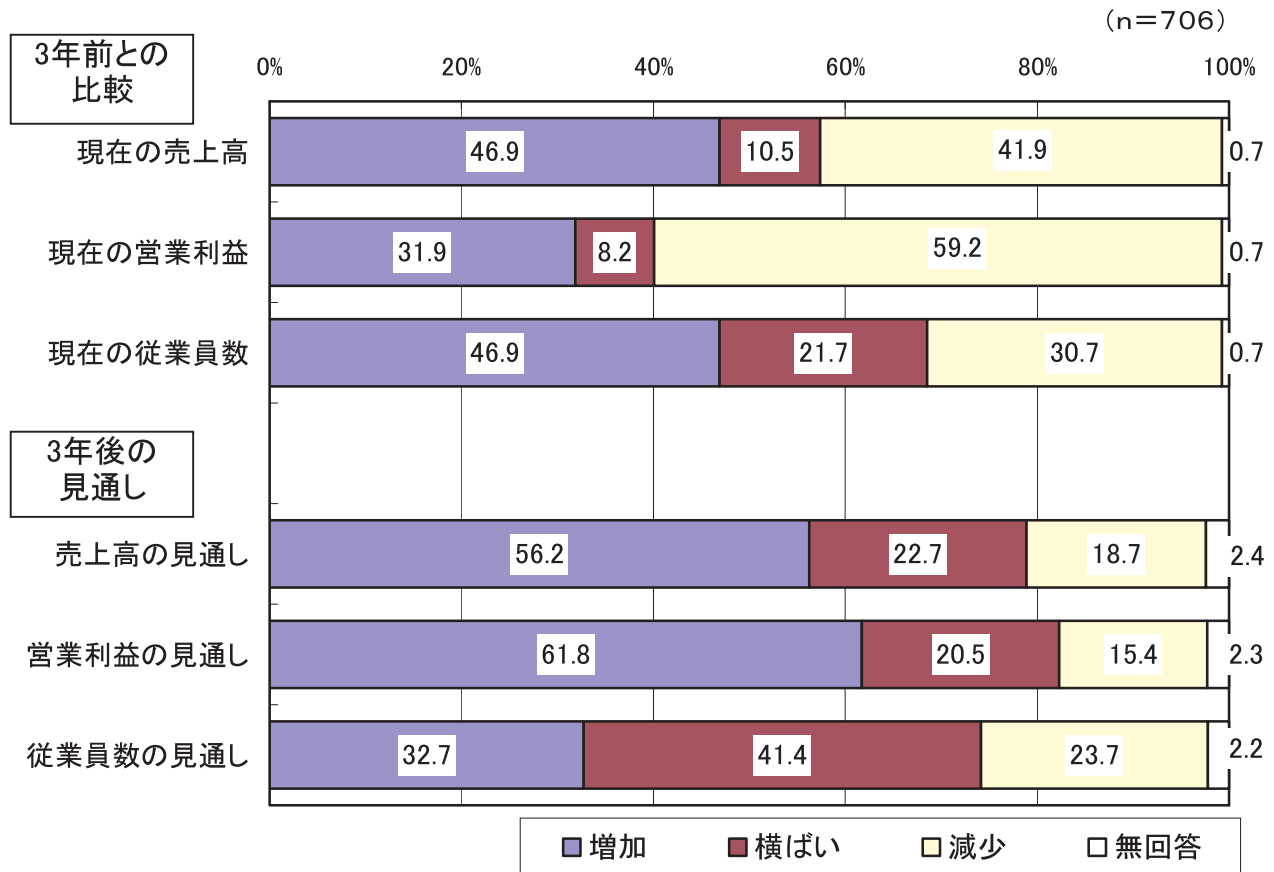


5. 従業員規模別内訳

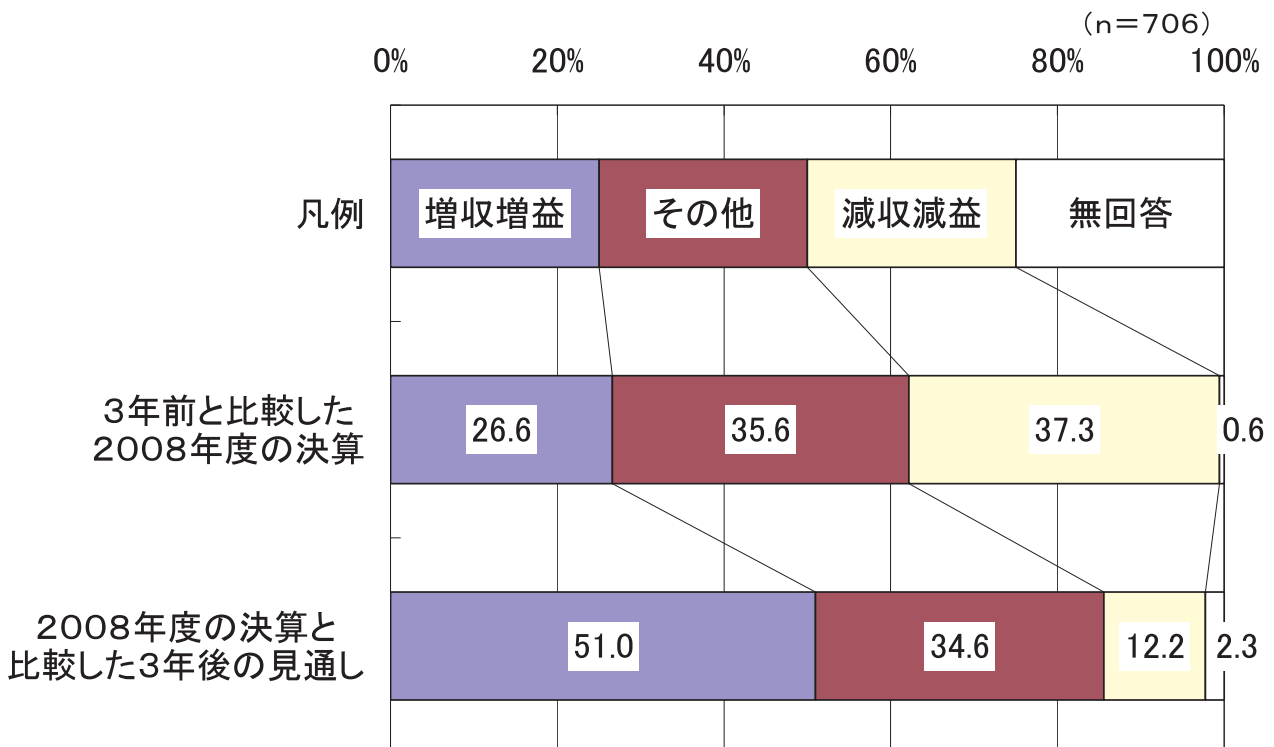


(注)本調査では、従業員規模が1千人未満の企業を「小規模企業」、1千人～1万人未満を「中規模企業」、1万人以上を「大規模企業」と定義する。

6. 業績・従業員規模の推移



増収増収／減収減益企業の比率



IV. 日本企業の経営課題動向

1. 「現在」ならびに「将来」の経営課題認識

① 現在ならびに将来(2012年頃/2015年頃)の経営課題認識

現在の経営課題としては、1位「収益性向上」(60.8%)、2位「売り上げ・シェア拡大(販売力の強化を含む)」(52.8%)、3位「人材強化(採用・育成・多様化)」(33.9%)となった。

将来(2012年頃)の課題認識は、現在の課題認識と比べると、「人材強化」が6.2ポイント、「新製品・新サービス・新事業開発」が9.5ポイント、「グローバル化」が6.7ポイント上昇している。一方、「収益性向上」「売り上げ・シェア拡大」「ローコスト経営」などの業績に直結する項目が減少している。

また、将来(2015年頃)の課題認識としては、1位「新製品・新サービス・新事業開発」(14.6%)、2位「売上・シェア拡大」(10.8%)、3位「収益性向上」(10.3%)となっている。2012年頃の課題認識と比べると、「ブランド価値向上」「株主価値向上」などの項目が順位をあげている一方で、「財務体質強化」や「品質向上」などの項目が順位を下げている。

現在ならびに将来(2012年頃/2015年頃)の経営課題認識

2009年の課題認識 (n=706)			将来(2012年頃)の課題認識 (n=706)			将来(2015年頃)の課題認識 (n=706)		
1位	収益性向上	60.8	1位	収益性向上	47.6	1位	新製品・新サービス・新事業開発	14.6
2位	売り上げ・シェア拡大 (販売力の強化を含む)	52.8	2位	人材強化(採用・育成・多様化)	40.1	2位	売り上げ・シェア拡大 (販売力の強化を含む)	10.8
3位	人材強化(採用・育成・多様化)	33.9	3位	売り上げ・シェア拡大 (販売力の強化を含む)	38.7	3位	収益性向上	10.3
4位	新製品・新サービス・新事業開発	19.7	4位	新製品・新サービス・新事業開発	29.2	4位	人材強化(採用・育成・多様化)	9.5
5位	財務体質強化	16.6	5位	顧客満足度の向上	18.8	5位	グローバル化(グローバル経営)	9.2
6位	ローコスト経営	15.3	6位	技術力の強化	17.0	6位	ブランド価値向上	7.1
7位	顧客満足度の向上	15.2	7位	財務体質強化	14.4	6位	顧客満足度の向上	6.5
8位	技術力の強化	13.0	8位	グローバル化(グローバル経営)	14.2	8位	事業再編(M&A、事業撤退を含む)	6.4
9位	現場の強化(安全、技能伝承など)	12.9	9位	品質向上(サービス・商品)	11.9	9位	企業の社会的責任(CSR) (コンプライアンス・環境などを含む)	4.8
10位	品質向上(サービス・商品)	12.2	10位	事業再編(M&A、事業撤退を含む)	10.6	10位	株主価値向上	3.3
11位	事業再編(M&A、事業撤退を含む)	8.6	11位	ローコスト経営	9.6	11位	技術力の強化	3.3
12位	グローバル化(グローバル経営)	7.5	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)	9.2	12位	財務体質強化	2.5
13位	企業の社会的責任(CSR) (コンプライアンス・環境などを含む)	7.4	13位	現場の強化(安全、技能伝承など)	8.4	13位	企業理念の徹底・見直し (ビジョン・ウェイ・バリューなど)	2.4
14位	コーポレート・ガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメントを含む)	6.4	14位	ブランド価値向上	7.2	14位	コーポレート・ガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメントを含む)	1.8
15位	スピード経営	4.4	15位	コーポレート・ガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメントを含む)	5.5	15位	品質向上(サービス・商品)	1.3
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)	3.7	16位	株主価値向上	5.1	15位	スピード経営	1.0
17位	ブランド価値向上	3.4	17位	スピード経営	3.7	17位	ローコスト経営	1.0
18位	株主価値向上	2.7	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)	3.5	18位	現場の強化(安全、技能伝承など)	0.8
19位	外部経営資源の活用 (産・学・官等の連携も含む)	0.6	19位	外部経営資源の活用 (産・学・官等の連携も含む)	0.8	19位	外部経営資源の活用 (産・学・官等の連携も含む)	0.4
20位	その他	0.6	20位	その他	0.3	20位	その他	0.3

(注1)ピンク色のセルは、2009年と将来(2012年頃)を比較して5ポイント以上増加した項目。ブルーのセルは、同じく5ポイント以上減少した項目。
(注2)黄色のセルは、2009年と将来(2015年頃)を比較して順位が5ランク以上アップした項目。紫色のセルは、同じく5ランク以上ダウンした項目。
(注3)実線の矢印は、2009年と将来(2012年頃)を比較して順位が3ランク以上変動した項目に表示している。
(注4)点線の矢印は、将来(2012年頃)と将来(2015年頃)を比較して順位が5ランク以上変動した項目に表示している。

② 現在ならびに将来(2012年頃/2015年頃)の経営課題認識<上場企業>

上場企業について見ると、現在の経営課題は、1位「収益性向上」(69.1%)、2位「売り上げ・シェア拡大(販売力の強化を含む)」(50.0%)、3位「人材強化(採用・育成・多様化)」(28.4%)となった。

将来(2012年頃)の課題認識は、現在の課題認識と比べると、「新製品・新サービス・新事業開発」が9.4ポイント、「グローバル化」が9.0ポイント、「顧客満足度の向上」が5.0ポイント上昇している。一方、「収益性向上」「売り上げ・シェア拡大」が大きく減少している。

将来(2015年頃)の課題認識としては、1位「新製品・新サービス・新事業開発」(15.9%)、2位「グローバル化」(11.9%)、3位「売り上げ・シェア拡大」(11.3%)となっている。また、2012年頃の課題認識と比べると、「ブランド価値向上」が順位を大きくあげている一方で、「財務体質強化」や「ローコスト経営」などの項目が順位を下げている。

現在ならびに将来(2012年頃/2015年頃)の経営課題認識(上場企業)

2009年の課題認識(上場企業) (n=320)			将来(2012年頃)の課題認識(上場企業) (n=320)			将来(2015年頃)の課題認識(上場企業) (n=320)		
1位	収益性向上	69.1	1位	収益性向上	51.6	1位	新製品・新サービス・新事業開発	15.9
2位	売り上げ・シェア拡大 (販売力の強化を含む)	50.0	2位	売り上げ・シェア拡大 (販売力の強化を含む)	38.4	2位	グローバル化(グローバル経営)	11.9
3位	人材強化(採用・育成・多様化)	28.4	3位	新製品・新サービス・新事業開発	34.7	3位	売り上げ・シェア拡大 (販売力の強化を含む)	11.3
4位	新製品・新サービス・新事業開発	25.3	4位	人材強化(採用・育成・多様化)	33.1	4位	ブランド価値向上	9.4
5位	財務体質強化	16.6	5位	グローバル化(グローバル経営)	22.8	5位	収益性向上	8.8
6位	ローコスト経営	15.0	6位	顧客満足度の向上	17.2	6位	人材強化(採用・育成・多様化)	7.5
7位	グローバル化(グローバル経営)	13.8	7位	技術力の強化	14.7	7位	事業再編(M&A、事業撤退を含む)	7.2
8位	事業再編(M&A、事業撤退を含む)	12.8	8位	財務体質強化	14.7	8位	株主価値向上	6.3
9位	顧客満足度の向上	12.2	9位	事業再編(M&A、事業撤退を含む)	12.8	9位	顧客満足度の向上	5.3
10位	技術力の強化	10.9	10位	株主価値向上	8.8	10位	企業の社会的責任(CSR) (コンプライアンス・環境などを含む)	3.8
11位	品質向上(サービス・商品)	9.4	11位	ローコスト経営	8.8	11位	技術力の強化	3.1
12位	コーポレート・ガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメントを含)	6.6	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)	8.4	12位	財務体質強化	1.9
13位	現場の強化(安全、技能伝承など)	5.9	13位	品質向上(サービス・商品)	6.3	13位	企業理念の徹底・見直し (ビジョン・ウェイ・バリューなど)	1.6
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)	5.6	14位	ブランド価値向上	6.3	14位	スピード経営	1.3
15位	株主価値向上	4.4	15位	コーポレート・ガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメントを含)	5.6	15位	外部経営資源の活用 (産・学・官等の連携も含む)	0.6
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)	4.1	16位	現場の強化(安全、技能伝承など)	5.0	16位	現場の強化(安全、技能伝承など)	0.6
17位	ブランド価値向上	3.8	17位	スピード経営	3.8	17位	コーポレート・ガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメントを含)	0.6
18位	スピード経営	3.4	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)	2.8	18位	ローコスト経営	0.3
19位	外部経営資源の活用 (産・学・官等の連携も含む)	0.3	19位	外部経営資源の活用 (産・学・官等の連携も含む)	0.9	18位	品質向上(サービス・商品)	0.0
20位	その他	0.6	20位	その他	0.3	20位	その他	0.0

(3つまで回答)

(3つまで回答)

(1つだけ回答)

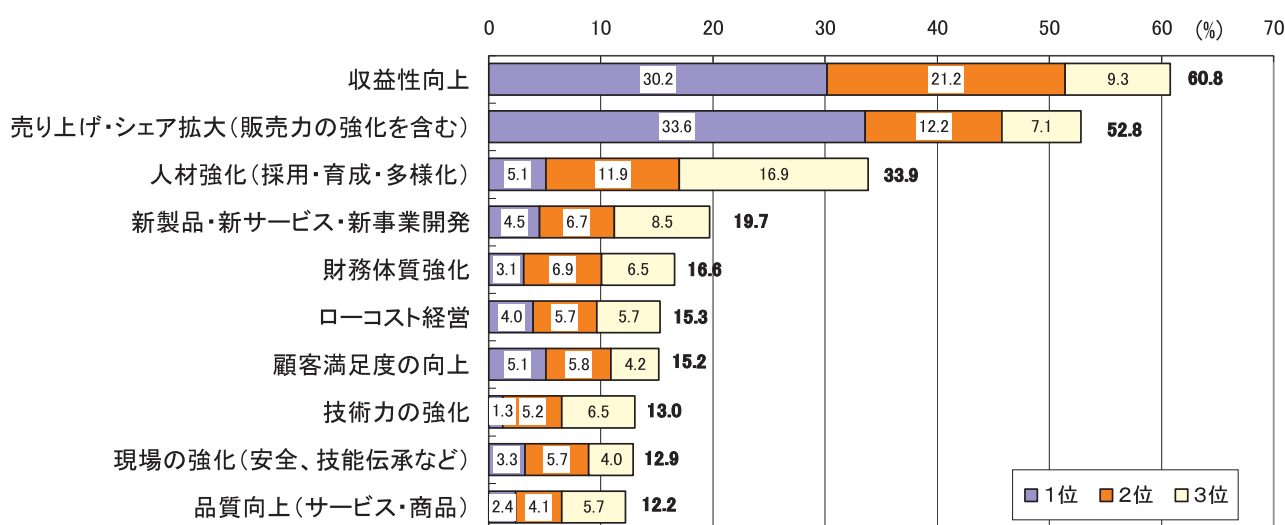
- (注1)ピンク色のセルは、2009年と将来(2012年頃)を比較して5ポイント以上増加した項目。ブルーのセルは、同じく5ポイント以上減少した項目。
(注2)黄色のセルは、2009年と将来(2015年頃)を比較して順位が5ランク以上アップした項目。紫色のセルは、同じく5ランク以上ダウンした項目。
(注3)実線の矢印は、2009年と将来(2012年頃)を比較して順位が3ランク以上変動した項目に表示している。
(注4)点線の矢印は、将来(2012年頃)と将来(2015年頃)を比較して順位が5ランク以上変動した項目に表示している。

③ 現在、将来（2012年頃）の経営課題認識＜選択順位別＞

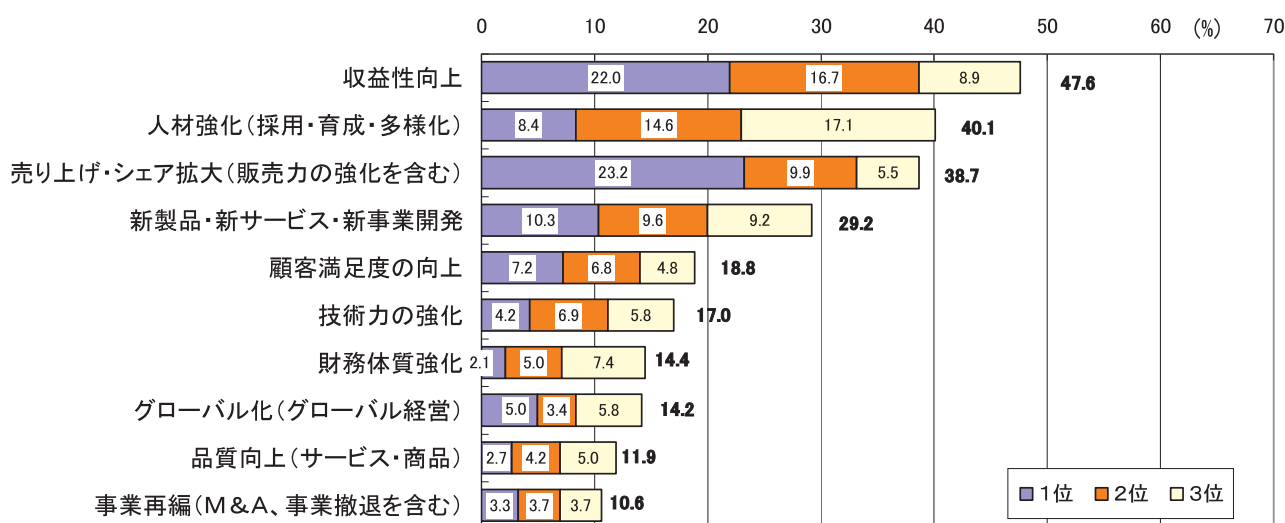
現在ならびに将来の経営課題認識については選択肢から上位3つを回答していただいているが、第1位に挙げられた項目だけに注目すると、現在の課題認識については、1位は「売り上げ・シェア拡大（販売力の強化を含む）」となる。次いで「収益性向上」が重要視されていることが分かる。逆に、全体では3位にあげられている「人材強化（採用・育成・多様化）」については、第1位として選択された比率が低いことが分かった。

将来（2012年頃）の課題認識について第1位に挙げられた項目を見ると、「売り上げ・シェア拡大」「収益性向上」が重要視されている。全体では2位となっている「人材強化」は、現在の課題認識と同様に、第1位として選択された比率が低かった。

現在の課題認識(上位10項目／選択順位別)



将来(2012年頃)の課題認識(上位10項目／選択順位別)

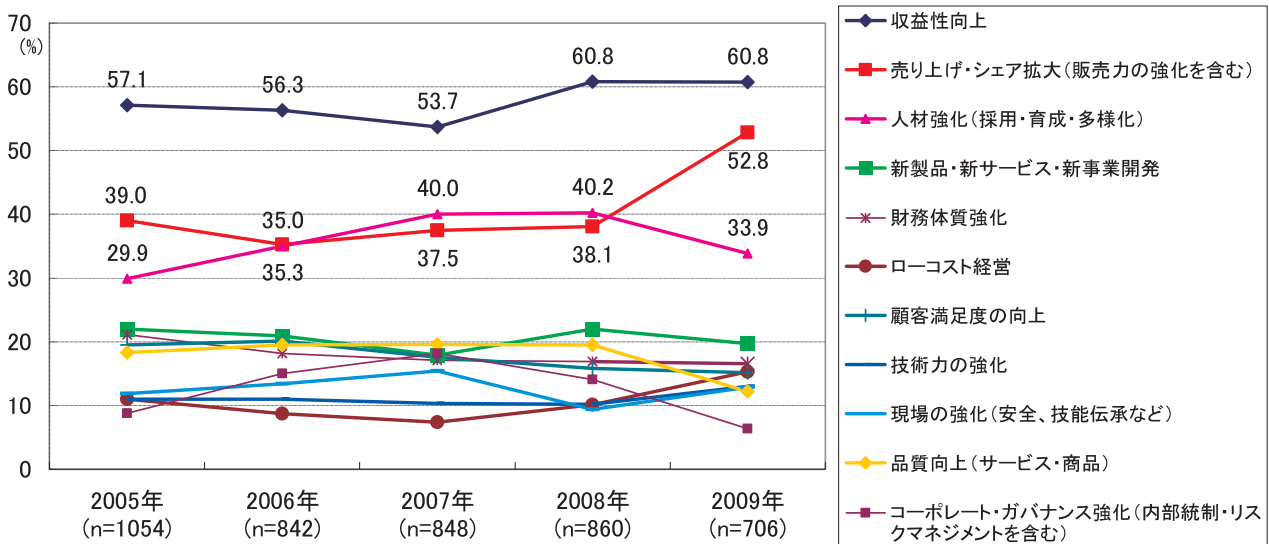


2. 現在、将来(3年後)の経営課題認識の5年間の推移

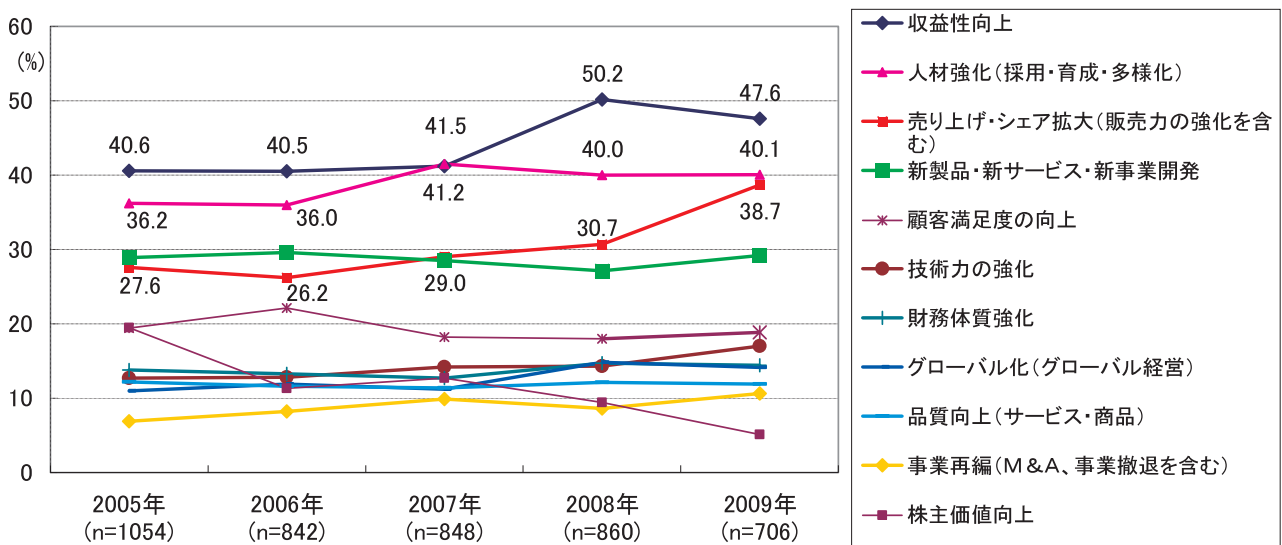
現在の課題認識について、2005年以降の推移を見ると、2008年から2009年にかけて「売り上げ・シェア拡大」が急上昇していることが分かる。逆に「人材強化」についてはそれまで漸増してきたが、2009年に低下した。「世界同時不況」による景気後退、業績悪化が影響を及ぼしたものと考えられる。

将来(3年後)の課題認識についての推移を見ると、「人材強化」が景気後退に関わらず、重要視されていることがうかがえる。また、「売り上げ・シェア拡大」が2006年以降、上昇傾向にあり、低成長経済下において売り上げ拡大が重要課題となっていることがうかがえる。

現在の課題認識(上位項目/5年間の推移)



将来(3年後)の課題認識(上位項目/5年間の推移)

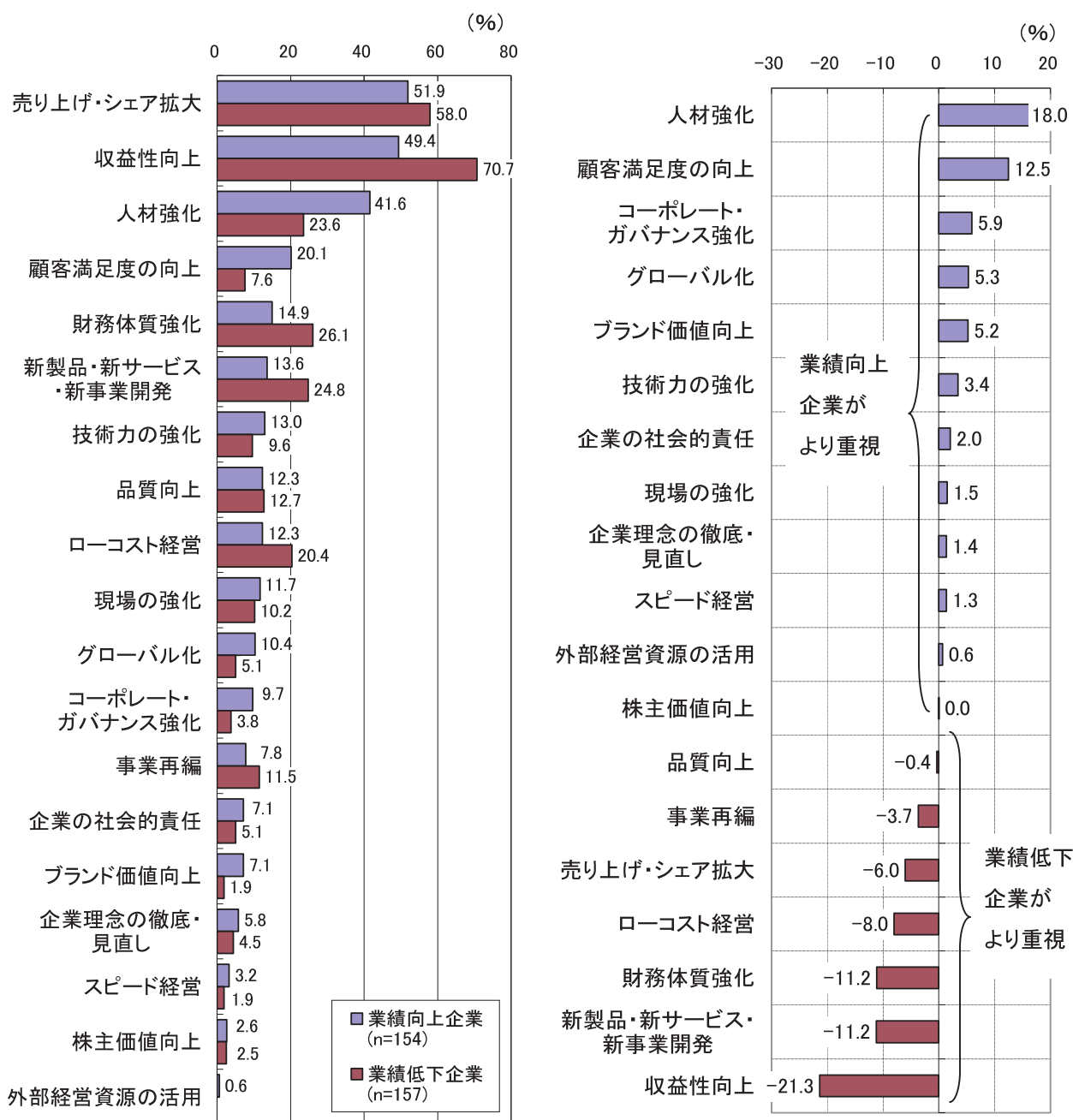


(注)2009年に10位以内となった項目ならびに2005年以降5位以内となった項目について推移を表示している。

3. 「業績向上企業」と「業績低下企業」の現在の経営課題認識

最後に、「業績向上企業」と「業績低下企業」の現在における経営課題認識を比較分析した。その結果、「業績向上企業」においては「人材強化」を重視している度合いが高く、一方、「業績低下企業」においては、「収益性向上」をより重視しているという結果となった。

現在の課題認識(「業績向上企業」と「業績低下企業」の比較)



(注)右図は、「業績向上企業」と「業績低下企業」の課題重視度の差異をあらわしている。グラフが右に伸びているものが「業績向上企業」がより重視している項目、左に伸びているものが「業績低下企業」がより重視している項目を意味する。

業績向上企業(154社)・・・3年前に対して売上高・営業利益・従業員数の3項目ともが増加した企業
 業績低下企業(157社)・・・3年前に対して売上高・営業利益・従業員数の3項目ともが減少した企業

「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	財務体質強化	ロースト経営	顧客満足向上	技術力の強化	現場の強化	品質向上	事業再編	グローバル化	企業の社会的責任	コーポレート・ガバナンス強化	スピード経営	企業理念の徹底・見直し	ブランド価値向上	株主価値向上	外部経営資源の活用	その他
全体	706	60.8	52.8	33.9	19.7	16.6	15.3	15.2	13.0	12.9	12.2	8.6	7.5	7.4	6.4	4.4	3.7	3.4	2.7	0.6	0.6
農林・水産・鉱業	3	66.7	66.7	-	33.3	-	-	-	66.7	-	-	-	33.3	-	-	33.3	-	-	-	-	-
食料品製造	42	66.7	52.4	35.7	26.2	7.1	7.1	7.1	11.9	9.5	14.3	2.4	16.7	4.8	2.4	9.5	4.8	16.7	2.4	-	2.4
繊維製造	7	57.1	57.1	28.6	42.9	14.3	28.6	-	-	14.3	-	28.6	14.3	-	-	-	-	-	14.3	-	-
パルプ・紙・紙加工	3	100.0	66.7	-	33.3	33.3	-	-	-	33.3	33.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
化学製品製造	33	57.6	57.6	18.2	45.5	6.1	9.1	3.0	24.2	9.1	6.1	15.2	30.3	-	3.0	3.0	-	6.1	-	-	3.0
医薬品製造・卸売	14	42.9	50.0	28.6	28.6	-	28.6	21.4	7.1	7.1	-	14.3	14.3	7.1	7.1	7.1	28.6	7.1	-	-	-
石油・石炭製造	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ゴム・窯業・土石製品製造	9	66.7	66.7	44.4	33.3	22.2	-	-	22.2	11.1	22.2	-	-	11.1	-	-	-	-	-	-	-
鉄鋼・非鉄・金属製品製造	33	66.7	51.5	21.2	39.4	15.2	18.2	9.1	18.2	9.1	9.1	3.0	12.1	6.1	3.0	12.1	3.0	-	3.0	-	-
一般機械製造	35	60.0	65.7	31.4	34.3	14.3	11.4	2.9	25.7	2.9	8.6	14.3	8.6	2.9	5.7	5.7	-	-	2.9	-	2.9
精密機器製造	13	69.2	30.8	15.4	15.4	15.4	15.4	-	30.8	23.1	23.1	15.4	23.1	-	7.7	-	15.4	-	-	-	-
電気・電子機器製造	50	70.0	60.0	18.0	42.0	12.0	4.0	8.0	24.0	10.0	14.0	8.0	4.0	6.0	6.0	4.0	4.0	4.0	2.0	2.0	-
輸送用機器製造	47	66.0	38.3	34.0	6.4	12.8	19.1	8.5	25.5	25.5	19.1	2.1	14.9	8.5	6.4	8.5	4.3	-	-	-	-
その他製造	25	52.0	48.0	48.0	28.0	16.0	12.0	8.0	16.0	8.0	-	8.0	12.0	4.0	8.0	8.0	-	4.0	4.0	-	4.0
小売	66	71.2	47.0	34.8	6.1	28.8	34.8	30.3	-	7.6	6.1	7.6	12.0	4.5	3.0	1.5	-	3.0	3.0	-	-
商社・問屋・卸売	55	76.4	58.2	34.5	16.4	12.7	18.2	20.0	1.8	3.6	5.5	18.2	9.1	3.6	9.1	5.5	3.6	1.8	1.8	-	-
証券・金融・保険	24	79.2	29.2	33.3	12.5	33.3	41.7	8.3	-	4.2	4.2	4.2	4.2	8.3	8.3	4.2	4.2	4.2	4.2	-	4.2
不動産	10	90.0	30.0	50.0	10.0	50.0	30.0	10.0	-	-	-	10.0	-	10.0	-	-	10.0	-	-	-	-
土木・建設・建築	37	67.6	56.8	37.8	16.2	18.9	5.4	10.8	13.5	21.6	8.1	2.7	5.4	16.2	8.1	2.7	2.7	-	5.4	-	-
輸送サービス	51	47.1	39.2	27.5	5.9	31.4	9.8	27.5	-	35.3	19.6	9.8	3.9	19.6	15.7	-	2.0	2.0	3.9	-	-
倉庫・埠頭	2	50.0	50.0	-	-	100.0	-	-	-	-	50.0	-	-	50.0	-	-	-	-	-	-	-
ソフト開発・情報サービス	37	43.2	67.6	51.4	18.9	8.1	8.1	8.1	27.0	2.7	21.6	10.8	-	5.4	5.4	-	10.8	5.4	5.4	-	-
通信サービス	6	33.3	33.3	50.0	-	-	-	50.0	-	16.7	33.3	-	-	33.3	-	16.7	-	16.7	16.7	-	-
出版・放送・報道	7	42.9	57.1	42.9	14.3	14.3	42.9	28.6	-	-	14.3	14.3	-	0.0	-	14.3	-	14.3	-	-	-
公共サービス	4	50.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	-	25.0	25.0	-	-	25.0	-	-	-	-	25.0	-	-
宿泊・飲食サービス	26	53.8	53.8	34.6	3.8	15.4	11.5	42.3	3.8	15.4	26.9	-	-	11.5	7.7	3.8	3.8	11.5	-	-	-
人材・教育関連サービス	11	27.3	72.7	45.5	-	9.1	18.2	18.2	27.3	9.1	9.1	18.2	-	-	9.1	9.1	-	-	-	-	-
警備・ビルメンテナンス	15	53.3	46.7	46.7	13.3	-	13.3	20.0	20.0	33.3	26.7	-	-	6.7	6.7	-	6.7	-	6.7	-	-
広告・宣伝・ディスプレイ	6	83.3	83.3	33.3	16.7	16.7	-	16.7	-	-	-	16.7	-	16.7	16.7	-	-	-	-	-	-
その他サービス	34	29.4	76.5	52.9	11.8	14.7	8.8	23.5	11.8	17.6	8.8	14.7	-	5.9	8.8	-	2.9	5.9	2.9	-	-
不明	1	-	-	100.0	-	-	-	-	-	100.0	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(注) 網掛けの項目が当該業種で1位の項目 (3つまで回答)

「将来(2012年頃)」において重要な経営課題(業種・細分類別)

調査数	収益性向上	人材強化	売り上げ・シェア拡大	新製品・サービス・新事業開発	顧客満足向上	技術力の強化	財務体質強化	グローバル化	品質向上	事業再編	ローコスト経営	企業の社会的責任	現場の強化	ブランド価値向上	コーポレート・ガバナンス強化	株主価値向上	スピード経営	企業理念の徹底・見直し	外部経営資源の活用	その他
706	47.6	40.1	38.7	29.2	18.8	17.0	14.4	14.2	11.9	10.6	9.6	9.2	8.4	7.2	5.5	5.1	3.7	3.5	0.8	0.3
3	66.7	33.3	33.3	33.3	-	66.7	-	33.3	-	-	-	-	-	-	-	-	33.3	-	-	-
42	54.8	33.3	38.1	33.3	9.5	14.3	7.1	28.6	2.4	16.7	2.4	11.9	9.5	26.2	-	7.1	2.4	-	-	2.4
7	14.3	28.6	71.4	57.1	28.6	0.0	14.3	28.6	-	14.3	-	-	14.3	14.3	-	14.3	-	-	-	-
3	66.7	33.3	66.7	33.3	-	-	66.7	-	-	33.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
33	48.5	18.2	42.4	51.5	12.1	18.2	3.0	39.4	-	6.1	6.1	6.1	12.1	3.0	9.1	3.0	6.1	-	-	3.0
14	28.6	21.4	42.9	14.3	21.4	28.6	-	21.4	7.1	14.3	21.4	21.4	-	14.3	14.3	-	7.1	7.1	7.1	-
0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9	44.4	66.7	55.6	33.3	-	-	22.2	11.1	-	11.1	-	-	-	-	-	11.1	-	-	-	-
33	45.5	36.4	45.5	42.4	18.2	24.2	21.2	9.1	-	6.1	9.1	12.1	6.1	3.0	6.1	9.1	3.0	3.0	-	-
35	37.1	40.0	31.4	48.6	8.6	40.0	17.1	28.6	5.7	11.4	-	5.7	8.6	2.9	-	2.9	5.7	5.7	-	-
13	38.5	30.8	30.8	23.1	7.7	23.1	15.4	7.7	7.7	15.4	23.1	15.4	15.4	7.7	23.1	7.7	-	-	-	7.7
50	46.0	26.0	40.0	48.0	10.0	34.0	10.0	14.0	18.0	8.0	6.0	4.0	6.0	2.0	4.0	6.0	6.0	2.0	4.0	-
47	42.6	31.9	38.3	31.9	10.6	40.4	8.5	25.5	10.6	10.6	10.6	10.6	6.4	2.1	6.4	4.3	6.4	2.1	-	-
25	48.0	40.0	32.0	52.0	8.0	28.0	-	16.0	-	12.0	12.0	8.0	-	-	4.0	8.0	4.0	4.0	-	-
66	54.5	54.5	34.8	10.6	27.3	-	22.7	-	9.1	13.6	21.2	9.1	4.5	12.1	3.0	4.5	4.5	3.0	-	-
55	54.5	38.2	38.2	23.6	27.3	3.6	7.3	21.8	12.7	16.4	16.4	9.1	7.3	3.6	9.1	1.8	3.6	5.5	-	-
24	70.8	45.8	33.3	16.7	12.5	4.2	25.0	8.3	4.2	-	25.0	12.5	-	4.2	12.5	8.3	-	4.2	-	-
10	70.0	40.0	30.0	-	10.0	-	80.0	-	-	-	-	10.0	10.0	20.0	10.0	20.0	-	-	-	-
37	45.9	37.8	35.1	35.1	16.2	27.0	16.2	8.1	10.8	8.1	5.4	10.8	18.9	2.7	5.4	8.1	2.7	5.4	-	-
51	39.2	52.9	33.3	15.7	29.4	2.0	13.7	5.9	21.6	13.7	7.8	15.7	19.6	5.9	9.8	3.9	2.0	5.9	2.0	-
2	100.0	50.0	-	-	-	-	-	-	50.0	-	-	-	50.0	-	50.0	-	-	-	-	-
37	48.6	45.9	43.2	29.7	21.6	16.2	5.4	21.6	16.2	10.8	2.7	8.1	-	8.1	5.4	5.4	8.1	2.7	-	-
6	-	66.7	16.7	-	50.0	-	33.3	-	66.7	16.7	-	-	16.7	33.3	-	-	-	-	-	-
7	71.4	-	57.1	42.9	28.6	-	14.3	-	28.6	-	14.3	-	-	-	-	-	14.3	14.3	-	-
4	50.0	75.0	-	0.0	25.0	-	25.0	-	25.0	-	50.0	-	25.0	-	-	25.0	-	-	-	-
26	61.5	34.6	53.8	11.5	38.5	3.8	26.9	-	26.9	-	7.7	11.5	7.7	11.5	3.8	-	-	-	-	-
11	27.3	54.5	36.4	18.2	18.2	18.2	9.1	9.1	18.2	27.3	-	-	-	9.1	9.1	-	-	9.1	-	-
15	53.3	66.7	46.7	13.3	6.7	-	6.7	-	46.7	-	20.0	-	20.0	-	-	6.7	-	6.7	-	-
6	66.7	66.7	33.3	16.7	50.0	-	16.7	-	16.7	16.7	-	-	-	16.7	-	-	-	-	-	-
34	32.4	41.2	44.1	32.4	29.4	20.6	14.7	5.9	11.8	11.8	2.9	14.7	8.8	11.8	-	2.9	-	8.8	2.9	-
1	-	100.0	-	-	-	-	-	-	100.0	-	-	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-
不明	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(3つまで回答)

(注) 網掛けの項目が当該業種で1位の項目

<アドバイザーからのコメント>

質問 <当面する最重要経営課題>

厳しい経営環境下において、貴社が現在、最重点課題として取り組んでいる施策と、その具体的な推進方法について、お聞かせください。

- 中国戦略、国内の多角化。
- ①グループ財務戦略強化…グローバル財務による資金手当の柔軟性確保、海外法人からの余剰資金の回収、本社一括での借入マネジメント、グループ会社借入金の集中マネジメント。②成長地域（中国、アジア、中南米）での事業拡大、地域専用仕様製品の開発、販売強化等による需要開発。
- 固定費の削減。資産の圧縮と人件費の見直し。
- 当社はこれまでも様々な改革・改善への施策を導入してきた。営業戦略上の改革を行ったこともあり、業務の改善であったこともある。また、これまで当社は社内で自らを評して、「個人商店の集合体」と言ってきた。それは、組織力が欠如していることを指す以上に、各々の担当者が或る程度の裁量のもと、独自に戦略を立案し、フレキシブルに営業をすることを指していたと言える。個人商店の対極にある形態は、「百貨店」若しくは「スーパーマーケット」方式であり、担当者のフットワーク以上に組織力で営業をする形態がある。現在、当社が目指しているのは、「ショッピング・モール」としての形態である。個人商店はショッピング・モールに出店し、そこで従前と同様にフットワーク良く営業活動を行うが、パフォーマンスが悪ければモールから退店しなくてはならない。そして、ショッピング・モールは母体として大規模に集客に務める機能を担い、且つ優良な個人商店を開拓することも求められる。即ち、「百貨店」と「個人商店」の機能を併せ持ち、双方のメリットを取り込むことを考えている。

その推進方法として、各部署の機能をよりプロフェッショナル化することだが、それ以上に重要なポイントは「新しい発想」である。新しい発想を常に大切にし、可能な限りそうした考えを具現化させることが肝要と考える。それこそ、「過去に克ち、未来を創る経営」に繋がるものだと考える。そして、何よりも社員が同じ目標に向かい、「面白いシナリオ」に沿ってしっかり職務を遂行出来る「役者」になってもらうことだと思う。
- ①エリア拡大…地域事業本部制の実施、新地域での開発。②新業態の開発…ディスカウントフォーマットのブラッシュアップ等。③ローコストオペレーションの向上…グループプラットフォームの活用、ITのさらなる投資と作業種類の激減、プライベートブランドの構成比アップ、原価ダウンとアイテムの絞り込み。
- 当面、需要の大幅な回復は見込み難く、受注も低迷しており、徹底したコストダウン施策。特に、全体最適にたったコストダウン施策を実施している。
- 物流構造がグローバルに大きく変動していることに対応し、自社の事業ポートフォリオも変更し、それに伴う経営資源の再配置、置き換えを行うことが最重点の課題と考えている。具体的には、既存事業においてマーケットニーズに適合した今後の成長が見込まれる分野と、経年劣化が激しく競争力に欠ける、またはマーケットそのものが縮小している事業を選別し、成長分野における事業については経営資源の集中を進める一方、競争力に欠ける、又はマーケットが縮小している事業については、事業の分割、他社との統合等も視野にいれながら、刷新を図るなどの選択と集中を進めている。
- 環境先進企業及び人々の健康をサポートする企業にむけて、全ての事業、施策を展開中。
- 組織力の向上。会社の性格上、個人商店的な発想や仕事のやり方をしていることが多かったので、同僚や上司、部下との相互コミュニケーションの向上や一体感を持つことで、1 + 1 > 2、3…の効果を得られるようにしたいと思っている。ただ長く染み付いた体質を変えることは容易ではないので、

それらを実感させることが必要であり、その仕掛け作りと教育を行っているところである。

- <人材育成>現在までは中途採用で人材を確保している。いわゆる転職組みの集団で、どちらかといえばキャリアアップとしての入社動機は少なかった。人材育成としては、4年前から根本的に仕事の実践サイクルの変革に取り組み、また、昨年9月のリーマンショック以降の採用組の質的变化と相乗し、育成効果が徐々にではあるが突出した人材が出始めている状況である。

具体的な仕組みは、SFAの考え方の原理原則を自社バージョンに簡単に置き換え、(1)「仕事の姿勢」のドキュメント化、(2)CAPDサイクルの具体化(レビューの具体化と計画精度の向上)である。(2)は当たり前のことだが、<社員がありのままの情報をさらけ出しても良い環境づくり>が前提であるので試行錯誤の取り組みを継続している。社員間(管理職間、上司と管理職間も含む)の信頼関係の醸成は時間がかかるが、業務上での成功体験(お客様が喜ぶ姿)を目の当たりにすることにより、環境整備がされつつある。(PDCAサイクルをCからはじめるサイクルにという考え方で、問題点の抽出と要因分析、課題の設定に注力している。計画精度が高くなればなるほどお客様から喜ばれる確立が高くなる。その前提は要因分析の精度次第という当たり前の考えである。)

- 環境の変化に合わせたマネジメント力の強化。個々の強み、弱みの棚卸しと成果に向けての実行力をチェックしている。
- 脱地球温暖化に向け、企業として何をどのように対応していくのか、を決め、実行に移していく必要があると考える。具体的なことが何も公表されておらず、ただ、1990年比25%削減、のみが言われているので、具体的な行動を起こしにくい、ハードルは非常に高くなっている。担当省庁、業界団体とうまく連携を取りながら対応案を決めていく必要があるが、重要な経営課題となっていくだろう。
- 当社の特徴ある固有技術を活かせる新規事業分野の開拓。関連あるいは業を異とする企業や研究部門とのコラボレーション。例：アナログとデジタルの融合など。
- ①組織力強化と言えば、それまでであるが、組織力とは云わば「バーチャル」なもの。であるからこそ組織を構成する「リアル」な「個々の人材育成」が、極めて重要な経営課題と認識している。②厳しい環境下であればこそ、人材育成に対する投資を強化する必要あり。但し人材育成に終着点はない。だからこそ、継続的取り組みが重要であり、同時に「何のために成長すべきなのか?」ということ、社員一人ひとりがしっかりと自覚・理解する必要がある。当社では、その出発点としての取り組みとして、「ビジョン」と「行動規範」の明確化が重要であると考えており、(当社)WAYの共有・実践に邁進しているところである。
- 経営計画の修正が急務の課題である。経営環境の見極めと当社の方向性の確認を全社一丸となって取り組み中である。
- 現在、重点課題として取り組んでいることとして、①社員の仕事に対するやりがいを高め一人ひとりが生き生きと働くことができる仕組み作り、②社員や組織がチャレンジングな目標に挑戦し、変革を促していける組織風土の醸成や協働意識の高い組織作り、がある。これら課題への取り組みとして、①社員が業務遂行するうえでの目指す姿の明示と目指す姿の実現を支援するための研修体系の充実、②個人の属性に関わらず、能力や成果に応じたキャリアアップを実現できるためのダイバーシティーの推進、③社内外での企業イメージを高め、社員の会社への帰属意識を高めるためのコーポレート・ブランド定着活動、などを行っている。
- 成長のための投資と収益構造づくり。
- 固定費削減をはじめとした、収益性確保に向けた構造改革。大物プロジェクトの縮小・延期、設備投資の見直し等。
- 値下げ競争に巻き込まれないように、付加価値を上げた新製品によりリーズナブルな価格を維持できるようにしている。

- 事業構造改革（不採算事業からの撤退）とコスト構造改革（人事制度改定）を実施する。
- ①事業構成の最適化等の事業構造改革の推進、②グローバル事業展開の加速、③いかなる変化にも耐えられる経営基盤(人材、モノづくり、財務、調達、IT)の強化。特に経営基盤強化に関しては、テーマ毎に推進責任者(役員クラス)を選任し、連結ベースでの全体運動として取り組んでいる。
- 当社は現在、全世界に大変なスピードで事業を展開しており、グローバルなガバナンスをいかに強化するかが課題となっている。①グローバルレベルでのマーケティング、②グローバルレベルでのファイナンスのガバナンス、③グローバル人事マネジメント、などに重点的に取り組んでいる。
- エコロジー経営へのシフト、新興市場（BRICS）への参入を検討している。
- 最重要課題としてグローバル化の推進があげられる。課題の背景としては、当社はグローバルに販売組織・製造組織は展開してきたが、それらを日本本社と有機的にネットワーク化し、グローバルな資産・機会を最大に活用する施策は遅れていた。当社グループとして、グローバルな人材資産の有効活用と人材育成、全てのプロセスを通じてグローバル化に対応できるようなプロセス開発を推進している。各部門で、グローバルをキーワードにして課題を抽出して、重要テーマは全社的な横串活動として、経営トップが定期的にフォローして推進している。
- 成長性かつ利益性の高い事業へのポートフォリオ転換の加速のために、強い技術力のさらなる強化、低収益事業の選択的撤収を進めている。
- 利益の創出が最重点課題である。そのための、国内市場のトータルマーケティング戦略の見直し、海外への戦略投資の早期回収、新規事業の拡大、スピードアップ等が重点的に進められている。
- 「構造改革3ヶ年方針」を作成し、グループ全体で活動展開中。柱は2本で、「スリム化」と「次の成長への体制作り」。具体的には、固定費の徹底的な圧縮、管間部門の業務効率化（30%）とパワーシフト（特に技術開発）、徹底した原価企画活動の推進、変動に強いフレキシブル生産体制の確立、チャレンジする風土の強化に取り組む。社長直下の「業務改革推進室」（期間限定）が全社横串で推進する。
- 不採算事業の整理・転換（事業譲渡・売却、資産や要員の新規または既存事業への転換）と、新規事業・商品の開発実用化（経営資源の集中投入、独立組織化）。
- 採算が悪くなった事業のV字回復が急務であるが、新規事業の立ち上げが最も重要な経営課題である。組織の役割、経営課題の推進責任を明確にし、短期、長期の課題の克服を図っている。

V. 重点テーマ:「過去に克ち、未来を創る経営」

1. 問題意識

米国の金融危機に端を欲した「世界同時不況」は、日本経済を未曾有の危機へと陥れたが、企業の血の滲むような努力によって、ようやく一部に回復の兆しが見えつつある。

しかしながら、グローバルな企業間競争の激化や、少子高齢化による国内市場の成熟化という大きな流れは依然として変わるものではなく、危機を乗り越えた先の持続的成長に向けたイノベーションが、企業に求められている。

一方で、イノベーションを実現するという事は、特に組織の規模が大きくなるほど、容易なことではない。それまでの前例や成功体験に基づいた思考や行動の硬直化、部門間の調整、社内手続きの煩雑化など、いわゆる「大企業病」がどうしても蔓延してきてしまう。いかに過去の延長から脱却し、未来志向の組織文化を醸成するか——これは日本企業にとって大きなチャレンジである。

日本能率協会は創設以来、個や組織がもつ能力が最大限に発揮されるための経営のあり方を追求しているが、2007年度からは「潜在能力の組織的発揮」として、活力溢れる組織づくりのためのマネジメントのあり方を重点的に研究・提言してきた。この研究の一環として、日本各地の元気な中堅・中小企業を訪れ、経営者や社員の方々にインタビューを行う機会を得た。それらの企業に共通する特長は、経営トップが自社の目指す方向性を明快に打ち出し、社員が高い意欲をもって自発的に創意工夫が行われることによって、高い競争力を確立しているということであった。いわば日常化された自然体のイノベーションを実現していたのである。

果たして、このような経営は一部の独創企業に限られた特殊な事例とみなすべきなのであろうか。イノベーションの実現に向けて、多くの企業にとっても、ここから学ぶべきことがあるのではないか。そのような問題意識から、今年度の調査では「過去に克ち、未来を創る経営」、すなわち、過去の延長に捉われるのではなく、未来志向で自ら変化を生み出していくような組織をいかに実現するか、そのための経営のあり方とは何かをテーマに取り上げた。今回の危機をむしろチャンスとして、日本企業がどのように変化をしていくか、そのことが問われている。

＜元気な中堅・中小企業に共通する特長＞

- 職場への愛着と誇りがある
- ベテランと若手が一緒に働き、学び合いがある
- 全社員が参画するイベントが多い
- トップが社員と笑顔で会話している
- 売り方にしても創り方にしても、得意技をもって、磨きをかけることを重視している
- 一人ひとりが目標を作り出している
- 会社が生活空間である

2. 調査にあたっての仮説

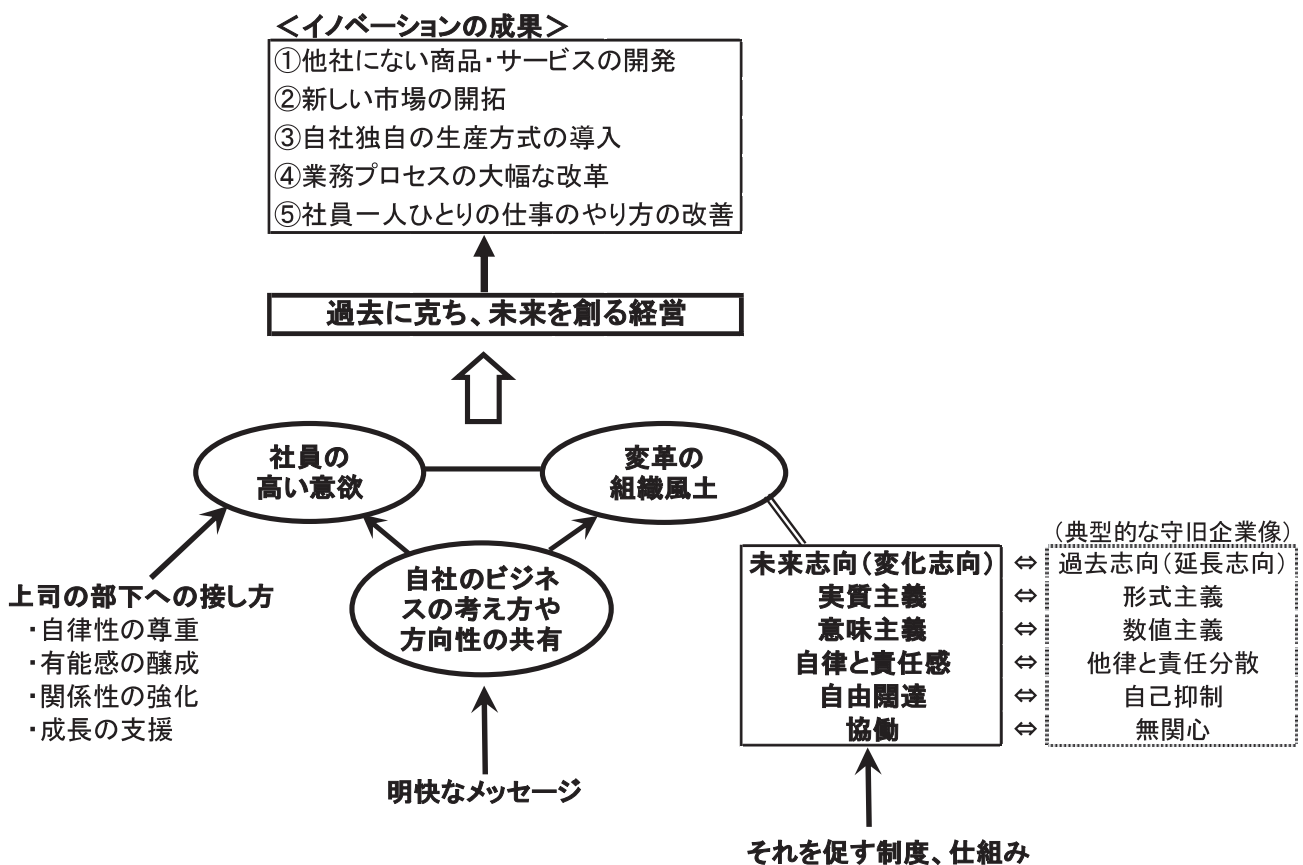
前項で述べた「元気な中小企業に共通する特長」を踏まえて、今回の調査では、「過去に克ち、未来を創る経営」のあり方として、下記の図にある要素を仮説としている。

すなわち、「過去に克ち、未来を創る経営」のためには、**1)「自社のビジネスの考え方や方向性の共有」、2)「社員の高い意欲」、3)「変革の組織風土」**が必要であり、それらを実現することによってイノベーションの成果へと繋がるということを仮説とした。

さらに、これらの要素を達成するための施策として、「自社のビジネスの考え方や方向性の共有」のためには、社員にとって分かりやすい、独自かつ明快なメッセージを打ち出すことが必要であるということ。また、「社員の高い意欲」を引き出すためには、上司が部下に対して「自律性」、「有能感」（有意義である、貢献していると感じること）、「関係性」、「成長」を促すような接し方をすることが有効であるということ。そして、「変革の組織風土」を醸成するためには、そのような風土醸成へと社員の行動を導くような制度や仕組みを実践する必要があるということを仮説として設定している。

今回の調査では、以上の仮説のもとに設問を構成し、分析を行った。

<今回の調査における「過去に克ち、未来を創る経営」の仮説>



3. 分析結果(1)イノベーションの成果に繋がる要素とは

まず、仮説として設定した1)「自社のビジネスの考え方や方向性の共有」、2)「社員の高い意欲」、3)「変革の組織風土」と、イノベーションの成果との関係についての分析結果を見ていきたい。

調査・分析にあたっては、イノベーションの成果として、①「圧倒的な競争力のある商品・サービスの開発」、②「新しい市場の開拓」、③「自社独自の生産方式や販売方式の導入」、④「業務プロセスの大幅な改革」、⑤「社員一人ひとりの仕事のやり方の改善」の5項目について、過去3年間における成果度合いを「かなり成果があった」=1点、「ある程度の成果があった」=2点、「どちらとも言えない」=3点、「あまり成果がなかった」=4点、「ほとんど成果がなかった」=5点の5段階で評価してもらった。

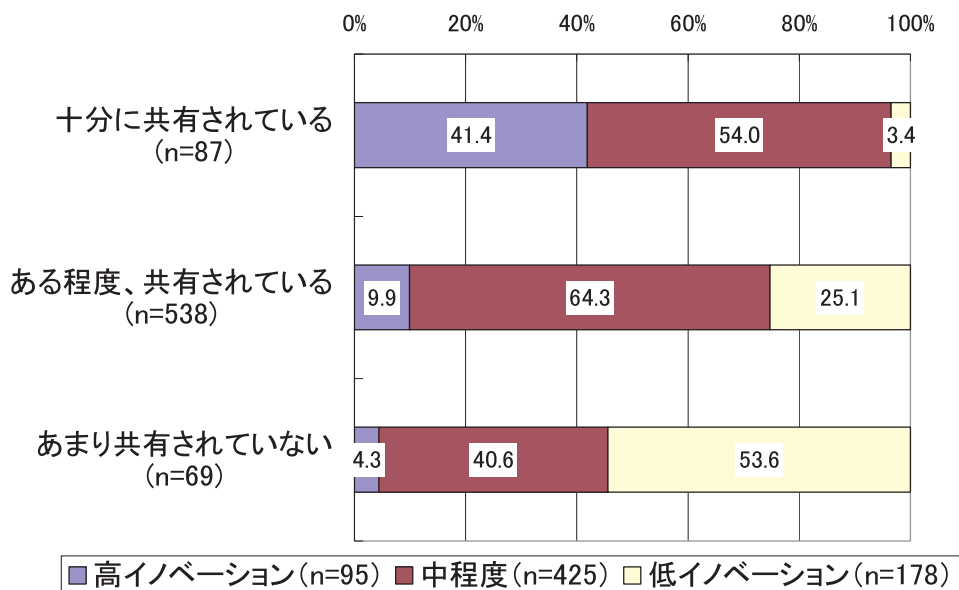
そのうえで5項目の平均点が、1点～2点以下となった企業を「高イノベーション」(95社)、2点超～3点以下を「中程度」(425社)、3点超～5点以下を「低イノベーション」(178社)と分類した。

①「自社のビジネスの考え方や方向性の共有」とイノベーションの成果との関係

調査では、各社に「自社のビジネスの考え方や方向性」が社員にどのくらい共有されているかを回答いただいた。分析した結果、「十分に共有されている」企業群(87社)の方が、「ある程度、共有されている」企業群(538社)、「あまり共有されていない」企業群(69社)よりも、高いイノベーションの成果を実現している企業の割合が、格段に高いことが確認された。

特に留意したいのは、「十分に共有されている」と「ある程度、共有されている」とに、大きな差異があるという点である。したがってイノベーションの成果に繋がるためには、自社のビジネスの考え方や方向性が、社員に「十分に」共有されている必要があると言える。

「自社のビジネスの考え方や方向性の共有度」とイノベーションの成果



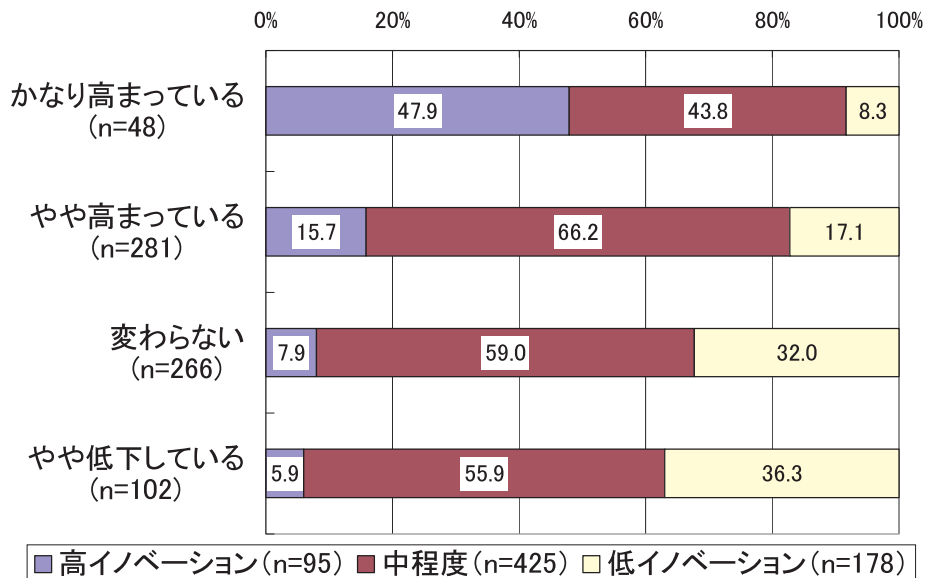
(注)イノベーションの成果の分類ができなかった企業(8社)を除いているため、各項目の合計が100%とならない。

② 「社員の高い意欲」とイノベーションの成果

同様に、「社員の仕事に対する意欲」の状態とイノベーションの成果の関係を分析した。その結果、社員の意欲が「かなり高まっている」企業群（48社）においては約半数（47.9%）が「高イノベーション」となり、逆に「やや低下している」企業群（102社）では、36.3%が「低イノベーション」であった。

ここにおいても、全体としては社員の意欲が高まっているほど、イノベーションの成果が出ている傾向が見られるものの、「かなり高まっている」と「やや高まっている」の間に大きな差異がある。

「社員の仕事に対する意欲」の状態とイノベーションの成果



(注)イノベーションの成果の分類ができなかった企業(8社)を除いているため、各項目の合計が100%とならない。

③ 「変革の組織風土」とイノベーションの成果との関係

今回の調査では、イノベーションを支える「変革の組織風土」として、「未来志向（変化志向）」、「実質主義」、「意味主義」（ものごとの「意味」を重んじること）、「自律と責任感」、「自由闊達」、「協働」の6つの要素が重要であるという仮説を立てた。これらの組織風土は、いずれも守旧的な企業に見られる特性と対極にあるものである。そのうえで、それぞれの変革の組織風土の特性について2つずつ、計12の質問項目を設定し、それぞれについて自社の傾向を尋ねた。

<典型的な守旧企業像>

過去志向 (延長志向)
形式主義
数値主義
他律と 責任分散
自己抑制
無関心

<変革の組織風土>

(質問項目)

未来志向 (変化志向)	前例や過去の成功体験にとらわれる ※ リスクがあることを避ける ※
実質主義	会議では、本音や異論が活発に出る 会議では、多くの資料が準備される ※
意味主義	数字の話ばかりをしている ※ 「何のためにやるのか」を重視する
自律と責任感	上司の顔色をうかがう ※ 主体的に行動する
自由闊達	会議では、若手も積極的に発言する 風通しがよい
協働	他部門に口出しをしにくい ※ 同僚が困っていたら進んで助ける

※設問上、自然な尋ね方とするため、ネガティブな面から質問をした。

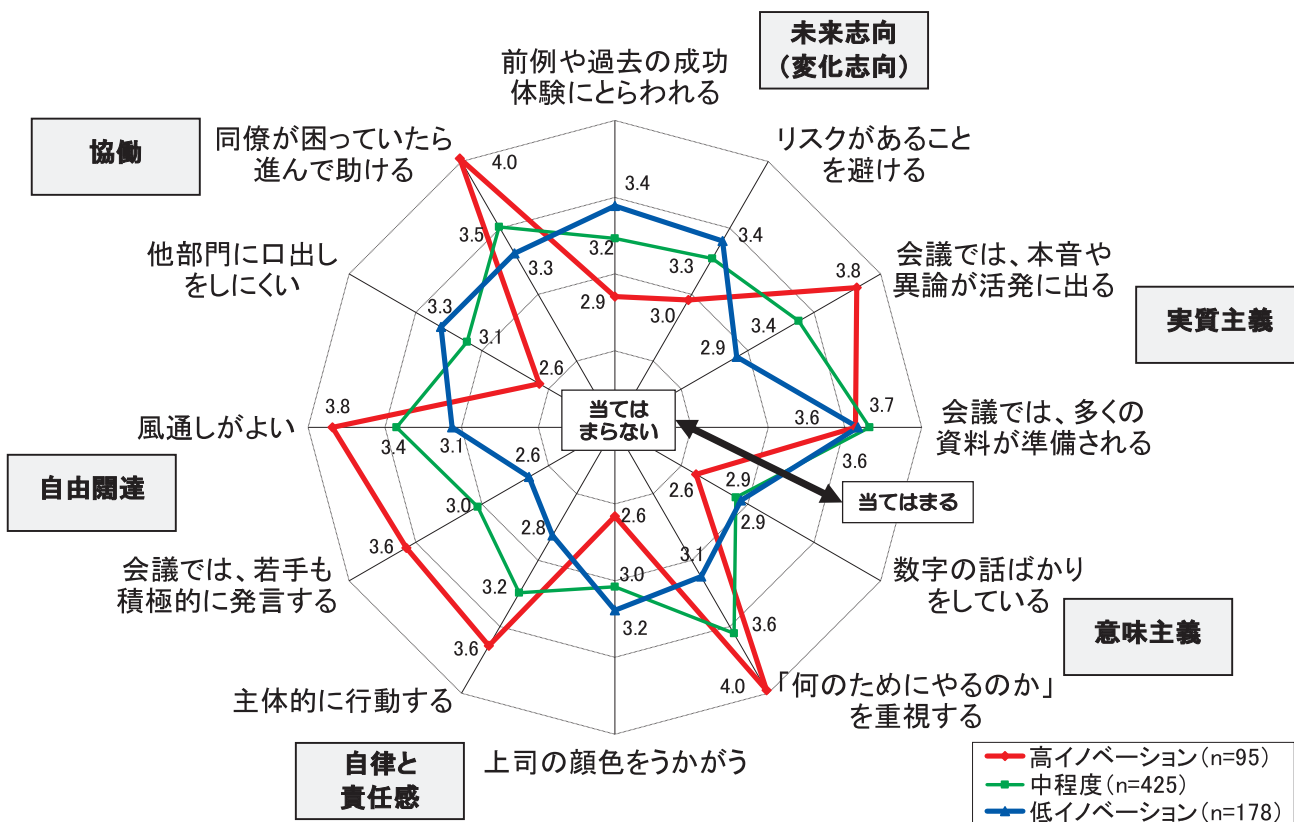
このような仮説に基づいて比較・分析を行ったところ、下記の図のとおり、「高イノベーション」企業群の方が、「変革の組織風土」を備えているという結果を見ることができた。

特に、「高イノベーション」企業では、「会議では、本音や異論が活発に出る」「『何のためにやるのか』を重視する」「主体的に行動する」「会議では、若手も積極的に発言する」「風通しがよい」「同僚が困っていたら進んで助ける」といった項目について、当てはまる傾向が強かった。

逆に、「低イノベーション」企業群には、「前例や過去の成功体験にとらわれる」「上司の顔をうかがう」「他部門に口出しをしにくい」といった項目について、より当てはまるという傾向が見られた。

このように、変革の組織風土を備えていることが、イノベーションの成果度合いと関係しているということであらためて確認することができた。

「変革の組織風土」とイノベーションの成果



各項目について、「かなり当てはまる」=5点、「ある程度当てはまる」=4点、「どちらとも言えない」=3点、「あまり当てはまらない」=2点、「ほとんど当てはまらない」=1点の5段階で計算し、「高イノベーション」「中程度」「低イノベーション」の各企業群の平均値を算出した。

上図では、外側にあるほど、より「当てはまる」ことを表している。

4. 分析結果(2)イノベーションを実現するための施策とは

前項では、1)「自社のビジネスの考え方や方向性の共有」、2)「社員の高い意欲」、3)「変革の組織風土」が、イノベーションの成果につながるという関係について確認した。

ここからは、それらの要素を実現するために、どのような施策が求められるのか、さらに掘り下げていきたい。

①「社員の高い意欲」を生み出すような上司の部下への接し方

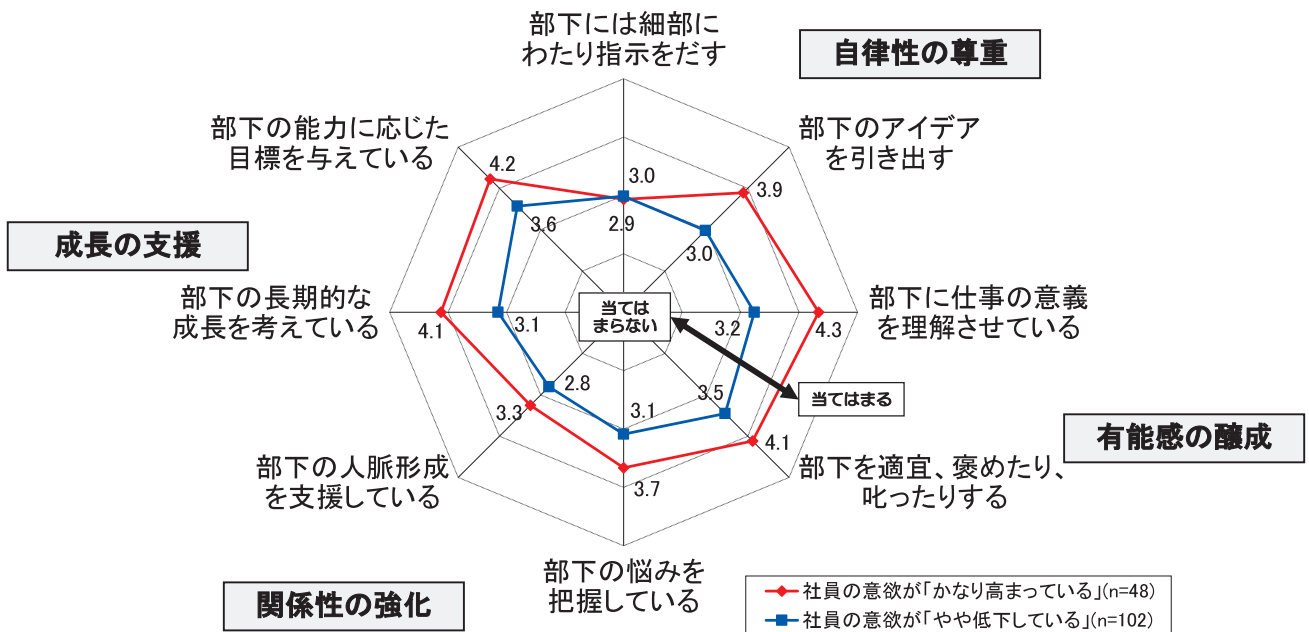
この調査では、社員の意欲を高めるための施策として、特に、上司の部下に対する接し方に注目をした。意欲とは、人の内面から湧き出るものであるが、上司の行動が与える影響が大きいと考えるからである。どのような接し方が社員の意欲の向上に寄与するかについては、米国の心理学者であるエドワード・デン教授の内発的動機に関する理論とともに、小会が企業経営者や社員の方々へのインタビューを通じて得られた経験を踏まえ、次の要素が重要であると仮説を立てた。

すなわち、1)「自律性の尊重」、2)「有能感(仕事に意義がある、役に立っていると感じること)の醸成」、3)「関係性(気に掛けられている、他者とつながっていると感じること)の強化」、4)「成長の支援」を踏まえた接し方をすることが、社員の意欲向上につながるとした。

そのうえで、各要素について2つずつ、下記の図にある意欲向上に影響すると思われる具体的な接し方を設定し、自社の傾向を尋ねた。その結果、社員の意欲が「かなり高まっている」という企業群の方が、「やや低下している」という企業群よりも、上司が社員の意欲を引き出すような接し方をしている傾向があることを見ることができた。

ただし「部下には細部にわたり指示を出す」(「自律性の尊重」に関する項目として、ネガティブな面から質問をした)については、大きな差異が見られなかった。社員の意欲を生み出すためには、より部下の主体性を重んじた関わり方が求められるのではないだろうか。

「上司の部下への接し方」と社員の意欲の状況



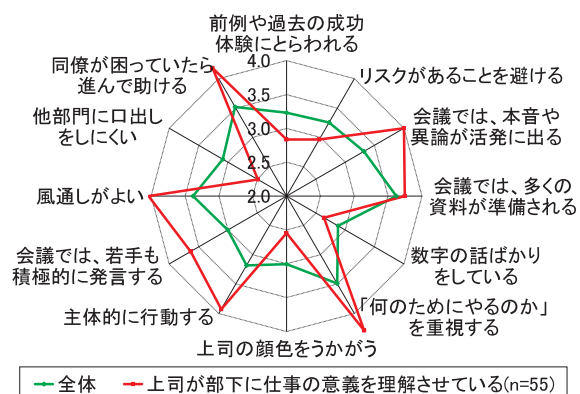
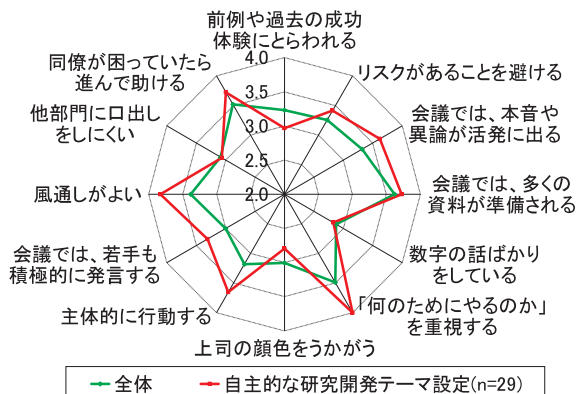
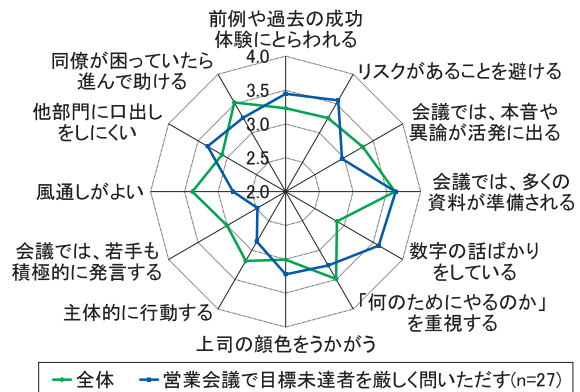
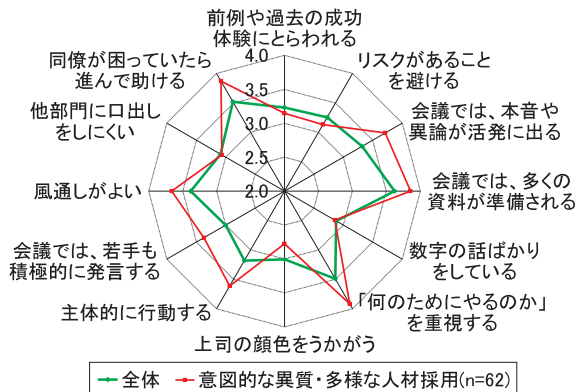
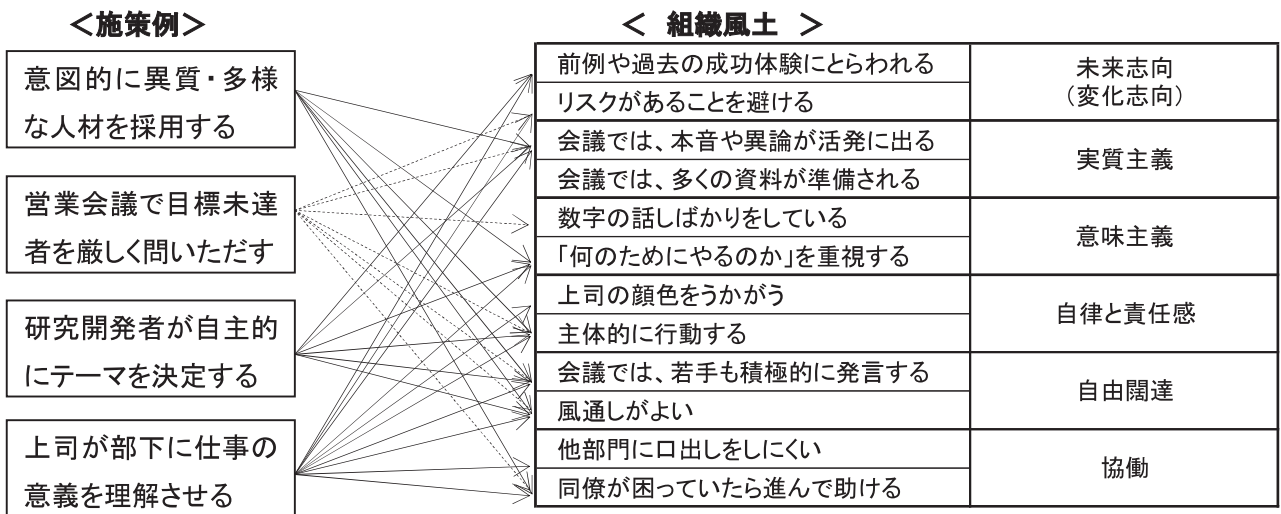
各項目について、「かなり当てはまる」=5点、「ある程度当てはまる」=4点、「どちらとも言えない」=3点、「あまり当てはまらない」=2点、「ほとんど当てはまらない」=1点の5段階で計算し、社員の意欲が「かなり高まっている」企業群(48社)と「やや低下している」企業群(102社)の平均値を算出した。

② 「変革の組織風土」を醸成するための施策

次に、「変革の組織風土」を醸成するための施策について考えたい。ここでは、変革の組織風土の醸成に影響を及ぼすと考えられる、いくつかの施策についての自社の対応状況と、「変革の組織風土」の度合いを比較した。その結果、下記の図表のとおり、1)「人材採用のあり方」、2)「営業会議のあり方」、3)「研究・開発のテーマ設定のあり方」、4)「上司が部下に仕事の意義を理解させているかどうか」の項目について、組織風土の傾向と何らかの関係性を見ることができた。

企業における施策が組織風土に及ぼす影響例

(注)実線の矢印は全体平均より0.3ポイント以上のポジティブな影響を、点線の矢印は同じくネガティブな影響を及ぼしていることを意味する。

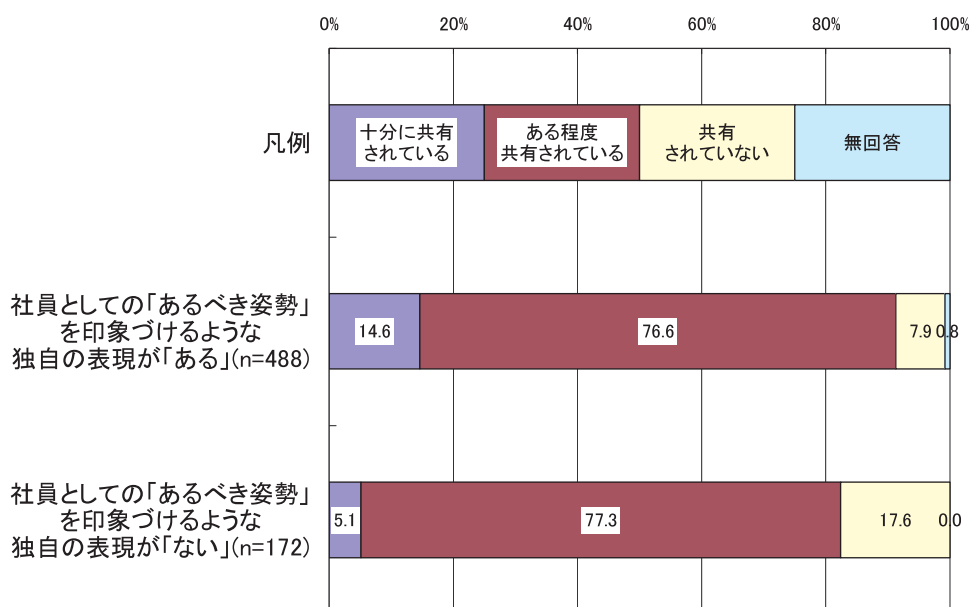
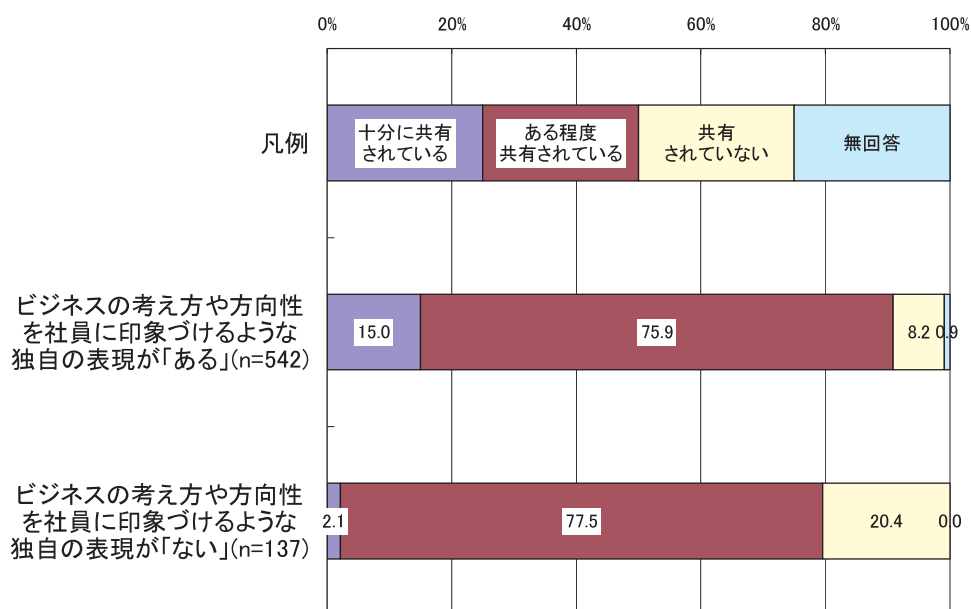


③「自社のビジネスの考え方や方向性の共有」を促すメッセージの発信

最後に、「自社のビジネスの考え方や方向性の共有」を促進するための施策について考えたい。今回の調査では、考え方や方向性を社員に印象づけるような「独自の表現」があるかを尋ねた。なぜならば、自社のビジネスの考え方や方向性が社員に浸透し、共有されるためには、社員の心に響くような独自性があり、シンボリックで、かつ鮮明なメッセージが存在することが重要であると考えられているからである。

分析結果としては、「独自の表現がある」と答えた企業群の方が、ビジネスの考え方や方向性が「十分に共有されている」割合が高いという傾向を見ることはできた。しかしながら、全回答 706 社の 8 割近くの企業が「独自の表現がある」と答えており、また、ほとんどの企業において、考え方や方向性が「ある程度共有されている」という状況を考えると、「十分に共有されている」状態となるためには、さらなる決め手があるのではないかとも思われる。

「独自の表現」の存在と「ビジネスの考え方や方向性」の共有度合い



そこで、メッセージの発信のあり方について、別の視点で考えてみたい。

先述のとおり、本調査では、ビジネスの考え方や方向性が社員に共有されるためには、独自性があり、シンボリックかつ鮮明なメッセージであることが重要であるという考えを前提にしている。多くの企業において「独自の表現」があるという結果を見る事ができたが、社員に十分に共有され、実際の行動や判断の拠り所となるためには、「あれもこれも」ではなく、何をすればよいのかが明快に伝わるようなメッセージである必要があるのではないかと考える。

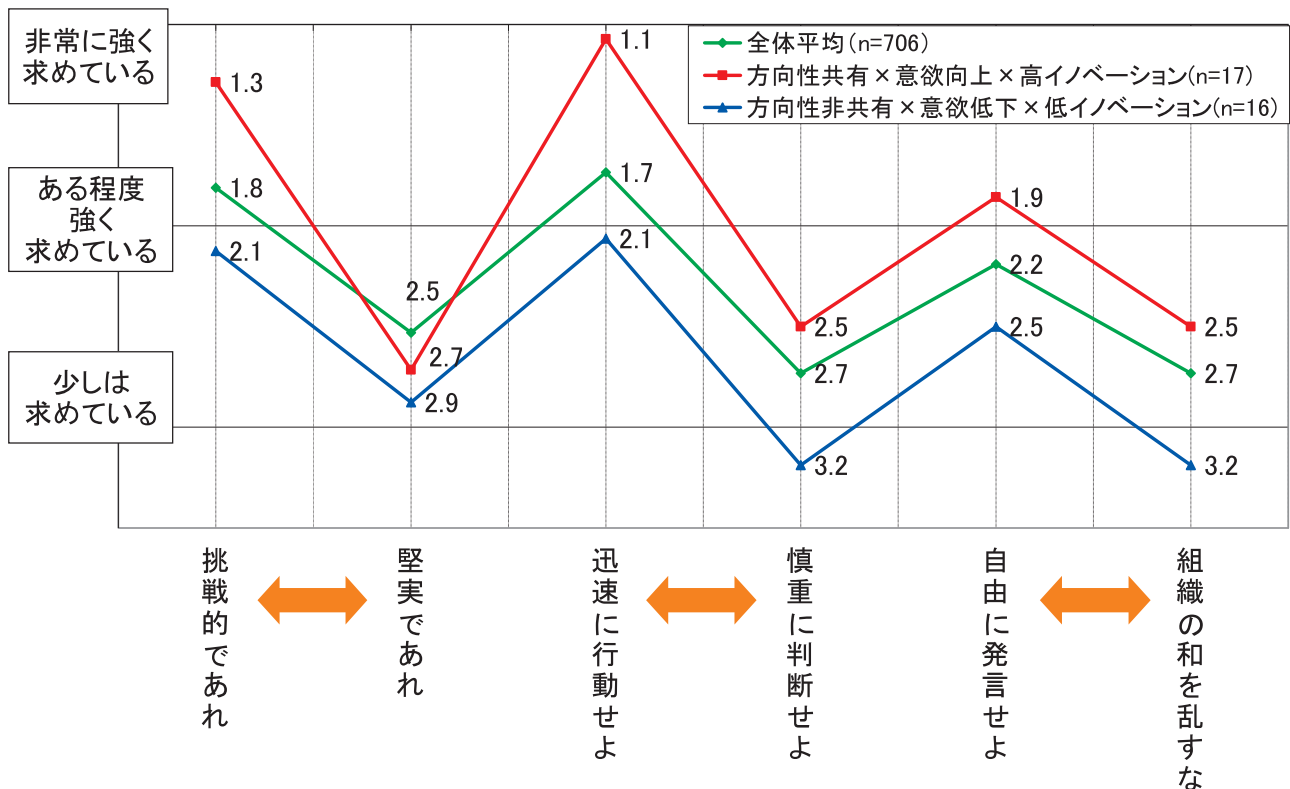
このことを確認するため、今回の調査では、設問の中で、「社員に対して求める姿勢や態度」について尋ねた。設問では、敢えて、どれも重要ではあるが、相対立する項目を組み合わせて提示し、各項目について、どの程度、社員に対して求めているかを質問した。

その結果、サンプル数が絞られるが、「考え方や方向性が十分に共有され、かつ社員の意欲が高まっており、さらにイノベーションの成果が高いという企業群」(17社)と、その対極にある企業群(16社)を比較したところ、前者の企業群のほうが、対立関係にある項目のうち、より変革的なもの(「挑戦的であれ」「迅速に行動せよ」「自由に発言せよ」)を強く求めているという傾向が見られた。

さらに、それぞれと相対立する項目について社員に求める程度とのギャップが全体平均よりも大きい、すなわちメリハリをつけて社員に求めているという結果も見ることができた。

このことから、メッセージを発信するうえでは、「あれもこれも」ではなく、社員に迷いが生じないような明快さが必要とされるのではないかと考えられる。

社員に対し、どのような姿勢や態度を求めているか



5. まとめ—「過去に克ち、未来を創る経営」に向けて

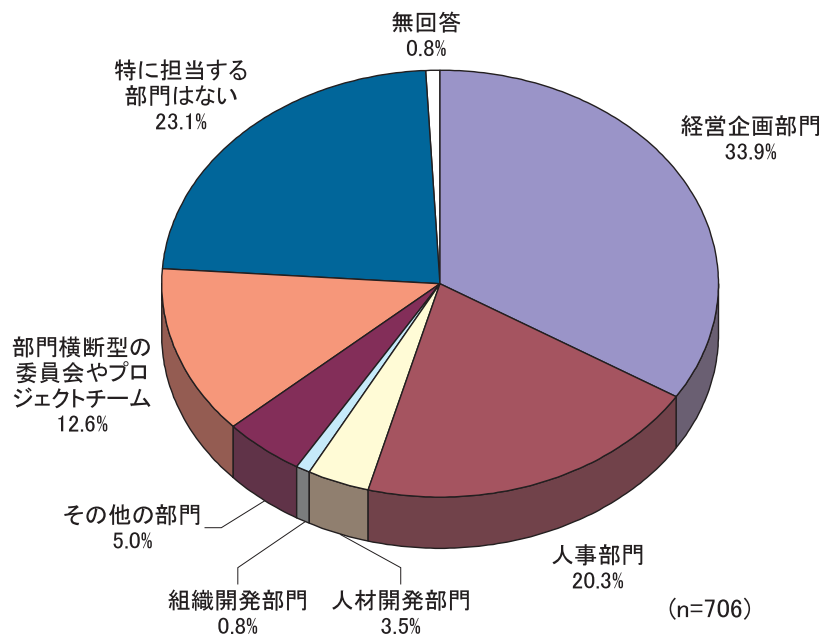
以上、本章では、「過去に克ち、未来を創る経営」のあり方として、1)「自社のビジネスの考え方や方向性の共有」、2)「社員の高い意欲」、3)「変革の組織風土」を実現することが、イノベーションの成果に関係しているという分析結果を述べてきた。また、それぞれの要素について、いかに実現していくか、そのヒントとなる施策を考察してきた。

特に重要なことは、自社のビジネスの考え方や方向性を共有するプロセスにあると考える。「自社が何のために存在し、何を実現するのか」を社員一人ひとりが考え、行動することが、結果としてイノベーションの成果に繋がるのではないだろうか。

ところで、今回の調査では、「組織風土づくりや組織風土改革を主としてどの部門が推進しているか」についても尋ねている。結果は下記の図にあるとおり、「経営企画部門」(33.9%)や「人事部門」(20.3%)が主体となるケースが多いようである。一方で、「特に担当する部門はない」企業も23.1%ある。組織風土に関するテーマは重要視されるものの、担当部門が曖昧になりがちである。

また、たしかに推進体制の構築も重要であるが、そもそも組織風土とは、様々な施策や日々の仕事の中での社員一人ひとりの行動が、複合的に集積された結果である。変革の組織風土をつくるためには、経営トップのコミットメントのもと、各種の施策や仕組みに一貫性を持たせることにより、社員一人ひとりの行動へと結び付けていくことが重要である。「過去に克ち、未来を創る経営」の実現に向けて、自ら変化を生み出していかなければならない。

組織風土づくりや組織風土改革を主として推進する部門はどこか



<アドバイザーからのコメント>

質問 <「過去に克ち、未来を創る経営」について>

「過去に克ち、未来を創る経営」のためには、自社のビジネスの考え方や方向性を十分に共有しているほど、また、社員の意欲が高まっているほど、高いイノベーションを実現している企業の比率が高いという結果を見ることができました。また、組織風土に関しても、高いイノベーションを実現している企業において、自由闊達、社員が主体的な行動するといった特長がありました。

そこで、①自社のビジネスの考え方や方向性を十分に共有するため、②社員の意欲を高めるため、③変革を促進する組織風土を実現するための施策や、マネジメントのあり方について、貴社において取り組まれていること、あるいはご自身のお考えをお聞かせください。

【自社のビジネスの考え方や方向性を十分に共有するための施策、マネジメントのあり方】

- 成功体験が成長や変革を止めるため、抜本的な思い切った案以外認めない方向。若手からの提案は思い切った提案で議論を生むものしか認めない。
- ブランド戦略を通して、企業理念～中期経営計画に至る構造化を進め、部門長会議や社内報を通じてトップが繰り返し提示している。
- 社内のホームページ上に適宜情報共有のメッセージ、ニュースが日々更新されている。一方通行だけではなく、社員一人ひとりが内容に対してフィードバックや提案も出来る仕組みになっている。
- 経営方針や目標を確実に社員に理解してもらうことは、企画部門の重大なミッションであるとする。この機能が不全であると、立派な方針を作っても実現できない。当社では、最も重要なポイントとして「伝言ゲーム」では伝わらないという認識を持っており、社長自らの言葉で、直接話法で話してもらるか、文章で伝えることをお願いしている。そして、「繰り返し」伝えること、定期的に「検証」することで、認知度を測り、次なる施策へと繋げることをしている。
- ①30代若手社員のプロジェクトチームによる2015年ビジョンとアクションプランの策定。②その策定プロセスでの役員クラスとの議論の実施。③30代・40代の男女問わず少人数を選別する人材発掘委員会の実施と育成計画。
- 当社グループ21世紀ビジョン（経営理念、事業ビジョン、行動指針）を研修や冊子、WEBなどにより、社員に浸透している。
- 毎月の執行役員会での指示に加え、全国の支店長に対し直接、年1回支店長会議を開催するほか、2日間にわたる支店長研修会を毎年開催し、トップマネジメント及び本社の主要各部門の担当役員が直接対話を行い経営方針の共有を図っている。各支店長は管轄支店内の管理職に毎月のミーティングで徹底を図り、各管理職は各職場でチームミーティング等を週1回以上開催し社員全員と共有する。
- マーケティング、研究、生産の各事業戦略を共有するための戦略会議を定期的実施。また、部所長への徹底のための会を四半期毎に実施し、ミドル層への浸透のため社長と管理職の車座ミーティングも随時実施している。
- ①業績報告会などの定例会議にて同じようなことを常に言い続ける。②毎月の社内報で役員が必ず発信する。③役員、階層別およびラインマネージャーの研修の実施。
- ①トップマネジメント層の発言の中で、創業理念に結びつけた発言、情報発信をすることと、ミドルマネジメント層に対しては権限委譲された業務範囲内での思考に留まらないようにするような働きかけを、日常の中で繰り返し、繰り返し実践することを前提とする。②年度計画作成時に自社ビジネスの考え方とリンクしているかを点検すること。
- 個人の目標を自組織、そして上位（部門、事業、会社）の方針・目標に添うように設定させ、個人の役割・貢献を確認していく。

- トップが丁寧に方針を社員全員に説明することが大切。ヒエラルキー組織の中、社長から事業部のトップへ伝え、それを社員が聞くというやり方より、方針が明確に伝わる。新たにモットーを作成したが、当初は中々理解が得られなかった。根気強く繰り返し説明することにより、徐々に浸透してきた。
- 当社の経営哲学は、「選択と集中（リスクテイク）」と「ポートフォリオ（リスクヘッジ）」の高次バランスを追求することであり、その考え方に基づいて各種施策を立案・展開しているところであるが、その範囲は広く複合的になる。したがって、目標共有レベルにおいては、誰もが分かりやすい、云わば「旗印」になりえるようなシンプルな言葉に変換することが重要と考えている。具体的には、短期目標としての「シェア奪回」であり、中長期目標としての「(同業種内での) 世界 NO1 のメーカーになる」ということ。
- トップマネジメントが社員を巻き込み、経営の一体感を醸成させることが重要である。また、トップの方針がむやみにブレないことも大事であるが、未曾有な事業環境激変下においては変更が生じることがあるが、その際判断の背景も共有し社内一丸となって邁進することが肝要である。
- 毎年、政策発表会を開催し、市場の動向及び中期政策・年度政策を共有している。発表会はグループ各社役員・幹部が参加するグループ政策発表会に始まり、各社単位、機能別（商品・財務・人事など）単位に各社社長や機能組織の責任者の発表会を開催。その後、政策のベクトルをあわせながら、店舗単位に店長まで実施している。発表会を開催するにあたり、関係者により政策議論を実施し方向性の共有化を図り、また、組織単位の発表会により、政策の連鎖とともに、組織単位で必要情報の共有化を図るようにしている。そして発表した政策を年度方針記述書に落とし込み、年度終了後、上司面談と人事評価を実施するマネジメントサイクルを行っている。
- 中期計画・全社年度方針を経営幹部から各事業本部長・部長クラスまで直接伝えることに加え、各職場の課長クラスであるミドル・マネジャーに対しても経営幹部から直接中期計画・全社年度方針を伝えることで、会社の方向性や考え方に対する共有化を行い、ミドル・マネジャー自らの言葉で分かりやすく部下に伝えるよう徹底している。また、年度および半期毎の決算状況や各事業状況、会社として決定した重要な施策については、社内メディアを通じて経営トップ自らが全社員に直接伝えている。
- ①中期計画や年度計画策定時に出来るだけ多くの関係者の参画による議論の場を設ける、②計画策定後は徹底のための説明会や詳細検討会を階層毎に繰り返し行う、③環境や市場の変化に対応するため毎年目標や施策の見直しと再設定を行う。
- ①経営層から毎月、担当分野の管理職に経営状況及び経営課題を説明し、管理職の部下指導に経営方針を反映出来るようにしている。②中計発表会には中堅社員以上を参加させ、また中計進捗発表はトップが各事業所を巡回して説明と意見交換を実施。③アナリスト向け IR と同様な内容を従業員（希望者）に説明している。④年 1 回、職掌別に社長と管理職の懇談会を実施し、その後会食。
- トップマネジメントからの明確なメッセージ提供。
- 当社では、経営方針の内容などを、社内イントラネット等を活用して、従業員向けに情報発信している。また、各部門・事業所のトップが、会議や社内イントラネットを活用して、自らの言葉で、それぞれの事業の方針や考え方・思い等を従業員に伝える努力を愚直に行っている。尚、情報伝達に加え、従業員との双方向型のコミュニケーションにも意を用いている。
- 中期経営計画（3 年毎）の立案とその戦略展開を明示し、各組織にて年度の事業計画までブレイクダウンし、実効性を高めている。戦略展開には自社用に適合させたバランスト・スコア・カードによるマネジメントシステムを応用している。
- 日常的な中での経営理念の共有。社是である言葉を常に意識するようにしているし、業務の中で言葉にして表現したり会話の中で声に出したりしている。諸々の判断基準の際にも引用したり、判断理由として説明したりもする。

【社員の意欲を高めるための施策、マネジメントのあり方】

- 個人成果主義を改め、チーム評価とした。リーダーは全て若手とし、上級職はそのサブ。
- ブランド戦略の中での若手中心のプロジェクトチームによる活動や、研究開発における事業部横断メンバーによるプロジェクト編成等の工夫をしている。
- 最低、年に二回は個人面談実施、担当業務、将来の希望、個人的な相談を含めて実施。
- 社員に対し無理な目標を強いることは、意欲をディスカレッジさせることになると思う。従って、計画や目標に蓋然性を持たせ、その意味する点を充分納得させて、業務に当らせることが必要である。また、社員が目標達成に向けた「ゲーム」に参加している意識を持たせることが、意欲を高めることに繋がる。その前提として、「ゲーム」のシナリオ自体が面白くなくては、意味がない。即ち、新入社員でも、中堅社員でも、ベテラン社員でも、それぞれの立場の役回りがあるはずであり、その存在感を自身が体感出来れば自らインカレッジするものとする。
- グループ内出向の公募制度。
- 対話を通じて上下左右のコミュニケーションを円滑にするよう、トップ自ら、あらゆる場で表明するとともに、社員一人ひとりが、自立的に行動する風土を醸成するような制度、仕組みを構築している。
- 社員の意欲を高めるためには、各個人に適切な目標を自主的に設定させ、その成果を適正に評価して人事考課に反映させることが必要と考える。当社においては半期毎、各個人に目標管理シートを作成させ、管理者が期首にヒアリングし、期末の評価も本人にフィードバックする方法を実施している。
- 人材育成のための人材マップの整備や教育充実。
- 愚直に挨拶励行、勉強会の実施、社内旅行への参加の促進等を図り、一体感は少しずつ出てきている。
- 現場責任者（ミドルマネジメント層）に、出来る限り権限を委譲し計画策定をさせ、その計画に責任を持たせることと、計画実践の中でPDCAが見える化し、計画精度が向上しているかどうかをトップ層が検証できる能力を有すること。
- 「個の尊重」。一人ひとりの“強み、弱み”“経験・スキル・知識”等をマネジメントが十分認識し、一人ひとりに合った目標を立てさせ、日々木目細かなコミュニケーションをとっていく。
- 経営トップが直接社員に対して語りかけることが重要であるが、何を語るのか、が実は問題となる。会社の方向性を示している経営戦略（中期経営計画）とその進捗、変更点などを都度説明し、理解を得ることが大事と考える。尚、組織構造における各トップも当然のことながら経営トップと同じ理解、情報の共有化をしていることは当然必要となる。精神論を述べているだけかもしれないが、唯物論だけでなく精神論もやはり必要ではないか。
- 社員のモチベーションアップにおいて、最も重要な役割は、直属の上司であるという認識の下、マネジメントに対する研修強化或いはトップ層とのコミュニケーション機会の創出に努めている。また、本年度は、会社化以降初めての試みとして、事業本部全社員を一同に介した「全国目標共有会議」を開催し目標共有レベルの促進および一体感醸成にトライしたところである。
- 公正であることを施策の柱としており、公正であることが意欲の原点と考える。組織内の人材が意欲を持ち、業績向上に努めるためには、個々人が仕事を通じて成長を実感できることと、仕事を通じて組織内外に役立っているという達成感があることが重要と考えており、そのための取り組みを重視している。
- 社員の意欲を高めるためには、自身の仕事が社会に対してどれだけ貢献できているか、また社内においてもどれだけ認知されているかを社員自身が感じられることが重要である。当社では社員の意欲を高め、継続的に高い成果を創出していくために、①社員が実現すべき「あるべき姿」の明示と「あるべき姿」を実現するための一人ひとりの具体的な行動目標の立案およびマネジャーとの行動目標の共有化、②社員が自ら考え行動することを促進する仕組みや、個人では解決できない課題を組織で解決

していく仕組みの導入、③入社後、早期に自らが PDCA サイクルを回していけるよう育成していく研修および OJT の仕組み作り、④「あるべき姿」に沿った日常行動を評価・処遇する評価制度の構築、⑤魅力的なキャリアプランの明示と能力・意欲のある社員には自らがやりたい業務にチャレンジできる制度の導入、などを行っている。

- ①役員が率先して、変革を目指すことが大切。その風土が基本で、社員には世のため、人のために役立つことを成し遂げた感動を数多く体験できる場を、上の人間が形成する会社になりたいと考える。②すべての人間に平等にとはいわないが、公平にチャンスを与え、達成したら賞賛する風土が肝要。
- 部、室、グループレベルでの活動となるが、第一に上司と部下間のコミュニケーションが重要と考えている。そのため、日常の挨拶、上司から部下への声かけ、年 2 回の面談などの諸施策を実行している。また、年度始めに自己申告を行い、直近の業務、中長期の育成計画、各自のミッションを上司と部下で相談、期央・期末にフォローするしくみを実施している。また、各人のモチベーションアップのためには、一人ひとりの仕事の意義を明確にしてあげると同時に、自分が見られている・気にかけている、と感じてもらうことが重要であると考え、実践している。
- ①グループ全体を対象とする各種表彰の実施（経営への貢献、優れたイノベーション、優れた改善）。②昇格研修の一環として新規昇格者と社長との対話を実施。③生産職場へのトップパトロール。
- 自律的に行動し、自ら変化を起こす人材を評価（行動指針）。
- 仕事の目標・期待される成果などを事前に明確にすること、仕事の結果だけを求めるのではなくコミュニケーションを密にし、必要に応じて途中段階での支援を惜しまないこと、プロセスを含めた仕事の成果をきちんと評価し社員にフィードバックすること等が重要と考える。これら一連の PDCA サイクルを回していくことに取り組んでいる。仕事の成果に応じた処遇もさることながら、いかに魅力的な仕事を会社として提供できるかが重要な要素であると考え。
- 全社員個人ごとの目標を事業計画とリンクして設定し、半年毎のマネジャーによる目標面談を通し、社員のモチベーションを高め、成果につなげている。パフォーマンスの評価による処遇制度も併用している。

【変革を促進する組織風土を実現するための施策、マネジメントのあり方】

- おしなべて風土が変革されるということではなく、「成功した部分」が「全体」を牽引する構図であると思う。当社でもいくつかのプロジェクトに優秀なリーダーを（ラインから抜いて）抜擢し、取り組んでいるところである。キーワードは「梯子を外す」である。
- 常に常識に囚われない改革を行うことを目的に、クロスファンクショナルなチームを部門横断的に運用している。
- 社員が共通した認識を持ち、共通のベクトルに向かうことが前提と考える。そうすることで、個々の社員の実力以上の「力」が醸成される。次に必要なのは、カリスマ的リーダーの存在。そのリーダーに或る期間だけ然るべき権限を委譲し、強力に変革の旗手として走ってもらうことにより、変革は遂行できるものとする。
- ①フレックス社員による少数団活動の実施と全社での表彰制度。②資格制度による昇進と昇格の推進。
- 多面評価により、リーダーのマネジメントスタイルと職場風土を明確にし、リーダーとその上司が一体になって組織風土を変革する活動に取り組んでいる。
- 積極的な意見反映を促す風土を醸成するため、階層別・事業別の研修において少人数でのグループ討議や、事例研究を行うカリキュラムを積極的に導入している。
- 顧客満足最大化を最重要課題とし、マーケティング、営業、研究、生産の組織再設計。部門間連携強化のための横串を通すプロジェクト推進を併用。

- ①業務遂行上のチェックポイントとなりうる「仕事に対する姿勢」をドキュメントとしてわかりやすく明示すること。②マネジメント層が、(計画の方向転換や修正する際に)素直に謝ることを実践すること。換言すれば、方向転換を他責とせず、自責として捉え発言すること。
- さまざまな情報が上から下へ、下から上へ、横へと流れる風通しの良い組織風土をつくるため、地道にマネジメントがオープンな環境をつくり、日々のコミュニケーションを繰り返し行う。
- 軽やかに、さりげなく、辛抱強く。
- 当社では「変革」という表現よりも「進化」という表現を使用するよう意識している。「変革」はともすれば過去否定的、進化は「過去をリスペクトし、そのDNAを更に発展継承していく」という思想であると考えている。当社はメーカーであり、ブランドを最大の資産と位置づけているが、その意味からも「進化」という表現が望ましい。更に補足すると「進化」のためには、「当たり前前を当たり前前に行動できる」企業風土の醸成が最も重要と認識。こうした考え方にに基づき、本年度より、再度「長期ビジョン」および「行動規範」を明示化し、それを「(当社)WAY」を名づけ、その共有・実践に向けた各種施策(まずは、全マネジメント層を対象とした「考える会」の実施から)を展開している。
- 変革は組織内人材の保守本能との戦い。保守的人材を会社中枢に置かないよう幹部登用時に注意している。但し、経験と保守の違いを明確にして対応している。変革を許容する風土実現のためには、組織と個人に絶えず変化や刺激があるとともに、優秀な他社を見学見聞し、常に学ぶという風土こそ重要と考えており、具体的施策に落としている。
- 社員が自身の仕事に対して従来の発想を超えて変革的に業務遂行し、継続的に高い成果を創出するためには、社員一人ひとりが目標設定から目標達成までのプロセスを主体的に考え行動できるようにしていくことが必要であると考えている。こうした行動を促進するための重要なポイントとして、①会社が期待する目標レベルと現状とのギャップを認識させ、自らが挑戦的な目標設定をすること②目標達成に向けたプロセスにおいて社員に主体的に考えさせるマネジメントを推進すること③個人だけではなく組織として課題解決する仕組みや風土を作ること、などがあげられる。
- 日々の改善の積み重ねによって、改革する風土が形成される。よく「変われ」と指示するが、役員が日々変わった姿をみせなければ、変化が起こらず、またどうすることが変わったことになるかも明らかにせず、下に求めては、変わることができない。
- 従来の仕事のやり方に固執するのではなく、常に自身の仕事を振り返り、大胆な改廃をできるような意識付けを実施している。結果として職場風土がどう変わったかについては、年2回職場マネジメントアンケートを上司の立場、部下の立場それぞれで実施し、結果を全社に公表。それぞれの職場の強み・弱みの把握と対策を実施している。
- ①経営基本方針の中に「創造」と「革新」を謳っており、絶えず職場で、また研修で経営基本方針の確認を行っている。②グループ全体を対象とするイノベーション発表会、改善活動発表会にトップが参加し、変革の重要性を訴えている。③研究開発部門の重要会議にトップ層が出席。
- 変革の結果は、仮に失敗したら客観的に評価するが、個人評価ではネガティブにしない。
- 従業員一人ひとりがプロフェッショナルであるとの意識を持ち、既存の枠にとらわれずにチャレンジできるような環境整備が必要と考える。そのためにもマネジャー層の強いリーダーシップの発揮が必要不可欠と考える。
- 組織のフラット化による意思決定のスピードの向上。ラインマネジャーの若年化の促進。
- リアルな対面型のコミュニケーションの困難な大規模な企業においては、風土変革を加速するネットの使いこなしはひとつのテーマになるであろう。例えば、個別企業においてネットインフラの管理部門だけではなく社内コミュニケーションの風通しを良くするためのオーガナイザーのような部門が出来ても良いのかもしれない。

VI. 調査結果の詳細

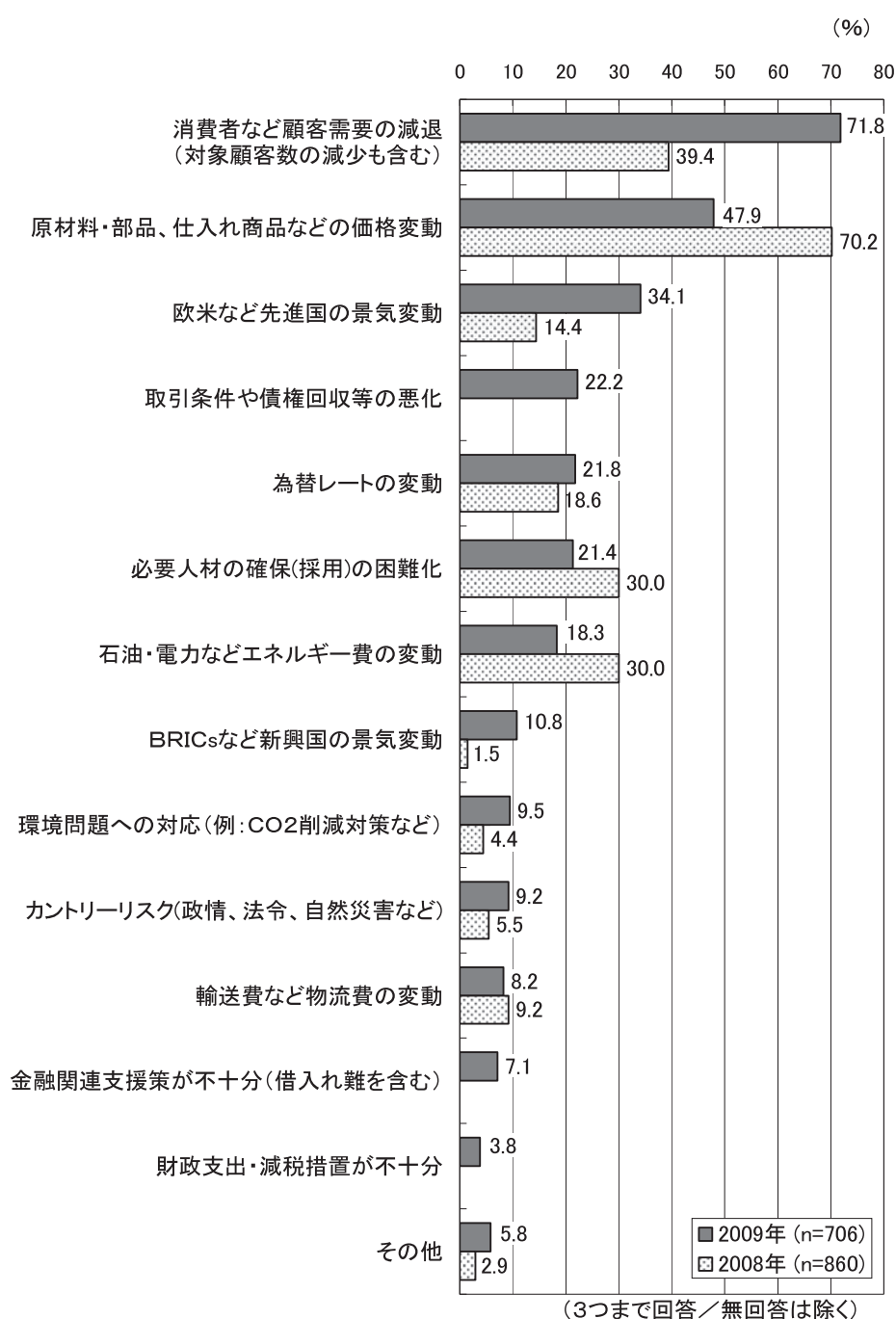
1. 経営全般における課題、外部経営環境要因

1-1. 経營業績にマイナスの影響を受けると予想される外部経営環境要因

調査結果の概要

今期の経營業績にマイナスの影響を受けると予想される外部経営環境要因については、「消費者など顧客需要の減退」が前年より 32.4 ポイント増の 71.8%で最上位となった。また「欧米など先進国の景気変動」も 19.7 ポイント増となっている。一方、前年最上位であった「原材料・部品・仕入れ商品などの価格変動」は 22.3 ポイント減の 47.9%、「石油・電力などエネルギー費の変動」は 11.7 ポイント減の 18.3%となっており、一時の資源・原材料価格の高騰の影響が減少していることがうかがえる。

経營業績にマイナスの影響を受けると予想される外部経営環境要因



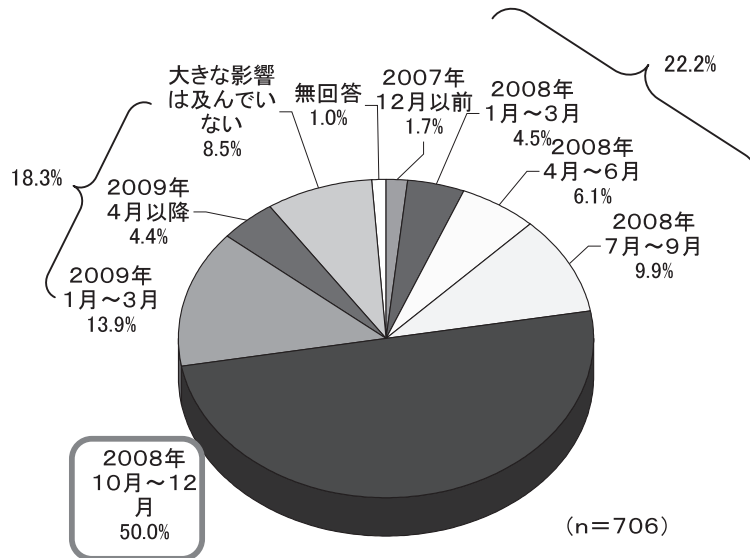
1-2. 世界同時不況の影響

調査結果の概要

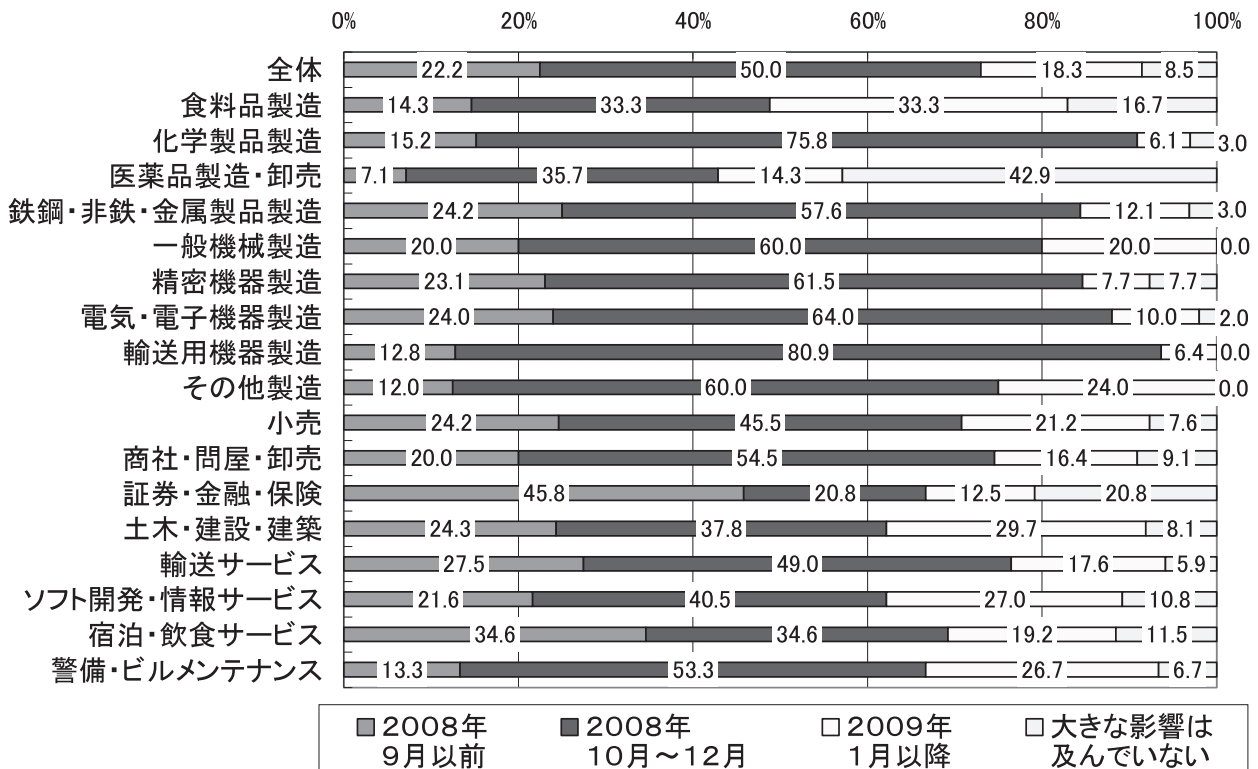
サブプライム問題に端を発した世界同時不況が、自社に影響を及ぼし始めた時期を尋ねたところ、5割の企業が「2008年10月～12月」と回答した。一方、それ以前に影響が及んだとする企業が合わせて 22.2%、それ以後が 18.3%となった。また、「大きな影響は及んでいない」とした企業が 8.5%となった。

業種別に見ると、「証券・金融・保険」が比較的早い傾向がある一方、「医薬品製造・卸売」では影響が及んでいないとする比率も高かった。

世界同時不況が自社に影響を及ぼし始めたと思われる時期



世界同時不況が自社に影響を及ぼし始めたと思われる時期(主要業種)

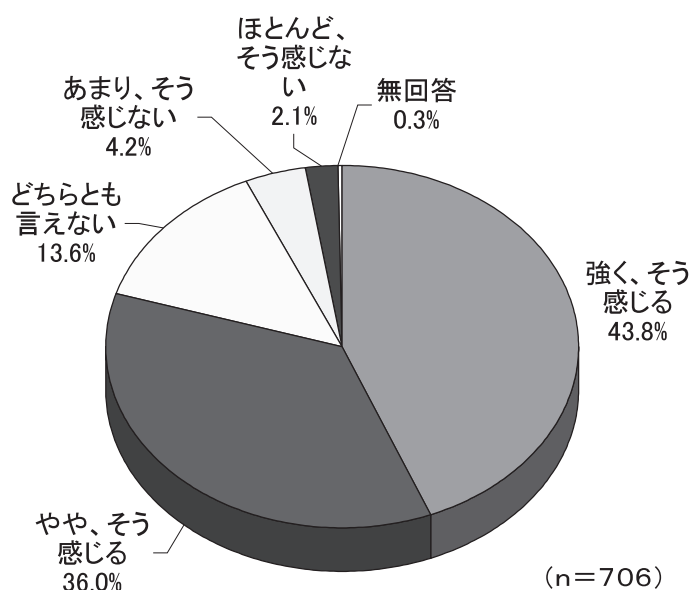


1-3. 低価格化競争の影響

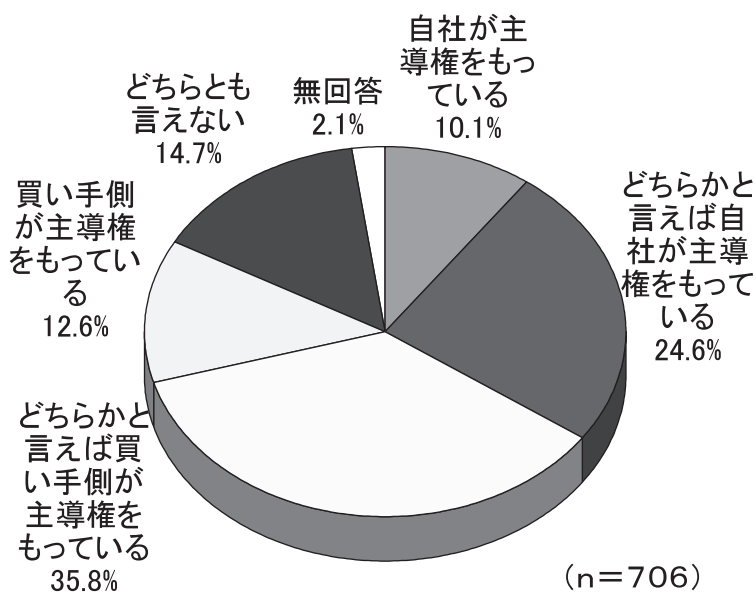
調査結果の概要

自社の主要事業が、低価格化競争に巻き込まれているかを尋ねたところ、「強く、そう感じる」企業が 43.8%、「やや、そう感じる」企業が 36.0%にのぼった。また、自社の商品やサービスの価格決定権について、35.8%の企業が「どちらかと言えば買い手側が主導権をもっている」、12.6%の企業が「買い手側が主導権をもっている」と答えたのに対し、「自社が主導権をもっている」企業は 10.1%、「どちらかと言えば自社が主導権をもっている」企業は 24.6%となり、価格決定における買い手側優位の傾向が明らかとなった。

自社の主要事業が低価格化競争に巻き込まれているか



価格決定の主導権の状況



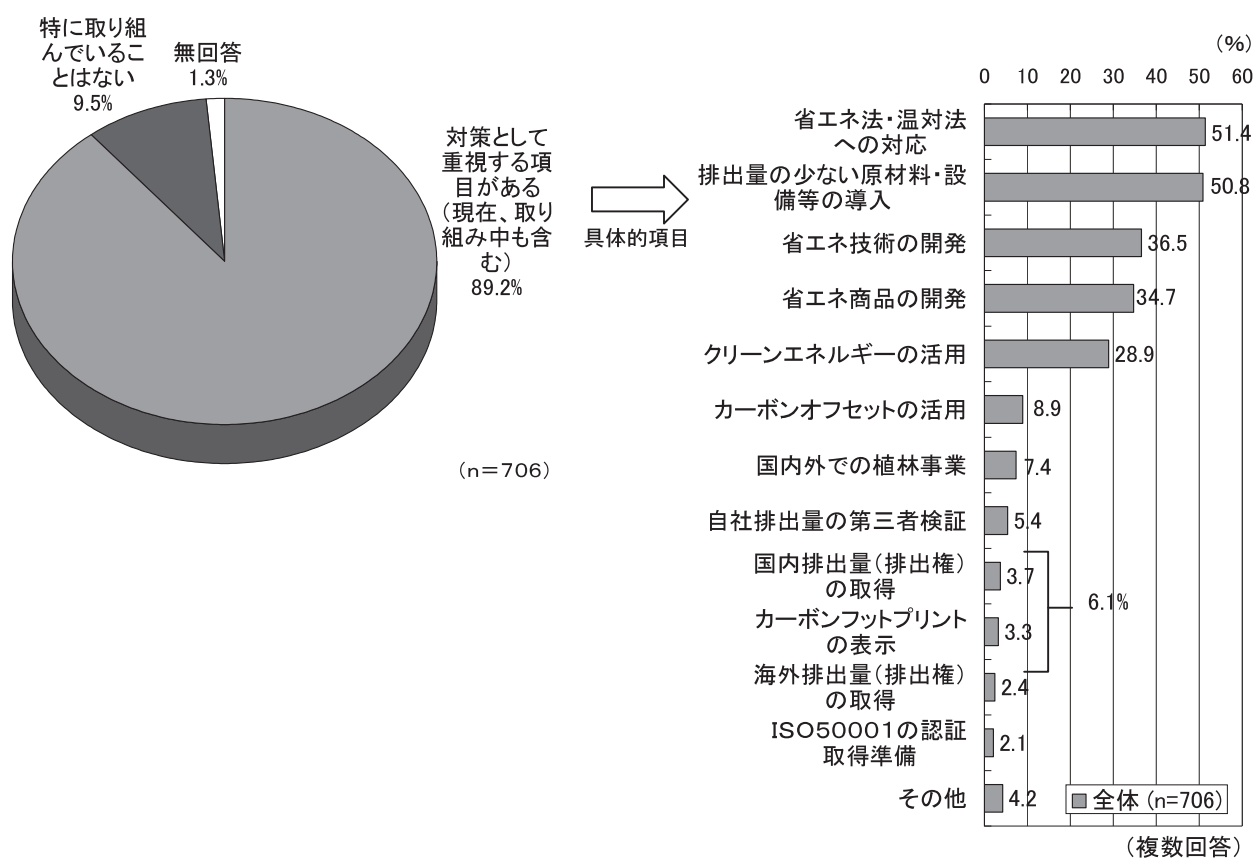
1-4. 温暖化ガス排出量削減の対策状況

調査結果の概要

温暖化ガス排出量削減のための対策として、今後(2、3年程度)、重視する項目(既に取り組み中のものも含む)を尋ねたところ、約9割の企業が何らかの対策項目を選択した。

重視する項目としては、「省エネ法・温対法への対応」(51.4%)、「排出量の少ない原材料・設備等の導入」(50.8%)が上位にあがった。「国内・海外排出量の取得」は合わせて6.1%に留まった。

温暖化ガス排出量削減のための対策として重視する項目



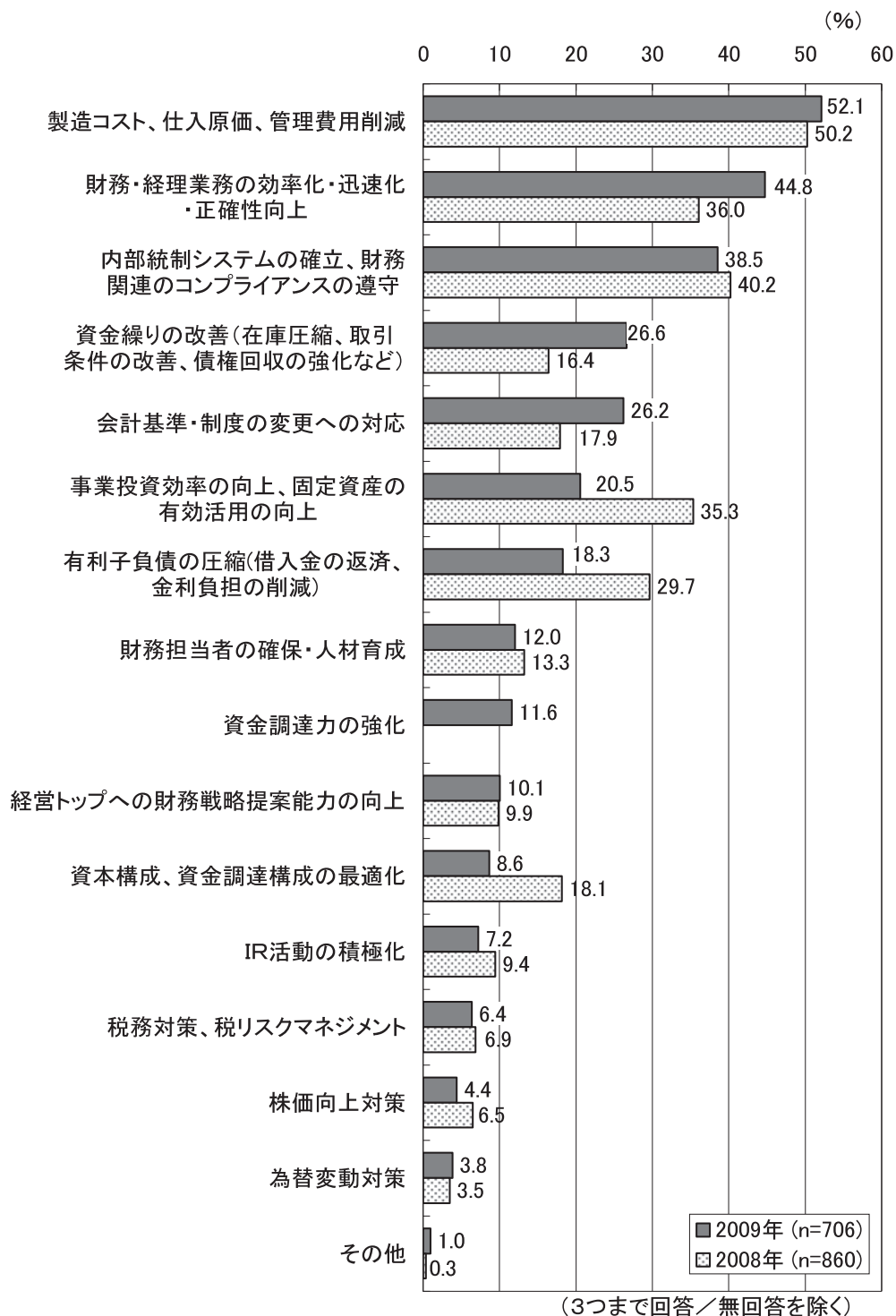
2. 財務領域の課題

2-1. 財務領域の主要課題-1 〈前年比較〉

調査結果の概要

財務領域の主要課題は、前年に引き続き「製造コスト、仕入原価、管理費用削減」(52.1%)が最上位であった。また、前年に比べて重視度が高まった項目は「資金繰りの改善」(10.2ポイント増)、「財務・経理業務の効率化・迅速化・正確性向上」(8.8ポイント増)、「会計基準・制度の変更への対応」(8.3ポイント増)などである。一方、前年に比べて重視度が下がった項目は「事業投資効率の向上、固定資産の有効活用の向上」(14.8ポイント減)、「有利子負債の圧縮」(11.4ポイント減)であり、財務リストが進んでいることがうかがえる。

財務領域で特に重視している課題(前年比較)



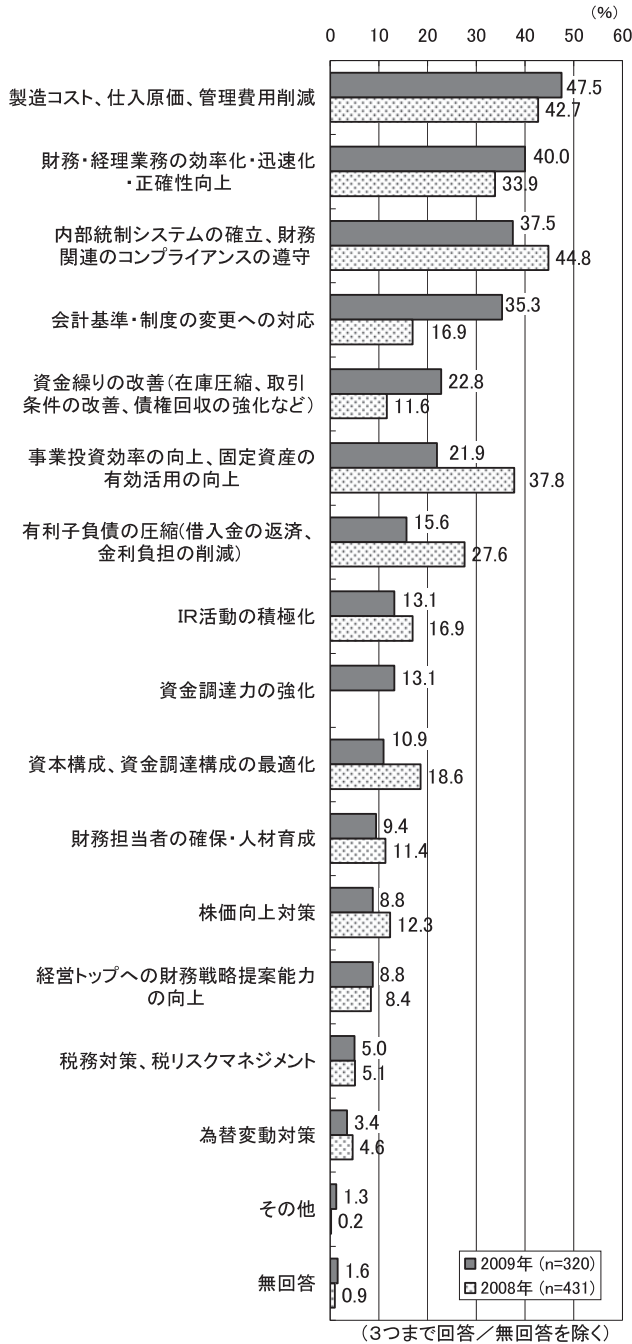
2-1. 財務領域の主要課題-2 <上場・非上場企業別>

調査結果の概要

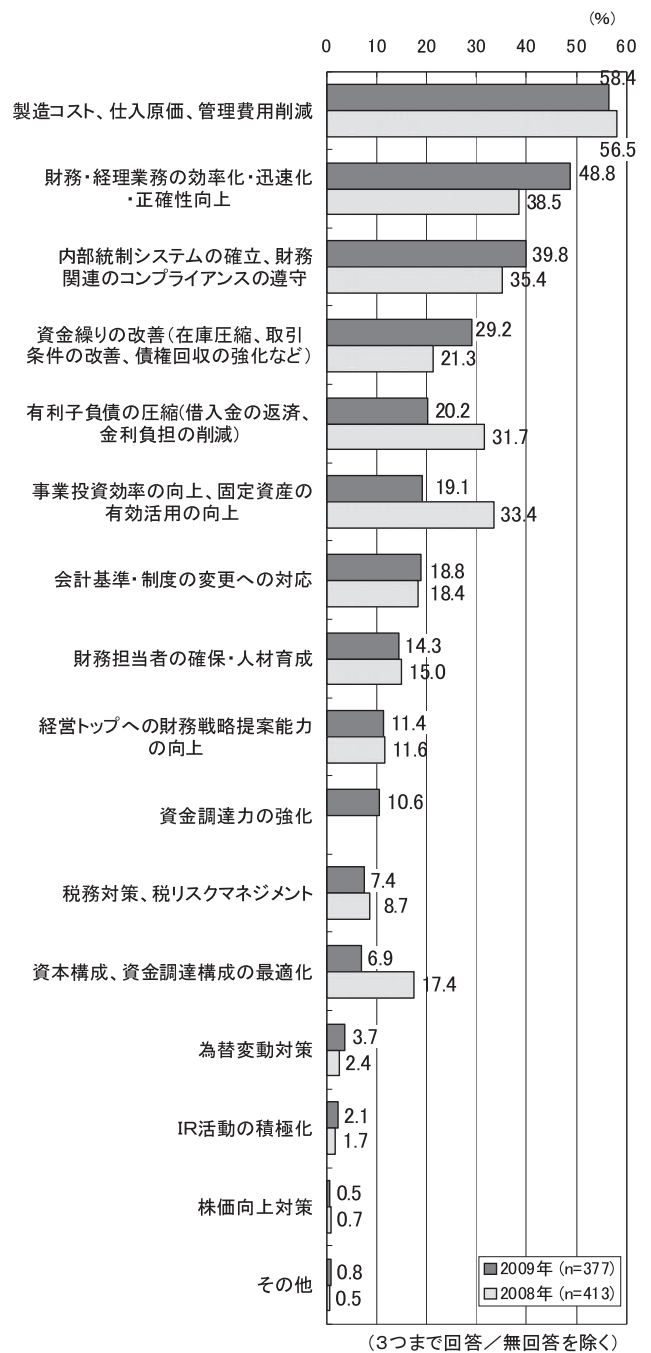
上場・非上場別に見ると、上場企業は昨年に比べ「会計基準・制度の変更への対応」が18.4ポイント増となった。一方、昨年度1位であった「内部統制システムの確立、財務関連のコンプライアンスの遵守」は3位となっている。

非上場企業では、1位項目は前年同様「製造コスト、仕入原価、管理費用削減」であるが、2位の「財務・経理業務の効率化・迅速化・正確性向上」が10.3ポイント増と、重視度が高まっている。

財務領域で特に重視している課題(上場企業)



財務領域で特に重視している課題(非上場企業)

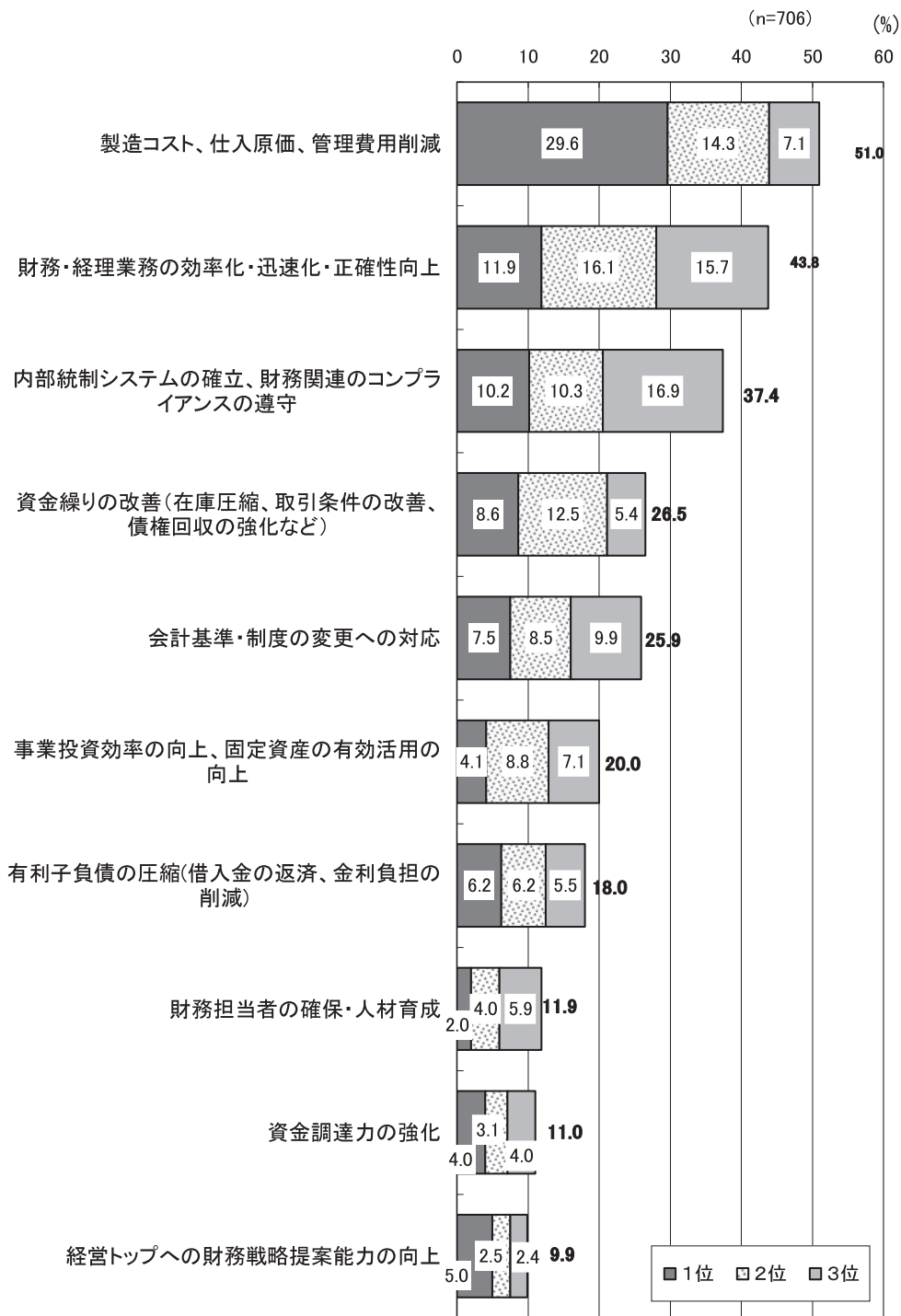


2-1. 財務領域の主要課題-3 〈選択順位別〉

調査結果の概要

1～3位の順位を見ると、「製造コスト、仕入原価、管理費用削減」を1位にあげた数は突出しているが、全体では上位項目である「財務・経理業務の効率化・迅速化・正確性向上」ならびに「内部統制システムの確立、財務関連のコンプライアンスの遵守」は2位・3位での選択割合も多い。一方、「経営トップへの財務戦略提案能力の向上」は全体の順位は高くないものの、重視している企業の約半数が1位項目としてあげている点が注目される。

財務領域で特に重視している課題(選択順位別)



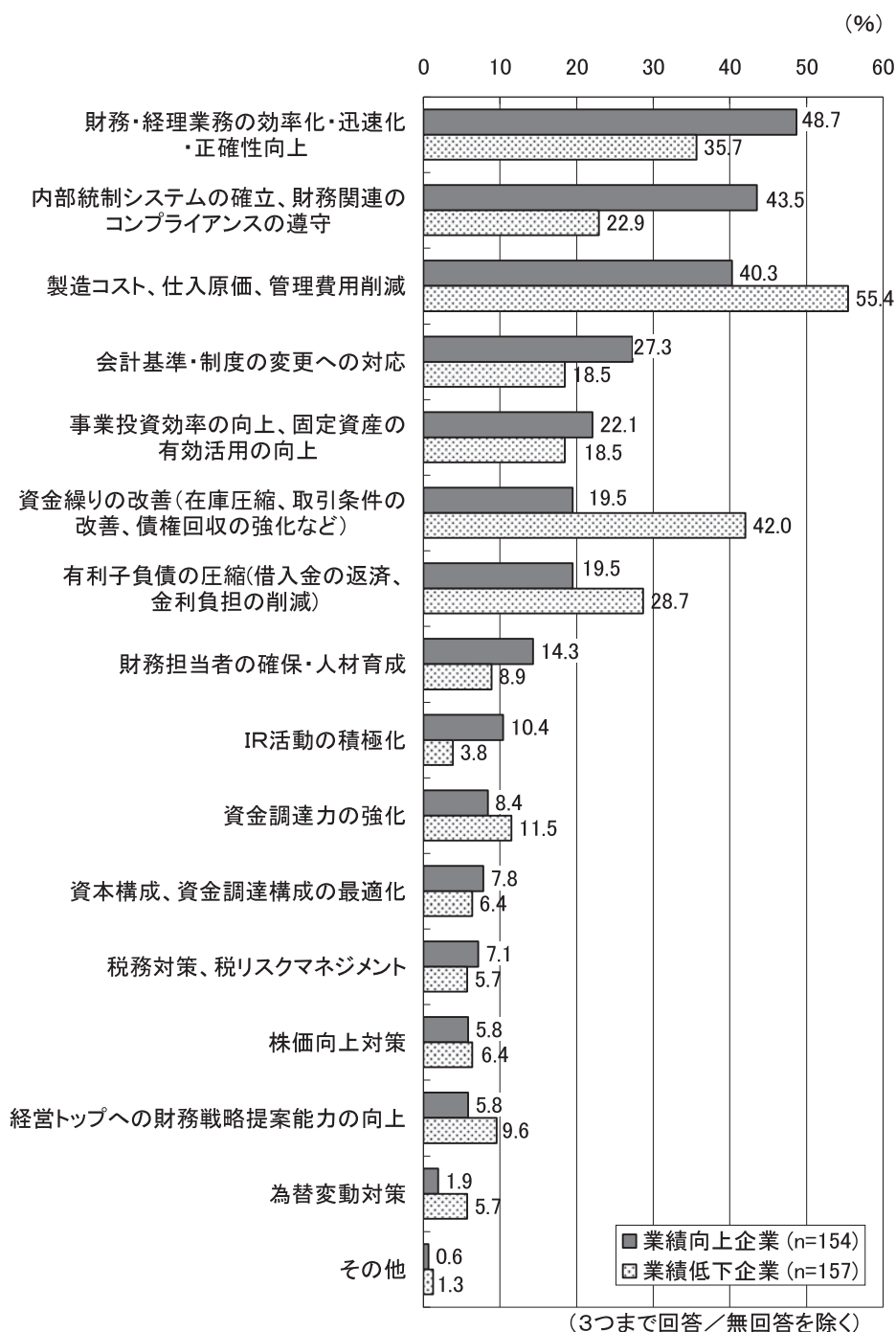
(3つまで回答/上位10項目のみ)

2-1. 財務領域の主要課題-4 〈「業績向上企業」と「業績低下企業」の比較〉

調査結果の概要

「業績向上企業」と「業績低下企業」を比較すると、「業績向上企業」は、「内部統制システムの確立、財務関連のコンプライアンスの遵守」、「財務・経理業務の効率化・迅速化・正確性向上」をより重視している結果が見られた。一方、「業績低下企業」は、「資金繰りの改善」、「製造コスト、仕入原価、管理費用削減」をより重視している。

財務領域で特に重視している課題（「業績向上企業」と「業績低下企業」の比較）



業績向上企業(154社)・・・3年前に対して売上高・営業利益・従業員数の3項目ともが増加した企業
 業績低下企業(157社)・・・3年前に対して売上高・営業利益・従業員数の3項目ともが減少した企業

財務領域で特に重視している課題（業種・細分類別）

調査数	製造コスト、仕入原価、管理費用削減	財務・経理業務の効率化・迅速化・正確性向上	内部統制システムの確立、財務関連のコンプライアンスの遵守	資金繰りの改善(在庫圧縮、取引条件の改善、債権回収の強化など)	会計基準の変更への対応	事業投資の向上、固定資産の有効活用	有利子負債の圧縮(借入金の返済、金利負担の削減)	財務担当者の確保・人材育成	資金調達の強化	経営トップへの財務戦略提案能力の向上	資本構成、資金調達構成の最適化	IR活動の積極化	税務対策、税リスキュメント	株面向上対策	為替変動対策	その他
706	52.1	44.8	38.5	26.6	26.2	20.5	18.3	12.0	11.6	10.1	8.6	7.2	6.4	4.4	3.8	1.0
3	100.0	100.0	33.3	33.3	-	33.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
42	61.9	40.5	38.1	11.9	28.6	19.0	21.4	7.1	11.9	21.4	7.1	4.8	4.8	2.4	2.4	2.4
7	85.7	28.6	14.3	57.1	28.6	42.9	-	14.3	-	-	14.3	-	-	14.3	-	-
3	100.0	-	100.0	-	33.3	-	-	-	-	33.3	-	33.3	-	-	-	-
33	57.6	30.3	33.3	12.1	48.5	15.2	12.1	9.1	12.1	15.2	9.1	12.1	12.1	6.1	15.2	-
14	50.0	57.1	35.7	42.9	21.4	28.6	7.1	7.1	-	21.4	7.1	7.1	7.1	-	7.1	-
0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9	66.7	33.3	55.6	44.4	44.4	-	-	11.1	22.2	-	-	-	11.1	-	11.1	-
33	63.6	33.3	42.4	36.4	21.2	18.2	27.3	15.2	15.2	3.0	12.1	3.0	6.1	3.0	-	-
35	71.4	42.9	34.3	37.1	17.1	14.3	20.0	17.1	11.4	5.7	11.4	2.9	2.9	2.9	8.6	-
13	84.6	30.8	23.1	46.2	7.7	38.5	7.7	23.1	7.7	15.4	7.7	-	-	-	-	-
50	64.0	44.0	36.0	30.0	20.0	24.0	14.0	14.0	10.0	12.0	4.0	6.0	6.0	4.0	12.0	-
47	78.7	53.2	21.3	34.0	12.8	19.1	14.9	6.4	12.8	2.1	6.4	8.5	14.9	4.3	6.4	2.1
25	72.0	36.0	40.0	12.0	28.0	32.0	16.0	-	8.0	4.0	12.0	8.0	8.0	-	12.0	-
66	28.8	40.9	37.9	43.9	16.7	16.7	39.4	12.1	12.1	9.1	13.6	7.6	3.0	1.5	3.0	1.5
55	30.9	54.5	49.1	30.9	41.8	16.4	10.9	18.2	5.5	10.9	5.5	3.6	7.3	5.5	-	1.8
24	29.2	33.3	33.3	12.5	29.2	12.5	8.3	-	29.2	4.2	20.8	20.8	-	25.0	-	4.2
10	30.0	40.0	20.0	20.0	20.0	40.0	40.0	-	40.0	10.0	10.0	20.0	-	10.0	-	-
37	59.5	32.4	48.6	32.4	37.8	5.4	10.8	16.2	10.8	10.8	10.8	-	2.7	2.7	-	2.7
51	35.3	49.0	33.3	23.5	29.4	31.4	29.4	17.6	17.6	5.9	3.9	5.9	3.9	3.9	3.9	2.0
2	50.0	50.0	50.0	-	-	50.0	50.0	-	-	-	50.0	-	-	-	-	-
37	45.9	64.9	45.9	5.4	40.5	18.9	5.4	2.7	-	18.9	2.7	21.6	2.7	13.5	-	-
6	33.3	83.3	50.0	-	33.3	50.0	-	16.7	-	33.3	-	-	-	-	-	-
7	71.4	28.6	-	14.3	-	42.9	28.6	14.3	14.3	42.9	14.3	14.3	14.3	-	-	-
4	50.0	-	25.0	-	-	75.0	50.0	-	-	-	25.0	-	-	-	-	-
26	69.2	46.2	34.6	19.2	23.1	23.1	26.9	19.2	3.8	11.5	7.7	3.8	7.7	3.8	-	-
11	36.4	63.6	45.5	18.2	27.3	-	-	36.4	9.1	-	9.1	36.4	18.2	-	-	-
15	26.7	60.0	60.0	20.0	26.7	6.7	13.3	13.3	20.0	6.7	6.7	-	20.0	-	-	-
6	16.7	50.0	33.3	33.3	16.7	16.7	50.0	33.3	16.7	-	-	-	33.3	-	-	-
34	38.2	52.9	52.9	26.5	20.6	23.5	11.8	8.8	17.6	8.8	11.8	2.9	5.9	2.9	-	-

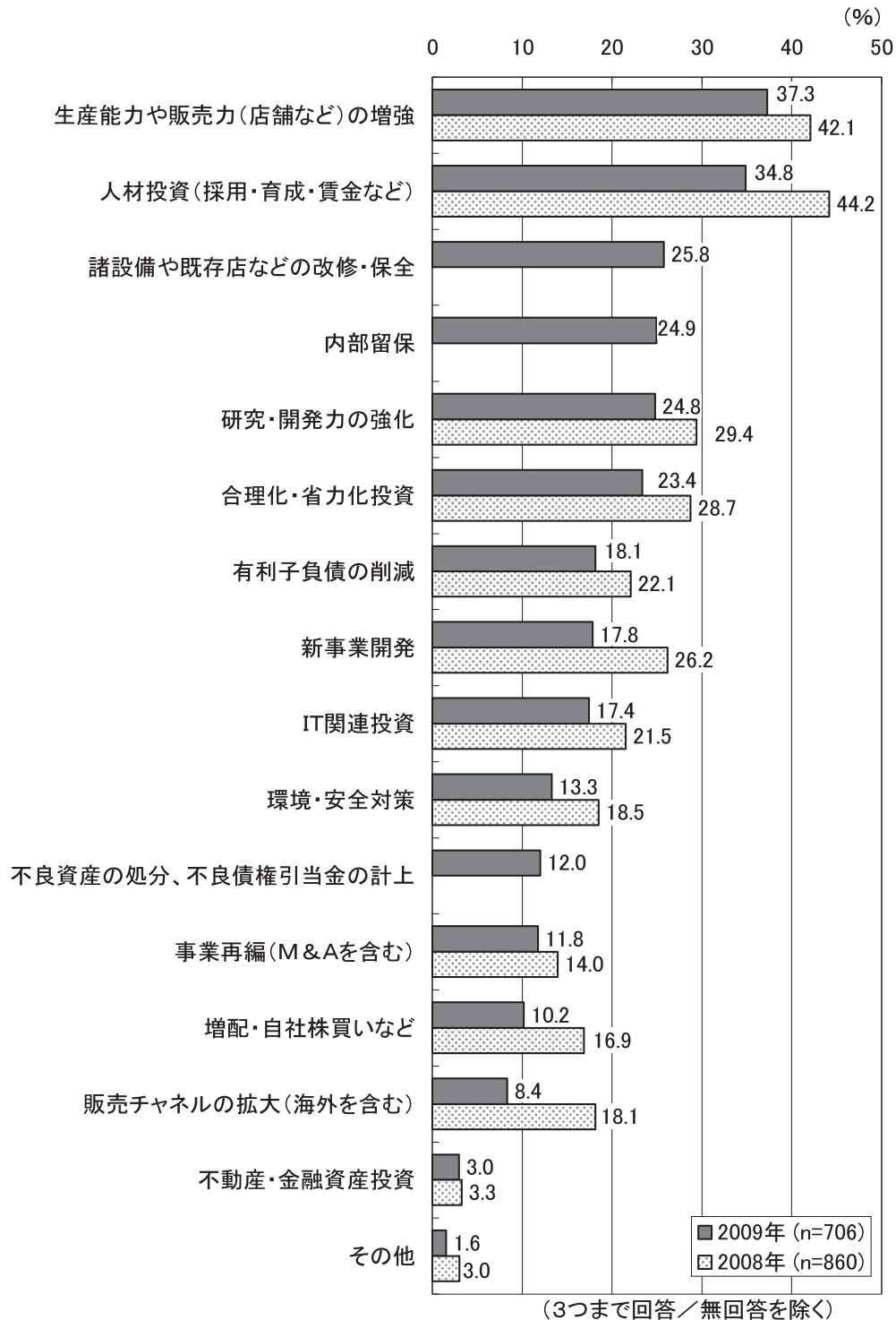
(注) 網掛けの項目が当該業種で1位の項目
(3つまで回答)

2-2. 投資ならびに利益処分の重点-1 〈前年比較〉

調査結果の概要

前年とは順位が逆転し、「生産能力や販売力の増強」が「人材投資」を上回り1位となった。また、今年追加した項目である「諸設備や既存店などの改修・保全」「内部留保」が上位に位置しており、財務体質の強化や、既存の資産のメンテナンスに対しても、投資や利益処分の重点が置かれていることがわかる。

投資ならびに利益処分の対象として
優先順位の高い項目(前年比較)



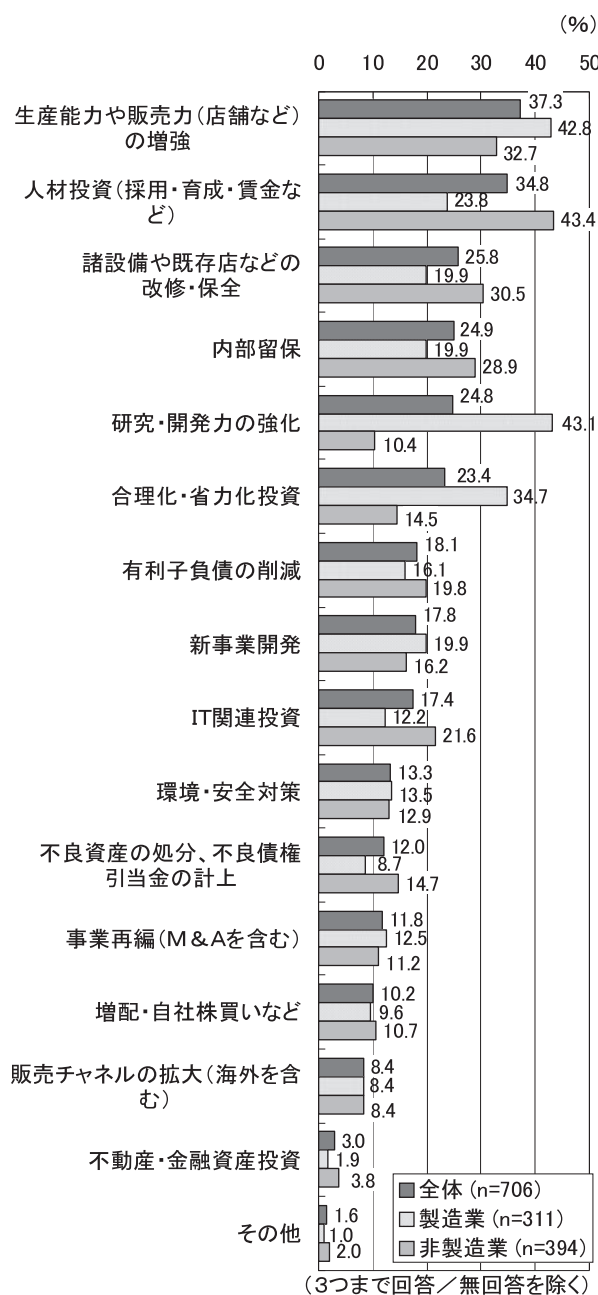
2-2. 投資ならびに利益処分の重点-2 〈業種別・従業員規模別〉

調査結果の概要

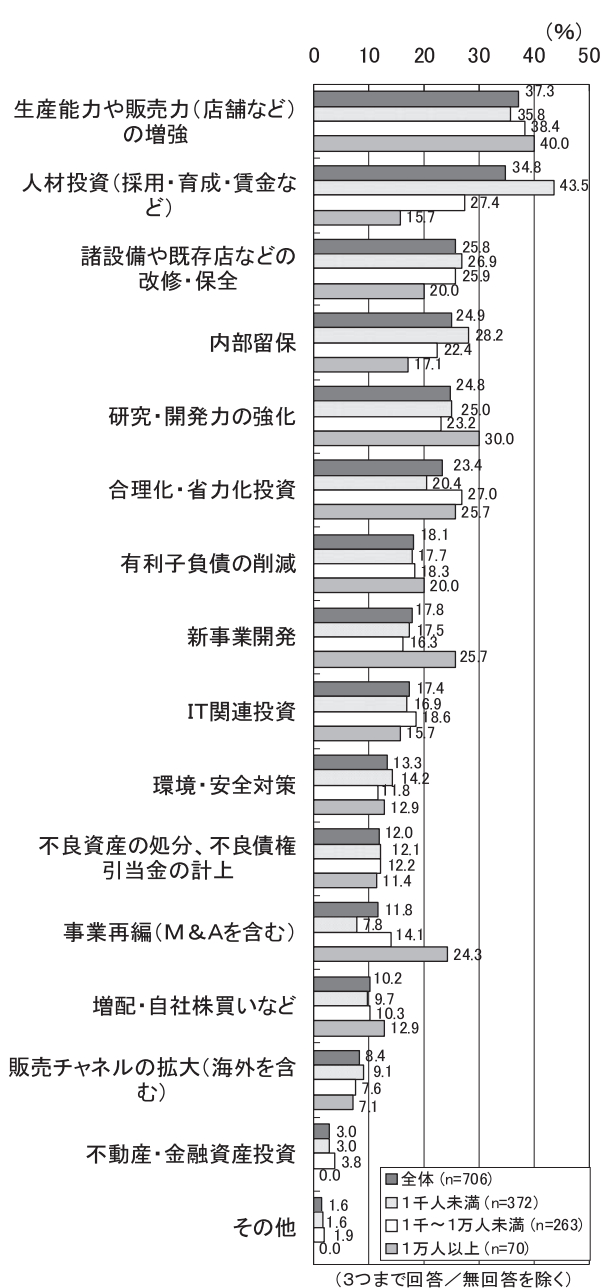
業種別に見ると、製造業は「研究・開発力の強化」(43.1%)が最上位となり、他に「生産能力や販売力の増強」(42.8%)、「合理化・省力化投資」(34.7%)への重視度が高かった。一方、非製造業は「人材投資」(43.4%)が最上位となった。

従業員規模別に見ると、1千人未満は「人材投資」(43.5%)、1千~1万人未満、1万人以上は「生産能力や販売力の増強」(38.4%、40.0%)がトップ項目としてあげられている。また、特に1万人以上の企業では、「新事業開発」、「事業再編」の重視度が相対的に高かった。

投資ならびに利益処分の対象として
優先順位の高い項目(業種別)



投資ならびに利益処分の対象として
優先順位の高い項目(従業員規模別)

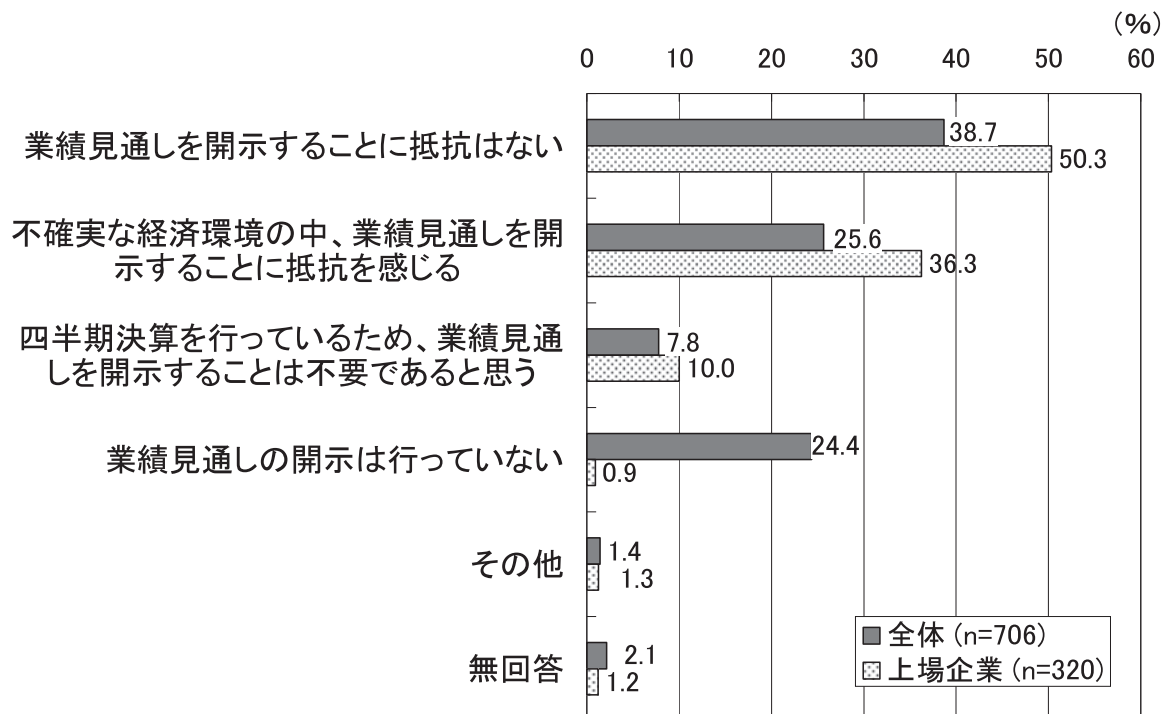


2-3. 決算報告での業績見通し開示のあり方

調査結果の概要

決算報告の際に今後の業績見通しを開示することのあり方について尋ねたところ、上場企業のうち50.3%が「開示することに抵抗はない」と答えた。一方で、上場企業の36.3%が「不確実な経済環境の中、開示することに抵抗を感じる」、10.0%が「四半期決算を行っているため、開示することは不要であると思う」と回答した。

決算報告での業績見通しの開示について



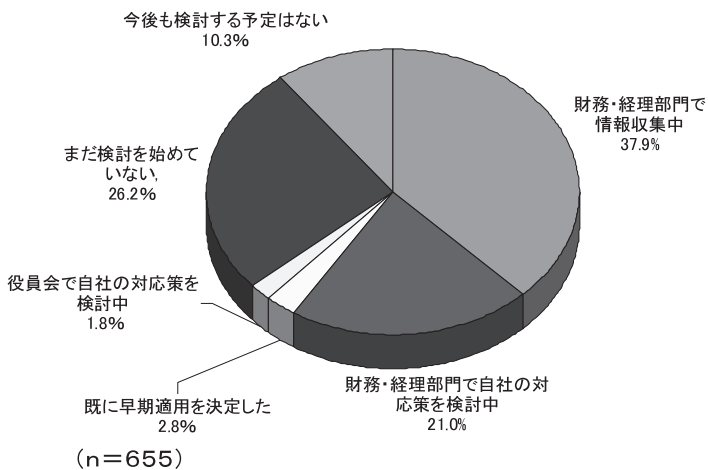
2-4. 国際財務報告基準の適用への対応-1 〈検討状況〉

調査結果の概要

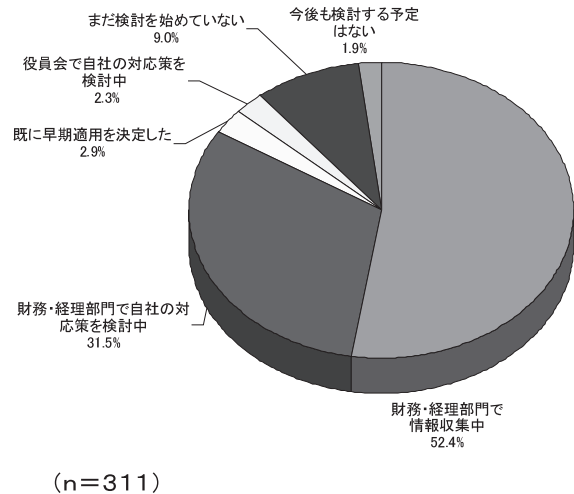
国際財務報告基準(IFRS)への対応状況については、上場企業の52.4%が「財務・経理部門で情報収集中」であり、31.5%が「財務・経理部門で自社の対応策を検討中」と回答した。9.0%は「まだ検討を始めていない」と回答しており、2015年もしくは2016年に予定されている同基準の強制適用に向け、対応が急がれる。IFRSの早期適用を検討しているものの、現段階で導入を決めかねる理由としては、「現在のところ、自社内の体制や対応等が未整備のため」(33.0%)が全体では最も高い項目であった。一方上場企業に限ると、「現在のところ国(金融庁)の方針が明確に示されていないため」(32.4%)の回答が最も多くなっている。

国際財務報告基準の適用に対する検討状況

(全体)

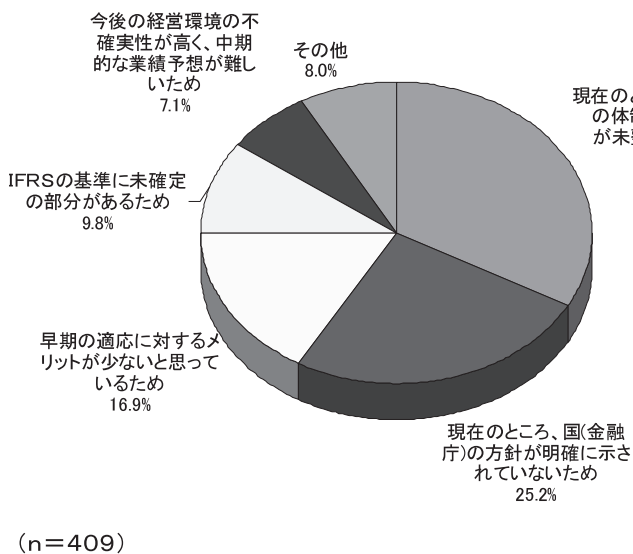


(上場企業)

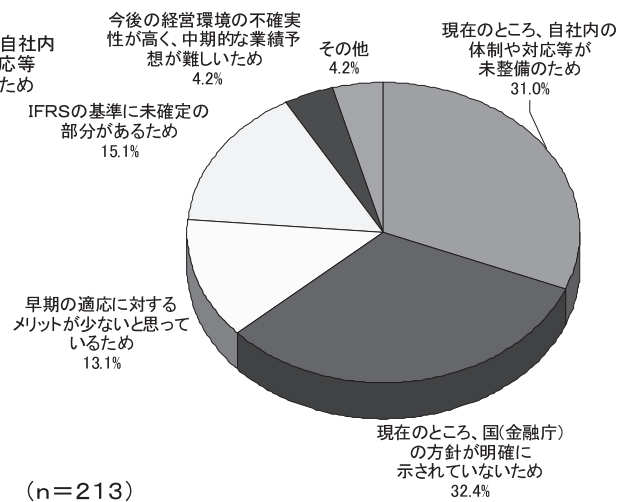


国際財務報告基準の早期適用を現段階で決めかねる理由

(全体)



(上場企業)



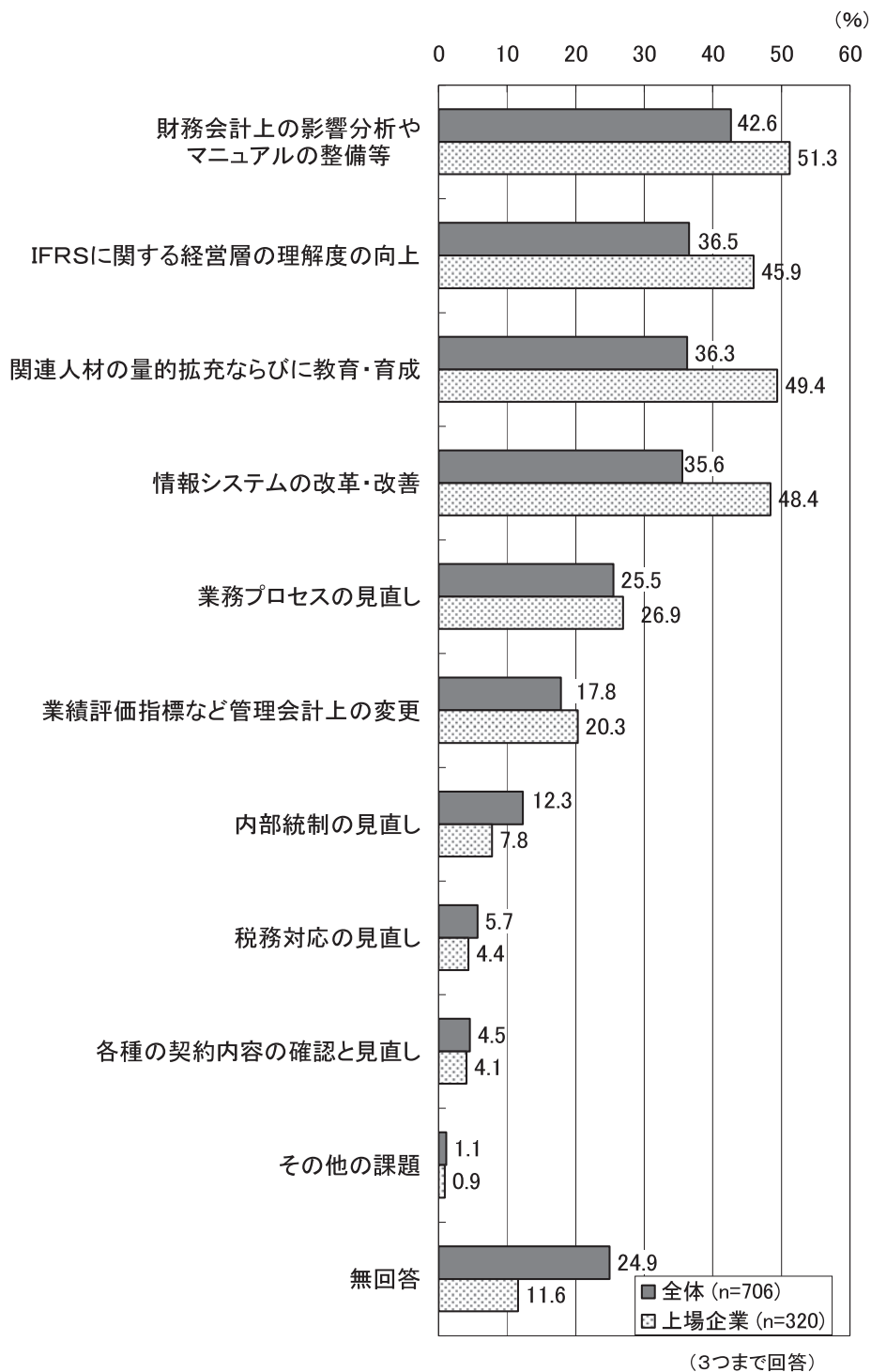
2-4. 国際財務報告基準の適用への対応-2 <今後取り組むべき課題>

調査結果の概要

IFRSの適用に向けて、今後取り組むべき課題については、「財務会計上の影響分析やマニュアルの整備等」(42.6%)、「IFRSに関する経営層の理解度の向上」(36.5%)、「関連人材の量的拡充ならびに教育・育成」(36.3%)、「情報システムの改革・改善」(35.6%)が上位に位置した。

上場企業に限ると、特にこの4項目の重視度が高く、マニュアル整備や人材育成等、具体的な対応策への課題認識が高くなっている。

国際財務報告基準の適用に向けて今後取り組むべき課題



<アドバイザーからのコメント>

質問 <国際財務報告基準(IFRS)適用への対応>

国際財務報告基準(IFRS)の適用に対する対応状況について、上場企業の50.9%が「財務・経理部門で情報収集中」、30.6%が「財務・経理部門で自社の対応策を検討中」と回答しています。貴社の状況と比較して、この結果をどのように思われますか。また、貴社においてIFRS適用が経営上、大きな影響を及ぼすと思われる項目と、その対応策をお聞かせください。

【自社の状況と比較して、この結果をどのように思うか】

- 欧米流の押し付けであり大反対である。
- 2015年3月期導入を決定し、過年度遡及の収斂業務に着手する予定。その内容の確定、業務のエネルギー、会社法/税務の動向の見極め等から標記の結果となっていると思われる。
- 既に早期適応を決定しており、財務経理部門で準備中。
- 対応を考えている企業が多いことは、極めて妥当であると感じる。いわゆる「時代の流れ」だと解釈している。上場企業の要件として、制度への対応は避けて通れないことと認識している事業会社が多いものとする。
- 当社も同じ状況であり、妥当な結果だと思う。
- 当社においても現在、財務・経理部門で自社の対応策を検討中であり、一般的な対応状況としても妥当な調査結果だと考える。
- 当社は親会社の方向性に従うので特に検討はしていないが、あまり大きな影響はなさそうである。国としての対応が未決定の状態なので情報収集中が多くても、当然と思われる。
- 当社も情報収集を開始したばかりで、対応策の検討には至っていない。対象範囲が広い為、各項目毎に個別に情報収集に当たっている。
- 当社では最速で2012年3月期を目標として、IFRS適用を行うこととしている。
- 当社も情報収集中で対策を検討中であるが、今春、経営陣に早めの勉強会を開催し、度重なる会計制度変更に対する拒否感を払拭させることを行い、単なる会計変更にとどまらないことを認識してもらうように努めた。
- 当社も似たような状況にある。実施項目の期限と要求基準の詳細が出るのを待ちながら、遅れないように対応準備をしつつある段階にある。各社とも、IFRSを歓迎している訳でないが、かねてより予想していた事であり、仕方なく対応しようとしていると思われる。
- 当社も財務・経理部門にて情報収集し、対応策を検討中である。全社業務プロセスに影響があるため、本年中に経営会議に対応策を提案する予定。
- IFRS適用に関しては特にグローバル展開を図る企業にとっては避けて通れない課題であると認識している。2009年6月に金融庁からIFRS適用に関する中間報告がなされたことを踏まえて、今後企業内における検討が加速されていくものとする。
- 各社とも同じ状況と認識している。自社としての対応策の検討をスタートさせたところ。様々な問題を抱えながらも、所与の条件として対応する。

【IFRS適用が経営上、大きな影響を及ぼすと思われる項目と対応策】

- 経常利益管理。設備投資やM&Aを含めた成長戦略の見直し。
- 最大の課題は、「包括利益」の取り扱いと過年度遡及の具体的内容と考えている。個々にも無形固定資産計上、減価償却、引当金など不明確な内容がある。
- 形式、様式の変更は「慣れ」の問題だと思うので、大きな影響はないものと思うが、株式の持合などには今後大きな影響が出るものとする。とりわけ、銀行は持ち合い株式を手放すトリガーとして、このタイミングを利用するのではないかと。また、事業会社としては、「本業」が見え難くなることも考えられる。
- 管理会計に及ぼす影響が大きいと考える。その対策についてはこれからの状況。またシステムをどのように直していくかが課題であり、同時にコストが多くなるのをどう吸収していくが悩みである。
- 「包括利益」の導入。
- 大きな影響を与えると思われる項目は、①退職給付債務の未認識差異の一括償却、②固定資産処分損益の営業費用化、③減価償却の耐用年数変更。対応策は、いずれも営業利益に大きな影響を与える項目であるが、具体的な対応策は難しい状況。事業構造の更なる強化により、営業利益絶対額の確保を図ることが必要と考える。
- 事業の責任区分の再設計が必要になる可能性もある。
- 工事進行基準が無くなることで、影響が一番大きい。但し作業的には軽減される方向なので大きな問題はない。
- 財務諸表の枠組みが大きく変わることにより、経営指標の設定や、事業区分の構成に大きな影響があるとする。また、B/S中心の会計への大転換により、社員の再教育が不可欠になる。
- 大きく二つのメリットがあるものと認識している。①「のれん代」計上区分の変更等により、本業の「実力」が、より分かりやすく開示可能となること、②競合他社との経営状況診断に関する比較精度の向上。
- 既存体系がすべて改定されてしまうことと、単体、連結、税務など会計情報が多岐に渡り並存し、情報管理が複雑になる。対応策は、チームを組成しシステム開発等を含め検討中。
- 前年のB/Sと当期のB/Sの差がPLといった概念と考える。PLしか考えない経営の脱皮が求められているという認識を持ちたいと考えている。
- ①年金債務のB/Sへの反映。年金資産の運用を一部安定型にシフトし、運用のフレキシブル性の減少を図った。②会計年度が国内は4月～3月、海外は1月～12月になっているが、これを一致させる。対応策は未定。
- 売上計上基準（収益の認定）が大きい。実務的には、減価償却期間の設定切替が大変。
- 現在の会計の枠組みそのものが変わるといっても過言ではなく、IFRS そのものに関する幹部・関係者の理解度向上をまずは図る必要がある。また、年金会計、マネジメントアプローチ(セグメント情報開示)等への対応や、適用に際しての膨大な事務工数、IT システムの見直しなど解決すべき課題は多い。
- 現在、財務・経理は米国基準を採用しており、今後のIFRSへの適応に大きな支障はない。
- 当社の場合、海外投資家の株保有比率が50%を超えており、IFRSへの適切な対応そのものがIR上大きなインパクトを持つ。
- ①売上基準、②販促費の一部営業外から営業内へ、③繰延税金資産計上の3点。①については業務プロセスの変更が必要である。
- 大きな影響を及ぼすと考えられるのは①年金試算の認識、②売り上げの計上時期。対応策は検討中である。

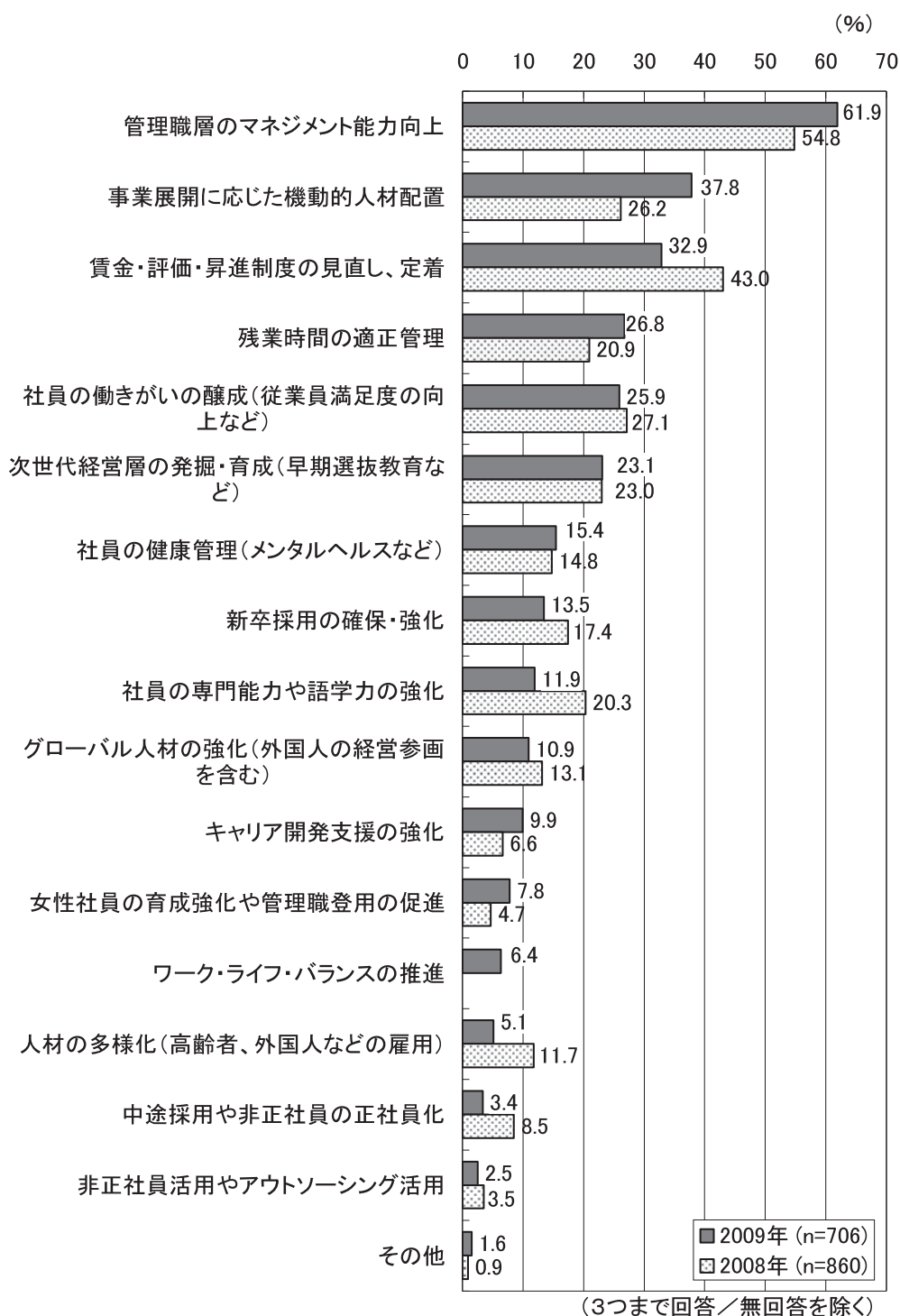
3. 人事・教育領域の課題

3-1. 人事・教育領域の主要課題-1 〈前年比較〉

調査結果の概要

人事・教育領域の主要課題は、前年1位であった「管理職層のマネジメント能力向上」が7.1ポイント増で引き続き1位(61.9%)であった。一方、「事業展開に応じた機動的な人材配置」が11.6ポイント増で2位(37.8%)となり、「賃金・評価・昇進制度の見直し、定着」は10.1ポイント減(32.9%)で3位となっており、経営環境の変化の中で、人材配置の見直しが課題となっていることがうかがえる。

人事・教育領域で特に重視している課題(前年比較)

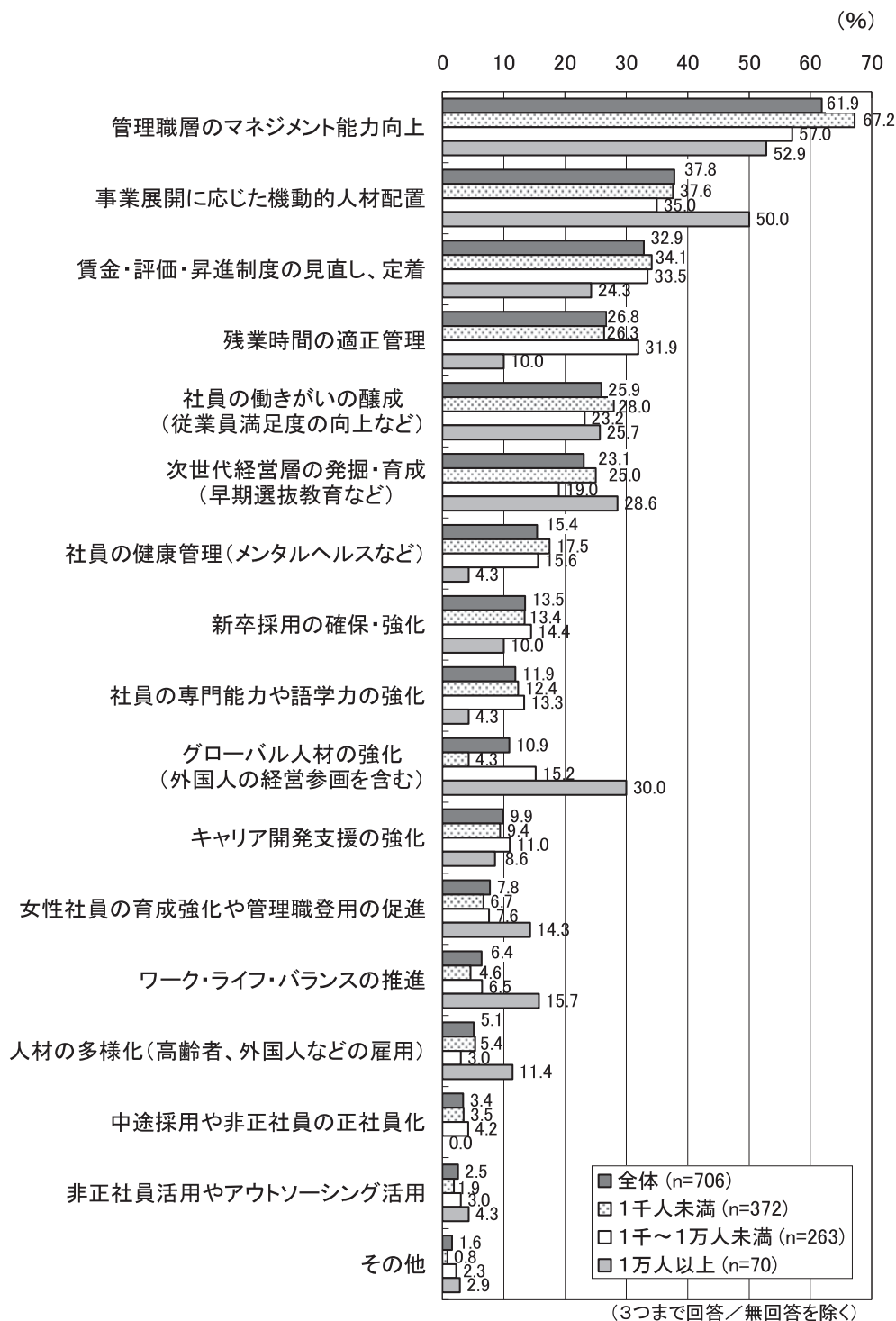


3-1. 人事・教育領域の主要課題-2 〈従業員規模別〉

調査結果の概要

従業員規模別に見ると、企業規模にかかわらず「管理職層のマネジメント能力向上」が最重要課題となっている。そのほか、1千人未満、1千～1万人未満の企業群では「事業展開に応じた機動的な人材配置」、「賃金・評価・昇進制度の見直し、定着」が同程度の重視度になっているのに対し、1万人以上の企業群では「事業展開に応じた機動的な人材配置」が50.0%と高いポイントとなっている。また1万人以上の企業群では、「次世代経営層の発掘・育成」(28.6%)、「グローバル人材の強化」(30.0%)も重視度が高くなっている。

人事・教育領域で特に重視している課題(従業員規模別)



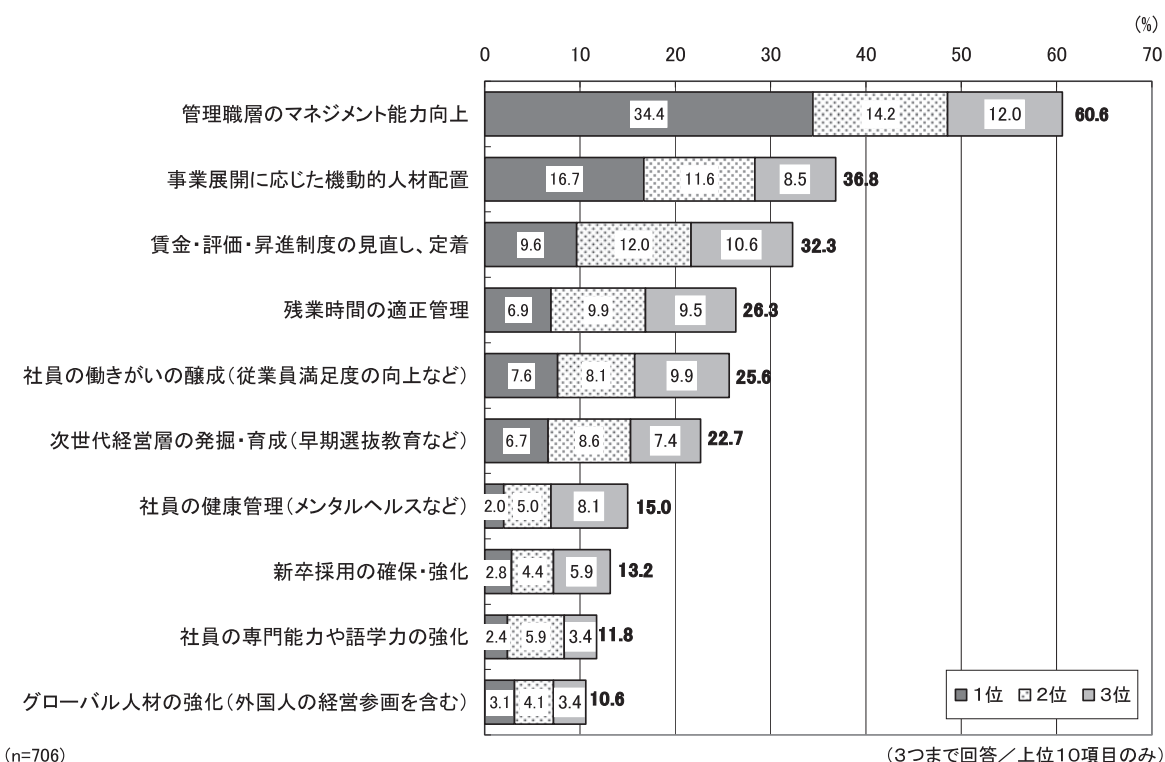
3-1. 人事・教育領域の主要課題-3 〈選択順位別／5年間の推移〉

調査結果の概要

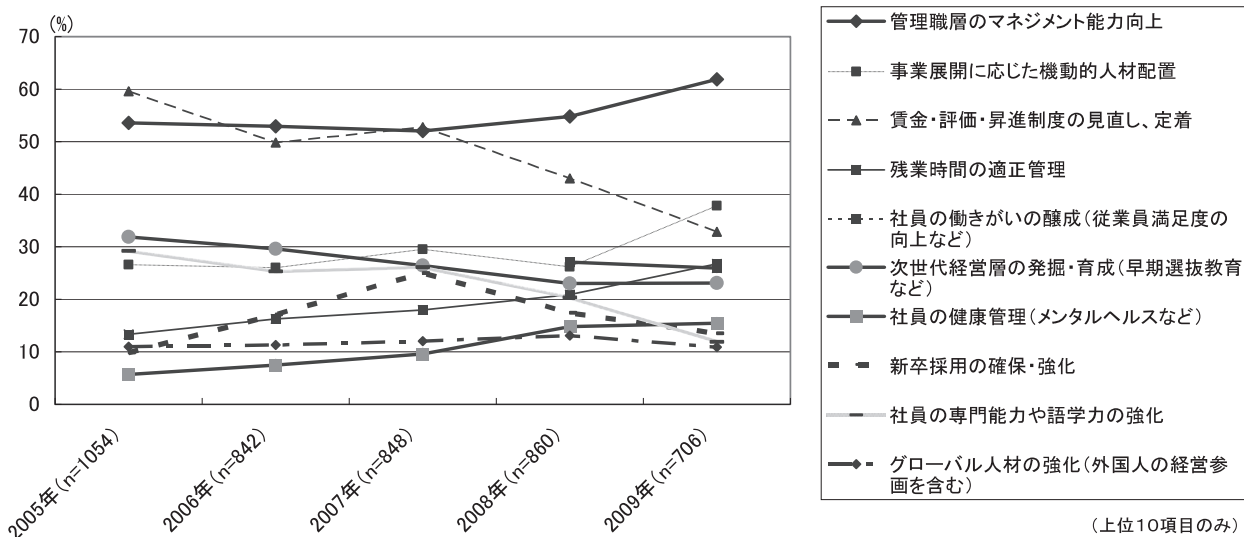
1～3位の順位を見ると、全体の上位項目である「管理職層のマネジメント能力向上」、「事業展開に応じた機動的な人材配置」は1位の割合も多く、重要性が高い項目であることがわかる。

5年間の推移を見ると、「管理職層のマネジメント能力向上」の重視度がここ2年で高まっている。また、2005年に最上位だった「賃金・評価・昇進制度の見直し、定着」は、徐々にポイントを下げている傾向にある。2000年以降に導入された成果主義人事制度の定着化が進んだことが背景にあるものと思われる。

人事・教育領域で特に重視している課題(選択順位別)



人事・教育領域で特に重視している課題(5年間の推移)



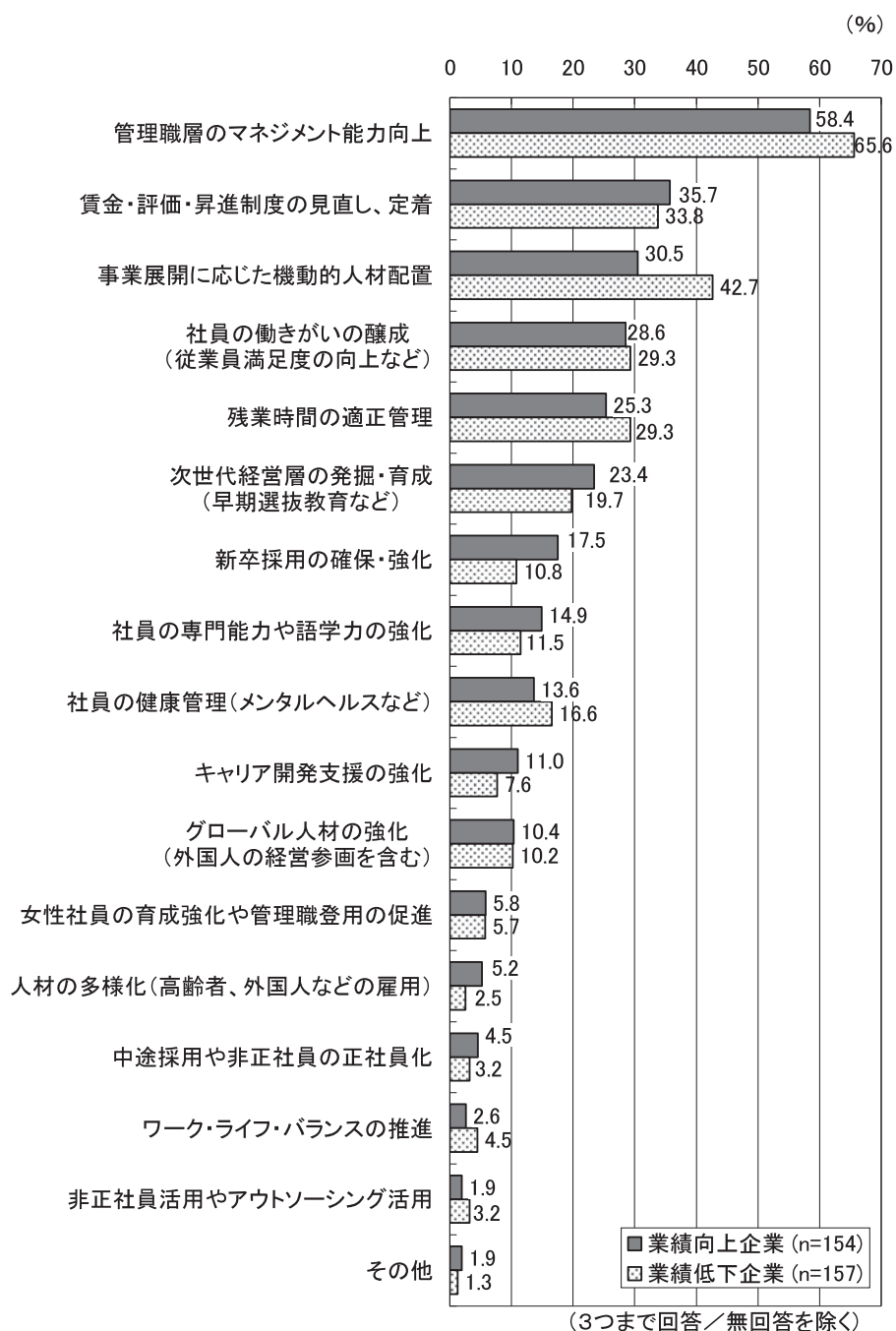
3-1. 人事・教育領域の主要課題-4

〈「業績向上企業」と「業績低下企業」の比較〉

調査結果の概要

「業績向上企業」と「業績低下企業」を比較すると、「業績低下企業」において「管理職層のマネジメント能力向上」、「事業展開に応じた機動的な人材配置」が、より重視されている。
 「業績向上企業」では「新卒採用の確保・強化」が相対的に高くなっている。

人事・教育領域で特に重視している課題（「業績向上企業」と「業績低下企業」の比較）



業績向上企業(154社)・・・3年前に対して売上高・営業利益・従業員数の3項目ともが増加した企業
 業績低下企業(157社)・・・3年前に対して売上高・営業利益・従業員数の3項目ともが減少した企業

人事・教育領域で特に重視している課題（業種・細分類別）

業種・細分類別	全体	管理職層のマネジメント能力向上	事業展開に際した機動的な人材配置	賃金・評価・昇進制度の見直し、定着	残業時間の適正管理	社員の働きがいの醸成（従業員満足度の向上など）	次世代経営層の発育（早期選抜教育など）	社員の健康管理（メンタルヘルスなど）	新卒採用の確保強化	社員の専門能力や学力の強化	グローバル人材の強化（外国人の経営参画を含む）	キャリア開発支援の強化	女性社員や管理職の登用の促進	ワーク・ライフ・バランスの推進	人材の多様化（高齢者、外国人などの雇用の活用）	中途採用や非正規社員の正社員化	非正規社員やアウトソーシング活用	その他
全体	706	61.9	37.8	32.9	26.8	25.9	23.1	15.4	13.5	11.9	10.9	9.9	7.8	6.4	5.1	3.4	2.5	1.6
農林・水産・鉱業	3	66.7	33.3	-	33.3	-	33.3	-	-	66.7	33.3	-	33.3	-	-	-	-	-
食料品製造	42	66.7	28.6	26.2	21.4	23.8	23.8	16.7	11.9	7.1	26.2	14.3	11.9	9.5	4.8	-	4.8	-
繊維製造	7	42.9	42.9	71.4	14.3	28.6	14.3	42.9	-	-	14.3	-	-	-	-	14.3	14.3	-
パルプ・紙・紙加工	3	66.7	-	66.7	33.3	66.7	-	-	33.3	-	-	33.3	-	-	-	-	-	-
化学製品製造	33	60.6	33.3	21.2	21.2	3.0	27.3	30.3	21.2	18.2	30.3	15.2	6.1	3.0	3.0	3.0	-	-
医薬品製造・卸売	14	78.6	28.6	28.6	7.1	14.3	21.4	14.3	-	21.4	28.6	14.3	14.3	14.3	7.1	7.1	-	-
石油・石炭製造	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ゴム・窯業・土石製品製造	9	88.9	44.4	-	11.1	22.2	44.4	-	33.3	-	11.1	-	-	22.2	-	11.1	-	11.1
鉄鋼・非鉄・金属製品製造	33	48.5	48.5	36.4	21.2	18.2	21.2	21.2	3.0	33.3	15.2	12.1	-	6.1	3.0	3.0	-	-
一般機械製造	35	60.0	45.7	14.3	31.4	11.4	31.4	20.0	17.1	20.0	8.6	11.4	-	5.7	11.4	2.9	-	2.9
精密機器製造	13	61.5	46.2	23.1	30.8	23.1	46.2	7.7	7.7	7.7	7.7	23.1	-	15.4	-	7.7	-	-
電気・電子機器製造	50	62.0	58.0	20.0	16.0	26.0	34.0	8.0	12.0	10.0	22.0	14.0	4.0	-	6.0	-	2.0	-
輸送用機器製造	47	59.6	34.0	34.0	23.4	23.4	17.0	8.5	4.3	19.1	29.8	12.8	8.5	2.1	6.4	10.6	4.3	2.1
その他製造	25	64.0	36.0	24.0	16.0	12.0	28.0	20.0	20.0	16.0	8.0	12.0	16.0	8.0	4.0	4.0	4.0	4.0
小売	66	60.6	24.2	43.9	43.9	37.9	19.7	12.1	9.1	7.6	7.6	-	21.2	7.6	-	1.5	4.5	3.0
商社・問屋・卸売	55	69.1	41.8	23.6	30.9	20.0	23.6	12.7	12.7	12.7	12.7	9.1	9.1	3.6	-	-	5.5	1.8
証券・金融・保険	24	54.2	41.7	37.5	45.8	16.7	8.3	25.0	12.5	12.5	-	4.2	12.5	8.3	8.3	4.2	-	4.2
不動産	10	70.0	60.0	30.0	30.0	30.0	30.0	20.0	20.0	-	-	-	-	10.0	-	-	-	-
土木・建設・建築	37	62.2	43.2	37.8	32.4	35.1	13.5	13.5	24.3	10.8	2.7	13.5	2.7	5.4	-	-	-	-
輸送サービス	51	58.8	35.3	47.1	29.4	31.4	21.6	9.8	15.7	5.9	3.9	3.9	2.0	7.8	7.8	7.8	2.0	3.9
倉庫・埠頭	2	100.0	50.0	-	-	50.0	50.0	-	50.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ソフト開発・情報サービス	37	62.2	32.4	29.7	16.2	35.1	27.0	16.2	18.9	10.8	5.4	21.6	2.7	10.8	8.1	2.7	-	-
通信サービス	6	16.7	16.7	33.3	-	66.7	16.7	33.3	-	16.7	-	-	16.7	-	33.3	16.7	33.3	-
出版・放送・報道	7	57.1	71.4	85.7	42.9	14.3	-	14.3	-	-	-	-	-	-	-	-	14.3	-
公共サービス	4	50.0	25.0	-	-	75.0	25.0	25.0	75.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
宿泊・飲食サービス	26	53.8	23.1	50.0	42.3	38.5	23.1	7.7	26.9	-	-	-	19.2	7.7	3.8	-	-	3.8
人材・教育関連サービス	11	54.5	63.6	36.4	9.1	27.3	18.2	18.2	27.3	9.1	-	18.2	9.1	9.1	-	-	-	-
警備・ビルメンテナンス	15	66.7	33.3	33.3	20.0	26.7	13.3	6.7	13.3	13.3	-	13.3	6.7	6.7	13.3	13.3	-	-
広告・宣伝・ディスプレイ	6	66.7	33.3	33.3	33.3	33.3	50.0	16.7	-	-	-	-	-	16.7	-	16.7	-	-
その他サービス	34	76.5	32.4	47.1	29.4	32.4	17.6	29.4	2.9	8.8	2.9	5.9	5.9	2.9	2.9	-	2.9	-

(注) 網掛けの項目が当該業種で1位の項目
(3つまで回答)

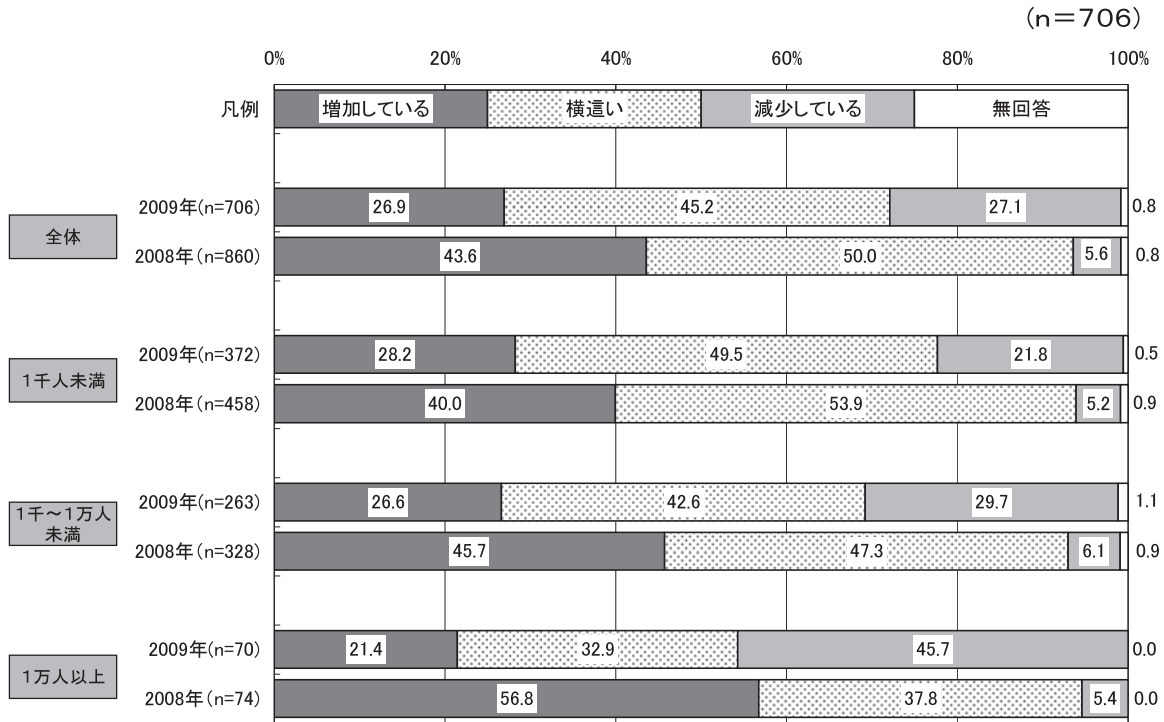
3-2. 教育研修予算の状況

調査結果の概要

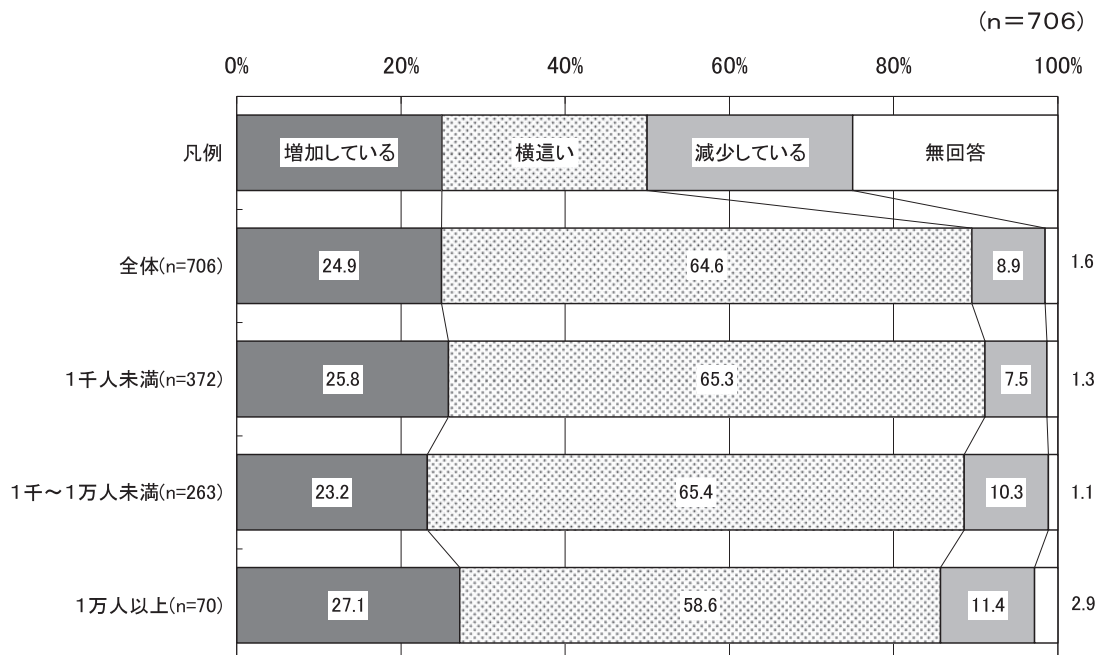
前年度に比べた今年度の教育研修予算については、「増加している」企業の比率が低下する一方で、「減少している」企業が 27.1%となった。特に1万人以上の企業群において、今年度の予算を減少させた割合が大きい。

一方、次年度予算については企業規模を問わず「横這い」の見込みの割合が最も高く、教育研修費用は前年度に比べ、引き続き抑え気味の傾向が続くことが予想される。

前年度実績と比較した今年度の教育研修費用の予算



今年度予算に比べた次年度予算の見込み



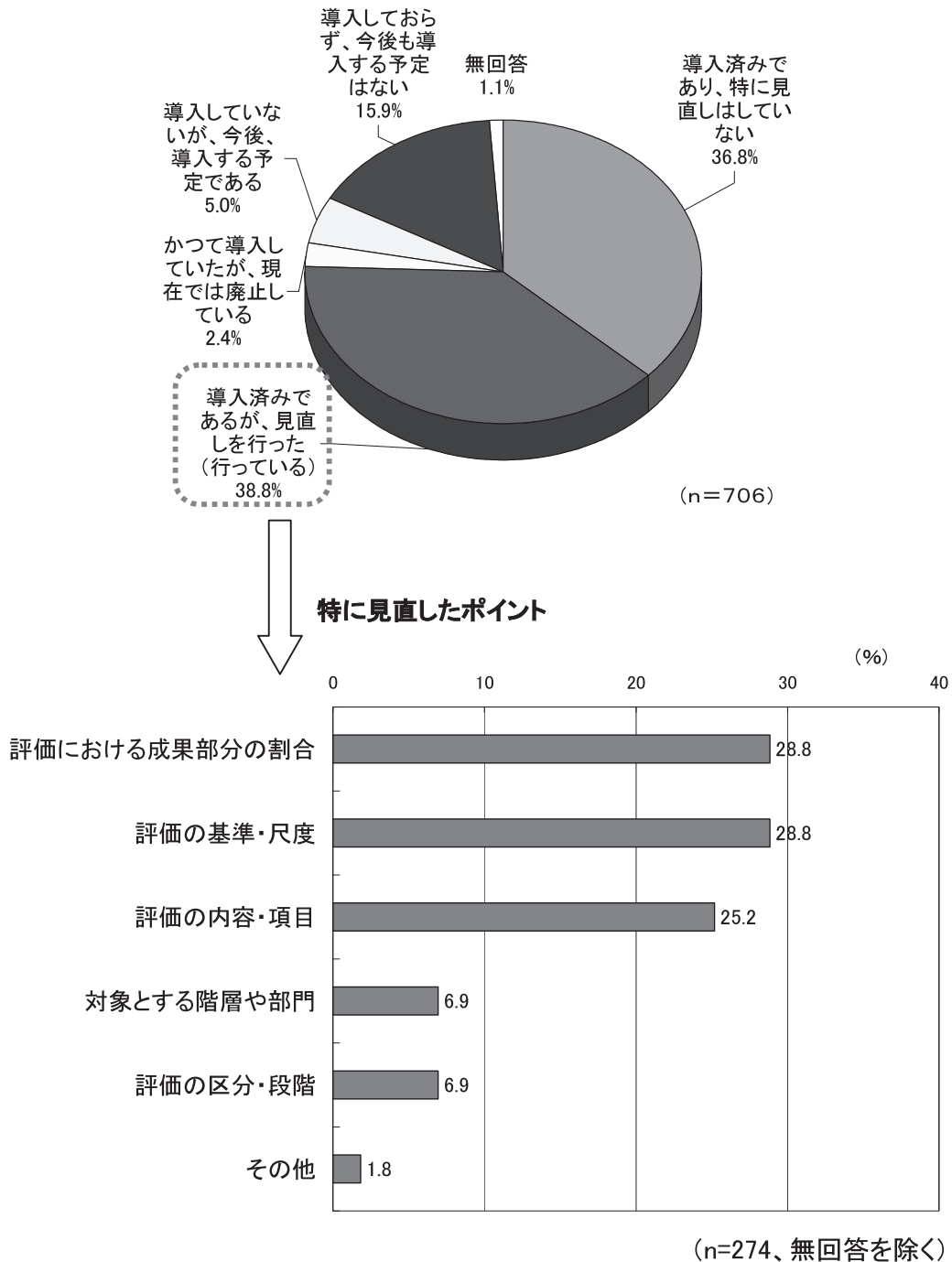
3-3. 成果主義人事制度への対応

調査結果の概要

成果主義人事制度への対応状況について尋ねたところ、38.8%の企業が「導入済みであるが、見直しを行った(行っている)」と答えた。一方、「導入済みであり、特に見直しはしていない」企業も36.8%あった。また、「今後も導入する予定はない」が15.9%、「現在では廃止している」が2.4%となった。

特に見直したポイントとしては、「評価における成果部分の割合」(28.8%)、「評価の基準・尺度」(28.8%)、「評価の内容・項目」(25.2%)が上位にあがった。

成果主義人事制度への対応と、特に見直したポイント

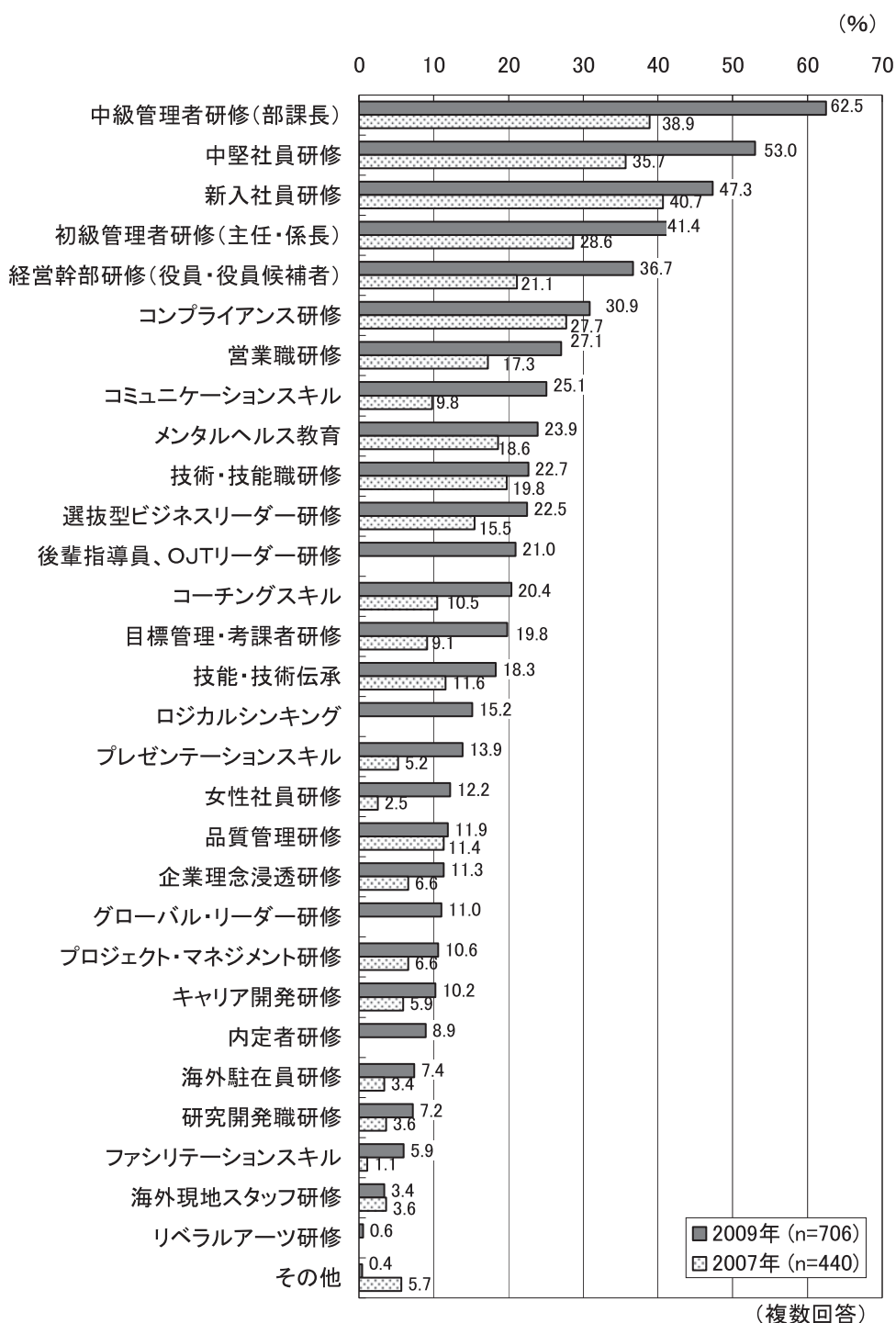


3-4. 能力開発の重点としてより強化したい研修分野-1

調査結果の概要

現在、社員の能力開発の重点として、より強化したいと考えている研修分野は、「中級管理者研修(部課長)」が62.5%で第1位となった。第2位が「中堅社員研修」(53.0%)、第4位が「初級管理者研修(主任・係長)」(41.4%)となり、ミドル管理者・中堅社員クラスを対象とした階層別教育に重点が置かれていることがうかがえる。

能力開発の重点としてより強化したい研修分野



(注)2007年は「前年度実績に比べてより強化している研修分野」について質問した結果。

3-4. 能力開発の重点としてより強化したい研修分野-2

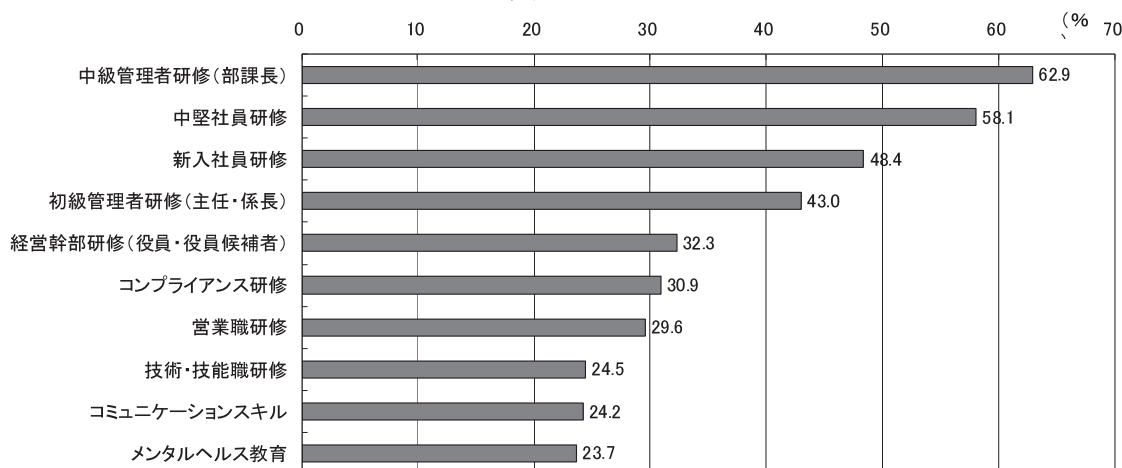
〈従業員規模別〉

調査結果の概要

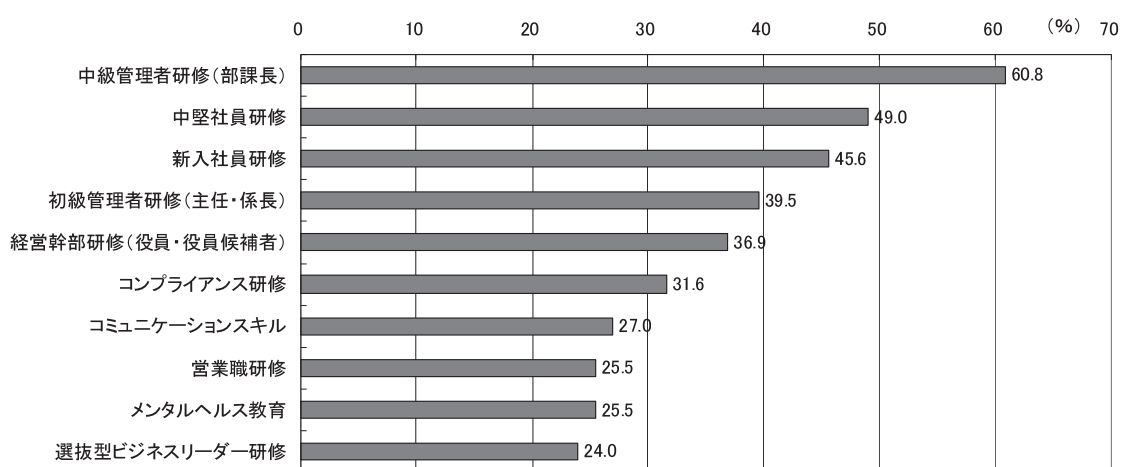
従業員規模別に見ると、1千人未満、1千～1万人未満の企業群は「中級管理者研修」、「中堅社員研修」をはじめ、新入社員～部課長層までの階層別研修の重視度が高い。またスキル系研修の中でも特に「コミュニケーションスキル」が上位にあがってきている。

1万人以上の企業群では、「経営幹部研修」(60.0%)、「選抜型ビジネスリーダー研修」(52.9%)が上位にきている。

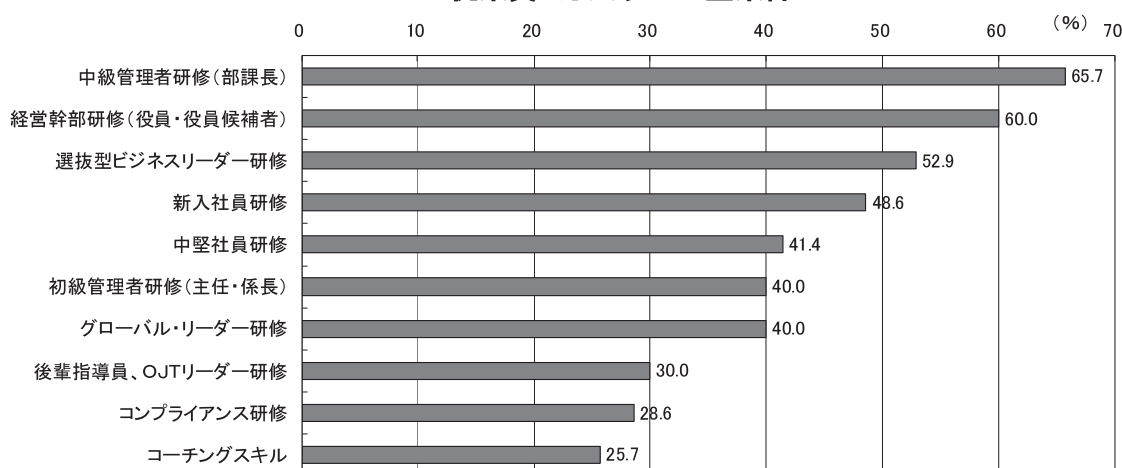
従業員1千人未満の企業群



従業員1千～1万人未満の企業群



従業員1万人以上の企業群



(複数回答／上位項目のみ)

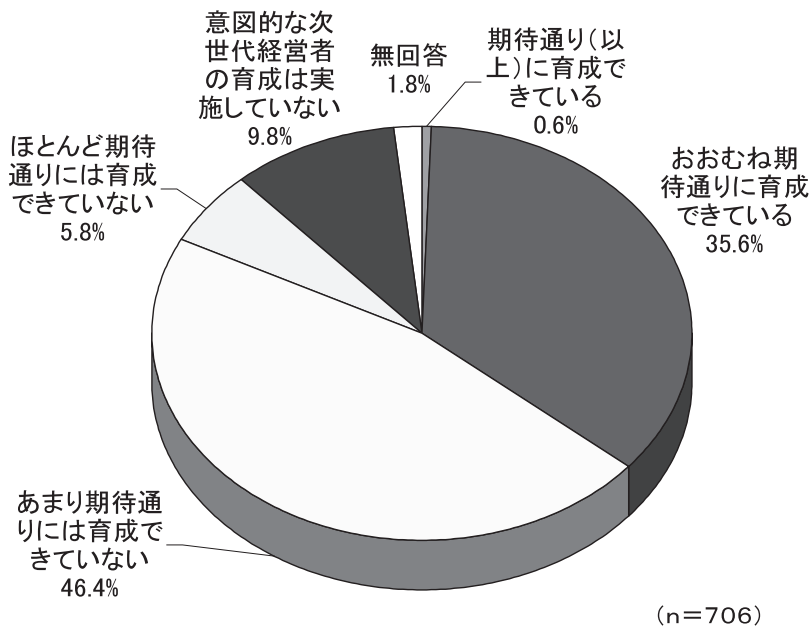
3-5. 次世代経営人材の育成成果と施策

調査結果の概要

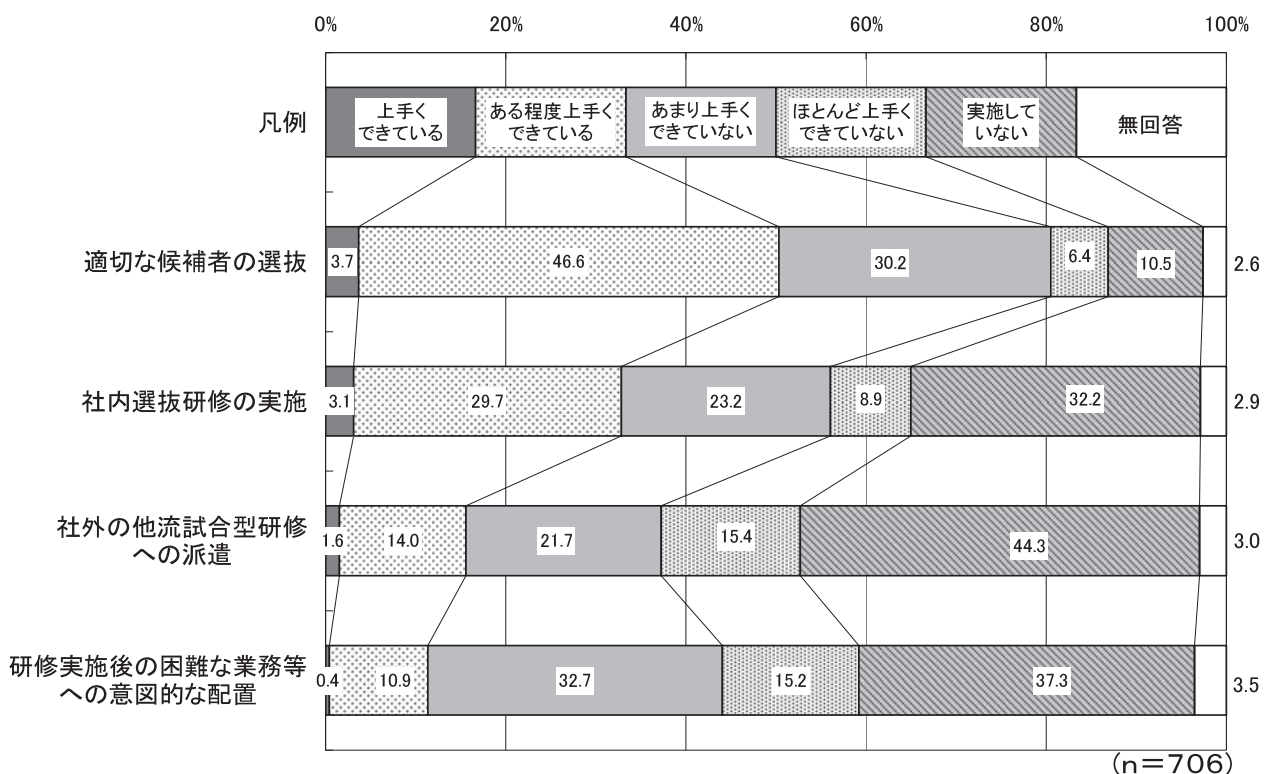
次世代の経営を託す人材の育成についての状況を尋ねたところ、「期待通り(以上)に育成できている」「おおむね期待通りに育成できている」企業が合わせて 36.2%であるのに対し、「あまり期待通りには育成できていない」企業が 46.4%、「ほとんど期待通りには育成できていない」が 5.8%と、5割以上の企業において、次世代経営者の育成に課題があることが明らかとなった。

また、次世代経営人材の育成に向けた施策として、「適切な候補者の選抜」については、全体の50.3%が「上手くできている」(ある程度も含む)と答えているのに対し、「研修実施後の困難な業務等への意図的な配属」については全体の 47.9%が、「上手くできていない」(「ほとんどできていない」も含む)と回答している。

次世代の経営を託す人材の育成状況



次世代経営人材の育成に向けた施策の取り組み状況



<アドバイザーからのコメント>

質問 <成果主義人事制度への対応>

成果主義人事制度について、「導入済みであり、見直しをしていない」企業が 36.8%、「導入済みであるが、見直しを行った(行っている)」企業が 38.8%となっています。また見直したポイントとしては、「評価における成果部分の割合」(28.8%)、「評価の基準・尺度」(28.8%)「評価の内容・項目」(25.2%)となっています。

貴社では成果主義人事制度について、どのように対応されていますか。また、見直しをされた場合はそのポイントを、見直しをしていない場合は、その理由をお聞かせください。

【成果主義人事制度への対応】

- 個人単位での評価は中止し、全てチーム単位とした。
- 当社の人事制度は、①管理職を含む上位者については、半期毎のミッションシート（目標設定）とパフォーマンスシートの作成／上司面談、②一般社員は、期待行動評価シートのアップデート／上司面談、で構成されている。パフォーマンスシートは、成果主義的であるが、内容は定量目標のみならず、状態目標での設定も認められており、その結果をパフォーマンスの絶対評価（5段階）で本人と面談し、部門単位で相対評価することで成績（5段階）を確定している。
- 導入済で、対象者を拡大した(管理職→一般社員， 本体→グループ各社)。また、グループ会社へも共通のフレーム導入を順次実行中である。
- 評価・報酬制度は年々見直ししている。①管理職については、成果志向を強めている。給与制度においては、03年から属人給部分をより縮小し、能力給部分と役割給部分を拡大する制度改革を進めてきた。これにより、年功要素はほぼ一掃され、能力・成果によって上下する仕組みに変えた。全体としての賃金水準が上がらなくなった状況のなか、現実には給与が下がるケースも多くなっている。賞与制度においては、従来から組織単位の業績部分と個人業績部分で構成しているが、近年、組織単位の業績部分格差を拡大してきた。業績の評価方法については、従来、業績目標値に対する達成度評価を中心としてきたが、最近は改善度評価を加味するように改めた。②一般従業員においては、成果志向を強める方向性は持っているが、依然として年功要素が強く残っている。③昇格・昇職については、制度的な見直しはしていないが、運用上、年功によらない抜擢人事を増やしている。
- 人の気持ちを大切にすることを重視して、緩やかな成果主義への転換を慎重に進めている。
- 仕組みとしては基幹職の賞与の査定に導入されている。全体の賞与については前期の営業利益を元に計算式にて算出するが、個人別の成果による影響は数十万円程度。
- 昨年、若手の人材育成と管理職の意識・行動改革を目的に、人事制度の再構築を図り、新賃金制度を導入した。
- 当社でも成果主義人事制度を導入しているが、いわゆる「欧米型モデル」ではなく、日本の企業風土への適応を十分に意識しながら、制度設計を企図していたところである。当社では「実績主義」と表現しており「業務実績と行動実績の2軸」での運用を行っている。導入後、4年近くが経過したところであるが、現時点では大きな見直しを行ってはいない。
- ①幹部社員対象に 2002 年度から、成果主義人事制度を導入した。（正社員に占める成果主義人事制度対象者は 6～7%）。幹部社員以外は従来通り、職能資格制度としている。②導入後、一度見直しを実施した。そのポイントは、人事評価の見直しと報酬反映内容の見直しである。業績数値だけを報酬に反映していたものから、年間の目標達成度評価を 50%の反映ウエイトにすることとし、プロセス評価に再度重点を置いたものへと見直した。
- 見直しは行っていないし、近いうちに見直す予定もない。
- MS（ミッション・スタンダード）制度に基づく給与体系を導入済み。業績給はミッションのレビューに基づき設定。

●①個人のパフォーマンスが正しく把握され納得できる評価のための目標面談制度がある。②自分のパフォーマンスによって処遇が変わることが会社の文化として根付いている。③ただし評価には成果だけでなく、個人の持つ能力も評価できる制度となっている。

【見直しのポイント、もしくは見直さない理由】

- 仕事の成果のスピードアップと人の成長はチームワークで生まれる。
- 組合による社員アンケートでも、勿論個々には自身の評価への不満が皆無ではないが、面談実施率、妥当性は一定の評価がされており、現時点で大きな見直しが必要との認識にはない。
- 評価の比重や、共通項目の見直しは毎年度実施。
- 見直しのポイントは、評価基準と評価の割合に関する点。見直しを行うことは、全面的な否定とは考えず、「自社流」を求めることと考えている。
- 目標管理制度によって、評価を行っているが、目標設定と評価が適正に行われているか否か、社員のアンケート調査を行い、管理職教育に反映させている。
- 個人プレーに走りがち業務の中で、組織で仕事をする方向に変えていこうとしている。この方向性と個人成果での評価とは必ずしも一致しないが、現在は運用の中で対処している。やる気を起こすには成果主義も必要なので、いずれ見直す時期が来るかもしれない。
- 管理職評価項目と評価ウエイトを見直した（社員は変更無）。管理職育成強化のために具体的な役割定義を解りやすく明示した。
- 今後の検討になるが、評価における成果部分の割合、評価内容（プロセス等）の見直し。
- 例えば、挑戦したことの結果がネガティブであっても、それをマイナスの評価とすることをやめた。挑戦すること自体を社員が行なわないことのほうが、会社としては活力を失う。
- 役割基準の明確化、専門職の新設によるキャリアコースの新設等。
- 見直しを行ってはいないものの、幾つかの課題は存在するものと認識している。社員個々のモチベーションアップをどのように向上させていくかという点を最大の検討ポイントとしつつ、現在は、その問題点洗い出しに注力している段階。
- 細密な基準・尺度、項目を改めた。目標設定時と成果の記述も近視眼的な目標に拘泥しないよう工夫を施した。
- ここ数年、成果主義人事制度の是非が問われるようになってきているが、成果主義の考え方そのものではなく成果主義人事制度の運用においていくつかの問題点があると考えている。最も大きな問題点は、成果主義人事制度の運用において「仕事」面にのみスポットを当て過ぎ、成果を出す「人」への配慮が少なくなったことで、業務の縦割り化による協働意識の低下や自分さえ成果を出せば良いという個人主義的な発想がはびこり、組織風土自体にも悪影響を与えるようになってきたことである。こうした問題点への対応として、成果と成果を出すための発揮行動（コンピテンシー的なもの）を評価・処遇制度に上手く組み入れていくことが重要となる。当社においては、成果を出すための発揮行動を社員が実現すべき「あるべき姿」として明示し、育成時期を経て「あるべき姿」を完成させる時期においてのみ発揮行動を評価項目に組み入れている。
- 世間で言う成果主義は結果主義であり、当社は以前から自社なりの成果主義を掲げており、世間で言う成果主義人事制度とは内容が違う。自社の評価対象は組織への貢献、個人目標の達成とそのプロセス等にしていく。結果は成果の一部である。
- グローバル競争力の視点でテーブル運用ルールの見直しを検討中。
- やった人が遇されるは競争原理から当然のことで、お互いの納得感があれば効果が発揮できる。ただし、短期的な成果だけでなく、中長期的な能力向上も同時に評価する必要がある。

<アドバイザーからのコメント>

質問 <次世代経営人材の育成>

次世代の経営を託す人材の育成についての状況を尋ねたところ、「期待通りに育成できている」が 36.2%、「期待通りに育成できていない」が 52.1%となっています。また、育成に向けた施策として、「研修実施後の困難な業務等への意図的な配属」の実施状況については、「上手くできていない」企業が 47.9%（実施している企業のうちの 80.9%）、「実施していない」企業が 37.3%となっています。

貴社における次世代経営人材の育成について、どのように評価されますか。また、「研修実施後の困難な業務等への意図的な配属」が上手くできていない理由や、効果的に行うための方法について、お考えをお聞かせください。

【次世代経営人材の育成状況の評価】

- 当社では部門間での、研究開発部門、製造部門リーダー層の意図的な交換、新規プロジェクトへのアサイン等「将来の経営者育成を意図した配転」は実施しているが、スタートした時期がこの数年であり、未だ成果定着には至っていないが、幾人かがそれらのプロセスを経て役員層に上がってきている。
- 人材開発及び発掘委員会を設置し5年が経過したが、評価は50%である。意図的に教育しているが、育成等でのフォローアップができてなく、かつ個人毎のキャリアディベロップが確立されていない。
- 2007年に、社内で経営人材を意図的に育成するためのプログラムを開始した。今年で3年目を迎え、教育プログラムの内容自体は改善を重ねており、概ね有効だと考えている。従来からの社外プログラムも継続、併用している。選抜方法、修了者に対するフォローは今後の課題。
- マネジメント層に、PDCAサイクルの実践（仕組み）を通じ、自責で考える思考習慣を徹底的に継続して働きかけている。ほんの一握りだが、突出した人材が育成されつつある。
- ある程度の人材を次世代経営者として選んでも、その育成計画を作っていないと調査結果からは読み取れる。多分、以前は育成計画がなくても、人は育っていたので、計画を作る必要がなかったのではないか。現在は、以前と同様に人が勝手に育つことは稀であり、育成計画をきちっと作成し、それに基づき候補者の育成を行なっていく必要があるのではないか。
- 基幹人材を育成するプログラム「アカデミー」を立ち上げ人材育成を強化している。トップ自ら関与し後継者育成に積極的にかかわっている。事業企画や異業種交流なども取り入れトータル的な育成に努めている。選ばれる事によりモチベーションの向上と職場の活性化に繋がっている。
- 8～9年前から、次世代経営者候補の発掘と育成を目的にした「経営人材開発委員会」を導入し、そのための教育制度も同時に導入した。委員会はグループトップマネジメント10名程度が参加するものであり、当委員会の導入により、グループ全体に次世代人材の発掘と育成を明確にしてきた。取り組みは現在も続いており、それなりの評価はできると考えている。
- 当社においても次世代経営人材の育成のための施策の一環として、近年注目されているタレントマネジメントを行っている。まだ制度運用を始めて間もないことから、上手く運用できているレベルにはないと考えている。次世代経営人材育成における現状の問題点として、①若いうち（30代前半）から次世代経営人材を選抜するための要件が明確化されていない、②次世代経営人材を育成するための具体的なキャリア開発プランがない、③意図的に若い時期から次世代経営人材を育成していくロールモデルが存在しないことがある。
- 社内にて経営人材育成機関を設立し、グローバルでのマネジメントリーダーやミドルマネジメントの育成を実施している。
- 次世代経営者育成のためのキー人材を中心としたサクセッションプログラムを進めている。現在の役員昇格者はほとんどプログラムの中から輩出している。取締役会の中に指名委員会を持ち役員昇格のプロセス、人材ともに評価している。

【研修実施後の困難な業務等への意図的な配属】が上手くできていない理由、効果的方法】

- 事業（プロジェクト）リーダーの場を与えていない。有能人材の抱え込みによる陳腐化、あるいは有能人材に多くのプロジェクトを兼務させる。器用になるが、オーラがなくなる。
- 個人を考えた長期的なローテーションと会社としての短期的な業務ニーズとのバランスが困難であり、一部の優秀な人材が中心とならざるを得ない。
- 上手く進まない理由は、「将来のエース」を投入し、若し「困難な業務」に押し潰されたら、会社としての損失だという意識が有るのではないか。「困難な業務」を経験することは、社員を成長させる最も有用な手段であるとする。効果的に行うには、そうした成功事例を増やすことではないか。
- 人材配置になると、上司の利害が優先する傾向がある。プロジェクトの設置による及び意図的な公募による人材配置が効果的である。
- 定期人事において、将来の幹部となりうる人材を、困難な業務や異部門への異動配置している。
- 修了者を意図的に困難な業務に配置する制度はなく、個別人事のなかで実施しているため、上手くいかないケースや遅れるケースはある。選抜方法にも課題があるため、修了者の評価にバラつきがある。管理職層・中堅クラスの2階層に対して研修を実施しているが、経営人材としてはまだ若く、役員層への登用までの期間が長いため、フォローのあり方も多様なものとなる。意図的な配属の制度化には、こうした課題についての検討、整理が必要と考えている。
- グローバル化や事業変革により、数的不足があり意図的な配置の障害になっている職種がある。全社的に見地から重要部門への要員シフトを一部実施している。
- 事業内でのマネジメントスキルはあるが、マネジメント標準化スキルにまで至っていないので、事業間異動はまだ実施していない。事業ごとの幹部会議を定例実施し、グループ会社全体の計画進捗状況を共有しながら、自部門の進捗状況説明と他部門進捗への意見を述べさせることを繰り返している。
- 「効果的な CDP の策定と実施」に向けた最大のポイントは、①CDP 策定&運用責任者の一層の明確化、②策定された CDP の共有（トップマネジメント層+人事部）、③選抜者各人の特性にあわせたメンターの設置と継続的フォローである。然るべきポストの者（=役員クラス）が、責任をもって CDP を策定するという、それを共有する（=役員クラス/部門間を超えて）ことが極めて重要である。
- 研修後、子会社への出向等積極的に行い、早期にトータルマネジメントを担う要職を経験させ、その成果を具体的に求めている。また、その人材の適性も見極めている。
- 「経営人材開発委員会」で審議した人材については、育成プランにより意図的に配属している。しかし、審議対象人数に限りがあり、審議対象外の優秀者については、意図的な配属の必要性は組織内での理解はあるものの、思うように実施できていない。
- 「研修実施後の困難な業務等への意図的な配属」ができない最も大きな理由として、若い時期から次世代経営人材を育成するための具体的なキャリア開発プランが描けていないことがあげられるのではないか。当該人材をどのような期間でどのように育成・ステップアップさせるのかの道筋を明確にしておかなければ、効果的な配置・育成は難しいと考えている。
- 困難な業務等への意図的な配属というわけではないが、研修実施後はプロジェクトリーダーを担当させるなど、現地現物でのリーダーシップ、マネジメントの実践を行わせている。
- ビジネスリーダー開発プログラムの受講者は各部門のキーマンなので上司（役員）が囲い込んでしまう傾向がある。この為、人事権についてコーポレートの一部強制権を付与させた。
- 経営人材候補には、海外経験、異部門間ローテーションなどを昇進のための必須要件としている。また、困難な業務への意図的な配属も行い、課題のブレークスルー状況をよく評価するようにしている。
- 上司が優秀者を出すのを嫌がるのが最大要因。主に「後継者が居ない」ことが理由になることが多いので、当社風サクセッションプラン（短期人事計画）で後継候補者を複数記入させることとした。

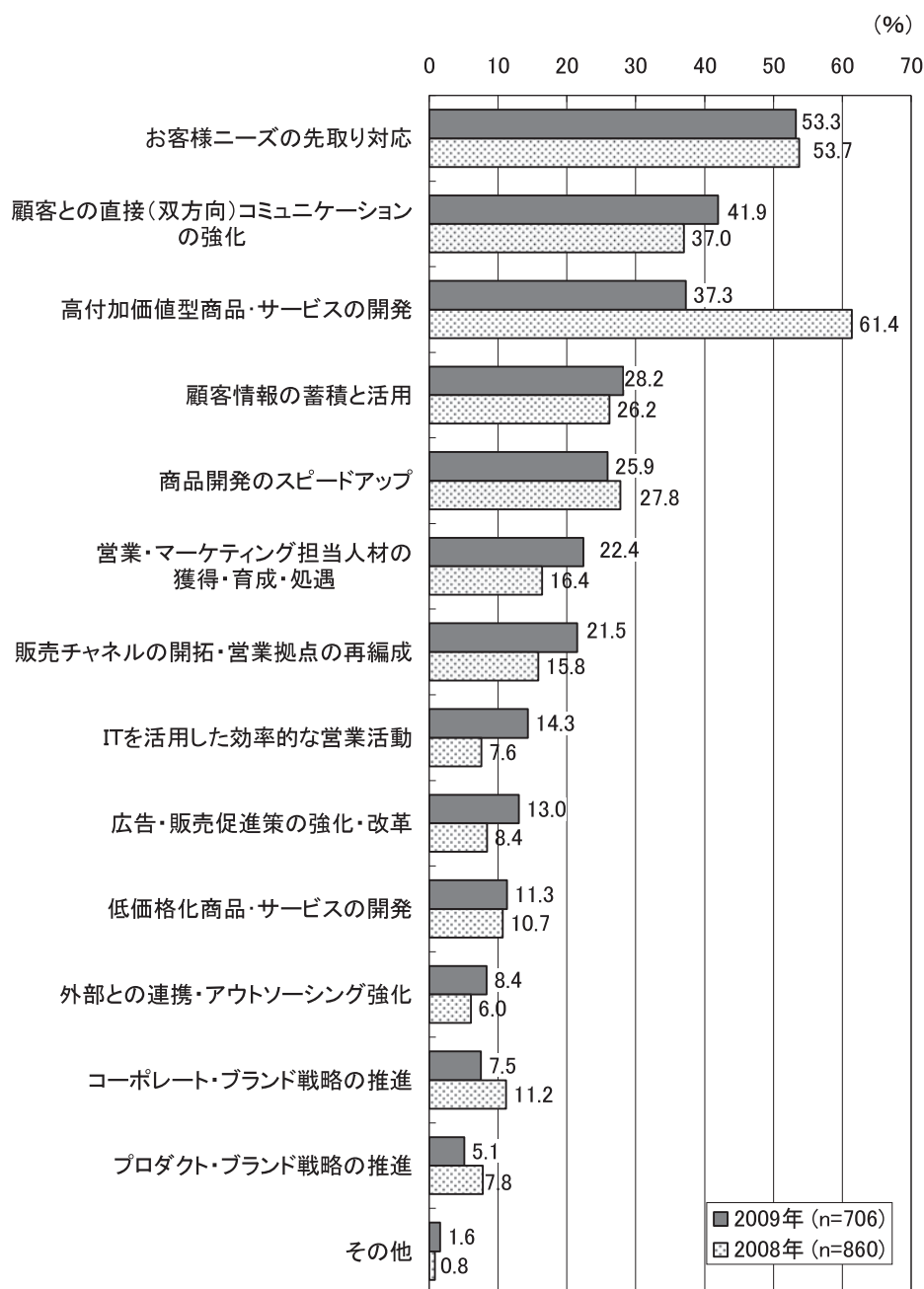
4. 営業・マーケティング領域の課題

4-1. 営業・マーケティング領域の主要課題-1 〈前年比較〉

調査結果の概要

営業・マーケティング領域の主要課題は、前年1位であった「高付加価値型商品・サービスの開発」(37.3%)が24.1ポイント減で3位に後退した。「お客様ニーズの先取り対応」(53.3%)、「顧客との直接(双方向)コミュニケーションの強化」(41.9%)が上位にきており、顧客のニーズの変化に対して、いかに対応していくかが課題となっていることがうかがえる。

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/無回答を除く)

4-1. 営業・マーケティング領域の主要課題-2

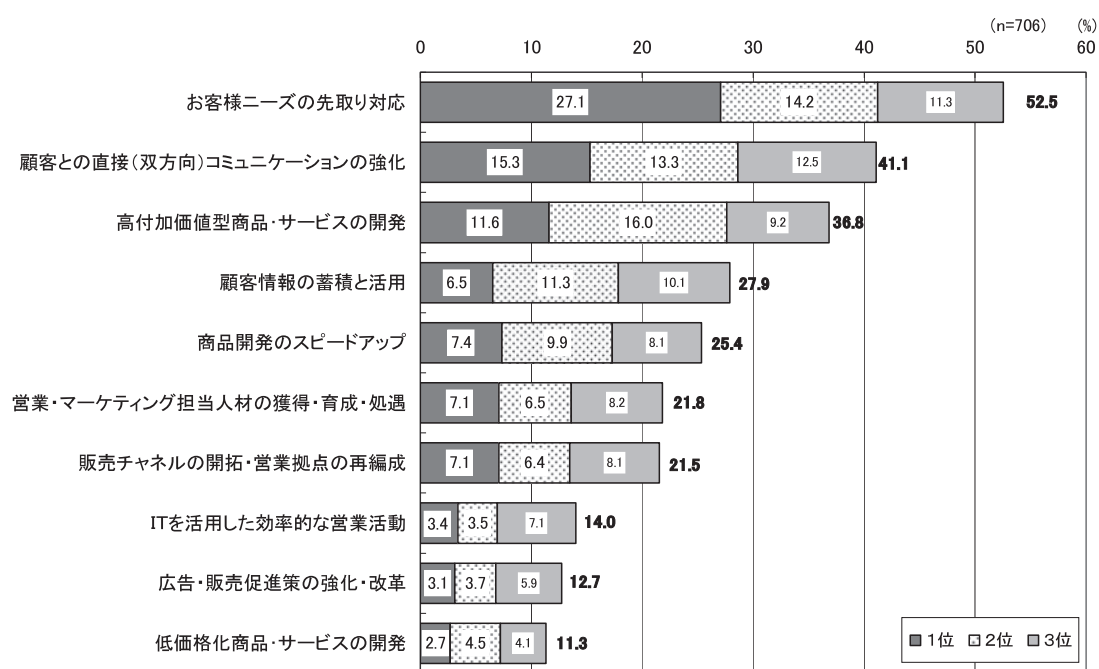
〈選択順位別／5年間の推移〉

調査結果の概要

1～3位の順位は、全体 1 位の「お客様ニーズの先取り対応」が、1位に選ばれている率も最も高いという結果が見られた。

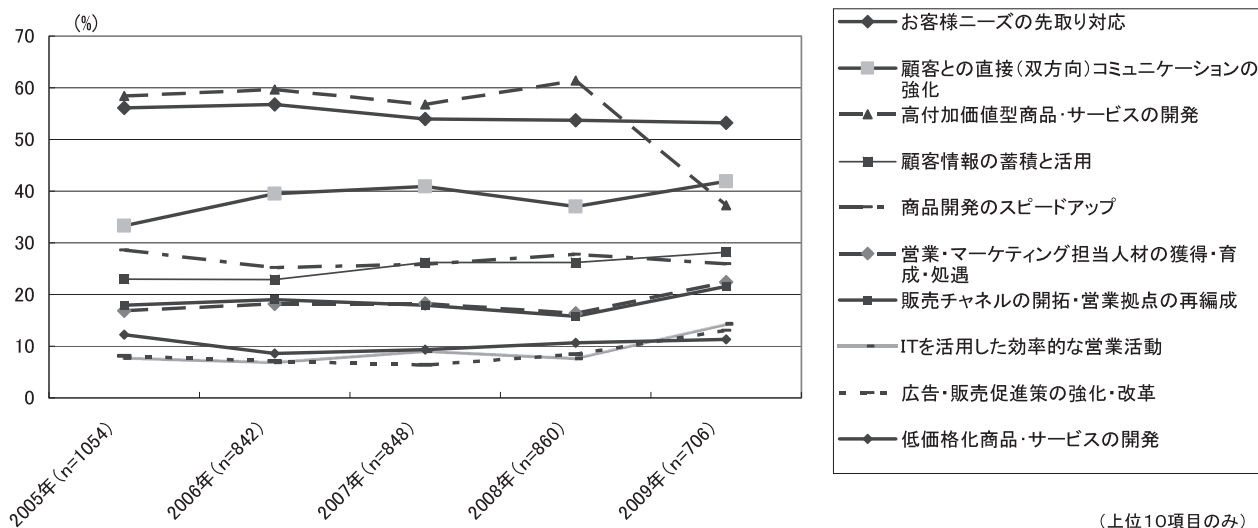
5年間の推移を見ると、2008年まで過去4年間、最上位に位置してきた「高付加価値型商品・サービスの開発」が今年、急激にポイントを落としていることがわかる。ここ 1 年の外部環境の激変が、マーケティング戦略の見直しに大きく影響したことがうかがえる。

営業・マーケティング領域で特に重視している課題(選択順位別)



(3つまで回答/上位10項目のみ)

営業・マーケティング領域で特に重視している課題(5年間の推移)



(上位10項目のみ)

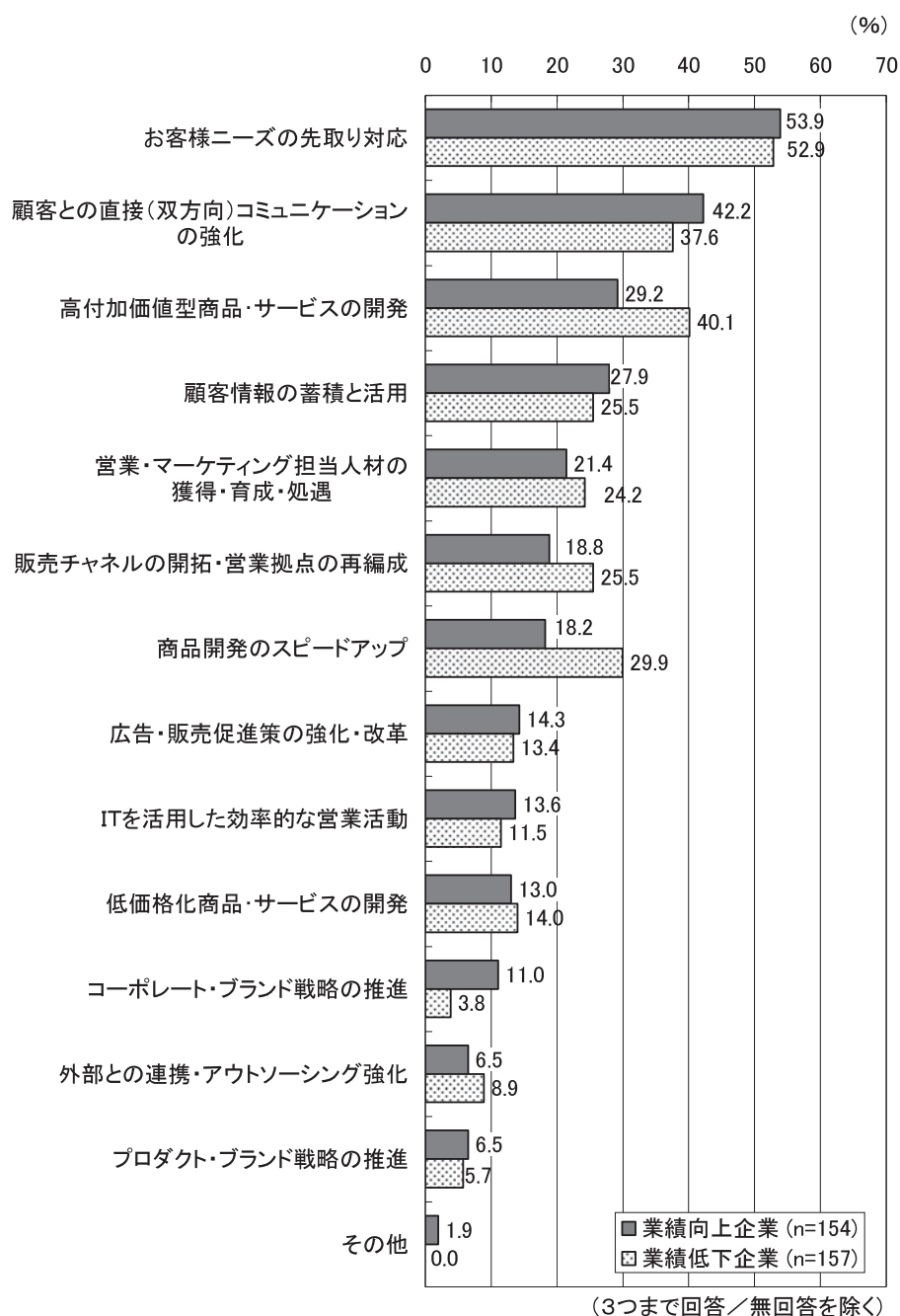
4-1. 営業・マーケティング領域の主要課題-3

〈「業績向上企業」と「業績低下企業」の比較〉

調査結果の概要

「業績向上企業」と「業績低下企業」を比較すると、「業績向上企業」の方が「顧客との直接(双方向)コミュニケーションの強化」をより重視する傾向にある。一方、「業績低下企業」の方が「高付加価値型商品・サービスの開発」、「販売チャネルの開拓・営業拠点の再編成」、「商品開発のスピードアップ」の重視度がより高くなっている。

営業・マーケティング領域で特に重視している課題
(「業績向上企業」と「業績低下企業」の比較)



業績向上企業(154社)・・・3年前に対して売上高・営業利益・従業員数の3項目ともが増加した企業
業績低下企業(157社)・・・3年前に対して売上高・営業利益・従業員数の3項目ともが減少した企業

営業・マーケティング領域で特に重視している課題（業種分類別）

	調査数	お客様ニーズの先取り対応	顧客との直接(双方向)コミュニケーションの強化	高付加価値型商品・サービスの開発	顧客情報の蓄積と活用	商品開発のスピードアップ	営業・マーケティング担当人材の獲得・処遇	販売チャネルの開拓・営業拠点の再編成	ITを活用した効率的な営業活動	広告・販売促進策の強化・改革	低価格化商品・サービスの開発	外部との連携・アウトソーシング強化	コーポレートブランド戦略の推進	プロダクト・ブランド戦略の推進	その他
全体	706	53.3	41.9	37.3	28.2	25.9	22.4	21.5	14.3	13.0	11.3	8.4	7.5	5.1	1.6
一般消費財の製造業	90	46.7	37.8	37.8	12.2	35.6	24.4	22.2	10.0	20.0	13.3	8.9	11.1	16.7	1.1
耐久消費財の製造業	76	60.5	36.8	36.8	26.3	38.2	23.7	22.4	5.3	9.2	19.7	2.6	5.3	1.3	1.3
生産財(中間財を含む)の製造業	165	53.9	42.4	49.1	24.2	52.1	18.2	18.8	6.7	3.6	14.5	4.8	1.8	3.6	3.6
一般消費者を対象にした非製造業	109	47.7	31.2	29.4	37.6	16.5	21.1	22.0	21.1	35.8	14.7	3.7	11.9	3.7	0.9
企業(事業所)・官公庁などの法人を対象にした非製造業	178	58.4	52.2	37.1	31.5	8.4	25.3	24.7	17.4	5.1	4.5	14.0	7.9	3.9	0.6
一般消費者と法人の両者を対象にした非製造業	75	52.0	45.3	28.0	40.0	4.0	22.7	21.3	29.3	17.3	6.7	16.0	9.3	4.0	1.3
その他	5	80.0	60.0	20.0	20.0	0.0	60.0	0.0	20.0	0.0	0.0	0.0	40.0	0.0	0.0

(注) 網掛けの項目が当該業種で1位の項目
(3つまで回答)

営業・マーケティング領域で特に重視している課題（業種・細分類別）

調査数	お客様 ニーズの 先取り対 応	顧客との 直接(双 方向)コ ミュニ ケーションの強化	高付加価 値型商 品・サ ービスの開 発	顧客情報 の蓄積と 活用	商品開発 のスピー ドアップ	営業・ マーケ ティング 担当人材 の獲得・処 育成・処 遇	販売チャ ネルの開 拓・営業 拠点の再 編成	ITを活用 した効率 的な営業 活動	広告・販 売促進策 の強化・ 改革	低価格化 商品・ サービス の開発	外部との 連携・ア ウトソー シング強 化	コーポ レート・ブ ランド戦 略の推進	プロダク ト・ブラン ド戦略の 推進	その他
706	53.3	41.9	37.3	28.2	25.9	22.4	21.5	14.3	13.0	11.3	8.4	7.5	5.1	1.6
	3	66.7	100.0	-	33.3	33.3	33.3	-	-	-	-	-	-	0.0
	42	40.5	35.7	4.8	42.9	21.4	23.8	11.9	21.4	14.3	4.8	14.3	21.4	0.0
	7	57.1	28.6	14.3	85.7	-	14.3	-	28.6	-	-	28.6	-	0.0
	3	66.7	33.3	33.3	33.3	33.3	-	33.3	33.3	-	-	-	-	0.0
	33	48.5	42.4	30.3	51.5	27.3	15.2	6.1	9.1	6.1	6.1	3.0	3.0	0.0
	14	42.9	57.1	42.9	42.9	35.7	14.3	7.1	14.3	-	7.1	-	28.6	7.1
	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0
	9	22.2	44.4	22.2	66.7	33.3	44.4	11.1	-	11.1	-	-	-	0.0
	33	57.6	45.5	33.3	39.4	15.2	24.2	6.1	9.1	12.1	6.1	3.0	-	0.0
	35	62.9	34.3	31.4	45.7	20.0	28.6	14.3	5.7	8.6	8.6	-	-	2.9
	13	38.5	69.2	38.5	30.8	-	23.1	-	7.7	23.1	-	7.7	-	0.0
	50	50.0	38.0	56.0	56.0	16.0	14.0	6.0	6.0	16.0	4.0	6.0	4.0	2.0
	47	66.0	36.2	36.2	42.6	23.4	2.1	6.4	2.1	27.7	4.3	2.1	6.4	8.5
	25	56.0	28.0	40.0	28.0	20.0	40.0	8.0	8.0	24.0	4.0	4.0	12.0	4.0
	66	47.0	34.8	27.3	47.0	15.2	22.7	18.2	37.9	16.7	1.5	9.1	1.5	1.5
	55	61.8	34.5	43.6	23.6	18.2	34.5	25.5	5.5	7.3	7.3	9.1	3.6	1.8
	24	37.5	41.7	33.3	37.5	-	25.0	33.3	8.3	8.3	16.7	20.8	-	0.0
	10	50.0	60.0	20.0	40.0	-	50.0	20.0	10.0	-	20.0	10.0	-	0.0
	37	75.7	54.1	29.7	45.9	10.8	21.6	8.1	2.7	10.8	8.1	5.4	-	0.0
	51	64.7	49.0	21.6	31.4	37.3	13.7	23.5	7.8	11.8	15.7	7.8	2.0	2.0
	2	100.0	100.0	-	-	-	-	100.0	-	-	-	-	-	0.0
	37	56.8	62.2	48.6	13.5	29.7	24.3	10.8	5.4	5.4	13.5	8.1	8.1	0.0
	6	66.7	16.7	-	50.0	33.3	33.3	16.7	16.7	-	33.3	-	16.7	0.0
	7	57.1	28.6	28.6	14.3	28.6	-	14.3	57.1	-	-	-	14.3	0.0
	4	50.0	25.0	25.0	50.0	-	50.0	25.0	-	-	-	-	-	0.0
	26	46.2	38.5	38.5	23.1	30.8	15.4	19.2	34.6	11.5	7.7	11.5	11.5	0.0
	11	18.2	54.5	45.5	45.5	18.2	18.2	9.1	9.1	-	36.4	36.4	-	0.0
	15	46.7	46.7	26.7	40.0	33.3	6.7	6.7	13.3	-	26.7	6.7	6.7	0.0
	6	50.0	50.0	33.3	16.7	66.7	-	16.7	33.3	-	-	33.3	-	0.0
	34	38.2	35.3	41.2	35.3	20.6	29.4	23.5	17.6	5.9	14.7	2.9	2.9	0.0

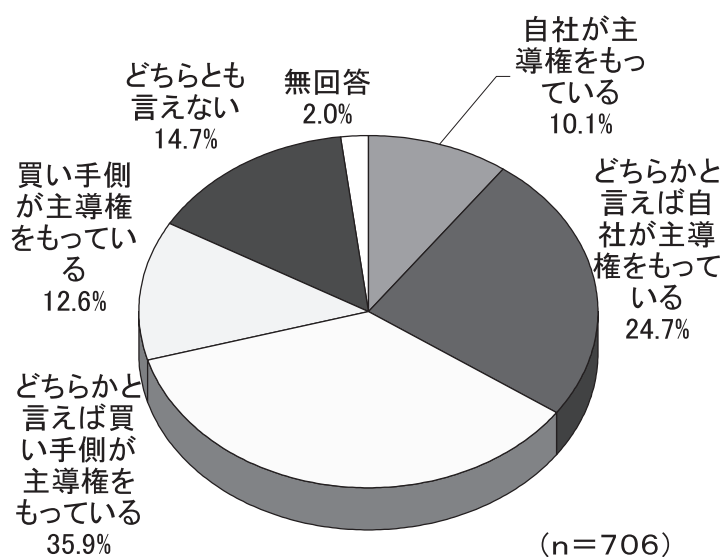
(注) 網掛けの項目が当該業種で1位の項目
(3つまで回答)

4-2. 価格決定権における主導権の状況

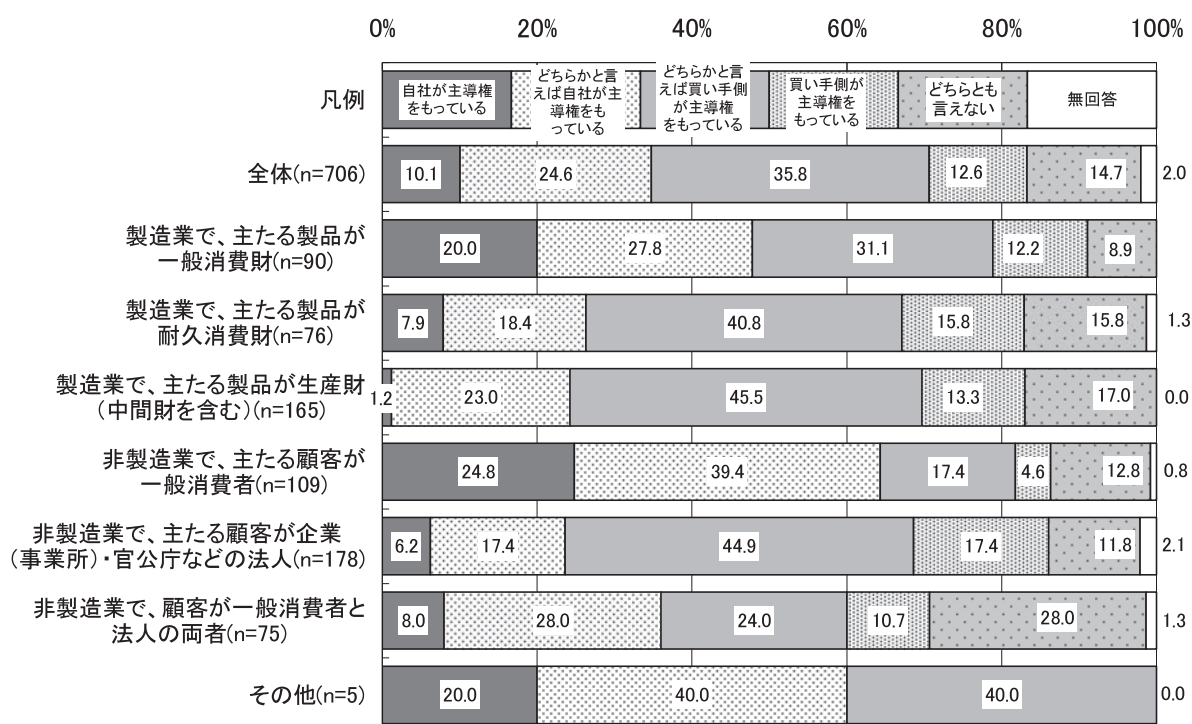
調査結果の概要

自社の商品やサービスの価格決定権については、35.8%の企業が「どちらかと言えば買い手側が主導権をもっている」、12.6%の企業が「買い手側が主導権をもっている」と答えたのに対し、「自社が主導権をもっている」企業は 10.1%、「どちらかと言えば自社が主導権をもっている」企業は 24.6%となり、価格決定における買い手側優位の傾向が見られる。業種区分ごとに見ると、「非製造業で主たる顧客が一般消費者」の企業では、自社が主導権をもっている比率が高いが、それ以外の業種においては買い手側優位の傾向が強い。

価格決定の主導権の状況



価格決定の主導権の状況 (業種区分別)

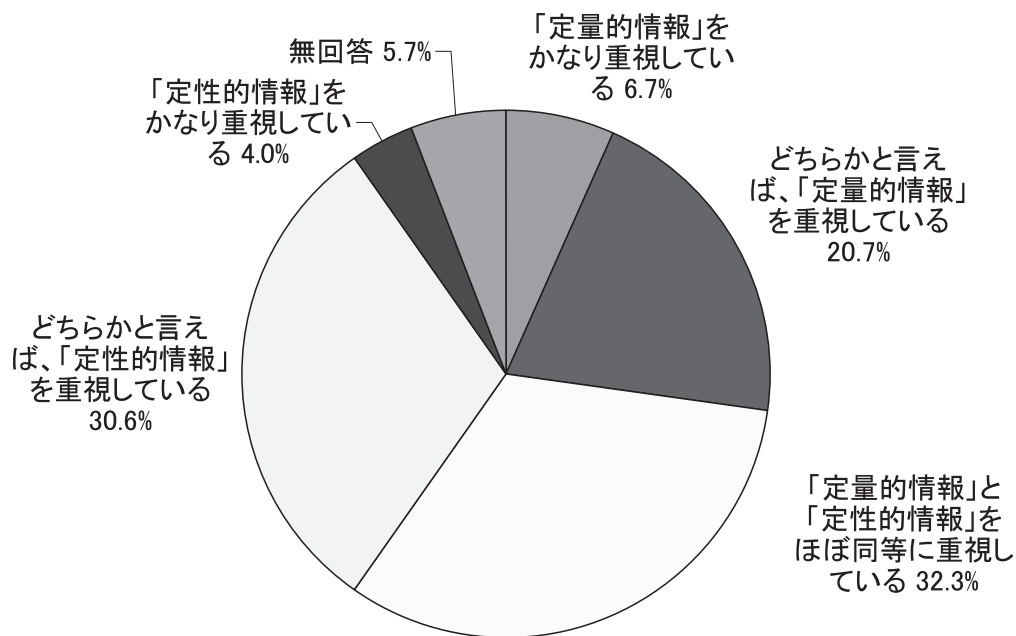


4-3. 商品企画における「定量的情報」「定性的情報」の重視度

調査結果の概要

商品企画に当たって、「定量的情報」(数値的な市場調査結果など)と「定性的情報」(ユーザーを観察した中から得られた情報など)のどちらを重視しているかを尋ねたところ、「定量的情報」を重視する企業が 27.4%であるのに対し、「定性的情報」を重視する企業が 34.6%である(「どちらかと言えば」を含む)。また「ほぼ同等に重視している」企業は 32.3%である。多様化する消費者ニーズをとらえようとする企業の姿勢がうかがわれる。

商品企画における「定量的情報」と「定性的情報」の重視度



(n=706)

<アドバイザーからのコメント>

質問 <商品企画における「定量的情報」「定性的情報」の重視度>

商品企画に当たって、「定量的情報」(数値的な市場調査結果など)と「定性的情報」(ユーザーを観察した中から得られた情報など)のどちらを重視しているかを尋ねたところ、「定量的情報」を重視する企業が27.4%、「定性的情報」を重視する企業が34.6%となりました。

貴社では、商品企画において「定量的情報」と「定性的情報」をどのように扱っていますか。また、特に「定性的情報」について、どのように情報収集をされているか、具体的にお聞かせください。

【「定量的情報」と「定性的情報」の扱い方】

- 商品企画、開発部門に向け、定量データは統計的に処理されて、愛用者カードの文章はDBや紙で閲覧されている。ネガティブファクターについては希に明らかな特性が発現することもあるが、未来のヒントになるというのはレアで、どう活かすかは手探り状態である。定性・定量の特にどちらかを重視するというのではなく、その中から「何かを感じ続ける」ということを重視している。
- 定量情報中心から、定性情報の比重を増やしている。
- どちらかと言えば、「定性的情報」を重視しており、補完的に「定量的情報」を活用している。
- 定量的情報と定性的情報の重視割合は、ほぼ5:5と考えている。どちらかと言えば一般消費者を対象とする商品開発においては定量的情報にややウェイトを置き、法人・企業を対象とする商品開発においては定性的情報にウェイトを置いて検討している。
- 生活者インサイト強化の点から定性的な情報収集の重要性が高まっている。
- ターゲット選定段階で、大枠マーケット先の絞込みには定量情報を集積。具体的な商品機能を絞り込む時には、蓄積し整理した定性情報や新たに抽出した定性情報を活用。
- B to Bの企業では、事業判断としての数字(定量的情報)は重要である。B to Cにおいては、定性的情報が判断基準になることもあろう。昨今ではトレンドが線形で解析できない場合もあり、定性的情報を重要視することがあるように感じる。
- 販売数量や価格動向などを定量的に参考とすることはあるが、あくまでも過去のデータであり、マーケットの置かれている環境や社会的動向など定性的な情報を重視して開発を進めている。
- 商品企画という領域においては、「定量的情報」と「定性的情報」両方の活用バランスが重要であると考えている。結論的には「両情報をバランスよく活用すること」という表現に落ち着くが、更に補足とするならば、情報から顧客ニーズを適切に読み取る「センス」を磨いていくことが重要と認識している。そのためには、日々の生活の中で、顧客ニーズを常に観察し読み取ろうとする姿勢・スキルを継続的に強化していくことが肝要。(担当者であれ、意思決定者であれ。)
- 従来は、定量的情報をベースにマーケティング戦略立案や顧客ターゲティングを行い、顧客の定性的情報をベースにセールス的なアプローチを行う手法を取ってきた。しかし顧客ニーズの多様化と競争激化の中で、従来の手法によっては顧客ニーズへの対応や顧客における自社製品のポジショニング明確化を実現することが困難となってきた。現在は、顧客ニーズ等の定性的情報をベースに定量的情報を加味しながらマーケティング戦略立案や顧客ターゲティングを行い、顧客の定性的情報を重視したセールス活動に移行する途上である。
- 売り上げと販促費の関係で、営業と企画を棲み分け評価したい。
- 定性情報による判断は感性によるものであり、定量情報の方が説得力はあるが、定量情報の収集には時間がかかるのでこれを重視し過ぎるとミスチャンスにつながる。
- 「消費者インサイト」を拾って商品化するには、定性を重視しながら定量をうまくかみ合わせていくことが重要である。
- 定性的情報をもとに商品コンセプトを策定し、定量的データで裏付けを取るというスタンス。

【「定性的情報」の収集方法】

- 購入者カード、カスタマーサービス部門への問い合わせ（電話、メール）。
- ユーザーヒアリング、テストマーケティング。
- 顧客からのヒアリング、業界での情報交換など、現場での情報収集を重視している。
- 一般消費者向けの商品については調査機関、広告代理店等を通じてのアンケートを実施するほか、ホームページからの苦情・意見・感想をデータベース化して情報の収集を行っている。法人・企業向け商品については、主に営業担当者を通じたお客様担当者の要望、トップセールスにおいて顧客企業のトップから収集した要望を営業会議等の機会を通じて収集している。またグループ内にある研究機関（シンクタンク）に委託して、マクロ的な動向・見通しを作成させている。
- 情報収集部門、情報発信部門、CSR部門（狭義の）をひとつのバーチャル組織としたコミュニケーション組織を設置。生活者インサイト機能を強化している。
- 当たり前のことだが、既存顧客からの苦情や要望のDB（データベース）作成。DBは営業や開発・管理部署で入力できる環境にしている。データ入力ができるかどうか、キーとなるので、要望なのか苦情なのか、入力するかしないかの会話をするように社員同士で相互牽制することがOJTと位置づけ、マネジメント層に教育している。DB整理をして情報のカテゴライズする部署から、定期的に報告書を作成し開発・営業部門と合同で商品企画ミーティングを実施している。
- 顧客を観察、取引先他 各方面からのヒアリング等。
- デザインの傾向や人の嗜好の傾向などを、直接マーケットからまたは、関連産業の動向や、展示会などから把握している。
- 商品開発担当者によるグループインタビュー、顧客調査等は当然実施しつつも、これに加えて、お客様相談センターに入電する情報のフィードバック体制を構築し活用している。また、第一線営業マンの「日報」についても、本社担当のみならず、事業本部長をはじめとする幹部が随時モニタリング可能なシステムを構築。全国2000名以上の営業マンから吸い上げられる「定性情報」は、極めて貴重な財産と認識している。
- ビジネスを行ううえで最も重要な定性的情報は顧客ニーズであることは言うまでもない。顧客ニーズは外部調査等によって一般的なニーズやその傾向値を捉えることはできる。しかし、表層的な顧客ニーズの奥にある真のニーズである潜在ニーズ（顧客自身も気付いていないニーズも含む）は、個々の顧客との話しの中から見出せる、あるいは新たに顧客に認知させることのできるニーズである。そのため、営業要員が顧客自身から聞き出したニーズとそのニーズを満たすことにより得られた成功事例などを社内で共有化する仕組みは非常に重要であると考えている。
- アンケート、現地でのヒアリング等。
- 当社は主として中間素材を中心に事業を行っており、特定顧客との面談や商談から情報を得ている。また、小規模ながら関連末端市場の定点観測を行っている。
- 日頃の顧客とのコミュニケーション。また各国の行政、各種機関、業界団体等の考え方や動向を理解するための渉外活動。
- 全世界の販売トップを集めたグローバル会議を定期的に開催し情報のダイレクトな収集と一元化。
- 家庭訪問等も含めた、消費者の直接観察や直接対話。当社の場合、研究者が直接関わることが多い。
- 収集方法にはバリエーションが求められているように感じる。これまではグループインタビューが大半であったが、この2～3年、デプスインタビューや個別訪問等1件のサンプルに対し、深く調査する傾向があり、それは、情報へのニーズが商品改善から新規価値、商品創出に変化しているのが一因と考える。
- グループインタビューが中心である。

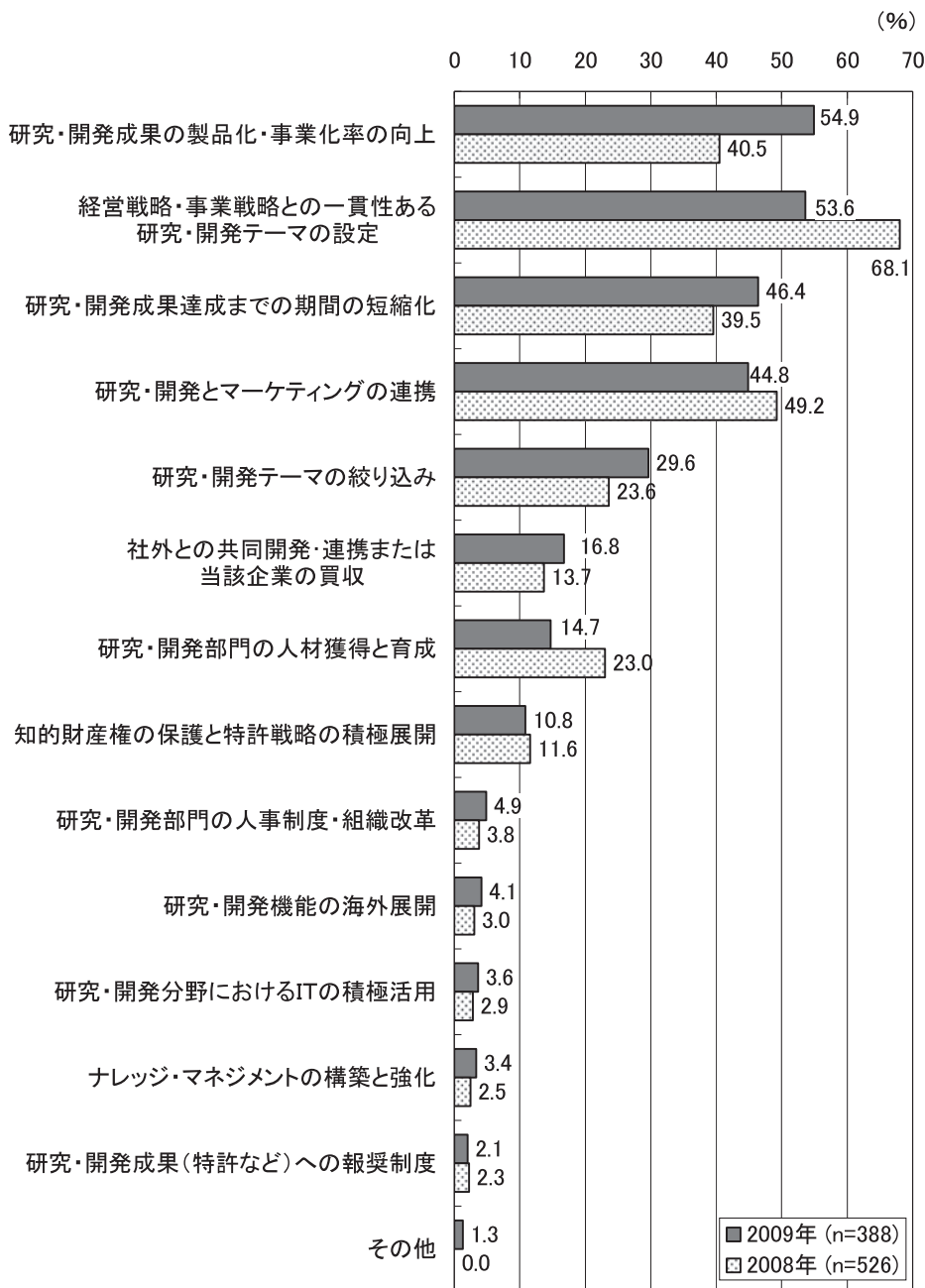
5. 研究・開発領域の課題

5-1. 研究・開発領域の主要課題-1 〈前年比較〉

調査結果の概要

研究・開発領域の課題としては、「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」(53.6%)が14.5ポイント減となり、代わりに「研究・開発成果の製品化・事業化率の向上」(54.9%)が14.4ポイント増で1位となった。「研究・開発成果達成までの期間の短縮化」(46.4%)も6.9ポイント増で3位に順位をあげており、研究・開発の成果が短期間で製品化・事業化へ結びつくことが一層求められている傾向がうかがえる。

研究・開発領域で特に重視している課題（前年比較）



(3つまで回答／無回答を除く)

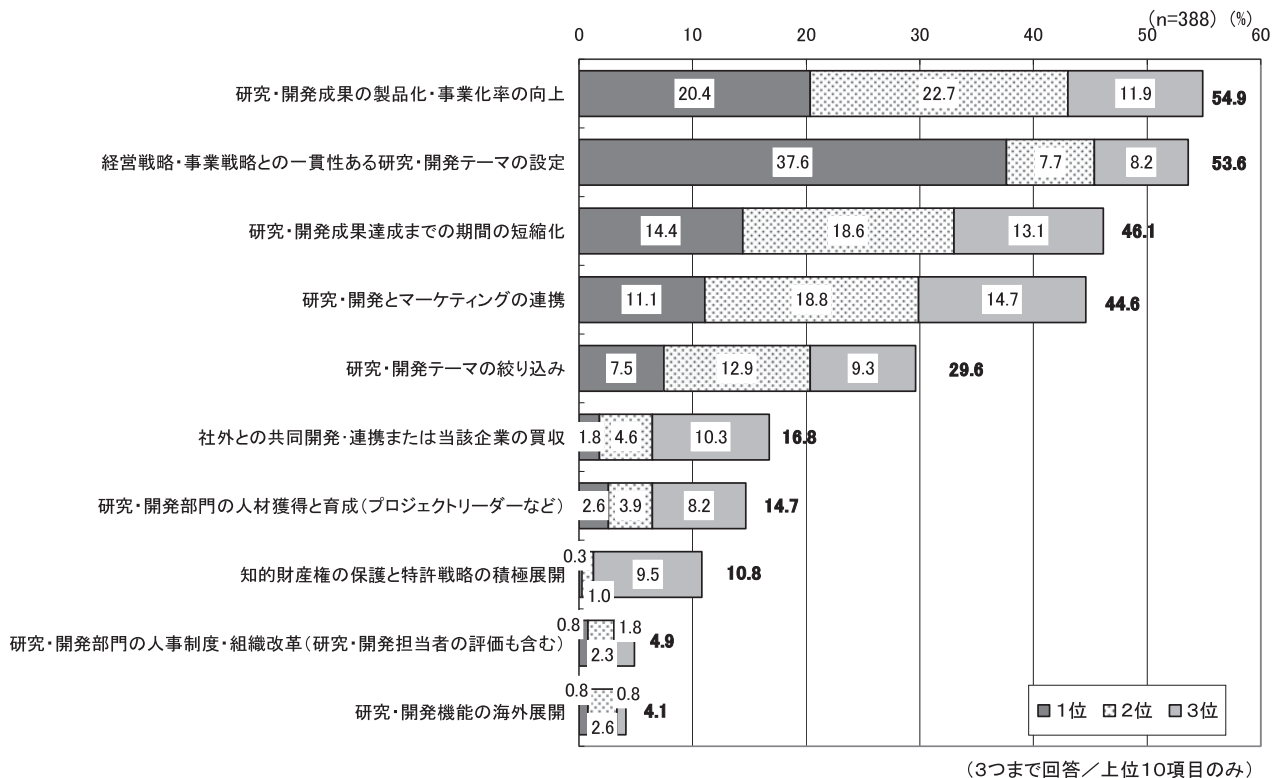
5-1. 研究・開発領域の主要課題-2 〈選択順位別／5年間の推移〉

調査結果の概要

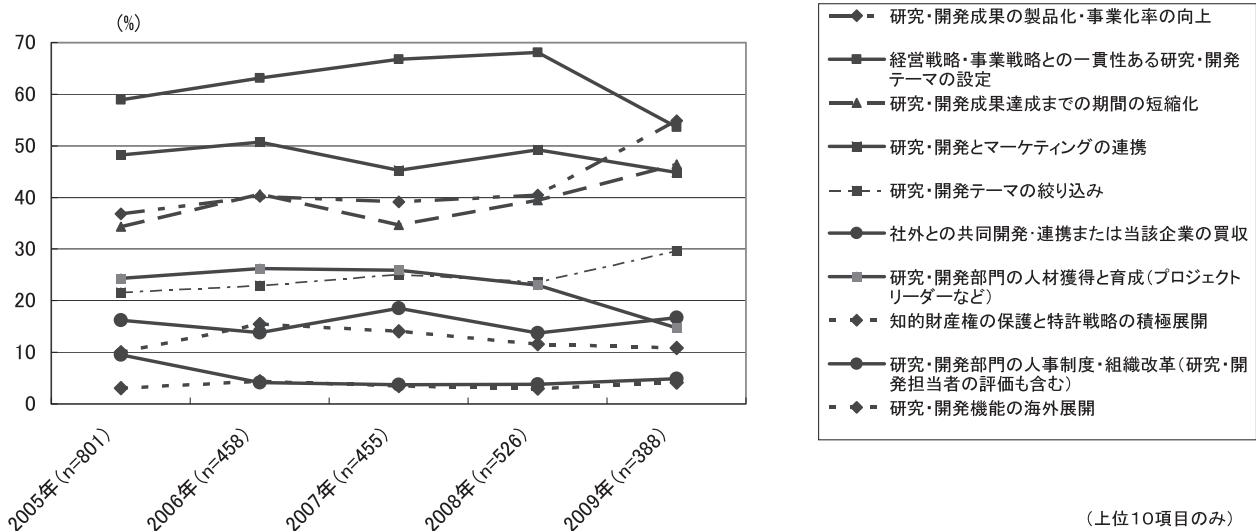
1～3位の順位を見ると、「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」が、1位の選択率が最も高かった。研究・開発領域では中長期的視点での取り組みが依然重視されていることがうかがわれる。

5年間の推移を見ると、過去4年間、「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」が最重視されてきたことに比べ、今年の変動が大きいことがわかる。「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・開発部門の人材獲得と育成」がポイントを下げ、一方「研究・開発成果の製品化・事業化率の向上」、「研究・開発成果達成までの期間の短縮化」、「研究・開発テーマの絞り込み」がポイントを上げている。

研究・開発領域で特に重視している課題（選択順位別）



研究・開発領域で特に重視している課題（5年間の推移）



5-1. 研究・開発領域の主要課題-3

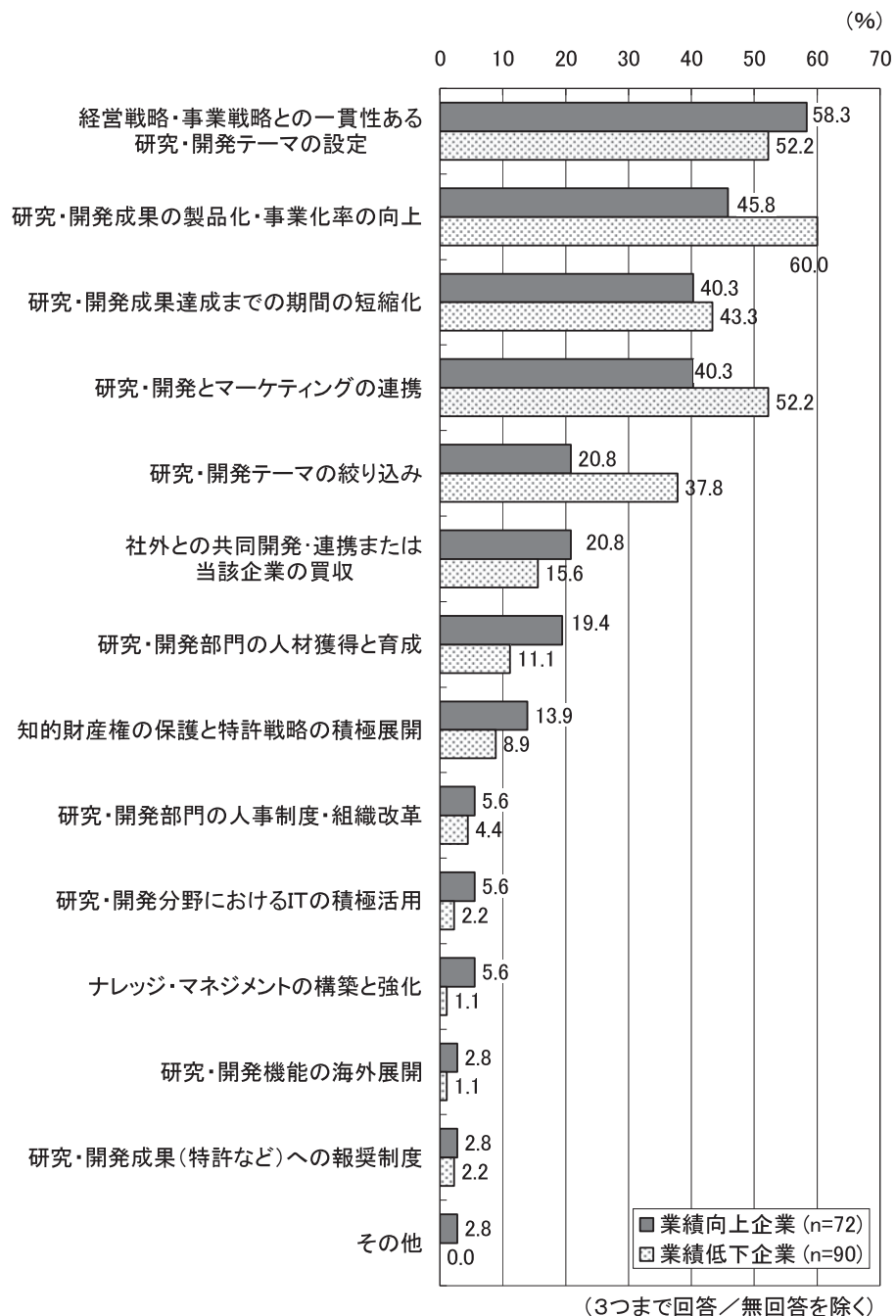
〈「業績向上企業」と「業績低下企業」の比較〉

調査結果の概要

「業績向上企業」と「業績低下企業」を比較すると、「業績向上企業」は「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」、「社外との共同開発・連携または当該企業の買収」、「研究・開発部門の人材獲得と育成」をより重視している傾向がある。

一方、「業績低下企業」は「研究開発成果の製品化・事業化率の向上」、「研究・開発とマーケティングの連携」の重視度が高くなっている。

研究・開発領域で特に重視している課題（「業績向上企業」と「業績低下企業」の比較）



業績向上企業(72社)・・・3年前に対して売上高・営業利益・従業員数の3項目ともが増加した企業
 業績低下企業(90社)・・・3年前に対して売上高・営業利益・従業員数の3項目ともが減少した企業

研究・開発領域で特に重視している課題（業種・細分類別）

調査数	研究成果の 製品化・ 事業化率 の向上	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	研究成果達 成までの 期間の短 縮化	研究・開 発とマー ケティング の連携	研究・開 発テーマ の絞り込 み	社外との 共同開 発・連携 または当 該企業の 買収	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)	知的財産 権の保護 と特許戦 略の積極 展開	研究・開 発部門の 人事制 度・組織 改革(研 究・開発 担当者の 評価も含 む)	研究・開 発機能の 海外展開	研究・開 発分野に おけるIT の積極活 用	ナレッジ・ マネジメントの構 築と強化	研究・開 発成果 (特許な ど)への 報奨制度	その他
全体	388	54.9	46.4	44.8	29.6	16.8	14.7	10.8	4.9	4.1	3.6	3.4	2.1	1.3
農林・水産・鉱業	3	66.7	-	-	33.3	33.3	33.3	33.3	-	-	-	-	-	-
食料品製造	39	46.2	46.2	64.1	17.9	15.4	17.9	5.1	2.6	5.1	5.1	2.6	-	-
繊維製造	6	83.3	16.7	33.3	50.0	-	16.7	-	-	-	16.7	-	16.7	-
パルプ・紙・紙加工	1	100.0	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
化学製品製造	33	45.5	54.5	42.4	36.4	12.1	9.1	15.2	6.1	3.0	3.0	3.0	6.1	-
医薬品製造・卸売	11	54.5	54.5	36.4	54.5	-	9.1	9.1	9.1	9.1	-	18.2	-	9.1
石油・石炭製造	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ゴム・窯業・土石製品製造	9	66.7	66.7	22.2	22.2	11.1	33.3	11.1	-	-	-	-	-	11.1
鉄鋼・非鉄・金属製品製造	27	66.7	44.4	44.4	37.0	11.1	7.4	18.5	3.7	-	-	-	-	-
一般機械製造	33	45.5	51.5	36.4	42.4	21.2	21.2	15.2	6.1	3.0	-	-	9.1	3.0
精密機器製造	11	45.5	18.2	54.5	18.2	18.2	18.2	18.2	-	27.3	-	-	-	-
電気・電子機器製造	45	62.2	62.2	48.9	20.0	24.4	8.9	13.3	8.9	6.7	-	-	-	-
輸送用機器製造	41	53.7	48.8	36.6	46.3	4.9	19.5	7.3	-	9.8	2.4	-	-	2.4
その他製造	22	77.3	68.2	40.9	13.6	22.7	4.5	4.5	4.5	-	4.5	4.5	-	4.5
小売	5	20.0	40.0	80.0	-	20.0	20.0	-	40.0	20.0	20.0	-	-	-
商社・問屋・卸売	17	76.5	41.2	52.9	11.8	23.5	17.6	5.9	-	-	5.9	11.8	5.9	-
証券・金融・保険	1	-	-	100.0	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
不動産	2	50.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
土木・建設・建築	19	57.9	36.8	47.4	31.6	26.3	-	21.1	5.3	-	-	-	-	-
輸送サービス	4	50.0	50.0	25.0	50.0	-	25.0	-	-	-	-	25.0	-	-
倉庫・埠頭	1	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ソフト開発・情報サービス	19	47.4	31.6	52.6	21.1	10.5	26.3	5.3	5.3	-	15.8	26.3	-	-
通信サービス	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
出版・放送・報道	2	-	50.0	50.0	50.0	50.0	-	-	50.0	-	-	-	-	-
公共サービス	3	33.3	100.0	33.3	66.7	-	33.3	33.3	-	-	-	-	-	-
宿泊・飲食サービス	13	61.5	30.8	53.8	15.4	7.7	30.8	7.7	-	-	15.4	-	7.7	-
人材・教育関連サービス	2	50.0	-	-	50.0	100.0	50.0	-	-	-	-	-	-	-
警備・ビルメンテナンス	4	50.0	-	50.0	25.0	50.0	-	-	25.0	-	-	-	-	-
広告・宣伝・ディスプレイ	1	-	-	100.0	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-
その他サービス	13	46.2	38.5	23.1	30.8	30.8	7.7	15.4	7.7	-	7.7	-	-	-

(注) 網掛けの項目が当該業種で1位の項目
(3つまで回答)

5-2. 研究・開発投資金額の売上高に対する比率の増減

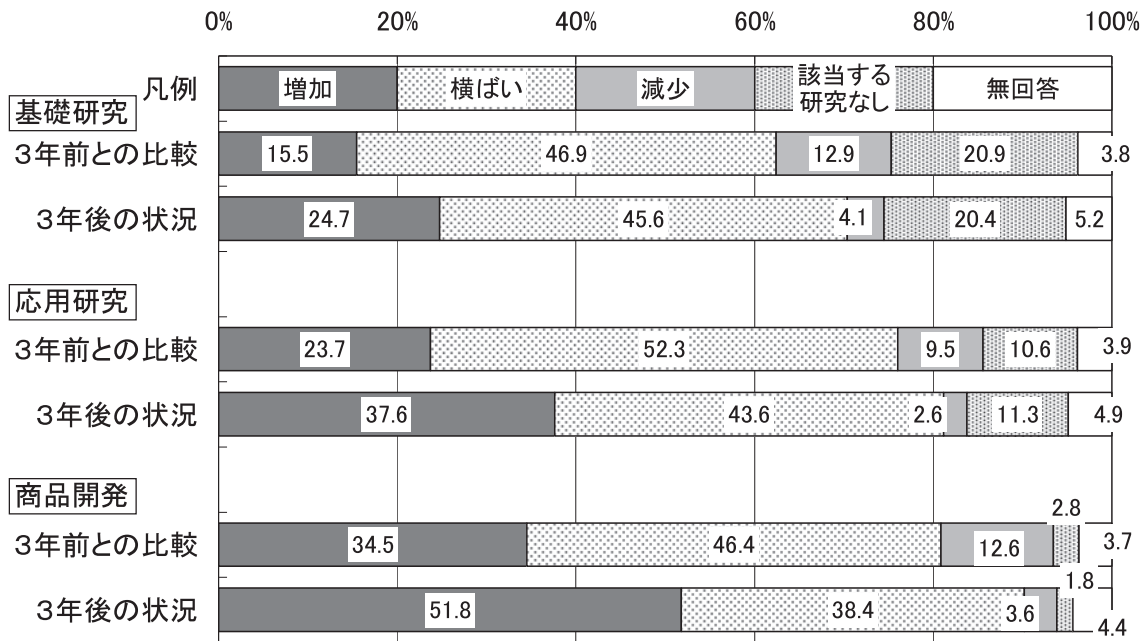
調査結果の概要

売上高に対する研究・開発投資金額の比率は、基礎研究・応用研究・商品開発とも「3年前との比較」で「増加」と回答した企業が、「減少」を上回る傾向が見られた。同様に3年後の状況についても、いずれの研究開発分野においても「増加」が「減少」を上回っており、研究開発を重視する企業の姿勢がうかがわれる。

また、各分野を比較すると、3年間と比較した現在、現在と比較した3年後の状況とも、「商品開発」分野を「増加」する企業の割合が多かった。

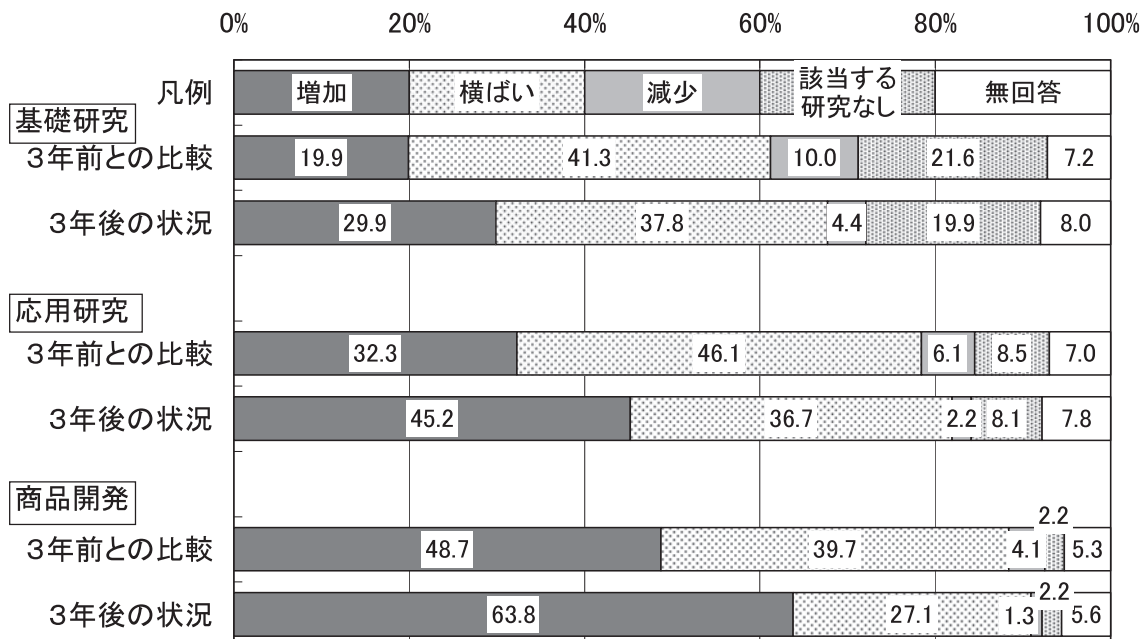
研究・開発投資金額の売上高に対する比率の増減

(n=388)



<参考> 研究・開発投資金額の売上高に対する比率の増減(2006年度調査結果)

(n=458)

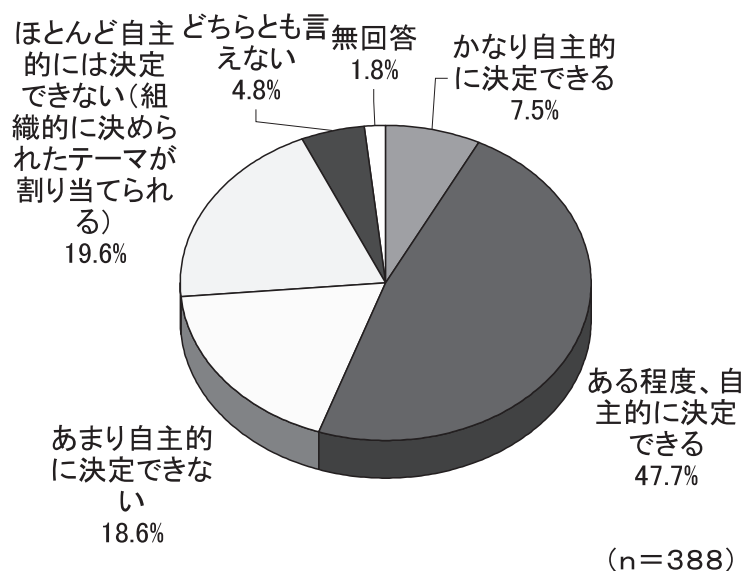


5-3. 研究・開発者の自主的な研究テーマの設定

調査結果の概要

研究・開発者がどの程度自主的に研究テーマを設定できるかについては、「かなり自主的に決定できる」が 7.5%、「ある程度自主的に決定できる」が 47.7%となったが、「あまり自主的に決定できない」、「ほとんど自主的には決定できない」場合が4割近くとなった。

研究・開発者がどの程度、自主的に研究テーマを決定できるか

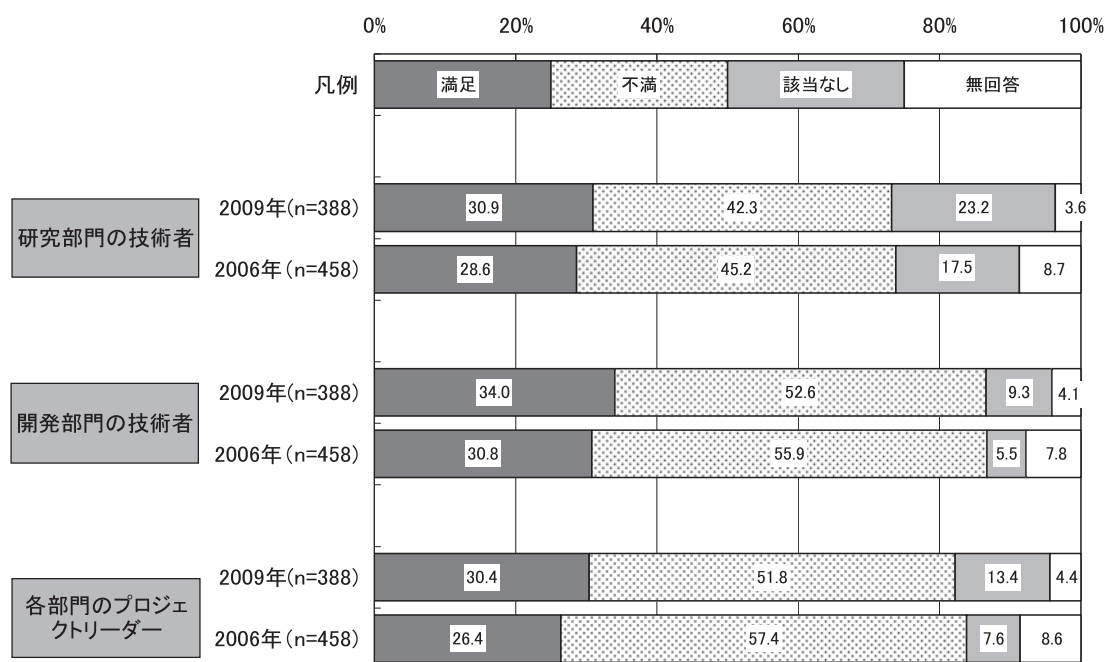


5-4. 研究・開発部門の人材に対する質・量の面での満足度

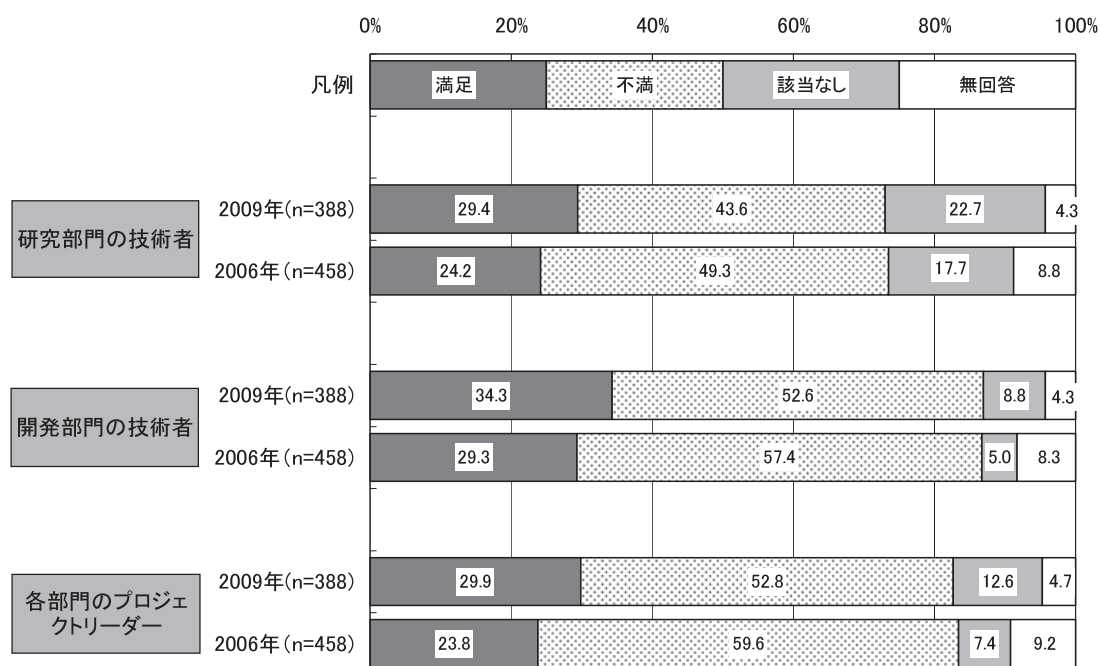
調査結果の概要

人材の質の面、量の面とも、特に開発部門の技術者と、各部門のプロジェクトリーダーの質について「不満」と回答した数が5割を占める。しかし研究部門の技術者、開発部門の技術者、各部門のプロジェクトリーダーのいずれも2006年より「満足」の割合が増えている状況が見られる。

人材の「質」の面での満足度（2006年度調査との比較）



人材の「量」の面での満足度（2006年度調査との比較）



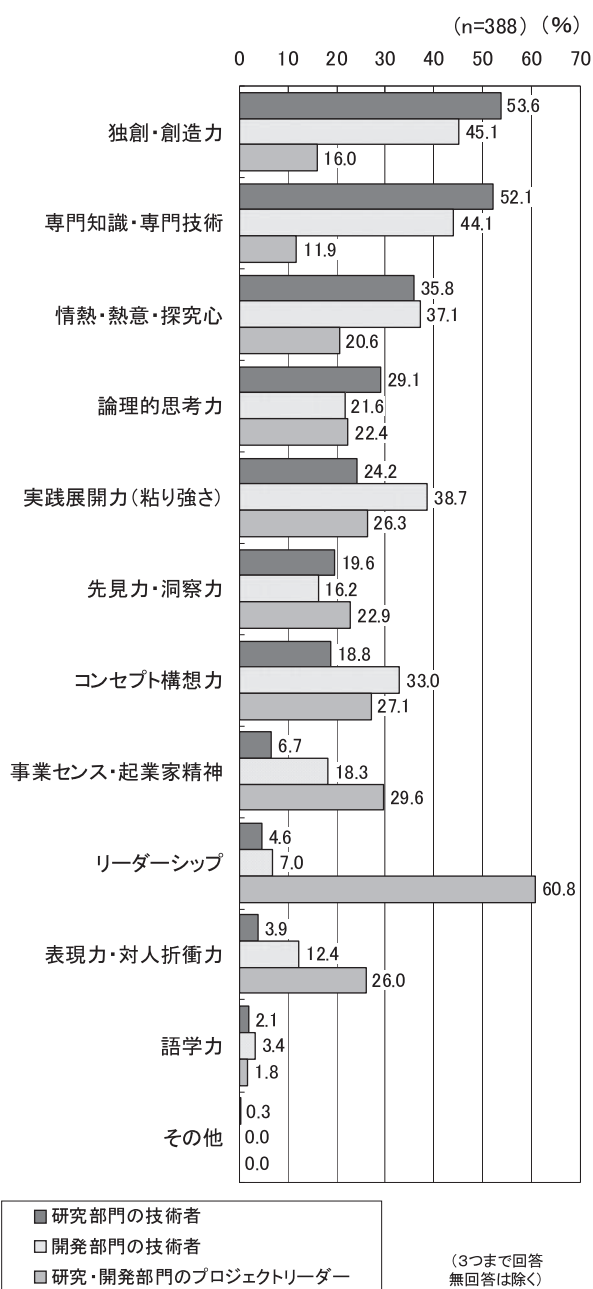
5-5. 研究・開発部門の人材に求められる能力や資質として 特に強化したい点—1

調査結果の概要

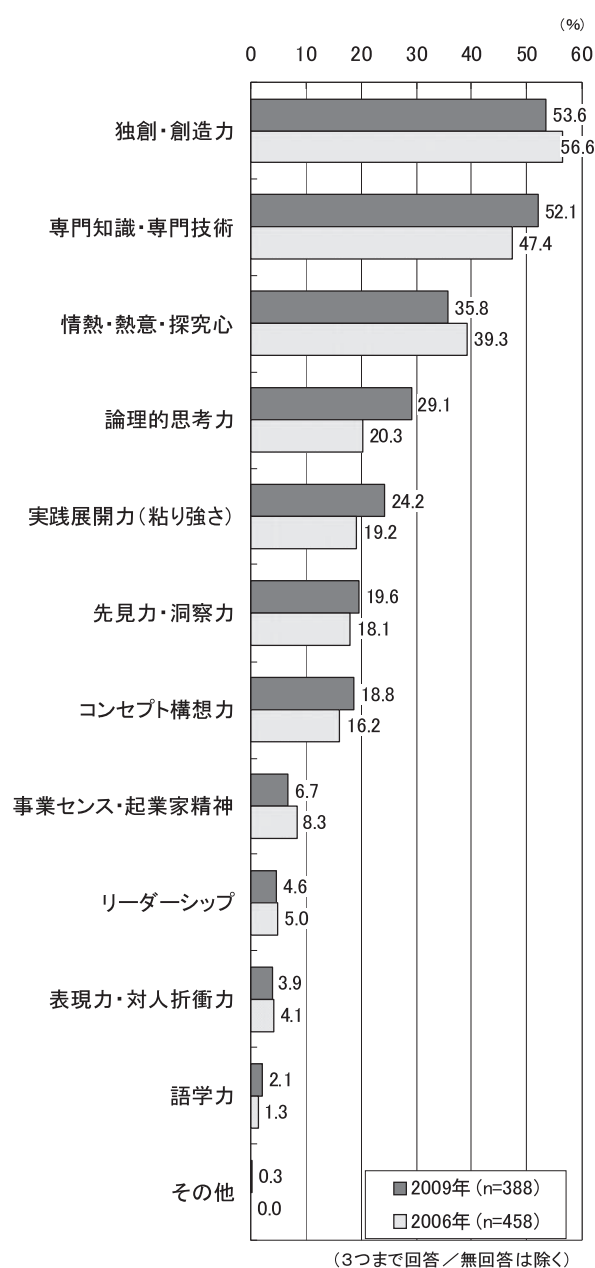
全体の傾向を見ると、「研究部門の技術者」は「独創・創造力」(53.6%)、「専門知識・専門技術」(52.1%)が、「開発部門の技術者」は同じ二項目に加えて「実践展開力(粘り強さ)」(38.7%)が特に強化したい項目にあがった。一方「研究・開発部門のプロジェクトリーダー」については「リーダーシップ」(60.8%)、「事業センス、起業家精神」(29.6%)が上位項目となった。

研究部門の技術者に求める能力や資質では、特に「論理的思考力」が2006年より8.8ポイント増となり、重要度が高まっていることがうかがえる。

研究・開発部門の人材に求められる能力や資質で
特に強化したいもの(全体)



研究部門の技術者の特に強化したい能力や資質

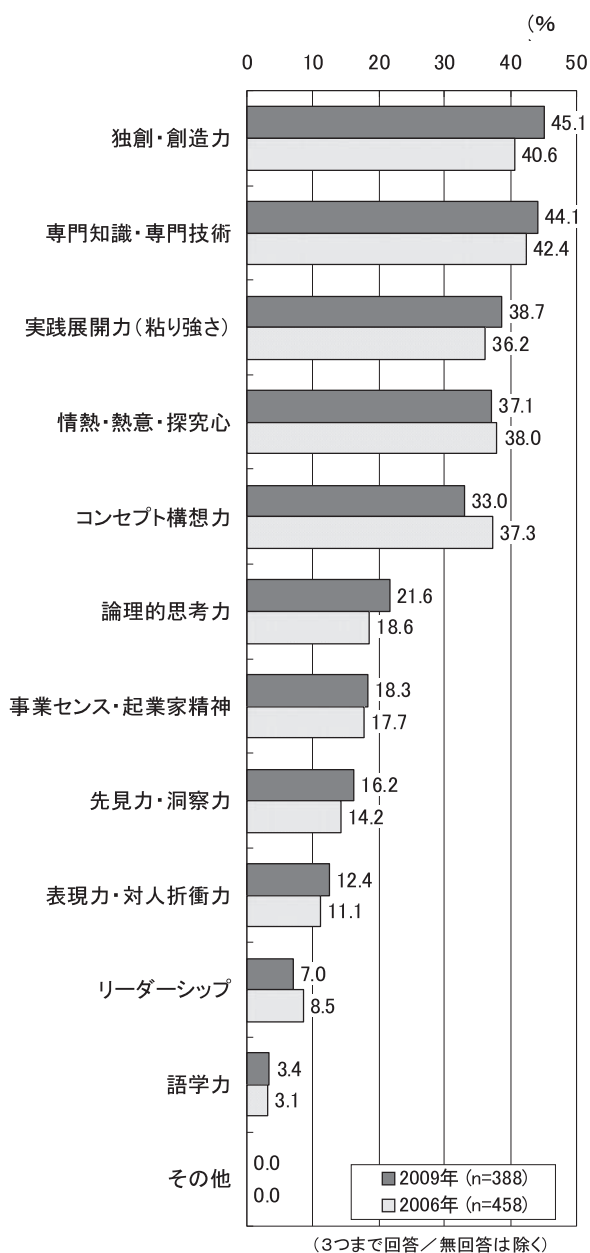


5-5. 研究・開発部門の人材に求められる能力や資質として 特に強化したい点—2

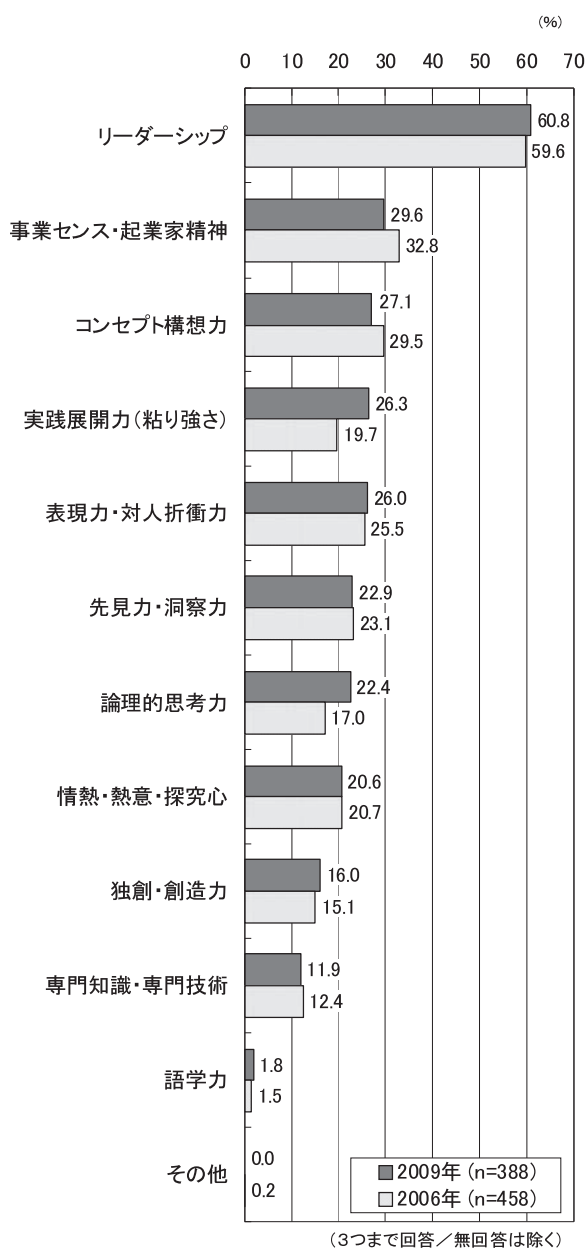
調査結果の概要

開発部門の技術者については、いずれの項目も 2006 年とほぼ同じ傾向となった。特に1位の「独創・想像力」はポイント数を伸ばしており、一層強化が望まれていることがわかる。
研究・開発部門のプロジェクトリーダーについては、「実践展開力(粘り強さ)」が6.6ポイント増、「論理的思考力」が5.4ポイント増で順位をあげている。

「開発部門の技術者」の
特に強化したい能力や資質



「研究・開発部門のプロジェクトリーダー」の
特に強化したい能力や資質



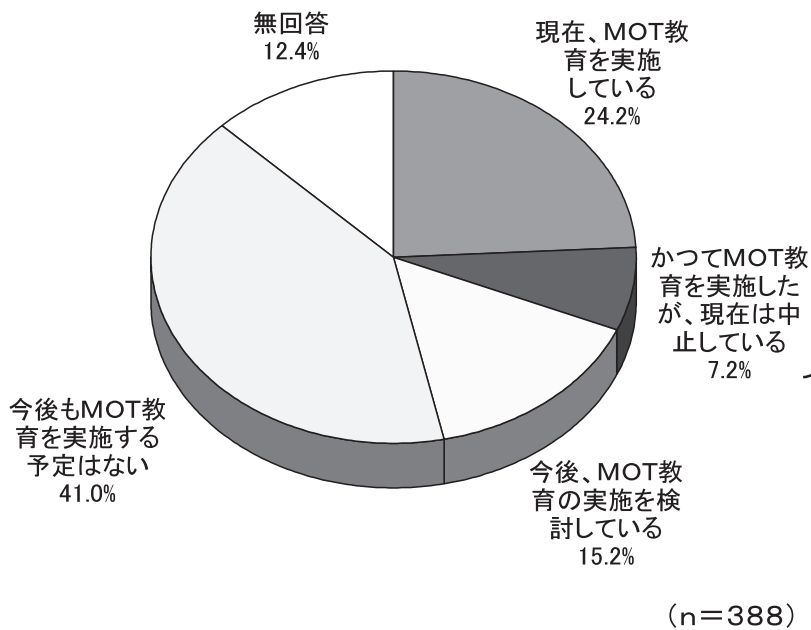
5-6. MOT教育への取り組み状況と成果についての評価

調査結果の概要

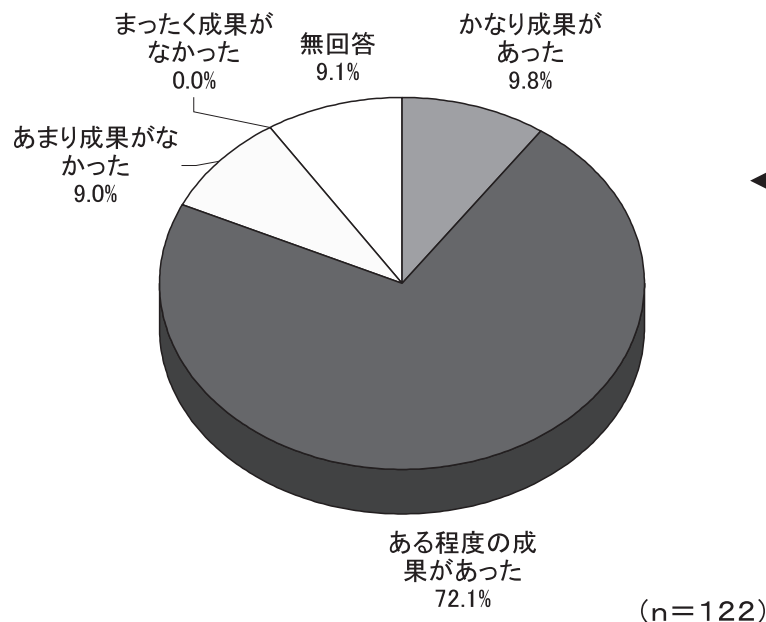
MOT教育については、「現在、実施している」企業が 24.2%、「かつて実施したが、現在は中止している」企業が 7.2%となった。また、全体の 15.2%が「今後、MOT教育の実施を検討している」、41.0%が、「今後も実施する予定はない」と回答している。

実施した企業においては、「かなり成果があった」企業が 9.8%、「ある程度の成果があった」企業が 72.1%であり、約8割の企業は成果を実感している。

MOT教育への取り組み状況



MOT教育の成果についての評価



<アドバイザーからのコメント>

質問 <研究・開発領域で今年度、特に重視している課題>

研究・開発領域で今年度、特に重視している課題として、「研究・開発成果の製品化・事業化率の向上」が昨年度(第3位、40.5%)から上昇し、第1位(54.9%)となっています。貴社の研究・開発領域の課題と比較して、この調査結果をどのように思われますか。また、製品化・事業化率向上のために、どのような施策が有効とお考えですか(貴社で取り組まれている施策がありましたら、お聞かせください)。

【自社の状況と比較して、この結果をどのように思うか】

- 商品を生まない研究開発は存在価値なし。
- 既存商材では売上規模維持・拡大が困難との認識という気持ちが表れていると思われる。また研究開発にかかる固定費部分についても余力のなさを示している。
- 限られた原資を効率的に投資する必要が更に増加していることから、製品化、事業化率の向上は投資環境の厳しさから当然。
- 企業としてコスト意識が浸透している結果であると判断する。即ち、極力「無駄な開発」を排除し、投下コストを最大限に回収することを突き詰めると、こうした結果になるものと考える。
- 市場競争力を維持向上する新製品開発、事業化は企業の生命線。合わせて5年、10年先を見ての産学協同研究を重視。
- 「研究・開発成果達成までの期間の短縮化」への回答と併せ、新領域での成果を早く手取りたい意識が反映されたものと解釈した。これまで仕掛けてきた研究開発投資を回収すると共に、利益につなげていくサイクルを短くしたいのだろう。
- 研究・開発成果の製品化は、出来ているものの事業化レベルの研究になっていない。また、製品化の速度と完成度の向上が急務。
- 環境変化に対応するためには、まさに「speed to market」という哲学が重要であると考えているが、これはR&D領域についても適応されることである。当社の場合、いわゆる「基礎研究」が重要であることは言うまでもないが、スピーディな製品化に対する課題認識は、従前以上に高めているところ。その意味において、調査結果は妥当且つ納得感あるものと認識している。
- 商品の研究・開発は商品化・事業化が前提であることは当たり前で、商品化・事業化することで収益に直結すべきものであると考える。一方、「知的財産の保護と特許戦略の積極的展開」が昨年も本年も約10%と低いレベルにあるが、本項目は今後重視すべき項目であると考える。
- 当社の回答では製品化・事業化率の向上を挙げていないが、重視していない訳ではない。回答の傾向に違和感はない。厳しい経済環境下にあつて早く事業化して収益に貢献させたいとの思いであろう。
- 社会・経済環境等の変化のスピードが速まっている中で、また、グローバルな競争が激しくなっている中で、研究開発の期間短縮・効率向上が重要性を増してきているものと考える。
- 企業においては事業化を目指した研究・開発が最も大切な行動である。ただその実現のためにどこまで研究段階まで遡るかであり、研究のための研究はありえない。
- 当社でも、新事業への取り組みが重要テーマではあるが、効率的な研究開発も重要課題である。最近の売上高の頭打ち状況は、研究開発比率が突出する傾向があり、従来にも増して研究開発の効率性が要求されている。
- 各社とも、売上が前年を割る状況のなかで、一つでも多く開発テーマを製品化、事業化したいというニーズは当社も同じである。
- 市場が低調で、顧客に差別化で対応するのが一番ととらえる。そのため的手段としては、本課題が、最優先課題となる。

【製品化・事業化率向上のための施策】

- 発売日を特定できない開発は認めない。開発者はメーカーとして育成。
- まずは既存商材の競争力を確保し、基盤を確保すること。並行して縮小部分に対する補充を急ぐ＝製品化率向上ということであるが、最先端技術によるグローバル仕様ではなく、成長地域専用仕様という割り切りにより、重厚長大な開発ではなく、過去の資産を活用した軽い開発、現地調達によるリードタイム開発によるトライ&エラーでチャレンジしていく。その過程では中央研究所的な組織を一旦当該事業部門に近寄せる組織改編も案としてはある。
- 「製品化・事業化率向上のための施策」として、一見「真逆」の発想のようではあるが、「新しい発想」、「想定外の提案」といったパラメータを盛り込むことが、効率化向上に資することになると考える。その発想が無いと、既定理論の上での発想の域を出ることが出来ず、結果としてドラスチックな向上には繋がらないと考える。
- 顧客ニーズの正確な把握、強味のある技術を生かした製品開発。
- タスクフォースチーム制による総合力の発揮。
- 選択と集中、他社との共同開発、M&A など。
- 企画部門と開発・技術部門の組織見直しによる創造性の向上と開発の深堀を推進。
- 「パイプラインの強化」という表現を使っているが、ブランドコンセプトが固まっていない段階においてさえも、先行的にプロダクトコンセプトを確立し、技術要素サイドからの製品インベントリーの充実を図ることによって、商品化スピードの向上を実現させている。
- 研究所の評価尺度に売上高をいれるべし。
- 市場、顧客のニーズを吸い上げ、的確に商品コンセプトに落とし込むと同時に、その商品の将来あるべき姿を想定し、それに向かって研究・開発を行うこと。
- テーマの絞込みを行えば、自ずと製品化・事業化率が向上するものと考えて、テーマの絞込みをリストアップした。
- 市場分析、競合分析などマーケットオリエンテッドなチェックが必要。後ろ向きだが、研究開発に対するガバナンスが必須と考える。
- 社会変化やマーケット動向を先取りした研究開発テーマの設定、中長期的なテーマの追求と事業に直結する研究開発とのバランス、事業ロードマップと技術ロードマップの整合等が重要になると考える。
- MOT の実践のために、第一は研究・開発マネジャーの育成、強化。重点技術の評価と開発プロセスの明確化、IT 技術の強化。
- 消費者・顧客起点の商品コンセプト考案を徹底させる。技術の優位性のみで商品力を構成するのではなく、消費者・顧客にとって付加価値を提供できているかどうかを常に自問自答しながら企画を進める。
- ①研究開発の上流工程での品質の造り込み推進、研究開発テーマの絞り込み・早い段階での評価等、②PDM等のITを活用した開発工程から生産工程までの業務効率化、③開発部門再編による、研究開発部門内での重複した開発の排除とナレッジの共有促進、を考えている。
- 市場の重視と、研究開始の早い段階から、ユーザーとの意見交換等を行うこと。
- 自社の強みが生かせる分野にテーマを集中する。また、研究開発部門と量産化部門を一体にした組織運営をする。

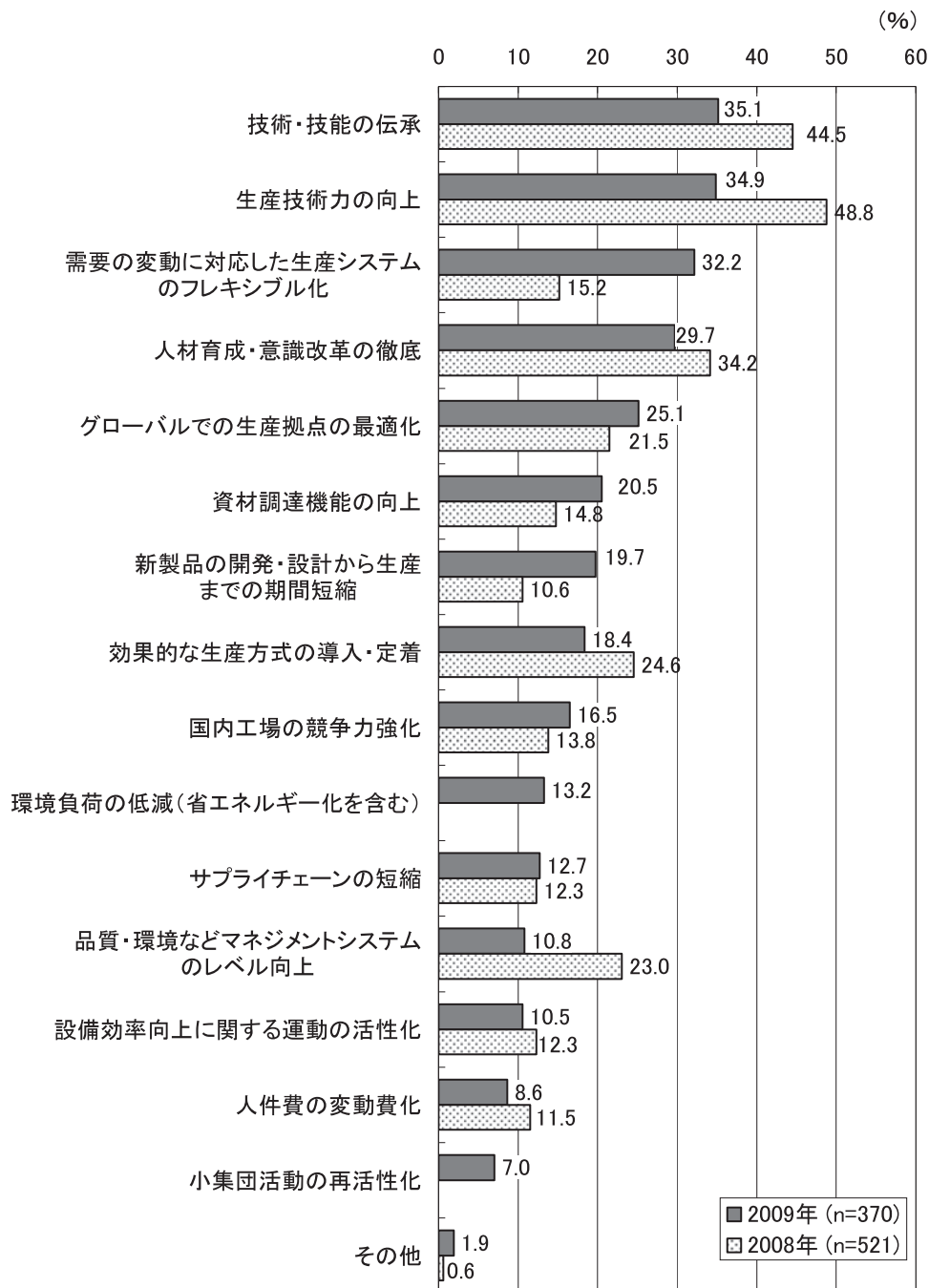
6. 生産領域の課題

6-1. 生産領域の主要課題-1 〈前年比較〉

調査結果の概要

生産領域の主要課題としては、「技術・技能の伝承」、「生産技術力の向上」が上位に位置するものの、それぞれ 9.4 ポイント減、13.9 ポイント減となった。一方「需要の変動に対応した生産システムのフレキシブル化」は 17.0 ポイントと大幅増で3位に浮上した。景気低迷下での生産調整の影響があるものとうかがえる。また、「新製品の開発・設計から生産までの期間短縮」も 9.1 ポイント増で上昇傾向にある。

生産領域で特に重視している課題（前年比較）



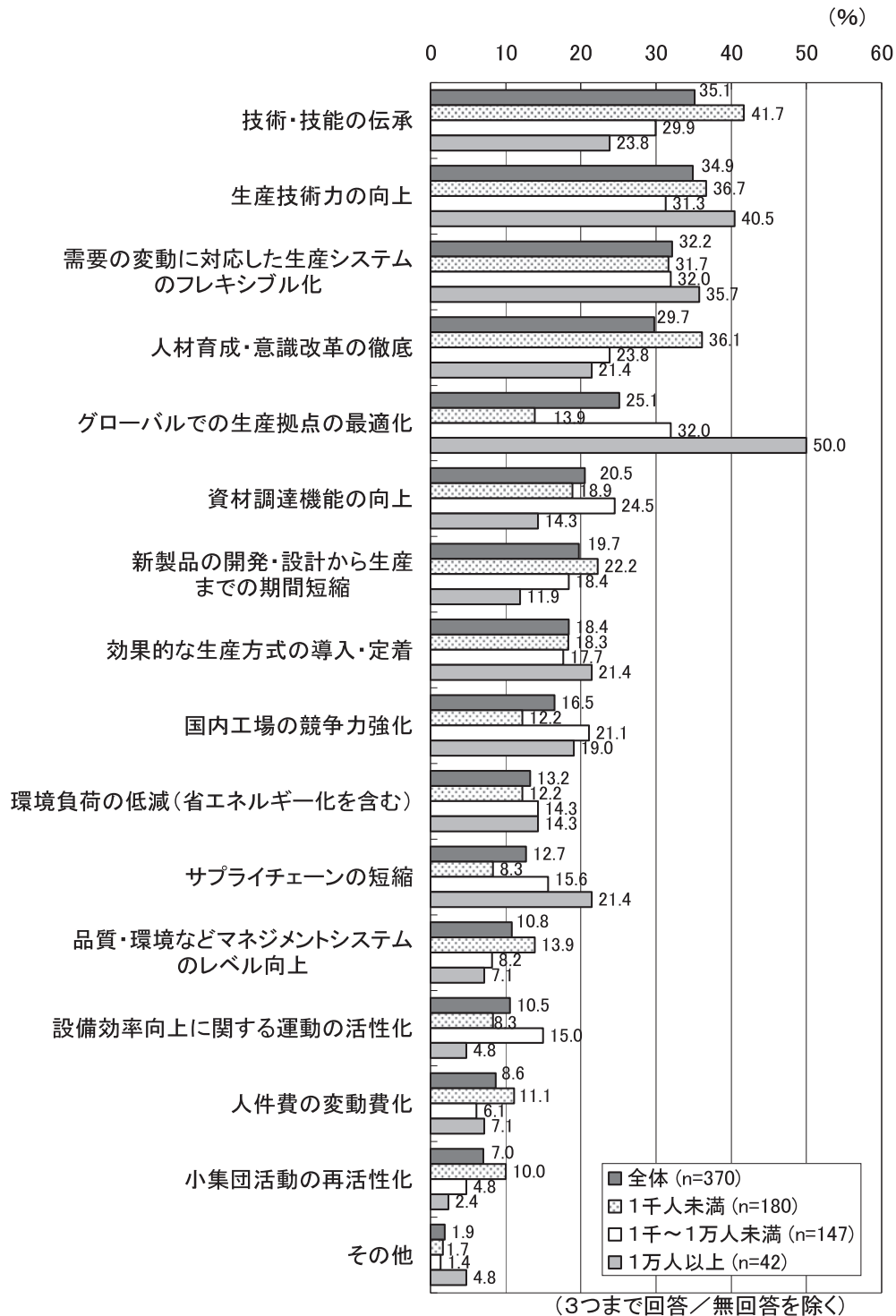
(3つまで回答/無回答を除く)

6-1. 生産領域の主要課題-2 〈従業員規模別〉

調査結果の概要

従業員規模別に見た第1位の項目は、1千人未満の企業群では「技術・技能の伝承」(41.7%)、1千~1万人未満の企業群では「需要の変動に対応した生産システムのフレキシブル化」(32.0%)ならびに「グローバルでの生産拠点の最適化」(32.0%)となっており、1万人以上の企業群では「グローバルでの生産拠点の最適化」(50.0%)となった。

生産領域で重視している課題（従業員規模別）



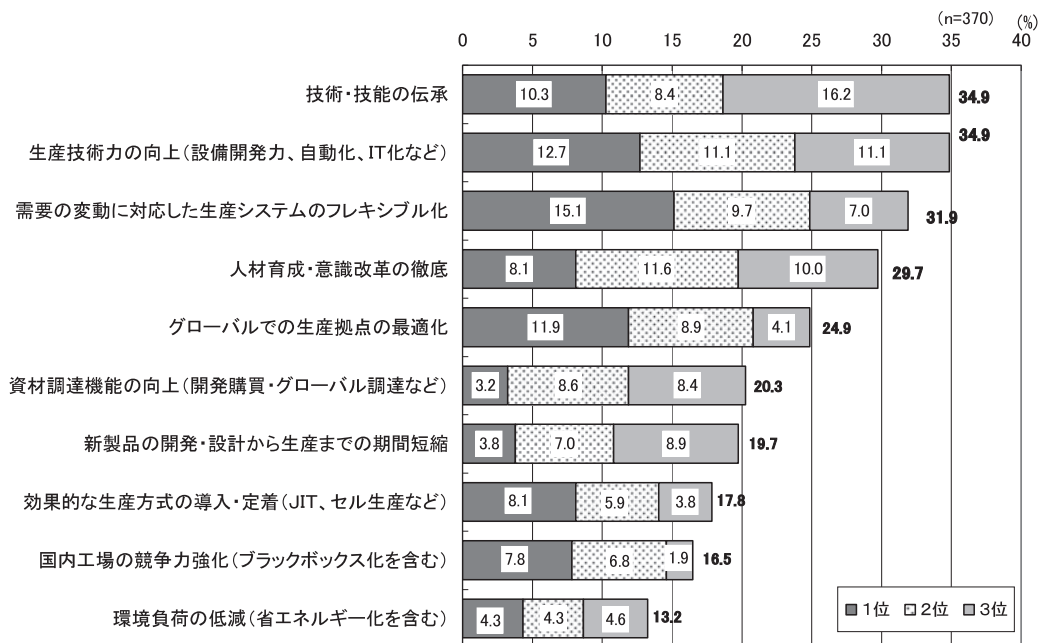
6-1. 生産領域の主要課題-3 〈選択順位別／5年間の推移〉

調査結果の概要

1～3位の順位を見ると、「生産技術力の向上」、「需要の変動に対応した生産システムのフレキシブル化」、「グローバルでの生産拠点の最適化」が、それぞれ1位の割合が最も高くなっている。

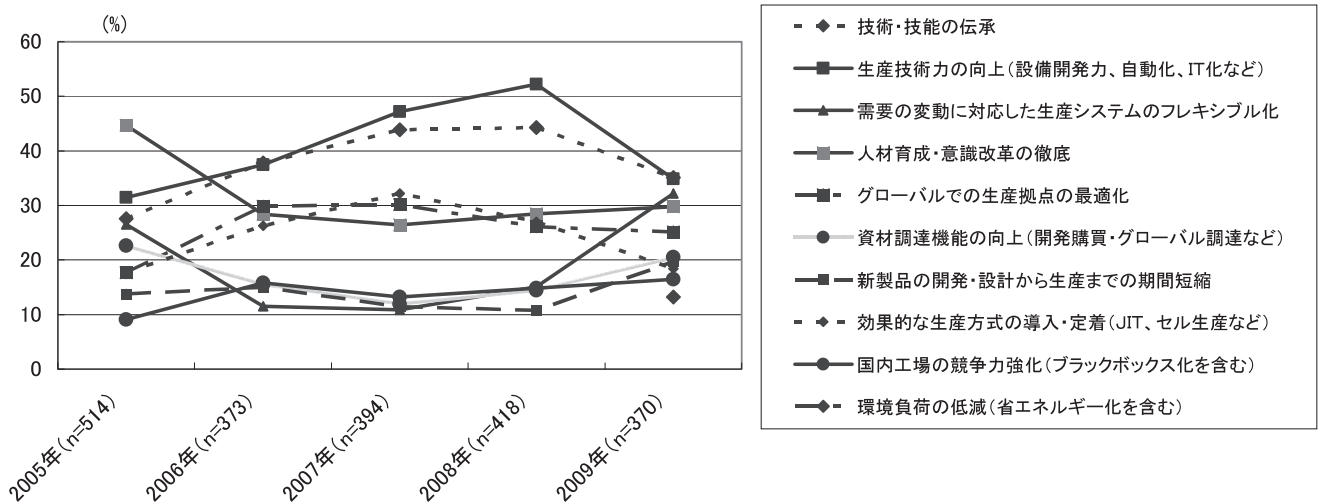
5年間の推移を見ると、「技術・技能の伝承」、「生産技術力の向上」はここ数年上昇傾向にあったが、今年急激に低下をしている。一方「需要の変動に対応した生産システムのフレキシブル化」、「人材育成・意識改革の徹底」、「資材調達機能の向上」の項目は、それぞれ2005年から2006年にかけて一度低下をした後に徐々にポイント数をあげている傾向にある。

生産領域で重視している課題（選択順位別）



(3つまで回答／上位10項目のみ)

生産領域で重視している課題（5年間の推移）



(上位10項目のみ)

6-1. 生産領域の主要課題-4

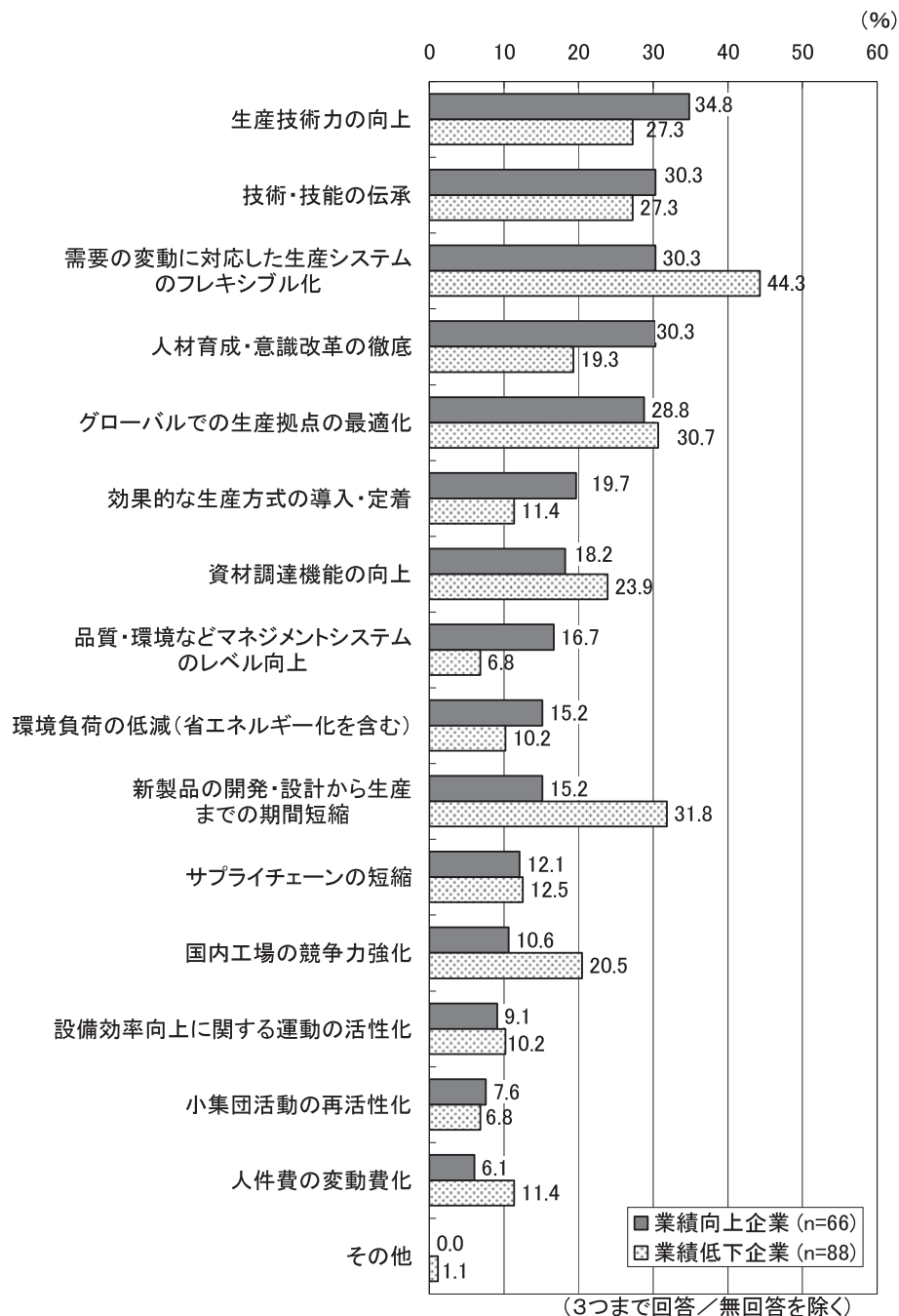
〈「業績向上企業」と「業績低下企業」の比較〉

調査結果の概要

「業績向上企業」と「業績低下企業」を比べると、「業績向上企業」は、「生産技術力の向上」、「人材育成・意識改革の徹底」、「効果的な生産方式の導入・定着」、「品質・環境などマネジメントシステムのレベル向上」の重視度が高くなっている。

一方「業績低下企業」は、「需要の変動に対応した生産システムのフレキシブル化」、「新製品の開発・設計から生産までの期間短縮」の重視度がかなり高くなっている。

生産領域で特に重視している課題（「業績向上企業」と「業績低下企業」の比較）



業績向上企業(66社)・・・3年前に対して売上高・営業利益・従業員数の3項目ともが増加した企業
 業績低下企業(88社)・・・3年前に対して売上高・営業利益・従業員数の3項目ともが減少した企業

生産領域で特に重視している課題（業種・細分類別）

	調査数	技術・技能の伝承	生産技術の向上(設備開化、自動化など)	需要の動向に合わせたシステムシフトのフレキシブル化	変革の対応	人材育成・意識改革の徹底	グローバルでの生産拠点の最適化	資材調達機能の向上(開発購買・グローバル調達など)	新製品の開発・設計から生産までの期間短縮	効果的な生産方式の導入・定着(JIT、セールの生産など)	国内工場の競争力強化(ブラックボックス化を含む)	環境負荷の低減(省エネルギー化を含む)	サプライチェーン(調達・生産・流通販売)の短縮	品質・環境などマネジメントシステム(例:ISO)のレベル向上	設備効率向上に関する運動の活性化	人件費の変動(派遣社員や期間工等の活用)	小集団活動の活性化	その他
全体	370	35.1	34.9	32.2	29.7	25.1	20.5	19.7	18.4	16.5	13.2	12.7	10.8	10.5	8.6	7.0	1.9	
農林・水産・鉱業	3	33.3	33.3	33.3	33.3	33.3	-	33.3	33.3	33.3	-	-	-	33.3	-	-	-	-
食料品製造	40	25.0	37.5	40.0	40.0	17.5	12.5	12.5	15.0	25.0	17.5	17.5	10.0	12.5	7.5	7.5	-	-
繊維製造	7	57.1	28.6	57.1	-	71.4	-	14.3	14.3	28.6	14.3	14.3	-	-	-	-	-	-
パルプ・紙・紙加工	3	33.3	33.3	66.7	66.7	-	-	-	-	-	33.3	33.3	-	33.3	-	-	33.3	-
化学製品製造	33	42.4	33.3	12.1	18.2	30.3	18.2	30.3	21.2	21.2	27.3	27.3	6.1	18.2	6.1	3.0	3.0	3.0
医薬品製造・卸売	11	18.2	36.4	27.3	45.5	36.4	18.2	-	27.3	18.2	9.1	9.1	18.2	18.2	9.1	-	-	-
石油・石炭製造	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ゴム・窯業・土石製品製造	9	22.2	33.3	33.3	22.2	22.2	22.2	55.6	22.2	11.1	11.1	11.1	-	11.1	22.2	-	-	-
鉄鋼・非鉄金属製品製造	33	48.5	39.4	33.3	24.2	15.2	24.2	12.1	24.2	15.2	6.1	6.1	9.1	18.2	3.0	9.1	-	-
一般機械製造	35	54.3	22.9	31.4	45.7	28.6	34.3	22.9	11.4	11.4	2.9	2.9	11.4	-	2.9	11.4	2.9	2.9
精密機器製造	13	23.1	38.5	38.5	7.7	23.1	23.1	30.8	23.1	15.4	7.7	7.7	7.7	7.7	7.7	7.7	7.7	7.7
電気・電子機器製造	47	25.5	31.9	36.2	17.0	31.9	25.5	34.0	21.3	23.4	8.5	8.5	8.5	2.1	8.5	6.4	6.4	6.4
輸送用機器製造	47	29.8	53.2	40.4	21.3	34.0	23.4	12.8	12.8	14.9	6.4	6.4	8.5	19.1	12.8	4.3	4.3	4.3
その他製造	24	37.5	37.5	25.0	20.8	29.2	25.0	12.5	20.8	20.8	16.7	16.7	-	16.7	8.3	4.2	4.2	4.2
小売	2	100.0	50.0	-	50.0	-	-	-	-	-	50.0	50.0	-	-	-	-	-	-
商社・問屋・卸売	15	-	26.7	60.0	33.3	20.0	13.3	26.7	20.0	6.7	13.3	13.3	20.0	6.7	20.0	6.7	-	-
証券・金融・保険	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
不動産	1	-	-	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-	100.0	-	-	-	100.0	-
土木・建設・建築	17	52.9	23.5	17.6	41.2	11.8	29.4	11.8	17.6	11.8	29.4	29.4	17.6	-	11.8	11.8	-	-
輸送サービス	3	100.0	-	33.3	33.3	-	-	33.3	-	-	33.3	33.3	-	-	33.3	-	-	-
倉庫・埠頭	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ソフト開発・情報サービス	7	-	42.9	14.3	71.4	-	-	14.3	28.6	14.3	-	-	28.6	14.3	-	28.6	14.3	14.3
通信サービス	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
出版・放送・報道	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
公共サービス	2	100.0	50.0	50.0	50.0	-	-	-	-	-	-	-	-	50.0	-	-	-	-
宿泊・飲食サービス	10	30.0	20.0	-	50.0	20.0	20.0	-	20.0	-	30.0	30.0	40.0	10.0	10.0	10.0	10.0	20.0
人材・教育関連サービス	2	50.0	-	50.0	-	50.0	-	50.0	-	-	-	-	50.0	-	50.0	-	-	-
警備・ビルメンテナンス	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
広告・宣伝・ディスプレイ	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他サービス	5	40.0	40.0	20.0	60.0	-	-	-	40.0	-	40.0	40.0	20.0	20.0	20.0	-	-	-

(注) 網掛けの項目が当該業種で1位の項目
(3つまで回答)

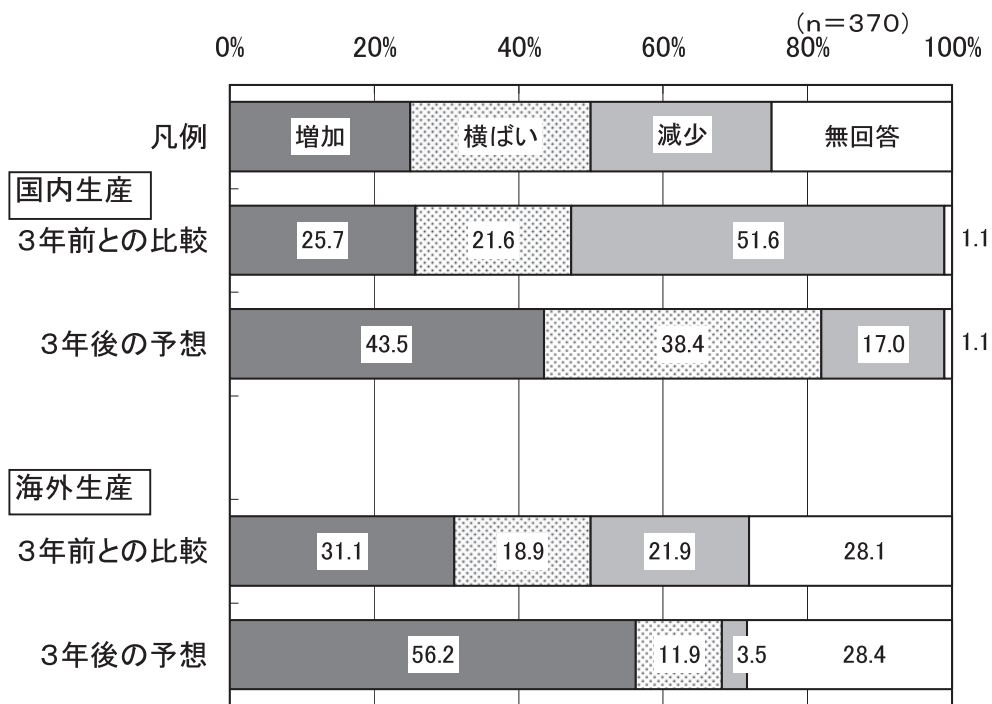
6-2. 国内外の生産動向

調査結果の概要

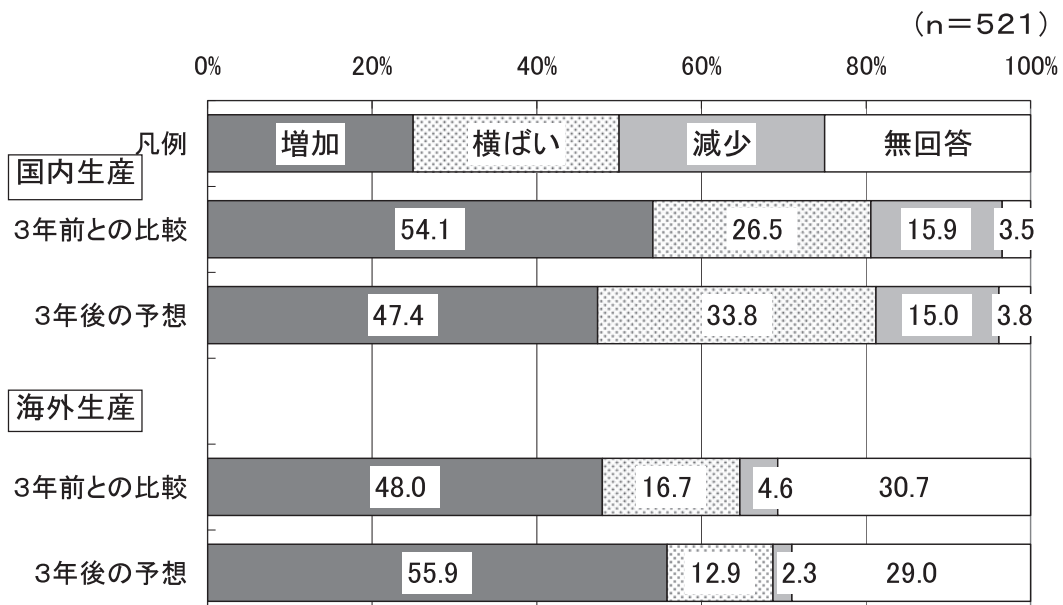
国内生産は、3年前との比較で 51.6%が減少すると回答している。前年は 54.1%が増加と回答しており、1年で傾向が変わったことが見られる。一方3年後の予想では 43.5%が増加すると回答している。

海外生産は3年前との比較で 31.1%が増加したと回答しており、前年よりはその比率が低下している。3年後の予想は 56.2%が増加を見込んでおり、今後一層の伸びが予想される。

国内外の生産動向(数量ベース)



<参考>国内外の生産動向(2008年度調査結果)

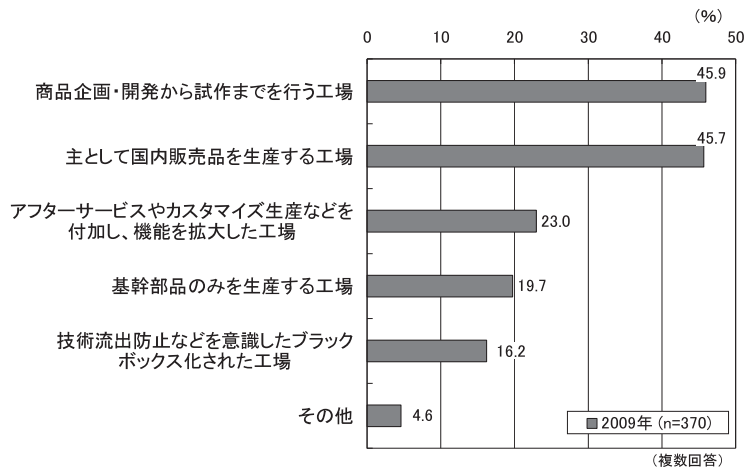


6-3. 国内生産拠点の位置づけ

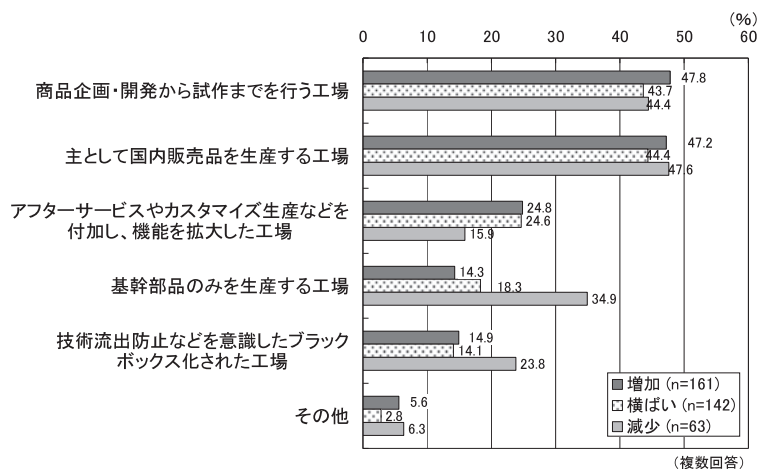
調査結果の概要

およそ5年先を想定したときの国内生産拠点の位置づけについて尋ねたところ、「商品企画・開発から試作までを行う工場」(45.9%)、「主として国内販売品を生産する工場」(45.7%)の二項目が高いポイントとなった。3年後の国内生産・海外生産の状況別に分類したところ、3年後に国内生産を減少すると回答した企業群と、3年後に海外生産を増加させると回答した企業群は「基幹部品のみを生産する工場」、「技術流出防止などを意識したブラックボックス化された工場」と捉えている比率が高くなっている。

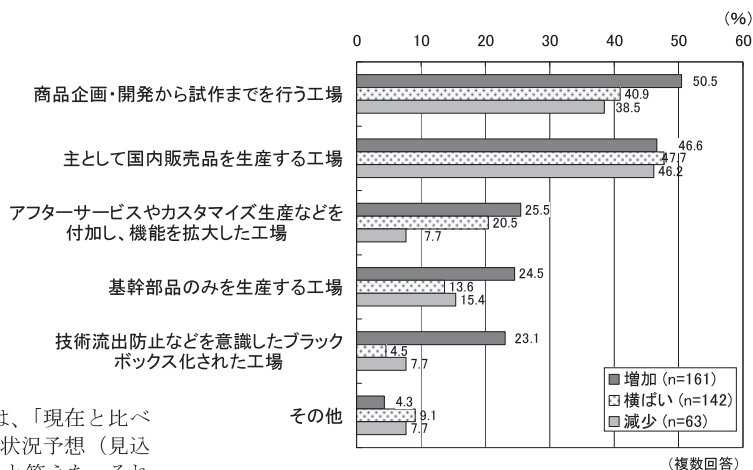
国内生産工場の位置づけ



国内生産拠点の位置づけ (3年後の国内生産の状況別)



国内生産拠点の位置づけ (3年後の海外生産の状況別)



(注) 3年後の状況別とは、「現在と比べて3年後の国内外生産の状況予想(見込み)を増加/横ばい/減少と答えた、それぞれの群別に集計をしたものである。

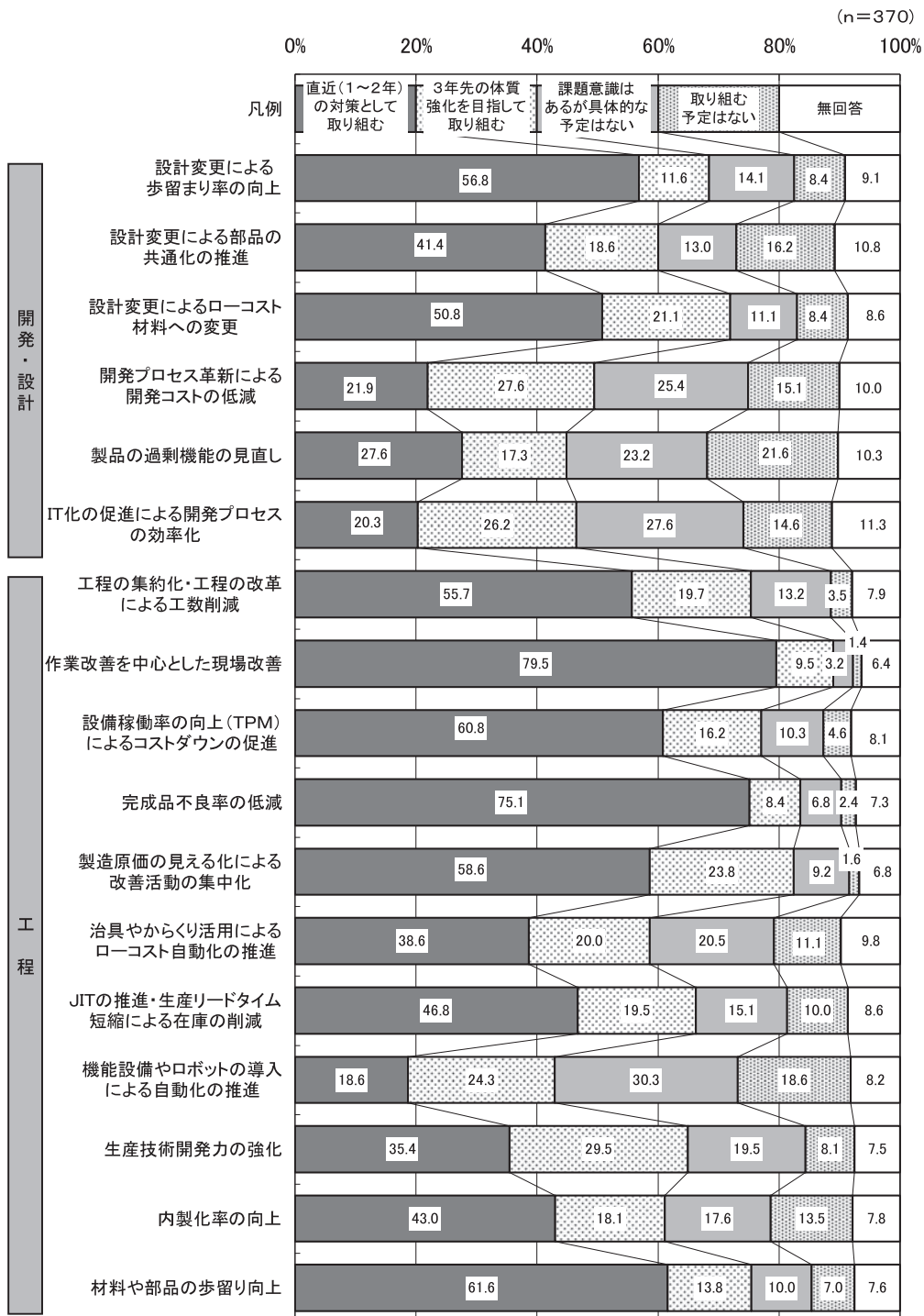
6-4. 生産部門におけるコストダウン施策の取り組み状況

調査結果の概要

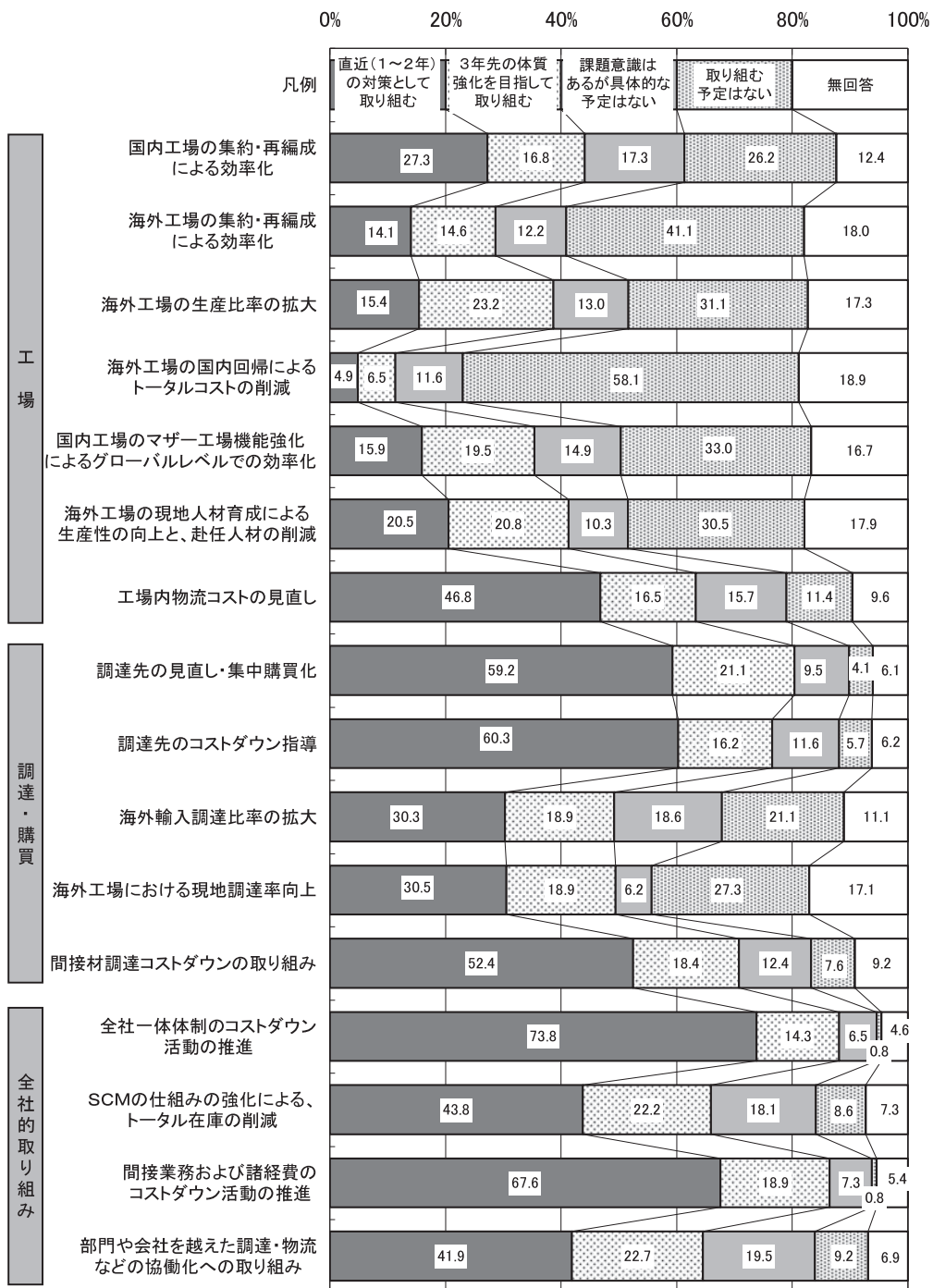
生産部門におけるコストダウン施策(人件費・労務費を除く)については、直近の対策として工程段階での「作業改善を中心とした現場改善」(79.5%)、「完成品不良率の低減」(75.1%)、ならびに「全社一体体制のコストダウン活動の推進」(73.8%)が高いポイントとなった。一方3年先の体質強化を目指して取り組む項目としては、「生産技術開発力の強化」(29.5%)、「開発プロセス革新による開発コストの低減」(27.6%)が上位となった。

一方、特に「高機能設備やロボットの導入による自動化の促進」や「IT化の促進による開発プロセスの効率化」は、「課題意識はあるが具体的な予定はない」という回答が3割近くとなった。

生産部門におけるコストダウン施策の取り組み状況



(n=370)



6-5. ものづくりの各プロセスへの生産技術部門の関与状況

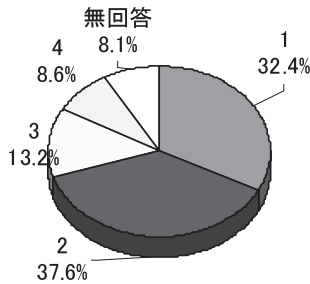
調査結果の概要

生産技術部門の各プロセスへの関与状況は、商品企画プロセスでは「十分に連携できている」が32.4%あるものの、「調整が必要となっている」が37.6%となっている。一方詳細企画・基本設計プロセスでは何らかの形で生産技術部門と開発部門が連携している率が8割にのぼった。

試作プロセスにおいては、「予定どおり進行できている」が51.1%を占めるが、工程の遅れが発生し調整が必要になっている場合も31.1%あり、課題がうかがえる。初期流動プロセスにおいては、何らかのトラブルが発生するという回答が合計47.7%あり、安定化にはまだ課題が多いことがわかる。

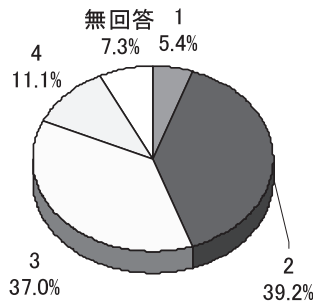
(n=370)

①商品企画プロセス



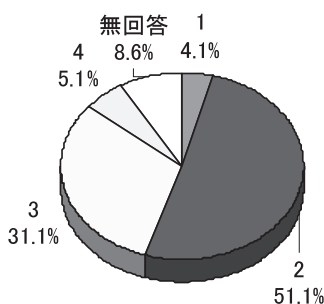
- 1: 製品ならびに技術ロードマップが連動し、開発部門と生産技術部門が十分に連携できている
- 2: 製品ならびに技術ロードマップがそれぞれに展開され、調整が必要となっている
- 3: 技術ロードマップが描かれておらず、生産技術部門として基本構想が事前提示できていない
- 4: 製品ロードマップが描かれておらず、生産技術部門として連携ができない

②詳細企画・基本設計プロセス



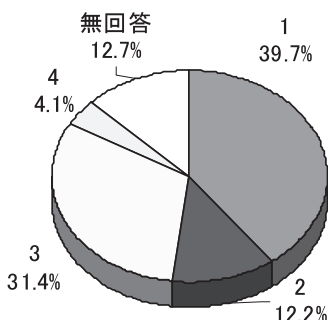
- 1: 生産技術部門がリードする中で開発部門が連携している
- 2: 生産技術部門と開発部門が協働しながら進めている
- 3: 開発部門がリードする中で生産技術部門が連携している
- 4: 生産技術部門は、開発部門で仕様が決定した段階から業務をスタートさせるのが常である

③試作プロセス



- 1: 試作レスで業務が進められている
- 2: スケジュールに沿って、新製品立上げまでの試作を予定通り進行できている
- 3: 手戻りが発生し、工程の遅れを生産技術部門と製造部門で調整して日間に間に合わせている
- 4: 頻繁に手戻りが発生し、当初のスケジュールが守られない状態にある

④初期流動プロセス



- 1: 生産技術部門と製造部門の連携が十分にとれ、国内外とも垂直立ち上げをほぼ実現している
- 2: 国内工場での垂直立ち上げはほぼ実現できているが、海外工場ではトラブルが頻発する
- 3: 国内工場でもトラブルが発生し、納期は順守するものの、工程の安定には一定期間を要する
- 4: 国内工場でも予測しないトラブルが発生して、納期に支障をきたすことが多い

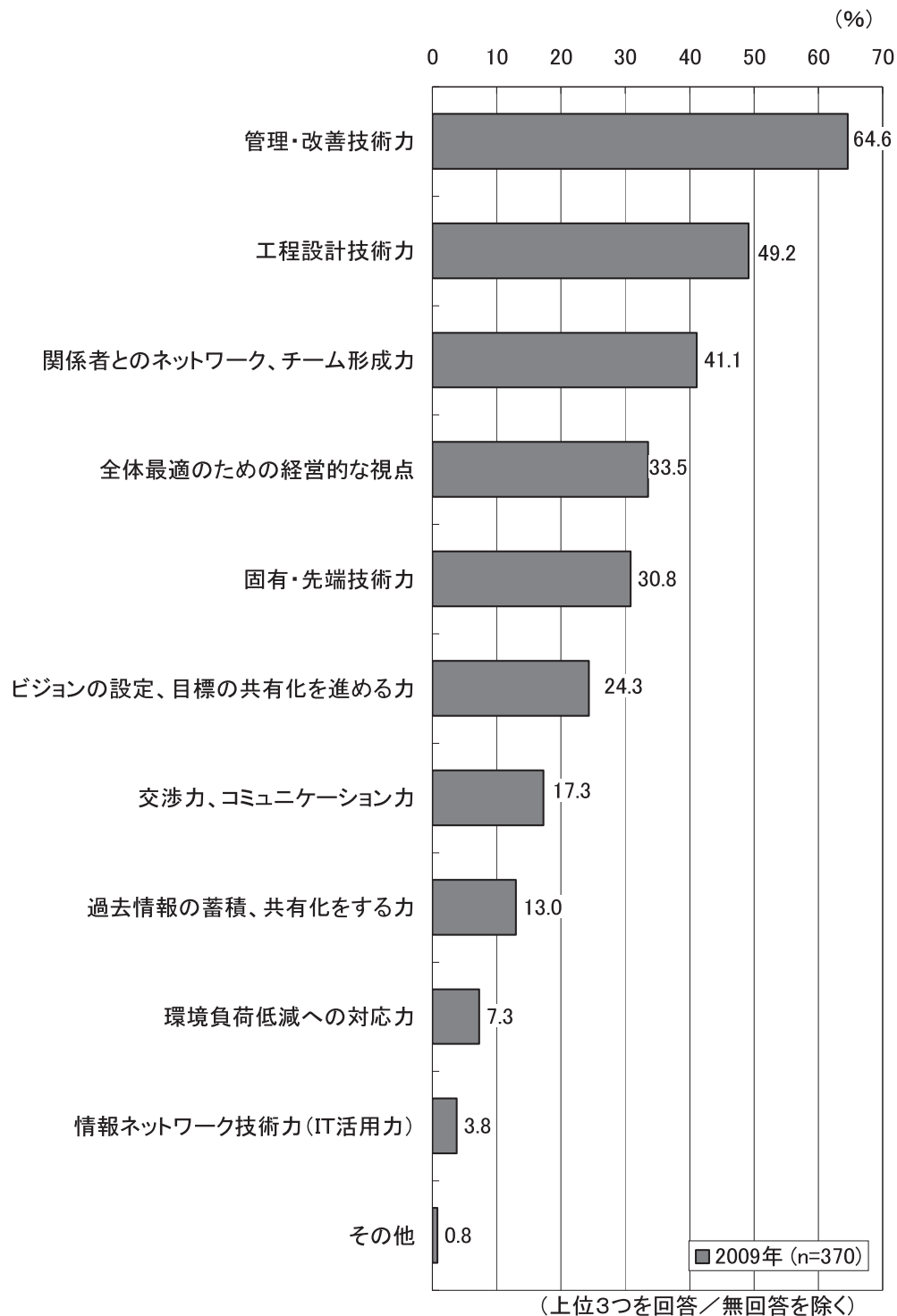
6-6. 生産技術者に求める能力

調査結果の概要

生産技術者に求める能力は、1位は「管理・改善技術力」(64.6%)、2位は「工程設計技術力」(49.2%)となった。

また、「関係者とのネットワーク、チーム形成力」が3位(41.1%)であり、全社一体での「ものづくり強化」を推進するうえで、生産技術者の調整能力が期待されていると見られる。

生産技術者に求める（期待する）能力



<アドバイザーからのコメント>

質問 <生産領域で今年度、特に重視している課題>

生産領域で今年度、特に重視している課題として、「需要の変動に対応した生産システムのフレキシブル化」が昨年度（第7位、15.2%）から上昇し、第3位（32.2%）となっています。貴社の生産領域の課題と比較して、この調査結果をどのように思われますか。また、生産システムのフレキシブル化のために、どのような施策が有効と思われるか、お考えをお聞かせください。

【自社の生産領域の課題と比較して、この結果をどのように思うか】

- 昨年後半以降の販売・生産数量減という環境に即した結果になっていると思われる。設備、要員の固定費部分をどうするのか、が全体に現れた結果であろう。3年から5年後の需要をどう見るのか、生産をどう構造化するか、各社とも見極められない状況と思われる。
- 生産面での効率化の追求と、コスト意識を反映させた結果として、極めて妥当な結果である。別項目の「生産技術力の向上」、「効率的な生産方式の導入・定着」に通じる意味合いがあると考えられる。
- 昨年のリーマンショック以来、顧客企業の効率化施策が強化され、需要の変動が大きくなっており、生産システムのフレキシブル化が重要な課題となっている。
- 昨年秋からのリセッションに伴う現実の対応や意識の現われと読んだ。生産調整、稼働率の管理が今回の経済危機の対応としてやらざるを得なかったのだろう。生産拠点の最適化、資材調達機能の向上なども同じところから派生した意識の変化だろう。大規模製造業の場合は、稼働率調整で対応せざるを得なかったと思われる。また、今年新たな設問として、「環境負荷の低減」という項目が付加され、それに対する回答が13%と比較的高い数字が得られた。地球温暖化への対応が明確になったことから、今後経営者はこの点を意識せざるを得なくなる。
- 当社では生産システムのフレキシブル化については約20年前から取り組んできた。近年、お客様の嗜好の多様化により多品種少量生産がますます拡大していく中で、より一層のフレキシブル化が必要であると考えられる。また、本年より環境負荷の低減という項目が追加されているが、今後は生産工場における環境対応も重要な要素になってくると考えている。
- 当社では従来からフレキシブル化に努力しており、当然の傾向と思う。現在ではそれを前提にグローバル最適化、環境、職場の能力向上を目指した小集団活動を重視している。
- 経済のグローバル化にともなう競争の激化、生活様式の変化や消費者の嗜好の多様化による商品・製品サイクルの短期化など、需要変動に柔軟に対応できる生産システムの重要性が増してきているものと考えられる。特に、リーマンショック後のグローバルな需要の急減への対応を迫られる中で、リーンで効率的な生産システムの重要性が改めて強く認識されたものと考えられる。
- 世界の需給の変化、お客様の好みの変化、ネットワーク環境の変化から需要は大きく変動しているもので、コストや在庫を最小にするためには元の生産システムのフレキシブル化は当然。最も大切なことはいかに在庫を持たないかである。
- 当社においても、同様に需要変動に対応した生産システムのフレキシブル化は重要課題である。

【生産システムのフレキシブル化のための施策】

- ①国内工場の集約による「解の多様性」確保、②さらなる海外生産化による国内固定費減、③生産技術開発による「技能依存」からの解放、④マネジメントシステム充実による属人性からの解放、⑤協力工場を含む工程再編、等々により（縮小した国内生産規模を定常として）過渡期を形成すること。
- 国家としての人材の流動性確保とセーフティーネット作り、派遣法などの不具合部分の見直し改善。
- 受注の平準化、フレキシブルな勤務体制の導入。

- フレキシブル化のみを追求するのであれば、アウトソース化が一番の近道と考えるが、同時に品質の保持及び、安定した生産力の確保も重要な課題であることから、アウトソース先の選定が重要であるとする。従来型の局部的なアウトソースではなく、より踏み込んだ包括的なアライアンスを信頼できる相手を選定して結ぶことが必要と考える。
- 設備そのもののフレキシブル化も重要課題だが、商品をタイムリー且つスピーディーに市場に提供する生産システム構築に向けた、購買―生産―物流の業務連携強化を重要課題に改善中。
- 会社の業績を安定化するためにフレキシブル生産を行うのであるから、不要な在庫を持たず、最小限にすることが必要である。品種切り替え時の工程内ロス削減(プロセスの短縮、単純化など)や切り替え時間の短縮(洗浄しやすさなど)、それらによる管理サイクルの短縮(月次での生産予定作成から、週次・日次単位での作成へ)などで市中内在庫の削減を図る。
- 大規模製造業の場合は、フレキシブルに対応することは中々難しく、実質的に稼働率調整、在庫調整等で対応することが妥当ではないか。今後も上記対応で可能か、ということになると、そうではないような気もする。より踏み込んだ事業の選択と集中が必要となってくるのではないかと。
- 直近の施策としては、段取り時間の短縮化とともに生産設備の汎用化、人材の多能工化を推進し製造リードタイムの短縮を計ることにより、受注生産比率を高め顧客満足度と経営効率の向上をはかっている。また、中期的には生産拠点の再構築も推進していく。
- 需要変動に対応可能な生産体制の構築に努めている。主なポイントは3点である。①製造カレンダー(計画)の柔軟性確保、それを支える情報共有体制の強化、②製造能力および効率性強化に向けて積極的な設備投資、③不確実性の高い案件対応を見据えた、先行投資スタンスの強化。
- 生産のリードタイムに応じた在庫水準をキープして、切り替え時間の短縮を図りながら、操業度アップをめざす。そうすればフレキシブルになる。
- 生産システムのフレキシブル化のために、専用設備を極力汎用設備に置き換えてきたが、システムのみでの対応では限界がある。フレキシブル化とは1つのラインで多くの種類の製品を生産することとすれば、異なる製品間での加工基準の共通化、部品の共用化等製品までさかのぼって対応を行う必要があると考える。一方で、多品種生産を可能としたいがために、部品種類が際限なく増えたというようなことのないように、異なる種類の製品間での部品共通化や種類数削減も課題であると考えている。
- 当社は小さいながらも装置産業であり、フレキシブル化により生産効率が低下している。対応策として、生産計画担当者が営業担当と緊密に連絡をとり、在庫を見ながら絶えず生産計画を見直して市場の要求に対応している。システム的には、大量生産用と少量生産の両設備を持ったり、生産品種切り替えをしやすい設備構造に変更している。また、新製品開発による品種増加がある一方、品種統合を絶えず実施して品種の増加を抑制している。
- 受注生産の徹底、メインプロセスの一貫生産体制。
- リードタイム短縮という観点から生産プロセス全体を俯瞰し、個別最適ではなく全体最適を追求することが重要と考える。
- ユニットやモジュール生産で量産し、最終組み立ては客先要望の変動に合わせて生産し在庫最小。グローバルに適地生産と消費地生産を配置する。工場では設備の最小化、フレキシブル化した大量生産時代のコンベアラインから、流れは一個流しの徹底。
- まず、需要予測の精度向上と生産変動のミニマム化への対応が課題である。需要予測については、グローバルなP S I情報の見える化と共有によって、恣意的な需要を排除し、適正な需要予測を実現すること。生産変動を全て生産現場で吸収すると生産キャパシティへの対応が必要で、投資等が過剰になるリスクもあり、適正な幅での生産変動を実現するため、全てのS C Mプロセスでの全体最適化を進めている。そのためには、適正な幅での在庫調整も考慮している。

—第31回 当面する企業経営課題に関する調査—

日本企業の経営課題 2009

1. 本調査は、経営者が認識する企業経営課題の調査を目的として行いますので、ご本人による記入をお願いいたします。代理記入の場合は会社を代表するお立場で、ご回答ください。
2. 本調査では、ご回答の内容を集計・分析したうえで、調査結果の発表を予定いたしております。個人名および会社名を公表することはありませんので、率直なご回答をお願い申し上げます。
3. 選択肢の判断が難しい場合も、できるだけ、ご回答をお願いいたします。ただし、貴社の事業内容にない質問、回答しにくい質問は空欄のままでも結構です。
4. ご回答は、特に断りのない限り、2009年8月時点でご記入ください。
5. ご回答は、以下の方法のいずれかにてお願いいたします。
 - 1) **本調査票でのご回答** 本調査票に直接ご記入ください。ご記入後は、同封の返信用封筒(切手不要)にてご返函ください。
 - 2) **電子メールでのご回答** ウェブサイト <http://www.jma.or.jp/keikakusin/kk> から調査票(ワード形式)をダウンロードしていただき、ご記入のうえ電子メール: Kadai@jma.or.jp にご送信ください。
6. 本調査において取得したご回答者の個人情報は、内容確認や本調査結果の送付および本調査報告会の案内などを行うために必要な範囲内で利用させていただきます。詳細は小会の個人情報保護方針 (<http://www.jma.or.jp/privacy/index.html>) をご覧ください。

本調査票はご記入後、2009年9月11日(金)までにご投函・ご返信ください。

●本調査のお問い合わせ先
社団法人日本能率協会 経営研究所「経営課題調査」担当
〒105-8522 東京都港区芝公園 3-1-22
TEL: 03-3434-6270 FAX: 03-3434-6330
電子メール: Kadai@jma.or.jp

2009年8月

 **社団法人日本能率協会**

★以下のすべての質問に対しては、連結決算を行っている企業は連結ベースでご回答ください。貴社が連結子会社の場合は単独ベースでご回答ください。ただし持株会社傘下の事業会社など、貴社を頂点としてグループ経営を行っている場合は、貴社を親会社とみなした連結ベースでご回答ください。

貴社の概要についてお伺いします

問1 貴社の本社所在地のある地域の番号1つに○印をつけてください。

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

問2 貴社で最も売上高の多い分野の業種の番号1つに○印をつけてください。

1. 農林・水産・鉱業
2. 食料品製造
3. 繊維製造
4. 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(エンジニアリングを含む)
20. 輸送サービス(陸運・海運・空運)
21. 倉庫・埠頭
22. ソフト開発・情報サービス
23. 通信サービス
24. 出版・放送・報道
25. 公共サービス(電気・ガス・水道)
26. 宿泊・飲食・給食サービス
27. 人材・教育関連サービス
28. 警備・ビル・設備等のメンテナンス
29. 広告・宣伝・ディスプレイ
30. その他サービス()

問3 貴社の2008年度売上高で、当てはまる番号1つに○印をつけてください。

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

問4 貴社の従業員数（非正社員を含む）で、当てはまる番号1つに○印をつけてください。

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

問5 貴社の設立からの年数※で、当てはまる番号1つに○印をつけてください。

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

※貴社にて「設立」とお考えの時点から起算してください

問6 貴社の3年前と比較した2008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

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

※1増加：1%以上の増加、横ばい：1%未満の増減、減少：1%以上の減少（問7も同様）

※2非正社員を含む（問7も同様）

問7 貴社の2008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

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

貴社の経営課題、外部経営環境認識についてお伺いします

問8 貴社の経営課題として重要度の高い項目を、「現在」と「将来（3年後）」それぞれについて、次の項目の中から上位3つを選び、その番号を重要度の高い順に回答欄に記入してください。また、「将来“2015年頃”」を予想して、次の項目の中から、最も重要度の高い経営課題1つを選んで回答欄に記入してください。

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

	1位	2位	3位
現在の経営課題			
将来の経営課題 (3年後)			
将来の経営課題 (2015年頃)			

問9 貴社において、今期の経営業績にマイナスの影響を受けると予想される、外部の経営環境要因について、次の項目の中から上位3つを選び、番号に○印をつけてください。

1. 為替レートの変動
2. カントリーリスク(政情、法令、自然災害など)
3. 原材料・部品、仕入れ商品などの価格変動
4. 必要人材の確保(採用)の困難化
5. 金融関連支援策が不十分(借入れ難を含む)
6. 環境問題への対応(例:CO2削減対策など)
7. 消費者など顧客需要の減退(対象顧客数の減少も含む)
8. 石油・電力などエネルギー費の変動
9. 輸送費など物流費の変動
10. 欧米など先進国の景気変動
11. BRICsなど新興国の景気変動
12. 財政支出・減税措置が不十分
13. 取引条件や債権回収等の悪化
14. その他()

問10 今回のサブプライム問題に端を発した世界同時不況が、貴社に影響を及ぼし始めたと思われる時期は、いつ頃でしたか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 2007年12月以前
2. 2008年1月～3月
3. 2008年4月～6月
4. 2008年7月～9月
5. 2008年10月～12月
6. 2009年1月～3月
7. 2009年4月以降
8. 大きな影響は及んでいない

問11 貴社の主要な事業は、現在、低価格化競争に巻き込まれていると感じていますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 強く、そう感じる
2. やや、そう感じる
3. どちらとも言えない
4. あまり、そう感じない
5. ほとんど、そう感じない

問12 貴社において、温暖化ガス排出量削減のための対策として、今後(2、3年程度)、重視する項目(既に現在、取り組み中のもを含む)をお伺いします。下記のなかから当てはまる番号すべてに○印をつけてください。

1. 省エネ技術の開発
2. 省エネ商品の開発
3. 排出量の少ない原材料・設備等の導入
4. クリーンエネルギーの活用
5. 国内外での植林事業
6. カーボンフットプリントの表示
7. 省エネ法・温対法への対応
8. カーボンオフセットの活用
9. 海外排出量(排出権)の取得
10. 国内排出量(排出権)の取得
11. ISO50001(エネルギー・マネジメント)の認証取得準備
12. 自社排出量の第三者検証
13. その他()
14. 特に取り組んでいることはない

問13 貴社の過去3年間を振り返ったとき、下記に示す経営成果は、どの程度あったと評価しますか。それぞれの項目について、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。(貴社の事業内容になじまない項目については記入不要です)。

項目	かなり成果があった	ある程度の成果があった	どちらとも言えない	あまり成果がなかった	ほとんど成果がなかった
① 圧倒的な競争力のある商品・サービスの開発	1	2	3	4	5
② 新しい市場の開拓	1	2	3	4	5
③ 自社独自の生産方式や販売方式の導入	1	2	3	4	5
④ 業務プロセスの大幅な改革	1	2	3	4	5
⑤ 社員一人ひとりの仕事のやり方の改善	1	2	3	4	5

問14-1 貴社では、自社のビジネスの考え方や方向性が、社員にどの程度、共有されていると感じていますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 十分に共有されている
2. ある程度、共有されている
3. あまり共有されていない
4. ほとんど共有されていない

問14-2 貴社には、自社のビジネスの考え方や方向性を強く社員に印象づけるような「貴社独自の表現」と呼べるものがありますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 複数ある
2. 1つだけある
3. ない

問14-3 貴社には、社員としての「あるべき姿勢」を強く社員に印象づけるような「貴社独自の表現」と呼べるものがありますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 複数ある
2. 1つだけある
3. ない

問15 貴社の社員の行動に見られる傾向や、組織風土の特徴についてお伺いします。それぞれの項目について、最も当てはまると思われる番号1つに○印をつけてください。

項目	かなり当てはまる	ある程度当てはまる	どちらとも言えない	あまり当てはまらない	ほとんど当てはまらない
① 会議では、本音や異論が活発に出る	1	2	3	4	5
② 会議では、多くの資料が準備される	1	2	3	4	5
③ 会議では、若手も積極的に発言する	1	2	3	4	5
④ 前例や過去の成功体験にとらわれる	1	2	3	4	5
⑤ 風通しがよい	1	2	3	4	5
⑥ リスクがあることを避ける	1	2	3	4	5
⑦ 数字の話ばかりをしている	1	2	3	4	5
⑧ 他部門に口出しをしない	1	2	3	4	5
⑨ 上司の顔色をうかがう	1	2	3	4	5
⑩ 主体的に行動する	1	2	3	4	5
⑪ 「何のためにやるのか」を重視する	1	2	3	4	5
⑫ 同僚が困っていたら進んで助ける	1	2	3	4	5

問16 社員に期待する行動指針として、貴社では、社員に対し、どのような姿勢や態度を求めていますか。それぞれの項目について、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

項目	非常に強く求めている	ある程度強く求めている	少しは求めている	特に求めていない	むしろ否定している
① 挑戦的であれ	1	2	3	4	5
② 慎重に判断せよ	1	2	3	4	5
③ 自由に発言せよ	1	2	3	4	5
④ 節約・効率化に努めよ	1	2	3	4	5
⑤ 堅実であれ	1	2	3	4	5
⑥ 迅速に行動せよ	1	2	3	4	5
⑦ 組織の和を乱すな	1	2	3	4	5
⑧ 新しいものを生み出せ	1	2	3	4	5

問17 貴社では、組織風土づくりや組織風土改革を主としてどの部門が推進していますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 経営企画部門
2. 人事部門
3. 人材開発部門
4. 組織開発部門
5. その他の部門（部門名： ）
6. 部門横断型の委員会やプロジェクトチーム
7. 特に担当する部門はない

貴社の財務領域の課題についてお伺いします

問18 財務領域で今年度、特に重視している課題を次の項目の中から上位3つを選び、その番号を重要度の高い順に回答欄に記入してください。

1. I R活動の積極化
2. 会計基準・制度の変更への対応
3. 株価値向上対策
4. 為替変動対策
5. 経営トップへの財務戦略提案能力の向上
6. 財務・経理業務の効率化・迅速化・正確性向上
7. 財務担当者の確保・人材育成
8. 事業投資効率の向上、固定資産の有効活用の向上
9. 資金繰りの改善（在庫圧縮、取引条件の改善、債権回収の強化など）
10. 資金調達力の強化
11. 資本構成、資金調達構成の最適化
12. 製造コスト、仕入原価、管理費用削減
13. 税務対策、税リスクマネジメント
14. 内部統制システムの確立、財務関連のコンプライアンスの遵守
15. 有利子負債の圧縮（借入金の返済、金利負担の削減）
16. その他（ ）

1位	2位	3位

問19 貴社の2008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. 生産能力や販売力（店舗など）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. 販売チャネルの拡大（海外を含む）
9. 人材投資（採用・育成・賃金など）
10. 環境・安全対策
11. I T関連投資
12. 不動産・金融資産投資
13. 諸設備や既存店などの改修・保全
14. 不良資産の処分、不良債権引当金の計上
15. 内部留保
16. その他（ ）

問20 貴社では決算報告（四半期決算報告を含む）の際に、今後の業績見通しを開示することについて、どのように思われますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 業績見通しを開示することに抵抗はない
2. 不確実な経済環境の中、業績見通しを開示することに抵抗を感じる
3. 四半期決算を行っているため、業績見通しを開示することは不要であると思う
4. 業績見通しの開示は行っていない
5. その他（ ）

貴社の人事・教育領域の課題についてお伺いします

問2 1 貴社では中期の事業収支計画を立案する際に、何をベースにしていますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. これまでの実績値をベースに計画する
2. どちらかと言えば、これまでの実績値をベースに計画する
3. これまでの実績値と将来のありたい姿を同等に踏まえて計画する
4. どちらかと言えば、将来のありたい姿をベースに計画する
5. 将来のありたい姿をベースに計画する

問2 2-1 貴社（貴グループ）は、現在、国際財務報告基準（以下、IFRSという）の適用に対して、どのように検討していますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 既に早期適用を決定した → () 年度決算より導入予定
2. 役員会で自社の対応策を検討中 ※西暦でご記入ください
3. 財務・経理部門で自社の対応策を検討中
4. 財務・経理部門で情報収集中
5. まだ検討を始めていない
6. 今後も検討する予定はない

問2 2-2 IFRSの早期適用を検討中の場合、現段階で決めかねる理由は何ですか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 現在のところ、国（金融庁）の方針が明確に示されていないため
2. IFRSの基準に未確定の部分があるため
3. 現在のところ、自社内の体制や対応等が未整備のため
4. 早期の適応に対するメリットが少ないと思っているため
5. 今後の経営環境の不確実性が高く、中期的な業績予想が難しいため
6. その他 ()

問2 2-3 IFRSの適用に向けて、今後貴社において取り組まなくてはならない課題は何ですか。次の項目から、現時点で優先順位の高い3つを選んで、番号に○印をつけてください。

1. IFRSに関する経営層の理解度の向上
2. 関連人材の量的拡充ならびに教育・育成
3. 情報システムの改革・改善
4. 財務会計上の影響分析やマニュアルの整備等
5. 業績評価指標など管理会計上の変更
6. 業務プロセスの見直し
7. 内部統制の見直し
8. 各種の契約内容の確認と見直し
9. 税務対応の見直し
10. その他の課題 ()

問2 3 人事・教育領域で今年度、特に重視している課題を次の項目の中から上位3つを選び、その番号を重要度の高い順に回答欄に記入してください。

1. 管理職層のマネジメント能力向上
2. キャリア開発支援の強化
3. グローバル人材の強化
(外国人の経営参画を含む)
4. 残業時間の適正管理
5. 事業展開に応じた機動的人材配置
6. 次世代経営層の発掘・育成
(早期選抜教育など)
7. 社員の健康管理（メンタルヘルスなど）
8. 社員の専門能力や語学力の強化
9. 社員の働きがいの醸成（従業員満足度の向上など）
10. 女性社員の育成強化や管理職登用の促進
11. 人材の多様化（高齢者、外国人などの雇用）
12. 新卒採用の確保・強化
13. 中途採用や非正社員の正社員化
14. 賞金・評価・昇進制度の見直し、定着
15. 非正社員活用やアウトソーシング活用
16. ワーク・ライフ・バランスの推進
17. その他 ()

	1位	2位	3位

問2 4 貴社の教育研修費用の予算の動向について、お伺いします。①、②のそれぞれの項目について、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

	1. 増加している	2. 横ばい	3. 減少している
① 前年度実績に比べた今年度予算	1. 増加している	2. 横ばい	3. 減少している
② 今年度予算に比べた次年度予算の見込み	1. 増加する	2. 横ばい	3. 減少する

(注) 貴社で「教育研修費用」として管理されているものを対象としてください。
増加：1%以上の増加、横ばい：1%未満の増減、減少：1%以上の減少

問2 5 貴社の教育研修費用の予算策定における傾向についてお伺いします。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 業績の変動に応じて、増減させている
2. どちらかと言えば、業績の変動に応じて、増減させている
3. どちらかと言えば、業績の変動に関わらず、必要額を計上している
4. 業績の変動に関わらず、必要額を計上している

問2 6 全般的に見て、貴社の社員の仕事に対する意欲は、3年前に比べてどのような状態にあると思われますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. かなり高まっている
2. やや高まっている
3. 変わらない
4. やや低下している
5. かなり低下している

問27 社員の目標設定において、貴社では、どのような考え方が一般的となっておりますか。①～③のそれぞれについて、最も当てはまると思われる番号1つに○印をつけてください。

- ① 目標はどのように設定していますか
1. 本人が考え、上司に報告する
 2. まず本人が考え、上司と相談して決める
 3. まず上司が考え、本人と相談して決める
 4. 会社や上司から、本人に割り当てられる
 5. どちらとも言えない
- ② 定量的ないし定性的な目標の割合はどのようになっていますか
1. 定量的な目標の割合が多い
 2. どちらとも言えれば定量的な目標の割合が多い
 3. 定量的な目標と定性的な目標がほぼ同等である
 4. どちらとも言えれば定性的な目標の割合が多い
 5. 定性的な目標の割合が多い
- ③ 目標を達成するための方法（手段）はどのように決定していますか
1. ほぼ本人が考える
 2. まず本人が考え、上司と相談して決める
 3. まず上司が考え、本人と相談して決める
 4. 会社や上司から、本人に指示される
 5. どちらとも言えない

問28 貴社における上司の部下に対する接し方として、最も多く見受けられる傾向はどのようなものですか。それぞれの項目について、最も当てはまると思われる番号1つに○印をつけてください。

項目	かなり当てはまる	ある程度当てはまる	どちらとも言えない	あまり当てはまらない	ほとんど当てはまらない
① 部下には細部にわたり指示をだす	1	2	3	4	5
② 部下のアイデアを引き出す	1	2	3	4	5
③ 部下に仕事の意義を理解させている	1	2	3	4	5
④ 部下を適宜、褒めたり、叱ったりする	1	2	3	4	5
⑤ 部下の悩みを把握している	1	2	3	4	5
⑥ 部下の人脈形成を支援している	1	2	3	4	5
⑦ 部下の長期的な成長を考えている	1	2	3	4	5
⑧ 部下の能力に応じた目標を与えている	1	2	3	4	5

問29 成果主義人事制度について、貴社では、現在、どのように対応されていますか。また、見直しを行った場合、特に見直しをしたポイントは何ですか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 導入済みであり、特に見直しはしていない
2. 導入済みであるが、見直しを行った（行っている）→ <特に見直しをしたポイント>
3. かつて導入していたが、現在では廃止している
4. 導入していないが、今後、導入する予定である
5. 導入しておらず、今後も導入する予定はない
6. その他（ ）

問30 貴社における採用のあり方について、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 意図的に同質的な人材を多く採用している
2. 意図的ではないが、結果として同質的な人材が多く採用されている
3. 意図的ではないが、結果として異質・多様な人材が多く採用されている
4. 意図的に異質・多様な人材を多く採用している
5. どちらとも言えない

問31 現在、社員的能力開発の重点として、より強化したいと考えている研修分野について、当てはまる番号すべてに○印をつけてください。

1. 新入社員研修
2. 中堅社員研修
3. 初級管理者研修（主任・係長）
4. 中級管理者研修（部長）
5. 経営幹部研修（役員・役員候補者）
6. 選抜型ビジネスリーダー研修
7. 女性社員研修
8. 営業職研修
9. 技術・技能職研修
10. 研究開発職研修
11. 品質管理研修
12. 目標管理・考課者研修
13. プロジェクト・マネジメント研修
14. 海外駐在員研修
15. 海外現地スタッフ研修
16. グローバル・リーダー研修
17. コミュニケーションスキル
18. プレゼンテーションスキル
19. ファシリテーションスキル
20. ロジカルシンキング
21. コーチングスキル
22. 後輩指導員、OJTリーダー研修
23. キャリア開発研修
24. メンタルヘルズ教育
25. 内定者研修
26. リベラルアーツ研修
27. 技能・技術伝承
28. 企業理念浸透研修
29. コンプライアンス研修
30. その他（ ）

問32-1 貴社では、次世代の経営を託す人材の育成において、どの程度の成果が出ていると思いますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 期待通り（以上）に育ちできている
2. おおむね期待通りに育ちできている
3. あまり期待通りには育ちできていない
4. ほとんど期待通りには育ちできていない
5. 意図的な次世代経営者の育成は実施していない

問32-2 貴社では、次世代経営人材の育成に向けた下記の各施策について、どのような取り組み状況にありますか。それぞれ最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

施策	上手くできている	ある程度上手くできている	あまり上手くできていない	ほとんど上手くできていない	実施していない
① 適切な候補者の選抜	1	2	3	4	5
② 社内選抜研修の実施	1	2	3	4	5
③ 社外の他流試合型研修への派遣	1	2	3	4	5
④ 研修実施後の困難な業務等への意図的な配置	1	2	3	4	5

貴社の営業・マーケティング領域の課題についてお伺いします

問33 貴社の業種について、次の中から、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 製造業で、主たる製品が一般消費財
2. 製造業で、主たる製品が耐久消費財
3. 製造業で、主たる製品が生産財（中間財を含む）
4. 非製造業で、主たる顧客が一般消費者
5. 非製造業で、主たる顧客が企業（事業所）・官公庁などの法人
6. 非製造業で、顧客が一般消費者と法人の両者
7. その他（ ）

問34 営業・マーケティング領域で今年度、特に重視している課題を次の項目の中から上位3つを選び、その番号を重要度の高い順に回答欄に記入してください。

1. ITを活用した効率的な営業活動
2. 営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇
3. お客様ニーズの先取り対応
4. 外部との連携・アウトソーシング強化
5. 広告・販売促進策の強化・改革
6. 高付加価値型商品・サービスの開発
7. コーポレート・ブランド戦略の推進
8. 顧客情報の蓄積と活用
9. 顧客との直接（双方向）コミュニケーションの強化
10. 商品開発のスピードアップ
11. 低価格化商品・サービスの開発
12. 販売チャネルの開拓・営業拠点の再編成
13. プロダクト・ブランド戦略の推進
14. その他（ ）

1位	2位	3位

問35 貴社では、自社の商品やサービスの価格決定権について、どのような状況にありますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 自社が主導権をもっている
2. どちらかと言えば自社が主導権をもっている
3. どちらかと言えば買い手側が主導権をもっている
4. 買い手側が主導権をもっている
5. どちらとも言えない

問36 商品企画に当たって、現在、貴社においては「定量的情報^(※1)」、「定性的情報^(※2)」のどちらを重視していますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

(※1) 仮説検証を目的とした数値的な市場調査の結果など
(※2) ユーザー（生活者など）を深く観察した中から得られた商品企画に役立つ視点や情報など

1. 「定量的情報」をかなり重視している
2. どちらかと言えば、「定量的情報」を重視している
3. 「定量的情報」と「定性的情報」をほぼ同等に重視している
4. どちらかと言えば、「定性的情報」を重視している
5. 「定性的情報」をかなり重視している

問37-1 貴社における営業の現状についてお伺いします。貴社では、営業担当者の売上や利益の目標は、どのように設定されるのが一般的ですか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 会社・上司が一方的に決定している
2. 会社・上司から提示されたものをベースに、本人の意向を加えて決定している
3. 本人が設定したものをベースに、会社・上司の意向を加えて決定している
4. 状況を踏まえうえで、本人が自分で決定している
5. 特に定まっていない

問37-2 営業担当者の目標達成のための具体的な方法は、誰が考えるのが一般的ですか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 営業担当者が自分で考える
2. 営業マネジャーが考える
3. 所属する部課などで、組織的に考える
4. 営業企画などのスタッフ部門が考える
5. 特に定まっていない

問37-3 営業担当者への教育は十分になされていると思いますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 十分になされていると思う
2. ある程度なされていると思う
3. あまり、なされていない
4. ほとんど、なされていない
5. どちらとも言えない

問37-4 貴社において「営業会議」と呼ばれるもののイメージは、どのようなものですか。最も近いと感じられる番号1つに○印をつけてください。

1. 単純な業務連絡の場
2. 目標への進捗状況を報告する場
3. 目標が未達の担当者が厳しく問いただされる場
4. 目標達成への具体的な方法を話し合う場
5. どちらとも言えない

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38～問43については、貴社において研究・開発部門がある場合のみ、ご回答ください。

問38 研究・開発領域で今年度、特に重視している課題を次の項目の中から上位3つを選び、その番号を重要度の高い順に回答欄に記入してください。

1. 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・開発機能の海外展開
3. 研究・開発成果達成までの期間の短縮化
4. 研究・開発成果（特許など）への報奨制度
5. 研究・開発成果の製品化・事業化率の向上
6. 研究・開発テーマの絞り込み
7. 研究・開発とマーケティングの連携
8. 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）
9. 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）
10. 研究・開発分野におけるITの積極活用
11. 社外との共同開発・連携または当該企業の買収
12. 知的財産権の保護と特許戦略の積極展開
13. ナレッジ・マネジメントの構築と強化
14. その他（ ）

1位	2位	3位

問39 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、応用研究、商品開発ごとに、当てはまる番号1つに○印をつけてください。

区分	3年前と比べて現在の状況※	現在と比べて3年後の状況※
①基礎研究 基礎技術に関する研究活動	1. 増加	1. 増加
	2. 横ばい	2. 横ばい
	3. 減少	3. 減少
	4. 該当する研究なし	4. 該当する研究なし
②応用研究 応用技術に関する研究活動	1. 増加	1. 増加
	2. 横ばい	2. 横ばい
	3. 減少	3. 減少
	4. 該当する研究なし	4. 該当する研究なし
③商品開発 具体的な商品開発活動	1. 増加	1. 増加
	2. 横ばい	2. 横ばい
	3. 減少	3. 減少
	4. 該当する研究なし	4. 該当する研究なし

※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40 貴社では、研究・開発者がどの程度、自主的に研究テーマを決定することができますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. かなり自主的に決定できる
2. ある程度、自主的に決定できる
3. あまり自主的に決定できない
4. ほとんど自主的に決定できない（組織的に決められたテーマが割り当てられる）
5. どちらとも言いえない

問41 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、人材の質と量の両面での満足度をお伺いします。それぞれの項目ごとに、当てはまる番号1つに○印をつけてください。

技術者の区分	質の面	量の面
①研究部門の技術者 (基礎研究、応用研究部門)	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42 研究・開発部門の人材に求められる能力や資質として特に強化したいものを、「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、下記にあげた項目①～⑫の中から、それぞれ上位3つずつ選んで番号に○印をつけてください。

能力・資質に関する項目	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
①論理的思考力	1	1	1
②独創・創造力	2	2	2
③コンセプト構築力	3	3	3
④実践展開力（粘り強さ）	4	4	4
⑤表現力・対人折衝力	5	5	5
⑥専門知識・専門技術	6	6	6
⑦語学力	7	7	7
⑧情熱・熱意・探究心	8	8	8
⑨リーダーシップ	9	9	9
⑩事業センス・起業家精神	10	10	10
⑪先見力・洞察力	11	11	11
⑫その他（ ）	12	12	12

問43 貴社におけるMOT教育（社外への派遣を含む）への取り組み状況ならびに成果についてお伺いします。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 現在、MOT教育を実施している
 2. かつてMOT教育を実施したが、現在は中止している
 3. 今後、MOT教育の実施を検討している
 4. 今後MOT教育を実施する予定はない
- ※実施したことがある場合のみお答えください。

貴社の生産領域の課題についてお伺いします

★以下の問4.4～問4.9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4.4 生産領域で今年度、特に重視している課題を次の項目の中から上位3つを選び、その番号を重要度の高い順に回答欄に記入してください。

1. 環境負荷の低減（省エネルギー化を含む）
2. 技術・技能の伝承
3. グローバルでの生産拠点の最適化
4. 効果的な生産方式の導入・定着（JIT、セル生産など）
5. 国内工場の競争力強化（ブラックボックス化を含む）
6. サプライチェーン（調達→生産→流通販売）の短縮
7. 資材調達機能の向上（開発購買・グローバル調達など）
8. 需要の変動に対応した生産システムのフレキシブル化
9. 小集団活動の再活性化
10. 人材費の変動費化（派遣社員や期間工等の活用）
11. 人材育成・意識改革の徹底
12. 新製品の開発・設計から生産までの期間短縮
13. 生産技術力の向上（設備開発力、自動化、IT化など）
14. 設備効率向上に関する運動の活性化
15. 品質・環境などマネジメントシステム（例：ISO）のレベル向上
16. その他（ ）

1位	2位	3位

問4.5 貴社の国内外の生産動向（数量ベース）について、次の項目ごとに最も当てはまる番号1つを選んで、○印をつけてください。

■ 3年前と比べた、現在の国内外生産の状況

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

■ 現在と比べた、3年後の国内外生産の状況予想（見込み）

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

（注）増加：1%以上の増加、横ばい：1%未満の増減、減少：1%以上の減少

問4.6 貴社において、およそ5年先を想定したときの国内生産拠点（工場）の位置づけについて、当てはまる番号すべてに○印をつけてください。

1. 商品企画・開発から試作までを行う工場
2. 基幹部品のみを生産する工場
3. 技術流出防止などを意識したブラックボックス化された工場
4. アフターサービスやカスタマイズ生産などを付加し、機能を拡大した工場
5. 主として国内販売品を生産する工場
6. その他（ ）

問4.7 生産部門におけるコストダウン施策（人件費・労務費を除く）についてお伺いします。次の各項目への取り組みについて、どのような予定をしていますか。それぞれの項目ごとに、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

区分	項目	直近（1～2年）の対策として取り組む	3年先の体質強化を目指して取り組む	課題意識はあるが具体的な予定はない	取り組む予定はない
開発・設計	1. 設計変更による歩留まり率の向上	1	2	3	4
	2. 設計変更による部品の共通化の推進	1	2	3	4
	3. 設計変更によるローコスト材料への変更	1	2	3	4
	4. 開発プロセス革新（コンカレントエンジニアリング）による開発コストの低減	1	2	3	4
	5. 製品の過剰機能の見直し	1	2	3	4
	6. IT化の促進による開発プロセスの効率化	1	2	3	4
	7. 工程の集約化・工程の改革による工数削減	1	2	3	4
	8. 作業改善を中心とした現場改善	1	2	3	4
	9. 設備稼働率の向上（TPM）によるコストダウンの促進	1	2	3	4
	10. 完成品不良率の低減	1	2	3	4
工程	11. 製造原価の見える化による改善活動の集中化	1	2	3	4
	12. 治具ややりくり活用によるローコスト自動化の推進	1	2	3	4
	13. JITの推進・生産リードタイム短縮による在庫の削減	1	2	3	4
	14. 高機能設備やロボットの導入による自動化の推進	1	2	3	4
	15. 生産技術開発（自社設備開発など）力の強化	1	2	3	4
	16. 内製化率の向上	1	2	3	4
	17. 材料や部品の歩留り向上	1	2	3	4
	18. 国内工場の集約・再編成による効率化	1	2	3	4
	19. 海外工場の集約・再編成による効率化	1	2	3	4
	20. 海外工場の生産比率の拡大（海外進出の促進）	1	2	3	4
工場	21. 海外工場の国内回帰によるトータルコストの削減	1	2	3	4
	22. 国内工場のマザー工場機能強化によるグローバルレベルでの効率化	1	2	3	4
	23. 海外工場の現地人材育成による生産性の向上と、赴任人材の削減	1	2	3	4
	24. 工場内物流コストの見直し	1	2	3	4
	25. 調達先の見直し・集中購買化	1	2	3	4
	26. 調達先のコストダウン指導	1	2	3	4
	27. 海外輸入調達比率の拡大	1	2	3	4
	28. 海外工場における現地調達率向上	1	2	3	4
	29. 間接材調達コストダウンの取り組み	1	2	3	4
	30. 全社一体体制のコストダウン活動の推進	1	2	3	4
全社取的取り組み	31. SCMの仕組みの強化による、トータル在庫の削減	1	2	3	4
	32. 間接業務および諸経費のコストダウン活動の推進	1	2	3	4
	33. 部門や会社を越えた調達・物流などの協働化への取り組み	1	2	3	4

問48 ものづくりの各プロセスにおいて、貴社では生産技術部門はどのように関わっていますか。

①～④の各プロセスにおいて、それぞれ最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

① 商品企画プロセス

1. 製品ならびに技術ロードマップが連動し、開発部門と生産技術部門が十分に連携できている
2. 製品ならびに技術ロードマップがそれぞれに展開され、調整が必要となっている
3. 技術ロードマップが描かれておらず、生産技術部門として基本構想が事前提示できていない
4. 製品ロードマップが描かれておらず、生産技術部門として連携ができない

② 詳細企画・基本設計プロセス

1. 生産技術部門がリードする中で開発部門が連携している
2. 生産技術部門と開発部門が協働しながら進めている
3. 開発部門がリードする中で生産技術部門が連携している
4. 生産技術部門は、開発部門で仕様が決定した段階から業務をスタートさせるのが常である

③ 試作プロセス

1. 試作レスで業務が進められている
2. スケジュールに沿って、新製品上げまでの試作を予定通り進行できている
3. 手戻りが発生し、工程の遅れを生産技術部門と製造部門で調整して期日に合わせている
4. 頻繁に手戻りが発生し、当初のスケジュールが守られない状態にある

④ 初期流動プロセス

1. 生産技術部門と製造部門の連携が十分にとれ、国内外とも垂直立ち上げをほぼ実現している
2. 国内工場での垂直立ち上げはほぼ実現できているが、海外工場ではトラブルが頻発する
3. 国内工場でもトラブルが発生し、納期は順守するものの、工程の安定には一定期間を要する
4. 国内工場でも予測しないトラブルが発生して、納期に支障をきたすことが多い

問49 貴社において、生産技術者に求める（期待する）能力はどのようなものですか。次の項目の中から上位3つを選び、番号に○印をつけてください。

1. 管理・改善技術力
2. 固有・先端技術力
3. 工程設計技術力
4. 情報ネットワーク技術力（IT活用力）
5. 環境負荷低減への対応力
6. 関係者とのネットワーク、チーム形成力
7. ビジョンの設定、目標の共有を進める力
8. 交渉力、コミュニケーション力
9. 過去情報の蓄積、共有化する力
10. 全体最適のための経営的な視点
11. その他（ ）

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

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

ご記入漏れがないかどうか今一度ご確認のうえ、
同封の返信用封筒（切手不要）にて、ご投函ください。

アドバイザー名簿

会社名、所属役職名は2009年8月末現在
(社名50音順／敬称略)

氏名	会社名	所属役職
辻田 清	旭化成株式会社	取締役 兼 常務執行役員
本山 和夫	アサヒビール株式会社	専務取締役 兼 専務執行役員
島崎 孝二	味の素エンジニアリング	代表取締役社長
萩 謙二	アステラス製薬株式会社	営業本部・営業戦略部 次長
嶋田 英志	イオンリテール株式会社	常務取締役 人事総務担当
田中 猛訓	花王株式会社	研究開発部門 研究企画グループ 主席研究員
持永 信之	カシオ計算機株式会社	執行役員 研究開発センター 副センター長
岩下 博樹	株式会社岡村製作所	常務取締役 マーケティング本部長
入江 教夫	株式会社オリエンタルランド	取締役 専務執行役員
鶴川 浩	キヤノン株式会社	企画本部 副本部長
大内 俊	極東貿易株式会社	理事 事業企画部長
日置 政克	株式会社小松製作所	常務執行役員
両角 正幸	セイコーエプソン株式会社	専務取締役
波木井 光彦	大日本印刷株式会社	専務取締役
松村 啓史	テルモ株式会社	取締役 専務執行役員
臼井 定広	株式会社デンソー	常務役員
巴 政雄	東京急行電鉄株式会社	取締役 財務戦略室長
平野 氏貞	TOTO株式会社	執行役員 人財開発本部長
稲垣 智則	東北電力株式会社	取締役人財部長
井上 眞一	トヨタ自動車株式会社	生技管理部 事務統括室 主幹
永松 茂樹	日揮株式会社	技術開発部 部長
津川 裕章	日産自動車株式会社	執行役員
佐伯 明	日本たばこ産業株式会社	執行役員 たばこ事業本部 事業企画室長 兼 渉外企画責任者
秦 正彦	日本通運株式会社	財務部長
地頭所 裕美	パナソニック株式会社	スペース&メディア創造研究所 ソーシャルデザイングループ コンセプトクリエイティブチーム
長谷川 浩	株式会社日立製作所	経営企画室 部長
寺嶋 正彦	不二製油株式会社	専務取締役
小池 幸文	ブラザー工業株式会社	取締役 常務執行役員
井戸 智文	マックスバリュ西日本株式会社	常務取締役
浦田 尚男	株式会社三菱ケミカルホールディングス	CEOオフィス 部長
片桐 裕之	明治製菓株式会社	スイーツ事業推進部長
八幡 泰司	ヤマハ株式会社	取締役 執行役員
八木 和則	横河電機株式会社	取締役 専務執行役員
照井 隆夫	ライオン株式会社	取締役 生産本部長
中村 高	株式会社リコー	取締役 専務執行役員 CHO
井上 健一郎	リプライス株式会社	取締役

JMA Special Report No.65

第31回 当面する企業経営課題に関する調査

日本企業の経営課題2009

2009年11月

発行者 社団法人日本能率協会 経営研究所

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22

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

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

