

第32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2010

—独自性を高め 価値創造を実践する経営—

2010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32回目として、全国4,000社の経営者に調査票を送付し、632社からご回答いただきました。

現在の日本企業は、まさに激動の中、新たな進むべき方向を模索している状況であるといえます。2008年のリーマンショック以降、企業は「収益性向上」「売り上げ・シェア拡大」を最優先課題として掲げてきました。これらは本年も同様の傾向として認識できる内容であります。また、その最優先課題を達成するため、グローバル化施策が課題認識として高まってきています。今回の調査では、新興国市場、中でも中国市場を「今後重視するであろう市場」として非常に高く認識している調査結果が示されました。また、人材の育成の観点においても、グローバル人材の不足を認識している企業や、それにとまらぬ早急なグローバル人材育成の必要性などが浮き彫りとなっております。生産部門においても、グローバルでの生産拠点の最適化が、企業の独自性と成長性とにプラスの効果を与えるという調査結果も出ております。これらを踏まえ、3年後（2013年頃）の企業の課題認識としては、「グローバル化」が現在の10位から5位へと大きく順位を上げています。しかし、アジアを中心としたグローバル化は、とても急速なペースで進展しています。企業としては、3年後の将来課題として認識するのではなく、現在課題として早急な対応を検討すべきであるといえるでしょう。

また、今回の調査では、この激動の外部環境の変化が、企業が認識する経営課題にたいして、どのような影響をもたらし、経営課題認識の変化をあたえているのか、経営全般ならびに財務、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（財務は4年間）を振り返るとともに、各領域における今日的課題を調査しました。

このように、変化が非常に激しく、かつ先行きが不透明な時代においては、とかく目先の課題に関心が向きがちになります。しかしながら、このような状況であるからこそ、経営の軸足をしっかりと保つ必要性があります。今回の調査では、日本企業の強みは、「人材」「チームワーク」「勤勉さ」というキーワードが挙げられました。今後は、これらの強みをしっかりと捉えながら、長期的視野にたった経営のあり方を確認する必要があります。

本報告書の内容をご高覧いただき、今後の経営を考えるうえでのご参考としていただければ幸いです。

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。

2010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. 海外売上比率内訳	7
7. 海外生産比率内訳	7
8. 業績・自己資本比率	8
IV. 日本企業の経営課題動向	9
1. 現在ならびに3年後、5年後の経営課題認識	10
2. 経営課題認識の推移（前年比／5年間の推移）	11
3. 現在ならびに3年後、5年後の経営課題認識（上場企業）	12
4. 「業績向上企業」と「業績低下企業」の現在の経営課題認識	13
＜アドバイザーからのコメント：当面する経営課題の動向について＞	16
V. 重点テーマ：「独自性を高め 価値創造を実践する経営」	19
1. 独自性を発揮する組織風土とは	20
2. 企業の成果（独自性・収益性・成長性）から認識する経営課題を探る	26
VI. 調査結果の詳細	33
1. 経営全般における課題、外部経営環境要因	34
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	34
＜アドバイザーからのコメント：経営のグローバル化について＞	35
1-2 地球温暖化対策状況	37
1-3 生物多様性に配慮した経営	38
1-4 重視する世界の市場カテゴリー	40
2. 財務領域の課題	44
2-1 財務領域の主要課題	44
（前年比較／上場・非上場企業別／選択順位別／4年間の推移	
／「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	49
2-3 予算数値と実績値の差異	51
2-4 フリーキャッシュフローの指標／財務・経理スタッフの能力	52
2-5 国際財務報告基準（IFRS）の適用への対応	53
＜アドバイザーからのコメント：国際財務報告基準の影響＞	54
3. 人事・教育領域の課題	56
3-1 人事・教育領域の主要課題	56
（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	61
3-3 ミドルマネジャーの傾向	62
3-4 必要な人材の資質	63
3-5 グローバル化に対応する人事・人材マネジメントの施策	64
＜アドバイザーからのコメント：リスクテイクできるミドルマネジャーの育成施策＞	
	65

<b>4. 営業・マーケティング領域の課題</b> .....	<b>67</b>
4-1 営業・マーケティング領域の主要課題.....	67
(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 商品企画に関する方針.....	72
4-3 ビジネスモデル改革に関わる施策.....	73
4-4 各ビジネスプロセスの主な責任部門.....	74
<アドバイザーからのコメント：営業・マーケティング領域の課題の推移>.....	75
<b>5. 研究・開発領域の課題</b> .....	<b>77</b>
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 「独自技術の開発力強化」のための施策.....	81
5-3 製品開発スタッフの環境.....	82
<アドバイザーからのコメント：長期施策と短期施策の整合性>.....	83
<b>6. 生産領域の課題</b> .....	<b>85</b>
6-1 生産領域の主要課題.....	85
(前年比較／従業員規模別／選択順位別／5年間の推移)	
6-2 国内外の生産動向.....	89
6-3 第一線監督者に対する期待.....	90
6-4 生産技術者に求める能力.....	92
6-5 国内生産拠点の位置づけ／海外工場における課題.....	93
<アドバイザーからのコメント：生産領域の経営課題の傾向と具体的施策>.....	94
<b>VII. 日本企業を取り巻く経営に関わる認識</b> .....	<b>96</b>
1. 環境・エネルギー分野技術／技術立国推進に必要な要件.....	96
2. 「同一価値労働・同一賃金」の考え方.....	97
3. 1-3 日本企業の経営における強み.....	98
<アドバイザーからのコメント：日本企業の経営における強み>.....	99
<b>■ アンケート調査票</b> .....	<b>102</b>
<b>■ アドバイザー名簿</b> .....	<b>112</b>

# I. 調査概要

## 1. 調査目的

日本企業が当面ならびに中期的に対応を迫られている重要な経営課題を抽出・分析するとともに、その具体的な対応策を探り、社団法人日本能率協会（JMA）の会員をはじめとする企業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

2010年7月～8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（2,222社）

非上場企業（従業員300人以上）の経営者（1,778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	632*	15.8%
上場企業 (店頭公開含む)	2,222	300	13.5%
非上場企業	1,778	325	18.3%

\*会社名無記入のため、上場・非上場区分が不可能な7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の課題に関して】

◇ 当面の経営課題—「収益性向上」「売り上げ・シェア拡大」の2項が突出

◇ 中期的（2013年頃）な経営上の課題—「グローバル化」対応が上昇

<10～11ページ>

### 【経営機能別の課題に関して】

◇ 財務領域における課題—「会計基準・制度の変更への対応」が急増 <44～46ページ>

◇ 人事・教育領域における課題—管理職層のマネジメント能力向上が突出 <58ページ>

◇ 研究・開発領域における課題—「経営戦略・事業戦略との連動」「事業化率の向上」を重視

<77、78ページ>

◇ 生産領域における課題—重要視する課題は僅差、各社における課題が多様化<87ページ>

### 【経営上のトレンドトピックスに関して】

◇ 3年後の業績—増収増益を見込む企業が約6割 <8ページ>

◇ 生物多様性に配慮した経営—海外売上比率が高いほど取り組みが進む <39ページ>

◇ 「為替レートの変動」「新興国の景気変動」が上昇—マイナスの影響を及ぼす経営環境要因

<34ページ>

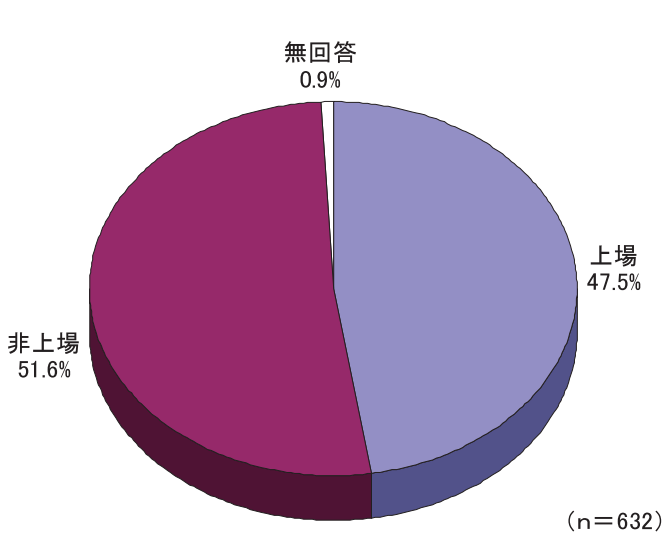
◇ 新興国市場に対する認識—アジア市場重視が鮮明に <40ページ>

◇ 新興国市場に対する取り組みと課題—B to B事業が先行 <43ページ>

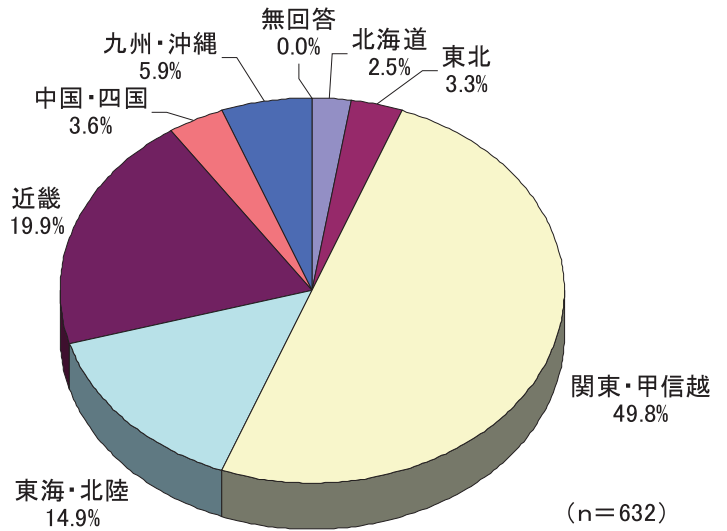
◇ 日本企業の強み—「人材」「チームワーク」「勤勉さ」が上位に <98ページ>

### 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

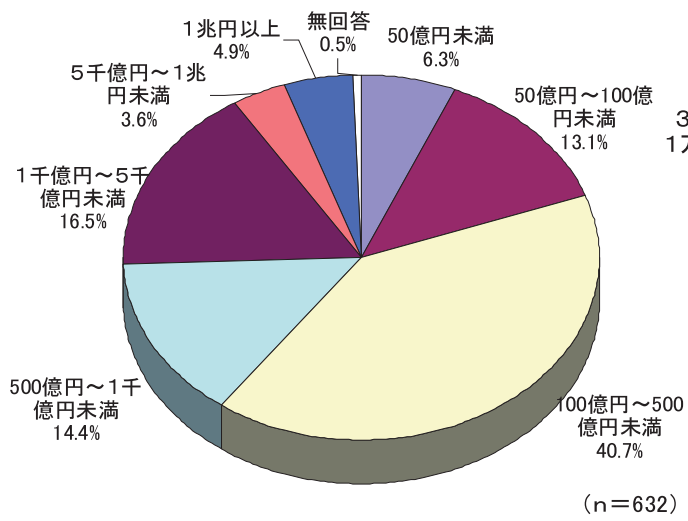


3. 業種別内訳

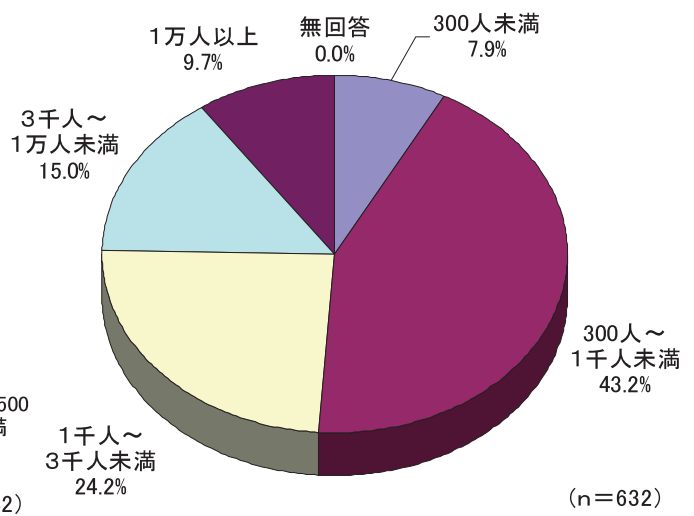
業種分類			業種分類				
	%	回答数		%	回答数		
製造業	食料品製造	5.54	35	非製造業	農林・水産・鉱業	0.00	0
	繊維製造	0.63	4		小売	8.86	56
	パルプ・紙・紙加工	0.63	4		商社・問屋・卸売	7.28	46
	化学製品製造	5.06	32		証券・金融・保険	2.85	18
	医薬品製造・卸売	1.27	8		不動産	0.63	4
	石油・石炭製造	0.32	2		土木・建設・建築	6.33	40
	ゴム・窯業・土石製品製造	1.11	7		輸送サービス	6.80	43
	鉄鋼・非鉄・金属製品製造	4.11	26		倉庫・運輸	0.32	2
	一般機械製造	5.06	32		ソフト開発・情報サービス	6.01	38
	精密機器製造	2.22	14		通信サービス	0.16	1
	電気・電子機器製造	8.54	54		出版・放送・報道	0.32	2
	輸送用機器製造	6.01	38		公共サービス	0.63	4
	その他製造	4.91	31		宿泊・飲食サービス	2.69	17
	製造業計	45.41	287		人材・教育関連サービス	1.42	9
			警備・ビルメンテナンス	1.74	11		
			広告・宣伝・ディスプレイ	0.95	6		
			その他サービス	7.59	48		
			非製造業計	54.58	345		

(n=632)

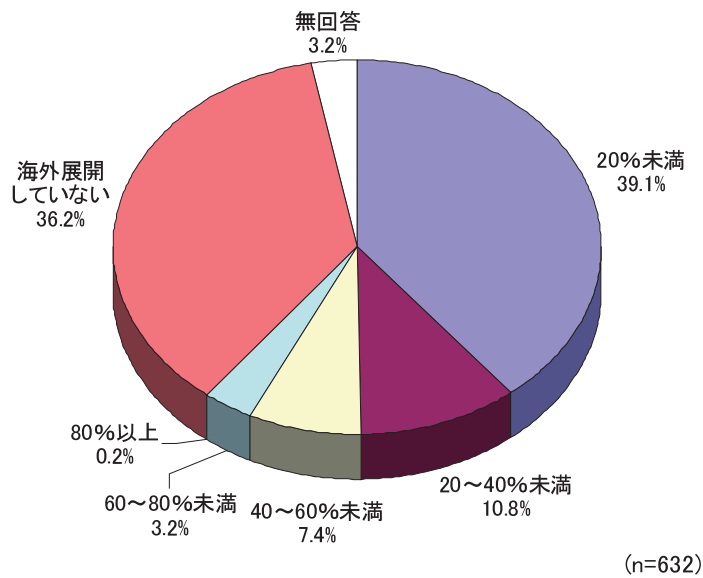
#### 4. 売上高別内訳



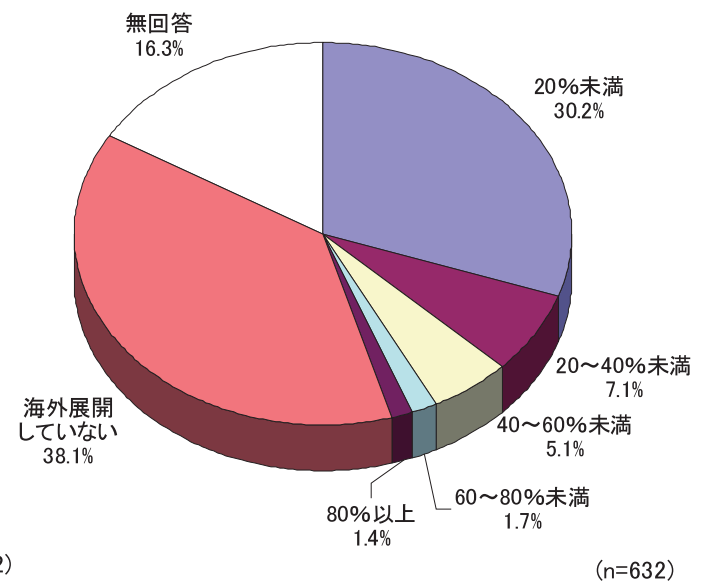
#### 5. 従業員規模別内訳



#### 6. 海外売上比率内訳



#### 7. 海外生産比率内訳

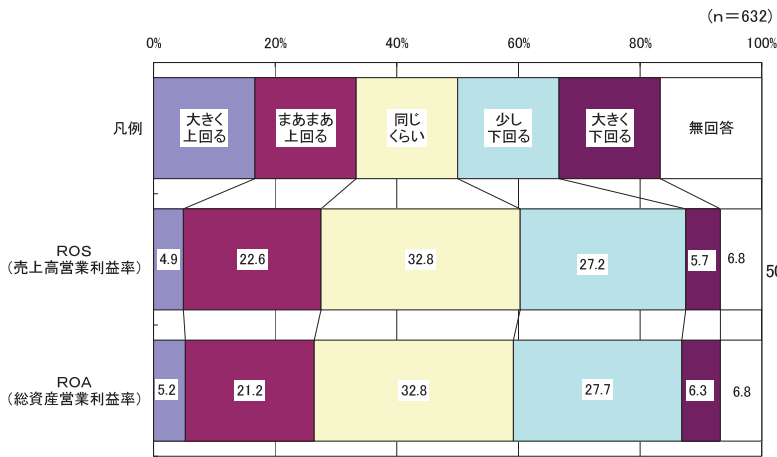


(注)2009年度決算時の金額ベース。

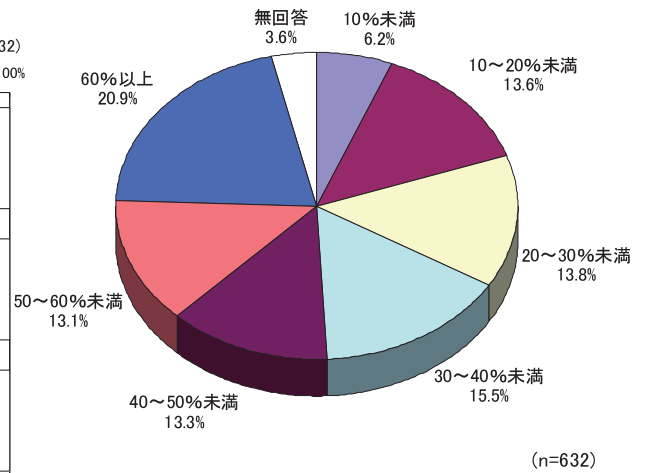
(注)2009年度決算時の金額ベース。

## 8. 業績・自己資本比率

### 過去3年間における ROS と ROA <業界内競合他社平均との比較>

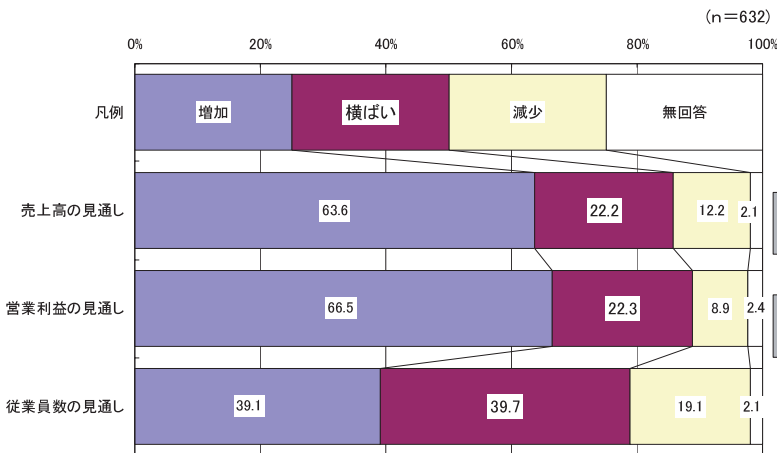


### 自己資本比率



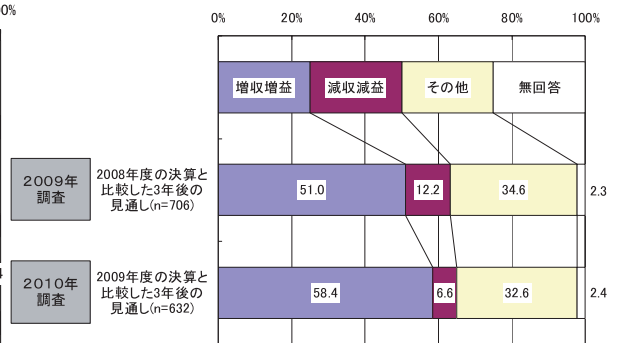
(注)2009年度決算時。

### 2009年度の決算と比較した3年後の見通し



### <参考>

#### 3年後の業績見通し(前年比)





## **IV. 日本企業の経営課題動向**

# 1. 現在ならびに3年後(2013年頃)、5年後(2015年頃)の経営課題認識

現在の課題としては、1位「収益性向上」(57.6%)、2位「売り上げ・シェア拡大(販売力の強化を含む)」(55.9%)、3位「人材強化(採用・育成・多様化)」(37.0%)となった。

将来(2013年頃)の課題として認識している項目の1位から4位までは、現在(2010年)と変わらない。「グローバル化」が現在の10位(10.6%)から9.3ポイント上昇し5位(19.9%)に浮上。半面、「現場の強化(安全、技能伝承など)」は現在の7位(13.3%)から14位(6.8%)へと大きく順位を下げている。

現在の1位から4位である「収益性向上」、「売り上げ・シェア拡大」、「人材強化(採用・育成・多様化)」、「新製品・新サービス・新事業開発」というような企業内部の経営資源の強化に関する課題を、将来も重要視している傾向があるとうかがえる。

5年後の課題としては、「新製品・新サービス・新事業開発」が1位(13.5%)となっている。他にも相対的に長期の取り組みとして認識されているとうかがえる項目である「グローバル化」「ブランド価値向上」が上位に入っている。「人材強化(採用・育成・多様化)」の順位が下がっている。

## 現在ならびに将来(2013年頃/2015年頃)の経営課題認識

2010年の課題認識(全体) (n=632)			3年後(2013年頃)の課題認識(全体) (n=632)			5年後(2015年頃)の課題認識(全体) (n=510)		
1位	収益性向上	57.6	1位	収益性向上	45.4	1位	新製品・新サービス・新事業開発	13.5
2位	売り上げ・シェア拡大 (販売力の強化を含む)	55.9	2位	売り上げ・シェア拡大 (販売力の強化を含む)	42.4	2位	収益性向上	13.1
3位	人材強化(採用・育成・多様化)	37.0	3位	人材強化(採用・育成・多様化)	41.5	3位	売り上げ・シェア拡大 (販売力の強化を含む)	12.2
4位	新製品・新サービス・新事業開発	21.4	4位	新製品・新サービス・新事業開発	31.0	4位	グローバル化(グローバル経営)	10.8
5位	技術力の強化	17.4	5位	グローバル化(グローバル経営)	19.9	5位	人材強化(採用・育成・多様化)	10.2
6位	顧客満足度の向上	17.2	6位	顧客満足度の向上	17.9	6位	ブランド価値向上	7.3
7位	現場の強化(安全、技能伝承など)	13.3	7位	技術力の強化	16.6	7位	顧客満足度の向上	7.1
8位	財務体質強化	13.0	8位	財務体質強化	11.9	8位	事業再編(M&A、事業撤退を含む)	5.3
8位	品質向上(サービス・商品)	13.0	9位	品質向上(サービス・商品)	11.2	9位	株主価値向上	3.1
10位	グローバル化(グローバル経営)	10.6	10位	事業再編(M&A、事業撤退を含む)	10.6	10位	技術力の強化	2.9
11位	ローコスト経営	10.1	11位	ブランド価値向上	7.4	11位	企業の社会的責任(CSR)	2.7
12位	事業再編(M&A、事業撤退を含む)	8.5	11位	ローコスト経営	7.4	12位	ローコスト経営	2.5
13位	コーポレート・ガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメントを含 企業の社会的責任(CSR) (コンプライアンス・環境などを含む)	5.2	13位	株主価値向上	7.0	13位	企業理念の徹底・見直し	2.0
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)	4.7	14位	現場の強化(安全、技能伝承など)	6.8	14位	財務体質強化	1.8
15位	スピード経営	4.0	15位	企業の社会的責任(CSR)	5.9	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	1.2
16位	企業理念の徹底・見直し (ビジョン・ウェイ・バリューなど)	3.0	16位	スピード経営	4.4	15位	スピード経営	1.2
16位	ブランド価値向上	3.0	17位	企業理念の徹底・見直し	3.5	17位	品質向上(サービス・商品)	0.6
18位	株主価値向上	2.5	18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	3.3	18位	現場の強化(安全、技能伝承など)	0.4
19位	外部経営資源の活用 (産・学・官等の連携も含む)	0.5	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)	0.2
19位	その他	0.5	20位	その他	0.5	20位	その他	0.4

(注1)ピンク色の項目は、2010年と3年後(2013年頃)を比較して5ポイント以上増加した項目。ブルーの項目は、同じく5ポイント以上減少した項目。  
 (注2)黄色色の項目は、2010年と5年後(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)実践の矢印は、2010年と3年後(2013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、3年後(2013年)と5年後(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. 経営課題認識の推移(前年比/5年間の推移)

2010年の経営課題として、昨年と同様に今年も「収益性向上」が第1位(57.6%)、「売り上げ・シェア拡大」が第2位(55.9%)となっているが、2009年に8.0ポイントあった差が1.7ポイントに縮まった。

「売り上げ・シェア拡大」は、2009年に前年比14.7ポイント急上昇し、2010年も前年比3.1ポイント上昇している。この2年間で17.8ポイントも急増しており、リーマンショック以降、企業が売り上げ・シェア拡大を優先的課題と認識していることがうかがえる結果となった。

また、「技術力の強化」が2009年に前年比2.8ポイント上昇して8位(13.0%)、2010年には前年比4.4ポイント上昇して5位(17.4%)と同時期に上昇していることから、収益性向上や、売り上げ・シェア拡大の具体的施策として重要性が高まっていることがうかがえる。

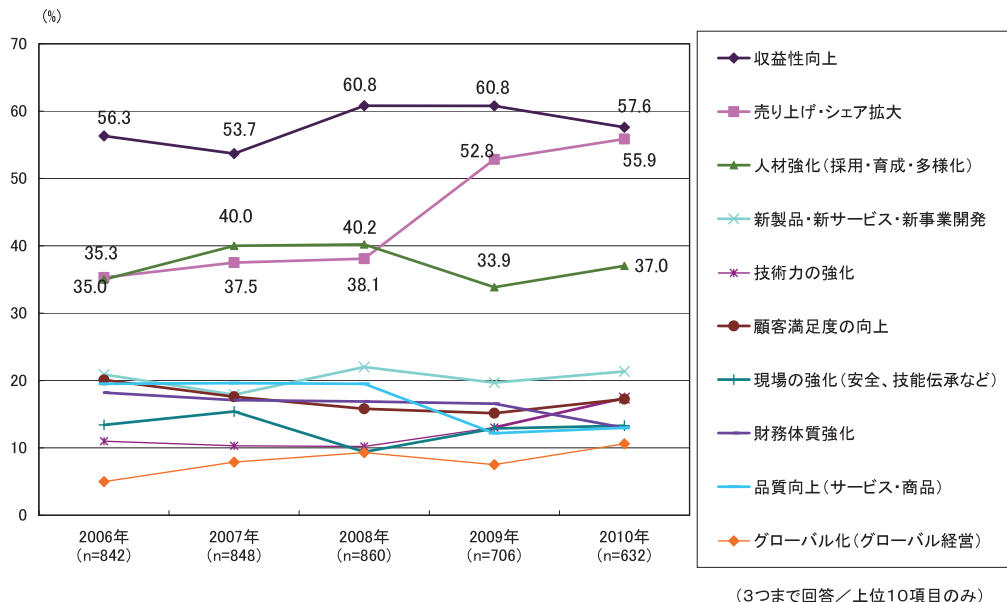
### 現在の経営課題認識(前年比)

2009年の課題認識(全体) (n=706) (%)			2010年の課題認識(全体) (n=632)		
1位	収益性向上	60.8	1位	収益性向上	57.6
2位	売り上げ・シェア拡大 (販売力の強化を含む)	52.8	2位	売り上げ・シェア拡大 (販売力の強化を含む)	55.9
3位	人材強化(採用・育成・多様化)	33.9	3位	人材強化(採用・育成・多様化)	37.0
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	21.4
5位	財務体質強化	16.6	5位	技術力の強化	17.4
6位	ローコスト経営	15.3	6位	顧客満足度の向上	17.2
7位	顧客満足度の向上	15.2	7位	現場の強化(安全、技能伝承など)	13.3
8位	技術力の強化	13.0	8位	財務体質強化	13.0
9位	現場の強化(安全、技能伝承など)	12.9	8位	品質向上(サービス・商品)	13.0
10位	品質向上(サービス・商品)	12.2	10位	グローバル化(グローバル経営)	10.6
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	10.1
12位	グローバル化(グローバル経営)	7.5	12位	事業再編(M&A、事業撤退を含む)	8.5
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	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)	5.2
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)	6.4	14位	企業の社会的責任(CSR)	4.7
15位	スピード経営	4.4	15位	スピード経営	4.0
16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	企業理念の徹底・見直し	3.0
17位	ブランド価値向上	3.4	16位	ブランド価値向上	3.0
18位	株主価値向上	2.7	18位	株主価値向上	2.5
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)	0.5
19位	その他	0.6	19位	その他	0.5

(3つまで回答)

(注)矢印は、2009年とを比較して順位が3ランク以上変動した項目に表示している。

### 現在の経営課題認識(上位項目/5年間の推移)



### 3. 現在ならびに3年後(2013年頃)、5年後(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」(62.0%)、2位「売り上げ・シェア拡大(販売力の強化を含む)」(55.7%)、3位「人材強化(採用・育成・多様化)」(29.7%)となった。

将来(2013年頃)の経営課題は1位と2位は同様であるが、3位「新製品・新サービス・新事業開発」(35.0%)や、8位「株主価値向上」(13.0%)が順位を上げている。

将来(2015年頃)の経営課題は1位が「新製品・新サービス・新事業開発」(14.5%)となり、「グローバル化(グローバル経営)」も2位(11.2%)となっている。将来の経営課題については、財務的な課題については比較的順位を下げる一方で、「事業再編」などの積極的な企業施策や、「ブランド価値向上」や、「企業理念の徹底・見直し」の項目が上がるなど、企業のソフト面に対しての重要性が認識されると同時に、ソフト面の対応は長期的視野で捉えていることがうかがえる。

#### 現在ならびに将来(2013年頃/2015年頃)の経営課題認識<上場企業>

2010年の課題認識(上場企業) (n=300)			3年後(2013年頃)の課題認識(上場企業) (n=300)			5年後(2015年頃)の課題認識(上場企業) (n=214)		
1位	収益性向上	62.0	1位	収益性向上	48.7	1位	新製品・新サービス・新事業開発	14.5
2位	売り上げ・シェア拡大 (販売力の強化を含む)	55.7	2位	売り上げ・シェア拡大 (販売力の強化を含む)	41.3	2位	売り上げ・シェア拡大 (販売力の強化を含む)	11.2
3位	人材強化(採用・育成・多様化)	29.7	3位	新製品・新サービス・新事業開発	35.0	2位	グローバル化(グローバル経営)	11.2
4位	新製品・新サービス・新事業開発	27.3	4位	人材強化(採用・育成・多様化)	34.3	4位	収益性向上	10.8
5位	技術力の強化	17.3	5位	グローバル化(グローバル経営)	27.7	5位	人材強化(採用・育成・多様化)	8.7
6位	グローバル化(グローバル経営)	15.3	6位	顧客満足度の向上	15.3	6位	顧客満足度の向上	7.1
6位	顧客満足度の向上	15.3	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)	6.2
8位	財務体質強化	13.3	8位	株主価値向上	13.0	8位	ブランド価値向上	5.8
9位	事業再編(M&A、事業撤退を含む)	10.3	9位	財務体質強化	11.7	9位	株主価値向上	5.0
9位	ローコスト経営	10.3	10位	事業再編(M&A、事業撤退を含む)	11.3	10位	技術力の強化	3.3
11位	現場の強化(安全、技能伝承など)	9.7	11位	ローコスト経営	7.0	11位	企業理念の徹底・見直し (ビジョン・ウェイ・バリューなど)	2.9
12位	品質向上(サービス・商品)	8.3	12位	品質向上(サービス・商品)	6.7	12位	企業の社会的責任(CSR)	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)	4.7	13位	企業の社会的責任(CSR)	6.3	12位	ローコスト経営	2.5
14位	コーポレート・ガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメントを含む)	4.3	14位	現場の強化(安全、技能伝承など)	6.0	14位	財務体質強化	2.1
15位	株主価値向上	4.0	14位	ブランド価値向上	6.0	15位	スピード経営	1.7
15位	ブランド価値向上	4.0	16位	スピード経営	4.0	16位	コーポレート・ガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメントを含む)	0.8
17位	企業理念の徹底・見直し (ビジョン・ウェイ・バリューなど)	3.0	17位	企業理念の徹底・見直し	2.0	17位	外部経営資源の活用 (産・学・官等の連携も含む)	0.4
18位	スピード経営	2.0	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む)	2.0	17位	品質向上(サービス・商品)	0.4
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)	1.0	19位	現場の強化(安全、技能伝承など)	0.0
20位	その他	0.7	19位	その他	1.0	20位	その他	0.8

(注1)ピンク色の項目は、2010年と3年後(2013年頃)を比較して5ポイント以上増加した項目。ブルーの項目は、同じく5ポイント以上減少した項目。  
(注2)黄色色の項目は、2010年と5年後(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)実践の矢印は、2010年と3年後(2013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、3年後(2013年)と5年後(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。

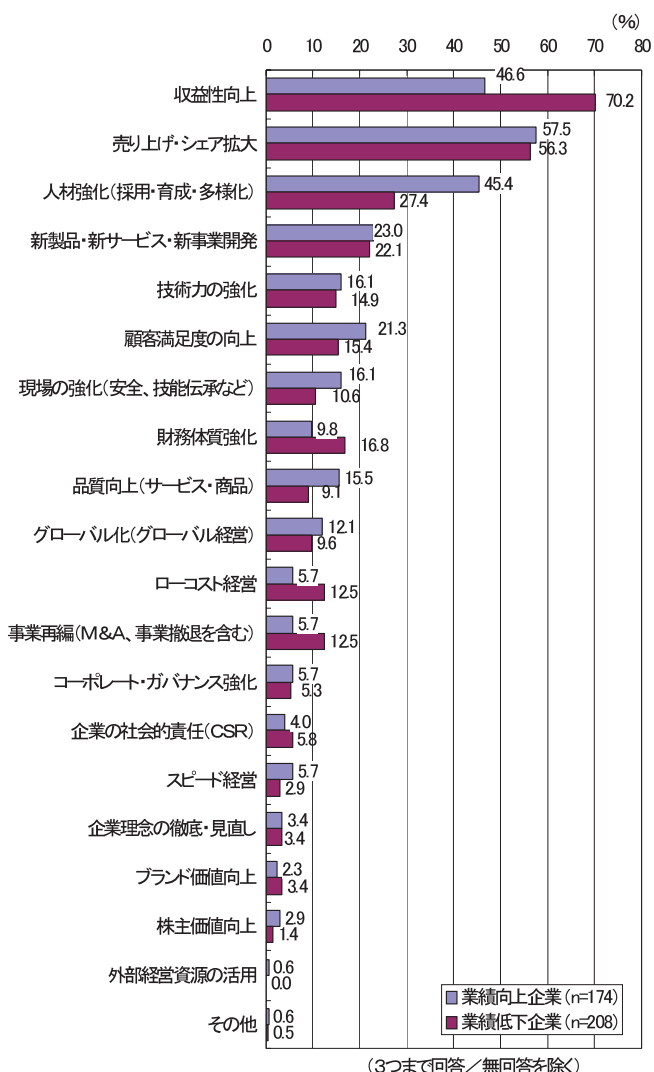
#### 4. 「業績向上企業」と「業績低下企業」の現在の経営課題認識(現在・3年後)

最後に、「業績向上企業」と「業績低下企業」の現在と3年後における経営課題認識の比較分析を行った。「業績向上企業」と「業績低下企業」の定義については、下段を参照)

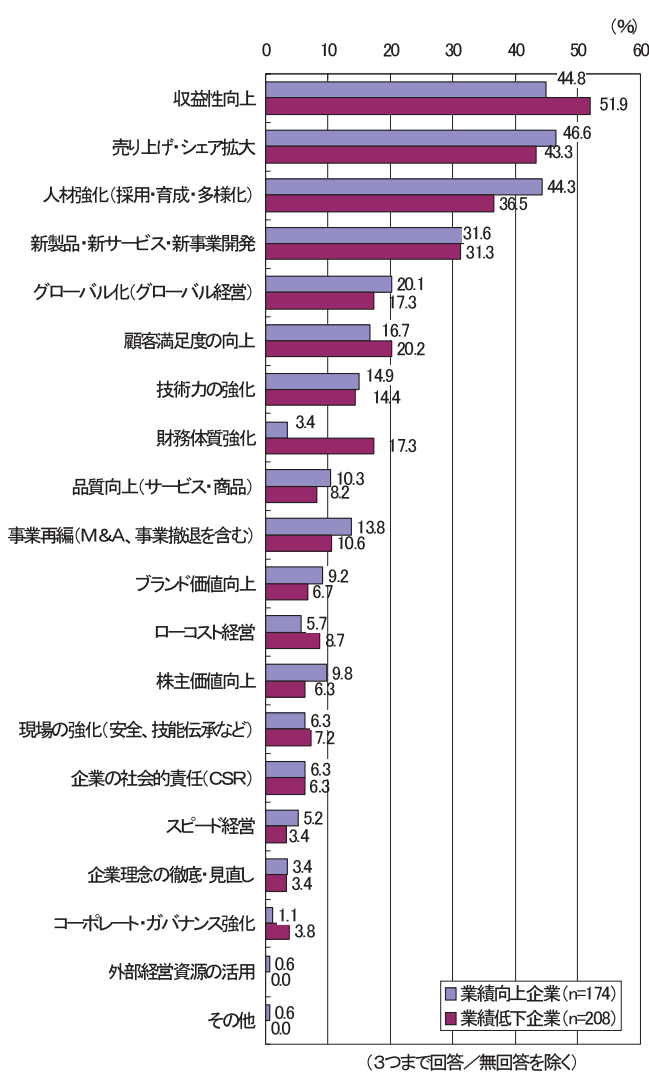
現在の課題認識として、上位項目においては、「業績向上企業」は「人材強化(採用・育成・多様化)」をより重視しており、「業績低下企業」は「収益性向上」をより重視している結果となった。同様に「業績低下企業」は財務項目である「財務体質強化」「ローコスト経営」を重視している傾向がうかがえる。

3年後の課題認識として、傾向は現在と大きく変わるものはない。中位項目に目を向けると、「顧客満足度の向上」の課題認識の割合が逆転していることがわかる。また、「業績低下企業」においては、引き続き財務項目が多いことが認識できる。

「現在」の課題認識



「3年後」の課題認識



業績向上企業 (174 社) …過去三年間における ROS が、業界他社平均より上回ると答えた企業  
 業績低下企業 (208 社) …過去三年間における ROS が、業界他社平均より下回ると答えた企業

「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	技術力の強化	顧客満足度の向上	現場の強化	財務体質強化	品質向上	グローバル化	ローコスト経営	事業再編	コーポレート・ガバナンス強化	企業の社会的責任	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	632	57.6	55.9	37.0	21.4	17.4	13.3	13.0	10.6	10.1	8.5	5.2	4.7	4.0	3.0	3.0	2.5	0.5	0.5
	農林・水産・鉱業	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	農林・水産・鉱業	35	62.9	62.9	37.1	40.0	14.3	8.6	5.7	8.6	2.9	-	2.9	2.9	-	2.9	14.3	-	2.9	2.9
	食品製造	4	50.0	50.0	50.0	25.0	25.0	-	-	50.0	-	-	-	-	-	-	-	25.0	-	-
	繊維製造	4	75.0	50.0	50.0	-	25.0	-	25.0	-	25.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	パルプ・紙・紙加工	32	68.8	53.1	25.0	37.5	31.3	12.5	3.1	25.0	6.3	6.3	3.1	3.1	-	6.3	-	3.1	-	-
	化学製品製造	8	62.5	50.0	37.5	12.5	-	12.5	12.5	25.0	-	-	25.0	25.0	-	12.5	-	12.5	-	-
	医薬品製造・卸売	2	50.0	-	-	-	-	-	50.0	-	100.0	50.0	-	50.0	-	-	-	-	-	-
	石油・石炭製造	7	71.4	100.0	14.3	42.9	14.3	-	-	-	-	-	14.3	-	-	-	-	-	-	-
	ゴム・窯業・土石製品製造	26	57.7	57.7	34.6	30.8	23.1	15.4	26.9	15.4	3.8	7.7	-	3.8	7.7	-	-	3.8	-	-
	鉄鋼・非鉄・金属製品製造	32	59.4	56.3	37.5	34.4	31.3	9.4	9.4	18.8	9.4	9.4	3.1	3.1	3.1	-	-	3.1	-	-
	一般機械製造	14	28.6	50.0	42.9	35.7	50.0	7.1	28.6	21.4	-	7.1	-	-	-	-	-	-	-	-
	精密機器製造	54	53.7	57.4	29.6	37.0	22.2	9.3	14.8	7.4	7.4	13.0	1.9	3.7	1.9	-	3.7	-	-	1.9
	電気・電子機器製造	38	57.9	42.1	39.5	18.4	42.1	21.1	7.9	28.9	5.3	7.9	10.5	2.6	2.6	-	-	-	-	-
	輸送用機器製造	31	77.4	51.6	25.8	16.1	22.6	6.5	6.5	12.9	3.2	9.7	6.5	3.2	9.7	6.5	3.2	3.2	-	-
	その他製造	56	62.5	60.7	44.6	7.1	25.0	7.1	25.0	5.4	-	21.4	7.1	3.6	5.4	3.6	-	3.6	-	-
	小売	46	63.0	65.2	32.6	26.1	2.2	17.4	4.3	21.7	15.2	19.6	8.7	2.2	8.7	-	2.2	6.5	-	2.2
	商社・問屋・卸売	18	83.3	50.0	27.8	16.7	-	5.6	11.1	11.1	27.8	16.7	11.1	-	-	5.6	-	-	-	-
	証券・金融・保険	4	75.0	75.0	-	-	-	-	75.0	25.0	-	-	-	25.0	25.0	-	-	-	-	-
	不動産	40	55.0	57.5	47.5	7.5	22.5	20.0	10.0	2.5	2.5	7.5	5.0	5.0	7.5	-	5.0	-	-	-
	土木・建設・建築	43	58.1	34.9	30.2	-	2.3	18.6	41.9	2.3	23.3	2.3	9.3	16.3	-	2.3	7.0	2.3	-	-
	輸送サービス	2	50.0	100.0	-	-	-	50.0	-	-	-	50.0	-	-	-	-	-	-	-	-
	倉庫・埠頭	38	39.5	65.8	44.7	31.6	26.3	2.6	5.3	5.3	5.3	5.3	10.5	2.6	2.6	5.3	5.3	2.6	-	-
	ソフト開発・情報サービス	1	-	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	100.0	-	-	-	-	-	-
	通信サービス	2	50.0	50.0	50.0	50.0	-	-	-	-	-	-	-	50.0	-	-	-	-	-	-
	出版・放送・報道	4	-	-	75.0	-	25.0	25.0	25.0	25.0	-	25.0	-	-	-	-	-	-	-	-
	公共サービス	17	64.7	35.3	35.3	5.9	5.9	17.6	11.8	29.4	5.9	11.8	11.8	-	5.9	-	5.9	-	-	-
	宿泊・飲食サービス	9	33.3	66.7	55.6	22.2	11.1	22.2	-	-	-	-	-	-	22.2	-	22.2	11.1	-	-
	人材・教育関連サービス	11	54.5	63.6	45.5	9.1	27.3	18.2	36.4	-	-	-	-	9.1	9.1	-	-	-	-	-
	警備・ビルメンテナンス	6	50.0	83.3	33.3	16.7	-	16.7	16.7	16.7	16.7	33.3	-	-	-	-	33.3	-	-	-
	広告・宣伝・ディスプレイ	48	45.8	62.5	45.8	16.7	14.6	10.4	12.5	2.1	16.7	8.3	4.2	4.2	2.1	12.5	-	2.1	2.1	-
	その他サービス																			

(注) 網掛けの項目が当該業種で1位の項目  
(3つまで回答)



「3年後(2013年)」において重要な経営課題(業種・細分類別)

調査数	収益性向上	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	グローバル化	顧客満足度の向上	技術力の強化	財務体質強化	品質向上	事業再編	ブランド価値向上	ローコスト経営	株主価値向上	現場の強化	企業の社会的責任	スピード経営	企業理念の徹底・見直し	コーポレート・ガバナンス強化	外部経営資源の活用	その他
632	45.4	42.4	41.5	31.0	19.9	17.9	16.6	11.9	11.2	10.6	7.4	7.4	7.0	6.8	5.9	4.4	3.5	3.3	0.8	0.5
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
35	57.1	37.1	34.3	31.4	20.0	11.4	8.6	2.9	2.9	11.4	28.6	5.7	11.4	8.6	5.7	8.6	-	2.9	-	2.9
4	25.0	75.0	25.0	50.0	75.0	-	25.0	-	-	-	-	-	25.0	-	-	-	-	-	-	-
4	25.0	-	50.0	-	-	75.0	50.0	-	50.0	25.0	-	25.0	-	-	-	-	-	-	-	-
32	40.6	40.6	28.1	56.3	43.8	3.1	34.4	-	6.3	9.4	-	6.3	12.5	3.1	9.4	6.3	-	-	-	-
8	25.0	37.5	50.0	50.0	12.5	25.0	12.5	-	-	12.5	-	-	12.5	-	12.5	-	12.5	12.5	-	-
2	50.0	-	-	100.0	-	-	-	-	-	50.0	-	50.0	-	-	50.0	-	-	-	-	-
7	14.3	14.3	57.1	28.6	28.6	14.3	28.6	-	-	28.6	-	28.6	-	-	14.3	14.3	-	14.3	14.3	-
26	53.8	50.0	46.2	46.2	23.1	7.7	19.2	23.1	3.8	7.7	-	-	3.8	11.5	-	3.8	-	-	-	-
32	37.5	50.0	34.4	50.0	28.1	12.5	31.3	3.1	6.3	3.1	6.3	9.4	9.4	3.1	3.1	6.3	3.1	-	-	3.1
14	14.3	35.7	57.1	50.0	21.4	7.1	28.6	7.1	-	14.3	14.3	7.1	-	7.1	-	-	7.1	7.1	-	-
54	46.3	40.7	33.3	48.1	27.8	9.3	24.1	16.7	3.7	9.3	7.4	7.4	5.6	5.6	5.6	3.7	-	-	-	-
38	36.8	42.1	36.8	34.2	36.8	5.3	42.1	15.8	21.1	-	2.6	10.5	-	2.6	-	5.3	2.6	-	2.6	-
31	48.4	38.7	35.5	38.7	29.0	9.7	9.7	6.5	16.1	3.2	6.5	6.5	12.9	-	6.5	6.5	9.7	6.5	3.2	-
56	58.9	44.6	50.0	10.7	8.9	39.3	1.8	17.9	7.1	12.5	12.5	10.7	3.6	7.1	3.6	3.6	5.4	1.8	-	-
46	43.5	54.3	39.1	32.6	30.4	15.2	4.3	10.9	4.3	15.2	2.2	10.9	8.7	2.2	4.3	6.5	-	2.2	-	2.2
18	77.8	38.9	27.8	16.7	16.7	27.8	-	22.2	11.1	-	-	11.1	11.1	5.6	5.6	-	5.6	5.6	-	-
4	100.0	50.0	-	-	25.0	-	-	25.0	-	25.0	25.0	-	-	-	25.0	25.0	-	-	-	-
40	57.5	47.5	42.5	30.0	5.0	20.0	20.0	7.5	7.5	10.0	2.5	5.0	10.0	15.0	7.5	2.5	5.0	5.0	-	-
43	51.2	30.2	58.1	7.0	4.7	14.0	7.0	16.3	27.9	14.0	7.0	9.3	4.7	20.9	11.6	4.7	4.7	4.7	2.3	-
2	50.0	-	50.0	-	50.0	50.0	-	50.0	50.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
38	31.6	47.4	47.4	31.6	15.8	23.7	23.7	5.3	18.4	10.5	7.9	2.6	5.3	-	5.3	5.3	5.3	2.6	-	-
1	-	-	100.0	-	-	100.0	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	100.0	50.0	-	50.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50.0	50.0	-	-	-	-	-
4	25.0	25.0	50.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
17	64.7	17.6	41.2	11.8	11.8	52.9	-	5.9	17.6	5.9	23.5	-	11.8	5.9	5.9	-	11.8	11.8	-	-
9	11.1	44.4	44.4	33.3	-	33.3	11.1	-	11.1	55.6	11.1	-	22.2	-	11.1	-	11.1	-	-	-
11	27.3	45.5	63.6	36.4	9.1	18.2	-	18.2	36.4	9.1	18.2	9.1	-	-	9.1	-	-	-	-	-
6	66.7	33.3	50.0	-	16.7	-	-	16.7	16.7	16.7	33.3	-	-	16.7	16.7	-	16.7	-	-	-
48	31.3	54.2	41.7	18.8	8.3	22.9	18.8	20.8	16.7	14.6	2.1	8.3	6.3	12.5	4.2	4.2	2.1	4.2	2.1	-

(注) 網掛けの項目が当該業種で1位の項目  
(3つまで回答)

## <アドバイザーからのコメント>

### 質問 <当面する経営課題の動向について>

「当面する経営課題の動向」の5年間の推移を、貴社の経営課題と比較して、全体の傾向をどのように思われますか。

また、「売り上げ・シェア拡大」がここ2年急増していますが、「売り上げ・シェア拡大」に関して貴社で最も重視する施策はどのようなものであるか、お聞かせください。

### 【全体の傾向をどのように思うか】

- 当社も同様である。売り上げ、シェアの拡大なくして企業の健全な発展を図ることはできない。
- 双方とも大事だが、あくまでも利益である。
- 重視する経営課題として、当該2項目が上位に位置することは、極めて当然である。「技術力の強化」「顧客満足度の向上」「品質向上」といった項目も重要な経営課題であることは確かだが、「収益性の向上」を下支えするパラメータであり、加えて喫緊の課題と捉える項目ではないという認識があるように思う。しかし、決して経営課題としておろそかにすべきものではなく、こうした項目を疎んじると数年先の企業経営に「ボディブロー」のように効いてくるように思う。また、「新製品・新サービス・新事業開発」という、数年先の主力事業候補への注力がいささか低いように感じる。
- 売り上げ・シェア拡大が2008年から大きく変化しているのに対し、収益率向上が下がっているが、リーマンショック以来の企業のキャッシュフローが極端に悪化している裏返しの様に見える。人材の強化が重要と考えている反面で技術力の強化が上がっているが、マネジメント層が、人材を育て何に投資するかまで具現化されていないように見える。人がいれば何とかなると考えていないか。全体的に見て、焦りが感じられる。
- 日本全体の需要が確実に減少し、競争が激しくなる環境の下では、売り上げ・シェア拡大、収益力の向上は当社の経営課題と同じであり、最優先の経営課題である。
- リーマンショック以降の経営環境の激変を反映し、中長期的視野に立った経営体質の強化策よりも、業績の確保に直接的かつ即効性のあるものを重視する傾向が2009年より顕著になったと思われる。
- 収益力向上を継続して実現するため、顧客満足最大化を目指した商品開発とグローバル化に対応した人材育成の視点では、概ねこの傾向にあると思われる。
- 売り上げ・シェア拡大というより確保が重要課題となっている。これは円高等による日本のものづくり力低下で中国・韓国・台湾企業等に世界市場でのシェアを奪われ始めた日本の製造業共通の大きな課題である。収益性と売り上げが確保できなければ企業の存続や雇用維持等に大きな影響が出て、日本経済全体の大きな問題になる。ただし、現政権や国民がこうしたことに危機意識をもって現実的な対応策が実行できているとは思えない。
- 国内市場の縮小により、将来の収益力強化のためにはグローバル市場への挑戦が課題となっている。そのための技術力強化・グローバル人材の育成が重要性を増している。
- 収益性向上は普遍のテーマであり、この2年で技術力・現場の強化が再認識されている。
- すでに日本企業＝勝ち組の構図が終焉を迎えたあたりから、この傾向は多かれ少なかれ、ほぼすべての日本企業に当てはまると感じる。
- リーマンショック以降急激な市場規模の収縮に対して、売り上げの確保と同じパイなら競合に打ち勝つためのシェア争いになるのは必然である。
- リーマンショック以前までは指標が安定していたが、世界不況で「収益性の向上」が重視されてきた。一方で、中長期施策である「人財強化」の比率が下がってきた。市況の回復にあわせて「収益性の向上」を維持しながら、「売り上げ・シェア拡大」を重視していく姿勢が感じられる。当社でも「収益性の向上＝BEPの引き下げ」と成長戦略との組み合わせを重視している。なお、収益性の向上にあわせて、「人財強化」に関心が戻ってくる気がする。また、昨今の円高と市場構造の変化で、「グローバル化」が微増しているのも見逃せない。
- デフレが続く中、国内市場が縮小傾向で売上停滞状況が継続している中、事業の縮小均衡状況を何とか脱却しないといけないという危機意識のあらわれだと思う。当社も、既存事業は縮小均衡状況となっているが、新規事業の売上実績拡大が、直近2年で目に見えてきていることにより安



堵感はある。新製品・新サービス・事業開発が20%と低い数値で推移しているのは、将来的には不安を感じる。

- リーマンショックに端を発する世界的な景気後退からの回復過程であること、日米欧など先進国市場が成熟する一方で中国など新興国市場の需要拡大などを背景に、売り上げ・シェア拡大がより重視されるようになったものとする。当社においては、新興国市場を中心としたグローバル事業拡大に重点をおいた施策を展開している。
- 国内市場の縮小、販売価格低下による収益性の減少に対して売り上げ・シェア拡大により、将来の生き残りを図りたいと考えているものと思う。そのためには技術力の向上、そのベースとなる人材強化が必要なので、これらを課題と考える企業が増えているのではないか。
- 収益性向上（例年並み）を狙うためには「売り上げ・シェア拡大」がより重大になってきていることの表れかと感じる。
- 景気低迷、総需要低迷による「パイ取り合戦」が顕在化し、同質競争による消耗戦の傾向にある。当面する経営課題の次にくる「企業収益」まで頭が回らない状況である。
- 売り上げ・シェア拡大に重点を置こうとする考えは、明らかにリーマンショックによる売上高減少に対する対応と考える。とはいえ、リーマンショック前の経済状態に戻るとも考えにくく、せいぜい8割経済かと思われる。しかし、売上高の目標を掲げることは大切とは思いますが、やはり収益に拘る経営を行なうべきではないか。
- 収益性の向上が、どのような状況になっても最大の課題だろう。売り上げ・シェア拡大、人材育成はそれらの必要条件となる。少子高齢化、人口の減少、産業構造の空洞化と叫ばれてすでに10年、ほとんどの企業が売り上げが上昇しない中で、生き残るためには、売り上げ拡大、シェア拡大となる。
- 成熟市場においていかに収益を維持・向上させるか、また、事業環境が益々厳しくなることが見込まれる中、次代の事業を担う人財をいかに採用、育成していくかが、特に重要な経営課題と認識しており、当社を取り巻く傾向と同様と認識。
- 「売り上げ・シェア拡大」が同様の傾向であることに加え、財務体質面のキャッシュフローの強化が併せて求められている。リーマンショック後からの継続取り組みである。
- トップラインの伸びが難しい状況下、なんとしても生き残り勝ち残りのため売り上げ・シェア拡大が喫緊の課題になっている。
- 売り上げ・シェア拡大というのは表面的な課題である。その実現のために何をするか。経営環境が激変するなかで、どのような時代になっていくかを皆考え、その中で必要とされる商品・サービスを考えているはずである。圧倒的に新興国に市場が移っていく中、低価格競争で勝てるのか、どうやったら売り上げ・シェアが拡大できるかに知恵を絞っていくことになる。
- 2009年が底と見ている企業が多いと思われる。
- 売上・シェア拡大が重要課題に挙げられているのは、致し方ないことかと思うが、長期的視点がないがしろにされ、企業の基礎体力低下に繋がらないか懸念される。
- リーマンショック以来、各社とも市場全体の伸びが期待できない中、目先の売り上げとシェアの拡大に目がいつているようだ。日本企業が近視眼的な動きになっているのは、残念でありまさにそこが、直近の停滞に結びついている。本来このときこそ「顧客の驚き」と「品質」、「技術」、「人材」に注力しなければ、解決策は見つからない。

### 【「売り上げ・シェア拡大」に関して最も重視する施策】

- シェアについては、プレゼンスやブランド戦略のメリットを重視。以前のような量産効果は、グローバルでは利かなくなってきた。
- 急成長する新興国需要をいかに取り込めるかが最重要であることと、先進国には先進技術をメインとした商品提供を実施することで売り上げ・シェア拡大が図れる。
- 先進国に加えて新興国市場への事業展開戦略分野として「環境・エネルギー」「健康」「情報通信」「食料生産支援」に重点化する。
- 一旦落ち込んだ収益に対する処方として、まず失った収益の原状回復を展開している。「売り上げ・シェア拡大」が企業にとって重要な経営課題であることは確かだが、当社の場合には売上高の増大よりも、収益力の改善に注力しており、その意味からも高収益商材・高利益率商材にフ

ーカスした粗利の向上を目指している。

- 収益性を確保しながらの売り上げ・シェアの拡大を重視しており、新製品を増やすだけでなく、既存製品の価格を下げずに隣接市場や異なるセグメントへ導入する戦略に注力している。
- 従来の製品のトレンドをぶれずに進めて行くことである。薄型・軽量化の技術要素を蓄積する。材料は一朝一夕には出来ない。
- 顧客企業のコスト削減への要望と環境意識の一層の高まりが同時に予想される市場環境を捉え、グローバルネットワークの拡充、物流のみならず、商流、金流の効率化もあわせた、トータルSCMの改善へのソリューションを提案する企画・商品の開発・提案を重視している。
- ライフステージ別の商品提供。生活の質向上を目指した商品提供。
- 新製品・新サービス・新事業開発が当面の重要施策である。特に、市場成長力の観点から新興国市場の開拓が急務である。日本や欧米市場だけを相手にしては成長はもとより現状維持もできない。
- グローバル競争に勝ち残れる商品力・技術力の強化・グローバルな販売チャネルの強化・グローバル人材の育成。
- 新興国での売上増加を狙ったコスト、品質バランスのある商品開発・世界的な市場で競争力のある商品の投入・M&Aによるユーザー基盤の獲得。
- 売り上げ・シェアの追求は短期戦であり後は消耗戦となり業界共倒れが起こる。早急に新しい価値創造の転換が必要。新規商品、新規市場（特に新興市場開拓）、ハードからソフトへの転換、さらにはBOPの探索など。
- グローバル販売網は概ね構築しているので、「新製品開発」「コスト競争力」「ソリューション提供力」の強化がキーとなる。
- 第一に、新規事業の進展に注力を注いでいる。既存事業については、現状維持を前提に粗利確保のためには、売上減少もやむなしとの割り切りもしている。
- 「環境」を切り口に、新興国市場を中心とした社会インフラ整備需要、先進国での社会インフラリノベーション需要の開拓に注力している。
- 当社は一種のサービス業であるので、顧客満足度の高い提案と実施が必要。そのためには各人の能力向上のみならず総合力を高める、失敗を最小限にする仕組み、仕掛け作りが重要と考える。
- 市場・お客様ニーズを先取りした魅力ある商品の開発とタイムリーな市場投入。
- 新興国におけるボリュームゾーン戦略による増販。全く新たなカテゴリーの価値創造事業の創出。
- 売り上げ・シェア拡大には、お客様の支持を勝ち取ることが重要であり、そのためには自社の所有する中核ブランドを中心とした既存ブランドの育成、新規製品投入への注力によるブランド価値向上に努め、お客様の多様なニーズにお応えしていくことが極めて重要と認識している。
- 既存事業の強化、事業間のシナジー追求、新事業の創出により、売上増を図っていく。
- 主要ビジネス自体がピーク時に比べ80%程度の回復であるため、市販市場への拡販・主顧客以外の領域の拡販が課題。
- 弊社のDNAである「良きものづくり」を徹底することが基本。「ターゲットとする顧客にとっての」高付加価値商品を許容して頂ける価格で如何にご提供できるがポイント。
- 基本的には、「顧客の驚き」のためにどのようなことが提案できるかである。「新商品」であったり、ロングセラー商品の新たな提案、「もの」ではなく「こと」にアプローチするマーケティング戦略等に、留まること無くチャレンジし続けることが重要と考える。

## **V. 重点テーマ:**

**「独自性を高め 価値創造を実践する経営」**

# 1.【第一部】独自性を発揮する組織風土とは

## 1. 問題意識

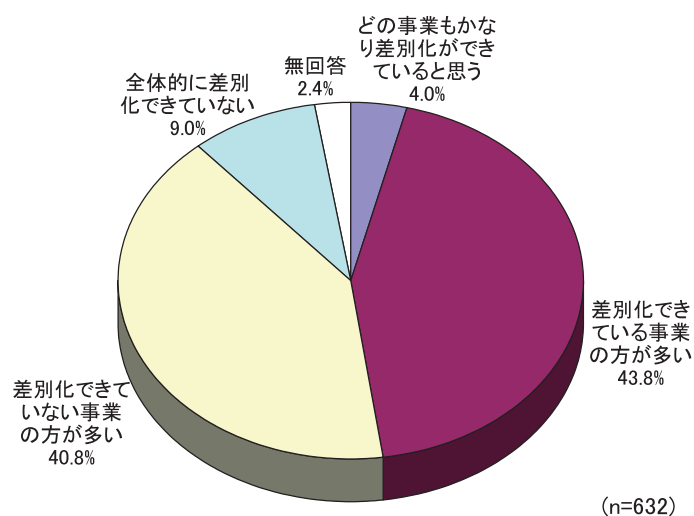
独自性を発揮していると認識している企業はどのような組織風土であり、どのような特徴があるのか。これらを得られた回答データから検証を行うこととする。

## 2. 調査の概要

### (1) 調査対象の設定

今回は、企業の事業における「独自性」や「強み」の程度を過去3年間の実績に基づいて競合他社と比較した場合、どのように判断するかという設問を用意した。設問の聞き方としては、「どの事業もかなり差別化ができていると思う」、「差別化できている事業の方が多い」、「差別化できていない事業の方が多い」、「全体的に差別化できていない」の4点尺度で行った。この中で、「どの事業もかなり差別化できていると思う」と回答した企業群と、「差別化できていない事業の方が多い」、「全体的に差別化できていない」に回答した企業群から得られた回答結果を比較する。前者の企業群を「高独自性企業」とし、後者の企業群を「低独自性企業」とした。高独自性企業については、サンプルが限られるが、低独自性企業との比較により、組織風土などの特徴を抽出してゆくこととする。

【図1】「独自性」や「強み」の程度の判断



### (2) 調査の項目の説明

高独自性企業の特徴を抽出するために、いくつかの組織風土や組織体制についての調査結果から分析を行っていくこととする。その項目については、以下となる。

- 1) 経営者（トップ）の行動特性・マネジメント特性
- 2) ミドルマネジャーの行動特性・マネジメント特性
- 3) 製品開発スタッフの環境条件
- 4) 社員の積極的な行動を促進するための「環境づくり」

なお、これらを分析してゆくにあたり、すべての質問項目に回答を行った企業を対象としている。したがって、各項目によってサンプル数が異なることがある。また、製品開発スタッフの環境条件の設問においては、研究・開発部門がある企業に限るので同様にサンプル数が異なることとなる。

### 3. 調査の結果

1) 経営者（トップ）の行動特性・マネジメント特性について

【ポイント】経営者はビジョンを示し、自ら行動に移すことが大切

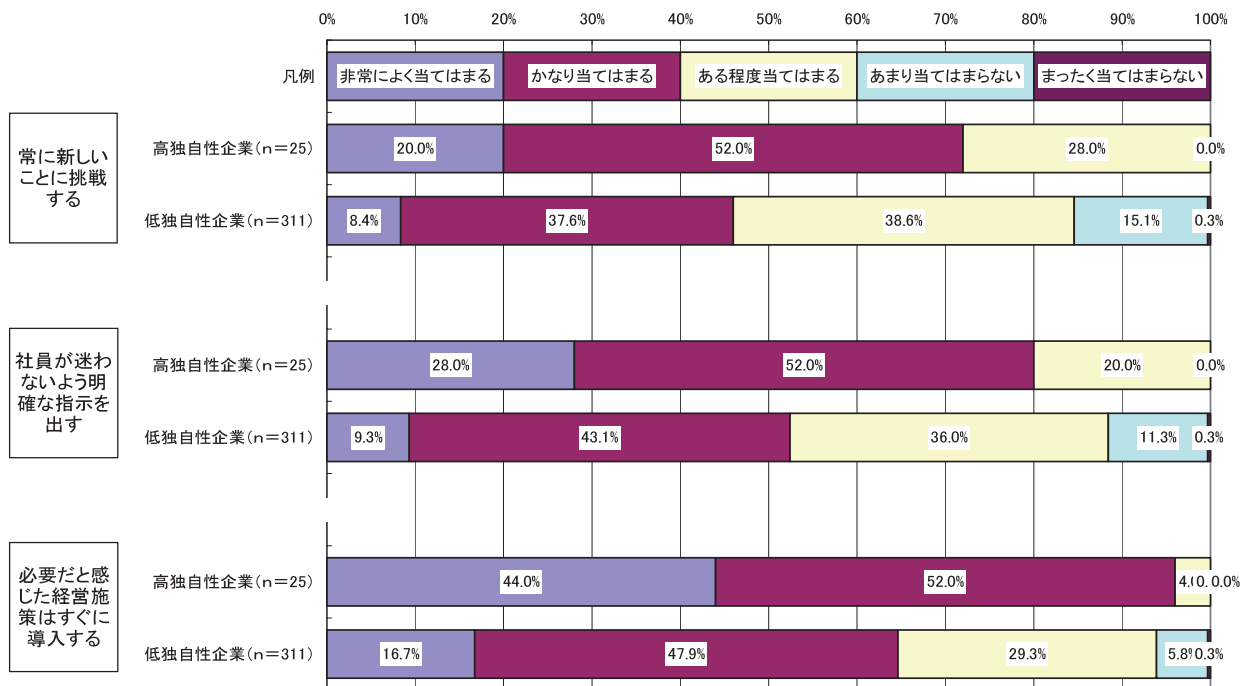
経営者（トップ）の行動特性・マネジメント特性について、以下6つの項目について調査を行った。

①常に新しいことに挑戦する	④先例にとらわれず、ゼロベースで自由に考える
②社員が迷わないような明確な指示を出す	⑤現場の社員と一緒に行動する
③必要だと感じた経営施策はすぐに導入する	⑥新しいアイデアを自分から出す

これらの中で、「非常によく当てはまる」、「かなり当てはまる」の回答合計を「高独自性企業」と「低独自性企業」で比較すると、以下の項目において大きな差異（上位3項目）が見られた。

①常に新しいことに挑戦する（26.0ポイント差）
②社員が迷わないような明確な指示を出す（27.6ポイント差）
③必要だと感じた経営施策はすぐに導入する（31.4ポイント差）

【図2】経営者（トップ）の行動特性・マネジメント特性について  
（高独自性企業と低独自性企業との比較）



また、「⑤現場の社員と一緒に行動する」においては、ほとんど変わりはない結果となった。これらの結果からは、経営者（トップ）は常に会社のビジョンを描き、自らの行動を通じて発信し続けることの重要性がうかがえる。企業内部の一体感の醸成や現場との距離感を近づけるなどについては、ミドルマネジメントの役割であるか、もしくは情報を共有できる制度を構築する必要があるといえよう。

2) ミドルマネジャーの行動特性・マネジメント特性

【ポイント】求められる特性が多様化

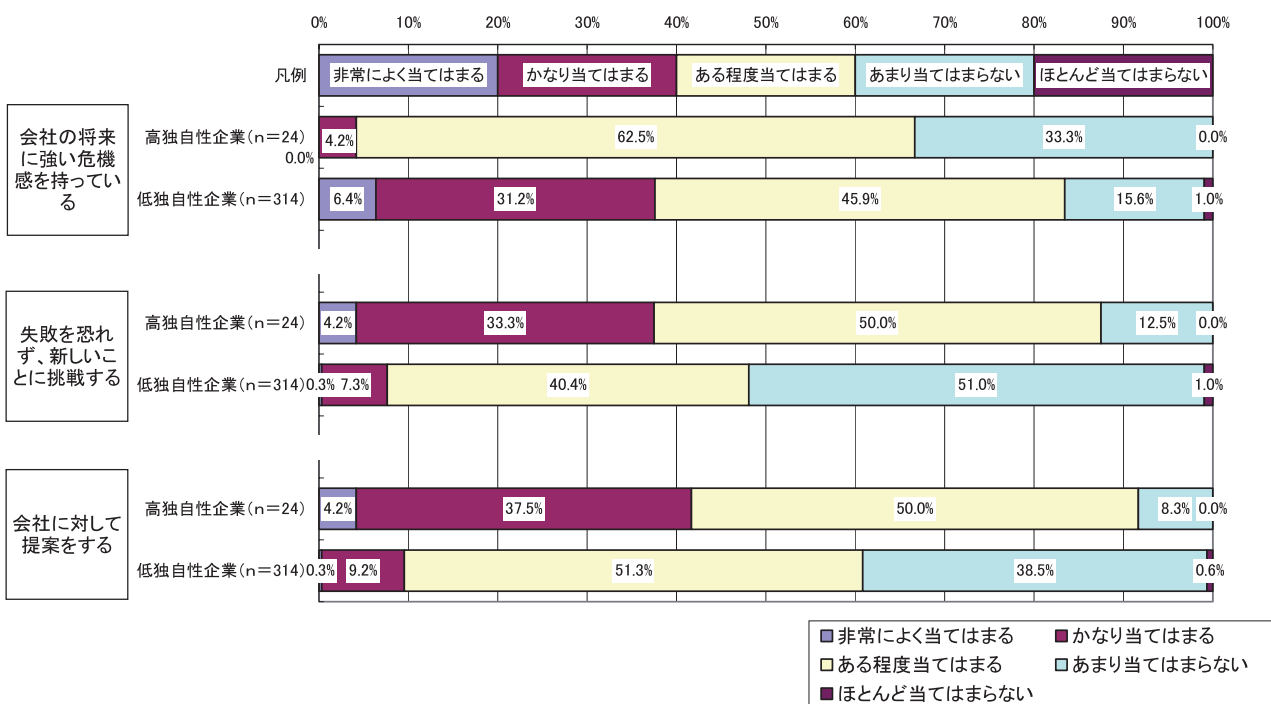
ミドルマネジャーの行動特性・マネジメント特性について、以下6つの項目について調査を行った。

①会社の将来に強い危機感を持っている	④部下に対して自分の方針を明確に出す
②失敗を恐れず、新しいことに挑戦する	⑤部下と考え一緒に行動する
③会社に対して提案をする	⑥部下が積極的に行動できる環境をつくる

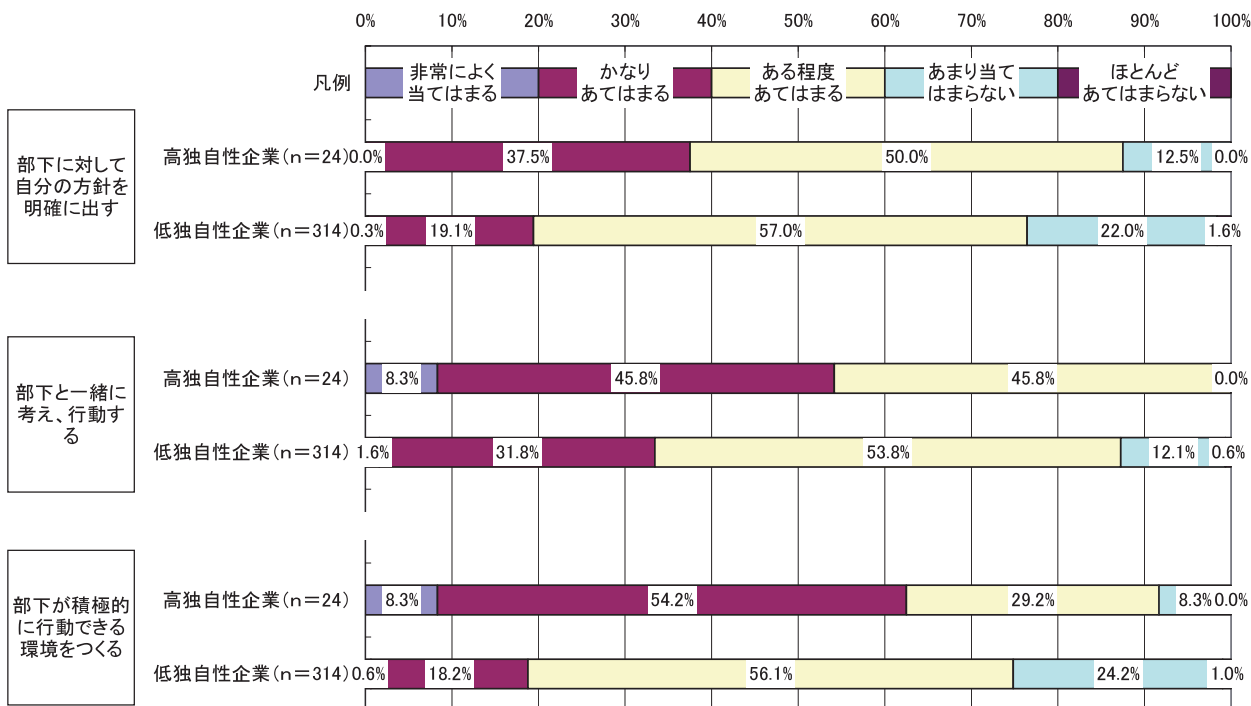
これらの中で、「非常によく当てはまる」、「かなり当てはまる」の回答合計を「高独自性企業」と「低独自性企業」で比較すると、以下の項目において大きな差異（上位3項目）が見られた。

②失敗を恐れず、新しいことに挑戦する (29.9 ポイント差)
③会社に対して提案をする (32.2 ポイント差)
⑥部下が積極的に行動できる環境をつくる (43.7 ポイント差)

【図3】ミドルマネジャーの行動特性・マネジメント特性について  
(高独自性企業と低独自性企業との比較)







これらの結果から、ミドルマネジメントの特性としては、リスクテイクできる人材、そして会社に対して提案を行うなど積極的に企業経営に対して行動につなげる人材の特徴が高独自性企業にはいる、実践していることがうかがえる。しかしながら、これらのリスクテイクできる人材や、会社への提案などについては、企業として加点評価を推進している、提案制度が充実しているなど人事制度面からのフォローがなされているかどうかを確認する必要がある。また、一方で部下の積極的に行動できる環境づくりについては、現場のサポート体制の構築を求められる内容であり、これまでの特性とは資質が異なるものとなっている。したがって、今後企業としては、ミドルマネジメントのこれらの役割を認識し、同一のミドルに異なる特性を期待するのか、もしくはしっかりと企業内の人材を見極め、異なったミドルにそれぞれの特性を発揮できるように配置を行っていくのか、人材の見極めが必要とされているといえよう。

### 3) 製品開発スタッフの環境条件

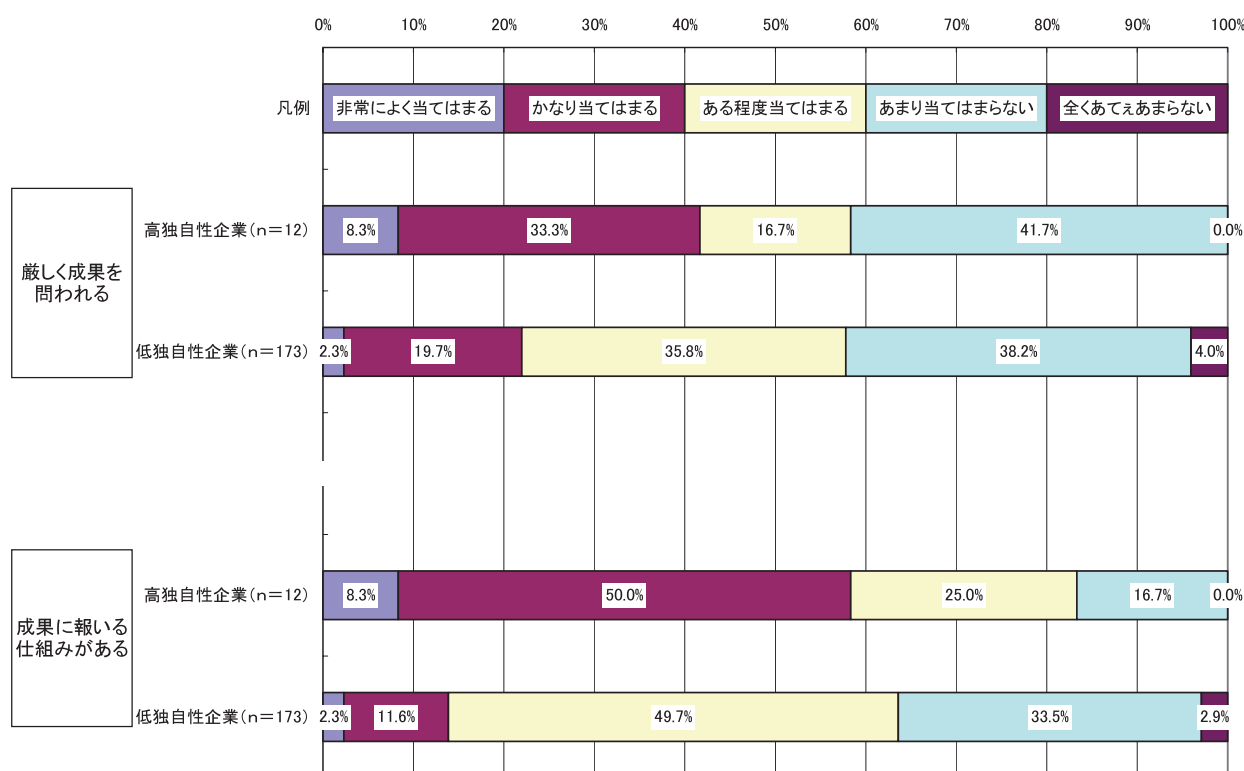
【ポイント】 成果は厳しく追求、発揮できた場合はしっかりと報いることが大切  
製品開発スタッフの環境条件について、以下5つの項目について調査を行った。

①社内からの強い期待感がある	④厳しく成果を問われる
②自由に活動できる雰囲気がある	⑤成果に報いる仕組みがある
③明確な開発方針が示されている	

これらの中で、「非常によく当てはまる」、「かなり当てはまる」の回答合計を「高独自性企業」と「低独自性企業」で比較すると、以下の項目において大きな差異（上位2項目）が見られた。

④厳しく成果を問われる (19.6ポイント差)
⑤成果に報いる仕組みがある (44.4ポイント差)

【図4】製品開発スタッフの環境条件について  
（高独自性企業と低独自性企業との比較）



一方で、「①社内からの強い期待感がある」、「②自由に活動できる雰囲気がある」については、あまり大きな差異は見られなかった。やはり、独自性を発揮するためには、技術開発が必要条件であり、新しい商品を連続して提供しつづけるためには、成果はとても重要な要因であるということがわかる。そして、その成果が創出された際には、企業としてしっかりと報いる仕組みを整えることが大切である。

#### 4) 社員の積極的な行動を促進するための「環境づくり」

【ポイント】 トップと現場の距離を近くする制度、提案制度を設けることが大切  
社員の積極的な行動を促進するための「環境づくり」について、以下6つの項目について調査を行った。

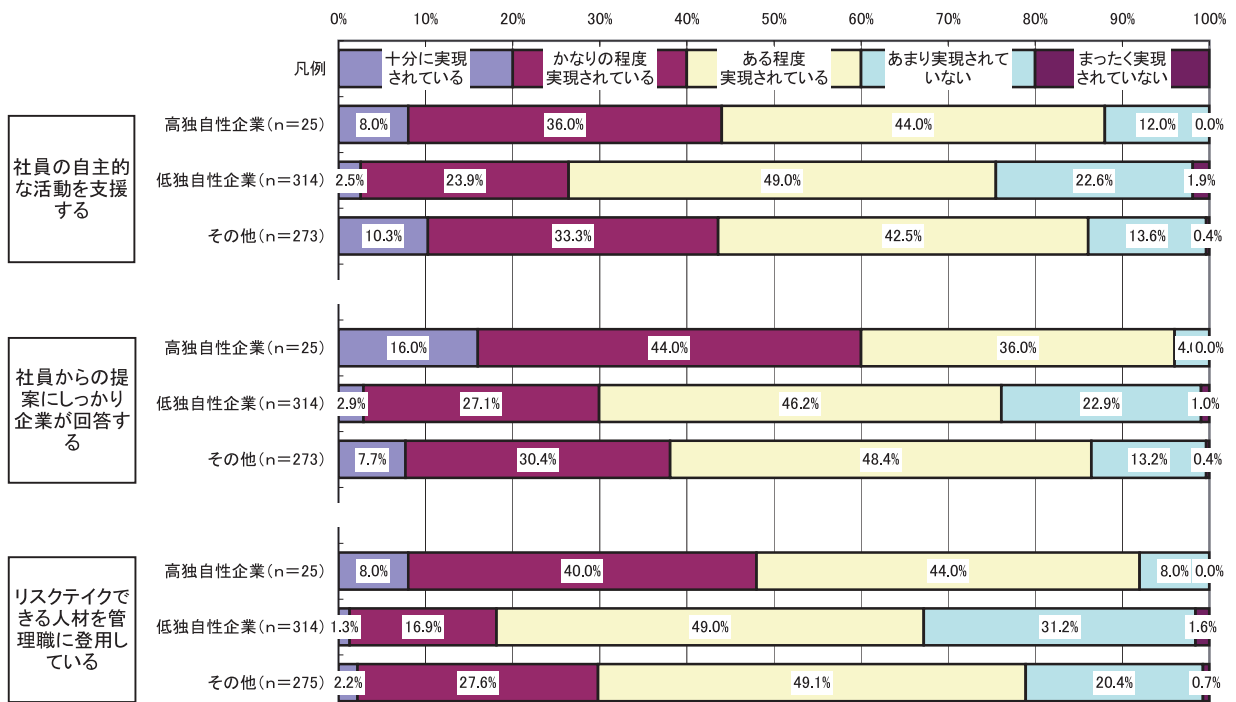
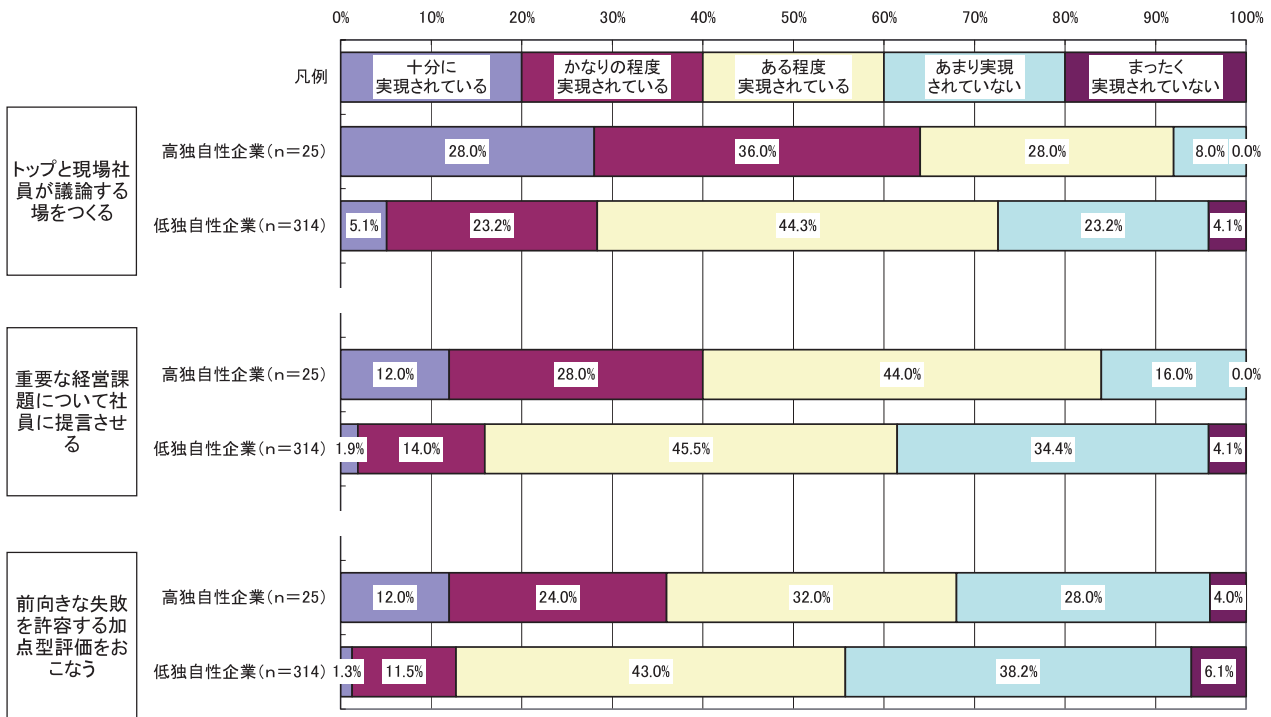
① トップと現場社員が議論する場をつくる	④ 社員の自主的な活動を支援する
② 重要な経営課題について社員に提言させる	⑤ 社員からの提案にしっかり企業が回答する
③ 前向きな失敗を許容する加点型評価をおこなう	⑥ リスクテイクできる人材を管理職に登用している

これらの中で、「非常によく当てはまる」、「かなり当てはまる」の回答合計を「高独自性企業」と「低独自性企業」で比較すると、以下の項目において大きな差異（上位3項目）が見られた。

① トップと現場社員が議論する場をつくる (35.7ポイント差)
⑤ 社員からの提案にしっかり企業が回答する (30.0ポイント差)
⑥ リスクテイクできる人材を管理職に登用している (29.8ポイント差)



【図5】社員の積極的な行動を促進するための「環境づくり」について  
(高独自性企業と低独自性企業との比較)



先ほど、経営者（トップ）は常に会社のビジョンを描き、自らの行動を通じて発信し続けることが重要であると述べたが、「高独自性企業」は現場との一体感を醸成するために、議論をする場をつくるなど制度として設けていることがうかがえる。また、社員からの提案にしっかりと回答するなど、企業側の社員に対する忠実な姿勢が信頼感を築き上げてゆくものになりうるであろう。

#### 4. まとめ

以上のように、今回は、1) 経営者（トップ）の行動特性・マネジメント特性、2) ミドルマネジャーの行動特性・マネジメント特性、3) 製品開発スタッフの環境条件、4) 社員の積極的な行動を促進するための「環境づくり」、に関して「高独自性企業」と「低独自性企業」の比較し分析を行ってきた。経営者（トップ）においては、ビジョンを描き、自らの行動を通じて発信し続けること。ミドルマネジャーにおいては、積極的に企業経営に関わってゆく役割と、部下の意欲を向上させるマネジメントの役割の双方が求められていること。開発部門においては、成果にこだわりつづけ、しっかりと成果には組織として報いること。そして、環境づくりにおいては、トップと現場の距離が近づくことができる制度や、社員が提案できる仕組みを構築することが大切であること、がうかがえた。重要であると考えられるのは、個々がしっかりと組織の中でその役割を完遂することであろう。一つでもその役割が欠落したり、役割が重複してはならない。これらの組織マネジメントを企業としてどのように取り組み、維持向上してゆくことができるのかが問われているといえよう。

## 2. 【第二部】企業の成果(独自性・収益性・成長性)から認識する経営課題を探る

### 1. 問題意識

本調査においては、今年度重視する課題認識として、(1) 現在の経営課題、(2) 財務領域、(3) 人事・教育領域、(4) 営業・マーケティング領域、(5) 研究・開発領域、(6) 生産領域について回答を得ている。そこで、現在企業が発揮している成果は、どのようにその後の課題設定に活かされるのかという観点に立って分析を進めることとする。具体的には、3つの企業の成果指標（独自性・収益性・成長性）と複数の課題についての重要性認識の間の相関を分析することである。企業の成果の高い低いに左右される課題とそうでない課題、成果指標ごとに影響する課題対象が異なることが、分析を通じて明らかになる。

### 2. 調査の概要

企業の成果に関するいくつかの指標をもとに、「独自性」「収益性」「成長性」の3つを挙げた。「独自性」については、企業の事業における「独自性」や「強み」の程度を過去3年間の実績に基づいて競合他社と比較した場合、どのように判断するかという設問が該当する。「収益性」については、過去3年間におけるROS（売上高営業利益率）とROA（総資産営業利益率）について、業界内競合他社平均との比較という設問が該当する。「成長性」については、2009年度の決算と比較した3年後の見通しについて、売上高、営業利益、従業員数がどう変化すると予測されるかについての設問に基づいている。以下に相関分析の結果にもとづいて述べてゆくこととする。

なお、これらを分析してゆくにあたり、すべての質問項目に回答を行った企業を対象としている。したがって、各項目によってサンプル数が異なることがある。また、研究・開発領域や生産領域においては、研究・開発部門や生産部門がある企業に限るので同様にサンプル数が異なることとなる。

### 3. 調査の結果

(1) 現在の経営課題について

**【図6】現在の経営課題と「独自性」「収益性」「成長性」との関係**

現在の経営課題	収益性	独自性	成長性
売上げ・シェア拡大			
外部経営資源の活用			
株主価値向上			
企業の社会的責任(CSR)			
企業理念の徹底・見直し			
技術力の強化			
グローバル化			+
現場の強化(安全、技能伝承など)	+		
コーポレート・ガバナンス強化			
顧客満足度の向上	+		
財務体質強化		-	-
事業再編(M&A、事業撤退を含む)		-	
収益性向上			
人材強化(採用・育成・多様化)	+		
新製品・新サービス・新事業開発			+
スピード経営			
品質向上(サービス・商品)	+	+	
ブランド価値向上			
ローコスト経営			-

「+」は正の相関関係があります。

「-」は負の相関関係があります。

n=441

「収益性」では、「現場の強化(安全、技能伝承など)」、「顧客満足度の向上」、「人材強化(採用・育成・多様化)」、「品質向上(サービス・商品)」の4つが正の相関関係を示している。特に、現場の強化や品質向上など、現場での地道な作業の積み重ねが、収益性に寄与するという結果は興味深い。

「独自性」では、「品質向上(サービス・商品)」のみが正の相関を示し、「財務体質強化」、「事業再編(M&A、事業撤退を含む)」が負の相関関係を示している。現在において財務体質強化に重点を置いている企業は、回収目線で、まだまだ切り詰める努力を行っている段階であろうか。

「成長性」では、「グローバル化」、「新製品・新サービス・新事業開発」の2つが正の相関関係を、「財務体質強化」、「ローコスト経営」が負の相関関係を示している。やはり、今後の成長の鍵は、グローバル化の促進と、その多様化推進を担う人材の強化が重要であるということを示している。負の相関の2項目は、やはり回収目線の項目であり、まだまだ成長のステージにはいたっていないことを示している。

(2) 財務領域について

【図7】財務領域の課題と「独自性」「収益性」「成長性」との関係

財務領域	収益性	独自性	成長性
IR活動の積極化	+	+	
会計基準・制度の変更への対応			
株価向上対策		+	
為替変動対策			+
経営トップへの財務戦略提案能力の向上		+	+
財務・経理業務の効率化・迅速化・正確性向上			
財務担当者の確保・人材育成	+		
事業投資効率の向上, 固定資産の有効活用の向上			
資金繰りの改善	-	+	
資金調達力の強化	-		
資本構成, 資金調達構成の最適化		-	-
製造コスト, 仕入れ原価, 管理費用削減			
税務対策, 税リスクマネジメント			
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			
有利子負債の圧縮	-	-	

「+」は正の相関関係があります。

「-」は負の相関関係があります。

n=441

「収益性」では、「IR活動の積極化」、「財務担当者の確保・人材育成」が正の相関関係に、「資金繰りの改善」、「資金調達力の強化」、「有利子負債の圧縮」が負の相関関係を示すこととなった。今回も総じて回収目線の切り詰める努力を実施している項目は、いずれも負の相関関係を示すことが多くなっている。

「独自性」では、「IR活動の積極化」、「株価向上対策」、「経営トップへの財務戦略提案能力の向上」、「資金繰りの改善」が正の相関関係を、「資本構成、資金調達構成の最適化」、「有利子負債の圧縮」が負の相関関係を示している。IR活動や、株価向上などステークホルダー向けにしっかりと対応することが独自性につながる結果となっているのは興味深い。

「成長性」では、「為替変動対策」、「経営トップへの財務戦略提案能力の向上」が正の相関関係を、「資本構成、資金調達構成の最適化」が負の相関関係を示している。成長性には、為替リスク対策としての企業のグローバル化が必要なのかもしれない。

(3) 人事・教育領域について

【図8】人事・教育領域の課題と「独自性」「収益性」「成長性」との関係

人事・教育領域	収益性	独自性	成長性
管理職層のマネジメント能力向上			
キャリア開発支援の強化		+	
グローバル経営人材の育成強化			+
残業時間の適正管理			
事業展開に応じた機動的な人材配置			
次世代経営層の発掘・育成			
社員の健康管理			
社員の専門能力や語学力の向上			
社員の働きがいの醸成			
海外現地社員の育成強化や管理職登用の促進			
人材の多様化			
新卒採用の確保・強化			
中途採用や非正規社員の正社員化			
賃金・評価・昇進制度の見直し、定着			-
非正規社員活用やアウトソーシング活用	-		
ワーク・ライフ・バランスの推進			

「+」は正の相関関係があります。

「-」は負の相関関係があります。

n=441

先ほどの財務領域と比較すると、あまり相関を正負ともに示すものは多くはない。しかしながら、「グローバル経営人材の育成強化」が成長性と正の相関関係にあることは、大きな意味を持つ結果となっていることを示している。また、「キャリア開発支援の強化」が独自性と正の相関関係を持っている。また、「賃金・評価・昇進制度の見直し、定着」が成長性と負の相関を示している。

(4) 営業・マーケティング領域について

【図9】営業・マーケティング領域の課題と「独自性」「収益性」「成長性」との関係

営業・マーケティング領域	収益性	独自性	成長性
ITを活用した効率的な営業活動			
営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇			
お客様ニーズの先取り対応			
外部との連携・アウトソーシング強化			
広告・販売促進策の強化・改革			
高付加価値型商品・サービスの開発		+	+
コーポレート・ブランド戦略の推進			
顧客情報の蓄積と活用			-
顧客との直接コミュニケーションの強化			
商品開発のスピードアップ			+
低価格化商品・サービスの開発			-
販売チャネルの開拓・営業拠点の再構成			
プロダクト・ブランド戦略の推進			

「+」は正の相関関係があります。

「-」は負の相関関係があります。

n=441

こちらも多くの相関関係を示すものは少ない。しかしながら、「高付加価値型商品・サービスの開発」が独自性と成長性の双方と正の相関関係にあることは、注目すべきである。やはり、企業として独自

性を高めてゆくためには、高付加価値商品への挑戦が企業目的として必要である。「低価格化商品・サービスの開発」が成長性と負の相関関係を示していることは、現在の企業の実態を端的に示しているといえる。

(5) 研究・開発領域について

【図10】研究・開発領域の課題と「独自性」「収益性」「成長性」との関係

研究・開発領域	収益性	独自性	成長性
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・開発機能の海外展開			
研究・開発成果達成までの期間の短縮化			
研究・開発成果への報奨制度			
研究・開発成果の製品化・事業化率の向上	-		
研究・開発テーマの絞り込み			-
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	+		
研究・開発部門の人事制度・組織改革			
研究・開発分野におけるITの積極活用			
社外との共同開発・連携または当該企業の買収			
知的財産権の保護と特許戦略の積極展開			
ナレッジ・マネジメントの構築と強化	+		-

「+」は正の相関関係があります。

「-」は負の相関関係があります。

n=361

この領域では、「研究・開発部門の人材獲得と育成」、「ナレッジ・マネジメントの構築と強化」のみが収益性と正の相関関係を示した。全体的に3つの指標との関連性が強いとはいえない。

(6) 生産領域について

【図11】生産領域の課題と「独自性」「収益性」「成長性」との関係

生産領域	収益性	独自性	成長性
環境負荷の低減	+		
技術・技能の伝承			
グローバルでの生産拠点の最適化		+	+
効果的な生産方式の導入・定着			
国内工場の競争力強化			
サプライチェーンの短縮			
資材調達機能の向上			
需要の変動に対応した生産システムのフレキシブル			
小集団活動の再活性化			
人件費の変動費化	-		
人材育成・意識改革の徹底			
新製品の開発・設計から生産までの期間短縮			
生産技術力の向上			
設備効率向上に関する運動の活性化			
品質・環境などマネジメントシステムのレベル向上			

「+」は正の相関関係があります。

「-」は負の相関関係があります。

n=351

この領域でも、「グローバルでの生産拠点の最適化」が独自性と成長性に対して正の相関関係を示している。グローバル化については、多数の領域において正の相関関係を示していることが読み取れる。また、「人件費の変動費化」が収益性に負の相関関係を示していることは興味深い結果である。

#### 4. まとめ

以上より、2つポイントを示すこととする。

##### (1) 経営のグローバル化は成長性に資するものとして捉えられている

今回、現在の課題、財務領域、人事領域、生産領域でグローバル化と成長性に正の相関関係が示された。この結果は、国内市場の成熟化や、中国などのアジア市場への注目度の向上などの意識を端的に示した結果であるとうかがえる。やはり、企業として今後の成長においては、グローバルな人事政策、生産施策、財務のリスク対策などをぬかりなく実施してゆく必要があるといえよう。

##### (2) 財務領域における課題認識の重要性

今回の調査の結果から、財務領域においては、正の相関関係を示すものと、負の相関関係を示すものが大きく分かれる結果となった。「IR活動の積極化」や「経営トップへの財務戦略提案能力の向上」、「財務担当者の確保・人材育成」など社内のスタッフ業務にとどまらず、ステークホルダーとの密接なコミュニケーションとしての役割、そしてトップに対する積極的な提案と、ますます役割の充実拡大が必要とされている。





## 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

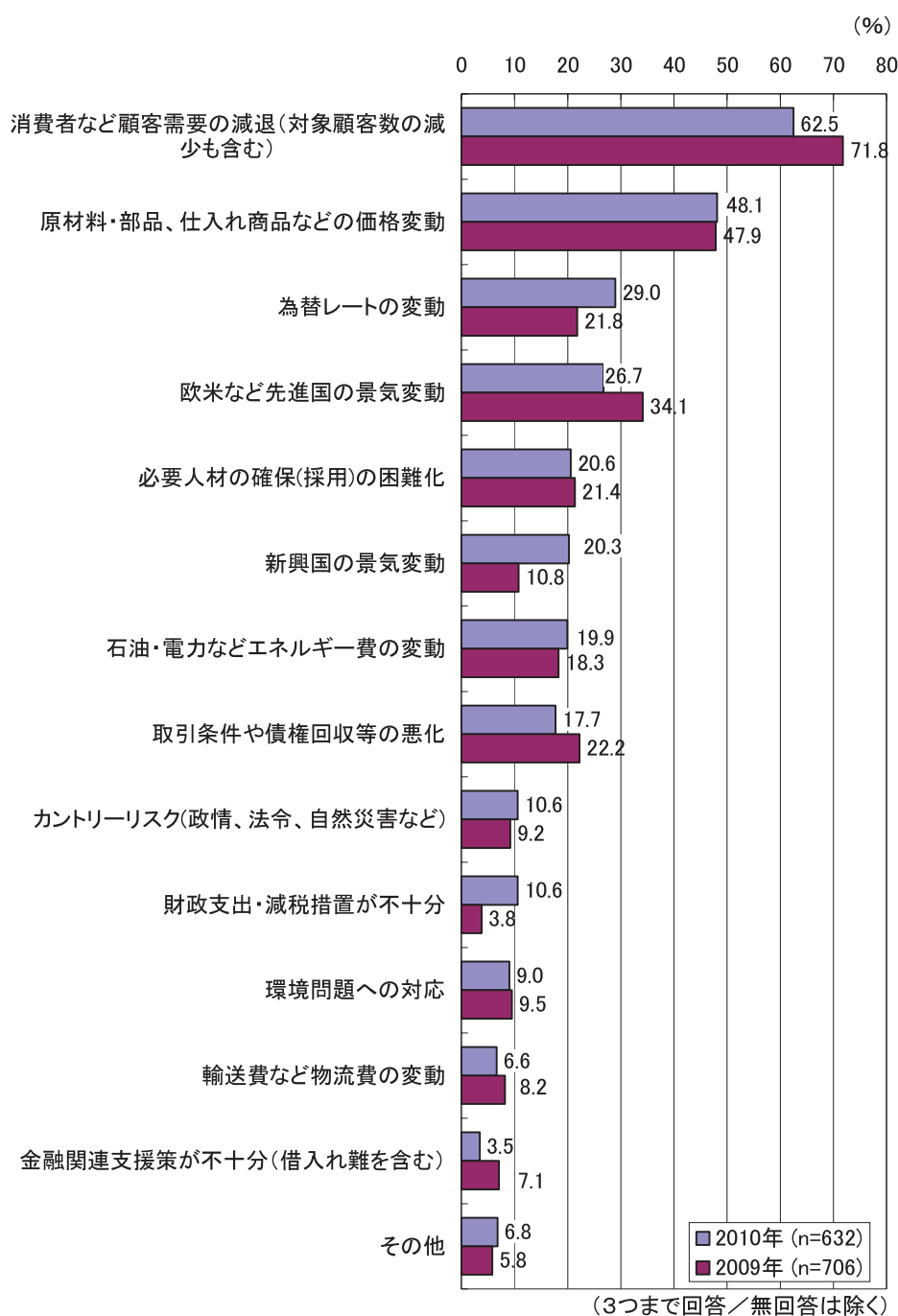
## 1-1. 経營業績にマイナスの影響を受けると予想される外部経営環境要因

調査結果の概要

今期の経營業績にマイナスの影響を及ぼすと予想される外的要因をたずねた設問では、「消費者など顧客需要の減退」(62.5%)、「原材料・部品、仕入れ商品などの価格変動」(48.1%)が2009年同様に高いものの、「為替レートの変動」が前年比7.2ポイント増の29.0%と上昇した。

また、「新興国の景気変動」が前年比9.5ポイント増の20.3%と大きく上昇しているのに対し、「欧米など先進国の景気変動」は7.4ポイント減の26.7%となり、重要視する市場が新興国へシフト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



## <アドバイザーからのコメント>

### 質問 <経営のグローバル化について>

経営業績にマイナスの影響を受けると予想される要因として、「為替レートの変動」と「新興国の景気変動」が2009年と比較して上昇しています。貴社における為替の変動に対する考え方、新興国市場における経営施策についてお聞かせください。(特に、円高に関連しての生産拠点・販売拠点の考え方などについてお聞かせください。)

- 為替問題は深刻である。海外での生産やアライアンスを早急に進めるしかない。
- 日本のものづくり技術は強力なものがありリーディングプラントとして必要である。ただし、円高傾向が続く中、生産ボリューム拠点の強化は合同会社の比重が多くなり、販売拠点の強化は需要の伸びる新興国中心になる。従って為替リスクおよび需要オポチュニティーから共にグローバル化が加速する。
- 目先の対応としては、採算性のある製品・地域などへの販売シフト及び製造コストダウンの実行。将来的には、消費地に近い国（アジアシフト）での海外生産を選択していく。
- 当社の場合、輸入に関してはドル建て、輸出に関しては円建てが中心であるので、円高による仕入れ価格の問題には大きな影響はない。しかしながら、為替レートによる2次的な影響が極めて深刻である。即ち、円高により輸出産業が大きな影響を受け、その結果として輸出を中心に据えた製造業の多くが深刻な経営危機となり、設備投資を大幅に控える結果となっている。現在、当社の懸念は、新興国の景気変動よりも、市場規模がかなり成長した中国等のカントリーリスクである。新興国の場合には、市場規模が極めて限定的であることから、その影響もある程度軽微なものだが、BRICs規模になるとカントリーリスクによる市場の喪失は、かなりのダメージに繋がる。
- 為替の変動はリスクヘッジを本社で集中的に行うことにより子会社での損益への影響を極小化している。それでも出てしまう部分は業績を評価する際、極力切り離して判断するようにしている。
- 為替変動は一企業ではどうにも制御できない。最悪も想定し、それで利益が出る体制、プロセスの変更を進める。損が出る製品は新規コストダウン設計をする等、従来繰り返し行われて来た方法を計画通り進めている。奇策はない。新興国市場に対し、電子部品は大部分を国外で調達、生産を行っている。主戦場は中国であり、他のB、R、Iについては、ほとんど市場開拓の為の投資は行っていない。原材料、例えば希土類金属の調達に関しては戦略的な購入を考えなければならない。
- 生産拠点及び直接輸入がなく、円高の直接影響を受けることはないが、間接的に建設資材の値下がりによる投資コストダウン、円高セールを題しての顧客への円高メリットの還元等の施策を考えている。
- 為替レートの変動はサービスに直接的な影響は受けられないものの、輸出企業が多い顧客企業への影響は当社にも間接的に大きな影響を与えると考えている。特に、国際物流費の支払い方法について、支払場所、支払通貨等様々な要請が出る場合を想定し、グローバルキャッシュ・マネジメント・システムの構築等の対策を行なっている。新興国においては、景気変動のみならずカントリーリスクの発生懸念が各国に存在することから、1国1都市のみに集中することなく、東アジア、南アジア全域にわたる広いネットワークを拡充し、不慮のリスクにも柔軟に対応できる体制の構築を心掛けている。
- 為替レート変動に対しては、為替予約やグローバル調達によるリスク低減。新興国市場に対しては拡大及び新規事業展開を継続検討及び実施。国内の海外移転は今のところ考えていない。
- 輸出型企業であり為替変動への対応としては従来から海外生産を中心に対応してきた。更なる円高対応として、賃金上昇や政治のリスクがある中国以外での生産能力拡大を進めている。また、為替変動影響を受けやすい一般消費者向け商品から企業・官公庁向け商品への転換を進めている。新興国市場に関する施策としては販売拠点の拡充と新興国市場向け商品の開発を進めている。先進国市場とは異なるニーズがありコストが厳しい市場であるが、今後の最重要市場であり中長期的な施策を立て重要課題として推進している。
- 為替変動への対応として、海外への生産拠点移管はすでに生産高ベースで90%を超えている。今後は、生産だけではなく、開発及び間接業務の海外移管が課題である。あらゆるコストを円からドルリンク通貨への移行を目指している。しかし、中国では「元」の切り上げ及び人件費上昇がリスクでありコスト増大への対応が課題である。一方、当社にとっては国内売り上げの増大も課題と考える。新興国市場への対応として、販売拠点の強化及び新規設立を積極的に展開している。また、拠点をまかせられる人材育成も課題と考える。さらに、新興国に適応した商品開発も課題である。
- メーカーゆえ大きな動きは生産活動の海外へのシフトが重要となるが、同じ性能を担保できるキーと

なる部材の現地調達との組合せとなる。特に中国が世界の工場として機能し始めると、決済通貨が USD となり、円建て決済から大きく変化してしまった。この影響で日本での主要部材の調達、海外工場への送付をしているとまったく円高のリスクヘッジになっていない。景気変動に関しても良い時、悪い時があると割り切り、在庫政策と連動させ生産の平準化を上手く機能させる手法で工夫・対処するのが現実的である。

- 為替レベルに応じた経営コストの削減、販売価格の調整や海外への生産シフト（特に中国リスクを考慮した東アジアへの転換加速）、グローバル購買の展開（為替リスクヘッジが可能な外貨購買の拡大や FTAなどを考慮した地域購買や産地国生産の推進）である。
- 当社は製造業を顧客としている。基本構造として日本市場は縮小の方向であり、かつ、生産に対するインフラは国際的にも日本はコストが高い（税金、公共料金、人件費等）のでグローバル化（含日系企業の海外進出フォロー）は、円高以前に必須である。グローバル化は、機能的には、販売、生産、開発の順でグローバル化を推進してきた。この次は本社機能の一部の海外シフトになる。円高の加速で、生産の現地化は加速されるが、中国を集中生産拠点にするリスクを感じている（逆に中国だけに限定した生産・販売してもいいほど市場が拡大している）。今後、新興国・資源国がメイン市場となるので、一段のコスト削減が必要となり、海外生産は回避できない。
- 直近では欧州不安や米国景気回復鈍化等により円高がさらに加速しており、価格競争力の低下が懸念される状況である。円高への対応のひとつとして、海外調達・現地生産の拡大、現地パートナーとの提携・アライアンス等の施策を展開している。なお、為替変動への対応のみならず、各国・地域の多様なニーズへの対応、スピーディーな事業展開などの観点から、当社においては販売・生産・設計開発等のローカル化（現地化）を大きな方針として取組んでいる。現地化にあたって、現地人財の育成、コア技術のブラックボックス化等が課題であると考えている。また、国内生産拠点と海外現地生産拠点の分担・役割等の整理も大きな課題と認識している。
- 当社では海外子会社を連結せず、また海外への製品販売はなく、海外からの製品購入も少ないので為替影響はほとんどない。海外子会社からの配当は円高により減少するが、会社の業績を左右するほどではない。海外への人材派遣の対価は円貨契約のため、為替リスクは子会社ないしは海外の顧客が負うことになる。当社、子会社共に為替リスクを最小限にするよう、自国通貨以外での契約は契約成立時に原則として為替予約をすることにしている。
- 為替レートの変動は収益に多大な影響を及ぼすが、その為には人件費の安いところへ進出するというのは短絡的な見方であると思う。新興国を含めた海外進出はあくまでも市場のあるところで生産するというポリシーに基づいたものでなければならない。為替変動、特に円高に対して国内生産を継続するためには、あくまでも生産ラインの寄せ止め等による固定費削減・コスト低減で対応すべきと考える。
- 常に予約レートをシビアに設定し、それを乗り越えるオペレーションコストの削減を実現する。新興国のニーズにマッチした、マーケティング力・商品開発力の強化。
- 為替変動に加え、当業界では石油（ナフサ）価格の変動が大ききリスクとなる。これらについては、ある変動幅を仮定して、その変動幅に基づき売上、利益の変動を予想している。ただし、何れの要因も制御不能であり、また予想の域を超えない。また、為替変動（特に円高）においては、顧客、その先の顧客の動向を注視する必要があり、それに応じて対応を変更する必要があると認識している。新興国市場は、人口増加に伴う経済活動の活発化により魅力的なのは間違いない。国内生産・輸出型の事業は、円高においては望ましい形態ではなく、新興国における生産・販売、場合によってはそこからの輸出という形態が望ましいと考える。新興国のカントリーリスクを把握することは当然である。
- 新興国の経済成長によって、世界経済が動いている。その状況を反映して、新興国の景気変動が上昇している。為替レートにおける従来の視点は、PLにおよぼす影響しかなかったが、株価における為替のリスクといった観点からの対応策がますます必要になろう。そのためには、財務、購買、海外投資を為替といった視点で、トータルで日常的に把握する部隊が必要になる。
- 様々な経営資源を調達する視点で言えば、為替相場の変動に伴って、直ちにそのソーシングを変えることは困難と認識。よって、単年度で為替影響を吸収するのは難しいが、翌期以降の計画や中長期的な事業のソーシングには、為替影響を考慮のうえ、利益を獲得できるよう対応し、持続的成長に繋げたい。また今後の成長市場として新興国市場は魅力的な市場であり、積極的に進出していきたい考え。
- 円高を背景に海外での生産を拡大させるのではなく、需要拡大が見込まれる地域での生産を拡大させていく。円高については、製造原価の低減、生産性向上等により対処していく。

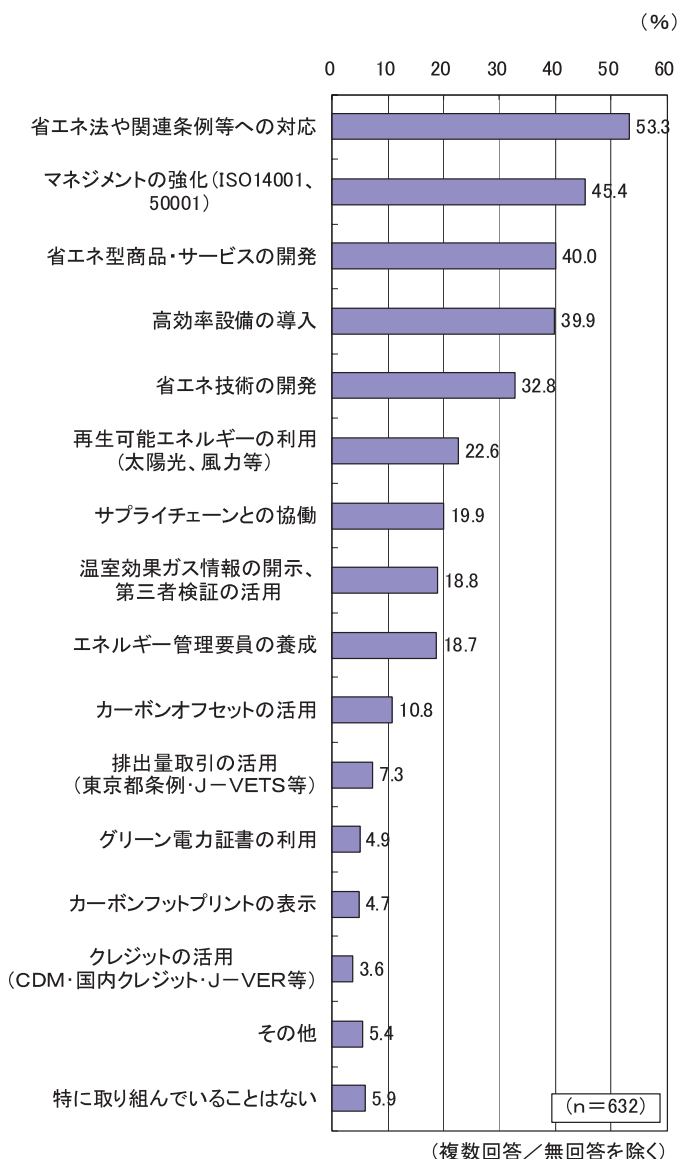
## 1-2. 地球温暖化対策状況

調査結果の概要

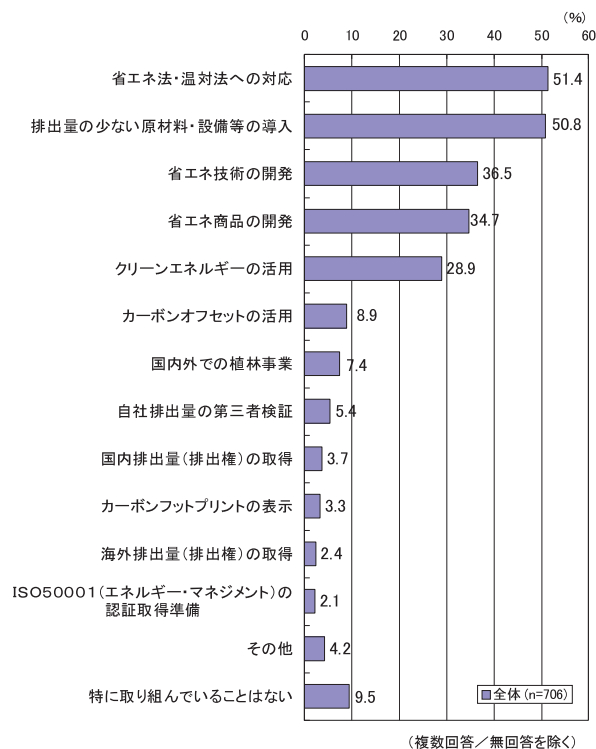
地球温暖化対策として現在取り組んでいること、または今後3年以内に取り組む予定の項目を尋ねたところ、「省エネ法や関連条例等への対応」(53.3%)、「マネジメントの強化」(45.4%)が上位にあがった。「高効率設備の導入」(39.9%)や「省エネ技術の開発」(32.8%)よりこうしたソフト面での強化が一層重視されていることがうかがえる。

また「サプライチェーンとの協働」を選んだ回答も 19.9%あり、企業活動全般との関連も無視できないものとなっている。

### 地球温暖化対策として取り組んでいる または取り組む予定の項目



### <参考> (2009年調査結果) 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



# 1-3. 生物多様性に配慮した経営-1

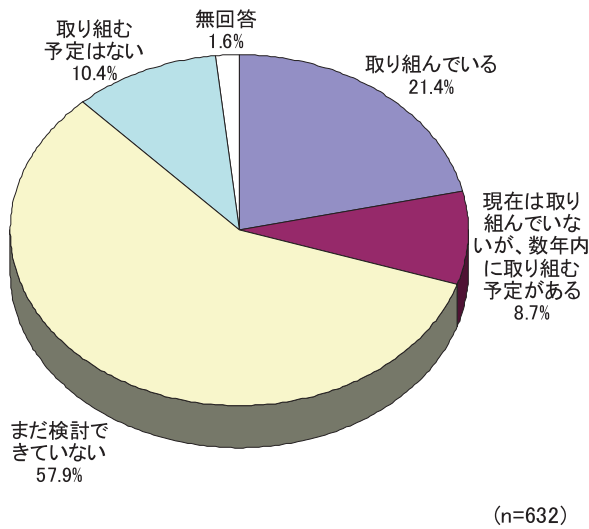
調査結果の概要

生物多様性に配慮した経営への取り組み状況は、「取り組んでいる」または「取り組む予定がある」との回答が約3割、「まだ検討できていない」「取り組む予定はない」との回答が約7割となった。

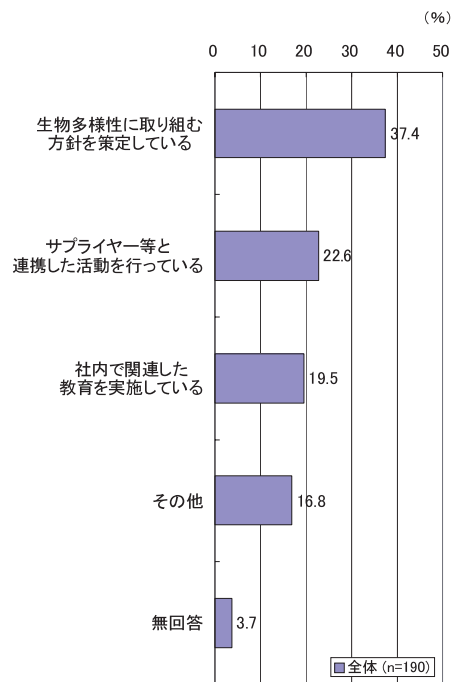
取り組み内容としては、「生物多様性に取り組む方針を策定している」(37.4%)、重視する観点としては、「CSR活動の一環」(59.5%)がそれぞれ1位となった。

一方「まだ検討できていない」または「取り組む予定はない」理由としては、「具体的にどのような取り組みをするのかがわかり難い」(37.0%)、「自社の製品・サービスとの関連性・関係性は薄い」(34.0%)が上位の理由となった。

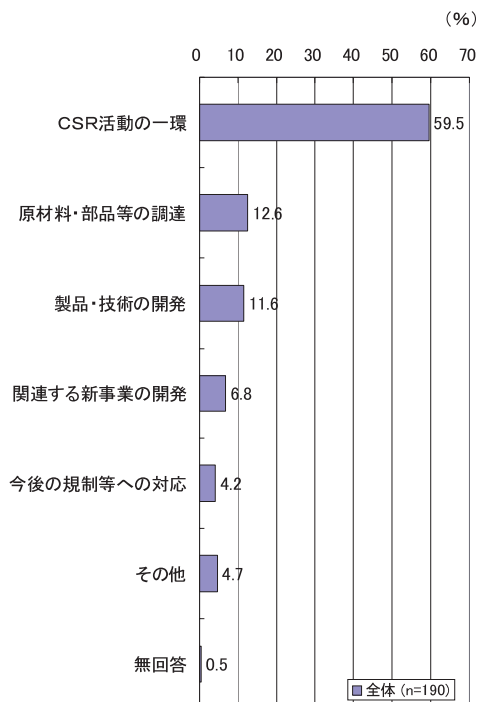
生物多様性に配慮した経営への取り組み状況



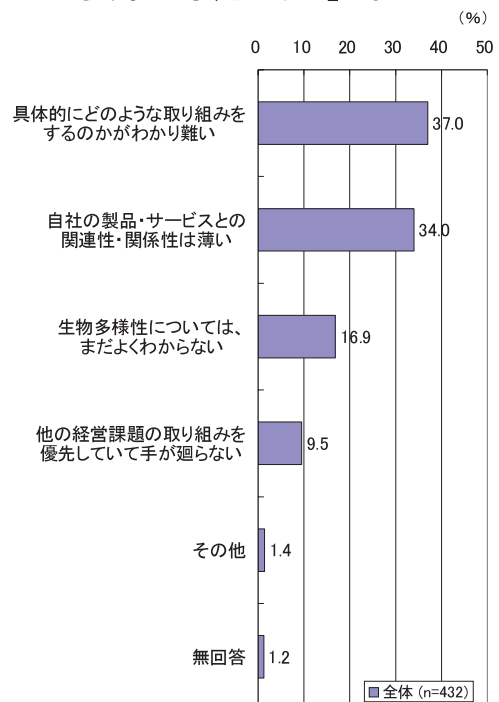
取り組み内容



重視する観点



「まだ検討できていない」または「取り組む予定はない」理由





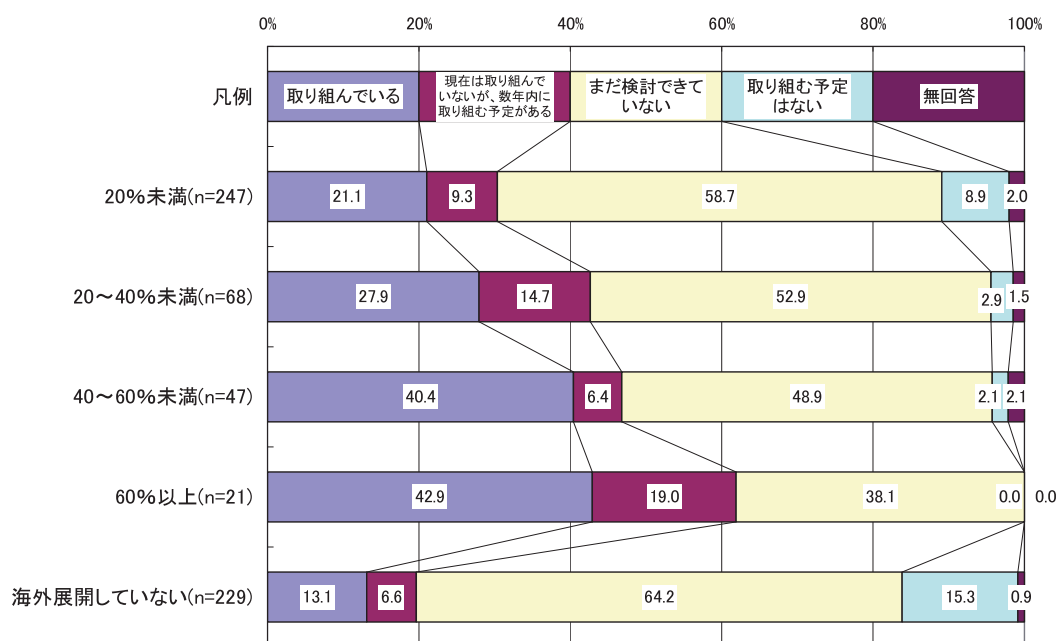
### 1-3. 生物多様性に配慮した経営-2

調査結果の概要

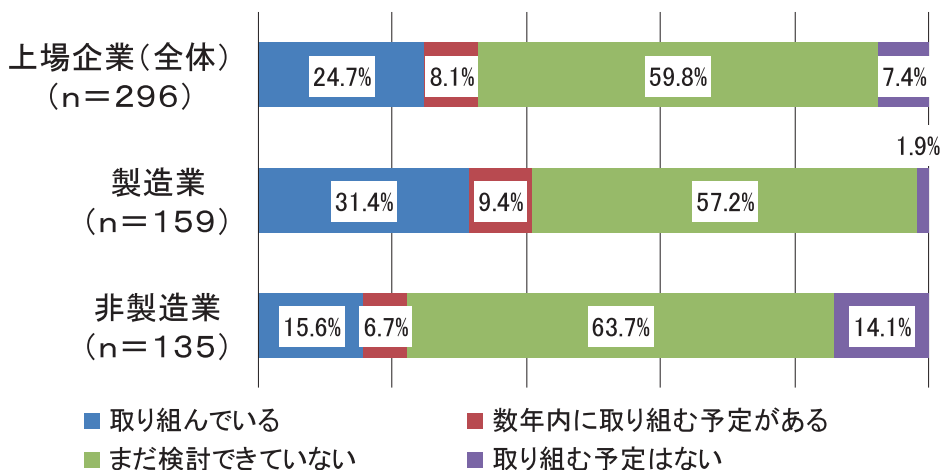
生物多様性に配慮した経営への取り組み状況を、企業の海外売上比率別にみると、「60%以上」の企業で 42.9%、「40%~60%未満」の企業で 40.4%、「20%~40%未満」の企業で 27.9%、「20%未満」の企業で 21.1%が「取り組んでいる」との回答となり、海外売上比率と正比例して取り組みが進んでいる実態が見える。

また、上場企業全体では「取り組んでいる」が 24.7%、「数年内に取り組み予定がある」が 8.1%と、約 3 割強の企業が生物多様性に配慮した経営を具体的に進めようとしている。特に、製造業では 31.4%が「取り組んでいる」と回答しており、「数年内に取り組み予定がある」(9.4%)と合わせると 40.8%となっている。一方、非製造業は「取り組んでいる」(15.6%)、「数年内に取り組み予定がある」(6.7%)を合わせて 22.3%にとどまっている。

生物多様性に配慮した経営への取り組み状況（海外売上比率別）



生物多様性に配慮した経営への取り組み状況（上場企業／製造業・非製造業別）



(無回答および業種不明を除く)

## 1-4. 重視する世界の市場カテゴリーー1

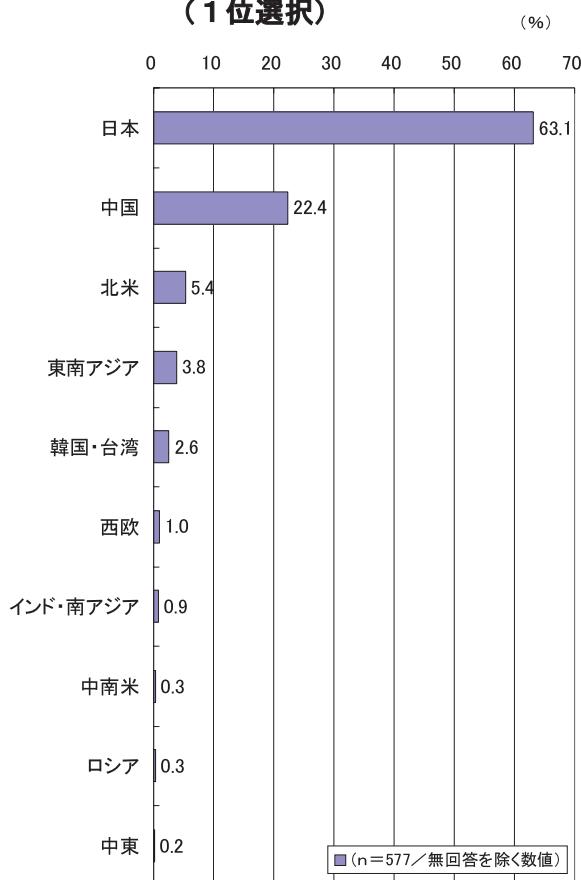
調査結果の概要

「現在最も重視する地域」を尋ねた設問では、1位が「日本」(63.1%)、2位が「中国」(22.4%)、3位が「北米」(5.4%)となった。

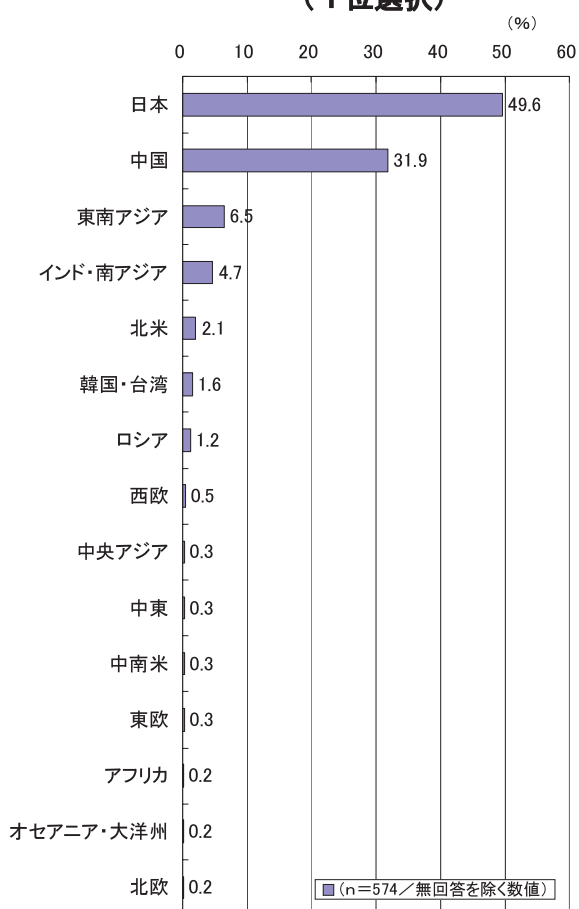
「今後重視するであろう地域」を尋ねた設問では、1位が「日本」(49.6%)、2位が「中国」(31.9%)、3位が「東南アジア」(6.5%)となった。「中国」や「東南アジア」の比率が「現在」に比べ高まり、「北米」は下がっている傾向にある。

なお「今後重視するであろう地域」に「中国」を1位に選んだ企業が次にあげた地域は、「東南アジア」(35.9%)、「インド・南アジア」(25.3%)、「韓国・台湾」(12.9%)の順となった。

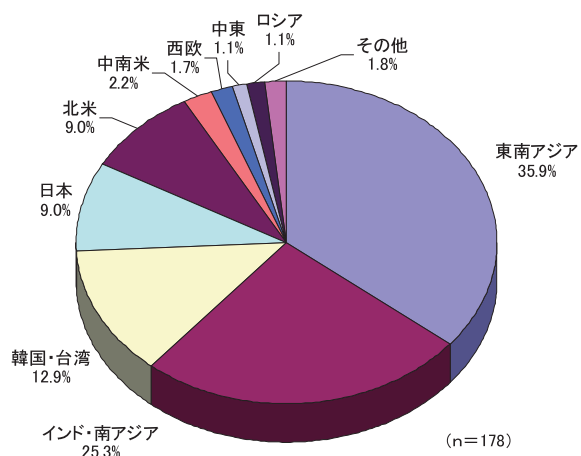
現在最も重視する地域  
(1位選択)



今後重視するであろう地域  
(1位選択)



「今後重視するであろう地域」市場2位の  
カテゴリー(「中国」を1位に選んだ企業)





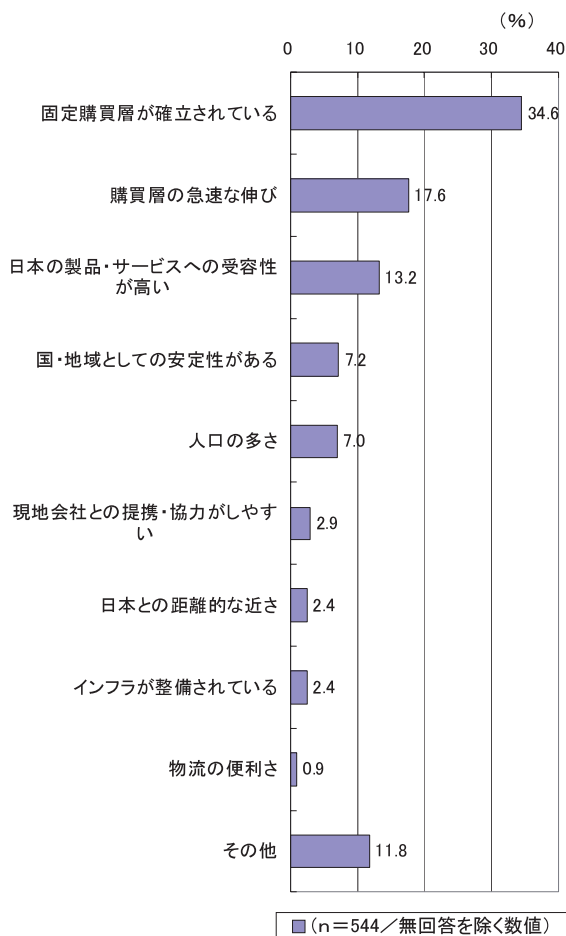
## 1-4. 重視する世界の市場カテゴリーー2

調査結果の概要

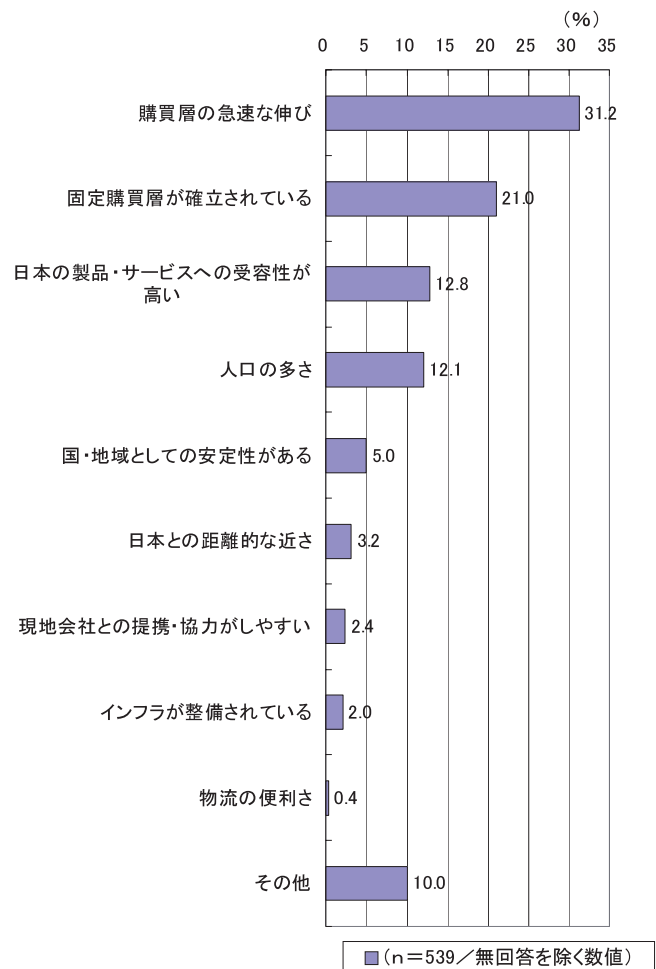
「現在最も重視する地域」を選んだ理由としては、「固定購買層が確立されている」(34.6%)、「購買層の急速な伸び」(17.6%)の順となった。

「今後重視するであろう地域」を選んだ理由としては、「購買層の急速な伸び」(31.2%)、「固定購買層が確立されている」(21.0%)、「日本の製品・サービスへの受容性が高い」(12.8%)が上位にあり、成長市場への期待がうかがえる結果となっている。

現在最も重視する地域（1位）  
を選んだ理由



今後重視するであろう地域（1位）  
を選んだ理由



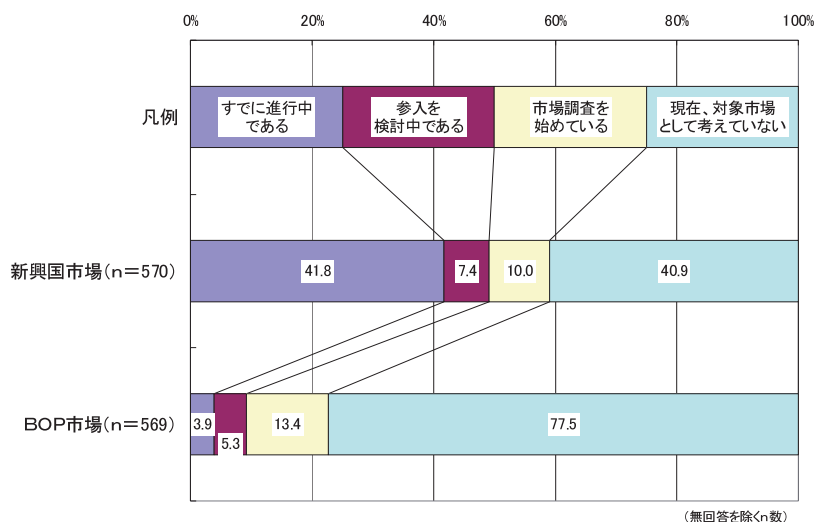
# 1-4. 重視する世界の市場カテゴリー-3

調査結果の概要

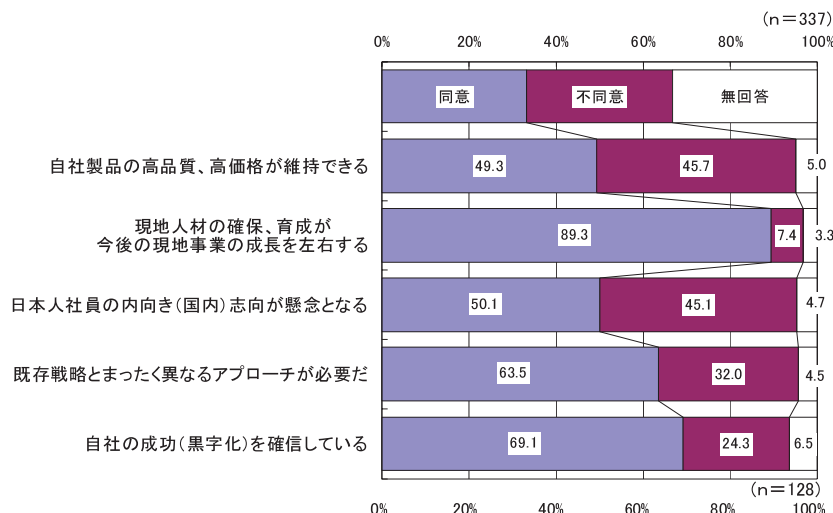
新興国市場に対する取り組みとして、41.8%の企業が中国やインドなどの新興国市場での事業を「すでに進行中」と回答している。また、「参入を検討中」は7.4%、「市場調査中」は10.0%と6割弱が関心を寄せている。一方、「対象市場と考えていない」は40.9%という結果となった。また「BOP市場」は「現在、対象市場として考えていない」が77.5%を占める。

また、「新興国市場」、「BOP市場」それぞれに対する基本認識を尋ねたところ、「現地人材の確保・育成が今後の現地事業の成長を左右する」に対していずれの市場においても8割以上が「同意」としている。なお、「新興国市場」については、「自社の成功を確信している」が69.1%あるのに対し、「BOP市場」は44.5%にとどまっている。(いずれも事業活動を実施あるいは予定の企業のみ)の回答。)

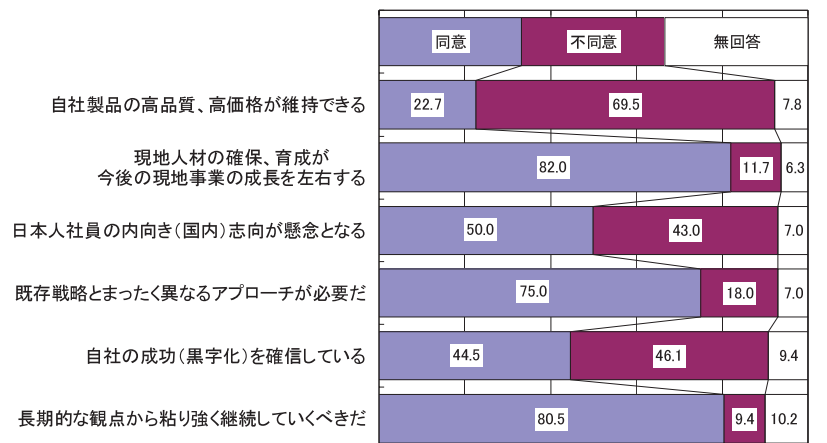
## 「新興国市場」「BOP市場」に対する事業活動状況



## 「新興国市場」に関する基本認識



## 「BOP市場」に関する基本認識



(注) BOP市場 (Base of the Pyramid / Bottom of the Pyramid) とは、アジア、アフリカなどの低所得層を対象にした市場を指している。

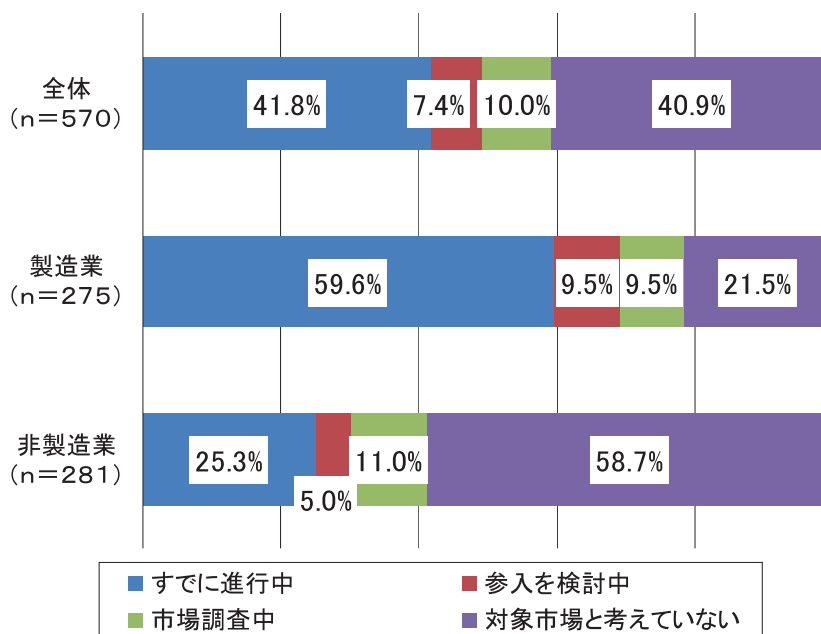
## 1-4. 重視する世界の市場カテゴリーー4

調査結果の概要

業種別に新興国市場に対する取り組み状況を見ると、製造業では 59.6%が「すでに進行中」とし、非製造業では 25.3%が「すでに進行中」としている。

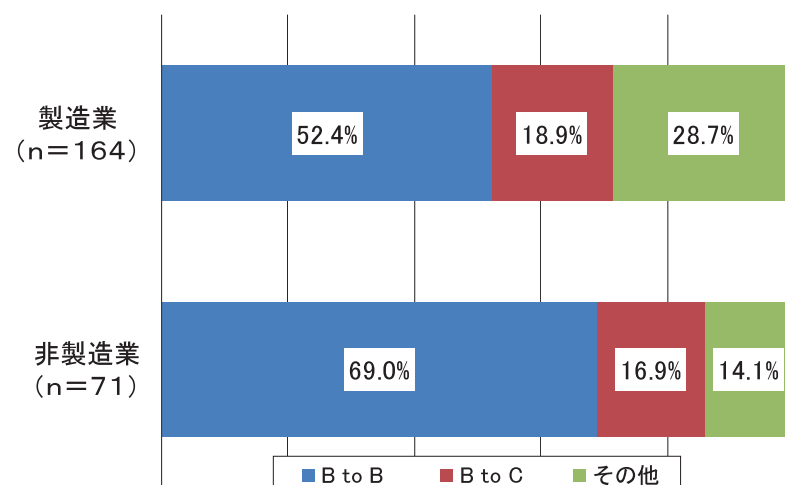
「すでに進行中」と回答した企業を業種別にみると、「BtoB」の取り組みとの回答が製造業では 52.4%、非製造業では 69.0%となった。新興国市場においては、生産財や法人向けの BtoB 事業が先行する一方で、今後の市場拡大に対応した BtoC 事業の展開が課題といえる。

新興国市場に対する取り組み状況



(無回答および業種不明を除く)

新興国市場に対する取り組み状況(業種別)



(注1) 製造業における「B to B」とは「主たる製品が生産財」、「B to C」とは「主たる製品が一般消費財」、「その他」とは「主たる製品が耐久消費財」と回答した企業。  
 (注2) 非製造業における「B to B」とは「主たる顧客が法人」、「B to C」とは、「主たる顧客が一般消費者」、「その他」とは「顧客が一般消費者と法人の両者」と回答した企業。

## 2. 財務領域の課題

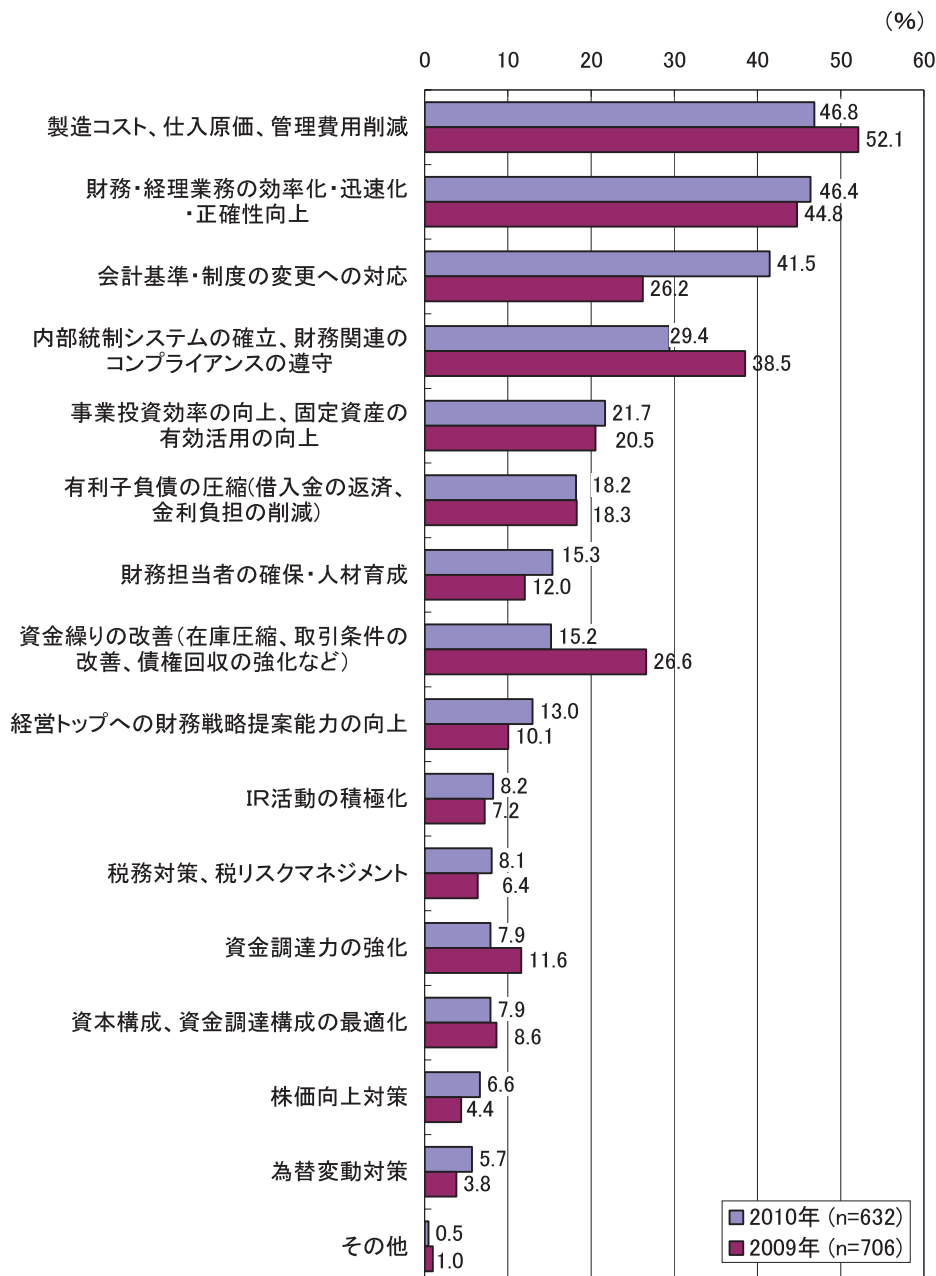
### 2-1. 財務領域の主要課題-1 〈前年比較〉

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」が1位だったものの、5.3ポイント減の46.8%となった。また、「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9.1ポイント減の29.4%、「資金繰りの改善」は11.4ポイント減の15.2%となっている。

一方、「会計基準・制度の変更への対応」は15.3ポイント増の41.5%と急増し、将来的に適用が予定される国際財務報告基準(IFRS)への対応を迫られている影響があるとうかがえる。

財務領域で特に重視している課題（前年比較）



(3つまで回答/無回答を除く)

## 2-1. 財務領域の主要課題-2 〈上場・非上場企業別〉

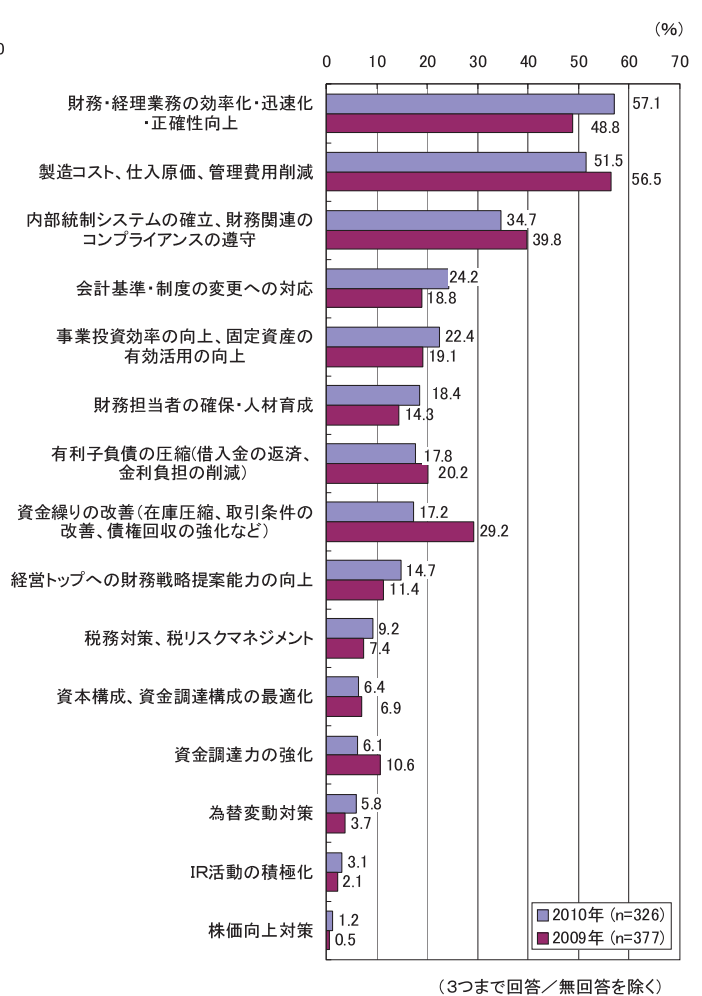
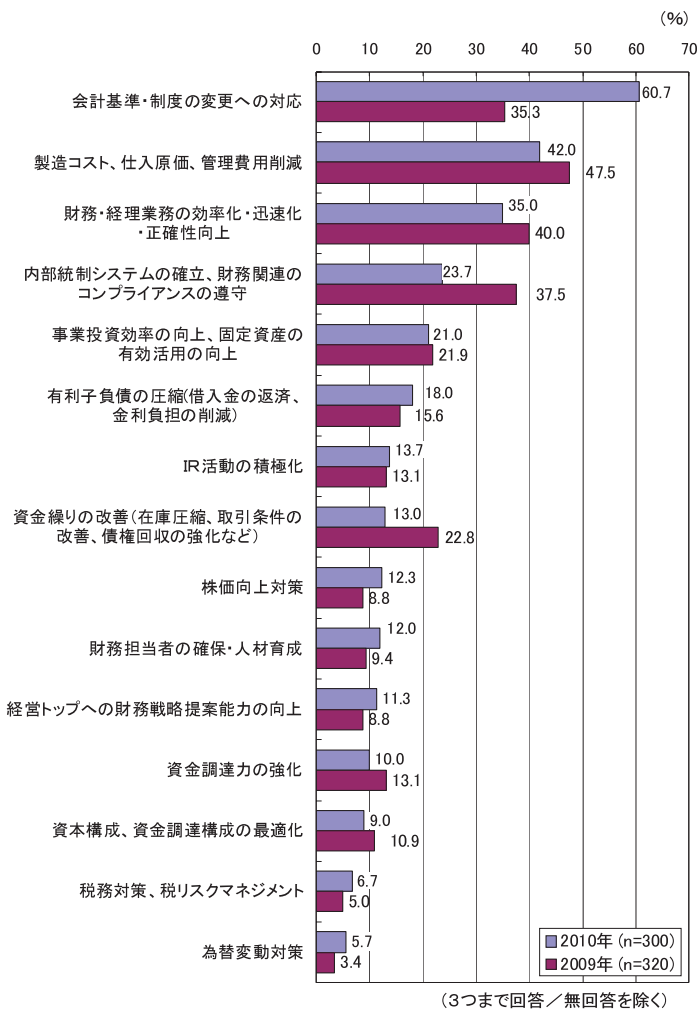
調査結果の概要

上場・非上場別に見ると、上場企業は「会計基準・制度の変更への対応」が60.7%となり、順位も昨年の4位から1位に浮上している。次いで「製造コスト、仕入原価、管理費用削減」(42.0%)、「財務・経理業務の効率化・迅速化・正確性向上」(35.0%)となっている。

非上場企業では、「財務・経理業務の効率化・迅速化・正確性向上」が57.1%となり、昨年の2位から1位に浮上している。次いで「製造コスト、仕入原価、管理費用削減」(51.5%)、「内部統制システムの確立、財務関連のコンプライアンス遵守」(34.7%)となっている。

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）



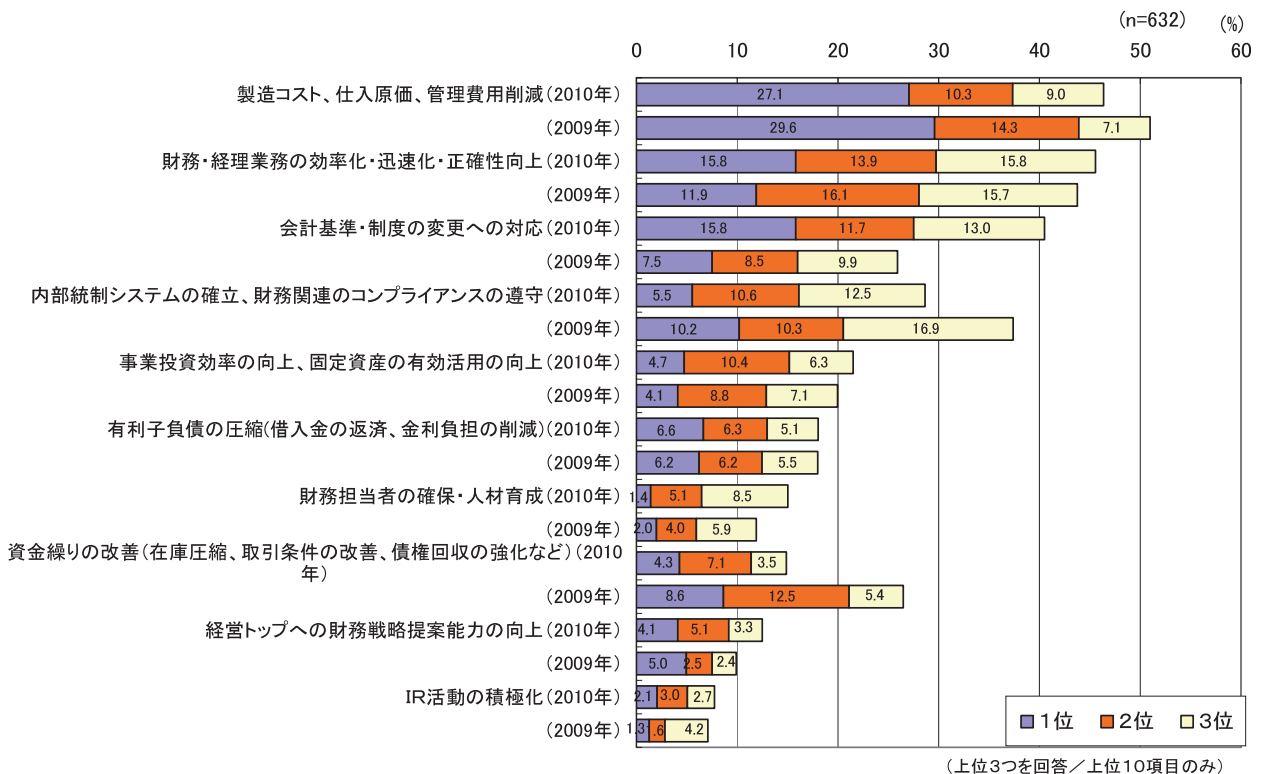
## 2-1. 財務領域の主要課題-3 〈選択順位別／4年間の推移〉

調査結果の概要

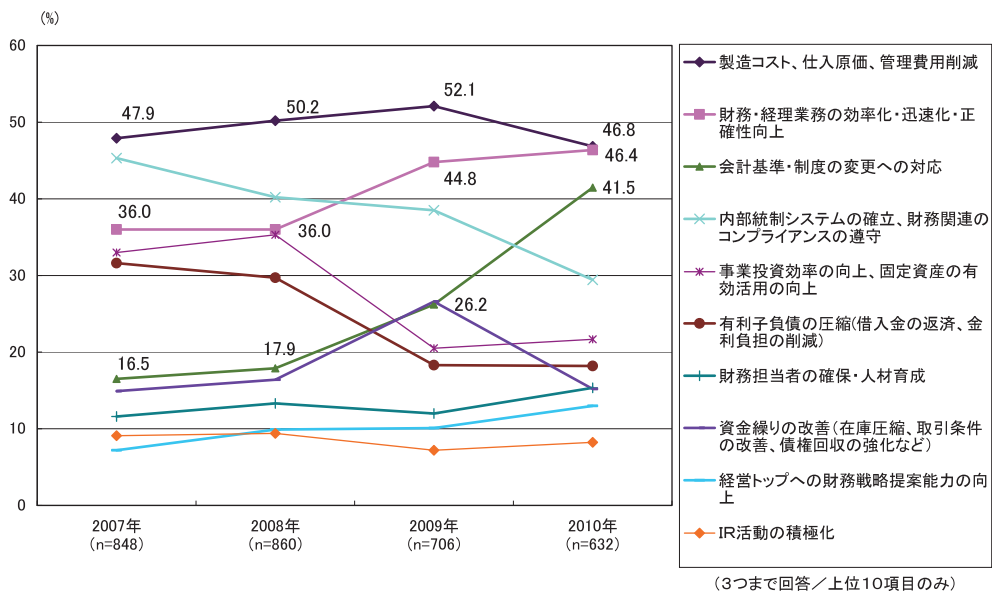
1～3位の順位を見ると、全体の上位項目である「製造コスト、仕入原価、管理費用削減」は1位の割合も多く、重要性が最も高い項目であることがわかる。また「財務・経理業務の効率化・迅速化・正確性向上」は昨年より1位の割合が高まり、重要性が高まっていることがうかがえる。

4年間の推移を見ると、「製造コスト、仕入原価、管理費用削減」は4年を通して最重要課題となっている一方、2位、3位に位置する課題は年により変動していることがわかる。ここ2年は「会計基準・制度の変更への対応」の伸びが著しくなっている。

財務領域で特に重視している課題（選択順位別）



財務領域で特に重視している課題(4年間の推移)

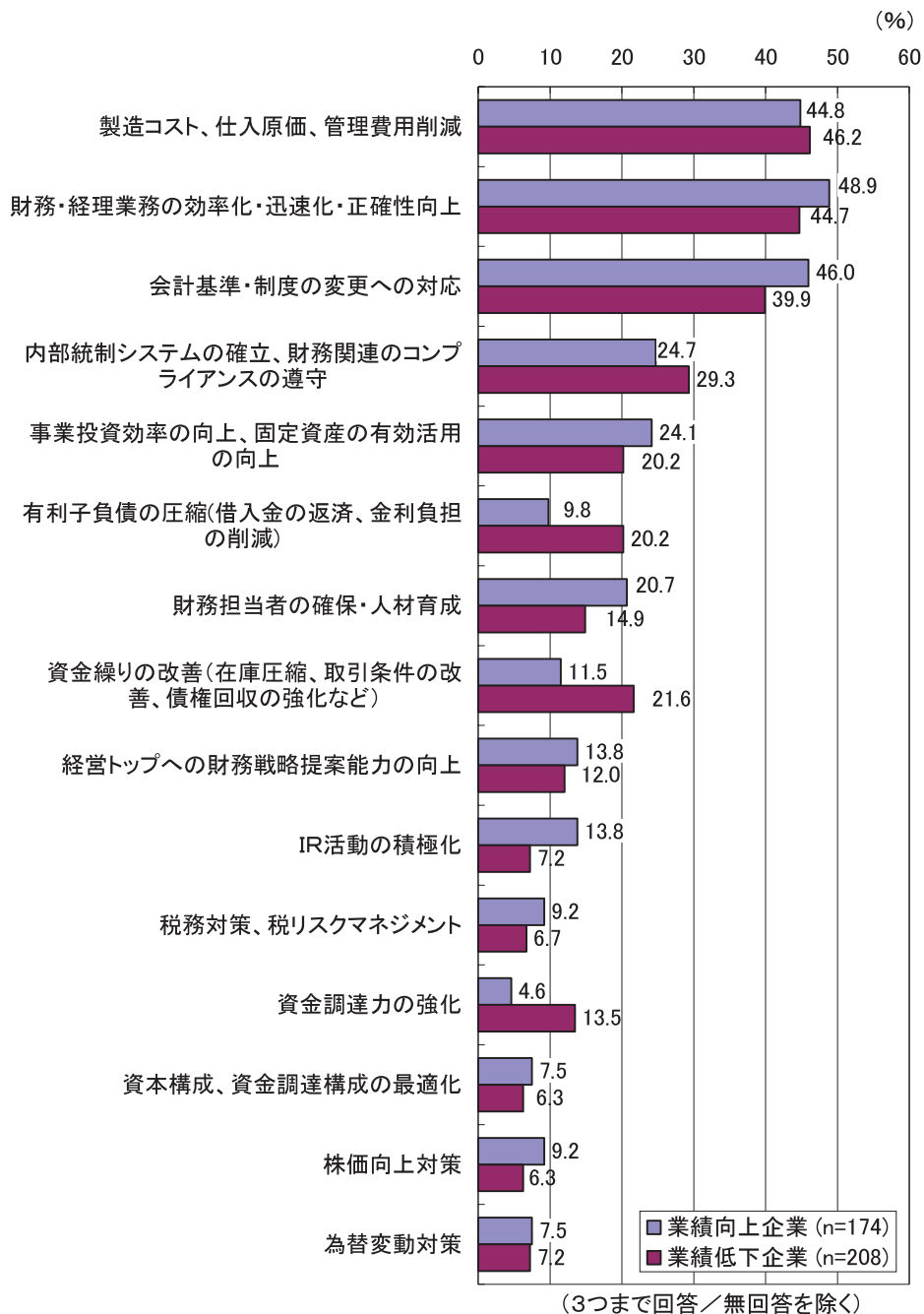


## 2-1. 財務領域の主要課題-4 「業績向上企業」と「業績低下企業」の比較

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、上位項目での差はさほど大きくない。差がひらいているのは、「有利子負債の圧縮」(10.4 ポイント差)、「資金繰りの改善」(10.1 ポイント差)等であり、業績低下企業にとっての喫緊の項目となっている。一方「業績向上企業」はその面での憂慮が少なく、「財務・経理業務の効率化・迅速化・正確性向上」、「会計基準・制度の変更への対応」、「財務担当者の確保・人材育成」といった中期目線の施策を重視している傾向にある。

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」との比較）



業績向上企業 (174 社) …過去三年間における ROS が、業界他社平均より上回ると答えた企業  
 業績低下企業 (208 社) …過去三年間における ROS が、業界他社平均より下回ると答えた企業



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	会計基準・制度の変更への対応	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	事業投資の向上、固定資産の有効活用の向上	利子負債(借入金返済、金利負担の削減)	財務担当者の確保・人材育成	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)	経営トップへの財務戦略提案能力の向上	IR活動の積極化	税務対策、税リスクマネジメント	資金調達の強化	資本構成、調達コストの最適化	株価向上対策	為替変動対策	その他
632	46.8	46.4	41.5	29.4	21.7	18.2	15.3	15.2	13.0	8.2	8.1	7.9	7.9	6.6	5.7	0.5
0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
35	57.1	31.4	51.4	25.7	20.0	25.7	17.1	5.7	25.7	5.7	2.9	8.6	2.9	5.7	5.7	-
4	50.0	-	50.0	50.0	50.0	-	50.0	-	25.0	-	-	-	-	25.0	-	-
4	100.0	25.0	25.0	-	-	50.0	-	-	50.0	-	25.0	-	-	-	-	-
32	65.6	40.6	53.1	28.1	21.9	12.5	12.5	9.4	21.9	12.5	6.3	3.1	6.3	-	6.3	-
8	37.5	37.5	62.5	50.0	-	12.5	12.5	-	-	12.5	12.5	-	-	25.0	-	-
2	50.0	-	50.0	-	100.0	50.0	-	-	-	-	-	-	50.0	-	-	-
7	71.4	57.1	42.9	14.3	14.3	14.3	28.6	14.3	28.6	14.3	-	-	-	-	-	-
26	65.4	38.5	50.0	30.8	19.2	23.1	23.1	19.2	3.8	3.8	3.8	3.8	11.5	3.8	-	-
32	65.6	28.1	50.0	18.8	9.4	9.4	18.8	31.3	18.8	3.1	9.4	6.3	6.3	9.4	15.6	-
14	57.1	57.1	35.7	7.1	28.6	-	14.3	21.4	21.4	-	-	14.3	7.1	-	7.1	7.1
54	64.8	48.1	46.3	25.9	29.6	13.0	5.6	14.8	13.0	3.7	7.4	7.4	7.4	-	13.0	-
38	55.3	52.6	36.8	18.4	28.9	18.4	13.2	15.8	13.2	2.6	23.7	7.9	2.6	-	10.5	-
31	77.4	54.8	25.8	32.3	25.8	12.9	6.5	6.5	9.7	6.5	9.7	6.5	12.9	3.2	9.7	-
56	21.4	44.6	41.1	28.6	26.8	39.3	10.7	30.4	14.3	5.4	3.6	17.9	8.9	3.6	3.6	-
46	28.3	52.2	60.9	34.8	17.4	15.2	10.9	23.9	6.5	13.0	4.3	-	6.5	8.7	13.0	2.2
18	5.6	50.0	55.6	27.8	11.1	-	16.7	5.6	16.7	22.2	11.1	16.7	22.2	27.8	-	-
4	-	-	75.0	25.0	75.0	50.0	-	-	-	25.0	-	25.0	25.0	-	-	-
40	55.0	50.0	42.5	30.0	20.0	7.5	20.0	10.0	15.0	5.0	5.0	12.5	7.5	7.5	5.0	-
43	23.3	55.8	32.6	41.9	18.6	30.2	20.9	20.9	11.6	-	7.0	11.6	4.7	7.0	4.7	-
2	-	50.0	50.0	50.0	50.0	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
38	39.5	50.0	36.8	44.7	21.1	7.9	15.8	7.9	13.2	15.8	10.5	2.6	7.9	10.5	-	2.6
1	100.0	100.0	-	-	-	-	-	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-
2	-	50.0	-	-	-	50.0	50.0	-	50.0	50.0	-	-	-	50.0	-	-
4	-	50.0	50.0	-	-	50.0	50.0	-	-	-	-	-	25.0	-	-	-
17	47.1	41.2	23.5	23.5	17.6	35.3	11.8	17.6	-	5.9	11.8	5.9	17.6	5.9	-	-
9	44.4	55.6	11.1	22.2	33.3	11.1	22.2	-	-	44.4	11.1	-	22.2	22.2	-	-
11	72.7	45.5	9.1	45.5	36.4	18.2	18.2	18.2	-	9.1	18.2	-	-	9.1	-	-
6	16.7	66.7	33.3	-	-	16.7	-	33.3	-	33.3	16.7	-	-	33.3	-	-
48	39.6	50.0	29.2	37.5	16.7	10.4	25.0	8.3	8.3	12.5	10.4	8.3	8.3	8.3	-	-

(3つまで回答)

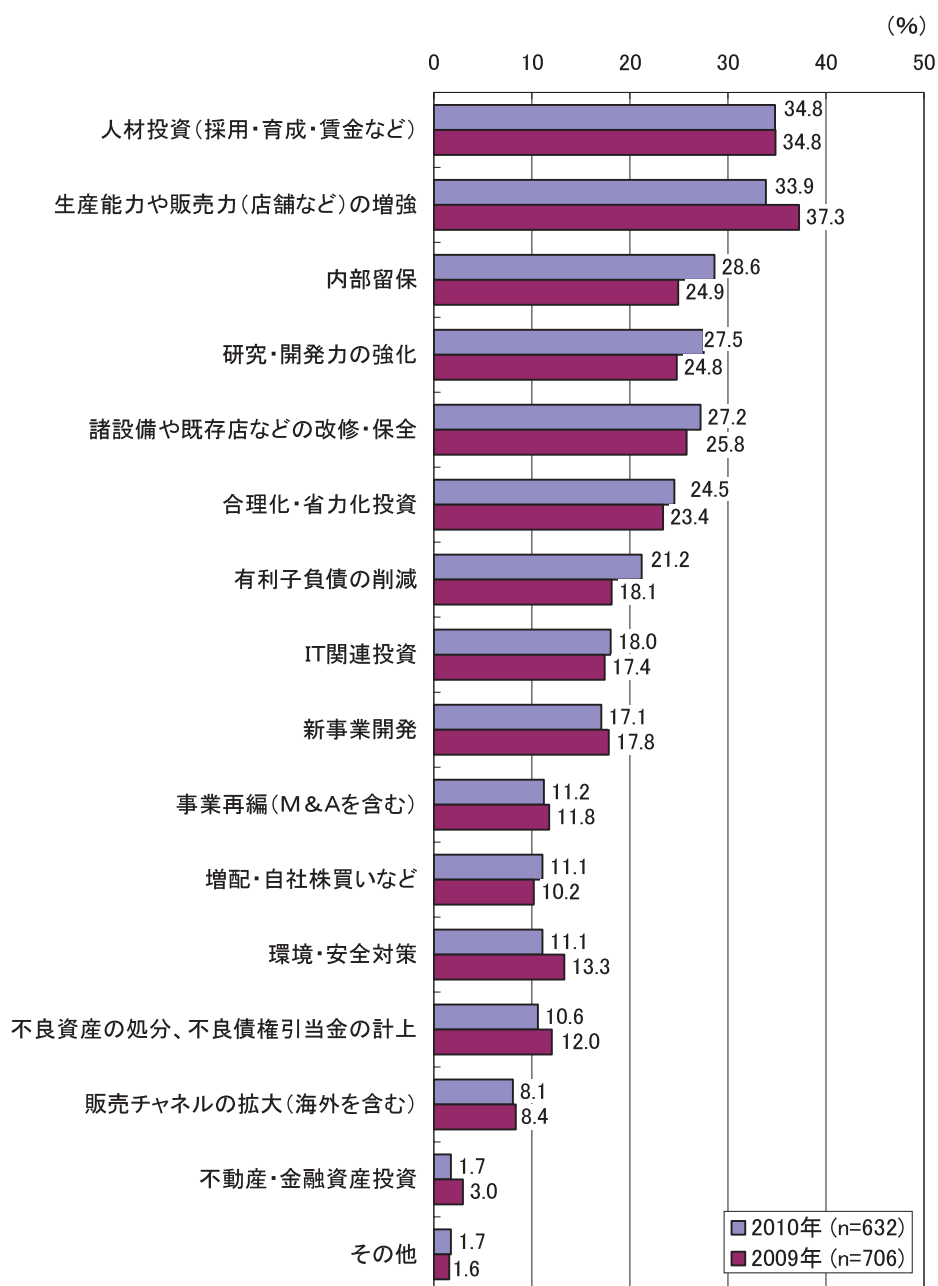
(注) 網掛けの項目が当該業種で1位の項目

## 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

昨年とは順位が逆転し、「人材投資」(34.8%)が「生産能力や販売力の増強」(33.9%)を上回り1位となった。また「内部留保」(28.6%)と「研究・開発力の強化」(27.5%)が3・4位に位置しており、自社の力に見合うバランスのよい投資を考えている様子が見える。

投資ならびに利益処分の対象として  
優先順位の高い項目(前年比較)



(3つまで回答/無回答を除く)

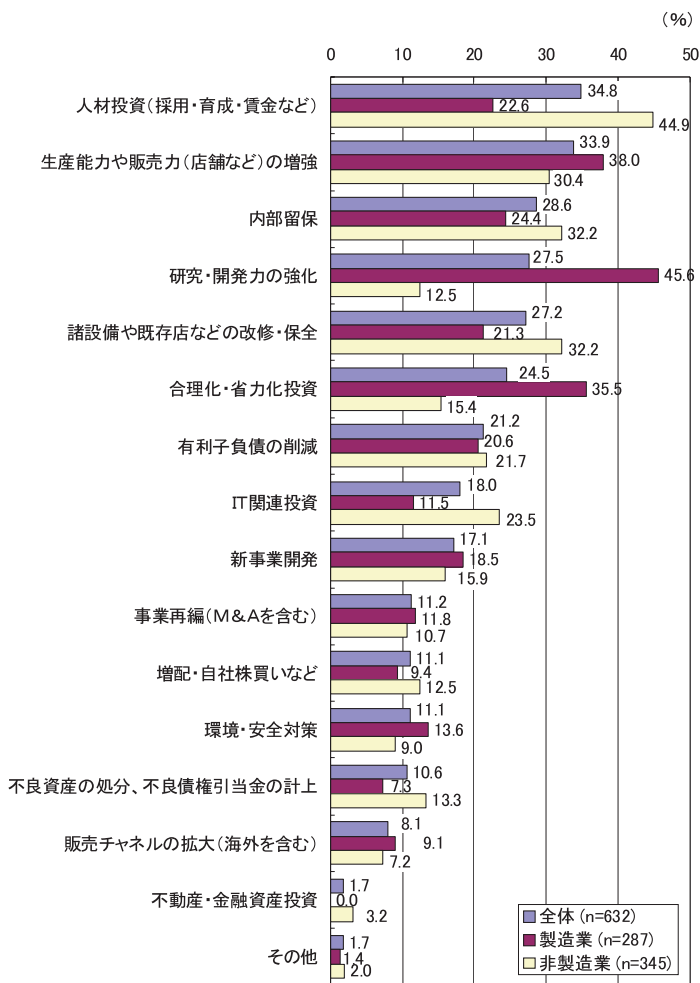
## 2-2. 投資ならびに利益処分重点-2 〈業種別・従業員規模別〉

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」(45.6%)、「生産能力や販売力の増強」(38.0%)、「合理化・省力化投資」(35.5%)が上位にきている一方、非製造業は「人材投資」(44.9%)、「内部留保」(32.2%)、「諸設備や既存店などの改修・保全」(32.2%)が上位となっている。

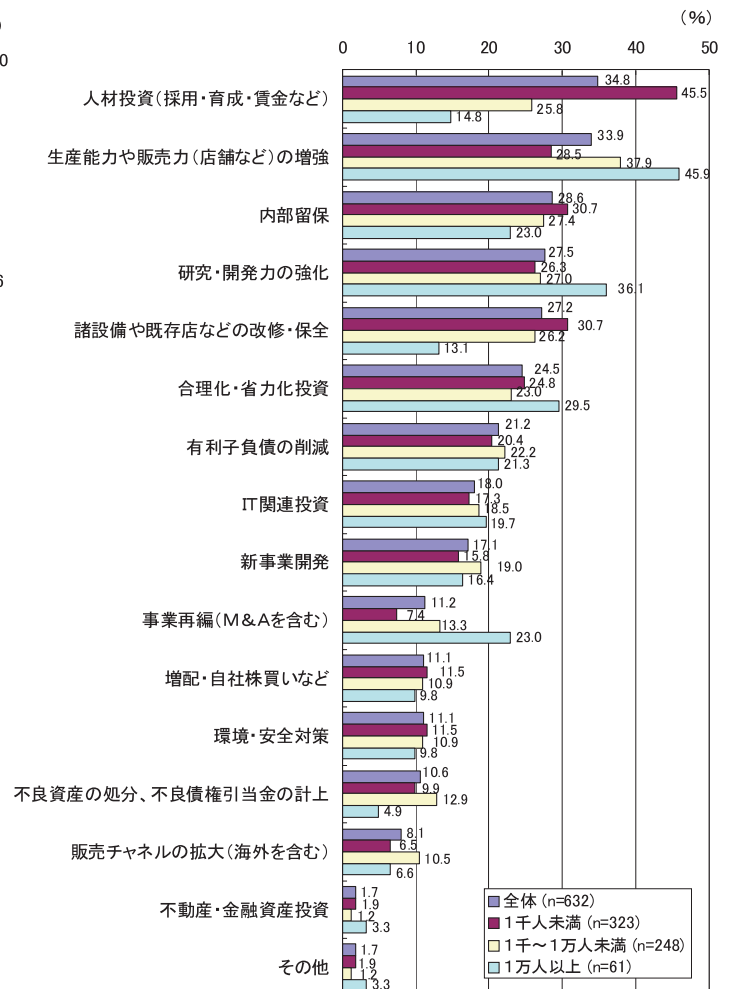
従業員規模別に見ると、1千人未満は「人材投資」(45.5%)が最上位となる一方、1千~1万人未満、1万人以上では「生産能力や販売力の増強」(37.9%、45.9%)が最上位となっている。また特に1万人以上の企業では、「研究・開発力の強化」、「合理化・省力化投資」、「事業再編」が高くなっている。

投資ならびに利益処分の重点として  
優先順位の高い項目(業種別)



(3つまで回答/無回答を除く)

投資ならびに利益処分の重点として  
優先順位の高い項目(従業員規模別)



(3つまで回答/無回答を除く)

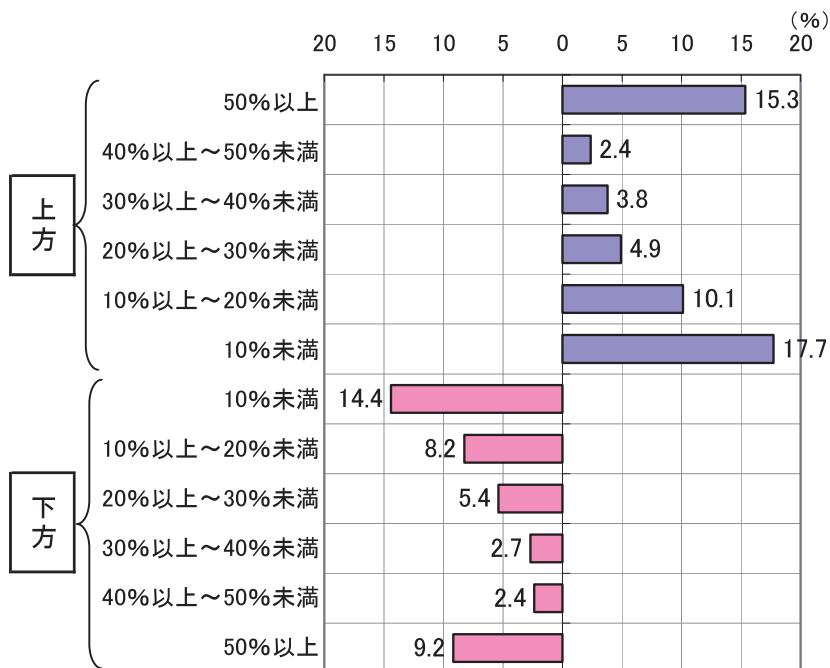
## 2-3. 予算数値と実績値の差異

調査結果の概要

昨年度の営業利益における、予算数値と実績値の差異を尋ねたところ、上方または下方に 10% 未満であった企業は合計 32.1%である。一方 10%～50%未満の差については数値が上がることと比例して減っている。一方上方に 50%以上の差があると答えた企業が 15.3%、下方に 50%以上の差があると答えた企業が 9.2%あった。

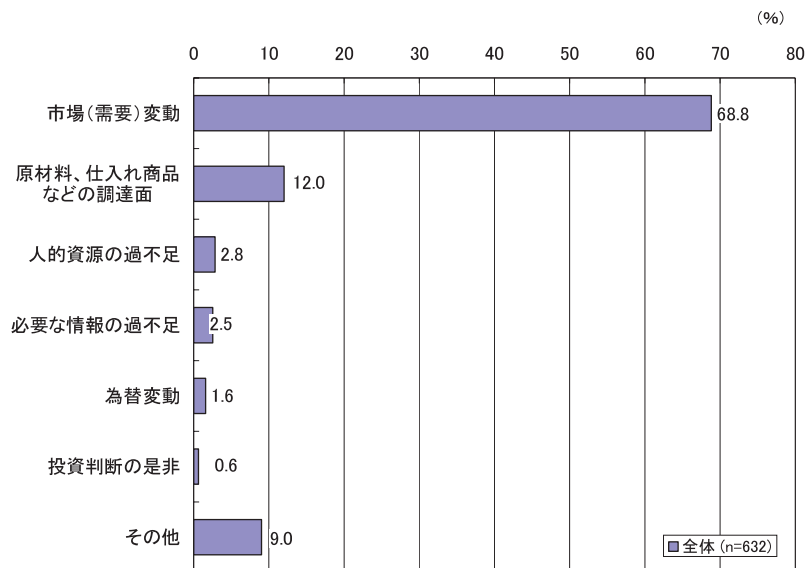
差異の最も大きな要因としては「市場(需要)変動」が 68.8%にのぼった。

### 2009年度の営業利益における予算数値と実績値の差異



(n=632/無回答(3.5%)を表内記載していない)

### 差異の最も大きな要因



(無回答を除く)

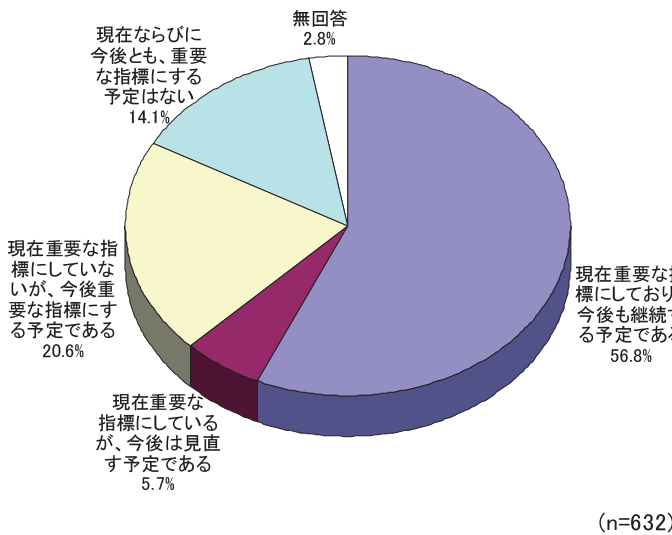
## 2-4. フリーキャッシュフローの指標／財務・経理スタッフの能力

調査結果の概要

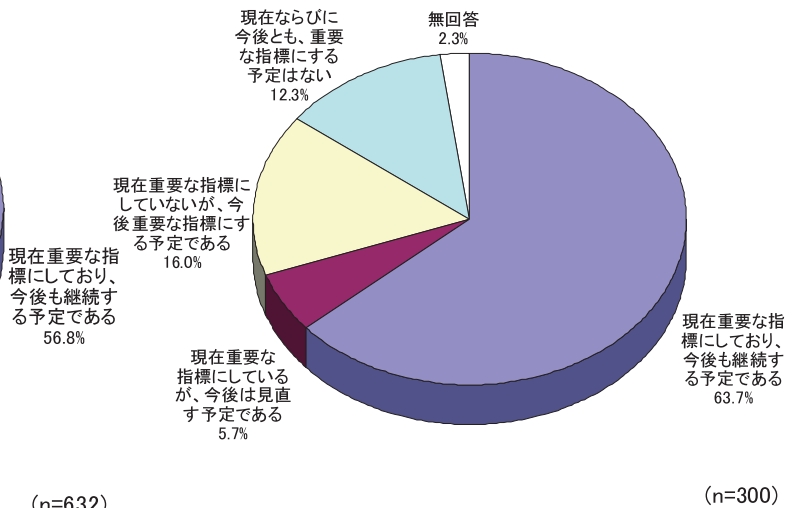
投資計画においてフリーキャッシュフローの数値を重要な指標にするかについて尋ねたところ、全体の56.8%、上場企業では63.7%が「現在重要な指標にしており、今後も継続する予定である」と回答した。また「現在重要な指標にしていなが、今後重要な指標にする予定である」が全体の20.6%、上場企業の16.0%あり、全体の7割以上が重視していることがわかる。

財務・経理スタッフの能力をさらに向上させる必要があると考えている分野については、「経理業務分野」が全体、上場企業とも6割前後となり1位を占めた。

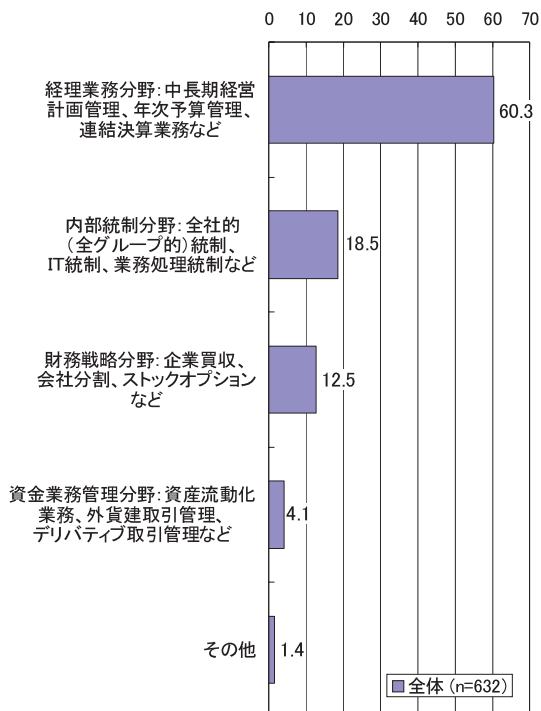
投資計画においてフリーキャッシュフローの数値を3年以内に重要な指標にするか (全体)



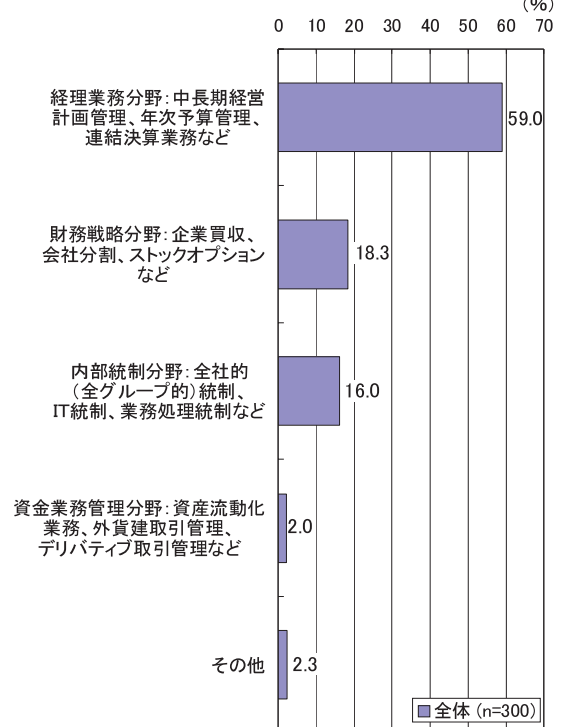
投資計画においてフリーキャッシュフローの数値を3年以内に重要な指標にするか (上場企業)



財務・経理部門のスタッフの能力をさらに向上させる必要があると考えている分野 (全体) (%)



財務・経理部門のスタッフの能力をさらに向上させる必要があると考えている分野 (上場企業) (%)



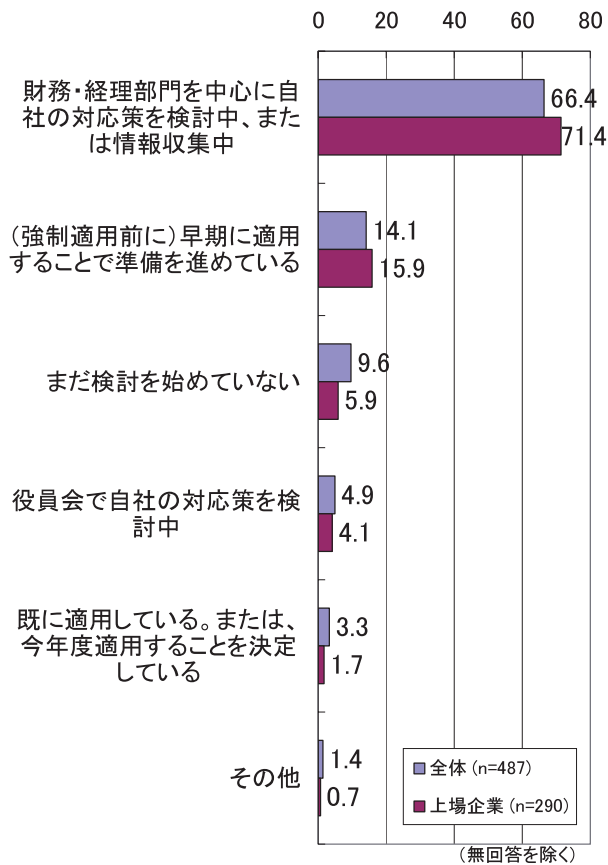
## 2-5. 国際財務報告基準(IFRS)の適用への対応

調査結果の概要

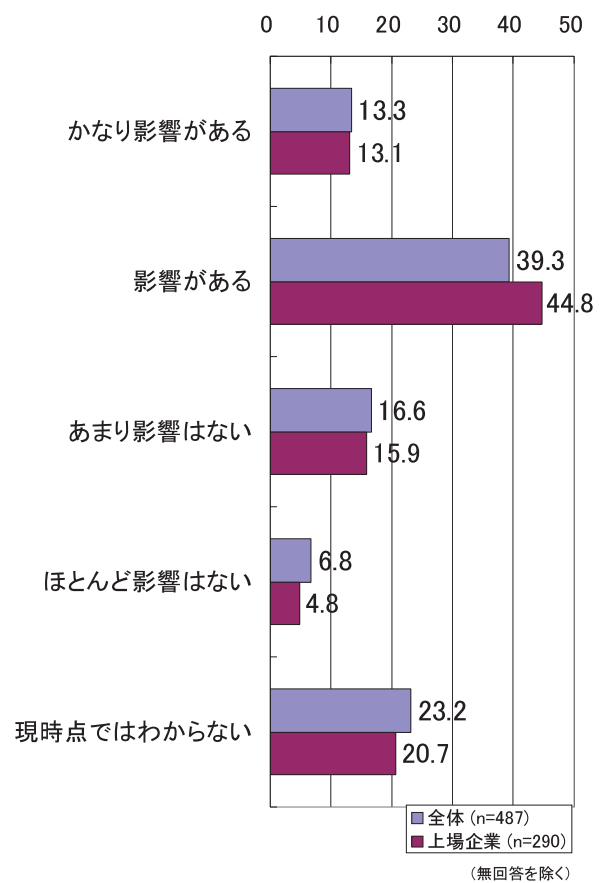
IFRS の適用に対する取り組みまたは検討状況としては、「財務・経理部門を中心に自社の対応策を検討中、または情報収集中」が全体で 66.4%、上場企業で 71.4%にのぼった。

IFRS の適用が経営（戦略）に与える影響としては、「かなり影響がある」「影響がある」の合計が、全体では 52.6%、上場企業では 57.9%となり、IFRS の適用が日本の企業に与える影響の大きさがうかがえる。

IFRS の適用に対して取り組みまたは検討している項目（全体）



IFRS の適用が経営（戦略）に与える影響



## <アドバイザーからのコメント>

### 質問 <国際財務報告基準－IFRS－の影響>

国際財務報告基準(IFRS)の適用が経営(戦略)に与える影響として、13.3%が「かなり影響がある」、39.3%が「影響がある」と回答しています。貴社において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。

#### 【大きな影響を及ぼすと思われる項目】

- 株式持合い。長期研究開発。
- 特に大きな影響は無い。
- 有形固定資産の会計処理。
- 影響があるとは本当に考えにくい項目である。
- 当社は影響がないと判断している。
- 真の連結経営の実現。
- 決算期の統一、売上高の計上基準、減価償却。
- 固定資産及び棚卸資産に関する最終決定の内容次第では影響があることも考えられる。
- 売上計上基準の変更(役務の完了基準)、海外子会社も含む連結子会社の適用会計基準・会計年度の統一、未認識退職給付債務のオンバランス化等。
- ①連結範囲の拡大、②売り上げ計上基準の変更、③営業利益の転義の変更、④有価証券の時価増減の損益計上、⑤注記による開示項目の増大。
- 必要の範囲内で責任権限分担など意思決定の見直しと売り上げ基準の変更。
- 原則主義による固定資産の計上変更、投資不動産の評価方法の選択、収益の純額表示など。
- 大きな影響ではないが、固定資産評価の取扱い、年金積立不足の費用化の処理。
- 売上高の減少。一括請負契約では問題ないがフィー契約時にフィーのみが売上高とみなされる恐れがある。
- 様々な違いが出現して、様々な影響が出ると考えるが、基本的にそれは、収益認識の違いに根差すものであり、経営として意識改革を徹底させれば混乱をミニマイズ出来ると思う。具体的には、「包括利益」や「のれん償却」等では多少の混乱があると思われる。
- 米国法人子会社のためUSGAAP準拠で決算を行っており、特に大きな影響は想定していない。
- 当社は子会社であり、親会社の影響が多めでその方向性によって大きく変わる。それが1番の大きな影響である。
- 公開企業としては、IFRS対応の連結財務諸表が資本市場の評価と連動するので、社内のマネジメント体制もこれに合わせて業務システム・評価システムの見直しが急務となる。第一には、経理(決算業務)の負荷が増加する、また当面連単分離の会計処理となるので、この分の負荷も大きい。IFRS対応の連結業績評価システムの構築と、日本基準の会社法・税法対応など総合的なファイナンス政策も求められる。IFRSは資産負債アプローチなので、BSにおける為替リスクのヘッジも課題となる。
- 基準の解釈について未だ流動的な部分があり詳細については検討を進めている段階だが、売上計上処理、退職給付債務償却など影響を及ぼす項目が少なくないと考えている。また、非上場子会社に対する対応なども課題になっている。
- 影響があることに間違いはない。ただ企業価値の向上のための施策、考え方は普遍的なものであり、会計の制度変更そのそのものが企業価値向上に有効となるものではない。制度変更がどうであれ、当社グループの発展、価値向上のための努力に今後とも努める。
- 以下2点についてメリットがあるものと認識している。①当社では過去に多数のM&Aを実施してきたため、「のれん代」は巨額となっている。IFRSの導入による「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。②IFRSを適用している競合他社との経営状況診断に関する比較精度の向上が可能となる。



## 【その対応策】

- 短期開発、事業化の推進。
- 検討プロジェクトスタート（外部コンサルタント活用含む）。
- グループとしての共有勉強会を実施している。
- 当社では、概念フレームワークの理解と共有を当面の課題と位置付けている。そして、経理系、情報システム系を中心に分科会を作り、全社プロジェクトとして取組むことにしている。
- 今回の調査では比較的会社規模が小さい（売上100億円以下の企業）企業からの回答である為、従来の日本会計基準を適用している比率が高い様に思える。グローバル企業（海外上場している）会社ではSEC基準が既に導入されており、余り大きな経理上の事務処理は発生しないと考える。
- IFRS導入に伴うインパクトについて専門会社とコンサルタント契約して調査を開始している。顧客企業においても商品の納入基準による売上計上のためのPOD（配達証明）データの提供等、システム化の完備した会社ならではの、新たなビジネスチャンスもあるものと考えられるので、幅広い視野での調査を行なっていく。
- ①グローバルな経理・財務人材の育成とガバナンス強化、②販売取引条件の見直しと情報システム変更、③損益管理の見直し、④株式保有方針の見直し、⑤注記関連情報の効率的情報収集の仕組み構築。
- すでに専任チームを立ち上げ、2015年3月期に適用する前提でロードマップを策定し取り組んでいる。事業内容も多岐にわたるため子会社の人もメンバーに加え進めている。また、IFRS導入を単なる会計基準の変更と捉えることでなく、連結ベースでの経理体制を磐石にするチャンスであると位置づけ進めている。
- グローバルレベルでの会計業務の統合化（ガバナンス強化）、情報の共有化。そのために日本本社に欧米の担当者も駐在して協働する。
- 基本的に人財強化と育成（含海外人財の活用）で対応する、また内部管理は極力簡素化する。
- IFRS対応に関するグループ統一会計方針の策定・システム開発等の準備を進めている。
- 親会社のネームバリューがあるので売上高が見かけ上減少しても、会社の信用力には大きな影響はないと思われるので、対応策は特に考えていない。
- 連結会計の強化。単独から連結への意識改革。

### 3. 人事・教育領域の課題

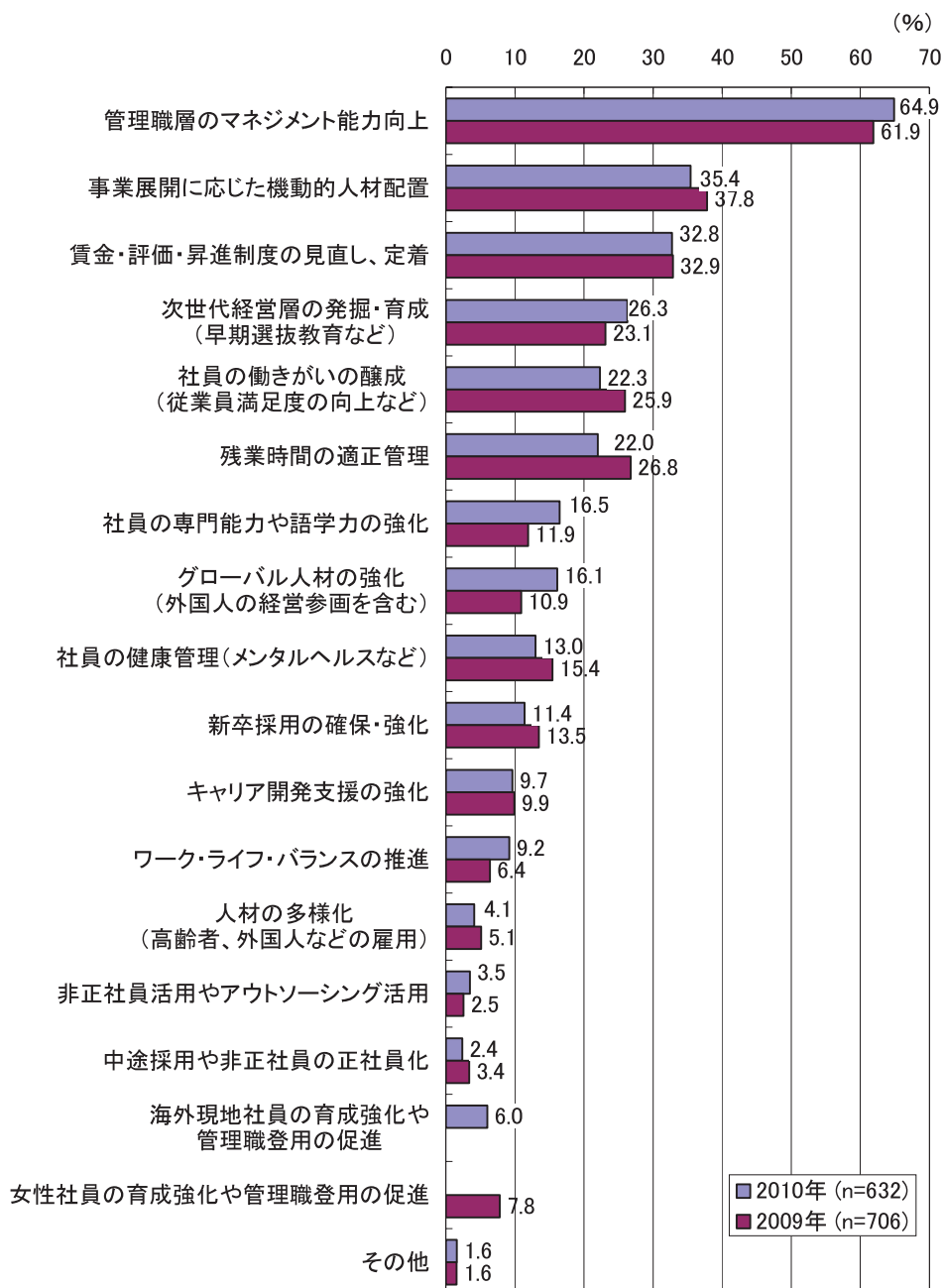
#### 3-1. 人事・教育領域の主要課題-1 〈前年比較〉

調査結果の概要

人事・教育領域の主要課題は、昨年1位であった「管理職層のマネジメント能力向上」がさらにポイントを増やし(64.9%)、引き続き1位であった。次いで「事業展開に応じた機動的な人材配置」(35.4%)、「賃金・評価・昇進制度の見直し、定着」(32.8%)が昨年同様2位、3位として続いた。

昨年と比べてポイント数の伸びが見られるのは、「社員の専門能力や語学力の強化」(16.5%)、「グローバル人材の強化」(16.1%)などの項目である。

人事・教育領域で特に重視している課題（前年比較）



(3つまで回答/無回答を除く)

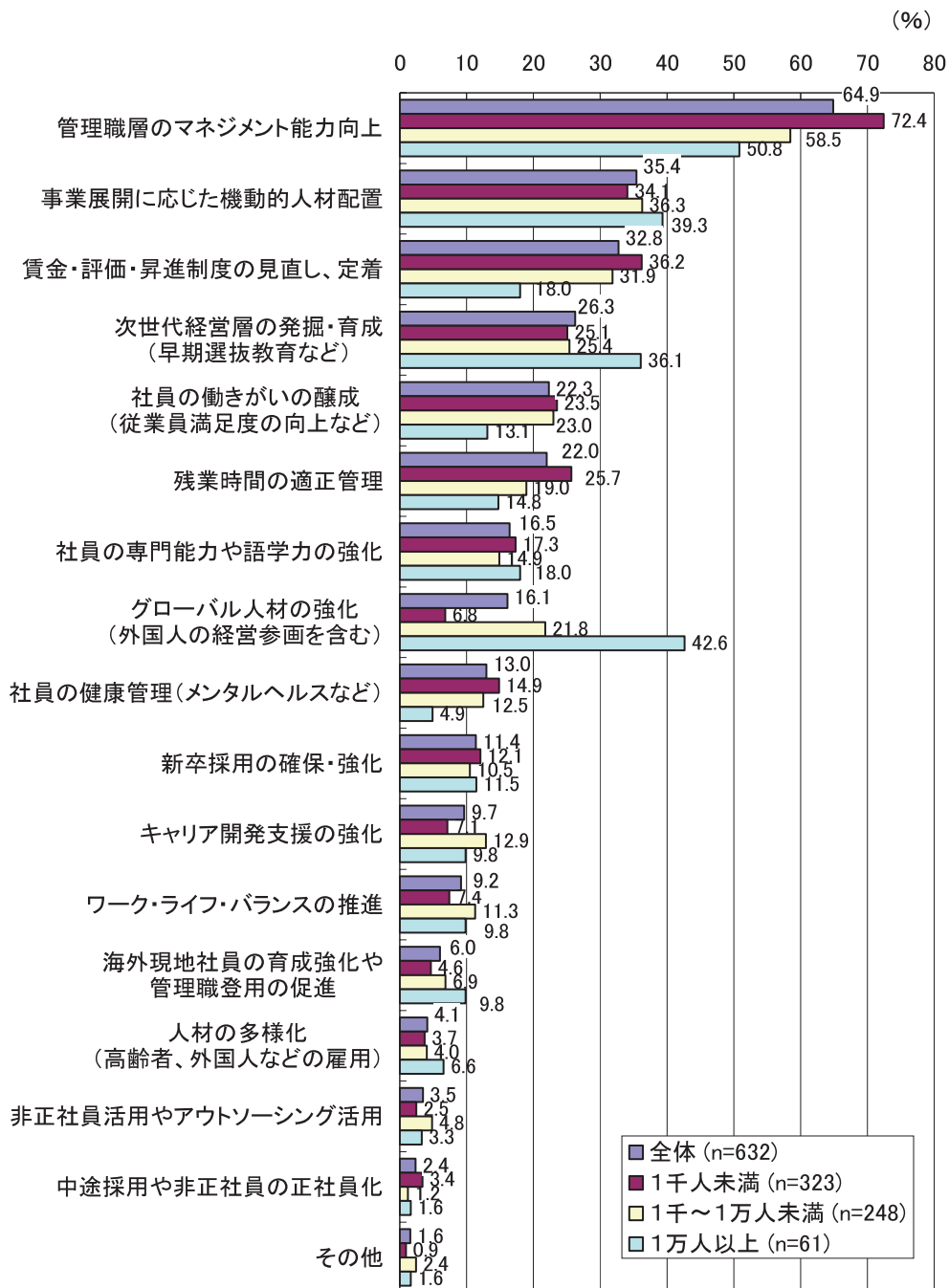
### 3-1. 人事・教育領域の主要課題-2 〈従業員規模別〉

調査結果の概要

従業員規模別に見ると、企業規模に関わらず「管理職層のマネジメント能力向上」は最重要課題となっている。特に1千人未満の企業で著しい。

1千人未満、1千人～1万人未満の企業では次いで「事業展開に応じた機動的人材配置」(34.1%、36.3%)、「賃金・評価・昇進制度の見直し、定着」(36.2%、31.9%)と全体の傾向と同じであるが、1万人以上の企業では「グローバル人材の強化」(42.6%)、「次世代経営層の発掘・育成」(36.1%)が他に上位項目にあがっている。一方「賃金・評価・昇進制度の見直し、定着」(18.0%)の重視度合いは低くなっている。

人事・教育領域で特に重視している課題（従業員規模別）



(3つまで回答/無回答を除く)

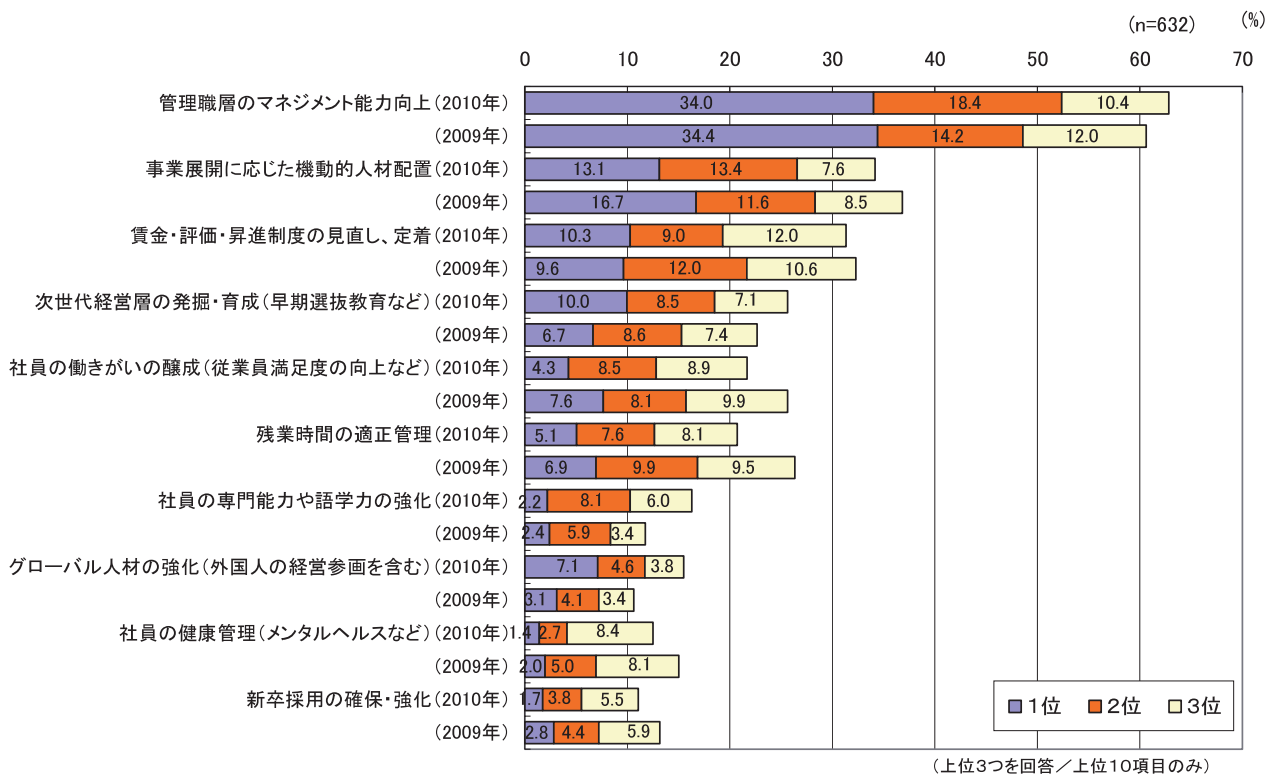
### 3-1. 人事・教育領域の主要課題-3 〈選択順位別／5年間の推移〉

調査結果の概要

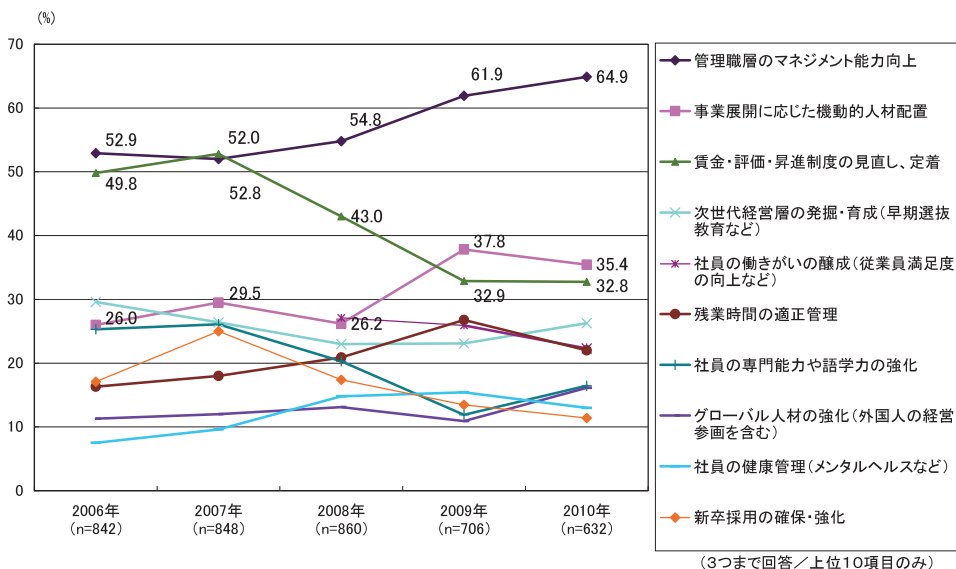
1～3位の順位を見ると、「管理職層のマネジメント能力向上」は1位選択の割合も多く、最重要項目であることがわかる。他に、1位を選んだ割合が増えている項目としては「次世代経営層の発掘・育成」、「グローバル人材の強化」が特に目立つ。

5年間の推移を見ると、2008年以降、回答上位項目では「管理職層のマネジメント能力向上」のみが上昇傾向にあり、2010年は64.9%とその他の項目を大きく引き離す結果となった。大きくポイントを下げた項目は「賃金・評価・昇進制度の見直し、定着」の32.8%。2007年(52.8%)以降、2008年(43.0%)、2009年(32.9%)とポイントを下げ、過去に改訂した人事制度が定着化した傾向がうかがえる。

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）

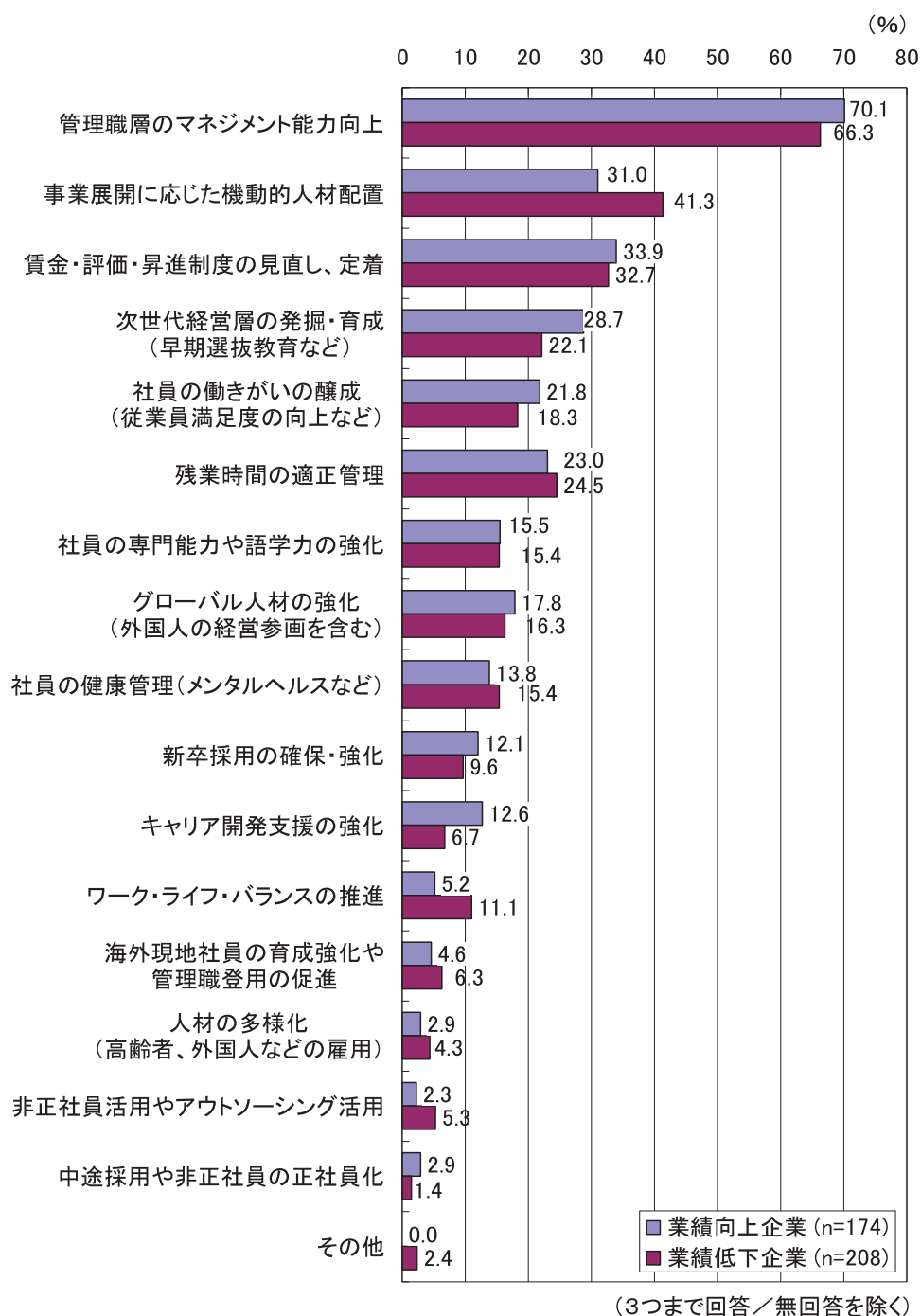


### 3-1. 人事・教育領域の主要課題-4 〈「業績向上企業」と「業績低下企業」の比較〉

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、「業績向上企業」に比べ「業績低下企業」の方が「事業展開に応じた機動的な人材配置」をより重視している(31.0%/41.3%)。一方「業績向上企業」は「次世代経営層の発掘・育成」を上位項目の中ではより重視する傾向にある(28.7%/22.1%)。

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 (174 社) …過去三年間における ROS が、業界他社平均より上回ると答えた企業  
 業績低下企業 (208 社) …過去三年間における ROS が、業界他社平均より下回ると答えた企業

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	事業展開に合わせた人材的配置	賃金・評価制度の見直し、定着	次世代経営層の育成（早期選抜教育など）	社員の働きがいの醸成（従業員満足度の向上など）	残業時間の適正管理	社員の専門能力や語学力の強化	グローバル経営人材の育成強化（外国人の経営参画）	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	キャリア開発支援の強化	ワーク・ライフ・バランスの推進	海外現地の育成や強化や管理職の登用促進	人材の多様化（高齢者、外国人などの雇用）	非正規社員やアウトソーシング活用	中途採用や非正規社員の正社員化	その他
全体	632	64.9	35.4	32.8	26.3	22.3	22.0	16.5	16.1	13.0	11.4	9.7	9.2	6.0	4.1	3.5	2.4	1.6
農林・水産・鉱業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
食品製造	35	60.0	31.4	34.3	25.7	20.0	25.7	17.1	14.3	20.0	5.7	11.4	5.7	5.7	2.9	2.9	5.7	-
繊維製造	4	75.0	25.0	-	25.0	-	75.0	25.0	50.0	-	-	-	-	25.0	-	-	-	-
パルプ・紙・紙加工	4	100.0	25.0	25.0	50.0	25.0	50.0	-	-	-	-	-	25.0	-	-	-	-	-
化学製品製造	32	59.4	40.6	31.3	34.4	9.4	12.5	25.0	37.5	15.6	6.3	9.4	-	6.3	3.1	-	3.1	6.3
医薬品製造・卸売	8	62.5	25.0	37.5	50.0	25.0	-	12.5	12.5	-	25.0	25.0	25.0	-	-	-	-	-
石油・石炭製造	2	50.0	50.0	50.0	-	-	-	50.0	50.0	-	-	-	-	50.0	-	-	-	-
ゴム・窯業・土石製品製造	7	100.0	42.9	28.6	28.6	14.3	-	-	14.3	28.6	14.3	14.3	-	14.3	-	-	-	-
鉄鋼・非鉄金属製品製造	26	65.4	30.8	34.6	34.6	30.8	15.4	19.2	23.1	3.8	15.4	7.7	11.5	7.7	-	-	-	-
一般機械製造	32	71.9	28.1	15.6	25.0	15.6	15.6	21.9	25.0	9.4	6.3	9.4	3.1	21.9	15.6	3.1	3.1	3.1
精密機械製造	14	64.3	50.0	42.9	42.9	-	7.1	28.6	35.7	7.1	7.1	7.1	-	7.1	-	-	-	-
電気・電子機器製造	54	59.3	38.9	35.2	27.8	9.3	18.5	13.0	25.9	11.1	14.8	7.4	9.3	14.8	5.6	5.6	1.9	1.9
輸送用機器製造	38	63.2	28.9	44.7	21.1	18.4	15.8	13.2	36.8	7.9	10.5	13.2	-	13.2	5.3	2.6	2.6	2.6
その他製造	31	67.7	35.5	29.0	35.5	19.4	32.3	6.5	32.3	12.9	6.5	9.7	12.9	-	-	-	-	-
小売	56	76.8	14.3	44.6	21.4	33.9	39.3	3.6	1.8	14.3	10.7	7.1	10.7	1.8	5.4	10.7	-	3.6
商社・問屋・卸売	46	69.6	37.0	28.3	23.9	23.9	23.9	21.7	15.2	13.0	13.0	2.2	6.5	6.5	6.5	6.5	2.2	2.2
証券・金融・保険	18	77.8	55.6	22.2	22.2	16.7	16.7	16.7	5.6	11.1	11.1	16.7	16.7	-	5.6	-	-	5.6
不動産	4	50.0	50.0	25.0	50.0	-	50.0	-	-	-	-	-	25.0	25.0	-	-	-	-
土木・建設・建築	40	55.0	60.0	25.0	37.5	30.0	20.0	22.5	10.0	2.5	5.0	12.5	12.5	2.5	2.5	-	2.5	-
輸送サービス	43	67.4	37.2	39.5	20.9	16.3	23.3	9.3	7.0	20.9	30.2	4.7	7.0	2.3	2.3	4.7	-	-
倉庫・埠頭	2	100.0	50.0	-	-	50.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100.0	-	-
ソフト開発・情報サービス	38	52.6	23.7	26.3	18.4	26.3	21.1	34.2	5.3	26.3	7.9	21.1	18.4	-	5.3	-	5.3	2.6
通信サービス	1	-	-	-	-	100.0	-	-	-	100.0	-	-	100.0	-	-	-	-	-
出版・放送・報道	2	100.0	-	100.0	-	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
公共サービス	4	75.0	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	17	41.2	29.4	41.2	29.4	23.5	52.9	11.8	-	-	11.8	5.9	5.9	-	5.9	5.9	-	-
人材・教育関連サービス	9	55.6	33.3	66.7	33.3	22.2	-	11.1	-	-	22.2	22.2	22.2	-	-	-	11.1	-
警備・ビルメンテナンス	11	81.8	27.3	9.1	9.1	18.2	18.2	36.4	9.1	9.1	36.4	9.1	18.2	-	-	-	18.2	-
広告・宣伝・ディスプレイ	6	50.0	83.3	16.7	-	16.7	50.0	16.7	16.7	33.3	-	-	16.7	-	-	-	-	-
その他サービス	48	64.6	43.8	31.3	20.8	45.8	8.3	14.6	6.3	18.8	4.2	12.5	10.4	4.2	-	4.2	4.2	2.1

(注) 網掛けの項目が当該業種で1位の項目  
(3つまで回答)

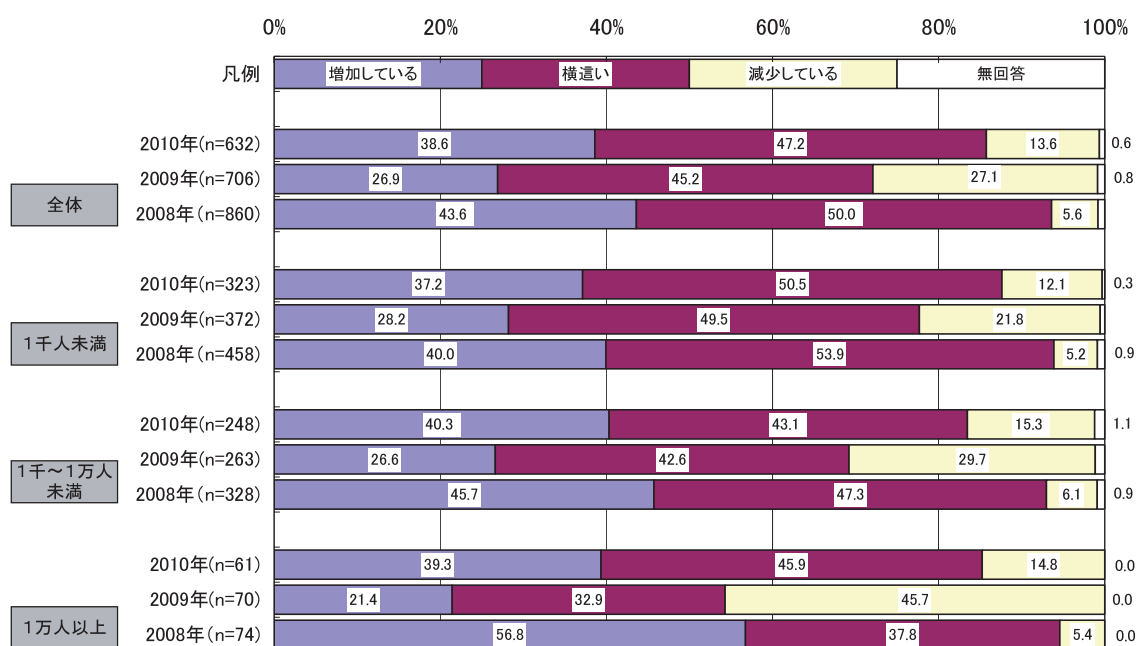
## 3-2. 教育研修予算の状況

調査結果の概要

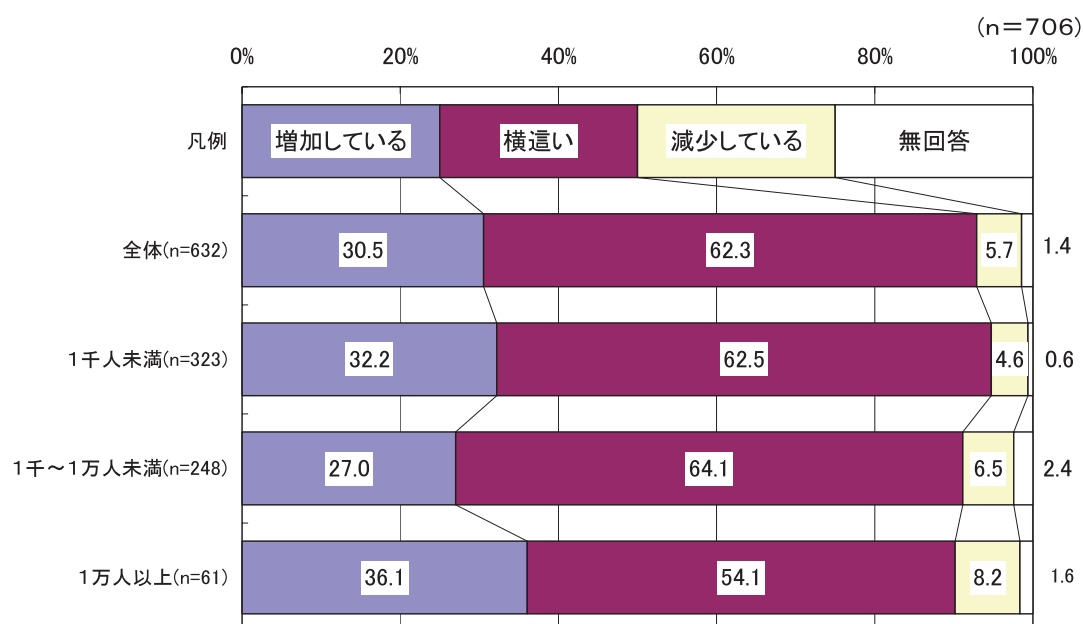
過去3年間の教育研修予算を見ると、2009年は「減少している」と回答した企業が2008年に比して多かったが、2010年はその割合は減っている。全体では38.6%が「増加している」と回答しており、2009年に緊縮した予算が多少戻っていることがうかがえる。

一方、次年度の見込みについては、企業規模を問わず「横這い」の見込みの割合が最も高いが、「増加している」と回答した企業も全体の3割を占めている。

過去3年間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





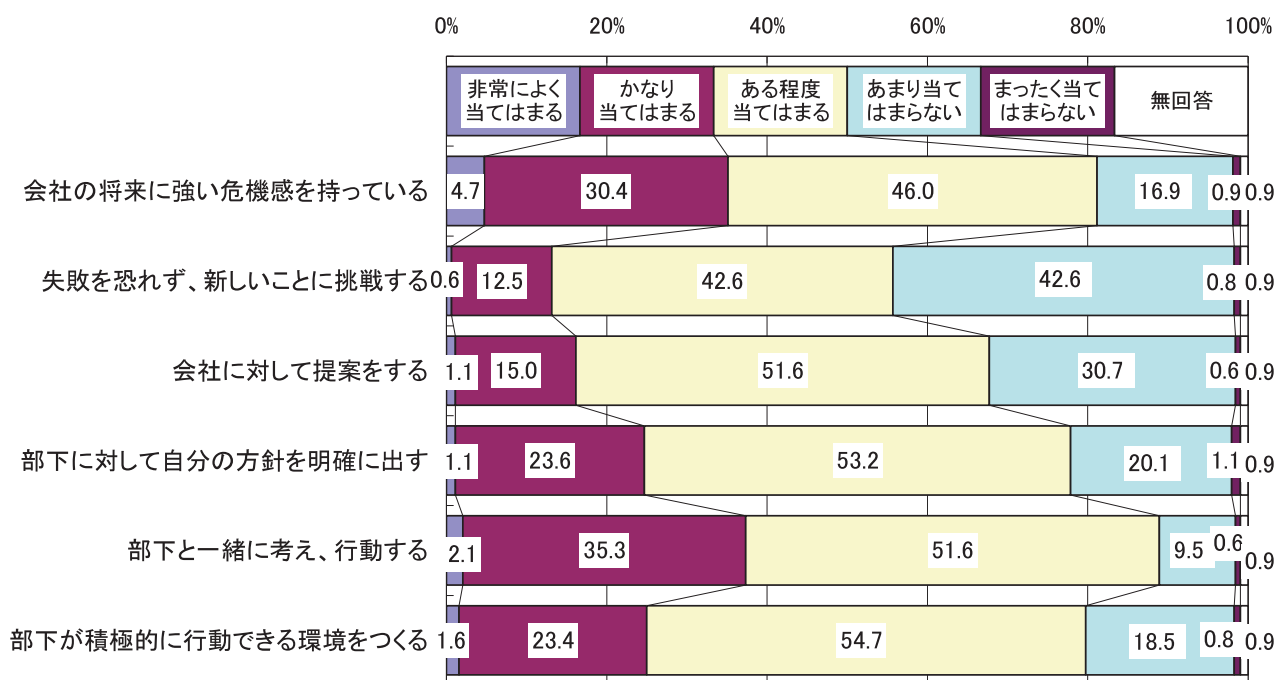
### 3-3. ミドルマネジャーの傾向

調査結果の概要

ミドルマネジャーの意識と行動の傾向について尋ねた設問では、「部下と一緒に考え、行動する」「会社の将来に強い危機感を持っている」の項目に「非常によく当てはまる」「かなり当てはまる」と回答した企業の合計が、それぞれ 37.4%、35.1%となった。一方で「失敗を恐れず、新しいことに挑戦する」「会社に対して提案をする」が、それぞれ 13.1%と 16.1%にとどまった。ミドル自身の考えや意識を部下と共有するような、チームの一体感の醸成については得意とするものの、経営施策への積極的な参画に関しては、課題があるとうかがえる。

ミドルマネジャーに感じる傾向

(n=632)



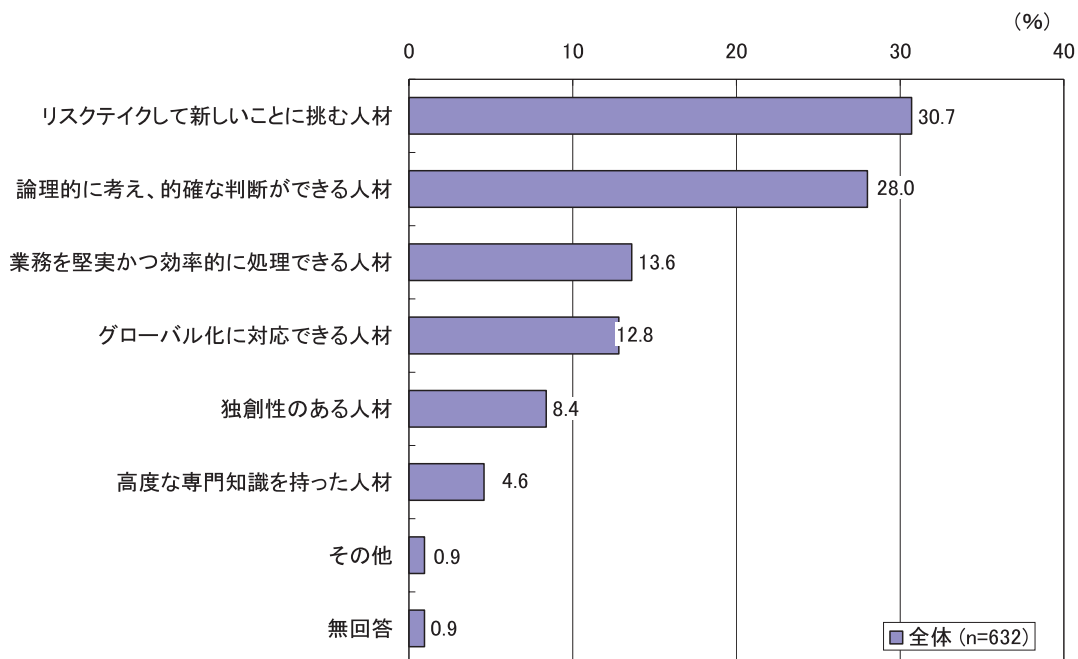
### 3-4. 必要な人材の資質

調査結果の概要

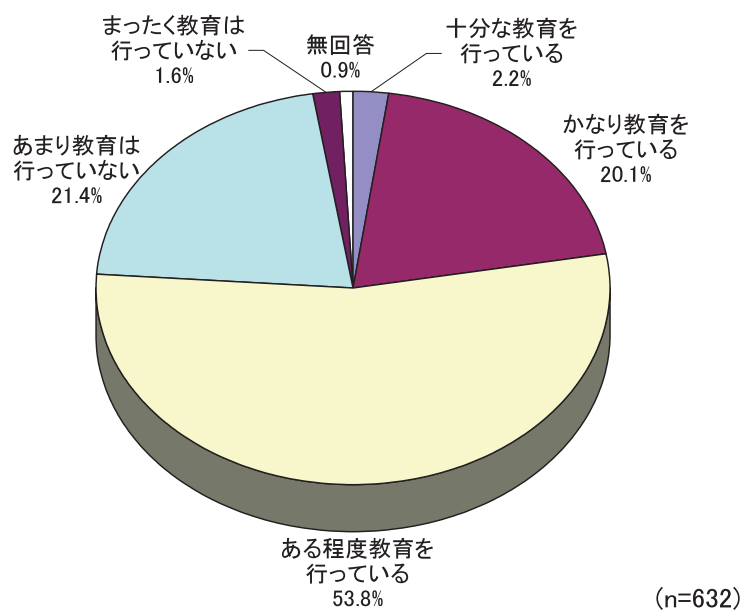
経営方針、経営戦略を踏まえた時に必要な人材の資質について尋ねたところ、「リスクテイクして新しいことに挑む人材」(30.7%)、「論理的に考え、的確な判断ができる人材」(28.0%)の二項目が特に高いポイントとなった。

またそうした必要な人材の資質に関する教育については、「かなり教育を行っている」が 20.1%、「ある程度教育を行っている」が 53.8%となり、約7割の企業は必要な人材の資質を意識して教育を行っていることがわかる。

経営方針、経営戦略を踏まえた時、必要だと考える人材の資質



必要だと考える資質を持つ人材に対する意識的な教育の実施状況



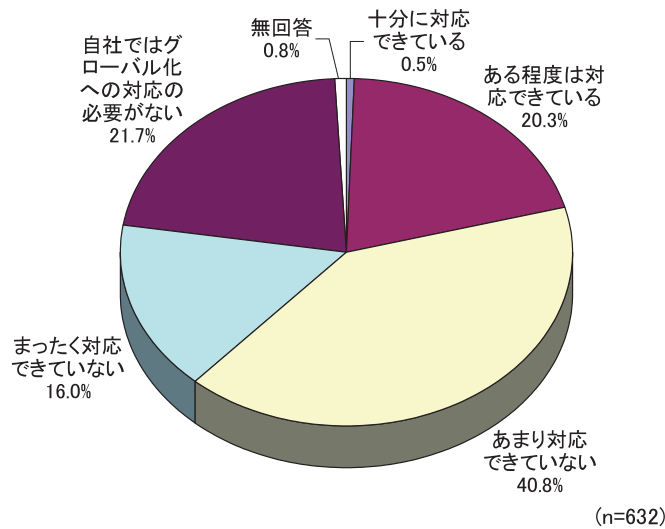
### 3-5. グローバル化に対応する人事・人材マネジメントの施策

調査結果の概要

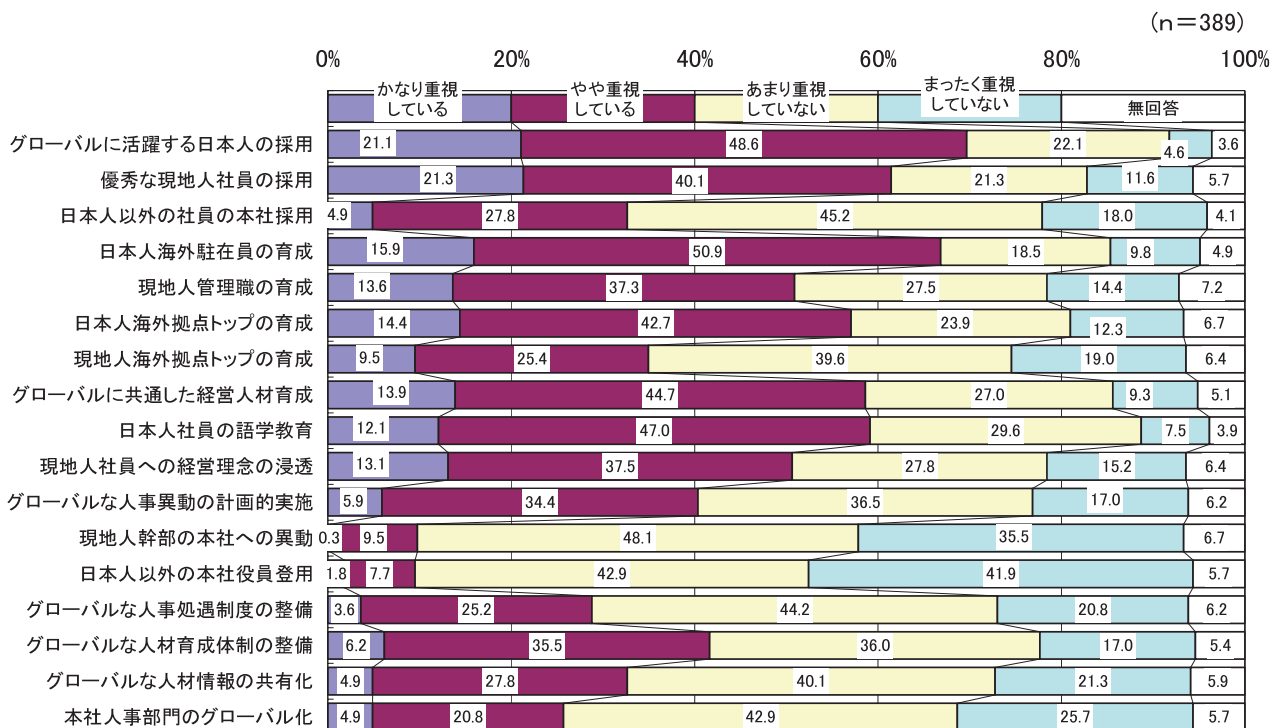
人事・人材マネジメントの仕組みの、事業のグローバル化への対応状況を尋ねたところ、「十分に  
対応できている」、「ある程度は対応できている」が2割程度であるのに対し、「あまり対応できていな  
い」「まったく対応できていない」が5割以上になり、事業のグローバル化に対して仕組みの対応が遅  
れ気味であることがわかる。

また、各施策の重視度については、「かなり重視している」率が高い項目として、「優秀な現地人社  
員の採用」、「グローバルに活躍する日本人の採用」、「日本人海外駐在員の育成」等がある。一方  
「日本人以外の本社役員登用」や「現地人幹部の本社への異動」については「重視していない」率が  
高くなっている。

人事・人材マネジメントの仕組みの、事業のグローバル化への対応状況



グローバル化に対応するための人事・人材マネジメントの各施策の重視度



## ＜アドバイザーからのコメント＞

### 質問 ＜リスクテイクできるミドルマネジャーの育成施策＞

人事・教育領域で特に重視している課題の5年間の推移では、「管理職層のマネジメント能力向上」が一番高く、かつ上昇傾向にあります。また、必要な人材の資質として、「リスクテイクして新しいことに挑む人材」が最も重視されています。一方ミドルマネジャーの傾向として、「失敗を恐れず、新しいことに挑戦する」が「非常によくあてはまる」「かなり当てはまる」は13.1%にとどまっています。

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、挑戦する組織風土づくりとして行っている施策があれば、お聞かせください。

- 新しいチーム制度の推進で若手のリーダーの登用を行う。失敗を評価する。徹底した役職定年。敗者復活戦の運用。
- 日本は人口減少傾向、政局の不安定による政策の変更、円高傾向の継続等、積極策が取りにくい状況。海外は新興国を中心に投資回収が高く、政局の安定がある程度見込める限り積極的に投資できる。このようにミドルマネジャーの傾向も経済状況に大きく左右されるのではないかと。そういった状況の中で人材を活性化するには、何らかのセーフティーネットの対策が必要。
- 当社は、積極的なチャレンジマインドの醸成を、経営としての重要課題と位置付けている。それは決して無謀な挑戦を推奨するものではなく、過去の失敗事例を充分分析、反省し、そこからリスクを如何にミニマイズ出来るかを考えさせるようにしている。そして、結果的に失敗したことよりも、「無為無策」であることに最も厳しい評価を下すこととしている。
- トップの危機感がミドルにまで伝わっていない。当社にも同じ状況がある。組織に風穴を空けるための施策の一つとして、職位の高いポジションについて外部に人材を求めるようなことも行っている。
- 激変する経済環境に対応しながら同時に、加速度的に変化を重ねる社会環境においてますます高度化・複雑化する、企業の社会的責任・コンプライアンスへの要請等に的確に対応するためには、経営トップのリーダーシップに加えて、管理者層のマネジメント能力の向上が必須と考えられる。そのような管理者層にはこれまでの慣例や常識にとらわれずに新しいことに挑む資質が求められるのは当然であるが、一方でグローバルに拡大した企業組織において、コンプライアンス違反等、CSR遂行に失敗した場合のマイナスの影響の範囲も拡大しており、企業の存続をも左右しかねない重要案件となっていることから、各管理者に対して会社規定等への忠実性も厳しく求めざるを得ない環境になっている。その意味で、失敗を許さない風土が若年層に醸成されつつある兆候がミドルマネジャーの傾向に現れている可能性が感じられる。当社においては、社内研修において各種社会的要請に対する責任の遂行能力を強化する一方、積極的に意欲のある人間を選抜し社外研修等に参加させ、幅広い企業風土と交流する機会を増やすなどの施策をとっているが、更に工夫が必要と感じている。
- 着実な方針展開のキーマンとしての役割期待と革新へのチャレンジ精神発揮期待が入り混じった結果と推測する。風土作りとして、ミドルマネジメント層からの選抜教育、自発的小集団による課題解決（約6ヶ月）、女性のモチベーションアップの多面的取り組みを行っている。
- 当社においても、同様な傾向があると理解している。特に、ミドルマネジャーの教育については、リーダーシップ力及びマネジメント力向上の施策を展開している。また、チャレンジ精神の向上をキーワードに部門テーマ及びマネジメント層、一般社員においてもKPI及びMBOのテーマにチャレンジ目標を設定するように指導している。
- リーマンショックなど急激な環境変化に立ち向かうため、その変化対応を適切にするため求める人材要件も変化してきている。特に管理者層に健全な危機意識認識をもたせることと、前例のないことのチャレンジする力をつけさせる必要が生じてきている。基幹人材育成については、子会社出向など積極的に行いマネジメント力強化とその実践を見極め上位職任用としている。
- 今まさに「イノベーション」、「チャレンジ」、「グローバル」が企業の成長のキーである。そのための施策：①社内で人材が流動し価値創造分野に人材が投入され、外部の優秀人材も容易に受け入れている、②チャレンジや高い成果を正当に評価し処遇に結びつけるオープンな制度、③ワークライフマネジメントとダイバシティがしっかりと生かされ働き甲斐がある、④グローバルに人材が交流している（職場で外国人と一緒に活躍している）、⑤会社の創業精神や理念がグローバルに展開理解されている。
- 当社の急務は、経営層（含次期トップ）の育成である。その前提として、若手がチャレンジする風土と、それをフォローする結果主義に陥らないなかで実績（含プロセス）を公平に評価する事への信頼性の確保が第一である。これを踏まえて、早い段階でのマネジャー昇格、一定時期前後での事業部門のトップ昇格とチャレンジから実績と人格を見定めて経営層へ引き上げ、外部役員のチェックも加算して、次期トップを育成したい。

- 管理職層育成スピードは、経営層の権限委譲の範囲を明確にし、自身の責任で計画立案し PDCA サイクルマネジメントを実戦経験し、かつリスク管理するかしないかで大きな差がでると考える。経営が管理職に任せる勇気とフォロー体制を構築することが重要である。当社では、挑戦する組織風土作りにダブルスタンダードも有りとの意識付けをしている。トップの指示は素直に実行するが、その指示内容とは違っていても成功確率が高いと思う施策を立案したら、出来る範囲で2つの施策を同時に実行し、早く実績を上げるよう仕向ける。一部の管理職層がダブルスタンダードを上手く使いこなし始め実績向上の状況が生まれている。勿論、管理職をサポートできる人材がいるという条件付である。
- ミドルマネジャーのチャレンジ精神という点に関して、特効薬はないが、経営トップ自らの言葉でメッセージを発信しチャレンジを奨励する、創業理念を改めて思い起こし自らを振り返るなどの取組みを地道に行う必要がある。また、失敗を許容し次に活かす風土の醸成も必要と考える。一方で、特に市場のグローバル化・ビジネスモデル変化により、国内では想定されなかった経営リスクが増え、リスクを予め認識し、そのリスク発現を最小限にとどめるためのマネジメントも重要だと認識している。
- 管理職のマネジメント能力の向上は当社でも一番の課題。部下の能力発揮や自部門の総合力の向上が必要であるが、プレーヤーを得意とするマネジャーが多く、部下に対する心配りが不十分である。それにより部下のメンタルな問題の放置や、業務上のミスのカバーが遅れるケースが見られるので、その教育が必要である。チャレンジする風土は重要であるが、個人レベルで実践できる仕掛けづくりも考えている。ただ仕事の性格上大きな失敗は顧客に迷惑を掛け、当社の収益にも響くので、失敗を大きくさせない(小さな失敗のうちに軌道修正できる)ように仕組みを設定しておくことが重要と思う。
- ミドルマネジャーの傾向として、「失敗を恐れず、新しいことに挑戦する」が「ある程度当てはまる」まで含むと55%になる。従って、最も重視されている人材の資質である「リスクテイクして新しいことに挑む人材」と実際はさほど乖離していないのではと思われる。ただ、「リスクテイクして新しいことに挑む人材」は理想ではあるが、実際には「新製品の生産準備」といったルーチンワークと「生産技術開発」といった業務ではおのずと求められるところが異なると思う。「ルーチンワーク」はあくまでもリスクを回避し、決められたところのQCDで立ち上げる必要がある。一方、「生産技術開発」は比較的中長期を目標とし、さらに「失敗するかも知れない」リスク覚悟で、「リスクテイクして新しいことに挑む人材」が強く望まれる業務であると思う。
- 会社として育成して伸ばすことができる内容と、本来人間として備えていて欲しい資質の違いではないか。当社では、挑戦に基づく目標未達成については、マイナス評価をしない、と評価基準を変更した。これにより、挑戦者が増えることを期待している。
- ミドルマネジャーの育成は、仕事でいかに修羅場を体験したか、課題の解決を多数実践したかによって決まる。「失敗を恐れず、新しいことに挑戦する」のアンケートの問いが、かなりあてはまるといった評価の比率が高いということ自体が問題で、トップ層のマネジメント、育成に対する執念が弱すぎるのではないかと。これはという若い世代のメンバーには、苦しい気持ちを抑えながら谷底に落とす気持ちで修羅場体験をさせたいものだ。
- 当社においても、継続的な成長に向けた組織風土確立に向け、マネジメント力の向上を重視していることに変わりない。ただし、そのための具体的施策の実施にあたっては、戦略的マネジメント能力、組織マネジメント能力、人事マネジメント能力を三位一体で向上させる必要があると認識。挑戦する組織風土作りに向けては、全マネジメントに対するコミュニケーション能力向上等に向けた研修を実施する一方で、将来のビジネスリーダー（執行役員）候補を継続的に輩出することを目的に、ビジネスリーダー育成プログラムを2006年度より開始し、ジュニア層／ミドル層／トップ層ごとに選抜・研修・キャリアパスコントロールを実施する中で、各層毎に中核となる人材の早期育成を図っている。
- 企業規模が急速に拡大していた時代は、若手、中堅を問わず、否応なしに、新しいことに果敢にチャレンジしなければならなかった。しかし少なくともここ10年程の間は、事業環境の面からも、このような機会が減った。その結果、現状、修羅場を経験したミドルマネジャーが少なくなってきた実態がある。挑戦する企業風土を維持、構築するためには、新しい事業を創出することが必要不可欠であるが、グローバル競争の激しい昨今においては、人事制度面での仕組みづくりも重要であると捉えている。施策としては、ミドルマネジャーになる前の段階から、チャレンジングな場を与えていくことが重要だと考え、若手をターゲットに、新興国等への海外派遣を行う等の実施を検討している。



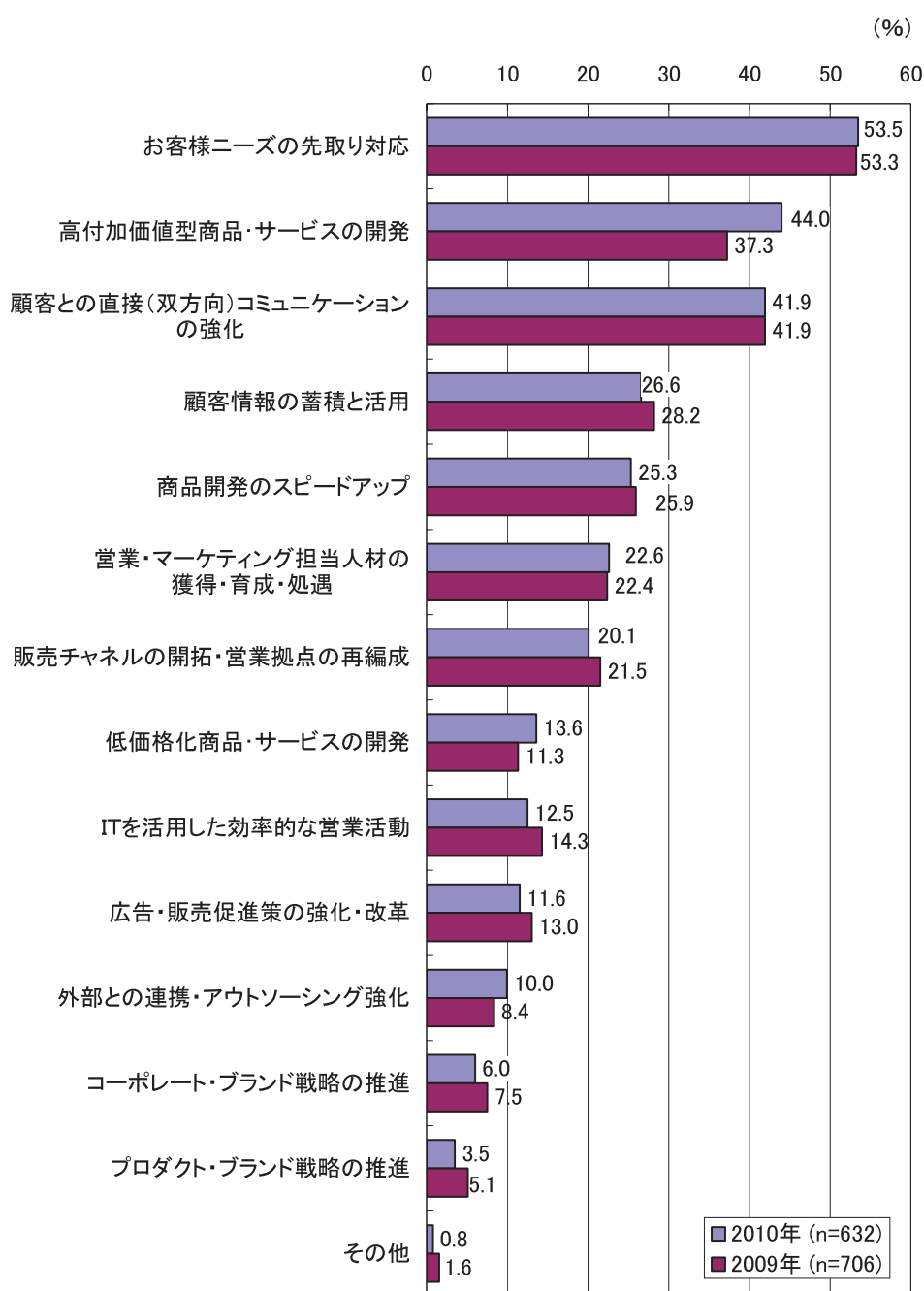
## 4. 営業・マーケティング領域の課題

### 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、前年とほぼ同様のポイント数で引き続き「お客様ニーズの先取り対応」が1位となった(53.5%)。一方、前年3位に後退していた「高付加価値型商品・サービスの開発」が6.7ポイント増で2位に位置した(44.0%)。

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)

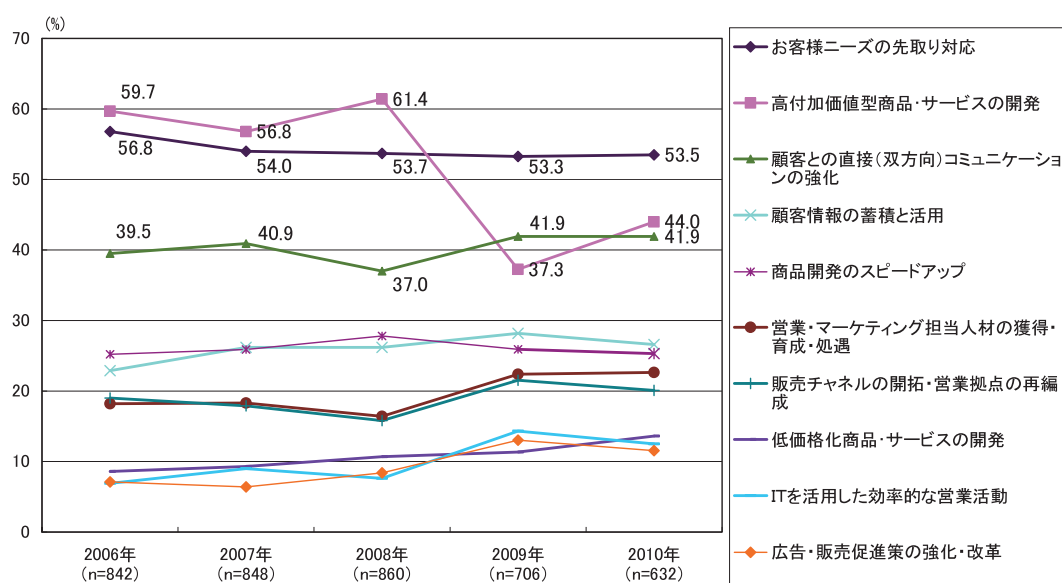
## 4-1. 営業・マーケティング領域の主要課題-2 〈5年間の推移〉

調査結果の概要

「高付加価値型商品・サービスの開発」は、2008年(61.4%)から2009年(37.3%)にかけて、大きく順位を下げたが、2010年(44.0%)には6.7ポイント増で再び上昇している。リーマンショック以降、企業が売り上げやシェア拡大、収益性向上のための施策として、再び高付加価値型の商品・サービスの開発に重点を入れ始めたとうかがえる。

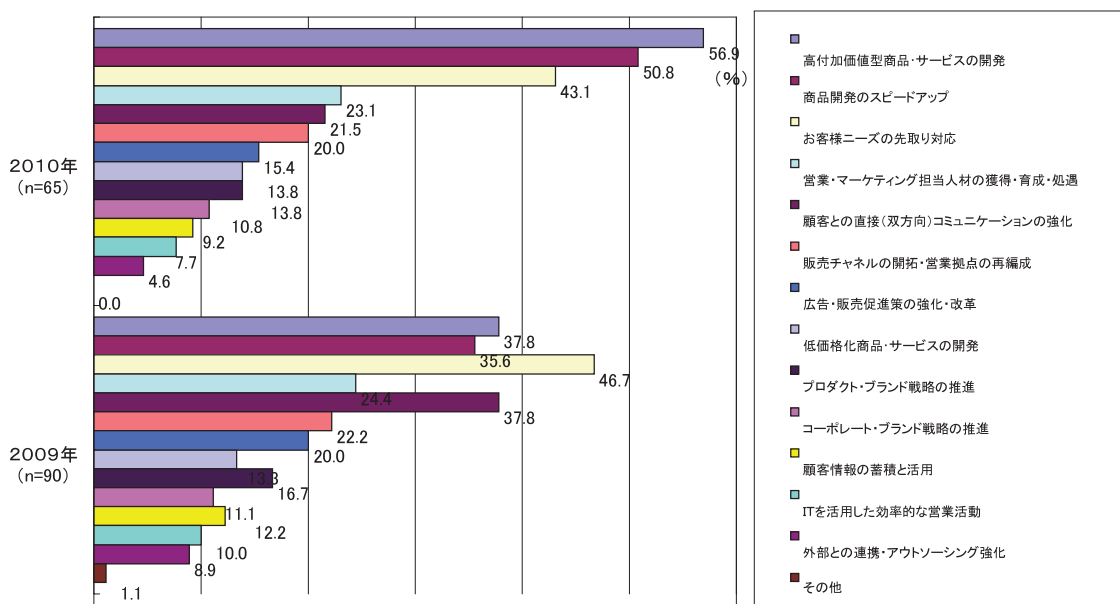
また、一般消費財の製造業においては、「高付加価値型商品・サービスの開発」が1位となったが(業種分類表参照)、2009年(37.8%)から19.1ポイント上昇し56.9%となっている。

### 営業・マーケティング領域で特に重視している課題(5年間の推移)



(3つまで回答/上位10項目のみ)

### 〈参考〉「一般消費財の製造業」における内訳



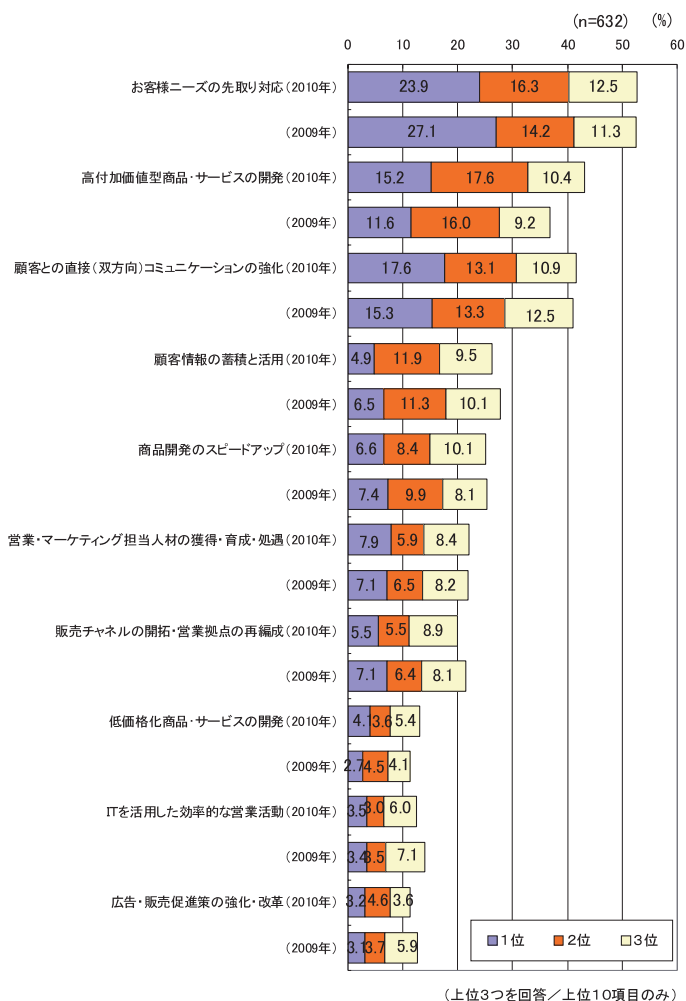
## 4-1. 営業・マーケティング領域の主要課題-3

〈選択順位別/「業績向上企業」と「業績低下企業」の比較〉

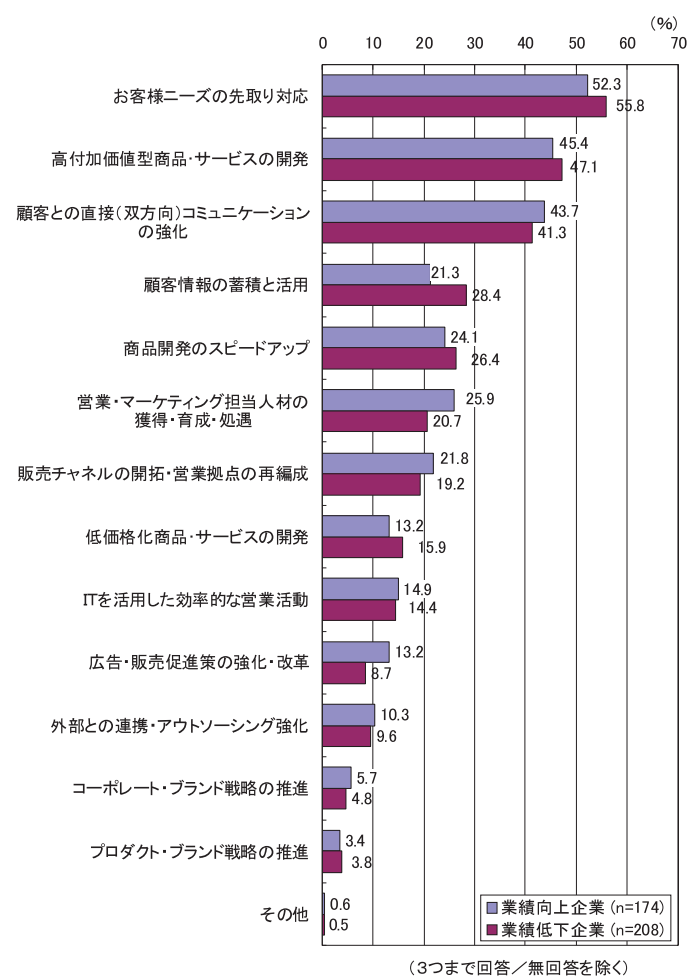
調査結果の概要

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結果となった。一方「高付加価値型商品・サービスの開発」については1～3位の差が少ない。「業績向上企業」と「業績低下企業」を比較すると、上位3項目の重視度は大差ない結果となっている。一方「業績向上企業」は「業績低下企業」に比べ「顧客情報の蓄積と活用」は低めで、「営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇」が高めになっている。

営業・マーケティング領域で特に重視している課題(選択順位別)



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 (174 社) …過去三年間における ROS が、業界他社平均より上回ると答えた企業  
 業績低下企業 (208 社) …過去三年間における ROS が、業界他社平均より下回ると答えた企業



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	高付加価 値型商 品・サー ビスの開 発	顧客との 直接(双 方向)コ ミュニ ケーションの強化	顧客情報 の蓄積と 活用	商品開発 のスピー ドアップ	営業・ マーケ ティング 担当人材 の獲得・ 育成・処 理	販売チャ ネルの開 拓・営業 拠点の再 編成	低価格化 商品・ サービス の開発	ITを活用 した効果 的な営業 活動	広告・販 売促進策 の強化・ 改革	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	632	53.5	44.0	41.9	26.6	25.3	22.6	20.1	13.6	12.5	11.6	10.0	6.0	3.5	0.8
一般消費財の製造業	65	43.1	56.9	21.5	9.2	50.8	23.1	20.0	13.8	7.7	15.4	4.6	10.8	13.8	-
耐久消費財の製造業	82	54.9	53.7	39.0	22.0	37.8	14.6	22.0	23.2	8.5	9.8	4.9	1.2	1.2	-
生産財(中間財を含む)の製造業	136	58.1	55.1	45.6	19.1	50.0	23.5	12.5	14.0	2.9	3.7	6.6	3.7	0.7	1.5
一般消費者を対象にした非製造業	93	45.2	31.2	28.0	39.8	10.8	20.4	21.5	19.4	28.0	32.3	10.8	6.5	4.3	1.1
企業(事業所)・官公庁などの法人を対象にした非製造業	176	65.3	40.9	55.7	30.1	4.5	26.1	22.7	9.7	10.2	4.0	17.0	6.3	2.8	0.6
一般消費者と法人の両者を対象にした製造業	57	35.1	29.8	50.9	38.6	12.3	26.3	28.1	5.3	24.6	19.3	12.3	14.0	3.5	-
その他	16	56.3	25.0	25.0	37.5	18.8	25.0	18.8	6.3	31.3	12.5	-	-	-	6.3

(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	ITを活用した効果的な営業活動	営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処	お客様ニーズの先取り対応	外部との連携・アウトソーシング強化	広告・販売促進策の強化・改革	高付加価値型商品・サービスの開発	コーポレートブランド戦略の推進	顧客との直接(双方向)コミュニケーションの強化	商品開発のスピードアップ	低価格化商品・サービスの開発	販売チャネルの開拓・営業拠点の再編成	プロダクト・ブランド戦略の推進	その他
632	12.5	22.6	53.5	10.0	11.6	44.0	6.0	26.6	25.3	13.6	20.1	3.5	0.8
0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
35	5.7	22.9	37.1	2.9	17.1	48.6	8.6	5.7	60.0	17.1	22.9	11.4	-
4	25.0	25.0	25.0	-	25.0	75.0	25.0	-	75.0	-	-	-	-
4	-	-	100.0	-	-	50.0	-	50.0	50.0	-	-	-	-
32	-	21.9	59.4	6.3	6.3	59.4	3.1	12.5	68.8	-	9.4	-	3.1
8	25.0	37.5	62.5	-	-	62.5	-	-	-	-	12.5	50.0	-
2	-	-	-	-	-	50.0	-	50.0	50.0	-	100.0	50.0	-
7	-	42.9	42.9	14.3	28.6	85.7	14.3	14.3	28.6	-	14.3	-	-
26	3.8	15.4	46.2	7.7	7.7	61.5	7.7	23.1	34.6	19.2	19.2	-	-
32	-	25.0	68.8	-	-	59.4	-	21.9	46.9	12.5	18.8	3.1	-
14	14.3	7.1	14.3	7.1	7.1	35.7	-	21.4	28.6	28.6	14.3	-	-
54	7.4	18.5	55.6	5.6	3.7	51.9	5.6	20.4	42.6	16.7	20.4	-	1.9
38	7.9	10.5	73.7	5.3	5.3	44.7	-	10.5	44.7	31.6	10.5	-	-
31	6.5	29.0	58.1	3.2	16.1	67.7	3.2	12.9	38.7	16.1	16.1	-	-
56	23.2	17.9	50.0	7.1	32.1	23.2	7.1	50.0	14.3	21.4	17.9	1.8	1.8
46	23.9	6.5	58.7	17.4	8.7	60.9	6.5	26.1	13.0	4.3	32.6	4.3	-
18	22.2	22.2	38.9	11.1	11.1	33.3	16.7	38.9	5.6	5.6	22.2	-	-
4	-	50.0	25.0	-	25.0	50.0	-	50.0	-	-	50.0	-	-
40	12.5	27.5	70.0	12.5	-	15.0	5.0	62.5	7.5	10.0	30.0	-	-
43	23.3	44.2	46.5	18.6	11.6	27.9	2.3	41.9	4.7	9.3	14.0	-	2.3
2	-	-	50.0	100.0	-	50.0	-	-	50.0	50.0	-	-	-
38	2.6	21.1	60.5	26.3	5.3	47.4	2.6	15.8	10.5	7.9	28.9	5.3	-
1	-	100.0	-	-	-	-	-	100.0	-	-	100.0	-	-
2	-	50.0	50.0	-	50.0	50.0	-	-	-	-	-	50.0	-
4	25.0	50.0	25.0	-	25.0	50.0	-	25.0	-	-	50.0	-	25.0
17	23.5	29.4	41.2	5.9	23.5	23.5	5.9	29.4	11.8	29.4	11.8	11.8	-
9	33.3	33.3	44.4	44.4	33.3	33.3	22.2	11.1	11.1	-	11.1	-	-
11	18.2	45.5	36.4	9.1	-	36.4	18.2	18.2	81.8	27.3	9.1	-	-
6	33.3	-	50.0	16.7	-	33.3	16.7	33.3	-	16.7	-	16.7	-
48	12.5	22.9	54.2	8.3	18.8	35.4	12.5	27.1	4.2	10.4	25.0	6.3	-

(注) 網掛けの項目が当該業種で1位の項目  
(3つまで回答)

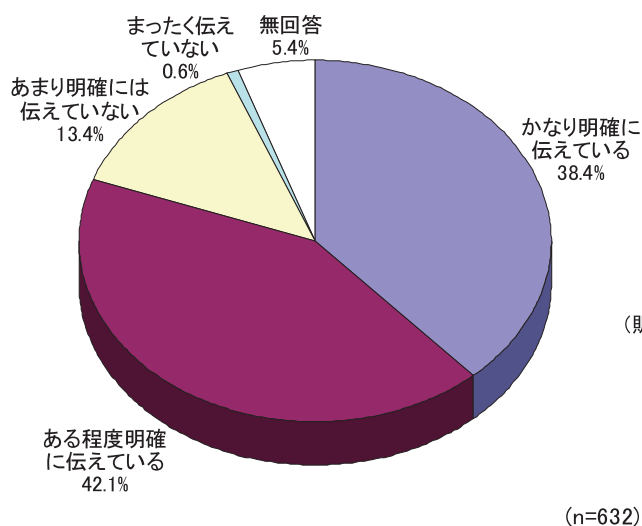
## 4-2. 商品企画に関する方針

調査結果の概要

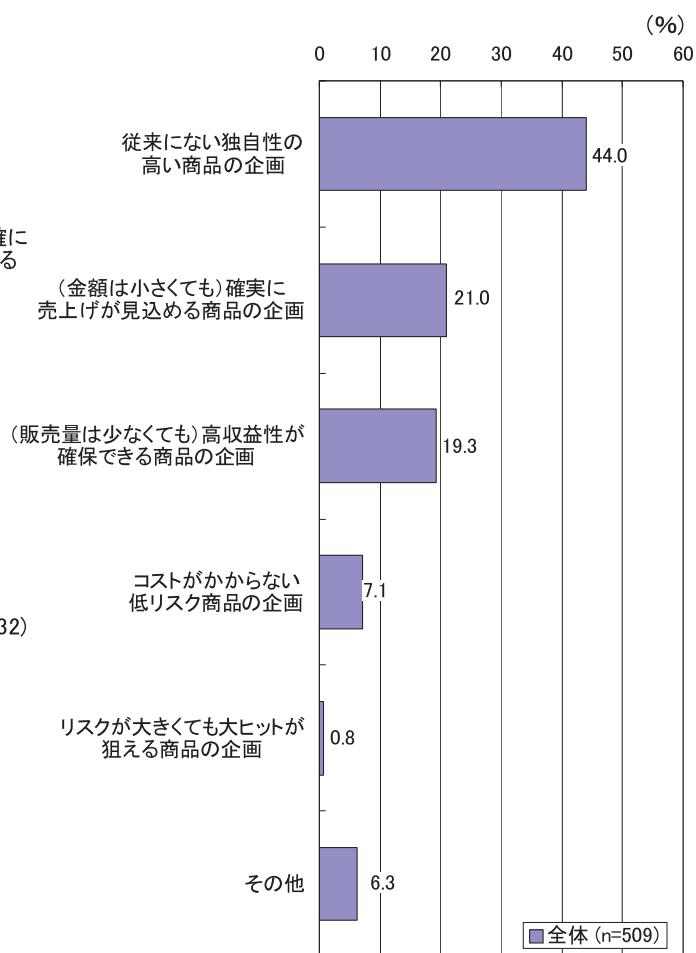
商品企画関連のセクション・担当者に会社方針を明確に伝えているかどうかについては、「かなり明確に伝えている」が38.4%、「ある程度明確に伝えている」が42.1%となり8割程度が何らかの形で伝えている傾向にある。

一方、伝えている方針内容については「従来にない独自性の高い商品の企画」(44.0%)が「確実に売上げが見込める商品の企画」(21.0%)や「高収益性が確保できる商品の企画」(19.3%)を大幅に上回る結果となった。

商品企画関連セクション・担当者に伝える方針



商品企画に伝えている方針内容



(無回答を除くn数)

### 4-3. ビジネスモデル改革に関わる施策

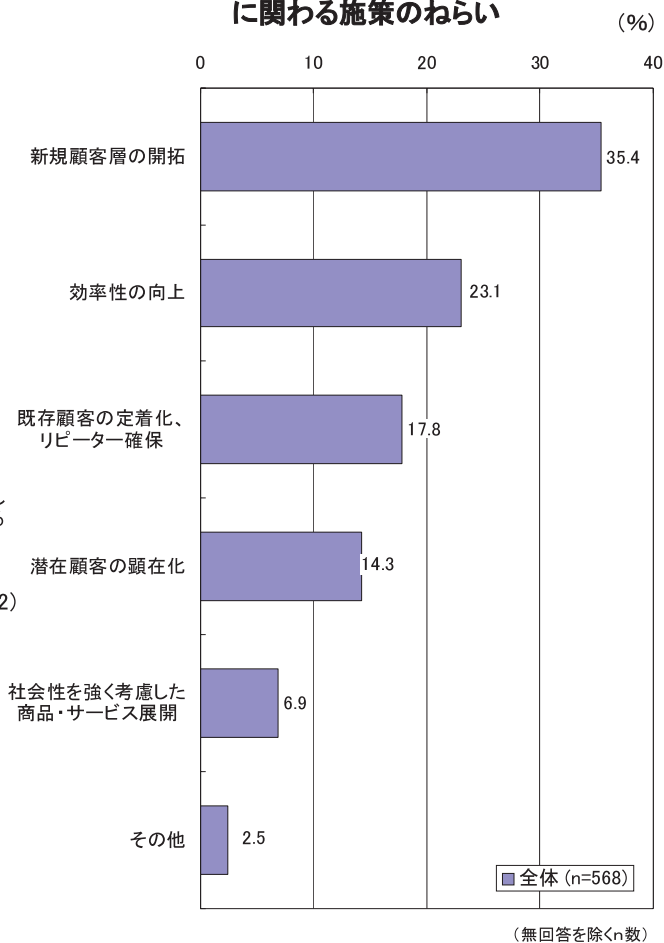
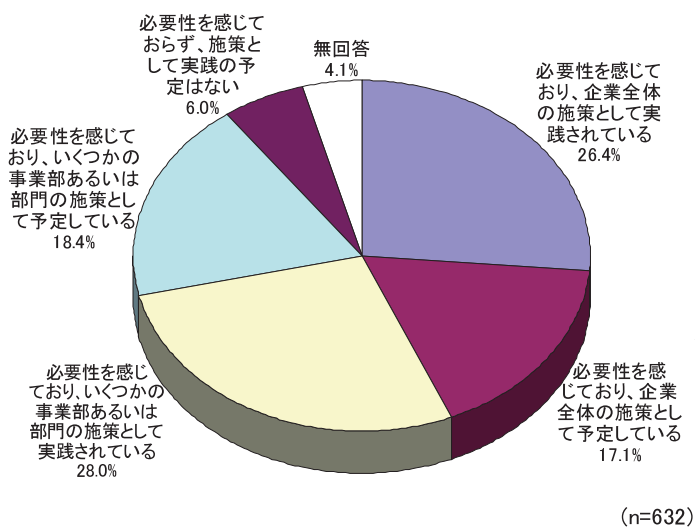
調査結果の概要

既存事業のビジネスモデルの改革に関わる施策について尋ねたところ、「必要性を感じており何らかの施策を実践または予定している」企業が9割以上にのぼった。また「企業全体の施策として」実践または予定している企業も4割を占めている。

既存事業のビジネスモデルの改革に関わる施策のねらいとしては、「新規顧客層の開拓」(35.4%)、「効率性の向上」(23.1%)の順となり、ビジネス拡大または一層健全な事業化という二面があることがうかがえる。

既存事業のビジネスモデルの改革  
に関わる施策

既存事業のビジネスモデルの改革  
に関わる施策のねらい



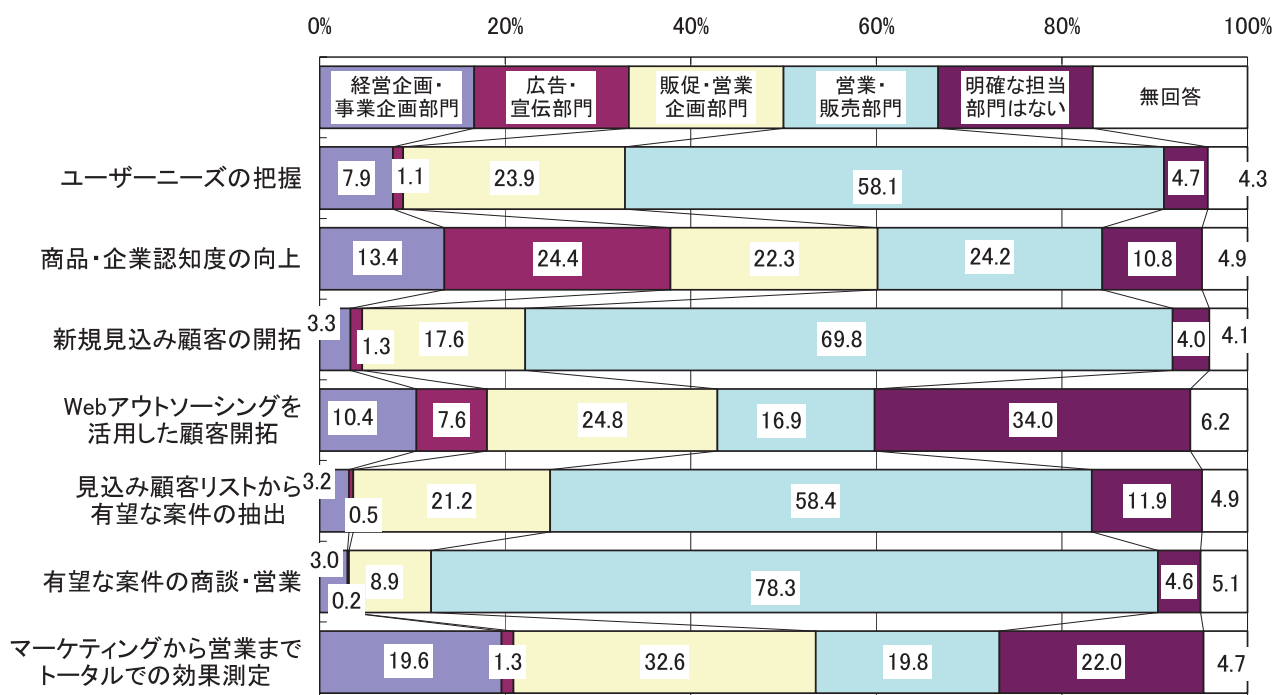
## 4-4. 各ビジネスプロセスの主な責任部門

調査結果の概要

各ビジネスプロセスの主な責任部門を尋ねたところ、営業・販売部門という回答が過半数を占めたのが「有望な案件の商談・営業」(78.3%)、「新規見込み顧客の開拓」(69.8%)、「見込み顧客リストから有望な案件の抽出」(58.4%)、「ユーザーニーズの把握」(58.1%)となった。一方、「商品・企業認知度の向上」はどの部門が担うかは各社によって回答が分かれた結果となった。また、「マーケティングから営業までトータルの効果測定」や「Webアウトソーシングを活用した顧客開拓」については、「販促・営業企画部門」が上位となったものの「明確な担当部門はない」という回答の割合も多かった。

各ビジネスプロセスの主な責任部門

(n=632)



## <アドバイザーからのコメント>

### 質問 <営業・マーケティング領域の課題の推移>

営業・マーケティング領域で特に重視している課題の5年間の推移は、「高付加価値型商品・サービスの開発」が2009年に大きく低下しましたが、2010年には再び上昇しています。貴社の営業・マーケティング領域の課題と比較して、この傾向をどのように思われますか。

また、業績向上企業のほうが、業績低下企業よりも、会社方針として「高収益が確保できる商品・サービスの企画」を伝えていることが読み取れますが、貴社の商品・サービスにおける高収益の確保に関する施策があれば、お聞かせください。

### 【自社の課題と比較してこの傾向をどのように思うか】

- 市場全体の成長が無い中においては必然的な傾向だと思う。
- 競争が激しい中で他社と差別化するためには当然である。
- 当社においても、成長戦略において高付加価値商品及びサービス開発が課題と認識している。
- リーマンショック以降の市場の混乱を反映した結果と認識する。
- 「高付加価値型商品・サービスの開発」は同じく重点課題となっている。経済危機後に大きく成長していくためには、手堅い既存の商品やサービスを改善していくだけでは方策として不足である。
- 「顧客ニーズの先取り対応」は、いわばマーケット戦略の基本であり、前提条件である故、常に上位に位置付けられる課題であると思う。それに並行して企業が求められる能動的な戦略は、高付加価値化の模索であると考え。高付加価値化は、既存事業の進化形と位置付けるべきと考え、新製品の開拓と並列的に行うことが基本ではないか。
- アジアの新興国企業とのコスト競争下にある日本のメーカーにとって、高付加価値型商品は唯一最大の差別化要因であり、マーケティング・営業面で重視されるのは当然と考えられる。リーマンショックの影響が大きい2009年には極端なマーケットの購買力の低下から重視度合いの低下をなくされた結果一時的に下がったものとする。
- リーマンショックで2009年は利益確保が大命題になったが、2010年は厳しい状況ながら持続的発展に向けた経営課題に取り組み始めた現われである。ただし、円高&デフレの進行で現在の傾向はやや異なる可能性がある。
- 2009年はリーマンショックの影響で当面の売り上げ確保が優先されたためと思う。トレンドは売り上げが伸び悩む中で如何に収益を確保するかということで高付加価値型商品・サービスの開発は依然として重要な課題である。
- 以前は技術力を誇り高い機能や性能で多くの顧客をつかみ順風な経営と高い利益率が期待であった。しかし、今は安くても **good enough** となれば受け入れてもらえるし、技術力があれば間接費を極端に低くした経営で価格競争を挑まれ、**too much** というコスト、品質の見直しが急がれている。
- 売り上げ、シェア追求による消耗戦から価値創造型への転換が起こっている。顧客のニーズをしっかりと捉えることと、新しい価値創造探索はグローバル競争時代では必然である。
- 当社では、ソリューション解決志向の顧客とのダイレクトコミュニケーションが必須である。顧客ニーズへの対応、先取り、自らの提案能力が差別化要素となる。製品の信頼性はMUST条件だが、差別化はアプリケーション、ソリューションにある。
- リーマンショックの後、低価格商品が一時的に持てはやされたため、高付加価値が敬遠されたものと思う。その後、付加価値を伴わないただ安いだけの低価格商品は淘汰され始めており、価値が認められればある程度高くても売れているので、高付加価値が見直されたのだと思う。
- 同質競争・消耗戦からの脱却願望の現われ。
- 日本の各産業、それを支える技術開発などの特徴をより伸ばし、他国の製品・サービスとの差異化を明確にするという意図があると思われる。当社においても、高付加価値製品の開発に力を入れている。
- 当社事業においては、総需要の減少、競合他社との競争激化により、事業環境は一層厳しさを増している。このような中、競合他社との競争優位性の確保には付加価値の向上が必須との認識。
- 消費者や市場の多様化が進んできたこと、新興国など低価格で機能を絞った商品の需要増と、世界的な不況が重なり、2009年は、より短期的、直接的な業績向上を目指す方策が重視された。2010年は景気回復に伴い、その傾向がすこし緩和された。今後は、市場の多様化が更に進むと予想され、より低価格化商品サービスに対する注目度もアップすると考えられる。



## 【商品・サービスの高収益確保に関する施策】

- 基盤技術の応用展開による付加価値化を推進中。
- 新技術をタイムリーにという狙いで、新技術搭載の商品を、ボリュームを持ってグローバルに市場投入する。但し、投入市場の優先順位は先進国からになる。
- 開発のスピードアップ、高付加価値製品の開発等。またニッチ市場での事業展開。
- 新規案件の取り込みには腐心しているのが現状である。そうした中、高収益の商品・サービスに限定してマーケティング活動を行うことは、更に間口を狭めかねないことになる。当社の場合、高収益商材の開拓を標榜しているものの、結果として高収益事業であれば良いと考える。即ち、既存事業に対し、顧客ニーズを付加することにより、常にバリュー・アップの戦略を考えることになり、最終的に高収益商材に進化させることが出来ると考える。
- 収益性の低い製品は早めに打ち切りの判断を行っている。新製品の収益性は開発のできるだけ早いステージで見極めるようにしている。
- 奇策はない。商品の変化を読み、先の商品開発を着実に実行させること。市場における製品毎の大きな流れを読む為のマーケティング機能を重視させる。
- 当社でもグループとしてプライベートブランド商品を積極的に展開している。
- 個別のサービスを有機的に組合せ、ITによる情報提供に加え、在庫投資の流動化等のファイナンスも組み合わせた複合型サービス商品を重点において営業することにより、顧客のトータル物流コストを低減させながら、高品質かつ収益率の高いサービスを提供するよう努めている。
- 売り上げ管理からきめの細かい利益管理と分野別成長戦略の確実な実行。
- 一般消費者向け商品からビジネス向け（官公庁・企業向け）商品への転換を進めている。更に、商品そのものの販売に加え消耗品やサービスを付加できるビジネスの拡大を図っている。狙いは一過性のビジネスを増やすのではなく継続性のあるビジネスを開拓することである。
- 今までの商品売りきりではなく、顧客に使っていただくことによりサービスを提供し、それを含めたビジネスモデルの創造を課題としている。従って、当社においてサービス・コンテンツ開発あるいは他社とのアライアンスが重要なテーマである。
- 長大な垂直統合型からコア・コンピタンスへのリソース集中が重要。機能性・独自性に優れる材料特性を生かした商品開発がキーとなる。
- ハード販売からお客様のニーズにあったサービスの提供で、顧客の囲い込みによる継続販売と収益確保。機器をネットワークに接続し、顧客の要望を瞬時に捉え満足度を高めるサービスで差別化を図る。
- 製品（システム）のライフサイクルソリューションの提供（品揃え）による顧客の満足の実現、結果としてのインストールからのビジネスのリピート（広義のサービス事業）が高付加価値の源泉となる。
- 営業開始している新規事業でも、顧客ニーズ収集と新規企画は連動して、営業と企画間のプロジェクト会議を定期的で開催している。
- 海外調達・集中購買・設計開発段階からの原価企画等の資材費低減、ローコスト地域での生産、TSCM強化によるリードタイム短縮、品質管理強化によるロスコスト削減等、原価低減諸施策の徹底など総合的に取組んでいる。
- 当社はある種のサービス業であるので価格は顧客にとって最重要の決定要素の一つではあるが、顧客の期待値にフィットした提案をすればある程度の収益を見込んだ提案も受け入れられる。従って顧客の本当に実現したことを聞き出す技術を高め、それを提案できる技術力を持つことが最も重要である。
- 単品からソリューションへの転換。国内偏重からグローバルへの転換。自前主義からコラボレーションへの転換。
- 単なる製品開発ではなく、サプライチェーンを含めたビジネスモデルの構築が重要であるとの考えに基づき、戦略を立案している。
- 事業量が縮小均衡していくことが見込まれる中、事業運営方針をこれまでの数量（Q）重視から数量×単価（PQ）重視へ施策転換。強靱なブランドポートフォリオの構築に努めるとともに価格に見合う付加価値の向上にむけ、製品品質、付随サービスの向上に努めているところである。
- 価格は、市場原理で定まるものであり、その中で高収益を確保する為、開発スピードアップによる上市時期の早期化、及び、コストダウンと生産性の向上に徹底して取り組んでいる。



## 5. 研究・開発領域の課題

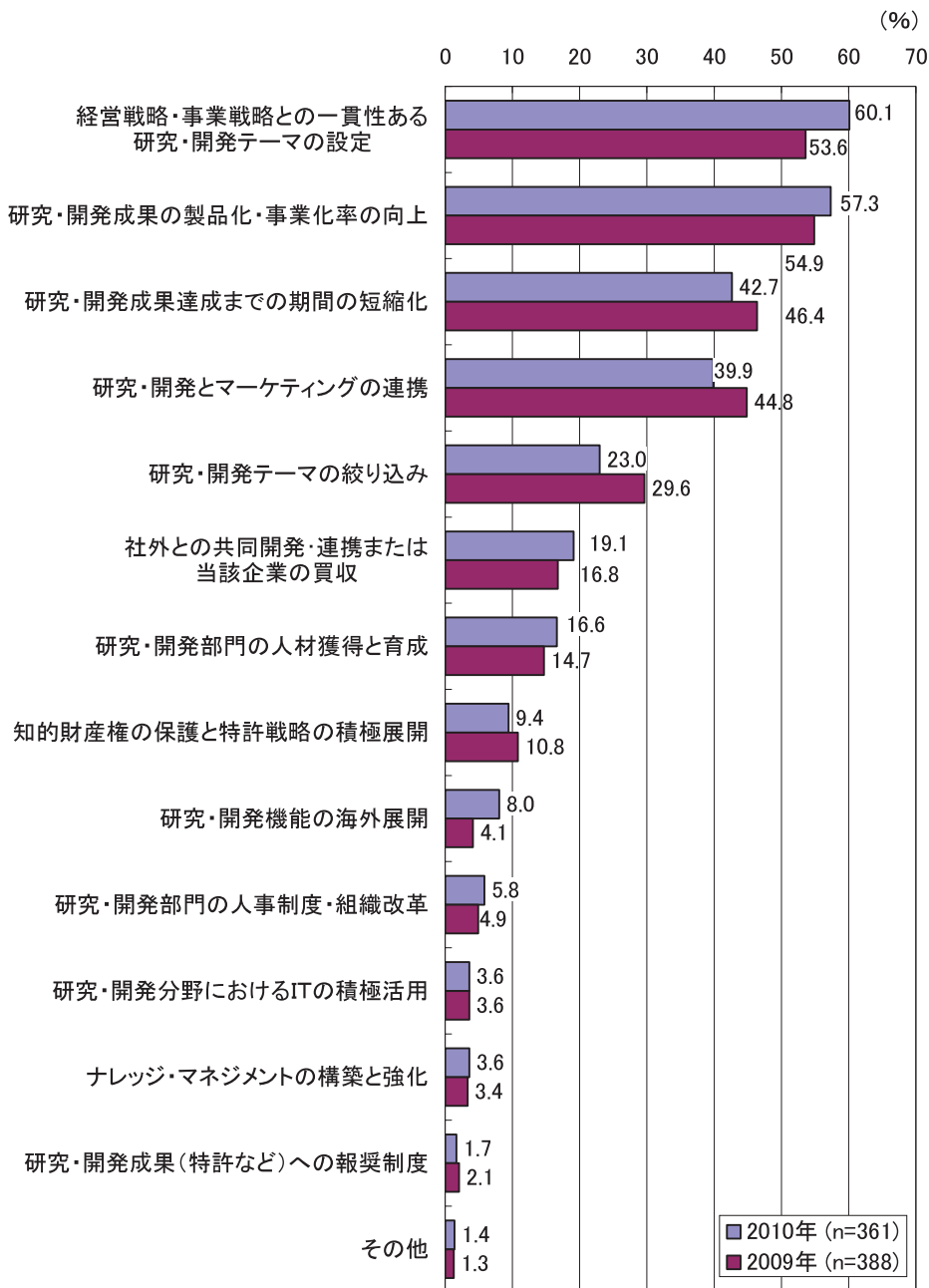
※回答は研究・開発部門がある場合のみ

### 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」(60.1%)が6.5ポイント増で1位となった。また「研究・開発成果の製品化・事業化率の向上」(57.3%)も順位は変動したが、2.4ポイント増となっており、事業戦略、事業化を見据えた研究・開発が一層重視され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)

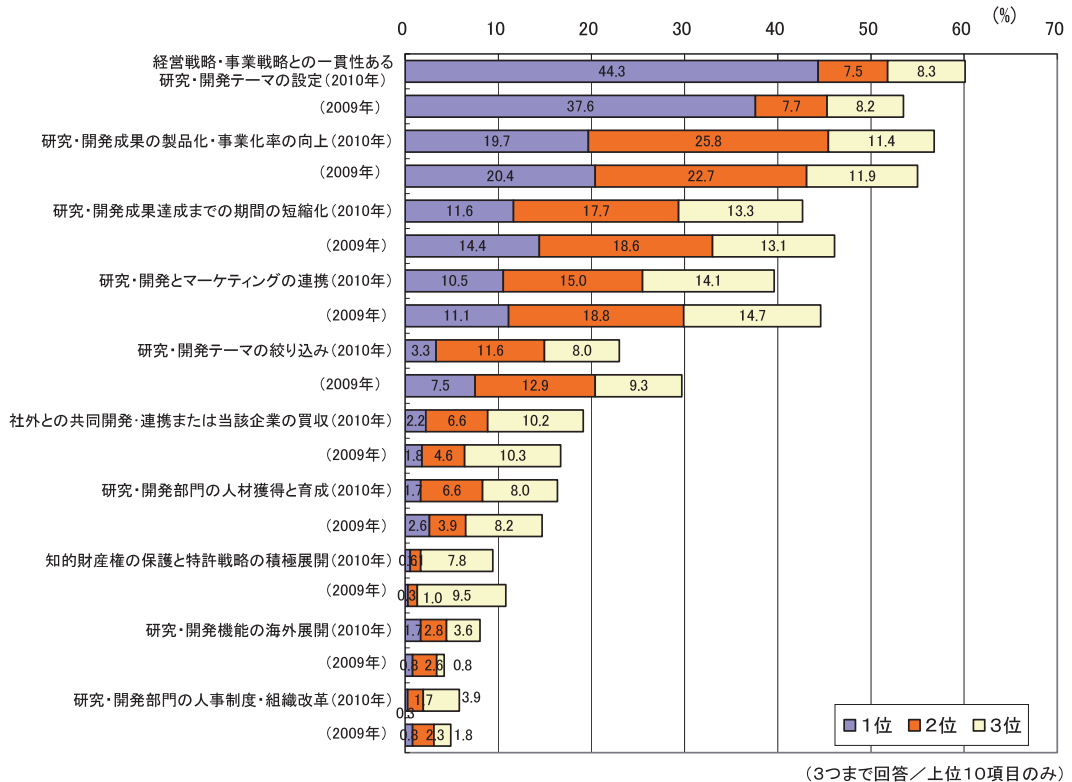
## 5-1. 研究・開発領域の主要課題-2 〈選択順位別／5年間の推移〉

調査結果の概要

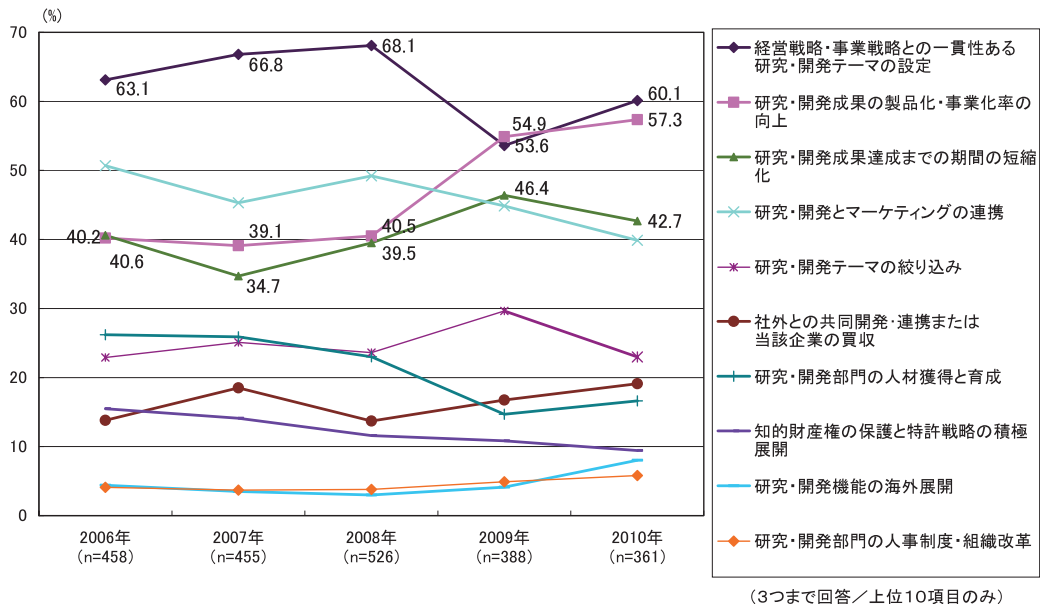
1～3位の順位を見ると、「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」は1位の選択率が圧倒的に高く、最重要課題であることがわかる。一方、「研究・開発テーマの絞り込み」は1位選択のポイント率が昨年より約半減しており、1～4位の上位項目の重視度が際立つ。

5年間の推移を見ると、今年（2010年）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」（60.1%）、「研究・開発成果の製品化・事業化率の向上」（57.3%）が他の項目を離して上位2項目となった。また、「研究・開発成果達成までの期間の短縮化」が3位（42.7%）と、研究・開発領域では経営側主導による方針策定を重要視していることがうかがえる。

### 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）



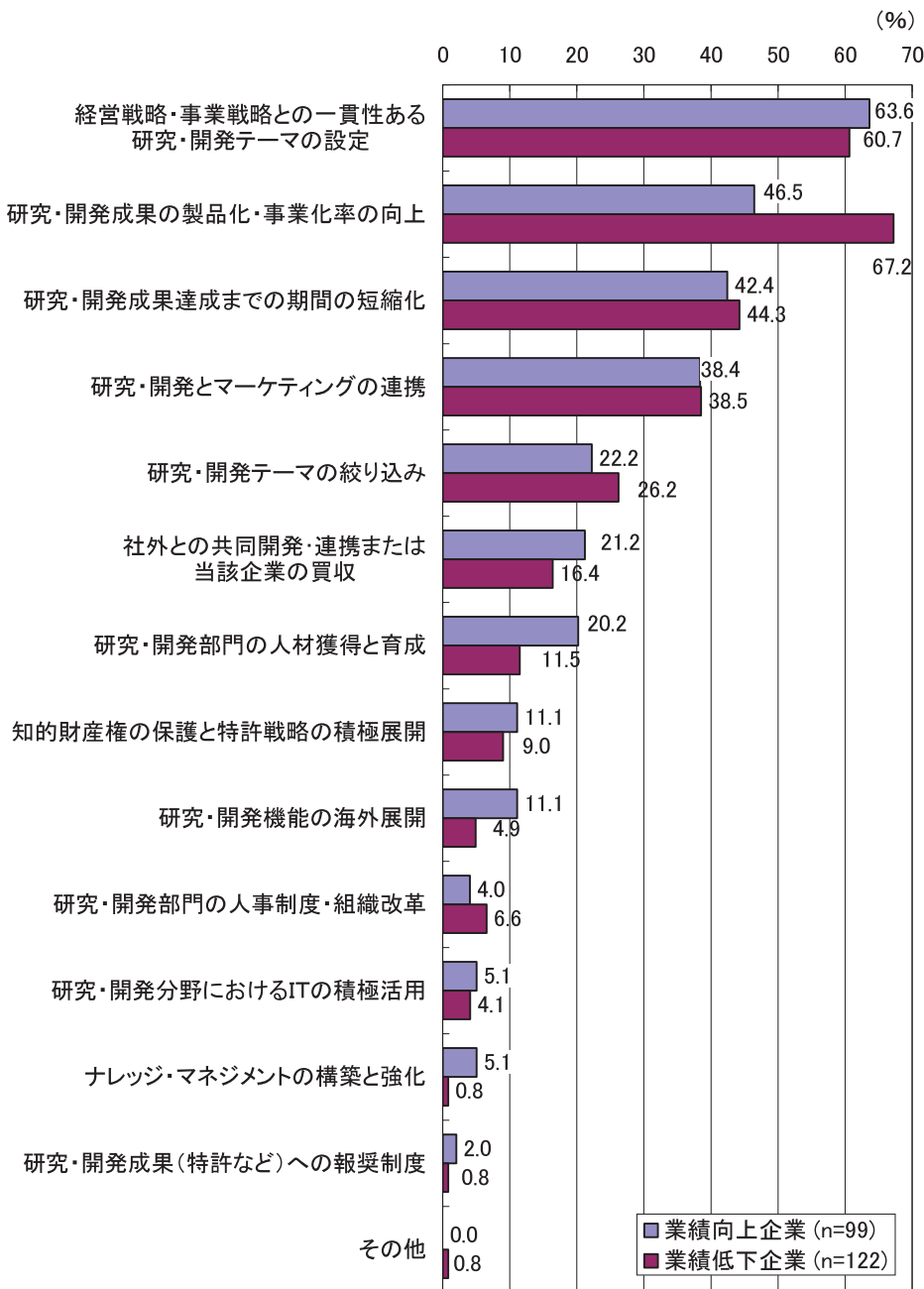
## 5-1. 研究・開発領域の主要課題-3

〈「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、1位の項目はいずれも同程度の重視度となっている。差が出ている項目として、「業績向上企業」は「研究・開発成果の製品化・事業化率の向上」や「研究・開発テーマの絞り込み」が「業績低下企業」より重視度が低く、逆に「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」、「研究・開発機能の海外展開」の重視度が「業績低下企業」より高くなっている。

### 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）



(3つまで回答/無回答を除く)

業績向上企業 (99社) …過去三年間における ROS が、業界他社平均より上回ると答えた企業  
 業績低下企業 (122社) …過去三年間における ROS が、業界他社平均より下回ると答えた企業

研究・開発領域で特に重視している課題（業種・細分類別）

業種・細分類別	調査数	経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定	研究成果の製品化・事業化率の向上	研究成果達成までの期間の短縮化	研究・開発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的展開	研究・開発機能の海外展開	研究・開発部門の人事制度・組織改革（研究・開発担当者）	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	361	60.1	57.3	42.7	39.9	23.0	19.1	16.6	9.4	8.0	5.8	3.6	3.6	1.7	1.4
農林・水産・鉱業	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
食品・飲料・酒類	31	61.3	80.6	58.1	41.9	9.7	6.5	19.4	6.5	9.7	6.5	-	-	-	-
繊維・製紙	4	75.0	75.0	50.0	75.0	-	-	-	25.0	-	-	-	-	-	-
パルプ・紙・紙加工	3	33.3	66.7	33.3	33.3	33.3	33.3	33.3	33.3	-	-	-	-	-	-
化学製品製造	32	43.8	68.8	53.1	43.8	31.3	21.9	9.4	12.5	6.3	6.3	-	-	3.1	-
医薬品製造・卸売	5	20.0	80.0	100.0	20.0	40.0	20.0	-	-	20.0	-	-	-	-	-
石油・石炭製造	2	100.0	50.0	100.0	50.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ゴム・窯業・土石製品製造	6	83.3	50.0	66.7	33.3	33.3	33.3	-	-	-	-	-	-	-	-
鉄鋼・非鉄・金属製品製造	20	50.0	75.0	70.0	40.0	20.0	20.0	10.0	15.0	-	-	-	-	-	-
一般機械製造	29	51.7	55.2	44.8	41.4	24.1	27.6	13.8	3.4	10.3	3.4	3.4	3.4	-	3.4
精密機器製造	12	75.0	41.7	66.7	25.0	16.7	16.7	8.3	16.7	16.7	8.3	-	8.3	-	-
電気・電子機器製造	45	66.7	53.3	57.8	37.8	17.8	8.9	20.0	15.6	11.1	2.2	4.4	-	2.2	-
輸送用機器製造	35	74.3	48.6	28.6	31.4	25.7	11.4	17.1	11.4	20.0	8.6	5.7	5.7	2.9	5.7
その他製造	28	60.7	57.1	39.3	35.7	28.6	17.9	28.6	10.7	7.1	3.6	-	3.6	3.6	-
小売	5	40.0	40.0	60.0	100.0	40.0	20.0	-	-	-	-	-	-	-	-
商社・問屋・卸売	16	56.3	62.5	18.8	68.8	12.5	50.0	-	-	6.3	-	6.3	12.5	-	6.3
証券・金融・保険	3	100.0	33.3	-	33.3	33.3	33.3	66.7	-	50.0	-	-	-	-	-
不動産	2	50.0	100.0	50.0	-	-	50.0	-	-	-	-	-	-	-	-
土木・建設・建築	26	76.9	50.0	19.2	30.8	42.3	23.1	3.8	15.4	3.8	3.8	11.5	11.5	-	-
輸送サービス	4	25.0	-	-	-	-	25.0	-	-	-	-	25.0	-	-	-
倉庫・埠頭	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ソフト開発・情報サービス	21	57.1	52.4	19.0	52.4	19.0	14.3	33.3	-	-	19.0	9.5	14.3	-	-
通信サービス	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
出版・放送・報道	1	100.0	-	-	100.0	-	-	-	-	-	100.0	-	-	-	-
公共サービス	2	50.0	50.0	50.0	-	50.0	-	-	50.0	-	-	-	-	-	50.0
宿泊・飲食サービス	6	33.3	66.7	33.3	50.0	16.7	16.7	33.3	-	16.7	-	16.7	-	-	-
人材・教育関連サービス	1	-	-	-	-	100.0	-	100.0	-	-	-	-	-	100.0	-
警備・ビルメンテナンス	4	25.0	25.0	25.0	50.0	-	25.0	50.0	-	-	-	-	-	-	-
広告・宣伝・ディスプレイ	2	50.0	-	-	50.0	50.0	50.0	50.0	-	-	50.0	-	-	-	-
その他サービス	16	68.8	56.3	18.8	31.3	18.8	31.3	25.0	6.3	-	18.8	-	-	6.3	-

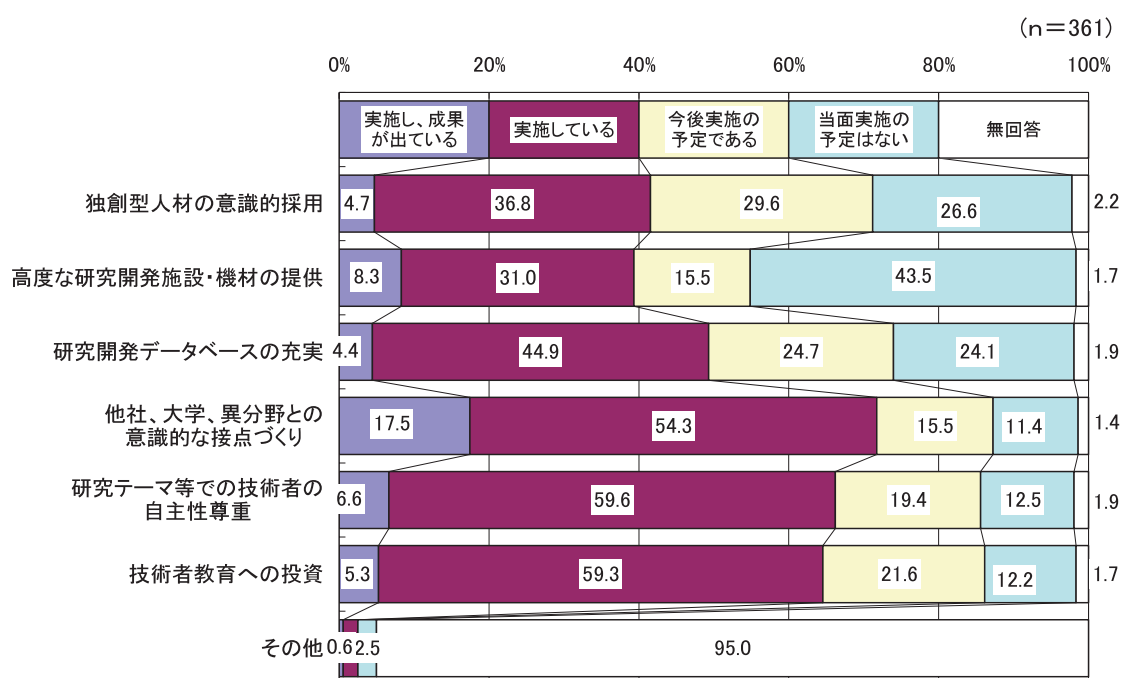
(注) 網掛けの項目が当該業種で1位の項目  
(3つまで回答)

## 5-2. 「独自技術の開発力強化」のための施策

調査結果の概要

「独自技術の開発力強化」のために重視している施策を尋ねたところ、「他社、大学、異分野との意識的な接点づくり」が最も「実施し、成果が出ている」(17.5%)率が高くなっている。また、「研究テーマ等での技術者の自主性尊重」や「技術者教育への投資」も「実施している」率は高くなっている。一方、「今後実施の予定である」点としては、「独創型人材の意識的採用」(29.6%)が最も高い率となっている。

「独自技術の開発力強化」のために重視している施策

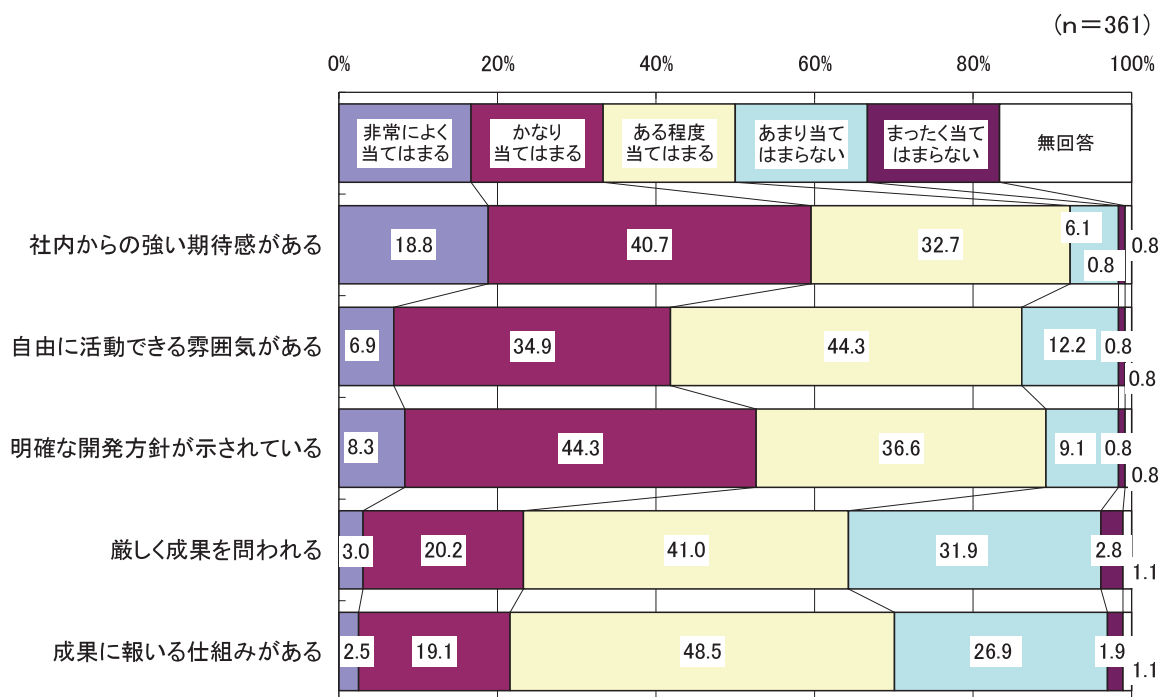


### 5-3. 製品開発スタッフの環境

調査結果の概要

製品開発スタッフの環境について尋ねたところ、「非常によく当てはまる」と「かなり当てはまる」の合計が過半数を超えているのは「社内からの強い期待感がある」(59.5%)、「明確な開発方針が示されている」(52.6%)の2項目となった。経営との連動が強まっていることがうかがえる。また、「自由に活動できる雰囲気がある」については、「ある程度当てはまる」が44.3%であり、程度はやや弱まっている。

製品開発スタッフの環境



## <アドバイザーからのコメント>

### 質問 <長期施策と短期施策の整合性>

研究・開発領域で特に重視している課題の5年間の推移で、上位にきている項目として、「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」といった比較的長期的な視点が強い項目と、「研究・開発成果達成までの期間の短縮化」といった短期的な視点が強い項目の二種類がありますが、長期と短期の整合性を貴社ではどのように認識していますか。また具体的な施策があれば、お聞かせください。

### 【長期と短期の整合性を貴社ではどのように認識しているか】

- 半々の比率。最初から事業グループを開発に交える。
- 業界のトレンドあるいは業界の他社の取り組みと比較し、少し先進的と思われるような研究開発をいき長く続けている。長期はコストも掛かるがリターンも大きく望める事業。短期は現行技術の応用改善でコストは比較的少ないが、確実なリターンを望めるものといったポートフォリオ。
- 両方の視点共に重要であると認識している。過去を振り返ってみると短期的な成果に注力した傾向があり反省をしている。基礎研究を大事にしながら一方では、チャレンジしていく事を評価していくくみが重要と考える。
- 短期の積み重ねが長期を構成するのであり、矛盾するものではない、と考えている。
- 現状持っている事業部でのリソースで対応できる製品はほとんど短期テーマ。4～5年以上かかると想定されるテーマはコーポレートでアセスメントを重ねながら選択、リソースをかけていく。
- 10～20年後のあるべき姿を想定し、達成するための技術抽出や産学協同による研究により技術検討の方向性を設定。多研究部門横断のタスクチーム制を取り入れ開発のスピードアップに努めている。
- 当面の売り上げや収益の確保のために短期的な視点が重視されていると思う。研究・開発は長期視点での展開が重要であるが、今後の市場成長力を考えて日本と欧米を中心にした従来市場向け商品の開発から新興国市場向け商品の開発重視への転換を進めている。
- 長期成長戦略と研究テーマとの整合性を確認し、3年先までの売上げ計画と商品ラインナップと開発テーマとの整合性を確認している。
- 基本的には事業運営部門が主体でロードマップを描き、特に長期施策には研究開発からのシーズも盛り込んだりしている。
- 長期、中期、短期事業化とテーマを分け、組織も別で管理している、中、長期テーマは年間で経営計画との整合のため総合技術会議で議論している。
- 商品開発（戦術）は事業戦略との整合がMUST、このため商品企画ベースで市場、競争、差別化要素など検証し、開発の後戻りをさせない事が、開発のスピードには重要。
- 開発テーマ設定と開発成果達成までの期間短縮は、長期と短期の整合という捉え方ではなく、同時並行して解決すべきことだとう。顧客ニーズの把握から或いは全く新しい視点での開発テーマを設定するにしても、成果達成までの期間短縮は、競争環境の中では当たり前のことである。
- 長期的な視点での研究・開発と短期的な視点での研究・開発は整合性のある部分とない部分があるとの認識。長期的な最終完成形に至るまでのマイルストーンとして短期的な成果を出していく場合には整合性があるといえるが、2～3年の期間で短期に単独で成果を出す必要がある場合には特に整合性はないといえる。整合性はあまり考えず、それぞれの視点での研究・開発を行っている。
- 長期とは、時間軸として長いものであり、何年先というものではないのではないか。そこは個々の会社の定義による。短期とは、1、2年のうちに事業化出来るようなものではないか。
- 成果達成まで、期間の短縮というのは、企業としては当然力点をおきたい。しかしながらメーカーが存続する限り、メーカーとしての支柱であるところの基礎研究を含む、長期的な視点にたった研究テーマの設定は必要である。勿論費用の配分は開発費用の一定比率を配分することになる。
- 当社では、2年前に研究開発部門と製品開発部門を組織統合し、新たにR&Dグループを設置、基礎研究から製品開発に至るまでの全ての活動が、R&D戦略に基づいて設定されている。R&D戦略はその上位概念である経営戦略・事業戦略に基づき策定されており、長期的活動と短期的活動の両者の整合性は担保されているものと認識。勿論、当社においても、競合他社との競争が激化する環境下において、研究開発成果（プロダクト）を市場投入するまでのスピードが重要視されていることには変わりはない。一方で、競争優位な革新的な新規技術シーズは基礎研究で得られた知見をブレイクスルーすることにより生み出されるものと認識しており、R&Dにおいてはトップライン貢献のための短期



的視点、基盤強化のための長期的視点の両者が重要であると認識している。

- 長期と短期の研究開発テーマは、事業環境と経営環境を総合的に勘案して、研究開発資源の配分比率を決定する必要があると認識している。
- 研究開発から新事業の芽がなかなか出てこないが、一方で経営者の我慢も必要である。これらに対してはまったく新しいものの探索が必要であり、それには時間がかかる。事業化率の向上を言い過ぎると短期にシフトしてしまうので、長期と短期がバランスをとれるようにしていくことが重要である。

### 【具体的な施策】

- 現場開発を推進。営業と開発が現場で開発。開発も営業、営業も開発。スピードアップのためにアライアンスを強化。
- 長期的な取り組みは、将来の大きなリターンを狙って実行し、短期では確実なリターンを狙った複数の取り組みを行っている。整合性は検討会議で論議しバランスを取っている。
- ①長期ビジョンでの経営施策の一つとして「研究開発型企業への進化」を設定 ②新規事業開発部の設立 ③重要テーマに対し経営トップへの報告頻度の増加 ④資源配分の重点化 ⑤研究開発／エンジニアリング／製造が一体となったスピード化。
- 中期計画を毎年見直し、計画の一年度を翌年度予算とすることによって、長期と短期の整合性をとっている。単年度損益だけではなく、FCFの継続的な拡大を指標に取り入れる。
- 先が読み易い世の中になりエネルギー、安心、安全、快適というキーワードがあり、この中で自社の技術要素にあった製品、材料を開発していく。必然的に複数のコンペティターが出現するが要素技術を蓄積させていくことが大切。強い製品を更に強くする事が重要と考えている。
- 日本や欧米での開発体制を縮小して新興国での現地開発体制構築を始めた。
- 中長期戦略と直近の計画を毎年ローリングして研究・開発テーマの棚卸しをし、テーマの見直しを行っている。
- 長期・短期という意味で組織運営も若干変わるので、組織が現在は別れている。すり合わせの場を設け、事業部門が主体に方向性を示すことにより一貫性を持たせたい。
- 中、長期テーマは技術管理組織が管理運営し、短期テーマは経営管理組織が人、もの、金すべてを一元管理し新規事業として推進する。
- 技術手法、要素技術、要素部品など技術情報の共有化、リユースを横串で推進する共有基盤センターの設置。製品技術と基盤技術のマトリックス体制。
- 長期的な視点では、経営戦略・事業戦略と連動した研究開発に関するロードマップを策定し、定期的なローリングを行っている。また、重点事業分野への研究開発投資の重点化をあわせて推進中である。短期間での研究開発が必要な場合には、テーマを個別に選定して、プロジェクト体制で集中的に研究開発を推進することとしている。
- 長期的視点の研究・開発部署と短期的視点の研究・開発部署の分離。
- 創造事業という位置づけで、複数の研究プロジェクトを実行中であり、これは事業側とRD側の共同作業として行っており、マイルストーン管理をしている。
- 当社では研究開発部門と製品開発部門の組織統合を実施した。その結果、過去の部門の垣根を越えて、ある1つの課題に対し、基礎研究から製品開発までの一連の部隊が参画するプロジェクト活動の円滑化が図られているものと認識。結果として、長期的な基礎研究を実行しつつ、その過程で創出された部分的な知見でさえもタイムリーに製品開発まで繋げることができる体制構築を目指している。
- 長期と短期の資源配分比率に関して、状況に応じて見直しを行っている。

## 6. 生産領域の課題

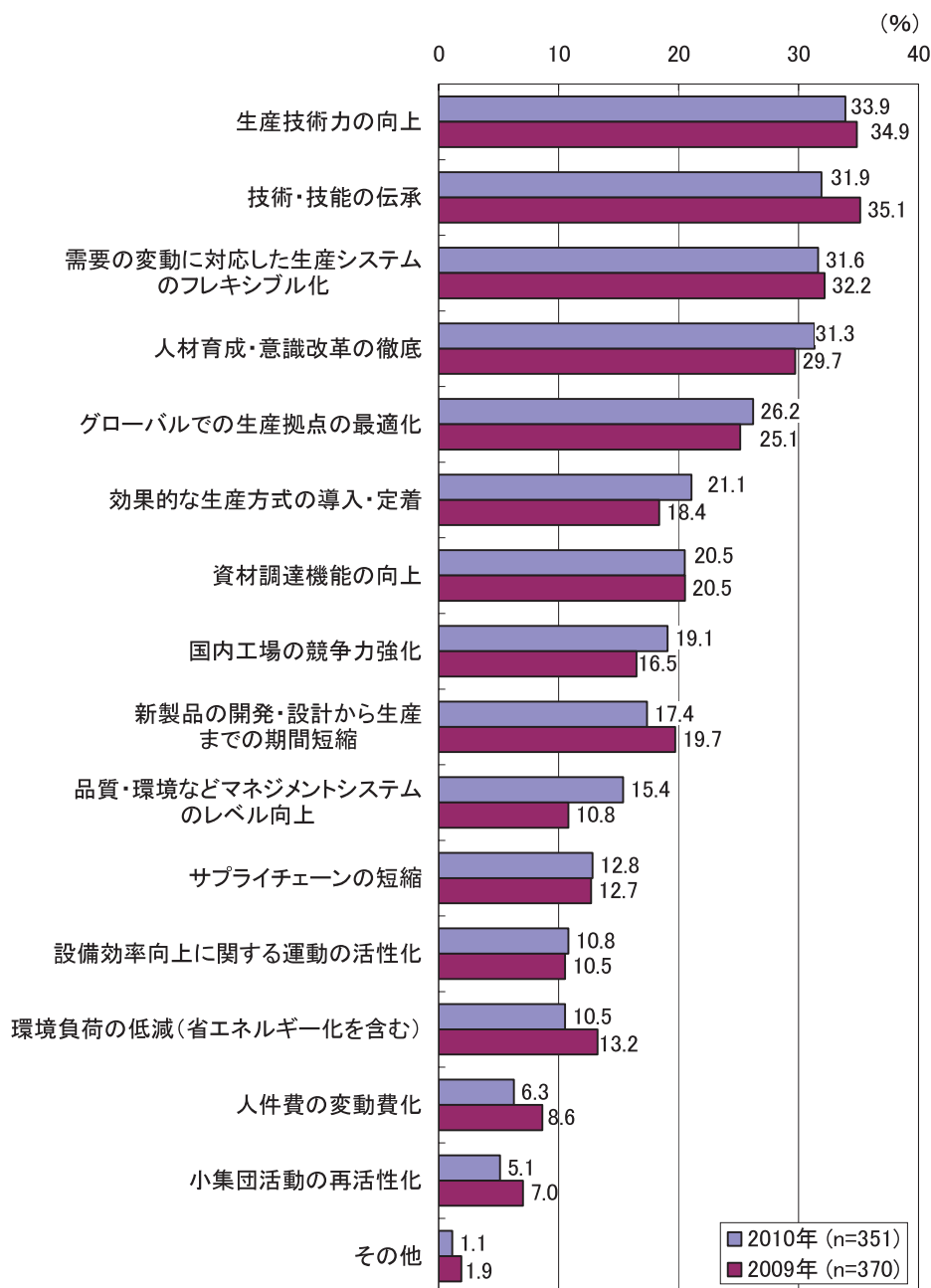
※回答は生産部門がある場合のみ

### 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、「生産技術力の向上」(33.9%)が昨年1位の「技術・技能の伝承」(31.9%)を上回り最上位の項目となった。ただしポイント数としてはいずれも昨年より減少している。一方「効果的な生産方式の導入・定着」(21.1%)、「品質・環境などマネジメントシステムのレベル向上」(15.4%)は昨年に比べポイント増となっている。

生産領域で特に重視している課題（前年比較）



(3つまで回答/無回答を除く)

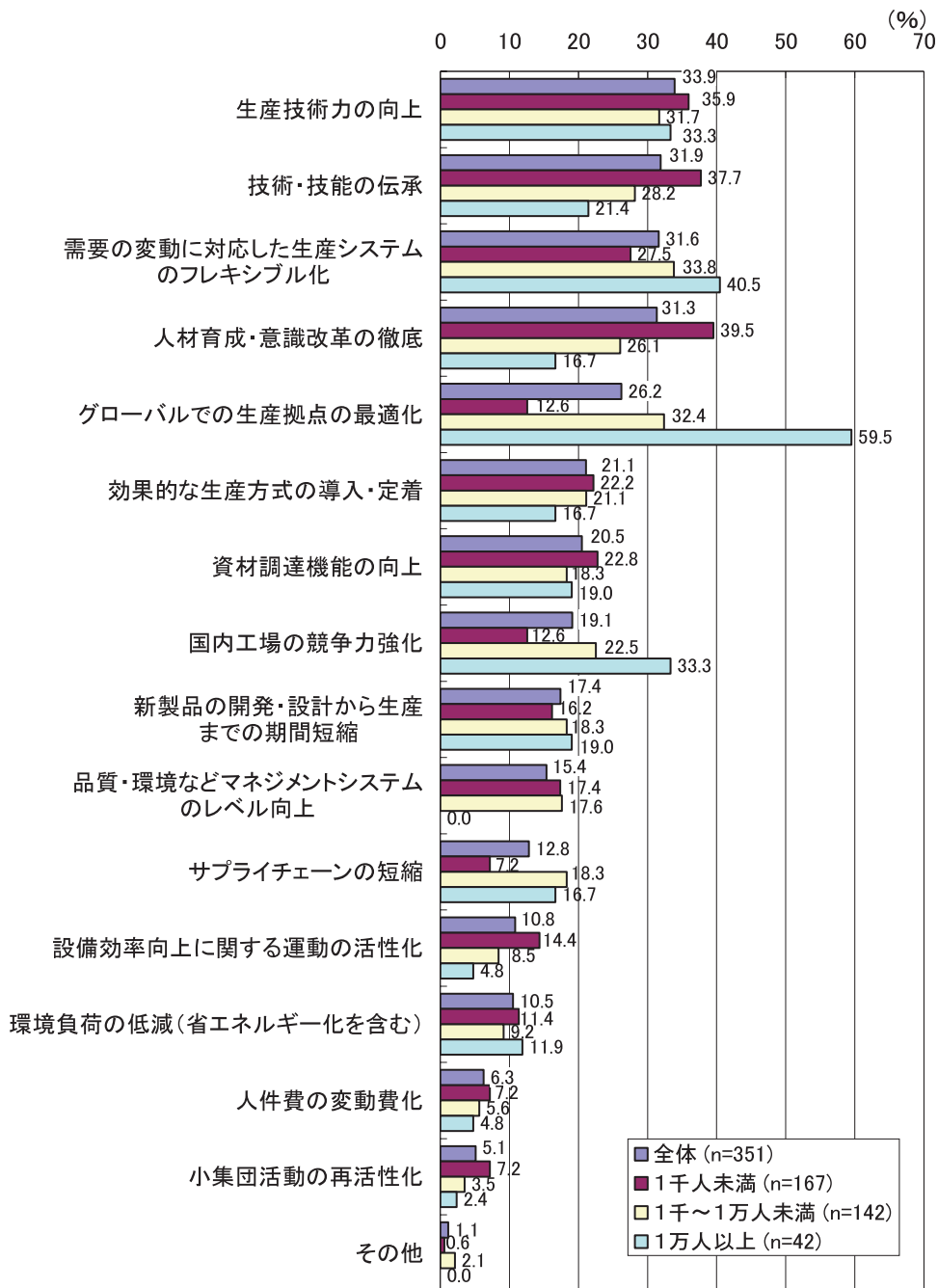
## 6-1. 生産領域の主要課題-2 〈従業員規模別〉

調査結果の概要

従業員規模別に見た第1位の項目は、1千人未満の企業では「人材育成・意識改革の徹底」(39.5%)、1千~1万人未満の企業では「需要の変動に対応した生産システムのフレキシブル化」(33.8%)、1万人以上の企業では「グローバルでの生産拠点の最適化」(59.5%)となった。

一方、全体の最上位である「生産技術力の向上」は企業規模を問わず比較的高いポイントとなっている。

生産領域で重視している課題（従業員規模別）



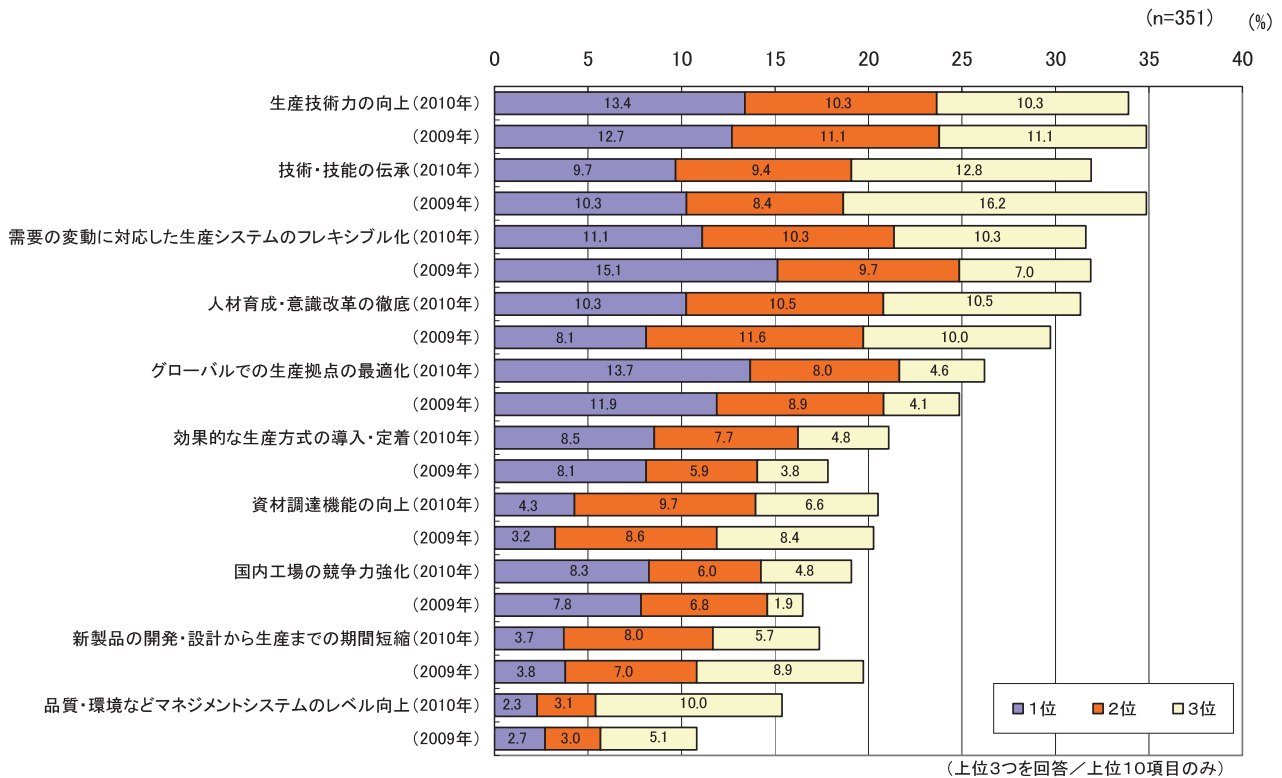
(3つまで回答/無回答を除く)

## 6-1. 生産領域の主要課題-3 〈選択順位別／5年間の推移〉

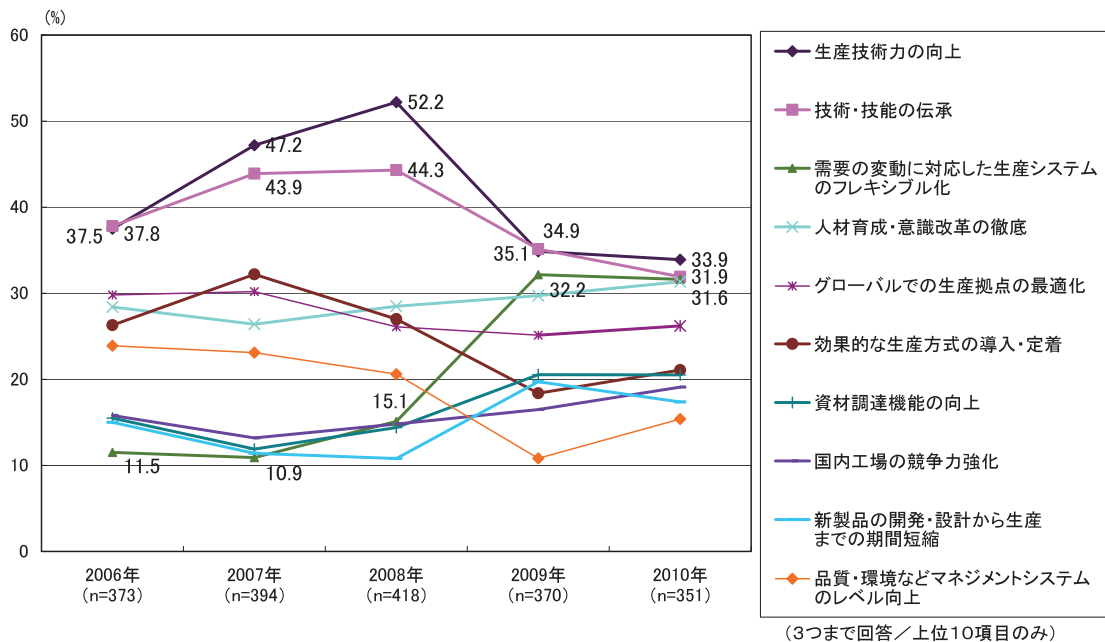
調査結果の概要

1～3位の順位を見ると、上位6項目はいずれも1位・2位・3位の内訳が同程度となっている。  
また5年間の推移を見たとき、リーマンショック前の2008年と比較すると、2009年から引き続き2010年の調査では上位10項目の差が僅差になっている。重視すべき課題が多岐にわたり、企業ごとで取り組むべき課題が異なっていることがうかがえる。

生産領域で重視している課題（選択順位別）



生産領域で重視している課題（5年間の推移）



生産領域で特に重視している課題（業種・細分類別）

調査数	生産技術力の向上 (設備開 発、自 動化、IT 化など)	技術・技 術の伝承 能力の向上	需要の 動向に 対して 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	グローバルでの生 産拠点の 最適化	効果的な 生産方式 の導入・ 定着(JI T、セル 生産な ど)	資材調達 機能の向 上(開発 購買・グ ローバル 調達な ど)	国内工場 の競争力 強化(ブ ラックス ボックス 化を含 む)	新製品の 開発・設 計から生 産までの 期間短縮	品質・環 境などマ ネジメン トシステ ム(例:IS O)のレ ベル向上	サブライ チエーン (調達一 流生産 販売)の 短縮	設備効率 向上に関 する運動 の活性化	環境効率 の低減 (省エネ ルギー化 を含む)	人件費の 変動費化 (派遣社 員や期間 工等の活 用)	小集団活 動の再活 性化	その他
351	33.9	31.9	31.6	31.3	26.2	21.1	20.5	19.1	17.4	15.4	12.8	10.8	10.5	6.3	5.1	1.1
0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
35	37.1	37.1	31.4	31.4	8.6	14.3	14.3	22.9	8.6	17.1	22.9	17.1	11.4	5.7	11.4	-
4	25.0	75.0	25.0	50.0	50.0	-	-	25.0	-	-	50.0	-	-	-	-	-
4	50.0	25.0	50.0	75.0	50.0	-	-	50.0	-	-	-	25.0	25.0	-	-	-
32	50.0	40.6	12.5	28.1	43.8	18.8	21.9	25.0	15.6	3.1	3.1	6.3	21.9	6.3	-	3.1
5	40.0	20.0	20.0	40.0	40.0	20.0	20.0	20.0	20.0	-	20.0	40.0	-	-	-	-
2	-	50.0	-	100.0	50.0	-	-	50.0	-	-	-	-	50.0	-	-	-
6	50.0	16.7	16.7	-	16.7	66.7	-	-	16.7	16.7	33.3	16.7	16.7	16.7	16.7	-
25	48.0	44.0	28.0	36.0	16.0	20.0	20.0	16.0	12.0	20.0	4.0	20.0	4.0	-	-	-
32	34.4	28.1	34.4	31.3	18.8	25.0	31.3	18.8	34.4	9.4	-	12.5	3.1	3.1	3.1	-
13	23.1	15.4	46.2	7.7	38.5	46.2	23.1	30.8	30.8	7.7	15.4	-	15.4	-	-	-
51	15.7	19.6	41.2	17.6	43.1	25.5	29.4	23.5	21.6	5.9	25.5	5.9	11.8	5.9	3.9	3.9
36	47.2	27.8	33.3	30.6	38.9	25.0	13.9	13.9	13.9	11.1	8.3	19.4	5.6	5.6	5.6	-
31	35.5	25.8	32.3	22.6	25.8	22.6	19.4	12.9	25.8	25.8	19.4	16.1	9.7	-	6.5	-
4	-	25.0	50.0	25.0	25.0	25.0	-	-	50.0	50.0	25.0	-	-	-	25.0	-
14	7.1	21.4	42.9	35.7	21.4	-	28.6	35.7	28.6	21.4	14.3	-	7.1	7.1	-	-
2	-	50.0	50.0	50.0	-	100.0	-	-	28.6	-	-	-	-	50.0	-	-
0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
17	17.6	58.8	29.4	70.6	5.9	5.9	23.5	11.8	-	17.6	5.9	5.9	11.8	11.8	23.5	-
2	-	50.0	-	50.0	-	-	50.0	50.0	50.0	-	-	-	50.0	-	-	-
0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15	40.0	20.0	33.3	53.3	26.7	20.0	20.0	6.7	6.7	46.7	6.7	-	-	6.7	6.7	-
0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-	100.0	-	-	-	-	-	100.0
6	33.3	33.3	-	50.0	-	16.7	33.3	16.7	-	33.3	-	16.7	16.7	50.0	-	-
1	-	100.0	-	-	-	-	-	100.0	-	100.0	-	-	-	-	-	-
2	50.0	50.0	50.0	-	-	50.0	-	-	50.0	-	-	-	50.0	-	-	-
0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11	63.6	45.5	36.4	27.3	9.1	9.1	9.1	-	-	27.3	9.1	-	18.2	27.3	-	-

(注) 網掛けの項目が当該業種で1位の項目  
(3つまで回答)

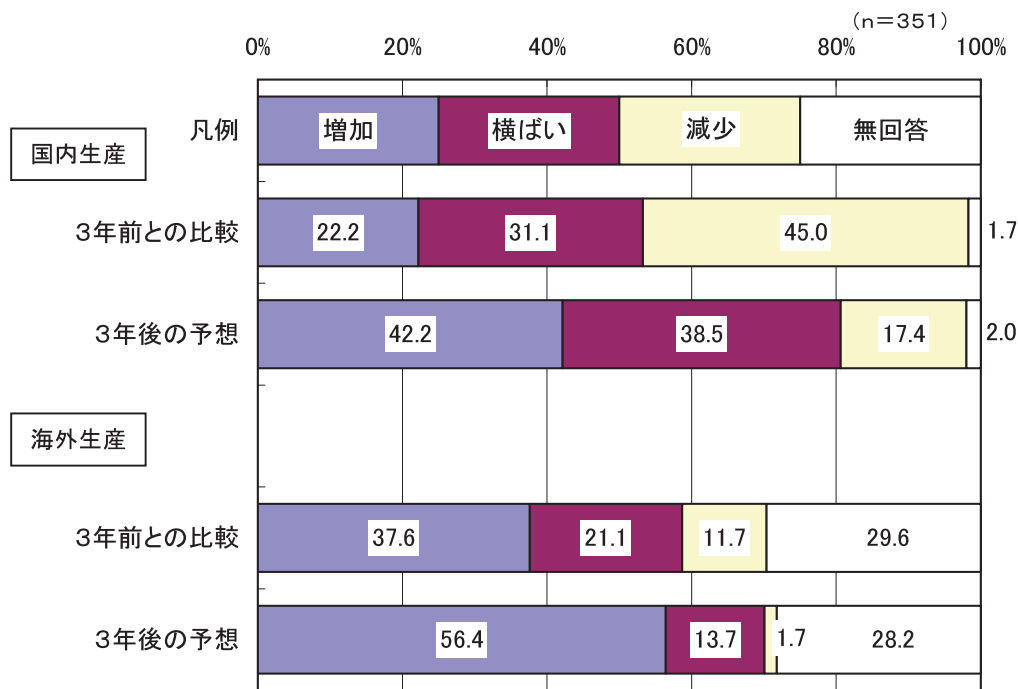
## 6-2. 国内外の生産動向

調査結果の概要

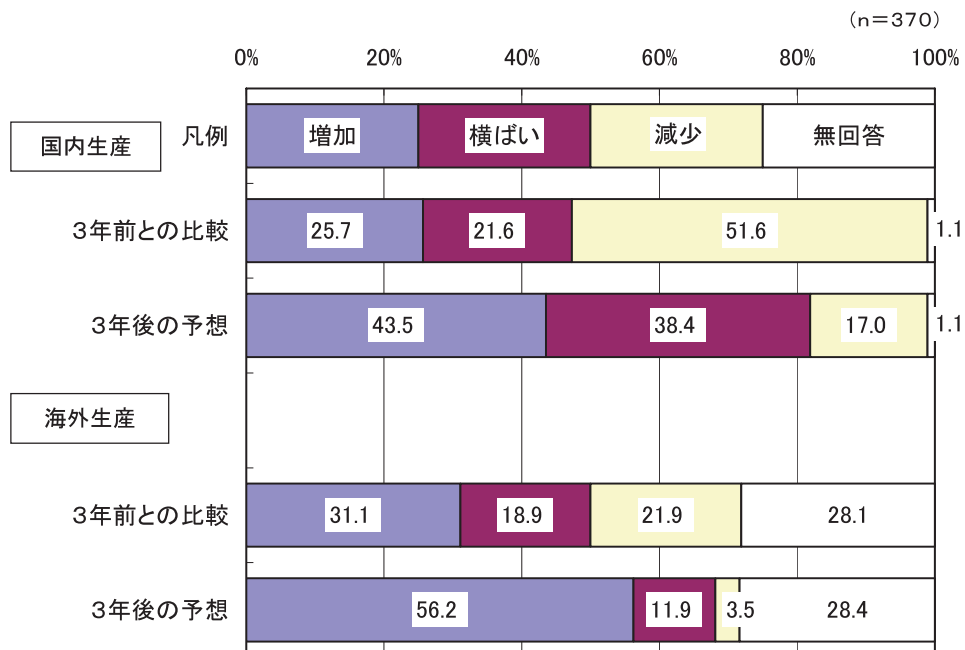
国内生産は3年前との比較で、45.0%が減少すると回答し、3年後の予想では42.2%が増加すると回答している。前年に引き続き、同様の傾向が続いていることがうかがえる。

海外生産は3年前との比較で 37.6%が増加したと回答しており、前年より増加の傾向にある。また3年後の予想としては 56.4%が増加を見込んでおり、今後さらなる伸びが予想される。

国内外の生産動向（数量ベース）



<参考>国内外の生産動向（2009年調査結果）



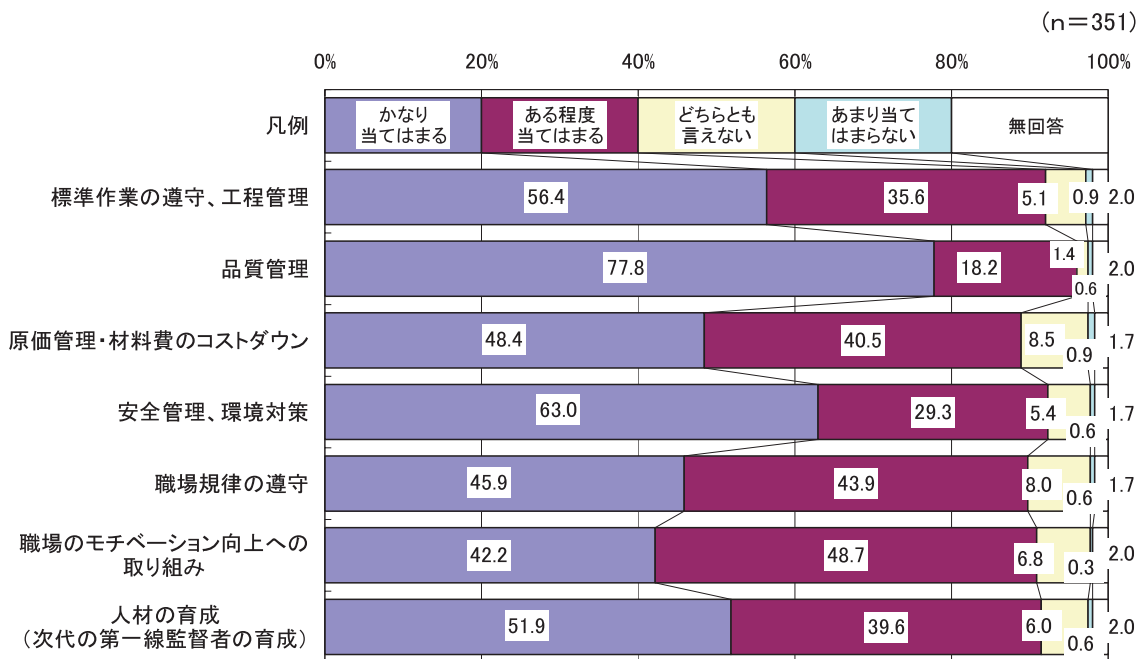
### 6-3. 第一線監督者に対する期待-1

調査結果の概要

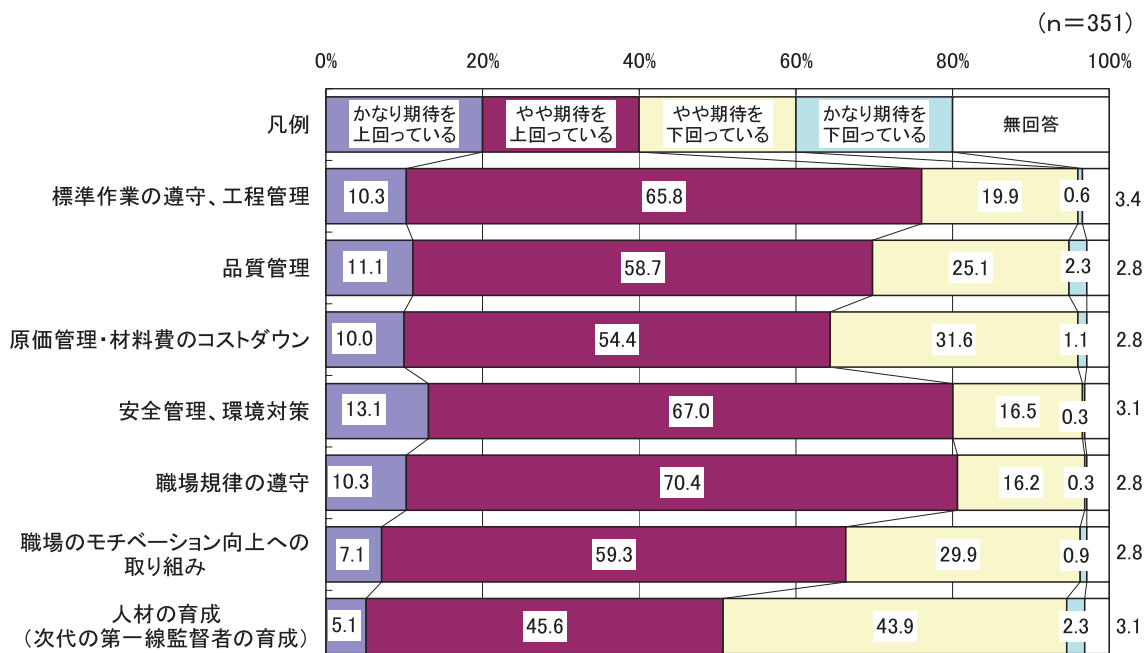
第一線監督者に対する経営陣の期待(重要度)は、「品質管理」を「かなり当てはまる」とした回答が77.8%と他の項目を大きく引き離しており、現場主導による品質管理の徹底を経営陣が強く意識していることがうかがえる。

一方、第一線監督者の役割・用件に関する期待(期待充足度)としては、いずれの項目も「かなり期待を上回っている」「やや期待を上回っている」合計の率が過半数を超えているが、特に「人材の育成」については「やや期待を下回っている」「かなり期待を下回っている」の合計が46.2%にのぼり、課題認識が高くなっている。

第一線監督者の役割・用件に関する期待(重要度)



第一線監督者の役割・用件に関する期待(期待充足度)





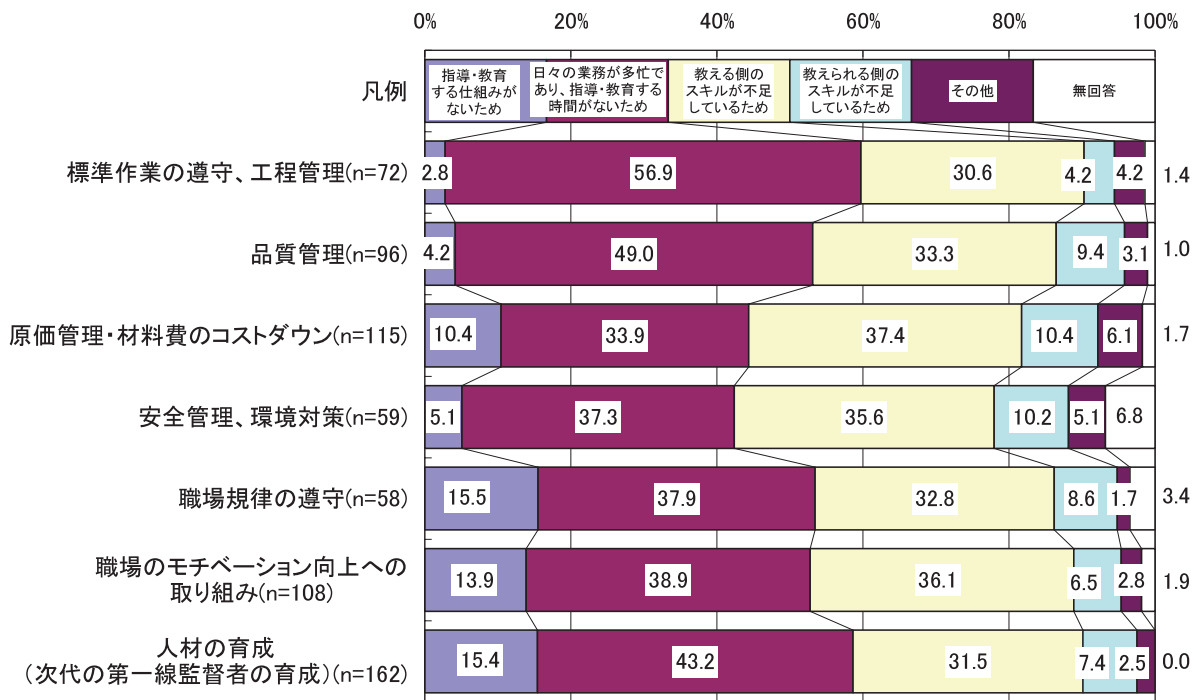
### 6-3. 第一線監督者に対する期待-2

調査結果の概要

期待を下回っている理由としては、「標準作業の遵守、工程管理」、「品質管理」、「人材の育成」に関しては「日々の業務が多忙であり、指導・教育する時間がない」ことが第一の理由となっている。一方「原価管理・材料費のコストダウン」、「安全管理、環境対策」、「職場規律の遵守」、「職場のモチベーション向上への取り組み」は「指導・教育する時間がない」と「教える側のスキルが不足している」ことの二つの理由が上位に来ている。

また、「職場規律の遵守」、「職場のモチベーション向上への取り組み」、「人材の育成」については、「指導・教育する仕組みがない」ことも一つの理由になっている。

期待を下回っている理由

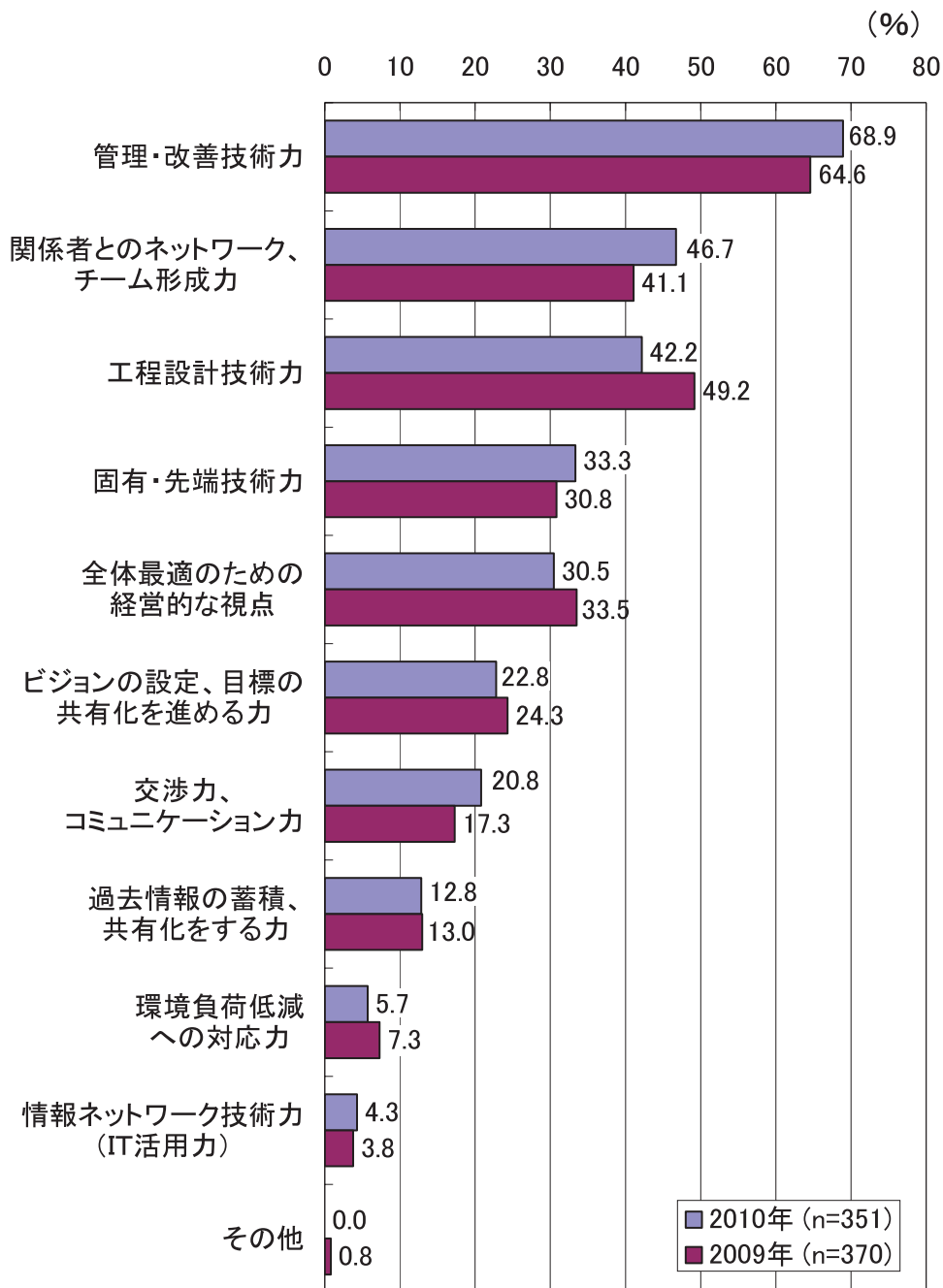


## 6-4. 生産技術者に求める能力

調査結果の概要

生産技術者に求める能力は、1位は昨年に引き続き「管理・改善技術力」(68.9%)であった。次いで「関係者とのネットワーク、チーム形成力」(46.7%)が昨年比 5.6 ポイント増で2位となり、「工程設計技術力」(42.2%)が3位となった。生産技術者に対して技術力と同時に、ネットワーク、チーム形成力が一層期待されていることがうかがえる。

生産技術者に求める（期待する）能力



(3つまで回答/無回答を除く)

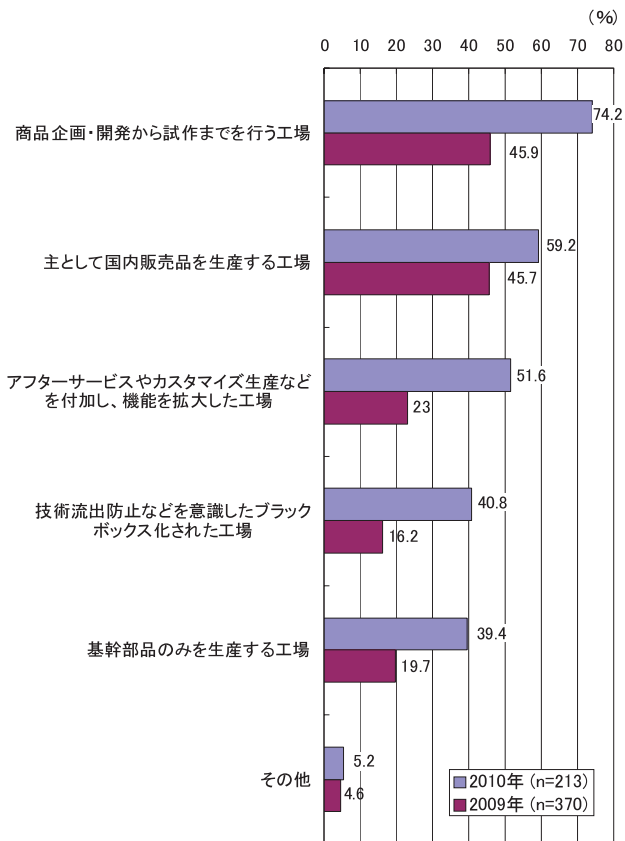
## 6-5. 国内生産拠点の位置づけ／海外工場における課題

調査結果の概要

今後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尋ねたところ、「商品企画・開発から施策までを行う工場」(74.2%)の重視度が昨年より高まった。なお、順位の内訳を見ると、上位2項目を1位に選ぶ率が特に高くなっている。

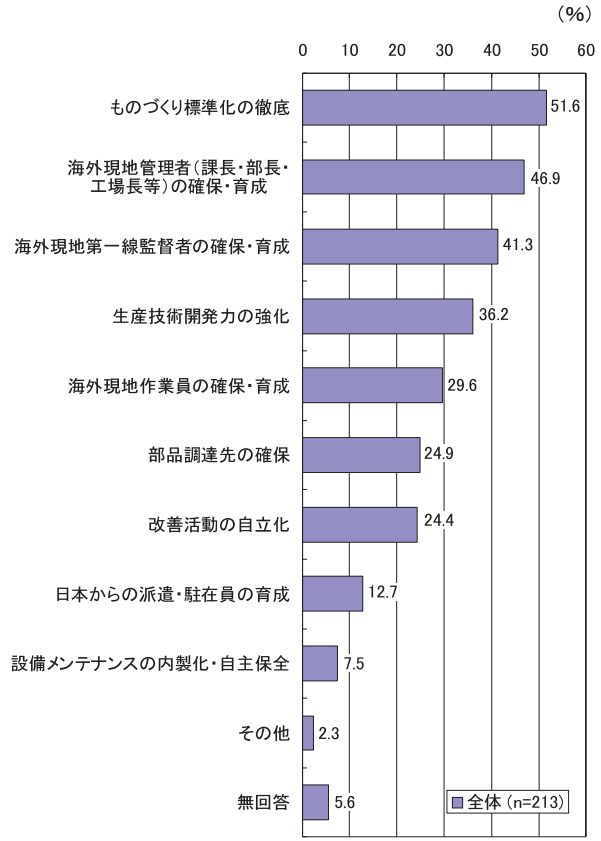
また、海外工場において今年度特に重視している課題を尋ねたところ、「ものづくり標準化の徹底」(51.6%)、「海外現地管理者の確保・育成」(46.9%)、「海外現地第一線監督者の確保・育成」(41.3%)の順となった。

国内生産拠点(工場)の位置づけ  
(前年比較)



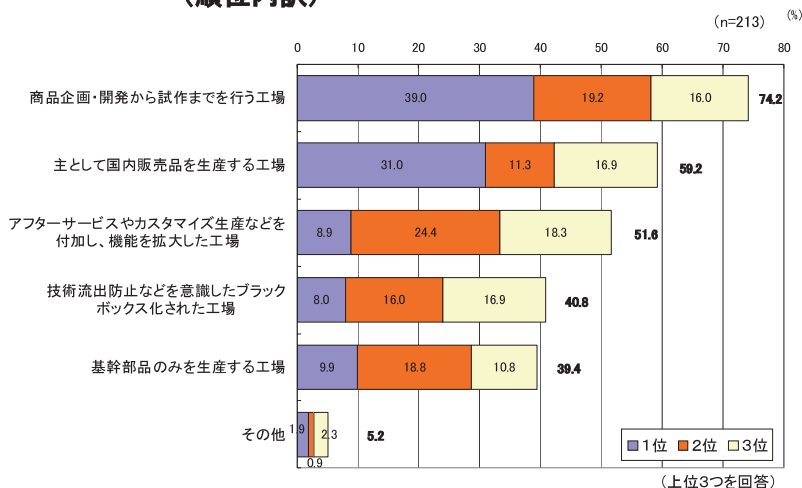
(2009年は複数回答/2010年は上位3つを回答  
いずれも無回答を除く)

海外工場において今年度特に  
重視している課題



(上位3つを回答)

国内生産拠点(工場)の位置づけ  
(順位内訳)



(上位3つを回答)

## <アドバイザーからのコメント>

### 質問 <生産領域の経営課題の傾向と具体的施策>

生産領域で特に重視している課題の5年間の推移で、今年度は2008年と比較して上位課題が僅差になっている傾向があります。貴社の生産領域の課題と比較して、この傾向をどのように思われますか。

また、上位課題に「生産技術力の向上」「技術・技能の伝承」が継続してあがっていますが、貴社で具体的に取り組まれている施策があれば、お聞かせください。

### 【自社の状況と比較してこの傾向をどのように思うか】

- グローバルでの「技術・技能の伝承」が更に重要となっている。傾向は同じ。
- 生産技術力は大事である。
- 各社の「生産技術力の向上」「技術・技能の伝承」課題レベルが低下したというよりも、他課題の意識もあがり違いが無くなってきたものと認識する。その傾向の一つとして、国内産業の低迷、グローバル展開等といった取り巻く環境の変化が大きいと推測する。
- 製造拠点の海外移転や、国内拠点の統廃合のようなドラスティックなコスト削減戦略の前に、従来営々と行われてきた地道なコスト改善活動が霞んできている。
- 生産技術では現状の中国他の新興国での生産品との間で付加価値が見出せなくなっている。逆に言うとも新興国でのものづくりが急速に進化してきている。半導体装置メーカーが工程全部を売物としはじめた。しかし、国内での生産技術の進化は手を抜けないと考える。
- グローバル化の進行により生産課題が多面的になり、生産に関わる種々の課題が密接に関連している現われと思われる。
- 基礎的な生産技術力向上より当面の対応に追われたことを反映している。輸出型企業としては日本国内でものづくりを継続できるような社会インフラの整備を望む。このままでは日本でのものづくりは継続できなくなる。
- グローバル化の中での競争条件の変化で、今まで課題として「生産技術力の向上」が高かったのが他の課題も課題の内容が変わってきており、それぞれの課題において新たなテーマが認識されているのではないかと考える。
- 生産技術力向上＝自動化という構図で成功してきた日本企業で、この構図が安く生産できるということに直結しなくなり急激な競争力低下を招いた。技術・技能の伝承も日本国内で行う限りコストの壁を打ち破る企業はそんなに多くないので、こちらも低下している。
- 特に上昇傾向が大きい「生産システムのフレキシブル化」は経済変動、市場変動や為替変動への対応策であり、流通在庫の最小化のためのSCM改革も急務である。
- 製品のコスト構造図分析、製造原価の内、材料費と加工費の構成により、かつ想定物量により原価低減の手法は異なるが、今後は戦略商品については自動化技術がキーとなる。昔は人件費は安く、自動化機械は高価であり、自動化（人＋機械）が推進され、人件費アップで海外シフトが進められたが、現在はどこでも人件費は上がり、精密機械の値段は下がってきている。機械化を推進し、人には高付加価値の仕事をさせるのが、生産技術の基本と考える。
- たしかに上位課題に「生産技術力の向上」「技術・技能の伝承」があるが、それよりも「需要の変動に対応した生産システムのフレキシブル化」に着目したい。この項目は2009年に大幅に伸びており、本年もほぼ同じレベルで推移している。やはり2008年のリーマンショック後の販売減の影響で、いかに新商品を早く造るか、余剰能力を削減して1つのラインで複数の製品を造るかに関心が高いものとする。当社でも上位2項目はもちろん、生産システムのフレキシブル化については従来から取り組んでいる。
- 匠の人材が急速に減少してきた結果と推察する。
- 従来からも生産技術力の向上のための施策のウェイトは高い。座学の教育もあるが、やはり現場での実際の体験学習の中から人は育つ。経営者の育成も実際の経営体験をする中で、人は育つ。
- 当社でも、事業環境の変化により、需給予測の不確実性が過去と比較して格段に高まっている。生産領域では、需給の波に対し、スピーディーかつフレキシブルに対応することが求められており、「需要の変動に対応した生産システムのフレキシブル化」が上位に位置づけられている傾向は同様と認識。
- 2009年の不況時に、生産のフレキシブル化や期間短縮が重視されたのは当社も同様である。2010年では、生産プロセス全体の効率化、期間短縮を目標として「効果的な生産方式の導入・定着」「資材調

達機能の向上」へと重点が移っている。「生産技術力の向上」も重要課題であることに変わりはないが、従来に比べるとその比重は小さくなっている。ものづくり全般が難しくなっており、国際的な競争に打ち勝とうとする時、ここに挙げられている課題は、いずれも重要と捉えられる。そうしたことが、この集計結果にも反映されている。

- 生産技術力は日本の製造の強さの源であり、その伝承も日本にとっての重要な課題の一つである。しかし最近では韓国、中国などに急迫され、その差が小さくなってきている上に、短期的な収益につながらないので本当にこの2つを重視して良いのか、という気持ちが経営者にはあり、同時に若者の製造業離れもあるので、この2年間、これらの割合が下がっているのではないかと。反対に生産のフレキシブル化や資材調達機能向上などを重視する割合が増しているのは、短期的な収益確保が経営者にとっての喫緊の課題であるからであろう。
- 我国の製造業の歴史の中で、「技術力」に製造の本質を求めてきた風土があるように思う。確かに、優秀な技術力を以って差別化が可能であることも事実である。しかし近年、製造部門は、生産技術、生産管理、品質管理、品質保証、購買、そして開発といった全ての機能が網羅的に優れていることが求められる時代へと変化しつつあると感じる。言い換えれば、製造の全ファンクションがそれぞれ重要なファクターであり、そうでなければ「求められる製品」を生み出せない環境になってきたと思う。そうした意味から、上位課題が僅差になっているものとする。

### 【「生産技術力の向上」「技術・技能の伝承」で具体的に取り組んでいる施策】

- 「匠道場」により技術・技能を若手に伝承する仕組みを運用している。
- マイスター資格制度の運用。
- ①IT技術の導入 ②DB構築等によるノウハウ伝承 ③グローバルでの運営と展開 ④安全体感教育の実施。
- 自社の設備開発を進め、生産のブラックボックス化を行う。また、材料などスペックでは表せない感性による工程があり、これらの部分を映像として残している。
- 人材マップ及び個人別育成プランの充実、グローバル人材の育成など人材の育成。ベンチスケールやパイロットプラントなどインフラの強化。研究・生産の一体的強化推進。
- 「生産技術力の向上」については内製でコア技術開発を行うこと、「技術・技能の伝承」についてはトレーニングセンターの設置と訓練の実施、および技能におけるノウハウのデジタル化（暗黙値の明示値化）など。
- 新技術の獲得に向けた積極的な設備投資。開発サイドと生産サイドを有機的に連動させ生産技術力を高度化。スキル系に中長期的視点に立った育成プランを設定し、専門技術力の強化・伝承。
- 生産技術の研究開発を担当する部門と実際の装置・機器を内製化する部門をそれぞれ組織化している。
- 国内工場の生産技術を維持向上させながら、人、もの、システムをセットとして海外の工場に技術技能を導入している。海外は新興国中心。国内はそれを支えるマザープラント。
- 企業としては日本だけではなく海外生産拠点も含めて生産技術力の向上や技術・技能の伝承の継承は計画的に進めている。企業が生き残るためには日本でもものづくりができなくなってもいずれかの拠点でしっかりとものづくりを続ける必要がある。最近では海外拠点での取り組みが強化され、多くの人材が育ってきた。
- 生産技術力の向上について生産地の労務コストに合った自動化とマニュアル作業のコンビネーションが探ることが重要。特に自動化によるコストダウンではない、安定した品質の作り込み部分は必要となる。技術や技能についてはビデオの活用や教育・実習システムの充実で対応。
- 生産技術力の向上では特に超精密加工、ナノ加工技術、ファインケミカルが重要。技術・技能の伝承では引き継げる若い人材を継続して採用し、時間をかけて地道に教育する。
- 人材育成・意識改革の徹底は、生産領域に限らずどの部門にも共通する項目である。
- 当社も生産に関してはここに記載の項目に関して総合的に取り組むことが重要と考える。
- 現場力の強さだろう。ややもすると儲かれば良いという風潮がファイナンスの中で利益を創出しようとする動きとなり、それが結果として現場を軽視し、日本の強みをいかせなくなることにつながる。政治も日本の強みをいかすように為替の問題、労働力人口の問題等に対応すべきである。そうしなければ世界の競争に勝てない。

# VII. 日本企業を取り巻く経営に関わる認識

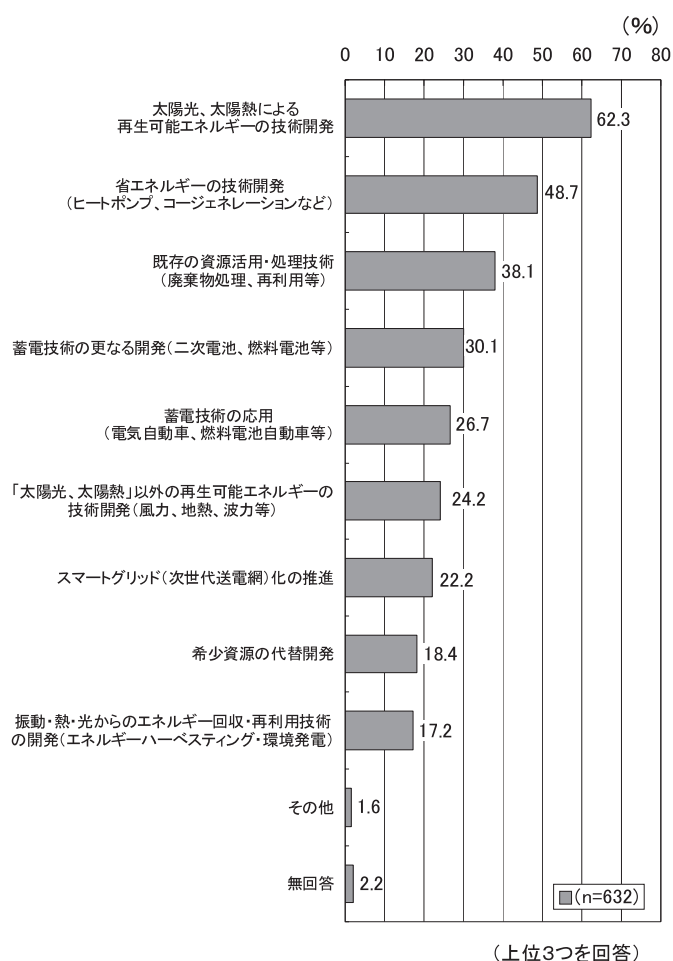
## 1. 環境・エネルギー分野技術／技術立国推進に必要な要件

調査結果の概要

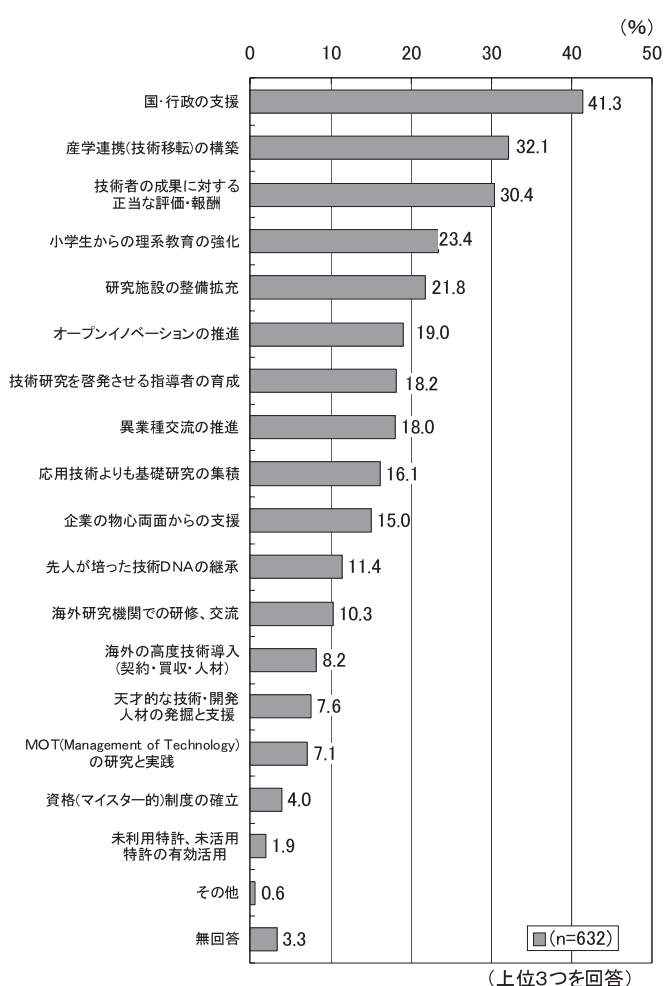
今後の安定した資源・エネルギー確保・供給のために重要だと考える環境・エネルギー分野の技術に対しては、「太陽光・太陽熱による再生可能エネルギーの技術開発」(62.3%)、「省エネルギーの技術開発」(48.7%)が上位に位置した。

一方、今後「技術立国」を推進するために必要だと考える要件については、「国・行政の支援」(41.3%)、「産学連携(技術移転)の構築」(32.1%)の順となった。また、「技術者の成果に対する正当な評価・報酬」(30.4%)も上位にきている。

安定した資源・エネルギー確保・供給のために重要だと考える環境・エネルギー分野の技術の取り組み



今後「技術立国」を推進するために必要だと考える要件



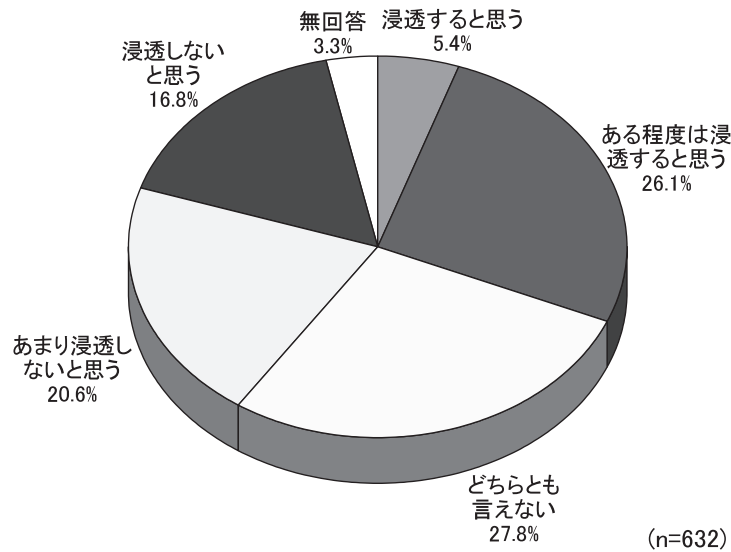


## 2. 「同一価値労働・同一賃金」の考え方

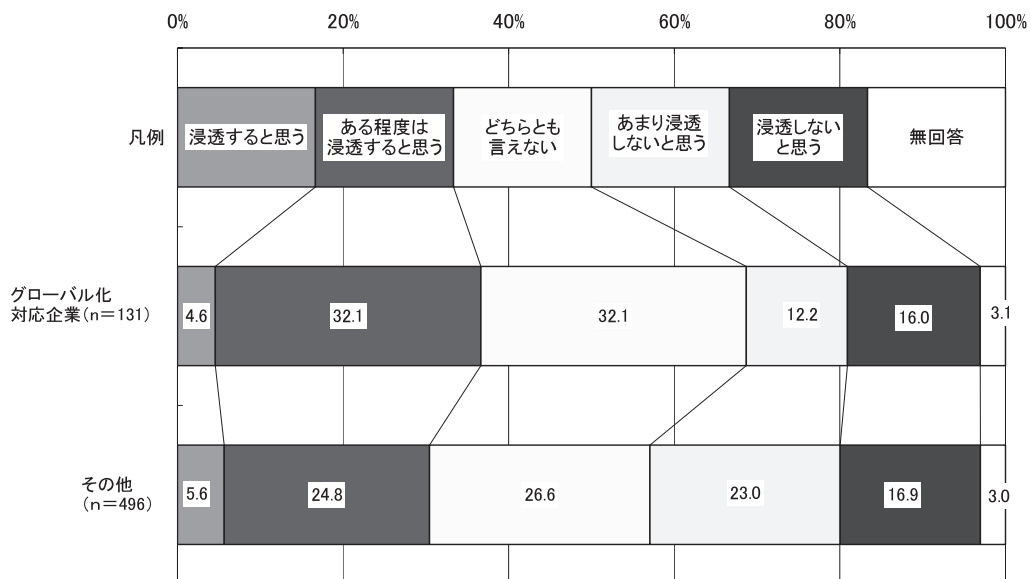
調査結果の概要

「同一価値労働・同一賃金」(同一の価値をもつ労働には、同一の賃金を支払うという考え方)は浸透すると思うかという問いに対しては、「浸透すると思う」「ある程度は浸透すると思う」の合計が31.5%、「浸透しないと思う」「あまり浸透しないと思う」の合計が37.4%となり、同程度となっている。「どちらともいえない」も27.8%を占めており、特に「グローバル化対応企業」の方がより「どちらともいえない」率が高くなっている(32.1%)。

「同一価値労働・同一賃金」の浸透について



「同一価値労働・同一賃金」の浸透について(グローバル化対応別)



(注) 「人事・人材マネジメントの仕組みが事業のグローバル化に対応できているか」の問いに「十分に対応できている」「ある程度は対応できている」と回答した企業を「グローバル化対応企業」と分類し、それ以外を「その他」と分類した。(不明の企業は除く)



### 3. 日本企業の経営における強み

調査結果の概要

「日本企業の経営における強み」を自由記述でたずねたところ、440社から回答が得られた。回答中の語句を分析し頻出キーワードを抽出したところ、「人材」「チームワーク」「勤勉さ」の出現頻度が高かった。なお、分析ではおよそ同義に用いられていると考えられるキーワードは類義語として同一カテゴリーに分類した。また、回答結果のつながりを視覚化し、回答内での同時出現回数が多いほど、カテゴリ間を結ぶ線が太く、逆に細いほど同時出現回数が少ないことを図示したところ、日本企業の強みを「人材」と捉え、その特性・特徴として「チームワーク」、「勤勉さ」、「帰属意識」を挙げていると読み取ることができる。

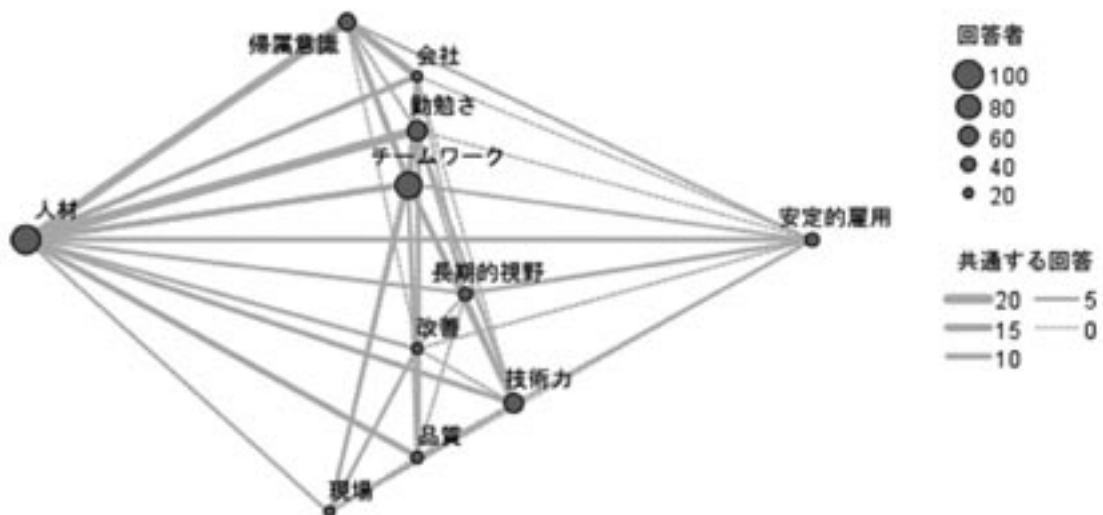
#### 日本企業の経営における強み(頻出キーワード)

(自由記述回答:n=440)

頻出キーワード	類義語	出現頻度	出現率
人材	ヒト, 人財, 人的資源, 社員, 従業員等	99	15.7%
チームワーク	団結力, 結束力, 組織力, 協調性等	90	14.2%
勤勉さ	真面目さ, 愚直さ, 根気, 地道, 努力等	61	9.7%
技術力	技術, 開発力, 創造性等	59	9.3%
帰属意識	愛社精神, 共同体意識, 忠誠心等	49	7.8%
安定的雇用	終身雇用, 長期雇用, 労使協調, 人材定着等	36	5.7%
長期的視野	計画的, 継続的, 蓄積, 一貫性等	35	5.5%
品質	良質, 緻密さ, ブランド力等	30	4.7%
改善	創意工夫, 問題解決, 課題克服等	25	4.0%
会社	企業, 全社, 自社等	24	3.8%
現場	現場力, 現場重視, 現場最優先等	23	3.6%

※出現頻度が20回を超えた語句

#### 日本企業の経営における強み(分類図)



(テキストマイニングによる分析)

## <アドバイザーからのコメント>

### 質問 <日本企業の経営における強み>

「日本企業の経営における強みは何だと思われますか。」という設問に対し 440 名から回答があり、キーワードがいくつか抽出されました。これらの内容を踏まえて、日本企業が真のグローバル化を推進してゆく中で、これらの大切にしたいと思われる日本企業の経営における強みを、どのようにして活かしてゆくべきであると思われますか。お考えをお聞かせください。

- 帰属意識・勤勉・チームワークがないと発展はない。能力は短期と長期の双方で開発される。あくまでもチームワークとその成果、競争原理を醸成することが重要。視野が広くて仕事が趣味の人をいかに増やすかにかかっている。
- 組織力（チームワーク）が強みであったのが、グローバル化の中で従業員も多様化している。その中で「日本企業の経営」という枠組みで強みを論じることがいかにであろうか。それぞれの企業の強みを、グローバルな競争において強みを維持し勝ち残ることが重要であり、日本人だけの企業という概念ではなく、日本に本社のある企業がグローバルに事業展開をし、その中で多様化した人材を活用していくためには…当社としては、チームワークは重要なテーマとしてグローバルチームというメッセージで一体感をもつような活動を展開している。
- 日本企業の商品としての魅力は高品質が強み。そのためには徹底した現場主義に基づいた技術開発力が大切。安かろう悪かろうでは日本のものづくりの強みが失われる。グローバル化が進んでくると、いきおい人件費もコストとしての見方が比重としては増してくる。大切なことは一方で大切な投資であるといった考えを持ち続けること。未来永劫の温湯に浸かったような安定した雇用・終身雇用制度を維持していくことは不可能であるが、日本企業の強みを維持するには、社員の帰属意識を保ち続けノウハウを維持蓄積していく必要は大いにある。日本は、ものづくり拠点の本丸として存在価値は将来的にも大いにあり、あり続けるべき。
- 日本企業の経営の強みとして「従業員の企業に対する帰属意識が非常に強い」事であると考えて。今後、早いスピードで更にグローバル展開が進んでいくと想定する。従来の延長では無い思考と行動が必要となり、個人においても大きな変革が求められ、場合によっては不安感といったものが発生するかもしれない。そのような中でも「従業員の帰属意識」を大切に、低下しないような、しくみ作り、マネジメントを行い全体のベクトルが合った企業活動としていく必要があると考える。
- 戦後の日本企業が置かれた環境と、それに対する各企業の対応を俯瞰してみると、企業の持つ環境変化への対応力が極めて大きな強みであると思う。産業の構造変化が繰り返し起こる中、繊維産業から新素材産業へ、そして化学産業から医療機器、化粧品等へと製造業は叡智と勇気を以って異事業への変身を遂げてきた。また、商社は、世界に類を見ないビジネスモデルを構築し、その延長としてプロジェクト型企業集団のリードを担うように、常に我国の産業を牽引している。そして、どの事業分野でも、急激な為替レートの変動や、債務の不履行、そして予期せぬカントリーリスクへの対応等々、その時々において、冷静に、そして柔軟に対応をして危機を脱してきた。そうした企業の「底力」を醸成しているファクターは、安定した雇用環境の中で培われる、社員の強い帰属意識であり、優秀な個の力を組織力にまで昇華させる企業風土にあると考える。そして、常に長期的スパンで状況を把握し、様々な想定の中から複数の処方箋を常に準備している経営姿勢こそ、有事に際しての的確な対応への下支えとなっていると思う。そして、そうした危機への周到な準備のマインドを全社員が共有していることが、より大きな効果の発現に繋がるものと考えて。危機に対する相応の準備と、変化に対応する柔軟な適応力こそ日本企業の最大の強みであると考えて、そうした企業マインドをグローバル経営にまで活かしていくことこそ、日本企業の求められる姿であると思う。
- スーパースターは居なくても勤勉な社員、高い帰属意識、そこから生まれるチームワークがあり、結果として石油ショックや円高などの数々の外的変化を乗り越えることができた。納得さえすれば高いモチベーションで動くのが日本人でありTOPは肉声で自らのビジョン、ゴールを社員に語りかけて欲しい。
- 自分の労働を直接お金に結び付けない、労働に対する誇りを持っているのが日本人と思う。自分を高める一つの手段として労働を考えている人が多いのではないだろうか。最近はこの傾向もやや薄れている。これは終身雇用、帰属意識が悪い方向を生んでいないか。競争原理、給与差の拡大をもう少し大きく率を上げるべきと考える。昭和50年代の日本全体のガツガツさが消えかけている事を危惧し

ている。

- 徹底した現場主義の下、一人一人の従業員が環境変化に対応力をつけると共に、それらを生かす組織力を構築し、長期的視野に立った経営のもと「お客さま第一主義」視点で経営していくことがトップとしての姿勢である。
- キーワードの中には、社員の帰属意識、勤勉さなど、内容によりグローバルにおいては逆に弱みになりかねない要素もあると思われる。その意味で、日本のマーケットにおいて成功した企業の強みがそのままグローバルマーケットにおいても強みとして通用するかを十分に検証していく必要がある。そのためには、これら日本企業の強みとされる項目が、何故日本において生まれ、企業文化に定着し、強みを発揮したのかについて、日本という国の歴史的、文化的特徴を振り返りながら確認し、グローバル組織への適用を行なう必要があるが、具体的にはリベラルアーツの研究なども、有効な手法であると考えられる。
- 日本の強みはキーワードの通りと思う。グローバル化の中でこの強みを生かすには、単なる商品の提供だけではなく、地球環境を含めた地域発展への貢献、人々のQOL向上への貢献など「人々の生活向上」と「文化発展」への貢献を強く意識し実践することが重要と思われる。
- 基礎技術を土台にし、顧客ニーズを捉えた技術開発力を武器にした商品作りに邁進すべきである。またサービス産業もきめ細やかな気配りを前面に出したサービスの提供が得意であり、日本のおもてなしの心を前面にだしたものを提供すべきである。日本文化の背景にある自然への畏敬・共生といった精神性も大切で、組織内チームワークの維持向上の基本に対立の概念ではなく、協調・寛容宥和的な思考も取り入れることが、肝要となろう。
- 全てのキーワードが強み、弱みの表裏一体で微妙なものと感じる。しかしまだこのキーワードの中でも「組織力（チームワーク）」「長期的視野に立った経営」「トップと現場の距離の近さ」の三つが世界でも日本の優位としていけるポイントと思う。戦後の勢いを復活するにはインフラ＝教育なども含め、整備も必要だし金儲けを汚い行為と思う独特の倫理観が邪魔をしているので、その改善も必要かも知れない。拝金主義はいただけないが、やはりお金を投資してリターンを得る、そのためには各種のモデルがありどれもが資本主義としては正しい。またいつの間にか得意の真似をして追い抜くという日本のスタイルがこれも汚い行為のように思われる土壌ができています。日頃のビジネス活動においても上述の風土によるものなのか、同業分析、ベンチマークが弱くなってしまった。また労働の流動性をフルに利用した米国流もいいが、それを日本風アレンジして良い点であるM&Aによる成長戦略やベンチャーファンドになる新たなビジネスの創出を推し進めないといけないだろう。一番ネックは日本人がグローバルに対応できないために、海外に進出してもやはり他の外国諸国に比べマネジメントにおいては劣りを感じてしまう。欧米の追従ではない、日本風のグローバル化というものをスタイルとして確立してノウハウを日本企業で共有できる仕組みも大きな強みになるであろう。
- 今後の更なるグローバル化に対応するためには、日本国内市場だけに気をとられた内向き思考から脱却することが最も大切である。①コスト、品質では他国の追い上げもあり、高度な技術開発力による新規商品の開発 ②環境技術開発によるグローバル支援とビジネスチャンスの発掘 ③長期的視野に立った経営を核としたグローバル連携や人材育成 ④企業の持つ経営理念(創業の精神、行動理念)をしっかりとアピールする、これがロイヤリティにつながる ⑤日本企業の人を大切にしている風土はグローバルに求められている ⑥最後に企業経営に倫理観が大切であり、何でもありの他国企業などに最後に対抗するのは高い企業倫理である。
- グローバル競争下で、欧米企業に負けない日本企業の強みは、顧客志向の問題解決型ソリューションであると考えられる。欧米型のお仕着せ方(ただし、市場情報は理解)は、効率の良いビジネスモデルで、成功事例も多い。現実に好業績のコンペティターが存在する。ただ、究極的なところで、顧客に不満足感が残る。顧客志向のソリューションは短期的には採算が厳しいが、長期的な顧客満足に繋がる。顧客からの「御社は親切だ、だから次も御社にしたい」の言葉が忘れられない。これは、品質重視の基盤と従業員のモチベーションの高さに支えられている。日本人の同質性は、ガラパゴスといわれているが、そこに差別化要素がある。ただし、このDNAを内に籠もるのではなく、グローバルに(ローカル社員まで)共有化できるかどうかがかぎである。
- 人材育成の視点から見ると、バブル崩壊後の過度な目標管理制度や業績連動賃金体系の導入の影響が、個人主義、チームワークの崩壊、帰属意識の低下を生んだのは間違いないと思う。従って、この10年の間に、1970年代から80年代にもはやされた日本経営力の源泉である三種の神器(終身雇用・



年功序列・企業別組合)への先祖帰りあるいは双方のバランスの調整へとシフトしているように思われる。バブル以降は、経営者と労働者との対等関係(あくまでも今よりはのレベル)が、経営者サイドに有利な仕組みの導入に偏重しすぎたのではないかと。非常に単純化すると、欧米とは違い、ホワイトカラーが組合員、単一民族が前提という特質を重視せずに制度導入をしたのが、人材育成に支障をきたし始めた要因だと考える。しかし、経営者と労働者との関係のバランス調整が、日本のグローバル企業から始まっている。今後も日本固有の経営力の源泉と欧米の経営力の源泉との調整を試行錯誤しながら、進めていくしか方法論はないのではと思う。

- 特に「技術力」「品質を含むモノづくり力」で日本企業は強みを有していると考え。これらを軸に、海外現地に根を生やした活動を展開することが重要と考えている。
- 日本企業の強みは何といっても組織力、勤勉さ、仕事を尊ぶ考え方であろうと思う。今はその全てがやや希薄になりつつあるが、これを強化することが重要だと思う。グローバル化の中で個人主義、労働を神様が与えた罰、と考える欧米の仕組みを日本も取り入れてきているが、それにより性悪説に基づいた必要以上に重たい仕組みになってしまい、それがコストを上げる一因になっている。またその仕組みを日本人の正直さで念入りに回すため物事の決定、決断が一層遅くなっているような感じがする。グローバルなルールに従うことは重要だが、今一度、日本的経営の良さを再認識し、今の仕組みの中で強化すること、捨て去るべきものを見直し、不要なコストは削減すべきだと思う。現在のままでは他国に便利に使われるだけになってしまう。他国から尊敬され、なくてはならない必要とされる国になるにはどうすべきか、政府も企業も共に考えていくべきと思う。
- 現在の円高の状況で安易に海外へ生産移行することには反対である。海外へ生産移行し、国内に生産現場がなくなるということは、国内の空洞化を招くと同時に技術者の能力低下をも招くことになる。現場を知らない技術者が行えることはたかが知れている。キーワードはまさに日本のモノづくりの強みを表しているが、生産現場を日本に残すことで日本のモノづくりの強みを維持・向上し、活かしていくことが重要であると考え。
- 組織形成のコアになる「日本人」の特性を重視した経営(勤勉・品質重視・モノづくり思考・礼儀・清潔・質素等々)。衆知を集めた全員経営。「経営は人なり」の実現。
- 従来の社会情勢の中では、キーワードは何れも有効と考えられるが、パラダイムシフトが起こればなかなか従来型日本の強みを発揮できないのではないかと。日本人の強みは、与えられた仕事の中で、その周辺ジョブまで目を配る能力があることだが、これをやりすぎるためにスピード感がない場合もある。世の中のスピードの向上についていけない可能性があり、これは新たな危機となる。とはいえ、日本人固有の文化をなくすことは出来ず、悩ましい。
- 当社では、「価値創造ビジネスを多角的に展開するグローバル成長」を目指す企業像として標榜。これまでのM&Aの経験から実感していることは、①グローバル市場の多様性に対応していくには、日本流のやり方を押し付けるのではなく、それぞれのカルチャーを尊重、それに精通する人財を活用していくということ(軌道に乗せた後に、日本の強みである現場主導、改善活動については積極的に展開)、②近視眼的な経営を廃し、一時的な状況悪化に惑わされず、中長期的な視点で必要な施策を実施してきたこと(結果として、当社の場合、疲弊していた現場の士気を高めることに繋がったと認識)が、現在のグローバル化に繋がっているものと認識。
- グローバルでの競争が激化している中、日本メーカーの技術開発力、品質管理能力は、依然高い水準にあると考える。これを支えているのは、まぎれもなく、社員一人ひとりの仕事に対する真摯な取り組み姿勢にあると考えている。社員個々人が、一段高い視点で物事を捉え、仕事に対して主体的に取り組む。この点は、他国の社員と比べて秀でた特質であると感じている。今後、海外の現地社員にも同様の姿勢を身につけてもらうことが、競争力をより一層高めるうえで、重要であると考えている。商慣行、雇用慣行は、国や地域によって異なるが、日本企業が有する企業理念をしっかりと確実に定着させていくことで、実現可能であると考えている。
- 右肩上がりの成長の時代とは異なり、時代が成熟した今、気概や挑戦というものが必ずしも継承されず、リスクを避ける価値観が増加していることが気になる。それは若者のせいばかりではない。前向きになれるような人材環境を企業の中で作っていくことが一層大事になる。

一第32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 2010

★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. ハルプ・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2009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（非正規社員を含む）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

## <ご記入いただく前にご確認ください>

1. 本調査は、経営者が認識する企業経営課題の調査を目的としていますので、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、2010年7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します。

1) **本調査票のご回答** 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）にてご返信ください。

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. 本調査票は次の順で構成しています。※印の領域は、関係部門がある場合にご回答ください。

貴社の概要について	1
貴社の経営課題、外部環境認識について	3
貴社の財務領域の課題について	8
貴社の人事・教育領域の課題について	10
貴社の営業・マーケティング領域の課題について	12
※貴社の研究・開発領域の課題について	14
※貴社の生産領域の課題について	15
日本企業を取り巻く経営に関する認識について	18

**本調査票はご記入後、2010年8月19日(木)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（式守・長沼）  
〒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

2010年7月

 社団法人日本能率協会

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 貴社の過去3年間におけるROS（売上高営業利益率）とROA（総資産営業利益率）について、業界内競合他社平均との比較において当てはまる番号1つに○印をつけてください。

項目	大きく上回る	まあまあ上回る	同じくらい	少し下回る	大きく下回る
① ROS（売上高営業利益率）	1	2	3	4	5
② ROA（総資産営業利益率）	1	2	3	4	5

問7 貴社の2009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

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、※2非正規社員を含む

問8 貴社の2009年度の決算時における自己資本比率について、当てはまる番号1つに○印をつけてください。

- 1. 10%未満
- 2. 10～20%未満
- 3. 20～30%未満
- 4. 30～40%未満
- 5. 40～50%未満
- 6. 50～60%未満
- 7. 60%以上

問9 貴社の2009年度の決算における海外売上比率ならびに海外生産比率（金額ベース）について、それぞれ当てはまる番号を1つ選んで、回答欄に記入してください。

- 1. 20%未満
- 2. 20～40%未満
- 3. 40～60%未満
- 4. 60～80%未満
- 5. 80%以上
- 6. 海外展開していない

① 海外売上比率	② 海外生産比率
----------	----------

### 貴社の経営課題、外部経営環境認識についてお伺いします

問10 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（5年後）」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）
- 5. 企業理念の徹底・見直し
- 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・5年後）

	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（5年後）			

→回答できない場合には、「0」を回答欄に記入してください。

問11 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
- 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. 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12 環境経営推進の重要性が近年さらに高まっています。貴社において地球温暖化対策として現在取り組んでいること、または今後3年以内に取り組み予定の項目は何ですか。次の項目の中から当てはまる番号すべてに○印をつけてください。

1. 温室効果ガス情報の開示、第三者検証の活用 10. 省エネ技術の開発
2. カーボンオフセットの活用 11. 省エネ法や関連条例等への対応
3. カーボンフットプリントの表示 12. エネルギー管理要員の養成
4. クレジットの活用 13. 排出量取引の活用  
(CDM・国内クレジット・J-V E R※1等)  
(東京都条例・J-V E T S※2等)
5. グリーン電力証書の利用 14. マネジメントの強化  
(ISO14001、50001)
6. 高効率設備の導入
7. 再生可能エネルギーの利用(太陽光、風力等) 15. その他 ( )
8. サプライチェーンとの協働 16. 特に取り組んでいることはない
9. 省エネ型商品・サービスの開発

※1 J-VER制度とは、温室効果ガスの削減プロジェクトや適切な森林管理によって生じる吸収量の増大を、自主的なカーボンオフセットに用いることができるクレジットとして認証する制度。  
 ※2 J-VETS(自主参加型国内排出量取引制度)とは、自主的に温室効果ガスの削減目標を立てて排出削減を行う企業を対象とした、試行的な国内排出量取引を実施する制度。

問13-1 「持続可能な社会」づくりに寄与するための、「生物多様性に配慮した経営」についてお伺いします。貴社の取り組みとして、次の項目の中から最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

(注) 生物多様性と経営：開発、設計、調達、生産、流通、販売など様々な局面で生物多様性(生命の存在そのものが生態系、水や空気の物質循環に依存している)との深い関わりがあり、企業が生物多様性保全や持続可能な利用に、より積極的に参加することが求められています。企業の社会的責任(CSR)の枠組みの中で認識されています。

1. 取り組んでいる 3. まだ検討できていない
  2. 現在は取り組んでいないが、数年内に取り組み予定がある 4. 取り組み予定はない
- 問13-2 問13-1で1または2と回答された方にお伺いします。貴社においてはどのような生物多様性への取り組みをしていますか。またどのような観点をも重視していますか。次の項目の中からそれぞれ最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

■取り組み

1. 生物多様性に取り組み方針を策定している 1. CSR活動の一環
2. サプライヤー等と連携した活動を行っている 2. 原材料・部品等の調達
3. 社内で関連した教育を実施している 3. 製品・技術の開発
4. その他 ( ) 4. 関連する新事業の開発
5. 今後の規制等への対応
6. その他 ( )

問13-3 問13-1で、3または4と回答された方にお伺いします。「まだ検討できていない」または「取り組み予定はない」理由は何ですか。次の項目の中から最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 生物多様性について、まだよくわからない
2. 具体的にどのような取り組みをするのがわかり難い
3. 自社の製品・サービスとの関連性・関係性が薄い
4. 他の経営課題の取り組みを優先して手が回らない
5. その他 ( )

問14-1 貴社において、現在最も重視する世界の市場カテゴリーはどれになりますか。また、今後5年以内に重視するであろう地域はどこになりますか。それぞれ次の項目の中から上位3地域を選び、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. アフリカ 4. 韓国・台湾 7. 中国 10. 東欧 13. 北欧
2. インド・南アジア 5. 西欧 8. 中東 11. 東南アジア 14. 北米
3. オセアニア・大洋州 6. 中央アジア 9. 中南米 12. 日本 15. ロシア

		1位	2位	3位
①	現在最も重視する地域			
②	今後重視するであろう地域			

問14-2 問14-1で「現在」ならびに「今後」1位を選んだ地域について、それぞれ次の項目の中から理由を1つ選び、回答欄に記入してください。

1. 人口の多さ 6. インフラが整備されている
2. 日本との距離的な近さ 7. 日本の製品・サービスへの受容性が高い
3. 物流の便しさ 8. 国・地域としての安定性がある
4. 購買層の急速な伸び 9. 現地会社との提携・協力がしやすい
5. 固定購買層が確立されている 10. その他 ( )

①	現在最も重視する地域	②	今後重視するであろう地域
---	------------	---	--------------

問15-1 中国、インドなどのいわゆる新興国市場や、途上国の低所得層を対象としたBOP市場が注目されています。こうした市場に対する貴社の事業活動について、それぞれの項目の中から最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

(注) BOP (Base of the Pyramid / Bottom of the Pyramid) 市場とは、アジア、アフリカなどの低所得層を対象にした市場を指します。

項目	すでに進行中である	参入を検討中である	市場調査を始めている	現在、対象市場として考えていない
① 新興国市場	1	2	3	4
② BOP市場	1	2	3	4

問15-2 問15-1で、1～3と回答された方にお伺いします。新興国市場、BOP市場に関する貴社の基本認識として、それぞれの項目につき、同意または不同意の当てはまる番号を○印で囲んでください。

	項目	新興国市場		BOP市場	
		同意	不同意	同意	不同意
①	自社製品の品質、高価格が維持できる	1	2	1	2
②	現地人材の確保、育成が今後の現地事業の成長を左右する	1	2	1	2
③	日本人社員の内向き(国内)志向が懸念となる	1	2	1	2
④	既存戦略とまったく異なるアプローチが必要だ	1	2	1	2
⑤	自社の成功(黒字化)を確信している	1	2	1	2
⑥	長期的な観点から粘り強く継続していくべきだ	1	2	1	2



問16 貴社の経営計画の期間について「5年前」と「現在」の貴社の取組みについてお伺いします。それぞれ①～③のうち最も当てはまるものを1つ選び、番号に○印をつけてください。

(注) ここでは、長期経営計画の期間：5年以上、中期経営計画の期間：3年間～5年間、短期経営計画の期間：1年間～2年間とします。

項目	5年前	現在
① 長期・中期・短期ともに立案し、これらに基づき経営している	1	1
② 長期は立案せず、中期・短期ともに立案し、経営している	2	2
③ 短期のみ立案し、経営している	3	3

問17 貴社の経営方針についてお伺いします。次のそれぞれの項目について、貴社内においてはどのような認識されていますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

項目	きわめて重要な方針であるとして認識されている	ある程度重要な方針であるとして認識されている	重要度は低いものの方針の1つとして認識されている	方針としての認識はないが、漠然と意識されている	方針としての認識はまったたくなく意識されていない
① コスト削減を徹底的に行う	1	2	3	4	5
② 独自性の高い商品やサービスを生み出す	1	2	3	4	5
③ 業務の効率化を推進する	1	2	3	4	5
④ 人材育成に力を入れる	1	2	3	4	5
⑤ 営業力・販売力を強化する	1	2	3	4	5
⑥ 新しい事業分野に進出する	1	2	3	4	5
⑦ 海外マーケティングを積極拡大する	1	2	3	4	5

問18 貴社の事業における「独自性」や「強み」の程度を、競合他社との比較においてどのように判断しますか。過去3年間の実績について、次の項目の中から最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. どの事業もかなり差別化ができていると思う
2. 差別化できている事業の方が多い
3. 差別化できていない事業の方が多い
4. 全体的に差別化できていない

問19 貴社において、社員の積極的な行動を促進するための「環境づくり」を積極的に進めていますか。次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。

項目	十分に実現されている	かなりの程度実現されている	ある程度実現されている	あまり実現されていない	まったく実現していない
① トップと現場社員が議論する場をつくる	1	2	3	4	5
② 重要な経営課題について社員に提言させる	1	2	3	4	5
③ 前向きな失敗を許容する加句型評価をおこなう	1	2	3	4	5
④ 社員の自主的な活動を支援する	1	2	3	4	5
⑤ 社員からの提案にしっかり企業が回答する	1	2	3	4	5
⑥ リスクテイクできる人材を管理職に登用している	1	2	3	4	5

問20 貴社の経営者（トップ）には、どのような行動特性・マネジメント特性がありますか。次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。

(注) 回答されている方が経営者（トップ）自身である場合は、「自己の現状」を可能な限り客観的に捉えてご回答ください。代理人の方である場合には、「経営者（トップ）の現状」を客観的に評価してご回答ください。

項目	非常によく当てはまる	かなり当てはまる	ある程度当てはまる	あまり当てはまらない	まったく当てはまらない
① 常に新しいことに挑戦する	1	2	3	4	5
② 社員が迷わないよう明確な指示を出す	1	2	3	4	5
③ 必要だと感じた経営施策はすぐに導入する	1	2	3	4	5
④ 先例にとらわれず、ゼロベースで自由に考える	1	2	3	4	5
⑤ 現場の社員と一緒に行動する	1	2	3	4	5
⑥ 新しいアイデアを自分から出す	1	2	3	4	5

## 貴社の財務領域の課題についてお伺いします

問2 1 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2 2 貴社の2009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・賞金など）
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2 3 - 1 貴社の2009年度の営業利益における予算数値と実績値は、どの程度の差異がありましたか。上方または下方の最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

	上方	下方	上方	下方
① 10%未満	1	2	④ 30%以上～40%未満	1 2
② 10%以上～20%未満	1	2	⑤ 40%以上～50%未満	1 2
③ 20%以上～30%未満	1	2	⑥ 50%以上	1 2

問2 3 - 2 問2 3 - 1にて回答された、その差異の最も大きな要因は何でしたか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 市場（需要）変動
2. 原材料、仕入れ商品などの調達面
3. 人的資源の過不足
4. 投資判断の是非
5. 必要な情報の過不足
6. 為替変動
7. その他（ ）

問2 4 貴社の投資計画において、フリーキャッシュフロー（FCF）の数値を、現在または今後3年以内に、重要な指標にしますか。次の項目の中から最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 現在重要な指標にしており、今後も継続する予定である
2. 現在重要な指標にしているが、今後は見直す予定である
3. 現在重要な指標にしているが、今後重要な指標にする予定である
4. 現在ならびに今後とも、重要な指標にする予定はない

問2 5 貴社の財務・経理部門のスタッフの能力をさらに向上させる必要があると考えている分野について、次の項目の中から最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 財務戦略分野：企業買収、会社分割、ストックオプション など
2. 経理業務分野：中長期経営計画管理、年次予算管理、連結決算業務 など
3. 資金業務管理分野：資産流動化業務、外貨建取引管理、デリバティブ取引管理 など
4. 内部統制分野：全社的（全グループ的）統制、I T統制、業務処理統制 など
5. その他（ ）

★ 以下の問2 6については、国際財務報告基準（以下、I F R Sという）を適用済、または将来、適用企業となる場合に、ご回答ください。

問2 6 - 1 貴社において、現在I F R Sの適用に対して、どのように取り組み、または検討していますか。次の項目の中から最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 既に適用している。または、今年度適用することを決定している
2. （強制適用前）早期に適用することで準備を進めている
3. 役員会で自社の対応策を検討中
4. 財務・経理部門を中心にて自社の対応策を検討中、または情報収集中
5. まだ検討を始めていない
6. その他（ ）

問2 6 - 2 貴社において、I F R Sの適用にあたり、経営（戦略）に与える影響について、どのように感じますか。次の項目の中から最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. かなり影響がある
2. 影響がある
3. あまり影響はない
4. ほとんど影響はない
5. 現時点ではわからない

## 貴社の人事・教育領域の課題についてお伺いします

問27 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
10. 海外現地社員の育成強化や管理職登用の促進
2. キャリア開発支援の強化
11. 人材の多様化(高齢者、外国人などの雇用)
3. グローバル経営人材の育成強化(外国人の経営参画を含む)
12. 新卒採用の確保・強化
4. 残業時間の適正管理
13. 中途採用や非正規社員の正社員化
5. 事業展開に応じた機動的な人材配置
14. 賃金・評価・昇進制度の見直し・定着
6. 次世代経営層の発掘・育成(早期選抜教育など)
15. 非正規社員活用やアウトソーシング活用
7. 社員の健康管理(メンタルヘルスなど)
16. ワーク・ライフ・バランスの推進
8. 社員の専門能力や語学力の強化
17. その他( )

1位	2位	3位

問28 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。次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	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29 貴社のミドルマネジャーには、どのような傾向があると感じますか。次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。

項目	非常に よく 当ては まる	かなり あては まる	ある程 あては まる	あまり あては まらな い	ほとん ど当て はまら ない
① 会社の将来に強い危機感を持っている	1	2	3	4	5
② 失敗を恐れず、新しいことに挑戦する	1	2	3	4	5
③ 会社に対して提案をする	1	2	3	4	5
④ 部下に対して自分の方針を明確に出す	1	2	3	4	5
⑤ 部下と一緒に考え、行動する	1	2	3	4	5
⑥ 部下が積極的に行動できる環境をつくる	1	2	3	4	5

(注) ミドルマネジャー：課長から部長層まで。プロジェクトリーダーも含まれます。

問30-1 貴社の経営方針、経営戦略を踏まえた時、どのような資質を持つ人材が特に必要だと考えていますか。次の項目の中から最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 業務を堅実かつ効率的に処理できる人材
5. 独創性のある人材
2. 高度な専門知識を持った人材
6. グローバル化に対応できる人材
3. リスクテイクして新しいことに挑む人材
7. その他( )
4. 論理的に考え、的確な判断ができる人材

問30-2 問30-1で回答された「人材」を育てるために、貴社では意識的な教育を行っていますか。次の項目の中から最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 十分な教育を行っている
4. あまり教育は行っていない
2. かなり教育を行っている
5. まったく教育は行っていない
3. ある程度教育を行っている

問31-1 現在における貴社の人事・人材マネジメントの仕組みは、全般的にみて、事業のグローバル化に対応できていると思われませんか。次の項目の中から最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 十分に対応できている
4. まったく対応できていない
2. ある程度は対応できている
5. 自社ではグローバル化への対応の必要がない
3. あまり対応できていない

問31-2 問31-1で1～3と回答された方にお伺いします。グローバル化に対応するための人事・人材マネジメントの各施策について、現在の時点において、貴社ではどれくらい重視していますか。次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。

項目	かなり重視している	やや重視している	あまり重視していない	まったく重視していない
① グローバルに活躍する日本人の採用	1	2	3	4
② 優秀な現地社員の採用	1	2	3	4
③ 日本人以外の社員の本社採用	1	2	3	4
④ 日本人海外駐在員の育成	1	2	3	4
⑤ 現地人管理職の育成	1	2	3	4
⑥ 日本人海外拠点トップの育成	1	2	3	4
⑦ 現地人海外拠点トップの育成	1	2	3	4
⑧ グローバルに共通した経営人材育成	1	2	3	4
⑨ 日本人社員の語学教育	1	2	3	4
⑩ 現地人社員への経営理念の浸透	1	2	3	4
⑪ グローバルな人事異動の計画的実施	1	2	3	4
⑫ 現地人幹部の本社への異動	1	2	3	4
⑬ 日本人以外の本社役員登用	1	2	3	4
⑭ グローバルな人事処遇制度の整備	1	2	3	4
⑮ グローバルな人材育成体制の整備	1	2	3	4
⑯ グローバルな人材情報の共有化	1	2	3	4
⑰ 本社人事部門のグローバル化	1	2	3	4

### 貴社の営業・マーケティング領域の課題についてお伺いします

問32 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33 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

	1位	2位	3位
13. プロダクト・ブランド戦略の推進			
14. その他（ ）			

問34-1 貴社において、商品企画関連セクション・担当者に対し、会社としての方針を明確に伝えていきますか。次の項目の中から最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. かなり明確に伝えている
2. ある程度明確に伝えている
3. あまり明確には伝えていない
4. まったく伝えていない

問34-2 問34-1で、1または2と回答された方にお伺いします。商品企画に伝えている方針は、下記のどれに近いですか。次の項目の中から最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. (金額は小さくても) 確実に売上げが見込める商品の企画
2. (販売量は少なくても) 高収益性が確保できる商品の企画
3. コストがかからない低リスク商品の企画
4. 従来にない独自性の高い商品の企画
5. リスクが大きくても大ヒットを狙える商品の企画
6. その他（ ）

問35-1 貴社における、「既存事業のビジネスモデルの改革」に関わる施策についてお伺いします。貴社の取り組みについては、現在どのような状況にありますか。次の項目の中から最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 必要性を感じており、企業全体の施策として実践されている
2. 必要性を感じており、企業全体の施策として予定している
3. 必要性を感じており、いくつかの事業部あるいは部門の施策として実践されている
4. 必要性を感じており、いくつかの事業部あるいは部門の施策として予定している
5. 必要性を感じておらず、施策として実践の予定はない

問35-2 問35-1で、1～4と回答された方にお伺いします。「既存事業のビジネスモデルの改革」に関わる施策の「ねらい」は何ですか。次の項目の中から最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 潜在顧客の顕在化
2. 新規顧客層の開拓
3. 既存顧客の定着化、リピーター確保
4. 効率性の向上
5. 社会性を強く考慮した商品・サービス展開
6. その他（ ）

問36 以下のビジネスプロセスについて、貴社/mainな責任部門はどこですか。それぞれ最も近い部門の番号1つに○印をつけてください。

項目	経営企画・事業企画部門	広告・宣伝部門	販売・営業企画部門	営業・販売部門	明確な担当部門はない
① ユーザーニーズの把握	1	2	3	4	5
② 商品・企業認知度の向上	1	2	3	4	5
③ 新規見込み顧客の開拓	1	2	3	4	5
④ Webアウトソーシングを活用した顧客開拓	1	2	3	4	5
⑤ 見込み顧客リストから有望な案件の抽出	1	2	3	4	5
⑥ 有望な案件の商談・営業	1	2	3	4	5
⑦ マーケティングから営業までトータルでの効果測定	1	2	3	4	5

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37～問39については、貴社において研究・開発部門がある場合に、ご回答ください。

問37 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38 貴社では、「独自技術の開発力強化」のために、どのような施策を重視していますか。次のそれぞれの施策について、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

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

問39 貴社の製品開発スタッフは、どのような環境下で開発に取り組んでいますか。次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。

項目	非常によくあてはまる	かなりあてはまる	ある程度あてはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない
① 社内からの強い期待感がある	1	2	3	4	5
② 自由に活動できる雰囲気がある	1	2	3	4	5
③ 明確な開発方針が示されている	1	2	3	4	5
④ 厳しく成果を問われる	1	2	3	4	5
⑤ 成果に報いる仕組みがある	1	2	3	4	5

貴社の生産領域の課題についてお伺いします

★以下の問40～問45については、貴社において生産部門がある場合に、ご回答ください。

問40 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（ブロ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. 人件費の変動費化（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41 貴社の国内外の生産動向（数量ベース）について、次の項目ごとに最も当てはまる番号1つを選んで、○印をつけてください。

■3年前と比べた、現在の国内外生産の状況

	国内生産	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少
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）

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

（注）増加：1%以上の増加、横ばい：1%未満の増減、減少：1%以上の減少



問4 2-1 製造現場における第一線監督者に対する経営陣からの期待についての伺いします。第一線監督者に求められる以下の役割・要件に関して、「重要度」ならびに「期待充足度」のそれぞれについて、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

(注) 第一線監督者とは、製造現場の作業員出身で、直属の部下(作業員)を管理・監督・指導する実施責任者を指します。企業によって異なりますが、係長、職長、作業長、主任、ラインリーダー等と呼ばれている方々を本調査では対象とします。

	役割・要件	重要度				期待充足度			
		1	2	3	4	1	2	3	4
①	標準作業の遵守、工程管理	1	2	3	4	1	2	3	4
②	品質管理	1	2	3	4	1	2	3	4
③	原価管理・材料費のコストダウン	1	2	3	4	1	2	3	4
④	安全管理、環境対策	1	2	3	4	1	2	3	4
⑤	職場規律の遵守	1	2	3	4	1	2	3	4
⑥	職場のモチベーション向上への取り組み	1	2	3	4	1	2	3	4
⑦	人材の育成 (次代の第一線監督者の育成)	1	2	3	4	1	2	3	4

■重要度

1. かなり当てはまる
2. ある程度当てはまる
3. どちらとも言えない
4. あまり当てはまらない

■期待充足度

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

問4 2-2 上記、期待充足度で「3. やや期待を下回っている」「4. かなり期待を下回っている」と回答された方にお伺いします。各①～⑦の役割・要件それぞれについて、1～5の理由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. 指導・教育する仕組がないため
2. 日々の業務が多忙であり、指導・教育する時間がないため
3. 教える側のスキルが不足しているため
4. 教えられる側のスキルが不足しているため
5. その他

	役割・要件	理由				
		1	2	3	4	5
①	標準作業の遵守、工程管理	1	2	3	4	5
②	品質管理	1	2	3	4	5
③	原価管理・材料費のコストダウン	1	2	3	4	5
④	安全管理、環境対策	1	2	3	4	5
⑤	職場規律の遵守	1	2	3	4	5
⑥	職場のモチベーション向上への取り組み	1	2	3	4	5
⑦	人材の育成 (次代の第一線監督者の育成)	1	2	3	4	5

問4 3 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

★ 以下の問4 4～4 5については、生産拠点が海外にある場合、または海外生産拠点の設立を検討している場合に、ご回答ください。

問4 4 貴社において、今後5年先を想定した時の国内生産拠点(工場)の位置づけについて、次の項目の中から上位3つを選び、その番号を重要度の高い順に回答欄に記入してください。

1. 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

1位	2位	3位

問4 5 貴社の海外工場において、今年度特に重視している課題について、次の項目の中から上位3つを選び、その番号を重要度の高い順に回答欄に記入してください。

1. ものづくり標準化の徹底
2. 海外現地作業員の確保・育成
3. 海外現地第一線監督者の確保・育成
4. 海外現地管理者(課長・部長・工場長等)の確保・育成
5. 改善活動の自立化
6. 日本からの派遣・駐在員の育成
7. 設備メンテナンスの内製化・自主保全
8. 生産技術開発力の強化
9. 部品調達先の確保
10. その他

1位	2位	3位

**日本企業を取り巻く経営に関わる認識についてお伺いします**

★以下の問46～問49については、ご自身のご意見としてご回答ください。

問46 今後、日本が安定した資源・エネルギーを確保、供給を受けるために、環境・エネルギー分野の技術の取り組みとして重要なものは何だと考えますか。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. 太陽光、太陽熱による再生可能エネルギーの技術開発
2. 上記「1.」以外の再生可能エネルギーの技術開発（風力、地熱、波力等）
3. 省エネルギーの技術開発（ヒートポンプ、コージェネレーションなど）
4. 振動・熱・光からのエネルギー回収・再利用技術の開発（エネルギーハーベスティング・環境発電）
5. 既存の資源活用・処理技術（廃棄物処理、再利用等）
6. 希少資源の代替開発
7. 蓄電技術の更なる開発（二次電池、燃料電池等）
8. 蓄電技術の応用（電気自動車、燃料電池自動車等）
9. スマートグリッド（次世代送電網）化の推進
10. その他（ ）

問47 今後、日本企業が「技術立国」を推進するために必要な用件は何だと考えますか。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. 異業種交流の推進
2. 応用技術よりも基礎研究の集積
3. オープンイノベーションの推進
4. 海外研究機関での研修、交流
5. 海外の高度技術導入（契約・買収・人材）
6. 企業の物心両面からの支援
7. 技術研究を啓発させる指導者の育成
8. 技術者の成果に対する正当な評価・報酬
9. 国・行政の支援
10. 研究施設の整備拡充
11. 産学連携（技術移転）の構築
12. 資格（マイスター的）制度の確立
13. 小学生からの理系教育の強化
14. 先人が培った技術DNAの継承
15. 天才的な技術・開発人材の発掘と支援
16. MO T (Management of Technology) の研究と実践
17. 未利用特許、未活用特許の有効活用
18. その他（ ）

問48 今後、日本企業において「同一価値労働・同一賃金」（同一の価値をもつ労働には、同一の賃金を支払うという考え方）は、浸透していくと思いますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 浸透すると思う
2. ある程度は浸透すると思う
3. どちらとも言えない
4. あまり浸透しないと思う
5. 浸透しないと思う

問49 日本企業の経営における強みは何だと思われませんか。一つだけ具体的にご記入下さい。

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

裏面もご記入ください ⇒

お忙しいところ、ご協力ありがとうございました。  
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	

**<個人情報の取扱いについて>**

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。

ご記入漏れがないかどうか今か今か一度ご確認のうえ、  
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2010年8月末現在  
(会社名50音順／敬称略)

氏名	会社名	所属役職
水永 正憲	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	代表取締役副社長
島崎 孝二	味の素エンジニアリング株式会社	代表取締役社長
佐藤 之彦	アステラス製薬株式会社	執行役員 営業戦略部長
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
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	株式会社オリエントランド	取締役 専務執行役員
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 経営企画部長 兼 研究開発センター 副センター長
川勝 厚志	株式会社カネカ	執行役員 生産技術本部 技術部長
家守 力	京セラ株式会社	取締役 執行役員常務
大内 俊	極東貿易株式会社	理事 事業企画部長
日置 政克	コマツ	常務執行役員
中山 宗彦	住友スリーエム株式会社	財務本部 財務部 部長
両角 正幸	セイコーエプソン株式会社	代表取締役専務取締役
波木井 光彦	大日本印刷株式会社	専務取締役
高橋 実	TDK株式会社	顧問
江幡 明文	株式会社帝国ホテル	ホテル事業統括部長
松村 啓史	テルモ株式会社	取締役 副社長執行役員
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 執行役員 財務戦略室長
平野 氏貞	TOTO株式会社	執行役員 関西支社副支社長
井上 眞一	トヨタ自動車株式会社	生技管理部 主幹
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	常務執行役員 たばこ事業本部 事業企画室長
秦 正彦	日本通運株式会社	財務部長
挽野 元	日本ヒューレット・パッカード株式会社	執行役員 イメージング・プリンティング事業統括
関 幸彦	パナソニック株式会社	理事 コンシューマープロダクツマーケティング部門 人事グループGM
半田 浩晃	株式会社日立製作所	経営基盤強化本部 グループ経営企画室 担当部長
小池 幸文	ブラザー工業株式会社	取締役 常務執行役員
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	三菱化学株式会社	経営戦略部門 経営企画室長
岩坪 浩	株式会社村田製作所	センサ事業部 事業部長 兼 センサ商品部 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
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	企画部 部長

JMA Special Report No.66

第32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2010

2010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>

