

JMA Report

日本企業の経営課題 2011

第33回 当面する企業経営課題に関する調査

ごあいさつ

社団法人日本能率協会（JMA）は、企業の戦略立案や経営課題解決に役立つ情報を提供することを目的に、1979年より毎年、日本企業の経営課題に関する調査を実施しています。今年も第33回目として、2011年7月から8月にかけて全国4,000社の経営者に調査票を送付し、510社のご回答をいただきました。また今年も、本調査のうち7問の設問を「日中韓の比較調査」として中国、韓国の経営者に同様の調査を実施しました。中国に関しては復旦大学日本研究センター、韓国に関しては韓国能率協会（KMA）にご協力いただき、それぞれ106社、108社のご回答をいただきました。尚、「日中韓経営課題に関する合同調査」は別冊にまとめておりますのでご高覧ください。

現在の日本企業は、国内市場の成熟感やアジアを中心とした新興市場のポテンシャルがより鮮明になりつつある中で、新たに進むべき方向を模索しているといえます。今回の調査においても、最も重視する経営課題が「売り上げ・シェア拡大」となっていることと合わせて、「グローバル化」のポイントが最も上昇しており、攻めの経営姿勢がうかがえる結果が示されました。

また、今年3月11日の東日本大震災の甚大な影響を抜きに語ることはできません。各企業の震災対応への評価や、今後の経営の姿勢や意識にどのような変化が見られたのか調査したところ、今後さらに不透明感が増し、次へのシナリオを描きにくくなっている結果が示されました。一方で日本人のアイデンティティや社会貢献意欲の高まりなども示されており、これらをキーワードにマイナスの力をプラスに変えることが可能だと考えられます。

さらに、今年も永遠の課題ともいえる「人材強化」についてテーマを設定し、人材強化という言葉がいわゆる“思考停止ワード”になっていないか、「解決すべき課題」ではなく「掲げている言葉」になっているのではないかと、という疑問のもとで敢えて批判的に分析を試みました。結果として、日本企業ならではの「人材」についての思想が垣間見ることができ、改めて人材強化を問い直し、確認することができました。

本報告書ならびに日中韓経営課題に関する合同調査報告書をご高覧いただき、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。

2011年11月

社団法人日本能率協会

目次

I. 調査概要	4
II. 回答企業の概要	5
1. 上場・非上場企業別内訳	5
2. 本社所在地別内訳	5
3. 業種別内訳	5
4. 売上高別内訳	6
5. 従業員規模別内訳	6
6. 海外売上比率・海外生産比率	6
7. 業績・従業員規模の推移	7
III. 経営課題動向とテーマ別考察	8
1. 当面ならびに中長期的な経営課題に関して	9
①現在ならびに将来（5年後）の経営課題認識	9
②これまでの経営課題認識トレンドの振り返り	10
③「業績向上企業」と「業績低下企業」の経営課題認識（現在・5年後）	12
④日中韓の経営課題認識比較	13
2. 震災を契機に描きなおすシナリオ	16
（震災時の対応／震災後の取り組み／震災をきっかけにした日本経済の変化）	
3. あらためて人材強化を問う	24
＜アドバイザーからのコメント：当面する経営課題の推移について＞	29
＜アドバイザーからのコメント：BCPと方針や計画の見直しについて＞	31
＜アドバイザーからのコメント：社会が企業に求めるものについて＞	33
VI. 調査結果	35
1. 経営全般における課題、経営のスタンス	36
1-1 現在の経営業績に影響を及ぼす外部環境要因	36
1-2 新しい経営指標	37
1-3 グローバル展開の進捗度および重視度	39
1-4 主要事業の競争相手	41
＜アドバイザーからのコメント：グローバル展開について＞	42
＜アドバイザーからのコメント：「競争相手」の捉え方について＞	44
2. 財務領域の課題	46
2-1 財務領域の主要課題	46
（前年比較／上場・非上場企業別／5年間の推移／業種・細分類別）	
2-2 国際財務報告基準（IFRS）の適用への対応	50
＜アドバイザーからのコメント：経年変化の推移について＞	51
3. 人事・教育領域の課題	53
3-1 人事・教育領域の主要課題	53
（前年比較／従業員規模別／5年間の推移／業種・細分類別）	
3-2 組織・人事に関して	57
3-3 組織に関する課題	58
3-4 海外トレーニング制度について	59

<アドバイザーからのコメント：採用の量と質について>.....	60
4. 営業・マーケティング領域の課題.....	62
4-1 営業・マーケティング領域の主要課題.....	62
(前年比較／5年間の推移／業種・細分類別)	
4-2 マーケティングに関する組織体制.....	65
4-3 各媒体・ツール使用の意図.....	66
<アドバイザーからのコメント： マーケティング機能と営業機能の連携について>.....	67
5. 研究・開発領域の課題.....	69
5-1 研究・開発領域の主要課題.....	69
(前年比較／5年間の推移／業種・細分類別)	
5-2 研究・開発部門の人材に求められる能力や資質.....	72
<アドバイザーからのコメント：シニア層人材の能力・資質について>	73
6. 生産領域の課題.....	75
6-1 生産領域の主要課題.....	75
(前年比較／従業員規模別／5年間の推移／業種・細分類別)	
6-2 国内外の生産動向.....	79
6-3 国内生産拠点の位置づけ／主力製品の傾向.....	80
6-4 日本のものづくりの懸念事項／技術立国であるか.....	81
6-5 将来の日本の工場数	82
<アドバイザーからのコメント：主力製品の現在の傾向について>.....	83
■ アンケート調査票.....	86
■ コメントを頂いた方々／調査分析に協力頂いた方々.....	96

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

2011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（2,005社）

非上場企業（主に従業員300人以上）の経営者（1,995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

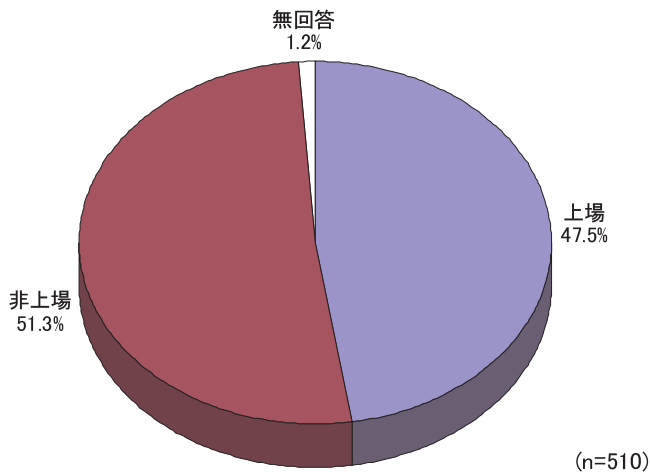
調査票の配布数と回答数は以下の通りである。

	配布数	回答数	回答率
全体	4,000	510*	12.8%
上場企業 (店頭公開含む)	2,005	242	12.1%
非上場企業	1,995	262	13.1%

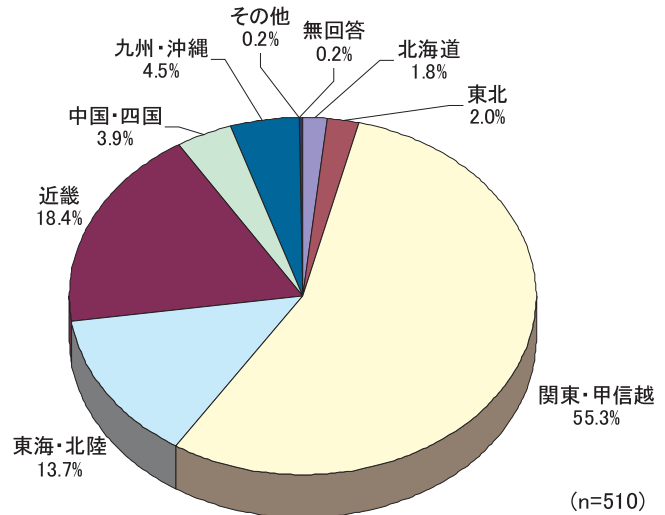
*会社名無記入のため、上場・非上場区分が不可能な6社を含む

II. 回答企業の概要

1. 上場・非上場企業別内訳



2. 本社所在地別内訳

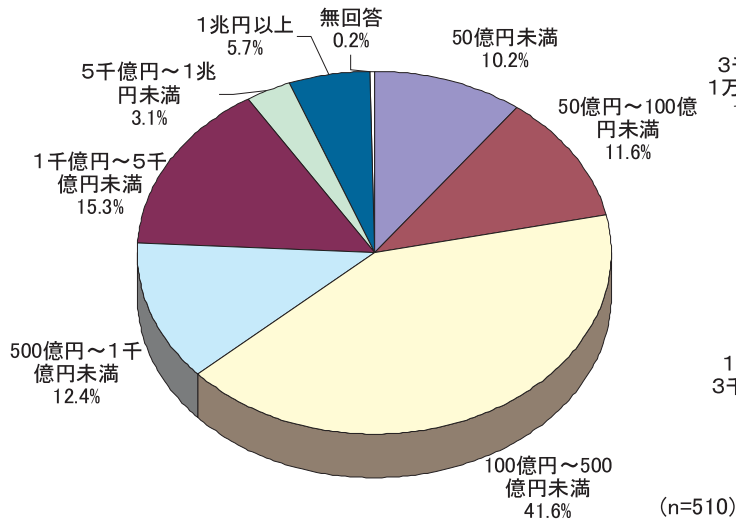


3. 業種別内訳

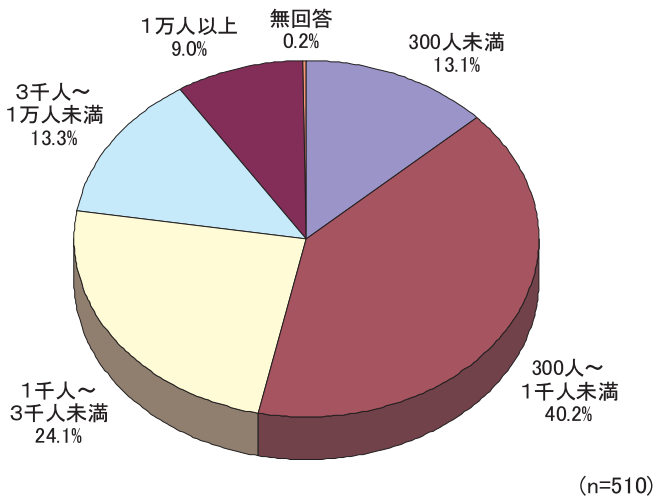
業種分類			業種分類			
	%	回答数		%	回答数	
製造業	食料品製造	5.7	29	農林・水産・鉱業	0.6	3
	繊維製造	1.2	6	小売	7.5	38
	パルプ・紙・紙加工	0.8	4	商社・問屋・卸売	8.6	44
	化学製品製造	5.3	27	証券・金融・保険	0.8	4
	医薬品製造・卸売	2.4	12	不動産	1.2	6
	石油・石炭製造	0.4	2	土木・建設・建築	6.1	31
	ゴム・窯業・土石製品製造	1.8	9	輸送サービス	5.9	30
	鉄鋼・非鉄・金属製品製造	3.9	20	倉庫・運輸	0.6	3
	一般機械製造	3.3	17	ソフト開発・情報サービス	7.1	36
	精密機器製造	1.6	8	通信サービス	0.4	2
	電気・電子機器製造	8.0	41	出版・放送・報道	0.4	2
	輸送用機器製造	6.3	32	公共サービス	0.8	4
	その他製造	4.1	21	宿泊・飲食サービス	3.3	17
	製造業計	44.8	228	人材・教育関連サービス	0.8	4
			警備・ビルメンテナンス	1.6	8	
			広告・宣伝・ディスプレイ	0.6	3	
			その他サービス	8.6	44	
			非製造業計	54.9	279	
			無回答	0.6	3	

(n=510)

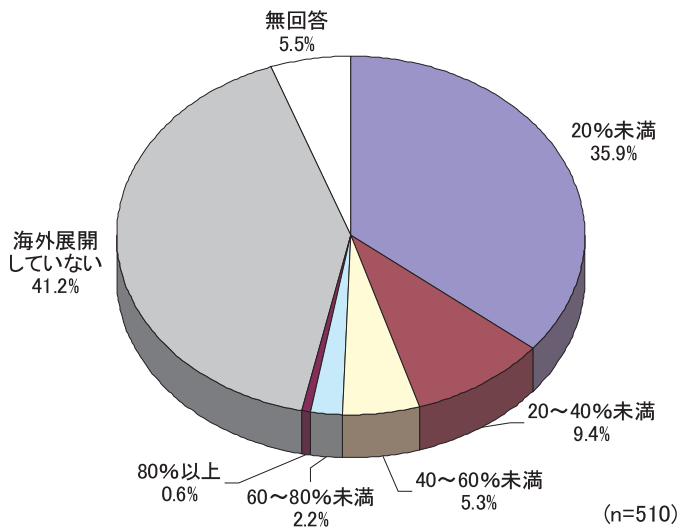
4. 売上高別内訳



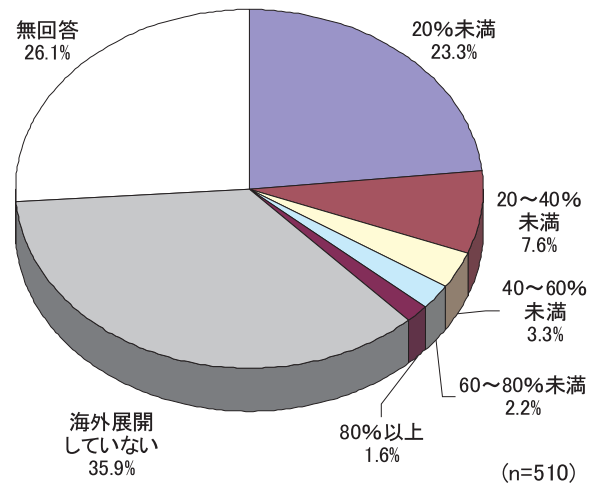
5. 従業員規模別内訳



6-1. 海外売上比率



6-2. 海外生産比率



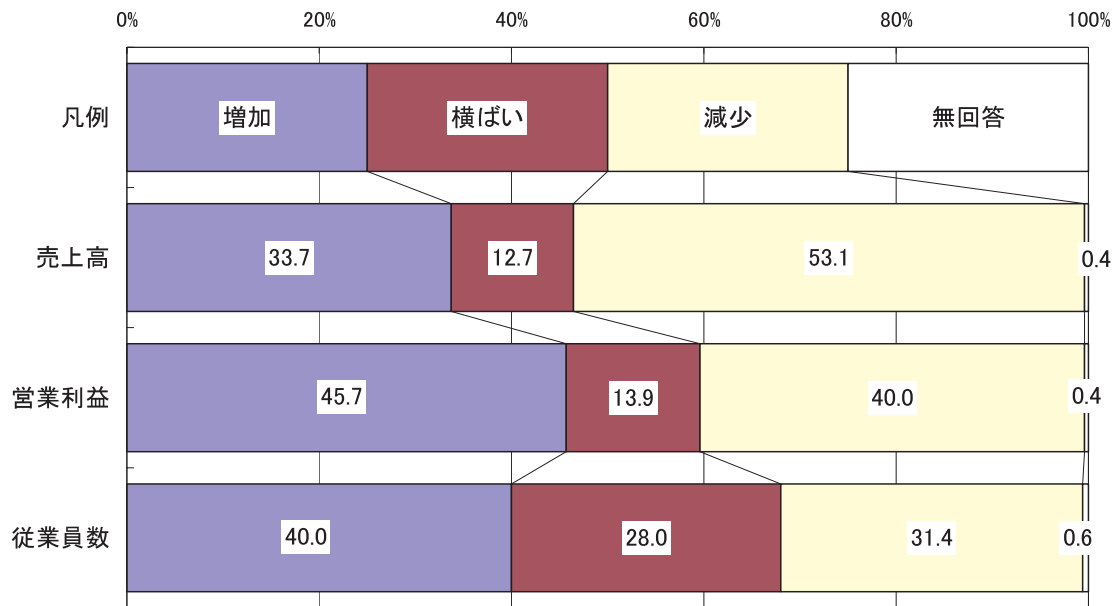
(注) 2010年度決算時の金額ベース。

(注) 2010年度決算時の金額ベース。

7. 業績・従業員規模の推移

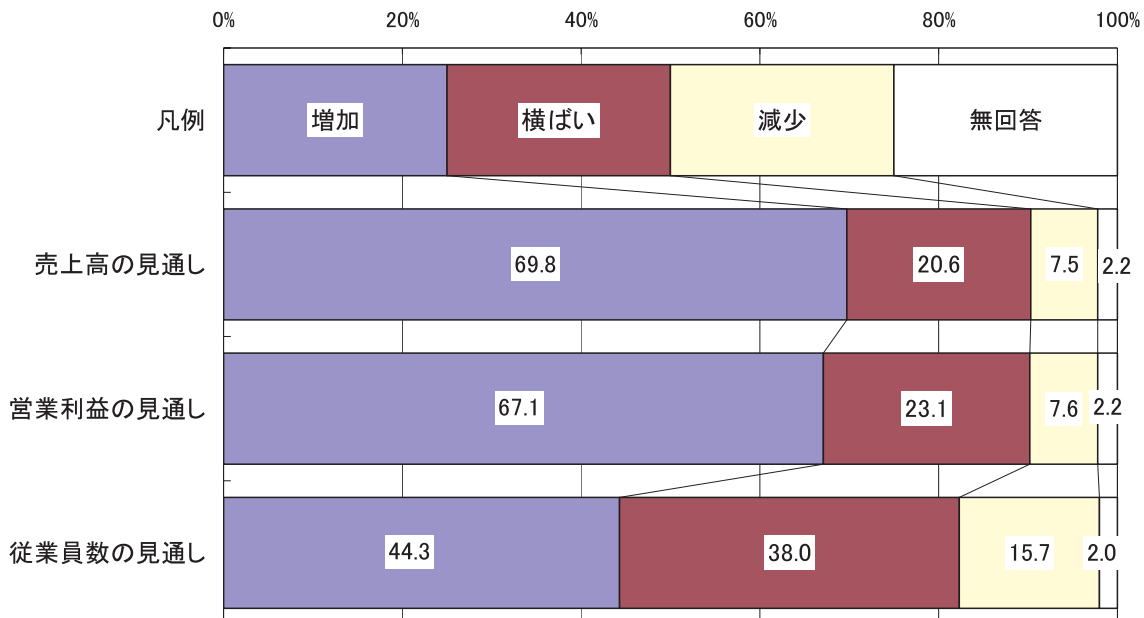
3年前と比較した現在の業績等

(n=510)



業績等の3年後の見通し

(n=510)



Ⅲ. 経営課題動向とテーマ別考察

1. 当面ならびに中長期的な経営課題に関して
2. 震災を契機に描きなおすシナリオ
3. あらためて人材強化を問う

1. 当面ならびに中長期的な経営課題に関して

① 現在ならびに将来(5年後)の経営課題認識

現在の経営課題として、1位「売り上げ・シェア拡大」(56.3%)、2位「収益性向上」(51.2%)、3位「人材強化(採用・育成・多様化)」(39.8%)となった。

また、将来(2016年頃)の課題認識としては、1位「収益性向上」(44.5%)、2位「売り上げ・シェア拡大」(42.5%)、3位「人材強化」(39.6%)となっている。現在の課題認識と比べると、「新製品・新サービス・新事業開発」「グローバル化(グローバル経営)」が、それぞれ目立ったポイント数の上昇を見せている。

現在ならびに将来(2016年頃)の経営課題認識

2010年の課題認識(全体) (n=632)			2011年の課題認識(全体) (n=510)			将来(2016年頃)の課題認識(全体) (n=510)		
1位	収益性向上	57.6	1位	売り上げ・シェア拡大	56.3	1位	収益性向上	44.5
2位	売り上げ・シェア拡大 (販売力の強化を含む)	55.9	2位	収益性向上	51.2	2位	売り上げ・シェア拡大	42.5
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)	39.8	3位	人材強化(採用・育成・多様化)	39.6
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	24.7	4位	新製品・新サービス・新事業開発	30.6
5位	技術力の強化	17.4	5位	顧客満足度の向上	19.2	5位	グローバル化(グローバル経営)	27.5
6位	顧客満足度の向上	17.2	6位	グローバル化(グローバル経営)	17.1	6位	顧客満足度の向上	18.8
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	13.1	7位	技術力の強化	13.3
8位	財務体質強化	13.0	8位	品質向上(サービス・商品)	12.4	8位	事業再編(M&A、事業撤退を含む)	12.7
8位	品質向上(サービス・商品)	13.0	9位	財務体質強化	11.8	9位	ブランド価値向上	10.8
10位	グローバル化(グローバル経営)	10.6	10位	現場の強化(安全、技能伝承など)	11.0	10位	品質向上(サービス・商品)	9.2
11位	ローコスト経営	10.1	11位	ローコスト経営	8.4	11位	財務体質強化	8.6
12位	事業再編(M&A、事業撤退を含む)	8.5	12位	事業再編(M&A、事業撤退を含む)	7.1	12位	ローコスト経営	7.5
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))	5.2	13位	スピード経営	4.9	13位	現場の強化(安全、技能伝承など)	6.7
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	株主価値向上	4.7	14位	株主価値向上	6.5
15位	スピード経営	4.0	14位	ブランド価値向上	4.7	15位	企業の社会的責任(CSR)	6.1
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	コーポレート・ガバナンス強化	4.1	16位	企業理念の徹底・見直し	4.4
16位	ブランド価値向上	3.0	17位	企業の社会的責任(CSR)	3.9	17位	スピード経営	3.4
18位	株主価値向上	2.5	18位	企業理念の徹底・見直し	3.1	18位	コーポレート・ガバナンス強化	2.8
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	1.6	19位	外部経営資源の活用	1.6
19位	その他	0.5	20位	その他	0.4	20位	その他	0.2

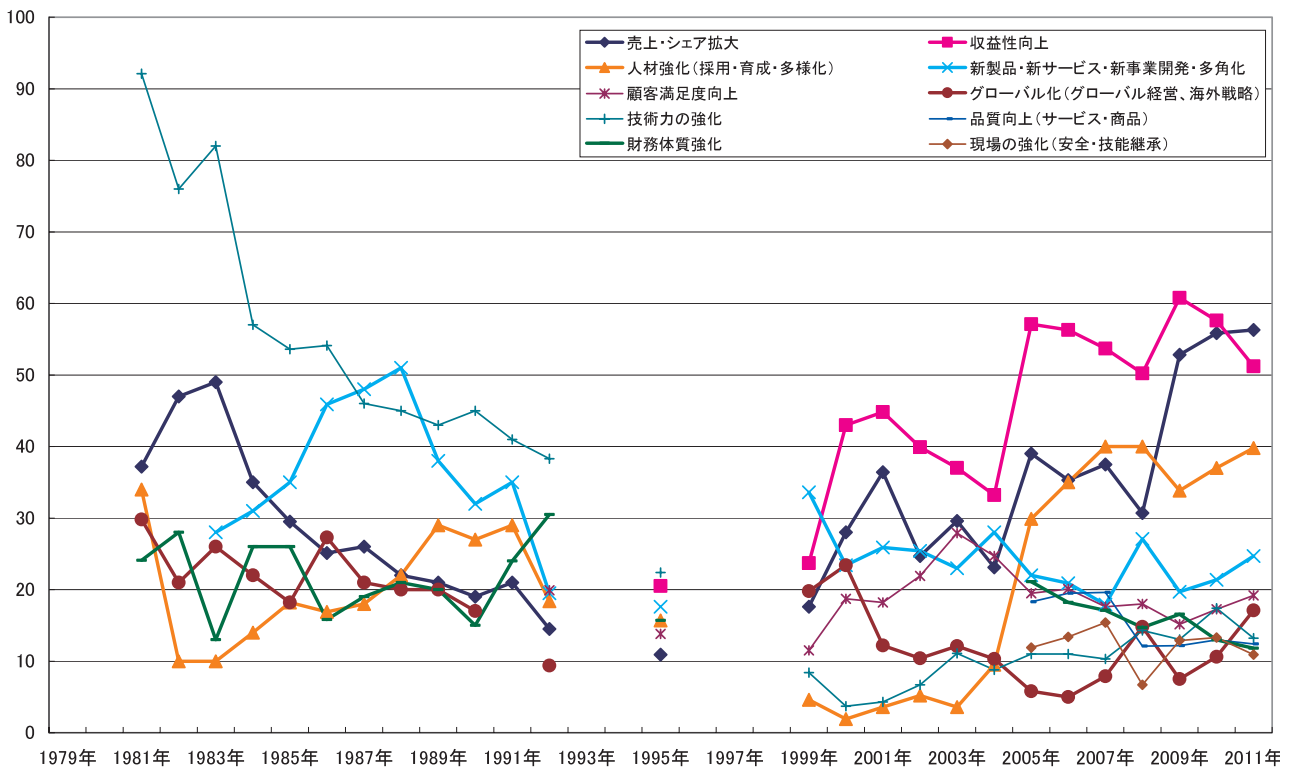
② これまでの経営課題認識トレンドの振り返り

「現在の経営課題」の約30年間の推移を振り返ると以下ようになる。「売り上げ・シェア拡大」が1位になったのは、1979年の調査開始以来、初めてのことである（ただし設問が年によって異なる場合がある）。また、「グローバル化」がポイント数を上げてきているのが目立つ。

大きなトレンドとして、1980年から1990年代初頭にかけては、技術力の強化に最も力を注ぎ、多角化や事業展開も積極的に進めていた。バブル崩壊後は、財務体質の強化、ローコスト経営といった、売上・シェア拡大が頭打ちの中でも、収益を出せる筋肉質な経営を志向していたことがうかがえる。2000年に入ってから、長引く不況で方向性が見えない中で収益性向上を志向しつつ、それを支える人的資源の強化に注視している傾向が表れている。

今年は潮目のようにも見てとれる。つまり、コスト削減やローコスト経営が一区切りし、あるいは限界に近くなり、売り上げ自体を獲得する攻めの姿勢が強まってきた。そしてその向いている先は、成熟化した国内ではなく、グローバルだと考えることができる。

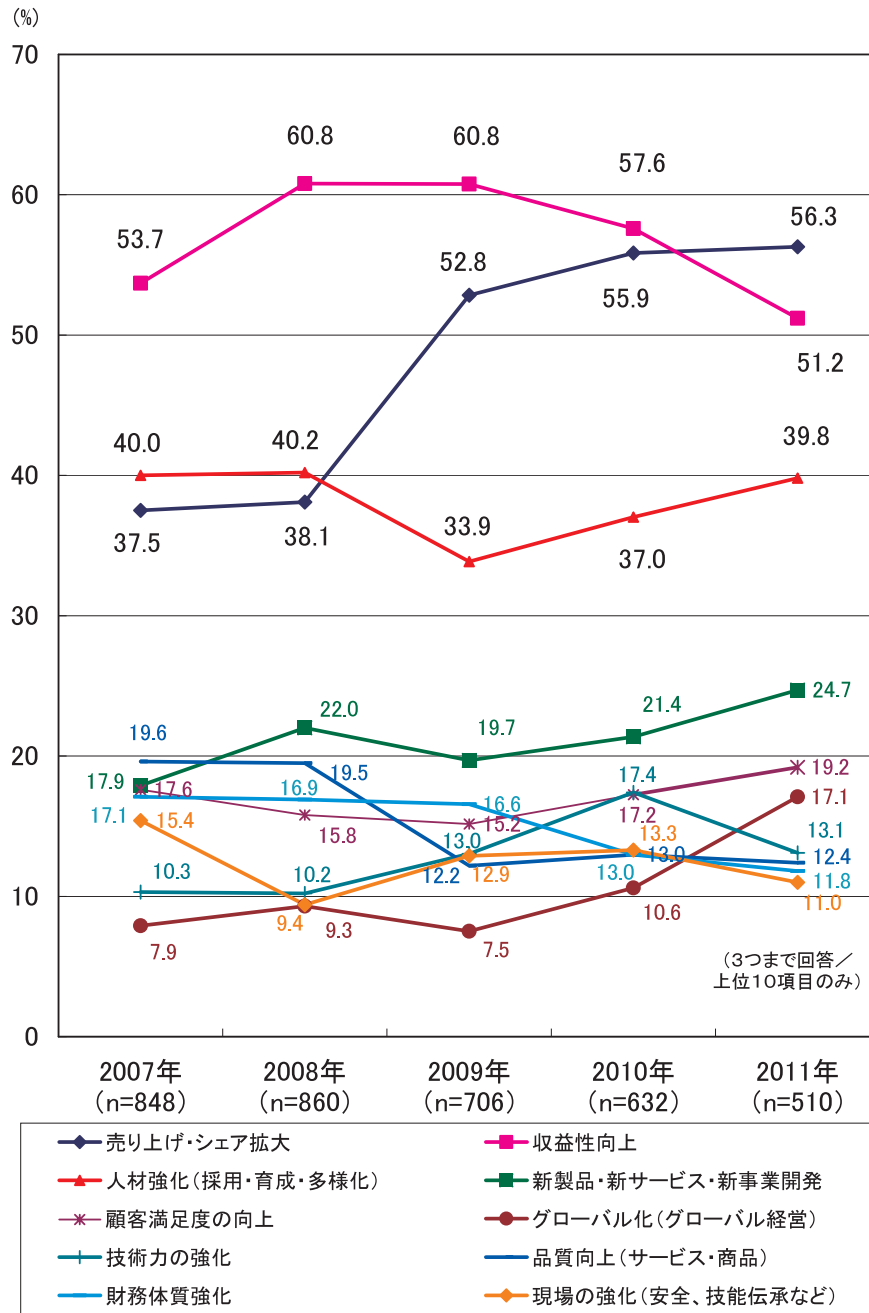
経営課題認識の推移（「現在の経営課題」）



(2011年の上位10項目のみ)

(注) 調査年度により回答企業の属性が異なるが、各年全体のn数にて集計をしている。
 質問方法、調査項目も異なることがあるが、現在の調査項目にあわせて置き換えをしている場合がある。
 数値がない年は、この設問が省かれていた年である。

現在の経営課題認識(上位項目／5年間の推移)



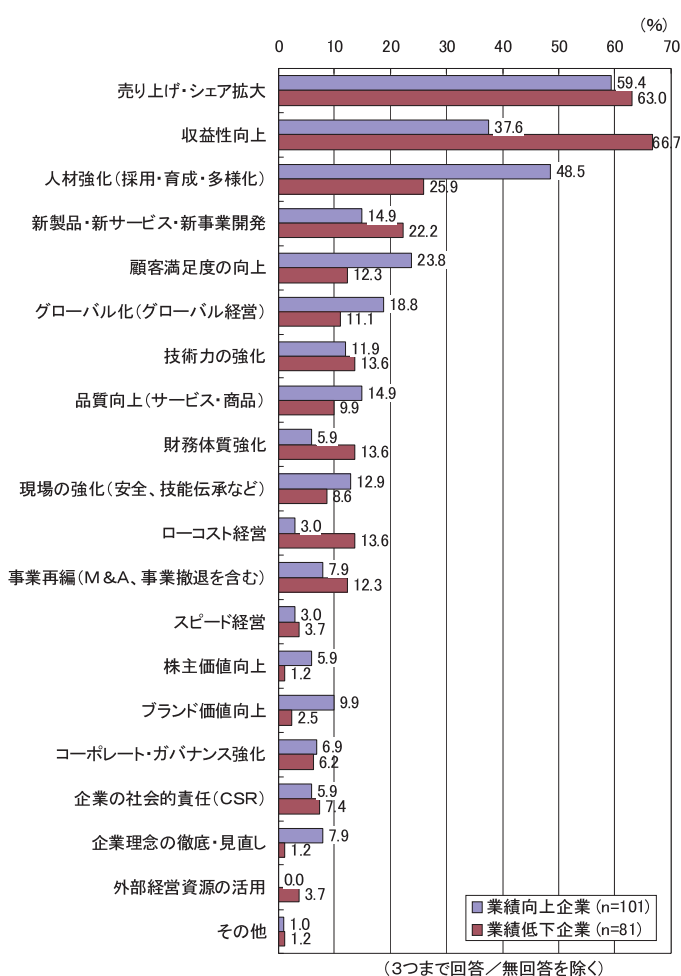
③ 「業績向上企業」と「業績低下企業」の経営課題認識(現在・5年後)

「業績向上企業」と「業績低下企業」の現在と5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)。

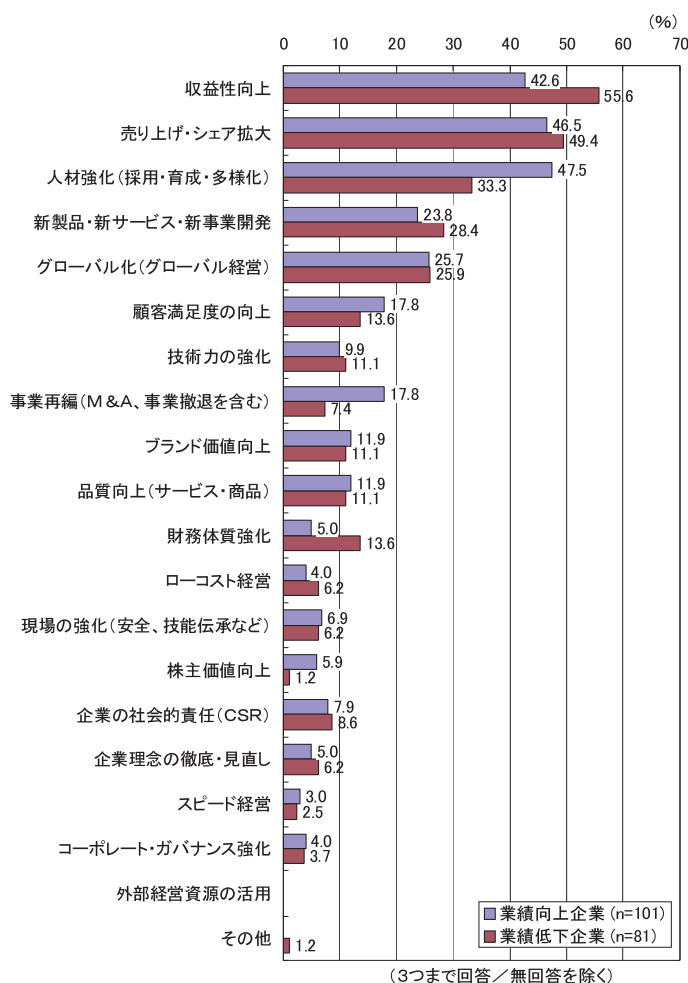
現在の課題認識として、差異が目立つ項目は、「業績向上企業」が「人材強化(採用・育成・多様化)」、「顧客満足度の向上」をより重視している傾向が見られ、「業績低下企業」は「収益性向上」「財務体質強化」「ローコスト経営」をより重視している傾向が見られる。

5年後の課題認識として、差異が目立つ項目は、「業績向上企業」が「人材強化(採用・育成・多様化)」「顧客満足度の向上」「事業再編(M&A、事業撤退を含む)」をより重視しており、「業績低下企業」は、「収益性向上」、「財務体質強化」を重視している。

「現在」の課題認識



「将来(5年後)」の課題認識



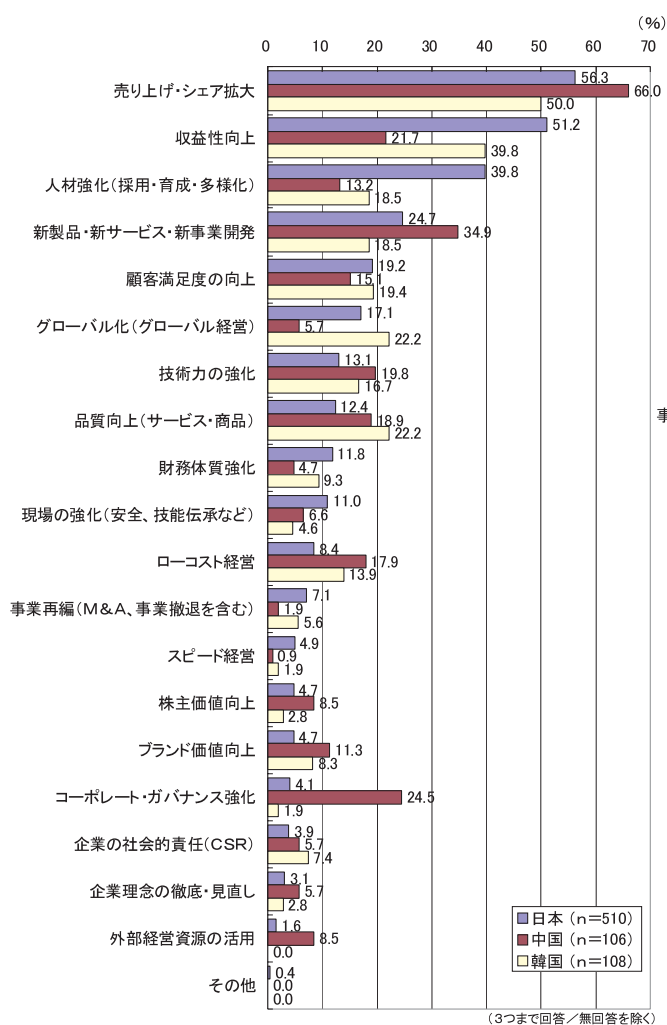
業績向上企業 (101社) … 3年前に対して売上高・営業利益・従業員数の3項目ともが増加した企業
 業績低下企業 (81社) … 3年前に対して売上高・営業利益・従業員数の3項目ともが減少した企業

④ 日中韓の経営課題認識比較

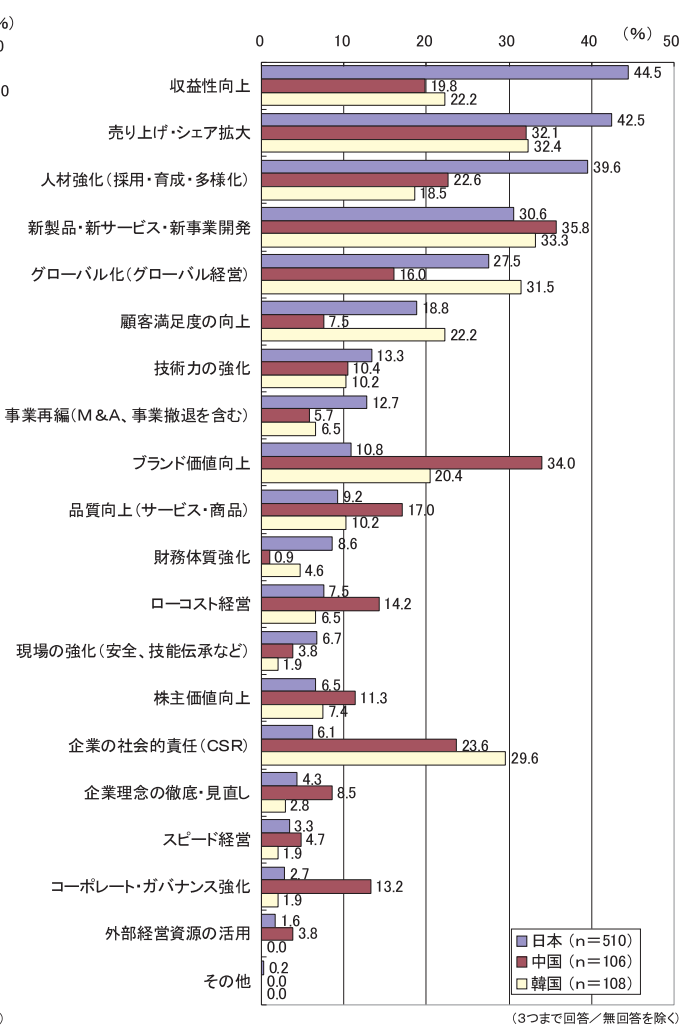
中国・韓国企業にも同様の質問をしたところ、以下のようになった。現在の課題認識は中国・韓国ともに「売り上げ・シェア拡大」が1位となり、最重要経営課題は日中韓で共通している。2位以下の順位は、中国は2位「新製品・新サービス・新事業開発」(34.9%)、3位「コーポレート・ガバナンス強化」(24.5%)、韓国は2位「収益性向上」(39.8%)、3位「品質向上」と「グローバル化」(22.2%)が同率となっている。

日本企業は、「売り上げ・シェア拡大」や「収益性向上」を実現するための「人材強化」が重視されているという構図なのに対し、中韓企業は、新製品や新事業、あるいはコーポレート・ガバナンスや品質強化といった、比較的フォーカスされた課題が上位になっている。

「現在」の課題認識



「将来(5年後)」の課題認識



「現在」において重要な経営課題（業種・細分類別）

調査数	売り上げ・シェア拡大	収益性向上	人材強化	新製品・サービス・新事業開発	顧客満足度向上	グローバル化	技術力の強化	品質向上	財務体質強化	現場の強化	ローコスト経営	事業再編	スピード経営	株主価値向上	ブランド価値向上	コーポレート・ガバナンス強化	企業の社会的責任	企業理念の徹底・見直し	外部経営資源の活用	その他
510	56.3	51.2	39.8	24.7	19.2	17.1	13.1	12.4	11.8	11.0	8.4	7.1	4.9	4.7	4.7	4.1	3.9	3.1	1.6	0.4
3	33.3	66.7	66.7	33.3	33.3	-	-	-	-	-	33.3	-	33.3	-	-	-	-	-	-	-
29	48.3	55.2	24.1	34.5	20.7	20.7	6.9	10.3	10.3	3.4	10.3	6.9	10.3	3.4	24.1	6.9	-	3.4	-	-
6	50.0	33.3	50.0	-	16.7	50.0	16.7	16.7	16.7	-	16.7	16.7	16.7	-	-	-	-	-	-	-
4	50.0	50.0	50.0	25.0	-	-	25.0	75.0	-	-	25.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
27	55.6	66.7	33.3	40.7	11.1	33.3	11.1	7.4	14.8	-	25.0	7.4	-	3.7	11.1	-	3.7	-	-	-
12	66.7	25.0	41.7	50.0	8.3	8.3	25.0	-	16.7	25.0	8.3	-	-	8.3	8.3	-	-	-	8.3	-
2	-	100.0	-	50.0	-	50.0	-	-	-	50.0	50.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9	66.7	66.7	33.3	44.4	11.1	22.2	11.1	-	33.3	-	-	-	-	-	-	-	11.1	-	-	-
20	45.0	55.0	40.0	50.0	-	35.0	15.0	-	15.0	10.0	-	15.0	5.0	5.0	5.0	-	-	-	5.0	-
17	35.3	52.9	47.1	41.2	-	52.9	11.8	17.6	11.8	-	-	-	5.9	-	5.9	5.9	-	11.8	-	-
8	50.0	50.0	50.0	37.5	-	12.5	25.0	-	12.5	-	12.5	25.0	-	25.0	-	-	-	-	-	-
41	58.5	53.7	26.8	34.1	7.3	31.7	24.4	9.8	9.8	4.9	7.3	4.9	4.9	7.3	4.9	2.4	2.4	2.4	2.4	-
32	46.9	43.8	28.1	25.0	3.1	31.3	34.4	12.5	18.8	9.4	12.5	6.3	12.5	4.8	6.3	6.3	3.1	6.3	-	-
21	71.4	52.4	33.3	42.9	9.5	9.5	4.8	19.0	9.5	4.8	9.5	-	4.8	9.5	4.8	4.8	-	9.5	-	-
38	65.8	52.6	50.0	5.3	42.1	-	-	5.3	7.9	5.3	15.8	13.2	-	7.9	5.3	2.6	7.9	7.9	2.6	2.6
44	54.5	59.1	43.2	22.7	20.5	25.0	9.1	4.5	11.4	6.8	11.4	9.1	6.8	6.8	4.5	4.5	-	-	-	-
4	25.0	75.0	25.0	-	75.0	-	-	25.0	25.0	-	25.0	-	-	-	-	25.0	-	-	-	-
6	33.3	50.0	83.3	-	16.7	16.7	-	16.7	33.3	16.7	-	-	-	16.7	-	16.7	-	-	-	-
31	58.1	58.1	51.6	9.7	22.6	6.5	22.6	19.4	3.2	22.6	6.5	6.5	3.2	6.5	-	-	-	-	3.2	-
30	66.7	40.0	23.3	10.0	26.7	3.3	3.3	23.3	13.3	56.7	6.7	6.7	-	3.3	3.3	3.3	13.3	-	-	-
3	33.3	66.7	66.7	33.3	33.3	-	-	33.3	33.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
36	47.2	41.7	44.4	25.0	22.2	11.1	22.2	22.2	2.8	5.6	11.1	5.6	2.8	5.6	2.8	8.3	2.8	8.3	-	-
2	100.0	50.0	50.0	-	50.0	50.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	50.0	-	-	100.0	-	-	50.0	-	50.0	-	-	50.0	-	-	-	-	-	-	-	-
4	25.0	25.0	75.0	-	25.0	-	-	-	-	75.0	-	-	-	-	-	25.0	25.0	-	-	-
17	35.3	70.6	41.2	-	41.2	-	-	29.4	23.5	5.9	11.8	5.9	-	5.9	5.9	5.9	17.6	-	5.9	-
4	50.0	50.0	50.0	50.0	25.0	-	-	-	25.0	-	25.0	-	-	-	-	-	-	25.0	-	-
8	62.5	50.0	75.0	37.5	37.5	12.5	12.5	-	33.3	12.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	100.0	66.7	33.3	-	33.3	-	-	-	33.3	-	-	33.3	-	-	-	-	-	-	-	-
44	79.5	40.9	43.2	11.4	27.3	4.5	11.4	13.6	6.8	9.1	4.5	4.5	11.4	2.3	4.5	6.8	9.1	2.3	4.5	2.3

(注) 網掛けの項目が当該業種で1位の項目
(3つまで回答)

「将来（5年後）」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・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	事業再編	ブランド価値向上	品質向上	財務体質強化	ローコスト経営	現場の強化	株主価値向上	企業の社会的責任	企業理念の徹底・見直し	スピード経営	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
510	44.5	42.5	39.6	30.6	27.5	18.8	13.3	12.7	10.8	9.2	8.6	7.5	6.7	6.5	6.1	4.3	3.3	2.7	1.6	0.2
3	66.7	33.3	66.7	-	-	33.3	-	-	33.3	33.3	-	33.3	-	-	-	-	-	-	-	-
29	41.4	27.6	37.9	34.5	37.9	13.8	20.7	17.2	31.0	-	17.2	6.9	-	6.9	3.4	3.4	-	-	-	-
6	33.3	50.0	33.3	-	83.3	16.7	16.7	16.7	16.7	-	16.7	-	-	-	-	16.7	-	-	-	-
4	25.0	25.0	100.0	75.0	-	-	25.0	-	-	25.0	-	-	-	-	-	25.0	-	-	-	-
27	51.9	44.4	29.6	51.9	48.1	11.1	7.4	14.8	11.1	7.4	3.7	-	3.7	7.4	3.7	-	-	3.7	-	-
12	33.3	50.0	50.0	50.0	8.3	16.7	16.7	8.3	8.3	8.3	8.3	8.3	8.3	-	-	8.3	-	-	8.3	-
2	100.0	-	-	100.0	50.0	-	-	-	-	-	-	-	50.0	-	-	-	-	-	-	-
9	55.6	22.2	44.4	77.8	22.2	11.1	-	11.1	11.1	-	11.1	11.1	-	-	11.1	-	11.1	-	-	-
20	45.0	50.0	35.0	40.0	65.0	5.0	10.0	-	5.0	5.0	10.0	5.0	-	10.0	-	-	10.0	5.0	-	-
17	52.9	35.3	29.4	64.7	35.3	-	-	23.5	11.8	5.9	17.6	-	-	17.6	-	-	-	-	5.9	-
8	62.5	37.5	50.0	25.0	25.0	-	12.5	12.5	12.5	12.5	-	-	12.5	25.0	-	-	-	12.5	-	-
41	53.7	36.6	34.1	39.0	41.5	7.3	26.8	9.8	12.2	7.3	4.9	7.3	2.4	4.9	2.4	2.4	2.4	4.9	-	-
32	34.4	56.3	28.1	34.4	37.5	3.1	34.4	15.6	12.5	9.4	6.3	6.3	3.1	-	3.1	3.1	6.3	-	6.3	-
21	47.6	52.4	19.0	57.1	14.3	14.3	14.3	4.8	4.8	9.5	4.8	4.8	4.8	9.5	14.3	19.0	4.8	-	-	-
38	50.0	47.4	47.4	13.2	18.4	34.2	-	21.1	2.6	2.3	-	13.2	5.3	10.5	13.2	7.9	5.3	-	-	2.6
44	47.7	40.9	34.1	22.7	29.5	20.5	4.5	18.2	13.6	2.3	9.1	11.4	4.5	9.1	11.4	2.3	2.3	6.8	2.3	-
4	75.0	25.0	25.0	-	-	50.0	-	25.0	-	-	50.0	25.0	-	-	25.0	-	-	-	-	-
6	16.7	16.7	83.3	-	16.7	16.7	-	16.7	33.3	16.7	33.3	-	-	-	-	-	-	16.7	-	-
31	58.1	48.4	48.4	22.6	16.1	22.6	22.6	3.2	6.5	16.1	-	3.2	9.7	6.5	3.2	6.5	-	6.5	-	-
30	50.0	56.7	33.3	10.0	20.0	30.0	3.3	10.0	6.7	20.0	6.7	-	36.7	3.3	6.7	-	3.3	3.3	-	-
3	66.7	-	66.7	66.7	-	33.3	-	-	-	-	66.7	-	-	-	-	-	-	-	-	-
36	30.6	27.8	38.9	41.7	25.0	22.2	25.0	19.4	5.6	16.7	2.8	8.3	2.8	8.3	2.8	2.8	2.8	2.8	-	-
2	-	100.0	100.0	-	50.0	50.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	-	50.0	50.0	50.0	-	-	-	50.0	-	-	50.0	-	50.0	-	-	-	-	-	-	-
4	-	50.0	100.0	-	-	50.0	-	-	-	-	-	-	50.0	-	50.0	-	-	-	-	-
17	29.4	23.5	47.1	-	11.8	47.1	5.9	11.8	17.6	23.5	35.3	11.8	5.9	5.9	11.8	5.9	5.9	-	-	-
4	25.0	-	25.0	25.0	25.0	25.0	-	-	25.0	-	-	50.0	-	-	50.0	-	-	50.0	-	-
8	50.0	37.5	75.0	25.0	12.5	25.0	12.5	-	12.5	12.5	12.5	12.5	-	-	12.5	-	-	-	-	-
3	33.3	100.0	66.7	-	-	33.3	-	-	-	-	-	33.3	-	-	33.3	-	-	-	-	-
44	38.6	56.8	38.6	13.6	15.9	25.0	13.6	11.4	11.4	18.2	6.8	11.4	6.8	6.8	2.3	2.3	9.1	2.3	2.3	-

(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. 震災を契機に描きなおすシナリオ

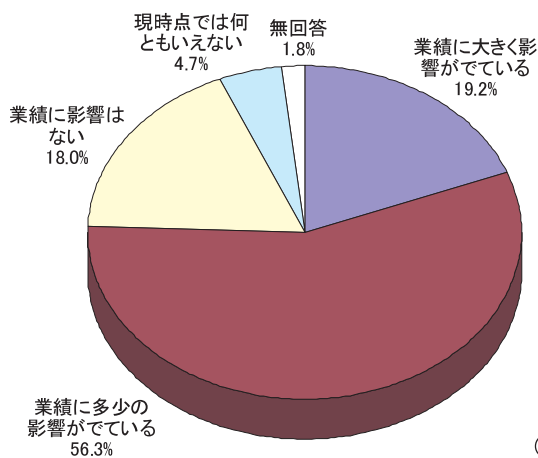
① 震災を契機に描きなおすシナリオ

今年3月11日の東日本大震災（以下震災）の甚大な影響を抜きに経済環境を語ることはできない。2007年の「サブプライム問題」は、「100年に一度の津波」（グリーンSPAN・米国FRB議長）と言われたが、今回は「1000年に一度」とも言われる災害であり、その影響は日本国内のみならずグローバルレベルにおいてサプライチェーンを分断した。各企業は、震災の対応はもとより、その後の方針変更や、意識にも変化があったのではないだろうか。

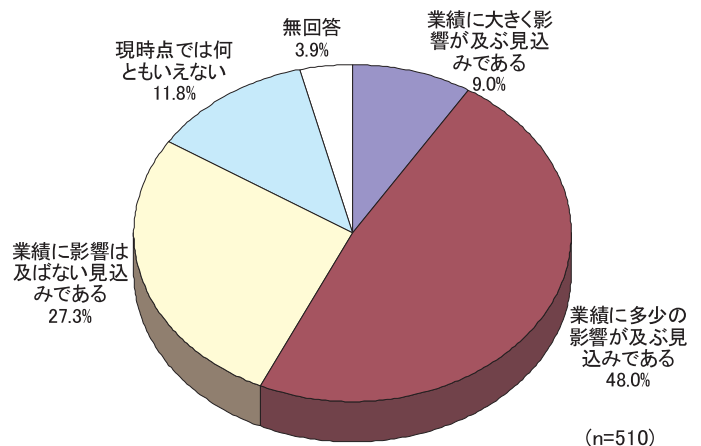
この震災に対する世界中からの支援は大変温かいものであったが、一方でグローバルな企業間競争という側面から見れば、むしろ激しさは増しており、決して日本を待って来てはいない。少子高齢化や国内市場の成熟化の流れと、アジアを中心とした新興市場の台頭、それに伴い激変する環境と、企業競争の熾烈化という大きな潮流に変わりがあるわけではない。このような経済環境の中であって、今回の震災は、さらにその“変数”が増したといえるだろう。

本調査は震災後、半年近くを経た時期に行ったものだが、振り返って震災時の対応をどう評価しているのか、震災後の取り組みはどのようなものなのか等、について探索的に調査を行った。また今回の調査では、“震災をきっかけにした日本経済の変化”というマクロ的な視点で、今後の見通しについて尋ねている。果たしてサプライチェーンは再構築されるのか、日本企業の品質やブランドイメージは震災を経てどのように変化するのか。これらの見立てを元に、今後のシナリオをどう描きなおすのか、そのヒントを探る。

震災が業績に及ぼす影響
(回答時点)



震災が業績に及ぼす影響
(今後(来期にかけて))



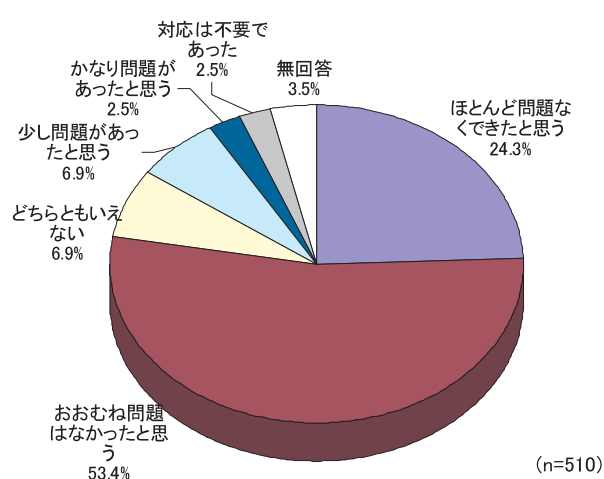
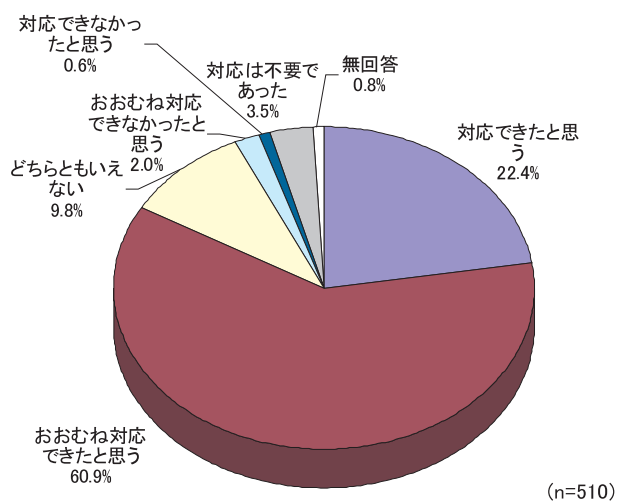
② 震災時の対応

まず、震災時の対応について、振り返りその評価を尋ねたところ、「対応できたと思う」「おおむね対応できたと思う」が合わせて8割を超えた。また、通常事業の継続状況についても、「ほとんど問題なくできた」「おおむね問題はなかった」を合わせて8割近くにのぼった。これらのことから、“震災時の対応”において、多くの企業はしっかりと対応し、通常事業についてもそれほど大きな変化がなかったように見える。

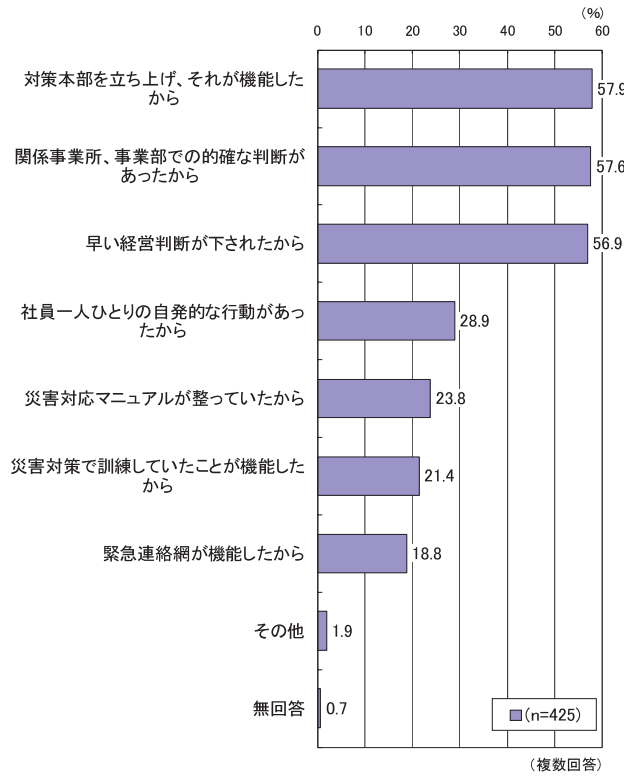
問題なく対応できた理由については、「対策本部が機能した」あるいは「関係部署の的確な判断により」「早い経営判断により」という項目が多くなった。逆に対応に問題があった企業の理由としては、「想定していなかった事態であった」「災害対応マニュアルの未整備、不備」の順となった（災害時の対応）。

災害時の対応について

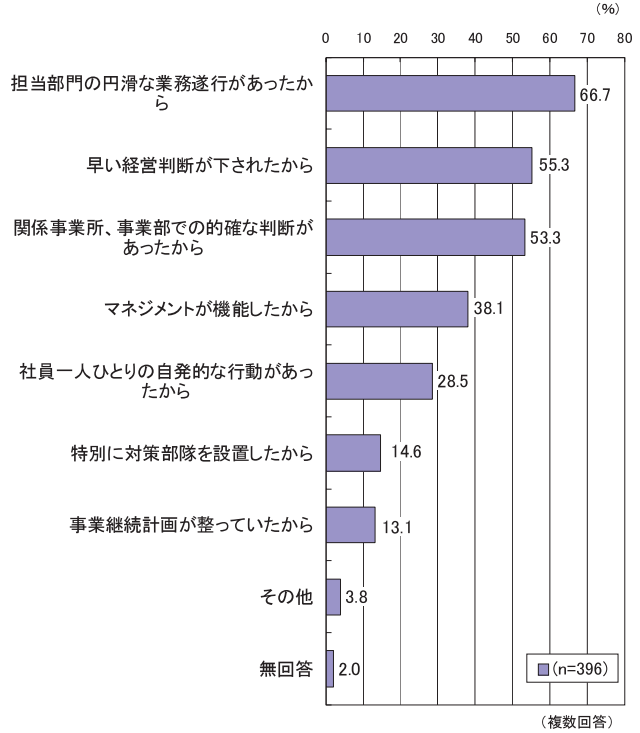
通常事業の継続について



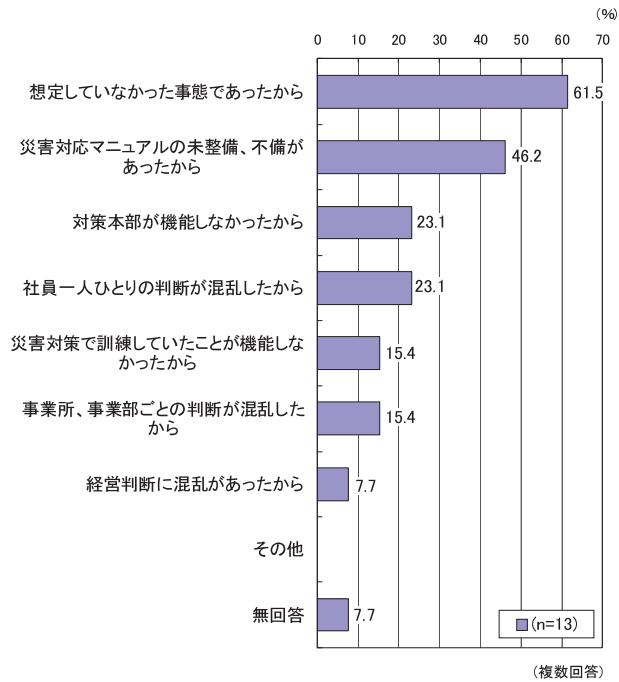
「対応できた」理由 (災害時の対応)



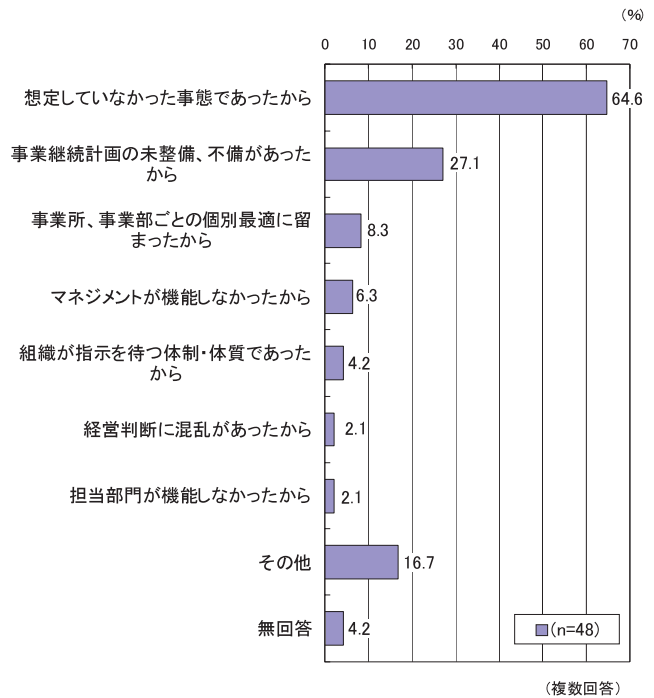
「対応できた」理由 (通常事業の継続)



「対応できなかった」理由 (災害時の対応)



「対応できなかった」理由 (通常事業の継続)



③ 震災後の取り組み

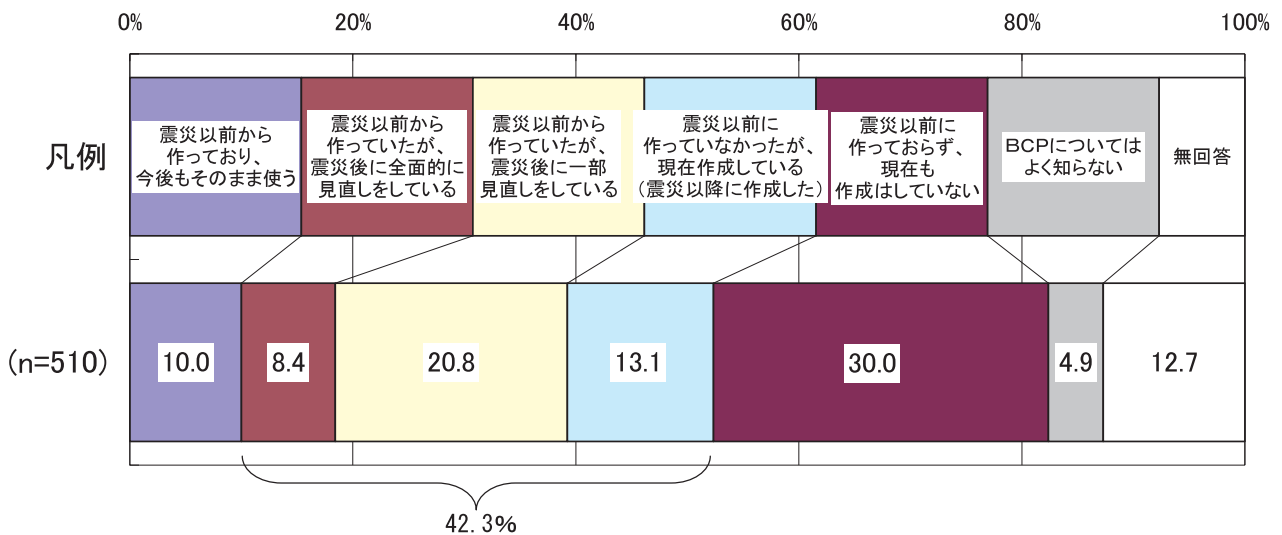
次に、震災後の取り組みにおいて、特に BCP（事業継続計画）について尋ねた。BCP を震災後に見直した企業、あるいは新たに作成した企業が 42.3%ある一方で、「作成はしていない」企業も 30.0%あった。

また、経営方針や計画について、震災後に見直しを行った、あるいは見直しの予定があるかを尋ねた質問に対しては、「変更、見直す予定はない」が 56.3%で最上位となった。以下、「経営戦略・方針」の見直しが 25.9%、「中期経営計画や3カ年計画」の見直しが 22.9%との結果が示された。

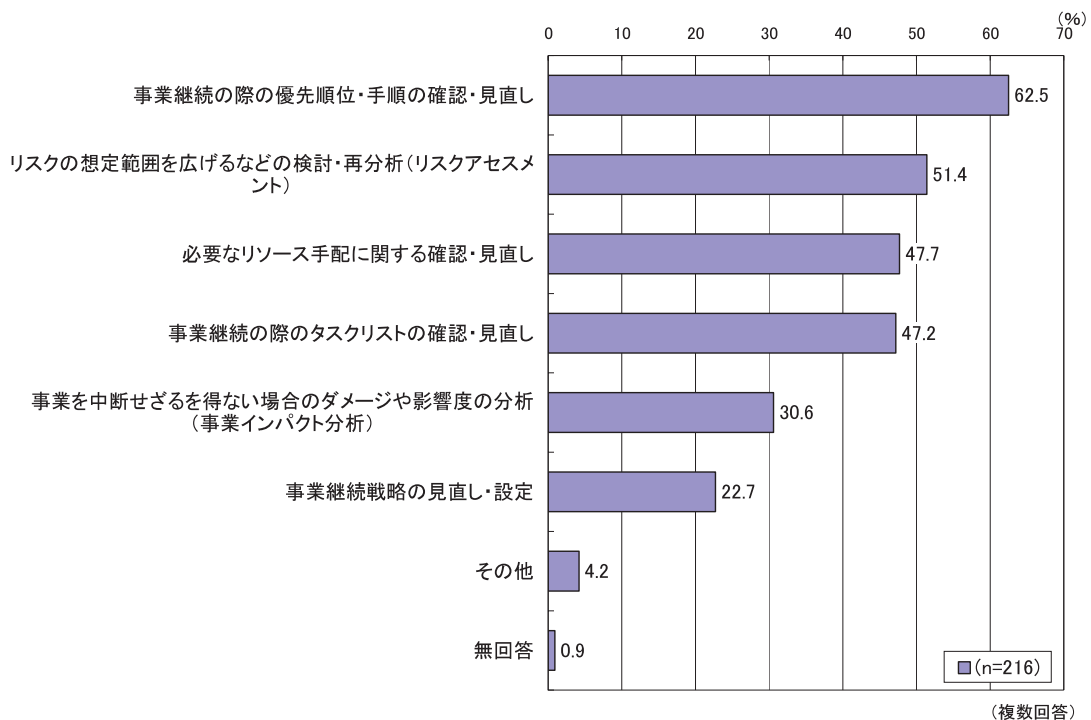
また、震災後の取引先数の変化を尋ねたところ、8割近くが「特に変化はない」と回答している。

“震災後の取り組み”においては、見直しを迫られた企業がある一方で、多くの企業はさほど大きな変化がないように見える。

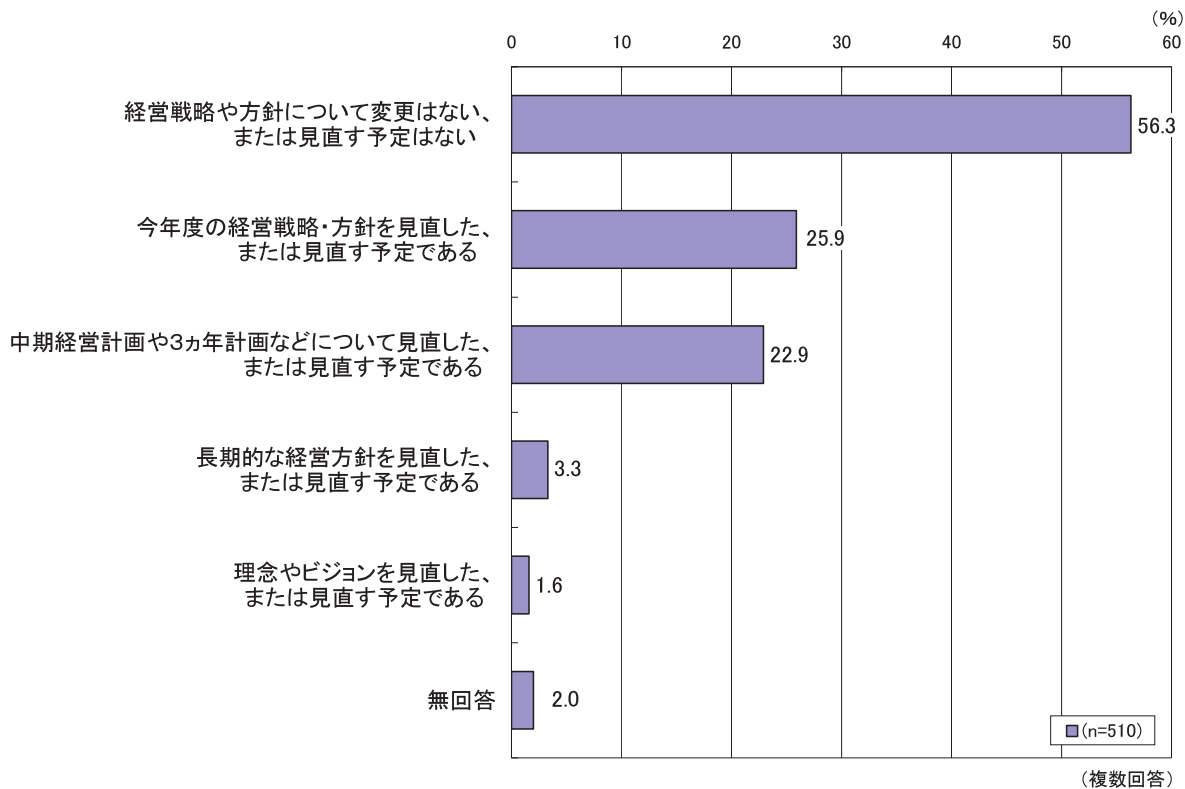
BCP(事業継続計画)について



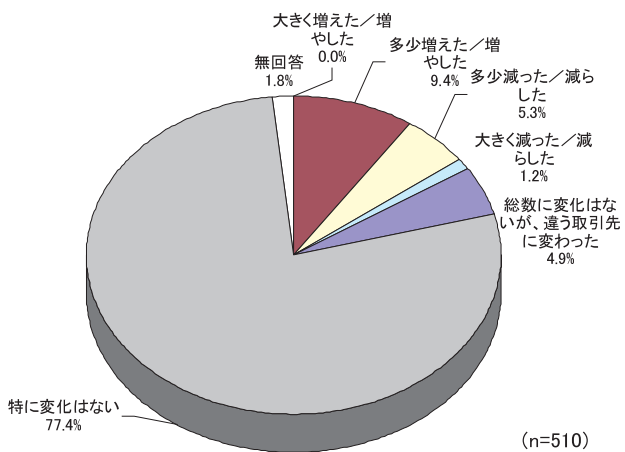
BCPの見直しや作成をするために行ったこと



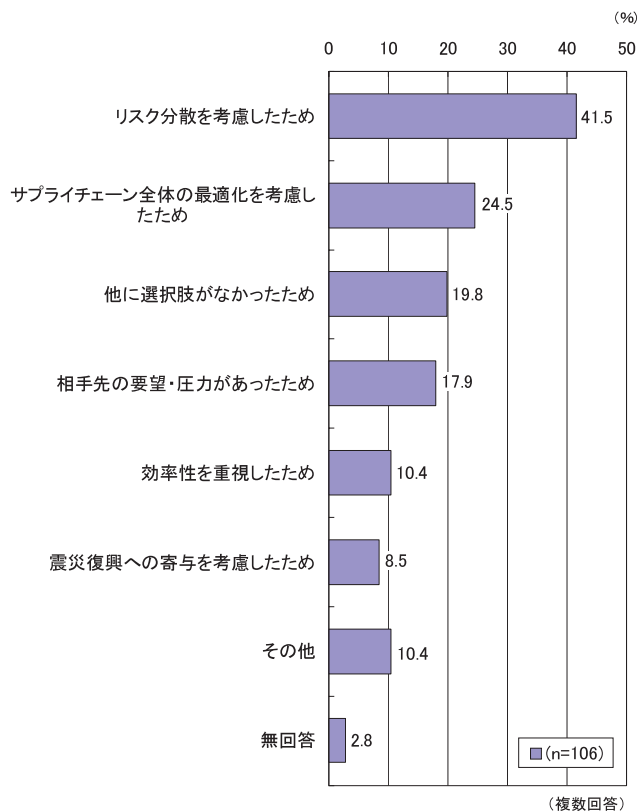
経営方針や計画の見直し



取引先(仕入先・協力先・納品先)数の変化



取引先(仕入先・協力先・納品先)数の変化の理由



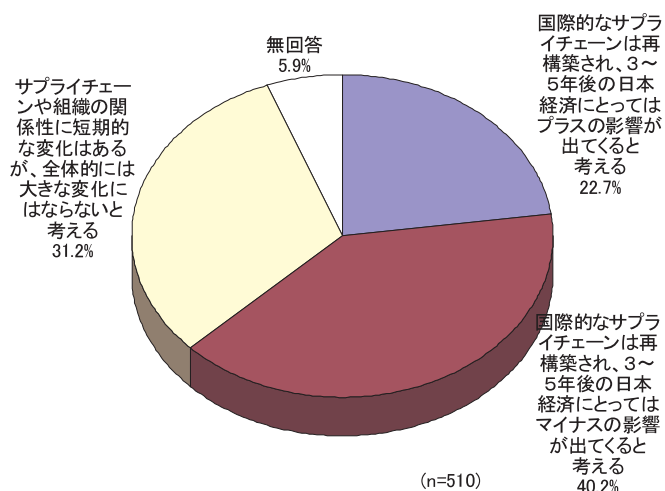
④ “震災をきっかけにした日本経済の変化”

今回の調査では、さらに“震災をきっかけにした日本経済の変化”という視点で、今後の見通しについて尋ねている。まず、サプライチェーンについては、「今後再構築され、3～5年後の日本経済にとってプラスの影響が出る」が22.7%、「今後再構築され、3～5年後の日本経済にとってマイナスの影響が出る」が40.2%、「大きな変化にはならない」が31.2%と、見解が割れる結果となった。

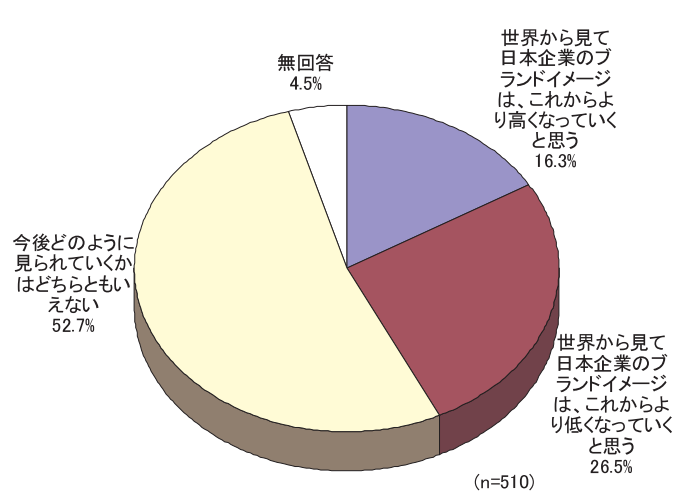
また、今後の、世界から見た日本のブランドイメージについては、「高くなる」が16.3%、「低くなる」が26.5%、「どちらともいえない」が52.7%を占めた。さらに、日本企業の品質イメージ、信頼性については「高くなる」が25.9%、「低くなる」が15.1%に対して、「どちらともいえない」が54.7%を占めている。

これらのことから、今後の日本経済の方向性について予測するのは非常に難しくなっており、いわばシナリオなき社会へと差し掛かっているといえるのではないだろうか。

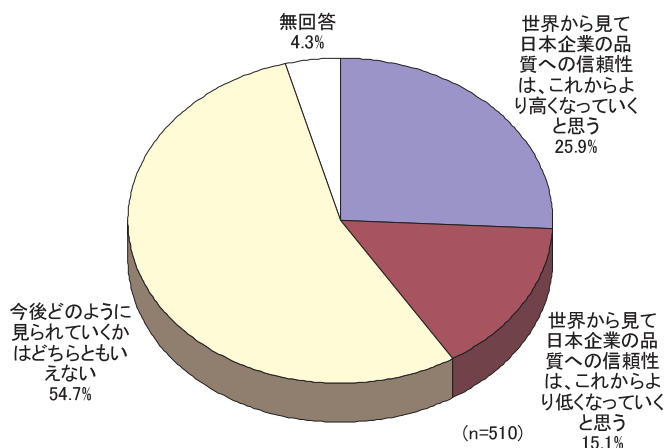
震災をきっかけとした変化
(サプライチェーン)



震災をきっかけとした変化
(日本企業のブランドイメージ)



震災をきっかけとした変化
(日本企業の品質イメージ)



⑤ まとめ

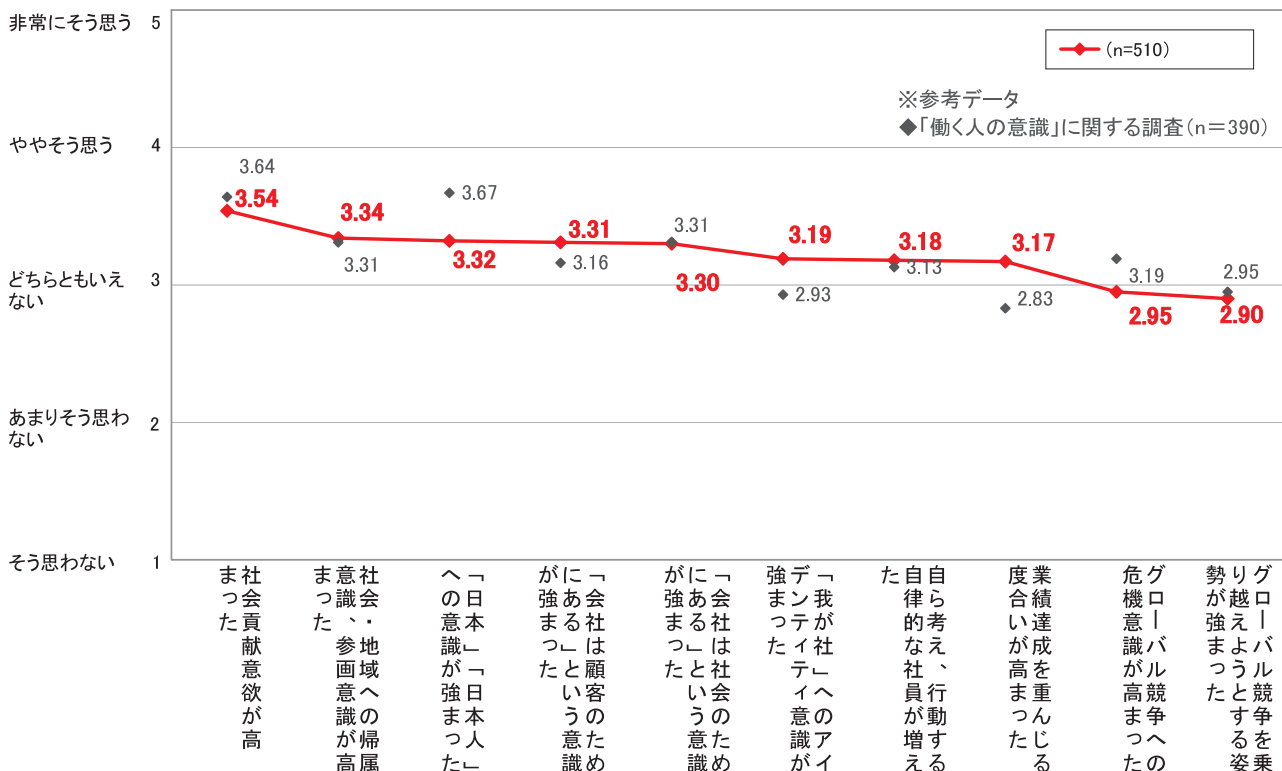
ここで一考したい点は、企業はある意味では環境適応業といえる。環境変化が激しく、さらに震災の変数も加わり、シナリオなき社会ともいえる中であって、企業はいかに柔軟に環境適応していくべきか、その難易度は増している、という状況がまさに今である。「最も強いものが生き残るのではなく、最も変化に敏感なものが生き残る」と述べたダーウィンの一節は有名だが、今こそ変化に敏感になるべき時期ではないだろうか。

変化を感じ取るための前兆はいくつかある。今回の調査では、経営者からみて、震災を契機に社員の意識が変化したと思うかどうかを尋ねた。その結果、「社会貢献意欲が高まった」、「社会・地域への帰属意識・参画意識が高まった」、「『日本』『日本人』への意識が強まった」の順に、「そう思う」と答えた割合が高くなった。

事実、同じ時期に行った別の調査（働く人の意識調査）において「自身の意識が変化したか」について尋ねたところ、同様の傾向が見られた。

働く人の意識として、傾向があらわれたのは、組織のアイデンティティや、業績重視の志向など、経済合理的な意識や競争意識は低い傾向が示され、地域や社会の目線、日本人であることの再確認など、組織を超えた意識の高まりが示されている。

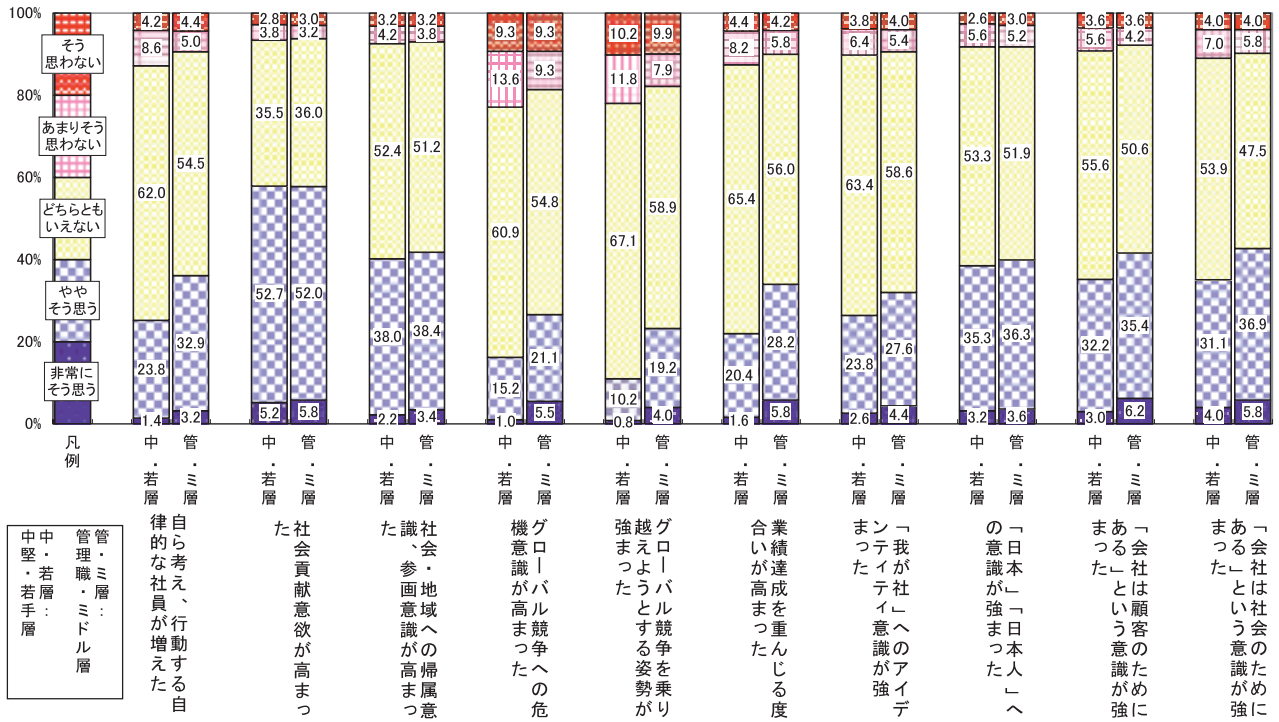
特に日本人のアイデンティティや社会貢献意欲の高まりなどは、社会回帰の大きなうねりのようなものとして感じることができよう。企業経営においても、これらをキーワードにマイナスの力をプラスに変えることが可能ではないだろうか。



※参考データ：「働く人の意識」に関する調査
 調査期間：2011年7月～8月
 調査対象・方法：社団法人日本能率協会が実施している企業向けの公開教育セミナー参加者に、研修実施時に調査票を配布し、記入・回収。
 回収数：390票

＜参考＞震災を景気とした社員の変化 (中堅・若手層／管理職・ミドル層)

(無回答を除くため質問ごとに異なるが、nの最大値は501)



3. あらためて人材強化を問う

① あらためて「人材強化」を問う

今年の調査では、永遠の課題ともいえる「人材強化・育成」についてテーマを設定した。人材強化という言葉がいわゆる“思考停止ワード”になっていないかという問題認識のもと、敢えて自己批判を試み、考察を行う。

先の「現在の経営課題認識」(11 ページ)にあるように「人材強化」はこれまでの現在の経営課題の中でも上位の常連であり、今年も3位となっている。また、日中韓合同調査においても、日本企業の現在の経営課題として「人材強化」は中韓企業よりも上位にランクされている。さらに、将来課題を尋ねた場合においても日本は39.6ポイント、中国は22.6ポイント、韓国は18.5ポイントとなっており、日本の突出した「人材強化」志向がわかる。ここからいえることは、人材強化の課題は今に始まったことではなく、危機への反応などではないといえるだろう。

また、図1にあるように、「人材」にまつわる調査項目を並べてみると、「業績向上企業」の方が「業績低下企業」に比べて、総じて高いポイントを示している。過去にも同じようなクロス集計で同様の結果が示された例は多い。しかし、“業績が良いから人材育成に力を入れられる余裕がある”のか、“人材育成に力を入れた結果、業績が良くなった”のか、その因果の証明は難しい。むしろ日本において「人材育成」は業績直結という拙速な判断をせず、「長期のテーマ」として捉えられている場合が多いだろう。

いずれにしても「人材育成に積極的な企業」、「人を大事にする企業」と社内外に訴える言葉は、経営者にとって発信しやすいものであり、社会や従業員にとっても聞こえの良い、耳当りの良い言葉であろう。ただ、問題なのは「人材強化」が、語るべき言葉ではなく、掲げられている言葉になってはいないだろうか。今回、それを敢えて問い直すものである。

【図1】業績別にみた人材に関する強化・重視の比率

	業績向上	業績低下	
経営課題における人材強化の比率(現在)	48.5	25.9	} 12 ページ
経営課題における人材強化の比率(5年後)	47.5	33.3	
「社員の働きがいの醸成」の重視比率	28.7	18.5	} 人事・教育領域の 主要課題より
「機動的な人材配置」の重視比率	24.8	37.0	
「新卒採用の確保・強化」の重視比率	21.8	13.6	

(%)

業績向上企業 (101 社) … 3年前に対して売上高・営業利益・従業員数の3項目ともが増加した企業
 業績低下企業 (81 社) … 3年前に対して売上高・営業利益・従業員数の3項目ともが減少した企業

② 日本における「人材」の特異性

さて、日本企業における「人材」に関する考え方や制度などは、歴史・文化などの背景から独自の特徴があるといわれている。その特異性について、今回の調査結果から垣間見ることができる。

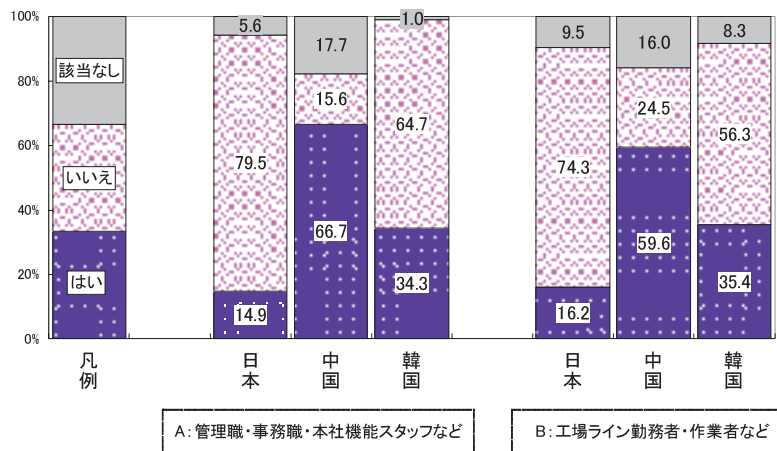
例えば日中韓調査において顕著な差異が示されたものの1つに、「社員に辞められる抵抗感」「社員を辞めさせる抵抗感」を尋ねる設問があった。図2-1、図2-2の結果から分かるように、日本においては中韓に比較してその抵抗感が非常に強く、“人”に関する特別意識が存在することが示されている。企業と個人の結びつきが非常に“ウェット”であると考えられる。

また、別の設問において、「今後日本で企業活動を継続するうえで、『社会が企業に求めているもの』という観点で一層重視されるもの」について尋ねたところ、図3のように、「安定した雇用を保つこと」が最もポイントが高かった(46.3%)。これは、企業の海外進出に伴う空洞化や、派遣社員や定年延長など雇用に関係する問題が注目されている中、社会の不安の裏返しといえるだろう。

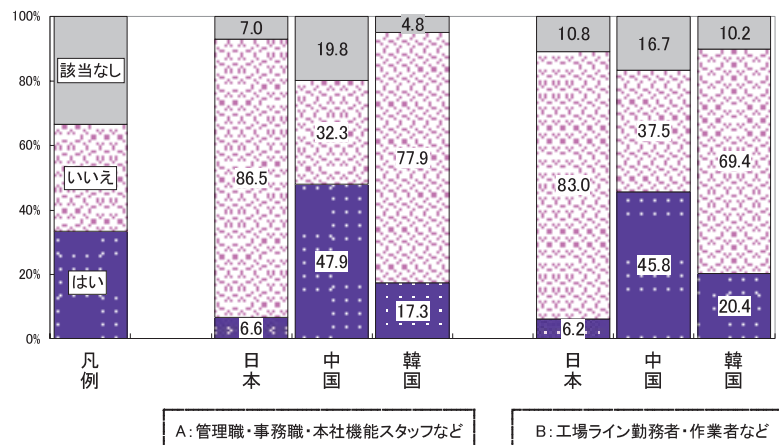
逆に、企業が安定した雇用を保つならば、社会から大きな賛同を得られやすいといえるが、それは同時に高い“ウェット”さを助長している側面があるのかもしれない。

当然ながら“ウェット”であることは日本企業の強みでもある。チームワークの良さや思いやり、配慮、アベレージの高さ、凝集性の高さ…などの強みはウェットであることと親和性が高そうである。一方で、意思決定の遅さ、責任所在の不明瞭さ…などの弱みはこれまでもよく指摘されてきたことである。

【図2-1】組織・人事について
「社員に辞められることに対する抵抗感はない」

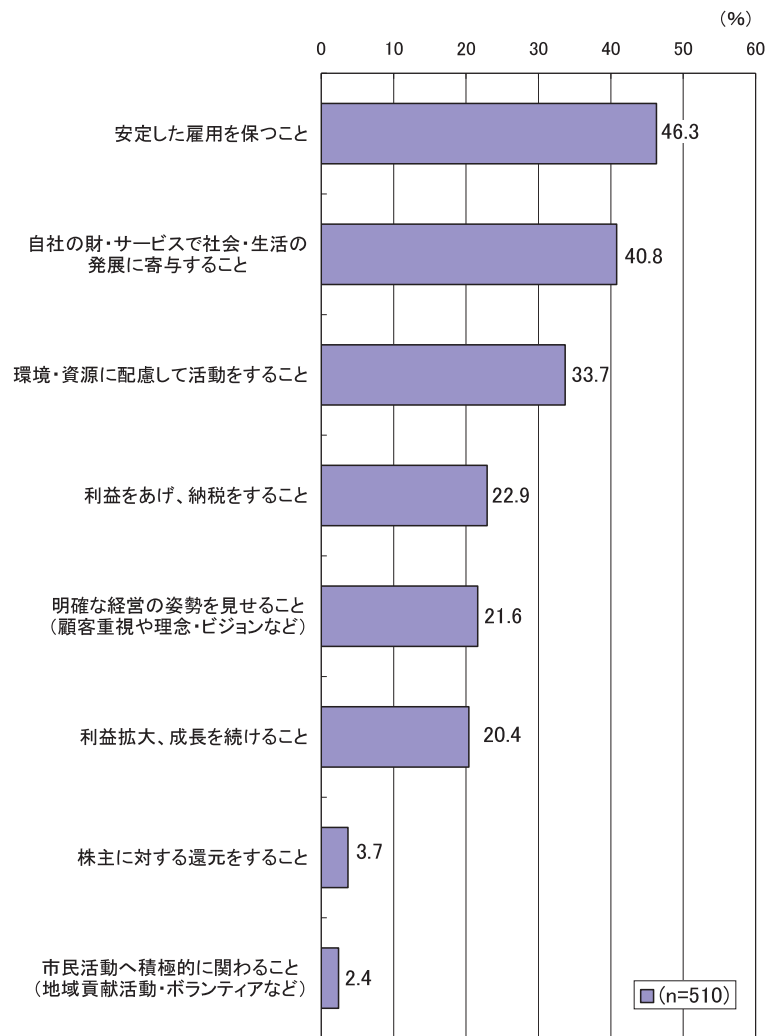


【図2-2】組織・人事について
「社員を辞めさせることに対する抵抗感はない」



日本 (n=510)
中国 (n=106)
韓国 (n=108)

【図3】「社会が企業に求めるもの」という観点で
いっそう重視されるもの



(2つまで回答/無回答を除く)

③ 「人と企業」をめぐる神話の存在・まとめ

日本企業における「人材」の特異性は、欧米的でもなく、アジア的なものとも異なっている。

「人材強化・育成」はある意味、永遠の課題でもあるため“掲げる言葉”になりやすい。しかし、それが抽象的な“掲げる言葉”ではなく、曖昧な“掲げる言葉”になってはいないだろうか。

抽象と曖昧は異なる。抽象とはある部分を抜き出して把握することであり、「抽象と具体」はセットである。「例えば何」と「要するに何」の関係である。つまり、「人材強化・育成」はそれ自体、単体が問題になるものではなく、具体的でリアルな課題にブレークダウンされてイメージできるものであって、組織における何かしらの解決すべき課題とセットになって語られるものであろう。

逆に、観念レベルにおいて重要な課題として「人材強化・育成」が挙げられているだけでは、曖昧な“掲げる言葉”であり、リアルな問題として捉え難いものとなってしまう。リアルな問題でないとなれば実行動はイメージできず、観念レベルにおいて重要だという認識に留まる。このような機能性の範疇に無い概念認識は「集合的意識」として人の心に捉えられる。こうして「人と企業」をめぐる神話が強化されているのではないだろうか。

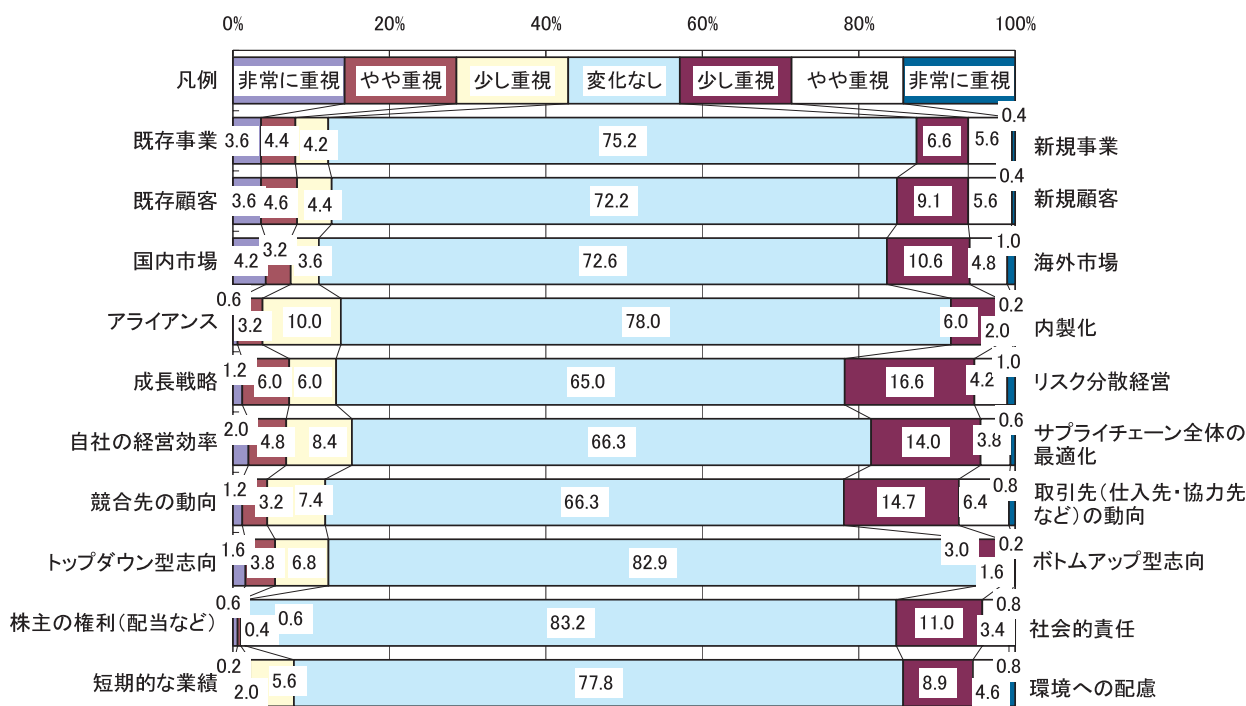
さらに言えば「集合的意識」とはもともと変わりにくいものであり、日本企業ひいては日本企業の「停滞（変化拒否）」の根源になっているのかもしれない。

例えば「変化拒否」とも受け取られるものとして、本調査で「震災を契機とした重要度の認識変化」を尋ねた設問がある。その結果、リスク分散型経営、あるいはサプライチェーンを見直すなど、認識の変化があった企業もあったが、その割合は2割程度に過ぎなかった。むしろいずれの項目に対しても「変化なし」と答えた企業が圧倒的に多い結果を得ている。

企業を取り巻く環境を説明する際には「激変の時代」「グローバル化」といった言葉が踊り、事実ここ数年で「100年に一度」「1000年に一度」といわれる事態に見舞われ、本調査においても経営課題の最重要項目は「売り上げ、シェア拡大」が挙げられている。そのような中であっても「変化なし」の企業が圧倒的多数という結果として受け止められはしないだろうか。

【図4】震災を契機とした重要度の認識変化

(無回答を除くため質問ごとに異なるが、nの最大値は501)



当然ながら、経営資源の中で「人」だけは性質が全く異なるものであり、画一的なアプローチや一方的な施策や処方箋でコトが解決できるものではなく、全てを“リアルな問題”にしてしまうことが必ずしも良いことではない。ただ、「解決すべき課題」と「人材強化・育成」がセットで語られなければ真の問題解決、課題設定に至らないのではないだろうか。

例えば、「グローバル人材の育成」が課題という表現ではなく、「事業のグローバル化に資する人材の育成」という表現からブレイクダウンされるのが“リアルな問題”を表現しているといえるだろう。ただし、表現が重要なのではなく、その思考とプロセスが重要であることは言うまでもない。

自社の人材強化・育成は、抽象的な“掲げる言葉”として解決すべき課題が具体的に語られているだろうか？それとも曖昧な“掲げる言葉”のままに留まっていないだろうか？

経営トップをはじめ、人事部門の責任者には、ぜひ人材強化・育成を曖昧に「掲げる」だけでなく、「解決すべき」テーマとして思考プロセスを変えていくことを期待したい。

<アドバイザーからのコメント>

質問 <当面する経営課題の推移について>

「当面する経営課題の動向」の5年間の推移は、11 ページのようになっています。1位「売り上げ・シェア拡大」、2位「収益性向上」と順位が逆転していますが、貴社の傾向と比較して全体の傾向をどのように思われますか。

- 当業界の中では、かつて売上高至上主義的な経営方針のもと、各社で売上高を競っていた時代があった。しかし近年、売上高よりも実質的な収益性の向上に経営指標の位置付けをかえている。そこには、売上高計上基準の変更や投資活動の増加に伴う配当収入や連結業績の増大などにより、売上高での評価方法から、収益力での評価方法に尺度を変更してきた要因がある。そうした理由から、売上高の向上を経営課題とする意識が薄らいだとも思うが、一方で製造業を中心として、この不況後の経営課題として、先ず売上高ありきの考えが一時的に上回ったものとする。
- ROE・ROA等、資本効率、資産効率の向上を心がけている結果ではないか。2000年頃(グローバル化が叫ばれ始めた頃)から当社も同様な考え方に変わっている。
- 「売り上げ・シェア拡大」と「収益性向上」は手段と目的で、今回の場合は市場の低迷ということもあり、たまたま手段の方が表に出てきたのではないかと思う。
- 国内市場が頭打ち状態の中での生き残り競争において、先ずシェア(仕事)を確保しなければ収益を考えるステージに移れない、という論理が主流になりつつある状態であるとする。当社もまさしく同様の課題を抱えているが、中長期的に見れば健全な収益性を維持出来てこそシェアを向上させる対策、つまり顧客に訴求力のある商品を生み出すリソースを維持できるのであり、短期的な勝敗にこだわるあまりの戦略逸脱は慎まなければならない、と考えている。
- リーマンショック以降に「売り上げ・シェア拡大」の項目が上昇し、さらに円高の進展がその傾向を助長していると推察される。どの企業にとっても「売り上げ・シェア拡大」と「収益性向上」は最大の課題であるが、コスト削減にも限界があり、震災影響による売り上げの落ち込みもあり、当面は「売り上げ・シェア拡大」を重視するところが多いのではないか。国内の雇用を維持しつつコスト削減を実現することは難しくなりつつある。
- リーマンショック以降、東日本大震災、極度の円高進行等、日本企業にとり国内における市場規模の縮小、海外での価格競争力の低下につながる事象が相次いで発生しており、収益規模の維持拡大が各社喫緊の経営課題となってきたことがうかがわれる。当社においても、売上げ規模が特に国内において縮小してきており、海外における売上高は増加させているものの、全体としては売上高の減少を余儀なくされていることから、この維持拡大が大きな経営課題となっている。
- リーマンショック以降の世界経済環境を乗り切るために「縮小均衡もやむなし」の当面の内向き生き残り政策から、企業本来の事業規模拡大に向けた具体的な施策が動き出した証しではないかと感じる。回答企業の業績動向が3年前比較で売上高減少が53.1%、営業利益減少は40.0%だったが、3年後の業績見通しは売上高減少が20.6%、営業利益減少は23.1%という数値は、事業規模拡大に向けた具体施策の期待を読み取れる。当社は、ベンチャー事業として直近2年で事業収益ベースが確保できる状況になり、より成長するための商品開発や新規市場開拓に取り組んでいる段階である。したがって、市場規模拡大に向けた「売り上げ・シェア拡大」が最重要経営課題となっている。
- 当社においては売上高の漸減傾向が続いており、費用削減により利益を確保している。効率化による利益改善では限界があり、利益向上のためにも、新規事業、新市場への成長戦略を着実に実行し、売上げの拡大をはかる必要がある。
- 当社は、グローバル化と収益性の向上が重視する経営課題。全体としてグローバル化が急激に増加してきているのは、5重苦の日本からの転換ということで今後も加速すると思う。「売り上げ、シェア拡大」がトップになっている点は、事業環境の厳しさを表しているのではないか。
- 長引く不況、消費低迷そして円高。こうした厳しい経営環境下にあつて、日本企業は徹底したコストダウンや経費削減、収益改善策を実施し、いかなる状況にあつても常に利益を創出していける「強靱な企業体質」構築に専心してきた。その証左が2010年までの「収益性向上」重視のトレンドである。しかし、最近の東日本大震災に伴う売り上げ減や引き続く円高、欧州の金融不安、原材料価格の高騰等、先不透明な経済状況が続く環境下にあつては、雇用を確保しつつステークホルダーに対する責任を全うし、収益を一定レベル確保するためには、売上拡大が必至である。そのために、特に高い成長性を見込むエマージング市場をターゲットとして、独自の技術力による商品の差別化を

図り、高い市場占有が獲得するための売上拡大、シェア No. 1 を達成するための成長戦略にシフトしつつあることを「売り上げ、シェア拡大」を第一優先とする志向性は表現していると理解する。また、いうまでもなく企業においては従業員のモチベーションを向上させるためにも規模の拡大を導く成長シナリオは不可欠である。

- 当社は規模の拡大と共に収益の向上の両方を目指している。何れの会社においても目指す方向性に変わりは無いと考えるが、「売り上げ・シェア拡大」が1位となっているのは、グローバル化に伴い規模の拡大・存在感の向上が重要となっているからと考える。特に、途上国を相手の商売となると、低価格品の提供が必要であり、結果として利益率は下がっていかざるを得ない。この点を見ても、収益性向上の順位が下がることに違和感はない。
- 最近の円高、東北大震災の影響などで、収益がまったく出せない状況では、市場競争に優位なポジションだけでも築いておこうという意図が表れている。ものづくり、輸出企業においてはこの急激な円高は対策がまったく打てない恐怖に近い状況である。しかしこれを抜け出すために、事業のパラダイムシフトが求められており、図中にあるようにサービスや新規事業などの比率を高めようという動きが必然である。
- 昨今は、売上はあくまで収益を上げる手段として考え、無意味なシェア争いは避ける方向。
- 震災影響等で売上高が減少する環境で1位になっているものと思う。当社でも同様と考える。
- 当社は収益性向上と効率性を追求し、さらに事業構造の質的転換を図っている。
- 一定の売上が確保できている状態であれば、会社の収益性を高め、より利益率の高い体質に変えていくことが主要な経営課題となると推測できる。しかしながら、全体的な傾向として、現在多数の会社が欧米の世界的な景気停滞やそれに伴う円高基調、震災後の国内経済下で、売上の低迷に苦慮しており、そうした状況下においても、売り上げ・シェア拡大を行い、競争力の優位性を確保していくことが各社の喫緊の課題となっているのだと考えられる。当社も状況は同様であるが、売り上げ・シェア拡大とともに、収益性の向上も同時に進めていく必要があると感じている。
- リーマンショック直後は、世界の市場自体が縮小する中で如何に収益を確保するかが経営課題であったものの、中国、インド、東南アジアの新興国が急成長している現状においては、その市場を如何に取り込めるかが喫緊の課題である。「収益性向上」は安定的経営を意味し、「売り上げ・シェア拡大」はグローバル成長戦略を意味する。各社の新興国需要に対する前向きな戦略の表れと考える。
- 企業としての規模の競争力で考えると、あるレベルの売上規模を持つておく必要がある。
- 収益の点からは2009年を底と見て、再び成長路線へ戻したいとする企業が多くなってきている。当社もほぼ同様である。
- 売り上げ・シェア拡大と収益性向上は相反するようだが、双方同時に追求すべきではないか。当社は同時に目標を定めている。昨今の経済状況を鑑みるに、収益性向上に若干重めの比重を置くべきではないかと思う。
- 国内は市場拡大を望めない中での生き残り競争である一方、アジア中心に拡大する海外では市場地位獲得に向けた競争の激化が加速されている状況にあり、想定通りの結果である。特に業績のよい企業は原資をさらなる攻勢に向けて投下することができる。
- 収益性の向上は、収益構造の改革といったテーマでここ十年取り組んでいる。したがって収益性の構造については進捗している。問題は、売上が景気の変動等でダウンすることであり、いくら収益性の向上を図っていても売上が下がれば、収益が減る。したがって、売上が経営課題のトップになる。収益性向上に逆転していた理由は、売上がダウンしているからであり、向上させないと収益性が悪くなる。
- 「売り上げ・シェア拡大」を達成するためには今までにない、あるいは時代に適応した新たな顧客創造が必要であり、これは新製品・新サービス・新事業開発といった積極的な攻めの経営施策が必須であるとともに、環境や時代に適応しなければ生き残れない。収益性向上のためにはコスト構造改革を中心にムダ・ムリ・ムラを省いた内部体質の強化策が必要になる。売上拡大のためには新たな経費と出費が必要であり、売上目標通りに推移しなければ利益は減少する。一方、収益性向上のためのコスト削減を進めると、縮小均衡となり更にコストを削減しなければ利益確保ができない悪循環となる。従い、両方とも必須の経営施策であり、そのバランスが重要になる。2010年まではリーマンショックの影響もあり、「収益性向上」による内部体質強化を重視した企業が多かったのは当然であり、東日本大震災があったものの2011年から攻めの経営に舵をきった企業が増えたことは明るい傾向ではないかと思う。

<アドバイザーからのコメント>

質問 <BCP（事業継続計画）と方針や計画の見直しについて>

今後の対応に関して、BCP（事業継続計画）の策定・見直し状況は19ページのようになっています。また、方針や計画の見直しについて尋ねたところ、20ページのように「経営戦略・方針」ならびに「中期経営計画や3カ年計画など」について「見直した、または見直す予定である」がそれぞれ2割以上になっています。

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、見直した点や新たに始めた施策など、具体的な点がありましたらお聞かせください。

（結果について）

- 当社ではBCPは震災以前から策定しており、今回の震災においても一定の機能は果たしたと考えている。ただし、原発事故の動向等によっては、首都機能、本社機能（東京）が全面的に不全となる可能性があったが、既存のBCPではそこまでの想定を行っておらず、一定の見直しの必要性も認識して現在検討を加えているところである。経営方針・経営計画については震災以降もその基本的な考え方に変化はないが、中計の数値目標等について見直しをする必要があるのかの見極めを本年度中に行う考えである。
- 当社もBCPは策定しており、従前より北海道から九州地域までの拠点において、主要な生産工程については、同様の生産設備、能力を保有し、繁閑に伴う生産調整や有事の緊急対応を実施できるように配置を進めてきた経緯がある。今般の震災では、震災後に起こるリスクを目の当たりにし、上記BCPにも部分的な見直しや改善の必要性を感じた。電力供給不足やガソリンの一時的な逼迫については、震災対象地域だけでなく、日本の広域にわたり発生した状況であり、従来の想定を超えたものであった。
- 今回被災した当社にとって、まだBCPを作成していない企業が30%以上あることにいささか驚いている。当社としては災害以外のリスクを含めて修正した。今後も継続的に見直していく。
- 「見直した」と「見直す予定である」を足して5割弱になることについては、今般の震災、電力不足の影響の大きさを考えると当然であり、逆に見直す予定がない企業が5割強もあることが意外である。また、BCPについて「作成していない」「よく知らない」とする企業が3割強もあることも意外である。
- 震災を体験した実感からの判断だと思う。
- 当社では見直していない。
- 構造的な経済不況と異なり、天災に依る事業活動の停滞は一過性のものであると、従来の事例から考えていた。また、被災地のGDPへの影響が7~8%程度であると考えられることから、拙速な計画変更は得策とは考えなかった。また、震災の発生が年度末であったことから、22年度への影響は幸いにして軽微であると考え、計画の変更を行わずに対応した。しかしながら、主力事業所が被災地にあった企業や、サプライチェーンが寸断された企業、または電力供給に不安を抱える製造業等は、当然自社の計画を見直す判断をしても不思議ではないと考える。
- 「経営戦略・方針」が変わったとは思わない。戦術については変更せざるを得ないところはあるにしても、基本的な戦略・方針は変えるべきではないと思う。
- 今までの、効率化を目的とした選択と集中から、事業継続を目的とした冗長化が意識された結果であろう。生産拠点の立地、調達の複数化等の見直しが急がれている。
- BCPの全面や一部見直し企業と震災以降に作成という割合が約42%であるが、その割合の企業が計画見直しに連動して、経営戦略・方針や中計を見直しすることは、必然だと思う。
- 多数の会社が、BCPの前提条件を具体的に設定したり、見直したりしているのではない。
- 経営戦略や方針見直しの程度が不明であるが、単年度及び中期的な経営方針の変更に相応のウエイトがあるから、総じて震災による部材調達、生産設備ダメージ、売上減等により業績計画系の一時的な見直しで事業継続は図れるものとの認識が示されているのではないだろうか。震災後にBCPを策定するつもりがない企業が無回答も含めれば50%近くあるのは、今回の回答企業の半数以上が非製造業であることに何らかの関連があるのではない。
- やや違和感がある。経営戦略や中期経営計画立案時と現在（回答時）では、市場の様子が異なっているところが多いはずである。変化に対応した経営が必要ではないか。一方で、変化が激しすぎ、見直しが市場の変化のスピードについていけず、あえて全体戦略の見直しを行っていないのかもしれない。
- 東日本大震災での混乱から今までのBCPの考えでは到底立ち行かない不安の現れである。
- 欧州情勢、天災などで見直しと再構築は必須。
- 震災により今までの延長線上の事業継続が難しくなったところもあり、事業の方向性の再確認が必

要になったのであろう。

- 中期経営計画や3カ年計画の最終年の設定や東日本大震災の影響、原発の影響により、計画に見直しが生じることはやむなしと考える。
- BCPを持っていない企業が1/3以上というのは意外である。
- 東日本大震災、タイの水害、トルコの地震などが頻発しており、企業は災害に対する準備に以前よりも力を注ぐべきである。先が読めない状況であることから、企業はもっともっと積極的かつ定期的に中身を見直すべきである。
- 例えば、サプライチェーンのあり方については一次以降の見直し・整理が必要であるが、基本的な調達戦略そのものに変化はない。
- 大規模な自然災害や強毒性鳥インフルエンザなどの緊急事態への対応は、平常時の準備や緊急時の事業継続のための計画・手段方法の取り決めがなければまず有効な手を打つことはできない。その準備がないことは企業にとって大きなリスクであり、緊急時対応ができないことから倒産や事業縮小の可能性もある。緊急非常事態に日本社会が正常に機能するためにも、未対応企業をなくす取り組みが急務であると考えられる。

(具体的な点について)

- 調達の複数化の検討、各事業場の耐震性の調査を実施した。
- 当社も一部が被災し顧客に迷惑をかけている。海外生産を含めたリスク分散を考えている。
- 原料供給・生産・物流拠点の複数化。被災時のサプライチェーンの対応策策定等。
- 製品品数種の絞込み、多拠点での製造、調達先の分散化、顧客との（BCP観点での）連携強化などを推進中。
- 本社機能等、会社中枢機能が麻痺した場合の機能・権限等の関西地区等への移管について、具体的な検討を始めている。
- 部材調達を一部変更していた程度である。関東にある当社が被災した場合に備え、関西支店への機能移転ができるよう経営者層1名を異動させた。
- ITシステムの（停電対応も含め）より安全な施設への移設、特に基幹となるシステムの2重化対応。BCPの想定の見直しは津波災害、水害、停電、大都市圏における帰宅困難者対応等を検討している。
- 罹災地の子会社の事業継続性、雇用確保にかかわる検討と外注企業の支援等を進めている。
- 特に情報電子産業関連の事業の変化が激しい。今後の市場の変化予想に基づき見直しを行なっていくと考えている。
- 復興の経験を生かし、何があっても次の手を考える（完璧ではなくても最善を常に尽くす）リスク管理のあり方の模索や情報ネットワークの多重化構築など、レベル向上を図っている。
- 研究開発は不変。事業戦略と地域戦略は再構築対象。優先順位の変更。
- 震災・全世界的金融不安・中国での成長鈍化など大きな環境変化をしっかりと見極めた事業遂行が必須となった。またこうした状況下更なるグローバル化に取り組まなければならないとの認識から、新たな経営計画を策定中。
- 日本全国の有事の生産対応について、主要製品の原材料や仕様の標準化など、さらに改善を進めている。
- 被災想定甘さと集約化、効率化がもたらせたリスク分散の不備が問題点であり、調達、生産、物流トータルでのリスク分散と増加コストの吸収を今後重視していく。
- 当社では震災前からBCPを作成していたものの、電力供給停止等予想を超えていたため、更なるブラッシュアップを現在検討中である。一部、生産拠点の海外移設も含めサプライチェーンマネジメントの見直しも検討中である。
- リスク想定レベルの見直し。
- 地震では、東海地震を想定しているが、津波・液状化への備えを追加した。水害等の天災も被害想定に含めてマニュアルを見直し中。
- 工場の再編見直し、データセンターのバックアップ体制強化などで新たな施策を展開。
- 水害対策、食糧備蓄、地域社会のケア（一時避難場所の確保）など。

<アドバイザーからのコメント>

質問 <社会が企業に求めるものについて>

今後、日本で企業活動を継続するうえで「社会が企業に求めるもの」という観点で一層重視されるものを尋ねたところ、「安定した雇用を保つこと」(46.3%)、「自社の財・サービスで社会・生活の発展に寄与すること」(40.8%)が上位項目となっています。この傾向をどのように思われますか。

- 「安定した雇用」が上位に位置するのは、不況という世相を強く反映したものと考え。人材を採用する側の企業にとっても、今般の景況の悪さから、安定雇用を進められなかったことへの自戒を込めた思いであると思う。しかし、雇用の創出と、納税の責務は紛れもなく事業会社にとって、義務以前の問題であると考え。ここ10～15年の流れの中で、我国企業が求められていることは、雇用と納税は当たり前であり、それプラス、有形、無形での社会的貢献があり、それこそが企業価値を問われる指針であると思う。
- 新規採用の減少、非正規従業員の増加といった最近の趨勢を反映していると思う。企業は利益確保優先ながら、地域や国に貢献する組織体である。何としても新規事業を創成して雇用と利益を生む、そのためには新しい人事制度、教育制度を導入する、今までとは抜本的に異なった方針で邁進する、そのような覚悟と行動が必要だと思う。
- やはり、安定した雇用は大事であると思う。しかし、現在重要なのはリタイアした高技能者のその後の処遇である。日本の企業では受け皿がないため、他国の企業に流出し、せつかくの技能や技術、ノウハウまでも流出していることに対して何らかの策が必要ではないかと思う。
- 経済成長が止まってしまった現代における企業の存在意義の認識が象徴的に表れている。安定雇用は市場競争での生き残りの結果もたらされるものであるし、それを実現するためには経営目標の明確化による社員の活性化を図らなければならない、などすべての項目が関連している。
- 上位項目は当然そう期待されるであろうという項目が並んでいる。一種の願望と言っても良いかもしれない。一方で円高などの影響で製造業においては単純労働に該当する部分は安い海外へ展開せざるを得なくなるのは必然的な流れであろう。これにより「利益をあげ、納税する」ことにより社会に還元するという最低限のことしかできなくなるのではないかと危惧している。
- CSR意識の高まりから、企業が永続的に成長して行くためには、社会が求めるものを提供する企業であるだけでなく、社会から必要とされる企業であるべきとの考え方が浸透してきた結果と考える。
- 企業の存在価値は、世界が一つの経済圏で括れつつある中で、「自社の財・サービスで（地球規模での）社会・生活の発展に寄与すること」になると考える。その結果として「安定した雇用」「納税すること」が実現できる。「（地球規模での）社会・生活の発展に寄与すること」は、環境資源に配慮する活動を前提とすることは言うまでもない。
- 「安定した雇用を保つこと」、「自社の財・サービスで社会・生活の発展に寄与すること」はむしろ重要ではあるが、ある意味では当然のことである。今後一層重視されるという点では、「環境、資源への取り組み」ではないかと考える。
- 「自社の財・サービスで社会・生活の発展に寄与すること」は、企業のミッションとして不変のものであるが、「安定した雇用を保つこと」は、海外移転等により相当努力しないといけなくなってきており、比率が高くなってきていると思われる。
- 顧客の期待以上の価値を提供し続けることにより利益を創出し、雇用を確保し企業の永続性を図ることが当社の経営理念に指示されており、回答結果は当社の考え方に合致するものである。
- リーマンショック、東日本大震災と、及ぼした影響の内容は異なるかもしれないが、どちらも経営者にとって多くのことを考えさせた事象であったと思う。その中で回答の結果を考察すると、ステークホルダーに対する考え方が変化したのではないかと考える。株主を満足させれば会社全体がハッピーだという論理は成立しないのではないかと、ということをリーマンショックは教えてくれたのではないだろうか。改めて、顧客、従業員への想いをしっかり持って経営を行なっていく重要性

を認識した、という表れではないだろうか。

- 昨今の激動の時代では、企業の持続的発展が最も求められており、これが企業の社会的責任を果たす基本と考えている。いまや企業のステークホルダーに「社会」の存在がおおきなポジションを占めている。
- 日本は大事な市場なので、独自技術開発と人材・雇用の確保は必須。
- 「雇用の安定」というのは、中長期観点において考えられていると思い、その意味でよい傾向であると考え。
- 企業は社会に貢献して初めて存在し得るものである。社会にとって良い会社を考えた場合、その良い会社の条件はいろいろあるが、「安定した雇用を保つこと」が一層重要視されるトップにきたのは、現在の雇用の不安定さの裏返しであろう。しかし企業としては存続・持続的発展・成長を図らなければ雇用もありえない。企業側からすると、企業の成長が一番大事なのではないだろうか。社会全体の仕組みも成長への導きのシステムがもっと必要であろう。
- 企業が存続するためには、雇用の確保は当然であるが、「自社の事業で社会・生活の発展に寄与する」ことが重要であり、結果として「会社も社会に必要とされ拡大していく」という考え方が広く企業に浸透してきたように思う。
- 企業が社会の一員であることから、雇用や社会・生活に貢献することは重要と考える。しかし、グローバル化の進行により日本の位置付けが従来と変化しつつある中で、日本社会だけに固執した考えは改めていかざるを得ない。国内ビジネスが過去の延長線上にない中で、右肩上がりを前提とした雇用政策や法規制は見直しが必要と考える。
- 近年、取りまく環境（円高、電力問題）が大きく変化し、国内の空洞化が想定される。安定した雇用の確保は、こういった背景により、最上位になっていると考える。
- 所謂、「6重苦」の環境下で、海外進出を余儀なくされる中、日本の雇用を守らねばならないジレンマを感じる。また、CSRの考え方がかなり浸透してきたと理解する。
- 雇用を守るのが基本である。
- 日本の人口減少・少子化や超高齢化社会の到来、かつ、グローバル化する経済・産業構造の変化などの歴史的な大転換期の中、多くの日本人が将来に何らかの不安を持つ現在においては、妥当な結果ではないかと思う。
- 安定した雇用を保つのは企業としてとても重要。ただ、その前提条件として事業が継続的に成長することが肝要である。経営陣はまずこの“成長”させるための施策に注力すべき。その結果として、雇用が保てる。順番が逆になるのは本末転倒。

IV. 調査結果

1. 経営全般における課題、経営のスタンス
2. 財務領域の課題
3. 人事・教育領域の課題
4. 営業・マーケティング領域の課題
5. 研究・開発領域の課題
6. 生産領域の課題

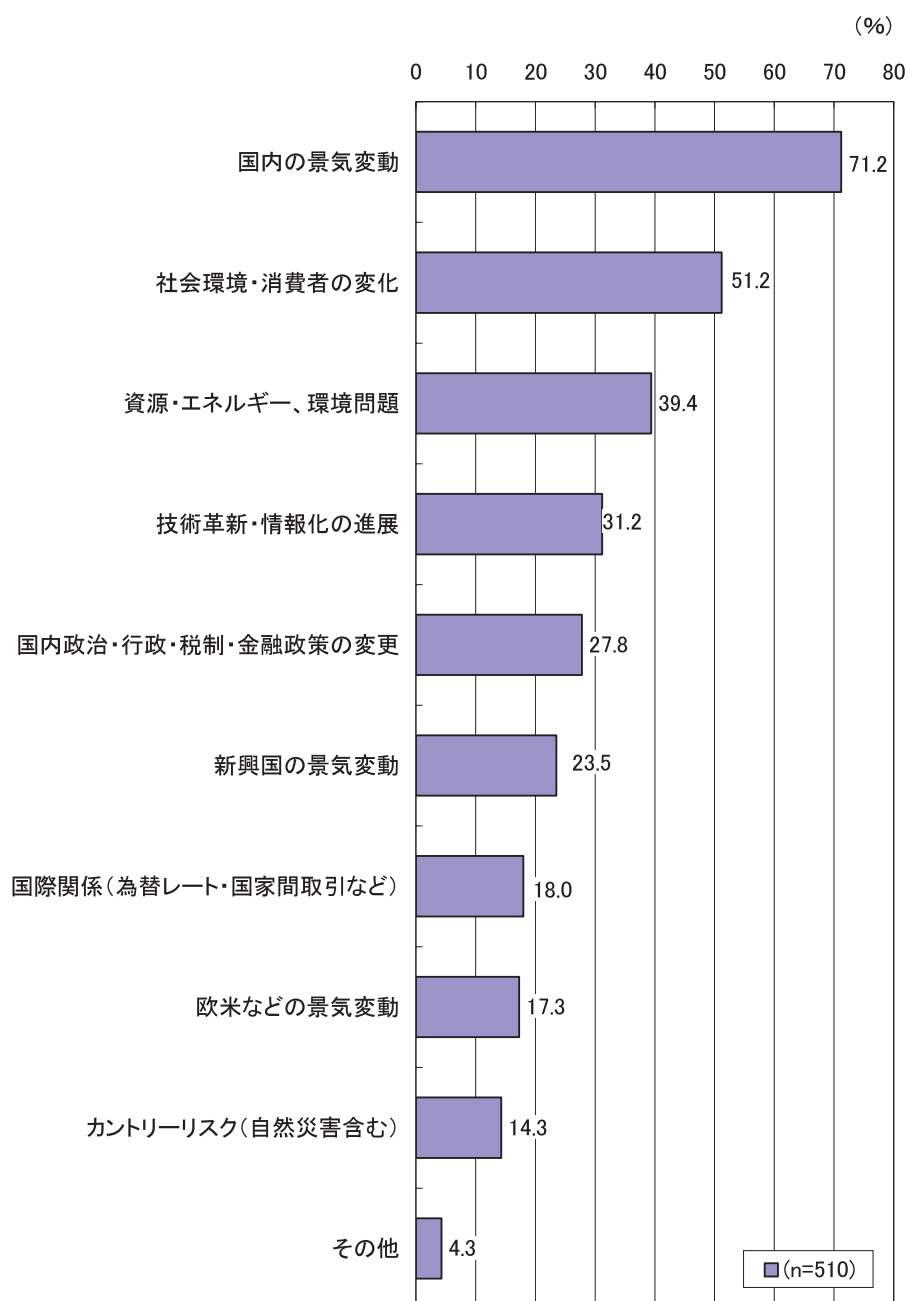
1. 経営全般における課題、経営のスタンス

1-1. 現在の経營業績に影響を及ぼす外部環境要因

調査結果の概要

現在の経營業績(今後5年程度)に影響を及ぼす外部環境要因についてインパクトの大きいものを尋ねたところ、「国内の景気変動」(71.2%)、「社会環境・消費者の変化」(51.2%)、「資源・エネルギー、環境問題」(39.4%)の順となった。

現在の経營業績に影響を及ぼす外部環境要因



(3つまで回答/無回答を除く)

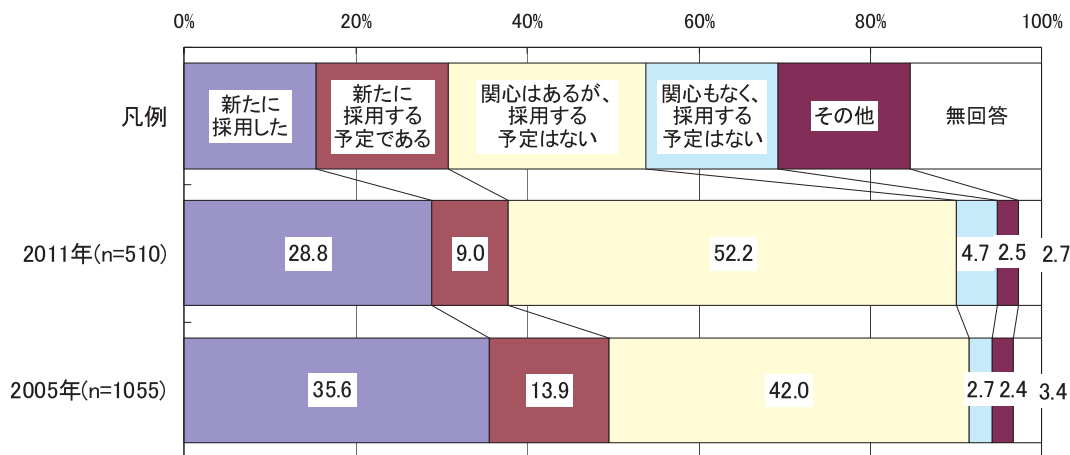
1-2. 新しい経営指標-1

調査結果の概要

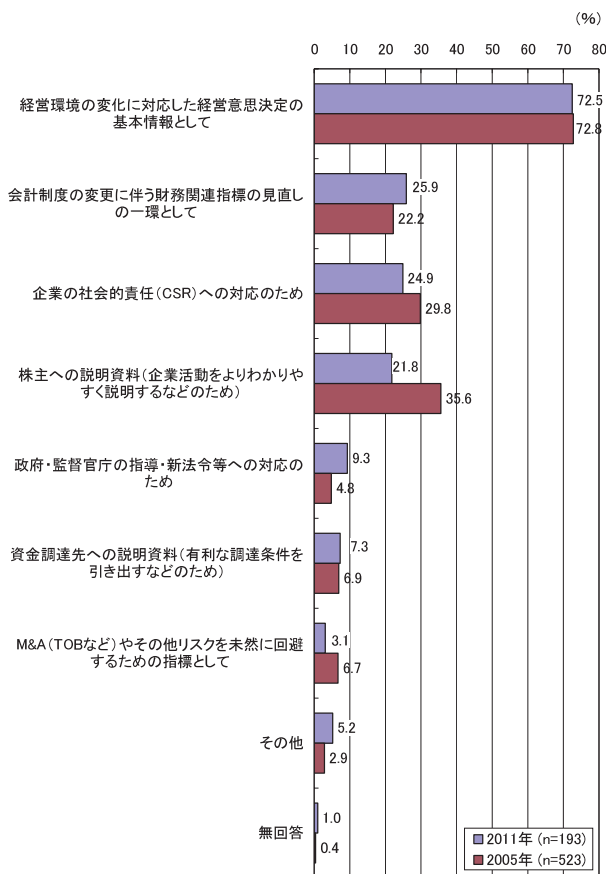
これまで(過去3年程度)の中で新たに採用した経営指標について尋ねたところ、「関心はあるが、採用する予定はない」が52.2%で1位となった。この設問は2005年度の調査と同じ設問であり、2005年に比べて「新たに採用した」ならびに「新たに採用する予定である」は合わせて37.8%にとどまるが新たな指標の導入には負担もある。新しい指標を見極めて対応しているとも考えられる。

「新たに採用した」または「新たに採用する予定である」と回答した企業にその動機やねらいを尋ねた設問では、「経営環境の変化に対応した経営意思決定の基本情報として」(72.5%)が最上位となった。

これまでの中で新たに採用した経営指標



新たに採用した経営指標の動機やねらい



(複数回答)

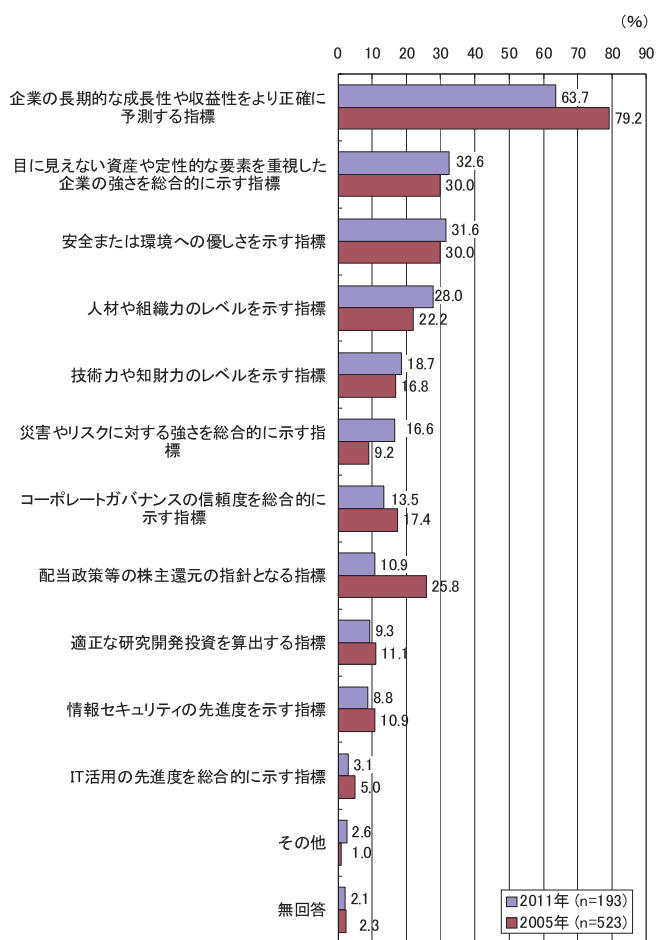
1-2. 新しい経営指標-2

調査結果の概要

新たに採用した(採用予定の)指標の性質については、「企業の長期的な成長性や収益性をより正確に予測する指標」が1位となったものの、2005年よりポイント数は減少している。一方、2005年よりポイント数が向上したものは、「災害やリスクに対する強さを総合的に示す指標」(7.4ポイント増)、「人材や組織力のレベルを示す指標」(5.8ポイント増)の順となっている。

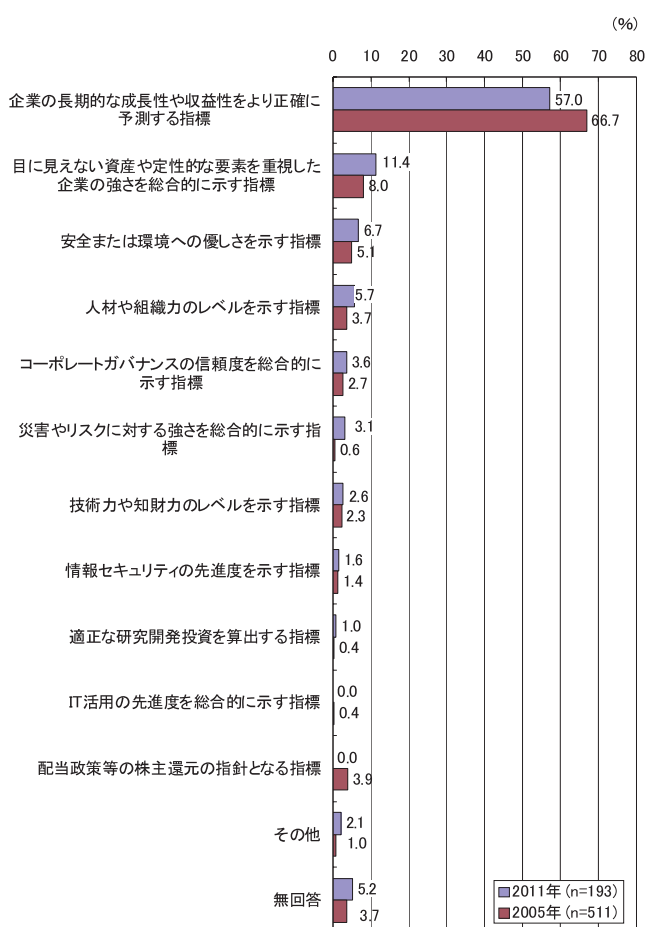
新たに採用した経営指標の中で最も重視する項目としては、「企業の長期的な成長性や収益性をより正確に予測する指標」が大差で1位となった。

新たに採用した経営指標の性質



(複数回答)

新たに採用した経営指標の中で最も重視する項目

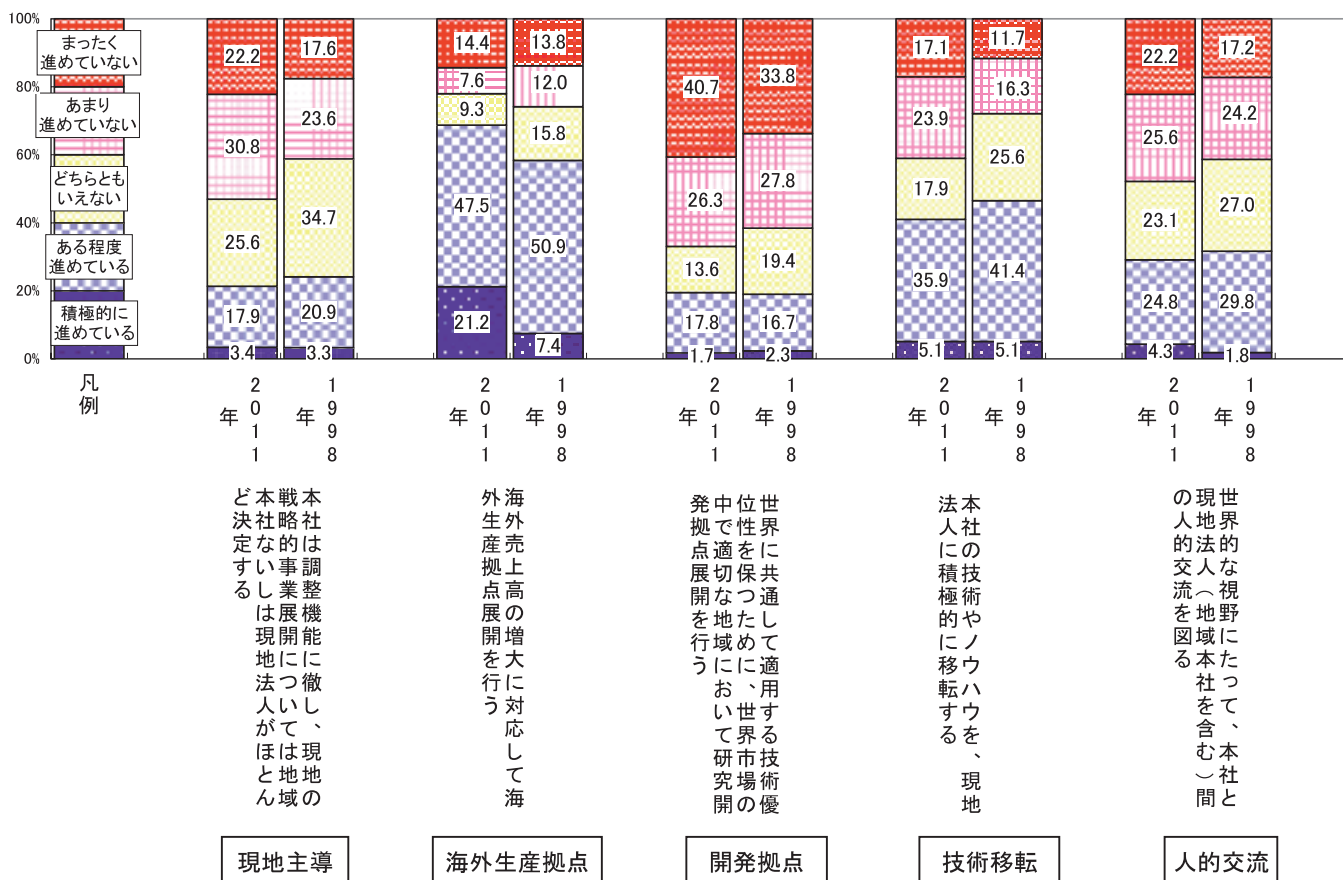


1-3. グローバル展開の進捗度および重視度-2

調査結果の概要

当設問は 1998 年の調査と同じ設問となっている。1998 年の母数である「上場企業・製造業」の属性について比較をした中から5項目を抜粋したのが下記の表である。「海外生産拠点」については現在の進捗度が進んでいる一方で、「現地主導」「開発拠点」「技術移転」「人的交流」については、1998 年よりもポイント数は低くなっている。1998 年より現在の方がグローバルの「あるべき姿」を高く描いており、「現状とのギャップ」として進捗度が低いポイント数にあらわれたものと考えられる。

現在のグローバル展開の進捗度(上場企業・製造業)



(無回答を除くため質問ごとに異なるが、nの最大値は450)

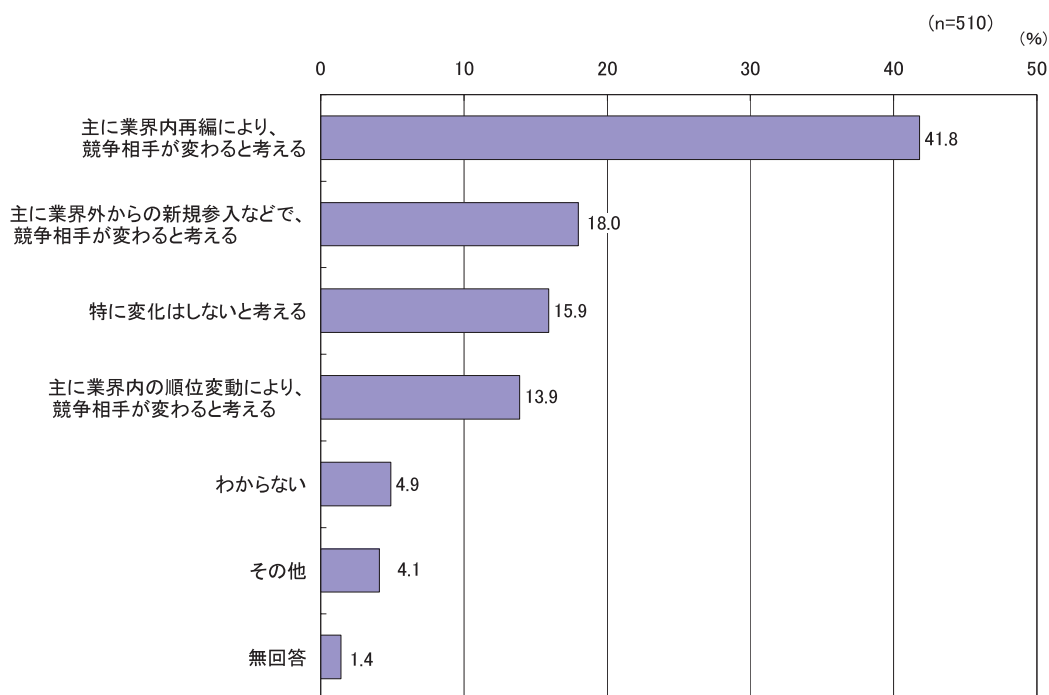
1-4. 主要事業の競争相手

調査結果の概要

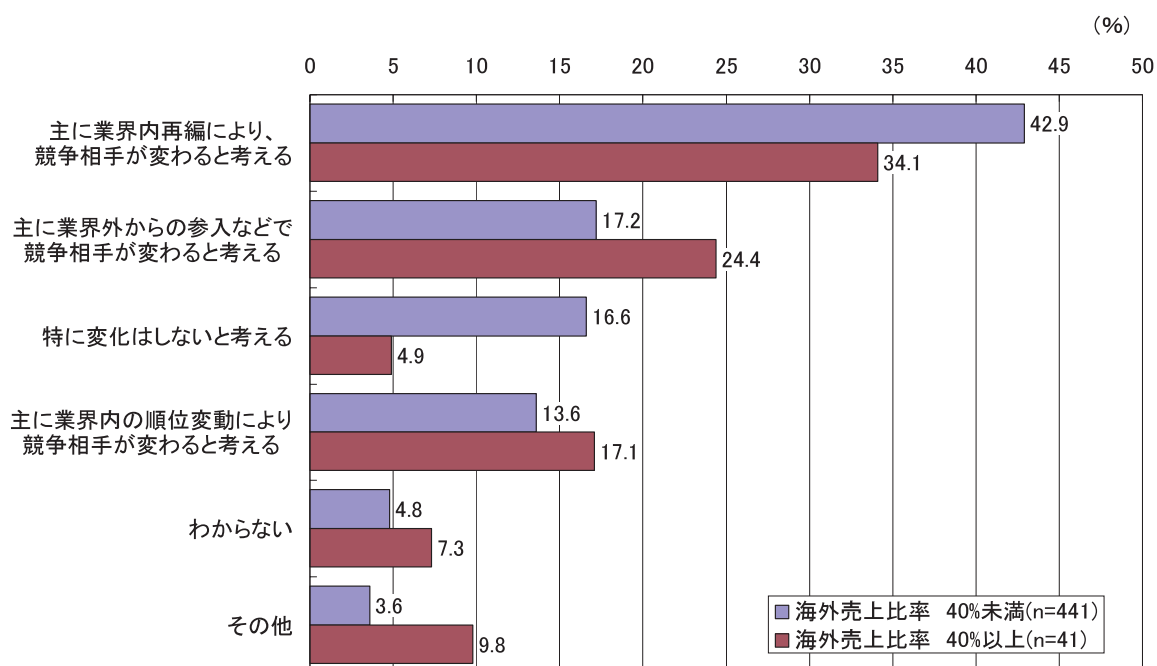
10年先を想定したときの、主要事業の競争相手の変化予測を尋ねたところ、「主に業界内再編により競争相手が変わると考える」という回答が41.8%で1位となった。

一方、海外売上比率別に見たところ、海外売上比率が40%以上の企業と40%未満の企業とでは差が見られ、40%未満の企業の方が「業界内再編」や「変化はしない」と考えている率が高く、40%以上の企業の方が「業界外からの新規参入」を想定する割合が高くなった。

主要事業の競争相手の変化予測(全体)



主要事業の競争相手の変化予測(海外売上比率別)



<アドバイザーからのコメント>

質問 <グローバル展開について>

グローバル展開の進捗度について、「上場企業・製造業」群を1998年のデータと比較したところ、40ページのようになっています(12項目の中から特に注目した項目を抜粋)。

「海外生産拠点」については現在の進捗度が進んでいる一方で、「現地主導」「開発拠点」「技術移転」「人的交流」については、1998年よりも進捗度が低くなっています。

貴社、貴業界の状況と比較してこの傾向をどのように思われますか。また、グローバル展開において積極的に進めている方針があれば、お聞かせください。

(どのように思われますか)

- この10年間によりグローバル展開を進めてきたことは確かだが、回答結果に現れている通り、内容的に二極化していると思われる。生産拠点に関しては、製造原価の低減のために、海外進出の増加は当然であるが、企業が予期し得なかった現地の法制・税制の変更や、その他カントリーリスクや不況により、海外拠点の位置付けを本社並にすることへのためらいもあったものと考えられる。また、技術移転とは裏腹に、国によっては模倣等のリスクが顕在し、なかなか所期計画通りには進められないのが実情である。しかし、人的交流は、海外展開する中で避けて通れない課題であり、集計上積極的な数値となっていないが、日本(本社)での外国人の正規採用等を行うことにより、将来的な拠点幹部の育成を図っている状況も多く見られ、早晚数値となって現れるものと考えられる。
- 恐らく、技術移転や知的所有権の流出のリスクを危惧している結果だと思う。
- 海外生産拠点の進捗は「市場のある所で生産する」という基本スタンスに立てば、ごく当たり前のこと。一方で「生産」はともかく「開発拠点」「技術移転」となると躊躇する企業は多いのではないかと思う。
- 意思決定や開発・生産技術など中枢機能は国内に留保し、量産拠点は現地化や低コスト化を進めている結果だと思う。
- 海外への生産展開は進めているが、国内の雇用を守りながら進めているため、そのスピードには自ずと限界がある。一方で海外拠点での定着率の低さ(国内と比較して)、習熟度向上の遅さといった問題点もある。
- 日本の製造業においては、製品技術の先進性こそが海外企業との最大の差別化要因であるとの考え方が進んできた結果と考える。当業界においては、よりグローバルな顧客に対するサービスを強化する必要性が高まっていることから、製造業とは異なり現在でも現地主導、人的交流の推進を強化している。
- グローバル展開において、進んでいる企業と遅れている企業との差が一層拡大している現れではないか。
- 国内空洞化、技術漏洩に対する対策と考えられる。
- 1998年はアジア通貨危機と緊縮財政により、デフレが始まった年。為替は年初130円後半のUSドルが110円になった。一般論として2000年辺りからインテグラル型の製造形態からキーコンポーネンツやアセンブリのアウトソーシングによるモジュール型生産が浸透、拡大する中で、EMSの活用も活発になり、日本本社の技術、ノウハウを垂直統合的に海外製造拠点に移植する度合いは低下した。そうした中で、海外製造拠点それぞれの調達、アウトソーシングの現地裁量はある程度担保されるが、事業展開上の判断は本社及び事業に集中。したがって開発機能も一部産学協同テーマを残し、本社、事業に集約傾向と思量される。ただし、現在の為替水準では海外生産拡大はマスト。その結果、海外製造拠点において調達、品質確保、物流等は現地イニシアティブに必然性がある。よって、ローカル採用スタッフの育成を本社事業との連携において戦略的に進める必要性がある。当然処遇でもある。
- 予想とは逆の結果であり、驚いている。
- 製造業ではグローバルといっても単に生産を海外に移しただけで、グローバルなマーケティングまで移行していない。これでは将来他国にその地位を奪われかねない。やはり適地生産、消費地生産、開発の現地化人材育成活用、技術移転を行い、総合的な収益獲得の指向が必要である。すなわち何で稼ぐかをしっかりと決めることが大事である。
- グローバル展開の基本は、現地幹部採用にシフト。
- 「開発拠点」や「技術移転」が低いことに対してやや意外と思っている。
- 当社では、欧米、アジアなど広範囲に亘り、R&D視点での最新の技術・開発動向の調査を実施しているが、開発拠点については、日本国内の研究開発部門に依存している状態である。一方、開発した技術を活用して、海外各地域において付加価値の高い製品の生産を行っており、現地スタッフの

指導、育成も含め、必然的に技術移転が進んでいる状況でもある。今般の調査の傾向としては、各社の背景、事情は様々あると推測され、グローバル展開企業については、既に海外開発拠点体制を整備されているところもあるが、それ以外の企業については、海外開発をにらみつつも、自社のコア技術については、まだまだ国内の開発スタッフによるところが大きいというような状況ではないか。

- 国内デフレ進行、急激な円高、高い法人税、高い人件費を考えれば、コスト競争力が無いため日本でモノ造りが成り立たない状況にきている。一方、海外では特に東南アジアで急激に市場が立ち上がっているため、後れることなく海外生産を強化するものとする。
- 各社とも、現地での自立、人的交流、R&D 開発拠点化を行いたいのが、理想に対して、なかなか資源（人・モノ・金）の充実が思うように進められない。当社も同様である。
- 「進捗度」を「グローバル度」と定義するならば、この 10 年余りでグローバル展開が進んだと理解できる。定義が不明確なので、回答側に認識差があったとも思われる。
- 当社では現地主導、現地開発を促進している。したがってこの結果はとてども違和感がある。
- 当面する経営課題にあるとおり、近年の日本企業は「収益性向上」を重視する傾向があり、業容拡大策を多くの企業が選択しなかったことがグローバル展開の進捗度が低い原因ではないかと思う。しかし、今回「売り上げ・シェア拡大」が 1 位となったように、今後グローバル展開が進むと思われる。当社でも本年の中期計画で成長著しいアジアマーケットでの新たな成長を明確にしており、めざましい経済発展により中間所得者層の飛躍的な増加が見られるアジアを千載一遇のチャンスととらえ、チャレンジを進めている。

（現在最も積極的に進めている方針）

- 国際競争力を持ち得るためには、技術力、営業力、経営力、そして国際力を有する社員が欠かせず、そうした人材の育成を喫緊の課題としている。
- 現段階では海外比率が極端に低いのでケアしていない。
- 現地事業体の自立化。
- グローバルマーケットへの進出と活動拠点の構築、及び海外メーカーとの提携も含んだ生産拠点の構築を実施している。
- アジア地区は急速に発展する市場であり、この市場への対応（マーケティング、開発など）は積極的に現地主導の体制に変えつつある。早い段階での成果を期待している。
- グローバル人材の育成、海外現地法人経営の現地化、グローバル・ガバナンスの強化。
- 現地法人における現地人材の育成、登用。国内の海外要員の育成。
- グローバル化を全社の成長のドライバーとして位置づけ、開発も含め積極的に推進。
- 事業モデル（特に生産）は企業それぞれに考え方があり、プロダクトライフサイクルの過程で変化していくものと認識している。現行の為替レベルが継続していく前提で、海外生産製造は間違いなく拡大する。特に完成品事業において中間材生産も考慮し、また電子デバイスは後工程、検査工程は海外移管を加速する。生産拠点の立地は中期的な射程では現行生産拠点の拡充でしのぐ。
- 開発・製造の現地化を進める必要がある。しかし、自社で資産を保有して行なうことに対してはリスクが大きいのではないかと考える。委託研究、委託製造、ジョイントベンチャーの設立などの方法を模索中。加えて、事業撤退のやり方も海外事業を始める前に十分検討しておく必要があると考えている。
- グローバル人材マネジメント（世界中の優秀人材を積極的に活用する）。
- 幹部交流。
- 海外各地域の R&D の最新情報収集に努めている。海外進出においては、自社の強みを活かすことが可能であり、他社に対して競争力の優位性を確保できるビジネススキームについて、積極的な事業展開を進めていく方針である。
- ビジネスのスピードが国内よりも早いため、現地主導で即断即決ができるよう現地司令塔の強化を図っている。また、生産のみならず、いずれは T S C M を現地で構築できるよう推進している。
- 海外生産拠点の展開。
- 開発の現地化。
- 従来の管理業務（人事、経理、業務など）をコストの安い地域へ移転し、全世界をサポートする体制の強化。新興国需要や傾向にあわせた、現地開発、生産の推進。

<アドバイザーからのコメント>

質問 <「競争相手」の捉え方について>

10年先を想定したときの「競争相手」の意識について、海外売上比率別に分析をしたところ、41 ページのようになりました。海外売上比率が低い方が「業界内再編」や「変化はしない」という予測が多く、海外売上比率が高い方が「業界外からの参入」という予測が多くなっています。貴社や貴業界の状況と比較して、この傾向をどのように思われますか。また、10年先を視野に入れながら今行っている具体的施策があれば、お聞かせください。

(どのように思われますか)

- 国内市場中心の企業から見れば、先ず市場飽和による業界再編は想定範囲内であろう。しかし、貿易自由化や技術革新により参入障壁は低くなっていくので、業界外の敵を常に意識すべきである。
- 各事業領域でニッチな商材を扱う場合は、海外売上比率に係わらず自社収益基盤にとっては安定的な推移が見込め、かつコスト競争力を有し、収益性の高い商材である場合が多くある。しかしながら、比較的ニッチではない商材の場合、海外売上比率が高い商材は、業界外からの参入リスクが高いと考える。
- 経済のグローバル化は必然的な流れであり、内需主導型の業種でもこれに抗うことは難しい。競争相手については常に種々の可能性を検討すべきであろう。同時に競争環境を一変させる相手へのウォッチがこれまで以上に重要だと考える。
- 基本的には業界内での再編が主体になると思う。例えば、当業界では新技術の伸張により業界外からの参入が増えるとの意見もあるが、技術のみならず、販売・サービス等さまざまな範囲にわたる総合産業でもある面を考えると、仮に他業界やベンチャーからの参入があったとしても、それはつくりの部分であり、その部分だけのビジネスが成り立つのはごく一部であると思う。
- 国内のマーケットを主戦場としている企業にとっては、縮小傾向にあるマーケットの中で既存の競争における「生き残り」が主たるテーマとなっており、競争相手が変わらない、または変化しても業界再編によるものとの認識が主流となっているのに対し、海外のマーケットに軸足を移動している企業にとっては、自身が新規参入者でもあることから、競争相手の変化も新規参入によるものを想定しているものとする。当業界の分野においては、対象となるサービス自体が従来の領域から広領域、提案型へと変化してきているため、結果としてこれまでと異なる事業分野の企業と競合するケースも出てきている。
- 置かれている事業環境により、競争相手の捉え方が異なるは当然。但し、10年というようなスパンで考えるならば、あらゆる業界、市場において相当な変化があり得る。
- 海外での競争環境の激変によるもので、当然の傾向である。
- 海外売上比率が低い企業は、国内市場中心に目を向けるのは当然である。国内市場に海外企業が既に参入していても、あくまでも国内市場の枠内での競争相手を意識することになる。たとえば、ある業界で参入規制の自由化以前と以後を比較したとき、東証一部上場企業数は以後の方が半減しているが、内訳は業界内再編と国内会社の上場と国内新規参入企業のみとなっている。一方で M&A も積極的に行われる状況ではある。
- たとえば、1994年時点と2009年時点でエレクトロニクス企業の上位ランキングは大きく変化していることから、明らかにプレイヤーは変わる。今後の市場は、中国における中間所得層の圧倒的台頭により日欧の市場規模が相対的に低下することから、日本市場で開発し、北米市場で規模を確保、その後新興国で展開という従来モデルは維持できない。また、垂直統合から脱してキーコンポーネントとアセンブリのアウトソーシングが浸透したモジュール型のものづくりにおいて、新興国企業の勢いを感じられる事例がいくつもあるように、競争相手は常に変化するのが常態と考えるべきである。
- 海外売上比率の高い企業は、世界の荒波の事業環境の様子をよく見ており、儲かる事業に遠慮なく入ってくる海外企業の実情をよく知っているのだろう。
- 内需型企業は世界の技術や資本の変化に疎く業界再編あたりで乗り切れると安心している。ネットワークの拡大や新興国の乗り込みで確実なパラダイムシフトが起こることに気づくべきである。
- 競合は大幅に変わってくる。異業種からの参入は想定しうる。
- 既に海外で事業を積極的に展開している会社は、異業種からのイノベーティブな開発を脅威としているのであろう。
- 当社は、あらゆる業界、業種の得意先に対して様々なソリューションを提供する事業展開を行っている。そのため、海外売上比率はまだ10%~20%未満であるが、10年後の「競争相手」については、業界外からの参入も含め、予想しきれない側面がある。その点で今回の調査結果とは傾向が一

致していない。

- 当社の社会インフラ事業系では、積極的な M&A や提携等が行われ、業界内外の再編・参入が当然のものとして受け止めている。
- 当業界では EV 化の波の中で、業界内のみならず、異業種からの参入によって競争状態はガラリと変化する。
- 海外売り上げ比率を 20%~30%に計画しており、国内の再編も含めて実施する。
- 海外比率の高い企業では、量的拡大の中で他業界からの参入余地があるので外からの脅威が強くなる。
- グローバル化は新興国比率のアップなどを考えると、ビジネスのバリューチェーンが根本的に変わる姿を想像することが重要である。変化しないという仮説はとても危険であると感じる。
- これまでも競争相手は時代とともに大きく変化してきた。国内の業界内競争から海外も含む業界内の競争となり、現在はインターネット販売や生産から販売まで手がける形態（SPA）も躍進中である。当然ながら「業界外からの参入」も当たり前という考え方で検討し対応することが必要である。当社では 2020 年の概要を描いたうえで具体的な中期 3 カ年計画を策定している。大転換期にある環境変化こそ様々な業界が参入できる大きな要素でもあり、新たな成長機会であるとも考えている。

（具体的な施策）

- 研究開発において、既存技術の延長に留まることなく視野を広げた取り組みを行う一方で、顧客への商品提供の範囲を拡げ関係の強化を図っている。
- 個別に顧客の意向を探るというよりは、より広い視野での動向を探るマーケティングの強化を図っている。
- 強力な知的財産権を持つ各社がクロスライセンス契約により、その産業への強固な参入障壁を構築し、かつ第三者へのライセンスを認めないビジネス構築を進めるのが理想である。
- ハードウェア依存の高さの是正、サービスビジネスやソリューションビジネスでの差別化、M&A と自社技術開発のバランスの検討。
- 新しい発想、新しい技術、新しいシステムによる価値創造が一番大切な行動であり、グローバルな活動が出来る人材育成がキーとなる。
- 当社の事業領域では変化が激しく、10 年はスパンとして長すぎて、そこまで想定はできていない。4~5 年の中期計画レベルでは、従来のコアコンピタンスが活きる新規事業、新市場への事業展開を計画している。
- 各事業分野で、収益性が高く、ニッチな商材の開拓に努めている。また、長期的スパンで安定的、且つ成長性を求めるために、高付加価値化、並びに用途の水平展開を求めることにしている。
- 当社は海外比率が非常に低いが、素材産業なので業界内再編が声高に叫ばれている。
- 販売地域、国の大幅な拡大。
- 競合はあくまで競争優位をどう保つかに絞ってベンチマーク。
- 当社は内需対応型企業であるが、改めてグローバルな展開を視野に入れた組織を組成し、アジア地域での事業の可能性をフィージビリティしているところである。
- 中長期的な視点において、得意先の本質的な課題解決を検討するとともに、各産業の将来のマーケットや製品開発ニーズを独自に調査し、研究を進めている。
- グローバル人材の育成と世界から採用できる人材ネットワークの構築を検討中である。
- むしろ、ポジティブに捉えて、異業種との協業という選択肢をこちらから仕掛けて、WIN-WIN の構図に持っていく（補完型協業）。
- 業務資本提携で拡大する。
- 国内外での質の異なる基盤強化（国内は高機能化、高価格化による質の強化、海外は生産能力の確保と量的シェアの拡大）。

2. 財務領域の課題

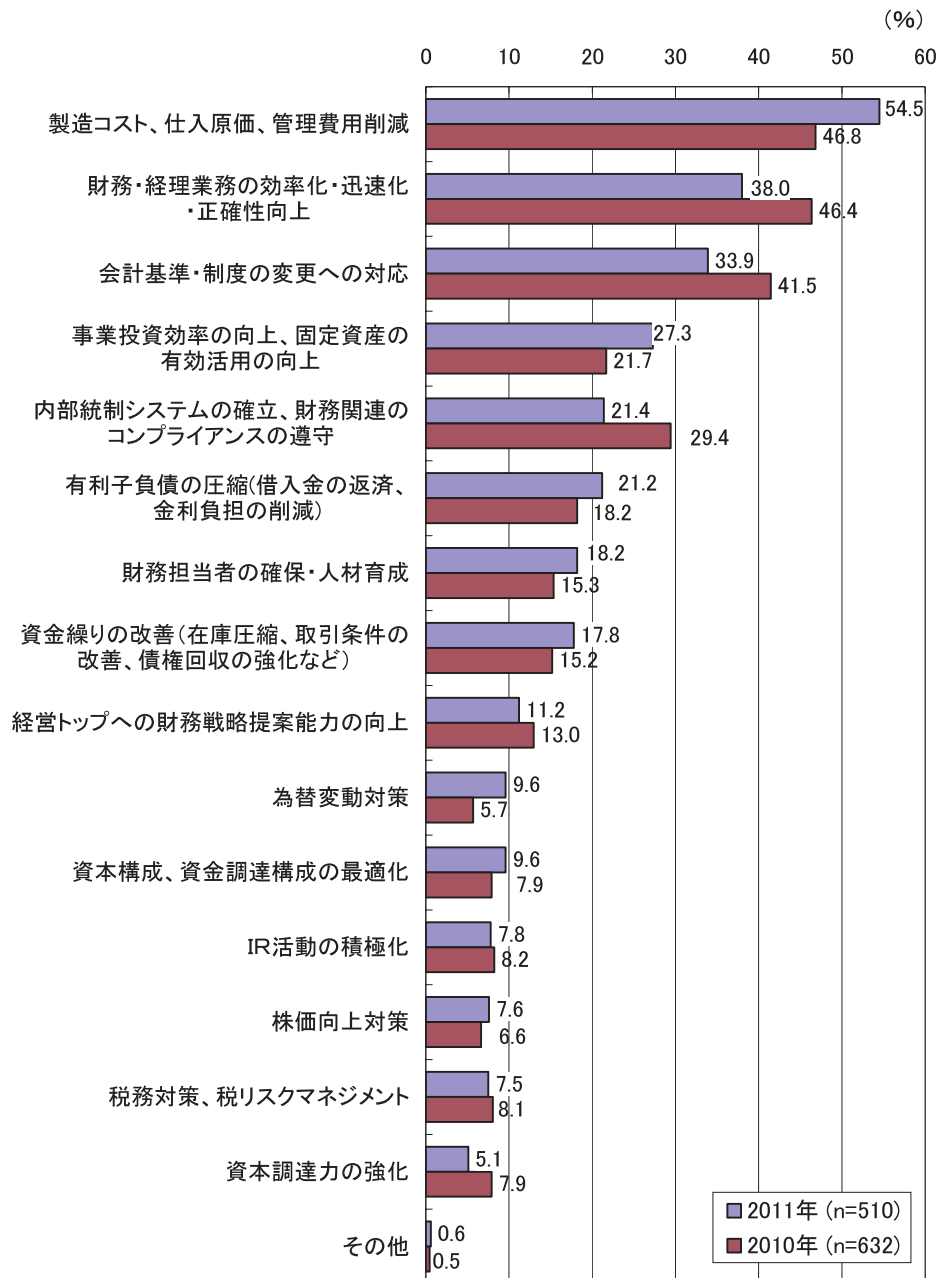
2-1. 財務領域の主要課題—1 〈前年比較〉

調査結果の概要

財務領域の主要課題は、「製造コスト、仕入原価、管理費用削減」(54.5%)が1位であり、前年に比べ2位とのポイント差が広がった。また、「事業投資効率の向上、固定資産の有効活用の向上」が5.6ポイント増で4位となった。

一方、「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」はいずれも前年に比べてポイント数を下げている。

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)

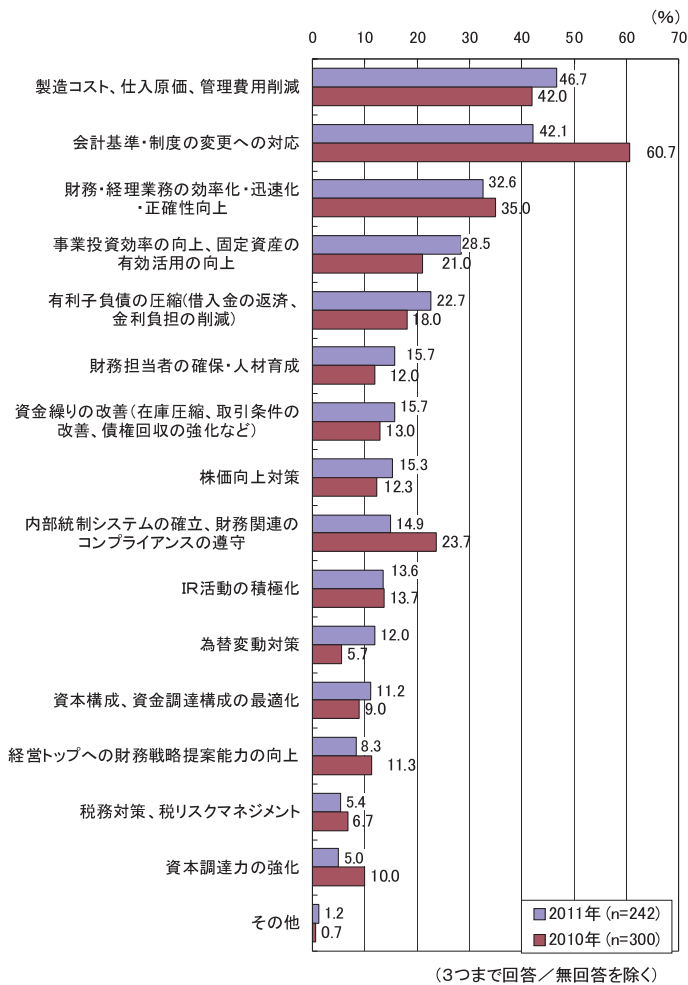
2-1. 財務領域の主要課題—2 〈上場・非上場企業別〉

調査結果の概要

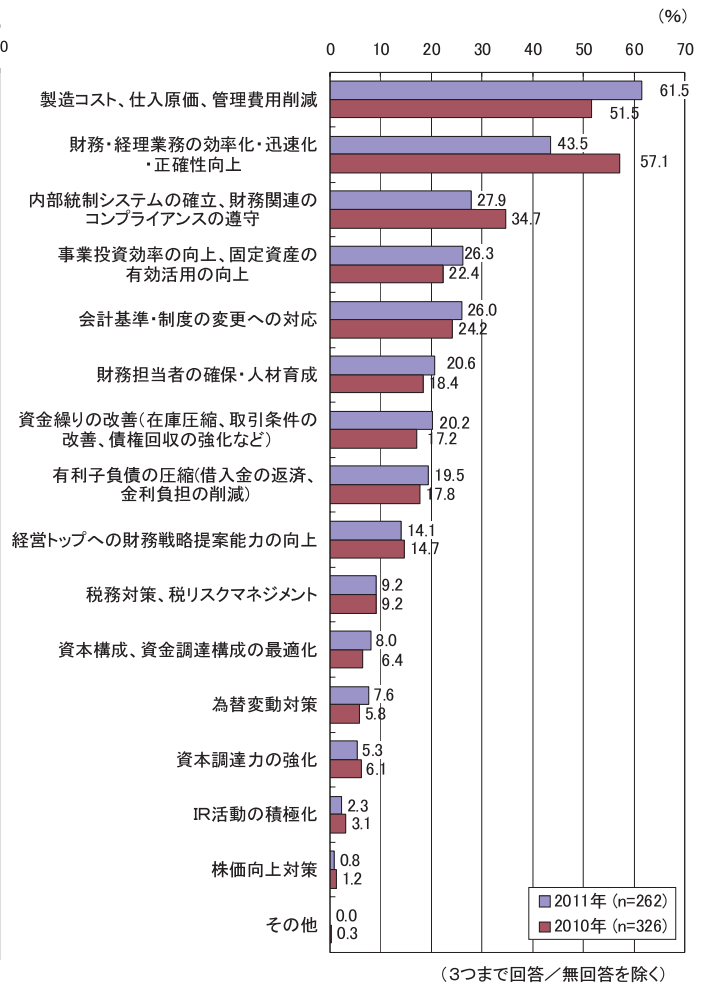
上場・非上場別に見ると、上場企業・非上場企業とも「製造コスト、仕入原価、管理費用削減」(46.7%、61.5%)が1位となり昨年と順位が変動している。

上場企業は2位の「会計基準・制度の変更への対応」(42.1%)が大きくポイント数を下げているが、国際財務報告基準(IFRS)の適用時期が不透明になった影響があるとうかがえる。非上場企業は1位項目の増加率が上場企業より高く、2位の「財務・経理業務の効率化・迅速化・正確性向上」(43.5%)のポイント数が下がっている。

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）



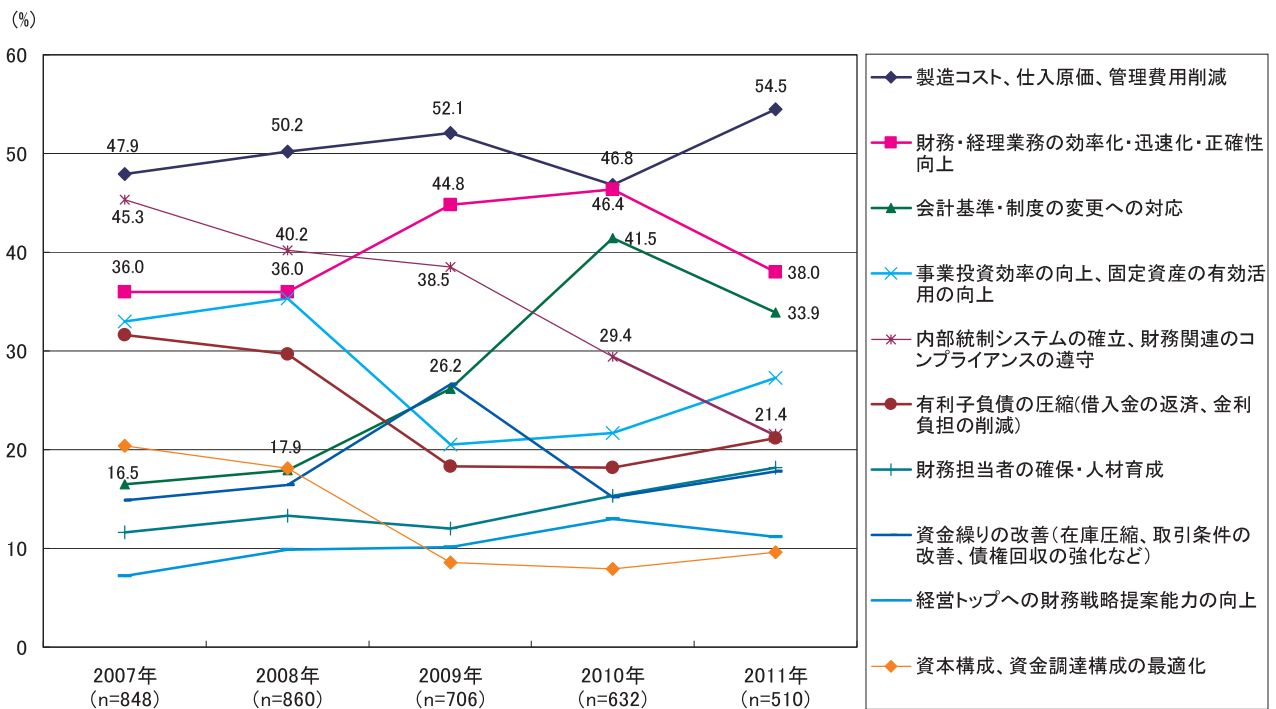
2-1. 財務領域の主要課題—3 〈5年間の推移〉

調査結果の概要

5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5年間を通して最重要課題となっているが、今年度その割合が特に高まっている。

また、5年前のポイント数値と比べて「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23.9ポイント下がっている一方、「会計基準・制度の変更への対応」は17.4ポイント増加となっている。

財務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)

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	財務担当者の確保・人材育成	会計基準・制度の変更への対応	事業投資効率の向上、固定資産の有効活用の向上	内部統制システムの確立、財務関連のコンプライアンスの遵守	利子負債の圧縮・借入金の返済、金利負担の削減	財務・経理業務の効率化・迅速化・正確性向上	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）	経営トップへの財務戦略提案能力の向上	為替変動対策	資本構成、資金調達構成の最適化	IR活動の積極化	株価向上対策	税務対策、税リスクマネジメント	資本調達力の強化	その他
510	54.5	38.0	33.9	27.3	21.4	21.2	18.2	17.8	11.2	9.6	9.6	7.8	7.6	7.5	5.1	0.6
3	66.7	-	33.3	33.3	-	66.7	33.3	-	-	33.3	33.3	-	-	-	-	-
29	72.4	31.0	31.0	37.9	20.7	17.2	17.2	20.7	10.3	6.9	10.3	6.9	3.4	3.4	6.9	-
6	66.7	16.7	33.3	33.3	33.3	16.7	50.0	16.7	16.7	-	-	-	16.7	-	-	-
4	100.0	-	-	75.0	25.0	75.0	-	-	-	-	-	25.0	-	-	-	-
27	51.9	33.3	33.3	25.9	3.7	22.2	18.5	3.7	11.1	22.2	14.8	22.2	11.1	11.1	3.7	7.4
12	58.3	16.7	25.0	8.3	33.3	16.7	33.3	16.7	25.0	8.3	-	8.3	-	16.7	8.3	-
2	-	-	50.0	50.0	-	50.0	50.0	-	50.0	-	50.0	-	-	-	-	-
9	66.7	22.2	22.2	22.2	11.1	33.3	22.2	33.3	11.1	11.1	-	-	-	11.1	-	-
20	65.0	30.0	20.0	50.0	-	45.0	10.0	20.0	-	15.0	10.0	5.0	5.0	20.0	5.0	-
17	58.8	23.5	35.3	29.4	17.6	17.6	29.4	17.6	5.9	11.8	-	23.5	23.5	-	5.9	-
8	75.0	25.0	50.0	37.5	37.5	-	12.5	25.0	12.5	-	-	-	12.5	-	-	-
41	61.0	43.9	36.6	29.3	14.6	14.6	12.2	17.1	4.9	22.0	14.6	4.9	12.2	-	4.9	-
32	62.5	40.6	37.5	34.4	12.5	25.0	12.5	9.4	6.3	25.0	6.3	6.3	-	12.5	-	-
21	76.2	57.1	33.3	4.8	9.5	28.6	14.3	19.0	4.8	14.3	4.8	-	14.3	9.5	9.5	-
38	26.3	44.7	39.5	26.3	18.4	36.8	26.3	23.7	10.5	-	10.5	13.2	5.3	2.6	7.9	-
44	40.9	40.9	36.4	25.0	29.5	9.1	11.4	27.3	18.2	13.6	6.8	9.1	11.4	6.8	2.3	-
4	50.0	50.0	75.0	50.0	25.0	-	-	-	-	25.0	25.0	-	-	-	-	-
6	-	33.3	50.0	33.3	16.7	33.3	-	50.0	16.7	-	-	-	-	-	16.7	-
31	61.3	25.8	41.9	29.0	35.5	16.1	16.1	12.9	12.9	6.5	6.5	6.5	6.5	3.2	-	-
30	40.0	43.3	33.3	20.0	40.0	26.7	20.0	16.7	16.7	6.5	6.7	3.3	3.3	3.3	10.0	-
3	-	66.7	33.3	-	33.3	33.3	-	33.3	-	-	33.3	33.3	-	-	33.3	-
36	66.7	38.9	38.9	41.7	27.8	8.3	13.9	2.8	19.4	-	8.3	13.9	2.8	5.6	2.8	-
2	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	-	50.0	-	50.0	-	-	-	-	-	50.0	-	-	-	100.0	50.0	-
4	50.0	50.0	75.0	-	25.0	-	50.0	-	-	-	25.0	-	-	-	25.0	-
17	52.9	35.3	23.5	17.6	17.6	29.4	35.3	35.3	5.9	-	29.4	-	5.9	5.9	5.9	-
4	25.0	25.0	25.0	-	50.0	25.0	-	50.0	25.0	-	25.0	-	-	50.0	-	-
8	75.0	37.5	12.5	12.5	25.0	25.0	37.5	37.5	12.5	-	-	-	-	12.5	-	-
3	66.7	66.7	33.3	-	33.3	-	66.7	66.7	33.3	-	-	-	-	-	-	-
44	50.0	54.5	25.0	18.2	20.5	15.9	20.5	15.9	11.4	4.5	9.1	6.8	18.2	13.6	6.8	2.3

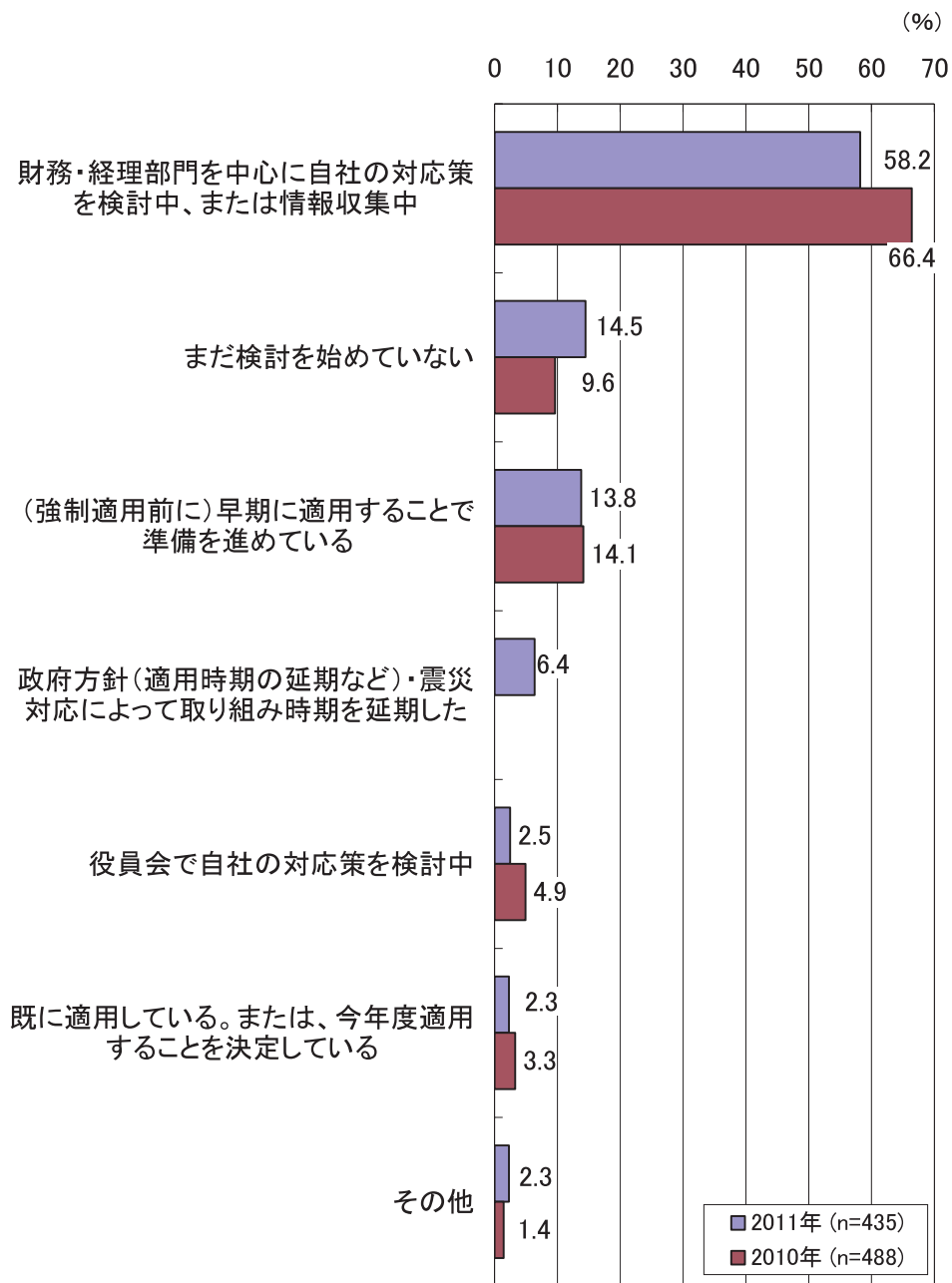
(注) 網掛けの項目が当該業種で1位の項目
(3つまで回答)

2-2. 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58.2%で1位となった。「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」が2.3%、「早期に適用することで準備を進めている」企業は13.8%にとどまることから、多くの企業が直近の適用には至っていないことがうかがえる。また「政府方針(適用時期の延期など)・震災対応によって取り組み時期を延期した」企業は6.4%あった。

IFRSの適用に対して取り組みまたは検討している項目



<アドバイザーからのコメント>

質問 <経年変化の推移について>

財務領域で特に重視している課題の5年間の推移は、48 ページのようになっており、特に上位5項目が2010 年度に比べて、ポイント差が大きくなっています。貴社の状況と比較して、この傾向をどのように思われますか。

- 2位の「財務・経理業務」項目のポイントが通常ベースに戻ったと捉える方が適切ではないか。また、「会計基準・制度の変更」は、IFRS 対応を視野に入れていたものが、導入時期が不透明になったことから、急激にポイントを下げたものと思う。期待された景況の回復が遅れ、加えて震災の影響から、企業に漂う不安感、売上高の伸張を望みにくい状況から、「製造コスト・仕入原価・管理費用削減」を喫緊の課題にせざるを得ない心理に支配されたと見る。また、急激な円高、ドル・ユーロ安の影響から、為替対応の面からもすべてのコスト削減が求められることになったと思う。
- 経理、財務業務の国際化が一段落し、利益確保のための原価低減に注力しているということかと思う。当社も同じような傾向である。
- 昨今、TPP、FTA、新興市場の急成長など、グローバル化が進展したためコスト競争力強化がより経営課題の中で重要度を増しているのは間違いない。一方で、J-SOX の運用が定着し、IFRS の導入が緊急課題ではなくなったため、財務関係に関する課題はプライオリティが下がったのであろう。
- 景気の低迷、売上高の伸び悩みが続くなか、経営効率化に関する課題の重要性はますます高まっている一方、IFRS の導入時期が延期され、J-SOX 対応も定着化してきたこと等により会計基準、コンプライアンス等に関連する課題への意識との間に差が開いてきた結果と思われる。当社においても課題の優先順位は回答結果と同様であるが、その差は回答結果ほど乖離してきてはいない。
- 売上伸び率が低い中での収益向上は、コスト削減しかない。一方他課題については、システム導入とバージョンアップを経験し相当の熟練性が確立しているのではないかと思う。
- IFRS 強制適用の延期によって、会計基準変更への対応の重要度が低下し、コスト低減等の業績に即つながる課題の重要度が相対的に高くなっていることは同様である。
- 原材料の高騰、IFRS の導入準備等、当社の状況と比較して、傾向は一致している。
- 数年来の J-SOX、グローバル会計制度導入等の取組が一段落し、内部統制、ガバナンスレベルが向上しつつあり、したがってこうした課題に対するリソース配分、関心の度合いは相対的に低下した。一方、「当面する経営課題」傾向の通り、2011 年度は成長軌道に向けた取り組みに経営スタンスは変わりつつあるが、為替、原材料高騰、震災影響等により事業環境は依然として厳しく、継続的な利益創出のため依然として設備投資は抑制傾向であり、コスト管理もむしろ従前以上に厳格化が続く。
- IFRS 対応の延期見込みが影響しているのではないか。余計な作業が先送りされたことにより、本来取り組むべき固定費削減などといった堅実な項目が相対的に上位になったのではないか。
- 今日の円高、景気後退では経営として原価低減、投資回収の迅速化、効率化は必然の戦略であり、それ以外の妙手はない。
- 納得する。特に原価と人件費。会計基準は是々非々。
- 事業投資効率の向上、有利子負債の圧縮がもう少し高いと思われる。
- 売り上げトップラインが伸びにくい現在、事業の効率化の名の下で、コスト削減を更に進めている状況であろう。
- 一般的な傾向として、財務・経理業務の効率化という課題よりも、厳しい業績環境の中でどうやって収益を確保していくか、という点が切迫感のある経営課題になっていると推測できる。会計基準・制度への変更対応については、IFRS の基準対応が先送りになる動向も見え隠れし、各社とも相対的に優先順位を下げていると考えられる。

- 「製造コスト、仕入原価、管理費用削減」は、レアアース等の原材料高騰による原価高リスクを製品価格に転嫁しづらい状況の中で収益の確保を如何に進めるかにつきると考える。当社も同様の状況であり、調達、VECの総見直しを展開している。
- グローバル化（国際競争力の激化）により、益々コスト競争力が重視されてきている。
- 震災の影響もあると思うが、資金繰りよりも、コストプッシュをいかに抑えるかに関心が移っているのではないか。
- キャッシュフロー経営をまさに推進している。
- 管理コストの削減は重要課題であるが、サービス品質とのバランスは常にチェックしておくべきである。ここを押さえないと後工程での工数が多大なものとなり、最終的なコストがあがってしまう恐れがある。

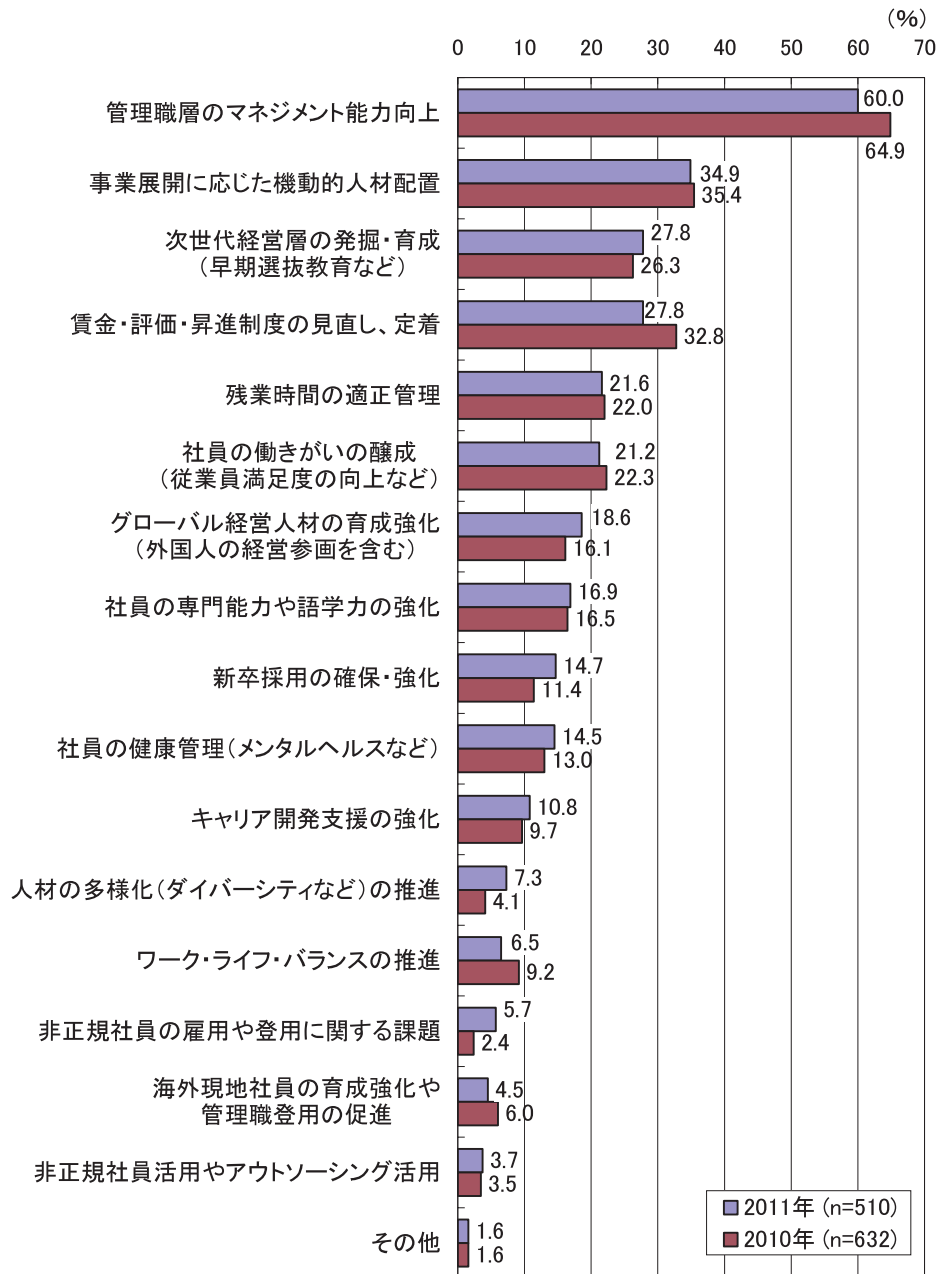
3. 人事・教育領域の課題

3-1. 人事・教育領域の主要課題—1 〈前年比較〉

調査結果の概要

人事・教育領域の主要課題は、昨年に引き続き「管理職層のマネジメント能力向上」が 60.0%で1位となり、ついで「事業展開に応じた機動的な人材配置」(34.9%)、「次世代経営層の発掘・育成」(27.8%)の順になった。昨年3位であった「賃金・評価・昇進制度の見直し、定着」は 5.0ポイント減で4位となったが、全体的に昨年と比べて順位やポイント数の大きな変化は見られない。

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)

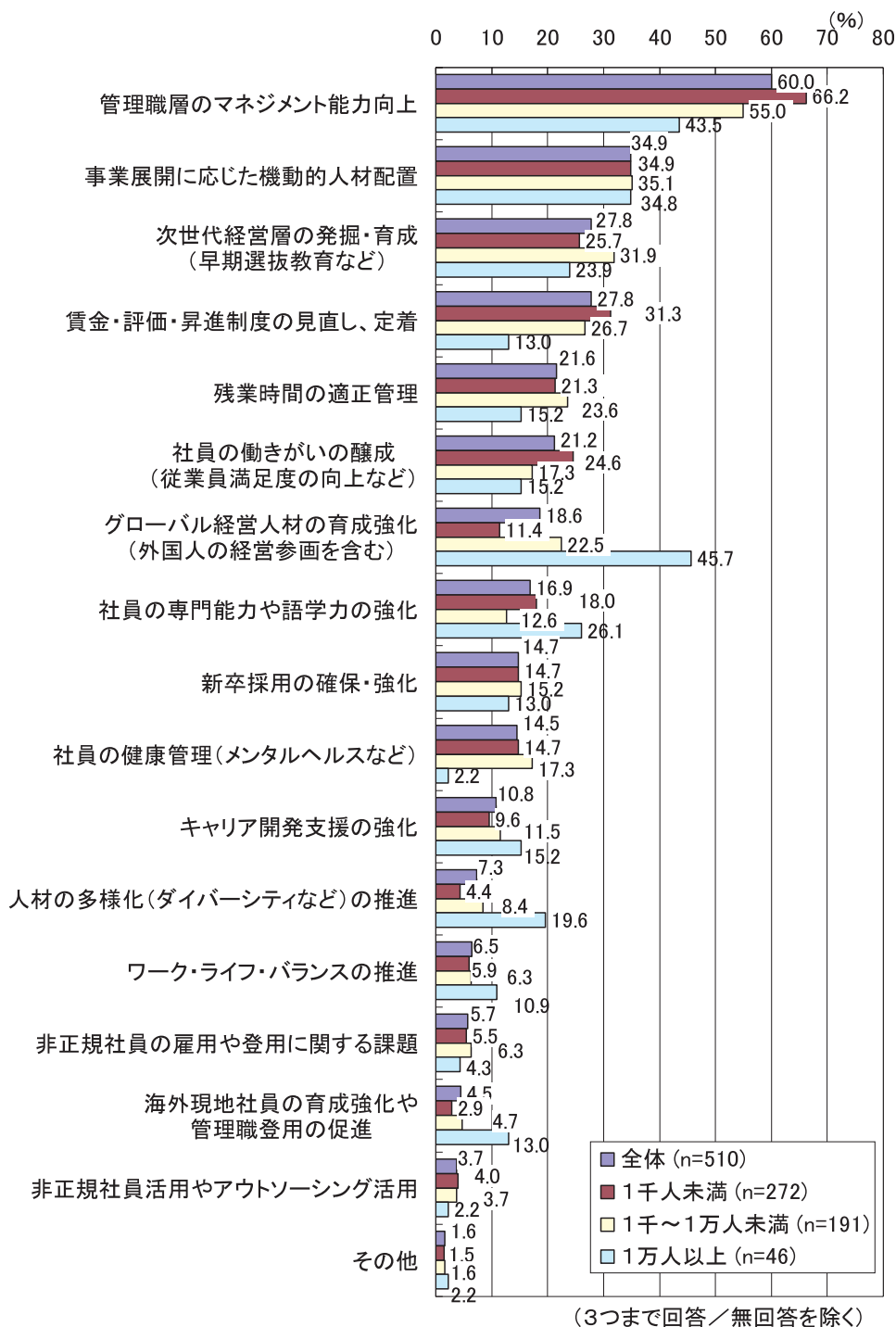
3-1. 人事・教育領域の主要課題—2 〈従業員規模別〉

調査結果の概要

従業員規模別に見ると、1千人未満、1千～1万人未満の企業では「管理職層のマネジメント能力向上」が最重要課題である一方で、1万人以上の企業では「グローバル経営人材の育成強化」が最重要課題となっている。また1万人以上の企業は「人材の多様化の推進」、「海外現地社員の育成強化や管理職登用の促進」も1千人未満の企業よりポイント数が高くなっている。

1千～1万人未満の企業は「事業展開に応じた機動的な人材配置」が2位、「次世代経営層の発掘・育成」が3位であり、1千人未満の企業は「事業展開に応じた機動的な人材配置」が2位、「賃金・評価・昇進制度の見直し、定着」が3位となった。

人事・教育領域で特に重視している課題(従業員規模別)

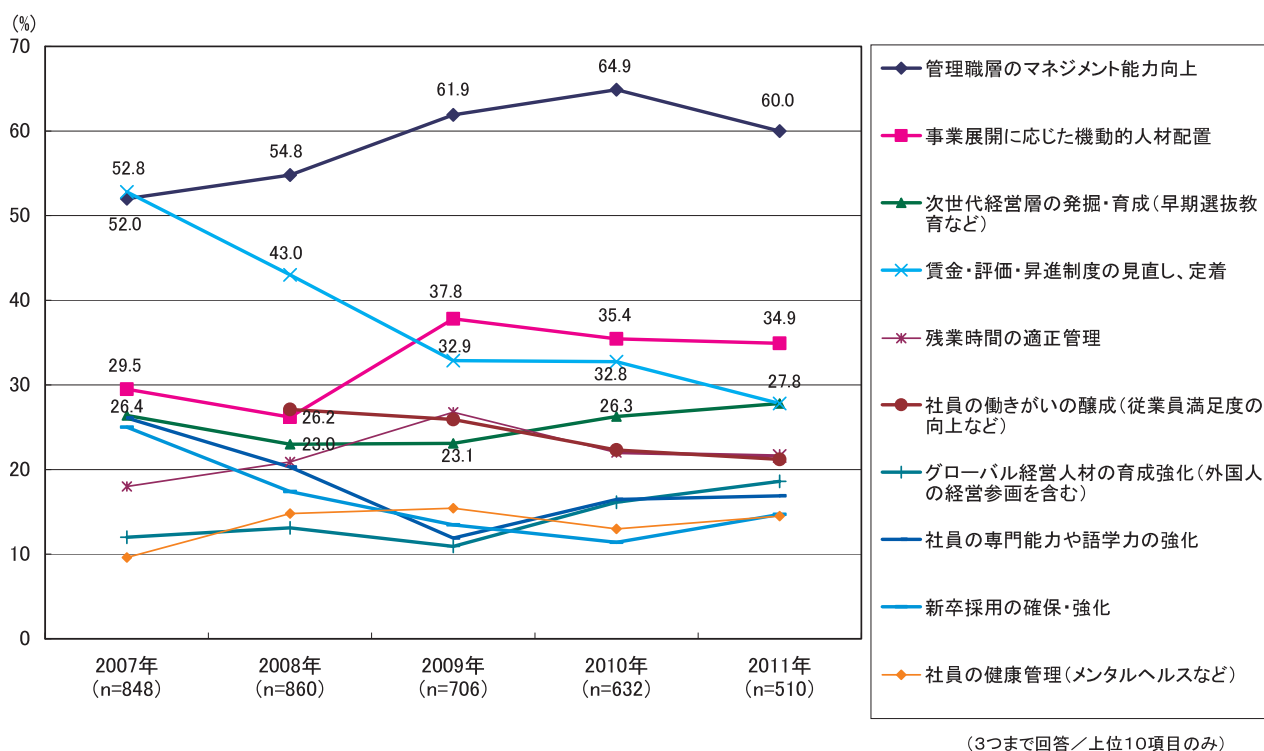


3-1. 人事・教育領域の主要課題—3 〈5年間の推移〉

調査結果の概要

5年間の推移を見ると、上位3項目は今年度いずれも下降傾向にある一方で、「次世代経営層の発掘・育成」、「グローバル経営人材の育成強化」、「社員の専門能力や語学力の強化」は2009年を機に上昇傾向にある。
 一方「賃金・評価・昇進制度の見直し、定着」は年々下降傾向にあるが、過去に制定、改訂した制度が定着し、適用されていることがうかがえる。

人事・教育領域で特に重視している課題(5年間の推移)



人事・教育領域で特に重視している課題（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 開に応じ た機 動的な 人材 配置	次世代 経営層 の育成 （早期 選抜 教育な ど）	賃金・評 価・昇進 制度の 見直し ・定着	残業時 間の適 正管理	社員の 働きがい の醸成 （従業員 満足度 の向上 など）	グローバル 経営 人材の 育成 （外国 人経営 を 含む）	社員の 専門能 力や語 学力の 強化	新卒採 用の確 保・強化	社員の 健康管 理（メン タルヘ ルスな ど）	キャリア 開発支 援の強 化	人材の 多様化 （ダイ バーシ ティな などの 推進）	ワーク・ ライフ・ バランス の推進	非正規 社員の 雇用や 登用に 関する 課題	海外現 地の社 員の育 成や強 化や管 理職登 用の促 進	非正規 社員活 用やア ウトソ ーシング 活用	その他
全体	510	60.0	34.9	27.8	27.8	21.6	21.2	18.6	16.9	14.7	14.5	10.8	7.3	6.5	5.7	4.5	3.7	1.6
農林・水産・鉱業	3	100.0	-	-	-	66.7	33.3	-	33.3	33.3	-	-	-	-	-	33.3	-	-
食料品製造	29	55.2	34.5	44.8	31.0	17.2	20.7	20.7	10.3	13.8	24.1	3.4	10.3	10.3	-	-	3.4	-
繊維製造	6	33.3	16.7	16.7	-	-	33.3	83.3	16.7	-	33.3	16.7	-	-	16.7	16.7	-	16.7
パルプ・紙・紙加工	4	50.0	25.0	25.0	50.0	-	25.0	-	-	-	75.0	25.0	-	-	-	-	25.0	-
化学製品製造	27	48.1	48.1	29.6	25.9	11.1	11.1	44.4	22.2	3.7	22.2	3.7	11.1	-	3.7	7.4	7.4	-
医薬品製造・卸売	12	41.7	16.7	25.0	33.3	8.3	25.0	8.3	8.3	25.0	8.3	16.7	33.3	8.3	25.0	-	8.3	-
石油・石炭製造	2	100.0	100.0	50.0	-	-	-	-	50.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ゴム・窯業・土石製品製造	9	55.6	44.4	33.3	22.2	11.1	22.2	-	22.2	33.3	11.1	22.2	11.1	-	-	-	11.1	-
鉄鋼・非鉄・金属製品製造	20	55.0	45.0	30.0	20.0	-	20.0	55.0	15.0	15.0	5.0	-	15.0	15.0	-	10.0	-	-
一般機械製造	17	70.6	35.3	52.9	17.6	-	17.6	35.3	17.6	11.8	5.9	17.6	17.6	-	-	5.9	5.9	5.9
精密機器製造	8	25.0	50.0	50.0	37.5	12.5	25.0	25.0	37.5	-	12.5	12.5	12.5	-	-	12.5	-	-
電気・電子機器製造	41	61.0	29.3	14.6	22.0	22.0	17.1	34.1	24.4	12.2	9.8	7.3	7.3	14.6	4.9	9.8	-	2.4
輸送用機器製造	32	65.6	37.5	15.6	21.9	15.6	21.9	37.5	12.5	6.3	18.8	12.5	9.4	3.1	9.4	9.4	-	3.1
その他製造	21	61.9	52.4	23.8	38.1	19.0	19.0	14.3	14.3	9.5	4.8	14.3	4.8	14.3	4.8	-	4.8	-
小売	38	65.8	15.8	23.7	39.5	34.2	21.1	2.6	5.3	15.8	13.2	21.1	2.6	10.5	13.2	-	5.3	2.6
商社・問屋・卸売	44	68.2	34.1	34.1	29.5	25.0	13.6	15.9	25.0	11.4	13.6	11.4	2.3	4.5	-	4.5	4.5	2.3
証券・金融・保険	4	50.0	50.0	25.0	-	25.0	25.0	-	25.0	25.0	25.0	25.0	-	-	-	-	-	25.0
不動産	6	83.3	66.7	16.7	-	50.0	16.7	-	-	33.3	-	-	16.7	-	-	-	-	-
土木・建設・建築	31	64.5	51.6	32.3	16.1	22.6	16.1	9.7	19.4	9.7	16.1	16.1	3.2	6.5	3.2	6.5	6.5	-
輸送サービス	30	66.7	23.3	30.0	53.3	13.3	26.7	13.3	16.7	20.0	13.3	6.7	3.3	10.0	-	-	-	3.3
倉庫・埠頭	3	33.3	66.7	-	33.3	-	-	33.3	-	-	-	-	33.3	-	33.3	33.3	33.3	-
ソフト開発・情報サービス	36	61.1	33.3	30.6	25.0	22.2	25.0	5.6	16.7	13.9	25.0	16.7	5.6	5.6	5.6	2.8	2.8	-
通信サービス	2	-	-	-	50.0	-	50.0	50.0	50.0	50.0	-	-	50.0	-	-	-	-	-
出版・放送・報道	2	50.0	-	100.0	50.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
公共サービス	4	-	25.0	-	50.0	25.0	25.0	-	50.0	25.0	25.0	-	25.0	-	25.0	-	25.0	-
宿泊・飲食サービス	17	23.5	17.6	29.4	23.5	76.5	41.2	5.9	5.9	17.6	11.8	11.8	11.8	5.9	11.8	-	5.9	-
人材・教育関連サービス	4	50.0	50.0	-	25.0	25.0	50.0	-	-	25.0	25.0	-	25.0	-	-	-	25.0	-
警備・ビルメンテナンス	8	75.0	62.5	12.5	12.5	25.0	25.0	12.5	12.5	25.0	-	12.5	-	-	25.0	-	-	-
広告・宣伝・ディスプレイ	3	66.7	33.3	-	66.7	33.3	33.3	-	-	-	66.7	-	-	-	-	-	-	-
その他サービス	44	72.7	31.8	27.3	29.5	29.5	22.7	4.5	18.2	27.3	11.4	6.8	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	-

(注) 網掛けの項目が当該業種で1位の項目
(3つまで回答)

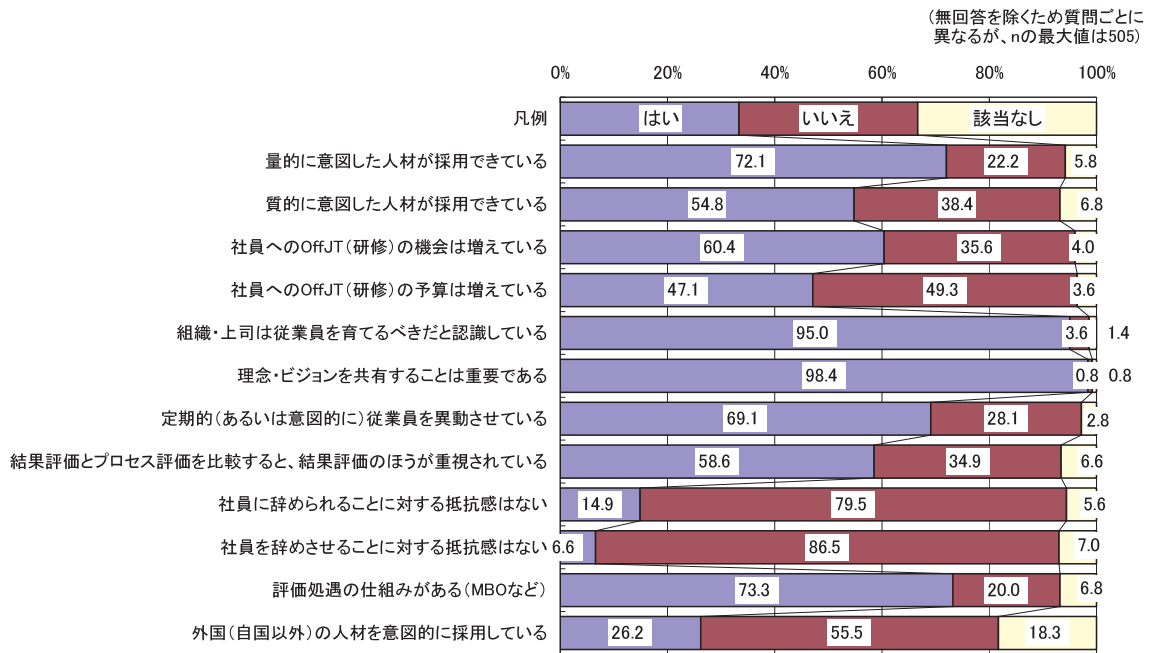
3-2. 組織・人事に関して

調査結果の概要

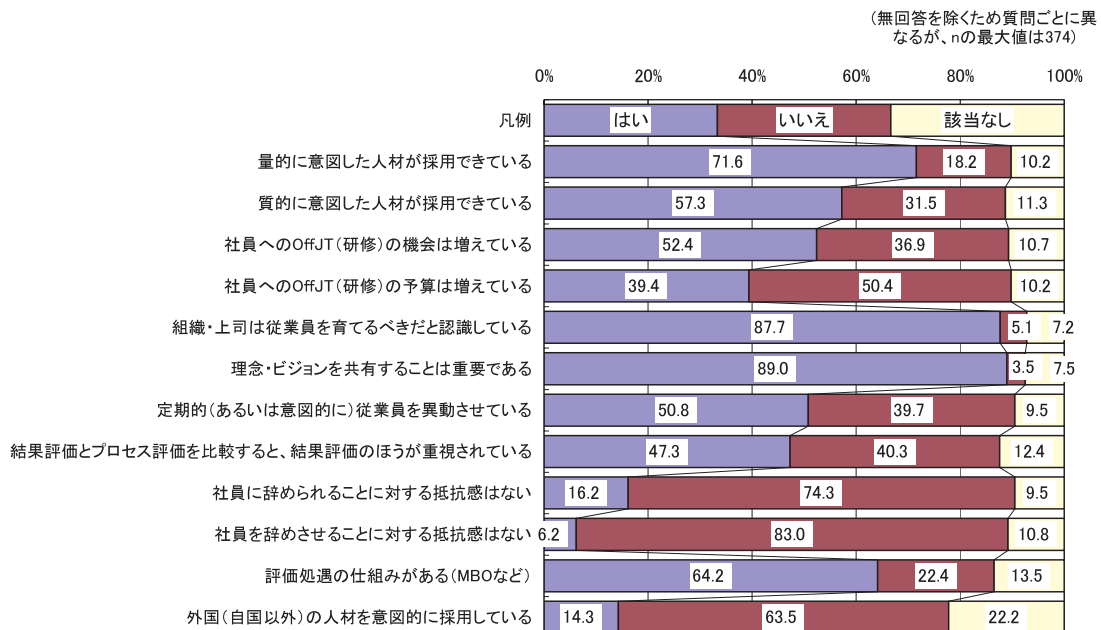
組織・人事に関する12項目の設問の中で、採用状況については「管理職・事務職・本社機能スタッフなど」、「工場ライン勤務者・作業員など」のいずれも7割以上が「量的に意図した人材が採用できている」と回答した。一方、いずれにおいても「質的に意図した人材が採用できている」割合はそれを下回った。

「外国(自国以外)の人材を意図的に採用している」については、対象が「管理職・事務職・本社機能スタッフ」においては26.2%が「はい」と回答している。

組織・人事に関して (対象が管理職・事務職・本社機能スタッフなど)



組織・人事に関して (対象が工場ライン勤務者・作業員など)



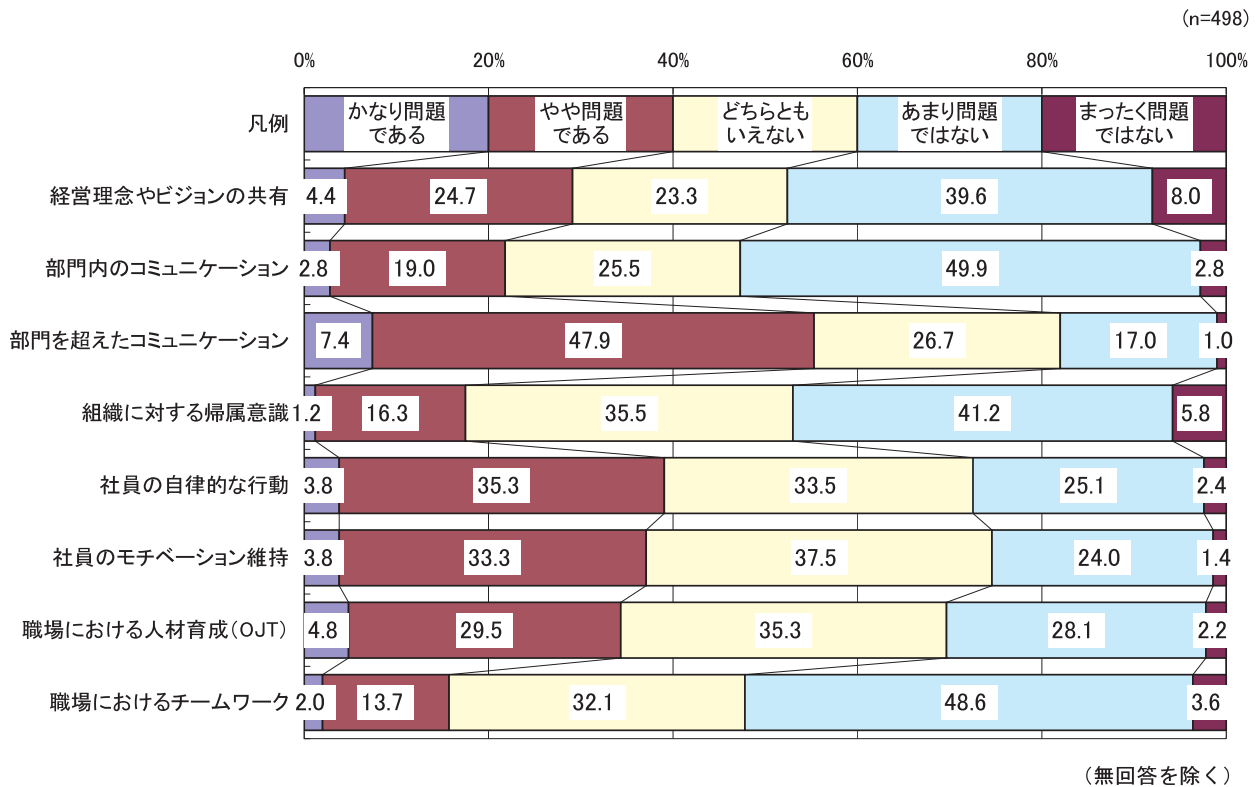
3-3. 組織に関する課題

調査結果の概要

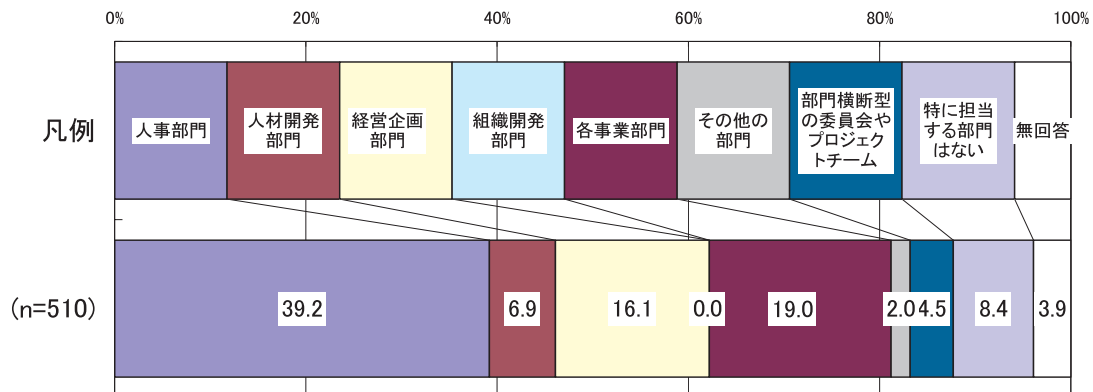
組織風土や社員の意識に関して、「部門を超えたコミュニケーション」については「かなり問題である」「やや問題である」の合計割合が過半数を超え(55.3%)、課題が多いことがうかがえる。一方「部門内のコミュニケーション」や「職場におけるチームワーク」は「まったく問題ではない」「あまり問題ではない」の合計が過半数を超えている。

組織に関わる課題を推進する部門については、「人事部門」(39.2%)、「各事業部門」(19.0%)、「経営企画部門」(16.1%)の順となった。

組織風土や社員の意識に関する問題点



組織に関わる課題を推進する部署

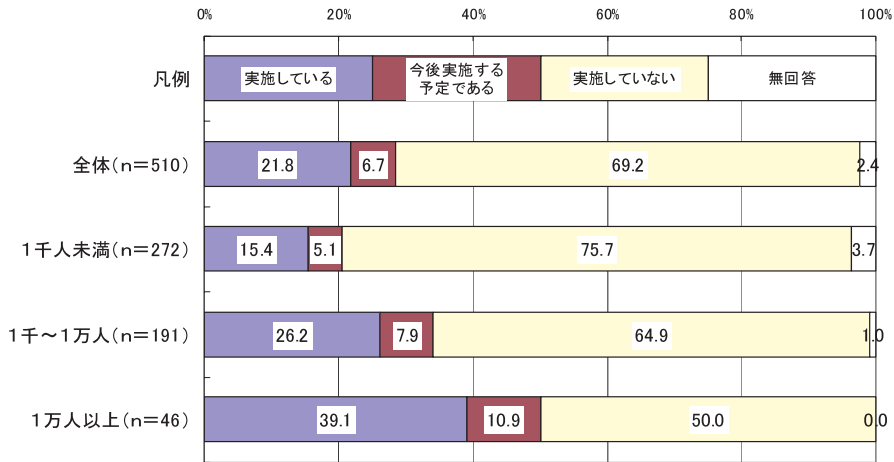


3-4. 海外トレーニー制度について

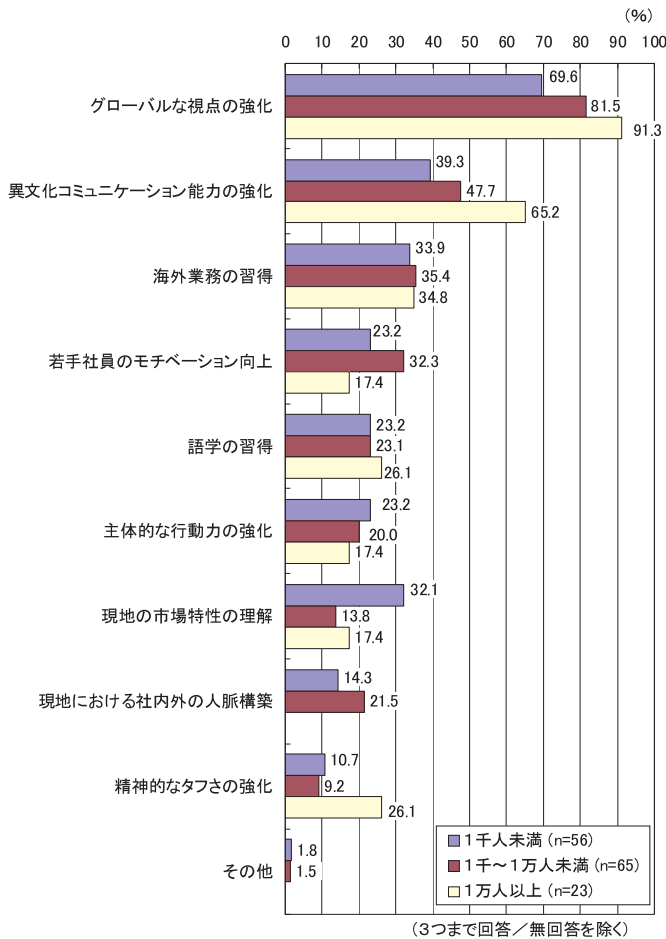
調査結果の概要

海外トレーニー制度(人材育成を目的とした新人・若手社員の海外拠点等への派遣)についての設問では、「実施している」が21.8%、「今後実施する予定である」が6.7%となった。なお「実施している」割合は企業規模の大きい方が高くなっている。実施の目的は「グローバルな視点の強化」、「異文化コミュニケーション能力の強化」が企業規模に関わらず上位の理由となった。
 派遣期間ならびに平均費用については回答が分散しており、目的に応じて各社が設定している状況にあるといえる。

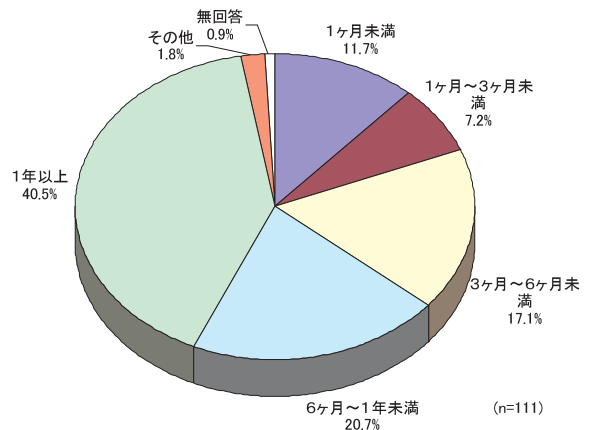
海外トレーニー制度の実施



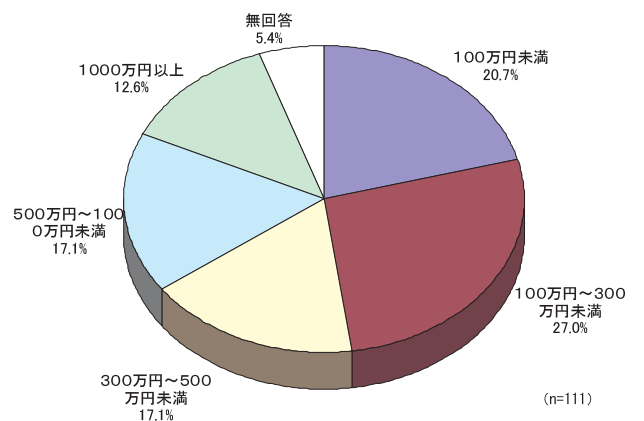
海外トレーニー制度の実施で重視する目的 (従業員規模別)



一般的なトレーニーの派遣期間



一人あたり平均費用



<アドバイザーからのコメント>

質問 <採用の量と質について>

「管理職・事務職・本社機能スタッフなど」ならびに「工場ライン勤務者・作業員など」に関する採用の量と質について尋ねたところ、いずれも「はい」と答える割合が高いものの、「量」に比較して「質」の方が「いいえ」の率が高くなっています。貴社の状況と比較して、この傾向をどのように思われますか。

- 最近の就職難は企業側から見れば数的な人材確保に関しては好環境であるが、質的には、学歴に比例しない能力（考える力の不足、常識力不足、意欲不足、など）の問題に直面している。ゆとり教育の問題とか完全核家族化の問題などの教育問題が着目されているが、企業としては社員の戦力化のための教育のあり方を真剣に考えなければならない状態である。
- キャリア採用の場合において、期待するスキルレベルの人材がなかなか集まらないということはある。但し、以前に比べれば改善されてきている（すなわち、優秀な人材の流動性が高まっている）と認識している。
- 「量」については採用人数を充足するか否かの判断であり、ある意味デジタルに判断できるものとする。しかし、「質」については、今後のビジネス展開やグローバル化に活躍できる人材か否か未知数な部分もあるため、肯定意見が減少しているものとする。
- 就職市場が買い手市場になっているあらわれであり、当社の状況と一致。
- 雇用不況の中、「買い手市場」である故、「量的」には企業が満足できる結果となることは当然と考える。しかし、「質的」な側面では、必ずしも企業の要求を満たしているとは言い切れない状況である。現行の採用プロセスでは、大学学部の3年次後半から就職活動に入り、それが4年次まで続いており、専門課程にあってしかるべき学力の蓄積が出来ていない学生が多く見られる。講義から学生を奪われる大学も講義を受講できない学生も不幸であり、企業としても「質的」に優れた学生を受け入れられない負の連鎖がある。また、昨今の就活事情の中では、小手先だけの就活スキルを持った学生が増えており、企業が求める「質」の維持が難しい状況であるとも言える。
- 失業率が高い現状、量については確保しやすい。質については採用側の個人的感覚によって答えが左右されるが、できる人とできない人の格差が大きくなっている感じがする。加えて、全体的に伸張、向上意欲が乏しく、それなりの生活への安住志向が強くなっているように思う。自分なりに創意工夫する、自分の功績をつくってアピールするといった、良い意味で秀でようとする力があまり感じられない。
- 当社においても同様の傾向が見られる。有力大学といえども質が低くなってきているように感ずる。大学の就職担当教授によれば優秀な学生ほど脚光を浴びている企業や業界を選ぶ傾向にあるとのこと。従来からの製造業は敬遠されているようである。このため相対的に質が低下しているのではないかと考えている。
- 採用サイドの「買い手市場」の様相がますます強まっている中、採用サイドの求める人材に対する強気な意識が質の面での評価に変化を与えているのではないかと考える。元来、就職希望先としての人気が高くない事業については、このような量的面と質的面での意識の差は少ないと感じており、総じて量の面でも質の面でも意図した人材が採用できていると思う。
- 回答者は経営者サイドに近い人が多いと想定すると、「いいえ」のウエイトが高いのは納得する。「はい」のウエイトが思った以上に高いので、意外感もある。
- 買い手市場を反映してか、スタッフ部門もライン部門も量的充足は果たしている。「質的に意図した人材」とは即戦力としての知識、スキルを備えた人材ということであれば、情報化や開発の一部業務を除いては自ずと現場ニーズとのギャップはあるわけで止むを得ないところではないか。むしろ、即戦力化のための教育、育成プログラムの組織的運営が大事。採用状況としては大卒以上が高卒、高専卒の採用を相対的に上回っている傾向も、回答傾向の一因と考えられる。
- 日本では基礎学力が以前に比べ低下しており、企業内教育・育成の重要性が増している。そのため新たなプログラム作りが必要かもしれない。昨今では、所謂「ゆとり教育」学生が入社している

年次でもあり、相関があるかもしれないと考えている。国力を高めるためにも、教育の充実を国に働きかける必要があると共に、大学の教育に対する考え方も変える必要がある。

- 採用の量と質についてはそれぞれ別の回答として考えるべき。量的には昨今の採用の買い手市場によりしっかりと人員が確保できたと見る一方で、質的には、グローバル化などの進展を考えるとなかなかよい人材が日本で採用できず苦勞している状態があると見られる。
- 不況下で採用はできるが、質の確保は難しい。今後、インターンシップ制度の強化で是正する。
- 経済環境の影響で量的にはカバーできているがその割には質について劣るかもしれない。
- 質の部分は知識レベルなのかヒューマンスキルのものなのかによって意味が異なる。ヒューマンスキルの部分だとすると、豊かで少子化の中で大事に育てられ、強く自らチャレンジする気力等が弱くなっているのかとも思う。
- 各社が採用を手控える中で、学生にとっては厳しい就職環境となっており、各社の人材採用戦略に基づき、目標とした一定の「量」は確保することはできる状況であると推測される。一方「質」の点では、たとえば海外勤務を希望する学生が少なくなっているなど、「気概をもった人材」が減っており、経営側の感触として「人材の均質化」が感じられるようになっているのではないかと。
- 当社は両方とも「はい」である。一般論として、質が低いと感じるのは、価値観の変化・多様性によるものと考えられる。
- 自社が必要とする領域の技術者は、どこの企業も不足気味であり、労働市場に出てこない。結果、質的にも低下傾向にある。期間従業員も量はとれない。さらに、優秀人材は社員登用など抱え込みもあって、新規の採用者の質は低下傾向にある。
- 昨今の新卒の就職難に比例して、当社では質の高い人材が増えている。より選りすぐりの人材が集まっている。
- 有効求人倍率など雇用の流動性が低く、企業の採用意欲も低い状況下で、量的充足が高いのは当然の結果ではないかと思う。一方、質的に見ると、採用できたとしてもベストな採用かどうかは判断しづらく、満足度が低くなる傾向にある。

4. 営業・マーケティング領域の課題

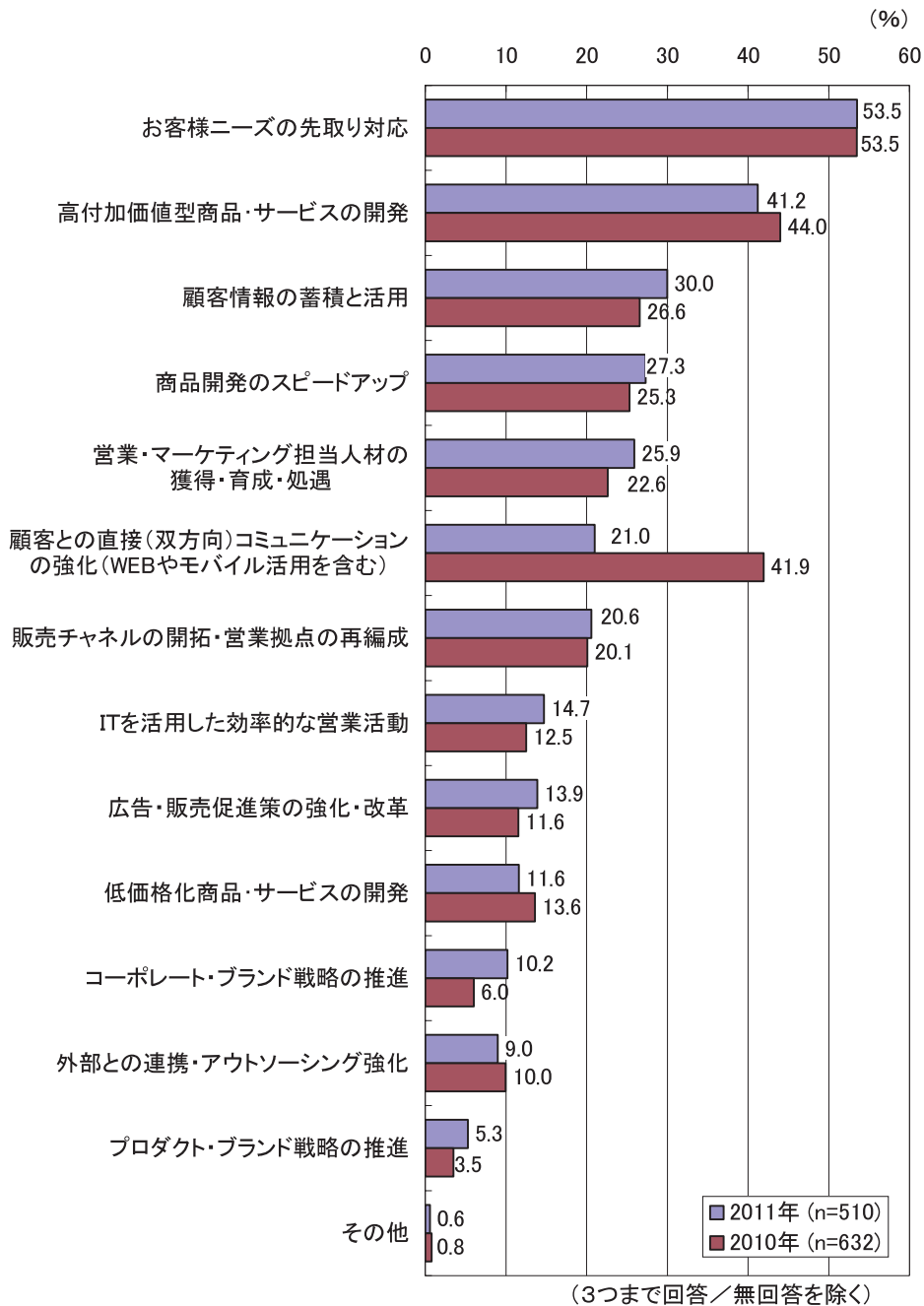
4-1. 営業・マーケティング領域の主要課題—1 〈前年比較〉

調査結果の概要

営業・マーケティング領域の主要課題は、前年と同じポイント数で「お客様ニーズの先取り対応」が1位となった(53.5%)。また、「高付加価値型商品・サービスの開発」が41.2%で2位となった。

なお、「顧客との直接(双方向)コミュニケーションの強化」のポイント数が大きく減少しているが、「コミュニケーションの強化」という手段よりも「顧客情報の蓄積と活用」のようにより目的志向を強めていることが考えられる。また、昨年の選択肢に比べて「(WEBやモバイル活用を含む)」の文言を付加した影響もあるかと推測している。

営業・マーケティング領域で特に重視している課題 (前年比較)

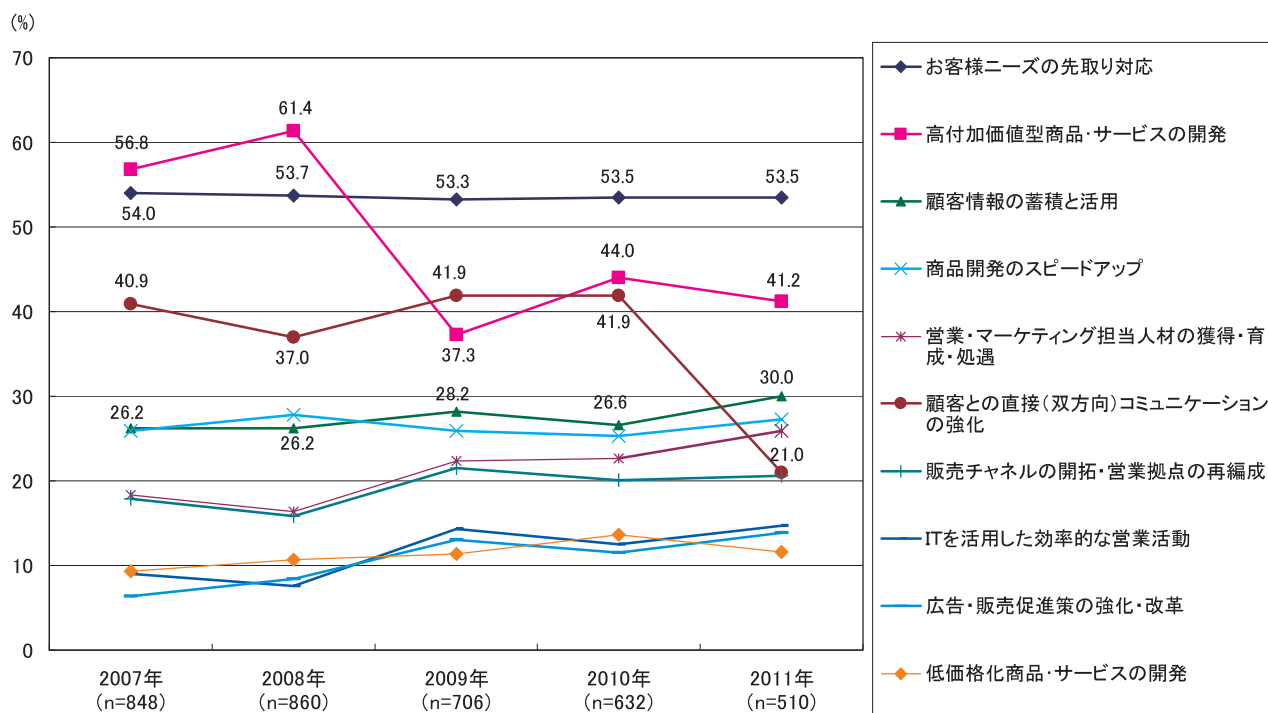


4-1. 営業・マーケティング領域の主要課題—2 〈5年間の推移〉

調査結果の概要

5年間の推移を見ると、「お客様ニーズの先取り対応」はほとんど同じポイント数で5年間上位に位置しており、営業・マーケティング領域の普遍的課題であることがうかがえる。また、「顧客情報の蓄積と活用」、「商品開発のスピードアップ」も継続的に一定の課題認識をもたれ続けている。一方、「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」は年によりポイント数の増減が大きくなっている。

営業・マーケティング領域で特に重視している課題（5年間の推移）



(3つまで回答/上位10項目のみ)

営業・マーケティング領域で特に重視している課題（業種・細分類別）

調査数	お客様ニーズの先取り対応	高付加価値型商品の開発	顧客情報の蓄積と活用	商品開発のスピードアップ	営業・マーケティング担当人材の獲得・処遇	顧客との直接(双方向)コミュニケーションの強化	販売チャネルの開拓・営業拠点の再編成	ITを活用した効率的な営業活動	広告・販売促進策の強化・改革	低価格化商品のサービスの開発	コーポレートブランド戦略の推進	外部との連携・アウトソーシングの強化	プロダクト・ブランド戦略の推進	その他
510	53.5	41.2	30.0	27.3	25.9	21.0	20.6	14.7	13.9	11.6	10.2	9.0	5.3	0.6
	3	66.7	33.3	33.3	-	33.3	-	-	66.7	33.3	-	-	-	-
29	44.8	44.8	13.8	48.3	17.2	10.3	24.1	6.9	31.0	10.3	20.7	6.9	10.3	-
6	33.3	33.3	16.7	16.7	50.0	33.3	50.0	25.0	16.7	33.3	16.7	-	-	-
4	100.0	50.0	25.0	50.0	-	-	25.0	25.0	-	-	-	-	25.0	-
27	37.0	59.3	25.9	51.9	18.5	22.2	11.1	11.1	7.4	7.4	7.4	11.1	14.8	-
12	25.0	41.7	33.3	16.7	41.7	-	8.3	25.0	25.0	-	16.7	-	25.0	-
2	-	-	50.0	50.0	50.0	-	100.0	-	-	-	50.0	-	-	-
9	66.7	44.4	22.2	44.4	22.2	-	33.3	11.1	11.1	-	-	-	11.1	-
20	50.0	65.0	15.0	50.0	25.0	25.0	15.0	10.0	5.0	10.0	10.0	5.0	5.0	-
17	64.7	70.6	23.5	41.2	23.5	29.4	11.8	11.8	5.9	11.8	5.9	-	-	-
8	62.5	62.5	-	50.0	12.5	-	12.5	-	-	12.5	-	12.5	-	-
41	63.4	46.3	26.8	43.9	17.1	12.2	26.8	9.8	2.4	14.6	2.4	4.9	4.9	2.4
32	53.1	34.4	18.8	34.4	9.4	21.9	25.0	9.4	6.3	43.8	6.3	9.4	-	-
21	57.1	33.3	33.3	47.6	19.0	14.3	33.3	14.3	19.0	9.5	4.8	9.5	4.8	-
38	42.1	18.4	44.7	26.3	21.1	26.3	13.2	28.9	26.3	2.6	7.9	5.3	7.9	-
44	61.4	61.4	31.8	13.6	20.5	27.3	27.3	18.2	11.4	2.3	13.6	2.3	6.8	-
4	50.0	25.0	75.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	-	-	-	25.0	-	-
6	33.3	66.7	33.3	-	16.7	50.0	-	16.7	33.3	16.7	16.7	16.7	-	-
31	61.3	35.5	67.7	16.1	41.9	16.1	22.6	-	3.2	9.7	12.9	9.7	3.2	-
30	66.7	6.7	46.7	3.3	43.3	16.7	16.7	16.7	20.0	6.7	10.0	23.3	-	-
3	66.7	66.7	33.3	-	33.3	33.3	-	33.3	-	-	33.3	-	-	-
36	55.6	44.4	11.1	16.7	33.3	22.2	19.4	13.9	2.8	11.1	13.9	13.9	5.6	2.8
2	50.0	50.0	-	-	100.0	-	50.0	-	-	-	-	50.0	-	-
2	-	50.0	-	-	-	-	50.0	-	50.0	-	-	50.0	50.0	50.0
4	50.0	50.0	25.0	25.0	-	-	25.0	-	25.0	25.0	25.0	50.0	-	-
17	52.9	23.5	23.5	11.8	29.4	35.3	17.6	35.3	41.2	-	5.9	11.8	5.9	-
4	50.0	-	50.0	25.0	25.0	75.0	50.0	25.0	-	-	-	-	-	-
8	62.5	62.5	25.0	-	62.5	12.5	25.0	12.5	-	12.5	12.5	-	-	-
3	33.3	-	33.3	-	66.7	66.7	-	33.3	-	66.7	-	-	-	-
44	54.5	34.1	31.8	11.4	29.5	27.3	11.4	20.5	22.7	18.2	15.9	13.6	-	-

(注) 網掛けの項目が当該業種で1位の項目
(3つまで回答)

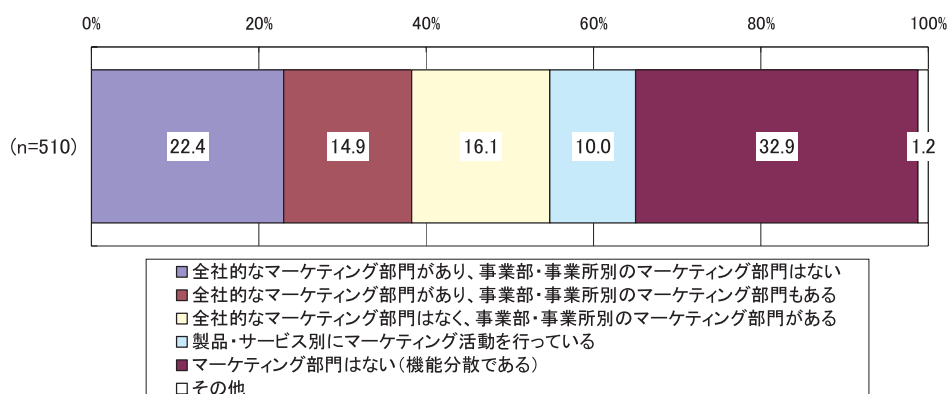
4-2. マーケティングに関する組織体制

調査結果の概要

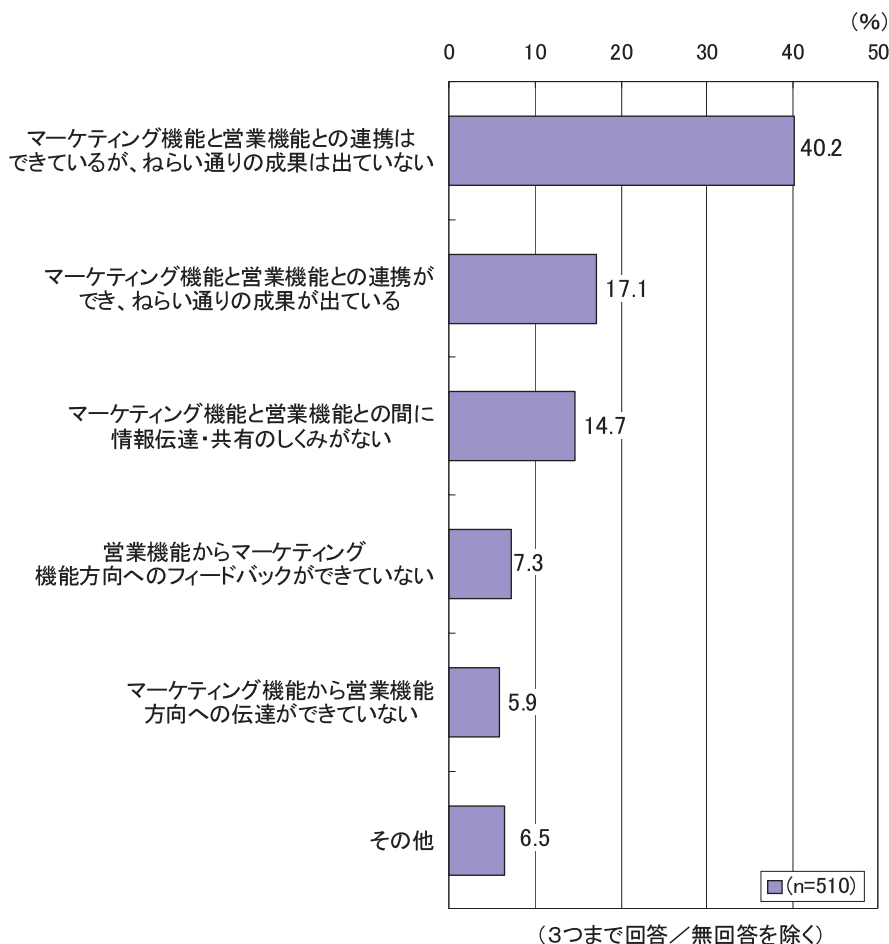
マーケティングに関する組織体制については「マーケティング部門はない(機能分散である)」が32.9%で1位となり、「全社的なマーケティング部門」や「事業部・事業所別のマーケティング部門」のあり方についても回答が分散する結果となった。

「マーケティング機能」と「営業機能」との連携の程度については、「マーケティング機能と営業機能との連携はできているが、ねらい通りの成果は出ていない」が40.2%で最上位となり、「ねらい通りの成果が出ている」(17.1%)を大きく上回った。

マーケティングに関する組織体制



「マーケティング機能」と「営業機能」との連携の程度



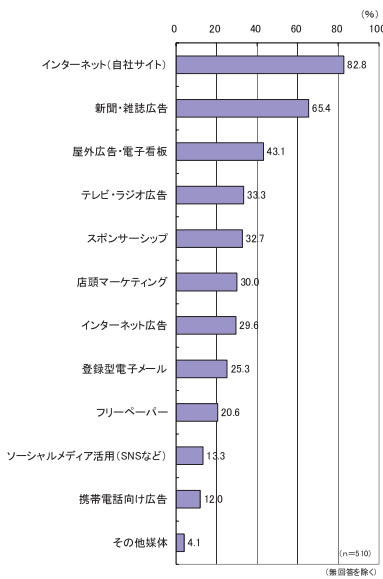
4-3. 各媒体・ツール使用の意図

調査結果の概要

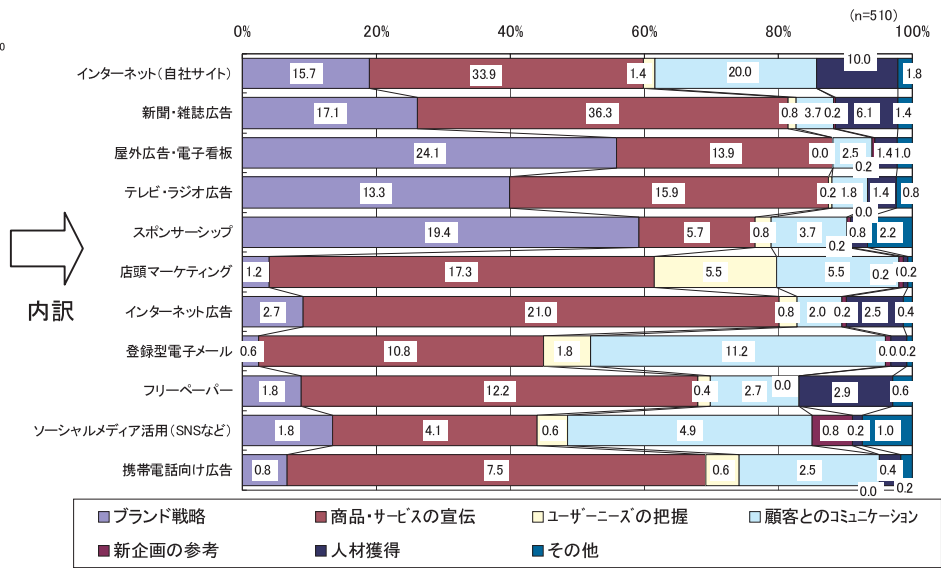
媒体・ツールの利用については、「インターネット(自社サイト)」、「新聞・雑誌広告」、「屋外広告・電子看板」の順で使用されている率が高いが、他の媒体については「使用していない」割合が高めの割合となった。利用意図は媒体によって特性があらわれている。

また、情報発信・受信手段としてのソーシャルメディア活用については、「会社として活用する予定はない」が46.5%で1位となった。一方で、活用実績のある企業にその成果を尋ねたところ、「大変成果が出ている」ならびに「多少成果が出ている」と答えた割合が50.0%にのぼった。

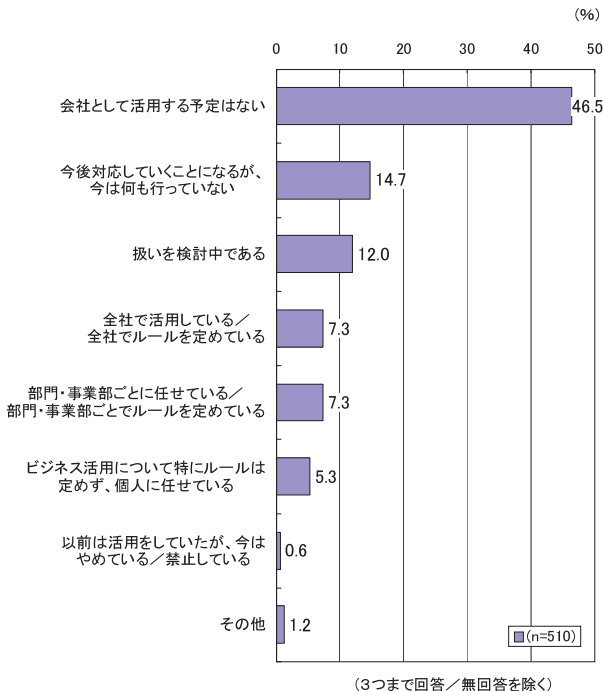
媒体・ツールの使用
「あり」の割合



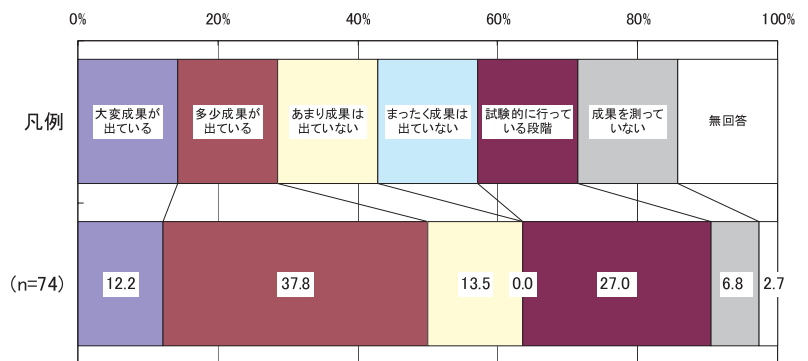
媒体・ツールの利用意図



情報発信・受信手段としての
ソーシャルメディア活用



ソーシャルメディア活用の成果



<アドバイザーからのコメント>

質問 <マーケティング機能と営業機能の連携について>

「マーケティング機能」と「営業機能」について連携の程度を聞いたところ、「連携はできているが、ねらい通りの成果は出ていない」という回答が1位となっています。

成果につなげるための分担、連携のあり方について、どのように思われますか。また、貴社で行っている具体的施策がありましたら、お聞かせください。

(分担・連携のあり方について)

- 成果を挙げるためには、マーケティング機能と営業機能の間に商品開発機能とも連携した体制が必要と考えている。マーケットが求めているものに自社製品を変化させることにより初期の成果が出るものと考えられる。
- 両部門のコミュニケーションは不可欠である。「マーケティング機能」としては、「あるべき姿」を理論的に提示するが、往々にして机上の論理に終わってしまうことがある。「営業機能」としては、「どうやったら売れるのか?」という現実問題を常に背負っており、その垣根の存在は、両者にとつての機能不全となり得る問題である。
- 分析が難しいが、簡単に言えば理論と現実がマッチしないということかと思う。成果達成のための選択肢を複数持つ、それを柔軟に使い分ける、という行動が役立つかもしれない。
- 今までの成長は市場の成長によりもたらされたのであってマーケティングを活用してシェアを変動させることが出来た企業は少ないのではないか。よって、この問題はなかなか解決しないのではないか。
- 当面する経営課題の1位が「売り上げ・シェア拡大」とあるので、その期待からすると成果が出ていないと言う結果になるのではないか。情報共有の点では、連携は出来ているかもしれないが、共有しているだけで、その共有した情報をどのように活用するかが課題である。共有された情報をどのように解釈するかのノウハウ蓄積により、成果に結びつくか、つかないかが問題となる。
- 当社でも同様であるが、ねらい通りの成果が出ていないことの要因は分担とか連携の問題ではないと認識している。
- 相互のコミュニケーション、特にマーケティングから営業への積極的アプローチが重要。
- 「マーケティング」の主機能はマーケットリサーチ、販売予測及びプライシングであり、「営業」はまさに販売である。当社において後者は販売会社のミッションであり、前者は事業部マーケット部門、商品企画部門が担う。一部スタートアップしたばかりのビジネスは両者が同一組織において運営されることがあるが、基本的には分担も組織も明確である。
- 国内と海外（先進国、途上国）に分けて調査する必要があるのではないか。今回の調査では、回答者の意識が区別されないまま答えている可能性もあり、一元的に評価することは適切ではないと推量する。
- 組織機能の統合化の推進、ビジネスモデルの変化の理解と人材の育成。
- この両者は今後融合される。
- マーケティング機能自体があいまいで役割分担も明確でないと思う。
- 営業部門には、単なる受注活動だけでなく、市場や顧客のニーズを掴む機能も必要であり、マーケティング部門には、把握した市場をどのように開拓して受注に結びつけるかという営業戦略機能も必要であるとする。組織的な住み分けではなく、相互に共通の視点を持たせることが肝要である。
- 日本では、マーケティングと営業（Sales）の分離をしない方が効率は良いと思う。
- 連携がどうこうというよりは、日本企業は一般的に、マーケティング力が弱い。市場ニーズを的確に迅速につかんでいないことが真因と思われる。
- 両方の責任を一人のリーダーや管理者がつかさどるべきではないか。そうでないと部署間の摩擦など余計な時間がかかってしまう。これを行うことで意思決定や実行の精度があがる。

(具体的な施策について)

- 事業部横断的に、マーケティング面、営業面での両機能の成功事例、失敗事例を紹介する中で、分担と連携の在り方を啓発することとしている。
- 研究部隊、技術部隊あるいはコンサルタントのような第三者の視点を加えてみることも考えている。
- 若手に対しては実力より若干難度の高い現場マターのテーマを与え、解決させる。
- 当社も同様な悩みを抱えており、有効な対策があれば知りたい。
- 全国の営業の責任者を対象に商品開発についての研修会を開催し、マーケティングと商品開発を営業と有機的に機能させるために必要な知識、意識を醸成している。
- 連携効果を生むためには、両機能部署の相互理解が前提となると考え、特に営業機能にマーケティング手法の習得と実践を実施している。
- マーケティング部門と営業部門との人事ローテーションは、計画的に実施している。
- マーケティングと営業の人事異動の活発化。
- それぞれの役割が明確であり、連携も問題なく取れている。
- 従来のマーケティング機能は営業機能（ハードを売る機能）に近かったが、現在はモノからコトへとビジネスモデルが変化し市場のニーズやネットワークの進展も視野に入れた展開が必要で、人材もリテラシーも違うことを理解することが大切。
- マーケティング能力がないとユーザーに食い込めないため、マーケティング営業研修を実施している。
- マーケティング・営業それぞれの経験者を意図的にたすき掛けしてポストに着ける。また、開発部門も入れマーケティング・営業部門との情報共有をしっかりと行う機能を作る。特にトップの情報交換を頻繁に行うことが大事であろう。
- 事業分野ごとに、マーケティング部門と営業部門、および製造や技術開発部門が一同に参集し、戦略立案のための対話を繰り返し、アクションプランを策定している。
- 当社では、OEM がメインだが、市販分野に力を入れるべく事業として独立させた。最終ユーザーからの声を直接吸い上げて、ひいては OEM ビジネスへもフィードバックさせる。
- 当社では数年前から営業とマーケティングの機能は一本化している。

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

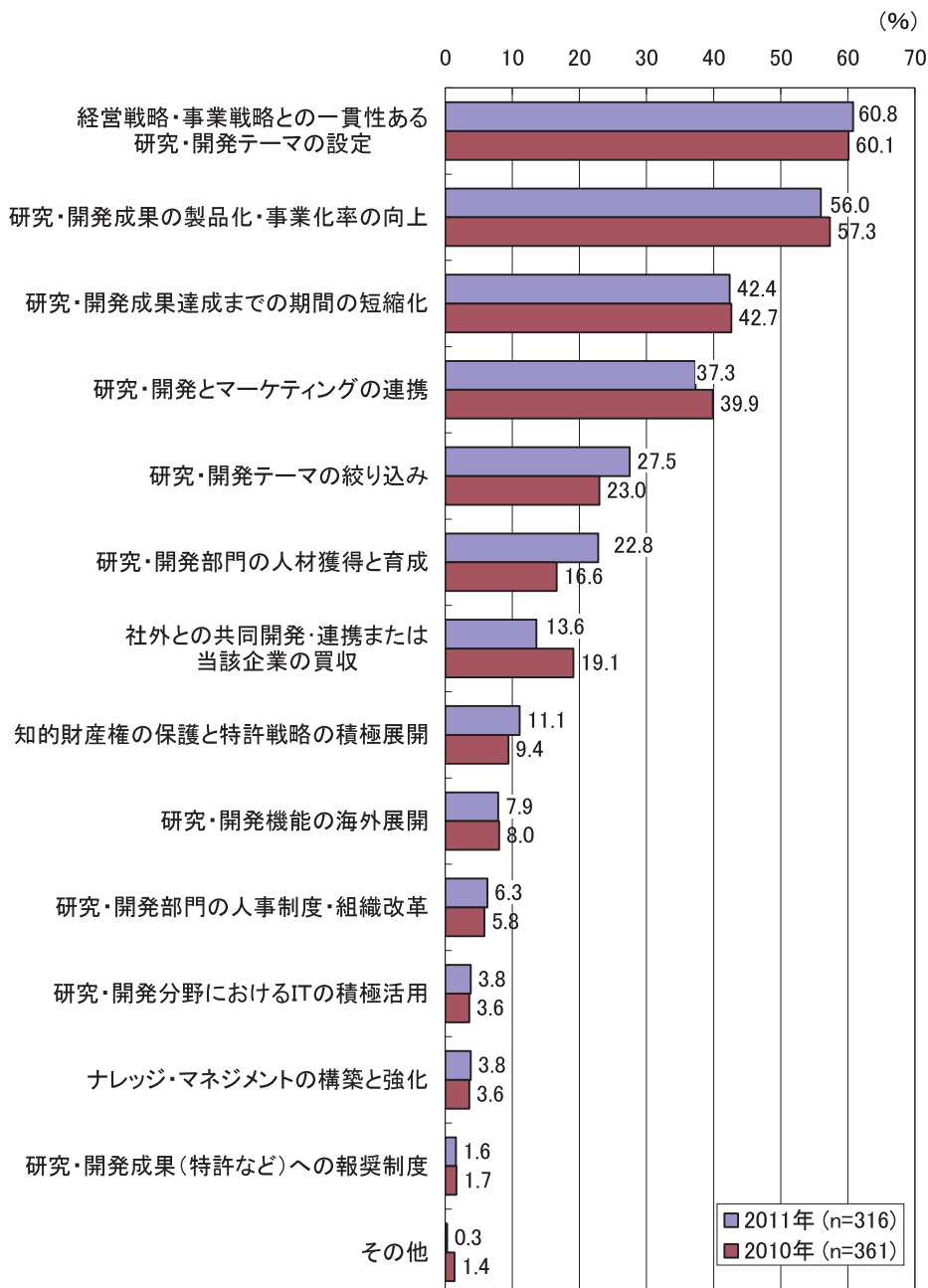
5-1. 研究・開発領域の主要課題—1 〈前年比較〉

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」が昨年に続き1位となり、上位5項目は同じ順位となった。

一方、昨年に比べて「社外との共同開発・連携または当該企業の買収」が 5.5 ポイント減、「研究・開発部門の人材獲得と育成」が 6.2 ポイント増となっている。

研究・開発領域で特に重視している課題（前年比較）



(3つまで回答／無回答を除く)

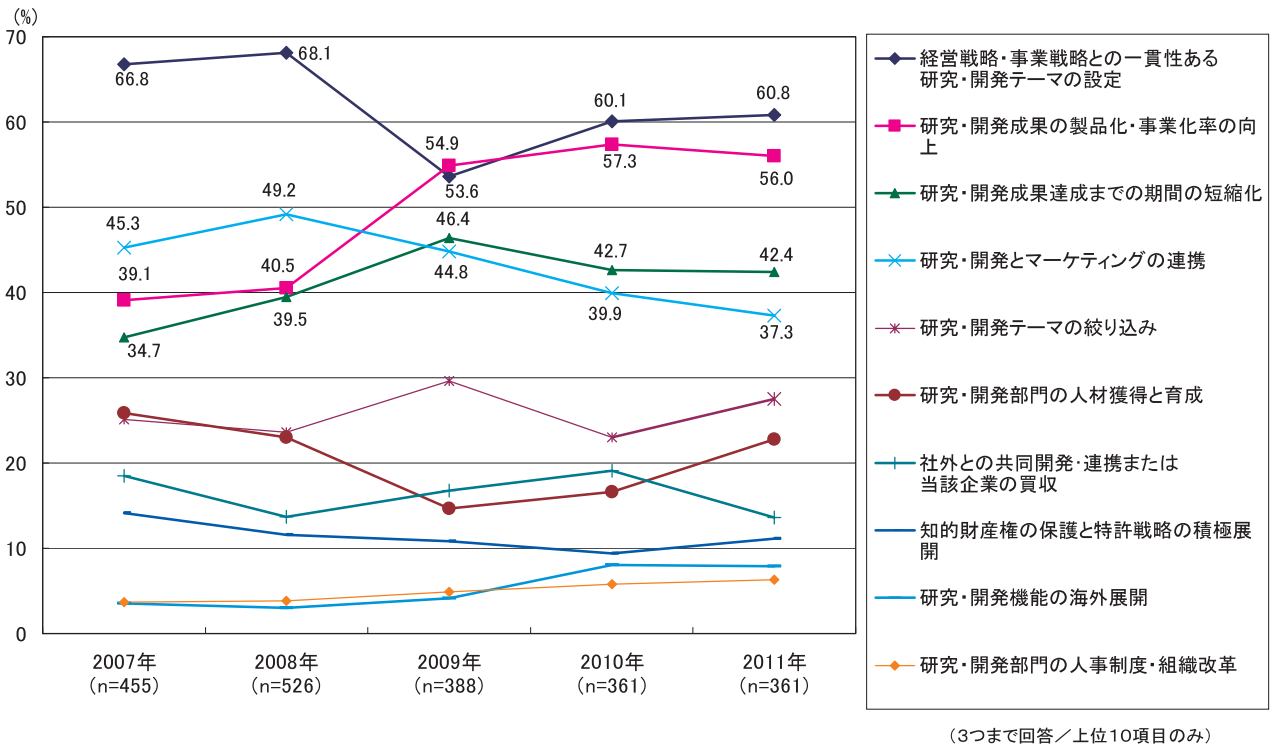
5-1. 研究・開発領域の主要課題—2 〈5年間の推移〉

調査結果の概要

5年間の推移を見ると、「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2009年を機に再度上昇傾向にある一方で、「研究・開発成果達成までの期間の短縮化」は2009年を機に微減傾向にある。

また、「研究・開発成果の製品化・事業化率の向上」は5年前に比べて重視度が大きくあがっているが、「研究・開発とマーケティングの連携」は5年前に比べて重視度がやや下がっ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（5年間の推移）



研究・開発領域で特に重視している課題（業種・細分類別）

調査数	経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定	研究・開発成果の製品化・事業化率の向上	研究・開発成果達成までの期間の短縮化	研究・開発とマーケティングの連携	研究・開発テーマの絞り込み	研究・開発部門の人材獲得と育成（プロジェクトリーダーなど）	社外との共同開発・連携または当該企業の買収	知的財産権の保護と特許戦略の積極的展開	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・開発担当者を含む）	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
316	60.8	56.0	42.4	37.3	27.5	22.8	13.6	11.1	7.9	6.3	3.8	3.8	1.6	0.3
3	33.3	66.7	66.7	66.7	66.7	-	-	-	-	-	-	-	-	-
24	54.2	50.0	50.0	50.0	29.2	20.8	8.3	8.3	12.5	8.3	4.2	-	-	-
5	80.0	100.0	-	40.0	40.0	-	-	-	40.0	-	-	-	-	-
4	75.0	25.0	25.0	50.0	25.0	75.0	-	25.0	-	-	-	-	-	-
26	69.2	65.4	61.5	30.8	11.5	26.9	3.8	11.5	7.7	3.8	-	-	3.8	-
10	40.0	60.0	60.0	30.0	30.0	20.0	10.0	20.0	20.0	10.0	-	-	-	-
2	100.0	100.0	50.0	50.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9	77.8	44.4	44.4	22.2	33.3	22.2	22.2	11.1	11.1	-	-	11.1	-	-
19	63.2	63.2	63.2	36.8	36.8	5.3	10.5	10.5	5.3	-	5.3	-	-	-
16	56.3	56.3	31.3	31.3	12.5	43.8	18.8	25.0	-	-	6.3	6.3	-	-
6	66.7	83.3	50.0	16.7	33.3	16.7	-	-	16.7	16.7	-	-	-	-
35	51.4	48.6	51.4	37.1	34.3	25.7	11.4	8.6	11.4	5.7	2.9	-	2.9	-
29	75.9	69.0	37.9	24.1	27.6	27.6	-	10.3	13.8	6.9	3.4	3.4	-	-
18	50.0	44.4	72.2	50.0	11.1	11.1	27.8	11.1	-	5.6	-	5.6	5.6	-
4	25.0	-	25.0	25.0	25.0	-	50.0	25.0	-	-	25.0	-	-	-
20	70.0	55.0	30.0	35.0	35.0	15.0	35.0	-	-	-	10.0	15.0	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1	-	100.0	-	100.0	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-
22	81.8	68.2	22.7	40.9	22.7	18.2	18.2	9.1	-	9.1	4.5	4.5	-	-
2	-	-	50.0	-	50.0	100.0	50.0	50.0	-	-	-	-	-	-
1	100.0	-	-	100.0	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
21	57.1	66.7	38.1	47.6	23.8	19.0	9.5	-	9.5	4.8	4.8	9.5	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	75.0	-	25.0	25.0	75.0	-	25.0	25.0	-	25.0	-	-	25.0	-
5	60.0	60.0	-	40.0	40.0	60.0	20.0	-	-	-	-	-	-	-
3	33.3	33.3	-	66.7	-	33.3	33.3	33.3	-	33.3	-	-	-	33.3
1	-	100.0	100.0	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1	-	-	-	-	-	100.0	-	-	-	100.0	-	100.0	-	-
22	59.1	40.9	31.8	36.4	27.3	27.3	18.2	22.7	4.5	13.6	9.1	4.5	4.5	-

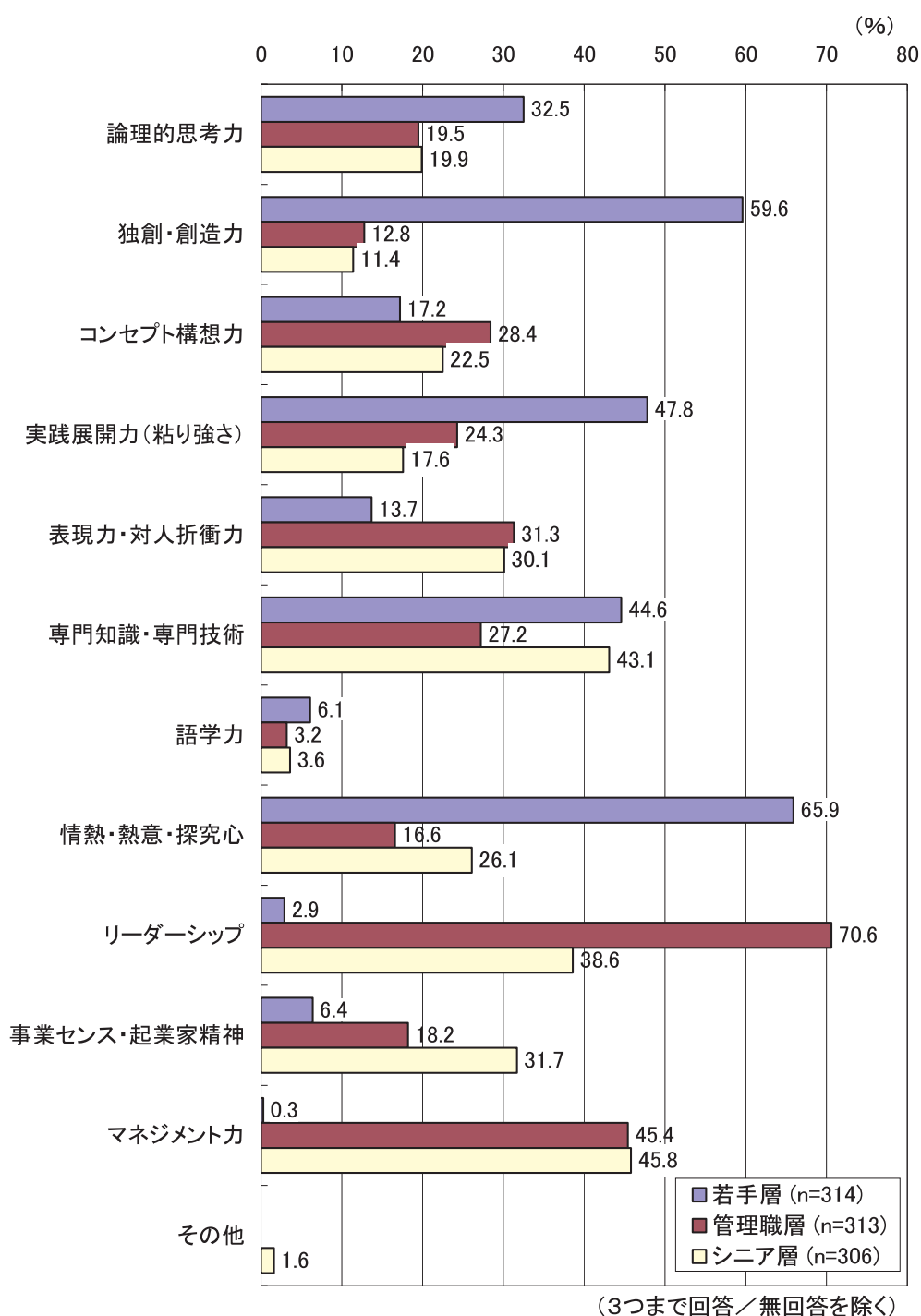
(注) 網掛けの項目が当該業種で1位の項目
(3つまで回答)

5-2. 研究・開発部門の人材に求められる能力や資質

調査結果の概要

研究・開発部門の人材に求められる能力や資質として特に強化したいものを尋ねたところ、若手層は「情熱・熱意・探究心」(65.9%)、「独創・創造力」(59.6%)、管理職層は「リーダーシップ」(70.6%)、「マネジメント力」(45.4%)、シニア層は「マネジメント力」(45.8%)、「専門知識・専門技術」(43.1%)の順となり、階層が上になるほどヒューマンスキルやコンセプチュアルスキルが求められている傾向にある。

研究・開発部門の人材に求められる能力や資質として特に強化したいもの



<アドバイザーからのコメント>

質問 <シニア層人材の能力・資質について>

若手層、管理職層、シニア層それぞれについて、求める能力や資質について聞いたところ 72 ページのように各層によって重点項目がわかりました。特に、シニア層については「マネジメント力」、「専門知識・専門技術」というところへの期待が高まっています。事業への貢献と、本人のキャリアビジョンとを融和させていく点をどのように認識していますか。また具体的施策があればお聞かせください。

(どのように認識していますか)

- シニア層に求める能力・資質としては、当然のことながら専門知識、マネジメント力が挙げられる。当社グループとしては、それに加え、コンセプト構想力や事業センスに重きを置き、新規事業の立ち上げ、そして当該事業のマネジメントを担ってもらうことを考えている。
- 単純に言えば、経験者はその力を発揮する、若い人は充電しトライする、ということと見る。年とって発揮する技能が無い、ということが無いような人材育成が必要である。加えて、企業内にそれほどシルバーを活用できる場所がないので、独立できる人を企業の力で育成していくことも重要になると思う。
- 全体で見ると語学力がすべての層で最低レベルであるが、少なくとも英語は標準語と思った方がいいと思う。
- 研究職で育った人材の中でマネジメント力を身に付けられる人の割合は少なく、専門化の傾向が強い。開発業務の中で小さい単位でのプロジェクト管理を実行させることで、マネジメント力や指導力が醸成される。
- 各人にそれぞれ得手不得手があって当然である。一律のキャリアパスを想定することには無理がある。いくつかのキャリアパス（例えば事業執行、技術深耕など）を用意することが必要である。
- 研究開発領域における「技術の伝承」ともいえる「ものの考え方や見方（思考回路）」は、経験年数が大きく影響していると思う。プロダクトマネジメント力はもとより、新しい発想を生み出す思考回路を求めているのではないか。
- シニア層については、過去培ってきたノウハウを活かすことでの事業貢献を期待している。
- ローテーションへの本人の希望を重視しつつ、OJTによる育成が基本。
- R&Dにおける管理職層についてはテーマ設定と選択したテーマへの資源、予算配分、並びに事業化へ向けての方向付けが第一義的に求められる能力。技術に対する幅の広さ、理解力そしてリーダーシップが求められる資質である。シニア層もそれに準ずるべき。
- 各層によって重点項目が分かれることは当然であり、その各層の期待内容については予想通りである。研究開発に従事する人が年齢を増すにつれてマネジメント向きか、専門職向きかを見極める必要があると考える。当社では、研究開発に従事するものも、事業、企画などの経験を積ませた上で適性を見ていく事が重要だろうと考え、いくつかの人事施策を採用している。加えて、マネージャー候補者については、人事ローテーションを積極的に行なっている。
- 新しい発想による価値創造活動が最も大切、しかし企業としてはいかに事業化するかがもっと大切。
- 高齢者の活用は専門能力と競争原理。
- 期待する点においては同様と考えるが、技能の伝承的な要素も加わると思う。
- 社員一人ひとりが、自身の専門性や経験に伴う強みを活かすことが可能で、自分でもやりたいと思っているテーマや業務に携わることができれば、結果として能力を十分に発揮することができるため、会社としても大きな成果が期待できる。また、中堅、シニア層になり、様々な経験を蓄積した年代においては、管理職としてリーダーシップを発揮し、部下のマネジメントにおいて成果を上げる者もいれば、担当として専門性や経験を活かした活動で成果を上げ続けるタイプもいる。会社としては、各種制度を組み合わせ、各人の強みや組織力が発揮できるように工夫を重ねていきたい。
- 幹部職は当然ではあるが、シニア層についてもリーダーシップをもってもらいたい。
- 今のシニアは、プレイヤー化の流れを経てきた世代で、部下を持った経験が少ないと思われる。また、技術の変化が速いので、専門性に自信が揺らいでいるのではないか。

- シニア層はとて品質の高い勤勉な労働層でとても重要である。

(具体的な施策について)

- 定年までプレイヤーもしくはプレイングマネージャーであり、いつまでも手が動き、頭が動く人材を多く育成する。そのためには役職者自らに課題を課す、担当業務にあたってもらふことが必要。
- プロジェクト管理の実行と必要により製品設計部門との人事交流など。
- 社員一人一人の持っている技術・能力を細かく評価するシステムを構築中である。これを基に教育計画を立て、どの方向に育成して行くかという計画も立てる。
- 専門職制度の評価手法と報酬との連動をブラッシュアップし続けるしか方法論はないかと考える。
- 役職定年者の中から適任者を選び、若手社員の指導者としての位置づけを明確にして、全国の支社に配置している。顧客訪問時に同行し、保守対応、顧客対応について個別指導を行うことで、人材育成につなげている。
- 若いうちに海外、関係会社の重要ポストを経験させる。
- 特に事業化の方向付けと事業への橋渡しについては、テーマ推進者がそのまま事業化を担当する方が有効。
- MOT 教育を社内で行なっている。対象者は、40歳前後の研究者が主体。座学に加え、将来の新規事業を提案することを目標としている。
- 自由な発想で価値創造できる環境の整備や働き方のサポートと、技術マネジメント (MOT やプロジェクトマネジメント) レベルの向上策の同時進行。
- 高齢者だけの専門部隊設置。
- 以下の諸制度を活用している (自己申告制度、社内留学制度、社内人材公募制度、資格取得奨励制度、専門職認定制度、マイスター制度、目標管理面談制度等)。
- 研究リーダー、若手のローテーション計画。
- 技術者は基本的に、担当分野で「極める」「とんがる」人をいかに多く輩出させるかがキー。結果的に、本人も充実し、会社にも貢献することになる。
- 職能制度や再雇用制度などを実施している。
- 若手に対しては実力より若干難度の高い現場マターのテーマを与え、解決させる。

6. 生産領域の課題

※回答は生産部門がある場合のみ

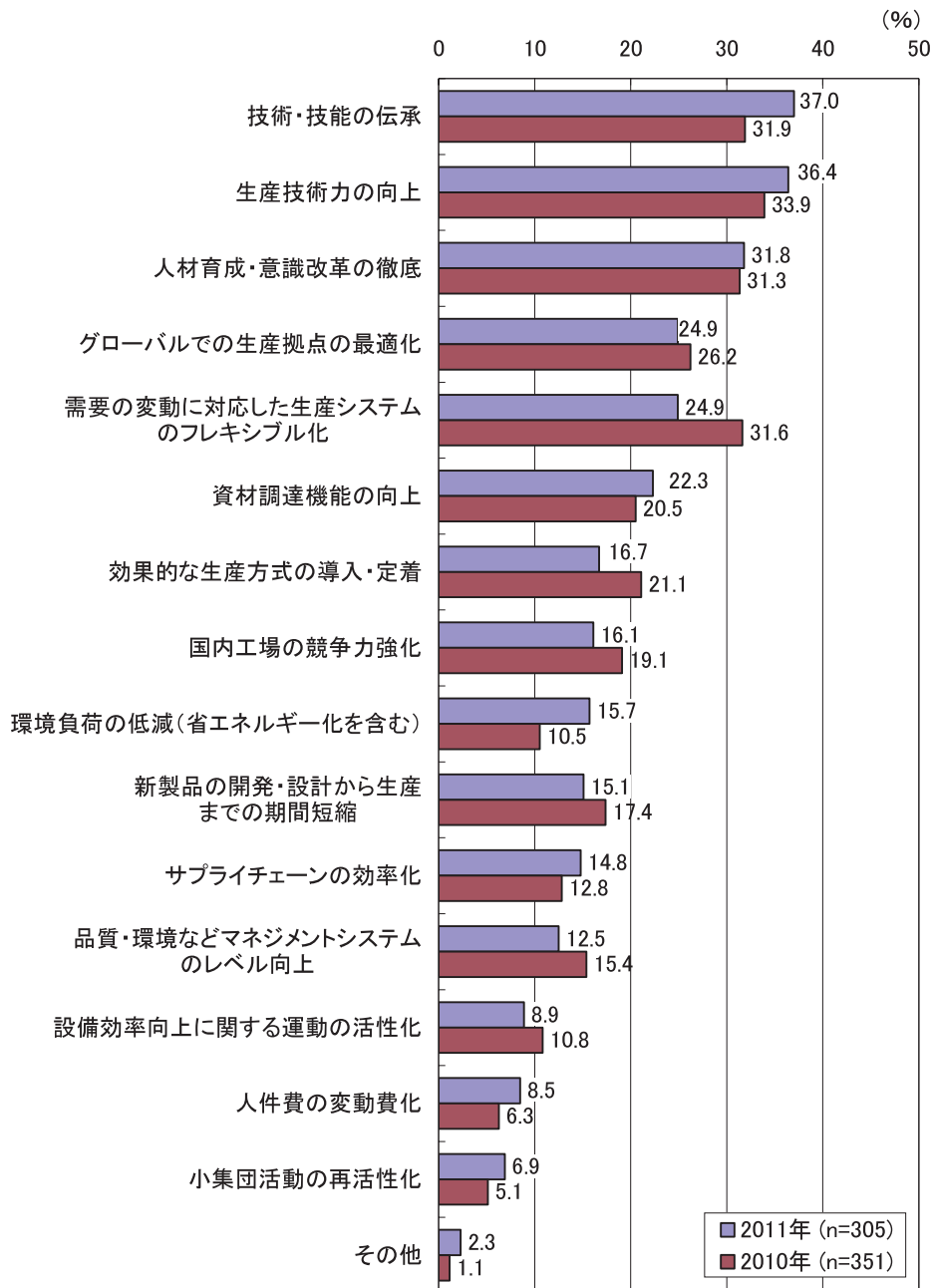
6-1. 生産領域の主要課題—1 〈前年比較〉

調査結果の概要

生産領域の主要課題としては、「技術・技能の伝承」が昨年比 5.1 ポイント増で最上位となり (37.0%)、昨年1位であった「生産技術力の向上」は 36.4%で2位となった。また、昨年3位であった「需要の変動に対応した生産システムのフレキシブル化」は 6.7 ポイント減となった。

上位項目以外では「環境負荷の低減(省エネルギー化を含む)」が 5.2 ポイント増となり、エネルギー問題への意識が向上していることがうかがえる。

生産領域で特に重視している課題 (前年比較)



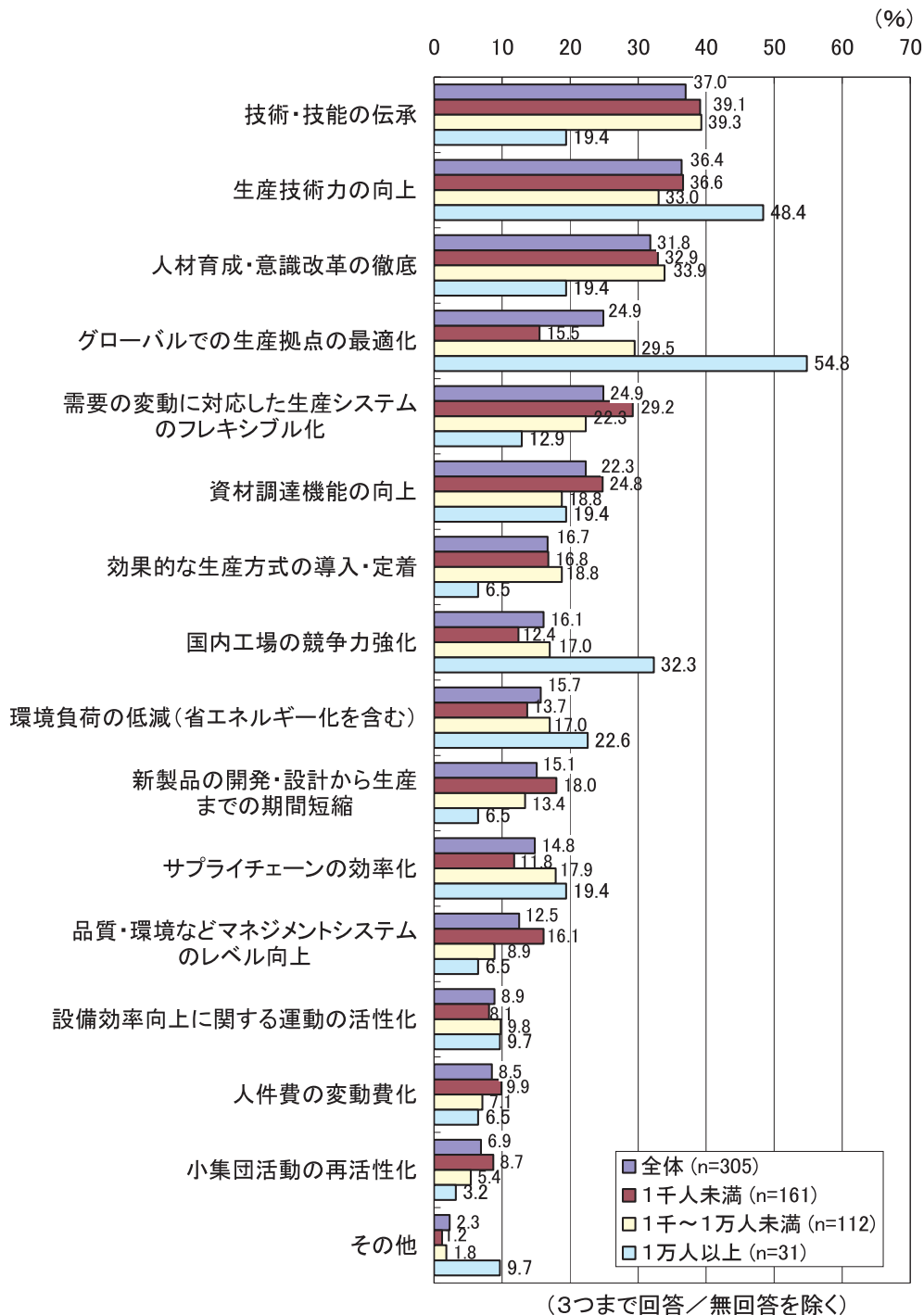
(3つまで回答/無回答を除く)

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位の課題は、1万人以上の企業が「グローバルでの生産拠点の最適化」(54.8%)、1千～1万人未満ならびに1千人未満の企業は「技術・技能の伝承」(39.3%、39.1%)となった。特に1万人以上の企業は全体順位と比べて重視課題の傾向が異なり、2位が「生産技術力の向上」(48.4%)、3位が「国内工場の競争力強化」(32.3%)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）

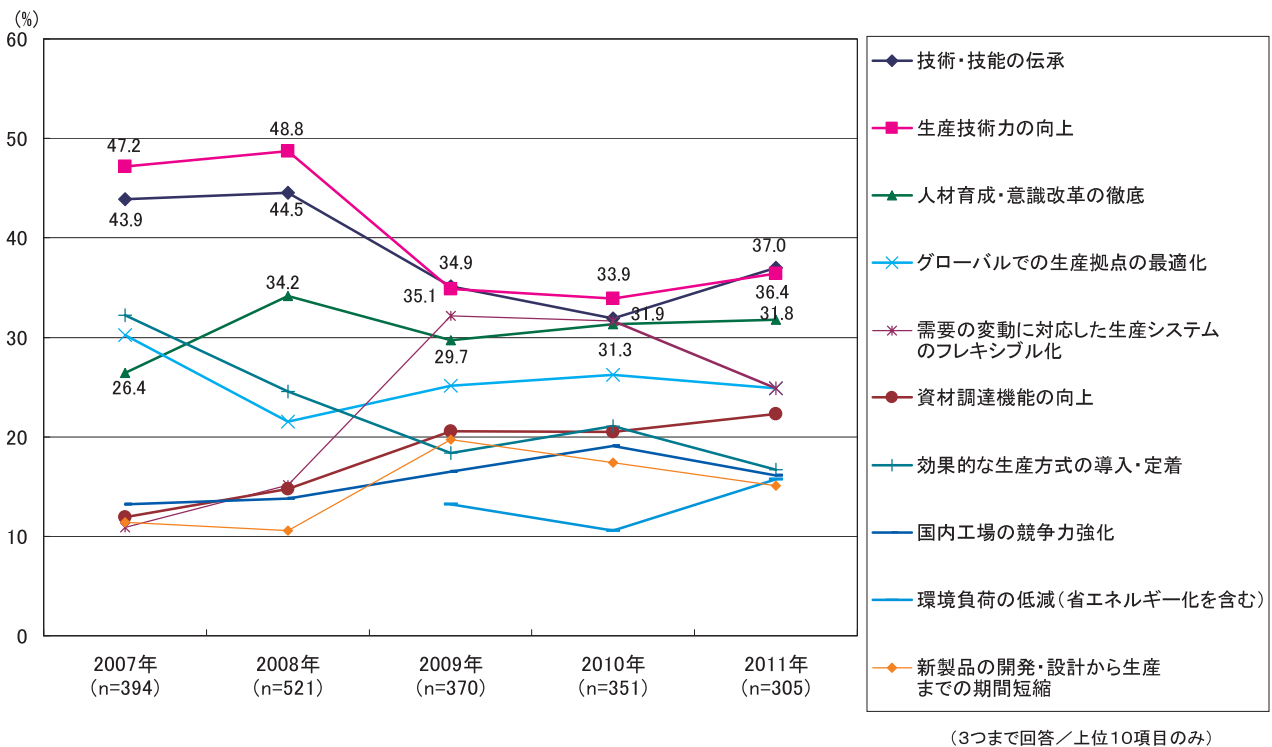


6-1. 生産領域の主要課題—3 〈5年間の推移〉

調査結果の概要

5年間の推移を見ると、2009年を機に上位項目の差が僅差になっていたが、今年度は「需要の変動に対応した生産システムのフレキシブル化」がここ2年に比べてポイントが下がり、上位3項目が微増した傾向にある。また、「資材調達機能の向上」は徐々にポイントを上げていることから、重視度が高ま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（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	技術・技能の伝承	生産技術力の向上 (設備開発力、自動化、ITなど)	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	需要の変動に対応した生産システムのフレキシブル化	資材調達機能の向上 (開発・購買・在庫・納期など)	効果的な生産方式の導入・定着 (JIT、セトル生産など)	国内工場間の競争力強化 (フレックシビリティを含む)	環境負荷の低減 (省エネルギー、省スペースを含む)	新製品の開発・設計から生産までの期間短縮	サプライチェーン (調達・生産・流通)の効率化	品質・環境マネジメントシステム (例:ISO)のレベル向上	設備効率向上に関する運用の活性化	人件費の変動 (派遣社員や期間工等)	小集団活動の活性化	その他
305	37.0	36.4	31.8	24.9	24.9	22.3	16.7	16.1	15.7	15.1	14.8	12.5	8.9	8.5	6.9	2.3
2	50.0	-	-	-	-	-	50.0	50.0	-	-	50.0	-	-	50.0	50.0	-
28	25.0	42.9	25.0	10.7	32.1	28.6	17.9	25.0	17.9	14.3	14.3	10.7	10.7	10.7	7.1	-
6	50.0	33.3	33.3	66.7	-	16.7	-	-	16.7	-	66.7	16.7	-	-	-	-
4	25.0	33.3	50.0	-	50.0	-	-	-	50.0	25.0	-	-	50.0	-	-	-
26	30.8	46.2	34.6	26.9	26.9	15.4	3.8	19.2	19.2	11.5	26.9	15.4	7.7	3.8	-	3.8
9	22.2	44.4	44.4	22.2	11.1	22.2	33.3	-	-	22.2	11.1	22.2	11.1	11.1	-	-
2	100.0	-	50.0	-	50.0	-	-	50.0	50.0	-	-	-	-	-	-	-
8	12.5	37.5	37.5	25.0	37.5	37.5	12.5	12.5	25.0	12.5	-	-	-	25.0	12.5	12.5
19	57.9	42.1	15.8	36.8	21.1	10.5	21.1	21.1	31.6	-	15.8	5.3	-	10.5	10.5	-
17	41.2	29.4	41.2	35.3	23.5	41.2	5.9	17.6	5.9	23.5	5.9	5.9	17.6	-	5.9	-
8	25.0	37.5	-	50.0	25.0	25.0	50.0	37.5	12.5	12.5	12.5	-	-	12.5	-	-
40	30.0	37.5	27.5	27.5	32.5	35.0	7.5	20.0	10.0	20.0	20.0	7.5	2.5	5.0	10.0	5.0
31	25.8	32.3	25.8	45.2	22.6	19.4	25.8	35.5	-	16.1	6.5	12.9	16.1	6.5	6.5	3.2
21	23.8	33.3	23.8	23.8	38.1	38.1	14.3	4.8	19.0	9.5	9.5	14.3	19.0	14.3	4.8	-
1	-	-	-	-	-	-	-	100.0	-	100.0	-	100.0	-	-	-	-
18	44.4	38.9	22.2	22.2	38.9	11.1	27.8	11.1	16.7	22.2	16.7	11.1	-	5.6	5.6	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
17	58.8	35.3	41.2	17.6	-	23.5	17.6	5.9	35.3	11.8	11.8	5.9	5.9	11.8	11.8	5.9
2	50.0	-	50.0	-	50.0	-	-	-	-	-	50.0	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
14	42.9	50.0	78.6	-	7.1	-	14.3	-	7.1	21.4	-	50.0	7.1	-	7.1	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	66.7	-	33.3	-	100.0	-	-	-	33.3	-	-	-	-	-	-	33.3
5	40.0	40.0	40.0	-	-	20.0	20.0	-	40.0	20.0	20.0	-	-	40.0	20.0	-
1	-	-	-	-	-	100.0	100.0	-	-	100.0	100.0	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1	-	-	100.0	-	-	100.0	-	-	-	-	-	100.0	-	-	-	-
19	63.2	31.6	42.1	15.8	15.8	10.5	15.8	-	10.5	15.8	15.8	21.1	15.8	15.8	10.5	-

(注) 網掛けの項目が当該業種で1位の項目
(3つまで回答)

6-2. 国内外の生産動向

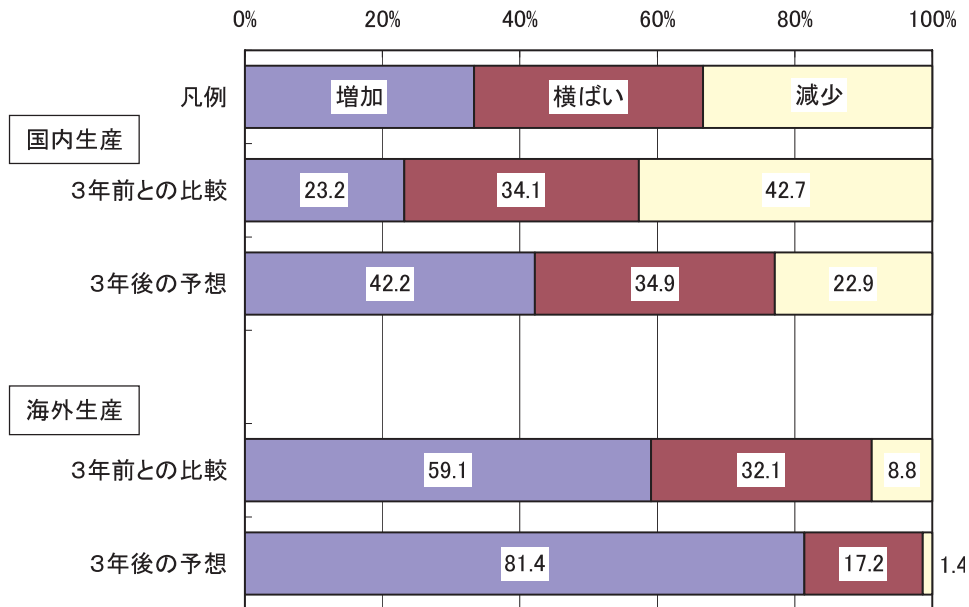
調査結果の概要

国内生産は3年前との比較で 42.7%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おり、前年と同様の傾向にある。

海外生産は3年前との比較で 59.1%が増加したと回答しており、前年より高いポイント数となった。また3年後の予想としては 81.4%が増加を見込んでおり、一層の海外シフトの傾向がうかがえる。

国内外の生産動向（数量ベース）

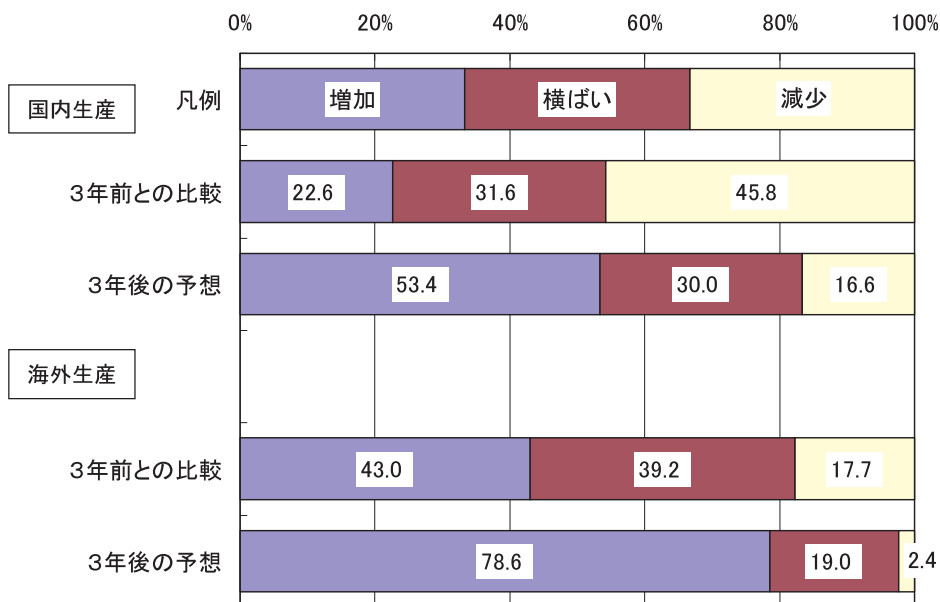
(n=305)



(無回答を除く)

<参考>国内外の生産動向（2010年調査結果）

(n=351)



(無回答を除く)

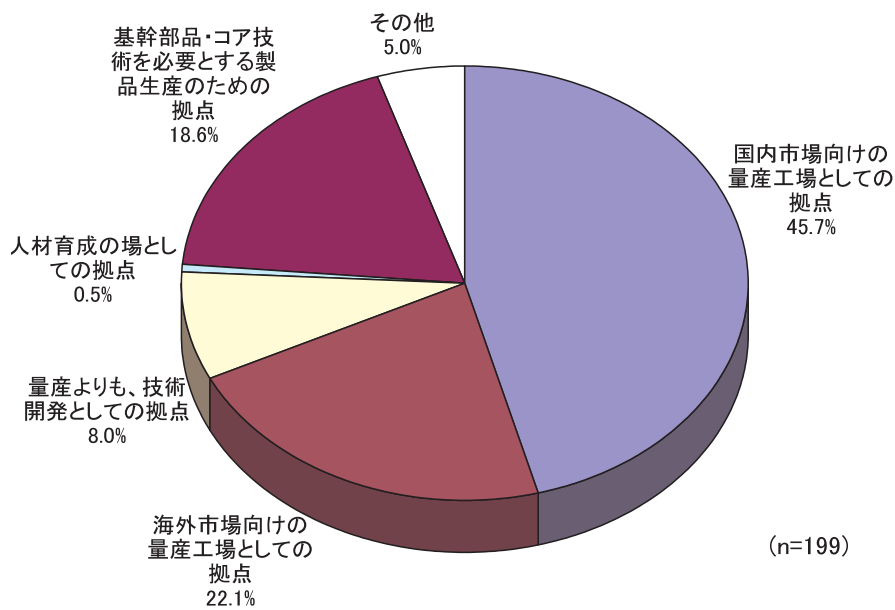
6-3. 国内生産拠点の位置づけ／主力製品の傾向

調査結果の概要

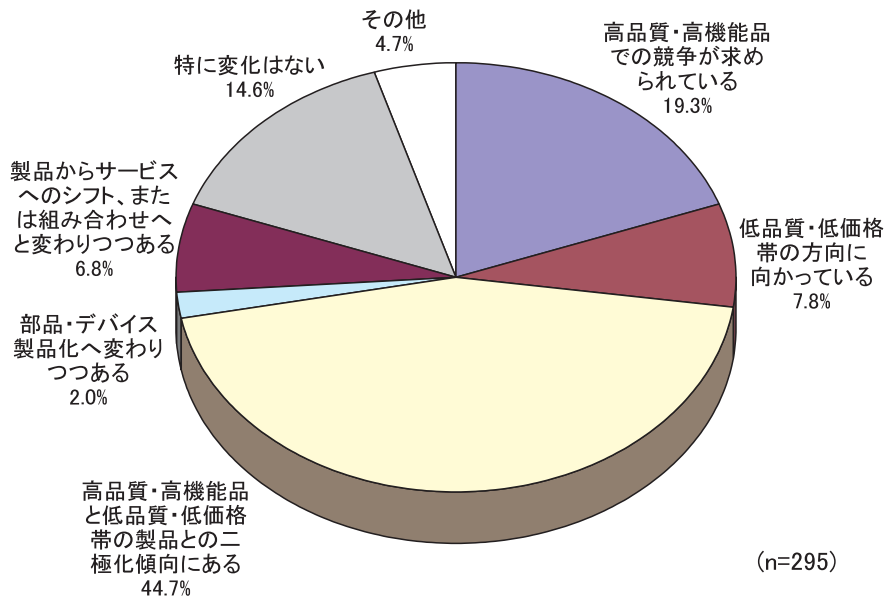
今後5年先を想定したときの国内生産拠点の位置づけについて尋ねたところ、「国内市場向けの量産工場としての拠点」が45.7%で1位となった。一方、「海外市場向けの量産工場としての拠点」(22.1%)や「基幹部品・コア技術を必要とする製品生産のための拠点」(18.6%)も一定割合を占めた。

主力製品の傾向について尋ねた問いでは、「高品質・高機能品と低品質・低価格帯の製品との二極化傾向にある」が44.7%で1位となった。

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



主力製品の現在の傾向



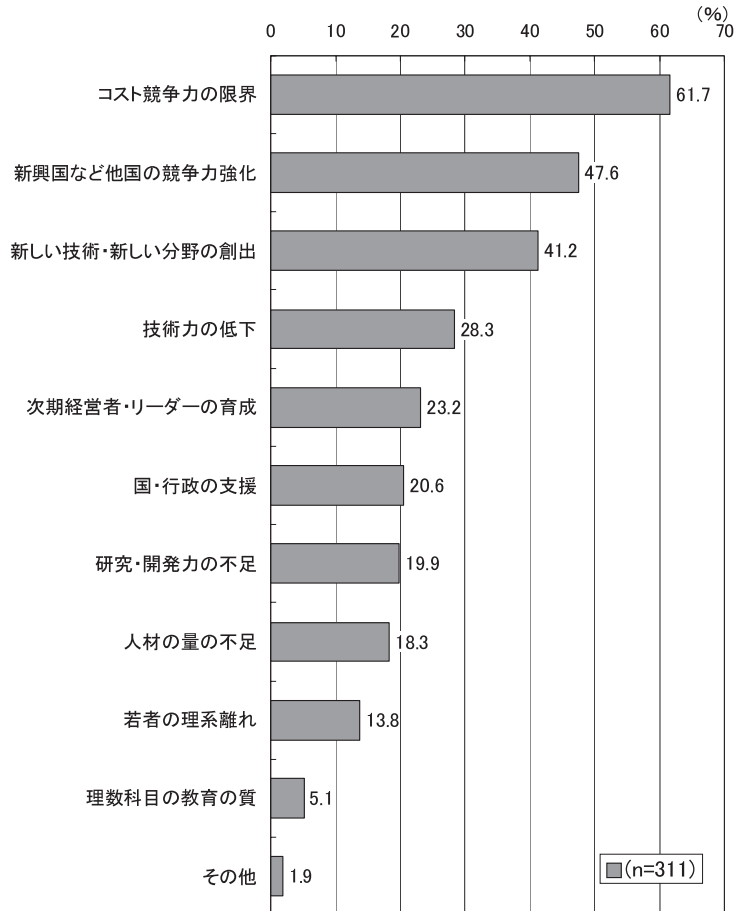
6-4. 日本のものづくりの懸念事項／技術立国であるか

調査結果の概要

今後の日本のものづくりの懸念事項について尋ねたところ、「コスト競争力の限界」(61.7%)、「新興国など他国の競争力強化」(47.6%)、「新しい技術・新しい分野の創出」(41.2%)の順となった。

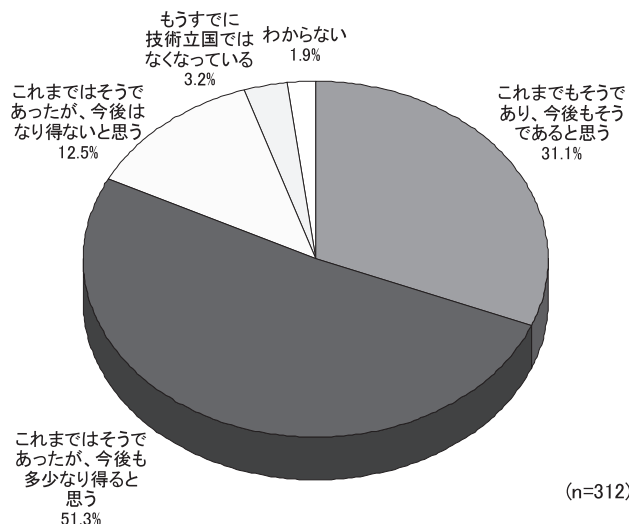
日本は技術立国であるかどうかについての問いでは、「これまでもそうであり、今後もそうであると思う」は3割であり、残りの7割は何らかの懸念を持っていることがうかがえる。

今後の日本のものづくりの懸念事項



(3つまで回答)

日本は技術立国であるか否か



(n=312)

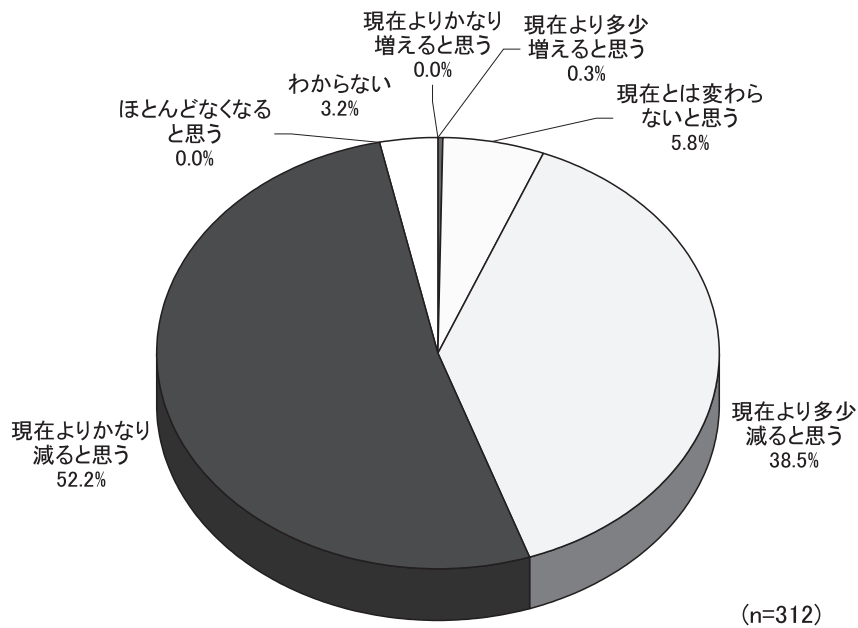
6-5. 将来の日本の工場数

調査結果の概要

10～20年後を考えたときの日本の工場数について尋ねたところ、「現在よりかなり減ると思う」(52.2%)、「現在より多少減ると思う」(38.5%)と、9割以上が減少との見方を示した。

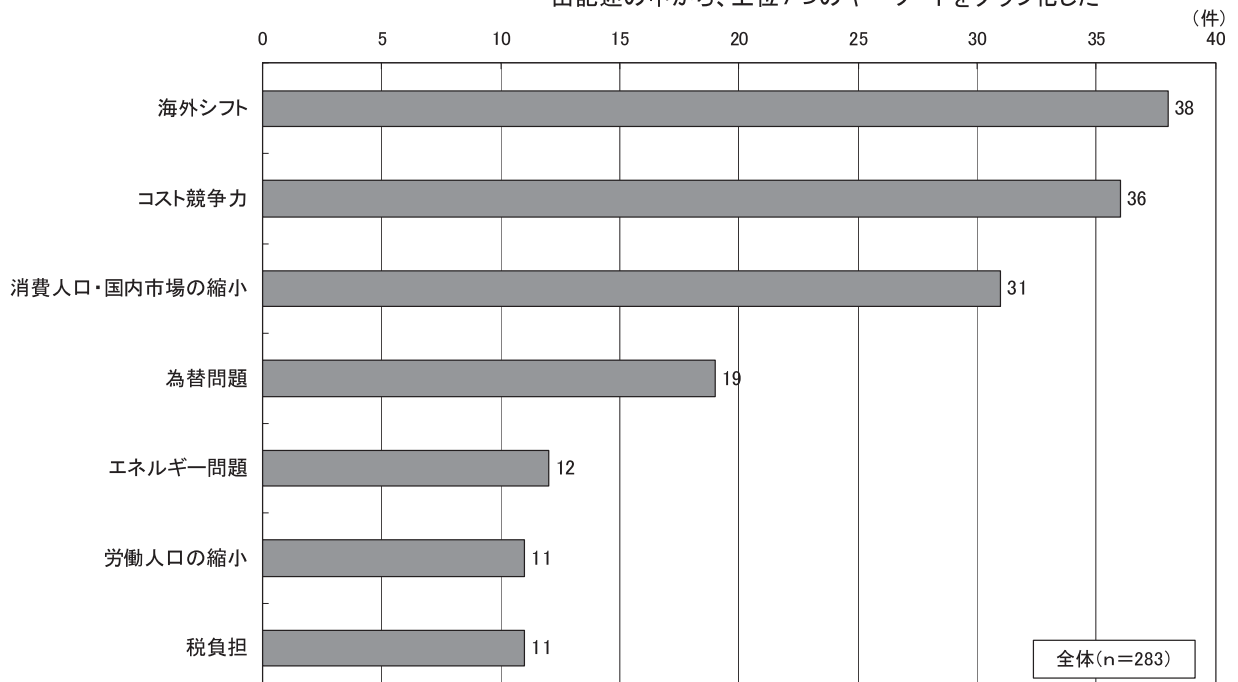
その理由の自由回答からキーワードを抽出したところ、上位には「海外シフト」、「コスト競争力」、「消費人口、国内市場の縮小」などの理由があげられた。

10～20年後の日本の工場数



10～20年後の日本の工場が減ると思う理由

※「現在よりかなり減ると思う」「現在より多少減ると思う」の回答者の自由記述の中から、上位7つのキーワードをグラフ化した



<アドバイザーからのコメント>

質問 <主力製品の現在の傾向について>

主力製品の傾向について尋ねたところ、「高品質・高機能品と低品質・低価格帯の製品との二極化傾向にある」が 44.7%で1位となっています(80 ページ)。貴社・貴業界の状況と比較して、どのような傾向が加速されると思われますか。また、それに対する具体的施策があればお聞かせください。

(どのように思われますか)

- 当業界では高機能・高価格と単一機能・低価格の二極化であるが、使用目的によりこの傾向は鮮明になりつつある。新興国市場においてはこの傾向はより鮮明であり、商品の区別を行う必要がある。
- 当業界では以前よりこの傾向があったが、最近ではこれよりも「製品からサービスへのシフト、または組み合わせへと変わりつつある」という方が顕著な流れである。特にハイエンドでこの傾向が強かったが、ローエンド中心の中国市場でもこの傾向が強い。細かな技術を習得するよりもそれを使った製品で儲けることにより興味があるといった趣である。
- サービス系である当社の事業においては、低品質・低価格サービスの存在はあり得なく、その意味でアンケート結果にある二極化傾向にはないと考えている。
- 価格指向はより一層強まるが、顧客満足の高いものについては、相応の価格でも売れる傾向は続く。
- 「低品質」という表現に違和感がある。低品質製品はどんなに安くても存在できない。同一商品群においてフルラインアップ戦略を取るのであれば、自ずと機能、価格に差別化を図りカテゴライズするが、低品質でいいという選択はない。むしろ機能、性能に相応した一定の品質水準はどんな製品であっても具備していなくてはならない。
- 「高品質・高機能と低品質・低価格帯の二極化」というよりも、「高品質・高機能でしかも出来る限り低価格帯と(低品質)・低機能・低価格帯の二極化」の傾向と捉えている。低品質の言葉には少し抵抗がある。デフレ傾向が長期間続いているので、当たり前と言えれば当たり前だと感じる。
- 日本が特異な先進市場向けの高品質高付加価値製品を確保する事業活動と、新興国向けの低価格、良品質(低品質ではない)の製品による量的拡大との二極化は現実にある。しかし今後リバース・イノベーションなどがどんどん起こってくると新興市場が技術開発拠点となる可能性もある。単にものづくりのコストや付加価値だけを追い求めていると真のグローバル化に遅れてしまう。
- 世界的な産業構造のトランスフォーメーションの中で、まさしく「高品質・高機能品と低品質・低価格帯の製品との二極化」傾向にあると思う。高品質・高機能品は、換言すれば高付加価値・高収益性製品であり、ニッチな領域を求めていく方向にある。また、低品質・低価格帯製品は、日本企業がアジア諸国での生産を推し進める商材に代表される。そして、両者の中間に位置する商材が、韓国・台湾・シンガポール等で生産される商材と言える。今後しばらくはますますこの傾向が加速されるものと思われる。
- 廉価品は海外品に置き換わりつつある。日本企業は高級品志向、または廉価品であれば海外生産でまかなう、そのような方向ではないか。
- それぞれの地域で何が求められているかということだと思う。品質はもちろん重要であるが、まずはそれぞれの地域で要求される機能を見つけ出すことがより重要であると思う。
- 日本のみの市場を相手にしているのではないことを前提に行なわれていると理解した上での意見は、日本のものづくりのお家芸であった、高機能・高品質品を高価格でも受け入れる、という国民性は、日本以外では一般論ではありえない、ということだろう。その国の市場のニーズに合った性能・品質を(それなりの)低価格で提供する事が基本だろう。これが二極化という傾向を生み出したと考える。
- 今後、技術的に付加価値の高い高品質、高機能品へ移行するものとする。
- 世間一般の傾向として、苦労して開発し、設備投資を行った付加価値の高い製品のコモディティ化のスピードが速いため、次の市場をにらんだ戦略製品の開発を短期間で並行して進め、先行者利益を確保することと、自社技術の強みを活かした製品やビジネスモデルの開発により、他社の追従を

許さない事業分野を増やしていくことが必要になってくると推測する。

- 現状、新興国では富裕層と低所得層の二極化に分かれるものの、社会インフラの整備が進むことにより中間層が増加しつつある。低品質・低価格帯の製品が中品質・中価格帯に変化してくるものとする。一方、国内では二極化が深化するものとする。当社としては、生産からサービスを組み合わせたサービスビジネスへのシフトを模索している。
- 日本企業の生き残りとして当然。特に当社はニッチで生き残る必要を感じている。
- 100%合意する。二極化は本当に顕著である。

(具体的な施策)

- 本事業自体が是であるか、否であるかということではなく、こうした状況は世界経済の中では必定と考えるべき。従って、事業会社としては、そうした経済構造の枠組みの中で、高品質・高機能品に特化すべきか、従来のように二極化に対応していくのかの分析を精緻に行い、事業戦略を立案すべきものとする。
- グローバルな研究資源を投下して新規製品を開発するものの、日本市場には日本人によって生産、販売していくことを基本としている。グローバルな企業であるため。
- 今までは設計の標準化とアプリケーションの多様化で対処してきたが、今後は基本設計の差別化が必要となる。しかし、これが行き過ぎるとコスト問題にぶつかるため、検討中である。
- 顧客の要請により、高品質の点では自社専門分野を狭く深く追求し、高機能は他社システム連携で実現する方向で自社競争優位性を確保する方向性を探っている。自社専門分野での高品質化が具現化すれば、他社とのシステム連携も容易になるからである。当社のような中小企業における商品・販売戦略としては常套手段だと考えている。
- R&Dのみならず、サプライチェーン全体におけるイノベーションの推進。
- 現地での製品開発・製造をやっていないと、現地のボリュームゾーンをとることはできない。当然、現地人による開発・製造は低価格のためには必須と考える。体力のないところは、二兎は追わない、ということではないか。
- 新興国向けの量的拡大を狙った製品の品質をあまり落とすと、他国と同じ戦略となり勝てない。やはり市場に応じた将来の民度の成長に応じた（過剰品質ではない）品質をしっかりと提供することが大切である。新興国にもしっかりとした軸足を置いた市場開発体制が必要と考えられる（リバース・イノベーションによるビジネス展開も時代の流れ）。
- ダブルブランド。
- 得意先だけでなく、株主や生活者、従業員ひとりひとりと対話を重視し、社会が望む新たな価値を愚直に生み出していくことに注力したい。
- 製造原価低減および付加価値を持つ製品開発と生産。
- グローバルに対応すべき。つまり、市場（地域・国）毎にユーザーのニーズが違うので、成長を求める限り対応を考えざるを得ない。マーケティングと開発の現地化を強化している。
- この傾向はさらに強まるという仮説のもと、2つの異なるユーザーセグメントと位置付けている。したがって、製品開発も違う形で行っている。
- 多様な生活スタイル、価値観に対する品揃えの強化。

一第33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2011

＜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、ご回答の内容を統計的に集計・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ございませんので、率直なご回答をお願いします。また、調査票も厳重に管理いたします。
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、2011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) 本調査票でのご回答 本調査票に直接ご記入ください。ご記入後は、同封の返信用封筒(切手不要)にてご投函ください。
2) 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(エクセル形式)をダウンロードしていただき、ご記入のうえメール (Kadai@jma.or.jp)にてご送信ください。
6. 今年度は、一部設問について、日本・韓国・中国での合同調査を実施しております。★印が当該設問となります。合同調査は社団法人日本能率協会・韓国能率協会・復旦大学 日本研究センター(中国)がそれぞれの国で実施し、本調査とあわせて結果発表を予定しております。
7. 本調査票は次の順で構成しています。*印の領域は、貴社内において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
貴社の各経営機能領域の課題について	9
(人事・教育領域)	10
(営業・マーケティング領域)	12
* (研究・開発領域)	14
* (生産領域)	15
経営のスタンス・経営に関わる認識について	17

本調査はご記入後、2011年8月19日(金)までにご投函・ご返信ください。

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

2011年7月



※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 | 4. 東海・北陸 | 7. 九州・沖縄 |
| 2. 東北 | 5. 近畿 | 8. その他() |
| 3. 関東・甲信越 | 6. 中国・四国 | |

問2 貴社の業種で、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

- | | |
|-----------------|---------------------------|
| 1. 農林・水産・鉱業 | 16. 商社・問屋・卸売 |
| 2. 食品製造 | 17. 証券・金融・保険 |
| 3. 繊維製造 | 18. 不動産 |
| 4. パルプ・紙・紙加工 | 19. 土木・建設・建築(エンジニアリングを含む) |
| 5. 化学製品製造 | 20. 輸送サービス(陸運・海運・空運) |
| 6. 医薬品製造・卸売 | 21. 倉庫・埠頭 |
| 7. 石油・石炭製造 | 22. ソフト開発・情報サービス |
| 8. ゴム・窯業・土石製品製造 | 23. 通信サービス |
| 9. 鉄鋼・非鉄・金属製品製造 | 24. 出版・放送・報道 |
| 10. 一般機械製造 | 25. 公共サービス(電気・ガス・水道) |
| 11. 精密機器製造 | 26. 宿泊・飲食・給食サービス |
| 12. 電気・電子機器製造 | 27. 人材・教育関連サービス |
| 13. 輸送用機器製造 | 28. 警備・ビル・設備等のメンテナンス |
| 14. その他製造 | 29. 広告・宣伝・ディスプレイ |
| 15. 小売 | 30. その他サービス() |

問3 貴社の2010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 | 4. 500億円～1千億円未満 | 7. 1兆円以上 |
| 2. 50億円～100億円未満 | 5. 1千億円～5千億円未満 | |
| 3. 100億円～500億円未満 | 6. 5千億円～1兆円未満 | |

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

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

※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 貴社の業績等について、「3年前と比べて」と、「3年後の見直し」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年前と比べて※1

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

※1 増加：1%以上の増加、横ばい：1%未満の増減、減少：1%以上の減少、※2 非正規社員を含む

■3年後の見直し※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7 貴社の2010年度の決算時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つ選び、回答欄に記入してください。

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

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

貴社の経営課題、外部環境認識についてお伺いします

★問8 貴社の経営課題として重要度の高い項目を、「現在」と「将来(5年後)」それぞれについて次の項目の中から選び、上位3つ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. 売上げ・シェア拡大
(販売力の強化を含む)
12. 事業再編(M&A、事業撤退を含む)
2. 外部経営資源の活用
(産・学・官等の連携も含む)
13. 収益性向上
3. 株主価値向上
14. 人材強化(採用・育成・多様化)
4. 企業の社会的責任(CSR)
15. 新製品・新サービス・新事業開発
5. 企業理念の徹底・見直し
16. スピード経営
6. 技術力の強化
17. 品質向上(サービス・商品)
7. グローバル化(グローバル経営)
18. ブランド価値向上
8. 現場の強化(安全、技能伝承など)
19. ローコスト経営
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)
20. その他
(現在()
5年後())
10. 顧客満足度の向上
11. 財務体質強化

	1位	2位	3位
現在の経営課題			
将来の経営課題 (5年後)			

★問9 貴社の、現在の経営業績(今後5年程度)に影響を及ぼす外部環境要因について、次の項目の中からインパクトの大きい順に、上位3つの番号を回答欄に記入してください。

1. 資源・エネルギー、環境問題
6. 国内の景気変動
2. カントリーリスク(自然災害含む)
7. 欧米などの景気変動
3. 技術革新・情報化の進展
8. 新興国の景気変動
4. 社会環境・消費者の変化
9. 国際関係(為替レート・国家間取引など)
5. 国内政治・行政・税制・金融政策の変更
10. その他()

1位	2位	3位

【以下の問10では、貴社の新しい経営指標についてお伺いします。】

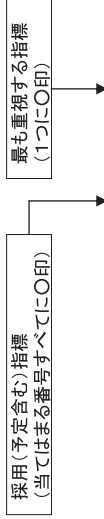
問10-1 貴社として、これまで(過去3年程度)の中で、新たに採用した経営指標はありますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。(財務系の指標のみでなく、環境指標などの非財務系指標も含む。)

1. 新たに採用した
2. 新たに採用する予定である
3. 関心はあるが、採用する予定はない
4. 関心もなく、採用する予定もない
5. その他()

問10-2 問10-1で1または2と回答された方にお伺いします。その動機や理由は以下のどれですか。当てはまる番号すべてに○印をつけてください。

1. 会計制度の変更に伴う財務関連指標の見直しの一環として
2. 経営環境の変化に対応した経営意思決定の基本情報として
3. M&A(TOBなど)やその他リスクを未然に回避するための指標として
4. 株主への説明資料(企業活動をよりわかりやすく説明するためのため)
5. 資金調達先への説明資料(有利な調達条件を引き出すためのため)
6. 政府・監督官庁の指導・新法令等への対応のため
7. 企業の社会的責任(CSR)への対応のため
8. その他()

問10-3 問10-1で1または2と回答された方にお伺いします。新たに採用した(採用予定の)指標はどのような性質のものですか。それぞれ当てはまる番号すべてに○印をつけてください。また、その中で最も重視する番号1つに○印をつけてください。



①	企業の長期的な成長性や収益性をより正確に予測する指標	1
②	目に見えない資産や定性的な要素を重視した企業の強さを総合的に示す指標	2
③	技術力や知財力のレベルを示す指標	3
④	人材や組織力のレベルを示す指標	4
⑤	コーポレートガバナンスの信頼度を総合的に示す指標	5
⑥	災害やリスクに対する強さを総合的に示す指標	6
⑦	安全または環境への優しさを示す指標	7
⑧	情報セキュリティの先進性を示す指標	8
⑨	IT活用の先進度を総合的に示す指標	9
⑩	配当政策等の株主還元への指針となる指標	10
⑪	適正な研究開発投資を算出する指標	11
⑫	その他()	12

問11 貴社の「現在」と「将来(2020年頃を想定)」のグローバル展開の進捗度および重視度について、それぞれの項目ごとに最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

	グローバル展開の内容	[現在] 積極的に進めている ある程度進めている どちらともいえない まったく進めていない	[将来](2020年頃) 非常に重視する ある程度重視する どちらともいえない まったく重視しない
①	世界をひとつの市場とみなし、世界的な戦略的事業展開についてほとんど本社が決定する	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
②	本社は調整機能に徹し、現地の戦略的事業展開については地域本社ないしは現地法人がほとんど決定する	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
③	主要な経営資源や技術開発を各国・各地域の適性にあわせ、自社の拠点を展開することによって効率的に活用する	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
④	主要な経営資源や技術開発を各国・各地域の適性にあわせ、他企業と連携・提携することによって効率的に活用する	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
⑤	海外売上高の増大に対応して海外生産拠点展開を行う	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
⑥	世界に共通して適用する技術優位性を保つために、世界市場の中で適切な地域において研究開発拠点展開を行う	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
⑦	各国・各地域を個別の市場とみなし、販売・流通拠点展開を行う	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
⑧	世界市場で優位性を保つために、統一された商品・サービス展開を行う	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
⑨	本社の技術やノウハウを、現地法人に積極的に移転する	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
⑩	地域本社・現地法人がもつ技術・ノウハウを、積極的に本社や他現地法人に移転する	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
⑪	世界的な視野にたつて、本社と現地法人(地域本社を含む)間の人的交流を図る	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
⑫	世界的な視野にたつて、現地法人(地域本社を含む)間の人的交流を図る	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5

【以下の問12～問19では、本年3月11日の東日本大震災(以下「震災」という)の影響に関してお伺いします。】

問12-1 震災直後の災害時の対応、ならびに通常(従来からの)事業の継続について、貴社での対応を現時点でのよう
に評価しますか。それぞれ最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

①災害時の対応について

1. 対応できたと思う
2. おおむね対応できたと思う
3. どちらともいえない
4. おおむね対応できなかったと思う
5. 対応できなかったと思う
6. 対応は不要であった

②通常事業の継続について

1. ほとんど問題なくきたと思う
2. おおむね問題はなかったと思う
3. どちらともいえない
4. 少し問題があったと思う
5. かなり問題があったと思う
6. 対応は不要であった

問12-2 問12-1で①②の面方またはいずれかでも1または2と回答された方にお伺いします。「対応できた」理由は何だと考えますか。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災害時の対応について

1. 災害対応マニュアルが整っていたから
2. 災害対策で訓練していたことが機能したから
3. 早い経営判断が下されたから
4. 対策本部を立ち上げ、それが機能したから
5. 関係事業所、事業部での的確な判断があったから
6. 社員一人ひとりの自発的な行動があったから
7. 緊急連絡網が機能したから
8. その他())

②通常事業の継続について

1. 事業継続計画が整っていたから
2. マネジメントが機能したから
3. 早い経営判断が下されたから
4. 担当部門の円滑な業務遂行があったから
5. 関係事業所、事業部での的確な判断があったから
6. 社員一人ひとりの自発的な行動があったから
7. 特別に対策部隊を設置したから
8. その他())

問12-3 問12-1で①②の面方またはいずれかでも4または5と回答された方にお伺いします。「対応できなかった」理由は何かと考えますか。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災害時の対応について

1. 災害対応マニュアルの未整備、不備があったから
2. 災害対策で訓練していたことが機能しなかったから
3. 経営判断に混乱があったから
4. 対策本部が機能しなかったから
5. 事業所、事業部ごとの判断が混乱したから
6. 社員一人ひとりの判断が混乱したから
7. 想定していなかった事態であったから
8. その他())

②通常事業の継続について

1. 事業継続計画の未整備、不備があったから
2. マネジメントが機能しなかったから
3. 経営判断に混乱があったから
4. 担当部門が機能しなかったから
5. 事業所、事業部ごとの個別最適に留まったから
6. 組織が指示を待った体制・体質であったから
7. 想定していなかった事態であったから
8. その他())

問13-1 今後に向けた対応についてお伺いします。貴社ではBCP(事業継続計画)を作っていますか。また作る計画はありますか。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. 震災以前からBCPを作っており、今後もそのまま使う → 問14へ
2. 震災以前からBCPを作っていたが、震災後に全面的に見直しをしている
3. 震災以前からBCPを作っていたが、震災後に一部見直しをしている
4. 震災以前にBCPは作っていないが、現在作成している(震災以降に作成した)
5. 震災以前にBCPは作っておらず、現在も作成はしていない → 問14へ
6. BCPIについてはよく知らない

問13-2 問13-1で2~4と回答された方にお伺いします。見直しや作成するために、何を行いましたか。当てはまる番号すべてに○印をつけてください。

1. 事業継続の際のタスクリストの確認・見直し
2. 事業継続の際の優先順位・手順の確認・見直し
3. 必要なリソース手配に関する確認・見直し
4. 事業を中断せざるを得ない場合のダメージや影響度の分析(事業インパクト分析)
5. リスクの想定範囲を広げるなどの検討・再分析(リスクアセスメント)
6. 事業継続戦略の見直し・設定
7. その他())

問14 震災をきっかけに、貴社では方針や計画の見直しを行いましたか。当てはまる番号すべてに○印をつけてください。

1. 理念やビジョンを見直した、または見直す予定である
2. 長期的な経営方針を見直した、または見直す予定である
3. 中期経営計画や3か年計画などについて見直した、または見直す予定である
4. 今年度の経営戦略・方針を見直した、または見直す予定である
5. 経営戦略や方針について変更はない、または見直す予定はない

問15-1 現時点で、貴社の主力製品・サービスにおける取引先(仕入先・協力先・納品先など)の数に、震災以前に比べて変化がありましたか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 大きく増えた/増やした
2. 多少増えた/増やした
3. 多少減った/減らした
4. 大きく減った/減らした
5. 総数に変化はないが、違う取引先が変わった
6. 特に変化はない → 問16へ

問15-2 問15-1で1~5と回答された方にお伺いします。その理由として当てはまる番号すべてに○印をつけてください。

1. リスク分散を考慮したため
2. 効率性を重視したため
3. 相手先の要望・圧力があったため
4. サプライチェーン全体の最適化を考慮したため
5. 他に選択肢がなかったため
6. 震災復興への寄与を考慮したため
7. その他())

問16 震災をきっかけに、以下の項目について重要度の認識に変化がありましたか。中央を「震災前の認識」とし、変化した場合は左右のいずれか該当する番号1つに○印をつけてください。従来と認識に変化がない場合は、中央(「4」)に○印をつけてください。

	震災前の認識					変化の度合い				
	非常に重視	やや重視	少し重視	変化なし	少し重視	やや重視	やや重視	非常に重視	非常に重視	非常に重視
① 既存事業	1	2	3	4	5	6	7	7	7	7
② 既存顧客	1	2	3	4	5	6	7	7	7	7
③ 国内市場	1	2	3	4	5	6	7	7	7	7
④ アライアンス	1	2	3	4	5	6	7	7	7	7
⑤ 成長戦略	1	2	3	4	5	6	7	7	7	7
⑥ 自社の経営効率	1	2	3	4	5	6	7	7	7	7
⑦ 競合先の動向	1	2	3	4	5	6	7	7	7	7
⑧ トップダウン型志向	1	2	3	4	5	6	7	7	7	7
⑨ 株主の権利(配当など)	1	2	3	4	5	6	7	7	7	7
⑩ 短期的な業績	1	2	3	4	5	6	7	7	7	7

貴社の財務領域の課題についてお伺いします

問17 貴社の社員について、お伺いします。震災を契機とした変化を感じますか。各項目について、「中堅・若手層」、「管理職・ミドル層」のそれぞれ、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

項目	中堅・若手層				管理職・ミドル層					
	非常にそう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	非常にそう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない		
① 自ら考え、行動する自律的な社員が増えた	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
② 社会貢献意識が高まった	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
③ 社会・地域への帰属意識、参画意識が高まった	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
④ グローバル競争への危機意識が高まった	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑤ グローバル競争を乗り越えようとする姿勢が強まった	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑥ 業績達成を重んじる度合いが高まった	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑦ 「我が社」へのアイデンティティ意識が強まった	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑧ 「日本」「日本人」への意識が強まった	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑨ 「会社は顧客のためにある」という意識が強まった	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑩ 「会社は社会のためにある」という意識が強まった	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

問18 貴社における「経営の一体感」の現状をどのように感じていますか。①～③のそれぞれについて、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。なお、ここで言う「一体感」とは、経営者や現場の相互に信頼感があり、目指すべき方向性向かって一丸となっていることを指します。

区分	かなり一体感がある	ある程度の一一体感がある	あまり一一体感がない	まったく一一体感がない
① 経営者と現場との間	1	2	3	4
② 現場の社員相互の間	1	2	3	4
③ 現場の部門相互の間	1	2	3	4

問19 10年先を想定したとき、貴社の主要事業の競争相手はどのように変化していると予測しますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

- 主に業界内の順位変動により、競争相手が変わると考える
- 主に業界内再編により、競争相手が変わると考える
- 主に業界外からの新規参入などで、競争相手が変わると考える
- 特に変化はしないと考える
- わからない
- その他()

問20 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選び、上位3つの番号を重要度の高い順に回答欄に記入してください。

- 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
- 事業投資効率率の向上、固定資産の有効活用の向上
- 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)
- 資本調達力の強化
- 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守
- 有利子負債の圧縮(借入金の返済、金利負担の削減)
- その他()

1位	2位	3位

問21 震災が貴社の業績に及ぼす影響について、それぞれ最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

- ①現時点
- 業績に大きく影響がでている
 - 業績に多少の影響がでている
 - 業績に影響はない
 - 現時点では何ともいえない
- ②今後(来期にかけて)
- 業績に大きく影響が及ぶ見込みである
 - 業績に多少の影響が及ぶ見込みである
 - 業績に影響は及ばない見込みである
 - 現時点では何ともいえない

問22 (国際財務報告基準(IFRS)を適用済、または将来、適用企業と予想される場合にご回答ください。) 貴社において、現在IFRS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。

- 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
- (強制適用前)に早期に適用することで準備を進めている
- 役員会で自社の対応策を検討中
- 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
- 政府方針(適用時期の延期など)・震災対応によって取り組み時期を延期した
- まだ検討を始めていない
- その他()

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27 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課題の中から選び、上位3つ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(WEBやモバイル活用を含む)
10. 商品開発のスピードアップ
11. 低価格化商品・サービスの開発
12. 販売チャネルの開拓・営業拠点の再編成
13. プロダクト・ブランド戦略の推進
14. その他()

1位	2位	3位

問28 貴社のマーケティングに関する組織体制について、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. 全社的なマーケティング部門があり、事業部・事業所別のマーケティング部門はない
2. 全社的なマーケティング部門があり、事業部・事業所別のマーケティング部門もある
3. 全社的なマーケティング部門はなく、事業部・事業所別のマーケティング部門がある
4. 製品・サービス別にマーケティング活動を行っている
5. マーケティング部門はない(機能分散である)
6. その他()

問29 広報・宣伝から販売促進・営業推進プロセスまでを「マーケティング機能」としたとき、「営業機能」との連携の程度についてお伺いします。次の項目の中から当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. マーケティング機能と営業機能との連携ができ、ねらい通りの成果が出ている
2. マーケティング機能と営業機能との連携はできているが、ねらい通りの成果は出ていない
3. マーケティング機能から営業機能方向への伝達ができていない
4. 営業機能からマーケティング機能方向へのフィードバックができていない
5. マーケティング機能と営業機能との間に情報伝達、共有のしくみがない
6. その他()

問30 貴社では、以下の各媒体・ツールをどのような意図で使用していますか。それぞれ最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

	媒体・ツール	ブランド戦略	商品・サービスの宣伝	ユーザーの把握	顧客とのコミュニケーション	新企画の参考	人材獲得	その他	使用していない
①	テレビ・ラジオ広告	1	2	3	4	5	6	7()	8
②	新聞・雑誌広告	1	2	3	4	5	6	7()	8
③	屋外広告・電子看板	1	2	3	4	5	6	7()	8
④	店頭マーケティング	1	2	3	4	5	6	7()	8
⑤	スポンサーシップ	1	2	3	4	5	6	7()	8
⑥	フリーペーパー	1	2	3	4	5	6	7()	8
⑦	インターネット(自社サイト)	1	2	3	4	5	6	7()	8
⑧	インターネット広告	1	2	3	4	5	6	7()	8
⑨	携帯電話向け広告	1	2	3	4	5	6	7()	8
⑩	登録型電子メール	1	2	3	4	5	6	7()	8
⑪	ソーシャルメディア活用(SNSなど)	1	2	3	4	5	6	7()	8
⑫	その他媒体()	1	2	3	4	5	6	7()	8

問31-1 貴社では情報発信・受信手段としてのソーシャルメディア活用(SNSなど)について、どのように考えていますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 全社で活用している/全社でルールを定めている
2. 部門・事業部ごとに任せている/部門・事業部ごとにルールを定めている
3. ビジネス活用について特にルールは定めず、個人に任せている
4. 今後対応していくことになるが、今は何も行っていない
5. 以前は活用をしていたが、今はやめている/禁止している
6. 会社として活用する予定はない
7. 扱いを検討中である
8. その他()

問31-2 問31-1で1または2と回答された方にお伺いします。成果について、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 大変成果が出ている
2. 多少成果が出ている
3. あまり成果は出ていない
4. まったく成果は出ていない
5. 試験的に行っている段階
6. 成果を測っていない

貴社の研究・開発領域の課題についてお伺いします

【以下の問32～問33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。】→ない場合は問34へ

問32 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選び、上位3つ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33 研究・開発部門の人材に求められる能力や資質として特に強化したいものをお伺いします。若手層、管理職層、シニア層それぞれについて、次の項目の中から①～③それぞれ3つまで選び、回答欄に記入してください。

1. 論理的思考力
2. 独創・創造力
3. コンセプト構想力
4. 実践展開力(粘り強さ)
5. 表現力・対人折衝力
6. 専門知識・専門技術
7. 語学力
8. 情熱・熱意・探究心
9. リーダーシップ
10. 事業センス・起業家精神
11. マネジメント力
12. その他()

①若手層			
②管理職層			
③シニア層			

貴社の生産領域の課題についてお伺いします

【以下の問34～問40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。】→ない場合は問41へ

問34 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選び、上位3つ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(プラグホックス化を含む)
6. サプライチェーン(調達→生産→流通販売)の効率化
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35 貴社の国内外の生産動向(数量ベース)について、次の項目ごとに最も当てはまる番号1つを選んで、○印をつけてください。

■3年前と比べて、現在の国内外生産の状況

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

■現在と比べて、3年後の国内外生産の状況予想(見込み)

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

(注)増加:1%以上の増加、横ばい:1%未満の増減、減少:1%以上の減少

経営のスタンス、経営に関わる認識についてお伺いします

問36 (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。)
貴社では今後5年先を想定したときに、国内生産拠点(工場)をどのように位置づけていきますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 国内市場向けの量産工場としての拠点
2. 海外市場向けの量産工場としての拠点
3. 量産よりも、技術開発としての拠点
4. 人材育成の場としての拠点
5. 基幹部品・コア技術が必要とする製品生産のための拠点
6. その他()

問37 貴社の主力製品に関して、現在どのような傾向にありますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 高品質・高機能品での競争が求められている
2. 低品質・低価格帯の方向に向かっている
3. 高品質・高機能品と低品質・低価格帯の製品との二極化傾向にある
4. 部品・デバイス製品化へ変わりつつある
5. 製品からサービスへのシフト、または組み合わせへと変わりつつある
6. 特に変化はない
7. その他()

【以下の問38～問40については、ご自身の意見としてご回答ください。】

問38 今後の日本のものづくりにとって懸念されるのはどのようなことですか。次の項目の中から当てはまるものを3つまで選び、番号1つに○印をつけてください。

1. コスト競争力の限界
2. 技術力の低下
3. 若者の理系離れ
4. 理数科目の教育の質
5. 人材の量の不足
6. 次期経営者・リーダーの育成
7. 研究・開発力の不足
8. 新しい技術・新しい分野の創出
9. 国・行政の支援
10. 新興国など他国の競争力強化
11. その他()

問39 日本は技術立国であるかどうかについて、どのように思われますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. これまでもそうであり、今後もそうであると思う
2. これまではそうであったが、今後も多少なり得ると思う
3. これまではそうであったが、今後はなり得ないと思う
4. もうすでに技術立国ではなくなっている
5. わからない

問40 この先、10～20年後を考えたときに、日本にある工場の数はどのようになっているかと思えますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。また、その理由につき、ご記入ください(任意回答)。

1. 現在よりかなり増えると思う
2. 現在より多少増えると思う
3. 現在とは変わらないと思う
4. 現在より多少減ると思う
5. 現在よりかなり減ると思う
6. ほとんどなくなると思う
7. わからない

理由

【以下の問41～問44については、回答可能な範囲で、ご自身の意見としてご回答ください。】

問41 今後、日本で企業活動を継続するうえで、「社会が企業に求めるもの」という観点で一層重視されるものは何だと考えますか。次の項目の中から当てはまる番号を2つまで選び、○印をつけてください。

1. 利益をあげ、納税をすること
2. 安定した雇用を保つこと
3. 自社の財・サービスで社会・生活の発展に寄与すること
4. 市民活動へ積極的に関わること(地域貢献活動・ボランティアなど)
5. 環境・資源に配慮して活動すること
6. 利益拡大、成長を続けること
7. 株主に対する還元をすること
8. 明確な経営の姿勢を見せること(顧客重視や理念・ビジョンなど)

★問42-1 貴社の事業に関する経営方針で今後5年間程度を想定したとき、重視する項目として当てはまるものを2つまで選び、番号に○印をつけてください。

1. 新事業開発
2. 新市場開拓
3. 新製品・サービス開発
4. 新技術開発
5. 品質強化
6. 技術力強化
7. ブランド力強化
8. 高機能化
9. 高付加価値化
10. その他()

★問42-2 問42-1で回答いただいた貴社の経営方針を進めるうえで、施策としては何に重点を置きますか。合計を100として点数配分(整数表記)してください。(重点施策に該当しない項目は空欄のままにしてください。)

1. 人材面 (全社採用、育成、福利厚生等)	13. 人材面 (採用、育成、福利厚生等)
2. 内部統制	14. ハード面(設備、店舗等)
3. M&A、アライアンス構築	15. ソフト面(データベース等)
4. サプライチェーンマネジメント(取引先、物流の整理・強化等含む)	16. 外部活用・連携(広告も含む)
5. 環境対策	17. 人材面 (採用、育成、福利厚生等)
6. グループ経営強化	18. ハード面(設備、機材等)
7. 内部留保	19. ソフト面(特許、データベース等)
8. その他()	20. 外部活用・連携 (産学官連携、M&A等)
9. 人材面(採用、育成、福利厚生等)	21. 人材面 (採用、育成、福利厚生等)
10. ハード面(執務環境等)	22. ハード面(設備・機材等)
11. ソフト面(IT化等)	23. ソフト面(生産方式変更等)
12. 外部活用・連携 (アウトソーシング等)	24. 外部活用・連携(委託生産等)

重点をおく施策の欄に数字を入れてください。
重点施策に該当しない項目は空欄のままにしてください。
合計100になるように配分をお願いします。

★問43 貴社にとって、韓国・韓国企業ならびに中国・中国企業の同業種・同業界に抱くイメージをお答えください。
中央を「貴社・貴業界と同等」とし、相対的に、相手国の同業種・同業界のイメージが、貴社より「高い・大きい」場合は右方向へ、「低い・小さい」場合は左方向へ、それぞれ当てはまる番号1)に○印をつけてください。

項目	韓国・韓国企業			中国・中国企業		
	低い・小さい	同業社・同業界と同等	高い・大きい	低い・小さい	同業社・同業界と同等	高い・大きい
① 品質	非常に差がある	少し差がある	非常に差がある	非常に差がある	少し差がある	非常に差がある
② 技術	非常に差がある	少し差がある	非常に差がある	非常に差がある	少し差がある	非常に差がある
③ デザイン	非常に差がある	少し差がある	非常に差がある	非常に差がある	少し差がある	非常に差がある
④ サービス	非常に差がある	少し差がある	非常に差がある	非常に差がある	少し差がある	非常に差がある
⑤ 価格	非常に差がある	少し差がある	非常に差がある	非常に差がある	少し差がある	非常に差がある
⑥ ブランド	非常に差がある	少し差がある	非常に差がある	非常に差がある	少し差がある	非常に差がある
⑦ マネジメントの質	非常に差がある	少し差がある	非常に差がある	非常に差がある	少し差がある	非常に差がある
⑧ 社員や組織の結束度合い	非常に差がある	少し差がある	非常に差がある	非常に差がある	少し差がある	非常に差がある
⑨ 社員のロイヤリティ	非常に差がある	少し差がある	非常に差がある	非常に差がある	少し差がある	非常に差がある
⑩ パートナーとしての魅力度	非常に差がある	少し差がある	非常に差がある	非常に差がある	少し差がある	非常に差がある
⑪ ライバルとしての脅威	非常に差がある	少し差がある	非常に差がある	非常に差がある	少し差がある	非常に差がある
⑫ 市場の魅力度	非常に差がある	少し差がある	非常に差がある	非常に差がある	少し差がある	非常に差がある

問44 日本経済の今後についてお伺いします。震災をきっかけとした変化について、①～③のそれぞれについてどのよう
に捉えていますか。現時点の考えに最も近い番号1)に、○印をつけてください。

① サプライチェーンについて

1. 国際的なサプライチェーンは再構築され、3～5年後の日本経済にとってはプラスの影響が出てくると考える
2. 国際的なサプライチェーンは再構築され、3～5年後の日本経済にとってはマイナスの影響が出てくると考える
3. サプライチェーンや組織の関係性に短期的な変化はあるが、全体的には大きな変化にはならないと考える

② 日本企業のブランドイメージについて

1. 世界から見ると日本企業のブランドイメージは、これからより高くなっていくと思う
2. 世界から見ると日本企業のブランドイメージは、これからより低くなっていくと思う
3. 今後どのように見られていくかはどちらともいえない

③ 日本企業の品質イメージについて

1. 世界から見ると日本企業の品質への信頼性は、これからより高くなっていくと思う
2. 世界から見ると日本企業の品質への信頼性は、これからより低くなっていくと思う
3. 今後どのように見られていくかはどちらともいえない

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、名古屋、大阪）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	

1) 送付先

<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。

会社名、所属役職名は2011年8月末現在
(会社名50音順／敬称略)

■コメントを頂いた方々(アドバイザー)

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	アサヒグループホールディングス株式会社	代表取締役副社長
永野 由巳	味の素株式会社	執行役員 川崎事業所長
嶋田 英志	イオンリテール株式会社	取締役 兼 常務執行役員
岩崎 徹	宇部興産株式会社	研究開発本部 企画管理部 部長
宮本 高	NECフィールディング株式会社	執行役員 兼 人事部長
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
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
両角 正幸	セイコーエプソン株式会社	代表取締役副社長
波木井 光彦	大日本印刷株式会社	専務取締役
松村 啓史	テルモ株式会社	取締役 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	常務取締役
井上 眞一	トヨタ自動車株式会社	生技管理部 主幹
藤原 健	日本信号株式会社	鉄道信号事業部 執行役員 事業部長
秦 正彦	日本通運株式会社	財務部長
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
挽野 元	日本ヒューレット・パッカード株式会社	取締役 執行役員
後藤 康文	株式会社日立製作所	戦略企画本部 グループ経営企画室 部長代理
福井 利弘	丸善石油化学株式会社	基礎化学品本部 基礎化学品一部長
浦田 尚男	三菱化学株式会社	執行役員 経営企画室長
八木 和則	横河電機株式会社	顧問
渡 祐二	ライオン株式会社	取締役
中村 高	株式会社リコー	取締役 副社長執行役員 CHO
井上 健一郎	リプライス株式会社	企画部 部長
関 浩一	ルネサスエレクトロニクス株式会社	技師長

※アドバイザーからのコメントは2011年10月に依頼した

■調査分析に協力頂いた方々

氏名	所属 役職
許斐 義信	元 慶應義塾大学大学院 教授
江夏 幾多郎	名古屋大学大学院 経済学研究科 准教授
奈良 雅弘	有限会社奈良事務所 代表取締役

第33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2011

2011年11月

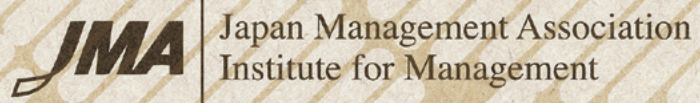
発行者 社団法人日本能率協会 経営研究所

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22

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

<http://www.jma.or.jp/keikakusin>

内容、引用等へのお問い合わせ：kadai@jma.or.jp



Japan Management Association
Institute for Management