

第38回

当面する企業経営課題に関する調査

日本企業の
経営課題の

2017

ごあいさつ

小会では、企業が抱える経営課題を明らかにし、これからの経営指針となるテーマや施策の方向性を明確にすることを目的として、1979年から、企業経営者を対象に、企業経営課題に関する調査を実施しています。今年度は第38回として2017年8月に実施し、337社からご回答をいただきました。

今年度の調査では、特に、例年お聞きしている経営全般に関する課題認識に加えて、世界的なデジタル変革の波が押し寄せる中での事業形態、ビジネスモデルの今後の見通し、新事業開発の現状とイノベーションカルチャー、非財務指標のマネジメント、人材マネジメント・働き方改革に関する課題など、現在ならびに今後の経営にとって重要と思われるトピックスを取り上げて、調査を実施いたしました。

調査結果については個々の設問ごとに分析を行っていますが、共通して大きな課題として浮かび上がってきたことは、現在、マネジメントの構造的な変革期を迎え、それに対する戦略面、組織面、人材面での思い切った対策が必要ではないかということです。

今回、現在の主要事業の事業形態、ビジネスモデルに関して5年の見通しが見つからないとする企業が7割を超えました。世界規模のボーダーレス化とデジタル変革の波の中で、事業環境は急速に変わっています。

経営者はスピード感をもって資源投資配分の見直しを行い、場合によっては必要な領域に大胆に資源をシフトするなど、今までにない意思決定のあり方（失敗への向き合い方）を推進していくことも必要となります。

一方で、我が国の人材不足はさらに深刻となりつつあります。環境変化の中でデジタル変革を経営に織り込むことのできる人材や、次世代を担う経営人材の育成が急務であるとともに、RPA等が加速する中で人材の質の大転換が必要となります。

また、これらの変革を推し進めるため、組織的仕組みや風土づくりが不可欠です。今回の調査では、イノベーションの成功度合いや、非財務成果としての顧客満足度及び従業員満足度の向上が、組織的仕組みや風土づくりと強く関係していることが明らかとなりました。

そして、これら人材・組織基盤を確立する上で重要となるのは、自社の人事課題を把握する機能となります。事実データを適切に把握・分析し、自社課題の本質を見極め、施策の費用対効果を高めることが喫緊の課題のようです。

小会では、これらの点について引き続き調査・研究を重ね、掘り下げてまいりたいと考えています。

本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ましたら幸甚でございます。最後に、ご多忙の中、今回の調査研究にご協力をいただいたご回答者の皆様に、紙面を借りて、心より厚くお礼申しあげます。

2017年12月
一般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
III. 調査結果の主要ポイント	11
1. 「収益性向上」が2年連続で経営課題第1位。必要となる事業再編力.....	12
収益性向上が大きな課題である一方、その裏には事業基盤の強化・再編など構造的な課題も顕在化	12
「事業構造転換」と「従業員のエンゲージメント」が課題のトレンドに.....	12
大企業は「事業基盤の強化・再編」、中堅中小企業は「売上シェア」「人材」と分かれる課題意識	13
非財務指標の重要度はダイバーシティ、健康経営、エンゲージメントなど従業員関連に高まり	14
ESG投資等、非財務指標に注目した株式投資がプラスに影響すると考える企業が約5割に	14
2. 現在の主要事業では5年後の見通しが見つからないと考える企業が7割超	15
現在の主要事業の事業形態、ビジネスモデルが5年後に通用するか懸念する企業が半数に	15
様々な既存業務分野で徐々に近づく、RPAなどデジタル革命の波	15
ビジネスモデル変革に向けてデジタル技術を戦略的に活用できる経営人材が不足	17
3. 新事業開発、約半数に成果。風土・マネジメントスタイルにより成果に差が	18
独立事業化は低調だが半数に成果。開発段階に課題はあるが今後の見通しは前向き	18
事業開発の投資配分は徐々に多様化か？求められる投資可否基準の工夫	19
求められる新事業開発推進者の育成強化、評価制度等人事的工夫も	20
新事業開発に成果が出ている企業は、自発性・多様性・越境性・即実践の風土、仕組みがある.....	21
新事業開発に成果が出ている企業は、社会環境への感度（KAIKA度）が高い.....	22
4. 人材は質量ともに不足感。主な対応策は、中途採用、女性・シニアの活用.....	23
量的に足りるが約4割、質的に足りるが2割。主な対応策は中途採用、女性・シニア活用	23
従業員ニーズの経営施策への反映が課題、基盤として必要となる人事データの整備・標準化.....	24
5. 働き方改革は労働時間関連が主流。鍵は意義明確化とミドルマネジメント	25
「残業時間削減」「休暇取得促進」とともに約8割が取組。半数近くは目標数値を設定。.....	25
若手や女性を中心の「多様性」。働き方改革には「意義の明確化」と「ミドルマネジメント」が鍵	26
IV. 調査結果の詳細	27
第1章 経営全般に関する課題認識について	28
1) 現在ならびに将来の経営課題	28
2) 組織・人事領域の課題.....	32
3) 営業・マーケティング領域の課題	35
4) 研究・開発領域の課題.....	38
5) 生産領域の課題.....	41
6) 購買調達領域の課題	44
第2章 デジタル技術の急速な変化と事業変革の方向性について.....	47
1) デジタル技術の変化の中での事業変革の見通し.....	47
2) 業務の効率化や付加価値向上に向けたデジタル技術による自動化の取り組み状況	50

3) デジタル技術活用の進展に伴う現行業務の省人化の見込み	51
4) ビジネスモデル変革を指揮する社内経営人材の確保	51
第3章 グローバル市場の開拓と新事業開発について	53
1) 今後3年間における最も重要な市場	53
2) マーケティング、プロモーション、営業促進手段の「重要度」の変化（3年前との比較）	54
3) 事業開発予算の投資配分の現状	55
4) 新事業開発の現状の成果と今後の見通し	56
5) 新事業開発における現在の課題状況	60
6) 新事業開発の投資可否を決める際の基準について	61
7) 直近3年間の社内技術・アイデアの独立事業化実績	62
8) 新事業開発を推進する人材の育成課題	62
9) 新事業開発を推進する人材を評価する仕組みの工夫	63
10) 失敗を許容する仕組みや組織風土醸成	64
11) 社会環境との向き合いかた	66
第4章 財務指標以外の視点からの経営の質の担保について	68
1) 非財務指標に関する「重要度」および「KPI」の設定状況	68
2) 長期的社会価値を観点とする株式投資の動向が経営に与える影響	69
3) 経営品質のマネジメントについて	72
4) 経営品質の仕組みに関する活用度	73
5) 効果的に活用できていない理由	73
6) 今後導入を検討している経営品質の仕組み	74
第5章 人材マネジメント・働き方改革について	75
1) 今後の事業展開に必要な人材の充足度	75
2) 新卒採用以外における必要人材の充足施策	78
3) 働き方改革推進に向けた人材データの分析・活用	79
4) 人材データの収集、統合、分析や活用推進における障壁	81
5) 働き方改革についての「取り組み状況」、および「KPIの有無」	82
6) 多様性を活かす仕組みや組織風土の状況	83
7) 働き方改革の推進にむけて重視する点	84
8) 経営人材候補者の育成状況	85
9) 経営人材候補者としての育成対象となる階層	87
10) 経営人材候補者育成の仕組みに関する実施状況	88
11) 組織力向上対策の取り組み状況	89
【付録】アンケート調査票	91

I. 調査概要

1. 調査名称

2017年度（第38回）当面する企業経営課題に関する調査

2. 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明らかにするとともに、その具体的な対応実態や特性を分析することで、一般社団法人日本能率協会（JMA）の法人会員をはじめとする企業等の経営活動に資するとともに、あわせてJMAの今後の事業活動の参考とすることを目的に実施した。

3. 調査時期

2017年8月7日～25日

4. 調査対象

JMAの法人会員ならびに評議員会社1,319社、及びサンプル抽出された全国主要企業2,141社の経営者（計3,460社）

5. 調査方法

郵送調査法（質問票を郵送し、郵送およびインターネットにより回答）

6. 配布数と回答数

調査票配布数3,460件に対し、回答数337社（回答率9.7%）

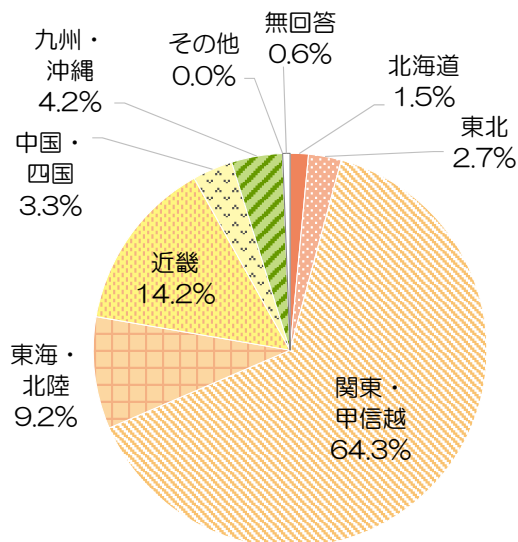
7. 主な調査内容

①企業概要 ②経営全般に関する課題認識 ③事業変革の方向 ④市場開拓と事業開発 ⑤非財務指標のマネジメント ⑥人材・働き方改革 ⑦業績動向

II. 回答企業の概要

概要 1 本社所在地

問1 本社所在地 (n=337)

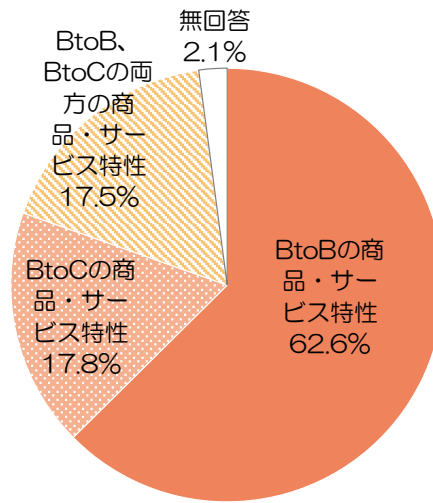


概要 2 業種

業種分類			%	回答数	業種分類			%	回答数
製造				45.1	152	非製造業			
製造・素材系			10.7	36	小売・卸・商社			13.0	44
	3	繊維	0.3	1	15	小売	4.7	16	
	4	パルプ・紙・紙加工	0.6	2	16	商社・卸売	8.3	28	
	5	化学	4.7	16	建設・不動産			8.3	28
	7	石油・石炭	0.0	0	18	不動産	1.2	4	
	8	ゴム・窯業・土石	1.2	4	19	土木・建設・建築	7.1	24	
	9	鉄鋼・非鉄・金属	3.9	13	倉庫・運輸			5.6	19
製造・組立系			19.0	64	20	輸送サービス (陸運・海運・空運)	5.6	19	
	10	一般機械	4.7	16	21	倉庫・埠頭	0.0	0	
	11	精密機器	2.4	8	情報・通信			8.3	28
	12	電気・電子機器	7.7	26	22	ソフト開発・情報サービス	6.2	21	
	13	輸送用機器	4.2	14	23	通信サービス	2.1	7	
製造・その他			15.4	52	宿泊・飲食			2.4	8
	2	食料品	5.3	18	26	宿泊・飲食・給食サービス	2.4	8	
	6	医薬品	3.0	10	金融・保健			4.2	14
	14	その他製造	7.1	24	17	金融・保険	4.2	14	
					その他			12.5	42
					24	出版・放送・報道	1.2	4	
					25	公共サービス (電気・ガス・水道)	0.6	2	
					27	保健・医療・福祉サービス	0.9	3	
					28	人材・教育関連サービス	0.9	3	
					29	警備・ビル・設備等のメンテナンス	0.3	1	
					30	広告・宣伝・ディスプレイ	1.5	5	
					31	その他サービス	6.2	21	
					1	農林・水産・鉱業	0.9	3	
					無回答			0.6	2
					合計			100.0	337

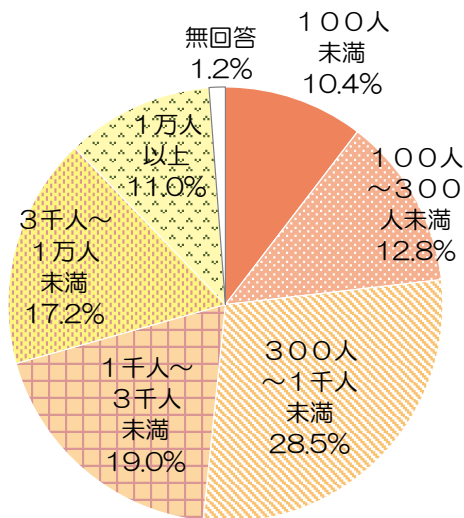
概要 3 商品・サービス特性

問3 扱っている商品・サービスの特性 (n=337)

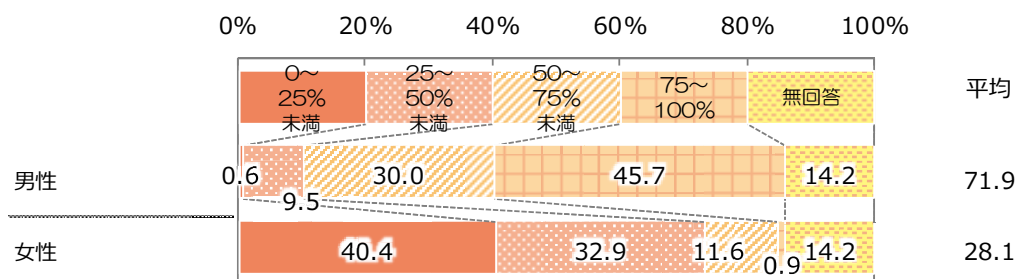


概要 4 主な従業員特性

問5 従業員数 (n=337)

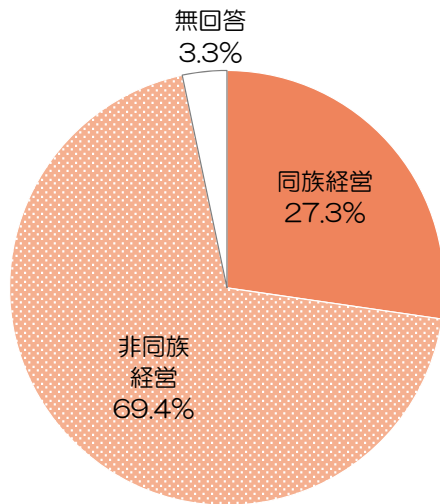


問6 (1) 男性女性比率 (n=337)

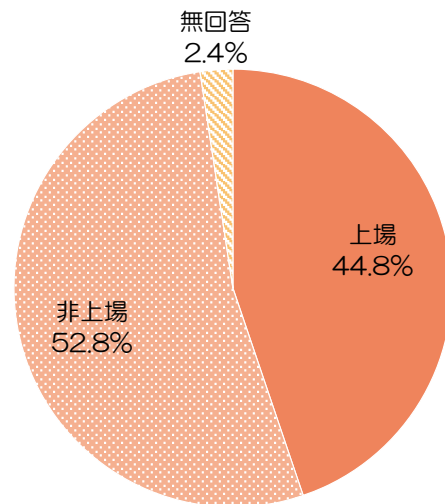


概要 5 経営形態

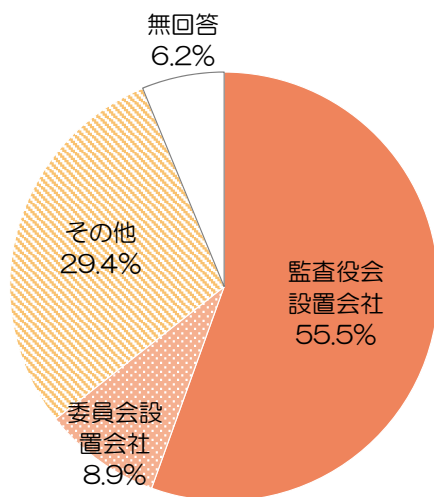
問4 (1) 経営形態 (n=337)



問4 (2) 上場の有無 (n=337)

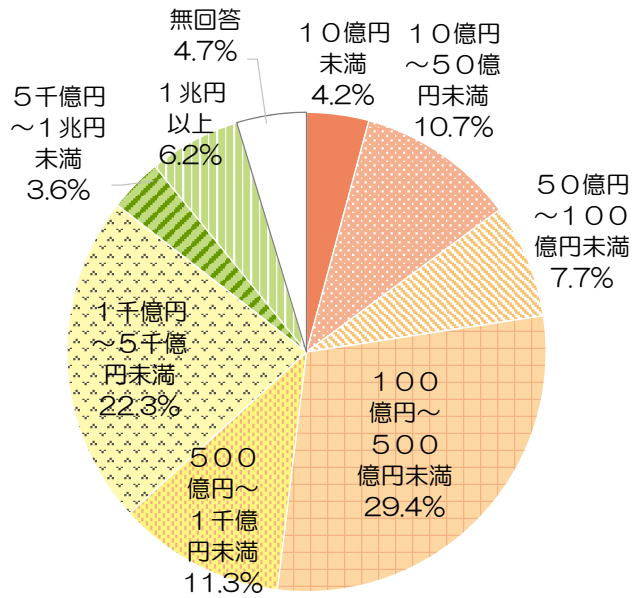


問4 (3) 取締役会のあり方 (n=337)

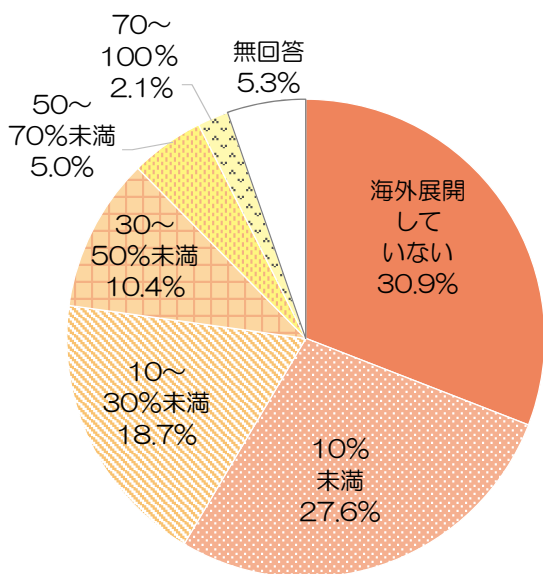


概要 6 2016 年度売上高、海外売上比率

問45 2016 年度売上高 (n=337)

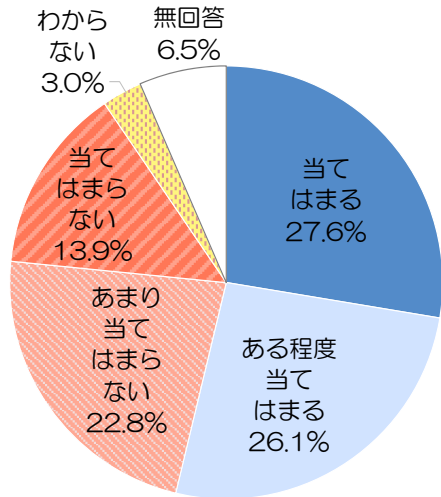


問46 2016 年度の決算時における海外売上比率

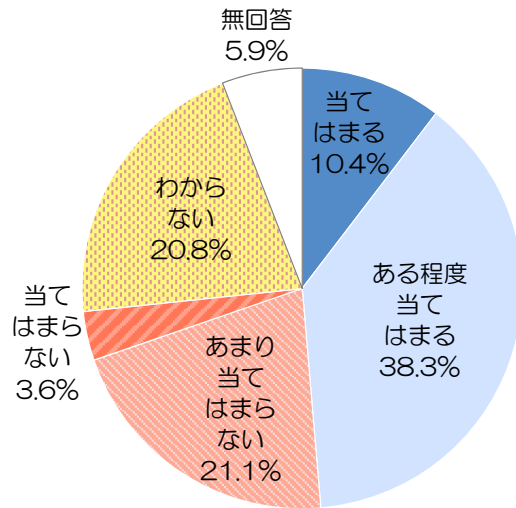


概要 7 過去3年間の経営動向

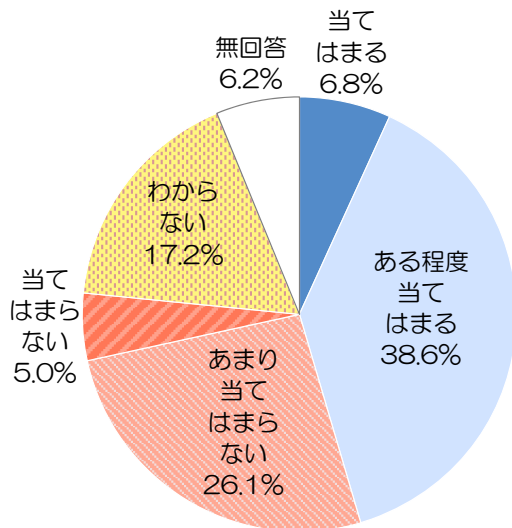
問47（1）過去3年間の動向：社員一人当たり売
上が改善 (n=337)



問47（2）過去3年間の動向：顧客満足度が改善
(n=337)



問47（3）過去3年間の動向：従業員満足度が改善
(n=337)



Ⅲ. 調査結果の主要ポイント

1.「収益性向上」が2年連続で経営課題第1位。必要となる事業再編力	12
収益性向上が大きな課題である一方、その裏には事業基盤の強化・再編など構造的な課題も顕在化	12
「事業構造転換」と「従業員のエンゲージメント」が課題のトレンドに	12
大企業は「事業基盤の強化・再編」、中堅中小企業は「売上シェア」「人材」と分かれる課題意識	13
非財務指標の重要度はダイバーシティ、健康経営、エンゲージメントなど従業員関連に高まり	14
ESG投資等、非財務指標に注目した株式投資がプラスに影響すると考える企業が約5割に	14
2.現在の主要事業では5年後の見通しが見つからないと考える企業が7割超	15
現在の主要事業の事業形態、ビジネスモデルが5年後に通用するか懸念する企業が半数に	15
様々な既存業務分野で徐々に近づく、RPAなどデジタル革命の波	15
ビジネスモデル変革に向けてデジタル技術を戦略的に活用できる経営人材が不足	17
3.新事業開発、約半数に成果。風土・マネジメントスタイルにより成果に差が	18
独立事業化は低調だが半数に成果。開発段階に課題はあるが今後の見通しは前向き	18
事業開発の投資配分は徐々に多様化か？求められる投資可否基準の工夫	19
求められる新事業開発推進者の育成強化、評価制度等人事的工夫も	20
新事業開発に成果が出ている企業は、自発性・多様性・越境性・即実践の風土、仕組みがある	21
新事業開発に成果が出ている企業は、社会環境への感度（K A I K A度）が高い	22
4.人材は質量ともに不足感。主な対応策は、中途採用、女性・シニアの活用	23
量的に足りるが約4割、質的に足りるが2割。主な対応策は中途採用、女性・シニア活用	23
従業員ニーズの経営施策への反映が課題、基盤として必要となる人事データの整備・標準化	24
5.働き方改革は労働時間関連が主流。鍵は意義明確化とミドルマネジメント	25
「残業時間削減」「休暇取得促進」ともに約8割が取組。半数近くは目標数値を設定。	25
若手や女性が中心の「多様性」。働き方改革には「意義の明確化」と「ミドルマネジメント」が鍵	26

1. 「収益性向上」が2年連続で経営課題第1位。必要となる事業再編力

収益性向上が大きな課題である一方、その裏には事業基盤の強化・再編など構造的な課題も顕在化

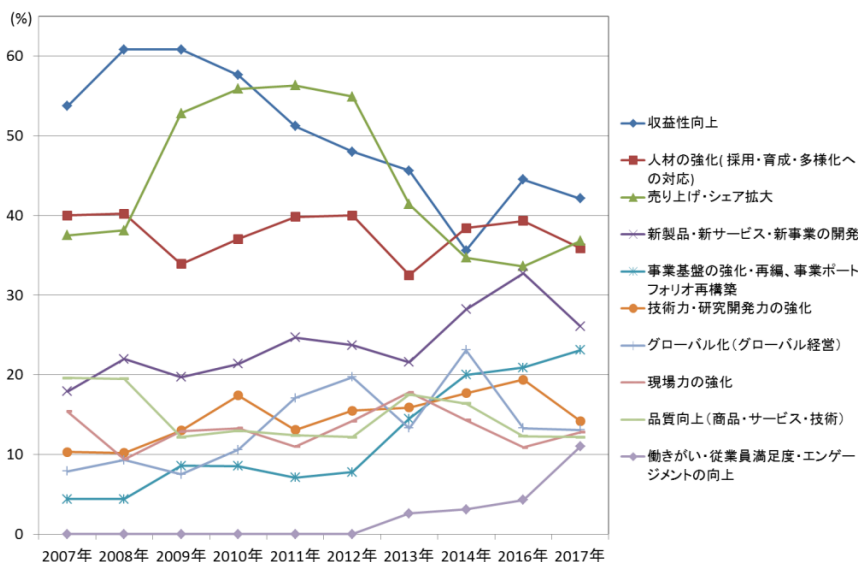
2017年度の「現在」の経営課題は、「収益性向上」が前回（2016年度）よりも2.4ポイント減少したものの、42.1%で第1位に挙げられた。その他、「売り上げ・シェア拡大」が36.8%（3位→2位/+3.2ポイント）、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が23.1%（5位変動なし/+2.2ポイント）、「現場力の強化」が12.8%（10位→8位/+1.9ポイント）、「働きがい・従業員満足度・エンゲージメント向上」が11.0%（16位→10位/+6.7ポイント）となり、いずれも前回よりも上昇している。【図1】

図1 当面する経営課題（前回：2016年度調査との比較）

現在の経営課題【前回：2016年度時点】		現在の経営課題【今回：2017年度時点】		前回比		
順位	課題名	割合 (%)	順位	課題名	割合 (%)	前回比
1位	収益性向上	44.5	1位	収益性向上	42.1	-2.4
2位	人材の強化(採用・育成・多様化への対応)	39.3	2位	売り上げ・シェア拡大	36.8	3.2
3位	売り上げ・シェア拡大	33.6	3位	人材の強化(採用・育成・多様化への対応)	35.9	-3.4
4位	新製品・新サービス・新事業の開発	32.7	4位	新製品・新サービス・新事業の開発	26.1	-6.6
5位	事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築	20.9	5位	事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築	23.1	2.2
6位	技術力・研究開発力の強化	19.4	6位	技術力・研究開発力の強化	14.2	-5.2
7位	顧客経験価値・満足度の向上	16.1	7位	グローバル化(グローバル経営)	13.1	-0.2
8位	グローバル化(グローバル経営)	13.3	8位	現場力の強化	12.8	1.9
9位	品質向上(商品・サービス・技術)	12.3	9位	品質向上(商品・サービス・技術)	12.2	-0.1
10位	現場力の強化	10.9	10位	働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上	11.0	6.7
10位	財務体質強化	10.9	11位	財務体質強化	10.7	-0.2
12位	適切なコーポレート・ガバナンスの推進	7.1	12位	顧客経験価値・満足度の向上	10.4	-5.7
13位	高コスト体質の改善	6.6	13位	高コスト体質の改善	9.8	3.2
13位	ブランド力の向上	6.6	14位	ブランド力の向上	9.2	2.6
15位	企業ミッション・ビジョン・バリューの浸透や見直し	5.7	15位	企業ミッション・ビジョン・バリューの浸透や見直し	8.0	2.3
16位	働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上	4.3	16位	デジタル技術の活用・戦略的投資	5.6	2.8
17位	デジタル技術の活用・戦略的投資	2.8	17位	適切なコーポレート・ガバナンスの推進	5.0	-2.1
17位	株主価値向上	2.8	18位	株主価値向上	3.0	0.2
19位	リスク管理・事業継続計画(BCP)の策定	2.4	19位	CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決	2.4	1.0
20位	CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決	1.4	20位	リスク管理・事業継続計画(BCP)の策定	1.8	-0.6
その他		0.5	その他		0.6	0.1
無回答		1.9	無回答		2.1	0.2

「事業構造転換」と「従業員のエンゲージメント」が課題のトレンドに

図2 当面する経営課題（主要項目）の10年間の推移



過去10年間の経営課題の主要項目の推移をみると、「売り上げ・シェア拡大」がリーマンショック後に上昇したものの、2012年以降は低下傾向となり、2017年にやや上昇に転じた。【図2】

一方で、「新製品・新サービス・新事業の開発」の比率は全体的に高まる傾向にあるとともに、2012年には10%未満であった「事業基盤の強化・再編、事業ポ

「ポートフォリオの再構築」および「働きがい・従業員満足度・エンゲージメント向上」は、2017年にはそれぞれ10ポイント以上の伸びを示している。既存事業の延長という発想での経営から、事業構造を転換することの必要性、その中での働きがいをもった従業員の重要性が、経営課題として認識されていることがうかがえる。

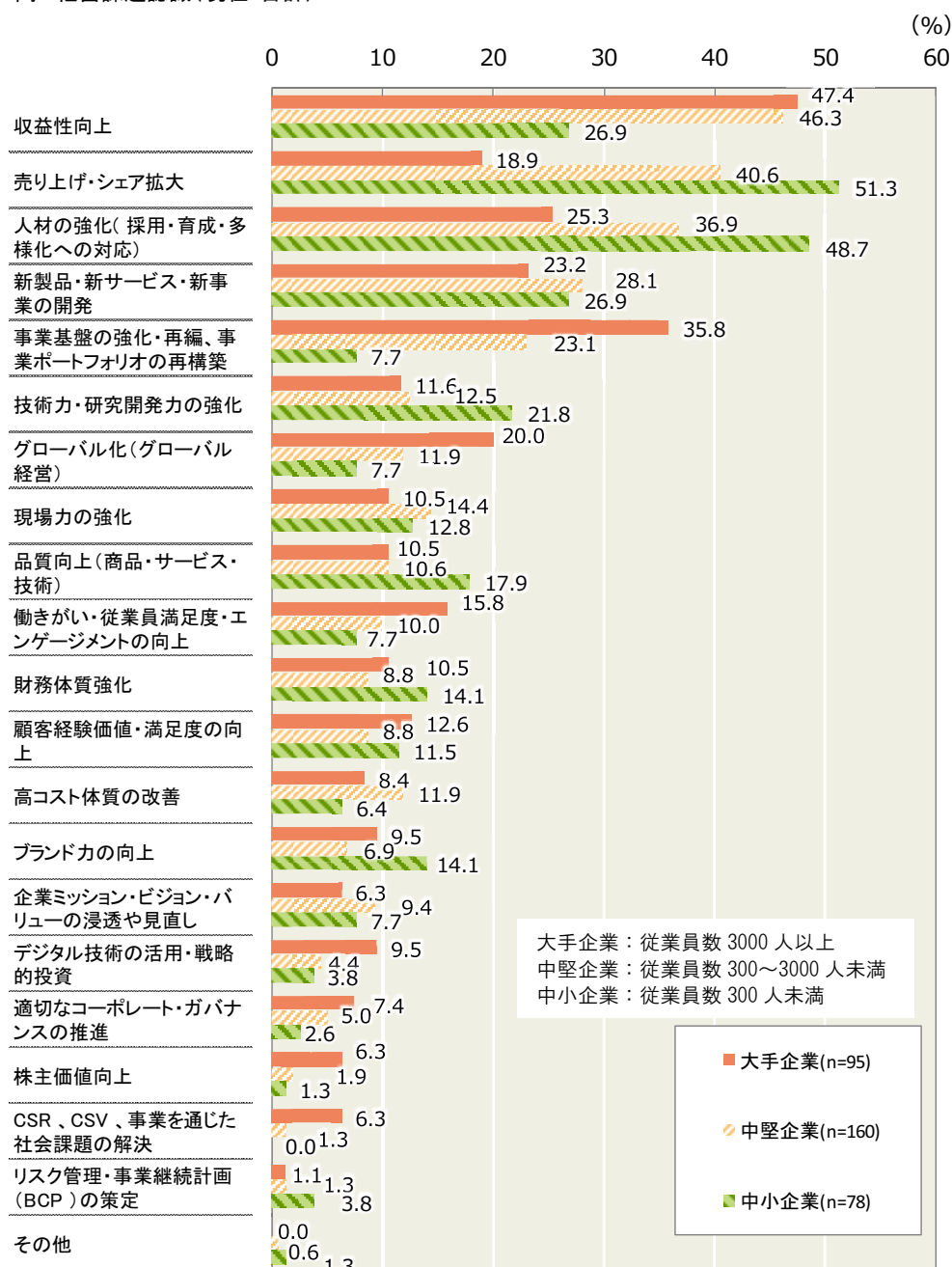
大企業は「事業基盤の強化・再編」、中堅中小企業は「売上シェア」「人材」と分かれる課題意識

経営課題認識を企業規模別にみると、大手企業では「収益性向上」(47.4%)「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」(35.8%)「グローバル化(グローバル経営)」(20.0%)「働きがい・従業員満足度・エンゲージメント向上」(15.8%)が、相対的に高くなっている。【図3】

一方、中堅企業・中小企業では「売り上げ・シェア拡大」(中堅企業：40.6%、中小企業51.3%)、「人材の強化」(中堅企業：36.9%、中小企業：48.7%)の比率が高い傾向にある。

図3 当面する経営課題(企業規模別比較)

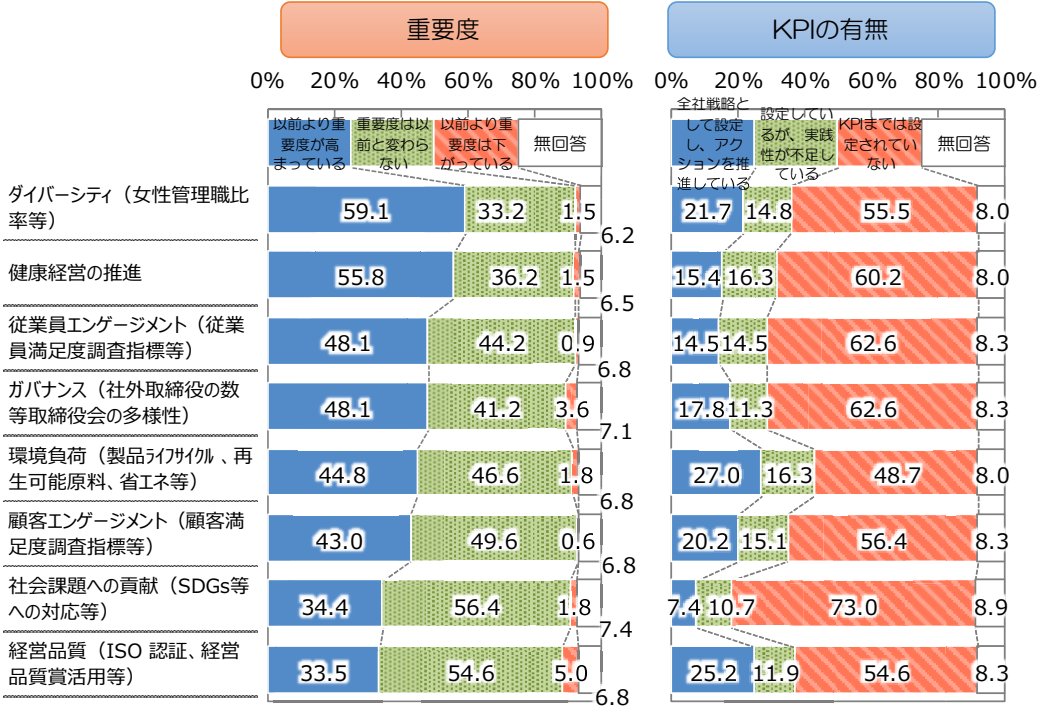
問7 経営課題認識(現在:合計)



非財務指標の重要度はダイバーシティ、健康経営、エンゲージメントなど従業員関連に高まり

図 4 非財務指標に関する重要度と KPI の設定状況

問28 非財務指標に関する重要度とKPIの設定状況(n=337)

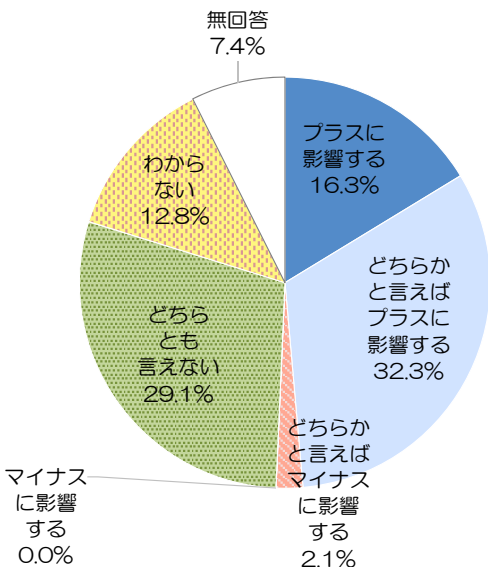


非財務指標に関する重要度の変化を聞くと「ガバナンス」や「環境負荷」以上に「ダイバーシティ」「健康経営の推進」「従業員エンゲージメント」等従業員関連の指標の重要度が高まりつつある。しかし、いずれの指標についても KPI を設定していない企業が大半となった。【図 4】

ESG 投資等、非財務指標に注目した株式投資がプラスに影響すると考える企業が約5割に

図 5 ESG 投資等の経営に与える影響

問29 近年、ESG 投資など、短期的業績でなく、企業の長期的な社会価値を観点に入れた株式投資が注目されているが、この動向が今後3年間の経営に与える影響 (n=337)



近年、財務指標による短期的業績でなく、非財務指標を考慮した長期的な社会価値を観点に入れた株式投資が注目されている (ESG 投資など)。

こうした状況が、今後の3年間の経営に与える影響として『プラスに影響する(計)』と回答した企業は48.6%【「プラスに影響する」(16.3%) + 「どちらかと言えばプラスに影響する」(32.3%)を合算】と、半数近くに達した。【図 5】

2.現在の主要事業では 5 年後の見通しが見つからないと考える企業が 7 割超

現在の主要事業の事業形態、ビジネスモデルが5年後に通用するか懸念する企業が半数に

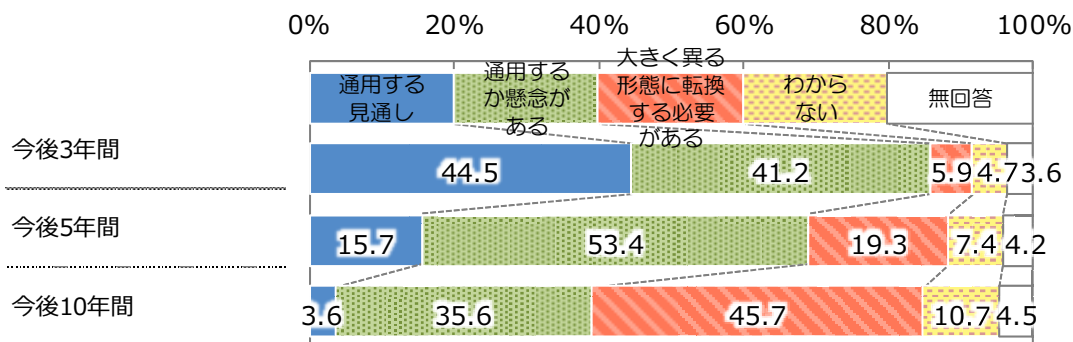
現在の主要事業の事業形態、ビジネスモデルの今後の見通しを聞いたところ、今後3年間においては、「通用する見通し」(44.5%)が最も高く、「通用するか懸念がある」(41.2%)、「大きく異なる形態に転換する必要がある」(5.9%)、「わからない」(4.7%)と続いた。

今後5年間のスパンでは、「通用するか懸念がある」(53.4%)が最も高く、「大きく異なる形態に転換する必要がある」(19.3%)、「通用する見通し」(15.7%)、「わからない」(7.4%)と続いた。7割以上の企業は現在の主要事業の事業形態、ビジネスモデルに関して5年の見通しが見つからない状況となっている。

今後10年のスパンでは約半数の企業が「大きく異なる形態に転換する必要」を認識している。【図 6】

図 6 現在の主要事業の事業形態、ビジネスモデルの今後の見通し

問13 現在の主要事業の事業形態、ビジネスモデルの今後の見通し (n=337)



様々な既存業務分野で徐々に近づく、RPA などデジタル革命の波

業務の効率化や付加価値向上に向け、ビッグデータや AI・IoT・ロボティクスなどデジタル技術を活用した自動化の取組状況を伺ったところ、「営業・マーケティング情報」、「財務情報」、「生産管理業務に関する情報」、「経営情報」等の領域では1割前後の企業が既に取り組んでおり、また3割前後の企業が今後取り組む計画を持っている。今後、これらの領域を中心として RPA (Robotic Process Automation) などデジタル革命の波が顕在化していくことが予想される。【図 7】

一方で、デジタル技術活用の進展に伴う、5年後における現行業務の省人化の見込みについては、大半の企業が25%未満に留まると回答した。【図 8】

図 7 デジタル技術を活用した自動化の取組状況

問14 業務の効率化や付加価値向上に向け、ビッグデータやAI・IoT・ロボティクスなどデジタル技術を活用した自動化の取組状況(n=337)

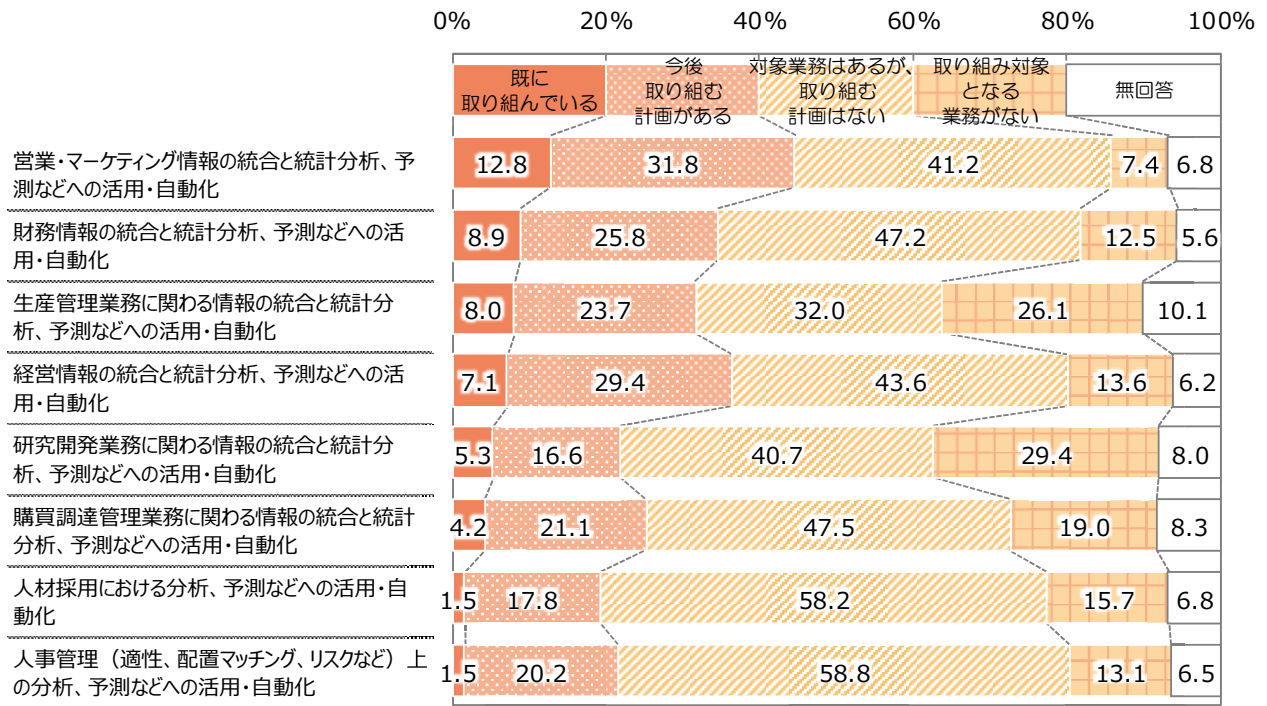
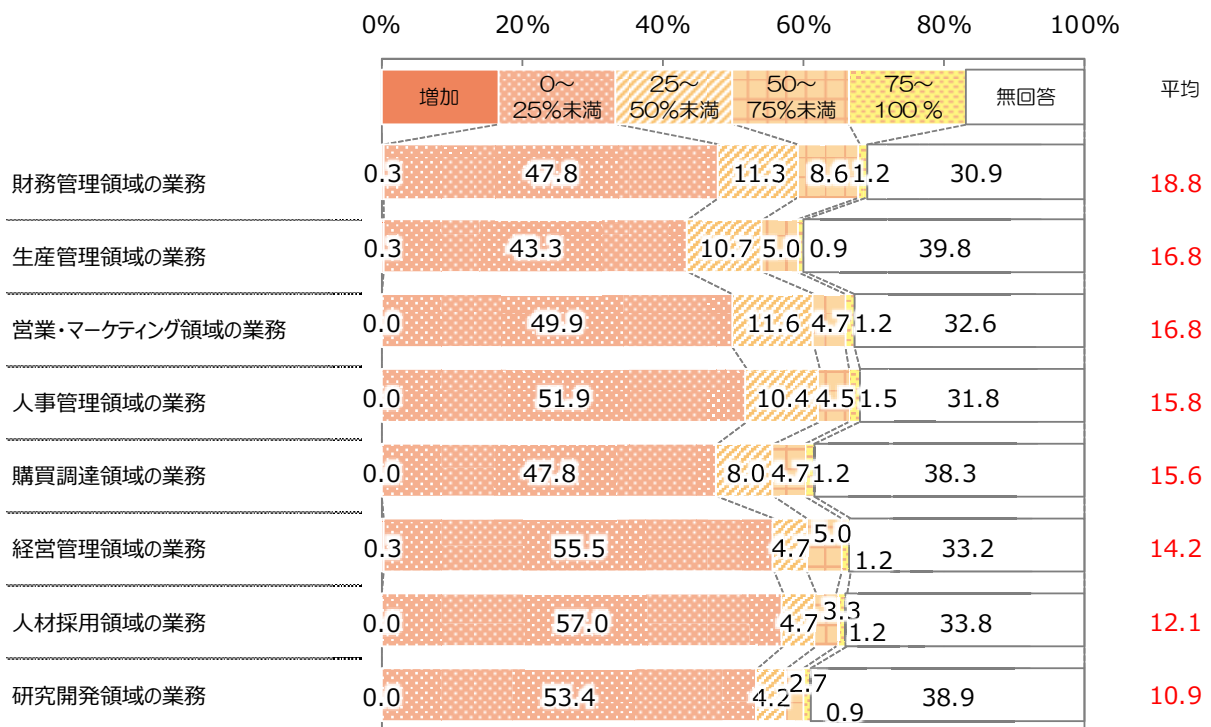


図 8 5年後における現行業務の省人化の見込み

問15 5年後を想像した場合の、ビッグデータやAI・IoT・ロボティクスなどデジタル技術活用の進展に伴う省人化の比率(n=337)



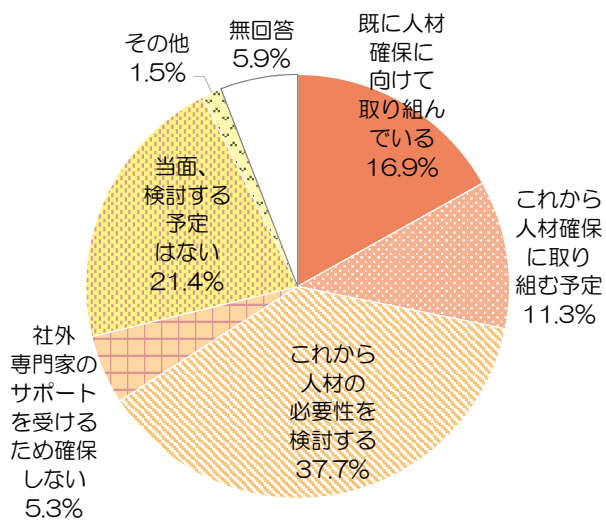
ビジネスモデル変革に向けてデジタル技術を戦略的に活用できる経営人材が不足

昨今世界的にもデジタル革命が喧伝されている。こうした中で、経営戦略にデジタル技術を活用したビジネスモデル変革を位置づけ指揮する社内人材の確保状況を聞いたところ、確保に向かう企業（「既に人材確保に向けて取り組んでいる（16.9%）」+「これから人材確保に取り組む予定」（11.3%））は3割に満たなかった。

逆に「これから人材の必要性を検討する」が37.7%と最も高く、いかに新しいデジタル技術をスピーディに産業革新につなげてゆか、大きな時代の岐路にあると考えられる。【図 9】

図 9 デジタル技術を活用したビジネスモデル変革を指揮する社内人材の確保状況

問16 経営戦略にデジタル技術を活用したビジネスモデル変革を位置づけ、具体化を指揮する社内人材の確保状況 (n=337)

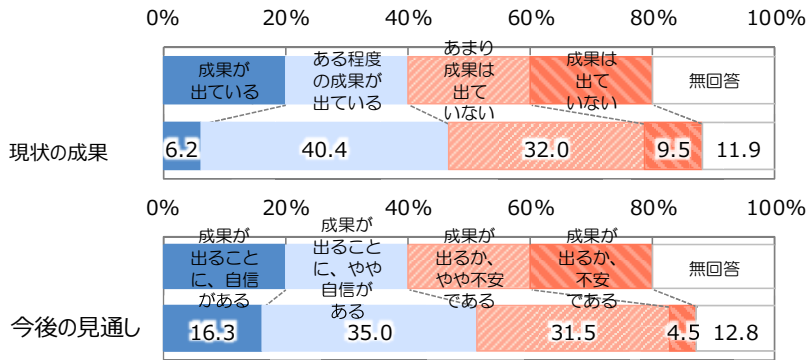


3.新事業開発、約半数に成果。風土・マネジメントスタイルにより成果に差が

独立事業化は低調だが半数に成果。開発段階に課題はあるが今後の見通しは前向き

図 10 新事業開発の現状と今後（3～5年後）

問20 新事業開発の現状の成果と今後（3～5年後）の見通し (n=337)



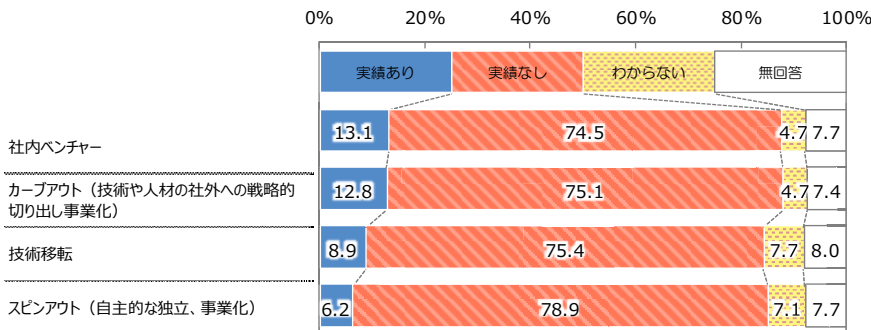
新事業開発の現状については、「成果が出ている」（「出ている」+「ある程度出ている」）企業が46.6%、逆に「成果が出ていない」（「あまり出ていない」+「出ていない」）企業が41.5%と、拮抗した。

一方、今後の見通しについてみると、「成果が出ることに自信がある」企業が51.3%、「成果が出る

か不安である」企業が36.0%と、半数以上が成果がでることに自信があると回答した。【図 10】

図 11 直近3年間における独立事業化の実績

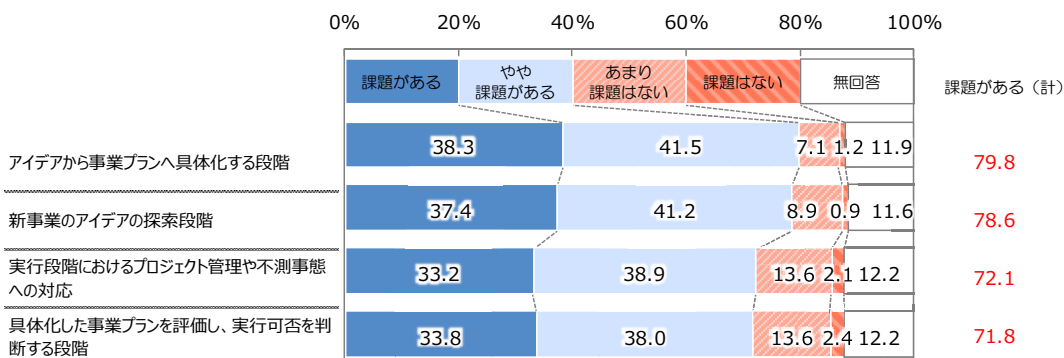
問23 直近3年間における社内技術・アイデアの独立事業化の取組実績 (n=337)



直近3年間における独立事業化の取組実績については、総じて「実績なし」が75%前後であり、独立事業化の取組は低調であることが分かった。【図 11】

図 12 新事業開発における課題

問21 新事業開発における課題状況 (n=337)



新事業開発のそれぞれの段階において、約7～8割の企業が「課題がある」と認識していた。

【図 12】

事業開発の投資配分は徐々に多様化か？求められる投資可否基準の工夫

開発予算の投資配分について平均値をみると、【既存領域】65.5%、【周辺領域】25.8%、【革新領域】8.7%という配分傾向となった。【既存領域】を減らし【周辺領域】等への多様化する傾向も伺える。【図 13】

図 13 事業開発予算の投資配分

問19 事業開発予算の投資配分(n=337)

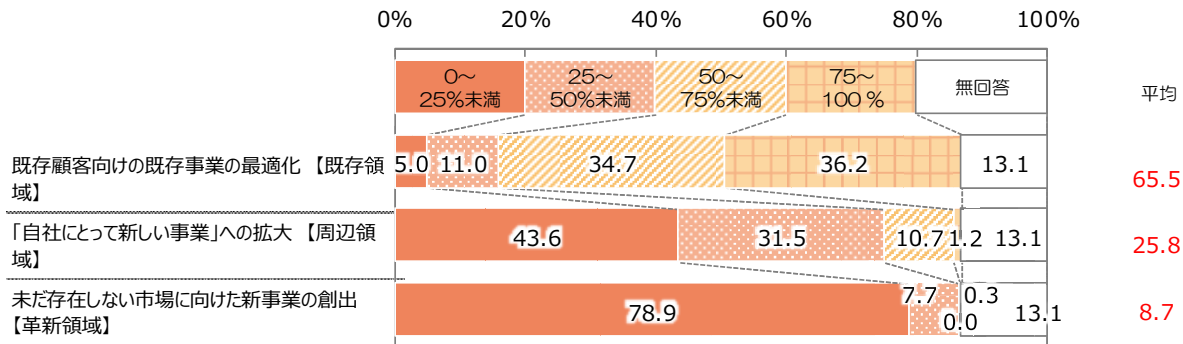
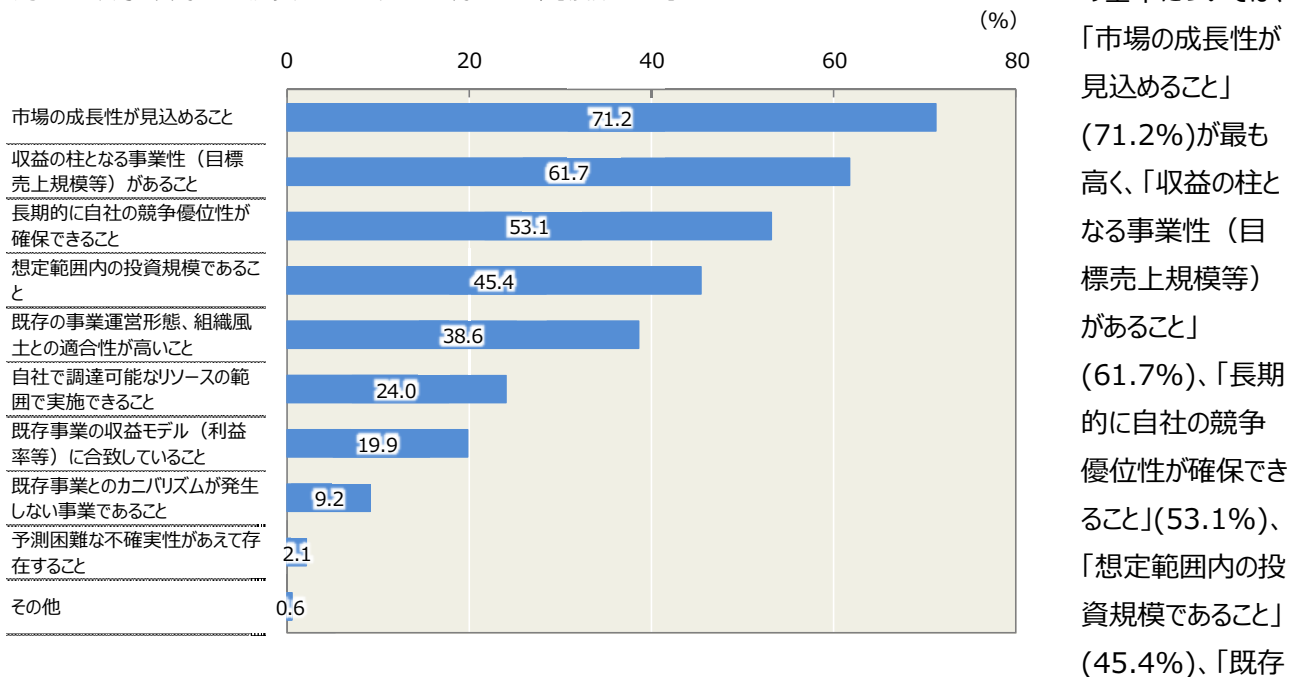


図 14 開発投資可否の基準

問22 新事業開発の投資可否を決める際の基準[複数回答] (n=337)



「市場の成長性が見込めること」(71.2%)が最も高く、「収益の柱となる事業性(目標売上規模等)があること」(61.7%)、「長期的に自社の競争優位性が確保できること」(53.1%)、「想定範囲内の投資規模であること」(45.4%)、「既存の事業運営形態、組織風土との適合性が高いこと」(38.6%)、「自社で調達可能なリソースの範囲で実施できること」(24.0%)、「既存事業の収益モデル(利益率等)に合致していること」(19.9%)、「既存事業とのカニバリズムが発生しない事業であること」(9.2%)、「予測困難な不確実性があえて存在すること」(2.1%)と続く。【図 14】

全体の傾向として、「あらかじめ数字が見込める市場、あらかじめ数字が見込める事業」に投資するモデル、すなわち【既存領域】や【周辺領域】への投資モデルといえよう。一方で、【革新領域】に適した「予測困難な不確実性があえて存在すること」といった基準を設ける企業も僅かながら存在した。

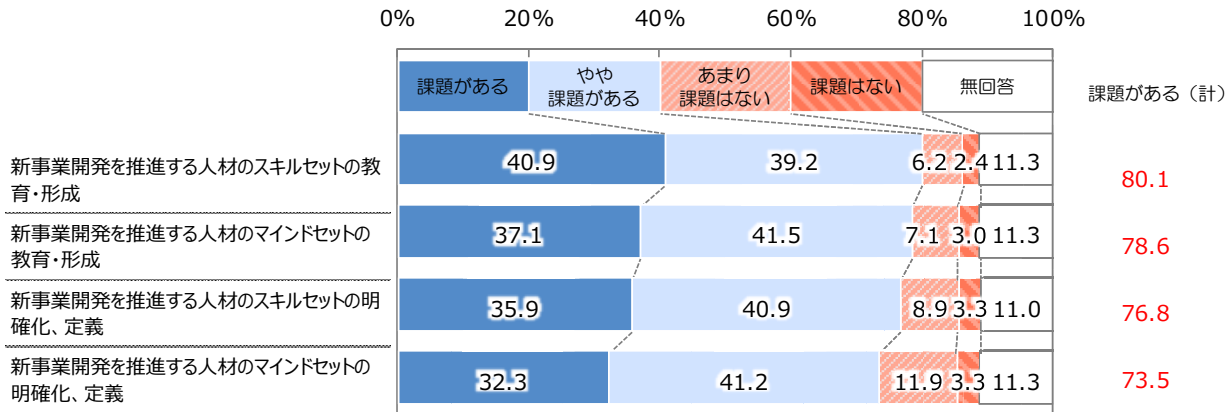
求められる新事業開発推進者の育成強化、評価制度等人事的工夫も

新事業開発推進人材の育成課題をみると、スキルセットとマインドセットの双方において、7割以上の企業が、明確化や定義に課題があるとした。

スキルセットとマインドセットの教育・形成については、約8割の企業が課題があるとした。【図15】

図15 新事業開発推進人材の育成課題

問24 新事業開発を推進する人材の育成課題(n=337)



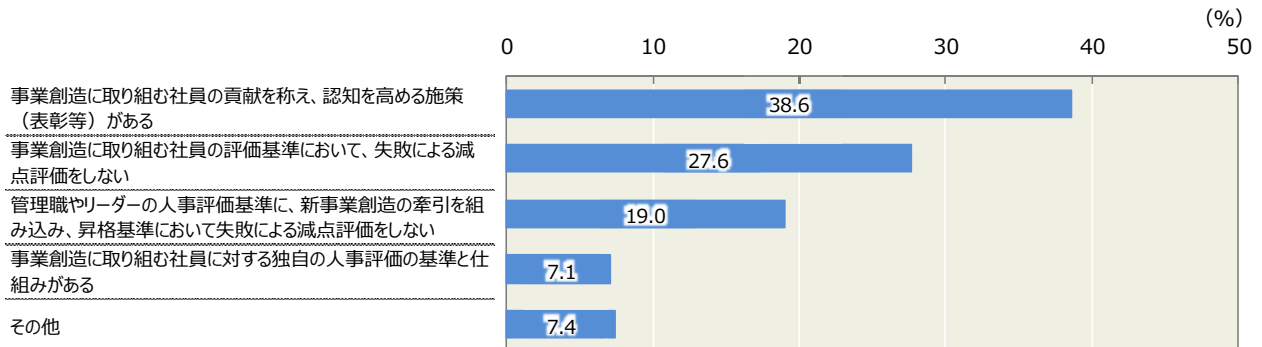
新事業開発推進人材の評価制度等の工夫状況については、「事業創造に取り組む社員の貢献を称え、認知を高める施策（表彰等）がある」が最も高く、38.6%の企業が実施していた。【図16】

しかし、失敗による減点評価の回避については実施率が減少し、「事業創造に取り組む社員の評価基準において、失敗による減点評価をしない」(27.6%)、「管理職やリーダーの人事評価基準に、新事業創造の牽引を組み込み、昇格基準において失敗による減点評価をしない」(19.0%)となった。

さらに、事業創造を促進するための「独自の人事評価の基準や仕組み」となると、実施率は7.1%と低調だった。大きなビジネスモデル転換の時期を迎える中で、ヒトに着目した新たな仕掛けの工夫が求められる。

図16 新事業開発推進人材の評価制度等の工夫状況

問25 新事業開発を推進する人材の評価制度に関して、仕組み上の工夫[複数回答] (n=337)



新事業開発に成果が出ている企業は、自発性・多様性・越境性・即実践の風土、仕組みがある

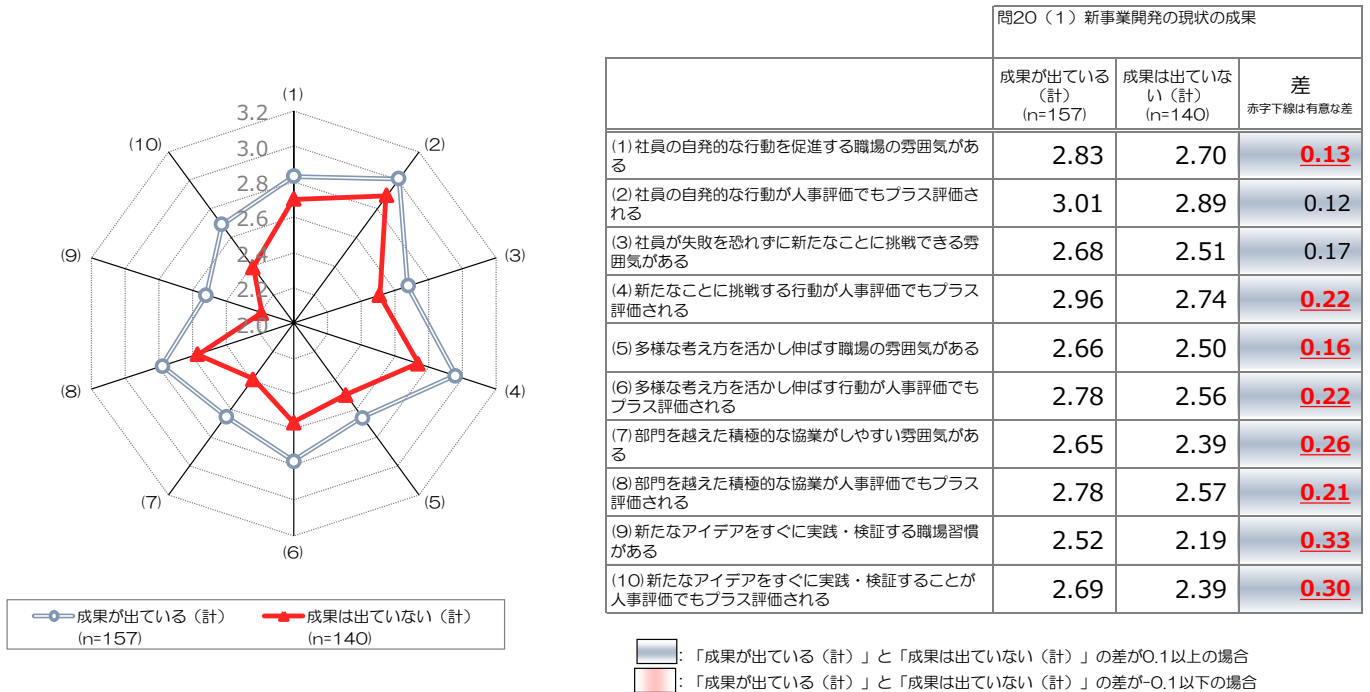
新事業開発の現状の「成果が出ている企業」と、「成果が出ていない企業」で、失敗を許容する仕組みや組織風土（カルチャー）に違いがあるか否かを統計的な検定を行い分析した。

その結果、以下の8つの項目において明らかに有意な差があることがわかった。【図 17】

- ・自発的な行動を促進する職場の雰囲気
- ・挑戦する行動が人事でプラス評価
- ・多様な考え方を活かし伸ばす職場の雰囲気
- ・多様な考え方を活かし伸ばす行動がプラス評価
- ・部門を越えた積極的な協業がしやすい雰囲気
- ・部門を越えた積極的な協業がプラス評価
- ・新アイデアをすぐ実践・検証する職場習慣
- ・新アイデアの即実践・検証がプラス評価

すなわち、新事業開発の成果があると回答した企業では、失敗を許容する仕組みや組織風土が醸成されていると回答する傾向が高かった。

図 17 新事業開発の成果と会社風土・仕組みの関係



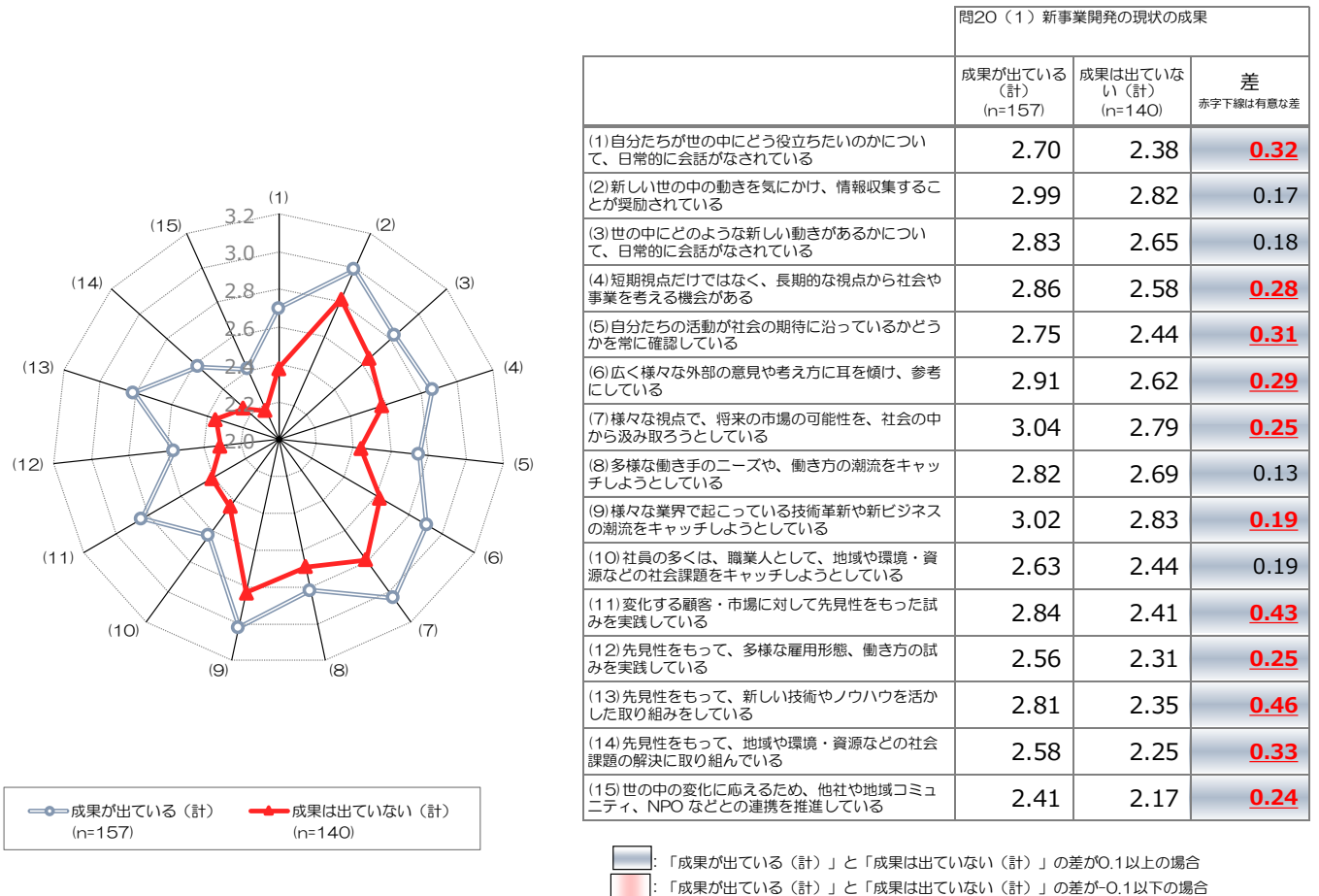
※「当てはまる」～「当てはまらない」までを4点～1点として点数を算出

新事業開発に成果が出ている企業は、社会環境への感度(KAIKA度)が高い

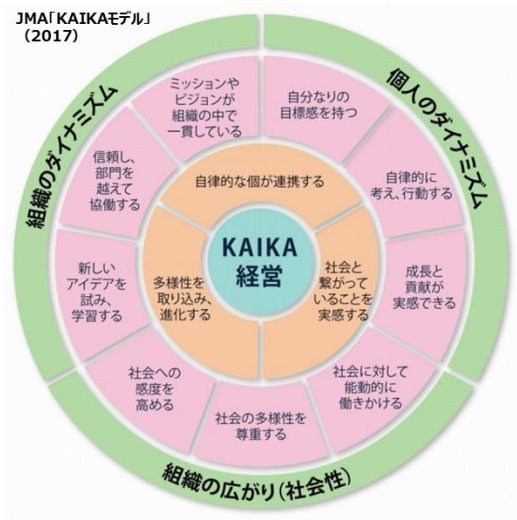
『K A I K A』経営のモデルの1領域である、社会環境との向き合いかた（社会性）について、新事業開発の現状の「成果が出ている企業」と「成果が出ていない企業」に違いがあるか否かを統計的な検定を行い分析した。その結果、以下の11項目において明らかに有意な差があることがわかった。【図18】

すなわち、新事業開発の成果があると回答した企業では、社会環境との向き合いかた（KAIKA経営における社会性）がより高まっていると回答する傾向が高かった。

図18 新事業開発の成果と社会環境への関わり方との関係



※「当てはまる」～「当てはまらない」までを4点～1点として点数を算出



※ 『K A I K A』経営とは・・・

価値創造のために日本能率協会が提唱する経営の考え方で、①個人の成長と、②組織の活性化と、③社会との関係を同時に満たしていくマネジメントのモデルです。

本モデルには、7000名の研究で検証した4領域計12の診断ポイントがありますが、今回の経営課題調査ではその1領域である「社会性」について経営者に伺いました。

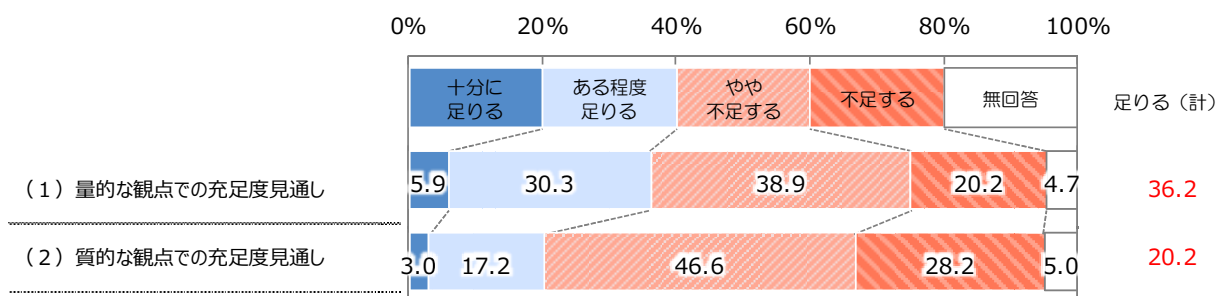
4.人材は質量ともに不足感。主な対応策は、中途採用、女性・シニアの活用

量的に足りるが約4割、質的に足りるが2割。主な対応策は中途採用、女性・シニア活用

必要な人材の量的な充足度は、『足りる(計)』(36.2%)【「十分に足りる」(5.9%)+「ある程度足りる」(30.3%)を合算】であった。質的な充足度はさらに厳しく、『足りる(計)』(20.2%)【「十分に足りる」(3.0%)+「ある程度足りる」(17.2%)を合算】であった。【図 19】

図 19 必要な人材の充足度

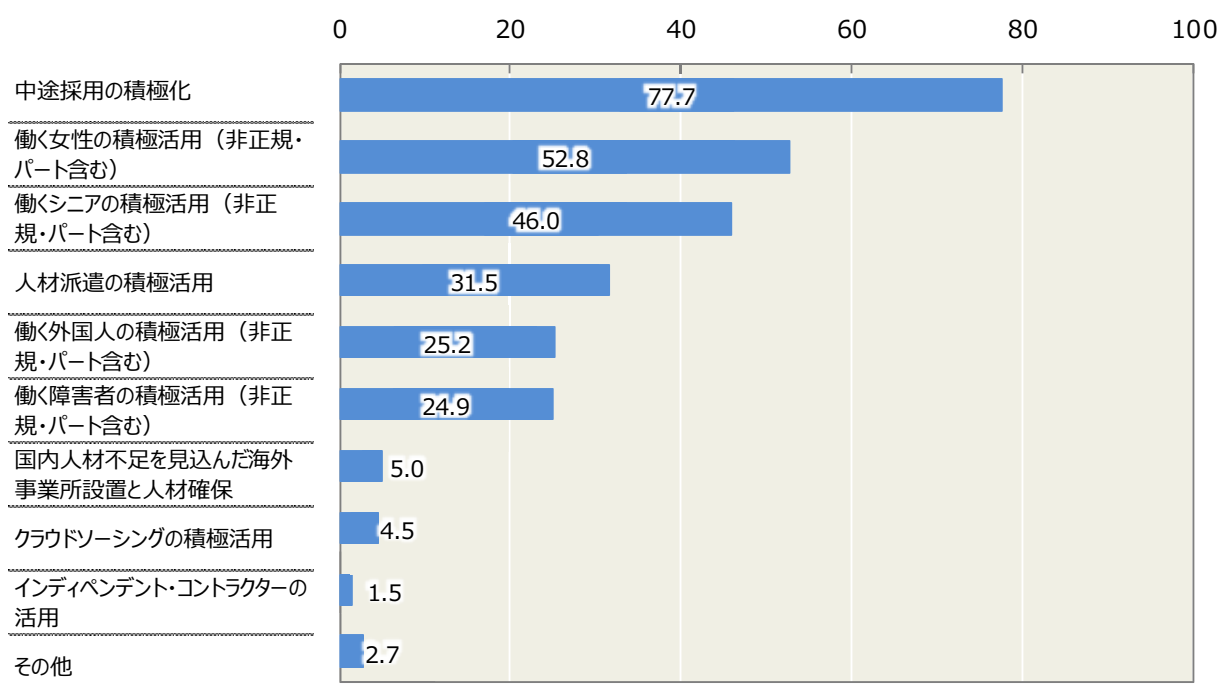
問34 事業を展開していくうえで、必要な人材の充足度（今後3年）（n=337）



必要な人材を充足させるための上位3つの対策は、「中途採用の積極化」(77.7%)、「働く女性の積極活用（非正規・パート含む）」(52.8%)、「働くシニアの積極活用（非正規・パート含む）」(46.0%)であった。新しいモデルである「クラウドソーシングの積極活用」(4.5%)、「インディペンデント・コントラクターの活用」(1.5%)は、少数にとどまった。【図 20】

図 20 人材充足のための展開予定施策

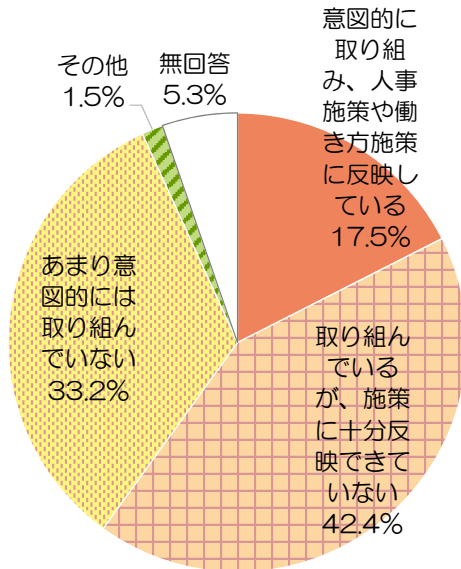
問35 必要な人材を充足させるために、通常の新卒採用以外で、展開する予定の施策 [複数回答]（n=337）



従業員ニーズの経営施策への反映が課題、基盤として必要となる人事データの整備・標準化

図 21 人事・働き方に関する課題把握への取り組み状況

問36 (2) 人事・働き方に関する自社従業員のニーズや課題把握（人材データの収集、統合、分析）への取り組み状況 (n=337)



今後従業員のエンゲージメントが重要となる中で、人事・働き方に関する自社従業員のニーズや課題把握（人材データの収集、統合、分析）への取り組み状況を伺ったところ、「取り組んでいるが、施策に十分反映できていない」(42.4%)が最も高く、「あまり意図的には取り組んでいない」(33.2%)、と続いた。

「意図的に取り組み、人事施策や働き方施策に反映している」企業は 17.5%であった。【図 21】

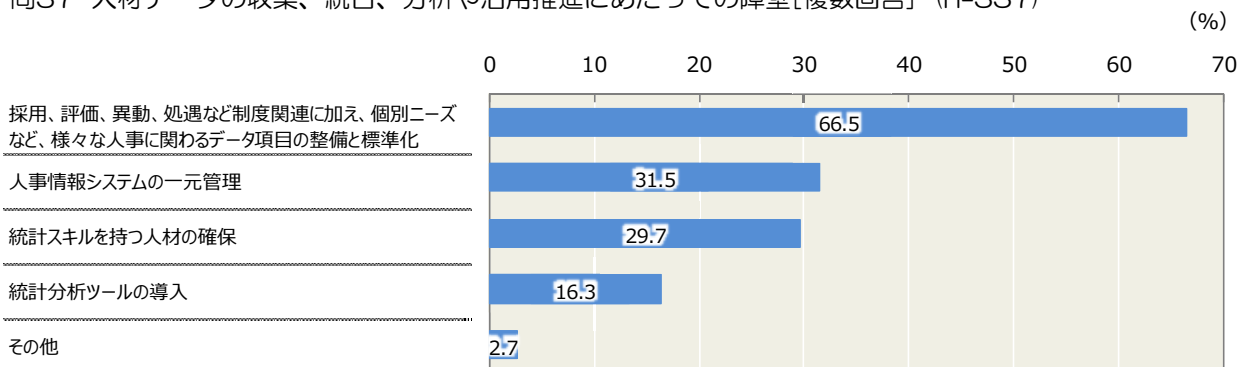
人材データの収集、統合、分析や活用推進にあたっての障壁を伺ったところ、一番の障壁は「採用、評価、異動、処遇など制度関連に加え、個別ニーズなど、様々な人事に関わるデータ項目の整備と標準化」(66.5%)であった。

【図 22】

「人事情報システムの一元管理」(31.5%)、「統計スキルを持つ人材の確保」(29.7%)、「統計分析ツールの導入」(16.3%)が続いた。

図 22 人材データの収集、統合、分析や活用推進にあたっての障壁

問37 人材データの収集、統合、分析や活用推進にあたっての障壁[複数回答] (n=337)



5.働き方改革は労働時間関連が主流。鍵は意義明確化とミドルマネジメント

「残業時間削減」「休暇取得促進」とともに約8割が取組。半数近くは目標数値を設定。

働き方改革の様々な領域について取り組み状況を伺ったところ、「残業時間の削減」「休暇取得の促進」「勤務時間の柔軟性・裁量性向上」「無駄な業務の削減」などの取り組みが顕著となった。

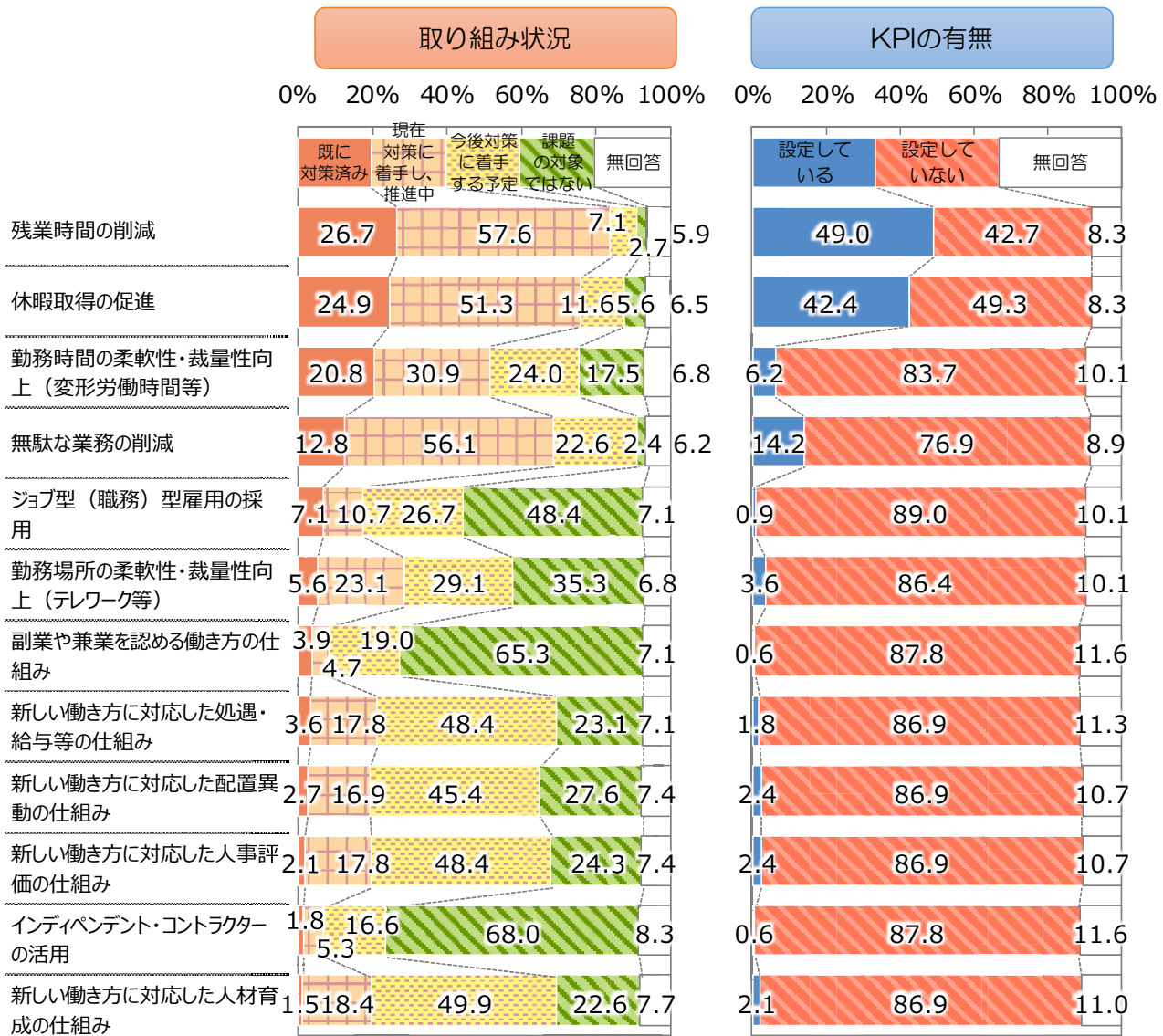
特に「残業時間の削減」「休暇取得の促進」については半数近くの企業が目標数値を設定していた。

一方で、テレワーク等勤務場所の柔軟性、雇用形態、新しい働き方に対応した人事制度対応などは、3割程度の取り組み率となった。

さらに、副業や兼業、インディペンデント・コントラクターの活用などは少数にとどまった。【図 23】

図 23 働き方改革についての取組状況と KPI

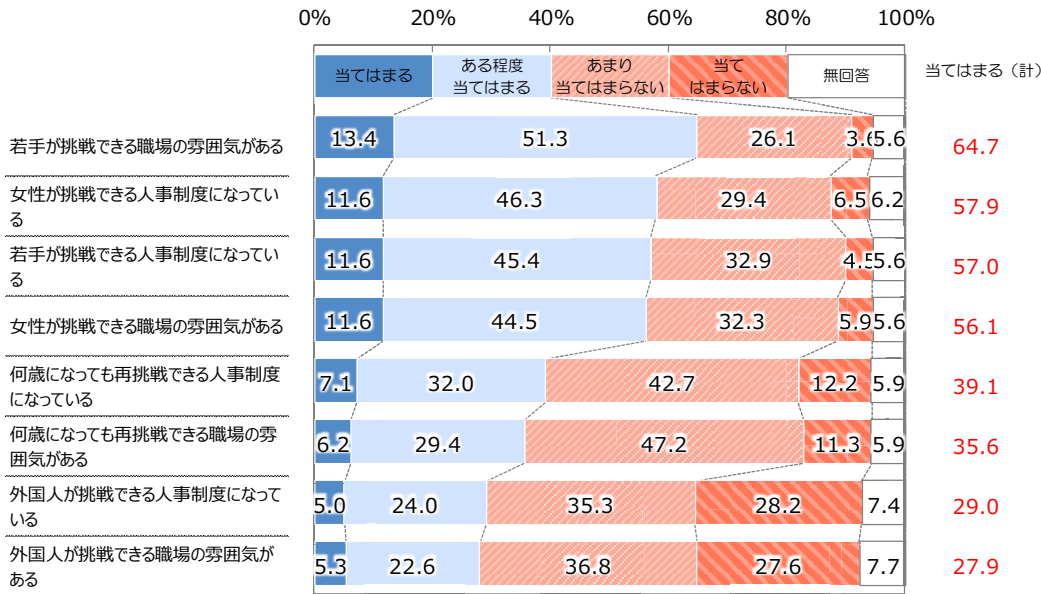
問38 働き方改革についての取組状況とKPIの有無(n=337)



若手や女性が中心の「多様性」。働き方改革には「意義の明確化」と「ミドルマネジメント」が鍵

図 24 多様性を生かす仕組みや組織風土の状況

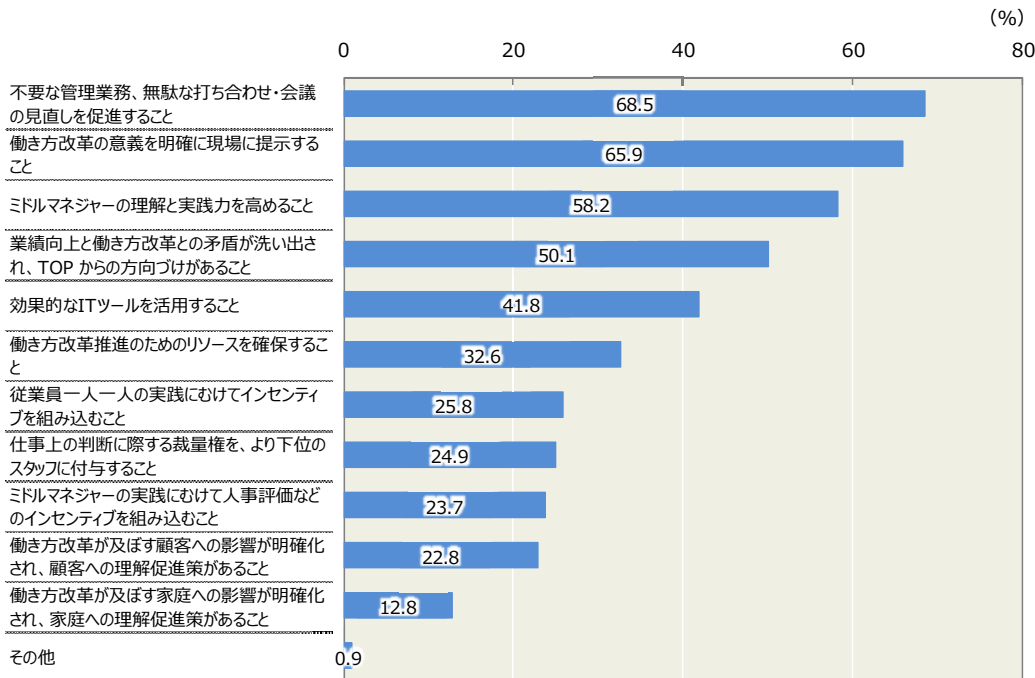
問39 多様性を生かす仕組みや組織風土 (n=337)



多様性を生かす仕組みや組織風土については、「若手」や「女性」が挑戦できる環境は5割以上の企業で広がりつつある。一方、「シニア」や「外国人」が挑戦できる環境は、3割程度の企業にとどまった。【図 24】

図 25 働き方改革推進のために重視すること

問40 働き方改革を推進するにあたって重視すべきこと[複数回答] (n=337)



働き方改革を推進するにあたって重視すべきことを伺ったところ、「不要な管理業務、無駄な打ち合わせ・会議の見直しを促進すること」(68.5%)、「働き方改革の意義を明確に現場に提示すること」(65.9%)の2点が共に高く支持された。次いで「ミドルマネジャーの理解と実践力を高めること」(58.2%)、「業績向上と働き方改革との矛盾が洗い出され、TOP からの方向づけがあること」(50.1%)など、

トップによる意義の明確化と、ミドルマネジメントによる「業績」と「働き方」の一貫性ある両立が重視される結果となった。

【図 25】

IV. 調査結果の詳細

第 1 章 経営全般に関する課題認識について

1) 現在ならびに将来の経営課題

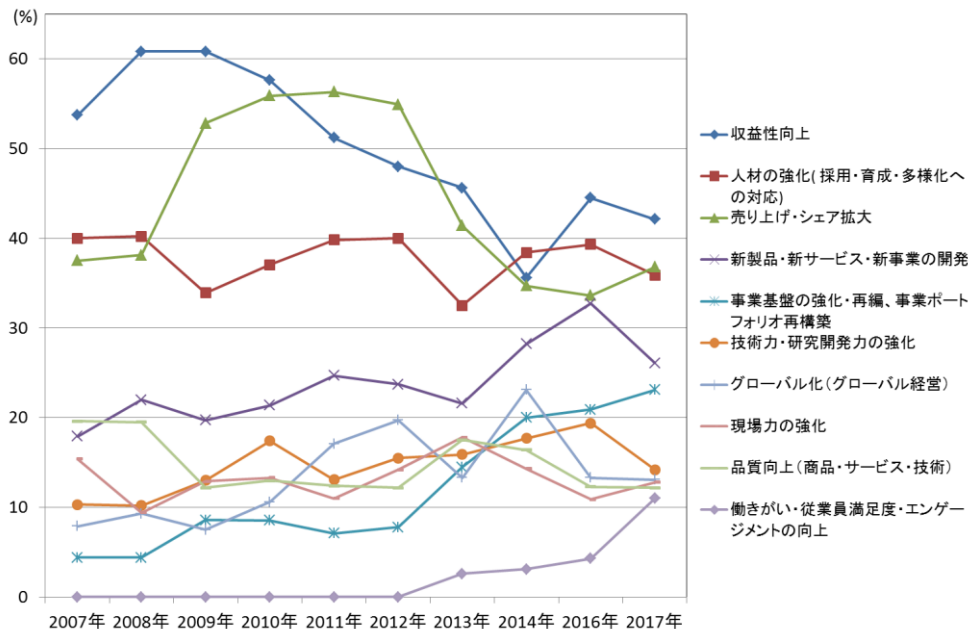
①現在の経営課題

2017年度の「現在」の経営課題は、「収益性向上」が前回（2016年度）よりも2.4ポイント減少したものの、42.1%で第1位に挙げられた。その他、「売り上げ・シェア拡大」が36.8%（3位→2位/+3.2ポイント）、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が23.1%（5位変動なし/+2.2ポイント）、「現場力の強化」が12.8%（10位→8位/+1.9ポイント）、「働きがい・従業員満足度・エンゲージメント向上」が11.0%（16位→10位/+6.7ポイント）となり、いずれも前回よりも上昇している。【図 26】

図 26 当面する経営課題（前回：2016年度調査との比較）

現在の経営課題【前回：2016年度時点】			現在の経営課題【今回：2017年度時点】			
順位	課題	割合 (%)	順位	課題	割合 (%)	前回比
1位	収益性向上	44.5	1位	収益性向上	42.1	-2.4
2位	人材の強化(採用・育成・多様化への対応)	39.3	2位	売り上げ・シェア拡大	36.8	3.2
3位	売り上げ・シェア拡大	33.6	3位	人材の強化(採用・育成・多様化への対応)	35.9	-3.4
4位	新製品・新サービス・新事業の開発	32.7	4位	新製品・新サービス・新事業の開発	26.1	-6.6
5位	事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築	20.9	5位	事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築	23.1	2.2
6位	技術力・研究開発力の強化	19.4	6位	技術力・研究開発力の強化	14.2	-5.2
7位	顧客経験価値・満足度の向上	16.1	7位	グローバル化(グローバル経営)	13.1	-0.2
8位	グローバル化(グローバル経営)	13.3	8位	現場力の強化	12.8	1.9
9位	品質向上(商品・サービス・技術)	12.3	9位	品質向上(商品・サービス・技術)	12.2	-0.1
10位	現場力の強化	10.9	10位	働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上	11.0	6.7
10位	財務体質強化	10.9	11位	財務体質強化	10.7	-0.2
12位	適切なコーポレート・ガバナンスの推進	7.1	12位	顧客経験価値・満足度の向上	10.4	-5.7
13位	高コスト体質の改善	6.6	13位	高コスト体質の改善	9.8	3.2
13位	ブランド力の向上	6.6	14位	ブランド力の向上	9.2	2.6
15位	企業ミッション・ビジョン・バリューの浸透や見直し	5.7	15位	企業ミッション・ビジョン・バリューの浸透や見直し	8.0	2.3
16位	働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上	4.3	16位	デジタル技術の活用・戦略的投資	5.6	2.8
17位	デジタル技術の活用・戦略的投資	2.8	17位	適切なコーポレート・ガバナンスの推進	5.0	-2.1
17位	株主価値向上	2.8	18位	株主価値向上	3.0	0.2
19位	リスク管理・事業継続計画(BCP)の策定	2.4	19位	CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決	2.4	1.0
20位	CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決	1.4	20位	リスク管理・事業継続計画(BCP)の策定	1.8	-0.6
その他		0.5	その他		0.6	0.1
無回答		1.9	無回答		2.1	0.2

図 27 当面する経営課題（主要項目）の10年間の推移



過去10年間の経営課題の主要項目の推移をみると、「売り上げ・シェア拡大」がリーマンショック後に上昇したものの、2012年以降は低下傾向となり、2017年にやや上昇に転じた。【図 27】

一方で、「新製品・新サービス・新事業の開発」の比率は全体的に高まる傾向にあるとともに、2012年には10%未満

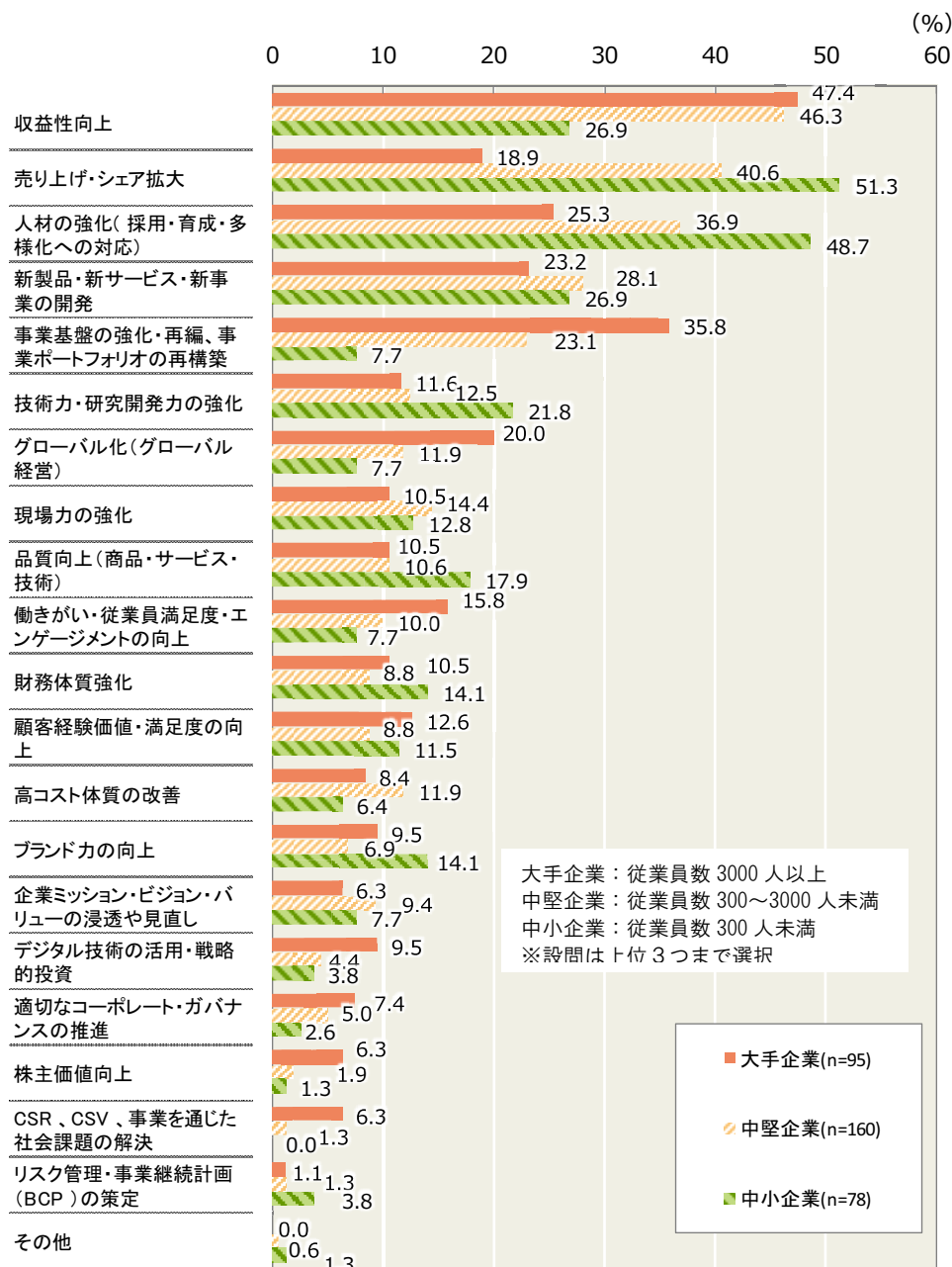
であった「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」および「働きがい・従業員満足度・エンゲージメント向上」は、2017年にはそれぞれ10ポイント以上の伸びを示している。既存事業の延長という発想での経営から、事業構造を転換することの必要性、その中での働きがいをもった従業員の重要性が、経営課題として認識されていることがうかがえる。

経営課題認識を企業規模別にみると、大手企業では「収益性向上」(47.4%)「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」(35.8%)「グローバル化(グローバル経営)」(20.0%)「働きがい・従業員満足度・エンゲージメント向上」(15.8%)が、相対的に高くなっている。【図28】

一方、中堅企業・中小企業では「売り上げ・シェア拡大」(中堅企業：40.6%、中小企業51.3%)、「人材の強化」(中堅企業：36.9%、中小企業：48.7%)の比率が高い傾向にある。

図28 当面する経営課題（企業規模別比較）

問7 経営課題認識（現在：合計）



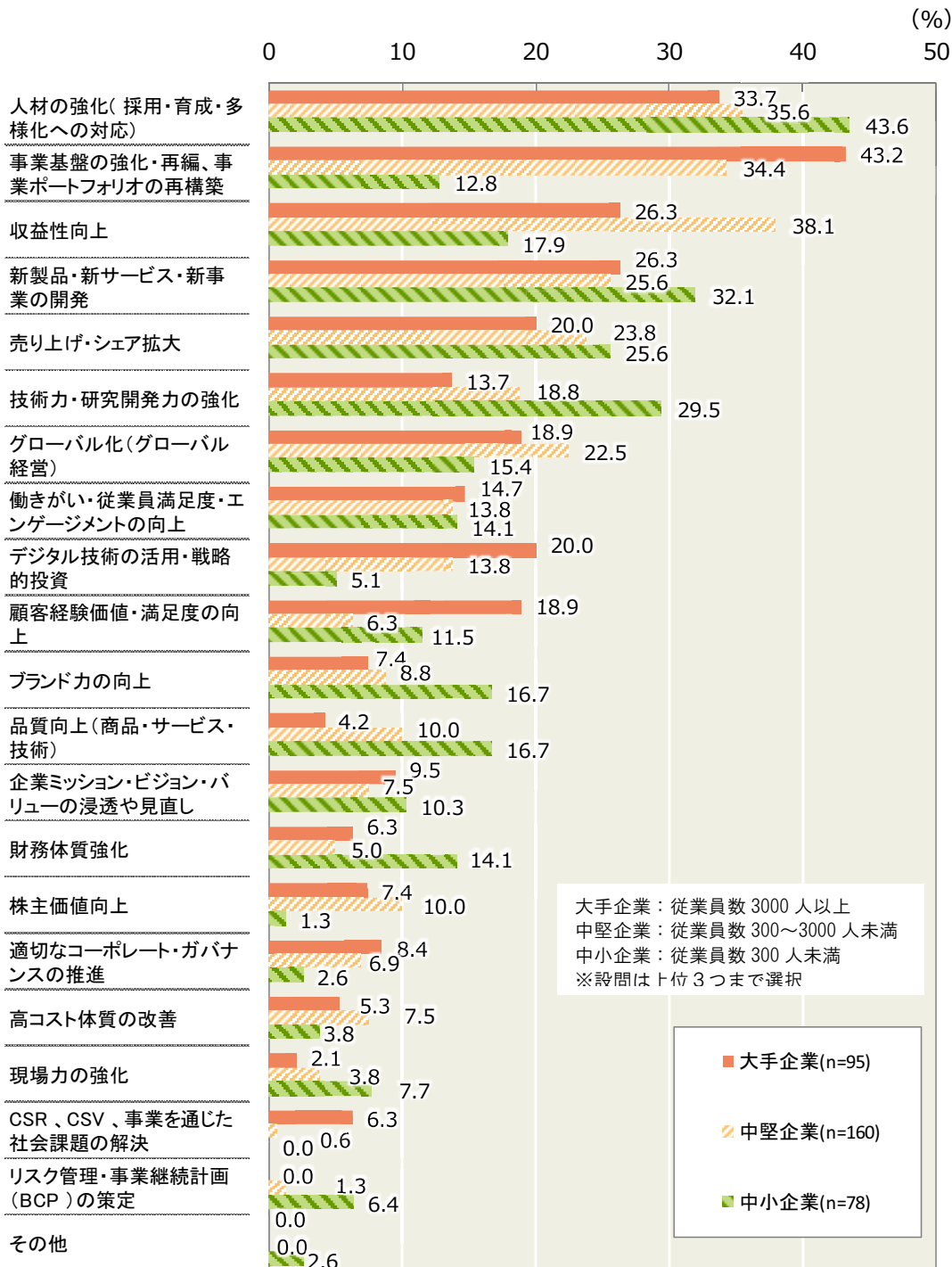
②将来の経営課題（3年後）

「将来（3年後）」の経営課題については、全体としては、「人材の強化」「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」「収益性向上」が上位に挙げられている。

これを従業員規模別にみると、大手企業では「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」「人材の強化」、中堅企業では「収益性向上」「人材の強化」「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」、中小企業では「人材の強化」「新製品・新サービス・新事業の開発」の比率が、相対的に高くなっている。【図 29】

図 29 経営課題認識：3年後（企業規模別比較）

問7 経営課題認識(3年後:合計)



③将来の経営課題（5年後）

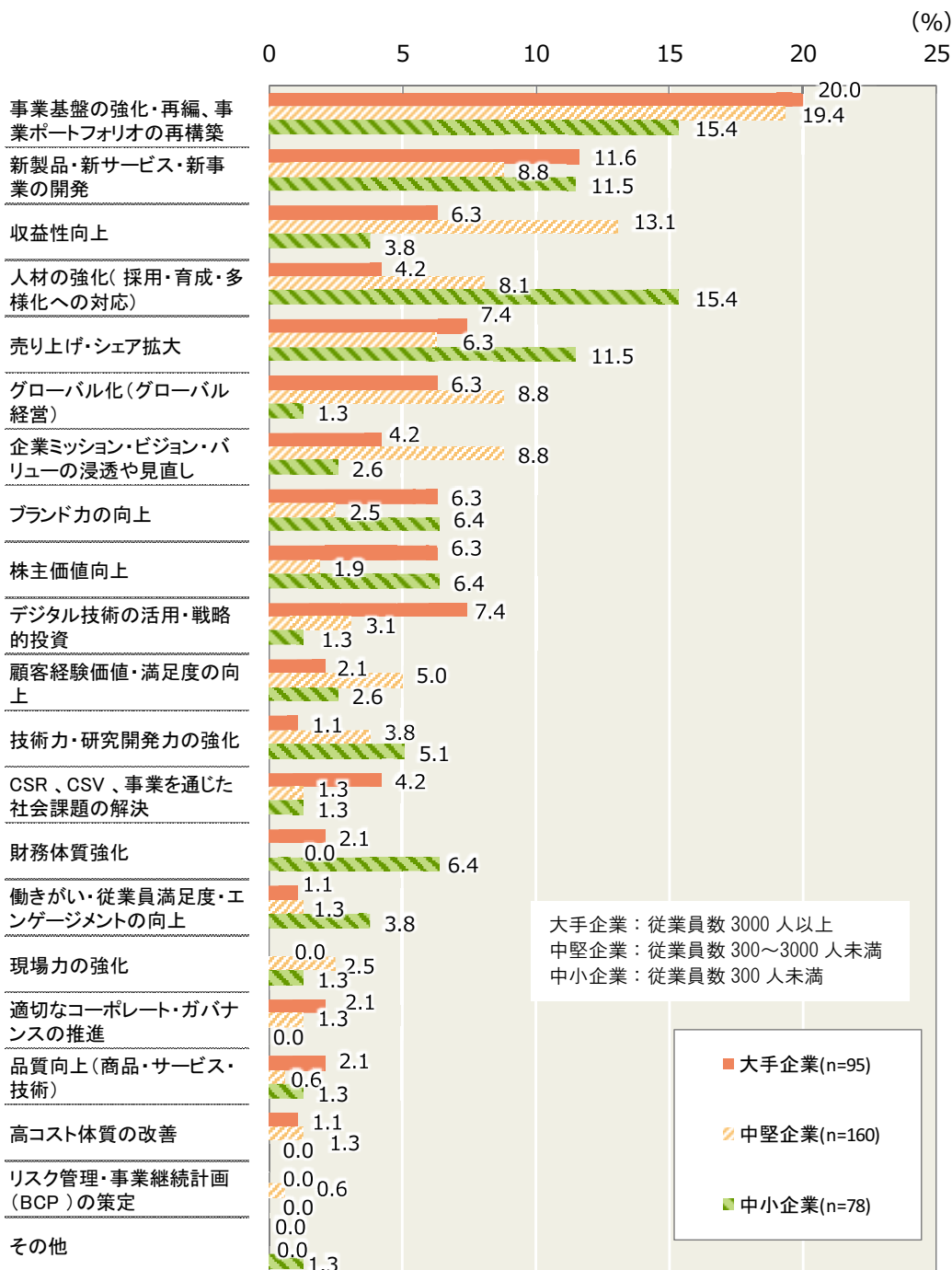
「将来（5年後）」の経営課題については、全体としては、「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」「新製品・新サービス・新事業の開発」「収益性向上」が上位に挙げられている。

従業員規模別にみると、大手企業では「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」が突出して高い比率となっている。また、中堅企業では「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」「収益性の向上」が、中小企業では「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」「人材の強化」の比率が、相対的に高くなっている。

【図 30】

図 30 経営課題認識：5年後、1つだけ選択（企業規模別比較）

問7 経営課題認識(5年後)

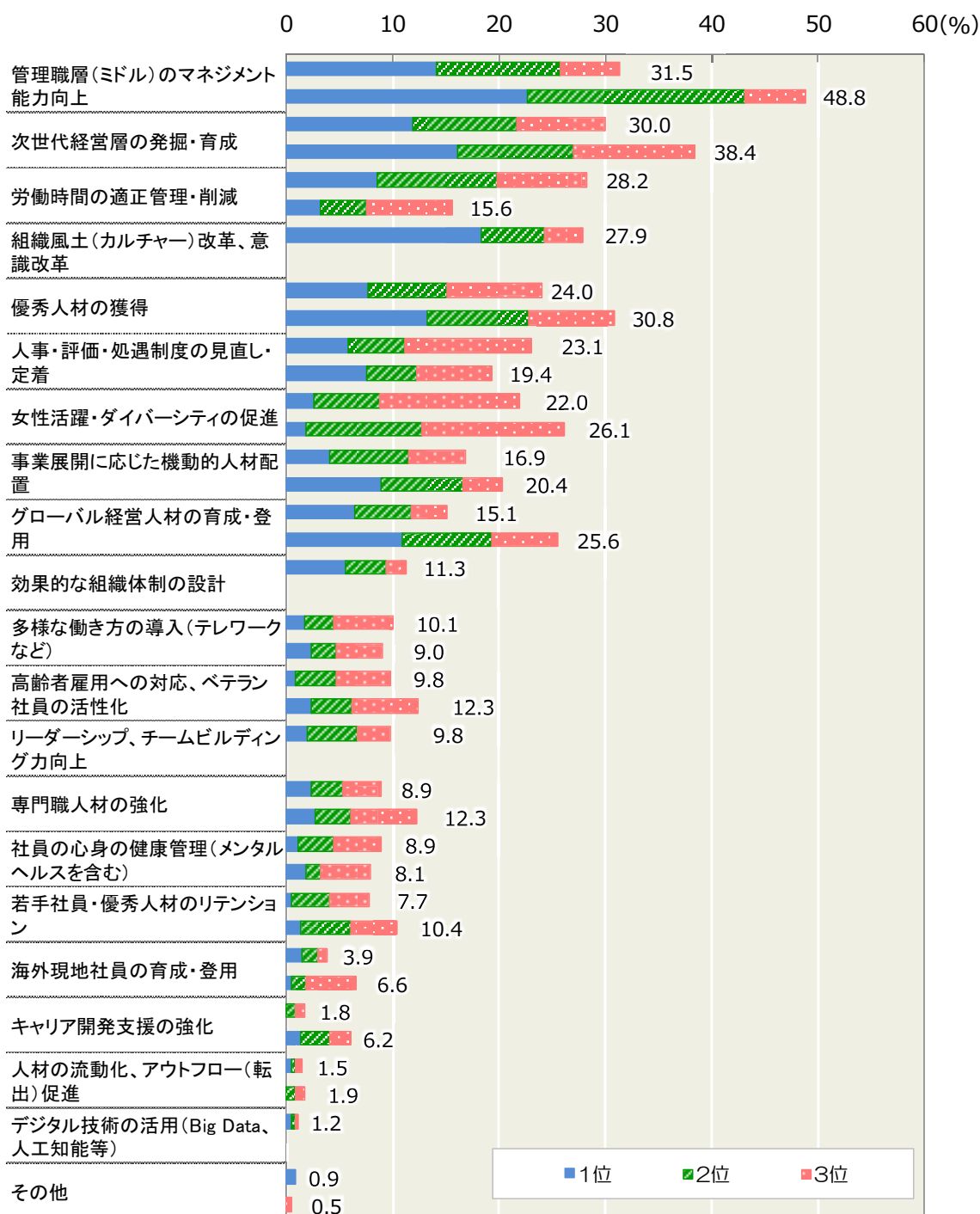


2) 組織・人事領域の課題

組織・人事領域で重視する課題としては、新規設問が追加されたため、相対的に回答が分散したものの、「管理職層のマネジメント能力向上」が、前回（2016年度）に引き続き、最上位となった。また働き方改革の影響もあってか、「労働時間の適正管理・削減」が前回より12.6ポイント増加して、第3位に挙げられた。一方で、新規に追加された「組織風土改革、意識改革」も第4位の課題として挙げられた。【図31】

図31 組織・人事領域で重視する課題（前回：2016年度調査結果との比較）

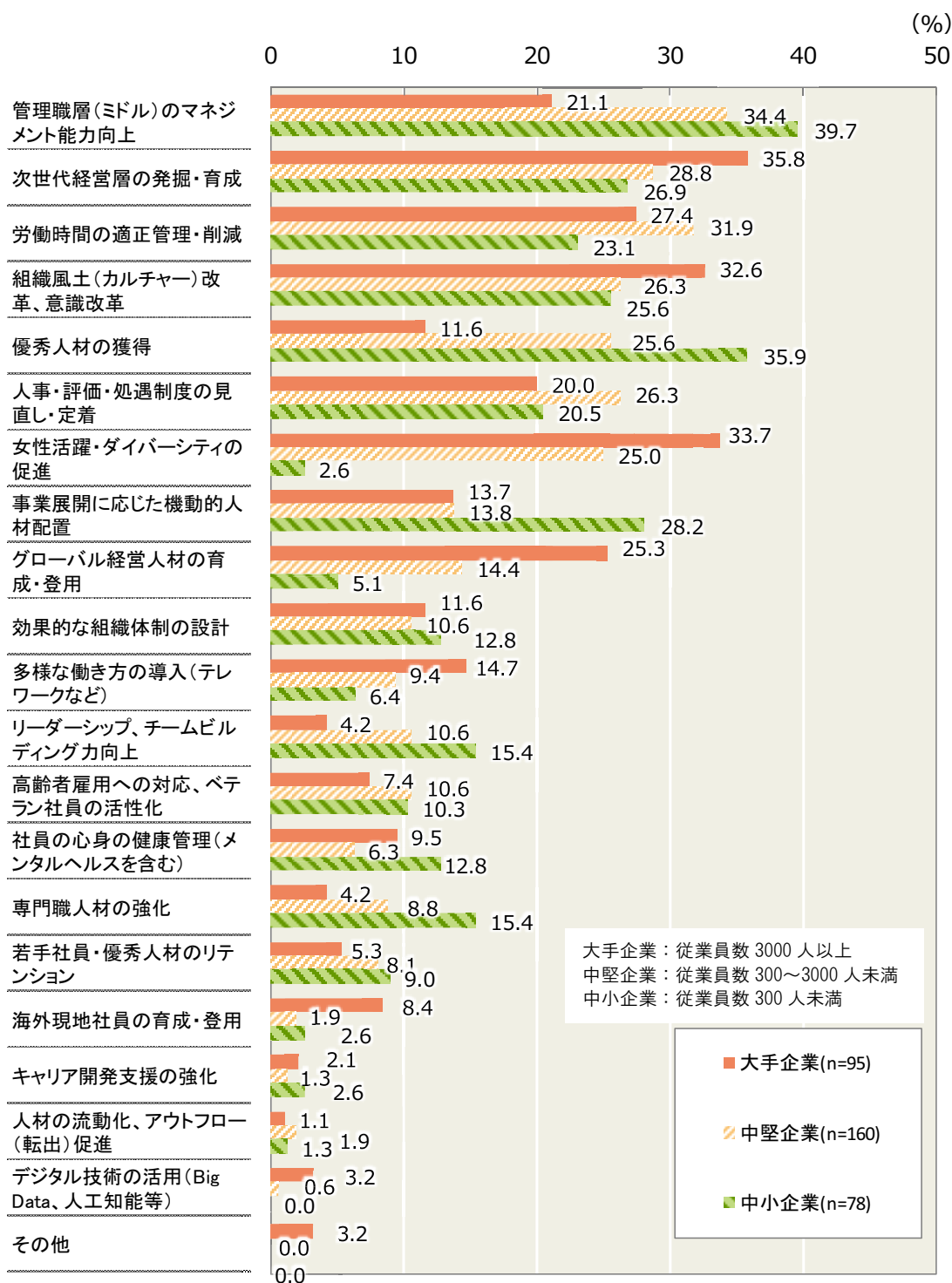
問8 組織・人事領域で重視する課題[上段：2017年(n=337) 下段：2016年(n=211)]



従業員規模別にみると、大手企業では「次世代経営層の発掘・育成」「女性活躍・ダイバーシティの促進」「組織風土改革、意識改革」、中堅企業では「管理職層のマネジメント能力向上」「労働時間の適正管理・削減」「次世代経営層の発掘・育成」、中小企業では「管理職層のマネジメント能力向上」「優秀人材の獲得」「事業展開に応じた機動的な人材配置」の比率が、相対的に高くなっている。【図 32】

図 32 組織・人事領域で重視する課題（従業員規模別の比較）

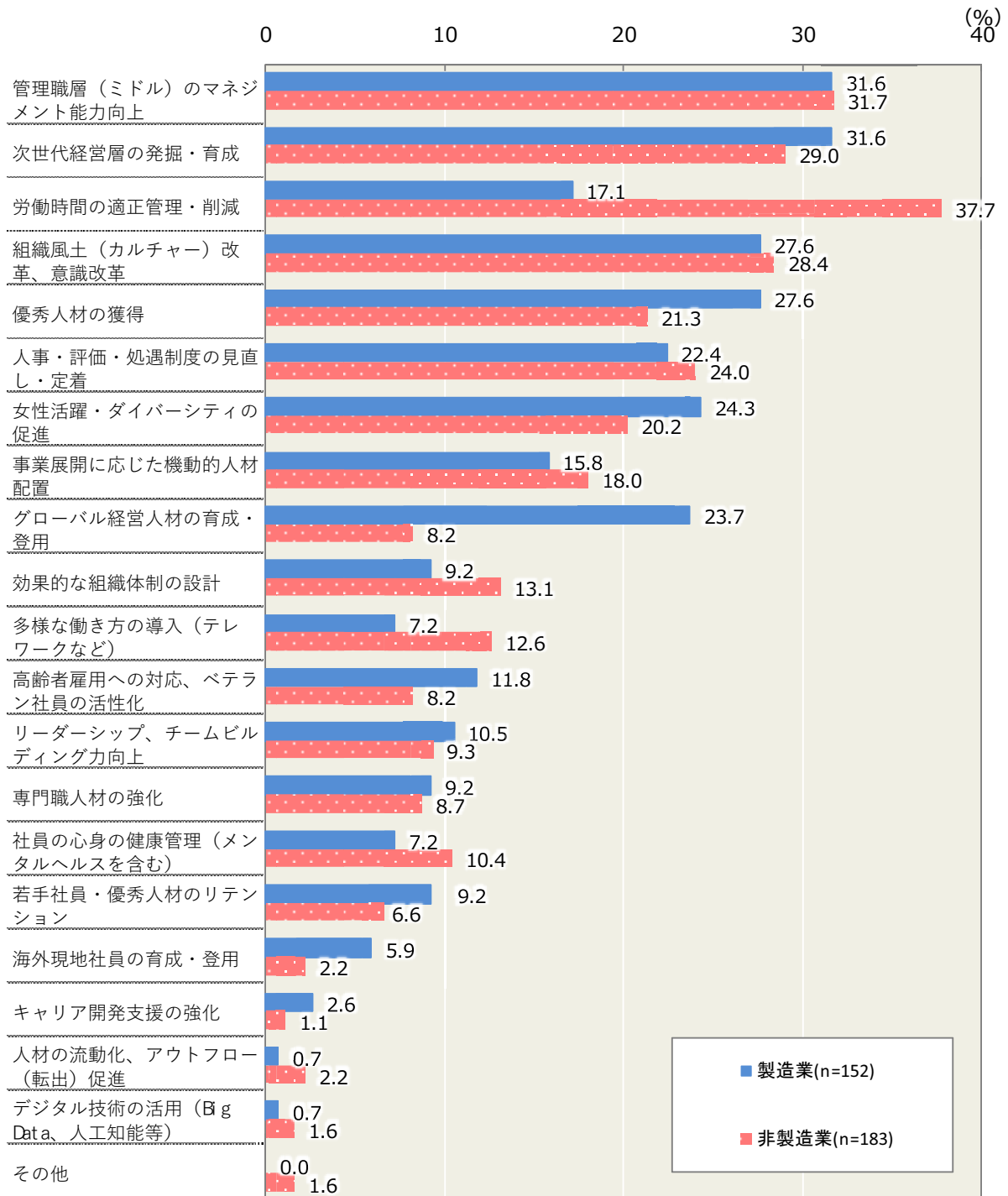
問8 組織・人事領域で重視する課題（合計）



また、製造業と非製造業を比べると、製造業では「グローバル経営人材の育成・登用」「優秀人材の獲得」「女性活躍・ダイバーシティの促進」、非製造業では「労働時間の適正管理・削減」の比率が、相対的に高くなっている。【図33】

図 33 組織・人事領域で重視する課題（製造業と非製造業の比較）

問8 組織・人事領域で重視する課題（合計）（n=337）

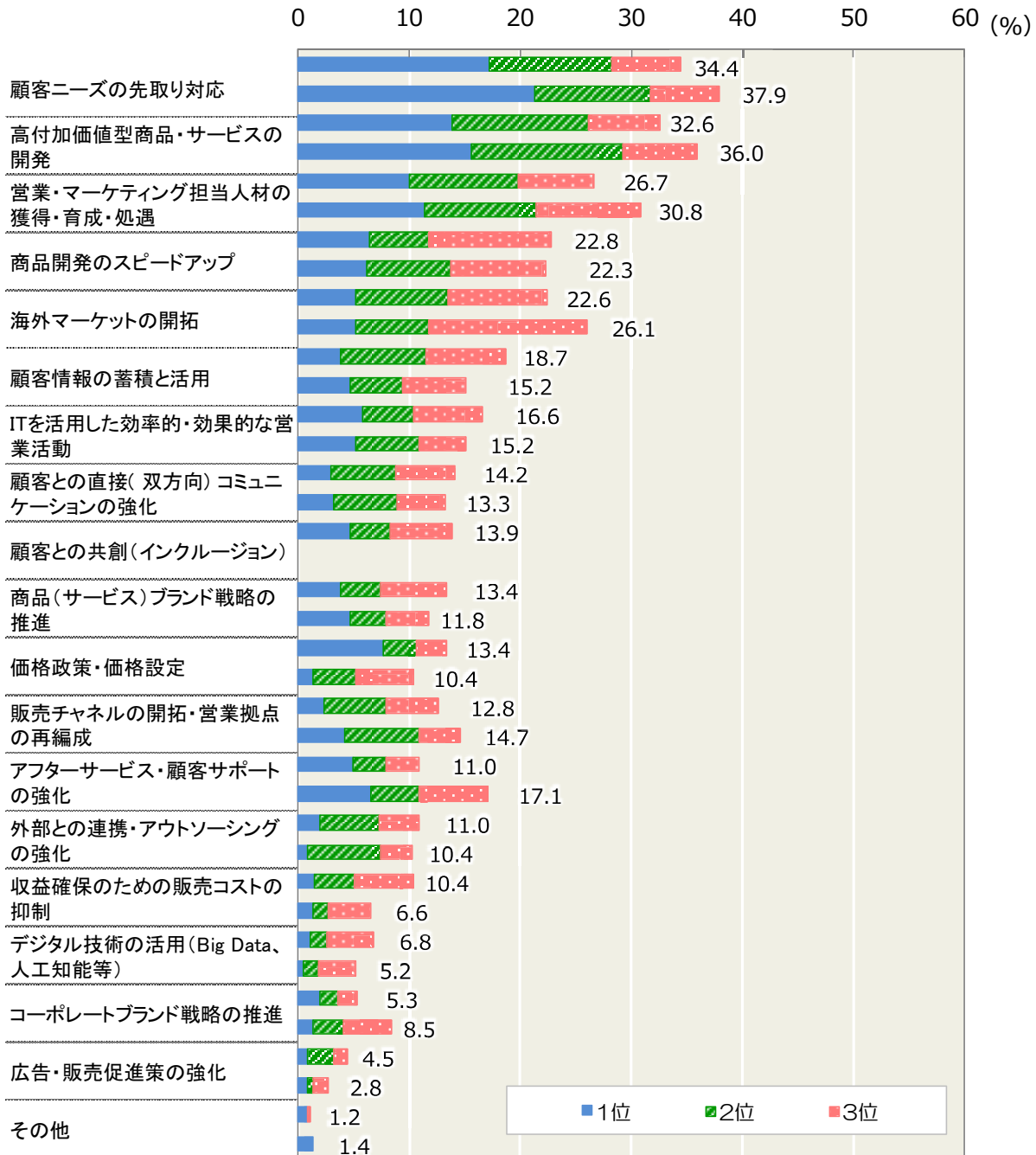


3) 営業・マーケティング領域の課題

営業・マーケティング領域で重視する課題の上位3位は、2016年度調査と同様に「顧客ニーズの先取り対応」（第1位 34.4%）、「高付加価値型商品・サービスの開発」（第2位 32.6%）、「営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇」（第3位 26.7%）であったが、ポイントは相対的に減少した。一方、ポイントが増加した項目としては「顧客情報の蓄積と活用」（3.5ポイント増）が挙げられるとともに、新規に追加された「顧客との共創」も第9位に挙げられるなど、顧客との関係性の変化の萌芽がみられた。【図 34】

図 34 営業・マーケティング領域で重視する課題（前回：2016年度調査との比較）

問9 営業・マーケティング領域で重視する課題[上段：2017年(n=337) 下段：2016年(n=211)]

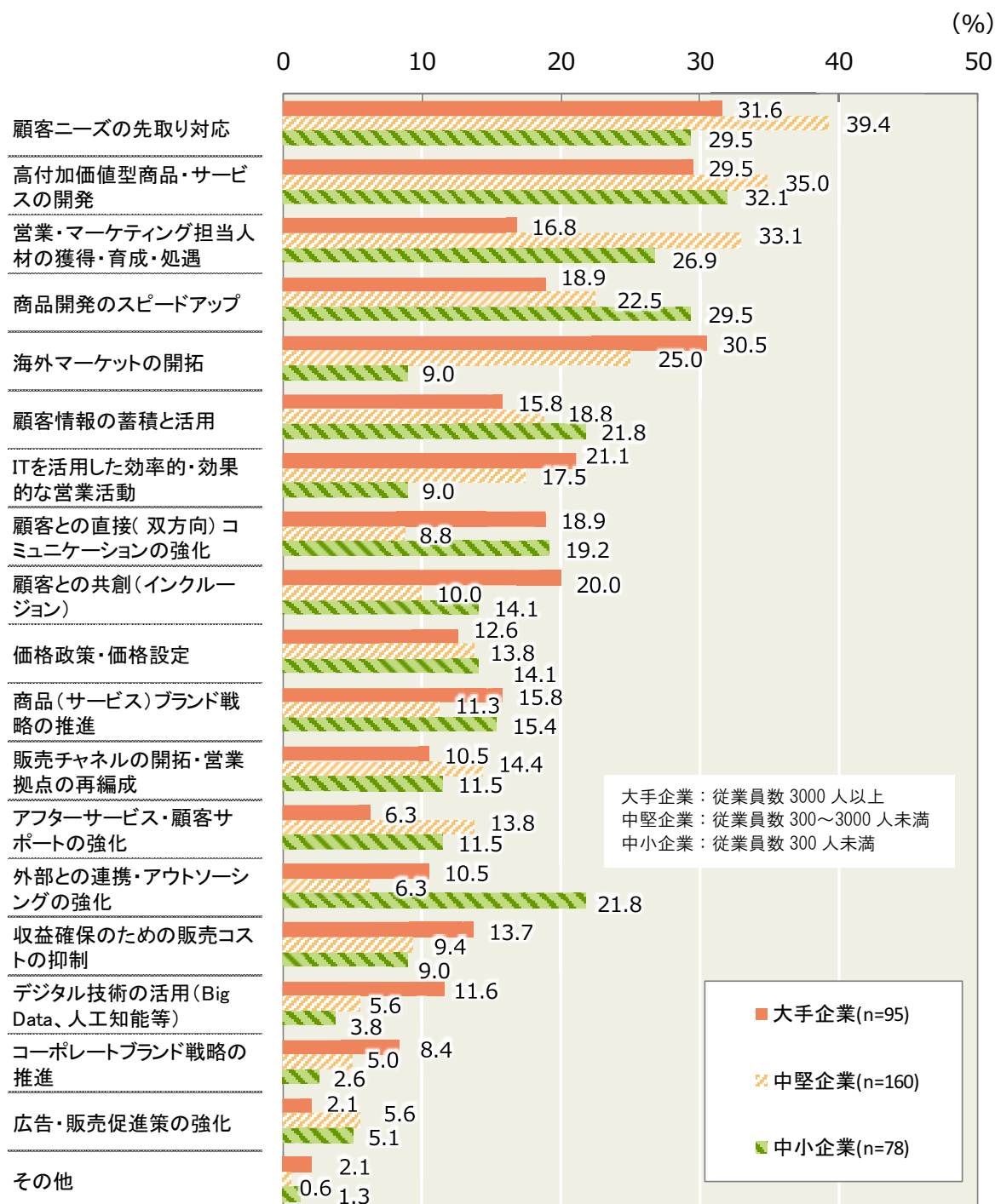


従業員規模別にみると、大手企業では「海外市場の開拓」「ITを活用した効率的・効果的な営業活動」「顧客との共創」「デジタル技術の活用（Big Data、人工知能等）」の比率が、相対的に高くなっている。

一方、中堅企業では「顧客ニーズの先取り対応」「営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇」が、中小企業では「商品開発のスピードアップ」「外部との連携・アウトソーシングの強化」の比率が、相対的に高くなっている。【図35】

図 35 営業・マーケティング領域で重視する課題（従業員規模別の比較）

問9 営業・マーケティング領域で重視する課題(合計)

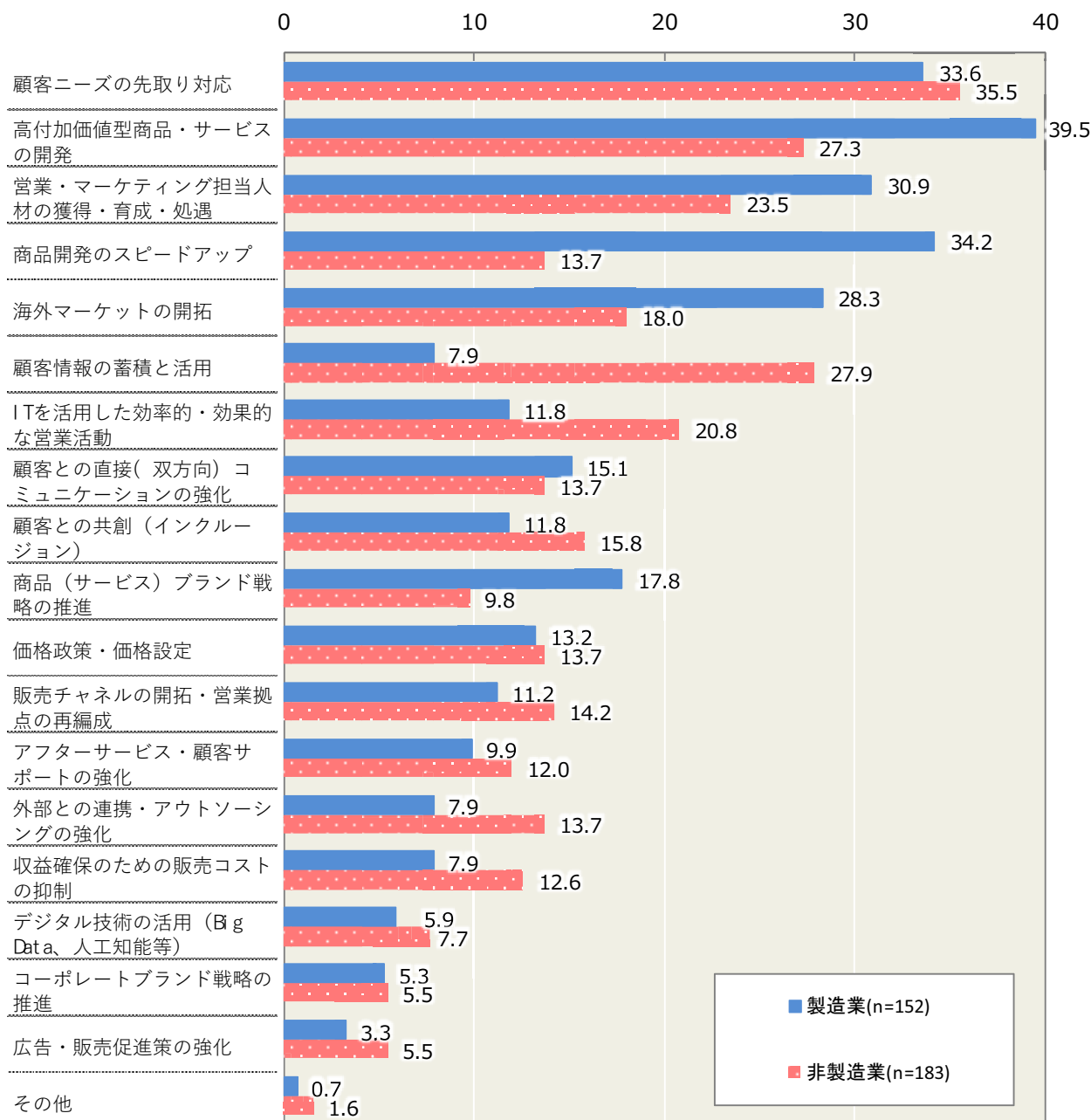


また、製造業と非製造業を比べると、製造業では「高付加価値型商品・サービスの開発」「商品開発のスピードアップ」「海外市場の開拓」、非製造業では「顧客情報の蓄積と活用」「ITを活用した効率的・効果的な営業活動」の比率が、相対的に高くなっている。【図 36】

図 36 営業・マーケティング領域で重視する課題（製造業と非製造業の比較）

問9 営業・マーケティング領域で重視する課題（合計）（n=337）

(%)

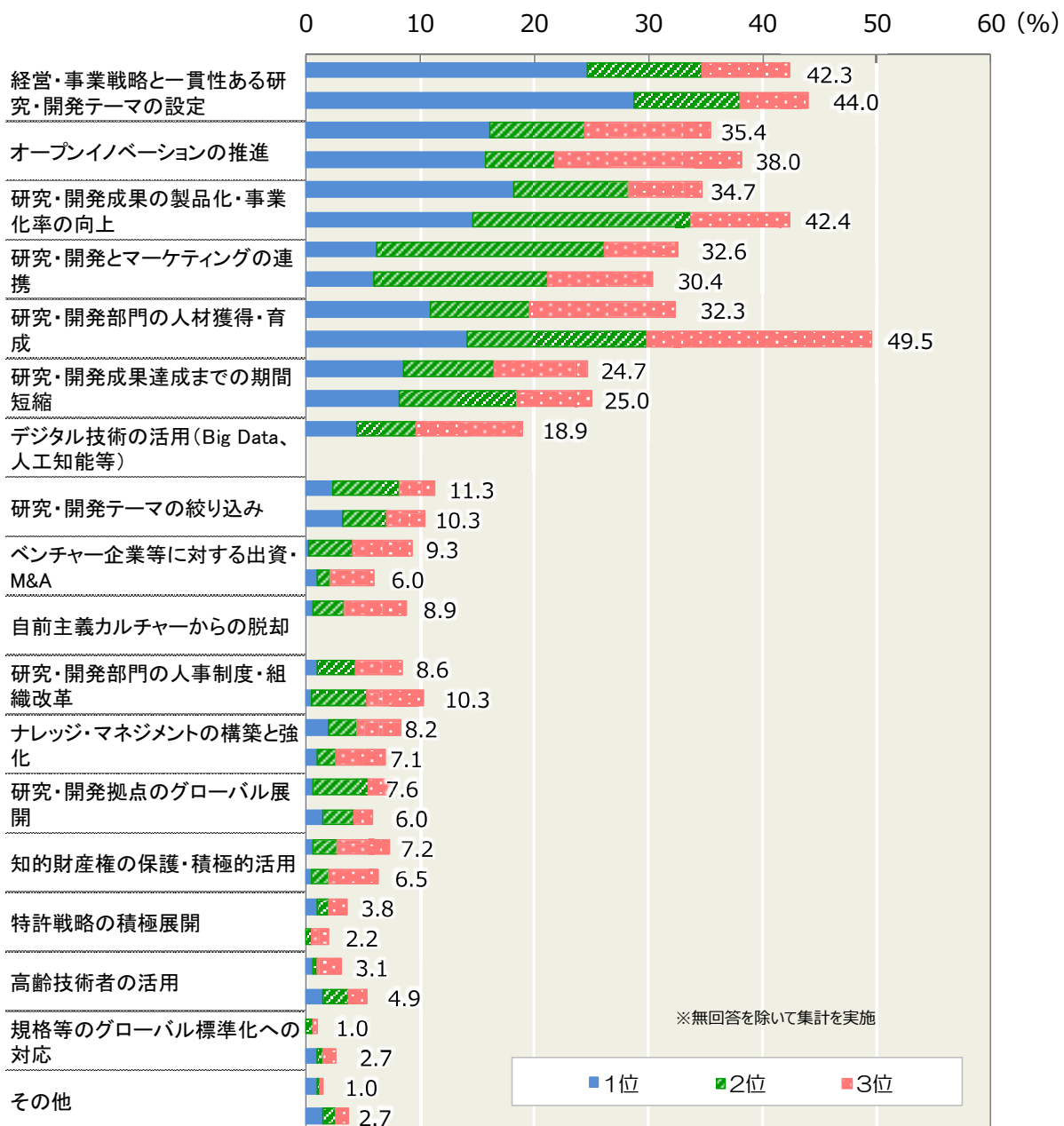


4) 研究・開発領域の課題

研究・開発領域で重視する課題としては、「研究・開発部門の人材獲得・育成」が2016年度調査に比べて激減し、「経営・事業戦略と一貫性ある研究・開発テーマの設定」(第1位、42.3%)、「オープンイノベーションの推進」(第2位、35.4%)、「研究・開発成果の製品化・事業化率の向上」(第3位、34.7%)が上位に挙げられた。また、新規に追加された「デジタル技術の活用」も第7位に挙げられるなど、新たな動きが見られる。【図 37】

図 37 研究・開発領域で重視する課題 (前回 : 2016 年度調査との比較)

問10 研究・開発領域で重視する課題[上段:2017年(n=291) 下段:2016年(n=184)]



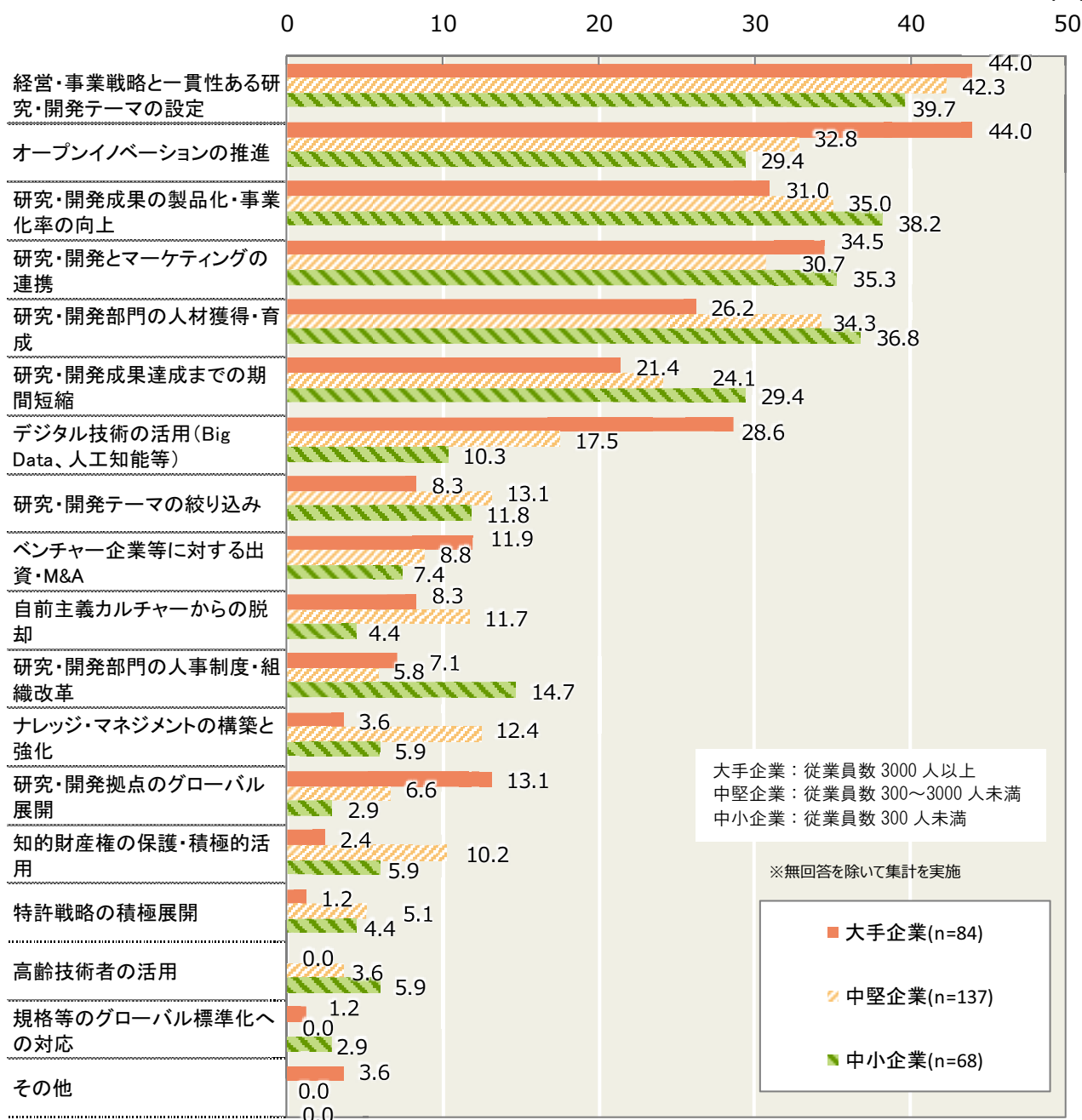
従業員規模別にみると、大手企業では「オープンイノベーションの推進」「デジタル技術の活用」の比率が、相対的に高くなっている。

一方、中堅・中小企業においては「研究・開発部門の人材獲得・育成」が、中小企業においては「研究・開発成果達成までの期間短縮」の比率が、相対的に高くなっており、規模による課題の傾向の違いをみることができる。【図 38】

図 38 研究・開発領域で重視する課題（従業員規模別の比較）

問10 研究・開発領域で重視する課題(合計)

(%)



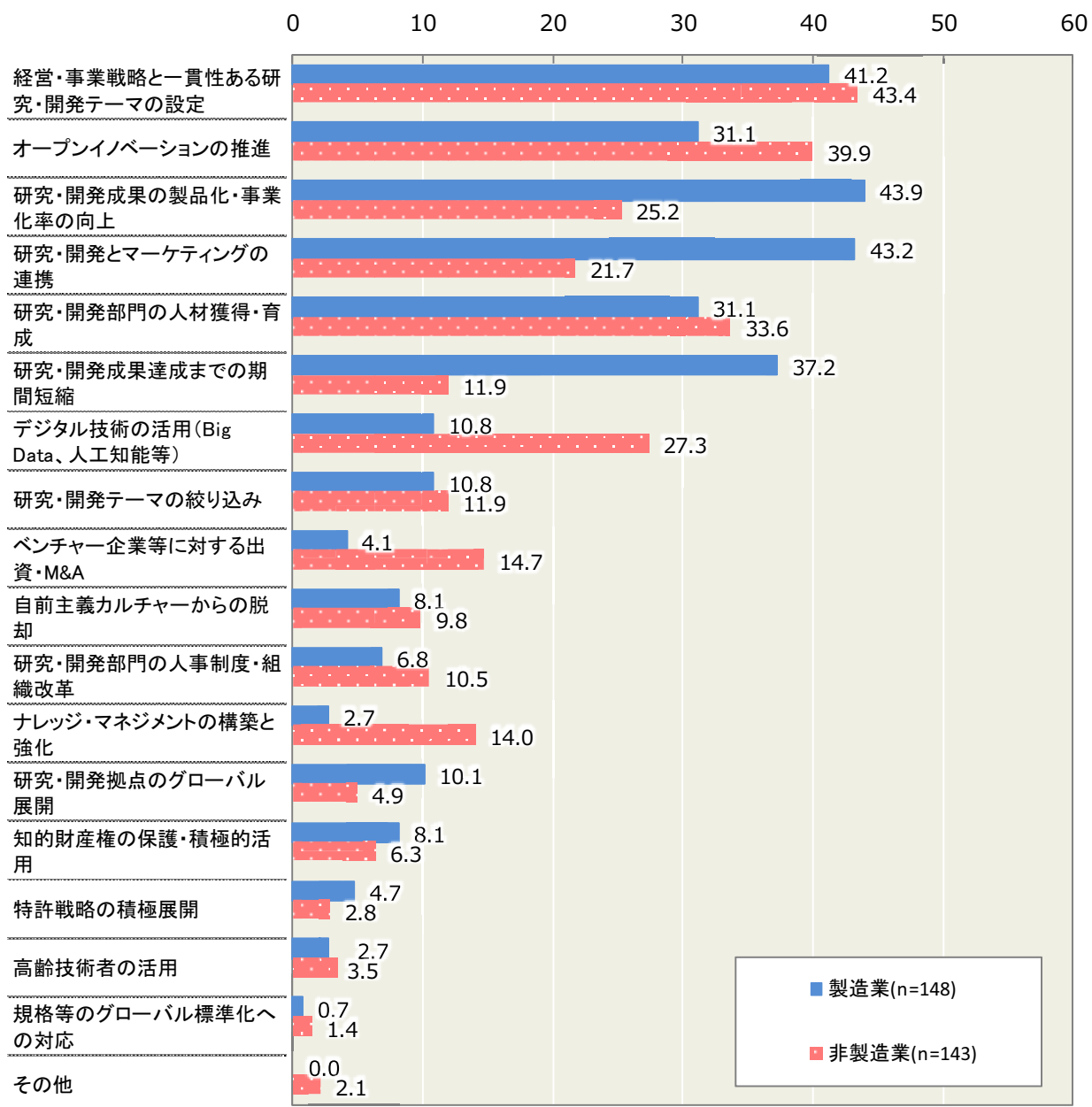
また、製造業と非製造業を比べると、製造業で「研究・開発成果の製品化・事業化率の向上」「研究・開発とマーケティングの連携」「研究・開発成果達成までの期間短縮」の比率が、相対的に高くなっている。

一方、非製造業においては、「オープンイノベーションの推進」「デジタル技術の活用」「ベンチャー企業等に対する出資・M&A」「ナレッジ・マネジメントの構築と強化」の比率が、相対的に高くなっている。【図 39】

図 39 研究・開発領域で重視する課題（製造業と非製造業の比較）

問10 研究・開発領域で重視する課題(合計)

(%)



5) 生産領域の課題

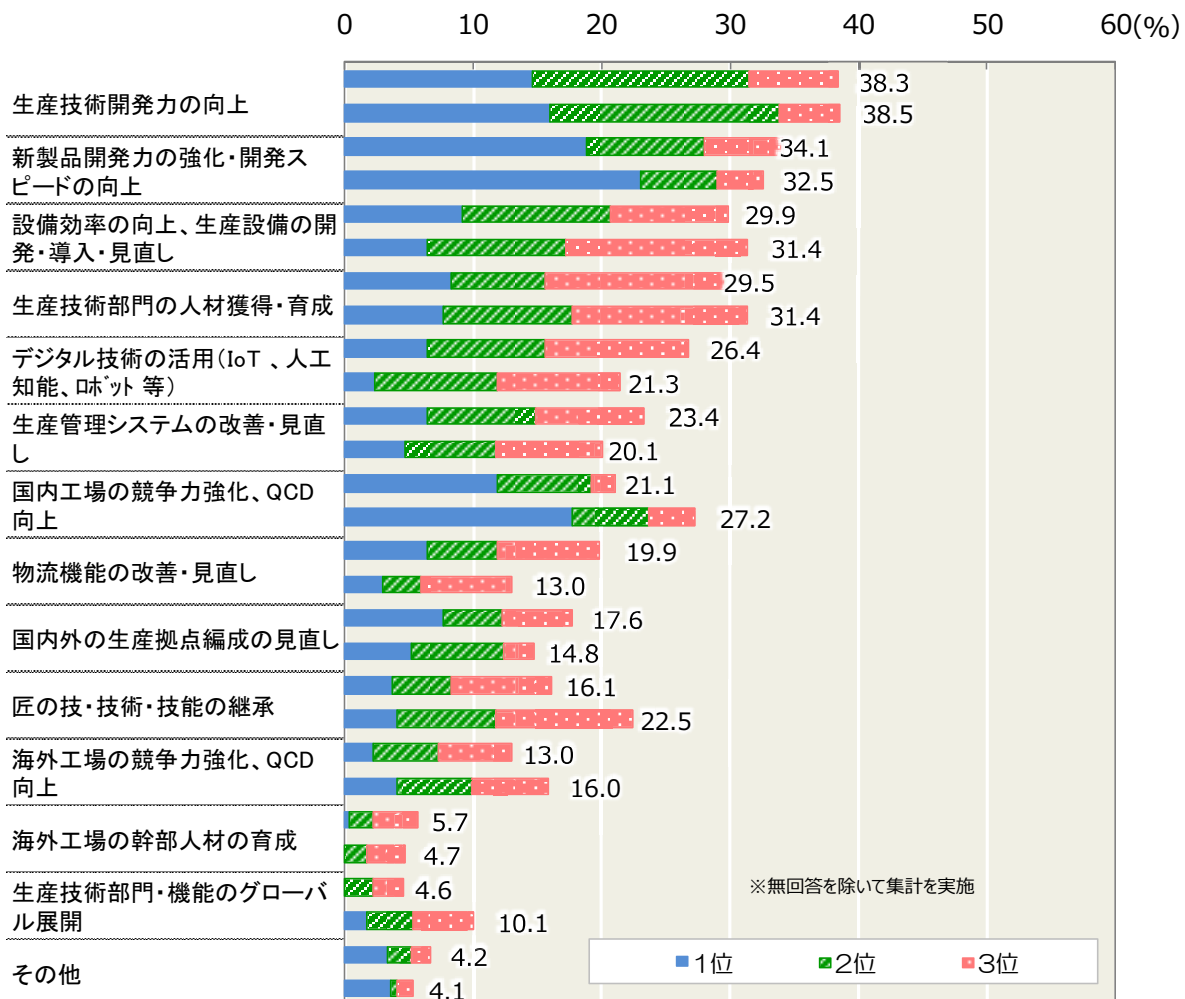
生産領域で重視する課題の上位3つは昨年と変わらず、「生産技術開発力の向上」(38.3%)、「新製品開発力の強化・開発スピードの向上」(34.1%)、「設備効率の向上、生産設備の開発・導入・見直し」(29.9%)となった。

「新製品開発力の強化・開発スピードの向上」については、昨年同様、優先度第1位として挙げられ、比率も最上位であった。

また「デジタル技術の活用(IoT、人工知能、ロボット等)」はポイントが増加し第5位に挙がる一方で、「匠の技・技術・技能の継承」がポイントを減少させた。【図40】

図40 生産領域で重視する課題(前回:2016年度調査との比較)

問11 生産領域で重視する課題[上段:2017年(n=261) 下段:2016年(n=169)]

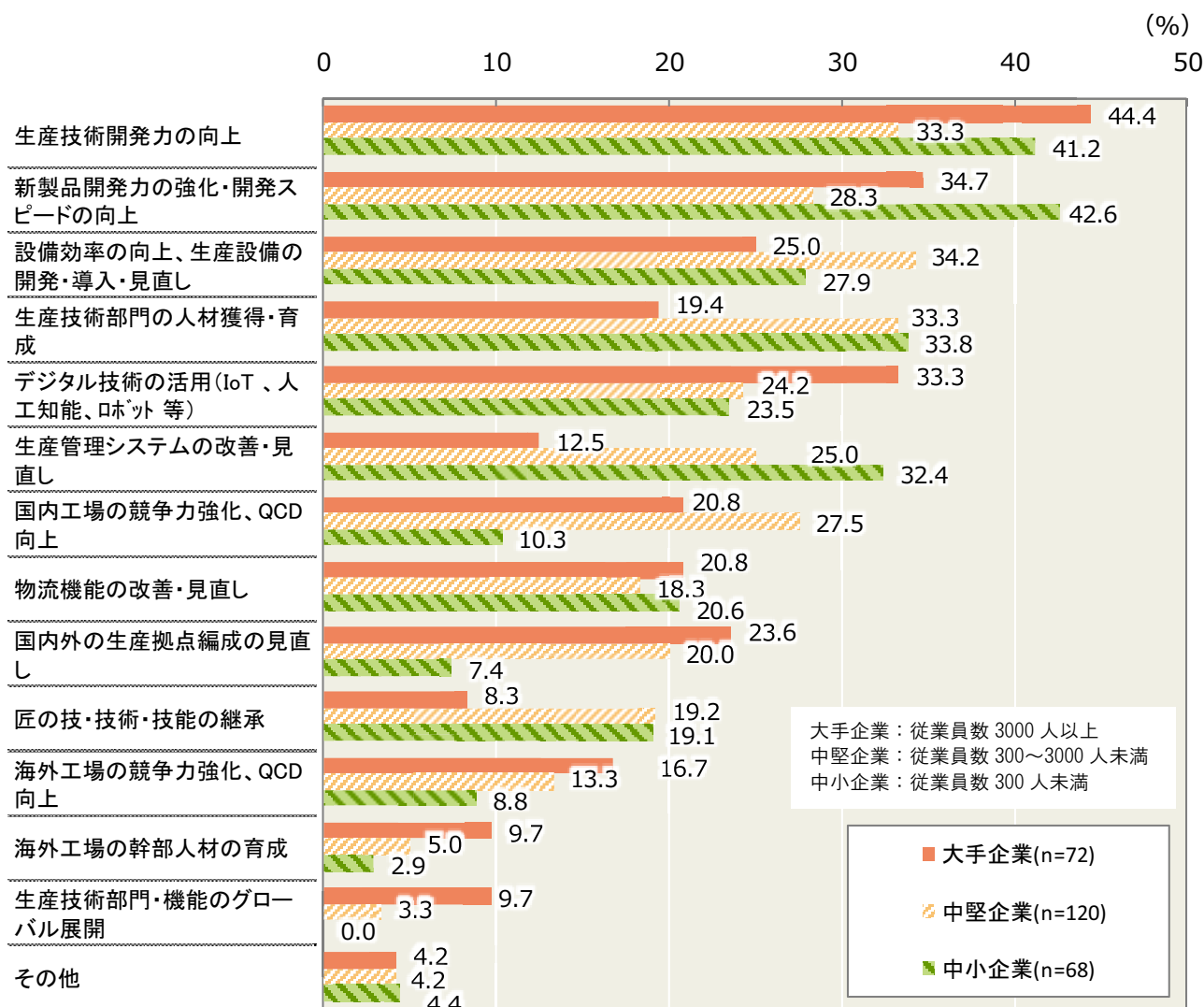


従業員規模別にみると、大手企業では「デジタル技術の活用（IoT、人工知能、ロボット等）」の比率が相対的に高く、中堅企業では「設備効率の向上、生産設備の開発・導入・見直し」「国内工場の競争力強化、QCD向上」の比率が相対的に高くなっている。

また、中小企業は「新製品開発力の強化・開発スピードの向上」「生産管理システムの改善・見直し」の比率が、相対的に高くなっている。【図 41】

図 41 生産領域で重視する課題（従業員規模別の比較）

問11 生産領域で重視する課題(合計)

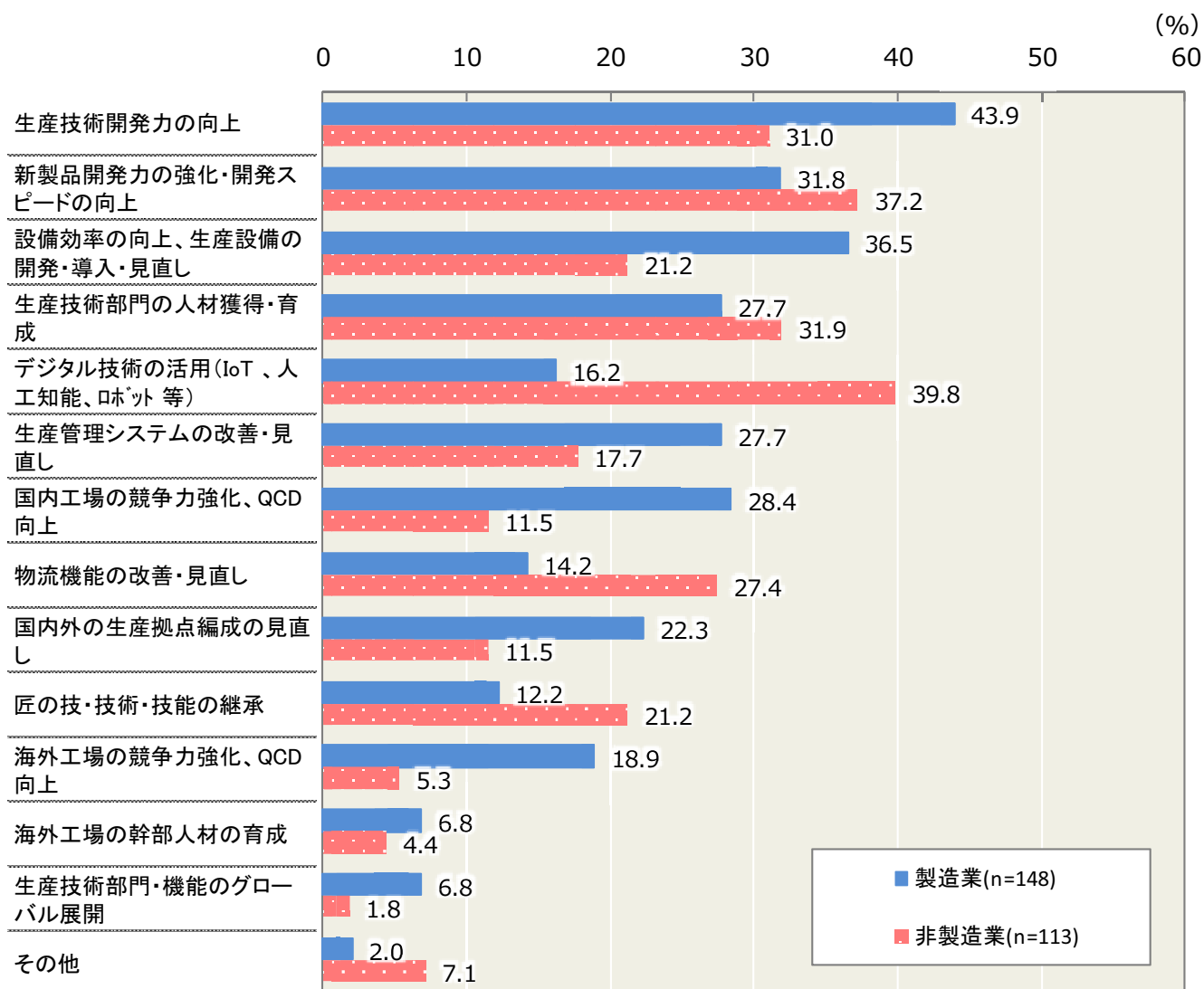


また、製造業と非製造業を比べると、製造業では「生産技術開発力の向上」「設備効率の向上、生産設備の開発・導入・見直し」「生産管理システムの改善・見直し」「国内工場の競争力強化、QCD 向上」「国内外の生産拠点編成の見直し」「海外工場の競争力強化、QCD 向上」の比率が、相対的に高くなっている。

一方、非製造業では「デジタル技術の活用（IoT、人工知能、ロボット等）」「物流機能の改善・見直し」「匠の技・技術・技能の継承」の比率が、相対的に高くなっている。【図 42】

図 42 生産領域で重視する課題（製造業と非製造業の比較）

問11 生産領域で重視する課題（合計）



6) 購買調達領域の課題

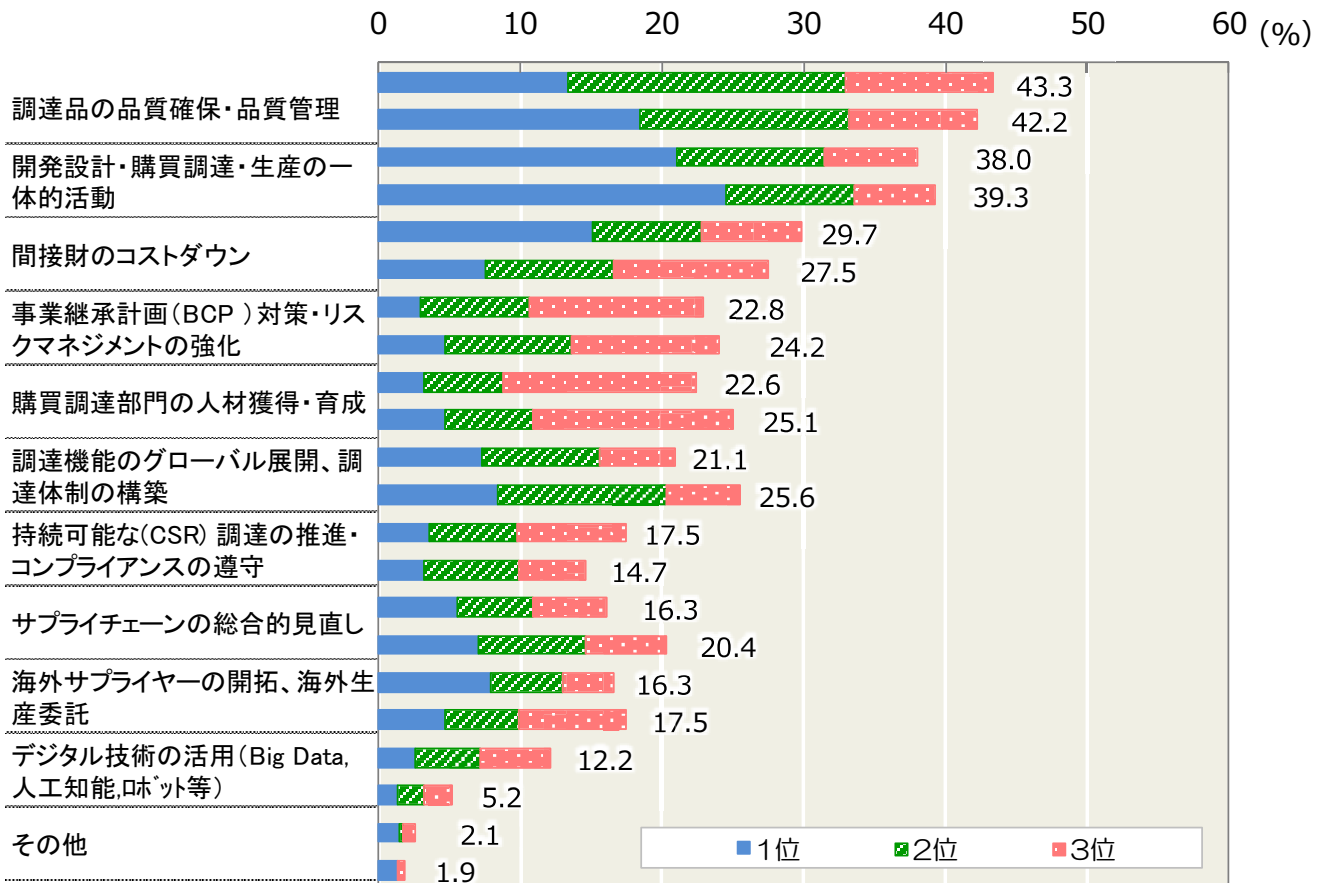
購買調達領域で重視する課題としては、「調達品の品質確保・品質管理」が43.3%と最上位に挙げられ、「開発設計・購買調達・生産の一体的活動」が38.0%と続いている。

「開発設計・購買調達・生産の一体的活動」については、昨年同様、優先度第1位として挙げられ、比率も最上位であった。

また「間接財のコストダウン」「持続可能な(CSR) 調達の推進・コンプライアンスの遵守」「デジタル技術の活用 (IoT、人工知能、ロボット等)」はポイントが増加した。【図 43】

図 43 購買調達領域で重視する課題（前回：2016年度調査との比較）

問12 購買調達領域で重視する課題[上段：2017年(n=337) 下段：2016年(n=211)]



従業員規模別にみると、大手企業では「調達機能のグローバル展開、グローバル調達体制の構築」が37.9%と最上位に挙げられているほか、「持続可能な(CSR) 調達の推進・コンプライアンスの遵守」「サプライチェーンの総合的見直し」の比率が、相対的に高くなっている。

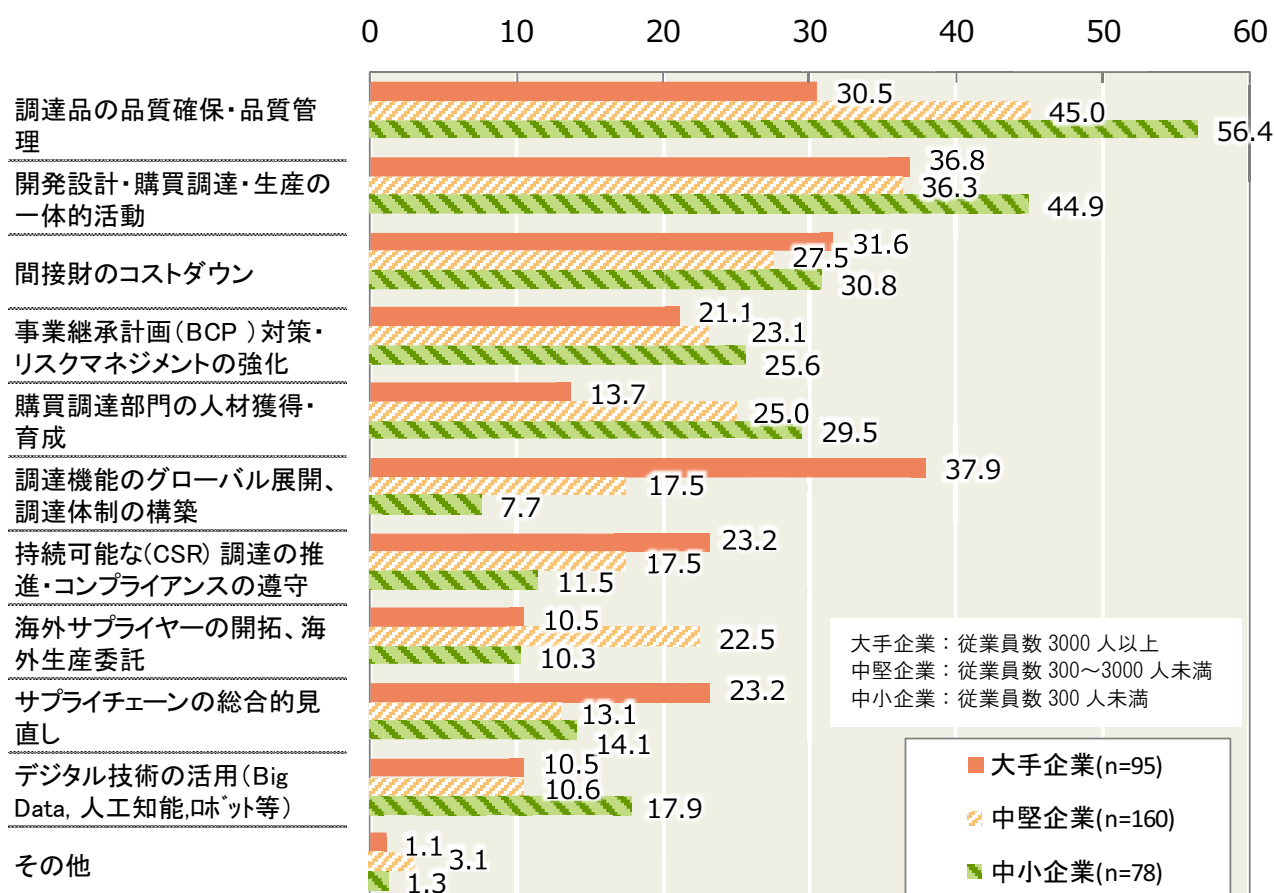
中堅企業では「海外サプライヤーの開拓、海外生産委託」が相対的に高く、中堅・中小企業で共通の特徴として「調達品の品質確保・品質管理」「購買調達部門の人材獲得・育成」が相対的に高くなった。

また中小企業では、「開発設計・購買調達・生産の一体的活動」「デジタル技術の活用（Big Data, 人工知能, IoT等）」の比率が、相対的に高くなっている。【図 44】

図 44 購買調達領域で重視する課題（従業員規模別の比較）

問12 購買調達領域で重視する課題(合計)

(%)

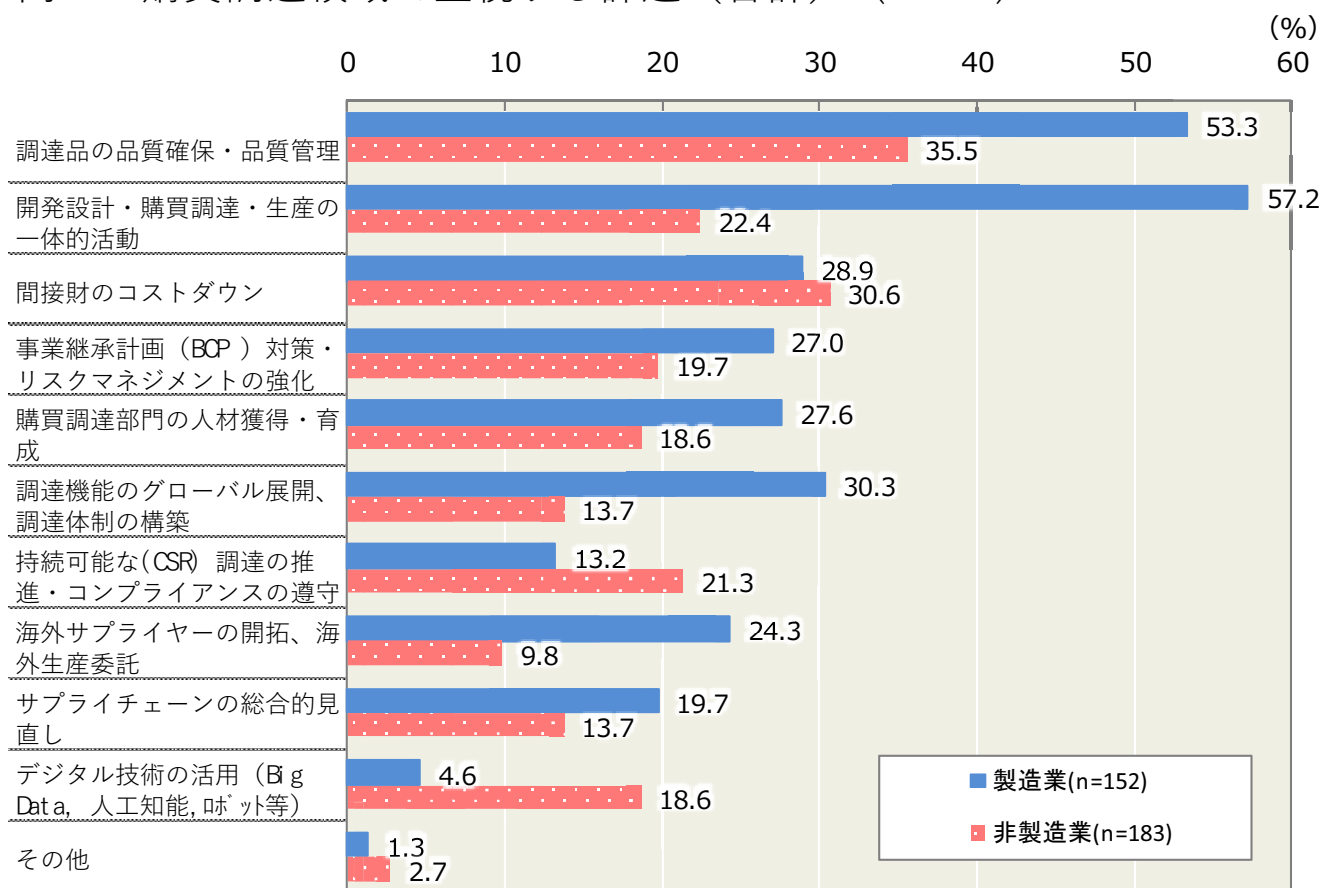


また、製造業と非製造業を比べると、製造業では「開発設計・購買調達・生産の一体的活動」が57.2%と最上位に挙げられているほか、「調達品の品質確保・品質管理」「調達機能のグローバル展開、調達体制の構築」「海外サプライヤーの開拓、海外生産委託」の比率が、相対的に高くなっている。

一方、非製造業では「持続可能な(CSR) 調達の推進・コンプライアンスの遵守」「デジタル技術の活用 (Big Data, 人工知能, IoT等)」の比率が、相対的に高くなっている。【図 45】

図 45 購買調達領域で重視する課題（製造業と非製造業の比較）

問12 購買調達領域で重視する課題（合計）（n=337）



第 2 章 デジタル技術の急速な変化と事業変革の方向性について

1) デジタル技術の変化の中での事業変革の見通し

現在の主要事業の事業形態、ビジネスモデルの今後の見通しを聞いたところ、今後3年間においては、「通用する見通し」(44.5%)が最も高く、「通用するか懸念がある」(41.2%)、「大きく異なる形態に転換する必要がある」(5.9%)、「わからない」(4.7%)と続いた。【図 46】

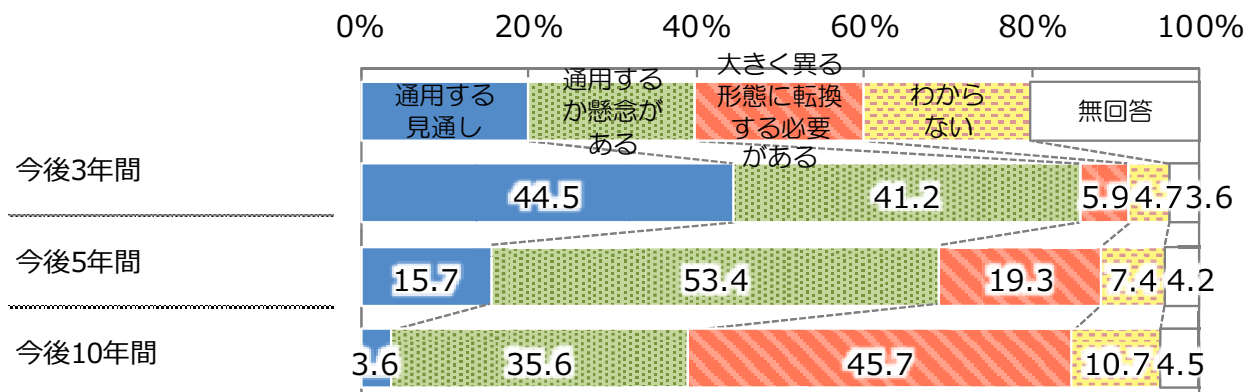
今後5年間のスパンでは、「通用するか懸念がある」(53.4%)が最も高く、「大きく異なる形態に転換する必要がある」(19.3%)、「通用する見通し」(15.7%)、「わからない」(7.4%)と続いた。

すなわち、7割以上の企業は現在の主要事業の事業形態、ビジネスモデルに関して5年の見通しが見つからない状況となっている。

さらに、今後10年のスパンでは約半数の企業が「大きく異なる形態に転換する必要がある」を認識している結果となった。

図 46 現在の主要事業の事業形態、ビジネスモデルの今後の見通し

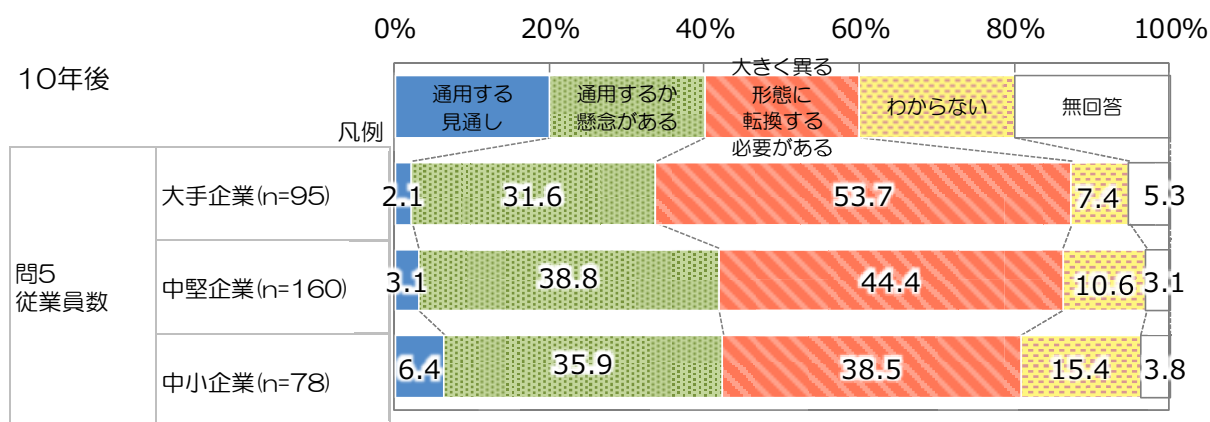
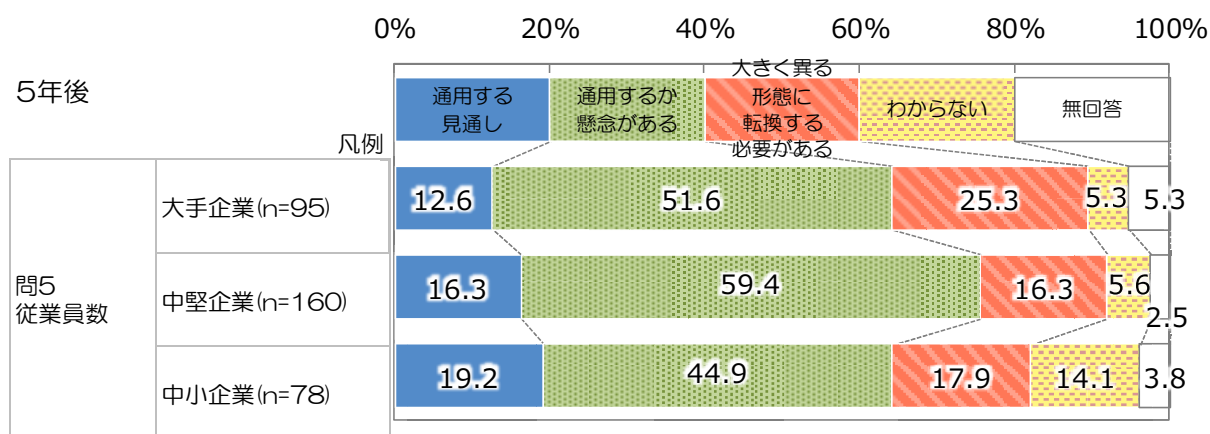
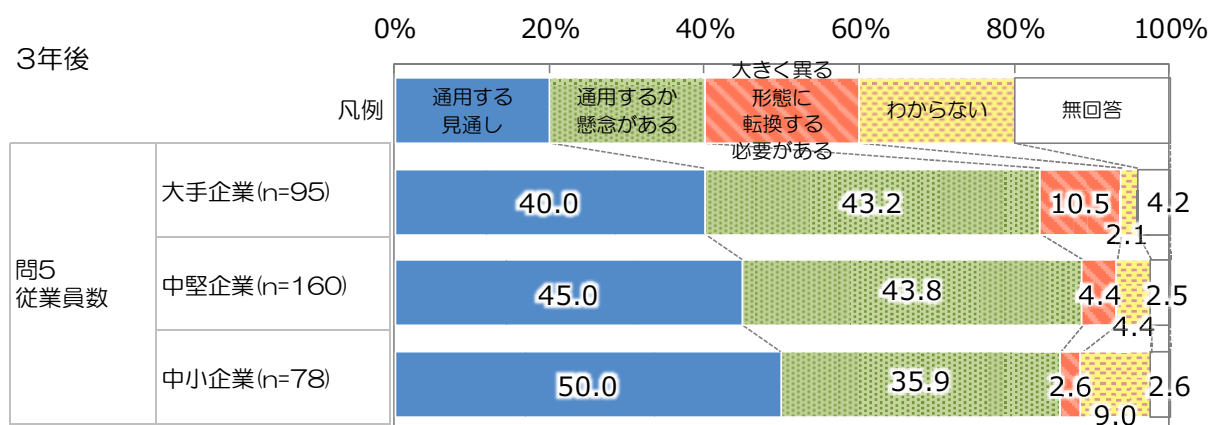
問13 現在の主要事業の事業形態、ビジネスモデルの今後の見通し (n=337)



これを従業員規模別にみると、今後3年間、5年間、10年間のそれぞれにおいて、現在の主要事業の事業形態、ビジネスモデルに関して見通しがつかないと回答する傾向（「通用するか懸念がある」と「大きく異なる形態に転換する必要がある」の合計）は、大手企業に多かった。【図 47】

図 47 現在の主要事業の事業形態、ビジネスモデルの今後の見通し（従業員規模別の比較）

問13 現在の主要事業の事業形態、ビジネスモデルの今後の見通し



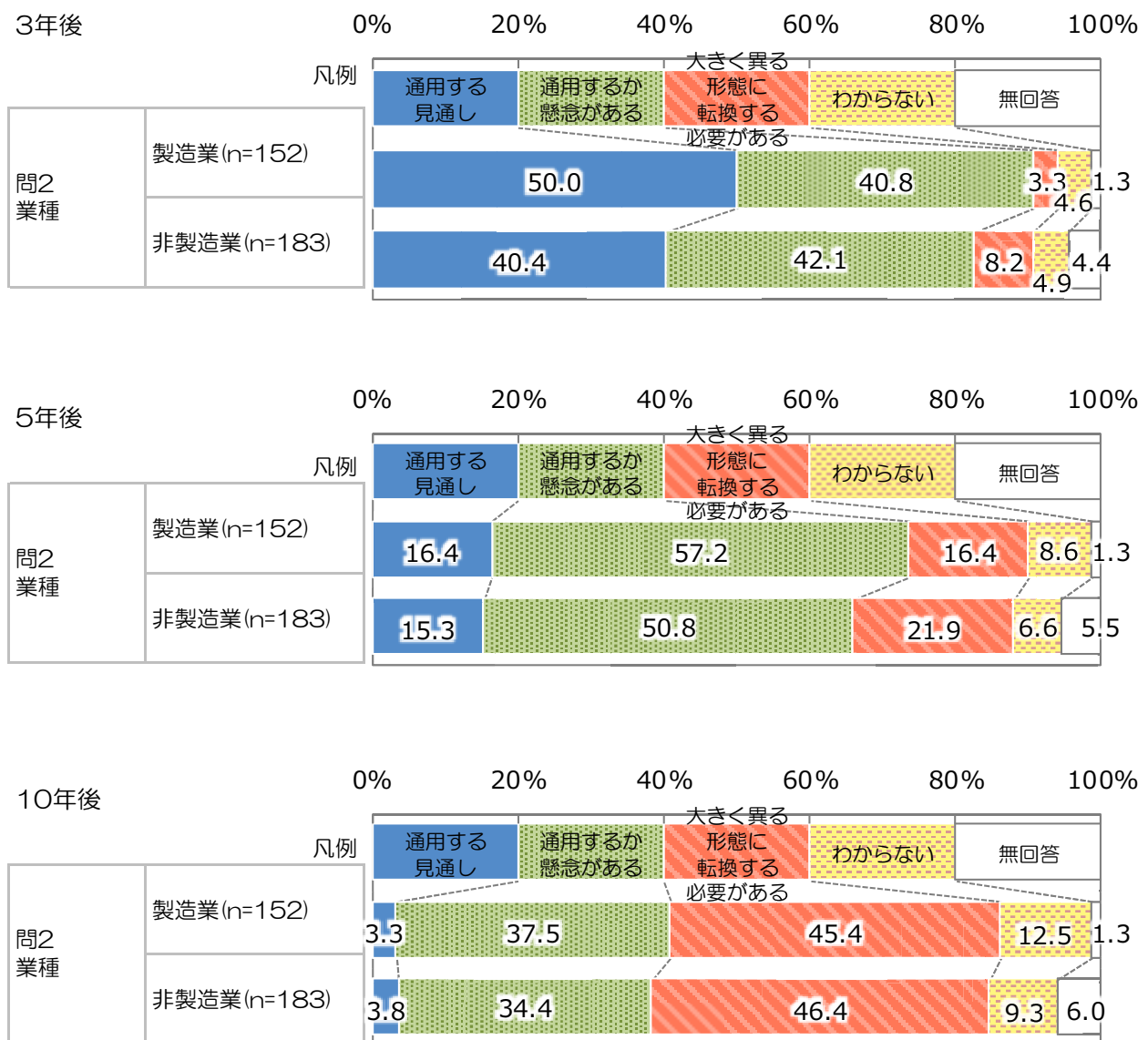
大手企業：従業員数 3000 人以上
 中堅企業：従業員数 300～3000 人未満
 中小企業：従業員数 300 人未満

これを業種別にみると、今後3年間においては、現在の主要事業の事業形態、ビジネスモデルに関して見通しがつかないと回答する傾向（「通用するか懸念がある」と「大きく異なる形態に転換する必要がある」の合計）は、非製造業に多かった。【図 48】

一方、今後の5年間、及び10年間でみると、見通しがつかないと回答する傾向は逆転し、製造業がやや上回った。

図 48 現在の主要事業の事業形態、ビジネスモデルの今後の見通し（製造業と非製造業の比較）

問13 現在の主要事業の事業形態、ビジネスモデルの今後の見通し

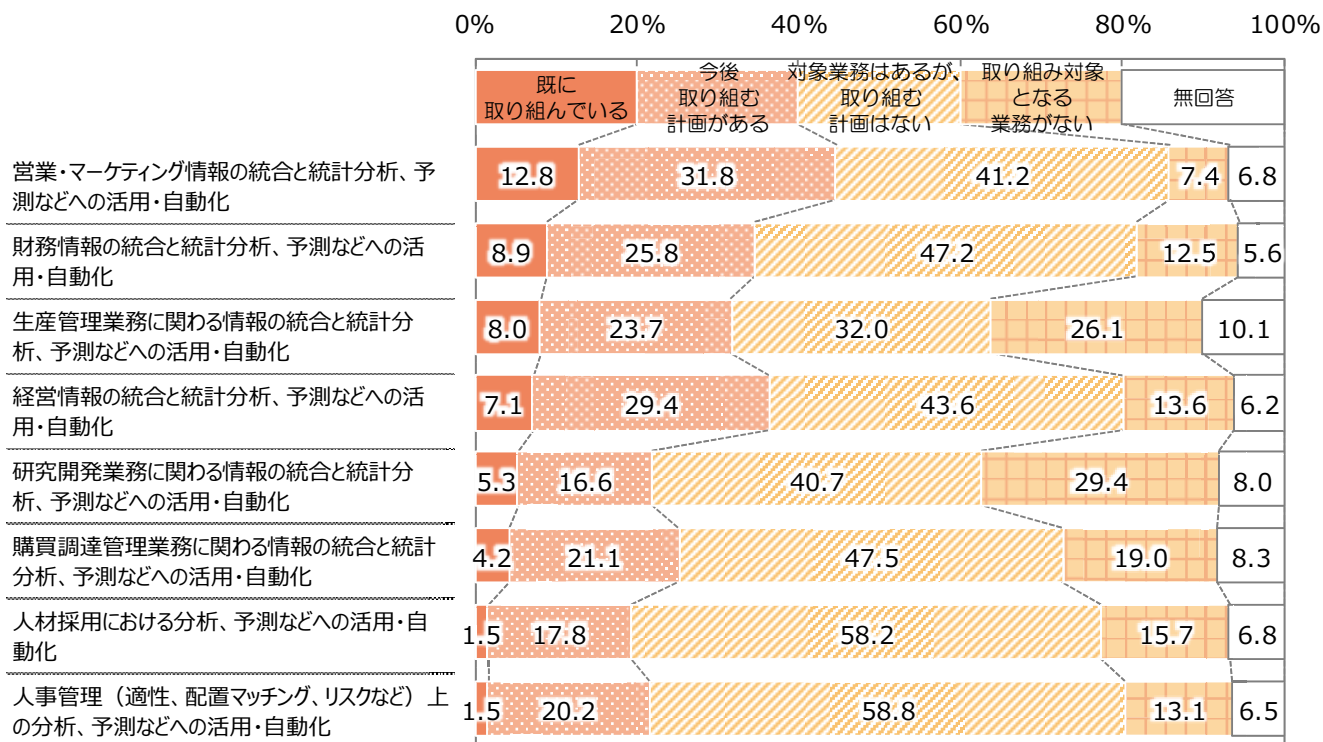


2) 業務の効率化や付加価値向上に向けたデジタル技術による自動化の取り組み状況

業務の効率化や付加価値向上に向け、ビッグデータや AI・IoT・ロボティクスなどデジタル技術を活用した自動化の取組状況を伺ったところ、「営業・マーケティング情報」、「財務情報」、「生産管理業務に関する情報」、「経営情報」等の領域では 1 割前後の企業が既に取り組んでおり、また 3 割前後の企業が今後取り組む計画を持っている。今後、これらの領域を中心として RPA（Robotic Process Automation）などデジタル革命の波が顕在化していくことが予想される。【図 49】

図 49 デジタル技術を活用した自動化の取組状況

問14 業務の効率化や付加価値向上に向け、ビッグデータやAI・IoT・ロボティクスなどデジタル技術を活用した自動化の取組状況(n=337)

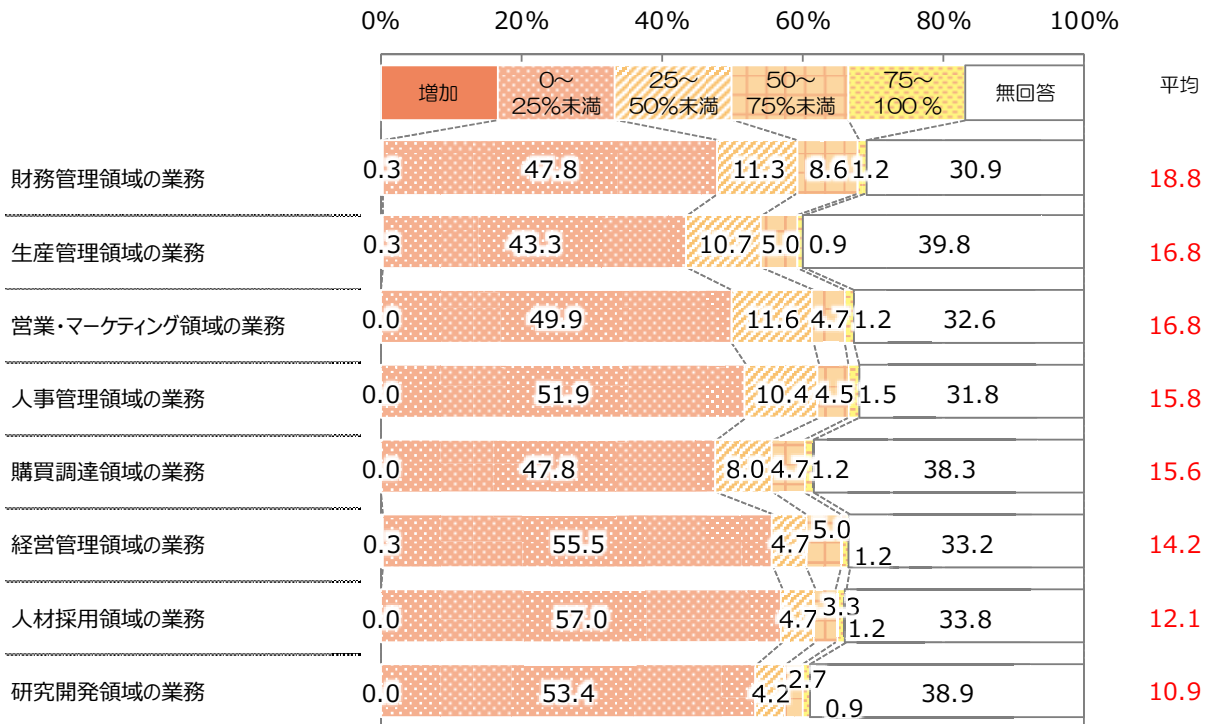


3) デジタル技術活用の進展に伴う現行業務の省人化の見込み

一方で、デジタル技術活用の進展に伴う、5年後における現行業務の省人化の見込みについては、大半の企業が25%未満に留まると回答した。【図 50】

図 50 5年後における現行業務の省人化の見込み

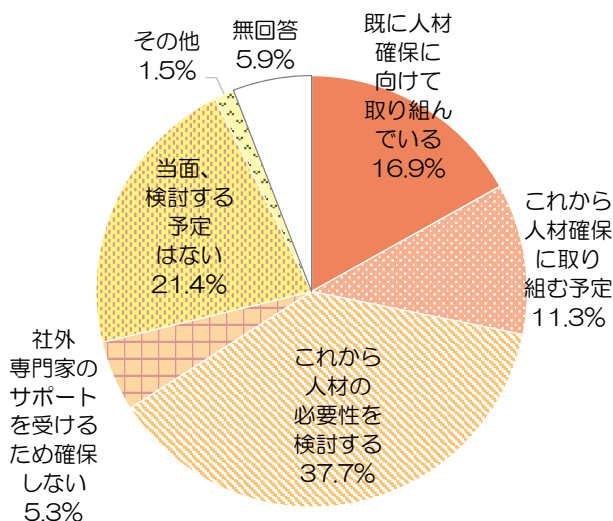
問 15 5年後を想像した場合の、ビッグデータやAI・IoT・ロボティクスなどデジタル技術活用の進展に伴う省人化の比率 (n=337)



4) ビジネスモデル変革を指揮する社内経営人材の確保

図 51 デジタル技術を活用したビジネスモデル変革を指揮する社内人材の確保状況

問 16 経営戦略にデジタル技術を活用したビジネスモデル変革を位置づけ、具体化を指揮する社内人材の確保状況 (n=337)



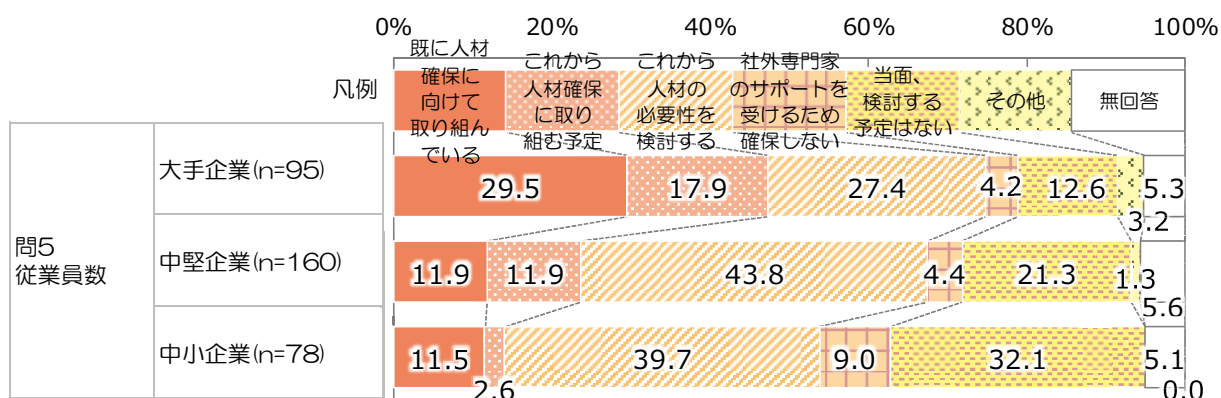
昨今世界的にもデジタル革命が喧伝されている。こうした中で、経営戦略にデジタル技術を活用したビジネスモデル変革を位置づけ指揮する社内人材の確保状況を聞いたところ、確保に向かう企業（「既に人材確保に向けて取り組んでいる（16.9%）」+「これから人材確保に取り組む予定」（11.3%））は3割に満たなかった。【図 51】

逆に「これから人材の必要性を検討する」が37.7%と最も高く、いかに新しいデジタル技術をスピーディに産業革新につなげてゆくか、大きな時代の岐路にあると考えられる。

社内経営人材の確保状況を企業規模別にみると、大手企業においては、確保に向かう企業（「既に人材確保に向けて取り組んでいる（29.5%）」+「これから人材確保に取り組む予定」（17.9%））が5割弱となったが、中堅・中小企業では取り組み前の企業（「これから人材の必要性を検討する」+「当面検討する予定はない」）が6割以上と、大きな格差が見られる。【図 52】

図 52 デジタル技術を活用したビジネスモデル変革を指揮する社内人材の確保状況（従業員規模別の比較）

問16 経営戦略にデジタル技術を活用したビジネスモデル変革を位置づけ、具体化を指揮する社内人材の確保状況

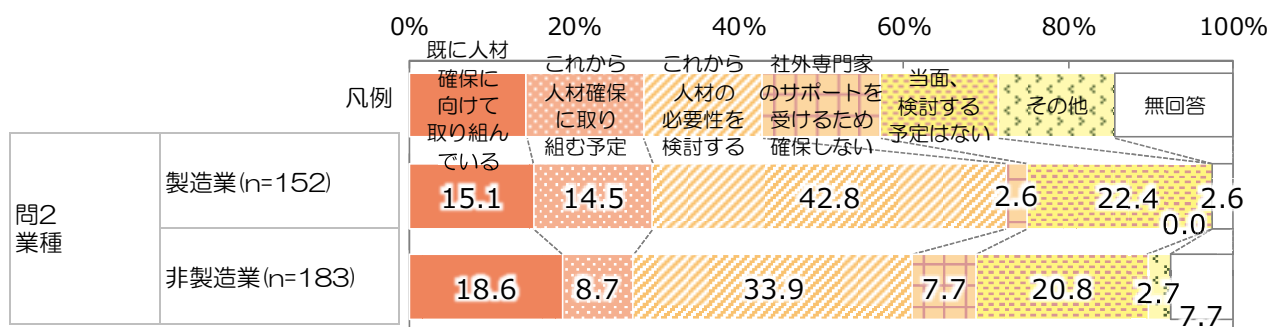


大手企業：従業員数 3000 人以上
 中堅企業：従業員数 300～3000 人未満
 中小企業：従業員数 300 人未満

業種別にみると、「既に人材確保に向けて取り組んでいる」企業は、製造業よりは非製造業の方がやや多かったが、「これから人材確保に取り組む予定」の企業は製造業の方がやや多い。【図 53】

図 53 デジタル技術を活用したビジネスモデル変革を指揮する社内人材の確保状況（製造業と非製造業の比較）

問16 経営戦略にデジタル技術を活用したビジネスモデル変革を位置づけ、具体化を指揮する社内人材の確保状況

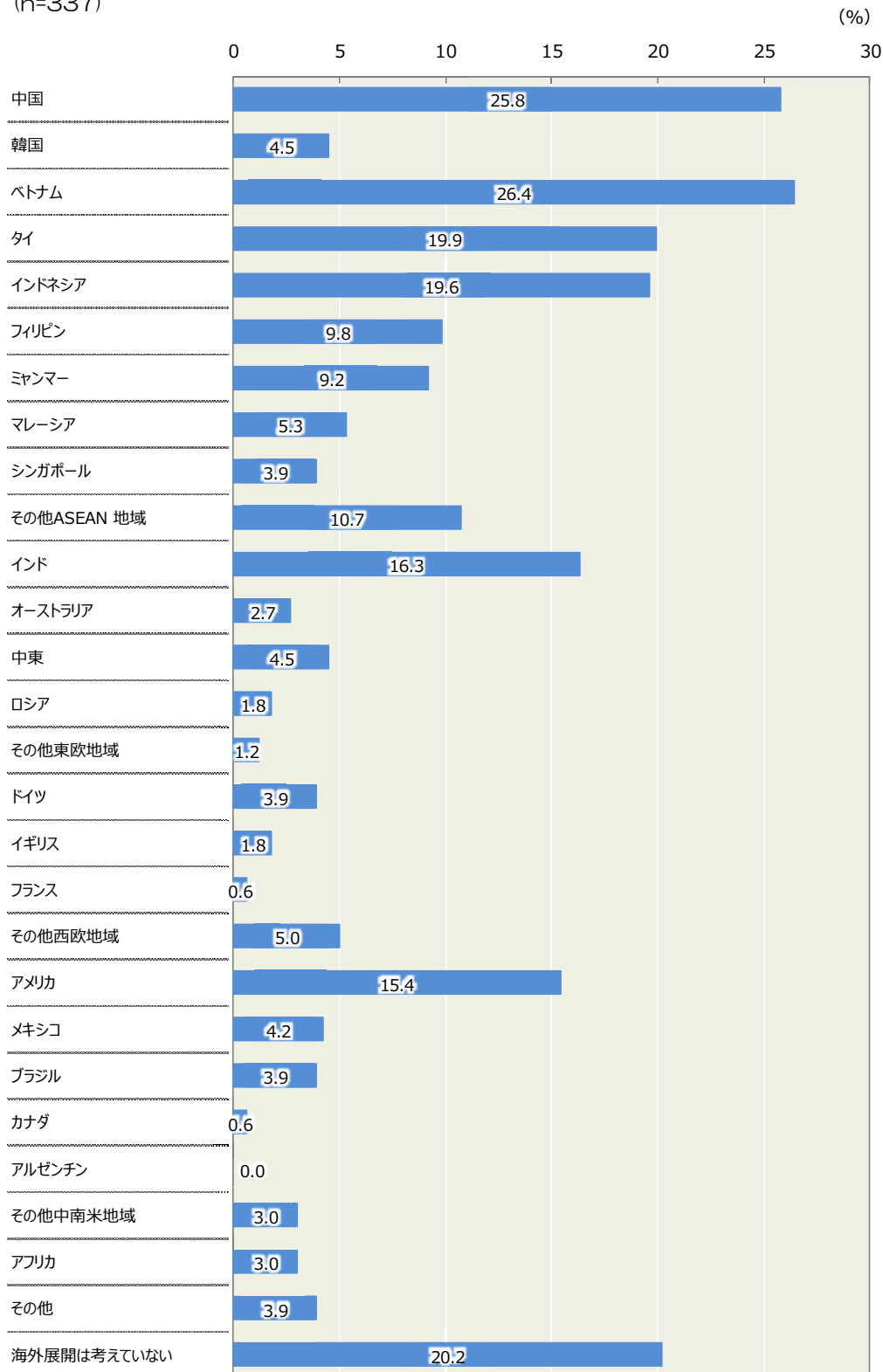


第3章 グローバル市場の開拓と新事業開発について

1) 今後3年間における最も重要な市場

図 54 今後3年の成長にとって重要な市場

問17 拠点を置く国を除いて、今後3年の成長にとって最も重要な市場[3つまで回答]
(n=337)



既に拠点を置く国を除いて、各社の今後3年の成長にとって重要な市場と位置づけられる国・地域を尋ねたところ、全体では、「ベトナム」(26.4%)が最も高く、「中国」(25.8%)、「タイ」(19.9%)、「インドネシア」(19.6%)などASEAN諸国が相対的に高く位置づけられた。

次いで「インド」(16.3%)、「アメリカ」(15.4%)の比率が高かった。

また「海外展開は考えていない」企業も20.2%となった。

【図 54】

2) マーケティング、プロモーション、営業促進手段の「重要度」の変化(3年前との比較)

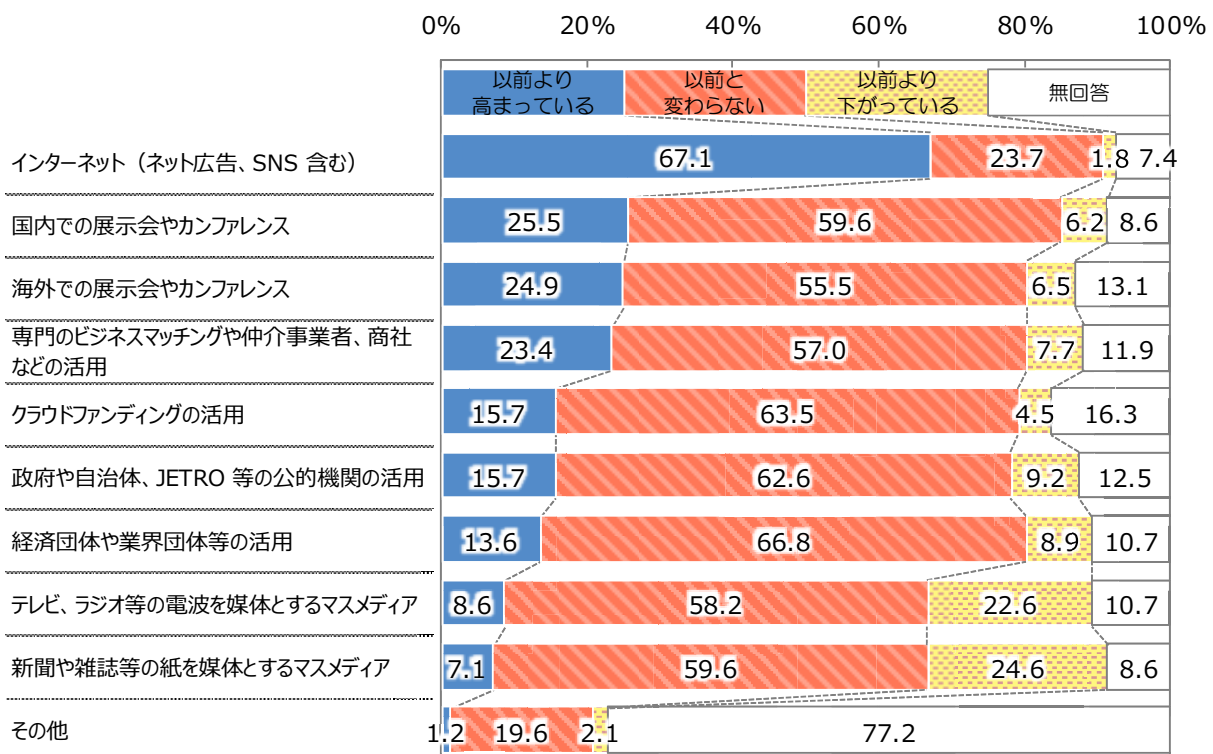
市場マーケティング、商品・サービスプロモーション、営業促進における手段について3年前と比較した場合の「重要度(予算投資配分等)」の変化を尋ねたところ、「インターネット(ネット広告、SNS含む)」の重要度が大幅に高まっているという結果となった。【図 55】

また、「国内での展示会やカンファレンス」「海外での展示会やカンファレンス」「専門のビジネスマッチングや仲介事業者、商社などの活用」についても25%前後の企業が、重要度が高まっていると回答するとともに、「クラウドファンディングの活用」など新たな兆しも伺えた。

一方、「テレビ、ラジオ等の電波を媒体とするマスメディア」「新聞や雑誌等の紙を媒体とするマスメディア」については、20%程度の企業が、重要度が下がっていると回答しており、マスメディアからインターネットへの大きな転換が伺える。

図 55 マーケティング、プロモーション、営業促進手段の「重要度」の変化

問18 市場マーケティング、商品・サービスプロモーション、営業促進における手段について「重要度(予算投資配分等)」の変化(n=337)



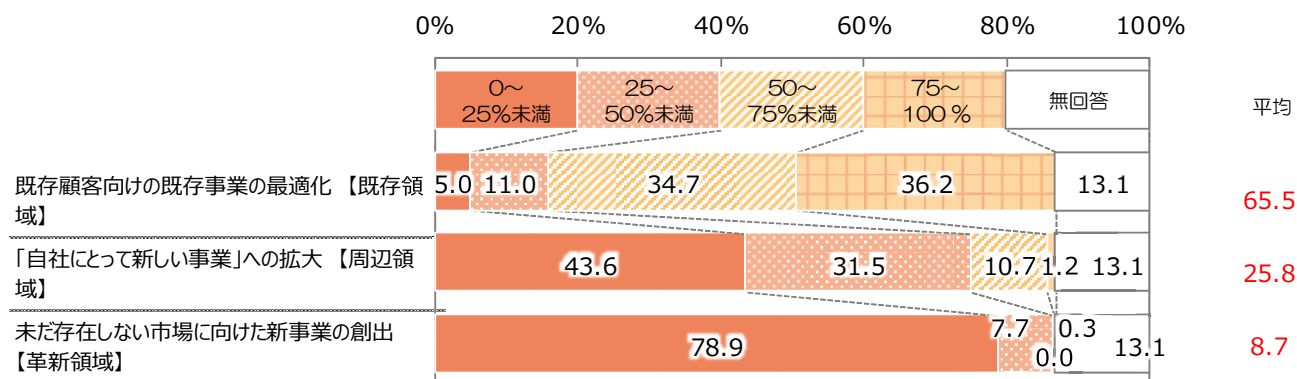
3) 事業開発予算の投資配分の現状

デジタル技術の変化の中で事業の形態、ビジネスモデルを大きく異なる形態に転換し、事業基盤の再編、事業ポートフォリオの再構築を進めていくためには、市場開拓のみならず、新事業開発が重要となる。

そこで事業開発予算の投資配分について尋ねたところ、平均値は【既存領域】65.5%、【周辺領域】25.8%、【革新領域】8.7%という配分傾向となった¹。【図 56】

図 56 事業開発予算の投資配分

問19 事業開発予算の投資配分(n=337)



さらに詳細に把握するため、企業の属性別に、結果の中央値を分析したものが以下である。

まず、企業の商品・サービス特性でみると、「BtoB、BtoC 両方の商品・サービス特性」を持つ企業で、相対的に既存領域から周辺領域へ投資配分を転換している傾向がみられる。【表 1】

企業統治の特徴でみると、「非上場」企業よりも「上場」企業で、相対的に既存領域から周辺領域、革新領域へ投資配分を転換している傾向がみられる。

表 1 事業開発予算の投資配分：企業属性分析

		既存領域	周辺領域	革新領域
		中央値	中央値	中央値
商品・サービス特性	BtoBの商品・サービス特性	70.0	20.0	10.0
	BtoCの商品・サービス特性	70.0	20.0	5.0
	BtoB、BtoC両方の商品・サービス特性	60.0	30.0	10.0
企業統治の特徴	上場	67.0	30.0	10.0
	非上場	70.0	20.0	5.0

¹ 【既存領域】既存顧客向けの既存事業の最適化、【周辺領域】「自社にとって新しい事業」への拡大、【革新領域】未だ存在しない市場に向けた新事業の創出と定義

次に、主要事業の事業形態、ビジネスモデルの今後の見通し別に分析した。

3年間、5年間、10年間の見通しと、投資配分についてみると、大きく異なる形態に転換する必要がある企業においては、明らかに既存領域から周辺領域や革新領域へ投資配分がシフトしている。【表 2】

表 2 事業開発予算の投資配分：主要事業の事業形態、ビジネスモデルの今後の見通し別分析

		既存領域	周辺領域	革新領域
		中央値	中央値	中央値
3年間の見通し	通用する見通し	70.0	20.0	5.0
	通用するか懸念がある	70.0	25.0	10.0
	大きく異なる形態に転換する必要がある	50.0	35.0	15.0
5年間の見通し	通用する見通し	70.0	20.0	7.5
	通用するか懸念がある	70.0	20.0	9.0
	大きく異なる形態に転換する必要がある	50.0	30.0	10.0
10年間の見通し	通用する見通し	80.0	15.0	7.5
	通用するか懸念がある	70.0	20.0	10.0
	大きく異なる形態に転換する必要がある	65.0	30.0	10.0

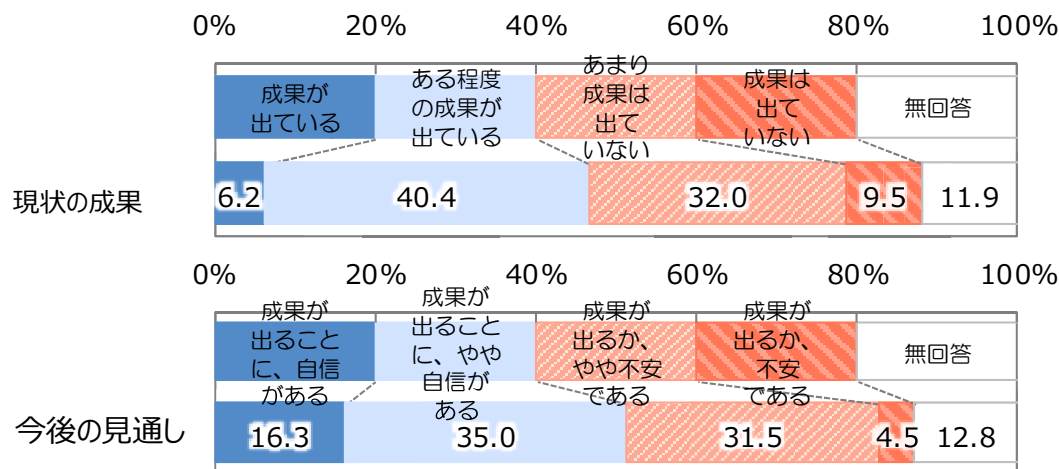
4) 新事業開発の現状の成果と今後の見通し

新事業開発の現状については、「成果が出ている」（「出ている」+「ある程度出ている」）企業が46.6%、逆に「成果が出ていない」（「あまり出ていない」+「出ていない」）企業が41.5%と、拮抗した。

一方、今後の見通しについてみると、「成果が出ることに自信がある」企業が51.3%、「成果が出るか不安である」企業が36.0%と、半数以上が成果がでることに自信があると回答した。【図 57】

図 57 新事業開発の現状と今後（3～5年後）

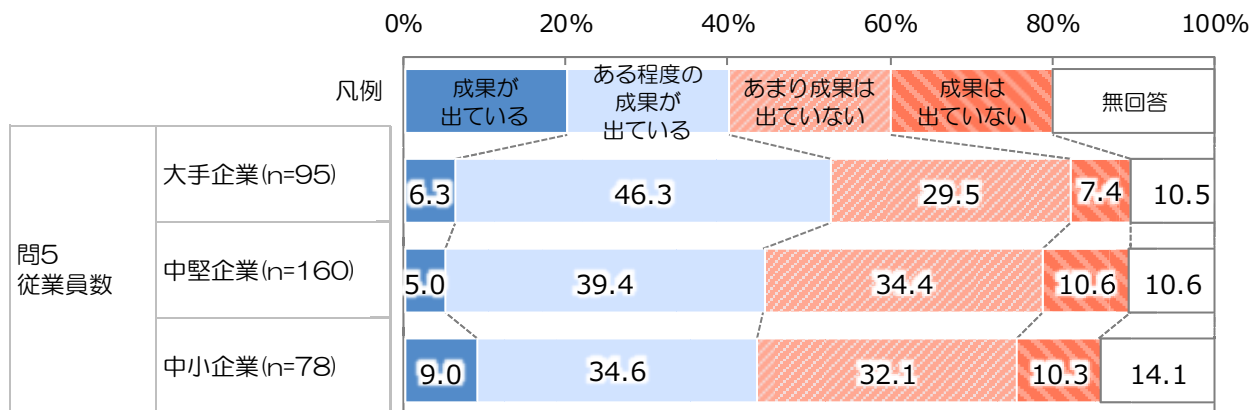
問20 新事業開発の現状の成果と今後（3～5年後）の見通し（n=337）



新事業開発の現状の成果について、企業規模別にみると、大手企業で「成果が出ている」（「出ている」+「ある程度出ている」）と回答する企業が5割を超える一方で、中堅・中小企業で「成果が出ている」と回答する企業は4割強と、わずかに差が見られた。【図 58】

図 58 新事業開発の現状（従業員規模別の比較）

問20（1）新事業開発の現状の成果

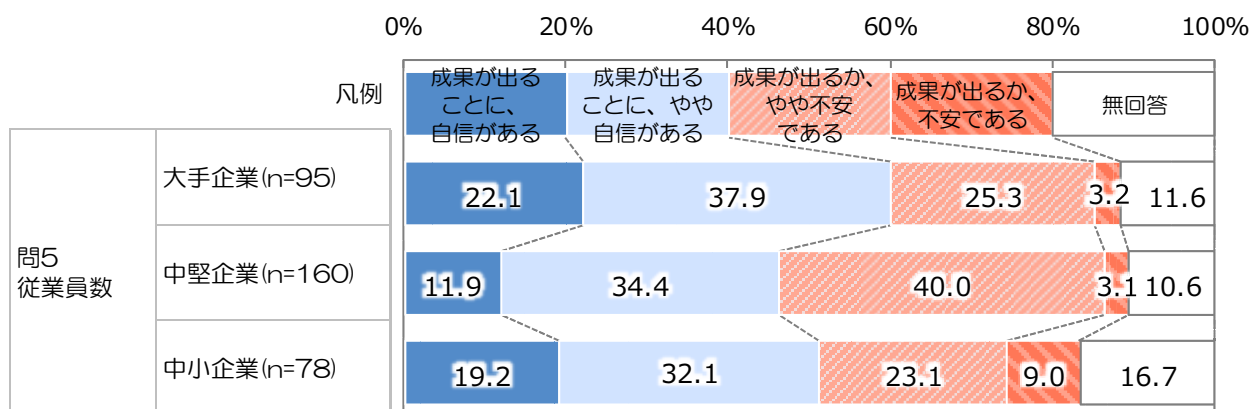


大手企業：従業員数 3000 人以上
 中堅企業：従業員数 300～3000 人未満
 中小企業：従業員数 300 人未満

今後（3～5年後）の見通しについて企業規模別にみると、大手・中小企業の5割以上が「成果が出ることに自信がある」（「自信がある」+「やや自信がある」）と回答したのに比べ、中堅企業は4割強にとどまった。【図 59】

図 59 新事業開発の今後（3～5年後）（従業員規模別の比較）

問20（2）新事業開発の今後（3～5年後）の見通し

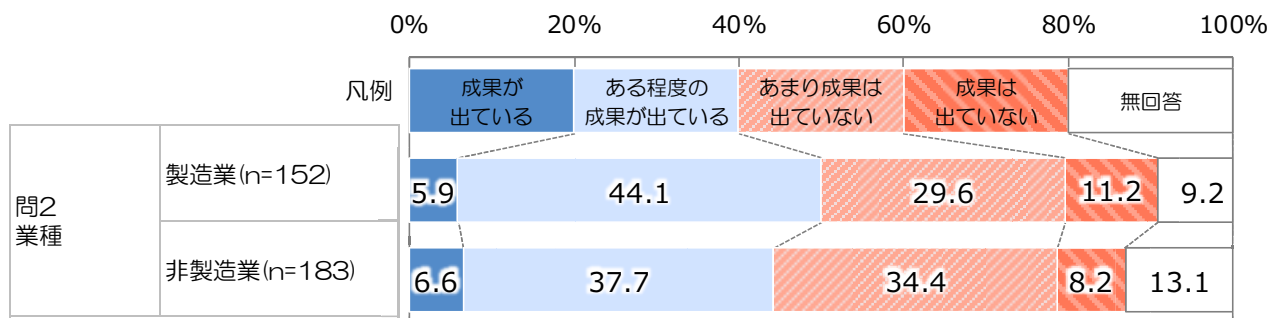


大手企業：従業員数 3000 人以上
 中堅企業：従業員数 300～3000 人未満
 中小企業：従業員数 300 人未満

現状の成果について業種別にみると、「成果が出ている」（「出ている」+「ある程度出ている」）と回答する比率は非製造業よりも製造業に多かった。【図 60】

図 60 新事業開発の現状（製造業と非製造業の比較）

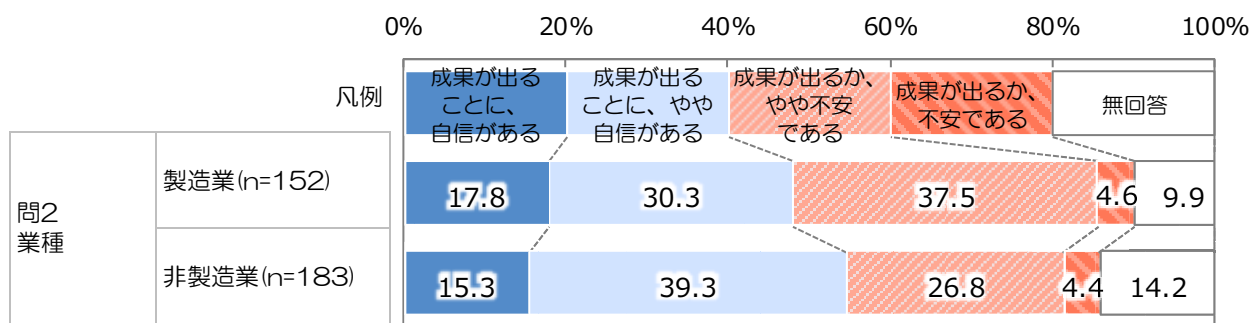
問20（1）新事業開発の現状の成果



一方、今後（3～5年後）の見通しについて業種別にみると、回答傾向は逆転し、「成果が出ることに自信がある」（「自信がある」+「やや自信がある」）と回答する比率は非製造業がやや上回った。【図 61】

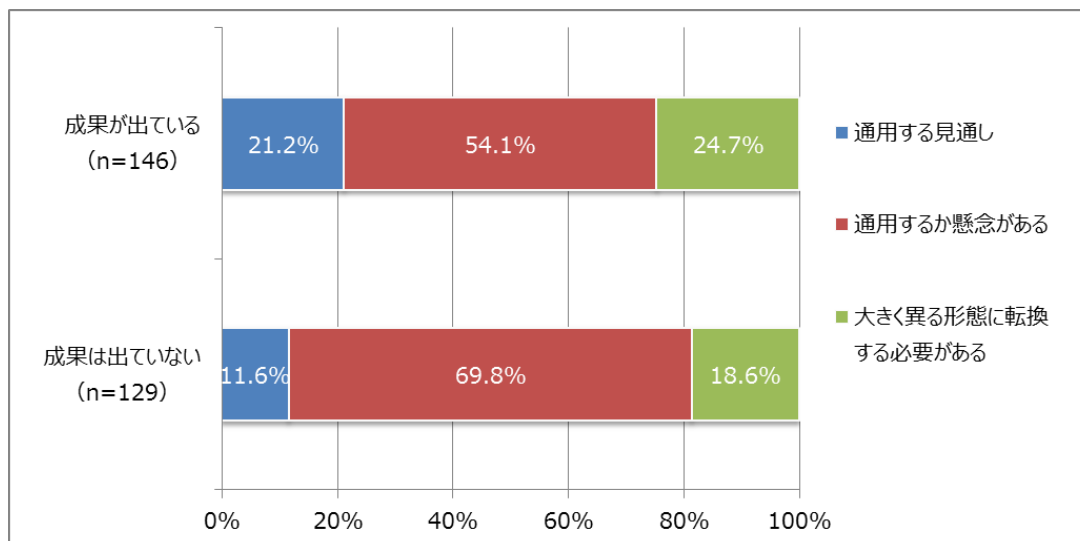
図 61 新事業開発の今後（3～5年後）（製造業と非製造業の比較）

問20（2）新事業開発の今後（3～5年後）の見通し



新事業開発の成果の有無と、現在の主要事業の事業形態、ビジネスモデルの今後 5 年間の見通しの相関について分析すると、成果が出ていない企業では、「通用するか懸念がある」と回答する傾向があり、一方で、成果が出ている企業では、「通用する見通し」と回答する企業と、「大きく異なる形態に転換する必要がある」と回答する企業の 2 つに別れた。【図 62】

図 62 新事業開発の成果と、現在の主要事業の事業形態、ビジネスモデルの今後 5 年間の見通しの相関



新事業開発の現状の成果の状況と、新規事業開発に関する投資配分の特徴を以下に分析した。

新規事業の「成果が出ている企業」の投資配分を中央値で見ると、出ていない企業に比べて、周辺領域や革新領域へ配分をシフトしている傾向がある。【表 3】

一方で、「成果が出ておらず今後成果ができるか不安である企業」は、既存領域への配分が高く、守りの新規事業投資という傾向が強い。

表 3 事業開発予算の投資配分：新規事業の成果別分析

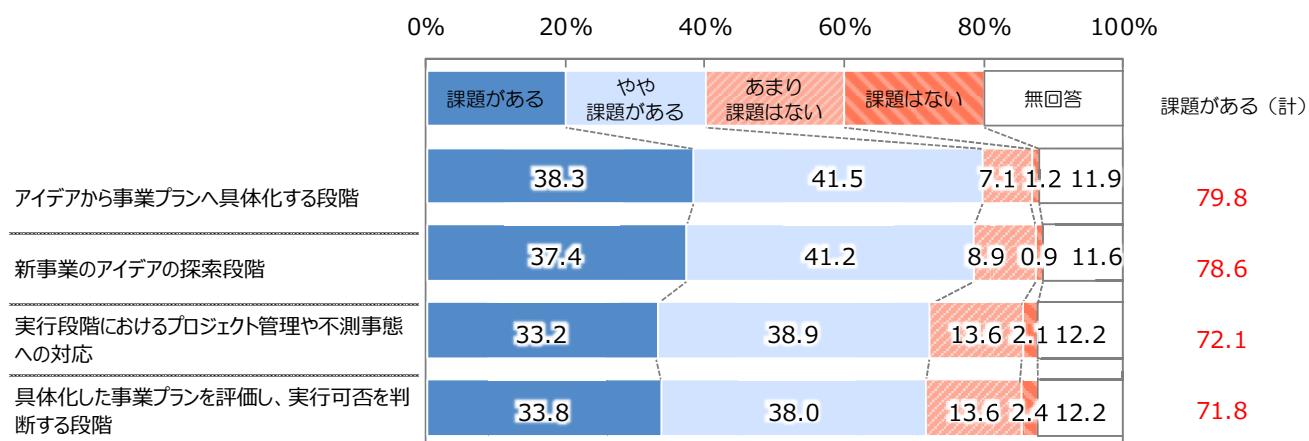
新規事業の成果	説明	既存領域	周辺領域	革新領域
		中央値	中央値	中央値
新規事業の成果	成果が出ており、今後成果ができることに、自信がある	60.0	30.0	10.0
	成果が出ているが、今後成果ができるか、不安である	65.0	30.0	10.0
	成果は出ていないが、今後成果ができることに、自信がある	70.0	25.0	5.0
	成果は出ておらず、今後成果ができるか、不安である	80.0	20.0	5.0

5) 新事業開発における現在の課題状況

新事業開発を4つの段階にわけて、それぞれの課題状況を尋ねたところ、どの段階においても課題においても約7~8割の企業が「課題がある」と認識していた。【図 63】

図 63 新事業開発における課題

問21 新事業開発における課題状況 (n=337)



6) 新事業開発の投資可否を決める際の基準について

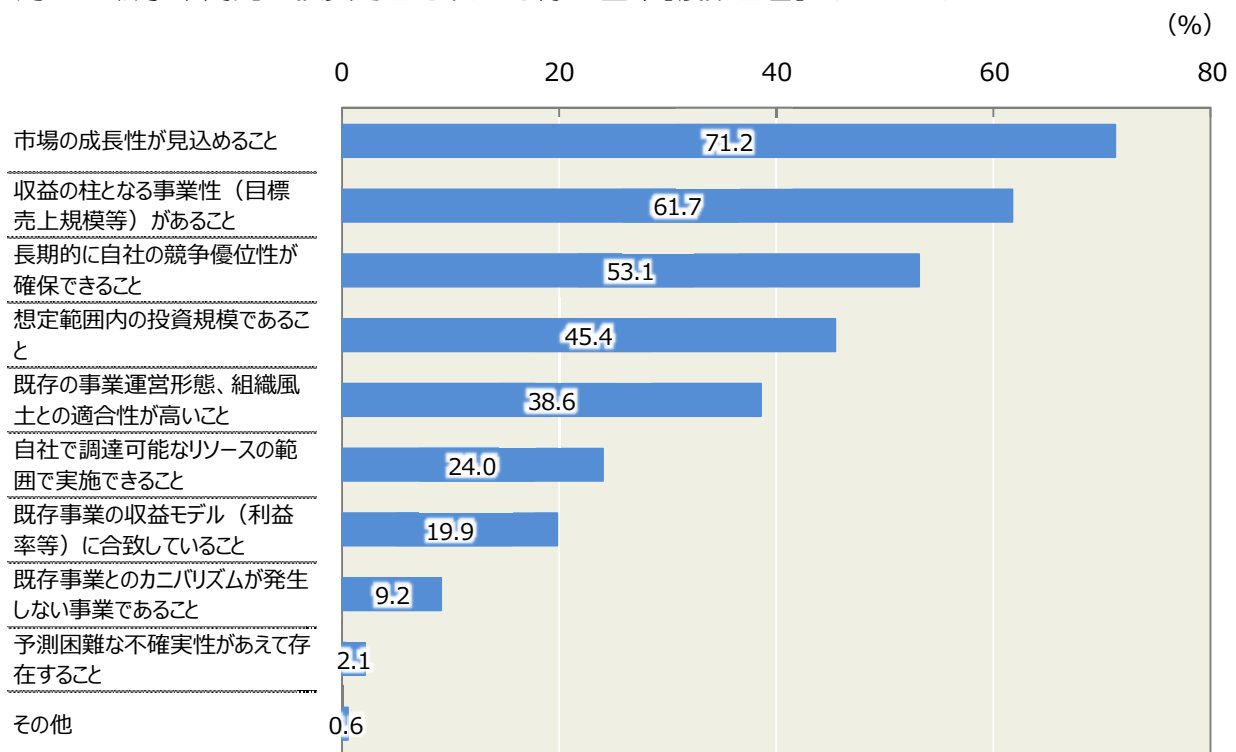
新事業開発の投資可否を決める際の基準については、「市場の成長性が見込めること」(71.2%)が最も高く、「収益の柱となる事業性（目標売上規模等）があること」(61.7%)、「長期的に自社の競争優位性が確保できること」(53.1%)、「想定範囲内の投資規模であること」(45.4%)、「既存の事業運営形態、組織風土との適合性が高いこと」(38.6%)、「自社で調達可能なリソースの範囲で実施できること」(24.0%)、「既存事業の収益モデル（利益率等）に合致していること」(19.9%)、「既存事業とのカニバリズムが発生しない事業であること」(9.2%)、「予測困難な不確実性があえて存在すること」(2.1%)と続く。【図 64】

全体の傾向として、「あらかじめ数字が見込める市場、あらかじめ数字が見込める事業」に投資するモデル、すなわち【既存領域】や【周辺領域】への投資モデルといえよう。

一方で、【革新領域】に適した「予測困難な不確実性があえて存在すること」といった基準を設ける企業も僅かながら存在した。

図 64 開発投資可否の基準

問22 新事業開発の投資可否を決める際の基準[複数回答] (n=337)

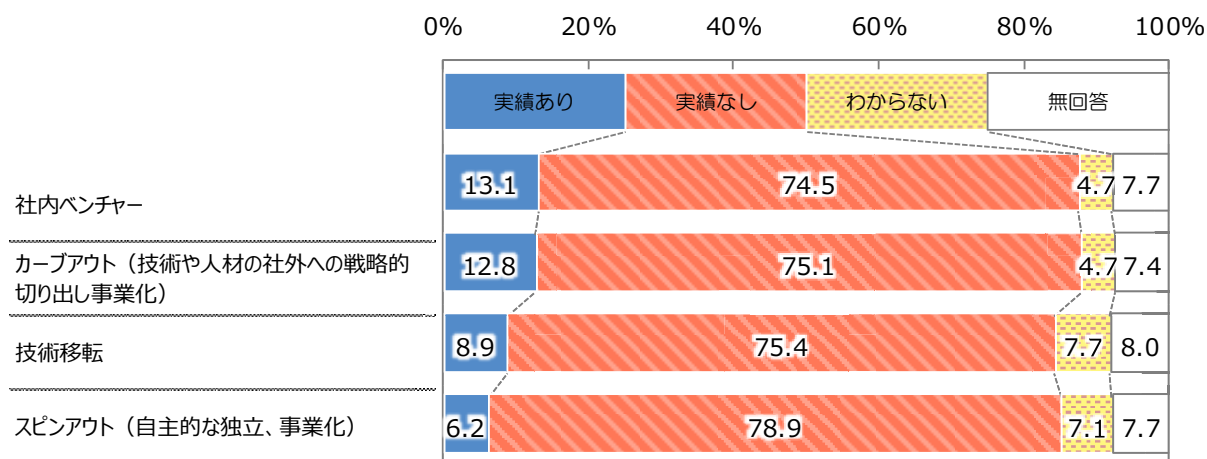


7) 直近3年間の社内技術・アイデアの独立事業化実績

直近3年間における独立事業化の取組実績については、総じて「実績なし」が75%前後であり、独立事業化の取組は低調であることが分かった。【図 65】

図 65 直近3年間における独立事業化の実績

問23 直近3年間における社内技術・アイデアの独立事業化の取組実績(n=337)

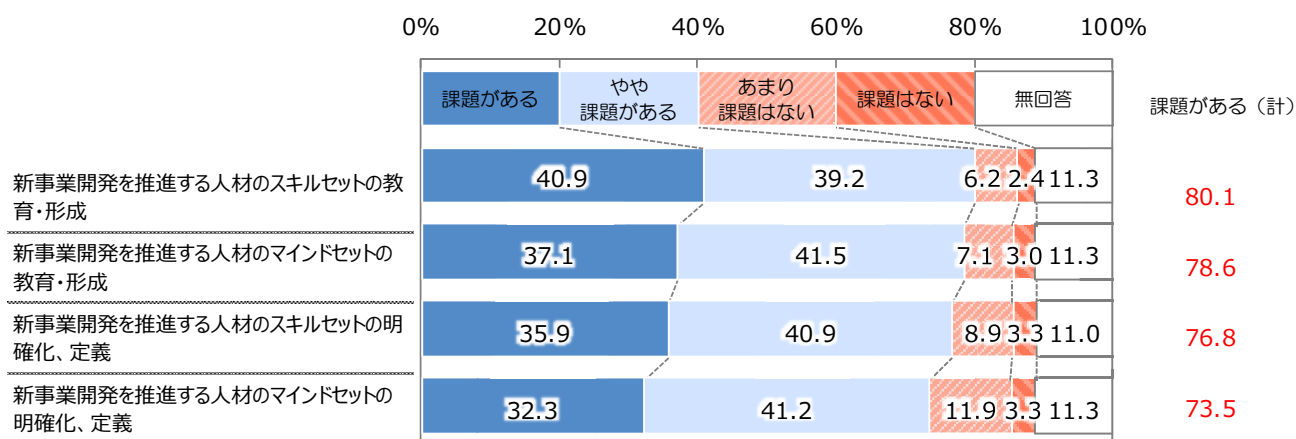


8) 新事業開発を推進する人材の育成課題

新事業開発推進人材の育成課題をみると、スキルセットとマインドセットの双方において、7割以上の企業が、明確化や定義に課題があるとした。スキルセットとマインドセットの教育・形成については、約8割の企業で課題があるとした。新事業開発においての人材の課題が大きく浮かび上がる結果となった。【図 66】

図 66 新事業開発推進人材の育成課題

問24 新事業開発を推進する人材の育成課題(n=337)



9) 新事業開発を推進する人材を評価する仕組みの工夫

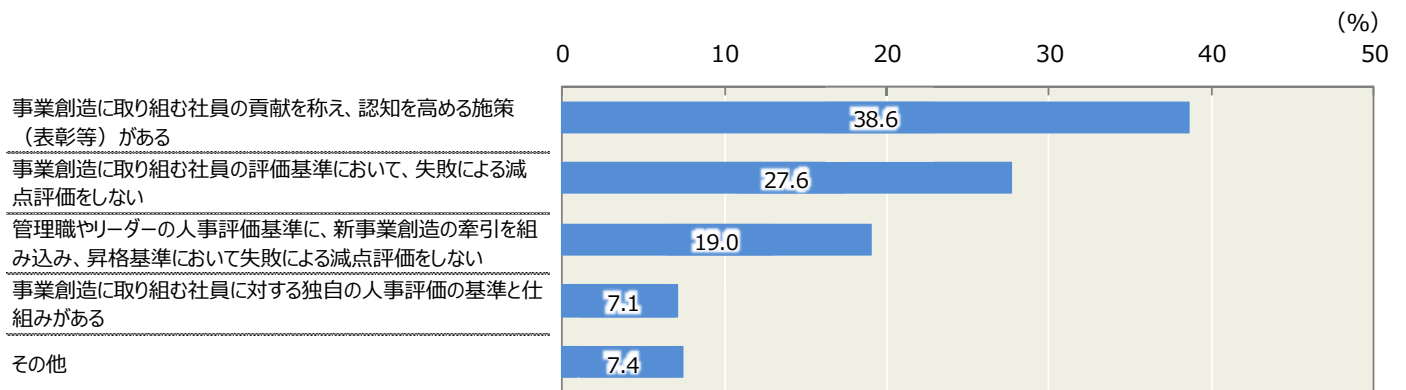
新事業開発推進人材の評価制度等の工夫状況については、「事業創造に取り組む社員の貢献を称え、認知を高める施策（表彰等）がある」が最も高く、38.6%の企業が実施していた。【図 67】

しかし、失敗による減点評価の回避については実施率が低く、「事業創造に取り組む社員の評価基準において、失敗による減点評価をしない」(27.6%)、「管理職やリーダーの人事評価基準に、新事業創造の牽引を組み込み、昇格基準において失敗による減点評価をしない」(19.0%)となった。

さらに、事業創造を促進するための「独自の人事評価の基準や仕組み」となると、実施率は7.1%と低調だった。大きなビジネスモデル転換の時期を迎える中で、人材に着目した新たな仕掛けの工夫が求められる。

図 67 新事業開発推進人材の評価制度等の工夫状況

問25 新事業開発を推進する人材の評価制度に関して、仕組み上の工夫[複数回答] (n=337)



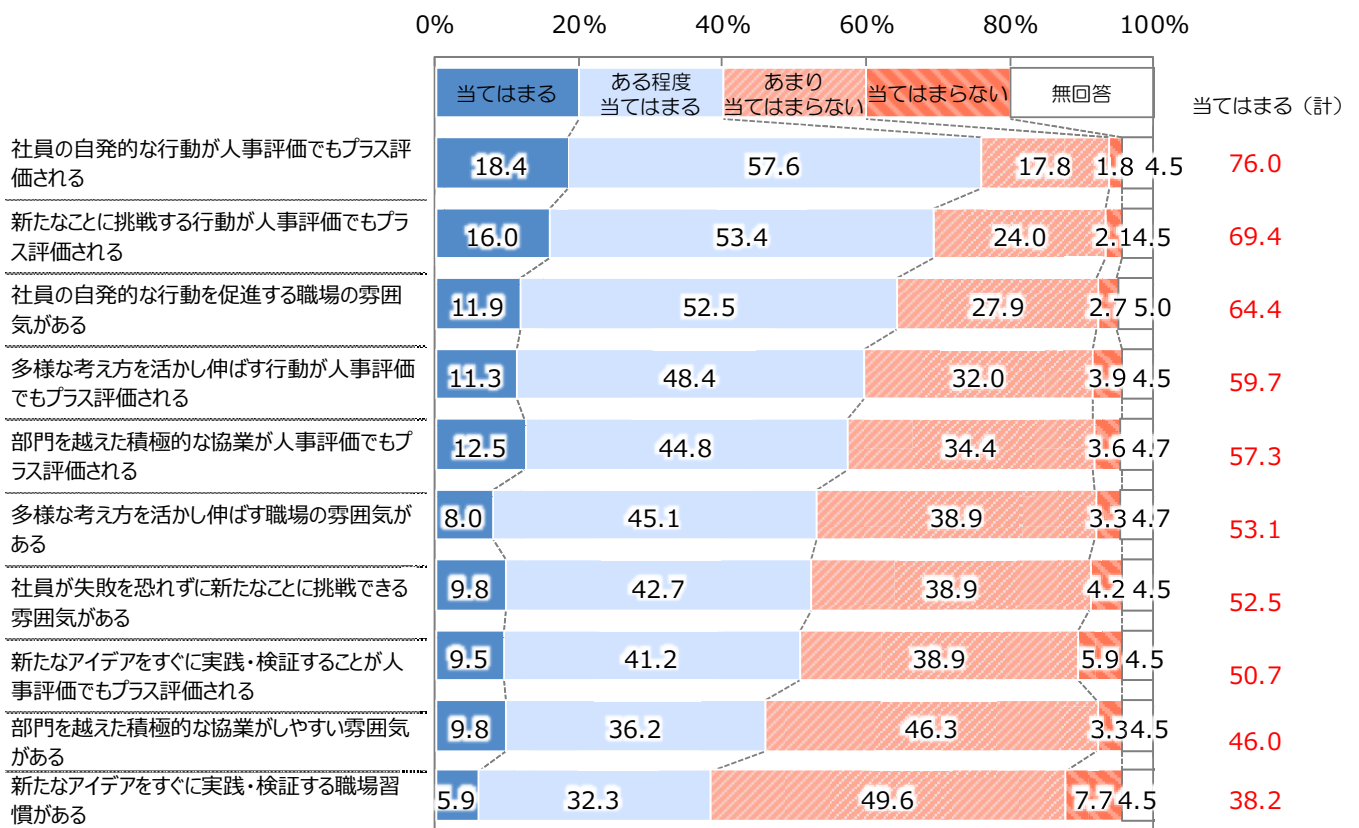
10) 失敗を許容する仕組みや組織風土醸成

失敗を許容する仕組みや組織風土に関して尋ねたところ、「社員の自発的な行動が人事評価でもプラス評価される」企業（「当てはまる」+「ある程度当てはまる」の合計）や、「新たなことに挑戦する行動が人事評価でもプラス評価される」企業が7割程度あった。【図 68】

一方で、「部門を越えた積極的な協業がしやすい雰囲気がある」、「新たなアイデアをすぐに実践・検証する職場習慣がある」に当てはまる企業は5割に満たず、仕組みが整備されていても組織風土の壁が存在していることが伺える。

図 68 失敗を許容する仕組みや組織風土

問26 失敗を許容する仕組みや組織風土についての状況(n=337)



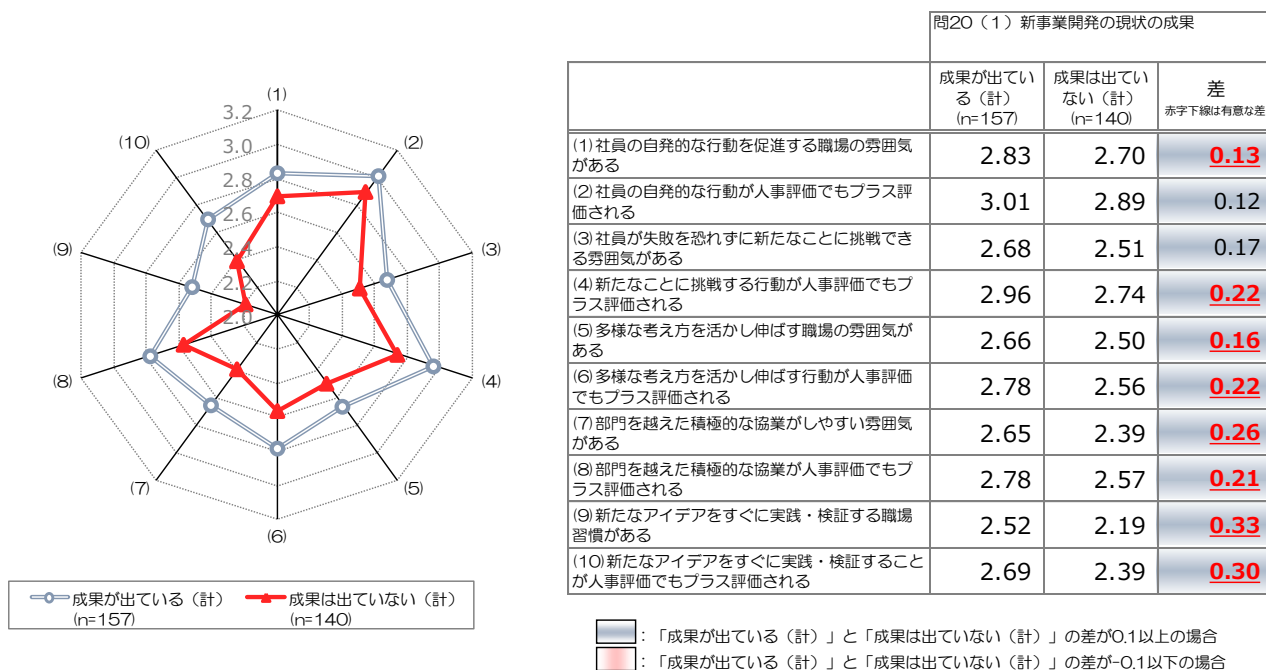
こうした中で、新事業開発の現状の「成果が出ている企業」と、「成果が出ていない企業」で、失敗を許容する仕組みや組織風土（カルチャー）に違いがあるか否かを統計的な検定を行い分析した。

その結果、以下の8つの項目において明らかに有意な差があることがわかった。【図 69】

- ・自発的な行動を促進する職場の雰囲気
- ・挑戦する行動が人事でプラス評価
- ・多様な考え方を活かし伸ばす職場の雰囲気
- ・多様な考え方を活かし伸ばす行動がプラス評価
- ・部門を越えた積極的な協業がしやすい雰囲気
- ・部門を越えた積極的な協業がプラス評価
- ・新アイデアをすぐ実践・検証する職場習慣
- ・新アイデアの即実践・検証がプラス評価

すなわち、新事業開発の成果があると回答した企業では、失敗を許容する仕組みや組織風土が醸成されていると回答する傾向が高かった。

図 69 新事業開発の成果と失敗を許容する仕組みや組織風土の関係



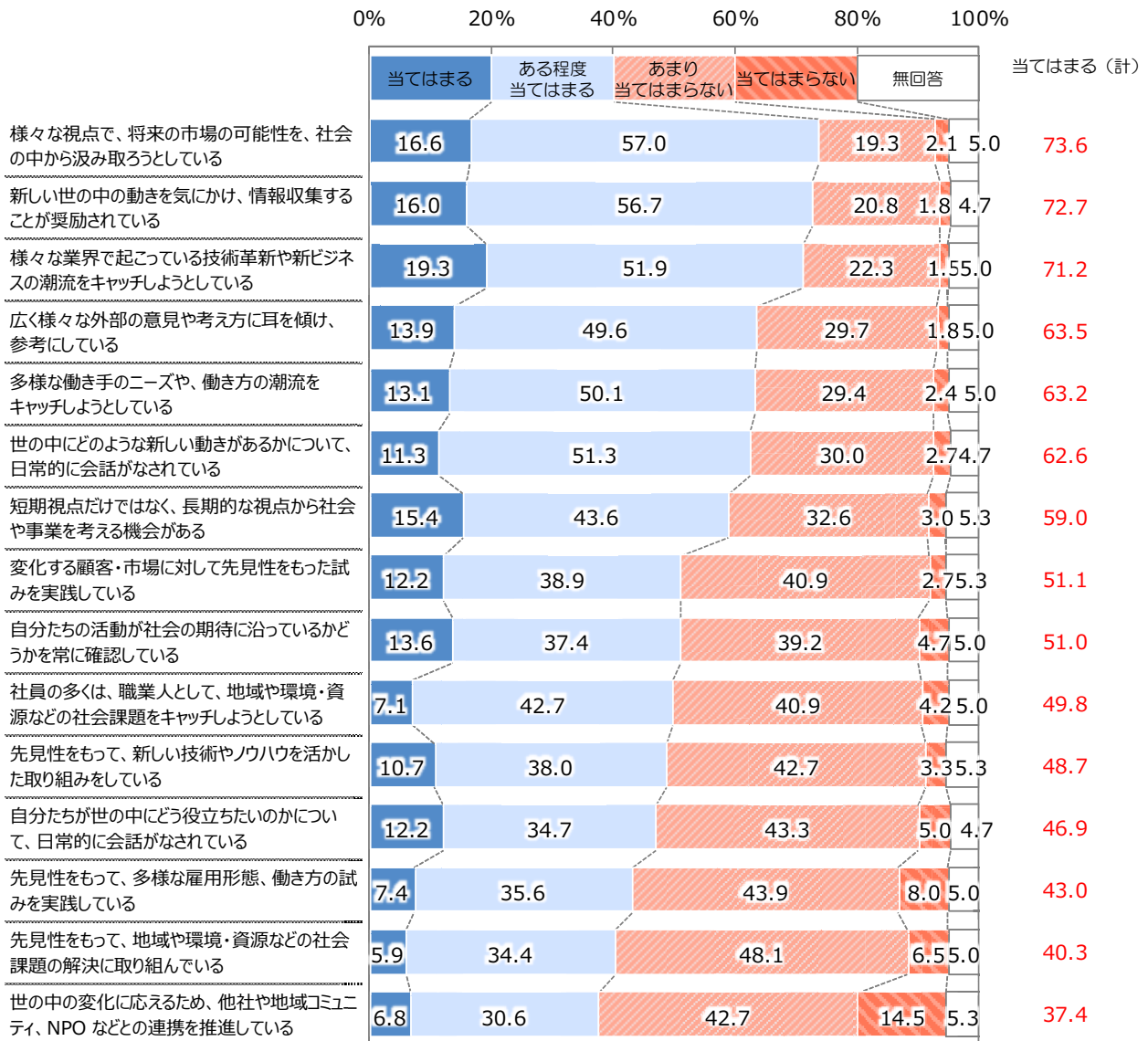
11) 社会環境との向き合いかた

『K A I K A』経営のモデルの1領域である、社会環境との向き合いかた（社会性）に関して尋ねたところ、「様々な視点で、将来の市場の可能性を、社会の中から汲み取ろうとしている」「新しい世の中の動きを気に向け、情報収集することが奨励されている」「様々な業界で起こっている技術革新や新ビジネスの潮流をキャッチしようとしている」企業が7割程度あった（「当てはまる」+「ある程度当てはまる」の合計）。【図 70】

一方で、「社員の多くは、職業人として、地域や環境・資源などの社会課題をキャッチしようとしている」「先見性をもって、新しい技術やノウハウを活かした取り組みをしている」「自分たちが世の中でどう役立ちたいのかについて、日常的に会話がなされている」「先見性をもって、多様な雇用形態、働き方の試みを実践している」「先見性をもって、地域や環境・資源などの社会課題の解決に取り組んでいる」「世の中の変化に応えるため、他社や地域コミュニティ、NPO などの連携を推進している」といった企業は5割に満たなかった。

図 70 社会環境との向き合いかた（KAICA 経営における社会性）

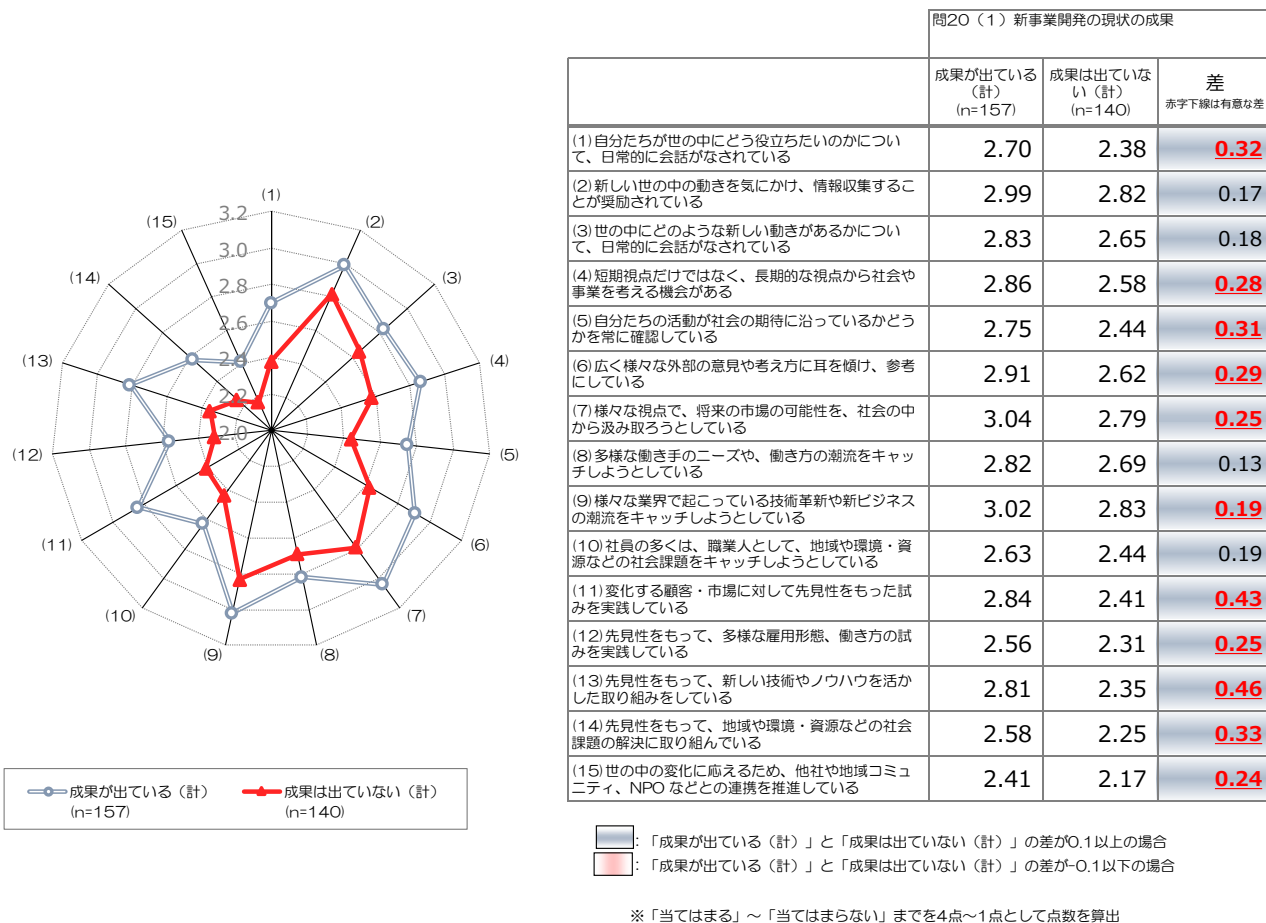
問27 社会環境との向き合い方(n=337)



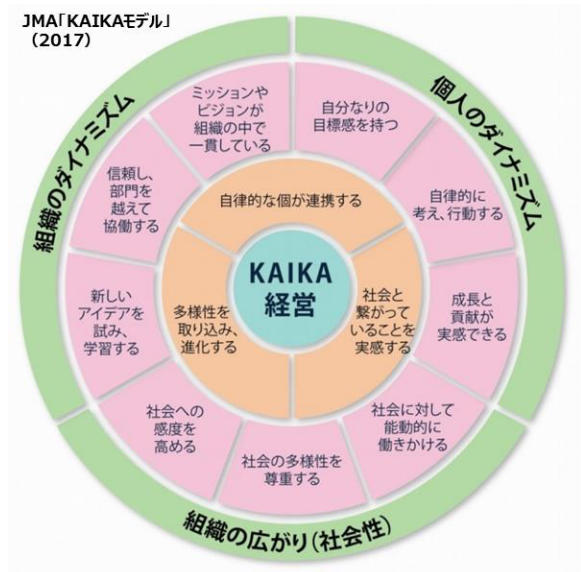
こうした中で、新事業開発の現状の「成果が出ている企業」と、「成果が出ていない企業」で、社会環境との向き合いかた（KAIKA 経営における社会性）に違いがあるか否かを統計的な検定を行い分析した。

その結果、以下の 11 項目において明らかに有意な差があることがわかった。【図 71】

図 71 新事業開発の成果と社会環境との向き合いかたとの関係



すなわち、新事業開発の成果があると回答した企業では、社会環境との向き合いかた（KAIKA 経営における社会性）がより高まっていると回答する傾向が高かった。



※ 『KAIIKA』経営とは・・・
 価値創造のために日本能率協会が提唱する経営の考え方で、①個人の成長と、②組織の活性化と、③社会との関係を同時に満たしていくマネジメントのモデルです。
 本モデルには、7000名の研究で検証した4領域計12の診断ポイントがありますが、今回の経営課題調査ではその1領域である「社会性」について経営者に伺いました。

第4章 財務指標以外の視点からの経営の質の担保について

1) 非財務指標に関する「重要度」および「KPI」の設定状況

近年、対投資家やステークホルダーに対して、財務指標以外の情報を開示することで経営の質を明示し、長期視点でのパートナーシップを形成することが重要になっている。

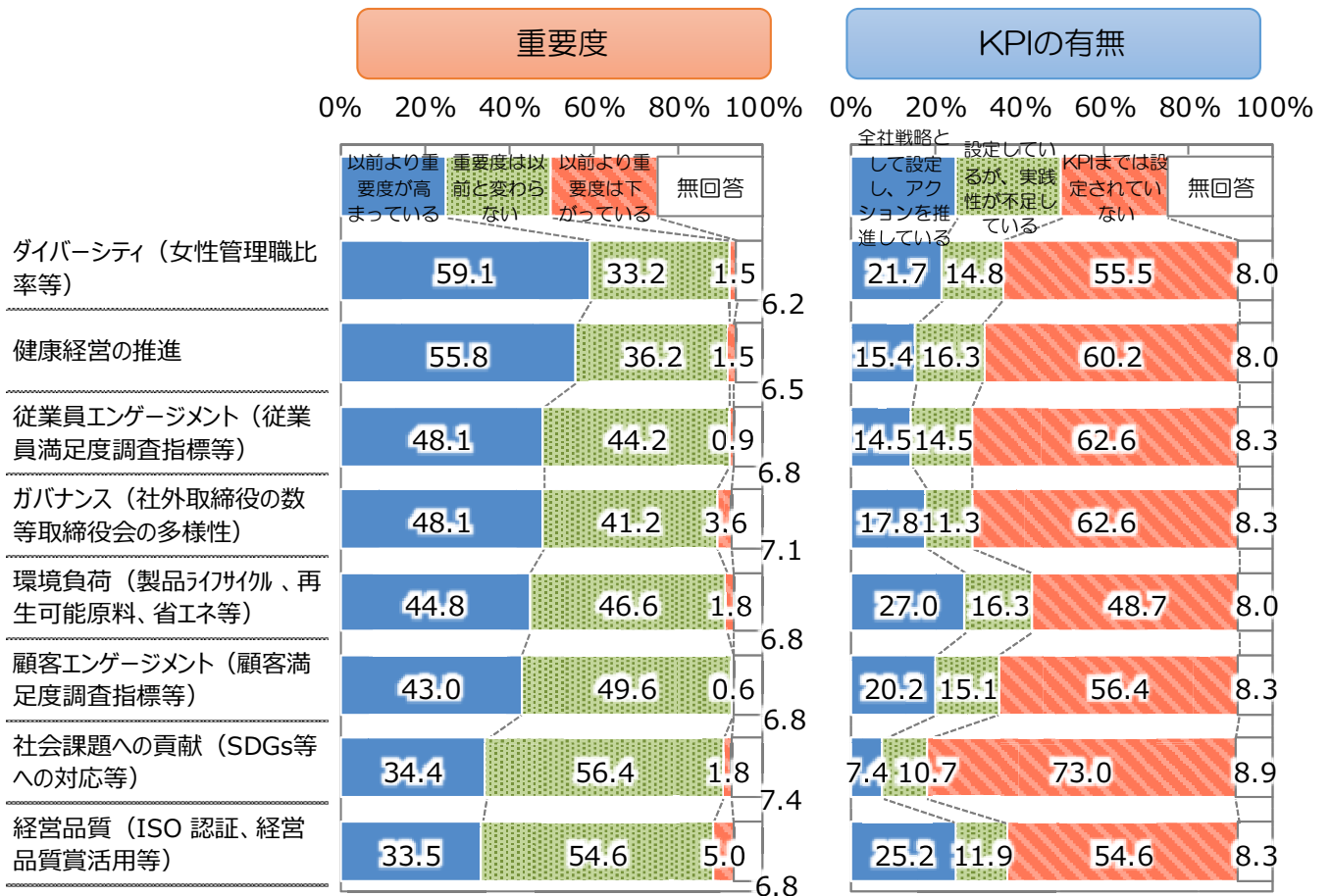
こうした中で、主要な非財務指標に関する「重要度」および「KPI²」の有無について尋ねた。【図 72】

非財務指標に関する「重要度」については「ダイバーシティ（女性管理職比率等）」「健康経営の推進」「従業員エンゲージメント（従業員満足度調査指標等）」など、社内人材のマネジメントに関連する項目の重要度が高まっている傾向がみられた。

一方で、「KPI」の有無と実践状況を見ると、「ダイバーシティ（女性管理職比率等）」「環境負荷（製品ライフサイクル、再生可能原料、省エネ等）」「経営品質（ISO 認証、経営品質賞活用等）」では2割以上の企業がアクションを推進しているものの、全体的に実践度合いは低調となった。

図 72 非財務指標に関する「重要度」および「KPI」の状況

問28 非財務指標に関する重要度とKPIの設定状況(n=337)



² Key Performance Indicators 目標を達成するプロセスについての「業績評価」指標

非財務的指標の向上についてさらに考察を深めるため、代表的な非財務指標である「顧客エンゲージメント（顧客満足度調査指標等）」、および「従業員エンゲージメント（従業員満足度調査指標等）」に着目して、今回調査項目である、組織の仕組みや組織風土（カルチャー）との関係を分析した。

その結果、以下に掲げる項目に「該当する」と回答した企業は、「過去3年間で、顧客満足度が改善した」「過去3年間で、従業員満足度が改善した」の2つに回答する傾向も高いことがわかった。

失敗を許容する仕組みや組織風土と「過去3年間の顧客満足度改善」との相関	顧客満足度改善
(1)社員の自発的な行動を促進する職場の雰囲気がある	+の相関
(2)社員の自発的な行動が人事評価でもプラス評価される	
(3)社員が失敗を恐れずに新たなことに挑戦できる雰囲気がある	
(4)新たなことに挑戦する行動が人事評価でもプラス評価される	
(5)多様な考え方を活かし伸ばす職場の雰囲気がある	
(6)多様な考え方を活かし伸ばす行動が人事評価でもプラス評価される	
(7)部門を越えた積極的な協業がしやすい雰囲気がある	
(8)部門を越えた積極的な協業が人事評価でもプラス評価される	
(9)新たなアイデアをすぐに実践・検証する職場習慣がある	
(10)新たなアイデアをすぐに実践・検証することが人事評価でもプラス評価される	

社会環境との向き合いかた（社会性）と「過去3年間の顧客満足度改善」との相関	従業員満足度改善
(1)自社では、自分たちが世の中にどう役立ちたいのかについて、日常的に会話がなされている	+の相関
(2)自社では、新しい世の中の動きを気にかかけ、情報収集することが奨励されている	
(4)自社では、短期視点だけではなく、長期的な視点から社会や事業を考える機会がある	
(5)自社では、自分たちの活動が社会の期待に沿っているかどうかを常に確認している	
(6)自社では、広く様々な外部の意見や考え方に耳を傾け、参考にしている	
(7)自社では、様々な視点で、将来の市場の可能性を、社会の中から汲み取ろうとしている	
(8)自社では、多様な働き手のニーズや、働き方の潮流をキャッチしようとしている	
(9)自社では、様々な業界で起こっている技術革新や新ビジネスの潮流をキャッチしようとしている	
(10)社員の多くは、職業人として、地域や環境・資源などの社会課題をキャッチしようとしている	
(11)自社では、変化する顧客・市場に対して先見性をもった試みを実践している	
(12)自社では、先見性をもって、多様な雇用形態、働き方の試みを実践している	
(13)自社では、先見性をもって、新しい技術やノウハウを活かした取り組みをしている	
(14)自社では、先見性をもって、地域や環境・資源などの社会課題の解決に取り組んでいる	
(15)自社では、世の中の変化に 대응する為に、他社や地域コミュニティ、NPO等と連携推進している	

このことから、代表的な非財務指標である顧客エンゲージメントや従業員エンゲージメントを高めるために、組織の仕組みや組織風土（カルチャー）の一層の工夫が求められるのではないと思われる。

2) 長期的社会価値を観点とする株式投資の動向が経営に与える影響

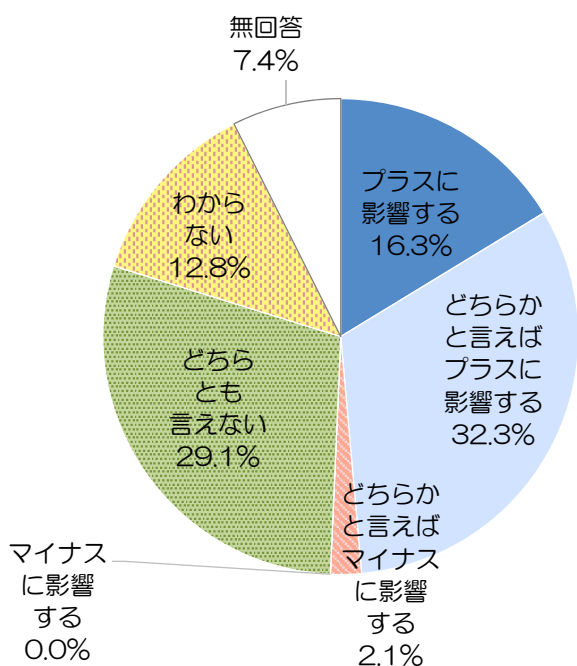
近年、ESG投資³など、短期的業績でなく、企業の長期的な社会価値を観点に入れた株式投資が注目されている。これらの動向が今後3年間の経営に与える影響を尋ねたところ、「プラスに影響する」（「プラスに影響する」と「どちらかと言えばプラスに影響する」の合計）と回答する企業が48.6%となり、全体の5割弱を占めた。【図73】

逆に、「マイナスに影響する」（「マイナスに影響する」と「どちらかと言えばマイナスに影響する」の合計）と回答する企業は2.1%と極めてわずかだった。

但し、「どちらとも言えない」(29.1%)、「わからない」(12.8%)と回答する企業も多く、全体の4割を超える結果となった。

図73 長期的社会価値を観点とする株式投資動向の経営への影響

問29 近年、ESG投資など、短期的業績でなく、企業の長期的な社会価値を観点に入れた株式投資が注目されているが、この動向が今後3年間の経営に与える影響 (n=337)

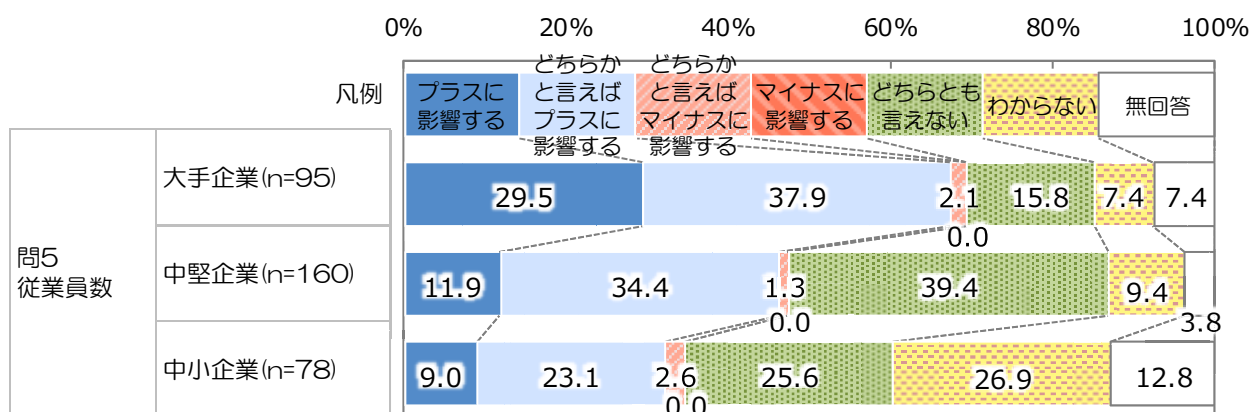


³環境 (Environment)、社会 (Social)、企業統治 (Governance) に配慮している企業を重視・選別して行う投資

これを従業員規模別にみると、大手企業においては、7割程度の企業が「プラスに影響する」（「プラスに影響する」と「どちらかと言えばプラスに影響する」の合計）と回答しており、相対的にプラス影響の認識が高い。中堅・中小企業においては、「どちらとも言えない」「わからない」と回答する企業が増加し、企業規模が小さくなるにつれ、その傾向が高い結果となった。【図 74】

図 74 長期的社会価値を観点とする株式投資動向の経営への影響（従業員規模別の比較）

問29 近年、ESG 投資など、短期的業績でなく、企業の長期的な社会価値を観点に入れた株式投資が注目されているが、この動向が今後3年間の経営に与える影響



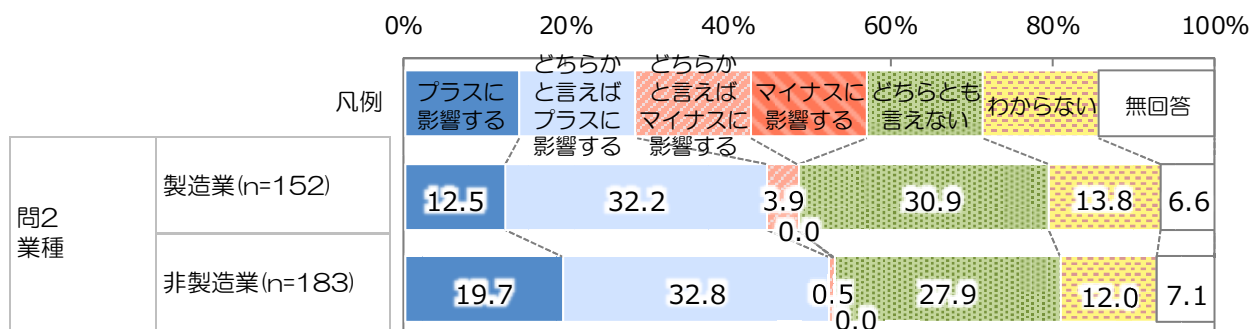
大手企業：従業員数 3000 人以上
 中堅企業：従業員数 300～3000 人未満
 中小企業：従業員数 300 人未満

一方、業種別にみると、製造業よりも非製造業の方が、「プラスに影響する」と回答する比率が、相対的に高くなった。

【図 75】

図 75 長期的社会価値を観点とする株式投資動向の経営への影響（製造業と非製造業の比較）

問29 近年、ESG 投資など、短期的業績でなく、企業の長期的な社会価値を観点に入れた株式投資が注目されているが、この動向が今後3年間の経営に与える影響



3) 経営品質のマネジメントについて

事業所や工場における経営品質をいかに高めるかは、いつの時代においても重要なテーマである。そこで経営品質をマネジメントするうえで、導入している仕組みを尋ねた。

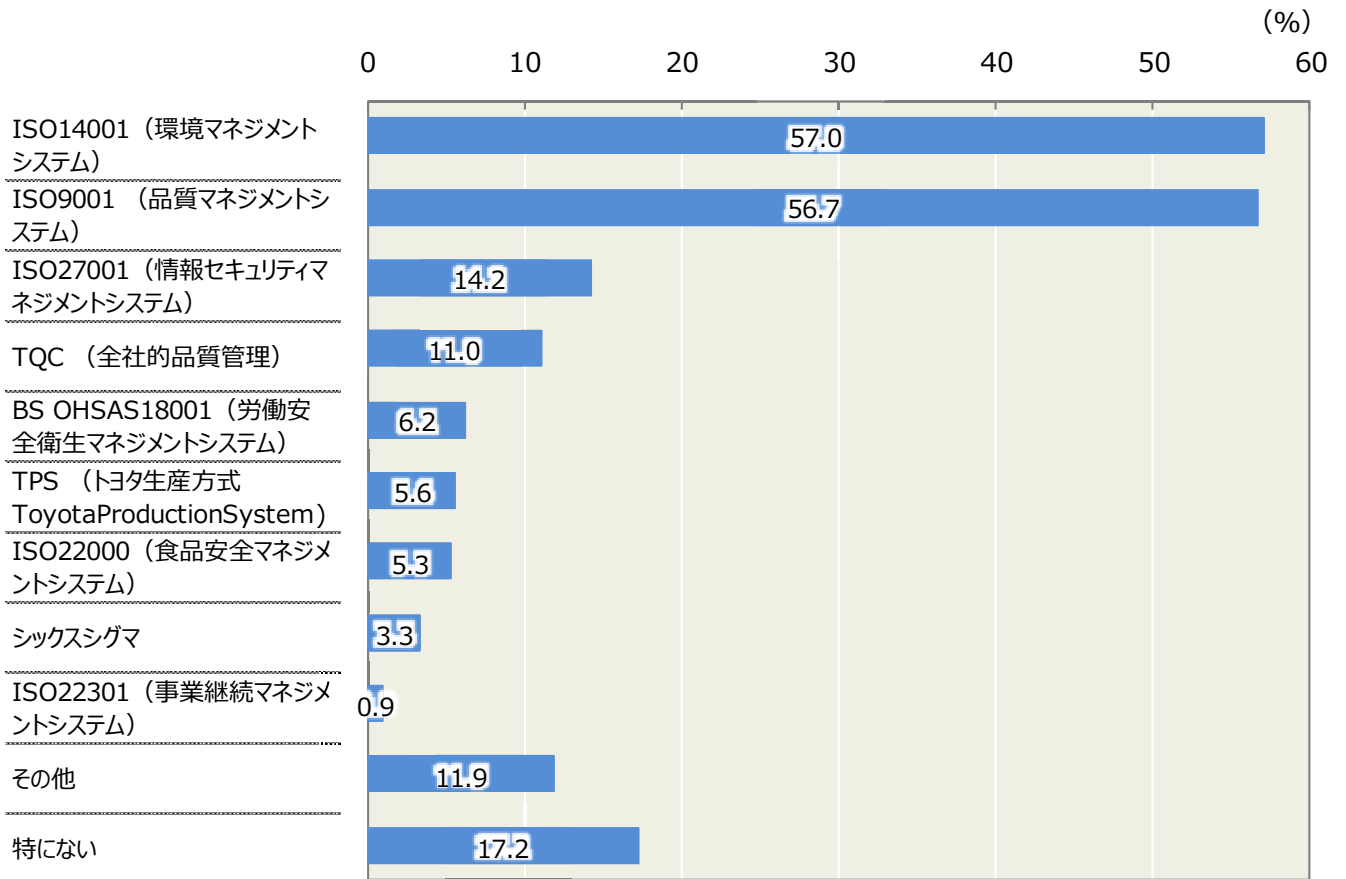
全体で見ると、「ISO14001（環境）」(57.0%)、「ISO9001（品質）」(56.7%)の2つのマネジメント規格については、回答企業の6割弱が導入している結果となった。

一方、マネジメント規格である「ISO27001（情報セキュリティ）」「BSOHSAS18001（労働安全衛生）」「ISO22000（食品安全）」「ISO22301（事業継続）」については導入率が低かった。

また、マネジメント手法としての「TQC（全社的品質管理）」「TPS（トヨタ生産方式）」「シックスシグマ」についても、その比率は低い結果となった。【図 76】

図 76 事業所や工場で導入している経営品質マネジメント

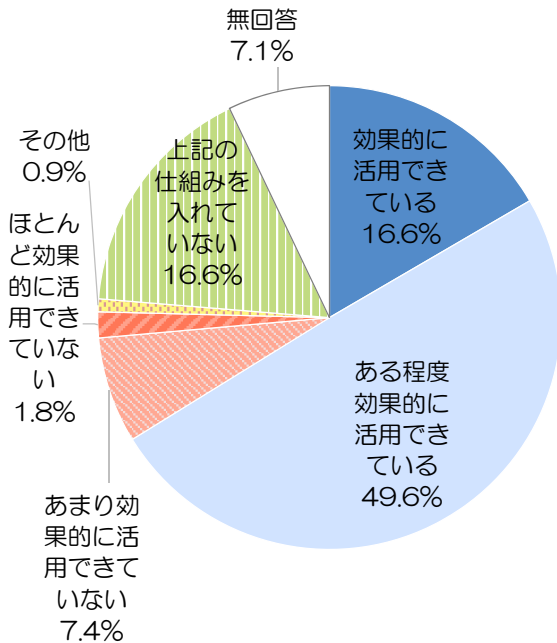
問30 事業所や工場で導入している経営品質のマネジメント〔複数回答〕 (n=337)



4) 経営品質の仕組みに関する活用度

図 77 経営品質マネジメントの活用状況

問31 経営品質マネジメントの活用状況
(n=337)



経営品質のマネジメントの仕組みを効果的に活用できているか尋ねたところ、「効果的に活用できている」と回答した企業は2割弱にとどまり、5割近くの企業は「ある程度効果的に活用できている」(49.6%)という状況であった。【図 77】

また、効果的に活用できていないと回答する企業の1割程度存在した。

仕組みを入れていない企業も2割弱となった。

各種の経営品質マネジメントについては、それを事業所や工場の現場において、いかに効果的に活用できるかが重要であるが、今回の結果を踏まえると、さらに効果的な活用の工夫をしていくことが重要であると考えられる。

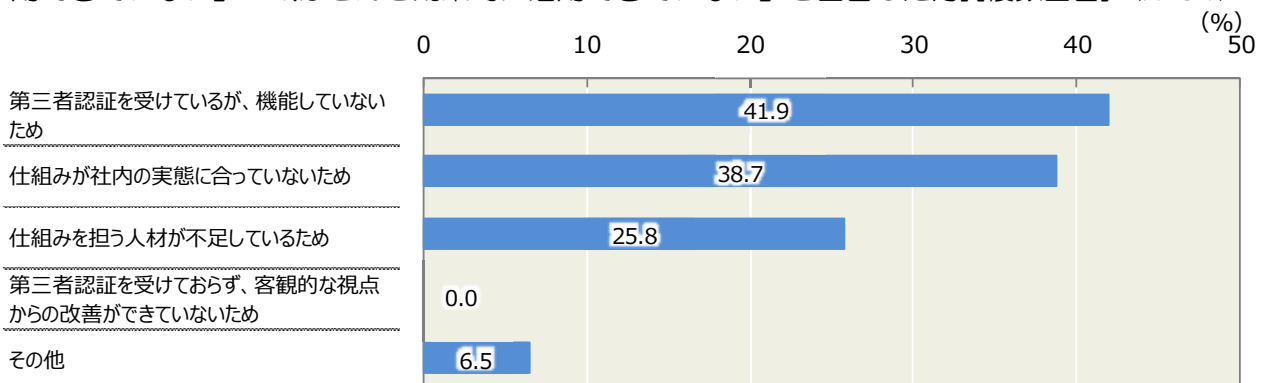
5) 効果的に活用できていない理由

そこで活用できていない理由を尋ねたところ、「第三者認証を受けているが、機能していないため」「仕組みが社内の実態に合っていないため」「仕組みを担う人材が不足しているため」の3点が主な理由であった。【図 78】

経営品質のマネジメントを高めるために、これらの課題を解決していくことが重要となる。

図 78 経営品質マネジメントが活用できていない理由

問32 経営品質マネジメントが活用できていない理由[問31で仕組みが「3.あまり効果的に活用できていない」「4.ほとんど効果的に活用できていない」と回答した方][複数回答] (n=31)



6) 今後導入を検討している経営品質の仕組み

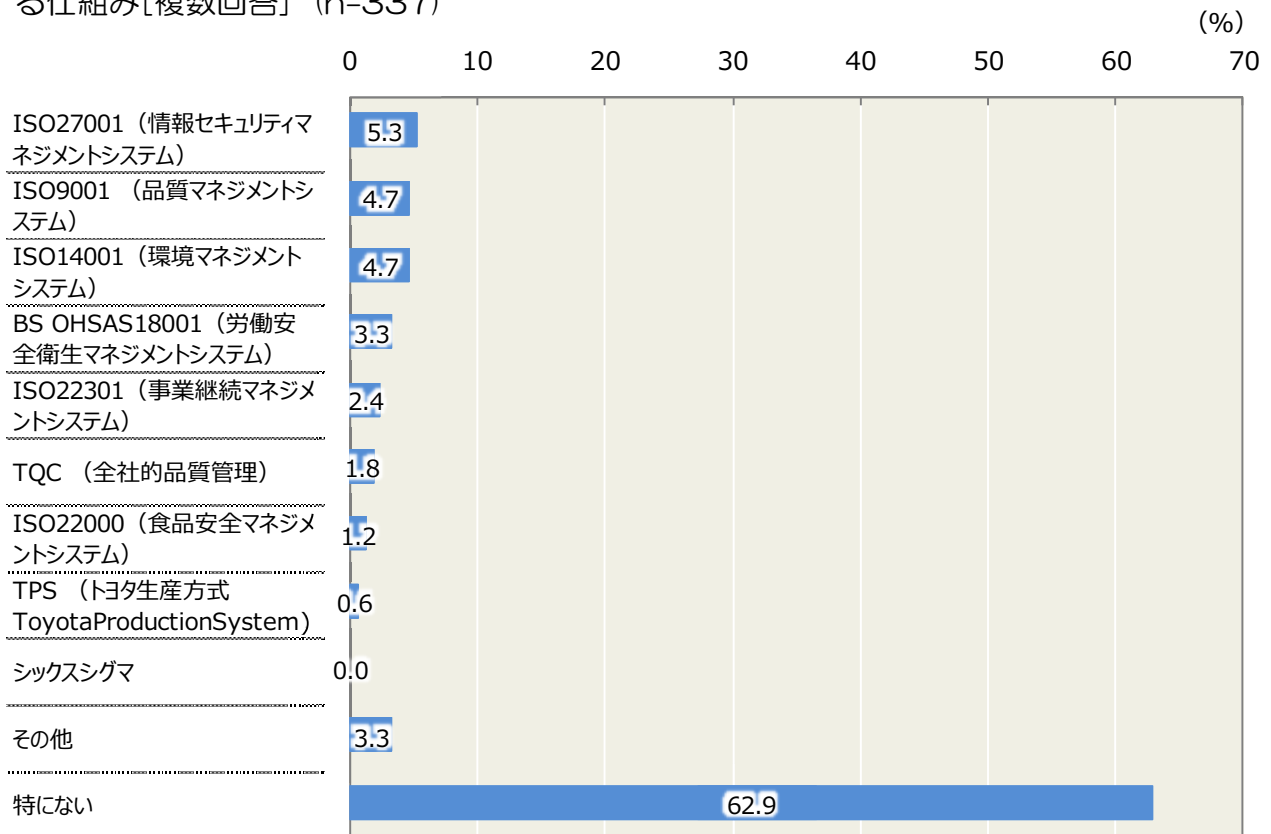
今後事業所や工場の経営品質をマネジメントするうえで導入を検討している仕組みを尋ねたところ、「特にない」と回答する企業が全体の62.9%を占めた。今回対象となった企業の事業所や工場では、必要な経営品質マネジメントの仕組みがすでに導入済みであることが示唆される。【図 79】

前述の結果を踏まえると、多くの企業は「いかに効果的に活用できるか」を追求する段階であるといえよう。

しかしながら、「ISO27001（情報セキュリティ）」「ISO9001（品質）」「ISO14001（環境）」など、基本的な経営品質マネジメントの規格については、各社の取り巻く状況や段階により、適宜導入が検討されていることが伺える。

図 79 今後導入を検討している経営品質の仕組み

問33 今後、事業所や工場の経営品質をマネジメントするうえで、導入を検討している仕組み[複数回答] (n=337)



第5章 人材マネジメント・働き方改革について

1) 今後の事業展開に必要な人材の充足度

今後、事業を展開していくうえで必要な人材の充足度について尋ねたところ、量的な観点では59.1%が、質的な観点では74.8%の企業が「不足している」（「不足している」「やや不足している」の合計）と回答した。【図 80】

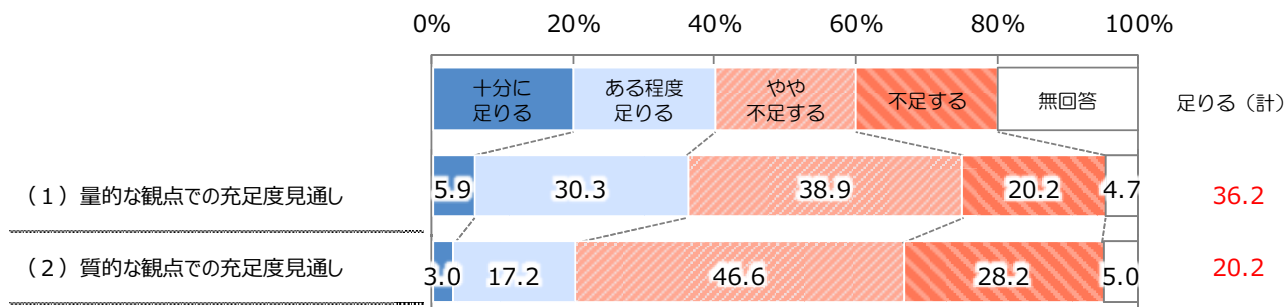
前述の組織・人事領域で重視する課題においても、「優秀人材の獲得」は第5位の課題として挙げられており、企業における人材の不足感が、継続的に存在している事実が浮かび上がった。

また、この設問項目と、人事・働き方に関する自社従業員のニーズや課題把握への取り組み状況との関係性を分析したところ、量・質ともに「足りる」（「十分に足りる」「ある程度足りる」の合計）と回答した企業は、人事・働き方に関する自社従業員のニーズや課題把握を「意図的に取組み、施策に反映している」と回答する傾向が高いことがわかった。

このことから、人材の効果的な充足を推進するために、自社従業員のニーズや課題把握の体制を強化し、実態データに基づいた一層の工夫が求められるのではないかとと思われる。

図 80 事業を展開していくうえで必要な人材の充足度

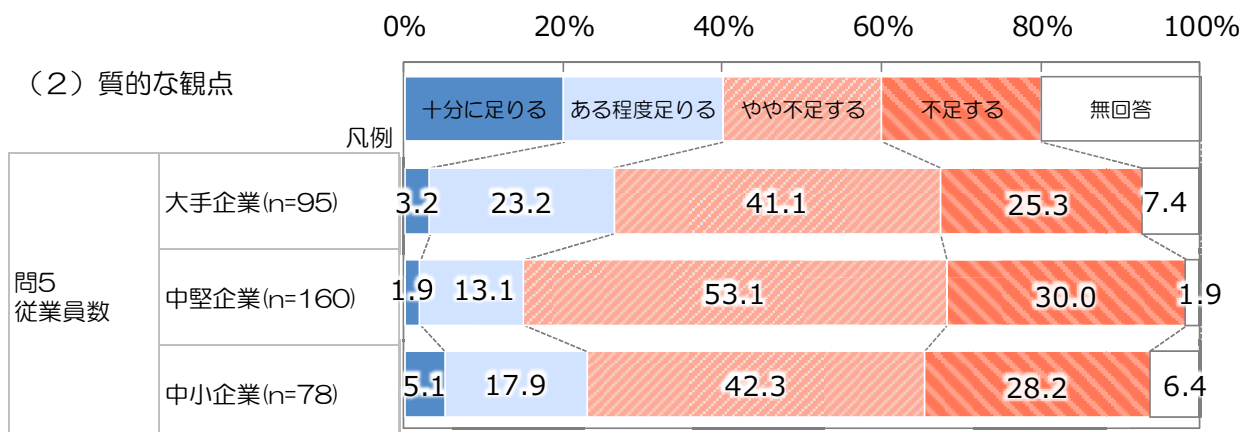
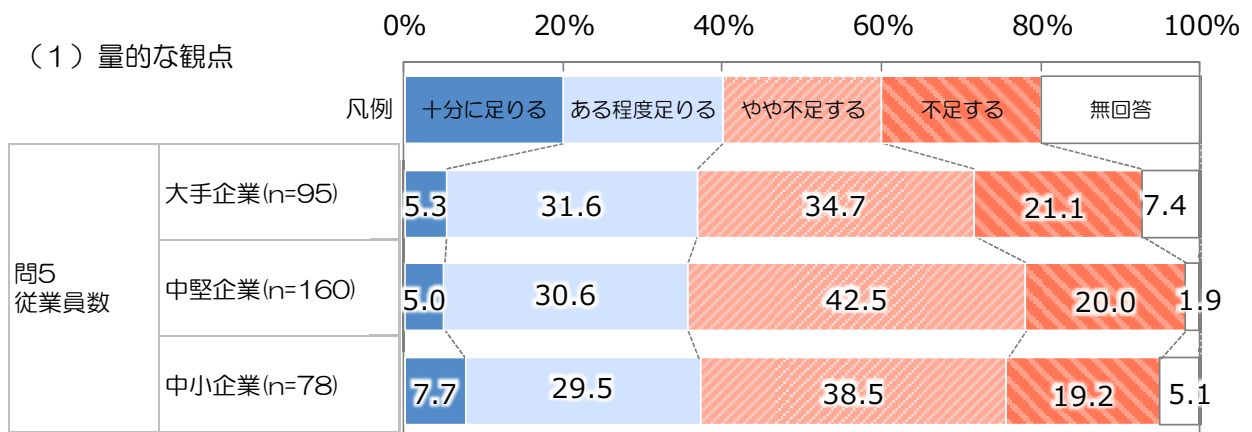
問34 事業を展開していくうえで、必要な人材の充足度（今後3年）（n=337）



従業員規模別に比較すると、量的な観点でも質的な観点でも、中堅企業での不足感が相対的に高く、特に質的な観点では、8割以上が「不足している」（「不足している」「やや不足している」の合計）としており、中堅企業における人材不足は大きな課題となっていることが伺える。【図 81】

図 81 事業を展開していくうえで必要な人材の充足度（従業員規模別の比較）

問34 人材の充足度見通し（今後3年）



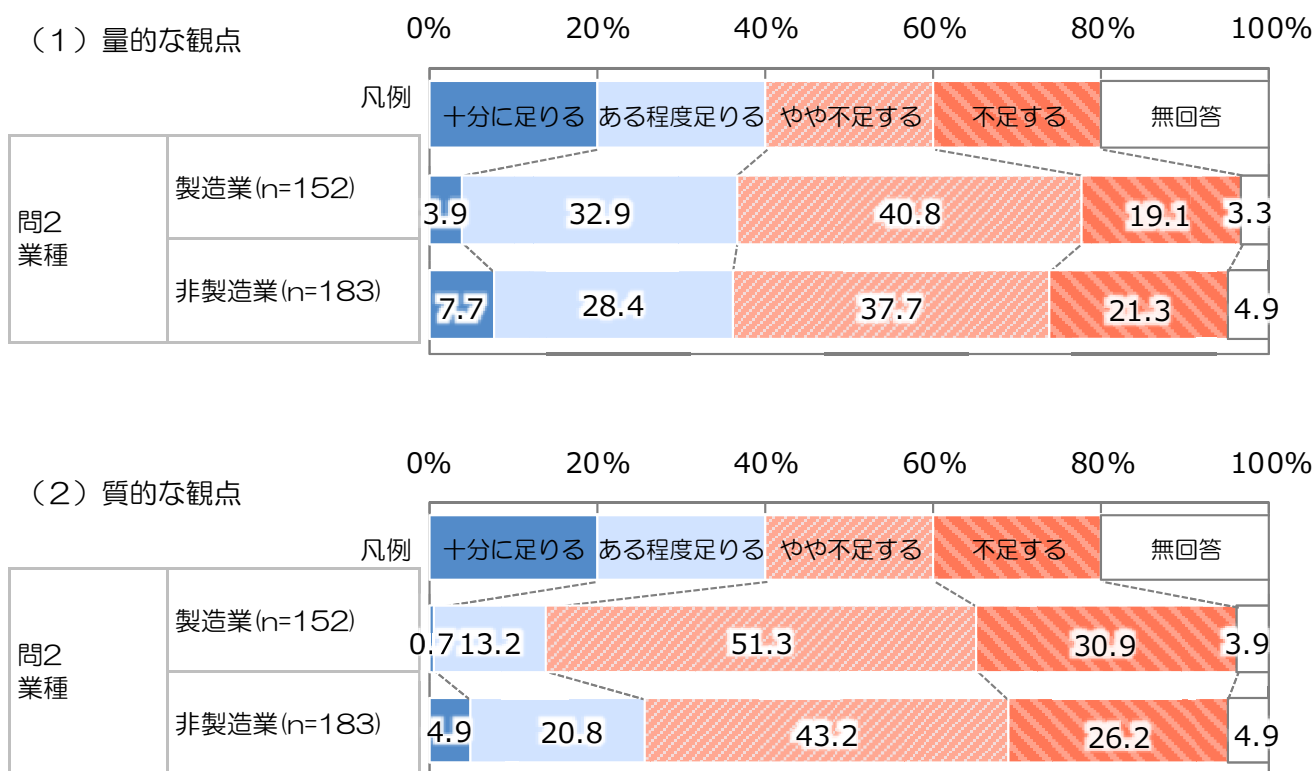
大手企業：従業員数 3000 人以上
 中堅企業：従業員数 300～3000 人未満
 中小企業：従業員数 300 人未満

業種別に比較すると、量的な観点では、製造業と非製造業における大きな差は認められないが、質的な観点では製造業における不足感が相対的に高く、8割以上が「不足している」（「不足している」「やや不足している」の合計）としている。

製造業における人材不足、とりわけ、質的な転換が大きな課題であることが示唆される。【図 82】

図 82 事業を展開していくうえで必要な人材の充足度（製造業と非製造業の比較）

問34 人材の充足度見通し（今後3年）



2) 新卒採用以外における必要人材の充足施策

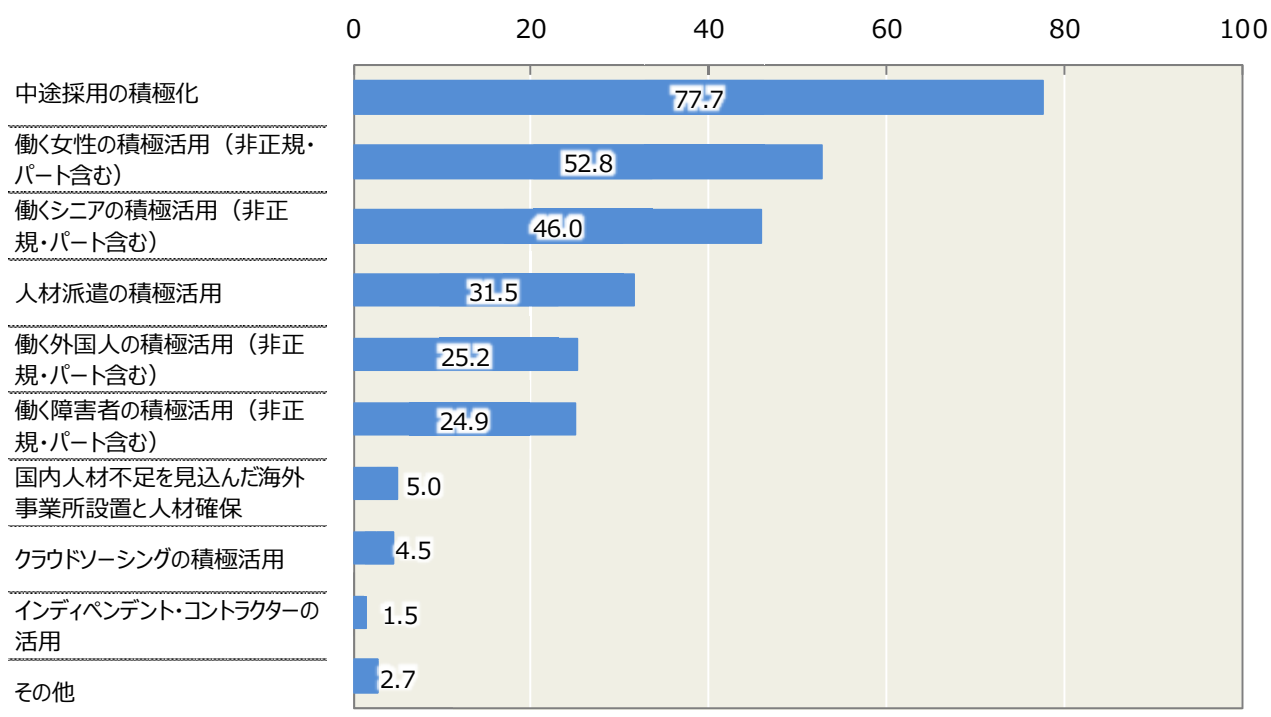
必要な人材を充足させるために、通常の新卒採用以外で、展開を予定する施策を尋ねたところ、全体では、「中途採用の積極化」(77.7%)が最も高く、「働く女性の積極活用（非正規・パート含む）」(52.8%)、「働くシニアの積極活用（非正規・パート含む）」(46.0%)、「人材派遣の積極活用」(31.5%)と続いた。【図 83】

「国内人材不足を見込んだ海外事業所設置と人材確保」、「クラウドソーシングの積極活用」、「インディペンデント・コントラクターの活用」などは低位に留まり、内製化志向が高い結果となった。

図 83 新卒採用以外における必要人材の充足施策

問35 必要な人材を充足させるために、通常の新卒採用以外で、展開する予定の施策
[複数回答] (n=337)

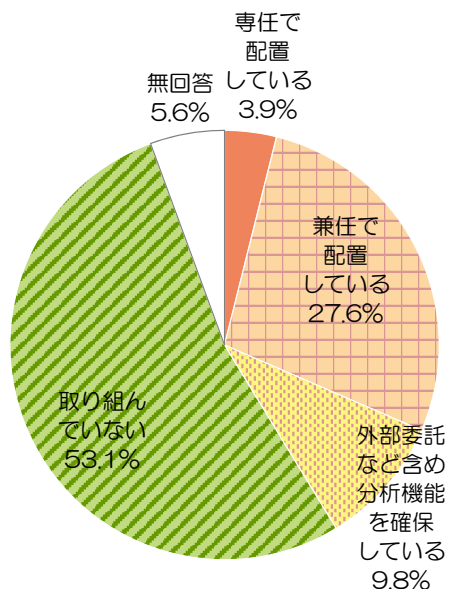
(%)



3) 働き方改革推進に向けた人材データの分析・活用

図 84 統計データ分析の専門スキルをもった人材の配置

問36（1）統計データ分析の専門スキルをもった人材の配置状況 (n=337)



働き方改革推進に向けては、その施策の計画段階においても、施策の費用対効果を把握するためにも、基盤となる事実データの把握が欠かせない。そこで人材データの分析や活用の取組状況について尋ねた。

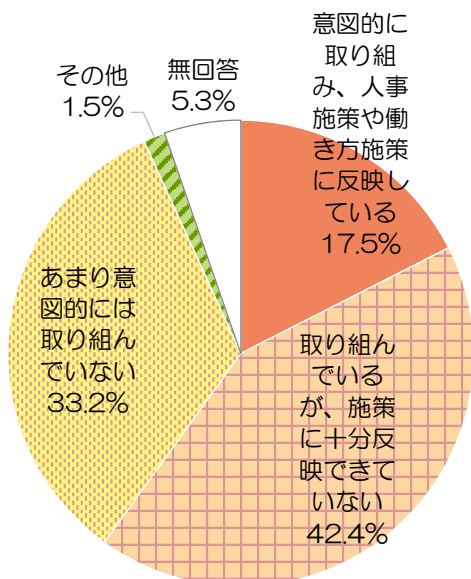
まず、統計データ分析の専門スキルをもった人材の配置については、「取り組んでいない」と回答する企業が5割を超えた(53.1%)。【図 84】

一方、「兼任で配置している」(27.6%)、「外部委託など含め分析機能を確保している」(9.8%)、「専任で配置している」(3.9%)と、何らかの体制を整備している企業は4割程度であった。

人材不足の中で、エンゲージメントを向上させ、人材の質的転換・有効活用を推進するための体制づくりが今後の課題となってくると考えられる。

図 85 自社従業員のニーズや課題把握への取り組み

問36（2）人事・働き方に関する自社従業員のニーズや課題把握（人材データの収集、統合、分析）への取り組み状況 (n=337)



次に、人事・働き方に関する自社従業員のニーズや課題把握への取り組みについて尋ねたところ、「意図的に取り組み、人事施策や働き方施策に反映している」企業は2割に満たなかった(17.5%)。

「取り組んでいるが、施策に十分反映できていない」企業が最も多く(42.4%)、今後は取り組みの効果をより高めていく工夫が必要となる。

また、「あまり意図的には取り組んでいない」企業も3割(33.2%)を超え、人材マネジメントや働き方改革のレベルが向上しない潜在的な要因になっている可能性もある。【図 85】

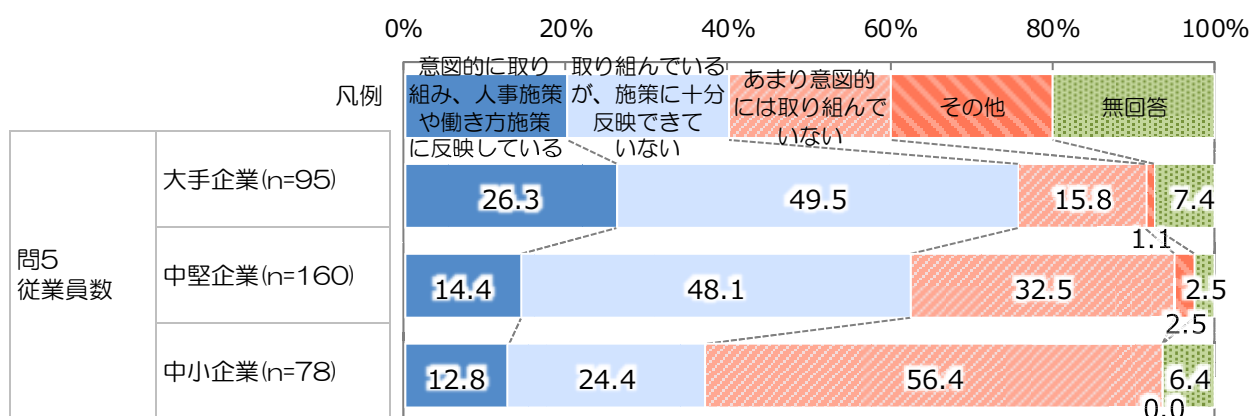
これを従業員規模別で見ると、大手企業では、「意図的に取り組み、人事施策や働き方施策に反映している」企業数は26.3%と中堅・中小企業より相対的に高い傾向がみられた。【図 86】

しかし、大手企業においても「取り組んでいるが、施策に十分反映できていない」企業が全体の5割を占めており、従業員のニーズや課題を効果的に施策に反映していく能力や体制が今後重要になると考えられる。

一方、中小企業では、「あまり意図的には取り組んでいない」企業が56.4%を占めていた。この点は、今後人材不足が高まる中で、人材確保上の障壁となる可能性がある。

図 86 自社従業員のニーズや課題把握への取り組み（従業員規模別の比較）

問36（2）人事・働き方に関する自社従業員のニーズや課題把握（人材データの収集、統合、分析）への取り組み状況

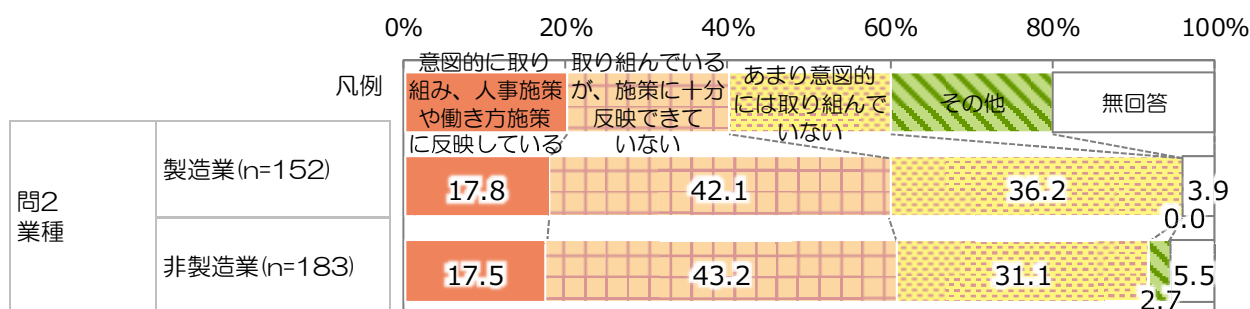


大手企業：従業員数 3000 人以上
 中堅企業：従業員数 300～3000 人未満
 中小企業：従業員数 300 人未満

一方、業種別比較では、製造業と非製造業との間に、大きな差はみられなかった。【図 87】

図 87 自社従業員のニーズや課題把握への取り組み（製造業と非製造業の比較）

問36（2）人事・働き方に関する自社従業員のニーズや課題把握（人材データの収集、統合、分析）への取り組み状況



4) 人材データの収集、統合、分析や活用推進における障壁

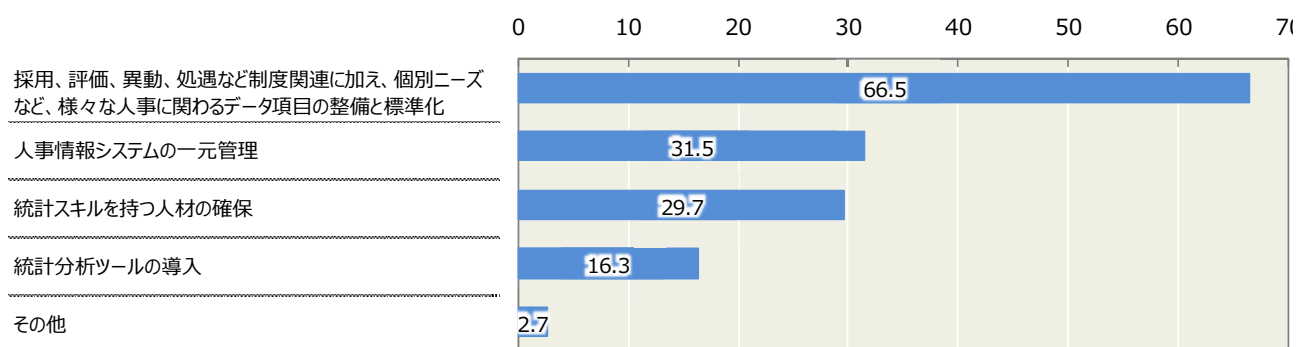
人材データの収集、統合、分析や活用推進にあたっての障壁について尋ねたところ、「採用、評価、異動、処遇など制度関連に加え、個別ニーズなど、様々な人事に関わるデータ項目の整備と標準化」(66.5%)が最大の障壁として挙げられた。【図 88】

「人事情報システムの一元管理」や「統計スキルを持つ人材の確保」は、3割程度の企業が障壁と認識していた。

図 88 人材データの収集、統合、分析や活用推進における障壁

問37 人材データの収集、統合、分析や活用推進にあたっての障壁[複数回答] (n=337)

(%)



5) 働き方改革についての「取り組み状況」、および「KPIの有無」

近年、働き方改革というキーワードが様々な場面で使われてきている。その実態を把握するために、主要な活動の「取り組み状況」および「KPIの有無」について尋ねた。【図 89】

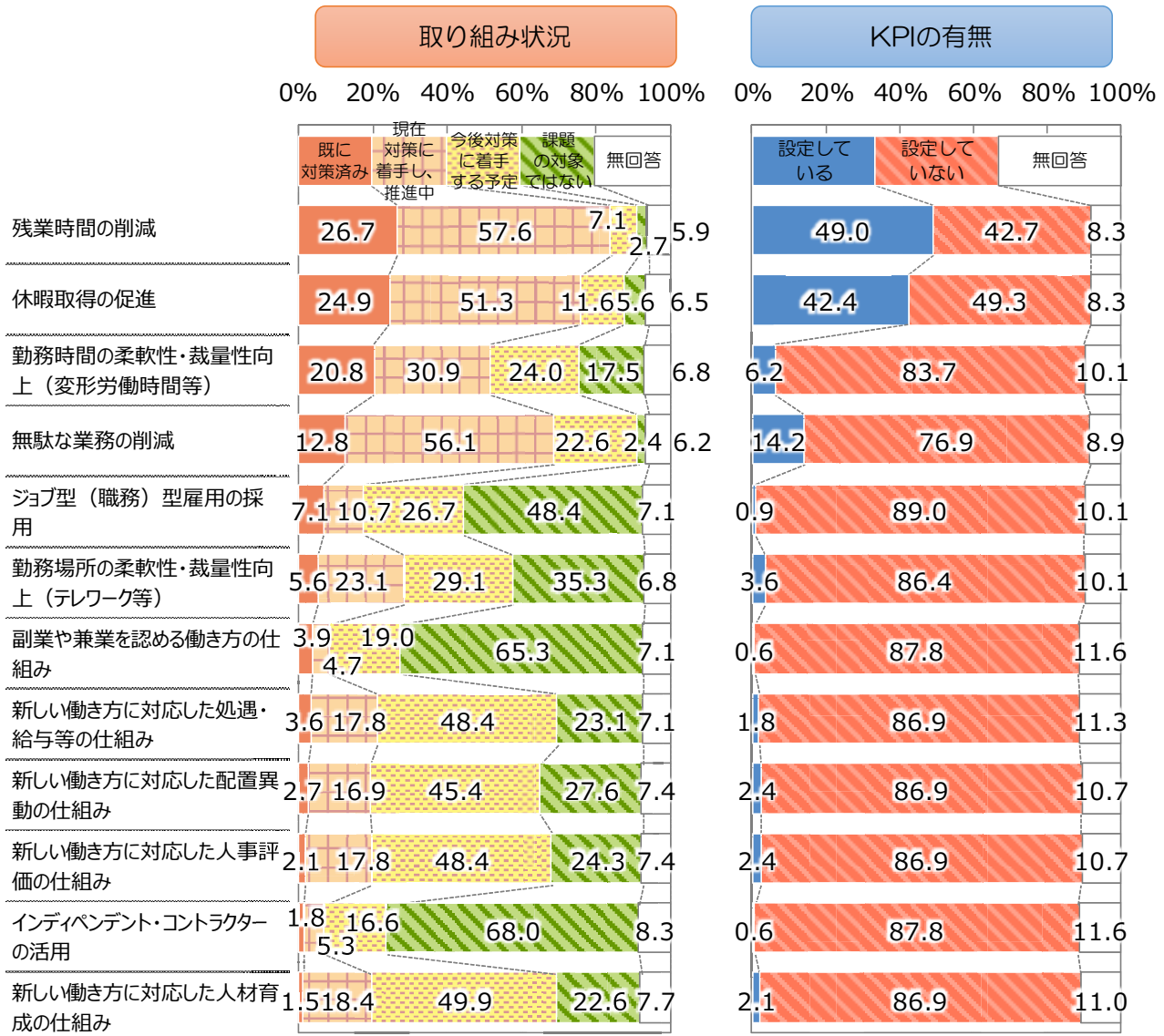
まず取り組み状況については、「残業時間の削減」、「休暇取得の促進」、「勤務時間の柔軟性・裁量性向上」、「無駄な業務の削減」などが顕著な取り組みとして挙げられた。

これら顕著な取り組みの中で、「残業時間の削減」及び「休暇取得の促進」については、半数近くの企業が KPI（目標数値）を設定していた。

一方で、テレワーク等勤務場所の柔軟性、雇用形態、新しい働き方に対応した人事制度対応などは、3割程度の取り組み率となった。さらに、副業や兼業、インディペンデント・コントラクターの活用などは少数にとどまった。

図 89 働き方改革についての取組状況と KPI

問38 働き方改革についての取組状況とKPIの有無(n=337)



6) 多様性を活かす仕組みや組織風土の状況

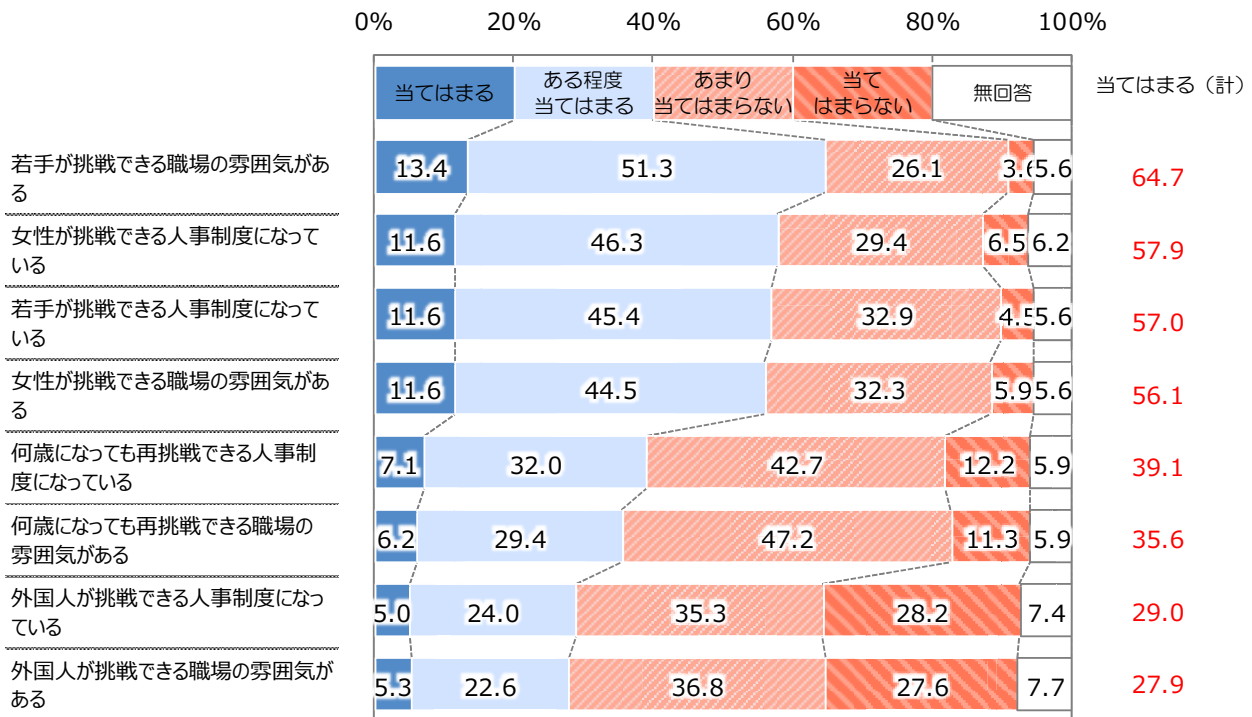
多様性を活かす仕組みや組織風土については、「若手」や「女性」が挑戦できる環境は5割以上の企業で広がっている。一方、「シニア」や「外国人」が挑戦できる環境は、3割程度の企業にとどまった。【図 90】

人材不足感は高まっているものの、「多様性」の内実、若手や女性を中心となっていることが浮かび上がった。

特に、この設問項目と、非財務的成果である、従業員満足度の改善状況との関係を分析したところ、「何歳になっても再挑戦できる人事制度になっている」と回答した企業や「何歳になっても再挑戦できる職場の雰囲気がある」と回答した企業は、「過去3年間で、従業員満足度が改善した」と回答する傾向が高く、人材不足が高まる中で、若手や女性以外への対策も重要となろう。

図 90 多様性を活かす仕組みや組織風土の状況

問39 多様性を活かす仕組みや組織風土 (n=337)



7) 働き方改革の推進にむけて重視する点

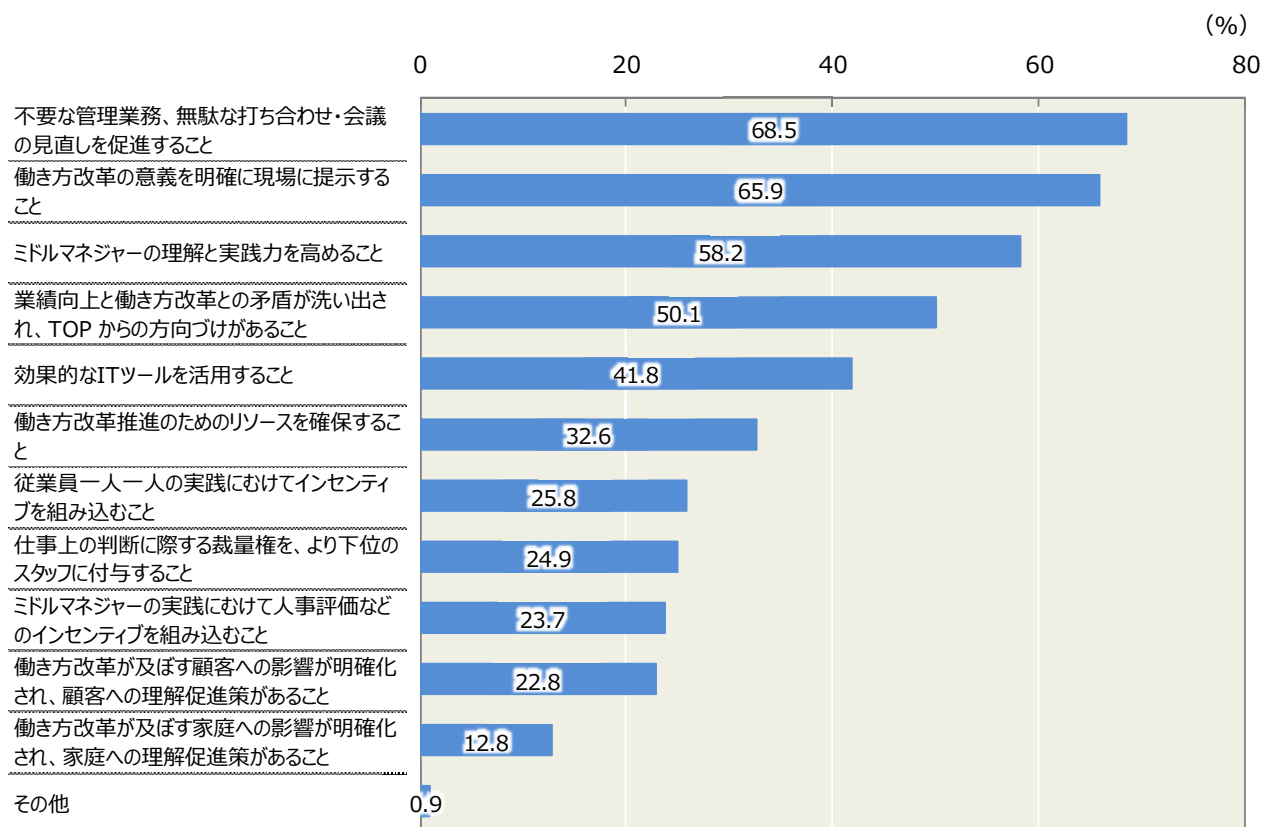
働き方改革を推進するにあたって重視すべきことを伺ったところ、「不要な管理業務、無駄な打ち合わせ・会議の見直しを促進すること」(68.5%)、「働き方改革の意義を明確に現場に提示すること」(65.9%)の2点が共に高く支持された。

次いで「ミドルマネジャーの理解と実践力を高めること」(58.2%)、「業績向上と働き方改革との矛盾が洗い出され、TOP からの方向づけがあること」(50.1%)など、トップによる意義の明確化と、ミドルマネジメントによる「業績」と「働き方」の一貫性ある両立が重視される結果となった。【図 91】

特に、この設問項目と、社員一人当たり売上の改善状況との関係を分析したところ、「働き方改革が及ぼす顧客への影響が明確化され、顧客への理解促進策があること」と回答した企業や「働き方改革が及ぼす家庭への影響が明確化され、家庭への理解促進策があること」と回答した企業は、「過去3年間で、社員一人当たり売上が改善した」と回答する傾向が高く、社内だけでなくステークホルダーへの対策も重要となろう。

図 91 働き方改革推進のために重視すること

問40 働き方改革を推進するにあたって重視すべきこと〔複数回答〕 (n=337)



8) 経営人材候補者の育成状況

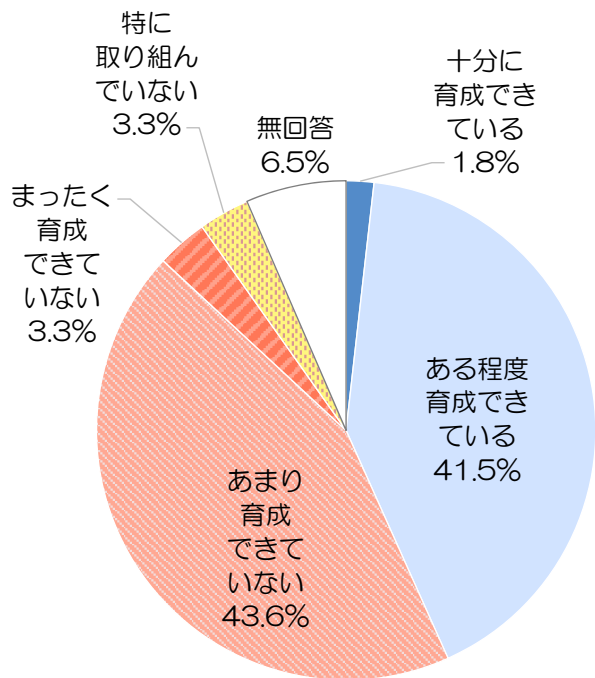
今後、企業の事業変革力を高めていくうえでも、次世代の経営人材候補者育成が欠かせない。その状況について尋ねたところ、「育成できている」（「十分に育成できている」「ある程度育成できている」の合計）とする企業は全体の半数以下の43.1%だった。【図 92】

特に、この設問項目と、人事・働き方に関する自社従業員のニーズや課題把握への取り組み状況との関係性を分析したところ、「育成できている」（「十分に育成できている」「ある程度育成できている」の合計）と回答した企業は、人事・働き方に関する自社従業員のニーズや課題把握を「意図的に取り組み、施策に反映している」と回答する傾向が高いことがわかった。

このことから、効果的な経営人材の育成に向けて、自社従業員のニーズや課題把握の体制を強化し、実態データに基づいた一層の工夫が求められるのではないかとと思われる。

図 92 経営人材候補者の育成状況

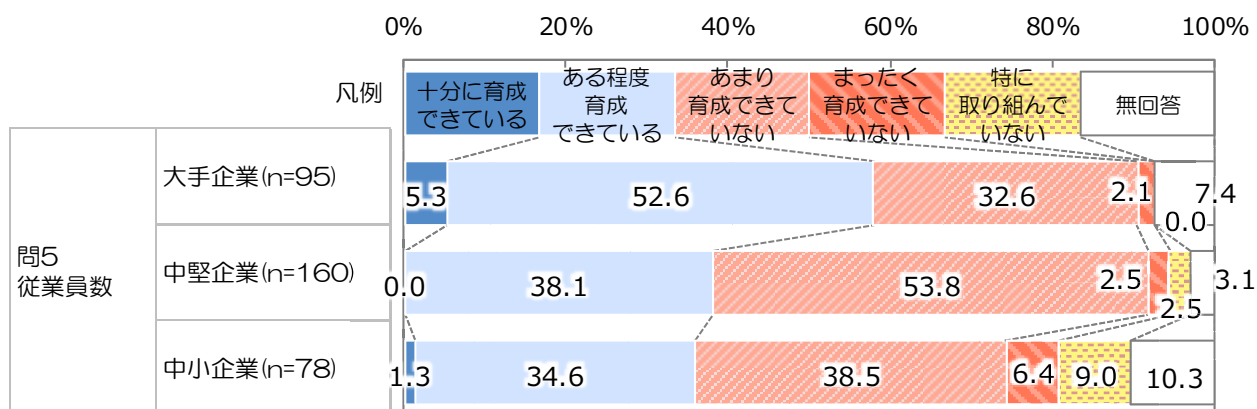
問41 経営人材候補者の育成状況 (n=337)



育成状況を従業員規模別に比較すると、大手企業では、「ある程度」までを含めると「育成できている」とする比率が57.9%であるのに対し、中堅企業では「育成できている」とする比率が38.1%、中小企業では35.9%となっており、企業規模が小さいほど、次世代の経営人材育成に大きな課題があることがうかがえる。【図 93】

図 93 経営人材候補者の育成状況（従業員規模別の比較）

問41 経営人材候補者の育成状況

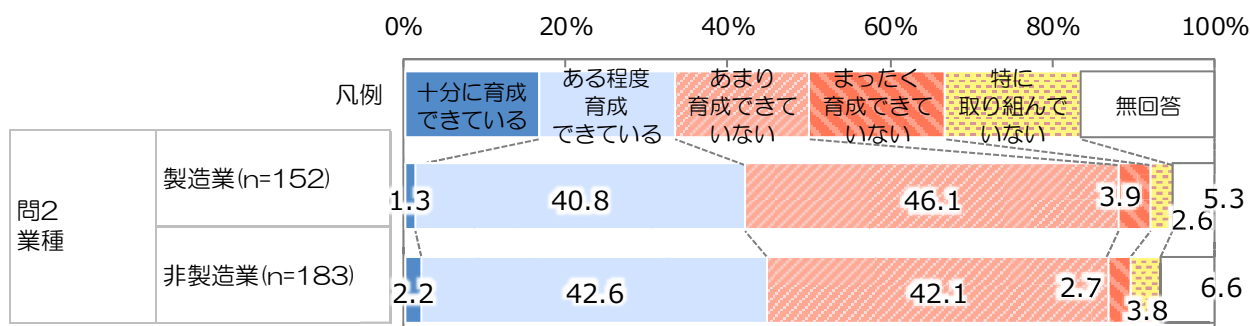


大手企業：従業員数 3000 人以上
 中堅企業：従業員数 300～3000 人未満
 中小企業：従業員数 300 人未満

育成状況を業種別に比較すると、製造業と非製造業との間での顕著な差は見られず、業種にかかわらず経営課題であることがうかがえる。【図 94】

図 94 経営人材候補者の育成状況（製造業と非製造業の比較）

問41 経営人材候補者の育成状況



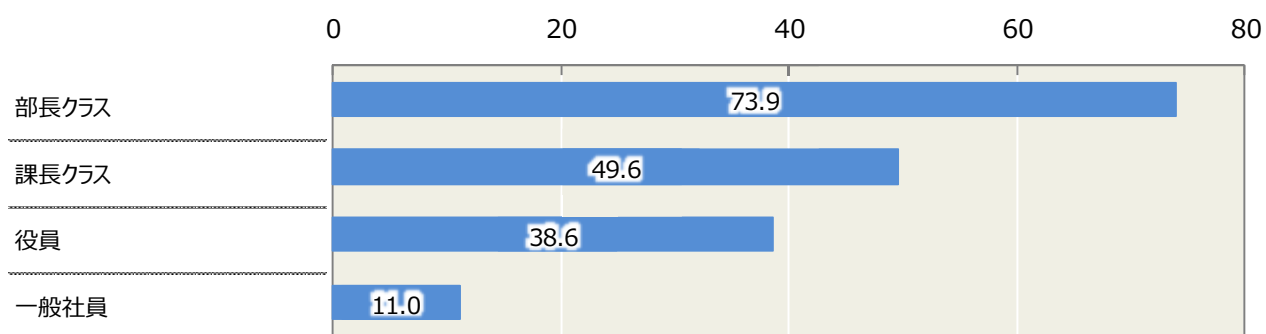
9) 経営人材候補者としての育成対象となる階層

経営人材候補者として育成対象となる階層を尋ねたところ、「部長クラス」(73.9%)が最も高かった。【図 95】
「課長クラス」を対象とする企業は半数以下の 49.6%であった。また「役員」を対象とする企業は 38.6%であり、新任役員等を対象にブラッシュアップを図る企業はまだ少ないことが伺える。

図 95 経営人材候補者として育成対象となる階層

問42 経営人材候補者としての育成対象とする階層[複数回答] (n=337)

(%)



10) 経営人材候補者育成の仕組みに関する実施状況

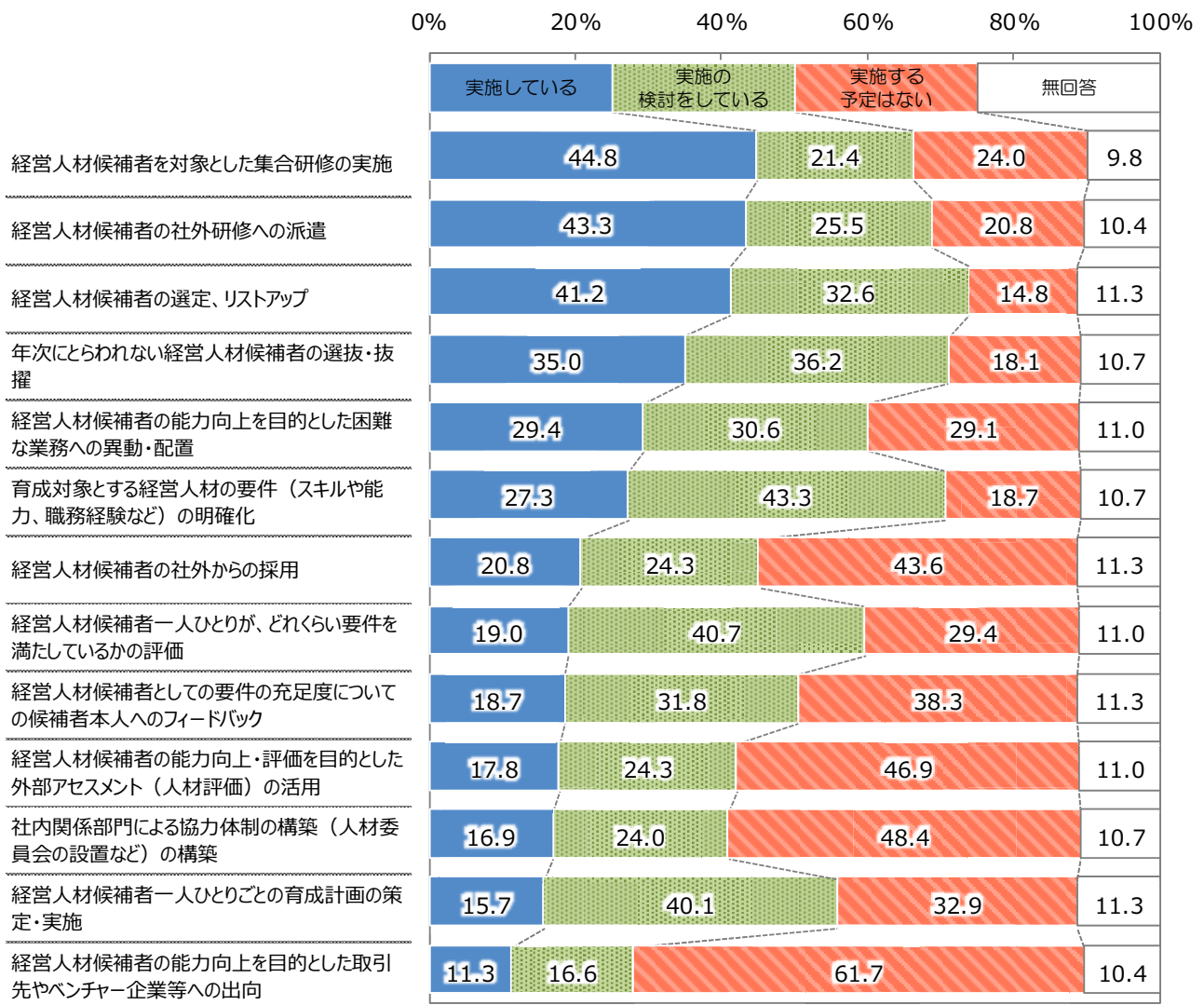
経営人材候補者育成の仕組みに関する実施状況を尋ねたところ、「経営人材候補者を対象とした集合研修の実施」、「経営人材候補者の社外研修への派遣」、「経営人材候補者の選定、リストアップ」の3項目について4割以上の企業が実施していると回答した。【図 96】

また、「年次にとらわれない経営人材候補者の選抜・抜擢」については、実施している企業は4割を下回ったが、実施の検討をしている企業も4割弱存在し、今後は実力主義の経営人材候補者選抜・抜擢が加速すると予想される。

さらに「育成対象とする経営人材の要件（スキルや能力、職務経験など）の明確化」、「経営人材候補者一人ひとりが、どれくらい要件を満たしているかの評価」、「経営人材候補者一人ひとりごとの育成計画の策定・実施」については、4割の企業で実施の検討がなされており、今後は経営人材の要件がより明確化され、かつ、きめ細かな対応が実施されていくことが示唆される。

図 96 経営人材候補者育成の仕組み

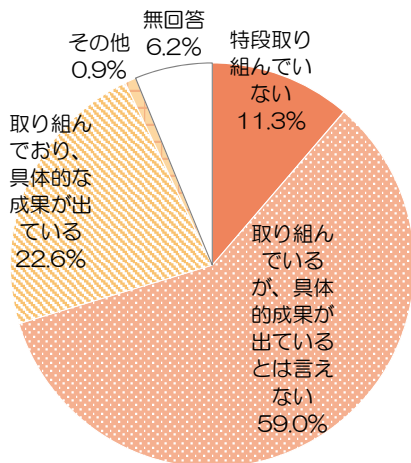
問43 経営人材候補の育成の仕組みの実施状況 (n=337)



11) 組織力向上対策の取り組み状況

図 97 組織力向上対策の取り組み状況

問44 組織力向上対策の取り組み状況 (n=337)



組織力向上対策⁴については、「取り組んでおり、具体的な成果が出ている」企業は 22.6%にとどまり、「取り組んでいるが、具体的な成果が出ているとは言えない」と回答した企業が 59.1%と最も高かった。【図 97】

一方、「特段取り組んでいない」企業は 11.3%であった。

企業の約 9 割が組織力向上対策に取り組んでおり、“組織力”が依然として経営課題と認識されていることが明確になった。

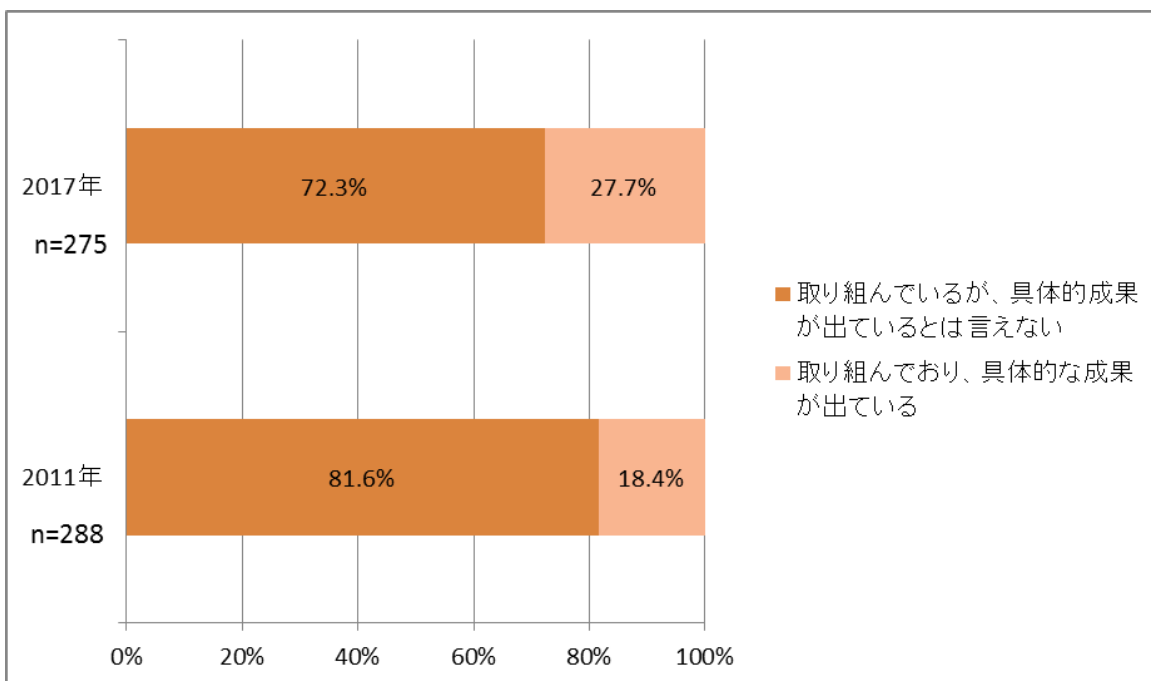
この結果を、2011 年に実施した調査結果と比較してみると、「取り組んでおり、具体的な成果が出ている」企業の比率は 9.3 ポイント（3%→2%）増加する結果となった。【図 98】

さらに、この設問項目と、人事・働き方に関する自社従業員のニーズや課題把握への取り組み状況との関係性を分析したところ、「取り組んでおり、具体的な成果が出ている」と回答した企業は、人事・働き方に関する自社従業員のニーズや課題把握

を「意図的に取組み、施策に反映している」と回答する傾向が高いことがわかった。

このことから、組織力向上対策の成果創出に向けて、自社従業員のニーズや課題把握の体制を強化し、実態データに基づいた一層の工夫が求められるのではないかとと思われる。

図 98 取り組み企業に限定した場合の成果状況



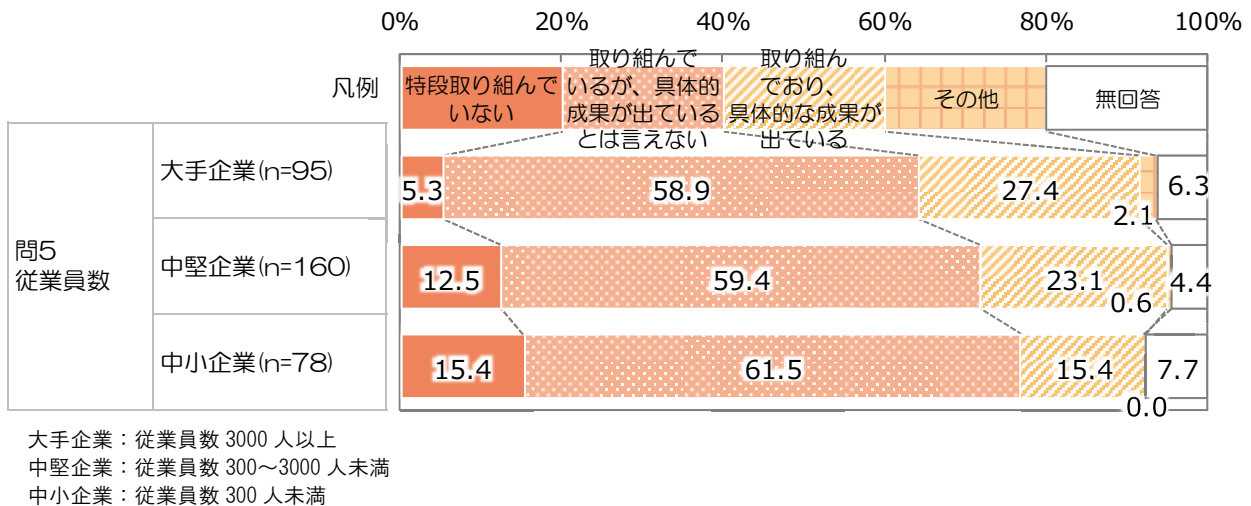
⁴ ここでの組織力向上対策とは、従業員満足度調査、組織図や業務分掌の見直し、理念・経営ビジョン・方針の浸透、部門間や部門内の関係性向上、リーダーシップの向上、動機づけなどと定義した

組織力向上対策の状況を従業員規模別に比較すると、大手企業では、取り組んでおり、かつ具体的成果が出ていると回答する比率が、相対的に高かった。

企業規模が小さいほど、具体的な成果創出に大きな課題があることがうかがえる。【図 99】

図 99 組織力向上対策の取り組み状況（従業員規模別の比較）

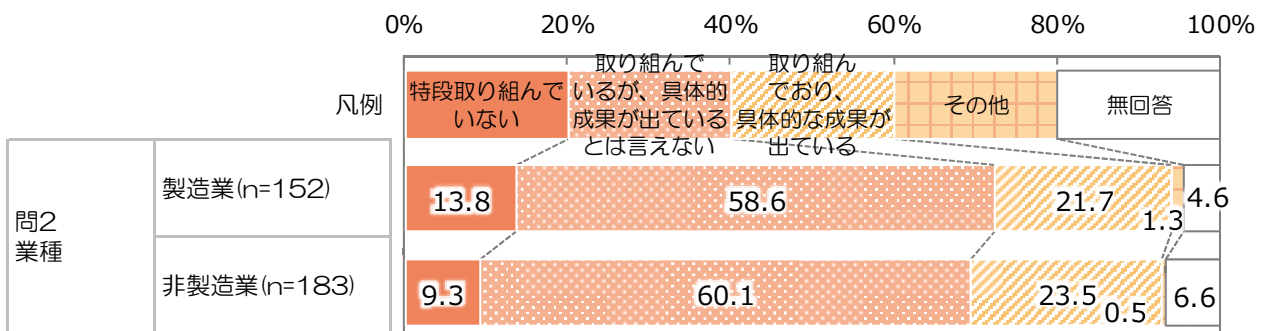
問44 組織力向上対策の取り組み状況



組織力向上対策の状況を業種別に比較すると、取り組み率については非製造業がやや多い結果となった。一方で、具体的な成果の創出については、製造業と非製造業との間での顕著な差は見られず、業種にかかわらず課題であることがうかがえる。【図 100】

図 100 組織力向上対策の取り組み状況（製造業と非製造業の比較）

問44 組織力向上対策の取り組み状況



【付録】アンケート調査票

日本企業の経営課題2017

本調査は、企業が抱える経営課題を明らかにし、これからの経営指針となるテーマや施策の方向性を明確にすることを目的に、1979年から実施しています。日本能率協会では本調査結果を、ご協力いただいた企業の方々に報告するとともに、今後の日本企業ならびに産業界の発展に活かしてまいりますので、ぜひともご協力くださいますようお願い申し上げます。

<ご記入時のお願い>

1. 本調査の趣旨をご理解のうえ、経営者の観点からのご記入をお願いいたします。代理にてご記入いただく場合には、会社を代表するお立場で、ご回答願います。
2. 本調査は、統計的に集計・分析した後、調査結果を公表します。ご回答の内容は小会のプライバシーポリシーに基づき厳重に管理し、個人名および会社名を公表することは一切ございません。
3. 選択肢の判断が難しい場合も、できるだけ、ご回答をお願いいたします。ただし、貴社の事業内容にじまじない質問、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、以下のいずれかの方法でお願いいたします。

- 1) 本調査票でのご回答
本調査票に直接ご記入ください。
ご記入後は、同封の返信用封筒(切手不要)にてご投函ください。
- 2) ウェブ画面でのご回答
ウェブサイトを(<http://www.jma.or.jp/keikikaday/>)にアクセスしていただき、ご回答ください(調査項目は本調査票と同じ内容です)。
※ウェブ画面でご回答いただいた場合、調査票のご返送は不要です。
※ウェブページによる回答画面は株式会社eSURVEYに委託しています。

ご回答は2017年8月25日(金)までにご返送・ご入力をお願いいたします。

●お問合せ先

一般社団法人日本能率協会 JMAマネジメント研究所「経営課題調査」担当 (深代 千代)
〒100-0003 東京都千代田区一ツ橋1-2-2
TEL:03-3434-0380 FAX:03-3434-6330 メール: kadaei@jma.or.jp



※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で、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『会社概要』について

問1 貴社の本社所在地のある地域の番号1つに○印をつけてください。

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

問2 貴社で最も売上高の多い分野の業種の番号1つに○印をつけてください。

1. 農林・水産・鉱業
2. 食料品
3. 繊維
4. ハルブ・紙・紙加工
5. 化学
6. 医薬品
7. 石油・石炭
8. ゴム・窯業・土石
9. 鉄鋼・非鉄・金属
10. 一般機械
11. 精密機器
12. 電気・電子機器
13. 輸送用機器
14. その他製造 ()
15. 小売
16. 商社・卸売
17. 金融・保険
18. 不動産
19. 土木・建設・建築
20. 輸送サービス(陸運・海運・空運)
21. 倉庫・埠頭
22. ソフト開発・情報サービス
23. 通信サービス
24. 出版・放送・報道
25. 公共サービス(電気・ガス・水道)
26. 宿泊・飲食・娯楽サービス
27. 保健・医療・福祉サービス
28. 人材・教育関連サービス
29. 警備・ビル・設備等のメンテナンス
30. 広告・宣伝・ディスプレイ
31. その他サービス ()

問3 貴社の扱っている商品・サービスの特性について、当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 主に企業向けを扱う、BtoBの商品・サービス特性
2. 主に一般消費者向けを扱う、BtoCの商品・サービス特性
3. BtoB、BtoCの両方の商品・サービス特性

問4 貴社の企業統治の特長について、①～③まで、それぞれ当てはまる番号1つに○印をつけてください。

① 同族経営か非同族経営か	1. 同族経営	2. 非同族経営	
② 上場企業か非上場企業か	1. 上場	2. 非上場	
③ 取締役会のあり方	1. 監査役会設置会社	2. 委員会設置会社	3. その他

問5 貴社の従業員数で、当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 100人未満
2. 100人～300人未満
3. 300人～1千人未満
4. 1千人～3千人未満
5. 3千人～1万人未満
6. 1万人以上

問6 貴社の従業員の特性について以下にお答えください。(おわかりになる範囲の概算で結構です)

① 男性女性比率	男性	%	女性	%
② 外国人従業員比率	%			
③ 非正規職員比率	%			
④ 平均年齢	歳			

経営全般に関する課題認識について

問7 貴社の経営課題として重要度の高い項目を、「現在」(3年後)「将来」(5年後)と将来(3年後)「現在」(3年後)と将来(5年後)を予想して、最も重要度の高い経営課題を1つを選び、その番号を重要度の高い順に回答欄に記入してください。また、「将来(5年後)」を予想して、最も重要度の高い経営課題を1つを選び、その番号を回答欄に記入してください。

- 企業ミッション・ビジョン・バリューの浸透や見直し
- CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決
- 適切なコーポレート・ガバナンスの推進
- 株主価値向上
- ブランド力の向上
- 財務体質強化
- 売上げ・シェア拡大(販売力の強化を含む)
- 収益性向上
- 事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築 (M&A・プライベート・既存事業の選択と集中)
- 新製品・新サービス・新事業の開発
- グローバル化(グローバル経営)
- 技術力・研究開発力の強化
- 高コスト体質の改善
- 顧客体験価値・満足度の向上
- 品質向上(商品・サービス・技術)
- 現場力の強化
- デジタル技術の活用・戦略的投資(IoT、人工知能、AI等)
- 人材の強化(採用・育成・多様化への対応)
- 働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上
- リスク管理・事業継続計画(BCP)の策定
- その他()

① 現在の経営課題	1位	2位	3位
② 将来の経営課題(3年後)			
③ 将来の経営課題(5年後)			

問8 組織・人事領域で現在、特に重視している課題を次の項目の中から上位3つを選び、その番号を重要度の高い順に回答欄に記入してください。

- 効率的な組織体制の設計
- 組織風土(カルチャー)改革、意識改革
- リーダーシップ、チームビルディング力向上
- 海外現地社員の育成・登用
- 管理職階級(ミドル)のマネジメント能力向上
- キャリア開発支援の強化
- グローバル経営人材の育成・登用
- 次世代経営層の発掘・育成
- 労働時間の適正管理・削減
- 事業展開に応じた機動的な人材配置
- 社員の心身の健康管理(メンタルヘルズを含む)
- 専門職人材の強化
- 高齢者雇用への対応、ベテラン社員の活性化
- 人材の流動化、アウトフロー(転出)促進
- 女性活躍・ダイバーシティの促進
- 多様な働き方の導入(テレワーク等)
- 人事・評価・処遇制度の見直し・定着
- 優秀人材の獲得
- 若手社員・優秀人材のリテンション
- デジタル技術の活用(Big Data、人工知能等)
- その他()

現在の組織・人事領域の課題	1位	2位	3位
---------------	----	----	----

問9 営業・マーケティング領域で現在、特に重視している課題を次の項目の中から上位3つを選び、その番号を重要度の高い順に回答欄に記入してください。

- アフターサービス・顧客サポートの強化
- ITを活用した効率的・効果的な営業活動
- 営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇
- 価格政策・価格設定
- 顧客ニーズの先取り対応
- 外部との連携・アウトソーシングの強化
- 広告・販促促進の強化
- 高付加価値型商品・サービスの開発
- コーポレートブランド戦略の推進
- 顧客情報の蓄積と活用
- 海外マーケットの開拓
- 顧客との直接(双方向)コミュニケーションの強化 (WEBやSNS活用を含む)
- 商品開発のスピードアップ
- 商品(サービス)ブランド戦略の推進
- 販売チャネルの開拓・拡大、営業拠点の再編成
- 収益確保のための販売コストの抑制
- デジタル技術の活用(Big Data、人工知能等)
- 顧客との共創(イノベーション)
- その他()

現在の営業・マーケティング領域の課題	1位	2位	3位
--------------------	----	----	----

次ページへ続きます

問10 研究・開発領域で現在、特に重視している課題を次の項目の中から上位3つを選び、その番号を重要度の高い順に回答欄に記入してください。

- オープンイノベーションの推進 (外部機関との共同開発・連携など)
- 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・開発拠点のグローバル展開
- 研究・開発成果達成までの期間短縮
- 研究・開発成果の製品化・事業化率の向上
- 研究・開発テーマの絞り込み
- 研究・開発とマーケティングの連携
- 研究・開発部門の人材獲得・育成 (プロジェクトリーダーなど)
- 高熟技術者の活用
- 研究・開発部門の人事制度・組織改革 (研究・開発担当者への評価も含む)
- 知的財産権の保護・積極的活用
- 特許戦略の積極展開
- ベンチャー企業等に対する出資・M&A
- 規格等のグローバル標準化への対応
- ナレッジ・マネジメントの構築と強化
- 自ら主要カルチャーからの脱却
- デジタル技術の活用(Big Data、人工知能等)
- その他()

現在の研究・開発領域の課題	1位	2位	3位
---------------	----	----	----

問11 生産領域で現在、特に重視している課題を次の項目の中から上位3つを選び、その番号を重要度の高い順に回答欄に記入してください。

- 新製品開発力の強化・開発スピードの向上
- 生産技術開発力の向上
- 国内外の生産拠点編成の見直し
- 国内工場での競争力強化、QCD向上
- 設備効率の向上、生産設備の開発・導入・見直し
- デジタル技術の活用(IoT、人工知能、AI等)
- 物流機能の改善・見直し
- 生産管理システムの改善・見直し
- 匠の技・技術・技能の継承
- 生産技術部門の人材獲得・育成
- 生産技術部門・機能のグローバル展開
- 海外工場での競争力強化、QCD向上
- 海外工場での幹部人材の育成
- その他()

現在の生産領域の課題	1位	2位	3位
------------	----	----	----

問12 購買調達領域で現在、特に重視している課題を次の項目の中から上位3つを選び、その番号を重要度の高い順に回答欄に記入してください。

- 開発設計・購買調達・生産の一体的活動
- 間接材のコストダウン
- 海外サプライヤーの開拓・海外生産委託
- 調達機能のグローバル展開、グローバル調達体制の構築
- 調達品の品質確保・品質管理
- デジタル技術の活用(Big Data、人工知能、AI等)
- 事業継続計画(BCP)対策・リスクマネジメントの強化
- 持続可能な(CSR)調達の推進、コンプライアンスの遵守
- サプライチェーンの総合的見直し
- 購買調達部門の人材獲得・育成
- その他()

現在の購買調達領域の課題	1位	2位	3位
--------------	----	----	----

デジタル技術の急速な変化と事業変革の方向性について

問13 近年、ビッグデータを双方向でリアルタイムに蓄積・解析・機械学習し、業務の効率化や付加価値を高めるような、AI・IoT・ロボティクスなどのデジタル技術が登場し、いわゆる「デジタル革命」の時代が到来したといわれています。

こうした中で、貴社の事業変革の見直しについて、当てはまる番号1つに○印をつけてください。

- ① 今後3年間に於ける見直しについて (以下から1つに○を)
- 1. 現在の主要事業の事業形態、ビジネスモデルが3年後も通用するとの見通しがある
- 2. 現在の主要事業の事業形態、ビジネスモデルが3年後も通用するか懸念がある
- 3. 3年後には、現在とは大きく異なる事業形態、ビジネスモデルに転換する必要がある
- 4. わからない
- ② 今後5年間に於ける見直しについて (以下から1つに○を)
- 1. 現在の主要事業の事業形態、ビジネスモデルが5年後も通用するとの見通しがある
- 2. 現在の主要事業の事業形態、ビジネスモデルが5年後も通用するか懸念がある
- 3. 5年後には、現在とは大きく異なる事業形態、ビジネスモデルに転換する必要がある
- 4. わからない
- ③ 今後10年間に於ける見直しについて (以下から1つに○を)
- 1. 現在の主要事業の事業形態、ビジネスモデルが10年後も通用するとの見通しがある
- 2. 現在の主要事業の事業形態、ビジネスモデルが10年後も通用するか懸念がある
- 3. 10年後には、現在とは大きく異なる事業形態、ビジネスモデルに転換する必要がある
- 4. わからない

問14 業務の効率化や付加価値向上に向け、ビッグデータやAI・IoT・ロボティクスなどデジタル技術を活用した自動化の取り組み状況はいかがですか。下記の領域をそれぞれについて、回答欄から当てはまる番号1つに○印をつけてください。

	回答欄「貴社における取り組み状況」			
	1: 既に取り組んでいる	2: 今後取り組みが広がる(計画中)	3: 今後実施はするが、取り組みはしていない	4: 当社にとって取り組みが急務となる業務がない
1) 経営情報の統合と統計分析、予測などへの活用・自動化	1	2	3	4
2) 財務情報の統合と統計分析、予測などへの活用・自動化	1	2	3	4
3) 人材採用における分析、予測などへの活用・自動化	1	2	3	4
4) 人事管理(適性・配置・マッチング、リスクなど)上の分析、予測などへの活用・自動化	1	2	3	4
5) 営業・マーケティング情報の統合と統計分析、予測などへの活用・自動化	1	2	3	4
6) 研究開発業務に関する情報の統合と統計分析、予測などへの活用・自動化	1	2	3	4
7) 生産管理業務に関する情報の統合と統計分析、予測などへの活用・自動化	1	2	3	4
8) 購買調達業務に関する情報の統合と統計分析、予測などへの活用・自動化	1	2	3	4

問15 貴社の5年後を想像した場合、ビッグデータやAI・IoT・ロボティクスなどデジタル技術活用の進展に伴う現行業務の省人化はどの程度進展すると思いますか。下記の領域をそれぞれについて、()内に予想する比率を記入ください。

回答欄「現行業務の5年後における省人化比率」 (%)
1. 経営管理領域の業務 (約) %
2. 財務管理領域の業務 (約) %
3. 人材採用領域の業務 (約) %
4. 人事管理領域の業務 (約) %
5. 営業・マーケティング領域の業務 (約) %
6. 研究開発領域の業務 (約) %
7. 生産管理領域の業務 (約) %
8. 購買調達領域の業務 (約) %

問16 経営戦略にデジタル技術を活用したビジネスモデル変革を位置づけ、その具体化を推進する社内人材の確保状況として、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

- 1. 既に人材確保に向けて取り組んでいる
- 2. これから人材確保に取り組む予定である
- 3. これから人材の必要性を検討する
- 4. 社外の専門家にサポートを受けるため社内人材は確保しない
- 5. 当面、検討する予定はない
- 6. その他()

グローバル市場の開拓と新事業開発について

問17 貴社が拠点を置く国を除いて、貴社の今後3年の成長にとって最も重要な市場と考える国を3つ選び、○をつけてください。(3つに○印を記入)

- 1. 中国
- 2. 韓国
- 3. タイ
- 4. インドネシア
- 5. ベトナム
- 6. マレーシア
- 7. シンガポール
- 8. フリピン
- 9. ミャンマー
- 10. その他ASEAN地域
- 11. インド
- 12. オーストラリア
- 13. 中東
- 14. ロシア
- 15. その他東欧地域
- 16. ドイツ
- 17. フランス
- 18. イギリス
- 19. その他西欧地域
- 20. カナダ
- 21. アメリカ
- 22. メキシコ
- 23. アルゼンチン
- 24. ブラジル
- 25. その他中南米地域
- 26. アフリカ
- 27. その他()
- 28. 海外展開は考えていない

問18 貴社における、市場マーケティング、商品・サービスプロモーション、営業促進における手段について伺います。以下のそれぞれの手段に關しての「重要度(予算投資配分等)」の変化はいかがですか。当てはまる番号1つに○印をつけてください。

	回答欄「重要度」		
	1: 以前より重要度が高まっている	2: 重要度は以前と変わらない	3: 以前より重要度は下がっている
1) 新聞や雑誌等の紙を媒体とするマスメディア	1	2	3
2) テレビ、ラジオ等の電波を媒体とするマスメディア	1	2	3
3) インターネット(ネット広告、SNS含む)	1	2	3
4) 国内での展示会やカンファレンス	1	2	3
5) 海外での展示会やカンファレンス	1	2	3
6) 専門のビジネスマッチングや仲介事業者、商社などの活用	1	2	3
7) クラウドファンディングの活用	1	2	3
8) 政府や自治体、JETRO等の公的機関の活用	1	2	3
9) 経済団体や業界団体等の活用	1	2	3
10) その他()	1	2	3

問19 貴社の成長に向けた、事業開発予算の投資配分についてお聞きします。全体を100%とした場合、以下①～③領域への投資配分比率は、それぞれどの程度でしょうか。①～③のおおまかの比率をご記入ください。

	配分比率%
① 既存顧客向けの既存事業の最適化【既存領域】	
② 「自社にとって新しい事業」への拡大【周辺領域】	
③ 未だ存在しない市場に向けた新事業の創出【革新領域】	
計	100%

問20 貴社における新事業開発の成果状況についてお聞きします。現状と今後の見直し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。

- ① 現状の成果について (1つに○)
- 1. 成果が出ている
- 2. ある程度の成果が出ている
- 3. あまり成果は出ていない
- 4. 成果は出ていない
- ② 今後(3～5年後)の見直しについて (1つに○)
- 1. 成果が出ることに、自信がある
- 2. 成果が出ることに、やや自信がある
- 3. 成果が出るか、やや不安である
- 4. 成果が出るか、不安である

問21 新事業開発における下配①～④の各段階での貴社の現在の課題状況として、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。

課題がある	やや課題がある	あまり課題はない	課題はない	
① 新事業のアイデアの探索段階	1	2	3	4
② アイデアから事業プランへ具体化する段階	1	2	3	4
③ 具体化した事業プランを評価し、実行可否を判断する段階	1	2	3	4
④ 実行段階におけるプロジェクト管理や不測事態への対応	1	2	3	4

問22 新事業開発の投資可否を決める際の基準について、貴社はどのような判断基準を敷いていますか。当てはまる番号に全てに○印をつけてください。

1. 収益の柱となる事業性(自構売上規模等)があること
2. 市場の成長性が見込めること
3. 想定範囲内の投資規模であること
4. 既存の事業運営形態、組織風土との適合性が高いこと
5. 予測困難な不確実性があえて存在すること
6. 自社で調達可能なリソースの範囲で実施できること
7. 想定範囲内の投資規模であること
8. 既存の事業運営形態、組織風土との適合性が高いこと
9. 予測困難な不確実性があえて存在すること
10. その他()

問23 直近3年間に、貴社内で社内技術・アイデアの独立事業化の取り組み実績はありますか、それぞれ最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

実績あり	実績なし	わからない	
① 社内ベンチャー	1	2	3
② カーブアウト(技術や人材の社外への戦略的切り出し事業化)	1	2	3
③ スピンアウト(自主的な独立、事業化)	1	2	3
④ 技術移転	1	2	3

問24 新事業開発を推進する人材の育成課題に関して、下配①～④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。

課題がある	やや課題がある	あまり課題はない	課題はない	
① 新事業開発を推進する人材のメインセットの明確化、定義	1	2	3	4
② 新事業開発を推進する人材のスキルセットの明確化、定義	1	2	3	4
③ 新事業開発を推進する人材のメインセットの教育・形成	1	2	3	4
④ 新事業開発を推進する人材のスキルセットの教育・形成	1	2	3	4

問25 新事業開発を推進する人材の評価制度に関して、以下のような仕組み上の工夫はありますか。貴社の工夫として、当てはまる番号に全てに○印をつけてください。

1. 管理職やリーダーの人事評価基準に、新事業創造の牽引を組み込み、昇格基準において失敗による減点評価をしない
2. 事業創造に取り組み社員に対する独自の人事評価の基準と仕組みがある
3. 事業創造に取り組み社員の評価基準において、失敗による減点評価をしない
4. 事業創造に取り組み社員の貢献を新入、認知を高める施策(表彰等)がある
5. その他()

次ページへ続きます

問26 失敗を許容する仕組みや組織風土に関してお聞きします。下配の項目について、貴社はどのような状況にあると感じますか。それぞれ項目について、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

	当てはまる	ある程度当てはまる	あまり当てはまらない	
① 社員の自発的な行動を促進する職場の雰囲気がある	1	2	3	4
② 社員の自発的な行動が人事評価でもプラス評価される	1	2	3	4
③ 社員が失敗を恐れずに新たなことに挑戦できる雰囲気がある	1	2	3	4
④ 新たなことに挑戦する行動が人事評価でもプラス評価される	1	2	3	4
⑤ 多様な考え方を活かすし伸ばす職場の雰囲気がある	1	2	3	4
⑥ 多様な考え方を活かすし伸ばす行動が人事評価でもプラス評価される	1	2	3	4
⑦ 部門を越えた積極的な協業がしやすい雰囲気がある	1	2	3	4
⑧ 部門を越えた積極的な協業が人事評価でもプラス評価される	1	2	3	4
⑨ 新たなアイデアをすぐに実践・検証すること人が人事評価でもプラス評価される	1	2	3	4

問27 社会環境との向き合い方についてお聞きします。下配の項目について、貴社はどのような傾向にあると感じますか。それぞれ項目について、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

	当てはまる	ある程度当てはまる	あまり当てはまらない	
① 自社では、自分たちが世の中にどう役立つのかについて、日常的に会話がなされている	1	2	3	4
② 自社では、新しい世の中の動きを察しにかけ、情報収集することが奨励されている	1	2	3	4
③ 自社では、世の中にどのような新しい動きがあるかについて、日常的に会話がなされている	1	2	3	4
④ 自社では、短期視点だけでなく、長期的な視点から社会や事業を考へる機会がある	1	2	3	4
⑤ 自社では、自分たちの活動が社会の期待に沿っているかどうかを常に確認している	1	2	3	4
⑥ 自社では、広く様々な外部の意見や考え方に耳を傾け、参考としている	1	2	3	4
⑦ 自社では、様々な動向を、将来の市場の可能性を、社会の中から読み取ろうとしている	1	2	3	4
⑧ 自社では、多様な動き手のニーズや、働き方の潮流をキャッチしようとしている	1	2	3	4
⑨ 自社では、様々な業界で起きている技術革新や新ビジネスの潮流をキャッチしようとしている	1	2	3	4
⑩ 社員の多くは、職業人として、地域や環境、資源などの社会課題をキャッチしようとしている	1	2	3	4
⑪ 自社では、変化化する顧客・市場に対して先見性をもった試みを実践している	1	2	3	4
⑫ 自社では、先見性をもつて、多様な雇用形態、働き方の試みを実践している	1	2	3	4
⑬ 自社では、先見性をもつて、新しい技術やノウハウを活かした取り組みをしている	1	2	3	4
⑭ 自社では、先見性をもつて、地域や環境、資源などの社会課題の解決に取り組んでいる	1	2	3	4
⑮ 自社では、世の中の変化に即えるために、他社や地域コミュニティ、NPOなどの連携を推進している	1	2	3	4

財務指標以外の視点からの経営の質の担保について

問28 近年、対投資家やステークホルダーに対して、財務指標以外の情報を開示することで経営の質を開示し、長期視点でのパートナーシップを形成することが重要になっています。こうした中で、貴社における以下の非財務指標に関する「重要度」および「KPIの設定状況」はどうか、当てはまる番号に全てに○印をつけてください。

※KPI=重要業績評価指標(Key Performance Indicators) 目標を達成するプロセスについての「業績評価」指標
 ※SDGs=国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に盛り込まれた17の目標
 ※エンゲージメント=業績向上と関係する、会社に対する顧客や従業員からの「共感性」等の要因

	回答欄① 「重要度」	回答欄② 「KPIの設定状況」
1) 環境負荷(製品ライフサイクル、再生可能原料、省エネ等)	1 2 3	全社制としてKPIを設定している ※:重要度は以前と変わらない ※:以前より重要度は下がっている ※:以前-5~10年前
2) 社会課題への貢献(SDGs等への対応等)	1 2 3	KPIまたはKPIを設定していない ※:重要度は以前と変わらない ※:以前より重要度は下がっている ※:以前-5~10年前
3) ダイバーシティ(女性管理職比率等)	1 2 3	KPIまたはKPIを設定していない ※:重要度は以前と変わらない ※:以前より重要度は下がっている ※:以前-5~10年前
4) 顧客エンゲージメント(顧客満足度調査指標等)	1 2 3	KPIまたはKPIを設定していない ※:重要度は以前と変わらない ※:以前より重要度は下がっている ※:以前-5~10年前
5) 従業員エンゲージメント(従業員満足度調査指標等)	1 2 3	KPIまたはKPIを設定していない ※:重要度は以前と変わらない ※:以前より重要度は下がっている ※:以前-5~10年前
6) 健康経営の推進	1 2 3	KPIまたはKPIを設定していない ※:重要度は以前と変わらない ※:以前より重要度は下がっている ※:以前-5~10年前
7) 経営品質(ISO認証、経営品質賞活用等)	1 2 3	KPIまたはKPIを設定していない ※:重要度は以前と変わらない ※:以前より重要度は下がっている ※:以前-5~10年前
8) ガバナンス(社外取締役の数の取締役会の多様性)	1 2 3	KPIまたはKPIを設定していない ※:重要度は以前と変わらない ※:以前より重要度は下がっている ※:以前-5~10年前

次ページへ続きます

問29 近年、ESG投資など、短期的業績だけでなく、企業の長期的な社会価値を観点に入れた株式投資が注目されています。こうした動向が今後3年間の貴社の業績に与える影響をどのように予測されていますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

※ESG投資＝環境(Environment)、社会(Social)、企業統治(Governance)に配慮している企業を重視、選別して行う投資

1. プラスに影響すると思われる
2. どちらかと言えばプラスに影響すると思われる
3. どちらかと言えばマイナスに影響すると思われる
4. マイナスに影響すると思われる
5. どちらとも言えない
6. わからない

問30 貴社における経営品質のマネジメントについて伺います。貴社では、事業所や工場の経営品質をマネジメントするうえで、導入している仕組みはありますか。当てはまる番号に全て○印をつけてください。

1. ISO9001(品質マネジメントシステム)
2. ISO14001(環境マネジメントシステム)
3. BS OHSAS18001(労働安全衛生マネジメントシステム)
4. ISO27001(情報セキュリティマネジメントシステム)
5. ISO22000(食品安全マネジメントシステム)
6. ISO22301(事業継続マネジメントシステム)
7. TOC(全社的品質管理)
8. TPS(トヨタ生産方式 Toyota Production System)
9. シックスシグマ
10. その他()
11. 特にな

問31 貴社では、それらの仕組みを効果的に活用できていますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 効果的に活用できている
2. ある程度効果的に活用できている
3. あまり効果的に活用できていない
4. ほとんど効果的に活用できていない
5. その他()
6. 上記の仕組みを入れていない

問32 上記の間で3.あまり効果的に活用できていない「4.ほとんど効果的に活用できていない」と答えた方にお伺いします。そのように考える理由は何故ですか。当てはまる番号全てに○印をつけてください。

1. 仕組みを担う人材が不足しているため
2. 仕組みが社内の実態に合っていないため
3. 第三者認証(外部機関による審査)を受けているが、機能していないため
4. 第三者認証を受けておらず、客観的な観点からの改善ができていないため
5. その他()

問33 今後、貴社において、事業所や工場の経営品質をマネジメントするうえで、導入を検討している仕組みはありますか。当てはまる番号全てに○印をつけてください。

1. ISO9001(品質マネジメントシステム)
2. ISO14001(環境マネジメントシステム)
3. BS OHSAS18001(労働安全衛生マネジメントシステム)
4. ISO27001(情報セキュリティマネジメントシステム)
5. ISO22000(食品安全マネジメントシステム)
6. ISO22301(事業継続マネジメントシステム)
7. TOC(全社的品質管理)
8. TPS(トヨタ生産方式 Toyota Production System)
9. シックスシグマ
10. その他()
11. 特にな

人材マネジメント・働き方改革について

問34 貴社が事業を展開しているうえで、必要な人材の充足度に関する今後3年間の見直しについてお伺いします。量的・質的な観点から、それぞれ最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

- ① 量的な観点での充足度見直し
1. 十分に足りる
 2. ある程度足りる
 3. やや不足する
 4. 不足する
- ② 質的な観点での充足度見直し
1. 十分に足りる
 2. ある程度足りる
 3. やや不足する
 4. 不足する

次ページへ続きます

問35 貴社では、必要な人材を充足させるために、通常の新卒採用以外で、どのような施策を展開する予定ですか。当てはまる番号全てに○印をつけてください。

1. 働く女性の積極活用(非正規・パート含む)
2. 働くシニアの積極活用(非正規・パート含む)
3. 働く外国人の積極活用(非正規・パート含む)
4. 働く障害者の積極活用(非正規・パート含む)
5. 人材派遣の積極活用
6. 中途採用の積極化
7. クラウドソーシングの積極活用
8. インディペンデント・コントラクターの活用
9. 国内人材不足を見込んだ海外事業所設置と人材確保
10. その他()

問36 働き方改革推進に向けた、人材データの分析や活用の取組状況として、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 統計データの分析の専門スキルをもった人材の配置について

1. 専任で配置している
2. 兼任で配置している
3. 外部委託などを含め分析機能を確保している
4. 取り組んでいない

② 人事・働き方に関する自社従業員のニーズや課題把握への取り組み

1. 人材データの収集、統合、分析に意図的に取り組む、ニーズや課題を人事施策や働き方施策に反映している
2. 人材データの収集、統合、分析に取り組んでいるが、ニーズや課題を施策に十分反映できていない
3. 人材データの収集、統合、分析にあまり意図的には取り組んでいない
4. その他()

問37 人材データの収集、統合、分析や活用推進にあたっての障壁はありますか。当てはまる番号をいくつでも○印をつけてください。

1. 採用、評価、異動、処遇など制度関連に加え、個別ニーズなど、様々な人事に関わるデータ項目の整備と標準化
2. 人事情報システムの一元管理
3. 統計スキルを持つ人材の確保
4. 統計分析ツールの導入
5. その他()

問38 働き方改革に関連して、次に掲げる課題テーマに関する、「貴社における取り組み状況」、および「KPIの有無」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。

※KPI＝重要業績評価指標(Key Performance Indicators) 目標を達成するプロセスについての「業績評価」指標

	回答欄①「貴社における取り組み状況」	回答欄②「KPIの有無」
1) 残業時間の削減	1 2 3 4	KPIは設定している
2) 休暇取得の促進	1 2 3 4	KPIは設定していない
3) 無駄な業務の削減	1 2 3 4	KPIは設定している
4) 勤務時間の柔軟性・裁量性向上(変形労働時間等)	1 2 3 4	KPIは設定している
5) 勤務場所の柔軟性・裁量性向上(テレワーク等)	1 2 3 4	KPIは設定している
6) ジョブ型(職務)型雇用の採用	1 2 3 4	KPIは設定している
7) インディペンデント・コントラクターの活用	1 2 3 4	KPIは設定している
8) 新しい働き方に対応した配置異動の仕組み	1 2 3 4	KPIは設定している
9) 新しい働き方に対応した人事評価の仕組み	1 2 3 4	KPIは設定している
10) 新しい働き方に対応した人材育成の仕組み	1 2 3 4	KPIは設定している
11) 新しい働き方に対応した処遇・給与等の仕組み	1 2 3 4	KPIは設定している
12) 副業や兼業を認める働き方の仕組み	1 2 3 4	KPIは設定している

次ページへ続きます

問39 多様性を活かす仕組みや組織風土についてお聞きします。下記項目について、貴社はどのような状況にあると感じますか。それぞれの項目について、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

	当てはまる	あまり当てはまらない	当てはまらない
① 若手が挑戦できる人事制度になっている	1	2	3
② 若手が挑戦できる職場の雰囲気がある	1	2	3
③ 女性が挑戦できる人事制度になっている	1	2	3
④ 女性が挑戦できる職場の雰囲気がある	1	2	3
⑤ 外国人が挑戦できる人事制度になっている	1	2	3
⑥ 外国人が挑戦できる職場の雰囲気がある	1	2	3
⑦ 何歳になっても再挑戦できる人事制度になっている	1	2	3
⑧ 何歳になっても再挑戦できる職場の雰囲気がある	1	2	3

問40 働き方改革を推進するにあたって重視すべきことはどのような点でしょうか。当てはまる番号全てに○印をつけてください。

- 働き方改革の意義を明確に現場に提示すること
- 働き方改革推進のためのリソースを確保すること
- 業績向上と働き方改革との矛盾が強い出され、TOPからの方向づけがあること
- 働き方改革が及ぼす顧客への影響が明確化され、顧客への理解促進策があること
- 働き方改革が及ぼす家庭への影響が明確化され、家庭への理解促進策があること
- ミドルマネジャーの理解と実践力を高めること
- ミドルマネジャーの実践にむけて人事評価などのインセンティブを組み込むこと
- 従業員一人一人の実践にむけてインセンティブを組み込むこと(例: 残業削減成果に対する賞与など)
- 不要な管理業務、無駄な打ち合わせ、会議の見直しを促進すること
- 仕事上の判断に際する裁量権を、より下位のスタッフに付与すること
- 効果的なITツールを活用すること
- その他()

問41 貴社における経営人材候補者の育成状況について、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

- 十分に育成できている
- ある程度育成できている
- あまり育成できていない
- まったく育成できていない
- 特に取り組んでいない

問42 貴社における経営人材候補者としての育成対象は、どの階層ですか？当てはまる番号全てに○印をつけてください。

- 役員
- 部長クラス
- 課長クラス
- 一般社員

問43 下記に挙げた経営人材候補者の育成の実施状況について、貴社として最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

	実施している	実施の検討している	実施する予定はない
① 育成対象とする経営人材の要件(スキルや能力、職務経験など)の明確化	1	2	3
② 経営人材候補者の選定、リストアップ	1	2	3
③ 年次にとらわれない経営人材候補者の選抜・抜擢	1	2	3
④ 経営人材候補者一人ひとりが、どれくらい要件を満たしているかの評価	1	2	3
⑤ 経営人材候補者一人ひとりのことでの育成計画の策定・実施	1	2	3
⑥ 経営人材候補者を対象とした集合研修の実施	1	2	3
⑦ 経営人材候補者の社外研修への派遣	1	2	3
⑧ 経営人材候補者の能力向上・評価を目的とした外部アセスメント(人材評価)の活用	1	2	3
⑨ 経営人材候補者の能力向上を目的とした困難な業務への異動・配置	1	2	3
⑩ 経営人材候補者の能力向上を目的とした取引先やベンチャー企業等への出向	1	2	3
⑪ 経営人材候補者としての要件の充足度についての候補者本人へのフィードバック	1	2	3
⑫ 社内関係部門による協力的体制の構築(人材委員会の設置など)の構築	1	2	3
⑬ 経営人材候補者の社外からの採用	1	2	3

次ページへ続きます

問44 貴社の組織力向上対策の取り組み状況について伺います。貴社の現状に最も近い番号を1つ選んで○印をつけてください。
※ここでの組織力向上対策とは、従業員満足度調査、組織図や業務分掌の見直し、理念・経営ビジョン・方針の浸透、部門間や部門内の関係性向上、リーダーシップの向上、動機づけなどとお考えください。

- 組織力向上対策については、特段取り組んでいない
- 取り組みはしているが、まだ経営指標の改善などに具体的な成果が出ていない
- 取り組みはしており、経営指標の改善などに具体的な成果が出ている
- その他()

貴社の主要な業績の動向について

問45 貴社の2016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。

- 10億円未満
- 100億円～500億円未満
- 10億円～500億円未満
- 500億円～1千億円未満
- 1兆円以上
- 1千億円～5千億円未満
- 5千億円～1兆円未満
- 1兆円以上

問46 貴社の2016年度の決算時における海外売上比率について、当てはまる番号1つに○印をつけてください。

- 海外展開していない
- 10%未満
- 10～30%未満
- 30～50%未満
- 50～70%未満
- 70～100%

問47 貴社の過去3年間の動向について、以下それぞれの項目について、当てはまる番号1つに○印をつけてください。

	当てはまる	ある程度当てはまる	あまり当てはまらない	当てはまらない
① 過去3年間で、社員一人当たり売上が改善した	1	2	3	4
② 過去3年間で、顧客満足度が改善した	1	2	3	4
③ 過去3年間で、従業員満足度が改善した	1	2	3	4

アンケートは以上で終了です。

ご多用のところ、調査にご協力いただき誠にありがとうございました。
後日、本調査結果の報告書をご送付申し上げます。ご希望の方は、下記にご送付先をご記入ください。
また、貴社の位置づけを示した エグゼクティブサマリー(PDF) をご希望の方は、メールアドレスもご記入ください。

貴社名		
〒		
住所		
所属		
役職	ご氏名	
TEL	FAX	
E-Mail		

※貴社用エグゼクティブサマリー(PDF)のご送付に必須となります

＜個人情報の取扱いについて＞
本調査でご記入いただいた個人情報、内容確認や本調査結果の送付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。

～ ご協力ありがとうございました ～

第38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 2017

2017年 12月

発行者 一般社団法人日本能率協会 JMAマネジメント研究所

〒105-8522 東京都港区芝公園 3-1-22

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

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

無断複製転載を禁ず

