

(第25回)  
2003年度

# 当面する企業経営課題 に関する調査

—今後の経営革新に向けての課題・対応方向の把握—

2003年12月



社団法人日本能率協会

## ごあいさつ

社団法人日本能率協会（JMA）は、産業界における企業の戦略立案や経営課題解決に役立つ情報を提供するため、1979年より毎年、日本企業の経営課題に関する調査を実施し、本年度は25回目となる。本報告書は、その成果をまとめたものである。

本年の調査結果の概要は、調査対象であるわが国主要企業においては、大企業を中心に、グローバル化対応と高付加価値型商品・事業の開発を重視する方向性が、一段と強まる傾向が浮き彫りになった。特に製造業において、グローバル人材の強化、国内工場に期待される役割の変革、新製品・新事業の連続的开发などが、重要な経営課題として認識されていることが明らかになった。

ところで、本年3月に発表した「JMA2003年提言」において、小会は、「開発経営」を機軸とした、独創的な高付加価値経営の実現を提唱した。今回の調査結果からは、提言の内容を裏付けるように、新しい高付加価値事業・商品、コア技術・コアプロセスを生み出すための、各社の研究・開発への関心の高さを見て取ることができる。

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

最後に、ご多忙の中、今回の調査研究にご協力いただいたご回答者・回答の集計結果に基づきコメントを賜ったアドバイザー各位、ならびに多くのご教示をくださった関係者各位に、紙面を借りて厚くお礼申し上げたい。

2003年12月

社団法人日本能率協会  
会長 富坂 良雄

# 目次

I. 調査の概要	1
II. 調査結果の要約	2
III. 回答企業の概要	5
IV. 調査結果	9
1 経営上の重要課題	10
2 人事・教育領域の課題	16
2-1 人事・教育領域全般の課題	16
2-2 グローバル人材の育成の課題	25
2-3 組織活性化の課題	35
3 営業・マーケティング領域の課題	37
4 生産領域の課題	50
4-1 生産領域全般の課題	50
4-2 国内工場の存続の課題	53
5 研究・開発領域の課題	63
5-1 研究・開発領域全般の課題	63
5-2 新商品・新事業の連続的開発の課題	67
6 地域の企業経営課題	75
アンケート調査票	90
アドバイザー名簿	98

# I.調査の概要

## 1. 調査目的

日本企業が当面ならびに中長期的に対応を迫られている重要な経営課題を抽出・分析するとともに、その具体的な対応策を探り、社団法人日本能率協会（JMA）の会員をはじめとする企業などの経営活動に資することを目的に実施した。併せて、JMAの今後の事業活動の参考とする。

## 2. 調査時期

2003年8月～9月

## 3. 調査の対象

全国の主要企業の経営者（5,415社）

（内訳）全国の上場企業の経営者（3,608社）

首都圏以外の非上場企業（従業員300人以上）の経営者（1,807社）

## 4. 調査方法

調査票を郵送配布 → 郵送およびインターネット調査票による回収

調査の結果集計後、大手企業役員・担当責任者からなるアドバイザーに、調査結果を踏まえて実務者の視点からコメントをいただいた。

## 5. 調査の主要内容

- ①回答企業の概要（経営状況）
- ②当面ならびに中長期的にわたる経営上の課題
- ③経営機能別の課題
- ④地域別の企業経営課題

## 6. 配布数と回収率

調査票の配布数と回収率は以下の通りである。

	配布数	回収率	回答数	（郵送回答）	（インターネット回答）
全体	5415	14.2%	771	（672）	（99）
上場企業	3608	14.7%	531	（470）	（61）
非上場企業	1807	13.3%	240	（202）	（38）

## Ⅱ.調査結果の要約

### 1. 経営上の重要課題

現在の課題は「財務体質（あるいは収益性向上）」、「ローコスト経営」が上位となっており、企業の業績に関わる計数的項目の関心が高い。この傾向は前回調査（2002年度）、前々回調査（2001年度）と変わらないが、重視度はこの3年間で、下がってきている。

将来（2006年頃）の課題では、「新事業・新商品」が上位に浮上する。この傾向も、前回調査（2002年度）、前々回調査（2001年度）と変わっていない。

上場企業の「現在」の重要な経営課題を前回調査（2002年度）と比べると、重要性が目立って上昇した項目は、「グローバル化対応（グローバル経営）」「研究・開発活動」である。一方、重要性が目立って下降した項目は「人事・処遇制度（システム）」である。

近年のリストラに関連した人事制度改革が一段落し、グローバル競争力の強化、グローバル人材の強化、多様なグローバル市場への適応（環境法令、流通など）、マネジメントのグローバル化（コーポレートガバナンス、会計基準など）といった、「グローバル化」を実行しつつ、新しい高付加価値事業・商品、コア技術・コアプロセスを生み出すための研究・開発への関心が強くなっていると想定される。

### 2. 人事・教育領域の課題

#### 2-1. 人事・教育領域全般の課題

全業種で特に重視している課題は、「賃金・評価制度の見直し（成果主義など）」であり、人事・教育領域においては、依然として大きな課題となっている。

製造業では、「早期選抜教育による次世代の経営層の育成」「グローバル人材の強化」の重視度が高い。この傾向は、業績好調な企業ほど強く、また、企業規模が大きいほど強い。

非製造業では、「社員満足度向上のための仕組みづくり」「非正社員の積極的雇用」の重視度が高い。特に業績好調な企業ほど、非正社員の積極的活用を課題とする傾向が強い。

#### 2-2. グローバル人材の育成の課題

「グローバル人材」のイメージを掴むため、便宜的に経営者型（海外拠点の経営者など）、起業家型（新規事業の発掘・立ち上げ、グローバル連携プロジェクトのリーダーなど）、実務担当者型に分けたところ、規模の大きい企業ほど、経営者型を求め、規模が小さくなるほど、起業家型の人材を求める傾向が強い。実務担当者型は、企業規模別に大きな変化はないと言える。

また、小規模な企業ほど「当面はグローバル人材の必要性を感じていない」傾向にある。

総じて、どのタイプにとっても「コミュニケーション力（自らの意思を明確に伝える）」が最も求められる要件になっている。

他に、経営者型のグローバル人材には、「リーダーシップ」、「経営知識」や「論理的な意思決定力」が求められている。

また、起業家型のグローバル人材は、経営者型に比べて、「積極的な行動力」がより重要視されている。

こうした人材を育成する施策・仕組みで最も重要視されているのは「人材育成へのトップマネジメントの関心と関与」「上司や先輩によるメンタリング、コーチングなどの支援」「資質・能力診断による人材評価（アセスメント）」である。トップマネジメント、上司・先輩、本人の資質が三位一体となった育成の基盤づくりが最も重要となっている、と言える。

### 2-3. 組織活性化の課題

最も多くの回答者が重視していると答えたのは「成果主義」。

風土に関して課題といえるのは、「挑戦の機会」が高いわりに「失敗の許容」が低い。

能力開発の中で「あまり重視していない」「重視していない」という回答が多かったのは「海外研修制度」で、「活性化している」企業と「活性化していない」企業の開きが最も大きくあらわれた。

### 3. 営業・マーケティング領域の課題

全業種でみると、営業・マーケティング領域で重要視されている課題は、「高付加価値型商品・サービスの開発」「お客様ニーズの先取り対応」で、この傾向は前回調査（2002年度）と変わっていない。厳しい競争のなかで高付加価値な商品・サービスの創出を重要視している姿がうかがえる。

これらについて、特に製造業では「商品開発のスピードアップ」を、非製造業では「顧客情報の蓄積と活用」が特に重視している課題になっている。

### 4. 生産領域の課題

#### 4-1. 生産領域全般の課題

製造業全体としては、圧倒的に「品質管理、原価管理、納期管理の最適化」が大きな課題になっているが、規模別に大きな差があり、規模が小さいほど重視度が高い。

また、「グローバルでの生産拠点の最適化」は業績好調な企業ほど、また、規模が大きいほど重視度が高い。

#### 4-2. 国内工場の存続の課題

過去3年間海外生産を増やしつつ国内生産を減らしてきた企業は、今後の国内工場の役割について、他国の生産技術では真似のできない製品に絞り込んだ製造拠点、あるいは、コア技術の開発・製造拠点といった役割を志向する傾向が強い。

そのための取り組みとして、「生産技術力の向上（設備開発力、自動化、IT化など）」、「グローバル調達による原価の低減」などが実施されている。

---

他に、海外生産・国内生産ともに増加させている企業と比べて、特徴があらわれているのは、国内生産を減らしてきた企業は「国内でしか製造できない製品・商品への特化」の実施度が高い点である。

## 5. 研究・開発領域の課題

### 5-1. 研究開発領域全般の課題

全業種で「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」「研究・開発とマーケティングの連携」「研究・開発成果達成までの期間の短縮化」が重要視される課題となっている。

これらの課題については、いずれも非製造業よりも製造業において重視度が高くなっている。

### 5-2. 新商品・新事実の連続的開発の課題

新商品・新事業の連続的開発上の最も大きな問題点として、「商品化・事業化が組織横断的に進められていない」、「開発型プロジェクトリーダーが不足している」「全社的な開発戦略が確立されていない」などがあげられている。

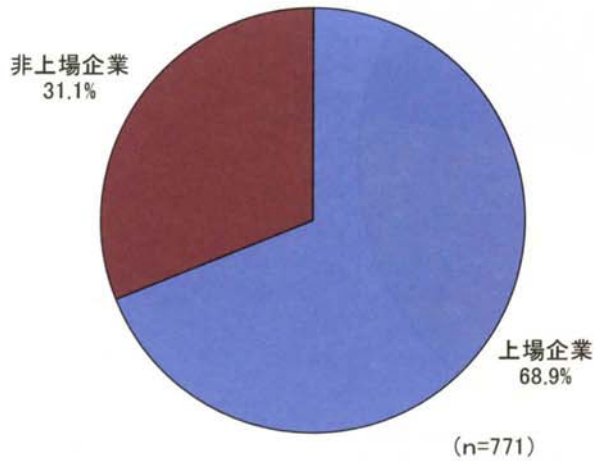
特に大規模企業ほど「商品化・事業化が組織横断的に進められていない」ことが重要な課題になっている傾向にある。

これらを解決するために、実施している取り組みとしては、「新事業開発リーダーの育成」、「組織横断的商品開発リーダーの育成」「全社的な開発戦略もしくは目標の明示」「プロジェクトチーム体制の整備」「マーケティング部門・営業部門との定期的会合」などが上位にあげられている。

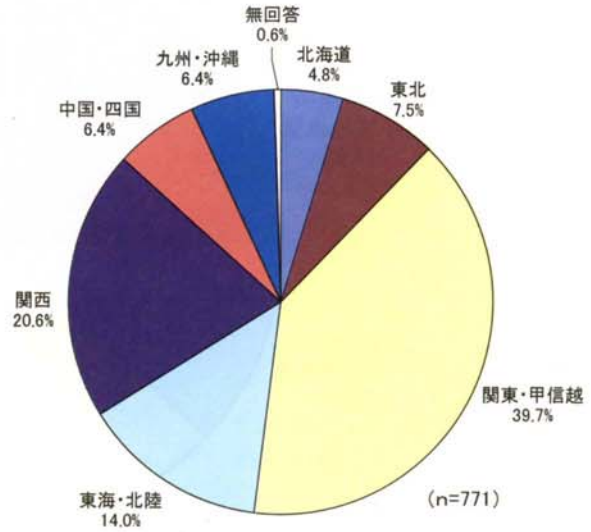
トップの方針として全社的な戦略や目標の明示を行い、部門間の様々な壁を壊し、リーダーとして優秀な人材を、組織横断的な任務で鍛えるといった取り組みの実施上の姿が想定できる。

### Ⅲ.回答企業の概要

1. 上場・非上場別内訳



2. 本社所在地地域別内訳



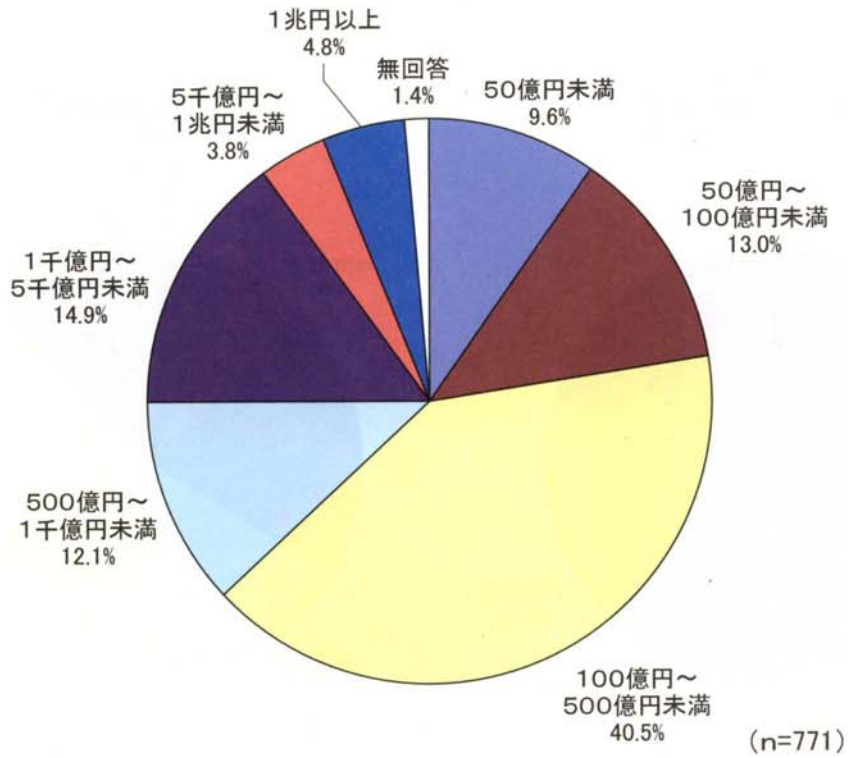
3. 業種別内訳

業種分類			業種分類				
	%	回答数		%	回答数		
製造業	水産・農林・鉱工業	0.3	2	非製造業	小売	9.2	71
	食品製造	6.0	46		商社・問屋・卸売	8.7	67
	繊維製造	0.9	7		証券・金融・保険	3.1	24
	パルプ・紙・紙加工	1.3	10		不動産	1.9	15
	化学製品製造	4.0	31		土木・建設・建築	6.0	46
	医薬品製造・卸売	1.9	15		倉庫・運輸・物流	4.0	31
	石油・石炭製造	-	-		ソフト開発・情報サービス	4.0	31
	ゴム・窯業・土石製品製造	1.7	13		通信サービス	0.8	6
	鉄鋼・非鉄・金属製品製造	3.9	30		出版・放送・報道	1.0	8
	一般機械製造	3.2	25		輸送サービス	2.3	18
	精密機器製造	2.5	19		公共サービス	0.6	5
	電気・電子機器製造	10.9	84		宿泊・飲食サービス	2.2	17
	輸送用機器製造	5.7	44		その他サービス	9.1	70
その他製造	3.8	29					
製造業計	46.1	355	非製造業計	52.9	409		
			無回答		7		

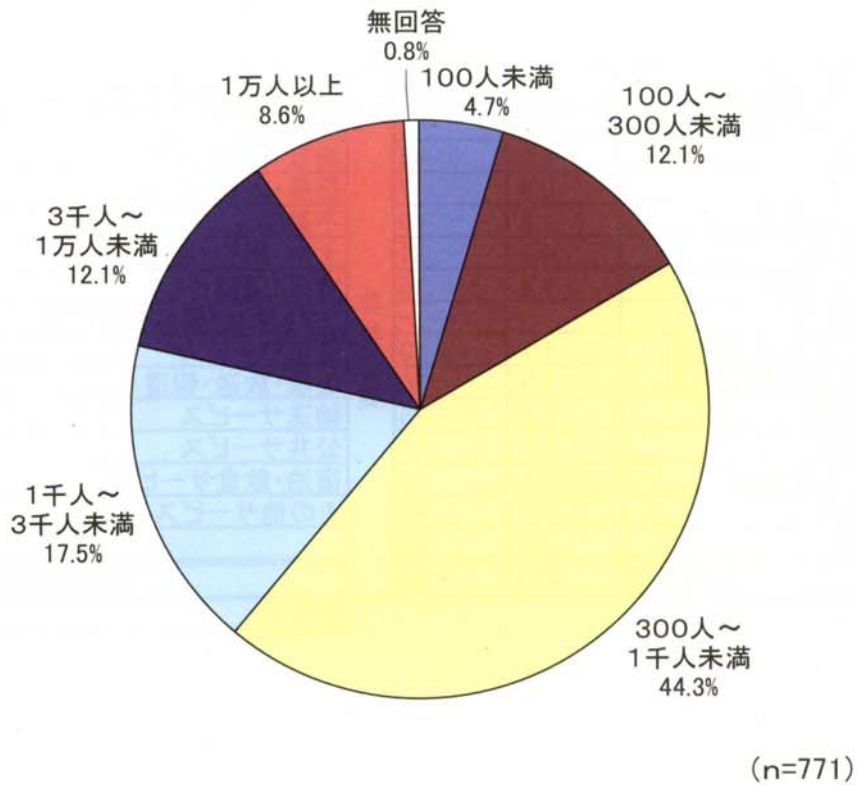
(n=771)



4. 売上高別内訳



5. 従業員規模別内訳

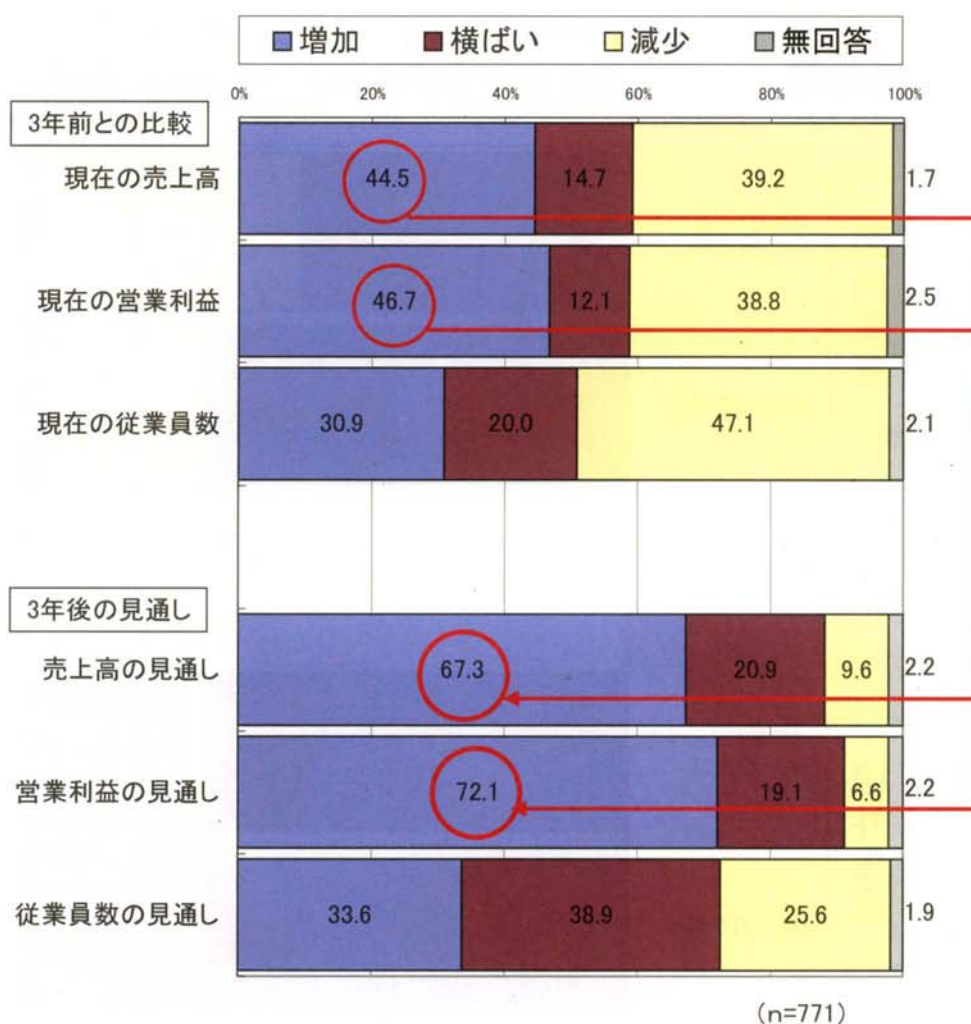


## 【業績・従業員数の推移】

2002年度の決算を3年前と比較して、営業利益が「増加傾向」と回答した企業は46.7%、「減少傾向」と回答した企業は38.8%となっており、明暗が別れている。

3年後の見通しについては、売上高・営業利益ともに、「増加傾向」とした企業が大きく増えている。経営者のマインドが強気に転換したと思われる。

6. 業績・従業員数の推移（3年前との比較および3年後の見通し）

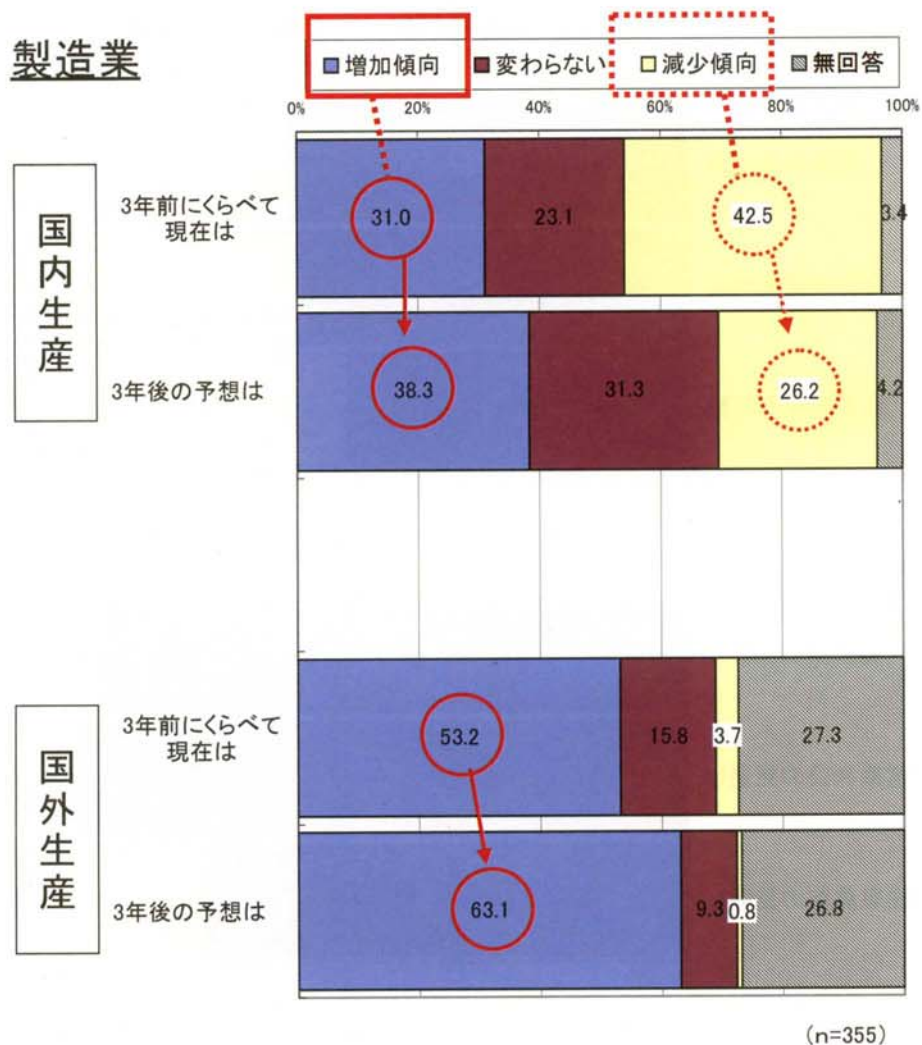


【国内外「生産数量」動向（製造業のみ集計）】

過去3年間に42.5%の製造業が国内生産を縮小しており、国内生産が増加したとする企業を大きく（11.5ポイント）上回った。しかし3年後の予想では、この傾向が逆転しており、国内空洞化に歯止めがかかる可能性が高い。

また、過去3年間、製造企業の2社に1社が国外生産を強化しており、この傾向は今後さらに強まる可能性が高い。

7. 国内外「生産数量」動向（製造業のみ集計）



## **IV. 調査結果**

## IV 調査結果

### 1. 経営上の重要課題

#### ①「現在」と「将来(2006年頃)」において重要な経営課題

調査結果の概要	経営上の重要課題(全体 n=771)について、「現在」の重要な経営課題と「将来(2006年頃)」を比べると、重要性が目立って上昇する項目は
	「新事業・新商品」
	「グローバル化対応(グローバル経営)」
	「研究・開発活動」
	「企業イメージ(コーポレートブランド)」
	「コーポレート・ガバナンス」
	「環境・資源問題」
	となっている。
	重要性が目立って下降する項目は
	「ローコスト経営」
「スピード経営」	
「既存事業」	
などである。	

図表1 日本企業の課題認識①(「現在」と「将来予測」の比較-全体)

現在(2003年)の課題認識			将来(2006年頃)の課題認識		
1位	財務体質 (あるいは収益性向上)	37.0	1位	新事業・新商品	32.8
2位	ローコスト経営	31.3	2位	財務体質 (あるいは収益性向上)	27.8
3位	売上高 (あるいはシェア向上)	29.6	3位	CS (顧客満足) 経営	25.0
4位	CS (顧客満足) 経営	27.9	4位	事業化戦略・差別化戦略の立案	23.3
5位	事業化戦略・差別化戦略の立案	24.3	5位	売上高 (あるいはシェア向上)	16.9
6位	新事業・新商品	23.0	6位	ローコスト経営	15.7
7位	スピード経営	13.6	7位	グローバル化対応 (グローバル経営)	15.6
8位	人事・処遇制度 (システム)	12.7	8位	研究・開発活動	13.7
9位	企業文化・風土の刷新、強化	12.5	9位	企業文化・風土の刷新、強化	12.2
10位	グローバル化対応 (グローバル経営)	12.1	10位	スピード経営	11.9
11位	グループ企業再編 (または連結経営)	9.9	11位	企業イメージ (コーポレート・ブランド)	11.0
12位	既存事業	8.9	12位	人事・処遇制度 (システム)	10.9
13位	研究・開発活動	8.9	13位	グループ企業再編 (または連結経営)	9.7
14位	企業理念・経営哲学・ビジョン	7.9	14位	コーポレート・ガバナンス	9.1
15位	リスク・マネジメント	7.4	15位	企業理念・経営哲学・ビジョン	8.4
16位	IT・情報ネットワークの構築・活用	5.1	16位	リスク・マネジメント	8.4
17位	企業イメージ (コーポレート・ブランド)	4.7	17位	環境・資源問題	7.1
18位	能力開発	4.0	18位	能力開発	6.4
19位	流通構造変化への対応	3.9	19位	IT・情報ネットワークの構築・活用	6.0
20位	コーポレート・ガバナンス	3.2	20位	流通構造変化への対応	5.6
21位	雇用問題	3.1	21位	企業間連携	5.3
22位	環境・資源問題	2.6	22位	雇用問題	4.0
23位	企業間連携	1.4	23位	既存事業	3.4
24位	社会との共生	0.8	24位	社会との共生	3.1
25位	その他	0.8	25位	その他	1.0
	無回答	1.2		無回答	1.7

n=771(マルチアンサー) 単位%

## ②「現在」において重要な経営課題—前年度調査との比較

調査結果の概要	<p>2002年度本調査における、上場企業の「現在」の重要な経営課題と 2003年度本調査における、上場企業の「現在」の重要な経営課題を比べると、 重要性が目立って上昇した項目は 「グローバル化対応(グローバル経営)」 「研究・開発活動」 となっている。 重要性が目立って下降した項目は 「人事・処遇制度(システム)」 となっている。</p>
---------	---

図表2 日本企業の課題認識②(前年度調査との比較-上場企業のみ)

### 現在(2002年)の課題認識

1位	財務体質(あるいは収益性向上)	39.9
2位	ローコスト経営	28.6
3位	事業化戦略・差別化戦略の立案	26.7
4位	新事業・新商品	25.4
5位	売上高(あるいはシェア向上)	24.7
6位	CS(顧客満足)経営	21.9
7位	人事・処遇制度(システム)	14.8
8位	スピード経営	14.5
9位	グループ企業再編(または連結経営)	12.6
10位	企業文化・風土の刷新、強化	12.4
11位	既存事業	11.9
12位	グローバル化対応(グローバル経営)	10.4
13位	リスク・マネジメント	6.7
14位	研究・開発活動	6.7
15位	企業理念・経営哲学・ビジョン	6.5
16位	IT・情報ネットワークの構築・活用	5.6
17位	能力開発(知力向上)	5.2
18位	企業イメージ(コーポレート・ブランド)	5.0
19位	流通構造変化への対応	4.8
20位	コーポレート・ガバナンス	4.6
21位	企業間連携	3.7
22位	環境・資源問題	3.3
23位	ホワイトカラーの生産性	2.8
24位	社会との共生	0.2
25位	その他	0.2
	無回答	0.2

n=461(マルチアンサー) 単位%

### 現在(2003年)の課題認識

1位	財務体質(あるいは収益性向上)	34.7
2位	ローコスト経営	27.7
3位	事業化戦略・差別化戦略の立案	27.5
4位	売上高(あるいはシェア向上)	27.1
5位	CS(顧客満足)経営	25.6
6位	新事業・新商品	25.4
7位	スピード経営	15.1
8位	グローバル化対応(グローバル経営)	14.9
9位	企業文化・風土の刷新、強化	12.8
10位	研究・開発活動	11.1
11位	グループ企業再編(または連結経営)	10.7
12位	人事・処遇制度(システム)	9.6
13位	既存事業	9.2
14位	企業理念・経営哲学・ビジョン	9.0
15位	リスク・マネジメント	7.3
16位	企業イメージ(コーポレート・ブランド)	5.6
17位	IT・情報ネットワークの構築・活用	5.5
18位	コーポレート・ガバナンス	4.3
19位	流通構造変化への対応	3.8
20位	能力開発(知力向上)	3.6
21位	環境・資源問題	3.0
22位	雇用問題	1.3
23位	企業間連携	1.1
24位	社会との共生	0.6
25位	その他	0.9
	無回答	0.8

n=531(マルチアンサー) 単位%

(注1)「上場企業」について、2002年度はJASDAQおよび新興市場を含まず、2003年度は全国上場企業。

(注2)2003年度は「ホワイトカラーの生産性」を選択肢から削除し、「雇用問題」を追加。

## <経営上の重要課題>

### アドバイザーへの質問とコメント

#### 質問 1

2002年度本調査における、上場企業の「現在（2002年）の課題認識」と2003年度本調査における、上場企業の「現在（2003年）の課題認識」を比べると重視度が目だって上昇した項目は

「グローバル化対応（グローバル経営）」（12位（10.4%）→8位（14.9%））

「研究開発活動」（14位（6.7%）→10位（11.1%））

重視度が目立って下がった項目は

「人事・処遇制度（システム）」（7位（14.8%）→12位（9.6%））

となっています。

これらの点につき、ご意見やご感想をお聞かせください。

●競争がグローバル化しており、これに平行して協力メーカーもグローバル化していると思う。当社でも、協力メーカーは世界中に広がっており、その協力メーカー自体もヨーロッパと米国の合弁会社であるなど、グローバルな事業展開が拡大しているのを切実に感じている。

一方、グローバル化によって競争相手が拡大したために、差別化の必要性を強く感じており、差別化の戦略展開の中で研究開発を重視してきている。（機械製造業）

●グローバル化対応には2つの意味合いがあると思う。一つはボーダーレス化されたマーケットに対応していく為の生産・物流・販売戦略の立案と実行であり、もう一つは株式持合い制度や年功主義に代表される様な日本的経営のグローバル視点からの改革というものである。前者は対外的視点で後者は対内部的視点であるが、IT技術の進歩によってスピードアップ化されたグローバルな競争環境の中で、共にこれからの日本の企業にとって最重要課題の一つであり、順位があがるのは当然であろう。そしてグローバルな競争に勝ち抜く為には、当面はリストラや生産の海外移転等に対応するとしても最終的には差別化された商品・技術の創出が日本企業にとって不可欠である（2006年における最優先課題が新事業・新製品であるのと呼応する）。

その新商品・新技術を生み出す為には研究開発の活性化が不可欠である。人事・処遇制度の順位が下がったのはリストラが山を越えたという事を意味しているとも考えられるので、研究開発の順位が上がったという事はリストラを終えつつある日本企業が研究開発という攻めの視点に軸足を移してきている事を意味しているものと思う。（食料品製造業）

●ますますグローバル展開が必要といわれる今日、投資目的がはっきりしている「グローバル化対応（グローバル経営）」と「研究開発活動」の二項目の重視度が上昇していることは理解できる。いわば量と質のレベルアップが同時に必要だからだろう。

一方、「人事・処遇制度（システム）」が下がっているのは、重視されていないのではなく、人事制度などの改革が一段落してきたと見たほうが良いのではないか。昨今の報道を見ても、かなりの数の企業にいわゆる新人事制度が導入されたように感じられる。もちろん、その制度は絶えず進化しなければならないのは当然で、明年あるいは再来年にまたスコアが上昇することは十分に考えられる。

（広告業）

- 「グローバル化対応」に関しては、小売業・流通業の立場から言えば上位にランクされるのは当然である。二つの側面がある。

一つは、この2-3年で顕著になってきた外資大手小売業(コストコ・カルフル・ウォルマート・テスコなど)や流通業(メトロ)の日本参入である。小売業の経営は基本的にはドメスティックなものであるから、外資が参入してきたからといって黒船到来のような大袈裟なアクションをとる必要はない。しかし、彼らの持つグローバル規模の商品開発・調達力やローコストオペレーションのノウハウが、日本の風土のなかに上手く同化した場合には新たな強力コンペティターになり得る。

もう一つの側面は、海外への進出である。これは直接的な資本投資や買収のみならず、商品開発のソーシング先としても捉えるべきものである。特にWTOに加盟した中国を中心とした、先進諸国のみならず華僑資本も巻き込んだ激しい競争が強まることは間違いない。

「人事・処遇制度」がランクを下げているのは意外である。

高齢化が進むことが明白であるこの時代に、労働集約産業である小売業にとっては極めて重要な問題であり、“これを乗り越えなければ将来はない”くらいに思う。(小売業)

- 国内市場が低迷を続け、海外市場の重要性が増す、あるいは中国を始め海外との競争が激化する中で、グローバル化対応を重視する企業が増えたのは、うなずける結果である。またグローバルな競争力向上のためには製品そのものの競争力を高めること、製品の付加価値を高め、付加価値の低い安価な輸入品に対抗しようという戦略が重要であり、研究開発活動が重視されるようになったと考えられる。その意味で、グローバル化と研究開発活動の重視は相互に関連する動きと考える。

他方、人事処遇制度の重視度が下がっているというのは意外である。グローバルな競争が激化すればするほど、重要なのは人材であり、やりがい、働きがいのある人事処遇制度を従業員に提供することはきわめて重要である。もしアンケート通り、軽視する傾向があるとしたら、それは企業として考え直す必要があろう。(保険業)

- 「人事・処遇制度(システム)」については、ここ数年来、年功的人事・処遇制度からの抜本的脱却のための変革が進められて来たが、一応のピークが過ぎたように思われる。

一方、国際競争の激化により、「さらなる国際化」つまり、グローバルな経営体制や研究体制の確立が急務の重要課題として浮上して来ていると思われる。(医薬品製造業)

- いつまでも回復しない日本経済の中で、現状を肯定し、その中で生き残るためには、グローバル化の施策の重要性が増したという判断だと思ふ。

研究開発については、製品や技術で他社に先行しなければ、従来のように生きていけない危機感のあらわれだと思ふ。人事・処遇制度については、見直しが進み始めたことを示しているのではないか。

(機械製造業)



## ＜経営上の重要課題＞まとめ

### ■「グローバル化対応」の重視度が高まる

2002年度調査と今回を比較して、上場企業が「現在の重要な経営課題」と認識している項目をみると、大きくランクアップしたのが「グローバル化対応」と「研究・開発活動」である。

日本企業のグローバル展開は80年代後半から始まっているが、近年は中国進出に代表される生産の海外移転が進み、マーケットとしても「世界統一市場」が現実のものとなろうとしている。重点課題として「グローバル化対応」が上位に位置づけられるのも、もはや将来への準備ではなく、ボーダーレスな企業活動が日常化してきたことの反映であろう。

これは、単に経営的視野が外に向けられただけでなく、グローバル展開に即した社内環境の整備も同時に進行していることでもある。既に日本の人事制度や株式の持ち合いなどが見直され、グローバルな視点での経営改革は喫緊の課題となっている。

さらに、国内需要がいつ回復するとも知れない状況下においては、企業はグローバル市場へ積極的に打って出る姿勢が求められている。事実、ここ数年でいわゆる「勝ち組」と呼ばれた企業群は、いち早くグローバル競争に参加してきた。製造業に限らず、今後は流通業をはじめとする非製造業の企業でも、海外進出を視野に入れた活動が進むとみられる。

### ■グローバル市場へ向けた「研究・開発活動」

これまで多くの日本企業は、リストラや生産の海外移転で厳しい経営環境に対応してきたが、グローバル市場では競争相手はさらに拡大し、独創的で高付加価値な商品など他社との差別化とマーケティング戦略が企業戦略の重要な部分を占めるようになる。「研究・開発活動」が重視される背景には、国内市場だけでなく、そうしたグローバル市場への対応もうかがわれる。

卓越した生産技術で競争力をつけてきた日本の製造業は、今後は、独自性のある新製品・新事業の開発に取り組む必要が出てきた。3年後（2006年頃）の課題として、1位に「新事業・新商品」が予測されているのも当然のことといえる。産業空洞化への対応策として、高付加価値製品へのシフトは早くから提唱されてきたが、新製品・新事業の連続的開発をともに、より現実的な課題となって浮上してきた。MOT（技術経営）が注目を集めるように、半世紀にわたってモノづくりを基盤に経済成長を果たしてきた日本の進むべき道は、そこにあるとの認識はますます強まっている。

### ■“攻めの経営”への萌芽

一方、前回より大きく順位を下げた課題に「人事・処遇制度（システム）」がある。90年代後半から成果主義、目標管理、360度評価など、人事制度の見直しは多くの企業が取り組んできたテーマである。

人事制度の改定が成果をあげたか否かは、現時点では判断できない。人事分野の施策の成果を確認するには、ある程度の時間を要する。ただ全体として、リストラ（雇用調整）が山を越えて一段落ついたという状況と考えられる。

ただし、重点課題の1位「財務体質」と2位「ローコスト経営」をみる限り、日本企業の全体としては、いまなお“守りの経営”にあることは確認できる。すなわち、デフレ下において売上げ向上が難しいため、縮小均衡的な方向で収益力を確保しようとしている、と言える。3年後の予測が“攻めの経営”

---

に転じているといえることから、今回の調査は今、正に次なるフェーズへ脱皮を図ろうとしている、日本企業の姿が浮き彫りにされている。

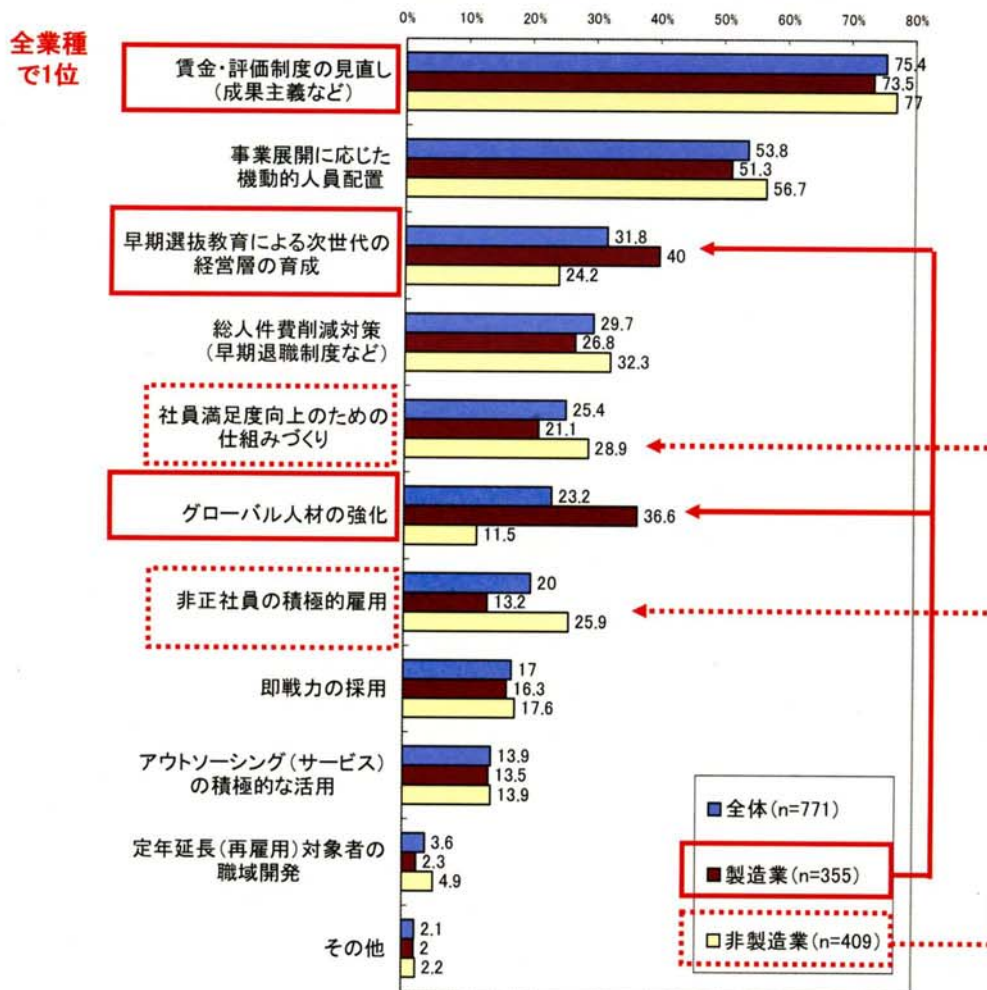
## 2-1. 人事・教育領域全般の課題

### ①人事・教育領域で特に重視している課題

調査結果の概要

全業種で特に重視している課題の順位は、  
 1位、「賃金・評価制度の見直し(成果主義など)」  
 2位、「事業展開に応じた機動的な人員配置」  
 3位、「早期選抜教育による次世代の経営層の育成」  
 となっている。  
 製造業では、非製造業に比べて  
 「早期選抜教育による次世代の経営層の育成」  
 「グローバル人材の強化」  
 の重視度が高い。  
 非製造業では、製造業と比べて  
 「社員満足度向上のための仕組みづくり」  
 「非正社員の積極的雇用」  
 の重視度が高い。

図表3 人事・教育領域で特に重視している課題(全体および業種別)



(マルチアンサー)  
 (注)全体(n=771)は業種無回答(7)を含む

## <人事・教育領域全般の課題> アドバイザーへの質問とコメント

### 質問2-1

非製造業では、  
「総人件費削減対策（早期退職制度など）」  
「非正社員の積極的雇用」  
同時に「社員満足度向上のための仕組みづくり」  
が大きな課題として認識されていますが、  
これらの関係をどのようにお考えになりますか？

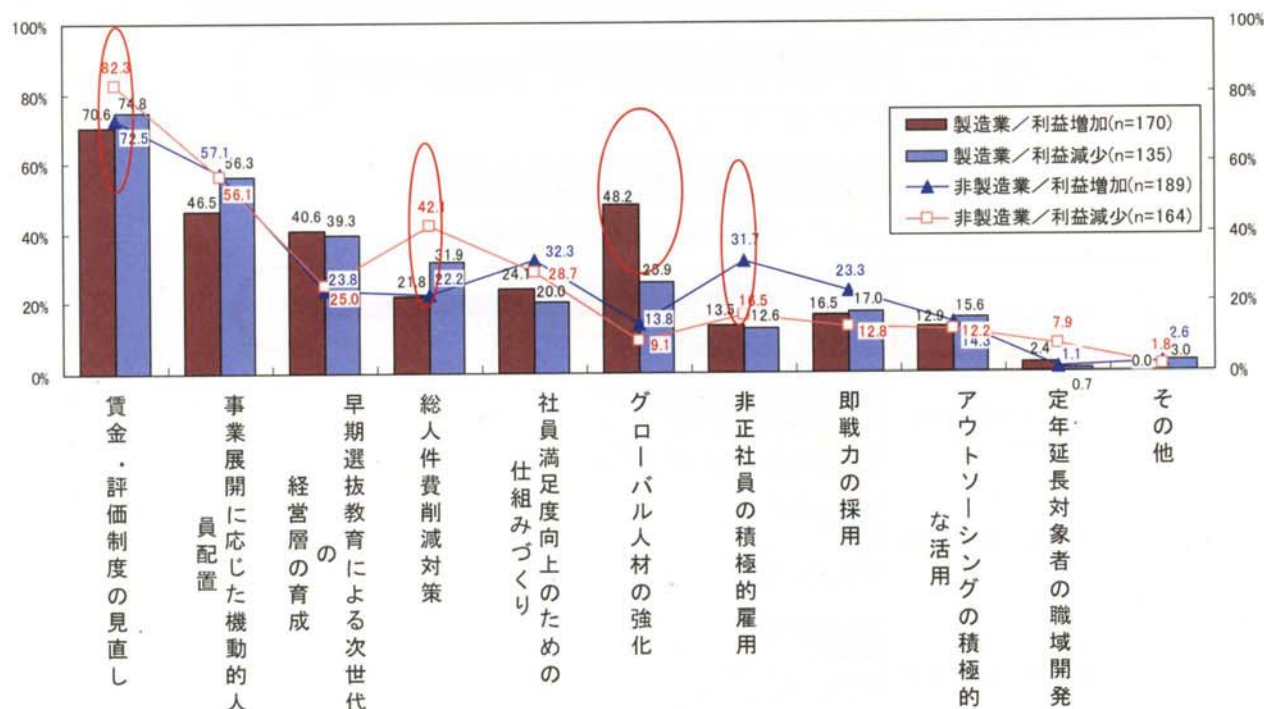
1. 弊社の場合は、団塊の世代の退職支援政策として過去3-4年早期退職制度を運用したが、これが一巡し、現在は63歳定年制度を前提に、社内・関係会社での活用が課題となっている。
  2. 事務的補助的業務については、アウトソーシングを含め、コア人材以外による対応が進んでいるが、コア人材については経験者採用（中途）などを増やすなどの方向に移っている。（卸売業）
- 小売業やサービス業では、売上高に占める人件費のウェイトが高く、収益向上のためには人件費の削減が至上命題である。このため、パートや派遣社員を積極的に活用し、人件費の節減に努めている。一方で、これら非正社員には長期安定的な保証が無いため、正社員のようなモチベーションを維持することは難しい。このため、非正社員に対する「社員満足度の向上」の仕組みづくりと、これによる生産性の向上が、人事管理上の大きな課題となっている。（建設業）
- 非製造業では、もともと人件費ウェイトが製造業より高く、人件費削減対策を重点にせざるを得ない。非正社員の雇用も人件費削減対策の一環としての位置づけであり、早期退職制度と性格的にはかわるところはないと考える。  
人件費削減対策が従業員のモチベーションアップにつながっているのであれば問題はないのだが、一部には優秀な人材の外部流出や、従業員一人当たりの仕事量は増えるが、給与は下がる状態から脱しきれない中で、従業員の生産性はアップしていない状況に気がつきはじめているのではないだろうか。経営責任のあり方と従業員の働き方とのギャップを埋めないと、企業活力が発揮されないとの気づきが「社員満足度向上のしくみ作り」という課題認識につながっていると考える。  
早期退職に血道を上げていると、若年層も将来の自分の姿とダブらせる可能性もありそうだ。（保険業）
- 非製造業にとっては労働生産性をいかに高めるかが利益の源となるが、業績の悪化により人員整理をせざるを得ない状況が顕著になったため「総人件費削減対策（早期退職制度など）」が課題認識されているのだと思われる。また、「非正社員の積極的雇用」は、固定費的な正社員を嫌い、業績によって変動費化できるパートタイマーの活用が進んでいることを示している。しかし、「非正社員＝能力の低い人材」となるとは事業収入が落ちてしまうため、残っている正社員も含め、「社員満足度向上のための仕組みづくり」を行って、会社への求心力を高め、良いサービスの提供を確保していこうとしているものと思われる。（陸運業）

- 
- デフレ経済の下、効率的な業務体制構築に向け、人件費抑制の取り組みが多く企業で行われており、その結果が「総人件費削減対策(早期退職制度など)」及び「非正社員の積極的雇用」の重視度合に垣間見られている。ただ、雇用形態の多様化に伴う非正社員の活用については、負の面ばかりではなく、その働き度合が企業活力の維持・向上に直結する正の面も多くあると考える。  
一方、少数精鋭の体制下においては、正社員一人ひとりの期待度が高まることに間違いなことから、社員の働き甲斐・モチベーションの向上(=E S 向上)の取り組みを企業が大きな課題と捉えつつあると考えられる。(陸運業)
  - 長引くデフレを背景として、今後とも企業の売上高の低迷や利益率の低下が予想されることから、特に販管費率の高い非製造業においては、早急なる経費削減策の実行により安定した収益体質を構築することが喫緊の課題であり、これらに関連する課題が重要視されるのは当然のことと考える。このことから、「総人件費削減対策」と並行して実施される人員削減により生じる人員の不足感に対して、人員の過不足に柔軟に対応できる「非正社員の積極的雇用」が重要視されているものと考えられる。また、急激な人員削減や人件費削減に対して、社員のモチベーションの低下が顕著であり、特に優秀な人材への対応が求められることから、「社員満足度向上のための仕組みづくり」が課題として認識されているものと考えられる。(金融業)
  - 総人件費抑制(早期退職制度、パート・派遣社員活用等)と、社員の士気向上(目標管理制度、カフェテリア制度等)の両立を目指す動きと考える。(電気・ガス事業)
  - サービス業や流通業(小売・商社・卸売)などの労働集約型の業種においては、総人件費削減対策のみではなく、労働生産性を向上させる為にも非正社員の積極的雇用と活用が重要課題として認識されていると思われる。加えて、非正社員の積極活用の前提として人事制度の見直しを含む社員満足度向上のための仕組み作り(非正社員に対するインセンティブ或いはモチベーション向上などの)の重要度が増していると考えられる。(小売業)

## ②人事・教育領域で特に重視している課題

調査結果の概要	<b>製造業</b> 3年前と比べて利益増加傾向の企業は、利益減少傾向の企業に比べて「グローバル人材の強化」を重視している課題としてとりあげる傾向が強い。
	<b>非製造業</b> 3年前と比べて利益減少傾向の企業は、利益増加傾向の企業に比べて「賃金評価制度の見直し」「総人件費削減対策」を課題として重視している。
	3年前と比べて利益増加傾向の企業は、非正社員を積極的に活用しようという傾向がみられる。

図表4 人事・教育領域で特に重視している課題(業種別・営業利益増減傾向別)



(マルチアンサー)

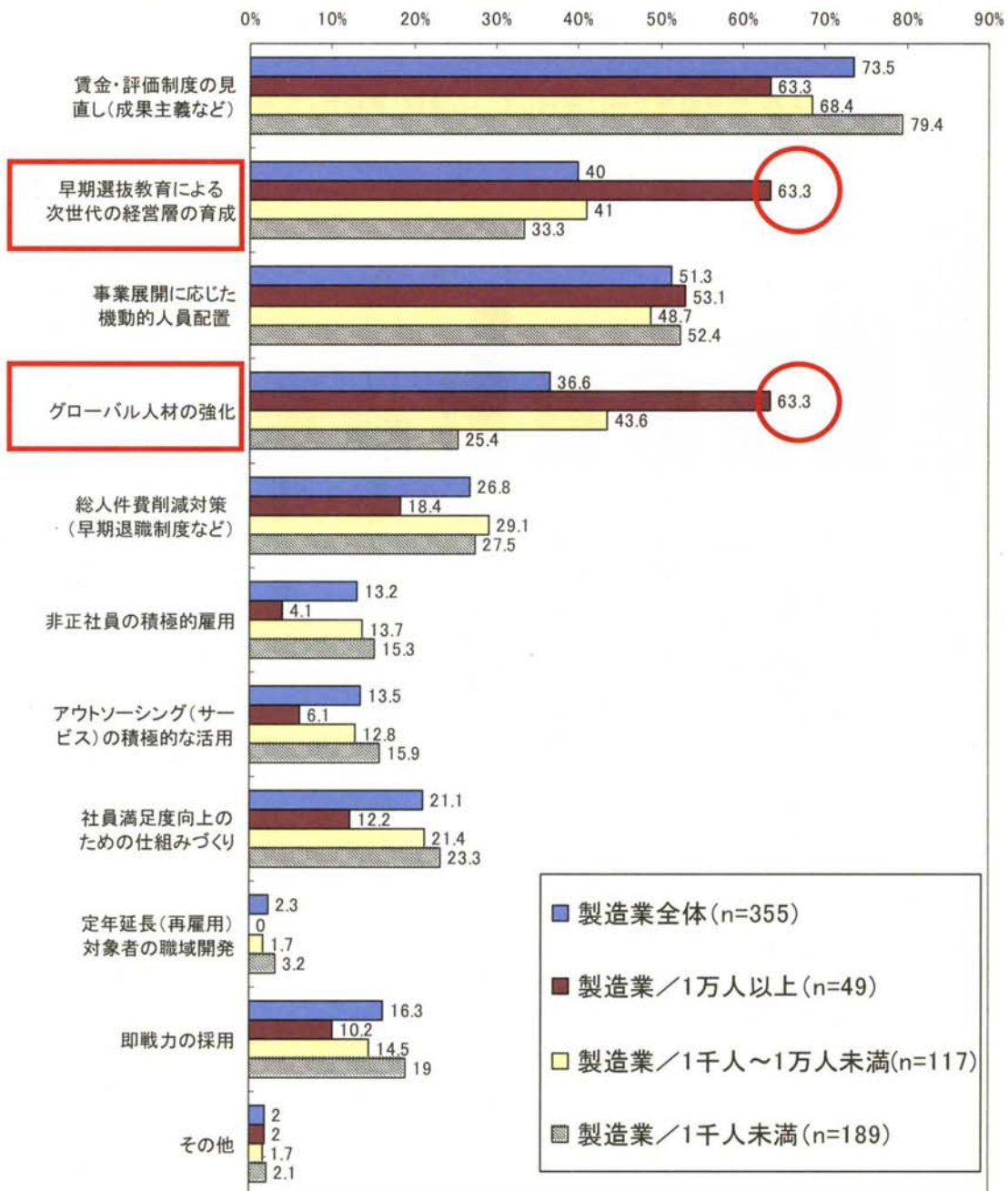
### ③人事・教育領域で特に重視している課題

調査結果の概要

#### 製造業

大規模企業(従業員1万人以上)では、中規模・小規模企業(従業員1万人未満)に比べて、「早期選抜教育による次世代の経営層の育成」「グローバル人材の強化」を課題とする傾向が突出している。

図表5 人事・教育領域で特に重視している課題(製造業・従業員規模別)



(マルチアンサー)

## <人事・教育領域全般の課題>

### アドバイザーへの質問とコメント

#### 質問2-2

製造業の大規模企業(従業員1万人以上)では、  
「早期選抜教育による次世代の経営層の育成」  
「グローバル人材の強化」  
が大きな課題として認識されています。  
この点につき、ご意見やご感想をお聞かせください。

- 企業においては、グローバル競争の激化とそれに対応したコア事業への特化により、従来の横並び的な社員教育から早い時期での優秀人材育成が必要となっている。これまで多くの国内企業は社員をその時々能力に見合った仕事に付け、その仕事を習熟させる過程の中で社員の優劣を確認し、より優秀な社員をステップアップさせていくという評価・処遇方法および人材育成方法を採用してきた。しかし、職務自体を価値評価し、それに見合う仕事ができる社員にその仕事を担わせる企業が増えてきた中で、従来の年功主義的な運用は通用せず、年令に関係なく優秀な社員をその能力に応じた仕事にダイレクトに付けていくことが必要となっている。  
このような運用をしていくためには、社員の能力をできるだけ早い時期に見極め、見極めた社員を選抜教育することで重要な仕事を担いグローバルに通用する人材を早期に育成していかなければならない。このような人材育成により、次世代の経営層に対してより多くの仕事を経験させることも可能となる。(医薬品製造業)
- 人材を平等に教育することは困難であることは誰しもが認識している。よりスピーディに国際的に対応できる人材を育成することが特に大規模製造業には求められている。それだけ意思決定に国際感覚が必要になってきたことの現れだろう。また、日産のゴーン社長の功績などグローバルな感覚で意思決定をして、成功を納めたことに対する評価が出たとも思われる。(その他製造業)
- 政治・経済のグローバル化が進んだ事への新たな対応として、グローバル人材の強化が必要とされている。併せて、スピードあるダイナミックな経営が要求されてくるが、その対応には柔軟な判断力が必要となる。欧米のみならず、アジアの企業経営者と比べても、年功序列型で育ってきた日本企業の経営者層の年齢構成は高く、次世代経営者として、若い人材を育てる必要性を感じている。(電気機器製造業)
- 1) 高度成長期の「作れば売れる時代」からバブル崩壊・失われた10年の「身を縮めていた時代」を経て、この間、多くの製造業は事業でビジネスリーダーを鍛える機会を充分持てなかった。また、「成功事例を参考に皆で頑張れば報われる」モデルから、「他人が気づかないビジネスチャンスを実現させるために、如何にして社内のリソースを有機的に組織しリードできるか」が重要になった。この役割を担うためには、未知の分野でも力の発揮できる若い経営者の出現が必須となり、少数の優秀な若手を意図的に配置・育成することが喫緊の課題となっている。



---

2) 製造業の大部分はグローバル経済に巻き込まれ、経営がグローバル経営にならざるを得ず、「グローバル経営」には「グローバル人材」は必須である。(化学品製造業)

●「早期選抜教育による次世代の経営層の育成」と「グローバル人材の強化」という2つの課題は密接にリンクしているものであり、グローバル展開を急ピッチに進めるにあたり従来の「海外勤務者の育成」にとどまらず、グローバルな視点で経営を実行できる人材の確保(採用・育成)が目下の重要課題であることから、上記の結果になったと思う。そのためには、日本人・外国人を問わず、従来の“時間をかけた”人材育成では間に合わず、早い時期から人を選抜して育成することが求められていると考える。(機械製造業)

●若いうちから「経営」を意識する社員を養成しておくことは重要である。高齢、高資格で実務は出来るが経営が出来ない社員が最も処遇に困る。ただ選抜する年齢(資格役職)をどこに置くのが良いか、実務を全く理解できない経営者もまた困る。

グローバル人材の必要性は言うまでもない。これは現場に慣れさせるのが一番早道である。これこそ若いうちが良い。当社では今年から海外グループ会社に若手研修生の派遣を実施しているが、海外出向者のローテーションもやりやすくなると思っている。(食料品製造業)

●20世紀型から21世紀型にパラダイムシフトが起こっており、高度成長における大量生産を前提にした、重厚長大な資産やピラミッド型の組織から、ITを駆使した軽くて速い、柔軟な経営が求められている。過去の成功体験にとらわれず、ITを使って柔軟に俊敏に、そしてグローバルに活動できる若々しいリーダーが求められているという認識のあらわれではないか。(電気機器製造業)

●教育は機会均等というやり方では有能な経営者は育たないという危機感のあらわれと思う。経営課題全般で「グローバル人材の強化」が重視されるのも当然の動き。外国語能力も必要だが、要は現地(の文化など)を理解して目線を合わせて(仕事の面では落として)話合い、理解させる能力が求められるのではないか。(輸送用機器製造業)

## ＜人事・教育領域全般の課題＞まとめ

### ■上場企業では人事分野の重要度が低下

今回の調査で、「人事・処遇制度（システム）」は「経営上の重要課題」認識では12位にランクされ、前回調査の7位から5つ順位を下げた。

「人事・処遇制度（システム）」は、ここ2年ほど、比較的、経営課題の上位に位置づけられてきたが、上場企業に限っていえば、課題全体の中ではひとまず落ちてきた領域だという状況がうかがえる。

### ■「賃金・評価制度の見直し（成果主義など）」が1位

90年代後半から大企業を中心に、人事・処遇制度の見直しが多数あったことは周知の通りである。総人件費削減と組織力強化を急ぐ企業にとって、年功序列型から成果主義への移行は優先課題の1つに数えられた。

2000年ごろには、成果主義の導入に多額の予算を割く企業が増えた結果、「人事コンサルティング・バブル」と呼ばれる状況まで生まれた。実際に成果主義の制度が動き出した企業の中には、運用面で問題にぶつかる場所もあり、2001年から2002年にかけては現場での運用を踏まえて制度を見直す動きもみられた。

今回の調査でも、人事・教育領域で特に重視する課題のトップにあがったのは「賃金・評価制度の見直し（成果主義など）」である。全体の75.4%という高い割合で重視されていることがわかる。

ただし、製造業の従業員規模別でみると、従業員規模が大きくなるにしたがって重視度は低下している。すでに制度改定を終えた企業群と、これから見直しに取り組む企業群とに、当課題における取り組み段階の差が表れている。

### ■次世代の経営層に求められるもの

また従業員1万人以上の製造業では、人事・教育領域で特に重視している課題として「早期選抜教育による次世代の経営層の育成」と「グローバル人材の強化」を重視する企業の割合が多い。「賃金・評価制度の見直し（成果主義など）」と同じ63.3%の企業が重視し、この3項目が同率トップとなっている。

なかでも「早期選抜教育による次世代の経営層の育成」は、重視される背景には、現在の企業が抱える問題点がいくつか想定できる。第1に、経営トップに期待される人物像の変化である。

いまは、経営層の若返りが求められている。日本の経営者は、海外に比べて年齢層が高く、それも高度成長期とバブル期に成功体験を積んだ経営者が多い。新しい経営環境への対応とグローバルな展開が重視される現状では、若くて柔軟性に富んだ経営トップが求められるのも当然といえよう。

早期選抜教育には、プロ経営者の育成という目的もある。従来の集団育成型のしくみは、長期にわたって機会平等による競争関係が維持されていた。ただし、そこからは経営に特化したプロフェッショナル人材は育ちにくい。仕事の専門性が高まる今日では、早い段階で経営者候補を選び出し、プロ経営者となるための学習機会を与える必要がある。

例えば、関係会社の経営や不採算事業の建て直しを担当させるなどである。社内ローテーションがあ

---

るといっても、通常の人事異動だけでは1人の社員が経験できる仕事の範囲には限界がある。従来のしくみでは部門代表者を育てる結果に終わりやすく、全社的な視点から経営判断を下せる人材が育ちにくい、という反省も含まれている。

特に、バブル期以降に入社した社員たちは、将来の経営に役立つ成功体験と失敗体験が乏しい。将来のトップ像を明確にし、必要な経営スキルを身につけるためにも、早期選抜による経営候補者教育が重要だという認識が高まっている。

#### ■非製造業は人件費削減と社員満足度の向上を急ぐ

非製造業では「総人件費削減対策（早期退職制度など）」、「非正社員の積極的雇用」、さらに「社員満足度向上のための仕組みづくり」が大きな課題として認識されている。

主として国内市場でビジネスを展開する非製造業は、長びくデフレ傾向からみても、飛躍的な売上増加は期待しにくい。非製造業は、製造業に比べて売上高に占める人件費比率が高いことも特徴であり、コスト削減策が総人件費に向うことは必然的といえる。人事・教育領域で「賃金・評価制度の見直し（成果主義など）」を強く認識しているのが、非製造業のうちでも利益減少傾向にある企業群であることも納得できる。

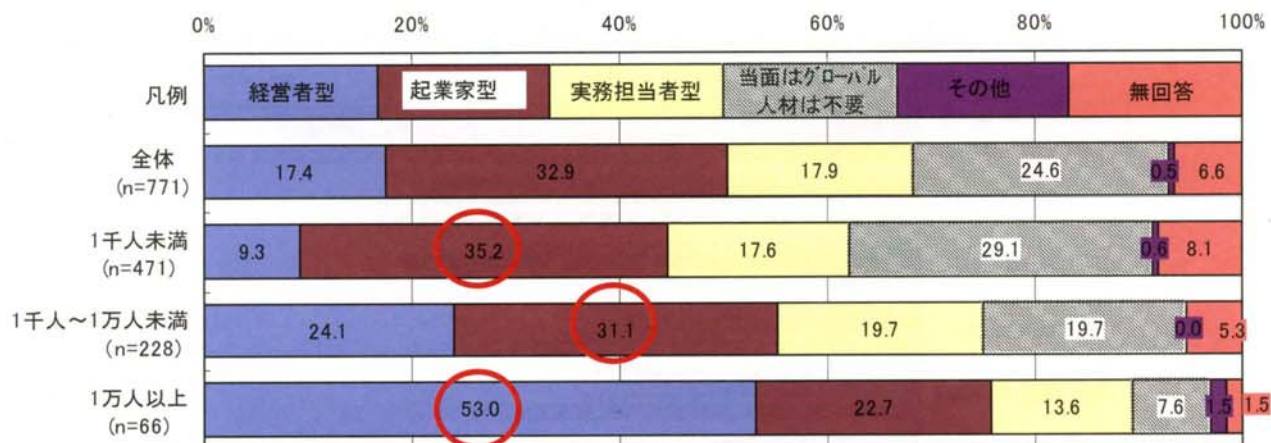
総人件費削減に取り組む非製造業では、正社員の数を減らし、パートや派遣社員を積極的に活用する企業が多い。そのような社内状況では、社員たちのモラルダウンが第一に懸念される。また非正社員のほうも、長期安定的な雇用が保証されていないことから、モチベーション向上は競争力に大きく影響する。したがって「社員満足度向上のための仕組みづくり」は、総人件費削減に起因するカウンター課題とみることができる。

## 2-2. グローバル人材の育成の課題

### ① 育成したいグローバル人材のタイプ

調査結果の概要	<p>大規模企業(従業員1万人以上)                  経営者型(海外拠点の経営者など)のグローバル人材の育成を求める企業が半数を越えている。</p>
	<p>中規模・小規模企業(従業員1万人未満)                  起業家型(新規事業の発掘・立ち上げ、グローバル連携プロジェクトのリーダーなど)の人材を育成したい傾向が強い。</p>
	<p>小規模な企業ほど「当面はグローバル人材の必要性を感じていない」と言える。</p>

図表6 育成したいグローバル人材のタイプ(全体および従業員規模別)



(注)グローバル人材のタイプは、以下の3つの選択肢を設定した  
 経営者型(海外拠点の経営者など)  
 起業家型(新規事業の発掘・立ち上げ、グローバル連携プロジェクトのリーダーなど)  
 実務担当者(海外拠点のオペレーションなど)

## ② 育成したいグローバル人材に求める要件(タイプ別)

調査結果の概要

グローバル人材のタイプに関わらず、最も求められているものがコミュニケーション力である。経営者型に求められている要件の上位5項目は以下のとおり。

- 1位「コミュニケーション力(自らの意思を明確に伝える)」 2位「リーダーシップ」  
3位「経営知識(ビジネススクールなどでの)」 4位「論理的な意思決定力」  
5位「タフさ(心身ともに) および 積極的な行動力」

経営者型は、他の2つのタイプに比べて「経営知識」「論理的な意思決定力」が求められている。

起業家型に求められている要件の上位5項目は以下のとおり。

- 1位「コミュニケーション力(自らの意思を明確に伝える)」 2位「積極的な行動力」  
3位「リーダーシップ」 4位「タフさ(心身ともに)」 5位「業界・商品・顧客知識」

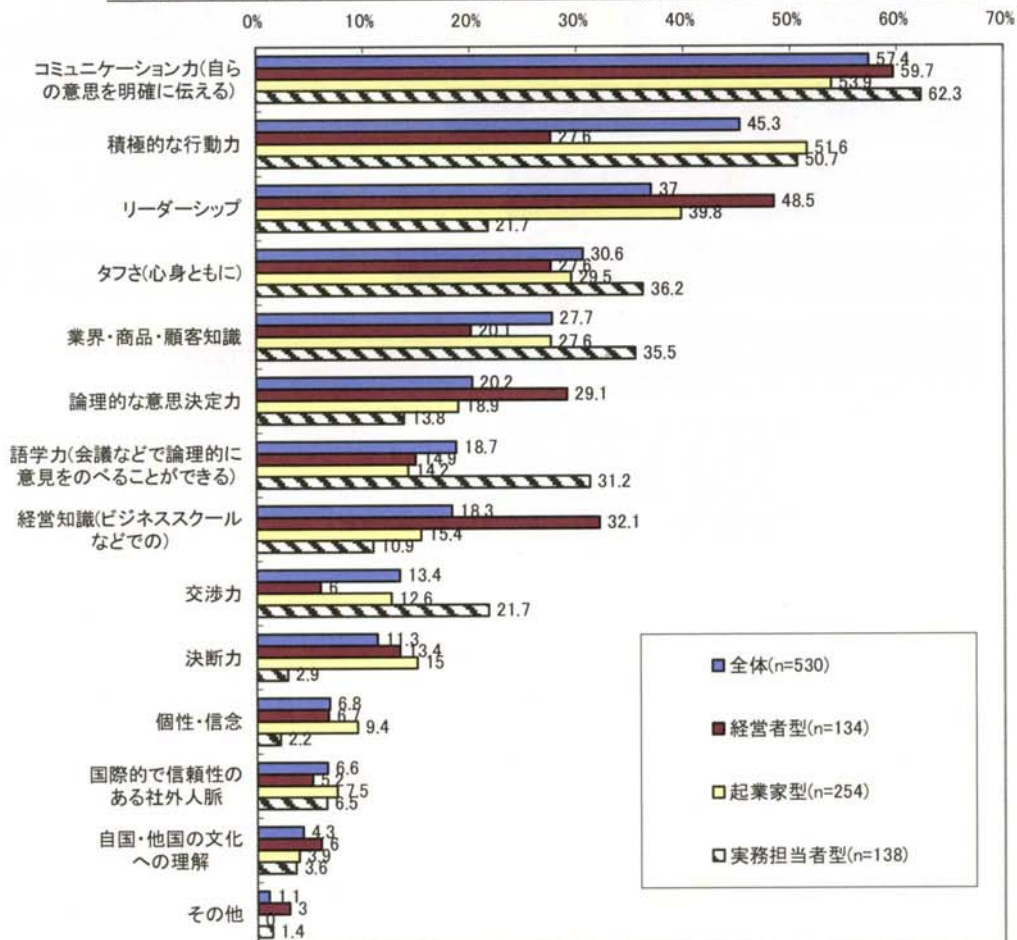
起業家型は、経営者型に比べて、「積極的な行動力」「業界・商品・顧客知識」を求められている。

実務担当者型に求められている要件の上位5項目は以下のとおり。

- 1位「コミュニケーション力(自らの意思を明確に伝える)」 2位「積極的な行動力」  
3位「タフさ(心身ともに)」 4位「業界・商品・顧客知識」  
5位「語学力(会議などで論理的に意見をのべることができる)」

実務担当者型は、他の2つのタイプに比べて会議などで論理的に意見をのべることができる「語学力」が求められている。

図表7 育成したいグローバル人材に求める要件(タイプ別および全体の合計)



(マルチアンサー)

(注) 全体(n=530)はその他のタイプ(4)を含む

## <グローバル人材の育成の課題> アドバイザーへの質問とコメント

### 質問3-1

グローバル人材の資質としては、総じて「コミュニケーション能力（自らの意思を明確に伝える）」が大きく求められるという結果がでています。

コミュニケーション能力を、更に具体的に解釈するとしたら、どのようなことだお考えになりますか？

経営者型（海外拠点の経営者など）、起業家型（新規事業の発掘・立ち上げ、グローバル連携プロジェクトのリーダーなど）、実務担当者型（海外拠点のオペレーションなど）のタイプによりこの違いはあるのでしょうか？

- 外国人とのコミュニケーションでは、「外国人とのコミュニケーション能力」に優れる必要がある。これは論理的に外国語のロジックに合ったコミュニケーション出来る能力を意味する。よく言われる、「はっきりとした表現」、あいまいな表現、婉曲な表現、また、意思決定方法、基本的に個人が責任を持つ、欧米流に対応するためには、グローバルに通用するコミュニケーション能力が必要になるため。いずれの職務も基本的に相互理解のために、共通であるが、経営者はさらに、「明確なビジョン、意思決定」を伝達するために経営者型に最も要求される能力といえる。（医薬品製造業）
- 文化・風習が異なる国において、理念の共有化を図るためのコミュニケーション能力は必要不可欠なものである。そして、その能力は語学が堪能であるというよりは、人間性の方が大きなウエイトを占めている。それは教養であり学識であり、温かいハートの持ち主が強いコミットメントを発することであると言える。（食料品製造業）
- 1. コミュニケーション力とは、自ら明確なビジョンを策定し、これを全従業員に徹底、かつ実行できる能力の事を指していると思う。特に成功している米国企業などでは上記能力を持った経営者が高く評価されている。これは言い換えるとリーダーシップ力と呼んでも良いかもしれない。  
2. タイプによる違いは明確にあるし、必要とされるタイプも置かれている時代により変わると考えている。特に昨今のような変革期にはやはり強力なリーダーシップを発揮できるリーダーシップを持った経営者タイプが求められていると思う。（電気機器製造業）
- まず、第一に現地においても部下を引っ張り、経営における基本的なビジョンを語る「リーダーシップ」が求められる。これが無ければ自らの意思、というものが形成できない。その次に語学力、ということになる。更に、カルチャーの認識が求められる。国・人種・文化・価値観の相違などを分かりつつグローバルにビジネスを行なうことも、コミュニケーション能力として必要だと思う。タイプによって違いはないが、強弱は大きく違い、担当者であれば失敗することによって体得できるが、経営層であればそうはいかないので、日本において既にそういう能力が発揮されている人の活用になると思う。出来れば若いうちに一度駐在を経験させておくことが肝要だと考える。社内にいなければ外部に求める事になると思う。（電気機器製造業）

- 
- 1. 国々における文化、歴史、宗教観等を理解した上でのコミュニケーション対応が求められる。自らの意思を明確に伝える、即ち現地人がこれを明確に受け入れるためには絶対条件と言える。  
2. 経営者型、起業家型、実務担当者型はコミュニケーション方法の違いはあるが、基本的対応は同じであるとする。（繊維製品製造業）
  
  - 高い目標を設定し、部下が納得してその目標達成に向け行動するように持っていきけること。もちろん自分の言葉でコミュニケーションできること。経営者は、監督能力。立上げ時は、リーダーシップ。実務担当は、相手と同じフィールドなので同等以上の能力があれば、尊敬を得られて、仕事は進めやすい。（繊維製品製造業）
  
  - 小さいころからディベートで鍛えられた外国企業の担当者や経営者と対等に渡り合うには、相手を「説得」したり「納得」させる能力が必要である。また、部下や従業員にも常に「自分の思い」や「経営状態」「方針」を語り、ベクトルをあわせる必要がある。これはとりもなおさず、「コミュニケーション能力」に他ならない。しかも商業国際語である英語でコミュニケーションできればこれに勝るものはない。したがって、グローバル人材の資質として求められるのは当然であろう。コミュニケーション能力にタイプの違いはないと思う。（建設業）
  
  - コミュニケーション能力には、自己の考えを論理的に表現する能力、自分と異なる考えを理解する能力、の二つの要素に大別されると思う。中でも、相手の考え方を理解するには、豊かな想像力と柔軟な思考能力が求められる。  
外国人とコミュニケーションを通じて信頼関係を築くことが重要であり、その役割は主に経営者型に期待すべきものと思う。（ガラス・土石製品製造業）
  
  - グローバル人材として3つのタイプに違いはある。  
経営者型は組織全体を有効に、機動的に動かすため、自己の考えを下に伝える「上意下達」のコミュニケーション力に加え、下の意見を吸い上げ組織全体のコミュニケーション能力を向上させる必要がある。  
起業家型は強力なリーダーシップを発揮し率先垂範で組織を引っ張るタイプなので、自己の考えを明確に下に伝えるカリスマ的能力が求められる。  
実務担当者型は自己の考えをわかりやすく周囲に伝えるとともに問題点・課題の抽出につき、周囲とフランクに意見交換できる資質が求められる。尚、いずれの型にあっても語学の素養のあることが前提である。（金融業）

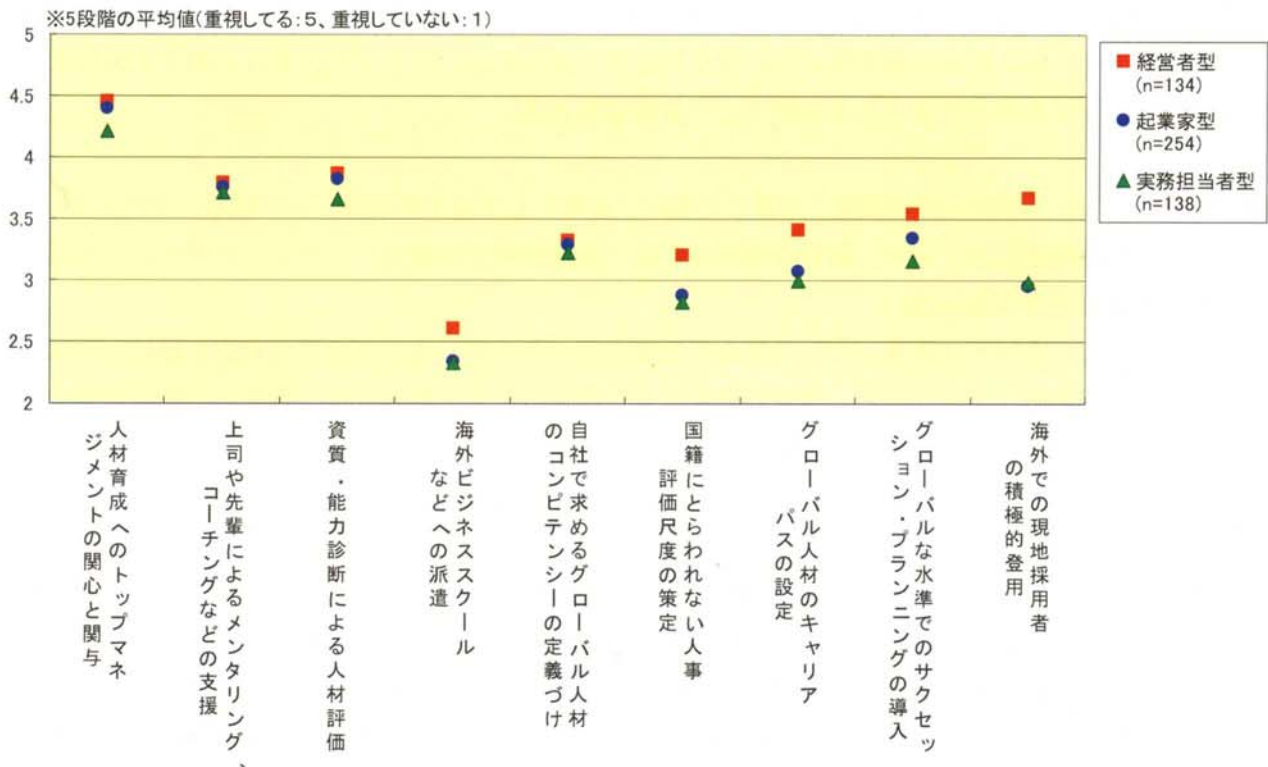
### ③ グローバル人材を育成するための施策・仕組みの重視度

調査結果の概要

グローバル人材の育成ための施策・仕組みは、タイプによらず、「人材育成へのトップマネジメントの関心と関与」が最も重視され、「上司や先輩によるメンタリング、コーチングなどの支援」「資質・能力診断による人材評価(アセスメント)」も重視されている。「海外ビジネススクールなどへの派遣」はあまり重視されていない。

各々の施策・仕組みの重視度は、おおむね各タイプとも差がないが、「経営者型」のグローバル人材を育成したい企業は「海外での現地採用者の積極的登用」を重視している。

図表 8 グローバル人材育成の施策・仕組みの重視度(タイプ別)





## <グローバル人材の育成の課題> アドバイザーへの質問とコメント

### 質問 3-2

グローバル人材育成の施策・仕組みにおいて、「海外ビジネススクールなどへの派遣」の重視度が低くで  
ていますが、選抜教育で育成をすればしたら、効果的な教育内容(プログラム)はどのようなことだ  
とお考えになりますか？

- 実務として海外で仕事をさせることが総合的なグローバル教育にもっとも適した方法だと思う。  
海外の協力メーカーで実習するのも良いと思う。当社でも、海外の取引メーカーのエリート社員の  
実習を引き受けたことがあるが、半年で日本人社員としても使えるようになった。(機械製造業)
- Off J TとO J Tをうまく組み合わせる必要があると思う。海外ビジネススクールへの派遣の  
場合、O J Tの部分が薄くなるきらいがあると思う。また、海外ビジネススクールへの派遣の様に  
Off J Tを、ある程度の期間集中的に行なわなくてはならないにしても、それが終了すれば直ちに  
O J Tに移行する事が肝要であると思う。(食料品製造業)
- 「海外ビジネススクールへの派遣」は総じて低く、全体としては「育成のトップ関与」「O J T」「人  
事評価」が重視度上位にあり、経営者型向けには「現地採用者の登用」「キャリアパス」「外国人の  
採用」を重視する傾向が強い。  
選抜教育には、人材の「発見」のシステムが先ず必要であるが、そこでは不公平感を避け、全体の納  
得性が必要である。さもないと、選抜の対象に入らなかった大多数の人は、会社への帰属意識やモチ  
ベーションを落とすことになる。企業業績は一握りの優秀者が多くの普通の人により支えられている  
構造が必要である。発見という意味でも、普通の人の中で、頭角をあらわした者をいかに早く発見す  
るかが問題である。  
「海外ビジネススクールへの派遣」は評価が低いだが、MBAの限界が指摘されており、学問で能力が  
上がるという見方は減っている。選抜教育カリキュラムの中で能力を高めるといよりは、将来は経  
営者になることを求められているという認識のもとに日々の行動を決め、限られた経験から幅広い能  
力を身に付け、経営者になったときの自信をつけさせる旅に出すことである。重要なのは、出す方も  
受けるほうも、お互いに教育という認識ではだめであり、特に受けるほうの自覚が必要である。(電  
気機器製造業)
- 担当者にしろ経営者にしろ、ビジネススクールでは一般知識しか学習できないし、実際はこれと大き  
く違っていることが多い。むしろ、トップマネジメントとの討議を重ねることによって、ビジョンや  
方針・戦略を理解させることが重要である。このようなプログラム作りが望まれる。その意味で、こ  
のアンケートでも「人材育成へのトップマネジメントの関与」が大きく重視されている結果が出てい  
るのだと思う。(電気機器製造業)
- 非日常体験や、異文化との触れ合い体験を通じて、人間としてのタフネスが上がるのが重要。語学

---

も同時に覚えられるので、海外ビジネススクールも悪くないが、ただ机の上の勉強をするだけならあまり効果は上がらない。

海外での人との触れ合い、討論、共同作業など、各種原体験が含まれていることが重要だと思う。（輸送用機器製造業）

● 1) MBAはあくまでも過去の他社の事例研修が中心で、現実の業務とは異なり一定の限界がある。実務に近いところで現実の仕事として設計することが肝要。たとえ小規模でも事業を任せ責任を持たせてその結果を評価することが大切。

2) 多くの人にはこのような教育はできないため、自ずと少数精鋭の若手を中心となる。要は、責任を持たせ小さくとも事業全体を考え経営する体験が大切。（化学品製造業）

● 1. 若い世代でのMBA取得と同様にExecutive Educationの重要性が高まっていると思う。

2. 単に知識やスキルを習得するのではなく、異業種・異文化の経営者と交流することの意味が大きいと考える。（卸売業）

● 海外ビジネススクールのカリキュラム内容はきわめて優れたものであり、個人的には、選抜教育の中で、コストの許す限り、派遣すべきものと考え。

重視度が低く出ているとすれば、コストの問題と派遣後も勤務してくれるかどうかへの不安が背景にあると思う。

選抜教育で重視すべきプログラムはMBA的な経営手法を短期間で教えることと自社の経営課題について考察するプログラムと考える。

最近、国内大学院でMBA教育を行うところが出ているが、画一的なプログラムを提供するのではなく、企業と連携し、個々の企業のニーズに応じたプログラムを提供すれば、評価が高まるのではないかと考える。（保険業）

● 職種・職位により、それぞれのニーズに適した育成プログラムが必要である。

研究関係: 選抜された中堅研究者の海外の研究機関での一定期間の研究経験・若手研究者の海外での学会への派遣によるグローバルな情報の収集。

生産技術関係: 海外関係会社での生産技術(技術事務を含む)を実体験させる。（医薬品製造業）

● 海外で活躍できる人材の一つの要素として、「自立できるか」がある。これは実戦で鍛えるのが一番である。

抜けが無いようにするには学校教育も必要だが、それと並行して実際に体験させるのが有効である。当社では3段階のステップを考えている。第一は、若いうちに海外会社に研修に出す(実務担当者)、次にマネージャーとして派遣する。3段階目は社長をやってもらう。これが終わると海外の経営が判る事業部長、役員となる可能性を持つことになる。この過程で自然に選抜されてくる。（食料品製造業）

- 
- 昨年9月、文芸春秋に掲載された「日本の優秀企業研究」の調査結果に「良好な成果を上げる企業の特徴として共通に観察できた事象」として「傍流の意味 — 自社を客観的に眺め、不合理な点を見つけられる経営者」の必要性が上げられ、いわゆる米国型の「形」の導入自体はあまり重要な要因ではないと分析されている。

いま必要なのは子会社や関連会社に早期に出向させ、経営者としての能力を磨かせ、自社や競争相手を客観的に分析する能力を持ち決断力を高めるような育成プログラムではないだろうか。教育を受けさせるのではなく、体験から実学として学ぶこと（OJT）とコーチングが人材育成で一番重要なことではないだろうか。（建設業）

## ＜グローバル人材の育成の課題＞まとめ

### ■大企業では「経営者型」のグローバル人材が求められている

製造業のうち利益増加傾向にある企業、さらに製造業で規模が大きいほど、特に「グローバル人材の強化」を重視している、という結果が得られた。

「グローバル人材」のイメージを掴むため、便宜的に経営者型（海外拠点の経営者など）、起業家型（新規事業の発掘・立ち上げ、グローバル連携プロジェクトのリーダーなど）、実務担当者型の3タイプに分け、グローバル人材像を探ってみた。育成したいタイプは、全体としては、起業家型が32.9%、実務担当者型が17.9%、経営者型が17.4%となり、起業家型が最も多かった。

しかし、企業規模別にみると、規模の大きい企業ほど、経営者型を求め、規模が小さくなるほど、起業家型の人材を求める傾向が強い。

グローバル人材に求める要件では、3タイプ共通して1位となったのは「コミュニケーション力（自らの意思を明確に伝える）」である。その一方で、「語学力（会議などで論理的に意見をのべることができる）」は3タイプとも5位以下となり、ここでいうコミュニケーション力が必ずしも語学力を前提としていないということが結果から読み取れる。「コミュニケーション能力は語学が堪能であるというよりは、人間性の方が大きなウエートを占めている」（食料品製造業）というものである。

### ■コミュニケーション力の前提にあるもの

日本国内のビジネスとは違い、グローバル市場へ参加していく場合には、企業ブランドや過去の実績は通用しないと考えたほうがよい。価値観も文化も異なる国や地域でビジネスを進めるには、相手の意思を正確にキャッチし、自分の意思を明確に伝えるコミュニケーション能力は不可欠といえる。「特にイエス、ノーをはっきり言えることが問われる」（広告業）というように、これまで日本人が苦手とされてきた明確な意思表示ができる人物像が描かれる。また、「第一に異文化を受容する心構え」（卸売業）というように、コミュニケーションの前提となる異文化を受け入れる姿勢や柔軟な思考は、グローバル人材の要件に必須といえる。

一方では国内と異なる経営環境にあるため、自分の考えや、現状認識、あるいはビジョン等を明確に伝えられなくてはならない。情報収集力や課題設定能力、論理的思考などもコミュニケーション力の前提にあると考えてよい。グローバル人材に求められるコミュニケーション力には、社外に対するものと、社内に対するものがある。様々なステークホルダーと、意思の疎通が図れるようなコミュニケーション力が必要とされている。

### ■早期選抜や現地採用も方法の1つ

グローバル人材育成の施策・仕組みについては、「人材育成へのトップマネジメントの関与と関心」が1位となった。将来ビジョンの中でグローバル展開が大きな位置を占めている企業では、グローバル人材の育成は企業の将来を左右しかねない重要テーマである。各事業部門や人事部門の範囲ではなく、トップマネジメントの関与や関心を必要とするのは、当然のことと言えるであろう。

2位は「資質・能力診断による人材評価」、3位は「上司や先輩によるメンタリング、コーチングなどの支援」となった。経営層の育成で早期選抜教育が重視されているのと同じように、グローバル人材

---

についても、早い時期に資質や能力から判断して人材を選抜し、専門教育と実践の機会を与えることが必要になるだろう。

また「経営者型」を求める企業では、「海外での現地採用者の積極的登用」の重視度が他の2タイプに比べて高かった。「経営者型」のグローバル人材は日本人とは限らないという考え方が表れている。社内で育成してくのとは別に、グローバル人材を採用するという方法も企業風土のグローバル化に役立つであろう。

育成の際に重要な点について、アドバイザーの見解は、おおむね「現地の業務の実践経験が最も重要」「海外の人との交流体験を通じた文化の理解とコミュニケーション能力の向上が重要」「前提条件としてビジネススクールで学ぶような最低限の問題解決・意思決定の知識は必要」「研修期間と費用の関係から短期の派遣が主となる」「ケーススタディは自社課題を扱うほうが良い」といったことが多くあがり、現地赴任によるOJTと短期のビジネススクール等への派遣の組合せが主流となりそうである。

### ■コア人材のグローバル化

グローバル人材に求める能力、およびその育成の施策を概観すると、グローバル人材の強化という課題の焦点は、「(日本採用の)コア人材のグローバル対応力強化」もしくは「コア人材を世界規模で採用・登用・配置すること」と言えそうである。

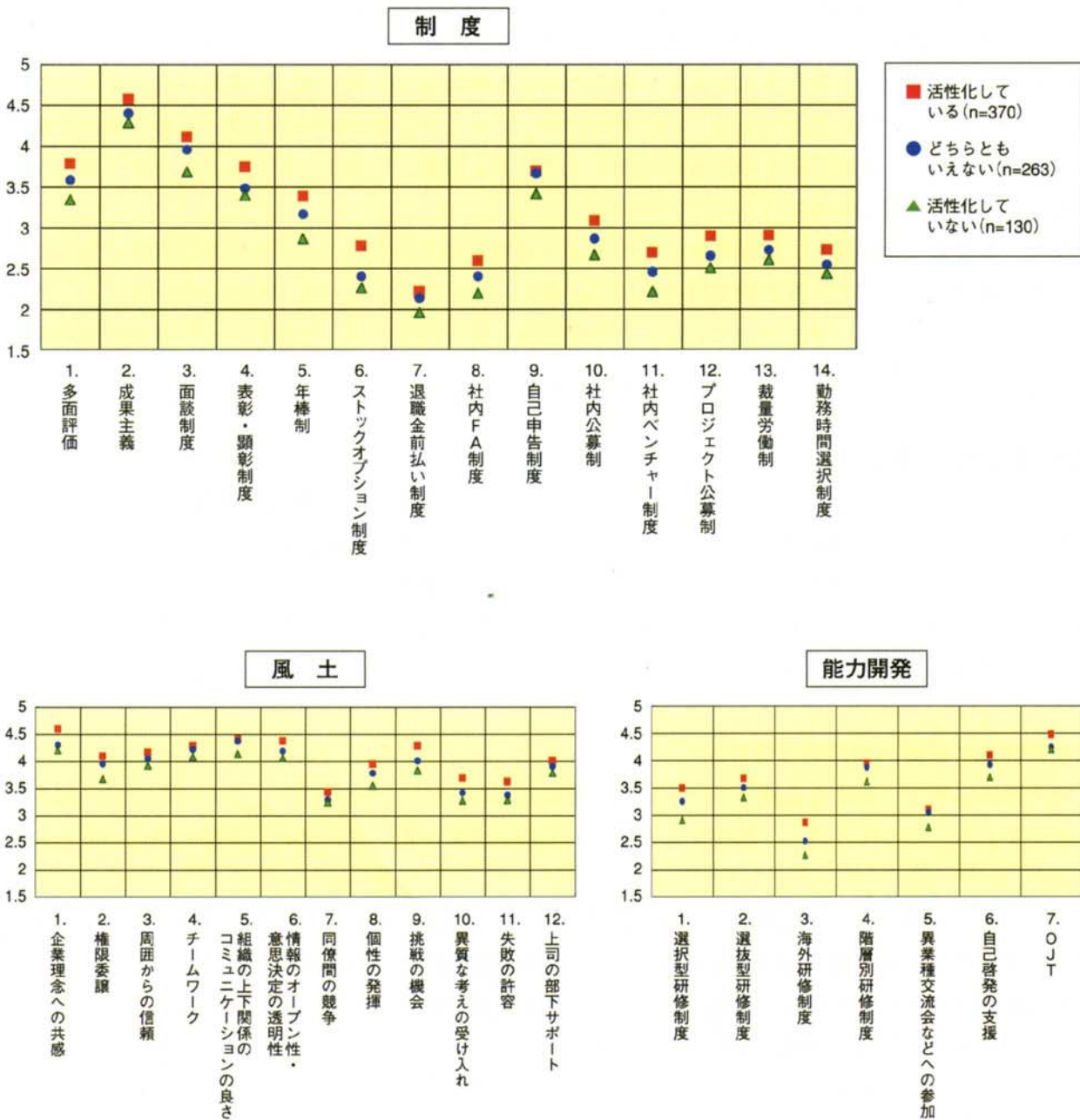
グローバルなビジネスの展開の段階は業種・業態、個々の企業によって様々であるが、企業の将来を託すコア人材には、グローバルな社会に対応することが「当たり前」の能力として求められつつある。

## 2-3. 組織活性化の課題

調査結果の概要

組織の活性化(従業員のモラルアップ)について、「制度」14項目、「風土」12項目、「能力開発」7項目の質問を設けた。回答者全体が各項目の重要度についてほぼ同様の認識をもっている。全項目のうち、最も多くの回答者が重視していると答えたのは「成果主義」。風土に関して課題といえるのは、「挑戦の機会」が高いわりに「失敗の許容」が低い。能力開発の中で「あまり重視していない」「重視していない」という回答が多かったのは「海外研修制度」である。この項目は、「活性化している」企業と「活性化していない」企業の開きが最も大きくあらわれた。

図表9 組織活性化のために重視する項目  
※5段階の平均値(重視している:5、重視していない:1)



## ＜組織活性化の課題＞まとめ

### ■組織活性化に有効とみられる成果主義

組織の活性化（従業員のモラルアップ）は、前回調査で「事業領域の課題」として3位になっている。そのため、今回は1つの調査項目として取り上げた。

アンケートでは、「制度」について14項目、「風土」12項目、「能力開発」7項目の質問を設けた。各項目とも、自社が「活性化している」と答えた企業と、「どちらともいえない」「活性化していない」と答えた企業とのあいだに大きな開きはみられなかった。その点で、回答者全体が各項目の重要度についてはほぼ同様の認識をもっているということがわかる。

全項目のうち、最も多くの回答者が重視していると答えたのは「成果主義」である。個人の成果を重視する制度は、組織活性化にきわめて効果的だと判断されている。

成果主義が広がりを見せた当初、一部で「職場内の協調という点でマイナスではないか」という指摘があった。自分の成果を重視するあまり、周囲に対する補助的な仕事や集団の成果がないがしろにされるのではないかと、という懸念である。この考え方は、アメリカ企業が80年代に個人主義を強めた結果として競争力を失い、90年代にその反省からチームワークを強調して復活を果たした、という見方にも影響を受けていると思われる。

なお、組織活性化に関し、組織風土としてあまり重視されていないのが「同僚間の競争」である。成果主義を重視する一方で、社内競争はそれほど必要としていない。むしろ「チームワーク」と「周囲からの信頼」のほうが高い値を示している。これを矛盾と捉えるよりは、組織力という日本企業の強みを活かす形での成果主義が望まれているとみたほうがよい。

### ■脱・減点主義の重要性

組織風土に関して課題といえるのは、「挑戦の機会」が高いわりに「失敗の許容」が低い点である。仕事へのチャレンジは奨励するが、失敗は許さないという風土では、次世代のビジネスリーダーは育ちにくい。特に30代以下の世代は過去10年以上にわたって成功体験を積む機会が少なかった。近い将来、リストラ中心の守りを固める経営から攻めの経営へと転換する時期がくるとすれば、より積極的に挑戦を促すような風土づくりが求められてくるであろう。

### ■長期の海外研修への期待は弱まる

能力開発の中で「あまり重視していない」「重視していない」という回答が多かったのは「海外研修制度」である。この項目は、「活性化している」企業と「活性化していない」企業の開きが最も大きく表れた。

グローバル人材の育成は課題として強く認識されているにもかかわらず、その教育手段として海外研修への期待はそれほど高くないことがわかる。一時のMBA派遣ブームが企業に成果をもたらしたかどうかは議論のあるところだが、現在は日本の大学でも社会人向けの経営学コースが増えているため、教育研修を目的とした海外派遣はそれほど重視されなくなったということもできる。短期の海外視察や海外研修は別として、長期の海外留学などはその役割が見直されていると言える。

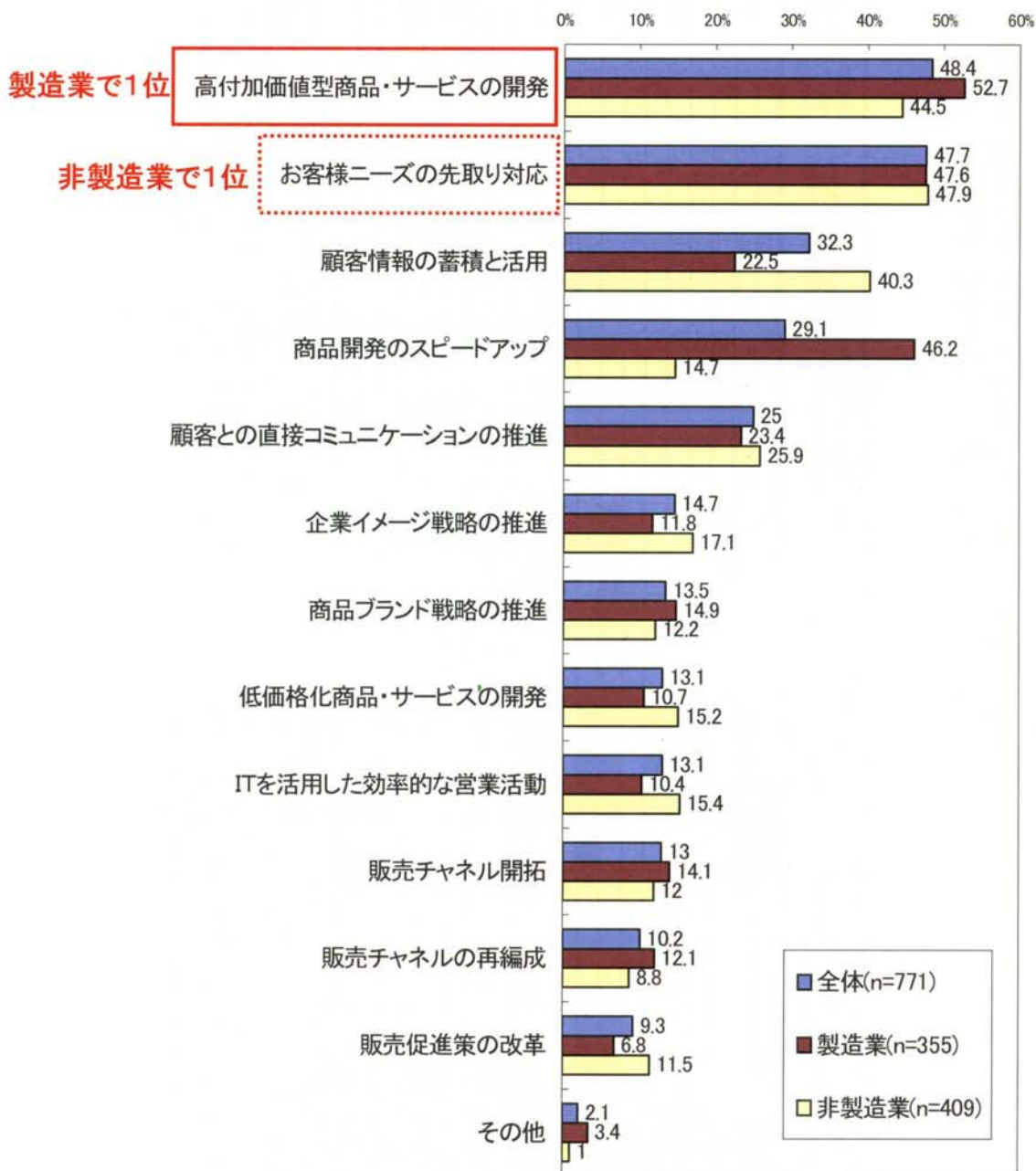
### 3. 営業・マーケティング領域の課題

#### ① 営業・マーケティング領域で特に重視している課題

調査結果の概要

製造業では「高付加価値型商品・サービスの開発」が1位、非製造業では「お客様ニーズの先取り対応」が1位となっているが、業種によらず、「高付加価値型商品・サービスの開発」「お客様ニーズの先取り対応」が大きな課題となっている。  
これらに次いで、製造業では「商品開発のスピードアップ」を、非製造業では「顧客情報の蓄積と活用」を特に重視している課題としている。

図表 10 営業・マーケティング領域で特に重視している課題(業種別)



(マルチアンサー)

(注) 全体(n=771)は業種無回答(7)を含む



② 営業・マーケティング領域で特に重視している課題

図表 11 営業・マーケティング領域で特に重視している課題(業種別)  
当該業種で1位の項目に網かけ

業種	課題	調査数	お客様ニーズの先取り対応	高付加価値型商品・サービスの開発	低価格化商品・サービスの開発	商品開発のスピードアップ	企業イメージ戦略の推進	商品ブランド戦略の推進	販売チャネルの再編成	販売チャネル開拓	ITを活用した革新的な営業活動	顧客情報の蓄積と活用	顧客との連携・コミュニケーションの推進	販売促進策の改革	その他	無回答
水産・農林・鉱工業		2	30.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0
食品製造		46	41.3	61.3	0.0	39.1	21.7	32.6	26.1	23.9	4.3	15.2	26.1	15.2	4.3	2.2
繊維製造		7	42.9	42.9	28.6	57.1	0.0	14.3	14.3	28.6	0.0	14.3	14.3	0.0	0.0	14.3
パルプ・紙・紙加工		10	30.0	70.0	0.0	50.0	20.0	0.0	10.0	20.0	20.0	10.0	40.0	0.0	0.0	10.0
化学製品製造		31	58.1	67.1	3.2	51.6	3.2	12.9	12.9	3.2	12.9	35.5	32.3	6.5	0.0	0.0
医薬品製造		15	33.3	53.3	6.7	26.7	13.3	6.7	0.0	13.3	26.7	46.7	33.3	20.0	0.0	6.7
石油・石炭製造		0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ゴム・プラスチック製品製造		13	30.8	61.5	23.1	61.5	0.0	23.1	23.1	23.1	23.1	7.7	15.4	0.0	7.7	0.0
鉄鋼・非鉄・金属製品製造		30	50.0	60.0	6.7	40.0	20.0	3.3	6.7	16.7	3.3	46.7	30.0	0.0	3.3	6.7
一般機械製造		25	48.0	56.0	12.0	52.0	0.0	4.0	4.0	32.0	12.0	24.0	4.0	8.0	4.0	8.0
精密機器製造		19	47.4	57.6	5.3	52.6	21.1	15.8	5.3	0.0	15.8	21.1	15.8	0.0	5.3	10.5
電気・電子機器製造		84	53.6	63.6	14.3	47.6	10.7	14.3	13.1	9.5	10.7	11.9	23.8	4.8	1.2	7.1
輸送用機器製造		44	45.5	36.4	20.5	47.7	6.8	20.5	9.1	9.1	4.5	18.2	27.3	6.8	4.5	11.4
その他製造		29	48.3	51.7	13.8	27.6	17.2	10.3	10.3	13.8	10.3	31.0	13.8	10.3	10.3	3.4
小売		71	47.9	35.2	16.9	9.9	15.5	14.1	4.2	4.2	16.9	34.9	29.6	25.4	0.0	2.8
商社・問屋・卸売		67	48.3	53.3	10.4	19.4	4.5	23.9	14.9	22.4	22.4	31.3	13.4	7.5	1.5	7.5
証券・金融・保険		24	37.5	45.8	0.0	8.3	16.7	4.2	29.2	12.5	12.5	12.5	33.3	4.2	0.0	8.3
不動産		15	46.7	60.0	6.7	26.7	20.0	6.7	0.0	6.7	26.7	46.7	20.0	0.0	0.0	0.0
土木・建設・建築		46	45.0	43.5	26.1	13.0	19.6	4.3	4.3	10.9	4.3	43.5	32.6	4.3	0.0	13.0
倉庫・運輸・物流		31	51.6	45.2	22.6	3.2	29.0	0.0	6.5	0.0	22.6	29.0	25.8	9.7	0.0	16.1
ソフトウェア		31	48.4	67.4	3.2	22.6	16.1	12.9	3.2	41.9	3.2	19.4	22.6	6.5	6.5	3.2
通商サービス		6	50.0	66.7	16.7	16.7	16.7	16.7	16.7	16.7	33.3	33.3	0.0	16.7	0.0	0.0
出版・放送・報道		8	25.0	37.5	0.0	0.0	25.0	25.0	12.5	0.0	25.0	50.0	25.0	0.0	0.0	25.0
輸送サービス		18	33.3	33.3	27.8	16.7	16.7	5.6	5.6	0.0	16.7	50.0	33.3	11.1	0.0	5.6
公共サービス		5	30.0	40.0	40.0	0.0	0.0	0.0	20.0	0.0	20.0	20.0	60.0	0.0	20.0	0.0
宿泊・飲食サービス		17	43.5	23.5	17.6	47.1	35.3	17.6	5.9	5.9	5.9	35.3	5.9	17.6	0.0	0.0
その他サービス		70	41.4	30.0	15.7	11.4	20.0	12.9	8.6	10.0	14.3	37.1	27.1	14.3	0.0	14.3

(マルチアンサー)

### ③ 営業・マーケティング領域で特に重視している課題

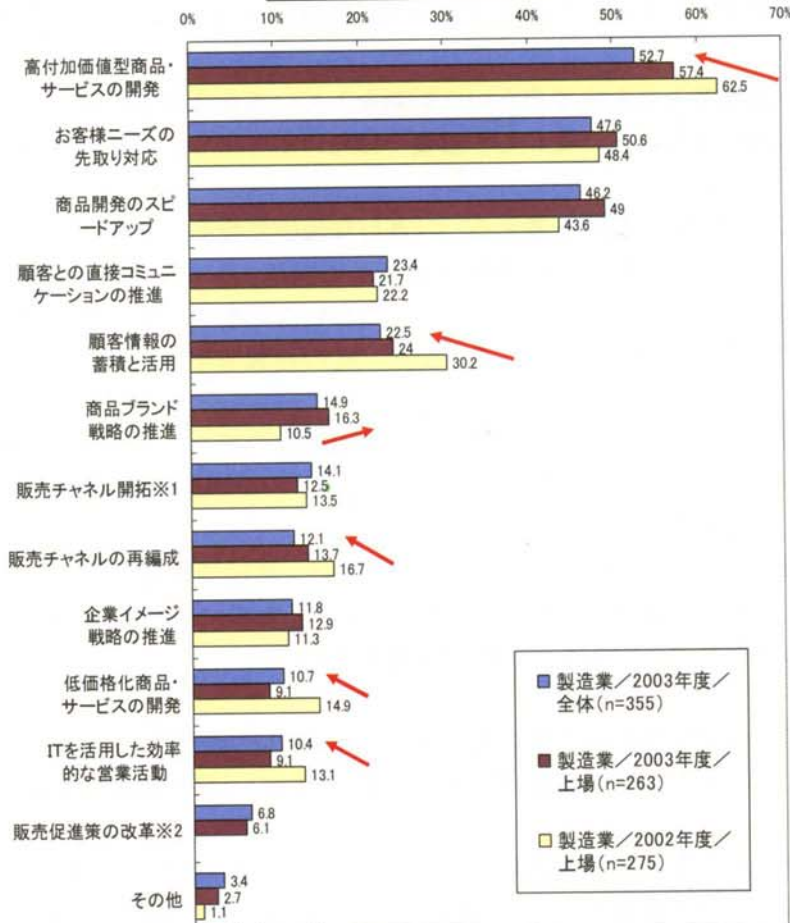
調査結果の概要

製造業について、2002年度の結果と比較した。  
当領域で、重視している課題の傾向は概ね大きな変化はないと言える。

重視している課題の上位のうち、前年度よりポイントが大きく変化しているものは、次の通りである。

ポイントが大きく上がっているのは  
「商品ブランド戦略の推進」  
逆に、ポイントが大きく下がっているのは  
「高付加価値型商品・サービスの開発」  
「顧客情報の蓄積と活用」  
「販売チャネルの再編成」  
「低価格化商品・サービスの開発」  
である。

図表 12 営業・マーケティング領域で特に重視している課題-2002年度と2003年度の比較  
(製造業全体および上場)



(マルチアンサー)

※1 2002年度は海外市場の販売チャネル開拓

※2 2003年度に追加した項目

※3 「上場企業」について、2002年度は JASDAQ および新興市場を含まず、2003年度は全国上場企業。

## <営業・マーケティング領域の課題> アドバイザーへの質問とコメント

### 問 4-1

2002年度本調査における、上場企業の「営業・マーケティング領域の課題」と  
2003年度本調査における、上場企業の「営業・マーケティング領域の課題」を比べると  
製造業の場合  
「低価格化商品・サービスの開発」の重視度が下がっていますが、「高付加価値型商品・サービスの開発」も同時に下がっています。  
この点につき、ご意見やご感想をお聞かせください。

- 差別化戦略上、高付加価値、サービス向上、低価格は重要な要因であるが、一度得られた顧客からの「信頼」の活用、つまり「ブランド」活用がマーケティング戦略の重要な要素となってきた。 (医薬品製造業)
- 日本の企業として国際的な競争力という視点で考えると「低価格化商品・サービスの開発」の重要度の低下は当然の傾向と思う。  
ただその中で「高付加価値型商品・サービスの開発」が下がっているのは低価格化からの対策で高付加価値＝高価格商品にチャレンジしたが思うようにはいかなかった、という現実を反映しているのではないかと思う。  
ただ、高付加価値＝高価格ととらえてそういう判断をしている企業が多いのではないだろうか？  
本当の意味としての高付加価値化は変わらず重要ではないかと思う。(その他製造業)
- 逆の回答結果が出てもおかしくないと思う。「高付加価値型商品・サービスの開発」「顧客情報の蓄積と活用」「販売チャネルの再編」と「低価格化商品の開発」はマーケティング上、軽視できない。しかし、差別化の切り札になるようなプランが出てこないのも事実。そこで「ブランディング」という総論的な回答にシフトしたのではないだろうか。(その他製造業)
- 身近では、まだ生き延びている項目なのだが、スピード経営のできている企業が多いのだろうか？  
「低価格化商品・サービスの開発」では、デフレ・スパイラルを加速するだけ、と学習したのか？ゲームの理論が浸透した結果だろうか？  
「高付加価値型商品・サービスの開発」をやってはみたが、高付加価値になっていない、と市場が判断したのか？価値＝機能／価格と信じて、機能をふやしたのに？なのか、既に成功・定着してしまったのか？どちらもありそうである。(電気機器製造業)
- 日本のような先進国が今後成長を継続する為には、やはり高付加価値型商品に注力せざるを得ないと考えているので、これが下がっている理由は良くわからない。(電気機器製造業)
- 低価格、高付加価値であろうと今売れる商品が何であるかが分からないのが現状である。  
何が売れるのかを探し、研究開発なくして価格、高付加価値もないと言う事ではないか？(電気機器製造業)
- 「低価格化商品・サービスの開発」の重視度が下がったことは、デフレの長期化により、低価格化戦略という消耗戦が限界にきていることを表わしているものと考え。また、デフレ経済の終焉を前提

として、一時期低価格化戦略に対抗した「高付加価値型商品・サービスの開発」が脚光を浴びたものの、景気回復に実感が伴わなかったことや、株式相場下落により消費者心理を冷ましたことから、高付加価値型商品・サービスへの関心が継続しなかったことが「高付加価値型商品・サービスの開発」の重視度を引下げた理由ではないかと考える。（金融業）

- 低価格化には限界があり、究極的には海外生産に移行すべき商品群である。  
一方、高付加価値型への需要は縮小する傾向にあり、開発しても大きな成果を期待しづらい。  
中程度の価格帯で機能やデザインの差別化を図ることが最も有効であるとの考えが強いと思う。（ガラス・土石製品製造業）
- 上場企業（製造業）は永続的成長が最大の目的であり、その結果として株主への高配当や、更には再投資も可能となる。低成長下においては、一層の高付加価値商品をタイムリーに市場投入することが永続性の源泉となる。従って、低価格化商品との棲み分けの中で、価値＝価格の上昇を追求することは最重要課題であり、重視度ダウンの結果については不可解。これからは高付加価値よりも、むしろ“唯一性、独自性（ブランド力向上）”の方が優勝劣敗時代により望まれるという前向きな意味か？（電気機器製造業）
- 経営に与える内外環境要因として「ボーダーレス化」と「デフレ経済下でのサバイバル競争の激化」により低価格競争による企業収益確保は難しくなっており、市場の成熟化や顧客ニーズの多様化の進展に対して差別化戦略としての「ブランド戦略の推進」が一層重要になってきている。（金融業）

#### 問 4-2

2002 年度本調査における、上場企業の「営業・マーケティング領域の課題」と  
2003 年度本調査における、上場企業の「営業・マーケティング領域の課題」を比べると  
製造業の場合

ポイントが上がっているのが

「商品ブランド戦略の推進」

ポイントが下がっているのが

「高付加価値型商品・サービスの開発」

「顧客情報の蓄積と活用」

「販売チャネルの再編成」

「低価格化商品・サービスの開発」

となっておりますが、これらの点につき、ご意見やご感想をお聞かせください。

- 近年のマーケティング界のヒットテーマはブランド戦略と言われている。ブランドイキティ（資産を如何に高め、消費者の指示を得るか。「皆が気にしているから私も…」と言う悪しき慣習の現れか。（その他製造業）
- 個々の商品の価格・機能よりも商品あるいは企業全体のブランドイメージの方が顧客にインパクトを与えるという考え方が主流になって来ていると思う。そういう意味で商品ブランド戦略の推進が上がっているのは納得できるが、高付加価値型商品、顧客情報の蓄積と活用、販売チャネルの再編成が下がっている理由はわからない。ただしこれらの施策は構築に大変時間のかかる策なので、もっと短期的に効果のある施策に注力したいという考えの現れかもしれない。（電気機器製造業）

- 商品での差別化が難しく、販売チャネルも大きく変化してしまったのでこのような結果になったのではないだろうか？顧客が商品より、それを提供する企業で選別する、という時代になりつつある。これは環境や社会的責任、全ての総合力がブランドに集約されているからである。ソリューション的な商品を顧客が求めるので、ブランド価値にとって、本来は顧客情報の蓄積と活用は重要なファクターだと思う。「お客様ニーズの先取り」にこれがあらわれていると思う。（電気機器製造業）
- 製造業における最近の商品ブランド志向が顕著にあらわれている。  
商品ブランドの価値によって、購買行動が行なわれる傾向の強さをあらわしていると思う。企業や商品のイメージ戦略的な宣伝・広報活動が増えている。単に商品を販売力で売り込む時代から、顧客が好むブランドを作り上げ、それを顧客自らが買いに行くと云う購買行動への変化が出てきていると思われる。  
単に高価、高品質と云うだけでなく、環境にやさしいクリーンな商品を持っていると云う優越感を刺激するような商品ブランドイメージの戦略の傾向にある。（輸送用機器製造業）
- ブランドは一旦確立すると、消費者は十分引き付けられる。たとえ、類似品的な要素、又は、大きな改良がなくても、ブランド力で売れる。これを狙って、ブランド戦略を立てているが、失敗すれば、リスクは高い。（医薬品製造業）
- 素材・部品でブランド価値を確立するのは難しい。高品質・高性能品の開発で高い評判を取っていくことを目指す。（繊維製品製造業）
- わが国の製造業は程度の差はあるが殆どの産業が成熟している。競争優位の戦略としてブランド戦略を進め、市場シェアをあげていきたいということではないか。本音としては高付加価値商品売りたいが、その前提としてブランド戦略があるのではないか。（輸送用機器製造業）
- 強力な商品ブランドの構築に成功した場合、その維持管理にかかるコストは、他の項目に較べ格段に有利と見ているのでは？（輸送用機器製造業）
- 「ブランド戦略の推進」が上がっているのは理解できる。中国の安物攻勢に対抗する有力な手段となり得るからだ。  
ポイントが下がった4つの事項については、下がった理由が私には分からない。今年以降も決して不要な事項ではないと思う。（ゴム製品製造業）
- ポイントが下がっているのではなく、当然のことであり、それを議論している時代ではないと言う事ではないかと考える。今から新しい物を作り出す時、会社としてのブランドイメージは効くと言う事だと考える。（電気機器製造業）
- コピー商品や輸入等で価格破壊が起こっている現状では、やはりブランド力が、一番販売力があることの証である。（ゴム製品製造業）
- 消費者のソフト重視、グローバル化の影響、それに最近の食品関係のブランド力の毀損等から、結果であるブランド力を、いかに高めるかに戦略重点が移行したのではないか。  
ポイントが下がっている項目の中にも、ブランド力の原因系が、少なからず含まれていることを考え

---

ると、より結果系重視といったところか。（精密機器製造業）

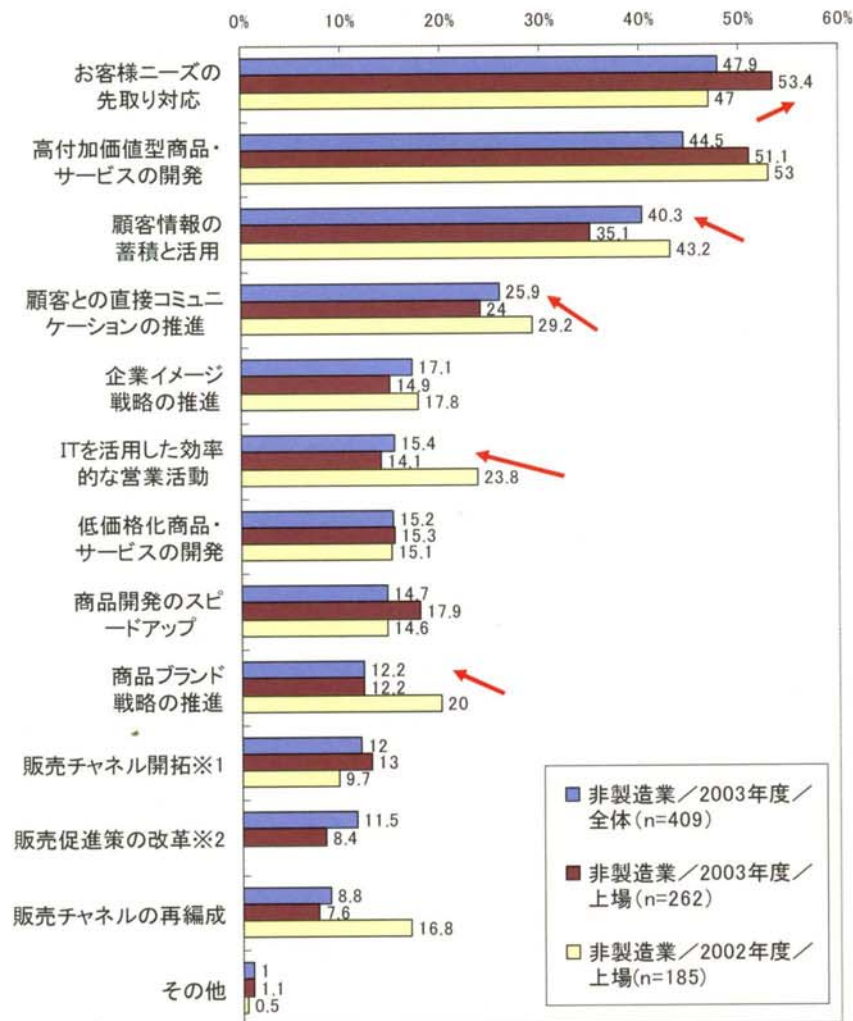
●ブランドの重要性への認識が高まっていることは、良いことだと思う。（輸送用機器製造業）

#### ④ 営業・マーケティング領域で特に重視している課題

調査結果の概要

非製造業について、2002 年度の結果と比較した。  
 重視している課題の上位のうち、前年度よりポイントが大きく変化しているものは、次の通りである。  
 全体との比較で、重視している課題の上位のうち、前年度よりポイントが大きく下がっているものは、次の通りである。  
 「顧客情報の蓄積と活用」  
 「顧客との直接コミュニケーションの推進」  
 「IT を活用した効率的な営業活動」  
 「商品ブランド戦略の推進」  
 ポイントが大きく上がっているのは  
 「お客様ニーズの先取り対応」

図表 13 営業・マーケティング領域で特に重視している課題-2002 年度と 2003 年度の比較  
 (非製造業全体および上場)



(マルチアンサー)

※1 2002 年度は海外市場の販売チャネル開拓

※2 2003 年度に追加した項目

※3 「上場企業」について、2002 年度は JASDAQ および新興市場を含まず、2003 年度は全国上場企業。

## <営業・マーケティング領域の課題> アドバイザーへの質問とコメント

### 問 4-3

2002 年度本調査における、上場企業の「営業・マーケティング領域の課題」と  
2003 年度本調査における、上場企業の「営業・マーケティング領域の課題」を比べると  
非製造業の場合

「お客様ニーズの先取り対応」のポイントが大きいにも関わらず、「顧客情報の蓄積と活用」  
「顧客との直接コミュニケーションの推進」などのポイントが下がっています。これらの点  
につき、ご意見やご感想をお聞かせください。

- POSなどのサンプルデータの信頼性や、顧客、特に消費者の心理が中々つかめないことが背景にあるような気もする。（卸売業）
- 前回ポイントが高い項目のうち、「お客様ニーズの先取り対応」以外のスコアが下がっていることはちょっと理解に苦しむ。いずれも課題が解決されているとはいいがたい項目ばかりである。設問の仕方なのか。例えば、「CRM」とか「One-to-oneマーケティング」とかの言葉を入れると印象が違うのではないか。（広告業）
- 「顧客情報の蓄積と活用」「顧客との直接コミュニケーションの推進」のポイント低下は、恐らく両者とも、「言うは易し行うは難し」ということではないだろうか。特に後者はシステム的に実施することが難しいことのあらわれのような気がする。前者はもう何年も言われ続け、まだ成功例が多くないことから活用の困難さが窺われる。しかし、顧客情報は、これからはクレジットカードやポイントカードの利用率・使用率が高まる中、間違いなくその活用の有効な仕組が構築されていくものと考えられる。（小売業）
- 「顧客情報の蓄積と活用」「顧客との直接コミュニケーションの推進」とも約3ポイント下がっている。この3ポイントに意味があるかが疑問である。下がった2項目は、上場企業においてコールセンターを中心とした仕組みの構築がレベルは別にして一定運営されているからだと考える。あえて3ポイントの意味を見出すとすると、顧客情報の蓄積と活用・分析レベルや顧客と直接コミュニケーションができていると思込んでいる姿勢の反映か。そうであるとする、お客様ニーズの先取りも、到底実現することは困難だ。（保険業）
- お客様ニーズを重視しなければならないという認識は重要かつ正しいものであるが、どうしたらお客様ニーズを正しく把握できるのか、その手法について迷いがあるのではないか。顧客に実際に聞いて最大公約数的な商品を作っても、さほど斬新なものにはならない。顧客に意外性と新鮮な驚きを与え、かつ、なるほどいい商品だと評価されるには、顧客に実際に聞くのではなく、企業が知恵を絞って考えなければならない、ということではないだろうか。（保険業）



- 企業は、顧客を個の単位で把握し、きめの細かいサービスの提供を目指してきたが、個人情報保護の流れを受けて、個の戦略が意外と難しいことに気付いた。よって、お客様を属性などで括ってニーズ分析する傾向に戻ったと思われる。（陸運業）
- 「お客様重視」というテーマについては、いずれの企業も重視し、「お客様ニーズの先取り対応」の必要性については理解しているものの、その方法・手段の選択において、迷いが生じている結果、具体的な手法についてのポイントが下がっていると考えられる。つまり、手段として、例えばデータベースが良いのか（＝顧客情報の蓄積・活用）、お客様相談室やコールセンターが良いのか（＝顧客との直接コミュニケーションの推進）、それともIT活用が良いのかなど、試行錯誤が行われている段階とみている。（陸運業）
- 今年度のアンケートでは、販売戦略の中でもできるだけ費用がかからず、成果につながる項目に注目が集まる傾向にあり、これまでの選択肢の減少分がそのまま新しい選択肢である「販売促進策の改革」の項目の選択につながっている。「お客さまニーズの先取り対応」や「顧客情報の蓄積と活用」といった項目は、マーケティングの原点であり、その重要性が低下することはないと思われるが、販売戦略の手詰まり感から、今年は長期的視点に立った項目からより効果に結びつきやすい項目が注目されたものとする。（金融業）
- 2002年度の調査結果において「顧客情報の蓄積と活用」「顧客との直接コミュニケーションの推進」の2項目については、営業利益増加企業より、営業利益減少企業の方が重視しているとの結果が出ている。この結果から見ると2003年の調査においては、調査対象企業の収益が改善傾向にあり「お客様ニーズの先取り対応」を重視する前向きな市場への先取り姿勢が出てきたのではないかと考えられる。尚当社で言えば「顧客情報の蓄積と活用」は重要なアクションプランになっている。（金融業）
- 例えば、会員制ポイントカード等により、顧客の囲い込みや顧客情報の蓄積を図っても、単なる会員数の増加は事務処理や経費の負担となってしまう。今後は、優良顧客の選別が重要な課題である。（陸運業）
- 2002年度には、ITベンダがCRMやピア・ツー・ピアを煽ったこともあり、それらへの関心が高かった。本年に入り、CRMによる効果の見直し論議が活発になり、ブームが沈静化してきている。また、2003年アンケート項目に「販売促進策の改革」が追加になり、こちらの項目にポイントが流れたとも考えられる。（情報サービス業）
- 「高付加価値型商品・サービスの開発」以下の4項目が大きく下がっていることから、「顧客情報の蓄積と活用」「顧客との直接コミュニケーションの推進」の2項目は、項目それ自体が下がっているのではなく、お客様指向型の販売促進策という意味も含め、2003年度新設された項目である「販売促進策の改革」（11.5%）に振り向けられた結果かと思われる。（小売業）

## ⑤ 営業・マーケティング分野の課題推進上の問題点

調査結果の概要

営業・マーケティング分野の課題で大きなポイントをしめた「高付加価値型商品・サービスの開発」「お客様ニーズの先取り対応」について、その推進上の問題点の自由記入を内容により分類したものが、下表である。

また、上位3分類について、代表的と思われるコメントを掲載した。

### ●「お客様ニーズの先取り対応」推進上の問題点（自由コメントを分類）

情報収集	107
社内組織・風土問題	56
人材育成・教育	55
情報の共有化、情報分析と活用	51
製品・商品開発	37
スピード	37
コストの低減化	28
顧客対応・コミュニケーション	26
技術力・営業力	20
競合他社との差別化	20
付加価値	12
投資(設備等)	9
情報発信力	7
市場開拓	6
その他	88
合計	559

■顧客情報のData化が立ち遅れており過去データの活用など全くできない。設備投資への資金配分が経営者の理解不足で出来ていない。(その他サービス)

■営業部員の情報収集・分析能力。(輸送用機器製造)  
■お客様のニーズの変化のスピードが速く、常に先取りの情報をキャッチすることが困難である。(食料品製造業)

■顧客の物流に対するニーズが、保管、在庫調整、輸送と一括したものになってきており、当社の対応としても、組織横断的な体制をとらなければ(全社的な対応)ならなくなっている。(倉庫・運輸・物流業)

■長きにわたってしみついた下請体質。(ソフト開発・情報サービス業)  
■お客のニーズと接する店舗部門とそれを意志決定する部門の組織との距離。(小売業)

■客先の真に要求するニーズを的確に把握する必要があり、そのためには客先との直接コミュニケーションが必須である。又、ニーズを的確に理解できる人材が必要である。(一般機械製造業)  
■販売員の育成。(小売業)  
■営業マンのヒアリング能力の強化。(通信サービス業)

●「高付加価値型商品・サービスの開発」推進上の問題点（自由コメントを分類）

人材不足・育成・教育	31
コストの低減化・利益水準確保	25
情報の共有化、情報分析と活用	24
販売戦略・販売チャネル	23
社内組織・風土問題	21
スピード	21
製品・商品開発	17
商品企画力	15
顧客対応・コミュニケーション	14
技術力・開発力	12
競合他社との差別化	12
情報収集	11
投資(設備等)	11
市場開拓	9
提案力	7
情報発信力	7
商品サイクル	6
生産力・生産制度	3
付加価値と価格バランス	3
社内部門間コミュニケーション	3
その他	45
合計	320

■優秀な人材の確保。(ソフト開発・情報サービス)  
 ■対応営業に親しんできた社員の思考を提案営業に転換させる教育に課題あり。(その他製造)  
 ■技術者の流動性が低い為開発に適した人材に担当させ難い。(一般機械製造)

■高付加価値商品としては、特定保健用食品の認可取得が望ましいが、認可にはコストと時間がかかる。(食料品製造)  
 ■高付加価値製品は設備投資や開発コストが嵩む割に製品寿命が短い。(化学製品製造)  
 ■低コストに向けた生産・調達方式の一層の深耕。人件費をはじめとする固定費・販管費の一層の削減。(土木・建設・建築)

■将来に顕在化させるニーズ(夢)を死蔵させることなく蓄積がどこまで出来るか。(医薬品製造・卸売)  
 ■複数の顧客ニーズを最大公約数化し、新製品開発に結びつけるマーケティングの仕組み作り。(ゴム・窯業・土石製品製造)  
 ■蓄積された情報を活用するための知識・経験・インフラ等の不足。(証券・金融・保険)

## <営業・マーケティング領域の課題>まとめ

### ■営業マーケティング領域の課題上位5項目

営業・マーケティング領域の課題認識では、1位「高付加価値型商品・サービスの開発」、2位は「お客様ニーズの先取り対応」、3位は「顧客情報の蓄積と活用」、4位の「商品開発のスピードアップ」、5位は「顧客との直接コミュニケーションの推進」となっている。

### ■製造業は「ブランド戦略」が順位を上げる

製造業の上場企業でみると、前回調査に比べてポイントが大きく上がったのは「商品開発のスピードアップ（3位）」と「商品ブランド戦略の推進（6位）」の2項目。逆に、ポイントが大きく下がったのは、「高付加価値型商品・サービスの開発（1位）」「顧客情報の蓄積と活用（4位）」「低価格化商品・サービスの開発（10位）」である。

特に「商品ブランド戦略の推進」は目立って順位を上げたが、機能・価格・デザインなど製品の特徴が、結果的に商品ブランドに集約されることの表れといえる。顧客情報の活用、製品の低価格化、などの取り組みは既にある程度の成果がみられ、次のステップとして、商品ブランドや企業ブランドによる差別化が優先課題として浮上したと判断できる。ブランド構築への取り組みが今後ますます重視されることは、容易に予想できる。

1位の「高付加価値型商品・サービスの開発」は、日本の製造業にとって今後の存在意義を問われる課題であり、今回はポイントが下がったとはいえ、長期的なテーマとして認識されていることは間違いない。

### ■非製造業は2位以下のポイントが下がる

非製造業では「お客様ニーズの先取り対応」が前回に較べて大きくポイントを上げた。その一方で、「顧客情報の蓄積と活用」「顧客との直接コミュニケーションの推進」「ITを活用した効率的な営業活動」「商品ブランド戦略の推進」などの項目は前回よりポイントを下げている。

顧客ニーズの先取りはいわば企業にとって普遍的なテーマであるが、市場の先行きが見えない現状ではますます重要度を増している。

ポイントを下げた項目はいずれも具体的な活動に結びついている。個々の企業では、顧客データベース、コールセンター、インターネット対応などの形で、取り組みが進んでいる最中である。すでに課題としての重要度が薄れてしまう段階には達していない。むしろ、各企業とも同様の活動を実施しているため、差別化要因になるとはいいがたい。

課題認識はあるものの、実際に成果を挙げているかという点でいまひとつ決め手に欠く、というのが率直なところだろう。取り組むべき課題は見えていても「その方法・手段の選択において、迷いが生じている結果」（輸送サービス業）だとみてよい。

## 4-1. 生産領域全般の課題

### ① 生産領域で特に重視している課題

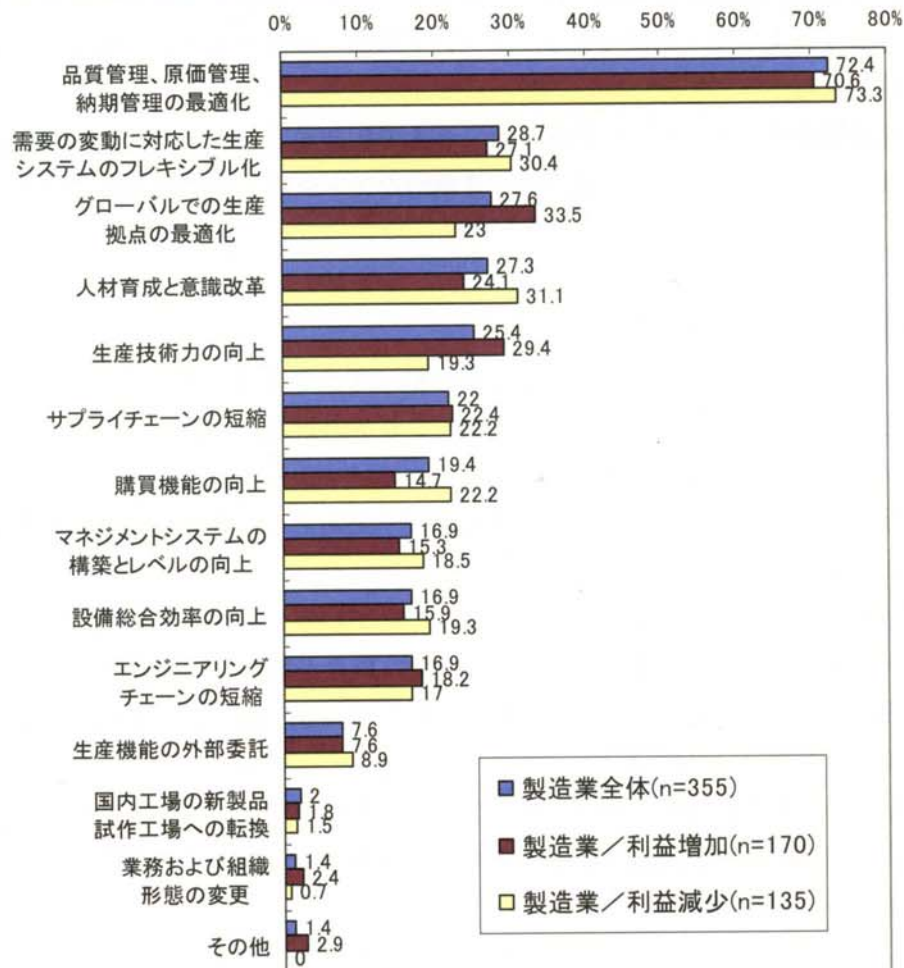
調査結果の概要

製造業についてのみ集計。全体的には圧倒的に「品質管理、原価管理、納期管理の最適化」が大きな課題になっている。

3年前と比べて利益増加傾向の企業は、  
 2位「グローバルでの生産拠点の最適化」  
 3位「生産技術力の向上(設備開発力、自動化、IT化など)」  
 になっている。

3年前と比べて利益減少傾向の企業は  
 2位「人材育成と意識改革(グローバル競争への対応など)」  
 3位「需要の変動に対応した生産システムのフレキシブル化」  
 になっている。

図表14 生産領域で特に重視している課題(全体および製造業・営業利益増減傾向別)



(マルチアンサー)

(注) 製造業全体(n=355)は営業利益横ばいおよび無回答を含む

## ② 生産領域で特に重視している課題

調査結果の概要

製造業について、規模別の特色をみた。

1位の「品質管理、原価管理、納期管理の最適化」は、規模別に大きな差があり、規模が小さいほど重視度が高い。

「グローバルでの生産拠点の最適化」は規模別に大きな差があり、規模が大きいほど重視度が高い。

大規模企業(従業員1万人以上)では、QCDよりグローバル化を重視していると言える。

中規模企業(従業員1千人以上~1万人未満)では、「品質管理、原価管理、納期管理の最適化」の重視度が圧倒的に高い。ついで、

2位「サプライチェーン(調達—生産—流通販売)の短縮」

3位「グローバルでの生産拠点の最適化」

4位「需要の変動に対応した生産システムのフレキシブル化」

などを重視している。

小規模企業(従業員1千人未満)でも、「品質管理、原価管理、納期管理の最適化」の重視度が圧倒的に高い。ついで、

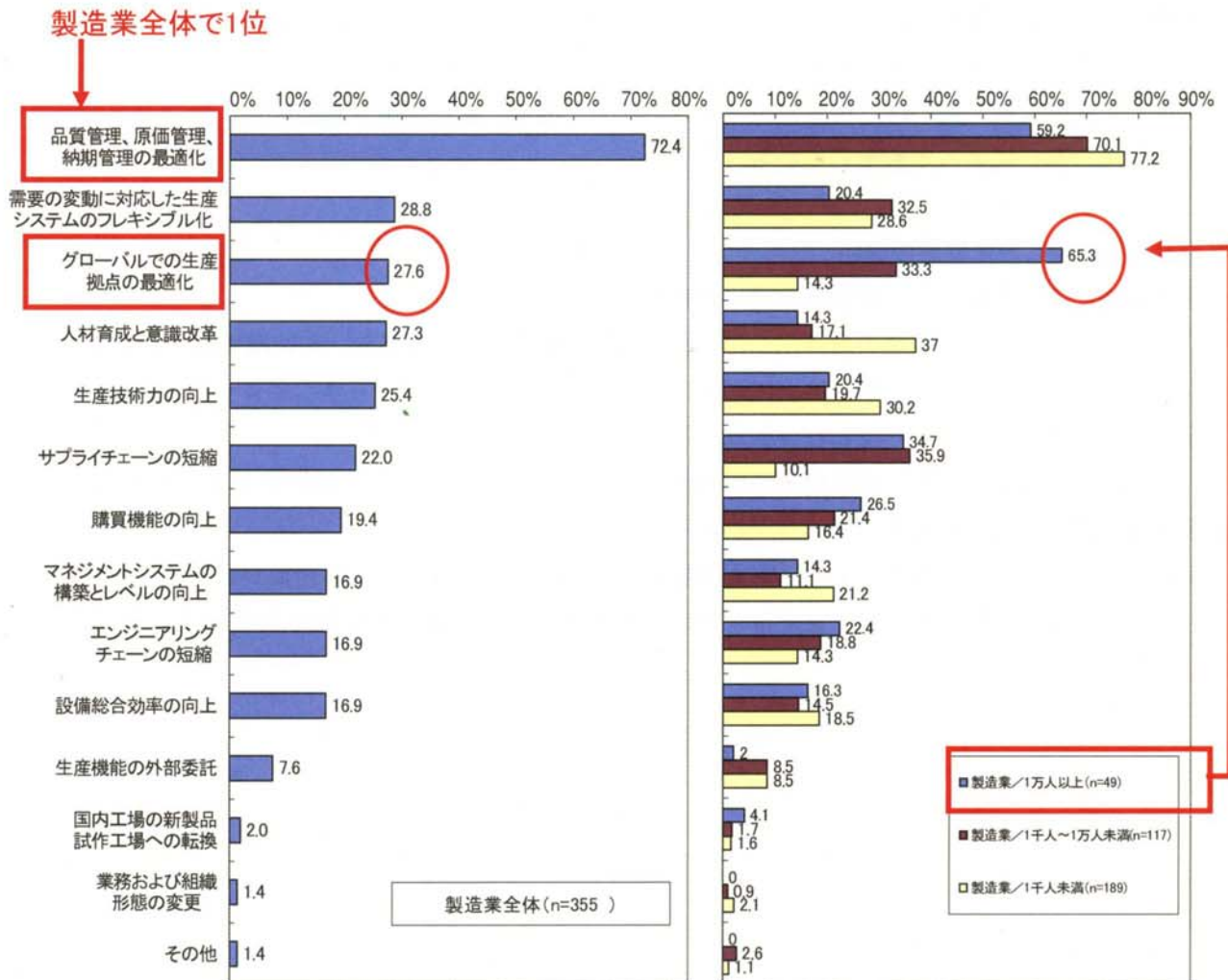
2位「人材育成と意識改革(グローバル競争への対応など)」

3位「生産技術力の向上(設備開発力、自動化、IT化など)」

4位「需要の変動に対応した生産システムのフレキシブル化」

などを重視している。

図表 15 生産分野の重要課題(製造業全体および従業員規模別)



## ＜生産領域全般の課題＞まとめ

### ■大規模企業ではグローバル化を重視

製造業全体では「品質管理、原価管理、納期管理の最適化」が72.4%で1位となったが、これらは生産領域にとって普遍的なテーマである。広く捉えれば、あらゆる生産戦略は品質・原価・納期の最適化を目指しているということもできる。その意味では、他の項目はそれを実現するための手段、現状で取り組むべき具体的施策だと読み取ることが可能である。

生産領域の経営課題は、他に比較して企業規模による違いが大きい。

従業員1万人以上の企業で最も重視度が高かった項目は「グローバルでの生産拠点の最適化」である。全体1位の「品質管理、原価管理、納期管理の最適化」より6ポイントも高い。

これには2つの見方が成り立つ。1つは、品質・原価・納期の最適化を突き詰めた結果、グローバル展開が必要になってきたという段階的な差である。全社的あるいはグループ全体の課題を解決する方法として、グローバルな生産体制を築いていくという意味である。

もう1つの見方は、大規模企業では品質・原価・納期への取り組みは長い蓄積もあり、十分に進んでいると判断されていることである。それよりも、これから先の長期的な生産戦略を進めるうえで、グローバルな生産拠点の展開の方が重要であるということである。

従業員1千人未満の企業では、「人材育成と意識改革」「生産技術力の向上」「マネジメントシステムの構築とレベルの向上」などの項目が1千人以上の企業に比べて重視されている。反対に重視度が小さいのは「サプライチェーンの短縮」である。

こうした課題認識の違いは、従業員規模だけでなく、開発、素材製造、部品製造、組立などを受け持つ生産領域の違いによっても生じている。

### ■利益の増減からみた課題の違い

企業業績による分類でも、重視度に違いが表れる。

「グローバルでの生産拠点の最適化」は、利益増加傾向の企業が33.5%、利益減少傾向の企業が23%となっている。業績による分類では、10ポイント以上の開きがある。いち早くグローバル展開を果たした企業に、好業績が多いということの表れとみられる。

「生産技術力の向上」も、利益増加傾向の企業が10ポイントほど高い。積極的な差別化要因として、生産技術が重視されているということがわかる。

反対に「人材育成と意識改革」と「購買機能の向上」は、利益減少傾向の企業が目立って重視している。積極的な投資に出るよりも、まずは“足元を固める”という直近の課題に取りくまざるをえない。

## 4-2. 国内工場の存続の課題

### ① 将来的に、国内工場の果たすべき役割

調査結果の概要

製造業全体および過去3年間国外生産が増加した企業について、国内生産の増加／減少別に、国内工場へ期待する役割の差異をみたものである。

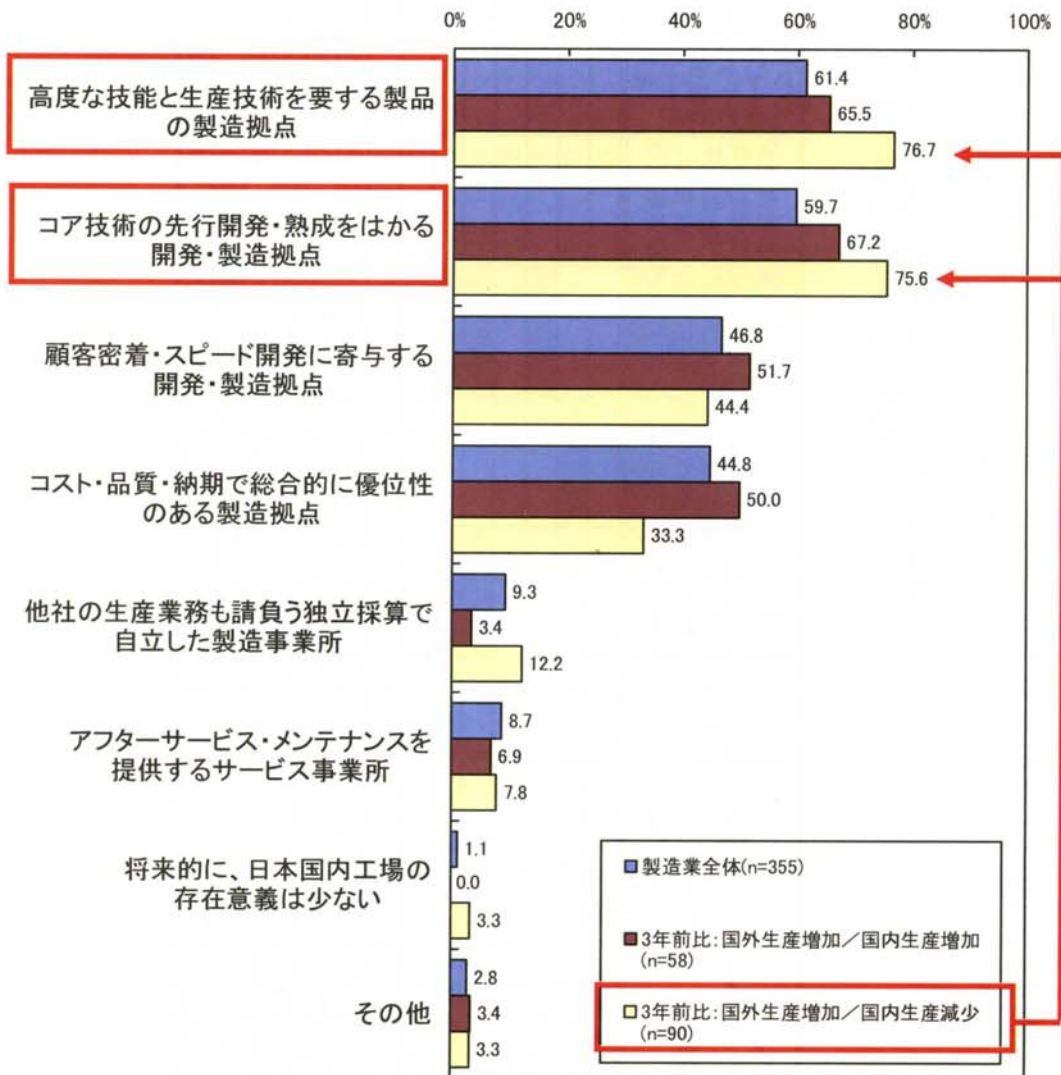
国内生産も増加させている企業に比べて、国内生産を減少させている企業は、今後の国内工場の役割について、

「高度な技能と生産技術を要する製品の製造拠点」(76.7%)、

「コア技術の先行開発・熟成をはかる開発・製造拠点」(75.6%)

を志向する傾向が強い。

図表 16 今後の国内工場の果たすべき役割(製造業全体および過去3年間国外生産増加企業)



(マルチアンサー)

(注) 製造業全体(n=355)は国外生産「変わらない」「減少」および無回答を含む



② 将来的に、国内工場の果たすべき役割

図表 17 業種別にみた、将来的に国内工場の果たすべき役割  
当該業種で1位の項目に網かけ

業種	調査数	将来的に、国内工場の果たすべき役割										その他	無回答
		コア技術の先行開発・熟成を促す開発・製造拠点	顧客密着・スピード開発に寄与する開発・製造拠点	高度な技術と生産能力を要する製品の製造拠点	他社の生産業務も請負う独立採算で自立した製造事業所	アフターサービス・メンテナンスを提供するサービス事業所	コスト・品質・納期で総合的に優位性のある製造拠点	将来的に、日本国内工場の存在意義は少ない					
水産・農林・鉱工業	2	50.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0
食品製造	46	39.1	54.3	47.8	10.8	2.2	45.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	8.7
繊維製造	7	57.1	28.6	71.4	14.3	0.0	28.6	14.3	0.0	0.0	0.0	0.0	14.3
パルプ・紙・紙加工	10	20.0	40.0	40.0	10.0	10.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	30.0
化学製品製造	31	57.7	58.1	67.7	19.4	9.7	58.1	3.2	0.0	0.0	0.0	6.5	6.5
医薬品製造・卸売	15	60.0	26.7	60.0	6.7	0.0	26.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	26.7
石油・石炭製造	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ゴム・窯業・土石製品製造	13	76.9	61.5	69.2	0.0	0.0	46.2	0.0	0.0	0.0	0.0	7.7	0.0
鉄鋼・非鉄・金属製品製造	30	46.7	46.7	50.0	10.0	13.3	73.3	0.0	0.0	0.0	0.0	3.3	10.0
一般機械製造	25	52.0	48.0	72.0	4.0	12.0	36.0	0.0	0.0	0.0	0.0	8.0	16.0
精密機器製造	19	73.7	52.6	73.7	10.5	15.8	42.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.5
電気・電子機器製造	84	66.7	47.6	58.3	8.3	10.7	34.5	0.0	0.0	0.0	0.0	1.2	9.5
輸送用機器製造	44	72.7	27.3	77.3	11.4	2.3	47.7	4.5	0.0	0.0	0.0	4.5	9.1
その他製造	29	62.1	55.2	58.6	3.4	20.7	48.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.3

(マルチアアンサー)

## <国内工場の存在の課題>

### アドバイザーへの質問とコメント

#### 問 5-1

この3年間に国外生産を増やししながら、国内生産を減少させる傾向のある企業は、国内工場の役割を明確にしようとしている傾向が見られます。

その役割は、

「コア技術の開発・製造拠点」

「高度技能・生産技術を有する製品の製造拠点」

である傾向がでていますが、この点につき、ご意見やご感想をお聞かせください。

- 日本国内の特質から来ている。低コスト安定生産品は海外の低人件費で生産、高い技術を要する、高付加価値品は技術力の高い日本人による製造により、コストが高くても高付加価値でグローバルな競争力と差別化が可能になる。（医薬品製造業）
- 大量生産型商品の生産が、人件費の安いand/or資源のあるand/orマーケットが伸びている国、に移管されていくのはやむを得ない。所謂生産の空洞化である。ただ日本企業として競争力の源泉である技術力が空洞化するのはどうしても避けなければならない命題である。その視点から「コア技術の開発・製造拠点」、「高度技能・生産技術を有する製品の製造拠点」としての国内工場の生き残りが必要不可欠であると思う。（食料品製造業）
- 国内生産を減少させる傾向のある企業が「コスト・品質・納期で総合的に優位性のある製造拠点」の評価が極端に低いという点にも注目する必要がある。日本の進出企業は、これらの純製造機能を海外工場に求めていることを示している。しかし、一方で中国も国家戦略により、「コア技術の開発・製造拠点」や「高度技能・生産技術を有する製品の製造拠点」を目指しており、日本は市場としての中国を大切にしながらも、技術・製造面ではせめぎあいに勝っていかなければならない。一般論でいくとこういう結論になるが、実情はもう少し複雑である。今までは、明確な考え方がなかったために、海外、特に東アジアに流出した技術が現在、多くの日本の先進企業の国際競争力を弱めている。従って、知的財産の保護、技術流出については、最優先の取り組みが必要である。企業は、自社のコアコンピタンスは何かを明らかにし、それを守る仕組みを先に持たないと、国内でコア技術を、高度技術を・・・と言ってみても掛け声だけに終わる。（電気機器製造業）
- 身近にそんな言葉が飛んでいたり、同業他社がそんな発表をしていたりするが、結局は人的資源と人的負荷を考慮したときに、現時点で選択可能な唯一のハッピーな解（らしきもの）である。（電気機器製造業）
- 商品、技術、生産技術のコアを創れる要素なので、日本の価値を高める意味で当然のこと。しかし、あまりにこれらのものを自分達だけで独占し、隠していくようでは見苦しい。理想を言えば、日本で生んだKnow-Howは、どんどん海外にも出していき、それらを上回るものを常に日本で生み出せたら素晴らしい。（輸送用機器製造業）

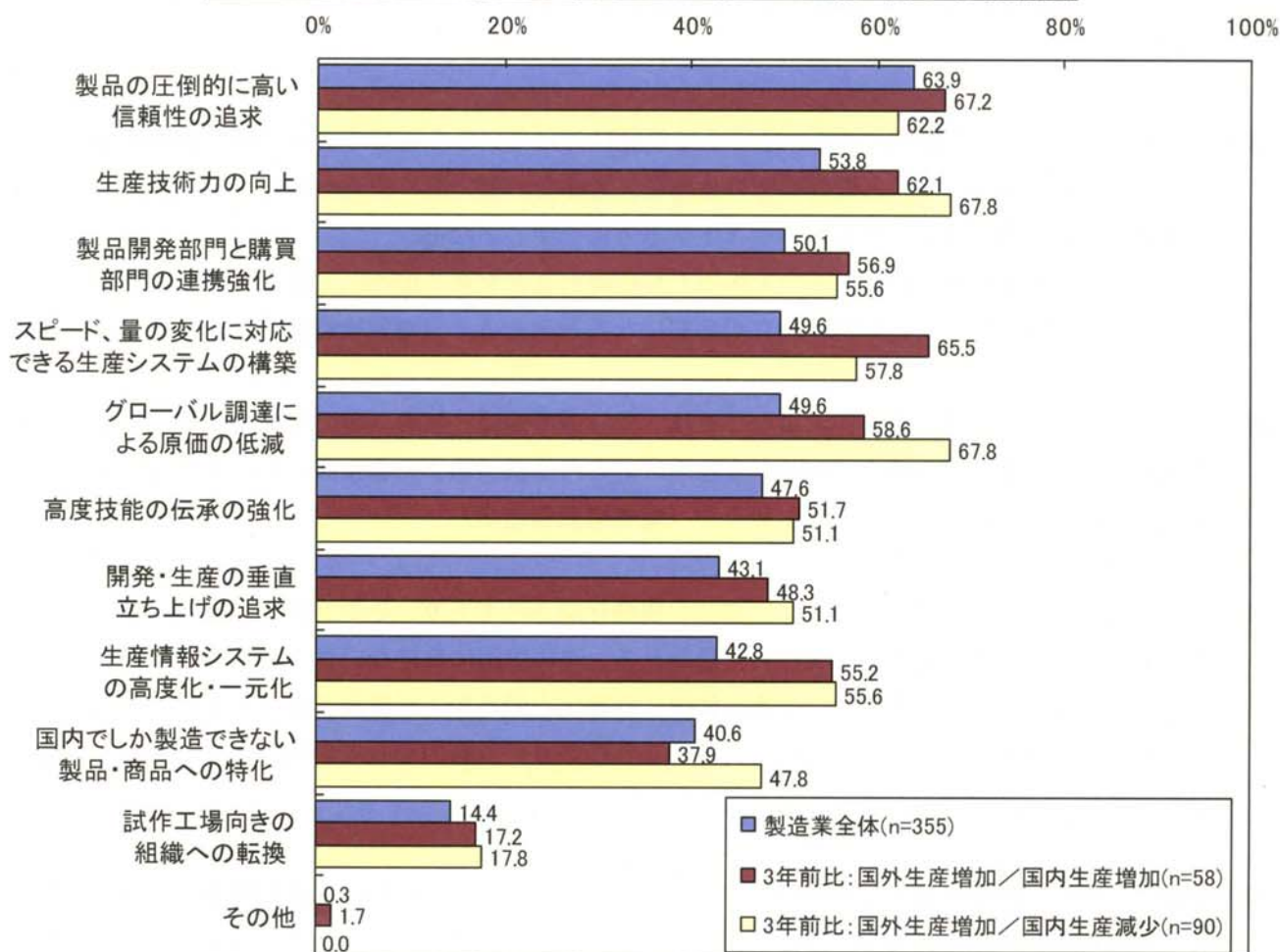
- 
- 結局コストでは中国、東南アジアには勝てないということではないか。過渡的には上記のほかに、生産を現地移転する場合のマザー工場の役割があると思う。（輸送用機器製造業）
  - コストでは太刀打ちできないため、海外工場ができない高度な分野に特化しようとした動きだと思う。（輸送用機器製造業）
  - 技術、技能と言っても特にハイテクは別にして製造領域でそんなに優位さが出るものは少ない。いずれも生産効率を向上させるためには標準化しかなく、その意味では誰にもできる事になるものである。と言う事はいずれ、国内より海外へ移るものであり、あたらしく製品を開発した時に国内で生産をし、そのうち海外へ移管する事になると思える。（電気機器製造業）
  - 特に中国を含めたアジア、東欧等、海外での生産がよりコストダウンになると思われ、国内空洞化を埋めるのは開発等によらざるを得ないということ。（ゴム製品製造業）
  - 高度技能・生産技術を要しない製品群は、海外への移転が容易であると同時に海外製品が国内に流入しやすい。自社のコストダウンと海外メーカーの攻勢に先手を打つという両面から、国内生産を減らして海外生産へのシフトを行う必然性がある。国内工場の役割は必然的に高度技能・技術を要する製品の製造に絞られるし、国内での技術力の維持・開発の拠点ともなる。（ガラス・土石製品製造業）
  - 開発と生産技術と技能は、密接不可分の関係にある。その意味で、どこまで製造拠点を国内に残すかは、製造業の国際競争力の優位性を確保するために、重要なポイントである。（精密機器製造業）
  - リーズナブルな判断だと思うが、国内生産に「消費地生産」の観点も加える必要があると思う（コストのハードルは高いが、メリットもある）。（電気機器製造業）
  - 現状ではその通りだと思う。しかし、いずれ国内での生産にシフトされる時期が来ると思う。（ガラス・土石製品製造業）

### ③ 国内工場を存続するために実施している取り組み

調査結果の概要

国内工場を存続するための取り組みの実施度を聞いた。  
 過去3年間で、国外生産を増やししながら、国内生産を減少させている企業では  
 1位「生産技術力の向上(設備開発力、自動化、IT化など)」  
 および「グローバル調達による原価の低減」  
 3位「製品の圧倒的に高い信頼性の追求」  
 4位「スピード、量の変化に対応できる、フレキシブルな生産システムの構築」  
 5位「製品開発部門と購買部門の連携強化」  
 および「生産情報システムの高度化・一元化」  
 である。  
 やや特徴が現れているのは、国内生産も増加させている企業に比べて、「グローバル調達による原価の低減」「国内でしか製造できない製品・商品への特化」の実施度が高い。  
 国外生産を増やししながら、国内生産も増加させている企業では  
 1位「製品の圧倒的に高い信頼性の追求」  
 2位「スピード、量の変化に対応できる、フレキシブルな生産システムの構築」  
 3位「生産技術力の向上(設備開発力、自動化、IT化など)」  
 4位「グローバル調達による原価の低減」  
 5位「製品開発部門と購買部門の連携強化」である。

図表18 国内工場存続のための取り組みの実施度  
 (製造業全体および3年前に比べ国外生産が増加した企業の国内生産増減別)



(注) 製造業全体(n=355)は国外生産「変わらない」「減少」および無回答を含む

## <国内工場存続の課題>

### アドバイザーへの質問とコメント

#### 問 5-2

過去3年間で、国外生産を増やししながら、国内生産を減少させている企業では  
「コア技術の開発・製造拠点」  
「高度技能・生産技術を有する製品の製造拠点」  
という今後の国内工場の役割を実現するために実施している取り組みをみると、

- 1位 「生産技術力の向上（設備開発力、自動化、IT化など）」  
「グローバル調達による原価の低減」
- 3位 「製品の圧倒的に高い信頼性の追求」
- 4位 「スピード、量の変化に対応できる、フレキシブルな生産システムの構築」
- 5位 「製品開発部門と購買部門の連携強化」  
「生産情報システムの高度化・一元化」

となっています。

国内工場の果たすべき役割との関連を考慮して、これらの点につき、ご意見やご感想をお聞かせください。

- メーカーは、生産技術力をなくした時点で将来性は無いと思う。生産技術力を進化させていくことが、生き残る唯一の道である。その課題は時代と共に変化するが、今は上記のような課題が多いのだろう。  
(機械製造業)
- 海外でやるべきことと、日本でやるべきことを明確に分けていこうとすると、低労務費を競争力とする相手への対抗策として、労働集約型の生産を、労務費の低い海外生産へシフトし、国内工場の役割を開発や高度技術へ特化した方向へシフトする方策が中心となる。  
しかし、更に将来を考慮すれば、国内であっても自動化などを更に進め、人員を削減し究極の低コスト、そして高品質を生む生産体制の確立が必要になると考える。(電気機器製造業)
- 上記取り組みで良いと考えるが、大事なことは、やり方の前に、何を(どんな商品)を国内で何を海外で生産するかの決定だと考えている。自社のコアの再認識があまりまま国内・海外を判断すると数年後に再見直しが必要になって来ると思う。(電気機器製造業)
- 中国での生産でのコストを下げる為には部品の現地化がキーであり、その為にキー部品について国内の工場で原価低減の為の努力をしていると思われる。逆に中国に負けないコストを国内で実現するには、なるべく人を使わない生産、この為に如何に自動化を図るか、が重要である。また、中国にノウハウが流れない努力も同時に重要になってきて、各社こういう努力をしている、と想定する。(電気機器製造業)
- 生産技術力の向上はもちろんであるが、グローバルに、より安い原材料、部品を調達し、世界最高の品質の商品をグローバルに提供できるサプライ・チェーンの構築が必須である。品質・コスト・納期(在庫)+Speedが、これからの競争に勝ち抜くための必須要件である。商品開発のスピード、柔軟に

生産対応できるスピード、受注から納品までのスピードの戦略が重要な役割を果たすと考えられる。他を圧倒するスピードが求められる。（輸送用機器製造業）

●世界に通用するコスト競争力の強化と品質の確保を目指すとともに、海外での売上増大に対応出来るグローバルな生産体制の構築を図って来ている。このような状況下における事業展開としては、国内工場を核として、次の点を重要施策としている。

- ① 生産技術力の向上による生産体制のスリム化(人員の削減)
- ② グローバル調達等による原価の低減
- ③ グローバルな品質保証体制の確立による製品および企業に対する信頼性の追求
- ④ 国内工場を中心とした海外生産へのシフトおよび製造委託の推進によるスピード、量の変化に対応できる、フレキシブルな生産システムの構築（医薬品製造業）

●他社に圧倒的に優位に立つためには、新製品を早く、間断なく市場に投入し、かつその製品が品質と価格で勝つことが必要だが、そのためには当然で適当な施策と思う。特に開発部門と製造部門の一体となったコンカレントな作業を実現することが大事と思う。（機械製造業）

●高付加価値を生み出す工場にするためには、上記の役割が必須であり、それが実現できなければ国内工場を存続することが困難になると考える。（機械製造業）

●「技術力、コスト競争力、品質」それぞれに重要なファクターであるが、顧客（市場ニーズ）を起点にした最速にしてロスを生まない全体最適の仕組み（SCM）構築が極めて重要と考える。（繊維製品製造業）

●特に異論はないが、「生産技術力の向上」はこれまでの日本企業のパラダイムの域を出ない、「プロセス・イノベーション」の発想である。これからは、生産技術以上に、お客様に新たな価値を生む商品を創造する力、すなわち「プロダクト・イノベーション」が大切であり、そのための独自技術の創造が生産技術の向上以上に大事である。（電気機器製造業）

●これらの取り組みは、全て政策の一貫として当然必然性を有するが、各社プライオリティの差はある。更に、生産に直結する分野であるデリバリー（物流、受発注システム等）の変革と仕入先も含めたグループ生産分担の見直し、上位課題として取り組まれるのが連結経営下では望ましい。更に、工場の合理化に併せ、人員（現有）をどう活用するか、高齢化に対しどういう政策・変更をするかなど、人的課題への取り組みが一層強化される。（電気機器製造業）

●グローバル調達への依存は、協力会社の育成を遅らせ、長期的に見れば国際競争力を減少させると思う。（輸送用機器製造業）

---

●東南アジア・中国に代表される途上国の技能・技術の吸収消化スピードは、非常に早い。日本のレベルへの到達も、非常に近い将来に可能である。日本の国内工場の果たすべき役割は、圧倒的に高い技術力・高い品質・圧倒的にフレキシブルな生産システムを築かなければ意味がない。日本民族の資質・特性を持ってすれば、辛うじて可能と考える。（電気機器製造業）

●海外も国内も伸ばしている企業との差に注目したい。

そうした企業の方がウェイトが高い項目は「スピード、量の変化に対応できる、フレキシブルな生産システムの構築」

一方で、国内が伸びていない企業の方がウェイトが高いのは「生産技術力の向上（設備開発力、自動化、IT化など）」「グローバル調達による原価の低減」。

海外、国内ともに伸ばしている企業のほうが高度な課題に取り組んでいると感ずる。一方、海外移転を進めている企業はまだ基本的な課題を重視している段階に見える。（鉄鋼業）

## <国内工場の存続の課題>まとめ

### ■製造業の4分の1が国外生産へシフト

コスト競争力の向上、消費地生産などを目指して、海外へ生産拠点を移す動きは進んでいる。今回の調査でも、上場企業の経営全般の課題認識の中で「グローバル化対応（グローバル経営）」は、前回の12位から8位にランクアップしている。いわゆる空洞化問題が注目されて久しいが、国内のモノづくりが生き残っていくための方策は、いまだ明確な答えが見出されていない状況である。

今回の調査で、過去3年間に国外生産が増えた製造業は189社あり、製造業全体355社のうち約53.2%を占めた。この189社のうち、国内生産も増加した「国外増／国内増」型は58社、国内生産は減少した「国外増／国内減」型は90社となっている。製造業全体からみると約4分の1の企業で、国内生産が減り国外生産が増えたことになる。

### ■国内工場はコア技術の開発拠点に

それでは、国内工場が今後果たすべき役割とは何か。今回の調査で、製造業全体の1位と2位になったのは以下である。

- 1位「高度な技能と生産技術を要する製品の製造拠点」
- 2位「コア技術の先行開発・熟成をはかる開発・製造拠点」

この2つは、国外増／国内減型の企業ほど高いポイントを示した。

国内のモノづくりが生き残る道は、コスト競争ではなく、高い技術力を要する高付加価値製品であるという見方は以前から強い。今回の調査でも、同じ方向性が示されたといつてよい。

また今後の国内工場が果たす役割として、「コスト・品質・納期で総合的に優位性のある製造拠点」を挙げたのは、製造業全体では44.8%となり4位になっている。この項目を国外生産を増やした企業群と比較してみると、国外増／国内増型の企業が50.0%と高く、国外増／国内減型の企業は33.3%と極端に低い結果となった。国外増／国内減型の企業は「これらの純製造機能を海外工場に求めている」（電子機器製造業）という見方が成り立つ。

これからの国内工場には、コア技術や高度技能・生産技術を集中させるべきだという意見には、アジアでの技術流出など、過去の反省も込められている。今後はできるだけ、国内でコア技術による高付加価値製品をつくり、その製品の量産化を図るか、次のコア技術が生まれたときに海外へ移すという考え方である。またコア技術を国内に置く理由には「高度な技術は周辺企業群により支えられている（鉄鋼業）」という点もある。

これからの国内工場は、マザーファクトリーと位置づけられ、技術的には常に世界トップを走っていないかなくてはならない。次々と新技術を開発し、国内である程度の生産を終えたときに、国外拠点に移していくという流れである。そのためには、第一に自社のコア技術を明確にし、そこから国内工場、国外工場の役割についても明確化していかななくてはならない。

### ■ダイナミックな生産技術革新に期待

こうした国内工場の役割を実現するために、どのような取り組みが実施されているのか。

国外増／国内減型の企業では、「生産技術力の向上」と「グローバル調達による原価の低減」が67.8%



---

と同率で1位、「製品の圧倒的に強い信頼性の追求」が3位となった。

国外増／国内増型の企業では、1位「製品の圧倒的に強い信頼性の追求」、2位「スピード、量の変化に対応できる生産システムの構築」、3位「生産技術力の向上」となっている。

国外工場と同じ方法で製造すれば、人件費はじめコスト面で太刀打ちできない。製品力とともに、「圧倒的な生産技術革新により、国内の製造を建て直す、または海外から製造を呼び戻すことを目標とした取り組みが強まる」（ゴム製品製造業）ことが期待される。

今後は部品を供給する周辺企業群も含め、国内生産拠点の弱体化を防ぎつつ、新たな役割の早期確立を目指し、その強化の実現に努めていかななくてはならない。

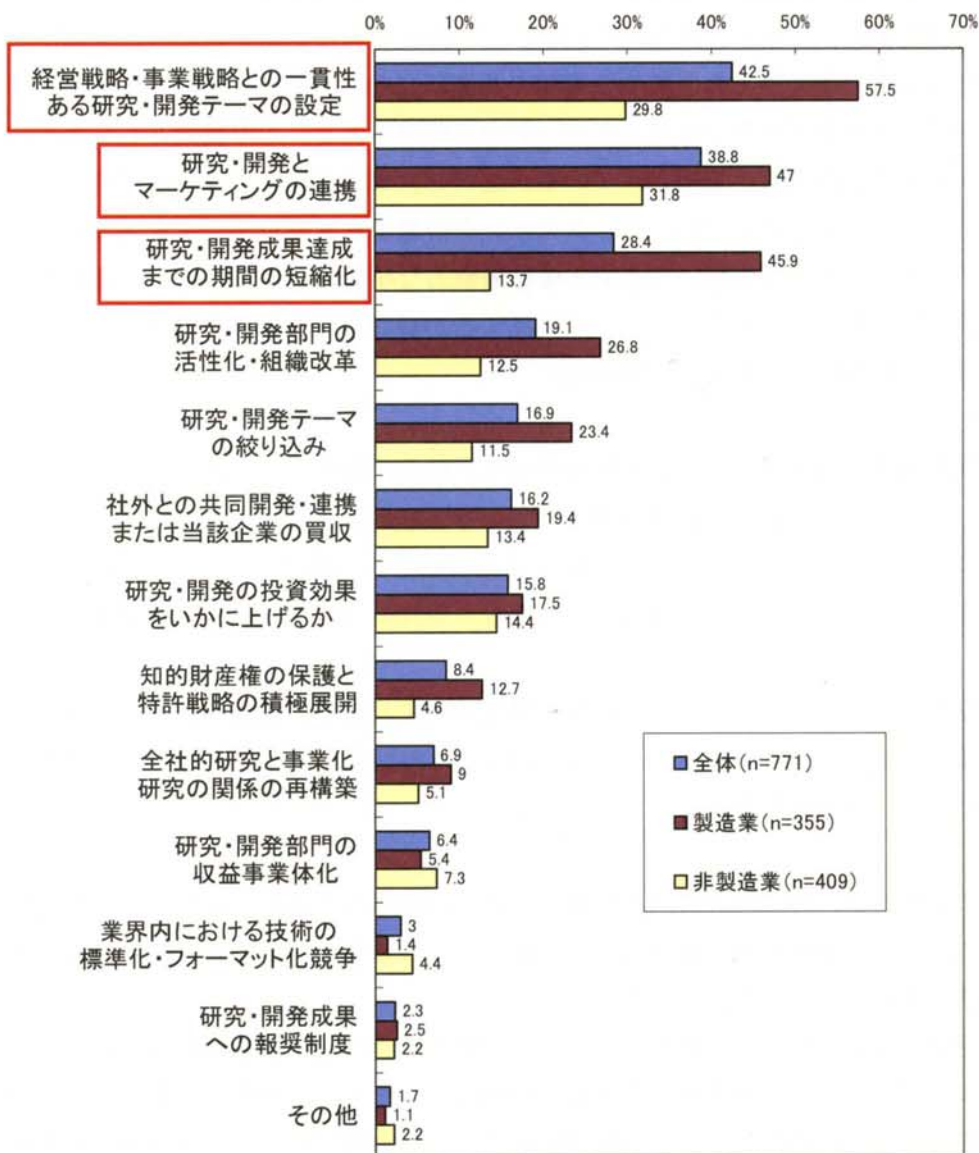
## 5-1. 研究・開発領域全般の課題

### ①研究・開発領域で特に重視している課題

調査結果の概要

- 1位 「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」(42.5%)  
 2位 「研究・開発とマーケティングの連携」(38.8%)  
 3位 「研究・開発成果達成までの期間の短縮化」(28.4%)  
 となっている。

図表19 研究・開発領域で特に重視している課題(全体および業種別)



(マルチアンサー)

(注)全体(n=771)は業種無回答(7)を含む

## <研究・開発領域全般の課題> アドバイザーへの質問とコメント

### 質問6

研究・開発領域で重視する課題で

1位「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位「研究・開発とマーケティングの連携」

となっておりますが、これらの点につき、ご意見やご感想をお聞かせください。

- 今までは、新事業創生は基礎研究段階から自社で行うことが重視されてきた。しかし、その投資の重さ、新事業が生まれてこない、死の谷の問題など、会社経営の効率を考えると問題が大きい。そのために、最近は大学の研究室との連携や企業間の共同研究などが頻繁に行われている。その時に研究テーマをどうやって決めるか、という問題がある。その根拠として事業戦略との一貫性やマーケティングとの連携が重視されている。ただし、事業戦略をどうやって決めるか、競争優位の新事業をどうやって生み出すのか、マーケティング情報からR&Dテーマをどうやって決めるか、という問題が大きい。今までの思いつきの・絨毯爆撃的な研究開発からは脱し、選択と集中を図るべきだと思うが、具体的なテーマをどうやって発見するかが問題である。それは「しくみ」より「個」に帰る問題かもしれない。（電気機器製造業）
- 激しい企業間競争を勝ち抜くには、高付加価値な新製品・新商品を継続して生み出す事が要求されてくる事から、研究開発活動への注目が高まっていると思われる。そうした事へ対応する為にも、「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」や、「研究・開発とマーケティングの連携」は必要なことである。（電気機器製造業）
- 限られた資源で、スピード上げて研究開発を推進するためには、従来のように「研究開発のことは技術者にお任せ」では立ち行かなくなっており、その切実なニーズあるいは問題意識が反映されたものとする。（機械製造業）
- 1. 研究の目標設定、特に経済効果が明確にできない問題があるのではないかと。事業戦略の有るべき姿のために、どんな要素技術・固有技術が必要か、その効果を明示できないために経営資源を集中できない問題を多くの企業が抱えていると思う。  
2. 「研究開発をしてもモノが売れない」と良く聞くが、ユーザーや消費者の視点で開発を行っている企業の成功を考えると、研究者・開発者が積極的にユーザーや消費者の生の声や真のニーズを聞くことが重要である。研究開発は企業（特に製造業）の生命線である。企業目標を研究目標とリンクさせるマネジメント力が求められていると思う。（繊維製品製造業）
- 経営資源の効率的配分と、ロングランの開発費用を含めた投資回収策をきっちりプランニングしたシナリオライティングが必要。プロダクトアウトからマーケットインへの変革を一層加速する必要がある

---

る。

時として、捨て銭もトライ&エラーの研究テーマとして保険的手段で投下することも、長期視野に立ったTOPマネジメントとして必要と考える。（電気機器製造業）

- 開発部門等の技術系はともすれば調査・分析データ等に頼りすぎ、営業現場からの生の情報に関心を示さない一人よがりの傾向にあると思っている。その結果開発した製品を市場へ投入しても売れなく在庫の山となることも出てきている。これらを是正するため研究開発に営業現場の声を反映させることが必要になってきていることが重視度に反映してきていると思われる。（食料品製造業）
- 経営戦略・事業戦略と路線の異なる研究・開発テーマに投入できる資金・人材・時間の余裕はない。また、マーケティングにつながらない研究・開発を進めるには勇気が要るし、社内の理解も得難い。（電気機器製造業）
- 経営環境が厳しい中で、経営者はコアコンピタンスへの選択と集中を余儀なくされている。研究投資についても同様であり、事業戦略に沿った研究テーマや市場性を考慮した研究テーマに絞って投資する傾向が顕著になったといえる。また、製品ライフサイクルの短縮と相俟って、市場を見据えた研究を推進している。この課題対応策は、大学の独立行政法人化とも絡んで、日本での長期的な基礎研究分野投資が減少することに繋がり、別の意味で憂慮すべき問題である。（情報サービス業）
- この2項目は同じ問題指摘。企業ニーズとマッチしない役に立たない研究が多いということを示している。独立行政法人化などの動きから大学の研究テーマが実用的になれば企業の研究所も変わることにならないか期待する。（鉄鋼業）

---

## ＜研究・開発領域全般の課題＞まとめ

### ■研究・開発投資の効率化を高める

全業種で1位と2位は、研究・開発テーマと事業性・市場性に関わる項目があがった。特に製造業ではその重視度は高くなっている。

個々の企業をみても、非効率な研究・開発投資は問題視され、特にこの10年あまりは、研究・開発費がふくらむ一方で、事業の柱となる新技術が生まれてこなかったという企業が少なくない。

研究・開発においても、確実に、しかも短い期間で成果を求められる現在は、かつてのような総花的な研究・開発は曲がり角にきたといえる。リソース集中の意味からも、市場性や事業性から判断した開発テーマの絞り込みが重視されるようになった。

しかしながら、マーケットを意識しすぎて近視眼的な製品開発になることは避けなければならない。すなわち、長期的にコア技術や基盤技術を開発していくスタンスが失われないか留意していかなければならない。

## 5-2. 新商品・新事業の連続的開発の課題

### ①新商品・新事業の連続的開発上の最も大きな問題点

調査結果の概要

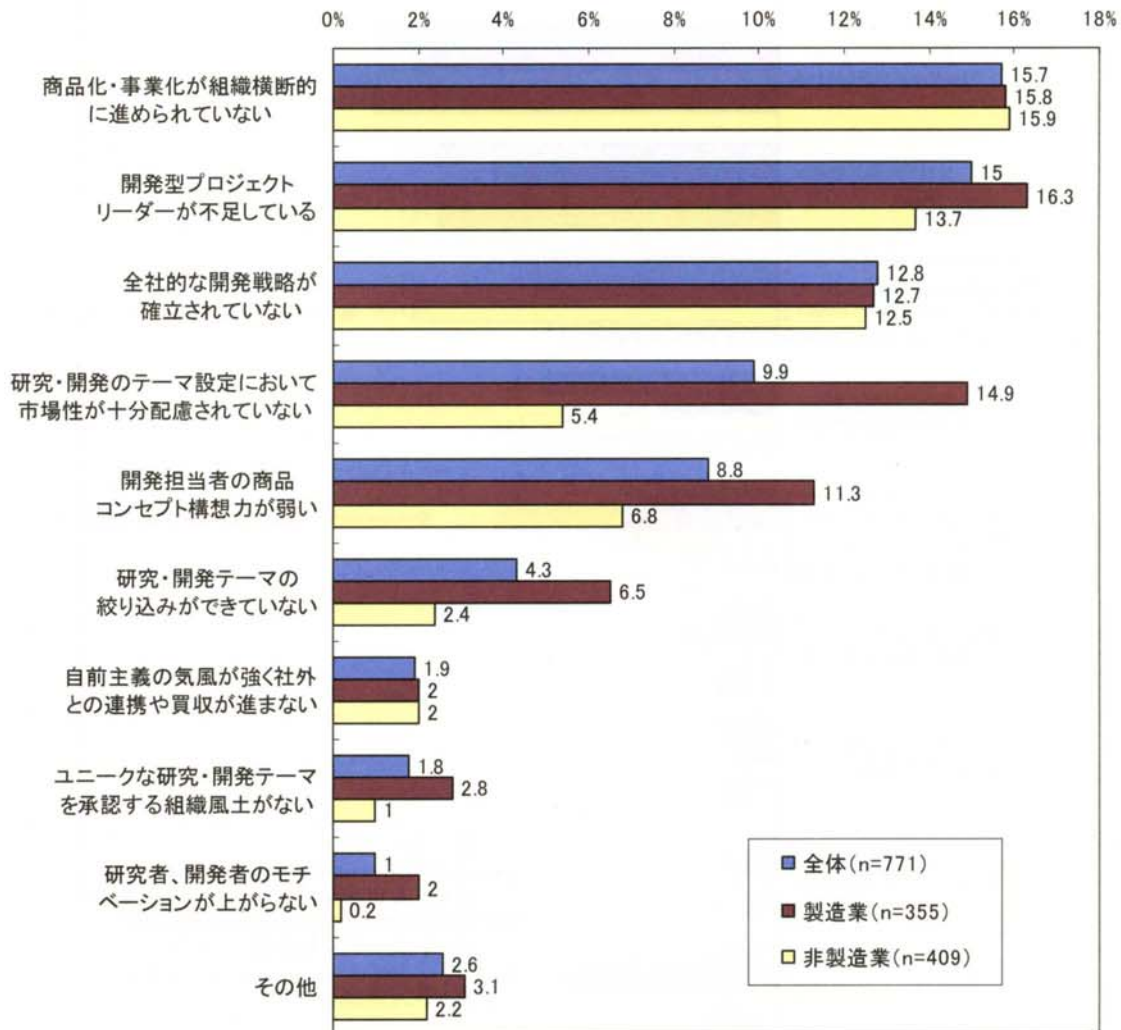
全業種で上位に入った項目は、以下の3点。

- 「商品化・事業化が組織横断的に進められていない」
- 「開発型プロジェクトリーダーが不足している」
- 「全社的な開発戦略が確立されていない」

特に製造業では、これらと同程度に

- 「研究・開発のテーマ設定において市場性が十分配慮されていない」
  - 「開発担当者の商品コンセプト構想力が弱い」
- が問題とされている。

図表20 新商品・新事業の連続的開発上の問題点(全体および業種別)



(1項目を選択)

(注)全体(n=771)は業種無回答(7)を含む

## ②新商品・新事業の連続的開発上の最も大きな問題点

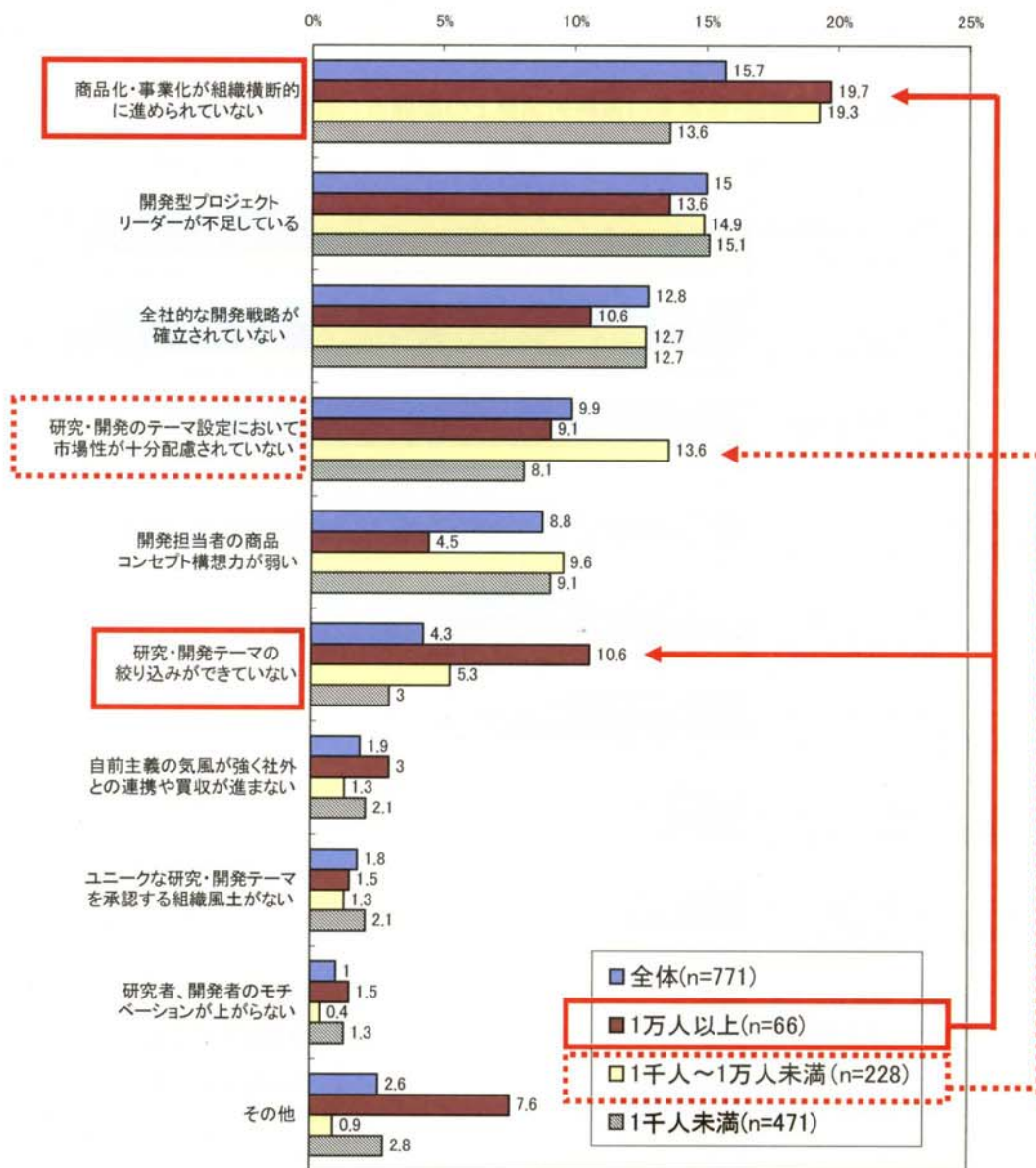
調査結果の概要

新商品・新事業の連続的開発に関する課題は、組織、人材、トップのリーダーシップなど複数の要因が複雑に絡まっており、大企業ほど深刻な課題となっている。

「商品化・事業化が組織横断的に進められていない」「研究・開発テーマの絞り込みができていない」は比較的、大規模企業(従業員1万人以上)で問題とされている。

また、「研究・開発のテーマ設定において市場性が十分配慮されていない」は比較的、中規模企業(従業員1千人から1万人未満)で課題とされている。

図表21 新商品・新事業の連続的開発上の問題点(全体および従業員規模別)



(1項目を選択)

(注)全体(n=771)は従業員規模無回答(6)を含む

### ③新商品・新事業の連続的開発上の問題点「解決の取り組み」

調査結果の概要	<p>製造業における新製品・新事業の連続的開発上の問題点上位 3 項目およびその問題点解決のために取り組んでいる施策の重要度の上位 6 項目をあげた。</p> <p>各問題点とも「解決のための取り組み」としては  「新事業開発リーダーの育成」  「組織横断的商品開発リーダーの育成」  「プロジェクトチーム体制の整備」  が共通して上位にあげられている。</p> <p>なお、問題点の「商品化・事業化が組織横断的に進められていない」および「研究・開発のテーマ設定において市場性が十分配慮されていない」の解決の取り組みについては、「全社的な開発戦略もしくは目標の明示」が各々1位にあげられていることが特徴的である。</p>
---------	--

図表 22 新商品・新事業の連続的開発上の問題点「解決の取り組み」(製造業)

(注)回答数が 50 票以上の問題点とその解決の取り組み

問題点: 開発型プロジェクトリーダーが不足している (n=58)		
解決の取り組み	組織横断的商品開発リーダーの育成	44.8%
	プロジェクトチーム体制の整備	36.2%
	新事業開発リーダーの育成	29.3%
	社外との技術提携・買収、またはライセンス取得	27.6%
	上下・部門の壁を超えて自由に議論ができる風土の醸成	20.7%
	独創的な商品開発をめざす風土の醸成	19%
問題点: 商品化・事業化が組織横断的に進められていない (n=56)		
解決の取り組み	全社的な開発戦略もしくは目標の明示	41.1%
	組織横断的商品開発リーダーの育成	39.3%
	マーケティング部門・営業部門との定期的会合	30.4%
	プロジェクトチーム体制の整備	23.2%
	組織横断的商品開発制度の導入	21.4%
	新事業開発リーダーの育成	17.9%
問題点: 研究・開発のテーマ設定において市場性が十分配慮されていない (n=53)		
解決の取り組み	全社的な開発戦略もしくは目標の明示	39.6%
	マーケティング部門・営業部門との定期的会合	39.6%
	研究・開発者に対するマーケティング教育	34%
	組織横断的商品開発リーダーの育成	22.6%
	組織横断的商品開発制度の導入	20.8%
	プロジェクトチーム体制の整備	20.8%

(マルチアンサー)



#### ④新商品・新事業の連続的開発上の問題点「解決の取り組み」

調査結果の概要	<p>非製造業における新製品・新事業の連続的開発上の問題点上位 3 項目およびその問題点解決のために取り組んでいる施策の重要度の上位 6 項目をあげた。</p>
	<p>各問題点とも「解決のための取り組み」としては次の 3 項目が製造業と変わらず共通して上位にあげられている。</p>
	<p>「組織横断的商品開発リーダーの育成」</p>
	<p>「新事業開発リーダーの育成」</p>
	<p>「プロジェクトチーム体制の整備」</p>
	<p>さらに「全社的な開発戦略もしくは目標の明示」についても、各問題点の解決の取り組み・上位 6 項目のなかに入っているのが特徴的である。</p>

図表 23 新商品・新事業の連続的開発上の問題点「解決の取り組み」(非製造業)

(注)回答数が 50 票以上の問題点とその解決の取り組み

##### 問題点:商品化・事業化が組織横断的に進められていない(n=65)

解決の取り組み	組織横断的商品開発リーダーの育成	32.3%
	全社的な開発戦略もしくは目標の明示	30.8%
	プロジェクトチーム体制の整備	29.2%
	新事業開発リーダーの育成	26.2%
	マーケティング部門・営業部門との定期的会合	23.1%
	社外との技術提携・買収、またはライセンス取得	18.5%
	組織横断的商品開発制度の導入	18.5%

##### 問題点:開発型プロジェクトリーダーが不足している(n=56)

解決の取り組み	新事業開発リーダーの育成	48.2%
	プロジェクトチーム体制の整備	28.6%
	トップが新製品・新事業開発についてのビジョンを語る	23.2%
	組織横断的商品開発リーダーの育成	19.6%
	上下・部門の壁を超えて自由に議論ができる風土の醸成	19.6%
	社外との技術提携・買収、またはライセンス取得	16.1%
	全社的な開発戦略もしくは目標の明示	16.1%

##### 問題点:全社的な開発戦略が確立されていない(n=51)

解決の取り組み	全社的な開発戦略もしくは目標の明示	52.9%
	新事業開発リーダーの育成	23.5%
	プロジェクトチーム体制の整備	23.5%
	組織横断的商品開発リーダーの育成	19.6%
	トップが新製品・新事業開発についてのビジョンを語る	19.6%
	社外との技術提携・買収、またはライセンス取得	17.6%
	上下・部門の壁を超えて自由に議論ができる風土の醸成	17.6%

(マルチアンサー)

## <新商品・新事業の連続的開発の課題>

### アドバイザーへの質問とコメント

#### 質問7-1

「商品化・事業化が組織横断的に進められていない」という問題点に対する取り組みで、「組織横断的な開発リーダーの育成」があげられていますが、育成を阻害する要因があるとしたらどのようなことだとお考えになりますか？

- 部門のセクショナリズムが出ると大きな阻害要因になると思う。  
そうならないようにするためには組織やしきみが大切と思うが、同時にまたそれ以上に重要なのは風土でありそれは幹部層の意識に大きく左右されると思う。  
風土的に阻害要因があるなら幹部層の意識の変革が非常に重要になってくると思う。(その他製造業)
- 開発、営業、生産、購買、管理などの部門別の人材育成では、組織横断的なリーダーは育ちにくい。一つの部門内で完結するプロジェクトリーダーは、すぐに育成できるが、組織間をクロス・ファンクショナルに動くことのできるリーダーの育成は大企業ほど難しい。部門の利益が会社の利益より優先されることもあるからである。  
但し、会社全体で、クロス・ファンクショナルなリーダーとして認知し、絶対的な権限を与える仕組みを構築できれば、育成可能である。(輸送用機器製造業)
- 横断的な開発リーダーにとって重要な人間的要素が、縦組織では育てられない。例えば広い知識、人間的度量、組織の壁を超える強い意志など。  
優秀な人間に色々な部門で、色々な原体験を積ませることが育成上最も重要だが、通常ボスは優秀な人間を他部門に出したがる。(輸送用機器製造業)
- 組織横断的な事業化が必要な場合というのは、市場ニーズが変化して複合的な機能の商品など、新たな市場向けに商品化をする時だと想定されるが、多くの場合、既存の組織の人的ヒエラルキーが強く横断的な動きを阻害しやすいということが推測される。組織やポストへの執着が強く変化を受け入れ難いという心理以外に、案外帰属意識も影響する。(化学品製造業)
- ①目先の開発、目先の営業に追われがちである。  
②育成が、専門分野に偏りがちである。  
③製・販・開一体の取り組みが、人材育成まで至っていない。  
(精密機器製造業)
- 会社全体の魅力的なターゲットを示し得ないトップの存在。(輸送用機器製造業)

- 会社全体が明確な経営戦略のもと、同じ方向へ向いていない。新事業に対する部門間の考え方、意識の差、温度差があるのでは。また、自部門の利害を優先する傾向が強く、変革するのに抵抗がある。こういった中で組織横断的に推進するためには、強力な権限を持つ人か、強力なバックアップがある人がリーダーとならなければ実行できない。経営層が育成する強い意志をもつことが重要と思う。(食料品製造業)
- 阻害要因としては、事業部制など縦割り組織の強化、ローテーション不足等があげられる。事業部制など、組織論としては一長一短であるが、それを補完するシステム・施策が必要。(電気機器製造業)
- 能力育成段階から会社全体の中での当該部門に課された役割を認識し、部門を超えて課題解決に取り組める思考・人的つながりを駆使できるよう、早期の段階から将来のリーダー格として素質を備えた若手社員の選択的な教育・研修の場を提供すべきである。しかも当該会社独自の個性を持った手作り境域研修のプログラムと会社経営層の積極的な教育への参画を実現できるよう、教育研修部門が情熱を持って組織横断的なリーダーの育成に腐心すべきである。(電気・ガス事業)
- この育成に必要なのはローテーションと思うが、自部門に優秀者を抱え込む管理者が存在するとうまくいかないと思う。またそうなる背景に部門間の対立、壁が存在すると思う。(鉄鋼業)

#### 質問7-2

「商品化・事業化が組織横断的に進められていない」という問題点に対する取り組みで、「全社的開発戦略もしくは目標の明示」が高いポイントでとりあげられていますが、この点につき、ご意見やご感想をお聞かせください。

- 商品化・事業家の組織横断的進行で大事なことは当該企業でそのことが重要と認識されている、ということだと思う。  
全社的に重要と認識されることによって違う部門での協力の取り付けられやすさが大きく変わってくるからだ。  
「全社的開発戦略もしくは目標の明示」が高いポイントになっているのはそういう背景で明示されていれば重要度が浸透するからだと思う。  
ただ、この「全社的開発戦略もしくは目標の明示」は実際にはなかなか難しいところもあり、そのことがさらにポイントを上げている気がする。(その他製造業)
- 多分、全社的に目指すところを共有すると、横断的業務がやりやすいという安易な思いつき。  
壁を超えて行動したり、文句言ったり、他部門の意見に耳を傾けたり、自分の業務には関係が少ない他の部門の業務も必要なら助ける等の、縦組織意識の低い文化を築かないとほとんど上手くいかない。縦組織が強いところでは、社長の号令で無理矢理やる方がよいのではないか。(輸送用機器製造業)
- 方向性が決まらないと、一貫性に欠け、効率的な開発戦略が立てられない。(医薬品製造業)

- 
- 技術開発・商品開発を技術部門のテーマにとどめることなく、全社的な経営課題として位置付けることが何より重要であり、その認識から上記の回答になったと考える。(機械製造業)
  - 必ずしもそうは思わない。企業に活力がある時は、新しい事業の芽は現場からもどんどん出ていた。(食料品製造業)
  - 社内で共有された目標やミッションがあることは、コンセンサスを形成し、関係者のベクトルをあわせる上で重要であると思う。  
付け加えるなら、それ以上に、リーダー以下の責任と権限が明確になっていることが、一番推進力として大事であり、自主責任経営の風土としくみを形成することが求められると思う。(電気機器製造業)
  - 戦略や目標の明示があれば、組織横断的な活動ができるかという点、そうではないと思う。  
戦略や目標の明示は方向性を示すものであり、手段ではない。手段は手段としてうまく動かす手立てを講じる必要がある。(建設業)
  - 私どもの企業も同様である。  
事業領域が事業本部として分かれているため、全社的な開発戦略を持たずに来ている。  
今期こそは、この状態から脱皮すべしとし、全社的な開発戦略の立案に取り組もうとしているが、現在のところは具体的な進展はない。ネックは人材と予算である。(ゴム製品製造業)
  - 妥当な結果であり、アカウンタビリティが今後クローズアップされる。(電気機器製造業)
  - 会社全体が明確な経営戦略のもと同じ方向へ向いていない。新事業に対する部門間の考え方、意識の差、温度差があるのでは。また、自部門の利害を優先する傾向が強く、変革するのに抵抗がある。  
こういった中で組織横断的に推進するためには、強力な権限を持つ人か、強力なバックアップがある人がリーダーとならなければ実行できない。経営層が育成する強い意志をもつことが重要と思う。(食料品製造業)
  - 限られた経営資源(資金と人材)を選択と集中の観点から今後の攻めの営業開発分野に効果的に投入することは、経営戦略の要諦と思う。部門のニーズを十分に吟味した上で全社最適・最大の目標達成に通じる喫緊の経営課題を設定し、社員全体の達成の意気込みをそれに向かわせることが、今後の厳しさを増す競争環境の中で自社が生き残っていく要と認識する。(電気・ガス事業)
  - ポイントの高い低いだけではないように思う。需要者の視点がなければならぬと思います。(ガラス・土石製品製造業)

## ＜新商品・新事業の連続的開発の課題＞まとめ

### ■組織横断的な開発リーダーの必要性

今回の調査で、新商品・新事業の連続的開発を妨げている問題点について、全業種で1位「商品化・事業化が組織横断的に進められていない」(15.7%)、2位「開発型プロジェクトリーダーが不足している」(15.0%)が挙げられた。

製造業では、開発型プロジェクトリーダーの不足が1位となっている。そのための問題解決の取り組みとしては、「組織横断的商品開発リーダーの育成」(44.8%)、「プロジェクトチーム体制の整備」(36.2%)、「新事業開発リーダーの育成」(29.3%)などが続いた。

組織横断的な商品開発リーダーは、仕事の専門性が高まる現状ではますます育ちにくくなっている。中小規模の企業では、研究・開発から設計、製造、販売までトータルに関与するリーダーが存在することがある。大企業でも過去には、開発担当者が事業化まで任されることはあった。

だが、縦割り型組織の大企業では、組織横断的な全社的な価値観そのものが育ちにくい。セクショナリズムの強い組織では、会社の利益より部門の利益が優先されることも珍しくはない。

価値観の共有として、全社的な開発戦略や開発目標を明示することが重要であり、同時に、組織横断的な働きが正しく評価される人事制度も必要になる。

また、部門長が優秀な人材を抱え込むケースもある。今後は、部門長自らが部門の利益だけでなく、全社の利益を優先するような制度と風土が求められてくる。

### ■MOT（技術経営）からみたアプローチ

「商品化・事業化が組織横断的に進められていない」に対する取り組みで、「全社的な開発戦略もしくは目標の明示」が高いポイントをあげていることに対し、「専門性のある人にマネジメント教育を施し、横断的かつ俯瞰的にものを見ることができMOTのようなものが増えているのもこの反映ではないか」(商社)という意見もでてくる。

近年注目されているのがMOT（Management of Technology = 技術経営）であるが、この経営手法は、効率のよい研究・開発と、そこから生まれた新技術の事業化が目的である。継続的に事業を立ち上げていくためには、経営と技術の両方に精通した技術系の経営幹部や開発リーダーの育成がポイントとなっている。MOT専門大学院が2003年にスタートし、“モノづくり版MBA”として大きな期待が寄せられているのも、その表れであろう。

現在はまだ日本のMOTプログラムはスタンダードと呼べるものはないが、先端的なMOTでは、研究・開発部門を自社内に抱えるのではなく、提携や買収などによって外部から取り入れる方法も積極的にとられている。R&Dに代わるものとして、A&D（Acquisition & Development = 買収・開発）やC&D（Connecting & Development = 連結・開発）と呼ばれる活動である。特に基礎研究の部分では、大学の研究室やベンチャー企業との連携が、効率をあげる意味でも重視されている。

## 6. 地域の企業経営課題

### 北海道地域

#### 北海道地域の「現在の課題」

調査結果の概要

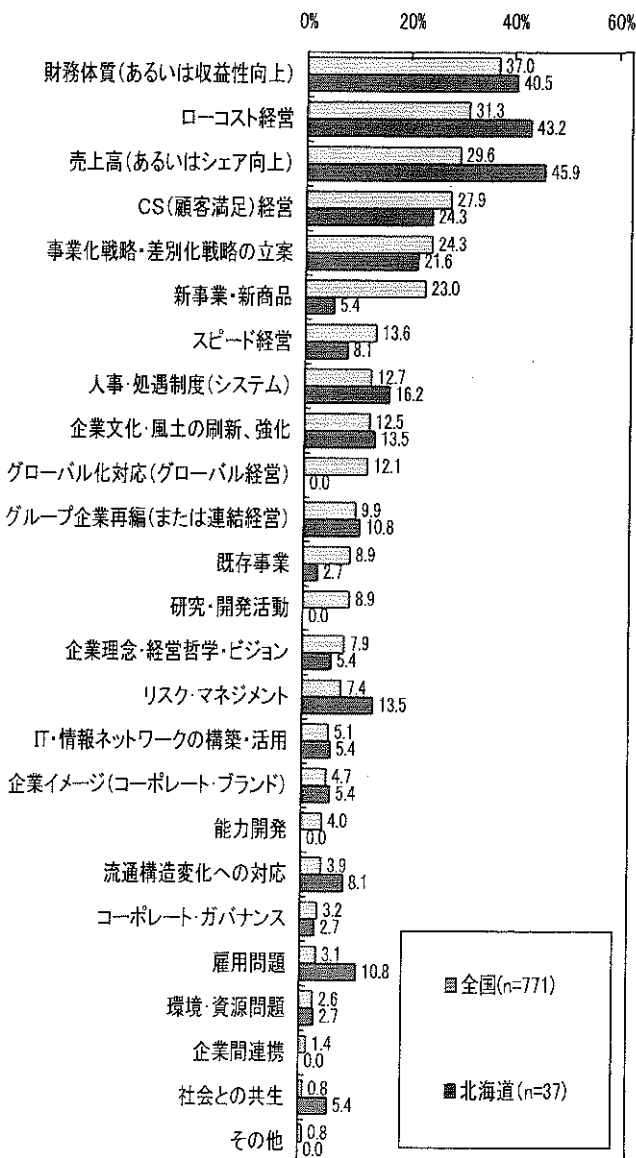
全国（1位 財務体質 2位 ローコスト経営 3位 売上高）と比べて北海道地域では、1位 売上高、2位 ローコスト経営、3位 財務体質と全く順位が逆になっており、まず既存事業での売上げが最大の課題になっているのが特徴になっている。  
 なお、4位 CS経営、5位 事業化戦略・差別化戦略の立案は全国と同様になっている。  
 他に特徴的な課題として、全国で8位の「新事業・新商品」が、北海道地域では12位となっている。

#### 北海道地域の「将来の課題」

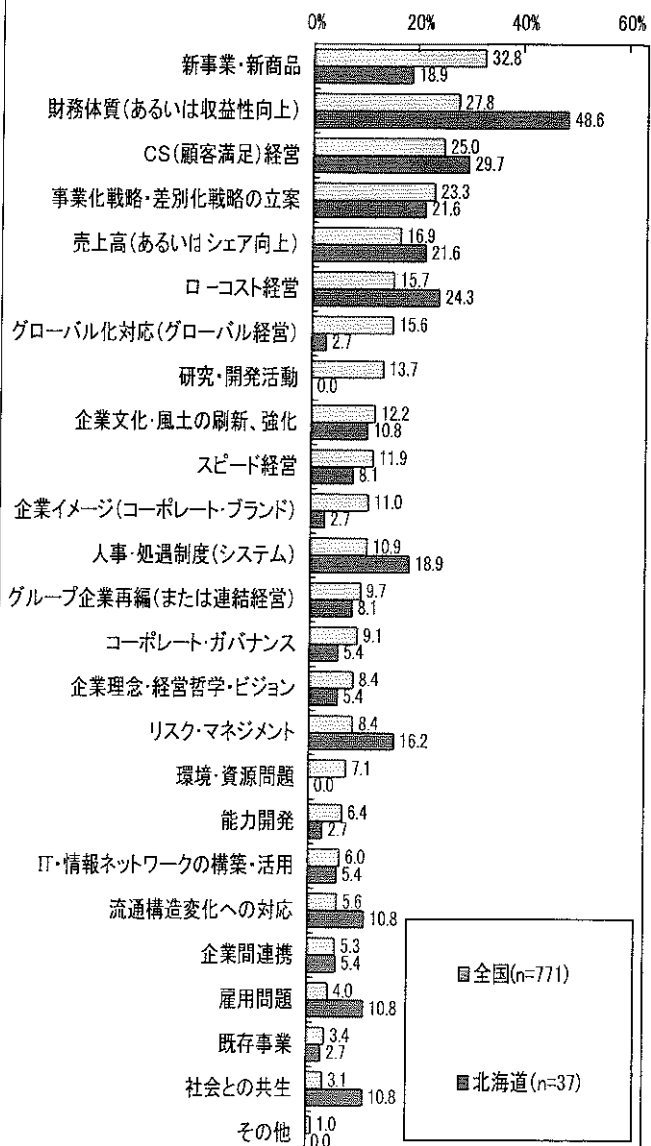
調査結果の概要

全国（1位 新事業・新商品 2位 財務体質 3位 CS経営）と比べて北海道地域では、1位 財務体質、2位 CS経営、3位 ローコスト経営となっている。  
 4位 事業化戦略・差別化戦略の立案、および売上高は全国と同様になっている。  
 特徴的な課題としては、全国で8位の「研究・開発活動」が、北海道地域では回答がなかった。  
 また、全国よりも特徴的にポイントの高い課題は「人事・処遇制度」「リスク・マネジメント」などである。

図表①(北海道) 現在(2003年)重視している経営課題



図表②(北海道) 将来(2006年頃)重視している経営課題



## アドバイザーへの質問とコメント

### 質問 8

貴社の属する地域に関し、「地域の現在の課題」「地域の将来の課題」をご覧になって、全国との比較についてご意見やご感想をお聞かせください。

- 北海道地域の回答企業は非製造業、取り分け流通・サービス業の割合が高いように思われるが、この業種においては業種・業態を超えた競争が極めて激しく、したがって全国の結果に対して、シェア向上のウエイトが高くなっていると思われる。しかしながら、将来重視している経営課題としては財務体質が断トツの1位となっており、売上高重視の傾向はあくまでも目先の競争状態に影響されてのことと判断する。(小売業)
- 大きく遅れていることを感じている。議論はあるのだが、前に進むということ、まずやってみよう、という意識が欠けている。(ガラス・土石業)
- 北海道の経済状況の悪さが売上高重視になって現れている。また、公共事業依存型企业が多く、新規事業や研究軽視になって現れている。自立化が北海道の課題なのに・・・。(鉄鋼業)

## まとめ

北海道地域での現在の課題は1位 売上高、2位 ローコスト経営、3位 財務体質となっている。なお全国集計では、1位 財務体質、2位 ローコスト経営、3位 売上高と全く逆の順位となっている。重視する課題の4位はCS経営、5位は事業課戦略・差別化戦略の立案で、全国と同様である。他に特徴的な課題として、全国で6位の「新事業・新商品」が、北海道地域では12位となっている。

「現在の全社的最重点テーマ」は、回答のあったパルプ・紙・紙加工業では新規需要先の開拓、収益性の向上が挙げられている他、いくつかの商社・問屋・卸売業で収益性の向上、物流の効率化と低コスト化、従業員の意識改革となっており、広範な業種で収益の向上とコスト削減が課題とされている。これは直面する厳しい経済状況から、企業が長期的な経営戦略に比べて、短期的な収益の確保を重視せざるを得ないためと考えられる。

北海道地域での将来の課題は、1位 財務体質、2位 CS経営、3位 ローコスト経営で、全国では1位 新事業・新商品 2位 財務体質 3位 CS経営となっている。4位は事業化戦略・差別化戦略の立案、および売上高で全国と同様になっている。全国で8位の研究・開発活動は、北海道地域では回答が無く、人事・処遇制度、リスク・マネジメントなどは全国よりもポイントが高いといった特徴がある。これはアンケートのサンプル中で小売、倉庫・運輸・物流、輸送サービスといった非製造業の割合が高いためと考えられる。

「3年後の全社的最重点テーマ」では、回答があった数社の製造業では広域化や新製品の早期開発が挙げられている。また、小売業では業界再編やシェア拡大、顧客への働きかけを挙げる企業が見受けられる。商社・問屋・卸売業では過疎進行に対する会社サービスや顧客への提案力の確立等のサービス向上や効率化を課題とする企業もある。土木・建設・建築業では財務体質の強化、雇用問題が挙げられており、鉄鋼業のアドバイザーからは「公共事業依存型企业が多く、新規事業や研究軽視になって現れている。」との指摘もある。

## 東北地域

### 東北地域の「現在の課題」

調査結果の概要

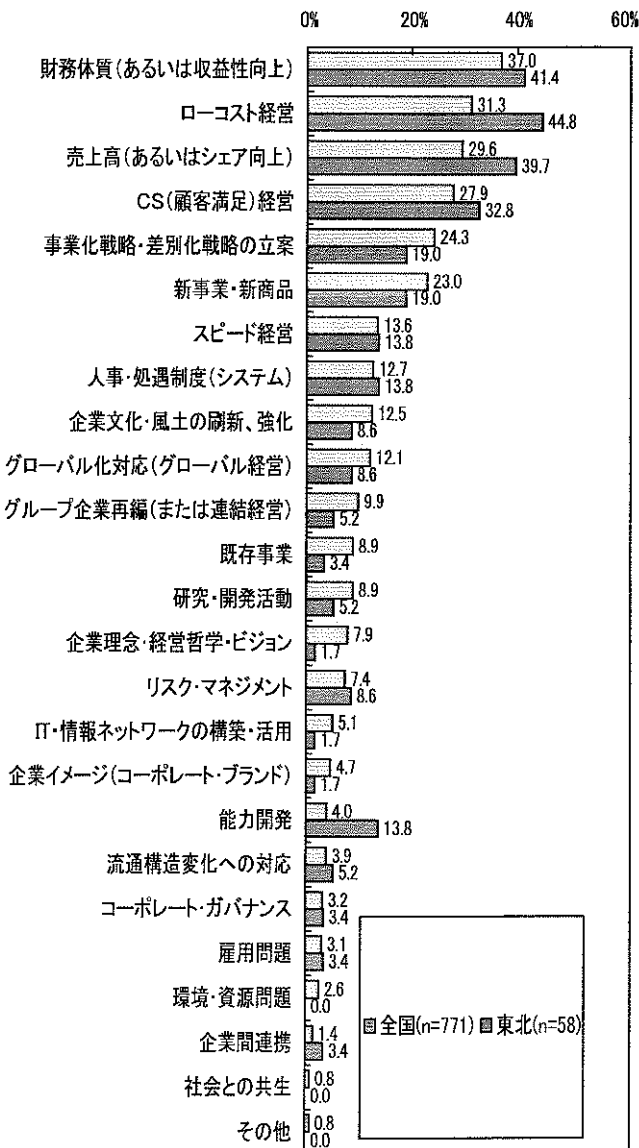
全国（1位 財務体質 2位 ローコスト経営 3位 売上高）と比べて、東北地域でも上位は、1位 ローコスト経営、2位 財務体質、3位 売上高と似た傾向にあるが、5位 事業化戦略・差別化戦略の立案、および 新事業・新商品のポイントが、全国と比べて少ない傾向にある。  
逆に、「能力開発」が全国に比べて著しく高い傾向にある。

### 東北地域の「将来の課題」

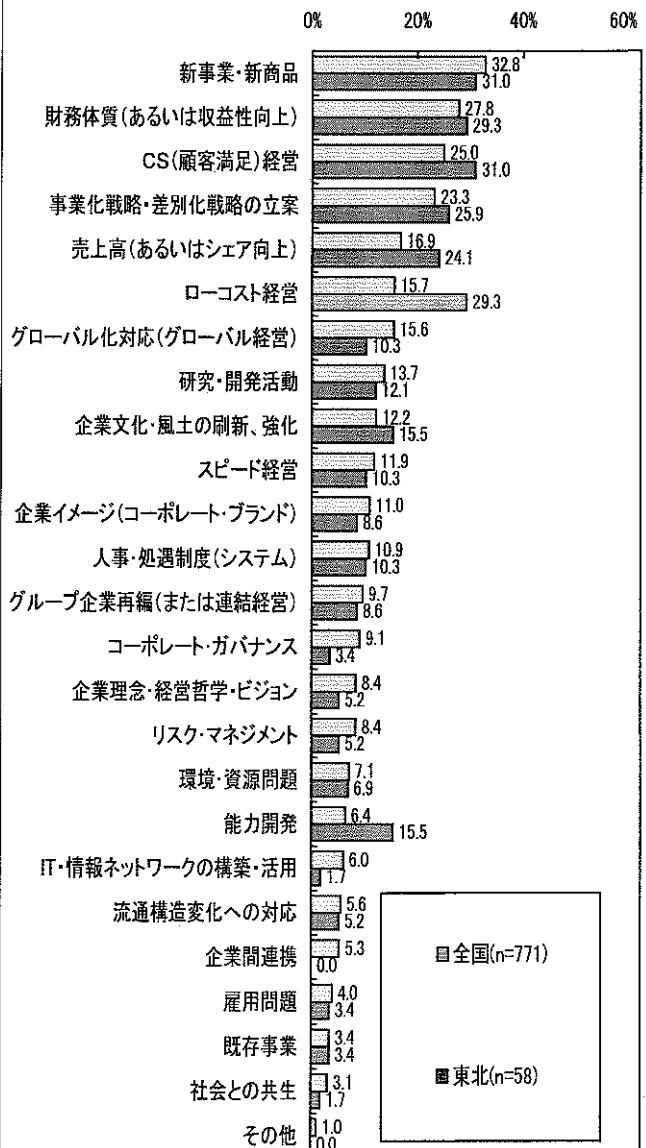
調査結果の概要

全国（1位 新事業・新商品 2位 財務体質 3位 CS経営）と比べて東北地域では、1位 CS経営、および 新事業・新商品、3位 財務体質、および ローコスト経営となっている。将来にわたって財務体質、およびローコスト経営が重視されている傾向が見られる。また、「能力開発」が全国に比べて著しく高い傾向にある。

図表①(東北) 現在(2003年)重視している経営課題



図表②(東北) 将来(2006年頃)重視している経営課題





## アドバイザーへの質問とコメント

### 質問 8

貴社の属する地域に関し、「地域の現在の課題」「地域の将来の課題」をご覧になって、全国との比較についてご意見やご感想をお聞かせください。

- 本社、研究開発部門が関東（東京）に集中し、東北は生産拠点、営業拠点としての役割が大きいいため、現在の課題として事業化戦略・差別化戦略の立案、および新事業・新商品のポイントが低いと考えられる。  
将来の課題においても、同様に役割上の理由と景気回復が遅れていることが原因と考えられる。（食料品製造業）
- 東北地域に所在する地場産業の会社として、地域の現在と将来の課題は「雇用の確保」である。賃金は全国より安くとも、雇用を安定的に継続することを経営の基本としたい。（鉄鋼業）
- 庄内に限ったことでは無いと思うが、「海外生産」の大きなうねりの中で、行政側では企業誘致に多くの期待をかけず、地場企業の振興、特徴ある産業の育成に注力しようとしている。（電気機器製造業）
- 東北地域は市場規模が小さく、かつ景気回復傾向も全国に比べて遅く、この地域で競争して生き残るためには、さしあたってローコスト経営による財務体質向上が再優先課題になっていると考える。（サービス業）
- 全国に比べ、東北は就労年齢層（15才～64才）が10年前から減少し、逆に非就労年齢層（65才以上）が増加しており、大規模事業所の大半は東名阪に本社がある支社、支店、さらにそれらが中央への集約化が進んでいる状況下にある。こういう地域活性化が低下している中では、新事業・新商品に取り組む余裕より、まずはローコスト経営、そして少しでも売上確保に取組み財務体質の強化を図ることにならざるを得ないからと思う。  
将来の課題としては現状の裏返しとして、社員の能力開発、CS経営、新事業・新商品等があげられることになるのではと思う。（通信サービス業）
- 現在、将来の課題とも上位に挙げられている課題については全国の企業と特段差異はなく、現在の企業環境の中で最重要に求められる課題と思われる。「能力開発」が全国に比べて著しく高い傾向にあるということは、東北地域に新規に工場を新設してくる企業にとって、コスト見合いで勤勉且つ質の高い豊富な労働力を魅力として進出の経営判断をしているものと思われる。それだけに既存の社員レベルをさまざまな機会・施策を通じて能力開発・資質の向上を図りたいとの思いは、当該企業にとって特に強いものとなる。（電気・ガス事業）

## まとめ

東北地域の企業における現在の課題は1位 ローコスト経営、2位 財務体質、3位 売上高となっており、全国集計の1位 財務体質 2位 ローコスト経営 3位 売上高と似た傾向にある。しかし、5位 事業化戦略・差別化戦略の立案、および 新事業・新商品のポイントが全国と比べて少ない傾向にある一方、能力開発が著しく高い傾向にある。これは景気回復の遅れから、即効性のあるコスト削減と短期的な利益確保により財務体質の強化を選択せざるを得ないためと考えられる。ある通信業のアドバイザーは「地方拠点の中央への集約化が進む状況下では、新事業・新商品に取り組む余裕より、まずはローコスト経営、そして少しでも売上確保に取組み、財務体質の強化を図ることにならざるを得ない。」と指摘している。

「現在の全社的最重点テーマ」では、電気・電子機器製造業で高難度商品の取り込みや国外製造に対応したマネジメントシステムの確立等の積極的な課題が挙げられている。また、宿泊・飲食サービスやその他サービスでは品質による差別化、CSの徹底を挙げている企業が見受けられる。これは製造業では競争力の確保や高価額商品の開発、非製造業ではCSの向上が売上増に結び付く可能性が高いためと想定される。

東北地域での将来の課題は1位 CS経営、および 新事業・新商品、3位 財務体質、およびローコスト経営で、全国の1位 新事業・新商品 2位 財務体質 3位 CS経営と比べて、将来にわたって財務体質、およびローコスト経営が重視されている傾向が見られる。また、能力開発が全国に比べて著しく高い傾向にある。

「3年後の全社的最重点テーマ」では、パルプ・紙・紙加工業でコストダウンと要員削減を挙げた企業がある他、精密機器製造業や電気・電子機器製造業では完全受注生産方式の確立や新事業・新商品の開発を挙げた企業が見受けられる。一方、アンケート・サンプルの業種構成で比較的、高い割合を占める非製造業では広範な業種で人件費の節約や退職給付制度の見直しといったコスト削減の施策が見られる。また、食品製造業のアドバイザーが「各課題達成のためには人材育成が必要」と述べているのに代表されるように、製造業・非製造業を問わず能力開発が重視されていると考えられる。

## 東海・北陸地域

### 東海・北陸地域の「現在の課題」

調査結果の概要

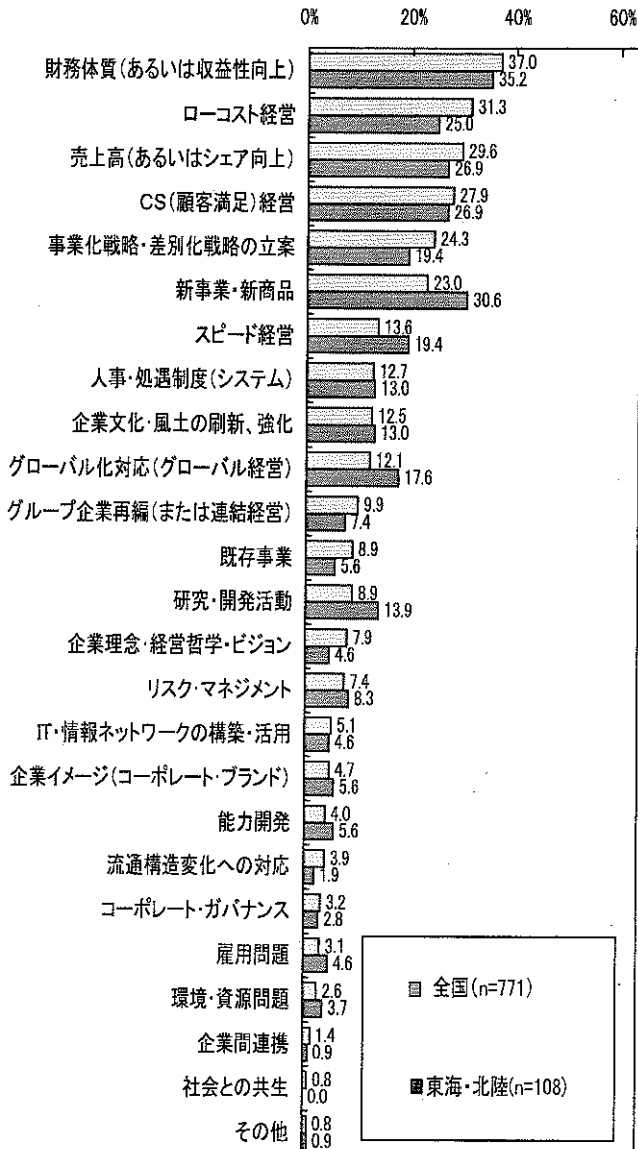
全国（1位 財務体質 2位 ローコスト経営 3位 売上高）と比べて、東海・北陸地域では、1位 財務体質、2位 新事業・新商品、3位 売上高およびCS経営となっている。  
他に特徴的な課題としては、「新事業・新商品」「スピード経営」「グローバル化対応」「研究・開発活動」については全国に比べてポイントが高く、より積極的な取り組み姿勢がみられる。

### 東海・北陸地域の「将来の課題」

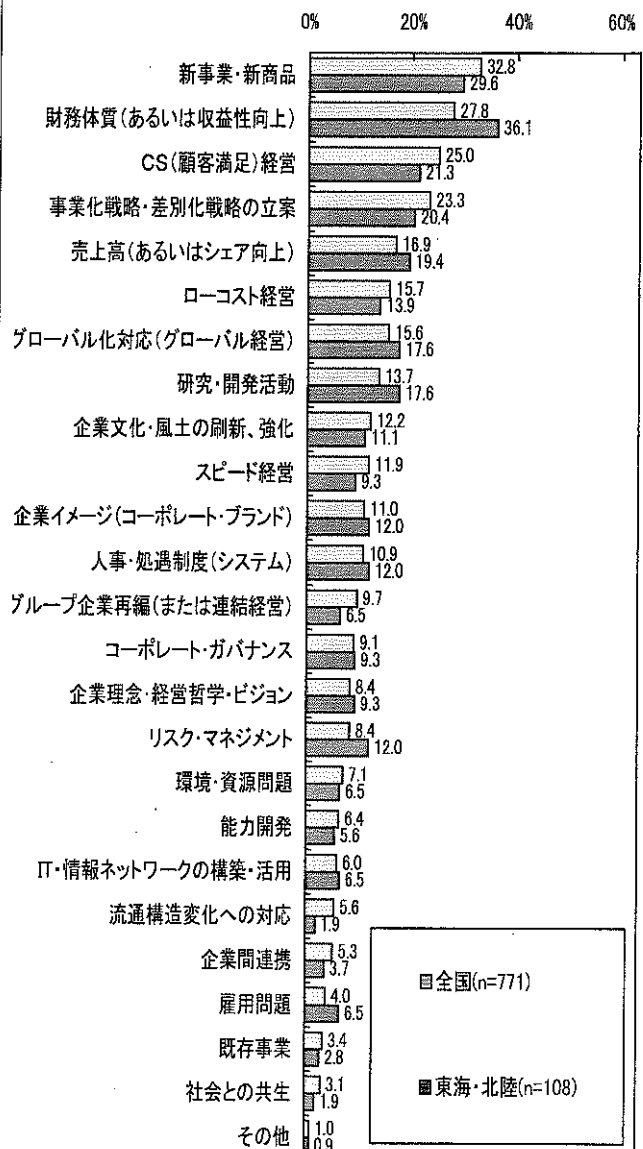
調査結果の概要

全国（1位 新事業・新商品 2位 財務体質 3位 CS経営）と比べて東海・北陸地域では、1位 財務体質 2位 新事業・新商品 3位 CS経営となっており、将来的にも財務体質の強化が重視されていると言える。

図表①(東海・北陸) 現在(2003年)重視している経営課題



図表②(東海・北陸) 将来(2006年頃)重視している経営課題



## アドバイザーへの質問とコメント

### 質問 8

貴社の属する地域に関し、「地域の現在の課題」「地域の将来の課題」をご覧になって、全国との比較についてご意見やご感想をお聞かせください。

- 財務体質を強化しつつ、積極的な商品開発・研究開発活動により「モノづくり」を追究するという当地域の特色が表れている。(電気・ガス事業)
- 製造業の盛んな地域であるので、「新事業・新商品」「グローバル化対応」「研究・開発活動」を重要な課題として捉えていると思う。ただ、堅実な土地柄でもあり、「財務体質」は現在も将来も一番重要な課題として認識している。(陸運業)
- 特筆すべきコメントはないが、輸送用機器製造における自動車以外でのビジネス拡大という課題については、昨今の自動車需要増が輸出にけん引されていることや、系列を超えた合従連衡の一層の加速傾向に対する危機意識の表れと思える。(電気機器製造業)

## まとめ

東海・北陸地域における現在の課題は1位 財務体質、2位 新事業・新商品、3位 売上高およびCS経営となっている。全国(1位 財務体質 2位 ローコスト経営 3位 売上高)と比べて、ローコスト経営が低い傾向にある。他に特徴的な課題としては、「新事業・新商品」「スピード経営」「グローバル化対応」「研究・開発活動」については全国に比べてポイントが高く、より積極的な取り組み姿勢がみられる。

アンケート・サンプルの業種構成では、東海・北陸地域は輸送用機器製造業の占める割合が高い他、鉄鋼・非鉄・金属製品製造などの製造業も比較的、高い割合を占める。一方で、不動産や証券・金融・保険を除けば、非製造業が占める割合は低い傾向にある。そのため、商品開発・研究開発活動により積極的な「モノづくり」の追究とそのための堅実な財務体質の実現が地域特性として表れていると考えられる。

東海・北陸地域における将来の課題は1位 財務体質 2位 新事業・新商品 3位 CS経営となっており、全国(1位 新事業・新商品 2位 財務体質 3位 CS経営)と比べて、将来的にも財務体質の強化が重視されていると言える。当地域はアンケート・サンプルの業種構成では輸送用機器製造業の占める割合が高いため、グローバル化への対応として新事業・新商品の開発による競争力強化とそれを支える財務体質の強化が課題の上位になっていると想定される。「グローバル化対応」や「研究開発」、「リスクマネジメント」も全国に比べて重視される傾向にあるのも同様の理由だと考えられる。

「3年後の全社的最重点テーマ」では、いくつかの製造分野で海外生産とその管理体制の確立が課題として挙げられている。一方、非製造業では出版・放送・報道でデジタル放送サービスの研究、その他サービスで新事業への取り組みを挙げた企業が見られ、全国に比べて積極的な施策が見受けられる。こうした点でも上記と同様の地域特性が表れていると考えられる。

## 関西地域

### 関西地域の「現在の課題」

調査結果の概要

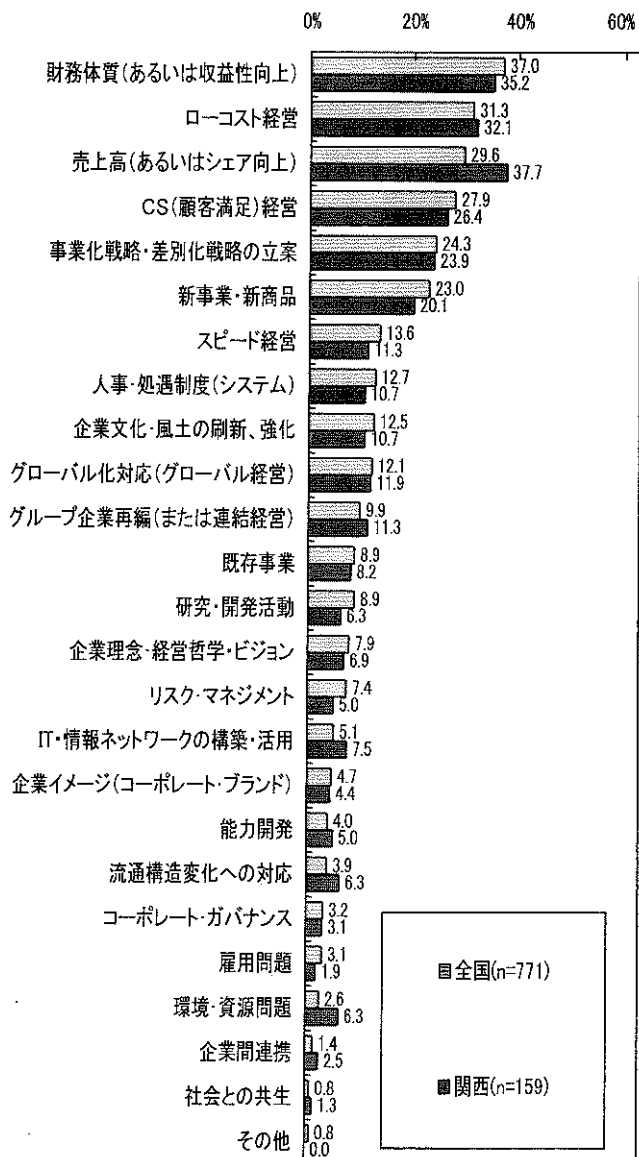
全国（1位 財務体質 2位 ローコスト経営 3位 売上高）と比べて関西地域では、1位 売上高 2位 財務体質 3位 ローコスト経営となっており、まず既存事業による売上高増が最重視されていると言える。

### 関西地域の「将来の課題」

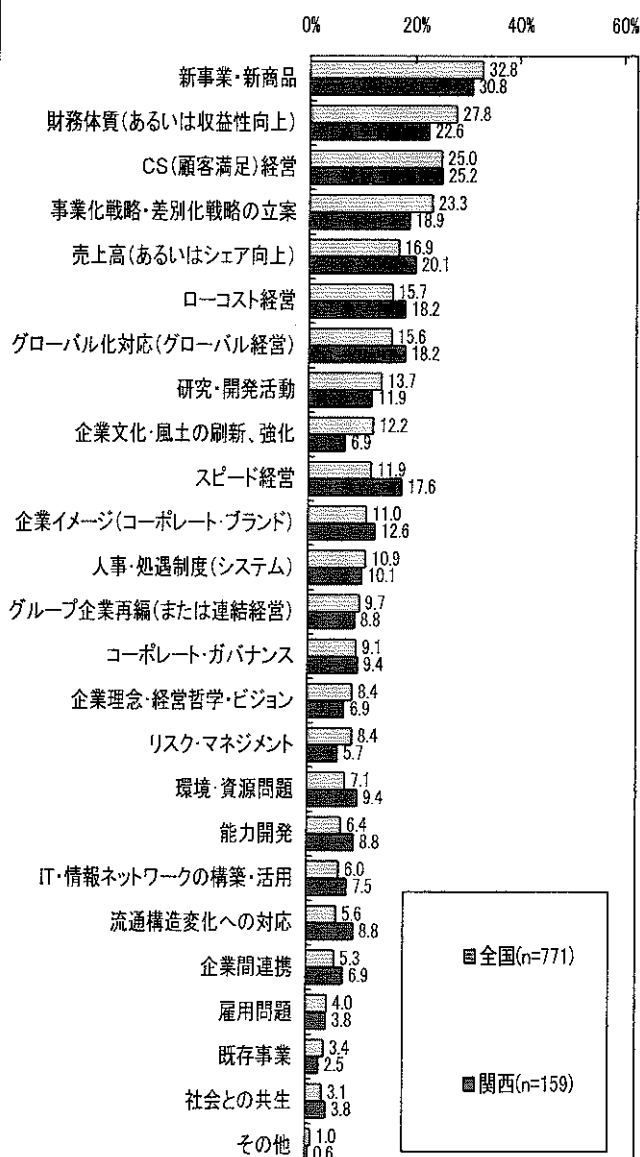
調査結果の概要

全国（1位 新事業・新商品 2位 財務体質 3位 CS経営）と比べて関西地域では、1位 新事業・新商品 2位 CS経営 3位 財務体質となっており、「財務体質」よりも「CS経営」が重視されている。

図表①(関西) 現在(2003年)重視している経営課題



図表②(関西) 将来(2006年頃)重視している経営課題



## アドバイザーへの質問とコメント

### 質問 8

貴社の属する地域に関し、「地域の現在の課題」「地域の将来の課題」をご覧になって、全国との比較についてご意見やご感想をお聞かせください。

- 経済の沈下が他の地域に比べ著しい関西地域にとっては、何より売上規模を回復することが重要課題だと考える。(機械製造業)
- 関西の地盤沈下、東京中心、生産の海外移転など、なかなか止まることがない。官民一体の施策を要望する。(食料品製造業)
- 本社は関西であっても、工場は関西以外にある。(繊維製品製造業)
- 北海道地域同様、現在課題の1位が売上高であるのは、関西と北海道の地域経済の落ち込みが、大きく問題として受け止められているということの証左であると思う。(電気機器製造業)
- 関西圏では十数年前から人口の減少、製造業、商社、金融の関東圏への流出が続いている。その結果として実体経済以上の衰退が顕著である。したがって、売上高の減少、財務体質の悪化、等が現在の経営課題として最重視されているのも当然と思われる。また、サービス業は人口の密集度が上がればあがるほど隆盛になるが、関西圏では逆に人口が減少している結果、これまた衰退している。これも不況の大きな原因である。戦後十数年は3大都市圏(関東、中部、大阪)が拮抗していたが、いまは地方都市の一つとなってしまっている。このような状況の中で関西圏の将来はかなり厳しいものとなることはさげられない。したがって、需要創出のためには、顧客指向、新事業・新商品、差別化、といったキーワードが重要な課題として重視されているのではないか。(建設業)
- 直近こそ景気回復の兆しがみられつつあるものの、関西エリア全体がまだ、関東などと比べると落ち込み度合いが激しく、回復が遅れている。デフレ下の現状にあることから、「現在の課題」として、実質的な利益増大に直結する売上高の増加がまず求められるのは当然とも言える。  
「将来の課題」については、「財務体質」と「CS経営」との比較において有意な差があるとは認められないものの、経営の結果としての「財務体質」よりは、むしろ経営手法としての「CS経営」「スピード経営」が重視されているのは注目に値すると考えている。(陸運業)
- 今の関西地区は沈滞化の極にあるといっても過言ではない。それが売上高を一位にした理由と思う。打開のためには、東京追随型の政治や経営をやめ、関西の強みを発揮できる施策を考えることが大切。(機械製造業)

---

## まとめ

関西地域では、現在の課題は1位 売上高 2位 財務体質 3位 ローコスト経営となっており、全国（1位 財務体質 2位 ローコスト経営 3位 売上高）と比べて、既存事業による売上高増がより重視されている。

「現在の全社的最重点テーマ」では、食料品製造業で販売拡大、収益改善、営業重点化を挙げる企業が見られる。医薬品製造・卸売業では新薬創出、電気・電子機器製造業では業務の効率化と新事業の立ち上げ等が課題として挙げられており、広範な製造業種で直接的に売上高の改善を指向する傾向が見受けられる。一方、非製造業では広範に売上増やコスト削減が重視されると同時に、商社・問屋・卸売業や土木・建設・建築業でIT化の推進、基幹システム構築、情報ネットワーク構築・活用等のシステム面の課題を挙げる企業が見られる。これは不況下で、制度やオペレーションの問題点が浮き彫りになった結果だと思われる。

これらについて陸運業のアドバイザーは「直近こそ景気回復の兆しがみられつつあるものの、関西エリア全体がまだ、関東などと比べると落込み度合が激しく、回復が送れているエリアである。デフレ下の現状にあることから、「現在の課題」として、実質的な利益増大に直結する売上高の増加がまず求められるのは当然とも言える。」と述べている。

将来の課題については1位 新事業・新商品 2位 CS経営 3位 財務体質となっており、全国（1位 新事業・新商品 2位 財務体質 3位 CS経営）と比べて、関西地域では「財務体質」よりも「CS経営」が重視されている。

「3年後の全社的重点テーマ」では、商社・問屋・卸売業で提携、合併、買収による専門性の強化、M&Aといった積極策が見受けられる他、医薬品製造・卸売業で新薬創出の研究体制構築、電気・電子機器製造業でお客様価値創造、倉庫・運輸・物流業でサービスレベルの向上を挙げる企業が見られ、高順位の課題が反映している。また、俊敏な企業への改革（電気・電子機器製造業）といったスピード経営を課題とした企業もある。加えて、非製造業のいくつかの企業で企業統治の見直し、あるべき組織体制の構築、組織の再編成といった持続的・継続的發展に向けた組織体制の整備に着目している。輸送サービス業のアドバイザーは「東京追随型の政治や経営をやめ、関西の強みを発揮できる施策を考えることが大切。特に第三セクターのような責任を官に委ねるような甘えの姿勢を捨てることが大事。」と指摘している。

## 中国・四国地域

### 中国・四国地域の「現在の課題」

調査結果の概要

全国（1位 財務体質、2位 ローコスト経営、3位 売上高）と比べて、中国・四国地域でも、順位は変わらず、1位 財務体質、2位 ローコスト経営、3位 売上高となっている。

財務体質、ローコスト経営に関しては、全国に比べてポイントが大きく、対外部への積極策よりも経営体質の強化に重点がおかれている傾向にある。

また、その他の特徴的な課題としては、「人事・処遇制度（システム）」が全国に比べてポイントが大きい。

### 中国・四国地域の「将来の課題」

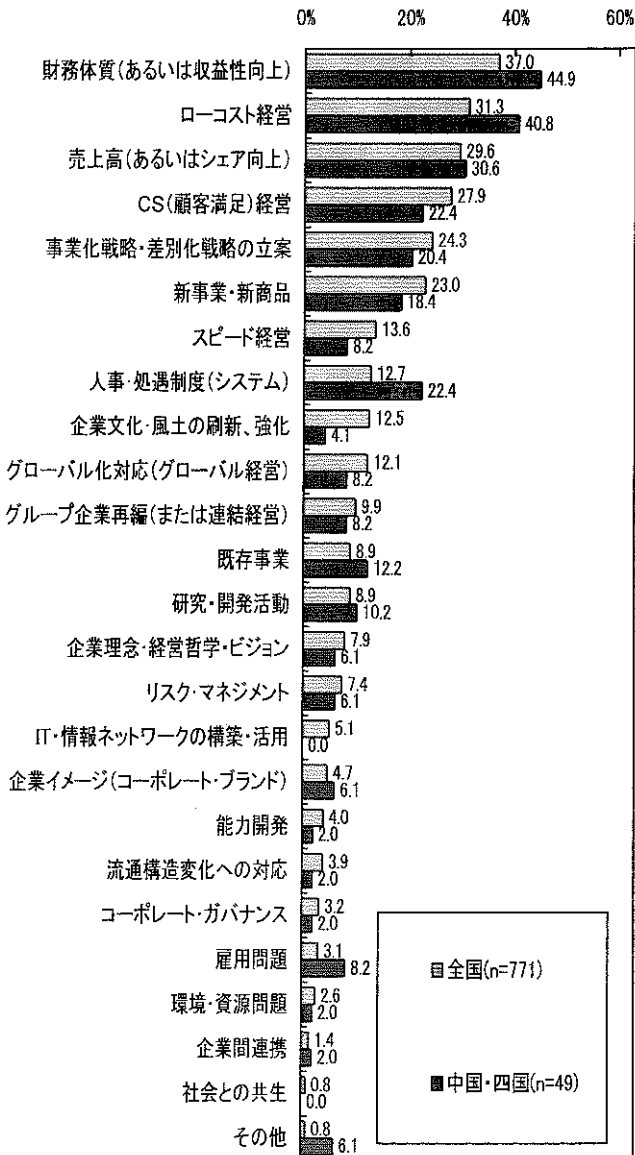
調査結果の概要

全国（1位 新事業・新商品、2位 財務体質、3位 CS経営）と比べて中国・四国地域では1位 財務体質、2位 売上高、3位 CS経営となっており、売上高と財務体質の強化が重視されていると言える。

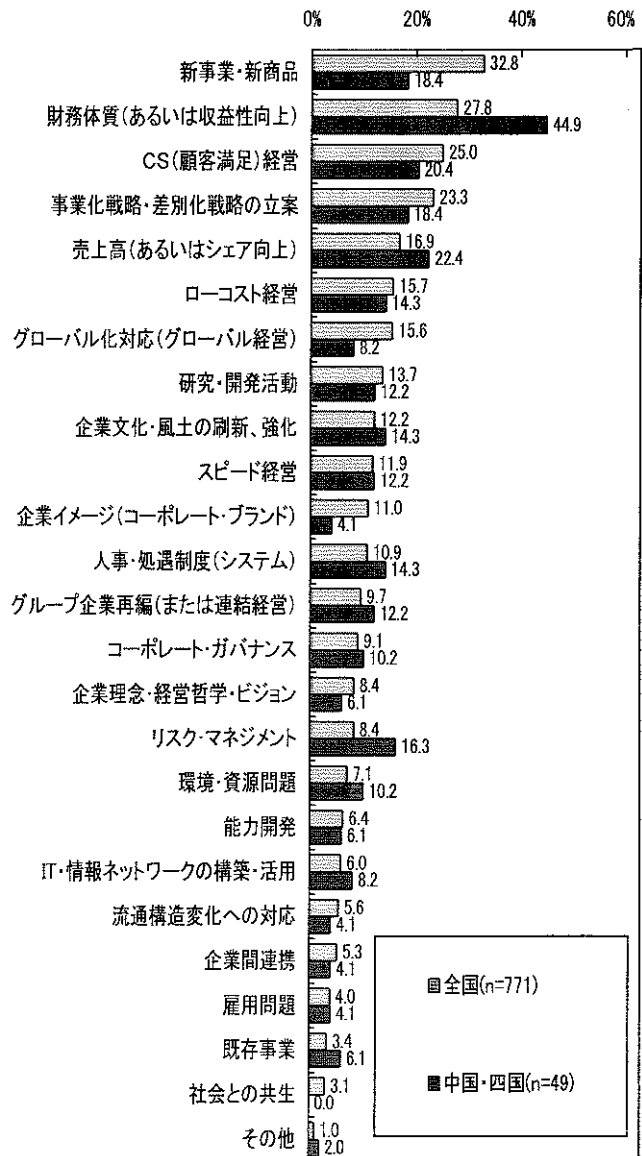
なお、「財務体質」については、全国に比べて著しくポイントが大きい。

また、全国に比べて、「リスクマネジメント」を大きな課題としているのが特徴になっている。

図表①(中国・四国) 現在(2003年)重視している経営課題



図表②(中国・四国) 将来(2006年頃)重視している経営課題





## アドバイザーへの質問とコメント

### 質問 8

貴社の属する地域に関し、「地域の現在の課題」「地域の将来の課題」をご覧になって、全国との比較についてご意見やご感想をお聞かせください。

- 当地域（中国）においては、現在・将来とも経営課題として「財務体質（あるいは収益性向上）」が1位となっており、また、全国と比べポイントも高い。このことは、当地域が全国に比べ企業業績の回復が遅れていることを反映している。これはその他の項目でも同様のことが言え、「ローコスト経営」「人事・処遇制度（システム）」の項目が全国に比べポイントが高いことにも現われている。（金融業）
- 現在の課題は「ローコスト経営」と「財務体質」のポイントが全国より大きいとのこと。  
回答企業の内容が分からないため、ポイントはずれかも知れないが、自動車産業の下請けが多いからではないかと予想する。（部品単価の切り下げが厳しい）（ゴム製品製造業）

### まとめ

中国・四国地域における現在の課題は1位 財務体質、2位 ローコスト経営、3位 売上高で、全国（1位 財務体質、2位 ローコスト経営、3位 売上高）と順位は変わらない。財務体質、ローコスト経営は全国に比べてポイントが高く、対外部への積極策よりも経営体質の強化に重点が置かれる傾向にある。また、その他に「人事・処遇制度（システム）」のポイントが高い。これには企業業績の回復の遅れにより、即効的な施策が課題とされていること、厳しい経営環境化では従来の年功的な人事制度を維持できなくなったことが理由に考えられる。なお、ある金融業のアドバイザーは「現在のような低成長の経営環境のもとでは、従来のような年功重視の処遇制度が維持できなくなっており、限られた賃金ファンドの有効活用が人事上の最も重要な課題である。」と指摘している。

「現在の全社的最重点テーマ」では一般機械製造や倉庫・運輸・物流業の企業で人事制度改革が課題に挙げられている。ゴム・窯業・土石製品製造業では業務のスピードアップやリードタイム半減等の「スピード」を課題とした企業が見られる。倉庫・運輸・物流や輸送サービス業では筋肉体質の経営や労務コストの削減等の「経営のスリム化」を課題とした企業がいくつか見受けられる。

中国・四国地域の将来の課題は1位財務体質、2位売上高、3位CS経営で、全国（1位新事業・新商品、2位財務体質、3位CS経営）に比べて、売上高と財務体質の強化が重視されている。また、「財務体質」は著しくポイントが高いこと、「リスクマネジメント」を課題として重視していることが特徴に挙げられる。

企業の自由回答では、輸送用機械製造業、輸送サービス業の企業で新賃金体系の設定や人件費削減等の財務体質強化の施策が見られる。特に雇用面に注目すると、新規採用の抑制や他社への出向、賃上げの抑制、契約社員の活用が見られる他、いくつかの業種でワークシェアリングの検討が行なわれている。しかし、ゴム製造業のアドバイザーからは「ワークシェアリングはまだまだ検討すべき課題が多い。」との指摘がある。

また、食料品製造業で新商品の開発・拡販、新工場の建設、輸送サービス業でグローバル化への取り組み等の積極策も見受けられる。金融業のあるアドバイザーは3年後の課題として「事業分野の競争力の強化。特に自社の競争力のある事業分野を特定し、この分野への重点投資を行うことで収益力の強化を図る。」と述べているが、これらの点は他の業種にも共通に言えることであろう。

## 九州・沖縄地域

### 九州・沖縄地域の「現在の課題」

調査結果の概要

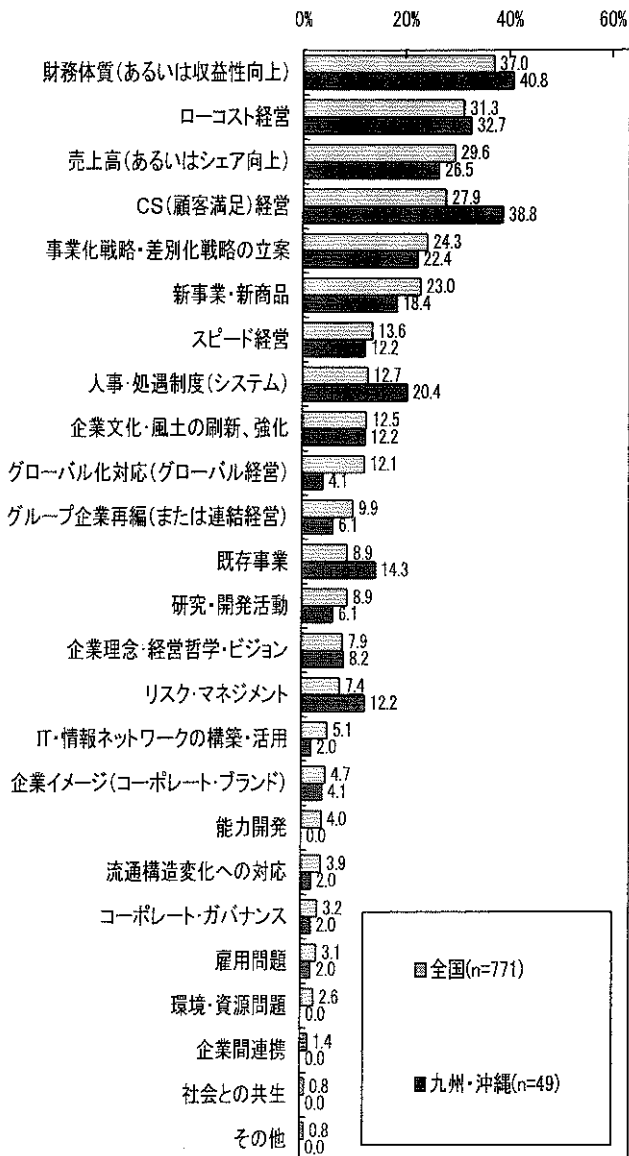
全国（1位 財務体質、2位 ローコスト経営、3位 売上高）と比べて、九州・沖縄地域では、1位 財務体質、2位 CS経営、3位 ローコスト経営となっている。CS経営については、全国に比べて著しくポイントが大きい。  
また、その他の特徴的な課題としては、「人事・処遇制度（システム）」が全国に比べてポイントが大きい。

### 九州・沖縄地域の「将来の課題」

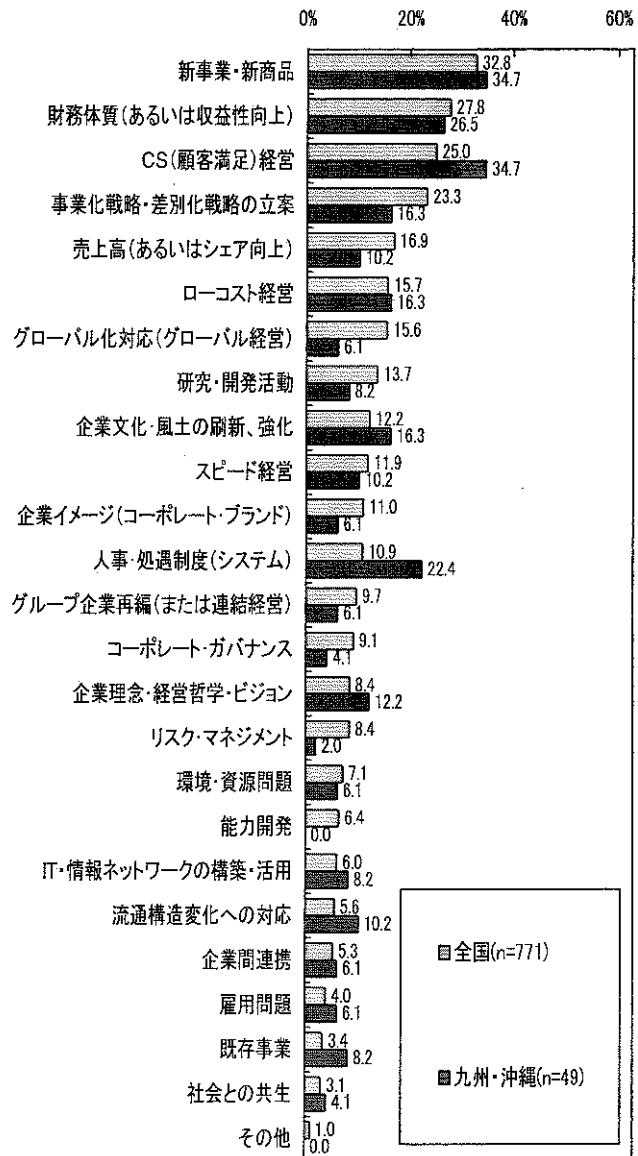
調査結果の概要

全国（1位 新事業・新商品、2位 財務体質、3位 CS経営）と比べて九州・沖縄地域では、1位 新事業・新商品、およびCS経営 3位 財務体質となっている。CS経営については、全国に比べてポイントが大きい。  
また、「人事・処遇制度（システム）」が4位となり、将来にわたっても重視される傾向があり、これらがこの地域の大きな特徴になっている。

図表①(九州・沖縄) 現在(2003年)重視している経営課題



図表②(九州・沖縄) 将来(2006年頃)重視している経営課題



## アドバイザーへの質問とコメント

### 質問 8

貴社の属する地域に関し、「地域の現在の課題」「地域の将来の課題」をご覧になって、全国との比較についてご意見やご感想をお聞かせください。

- 九州・沖縄地区の経営者の認識として、「CS経営」および「人事処遇制度」の重要度が高いのではないか。(金融業)

## まとめ

九州・沖縄地域では、現在の課題は1位 財務体質、2位 CS経営、3位 ローコスト経営で、全国(1位 財務体質、2位 ローコスト経営、3位 売上高)と比べて、似た傾向にあるが、CS経営のポイントが著しく高い。また、全国に比べて「人事・処遇制度(システム)」を重視する傾向が見られる。

「現在の全社的最重点テーマ」では、製造業の数社ではローコストオペレーションやローコスト経営等のコスト削減を重視する回答が見受けられる。非製造業ではソフト開発・情報サービスで既存顧客の深耕、小売業では既存客の再囲い込み、CS向上、お客様に選ばれる店舗づくりを目指すといったCS重視の方向性のテーマが多い。これは厳しい経済状況から、大幅な売上増は期待しにくいことが要因と考えられ、その対応として製造業ではローコスト化、非製造業ではCS重視の施策が重視される傾向にあるものと考えられる。この点について、金融業のアドバイザーは「長期化するデフレ不況のもと大幅な売上増は期待しづらく、コスト面に注力することが当面の課題といえる。」と述べている。

将来の課題としては1位 新事業・新商品、およびCS経営 3位 財務体質となっており、全国(1位 新事業・新商品、2位 財務体質、3位 CS経営)と比べて、CS経営のポイントが高い。また、「人事・処遇制度(システム)」が4位で将来にわたり重視される傾向がある。アンケート・サンプルの業種構成からは、九州・沖縄地域では製造業よりも非製造業の分布が多く、後者では小売業が15.5%、証券・金融・保険業が12.5%とやや高い割合を示しており、CS経営のポイントの高さはこの点に由来するものと考えられる。また、「人事・処遇制度(システム)」が重視されているのは、人事システムの再構築による人件費の圧縮によるものと想定される。

「3年後の全社的テーマ」では電気・電子機器製造業で受注量確保が挙げられている他、小売ではCSの向上や需要に柔軟に対応できる組織の構築、その他サービスで有利子負債の圧縮といった回答を挙げた企業が見られ、上記の重点課題の傾向を反映していると言える。

■アンケート調査票

■アドバイザー名簿

## 第25回(2003年度)

# 当面する企業経営課題に関する調査

—今後の経営革新に向けての課題・対応方向の把握—

## 貴社の概要についてお伺いします

F 1. 貴社の本社所在地のある地域の番号1つに○印をつけてください。

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

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

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

F 3. 貴社の昨年度売上高(連結)で当てはまる番号1つに○印をつけてください。

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

F 4. 貴社の従業員規模(連結)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

<ご記入いただく前にご確認ください>

1. 本調査は、会社代表者の方宛に発送しております。ご本人または、会社を代表するお立場でご回答ください。

2. ご回答は、2003年8月時点でご記入ください。

3. ご回答は、以下の2つの方法のいずれかにてお願いいたします。

1) 本調査票でご回答本調査票に直接ご記入ください。ご記入後は、同封の返信用封筒(切手不要)にてご投函ください。

2) インターネットでご回答 [www.jma.or.jp/kk2](http://www.jma.or.jp/kk2) にアクセスしてください。インターネット上の調査票にご記入をいただき、送信ボタンにてご回答をご送信ください。

4. ご回答は、あてはまる番号に○をつけるか、口の中にご意見などをご記入ください。「その他」を選んだ場合は、具体的な内容をご記入ください。

5. 貴社の事業内容にない質問、ご回答しにくい質問は空欄のままでも結構です。

6. 2003年9月8日(月)までに投函もしくは返信してください。なお、ご協力いただいた方には、後日、本調査結果の概要版をご送付させていただきます。

7. 本調査の結果については、集計のうえで公表を予定していますが、個人名および会社名を公表することは一切いたしません。

●本調査のお問い合わせ先  
(社)日本能率協会 経営革新研究所 経営課題調査担当

〒105-8522 東京都港区芝公園 3-1-22

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

電子メール: [Akihiko\\_jizumi@jma.or.jp](mailto:Akihiko_jizumi@jma.or.jp)

2003年8月

 社団法人日本能率協会

F 5. 貴社の3年前と比較した2002年度の決算（連結）について、以下の各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

- [売上高]
1. 増加
  2. 横ばい
  3. 減少
- [営業利益]
1. 増加
  2. 横ばい
  3. 減少

- [従業員数]
1. 増加
  2. 横ばい
  3. 減少

F 6. 貴社の2002年度の決算（連結）と比較した3年後の見通しについて、以下の各項目ごとに当てはまる番号1つに○印をつけてください。

3年後の見通しは

- [売上高]
1. 増加
  2. 横ばい
  3. 減少
- [営業利益]
1. 増加
  2. 横ばい
  3. 減少

- [従業員数]
1. 増加
  2. 横ばい
  3. 減少

F 7. 貴社の国内外の生産動向（連結、数量ベース）についてお伺いします。以下の各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年前と比べた、現在の国内外生産の状況
- [国内生産]
1. 増加傾向
  2. 変わらない
  3. 減少傾向
- [国外生産]
1. 増加傾向
  2. 変わらない
  3. 減少傾向

現在と比べた、3年後の国内外生産の状況の予想（見込み）

- [国内生産]
1. 増加傾向
  2. 変わらない
  3. 減少傾向
- [国外生産]
1. 増加傾向
  2. 変わらない
  3. 減少傾向

★ 以降のすべての質問に対しては、基本的には貴社単独ベースでのご回答をお願いいたします。ただし、業態によって答えにくい場合は、連結ベースでご回答ください。

貴社の経営課題についてお伺いします

問1 貴社の経営課題として重要度の高い項目を、「現在」と「将来（2006年頃）」それぞれについて、次の項目の中から上位3つを選び、その番号を重要度の高い順に回答欄に記入してください。

- |                        |                           |
|------------------------|---------------------------|
| 1. 企業理念・経営哲学・ビジョン      | 14. CS（顧客満足）経営            |
| 2. 企業文化・風土の刷新・強化       | 15. 新事業・新商品               |
| 3. 事業化戦略・差別化戦略の立案      | 16. 既存事業                  |
| 4. 企業イメージ（コーポレート・ブランド） | 17. 企業間連携                 |
| 5. グローバル化対応（グローバル経営）   | 18. 流通構造変化への対応            |
| 6. グループ企業再編（または連結経営）   | 19. 研究・開発活動               |
| 7. スピード経営              | 20. 売上高（あるいはシェア向上）        |
| 8. ローコスト経営             | 21. 財務体質（あるいは収益性向上）       |
| 9. IT・情報ネットワークの構築・活用   | 22. 雇用問題                  |
| 10. コーポレート・ガバナンス       | 23. 人事・処遇制度（システム）         |
| 11. リスク・マネジメント         | 24. 能力開発                  |
| 12. 環境・資源問題            | 25. その他                   |
| 13. 社会との共生             | ・現在（                    ） |
|                        | ・将来（                    ） |

	1位	2位	3位
現在の経営課題			
将来の経営課題			

貴社の人事・教育領域の課題についてお伺いします

問2 人事・教育領域で特に重視している課題を3つ選んで、番号に○印をつけてください。

1. 賃金・評価制度の見直し(成果主義など)
2. 早期選抜教育による次世代の経営層の育成
3. 事業展開に応じた機動的な人員配置
4. グローバル人材の強化
5. 総人件費削減対策(早期退職制度など)
6. 非正社員の積極的雇用
7. アウトソーシング(サービス)の積極的な活用
8. 社員満足度向上のための仕組みづくり
9. 定年延長(再雇用)対象者の職域開発
10. 即戦力の採用
11. その他( )

★貴社のグローバル人材の育成について、お伺いします(問3～問6)。

問3 グローバル人材について、どのようなタイプの人材を育成したいと思えますか。

最も当てはまるものを1つ選んで、番号に○印をつけてください。

1. 経営者型(海外拠点の経営者など)
2. 起業家型(新規事業の発掘・立ち上げ、グローバル連携プロジェクトのリーダーなど)
3. 実務担当者(海外拠点のオペレーションなど)
4. 当面はグローバル人材育成の必要性を感じていない(→問7へ)
5. その他( )

問4 問3で回答した人材に求める要件で重要と思われるものを3つ選んで、番号に○印をつけてください。

1. コミュニケーション力(自らの意思を明確に伝える)
2. 語学力(会議などで論理的に意見をのべることができる)
3. 自国・他国の文化への理解
4. 国際的で信頼性のある社外人脈
5. 経営知識(ビジネススキルなどでの)
6. 業界・商品・顧客知識
7. タフさ(心身ともに)
8. 個性・信念
9. 積極的な行動力
10. リーダーシップ
11. 交渉力
12. 決断力
13. 論理的な意思決定力
14. その他( )

問5 下記にあげたグローバル人材を育成するための施策・仕組みについて、それぞれの項目をどの程度重視していますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

	重視している	やや重視している	どちらともいえない	あまり重視していない	重視していない
人材育成へのトップマネジメントの関心と関与	5	4	3	2	1
上司や先輩によるメンタリング、コーチングなどの支援	5	4	3	2	1
資質・能力診断による人材評価(アセスメント)	5	4	3	2	1
海外ビジネススクールなどへの派遣	5	4	3	2	1
自社で求めるグローバル人材のコンピテンシーの定義づけ	5	4	3	2	1
国籍にとらわれない人事評価尺度の策定	5	4	3	2	1
グローバル人材のキャリアパスの設定	5	4	3	2	1
グローバルな水準でのサクセッション・プランニング(基幹人材の発掘・育成計画)の導入	5	4	3	2	1
海外での現地採用者の積極的登用	5	4	3	2	1
その他					
	5	4	3	2	1

問6 グローバル人材を育成するうえでの問題点は何ですか。簡潔にご記入ください。

貴社の組織活性化の課題についてお伺いします

問7 組織の活性化（従業員のモラールアップ）のために、下記のそれぞれの項目をどの程度重視していますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

	重視している	やや重視している	どちらともいえない	あまり重視していない	重視していない
企業理念への共感	5	4	3	2	1
権限委譲	5	4	3	2	1
周囲からの信頼	5	4	3	2	1
チームワーク	5	4	3	2	1
組織の上下関係のコミュニケーションの良さ	5	4	3	2	1
情報のオープン性・意思決定の透明性	5	4	3	2	1
同僚間の競争	5	4	3	2	1
個性の発揮	5	4	3	2	1
挑戦の機会	5	4	3	2	1
異質な考えの受け入れ	5	4	3	2	1
失敗の許容	5	4	3	2	1
上司の部下に対するサポート	5	4	3	2	1
その他	5	4	3	2	1

問8 組織の活性化（従業員のモラールアップ）のために、下記のそれぞれの「人事制度・仕組み」などの程度重視していますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

	重視している	やや重視している	どちらともいえない	あまり重視していない	重視していない
多面評価	5	4	3	2	1
成果主義	5	4	3	2	1
面談制度	5	4	3	2	1
表彰・顕彰制度	5	4	3	2	1
年俸制	5	4	3	2	1
ストックオプション制度	5	4	3	2	1
退職金前払い制度	5	4	3	2	1
社内FA(フリーエージェント)制度	5	4	3	2	1
自己申告制度	5	4	3	2	1
社内公募制	5	4	3	2	1
社内ベンチャー制度	5	4	3	2	1
プロジェクト公募制	5	4	3	2	1
裁量労働制	5	4	3	2	1
勤務時間選択制度	5	4	3	2	1
その他	5	4	3	2	1



問9 組織の活性化（従業員のモラールアップ）のために、下記のそれぞれの「教育・能力開発」をどの程度重視していますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

	重視している	やや重視している	どちらともいえない	あまり重視していない	重視していない
選択型研修制度	5	4	3	2	1
選抜型研修制度	6	4	3	2	1
海外研修制度	5	4	3	2	1
階層別研修制度	5	4	3	2	1
異業種交流会などへの参加	5	4	3	2	1
自己啓発の支援	5	4	3	2	1
OJT(職場内教育)	5	4	3	2	1
その他	5	4	3	2	1

問10 貴社の活性化はどの程度だと思いますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. かなり活性化している（他社がベンチマークするくらいの高いレベル）
2. やや活性化している
3. どちらともいえない
4. あまり活性化していない
5. 全く活性化していない

問11 「組織の活性化（従業員のモラールアップ）」に関して、全体をとりまとめている部門を1つ選んで、番号に○印をつけてください。

1. 経営企画系部門（経営企画部・総合企画部・社長室など）
2. 人事・総務系部門（人事部・総務部など）
3. 組織横断的プロジェクトチーム
4. その他（ )
5. 特に全体をまとめている部門はない

問12 組織活性化を阻害する要因があるとすれば何ですか。簡潔にご記入ください。

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13 営業・マーケティング領域で特に重視している課題を3つ選んで、番号とその推進上の問題点を簡潔にご記入ください。

1. お客様ニーズの先取り対応
2. 高付加価値型商品・サービスの開発
3. 低価格化商品・サービスの開発
4. 商品開発のスピードアップ
5. 企業イメージ戦略の推進
6. 商品ブランド戦略の推進
7. 販売チャネルの再編成
8. 販売チャネル開拓
9. ITを活用した効率的な営業活動
10. 顧客情報の蓄積と活用
11. 顧客との直接コミュニケーションの推進
12. 販売促進策の改革
13. その他( )

重視している課題の番号	推進上の問題点

貴社の生産領域の課題についてお伺いします

問14 生産領域で特に重視している課題を3つ選んで、番号に○印をつけてください。

1. 品質管理、原価管理、納期管理の最適化
2. 人材育成と意識改革（グローバル競争への対応など）
3. 設備総合効率の向上（工場立地選定含む）
4. 購買機能の向上（グローバル調達など）
5. 需要の変動に対応した生産システムのフレキシブル化
6. エンジニアリングチーム（開発→設計→生産準備→生産）の短縮
7. サプライチェーン（調達→生産→流通販売）の短縮
8. 生産機能の外部委託（アウトソーシング）
9. マネジメントシステム（品質、環境など）の構築とレベルの向上
10. 業務および組織形態の変更（プロジェクト型組織など）
11. グローバルでの生産拠点の最適化
12. 国内工場の新製品試作工場への転換
13. 生産技術力の向上（設備開発力、自動化、IT化など）
14. その他（ ）

★貴社の国内工場の存続についての課題をお伺いします（問15～問18）。

問15 貴社の国内工場の存続を考えるにあたり、主な製品1つを想定し、下欄に具体的に記入してください。以降の問16～問18では、この製品をイメージしてお答えください。

（例：カーエアコン、洗剤など）

問16 将来的に、国内工場はどのような役割を果たしていくべきだと思いますか。当てはまると思われる番号に○印をつけてください。（○印はいくつでも）

1. コア技術の先行開発・熟成をはかる開発・製造拠点
2. 顧客密着・スピード開発に寄与する開発・製造拠点
3. 高度な技能と生産技術を委する製品の製造拠点
4. 他社の生産業務も請負う独立採算で自立した製造事業所
5. アフターサービス・メンテナンスを提供するサービス事業所
6. コスト・品質・納期で総合的に（中国などに比べて）優位性のある製造拠点
7. 将来的に、日本国内工場の存在意義は少ない
8. その他（ ）

問17 国内工場を存続するために、下記のそれぞれの取り組みをどの程度実施していますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

	実施している	実施を検討中	実施予定はない
国内でしか製造できない製品・商品への特化	1	2	3
スピード、量の変化に対応できる、フレキシブルな生産システムの構築	1	2	3
高度技能の伝承の強化	1	2	3
製品開発部門と購買部門の連携強化	1	2	3
試作工場向きの組織への転換	1	2	3
グローバル調達による原価の低減	1	2	3
製品の圧倒的に高い信頼性の追求	1	2	3
開発・生産の垂直立ち上げの追求	1	2	3
生産情報システムの高度化・一元化	1	2	3
生産技術力の向上（設備開発力、自動化、IT化など）	1	2	3
その他	1	2	3

問18 問17の「実施している取り組み」について、推進上の問題点があれば簡潔にご記入ください。

貴社の研究・開発領域の課題についてお伺いします

問19 研究・開発領域で特に重視している課題を3つ選んで、番号に○印をつけてください。

1. 経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定
2. 研究・開発成果達成までの期間の短縮化
3. 研究・開発とマーケティングの連携
4. 社外との共同開発・連携または当該企業の買収
5. 研究・開発テーマの絞り込み
6. 研究・開発部門の活性化・組織改革
7. 全社的(基盤技術)研究と事業化研究の関係の再構築
8. 研究・開発成果への報奨制度
9. 知的財産権の保護と特許戦略の積極展開
10. 研究・開発部門の収益事業体化
11. 業界内における技術の標準化・フォーマット化競争
12. 研究・開発の投資効果をいかに上げるか
13. その他( )

★新商品・新事業の連続的開発についての課題をお伺いします(問20～問22)。

問20 新商品・新事業の連続的開発について最も大きな問題点と思われることを1つ選んで、番号に○印をつけてください。

1. 商品化・事業化が組織横断的に進められていない
2. 開発担当者の商品コンセプト構想力が弱い
3. 研究・開発のテーマ設定において市場性が十分配慮されていない
4. ユニークな研究・開発テーマを承認する組織風土がない
5. 全社的な開発戦略が確立されていない
6. 研究者、開発者のモチベーションが上がらない
7. 自前主義の気風が強く社外との連携や買収が進まない
8. 研究・開発テーマの絞り込みができていない
9. 開発型プロジェクトリーダーが不足している
10. その他( )

問21 問20で選んだ問題点を解決するために実施している最も重要と思われる取り組みを3つまで選んで、番号に○印をつけてください。

1. 社外との技術提携・買収、またはライセンス取得
2. 研究・開発者に対するマーケティング教育
3. 研究・開発者に対する評価制度の整備
4. 研究・開発者の発明に対する報奨制度の整備
5. 組織横断的商品開発リーダーの育成
6. 新事業開発リーダーの育成
7. 組織横断的商品開発制度の導入
8. 社内ベンチャー制度の導入
9. 全社的な開発戦略もしくは目標の明示
10. 事業部内に開発部門を持つ
11. マーケティング部門・営業部門との定期的会合
12. 商品コンセプト構想力を高めるための教育
13. プロジェクトチーム体制の整備
14. トップが新製品・新事業開発についてのビジョンを語る
15. トップの担当者などへの激励・支援
16. 失敗を許容する風土の醸成
17. 社外ネットワークを構築する
18. 独創的な商品開発をめざす風土の醸成
19. 上下・部門の壁を超えて自由に議論ができる風土の醸成
20. その他( )
21. 実施している取り組みはない

問22 問21の取り組みについて推進上の問題点があれば簡潔にご記入ください。

その他、下記についてお伺いします

問 23 貴社の所在する地域（1ページF1参照）で「経営革新の参考にしたい（ベンチマークしたい）企業」と思われる企業名を1社あげてください。

問 24 現在の雇用を維持するために、特に取り組んでいる施策があればご記入ください。

問 25 現在、産学連携に取り組まれている場合、改善点や要望事項などがあればご記入ください。

問 26 現在、最重点で取り組んでいる全社的テーマを具体的に記入ください。

問 27 3年後に最重点で取り組まなければならないと想定される全社的テーマを具体的に記入ください。

次ページもご記入ください。

お忙しいところ、ご協力ありがとうございました。  
後日、本調査結果の概要版を送付させていただきますので、下欄に送付先をご記入ください。

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

# アドバイザー名簿

(会社名50音順・敬称略)

氏名	会社名	所属役職
古川 公一	株式会社アークス	経営企画グループ担当執行役員
安井 勉	アイシン精機株式会社	専務取締役
志知 賢二	愛知時計電機株式会社	取締役会長
小松 克男	会津オリンパス株式会社	代表取締役社長
辻田 清	旭化成株式会社	戦略人事室長
円城寺 誠	アサヒビール株式会社	経営戦略部長
善積 友弥	味の素株式会社	執行役員 生産戦略部長
中川 眞臣	アスモ株式会社	常勤監査役
青木 和幸	石川島播磨重工業株式会社	田無工場長
石原 正則	株式会社石崎本店	取締役執行役員 総務本部長
川野辺浩司	株式会社伊勢丹	経営企画部 総合企画担当 部長
松下 伸吾	株式会社イトーヨーカ堂	業務開発・推進部付総括マネジャー
西邑 省三	株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ関西	代表取締役副社長
出田 善蔵	大阪ガス株式会社	常務取締役
市原 達朗	オムロン株式会社	取締役副社長
河添 光男	オリンパス株式会社	研究開発センター 生産技術本部 副本部長
門馬 卓	鹿島建設株式会社	取締役 企画本部 経営企画部長
島 洋一	鐘淵化学工業株式会社	取締役
永田 邦博	キャノン株式会社	企画本部 副本部長
山本 忠司	京セラ株式会社	事業戦略統括部 戦略企画部 副部長
大坊 健二	共和コンクリート工業株式会社	常務取締役
山本 正克	株式会社クボタ	顧問
赤井紀代治	グンゼ株式会社	常務取締役 経営戦略部長
小松 茂	株式会社ケーヒン	電子生産統括
高前田信幸	小岩井乳業株式会社	小岩井工場長
佐伯 外司	小島プレス工業株式会社	取締役社長
時松 英夫	株式会社さとうベネック	執行役員 財務部長
宮本 紜	塩野義製薬株式会社	代表取締役専務
小野 雅博	シャープ株式会社	経営企画室参事
原田 隆司	新ダイワ工業株式会社	取締役管理本部長
大西 史哲	新日本製鐵株式会社	八幡製鐵所 人事グループリーダー
氏家義太郎	新日本製鐵株式会社	棒線事業部 室蘭製鐵所 製品技術部長
萩原 潔	住友スリーエム株式会社	技術本部 開発部 部長
菅沼 敬行	住友電装株式会社	常務執行役員
尾形 俊昭	セイコーエプソン株式会社	経営企画部 主査

氏名	会社名	所属役職
根本 襄治	仙合コカ・コーラボトリング株式会社	常務取締役
岡田 圭介	全日本空輸株式会社	執行役員 企画室副室長
小島 俊三	ソニーセミコンダクタ九州株式会社	執行役員 人事総務部門長
大林 正行	株式会社ソルコム	取締役 総務部長
井上健一郎	株式会社損害保険ジャパン	コーポレートコミュニケーション企画部カスタマーセンターグループリーダー
田辺 貞夫	ダイキン工業株式会社	人事部長
佐藤 善光	ダイハツ工業株式会社	専務取締役
真下 修	株式会社タカラ	常務執行役員
中村 省三	武田薬品工業株式会社	副社長
井上 正哉	株式会社竹中工務店	企画室 企画部長
河合 幸夫	中京コカ・コーラボトリング株式会社	常務取締役
延原 和良	株式会社電通	常務執行役員 人材開発局長
城山 一成	東京海上火災保険株式会社	人事企画部 部長
南 健治	株式会社東芝	経営企画部 次長
舟橋 希文	東邦ガス株式会社	常務取締役
鈴木 敏夫	東北電力株式会社	理事 人財部長
怡田 幹雄	東北パイオニア株式会社	常務取締役
小野 好彦	東北放送株式会社	取締役副社長
津村 滋樹	東洋紡績株式会社	経営企画室 マネージャー
神田 行道	トーヨーエイトック株式会社	専務取締役
久保 勝義	株式会社戸上電機製作所	取締役 技術本部長
黒澤 政征	ドコモサービス東北株式会社	代表取締役
広村 俊悟	凸版印刷株式会社	経営企画本部 グループ戦略部長
白藤 哲也	トヨタ自動車九州株式会社	総務部長
森田 寿一	トヨタ車体株式会社	常務取締役
今枝 孝司	名古屋鉄道株式会社	経営企画部 部長
児玉 照三	西川ゴム工業株式会社	取締役管理本部長 兼 総合企画部長
大橋幸之助	西日本旅客鉄道株式会社	総合企画本部 部長
藤井 直之	日産自動車株式会社	生産事業本部生産管理部長
伊藤 牧	日本航空株式会社	北海道支社 総務部長
渡邊 久郎	株式会社日本製鋼所	広島製作所 副所長
南 稔	日本電気株式会社	経営企画部 マネージャー
森田 操	日本ペイント株式会社	情報システム部開発グループ マネージャー
中山 豊	株式会社ノーリツ	常務取締役 コーポレートサービス本部長
種村 均	株式会社ノリタケカンパニーリミテド	取締役 人事・総務・財務担当

氏 名	会社名	所属役職
松村 純孝	バイオニア株式会社	執行役員 AV開発センター所長
小暮 和之	東日本旅客鉄道株式会社	取締役 経営管理部長
高林 恒広	株式会社日立製作所	情報・通信グループ グループ戦略本部 経営企画部部長
岡 敏幸	株式会社日立東日本ソリューションズ	理事・品質生産性推進本部長
天野 成幸	株式会社広島総合銀行	人事部調査役
三角 祐	株式会社福岡銀行	人事総務部長
萩 謙二	藤沢薬品工業株式会社	営業本部マーケティング部 課長
今西 雅之	藤沢薬品工業株式会社	経営企画部 次長
浜田 紀彦	不二製油株式会社	専務取締役
小山 俊幸	北海道旅客鉄道株式会社	総務部長
間山 隆	ホテルニューオータニ札幌	取締役総支配人
小林 三郎	本田技研工業株式会社	経営企画部 部長
石井 純	松下電器産業株式会社	経営企画グループ グループマネージャー
井伊 信彦	松下電工株式会社	取締役 人事改革推進担当
津末 博澄	株式会社三井住友銀行	常務執行役員
松林正一郎	三井物産株式会社	人事部 人材開発室 室長
睦月 清志	株式会社モルテン	取締役総務部長
油井 要	株式会社ヤクルト本社	企画室 参事
中溝 和明	山形日本電気株式会社	執行役員
岩井 昌秋	株式会社山武	執行役員 経営企画部長
市野 厚史	ヤマト運輸株式会社	企画部長
岸 功	山之内製薬株式会社	技術開発本部 取締役本部長
鈴木 健司	ヤマハ株式会社	経営企画室
原田 宗男	株式会社UFJカード	常務執行役員 人事総務部長
河端 輝次	米沢電線株式会社	取締役社長
小林 博	株式会社リコー	執行役員 総合経営企画室長

JMA Special Report No.54

---

**2003年度(第25回) 当面する企業経営課題に関する調査**

---

2003年12月

発行者 社団法人日本能率協会 経営革新研究所

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22

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

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



