

『日本企業の経営課題2005』

—第27回 当面する企業経営課題に関する調査—

2005年11月



社団法人日本能率協会

ごあいさつ

社団法人日本能率協会（JMA）は、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ており、今回で27回目となる。本年度は、日本経済が大手製造業を中心に業績が向上し、景気も踊り場を脱しつつあるなか、企業の経営課題の変化とその対応状況を把握することをねらいとして実施した。本報告書は、その成果をまとめたものである。

本年度の調査では、概ね次のような点が明らかになった。

日本企業の当面する経営課題は、「収益性向上」が2位以下を大きく引き離して1位となっている。ついで「売り上げ・シェア拡大」が2位となり、強い事業意欲がうかがえる。3位には、今回新設した項目「人材強化（採用・育成・多様化）」が浮上した。また、将来（2008年頃）の課題としては、1位は同じく「収益性向上」になっているが、「人材強化」が2位に上昇し、事業拡大の機運が高まるなか、優秀な人材の確保・育成等さらに充実・強化することが重視されているものとみられる。

なお、「人材重視」は投資の傾向にも顕著にみられる。今年度の優先順位の高い「投資・利益処分」の項目では、「人材投資」が1位にあげられている。

したがって、今年度の調査結果は、一言で言えば「事業拡大への意欲上昇と、それにもなう人材強化」が当面する日本企業の経営課題ということになる。

本年度は、さらに各企業の経営機能別課題として「ミドルマネジャー層の人事課題」「個人情報保護法への対応状況を含むお客様ニーズの情報収集とその活用」「2007年問題（団塊の世代の退職問題）」あるいは「研究・開発（R&D）投資」等につき重点調査を行っている。

本報告書が、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誠に幸いである。

最後に、ご多忙のなか、今回の調査研究にご協力いただいたご回答者、回答の集計/分析結果に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いただいた関係各位に、紙面を借りて心より厚くお礼を申し上げます。

2005年11月

社団法人日本能率協会
会長 富坂 良雄

目次

	ページ
I. 調査概要.....	1
II. 調査結果の概要.....	2
III. 回答企業の概要.....	5
IV. 調査結果	11
1-1. 経営上の重要課題.....	12
1-2. 2005年度の投資ならびに利益処分.....	26
1-3. 新しい経営指標のあり方.....	29
2-1. 人事・教育領域の課題.....	36
2-2. ミドルマネジャー層の人事課題.....	41
3-1. 営業・マーケティング領域の課題.....	52
3-2. お客様ニーズの情報収集とその活用.....	59
4-1. 生産領域の課題.....	68
・重点方針として想定されるテーマ	
・生産領域の重要課題	
・国内外「生産数量」動向	
・2007年問題（団塊世代の退職問題）	
・安全対策の取り組みの重視度と実施状況	
5-1. 研究・開発領域の課題.....	84
5-2. 研究・開発（R&D）投資.....	91
5-3. 海外における研究・開発活動.....	100
6. 地域別の企業経営課題.....	108
■アンケート調査票.....	116
■アドバイザー名簿.....	125

I. 調査概要

1. 調査目的

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

2. 調査時期

2005年6月～7月

3. 調査の対象

全国の主要企業の経営者（7,002社）

（内訳）全国の上場企業の経営者（3,742社）

非上場企業（従業員300人以上）の経営者（3,260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による調査票回収

調査結果の集計後、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収集。

5. 調査の主要内容

- ① 回答企業の概要と経営状況
- ② 当面ならびに中期的な経営上の課題
- ③ 経営機能別（「人事・教育」「営業・マーケティング」「生産」「研究・開発」）の課題

6. 配布数と回答数

調査票の配布数と回収数は以下の通りである。

	配布数	回答率	回答数
全体	7,002	15.1%	1,054
上場企業 (店頭公開会社)	3,742	14.7%	551
非上場企業	3,260	14.9%	487
社名無記入	—	—	16

Ⅱ. 調査結果の概要

1-1. 経営上の重要課題

現在の重要な経営課題・将来の重要な経営課題ともに、最も重視されているのは、「収益性向上」となっている。また、現在と将来を比較して重要性が向上する項目は、「株主価値向上」「企業の社会的責任（CSR）」となっている。業種別にみると、現在・将来ともに、製造業は「新製品・新サービス・新事業開発」を、非製造業では、「売り上げ・シェア拡大」を重視している傾向にある。従業員規模別にみると、現在の課題については、企業規模が小さいほど、「売り上げ・シェア拡大」「人材強化」の比率が高くなっている。一方、将来の課題については、企業規模が大きいほど、「収益性向上」の値が高くなっている。

1-2. 2005年度の投資ならびに利益処分

全体では、「人材投資」の比率が最も高くなっている、業種別にみると、製造業では「研究・開発力の強化」を、非製造業では「人材投資」を重視している。従業員規模別では、従業員規模が小さいほど「人材投資」を、従業員規模が大きいほど「生産能力の増強」を投資・利益処分の対象として認識している。

1-3. 新しい経営指標のあり方

新たに採用した経営指標の有無については、「関心はあるが未採用」の企業が最も多くなっているが、大規模企業と上場企業では、新規に採用している比率も高くなっている。経営指標を採用したねらいとしては、「環境変化に対応した経営意思決定の基本情報として」が最も高く、7割を超えている。また、採用した経営指標の性質としては、「企業の長期的な成長や収益性をより正確に予測する指標」の比率が圧倒的に高くなっている。

2-1. 人事・教育領域の課題

全体では、「賃金・評価・昇進制度の見直し、定着」と「管理職のマネジメント力向上」の値が高くなっている。また、業種別でみると、製造業において「次世代経営層の発掘・育成」、非製造業では「賃金・評価・昇進制度の見直し、定着」の値が高い。従業員規模別では、小規模企業ほど、「賃金・評価・昇進制度の見直し、定着」「管理職層のマネジメント能力向上」の値が高く、大規模企業では、「次世代の経営層の発掘・育成」を課題として認識している。3年前と比較した利益の増減傾向別でみると、営業利益横ばい、増加、減少の順で、「賃金・評価・昇進制度の見直し、定着」「管理職層のマネジメント能力向上」の比率が高くなっている。

2-2. ミドルマネージャー層の人事課題

ミドルマネージャーに期待される役割の達成度については、「やや期待を下回っている」の比率が最も高いが、大規模企業と上場企業では、「やや期待を上回っている」の比率も高くな

っている。ミドルマネージャーに求められる役割・要件の重要度については、迅速な意思決定、会社方針に基づいた適切な部門での目標設定、変革の推進が上位3項目として挙げられているが、これらの項目は期待充足度では低い傾向にある。ミドルマネージャーを対象とした社内管理者研修の実施については、10年前よりも強化しており、今後も強化したいという比率が高くなっている。また、幹部候補に対する社内選抜研修については、10年前との比較では「より強化した」と「同程度」が同じくらいの比率を占めているが、今後は「現在より強化したい」の比率が高くなっている。ミドルマネージャーのOJTを通じた部下育成の機能の度合については、10年前と比べて同程度の比率が最も高い。なお、OJTがあまり機能していない理由については、ミドルマネージャーの育成能力の低下が、最も高くなっている。

3-1. 営業・マーケティング領域の課題

全体では、「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」の値が高く、製造業では「高付加価値型商品・サービスの開発」「商品開発のスピードアップ」が、非製造業では「顧客情報の蓄積と活用」が重視されている。また、一般消費財と生産財の製造業では「高付加価値型商品・サービスの開発」、生産財の製造業では「お客様ニーズの先取り対応」、耐久消費財と生産財の製造業では、「商品開発のスピードアップ」がそれぞれ重視されている。

3-2. お客様ニーズの情報収集とその活用

お客様ニーズの情報収集として重視している目的についてみると、「現事業に関する収益力向上」を狙いとしている比率が最も高いが、情報収集後のアクション・サイクルについては、「活用の成果・スピードともに満足できる状況にない」企業が多い。また、アクション・サイクルの業務目標の設定の有無については、「一部の段階で設定している」比率が高い。お客様ニーズの先取り方法については、「主要顧客への密着度の向上」や「顧客との直接コミュニケーションの強化」の比率が高くなっている。なお、個人情報保護法への対応状況については、対応状況が十分な企業と不十分な企業が同程度を占めている。

4-1. 生産領域の課題

重点方針として想定されるテーマについてみると、製造業全体では「品質向上」が最も選択されているが、大規模企業については、「原価低減」と「環境・安全対策」が同程度の比率となっており、利益減少傾向の企業では、「原価低減」の値が高い。次に、生産領域で重視している課題については、「人材育成・意識改革の徹底」の比率が最も高くなっており、その傾向は小規模企業や3年前と比較して利益減少傾向の企業にみられる。また大規模企業では、「技術・技能の伝承」を課題として捉える比率が高くなっている。国内外の生産数量については、3年前と比較して「増加傾向」にあると回答した企業がおよそ5割で、3年後の予測についても「増加傾向」との見通しを持っている企業が約4割となっている。また、2007年問題についての懸念事項は、「不十分な技術・技能の伝承」「熟練労働者の不足」の値が高く、特に大規模企業や中規模企業、3年前よりも利益増加傾向の企業においてこの2項目の比率

が高い。安全対策の取り組みの重視度が高い項目は、「全社員の安全意識徹底」「全社的な防災対策・危機管理体制構築」があげられている。しかし実施状況に関してみると、「安全管理者の適正な配置」「安全を重視した経営方針の施策と浸透」については十分に実施されている比率が高いが、取り組みの重視度が高い2項目については、「やや不十分」の値が最も高くなっている。

5-1. 研究・開発領域の課題

全体では、「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」「研究・開発とマーケティングの連携」の2項目の比率が高くなっており、特に製造業において値が高くなっている。また、従業員規模別にみると、企業規模が大きくなるにつれて、「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」「研究・開発成果の製品化・事業化率の向上」の値が高くなっている。

5-2. 研究・開発（R&D）投資

2004年度のR&D投資額の対売上比率についてみると、全体では「0~2%」の比率が最も高いが、大規模企業では、「4~6%」の比率も高い。投資額を決定する際に参考とする指標としては、「前期のR&D費との増減」が最も重視されており、この傾向は特に大規模企業にみられる。また、投資額を決定した根拠については、「経営方針からブレークダウンした結果」の比率が最も高くなっている。なお、研究・開発の成果評価に対する基本的な姿勢については、「納得性の高い評価は難しいが、各種の指標を駆使してより正確な測定に努めている」の値が最も高く、特に製造業や大規模企業で最も選択されている。

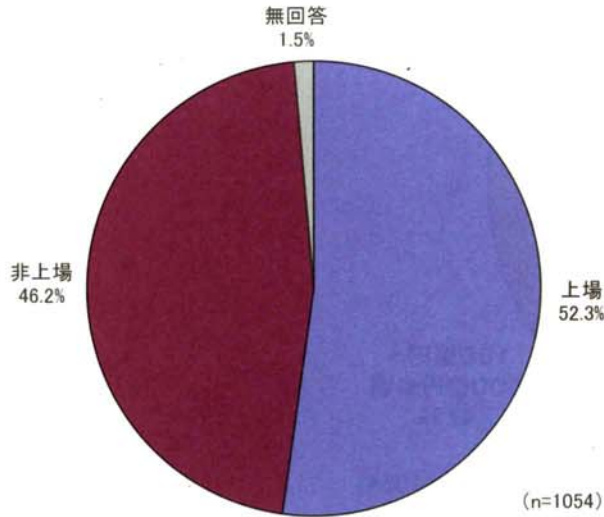
5-3. 海外における研究・開発活動

海外の研究・開発拠点の有無については、海外にはなく、設置予定もない企業が最も多いが、大規模企業では、海外拠点のある企業の比率が最も高い。現在研究・開発拠点のある地域については、「北米」の比率が最も高く、今後強化したい地域は「中国」となっている。また、中国の研究・開発力への評価については、2010年ごろに脅威となると推測している企業が最も多い。中国の研究機関や開発人材への評価についてみると、全体では「知財など懸念事項が多く、研究開発拠点の設置など慎重に考えたい」の比率が最も高いが、大規模企業では中国に対して魅力を感じている比率が高くなっている。

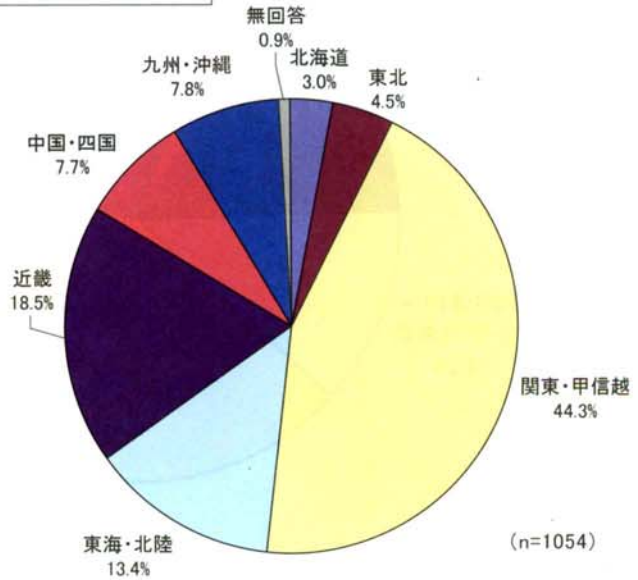
(注) 本調査では、従業員規模が1千人未満の企業を「小規模企業」、1千人~1万人未満を「中規模企業」、1万人以上を「大規模企業」と定義する。

Ⅲ. 回答企業の概要

1. 上場・非上場別内訳



2. 本社所在地別内訳

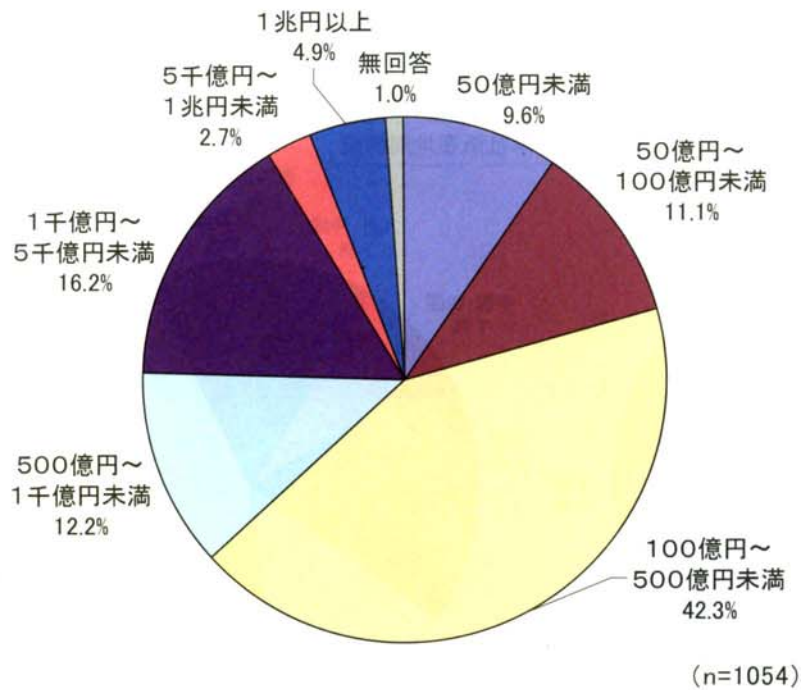


3. 業種別内訳

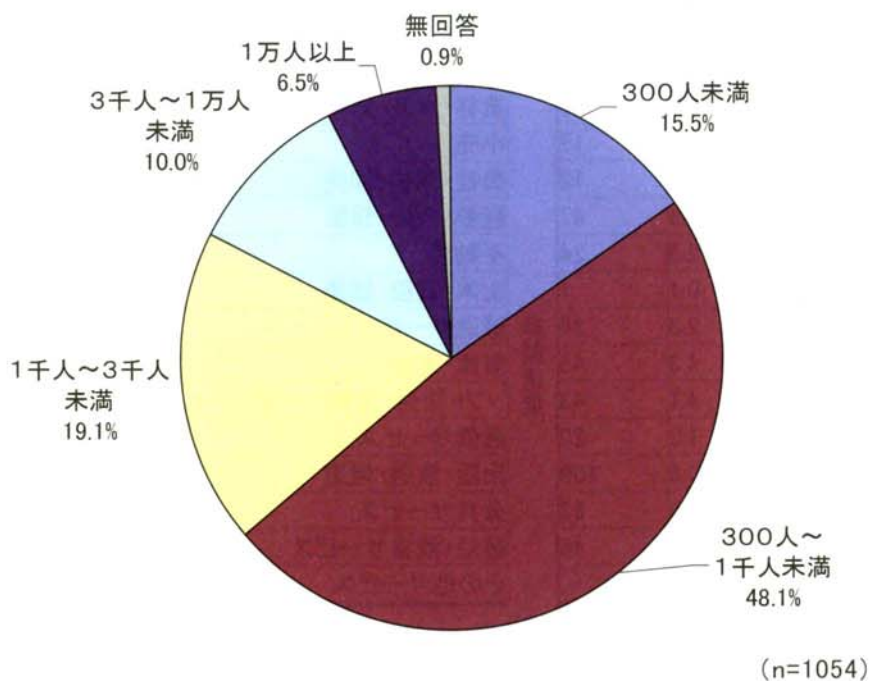
業種分類			業種分類			
	%	回答数		%	回答数	
製造業	食料品製造	6.0	63	農林・水産・鉱業	0.2	2
	繊維製造	1.6	17	小売	7.4	78
	パルプ・紙・紙加工	1.1	12	商社・問屋・卸売	7.3	77
	化学製品製造	4.5	47	証券・金融・保険	2.5	26
	医薬品製造・卸売	2.3	24	不動産	1.3	14
	石油・石炭製造	0.1	1	土木・建設・建築	4.9	52
	ゴム・窯業・土石製品製造	2.3	24	輸送サービス	3.1	33
	鉄鋼・非鉄・金属製品製造	4.3	45	倉庫・運輸	2.8	30
	一般機械製造	4.1	43	ソフト開発・情報サービス	5.1	54
	精密機器製造	1.9	20	通信サービス	1.0	11
	電気・電子機器製造	10.3	109	出版・放送・報道	0.7	7
	輸送用機器製造	6.0	63	公共サービス	1.0	11
	その他製造	4.4	46	宿泊・飲食サービス	3.7	39
				その他サービス	9.2	97
製造業計	48.9	514	非製造業計	50.2	531	
			無回答	0.9	9	

(n=1054)

4. 売上高別内訳



5. 従業員規模別内訳

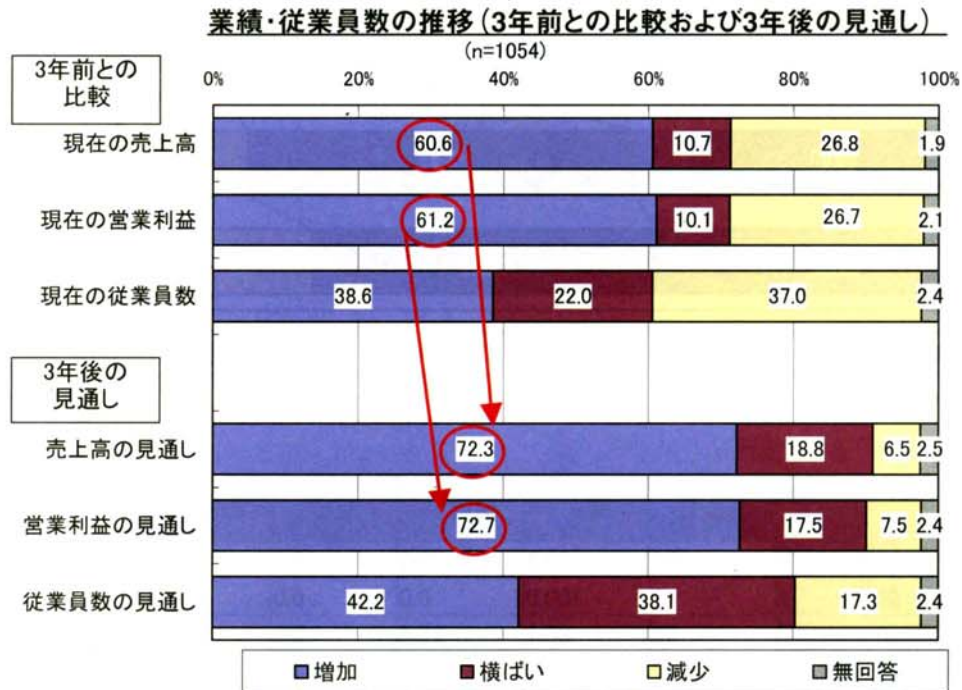


(注)本調査では、従業員規模が1千人未満の企業を「小規模企業」、1千人～1万人未満を「中規模企業」、1万人以上を「大規模企業」と定義する。

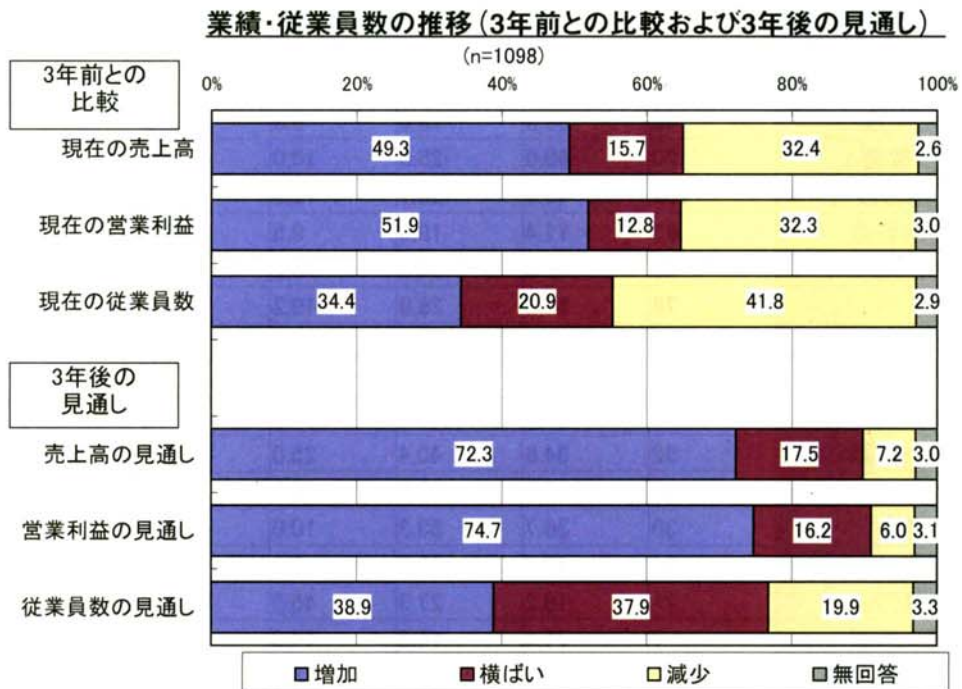
6. 業績・従業員規模の推移

3年前と比べて、60%以上の企業が売上高・営業利益ともに増加傾向。

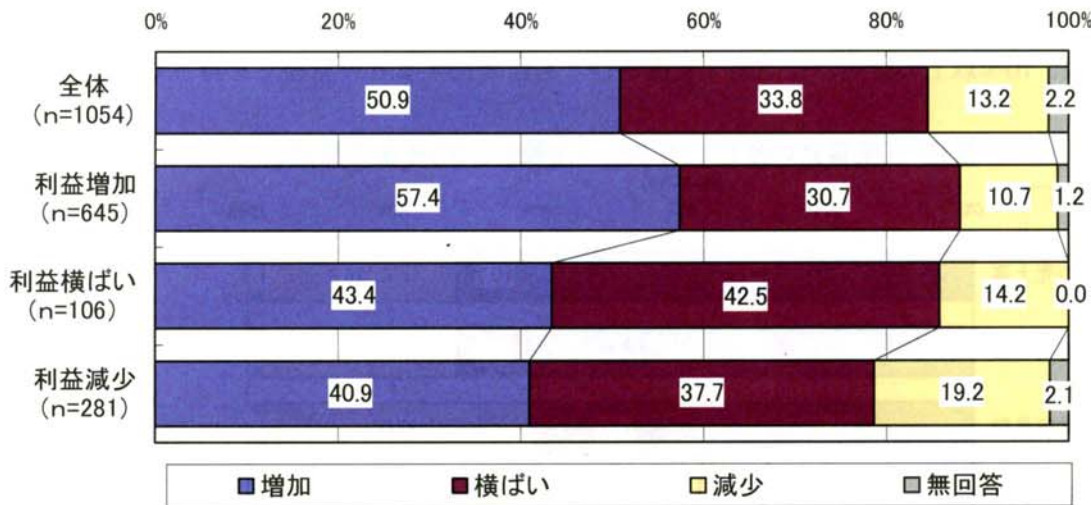
3年後については、70%以上の企業が売上高・営業利益ともに増加すると見通している。



(参考)前年度調査の結果



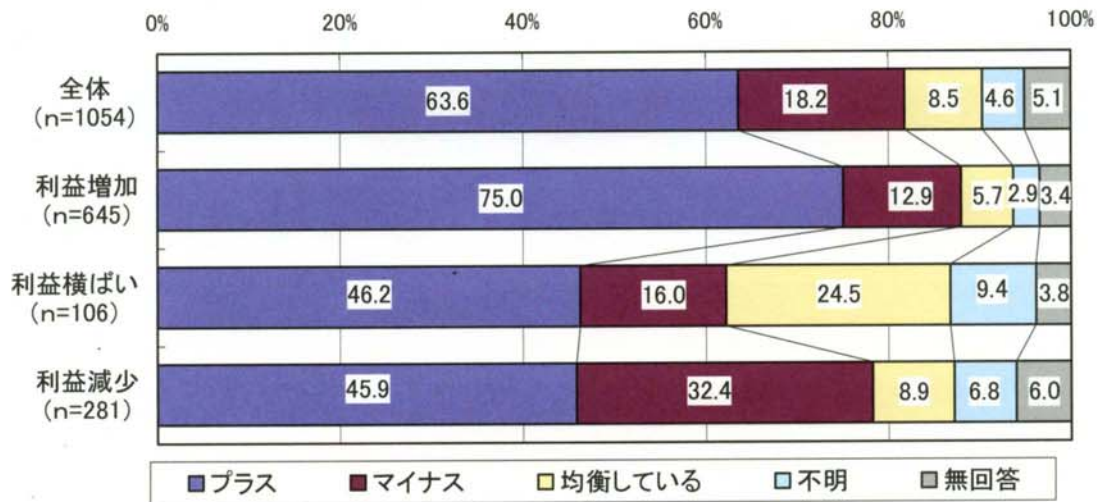
7. 2005年度の設備投資・研究開発投資額／前年度比較
(営業利益増減傾向別)



(業種細分類別)

	調査数	増加	横ばい	減少	無回答
全体	1054	50.9	33.8	13.2	2.2
農林・水産・鉱業	2	100.0	0.0	0.0	0.0
食料品製造	63	65.1	25.4	9.5	0.0
繊維製造	17	29.4	29.4	41.2	0.0
パルプ・紙・紙加工	12	33.3	41.7	25.0	0.0
化学製品製造	47	57.4	34.0	8.5	0.0
医薬品製造・卸売	24	58.3	37.5	4.2	0.0
石油・石炭製造	1	100.0	0.0	0.0	0.0
ゴム・窯業・土石製品製造	24	54.2	29.2	12.5	4.2
鉄鋼・非鉄・金属製品製造	45	66.7	28.9	4.4	0.0
一般機械製造	43	69.8	18.6	9.3	2.3
精密機器製造	20	65.0	25.0	10.0	0.0
電気・電子機器製造	109	49.5	36.7	12.8	0.9
輸送用機器製造	63	71.4	19.0	9.5	0.0
その他製造	46	47.8	34.8	15.2	2.2
小売	78	51.3	26.9	19.2	2.6
商社・問屋・卸売	77	49.4	39.0	9.1	2.6
証券・金融・保険	26	30.8	46.2	11.5	11.5
不動産	14	35.7	42.9	14.3	7.1
土木・建設・建築	52	34.6	40.4	25.0	0.0
輸送サービス	33	57.6	27.3	15.2	0.0
倉庫・運輸	30	36.7	53.3	10.0	0.0
ソフト開発・情報サービス	54	40.7	42.6	9.3	7.4
通信サービス	11	18.2	27.3	45.5	9.1
出版・放送・報道	7	71.4	14.3	14.3	0.0
公共サービス	11	54.5	27.3	18.2	0.0
宿泊・飲食サービス	39	41.0	41.0	17.9	0.0
その他サービス	97	43.3	39.2	12.4	5.2

8. 2004年度のフリーキャッシュフロー(営業利益増減傾向別)



(業種細分類別)

	調査数	プラス	マイナス	均衡している	不明	無回答
全体	1054	63.6	18.2	8.5	4.6	5.1
農林・水産・鉱業	2	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
食料品製造	63	66.7	20.6	9.5	3.2	0.0
繊維製造	17	58.8	23.5	11.8	0.0	5.9
パルプ・紙・紙加工	12	75.0	0.0	8.3	8.3	8.3
化学製品製造	47	63.8	17.0	6.4	4.3	8.5
医薬品製造・卸売	24	66.7	16.7	0.0	8.3	8.3
石油・石炭製造	1	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ゴム・窯業・土石製品製造	24	70.8	4.2	8.3	8.3	8.3
鉄鋼・非鉄・金属製品製造	45	75.6	13.3	8.9	0.0	2.2
一般機械製造	43	67.4	18.6	9.3	0.0	4.7
精密機器製造	20	70.0	25.0	0.0	5.0	0.0
電気・電子機器製造	109	73.4	11.9	7.3	5.5	1.8
輸送用機器製造	63	66.7	22.2	6.3	0.0	4.8
その他製造	46	69.6	13.0	8.7	8.7	0.0
小売	78	48.7	25.6	15.4	5.1	5.1
商社・問屋・卸売	77	66.2	18.2	7.8	2.6	5.2
証券・金融・保険	26	46.2	15.4	0.0	15.4	23.1
不動産	14	71.4	14.3	0.0	0.0	14.3
土木・建設・建築	52	65.4	23.1	3.8	3.8	3.8
輸送サービス	33	51.5	18.2	15.2	12.1	3.0
倉庫・運輸	30	63.3	13.3	6.7	6.7	10.0
ソフト開発・情報サービス	54	59.3	22.2	1.9	5.6	11.1
通信サービス	11	72.7	0.0	9.1	9.1	9.1
出版・放送・報道	7	71.4	14.3	14.3	0.0	0.0
公共サービス	11	54.5	27.3	9.1	9.1	0.0
宿泊・飲食サービス	39	51.3	33.3	12.8	0.0	2.6
その他サービス	97	59.8	15.5	14.4	5.2	5.2

IV. 調査結果

1-1. 経営上の重要課題

①「現在」と「将来(2008年頃)」において重要な経営課題

調査結果の概要

経営上の重要課題について、現在では「収益性向上」「売り上げ・シェア拡大」「人材強化」が上位3項目であり、将来では「収益性向上」「人材強化」「新製品・新サービス・新事業開発」となっている。

現在と将来を比較すると、重要性が上昇する項目は、「株主価値向上」「企業の社会的責任(CSR)」「コーポレートガバナンス強化」等であり、重要性が下降する項目は、「財務体質強化」「品質向上」等となっている。

現在(2005年)の課題認識(全体)

n=1054

1位	収益性向上	57.1
2位	売り上げ・シェア拡大	39.0
3位	人材強化(採用・育成・多様化)	29.9
4位	新製品・新サービス・新事業開発	22.0
5位	財務体質強化	21.1
6位	顧客満足向上	19.5
7位	品質向上(サービス・商品)	18.3
8位	現場の強化(安全、技能伝承など)	11.9
9位	ローコスト経営	11.0
10位	技術力の強化	11.0
11位	株主価値向上	9.6
12位	企業の社会的責任(CSR) (コンプライアンス・環境などを含む)	9.6
13位	コーポレートガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメント含む)	8.8
14位	事業再編(リストラ・M&Aなど)	6.5
15位	グローバル化(グローバル経営)	5.8
16位	スピード経営	5.1
17位	ブランド価値向上	5.0
18位	企業理念の徹底・見直し	2.8
19位	その他	0.7

将来(2008年頃)の課題認識(全体)

n=1054

1位	収益性向上	40.6
2位	人材強化(採用・育成・多様化)	36.2
3位	新製品・新サービス・新事業開発	28.9
4位	売り上げ・シェア拡大	27.6
5位	株主価値向上	19.5
6位	顧客満足向上	19.4
7位	企業の社会的責任(CSR) (コンプライアンス・環境などを含む)	18.6
8位	財務体質強化	13.8
9位	技術力の強化	12.7
10位	コーポレートガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメント含む)	12.4
11位	品質向上(サービス・商品)	12.2
12位	ブランド価値向上	11.2
13位	グローバル化(グローバル経営)	11.0
14位	ローコスト経営	7.4
15位	事業再編(リストラ・M&Aなど)	6.9
16位	現場の強化(安全、技能伝承など)	6.5
17位	スピード経営	5.2
18位	企業理念の徹底・見直し	2.3
19位	その他	0.6

(3つまで回答)

(注1) ピンクのセルは、現在と将来を比較して5ポイント(%)以上値が上昇した項目。ブルーのセルは、現在と将来を比較して、5ポイント(%)以上値が下降した項目

(注2) 現在と将来を比較して、順位が3ランク以上変動したものについて、矢印で変動を示している

②「現在」と「将来(2008年頃)」において重要な経営課題(業種別)

調査結果の概要

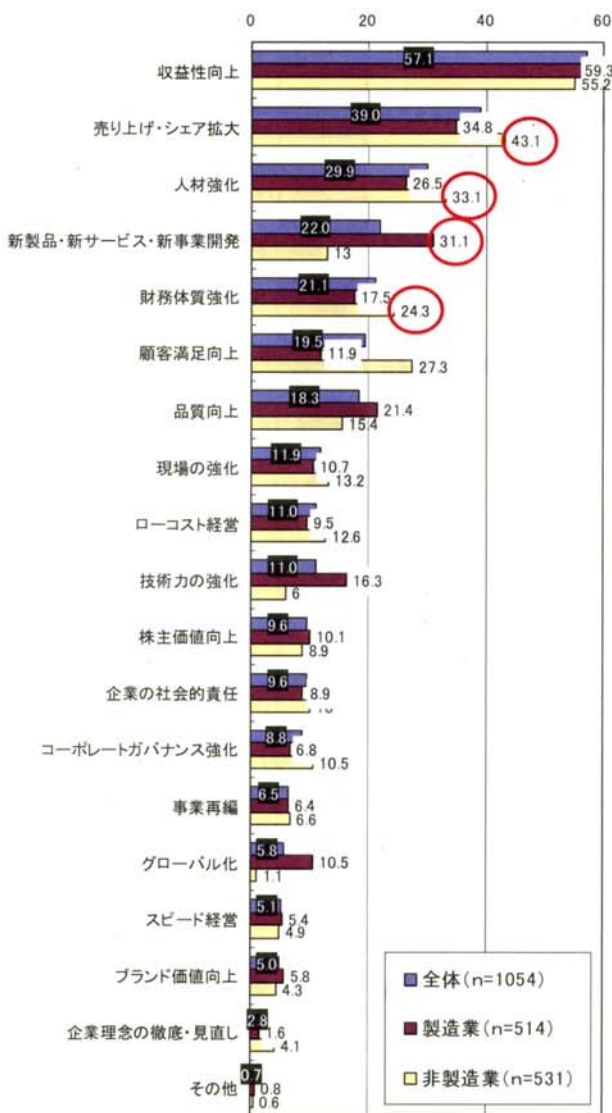
現在の経営上の重要課題を、業種別に上位3項目についてみると、製造業では「収益性向上」「売り上げ・シェア拡大」「新製品・新サービス・新事業開発」となっており、非製造業では、「収益性向上」「売り上げ・シェア拡大」「人材強化」となっている。

また、製造業は非製造業に比べて、「新製品・新サービス・新事業開発」を、非製造業は製造業に比べて、「売り上げ・シェア拡大」「人材強化」「財務体質強化」を重視している。

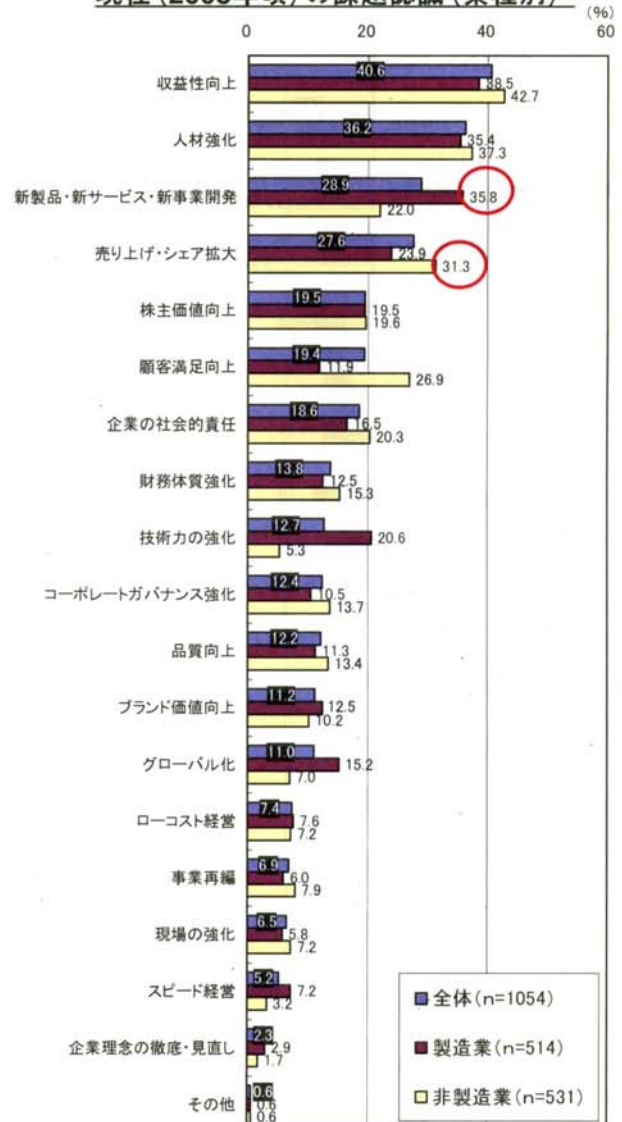
将来の課題については、製造業では「収益性向上」「新製品・新サービス・新事業開発」「人材強化」で、非製造業では「収益性向上」「人材強化」「売り上げ・シェア拡大」が上位3項目となっている。

製造業では、非製造業に比べて「新製品・新サービス・新事業開発」を重視しており、非製造業は製造業よりも「売り上げ・シェア拡大」を将来の重要な課題として認識している。

現在(2005年)の課題認識(業種別)



現在(2008年頃)の課題認識(業種別)



(3つまで回答)

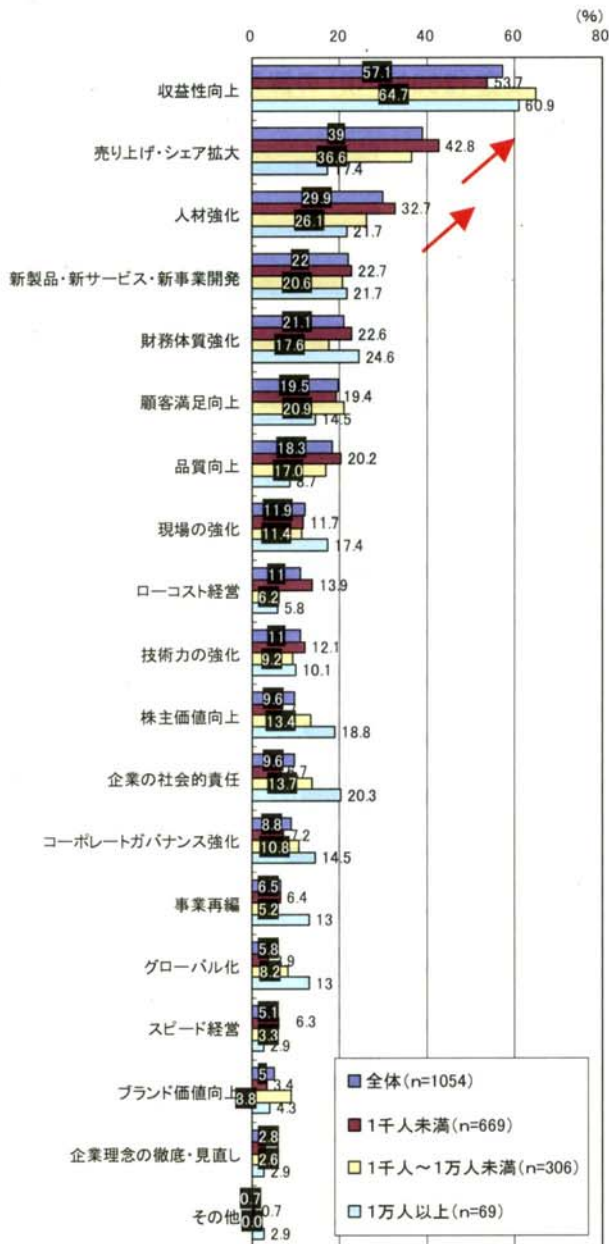
全体(n=1054) は業種無回答(9)を含む

③「現在」と「将来(2008年頃)」において重要な経営課題(従業員規模別)

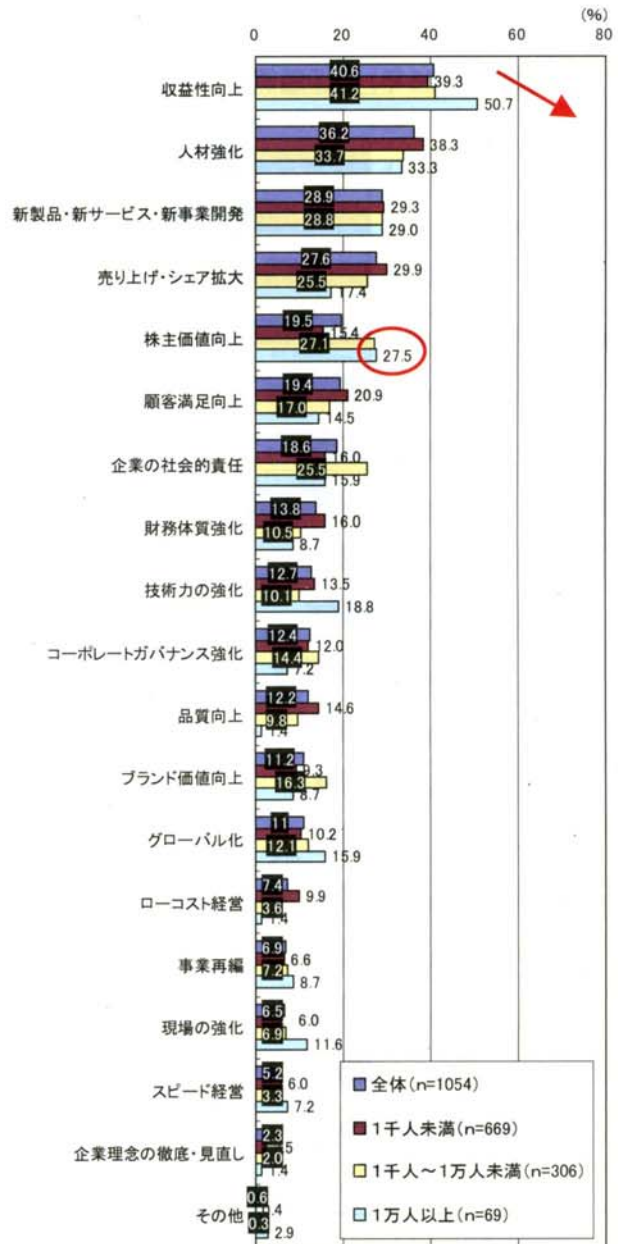
調査結果の概要

現在の経営上の重要課題を、従業員1千人未満の小規模企業、1千人～1万人未満の中規模企業、1万人以上の大規模企業についてみると、すべてにおいて、「収益性向上」の比率が最も高い。また、企業規模が小さくなるにつれて、「売り上げ・シェア拡大」「人材強化」の比率が高くなっている。一方、将来の重要課題についてみると、企業規模にかかわらず、「収益性向上」が最も重要な経営課題であると認識されており、企業規模が大きくなるにつれて、その比率が高くなっている。また、中規模企業と大規模企業では、小規模企業よりも「株主価値向上」の値が高くなっている。

現在(2005年)の課題認識(従業員規模別)



現在(2008年頃)の課題認識(従業員規模別)



(3つまで回答)

全体(n=1054)は従業員規模無回答(10)を含む

④「現在」と「将来(2008年頃)」において重要な経営課題(上場企業)

調査結果の概要

経営上の重要課題について、上場企業の現在についてみると、「収益性向上」が最も高く、ついで「売り上げ・シェア拡大」となっている。一方、将来についてみると、「収益性向上」は現在と同様最も高くなっており、ついで「株主価値向上」となっている。

また、現在の重要な課題と将来の重要な課題について比較すると、重要性が上昇する項目は、「株主価値向上」「企業の社会的責任」「ブランド価値向上」「グローバル化」等であり、重要性が下降する項目は、「売り上げ・シェア拡大」「財務体質強化」「品質向上」等となっている。

現在(2005年)の課題認識(上場企業)

n=551

1位	収益性向上	60.4
2位	売り上げ・シェア拡大	36.5
3位	新製品・新サービス・新事業開発	26.1
4位	人材強化(採用・育成・多様化)	25.0
5位	財務体質強化	20.5
6位	顧客満足向上	17.4
7位	株主価値向上	17.1
8位	品質向上(サービス・商品)	13.2
9位	コーポレートガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメント含む)	11.4
10位	企業の社会的責任(CSR) (コンプライアンス・環境などを含む)	11.3
11位	技術力の強化	10.2
12位	現場の強化(安全、技能伝承など)	8.5
13位	ローコスト経営	8.3
14位	事業再編(リストラ・M&Aなど)	8.2
15位	グローバル化(グローバル経営)	7.4
16位	ブランド価値向上	6.0
17位	スピード経営	3.6
18位	企業理念の徹底・見直し	2.2
19位	その他	0.7

現在(2008年頃)の課題認識(上場企業)

n=551

1位	収益性向上	40.8
2位	株主価値向上	33.2
3位	人材強化(採用・育成・多様化)	31.6
4位	新製品・新サービス・新事業開発	30.9
5位	売り上げ・シェア拡大	24.9
6位	企業の社会的責任(CSR) (コンプライアンス・環境などを含む)	22.3
7位	顧客満足向上	15.6
8位	コーポレートガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメント含む)	14.9
9位	ブランド価値向上	13.8
10位	グローバル化(グローバル経営)	13.1
11位	技術力の強化	10.0
12位	財務体質強化	9.4
13位	品質向上(サービス・商品)	7.8
14位	事業再編(リストラ・M&Aなど)	7.1
15位	スピード経営	4.9
16位	現場の強化(安全、技能伝承など)	4.7
17位	ローコスト経営	4.4
18位	企業理念の徹底・見直し	2.4
19位	その他	0.7

(3つまで回答)

(注1) ピンクのセルは、現在と将来を比較して5ポイント(%)以上値が上昇した項目。ブルーのセルは、現在と将来を比較して、5ポイント(%)以上値が下降した項目

(注2) 現在と将来を比較して、順位が3ランク以上変動したものについて、矢印で変動を示している

⑤「現在」において重要な経営課題(業種・細分類別)

調査数	収益性向上	売り上げ・シェア拡大	人材強化	新製品・新サービス・新事業開発	財務体質強化	顧客満足向上	品質向上	現場の強化	ローコスト経営	技術力の強化	株主価値向上	企業の社会的責任	コーポレートガバナンス強化	事業再編	グローバル化	ブランド価値向上	企業理念の徹底・見直し	その他
1054	57.1	39.0	29.9	22.0	21.1	19.5	18.3	11.9	11.0	11.0	9.6	9.6	8.8	6.5	5.8	5.1	2.8	0.7
2	100.0	50.0	50.0	50.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
63	63.5	41.3	20.6	28.6	15.9	12.7	15.9	4.8	15.9	11.1	11.1	19.0	6.3	7.9	6.3	3.2	12.7	3.2
17	76.5	29.4	0.0	41.2	35.3	5.9	5.9	11.8	17.6	0.0	11.8	5.9	5.9	11.8	11.8	5.9	23.5	0.0
12	75.0	50.0	8.3	41.7	16.7	16.7	25.0	0.0	16.7	16.7	0.0	8.3	8.3	0.0	0.0	0.0	8.3	8.3
47	59.6	34.0	36.2	40.4	21.3	6.4	4.3	2.1	6.4	14.9	14.9	10.6	8.5	8.5	12.8	2.1	4.3	6.4
24	50.0	29.2	25.0	45.8	8.3	37.5	4.2	8.3	25.0	0.0	12.5	8.3	8.3	4.2	4.2	8.3	0.0	0.0
1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
24	50.0	16.7	29.2	41.7	41.7	12.5	16.7	25.0	8.3	12.5	8.3	4.2	4.2	8.3	4.2	4.2	0.0	0.0
45	66.7	28.9	26.7	13.3	31.1	11.1	31.1	17.8	11.1	15.6	15.6	4.4	4.4	6.7	4.4	4.4	0.0	2.2
43	62.8	25.6	16.3	41.9	11.6	7.0	14.0	16.3	4.7	34.9	9.3	9.3	7.0	9.3	7.0	11.6	4.7	0.0
20	65.0	45.0	20.0	25.0	10.0	20.0	20.0	0.0	10.0	20.0	10.0	0.0	20.0	15.0	5.0	10.0	0.0	0.0
109	55.0	39.4	25.7	34.9	11.9	6.4	30.3	7.3	6.4	14.7	11.0	9.2	5.5	6.4	15.6	5.5	3.7	0.9
63	54.0	28.6	44.4	12.7	11.1	12.7	38.1	15.9	6.3	27.0	3.2	6.3	4.8	1.6	20.6	6.3	1.6	1.6
46	58.7	45.7	28.3	32.6	19.6	17.4	15.2	17.4	6.5	13.0	8.7	6.5	8.7	2.2	8.7	4.3	6.5	0.0
78	59.0	47.4	32.1	5.1	38.5	32.1	6.4	6.4	21.8	0.0	5.1	7.7	6.4	5.1	0.0	3.8	7.7	3.8
77	54.5	39.0	28.6	19.5	20.8	23.4	9.1	5.2	18.2	5.2	10.4	11.7	16.9	9.1	2.6	5.2	9.1	3.9
26	76.9	19.2	30.8	0.0	26.9	34.6	11.5	7.7	15.4	0.0	38.5	15.4	15.4	0.0	0.0	0.0	3.8	3.8
14	64.3	28.6	57.1	21.4	42.9	21.4	0.0	0.0	14.3	0.0	21.4	0.0	14.3	7.1	0.0	0.0	7.1	0.0
52	75.0	48.1	21.2	11.5	26.9	23.1	15.4	11.5	11.5	11.5	3.8	7.7	5.8	11.5	0.0	1.9	5.8	1.9
33	48.5	30.3	36.4	9.1	30.3	18.2	21.2	36.4	15.2	0.0	3.0	18.2	6.1	12.1	3.0	6.1	6.1	0.0
30	43.3	36.7	36.7	3.3	36.7	26.7	23.3	30.0	13.3	0.0	6.7	13.3	13.3	6.7	0.0	6.7	3.3	0.0
54	40.7	57.4	37.0	27.8	9.3	24.1	22.2	1.9	3.7	16.7	9.3	1.9	11.1	5.6	5.6	0.0	7.4	1.9
11	45.5	45.5	9.1	18.2	27.3	45.5	36.4	27.3	18.2	0.0	9.1	9.1	9.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
7	85.7	57.1	14.3	14.3	28.6	0.0	0.0	0.0	14.3	0.0	28.6	0.0	14.3	14.3	0.0	14.3	0.0	0.0
11	72.7	27.3	27.3	18.2	9.1	36.4	0.0	27.3	9.1	18.2	9.1	36.4	9.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
39	53.8	59.0	38.5	2.6	30.8	33.3	25.6	12.8	5.1	0.0	0.0	10.3	5.1	0.0	0.0	7.7	5.1	7.7
97	45.4	41.2	39.2	15.5	12.4	29.9	18.6	20.6	7.2	11.3	8.2	10.3	12.4	7.2	0.0	7.2	2.1	5.2

(3つまで回答)

アメリカケ部は当該業種で1位の項目

⑥「将来」において重要な経営課題(業種・細分類別)

調査数	収益性向上	人材強化	新製品・新サービス・新事業開発	売り上げ・シェア拡大	株主価値向上	顧客満足向上	企業の社会的責任	財務体質強化	技術力の強化	コアポレートガバナンス強化	品質向上	ブランド価値向上	グローバル化	コスト経営	事業再編	現場の強化	スピード経営	企業理念の徹底・見直し	その他
1054	40.6	36.2	28.9	27.6	19.5	19.4	18.6	13.8	12.7	12.4	12.2	11.2	11.0	7.4	6.9	6.5	5.2	2.3	0.6
2	100.0	50.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
63	38.1	31.7	23.8	20.6	17.5	9.5	19.0	14.3	15.9	15.9	9.5	28.6	14.3	11.1	9.5	6.3	4.8	7.9	1.6
17	58.8	23.5	29.4	35.3	23.5	11.8	11.8	5.9	11.8	5.9	5.9	17.6	17.6	11.8	11.8	5.9	5.9	5.9	0.0
12	33.3	33.3	25.0	50.0	16.7	8.3	0.0	16.7	8.3	8.3	25.0	0.0	8.3	16.7	16.7	0.0	16.7	8.3	8.3
47	36.2	48.9	48.9	25.5	23.4	12.8	21.3	17.0	17.0	6.4	0.0	8.5	12.8	8.5	2.1	0.0	4.3	0.0	0.0
24	29.2	37.5	50.0	37.5	8.3	29.2	8.3	12.5	8.3	8.3	16.7	12.5	25.0	4.2	8.3	4.2	0.0	0.0	0.0
1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
24	41.7	37.5	41.7	29.2	12.5	8.3	20.8	16.7	29.2	4.2	4.2	12.5	8.3	4.2	4.2	4.2	8.3	0.0	0.0
45	31.1	42.2	24.4	20.0	20.0	15.6	22.2	24.4	26.7	6.7	15.6	13.3	4.4	4.4	11.1	13.3	0.0	4.4	0.0
43	51.2	41.9	46.5	18.6	18.6	7.0	11.6	4.7	18.6	11.6	7.0	11.6	4.7	2.3	9.3	4.7	14.0	2.3	0.0
20	35.0	30.0	35.0	25.0	30.0	5.0	15.0	10.0	25.0	15.0	20.0	15.0	25.0	5.0	0.0	5.0	5.0	0.0	0.0
109	42.2	23.9	42.2	22.9	21.1	7.3	16.5	8.3	20.2	9.2	12.8	11.0	16.5	9.2	5.5	7.3	10.1	1.8	0.9
63	30.2	36.5	30.2	19.0	12.7	14.3	9.5	14.3	36.5	15.9	15.9	3.2	30.2	7.9	1.6	6.3	7.9	3.2	0.0
46	39.1	45.7	28.3	23.9	28.3	19.6	23.9	8.7	13.0	10.9	8.7	8.7	10.9	6.5	2.2	4.3	8.7	2.2	0.0
78	37.2	42.3	9.0	34.6	23.1	39.7	16.7	32.1	1.3	10.3	10.3	10.3	1.3	7.7	5.1	1.3	3.8	2.6	0.0
77	45.5	39.0	27.3	18.2	22.1	23.4	26.0	11.7	1.3	16.9	9.1	10.4	10.4	10.4	13.0	1.3	2.6	3.9	0.0
26	53.8	19.2	30.8	34.6	38.5	30.8	42.3	11.5	0.0	11.5	11.5	7.7	0.0	3.8	0.0	3.8	0.0	0.0	0.0
14	42.9	42.9	21.4	21.4	21.4	7.1	35.7	14.3	0.0	28.6	0.0	28.6	14.3	7.1	0.0	0.0	14.3	0.0	0.0
52	55.8	38.5	13.5	42.3	17.3	23.1	15.4	13.5	15.4	13.5	15.4	5.8	0.0	9.6	5.8	9.6	0.0	0.0	0.0
33	48.5	30.3	15.2	36.4	9.1	24.2	12.1	18.2	0.0	12.1	24.2	9.1	6.1	6.1	9.1	36.4	0.0	3.0	0.0
30	56.7	40.0	20.0	30.0	13.3	16.7	26.7	13.3	0.0	3.3	33.3	6.7	3.3	0.0	0.0	16.7	6.7	0.0	3.3
54	37.0	42.6	42.6	29.6	18.5	20.4	7.4	7.4	14.8	13.0	11.1	11.1	16.7	3.7	3.7	0.0	3.7	0.0	0.0
11	54.5	54.5	54.5	18.2	9.1	27.3	18.2	27.3	0.0	0.0	0.0	18.2	0.0	9.1	9.1	0.0	0.0	0.0	0.0
7	42.9	28.6	28.6	28.6	28.6	14.3	14.3	28.6	0.0	28.6	0.0	0.0	14.3	0.0	28.6	0.0	0.0	0.0	14.3
11	72.7	36.4	9.1	27.3	18.2	27.3	54.5	0.0	9.1	9.1	9.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
39	20.5	35.9	17.9	41.0	17.9	41.0	15.4	15.4	2.6	5.1	20.5	23.1	10.3	10.3	5.1	5.1	7.7	2.6	2.6
97	35.1	33.0	21.6	32.0	17.5	26.8	20.6	10.3	8.2	21.6	11.3	7.2	8.2	8.2	15.5	11.3	3.1	2.1	0.0

(3つまで回答)

アミカケ部は当該業種で1位の項目

【参考】昨年度の調査結果との比較（現在の課題認識）

現在（2004年）の課題認識（上場企業）

n=571

1位	財務体質(あるいは収益性向上)	34.2
2位	新事業・新商品・新サービスの開発	32.4
3位	既存事業の強化・改革	31.0
4位	CS(顧客満足)経営	21.7
5位	ローコスト経営	21.4
6位	売上高(あるいはシェア向上)	21.0
7位	事業化戦略・差別化戦略の立案	14.7
8位	グローバル化(グローバル経営)	13.8
9位	コーポレートガバナンス (内部統制・リスクマネジメントを含む)	11.9
10位	企業の社会的責任(CSR) (コンプライアンス・環境などを含む)	11.9
11位	スピード経営	11.7
12位	企業文化・風土の刷新、強化	10.5
13位	能力開発 (ビジネスリーダーの発掘・育成など)	9.5
14位	グループ企業再編(または連結経営)	9.1
15位	現場の見直し(品質、技能伝承など)	8.9
16位	研究・開発活動(知財戦略を含む)	8.8
17位	人事・処遇制度(システム)	6.1
18位	企業理念・経営哲学・ビジョン	4.7
19位	企業イメージ	4.0
20位	IT・情報ネットワークの構築・活用	3.5
21位	流通構造変化への対応	3.3
22位	雇用問題 (調整、多様化、派遣社員など)	1.9
23位	企業間・産学官連携	0.4
24位	その他	1.2

現在（2005年）の課題認識（上場企業）

n=551

1位	収益性向上	60.4
2位	売り上げ・シェア拡大	36.5
3位	新製品・新サービス・新事業開発	26.1
4位	人材強化(採用・育成・多様化)	25.0
5位	財務体質強化	20.5
6位	顧客満足向上	17.4
7位	株主価値向上	17.1
8位	品質向上(サービス・商品)	13.2
9位	コーポレートガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメント含む)	11.4
10位	企業の社会的責任(CSR) (コンプライアンス・環境などを含む)	11.3
11位	技術力の強化	10.2
12位	現場の強化(安全、技能伝承など)	8.5
13位	ローコスト経営	8.3
14位	事業再編(リストラ・M&Aなど)	8.2
15位	グローバル化(グローバル経営)	7.4
16位	ブランド価値向上	6.0
17位	スピード経営	3.6
18位	企業理念の徹底・見直し	2.2
19位	その他	0.7

(3 つまで回答)

【参考】昨年度の調査結果との比較（将来の課題認識）

将来（2007年頃）の課題認識（上場企業）

n=571

1位	新事業・新商品・新サービスの開発	38.9
2位	企業の社会的責任(CSR) (コンプライアンス・環境などを含む)	28.5
3位	財務体質(あるいは収益性向上)	22.2
4位	事業化戦略・差別化戦略の立案	20.7
5位	CS(顧客満足)経営	18.6
6位	コーポレートガバナンス (内部統制・リスクマネジメントを含む)	15.9
7位	グローバル化(グローバル経営)	14.9
8位	能力開発 (ビジネスリーダーの発掘・育成など)	13.8
9位	売上高(あるいはシェア向上)	13.3
10位	研究・開発活動(知財戦略を含む)	12.6
11位	既存事業の強化・改革	12.3
12位	グループ企業再編(または連結経営)	12.1
13位	スピード経営	9.6
14位	企業文化・風土の刷新、強化	9.5
15位	ローコスト経営	9.3
16位	企業イメージ	7.7
17位	企業理念・経営哲学・ビジョン	6.1
18位	人事・処遇制度(システム)	5.4
19位	現場の見直し(品質、技能伝承など)	4.9
20位	雇用問題 (調整、多様化、派遣社員など)	4.9
21位	流通構造変化への対応	4.6
22位	企業間・産学官連携	3.3
23位	IT・情報ネットワークの構築・活用	2.8
24位	その他	1.1

将来（2008年頃）の課題認識（上場企業）

n=551

1位	収益性向上	40.8
2位	株主価値向上	33.2
3位	人材強化(採用・育成・多様化)	31.6
4位	新製品・新サービス・新事業開発	30.9
5位	売り上げ・シェア拡大	24.9
6位	企業の社会的責任(CSR) (コンプライアンス・環境などを含む)	22.3
7位	顧客満足向上	15.6
8位	コーポレートガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメント含む)	14.9
9位	ブランド価値向上	13.8
10位	グローバル化(グローバル経営)	13.1
11位	技術力の強化	10.0
12位	財務体質強化	9.4
13位	品質向上(サービス・商品)	7.8
14位	事業再編(リストラ・M&Aなど)	7.1
15位	スピード経営	4.9
16位	現場の強化(安全、技能伝承など)	4.7
17位	ローコスト経営	4.4
18位	企業理念の徹底・見直し	2.4
19位	その他	0.7

(3つまで回答)

<経営上の重要課題>

アドバイザーへの質問とアドバイザーのコメント

※()内はアドバイザーの所属企業の業種。以下同様

質問1-1

「人材強化」が現在の経営課題として3位、将来（3年後）の経営課題としては「2位」になっていますが、①この課題が上位に入っている背景や理由等、②また、現在の3位から、将来（3年後）2位にランクアップされた背景や理由等につき、ご意見をお聞かせください。

- 一般的な背景としては、これから始まる労働力人口の減少に対応した動きと考えられるが、更に基本にあるものは、グローバル化への対応としての全要素生産性向上は、つまるところ“人の質と豊かさ”にあるという基本認識によるものではないか。(精密機器製造業)
- 変化対応、変革が多く企業の経営課題であり、それは人材開発を通して実現することが必要であるとの認識がこの結果に反映していると思われる。(サービス業)
- 上位に入っているのは、この変化の激しい社会を生き抜くためには人材のみと言う考えの現れ。(通信サービス業)
- 景気が本格的な回復軌道に乗るなかで、各企業ともより中長期的な成長のための課題に目が向くようになってきたものと考えられる。(電力・ガス事業)
- ①国内外での事業拡大に伴う人的リソースの不足感が高く、人材強化が上位に入ったものと思われる。
②今後、退職者増加の問題、技術の高度化、海外事業の一層の拡大等によりランクアップされていると思われる。(輸送用機器製造業)
- ①現在の新入社員から中間管理職は、仕事を進めるに当たっては、事業展開の仕組みを理解しなくても、そのしくみを運用することで、事業を進めることが出来た。今後は運用の上手な人材よりも、改革を進めていく人材を必要としていることから、人材強化が上位にあるのでは？ 特にバブル前後の入社の人たちが、事業の中心的存在になりつつあるが為に、緊急の課題となっている。
②更に団塊の世代交代に入ることへの、焦りがある為。(機械製造業)
- これは取りも直さず、2007年問題が背景にある。団塊の世代の大量退職を控え、また、リストラなどの一応の体制建て直しが終わった企業にとって、今後の成長を考えたとき、この人材強化が急がれることになる。特に高度な専門性の高い技術の継承、商品開発を含めた技術開発においては、グローバルの視点においても他社との競争に打ち勝つためには人材の確保、育成、ヘッドハンティング

グ、社員・役員のグローバル化等も含めて重要な経営課題となる。(食料品製造業)

- ①団塊の世代への技術／技能の伝承
 - ②グローバル化の進展による、開発・生産。販売の海外との連携展開に対応出来る人材が求められる。(情報機器製造業)
- 日本の企業の多くは、バブル破綻以降の「失われた10年」に積極的な投資を控え、合理化・リストラ等の既存技術の組み替え・営業スタイルの部分的なマイナーチェンジで対応してきたと思う。新規技術で新規マーケットに進出こそが人を鍛える と考えるが、今事業の中核を担うべき人材は上述した時期に鍛えられた経験が無く、各社しかるべき「人財」の掘り起こし乃至早期育成に躍起となっている。その証左が、昨今はやりの「ビジネスリーダー育成」であろう。最近の好況に押された形で各企業とも積極投資に打って出ているが、その核になる人財がそろっていないので、人材育成が当面の課題となっているのではないか と推測する。(化学品製造業)
- 価値創造の源泉が、有形資産から無形資産に移ってきており、とりわけ「人材強化, 人材育成」は、ミッションや事業目標達成のために、経営にとって常に重要課題ではある。(他の重要な経営課題を解決・推進するのも、優秀な人材が揃っていなければかなわない)
一方、極めて重要な課題でありながら、その取り組みが成果として具現化するのには、長い期間がかかること、成果自体のKPI (Key Performance Index) が明確にしにくことなどから、現在の成果に対する不足感が強いと思われる。(医薬品製造業)
- いわゆる団塊の世代の大量退職(定年)を目前に控えていること、バブル崩壊後の景気低迷期に採用を抑制したため人員構成に歪みが生じていること、ここに来ての景気回復に伴い仕事量が増加傾向にあること、さらには将来的には少子化に伴う人口減少が不可避であることなど、要因は複合的である。(建設業)
- ①正に「企業は人なり」であり、人材の良し悪しで企業の風土が変わり、企業の将来の発展の可能性につながってくる。ということでこの課題が上位に入っていると考えられる。
 - ②今でも人材強化は上位にランクしたいが、その育成には時間がかかることもあり、今よりも将来の方が育成の可能性があるということで2位になっていると思われる。(電気通信工事業)
- ①経済成長が横ばい状況が続くと予測される現状にあって、人材が利益を生む資源であると認識できること。
 - ②団塊の世代の大量退職を迎え、技術の伝承など課題が浮き彫りになり対応が迫られている。また、世代間の能力格差が鮮明になり、後継作りが急務になっている。中途採用市場での優秀な人材の採用が難しくなっている。(食料品製造業)
- 「人材強化」一本に絞り込まれたことは人事担当者として大変喜ばしい。「人材」が最重要経営課題の

一つであることは論を待たないし、あらゆる事業活動において人材が関与する割合は高まる一方である。特に、非製造業、ソリューション解決サービス型の弊社においては伝統的にもその認識は高いし、年々それは高まっている。

「現在」以上に「将来」のスコアが高いのも、それだけ人材確保の難しさ、人材育成の手間隙の掛かりようを敏感に感じているからであろう。(サービス業)

- 人材強化については現在も重要課題ではあるが当面は売り上げ・シェア拡大に劣後している。将来に備えて人材育成、新商品等開発という将来の備えを重視することはある意味で当然であろう。(電力・ガス事業)

- 経営資源の中でも「人材」は経営として重視すればするほど投資効果が高く、相乗効果が十分に期待できるものとする。経営環境が先行き不透明で、且つ不連続の変化が絶えず起きてくる可能性が高いことを踏まえれば、現在そして将来ともに人材強化をランクの上位に位置付けることは企業として当然のことである。

当社においても、限られた人員の中で各人がやる気を発揮し、活力ある職場風土のもとで業績向上に努めることにより、企業価値を高め、さらにはステークホルダーの期待に納得のいく応え方をしていくことを目指して、人材の育成・強化を心がけている。(電力・ガス事業)

- 知恵の競争の時代になっていくことを予感させる。世界に通じる人材を多く排出し、グローバルにビジネスを展開できる人材(財)の育成が急務になっている。(その他製造業)

- 企業の持続的発展にとっての最大の関心事は人材強化につきると考える。従ってこれが当然1位に来る筈であるが、今すぐの企業の課題としては収益向上売上拡大等であるため当面は3位、将来的は2位という位置付けになっていると考えられる。(電気・電子機器製造業)

- ①バブル崩壊後は3大過剰の一つである人員を削減し、企業体力を回復してきたが、部分的には必要人材まで減らした。しかし、企業の競争力の源泉は人材であるとの認識の高まりと景気が上向きつつあり、事業拡大に備えて人材が必要になるとの判断であろう。

②日本の労働人口は減少期に入っており、今後は人材の確保が徐々に困難になると予測しているために重要度が上がっている。従来の中心人材は日本人、男性が中心であったが、今後はCSRと人材の量的確保の面から女性を含めた人材の多様化を実現しなければならない。(食料品製造業)

- 団塊の世代の定年退職問題を間近に控え、世代交代による技術・営業力の低下に備えるためと、長引いた景気低迷からようやく脱却しつつあり、企業の体力を補強するための人材育成に投資が可能となってきたことによるものと思われる。(輸送サービス業)

質問1-2

上場企業においては、現在の経営課題では7位の「株主価値向上」、16位の「ブランド価値向上」が、将来（3年後）の経営課題では、大きくランクアップし、各々2位ならびに9位になっています。この点について、ご意見をお聞かせください。

- 「株主価値向上」については、何よりも話題の大きさ、衝撃の強さが影響しているのではないかと。今後まだまだ意見の分かれるところではないか。（精密機器製造業）
- 昨年度の課題「ローコスト経営」「財務体質」のダウンから、経営改善に一定の目処がつき、「株主価値向上」→「安定株主比率の維持拡大」「株主還元」→「敵対的買収の防止」へと繋がる構図を描いているのではないかと。また、将来的な企業の存続については、その企業の存在価値、つまりは他ブランドとの比較を含めて顧客がそのブランドを認め、支持してくれるかにかかっているため、「ブランド価値向上」も併せてランクアップしたと考えられる。（小売業）
- 来年の新会社法の施行、1年遅れて株式交換によるM&Aの適用また、国際会計基準の適用など、上場企業が資本市場に国際的により深く係るようになる。その為に、株式価値、そのベースとなるブランド価値上昇により、資本効率を上げ収益を上げることがいままで以上に重要になる。それが出来ない経営者は退出を迫られる（企業の方は、ケースバイケースで適切に処理されることになる）。（電気・電子機器製造業）
- シェア争い等の他社との熾烈な競争から、自社独自の差別化技術・製品・戦略をもって安定した経営状態を確保したいのではないかと。横並びの競争からの脱却が望まれていると感じる。（機械製造業）
- 株主価値向上、ブランド価値向上、共に株価上昇により企業価値を高めることを意味する。これにより、格付け上昇、M&Aへの対抗力を増すこと、などメリットがある。株主価値重視の傾向が進んでいると考えられる。（電気・電子機器製造業）
- 2005年は現実的回答。3年後は希望（通信サービス業）
- 近年、上場企業では株主を代表とするステークホルダーへの利益還元が大きな経営課題となっている。また今後、安定的な経営状態を確保するためには、ブランド価値向上が不可欠となる。ただこれらは収益性向上や新製品開発等を実現することで結果的にもたらされるものであるため、現在の経営課題よりも3年後の経営課題として強く認識されていると思われる。（医薬品製造業）
- 株式価値向上、ブランド価値向上を図るためには、いずれも同じ条件が必要となってくる。それは、企業として市場においてお客様、株主から見ても魅力のあるものとなり、成長していくことを示さなければならない。企業がお客様や株主から信頼されるためには、今、声高に叫ばれているコンプ

ライアンスの遵守、社会的貢献も含めて企業価値を向上していかなければならないという認識から、近い将来大きな経営課題とみており、今すでに真摯に取り組まなければならない経営課題として捉えている表れである。(食料品製造業)

●最近のライブドアのニッポン放送買収騒動や07年度から外資による株式等価交換による買収が可能になるなど買収へのリスクを低減するために経営上の課題としてのランクが上昇しているものと思われる。(食料品製造業)

●「株主価値の向上」は、平易に言えば「株価の向上」「株式時価総額の向上」と言える。他の経営課題を達成した結果、多くの場合が株主価値の向上に結びつくため、様々なファクターを集約した形で重要度が上昇していると考えられる。

なお、少々短絡的な見方ではあるが、株式持合いの縮小などにより物を言う株主が増えてきていることに対する対応もあろう。

また、「ブランド価値の向上」も、技術、品質や顧客満足度など製品競争力総体として位置付けられるし、成長のための人材確保にも大きな影響を持つため、「コーポレートブランド」、「プロダクトブランド」とともに、差別化要因としてより重要視されるのは当然である。(医薬品製造業)

●企業価値を表現する手段として、株主価値を高く評価している証拠。株主に指示される企業になる為のIR活動に注力しようとする傾向を表している。

ブランド価値の向上はあらゆる企業活動の通信簿のようなもの。企業活動を優位にする為にもブランドイキティは向上させなければならない。近年、レピュテーション・マネジメントに力を入れる企業が増えたのもその傾向の表れ。(その他製造業)

●フジテレビ、ニッポン放送問題で企業価値について大きく問題になったことが影響しているのではないか。

また、社会のニーズとして株主にどれだけ還元されているかが企業評価の指標の一つとなり、また企業価値につながる他社との差別化がブランド価値として求められているのではないか。(輸送サービス業)

＜経営上の重要課題＞まとめ

■経済の回復基調をベースに企業の事業拡大意識が高まってきた

日本企業の当面の重要課題は「収益性の向上」が1位、次いで「売上・シェア拡大」が2位となっている。これらの項目は製造業と非製造業とで分けてみても同様に1位と2位を占めており、日本企業の強い事業拡大意欲がうかがわれる。日本の経済環境は昨年から今年にかけては踊り場から緩やかな回復基調になってきたが、それを裏付けるように、売上高と営業利益が3年前と比較して増加している企業が6割を超えており、昨年度の5割前後を大きく上回っている。

また、現在・将来ともに、製造業は「新製品・新サービス・新事業開発」を、非製造業では、「売上・シェア拡大」を重視している。収益向上を図っていくための対応の違いが業種別で出ているものと判断される。

■今後ますます重視される人材強化

「人材強化（採用・育成・多様化）」は現在で3位、将来で2位と重視されており、今後ますます重視される課題である。近年においては、価値創造の源泉が有形資産から無形資産に移ってきており、とりわけ「人材強化、人材育成」は、事業目標達成のために経営にとって重要な課題となっている。事業拡大を積極的に進めていくためにも、あるいは他の経営上の重要課題を解決していくためにも、優秀な人材が不可欠との認識が広がってきたものと思われる。

さらに、経営環境が好転しつつある中で、日本の労働人口が減少期に入り、今後人材の確保が徐々に困難になると予測されている。優秀な人材であればなお更である。長期にわたり継続・発展している企業の特徴の1つは、人材育成・人材強化に継続的に取り組んでいることである。企業の永続的な発展にとっての最大の関心事はやはり人材強化であるといえよう。

■企業価値の向上が将来的に重要な課題

現在から将来に向けて（5ポイント以上の）重要性が高まる項目は、「株主価値向上」、「企業の社会的責任（CSR）」、「コーポレートガバナンス強化」、「ブランド価値向上」、「グローバル化（グローバル経営）」の5項目である。

今回、上位にあげられた「収益性の向上」や「売上・シェア拡大」は、ともに経営成果を上げるための基本的な課題であるが、それは同時に株主価値の向上を目指すものでもある。「グローバル化」などの項目もそれぞれ密接に関連しており、特に、世界市場で生き残っていくためには「ブランド価値向上」ならびに「コーポレートガバナンス強化」や「CSR」を推進していくことが重要であることを示している。また、敵対的な企業買収を防ぎ、株主の支持を受けて安定した経営を維持していくためにも株主価値向上、ブランド価値向上等は重要なキーワードである。「株主価値向上」は、単なるあるべき論の段階から、いよいよ企業存続の基本的な価値観として、実践段階に入ってきたものと思われる。

1-2. 2005年度の投資ならびに利益処分(業種別・従業員規模別)

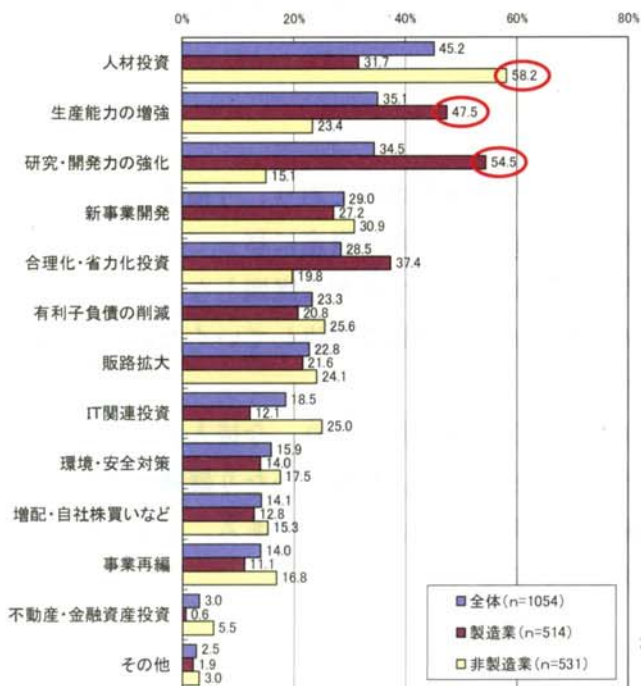
調査結果の概要

2005年度の投資ならびに利益処分の対象についてみると、全体では、「人材投資」「生産能力の強化」「研究・開発力の強化」の順になっている。

業種別についてみると、製造業では非製造業に比べて、「研究・開発力の強化」「生産能力の増強」を重視しており、非製造業では製造業よりも、「人材投資」を投資・利益処分の対象として認識している。

従業員規模別にみると、従業員規模が小さいほど、「人材投資」を、従業員規模が大きいほど、「生産能力の増強」を投資・利益処分の対象として捉えている。

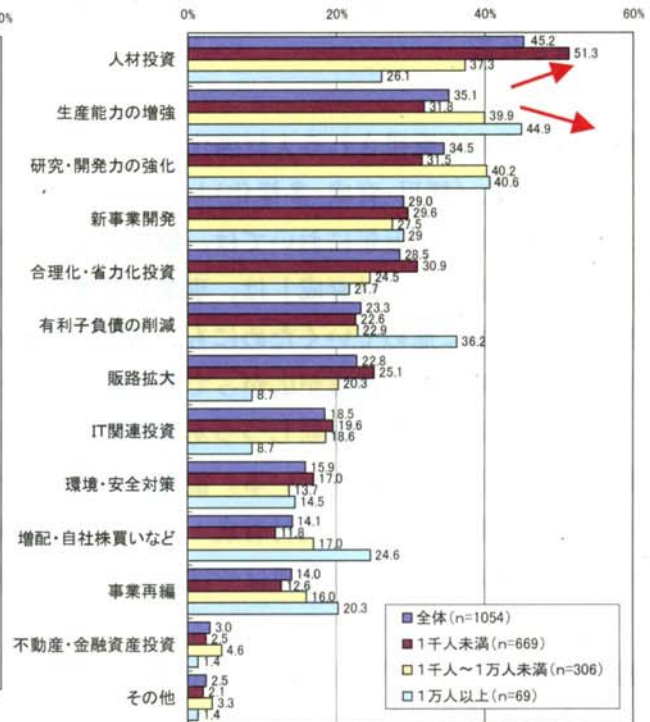
優先順位の高い投資・利益処分の対象(業種別)



(3つまで回答)

全体(n=1054) は業種無回答(9)を含む

優先順位の高い投資・利益処分の対象(従業員規模別)



(3つまで回答)

全体(n=1054) は従業員規模無回答(10)を含む

<2005年度の投資ならびに利益処分>

アドバイザーへの質問とアドバイザーのコメント

質問 2

05年度の投資・利益処分の対象順位は、製造業では1位「研究・開発力の強化」、2位「生産能力の増強」、3位「合理化・省力化投資」で、非製造業では、圧倒的に「人材投資」が1位で、2位・3位は大幅にダウンして「新事業開発」「有利子負債の削減」となっています。これらの点について、ご意見をお聞かせください。

- 製造業「研究・開発力の強化」、非製造業「人材投資」という結果は、まさに経営上の重要課題と符合するものと思われる（精密機器製造業）
- 投資先についても、設備の能力や生産性の向上のための投資だけでなく、より中長期の成長をにらんで、製造業においては「研究開発力」、非製造業においては「人材」といった無形資産への投資が強調されるようになってきたものと思われる。（電力・ガス事業）
- ごく当然の結果。製造業は研究開発、設備投資で良い商品をたくさん売り、コストダウンで利幅を取る。非製造業は、人の知識・経験・サービスが利益の源だからそこに投資。
一方、非製造業の方は柔軟に新事業へのビジネス展開を迫られるとともに、ネット系・飲食系・各種サービス系などを見ても、比較的やり易い。有利子負債については、現況は、小売、不動産等、非製造業で過大かつ、投資効率が悪いから削減を迫られているのだと思う。（電気・電子機器製造業）
- 研究開発の強化と人材投資は同一語と思う。（通信サービス業）
- 業種別経営課題では、「売り上げ・シェア拡大」「人材強化」「顧客満足度向上」の3課題ウエイトが、非製造業が製造業と比較し圧倒的に高い。3課題とも非製造業即ちホワイトカラー職場共通の重要課題といえる。裏を返せば、ホワイトカラーの仕事（特に人件費が高い中間管理職層）がブラックボックスとなっているので、成果主義人事制度では評価者側となる職層の生産性改善に焦点が当たってきたと考える。（電気・電子機器製造業）
- 製造業においては世界的な競争が激しさを増す中で、守りから攻めに転じているということで「研究・開発力の強化」、「生産能力の増強」がそれぞれ1，2位になっているのではないかと。非製造業においては生産施設を持たないという面で、製造業と大きく異なるがソフト・サービスの商品において競争優位を保つような差別化を常に行うには、それを可能にする人材を重視していると考えられる。（建設業）
- 非製造業では「ヒト」が総てであり、その確保、拡充、処遇改善、育成研修など「ヒト」への投資抜

きには企業成長そのものが危ういという経営姿勢の表れであろう。(サービス業)

- 製造業の「研究・開発力の強化」も、結局はそのための「人材への投資」であり、優先順位で差異は無いと思う。(輸送用機器製造業)
- モノ作り投資(研究開発/生産能力)先行型の製造業と、人材投資型の非製造業という構造上の違いがデータに現れただけではないか考える。(輸送用機器製造業)

<経営上の重要課題>まとめ

■関心が高い「人材への投資」

全体でみると、「人材投資」の比率が最も高くなっている。次いで「生産能力の増強」、「研究・開発力の強化」、「新事業開発」、「合理化・省力化投資」の順になっている。業種別にみると、製造業では「研究・開発力の強化」を、非製造業では「人材投資」を重視しており、モノ作り投資(研究開発/生産能力)先行型の製造業と、人材投資型の非製造業という構造上の違いが顕著に現れている。

製造業はバブル崩壊後の長い不況からようやく脱出し、将来に向けた経営をどうするのかを考える余裕が出てきたようである。それに比べて非製造業は未だ明確な方向性を把握しかねているようでもある。

景気は好転しているが、競争環境はますます厳しさを増しており、「生き残り」からさらに「勝ち残り」のステージで力強く成長していくには、中長期的スパンでの体質強化が不可欠である。それには、新たな商品や新たな事業を起こしていくことができる人材を1人でも多く抱えることが求められる。しかし、そうした人材は一朝一夕には育たない。中長期的な視点から、企業組織の価値観に沿った人材をじっくり育成していくことが、ポイントとなろう。

とりわけ非製造業では、競争力の源泉は新しいビジネスシステムの開発にあり、すなわち、それらを担う人材の有無が最大のポイントであるといえる。「人材投資」こそが、非製造業にとって知的資本の源泉であり、事業基盤を支えるのである。

なお、2005年度の設備投資・研究開発投資額は、前年度に比べて約半数(50.9%)の企業が増加傾向にある。3年前に比べて営業利益が横ばいの企業では4割強、営業利益が増加している企業では6割弱(57.4%)の企業が投資額を増加させている。経済環境が上向きつつある中、「人材強化」の経営課題解決に向けて、企業での「人材への投資」が活発化してくることが予想される。

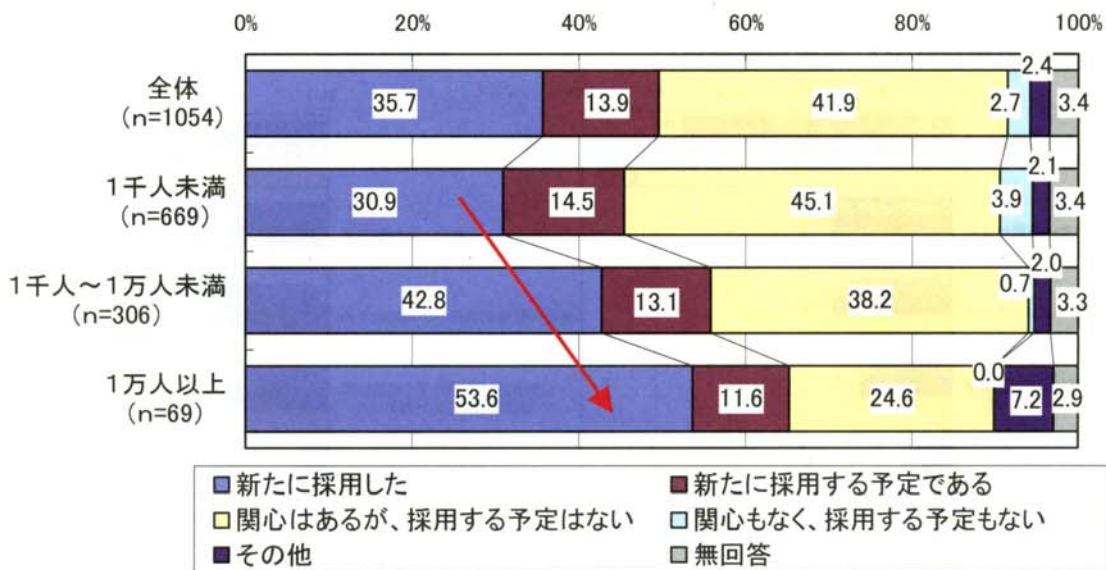
1-3. 新しい経営指標のあり方

①新たに採用した経営指標の有無(従業員規模別・上場/非上場企業別)

調査結果の概要

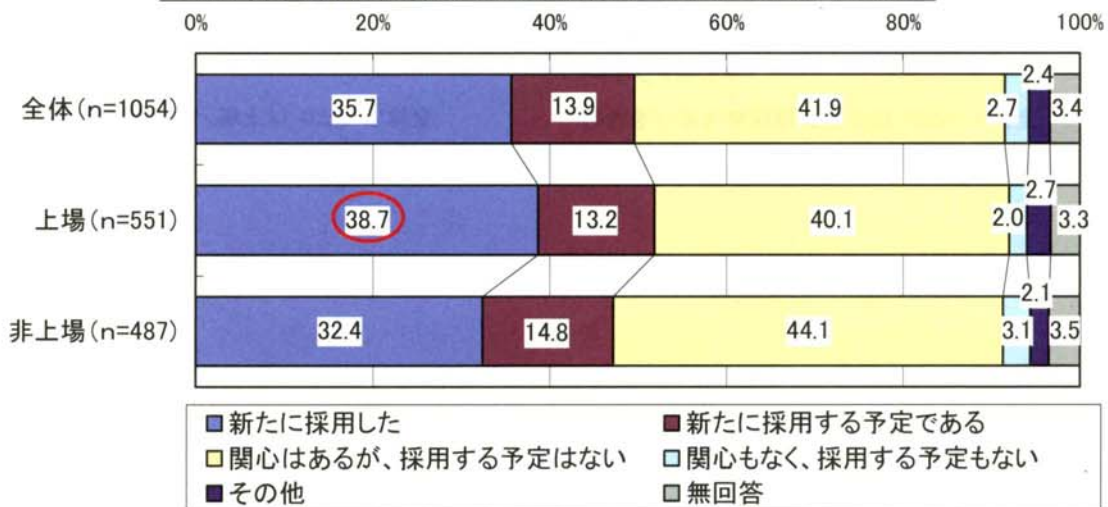
ここ数年間で新たに採用した経営指標の有無についてみると、全体では、「関心はあるが、採用する予定はない」が42%で、最も高い比率となっている。
従業員規模別では、従業員規模が大きいほど、「新たに採用した」の比率が高くなっている。
上場/非上場別に見ると、上場企業の方が、「新たに採用した」の比率が高い。

ここ数年間で、新たに採用した経営指標の有無(従業員規模別)



全体(n=1054) は従業員規模無回答(10)を含む

ここ数年間で、新たに採用した経営指標の有無(上場・非上場別)



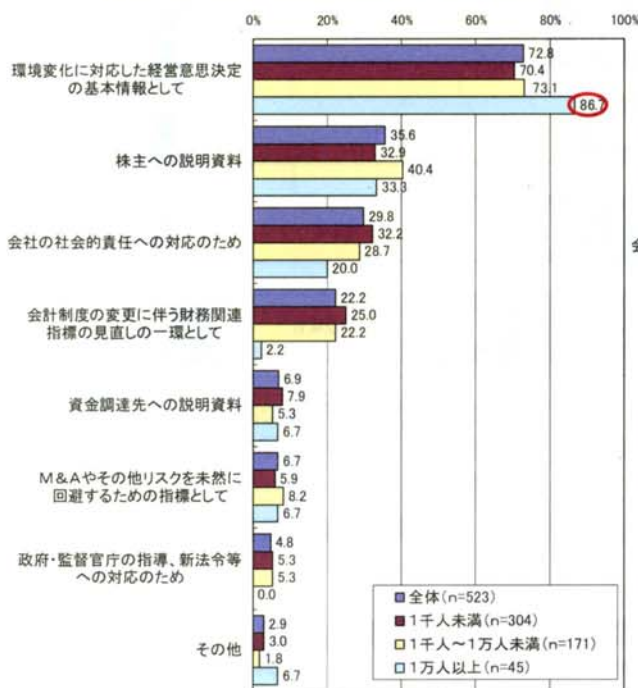
全体(n=1054) は上場/非上場無回答(16)を含む

②新たに採用した(または採用予定の)経営指標のねらい
(従業員規模別・上場/非上場企業別)

調査結果の概要

新たに採用した(または採用予定の)経営指標の動機やねらいについてみると、全体では、「環境変化に対応した経営意思決定の基本情報として」の比率が最も高く、70%を超えている。
従業員規模別にみると、大規模企業では、小・中規模企業に比べて、「環境変化に対応した経営意思決定の基本情報として」の比率が高くなっている。
上場/非上場別にみると、上場企業は非上場企業よりも、「環境変化に対応した経営意思決定の基本情報として」「株主への説明資料」の比率が高い。非上場企業は上場企業よりも、「会社の社会的責任への対応のため」「会計制度の変更にともなう財務関連指標の見直しの一環として」の比率が高くなっている。

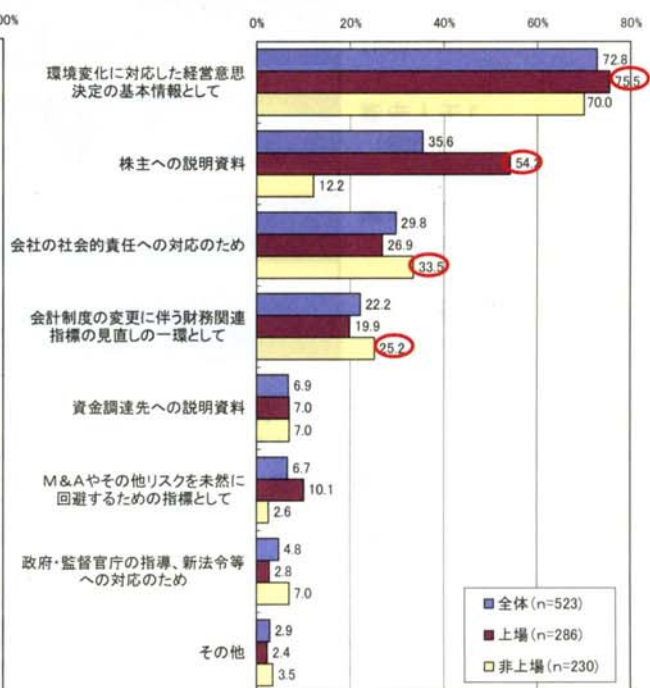
新たに採用した(または採用予定の)指標の動機やねらい(従業員規模別)



(マルチアンサー)

全体(n=523) は従業員規模無回答(3)を含む

新たに採用した(または採用予定の)指標の動機やねらい(上場・非上場別)



(マルチアンサー)

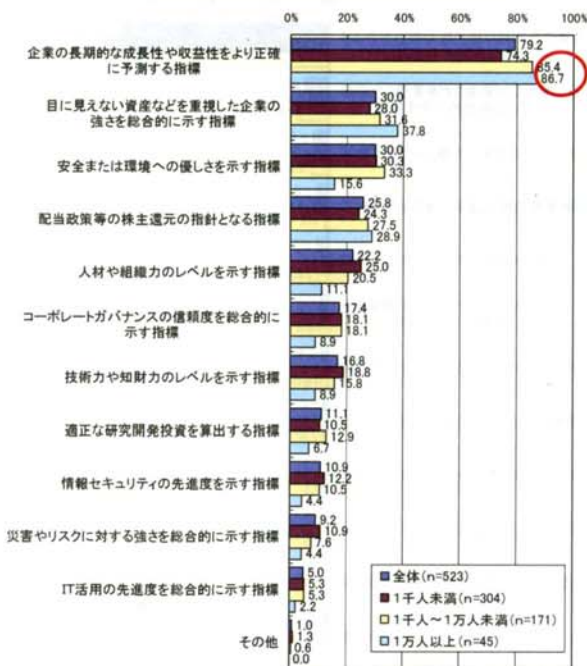
全体(n=523) は上場/非上場無回答(7)を含む

③新たに採用した(または採用予定の)経営指標の性質 (従業員規模別・上場/非上場企業別)

調査結果の概要

新たに採用した(または採用予定の)経営指標の性質についてみると、全体では、「企業の長期的な成長性や収益性をより正確に予測する指標」の比率が圧倒的に高い。
従業員規模別にみると、中規模企業と大規模企業において、「企業の長期的な成長性や収益性をより正確に予測する指標」の比率が高くなっている。
上場/非上場別にみると、上場企業では、「企業の長期的な成長性や収益性をより正確に予測する指標」「配当施策等の株主還元指針となる指標」の比率が高く、非上場企業では、上場企業と比較して、「安全または環境への優しさを示す指標」「人材や組織力のレベルを示す指標」の比率が高い。

新たに採用した(または採用予定の)指標の性質(従業員規模別)



(マルチアンサー)

全体(n=523) は従業員規模無回答(3)を含む

新たに採用した(または採用予定の)指標の性質(上場・非上場別)



(マルチアンサー)

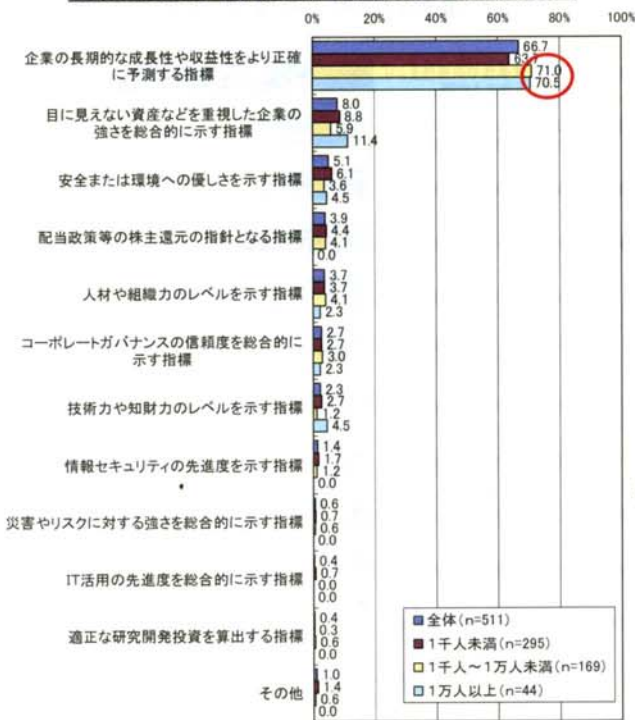
全体(n=523) は上場/非上場無回答(7)を含む

④新たに採用した(または採用予定の)経営指標の性質のうち、最も重視する指標(従業員規模別・上場/非上場企業別)

調査結果の概要

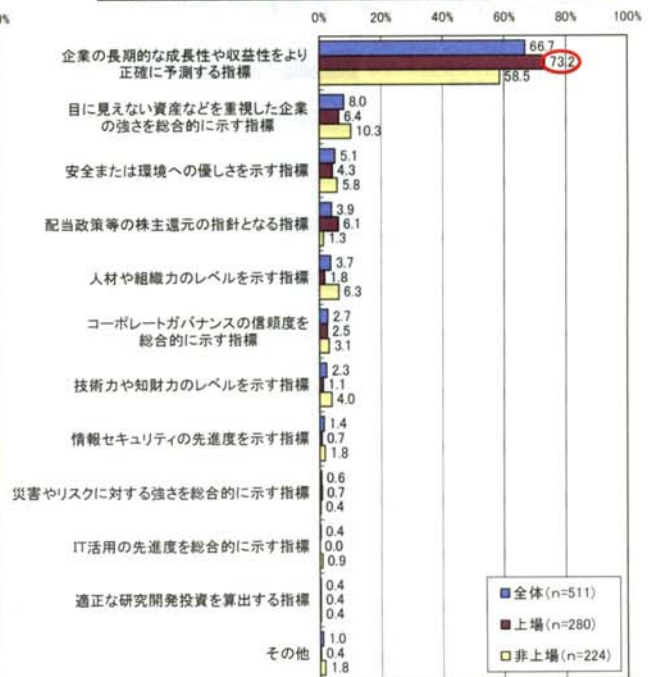
新たに採用した(または採用予定の)経営指標の性質のうち、最も重視する指標についてみると、全体では、「企業の長期的な成長性や収益性をより正確に予測する指標」の比率が圧倒的に高い。
従業員規模別にみると、中規模企業と大規模企業では、「企業の長期的な成長性や収益性をより正確に予測する指標」の比率が高くなっている。
上場/非上場別にみると、上場企業では、非上場企業よりも「企業の長期的な成長性や収益性をより正確に予測する指標」「配当施策等の株主還元指針となる指標」の比率が高くなっている。

新たに採用した(または採用予定の)指標の性質のうち、最も重視する性質(従業員規模別)



全体(n=511) は従業員規模無回答(3)を含む

新たに採用した(または採用予定の)指標の性質のうち、最も重視する性質(上場・非上場別)



全体(n=511) は上場/非上場無回答(7)を含む

<新しい経営指標のあり方>

アドバイザーへの質問とアドバイザーのコメント

質問3-1

新たに採用した、または採用予定の経営指標の「ねらい」について、全体的な傾向および「従業員規模別」ならびに「上場・非上場別」の結果につき、ご意見やご感想をお聞かせください。

(例：「環境変化に対応した経営意思決定の基本情報として」が第1位になっていますが、従業員規模が大きくなるほど、その重視度が高くなっている点など)。

- 環境変化はグローバル化によりもたらされるものが多いので、規模が大きくなるほどグローバル化による環境変化への対応が必要となってきている。上場企業は非上場に比して株主への説明責任がより厳しく求められるのは当然であり、その分の差が上場／非上場での差異になっているだけと見える。(機械製造業)
- 現在経営環境が大きく変化することが多くなって来ている。原油、原材料の高騰、M&Aなどグローバルに展開する企業ほどその環境変化に影響を受けやすいし、既に受けている。(建設業)
- 市場はボーダレス化しており、海外の競合企業と直接的に競い合っている大企業ほど環境変化に敏感に対処している傾向が伺える。同様に海外の株式市場の動向に左右される上場企業ほど株主を意識した経営指標を導入する傾向にある。(輸送用機器製造業)
- IT革命やそれに伴う消費者の意識および行動の変化、株主に対する企業の利益還元意識の増大等により、これまで経営指標としてよく使われてきた様々な指標がそのまま使えなくなっている。こうした変化の中で、企業が経営意思決定のための新たな経営指標を模索している結果ではないか。(医薬品製造業)
- 環境変化のスピードや落差がますます大きくなる状況で、市場の動向、顧客ニーズの変化など、環境変化を先取りし敏感に察知して、事業戦略に反映することが、成功の鍵と考えられるため、上場・非上場とも最も重視されているのは当然である。
また、上場企業において「株主への説明資料」が50%超と多いのは、各社がどんな経営指標を重視するかが経営のスタンスを代弁するとも言えるため、株主の関心の高さに対応したものであると考えられる。(医薬品製造業)
- 大企業並びに上場企業ほど、内外の経営環境変化に迅速に対応し、情報開示やコンプライアンスの確立についての要請が強くなっている。(建設業)
- グローバルな競争になると、オープンかつタイムリーな情報と、グローバルで競争力が分かる指標

が必要となるのは当然。(輸送用機器製造業)

- 定点観測的な指標、あるいは公表のために採用せざるを得ないいわば受身の指標にとどまらず、経営の主体的な意思決定に資する指標が採用されるようになってきており、この面でも企業のより積極的な姿勢がうかがえる。(電力・ガス事業)

質問 3-2

新たに採用した、または採用予定の経営指標の「性質」については、圧倒的に「企業の長期的な成長性や収益性をより正確に予測する指標」が1位になっています。この種の指標で、実際に使用されている指標があれば、あるいは使用してはどうかという具体的な案があれば、ご意見をお聞かせください。

- 指標は戦略と一体でなければ意味がない。「企業の長期的な成長性や収益性をより正確に予測する指標」とは何なのか、ピンとこない。指標の実体は過去のデータ。(電気・電子機器製造業)
- 資本効率を重視した指標、例えばEVA(ないし、形態・内容は異なるが趣旨は類似しているもの)など。(電気・電子機器製造業)
- 業種によって千差万別であろうが、例えば、コモディティー商品売る企業なら、3Mのように「過去3年間で開発された新製品の売上高に占める比率」がそれにあたるのではないか。(機械製造業)
- 当社は 使用資本コスト差し引き後の収益の計画達成度 を経営指標(業績定量評価指標)として3年経過したが、概ね、馴染んできている。従来の、営業利益などの伸び率や絶対額より持続的成長或いは選択と集中の指標として適切であると考え。また、定量に加え定性をかなりの比率で評価指標とし、CSRや人材開発などを促進するようにしている。(サービス業)
- 長期的な成長性/収益性を予測する指標は現在使用していないが、競合に対する優位性、シェアが有効と思われ、競合の状況をよりの確に把握するためのベンチマークが重要と思われる。(輸送用機器製造業)
- このような視点での指標は重要とは認識するものの、適切なものがなく採用していない。(医薬品製造業)
- 弊社では一般的な経営指標に加え、全売上に占める新製品売上の比率を成長性の1つの指標として見ている。1年目と4年目の2点で見ることにより短期的と中期的な面を捉えるようにしている。(化学品製造業)

- CSインデックス（その他製造業）
- 当社の指標は、「投下資本利益率」（輸送用機器製造業）
- 従来は「量（=Volume）」を主たる経営指標としていたが、現在は更に「営業利益率」を指標として追加している。（輸送用機器製造業）
- 「FIV」という指標（ソフト開発・情報サービス業）
- SVAを採用（輸送サービス業）

＜新しい経営指標のあり方＞まとめ

■環境変化に対応し、長期的な成長・収益性を予測する指標に高い関心

全体の35.7%の企業が、ここ数年で新たな経営指標を採用している。また、新たに採用する予定のある企業が13.9%であり、合計すると約5割となる。大規模企業、そして上場企業でみると、新規に採用している比率が高くなっている。

経営指標を新たに採用、あるいは採用予定の動機や狙いは、「環境変化に対応した経営意思決定の基本情報として」が7割強と圧倒的に多く、従業員規模が大きくなるほどその重視度が高くなっている。新たに採用した経営指標は、「企業の長期的な成長や収益性をより正確に予測する指標」が約8割で、圧倒的に高い。

消費者の意識および行動の変化、企業に対する株主の利益還元意識の高まり等により、これまでよく使われてきた指標だけでは適切な意思決定ができなくなっているとの認識が広がっており、こうした変化の中で、企業が経営意思決定のための新たな経営指標を模索していることがいることがわかる。

特に、海外の企業と直接的に競合している大企業ほど環境変化に敏感に対処している。同様に、海外投資家の動向にも左右されやすい上場企業ほど、株主を意識した経営指標を導入する傾向にある。

また、上場企業において「株主への説明資料」が5割強と多いのは、社会全般にCSRの意識が高まってきていることや、株主の関心の高さに対応したものと考えられる。上場企業では、株主が環境対応のレベルなどを含めて、多様な企業活動を評価し易いようにする手段として経営指標を利用している傾向がある。

2-1. 人事・教育領域の課題

①人事・教育領域で特に重視している課題 (業種別・従業員規模別・営業利益増減別)

調査結果の概要

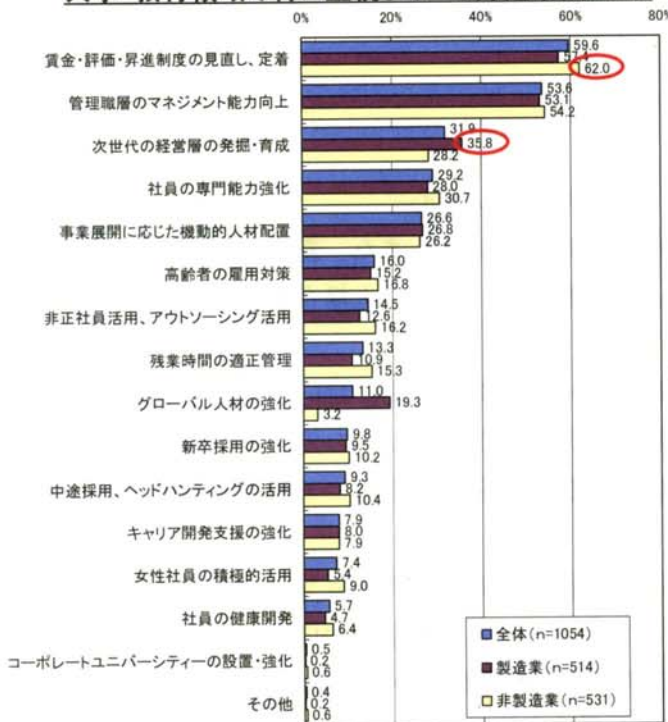
全体では、「賃金・評価・昇進制度の見直し、定着」と「管理職層のマネジメント能力向上」が上位2項目となっている。

業種別にみると、製造業では、「次世代経営層の発掘・育成」の値が高くなっており、非製造業では、「賃金・評価・昇進制度の見直し、定着」の比率が高い。

従業員規模別でみると、小規模企業ほど、「賃金・評価・昇進制度の見直し、定着」「管理職層のマネジメント能力向上」の値が高く、大規模企業ほど、「次世代の経営層の発掘・育成」の比率が高くなっている。

3年前と比較した営業利益の増減別でみると、営業利益が横ばい、増加、減少の順で、「賃金・評価・昇進制度の見直し、定着」「管理職層のマネジメント能力向上」の比率が高い。

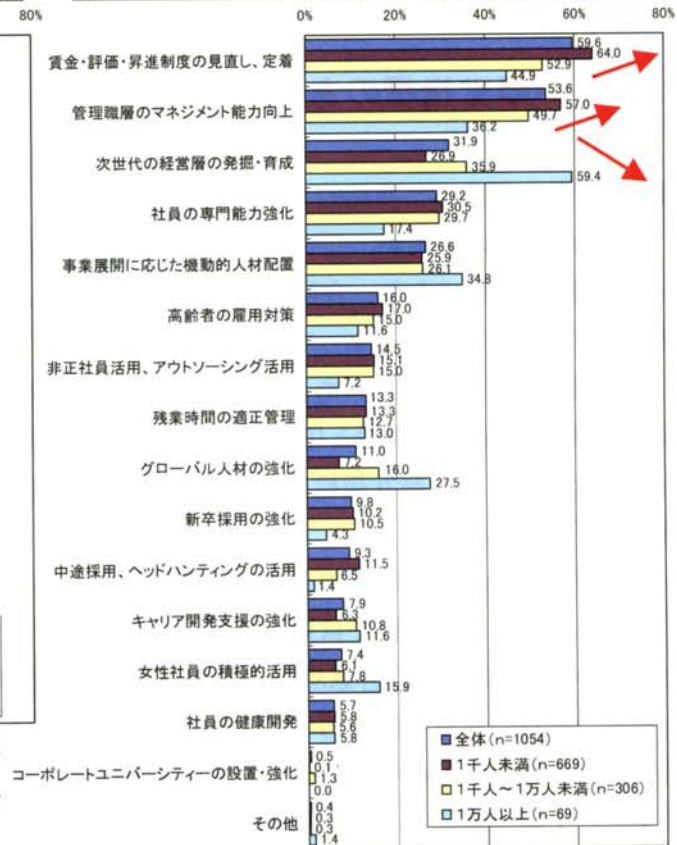
人事・教育領域で特に重視している課題(業種別)



(3つまで回答)

全体(n=1054) は業種無回答(9)を含む

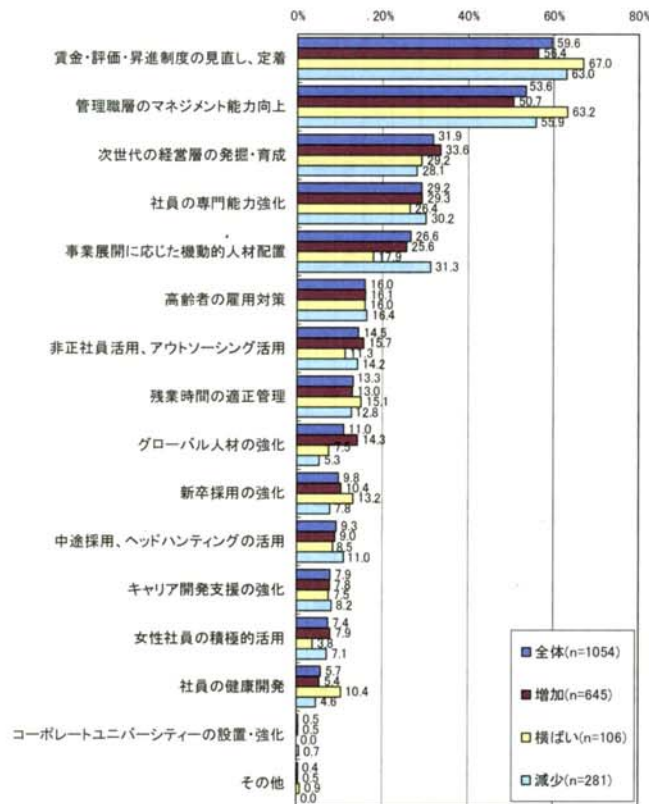
人事・教育領域で特に重視している課題(従業員規模別)



(3つまで回答)

全体(n=1054) は従業員規模無回答(10)を含む

人事・教育領域で特に重視している課題（営業利益増減傾向別）



(3つまで回答)

全体(n=1054) は利益増減傾向無回答(22)を含

【参考】昨年度の調査結果との比較

人事・教育領域で
特に重視している課題（全体・2004年度）

順位	課題	割合
1位	賞金・評価制度の見直し	76.7
2位	事業展開に応じた機動的な人員配置	51.2
3位	早期選抜教育による次世代の経営層の育成	24.6
4位	社員満足度向上のための仕組みづくり	24.0
5位	グローバル人材の強化	21.3
6位	総人件費削減対策	21.3
7位	非正社員の積極的雇用	17.5
8位	中途採用・ヘッドハンティングの活用	14.0
9位	アウトソーシングの積極的な活用	13.1
10位	高年齢者の雇用対策	13.0
11位	女性社員の積極的活用と登用	9.5
12位	社員の心のケアに関する対応	7.2
13位	その他	1.8

人事・教育領域で
特に重視している課題（全体・2005年度）

順位	課題	割合
1位	賞金・評価・昇進制度の見直し、定着	59.6
2位	管理職層のマネジメント能力向上	53.6
3位	次世代の経営層の発掘・育成	31.9
4位	社員の専門能力強化	29.2
5位	事業展開に応じた機動的な人材配置	26.6
6位	高齢者の雇用対策	16.0
7位	非正社員活用、アウトソーシング活用	14.5
8位	残業時間の適正管理	13.3
9位	グローバル人材の強化	11.0
10位	新卒採用の強化	9.8
11位	中途採用、ヘッドハンティングの活用	9.3
12位	キャリア開発支援の強化	7.9
13位	女性社員の積極的活用	7.4
14位	社員の健康開発	5.7
15位	コーポレートユニバーシティの設置・強化	0.5
16位	その他	0.4

(3つまで回答)

②人事・教育領域で特に重視している課題(業種細分類別)

	調査数	賃金・評価・昇進 制度の見直し、定着	管理職層のマネジメント能力向上	次世代の経営層の発掘・育成	社員の専門能力強化	事業展開に応じた機動的人材配置	高齢者の雇用対策	非正社員活用、アウトソーシング活用	残業時間の適正管理	グローバル人材の強化	新卒採用の強化	中途採用、ヘッドハンティングの活用	キャリア開発支援の強化	女性社員の積極的活用	社員の健康開発	コーポレートユニバーシティの設置・強化	その他
全体	1054	59.6	53.6	31.9	29.2	26.6	16.0	14.5	13.3	11.0	9.8	9.3	7.9	7.4	5.7	0.5	0.4
農林・水産・鉱業	2	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
食料品製造	63	63.5	60.3	49.2	34.9	20.6	14.3	9.5	11.1	4.8	7.9	6.3	4.8	6.3	1.6	1.6	0.0
繊維製造	17	82.4	23.5	23.5	11.8	41.2	23.5	5.9	5.9	11.8	11.8	11.8	5.9	35.3	5.9	0.0	0.0
パルプ・紙・紙加工	12	58.3	33.3	33.3	50.0	41.7	25.0	25.0	8.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
化学製品製造	47	57.4	51.1	36.2	23.4	29.8	12.8	10.6	4.3	25.5	17.0	8.5	10.6	2.1	2.1	0.0	0.0
医薬品製造・卸売	24	58.3	66.7	25.0	12.5	29.2	20.8	29.2	8.3	16.7	8.3	12.5	12.5	0.0	0.0	0.0	0.0
石油・石炭製造	1	0.0	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ゴム・窯業・土石製品製造	24	70.8	66.7	29.2	25.0	25.0	8.3	4.2	12.5	12.5	12.5	4.2	8.3	4.2	4.2	0.0	0.0
鉄鋼・非鉄・金属製品製造	45	53.3	53.3	28.9	44.4	35.6	11.1	6.7	11.1	11.1	13.3	8.9	8.9	2.2	6.7	0.0	0.0
一般機械製造	43	65.1	55.8	32.6	18.6	32.6	23.3	9.3	14.0	11.6	2.3	14.0	9.3	2.3	4.7	0.0	2.3
精密機器製造	20	50.0	55.0	40.0	35.0	15.0	25.0	10.0	10.0	5.0	30.0	10.0	15.0	0.0	0.0	0.0	0.0
電気・電子機器製造	109	49.5	46.8	38.5	29.4	25.7	11.9	16.5	10.1	28.4	8.3	5.5	7.3	8.3	5.5	0.0	0.0
輸送用機器製造	63	47.6	57.1	30.2	23.8	20.6	12.7	20.6	15.9	38.1	3.2	4.8	9.5	1.6	9.5	0.0	0.0
その他製造	46	65.2	52.2	41.3	26.1	23.9	17.4	4.3	13.0	17.4	10.9	8.7	4.3	8.7	6.5	0.0	0.0
小売	78	67.9	55.1	21.8	37.2	14.1	19.2	25.6	16.7	1.3	19.2	5.1	2.6	7.7	5.1	0.0	0.0
商社・問屋・卸売	77	63.6	58.4	35.1	23.4	32.5	9.1	14.3	19.5	7.8	6.5	6.5	10.4	9.1	6.5	1.3	0.0
証券・金融・保険	26	42.3	30.8	15.4	38.5	46.2	3.8	34.6	30.8	3.8	3.8	11.5	7.7	23.1	7.7	0.0	0.0
不動産	14	78.6	78.6	42.9	7.1	21.4	0.0	7.1	0.0	0.0	28.6	21.4	0.0	7.1	0.0	7.1	0.0
土木・建設・建築	52	61.5	40.4	32.7	36.5	32.7	36.5	9.6	13.5	1.9	9.6	1.9	5.8	3.8	5.8	0.0	1.9
輸送サービス	33	60.6	63.6	24.2	21.2	36.4	27.3	6.1	15.2	6.1	6.1	18.2	3.0	6.1	0.0	0.0	0.0
倉庫・運輸	30	60.0	40.0	30.0	20.0	23.3	30.0	13.3	13.3	0.0	10.0	16.7	6.7	10.0	6.7	0.0	0.0
ソフト開発・情報サービス	54	59.3	48.1	25.9	38.9	29.6	1.9	9.3	9.3	1.9	11.1	20.4	24.1	5.6	13.0	0.0	0.0
通信サービス	11	72.7	72.7	0.0	45.5	36.4	18.2	0.0	0.0	0.0	9.1	9.1	9.1	9.1	18.2	0.0	0.0
出版・放送・報道	7	42.9	28.6	42.9	28.6	14.3	42.9	42.9	14.3	14.3	0.0	14.3	0.0	0.0	14.3	0.0	0.0
公共サービス	11	81.8	72.7	18.2	36.4	45.5	0.0	0.0	0.0	0.0	18.2	0.0	9.1	0.0	9.1	0.0	9.1
宿泊・飲食サービス	39	69.2	53.8	30.8	23.1	20.5	5.1	30.8	17.9	2.6	5.1	5.1	5.1	20.5	2.6	2.6	0.0
その他サービス	97	57.7	62.9	30.9	33.0	18.6	20.6	13.4	16.5	2.1	7.2	13.4	7.2	9.3	6.2	0.0	1.0

(3つまで回答)

アメリカケ部は当該業種で1位の項目

<人事・教育領域の課題>

アドバイザーへの質問とアドバイザーのコメント

質問 4

「賃金・評価・昇進制度の見直し、定着」は、昨年度の調査結果と同じく1位になっていますが、ポイント数は低下（76.7⇒59.6）しています。また、従業員規模別では、従業員規模が少ないほど重視するポイントが上がっています。①このポイントの低下と②従業員規模別の重視傾向につき、ご意見をお聞かせください。

- ①特に、大企業では本課題はある程度定着済みだと思われる。
 - ②規模が小さいところが、まだ、見直し、定着を図っている段階だと思う。（ゴム・樹脂製品製造業）
- ①処遇制度の見直しは、各社ここ1～2年で制度改革をしたところが多いように聞く。
 - （特に職務価値に見合った処遇体系に）ほぼ一巡したのではないか
 - ②規模の小さいところほど、従業員一人あたり生産性を重視しているため、処遇制度による生産性向上に期待するところが大きいのではないか（化学品製造業）
- 全体的に低下したことは、今後の社会を考えると、「賃金・評価・昇進制度の見直し、定着」も必要であるが、現実的に直面する将来の課題が浮き上がってきたものと思う。従業員が少人数の場合は、今まで、収益化を図ることに集中し、従業員に対して、諸制度の見直し、定着が遅れていたため、これからの課題として取り組むという事ではないか。（電気・電子機器製造業）
- 従業員のモチベーション向上や生産性向上は、必ずしも賃金や評価に依るものではないことを示している。教育や能力向上、適正配置等も併せて重要である。
 - なお、中小規模の企業にあっては、大企業に比し相対的に賃金水準が低く、むしろ格差は拡大の方向にあるとも言われており、まずは賃金水準の引き上げが重要事項になっているものと思われる。（建設業）
- 賃金・評価・昇進制度については今まで各企業において制度改革を進めてきたため、ポイント数は低下していると考えられる。従業員規模が少ないほど重視するポイントが上がっているのは、大企業ほど組織的に制度改革が進められていないため、まだ重視するポイントが高いのではないか。（建設業）
- 人事処遇に関連する制度改革・見直しが一巡しつつあること、昨年質問項目にない「管理職層のマネジメント能力向上」「社員の専門能力強化」といったより具体的で喫緊の課題が加えられたことで相対的に低下したことによるのではないか。（サービス業）

- 「賃金・評価・昇進制度の見直し」については各企業とも何らかの見直し検討を行ってきているものと思う。社員のやる気を如何に高めるか、全体としての職場活性化を図っていくにはどうしていくかという観点から、最重要視されているものと判断する。

ポイント数の若干の低下と、従業員数の少ない企業ほどポイントが高いということは、大企業においては、見直しを実施し終えて、その結果としての検証をおこないつつある段階であり、その一方で中小企業の場合には、これからまさに制度見直しに注力していく段階として重視しているものと判断する。(電力・ガス事業)

- ①昨年の傾向は「成果主義」の必要性が叫ばれる中で、従来型の人事・賃金制度の見直し機運の高まりを示したものと思われ、今年度は「成果主義」偏重への批判も多く出され、見直し機運がややトーンダウンしたものと思われる。
- ②特に、従業員規模が大きな企業ほど、横の連携も複雑多岐であり、そこにも留意しなければならない比重が高いことから、ともすると個人主義に陥りやすい「成果主義」の導入などの見直しについては慎重になり、ポイントを下げているものと思われる。(輸送サービス業)

<人事・教育領域の課題>まとめ

■管理職層のマネジメント能力向上や次世代経営層の発掘・育成がクローズアップ

全体でみると、「賃金・評価・昇進制度の見直し、定着」と「管理職のマネジメント力向上」が上位2項目になっている。「賃金・評価・昇進制度の見直し、定着」は昨年度の調査結果と同じく1位になっているが、ポイント数は低下(昨年度76.7%→今年度59.6%)している。

また、従業員規模別でみると、従業員規模が少ないほど重視するポイントが高い。「賃金・評価・昇進制度の見直し、定着」は以前から出ている課題であり、かなりの企業で実施されているため、一部では過去の課題となってポイントが低下しているものと思われる。従業員規模が大きいほど従来の日本型人事制度が定着していた結果、弊害も大きかったために是正の進行が早く、一方、従業員規模の小さい企業はこれから実施する機会が多いため重要度が高いものと想定される。

その一方で、「管理職のマネジメント能力向上」等がクローズアップされてきている。特に、従業員規模が小さくなるほど、重視度が高く、また、規模が大きくなるほど「次世代の経営層の発掘・育成」が高い割合を示している。

従業員規模が大きいほど教育システムは整っており、比較的マネジメント能力に関する課題意識は弱いものと思われる。「次世代の経営層の発掘・育成」が高い割合を占めている理由としては、大規模企業はグローバルに幅広い事業展開をしているため、多数の経営者予備軍が必要となっていると思われる。そのため、優れた指導力を有し、事業を安心して任せられる次世代経営者の発掘と育成が最重要課題となり、関連して「機動的な人材配置」、「グローバル人材育成の強化」が続いて重要と認識されているものと推察される。

2-2. ミドルマネジャー※層の人事課題

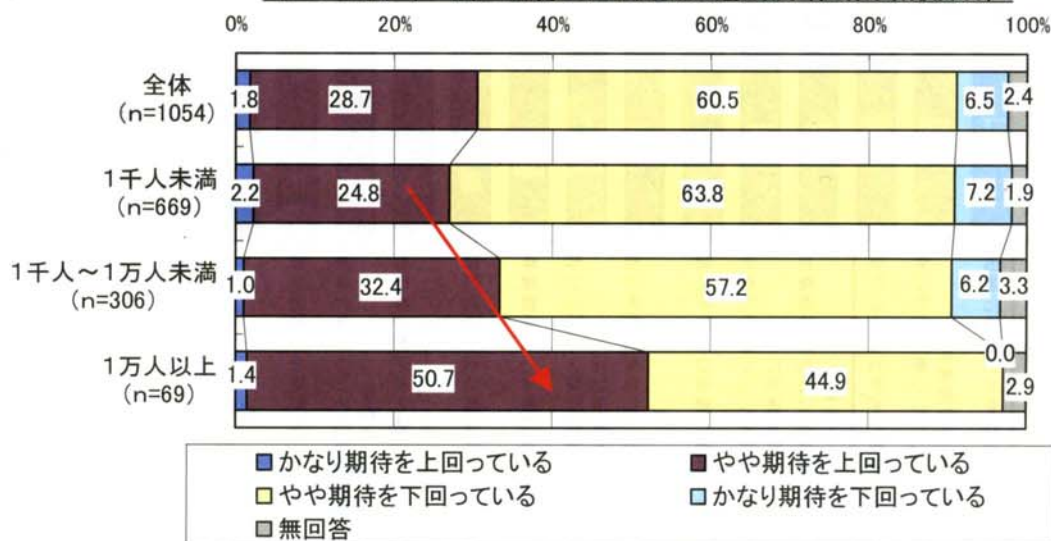
①ミドルマネジャーに期待される役割の達成度(従業員規模別・上場/非上場別)

※ここでは、「部下を持つ30代後半から40代前半までの課長層」を対象

調査結果の概要

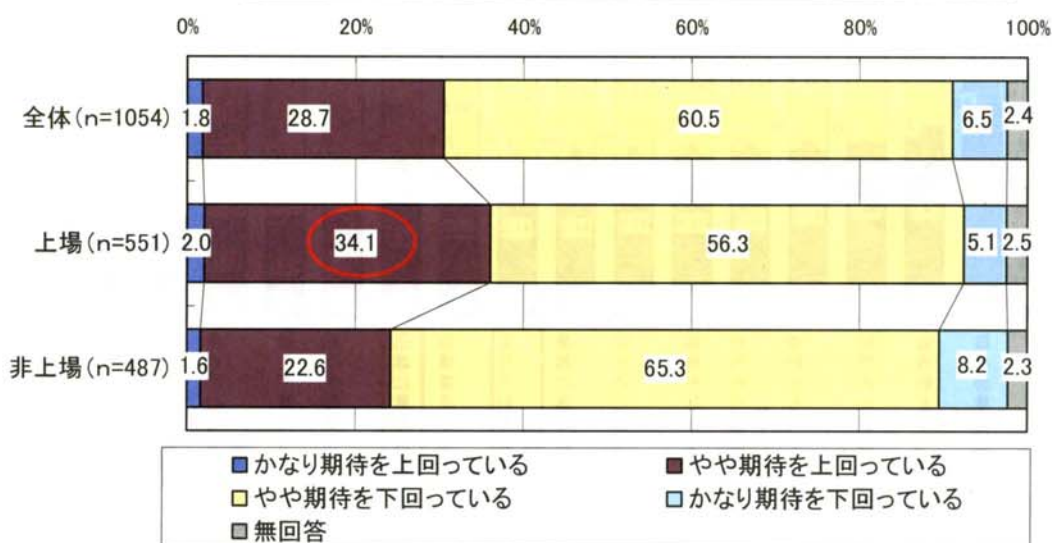
全体では、「やや期待を下回っている」の比率が最も高く、約61%となっている。
従業員規模別にみると、規模が大きくなるにつれて、「やや期待を上回っている」の比率が高まる。
上場/非上場別にみると、非上場企業よりも上場企業において、「やや期待を上回っている」の比率が高くなっている。

ミドルマネジャー層に期待される役割の達成度(従業員規模別)



全体(n=1054) は従業員規模無回答(10)を含む

ミドルマネジャー層に期待される役割の達成度(上場・非上場別)



全体(n=1054) は上場/非上場無回答(16)を含む

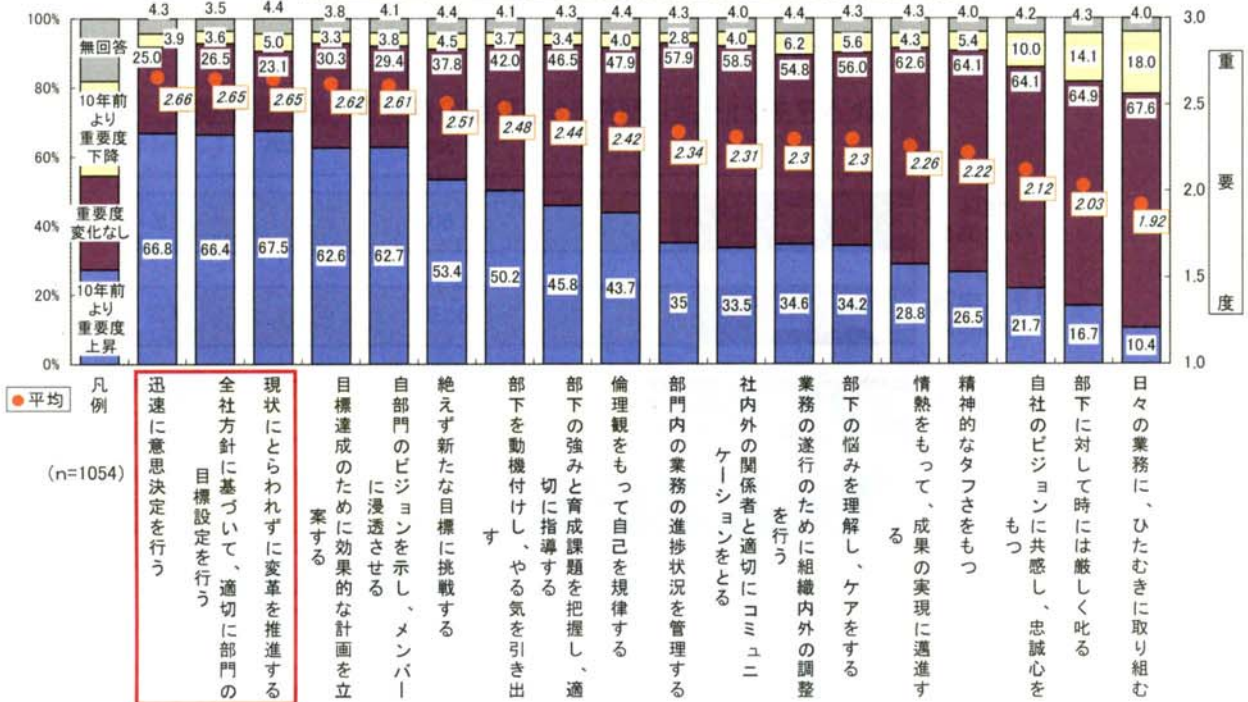
②ミドルマネジャーに求められる役割・要件の重要度(全体)

調査結果の概要

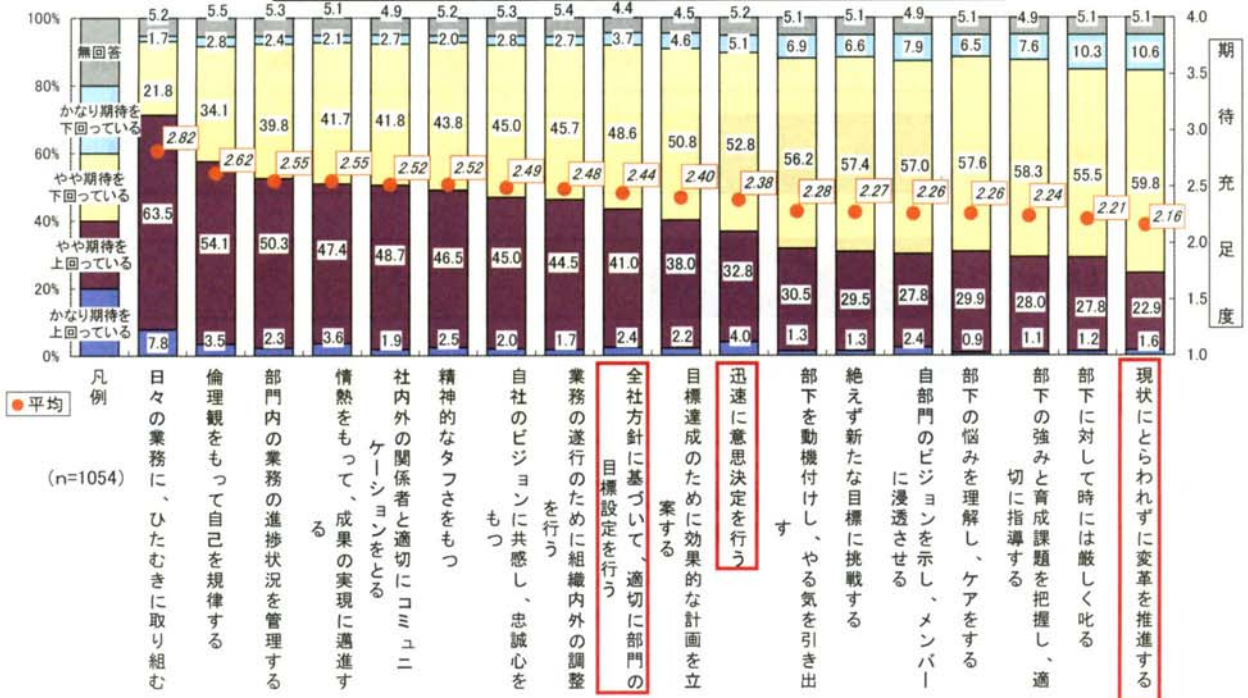
重要度では、「迅速な意思決定」「全社方針に基づいた適切な部門の目標設定」「現状にとらわれない変革の推進」の順に平均値が高く、一方、期待充足度では、「日々の業務にひたむきに取り組む」「倫理観をもって自己を規律する」「部門内の業務の進捗状況を管理する」の順に平均値が高くなっている。

しかし、重要度と期待充足度を併せてみると、重要度において上位に上がっている項目の期待充足度が低い傾向にある。

ミドルマネジャーに求められる役割・要件の重要度(全体)



ミドルマネジャーに求められる役割・要件の期待充足度(全体)

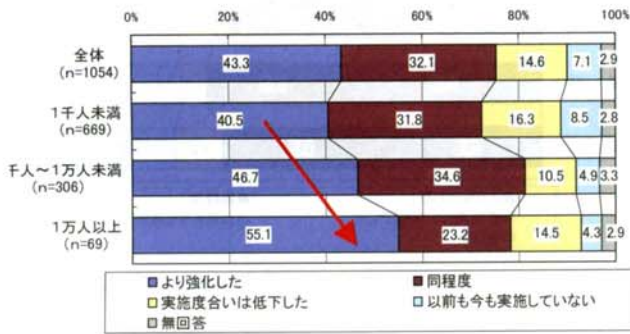


③ミドルマネジャーを対象とした社内管理者研修の実施 (従業員規模別・上場/非上場別)

調査結果の概要

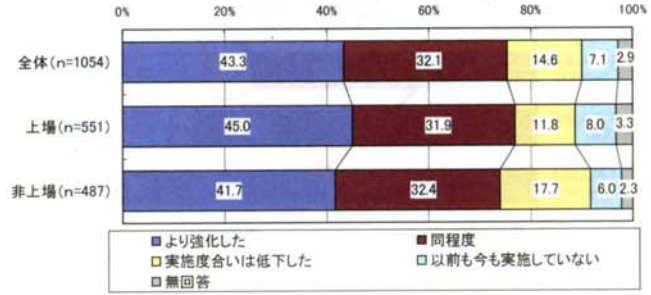
社内管理者研修への取り組みについて10年前との比較では、全体でみると、「より強化した」が43%で最も高くなっている。
従業員規模別では、従業員規模が大きくなるにつれて、「より強化した」の比率が高まっている。上場/非上場別では、上場企業で「より強化した」の比率が若干高いが、あまり大きな差はみられない。
今後の社内管理者研修への取り組みについてみると、全体では、「現在より強化したい」の比率が圧倒的に高く、約69%に達している。
従業員規模別にみると、小規模企業と中規模企業は、大規模企業に比べて「現在より強化したい」の比率が高くなっている。
上場・非上場別では、あまり大きな差はみられない。

社内管理者研修への取り組み/10年前との比較
(従業員規模別)



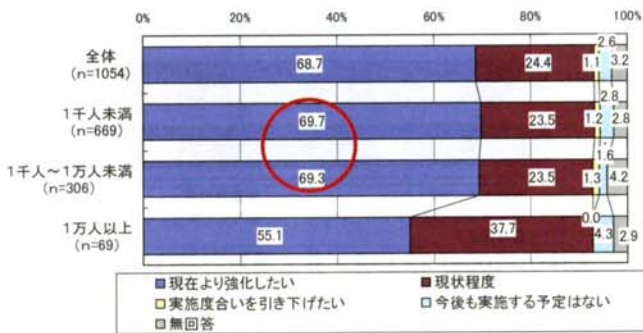
全体(n=1054) は従業員規模無回答(10)を含む

社内管理者研修への取り組み/10年前との比較
(上場・非上場別)



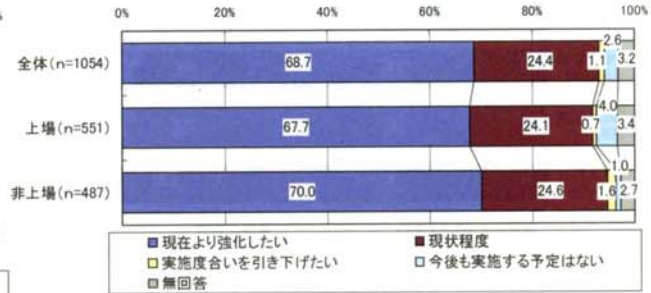
全体(n=1054) は上場/非上場無回答(16)を含む

社内管理者研修への取り組み/今後
(従業員規模別)



全体(n=1054) は従業員規模無回答(10)を含む

社内管理者研修への取り組み/今後
(上場・非上場別)



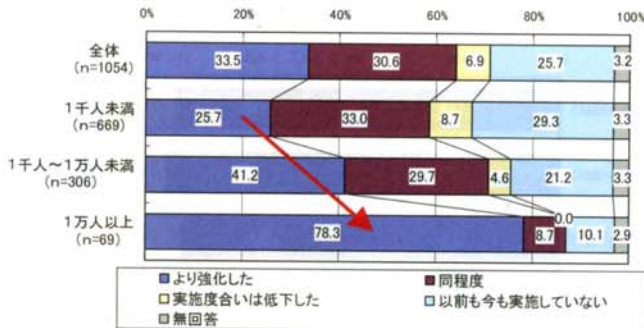
全体(n=1054) は上場/非上場無回答(16)を含む

④幹部候補のミドルマネジャーを対象とした社内選抜研修の実施
(従業員規模別・上場/非上場別)

調査結果の概要

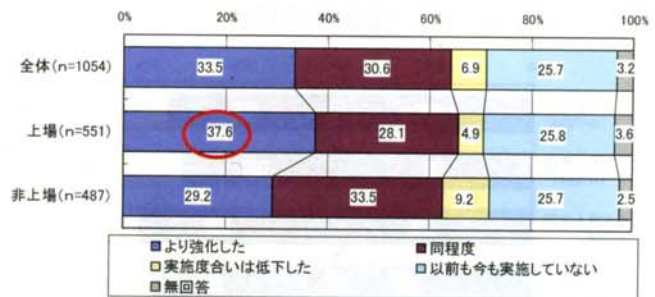
社内選抜研修への取り組みについて10年前との比較では、全体で見ると、「より強化した」と「同程度」がおよそ30%で、同じくらいの比率を占めている。
従業員規模別で見ると、従業員規模が大きいほど、「より強化した」の比率が高くなっている。
上場・非上場別にみると、非上場企業よりも上場企業において、「より強化した」の比率が高くなっている。
今後の社内選抜研修についてみると、全体では、「現在より強化したい」の比率が最も高く、約62%を占めている。
従業員規模別、上場・非上場別では、特に大きな差はみられない。

社内選抜研修への取り組み/10年前との比較
(従業員規模別)



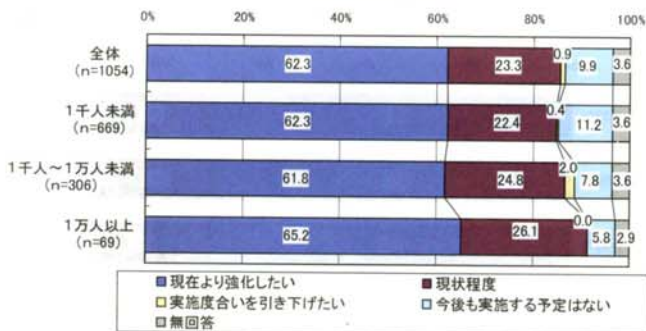
全体(n=1054) は従業員規模無回答(10)を含む

社内選抜研修への取り組み/10年前との比較
(上場・非上場別)



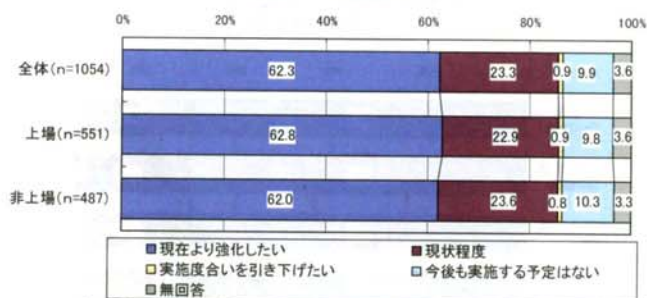
全体(n=1054) は上場/非上場無回答(16)を含む

社内選抜研修への取り組み/今後
(従業員規模別)



全体(n=1054) は従業員規模無回答(10)を含む

社内選抜研修への取り組み/今後
(上場・非上場別)



全体(n=1054) は上場/非上場無回答(16)を含む

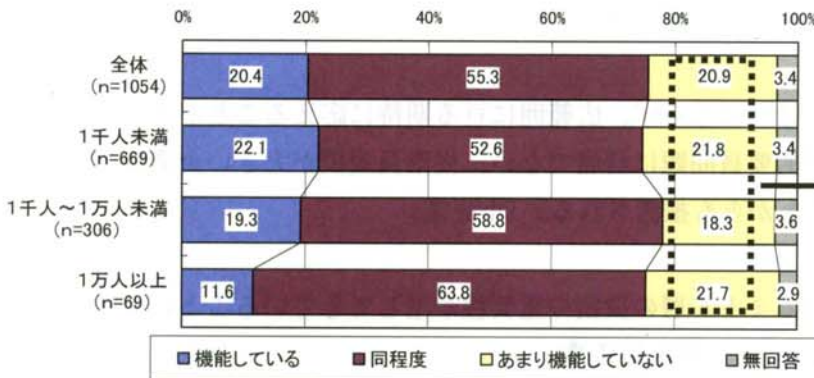
⑤ミドルマネジャーのOJTを通じた部下育成の機能(従業員規模別)

調査結果の概要

ミドルマネジャーのOJTを通じた部下育成の機能の割合についてみると、全体では10年程前と比べて「同程度」の比率が最も高く、約55%を占めている。

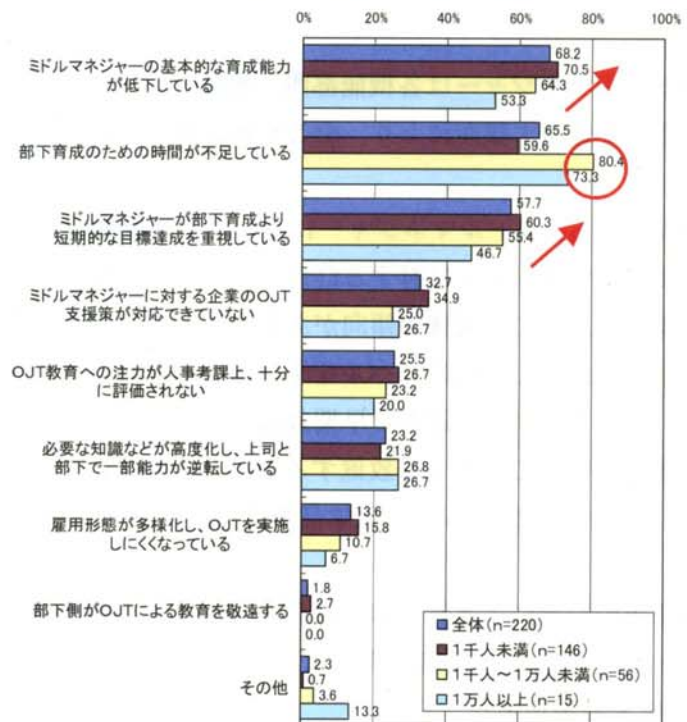
従業員規模別にみると、従業員規模が小さいほど、「機能している」の比率が高くなっている。OJTがあまり機能していない理由についてみると、全体では、「ミドルマネジャーの基本的な育成能力が低下している」「部下育成のための時間が不足している」の比率が同程度で高い。

従業員規模別では、従業員規模が小さいほど、「ミドルマネジャーの育成能力低下」「ミドルマネジャーの短期的目標達成重視」の比率が高くなっており、中規模企業と大規模企業において、「部下育成のための時間の不足」の値が高い。



全体(n=1054) は従業員規模無回答(10)を含む

OJTがあまり機能しなくなった理由(従業員規模別)



(3つまで回答)

全体(n=220) は従業員規模無回答(3)を含む

<ミドルマネジャー層の人事課題>

アドバイザーへの質問とアドバイザーのコメント

質問 5-1

ミドルマネジャー層の期待される役割の達成度については、全体で、「やや期待を下回っている」「かなり期待を下回っている」の合計ポイントは「67.0」と高い割合になっています。この点について、貴社の状況もふまえ、ご意見をお聞かせください。

- 高度経済成長期とは異なる新たなステージでの役割・要件は、評価側も一般概念として理解しているだけで本質を知らないために、漠然と不満だけが露呈しているのではないか。(窯業)
- 要員の枯渇感の中で成果を挙げなければならず、広範囲に亘る期待に応えることができない状況にあると考えられる。これは、比較的要員問題に窮屈でない、従業員規模が大きい企業ほど「やや期待を上回る」の比率が高くなることから推測される。(小売業)
- 組織のフラット化が進み、要となるミドル層の役割の重要性が増してきていることにより、期待が高まっていることの裏返しではないか。(機械製造業)
- 中間層は、責任も薄く、また、活力にも乏しく、弊社も同じ環境です(通信サービス業)
- ミドルマネジャーは各機能部門(組織)をマネージしていることから、全社最適化よりは、個別最適化を目指す傾向にあり、そこが経営者との意識にずれがあると思われる。(建設業)
- 以前から、ミドルマネジャーにたいする達成度は不満なアンケート結果が出ていたと思う。これは、ミドルマネジャーに対する経営トップからの期待度が常に大きいことを意味する。
弊社においても同様の傾向があるが、今二つの方策を打ちつつある。
 - ①すべからく大幅にレベルを上げるのは無理。また全員が上野段階に行くわけでもないので、ビジネスリーダーを選んで早期栽培をする。
 - ②かといって、残りを放置するわけにいかず、ミドルマネジャーの底上げをねらって、マネジメント研修を徹底する。(化学品製造業)
- 権限の委譲による行動の迅速化を志向する要請が強まっているが、その受け皿となるミドルマネジャー層の能力・役割に関して、期待・要求度の大きさに反比例して不足感を感じる場合が多い。(医薬品製造業)
- 評価する側(50代以上)と評価される側(30~40代)とで生れ育った時代が異なり、難しい問題である。少なくとも、今の中堅・若手にはハングリー精神が乏しいとは言える。(建設業)

- 価値観の多様化に伴い、ミドルマネジャーの人事課題はより複雑化、高度化している。それだけ期待は大きいのだろうが、彼らだけにそれを求めることの難しさは昔の比ではない。「稼ぐ」ことから「部下のマネジメント」まで、あれもこれも丸投げ状態は絶対にやってはならない。トップマネジメントのコミットメントと、サポートする制度、体制がなければミドルマネジャー自体の疲弊を招く。(サービス業)
- 大手は事業構造改革に伴い、マネージャーの業務効率を向上させる施策を実施しているが、従業員規模が少ない会社では、施策の実施が遅れていると考えられる。当社は事業構造改革により、GEのシックスシグマ手法を取り入れ、ミドルマネージャーにも経営革新の教育を実施しプロジェクトを推進させている。マネージャーの意識改革と業務生産性向上が、企業損益に直結すると考えている。(電気・電子機器製造業)
- 経営層と現場の連絡係になってしまっており十分機能していない嫌いがある。当社の場合でも例えば現場の実態を十分把握しないで机上で計画を作っていたり、経営層の意向を十分把握し適切な業務管理をしているとはいえないケースがあるなどの問題がある。(電力・ガス事業)
- 中間管理職への期待は年々高まっている。期待値との関係でこのような結果になったと思う。(その他製造業)
- 従業員満足度調査の結果、ミドルマネージャー層に対して「人格形成に物足りなさを感じる。人を育てるマネージャーとは言い難い」などという若手社員の意見が多かった。(ソフト開発・情報サービス業)
- ミドルマネージャー層は本来実務の中心的存在であるべきだが、マネージャー層の高齢化／人員比率の増加により権限委譲が十分なされていない。このため期待されている役割に対し、自身で実行できる範囲が狭められており、またこのことによるモチベーションの低下による結果と思う。(電気・電子機器製造業)

質問 5 - 2

ミドルマネージャーの役割・要件の重要度は、1位「迅速に意思決定を行う」、2位「会社方針に基づいて、適切に部門の目標設定を行う」、3位「現状にとらわれずに変革を推進する」になっています。しかしながら、その充足度については、順に、9位、11位、18位と低下しています。このような充足度になっている原因等につき、どのように思われますか。ご意見をお聞かせください。

- あらゆる意味で、現在は企業経営の転換期にある。こういう時期だからこそ、重要度の高い役割、

要件にあっては期待と充足に差がでるのではないか。(精密機器製造業)

- 「迅速に意思決定を行う」は、かなり期待を上回っているが4%もある。どこを見るか。
権限の範囲内のことなら、さらに高い数字のはず。
ミドルマネジャーに対して、“周り（他部門）を動かせ”と指示が下りる。しかし、周りは自分のことで精一杯、人の手助けをしても「成果主義」のおかげでなんの得もない。
トップマネジメントは制度内部の矛盾に気付かない。指標しか見ないから。観測されないものは、存在しない。
権限を与えられたわけでもなく責任を丸投げされた者は、「会議の約束事」という仮の権限を得るために会議召集を多発する。召集される側が“会議が多くて仕事はかどらない”とご注進申し上げるものだから、“会議を減らせ”と上からの御達しで、別の者が「会議改革プロジェクト」を始める。(電気・電子機器製造業)

- マイナーチェンジはできてもドラスティックな変革にまで手が回らない、特にリストラの下で要員が減り、負荷は大きくなるが結果が求められ、失敗も許されず、という中で日々走り続けるのがやっと、というのが実状ではないか。(小売業)

- 経営層が率先垂範すべきことをミドル層に押し付けている。経営者自身が行うべきことをミドルに期待して、やってないと不満を言っているだけ。(機械製造業)

- 今までは日常の業務マネジメント重視できていたが、これからは、効果向上として戦略目標達成のリーダーシップが求められているのではないか。
そのため、トップ層からみる戦略目標達成のリーダーシップ発揮について不満足の評価になっているのではないか。(情報機器製造業)

- それをしないでも、個人の仕事を評価していたのではないのか？その状況が続いた為どのようにすればよいのかが、分からないでいるのだと思う。(機械製造業)

- 「意思決定」、「適切な目標設定」、「変革の推進」いずれも、<どんな情報を基に、どのような視点で分析、現状把握する>ことができないと、<次期戦略・施策の立案>は不可能だ。しかし、各項目ともIT推進で分析するに足る情報共有はできたが、ミドルマネジャーが、その情報を有効に活用できていない、また会社戦略の理解不足により具体化した担当組織の方針が適切に策定できないのかもしれない。経営者がミドルマネジャーに対し、納得度の高い戦略解説ができていないともいえますが…。
バブル崩壊後、成果主義導入に伴う（管理職役割変化に伴った）新しいマネジメントルールとツールが、日常業務へ具体化していないのだと考えます。
いずれにしても、日常業務が会社方針と関連性・連続性ができるよう、日常業務運営（例えば日報から週報・月報等の活用プロセス）を変革することが緊急の課題である。(電気・電子機器製造業)

- ミドルマネージャーに対し、期待は多いにあるが、現実にはそこまで、育成されてない。
真の原因はその育成教育課程において、十分な、厳しさを持った教育がされてなかったものと思う。
(電気・電子機器製造業)
- トップマネジメントのコミットメント不足、不十分な権限委譲、ミドルマネジメントを取り巻く環境の激変などが原因と考える。時間的にも人員的にも余裕のないミドルマネージャーの姿の裏返しでもある。(サービス業)
- これらの各項目の不足はトップマネジメントに責任があるのでは？
十分な方策を講じていない為、充足度は下がっていくと思う。(輸送用機器製造業)
- 概してトップマネジメントの問題意識の裏返しとして「ミドルマネージャーの役割・要件」が挙げられているような気がする。上位項目の「迅速な意思決定」「適切な目標設定」「変革の推進」はいずれもトップマネジメントの役割そのものである。これらの点をトップ自ら率先垂範している企業ではミドルマネージャーも同様に行動しているのではないだろうか。(輸送用機器製造業)
- 期待の高い分野での評価が低いのは当然。しかし、会社やその上司が期待していることを行える環境を作っているかも疑問。意思決定を求めるならば、ある程度の権限の委譲も必要。権限の委譲も行わずに、迅速な意思決定を求めるのは酷。会社方針と部門方針すり合わせもしかり。どれだけ、会話を通して会社方針を全社に徹底させているか？(その他製造業)
- 経営層からの期待と部下からの突き上げの狭間の中で、与えられた業務をひたむきに遂行しているミドルマネージャーの姿が目につく。
本結果は経営層からの期待に応えられないミドルマネージャーが多いことを端的に表している(ソフト開発・情報サービス業)

質問5-3

(質問1-1で記述されているように)「人材強化」が現在の経営課題として3位、将来(3年後)の経営課題として「2位」にランクされています(12ページ参照)。しかしながら、ミドルマネージャーの役割・要件の重要度では、「部下を動機付けし、やる気を引き出す」が7位、「部下の強みと育成課題を把握し、適切に指導する」が8位と、ランクは高くありません。この点について、ご意見をお聞かせください。

- 部下の育成については、当然できるものと課題認識されていなかったのかもしれない。しかし、これらの要件を満たす能力は研修では育たず、OJT・経験でのみ蓄積されるものであり、要員減の

中で成果を求められ、部下を育成する余裕もなく、結果、実際の充足度は重要度よりも更に低くなっている。一方、今年度の課題として「管理職層のマネジメント能力向上」が上位にランクされたことから、経営層の考えるマネジメント力とは、結果を出すことと考えられている節があり、これは部下の育成についての重要度のランクが低いことから伺える。(小売業)

- 当社としてはミドルマネジャー（室長クラス）に部下の育成を重要なテーマとするように指導し、コーチングなどのスキル研修も施している。少し意外な結果である。(サービス業)
- ミドルマネージャーが当面の業務に忙殺され、中長期的視点で取り組むべき人材育成に手が回らないのではないかとと思われる。(輸送用機器製造業)
- これまで人材強化は、マネージャーによるコーチングや指導により部下のモチベーションを向上させ、部下が目標を達成することを支援することが重視されてきた。しかしその反面、マネージャー自身がビジョンを描き、リーダーとして部下を率先していくことが軽視されてきたことへの反省ではないか。(医薬品製造業)
- 最近の合理化などにより部下を持たないスタッフ管理職が増加してきている。スタッフ管理職の場合は自ら迅速に期待成果を出すことが求められるので、このような結果になっているのではないかと。しかしスタッフ管理職の育成や指導は更に上位者(経営者も含む)にとっての重要課題の一つである。(食料品製造業)
- この調査結果については意外に思う。弊社ではコーチング制度を導入し、この2点については非常に重要なこととして取り組んでいる。(ゴム・樹脂製品製造業)
- 人材育成を、ミドルマネージャー個人に任せるのではなく、システムや制度として導入・定着しようという試みが多いと考えられる。
また、日々の組織運営に関する役割が高位を占めているため、「人材育成」に関する役割が相対的に低位になってはいるものの、決して軽視されているわけではないと思われる。(医薬品製造業)
- 経済社会の変化もあり、従来のような形でのいわゆる「中間管理職」はだんだん不要になってきているものと思われる。(建設業)
- ミドルマネジメントに期待するものはきちがえの結果だと思う。一番大切なはずの「部下のモチベーションを高めつつ育成していく」結果、「強い個人に支えられた強いチームが社業を発展させる」ことを上層部が理解していない証拠である。当社ではミドルマネジメントに対してこの2点を強調している。(サービス業)
- 経営課題として求められている“人材”と、ミドルマネージャーの役割・要件の部下の動機付けや指

導によるものとは種類が異なるように思う。後者は全体的なボトムアップの要素が強いが、前者は経営を担うレベルを意味していると考え。 (電気・電子機器製造業)

- ミドルマネジャーには単なるマネジャーとしての要素だけではなく、プレーヤーとしての活躍も期待されているためと思われます。単に部下を動機付けしたり、指導・育成したりするだけでなく、先頭に立って業務を遂行することが求められているためと思われます。(輸送サービス業)
- ミドルマネジャーの絶対的な人材不足感が、ミドルマネジャーそのもののレベルアップを求められており、若年層である部下の育成については次の課題という認識ではないか。(輸送サービス業)

<ミドルマネジャー層の人事課題>まとめ

■7割弱の企業ではミドルマネジャー層が期待に応えていない

ここにいうミドルマネジャー層とは、バブル期前後に入社した30代後半から40代前半の部下を持つ若手管理者のことである。例えば、1988年大卒入社であれば、勤続18年目の40歳である。

経営者から見たミドルマネジャーの役割達成度については、「かなり期待を下回っている」と「やや期待を下回っている」を加えた比率が67.0%と7割近くに達している。反対に、「かなり期待を上回っている」と「やや期待を上回っている」を加えた比率は30.5%と非常に低く、ミドルマネジャー層に対する評価はかなり厳しいといえる。

従業員規模別にみると、従業員1万人以上の大規模企業では「(かなり+やや)期待を上回っている」の比率が5割強と過半を占めているのに対し、企業規模が小さくなるほど評価は厳しくなっている。

近年、企業の組織でフラット化が進み、プレイングマネジャーが多くなってきている。実務の遂行に重点を置くあまり、管理面・部下育成面の活動が疎かになっていることは否めない。また、昨今の経営層は高度成長時代の人材不足の時代に育成された人が多く、仕事を通じて能力を開発してきた、と言えるが、今のミドルマネジャー層はバブル崩壊以降、事業の停滞の時代が長く、成功体験を積む機会も少なかったのではないかと推察される。さらに、ミドルマネジャー層の役割や業務内容が細分化・高度化してきており、環境変化に十分に適応できていないことが考えられる。

■特に「変革推進力」において、ミドルマネジャー層への期待と現実には大きなギャップ

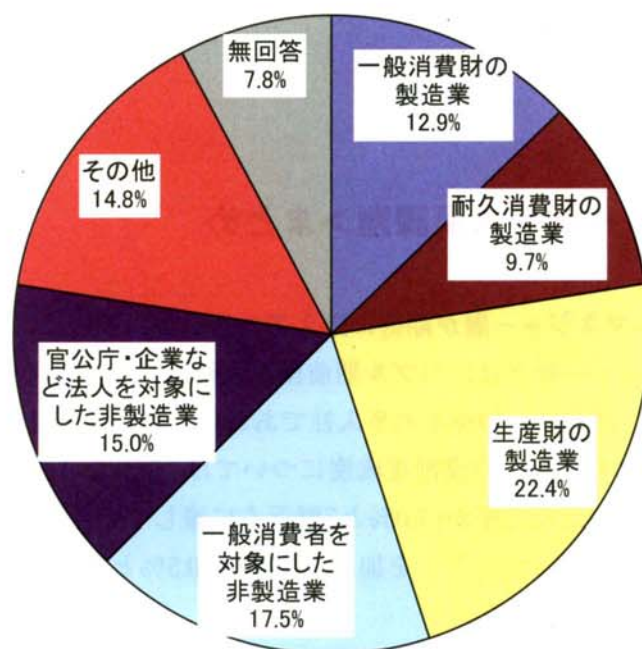
ミドルマネジャー層に対する期待が高い項目は「現状にとらわれずに変革を推進する」であるが、現実の充足度は最も低い。逆に、期待が最も低い項目である「日々の業務に、ひたむきに取り組む」は、充足度が最も高い。最も層の厚い組織の結節点を担うリーダー層として期待は大きいにもかかわらず、評価は厳しい。今後の日本企業の組織力への影響が懸念される。

3-1. 営業・マーケティング領域の課題

①回答企業の詳細業種

調査結果の概要

営業・マーケティング領域の課題については、製造/非製造業の業種別のほかに、下図に表示したより詳細な業種分類（詳細業種別）で分析を行なった。これによると、回答企業の構成比は、「生産財の製造業」の比率が最も高く約22%で、ついで「一般消費者を対象にした非製造業」となっている。



(n=1054)

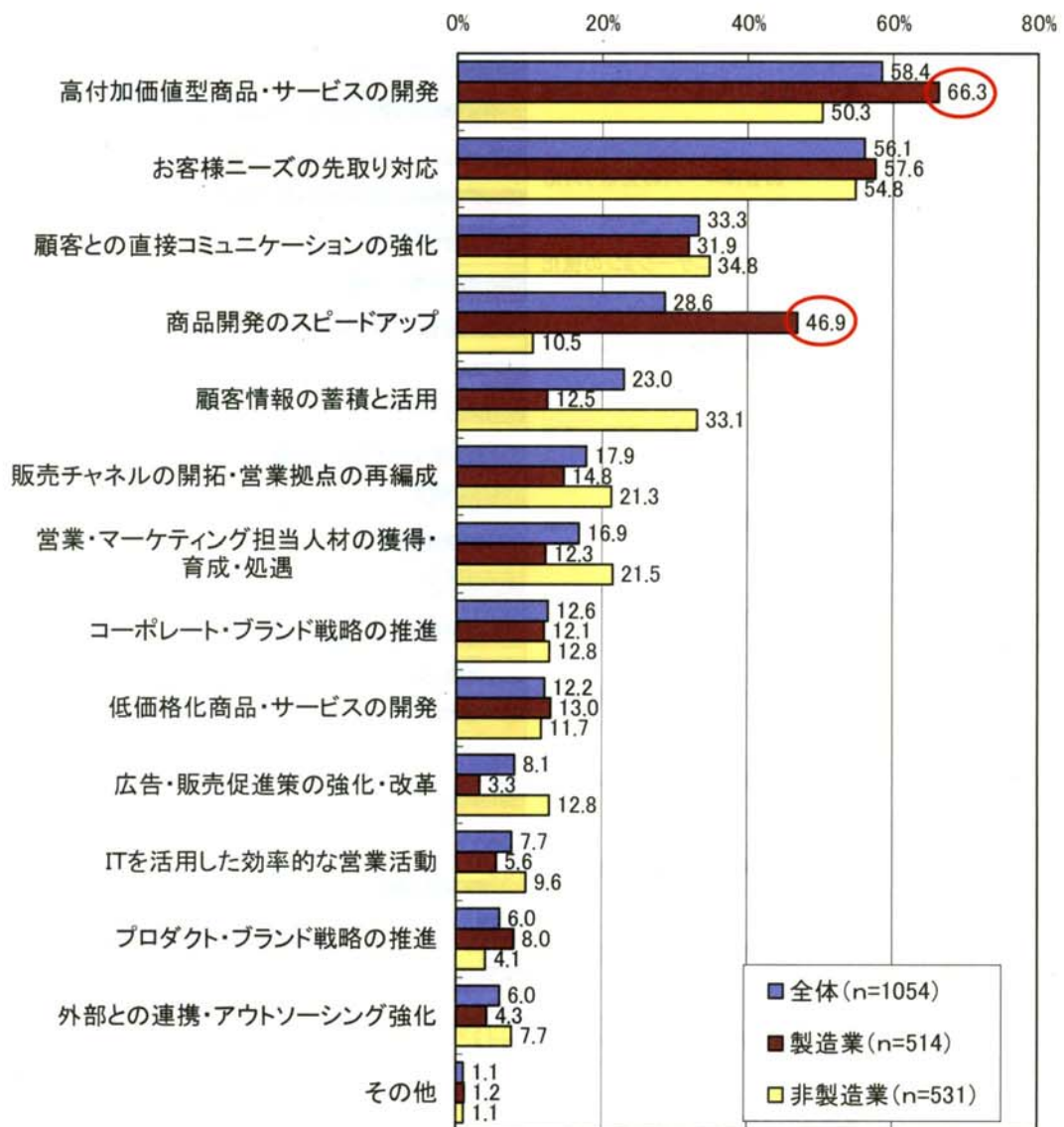
②営業・マーケティング領域で特に重視している課題(業種別)

調査結果の概要

営業・マーケティング領域で特に重視している課題についてみると、全体では、「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」の2項目の比率が高くなっている。

業種別について上位5項目までのなかで、製造業では、「高付加価値型商品・サービスの開発」「商品開発のスピードアップ」の比率が高く、非製造業では、「顧客情報の蓄積と活用」の比率が高くなっている。

営業・マーケティング領域で特に重視している課題(業種別)



(3つまで回答)

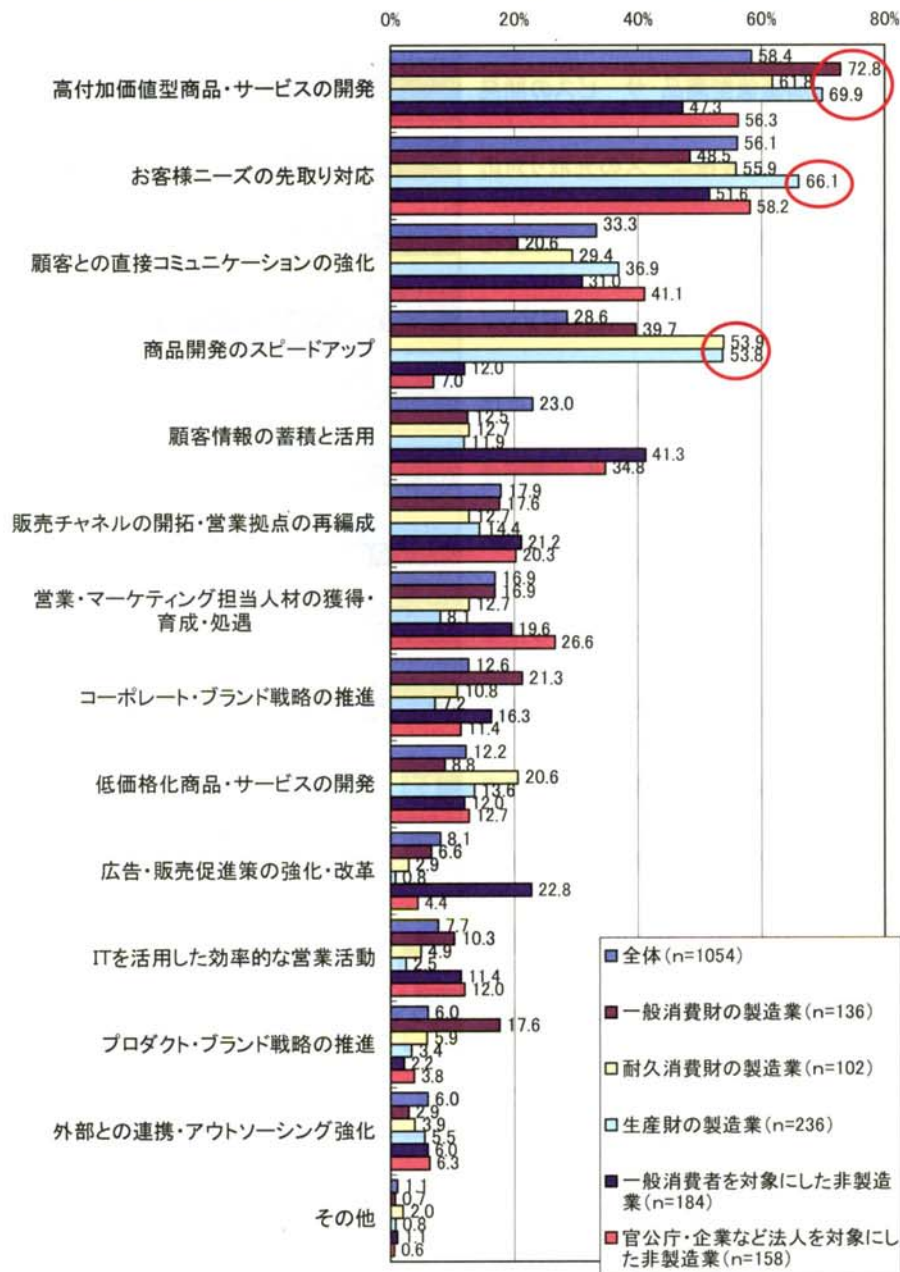
全体(n=1054) は業種無回答(9)を含む

③営業・マーケティング領域で特に重視している課題（詳細業種別）

調査結果の概要

詳細業種別に重視している課題についてみると、「高付加価値型商品・サービスの開発」では、一般消費財と生産財の製造業で値が高く、「お客様ニーズの先取り対応」では、生産財の製造業の値が高くなっている。また、「商品開発のスピードアップ」では、耐久消費財と生産財の製造業で値が高くなっている。

営業・マーケティング領域で特に重視している課題（詳細業種別）



(3つまで回答)

全体(n=1054) は詳細業種「その他」回答・詳細業種無回答(238)を含む

【参考】昨年度の調査結果との比較

営業・マーケティング領域で
特に重視している課題(全体・2004年度)

n=1098

1位	高付加価値型商品・サービスの開発	58.5
2位	お客様ニーズの先取り対応	57.3
3位	顧客との直接コミュニケーションの推進	33.1
4位	顧客情報の蓄積と活用	31.6
5位	商品開発のスピードアップ	29.1
6位	販売促進策の強化・改革	18.7
7位	販売チャネルの開拓・再編成	16.8
8位	コーポレート・ブランド戦略の推進	13.9
9位	ITを活用した効率的な営業活動	12.0
10位	低価格化商品・サービスの開発	9.7
11位	プロダクト・ブランド戦略の推進	7.8
12位	その他	0.5

営業・マーケティング領域で
特に重視している課題(全体・2005年度)

n=1054

1位	高付加価値型商品・サービスの開発	58.4
2位	お客様ニーズの先取り対応	56.1
3位	顧客との直接コミュニケーションの強化	33.3
4位	商品開発のスピードアップ	28.6
5位	顧客情報の蓄積と活用	23.0
6位	販売チャネルの開拓・営業拠点の再編成	17.9
7位	営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇	16.9
8位	コーポレート・ブランド戦略の推進	12.6
9位	低価格化商品・サービスの開発	12.2
10位	広告・販売促進策の強化・改革	8.1
11位	ITを活用した効率的な営業活動	7.7
12位	プロダクト・ブランド戦略の推進	6.0
13位	外部との連携・アウトソーシング強化	6.0
14位	その他	1.1

(3つまで回答)

④営業・マーケティング領域で特に重視している課題(業種細分類別)

調査数	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	顧客との直接コミュニケーションの強化	商品開発のスピードアップ	顧客情報の蓄積と活用	販売チャネルの開拓・営業拠点の再編成	営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇	コーポレート・ブランド戦略の推進	低価格化商品・サービスの開発	広告・販売促進策の強化・改革	ITを活用した効率的な営業活動	プロダクト・ブランド戦略の推進	外部との連携・アウトソーシング強化	その他	
全体	1054	58.4	56.1	33.3	28.6	23.0	17.9	16.9	12.6	12.2	8.1	7.7	6.0	6.0	1.1
農林・水産・鉱業	2	50.0	-	-	50.0	-	-	-	50.0	-	-	-	-	-	50.0
食料品製造	63	69.8	46.0	15.9	46.0	11.1	19.0	15.9	19.0	9.5	7.9	1.6	20.6	1.6	-
繊維製造	17	82.4	52.9	23.5	23.5	5.9	47.1	11.8	29.4	5.9	-	17.6	-	-	-
パルプ・紙・紙加工	12	50.0	75.0	16.7	41.7	8.3	25.0	16.7	-	41.7	16.7	8.3	8.3	-	-
化学製品製造	47	74.5	51.1	27.7	57.4	10.6	12.8	19.1	8.5	8.5	4.3	-	8.5	8.5	2.1
医薬品製造・卸売	24	62.5	33.3	29.2	29.2	29.2	12.5	25.0	4.2	-	4.2	37.5	16.7	8.3	8.3
石油・石炭製造	1	100.0	100.0	-	-	-	-	-	100.0	-	-	-	-	-	-
ゴム・窯業・土石製品製造	24	87.5	70.8	16.7	41.7	8.3	33.3	4.2	8.3	12.5	-	-	4.2	-	-
鉄鋼・非鉄・金属製品製造	45	62.2	57.8	37.8	42.2	26.7	20.0	6.7	8.9	17.8	4.4	4.4	4.4	6.7	-
一般機械製造	43	69.8	60.5	41.9	53.5	11.6	11.6	14.0	11.6	9.3	2.3	2.3	-	2.3	2.3
精密機器製造	20	80.0	50.0	40.0	50.0	-	5.0	10.0	20.0	10.0	-	10.0	5.0	-	-
電気・電子機器製造	109	67.0	62.4	34.9	49.5	10.1	9.2	9.2	13.8	13.8	0.9	5.5	5.5	3.7	0.9
輸送用機器製造	63	47.6	71.4	36.5	58.7	4.8	7.9	7.9	7.9	23.8	1.6	3.2	4.8	6.3	1.6
その他製造	46	60.9	52.2	43.5	34.8	21.7	13.0	15.2	8.7	8.7	4.3	4.3	13.0	6.5	-
小売	78	42.3	48.7	39.7	6.4	50.0	12.8	19.2	14.1	10.3	26.9	16.7	2.6	2.6	-
商社・問屋・卸売	77	57.1	55.8	33.8	11.7	26.0	35.1	32.5	13.0	3.9	3.9	16.9	3.9	5.2	1.3
証券・金融・保険	26	61.5	57.7	26.9	11.5	26.9	46.2	23.1	3.8	-	3.8	15.4	3.8	7.7	-
不動産	14	57.1	42.9	21.4	-	28.6	21.4	14.3	21.4	-	28.6	7.1	14.3	21.4	-
土木・建設・建築	52	53.8	67.3	32.7	9.6	51.9	15.4	25.0	11.5	21.2	-	5.8	1.9	1.9	-
輸送サービス	33	42.4	57.6	36.4	6.1	27.3	30.3	18.2	12.1	21.2	9.1	6.1	-	15.2	3.0
倉庫・運輸	30	40.0	43.3	33.3	6.7	36.7	6.7	10.0	10.0	16.7	10.0	23.3	-	16.7	-
ソフト開発・情報サービス	54	68.5	51.9	27.8	22.2	13.0	18.5	16.7	13.0	11.1	5.6	1.9	13.0	9.3	1.9
通信サービス	11	18.2	54.5	54.5	-	27.3	18.2	27.3	27.3	9.1	27.3	-	-	9.1	-
出版・放送・報道	7	28.6	57.1	28.6	14.3	28.6	-	-	14.3	14.3	28.6	14.3	-	28.6	-
公共サービス	11	45.5	54.5	45.5	-	36.4	54.5	36.4	-	9.1	-	-	-	18.2	-
宿泊・飲食サービス	39	48.7	53.8	28.2	23.1	25.6	20.5	10.3	10.3	15.4	41.0	-	7.7	5.1	-
その他サービス	97	47.4	58.8	41.2	7.2	34.0	15.5	24.7	14.4	13.4	9.3	6.2	3.1	7.2	2.1

(3つまで回答)
 アミカケ部は当該業種で1位の項目

<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アドバイザーのコメント

質問6

「お客様ニーズの先取り対応」については、「生産財の製造業」が、他の業種（一般消費財・耐久消費財の製造業や非製造業）と比較して、重視度が高くなっています。この点について、ご意見をお聞かせください。

- 生産財の場合は、個別受注生産。お客さんも専門家。その為、お客さんのニーズそのものを先行して把握する必要性は他の業種に増して大きい。（電気・電子機器製造業）
- 生産財の場合、実現するまでの時間が長く、できるだけ早めにアクションを取らないと競争に勝てない。顧客ニーズの先取りで顧客のプランニングステージから協力することで、マーケティングに繋がると考える。（建設業）
- 生産財の製造業にとって、お客様ニーズをどう先取りするかが他社との競走において生命線とも言える。そのためには、マーケティング力もさることながら、やはり技術開発力が大きなウエートを占めることになる。そしてお客様ニーズを先取りできる商品開発力は生産財においては一般消費財や耐久消費財と比較して大きな差となって現れてくることから自ずと重視度が高くなってくると思われる。（食料品製造業）
- 一般消費者を対象にする場合と異なり、生産財分野では企業が新たな市場を創出することは難しい。従って、すでにあるニーズに対する迅速な行動が求められていると考えられる。
（一般消費財では、顕在化していないニーズを創出することが可能であり、その点で非製造業に似た傾向を示している部分がある）（医薬品製造業）
- かつて生産財は顧客のスペックに合う製品を開発さえすれば利益に結びついたが、その種の製品では差別化がされず代替海外生産品等により早々に収益性を失ってしまう。顧客の潜在的なニーズを掴んだ製品を開発し、それを特許で守ることで寿命の長い高付加価値型商品を生み出すということが、生産財の収益性確保のために重要視されるようになってきたということであろう。（化学品製造業）
- 競争に勝つためには、競合他社より早く新商品を開発すること、付加価値を付けることが勝ち残る必須条件である。（食料品製造業）
- 投資額が大きく、回収に時間がかかるため当然。（輸送用機器製造業）
- 消費財の場合、最早お客様自身も自らのニーズがわからない状態（何が欲しいかわからない／ニー

ズが顕在化していない) になりつつあり、むしろ商品を見て初めて「ああ、これが欲しいかもしれない」と気づくことが多くなっている。このような状況においては「潜在ニーズ発掘／開発型」の商品・サービス企画が求められているため、「高付加価値型商品・サービスの開発」が上位に挙げられているものとする。

一方生産財の場合、まだまだお客様一人一人へのニーズにきめ細かく対応することが何といても最重要課題であり、消費財に比べて相対的に「お客様ニーズの先取り対応」が上位ランクになったものと思われる。(輸送用機器製造業)

- 「他の業種」が次のニーズに対応して製品なり商品開発を進めることが多いが、「生産財の製造業」は「他の業種」の次ぎの行動、即ち更に先のニーズを考えて準備をしておかないと「他の業種」の動きについて行けない。その為、「生産財の製造業」はニーズの先取りが企業の発展にとって重要になる。両者間の研究開発のラグタイムを考えれば当然であろう。(食料品製造業)

<営業・マーケティング領域の課題>まとめ

■ 昨年と同じ「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」が重要課題

全体では、1位「高付加価値型商品・サービスの開発」2位「お客様ニーズの先取り対応」の値が高く、次いで製造業では「商品開発のスピードアップ」が、非製造業では「顧客との直接コミュニケーションの強化」が重視されている。さらに、非製造業においては「顧客情報の蓄積と活用」が製造業より、大きく重視されていることが特徴になっている。

「お客様ニーズの先取り対応」については、生産財の製造業が他の業種（一般消費財・耐久消費財の製造業や非製造業）と比較して、重視度が高くなっている。他の業種が次のニーズに対応して製品なり商品開発を進めることが多いが、生産財の製造業は他の業種の次ぎの行動、即ち更に先のニーズを考えて準備をしておかないと他の業種の動きについて行けない。そのため、生産財の製造業はニーズの先取りが企業の発展にとって重要になるものと思われる。

さらに、一般消費者を対象にする場合と異なり、生産財分野では企業が単独で新たな市場を創出することは難しい。また、投資額が大きく、回収に時間がかかることもその要因の1つにあげられる。

一般消費者を対象にした製造業では顕在化していないニーズを創出することが可能であり、その点で非製造業に似た傾向を示している部分がある。

「高付加価値型商品・サービスの開発」や「お客様ニーズの先取り対応」、あるいは「商品開発のスピードアップ」を実現していくにも、やはり人材が重要である。高付加価値型商品やサービスを開発していくための、それなりの感性を持った人、あるいはお客様ニーズを先取りできるように常日頃から情報に敏感な人の存在が必要である。したがって、マーケティングの課題は現在および将来の全社の経営課題と連動していると言える。

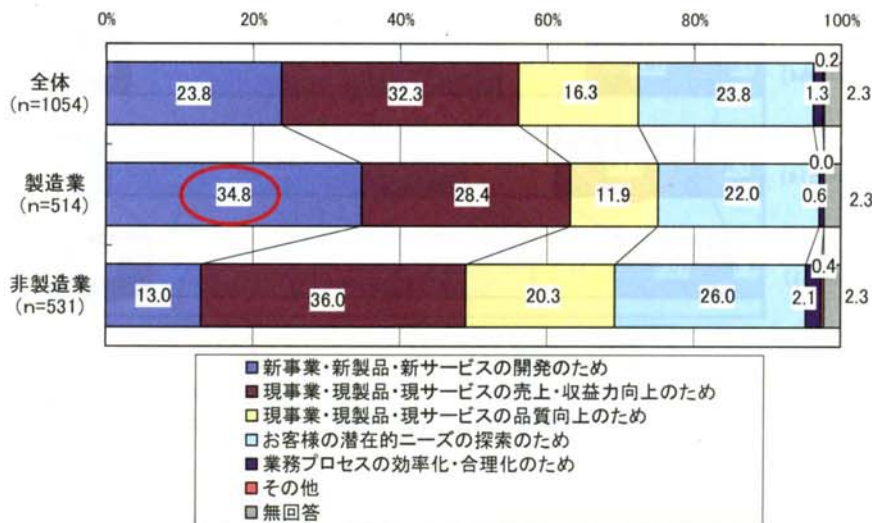
3-2. お客様ニーズの情報収集とその活用

① お客様ニーズの情報収集として重視している目的(業種別・詳細業種別)

調査結果の概要

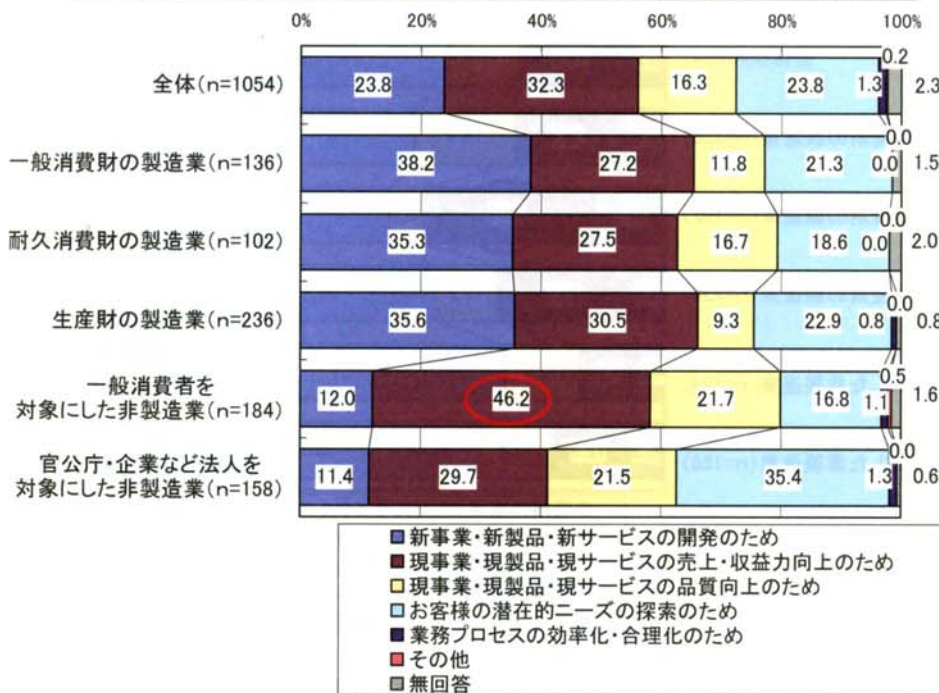
全体では、「現事業・現製品・現サービスの売上・収益力向上のため」の比率が最も高い。
業種別にみると、製造業では非製造業に比べて「新事業・新製品・新サービス開発のため」の値が最も高くなっている。
詳細業種別では、一般消費者を対象にした非製造業において、「現事業・現製品・現サービスの売上・収益力向上のため」の占める比率が最も高くなっている。

「お客様ニーズの情報収集」として最も重視している目的(業種別)



全体(n=1054) は業種無回答(9)を含む

「お客様ニーズの情報収集」として最も重視している目的(詳細業種別)



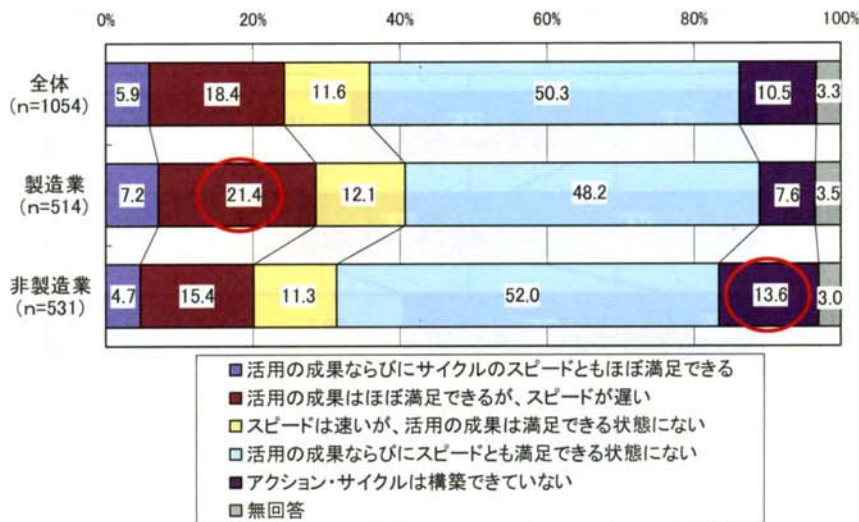
全体(n=1054) は詳細業種「その他」回答・無回答(238)を含む

②情報収集後のアクション・サイクルの現状の評価(業種別・詳細業種別)

調査結果の概要

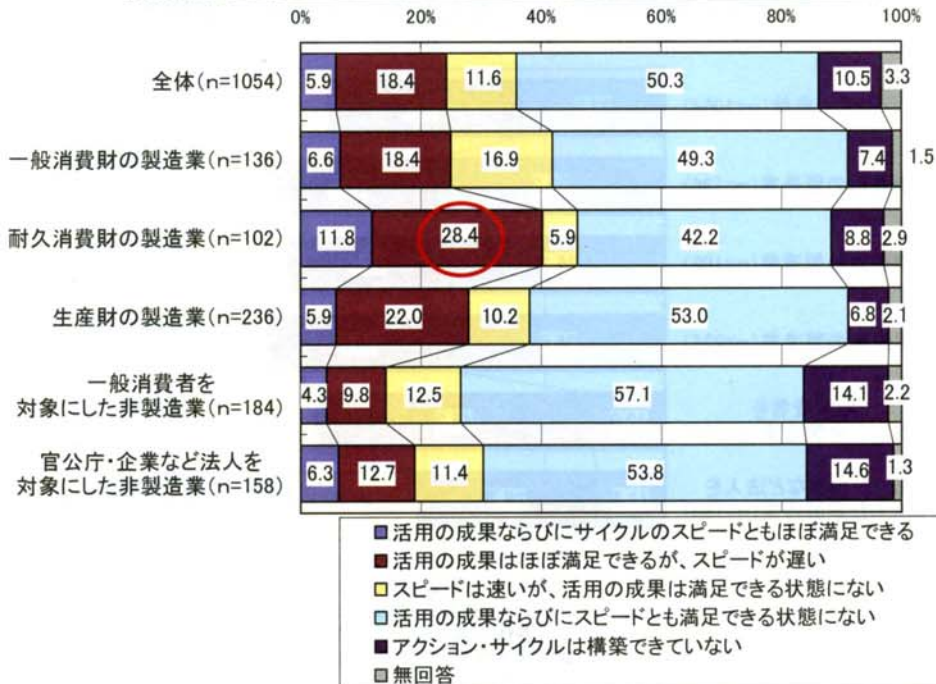
お客様ニーズの情報収集後のアクション・サイクルについてみると、全体では、「活用の成果ならびにスピードも満足できる状態にない」の比率が最も高く、約50%を占めている。
 業種別にみると、製造業では「活用の成果はほぼ満足できるが、スピードが遅い」の値がやや高く、非製造業では、「アクション・サイクルは構築できていない」の比率が若干高い。
 詳細業種別でみると、耐久消費財の製造業において、「活用の成果はほぼ満足できるが、スピードが遅い」の比率が高くなっている。

情報収集以後のアクション・サイクルの現状評価(業種別)



全体(n=1054) は業種無回答(9)を含む

情報収集以後のアクション・サイクルの現状評価(詳細業種別)



全体(n=1054) は詳細業種「その他」回答・無回答(238)を含む

③アクション・サイクルの業務目標等の設定の有無（業種別・詳細業種別）

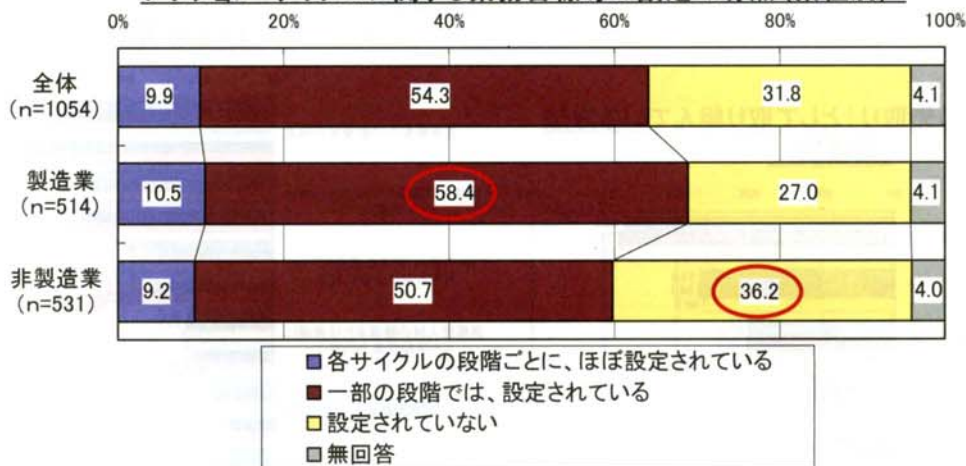
調査結果の概要

アクション・サイクルの業務目標等の設定の有無についてみると、全体では、「一部の段階では、設定されている」の比率が最も高い。

業種別でみると、製造業では非製造業に比べて「一部の段階では設定されている」の比率がやや高く、非製造業では、「設定されていない」の値が高くなっている。

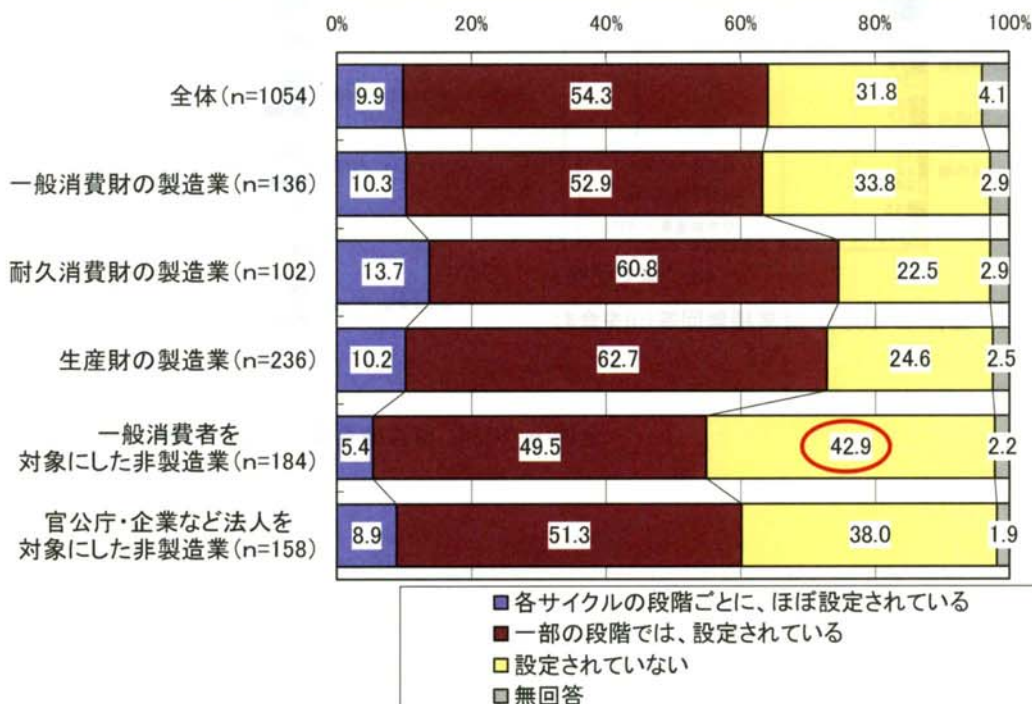
詳細業種別では、一般消費者を対象にした非製造業において、「設定されていない」の比率が高くなっている。

アクション・サイクルに関する業務目標等の設定の有無（業種別）



全体(n=1054) は業種無回答(9)を含む

アクション・サイクルに関する業務目標等の設定の有無（詳細業種別）



全体(n=1054) は詳細業種「その他」回答・無回答(238)を含む

④お客様ニーズの先取り方法(業種別・詳細業種別)

調査結果の概要

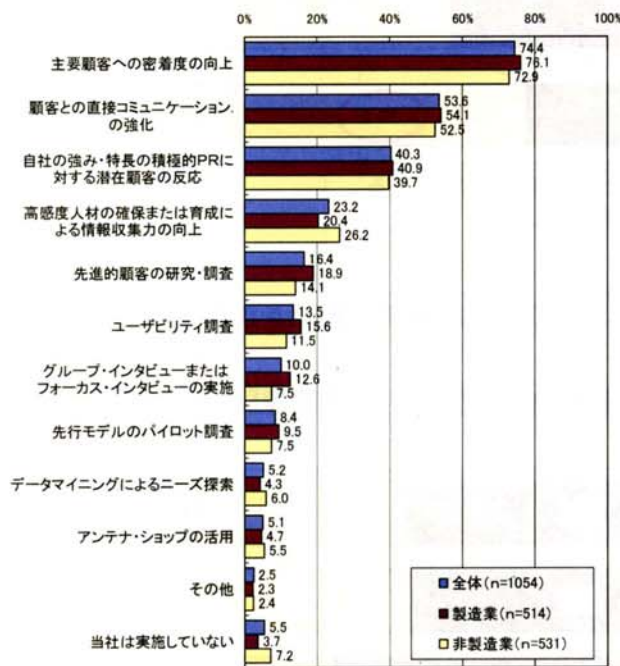
お客様ニーズの先取り方法についてみると、全体では、「主要顧客への密着度の向上」の比率が最も高く、ついで「顧客との直接コミュニケーションの強化」となっている。

業種別でみると、製造業と非製造業の間に大きな差はみられない。

詳細業種別では、「主要顧客への密着度の向上」「自社の強み・特長の積極的PRに対する潜在顧客の反応」において、生産財の製造業と法人を対象にした非製造業の比率が高くなっている。また、全体での比率は低いが、「グループ・インタビューまたはフォーカス・インタビューの実施」が重視されている。

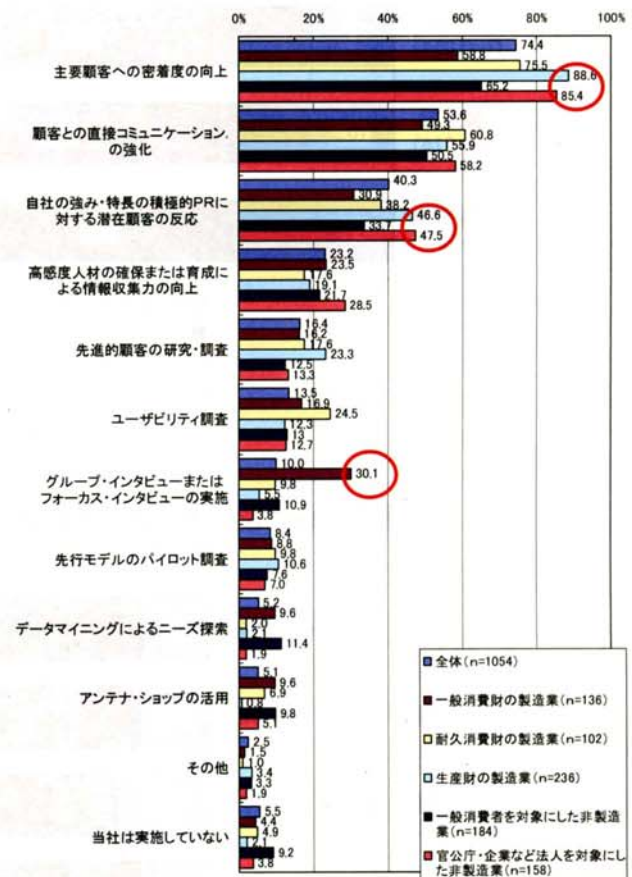
「お客様ニーズの先取り」として取り組んでいる方法
(詳細業種別)

「お客様ニーズの先取り」として取り組んでいる方法
(業種別)



(3つまで回答)

全体(n=1054) は業種無回答(9)を含む



(3つまで回答)

全体(n=1054) は詳細業種「その他」回答・無回答(238)を含む

⑤個人情報保護法への対応状況(業種別・詳細業種別)

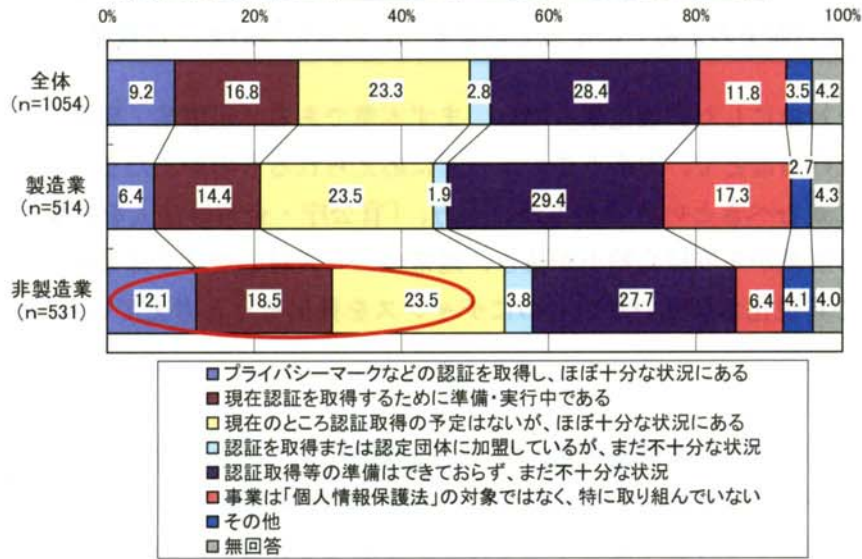
調査結果の概要

個人情報保護法への対応状況についてみると、全体では、対応状況が十分な企業と不十分な企業が同程度の比率を占めている。

業種別では、非製造業の方が取り組みを実施しており、十分な状況にある比率が高くなっている。

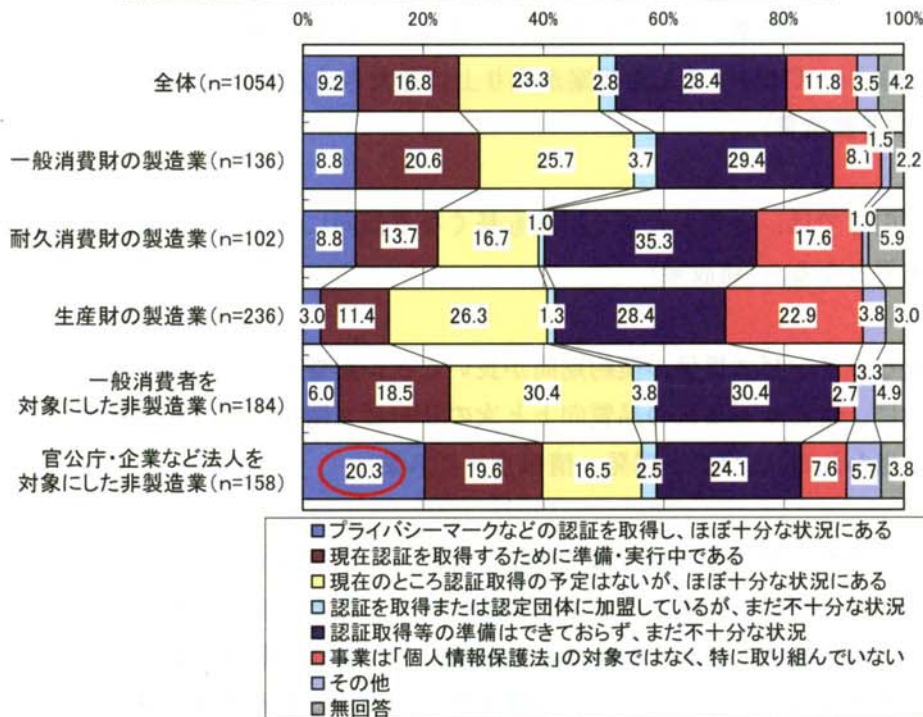
詳細業種別でみると、法人を対象にした非製造業において、「プライバシーマークなどの認証を取得し、ほぼ十分な状況にある」の比率がやや高くなっている。

「個人情報保護法」への取り組み状況の評価(業種別)



全体(n=1054) は業種無回答(9)を含む

「個人情報保護法」への取り組み状況の評価(詳細業種別)



全体(n=1054) は詳細業種「その他」回答・無回答(238)を含む

＜お客様ニーズの情報収集とその活用＞

アドバイザーへの質問とアドバイザーのコメント

質問7-1

お客様ニーズの情報収集として重視している目的については、「官公庁・企業など法人を対象にした非製造業」では、他の業種（一般消費財を対象にした非製造業や製造業）と異なり、その目的の1位が「お客様の潜在的ニーズの探索のため」になっています。また、「一般消費者を対象にした非製造業」では、1位が「現事業・現製品・現サービスの売上・収益力向上のため」になっています。この点について、ご意見をお聞かせください。

- 「一般消費者を対象にした非製造業」では、まず本業である「現事業・現製品・現サービス」の不足部分を磨き上げることで、お客さまのニーズに応えられるものがまだまだあり、この段階をクリアしてから次に進むべきという考え方か。一方、「官公庁・企業等法人を対象にした非製造業」では、顧客の予算削減から取扱高縮小が続き、通常のニーズ対応だけでは業績回復は無理であり、顧客ニーズとして具現化されていないものにチャンスを見出そうと考えているのではないか。（小売業）
- 「一般消費者を対象にした非製造業」では、比較的マーケティングが以前より行われてきたため、顧客ニーズが分かっているが、「官公庁・企業など法人を対象にした非製造業」では、顧客自身が非効率な業務のやり方を今後どうして行くか分かっていないためニーズを探索する余地が大きく残っている。（機械製造業）
- 法人向け営業は、その企業が抱える問題発見・解決型の提案営業である。潜在的ニーズはカバー範囲も広く、そのニーズにマッチした提案が売り上げを大きく左右するので、当然の結果だと考える。（電気・電子機器製造業）
- 法人相手の取引きでは、金額も大きく期間も長くなる傾向にあり、営業戦略上、顧客ニーズの先取りが極めて重要となる。（建設業）
- 他の業種と異なりサービス提供の契約期間が長いことが影響しているのではないか。長期間サービスであるが故に、常にサービスの品質向上と次のサービス開拓に向けた潜在的ニーズ探索が重要になっていると思われる。（ソフト開発・情報サービス業）
- 官公庁・企業へのサービス等の納入は受注型であり、一旦発注すれば、余程の事がない限り契約はそのまま進行する。従い、同業との競争は次のサービスなどの受注に移る。官公庁・企業の潜在ニーズを先につかめば同業との競争に勝てる事が多い。今後は提案型に変わる事が大切であろう。一方、一般消費者は製品・サービスなどの購入を一旦決めてもそのまま継続するのではなくて必要期間中は絶えず良いモノを捜している事、また一般消費者間に製品・サービスの購入にずれがある

ので製品・サービスなどの販売期間中は絶えず改善・改良して現事業の強化を図る必要がある為に今回の回答になったと思う。知的所有権に守られたニーズ創造も重要と思う。(食料品製造業)

質問 7-2

情報収集後のアクション・サイクルの現状の評価については、非製造業のほうが製造業よりも「活用の成果ならびにスピードとも満足できる状態にない」の比率が高くなっています。この点について、ご意見をお聞かせください。

- 製造業（モノ）と違って非製造業（サービス）は、競争優位を維持できる期間が短命のため、先攻優位を創り出すスピードが最も重要視される。(窯業)
- 非製造業の方が、P D C Aサイクルの把握が難しいと思われる。(サービス業)
- 非製造業の方がお客様が多様であり、収集した情報が十分に活用できないケースが多いのではないかとと思われる。(輸送用機器製造業)
- 顧客ニーズの変化に対応するか、あるいは顧客ニーズを如何に喚起するかが、非製造業の競争力の原点なので、自社における情報活用度合いに対する危機感の裏返しであり、当然の結果だと考える。(電気・電子機器製造業)
- 顧客の数が多くしかもニーズが多様化した分野ほど、効率的に成果に結びつきにくく、成果に対する満足度が低いのは当然と考えられる。(医薬品製造業)
- 製造業の方がすぐ結果が出る為このような結果になっていると考えられます。(電気・電子機器製造業)
- 製造業48.2%に対して非製造業52.0%であり、どちらも「満足できる状態にない」企業が約半数を占めていることにあまり違いはないように思う。(輸送サービス業)

質問 7-3

個人情報保護法への対応状況については、「官公庁・企業など法人を対象にした非製造業」においては「プライバシーマークなどの認証を取得し、ほぼ十分な状況にある」が他の業種（一般消費財を対象にした非製造業や製造業）に比較し、最も比率（約20%）が高くなっています。さらに、「現在認証を取得するために準備・実行中である」も約20%であり、認証取得に積極的な業種と言えます。この点について、ご意見をお聞かせください。

- 非製造業＝サービス業として顧客との接点を多く抱えるが故に、大量の個人情報を取扱うこととなり、個人情報取扱事業者として個人情報保護法に対応せざるを得ないというのがその理由。逆に認

証を得れば、ビジネスのチャンスは広がると考えられるし、顧客の信頼を得られるとも考えているのでは。(小売業)

- 官公庁・企業のような法人を対象としたサービスを提供する場合、その営業活動段階において、個人情報保護法への対応が選考要件として求められたり、また、他社と差別化する上での1つのポイントになったりするなど、業務の受注の成否にもある程度影響していると考えられる。(建設業)
- プライバシーマークの取得等が営業上の重要な武器だとの観念があるのではないか。(電力・ガス事業)
- 非製造業では個人情報そのものがビジネスに直結していると考えられる傾向が強いと考えられる。(電気・電子機器製造業)
- 官公庁・企業は発注先での情報漏洩について警戒を強めている。個人情報が内在するサービスの発注先はプライバシーマーク等の認定企業に限定している。(ソフト開発・情報サービス業)
- 当然ながら上記業種は公的な個人情報を扱うケースが多いためと考える。
しかし昨今の一般的な状況としては行き過ぎの感が強い。もっと適用すべきケースを絞るべきだと思う。(電気・電子機器製造業)
- 製造業に比べて非製造業は個人情報を取り扱う頻度が高く、また情報量も多いこと、一般消費者に比べて企業等の法人のほうが情報漏洩の際のリスクが高いことが高率の理由ではないか。(輸送サービス業)

<お客様ニーズの情報収集とその活用>まとめ

■現事業の収益力向上にお客様ニーズの情報を活用

官公庁・企業など法人を対象にした非製造業では、他の業種（一般消費財を対象にした非製造業や製造業）と異なり、お客様ニーズの情報収集として重視している目的の1位が「お客様の潜在的ニーズの探索のため」となっている。官公庁・企業など法人を対象にした非製造業では、物を売るというより、一件一件に対して価値やソリューションを提供するという行動スタイルが多い。従って、単に注文に応じるというだけでは高い付加価値を生み出すことは難しく、潜在的ニーズの探索による価値創出が重視されているものと思われる。

一方、一般消費者を対象にした非製造業では、1位が「現事業・現製品・現サービスの売上・収益力向上のため」となっている。多様化したニーズをできるだけ多く取り込む努力が求められる。まず本業である「現事業・現製品・現サービス」の不足部分を磨き上げることでお客さまのニーズに応えられるものがまだまだあるという認識があるようだ。

なお、一般消費財・耐久消費財とも、製造業における目的は、「新事業・新製品・新サービスの開発のため」が最も値が高くなっている。

■多くの企業ではお客様ニーズ情報の活用の成果・スピードに満足できる状況にない

情報収集後のアクション・サイクルについては活用の成果・スピードともに満足できる状況にない企業が多い。特に、非製造業の方が製造業よりも「活用の成果ならびにスピードとも満足できる状態にない」の比率が高くなっている。顧客の数が多くしかもニーズが多様化した分野ほど、効率的に成果に結びつきにくく、成果に対する満足度が低いものと思われる。また、非製造業はニーズ対応型であることが多く、情報収集からアクションまでの期間が短いために活用し難いのではないか。このため、アクション・サイクル構築への取り組みが低く、満足できる状態にないと考えられる。

■個人情報保護法への対応が十分な企業と不十分な企業が同程度

個人情報保護法への対応状況は、全体では対応状況が十分な企業と不十分な企業が同程度の比率を占めている。官公庁・企業など法人を対象にした非製造業では、「プライバシーマークなどの認証を取得し、ほぼ十分な状況にある」が他の業種（一般消費財を対象にした非製造業や製造業）に比べて最も比率（約20%）が高くなっている。さらに、「現在認証を取得するために準備・実行中である」も約20%であり、認証取得に積極的な業種と言える。官公庁・企業など法人を対象にした非製造業では、顧客側の要請が強く、取引の条件として「プライバシーマークなどの認証取得」をあげる場合が多いものと思われる。

4-1. 生産領域の課題

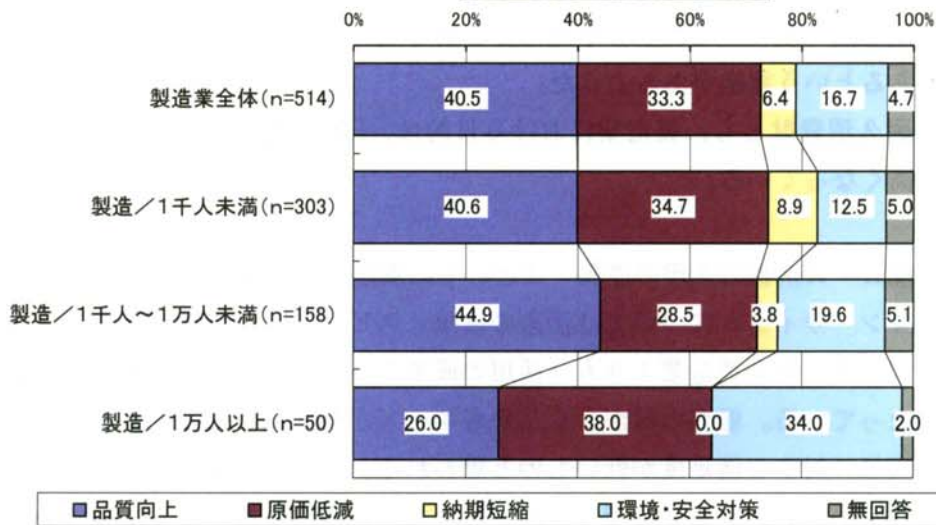
①重点方針として想定されるテーマ

(製造業/従業員規模別・製造業/営業利益増減傾向別)

調査結果の概要

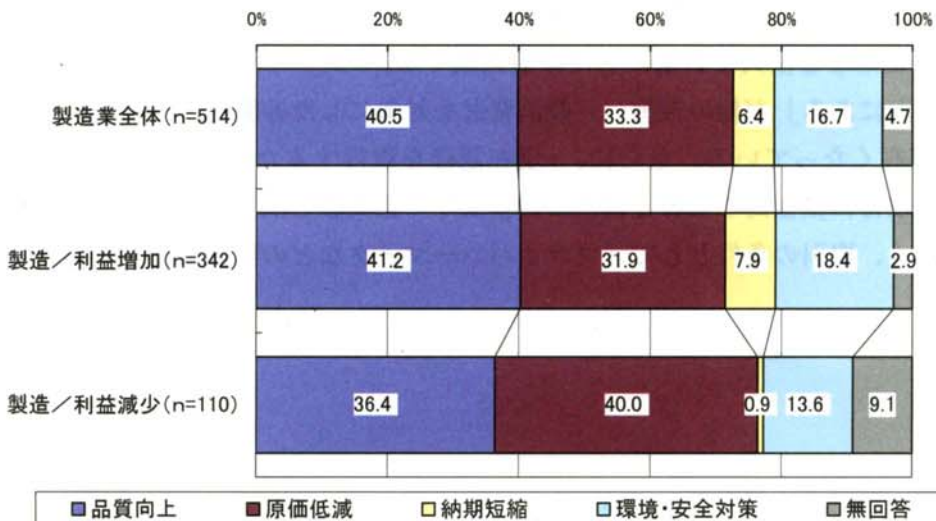
生産領域における重点方針として想定されるテーマについて、製造業全体で見ると、「品質向上」が1位として最も多く選択されている。
 製造業の従業員規模別で見ると、大規模企業では、1位に選択された項目として、「原価低減」と「環境・安全対策」が同程度の比率となっている。
 製造業の利益増減傾向別で見ると、利益増加傾向の企業に比べて利益減少傾向の企業では、「原価低減」の値が高くなっている。

重点方針として想定されるテーマ/1位選択項目
 (製造業・従業員規模別)



製造業全体(n=514)は従業員規模無回答(3)を含む

重点方針として想定されるテーマ/1位選択項目
 (製造業・営業利益増減傾向別)



製造業全体(n=514)は利益横ばい・利益増減傾向無回答(62)を含む

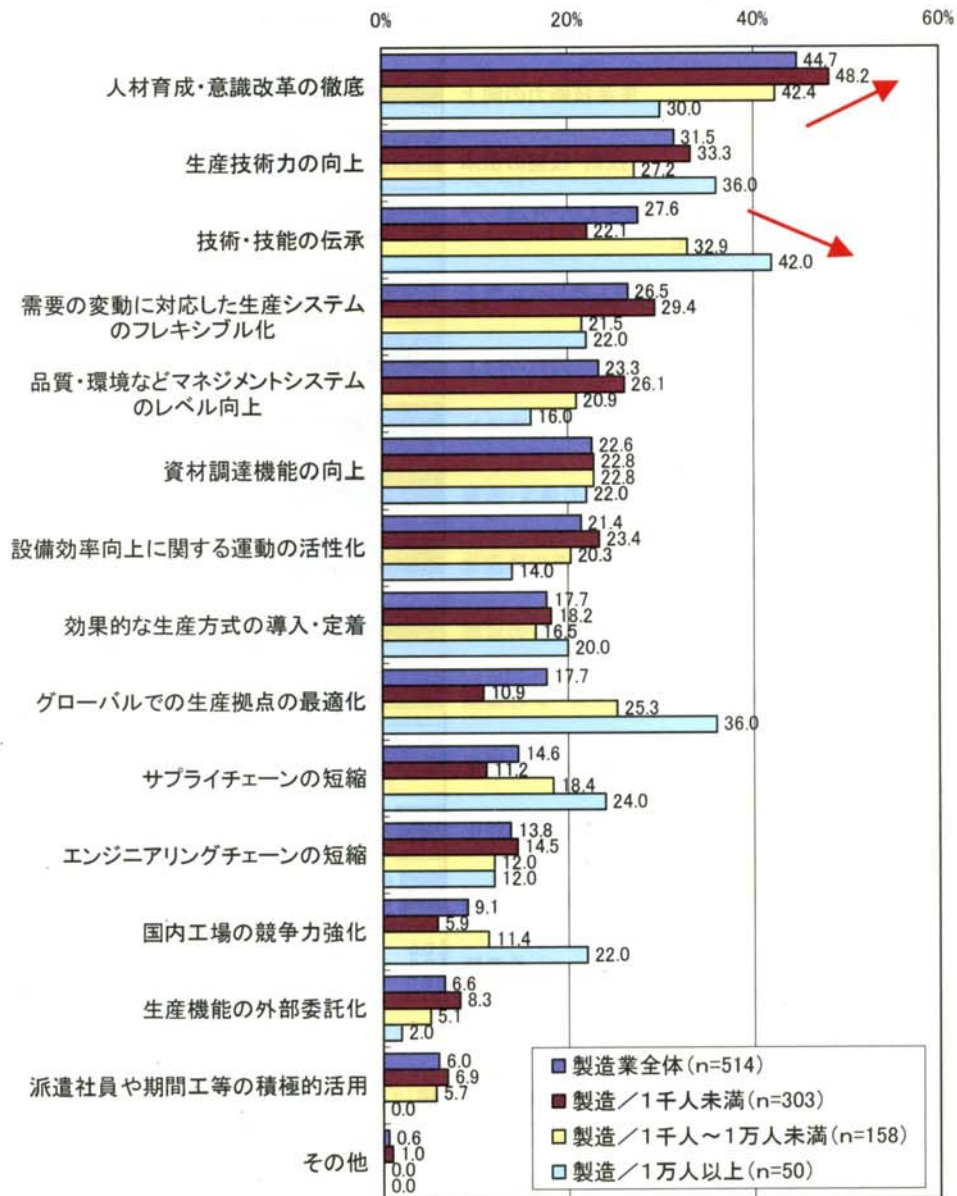
②生産領域で特に重視している課題（製造業／従業員規模別）

調査結果の概要

生産領域で特に重視している課題についてみると、製造業全体では、「人材育成・意識改革の徹底」が最も高く約45%で、ついで「生産技術力の向上」が約32%となっている。

従業員規模別でみると、小規模企業ほど「人材育成・意識改革の徹底」を重視しており、大規模企業ほど、「技術・技能の伝承」を課題として認識している比率が高くなっている。

生産領域で特に重視している課題（製造業・従業員規模別）



(3 つまで回答)

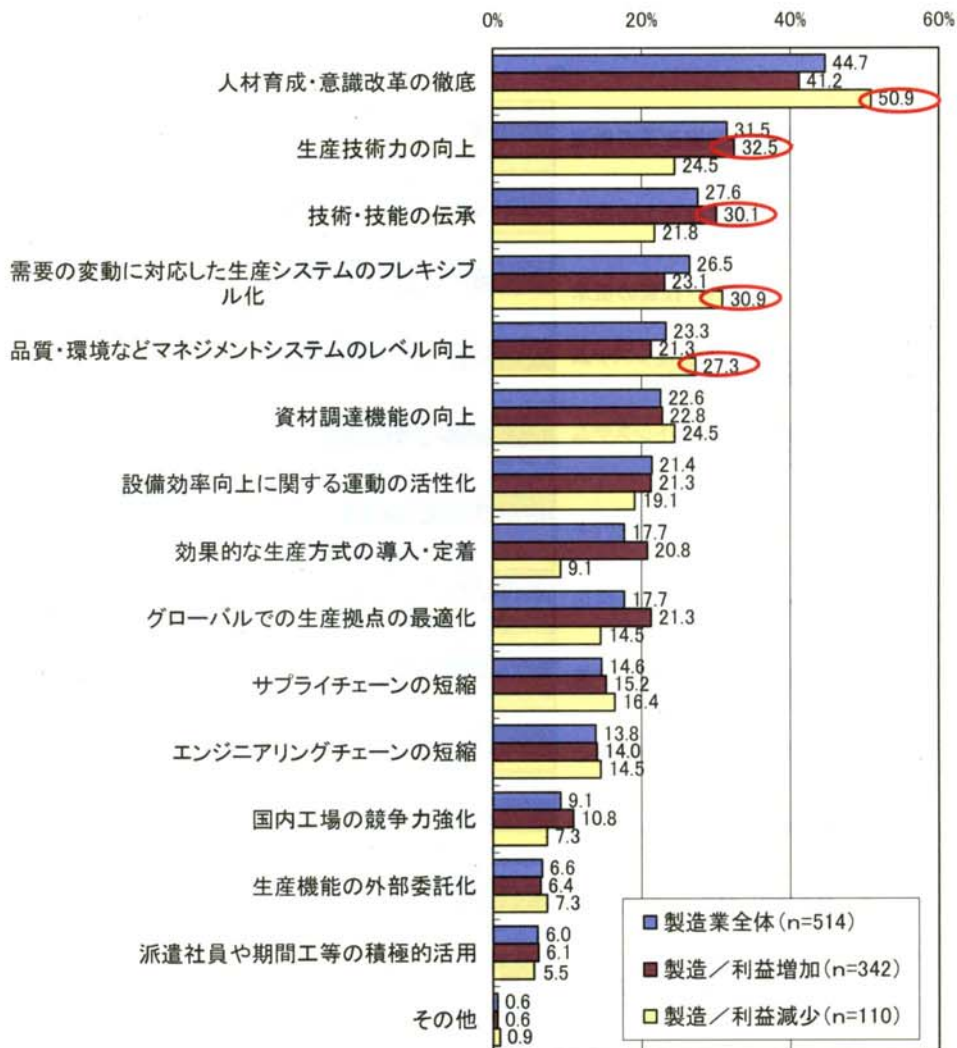
製造業全体(n=514)は従業員規模無回答(3)を含む

②生産領域で特に重視している課題（製造業／営業利益増減傾向別）

調査結果の概要

3年前と比べて利益増加傾向の企業は、「生産技術力の向上」「技術・技能の伝承」等を課題として重視しており、利益減少傾向の企業は、「人材育成・意識改革の徹底」「需要の変動に対応した生産システムのフレキシブル化」「品質・環境などマネジメントシステムのレベル向上」等の値が高くなっている。

生産領域で特に重視している課題（製造業・営業利益増減傾向別）



(3つまで回答)

製造業全体(n=514)は利益横ばい・利益増減傾向無回答(62)を含む
利益の増加・減少は3年前との比較である

【参考】昨年度の調査結果との比較

生産領域で特に重視している課題
(製造業全体・2004年度)

n=505

1位	品質管理、原価管理、納期管理の最適化	74.1
2位	安全対策の向上と実践	24.2
3位	人材育成と意識改革	23.2
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	22.8
5位	グローバルでの生産拠点の最適化	20.6
6位	サプライチェーンの短縮	17.8
7位	生産技術力の向上	17.2
8位	技術・技能の伝承	15.8
9位	マネジメントシステムの構築とレベルの向上	14.5
10位	エンジニアリングチェーンの短縮	14.1
11位	設備総合効率の向上	12.9
12位	資材調達機能の向上	12.7
13位	国内工場の競争力強化	7.7
14位	生産機能の外部委託	3.4
15位	派遣社員や期間工等の積極的活用	3.4
16位	その他	0.6

生産領域で特に重視している課題
(製造業全体・2005年度)

n=514

1位	人材育成・意識改革の徹底	44.7
2位	生産技術力の向上	31.5
3位	技術・技能の伝承	27.6
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	26.5
5位	品質・環境などマネジメントシステムのレベル向上	23.3
6位	資材調達機能の向上	22.6
7位	設備効率向上に関する運動の活性化	21.4
8位	効果的な生産方式の導入・定着	17.7
9位	グローバルでの生産拠点の最適化	17.7
10位	サプライチェーンの短縮	14.6
11位	エンジニアリングチェーンの短縮	13.8
12位	国内工場の競争力強化	9.1
13位	生産機能の外部委託化	6.6
14位	派遣社員や期間工等の積極的活用	6.0
15位	その他	0.6

(3つまで回答)

③生産領域で特に重視している課題(製造業/業種細分類別)

調査数	人材育成・意識改革の徹底	生産技術力の向上	技術・技能の伝承	需要の変動に対応した生産システムのフレキシブル化	品質・環境などマネジメントシステムのレベル向上	資材調達機能の向上	設備効率向上に関する運動の活性化	効果的な生産方式の導入・定着	グローバルでの生産拠点の最適化	サプライチェーンの短縮	エンジニアリングチェーンの短縮	国内工場の競争力の強化	生産機能の外部委託化	派遣社員や期間工等の積極的活用	その他
514	44.7	31.5	27.6	26.5	23.3	22.6	21.4	17.7	17.7	14.6	13.8	9.1	6.6	6.0	0.6
63	57.1	30.2	27.0	23.8	31.7	23.8	38.1	7.9	9.5	14.3	7.9	6.3	7.9	1.6	0.0
17	17.6	17.6	35.3	58.8	17.6	23.5	23.5	5.9	47.1	35.3	5.9	0.0	5.9	0.0	0.0
12	33.3	50.0	33.3	33.3	25.0	16.7	50.0	0.0	8.3	16.7	0.0	16.7	0.0	8.3	8.3
47	53.2	27.7	40.4	27.7	29.8	12.8	21.3	10.6	14.9	17.0	8.5	10.6	8.5	4.3	0.0
24	37.5	29.2	25.0	20.8	29.2	12.5	12.5	4.2	8.3	20.8	4.2	12.5	12.5	8.3	0.0
1	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
24	37.5	50.0	20.8	33.3	37.5	12.5	29.2	16.7	20.8	0.0	4.2	12.5	8.3	16.7	0.0
45	33.3	33.3	46.7	17.8	22.2	37.8	24.4	11.1	6.7	15.6	13.3	6.7	6.7	6.7	4.4
43	34.9	27.9	32.6	25.6	16.3	32.6	11.6	16.3	14.0	14.0	20.9	9.3	4.7	4.7	0.0
20	40.0	40.0	10.0	15.0	15.0	35.0	5.0	40.0	30.0	20.0	20.0	5.0	5.0	5.0	0.0
109	44.0	30.3	17.4	32.1	20.2	27.5	14.7	28.4	20.2	17.4	23.9	9.2	7.3	3.7	0.0
63	54.0	33.3	22.2	14.3	22.2	12.7	17.5	27.0	28.6	4.8	11.1	11.1	4.8	7.9	0.0
46	50.0	28.3	32.6	30.4	17.4	15.2	23.9	15.2	15.2	13.0	15.2	10.9	4.3	13.0	0.0

(3つまで回答)
アミカケ部は当該業種で1位の項目

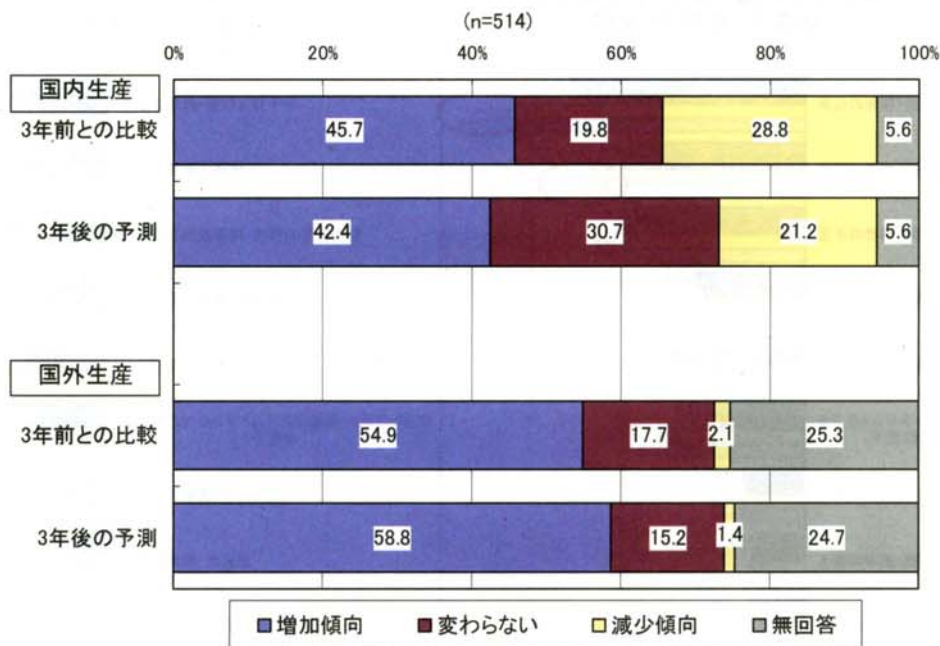
④国内外「生産数量」動向（製造業のみ集計）

調査結果の概要

国内生産については、3年前と比較して約46%の企業が「増加傾向」にあり、3年後の予測についても、「増加傾向」との見通しを持っている企業が約43%を占めている。一方、「減少傾向」に関しては、3年前との比較では約29%であったが、3年後の予測については約21%となっている。

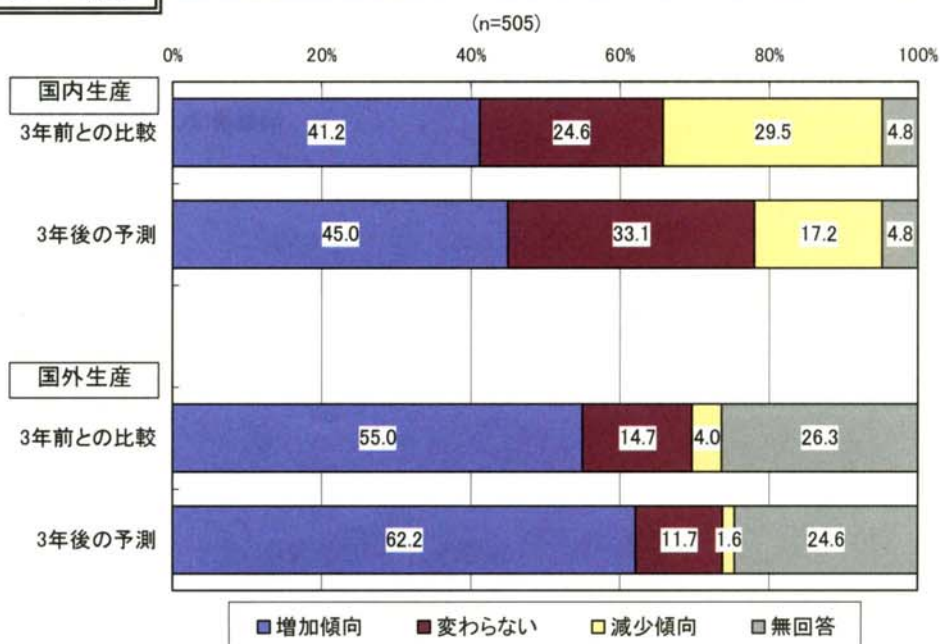
国外生産については、「増加傾向」についてみると、3年前との比較では55%の比率を占め、3年後の予測約59%となっており、昨年度より3年後の予測の比率が若干低下しているが、昨年と同様の傾向になっている。

国内外「生産数量」動向（3年前との比較および3年後の見通し）



(参考) 昨年度調査の結果

国内外「生産数量」動向（3年前との比較および3年後の見通し）

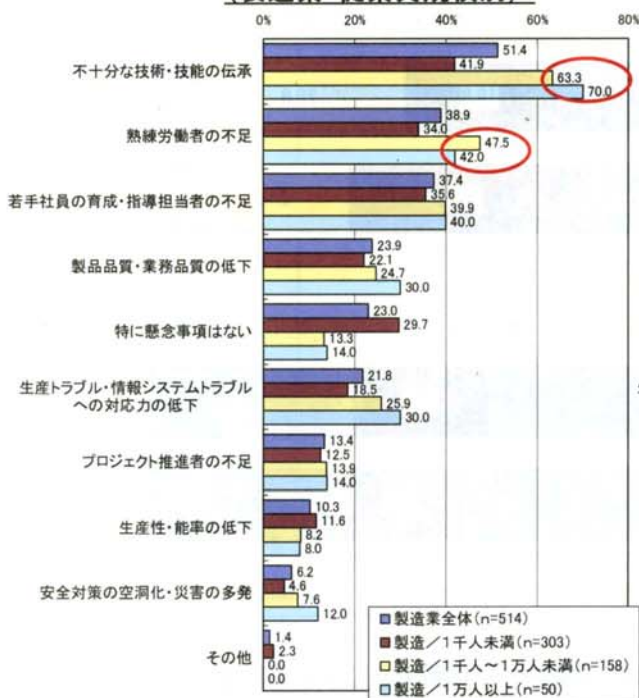


⑤2007年問題(団塊世代の退職問題)の懸念事項
 (製造業/従業員規模別・製造業/営業利益増減傾向別)

調査結果の概要

2007年問題における懸念事項について、製造業全体でみると、「不十分な技術・技能の伝承」の比率が最も高く、ついで「熟練労働者の不足」「若手社員の育成・指導担当者の不足」となっている。
 製造業の従業員規模別と利益増減傾向別にみると、大規模企業と中規模企業、ならびに、3年前よりも利益増加傾向の企業において、「不十分な技術・技能の伝承」「熟練労働者の不足」の比率が高くなっている。

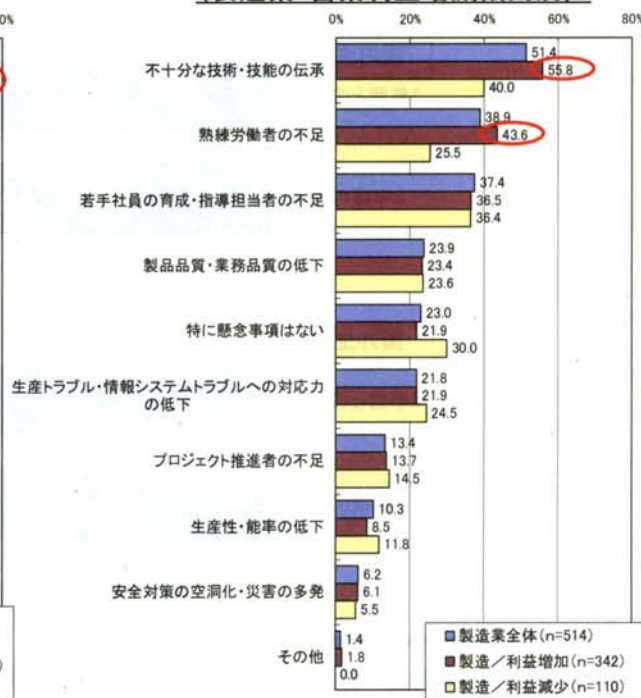
2007年問題における懸念事項
 (製造業・従業員規模別)



(3つまで回答)

製造業全体(n=514)は従業員規模無回答(3)を含む

2007年問題における懸念事項
 (製造業・営業利益増減傾向別)



(3つまで回答)

製造業全体(n=514)は利益横ばい・利益増減傾向無回答(62)を含む

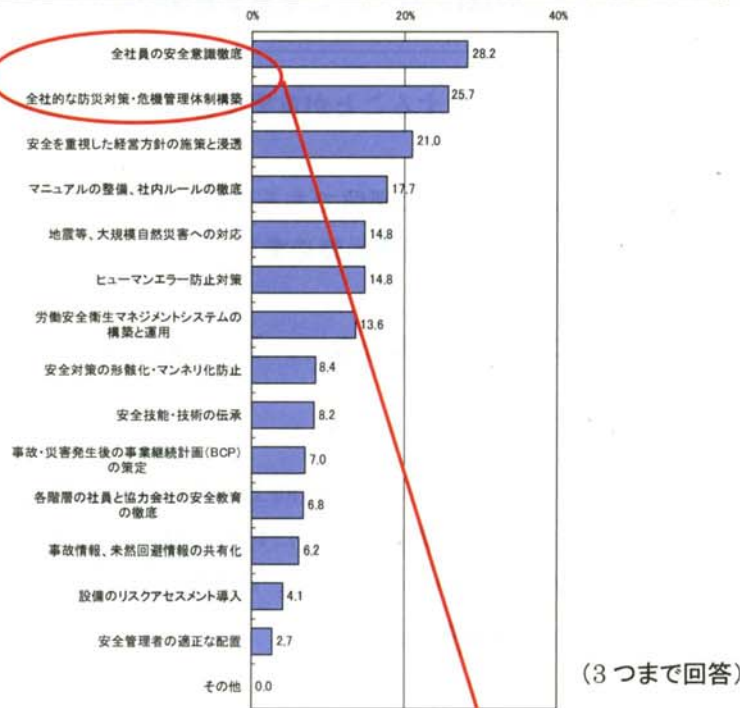
⑥安全対策の取り組みの重視度と実施状況（製造業全体）

調査結果の概要

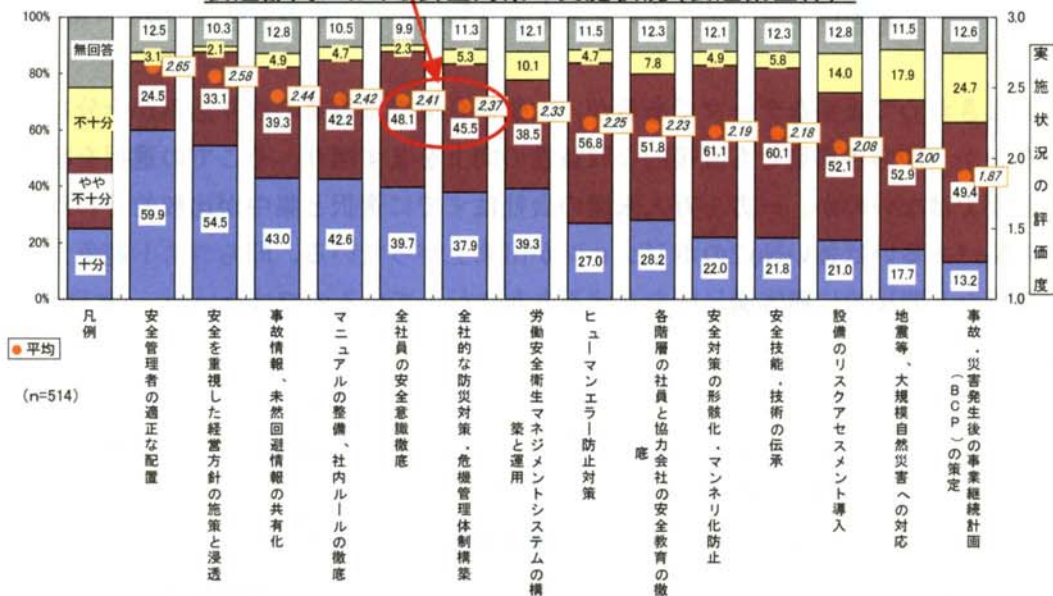
重視度の高い安全対策の取り組みについてみると、「全社員の安全意識徹底」「全社的な防災対策・危機管理体制構築」の順で値が高い。

安全対策の取り組みの実施状況の評価についてみると、「安全管理者の適正な配置」「安全を重視した経営方針の施策と浸透」の2項目について、「十分」の回答が半数を超えている。しかし、上記の重視度の高い安全対策の取り組みの比率が高い2項目については、「十分」の比率が「やや不十分」を下回っている。

現時点における重視度の高い安全対策（製造業全体 n=514）



製造部門における安全対策の実施状況（製造業全体）



<生産領域の課題>

アドバイザーへの質問とアドバイザーのコメント

質問 8-1

生産領域における重点方針のテーマについては、製造業の従業員1万人以上の大規模企業には、「1位が“原価低減”」「2位が“環境・安全対策”」「3位が“品質向上”」になっていますが、1万人未満の規模の企業では、「1位が“品質向上”」「2位が“原価低減”」「3位が“環境・安全対策”」になっています。この点について、ご意見をお聞かせください。

- 規模の小さい企業は、コストよりもオリジナリティーで勝負することが重要であるため。(窯業)
- 規模の小さい企業にとって、取引先が大規模企業であれば、その課題である原価低減達成の為に、品質向上があたり前として要求されているのではないか。(情報機器製造業)
- 大企業ではもはや「品質」維持はあたり前で差別化のキーとはならない。そのため、順位が下がっている。(機械製造業)
- 大規模企業については、品質向上が本来1位となるべきであるが、品質向上にたいする評価が明確でないこと、原価低減については、評価が明確であること、環境・安全に対しては、CSR経営に対する世間の見方が厳しくなっていることで順位がついていると考える。中規模企業については、取引先企業の品質要求が厳しく、上位になっている。(機械製造業)
- 原価低減・・・大規模企業の大部分が国際競争にさらされていることを示しているのではないか。環境安全・・・大企業ほどコンプライアンスをより気にしているのではないか。(化学品製造業)
- どの項目もきわめて重要なテーマであるが、大規模企業では事業の絞り込みが十分に出来ていないのではないか。即ち各事業とも直接的な収益性の向上をまず図り、そこでの選択を将来行っていくことが重要ではないのか。一方1万人未満の会社はすでに選択と集中が比較的行われている、その事業でのNo.1あるいは強いNo.2のポジションが出来上がっている、即ちコスト競争力よりもむしろ品質や環境など間接的に顧客満足度を上げる方向に行っているのではないか。(食料品製造業)
- 製造業全体にとり、“品質向上”は永遠の命題でもあるが、大規模企業においては、顧客との関連からも、あるレベル以上の品質は基本的要件として設定されており、その上で価格競争力の有無が問われることから、“原価低減”が重視される結果となる。
一方、規模の比較的小さな企業としては、市場競争力を付ける為にも、他社に優る高品質を実現することで、優位性を確保する方向へ向かわざるを得ない。これは大規模企業においても新規品やシェアの低い製品群において同様な傾向が見られる。(電気・電子機器製造業)

- 1万人未満の規模の企業では、大規模企業と比べると、ネームバリューで劣る事になり、生きて行くためには第一に品質で勝負という事になる。(電気・電子機器製造業)
- 従業員1万人以上の大規模企業においては、企業の社会的責任(CSR)への関心の高まりもあり、「環境・安全対策」のウェイトは1万人未満の規模の企業より高いと思われる。また、品質向上よりも原価低減のウェイトが、従業員1万人以上の大規模企業では高いが、この規模の企業では品質向上は特筆される重点方針ではなく、当たり前のこととして捉えられる中で収益性と関連する原価低減に重きが置かれているのではないか。(建設業)
- 大手企業では、「品質の仕組み」が既に構築できているので順位が3位になっており、それ以上に損益に直結する「原価低減」が一番の経営課題になっている。また環境・安全は企業の姿勢を反映させる指標であるため、重要視している。一方、1万人未満の規模の企業で「原価低減」より「品質向上」が上回っているのは、品質が企業のブランド力を高める最善の方法になっているためと考えられる。(電気・電子機器製造業)
- 大きな違いとは思わないが、大規模企業では一般的に固定費比率が大きいため原価低減の比重が高いものと思う。(電気・電子機器製造業)

質問8-2

生産領域で特に重視している課題については、今年度の調査では、「生産技術力の向上」「技術・技能の伝承」ならびに「資材調達機能の向上」の3つの課題の重視度が、昨年度の調査結果より大きくランクアップしています。この点について、ご意見をお聞かせください。

- 当社でも、設備の保全や劣化診断などに関わる現場における基盤的な技術の維持、継承が大きな課題となっている。その背景として、ベテラン層の退職にともない世代間の技術伝承が必ずしもスムーズに進んでいないこと、なによりも継承すべき若年層の層が薄いこと、また効率化を目的としたアウトソーシングが進展しているが、外部との役割分担、外注管理が必ずしも現状とマッチしていない点などを課題として認識しております。(電力・ガス事業)
- 国内生産回帰と平行して、コスト低減を含めたモノづくり強化をうたう企業が増えてきたと考えられる。(電気・電子機器製造業)
- 中国などの新興国のキャッチアップが激しさを増す中、モノづくりの力の低下が叫ばれており、生産技術力や、技能の伝承がクローズアップされていると思われる。2007年問題への対応がこれに拍車をかけている。(輸送用機器製造業)

- 「生産技術力」、「技術・技能の伝承」については、生産部門の海外進出の加速により、国内においては弱まってきたと判断している。これを放置すると、日本の製造業にとって致命傷になり兼ねないため、その重要性が再認識されたと思う。

「資材調達機能」については、原油高から来る“資材高騰”に対して原価低減するために、多様な調達を図ることの重要性が増してきたと思う。(ゴム・樹脂製品製造業)

- 海外との競合がさらに激化し、その中で生き残るためにも独自の技術の開発、資材調達も国内外からの調達を行うためのシステムづくりにより原価の低減を図らなければ生き残れない。(食料品製造業)

- 生産技術・技能の維持向上に中心的な役割を果たしてきた団塊世代の退職や海外への工場移転、最近の原油高の状況を考えると当然のように思う。(食料品製造業)

- 熟練技術者の退職、外国人労働者の増加、派遣など非熟練労働力の増加などにより生産技術力の向上、技術技能の伝承が難しくなっている現状を反映しているのではないかと。

また、資材調達機能については世界的な基礎素材の逼迫を受け資材、汎用部品等の調達価格が上昇に転じていることを反映しているのではないかと。(電力・ガス事業)

- 日本の製造業の強みは生産技術にある事が再認識された結果であると思う。

国際競争力維持の為に「生産技術力の向上」による製品の質・量での競争力が欠かせないし、団塊の世代が引退して「技術・技能の伝承」が途絶えれば技術の低下につながるため重要度が高いとの判断であると思う。

また、最終製品の品質には原材料の品質が大きく係わる事が認識されると共に、普及品ではネットオークションなどの資材調達方法に変化が出ているので競争力維持には資材調達も重要との認識になったと思う。(食料品製造業)

質問 8 - 3

2007年問題（団塊世代の定年退職問題）の懸念事項については、従業員規模が大きくなる企業ほど、「不十分な技術・技能の伝承」「製品品質・業務品質の低下」「生産トラブル・情報システムトラブルへの対応力の低下」等については、その比率が高くなっています。この点について、ご意見をお聞かせください。

- リストラと技術革新によって、ようやく立ち直ってきたところ、2007年問題に遭遇し、また新たな矛盾が顕在化したというところか。(精密機器製造業)

- 慢性化、いわゆる大企業病を懸念するため。(窯業)

- 今迄の仕事のやり方を前提としたマニュアル化や、引継ぎのやり方などでの配慮だけでは十分な技

術・技能伝承が望めないことがわかってきた。

その為、人から人への伝承（マンツーマンによる伝承）重視したやり方へ変えてきている。

そこから見えてくる課題は伝承期間で、伝えられる側の若手にとって負担、会社にとっては、戦力ダウンが生じる。（情報機器製造業）

- 大きな企業ほど、マニュアルなど整備されているが、マニュアルの裏に隠れた本質的な技術（暗黙知）の伝承が不十分となり、各種トラブルが発生するし、又、競争力を生む創造性を失ってしまう。その点を懸念されていると思う。（建設業）
- 非生産現場でも同様な事は言える。（通信サービス業）
- 従業員規模が大きい企業は、技術・技能、品質解決、トラブルシューティングなどは団塊の世代を多く採用し、彼ら自身をこれら課題を解決しなければならない状況に置き、これを解決しながら経験を積ませてきた。彼等の後続く世代に、このような状況を、経験させてこなかったことによる。（機械製造業）
- 「技術・技能の伝承」が2007年問題を踏まえ、切実な経営課題となってきた。製造の海外移転、技術・技能者の外注化等により、伝えるべき後継者が不足している問題が既に顕在化している。またプラント等も国内において新設が非常に少なくなり、若手に伝承する実践の場が失われている。このことが、「製品品質・業務品質の低下」「生産トラブル・情報システムトラブルへの対応力の低下」に現れ、文書のみでの伝承では不十分である。今後人事制度を含めた見直しが必要になると考えている。（電気・電子機器製造業）
- 計画的な伝承、標準化の推進などで、あまり心配していない。（輸送用機器製造業）
- 当社でも同様な懸念を持っている。特に生産技術・技能の低下による製品品質の悪化は製造業にとって致命傷になるので、その維持・向上が重要で対応策については検討し、一部実施に入っている。（食料品製造業）
- 企業の今までの人材教育や技術の伝承への取り組みの不足へのつけでしょう。同じ価値では継続していけないので、新しい価値を創造しながら、やり方も変えながら次の世代が（全く同じは幻想）それなりにやっていかないと。物作りの問題は、教育問題や社会問題にも繋がるでしょう。（その他製造業）
- 大企業ほど早期退職、リストラに力を入れたこと、また納入実績も多い事から課題が深刻な状況にあると考えられる。（電気・電子機器製造業）
- 団塊世代の多くは、昭和42年から46年にかけて入社した世代であり、当時は大企業への就職割合が

高かった。

これら団塊の世代が中核になった業務が懸念事項になっている。

情報システム関係は、この世代が礎をつくっており、アンケートでも高い懸念事項に上がっている。
(ソフト開発・情報サービス業)

- 従業員数が多いほど企業は分業化、システム化されており、熟練技術者である団塊の世代が抜けた時の影響は大きいのではないかと。従業員が少ないことは従業員一人ひとりが多機能者である場合が多く結果として影響が少ないのではないかと。(輸送サービス業)

質問 8 - 4

安全対策の取り組みの重視度と実施状況については、安全対策の取り組みの重視度で「地震等、大規模自然災害への対応」ならびに「事故・災害発生後の事業継続計画の策定」については、各々5位と10位になっていますが、それらの実施状況の評価度については、「事故・災害発生後の事業継続計画の策定」が最も低く、次に「地震等、大規模自然災害への対応」になっています。この点について、ご意見をお聞かせください。

- 経験のないものを想定して計画することは、日本的には困難。最下位は納得だが、充分とやや不十分の数字が高いことに驚き。(電気・電子機器製造業)
- 企業は労働安全への取組みには過去から注力してきたが、日本人は天災には諦めに近い思いが潜在的にあり、それへの対応の重要性は頭で分かっているが、なかなか実行が伴わないのではないかと。(機械製造業)
- 「事故・災害発生後の事業継続計画の策定」は困難度が大きいこと、「地震等、大規模自然災害への対応」は耐震強化や保険付帯など大幅なコスト増につながることで優先度を落とさざるを得ないと考えられる。(電気・電子機器製造業)
- やはり切迫度が低いと思われる。(サービス業)
- 発生可能性(頻度)が低く、対策に大きなコストがかかる点で、対応が遅れているのであろう。但し、発生時には致命的な結末を招く可能性があるため、耐震、対災害対策とともに担保等の何らかのリスクヘッジが必要であらう。(医薬品製造業)
- 「地震等、大規模自然災害への対応」ならびに「事故・災害発生後の事業継続計画の策定」の重要性については気付いているが、その発生確率が低いという認識もあって、実施状況が低くなっているものとする。(電気通信工事業)
- 普通の製造業やサービス業では安全対策といった場合日々の職場や工場での安全管理がまず頭に浮

かび、地震、大規模自然災害が安全問題として身近なものと感じられていないためであろう。当社においてはこの2点は安全対策の最重要課題であり震災訓練の際にも最重要課題として取り組んでいる。(電力・ガス事業)

- 「地震等、大規模自然災害への対応」ならびに「事故・災害発生後の事業継続計画の策定」については、企業としての重大なリスク管理上、重視しなければならないものの、一般的には抽象的な原則論にとどまり、具体的な実施項目としては優先度が後列に位置付けられてしまいがちである。より身近で具体的な安全確保策、事故防止策の徹底が優先されることになる。
一方、社会的な安寧の基盤を維持するライフラインを受け持つ公益事業(電気・ガス・水道など)の場合には、定期的な大規模災害復旧訓練も含め、もしもという事態を想定した社内の体制整備・マニュアルの実践による非常時対応諸施策の体得を企業のDNAとして継承することを実践している。(電力・ガス事業)
- 自然災害についてはいつ起こるといことが明確ではないので重視はしていても、実際の対応(資金が必要な)については自然に順位が下がってしまうのではないかと思う。特に事故・災害発生後の事業継続を確実にを行うにはある程度のまとまった投資が必要となる場合が多いので実際の行動まで行かないのではないか。(食料品製造業)
- 地震発生確率や地震の想定被害が報道されて関心度は高くなっているが、日常業務で発生する事故は依然として多く、身近な問題を優先している為に「事業継続計画の策定」や「自然災害への対応」は重要課題とは思いつながら実施が少なくなっていると思う。
「事業継続計画の策定」や「自然災害への対応」は大掛かりであると共に費用もかかるので全ての企業が出来る課題ではなく、やむ得ない面もあると思う。(食料品製造業)
- 「事故・災害発生後の事業継続計画の策定」については、必要性は認識しても安全対策という観点からは取り組みにくい課題であり、また「地震等、大規模自然災害への対応」については、具体策が「マニュアルの整備」など他の回答項目に含まれると考えられ、それ以外で大規模な対応はなかなか取り組みにくいといった観点から、それぞれの実施状況の評価度が低くなっているものと思われます。(輸送サービス業)

＜生産領域の課題＞まとめ

■大規模企業の重点方針・重点課題は「原価低減」「技術・技能の伝承」、中規模以下の企業では「品質向上」「人材育成・意識改革の徹底」

生産領域の重点方針は、従業員1万人以上の製造業では、1位が「原価低減」、2位が「環境・安全対策」、3位が「品質向上」になっている。同1万人未満では、1位が「品質向上」、2位が「原価低減」、3位が「環境・安全対策」になっている。製造業全体にとって「品質向上」は永遠の命題でもあるが、今日においてはもはや一定レベル以上の品質は基本的要件として設定されており、その上で価格競争力の有無が問われることから、「原価低減」が重視される結果になっているものと想定される。

一方、中規模以下の企業では、市場競争力を強化するためにも他社に優る高品質を実現することで、優位性を確保する方向へ向かおうとしている。

さらに、大規模企業は大量生産でグローバルに生き残り競争を行っているため、原価低減を1位に置くとともに、グローバルな事業展開の前提である環境・安全を2位にしているのではないか。一方、中規模以下の企業は特徴あるニッチ商品で競争していることが多いため、品質向上を1位にしているものと思われる。

生産領域の重視課題については、製造業全体で「人材育成・意識改革の徹底」の比率が最も高くなっている。その傾向は特に小規模企業に強くみられる。大規模企業は「技術・技能の伝承」を最も重要な課題として捉えている。

今年度の調査では、「生産技術力の向上」「技術・技能の伝承」ならびに「資材調達機能の向上」の3つの課題の重視度が、昨年度の調査結果より大きくランクアップしており、製品の差別化要因として技術力が重視されていることと、2007年問題に代表される技術の伝承面に関しての不安の現れと考えられる。

また、日本の製造業の強みは生産技術にあることが再認識された結果も示している。国際競争力維持のためには「生産技術力の向上」による製品の質・コストでの競争力が欠かせない。団塊の世代が引退して「技術・技能の伝承」が途絶えれば技術の低下につながる。また、最終製品の品質や価格には原材料の品質やコストが大きく係わるということが認識されると共に、普及材料や部品ではネットオークションなどの資材調達方法に変化が出ているため、競争力維持には資材調達も重要との認識が高まっているものと思われる。

■特に大規模製造業では2007年問題で「技術・技能の伝承」を深刻に問題視

2007年問題についての懸念事項では、「不十分な技術・技能の伝承」の値が最も高くなっている。特に、従業員1万人以上の大規模な製造業では深刻な問題となっており、品質低下やトラブル対応力の低下が懸念されている。一方、1,000人未満の製造業では、2007年問題で「特に懸念事項はない」が29.7%もあり、大規模企業（14.0%）と比較して、大きな違いを見せている。

同様に、従業員規模が大きい企業ほど「不十分な技術・技能の伝承」、「製品品質・業務品質の低下」、「生産トラブル・情報システムトラブルへの対応力の低下」等の比率が高くなっている。大企業ほど技術・技能が多様化していること、あるいはオペレーションのマニュアル化が進んではいるが、細部

に渡っての技能の伝承がなされていないことなどが想定される。

■ 「事故・災害発生後の事業継続計画（BCP）」への認識が低く、計画策定が十分な製造業はわずか13.2%

安全対策の取り組みの重視度が高い項目としては、「全社員の安全意識徹底」、「全社的な防災対策・危機管理体制構築」が挙げられている。しかし、これら2項目の現時点での実施状況については、順位が5位と下がり、「十分」よりも「やや不十分」の値の方が高くなっている。生産現場の防災・安全対策は、全般的に「やや不十分」であると認識している。注目されるのは、「事故・災害発生後の事業継続計画（BCP）の策定」が十分である企業はわずかに13.2%にすぎないことである。

欧米の企業ではすでに約47%※がBCPを導入していることと比較すると、かなり低い数字である。日本政府は、今後地震などの災害に対する企業の備えを評価する制度を導入する予定であり、企業が災害による業務の中断から早く復旧できるようにするBCPを広めるための指針を今年の夏にまとめている。

「地震等、大規模自然災害への対応」や「事故・災害発生後の事業継続計画（BCP）の策定」の重要性については気付いているものの、発生可能性（頻度）が低く、対策に大きなコストがかかる点で対応が遅れているものと思われる。しかし、発生時には致命的な結末を招く可能性があるため、耐震、対災害対策とともに早期の復旧に向けての何らかのリスクヘッジが必要であろう。

特に、今日の国内製造拠点は、企業戦略の面からも重要な役割を担っており、事故・災害時等の復旧の遅延が企業業績に大きく影響する。まずは、災害発生後の事業継続のあり方を立案する専任部署の設置が望まれる。

※英国のNPOが欧米を中心とした世界の約500社に聞いた同様の調査結果による。

5-1. 研究・開発領域の課題

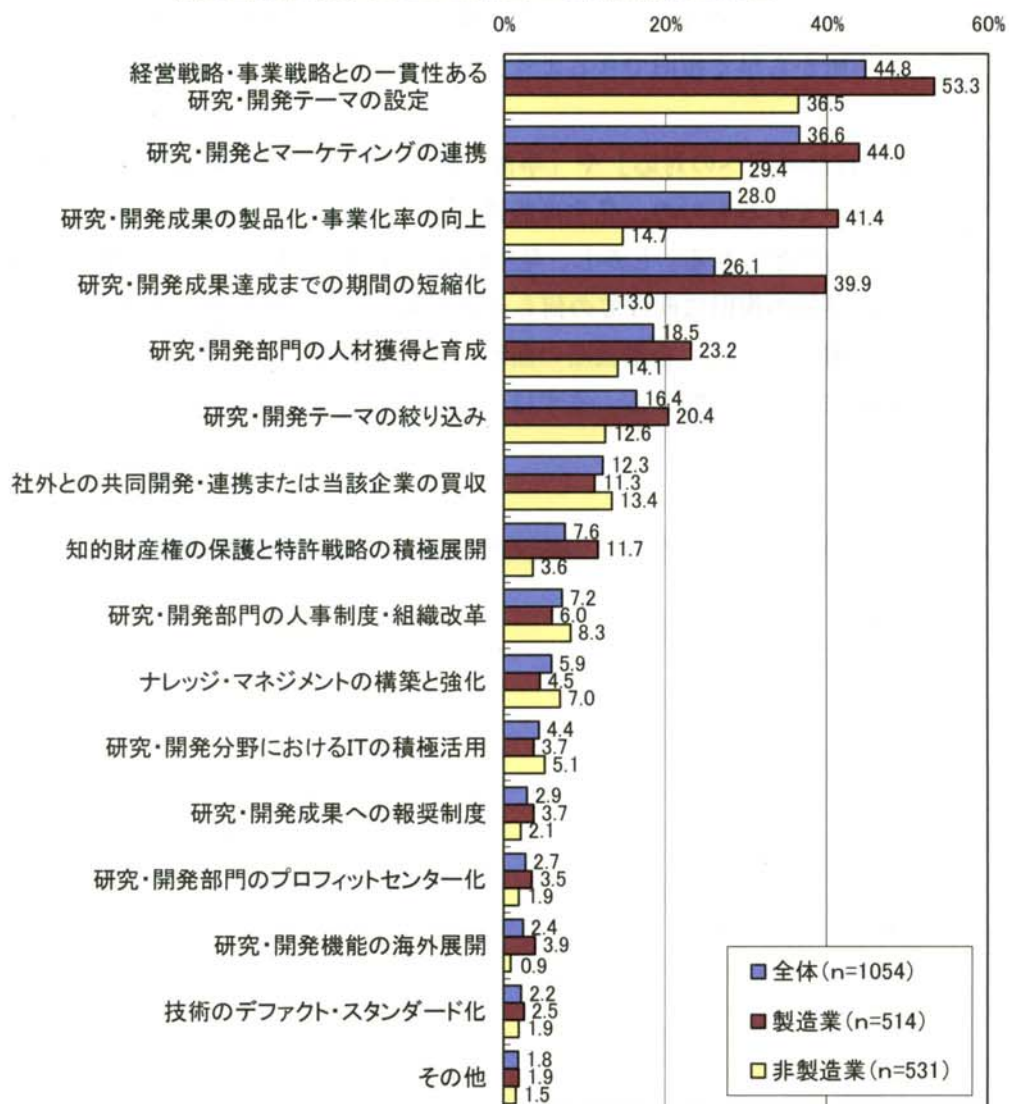
①研究・開発領域で特に重視している課題(業種別)

調査結果の概要

研究・開発領域で特に重視している課題についてみると、全体では、「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」の値が最も高く約45%で、ついで「研究・開発とマーケティングの連携」となっている。

業種別でみると、ほとんどの項目で非製造業よりも製造業の値が高くなっており、特に、「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・開発成果の製品化・事業化率の向上」「研究・開発成果達成までの期間の短縮化」の上位4項目までに関しては、10ポイント以上差がみられる。

研究・開発領域で特に重視している課題(業種別)



(3つまで回答)

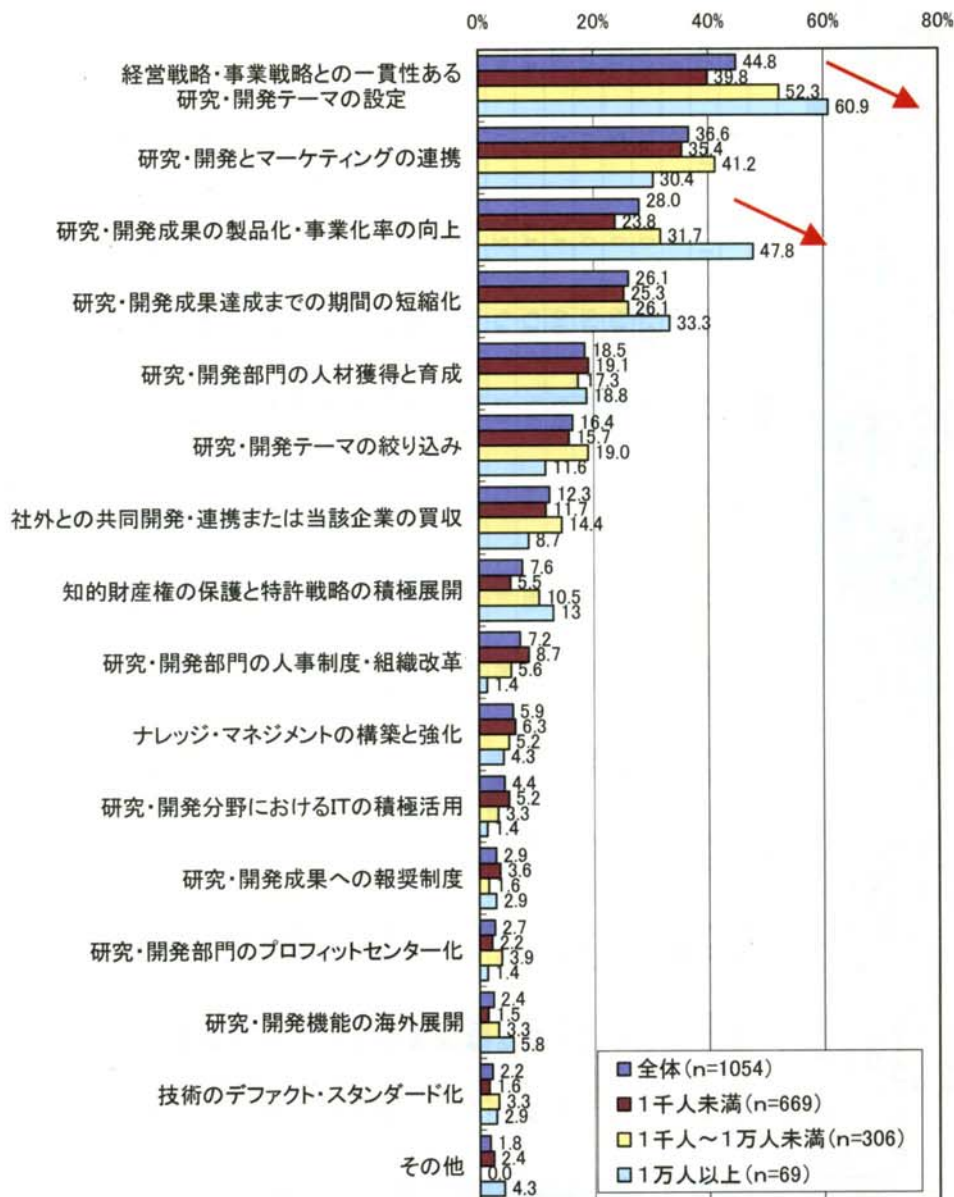
全体(n=1054)は業種無回答(9)を含む

②研究・開発領域で特に重視している課題(従業員規模別)

調査結果の概要

研究・開発領域で特に重視している課題について、従業員規模別にみると、企業規模が大きくなるにつれて、「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」「研究・開発成果の製品化・事業化率の向上」の値が高くなっている。

研究・開発領域で特に重視している課題(従業員規模別)



(3つまで回答)

全体(n=1054)は従業員規模無回答(10)を含む

③研究・開発領域で特に重視している課題(業種細分類別)

調査数	経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定	研究・開発とマーケティングの連携	研究・開発成果の製品化・事業向上	研究・開発成果達成までの期間の短縮化	研究・開発部門の人材獲得と育成	研究・開発テーマの絞り込み	社外との共同開発・連携または当該企業の買収	知的財産権の保護と特許戦略の積極展開	研究・開発部門の人事制度改革	ナレッジ・マネジメントの構築と強化	研究・開発分野におけるITの積極活用	研究・開発成果への報奨制度	研究・開発部門のプロフィットセンター化	研究・開発機能の海外展開	技術のデファクトスタンダード化	その他
1054	44.8	36.6	28.0	26.1	18.5	16.4	12.3	7.6	7.2	5.9	4.4	2.9	2.7	2.4	2.2	1.8
2	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0
63	58.7	58.7	46.0	28.6	19.0	25.4	14.3	3.2	11.1	6.3	1.6	3.2	0.0	1.6	0.0	1.6
17	64.7	41.2	41.2	41.2	29.4	17.6	11.8	5.9	0.0	11.8	11.8	0.0	5.9	0.0	0.0	0.0
12	58.3	58.3	41.7	41.7	16.7	25.0	16.7	33.3	0.0	0.0	0.0	8.3	0.0	0.0	0.0	0.0
47	61.7	38.3	44.7	34.0	29.8	25.5	6.4	10.6	12.8	0.0	0.0	6.4	4.3	4.3	2.1	0.0
24	37.5	25.0	37.5	41.7	12.5	29.2	16.7	0.0	4.2	0.0	4.2	4.2	0.0	25.0	0.0	0.0
1	100.0	100.0	100.0	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
24	45.8	62.5	54.2	50.0	8.3	12.5	8.3	29.2	0.0	4.2	4.2	0.0	8.3	0.0	0.0	0.0
45	57.8	51.1	40.0	28.9	15.6	28.9	4.4	11.1	6.7	4.4	6.7	4.4	6.7	2.2	6.7	2.2
43	55.8	37.2	46.5	62.8	32.6	4.7	9.3	9.3	4.7	2.3	0.0	4.7	7.0	4.7	7.0	0.0
20	60.0	35.0	25.0	30.0	40.0	20.0	15.0	10.0	0.0	5.0	0.0	10.0	5.0	5.0	10.0	5.0
109	50.5	45.9	45.0	42.2	13.8	16.5	12.8	17.4	7.3	2.8	2.8	1.8	0.9	2.8	1.8	3.7
63	46.0	23.8	28.6	38.1	41.3	25.4	11.1	7.9	1.6	7.9	11.1	3.2	4.8	3.2	1.6	4.8
46	50.0	52.2	39.1	45.7	23.9	17.4	13.0	13.0	6.5	8.7	2.2	4.3	4.3	4.3	2.2	0.0
78	21.8	20.5	1.3	6.4	6.4	6.4	5.1	3.8	6.4	5.1	1.3	1.3	2.6	0.0	1.3	2.6
77	24.7	28.6	19.5	14.3	14.3	5.2	19.5	1.3	5.2	10.4	1.3	0.0	2.6	1.3	0.0	0.0
26	23.1	30.8	7.7	11.5	11.5	7.7	15.4	0.0	7.7	3.8	7.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
14	35.7	28.6	7.1	21.4	0.0	7.1	14.3	0.0	21.4	0.0	0.0	0.0	0.0	7.1	7.1	0.0
52	75.0	38.5	36.5	13.5	11.5	42.3	15.4	3.8	7.7	5.8	9.6	1.9	3.8	0.0	1.9	0.0
33	30.3	21.2	12.1	12.1	9.1	12.1	3.0	0.0	15.2	3.0	9.1	0.0	0.0	3.0	3.0	3.0
30	23.3	3.3	6.7	16.7	16.7	13.3	13.3	0.0	6.7	3.3	3.3	0.0	0.0	0.0	3.3	0.0
54	51.9	42.6	20.4	14.8	22.2	13.0	18.5	1.9	5.6	14.8	7.4	3.7	1.9	0.0	3.7	0.0
11	9.1	27.3	18.2	9.1	18.2	0.0	9.1	0.0	9.1	9.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	9.1
7	57.1	71.4	14.3	28.6	0.0	0.0	28.6	14.3	0.0	0.0	28.6	0.0	14.3	0.0	0.0	14.3
11	72.7	45.5	18.2	9.1	27.3	36.4	27.3	27.3	9.1	0.0	0.0	9.1	0.0	0.0	0.0	0.0
39	38.5	41.0	10.3	23.1	17.9	10.3	7.7	0.0	12.8	2.6	2.6	2.6	0.0	2.6	0.0	2.6
97	36.1	25.8	14.4	9.3	18.6	10.3	14.4	7.2	9.3	9.3	7.2	5.2	2.1	1.0	3.1	1.0

(3つまで回答)

アメリカケ部は当該業種で1位の項目

【参考】昨年度の調査結果との比較

研究・開発領域で特に重視している課題
(全体・2004年度)

		n=1098
1位	研究・開発とマーケティングの連携	41.4
2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	40.6
3位	研究・開発成果達成までの期間の短縮化	24.7
4位	研究・開発部門の人材育成	19.6
5位	研究・開発部門の活性化・組織改革	17.3
6位	研究・開発テーマの絞り込み	13.8
7位	社外との共同開発・連携または当該企業の買収	11.7
8位	研究・開発の投資効率化	11.3
9位	知的財産権の保護と特許戦略の積極展開	8.7
10位	全社的研究と事業化開発の関係の再構築	7.6
11位	研究・開発部門の収益事業体化	6.5
12位	研究・開発成果への報奨制度	3.3
13位	技術のデファクト・スタンダード化	2.0
14位	研究・開発機能の海外展開	1.9
15位	その他	1.7

研究・開発領域で特に重視している課題
(全体・2005年度)

		n=1054
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	44.8
2位	研究・開発とマーケティングの連携	36.6
3位	研究・開発成果の製品化・事業化率の向上	28.0
4位	研究・開発成果達成までの期間の短縮化	26.1
5位	研究・開発部門の人材獲得と育成	18.5
6位	研究・開発テーマの絞り込み	16.4
7位	社外との共同開発・連携または当該企業の買収	12.3
8位	知的財産権の保護と特許戦略の積極展開	7.6
9位	研究・開発部門の人事制度・組織改革	7.2
10位	ナレッジ・マネジメントの構築と強化	5.9
11位	研究・開発分野におけるITの積極活用	4.4
12位	研究・開発成果への報奨制度	2.9
13位	研究・開発部門のプロフィットセンター化	2.7
14位	研究・開発機能の海外展開	2.4
15位	技術のデファクト・スタンダード化	2.2
16位	その他	1.8

(3 つまで回答)

<研究・開発領域の課題>

アドバイザーへの質問とアドバイザーのコメント

質問 9

今年度の調査結果では、①1位が「経営戦略・事業戦略と一貫性のある研究・開発テーマの設定」、2位が「研究・開発とマーケティングの連携」となっていますが、この順位は昨年度の調査結果と逆転しています。この理由につきご意見をお聞かせください。②合わせて、このような（1位や2位になっている）テーマが重要課題として認識されている理由について、ご意見をお聞かせください。

- 興味のある結果である。しかも1、2位の差が開いている。新しい研究・開発領域でのマーケティングの限界か。それとも技術経営での新しい研究・開発主導の動きか。（精密機器製造業）
- 事業実体とブランドと顧客評価が一貫していることが重要という認識による。（窯業）
- 「研究・開発とマーケティングの連携」と「研究・開発成果の製品化・事業化率の向上」（去年は「研究・開発の投資効率化」）は、手段と目的の関係であり、トータルで増。したがって、「研究・開発とマーケティングの連携」の重要課題としての認識は高まっていると解するのが妥当。（電気・電子機器製造業）
- ①、②共MOTの考え方が行き渡り、研究・開発力の強化よりも、その方向性のマネージメントに企業の眼が行っている。（機械製造業）
- 先行技術開発は、商品戦略よりも事業戦略にマッチさせるべきと考えられる。いずれにしても無駄の無い研究開発、早期成果が期待されている。（電気・電子機器製造業）
- 2つ合わせればほぼ同じ数字であり、顧客ニーズに合わせた開発テーマを選択することは最重要項目である。それが個々のマーケティングの範囲ではなく、より経営戦略側に移行した表現となっていると思われる。（建設業）
- ①国際的に競争している企業の研究開発は、より戦略性が問われ経営戦略・事業戦略と一貫性のあることが重要になり、従来のように「売れる」だけでなく、関連事業とも一体となった戦略性が大切になってきた。
②中国を始めとする発展途上国は、圧倒的なコスト差とそれなりの競争力有る品質レベルを武器に競争市場で戦っている。彼らと同じモノを生産しては勝負にならないので、高付加価値のあるモノをいかに戦略的に市場に投入するかがキーとなってきた。（化学品製造業）
- 「研究・開発とマーケティングの連携」が順位を下げた理由は、多くの企業において実現がすすみ

つつあると理解したい。

また、企業自体の競争力強化や差別化につながる、より大きな概念である「経営戦略・事業戦略との一貫性」が重視されてきていると考えられる。(医薬品製造業)

- いずれも、研究開発と市場や事業との繋がりを重視する項目であり、その意味で重要課題として認識されている。順位の変動は、同様に事業との繋がりを重視する3位の「研究・開発成果の製品化・事業化率の向上」も含めて、回答が分散した為ではないか。

この昨年度の調査結果との比較で、注目したのは、2004年5位の「研究・開発部門の活性化・組織改革」が少し表現は異なるが、2005年9位「研究・開発部門の人事制度・組織改革」へと順位を下げたことである。後述の「研究・開発の成果評価に対する基本的姿勢」にも関連するが、組織改革などに取り組んで見るが、あまり成果が出せていない実体が伺えるのではないか。(電気・電子機器製造業)

- 弊社でもかつては研究開発とマーケティングの連携は大きな課題であったが、これをサポートする仕組みを作り、最近では実際に運用も上手く行きつつある。仕組みが機能するようになりより本質的な課題「経営戦略・事業戦略と一貫性のある研究・開発テーマの設定」が浮き彫りになったのではないか。(化学品製造業)

- ①1位と2位の逆転と見るよりは、05年は経営戦略との一貫性がより重視されるようになったと見るべき。その背景としては集中と選択がより一層重視されるようになって来た結果、短期的な研究開発よりも中長期的研究開発、即ち経営の意図が反映された研究開発が重視されるようになった為と考える。

②世の中の変化が激しく、方向を見誤らないようにしないと研究開発費の無駄だけでなく、競合との競争にも負けることになる。基幹技術の研究開発の誤りは経営基盤をも危うくするので経営戦略・事業戦略に合わせたテーマ設定が当然であろう。(食料品製造業)

- 各企業が勝てる領域／製品分野への選択と集中を迫られている結果だと考える。

そういう観点では①も②も重要であるが、より経営レベルでの分析／判断が求められているため、順位が逆転したものと思う。(電気・電子機器製造業)

＜研究・開発領域の課題＞まとめ

■経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定が重要課題

全体では、「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」が1位、「研究・開発とマーケティングの連携」が2位である。これら2項目は、昨年度の調査結果の順位と逆転している。昨年と比べて、短期視点よりも中長期の経営・事業戦略を見据えた研究・開発への取り組みが、やや重視されるようになってきたように見受けられる。

また、企業自体の競争力強化や差別化につなげるため、より大きな概念である「経営戦略・事業戦略との一貫性」が重視されてきているのではないかと推察される。研究開発費の無駄を排除するだけでなく、競合企業との長期的な競争に負けないためにも、基幹技術の研究開発は、経営戦略・事業戦略に合わせたテーマ設定がより重要となっている。

さらに、昨年度の調査結果との比較で注目すべきは、昨年度5位の「研究・開発部門の活性化・組織改革」が少し表現は異なるが、今年度9位「研究・開発部門の人事制度・組織改革」へと順位を下げたことである。研究・開発の成果評価に対する基本的姿勢にも関連するが、組織改革などに取り組んではいるが、あまり成果が出せていない実態がうかがえる。

なお、非製造業では、研究開発活動を行っているとする企業は、電力・ガス等の公益企業、ソフトウェア産業など一部に限られるが、そのまま記載した。

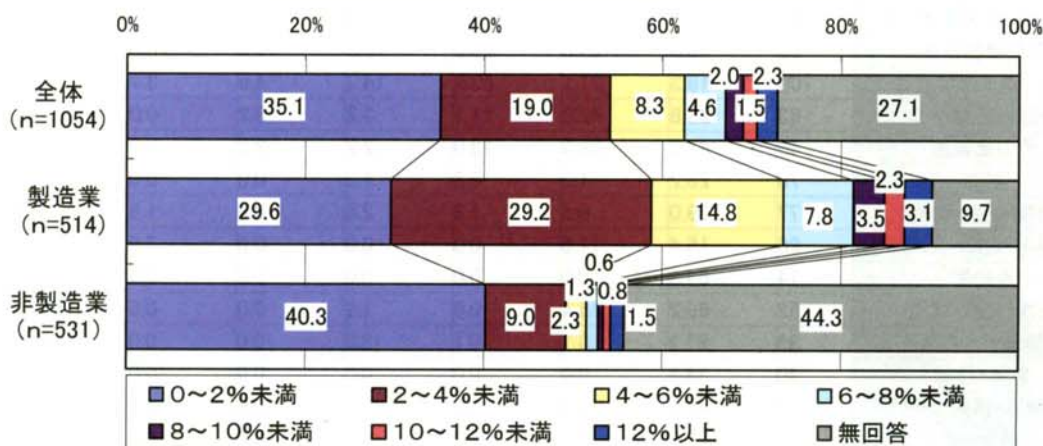
5-2. 研究・開発 (R&D) 投資

① R&D投資額の対売上比率 (業種別・従業員規模別・業種細分類別)

調査結果の概要

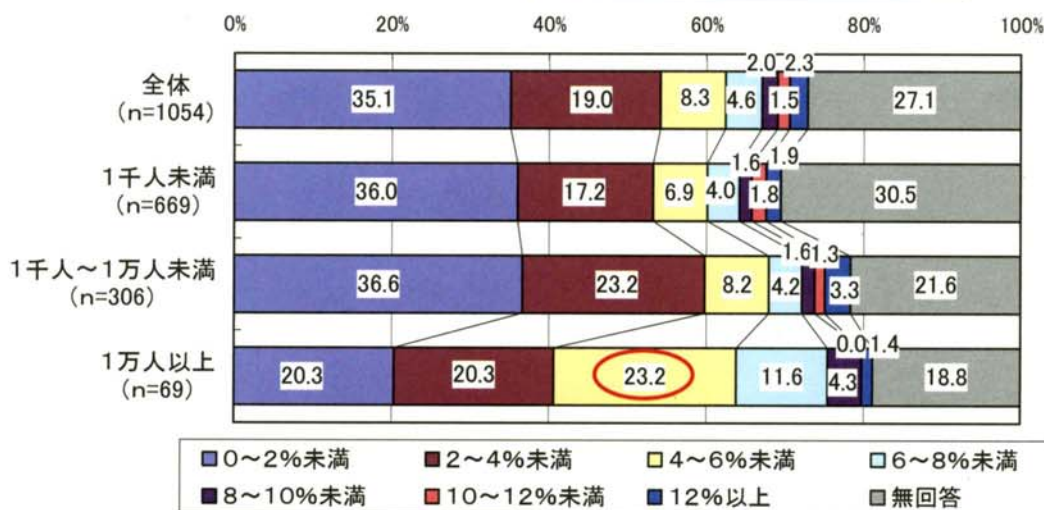
2004年度のR&D投資額の対売上比率についてみると、全体では、「0~2%未満」の比率が最も高く、35%となっている。
業種別では、製造業において、「0~2%未満」と「2~4%未満」の比率が同程度となっている。
従業員規模別にみると、小規模企業・中規模企業と比べて大規模企業では、「0~2%未満」の比率が低下し、「4~6%未満」の値が最も高くなっている。

2004年度のR&D投資額の対売上比率 (業種別)



全体(n=1054)は業種無回答(9)を含む

2004年度のR&D投資額の対売上比率 (従業員規模別)



全体(n=1054)は従業員規模無回答(10)を含む

2004年度のR&D投資額の対売上比率(業種細分類別)

	調査数	0~2% 未満	2~4% 未満	4~6% 未満	6~8% 未満	8~10% 未満	10~12% 未満	12% 以上	無回答
全体	1054	35.1	19.0	8.3	4.6	2.0	1.5	2.3	27.1
農林・水産・鉱業	2	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0
食料品製造	63	54.0	20.6	6.3	9.5	0.0	1.6	0.0	7.9
繊維製造	17	35.3	41.2	5.9	0.0	0.0	0.0	0.0	17.6
パルプ・紙・紙加工	12	58.3	16.7	8.3	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0
化学製品製造	47	2.1	40.4	34.0	8.5	4.3	2.1	0.0	8.5
医薬品製造・卸売	24	8.3	4.2	4.2	4.2	4.2	12.5	37.5	25.0
石油・石炭製造	1	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ゴム・窯業・土石製品製造	24	33.3	41.7	8.3	8.3	4.2	0.0	0.0	4.2
鉄鋼・非鉄・金属製品製造	45	51.1	24.4	11.1	6.7	2.2	0.0	0.0	4.4
一般機械製造	43	27.9	44.2	9.3	2.3	4.7	2.3	2.3	7.0
精密機器製造	20	15.0	25.0	15.0	10.0	15.0	10.0	0.0	10.0
電気・電子機器製造	109	19.3	21.1	23.9	14.7	4.6	3.7	3.7	9.2
輸送用機器製造	63	23.8	42.9	11.1	3.2	3.2	0.0	1.6	14.3
その他製造	46	41.3	28.3	13.0	2.2	2.2	0.0	2.2	10.9
小売	78	28.2	1.3	2.6	1.3	0.0	0.0	0.0	66.7
商社・問屋・卸売	77	39.0	6.5	1.3	2.6	2.6	1.3	0.0	46.8
証券・金融・保険	26	15.4	11.5	0.0	0.0	0.0	3.8	0.0	69.2
不動産	14	64.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	35.7
土木・建設・建築	52	69.2	15.4	0.0	1.9	0.0	0.0	0.0	13.5
輸送サービス	33	27.3	6.1	9.1	3.0	0.0	0.0	0.0	54.5
倉庫・運輸	30	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.3	63.3
ソフト開発・情報サービス	54	46.3	14.8	1.9	3.7	0.0	1.9	7.4	24.1
通信サービス	11	27.3	9.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	63.6
出版・放送・報道	7	28.6	28.6	14.3	0.0	0.0	0.0	0.0	28.6
公共サービス	11	54.5	36.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	9.1
宿泊・飲食サービス	39	38.5	17.9	2.6	0.0	0.0	0.0	0.0	41.0
その他サービス	97	44.3	7.2	2.1	0.0	1.0	1.0	3.1	41.2

2004年度のR&D投資額の対売上比率(業種細分類別)

	調査数	0~2% 未満	2~4% 未満	4~6% 未満	6~8% 未満	8~10% 未満	10~12% 未満	12% 以上	無回答
全体	1054	35.1	19.0	8.3	4.6	2.0	1.5	2.3	27.1
農林・水産・鉱業	2	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0
食品製造	63	54.0	20.6	6.3	9.5	0.0	1.6	0.0	7.9
繊維製造	17	35.3	41.2	5.9	0.0	0.0	0.0	0.0	17.6
パルプ・紙・紙加工	12	58.3	16.7	8.3	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0
化学製品製造	47	2.1	40.4	34.0	8.5	4.3	2.1	0.0	8.5
医薬品製造・卸売	24	8.3	4.2	4.2	4.2	4.2	12.5	37.5	25.0
石油・石炭製造	1	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ゴム・窯業・土石製品製造	24	33.3	41.7	8.3	8.3	4.2	0.0	0.0	4.2
鉄鋼・非鉄・金属製品製造	45	51.1	24.4	11.1	6.7	2.2	0.0	0.0	4.4
一般機械製造	43	27.9	44.2	9.3	2.3	4.7	2.3	2.3	7.0
精密機器製造	20	15.0	25.0	15.0	10.0	15.0	10.0	0.0	10.0
電気・電子機器製造	109	19.3	21.1	23.9	14.7	4.6	3.7	3.7	9.2
輸送用機器製造	63	23.8	42.9	11.1	3.2	3.2	0.0	1.6	14.3
その他製造	46	41.3	28.3	13.0	2.2	2.2	0.0	2.2	10.9
小売	78	28.2	1.3	2.6	1.3	0.0	0.0	0.0	66.7
商社・問屋・卸売	77	39.0	6.5	1.3	2.6	2.6	1.3	0.0	46.8
証券・金融・保険	26	15.4	11.5	0.0	0.0	0.0	3.8	0.0	69.2
不動産	14	64.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	35.7
土木・建設・建築	52	69.2	15.4	0.0	1.9	0.0	0.0	0.0	13.5
輸送サービス	33	27.3	6.1	9.1	3.0	0.0	0.0	0.0	54.5
倉庫・運輸	30	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.3	63.3
ソフト開発・情報サービス	54	46.3	14.8	1.9	3.7	0.0	1.9	7.4	24.1
通信サービス	11	27.3	9.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	63.6
出版・放送・報道	7	28.6	28.6	14.3	0.0	0.0	0.0	0.0	28.6
公共サービス	11	54.5	36.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	9.1
宿泊・飲食サービス	39	38.5	17.9	2.6	0.0	0.0	0.0	0.0	41.0
その他サービス	97	44.3	7.2	2.1	0.0	1.0	1.0	3.1	41.2

②R&D投資額を決める際に参考にする指標(業種別・従業員規模別)

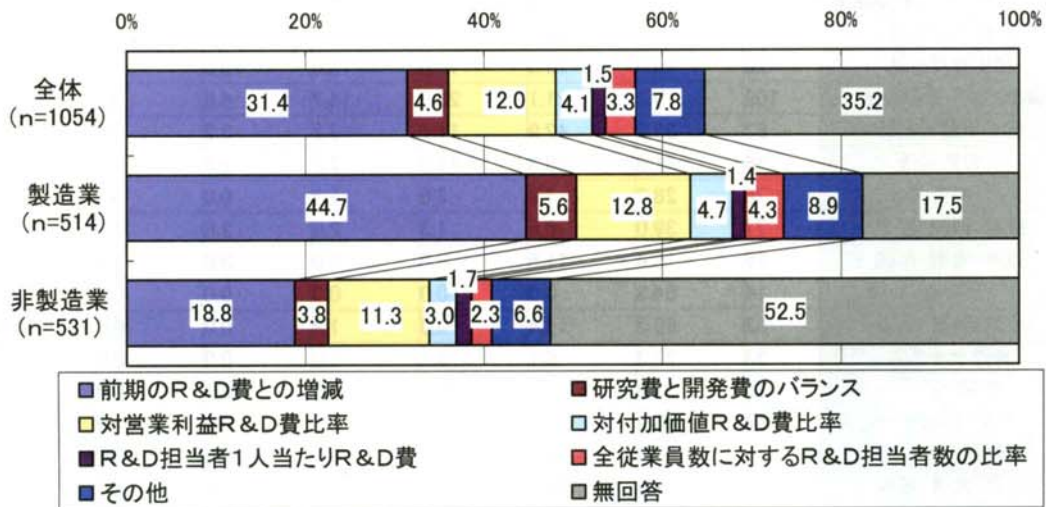
調査結果の概要

R&D投資額を決める際に参考にする指標について、全体では、「前期のR&D費との増減」の比率が最も高くなっている。

業種別でみると、製造業において、「前期のR&D費との増減」の比率が高く、約45%となっている。

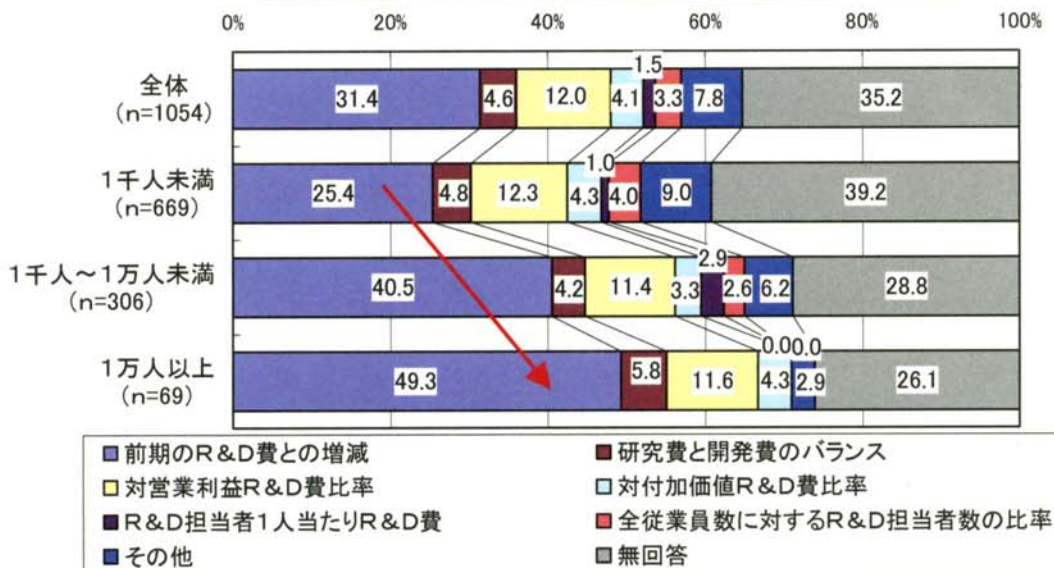
従業員規模別でみると、従業員規模が大きくなるにつれて、「前期のR&D費との増減」の比率が高まっている。

R&D投資額を決める際に参考にする指標(業種別)



全体(n=1054)は業種無回答(9)を含む

R&D投資額を決める際に参考にする指標(従業員規模別)



全体(n=1054)は従業員規模無回答(10)を含む

③R&D投資額を決定した根拠(業種別・従業員規模別)

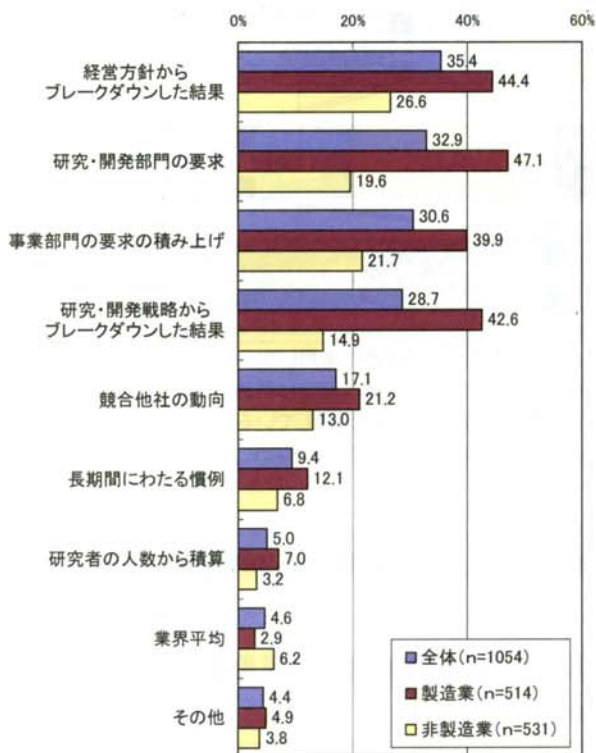
調査結果の概要

R&D投資額を決定した根拠について、全体では、「経営方針からブレークダウンした結果」「研究・開発部門の要求」「事業部門の要求の積み上げ」の順となっている。

業種別にみると、製造業では、「研究・開発部門の要求」「経営方針からブレークダウンした結果」「研究・開発戦略からブレークダウンした結果」の順で比率が高い。また、非製造業よりも製造業の値が高い項目が多く、特に上位4項目に関しては、10ポイント以上値の差がみられる。

従業員規模別にみると、「研究・開発部門の要求」「事業部門の要求の積み上げ」「研究・開発戦略からブレークダウンした結果」に関しては、従業員規模が増加するにつれて、値が高くなっている。

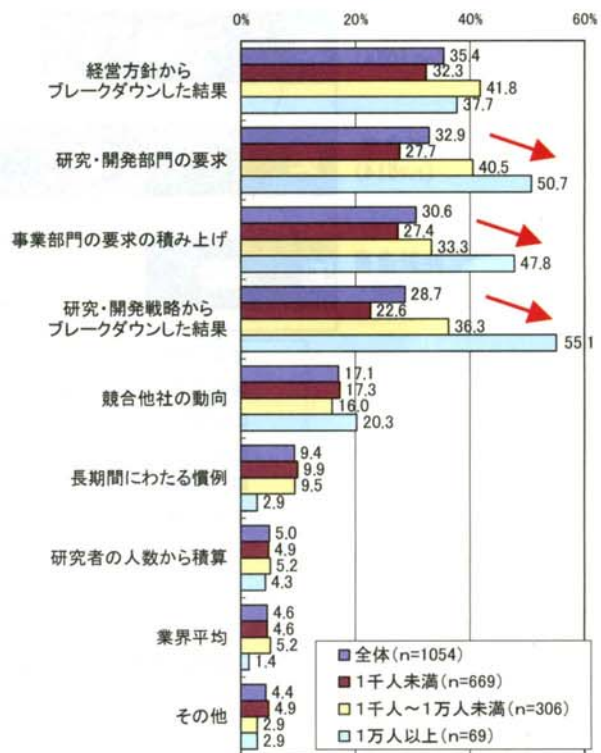
各年度のR&D投資額決定の根拠(業種別)



(3つまで回答)

全体(n=1054)は業種無回答(9)を含む

各年度のR&D投資額決定の根拠(従業員規模別)



(3つまで回答)

全体(n=1054)は従業員規模無回答(10)を含む

④研究・開発の成果評価に対する基本的な姿勢(業種別・従業員規模別)

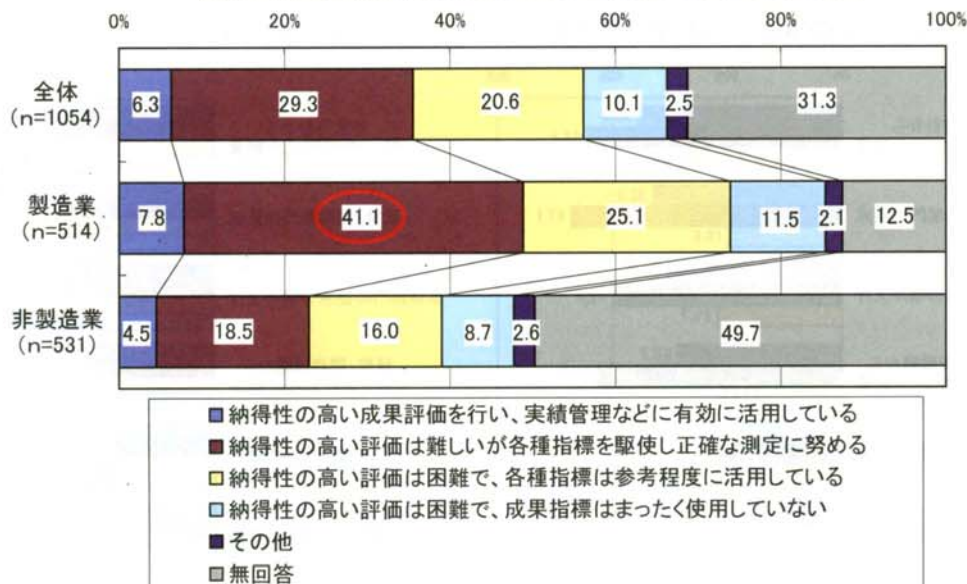
調査結果の概要

R&D投資額を決定した根拠について、全体では、「納得性の高い評価は難しいが、各種の指標を駆使してより正確な測定に努めている」の比率が最も高く、約30%となっている。

業種別では、製造業において、「納得性の高い評価は難しいが、各種の指標を駆使してより正確な測定に努めている」の値が41%と高くなっている。

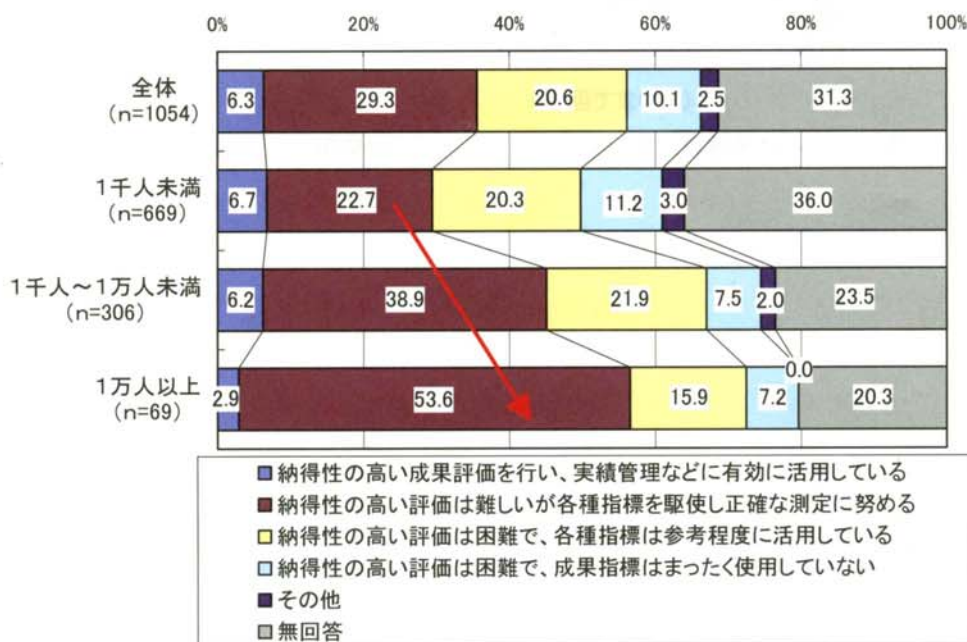
従業員規模別にみると、企業規模が大きくなるにつれて、「納得性の高い評価は難しいが、各種の指標を駆使してより正確な測定に努めている」の値が高くなっている。

研究・開発の成果評価に対する基本的な姿勢(業種別)



全体(n=1054)は業種無回答(9)を含む

研究・開発の成果評価に対する基本的な姿勢(従業員規模別)



全体(n=1054)は従業員規模無回答(10)を含む

<研究・開発（R & D）投資>

アドバイザーへの質問とアドバイザーのコメント

質問 10 - 1

①各年度のR & D投資額決定の根拠については、上位の4位までは、あまり大きな差はでていません。この点について、ご意見をお聞かせください。②また、R & D投資額決定の根拠について、あるべき方向など関連のご意見をお聞かせください。

- ①上位の4位までの項目は、どちらかという積み上げ方の予算編成の観が強い。
 - ②もっと戦略的なR & D、競合他社動向、技術・マーケット環境の動向などの切り口に編成替えした予算づくりをするべき。(電気・電子機器製造業)
- 過去の実績推移や経営状態を反映させた投資額の売上高比率の上限を設定し、事業ポートフォリオを考慮し、積み上げ額との調整により決められるべきと考える。(電気・電子機器製造業)
- やはり、この4つが重要で、それらをバランス良く配分すること、又、4つとも一致したテーマが望ましくCheck項目として上げている。(建設業)
- ②は本来、研究開発投資額は、経営方針・研究開発戦略から戦略的ドメインを決めて有る程度集中的に決めないと、開発スピードが他社に送れる可能性がある。従来 of 慣行・現場の要求に引きずられる事無く決めるべきである。ただし、研究開発部門がやりたいテーマも無視するわけには行かないことを忘れるべきではない。過去の革新的なブレイクスルーはここから出てきたモノが多い。(化学品製造業)
- 研究開発戦略およびその行動計画から投資額を決定するのがスタンダードであり、その点で上位4つの根拠はリーズナブルである。(医薬品製造業)
- 研究は単年度で成果が出るものでないので、R & D投資は短期的な景気に左右されず、継続性を重視するため、売上高研究費率の目標値を決め対応している。ただし配分は、伸びる事業（新製品投入）に重点を置いている。(電気・電子機器製造業)
- R & D投資額は研究開発の内容に応じた必要額はあるが、本来研究開発部門や事業部門の積み上げで決めるべきものではなく、投資対効果の観点から決定されるべきものとする。(電気・電子機器製造業)

質問 10 - 2

研究・開発の成果評価に対する基本的姿勢については、今年度の調査結果から判断しますと、成果評価に対する妙案は無いように考えられますが、この結果をどのように思いますか。「無理を承知で評価すべき」か、あるいは「無駄な努力はしないほうが良い」か、などを含めてご意見をお聞かせください。

- 基本的に、マクロな評価指標に関しては、「無駄な努力はしないほうが良い」に賛成する。
しかし、ミクロな個々の研究・開発行為の評価はしなければならない。
重要なのは、(質問14)のマーケットとの関係に常に注意すること、テスト・マーケティング等を活用して早く判断することだと考える。(電気・電子機器製造業)
- 研究・開発が経営に与えるインパクトが大きければ大きいほど、短期的成果を求める成果評価はなじまない。研究・開発の中でもインパクト度合いが低ければ、成果評価すべき範囲のあるのではないかと考える。(電気・電子機器製造業)
- 研究・開発のテーマは、経営層が決めるというものでもなく、また、研究者の興味だけのテーマが成功するというものでもなく、こつこつと地道に研究を重ね、その積み重ねが様々な路をつくり、結果として成功する路、失敗の路に分かれるものであり、成果評価というものは難しいと思います。(電気通信工事業)
- 従業1万人以上の大企業では、「納得性の高い評価は難しいが各種指標を駆使し性格な測定に努める」が53.6ポイントもあり非常に高い数値になっている反面1千人未満の企業では22.7ポイントになっている。小さい企業では経営者や部門長の感性が高くうまく判断出来れば、指標での判断を行う必要がないのかもしれない。また、事業分野も広く専門化が進んだ大企業では、各種指標を駆使し正確な測定に努める傾向が強くなってきているのではないか。(建設業)
- 無理を承知でも評価すべきだと思う。研究開発といっても、いくつものステージがあり、それらを同一の尺度での評価するのはそもそも困難。
評価は、最終的には経営者が行うもの。その際、必ずしも尺度が絶対必要なわけではない。(輸送用機器製造業)
- 単年度評価は難しい。直ぐに結果が出る場合もあるし、出ない場合もある。単年度で無理に評価すれば間違え、評価のための評価になる恐れもある。期間はR&Dテーマによって異なるが、中期的に且つ大括りに評価すべきと思う。(食料品製造業)

<研究・開発（R&D）投資>まとめ

■R&D投資は経営方針に基づき、売上高の2%以内で前期との増減を指標に投資

2004年度のR&D投資額の対売上比率についてみると、全体では「0～2%」の比率が最も高いが、大規模企業では、「4～6%」の比率が最も高い。

投資額を決定する際に参考とする指標としては、「前期のR&D費との増減」が最も重視されており、この傾向は特に大規模企業で見られる。また、投資額を決定した根拠については、「経営方針からブレークダウンした結果」の比率が最も高くなっている。なお、研究・開発の成果評価に対する基本的な姿勢については、「納得性の高い評価は難しいが、各種の指標を駆使してより正確な測定に努めている」の値が最も高く、従業員規模が大きくなるほどその傾向は強い。

R & D投資額を決定した根拠については、「経営方針からブレークダウンした結果」「研究・開発部門の要求」「事業部門の要求の積上げ」「研究・開発戦略からブレークダウンした結果」の4項目が大差なく上位に上がっている。したがって、投資額を決定する根拠については、「これは」と思われるものは無いという結果になっている。

また、成果評価に対する決定的な指標や基準となる考え方は無いようである。「無理を承知で評価すべき」であるが、「無駄な努力はしないほうが良い」という冷めた見方をする企業も少なくない。研究・開発の活性化のためには、試行錯誤の中から、何とかして納得性の高い評価方法を工夫していくべきであろう。

また、単年度評価は難しい面がある。研究・開発の成果は、直ぐに結果が出る場合もあるし、出ない場合もある。単年度で無理に評価すれば間違えることもあるし、評価のための評価になる恐れもある。期間はR & Dテーマによって異なり、中期的に且つ大括りに評価すべきとの意見もある。

5-3. 海外における研究・開発活動

① 研究・開発拠点の有無(業種別・従業員規模別)

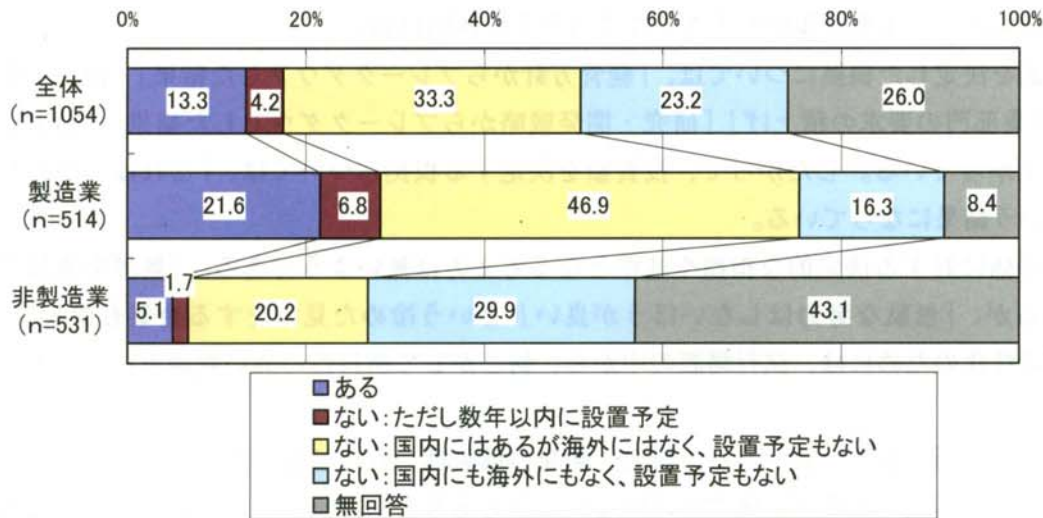
調査結果の概要

海外の研究・開発拠点の有無について、全体では、「ない:国内にはあるが海外にはなく、設置予定もない」の比率が最も高く、33%となっている。

業種別でみると、製造業において「ない:国内にはあるが海外にはなく、設置予定もない」の比率が最も高いが、ついで、「ある」の比率が約22%となっている。

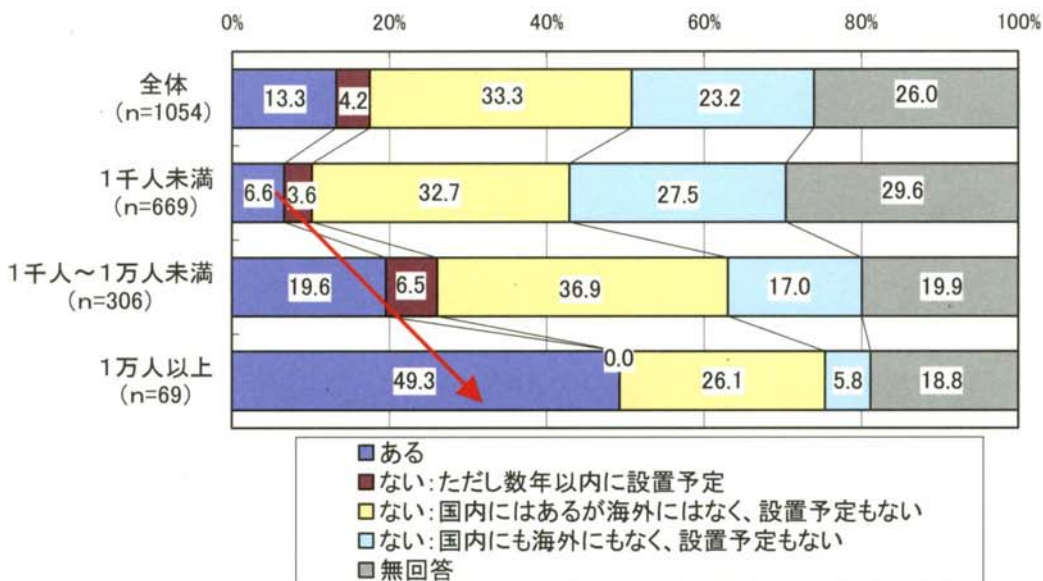
従業員規模別でみると、企業規模が大きくなるにつれて、「ある」の比率が高まり、大規模企業では約50%を占めている。

海外の研究・開発拠点の有無(業種別)



全体(n=1054)は業種無回答(9)を含む

海外の研究・開発拠点の有無(従業員規模別)



全体(n=1054)は従業員規模無回答(10)を含む

②海外の研究・開発拠点のある地域と強化したい地域（業種別）

調査結果の概要

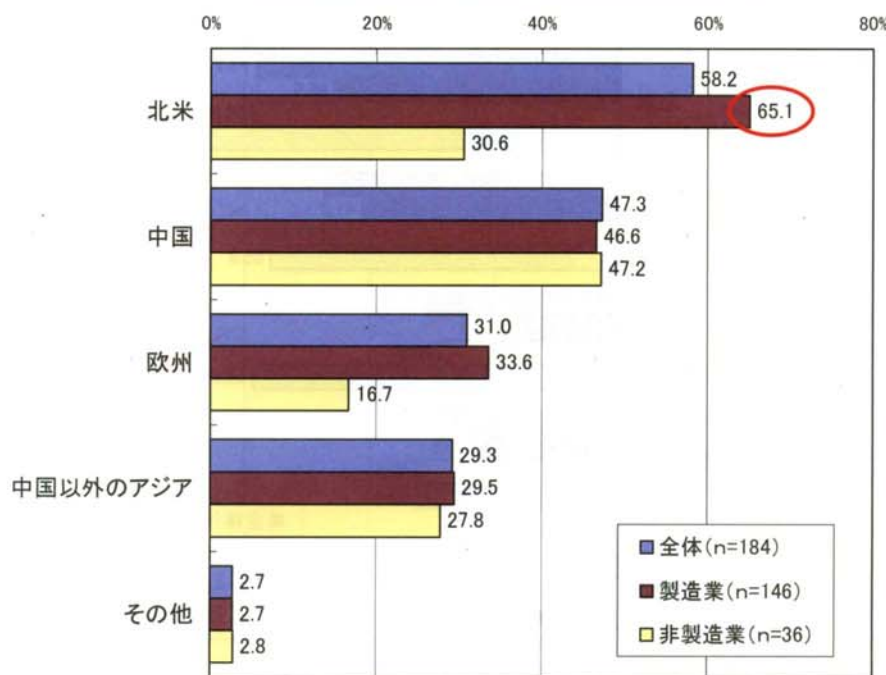
海外の研究・開発拠点のある（設置予定を含む）地域について、全体で見ると、「北米」の比率が最も高く、約58%に達しており、ついで中国が約47%となっている。

業種別で見ると、非製造業よりも製造業で、「北米」の比率が高い。

また、最も強化したい地域についてみると、全体では、「中国」の比率が最も高い。

業種別では、製造業では非製造業よりも「北米」の比率が高い。非製造業では、「中国」「中国以外のアジア」の比率が高い傾向にある（ただし、非製造業はサンプル数が少ないため、参考値となる）。

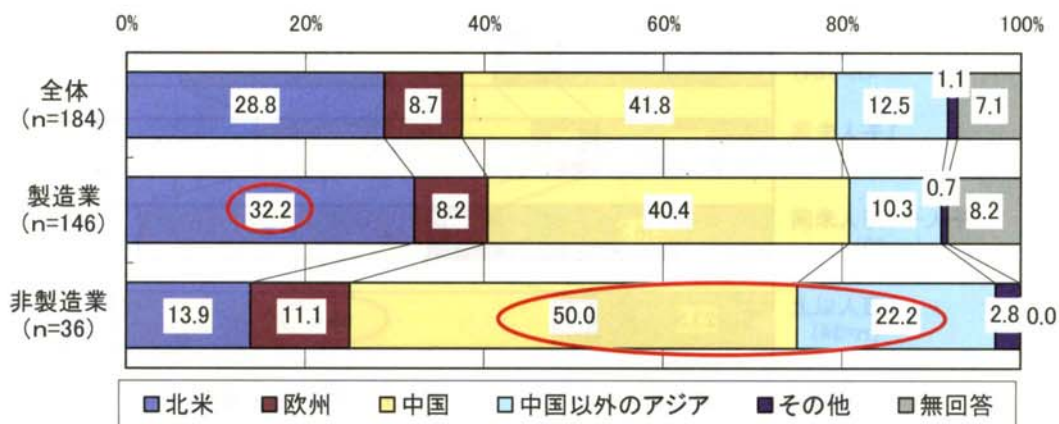
海外の研究・開発拠点のある（設置予定を含む）地域（業種別）



(マルチアンサー)

全体(n=184)は業種無回答(2)を含む

海外の研究・開発拠点で最も強化したい地域（業種別）



全体(n=184)は業種無回答(2)を含む

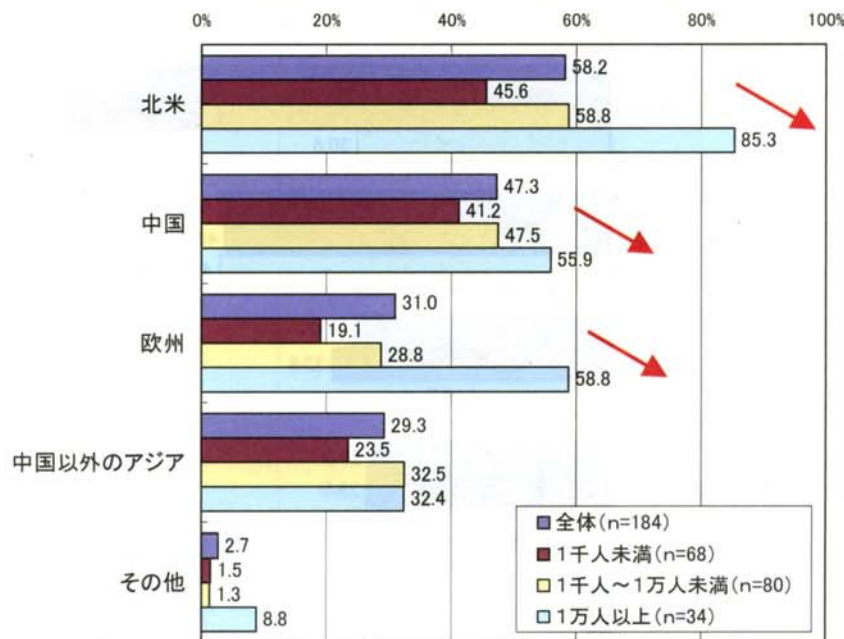
③海外の研究・開発拠点のある地域と強化したい地域（従業員規模別）

調査結果の概要

海外の研究・開発拠点のある（設置予定を含む）地域を従業員規模別で見ると、従業員規模が大きくなるにつれて、「北米」「中国」「欧州」の比率が高くなっている。

また、強化したい地域についてみると、小規模企業・中規模企業に比べて、大規模企業において、「中国」の比率が高くなっている。

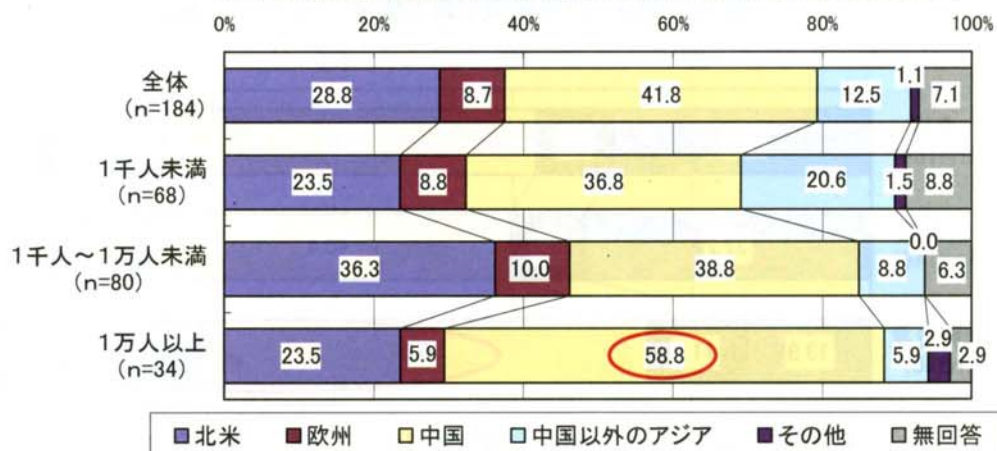
海外の研究・開発拠点のある（設置予定を含む）地域（従業員規模別）



(マルチアンサー)

全体(n=184)は従業員規模無回答(2)を含む

海外の研究・開発拠点で最も強化したい地域（従業員規模別）



④中国の研究・開発力への評価(業種別・製造業/従業員規模別)

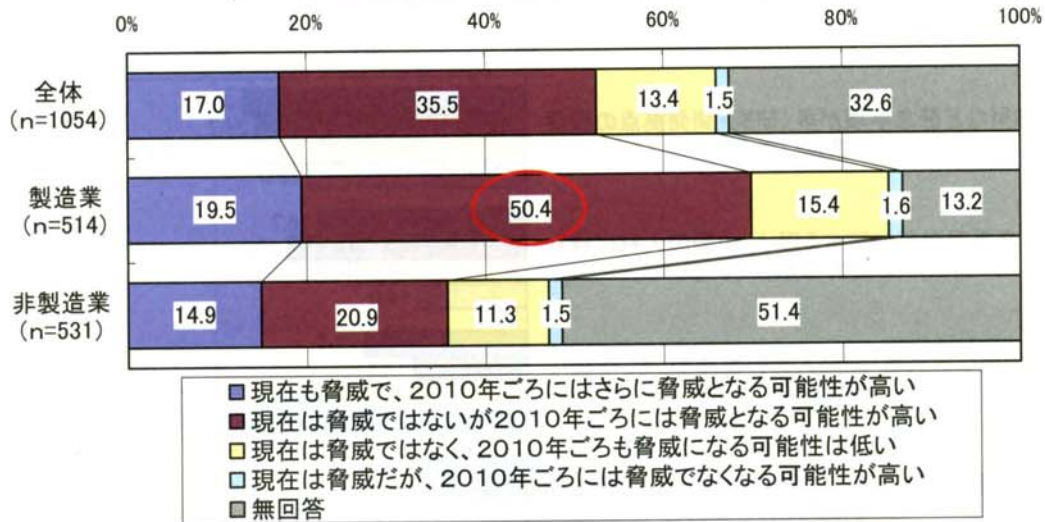
調査結果の概要

中国の研究・開発力への評価について、全体では、「現在は脅威ではないが、2010年ごろには脅威となる可能性が高い」の比率が最も高く、36%を占めている。

業種別にみると、製造業において、「現在は脅威ではないが、2010年ごろには脅威となる可能性が高い」の比率が高くなっており、半数を超えている。

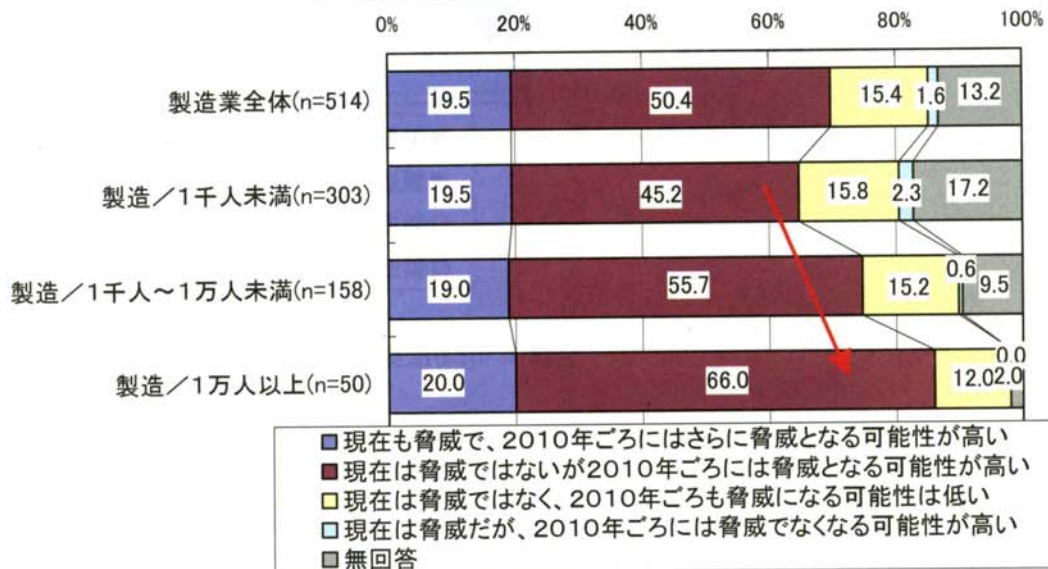
製造業の従業員規模別では、従業員規模が大きくなるにつれて、「現在は脅威ではないが、2010年ごろには脅威となる可能性が高い」の比率が高まっている。

中国の研究・開発力の評価(業種別)



全体(n=1054)は業種無回答(9)を含む

中国の研究・開発力の評価(製造業・従業員規模別)



製造業全体(n=514)は従業員規模無回答(3)を含む

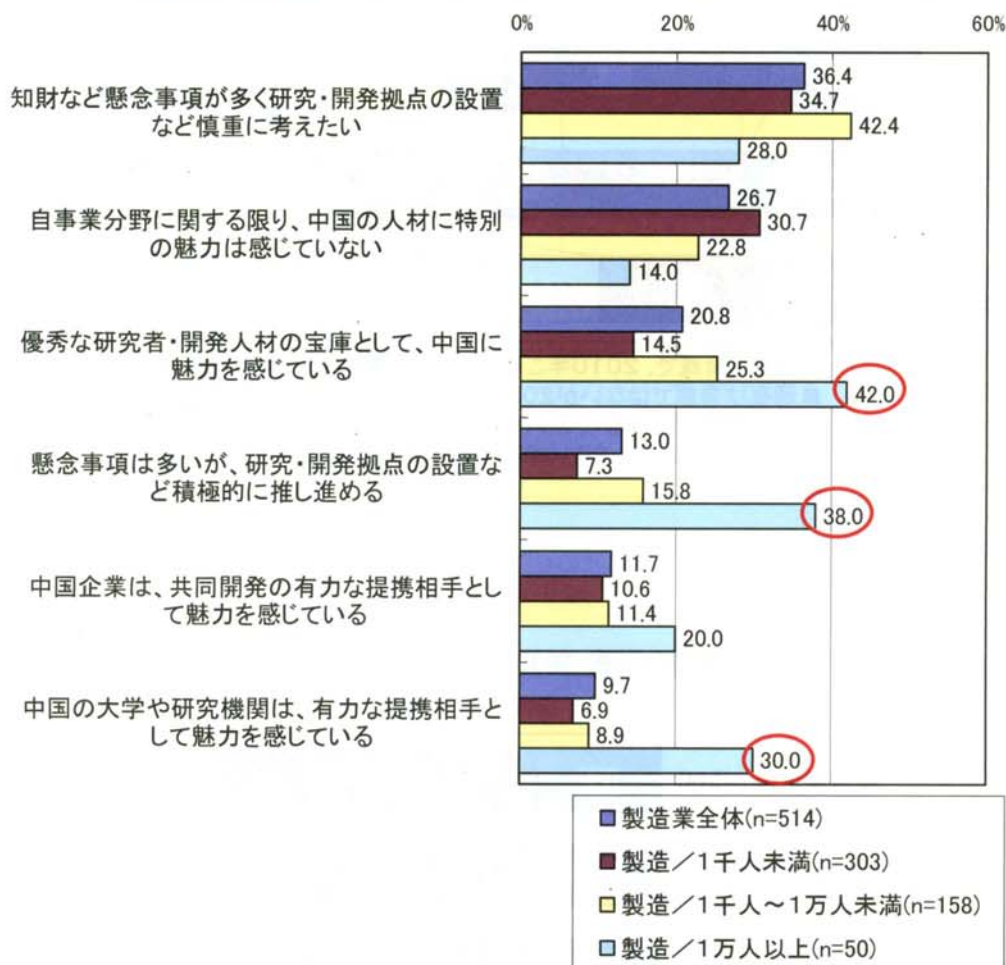
⑤中国の研究機関や開発人材への評価（業種別・従業員規模別）

調査結果の概要

中国の研究機関や開発人材への評価について、全体では、「知財など懸念事項が多く、研究開発拠点の設置など慎重に考えたい」、ついで「自事業分野に関する限り、中国の人材に特別な魅力は感じていない」の順となっている。

製造業の従業員規模別では、大規模企業ほど、中国に対して魅力を感じている項目の比率が高くなっている。

中国の研究機関や研究・開発人材への評価（製造業・従業員規模別）



(マルチアンサー)

全体(n=514)は従業員規模無回答(3)を含む

<海外における研究・開発活動>

アドバイザーへの質問とアドバイザーのコメント

質問 11

中国における研究・開発については、大規模企業が最も積極的な姿勢を示しています。また、中国の研究・開発力を脅威と考える傾向についても、規模が大きい企業ほど顕著に表れています。これらの点につき、ご意見をお聞かせください。

- 自ら脅威を作っている面が多分にある。もちろん脅威を克服していかなければならないが。(精密機器製造業)
- ある程度の企業規模を持ち、複数ある拠点の一つとして検討することは必要と考えるが、カントリーリスクを考慮すると、中国に特化して推進することには慎重に成らざるを得ない。今後は事業形態にも依るが、インドなどへの開発拠点の設置も既に始まっており、中国に限らずより広くグローバルな視点での研究・開発体制が必要になってくると思われる。(電気・電子機器製造業)
- 人材の定着が課題である。(食料品製造業)
- 製品開発においてソフトウェア開発の比重が高くなっており、日本において優秀な工科系技術者を集めるのが難しくなっている。中国においては、技術者の絶対人数を確保することができ、賃金的なメリットも大きい。ただし、中国での開発依存度が大きくなっていく事に対し、種々の問題(秘密維持、転職、賃金)の発生も考えられ、対応が必要になってきている。(電気・電子機器製造業)
- ①大規模企業は中国でグローバル企業と競争しており、中国市場に合致した製品開発を行って市場拡大を図ろうとしている結果、中国におけるR&D充実を考えていると見る。
また、中国は人口が多いので優秀な人材の絶対人数も多く、多様な人材の活用に慣れている欧米企業はこれらの人を活用しており、欧米企業に負けないためにも積極的な考えを持っていると思う。
1千人~1万人未満企業は量よりも品質を重視しているので北米が他より多くなっており、1千人未満企業は中国よりも発展が遅く、生産基地としてメリットのある国を重視している。
- ②中国企業は発展途上にあり、研究・開発力も脅威になるほどには育っていないが、キャッチアップ・スピードや企業人の向上意欲から近い中に日本企業を脅かす存在になると思う。現在でも普及技術を利用した一部の一般消費財分野では海外企業と競争しうる力を持つ企業も出現しつつあり、これらの企業が技術力のある外国企業を買収して傘下に納めれば、中国の研究・開発力の発展スピードも一層速くなるであろう。企業規模による違いは無回答割合によって生じており、競争相手の評価の真剣度によるものと思う。(食料品製造業)

-
- 中国とどう付き合っていくか、基本的な姿勢が欠落しているのでは？10年後20年後の両国の関係をどのように想定するのかで中国問題は方向性が出ると思う。市場としての魅力だけで考えた場合、製造拠点としてみた場合、また沿岸部と内陸の経済力の格差からの社会的な不安要素を見た場合、短期的と長期的では見る視点、要素が異なってくる。最終的な自国の利益を得るための戦略的な中国との付き合い方が必要では？（その他製造業）

＜海外における研究・開発活動＞まとめ

■研究・開発拠点の中国シフトが鮮明になってきた

海外の研究・開発拠点の有無については、「国内にはあるが、海外にはなく、設置予定もない」企業が最も多く3割強になっているが、大規模企業では海外拠点のある比率が約5割になっている。現在、研究・開発拠点のある地域については「北米」の比率が最も高く、今後強化したい地域は「中国」で、最も高い比率（4割強）となっており、北米は3割弱に過ぎない。なお、既に非製造業では中国が最も拠点の多い地域となっている。したがって、今後研究・開発拠点の中国シフトは加速することが予想され、グローバルな視点で研究・開発マネジメントのあり方を変えていく必要が出てきた。

■中国の研究・開発力は2010年ごろには脅威になると7割の製造業が警戒

中国の研究・開発力への評価については、2010年ごろに脅威となると推測している企業が最も多い。中国の研究機関や開発人材への評価についてみると、全体では「知財など懸念事項が多く、研究開発拠点の設置など慎重に考えたい」の比率が最も高いが、大規模企業では中国に対して魅力を感じている比率が高くなっている。

中国の研究・開発力に対する評価について製造業だけでみると、「現在も脅威・2010年ごろには更に脅威」という答えと「現在は脅威でないが2010年ごろには脅威」と応えた合計が69.9%にのぼる。特に、従業員1万人以上の製造業では86.0%に達した。日本の製造業の多くが将来の中国に対し、強い警戒感を持っていることがうかがえる。

大規模企業は中国でグローバル企業と競争しており、中国市場に合致した製品開発を行って市場拡大を図ろうとしているため、中国における研究・開発の充実を考えているものと思われる。

また、欧米企業は多様な人材の活用に長けており、現地化も先行しているために、日本企業も、欧米企業の動きを意識した積極的な姿勢に転じてきたものと思われる。一方、中国企業は発展途上にあり、現時点では、研究・開発力も脅威になるほどには育っていないが、キャッチアップ・スピードや企業人の向上意欲から、近い将来に日本企業を脅かす存在になると認識されているのであろう。現在でも海外企業と競争しうる力を持つ企業も出現しつつあり、これらの企業が技術力のある外国企業を買収して傘下に納めれば、中国の研究・開発力の発展スピードも一層速くなることが予想される。

ある程度の企業規模があってグローバルな事業展開をしている企業は、複数ある拠点の一つとして中国を検討することは必要であろう。

さらに、今後の展開としては、中国に限らずインドやロシアなどを含めたよりグローバルな視点での研究・開発体制の整備が必要になってくるものと思われる。

いずれにせよ、当面は中国国内での「競争と協調」を模索する時代がしばらく続くことが予想される。

6. 地域別の企業経営課題

①北海道地域

「現在の課題」

調査結果の概要

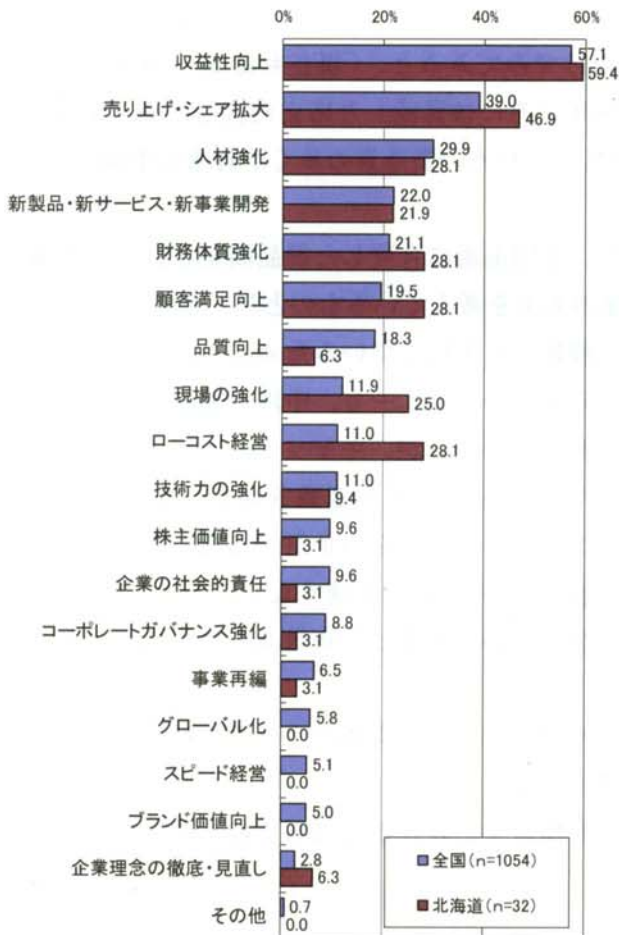
全国（1位「収益性向上」2位「売り上げ・シェア拡大」3位「人材強化」）と比べて、北海道地域では、1位「収益性向上」2位「売り上げ・シェア拡大」3位「人材強化」「財務体質強化」「顧客満足向上」「ローコスト経営」の順となっている。

「将来の課題」

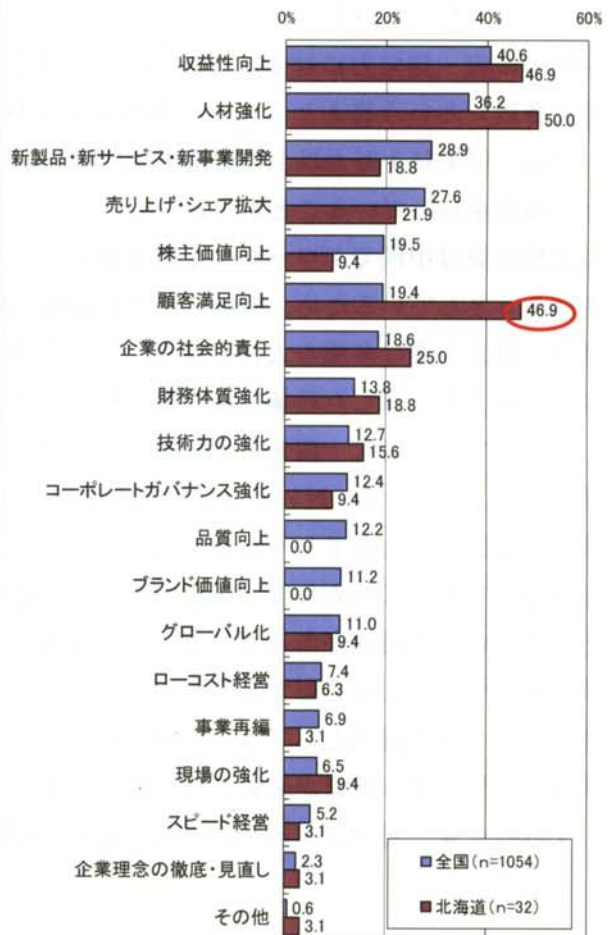
調査結果の概要

全国（1位「収益性向上」2位「人材強化」3位「新製品・新サービス・新事業開発」）と比べて、北海道地域では、1位「人材強化」2位「収益性向上」「顧客満足向上」3位「企業の社会的責任」となっており、特に「顧客満足向上」に関しては、全国よりも25ポイント以上値が高くなっている。

現在重視している経営課題（北海道地域）



将来重視する経営課題（北海道地域）



(3つまで回答)

②東北地域

「現在の課題」

調査結果の概要

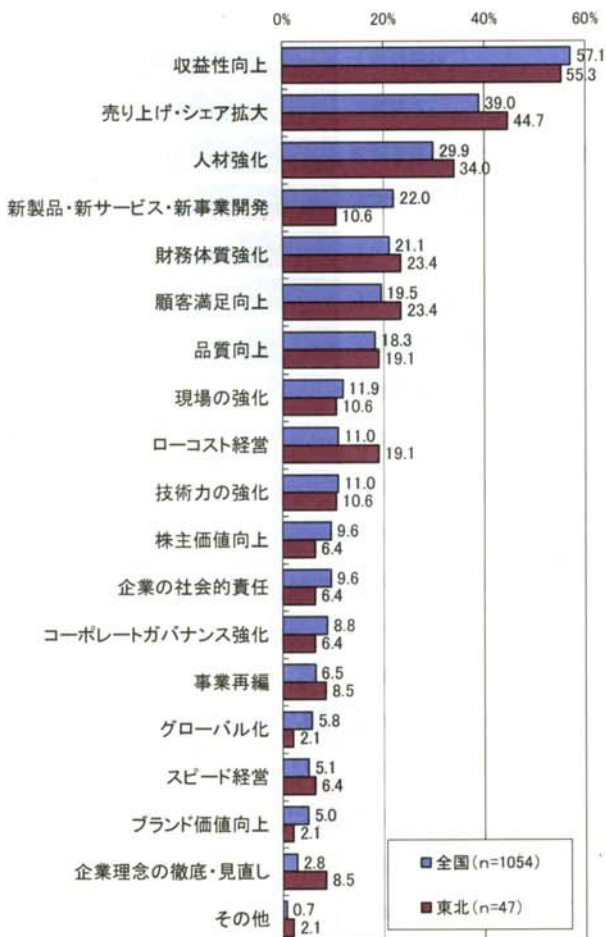
全国（1位「収益性向上」2位「売り上げ・シェア拡大」3位「人材強化」）と比べて、東北地域では、1位「収益性向上」2位「売り上げ・シェア拡大」3位「人材強化」の順となっており、全国と同じ順位となっている。

「将来の課題」

調査結果の概要

全国（1位「収益性向上」2位「人材強化」3位「新製品・新サービス・新事業開発」）と比べて、東北地域では、1位「売り上げ・シェア拡大」2位「人材強化」3位「収益性向上」となっており、特に「売り上げ・シェア拡大」については、全国よりも15ポイント以上値が大きくなっている。

現在重視している経営課題（東北地域）



将来重視する経営課題（東北地域）



(3つまで回答)

③ 関東・甲信越地域

「現在の課題」

調査結果の概要

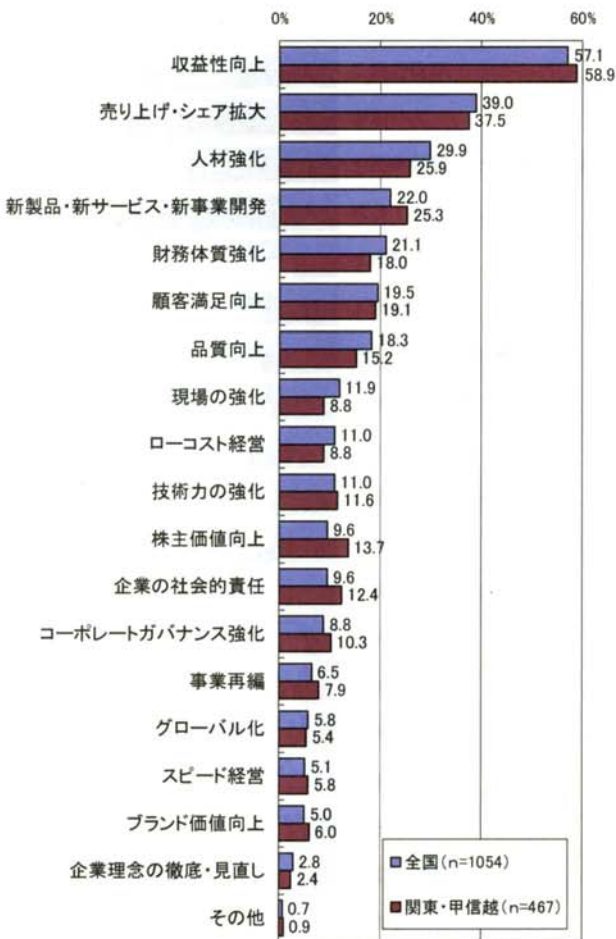
全国とともに、関東・甲信越地域でも、1位「収益性向上」2位「売り上げ・シェア拡大」3位「人材強化」の順となっており、各項目の値についても、全国と大きな差はみられない。

「将来の課題」

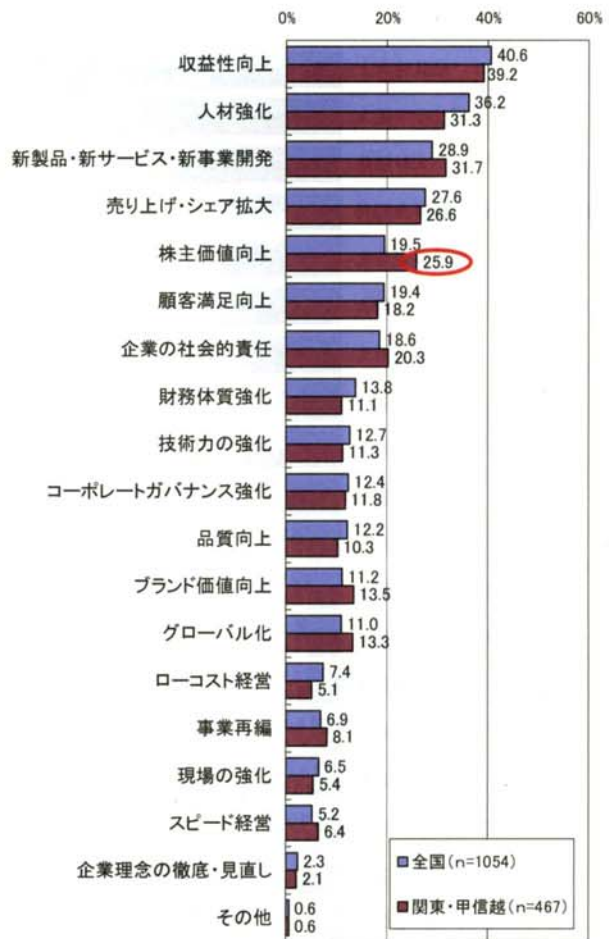
調査結果の概要

現在の経営課題と同様に、全国と関東・甲信越地域では、1位「収益性向上」2位「人材強化」3位「新製品・新サービス・新事業開発」の順で、上位3項目が同一の順位になっている。全国と比べて、「株主価値向上」の値が高くなっている。

現在重視している経営課題（関東・甲信越地域）



将来重視する経営課題（関東・甲信越地域）



(3つまで回答)

④ 東海・北陸地域

「現在の課題」

調査結果の概要

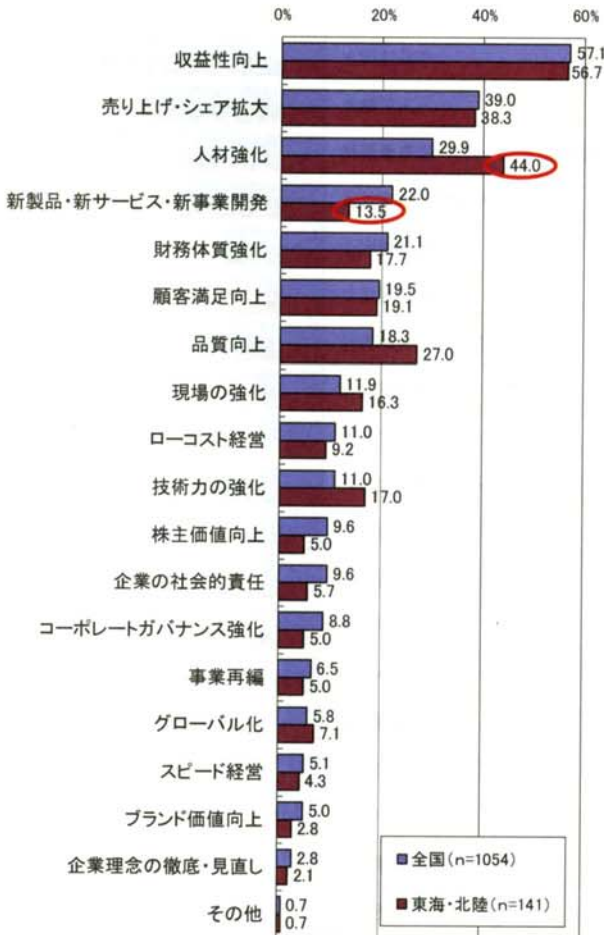
全国（1位「収益性向上」2位「売り上げ・シェア拡大」3位「人材強化」）と比べて、東海・北陸地域では、1位「収益性向上」2位「人材強化」3位「売り上げ・シェア拡大」の順となっており、特に、「人材強化」に関しては、全国よりも10ポイント以上値が高くなっている。一方、「新製品・新サービス・新事業開発」については、全国に比べて、値が低くなっている。

「将来の課題」

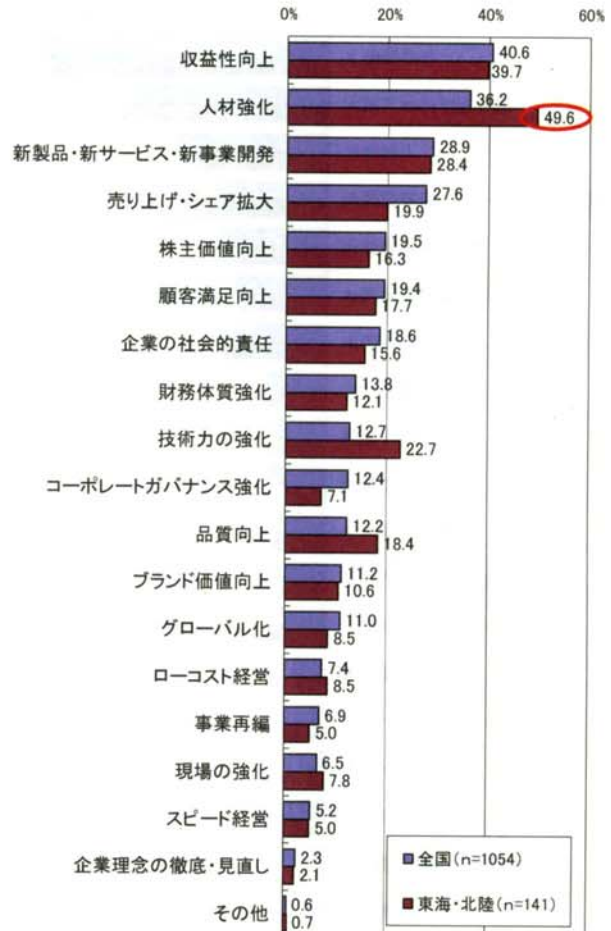
調査結果の概要

全国（1位「収益性向上」2位「人材強化」3位「新製品・新サービス・新事業開発」）と比べて、東海・北陸地域では、1位「人材強化」2位「収益性向上」3位「新製品・新サービス・新事業開発」となっており、1位と2位が逆転している。また、「人材強化」の値が、全国に比べて10ポイント以上高くなっている。

現在重視している経営課題（地域）



将来重視する経営課題（地域）



(3つまで回答)

⑤ 関西地域

「現在の課題」

調査結果の概要

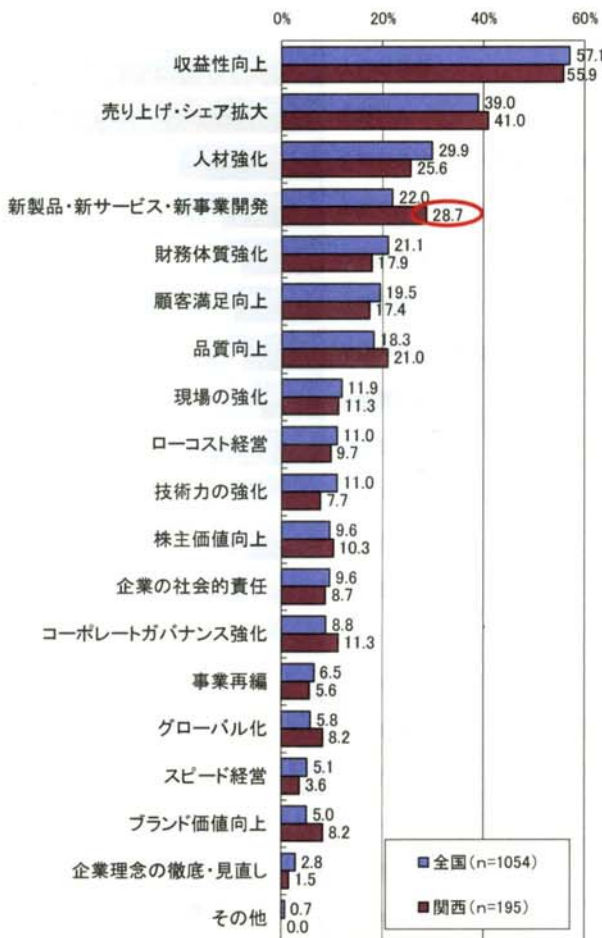
全国（1位「収益性向上」2位「売り上げ・シェア拡大」3位「人材強化」）と比べて、関西地域では、1位「収益性向上」2位「売り上げ・シェア拡大」3位「新製品・新サービス・新事業開発」の順となっており、特に、「新製品・新サービス・新事業開発」については、全国よりも値が高い。

「将来の課題」

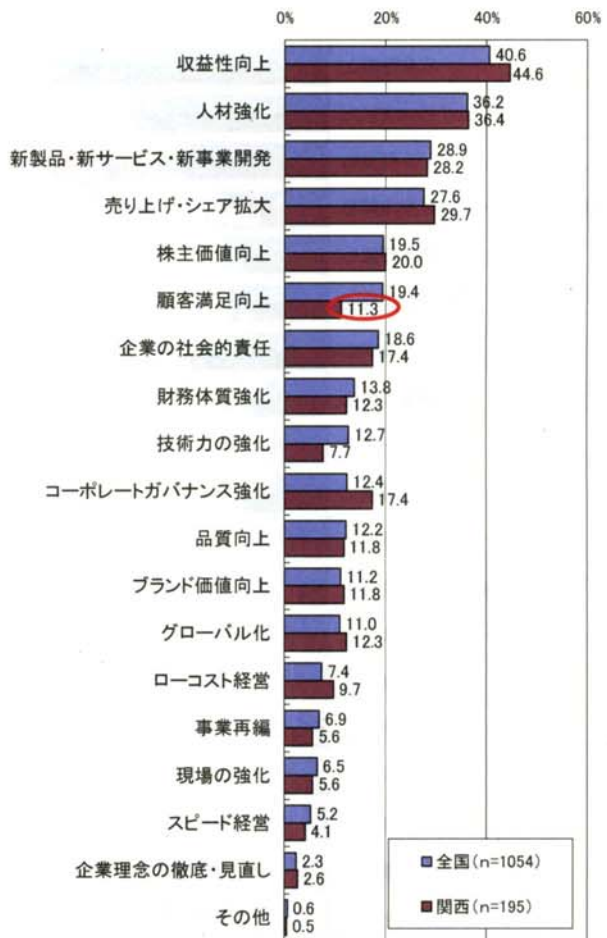
調査結果の概要

全国（1位「収益性向上」2位「人材強化」3位「新製品・新サービス・新事業開発」）と比べて、関西地域では、1位「人材強化」2位「収益性向上」3位「売り上げ・シェア拡大」となっている。また、「顧客満足向上」については、全国よりもやや値が低い。

現在重視している経営課題（地域）



将来重視する経営課題（地域）



(3つまで回答)

⑥中国・四国地域

「現在の課題」

調査結果の概要

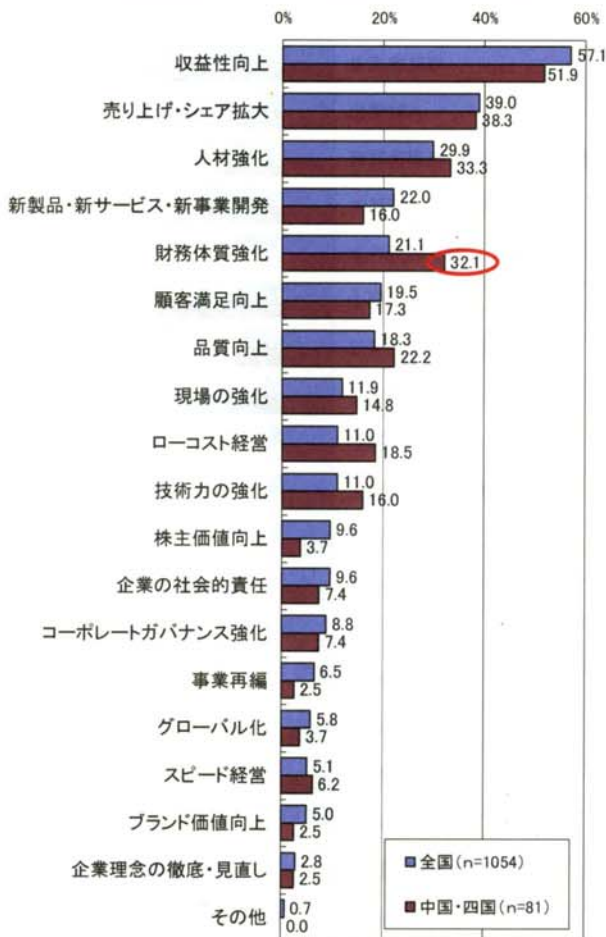
中国・四国地域は、全国と同様に、1位「収益性向上」2位「売り上げ・シェア拡大」3位「人材強化」の順となっている。「財務体質強化」については、全国よりも10ポイント以上値が大きくなっている。

「将来の課題」

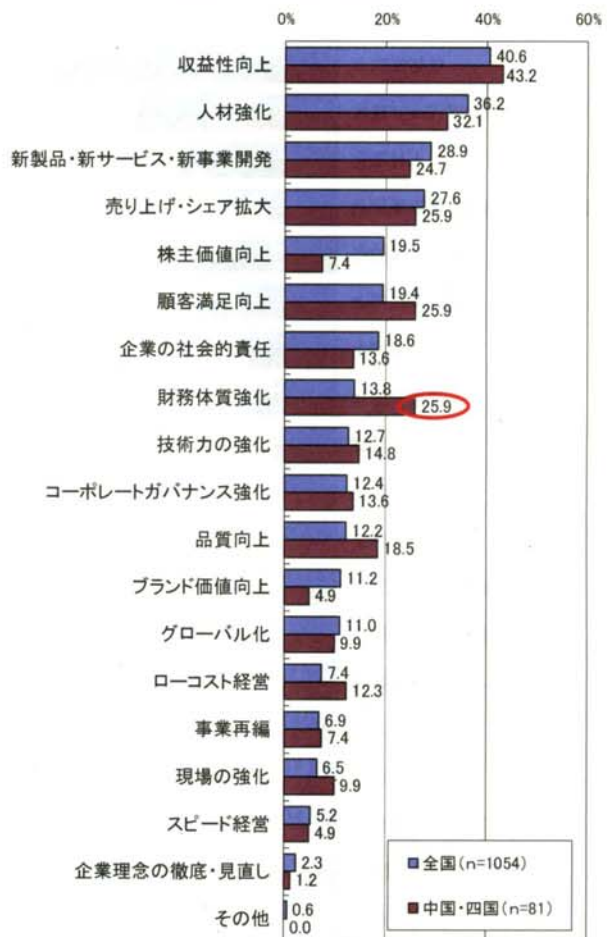
調査結果の概要

全国（1位「収益性向上」2位「人材強化」3位「新製品・新サービス・新事業開発」）と比べて、中国・四国地域では、1位「収益性向上」2位「人材強化」3位「売り上げ・シェア拡大」「顧客満足向上」「財務体質強化」となっており、「財務体質強化」については、全国よりも10ポイント以上値が高くなっている。

現在重視している経営課題（地域）



将来重視する経営課題（地域）



(3つまで回答)

⑦九州・沖縄地域

「現在の課題」

調査結果の概要

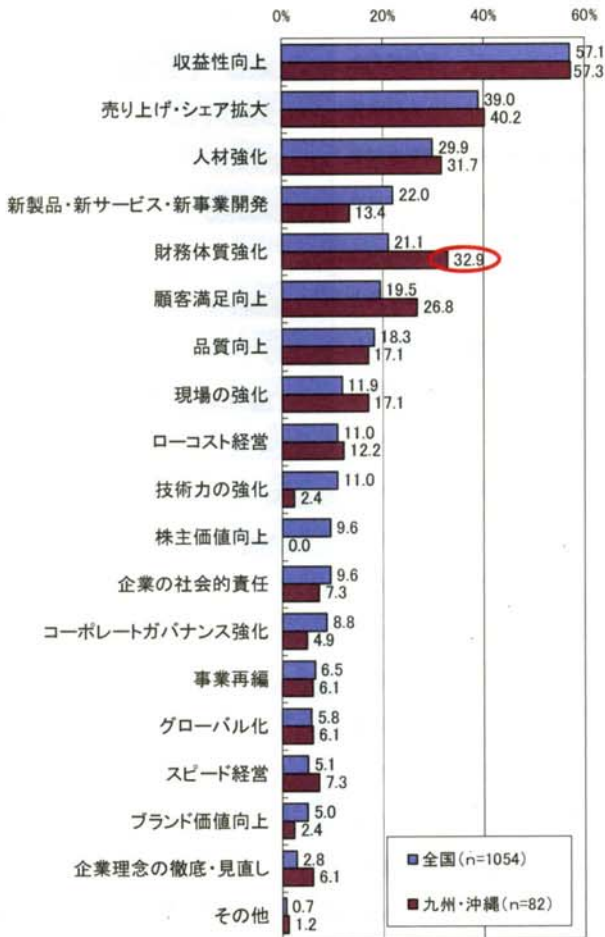
全国（1位「収益性向上」2位「売り上げ・シェア拡大」3位「人材強化」）と比べて、九州・沖縄地域では、1位「収益性向上」2位「売り上げ・シェア拡大」3位「財務体質強化」の順となっており、「財務体質強化」については、全国よりも10ポイント以上値が大きくなっている。

「将来の課題」

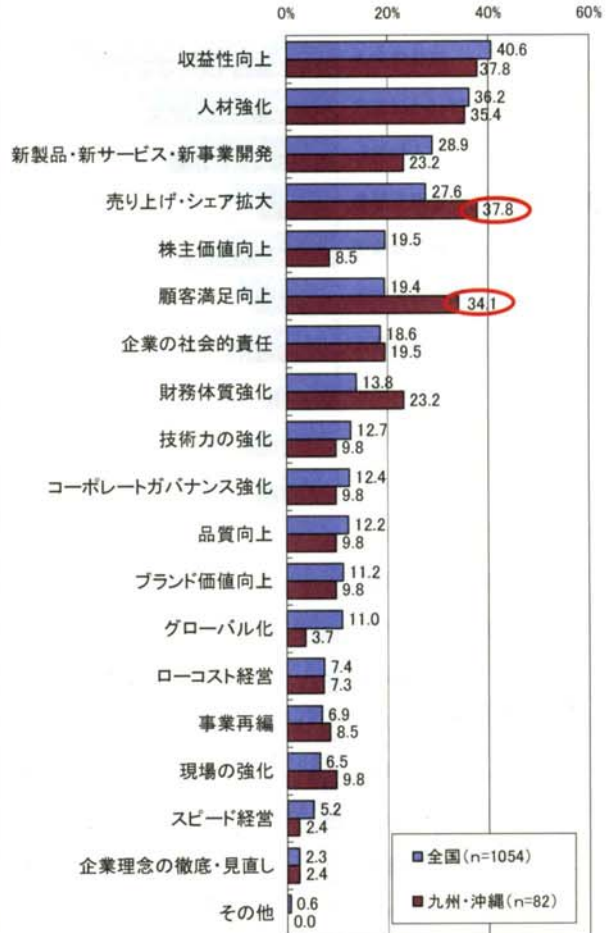
調査結果の概要

全国（1位「収益性向上」2位「人材強化」3位「新製品・新サービス・新事業開発」）と比べて、九州・沖縄地域では、1位「収益性向上」「売り上げ・シェア拡大」2位「人材強化」3位「顧客満足向上」となっており、「売り上げ・シェア拡大」と「顧客満足向上」については、全国よりも10ポイント以上値が高くなっている。

現在重視している経営課題（地域）



将来重視する経営課題（地域）



(3つまで回答)

■アンケート調査票

■アドバイザー名簿

『日本企業の経営課題 2005』

— 第 27 回 当面する企業経営課題に関する調査 —

1. 本調査は、会社代表者の方宛に発送しております。ご本人による記入を希望しますが、代理記入の場合は会社を代表するお立場で、ご回答ください。

2. ご回答は、2005年6月時点でご記入ください。

3. ご回答は、以下の方法の、いずれかにてお願いいたします。

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

2) インターネットでのご回答
<http://www.jma.or.jp/keikakusin/kk> にアクセスいただきご記入のうえ電子メール: kadai@jma.or.jp にご送信ください。

4. ご回答は、当てはまる番号に○をつけるか、口の中に数字をご記入ください。「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じまない質問、回答しにくい質問は空欄のままでも結構です。

6. 2005年7月5日(火)までにご投函もしくはご返信ください。

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おりますが、個人名および会社名を公表することはありません。

8. 本調査において取得したご回答者の個人情報、内容確認や本調査結果の送付および本調査報告会の案内などを行うために必要な範囲内で利用させていただきます。詳細は小会のプライバシーポリシー (<http://www.jma.or.jp/privacy>) をご覧ください。

● 本調査のお問い合わせ先

(社)日本能率協会 経営研究所 「経営課題調査担当」

〒105-8522 東京都港区芝公園 3-1-22

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

電子メール: kadai@jma.or.jp

2005年6月

 社団法人日本能率協会

★以下のすべての質問に対しては、連続計算を行っている企業は連続ベースで、単独決算のみ行っている企業は単独ベースでご回答ください。

貴社の概要についてお伺いします

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. 近畿
6. 中国・四国
7. 九州・沖縄

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

1. 農林・水産・鉱業
2. 食品製造
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. 輸送サービス (陸運・海運・空運)
21. 倉庫・運輸
22. ソフト開発・情報サービス
23. 通信サービス
24. 出版・放送・報道
25. 公共サービス (電気・ガス・水道)
26. 宿泊・飲食サービス
27. その他サービス ()

F 3. 貴社の 2004 年度売上高で当てはまる番号 1 つに ○印をつけてください。

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

F 4. 貴社の正社員数で当てはまる番号1つに○印をつけてください。

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

F 5. 貴社の3年前と比較した2004年度の決算について、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	営業利益	従業員数*2
1. 増加	1. 増加	1. 増加
2. 横ばい	2. 横ばい	2. 横ばい
3. 減少	3. 減少	3. 減少

* 1 増加：1%以上の増加 横ばい：1%未満の増減 減少：1%以上の減少 (F6、F7も同様)
* 2 非正社員を含む (F6も同様)

F 6. 貴社の2004年度の決算と比較した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	営業利益	従業員数
1. 増加	1. 増加	1. 増加
2. 横ばい	2. 横ばい	2. 横ばい
3. 減少	3. 減少	3. 減少

F 7. 貴社の2005年度の設備投資および研究開発投資の合計額は、2004年度と比較して増加する予定ですか、減少する予定ですか。当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 増加
2. 減少
3. 横ばい

F 8. 貴社の2004年度のフリーキャッシュフロー*は「プラス」でしたか、「マイナス」でしたか。当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. プラス
2. マイナス
3. 均衡している
4. 不明

* フリーキャッシュフロー＝営業利益×(1－税率)＋減価償却費－(正味運転資金の増減額＋設備投資額)

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(2008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. 売り上げ・シェア拡大 11. 現場の強化 (安全、技能伝承など)
2. 財務体質強化 12. ローコスト経営
3. 収益性向上 13. ブランド価値向上
4. 株主価値向上 14. 人材強化 (採用・育成・多様化)
5. コーポレートガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメントを含む)
15. 顧客満足向上
6. 企業の社会的責任 (CSR) (コンプライアンス・環境などを含む)
16. 企業理念の徹底・見直し
7. スピード経営 17. グローバル化 (グローバル経営)
8. 品質向上 (サービス・商品) 18. 技術力の強化
9. 新製品・新サービス・新事業開発 19. その他 (現在・将来)
10. 事業再編 (リストラ・M&Aなど)

	1位	2位	3位
現在の経営課題			
将来の経営課題 (2008年頃)			

問2 貴社の2005年度の投資ならびに利益処分についてお伺いします。次の項目から投資ならびに利益処分の対象として優先順位の高い3つを選んで、番号に○印をつけてください。

1. 生産能力の増強
2. 新事業開発
3. 研究・開発力の強化
4. 合理化・省力化投資
5. 有利子負債の削減
6. 増配・自社株買いなど
7. 事業再編 (M&Aを含む)
8. 販路拡大 (海外を含む)
9. 人材投資 (採用・育成・賞金など)
10. 環境・安全対策
11. IT関連投資
12. 不動産・金融資産投資
13. その他 ()

★以下、これからの経営の指針となる新しい経営指標のあり方についてお伺いします。

問3 貴社として、これまでの数年間で、新たに採用した経営指標はありますか。最も当てはまる番号を1つ選んで○印をつけてください。(EVAやROAなど財務系の指標のみでなく、環境指標などの非財務系指標も含む)

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

問4 問3で1または2と答えた方にお伺いします。その動機やねらいは以下のどれですか。当てはまる番号すべてに○印をつけてください。

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

問5 問3で1または2と答えた方にお伺いします。新たに採用した(採用予定の)指標はどのような性質のもですか。それぞれ当てはまる番号すべてに○印をつけてください。また、その中で最も重視する番号1つに○印をつけてください。

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

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9 ミドルマネジャーの能力開発における取り組みについて、それぞれ最も当てはまる番号を1つ選んで○印をつけてください。

問9-1 ミドルマネジャー全員を対象とした社内管理者研修は、

- 10年ほど前にくらべて
 1. より強化した
 2. 同程度
 3. 実施度合いは低下した
 4. 以前も今も実施していない
- 今後の取り組みとして
 1. 現在より強化したい
 2. 現状程度
 3. 実施度合いを引き下げたい
 4. 今後実施する予定はない

問9-2 一部の幹部候補のミドルマネジャーを対象とした社内選抜研修は、

- 10年ほど前にくらべて
 1. より強化した
 2. 同程度
 3. 実施度合いは低下した
 4. 以前も今も実施していない
- 今後の取り組みとして
 1. 現在より強化したい
 2. 現状程度
 3. 実施度合いを引き下げたい
 4. 今後実施する予定はない

問10 貴社におけるミドルマネジャーのOJTを通じた部下育成は、10年ほど前と比べて機能していますか。最も当てはまる番号を1つ選んで○印をつけてください。

- 1. 機能している
- 2. 同程度
- 3. あまり機能していない

問11 問10で、3と答えた方にお伺いします。OJTがあまり機能しなくなった理由について、当てはまる番号を3つ選んで○印をつけてください。

- 1. ミドルマネジャーの基本的な育成能力が低下している
- 2. 部下育成のための時間が不足している
- 3. ミドルマネジャーに対する、企業のOJT支援策が環境変化に対応できていない
- 4. 必要な知識・スキルが高度化したため、上司と部下で一部能力が逆転している
- 5. ミドルマネジャーが部下育成よりも短期的な目標達成を重視している
- 6. OJT教育への注力が人事考課上、十分に評価されていない
- 7. 部下側がOJTによる教育を敬遠する
- 8. 雇用形態が多様化し、OJTを実施しにくくなってきている
- 9. その他 ()

問12 貴社の業種は、次の分類のなかでどれに該当しますか。最も当てはまる番号を1つ選んで○印をつけてください。

- 1. 一般消費財の製造業
- 2. 耐久消費財の製造業
- 3. 生産財（中間財を含む）の製造業
- 4. 一般消費者を対象にした非製造業
- 5. 官公庁・企業（事業所）など法人を対象にした非製造業
- 6. その他 ()

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、番号に○印をつけてください。

- 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. 営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇
- 6. コーポレート・ブランド戦略の推進
- 7. プロダクト・ブランド戦略の推進
- 8. 販売チャネルの開拓・営業拠点の再編成
- 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（双方向）コミュニケーションの強化
- 12. 広告・販売促進策の強化・改革
- 13. 外部との連携・アウトソーシング強化
- 14. その他 ()

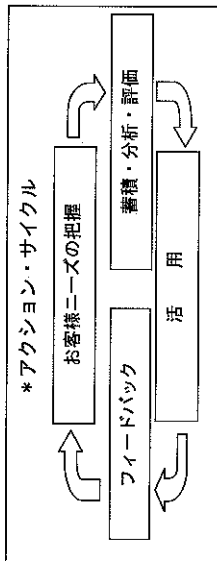
★貴社の「お客様ニーズの情報収集とその活用」についてお伺いします。

問 1 4 貴社が「お客様ニーズの情報収集」として最も重視している目的として当てはまる番号を1つ選んで○印をつけてください。

1. 新事業・新製品・新サービスの開発のため
2. 現事業・現製品・現サービスの売上・収益力向上のため
3. 現事業・現製品・現サービスの品質向上（クレーム・苦情等の削減対策）のため
4. お客様の潜在的ニーズの探索（お客様ニーズの先取り）のため
5. 業務プロセスの効率化・合理化のため
6. その他（ ）

問 1 5 貴社におけるお客様ニーズの情報収集以後のアクション・サイクル*の現状を評価すると、次のどれに該当しますか。最も当てはまる番号を1つ選んで○印をつけてください。

1. 活用の成果ならびにサイクルのスピードともほぼ満足できる
2. 活用の成果はほぼ満足できるが、スピードが遅い
3. スピードは速いが、活用の成果は満足できない状態にない
4. 活用の成果ならびにスピードとも満足できない状態にない
5. 下記のようなアクション・サイクルは構築できていない



問 1 6 上記のアクション・サイクルに関して、貴社では、業務目標または目標水準等が設定されていますか。最も当てはまる番号を1つ選んで○印をつけてください。

1. 各サイクルの段階ごとに、ほぼ設定されている
2. 一部の段階では、設定されている
3. 設定されていない

問 1 7 「お客様ニーズの情報収集とその活用」に関連して「お客様ニーズの先取り」が考えられます。貴社における「お客様ニーズの先取り」として取り組んでいる方法（手段）のなかで重視している項目を3つ選んで番号に○印をつけてください。

1. 主要顧客への密着度の向上
2. アンテナ・ショップの活用
3. 先進的顧客（生活者）の研究・調査
4. グループ・インタビューまたはフォーカス・インタビューの実施
5. ユーザビリティ（使い勝手に関する）調査
6. 先行モデルのパイロット調査
7. 高感度人材の確保または育成による情報収集力の向上
8. 自社の強み・特長の積極的PRに対する潜在顧客の反応
9. 顧客との直接（双方向）コミュニケーションの強化（電話、FAX、ブログ・チャットなどインターネットの活用などを含む）
10. データマイニングによるニーズ探索
11. その他（ ）
12. 当社は実施していない

問 1 8 「お客様ニーズの情報収集とその活用」に関連して、「個人情報保護法」への対応状況についてお伺いします。貴社における具体的な取り組み状況をどのように評価しますか。最も当てはまる番号を1つ選んで○印をつけてください。

1. プライバシーマーク、トラストe*、ISMS（情報セキュリティマネジメントシステム）などの認証を取得し、ほぼ十分な状況にある
2. 現在上記のような認証を取得するために準備・実行中である
3. 現在のところ上記のような認証取得の予定はないが、ほぼ十分な状況にある
（例：金融関係など認定個人情報保護団体に加盟している）
4. 上記のような認証を取得または認定団体に加盟しているが、まだ不十分な状況にある
5. 上記のような認証取得等の準備はできておらず、まだ不十分な状況にある
6. 当社の事業は「個人情報保護法」の対象ではなく、特に取り組んではいない
7. その他（ ）

*インターネット上の個人情報保護体制を認証する制度

貴社の生産領域の課題についてお伺いします

問19 今年度の貴社の生産領域における重点方針として想定されるテーマについてお伺いします。
以下の4つの項目について、優先度の高い順に数字(1~4)をご記入ください。

課題	品質向上	原価低減	納期短縮	環境・安全対策
順位				

問20 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. 人材育成・意識改革の徹底
2. 設備効率向上に関する運動の活性化
3. 資材調達機能の向上(開発購買・グローバル調達など)
4. 需要の変動に対応した生産システムのフレキシブル化
5. エンジニアリングチェーン(開発—設計—生産準備—生産)の短縮
6. サプライチェーン(調達—生産—流通販売)の短縮
7. 生産機能の外部委託化(アウトソーシング化)
8. 派遣社員や期間工等の積極的活用
9. 品質・環境などマネジメントシステム(例:ISO)のレベル向上
10. 技術・技能の伝承
11. 効果的な生産方式の導入・定着(JIT、セル生産など)
12. グローバルでの生産拠点の最適化
13. 国内工場の競争力強化(ブラックボックス化を含む)
14. 生産技術力の向上(設備開発力、自動化、IT化など)
15. その他()

問21 貴社の国内外の生産動向(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を1つ選んで○印をつけてください。

■3年前と比べた、現在の国内外生産の状況

国内生産	国外生産
1. 増加傾向	1. 増加傾向
2. 変わらない	2. 変わらない
3. 減少傾向	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(原込み)

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

問22 2007年問題(団塊の世代がいっせいに退職する問題)による影響が産業界で不安視されていますが、貴社の製造部門では、どのようなことが懸念事項と考えていますか。特に重要と思われる項目を3つ選んで○印をつけてください。

1. 不十分な技術・技能の伝承
2. 熟練労働者の不足
3. プロジェクト推進者の不足
4. 若手社員の育成・指導担当者の不足
5. 生産トラブル・情報システムトラブルへの対応力の低下
6. 製品品質・業務品質の低下
7. 安全対策の空洞化・災害の多発
8. 生産性・能率の低下
9. 特に懸念事項はない
10. その他()

貴社の研究・開発領域の課題についてお伺いします

問23 貴社の製造部門における安全対策の取り組みについてお伺いします。以下のすべての安全対策について、その実施状況はどのようになっていますか。最も当てはまる番号を1つ選んで○印をつけてください。

また、現時点における重視度の高い安全対策を3つ選んで番号に○印をつけてください。

番号	安全対策	実施状況		
		十分	やや不十分	不十分
1.	安全を重視した経営方針の施策と浸透	1	2	3
2.	全社的な防災対策・危機管理体制構築	1	2	3
3.	労働安全衛生マネジメントシステムの構築と運用	1	2	3
4.	安全管理者の適正な配置	1	2	3
5.	マニュアルの整備、社内ルールの徹底	1	2	3
6.	地震等、大規模自然災害への対応	1	2	3
7.	事故・災害発生後の事業継続計画 (BCP) の策定	1	2	3
8.	ヒューマンエラー防止対策	1	2	3
9.	全社員の安全意識徹底	1	2	3
10.	安全対策の形骸化・マンネリ化防止	1	2	3
11.	安全技能・技術の伝承	1	2	3
12.	各階層の社員と協力会社の安全教育の徹底	1	2	3
13.	設備のリスクアセスメント導入	1	2	3
14.	事故情報、未然回避情報の共有化	1	2	3
15.	その他 ()	1	2	3

問24 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絡化
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・開発部門の人事制度・組織改革 (研究・開発担当者の評価も含む)
7. 研究・開発成果の製品化・事業化率の向上
8. 研究・開発成果 (特許など) 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・開発部門のプロフィットセンター化
11. 技術のデファクト・スタンダード化
12. 研究・開発分野におけるITの積極活用
13. 研究・開発機能の海外展開
14. 研究・開発部門の人材獲得と育成 (開発プロジェクトリーダーなど)
15. ナレッジ・マネジメントの構築と強化
16. その他 ()

★以下、研究・開発 (R&D) の投資についてお伺いします。

問25 貴社の2004年度のR&D投資額*の対売上比率は以下のどれに当てはまりますか。最も当てはまる番号を1つ選んで○印をつけてください。

1. 0 ~ 2%未満
2. 2 ~ 4%未満
3. 4 ~ 6%未満
4. 6 ~ 8%未満
5. 8 ~ 10%未満
6. 10 ~ 12%未満
7. 12%以上

*R&D投資額には、下記のようなものが該当します。

- ・R&Dに關わる原材料費、人件費
- ・委託研究費
- ・関連する経費

(R&D関連施設・設備機器等の原価償却費、外注加工費、水道光熱費、旅費交通費、福利厚生費など)

問26 「対売上高R&D費比率」のほかに、R&D投資額を決める際に参考に参考にする指標はありますか。当てはまる番号を1つ選んで○印をつけてください。

1. 前期のR&D費との増減
2. 研究費と開発費のバランス
3. 対営業利益R&D費比率
4. 対付加価値R&D費比率
5. R&D担当者1人当たりR&D費
6. 全従業員数に対するR&D担当者数の比率
7. その他 ()

問27 貴社の各年度のR&D投資額決定の根拠はなんですか。重視する番号を3つ選んで○印をつけてください。

1. 競合他社の動向
2. 業界平均
3. 事業部門の要求の積み上げ
4. 研究・開発部門の要求
5. 研究者の人数から精算
6. 経営方針からブレークダウンした結果
7. 研究・開発戦略からブレークダウンした結果
8. 長期間にわたる慣例
9. その他 ()

問28 研究・開発の成果評価に対する貴社の基本的な姿勢についてお伺いします。最も当てはまる番号を1つ選んで○印をつけてください。

1. 納得性の高い成果評価を行っており、実績管理や戦略策定に有効に活用している
2. 納得性の高い成果評価は難しいが、各種の指標を駆使してより正確な測定に努めている
3. 納得性の高い成果評価は困難と認識しており、各種の指標は参考程度に活用している
4. 納得性の高い成果評価は困難と認識しており、成果指標はほとんど使用していない
5. その他 ()

★以下、海外における研究・開発活動についてお伺いします。

問29 海外の研究・開発拠点の有無についてお伺いします。当てはまる番号を1つ選んで○印をつけてください。

1. ある
2. ない：ただし数年以内に設置予定
3. ない：国内にはあるが海外にはなく、設置予定もない
4. ない：国内にも海外にもなく、設置予定もない

問30 問29で1または2と回答された方にお伺いします。海外の研究・開発拠点のある(設置予定を含む)地域についてお伺いします。当てはまる番号すべてに○印をつけてください。

1. 北米
2. 欧州
3. 中国
4. 中国以外のアジア
5. その他

問31 問29で1または2と回答された方にお伺いします。当面、海外で最も強化したい地域はどこですか。当てはまる番号を1つ選んで○印をつけてください。

1. 北米
2. 欧州
3. 中国
4. 中国以外のアジア
5. その他

問32 中国の研究・開発力について、どのように評価しますか。最も当てはまる番号を1つ選んで○印をつけてください。

1. 現在も脅威であり、2010年ごろにはさらに脅威となる可能性が高い
2. 現在は脅威ではないが、2010年ごろには脅威となる可能性が高い
3. 現在は脅威ではなく、2010年ごろも脅威になる可能性は低い
4. 現在は脅威であるが、2010年ごろには脅威でなくなる可能性が高い

問33 中国の研究機関や研究・開発人材について、どのように評価しますか。当てはまる番号すべてに○印をつけてください。

1. 中国の大学や研究機関は、有力な提携相手として魅力を感じている
2. 中国企業は、共同開発の有力な提携相手として魅力を感じている
3. 優秀な研究者・開発人材の宝庫として、中国に魅力を感じている
4. 自社の事業分野に関する限り、中国の人材に特別の魅力は感じていない
5. 知財や情報管理面で懸念事項が多く、研究・開発拠点の設置および現地人材の活用については慎重に考えたい
6. 知財や情報管理面で懸念事項は多いが、研究・開発拠点の設置および現地人材の活用は積極的に推し進めたい

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
板倉 伸二	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
辻田 清	旭化成株式会社	執行役員 人財・労務部長
島崎 孝二	味の素株式会社	理事 生産戦略部長
細田 進	株式会社アスカム	代表取締役社長
萩 謙二	アステラス製薬株式会社	営業本部 営業戦略部 課長
田中 光洋	池田糖化工業株式会社	取締役 人事管理部
根本 徹	石川島播磨重工業株式会社	航空宇宙事業本部 生産センター 田無工場 工場長
川野辺 浩司	株式会社伊勢丹	経営企画部 総合企画担当 企画1部長
水野 治幸	株式会社INAX	マーケティング戦略室 室長
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
須藤 章二	株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ九州	経営企画部長
西垣内 俊治	株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ中国	代表取締役副社長
深澤 勝義	花王株式会社	パーソナルケア 第1事業本部ヘアケア ブランドマネジャー
門馬 卓	鹿島建設株式会社	執行役員 企画本部 総合企画室長
島 洋一	株式会社カネカ	常務取締役 人事部長
彌園 豊一	関西電力株式会社	企画室 経営管理グループ チーフマネジャー
山本 忠司	京セラ株式会社	事業戦略本部 戦略企画部長
益本 康男	株式会社クボタ	常務取締役 産業インフラ事業本部 製造統括本部長
松下 秀明	グローリー工業株式会社	取締役 生産統括部長
宮本 紜	塩野義製薬株式会社	代表取締役副社長
萩原 潔	住友スリーエム株式会社	シックスシグマ イニシアティブ DFSS MBB
尾形 俊昭	セイコーエプソン株式会社	経営戦略室 経営企画部 主査
笠原 正昭	西部電気工業株式会社	代表取締役社長
坂本 弘光	株式会社竹中工務店	企画室 企画副部長
森田 義一	帝人株式会社	常務執行役員 兼 CHO
延原 和良	株式会社電通	上席常務執行役員 人材開発局長
金澤 秀俊	株式会社東芝	技術企画室 参事
三浦 秀巳	株式会社東芝	生産企画部 部長
鷺坂 正	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	取締役 人財部長
高橋 明広	東北リコー株式会社	執行役員
藤井 英嗣	東洋エンジニアリング株式会社	執行役員 技術ビジネス本部長
近政 義男	トーヨーエイテック株式会社	企画室 ビジネスインキュベーション室 取締役
門川 厚文	株式会社戸上電機製作所	取締役 技術本部長

氏名	会社名	所属役職
広村 俊悟	凸版印刷株式会社	広報本部 本部長
市川 忍	トヨタ車体株式会社	執行役員
伊藤 秀生	名古屋鉄道株式会社	経営企画部長
児玉 照三	西川ゴム工業株式会社	常務取締役 管理本部長
斉藤 淳	日産自動車株式会社	九州工場 総務部長
大隅 裕之	日産自動車株式会社	商品企画本部 商品戦略室 地域別商品戦略グループ 主管
町田 尚	日本精工株式会社	取締役 代表執行役専務
鈴木 靖浩	日本テトラパック株式会社	取締役 マーケティング・コミュニケーション・環境担当
石川 裕子	ノバルティスファーマー株式会社	常務取締役 人事コミュニケーション本部長
高林 恒広	株式会社日立製作所	情報・通信グループ 事業戦略本部 担当本部長
岡 敏幸	株式会社日立東日本ソリューションズ	理事 技術本部長
寺嶋 正彦	不二製油株式会社	常務取締役 人事総務本部長 兼 人事部長 兼 熊取研修所長
中村 隆	富士通株式会社	経営執行役
松林 正一郎	物産キャリアパートナーズ株式会社	代表取締役社長
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
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
石川 洋三	松下電器産業株式会社	政策調査グループ 先端情報チーム リーダー
池内 稔	松下電工株式会社	執行役員 人事部長
西尾 弘樹	株式会社三井住友銀行	常務執行役員
浦田 尚男	三菱化学株式会社	科学技術戦略室 部長
睦月 清志	株式会社モルテン	取締役 人事・労務・総務部長
油井 要	株式会社ヤクルト本社	企画室 参事
曾禰 寛純	株式会社山武	執行役員 経営企画部 部長
井上 健一郎	リプライス株式会社	取締役 営業部長

JMA Special Report No.56

「日本企業の経営課題2005」

—第27回 当面する企業経営課題に関する調査—

2005年11月

発行者 社団法人日本能率協会 経営研究所

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22

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

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

無断複製転載を禁ず

001-100-100-100

