

第37回 当面する企業経営課題に関する調査

日本企業の経営課題2016

2016年12月

ごあいさつ

日本能率協会では、企業が抱える経営課題を明らかにし、これからの経営指針となるテーマや施策の方向性を明確にすることを目的として、1979年から、経営者の方々を対象に、企業経営課題に関する調査を実施しています。今年度は第37回として2016年9月に実施し、211社からご回答をいただきました。

今年度の調査では、特に、例年お聞きしている経営全般に関する課題認識に加えて、AIやビッグデータ等の新しい技術に対する取り組み状況や、新事業・イノベーションに関する課題、人材マネジメントに関する課題など、現在ならびに今後の経営にとって重要と思われるトピックスを取り上げて、調査を実施いたしました。

調査結果については個々の設問ごとに分析を行っていますが、共通して大きな課題として浮かび上がってきたことは、経営戦略や事業計画の実行を担う「人材」の獲得・育成・活用をどうするかということではないかと思えます。

人材の不足感が高まる中で、事業を展開していくために必要な人材をいかに確保していくか。これからの経営を担う人材の育成や、変革を実行するミドルマネジャー等の育成はもちろんのこと、その前提となる経営戦略と人事施策の連動の強化、あるいは、社員が活躍しやすい職場環境を整備するための働き方改革を進めていくことが、今後の日本企業の競争力を高めていくうえで不可欠となるのではないのでしょうか。

もう一つ、今回の調査では、イノベーションと組織風土の関係から観点から分析を行いました。その結果、日本能率協会が提唱している「KAIKKA」、すなわち、個の成長・組織の活性化・組織の社会性の同時実現を進める経営・組織づくりの考え方にそった組織風土の特長が、イノベーションの成果と関係しているということを確認することができました。この点については、引き続き、調査・研究を重ね、掘り下げてまいりたいと考えています。

本報告書をご高覧いただき、今後の経営を考えるうえでのご参考としていただけましたら幸甚でございます。最後に、ご多忙の中、今回の調査研究にご協力をいただいたご回答者の皆様に、紙面を借りて、心より厚くお礼申しあげます。

2016年12月

一般社団法人日本能率協会

< 目 次 >

I. 調査概要	4
II. 回答企業の概要	5
III. 調査結果の主要ポイント	7
1. 現在の経営課題、「収益性向上」が第1位に	8
2. イノベーションの成果が出ていない企業が4割 ～『KAIKA』度の高い組織がイノベーションで成果	10
3. 高まる人材の不足感 ～ 経営と人事・人材育成の連動に課題	12
4. 求められる変革型ミドルマネジャーの育成	14
5. 経営者育成には意図的な取組が必要	16
6. 「女性活躍推進」「働き方改革」への意識高まる	17
7. 今後、重視する海外事業展開先のトップは「中国」	18
8. AI・ビッグデータ・IoTの事業への活用は、まだ様子見?	20
9. 事業継続計画(BCP)の策定が広がるものの、実行体制には課題	21
IV. 調査結果の詳細	23
1. 経営全般に関する課題認識	24
1-1 現在ならびに将来の経営課題	24
1-2 組織・人事領域の課題	28
1-3 営業・マーケティング領域の課題	30
1-4 研究・開発領域の課題	32
1-5 生産領域の課題	34
1-6 購買調達領域の課題	36
2. AI・ビッグデータ・IoT等による「第4次産業革命」に関する課題認識	38
2-1 事業への活用状況について	38
2-2 事業への具体的な活用方法について	39
2-3 事業に活用するうえで不安に感じる点	40
2-4 人材の確保状況	40
3. 新事業開発・イノベーションに関する課題認識	41
3-1 イノベーションの成果状況について	41
3-2 新事業開発の方針について	42
3-3 新事業開発の段階ごとの課題状況について	44
3-4 オープン・イノベーションの取組状況について	45
3-5 新事業開発促進のための施策について	46

4.	経営のグローバル化、海外事業展開に関する課題認識	47
4-1	重視する海外事業展開先	47
4-2	海外展開をするうえで必要なサポート	48
4-3	海外展開に必要な情報の入手先	49
4-4	新興市場向けの商品・サービス開発の取組について	50
4-5	T P P協定締結の事業への影響について	50
4-6	訪日外国人観光客によるインバウンド需要について	51
5.	リスクマネジメントに関する課題認識	52
5-1	事業継続上、重視しているリスク要因	52
5-2	事業継続計画（BCP）の取組状況	53
6.	人材マネジメント、人材育成に関する課題認識	54
6-1	事業展開に必要な人材の充足度	54
6-2	次世代経営人材育成の取組状況について	55
6-3	人事戦略と経営戦略・事業計画の連動について	56
6-4	人材開発部門の期待貢献度について	57
6-5	能力やスキル要件の明確化・見える化について	58
6-6	O J Tの機能状況について	59
6-7	社員の自律的なキャリア形成への取組について	60
6-8	目標管理制度の成果について	61
6-9	組織風土の状況について	62
6-10	ミドルマネジャーに求められる役割・要件について	64
6-11	ミドルマネジャーを対象とした研修の実施状況について	65
6-12	女性活躍推進への取組状況について	66
6-13	外国人社員の採用状況について	67

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、日本能率協会の法人会員をはじめとする企業等の経営活動に資するとともに、あわせて日本能率協会の今後の事業活動の参考とすることを目的に実施した。

2. 調査時期

2016年9月1日～9月20日

3. 調査の対象

日本能率協会の法人会員ならびに評議員会社から抽出した計1,256社の経営者

4. 調査方法

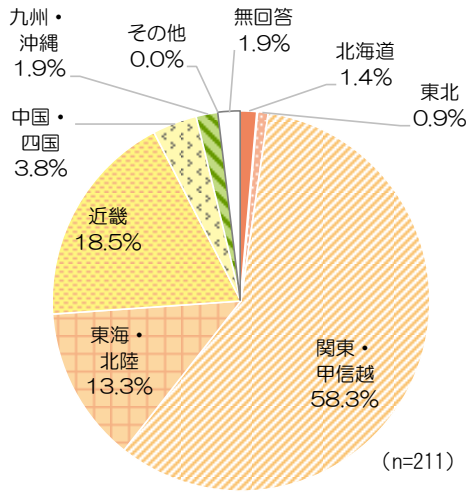
郵送調査法（質問票を郵送し、郵送およびインターネットにより回答）

5. 配布数と回答数

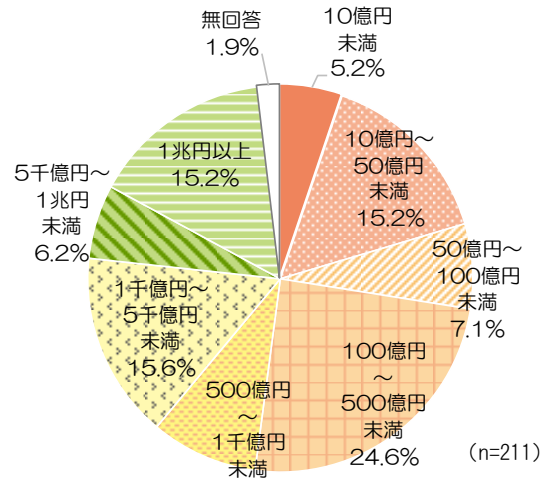
調査票配布数1,256件に対し、回答数211件（回答率16.8%）

II. 回答企業の概要

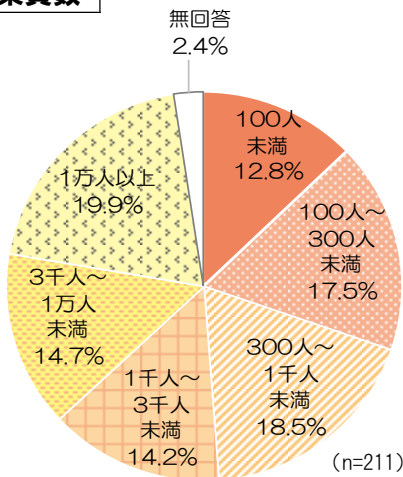
1. 本社所在地



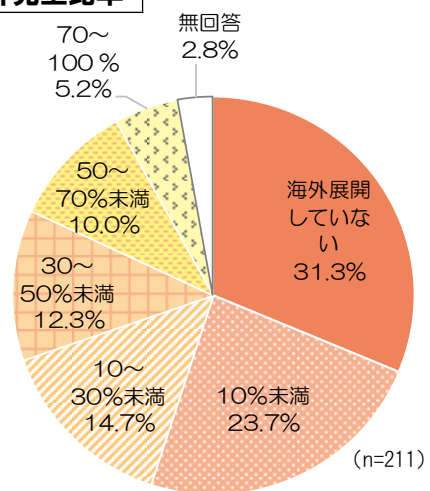
2. 2015 年度売上高



3. 従業員数



4. 海外売上比率



5. 業種

業種分類			業種分類		
	%	回答数		%	回答数
製造	50.7	107	非製造業	47.0	99
製造・素材系	12.2	26	小売・卸・商社	8.1	17
3 繊維	1.4	3	15 小売	1.9	4
4 パルプ・紙・紙加工	0.0	0	16 商社・卸売	6.2	13
5 化学	4.7	10	建設・不動産	10.5	22
7 石油・石炭	1.4	3	18 不動産	2.4	5
8 ゴム・窯業・土石	1.4	3	19 土木・建設・建築	8.1	17
9 鉄鋼・非鉄・金属	3.3	7	倉庫・運輸	3.8	8
製造・組立系	27.1	57	20 輸送サービス（陸運・海運・空運）	3.8	8
10 一般機械	5.7	12	21 倉庫・埠頭	0.0	0
11 精密機器	1.9	4	情報・通信	8.0	17
12 電気・電子機器	11.4	24	22 ソフト開発・情報サービス	7.1	15
13 輸送用機器	8.1	17	23 通信サービス	0.9	2
製造・その他	11.4	24	宿泊・飲食	2.4	5
2 食料品	3.3	7	26 宿泊・飲食・給食サービス	2.4	5
6 医薬品	1.9	4	金融・保健	1.9	4
14 その他製造	6.2	13	17 金融・保険	1.9	4
			その他	12.3	26
			24 出版・放送・報道	1.4	3
			25 公共サービス（電気・ガス・水道）	0.5	1
			27 保健・医療・福祉サービス	0.0	0
			28 人材・教育関連サービス	0.9	2
			29 警備・ビル・設備等のメンテナンス	0.0	0
			30 広告・宣伝・ディスプレイ	2.4	5
			31 その他サービス	6.2	13
			1 農林・水産・鉱業	0.9	2
			無回答	2.4	5
			合計	100.0	211

Ⅲ. 調査結果の主要ポイント

1. 現在の経営課題、「収益性向上」が第1位に
2. イノベーションの成果が出ていない企業が4割
～『KAICA』度の高い組織がイノベーションで成果
3. 高まる人材の不足感 ～ 経営と人事・人材育成の連動に課題
4. 求められる変革型ミドルマネジャーの育成
5. 経営者育成には意図的な取組が必要
6. 「女性活躍推進」「働き方改革」への意識高まる
7. 今後、重視する海外事業展開先のトップは「中国」
8. AI・ビッグデータ・IoTの事業への活用は、まだ様子見？
9. 事業継続計画(BCP)の策定が広がるものの、実行体制には課題

1. 現在の経営課題、「収益性向上」が第1位に

2016年度の「現在」の経営課題は、「収益性向上」が前回（2014年度）よりも8.9ポイント増加し、第1位に挙げられた。その他、「顧客満足度の向上」（11位→7位/+5.9ポイント）、「適切なコーポレート・ガバナンスの推進」（17位→12位/+3.3ポイント）が前回よりも上昇している【図表1】。

過去10年間の経営課題の主要項目の推移をみると、「売り上げ・シェア拡大」がリーマンショック後に上昇したものの、2012年以降は低下傾向にあり、一方で、「新製品・新サービス・新事業の開発」「事業基盤の強化・再編」の比率が高まっている【図表2】。売上拡大や収益性向上に向けた具体的な打ち手が経営課題として認識されていることがうかがえる。

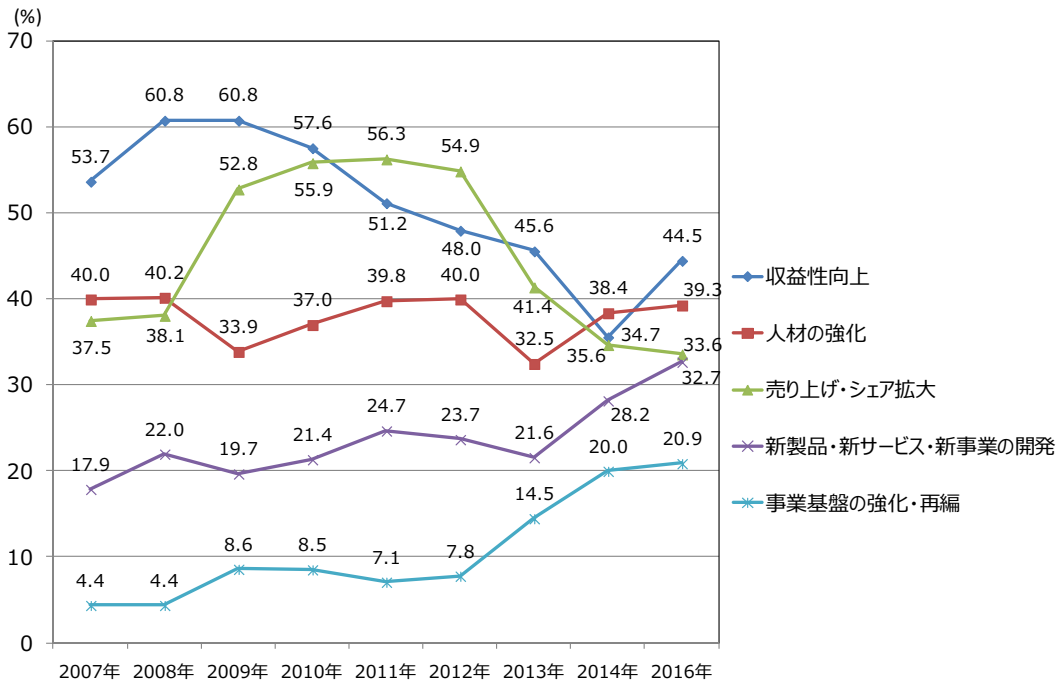
また、従業員規模別にみると、大手企業では「収益性向上」「事業基盤の強化・再編」「グローバル化（グローバル経営）」「適切なコーポレート・ガバナンスの推進」が、相対的に高くなっている。一方、中堅・中小企業では「人材の強化」「売り上げ・シェア拡大」の比率が高い傾向にある【図表3】。

【図表1】 当面する経営課題（前回：2014年度調査との比較）

現在の経営課題【前回：2014年度時点】 (n=294)			現在の経営課題【今回：2016年度時点】 (n=211)			前回比
1位	人材の強化(採用・育成・多様化への対応)	38.4	1位	収益性向上	44.5	8.9
2位	収益性向上	35.6	2位	人材の強化(採用・育成・多様化への対応)	39.3	0.9
3位	売り上げ・シェア拡大(販売力の強化を含む)	34.7	3位	売り上げ・シェア拡大(販売力の強化を含む)	33.6	-1.1
4位	新製品・新サービス・新事業の開発	28.2	4位	新製品・新サービス・新事業の開発	32.7	4.5
5位	グローバル化(グローバル経営)	23.1	5位	事業基盤の強化・再編 (M&A・アライアンス・既存事業の選択と集中)	20.9	0.9
6位	事業基盤の強化・再編 (M&A・アライアンス・既存事業の選択と集中)	20.0	6位	技術力・研究開発力の強化	19.4	1.7
7位	技術力・研究開発力の強化	17.7	7位	顧客満足度の向上	16.1	5.9
8位	品質向上(商品・サービス・技術)	16.4	8位	グローバル化(グローバル経営)	13.3	-9.8
9位	現場力の強化	14.3	9位	品質向上(商品・サービス・技術)	12.3	-4.1
10位	財務体質強化	12.2	10位	財務体質強化	10.9	-1.3
11位	顧客満足度の向上	10.2	10位	現場力の強化	10.9	-3.4
12位	ブランド力の向上	8.5	12位	適切なコーポレート・ガバナンスの推進	7.1	3.3
13位	企業ミッション・ビジョン・バリューの浸透や見直し	8.2	13位	ブランド力の向上	6.6	-1.9
14位	高コスト体質の改善	6.8	13位	高コスト体質の改善	6.6	-0.2
15位	CSR、社会貢献の強化	5.5	15位	企業ミッション・ビジョン・バリューの浸透や見直し	5.7	-2.5
16位	株主価値向上	4.0	16位	従業員満足度の向上	4.3	1.2
17位	適切なコーポレート・ガバナンスの推進	3.8	17位	株主価値向上	2.8	-1.2
17位	不正防止・コンプライアンスの強化	3.8	17位	IT技術の活用・戦略的IT投資	2.8	2.2
19位	従業員満足度の向上	3.1	19位	リスク管理・事業継続計画の策定	2.4	-
20位	戦略的IT投資	0.6	20位	CSR、社会貢献の強化	1.4	-4.1
	その他	1.7		その他	0.5	

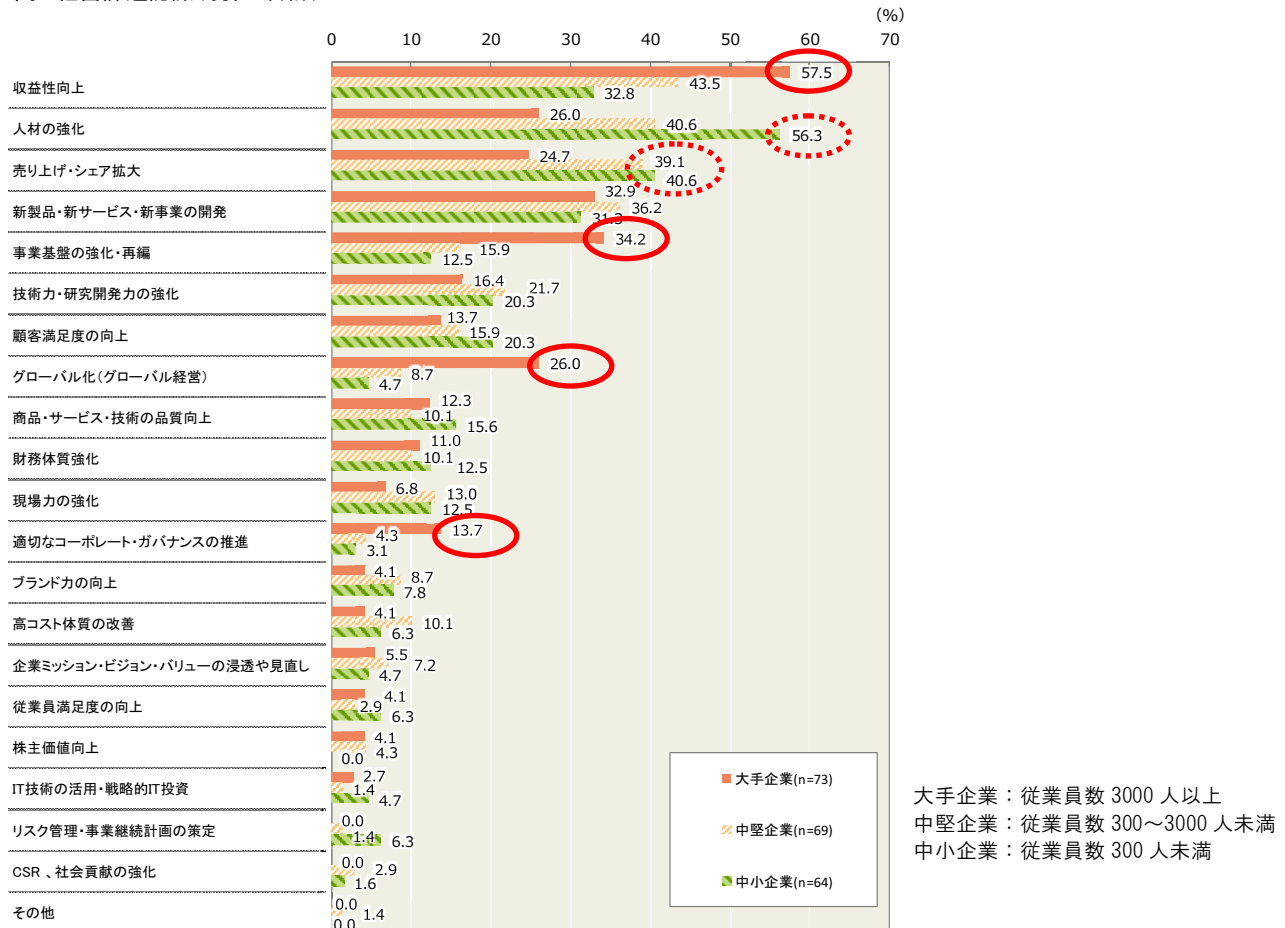
(上位3つまで選択)

【図表2】当面する経営課題(主要項目)の10年間の推移



【図表3】当面する経営課題(従業員規模別の比較)

問6 経営課題認識(現在: 合計)



(上位3つまで選択)

2. イノベーションの成果が出ていない企業が4割 ～『KAIKA』度の高い組織がイノベーションで成果

新事業開発・イノベーションの成果状況について尋ねたところ、現状については約4割の企業が、成果が出ていない（「あまり成果は出ていない」と「成果は出ていない」の合計）と回答した【図表1】。

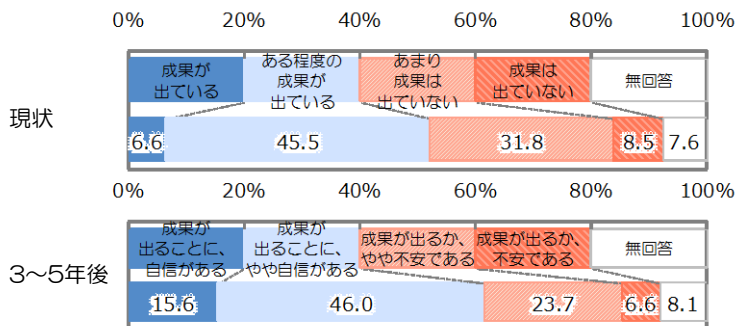
オープン・イノベーションの取組状況については、「既に仕組みがある」企業が30.8%であったが、そのうち、オープン・イノベーションの仕組みが「期待通りに機能している」とする企業は4.6%にとどまり、78.5%は「ある程度期待通りに機能している」と回答した。「あまり期待通りに機能していない」も16.9%あった【図表2】。

また、今回の調査では、新事業開発やイノベーションの成果状況と、組織やマネジメントの傾向との関係について分析を行った。その結果、イノベーションの成果が出ている企業群の方が、日本能率協会が提唱する『KAIKA』経営(※)の特長、すなわち、社会への高い感度を持ち、個人が主体的に考え行動し、組織が活性化し、価値を生み出している度合いが高い傾向にあるということがわかった【図表3】。

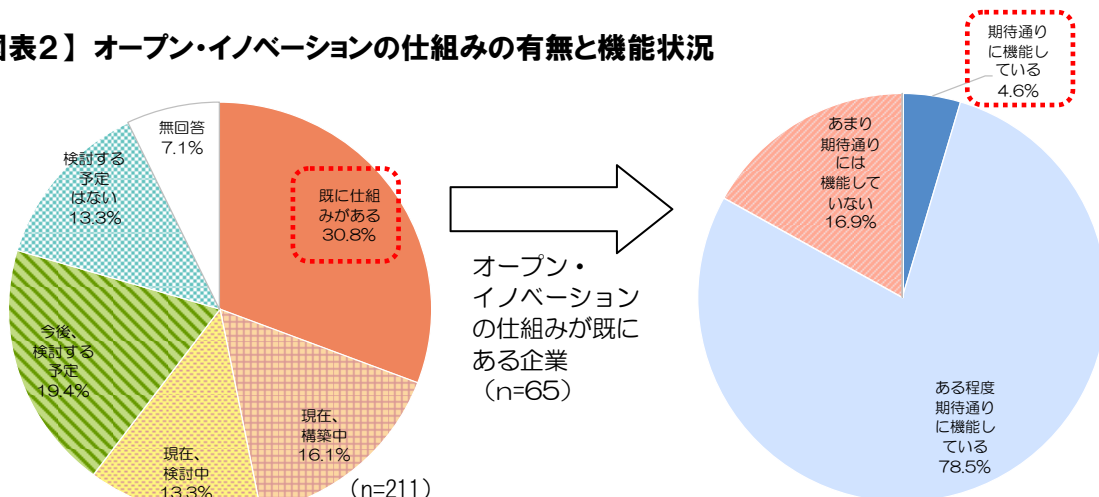
特に、イノベーションの「成果が出ている」企業群と「成果は出ていない」企業群を比較して、『KAIKA』経営の特長を表す傾向値の差が大きかった上位3項目は、「ビジョンや戦略、会社方針が社員に浸透している」「社員は、広い視野で考えて行動している」「社員は、会社や上司にどんどん提案をする」であった。ただし、後の2項目については、イノベーションの「成果が出ている」企業群においても、低めの数値となっていることから、その向上に向けて、一層、注力していく必要があるのではないかとと思われる。

【図表1】 新事業開発・イノベーションの成果状況

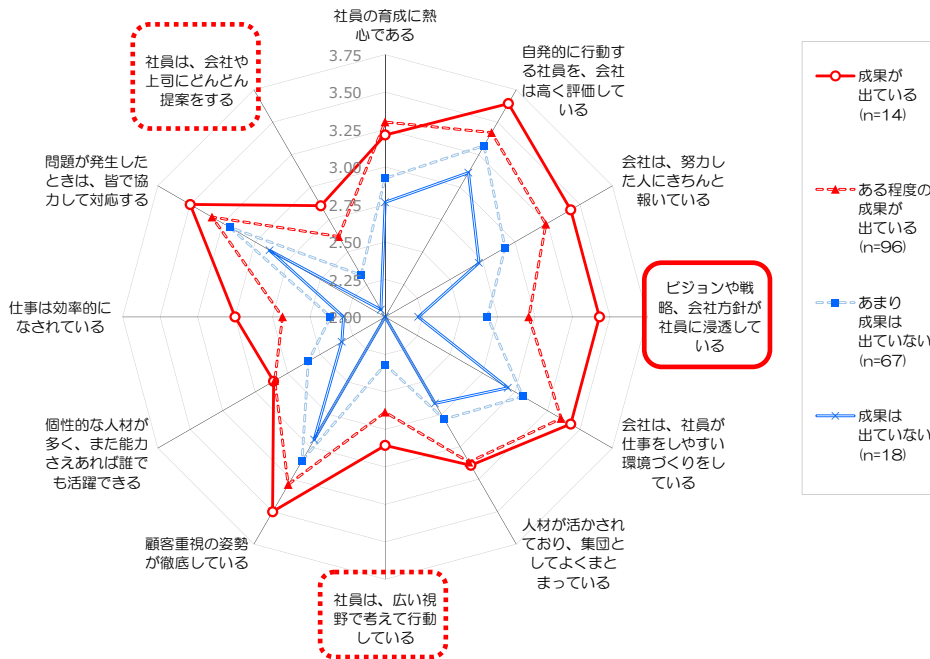
(n=211)



【図表2】 オープン・イノベーションの仕組みの有無と機能状況



【図表3】新事業開発・イノベーションの成果状況と組織の『KAIKA』度の関係

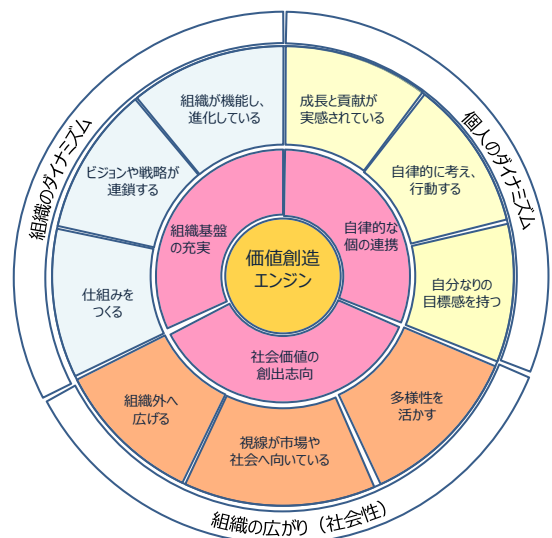


問16-1 新事業開発、イノベーションの成果の状況（現状）					設問と KAIKAモデル との関係
成果が 出ている (n=14)	ある程度の 成果が 出ている (n=96)	あまり 成果は 出ていない (n=67)	成果は 出ていない (n=18)		
社員の育成に熱心である	3.21	3.30	2.92	2.76	個人の ダイナミズム
自発的に行動する社員を、会社は高く評価している	3.64	3.42	3.32	3.11	
会社は、努力した人にきちんと報いている	3.43	3.24	2.92	2.72	組織の ダイナミズム
ビジョンや戦略、会社方針が社員に浸透している	3.43	2.96	2.68	2.22	
会社は、社員が仕事をしやすい環境づくりをしている	3.43	3.36	3.06	2.95	組織の広がり (社会性)
人材が活かされており、集団としてよくまとまっている	3.14	3.12	2.79	2.67	
社員は、広い視野で考えて行動している	2.86	2.64	2.32	2.00	価値創造 エンジン
顧客重視の姿勢が徹底している	3.50	3.29	3.11	2.95	
個性的な人材が多く、また能力さえあれば誰でも活躍できる	2.86	2.85	2.59	2.33	
仕事は効率的になされている	3.00	2.68	2.36	2.28	
問題が発生したときは、皆で協力して対応する	3.50	3.33	3.20	2.89	
社員は、会社や上司にどんどん提案をする	2.86	2.62	2.32	2.06	

※「当てはまる」～「当てはまらない」を4点～1点として点数化し、各項目の平均点を算出

※ 『KAIKA』経営とは・・・

KAIKA とは、日本能率協会が提唱する次世代組織をつくる運動のことで、「個の成長・組織の活性化・組織の社会性」の同時実現を進める経営・組織づくりの考え方。「開花」と「開化」の両方の意味をもち、人や組織の能力や可能性が花開くことを表している。KAIKA 経営の特長として、社会への強い感度を持ち、個人が主体的に考え行動し、組織が活性化することにより、価値を生み出している度合いが高いことがあげられる。



3. 高まる人材の不足感～経営と人事・人材育成の連動に課題

今後、事業を展開していくうえで必要な人材の充足度について尋ねたところ、量的な観点では 51.1%が、質的な観点では 74.4%の企業が「不足している」（「不足している」「やや不足している」の合計）と回答した【図表1】。

組織・人事領域で重視する課題においても、「優秀人材の獲得」が前回調査（2014 年度）よりも、15.6ポイント増えて、第3位に挙げられており、企業における人材の不足感が大きく高まっていることがうかがえる結果となった【図表2】。

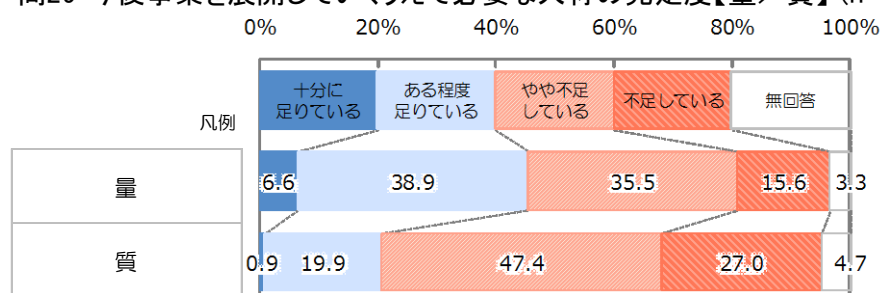
人材の確保に関連して、人事戦略や人材育成・採用計画と、経営戦略や事業計画との連動の状況について尋ねたところ、「十分に連動している」とする企業は 10.9%にとどまり、61.1%は「ある程度連動している」と回答した【図表3】。

また、人材開発部門が経営戦略や事業計画を実行していくうえで必要な人材の育成に、どの程度期待に応えられているかを尋ねたところ、「十分に応えられている」は 2.8%にとどまり、「ある程度応えられている」が 45.5%、「あまり応えられていない」が 14.7%という結果となった【図表4】。

少子高齢化に伴い生産労働人口の減少が見込まれる中、企業にとって人材の確保は、今後も大きな課題となるものと思われる。経営戦略や事業計画と連動した人材の獲得・育成に向けた取組の一層の強化が求められるのではないかと。

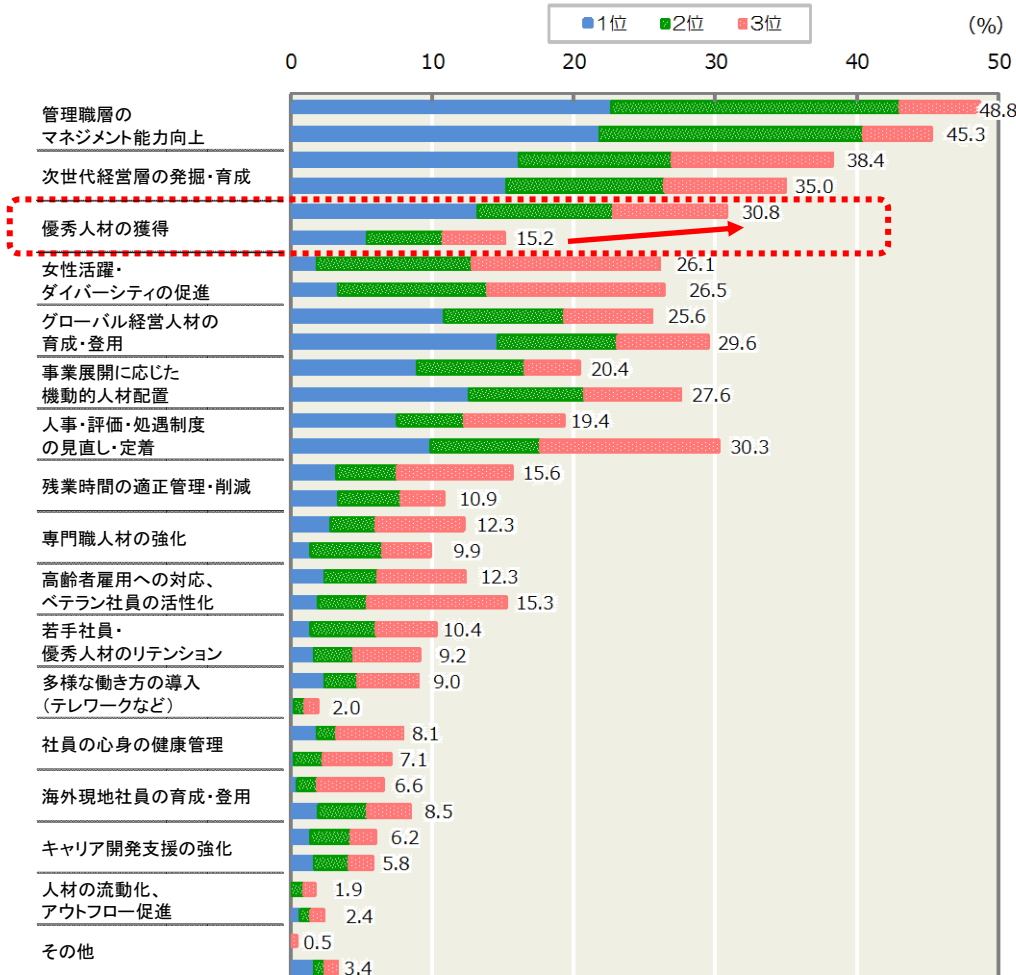
【図表1】 今後事業を展開していくうえで必要な人材の充足度

問29 今後事業を展開していくうえで必要な人材の充足度【量／質】(n=211)



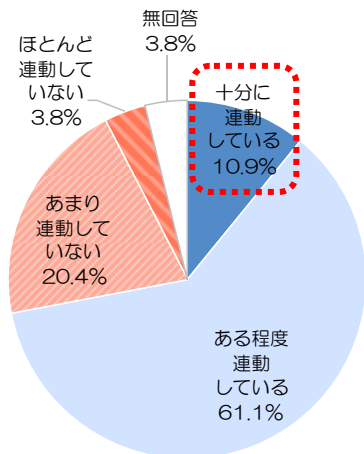
【図表2】組織・人事領域で重視する課題（前回：2014年度調査結果との比較）

問7 組織・人事領域で重視する課題 ※優先順位をつけて3つまで選択
 (n = 2016年[上段]:211 2014年[下段]:294)



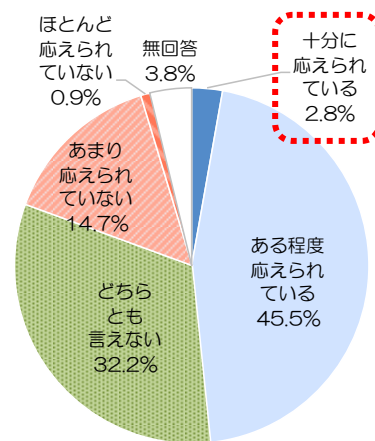
【図表3】人事戦略や人材育成・採用計画と、経営戦略や事業計画の連動状況

問30 人事戦略や人材育成・採用計画と、経営戦略や事業計画との連動状況 (n=211)



【図表4】人材開発部門の期待貢献度

問41 人材開発部門は、経営戦略・事業計画を実行していくうえで必要な人材の育成に、どの程度期待にこたえられているか (n=211)



4. 求められる変革型ミドルマネジャーの育成

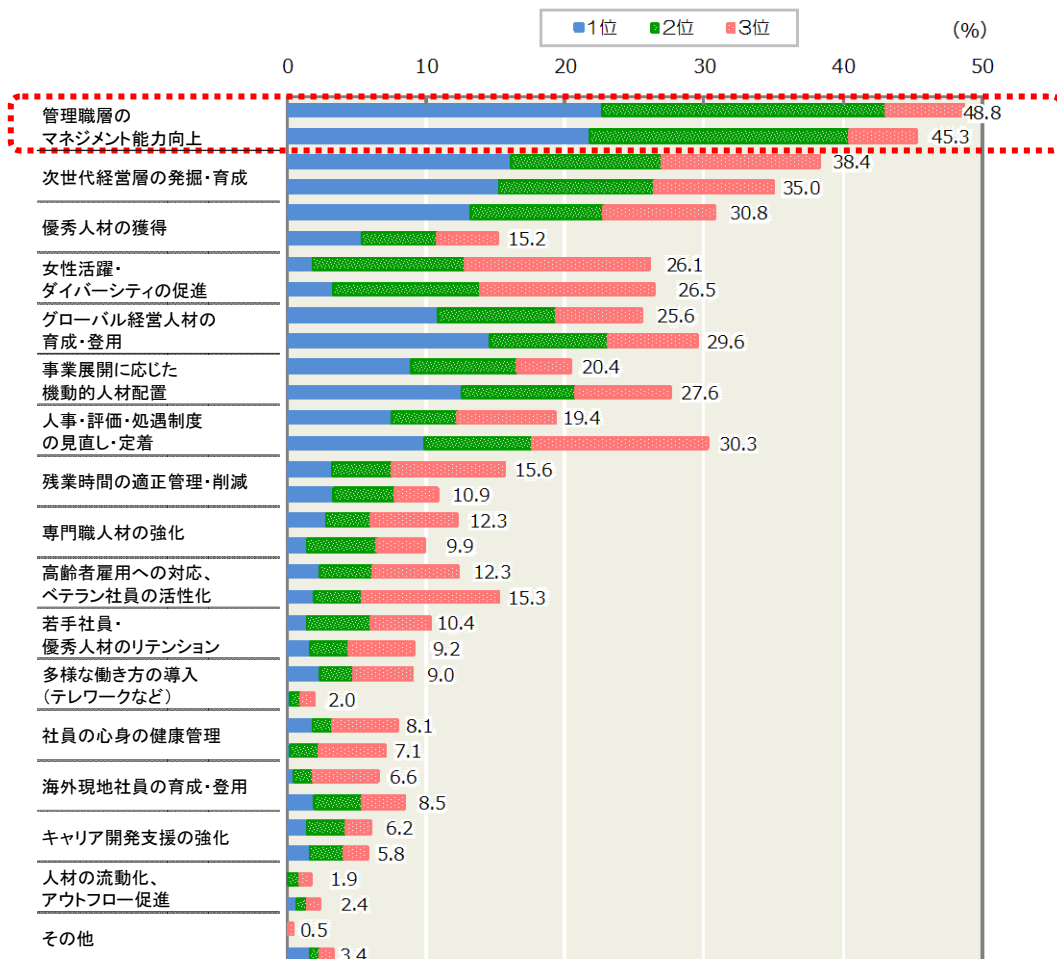
組織・人事領域における課題として、前回調査（2014年度）に引き続き、「管理職層のマネジメント能力の向上」が第1位に挙げられた【図表1】。

また、ミドルマネジャーを対象とした研修の実施状況を尋ねたところ、10年前に比した現状として、「より強化した」企業が55.9%、今後（1～3年後）の方針として、「より強化する」企業が55.0%となり、管理職層のマネジメント能力向上に向けて、半数以上の企業が研修の強化に取り組んでいることがわかった【図表2】。

さらに、ミドルマネジャーに求められる役割や要件の重要度と、自社の管理職層の期待充足度の関係について、以前より重要度が高まったとされた上位6項目をみると、「会社方針に基づいて、適切に部門の目標設定を行う」「目標達成のために効果的な計画を立案する」については、「期待を上回っている」とする比率が高いものの、重要度が高まったとする比率が最も多い「現状にとらわれずに変革を推進する」については、「期待を上回っている」が30.8%であるのに対し、「期待を下回っている」が63.5%となった。また、「絶えず新たな目標に挑戦する」についても、「期待を下回っている」とする比率が高くなっており、現状にとらわれずに新たな目標にチャレンジし変革を推進する「変革型マネジャー」の育成が一層期待されていることをうかがうことができた【図表3】。

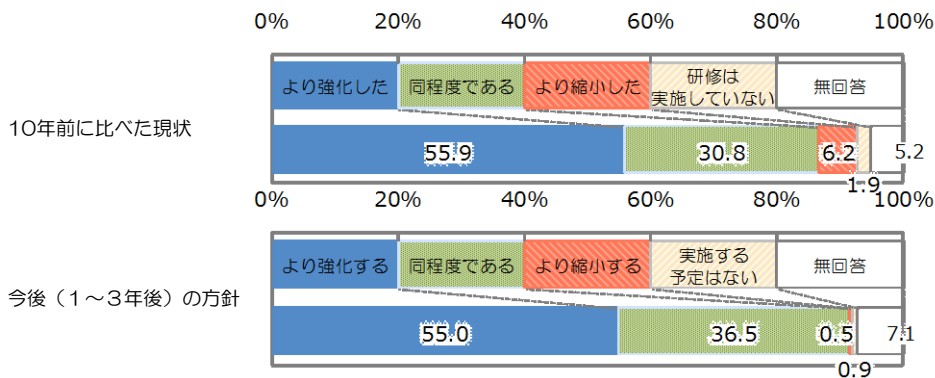
【図表1】 組織・人事領域で重視する課題（前回：2014年度調査結果との比較）【再掲】

問7 組織・人事領域で重視する課題 ※優先順位をつけて3つまで選択
(n = 2016年[上段]:211 2014年[下段]:294)



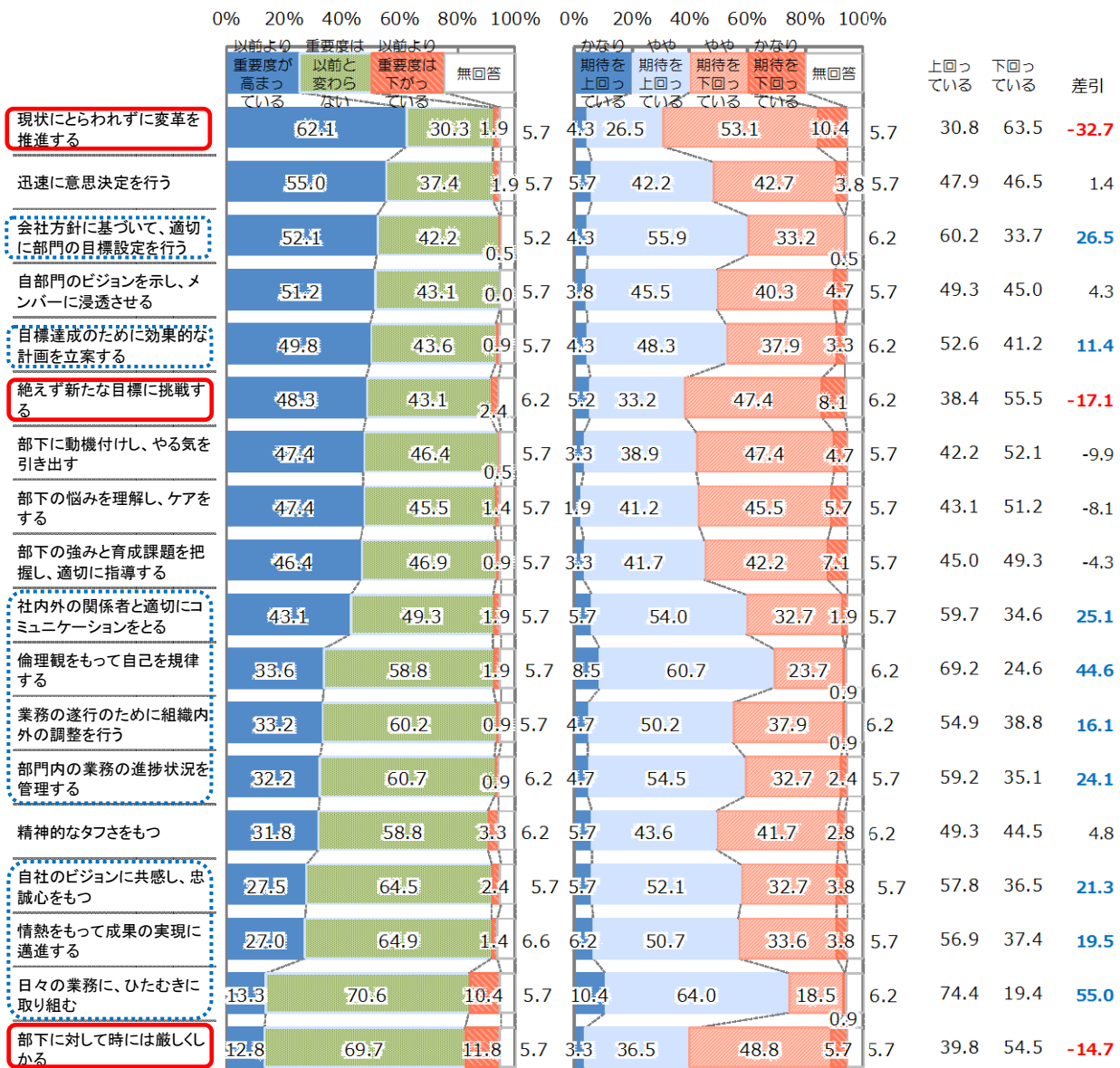
【図表2】ミドルマネジャーを対象とした研修の実施状況

問38 ミドルマネジャーを対象とした研修の実施状況【10年前に比べた現状／今後（1～3年後）の方針】(n=211)



【図表3】ミドルマネジャーに求められる役割・要件の重要度と期待充足度

問37 ミドルマネジャーに求められる役割・要件の重要度(左)と期待充足度(右)(n=211)



5. 経営者育成には意図的な取組が必要

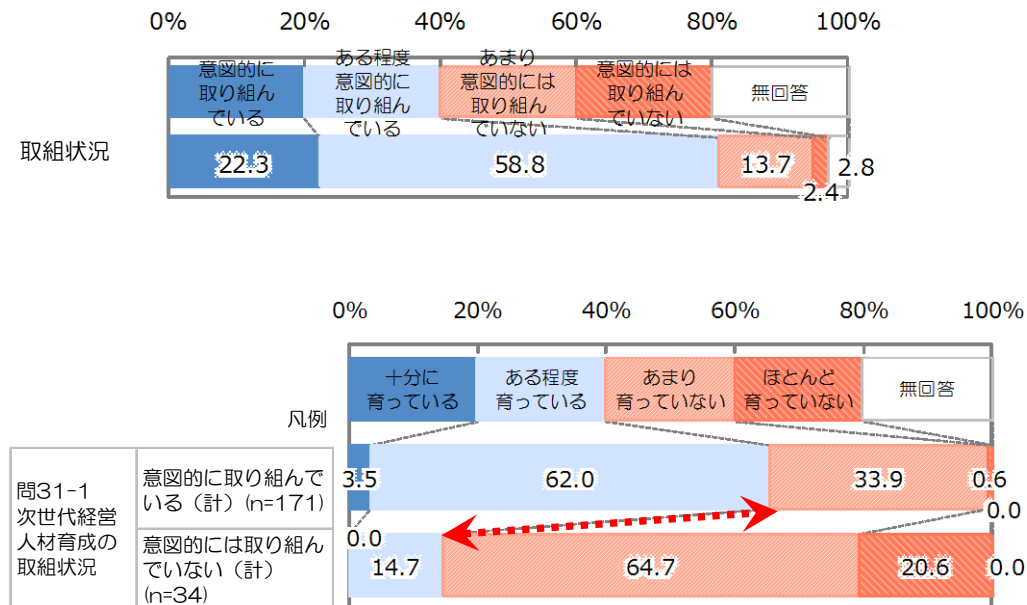
今後、企業の競争力を高めていくうえでも重要となる次世代経営人材の育成の取組状況について尋ねたところ、「意図的に取り組んでいる」（「意図的に取り組んでいる」「ある程度意図的に取り組んでいる」の合計）とする企業が 81.1%にのぼった。

また、取組状況と育成の成果の関係について分析すると、次世代経営人材の育成に「意図的に取り組んでいる」企業においては、経営人材が「育っている」（「十分に育っている」「育っている」の合計）が 65.5%であるのに対し、「意図的には取り組んでいない」企業では「育っていない」（「あまり育っていない」「ほとんど育っていない」の合計）が 85.3%となっており、次世代経営人材の育成にあたっては、やはり、意図的に取り組むことが不可欠であることがわかった。

一方で、「意図的に取り組んでいる」企業においても、「育っていない」とする企業が 34.5%あり、効果的な経営人材の育成に向けて、より一層の工夫が求められるのではないかとと思われる。

【図表】次世代経営人材育成の取組状況と成果(育成状況)

問31 次世代経営人材育成の取組状況と育成状況 (n=211)



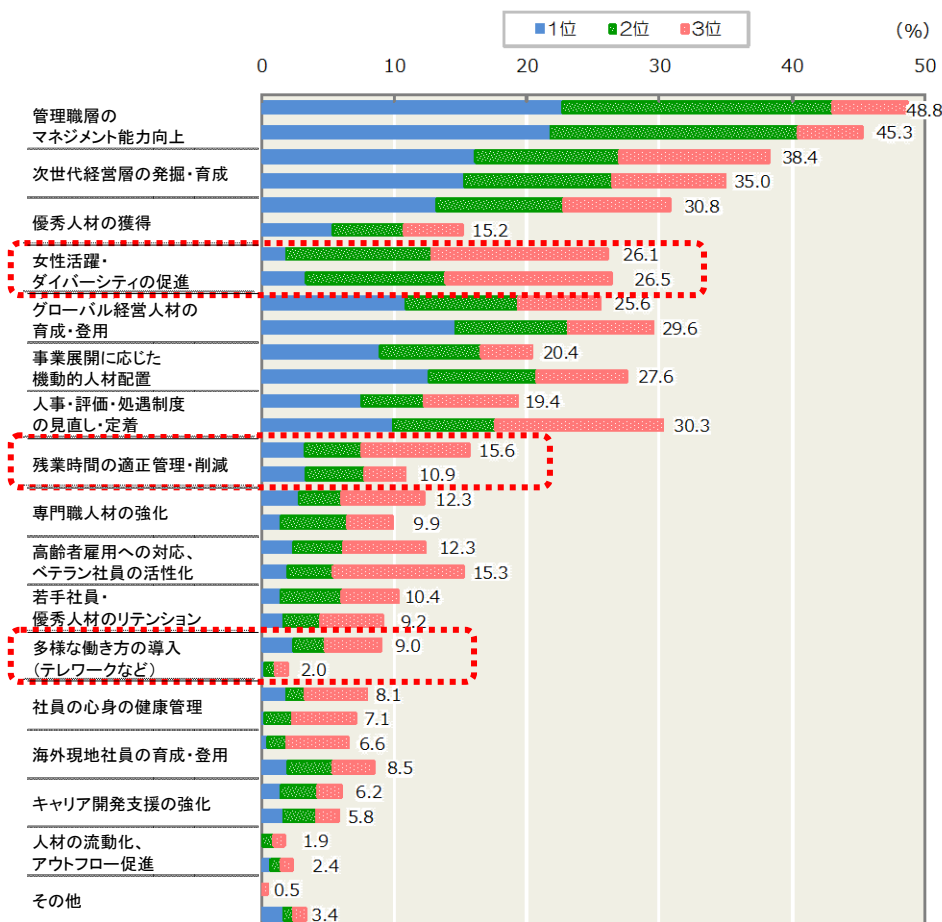
6. 「女性活躍推進」「働き方改革」への意識高まる

組織・人事領域で重視する課題として、前回調査（2014年度）に続いて、「女性活躍・ダイバーシティの促進」が上位の課題として挙げられた。また、前回よりも「残業時間の適正管理・削減」が4.7ポイント増加、「多様な働き方の導入（テレワークなど）」が7.0ポイント増加しており、政府が推進している「働き方改革」について、産業界の意識が高まっていることをうかがうことができた【図表1】。

一方で、「女性活躍推進」に関しては、85.7%の企業が「重視している」（「重視している」「ある程度重視している」の合計）と答えたものの、36.9%が「順調に進んでいない」（「順調に進んでいない」「あまり順調に進んでいない」の合計）としており、実行には課題があることがわかった【図表2】。

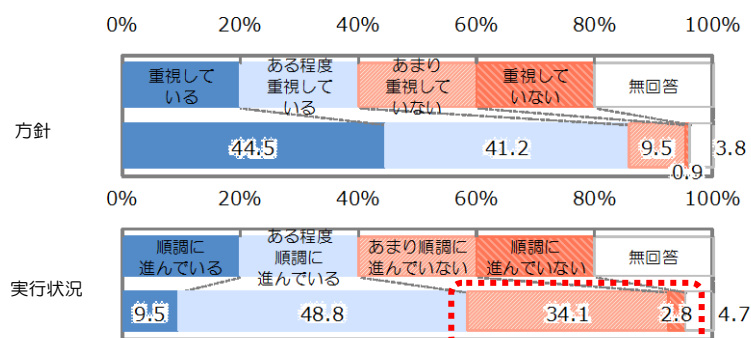
【図表1】 組織・人事領域で重視する課題（前回 2014 年調査結果との比較）【再掲】

問7 組織・人事領域で重視する課題 ※優先順位をつけて3つまで選択
(n = 2016年[上段]:211 2014年[下段]:294)



【図表2】 女性活躍推進に対する方針と実行状況

問39 女性活躍推進への方針と実行状況 (n=211)



7. 今後、重視する海外事業展開先のトップは「中国」

今後（3～5年後）の海外事業展開先として重視する国・地域を尋ねたところ、生産拠点・販売拠点ともに、「中国」がトップに挙げられ、研究開発拠点としても、「北米」に次ぐ位置付けとなった。また、「タイ」「インドネシア」「ベトナム」といった ASEAN 諸国が、生産拠点・販売拠点としての重視度が高かったほか、「インド」も販売拠点としての重視度の比率が高かった【図表1】。

また、海外に事業展開をするうえで必要とするサポートについては、「海外事業を担う人材の確保（育成・紹介）」が37.0%とトップに挙げられたほか、「販売先候補の紹介」（26.5%）、「進出先の政治・経済・ビジネス環境等の調査」（23.7%）、「進出先の競合企業の調査」（20.4%）が上位となっており、海外進出にあたって、人材確保と現地の情報収集が課題となっていることがうかがえる結果となった【図表2】。

【図表1】 今後(3～5年後)の海外事業展開先として重視する国・地域

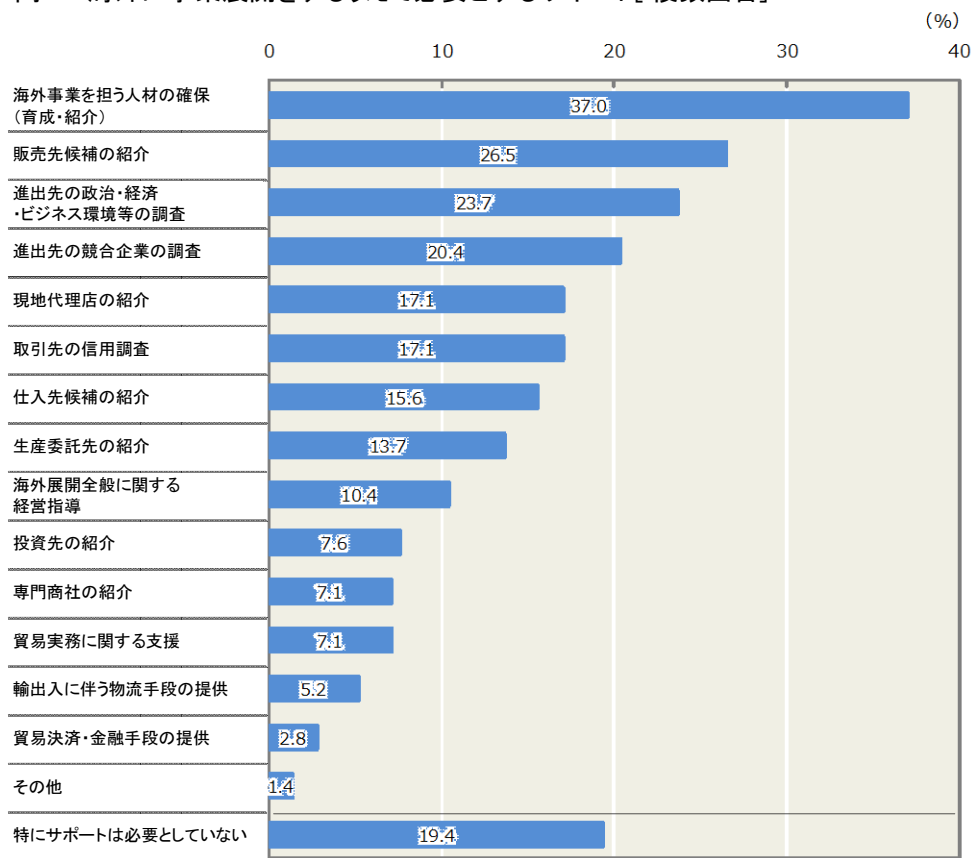
問21 今後(3～5年後)の海外事業展開先として重視する国・地域 ※複数回答 (%)



(n=211)

【図表2】 海外に事業展開をするうえで必要とするサポート

問22 海外に事業展開をするうえで必要とするサポート[複数回答]



(n=211)

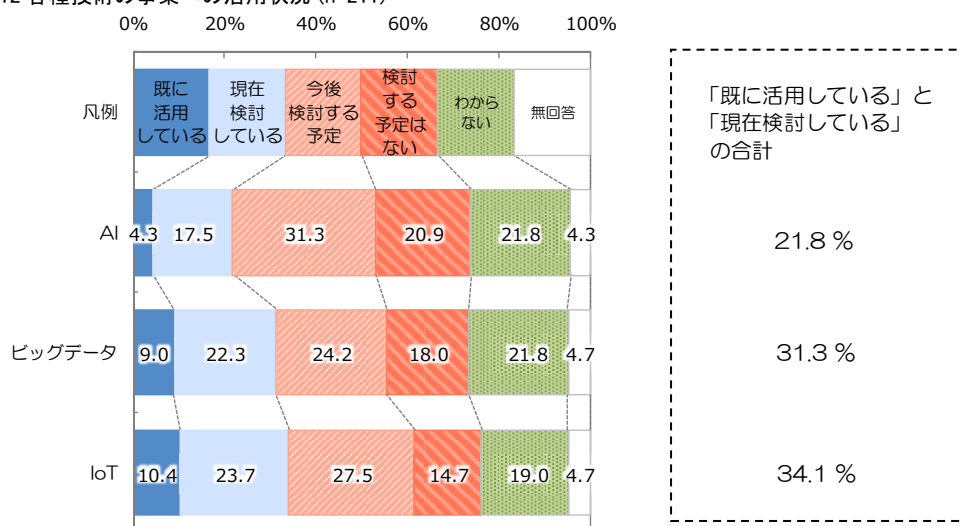
8. AI・ビッグデータ・IoTの事業への活用は、まだ様子見？

AI・ビッグデータ・IoTといった新しい技術の事業への活用状況について尋ねたところ、「既に活用している」「現在検討している」の合計は、それぞれ2～3割であった。一方で、「今後検討する予定」も2～3割あったほか、「わからない」とする回答も2割前後あった【図表1】。

また、これらの技術を事業に活用するうえでの不安点として、「最終的に事業に貢献するのかが不明」(41.2%)、「多額の開発投資額」(37.4%)、「適切な投資額の判断基準が曖昧」(30.8%)が上位に挙げられており、AI・ビッグデータ・IoTの事業への活用について、様子見としている企業が存在していることをうかがうことができる【図表2】。

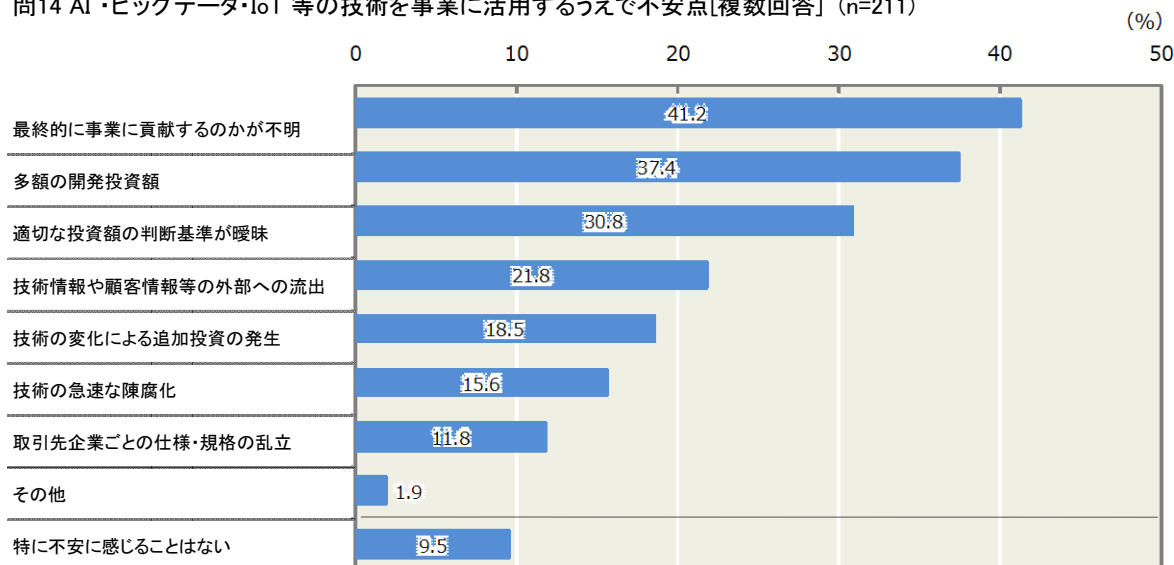
【図表1】 AI・ビッグデータ・IoTの事業への活用状況

問12 各種技術の事業への活用状況 (n=211)



【図表2】 AI・ビッグデータ・IoT等の技術を事業に活用するうえでの不安点

問14 AI・ビッグデータ・IoT等の技術を事業に活用するうえで不安点[複数回答] (n=211)



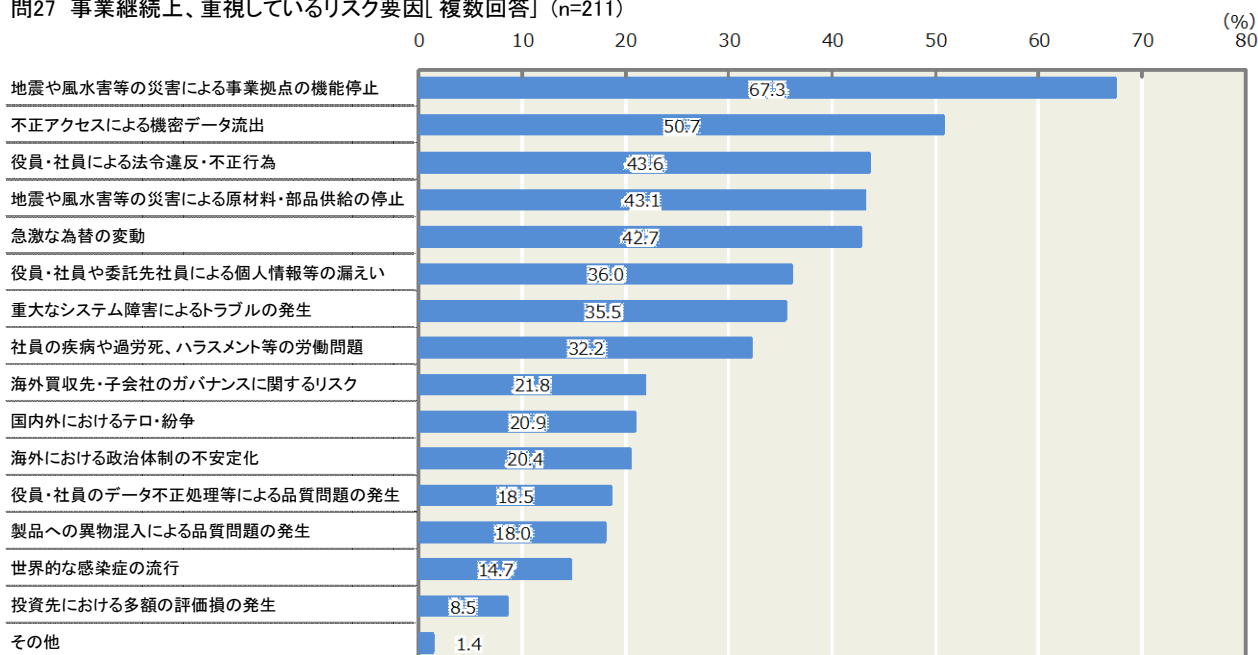
9. 事業継続計画(BCP)の策定が広がるものの、実行体制には課題

事業継続上、重視しているリスク要因を尋ねたところ、「地震や風水害等の災害による事業拠点の機能停止」が67.3%とトップに挙げられた。次いで「不正アクセスによる機密データ流出」(50.7%)、「役員・社員による法令違反・不正行為」(43.6%)となっている【図表1】。

事業継続上のリスクに備えた事業継続計画(BCP)の策定状況については、52.7%の企業が「既に策定済み」と回答した。一方で、BCPを策定済みの企業のうち、実行体制が「十分に整っている」と答えた企業は15.3%にとどまり、「ある程度整っている」企業が67.6%、「課題がある」(「やや課題がある」「かなり課題がある」の合計)企業が17.1%となり、実行体制には課題があることがわかった【図表2】。

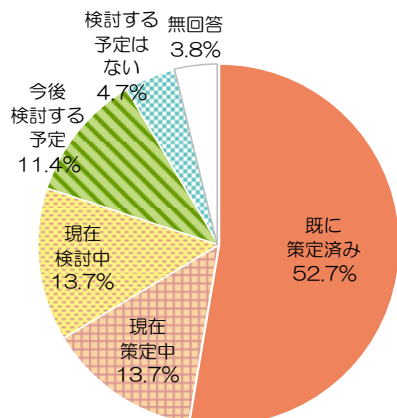
【図表1】 事業継続上、重視しているリスク要因

問27 事業継続上、重視しているリスク要因[複数回答](n=211)

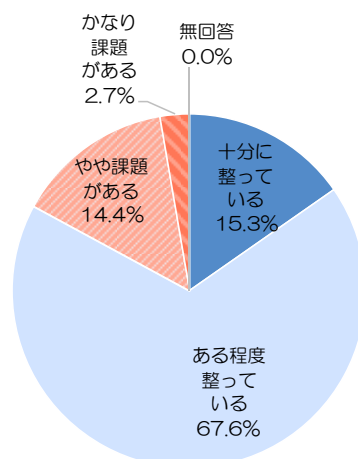


【図表2】 事業継続計画(BCP)の策定状況と実行体制

問28-1 BCPの策定状況(n=211)



問28-2 BCPの実行体制の状況[問28-1「すでに策定済み」と回答した方を対象](n=111)



IV. 調査結果の詳細

1. 経営全般に関する課題認識

1-1 現在ならびに将来の経営課題

(1) 現在の経営課題

2016年度の「現在」の経営課題は、「収益性向上」が前回（2014年度）よりも8.9ポイント増加し、第1位に挙げられた。その他、「顧客満足度の向上」（11位→7位/+5.9ポイント）、「適切なコーポレート・ガバナンスの推進」（17位→12位/+3.3ポイント）が前回よりも上昇している【図表1】。

過去10年間の経営課題の主要項目の推移をみると、「売り上げ・シェア拡大」がリーマンショック後に上昇したものの、2012年以降は低下傾向にあり、一方で、「新製品・新サービス・新事業の開発」「事業基盤の強化・再編」の比率が高まっている【図表2】。売上拡大や収益性向上に向けた具体的な打ち手が経営課題として認識されていることがうかがえる。

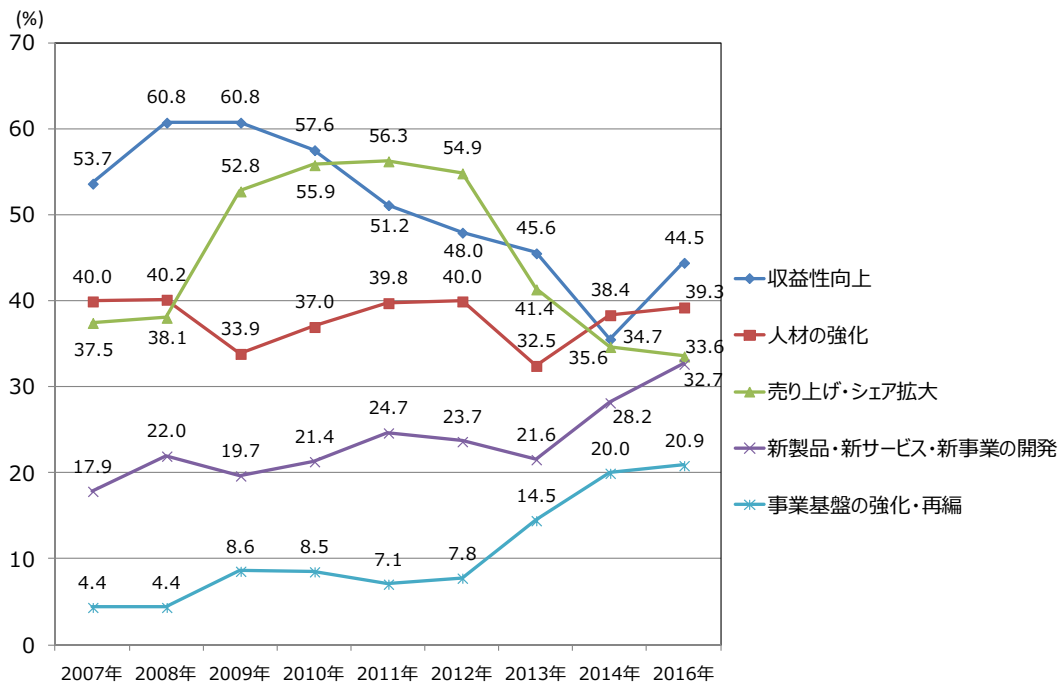
また、従業員規模別にみると、大手企業では「収益性向上」「事業基盤の強化・再編」「グローバル化（グローバル経営）」「適切なコーポレート・ガバナンスの推進」が、相対的に高くなっている。一方、中堅・中小企業では「人材の強化」「売り上げ・シェア拡大」の比率が高い傾向にある【図表3】。

【図表1】「現在」の経営課題（前回：2014年度調査との比較）

現在の経営課題【前回：2014年度時点】 (n=294)			現在の経営課題【今回：2016年度時点】 (n=211)			前回比
1位	人材の強化(採用・育成・多様化への対応)	38.4	1位	収益性向上	44.5	8.9
2位	収益性向上	35.6	2位	人材の強化(採用・育成・多様化への対応)	39.3	0.9
3位	売り上げ・シェア拡大(販売力の強化を含む)	34.7	3位	売り上げ・シェア拡大(販売力の強化を含む)	33.6	-1.1
4位	新製品・新サービス・新事業の開発	28.2	4位	新製品・新サービス・新事業の開発	32.7	4.5
5位	グローバル化(グローバル経営)	23.1	5位	事業基盤の強化・再編 (M&A・アライアンス・既存事業の選択と集中)	20.9	0.9
6位	事業基盤の強化・再編 (M&A・アライアンス・既存事業の選択と集中)	20.0	6位	技術力・研究開発力の強化	19.4	1.7
7位	技術力・研究開発力の強化	17.7	7位	顧客満足度の向上	16.1	5.9
8位	品質向上(商品・サービス・技術)	16.4	8位	グローバル化(グローバル経営)	13.3	-9.8
9位	現場力の強化	14.3	9位	品質向上(商品・サービス・技術)	12.3	-4.1
10位	財務体質強化	12.2	10位	財務体質強化	10.9	-1.3
11位	顧客満足度の向上	10.2	10位	現場力の強化	10.9	-3.4
12位	ブランド力の向上	8.5	12位	適切なコーポレート・ガバナンスの推進	7.1	3.3
13位	企業ミッション・ビジョン・バリューの浸透や見直し	8.2	13位	ブランド力の向上	6.6	-1.9
14位	高コスト体質の改善	6.8	13位	高コスト体質の改善	6.6	-0.2
15位	CSR、社会貢献の強化	5.5	15位	企業ミッション・ビジョン・バリューの浸透や見直し	5.7	-2.5
16位	株主価値向上	4.0	16位	従業員満足度の向上	4.3	1.2
17位	適切なコーポレート・ガバナンスの推進	3.8	17位	株主価値向上	2.8	-1.2
17位	不正防止・コンプライアンスの強化	3.8	17位	IT技術の活用・戦略的IT投資	2.8	2.2
19位	従業員満足度の向上	3.1	19位	リスク管理・事業継続計画の策定	2.4	-
20位	戦略的IT投資	0.6	20位	CSR、社会貢献の強化	1.4	-4.1
	その他	1.7		その他	0.5	

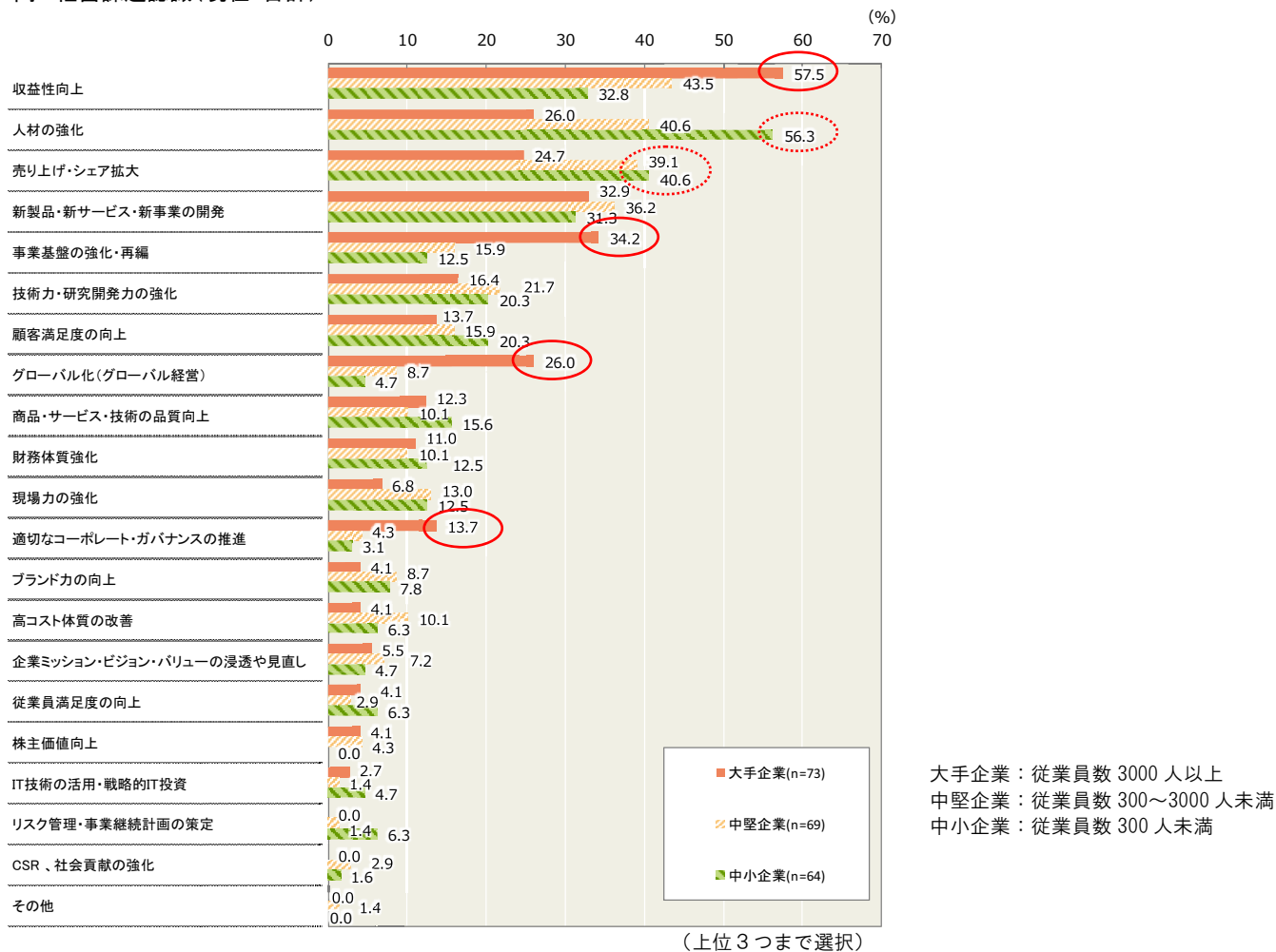
(上位3つまで選択)

【図表2】「現在」の経営課題(主要項目)の10年間の推移



【図表3】「現在」の経営課題(従業員規模別の比較)

問6 経営課題認識(現在: 合計)



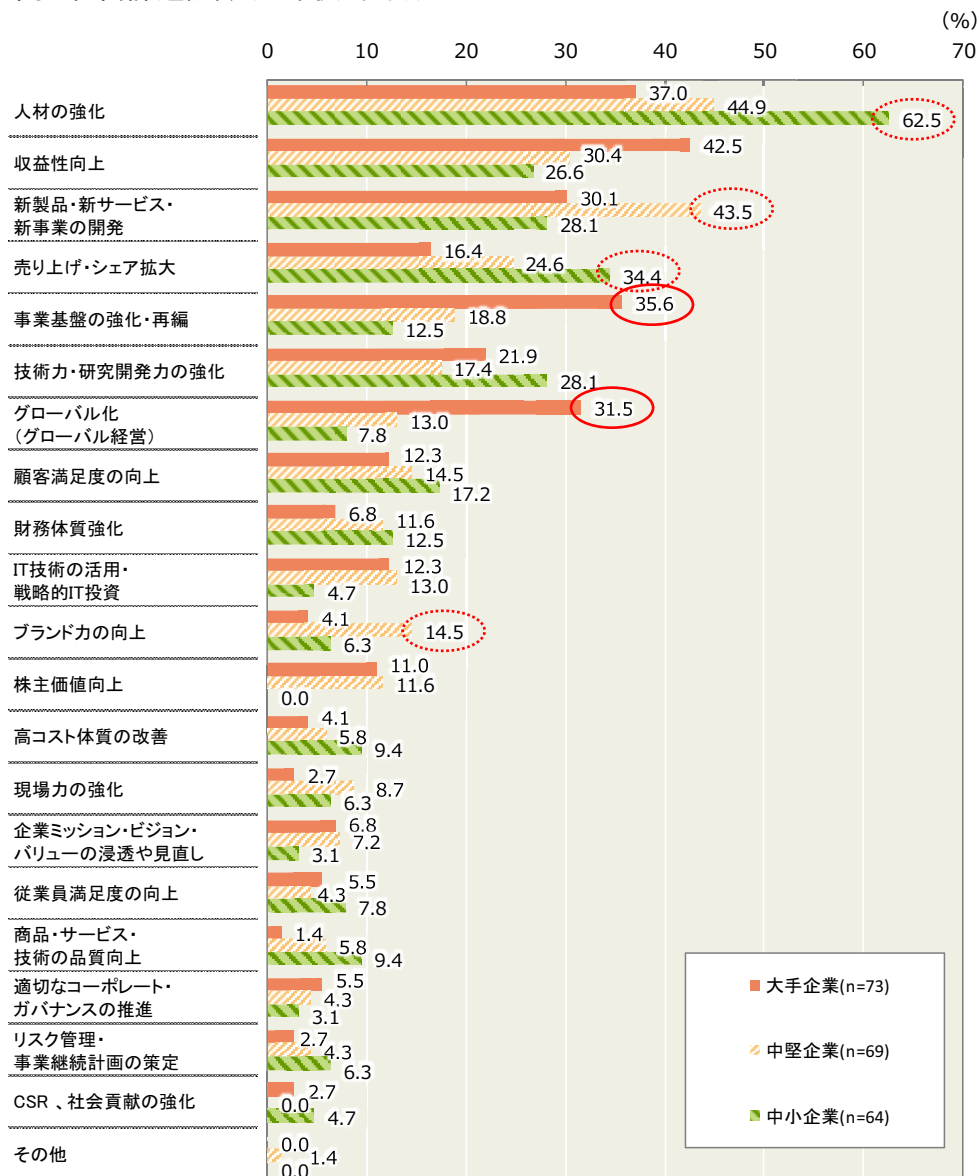
(2) 将来（3年後）の経営課題

「将来（3年後）」の経営課題としては、全体としては、「人材の強化」「収益性向上」「新製品・新サービス・新事業の開発」が上位に挙げられている。

従業員規模別にみると、大手企業では「事業基盤の強化・再編」「グローバル化（グローバル経営）」、中堅企業では「新製品・新サービス・新事業の開発」「ブランド力の向上」、中小企業では「人材の強化」「売上・シェア拡大」の比率が、相対的に高くなっている。

【図表】「将来(3年後)」の経営課題（従業員規模別の比較）

問6 経営課題認識(3年後:合計)



(上位3つまで選択)

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

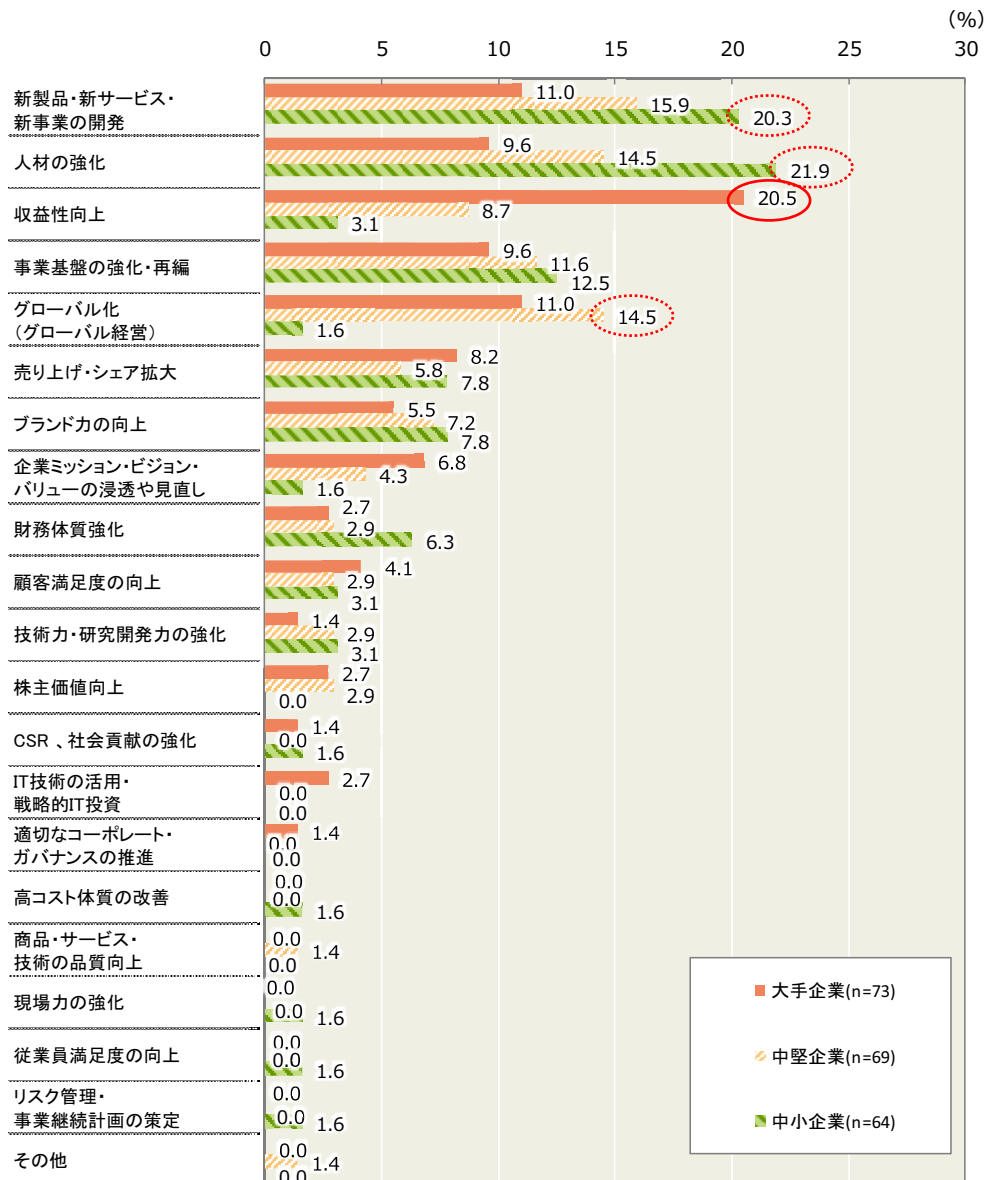
(3) 将来（5年後）の経営課題

「将来（5年後）」の経営課題としては、全体としては、「新製品・新サービス・新事業の開発」「人材の強化」「収益性向上」が上位に挙げられている。

従業員規模別にみると、大手企業では「収益性向上」が突出して高い比率となっている。また、中堅企業では「グローバル化（グローバル経営）」が、中小企業では「人材の強化」「新製品・新サービス・新事業の開発」の比率が、相対的に高くなっている。

【図表】「将来(5年後)」の経営課題（従業員規模別の比較）

問6 経営課題認識(5年後:1つだけ選択)



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

1-2 組織・人事領域の課題

組織・人事領域で重視する課題としては、「管理職層のマネジメント能力向上」が、前回（2014年度）に引き続き、最上位となった。また、「優秀人材の獲得」が前回より15.6ポイント増加して、第3位に挙げられた。その他、「残業時間の適正管理・削減」（前回より+4.7ポイント）、「多様な働き方の導入」（同+7.0ポイント）の比率も高まっており、働き方改革に対する課題認識の高まりがうかがわれる【図表1】。

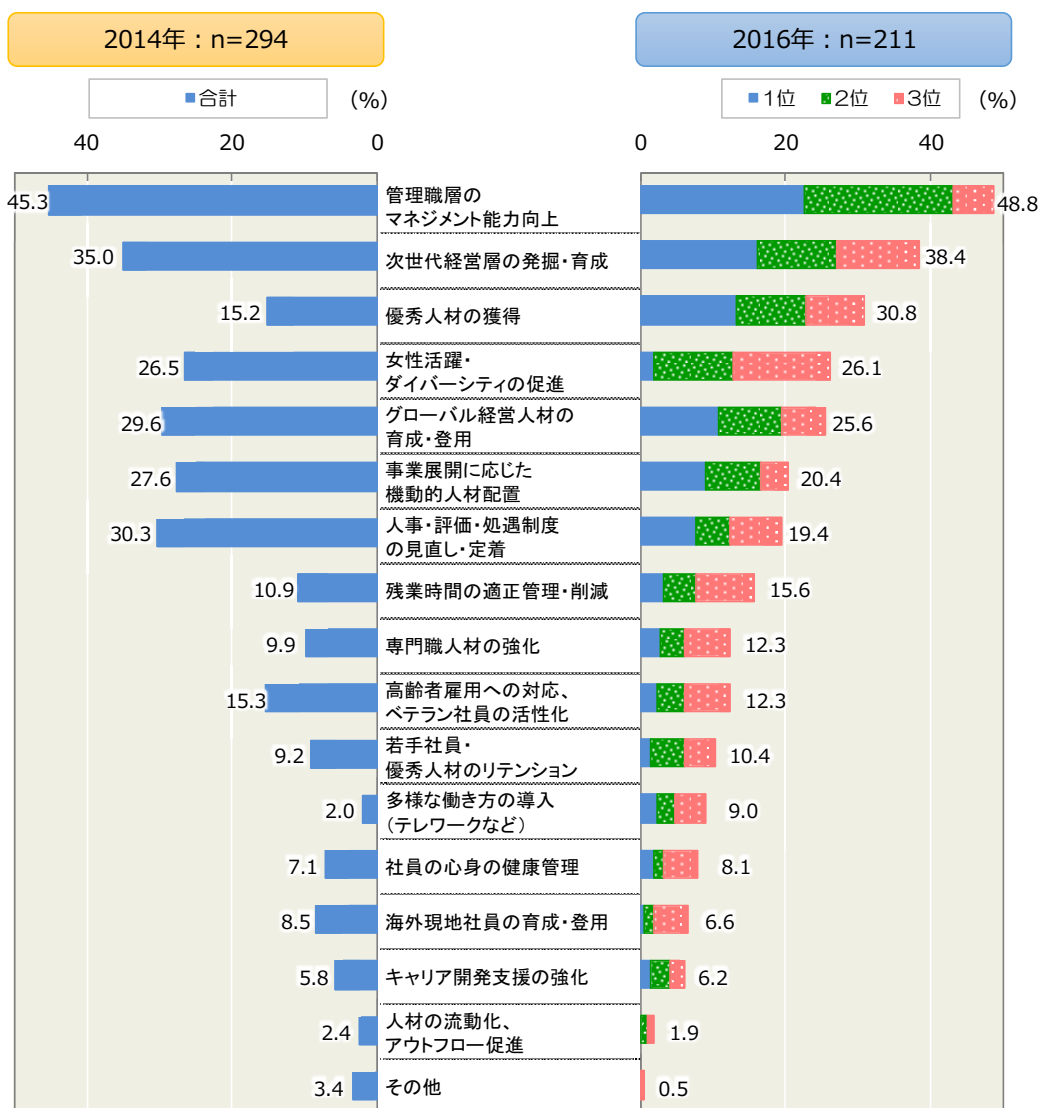
従業員規模別にみると、大手企業では「グローバル経営人材の育成・登用」「女性活躍・ダイバーシティの促進」、中堅企業では「管理職層のマネジメント能力向上」、中小企業では「優秀人材の獲得」「専門職人材の強化」「若手社員・優秀人材のリテンション」の比率が、相対的に高くなっている【図表2】。

また、製造業と非製造業を比べると、製造業では「グローバル経営人材の育成・登用」「女性活躍・ダイバーシティの促進」、非製造業では「次世代経営層の発掘・育成」「残業時間の適正管理・削減」が、相対的に高い比率となっている【図表3】。

【図表1】 組織・人事領域で重視する課題（前回：2014年度調査結果との比較）

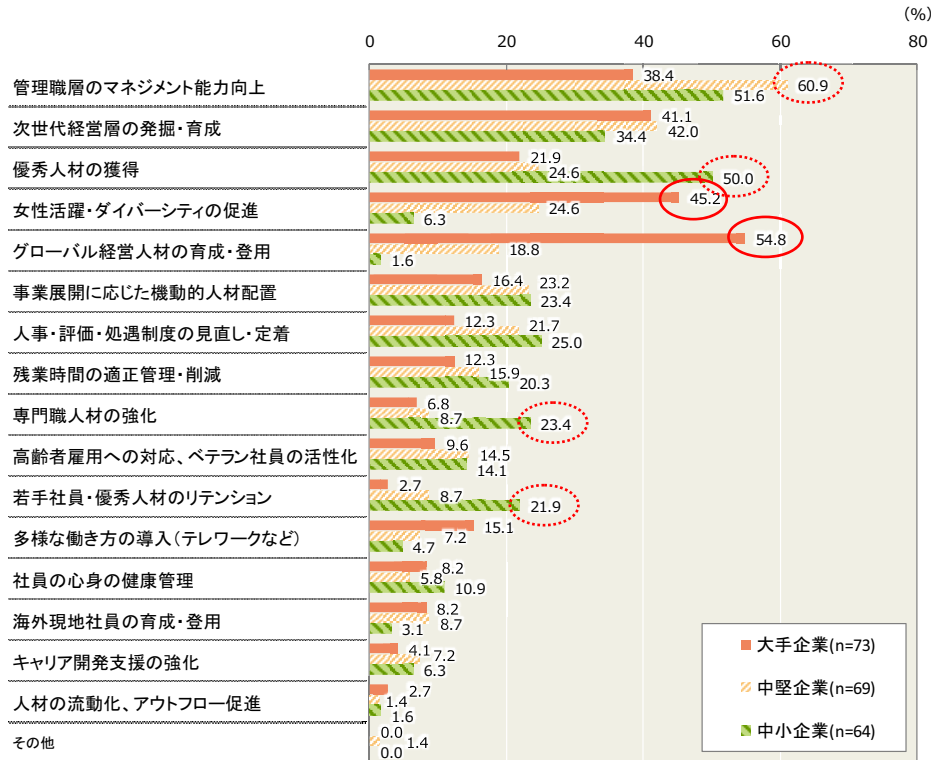
問7 組織・人事領域で重視する課題

※優先順位をつけて3つまで選択



【図表2】組織・人事領域で重視する課題（従業員規模別の比較）

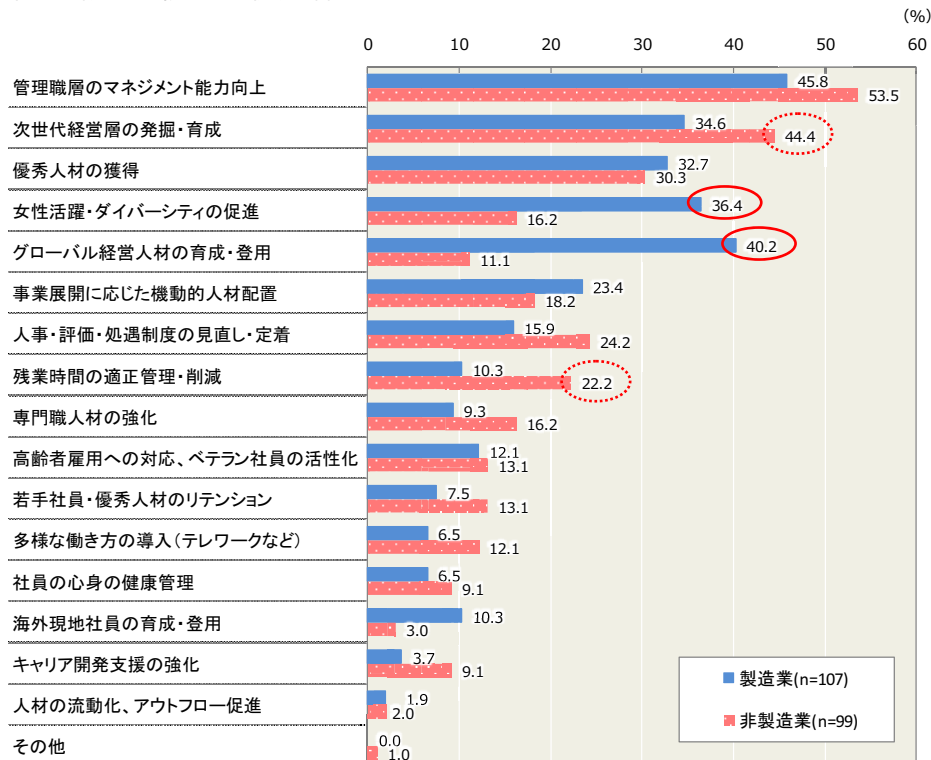
問7 組織・人事領域で重視する課題（合計）



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

【図表3】組織・人事領域で重視する課題（製造業と非製造業の比較）

問7 組織・人事領域で重視する課題（合計）



1-3 営業・マーケティング領域の課題

営業・マーケティング領域で重視する課題としては、2011年度調査と同様に「顧客ニーズの先取り対応」が第1位（37.9%）となった。次いで、「高付加価値型商品・サービスの開発」（36.0%）、「営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇」（30.8%）のほか、今回新たに設定した「海外市場の開拓」（26.1%）が上位に挙げられた【図表1】。

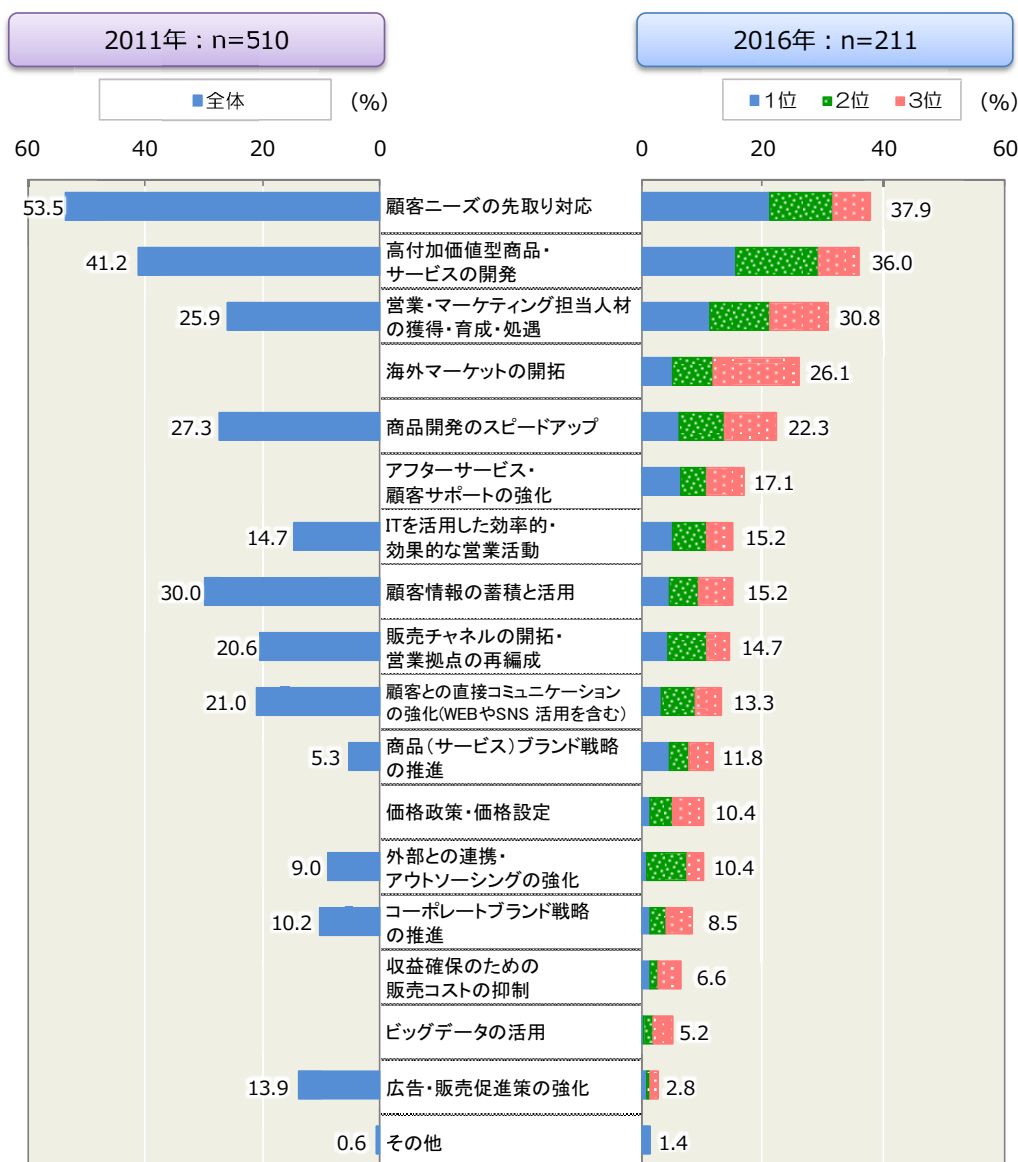
従業員規模別にみると、大手企業では「海外市場の開拓」「ビッグデータの活用」の比率が相対的に高くなっている。一方、中堅企業・中小企業では「営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇」「顧客情報の蓄積と活用」「商品（サービス）ブランド戦略の推進」の比率が高かった【図表2】。

また、製造業と非製造業を比べると、製造業では「高付加価値型商品・サービスの開発」「海外市場の開拓」「商品開発のスピードアップ」、非製造業では「顧客情報の蓄積と活用」「商品（サービス）ブランド戦略の推進」「ITを活用した効率的・効果的な営業活動」の比率が高くなっている【図表3】。

【図表1】 営業・マーケティング領域で重視する課題（2011年度調査結果との比較）

問8 営業・マーケティング領域で重視する課題

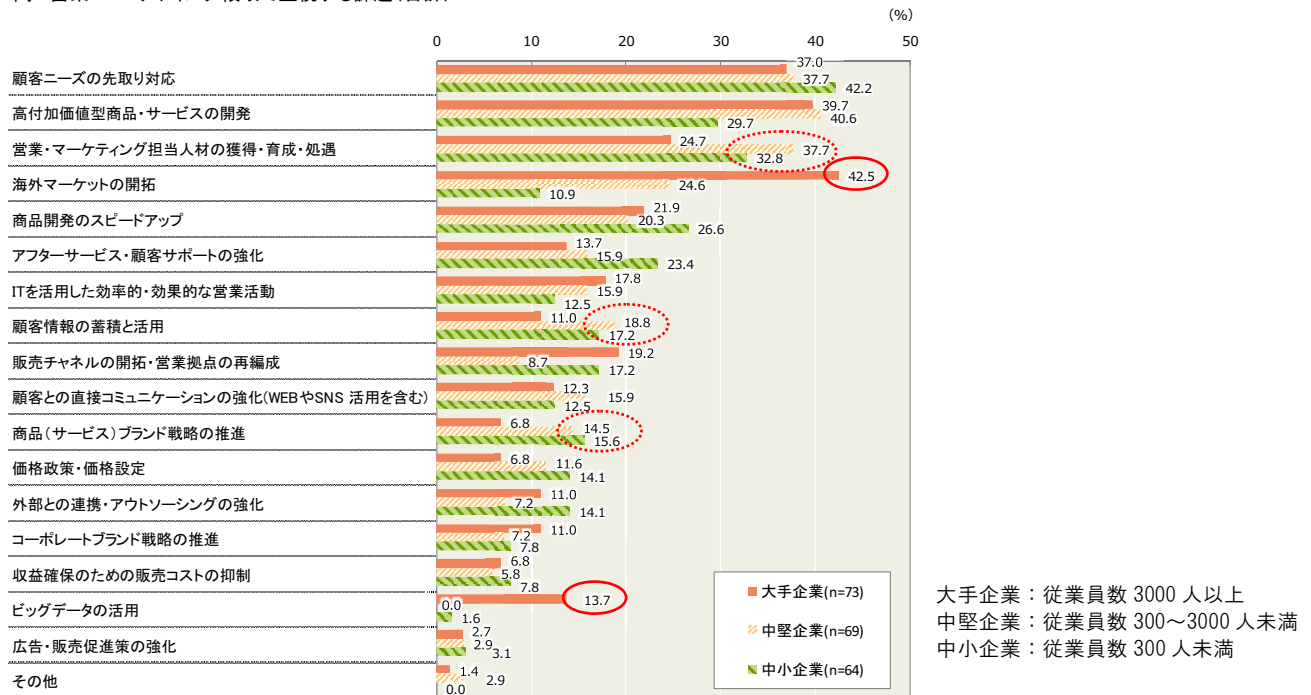
※優先順位をつけて3つまで選択



※2011年度調査で選択肢として存在しなかったものは空欄となっている。

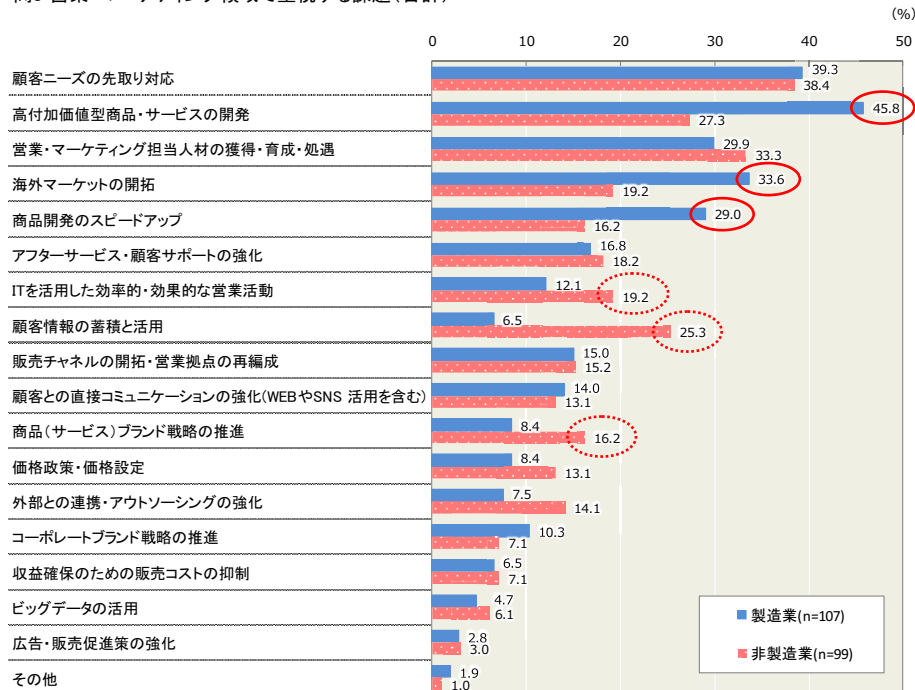
【図表2】 営業・マーケティング領域で重視する課題（従業員規模別の比較）

問8 営業・マーケティング領域で重視する課題（合計）



【図表3】 営業・マーケティング領域で重視する課題（製造業と非製造業の比較）

問8 営業・マーケティング領域で重視する課題（合計）



1-4 研究・開発領域の課題

研究・開発領域で重視する課題としては、「研究・開発部門の人材獲得・育成」が2011年度調査に比べて急増し、第1位（49.5%）の課題として挙げられている。そのほか、「オープン・イノベーションの推進（外部機関との共同開発・連携等）」（38.0%）の比率も大きく増えている【図表1】。

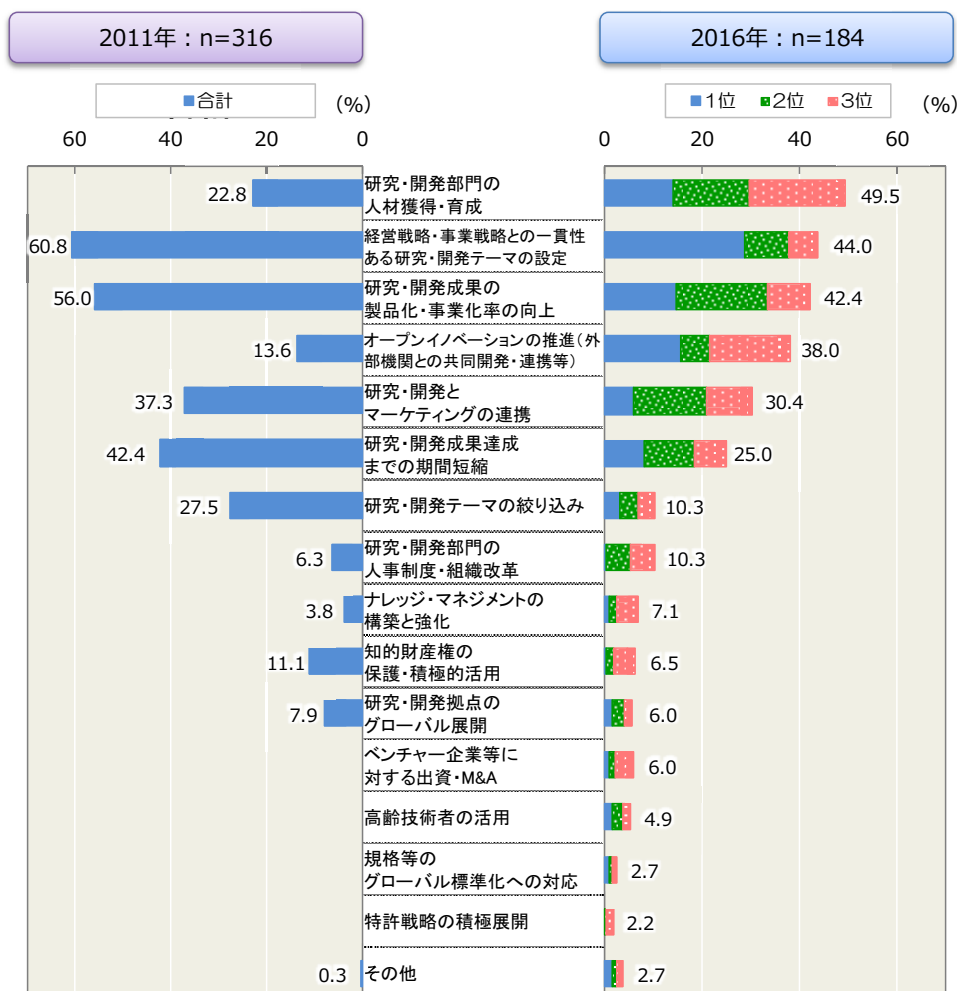
従業員規模別にみると、大手企業では「オープン・イノベーションの推進」が53.6%と第1位となっている。また、中小企業では「研究・開発部門の人材獲得・育成」が58.5%と第1位に挙げられているほか、中堅・中小企業で「研究・開発部門の人事制度・組織改革」の比率が高くなっているなど、規模による課題の傾向の違いをみることができる【図表2】。

また、製造業と非製造業を比べると、製造業で「研究・開発成果達成までの期間短縮」や「オープン・イノベーションの推進」の比率が、非製造業よりも高くなっている【図表3】。

【図表1】 研究・開発領域で重視する課題（2011年度調査結果との比較）

問9 研究・開発領域で重視する課題

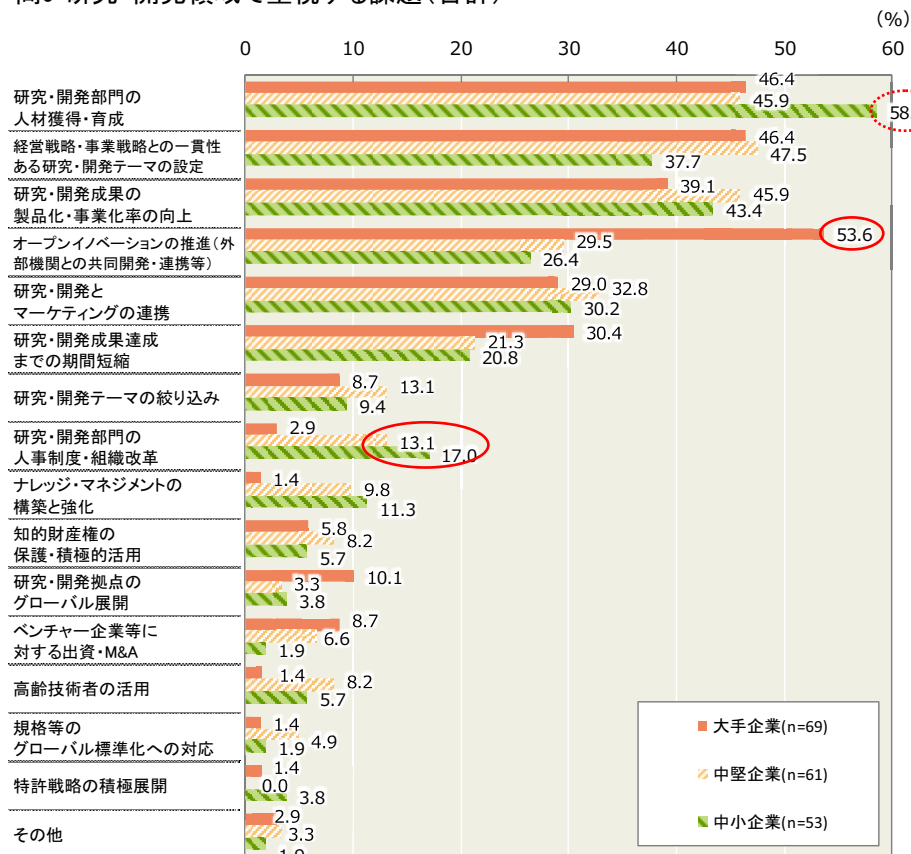
※優先順位をつけて3つまで選択



※2011年度調査で選択肢として存在しなかったものは空欄となっている。

【図表2】 研究・開発領域で重視する課題（従業員規模別の比較）

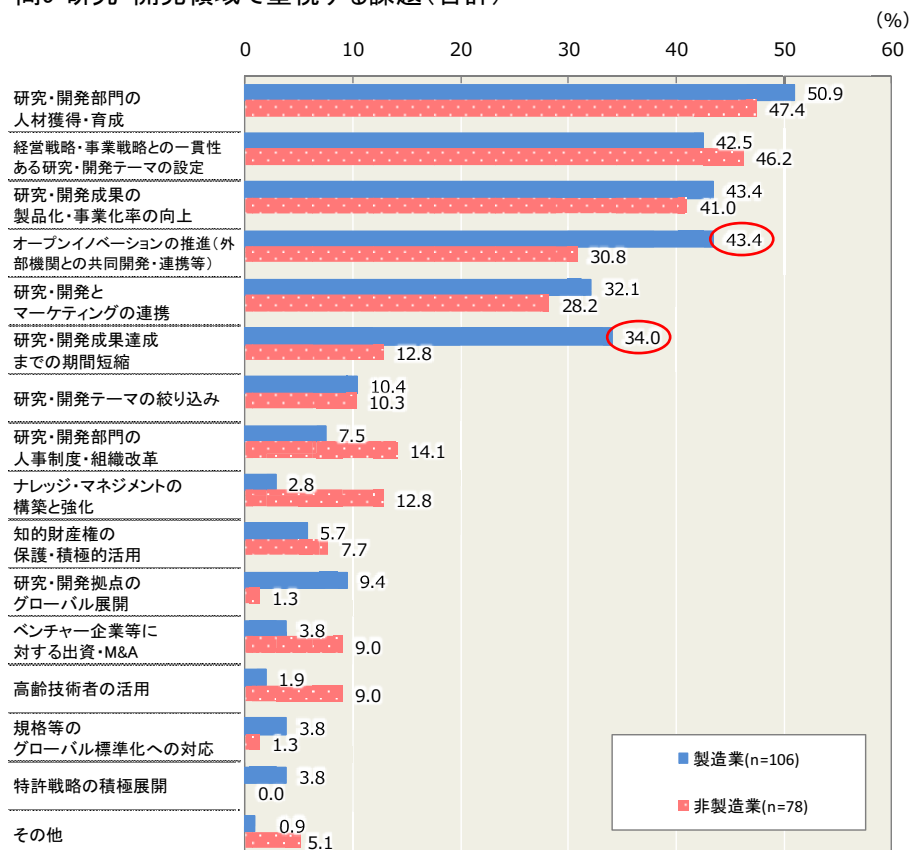
問9 研究・開発領域で重視する課題（合計）



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

【図表3】 研究・開発領域で重視する課題（製造業と非製造業の比較）

問9 研究・開発領域で重視する課題（合計）



1-5 生産領域の課題

生産領域で重視する課題としては、「生産技術開発力の向上」が39.5%と最上位に挙げられたほか、「新製品開発力の強化・開発スピードの向上」(33.0%)、「設備効率の向上、生産設備の開発・導入・見直し」(32.9%)、「生産技術部門の人材獲得・育成」(32.8%)が上位になっている。優先順位の第1位として挙げられた比率だけを見ると、「新製品開発力の強化・開発スピードの向上」が最上位である【図表1】。

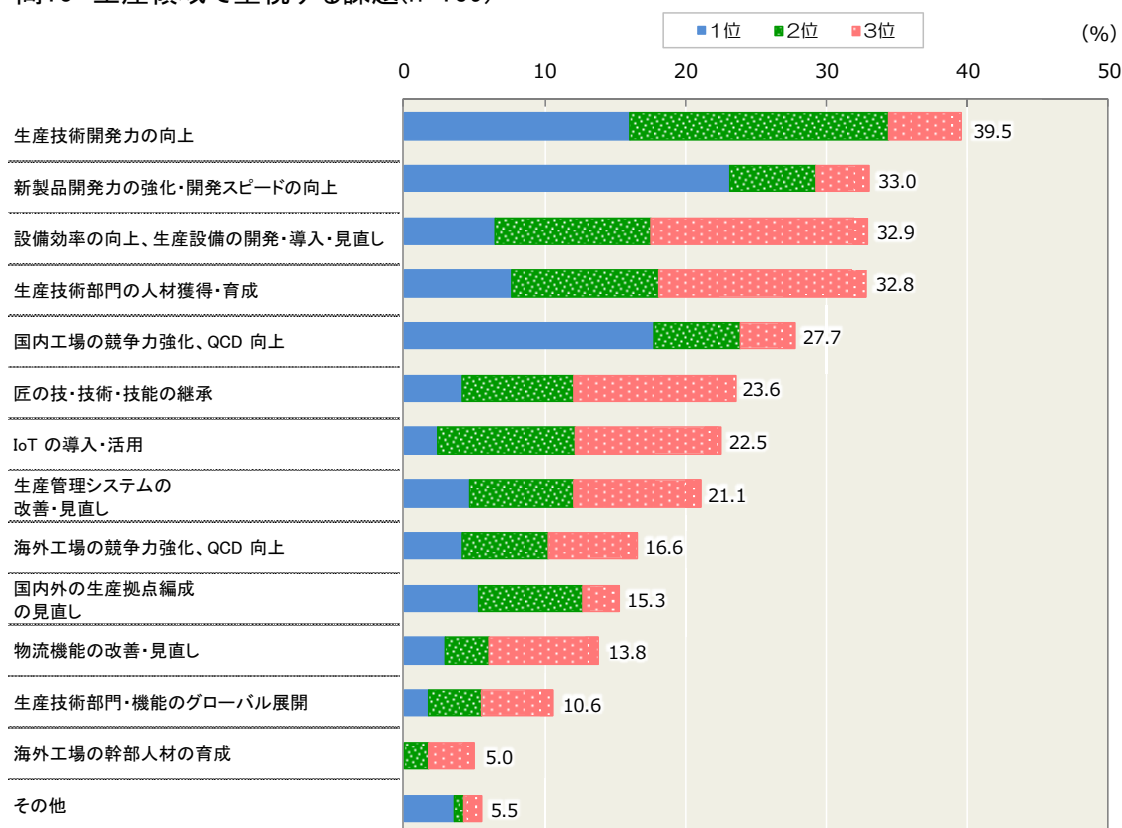
従業員規模別にみると、大企業では「海外工場の競争力強化、QCD 向上」「IoT の導入・活用」「国内外の生産拠点編成の見直し」「生産技術部門・機能のグローバル展開」の比率が中堅・中小企業よりも高くなっている【図表2】。

また、製造業と非製造業を比べると、製造業では「国内工場の競争力強化、QCD 向上」「海外工場の競争力強化、QCD 向上」「国内外の生産拠点編成の見直し」の比率が高く、非製造業では「新製品開発力の強化・開発スピードの向上」「生産技術部門の人材獲得・育成」「匠の技・技術・技能の継承」「物流機能の改善・見直し」の比率が高いという傾向がみられる【図表3】。

【図表1】 生産領域で重視する課題

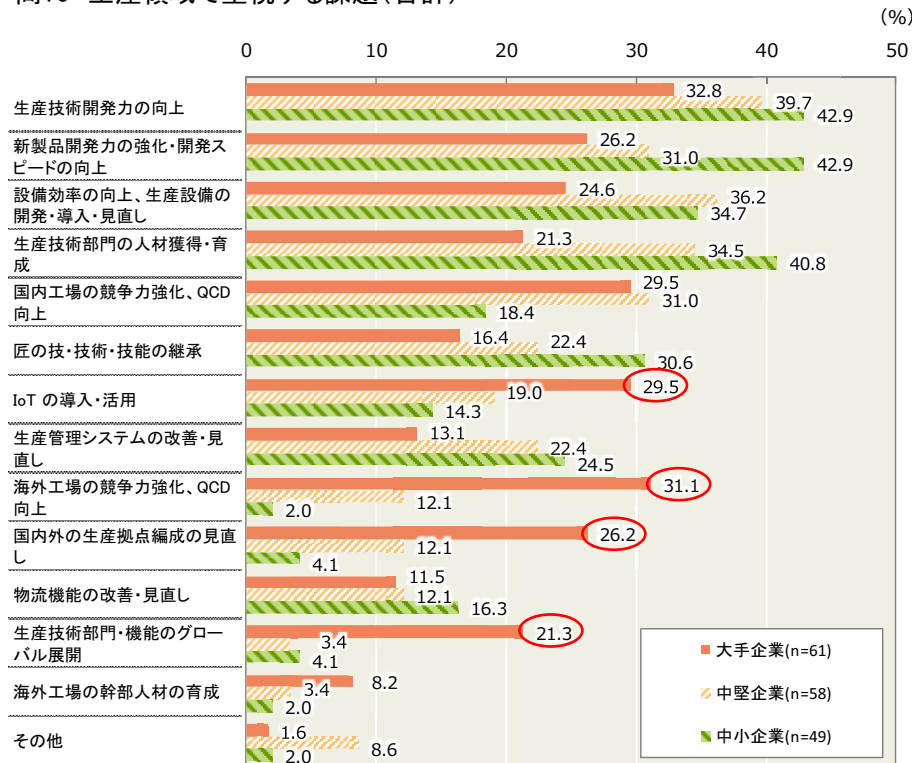
問10 生産領域で重視する課題(n=169)

※優先順位をつけて3つまで選択



【図表2】生産領域で重視する課題（従業員規模別の比較）

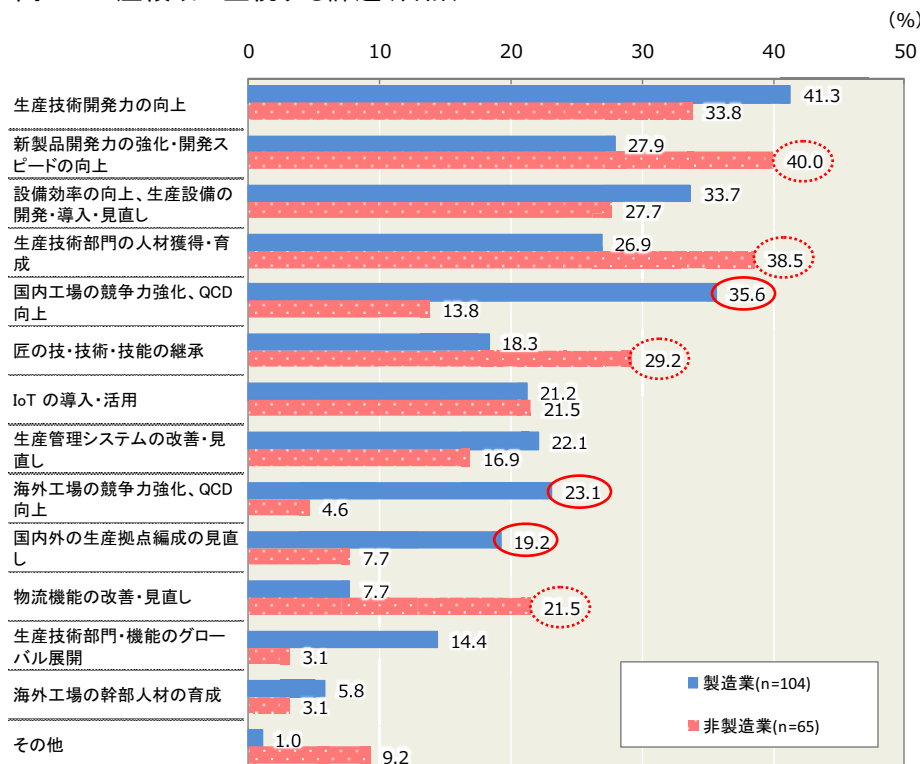
問10 生産領域で重視する課題(合計)



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

【図表3】生産領域で重視する課題（製造業と非製造業の比較）

問10 生産領域で重視する課題(合計)



1-6 購買調達領域の課題

購買調達領域で重視する課題としては、「調達品の品質確保・品質管理」が51.3%と最上位に挙げられ、「開発設計・購買調達・生産の一体的活動」が47.0%と続いている。優先順位の第1位として挙げられた比率だけをみると、「開発設計・購買調達・生産の一体的活動」が最上位となっている【図表1】。

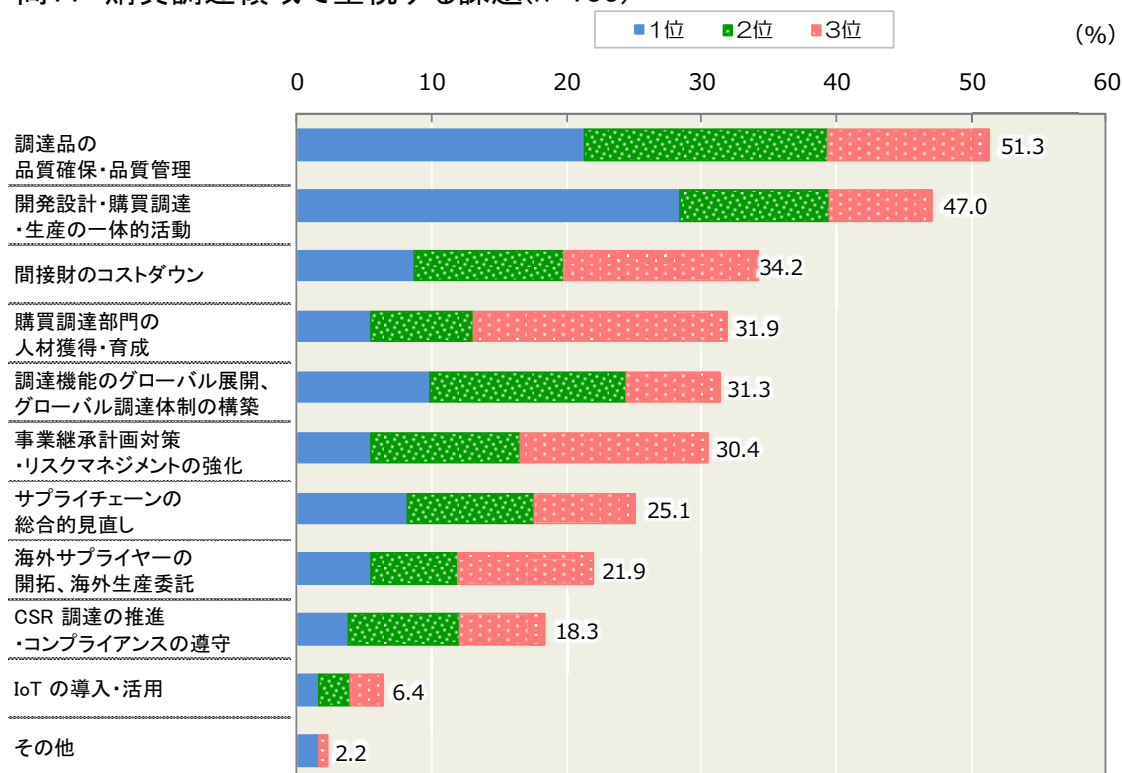
従業員規模別にみると、大手企業では「調達機能のグローバル展開、グローバル調達体制の構築」が54.5%と最上位に挙げられている。そのほか、大手・中堅企業では「サプライチェーンの総合的見直し」の比率が高く、中堅・中小企業では「調達品の品質確保・品質管理」「間接財のコストダウン」「購買調達部門の人材獲得・育成」の比率が高くなっている【図表2】。

また、製造業と非製造業を比べると、製造業では「開発設計・購買調達・生産の一体的活動」が58.5%と最上位に挙げられているほか、「調達機能のグローバル展開、グローバル調達体制の構築」「サプライチェーンの総合的見直し」の比率が高くなっている。一方、非製造業では「購買調達部門の人材獲得・育成」「CSR 調達の推進・コンプライアンスの遵守」の比率が高くなっている【図表3】。

【図表1】 購買調達領域で重視する課題

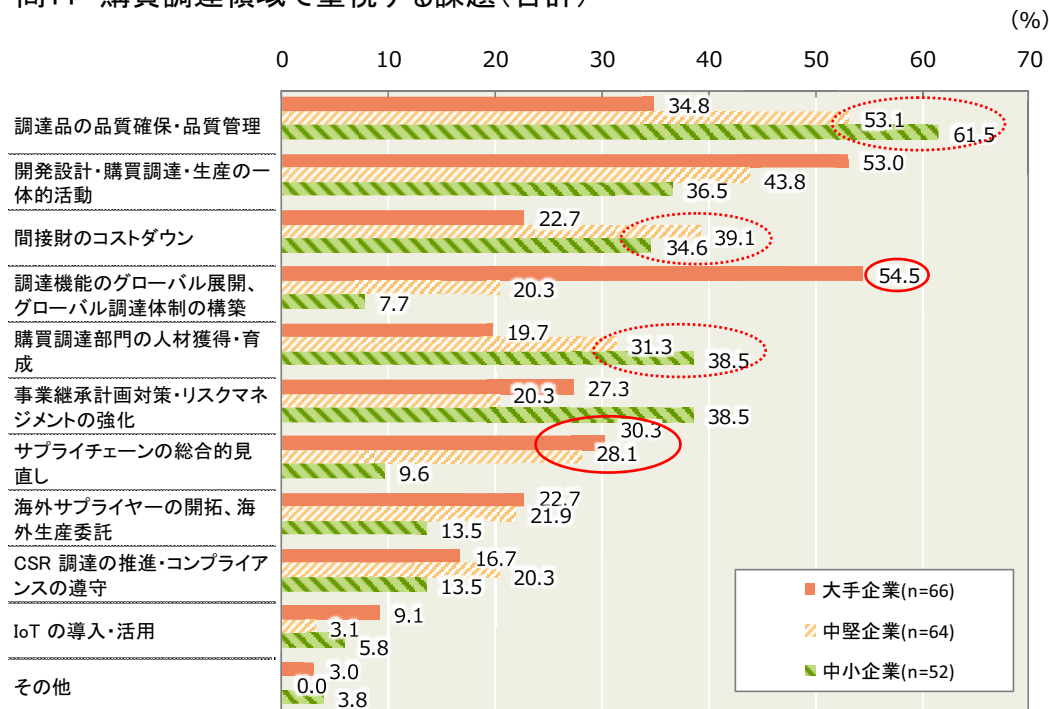
問11 購買調達領域で重視する課題(n=183)

※優先順位をつけて3つまで選択



【図表2】 購買調達領域で重視する課題（従業員規模別の比較）

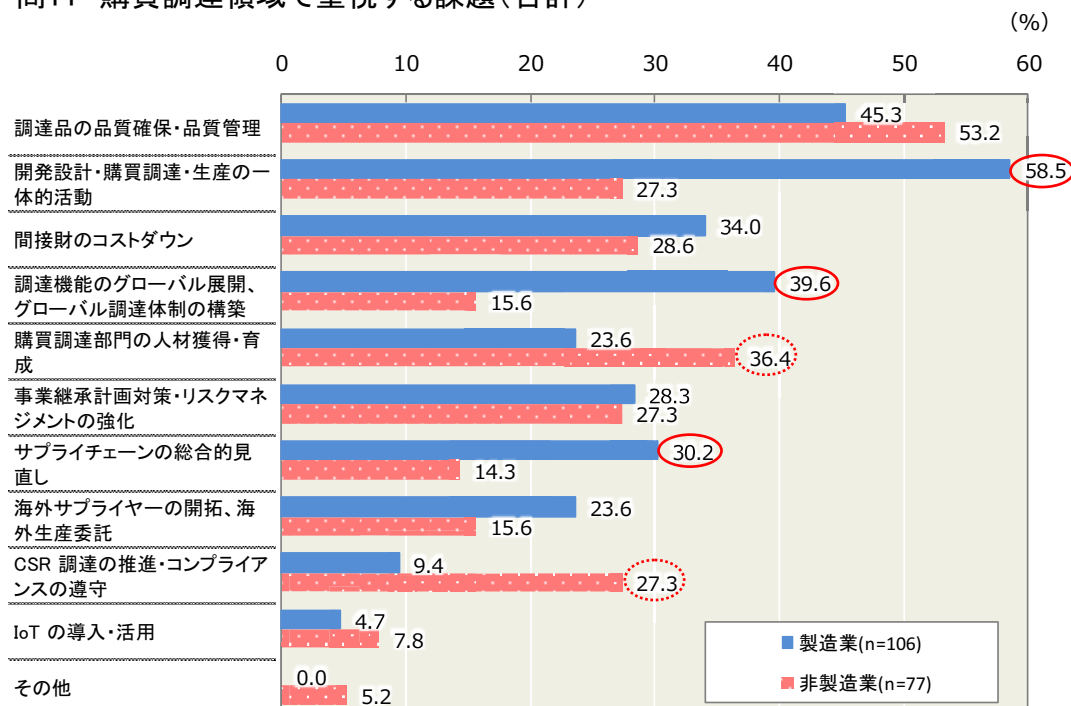
問11 購買調達領域で重視する課題(合計)



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

【図表3】 購買調達領域で重視する課題（製造業と非製造業の比較）

問11 購買調達領域で重視する課題(合計)



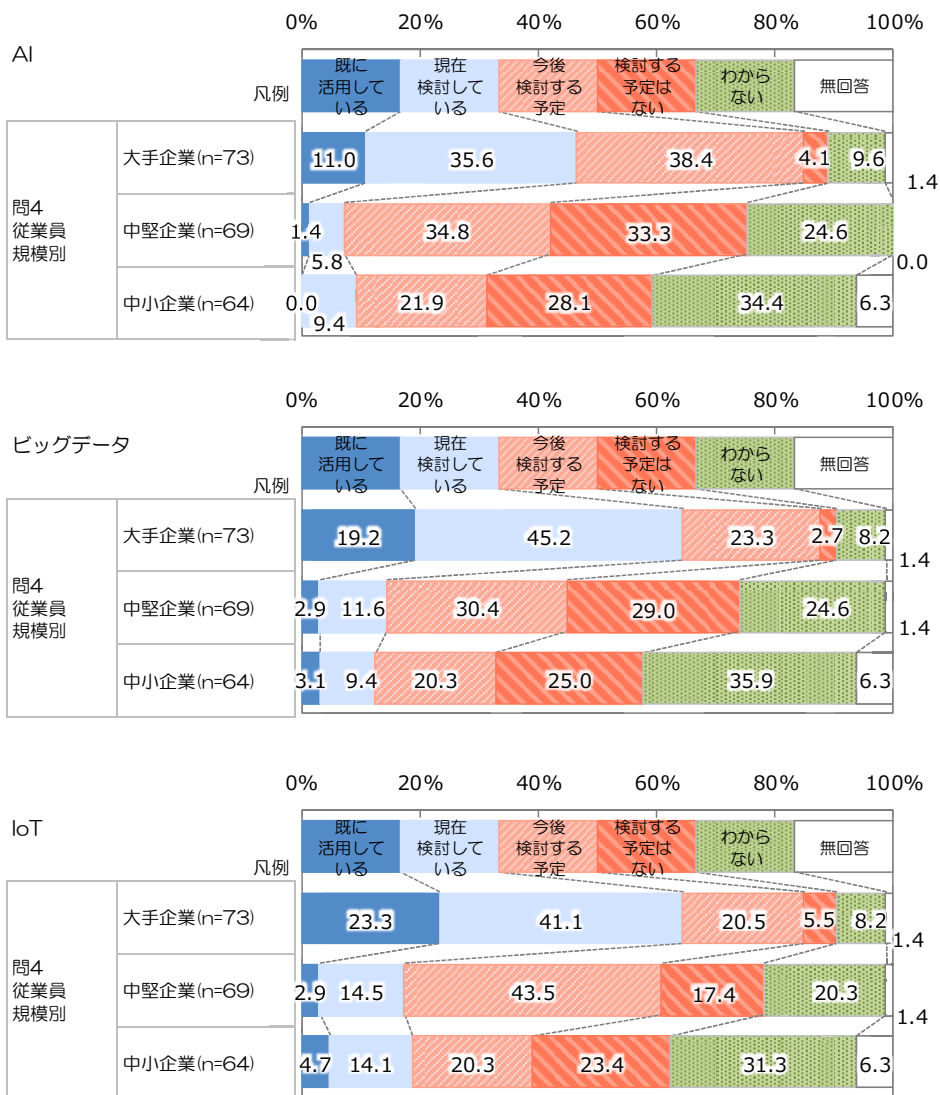
2. AI・ビッグデータ・IoT等による「第4次産業革命」に関する課題認識

2-1 事業への活用状況について

AI・ビッグデータ・IoTといった「第4次産業革命」と言われる新しい技術の事業への活用状況について、従業員規模別にみると、大企業では「既に活用している」「現在検討している」の合計がそれぞれ4～6割と高めているものの、中堅企業では「今後検討する予定」が3～4割と多く、中小企業においては「わからない」とする回答の比率が3割超と最も多かった。

【図表】AI・ビッグデータ・IoTに関する技術の事業への活用状況（従業員規模別の比較）

問12 AI・ビッグデータ・IoTに関する技術の事業への活用状況



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

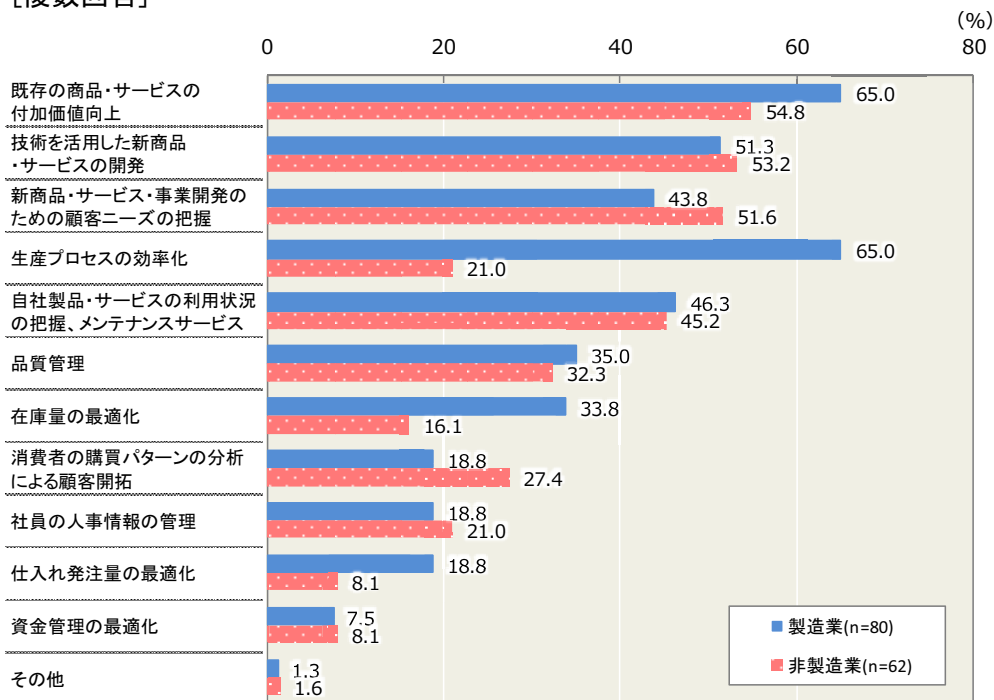
2-2 事業への具体的な活用方法について

AI・ビッグデータ・IoT等の技術の事業への具体的な活用方法について、製造業では、「既存の商品・サービスの付加価値向上」「生産プロセスの効率化」が65.0%と第1位になっている。その他、「技術を活用した新商品・サービスの開発」(51.3%)、「自社製品・サービスの利用状況の把握、メンテナンスサービス」46.3%、「新商品・サービス・事業開発のための顧客ニーズの把握」(43.8%)が上位に挙げられている。

非製造業では、「既存の商品・サービスの付加価値向上」(54.8%)、「技術を活用した新商品・サービスの開発」(53.2%)、「新商品・サービス・事業開発のための顧客ニーズの把握」(51.6%)、「自社製品・サービスの利用状況の把握、メンテナンスサービス」(45.2%)が上位に挙げられている。

【図表】 AI・ビッグデータ・IoT等の技術の事業への具体的な活用方法（製造業と非製造業の比較）

問13 AI・ビッグデータ・IoT等の技術の事業への具体的な活用方法
[複数回答]

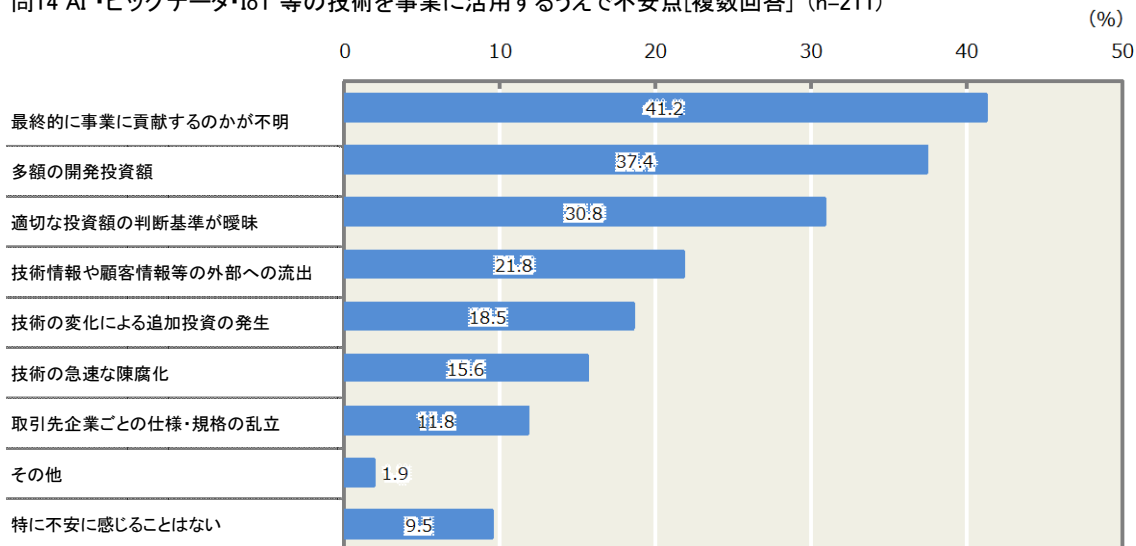


2-3 事業に活用するうえで不安に感じる点

AI・ビッグデータ・IoT等の技術を事業に活用するうえでの不安点としては、「最終的に事業に貢献するのかが不明」(41.2%)、「多額の開発投資額」(37.4%)、「適切な投資額の判断基準が曖昧」(30.8%)が上位に挙げられている。

【図表】 AI・ビッグデータ・IoT等の技術を事業に活用するうえでの不安点

問14 AI・ビッグデータ・IoT等の技術を事業に活用するうえで不安点[複数回答] (n=211)

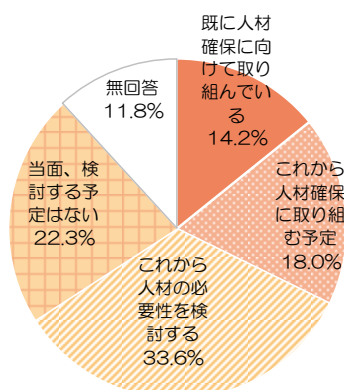


2-4 人材の確保状況

AI・ビッグデータ・IoT等の技術を事業に活用していくうえで必要となる人材の確保状況については、「これから人材の必要性を検討する」が33.6%と最も多く、「既に人材確保に向けて取り組んでいる」が14.2%、「これから人材確保に取り組む予定」が18.0%となっている。

【図表】 AI・ビッグデータ・IoT等の技術を事業に活用していくうえでの人材確保状況

問15 AI・ビッグデータ・IoT等の技術を事業に活用していくうえでの人材確保状況 (n=211)



3. 新事業開発・イノベーションに関する課題認識

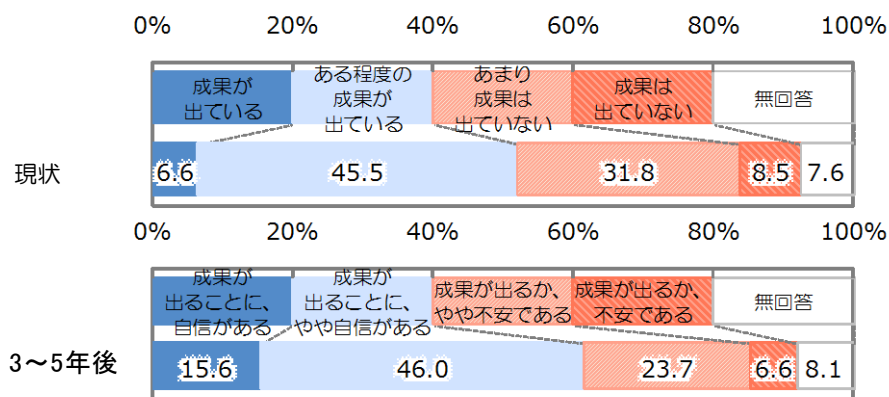
3-1 イノベーションの成果状況について

新事業開発・イノベーションの成果の状況について尋ねたところ、「現状」については、「成果が出ている」とする企業が52.1%（「成果が出ている」「ある程度の成果が出ている」の合計）となり、「成果は出していない」とする企業が40.3%（「あまり成果は出していない」「成果は出していない」の合計）であった。

また、「3～5年後」の見通しについては、成果が出ることに「自信がある」とする企業が61.6%（「成果がでることに自信がある」「やや自信がある」の合計）、成果が出るか「不安である」企業は30.3%（「成果が出るか不安である」「やや不安である」の合計）となっており、将来に向けては、新事業開発やイノベーションの成果に期待をもっていることがうかがえる。

【図表】新事業開発・イノベーションの成果の状況

問16 新事業開発、イノベーションの成果の状況 (n=211)



3-2 新事業開発の方針について

新事業開発にあたっての方針について、新事業開発・イノベーションの「成果が出ている企業」と「成果は出ていない企業」を比較したところ、「対象とする市場・顧客」の観点では、両者とも「既存の市場・顧客を対象にする」が6割超となり（「どちらかと言えば」を含む）、大きな違いはなかった。

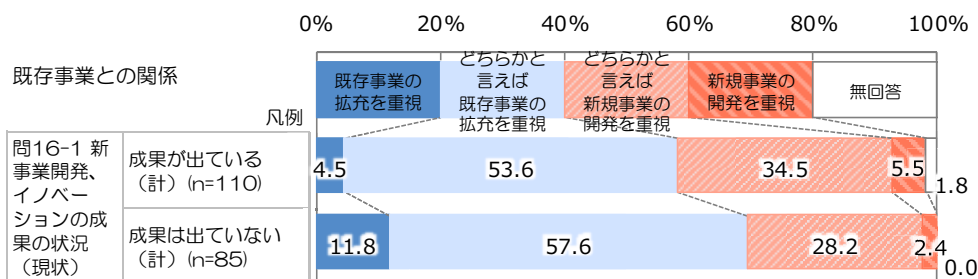
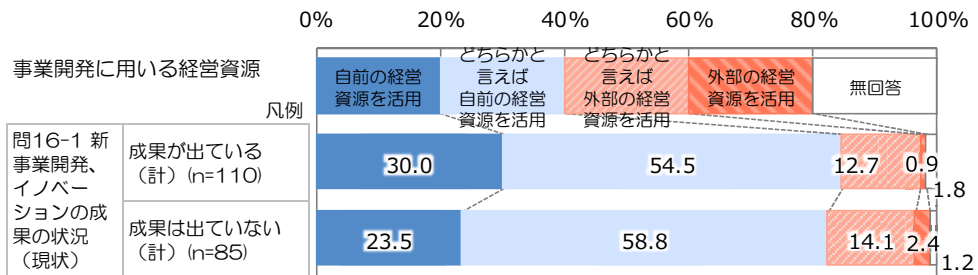
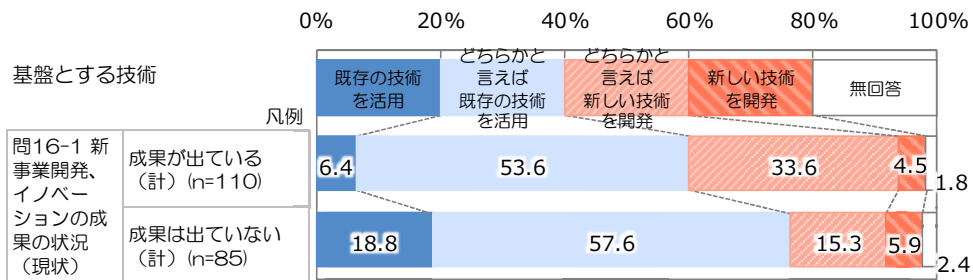
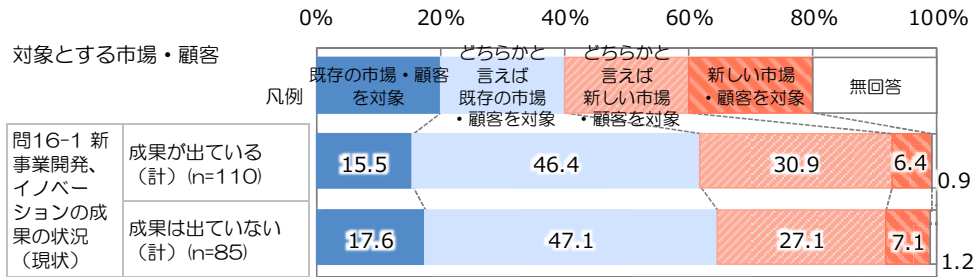
「基盤とする技術」の観点では、両者とも「既存の技術を活用する」が多数であるものの、イノベーションの「成果が出ている企業」では「新しい技術を開発する」が38.1%であるのに対し、「成果は出ていない企業」では21.2%となっていた。

「事業開発に用いる経営資源」の観点では、両者とも「自前の経営資源を活用する」が8割超となり（「どちらかと言えば」を含む）、大きな違いはなかった。

「既存事業との関係」の観点では、両者とも「既存事業の拡充を重視する」が多数を占めているものの、イノベーションの「成果が出ている企業」では「新規事業の開発を重視する」が40.0%であるのに対し、「成果は出ていない企業」では30.6%となり、方針に違いがあることがうかがえる。

【図表】新事業開発にあたっての現在の方針

問17 新事業開発にあたっての現在の方針



※成果が出ている (計) : 「成果が出ている」「ある程度の成果が出ている」のいずれかを回答した方
 成果は出ている (計) : 「あまり成果は出ている」「成果は出ている」のいずれかを回答した方

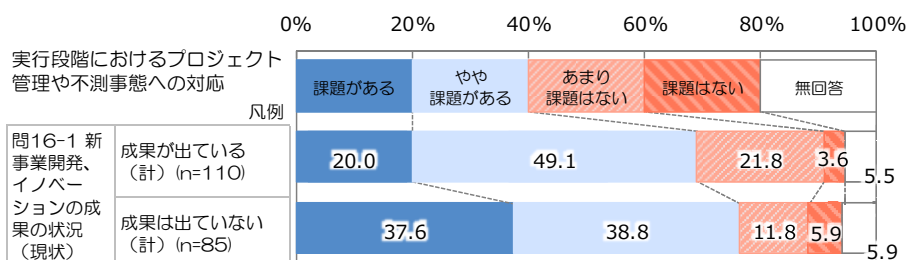
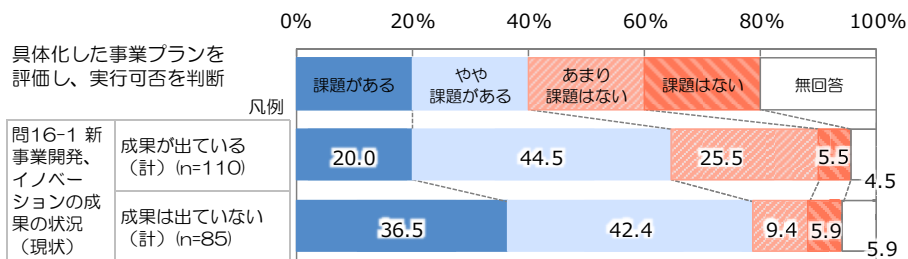
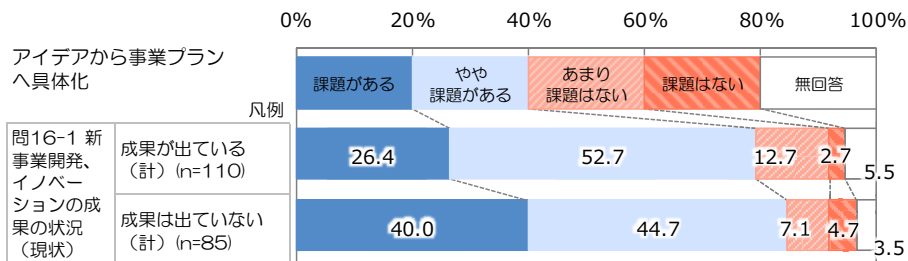
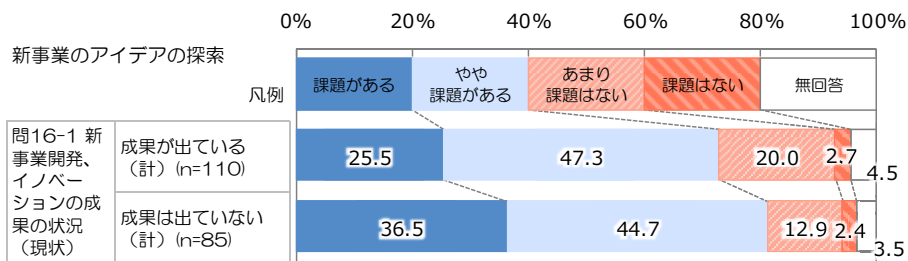
3-3 新事業開発の段階ごとの課題状況について

新事業開発の段階ごとの課題状況について、新事業開発・イノベーションの「成果が出ている企業」と「成果は出ていない企業」を比較したところ、全体としては両者ともに「課題がある」とする企業が多数を占めているものの（「課題がある」「やや課題がある」の合計）、いずれの段階においても、「成果が出ている企業」の方が「課題がある」とする比率が低くなっている。

特に、「具体化した事業プランを評価し、実行可否を判断する段階」では、イノベーションの「成果が出ている企業」では「課題はない」とする比率が 31.0%（「あまり課題はない」「課題はない」の合計）であるのに対し、「成果は出ていない企業」では 15.3%となり、他に比べて差が大きかったことから、新事業開発のアイデアを具体化し、実行に移すかどうかを判断という段階に、イノベーションの成果への壁があるのではないかと示唆をえることができる。

【図表】新事業開発の段階ごとの課題状況

問18 新事業開発における現在の課題状況



※成果が出ている（計）：「成果が出ている」「ある程度の成果が出ている」のいずれかを回答した方
 成果は出ていない（計）：「あまり成果は出ていない」「成果は出ていない」のいずれかを回答した方

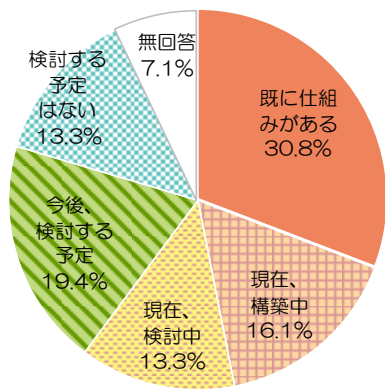
3-4 オープン・イノベーションの取組状況について

オープン・イノベーションの取組状況については、「既に仕組みがある」企業が 30.8%となっている。「製造業」についてみると、「既に仕組みがある」の比率が 42.1%となっている。

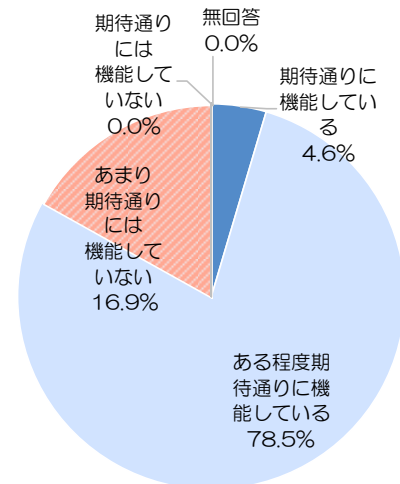
一方、オープン・イノベーションの仕組みを既にあると回答した企業のうち、「期待通りに機能している」とする企業は 4.6%にとどまり、78.5%は「ある程度期待通りに機能している」と回答した。また、「あまり期待通りに機能していない」も 16.9%あったことから、その効果的な運用には、まだ課題があるようである。

【図表】オープン・イノベーションの仕組みの有無と機能状況

問19-1 オープン・イノベーションの仕組みの有無 (n=211)

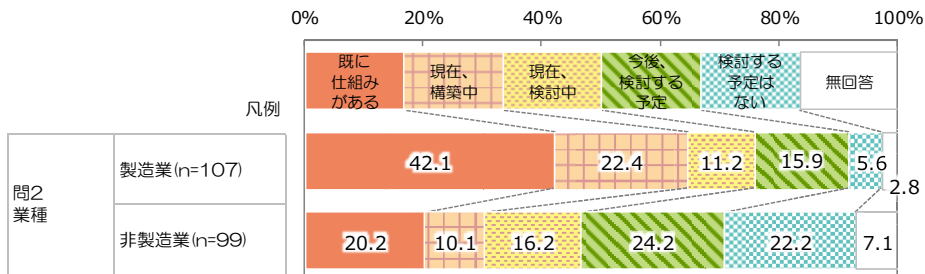


問19-2 オープン・イノベーションの機能状況 [問19-1「既に仕組みをもっている」と回答した方を対象] (n=65)



オープン・イノベーションの仕組みが既にある企業 (n=65)

問19-1 オープン・イノベーションの仕組みの有無



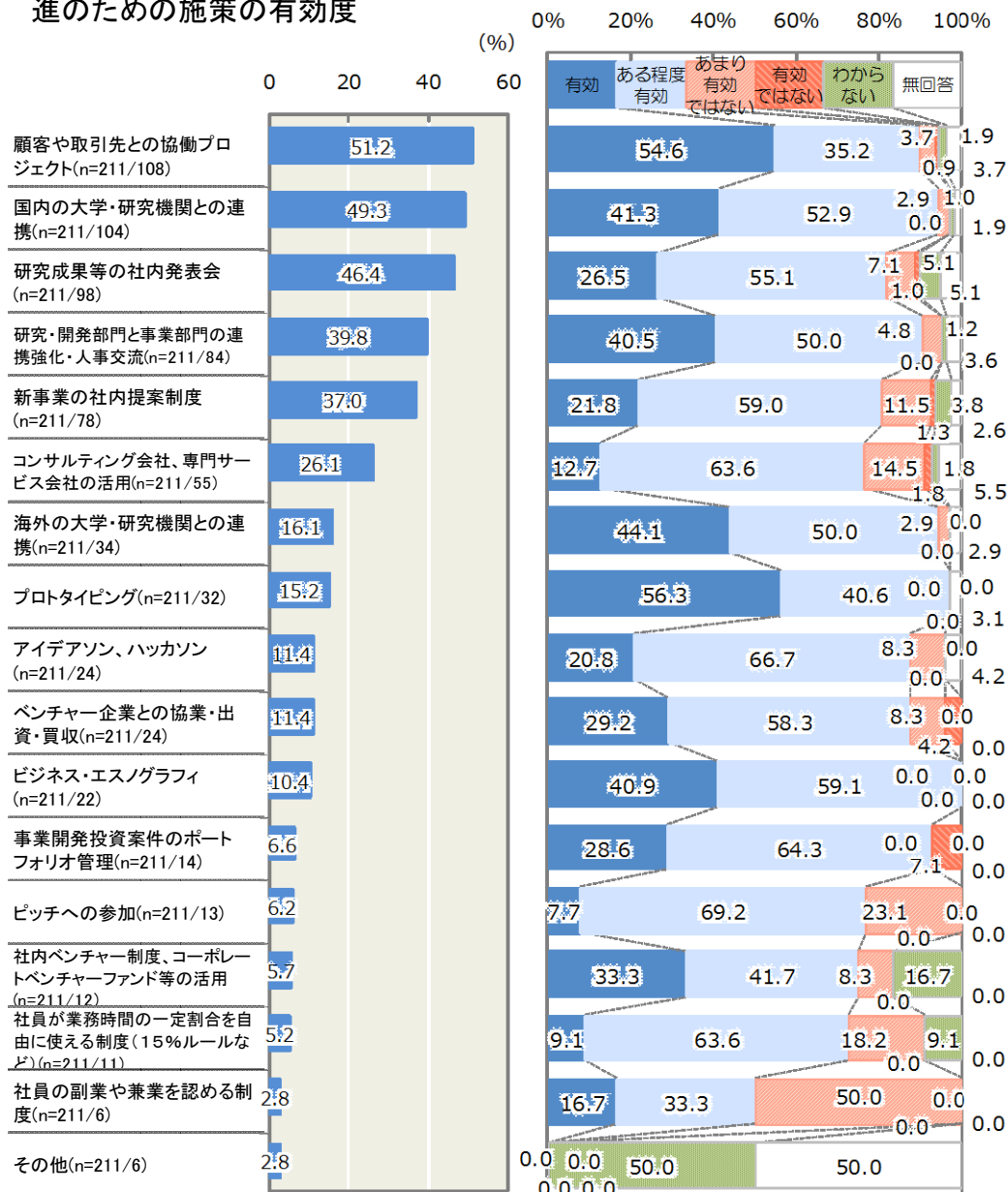
3-5 新事業開発促進のための施策について

新事業開発の促進のための施策について自社で実施しているものを尋ねたところ、「顧客や取引先との協働プロジェクト」(51.2%)、「国内の大学・研究機関との連携」(49.3%)、「研究成果等の社内発表会」(46.4%)が上位に挙げられた。

また、それぞれの施策を実施している企業が、各施策が新事業開発の促進に有効であると思うかどうかを回答した結果をみると、実施度が高かった「顧客や取引先との協働プロジェクト」「国内の大学・研究機関との連携」については「有効である」とする比率が高かったものの、「研究成果等の社内発表会」は26.5%と低めとなっている。一方、実施度は高くないものの、「プロトタイピング(早い段階で試作品をつくり、仮説を検証する方法)」「海外の大学・研究機関との連携」「ビジネス・エスノグラフィ(フィールドワークで顧客を観察し、ニーズを探索する方法)」は「有効である」とする比率が高かった。

【図表】新事業開発の促進のための施策の実施状況(左)と有効度(右)

問20 新事業開発の促進のため実施中の施策[複数回答]と新事業開発の促進のための施策の有効度



※ () 内の右側の数字は当該項目を実施していると回答した企業の数

4. 経営のグローバル化、海外事業展開に関する課題認識

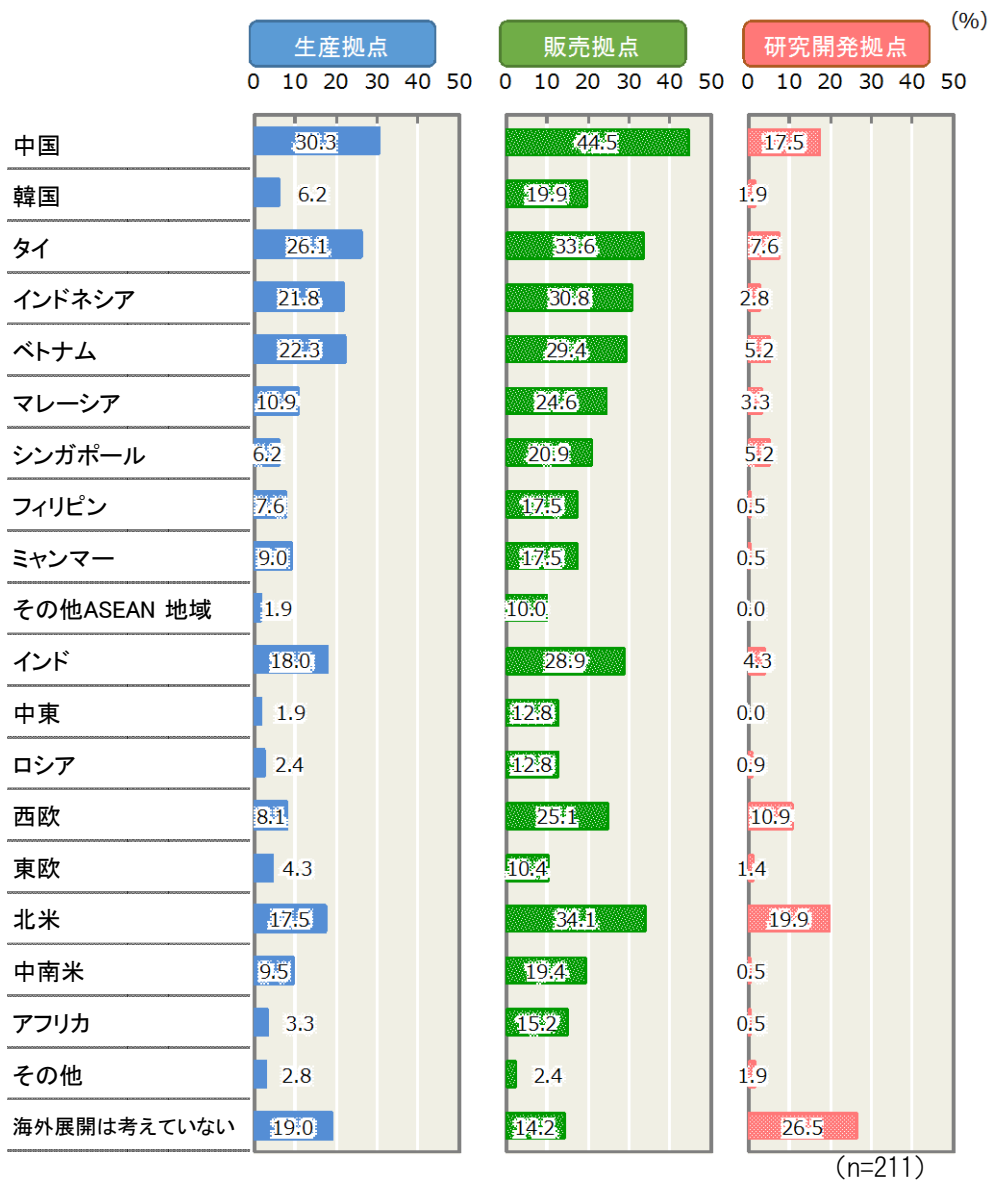
4-1 重視する海外事業展開先

今後（3～5年後）の海外事業展開先として重視する国・地域を尋ねたところ、生産拠点・販売拠点ともに、「中国」がトップに挙げられ、研究開発拠点としても、「北米」に次ぐ位置付けとなった。

また、「タイ」「インドネシア」「ベトナム」といった ASEAN 諸国が、生産拠点・販売拠点としての重視度が高かったほか、「インド」も販売拠点としての重視度の比率が高かった。

【図表】 今後（3～5年後）の海外事業展開先として重視する国・地域

問21 今後（3～5年後）の海外事業展開先として重視する国・地域

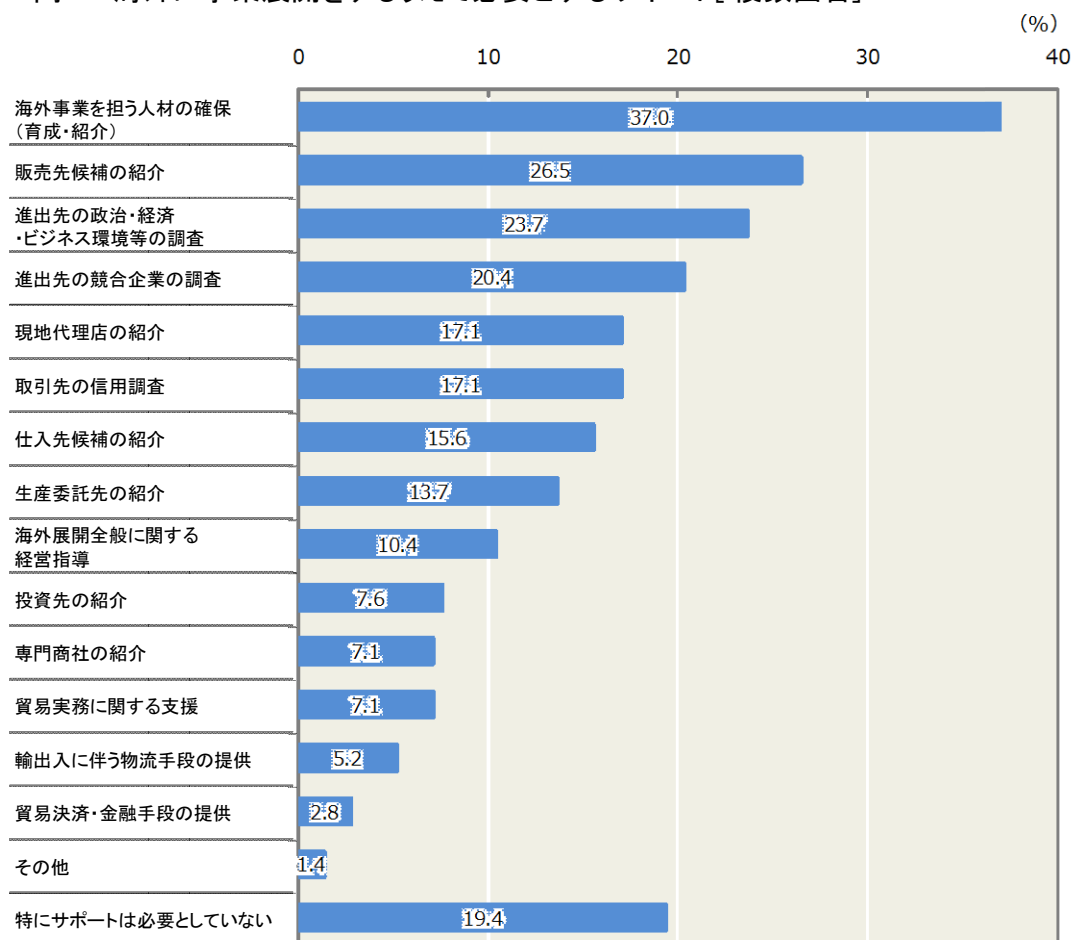


4-2 海外展開をするうえで必要なサポート

海外に事業展開をするうえで必要とするサポートについては、「海外事業を担う人材の確保（育成・紹介）」が37.0%とトップに挙げられたほか、「販売先候補の紹介」（26.5%）、「進出先の政治・経済・ビジネス環境等の調査」（23.7%）、「進出先の競合企業の調査」（20.4%）が上位となっており、海外進出にあたって、人材確保と現地の情報収集が課題となっていることがうかがわれる結果となった。

【図表】 海外に事業展開をするうえで必要とするサポート

問22 海外に事業展開をするうえで必要とするサポート[複数回答]



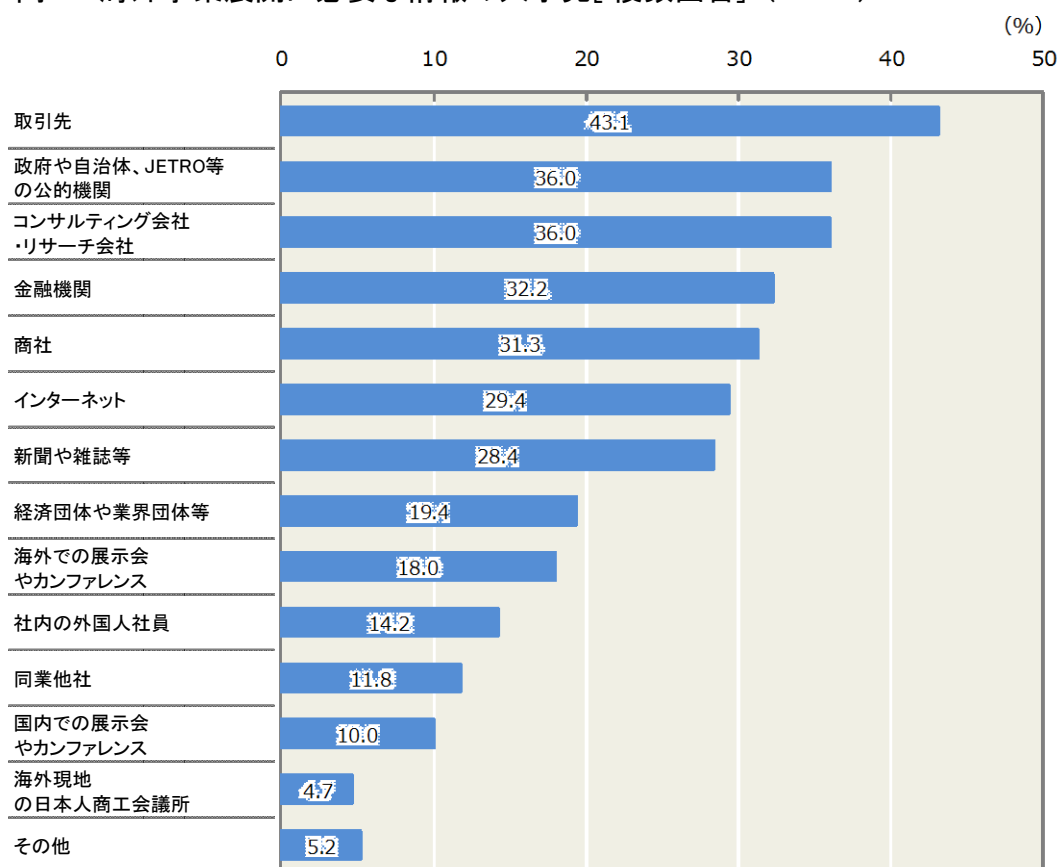
(n=211)

4-3 海外展開に必要な情報の入手先

海外に事業展開をする際に必要な情報の入手先については、「取引先」が43.1%とトップに挙げられた。次いで、「政府や自治体、JETRO等の公的機関」(36.0%)、「コンサルティング会社・リサーチ会社」(36.0%)、「金融機関」(32.2%)、「商社」(31.3%)が上位に挙げられており、多様な情報源が活用されていることがうかがえる。

【図表】 海外事業展開に必要な情報の入手先

問23 海外事業展開に必要な情報の入手先[複数回答] (n=211)

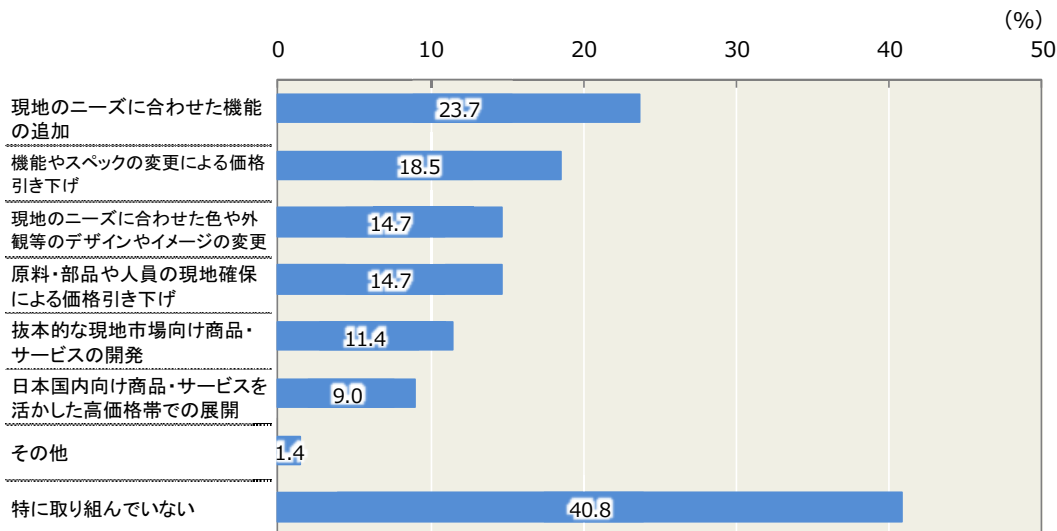


4-4 新興市場向けの商品・サービス開発の取組について

新興市場向けの商品・サービス開発の取組状況について尋ねたところ、「現地のニーズに合わせた機能の追加」が23.7%、「機能やスペックの変更による価格引き下げ」が18.5%であった、一方で、「特に取り組んでいない」と回答した企業が40.8%あった。

【図表】 新興市場向けの商品・サービス開発の取組状況

問26 新興市場向けの商品・サービス開発の取組状況[複数回答] (n=211)

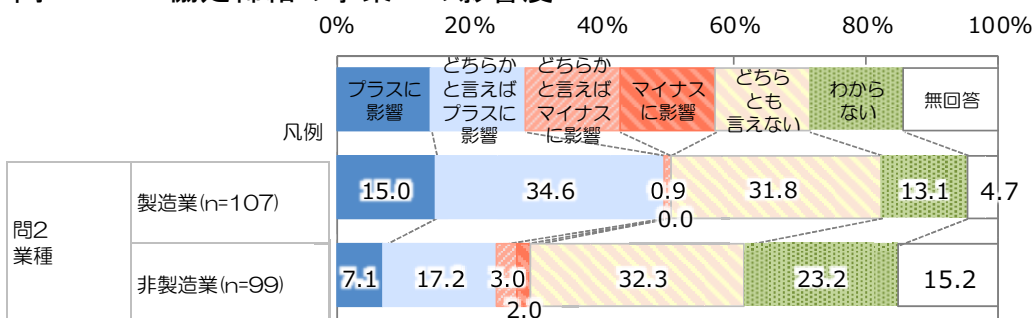


4-5 TPP協定締結の事業への影響について

TPP（環太平洋パートナーシップ）協定の締結が事業へ与える影響を尋ねたところ、製造業においては「プラスに影響すると思われる」が49.6%（「プラスに影響」「どちらかと言えばプラスに影響」の合計）であった。一方、非製造業では、「プラスに影響すると思われる」は24.3%に留まり、「どちらとも言えない」が32.3%、「わからない」が23.2%となった。

【図表】 TPP協定締結の事業への影響（製造業と非製造業の比較）

問24 TPP協定締結の事業への影響度



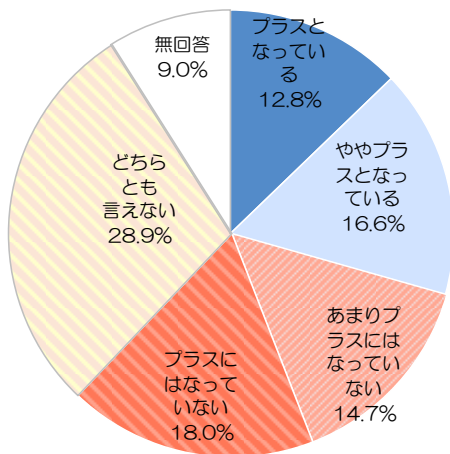
4-6 訪日外国人観光客によるインバウンド需要について

訪日外国人観光客によるインバウンド需要が業績へ及ぼす影響について尋ねたところ、「プラスとなっている」とする比率が 29.4%（「プラスとなっている」「ややプラスとなっている」の合計）、「プラスにはなっていない」が 32.7%（「プラスにはなっていない」「あまりプラスにはなっていない」の合計）となった。「どちらとも言えない」も 28.9%あった。

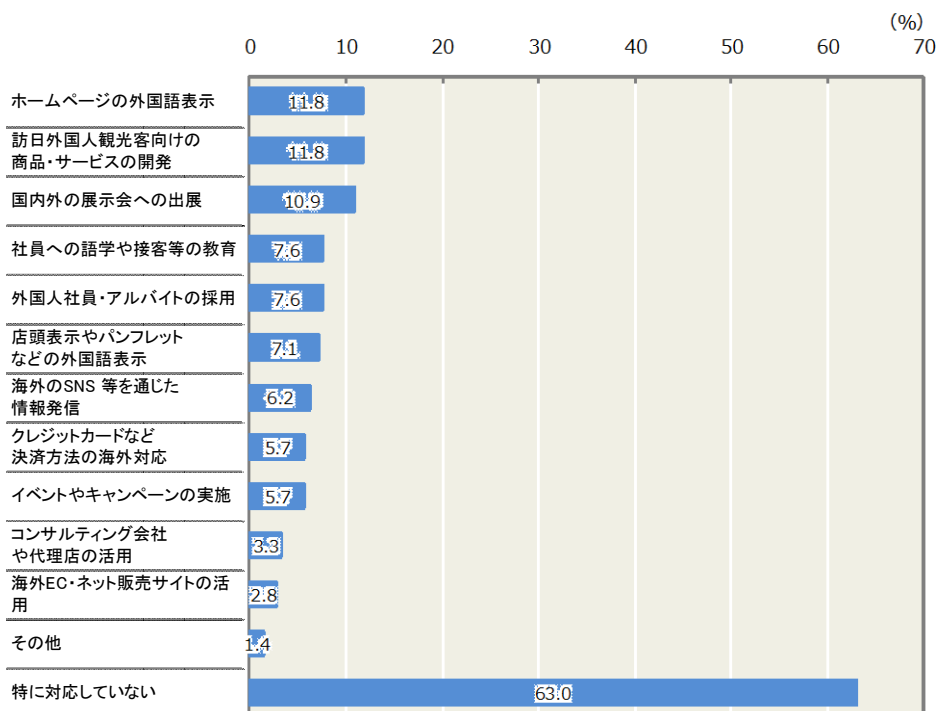
インバウンド需要を取り込むための取組としては、「ホームページの外国語表示」「訪日外国人観光客向けの商品・サービスの開発」「国内外の展示会への出展」が上位にあげられたが、「特に対応していない」とする企業が 63.0%であった。

【図表】インバウンド需要の業績への影響度(上)と 取り組み状況(下)

問25-1 インバウンド需要の業績への影響度
(n=211)



問25-2 インバウンド需要への取り組み状況[複数回答] (n=211)



5. リスクマネジメントに関する課題認識

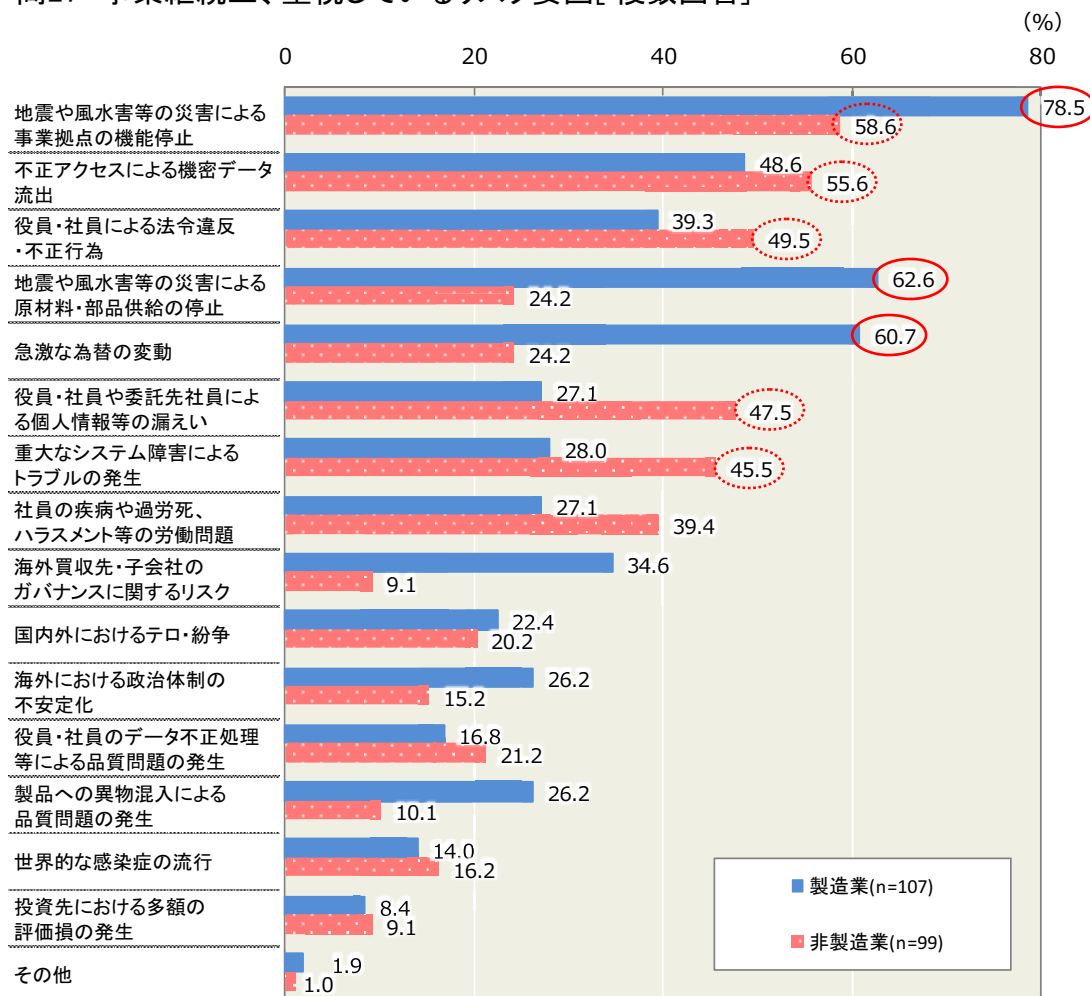
5-1 事業継続上、重視しているリスク要因

事業継続上、現在、重視しているリスク要因を尋ねたところ、製造業では「地震や風水害等の災害による事業拠点の機能停止」が78.5%とトップに、「地震や風水害等の災害による原材料・部品供給の停止」が62.6%と第2位に挙げられ、災害に対するサプライチェーンの維持がリスク要因として捉えられていることがわかる。第3位は「急激な為替の変動」(60.7%)となっている。

非製造業では、第1位は製造業と同様に「地震や風水害等の災害による事業拠点の機能停止」(58.6%)であるが、「不正アクセスによる機密データの流出」(55.6%)、「役員・社員による法令違反・不正行為」(49.5%)、「役員・社員や委託先社員による個人情報等の漏えい」(47.5%)、「重大なシステム障害によるトラブルの発生」(45.5%)が上位に挙げられており、情報管理やコンプライアンスに関連するリスク要因が重視されている。

【図表】 事業継続上、重視しているリスク要因（製造業と非製造業の比較）

問27 事業継続上、重視しているリスク要因[複数回答]



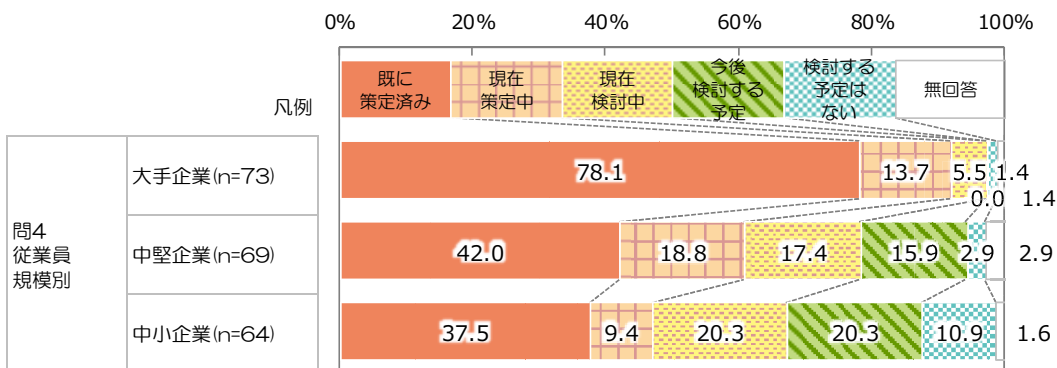
5-2 事業継続計画（BCP）の取組状況

事業継続上のリスクに備えた事業継続計画（BCP）の策定状況を従業員規模別に比較すると、大手企業では「既に策定済みである」が78.1%であるのに対し、中堅企業では42.0%、中小企業では37.5%となり、取り組み状況に違いがみられた。

また、BCPを既に策定済みであると回答した企業のうち、実行体制が「十分に整っている」と答えた企業は15.3%にとどまり、「ある程度整っている」企業が67.6%、「課題がある」（「やや課題がある」「かなり課題がある」の合計）企業が17.1%となり、実行体制にはまだ課題が残っていることがうかがえる。

【図表】事業継続計画(BCP)の策定状況(上)と 実行体制の状況(下)

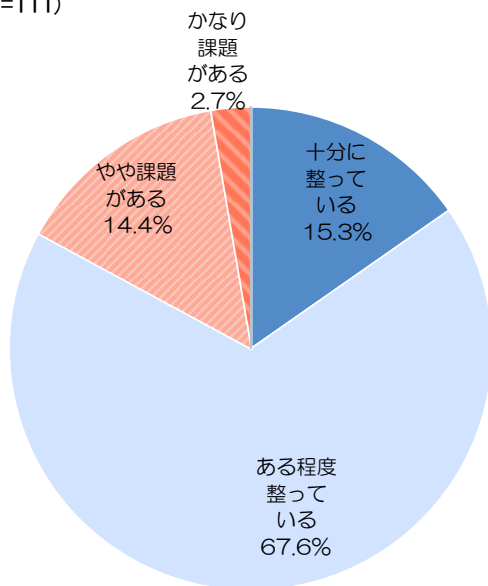
問28-1 BCPの策定状況



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

問28-2 BCPの実行体制の状況

[問28-1 「すでに策定済み」と回答した方を対象]
 (n=111)



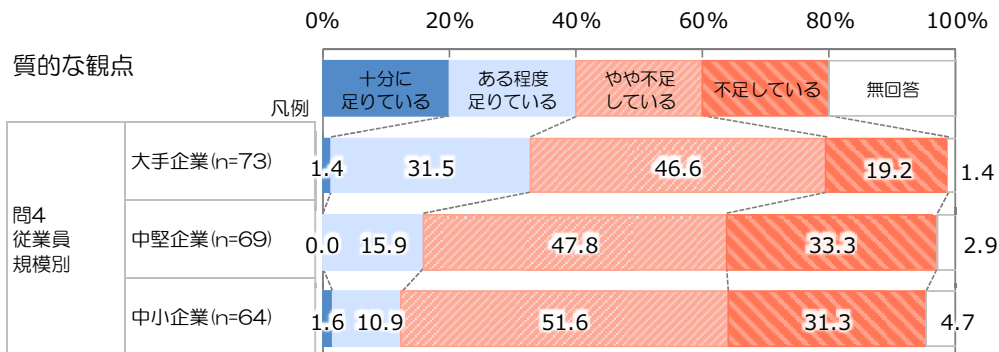
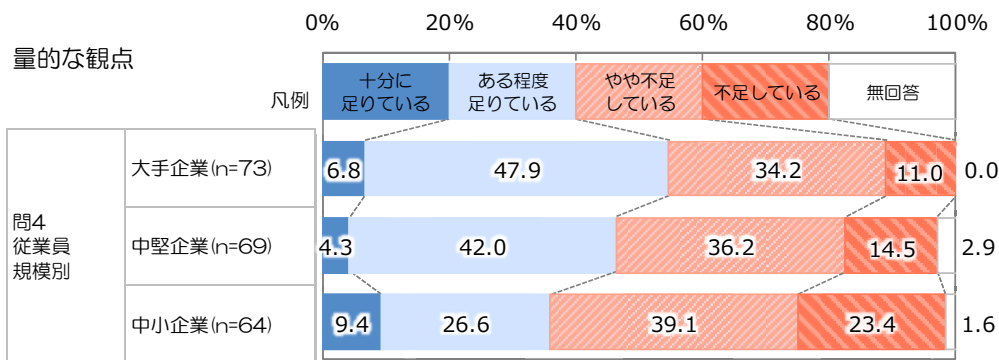
6. 人材マネジメント、人材育成に関する課題認識

6-1 事業展開に必要な人材の充足度

今後、事業を展開していくうえで必要な人材の充足度を従業員規模別に比較すると、量的な観点では、大手企業は「足りている」が 54.7%（「十分に」「ある程度」の合計。以下同様）であるのに対し、中堅企業では「不足している」とする比率が 50.7%、中小企業では 62.5%となっている。また、質的な観点では、大手企業の 65.8%、中堅企業・中小企業では8割以上が「不足している」と答えており、人材の不足感が高まっていることがうかがえる。

【図表】 今後事業を展開していくうえで必要な人材の量的・質的充足度（従業員規模別の比較）

問29 今後事業を展開していくうえで必要な人材の充足度【量／質】



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

6-2 次世代経営人材育成の取組状況について

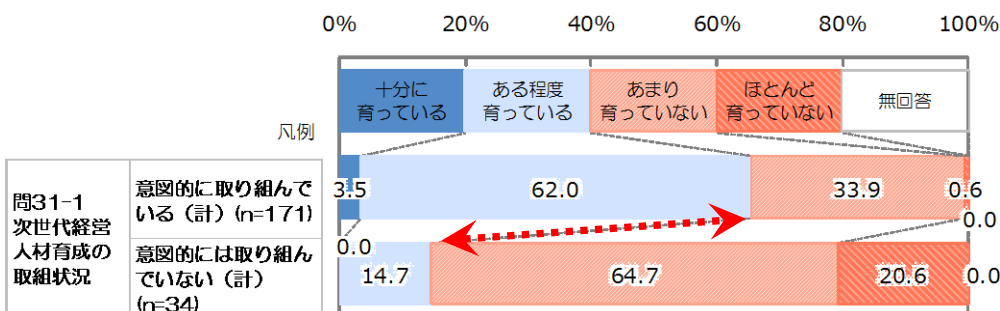
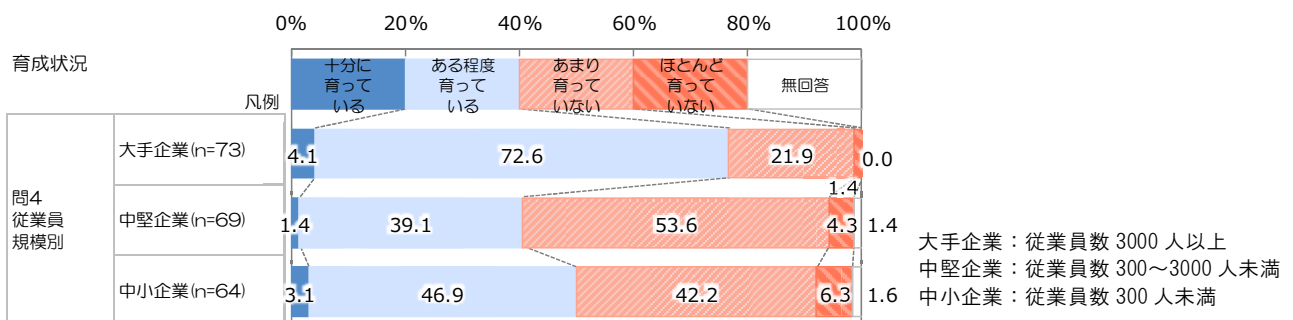
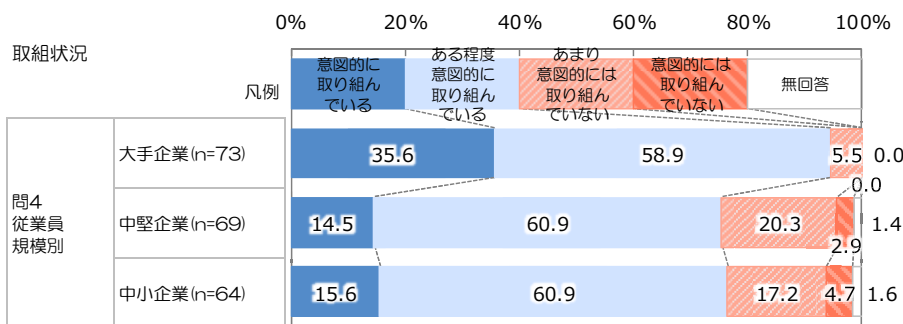
次世代経営人材育成の取組状況を従業員規模別に比較すると、大手企業では「意図的に取り組んでいる」が94.5%（「意図的に取り組んでいる」「ある程度意図的に取り組んでいる」の合計。以下同様）であるのに対し、中堅企業・中小企業では2割以上が「意図的には取り組んでいない」と回答した。

また、育成状況については、大手企業では、「ある程度」までを含めると「育っている」とする比率が76.7%であるのに対し、中堅企業では「育っていない」が57.9%、中小企業では48.5%となっており、課題があることがうかがえる。

これに関して、取組状況と育成の成果の関係を分析すると、次世代経営人材の育成に「意図的に取り組んでいる」企業においては、経営人材が「育っている」が65.5%であるのに対し、「意図的には取り組んでいない」企業では「育っていない」が85.3%となっており、次世代経営人材の育成にあたっては、やはり、意図的に取り組むことが不可欠であることがわかった。一方で、「意図的に取り組んでいる」企業においても、「育っていない」とする企業が34.5%あり、効果的な経営人材の育成に向けて、より一層の工夫が求められるのではないかとと思われる。

【図表】次世代経営人材育成の取組状況と育成状況

問31 次世代経営人材育成の取組状況と育成状況

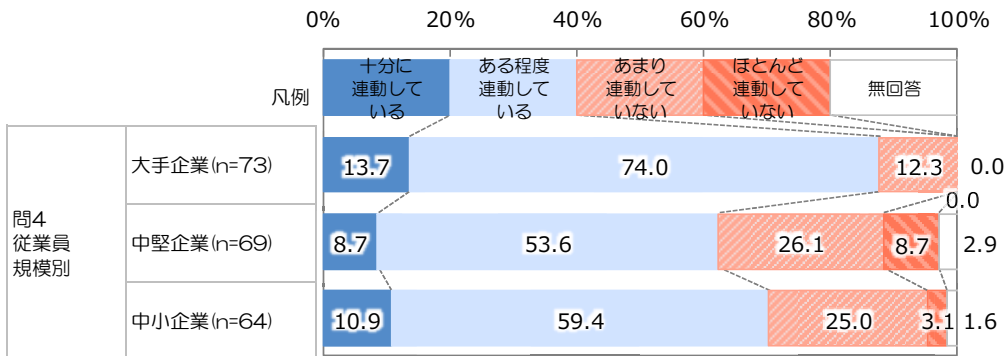


6-3 人事戦略と経営戦略・事業計画の連動について

人事戦略や人材育成・採用計画と、経営戦略や事業計画との連動の状況を従業員規模別に比較すると、「十分に連動している」とする企業は従業員規模に関わらず1割前後に留まっている。特に、中堅・中小企業では「連動していない」とする比率が高くなっている。

【図表】人事戦略や人材育成・採用計画と、経営戦略や事業計画との連動状況（従業員規模別の比較）

問4 人事戦略や人材育成・採用計画と、経営戦略や事業計画との連動状況



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

6-4 人材開発部門の期待貢献度について

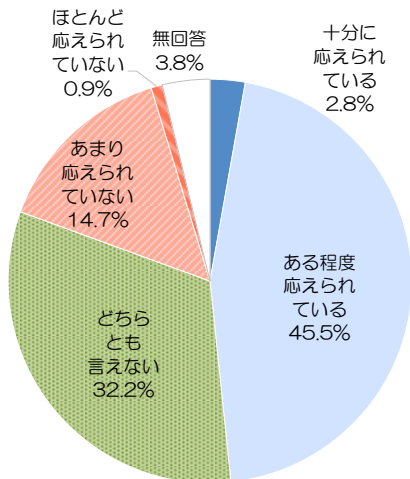
人材開発部門が経営戦略や事業計画を実行していくうえで必要な人材の育成に、どの程度期待に応えられているかを尋ねたところ、「十分に応えられている」は 2.8%にとどまり、「ある程度応えられている」が 45.5%、「あまり応えられていない」が 14.7%という結果となった。

これについて、前項6-3の人事戦略と経営戦略の連動状況との関係を分析したところ、「十分に連動している」企業においては「十分に応えられている」とする比率が 13.0%であったのに対し、「あまり連動していない」「ほとんど連動していない」企業では「あまり応えられていない」が3割を超えているという結果がみられた。

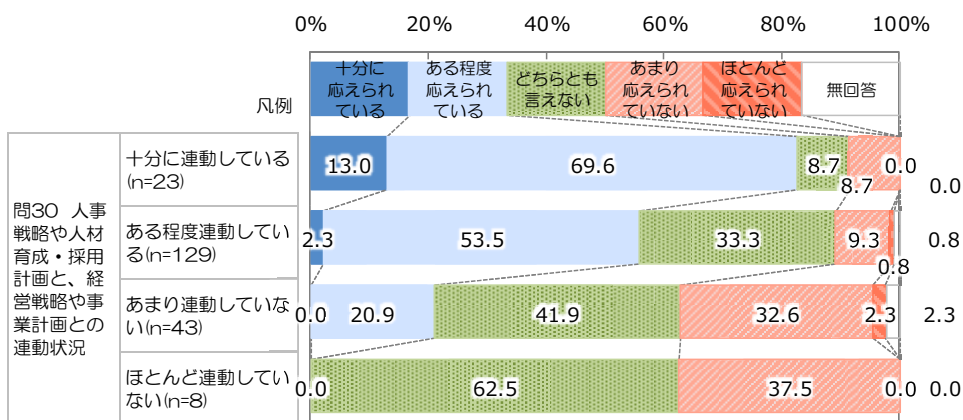
人材開発部門が人材育成の期待に応えるためにも、人事戦略や人材育成・採用計画を、経営戦略や事業計画に連動させることが不可欠であると言えそうだ。

【図表】 人材開発部門の人材育成への期待貢献度合い

問41 人材開発部門は、経営戦略や事業計画を実行していくうえで必要な人材の育成に、どの程度期待に応えられているか (n=211)



問41 人材開発部門は、経営戦略や事業計画を実行していくうえで必要な人材の育成に、どの程度期待に応えられているか



6-5 能力やスキル要件の明確化・見える化について

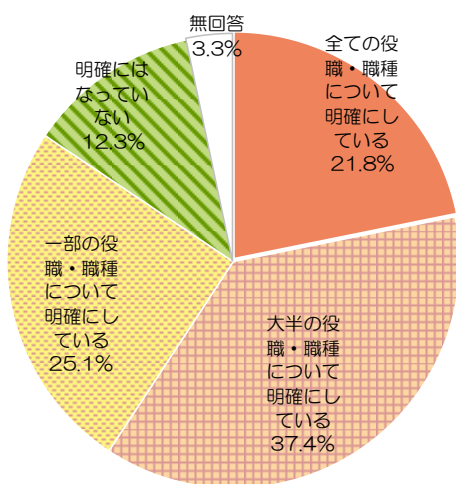
人材育成に関連して、役職や職種ごとに必要とされる能力やスキル要件が明確にされているかを尋ねたところ、「全ての役職・職種について明確にしている」が 21.8%、「大半の役職・職種について明確にしている」が 37.4%となり、半数以上の企業で必要とされる能力やスキル要件の明確化が進んでいる。

また、社員一人ひとりごとに、役職や職種に必要とされる能力・スキル要件をどの程度満たしているかを「見える化」する仕組みの取組状況については、「既に仕組みがある」企業が 37.9%、「現在、構築中である」(15.2%) も含めると、半数以上の企業が仕組みづくりに取り組んでいる。

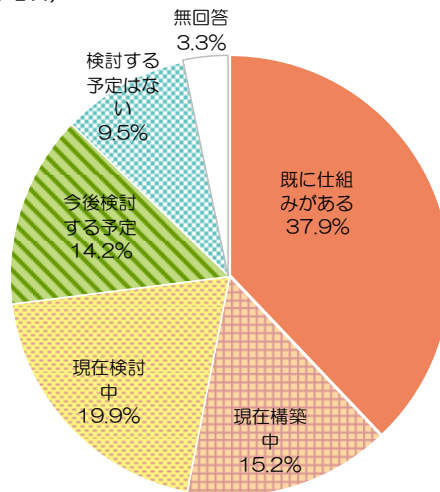
一方で、「見える化」の仕組みが既にあると答えた企業に対し、その活用状況を尋ねたところ、能力開発に「ある程度活用されている」とする比率は 67.4%あるものの、「十分に活用されている」は 13.8%に留まり、「あまり活用されていない」も 16.3%あり、運用面では課題があることがうかがわれる。

【図表】 役職や職種ごとに必要とされる能力やスキル要件の明確化の状況(左上)と、「見える化」の取組状況(右上)、「見える化」の仕組みの活用状況(下)

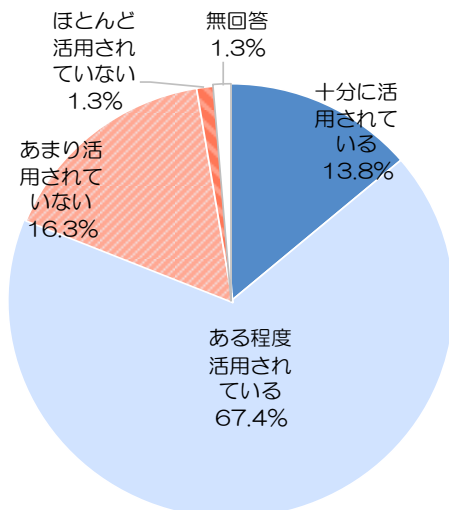
問32-1 役職や職種ごとに必要とされる能力やスキル要件の明確化の状況 (n=211)



問32-2 役職や職種ごとに必要とされる能力やスキル要件の「見える化」への取組状況 (n=211)



問32-3 「見える化」の仕組みの能力開発への活用状況[問32-2「既に仕組みをもっている」と回答した方を対象] (n=80)

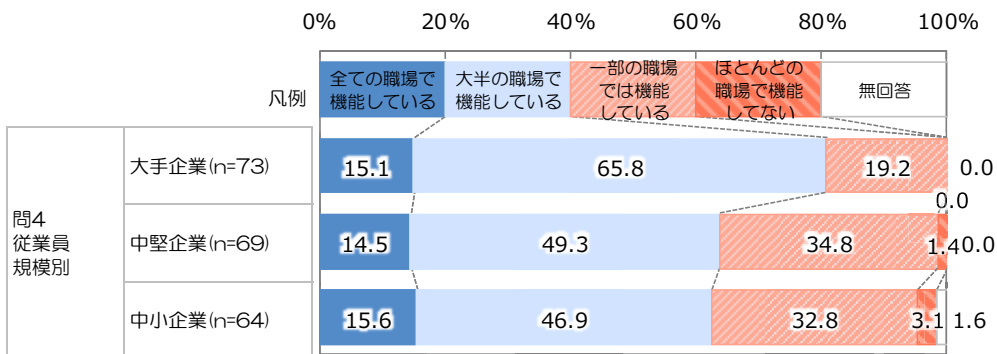


6-6 OJTの機能状況について

職場において、OJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）が十分に機能しているかどうかを尋ねたところ、従業員規模に関わらず、「全ての職場で機能している」とする比率は15%前後となった。一方、大手企業では「大半の職場で機能している」が65.8%であったものの、中堅・中小企業においては5割以下となり、さらに「一部の職場では機能している」が3割以上となっていることから、やや課題があるという状況がうかがえる。

【図表】OJTの機能状況(従業員規模別の比較)

問33 OJTの機能状況



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

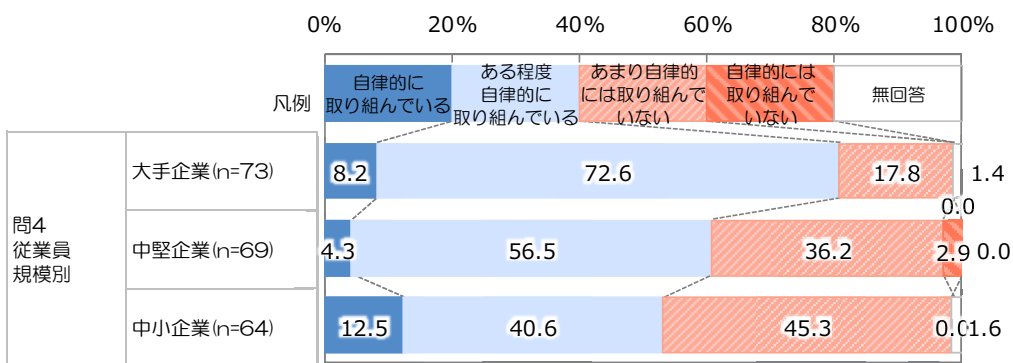
6-7 社員の自律的なキャリア形成への取組について

社員一人ひとりが能力開発やキャリア形成に自律的に取り組んでいると感じるかを尋ねたところ、大手企業では「自律的に取り組んでいる」「ある程度自律的に取り組んでいる」の合計が 80.8%であるのに対し、中堅企業では 60.8%、中小企業では 53.1%となっている。

一方、「自律的には取り組んでいない」「あまり自律的には取り組んでいない」の合計が、中堅企業では 39.1%、中小企業では 45.3%となっており、中堅・中小企業においては、社員が自律的にキャリア形成に取り組むうえでの課題があることがうかがえる。

【図表】社員の能力開発やキャリア形成への取組状況（従業員規模別の比較）

問4 社員の能力開発やキャリア形成への取組状況



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

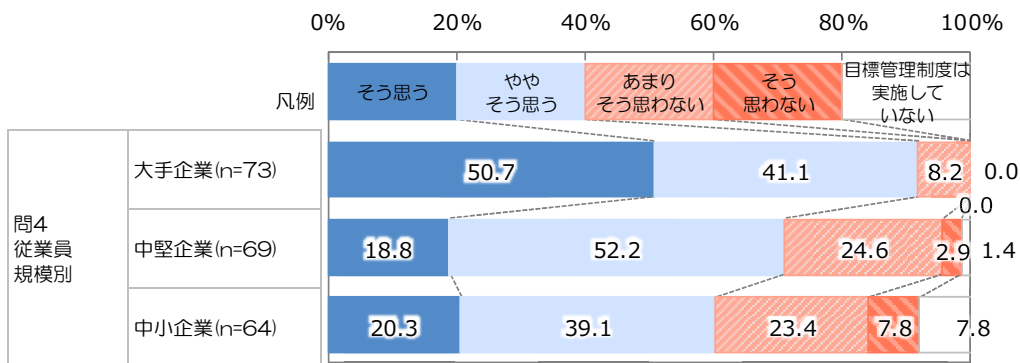
6-8 目標管理制度の成果について

目標管理制度や、それにもとづく上司と部下による面談が、社員のパフォーマンスやモチベーションを高めることに結びついていると思うかを尋ねたところ、大手企業では「そう思う」と回答した比率が50.7%となったものの、中堅企業・中小企業では2割前後に留まり、「そう思わない」（「そう思わない」「あまりそう思わない」の合計）との回答が中堅企業では27.5%、中小企業では31.2%あった。中小企業では「目標管理制度は実施していない」が7.8%あった。

経営環境の変化が激しい中においては、年に1～2回の目標面談よりも、日常的な上司と部下のコミュニケーションによるパフォーマンス管理、キャリア支援を行う必要があるという議論が世界的にされつつあるが、本調査結果からも、目標管理制度の在り方について課題があることがうかがえる。

【図表】 目標管理制度が社員のパフォーマンスやモチベーション向上の関係（従業員規模別の比較）

問35 「目標管理制度や、それに基づく上司と部下による面談が、社員のパフォーマンスやモチベーションを高める」ことに対する考え



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

6-9 組織風土の状況について

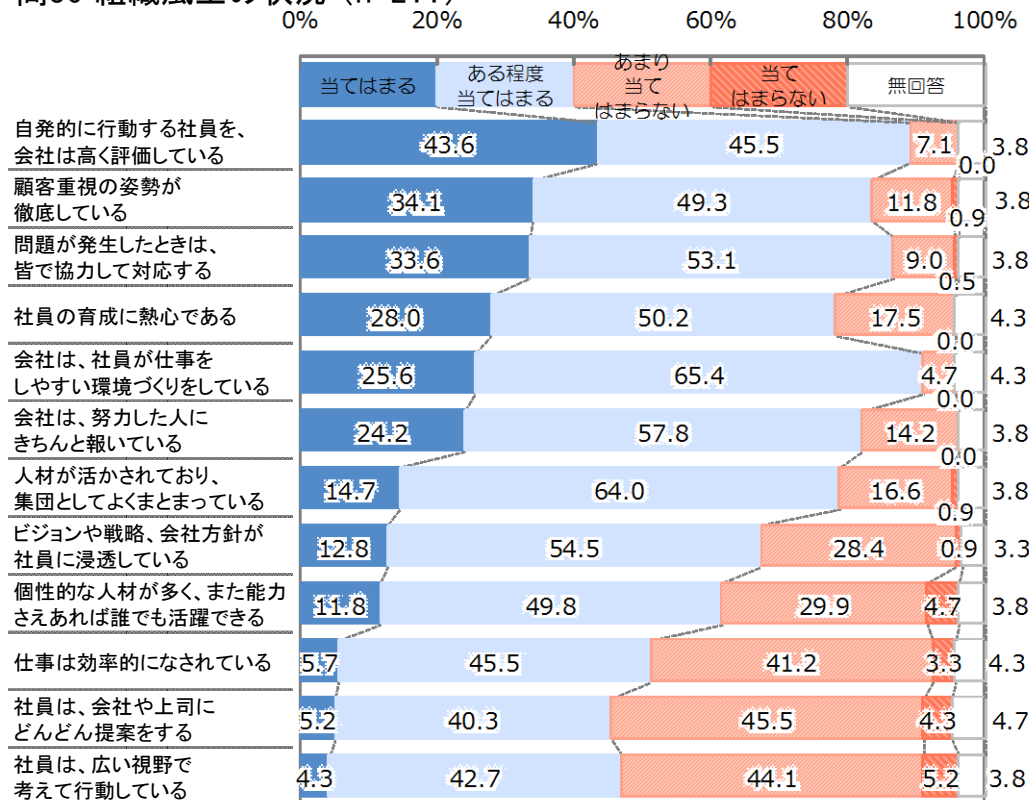
今回の調査では、日本能率協会が提唱する『KAIKA』経営、すなわち、社会への高い感度を持ち、個人が主体的に考え行動し、組織が活性化するような経営、マネジメント（※次ページ下コラムをご参照）の特長を表す組織風土の傾向について尋ねた。

その結果、「自発的に行動する社員を、会社は高く評価している」「顧客重視の姿勢が徹底している」「問題が発生した時は、皆で協力して対応する」について、「当てはまる」と答えた比率が高かった。一方で、「社員は、広い視野で考えて行動している」「社員は、会社や上司にどんどん提案する」については、「当てはまらない」（「当てはまらない」「あまり当てはまらない」の合計）の比率が高かった【図表1】。

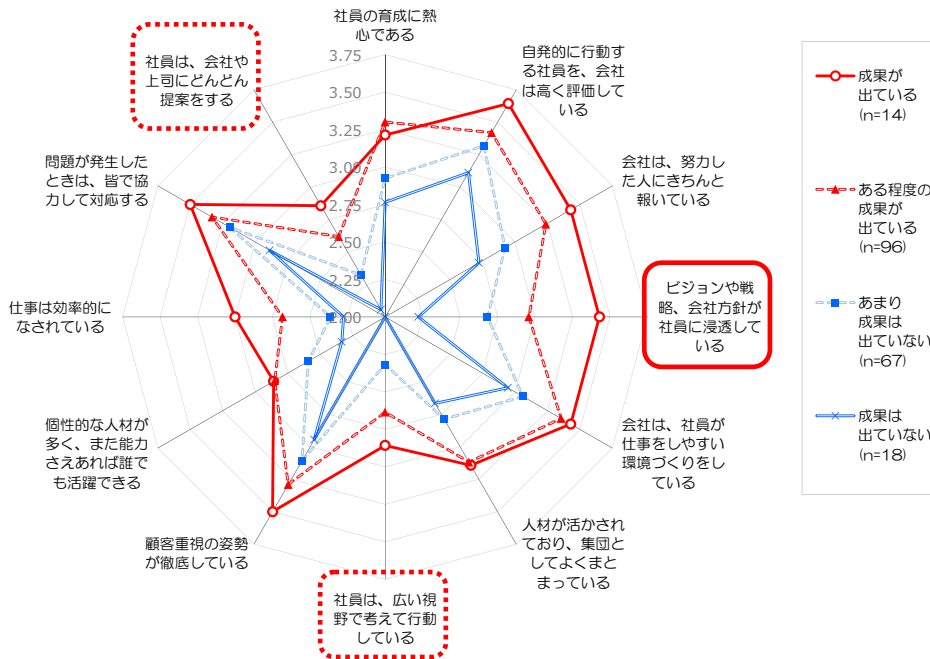
また、この『KAIKA』を表す組織風土の傾向と、3-1で述べた新事業開発・イノベーションの成果状況との関係について分析を行った。その結果、全体として、イノベーションの「成果が出ている」企業の方が、組織風土の『KAIKA』度合が高いという結果がみられた。特に、イノベーションの「成果が出ている」企業と「成果は出ていない」企業を比較して、組織風土の傾向値の差が大きかった上位3項目は、「ビジョンや戦略、会社方針が社員に浸透している」「社員は、広い視野で考えて行動している」「社員は、会社や上司にどんどん提案をする」であった。ただし、後の2項目については、イノベーションの「成果が出ている」企業においても、全体からみると低めの数値となっていることから、その向上に向けて、一層、注力していく必要があるのではないかとと思われる。【図表2】。

【図表1】『KAIKA』経営の特長を表す組織風土の傾向

問36 組織風土の状況 (n=211)



【図表2】組織の『KAIKA』度と新事業開発・イノベーションの成果状況の関係



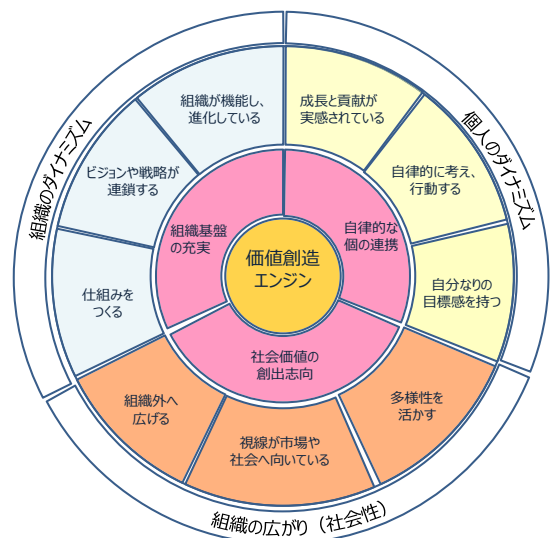
問16-1 新事業開発、イノベーションの成果の状況（現状）

	成果が出ている (n=14)	ある程度の 成果が 出ている (n=96)	あまり 成果は 出ていない (n=67)	成果は 出ていない (n=18)	設問と KAIKAモデル との関係
社員の育成に熱心である	3.21	3.30	2.92	2.76	個人の ダイナミズム
自発的に行動する社員を、会社は高く評価している	3.64	3.42	3.32	3.11	
会社は、努力した人にきちんと報いている	3.43	3.24	2.92	2.72	組織の ダイナミズム
ビジョンや戦略、会社方針が社員に浸透している	3.43	2.96	2.68	2.22	
会社は、社員が仕事をしやすい環境づくりをしている	3.43	3.36	3.06	2.95	組織の広がり (社会性)
人材が活かされており、集団としてよくまとまっている	3.14	3.12	2.79	2.67	
社員は、広い視野で考えて行動している	2.86	2.64	2.32	2.00	組織の広がり (社会性)
顧客重視の姿勢が徹底している	3.50	3.29	3.11	2.95	
個性的な人材が多く、また能力さえあれば誰でも活躍できる	2.86	2.85	2.59	2.33	価値創造 エンジン
仕事は効率的になされている	3.00	2.68	2.36	2.28	
問題が発生したときは、皆で協力して対応する	3.50	3.33	3.20	2.89	
社員は、会社や上司にどんどん提案をする	2.86	2.62	2.32	2.06	

※「当てはまる」～「当てはまらない」を4点～1点として点数化し、各項目の平均点を算出

※ 『KAIKA』経営とは・・・

KAIKA とは、日本能率協会が提唱する次世代組織をつくる運動のことで、「個の成長・組織の活性化・組織の社会性」の同時実現を進める経営・組織づくりの考え方。「開花」と「開化」の両方の意味をもち、人や組織の能力や可能性が花開くことを表している。KAIKA 経営の特長として、社会への強い感度を持ち、個人が主体的に考え行動し、組織が活性化することにより、価値を生み出している度合いが高いことがあげられる。



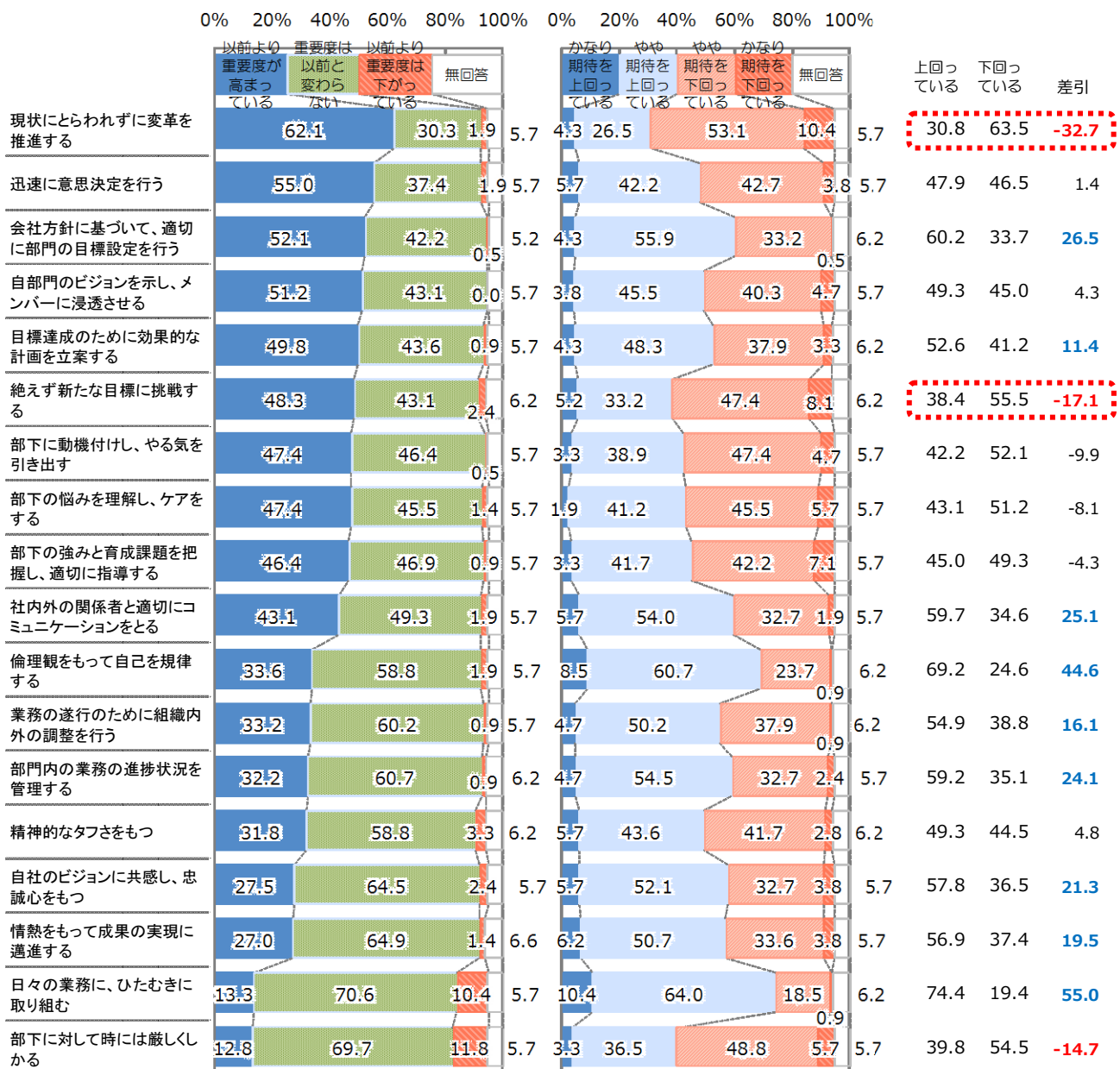
6-10 ミドルマネジャーに求められる役割・要件について

これからのミドルマネジャーに求められる役割・要件について、以前（5～10年前）に比べた重要度の変化を尋ねたところ、「現状にとらわれずに変革を推進する」が「以前より重要度が高まっている」とする比率が最も高かった。

また、「以前より重要度が高まっている」とされた上位6項目について、自社の管理職層の期待充足度をみると、「会社方針に基づいて、適切に部門の目標設定を行う」「目標達成のために効果的な計画を立案する」については、「期待を上回っている」とする比率が高いものの、重要度が高まったとする比率が最も多い「現状にとらわれずに変革を推進する」については、「期待を上回っている」が30.8%であるのに対し、「期待を下回っている」が63.5%となった。また、「絶えず新たな目標に挑戦する」についても、「期待を下回っている」とする比率が高くなっており、現状にとらわれずに新たな目標にチャレンジし変革を推進する「変革型マネジャー」の育成が一層期待されていることがうかがえる。

【図表】ミドルマネジャーに求められる役割・要件の重要度(左)と期待充足度(右)

問37 ミドルマネジャーに求められる役割・要件の重要度(左)と期待充足度(右)(n=211)



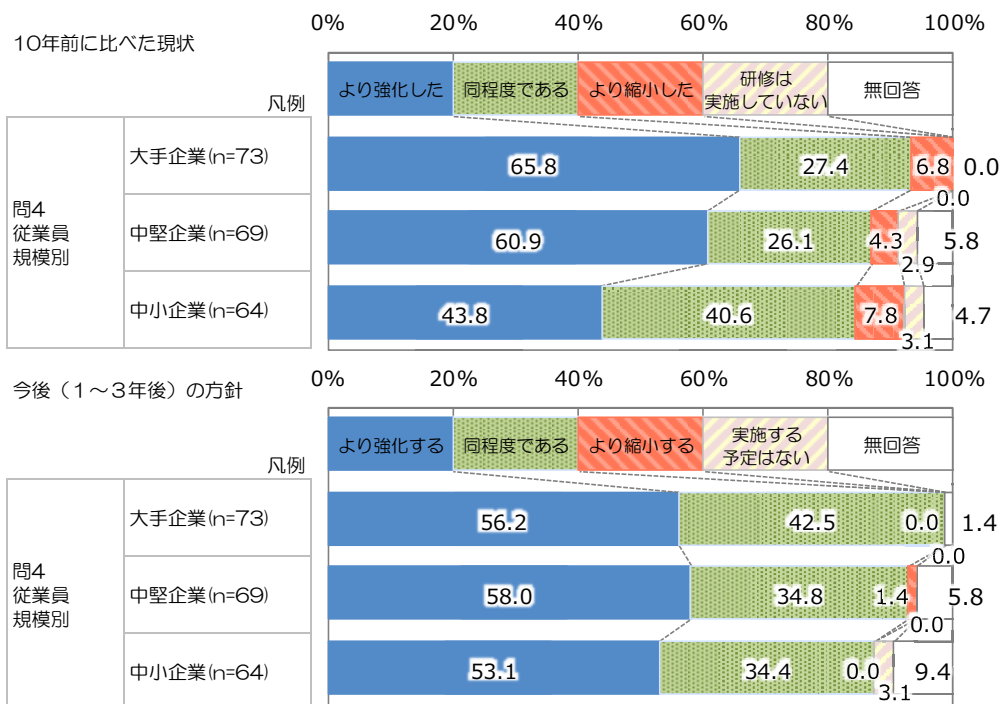
6-11 ミドルマネジャーを対象とした研修の実施状況について

ミドルマネジャーを対象とした研修の実施状況を従業員規模別に比較すると、10年前に比べた現状については、「より強化した」の比率が大手企業では65.8%、中堅企業では60.9%であるのに対し、中小企業では43.8%と若干低くなっていた。

今後（1～3年後）の方針については、従業員規模に関わらず、「より強化する」の比率が5割を超えており、ミドルマネジャーの育成への取り組みが強化されている傾向にあることがうかがえる。

【図表】ミドルマネジャーを対象とした研修の実施状況（従業員規模別の比較）

問4 ミドルマネジャーを対象とした研修の実施状況
【10年前に比べた現状／今後（1～3年後）の方針】



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

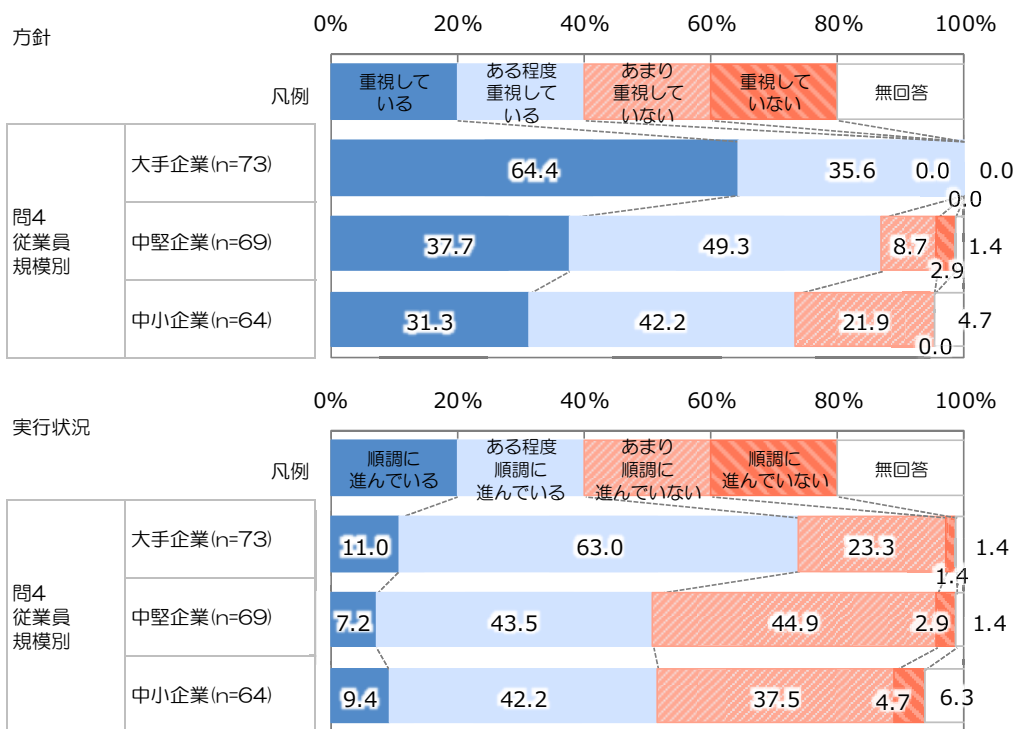
6-12 女性活躍推進への取組状況について

女性活躍推進の方針について尋ねたところ、大手企業では「重視している」の比率が64.4%であり、「ある程度」も加えると、全ての企業が「重視している」と答えている。中堅企業では「ある程度重視している」が49.3%あるものの、「重視している」は37.7%となっている。中小企業では「重視している」が31.3%と低めになっている一方、「あまり重視していない」との回答も21.9%あった。

また、現時点での女性活躍推進の実行状況については、「順調に進んでいる」と答えた企業は、従業員規模に関わらず、1割前後に留まっている。一方、「順調に進んでいない」（「順調に進んでいない」「あまり順調に進んでいない」の合計）の比率が、大手企業で24.7%、中堅企業で47.8%、中小企業で42.2%となっており、実行面では課題があることがうかがえる。

【図表】女性活躍推進への方針(上)と実行业況(下)（従業員規模別の比較）

問39 女性活躍推進への方針と実行状況



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

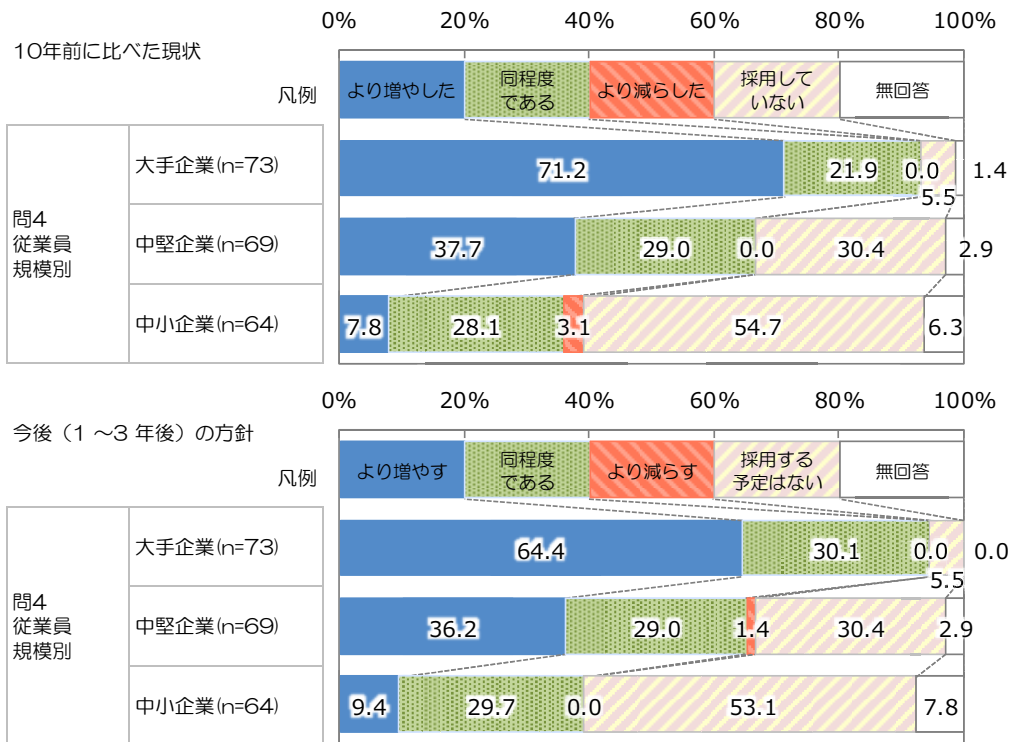
6-13 外国人社員の採用状況について

外国人社員の採用状況について尋ねたところ、10年前に比べた現状としては、大手企業では「より増やした」の比率が71.2%となっている。中堅企業では「より増やした」が37.7%あるものの、「採用していない」が30.4%あり、中小企業では「より増やした」が7.8%であるのに対し、「採用していない」が54.7%となっている。

また、今後（1～3年後）の方針についても、大手企業では「より増やす」が64.4%となっているのに対し、中堅企業では36.2%、中小企業では9.4%となっている。

【図表】外国人社員の採用状況（従業員規模別の比較）

問4 貴社における外国人社員の採用状況
【10年前に比べた現状／今後（1～3年後）の方針】



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

【付録】アンケート調査票

日本企業の経営課題2016

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

<ご記入時のお願い>

1. 本調査の趣旨をご理解のうえ、経営者の観点からのご記入をお願いいたします。代理にてご記入いただく場合には、会社を代表するお立場で、ご回答願います。
2. 本調査票は、統計的に集計・分析した後、調査結果を発表します。ご回答の内容は小会のプライバシーポリシーに基づき厳重に管理し、個人名および会社名を公表することは一切ございません。
3. 選択肢の判断が難しい場合も、できるだけご回答をお願いいたします。ただし、貴社の事業内容にない質問、回答しにくい質問は空欄のままでも結構です。

4. ご回答は、以下のいずれかの方法でお願いいたします。

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

ご回答は2016年9月20日(火)までにご返送・ご入力をお願いいたします。

●お問合せ先●

一般社団法人日本能率協会 JMAマネジメント研究所「経営課題調査」担当 (近田 彰)
〒100-0003 東京都千代田区一ツ橋1-2-2
TEL:03-3434-6270 FAX:03-3434-6330 メール: kada@jma.or.jp



※以下のすべての質問に対しては、連結決算を行っている企業は「連結ベース」でご回答ください。貴社が連結子会社の場合は「単独ベース」でご回答ください。ただし持株会社傘下の事業会社などで、貴社を頂点としてグループ経営を行っている場合は、貴社を親会社とみなした「連結ベース」でご回答ください。

貴社の「会社概要」について

問1 貴社の本社所在地のある地域の番号1つに○印をつけてください。

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

問2 貴社で最も売上高の多い分野の業種の番号1つに○印をつけてください。

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

問3 貴社の2015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. 10億円未満
2. 10億円～50億円未満
3. 50億円～100億円未満
4. 100億円～500億円未満
5. 500億円～1千億円未満
6. 1千億円～5千億円未満
7. 5千億円～1兆円未満
8. 1兆円以上

問4 貴社の従業員数で、当てはまる番号1つに○印をつけてください。

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

問5 貴社の2015年度の決算時における海外売上比率について、当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 海外展開していない
2. 10%未満
3. 10～30%未満
4. 30～50%未満
5. 50～70%未満
6. 70～100%

経営全般に関する課題認識について

問6 貴社の経営課題として重要度の高い項目を、「現在」と「将来(3年後)」「将来(5年後)」それぞれについて、次の項目の中から上位3つを選び、その番号を重要度の高い順に回答欄に記入してください。

また、「将来(5年後)」を予想して、最も重要度の高い経営課題を1つ選び、その番号を回答欄に記入してください。

1. 企業ミッション・ビジョン・バリューの浸透や見直し
2. CSR、社会貢献の強化
3. 適切なコーポレート・ガバナンスの推進
4. 株主価値向上
5. プラント力の向上
6. 財務体質強化
7. 売り上げ・シェア拡大(販売力の強化を含む)
8. 収益性向上
9. 事業基盤の強化・再編
10. M&A、アライアンス・既存事業の選択と集中
11. 新製品・新サービス・新事業の開発
12. 顧客満足度の向上
13. 高コスト体質の改善
14. 品質向上(商品・サービス・技術)
15. 顧客満足の向上
16. 現場力の強化
17. IT技術の活用・戦略的IT投資
18. 人材の強化(採用・育成・多様化への対応)
19. 従業員満足度の向上
20. リスク管理・事業継続計画(BCP)の策定
21. その他()

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

問7 組織・人事領域で現在、特に重視している課題を次の項目の中から上位3つを選び、その番号を重要度の高い順に回答欄に記入してください。

1. 海外現地社員の育成・登用
2. 管理職層(ミドル)のマネジメント能力向上
3. キャリア開発支援の強化
4. グローバル経営人材の育成・登用
5. 次世代経営層の発掘・育成
6. 就業時間の適正管理・削減
7. 事業展開に応じた機動的な人材配置
8. 社員の心身の健康管理(メンタルヘルスを含む)
9. 専門職人材の強化
10. 高齢者雇用への対応、ベテラン社員の活性化
11. 人材の流動化、アウトフロー(転出)促進
12. 女性活躍・ダイバーシティの促進
13. 多様な働き方の導入(テレワークなど)
14. 人事・評価・処遇制度の見直し・定着
15. 優秀人材の獲得
16. 若手社員・優秀人材のリテンション
17. その他()

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

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

1. アフターサービス・顧客サポートの強化
2. ITを活用した効率的・効果的な営業活動
3. 営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇
4. 価格政策・価格設定
5. 顧客ニーズの先取り対応
6. 外部との連携・アウトソーシングの強化
7. 広告・販売促進策の強化
8. 高付加価値型商品・サービスの開発
9. コーポレートブランド戦略の推進
10. 顧客情報の蓄積と活用
11. 海外マーケティングの開拓
12. 顧客との直接(双方向)コミュニケーションの強化
13. 商品開発のスピードアップ
14. 商品(サービス)ブランド戦略の推進
15. 販売チャネルの開拓・営業拠点の再編成
16. 収益確保のための販売コストの抑制
17. ビッグデータの活用
18. その他()

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

次ページへ続きませう

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

1. オープンイノベーションの推進(外部機関との共同開発・連携など)
2. 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
3. 研究・開発拠点のグローバル展開
4. 研究・開発成果達成までの期間短縮
5. 研究・開発成果の製品化・事業化率の向上
6. 研究・開発テーマの絞り込み
7. 研究・開発とマーケティングの連携
8. 研究・開発部門の人材獲得・育成(フロンティアリーダーなど)
9. 研究・開発部門の人事制度・組織改革(研究・開発担当者の評価も含む)
10. 高齢技術者の活用
11. 知的財産権の保護・積極的活用
12. 特許戦略の積極展開
13. ベンチャー企業等に対する出資・M&A
14. 規格等のグローバル標準化への対応
15. ナレッジ・マネジメントの構築と強化
16. その他()

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

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

1. 新製品開発力の強化・開発スピードの向上
2. 生産技術開発力の向上
3. 国内外の生産拠点編成の見直し
4. 国内工場生産能力強化、OCD向上
5. 設備効率の向上、生産設備の開発・導入・見直し
6. IoTの導入・活用
7. 物流機能の改善・見直し
8. 生産管理システムの改善・見直し
9. 匠の技・技術・技能の継承
10. 生産技術部門の人材獲得・育成
11. 生産技術部門・機能のグローバル展開
12. 海外工場生産能力強化、OCD向上
13. 海外工場幹部人材の育成
14. その他()

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

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

1. 開発設計・購買調達・生産の一体的活動
2. 間接財のコストダウン
3. 海外サプライヤーの開拓、海外生産委託
4. 調達機能のグローバル展開・グローバル調達体制の構築
5. 調達商品品質確保・品質管理
6. IoTの導入・活用
7. 事業継続計画(BCP)対策・リスクマネジメントの強化
8. CSR調達の推進・コンプライアンスの遵守
9. サプライチェーンの総合的見直し
10. 購買調達部門の人材獲得・育成
11. その他()

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

問12 貴社では、AIやビッグデータ、IoTに関する技術の事業への活用について、どのように取り組んでいますか。
下配①～③のそれぞれについて、当てはまる番号1つに○印をつけてください。

- ① AIに関する技術の事業への活用について
- 既に活用している
 - 現在、検討している
 - 今後、検討する予定である
 - 検討する予定はない
 - わからない
- ② ビッグデータに関する技術の事業への活用について
- 既に活用している
 - 現在、検討している
 - 今後、検討する予定である
 - 検討する予定はない
 - わからない
- ③ IoTに関する技術の事業への活用について
- 既に活用している
 - 現在、検討している
 - 今後、検討する予定である
 - 検討する予定はない
 - わからない

問13 【問12①～③のいずれかで「1」～「3」を選択した方に伺います】貴社では、AI・ビッグデータ・IoT等の技術の事業への具体的な活用方法として、どのようなものを想定されていますか。下配の中から当てはまる番号全てに○印をつけてください。

- 既存の商品・サービスの付加価値向上
- 技術を活用した新商品・サービスの開発
- 自社製品・サービスの顧客の利用状況の把握、メンテナンスサービスの把握
- 新商品・サービス・事業開発のための顧客ニーズの把握
- 消費者の購買行動の分析による顧客開拓
- 生産プロセスの効率化
- 在庫量の最適化
- 仕入れ発注量の最適化
- 品質管理
- 社員の人事情報の管理
- 資金管理の最適化
- その他()

問14 AI・ビッグデータ・IoT等の技術を事業に活用するうえで不安に感じるところとして、当てはまる番号全てに○印をつけてください。

- 最終的に事業に貢献するのかが不明
- 取引先企業ごとの仕様・規格の乱立
- 技術の急速な陳腐化
- 多額の開発投資額
- 技術の変化による追加投資の発生
- 適切な投資額の判断基準が曖昧
- 技術情報や顧客情報等の外部への流出
- その他()
- 特に不安に感じることはない

問15 AI・ビッグデータ・IoT等の技術を事業に活用していくうえで、それを担う人材の確保状況として、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

- 既に人材確保に向けて取り組んでいる
- これから人材確保に取り組み予定である
- これから人材の必要性を検討する
- 当面、検討する予定はない

次ページへ続きます

問16 貴社における新事業開発、イノベーションの成果の状況についてお聞きます。現状と今後の見通しのそれぞれについて、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

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

問17 貴社における新事業開発にあたっての現在の方針として、下配①～④の観点について、それぞれ最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

- ① 対象とする市場・顧客について
- 既存の市場・顧客を対象にする
 - どちらかと言えば既存の市場・顧客を対象にする
 - どちらかと言えば新しい市場・顧客を対象にする
 - 新しい市場・顧客を対象にする

② 基盤とする技術について

- 既存の技術を活用する
- どちらかと言えば既存の技術を活用する
- どちらかと言えば新しい技術を開発する
- 新しい技術を開発する

③ 事業開発に用いる経営資源について

- 自前の経営資源を活用する
- どちらかと言えば自前の経営資源を活用する
- どちらかと言えば外部の経営資源を活用する
- 外部の経営資源を活用する

④ 既存事業との関係について

- 新規事業の開発を重視する
- どちらかと言えば新規事業の開発を重視する
- どちらかと言えば既存事業の拡充を重視する
- 既存事業の拡充を重視する

問18 新事業開発における下配①～④の各段階での貴社の現在の課題状況として、それぞれ最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

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

図19 貴社におけるオープン・イノベーション(顧客・取引先や大学・研究機関等の社外のパートナーと連携して革新的な技術や事業・商品・サービスを開発すること)の現在の取組状況として、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

① オープン・イノベーションの仕組みの有無について

1. 既に仕組みをもっている
2. 現在、構築中である
3. 現在、検討中である
4. 今後、検討する予定である
5. 検討する予定はない

- ※ 「1」を選択した方は
②もご回答ください。
- ② 現時点での機能状況について
1. 期待通りに機能している
 2. ある程度期待通りに機能している
 3. あまり期待通りには機能していない
 4. 期待通りには機能していない

図20 貴社における新事業開発の促進に向けた取組についてお聞かせください。

① 下記の新事業開発の促進のための施策について、貴社で現在、実施されているもの全てに○印をつけてください。

1. 新事業の社内提案制度
2. 社員が業務時間の一定割合を自由に使える制度(15%ルールなど)
3. 社員の副業や兼業を認める制度
4. 研究成果等の社内発表会
5. 研究・開発部門と事業部門の連携強化・人事交流
6. 国内の大学・研究機関との連携
7. 海外の大学・研究機関との連携
8. 顧客や取引先との協働プロジェクト
9. アイデアソン、ハッカソン(多様なメンバーが集まって、新たなアイデア創出を行う場)
10. プロトタイプング(早い段階で試作品をつくり、仮説を検証する方法)
11. ビジネス・エクスプローラ(フィールドワークで顧客を観察し、ニーズを探る方法)
12. コンサルティング会社、専門サービス会社の活用
13. ヒッチ(ベンチャー企業が投資家にプレゼンテーションするイベント)への参加
14. ベンチャー企業との協業・出資・買収
15. 社内ベンチャー制度、コーポレートベンチャーファンド等の活用
16. 事業開発投資案件のポートフォリオ管理
17. その他()

② ①におけた施策が、新事業開発を促進するうえで実際に有効と思われるかどうか、それぞれ最も当てはまる番号1つに○印をつけてください(貴社で実施しているかどうかに関わらず、全ての施策についてご記入ください)。

	回答記入欄				
	5	4	3	2	1
1. 新事業の社内提案制度	1	2	3	4	5
2. 社員が業務時間の一定割合を自由に使える制度(15%ルールなど)	1	2	3	4	5
3. 社員の副業や兼業を認める制度	1	2	3	4	5
4. 研究成果等の社内発表会	1	2	3	4	5
5. 研究・開発部門と事業部門の連携強化・人事交流	1	2	3	4	5
6. 国内の大学・研究機関との連携	1	2	3	4	5
7. 海外の大学・研究機関との連携	1	2	3	4	5
8. 顧客や取引先との協働プロジェクト	1	2	3	4	5
9. アイデアソン、ハッカソン(多様なメンバーが集まって、新たなアイデア創出を行う場)	1	2	3	4	5
10. プロトタイプング(早い段階で試作品をつくり、仮説を検証する方法)	1	2	3	4	5
11. ビジネス・エクスプローラ(フィールドワークで顧客を観察し、ニーズを探る方法)	1	2	3	4	5
12. コンサルティング会社、専門サービス会社の活用	1	2	3	4	5
13. ヒッチ(ベンチャー企業が投資家にプレゼンテーションするイベント)への参加	1	2	3	4	5
14. ベンチャー企業との協業・出資・買収	1	2	3	4	5
15. 社内ベンチャー制度、コーポレートベンチャーファンド等の活用	1	2	3	4	5
16. 事業開発投資案件のポートフォリオ管理	1	2	3	4	5
17. その他()	1	2	3	4	5

※ページハ横書きです

経営のグローバル化、海外事業展開に関して

図21 貴社において今後(3~5年後)の海外事業展開先として重視している国・地域を、①生産拠点、②販売拠点、③研究・開発拠点の観点から、それぞれ当てはまるもの全てを選び、回答欄に○印を記入してください。

	回答記入欄		
	①生産	②販売	③研究・開発
1. 中国			
2. 韓国			
3. タイ			
4. インドネシア			
5. ベトナム			
6. マレーシア			
7. シンガポール			
8. フィリピン			
9. ミャンマー			
10. その他ASEAN地域			
11. インド			
12. 中東			
13. ロシア			
14. 西欧			
15. 東欧			
16. 北米			
17. 中南米			
18. アフリカ			
19. その他()			
20. 海外展開は考えていない			

※「①生産拠点」「②販売拠点」「③研究・開発拠点」のそれぞれは互いの観点から、重複する国・地域全てに○印を記入してください。
現在、既に事業展開を行っている地域であっても構いません。

図22 貴社では、海外に事業展開するうえで、現在どのようなサポートを必要としていますか、下記の項目の中から、当てはまる番号全てに○印をつけてください。

1. 販売先候補の紹介
2. 仕入先候補の紹介
3. 現地委託先の紹介
4. 現地代理店の紹介
5. 投資先の紹介
6. 専門商社の紹介
7. 輸出入に伴う物流手段の提供
8. 貿易実務に関する支援
9. 取引先の信用調査
10. 進出(予定)先の競合企業への調査
11. 進出(予定)先の政治・経済・ビジネス環境等の調査
12. 貿易決済・金融手段の提供
13. 海外展開全般に関する経営指導
14. 海外事業を担う人材の確保(育成・紹介)
15. その他()
16. 特にサポートは必要としていない

図23 貴社では、海外事業展開に必要な情報を現在どこから入手していますか、下記の項目の中から、当てはまる番号全てに○印をつけてください。

1. 新聞や雑誌等
2. インターネット
3. 商社
4. 政府や自治体、JETRO等の公的機関
5. 経済団体や業界団体等
6. コンサルティング会社・リサーチ会社
7. 社内の外国人社員
8. 金融機関
9. 取引先
10. 同業他社
11. 国内での展示会やカンファレンス
12. 海外での展示会やカンファレンス
13. 海外現地の日本人商工会議所
14. その他()

図24 TPP(環太平洋パートナーシップ協定の締結は、貴社の事業にとって、どのような影響を及ぼすものと予想されていますか、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

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

図25 訪日外国人観光客によるインバウンド需要に関するお問い合わせ先

① インバウンド需要は貴社の業績にどのような影響を与えていますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. プラスとなっている
2. ややプラスとなっている
3. あまりプラスにはなっていない
4. プラスにはなっていない
5. どちらとも言えない

② インバウンド需要を取り込むために、貴社ではどのような取組をされていますか。当てはまる番号全てに○印をつけてください。

1. 海外のSNS等を通じた情報発信
2. ホームページの外国語表示
3. 店頭表示やパンフレットなどの外国語表示
4. クレジットカードなど決済方法の海外対応
5. 社員への語学や接客等の教育
6. 外国人社員、アルバイトの採用
7. 訪日外国人観光客向けの商品・サービスの開発
8. コンサルティング会社や代理店の活用
9. イベントやキャンペーンの実施
10. 国内外の展示会への出席
11. 海外EC・ネット販売サイトの活用
12. その他()
13. 特に対応していない

図26 貴社では、アジアや中南米、アフリカ等の新興市場向けの商品・サービスの開発について、どのように取り組んでいますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 現地のニーズに合わせた機能の追加
2. 現地のニーズに合わせた色や外観等のデザインやイメージの変更
3. 機能やスペックの変更による価格引き下げ
4. 原料・部品や人員の現地確保による価格引き下げ
5. 抜本的な現地市場向け商品・サービスの開発
6. 日本国内向け商品・サービスを活かした高価値帯での展開
7. その他()
8. 特に取り組んでいない

リスクマネジメントに関して

図27 貴社において事業継続上、現在、重視しているリスク要因は何ですか。当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 役員・社員や委託先社員による個人情報等の漏えい
2. 不正アクセスによる機密データ流出
3. 地震や風水害等の災害による事業拠点の機能停止
4. 地震や風水害等の災害による原材料・部品供給の停止
5. 役員・社員による法令違反・不正行為
6. 役員・社員のデータ不正処理等による品質問題の発生
7. 海外買収先・子会社のガバナンスに関するリスク
8. 製品への異物混入による品質問題の発生
9. 投資先における多額の評価減の発生
10. 重大なシステム障害によるトラブルの発生
11. 国内外におけるテロ・紛争
12. 世界的な感染症の流行(パンデミック)
13. 急激な為替の変動
14. 海外における政治体制の不安定化
15. 社員の疾病や過労死、ハラスメント等の労働問題
16. その他()

図28 貴社における事業継続計画(BCP)の取組状況として、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

- ① BCPの策定状況について
1. すでに策定済みである
 2. 現在、策定中である
 3. 現在、検討中である
 4. 今後、検討する予定である
 5. 検討する予定はない
- ※「1」を選択した方は
②もご回答ください。
- ② 実行体制の状況について
1. 十分に整っている
 2. ある程度整っている
 3. やや課題がある
 4. かなり課題がある

人材マネジメント、人材育成に関して

図29 貴社において、今後事業を展開していくうえで必要な人材の充足度についてお聞きします。量的・質的な観点から、それぞれ最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

① 量的な観点での充足度

1. 十分に足りている
2. ある程度足りている
3. やや不足している
4. 不足している

② 質的な観点での充足度

1. 十分に足りている
2. ある程度足りている
3. やや不足している
4. 不足している

図30 貴社では、人事戦略や人材育成・採用計画が、経営戦略や事業計画と連動していると感じますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 十分に連動している
2. ある程度連動している
3. あまり連動していない
4. ほとんど連動していない

図31 貴社における次世代の経営を担う人材の育成の取組状況として、それぞれ最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

① 次世代経営人材育成の取組について

1. 意図的に取り組んでいる
2. ある程度意図的に取り組んでいる
3. あまり意図的には取り組んでいない
4. 意図的には取り組んでいない

② 次世代経営人材の育成状況について

1. 十分に育っている
2. ある程度育っている
3. あまり育っていない
4. ほとんど育っていない

図32 役員や職層ごとに必要とされる能力やスキル要件の明確化・見える化についてお聞きします。

① 貴社では、役員や職層ごとに必要とされる能力やスキル要件を明確にしていますか。

最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 全ての役職・職層について明確にしている
2. 大半の役職・職層について明確にしている
3. 一部の役職・職層について明確にしている
4. 明確にはなっていない

② 貴社では、社員一人ひとりに役員や職層に必要とされる能力やスキル要件をどの程度満たしているかを「見える化する」ための取組状況として、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

③ 仕組みの活用状況について

1. 既に仕組みをもっている
 2. 現在、構築中である
 3. 現在、検討中である
 4. 今後、検討する予定である
 5. 検討する予定はない
- ※「1」を選択した方は
④もご回答ください。
- ④ 仕組みの能力開発への活用状況について
1. 十分に活用されている
 2. ある程度活用されている
 3. あまり活用されていない
 4. ほとんど活用されていない

図33 貴社におけるOJT(オン・ザ・ジョブ・トレーニング)は十分に機能していますか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 全ての職場で機能している
2. 大半の職場で機能している
3. 一部の職場では機能している
4. ほとんどの職場で機能していない

図34 貴社では、社員一人ひとりが能力開発やキャリア形成に自律的に取り組んでいると感じますか。

最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 自律的に取り組んでいる
2. ある程度自律的に取り組んでいる
3. あまり自律的には取り組んでいない
4. 自律的には取り組んでいない

問35 貴社では、目標管理制度や、それにもとづく上司と部下による面談が、社員のパフォーマンスを高めることに結びついていると思われませんか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. そう思う
2. やや、そう思う
3. あまり、そう思わない
4. そう思わない
5. 目標管理制度は実施していない

問36 貴社の組織風土に関してお聞きします。下記の項目について、貴社ほどのような状況にあると感じますか。それぞれの項目について、最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

	ある程度当てはまる	あまり当てはまらない	当てはまる	当てはまらない
① 会社は、社員が仕事をしやすい環境づくりをしている	1	2	3	4
② 人材が活かされており、集団としてよくまとまっている	1	2	3	4
③ 社員の育成に熱心である	1	2	3	4
④ 自発的に行動する社員を、会社は高く評価している	1	2	3	4
⑤ 会社は、努力した人にきちんと報いている	1	2	3	4
⑥ 個性的な人材が多く、また能力さえあれば誰でも活躍できる	1	2	3	4
⑦ 顧客重視の姿勢が徹底している	1	2	3	4
⑧ 社員は、広い視野で考えようとしている	1	2	3	4
⑨ 仕事は効率的になされている	1	2	3	4
⑩ 問題が発生したときは、皆で協力して対応する	1	2	3	4
⑪ 社員は、会社や上司にどんな提案をする	1	2	3	4
⑫ ビジョンや戦略、会社方針が社員に浸透している	1	2	3	4

問37 これからのミドルマネジャーに求められる役割・要件としてあげた以下の項目について、①「重要度」、②「期待充足度」の観点から、貴社における状況について、それぞれ最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

	回答欄①「重要度」	回答欄②「期待充足度」
1) 会社方針に基づいて、適切に部門の目標設定を行う	1 2 3	1 2 3 4
2) 目標達成のために効果的な計画を立案する	1 2 3	1 2 3 4
3) 部門内の業務の進捗状況を管理する	1 2 3	1 2 3 4
4) 業務の遂行のために組織内外の調整を行う	1 2 3	1 2 3 4
5) 迅速に意思決定を行う	1 2 3	1 2 3 4
6) 自部門のビジョンを示し、メンバーに浸透させる	1 2 3	1 2 3 4
7) 社内外の関係者と適切にコミュニケーションをとる	1 2 3	1 2 3 4
8) 部下に動機付けし、やる気を引き出す	1 2 3	1 2 3 4
9) 部下の強みと育成課題を把握し、適切に指導する	1 2 3	1 2 3 4
10) 部下の悩みを理解し、ケアをする	1 2 3	1 2 3 4
11) 部下に対して時には厳しくする	1 2 3	1 2 3 4
12) 日々の業務に、ひたむきに取り組み	1 2 3	1 2 3 4
13) 情熱をもって成果の実現に邁進する	1 2 3	1 2 3 4
14) 自社のビジョンに共感し、忠誠心をもつ	1 2 3	1 2 3 4
15) 絶えず新たな目標に挑戦する	1 2 3	1 2 3 4
16) 現状にとらわれずに変革を推進する	1 2 3	1 2 3 4
17) 倫理観をもって自己を規律する	1 2 3	1 2 3 4
18) 精神的なタフさをもつ	1 2 3	1 2 3 4

問38 貴社におけるミドルマネジャーを対象とした研修の実施状況の現状と今後の方針についてお聞きします。それぞれ最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

- ① 10年前に比べた現状
1. より強化した
 2. 同程度である
 3. より縮小した
 4. 研修は実施していない
- ② 今後(1～3年後)の方針
1. より強化する
 2. 同程度である
 3. より縮小する
 4. 実施する予定はない

問39 貴社における女性活躍推進への取組についてお聞きします。それぞれ最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

- ① 女性活躍推進への方針
1. 重視している
 2. ある程度重視している
 3. あまり重視していない
 4. 重視していない
- ② 現時点での女性活躍推進の実行状況
1. 順調に進んでいる
 2. ある程度順調に進んでいる
 3. あまり順調に進んでいない
 4. 順調に進んでいない

問40 貴社における外国人社員の採用状況の現状と今後の方針についてお聞きします。それぞれ最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

- ① 10年前に比べた現状
1. より増やした
 2. 同程度である
 3. より減らした
 4. 採用していない
- ② 今後(1～3年後)の方針
1. より増やす
 2. 同程度である
 3. より減らす
 4. 採用する予定はない

問41 貴社の人材開発部門は、経営戦略事業計画を実行していくうえで必要な人材の育成に、どの程度期待に応えられていると思われませんか。最も当てはまる番号1つに○印をつけてください。

1. 十分に答えられている
2. ある程度答えられている
3. どちらとも言えない
4. あまり答えられていない
5. ほとんど答えられていない

アンケートは以上で終了です。

ご多用のところ、調査にご協力いただき誠にありがとうございます。ご希望の方は、下記にご送付先をご記入ください。後日、本調査結果の報告書をご送付申し上げます。

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

<個人情報の取扱いについて>
本調査でご記入いただいた個人情報は、内容確認や本調査結果の送付を行うために必要な範囲内で利用させていただきます。詳細は小社の個人情報保護方針(<http://www.jma.or.jp/privacy/index.html>)をご覧ください。

～ ご協力ありがとうございました ～

第37回 当面する企業経営課題に関する調査

日本企業の経営課題 2016

2016年 12月

発行者 一般社団法人日本能率協会 JMAマネジメント研究所
〒100-0003 東京都千代田区一ツ橋 1-2-2
TEL. 03-3434-6270 FAX. 03-3434-6330
Home Page <http://www.jma.or.jp>

無断複製転載を禁ず

