



Corporate Management Issues

第34回 当面する企業経営課題に関する調査報告書

日本企業の 経営課題 **2012**

企業の持続的成長への道標を探る

合同調査「日中韓経営課題2012」

JMA 一般社団法人日本能率協会

Corporate Management Issues

第34回 当面する企業経営課題に関する調査報告書

日本企業の 経営課題 **2012**

企業の持続的成長への道標を探る

合同調査「日中韓経営課題2012」.....*

 **JMA** 一般社団法人日本能率協会

はじめに

一般社団法人日本能率協会（JMA）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示すことを目的に、1979年から企業トップを対象とした日本企業の経営課題調査を実施しています。

社会・経済システムのパラダイムが大きく転換期を迎えているいま、「誰も知らない世界がやってくる。そして、この転換期は2020年までは続くだろう」とピーター・ドラッカーが指摘したように、企業はベストプラクティスのない時代、予測困難な経営環境に直面しています。グローバル化とICT化の進展、人口動態変化、資源・エネルギー問題などのメガトレンドを踏まえながら、いかにして社会的価値の創造と経済的価値の創出を成しえるかが、いま企業に問われているのです。

企業存続の危機を乗り越え、持続的成長をしつづけられる条件とは何か——。私たち日本能率協会 JMA マネジメント研究所は企業の存続条件について論議し、「変化に対応できる企業」であり続けること、さらに「変化を創り出せる企業」に変身できることが重要であると認識し、今回の調査を実施しました。

今年度のテーマは「企業の持続的成長への道標を探る」とし、調査項目を一部刷新し深掘りを試みました。従来の経営全般課題と経営機能別課題に加え、事業成長戦略の動向、そのための事業面・組織面における構造改革の動向・傾向・課題とともに、実証的な企業研究も行いました。

経営課題解決のための解を示すことはできませんが、昨年引き続き実施した「日中韓3カ国の経営課題認識に関する合同調査」の結果分析とあわせ、企業の戦略立案や取り組むべき施策検討の羅針盤的な役割を果たすことができれば幸いです。

最後に、ご多用のなか、今回の調査研究にご協力いただいたご回答企業各位、ならびに本調査のアドバイザーとして、ヒアリング・インタビュー・ご執筆を通じて、多くのご協力とご教示をいただいた専門家、企業の第一線で活躍されている実務家の皆さまに誌面を借りて心より厚くお礼を申し上げます。

2012年11月

一般社団法人 日本能率協会
理事長 中村正己

目次

I. 本編 企業の持続的成長への道標を探る	
～「日本企業の経営課題2012」結果から読み解く	
1. 当面する経営課題認識の結果概要	8
2. 「改革・成長企業」の経営課題認識との違いからみる考察	13
3. 企業の持続的成長に向けた一考察	17
II. データ編「調査概要2012」	
1. 当面ならびに中期的な経営課題	20
1-1. 現在の経営課題認識（前年比較）	
1-2. これまでの経営課題認識トレンドの振り返り	
1-3. 今後2～3年の範囲で経営に影響を及ぼす外部環境要因	
2. グローバルな拠点体制とM&A（合併 企業買収）	23
2-1. 生産拠点・研究開発拠点・販売拠点	
2-2. M&Aの実績	
3. 事業構造改革、組織構造改革	25
3-1. 事業構造改革への取り組み状況と成果の出現状況	
3-2. 事業構造改革の戦略対象	
3-3. 事業構造改革についての基本的考え方	
3-4. 組織構造改革への取り組み状況と成果の出現状況	
3-5. 組織構造改革の改革対象部門	
3-6. 組織構造改革についての基本的考え方	
4. コーポレート・ガバナンス	31
4-1. コーポレート・ガバナンスの見直しの必要性	
4-2. 役員会の構成やパフォーマンスに関する見直しの必要性	
5. 「財務領域」の課題	32
5-1. 財務領域の主要課題	
5-2. 投資予算の増減（3年前～現在、現在～3年後）	
6. 「組織・人事領域」の課題	34
6-1. 組織・人事領域の主要課題	
6-2. 人事制度や働き方の国内普及予想	
6-3. 組織風土や社員意識の課題認識	
6-4. グローバル人材マネジメント施策の取り組み状況	

7. 「営業・マーケティング領域」の課題	37
7-1. 営業・マーケティング領域の主要課題	
7-2. マーケティング活動で重視する点	
7-3. グローバル市場におけるマーケティング課題	
7-4. CMOの設置の有無	
7-5. 企業内バリューチェーンにおける顧客情報の活用状況	
8. 「研究・開発領域」の課題	40
8-1. 研究・開発領域の主要課題	
8-2. 投資予算の増減（3年前～現在、現在～3年後）	
8-3. 研究・開発の見直しの必要性	
8-4. 研究・開発の仕組みとして実効性の高いもの	
9. 「生産領域」の課題	43
9-1. 生産領域の主要課題	
9-2. 生産機能の管理体制のあり方（現在～5年後）	
9-3. グローバル生産展開における障壁（現在～今後）	
9-4. 現地工場マネジメントにおける課題（現在～今後）	
9-5. 3年後の国内外生産の増減予想（数量ベース）	

Ⅲ. 日中韓3カ国の経営課題認識に関する合同調査研究編

1. 経営課題認識についての比較	48
1-1. 「現在」の経営課題認識	
1-2. 「将来（3年後／5年後）」の経営課題認識	
1-3. 経営に影響を及ぼす外部環境要因	
1-4. M&Aの実施状況とその目的	
1-5. 経営戦略の社内浸透度合い	
1-6. 経営と組織の一体感に関する自社の傾向	
1-7. 組織・人事領域で重視している課題	
1-8. 投資予算の増減	
1-9. 研究・開発投資の増減	
2. 日中韓のパートナーシップ	57
2-1. 相手国企業のパートナーとしての魅力度	
2-2. 現在ならびに今後のパートナーシップのあり方	

Ⅳ. 附表

1. 調査概要	62
2. 回答企業のプロフィール	62
3. 改革・成長企業のプロフィール	64
4. 調査票	65

I. 本編

企業の持続的成長への道標を探る ～「日本企業の経営課題2012」結果から読み解く

1. 当面する経営課題認識の結果概要
2. 『改革・成長企業』の経営課題認識との
違いからみる考察
3. 企業の持続的成長に向けた一考察

企業の持続的成長への道標を探る

「日本企業の経営課題2012」結果から読み解く

1. 当面する経営課題認識の結果概要

経営課題の大前提として認識すべき経営環境のメガトレンドは、①グローバル化の進展、②人口動態の変化、③社会的要請の複雑化、④多様化・複雑化するリスク要因の増大、⑤デジタルICT技術の進化、であろう。それは、企業経営の視点からは、競争条件と競争ルールが変わり続けるということであり、その結果、競争に勝つために備えておくべき自らの能力要件も変わらなければならないということの意味する。

今回の調査では、このような経営トレンドをふまえて新たな調査項目も設定した。まずは、当面する経営課題認識について主な結果概要について解説する。

1-1. 経営課題認識の考察

現在の経営課題認識は、p52の通り、1位「売り上げ・シェア拡大」(54.9%)、2位「収益性の向上」(48.0%)、3位「人材強化」(40.0%)、4位「新製品・新サービス・新事業開発」(23.7%)と前年比で上位に変動はなかったが、「グローバル化」と「財務体質強化」が順位・スコアともに上昇した。また、「技術力の強化」「現場の強化」「事業再編」「ブランド価値向上」への課題認識が高まっているという結果である。

ここで、日本企業のグローバル化が急速に進むなか、経営のグローバル度合(海外売上比率)によって経営課題認識に違いが生じてくるか否かについての検証を試みてみた(図表1-1、1-2)。

海外売上のない内需型企業は、現在の経営課題

(上位3つ選択)は、1位「売上・シェア拡大」2位「人材の強化」3位「収益性向上」であるが、5年後の最重要課題認識(1つのみ選択)となると、上位3位に大きな変化はないが、「顧客満足度の向上」(4位→8位)が後退し、「ブランド価値向上」(現在同率11位→5位)・「事業再編」(現在同率11位→6位)・「グローバル化」(現在17位→7位)が急浮上する。売上・シェア拡大による成長を図るには内需での限界を感じているのか、いずれは国内での事業再編かグローバル進出で事業規模拡大を意図している企業が多いことがうかがえる。

次に、海外売上比率の度合によって重点課題に違いはあるのだが、グローバル進出企業であれば「売上・シェアの拡大」「収益性向上」「グローバル化」が現実の重点課題であることは当然であり、その他で重要視している課題の傾向としては以下のことがうかがえる。

- (1) 海外売上比率が高まるほど、「新製品・新サービス・新事業の開発」が成長の鍵としての認識が強まる傾向にある。特に、海外売上比率50%を超える企業はその傾向が顕著で、関連して「技術力の強化」も重要視される傾向にあり、グローバル事業を推進するための基盤となる組織戦略より事業戦略に重点が置かれている。
- (2) 「人材の強化」は共通して重要課題ではあるが、海外売上比率10%未満の企業はその優先順位が極めて高い。海外売上比率が低い段階では、日本人やローカル人材を問わず、グローバル事業を担う人材の確保・育成が重要課題であることは当然である。しかし、海外売上比率が30%程度になるとその優先順位が低くなり、グロー

バル人材マネジメントの基盤が整いつつあることがうかがえる。

1-2. 「日本企業の経営課題2012」の主な結果概要

(1) グローバルな拠点体制とM&A (p55参照)

- ① 生産拠点・研究開発拠点・販売拠点とも、今後5年間でアジアを中心に進出が増加する見込みであり、地産地消型の拠点開発が進む傾向にある。
- ② M&Aについては、2008年以降で約1/3の企業に実績があり、課題も散見されるが、概ね現時点での成果が認められる。

(2) 事業構造改革、組織構造改革 (p57参照)

- ① 事業構造改革への取り組みは、「既存事業の再編・再構築」「新事業開発・新ビジネスモデル開発」とともに、取り組み中と取り組み予定の企業合計で8割を超える。その狙い（戦略対象）の上位は、「売りの改革」と「組織・人

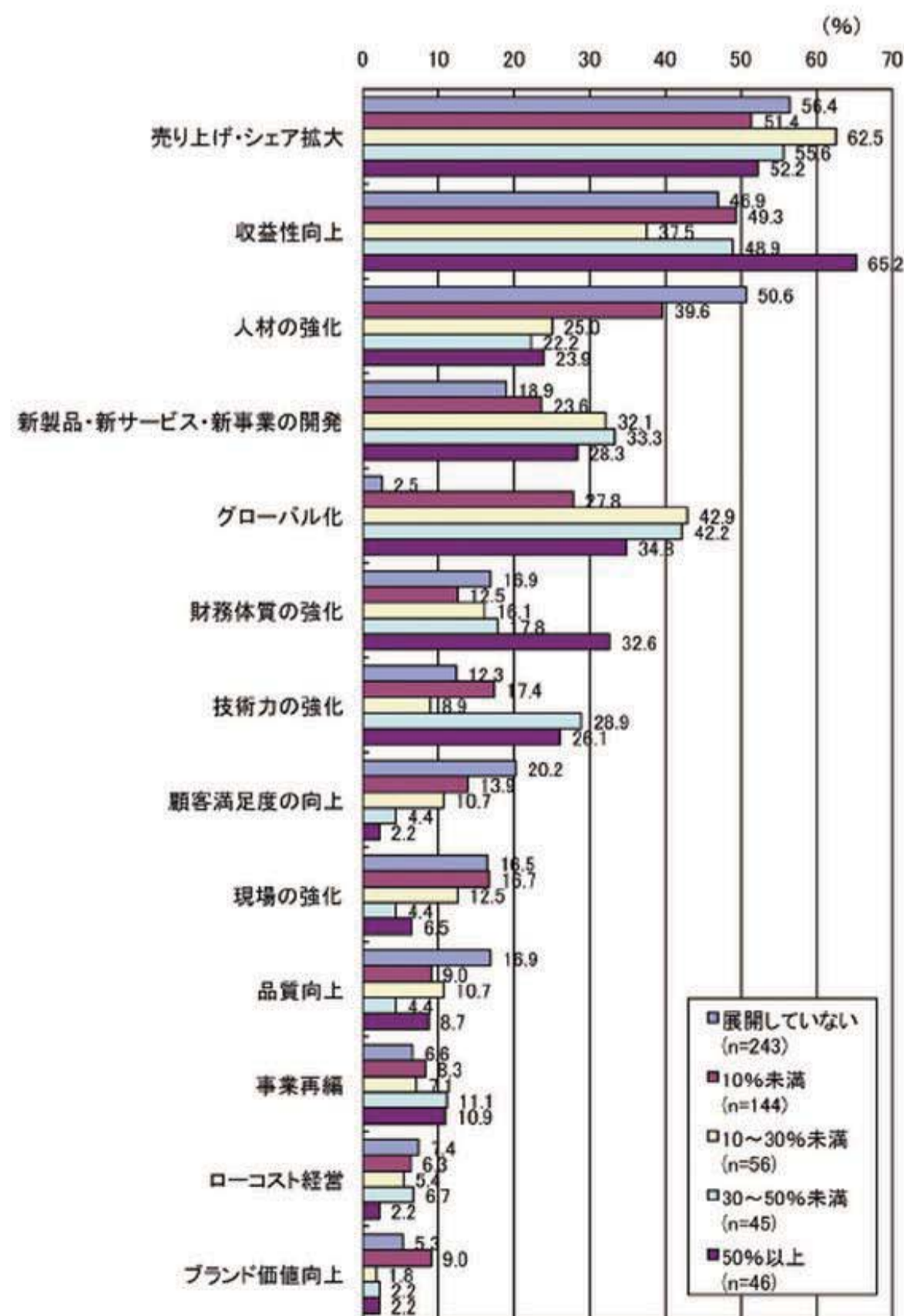
の改革』である。事業構造改革の志向で顕著な傾向は、売り上げより「利益志向」、短期的採算性より「長期的成長性」、社会価値づくりより「企業価値向上の追求」、短期的利益より「長期的売上げ規模」。その傾向としては長期的視点のほうが大勢であることが認められる。

- ② 組織構造改革への取り組みでは、「人材強化」「組織能力強化」「業務革新」などのオペレーション革新系のテーマが、多くの企業に共通した取り組み課題である。

また、「本社のスリム化」「グループ経営の見直し」「(組織の統廃合) 取り組みなし」などの経営構造改革系のテーマにも積極的な企業が多数である。それらの取り組み成果は、肯定的評価と否定的評価で二分されている。

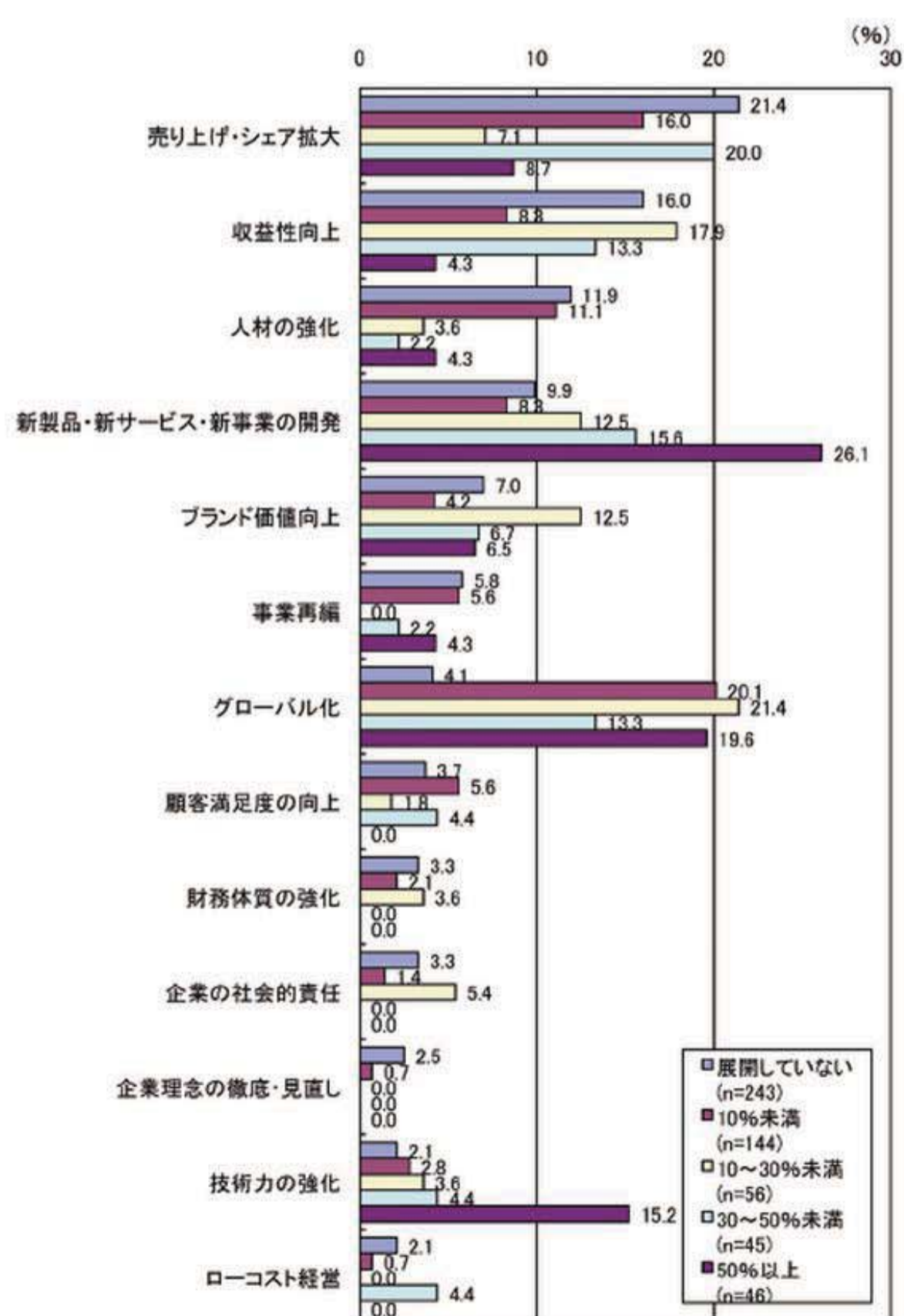
組織変革（風土改革、人事制度改革）で重視しているテーマは、「優秀な人材の確保・育成・活用」「変化に対応する発想力・実行力の強化」である。組織構造改革の志向で顕著な

図表1-1 現在の経営課題【3つ選択】



*図表3-1 2012年の課題認識を海外売上比率別に作図したもの(上位13位)

図表1-2 将来(5年後)の経営課題【1つ選択】



*海外展開していない企業のスコア順に並べ替えたもの(上位13位)

2. 『改革・成長企業』の 経営課題認識との違いからみる考察

今回の調査は、「パラダイムの大転換期に、企業存続の危機を乗り越え持続的成長への道標を探る」ことを目的としている。日本企業は明らかに戦略転換点に直面しているが、「何を目標とし、そこにいかにして到達するのか」は個別企業ごとの経営戦略の選択問題である。

また、予測困難な経営環境下のなか、ベストプラクティスのない時代でもある。しかし、先進的な企業には範たりえる姿（明確な理念と戦略に基づく）があるのではないかと。

その仮説に基づき、あるカテゴリー群を抽出し分析を試みた。『改革・成長企業』（3年前比で現在は増収増益実績があり、3年後も増収増益見込みである企業。加えて、事業構造改革に取り組み成果が認められており、かつ何らかの組織構造改

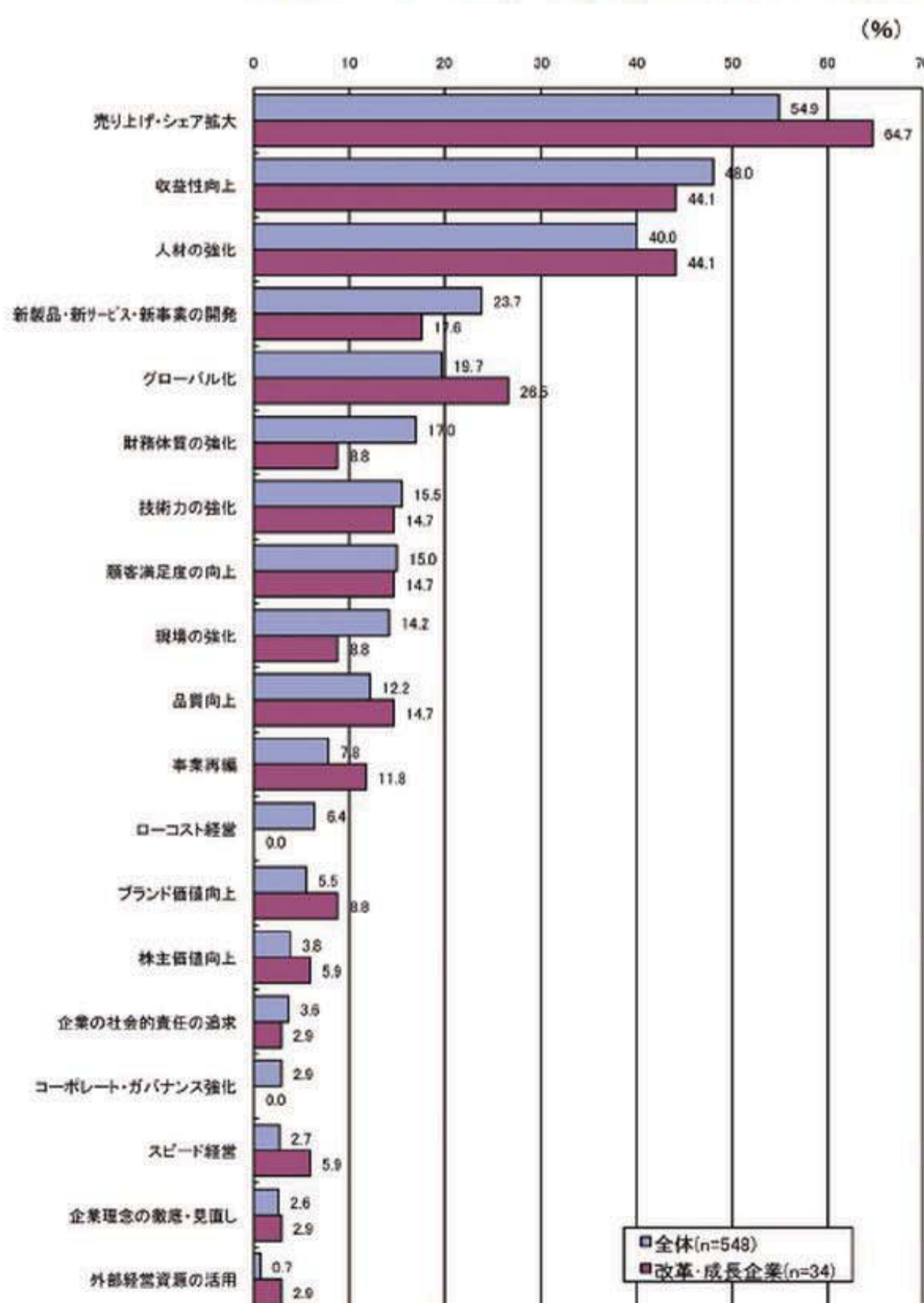
革に取り組み成果が認められる企業）にみる分析である。

「改革・成長企業」の定義

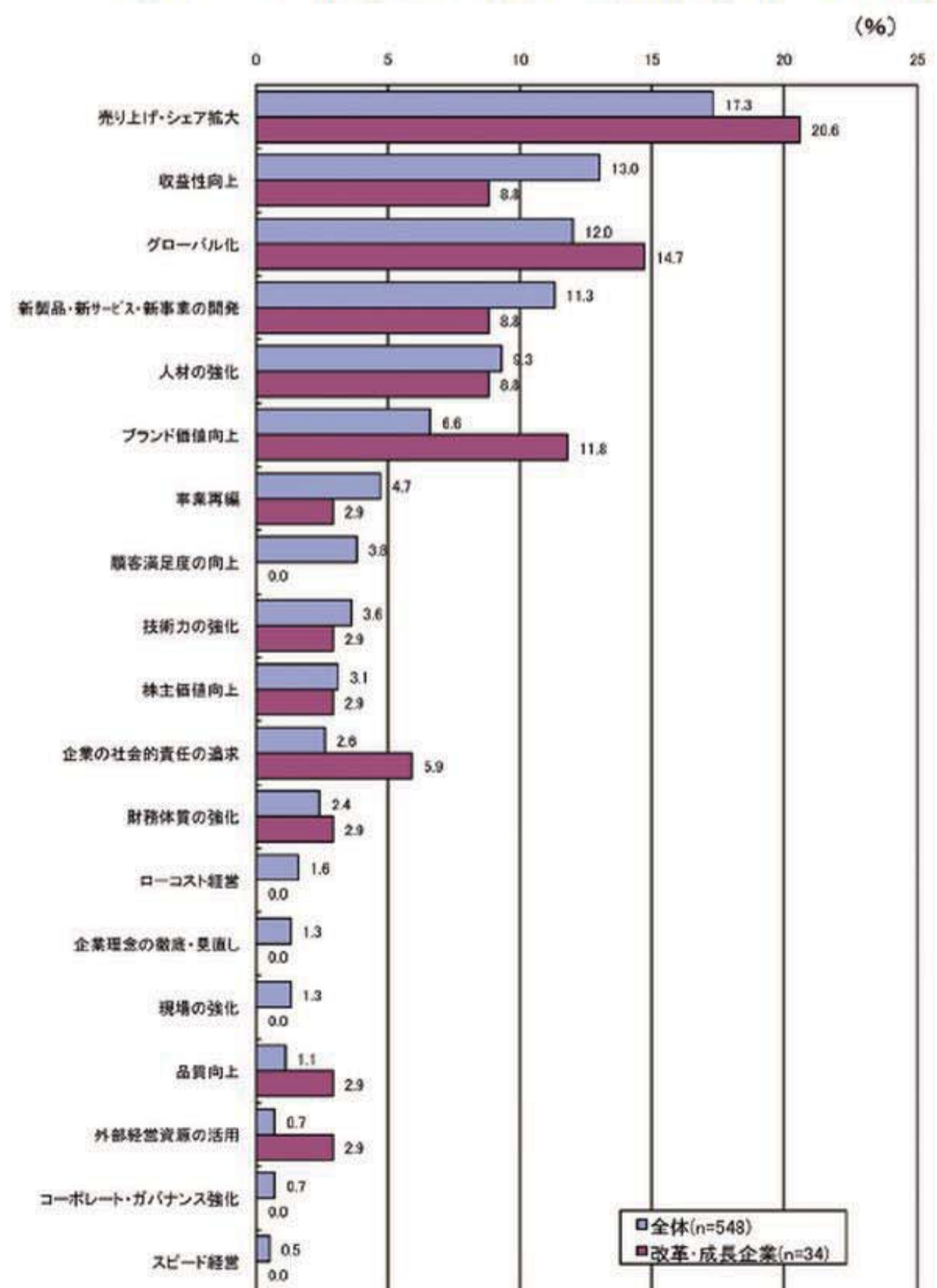
以下の条件をすべて満たす企業 n=34社

- ・「3年前と比較した現在の業績等」が増収・増益
- ・「業績等の3年後の見通し」が増収・増益（p95参照）
- ・「事業構造改革」に取り組み中（全体的+部分的）+「狙った成果が出ている、または狙った成果はまだだが良い方向に向かっている」（p57参照）
- ・いずれかの「組織構造改革」に取り組み中（全体的+部分的）+「狙った成果が出ている、または狙った成果はまだだが良い方向に向かっている」（p60参照）

図表1-3 現在の経営課題【3つ選択】



図表1-4 将来（5年後）の経営課題【1つ選択】



傾向は、部門より「全社最適」、ボトムアップより「トップダウン型」、社外活用より「自社完結志向」である。

(3) コーポレート・ガバナンス (p63参照)

- ① ガバナンスの見直しの必要性を感じている企業は約半数である。また、役員会のパフォーマンスに関して、「長期的視点での議論」をはじめ全般的に見直しの必要性を感じている企業が多い。

(4) 財務領域 (p64参照)

- ① コストダウン対策が経年の課題だが、財務体質健全化への取り組みは進みつつある。
- ② 投資予算については、今後も増加基調にあるが、特に「M&A投資」と「研究開発投資」の増加を見込む企業が多い。

(5) 組織・人事領域 (p66参照)

- ① 「管理職層（ミドル）のマネジメント能力向上」が不動の主要課題である。最も増加したのは「グローバル経営人材の育成・登用」であり、今年度に初めて設問項目として設定した「優秀人材の獲得」と「高齢者雇用対応・ベテラン社員活性化」も重要課題として捉えられている。
- ② 今後の人事制度や働き方に関して、「職務内容にもとづいた評価・処遇」「能力ベースによる自律的キャリア形成の支援」「国内での外国人社員の雇用」は、9割前後の企業が普及していくとみている。
- ③ 組織風土や社員意識に関しては、ほぼ全てにおいて課題認識が高い。

特に「前例に捉われずに発想する」「新しいアイデアに挑戦する」がかなり問題とする企業が多く、従来の枠組みを超えた新しいことを進める力が組織風土や社員意識として醸成されていない点を課題として捉えている様子からうかがえる。

- ④ グローバル人材マネジメント施策への取り組みは、現状では課題山積である。

(6) 営業・マーケティング領域 (p69参照)

- ① 「顧客ニーズの先取り対応」が前年同様1位であるが、「商品（サービス）ブランド戦略

の推進」とともに「アフターサービス・顧客サポートの強化」「価格政策・価格設定」への課題認識が高まりつつある。

- ② マーケティング活動では、価格より「品質志向」、マスより「顧客との直接コミュニケーション」、全社的より「商品（サービス）別マーケティング」が、多くの企業に共通した重視傾向である。

- ③ グローバルマーケティングの課題は、「現地市場の情報収集・分析」をはじめマーケティング領域全般に広がっている。

- ④ 顧客情報は、社内バリューチェーンの一部での活用に留まっている企業が多い。

(7) 研究・開発領域 (p72参照)

- ① 「製品化・事業化率の向上」「経営戦略・事業戦略との一貫性」が経年の最重要課題である。

- ② 「マーケティングとの連携」「オープンイノベーションの推進」の課題認識が高まっている。

- ③ 研究・開発の投資予算は、増加基調にある。

- ④ 中長期の課題である「研究・開発成果の創出」に向けては、「創造的人材（採用・育成）」「新テーマを生み出す仕掛け」「異業種とのコラボレーション」で8割以上の企業が見直しの必要性を認識している。

(8) 生産領域 (p75参照)

- ① 「需要変動へのフレキシブル生産体制」が最重要課題として急浮上した。

- ② グローバル生産の障壁である「各工場の不安定なパフォーマンス」は今後の改善が想定されるが、「現地の労働者の賃金上昇、待遇の見直し」が大きな障壁となることが想定されている。

- ③ 現地工場マネジメントでは、「現地人幹部の育成」が今後の大きな課題として捉えられている。

- ④ 3年後の国内外生産（数量ベース）の見通しについては、国内生産の増加を見込む企業が1/4程度あるが、大勢としては海外シフトが進むと予想される。

2-1. 『改革・成長企業』の経営課題認識の特徴

現在の経営課題認識（上位3つ選択）で、『改革・成長企業』が回答企業全体より高い認識課題（+3%以上）は、「売り上げ・シェア拡大」（+9.8%）・「グローバル化」（+6.8%）・「人材の強化」（+4.1%）・「事業再編」（+4.0%）・「ブランド価値向上」（+3.3%）・「スピード経営」（+3.2%）。逆に、より低い認識課題（-3%以下）は、「財務体質強化」（-8.2%）・「ローコスト経営」（-6.4%）・「新製品・新サービス・新事業の開発」（-6.1%）・「現場の強化」（-5.4%）・「収益性の向上」（-3.9%）である。この比較から、『改革・成長企業』のほうが、守りの不安はより薄く、攻めの姿勢がより強いという傾向がみえる。業績が良いから当然という見方もあれば、攻守のバランスがいいから業績が良いという見方もできよう（図表図表1-3、1-4）。

次に、『改革・成長企業』における将来（5年後）の経営課題認識（1つ選択）では、「売り上げ・シェア拡大」「グローバル化」「ブランド価値向上」がベスト3となり、さらに15位（現在）→7位（5年後）と躍進する「企業の社会的責任の追求」を加えた4項目が回答企業全体との比較で顕著に上回っている。『改革・成長企業』は、グローバルレベルでの存在感を増したいとの意志が見え、「世界的企業」への進化をイメージさせ力強さを感じる。

2-2. 経営戦略の社内浸透度合にみる比較分析

経営と組織の一体感は極めて重要である。今回、本調査のアドバイザーである奈良雅弘氏の協力により、経営戦略の社内浸透度合および関連した問題点について調査した。

その結果を、回答企業全体と『改革・成長企業』を対比して考察する（図表1-5）。

まず、経営戦略の社内浸透度合では、すべての項目で『改革・成長企業』のほうが圧倒的に高い。当てはまる度合がかなり高い項目からまとめると、『改革・成長企業』は、「自社の勝ちパターンや生き残り方が経営側から提示され、事業やテーマの選択と集中がなされている。経営理念と経営戦略のつながりがあり、社内からの納得感も得られているため、会議の場でも常に経営戦略が使わ

れている」状態の傾向にあるといえる。

次に、経営戦略の社内浸透度合に関する問題点（経営戦略の具現化に必要な組織能力の優劣の問題）では、やはり『改革・成長企業』のほうが、組織能力が優れていることが確認できる（図表1-6）。『改革・成長企業』は、「中長期的テーマへの関心が高く、トップ～ミドル～現場の連携がよく、部門目標と個人目標の連動性もあり、経営層が示した方向性に対して現場が具体的に有効な施策を展開できる」状態の傾向にあるといえる。

2-3. 『改革・成長企業』にみるその他の特徴

他の調査結果から、『改革・成長企業』の特徴を分析した結果は以下の通りである。なお、誌面の都合で、図表データの掲載は省略する。

(1) M&Aの実績（全体結果 p56参照）

M&Aの実施企業の割合が多い：

『改革・成長企業』 58.8% > 全体34.7%

(2) 事業構造改革の取り組み戦略対象（全体結果 p58参照）

1位「販売・マーケティング戦略（61.8%）」（全体1位60.1%）、2位「組織・人事戦略（50.0%）」（全体2位43.9%）、3位「業務革新戦略（38.2%）」（全体5位29.3%）、4位「M&A、アライアンス戦略（29.4%）」（全体7位21.0%）

(3) 事業構造改革への取り組みの考え方（全体結果 p59参照）

<既存事業見直し（再編・再構築）の意思決定の傾向>

① 長期的成長性重視：

『改革・成長企業』 84.9% > 全体73.5%

<新事業開発・新ビジネスモデル開発のテーマ設定の傾向>

② 長期的売り上げ規模重視：

『改革・成長企業』 90.9% > 全体83.2%

<新事業開発・新ビジネスモデル開発の推進スタイルの傾向>

③ トップダウン型：

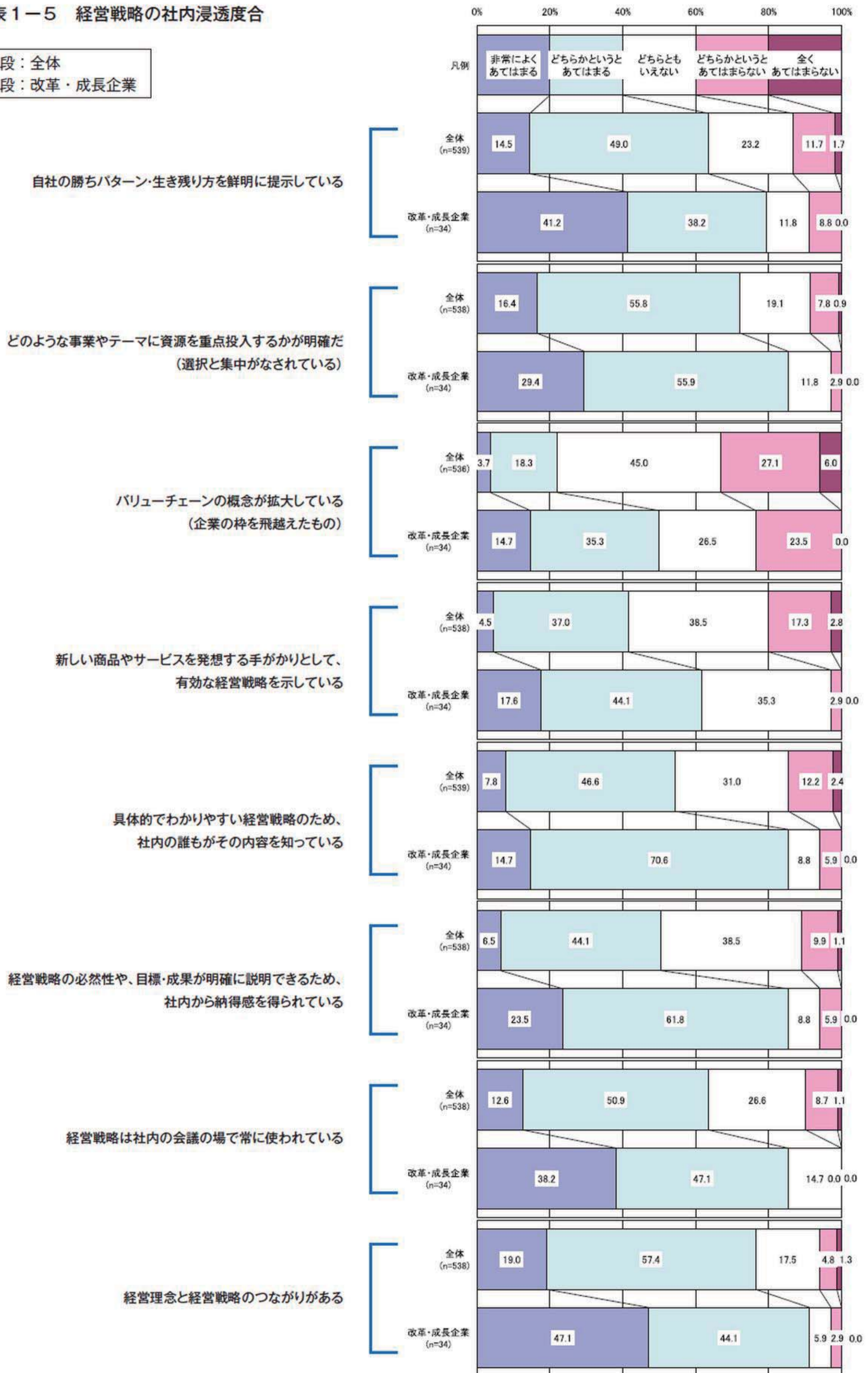
『改革・成長企業』 72.7% > 全体66.0%

④ 自社単独での開発主義：

『改革・成長企業』 75.7% > 全体64.0%

図表1-5 経営戦略の社内浸透度合

上段：全体
下段：改革・成長企業



(4) 組織構造改革の取り組み状況（全体結果 p 60 参照）

全ての項目で全体より取り組み中が多い。
 1位「既存組織の再編成（77.4%）」（全体1位47.1%）、2位「業務プロセスの見直し（72.4%）」（全体2位43.1%）、3位「組織風土改革（58.6%）」（全体5位34.5%）、4位「間接部門の合理化（53.6%）」（全体4位35.3%）、5位「組織の統廃合（51.7%）」

（全体8位22.1%）

(5) 組織構造改革の対象部門（全体結果 p 61参照）

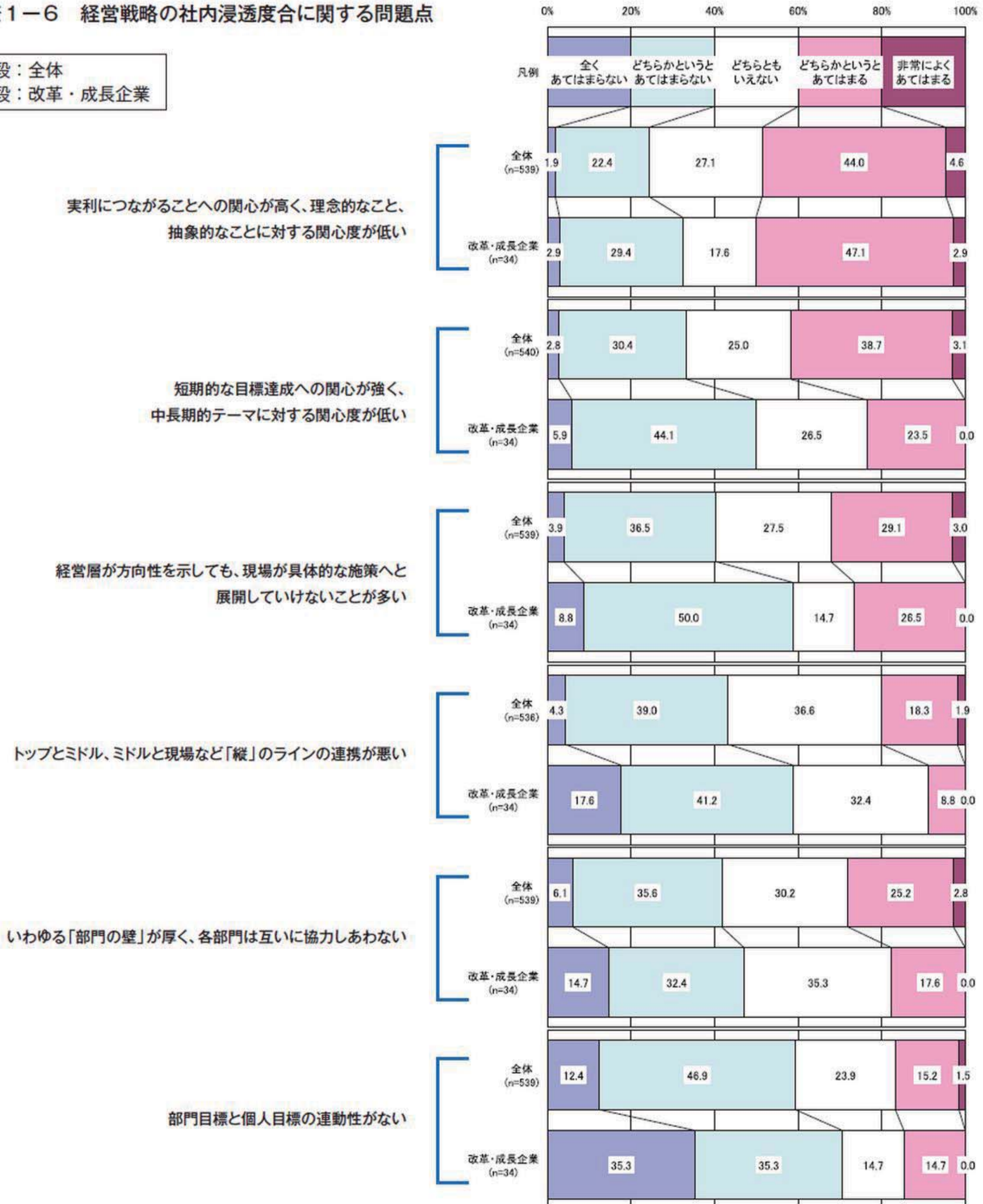
1位「本社（61.8%）」（全体2位55.7%）、2位「販売・マーケティング部門（61.8%）」（全体1位56.7%）

(6) 取り組み中（または予定）の組織変革のテーマ（全体結果 p61参照）

1位「変化に対応する発想力・実行力の強

図表1-6 経営戦略の社内浸透度合に関する問題点

上段：全体
 下段：改革・成長企業



化 (52.9%)」(全体 2 位45.5%)、2 位「優秀な人材の確保・育成・活用 (47.1%)」(全体 1 位 46.7%)、3 位「グローバル対応力の強化(41.2%)」(全体 6 位24.6%)、4 位「組織としての一体感の醸成 (35.3%)」(全体 3 位29.9%)

(7) 組織構造改革への取り組みの考え方 (全体結果 p62参照)

<組織再編成・統廃合の意思決定の傾向>

① 全社最適志向：

『改革・成長企業』 79.4% > 全体76.2%

② 将来最適志向：

『改革・成長企業』 88.2% > 全体66.2%

③ 自社の価値観へのこだわり：

『改革・成長企業』 85.3% > 全体66.4%

<組織変革 (風土改革、人事制度改革) の意思決定の傾向>

④ トップダウン型：

『改革・成長企業』 82.4% > 全体78.3%

⑤ 自社完結志向：

『改革・成長企業』 79.4% > 全体73.7%

本編 企業の持続的成長への道標を探る

3. 企業の持続的成長に向けた一考察

長年にわたり本調査のアドバイザーである許斐義信氏は、「これまで延命策の戦略や施策に偏っていた日本企業も、ようやく長期的な視点、かつ競争力の観点から経営問題を真剣に考えるようになった。構造改革は、事業や組織レベルに留まらず、経営戦略レベルで不可欠」と指摘している。グローバル競争で勝ち抜くことを経営戦略目標としている企業は、統一的な経営理念と価値観の明確化・社内浸透により、グローバルなダイナミズムに持続的に挑戦し競争に勝ち続けなければならない。

一方、短期間での急速な事業拡大よりも、長期的な視点で顧客・取引先・従業員・コミュニティとの関係性を築き、持続的に緩やかな成長を経営目標とする企業は、自社の経営能力・経営資源の範囲で無理をしない身の丈での経営を志向する。経営戦略は、個別企業の選択問題であるが、企業の持続的成長のあり方を決定づける前提条件である。その意味で、アドバイザーの諸先生も指摘されているように、まずは「明確な経営戦略の有無」(希望ではない)が問われていることの認識が重要である。

また、自社の独自性(らしさ)と強みを磨き続け、社会や市場から有益な存在価値を認められる企業であり続ける努力を怠ってはならないことは言うまでもない。

次に問われることが、「実行力」である。『改革・

成長企業』の分析・考察で触れた通り、「経営理念と経営戦略につながりがあり、社内からの納得感が得られている」、そして「中長期テーマへの関心が高く、トップ～ミドル～現場の連携がよく、経営層が示した方向性に対して現場が具体的に有効な施策を展開できる」状態にいかにか早く昇華できるかが鍵となる。

しかし、今回の調査結果をみても、さまざまな取り組みに挑戦しているものの、問題が山積み悩んでいる企業が多いという現実がある。速やかに、経験の壁(成功体験、過去の慣習)、組織の壁(部分最適)、スピードの壁(意思決定)といった組織内部に存在する障壁を打破しなければならない。人・組織・仕事のプロセスをいかに革新するか、そして本調査の組織変革課題として重視されている「変化に対応する発想力・実行力の強化」の実現が共通した課題と言えよう。

日本企業の強みとされる「高い現場力や技術力」「まじめに実行する力」「共同体を大事にする組織結束力」を基盤とし続けながら、戦略行動のダイナミズムとスピード感をいかに高めていけるか。各企業に共通した魔法の杖はなく、解を示すことはできないが、今回の本調査のアドバイザーとして、専門家ならびに企業の第一線で活躍されている実務家の方々に、ヒアリングやインタビューを行い、豊富な経験に基づくさまざまな観点から、多くの有益な示唆をいただくことができた。Ⅱ章に掲載させていただいたので、参考にさせていただければ幸いである。❖

Ⅱ. データ編「調査概要2012」

1. 当面ならびに中期的な経営課題
2. グローバルな拠点体制と M&A
3. 事業構造改革、組織構造改革
4. コーポレート・ガバナンス
5. 「財務領域」の課題
6. 「組織・人事領域」の課題
7. 「営業・マーケティング領域」の課題
8. 「研究・開発領域」の課題
9. 「生産領域」の課題

1. 当面ならびに中期的な経営課題

1-1. 現在の経営課題認識（前年比較）

- * 現在の経営課題は、「売り上げ・シェア拡大」が昨年度同様トップで上位4位に変動なし
- * 昨年度と比較し、「グローバル化」「財務体質強化」が順位、スコアとも上昇。

現在の経営課題として、上位3つまでの回答の合計値で、1位「売り上げ・シェア拡大」(54.9%)、2位「収益性の向上」(48.0%)、3位「人材の強化」(40.0%)となり、昨年度と上位に変動はなかった。

昨年度と比較し順位、スコアを上げているのは、「グローバル化」(昨年6位17.1%→今年5位19.7%)、「財務体質強化」(同9位11.8%→6位17.0%)であった。

また、「技術力の強化」「現場の強化」「事業再編」「ブランド価値向上」の課題認識が高まっている。

図表3-1 経営課題認識（前年比較）

2011年の課題認識（全体） (n=510)			2012年の課題認識（全体） (n=548)		
1位	売り上げ・シェア拡大	56.3	1位	売り上げ・シェア拡大	54.9
2位	収益性向上	51.2	2位	収益性向上	48.0
3位	人材強化 (採用・育成・多様化)	39.8	3位	人材強化 (採用・育成・多様化)	40.0
4位	新製品・新サービス ・新事業開発	24.7	4位	新製品・新サービス ・新事業開発	23.7
5位	顧客満足度の向上	19.2	5位	グローバル化 (グローバル経営)	19.7
6位	グローバル化 (グローバル経営)	17.1	6位	財務体質強化	17.0
7位	技術力の強化	13.2	7位	技術力の強化	15.5
8位	品質向上 (サービス・商品)	12.4	8位	顧客満足度の向上	15.0
9位	財務体質強化	11.8	9位	現場の強化 (安全、技能伝承など)	14.2
10位	現場の強化 (安全、技能伝承など)	10.9	10位	品質向上 (サービス・商品)	12.2
11位	ローコスト経営	8.5	11位	事業再編 (M&A、事業撤退を含む)	7.8
12位	事業再編 (M&A、事業撤退を含む)	7.0	12位	ローコスト経営	6.4
13位	スピード経営	5.0	13位	ブランド価値向上	5.5
14位	株主価値向上	4.7	14位	株主価値向上	3.8
14位	ブランド価値向上	4.7	14位	企業の社会的責任 (CSR)	3.6
16位	コーポレート・ガバナンス強化	4.2	16位	コーポレート・ガバナンス強化	2.9
17位	企業の社会的責任(CSR)	4.0	17位	スピード経営	2.7
18位	企業理念の徹底・見直し	3.2	18位	企業理念の徹底・見直し	2.6
19位	外部経営資源の活用	1.6	19位	外部経営資源の活用	0.7
20位	その他	0.4	20位	無回答	0.7

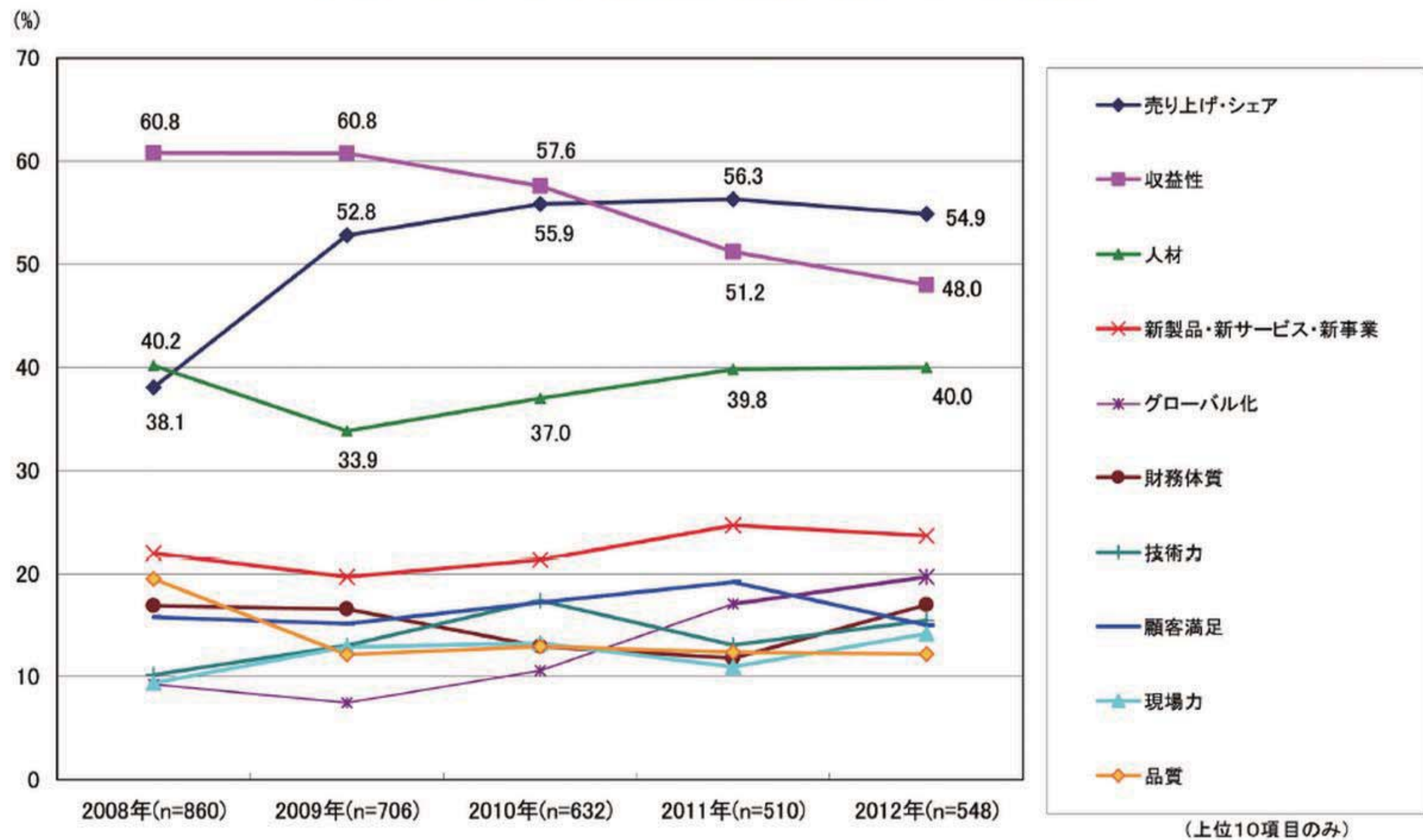
1-2. これまでの経営課題認識トレンドの振り返り

- * 2011年度より「売り上げ・シェア拡大」が「収益性向上」を逆転しトップに
- * 「グローバル化（グローバル経営）」は、2010年度の10位から、昨年6位、今年5位と躍進

現在の経営課題として最近5年間の推移を見てみると、2011年には、「収益性向上」を「売り上げ・シェア拡大」が逆転している（「収益性向上」は2000年から2010年まで11年連続トップ）。コスト削減やローコスト経営から、売り上げ自体を獲得する攻めの方向へと舵取りが変わってきている様子がうかがえる。

また、「グローバル化（グローバル経営）」は、2010年には経営課題の10位にランクされていたが、昨年は6位、今年は5位と、急激に重要性を増してきている。

図表3-2 2012年の課題認識（上位10項目／5年間の推移）



1-3. 今後2～3年の範囲で経営に影響を及ぼす外部環境要因

- * 「国内の景気」が突出して1位となり、次いで「社会環境・消費者の変化」
- * 3位以下に「6重苦」関連の課題が続く
- * メガトレンドの「技術革新・情報化の進展」も上位に入る

今後2～3年の範囲で、自社の経営に影響を与えると考えられる外部環境要因について、特に影響が大きいと思うものを3つ選んでもらったところ、「国内の景気」(65.0%)が突出した1位で、次いで「社会環境・消費者の変化」(37.0%)となっている。以下、「国内政治・行政・税制・金融政策の変更」「為替レート・為替管理」「資源・原材料調達問題」「電力などのエネルギー問題」などの「6重苦」関連の課題が続いている。また、メガトレンドの「技術革新・情報化の進展」が4位となった。

図表3-3 今後2～3年に経営に影響を及ぼす外部環境要因



2. グローバルな拠点体制と M&A

2-1. 生産拠点・研究開発拠点・販売拠点

- * 生産拠点・研究開発拠点・販売拠点のすべてにおいて、今後5年間で多くの増加が見込まれるのは、「ベトナム」「インド」
- * 今後、地産地消型の拠点展開が進む

生産拠点（製造業のみ）、研究開発拠点（製造業のみ）、販売拠点について現在の状況と5年後の可能性について尋ねてみた。

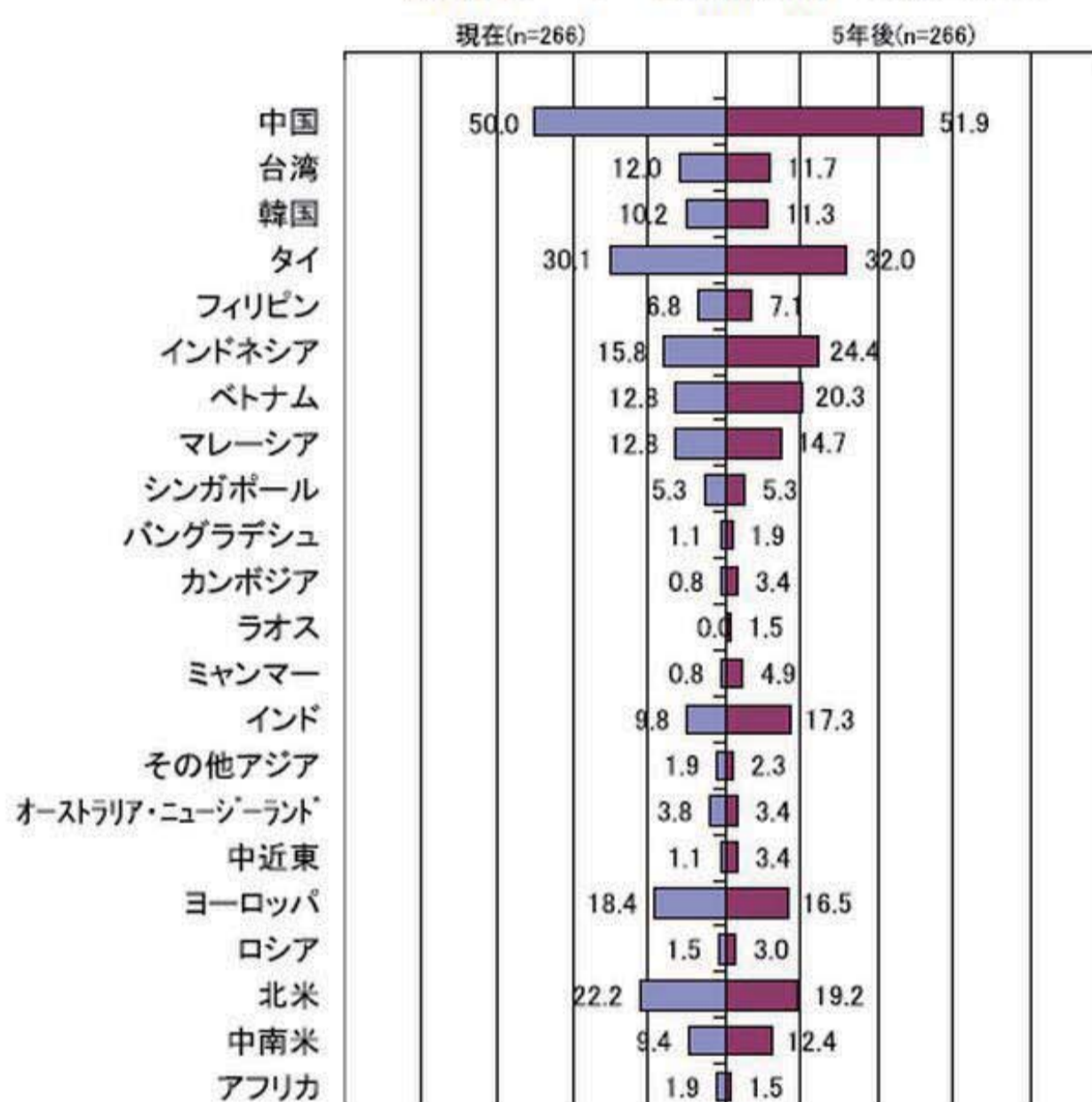
生産拠点で3ポイント以上増加するのは、「インドネシア」「ベトナム」「インド」「ミャンマー」「中南米」。

研究開発拠点は、「中国」が10ポイント以上増加する見込みで、他に1ポイント以上増加するのは「インド」「シンガポール」「ベトナム」「中南米」。

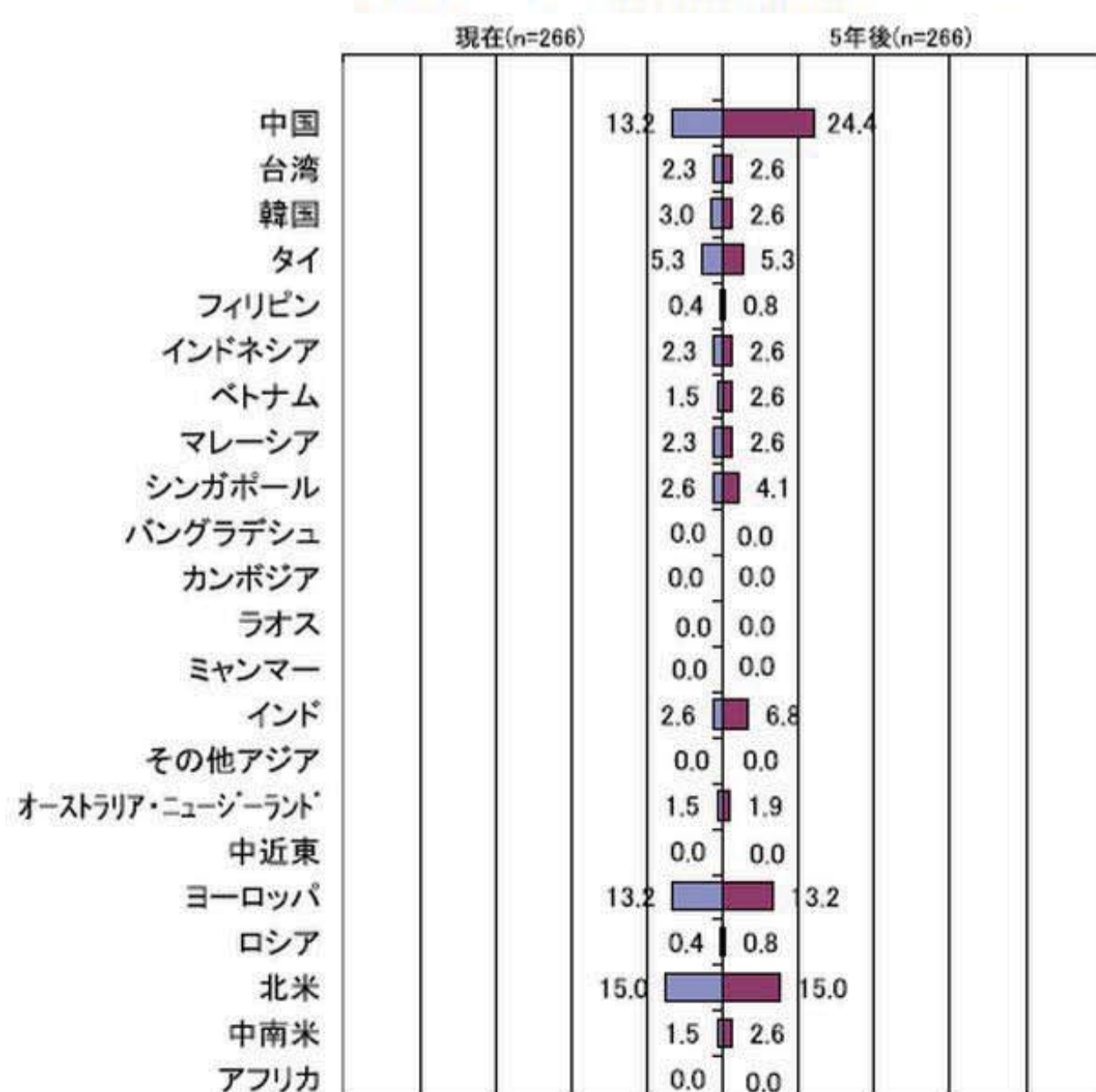
販売拠点は、海外進出が軒並み増えるが、4ポイント以上の増加を見せるのは、「ベトナム」「中国」「インドネシア」「インド」「ミャンマー」「タイ」となっている。

また、生産拠点と販売拠点の5年後の姿から、より地産地消型の拠点展開が進む傾向にあることがうかがえる。

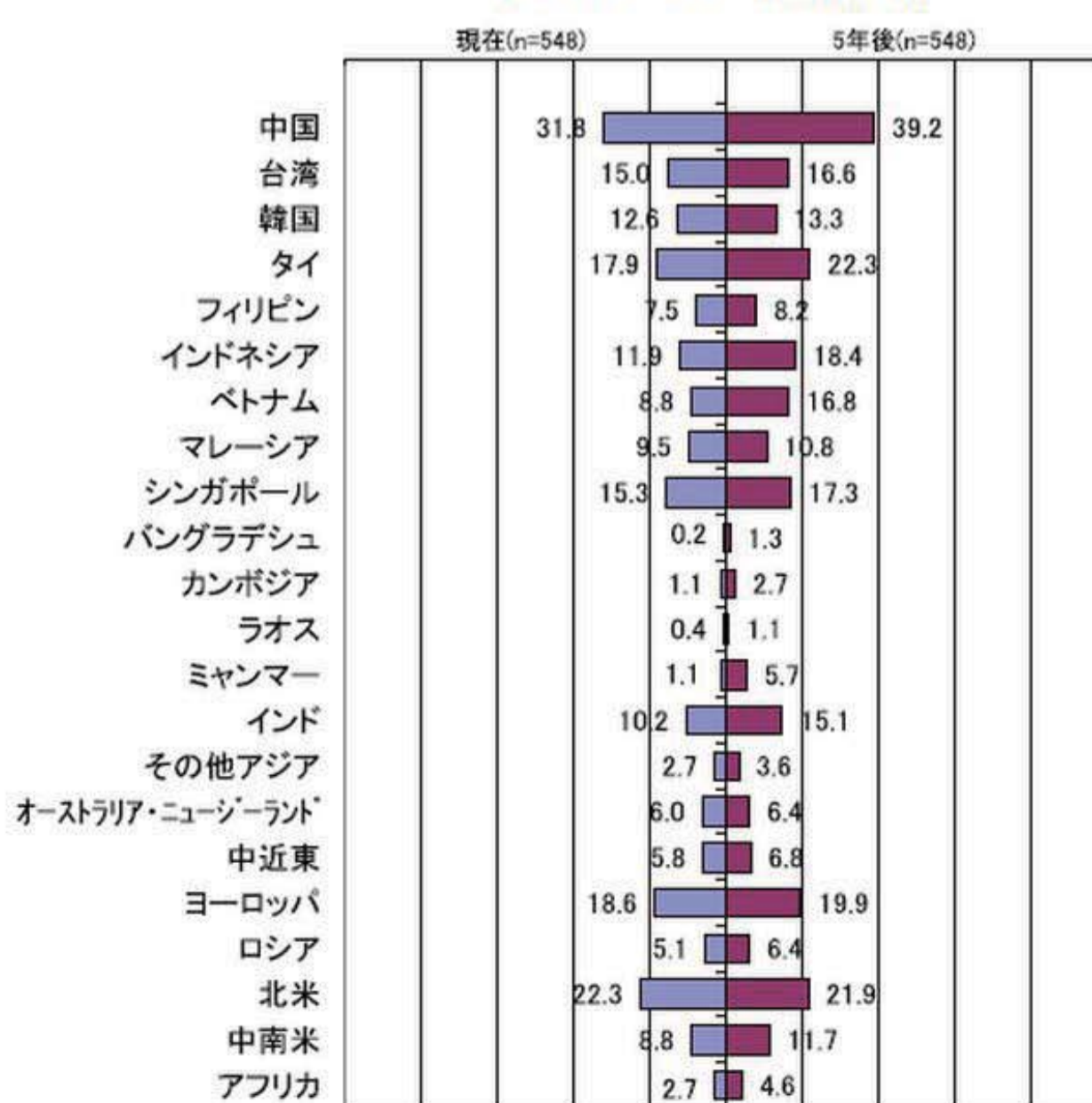
図表3-4 生産拠点 ※製造業のみ



図表3-5 研究開発拠点 ※製造業のみ



図表3-6 販売拠点



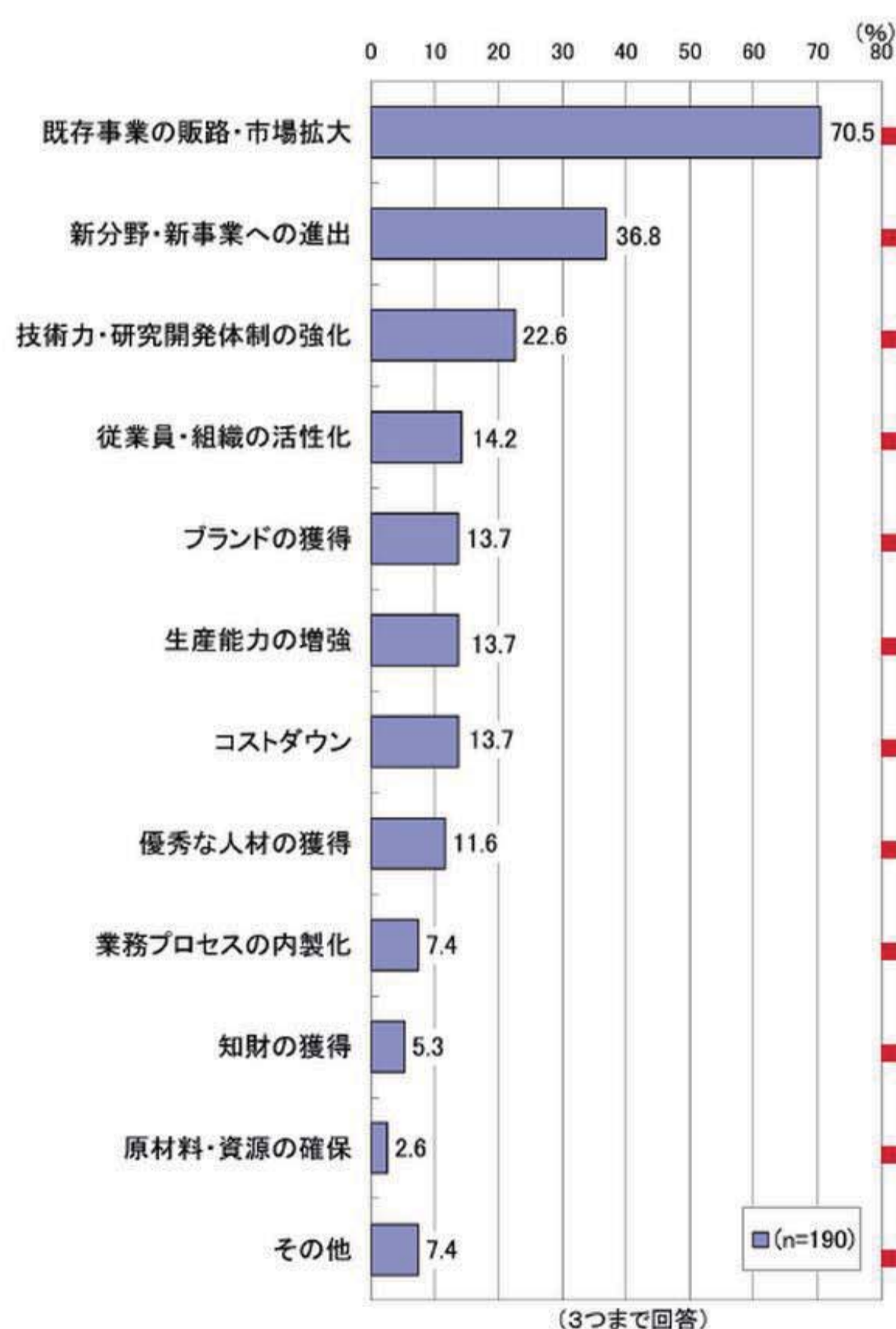
2-2. M&A (合併、企業買収) の実績

- * M&A の実績 (2008年以降) がある企業は34.7%
- * M&A の目的上位は、「既存事業の販路・市場拡大」「新分野・新事業への進出」「技術力・研究開発体制の強化」
- * 目的別の現時点での成果は概ね認められる

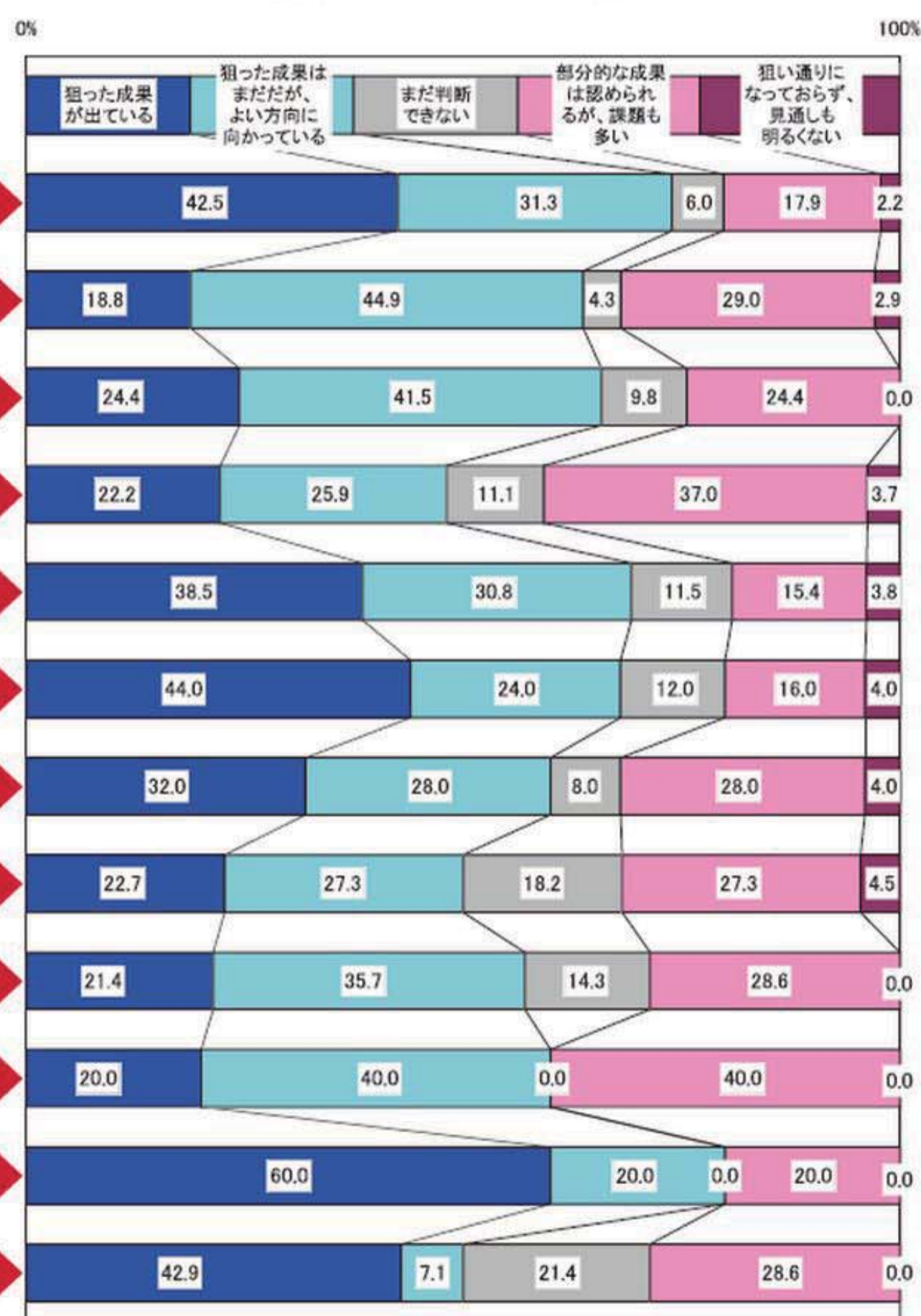
回答企業で M&A の実績 (2008年以降) がある企業は34.7%であった。M&A を行った目的としては、「既存事業の販路・市場拡大」(70.5%) 「新分野・新事業への進出」(36.8%) 「技術力・研究開発体制の強化」(22.6%) の順となっている。

また、それぞれの M&A の実施目的に対して、M&A の成果が出ているかどうかを尋ねたところ、狙った成果が出ているか、成果はまだだが良い方向に向かっている回答の割合が高いのは、「原材料・資源の確保」「既存事業の販路・市場拡大」「ブランドの獲得」「生産能力の増強」などであり、課題も散見されるが現時点での成果は概ね認められる。

図表3-7 M&A の実施目的



図表3-8 M&A の成果



3. 事業構造改革、組織構造改革

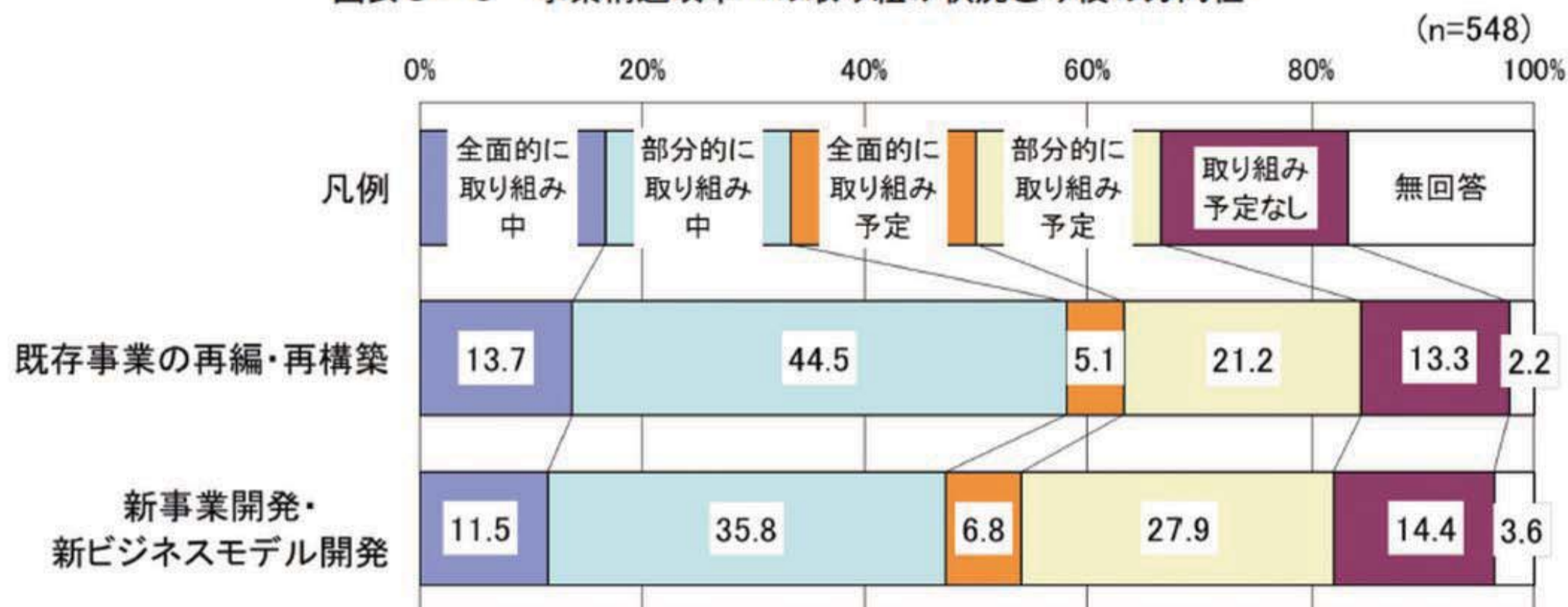
3-1. 事業構造改革への取り組み状況と成果の出現状況

- * 既存事業の再編・再構築は、取り組み中58.2%、予定あり26.3%
- * 新事業開発・新ビジネスモデル開発は、取り組み中47.3%、予定あり34.7%
- * 成果については、肯定的評価と否定的評価が拮抗

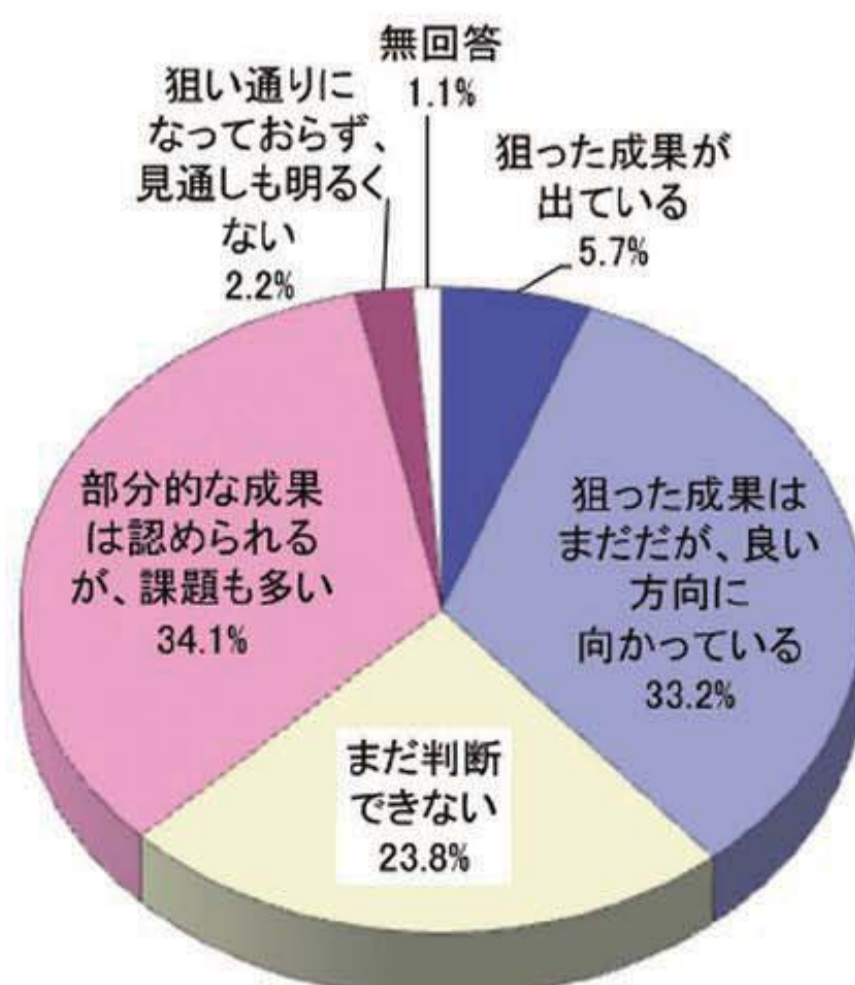
既存事業の再編・再構築については、「全面的に取り組み中」が13.7%、「部分的に取り組み中」が44.5%で、合わせて58.2%が現在取り組み中。「全面的に取り組み予定」が5.1%、「部分的に取り組み予定」が21.2%で、合わせて26.3%が今後に取り組みを予定。新規事業開発・新ビジネスモデル開発については、「全面的に取り組み中」11.5%、「部分的に取り組み中」35.8%、「(全面的+部分的) 取り組み予定」34.7%。

また、既存事業または新事業に関して事業構造改革に取り組んでいる企業が、その成果を出しているかを確認したところ、「狙った成果が出ている」とする企業と「狙った成果はまだだが、良い方向に向かっている」とする企業を合わせて38.9%の企業はポジティブに評価している。一方、「狙い通りになっておらず、見通しも明るくない」とする企業と「部分的な成果は認められるが、課題も多い」とする企業を合わせると36.3%で、成果については肯定と否定が拮抗している。

図表3-9 事業構造改革への取り組み状況と今後の方向性



図表3-10 取り組み中の事業構造改革の成果状況 (n=370)

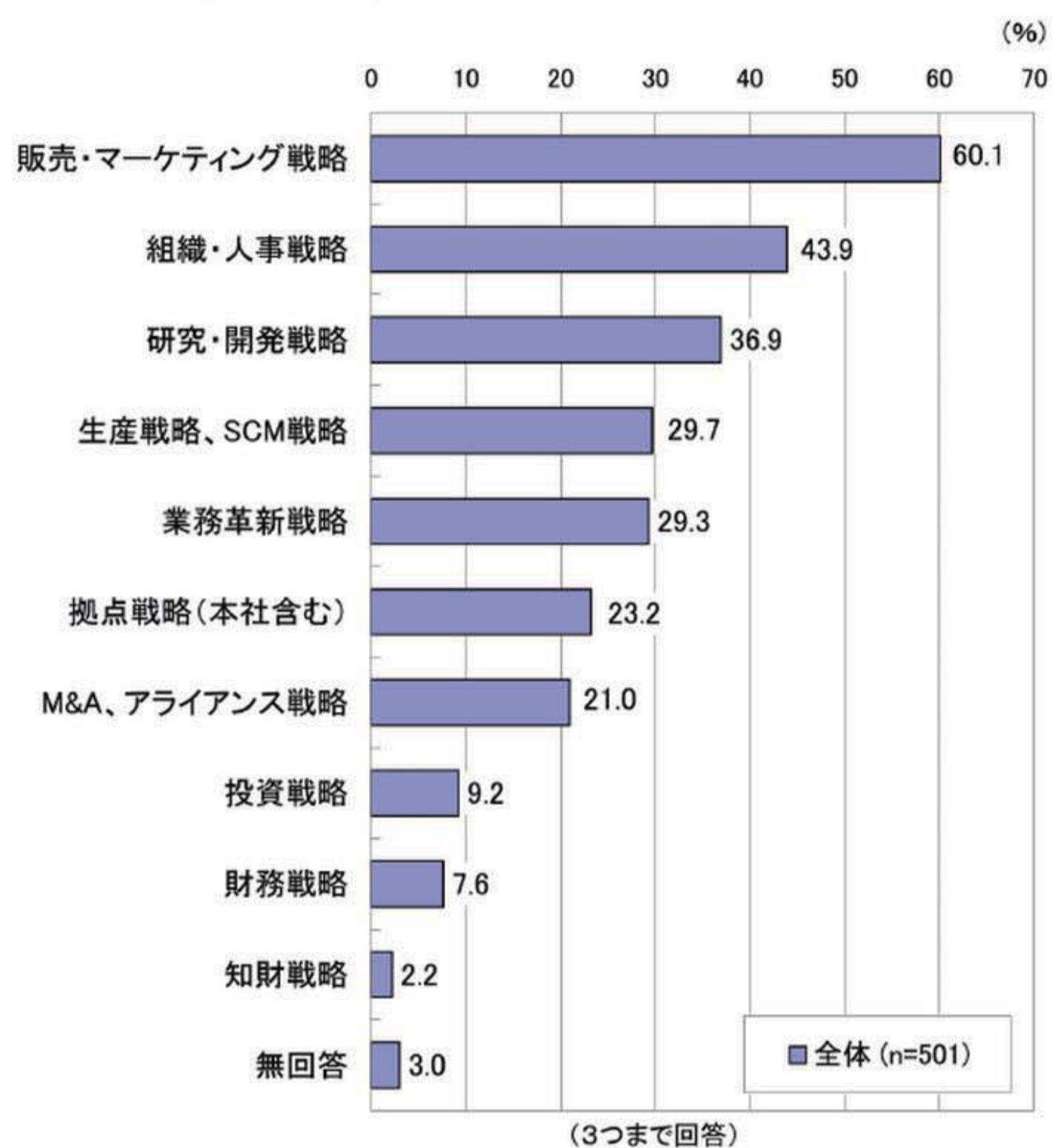


3-2. 事業構造改革の戦略対象

* 事業構造改革の戦略対象は、「販売・マーケティング戦略」「組織・人事戦略」「研究・開発戦略」が上位

取り組み中（または予定）の事業構造改革の重要な戦略対象は、「販売・マーケティング戦略」が最も多く60.1%、次いで「組織・人事戦略」43.9%、「研究・開発戦略」36.9%の順となっている。

図表3-11 取り組み中（または予定）の事業構造改革の重要な戦略対象



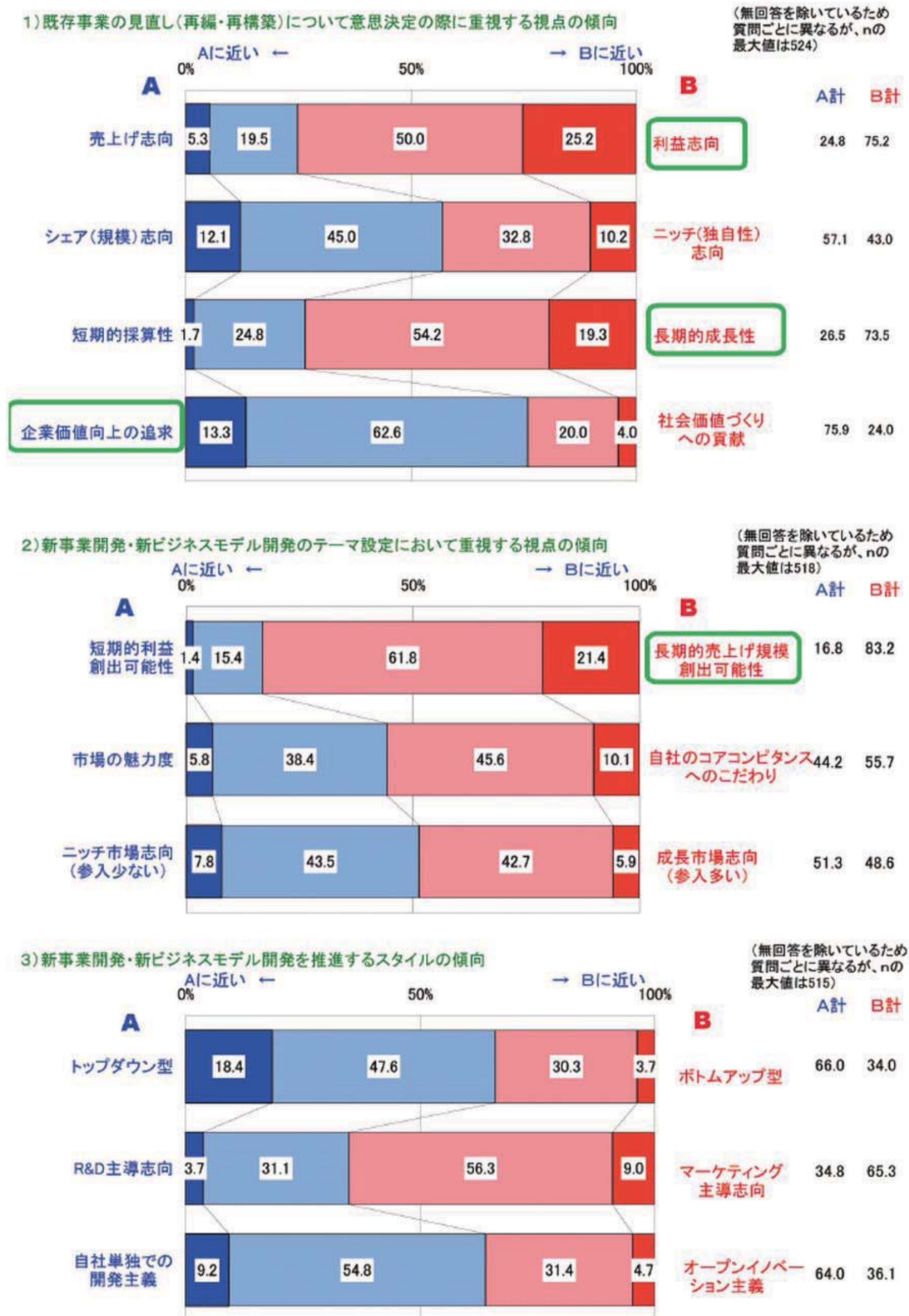
3-3. 事業構造改革についての基本的考え方

* 事業構造改革の傾向としては、売上げより「利益志向」、短期的採算より「長期的成長性」、社会価値づくりより「企業価値向上の追求」、短期的利益より「長期的売上げ規模」がマジョリティ
 ※マジョリティ：70%以上の回答があったもの

『既存事業の見直し（再編・再構築）について意思決定の際に重視する視点の傾向』『新事業開発・新ビジネスモデル開発のテーマ設定において重視する視点の傾向』『開発を推進するスタイルの傾向』について、それぞれAとBの対比する概念を提示し、どちらにより近い考えかを尋ねた結果は以下の通り。

「利益志向」「長期的成長性」「企業価値向上の追求」「長期的売上げ規模」は、各企業に共通した大勢の志向として認められる。

図表3-12 事業構造改革に取り組む際の意思決定プロセス



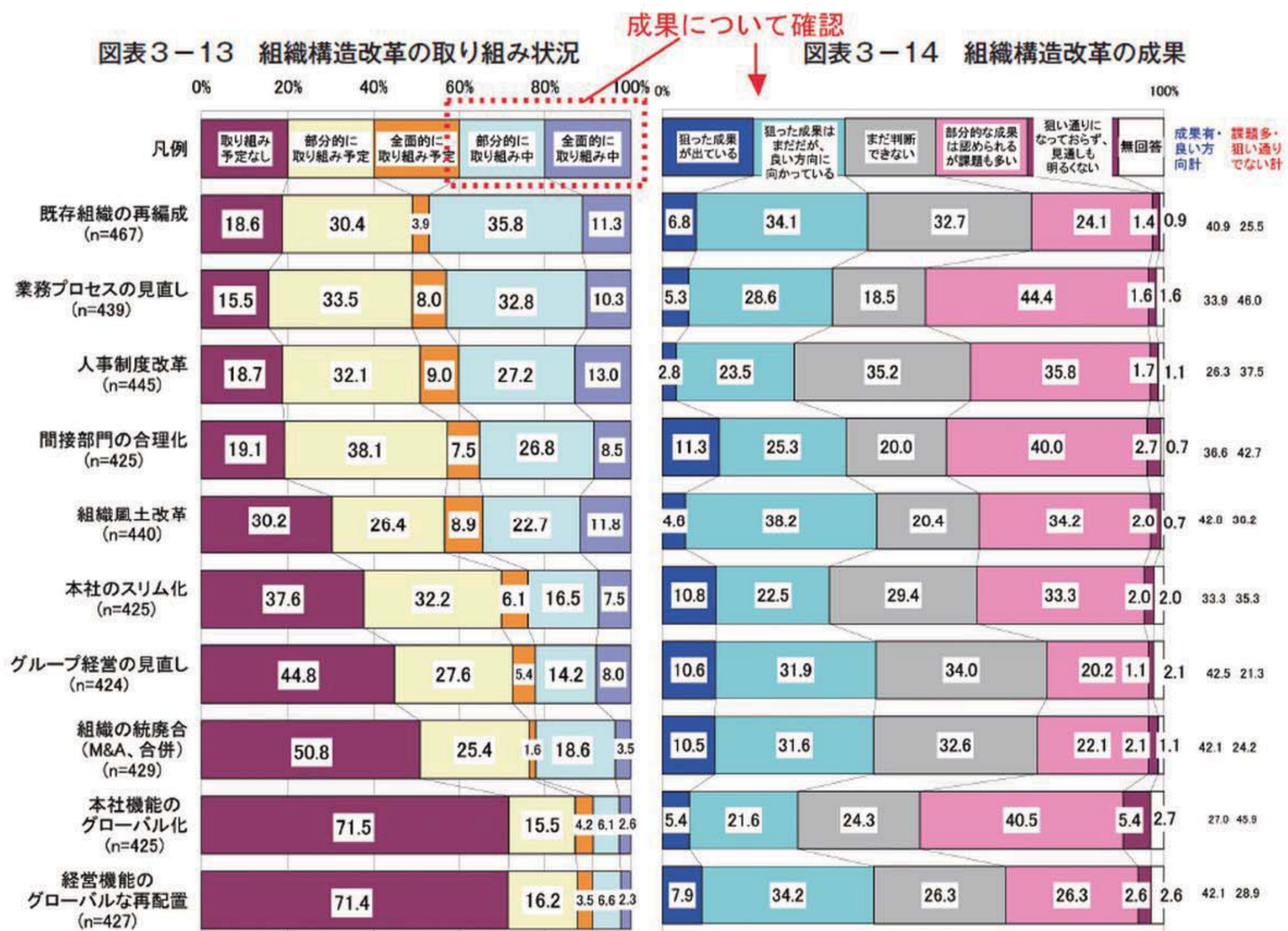
3-4. 組織構造改革への取り組み状況と成果の出現状況

- * 組織構造改革で、人材ならびに組織能力強化、業務革新といったオペレーション革新系のテーマが企業共通の取り組み課題
- * 「間接部門の合理化」「本社のスリム化」「グループ経営の見直し」「組織の統廃合」といった経営構造改革系のテーマにも積極的に取り組む姿勢の企業が多数派
- * それぞれ成果については、肯定的評価と否定的評価で二分、半々程度

組織構造改革で取り組み中(全面的に+部分的に)のテーマは、1位が「既存組織の再編成」(47.1%)であり、次いで多いのは、「業務プロセスの見直し」「人事制度改革」「間接部門の合理化」「組織風土改革」で4割前後の企業が現在取り組んでいる。さらに、「全面的に取り組む中」のみに着目すると1位「人事制度改革」2位「組織風土改革」であり、「取り組み中」と「取り組み予定」のすべてを合わせると1位は「業務プロセスの見直し」となる。これらの結果から、人材強化、組織能力強化、業務革新といったオペレーション革新系のテーマが企業共通の取り組み課題であることがうかがえる。

一方、「間接部門の合理化」「本社のスリム化」「グループ経営の見直し」「組織の統廃合」といった経営構造改革系のテーマは、予定まで合わせると半数かそれ以上の企業が取り組みテーマとなっており、経営革新に積極的な姿勢の企業が多数派であることが認められる。

また、それぞれ現在取り組んでいるテーマがどの程度成果を出しているかについては、「狙った成果が出ている」または「狙った成果はまだだが、良い方向に向かっている」とする肯定的な評価と、「狙い通りになっておらず、見通しも明るくない」または「部分的な成果は認められるが、課題も多い」とする否定的な評価が、いずれの改革テーマでもほぼ同じ程度で成果の出現は二分されている。



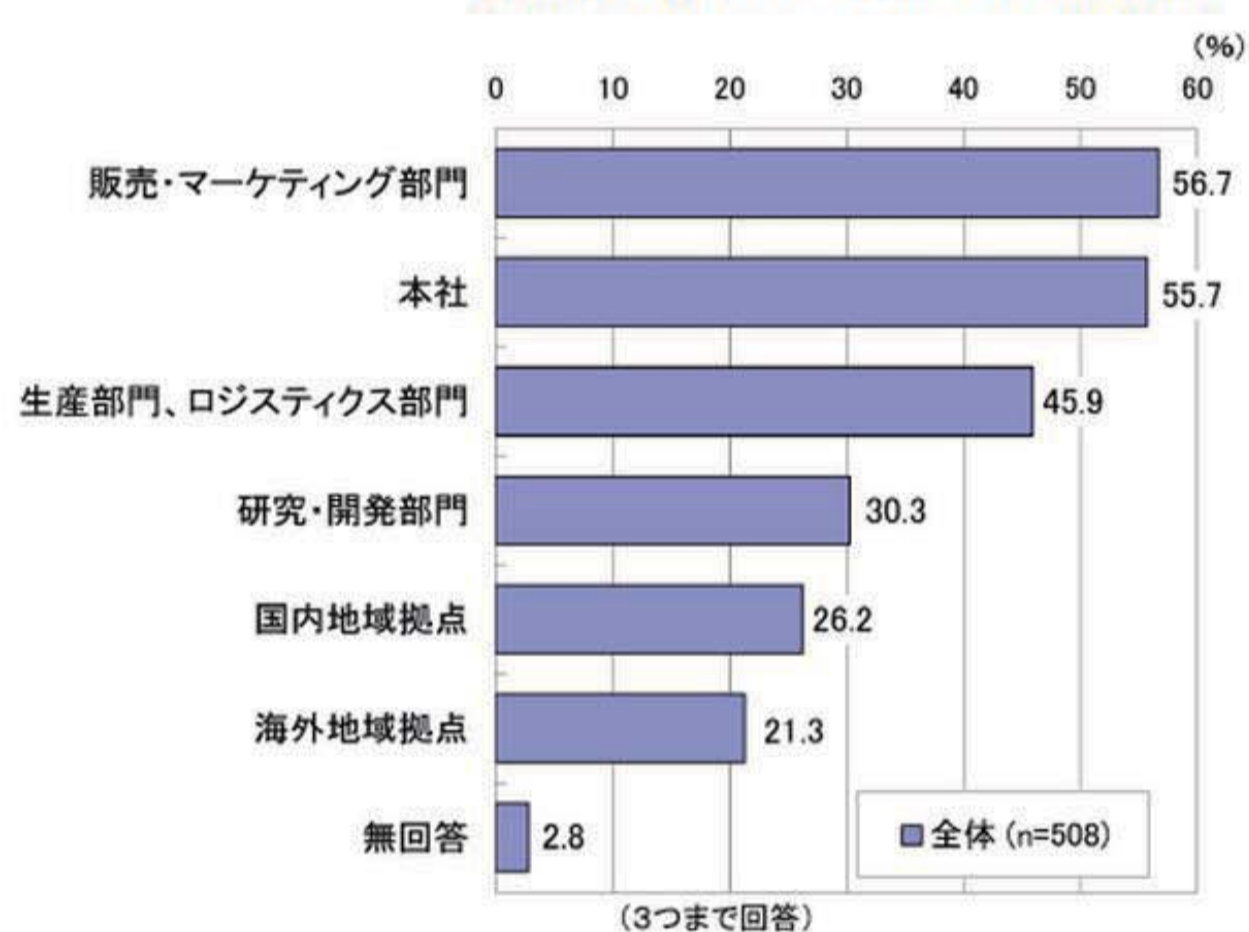
3-5. 組織構造改革の改革対象部門

- * 組織構造改革の主な改革対象部門は、「販売・マーケティング部門」「本社」「生産部門・ロジスティクス部門」
- * 組織変革で最も重視しているテーマは、「優秀人材の確保・育成・活用」「変化に対応する発想力・実行力の強化」

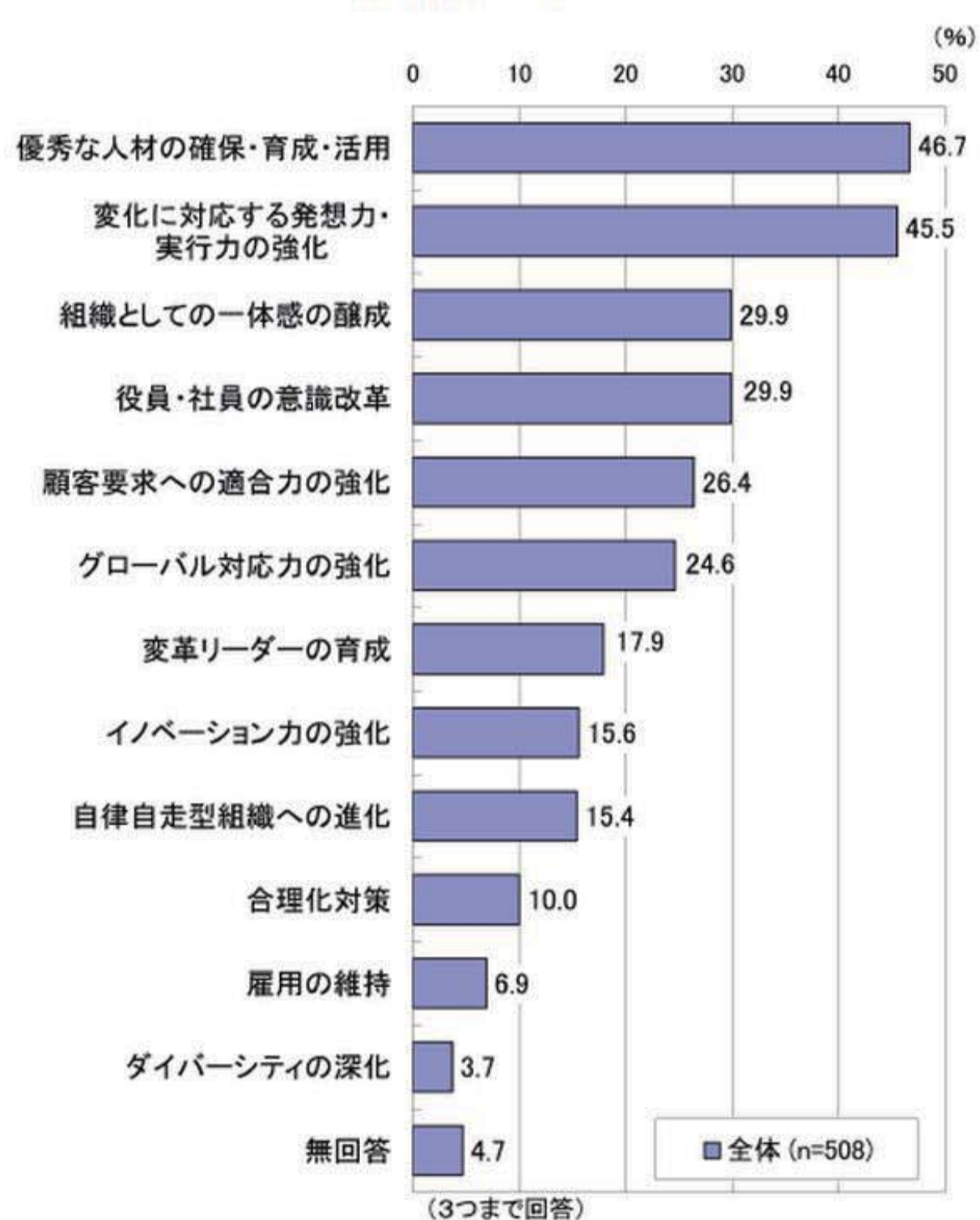
取り組み中（または予定）の既存の組織構造改革の対象部門としては、半数以上の企業が、「販売・マーケティング部門」「本社」を挙げ、これらに「生産部門、ロジスティクス部門」が続いている。

また、組織変革（風土改革、人事制度改革）で最も重視されているテーマは、「優秀な人材の確保・育成・活用」（46.7%）と「変化に対する発想力・実行力の強化」（45.5%）である。

図表3-15 取り組み中（または予定）の既存の組織構造改革の重要な改革対象部門



図表3-16 取り組み中（または予定）の組織変革の重視テーマ



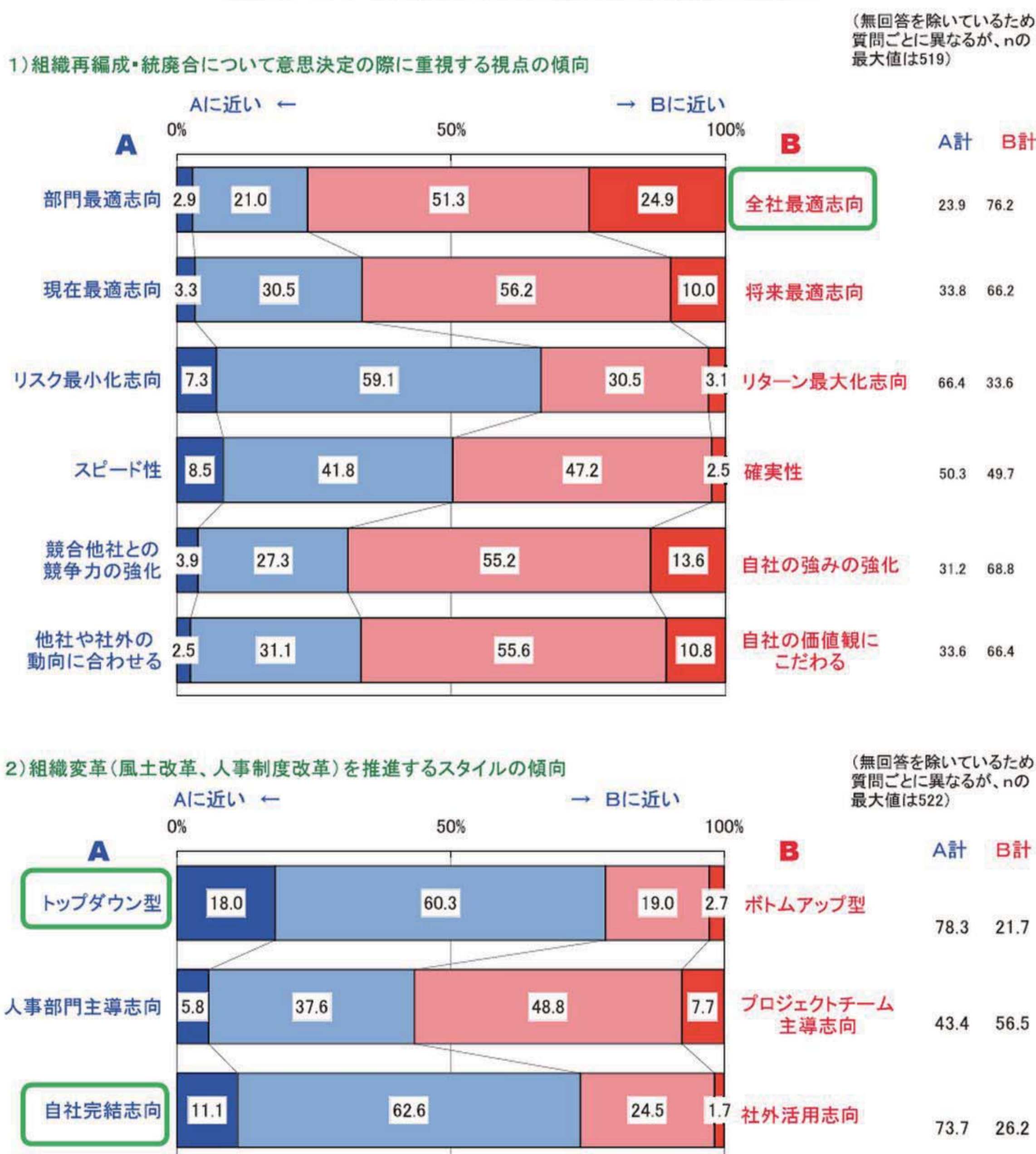
3-6. 組織構造改革についての基本的考え方

* 組織構造改革の傾向としては、部門より「全社最適」、ボトムアップより「トップダウン型」、社外活用より「自社完結志向」がマジョリティ
 ※マジョリティ：70%以上の回答があったもの

「組織再編・統廃合について意思決定の際に重視する視点の傾向」「組織変革（風土改革・人事制度改革）を推進するスタイルの傾向」について、それぞれAとBの対比する概念を提示しどちらにより近い考えかを尋ねた結果は以下の通り。

「全社最適志向」「トップダウン型」「自社完結志向」は、各企業に共通した大勢の志向として認められる。

図表3-17 組織構造改革に取り組む際意思決定プロセス



4. コーポレート・ガバナンス

4-1. コーポレート・ガバナンスの見直しの必要性

* ガバナンスの見直しの必要性を感じている企業は約半数

コーポレート・ガバナンスのあり方を見直しの必要性について尋ねたところ、「かなり見直しの必要性を感じている」7.1%、「やや見直しの必要性を感じている」43.4%で、約半数の企業が見直しの必要があると考えていることがわかった。一方、「ほとんど見直しの必要性を感じていない」企業も43.8%あった。

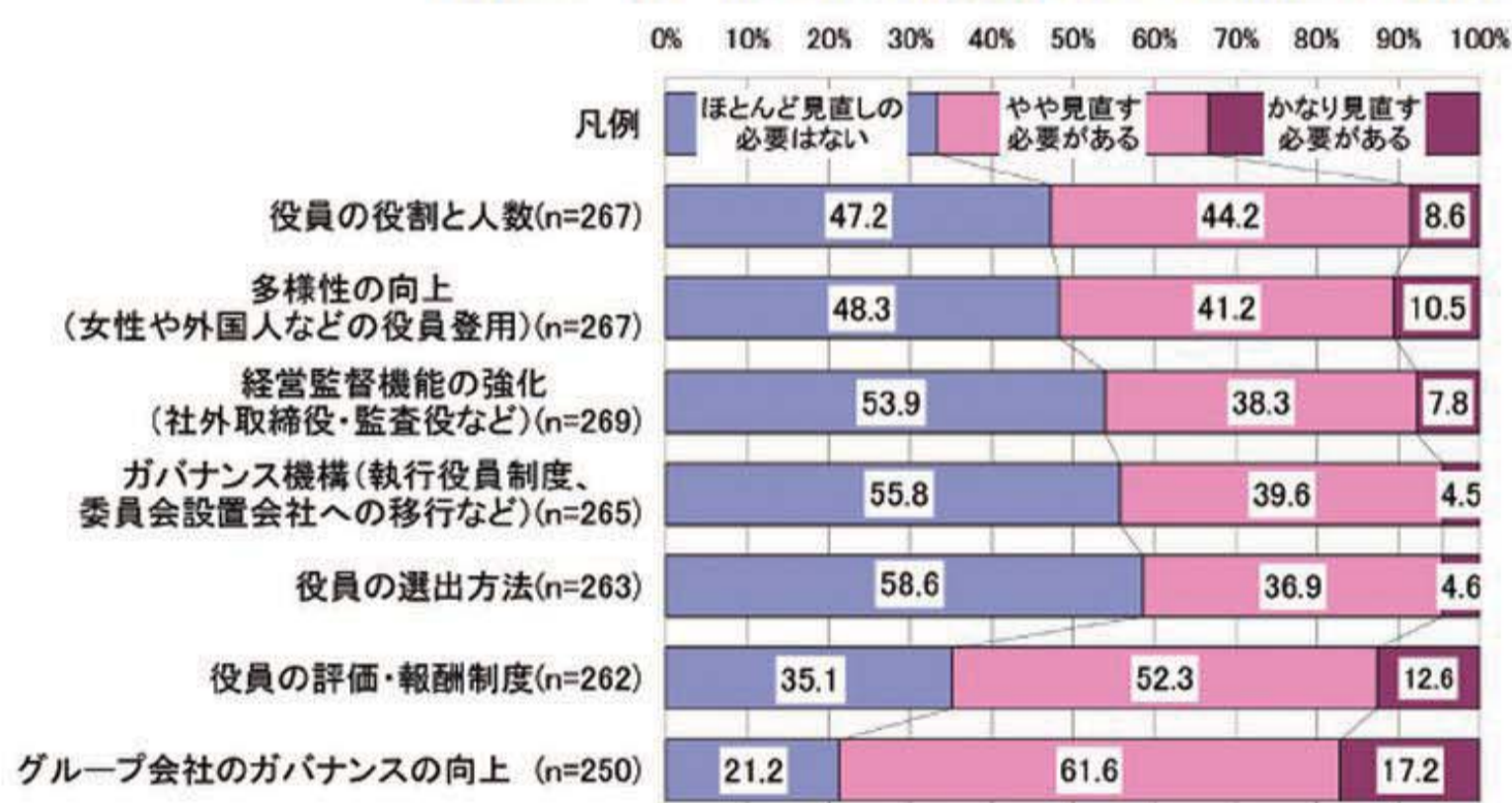
4-2. 役員会の構成やパフォーマンスに関する見直しの必要性

- * 役員会の構成で見直しの必要性が高いのは、「役員の評価・報酬制度」「グループ会社のガバナンスの向上」
- * 役員会のパフォーマンスについては、「長期的視点での議論」をはじめ全般的に見直しの必要性が高い

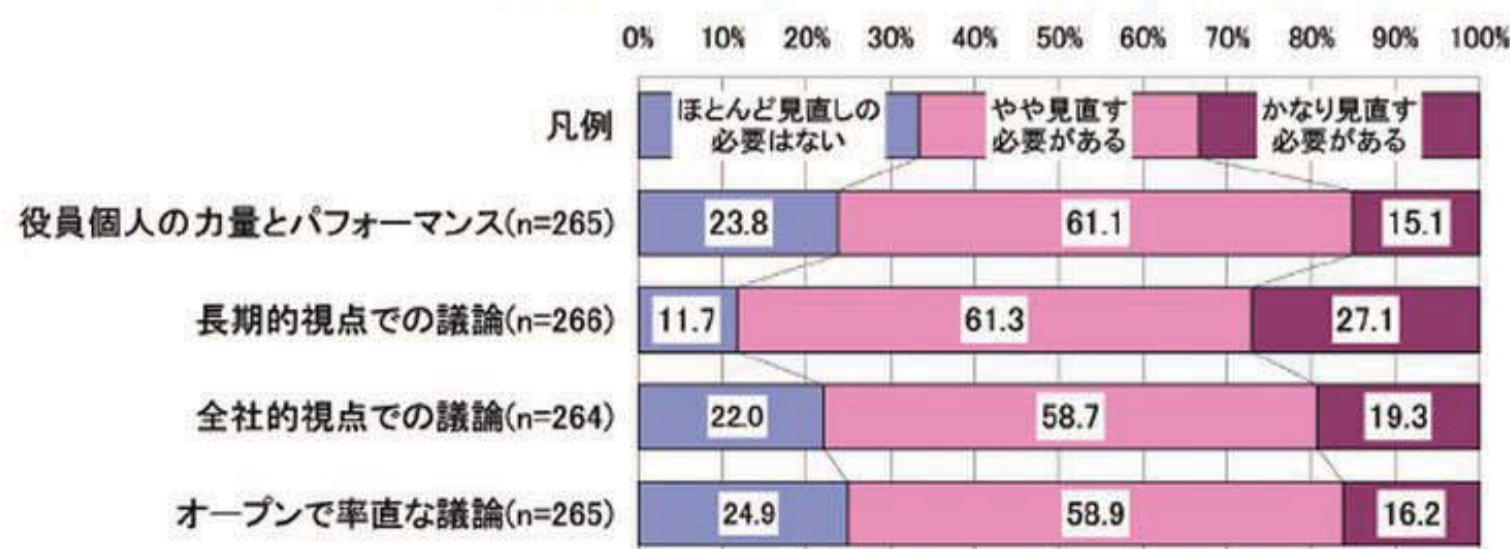
コーポレート・ガバナンスの見直しの必要性を感じていると回答した企業に対して、見直すべき内容について確認してみたところ、役員会の構成に関して「見直す必要がある」との回答が多かったのは、「グループ会社のガバナンスの向上」(78.8%)と「役員の評価・報酬制度」(64.9%)。

役員会のパフォーマンスについては、全般的に見直しの必要性があるとの回答が多く、特に、「長期的視点での議論」は9割近くが挙げている。

図表3-18 役員会の構成に関する見直しの必要性



図表3-19 役員会のパフォーマンスに関する見直しの必要性



5. 「財務領域」の課題

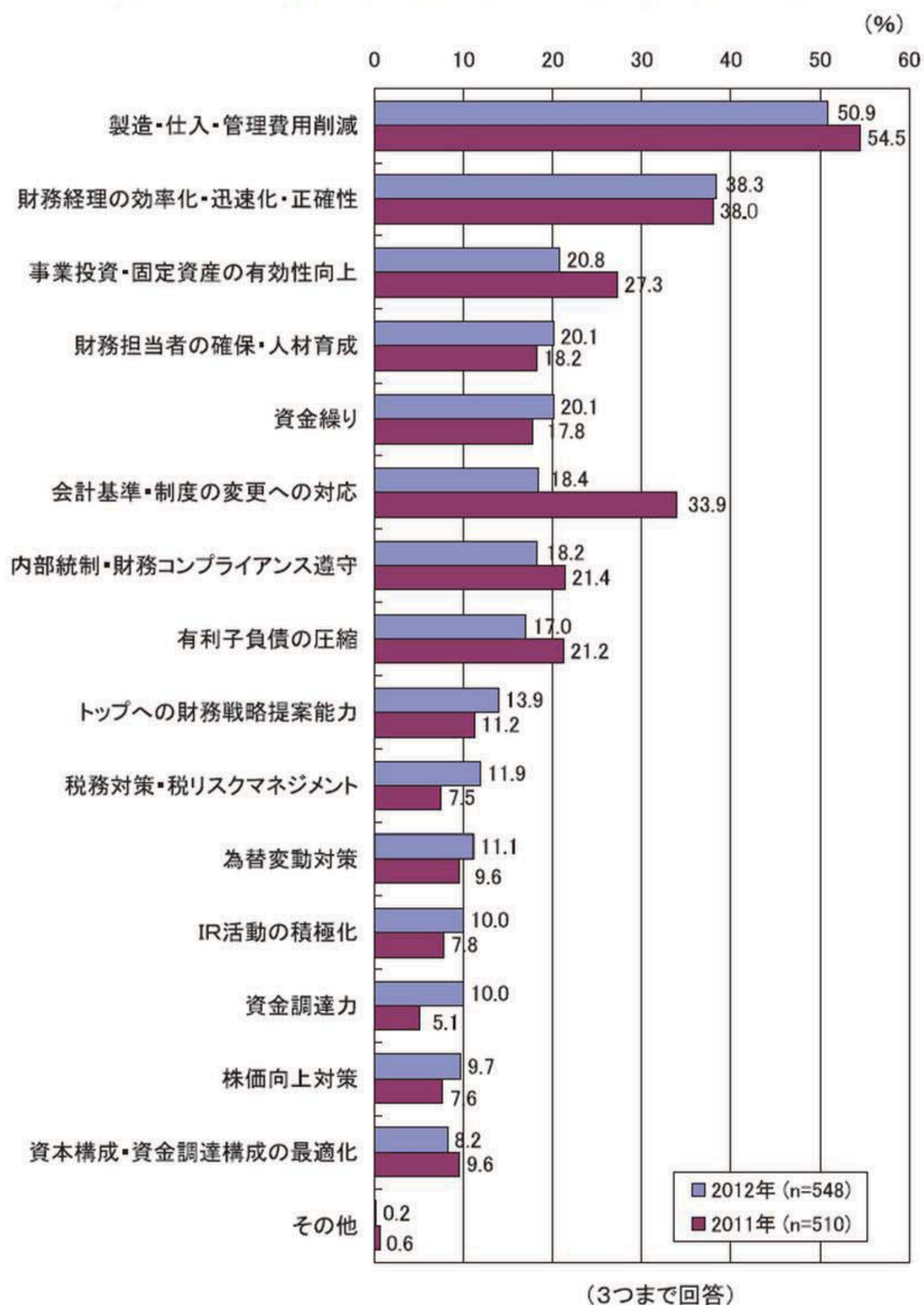
5-1. 財務領域の主要課題

- * コストダウン対策が経年の課題であるが、財務体質の健全化への取り組みは進みつつある
- * 「資金調達力」「税務対策・税リスクマネジメント」などへの課題認識が高まりつつある

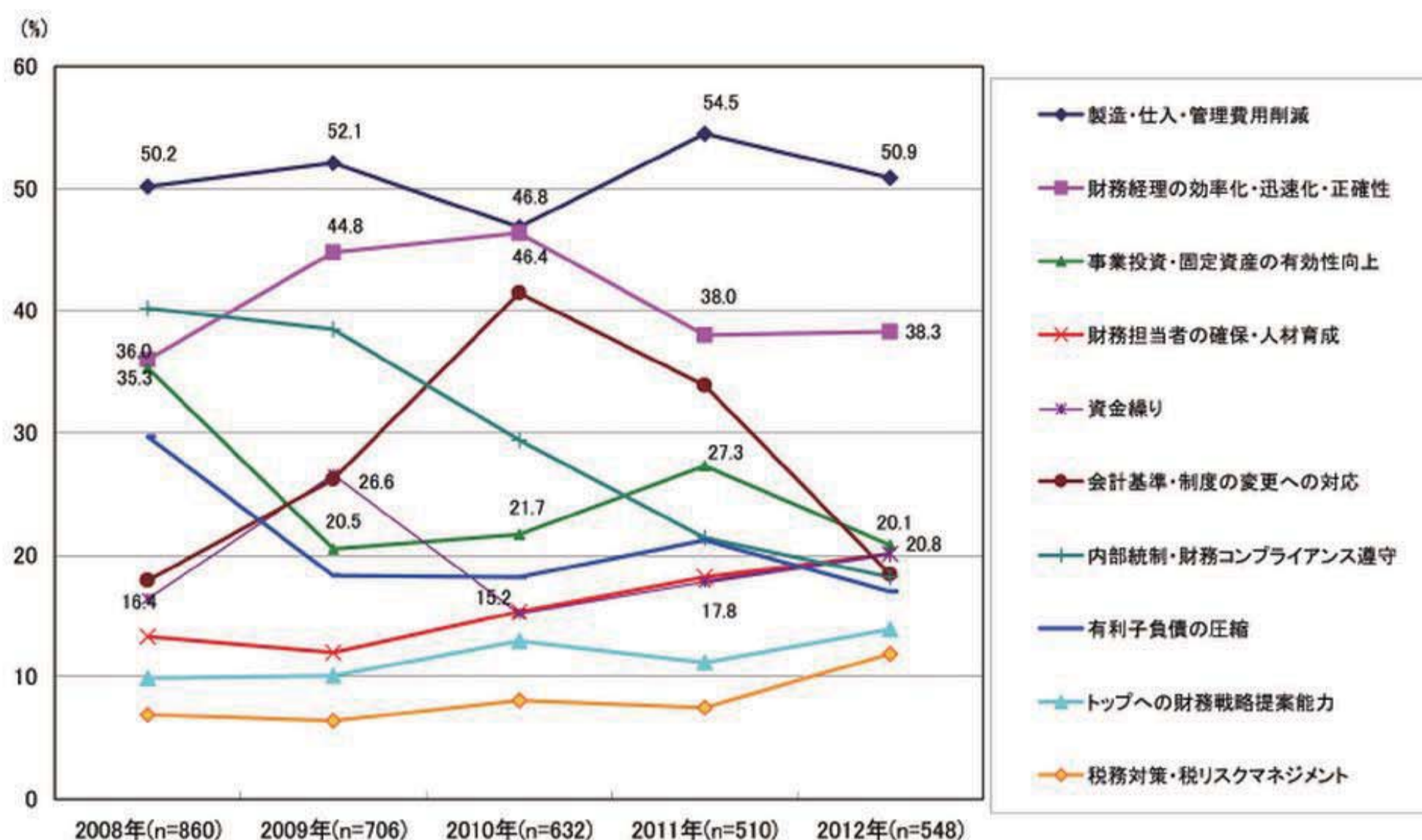
財務領域の主要課題は、昨年同様「製造・仕入・管理費用削減」が1位であり、約半数の企業が挙げているが、「会計基準・制度の変更への対応」「事業投資・固定資産の有効性向上」「有利子負債の圧縮」とともに、ポイントは低下している。引き続き、コストダウン対策は課題ではあるが、国際会計基準などの制度的対応とともに財務体質の健全化への取り組みは進みつつある傾向がうかがえる。

一方、「資金調達力」「税務対策・税リスクマネジメント」などへの課題認識が高まりつつある。

図表3-20 財務領域で特に重視している課題（前年比較）



図表3-21 財務領域で特に重視している課題（上位10項目／5年間の推移）



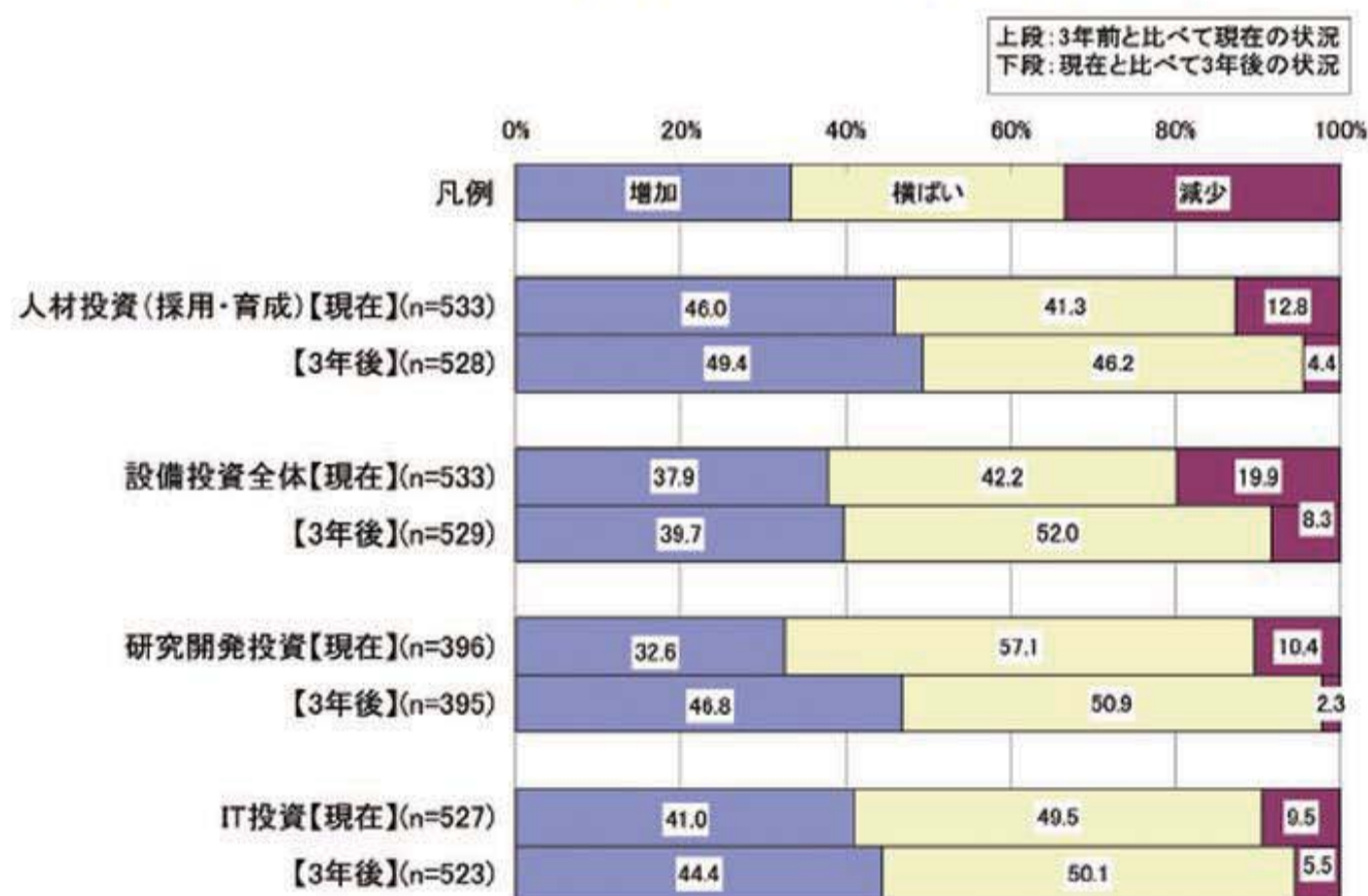
5-2. 投資予算の増減（3年前～現在、現在～3年後）

- * 3年前と比較して各種投資は増加傾向
- * 今後も増加基調で、特に「M&A投資」「研究開発投資」の増加を見込む企業が多い

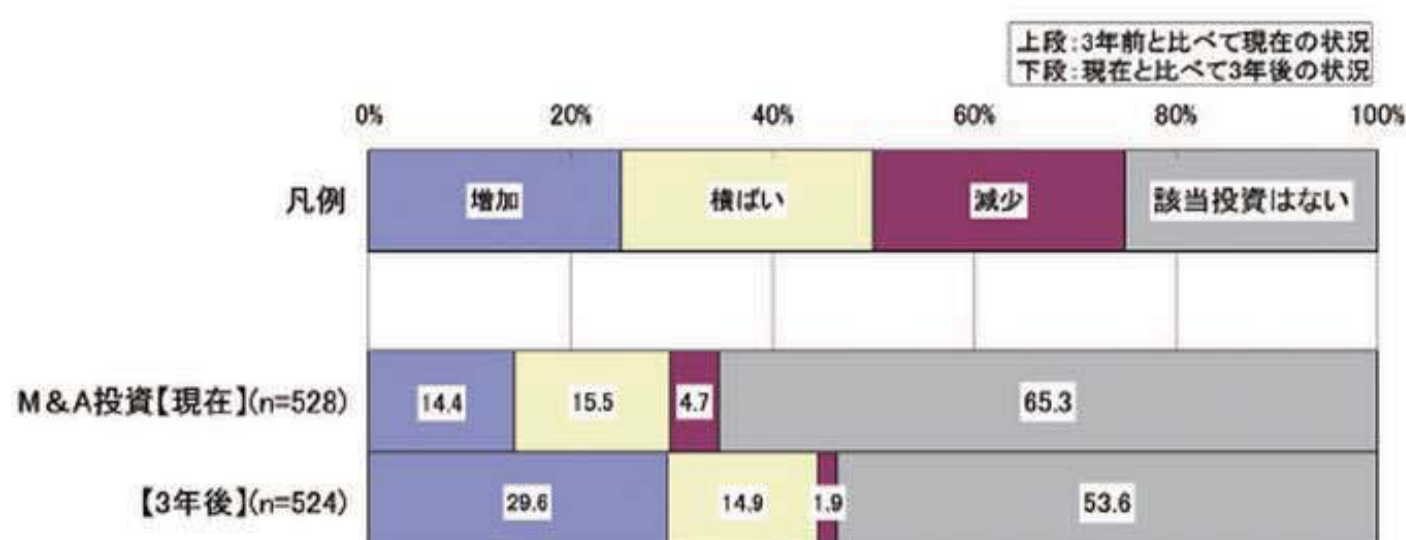
投資予算の増減について、3年前と比べて現在の状況、現在と比べて3年後の状況（予想）をそれぞれ尋ねたところ、いずれも、「増加」の回答が「減少」を大きく上回っており、企業の投資予算は、3年前から現在、現在から3年後と「研究開発投資」をはじめ全体としては増加基調にあると判断できる。

「M&A投資」については、投資する予定がないとする企業も半数強あるが、今後、M&A投資をする企業は増える見込みであり、投資予算を増額させる企業は全体の29.6%に及んでいる。

図表3-22 投資予算の増減



図表3-23 M&A投資



6. 「組織・人事領域」の課題

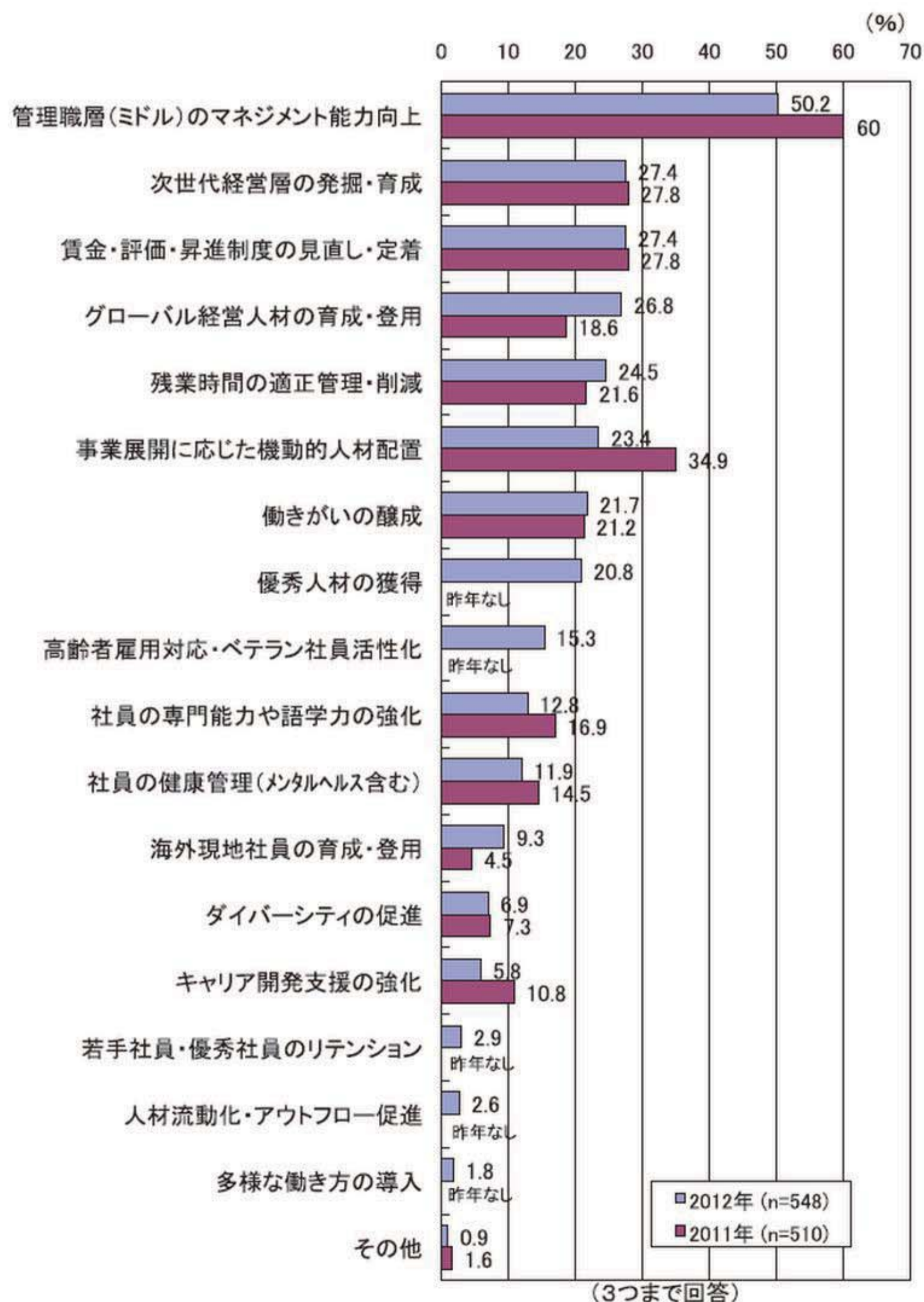
6-1. 組織・人事領域の主要課題

- * 昨年同様、「管理職層（ミドル）のマネジメント能力向上」が1位
- * 「グローバル経営人材の育成・登用」が最も増加
- * 「優秀人材の獲得」と「高齢者対応・ベテラン社員活性化」が新たな課題として浮上

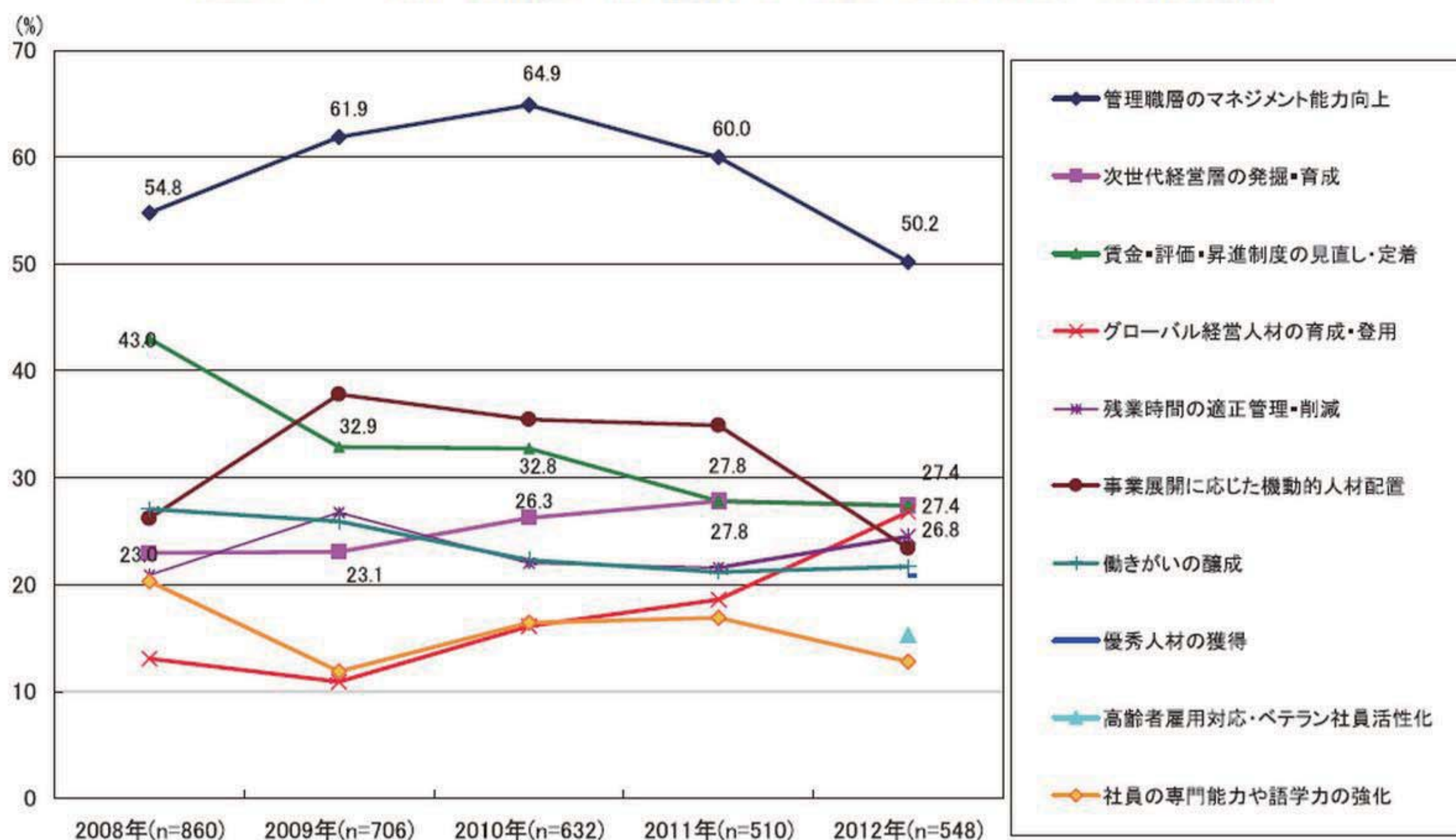
組織・人事領域の主要課題は、前年同様、「管理職層（ミドル）のマネジメント能力向上」が1位であり、半数の企業が挙げており、過去5年の推移を見ると不動の主要課題となっている。

最もスコアを上げた課題は「グローバル経営人材の育成・登用」で前年から8ポイント以上増加した。今年度に新設した「優秀人材の獲得」（20.8%）と「高齢者雇用対応・ベテラン社員活性化」（15.3%）は、重要な課題として捉えられている。

図表3-24 人事・教育領域で特に重視している課題（前年比較）



図表3-25 人事・教育領域で特に重視している課題（上位10項目／5年間の推移）



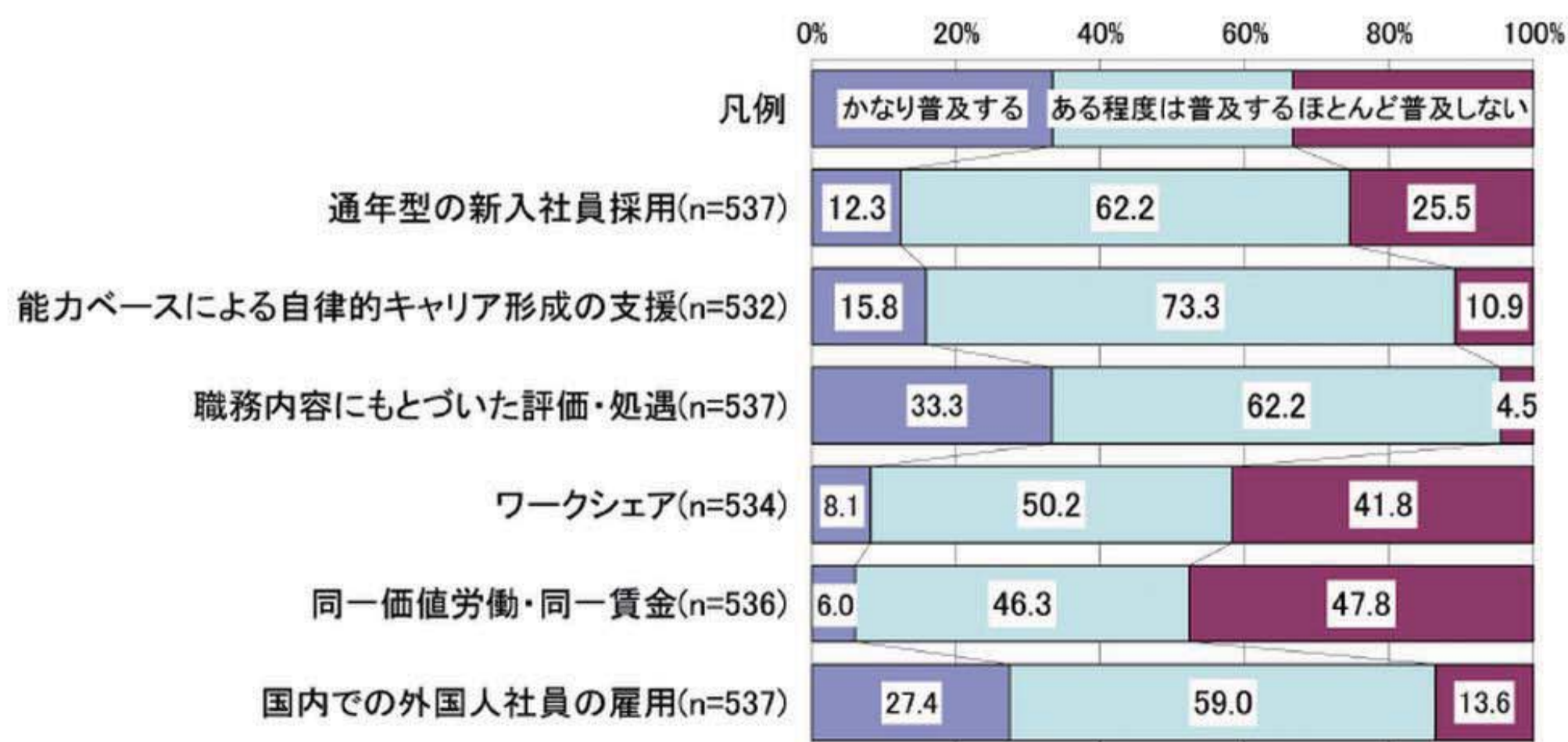
6-2. 人事制度や働き方の国内普及予想

* 今後、「職務内容にもとづいた評価・処遇」「能力ベースによる自律的キャリア形成の支援」「国内での外国人社員の雇用」は、大半の企業が普及していくと見ている

各種人事制度や働き方について、今後、日本にどれくらい普及すると思うかを尋ねた。「かなり普及する」の回答が最も多かったのは、「職務内容に基づいた評価・処遇」(33.3%)で、次いで「国内での外国人社員の雇用」(27.4%)となっている。

「かなり普及する」と「ある程度は普及する」を合わせると、「職務内容に基づいた評価・処遇」は9割を超え、「能力ベースによる自律的キャリア形成の支援」「国内での外国人社員の雇用」もそれぞれ9割近くとなっている。

図表3-26 人事制度や働き方の国内普及予想



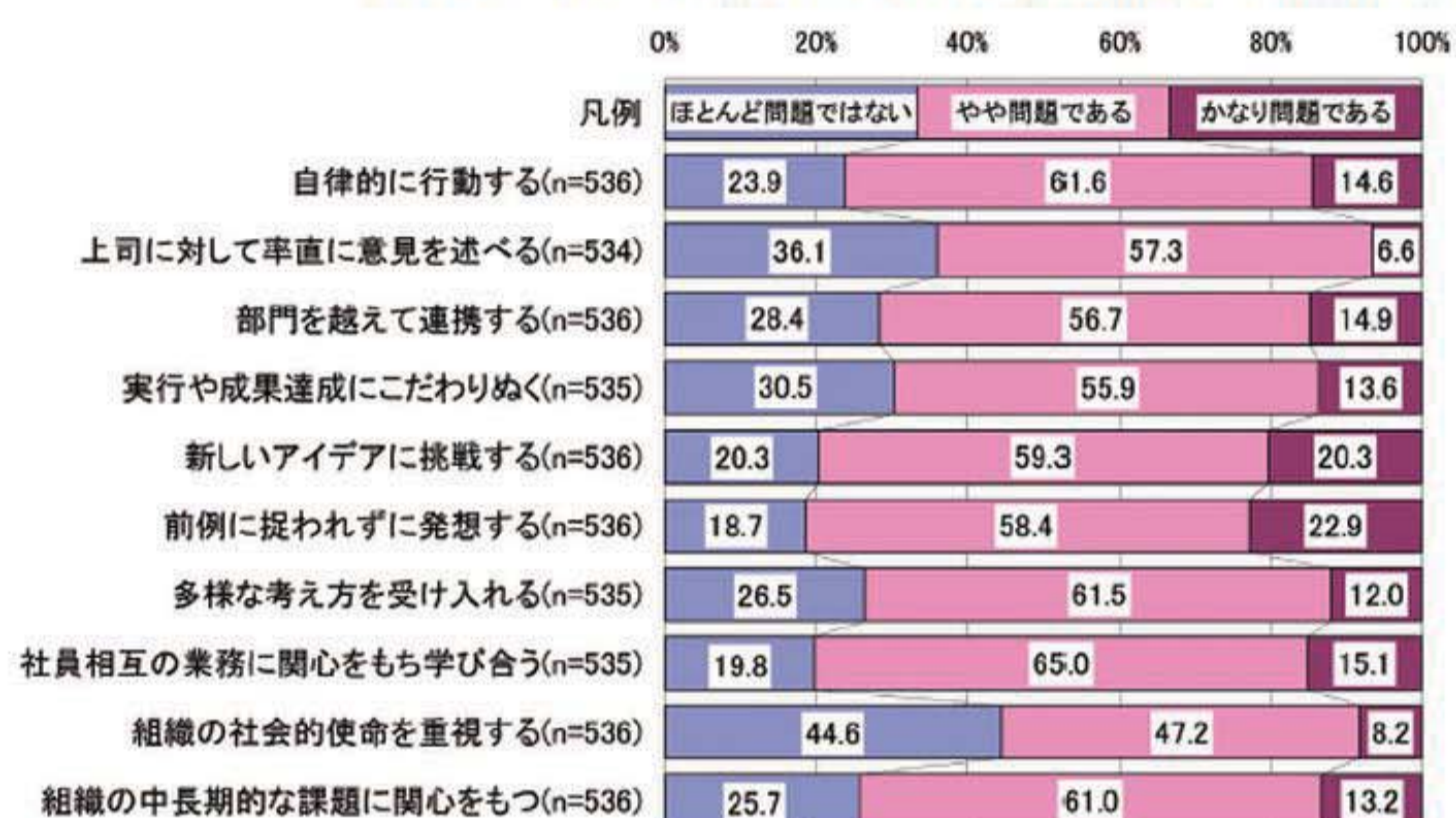
6-3. 組織風土や社員意識に関する課題認識

* 組織風土や社員意識に関しては、ほぼすべての項目で課題認識が高い
 * 特に、「前例に捉われずに発想する」「新しいアイデアに挑戦する」が問題

組織風土や社員意識に関しては、「組織の社会的使命を重視する」以外のすべての項目で、7～8割程度の企業が問題ありと認識している。

「かなり問題である」の回答割合が多かった項目を見てみると、「前例に捉われずに発想する」(22.9%)、「新しいアイデアに挑戦する」(20.3%)と、従来の枠組みを超えた新しいことを進める力が組織風土や社員意識として醸成されていない点を課題視している様子がうかがえる。

図表3-27 組織風土や社員意識に関する課題認識

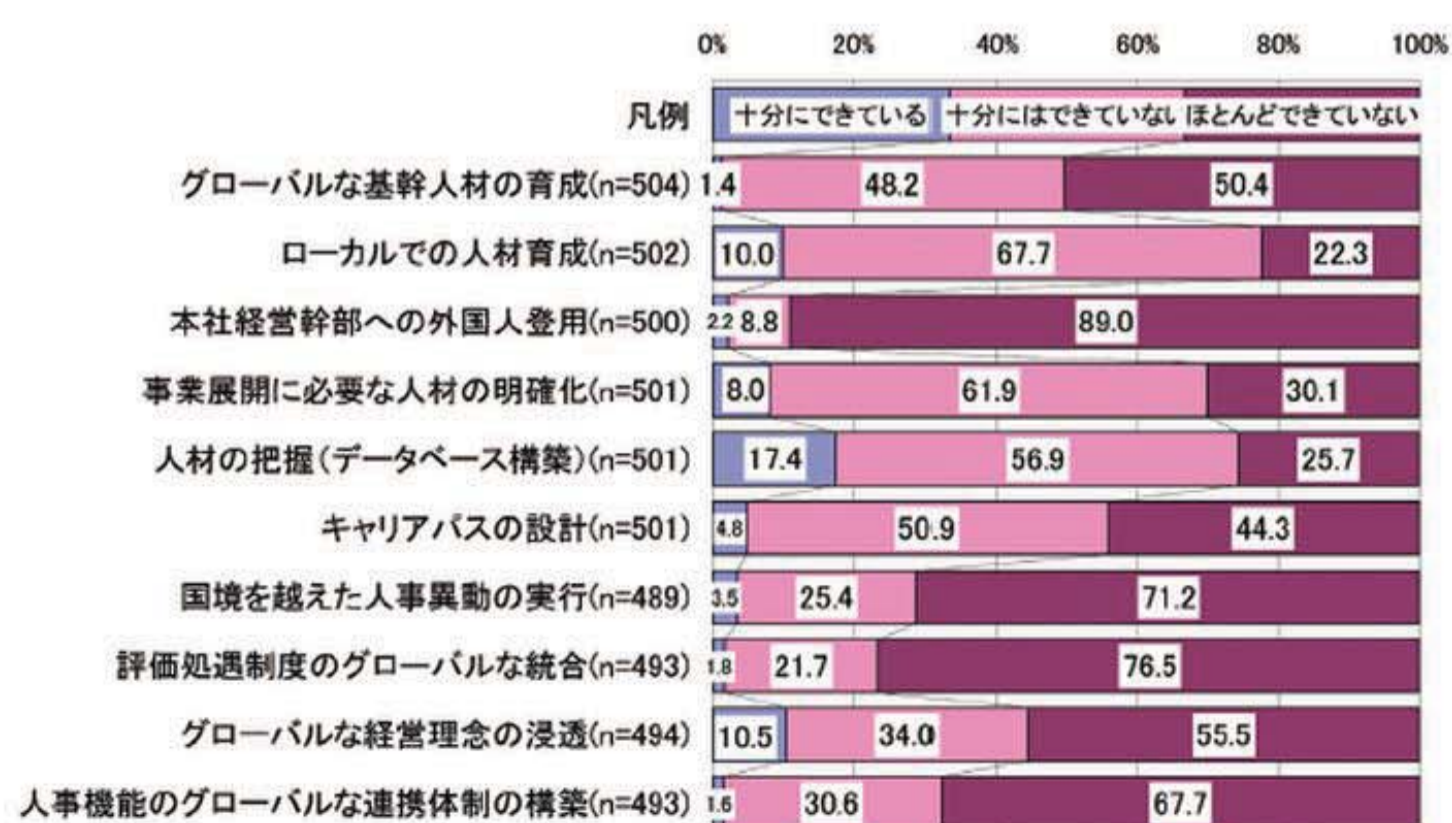


6-4. グローバル人材マネジメント施策の取り組み状況

* グローバル人材マネジメント施策への取り組みは不十分で、現状ではすべてが課題

グローバル人材マネジメントの施策に関する取り組み状況については、現段階では「十分できている」という回答は少なく、グローバル人材への対応は、今後の課題という位置づけとして捉えることができる。

図表3-28 グローバル人材マネジメント施策の取り組み状況



7. 「営業・マーケティング領域」の課題

7-1. 営業・マーケティング領域の主要課題

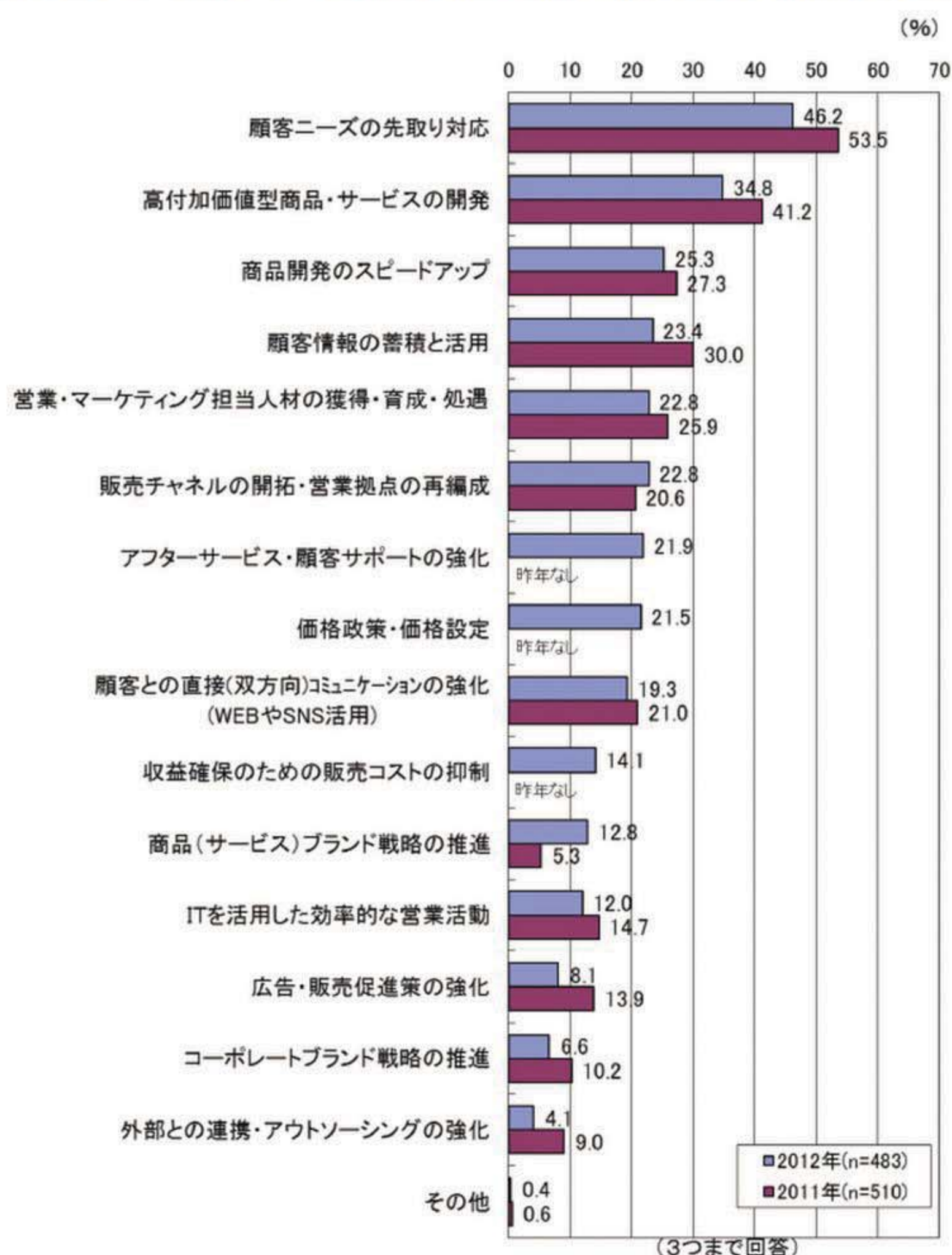
- * 「顧客ニーズの先取り対応」が昨年同様1位。次いで、商品開発系の課題が続く
- * 「顧客との直接（双方向）コミュニケーションの強化（WEBやSNS活用）」は低下傾向にある
- * 「アフターサービス・顧客サポートの強化」「価格政策・価格設定」「商品（サービス）ブランド戦略の推進」への課題認識が高い

営業・マーケティング領域の主要課題は、昨年同様、「顧客ニーズの先取り対応」が1位。次いで、「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」の順で、商品開発系の課題が上位にランクしている。

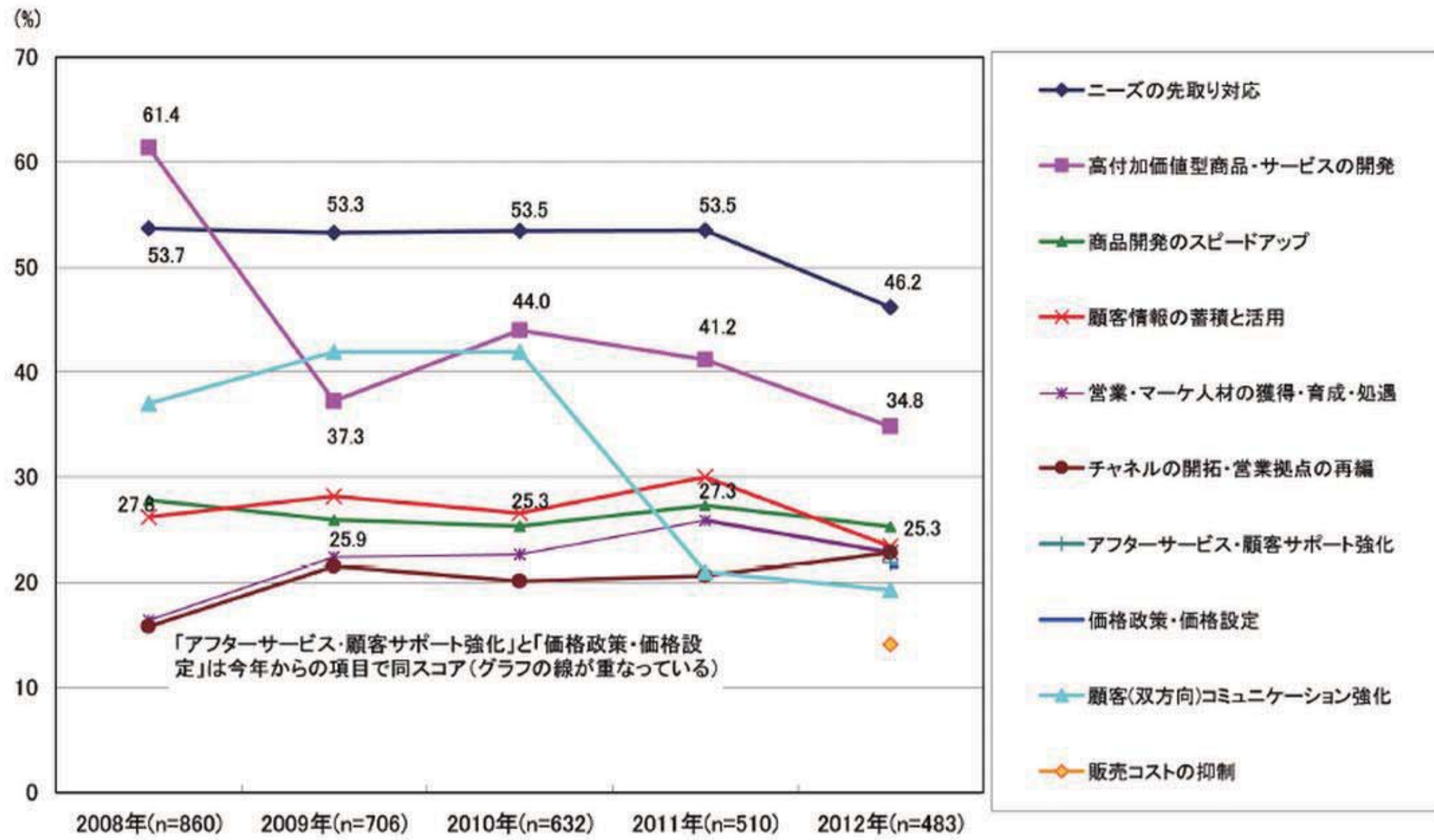
9位の「顧客との直接（双方向）コミュニケーションの強化（WEBやSNS活用）」は、2008年から2010年までは3位以内に入っていた課題であり、4割程度の企業が課題として挙げていた。SNS等については今後の新たな展開が予想されるが、現時点での課題としての位置づけは相対的に低下している。

また、今回新設した「アフターサービス・顧客サポートの強化」「価格政策・価格設定」がそれぞれ7位・8位にランクしたことで、「商品（サービス）ブランド戦略の推進」への課題認識が高まりつつあることは注目される。

図表3-29 営業・マーケティング領域で特に重視している課題（前年比較）



図表3-30 営業・マーケティング領域で特に重視している課題（上位10項目／5年間の推移）



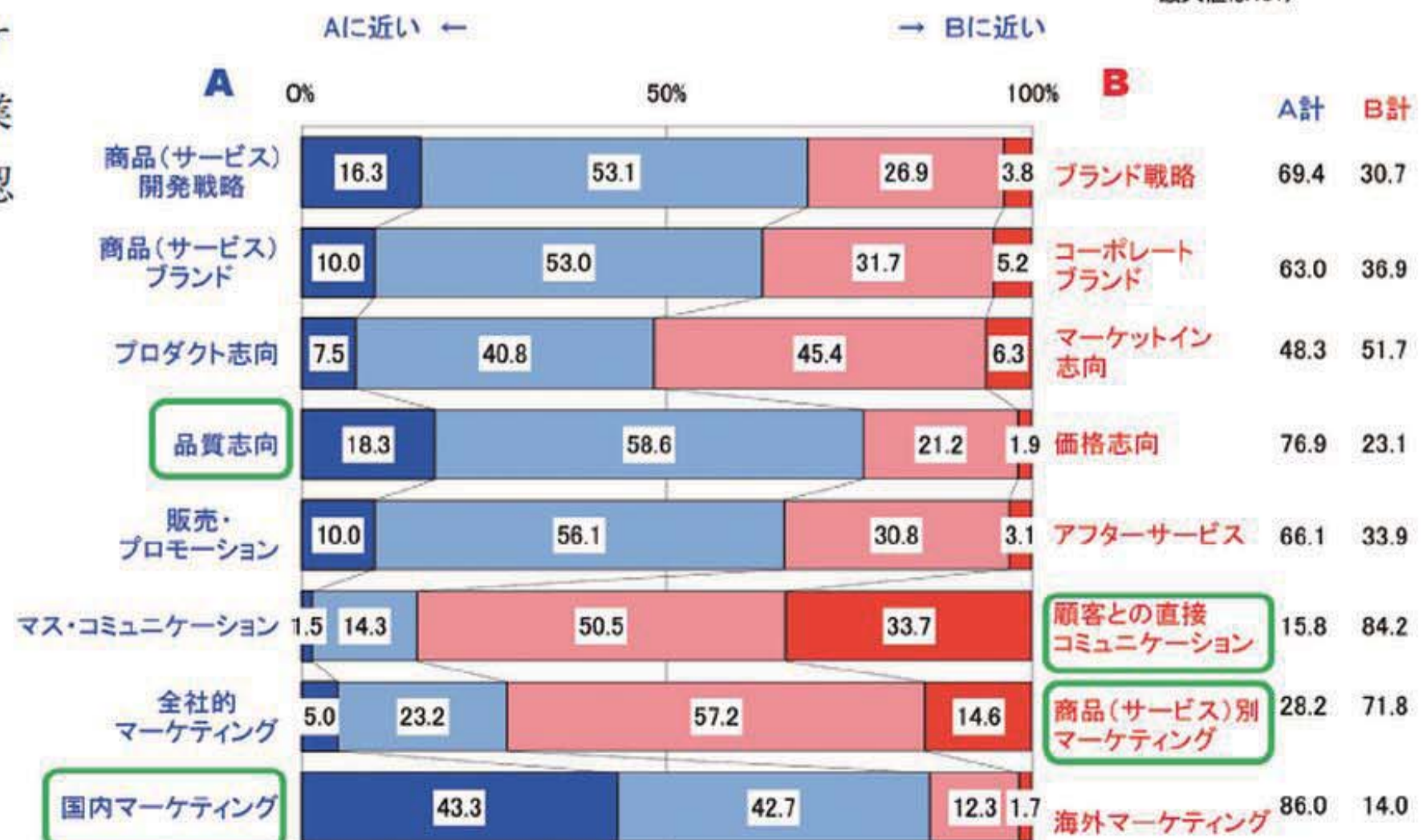
7-2. マーケティング活動で重視する点

- * マーケティング活動については、価格より「品質志向」、マスより「顧客との直接コミュニケーション」、全社的より「商品（サービス）別マーケティング」、海外より「国内マーケティング」がマジョリティ
- ※マジョリティ：70%以上の回答があったもの

「マーケティング活動」について、それぞれAとBの対比する概念を提示し、どちらにより近い考えかを尋ねた結果は以下の通り。

価格志向より「品質志向」(76.9%)、マス・コミュニケーションより「顧客との直接コミュニケーション」(84.2%)、全社的マーケティングより「商品（サービス）別マーケティング」(71.8%)、海外マーケティングより「国内マーケティング」(86.0%)は、各企業に共通した大勢の志向として認められる。

図表3-31 マーケティング活動で重視する視点 (無回答を除いているため質問ごとに異なるが、nの最大値は481)



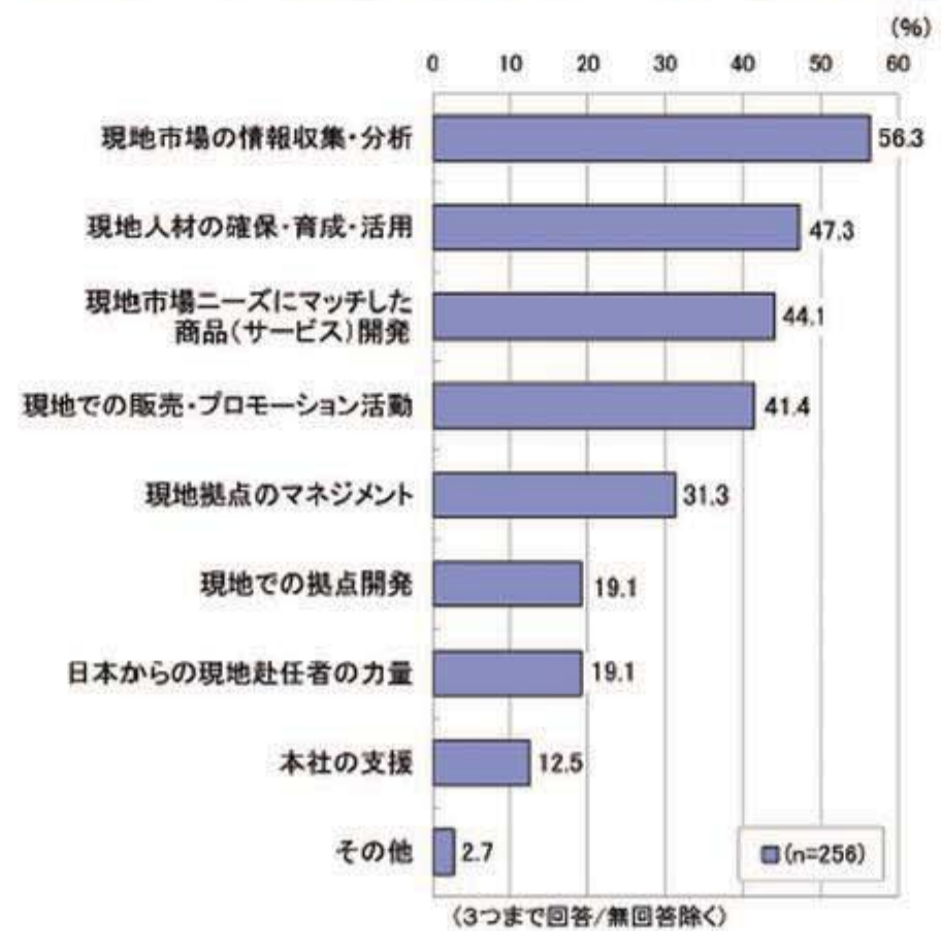
7-3. グローバル市場におけるマーケティング課題

* 「現地市場の情報収集・分析」が1位。課題は、マーケティング領域全体に広がっている

グローバル市場での営業・マーケティング活動をしている企業のみならず、グローバルでのマーケティング課題を尋ねた。

最も多かったのは、「現地市場での情報収集・分析」(56.3%)で、「現地人材の確保・育成・活用」(47.3%)、「現地市場ニーズにマッチした商品(サービス)開発」(44.1%)、「現地での販売・プロモーション活動」(41.4%)が4割台で続いており、課題の認識はマーケティング領域全体に広がっている。

図表3-32 グローバル市場におけるマーケティング課題

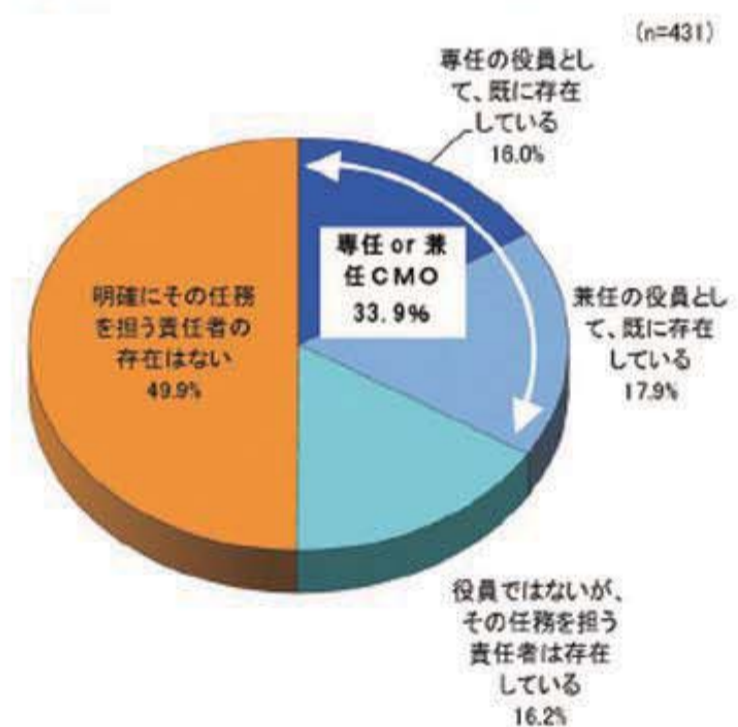


7-4. CMOの設置有無

* 明確にCMO的な責任者がいない企業が半数
 * 専任または兼任の役員のCMOを設置している企業は33.9%

CMO (Chief Marketing Officer = 最高マーケティング責任者) を社内で設置しているかどうかについては、「明確にその任務を担う責任者の存在はない」とする企業が半数。「専任の役員」(16.0%)、または「兼任の役員」(17.9%)としてCMOを設置している企業が約1/3となっている。

図表3-33 CMOの設置有無

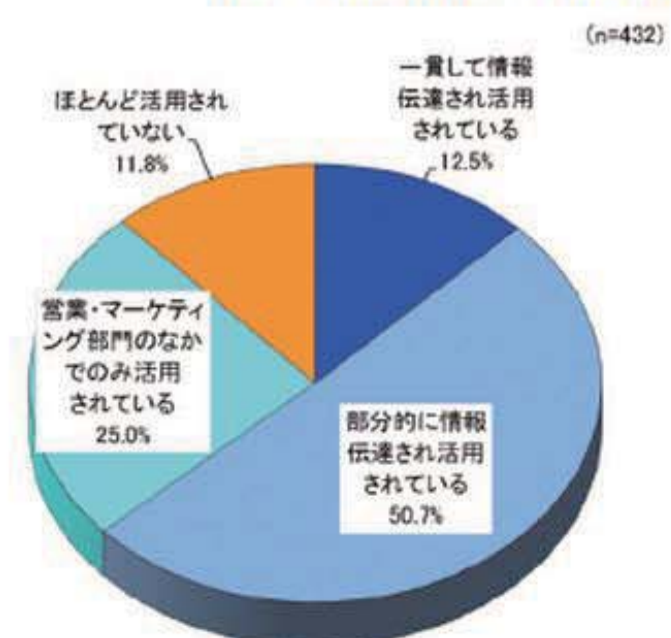


7-5. 企業内バリューチェーンにおける顧客情報の活用状況

* 研究・開発から販売に至るまで一貫して顧客情報を活用している企業は1割強程度で、顧客情報は企業内バリューチェーンの一部での活用に留まっている

企業内バリューチェーン(研究・開発→生産→流通→広報・宣伝→営業・販売→アフターサービス)において顧客情報がどの程度活用されているか尋ねたところ、「一貫して伝達活用されている」企業は全体の12.5%。「部分的」(50.7%)または「営業・マーケティング部門のなかでのみ活用されている」(25.0%)活用されている企業が大半となっている。

図表3-34 企業内バリューチェーンにおける顧客情報の活用状況



8. 「研究・開発領域」の課題

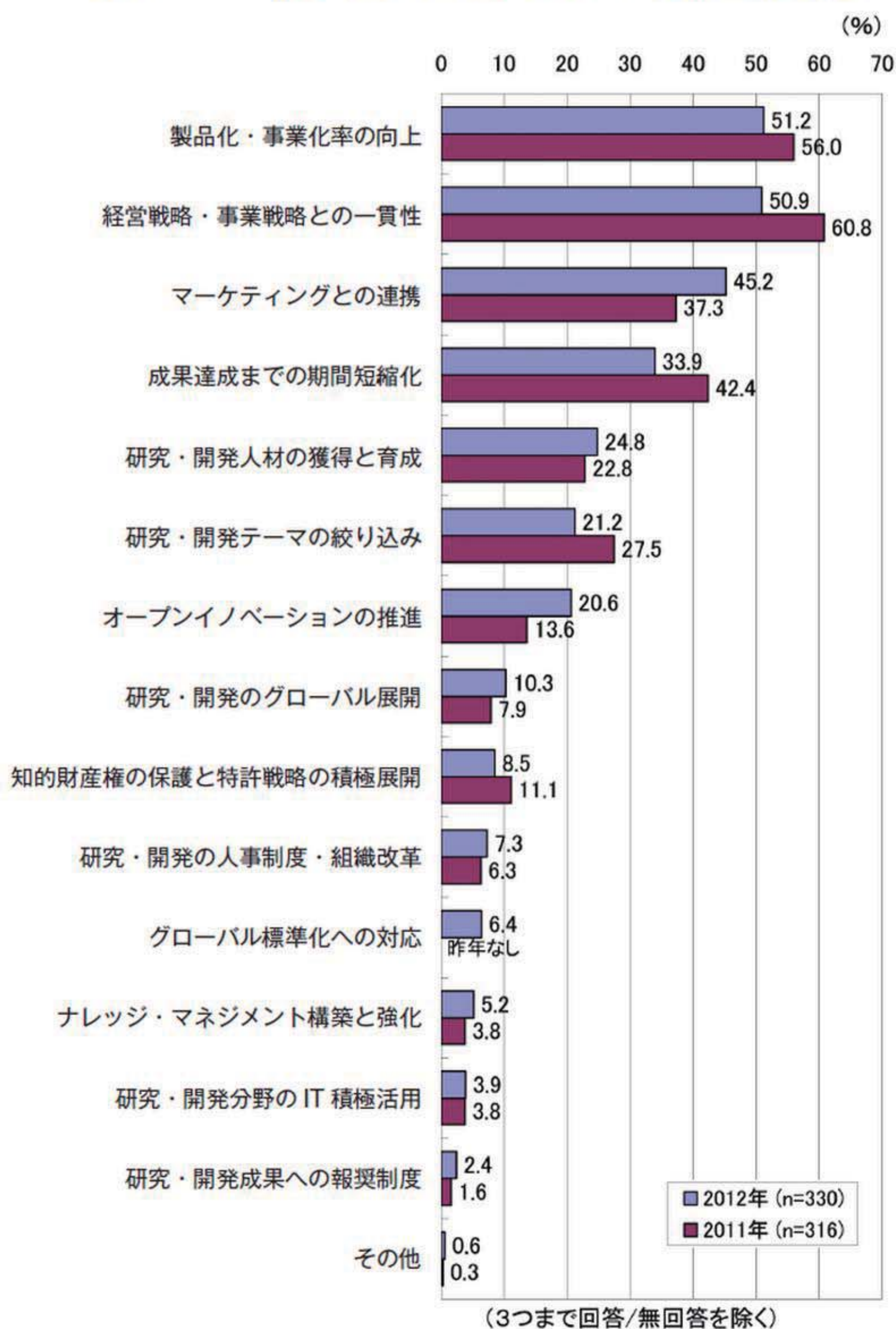
8-1. 研究・開発領域の主要課題

- * 上位2位は、昨年同様「製品化・事業化率の向上」と「経営戦略・事業戦略との一貫性」
- * 「マーケティングとの連携」「オープンイノベーションの推進」がスコア増加

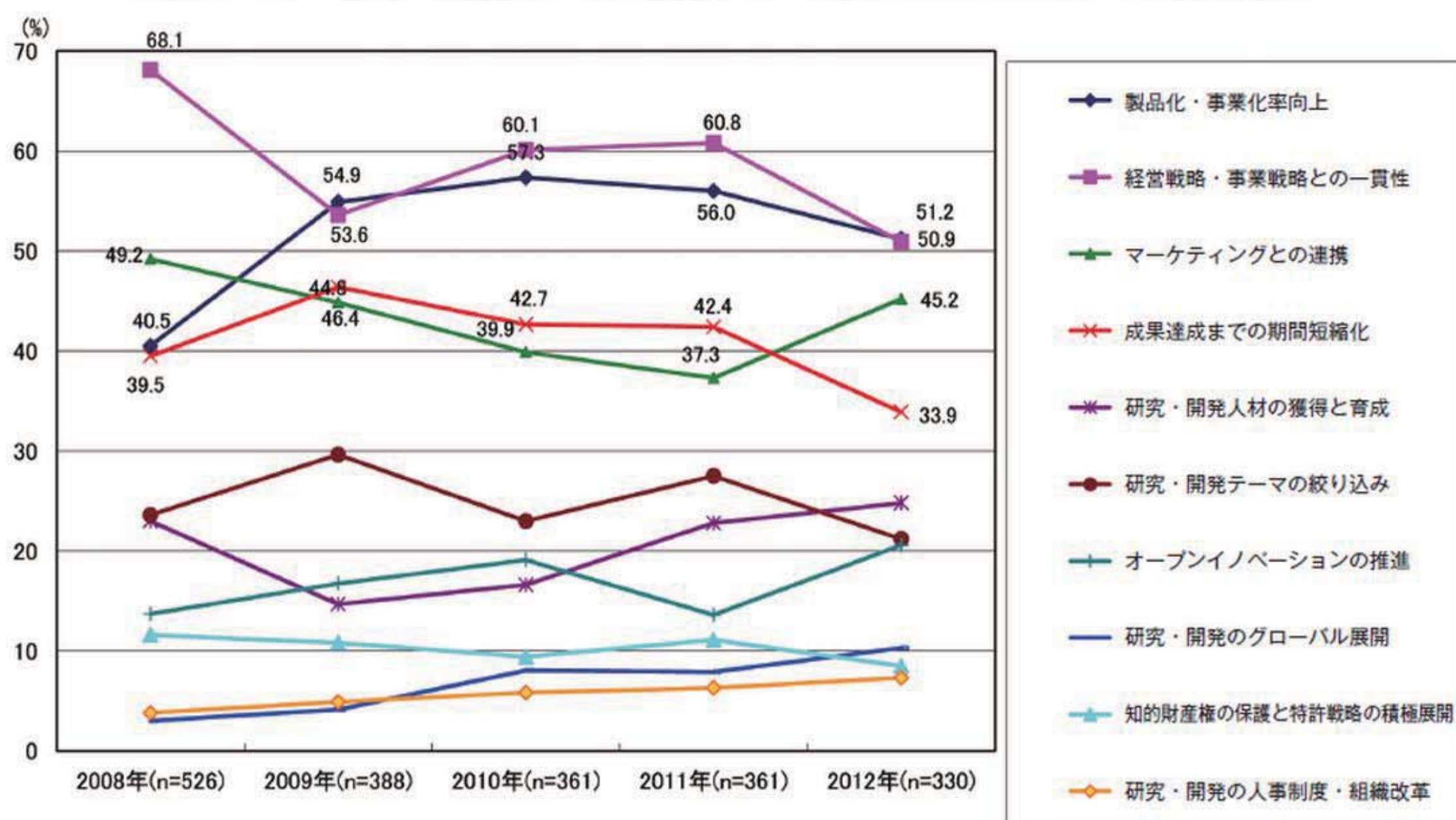
研究・開発領域の主要課題は、前年2位だった「製品化・事業化率の向上」が「経営戦略・事業戦略との一貫性」をわずかに上回り1位となっている。

前年との比較では、「(研究・開発と) マーケティングとの連携」が8ポイント近く、「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)」が7ポイント増加している。

図表3-35 研究・開発領域で特に重視している課題（前年比較）



図表3-36 研究・開発領域で特に重視している課題（上位10項目／5年間の推移）



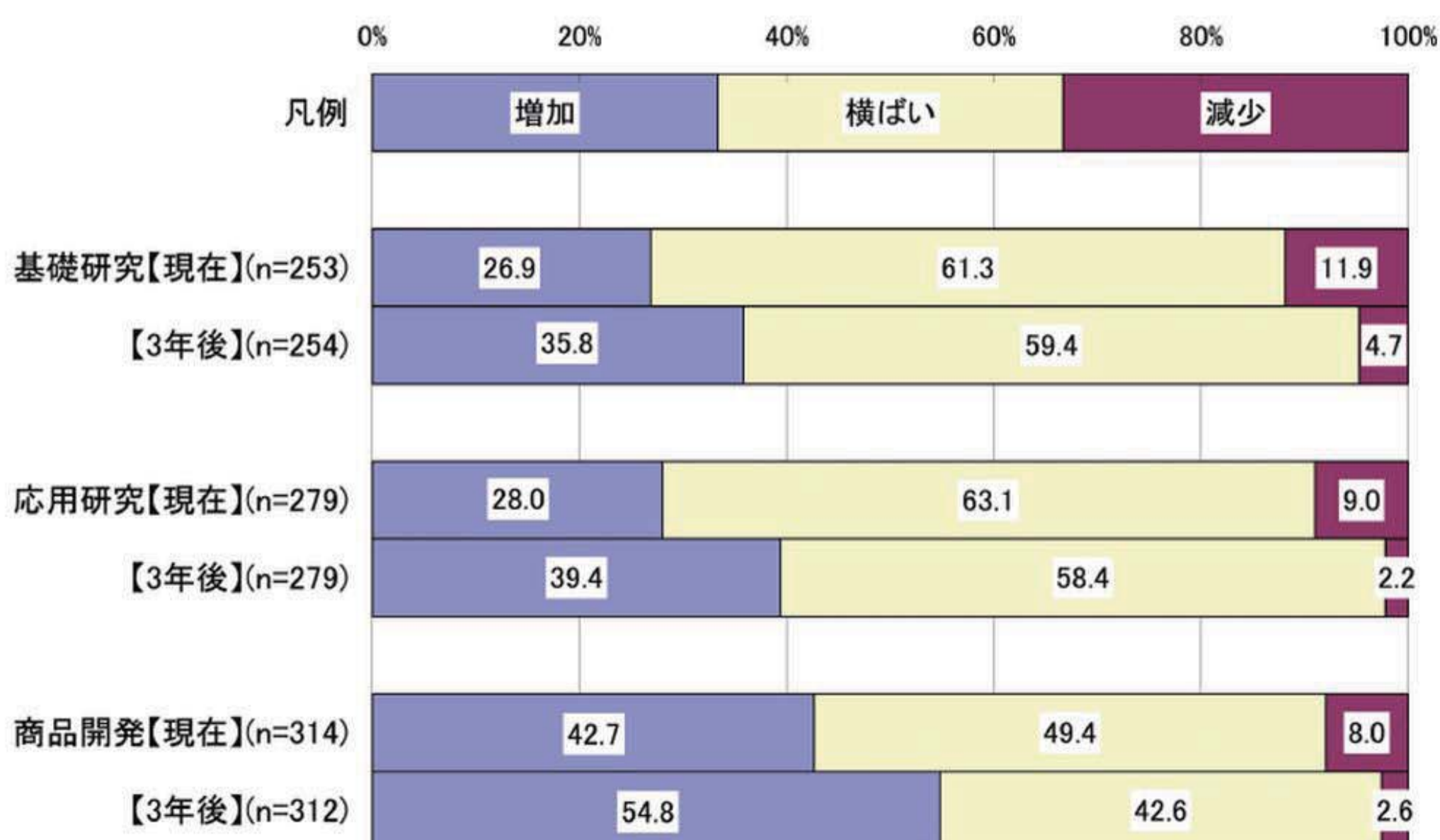
8-2. 投資予算の増減（3年前～現在、現在～3年後）

* 「基礎研究」「応用研究」「商品開発」とも、3年前より現在、さらに現在より3年後へと投資拡大の傾向にある

研究・開発領域における投資予算の増減について、3年前と比べて現在の状況、現在と比べて3年後の状況（予想）をそれぞれ尋ねたところ、いずれも「増加」の回答が「減少」を大きく上回っており、3年前から現在、現在から3年後といずれにおいても全体としては増加基調にあると捉えることができる。

図表3-37 投資金額の増減

上段：3年前と比べて現在の状況
下段：現在と比べて3年後の状況



8-3. 研究・開発の見直しの必要性

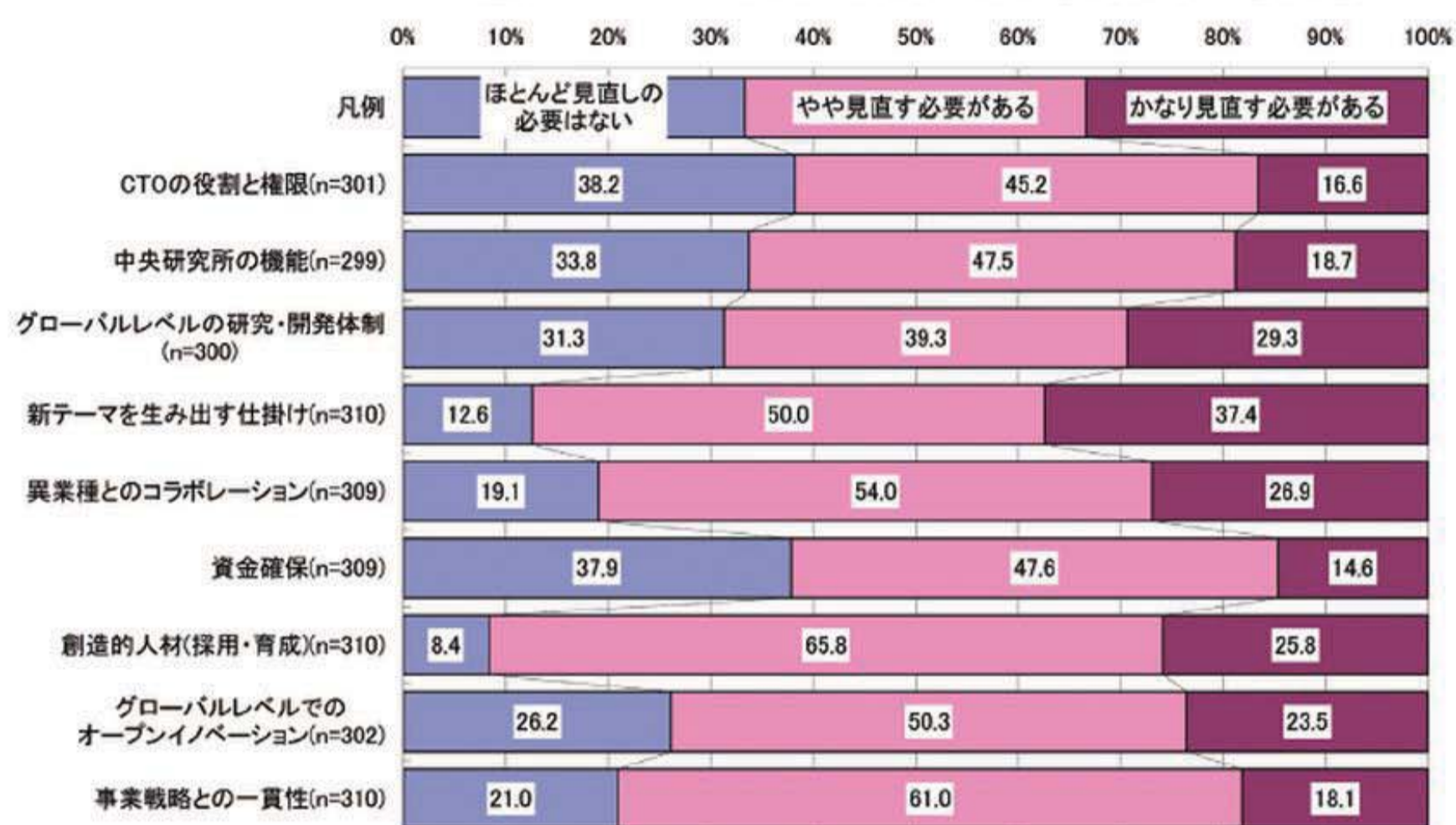
* 研究・開発全般に見直しが必要と感じている企業が多いが、「創造的人材（採用・育成）」「新テーマを生み出す仕掛け」「異業種とのコラボレーション」などが特に課題

研究・開発領域における中長期の重要課題である「研究・開発成果の創出」に向けて、いくつかの視点において見直しの必要性をどの程度感じているかを尋ねた。

「かなり見直す必要がある」の回答割合が多かったのは、「新テーマを生み出す仕掛け」（37.4%）、「グローバルレベルの研究・開発体制」（29.3%）、「異業種とのコラボレーション」（26.9%）が上位。

「やや見直す必要がある」を加えると、「創造的人材（採用・雇用）」「新テーマを生み出す仕掛け」「異業種とのコラボレーション」の3つは全体の8割以上の企業が見直す必要を感じている。

図表3-38 研究・開発に関する見直しの必要性



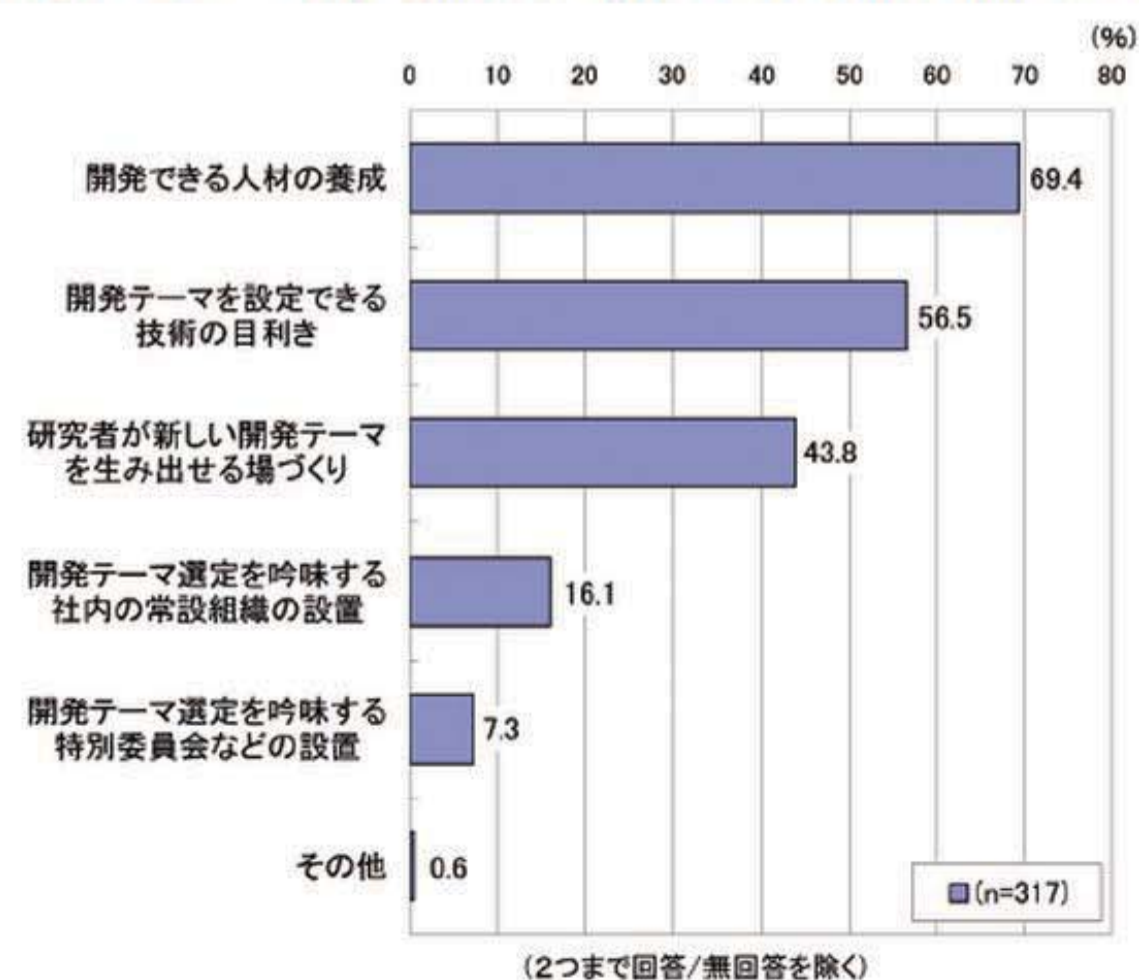
8-4. 研究・開発の仕組みとして実効性の高いもの

* 研究・開発の仕組みとして何より求められているのは、「開発できる人材の養成」

研究・開発の仕組みとして実効性が高いと感じるものは何かを尋ねた。

最も多かったのは、「開発できる人材の養成」（69.4%）で、「開発テーマを設定できる技術の目利き」（56.5%）、「研究者が新しい開発テーマを生み出せる場づくり」（43.8%）が続いている。

図表3-39 研究・開発の仕組みとして実効性の高いもの



9. 「生産領域」の課題

9-1. 生産領域の主要課題

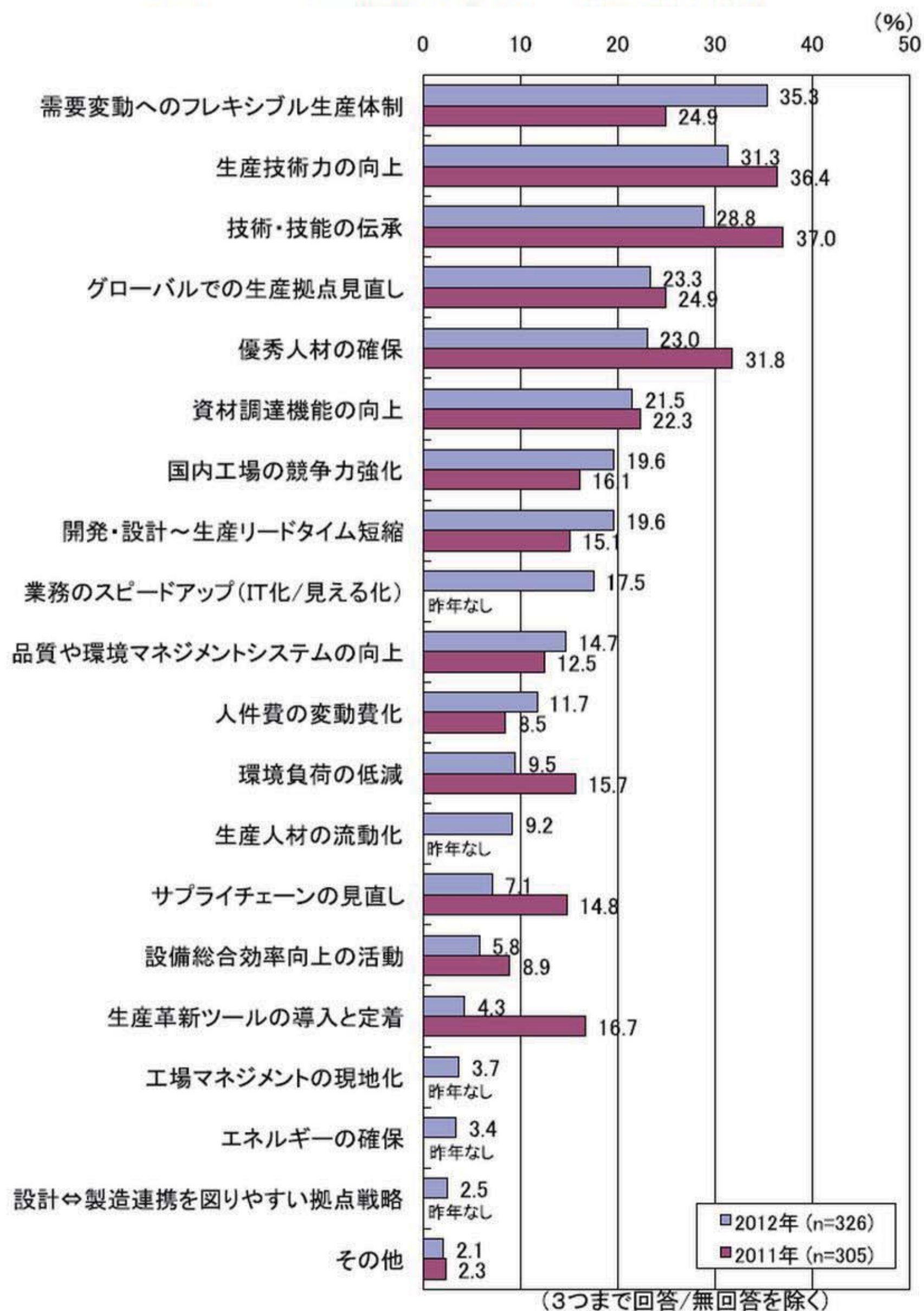
* 「需要変動へのフレキシブル生産体制」が昨年の4位から1位へ（10ポイント余り増）

生産領域の主要課題は、前年4位の「需要変動へのフレキシブル生産体制」が10ポイント以上増加し1位となっている。

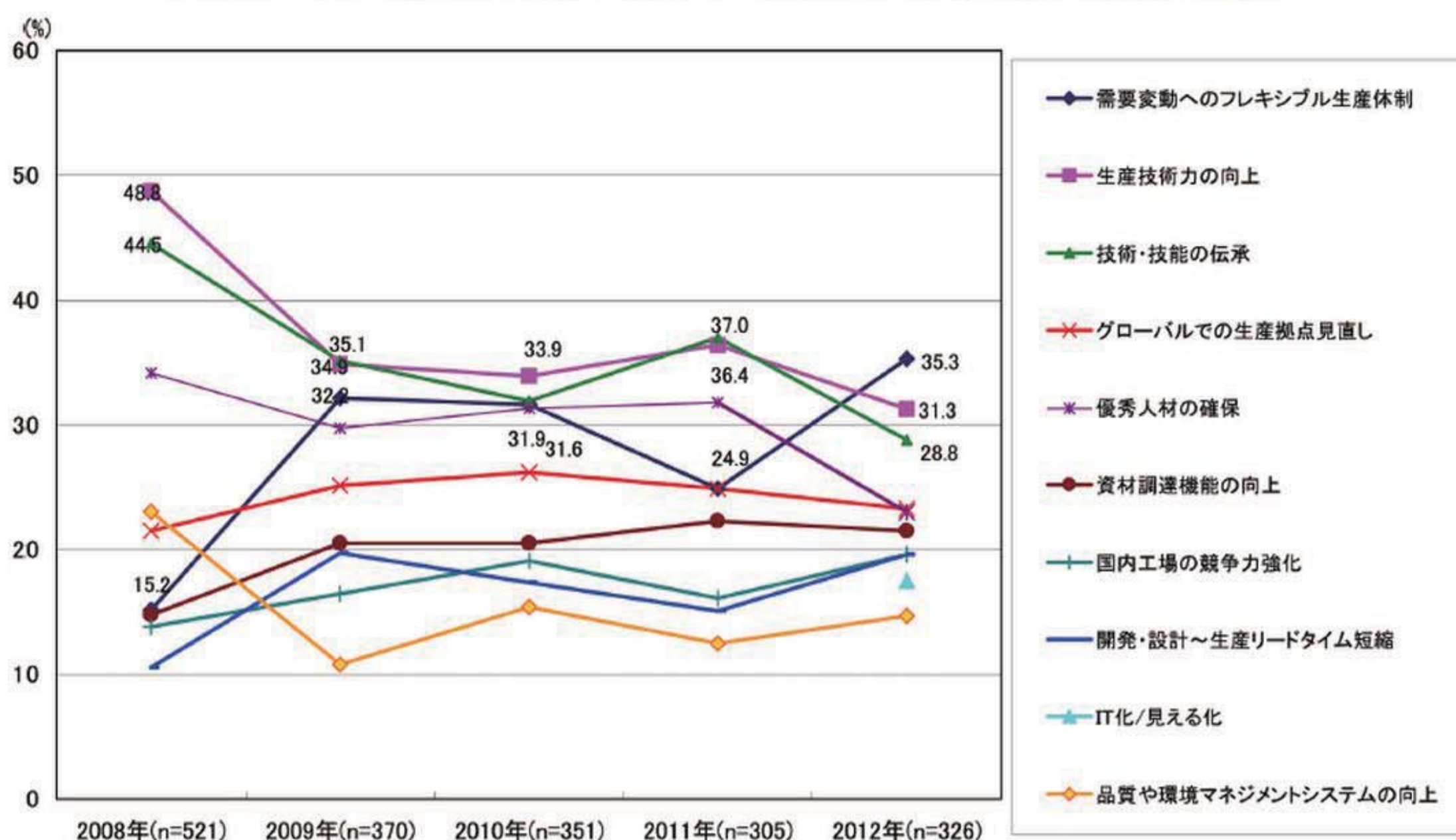
2位以下では、「生産技術力の向上」「技術・技能の伝承」が続き、3割前後の企業が挙げている。

また、「開発・設計～生産リードタイム短縮」「国内工場の競争力強化」、および今回新設した課題「業務のスピードアップ（IT化／見える化）」への課題認識が高まりつつある。

図表3-40 生産領域で重視している課題（前年比較）



図表3-41 生産領域で特に重視している課題（上位10項目／5年間の推移）

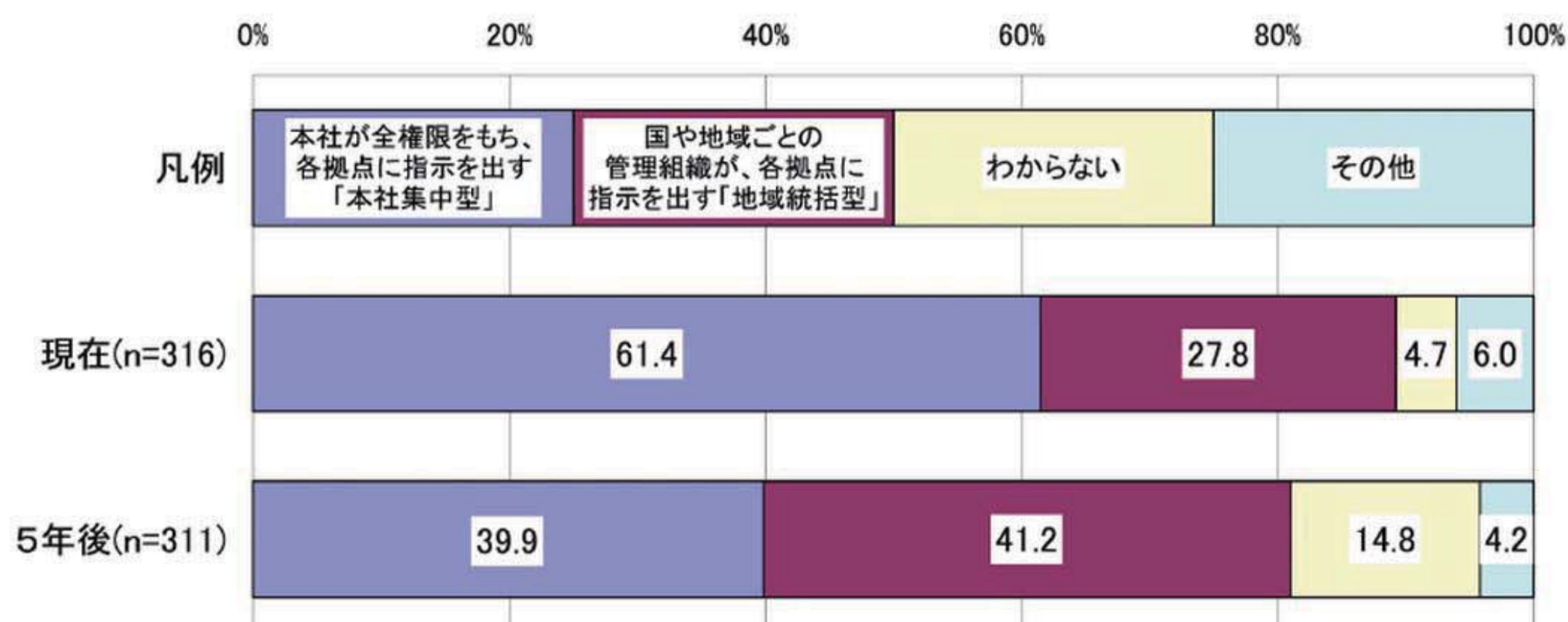


9-2. 生産機能の管理体制のあり方（現在～5年後）

* 生産機能の管理体制は、「本社集中型」から、今後は国や地域ごとの「地域統括型」も

生産機能の管理体制について、現在の体制と今後（5年後）のありたい姿について尋ねた。現在は、「本社が全権限をもち、各拠点に指示を出す＝本社集中型」を挙げる企業が約6割で主流となっているのに対して、5年後のその割合は約4割に減じ、「国や地域ごとの管理組織が、各拠点に指示を出す＝地域統括型」が4割強まで増える。

図表3-42 生産機能の管理体制のあり方

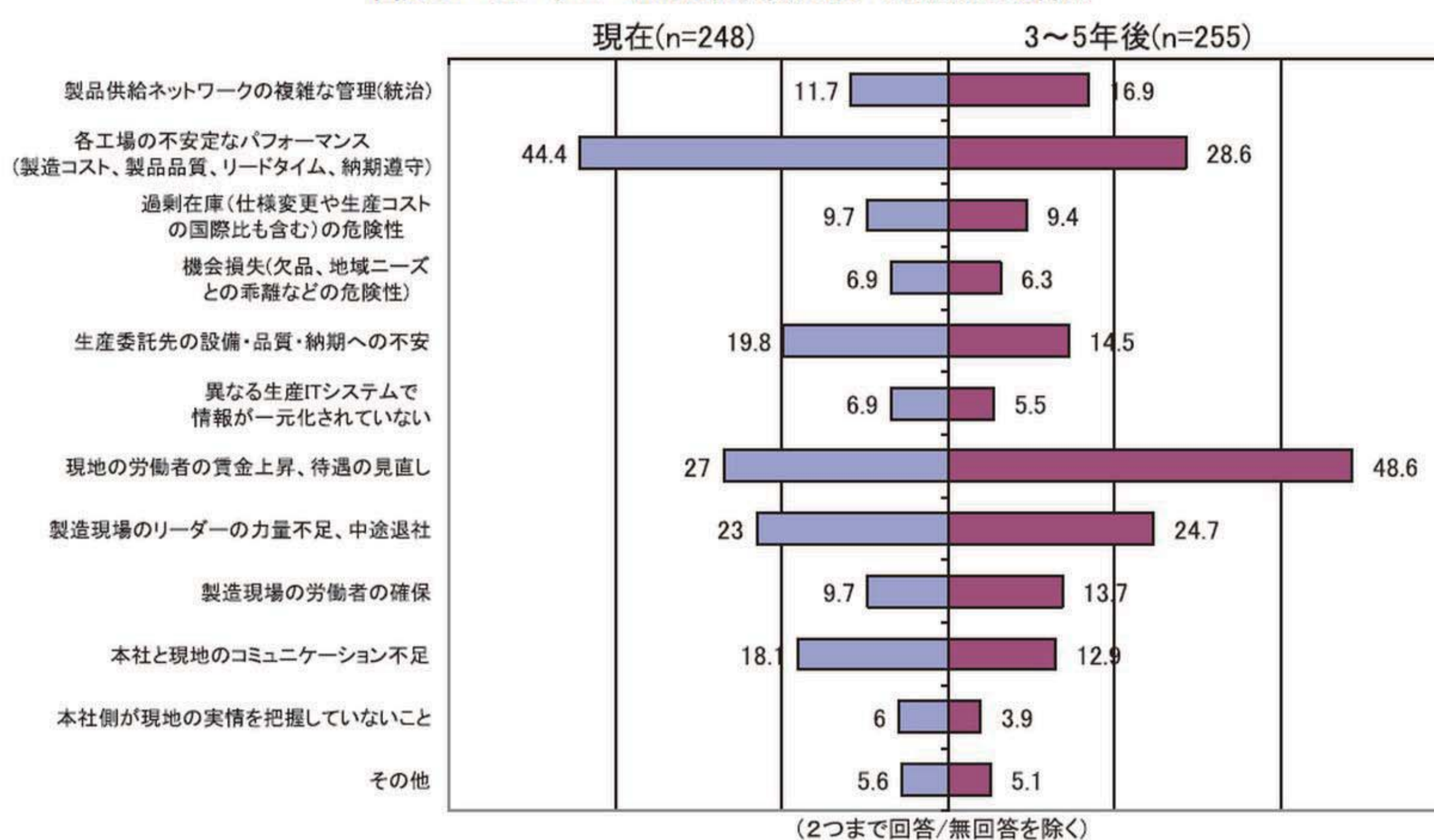


9-3. グローバル生産展開における障壁（現在～今後）

* グローバル生産展開の現在の障壁である「各工場の不安定なパフォーマンス」は、今後の改善が想定されるが、「現地の労働者の賃金上昇、待遇の見直し」が新たな課題として浮上

グローバル生産を展開していくうえで、現在と今後（3～5年の間）に想定される障壁が何かを尋ねた。現在は障壁として捉えているが、今後はクリアされていくと捉えられているのが「各工場の不安定なパフォーマンス」（現在44.4%→今後28.6%）。逆に、障壁として大きくなると想定されるのが「現地の労働者の賃金上昇、待遇の見直し」（現在27.0%→今後48.6%）。

図表3-43 グローバル生産展開において想定される障壁



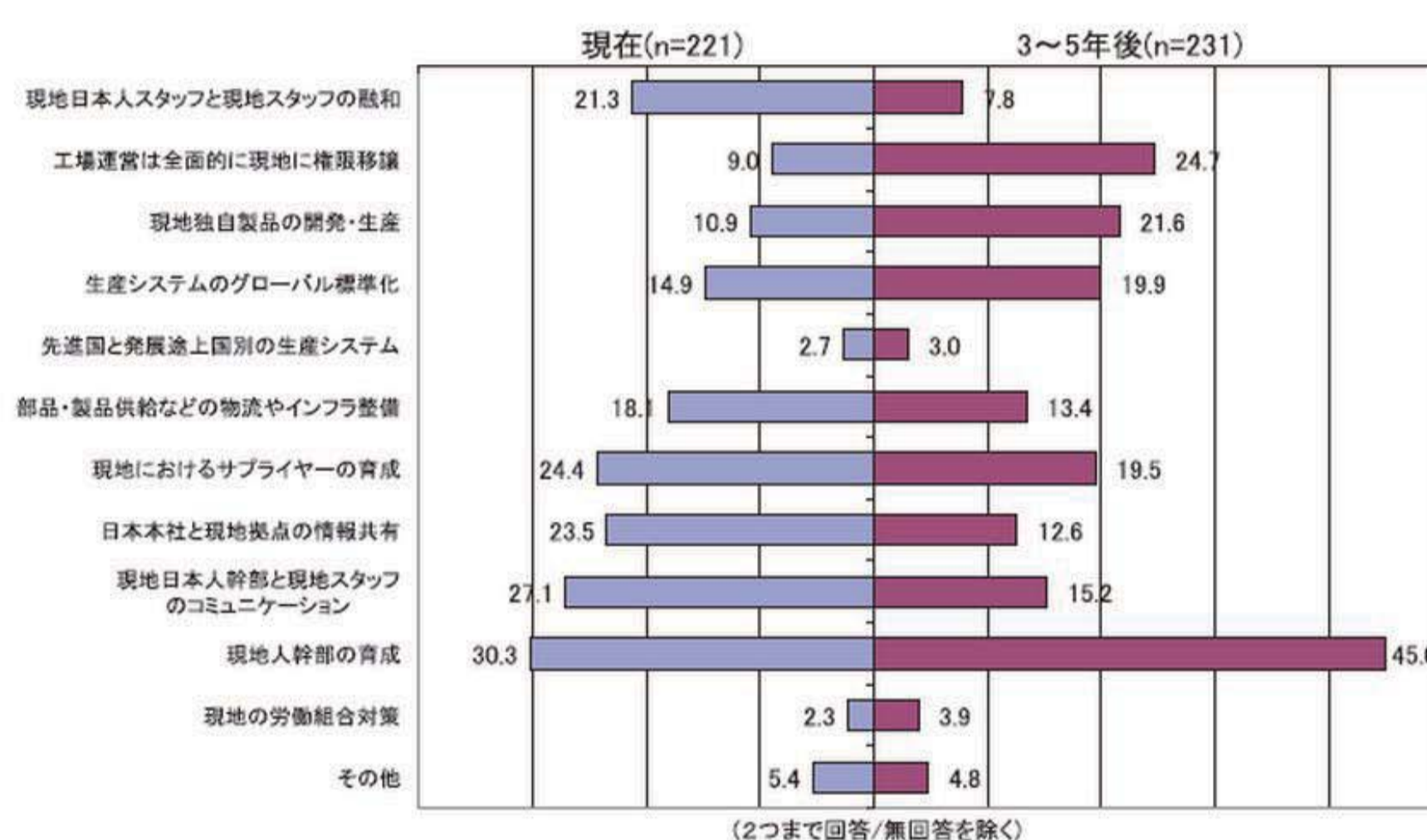
9-4. 現地工場マネジメントにおける課題（現在～今後）

* 現地工場への「権限委譲」、「現地独自製品の開発・生産」の高まりに伴い、「現地人幹部の育成」が今後のより大きな課題となる

現地で工場を運営していくうえでのマネジメントについて、現在と今後（3～5年の間）に想定される課題が何かを尋ねた。現在に比べ、今後の課題として高まっていくのは、「工場運営は全面的に現地に権限委譲」（現在9.0%→今後24.7%）と「現地独自製品の開発・生産」（現在10.9%→今後21.6%）で、現地工場により裁量を持たせた運営にシフトしていくことが想定される。

これに関連して、「現地人幹部の育成」（現在30.3%→今後45.0%）は、現在においても1位の課題であるが、さらにより重要な課題となっていくと捉えられている。

図表3-44 現地工場マネジメントにおいて想定される課題



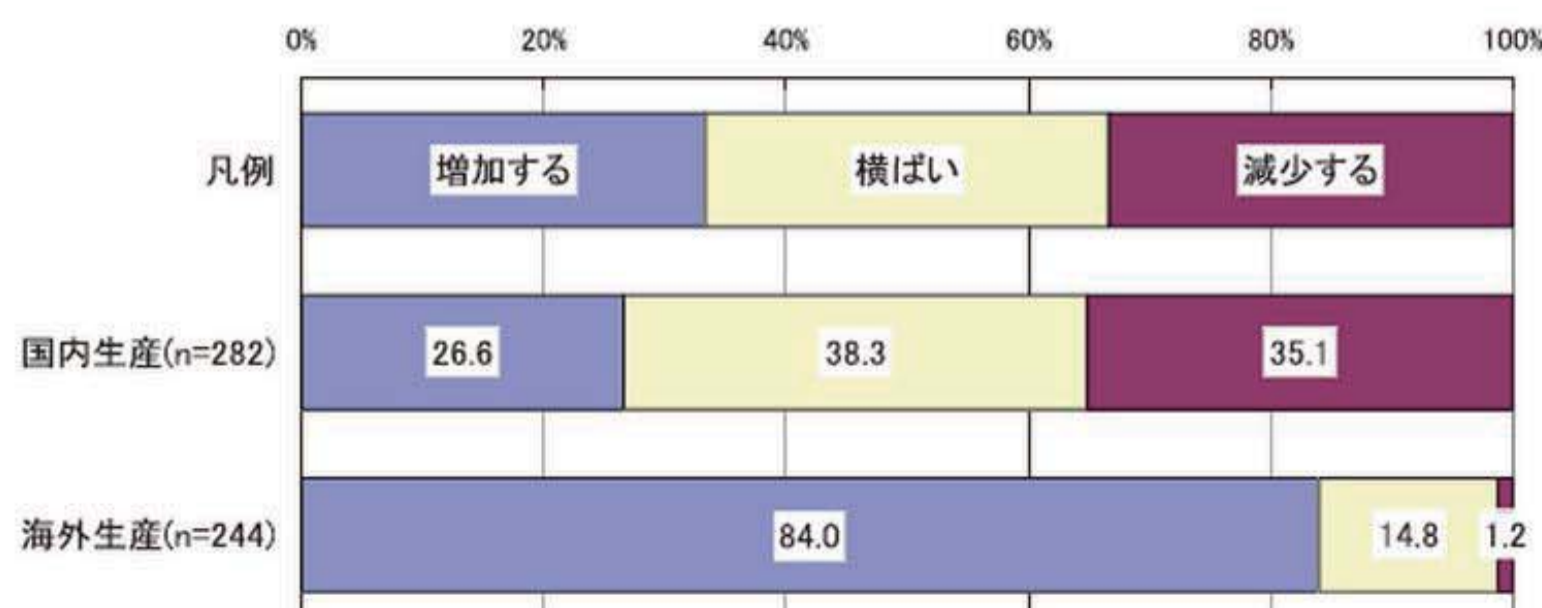
9-5. 3年後の国内外生産の増減予想（数量ベース）

* 国内生産については、今後3年で「増加する」も1/4程度あるが、大勢としては、海外シフトが進む

国内生産・海外生産それぞれについて、現在と比べて3年後はどうなっているか増減の予想を尋ねたところ、国内生産は、今後3年で「増加する」も26.6%あるが、「減少する」（35.1%）がやや上回る結果となっている。

一方、海外生産については、「増加する」が8割を超える。

図表3-45 3年後の国内外生産の増減予想



Ⅲ. 日中韓 3 カ国の経営課題認識に 関する合同調査研究編

1. 経営課題認識についての比較
2. 日中韓のパートナーシップ

1. 経営課題認識についての比較

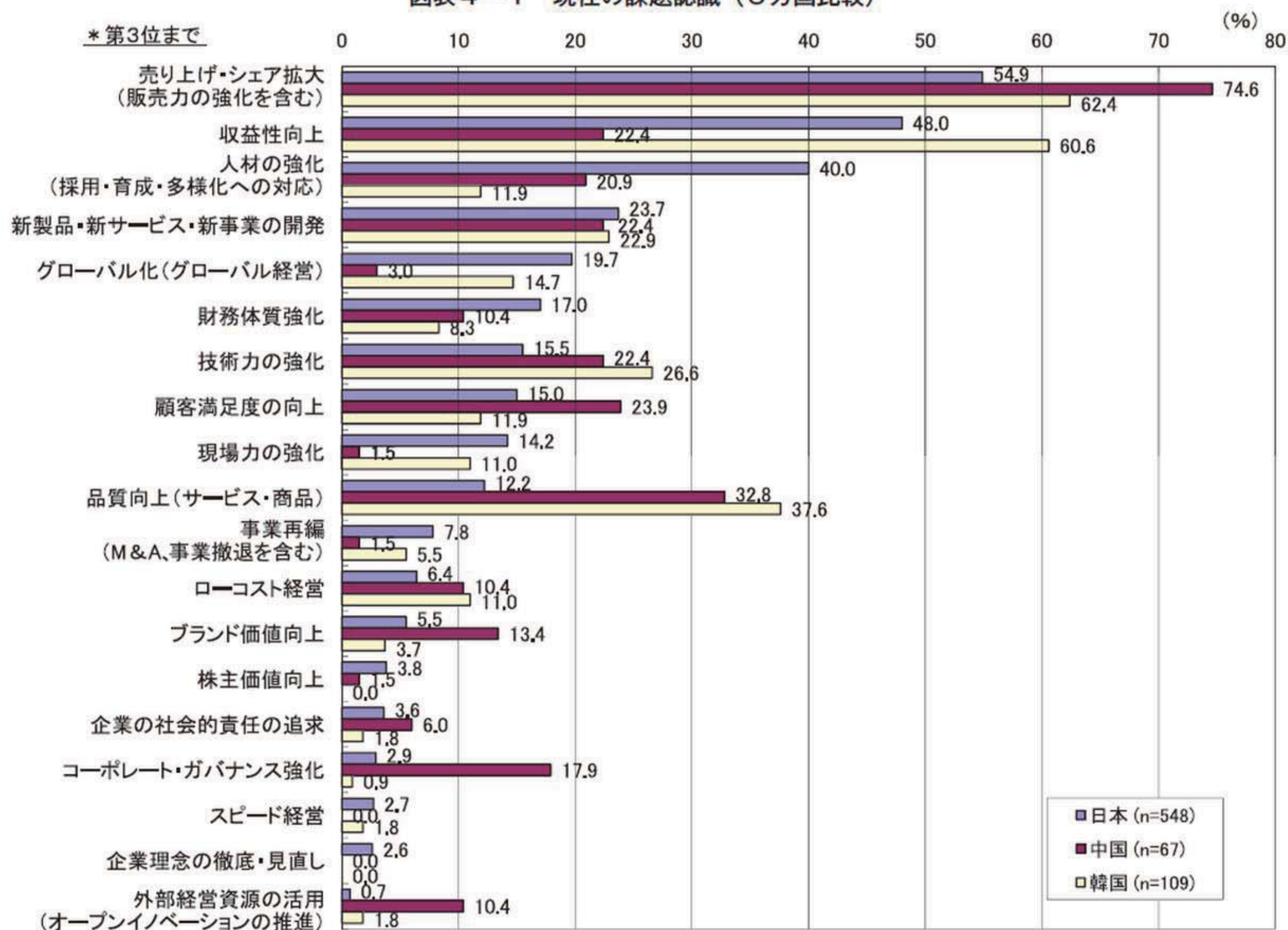
1-1. 「現在」の経営課題認識

- * 現在の経営課題は、日中韓とも「売り上げ・シェア拡大」が1位。中韓では、よりその比率が高い
- * 日本は、中韓に比して「人材の強化」を重視する姿勢が鮮明である
- * 中国は、「品質向上」「顧客満足度の向上」が上位に挙げられる。他の2国に比べて「コーポレート・ガバナンス強化」の比率は高く、「収益性向上」は低めになっている
- * 韓国は、「収益性向上」の重視度が高く、次いで「品質向上」「技術力の強化」が続く

現在の課題認識は、日中韓ともに「売り上げ・シェア拡大」が1位となり、最重要経営課題は共通。日本は、「人材の強化」が40.0%と、中国の20.9%、韓国の11.9%に比べて、重視度が高くなっている。中国は、第2位が「品質向上」(32.8%)、第3位が「顧客満足度の向上」(23.9%)となっている。また、「コーポレート・ガバナンス強化」も17.9%と相対的に重視度が高い。日韓に比べて、「売り上げ・シェア拡大」が高い一方で、「収益性向上」が22.4%と低く、成長重視の姿勢がうかがわれる。

韓国は、日本と同様に「収益性向上」が第2位(60.6%)にあげられているが、その比率が高い。また、第3位には中国の傾向と同じように「品質向上」(37.6%)、次いで「技術力の強化」(26.6%)となっており、技術や品質を通じたグローバル経済での競争力強化を重視しているものと思われる。

図表4-1 現在の課題認識(3カ国比較)



1-2. 「将来（3年後／5年後）」の経営課題認識

<将来（3年後）>

- * 日本は「収益性向上」「人材強化」の比率が中韓よりも高い
- * 中国は他の2国に比べ「品質向上」「ブランド価値向上」を、韓国は他の2国に比べ「グローバル化」「技術力の強化」を、より重視している傾向が見られる

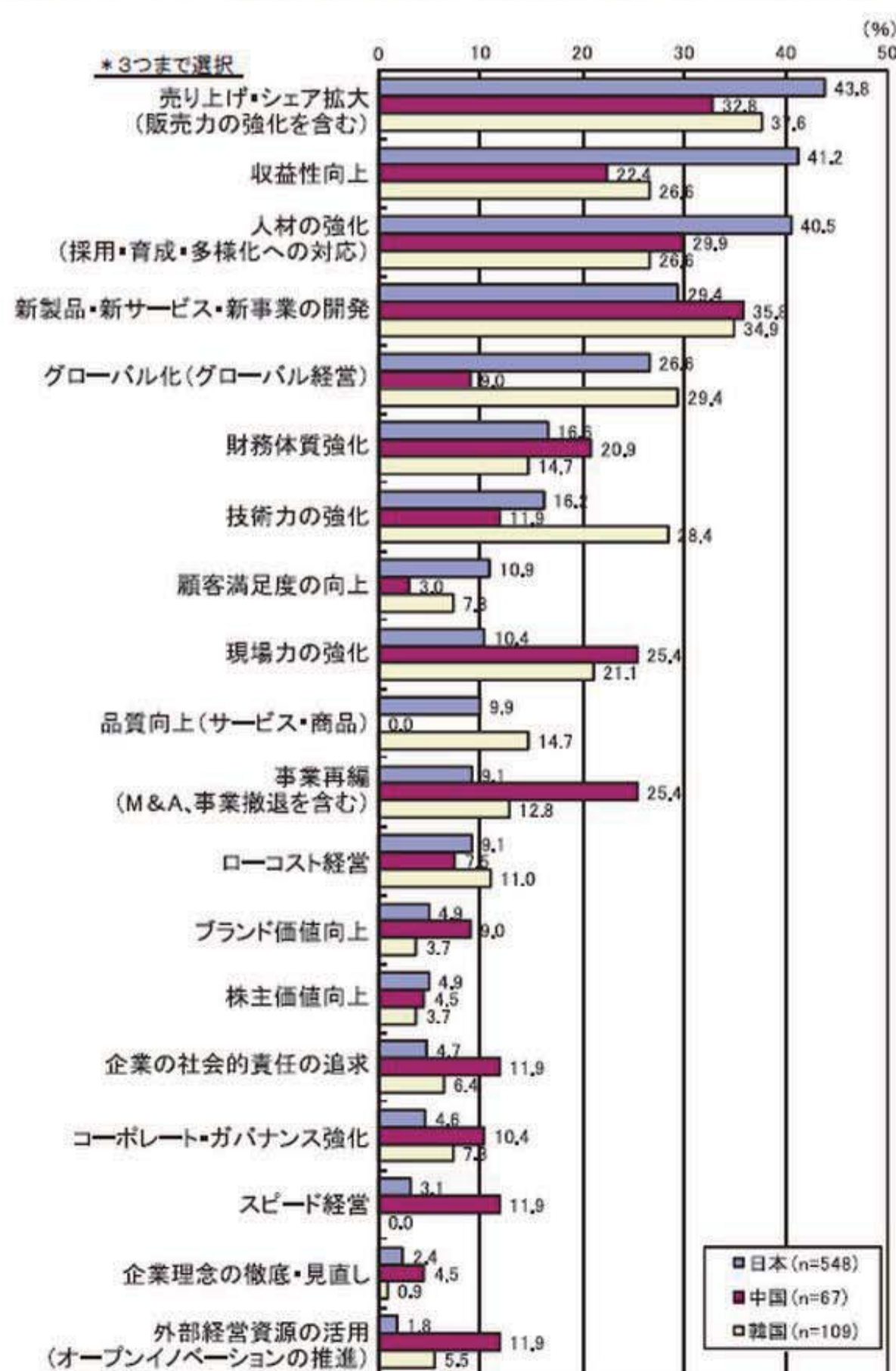
<将来（5年後）>

- * 日本は、「売り上げ・シェア拡大」「収益性向上」の比率が高い
- * 中国は他の2国に比べ「ブランド価値向上」「企業の社会的責任の追求」、韓国は他の2国に比べ「新製品・新サービス・新事業の開発」「グローバル化」の比率がより高い

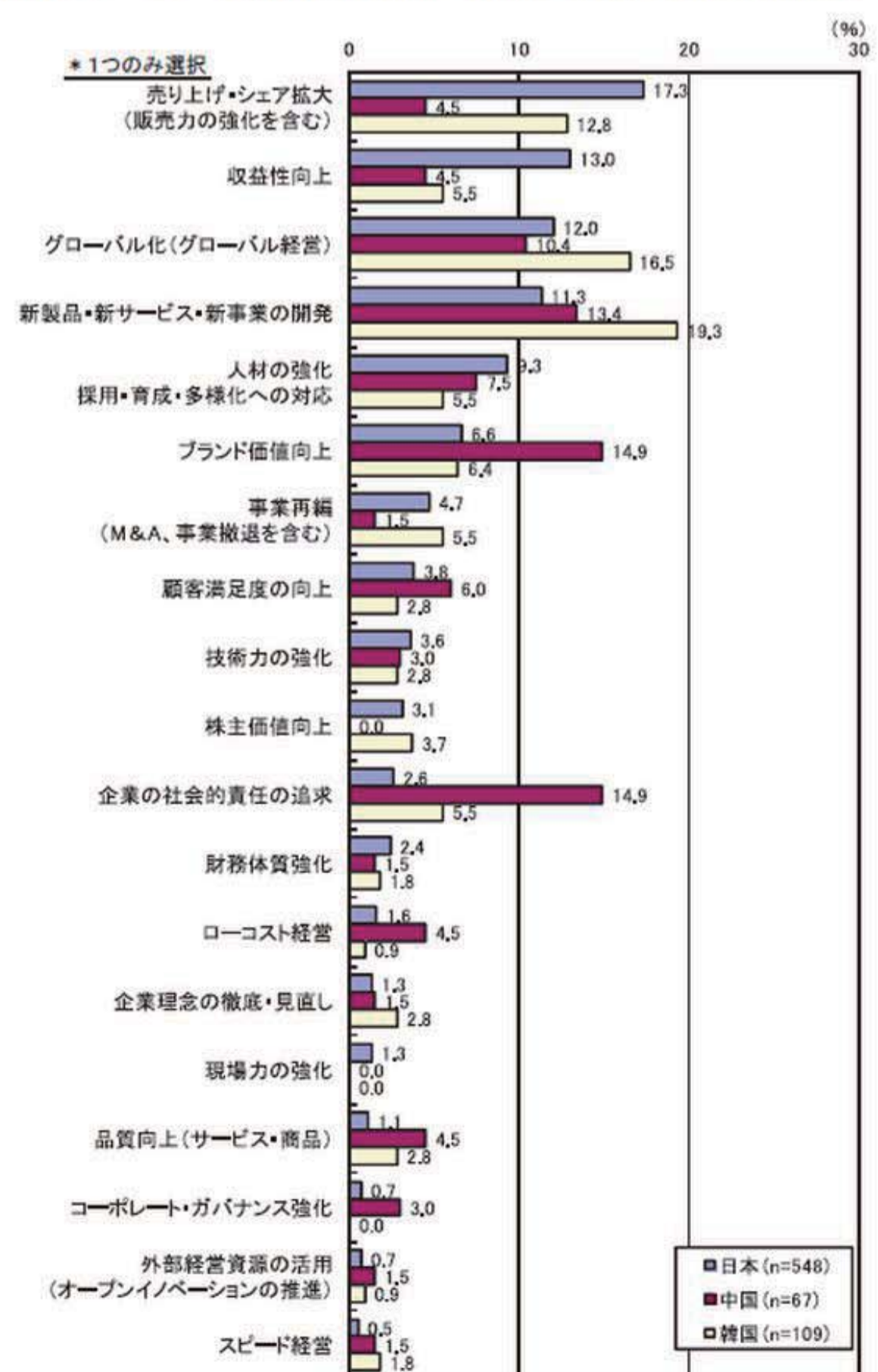
将来（3年後）の課題認識では、日中韓ともに「新製品・新サービス・新事業の開発」の比率が、現在よりも高くなっており、中韓は日本より、その比率が高くなっている。日本は、第2位が「収益性向上」（41.2%）、第3位が「人材の強化」（40.5%）となっており、中韓よりもその比率が高い。中国は、「品質向上」（25.4%）、「ブランド価値向上」（25.4%）の重視度が高く、また韓国は「グローバル化」（29.4%）、「技術力の強化」（28.4%）の比率が高いという特徴が見られる。

将来（5年後）の課題認識については、日本は「売り上げ・シェア拡大」（17.3%）、「収益性向上」（13.0%）の比率が高い。一方、中国は「ブランド価値向上」「企業の社会的責任の追求」（いずれも14.9%）、韓国は「新製品・新サービス・新事業の開発」「グローバル化」の比率がより高くなっており、各国の中長期的な経営の課題認識の違いを見ることができる。

図表4-2 将来（3年後）の課題認識（3カ国比較）



図表4-3 将来（5年後）の課題認識（3カ国比較）



1-3. 経営に影響を及ぼす外部環境要因

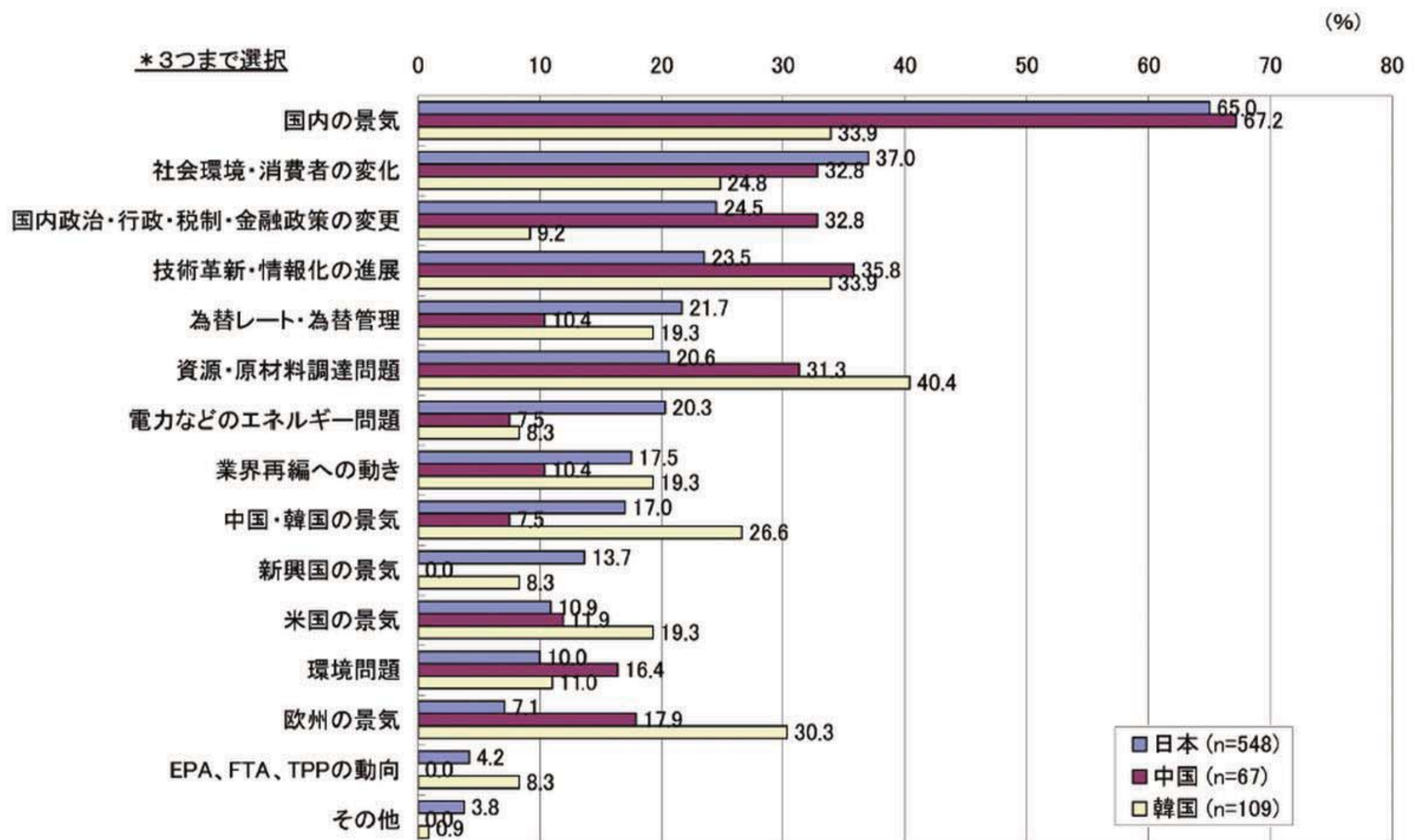
- * 日中ともに、「国内の景気」が突出して第1位に挙げられている。また、「社会環境・消費者の変化」「国内政治・行政・税制・金融政策の変更」の比率が、韓国に比べて高い
- * 韓国は、「資源・原材料調達問題」が第1位となっており、「欧米や中国の景気の影響」の比率が大きい
- * 中韓ともに、「技術革新・情報化の進展」の比率が日本よりも高い

経営に影響を及ぼす外部環境要因として、日中ともに「国内の景気」がそれぞれ65.0%、67.2%と第1位に挙げられており、他の要因よりも突出して高い。また、「社会環境・消費者の変化」、「国内政治・行政・税制・金融政策の変更」の比率が韓国よりも高くなっており、内需や国内市場の影響が大きいことをうかがうことができる。

一方で、韓国は「資源・原材料調達問題」(40.4%)が第1位となっており、また「欧州の景気」(30.3%)、「中国の景気」(26.6%)、「米国の景気」(19.3%)の比率も中韓より高く、グローバル経済の影響が大きいということが分かる。

また、中韓ともに「技術革新・情報化の進展」の比率が、日本よりも高くなっている傾向が見られる。

図表4-4 経営に影響を及ぼす外部環境要因



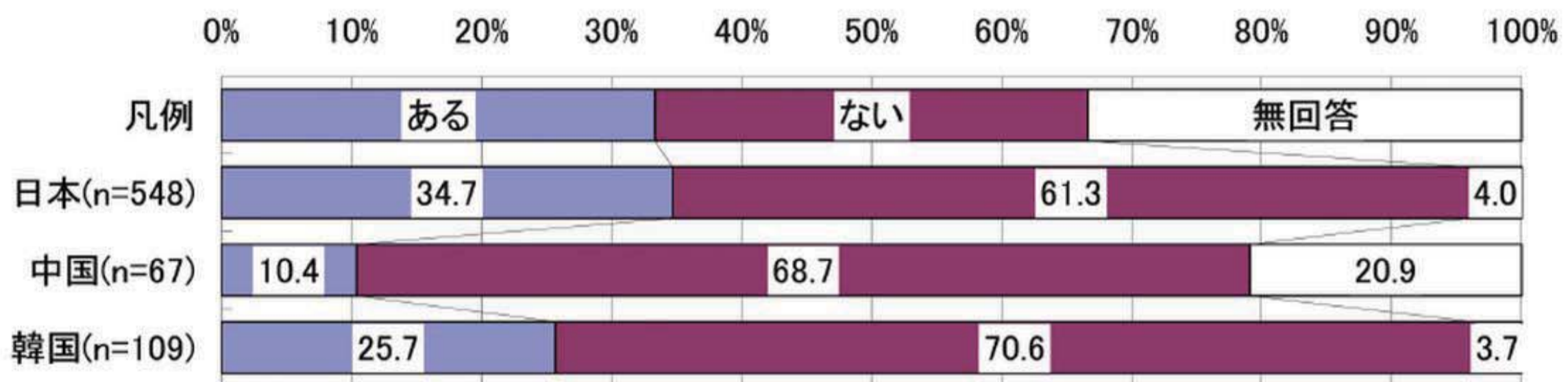
1-4. M&Aの実施状況とその目的

- * 日韓ではM&Aを実施したことがある企業の比率が3割前後となっているが、全体的にみると日中韓とも実施したことのない企業が多数となっている
- * M&Aの実施目的は、日本では「既存事業の販路・市場拡大」、韓国では「新分野・新事業への進出」が第1位にあげられている

M&A（合併、企業買収）の実施状況について尋ねたところ、日本では34.7%、韓国では25.7%が実施したことがあるが、全体的には日中韓とも実施したことがないと答えた企業が多数を占めている。中国では実施したことがある企業の比率が10.4%にとどまっております、自社単独での成長の段階にあるものと思われる。

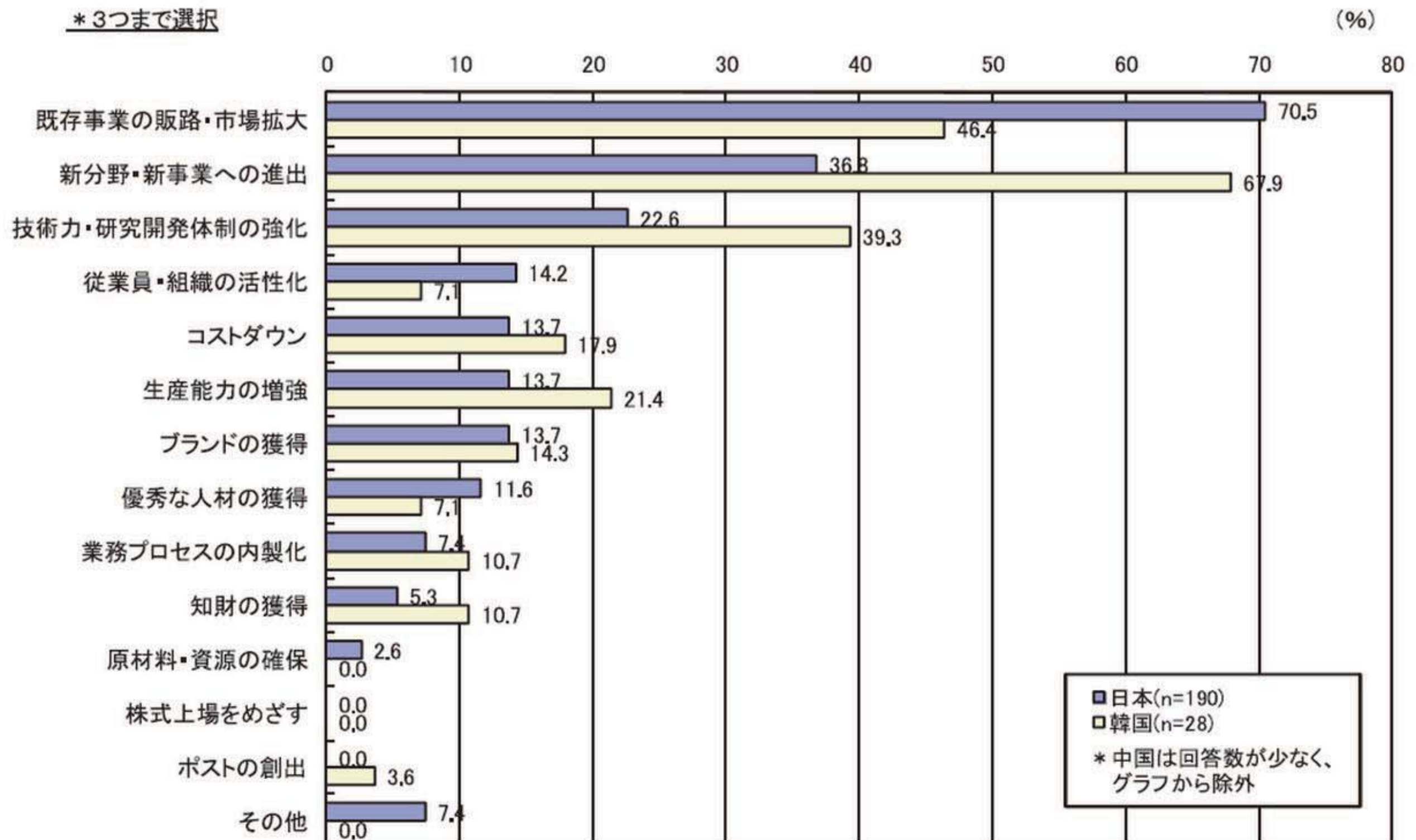
M&Aの実施目的について日韓を比較すると、第1位は、日本では「既存事業の販路・市場拡大」（70.5%）があげられているのに対し、韓国では「新分野・新事業への進出」（67.9%）となっている。日本では、業界内での再編が進められていることがあらわれている。また韓国では、「技術力・研究開発体制の強化」（39.3%）の比率も日本（22.6%）より高くなっている。

図表4-5 M&A（合併、企業買収）の実施



図表4-6 M&Aの目的

* 3つまで選択



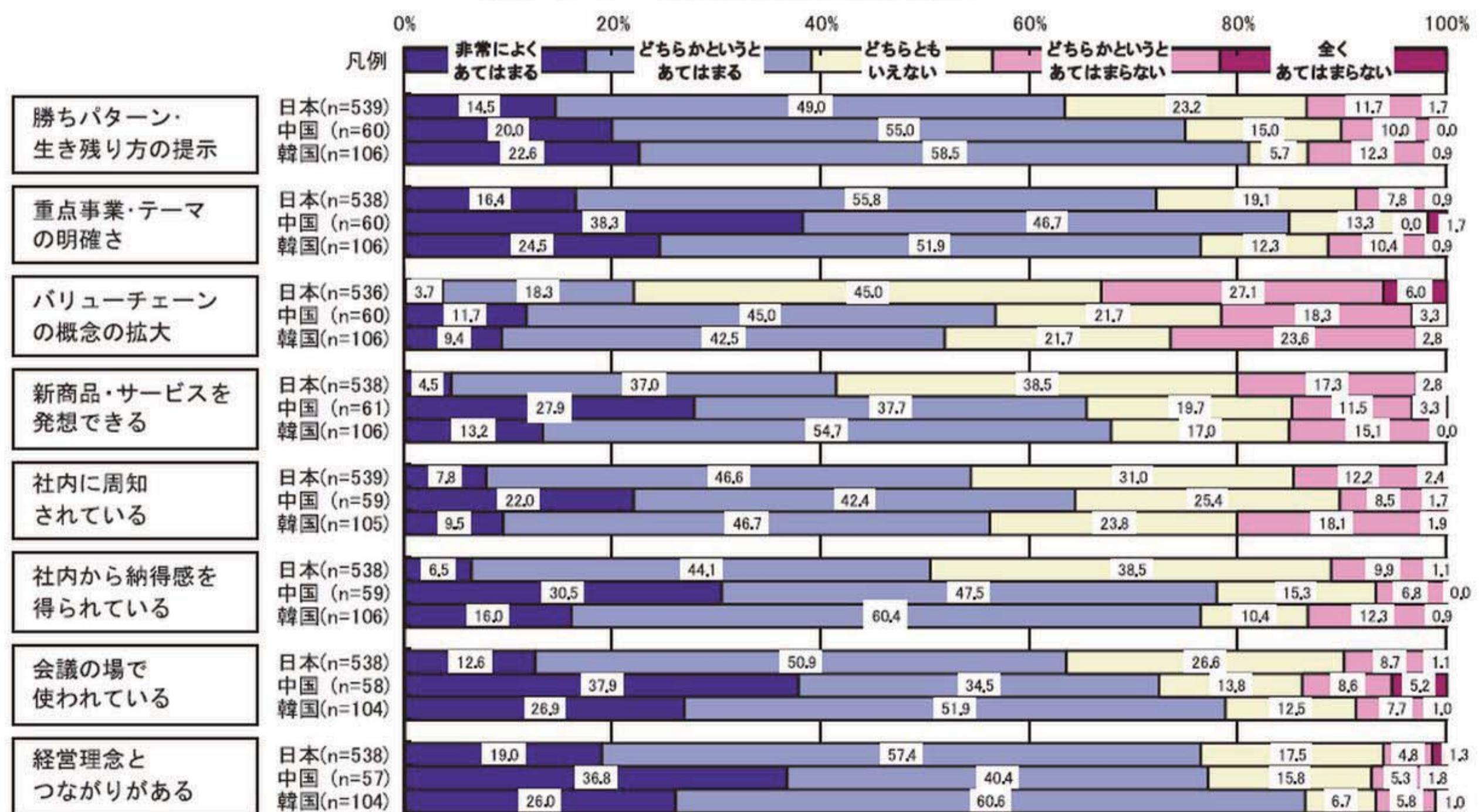
1-5. 経営戦略の社内浸透度合い

- * 中国が、全般的に経営戦略の社内浸透度合いが高いと答えている
- * 日本は、「バリューチェーンの概念の拡大」「新商品・サービスを発想できる」「社内から納得感を得られている」について、「あてはまる」と答える比率が中韓より低くなっている

経営戦略の社内浸透度合いに関する8項目について、自社の傾向を尋ねたところ、中国は日本に比べ全般的に「あてはまる」と答える比率が高かった。

日本では、「バリューチェーンの概念が拡大している」「新しい商品やサービスを発想する手掛かりとして、有効な経営戦略を示している」「経営戦略の必然性や、目標・成果が明確に説明できるため、社内からは納得感を得られている」の各項目について、「非常によくあてはまる」「どちらかというにあてはまる」と答える比率が、他の2国よりも低くなっている。経営戦略の具体的な事業への落とし込み、組織内への浸透が十分にできていないと認識していると思われる。

図表4-7 経営戦略の社内浸透度合い



1-6. 経営と組織の一体感に関する自社の傾向

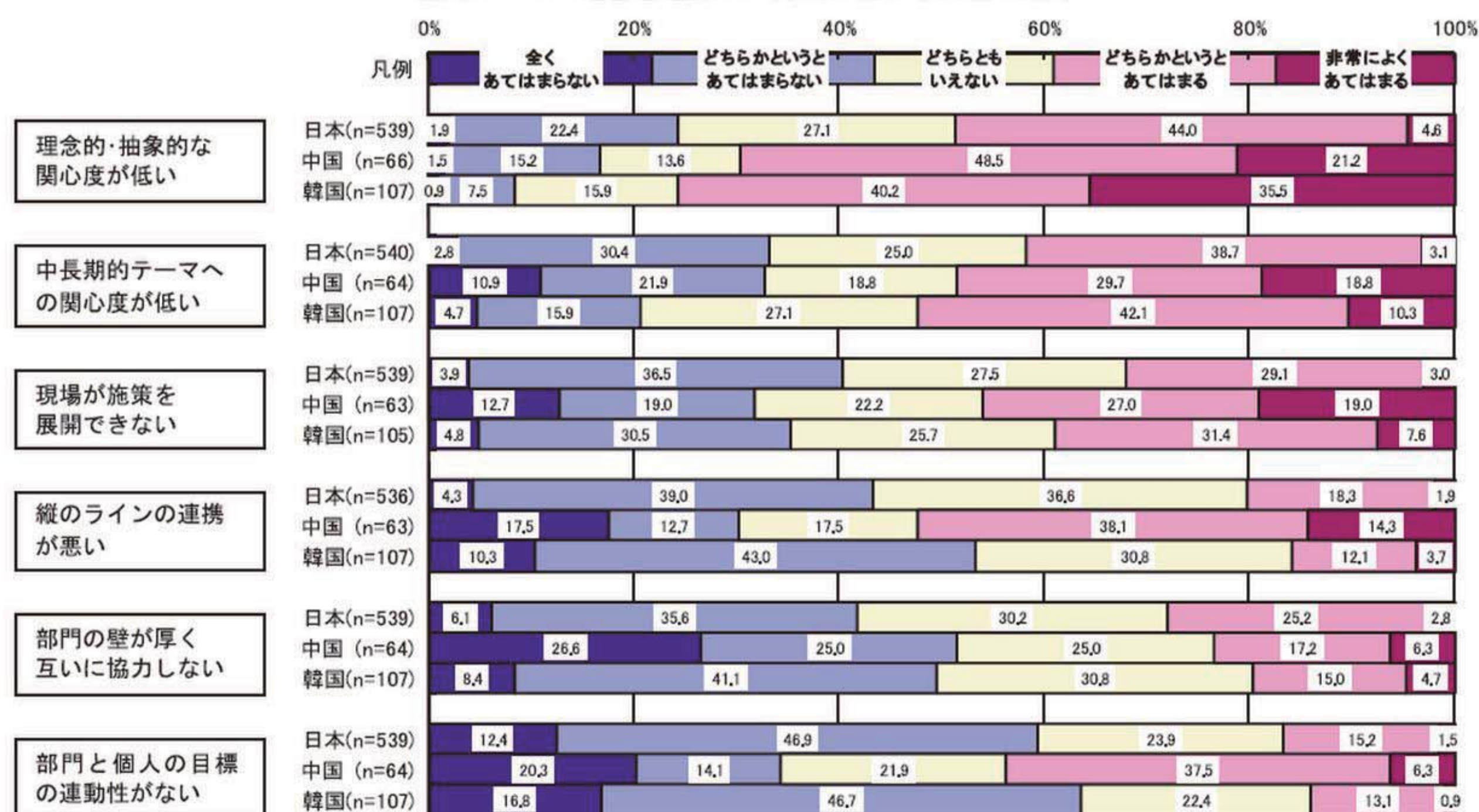
- * 中韓は「理念的・抽象的な関心度が低い」「中長期的テーマへの関心度が低い」について「あてはまる」と答える比率が、日本よりも高い
- * 日本の方が、「部門の壁が厚く、互いに協力しない」について「あてはまる」傾向が高い
- * 中国は、「縦のラインの連携が悪い」「部門と個人の目標の連動性がない」について、「あてはまる」と答える比率が、日韓より突出して高い

経営と組織の一体感に関することとして、6つの項目についての自社の傾向を尋ねたところ、中韓のほうが、「実利につながることへの関心が高く、理念的なこと、抽象的なことに対する関心度は低い」、「短期的な目標達成への関心が強く、中長期的テーマへの関心度は低い」の項目について、「あてはまる」と答える比率が、日本よりも高かった。

中国では「現場が施策を展開できない」と答える比率が他の2国より高かった。

また、日本では、「いわゆる部門の壁が厚く、各部門は互いに協力しあわない」について、「あてはまる」と答えた傾向が他の2国よりも高かった。一方、中国では「トップとミドル、ミドルと現場など、縦のラインの連携が悪い」「部門目標と個人目標の連動性がない」の各項目について、「あてはまる」と答える比率が、日韓より突出して高い傾向が見られた。

図表4-8 経営と組織の一体感に関する自社の傾向



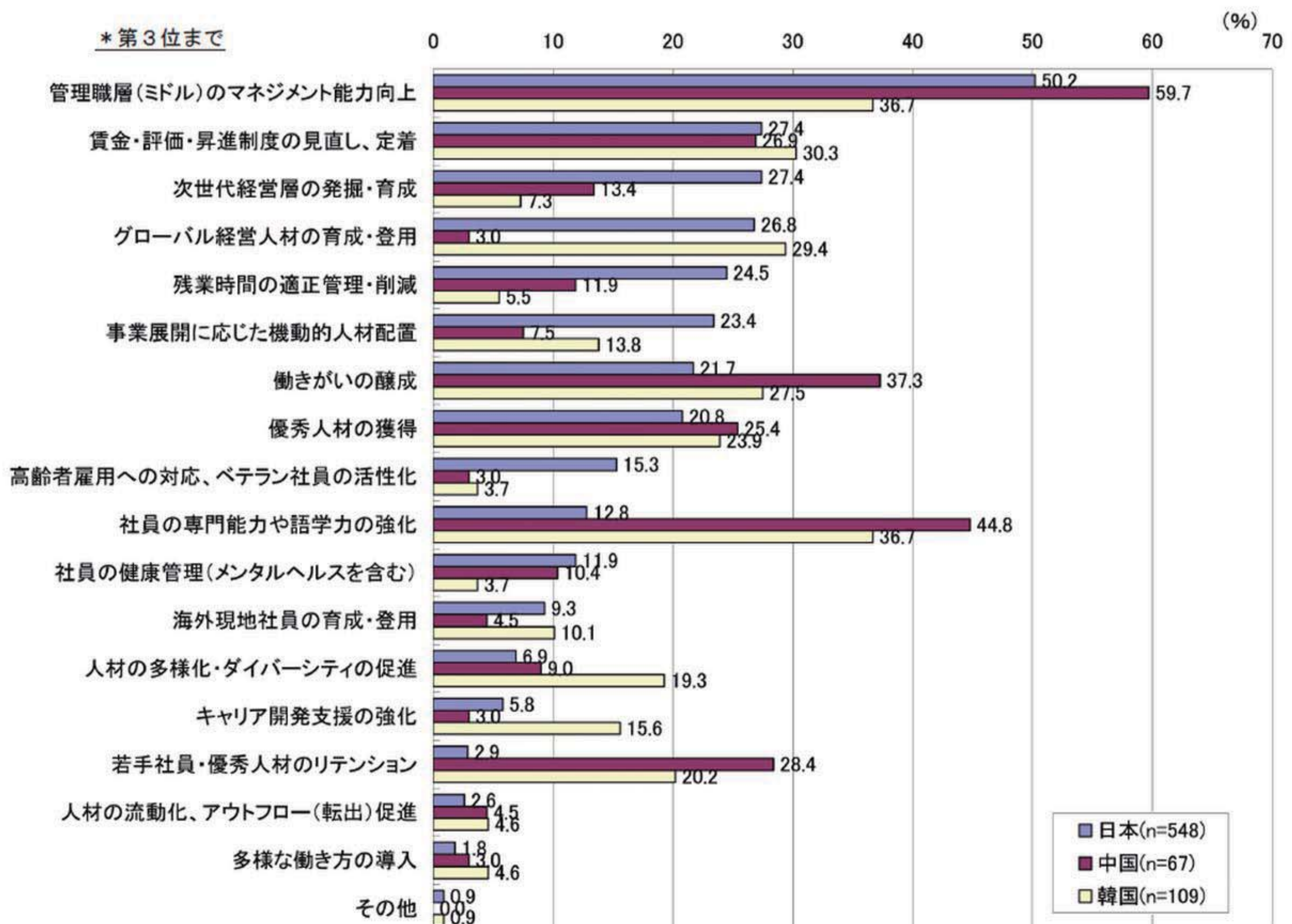
1-7. 組織・人事領域で重視している課題

- * 日中では「管理職層（ミドル）のマネジメント能力向上」が第1位にあげられている
- * 中韓では「社員の専門能力や語学力の強化」「若手社員・優秀人材のリテンション」の比率が、日本より高い
- * 日韓では「グローバル経営人材の育成・登用」の比率が、中国より高い
- * 日本は「次世代経営層の発掘・育成」「残業時間の適正管理・削減」「事業展開に応じた機動的な人材配置」「高齢者雇用への対応、ベテラン社員の活性化」の比率が、中韓より高い
- * 中国は「働きがいの醸成」の比率が、日韓より高い
- * 韓国は「人材の多様化・ダイバーシティの促進」「キャリア開発支援の強化」の比率が、日中より高い

組織・人事領域で重視している課題を比較すると、日中では「管理職層（ミドル）のマネジメント能力向上」が第1位にあげられている。中韓では「社員の専門能力や語学力の強化」「若手社員・優秀人材のリテンション」の重視度が、日本よりも高くなっている。また、日韓では「グローバル経営人材の育成・登用」の比率が、中国より高い傾向が見られた。

各国ごとの特徴を見ると、日本は「次世代経営層の発掘・育成」「残業時間の適正管理・削減」「事業展開に応じた機動的な人材配置」「高齢者雇用への対応、ベテラン社員の活性化」の比率が中韓より高い。中国は「働きがいの醸成」が日韓より高く、韓国は「人材の多様化・ダイバーシティの促進」「キャリア開発支援の強化」の比率が日中より高くなっている。

図表4-9 組織・人事領域で重視している課題



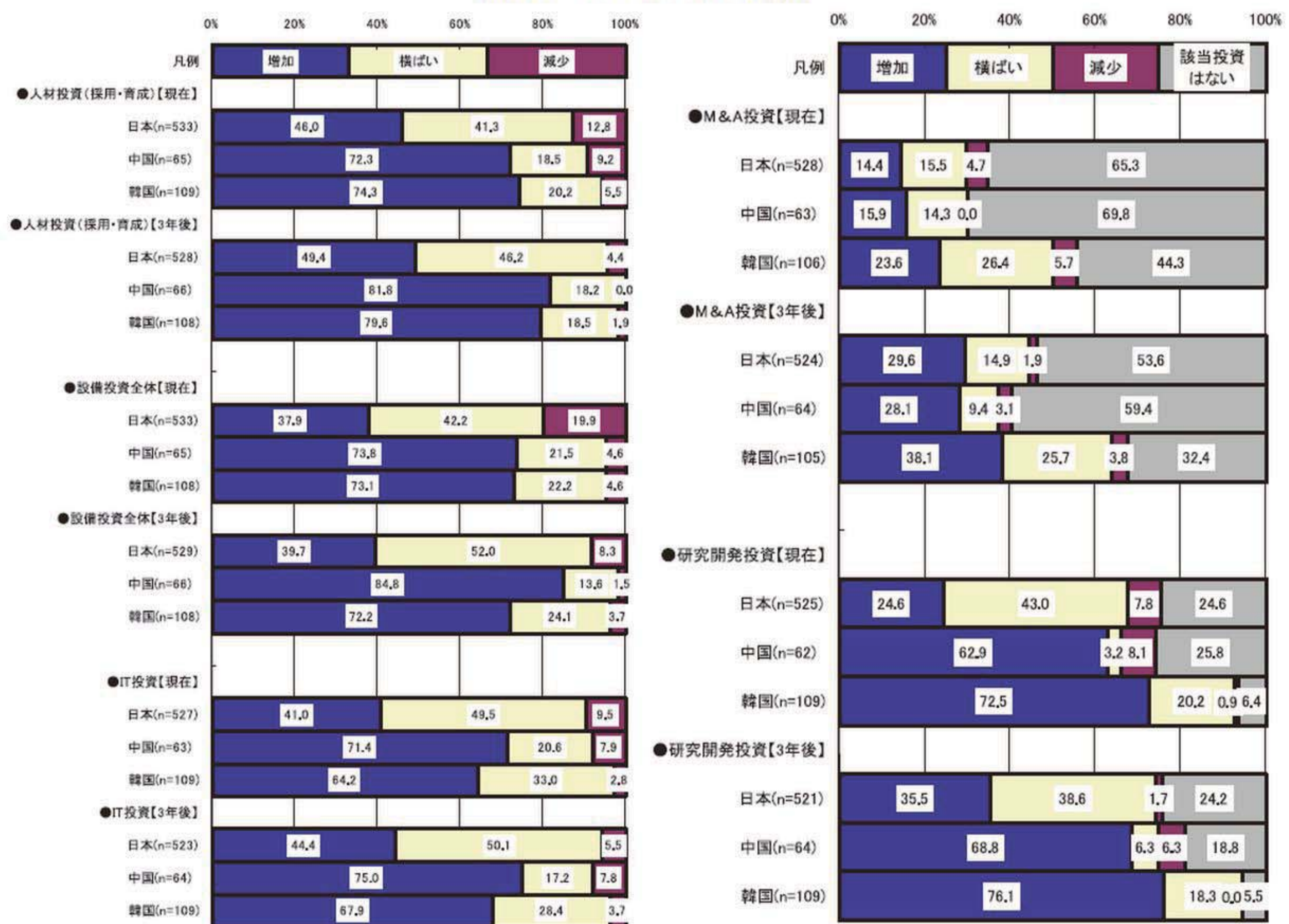
1-8. 投資予算の増減

- * 「人材」「設備全体」「IT」「研究開発」の各分野の投資予算は、中韓のほうが日本より、現在・3年後とも「増加」の比率が高い
- * 「設備全体」については、日本が現在において「減少」の比率が高い

各分野における投資予算の増減傾向を尋ねたところ、「人材」「設備全体」「IT」「研究開発」において、中韓のほうが日本より、3年前に比べた現在、現在に比べて3年後とも、「増加した（させる）」と答えた比率が高かった。一因として、日本では既に投資が蓄積されてきたことも考えられる。

「設備全体」については、日本が3年前に比べた現在において「減少した」比率がより高い。

図表4-10 投資予算の増減



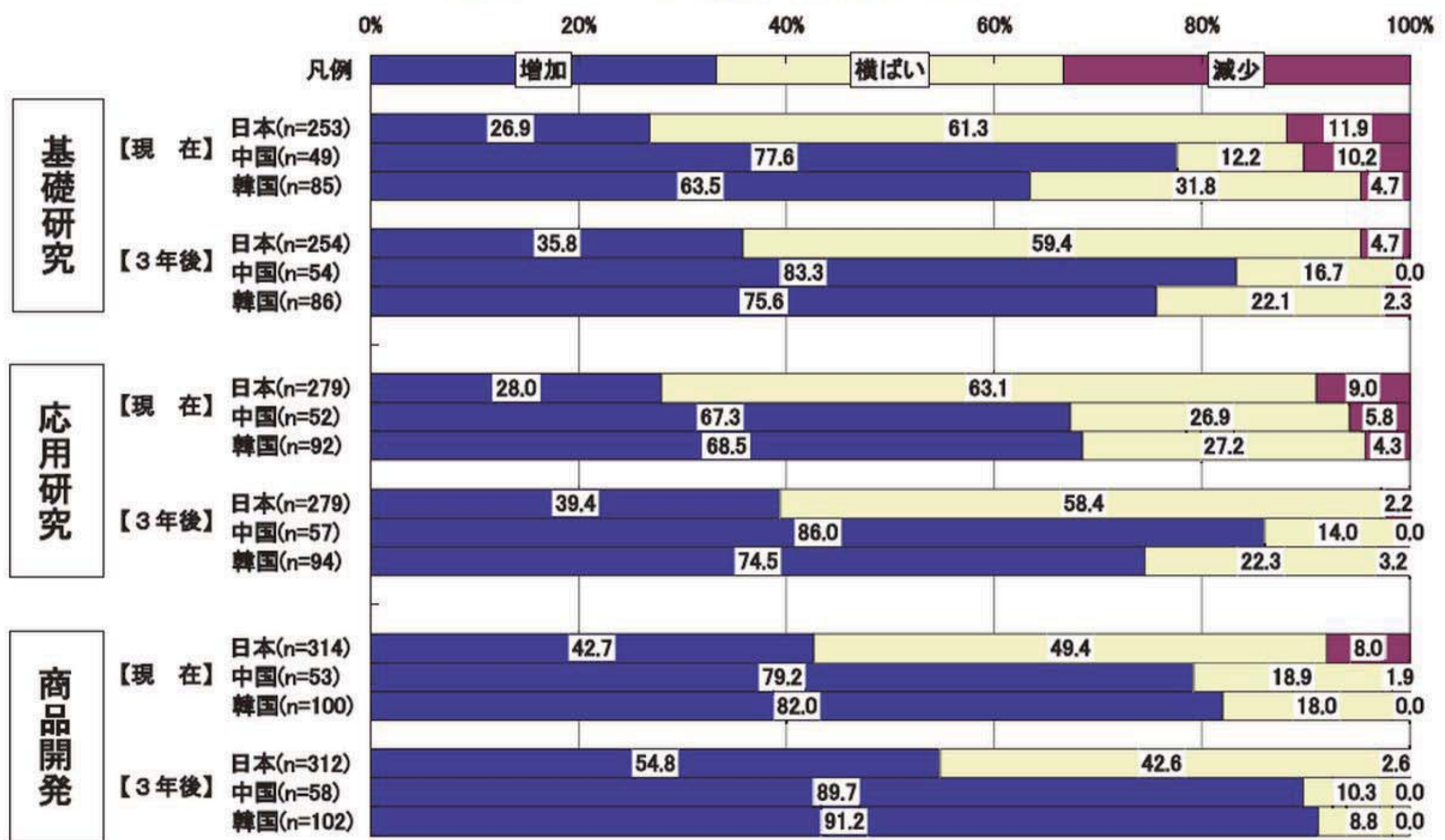
1-9. 研究・開発投資の増減

- * 「基礎研究」「応用研究」「商品開発」ともに、日本よりも中韓の「増加」比率が高い
- * 3カ国とも、「商品開発」をより増加させる傾向がうかがえる

研究・開発の投資金額の増減について尋ねたところ、「基礎研究」「応用研究」「商品開発」のいずれにおいても、中韓のほうが日本より、3年前に比べた現在、現在に比べて3年後とも、「増加した（させる）」と答えた比率が高かった。これについても全般の投資予算の増減と同様に、日本では既に投資が蓄積されてきたことが背景の一つにあると考えられる。

また、3カ国とも「商品開発」の投資をより増加させる傾向がうかがえる。

図表4-11 研究・開発の投資金額の増減



2. 日中韓のパートナーシップ

2-1. 相手国企業のパートナーとしての魅力度

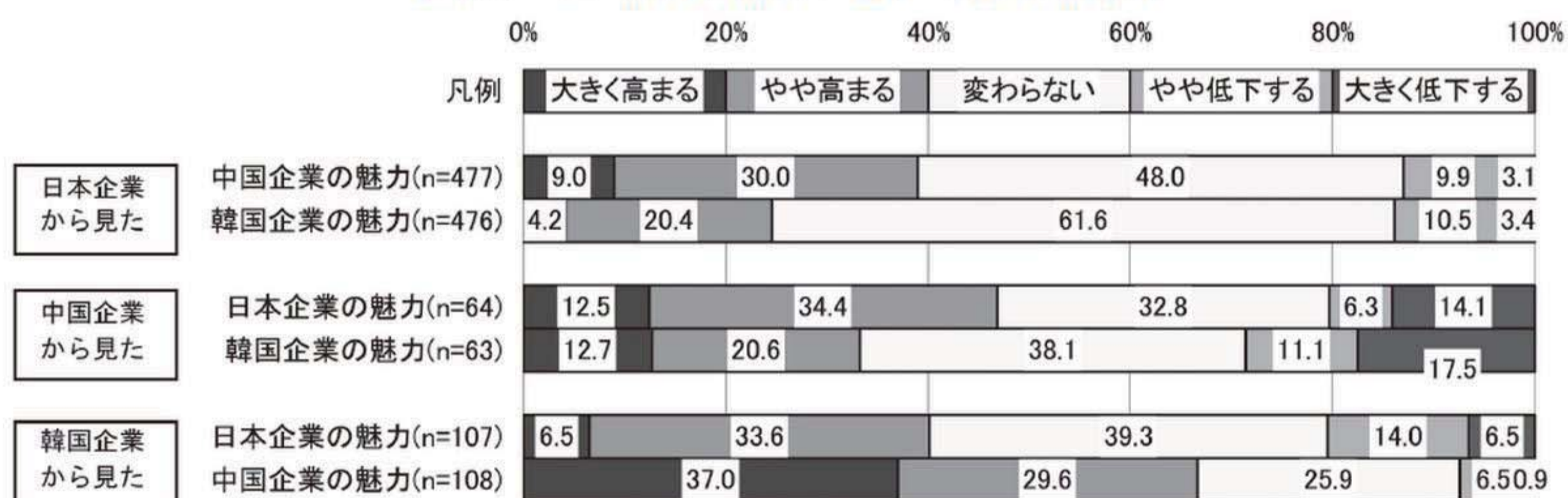
- * 3カ国とも、相手国2カ国の企業に対する魅力が「低下する」より「高まる」と答えている
- * 日本企業から見ると韓国より中国のほうが、中国企業から見ると韓国より日本のほうが、韓国企業から見ると日本より中国のほうが、魅力が「高まる」と答えている
- * 2国間の関係では、日中では中国のほうが、日韓では韓国のほうが、中韓では韓国のほうが、相手国に対する魅力が「高まる」と答える比率が高い

今後の日中韓におけるパートナーシップに関して、自社から見た相手国企業のパートナーとしての魅力度について尋ねたところ、3カ国とも、相手国2カ国の企業に対する魅力が「高まる」と答えた比率のほうが、「低下する」よりも高かった。

各国ごとに見ると、日本企業では韓国より中国のほうが、中国企業では韓国より日本のほうが、韓国企業は日本より中国のほうが、魅力が「高まる」と答えている。

また、それぞれ2国間での相手国への魅力度を比べると、日中では中国のほうが、日韓では韓国のほうが、中韓では韓国のほうが、相手国に対する魅力が「高まる」と答える比率が高い傾向がうかがえる。

図表4-12 相手国企業のパートナーとしての魅力度



2-2. 現在ならびに今後のパートナーシップのあり方

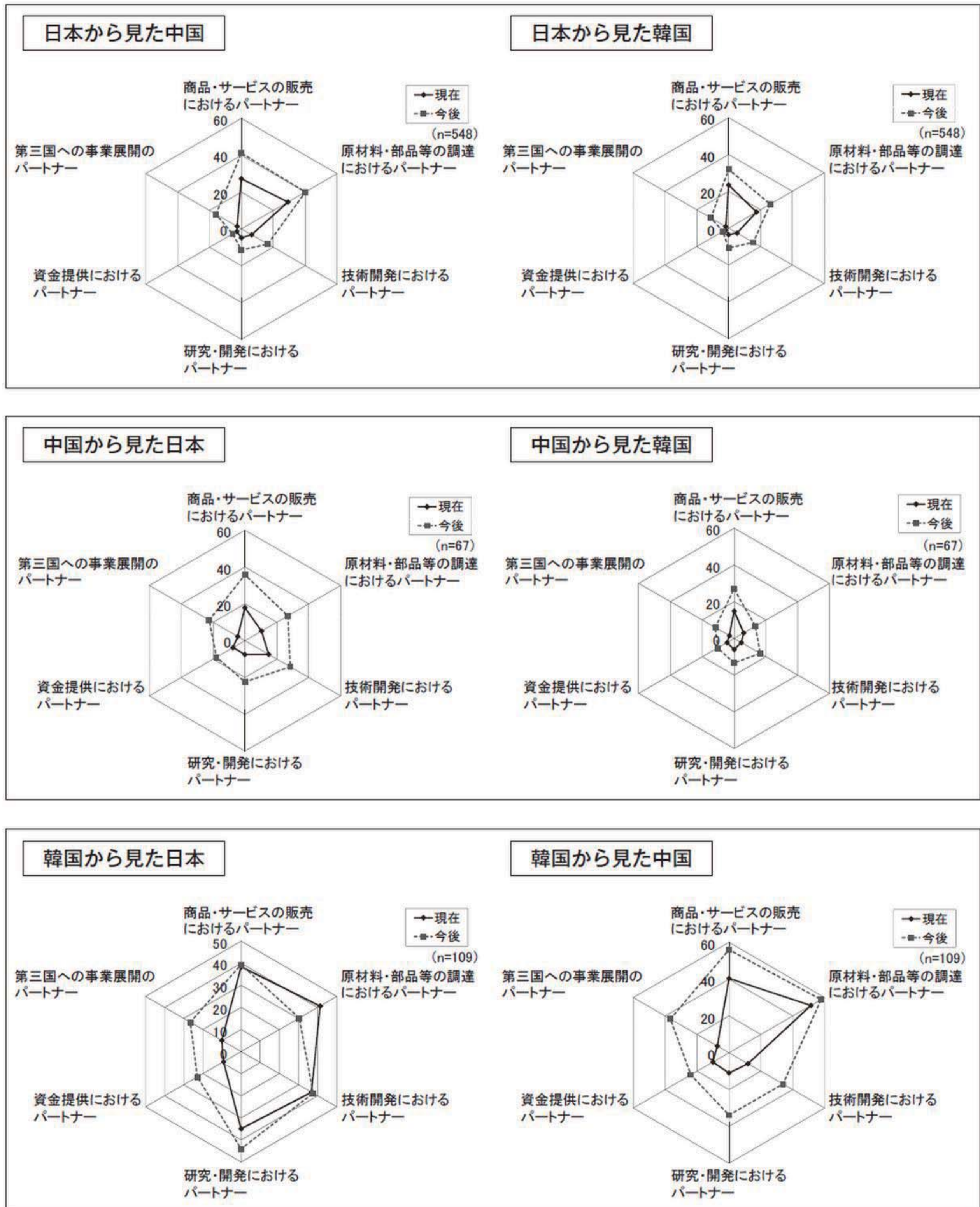
- * 日本企業から見ると、中国企業が「商品・サービスの販売」「原材料・部品等の調達」「第三国への事業展開」において、今後のパートナーになると期待されている
- * 中国企業から見ると、日本企業がすべての分野で今後のパートナーとして期待されている
- * 韓国企業から見ると、日本企業に対して「第三国への事業展開」「資金提供」「研究・開発」において、今後のパートナーへの期待が高まる。一方、「原材料・部品等の調達」における今後のパートナー度は低下している。中国企業に対してはすべての分野で今後のパートナーとして期待されている

3カ国相互の具体的なパートナーのあり方について、現在ならびに今後（3年後）の認識を尋ねた。日本企業から見ると、中国企業が「商品・サービスの販売」「原材料・部品等の調達」「第三国への事業展

開」において、今後のパートナーとしての期待度が高まっている。中国企業から見ると、日本企業がすべての分野で今後のパートナーとして期待されていることがわかる。

また、韓国企業から見ると、日本企業に対して、「第三国への事業展開」「資金提供」「研究・開発」において、今後のパートナーとしての期待が高まっている。一方で、「原材料・部品等の調達」における今後のパートナー度は低下していることがうかがえる。韓国は中国企業に対して、全分野において今後のパートナーとして期待していることがうかがえる。

図表4-13 3カ国相互にみるパートナーのあり方



○調査目的

グローバル経済において、アジア地域は世界の経済成長の中心的役割を担っており、今後もその流れが加速するものと思われる。そのようななかで、特にアジアの成長を牽引している日本、中国、韓国の3カ国の企業が、現在ならびに将来の経営課題をどのように認識しているかの実態を調査し、相互比較・理解し合うことによって、各国企業の今後の経営活動に資することを目的に実施したものである。

○調査方法

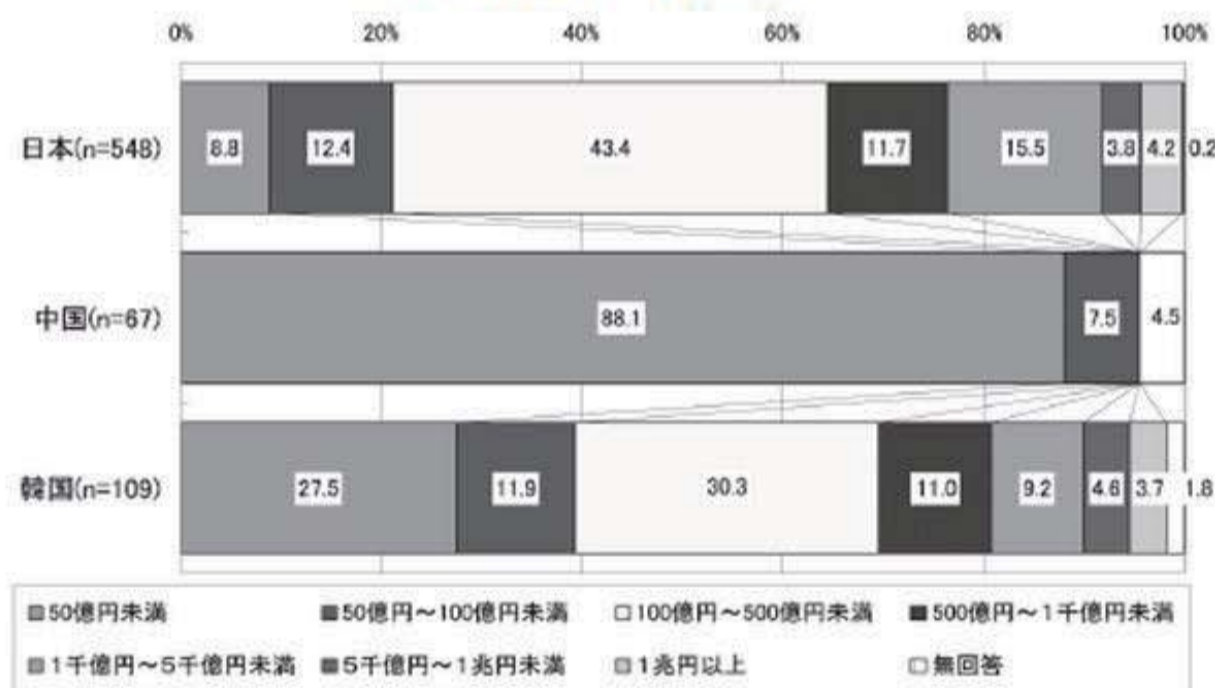
	日 本	中 国	韓 国
調査主体	一般社団法人日本能率協会	復旦大学日本研究センター	日本能率協会コンサルティング 韓国法人
調査時期	2012年8月	2012年8～9月	2012年8～9月
調査方法	郵送送付、郵送及び電子メールによる回答 ※「第34回当面する企業経営課題に関する調査」の一部設問を、日中韓比較設問として実施した。	郵送、訪問による直接配布、郵送、FAX及び電子メールによる回答	郵送、訪問による直接配布、郵送、FAX及び電子メールによる回答
回答数	548社	67社	109社
調査対象	企業経営者	企業経営者	企業経営者

○ 回答企業の概要

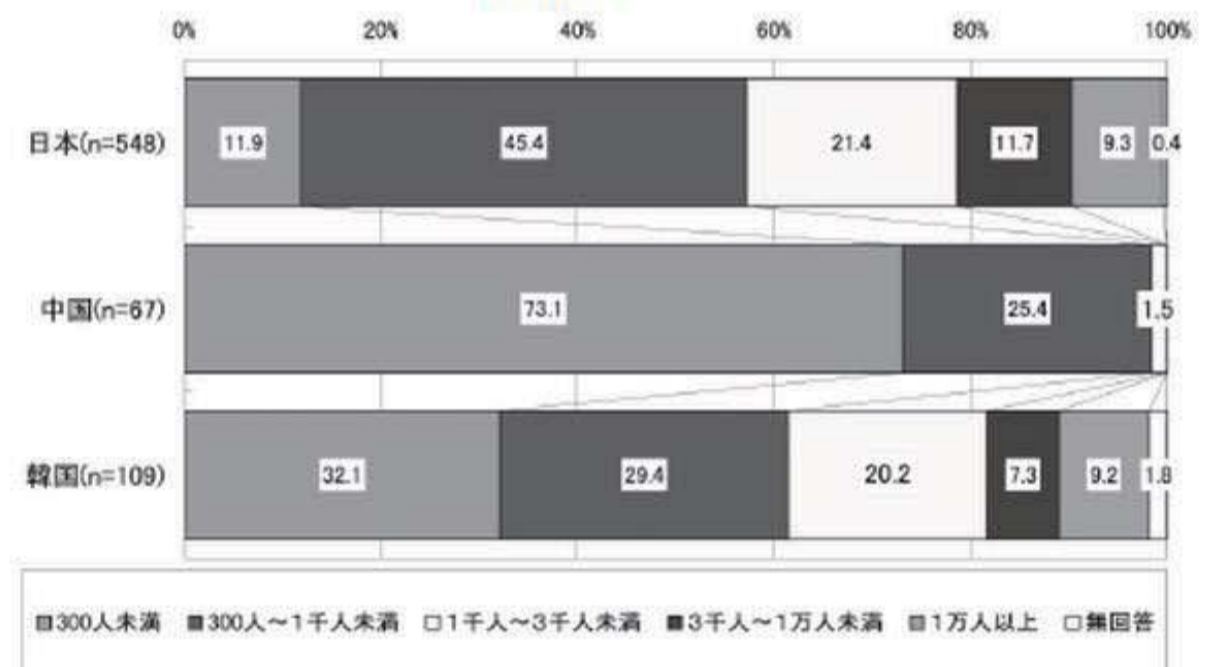
業種別内訳

業種分類	日本 (n=548)	中国 (n=67)	韓国 (n=109)	業種分類	日本 (n=548)	中国 (n=67)	韓国 (n=109)
製造	48.5	53.9	76.2	非製造	50.7	38.8	11.9
製造・素材系	11.7	12.0	19.3	小売・卸・商社	12.8	6.0	1.8
繊維	1.1	-	0.9	小売	6.0	1.5	-
パルプ・紙・紙加工	0.5	-	-	商社・卸	6.8	4.5	1.8
化学	4.0	4.5	4.6	建設・不動産	9.0	1.5	2.7
石油・石炭	0.7	-	-	不動産	1.3	-	0.9
ゴム・窯業・土石	1.6	-	3.7	土木・建設・建築	7.7	1.5	1.8
鉄鋼・非鉄・金属	3.8	7.5	10.1	倉庫・運輸	6.7	1.5	2.8
製造・組立系	23.6	12.0	32.1	輸送サービス（陸運・海運・空運）	6.0	1.5	2.8
一般機械	4.4	3.0	8.3	倉庫・埠頭	0.7	-	-
精密機器	1.8	7.5	1.8	情報・通信	5.8	13.4	2.8
電気・電子機器	9.7	1.5	14.7	ソフト開発・情報サービス	5.1	10.4	2.8
輸送用機器	7.7	-	7.3	通信サービス	0.7	3.0	-
製造・その他	13.2	29.9	24.8	宿泊・飲食	3.1	0.0	0.9
食料品	6.8	1.5	6.4	宿泊・飲食・給食サービス	3.1	-	0.9
医薬品	2.2	1.5	2.8	金融・保険	1.1	0.0	0.0
その他製造	4.2	26.9	15.6	金融・保険	1.1	-	-
				その他	12.2	16.4	0.9
				出版・放送・報道	0.7	-	-
				公共サービス（電気・ガス・水道）	0.9	-	-
				人材・教育関連サービス	1.3	-	-
				警備・ビル・設備等のメンテナンス	1.6	-	-
				広告・宣伝・ディスプレイ	0.7	4.5	-
				その他サービス	6.6	10.4	0.9
				農林・水産・鉱業	0.4	1.5	-
				無回答	0.7	7.5	11.9

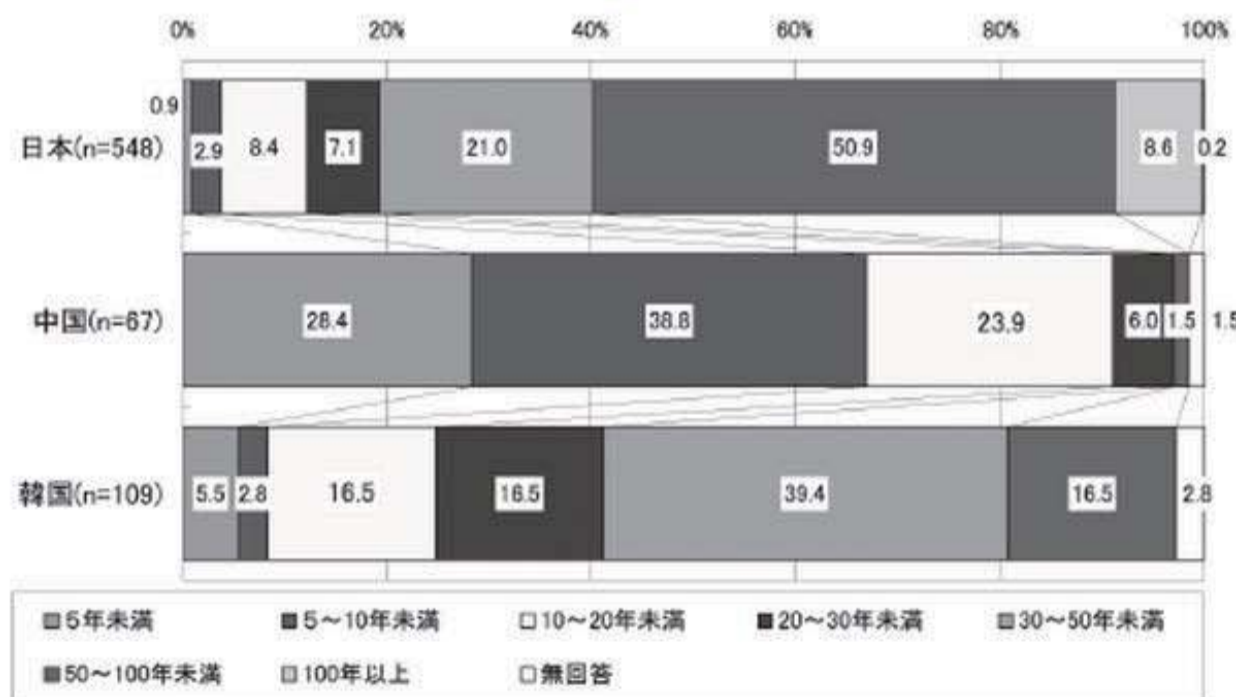
直近決算時の売上高



従業員数



設立年数



IV. 附表

1. 調査概要
2. 回答企業のプロフィール
3. 改革・成長企業のプロフィール
4. 調査票

1. 調査概要

○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、一般社団法人日本能率協会（JMA）の会員をはじめとする企業・組織の経営活動の発展と経営革新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。

○調査時期／2012年8月

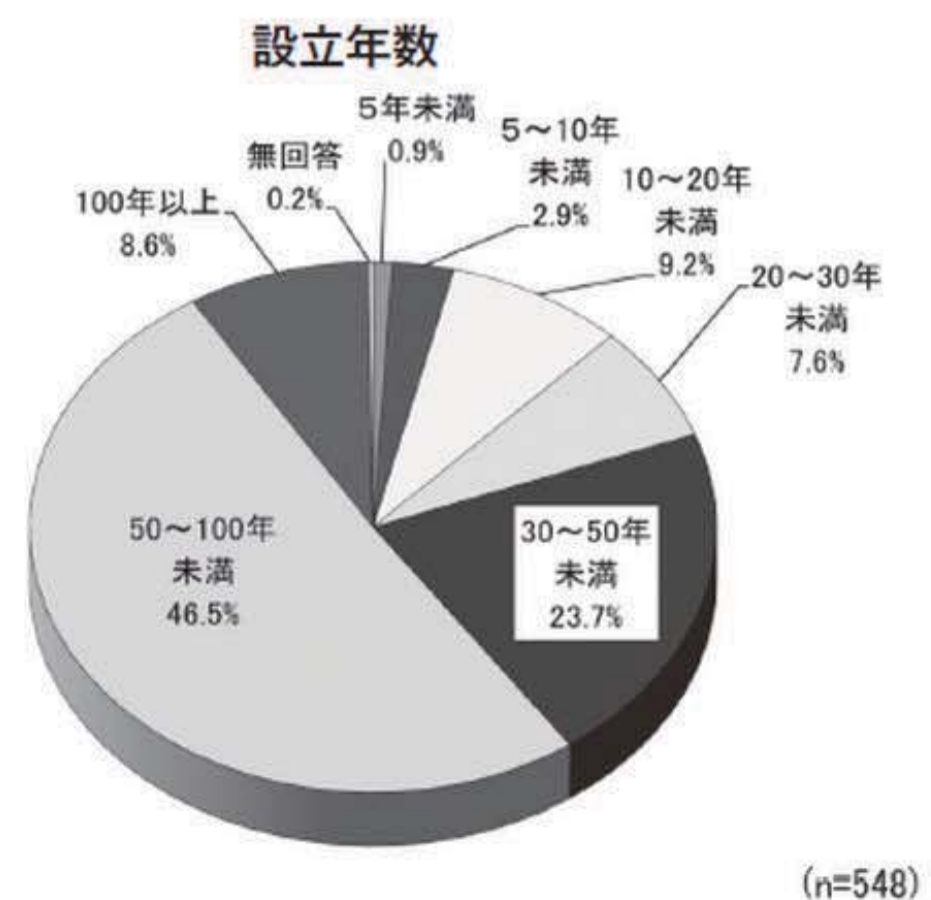
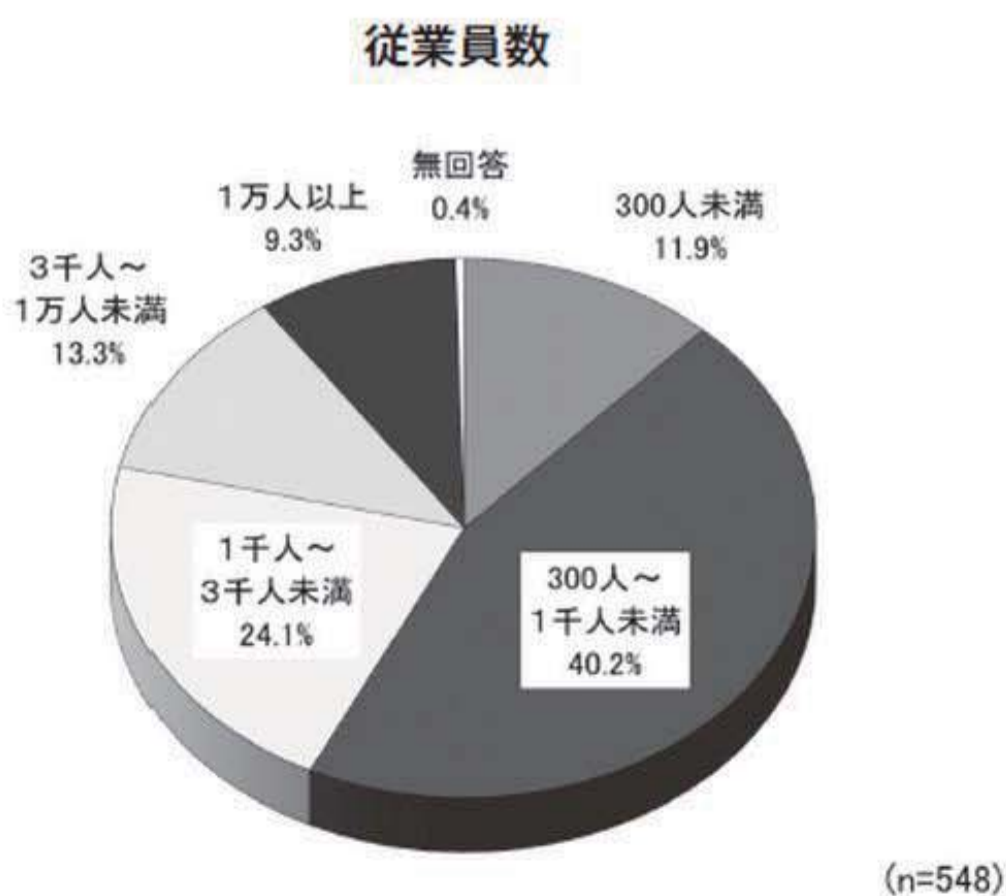
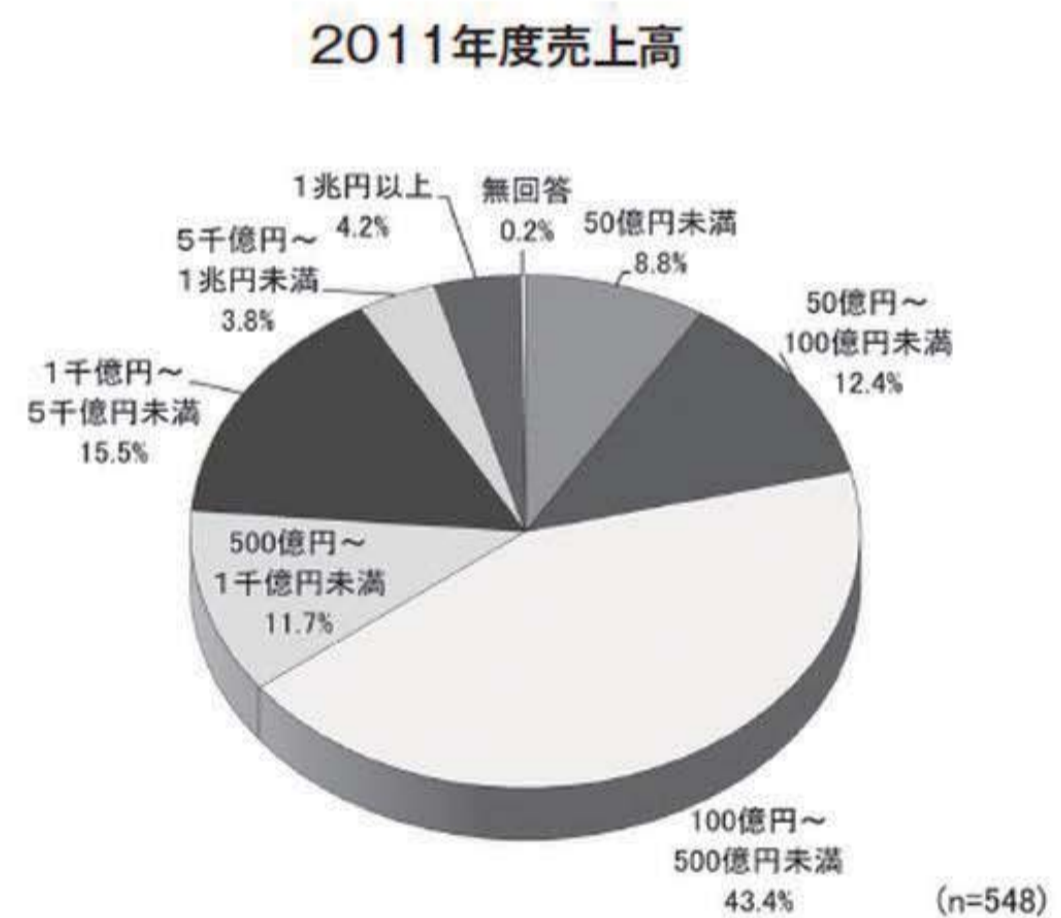
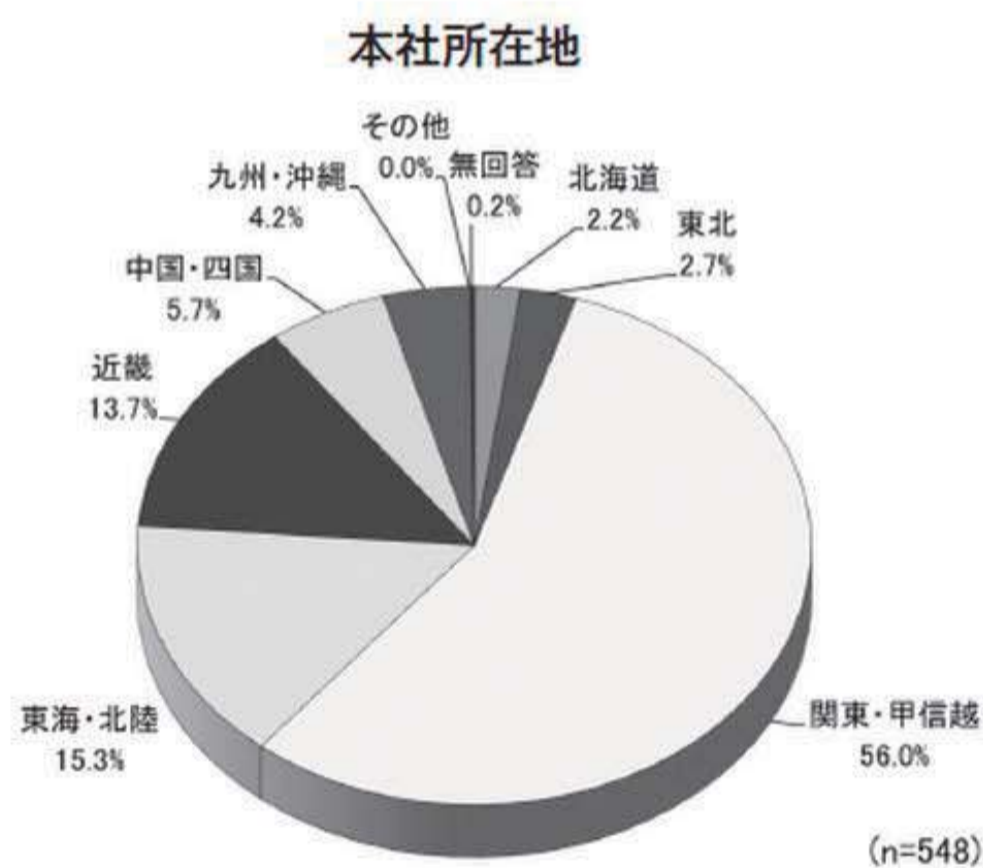
○調査の対象／全国の主要企業の経営者（5,000社）

[内訳：全国の上場企業2,465社 + 非上場企業（主に従業員300人以上）2,535社]

○回答数、回収率／548社、10.9%

○調査方法／調査票を郵送配布→郵送および電子メールによる調査票回収

2. 回答企業のプロフィール



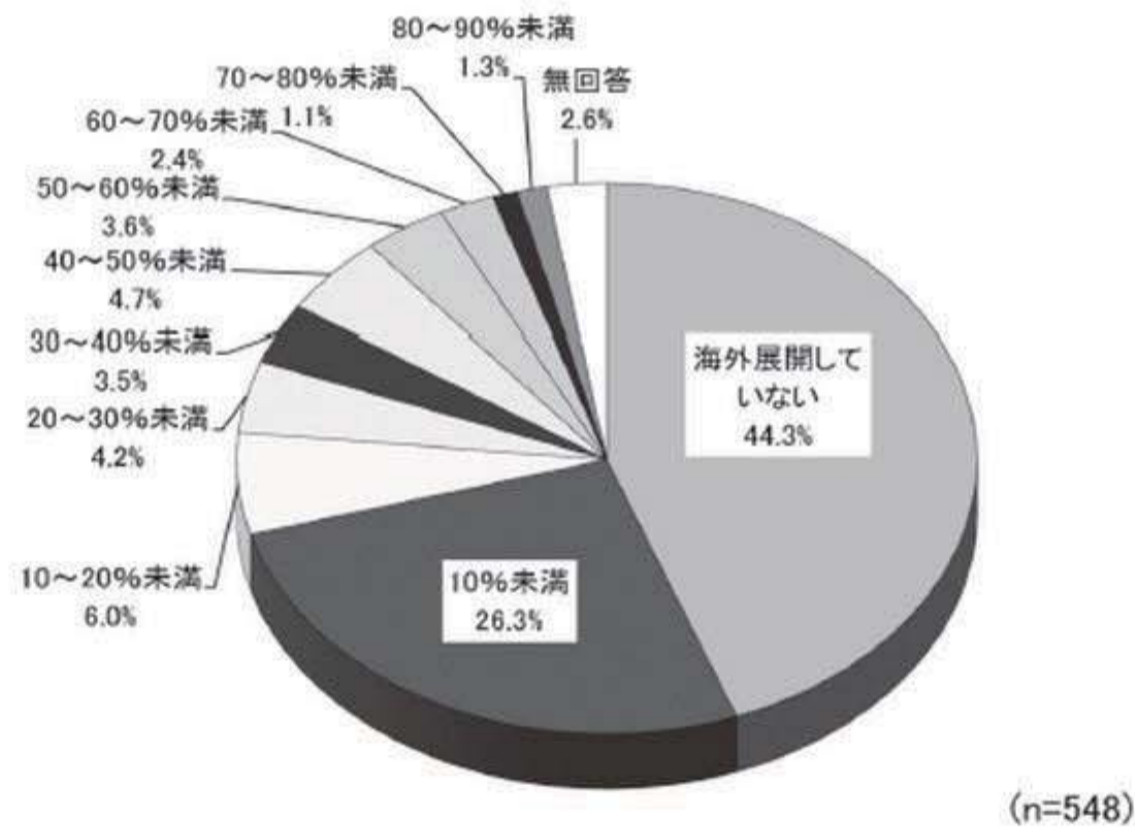
業種別内訳

業種分類	%	回答数	業種分類	%	回答数
製造	48.5	266	非製造	50.7	278
製造・素材系	11.7	65	小売・卸・商社	12.8	70
3. 繊維	1.1	6	15. 小売	6	33
4. パルプ・紙・紙加工	0.5	3	16. 商社・卸	6.8	37
5. 化学	4	22	建設・不動産	9.0	49
7. 石油・石炭	0.7	4	18. 不動産	1.3	7
8. ゴム・窯業・土石	1.6	9	19. 土木・建設・建築	7.7	42
9. 鉄鋼・非鉄・金属	3.8	21	倉庫・運輸	6.7	37
製造・組立系	23.6	129	20. 輸送サービス（陸運・海運・空運）	6	33
10. 一般機械	4.4	24	21. 倉庫・埠頭	0.7	4
11. 精密機器	1.8	10	情報・通信	5.8	32
12. 電気・電子機器	9.7	53	22. ソフト開発・情報サービス	5.1	28
13. 輸送用機器	7.7	42	23. 通信サービス	0.7	4
製造・その他	13.2	72	宿泊・飲食	3.1	17
2. 食料品	6.8	37	26. 宿泊・飲食・給食サービス	3.1	17
6. 医薬品	2.2	12	金融・保険	1.1	6
14. その他製造	4.2	23	17. 金融・保険	1.1	6
			その他	12.2	67
			24. 出版・放送・報道	0.7	4
			25. 公共サービス（電気・ガス・水道）	0.9	5
			27. 人材・教育関連サービス	1.3	7
			28. 警備・ビル・設備等のメンテナンス	1.6	9
			29. 広告・宣伝・ディスプレイ	0.7	4
			30. その他サービス	6.6	36
			1. 農林・水産・鉱業	0.4	2
			無回答	0.7	4
			合計		548

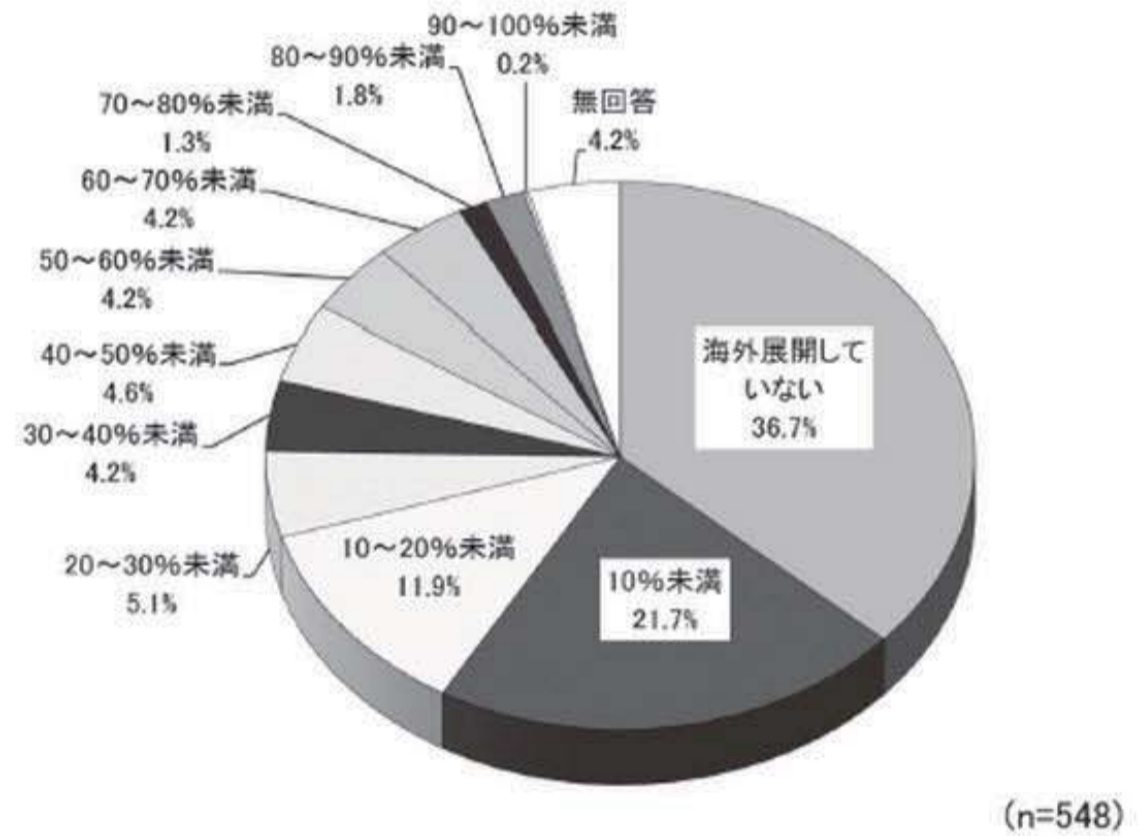
上場／非上場内訳

上場	41.6%	非上場	58.4%
----	-------	-----	-------

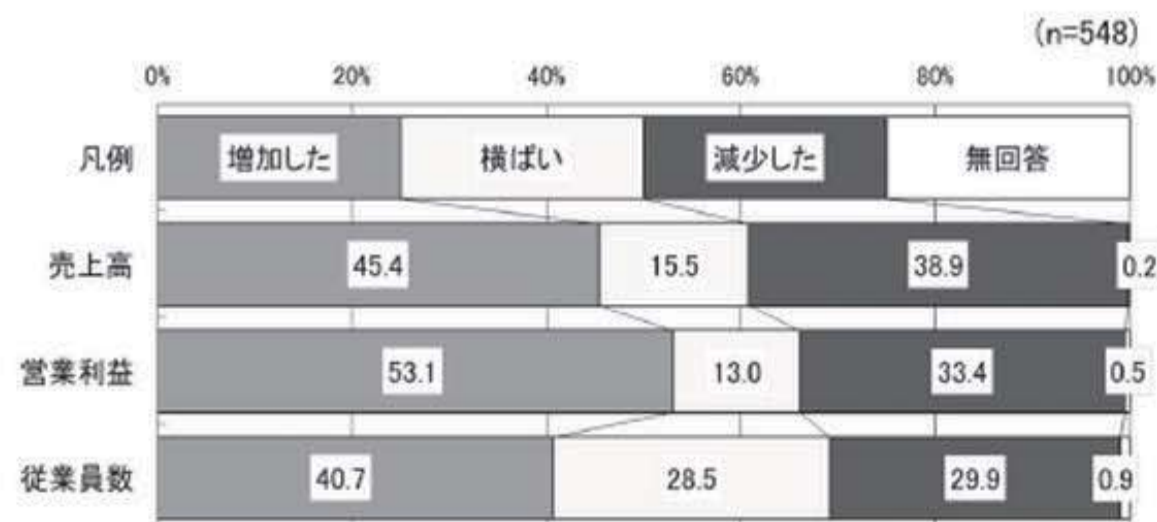
海外売上比率2011年度



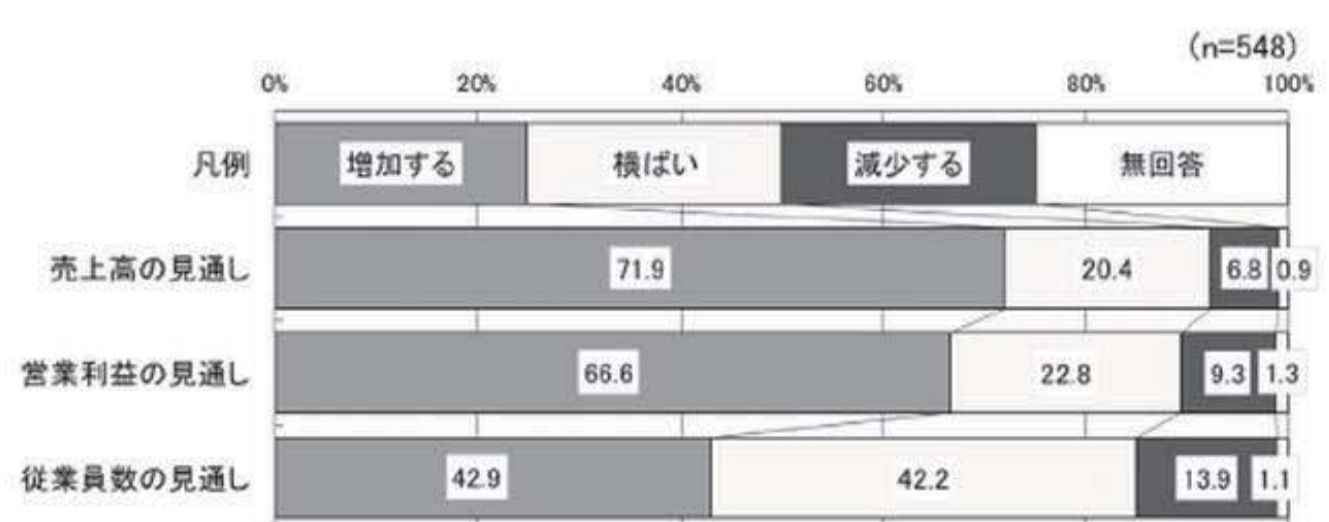
海外売上比率3年後見通し (2015年)



3年前と比較した現在の業績等



業績等の3年後の見通し



2008年以降の M&A の実績

ある	34.7%	ない	61.3%
----	-------	----	-------

n = 548
(NA4.0%)

	製造業				非製造業
	製造業	製造・素材系	製造・組立系	製造・その他	
n	266	65	129	72	278
ある	35.0	30.8	36.4	36.1	34.2
ない	59.4	67.7	55.8	58.3	63.3
無回答	5.6	1.5	7.8	5.6	2.5

※「製造・その他」は「製造・素材系」と「製造・組立系」以外の製造業である。

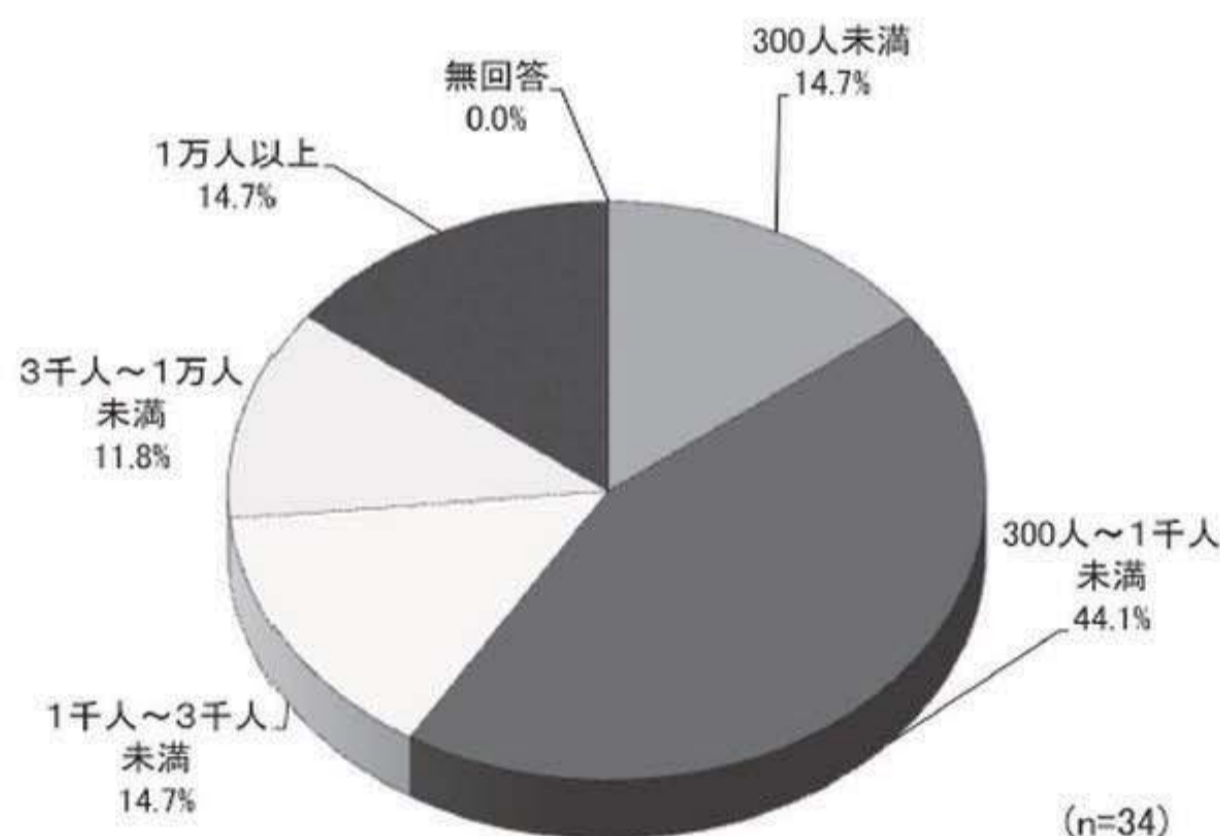
	製造業									
	食料品	化学	医薬品	鉄鋼・非鉄・金属	一般機械	精密機器	電気・電子機器	輸送用機器	その他製造	
n	37	22	12	21	24	10	53	42	23	
ある	29.7	22.7	41.7	38.1	37.5	10.0	54.7	19.0	43.5	
ない	64.9	77.3	50.0	61.9	62.5	80.0	37.7	69.0	52.2	
無回答	5.4	-	8.3	-	-	10.0	7.5	11.9	4.3	

	非製造業						
	小売	商社・卸	土木・建設・建築	輸送サービス	ソフト開発・情報サービス	宿泊・飲食・給食サービス	その他サービス
n	33	37	42	33	28	17	36
ある	54.5	40.5	21.4	30.3	35.7	23.5	41.7
ない	45.5	51.4	76.2	69.7	57.1	76.5	58.3
無回答	-	8.1	2.4	-	7.1	-	-

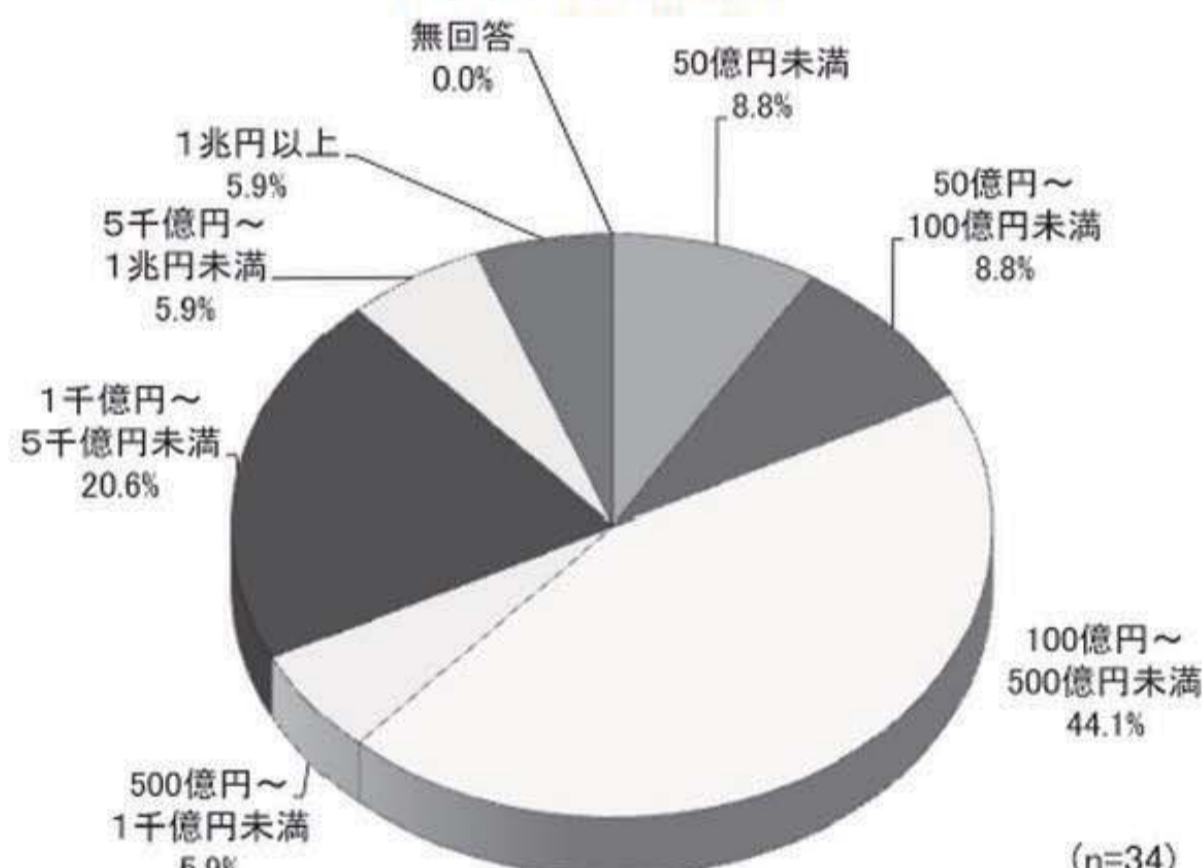
※「その他・製造」は「食料品」から「輸送用機器」にあてはまらない製造業である。

3. 改革・成長企業のプロフィール

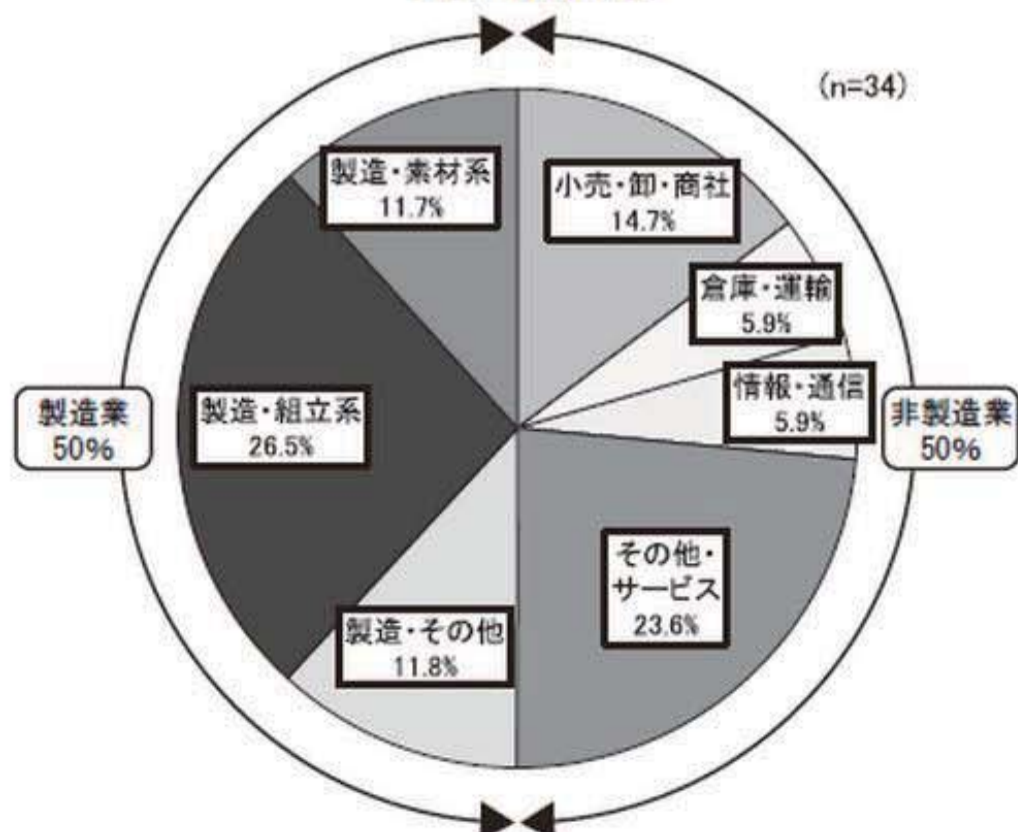
従業員数



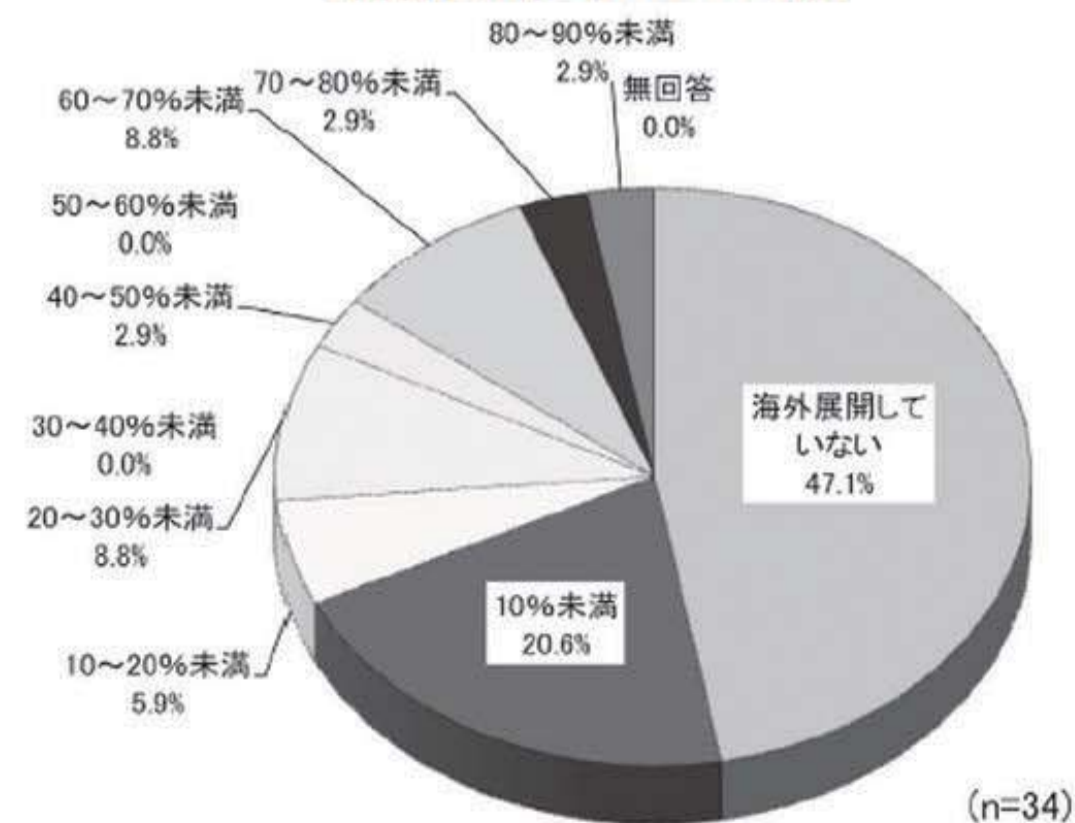
2011年度売上高



業種別内訳



海外売上比率2011年度



4. 調査票

第34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2012

本調査は、企業トップの方を対象に1979年から実施しています。この調査の目的は、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にあります。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. 本調査の目的をご理解のうえ、経営者であるご本人による記入をお願いしております。なお、代理記入の場合は会社を代表する立場で、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) **メールでのご回答** ウェブサイト(<http://www.jma.or.jp/keikakusin/kk.pdf>)から調査票をダウンロードしていただき、ご回答のうえメール(kada@jma.or.jp)にてご送信ください。
5. 一部の設問は、日本・韓国・中国での合同調査を実施しております。★印が当該設問となります。合同調査は一般社団法人日本能率協会・JMAC Korea・復旦大学 日本研究センター(中国)がそれぞれの国で実施し、本調査とあわせて結果を発表する予定です。

本調査はご記入後、2012年8月20日(月)までにご投函・ご返信ください。

●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(大和・住友)

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22
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、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』についてお伺いします

問1 貴社の本社所在地のある地域の番号1つに○印をつけてください。

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

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

問3 貴社の2011年度売上高で、当てはまる番号1つに○印をつけてください。

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

問4 貴社の従業員数で、当てはまる番号1つに○印をつけてください。

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

問5 貴社の設立からの年数で、当てはまる番号1つに○印をつけてください。

- | | | |
|-------------|--------------|-----------|
| 1. 5年未満 | 4. 20~30年未満 | 7. 100年以上 |
| 2. 5~10年未満 | 5. 30~50年未満 | |
| 3. 10~20年未満 | 6. 50~100年未満 | |

※貴社にて「設立」とお考えの時点から起算してください。

問6 貴社の業績等について、「3年前と比べて」と、「3年後の見通し」について、次の項目ごとに当てはまる番号1つに○印をつけてください。

■3年前と比べて■

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

※ 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

■3年後の見通し■

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

※ 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

問7 貴社の2011年度の決算時における海外売上比率と3年後の見通しについて、それぞれ当てはまる番号を1つ選んで回答欄に記入してください。

1. 海外展開していない	5. 30~40%未満	9. 70~80%未満
2. 10%未満	6. 40~50%未満	10. 80~90%未満
3. 10~20%未満	7. 50~60%未満	11. 90~100%未満
4. 20~30%未満	8. 60~70%未満	12. 100%

	2011年度	3年後見通し(2015年)
海外売上比率		

次ページへ続きます

貴社の『経営課題、外部環境認識』についてお伺いします

★問8 貴社の経営課題として重要度の高い項目を、「現在」と「将来(3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、次の項目の中から最も重要度の高い経営課題を1つ選んで回答欄に記入してください。

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| 1. 売り上げ・シェア拡大(販売力の強化を含む) | 11. 財務体質強化 |
| 2. 外部経営資源の活用(オープンイノベーションの推進) | 12. 事業再編(M&A、事業撤退を含む) |
| 3. 株主価値向上 | 13. 収益性向上 |
| 4. 企業の社会的責任の追求 | 14. 人材の強化(採用・育成・多様化への対応) |
| 5. 企業理念の醸成・見直し | 15. 新製品・新サービス・新事業の開発 |
| 6. 技術力の強化 | 16. スピード経営 |
| 7. グローバル化(グローバル経営) | 17. 品質向上(サービス・商品) |
| 8. 現場力の強化 | 18. ブランド価値向上 |
| 9. コーポレート・ガバナンス強化 | 19. ローコスト経営 |
| 10. 顧客満足度の向上 | |

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

★問9 今後2~3年の範囲で、貴社の経営に影響を与えられられる外部環境要因について、特に影響が大きいと思うものを3つ選んで番号を回答欄に記入してください。

- | | |
|-----------------------|----------------------|
| 1. 資源・原材料調達問題 | 9. 欧州の景気 |
| 2. 電力などのエネルギー問題 | 10. 中国・韓国の景気 |
| 3. 環境問題 | 11. 新興国の景気 |
| 4. 技術革新・情報化の進展 | 12. 為替レート・為替管理 |
| 5. 社会環境・消費者の変化 | 13. EPA, FTA, TPPの動向 |
| 6. 国内政治・行政・規制・金融政策の変更 | 14. 業界再編への動き |
| 7. 国内の景気 | 15. その他() |
| 8. 米国の景気 | |

	回答欄		
影響力の大きい外部環境要因			

【以下の問11では、貴社のM&A(合併、企業買収)の状況についてお伺いします】
 ★問11-1 貴社は、この数年間(2008年以降)でM&A(合併、企業買収)を行ったことがありますか、
 どちらか当てはまる番号に○印をつけてください。

回答欄	生産拠点						研究開発拠点						販売拠点					
	現在		5年後(可能性)		現在		5年後(可能性)		現在		5年後(可能性)		現在		5年後(可能性)			
	現在	5年後	現在	5年後	現在	5年後	現在	5年後	現在	5年後	現在	5年後	現在	5年後	現在	5年後		
1. 日本																		
2. 中国																		
3. 台湾																		
4. 韓国																		
5. タイ																		
6. フィリピン																		
7. インドネシア																		
8. ベトナム																		
9. マレーシア																		
10. シンガポール																		
11. バングラデシュ																		
12. カンボジア																		
13. ラオス																		
14. ミャンマー																		
15. インド																		
16. その他アジア																		
17. オーストラリア・ニュージーランド																		
18. 中近東																		
19. ヨーロッパ																		
20. ロシア																		
21. 北米																		
22. 中南米																		
23. アフリカ																		

【以下の問11では、貴社のM&A(合併、企業買収)の状況についてお伺いします】
 ★問11-2 貴社は、この数年間(2008年以降)でM&A(合併、企業買収)を行ったことがありますか、
 どちらか当てはまる番号に○印をつけてください。

1. ある 2. ない → 問12△

★問11-2 貴社のM&Aの主たる「目的」とその「成果」について、それぞれ当てはまる番号を3つまで選んで番号を回答欄に記入してください。

目的	成果
1. 既存事業の取組 - 市場拡大	1. 狙った成果が出ている
2. 新分野・新事業への進出	2. 狙った成果はまだだが、良い方向に向かっている
3. 技術力・研究開発体制の強化	3. 部分的な成果は認められるが、課題も多い
4. ブランドの獲得	4. 狙い通りにならず、見通しも明るくない
5. 知財の獲得	5. まだ判断できない
6. 生産能力の増強	
7. 原材料・資源の確保	
8. 社外に依存していた業務プロセスの内製化	
9. コストダウン	
10. 優秀な人材の獲得	
11. ポストの創出	
12. 従業員・組織の活性化	
13. 株式上場をめざす	
14. その他	

※それぞれの「目的」について、「成果」として当てはまる番号を1つずつご回答ください。

5

【以下の問12では、貴社の事業構造改革への取り組み状況と今後の方向性についてお伺いします】
 問12-1 貴社における現在の事業構造改革の1)と2)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。

	全体的に 取り組み 中	部分的に 取り組み 中	全体的に 取り組み 予定	部分的に 取り組み 予定	取り組み 予定なし
1) 既存事業の再編・再構築	5	4	3	2	1
2) 新事業開発・新ビジネスモデル開発	5	4	3	2	1

【問12-1のいずれかで「5 全体的に取り組み中」「4 部分的に取り組み中」と回答された方にお伺いします】
 問12-2 貴社で取り組み中の事業構造改革の成果はいかがですか。当てはまる番号1つに○印をつけてください。

- | | |
|---------------------------|-----------------------|
| 1. 狙った成果が出ている | 4. 狙い通りにならず、見通しも明るくない |
| 2. 狙った成果はまだだが、良い方向に向かっている | 5. まだ判断できない |
| 3. 部分的な成果は認められるが、課題も多い | |

【問12-1のいずれかで「5 全体的に取り組み中」「4 部分的に取り組み中」「3 全体的に取り組み予定」「2 部分的に取り組み予定」と回答された方にお伺いします】
 問12-3 貴社で取り組み中(または予定)の事業構造改革のなかで、重要な戦略対象は何ですか。

次の項目の中から3つまで選んで番号を回答欄に記入してください。

1. 研究・開発戦略	5. 業務革新戦略	9. 投資戦略
2. 生産戦略、SCM戦略	6. 知財戦略	10. 財務戦略
3. 販売・マーケティング戦略	7. 拠点戦略(本社含む)	
4. 組織・人事戦略	8. M&A、アライアンス戦略	

回答欄

問12-4 貴社が事業構造改革に取り組まれる際の意思決定プロセスは、A、Bのどちらにより近いですか。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。

1. Aに近い 2. どちらかといえばAに近い 3. どちらかといえばBに近い 4. Bに近い

	A	Aに近い ←	→ Bに近い	B
1) 既存事業の見直し(再編・再構築)について意思決定の際に重視する視点の傾向				
売上志向	1	← 2	3 →	4
利益志向				
シェア(規模)志向	1	← 2	3 →	4
ニッチ(独自性)志向				
短期的採算性	1	← 2	3 →	4
長期的成長性				
企業価値向上の追求	1	← 2	3 →	4
社会貢献(リ)への貢献				
2) 新事業開発・新ビジネスモデル開発のテーマ設定において重視する視点の傾向				
短期的利益創出可能性	1	← 2	3 →	4
長期的売上増強創出可能性				
市場の競争力	1	← 2	3 →	4
自社のコアコンピタンスへのこだわり				
ニッチ市場志向(参入少ない)	1	← 2	3 →	4
成長市場志向(参入多い)				

6

1. Aに近い 2. どちらかといえばAに近い 3. どちらかといえばBに近い 4. Bに近い

3) 新事業開発・新ビジネスモデル開発を推進するスタイルの傾向

	A	Aに近い ←	→ Bに近い	B
トップダウン型	1	← 2	3 →	4
ボトムアップ型				
R&D主導志向	1	← 2	3 →	4
マーケティング主導志向				
自社専任での開発主義	1	← 2	3 →	4
オープンイノベーション主義志向				

【以下の問13では、貴社の組織構造改革の取り組み状況と今後の方向性についてお伺いします】
 問13-1 貴社における現在の組織構造改革への取り組み状況と成果について、以下1)~10)の項目から1つ選んでその番号を回答欄に記入してください。

また、取り組み中(「5 全体的に取り組み中」または「4 部分的に取り組み中」と回答された項目)と選んだ方はその成果についても1つ選んで回答欄に記入してください。

状況	成果
1) 既存組織の再編成	1. まだ判断できない
2) 組織の統合(M&A、合併)	2. 狙い通りにならず、見通しも明るくない
3) グループ経営の見直し	3. 部分的な成果は認められるが、課題も多い
4) 本社機能のグローバル化	4. 狙った成果はまだだが、良い方向に向かっている
5) 経営機能のグローバルな再配置	5. 狙った成果が出ている
6) 関連部門の合理化	
7) 業務プロセスの見直し	
8) 本社のスリム化	
9) 組織風土改革	
10) 人事制度改革	

※それぞれの「状況」について、「成果」として当てはまる番号を1つずつご回答ください。

【問13-1の状況で「5 全体的に取り組み中」「4 部分的に取り組み中」「3 全体的に取り組み予定」「2 部分的に取り組み予定」と回答された方にお伺いします】
 問13-2 貴社の取り組み中(または予定)の既存の組織構造改革のなかで、重要な改革対象部門はどこですか。

次の項目の中から3つまで選んでその番号を回答欄に記入してください。

1. 研究・開発部門	4. 本社
2. 生産部門、ロジスティクス部門	5. 国内地域拠点
3. 販売・マーケティング部門	6. 海外地域拠点

回答欄

【問13-1の状況で「5 全体的に取り組み中」「4 部分的に取り組み中」「3 全体的に取り組み予定」「2 部分的に取り組み予定」と回答された方にお伺いします】
 問13-3 貴社の取り組み中(または予定)の組織改革(風土改革、人事制度改革)のなかで、重視されている改革テーマは何ですか。次の項目の中から3つまで選んでその番号を回答欄に記入してください。

1. 組織としての一体感の醸成	7. ダイバーシティの深化
2. 役員・社員の意識改革	8. 自律自定型組織への進化
3. 変化に対応する発想力・実行力の強化	9. 変革リーダーの育成
4. 顧客要求への適合力の強化	10. 優秀な人材の確保・育成・活用
5. イノベーション力の強化	11. 雇用の維持
6. グローバル対応力の強化	12. 合理化対策

回答欄

問13-4 貴社が組織構造改革に取り組まれる際の意思決定プロセスは、A、Bのどちらにより近いですか。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。

1. Aに近い 2. どちらかといえばAに近い 3. どちらかといえばBに近い 4. Bに近い

	A	Aに近い ←	→ Bに近い	B
1) 組織再編成・統合について意思決定の際に重視する視点の傾向				
部門最適志向	1	← 2	3 →	4
全社最適志向				
現在最適志向	1	← 2	3 →	4
将来最適志向				
リスク最小化志向	1	← 2	3 →	4
リターン最大化志向				
スピード性	1	← 2	3 →	4
確実性				
競合他社との競争力の強化	1	← 2	3 →	4
自社の強みの強化				
他社や社外の動向に合わせる	1	← 2	3 →	4
自社の価値観にこだわる				
2) 組織改革(風土改革、人事制度改革)を推進するスタイルの傾向				
トップダウン型	1	← 2	3 →	4
ボトムアップ型				
人事部門主導志向	1	← 2	3 →	4
プロジェクトチーム主導志向				
自社完結志向	1	← 2	3 →	4
社外活用志向				

【以下の問14では、貴社の経営と組織の一体感についてお伺いします】

★問14-1 貴社の経営戦略の社内浸透度についてお伺いします。それぞれの項目について、最も当てはまる番号1-5に○印をつけてください。

	非常に よく あてはまる	どちらか という 程度は あては まる	どちらか も い え な い	どちらか という 程度は あては ま ら な い	全く あては ま ら な い
1) 自社の「勝ちパターン」「生き残り方」を鮮明に提示している	5	4	3	2	1
2) どのような事業やテーマに資源を重点投入するかが明確だ (選択と集中がなされている)	5	4	3	2	1
3) バリューチェーンの概念が拡大している (企業の本を飛越えたもの)	5	4	3	2	1
4) 新しい商品やサービスを発想する手がかりとして、 有効な経営戦略を示している	5	4	3	2	1
5) 具体的にわかりやすい経営戦略のため、 社内の誰もがその内容を知っている	5	4	3	2	1
6) 経営戦略の必然性や、目標・成果が明確に説明できるため、 社内からは納得感を得られている	5	4	3	2	1
7) 経営戦略は社内の会議の場で常に使われている	5	4	3	2	1
8) 経営理念と経営戦略のつながりがある	5	4	3	2	1

★問14-2 以下のような課題意識をもつ企業が多いなかで、貴社の組織全体としてはどのような傾向にありますか。それぞれの項目について、最も当てはまる番号1-5に○印をつけてください。

	非常に よく あてはまる	どちらか という 程度は あては まる	どちらか も い え な い	どちらか という 程度は あては ま ら な い	全く あては ま ら な い
1) 実行につながることに高い関心が高く、理想的なこと、抽象的な ことに対する関心度は低い	5	4	3	2	1
2) 短期的な目標達成への関心が強く、中長期的なテーマに対する 関心度は低い	5	4	3	2	1
3) 経営者が方向性を示しても、現場が具体的に抱負へと展開して いけないことが多い	5	4	3	2	1
4) トップとミドル、ミドルと現場など、縦のラインの連携が悪い	5	4	3	2	1
5) いわゆる「部門の壁」が厚く、各部門は互いに協力しあわない	5	4	3	2	1
6) 部門目標と個人目標の連動性がない	5	4	3	2	1

【以下の問15では、貴社のコーポレートガバナンスの課題についてお伺いします】

問15-1 貴社では、役員会がより高度かつ迅速な判断や意思決定をするうえで、コーポレートガバナンスのあり方の見直しの
必要性を感じていますか。下記から当てはまる番号1-3に○印をつけてください。

1. かなり見直しの必要性を感じている
2. やや見直しの必要性を感じている
3. ほとんど見直しの必要性を感じていない

【問15-1で「1 かなり見直しの必要性を感じている」または「2 やや見直しの必要性を感じている」と回答した方にお伺いします】
問15-2 下記の役員会の構成やパフォーマンスに関する項目について、どの程度、見直しの必要性を感じていますか。
それぞれの項目について、当てはまる番号1-3に○印をつけてください。

	ほとんど 見直しの 必要は ない	やや 見直す 必要が ある	かなり 見直す 必要が ある
【役員会の構成について】			
1) 役員の役割と人数	3	2	1
2) 多様性の向上（女性や外国人などの役員登用）	3	2	1
3) 経営監督機能の強化（社外取締役・監査役など）	3	2	1
4) ガバナンス機構 (執行役員制度、委員会設置会社への移行など)	3	2	1
5) 役員の選出方法	3	2	1
6) 役員の評価・報酬制度	3	2	1
7) グループ会社のガバナンスの向上	3	2	1
【役員会のパフォーマンスについて】			
8) 役員個人の力量とパフォーマンス	3	2	1
9) 長期的視点での議論	3	2	1
10) 全社的視点での議論	3	2	1
11) オープンで率直な議論	3	2	1

貴社の『財務領域』の課題についてお伺いします

問16 財務領域で今年度、特に重視している課題を次の項目の中から上位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. 採活動の積極化	9. 資金繰りの改善 (在庫回転、取引条件の改善、債権回収の強化など)
2. 会計基準・制度の変更への対応 (IFRS)	10. 資金調達力の強化
3. 株主向上対策	11. 資本構成、資金調達構成の最適化
4. 為替変動対策	12. 製造コスト、仕入原価、管理費用削減
5. 経営トップへの財務戦略提案能力の向上	13. 財務対策、税リスクマネジメント
6. 財務・経理業務の効率化・迅速化・正確性向上	14. 内部統制システムの確立、財務関連のコンプライアンスの遵守
7. 財務担当者の確保・人材育成	15. 有利子負債の圧縮（借入金の返済、金利負担の削減）
8. 事業投資効率の向上、固定資産の有効活用の向上	16. その他（ ）

	1位	2位	3位
現在の財務領域の課題			

★問17 貴社の投資予算について、それぞれ当てはまる番号1-3に○印をつけてください。

※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

1) 人材投資（採用・育成）				
① 3年前と比べて現在の状況	1. 増加した	2. 横ばい	3. 減少した	
② 現在と比べて3年後の状況	1. 増加する	2. 横ばい	3. 減少する	
2) M&A投資				
① 3年前と比べて現在の状況	1. 増加した	2. 横ばい	3. 減少した	4. 該当投資はない
② 現在と比べて3年後の状況	1. 増加する	2. 横ばい	3. 減少する	4. 該当投資はない
3) 設備投資全体				
① 3年前と比べて現在の状況	1. 増加した	2. 横ばい	3. 減少した	
② 現在と比べて3年後の状況	1. 増加する	2. 横ばい	3. 減少する	
4) 研究開発投資				
① 3年前と比べて現在の状況	1. 増加した	2. 横ばい	3. 減少した	4. 該当投資はない
② 現在と比べて3年後の状況	1. 増加する	2. 横ばい	3. 減少する	4. 該当投資はない
5) IT投資				
① 3年前と比べて現在の状況	1. 増加した	2. 横ばい	3. 減少した	
② 現在と比べて3年後の状況	1. 増加する	2. 横ばい	3. 減少する	

貴社の『組織・人事領域』の課題についてお伺いします

★問18 組織・人事領域で今年度、特に重視している課題を次の項目の中から上位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	10. 社員の専門能力や語学力の強化
2. 管理職層（ミドル）のマネジメント能力向上	11. 社員の働きがいの醸成（従業員満足度の向上など）
3. キャリア開発支援の強化	12. 人材の多様化・ダイバーシティの促進
4. グローバル経営人材の育成・登用	13. 人材の流動化、アウツフロー（転出）促進
5. 高齢者雇用への対応、ベテラン社員の活性化	14. 多様な働き方の導入（テレワーク、ワークシェアなど）
6. 残業時間の適正管理・削減	15. 賞金・評価・昇進制度の見直し、定額
7. 事業展開に応じた機動的な人材配置	16. 優秀人材の獲得
8. 次世代経営層の発掘・育成 (タレントマネジメント、選抜教育など)	17. 若手社員・優秀人材のリテンション（引き留め）
9. 社員の健康管理（メンタルヘルスを含む）	18. その他（ ）

	1位	2位	3位
現在の組織・人事領域の課題			

問19 下記にあげた人事制度や働き方に関する考え方や施策は、今後、日本にどれくらい普及すると思いますか。
それぞれの項目について、当てはまる番号1-3に○印をつけてください。

	かなり 普及 する	ある 程度は 普及する	ほとんど 普及 しない
1) 過年度の新人社員採用	3	2	1
2) 能力ベースによる自律的キャリア形成の支援	3	2	1
3) 職務内容にもとづいた評価・処遇	3	2	1
4) ワークシェア	3	2	1
5) 同一価値労働・同一賃金	3	2	1
6) 国内での外国人社員の雇用	3	2	1

問20 下記にあげた組織風土や社員の意識に関する項目について、貴社ではどの程度問題があると感じていますか。
それぞれの項目について、当てはまる番号1-3に○印をつけてください。

	ほとんど 問題 ではない	やや 問題 である	かなり 問題 である
1) 自律的に行動する	3	2	1
2) 上司に対して率直に意見を述べる	3	2	1
3) 部門を超えて連携する	3	2	1
4) 実行や成果達成にこだわりぬく	3	2	1
5) 新しいアイデアに挑戦する	3	2	1
6) 前例に反わずに発想する	3	2	1
7) 多様な考え方を受け入れる	3	2	1
8) 社員相互の業務に関心をもち学び合う	3	2	1
9) 組織の社会的使命を重視する	3	2	1
10) 組織の中長期的な課題に関心をもつ	3	2	1

問21 下記のグローバル人材マネジメントの施策について、貴社の取り組み状況はいかがですか。
それぞれの項目について、当てはまる番号1-3に○印をつけてください。

	十分に でき ている	十分に できて いない	ほとんど できて いない
1) グローバルな基幹人材の育成	3	2	1
2) ローカルでの人材育成	3	2	1
3) 本社経営幹部への外国人登用	3	2	1
4) 事業展開に必要な人材の明確化	3	2	1
5) 人材の把握（データベース構築）	3	2	1
6) キャリアパスの設計	3	2	1
7) 国境を越えた人事異動の実行	3	2	1
8) 評価処遇制度のグローバルな統合	3	2	1
9) グローバルな経営理念の浸透	3	2	1
10) 人事機能のグローバルな連携体制の構築	3	2	1

次ページへ続きます

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22～問26については、貴社において営業・マーケティング部門がある場合にご回答ください】⇒ない場合は問27へ

問22 営業・マーケティング領域で今年度、特に重視している課題を次の項目の中から上位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 | 10. 顧客情報の蓄積と活用 |
| 2. ITを活用した効率的な営業活動 | 11. 顧客との直接(双方向)コミュニケーションの強化
(WEBやSNS活用を含む) |
| 3. 営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇 | 12. 商品開発のスピードアップ |
| 4. 価格政策・価格設定 | 13. 商品(サービス)ブランド戦略の推進 |
| 5. 顧客ニーズの先取り対応 | 14. 販売チャネルの開拓・営業拠点の再編成 |
| 6. 外部との連携・アウトソーシングの強化 | 15. 収益確保のための販売コストの抑制 |
| 7. 広告・販売促進策の強化 | 16. その他() |
| 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 | |

	1位	2位	3位
現在の営業・マーケティング領域の課題			

問23 貴社のマーケティング活動は、A、Bのどちらをより重視していますか。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。

1. Aに近い 2. どちらかといえばAに近い 3. どちらかといえばBに近い 4. Bに近い

	A	Aに近い ←	→	Bに近い	B
商品(サービス)開発戦略	1	← 2	3	→ 4	ブランド戦略
商品(サービス)ブランド	1	← 2	3	→ 4	コーポレートブランド
プロダクト志向	1	← 2	3	→ 4	マーケットイン志向
品質志向	1	← 2	3	→ 4	価格志向
販売・プロモーション	1	← 2	3	→ 4	アフターサービス
マス・コミュニケーション	1	← 2	3	→ 4	顧客との直接コミュニケーション
全社的マーケティング	1	← 2	3	→ 4	商品(サービス)別マーケティング
国内マーケティング	1	← 2	3	→ 4	海外マーケティング

【以下の問24では、グローバル市場での営業・マーケティング活動をしている企業にお伺いします】
問24 貴社の課題について以下の項目の中から、当てはまる番号3つまで選んで回答欄に記入してください。

- | | |
|----------------------------|------------------|
| 1. 現地市場の情報収集・分析 | 6. 日本からの現地赴任者の力量 |
| 2. 現地での販売・プロモーション活動 | 7. 現地拠点のマネジメント |
| 3. 現地での拠点開発 | 8. 本社の支援 |
| 4. 現地市場ニーズにマッチした商品(サービス)開発 | 9. その他() |
| 5. 現地人材の確保・育成・活用 | |

回答欄		

問25 貴社のCMO(Chief Marketing Officer=最高マーケティング責任者)の存在についてお聞きします。次の項目の中から当てはまる番号1つに○印をつけてください。

- 専任の役員として、既に存在している
- 兼任の役員として、既に存在している
- 役員ではないが、その任務を担う責任者は存在している
- 明確にその任務を担う責任者の存在はない

問26 貴社の企業内バリューチェーン(研究・開発—生産—流通—広報・宣伝—営業・販売—アフターサービス)において、マーケティング活動の成果である顧客情報の活用状況についてお聞きします。次の項目の中から当てはまる番号1つに○印をつけてください。

- 一貫して情報伝達され活用されている
- 部分的に情報伝達され活用されている
- 営業・マーケティング部門のなかでのみ活用されている
- ほとんど活用されていない

次ページへ続きます

貴社の『研究・開発領域』の課題についてお伺いします

【問27～問30については、貴社において研究・開発部門がある場合にご回答ください】⇒ない場合は問31へ

問27 研究・開発領域で今年度、特に重視している課題を次の項目の中から上位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) | 9. 研究・開発とマーケティングの連携 |
| 2. グローバル標準化への対応 | 10. 研究・開発部門の人材獲得と育成
(プロジェクトリーダーなど) |
| 3. 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 | 11. 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) |
| 4. 研究・開発拠点のグローバル展開 | 12. 研究・開発分野におけるITの積極活用 |
| 5. 研究・開発成果達成までの期間の短縮化 | 13. 知的財産権の保護と特許戦略の積極展開 |
| 6. 研究・開発成果の製品化・事業化率の向上 | 14. プレッジ・マネジメントの構築と強化 |
| 7. 研究・開発成果(特許など)への報酬制度 | 15. その他() |
| 8. 研究・開発テーマの絞り込み | |

	1位	2位	3位
現在の研究・開発領域の課題			

★問28 貴社の研究・開発の「投資金額の増減」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) 基礎研究				
① 3年前と比べて現在の状況	1. 増加した	2. 横ばい	3. 減少した	4. 該当研究機能はない
② 現在と比べて3年後の状況	1. 増加する	2. 横ばい	3. 減少する	4. 該当研究機能はない
2) 応用研究				
① 3年前と比べて現在の状況	1. 増加した	2. 横ばい	3. 減少した	4. 該当研究機能はない
② 現在と比べて3年後の状況	1. 増加する	2. 横ばい	3. 減少する	4. 該当研究機能はない
3) 商品開発				
① 3年前と比べて現在の状況	1. 増加した	2. 横ばい	3. 減少した	4. 該当研究機能はない
② 現在と比べて3年後の状況	1. 増加する	2. 横ばい	3. 減少する	4. 該当研究機能はない

問29 研究・開発領域における中長期的重要課題である「研究・開発成果の創出」に向け、貴社の現状と今後の方向性について、それぞれの項目について、当てはまる番号1つに○印をつけてください。

	ほとんど 見直しの 必要は ない	やや 見直す 必要が ある	かなり 見直す 必要が ある
1) CTOの役割と権限	3	2	1
2) コーポレートの研究所(中央研究所)の機能	3	2	1
3) グローバルレベルでの研究・開発体制	3	2	1
4) 期待成果の大きな新たなテーマを生み出す仕組み	3	2	1
5) 新事業領域への進出をめざす異業種との研究・開発コラボレーション	3	2	1
6) 新事業領域の研究を進めるための資金確保	3	2	1
7) 研究・開発における創造的人材(採用・育成)	3	2	1
8) グローバルレベルでのオープンイノベーション	3	2	1
9) 事業戦略との一貫性のある研究・開発活動	3	2	1

問30 CTOには将来の自社の躍台骨となるような事業化をめざすことが強く求められており、自社の研究開発リソースをいかに活用するかが課題となっています。そのための自社内における研究・開発の仕組みとして、実効性の高いものは何ですか。次の項目の中から、当てはまる番号2つまで選んで回答欄に記入してください。

- 開発できる人材の養成
- 開発テーマを設定できる技術の目利き
- 開発テーマ選定を吟味する特別委員会などの設置
- 開発テーマ選定を吟味する社内の常設組織の設置
- 研究者が新しい開発テーマを生み出せる場づくり
- その他()

回答欄	

次ページへ続きます

貴社の『生産領域』の課題についてお伺いします

【問31～問35については、貴社において生産部門がある場合にご回答ください⇒ない場合は問36へ】

問31 生産領域で今年度、特に重視している課題を次の項目の中から選び、上位3つの番号を重要度の高い順に回答欄に記入してください。

- | | |
|-------------------------------|------------------------------------|
| 1. エネルギーの確保 | 11. 需要変動に対応したフレキシブルな生産体制 |
| 2. 環境負荷の低減（省エネルギー化を含む） | 12. 人件費の変動費化（派遣社員や期間工等の活用） |
| 3. 技術・技能の伝承 | 13. 新製品の開発・設計から生産までのリードタイムの短縮 |
| 4. 技術者、技能者など生産人材の流動化 | 14. 生産革新ツールの導入と定着（TPS、セル生産など） |
| 5. 業務のスピードアップ（IT化/見える化/5Sなど） | 15. 生産技術力の向上（設備維持力、自動化、IT化など） |
| 6. グローバルでの生産拠点の見直し | 16. 設計と製造部門が連携を図りやすい拠点戦略 |
| 7. 工場マネジメントの現地化 | 17. 設備総合効率向上の活動（TPMなど） |
| 8. 国内工場の競争力強化 | 18. 品質・環境などマネジメントシステム（例：ISO）のレベル向上 |
| 9. サプライチェーンの見直し | 19. 優秀な人材の確保（人材育成・意識改革の推進） |
| 10. 資材調達機能の向上（開発購買・グローバル調達など） | 20. その他（ ） |

	1位	2位	3位
現在の生産領域の課題			

問32 貴社の生産機能の管理体制のあり方についてお聞きします。現在と今後（5年後）のありたい姿で、当てはまる番号1つを選んで、その番号を回答欄に記入してください。

1. 本社が全権限をもち、各拠点に指示を出す「本社兼中型」
2. 国や地域ごとの管理組織が、各拠点に指示を出す「地域統括型」
3. わからない
4. その他

回答欄	
現在	5年後

問33 貴社がグローバル生産を展開していくうえで、現在と今後3～5年の間に想定される課題についてお聞きします。当てはまる番号2つまでを選んで、その番号を回答欄に記入してください。

1. 製品供給ネットワークの複雑な管理（統括）
2. 各工場の不安定なパフォーマンス（製造コスト、製品品質、リードタイム、納期遵守）
3. 過剰在庫（仕庫在庫や生産コストの国際比も含む）の危険性
4. 機会損失（欠品、地域ニーズとの乖離などの危険性）
5. 生産費削減の設備・品質・納期への不安
6. 異なる生産ITシステムで情報が一元化されていない
7. 現地の労働者の賃金上昇、待遇の見直し
8. 製造現場のリーダーの力量不足、中途退社
9. 製造現場の労働者の確保
10. 本社と現地のコミュニケーション不足
11. 本社側が現地の実情を把握していないこと
12. その他（ ）

回答欄	
現在	3～5年後

問34 貴社が現地で工場を運営していくうえのマネジメントについてお聞きします。現在と今後3～5年の間に想定される課題に当てはまる番号2つまでを選んで、その番号を回答欄に記入してください。

1. 現地日本人スタッフと現地スタッフの融和
2. 工場運営は全面的に現地に権限移譲
3. 現地独自製品の開発・生産
4. 生産システムのグローバル標準化
5. 先進国と発展途上国別の生産システム
6. 部品・製品供給などの物流やインフラ整備
7. 現地におけるサプライヤーの育成
8. 日本本社と現地拠点の情報共有
9. 現地日本人幹部と現地スタッフのコミュニケーション
10. 現地人幹部の育成
11. 現地の労働組合対策
12. その他（ ）

回答欄	
現在	3～5年後

問35 貴社の現在と比べた、3年後の国内外生産の状況予想（数量ベース）について、それぞれ最も当てはまる番号1つに○をつけてください。

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

※ 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

次ページへ続きます

日中韓のパートナーシップについてお伺いします

★問36-1 今後の日中韓におけるパートナーシップについてお聞きします。

自社から見た相手国企業のパートナーとしての魅力度について、それぞれ当てはまる番号1つに○をつけてください。

	大きく 高まる	やや 高まる	変わら ない	やや 低下する	大きく 低下する
1) 自社から見た中国企業の魅力度	5	4	3	2	1
2) 自社から見た韓国企業の魅力度	5	4	3	2	1

★問36-2 貴社にとって中国企業と韓国企業は、現在ならびに今後（3年後）どのようなパートナーとなっていますか。当てはまる箇所すべてに○をつけてください。

	中国企業		韓国企業	
	パートナーになる	パートナーには ならない	パートナーになる	パートナーには ならない
現在				
今後				
1) 部品・サービスの販路におけるパートナー				
2) 原材料・部品等の調達におけるパートナー				
3) 技術開発におけるパートナー				
4) 研究・開発におけるパートナー				
5) 資金提供におけるパートナー				
6) 第三者への事業展開のパートナー				
7) その他（ ）				

ご多用のところ、ご協力をありがとうございました。
後日、本調査結果の報告書のご送付、ならびに本調査報告会（開催予定都市：東京、名古屋、大阪）へのご招待をさせていただきますので、下欄をご記入ください。

貴社名			
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および本調査報告会の案内などを行うために必要な範囲内で利用させていただきます。
詳細は小会の個人情報保護方針 (<http://www.jma.or.jp/privacy/index.html>) をご覧ください。

～ ご協力ありがとうございました ～

本調査の企画は日本能率協会JMAマネジメント研究所が行い、調査実施・集計は日本能率協会総合研究所に協力いただきました。

また本報告書の執筆・編集は、I章は日本能率協会理事・JMAマネジメント研究所所長の柴野睦裕、II章はJMAマネジメント研究所ならびに日本能率協会総合研究所、III章はJMAマネジメント研究所副所長の近田高志が担当しました。

第34回 当面する企業経営課題に関する調査報告書

日本企業の経営課題2012

2012年11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

表紙デザイン 土屋デザイン室

印刷・製本 西谷印刷株式会社

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22

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

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

内容、引用等へのお問い合わせ：kadai@jma.or.jp

