



Corporate Management Issues

2013

第35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

新たなる成長と地平を切り拓く
「戦略と実行」の推進

Corporate Management Issues

2013

第35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

新たなる成長と地平を切り拓く
「戦略と実行」の推進

はじめに

日本能率協会（JMA）は、企業の戦略立案や経営課題解決に役立つ情報を提供するために、1979年から毎年、企業の経営課題に関する調査を実施しています。

アベノミクス効果により経済が動き出しているいま、停滞が続いた閉塞感から脱却し、次の成長を模索しながら新たな攻めの経営に転じている企業が主流になりつつあります。

昨年の調査で、企業が持続的成長をし続けるために「変化に対応できる企業」であり続け、さらには『変化を創り出せる企業』に変身できるかを問い、そのための条件を分析しました。今年はさらに深掘りし、新たな地平を切り拓く「戦略と実行」の推進のポイントを明らかにすることを目的に調査いたしました。

日本企業にはより良いものをより安く提供することを目標として、品質とコストで国際的な競争優位を長期的に獲得してきた実績があり、そのことこそが戦略的であったといえます。そして、その競争優位を確立した源泉は継続的改善努力であり、現場力の強さであったことは周知の通りです。

しかしながら、いまやグローバル化の進展による世界的な社会・経済のパラダイム転換期にあり、日本企業はグローバルレベルでの競争力強化とともに、中長期的視点による実行力の強化が大きな課題であると認識しています。

日本企業の強みであった実行の要である現場力の弱体化を懸念する声も多く、さらには少子高齢化や人口減少に伴う生産年齢人口の減少などの日本社会の構造的な問題もあり、企業経営においては戦略の優劣以上に、企業の体力強化と変化に柔軟に適應できる体質転換こそが経営課題の本質であるといえます。

まさに、企業理念・ビジョンの浸透や事業戦略との整合性を図りながら、いかにして組織や社員の変革力や知創力を育みながら実行力を上げていくのかが問われているのです。

このような認識のもと、調査結果を分析し考察を加えるとともに、実証的な企業・団体の研究を行いました。また、昨年秋に発表いたしましたJMA創立70周年記念提言「共・進化の提唱」のなかの「アジア共・進化」活動の一環として、「ASEAN地域3カ国調査」を初めて実施し分析・考察を加えました。企業の戦略立案や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、ならびにヒアリング・インタビューを通じて多くのご協力とご教示をいただいた専門家ならびに実務家の皆さまに誌面を借りて心より厚くお礼申し上げます。

2013年11月

一般社団法人 日本能率協会
理事長 中村正己

目次

はじめに

I. 「戦略と実行の推進」調査編	9
1. 調査結果から、企業経営課題の動向と「戦略と実行の推進」について考察する	10
1. 企業の「いま」と「これから」を俯瞰する	
2. 何を課題としてとらえるかが戦略を左右する	
3. 戦略を実行するうえで大切なこと	
4. 大手企業の構造改革では何が行われているか	
5. 投資予算に着目して企業を見る	
6. 実行力をどのようにして向上するか	
2. 戦略と実行の関係性とそのマネジメント	23
1. 財務領域にみる経営課題	
2. 組織・人事領域にみる経営課題	
3. 営業・マーケティング領域にみる経営課題	
4. 研究・開発領域の経営課題	
5. 生産領域の経営課題	
6. 迫り来る脅威をチャンスにする	
7. 改革には経営戦略の浸透が決め手	
8. 事業と人材と優れたマネジメント	
.....	
II. ASEAN 地域3カ国調査編	38
1. 調査分析 ASEAN 地域における事業展開の課題	39
.....	
III. データ編「日本企業の経営課題2013」	45
1. 回答者プロフィール（問1～10）	46
2. 外部環境認識、経営課題（問11～12）	48
3. 経営戦略、事業と組織（問13～21）	50

4. 財務領域の経営課題（問22～23）	53
5. 組織・人事領域の経営課題（問24～29）	55
6. 営業・マーケティング領域の経営課題（問30～33）	57
7. 研究・開発領域の経営課題（問34～39）	59
8. 生産領域の経営課題（問40～44）	61
9. ASEAN 地域への事業展開（問45～51）	62
10. ASEAN 地域3カ国調査（問52～61）	65

I. 「戦略と実行の推進」 調査編

1. 調査結果から、企業経営課題の動向と「戦略と実行の推進」について考察する
2. 戦略と実行の関係性とそのマネジメント

調査結果から、企業経営課題の動向と「戦略と実行の推進」について考察する

一般社団法人 日本能率協会 理事 JMA マネジメント研究所長 柴野睦裕

1. 企業の「いま」と「これから」を俯瞰する

はじめに

ここ数年、企業の経営基盤は大きく揺さぶられ、企業の行動は海外展開、事業再編、異業種への参入、成長分野への投資など、さまざまな施策を展開している。アベノミクス効果もあり、一時より明るく前向きな企業経営姿勢に変わってきているようである。今年の経営課題調査結果から、企業経営の現状と課題を分析し、今後の方向性について考察する。

今回の回答企業662社のプロフィールの主な概要は次の通りである。

製造業	約45%
非製造業	約55%

従業員数3,000人以上の 大手企業	約20%
同300人～3,000人の 中堅企業	約57%
同300人未満の 中小企業	約22%

設立年数30年未満	約20%
同30年～100年	約67%
同100年以上	約12%

業績からみる企業経営の現状と展望

リーマンショック前の2007年度と2012年度の業績推移は、図表1-1の通りであり、その傾向を以下に示す。

- ①製造業は、大手企業において、売上高・営業利益とも増加した企業より減少した企業のほうが多い。一方、中堅企業と中小企業においては、売上高は同様だが、営業利益は減少企

業より増加企業のほうが多い。

- ②非製造業は、企業規模に関係なく、売上高・営業利益ともに減少した企業より増加した企業のほうが多い。

次に、図表1-2の2015年度の業績等見通しからみえる傾向を以下に示す。

- ①製造業は、大手企業を筆頭に、売上高・営業利益とも増加すると見込む企業数が、減少見込みの企業数を圧倒している。
- ②非製造業も、製造業ほどではないにせよ、やはり売上高・営業利益とも増加すると見込む企業数が、減少見込みの企業数よりもかなり多い。

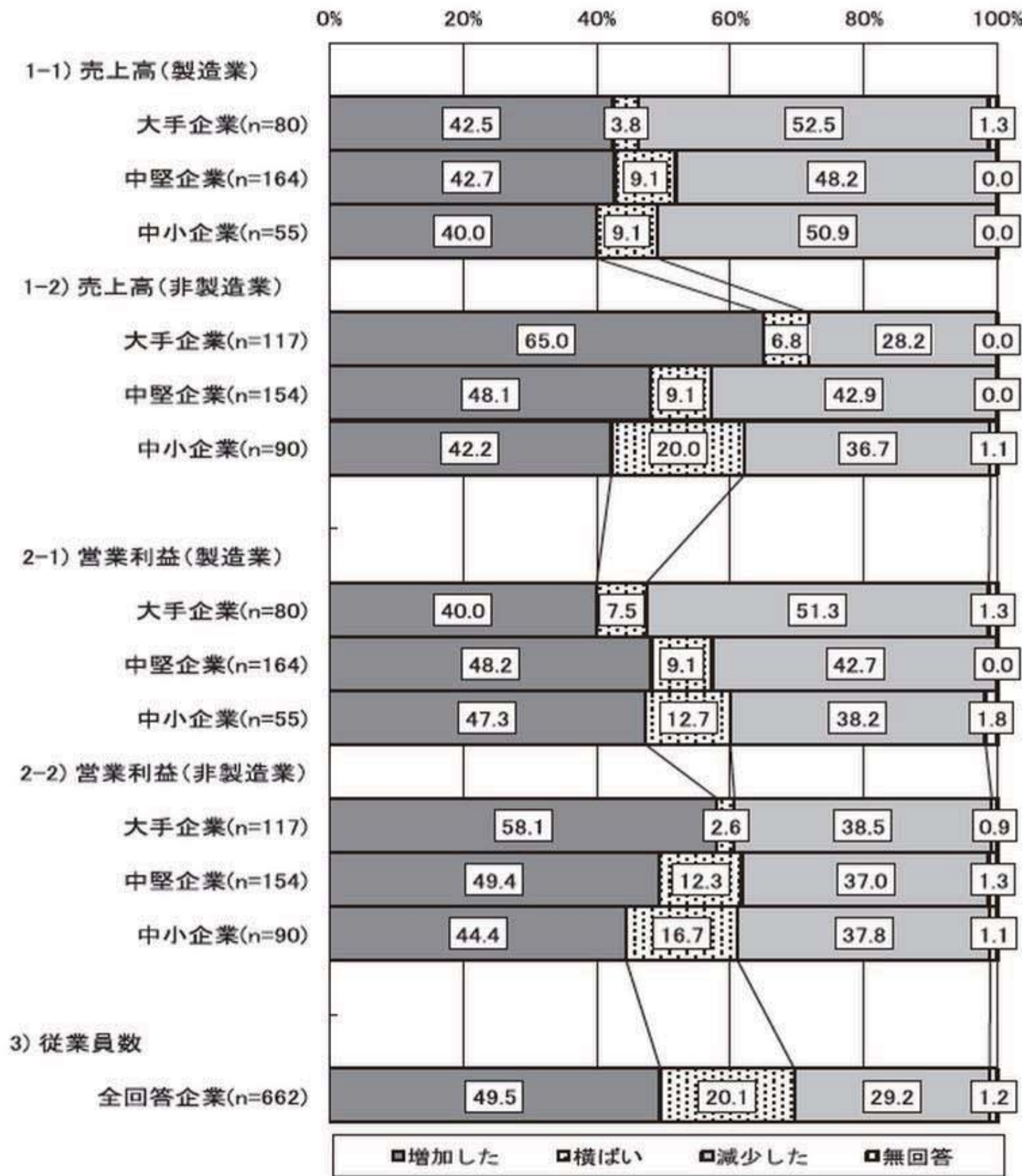
なお、従業員数の増減は、企業規模で大きな違いはみられなかったため、全回答企業の調査結果を表しているが、2007年度から現在まで全体的に増加傾向にあったが、2015年度に向けては横ばい基調が強まる傾向にあることが注目され、人材の量的な充足から質的な補強への指向がうかがえ、その意味で雇用の調整局面にあると思われる。

以上の結果から、日本企業はリーマンショック以降のいわゆる6重苦に耐えながら、全般的に業績面で回復基調にあるといえるが、今後は、国内市場の縮小や消費税アップ等によるマイナス影響を受けやすい内需型が多い非製造業より、海外での事業展開をする企業が多くアベノミクス効果の恩恵がある製造業のほうが明るい見通しの展望をもっているといえよう。

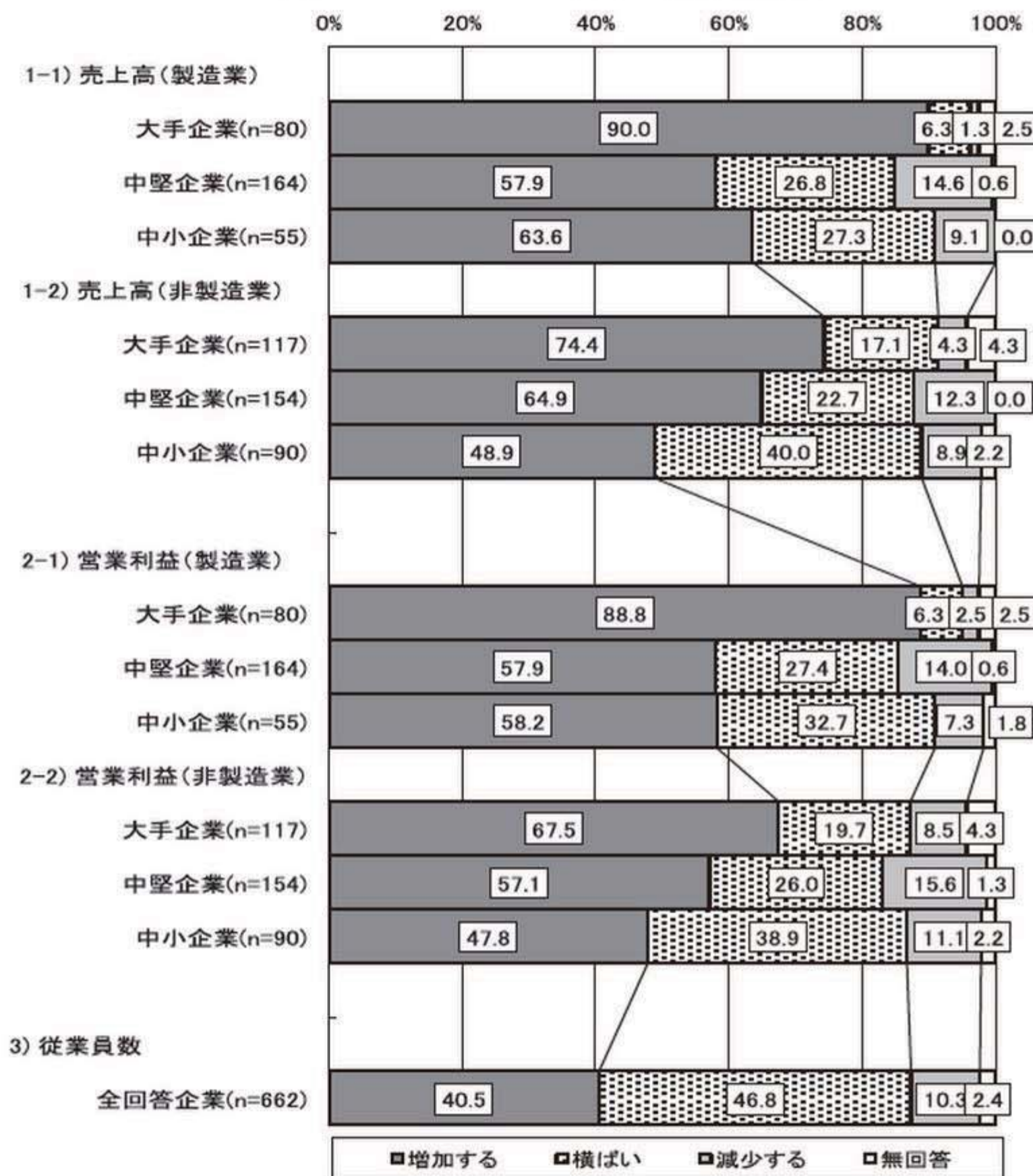
グローバル事業展開と国内外の生産活動

海外売上比率は、図表1-3の通り、大手企業を中心に海外事業展開が加速し、2015年度には大手企業の約3割が海外売上比率50%を超える見込みで

図表1-1：2007年度と比較した現在の業績等



図表1-2：2015年度の業績等見通し



ある。

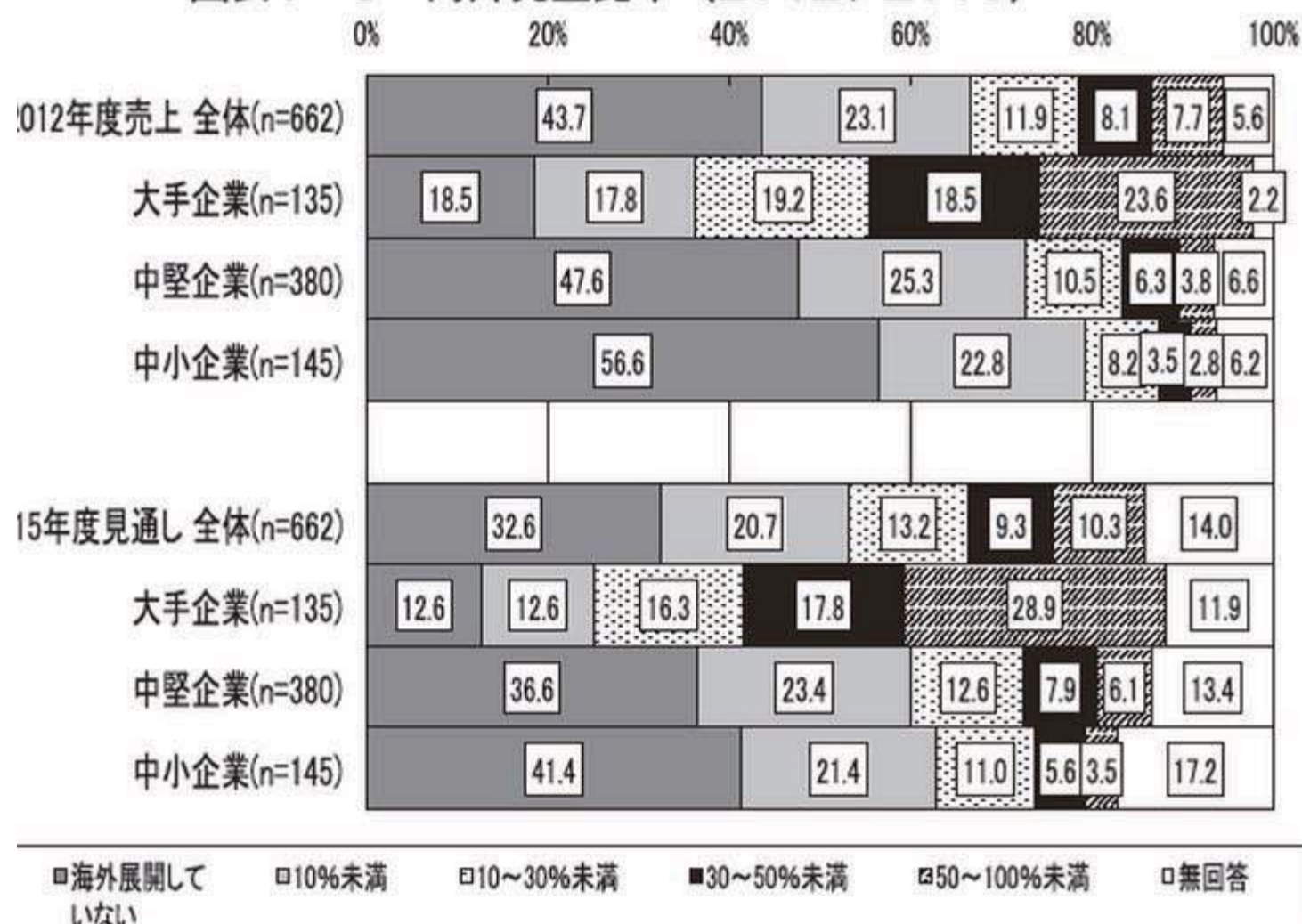
また、アジア地域への拠点展開については、現在から5年後の見込み状況を尋ねた(87ページ、問45-1、45-2、45-3)。生産拠点は、増加見込みの国がミャンマー、ベトナム、インドネシア等であり、減少見込みの国が中国、韓国等となっている。研究開発拠点は、タイ、シンガポール、ベトナム、インド、中国をはじめとして、韓国以外は増加見込みである。販売拠点は、増加見込みの国がインドネシア、ミャンマー、ベトナム、カンボジア、タイ等、減少見込みの国が中国、韓国等となっている。アジアを中心としたグローバルでの成長市場を求めて積極的な事業展開が加速する一方で、国家間の政治問題やカントリーリスクを懸念して中国・韓国への拠点展開を見直す動きもみられる。

なお、図表1-4の2015年度に向けた国内外生産活動の状況は興味深い。海外生産は大手企業を筆頭に増加傾向が加速する見通しであるが、国内生産は大手企業が縮小傾向にあるものの、中堅企業および中小企業では増加見通しの企業の方が多いため、全体的には横ばいからやや増加傾向にあることがうかがえる。雇用を守るということもあるが、競争力の向上のためには技術を磨き、ノウハウを蓄積し、高度なスキルを身につけた人材を育て活用することが必要条件であるとの認識が強まっており、「国内生産拠点を鍛える」といったより前向きな意思が表れているものと推察する。

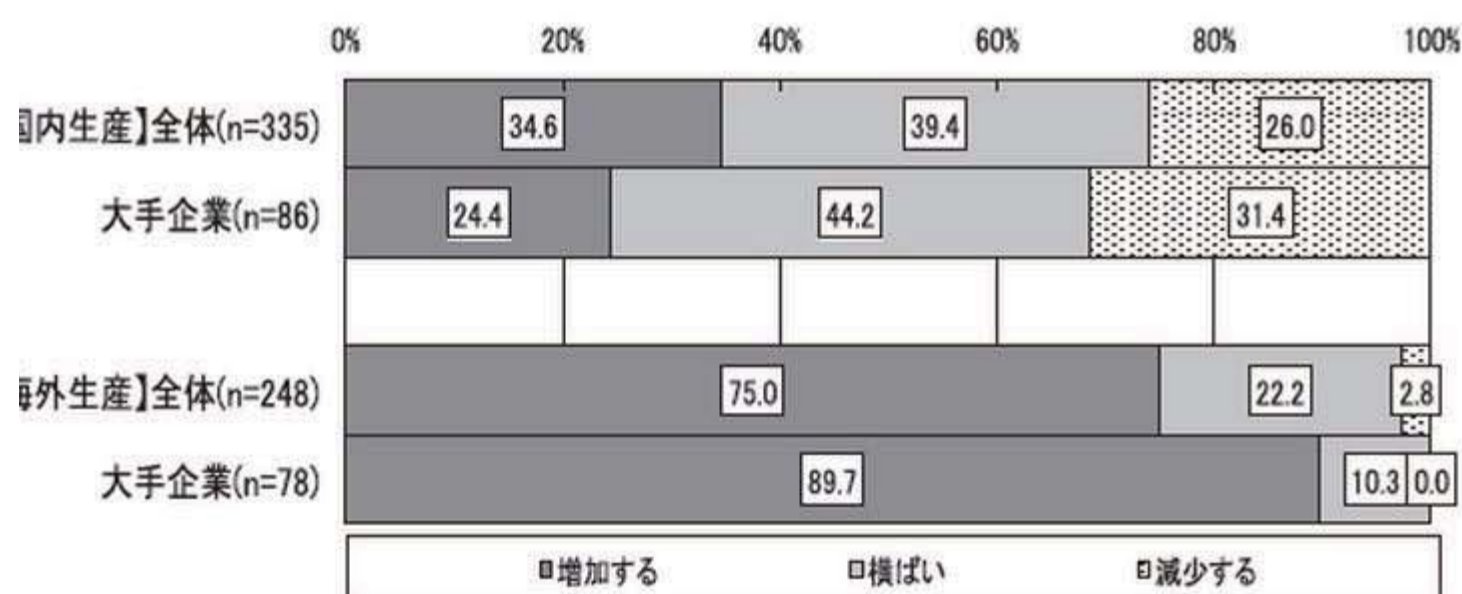
経営環境を機会と脅威で認識する

経営環境の認識を『機会と脅威』の観点から尋ねたものだが、大手企業と中小企業との違いを考察してみたい(図

図表1-3：海外売上比率（2012、2015）



図表1-4：2015年度の国内外生産の状況予想



図表1-5：経営環境の機会と脅威（大手企業）

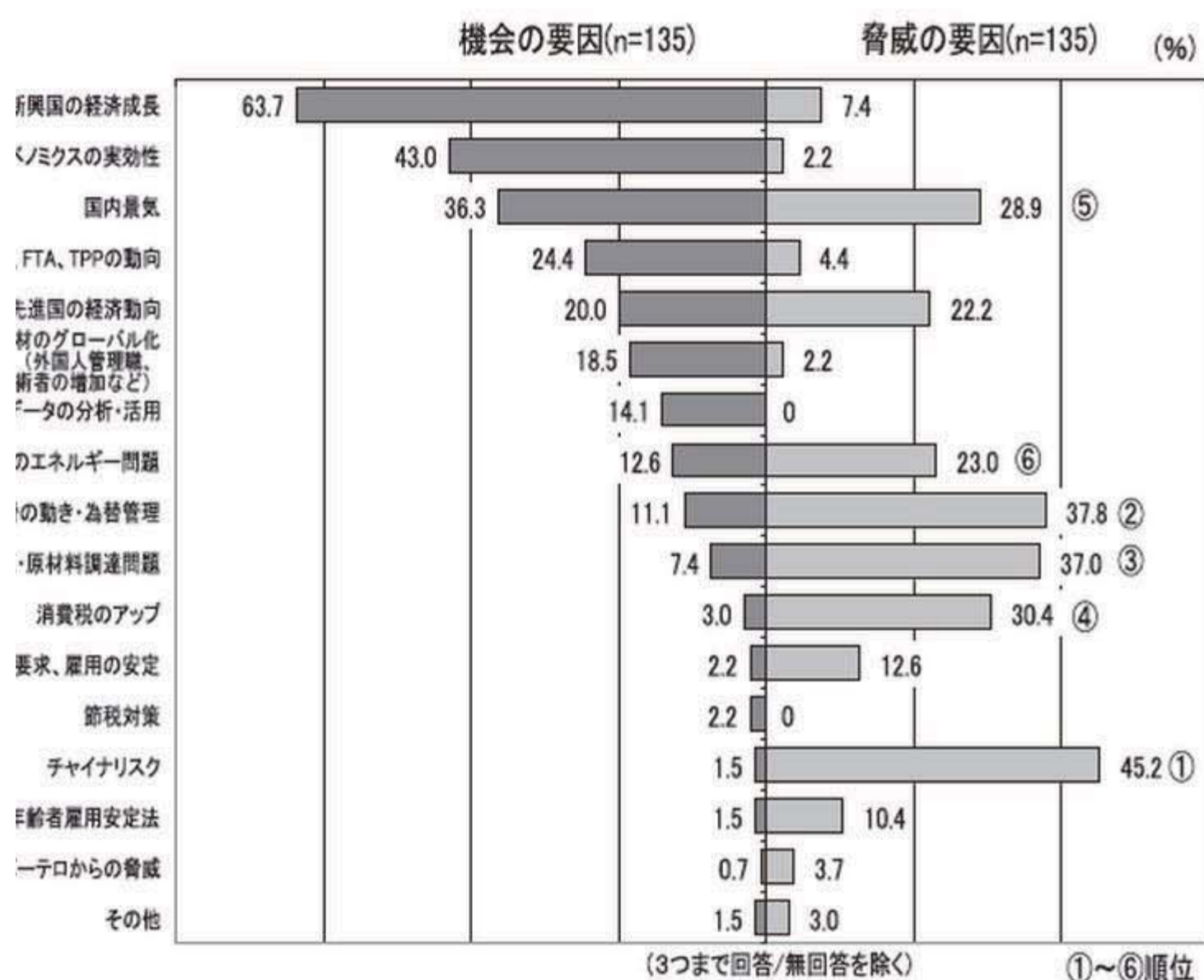


表1-5、1-6)。「機会の要因」では、大手企業が1位「新興国の経済成長」、2位「アベノミクスの実効性（規制改革、成長戦略）」、3位「国内景気」という順位であり、中小企業が1位「国内景気」、2位「アベノミクスの実効性」、3位「新興国の経

済成長」という順位となった。

一方「脅威の要因」では、大手企業が1位「チャイナリスク」、2位「円安など為替の動き・為替管理」、3位「資源・原材料調達問題」という順位であり、中小企業が1位「国内景気」、同率1位「消費税のアップ」、3位「円安など為替の動き・為替管理」との順位となった。

「機会の要因」では、大手企業・中小企業ともベスト3にあげた要因は同じであり、1位と3位が逆転しただけである（大手企業1位「新興国の経済成長」⇔中小企業1位「国内景気」）。

「脅威の要因」では、大手企業がグローバル経済のリスク要因をベスト3にあげたのに対し、中小企業は1位・同率1位とも国内経済のリスク要因であるものの、3位では「為替動向」をあげている。

この結果から、大手企業はグローバルに軸足を、中小企業は国内に軸足を置いている現状はいまだにみられるが、中小企業においても経済のグローバル化に対する認識が深まっていることがうかがえる。

2. 何を課題としてとらえるかが戦略を左右する

全回答企業の経営課題認識

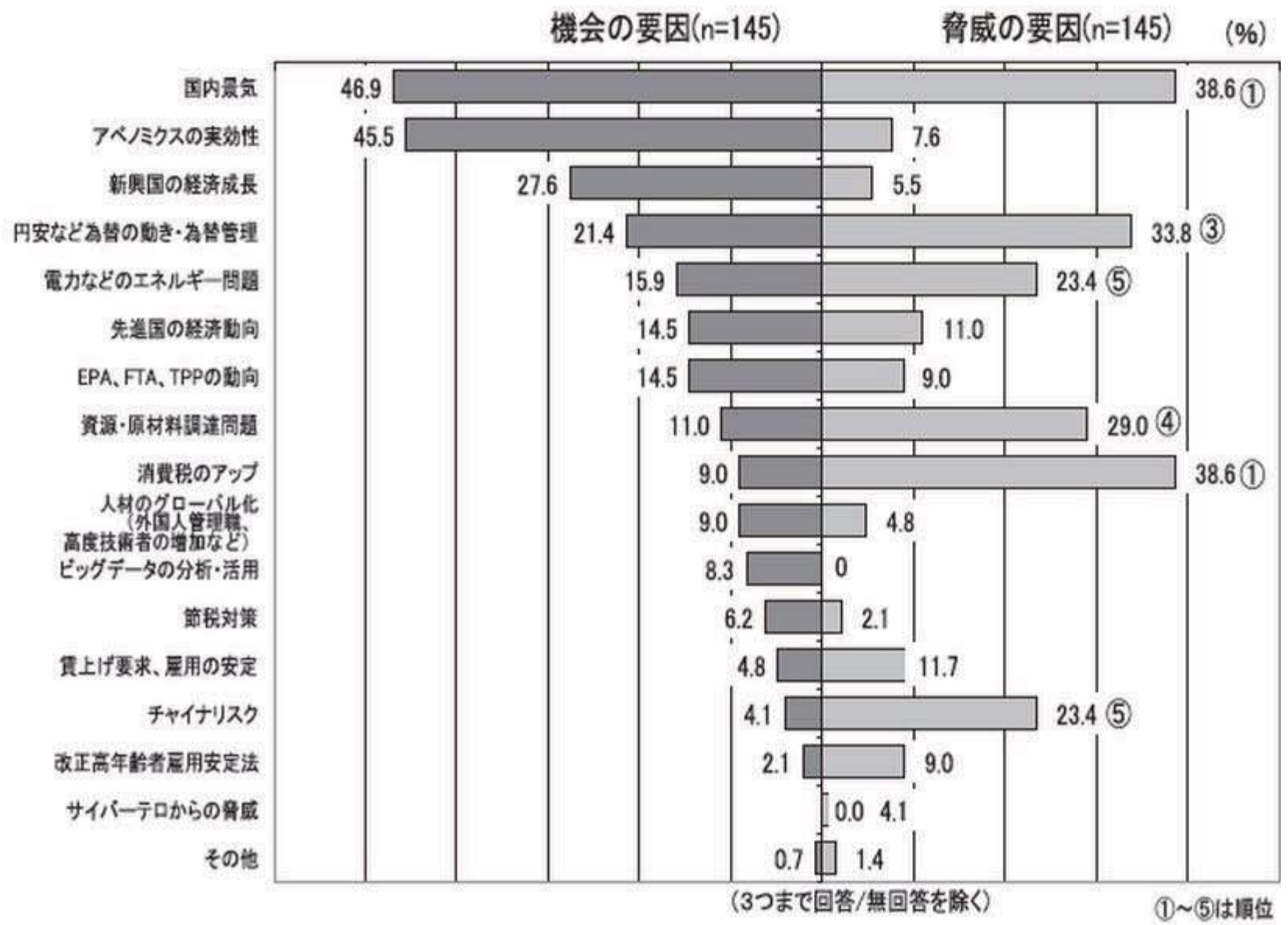
全回答企業の現在の経営課題認識は、昨年度から変化したポイントは次の通りである（73ページ、問12-1）。

- ① 1位と2位が逆転して、1位「収益性向上」、2位「売り上げ・シェア拡大」となった。
- ② 大きくポイントが増え順位を上げた課題は、「現場力の強化」（9位→同率5位）、「品質向上」（10位→7位）、「高コスト体質の改善」（12位→同率8位）、「企業ミッション・ビジョン・バリューの浸透や見直し」（18位→14位）である。
- ③ その他では、「事業基盤強化・再編」（11位）が順位こそ変わらないものの6.7ポイントも増えたことと、「グローバル化（グローバ

ル経営)」(5位→12位)が大きくポイントが減り順位を下げたことである。

「グローバル化」は大手企業では上位課題であるが、中堅・中小企業では相対的に他の課題のほうをより重要と認識していること、また海外進出が多数派になるなかで「グローバル化する」ことから「いかにグローバルで成功するか」のほうに移ってきていることが順位に影響している。さらに、より実態を把握するため、図表1-7、1-8で考察したい。

図表1-6：経営環境の機会と脅威（中小企業）



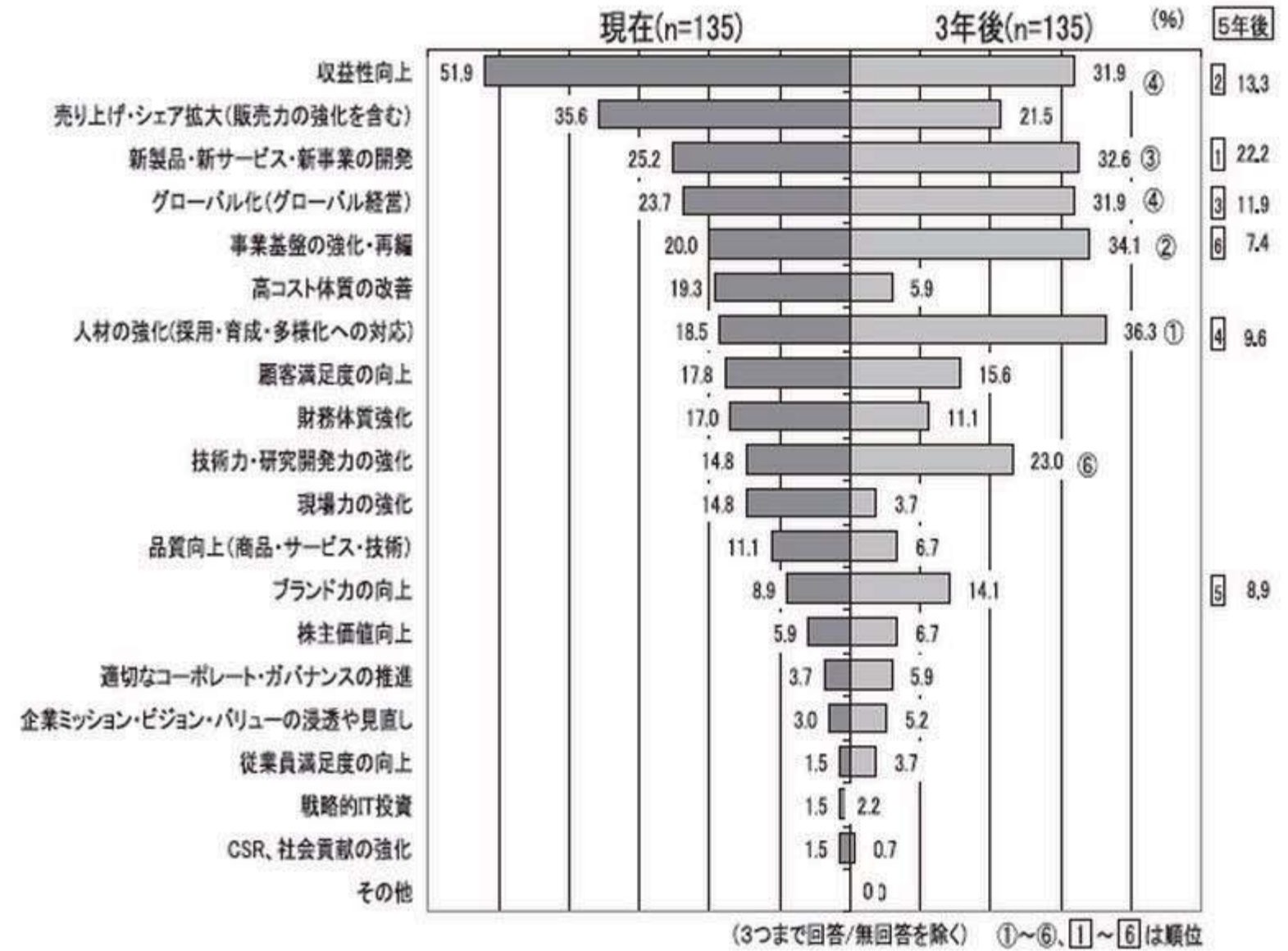
大手企業の経営課題認識

①現在の課題認識：「収益性向上」が過半数を超え1位となり、2位「売り上げ・シェア拡大」を大きく上回った。以下、3位「新製品・新サービス・新事業の開発」、4位「グローバル化(グローバル経営)」、5位「事業基盤の強化・再編」である。

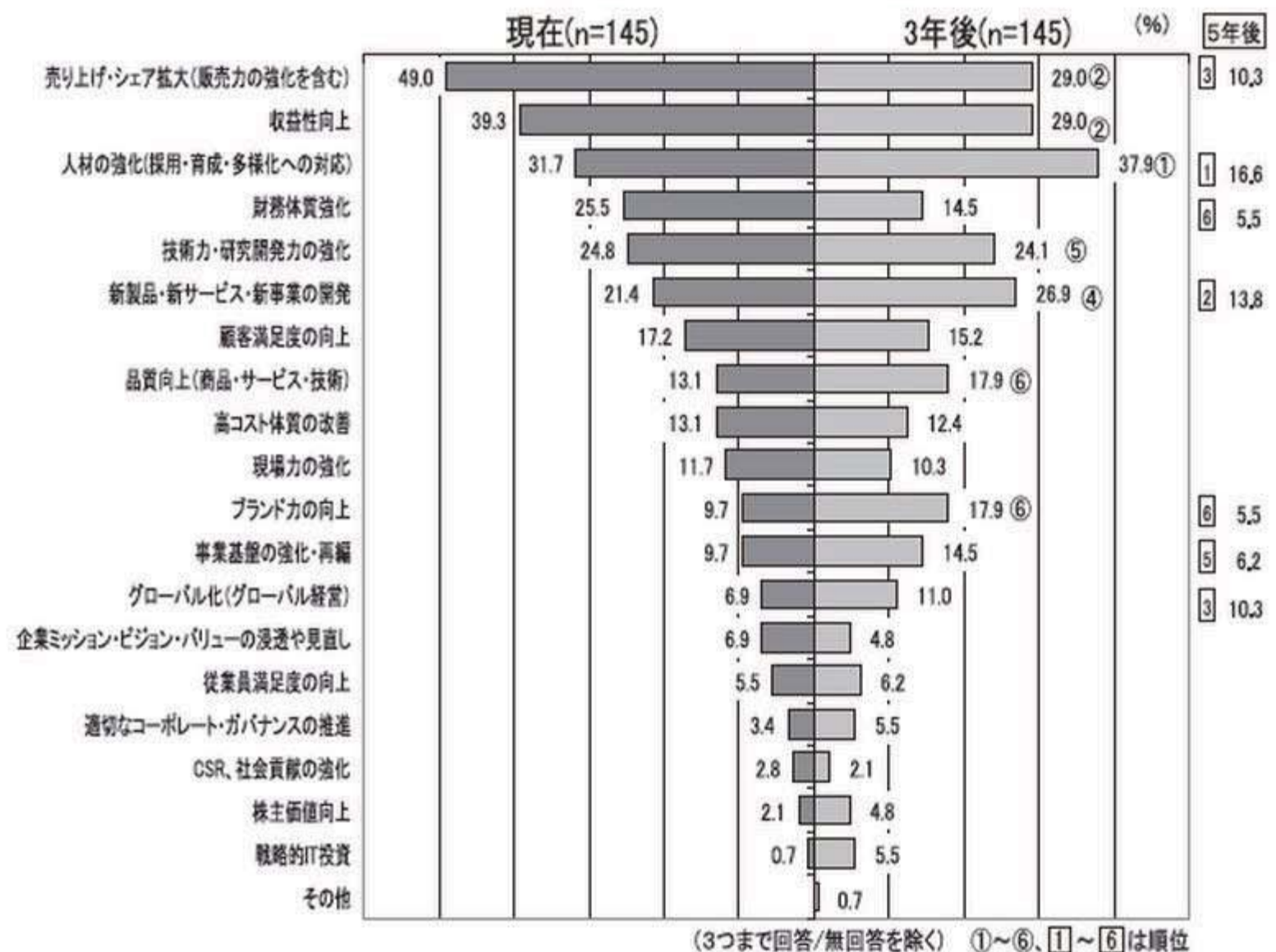
②3年後の課題認識：1位「人材の強化(採用・育成・多様化への対応)」、2位「事業基盤の強化・再編」、3位「新製品・新サービス・新事業の開発」、4位「グローバル化(グローバル経営)」、同率4位「収益性向上」、6位「技術力・研究開発力の強化」である。

③5年後の課題認識：1位「新製品・新サービス・新事業の開発」、2位「収益性向上」、3位「グローバル化(グローバル経営)」、4位「人材の強化」、5位「ブランド力の向上」である。

図表1-7：経営課題認識（大手企業）



図表1-8：経営課題認識（中小企業）



中小企業の経営課題認識

①現在の課題認識：「売り上げ・

シェア拡大」がほぼ過半数で1位となり、2位「収益性向上」を上回った。以下、3位「人材の強化」、4位「財務体質強化」、5位「技術力・研究開発力の強化」である。

②3年後の課題認識：1位「人材の強化」、2位「売り上げ・シェア拡大」、同率2位「収益性向上」、4位「新製品・新サービス・新事業の開発」、5位「技術力・研究開発力の強化」である。

③5年後の課題認識：1位「人材の強化」、2位「新製品・新サービス・新事業の開発」、3位「売り上げ・シェア拡大」、同率3位「グローバル化（グローバル経営）」、5位「事業基盤強化・再編」である。

この結果から、大手企業は収益性向上に軸足をおき、グローバルでの競争力向上のための事業基盤の強化・再編と、そのための人材や技術・研究開発力の強化といった体力強化と体質転換をめざしている攻めの姿勢がうかがえる。一方、中小企業は売り上げの確保・拡大に軸足をおき、財務の安定化を前提として、生命線である人材力と技術力の強化によって生き残りを図りたいという守りの状況にあるといえるが、「経営環境を機会と脅威で認識する」で触れた通り、グローバル経済の進展のなかで積極的に戦う姿勢もうかがえる。

3. 戦略を実行するうえで大切なこと

経営戦略の方向性と事業領域の妥当性

上述したように、大手企業は収益性向上を狙いとして、また中小企業は売り上げの確保・拡大をめざして、「新製品・新サービス・新事業の開発」と「グローバル化（グローバル経営）」に、それぞれ注力している。

ここで経営戦略の方向性について尋ねてみた（74ページ、問13）。既存の商品・サービス・技術で新規の市場をターゲットとする企業、既存の市場に新たな商品・サービス・技術を投入する企業、あくまでも既存の商品・サービス・技術をもって既存の市場で生き残ろうとする企業が拮抗している

との結果であった。

それでは、新たに参入しようとしている市場とはどのような事業領域かについて尋ねてみた（72ページ、問10）。10年以内に参入したい事業領域は、1位「エネルギー分野」、2位「環境分野」、3位「農業・水産分野」、4位「先端医療分野」、5位「介護分野」という順位となり、資源をもたない技術立国であり、世界に先駆けて少子高齢化を経験する日本が優位性を生かせる事業領域である。また、特に上位のエネルギー・環境分野を筆頭に新規参入の多い事業領域でスピード感が重視されることもあり、この5年以内で「事業目的の定款変更を行った」企業が18.6%もある（72ページ、問9）。

戦略以上に重要なこと

先が見えにくく競争相手も多様化している現状において、経営戦略は個別性が高く、常に見直しや修正が必要な時代である。戦略以上に重要なことは、それをいかに実行して目標とする成果を獲得しえるかということである。

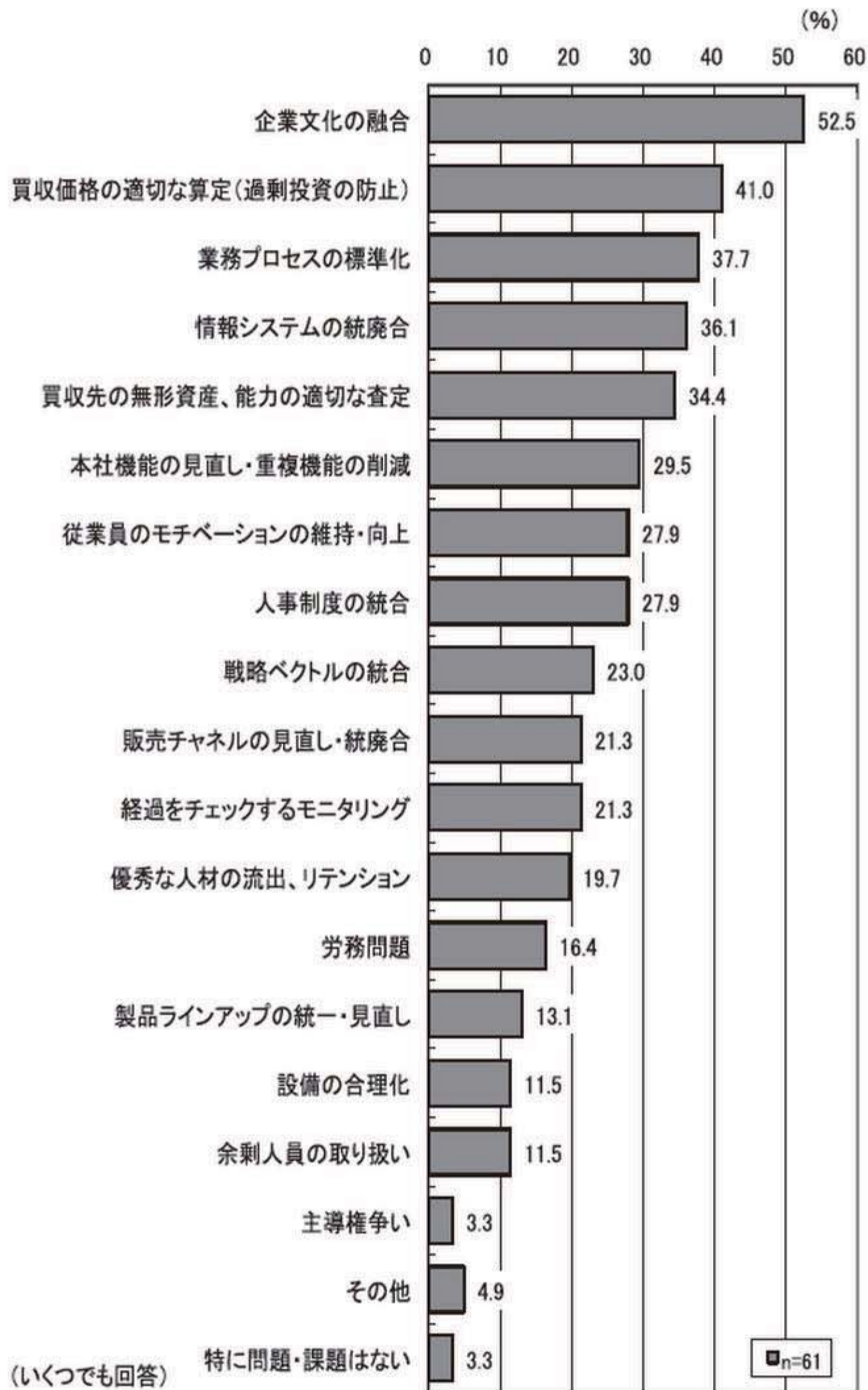
そこで、経営戦略を実行するうえで、重要な要素についての認識を尋ねてみた（74ページ、問15）。結果は、1位「ビジョン、ミッションと経営戦略との関係性が明確なこと」、2位「戦略マップや戦略シナリオなど、目標達成の道筋が明確なこと」、3位「新しいことにチャレンジする機運があること」、4位「全体最適の視点で取り組んでいること」であった。言い換えれば、「経営に筋が通っているため、社員が進むべき目標が明確であり、社員はモチベーションが高く全体最適の視点で働いている」状態を保つことが重要といえよう。

4. 大手企業の構造改革では何が行われているか

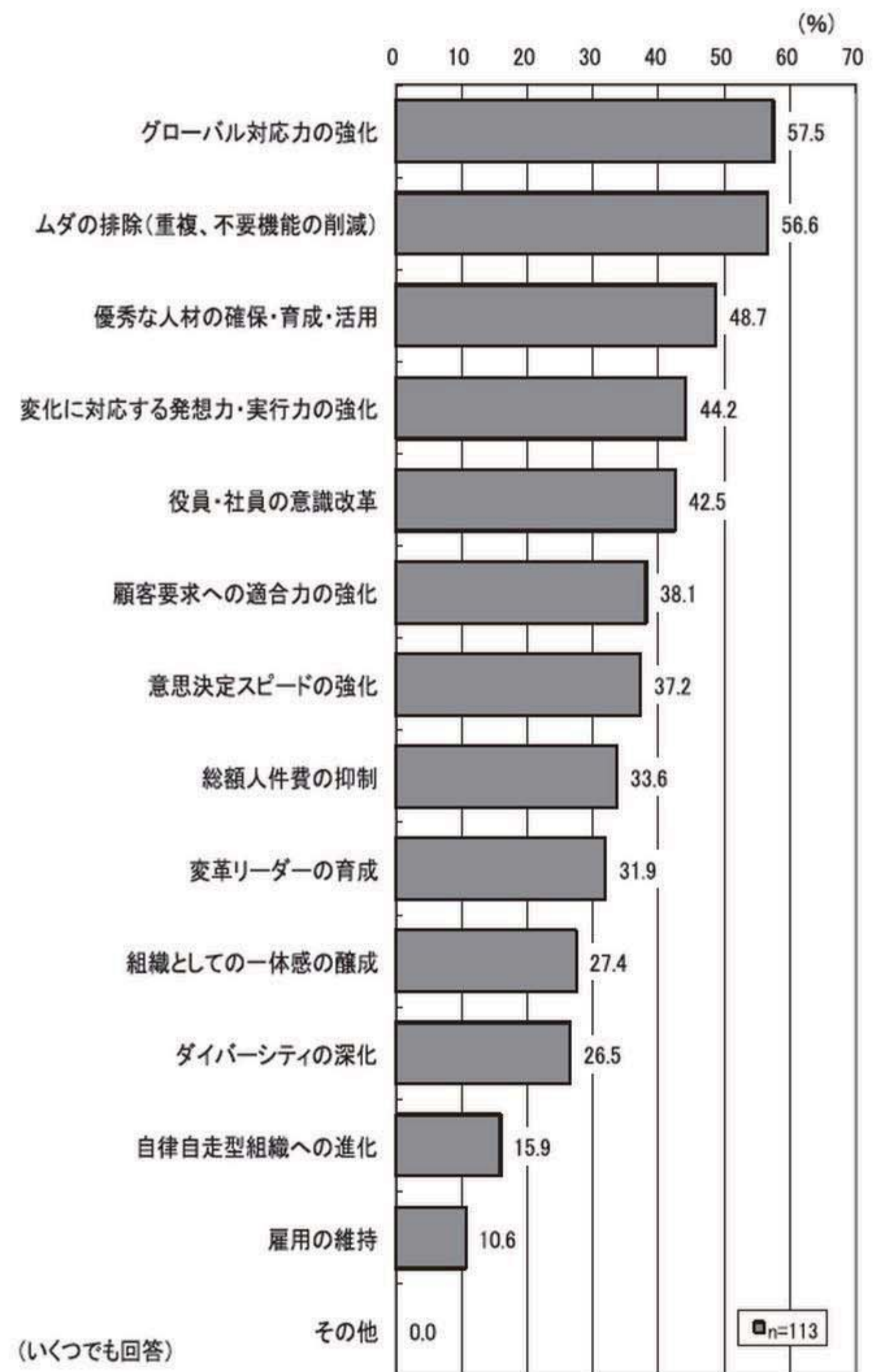
事業構造改革と組織改革の取り組みと課題

新たな成長を図るためには、変えるべきは変えることが必要である。前年の本調査では詳細に調査・分析を行ったが、今回も引き続き、「事業構造改革」と「組織改革」の取り組み状況について尋ねた。

図表 1-9：実施 M&A の問題点・課題（大手企業）



図表 1-10：組織改革の狙い（大手企業）



事業構造改革に取り組んでいる企業が52.2%と過半数を占め、近々取り組み予定の企業を含めると6割に達する（74ページ、問18）。

また、事業構造改革の取り組み方法（対象）は、1位「既存事業の再編・再構築」（72.9%）、2位「新規事業・新ビジネスモデルの開発」（57.5%）、3位「M&Aによる事業買収」（36.8%）、4位「戦略的なアライアンスや合併・共同出資事業の拡大」（31.8%）、5位「外部リソースの活用」（20.4%）という結果となった（75ページ、問18-1）。

さらに、3位の「M&Aによる事業買収」と回答した企業に、『実施したM&Aの問題点や課題』について尋ねた結果は（75ページ、問18-2）の通りであるが、ここではよりM&Aの問題点や課題を浮き彫りにするため、大型買収案件が多い大手企業に

絞り込んだ結果についてみる（図表1-9）。

1位「企業文化の融合」、2位「買収価格の適切な算定（過剰投資の防止）」は全回答企業の順位と同様であり課題認識は共通している。ただ大手企業の課題認識として特徴的なのは、3位「業務プロセスの標準化」、4位「情報システムの統廃合」、6位「本社機能の見直し・重複機能の削減」が上位の重要課題となっていることである。

大手企業の組織改革の取り組み状況

組織改革に取り組んでいる企業が63.0%もあり、近々取り組み予定の企業を含めると約8割となる（75ページ、問19）。また、組織改革の狙いは、（75ページ、問19-1）の通りであるが、ここでも肥大組織の悩みが多い大手企業に絞り込んだ結果

について解説を加えておく（図表1-10）。

1位「グローバル対応力の強化」、2位「ムダの排除（重複、不要機能の削減）」、3位「優秀な人材の確保・育成・活用」、4位「変化に対応する発想力・実行力の強化」、5位「役員・社員の意識改革」となり、「グローバル対応力の強化」が全回答企業8位から大手企業では1位に跳ね上がり、最大の課題認識であることが鮮明となった。グローバル対応力の強化のための手段として2位～5位の課題解消は不可欠で、大手企業の多くはグローバル競争力の高い組織能力へと刷新する過程にあり、一朝一夕には実現できない難問に懸命に取り組んでいる状況にあるといえよう。

5. 投資予算に着目して企業をみる

大手企業の投資予算の状況が示すもの

『財務領域の課題』は（77ページ、問22）の通りであるが、その一環として投資予算の状況について尋ねた結果は（78ページ、問23）の通りである。これらの全回答企業の傾向とともに、ここでも影響力が大きい大手企業の投資状況にもスポットを当ててみたい。

人材投資（採用・育成）の傾向と分析にもとづく考察

全回答企業にみる人材投資は、2007年と比べて52.1%の企業が増加し、減少企業数は18.1%であった。また、2015年の見通しは、横ばい見込みの企業数が18.3%増え、減少見込みの企業数は13.0%減り、増加企業数は5.4%減という結果である（78ページ、問23）。

一方、大手企業の人材投資の状況をみてみると、2007年との比較では全回答企業の結果とほぼ同様である。また、2015年の見通しでは、全回答企業結果より増加見込みの企業数が2.8%少なく、横ばい見込みの企業数が3.9%多いという結果であった（図表1-11）。8ページで触れたが、従業員数の量的な充足から質的な人材強化への転換とみられる雇用調整局面は、大手企業を中心とした動向といえ、以下で掘り下げて考察したい。

『今後の雇用・賃金に関する考え』をみると、全回答企業結果ではあるが、「正社員の採用は出来る限り一定数を確保したい」（72.5%）、「正社員の長期雇用を維持したい」（63.0%）と、日本的雇用慣行を維持したい意向の企業が多数派である（81ページ、問29）。

次に、『組織・人事領域で重視する課題』の大手企業の結果をみると、1位「グローバル経営人材の育成・登用」、2位「事業展開に応じた機動的な人材配置」、同率3位「管理職（ミドル）のマネジメント能力向上」「次世代経営層の発掘・育成」、5位「人事・評価・処遇制度の見直し・定着」である（79ページ、問24）。

次に、『研究・開発人材の懸念される問題点』では、全回答企業結果であるが、要約すると不足している人材は、「プロジェクトマネジメントができる人材、戦略を立案できる人材、技術を俯瞰できる人材、創造的人材」であることがわかる（85ページ、問39）。

さらに、「生産領域の不足人材・早期育成人材」については、「経営幹部候補、国内外の工場長やトップマネジメント職の人材」が不足していることを加えておく（86ページ、問41）。

つまり、大手企業の人材投資対象は、グローバル経営の進展を前提として不足感が強い「海外拠点を任せられる経営人材、事業の機動的展開に柔軟に対応できリードできるマネジメント能力の高い人材、プロジェクトマネジメント能力の高い人材」であることが浮き彫りになる。

また、経営の根幹となる「次世代経営人材の発掘・育成」と「管理職（ミドル）のマネジメント能力向上」も長年の課題であるが、特にバブル崩壊以降の採用抑制で企業内人口ピラミッドに歪みができ、管理職（ミドル）層が質量ともに不足し大きな課題となっている企業が多い。もちろん、前述の通り、企業の持続的成長の基盤となる新卒採用と長期雇用を前提とした人材育成は、人材投資の要であるとの認識も強い。要は、事業展開の変化とともに要員配置管理を柱とした新たな課題が増えているが、その解消方法はいずれも容易ではなく、人材投資・育成の内容の見直し局面にあ

るといえよう。

M&A 投資の傾向と分析

全回答企業にみる M&A 投資は、2007 年以降 70.6% の企業が投資の実績がないものの、16.7% の企業が 2007 年と比べて増加したと回答。また、2015 年の見通しは、M&A 投資を増加する企業数が現在から 5% ほど増えるという結果である。

(78 ページ、問 23)

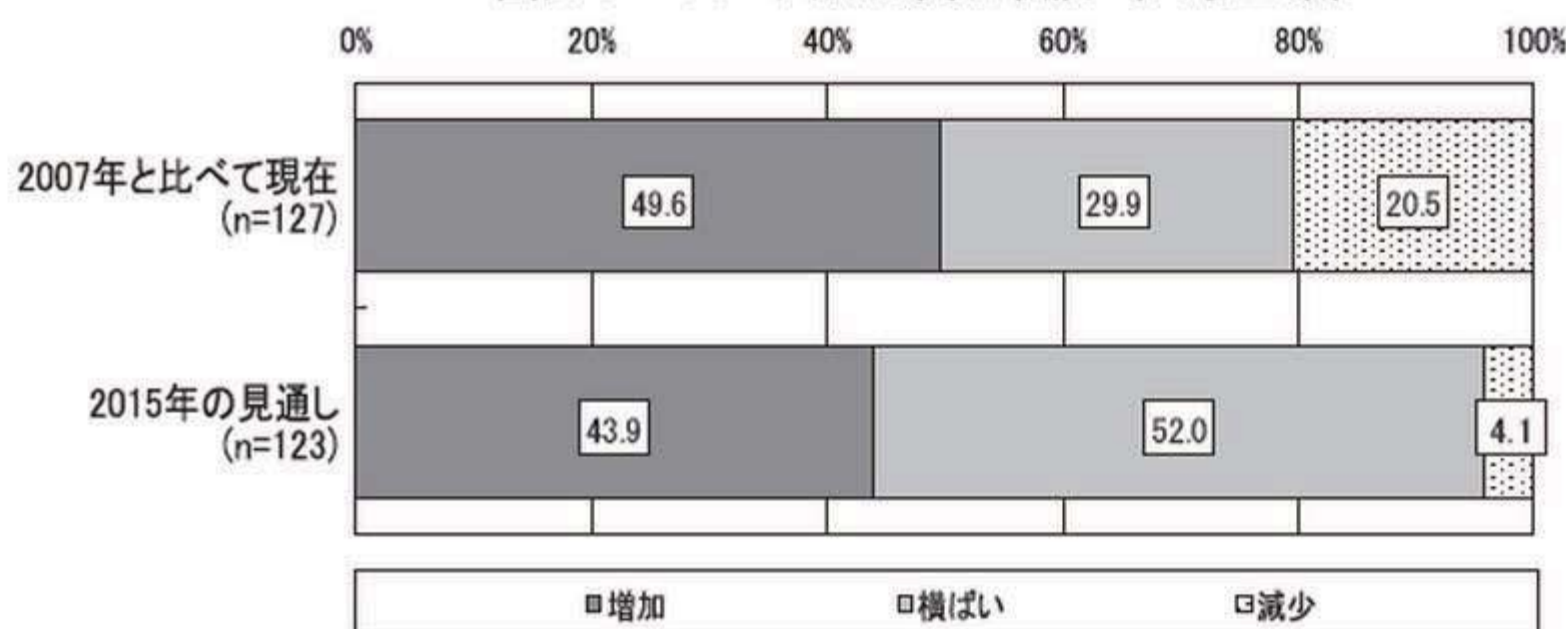
一方、大手企業の M&A 投資の状況を見てみると、2007 年以降で M&A 投資の実績のない企業数は 38.9% にすぎず、38.1% の企業が 2007 年と比べて増加したと回答している。また、2015 年の見通しでは、横ばい見込みの企業数が現在より 5% ほど増える (図表 1-12)。M&A 投資意欲は全体的に横ばいで推移する傾向で、特に大手企業においては慎重な状況にあることがうかがわれる。

設備投資の傾向と分析

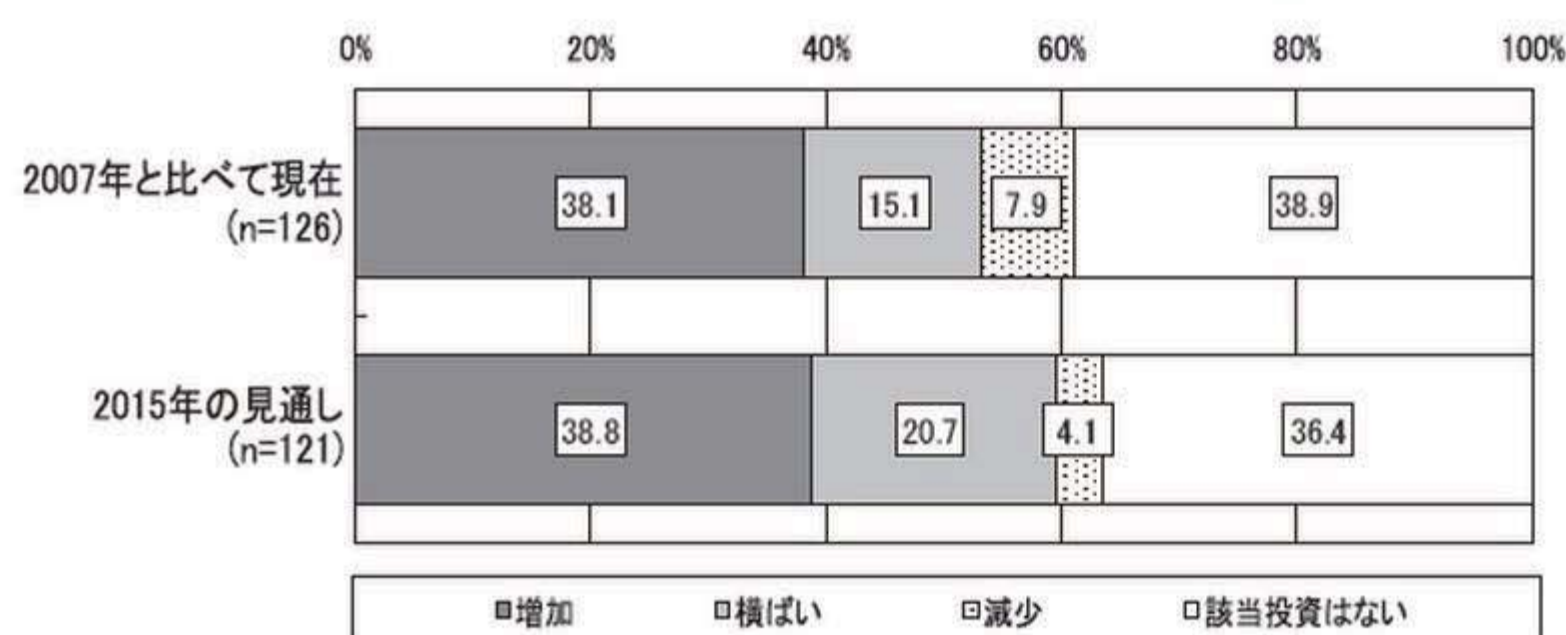
全回答企業にみる設備投資は、2007 年と比べて 41.0% の企業が増加、36.7% の企業が横ばいと回答。また、2015 年の見通しは、減少見込みの企業数が減り、その分横ばい見通しの企業数が増えるという結果であり、全体的に設備投資意欲はまだ高まってははいない状況がうかがえる (78 ページ、問 23)。

一方、大手企業の設備投資の状況を見てみると、全回答企業との比較で、2007 年より増加した企業数が 3.4% 多く、減少した企業数も 2.3% 多い。また、2015 年の見通しでは、全回答企業の結果とほぼ同様であるが、増加見込み企業数が 0.6% と僅かながら今よりも減る様相にあることは気になることである (図表 1-13)。全体的に、政府が期待する設備投資意欲の向上には至っていない状況にあるといえよう。

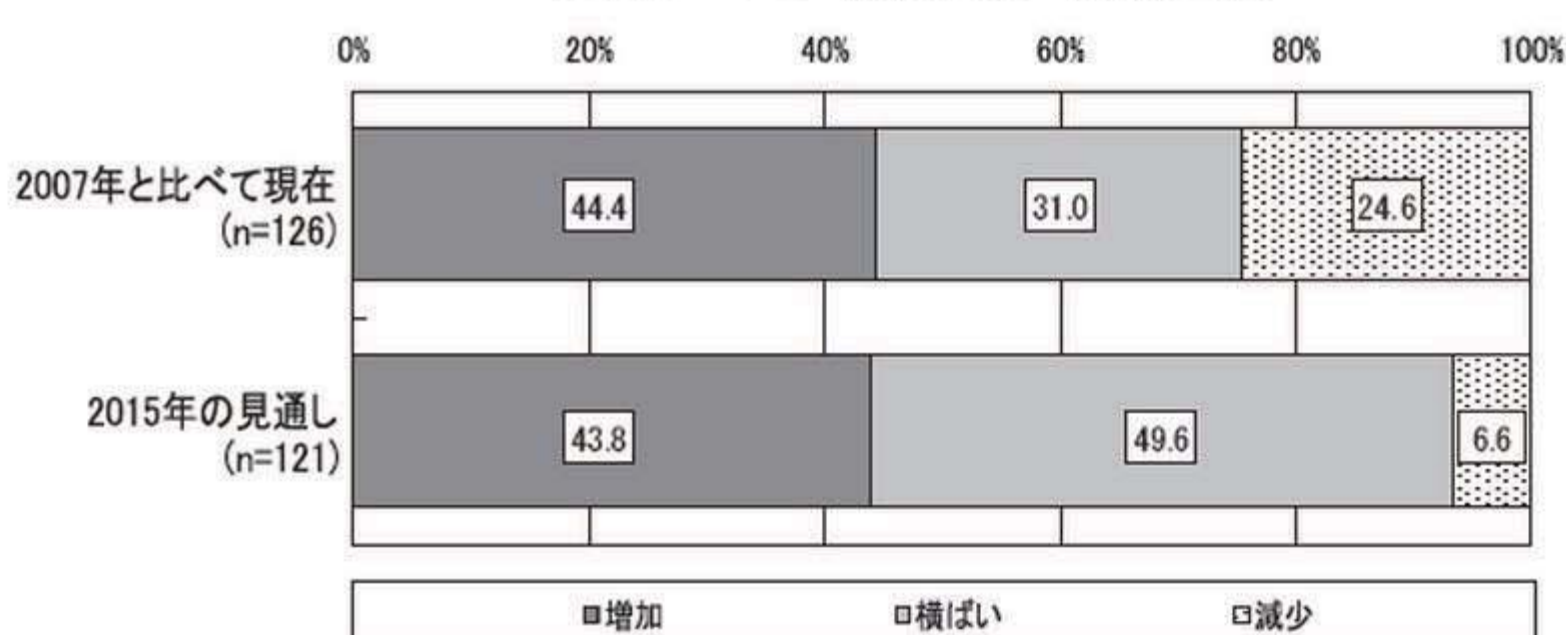
図表 1-11: 人材投資の状況 (大手企業)



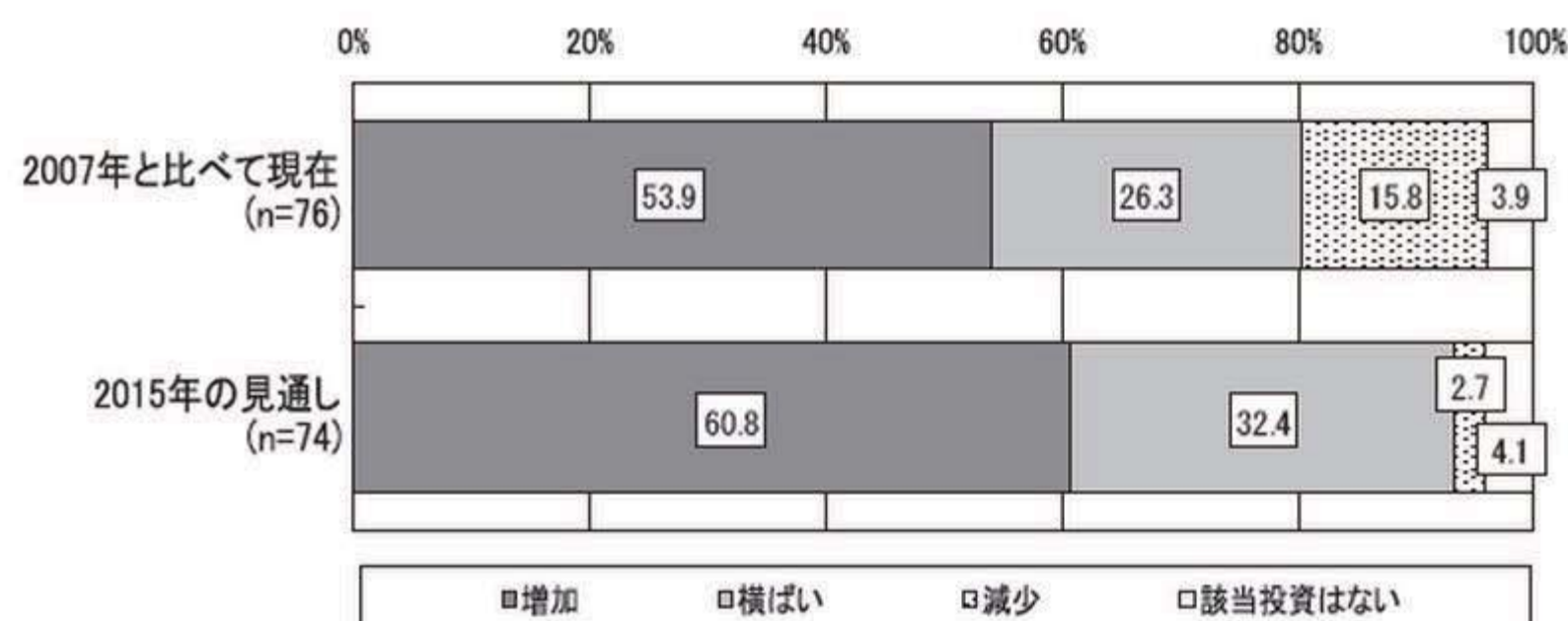
図表 1-12: M&A 投資の状況 (大手企業)



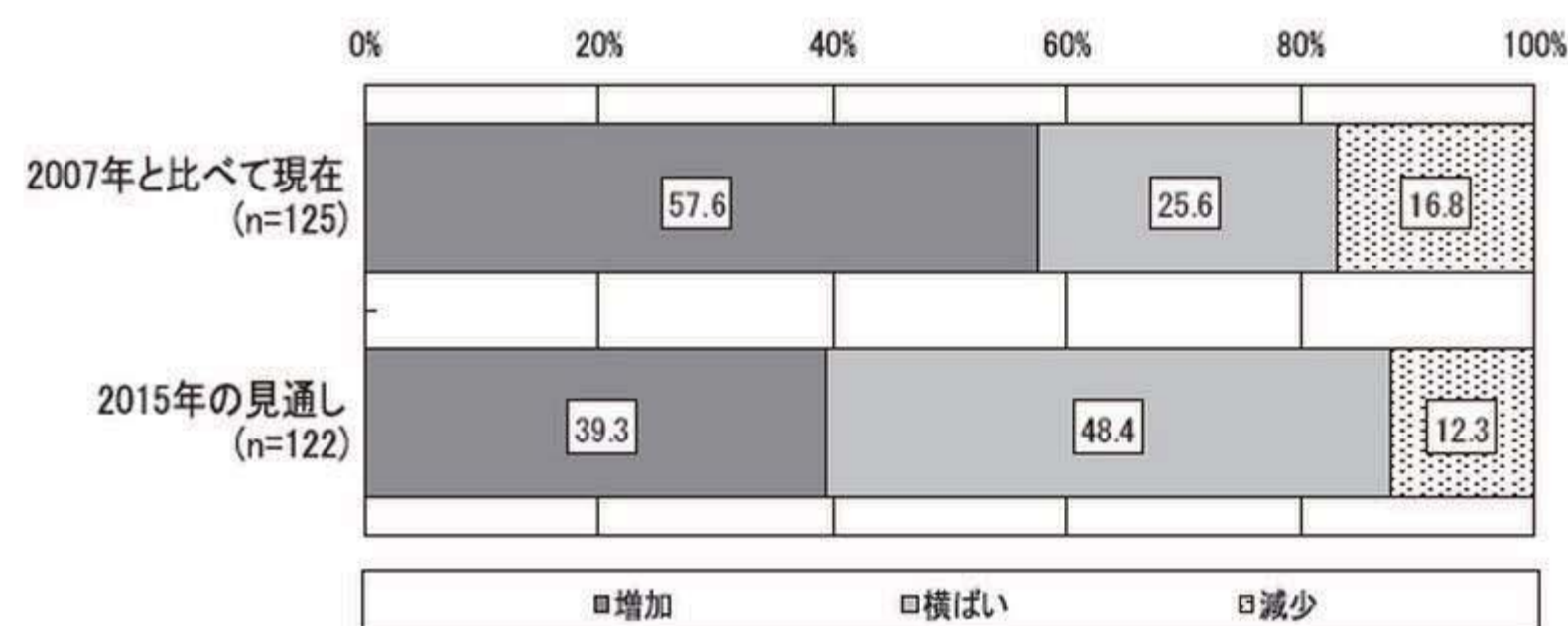
図表 1-13: 設備投資 (大手企業)



図表 1-14: 研究開発投資 (大手企業)



図表 1-15: IT 投資 (大手企業)



研究開発投資の傾向と分析

全回答企業にみる研究開発投資は、2007年と比べて26.2%の企業が増加、8.4%の企業が減少と回答。また、2015年の見通しは、増加見込みの企業数が6.6%増えるという結果であり、他の投資項目と比較すると前向きな姿勢がうかがえる(78ページ、問23)。

一方、大手企業の研究開発投資の状況をみると、全回答企業との比較で、2007年より増加した企業数が53.9%と27.7%も多く、減少した企業数も15.8%と7.4%多い。また、2015年の見通しでは、増加見込みとする企業が60.8%、減少見込みの企業数が2.7%であり、全回答企業の結果との比較では増加見込み企業数で28.0%多いという結果である(図表1-14)。将来の成長の糧となる研究開発投資は大手企業を中心に意欲が高まっているといえる。

IT投資の傾向と分析

全回答企業にみるIT投資は、2007年と比べて47.1%の企業が増加、9.9%の企業が減少と回答。また、2015年の見通しは、増加見込みの企業数が1.8%減り、減少見込み企業数も4.2%減る結果となり、IT投資意欲は横ばいで推移する傾向にある(78ページ、問23)。

一方、大手企業のIT投資の状況をみると、全回答企業との比較で、2007年より増加した企業数が57.6%と10.5%多く、減少した企業数も16.8%と6.9%多い。また、2015年の見通しでは、増加見込みとする企業が39.3%、減少見込みの企業数が12.3%であり、全回答企業の結果との比較では増加見込み企業数で6.0%少なく、減少見込み企業数で6.6%多いという結果であり、大手企業のIT投資は若干低い傾向がみられる(図表1-15)。

震災の影響でIT投資が抑制されたことはあるが、IT投資意欲が低くなったというよりも、クラウドの活用やスマホの普及などで低価格でのソリューションの利用が拡大していることで、IT投資内容が変わってきていることの影響が大きいと思われる。

6. 実行力をどのようにして向上するか

改革・成長企業

昨年の本調査では、調査結果から「改革・成長企業」(定義: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、かつ何らかの組織改革に取り組み成果が認められる企業)の分析を試み、その結論として、「『改革・成長企業』は、中長期テーマへの関心が高く、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」状態の傾向にあることを説いた。今年も引き続き『経営戦略の社内浸透度』による分析を、次節で考察している。

ここでは、新たな社会・経済のパラダイム転換期に直面している企業経営の方向性と、日本企業が強みとしてきた現場力の弱体化が懸念されるなかで、実行力を上げる方策について考察する。

大手企業と中小企業の経営スタンス

これまでの経営スタンスとこれからの経営スタンスについて、大手企業と中小企業で分けてさらに掘り下げてみたい。

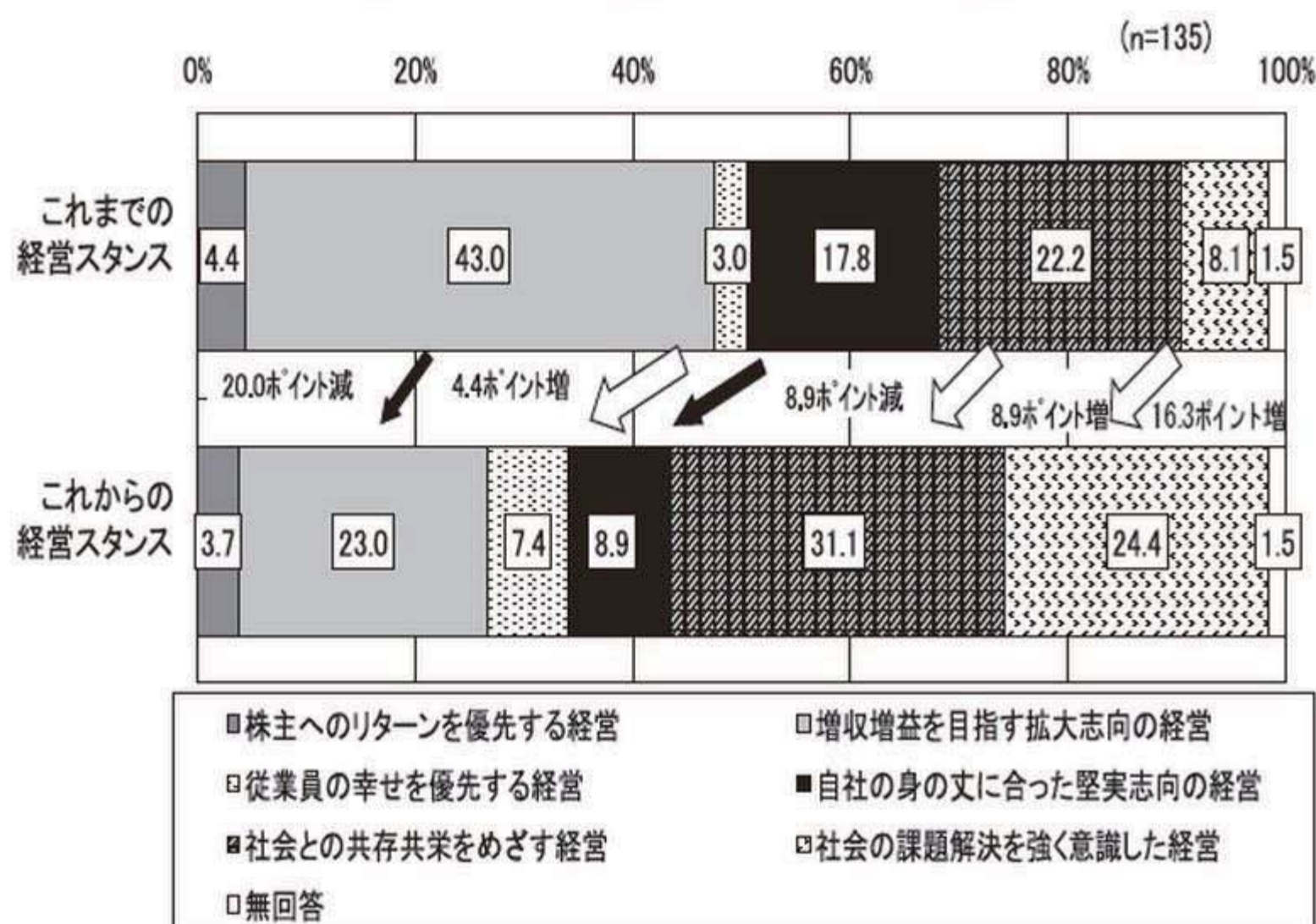
①大手企業(図表1-16)

- ・1位の「株主へのリターンを優先する経営」(43.0%)が、これからは3位(23.0%)と大幅に下落。これまで3位の「自社の身の丈に合った堅実志向の経営」(17.8%)がこれからは4位(8.9%)に下落。
- ・これまで2位の「社会との共存共栄をめざす経営」(22.2%)が、これからは1位(31.1%)に上昇。これまで4位の「社会の課題解決を意識した経営」(8.1%)が、これからは2位(24.4%)に大幅に上昇。

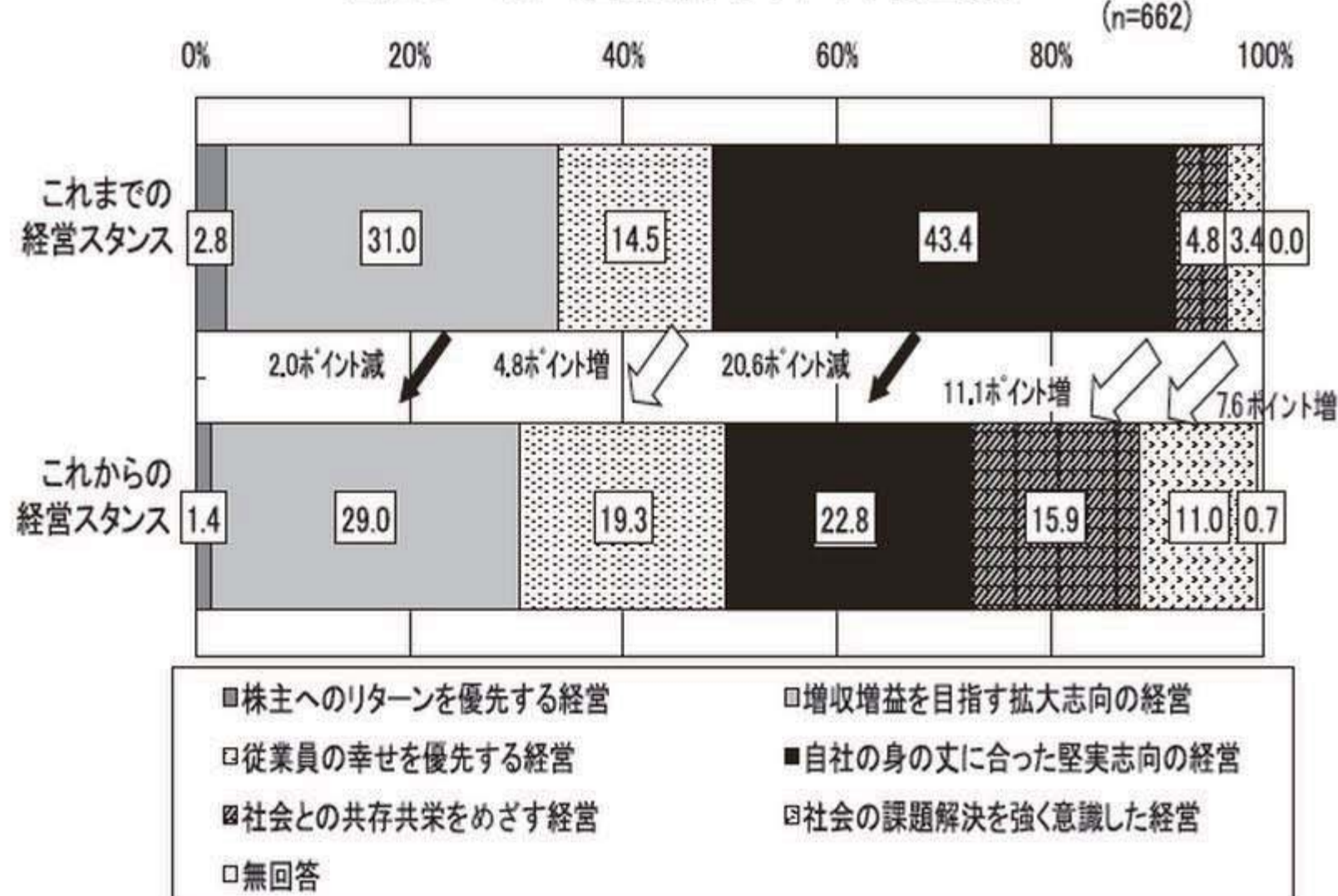
②中小企業(図表1-17)

- ・これまで1位の「自社の身の丈に合った堅実志向の経営」(43.4%)が、これからは2位(22.8%)に大幅に下落。これまで2位の「株主へのリターンを優先する経営」

図表1-16: 経営スタンス (大手企業)



図表1-17: 経営スタンス (中小企業)



(31.0%) が、これからは1位 (29.0%) にはあるが若干ポイントは下落。

- ・ 4位の「社会との共存共栄をめざす経営」(4.8%) が、これからは同じく4位だがポイントは15.9%に上昇。これまで3位の「従業員を幸せを優先する経営」(14.5%) が、これからは同じく3位だが4.8%上昇。

以上の通り、大手企業は「経済価値重視から社会価値重視への転換」指向が強く、中小企業は「従業員の幸せと社会との共存共栄をより重視しながら、身の丈型経営から脱皮しつつ経済価値を追求する」指向がうかがえる。総じて、株主資本主義的傾向が強く短期的利益を優先する指向が強い企業が多かった時代から、多くの企業がより社会的

な価値を重視する傾向に変化してきているといえよう。

実行力向上のための着眼点

12ページで述べたとおり、経営戦略を実行するうえで重要な要素は、「経営に筋が通っているため、社員が進むべき目標が明確であり、社員はモチベーションが高く全体最適の視点で働いている」状態である。まずはトップの役割として、経営理念と価値観を明確にし社内浸透を図ることが重要であることは言うまでもない。

そのために、社員と組織を結びエンゲージメントを高めるウェイ・マネジメントが有効であることは実証されている。重要なのはトップダウン型の押しつけではなく、社員の納得感が得られるようなコンセンサスづくりの妙であり、そうした事例も多い(実証研究のなかでJTの事例を紹介)。

それ以上に難しいことは、『社員はモチベーションが高く全体最適の視点で働いている』状態にどのようにして昇華できるかである。成功体験などの経験の壁や、内部指向の組織の壁、連携が進まないバリューチェーンの壁、石橋を叩いても渡らないスピードの壁をいかにして打破するか。それには「業務プロセスの革新」と「人と組織

の革新」が鍵となる。

業務プロセスの革新

業務プロセスの革新に、いま本気で取り組まない日本企業はいずれ致命傷を負うだろう。『組織改革の狙い(大手企業)』で2位の「ムダの排除(重複、不要機能の削減)」は極めて重要である(図表1-10)。また、図表1-9の『実施M&Aの問題点・課題(大手企業)』で3位「業務プロセスの標準化」・4位「情報システムの統廃合」・6位「本社機能の見直し・重複機能の削減」の問題が指摘される通り、欧米に比べて業務プロセスの標準化は遅れている。たしかに、海外売上比率が高まるにつれ、自然と標準化は進むものであり、海外売

上比率が50%を超える頃には解消されるという話も聞くが、それでよいのだろうか。

14ページで不足人材として指摘した海外で通用する「プロジェクトマネジメントができる人材」が少ないこともこれに起因している。日本人が得意とする暗黙知をベースとした阿吽の呼吸による曖昧な業務プロセスはグローバルには通用しない。優れた意思決定には、感性も大事だが、海外では専門性に裏づけされた合理性が必須である。唯一、生産現場が海外で通用するのは、日常的にたゆまない継続的な改善手法を得意としているからである。そのノウハウを有する日本企業は本気で取り組めばできるはずである。

業務プロセス革新のキーワードは、「標準化」と「見える化」であることは周知の通りであり、多くの人々が「標準化」の必要性は認識している。しかし、唯一海外で通用するとした日本の製造業でさえ、グローバル競争力が高い企業以外は標準化のレベルが高いとはいえないようである。ましてや本社部門や管理業務にいたっては、過去に何度も指摘されながらあまり進化していない現実がある。JMAでも、30年ほど前からホワイトカラーの生産性向上の研究を行い、啓発・普及活動を行ってきた歴史があり残念でならない。

その主な原因として、標準化の目的は効率化という思い込みが強いことにあるのではないだろうか。標準化は、効率化やコスト削減だけをめざすものではなく、人間が有している「知」の共有と再利用をめざすものである。逆にいえば、標準化や見える化なくして情報や経験、ノウハウの共有と再利用は困難であるということである。「生産性」の問題は、すでにどうすべきかわかっている仕事に組織知を活用して改善するものであり、「イノベーション」の問題は、いままでにない新規分野の仕事に組織知を結集して生み出すものである。いつの間にか目的を見失って、管理強化に走り、コスト削減に終始しているケースが多いのではないだろうか。

もうひとつの大きな原因は、よく指摘される組織内部に散在する変化への抵抗である。いままでのやり方やルールを変えられることに抵抗する人

が多いことは自然な人間の本性であり、容易に解消できる問題ではないが、そういった抵抗勢力をいかに排除するかということよりも、いかにして改革勢力に変容できるかに経営手腕が問われるところである。組織の外形を変えても根本的な解決にはならず、組織の文化や風土をうまく変えなければならない。

最後に、主な原因として、ITシステムの活用の問題がある。ツールの導入は仕組みづくりのプロセスで必要ではあるが、それで本来の目的が達成されるわけではない。ITシステムを、真の経営目標に到達するための手段として、上手に活用するトップの見識と組織能力が問われている。

人間が本能的に前向きに取り組もうとする仕事とは、創意工夫を伴う仕事であり、自己成長が実感できる仕事である。より多くの社員がそのような価値を実感できる仕事に携われるように仕組みをつくることこそリーダーの仕事であろう（実証研究のなかで良品計画の事例を紹介）。そのための前提が標準化であり、業務プロセス革新の狙いとすべきところである。また、過去の経験では測れないほど変化の度合いが大きく、仕事にも質的变化とスピード感が求められている環境において、ビジネスパーソンにも相当の覚悟が必要であろう。

人と組織の革新

人と組織を革新していくアプローチには数多くがあるが、ここではJMAが提唱している『KAIKA』モデルを使って考察したい（『KAIKA』については、20ページ参照）。『組織風土や社員の意識』については、『KAIKA診断』の要素をふまえて、設問を設計した（79ページ、問26）。「組織のダイナミズム」「個人のダイナミズム」「組織の広がり（多様性および組織外のつながり）」「価値創造エンジン」のそれぞれの度合いを測り、組織の価値創造ポテンシャルを診断するものである。その結果、全回答企業の平均値41点（60点満点）を中心に4分類してみた。

KAIKAの度合い	I 1~35点	II 36~40点	III 41~44点	IV 45~60点
社数	125社	209社	195社	127社

本調査内容において、KAIKA度合いが高いIV

の企業あるいはⅢの企業が、Ⅱ・Ⅰの企業との優位性（他の群より10%以上多い）が判別できた項目は以下の通りである。

1) KAIKA 度Ⅳの企業のみで特に優位性が認められる項目

- ・2007年度比で売上高が増加した。
- ・2015年度は売上高が増加見込みである。
- ・人・組織・風土の強みは、「組織力・チーム力」である。

2) KAIKA 度ⅣおよびⅢの企業で特に優位性が認められる項目

- ・2007年度比で従業員数が増加した。
- ・2015年度は従業員数が増加見込みである。
- ・2015年度は営業利益が増加見込みである。
- ・2015年度は海外売上比率が50%以上になる見込みである。
- ・経営スタンスは、これまでもこれからも「社会との共存共栄をめざす経営」、「社会の課題解決を強く意識した経営」を指向する。
- ・事業改革は、「新規事業・新ビジネスモデルの開発」、「M&Aによる事業買収」、「戦略的なアライアンスや合併・共同出資」に取り組んでいる。
- ・実施したM&Aの問題点や課題は、「企業文化の融合」、「業務プロセスの標準化」、「従業員のモチベーションの維持・向上」、「人事制度の統合、優秀な人材の流出・リテンション」、「戦略ベクトルの統合」である。
- ・組織改革の狙いは、「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」、「顧客要求への適合力の強化」、「グローバル対応力の強化」、「ダイバーシティの深化」である。
- ・人・組織・風土の強みは、「ミドル層のマネジメント力」、「多様な価値観を許容する風土」である。

以上の結果から、KAIKA 度合いが高い企業の優位性として認められる特徴は以下の通りだ。

- ①業績がよく、従業員数が増える傾向にある。

②経営スタンスは、「社会的価値」をより重視している。

③海外売上比率の伸張度が高く、グローバル経営への取り組み度合いが高い。

④事業推進では、新事業開発への意識が高く、M&A・アライアンスに積極的である。

⑤変化や多様性に対応した組織づくりへの指向が強く、優秀でモチベーションの高い人材の確保や育成に積極的である。

社会・経済のパラダイム転換への対応とは、成熟化する社会において世界レベルでの共生を基本理念とした価値づくりへの貢献にほかならない。

企業の価値を、経済的価値のみで測る時代は終焉し、社会価値までも含めた多元的価値にいかにか貢献しているかが問われる時代である。業績はその結果として報われる。

企業において、その貢献価値を創り出すのは社員個人であり、社員個人を育みサポートするのが組織の役割である。この『KAIKA 運動』のめざすところは、社会への感度が高い人と組織づくりの広がり支援することである。

実行力が高い状態とは、個人のダイナミズムと組織のダイナミズムが高い状態にあることであり、それぞれの企業の理念や価値観をベースとして、あるべき企業風土に変化させることこそが実行力向上の要といえよう。その方法論に一律の答えはなく、自社に合った方法でチャレンジするしかないが、普遍的な鉄則はあり、最後にその一端について触れておきたい。

個々の人材に必要な教育・訓練を施すことが重要であることは言うまでもないが、個人個人の力量アップに頼りすぎていないだろうか。大きな組織ほど、優秀な人材は豊富にいるはずだが、彼ら、彼女らをうまく活用し、組織はスムーズに機能しているだろうか。いま最も大事なことは、日本の組織力の強みであった統合力と調整力を磨くことであるが、そこが疎かになっていないだろうか。

いま、日本企業は、組織の肥大化、あるいは企業グループ統合化に伴う再編や分社化により、仕事の分業化が加速し組織の統合力が弱くなる傾向

にある。つまり、部分最適化しやすくなり全体最適の視点や行動が薄まりやすいということである。

市場や顧客との密着度合いを高め求める商品・サービスをスピーディに提供すること、すなわちマーケティング力の向上と企業内バリューチェーン（横断的組織機能）の連携促進が重要なことは周知のことであるが、その組織間の調整力に課題を抱える企業はいまだに多い。全体最適を促進する担い手はトップと幹部であり、推進する組織機能としては「本社力」そのものである。

一方、個人と組織の関係の見直しも大事な観点である。KAIKAで触れた「個人のダイナミズム」が全般的に弱まっているとの懸念がある。JMAの他の調査結果でも、仕事のやりがいを失っているビジネスパーソンが多いという現状がある。将来不安、仕事の分業化、業務の煩雑化、そして育ってきた閉塞的な社会環境など要因は諸説さまざまだが、いま一度、「この会社で働いていることを誇りに思う」という企業ロイヤリティを高める工夫、すなわち「会社が社会に貢献していることが実感できる」ことをはじめ、仕事をおもしろくする、仕事を通じてみんなの役に立っていると実感できるようにする、仕事を通じて自分の成長実感をもてるようにするなどの工夫が必要な時期にきている。

そのための一方策として、視野を内向き志向から外向き志向に変える風土づくりがある。外部と

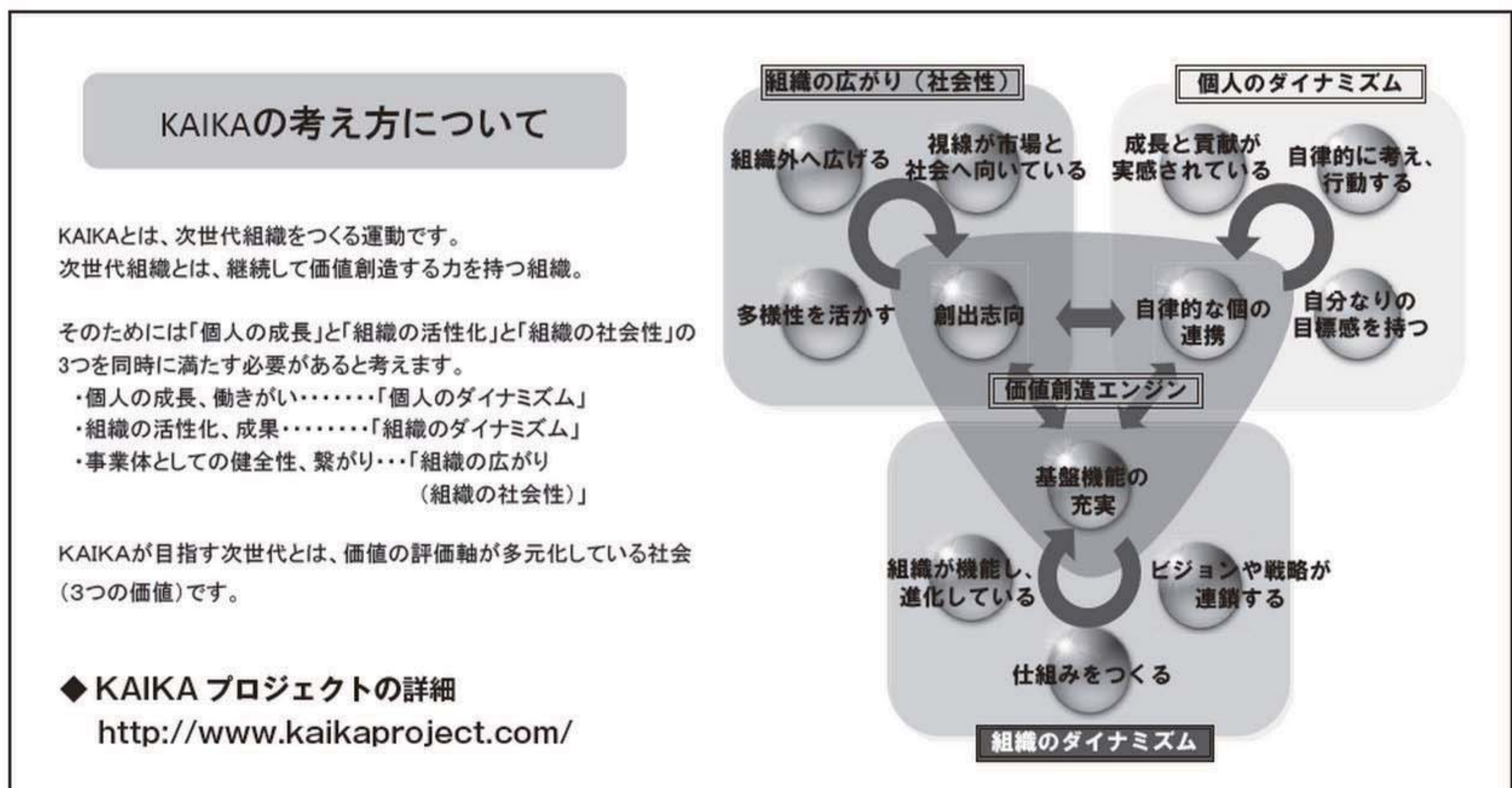
の接触が多い人ほど変化を理解し、思考や行動の柔軟性が高まり、仕事の力量の幅が広がる。外部とのコラボレーションの機会も増える。実際、名刺を複数枚もっているパラレルキャリアのビジネスパーソンも増えている。

仕事のつながりや人のつながりを大事にして生かすことができる「仕組みづくり」や「しかけづくり」こそが、実行力を高める鉄則であろう。

結びにかえて

「変化に対応でき、変化を創り出せるしなやかで強い企業」、「地球、社会、コミュニティや人にやさしい企業」、「仕事がおもしろい企業」——そのような企業に人が集い、資金が集まり、よい仕事が創造できる。しっかりとした経営の軸をもち、トップと現場の距離を縮め、良好なコミュニケーションにより効果的な行動を導き出すための仕組みをつくることで、組織も個人も成長し続けられる。それらは、無いものねだりをするのではなく、もともとあった日本企業の真の強みを生かすことで実現できるものと考える。

今回の本調査でも、専門家ならびに実務家の方々に、ヒアリングやインタビューを行い、多くの有益な示唆をいただくことができた。1章3節の実証研究を参考にさせていただければ幸いである。



戦略と実行の関係性とそのマネジメント

経営機能別、業績別、戦略浸透度別にみる企業の実態

一般社団法人日本能率協会 JMA マネジメント研究所 主管 大和佐智子

本稿では経営の機能別にみた課題と、前節で述べた戦略と実行の関係性、そのマネジメントのあり方について、別の視点からデータを紹介します。

1. 財務領域にみる経営課題

戦略に裏づけされた設備投資で高業績

今年の財務領域で重視する経営課題は、662社の全体では1位に「製造・仕入・管理費用削減」49.5%、2位に「財務経理の効率化・迅速化・正確性」34.1%、3位に「資金繰り」24.3%、4位に「内部統制・財務コンプライアンス遵守」23.6%、5位に「事業投資・固定資産の有効性向上」22.2%があがった(77ページ、問22)。

また各種統計データ同様、今回の調査でも旺盛な設備投資が明らかになった。

しかし、これまでも海外企業に比べ、日本の製造業の投資は依然として低水準にある。たとえば、半導体産業では米国インテルや韓国サムスン電子など海外勢が明確な戦略ビジョンをもってタイムリーかつ十分な投資を行ってきたのは周知のことだ。リーマンショック以降、先進国では日本企業だけが設備投資を控え、他の先進国は設備投資を現状維持または増加させてきたのである。日本が手控えた理由は数々あるだろうが、当時の状況を一言でいうなら、好況期の収益向上の機会を逸し、財務体質の改善を進めないまま経営を続けたことで、投資の余力が低下するという悪循環から抜け出せなかったのではないのか。

そこで、今回の調査では2007年に比べての投資の増減を尋ねた。その結果は、前節で紹介しているので、そちらを参照されたい。2節では、業績別の投

資状況を紹介します。図表2-1を見てみよう。本節では、まず高業績、低業績別の企業群ごとに分析してみた。この区分は、リーマンショック前と比べての売上と営業利益、また2015年度見通しでも売上と営業利益で「増加した」「増加する」と回答した157社を『連続高業績』企業とし、2007年に比べ売上と営業利益は横ばいであるものの、2015年には増収増益を見込む132社を『今後高業績見込』企業、2007年から2015年の見込みもずっと低迷しつづけている19社を『連続低業績』とした。連続高業績と今後高業績見込と連続低業績の企業群ごとに、投資状況を見たものである。おしなべて、連続高業績企業群は投資意欲が強いという結果が出た。特に人材投資では、採用を控えていたせいか、約8割の企業で2007年に比べ「増加」と回答している。だが、M&A投資だけは連続低業績企業数のサンプルが1社であったため、ここでは数値を掲載していない。

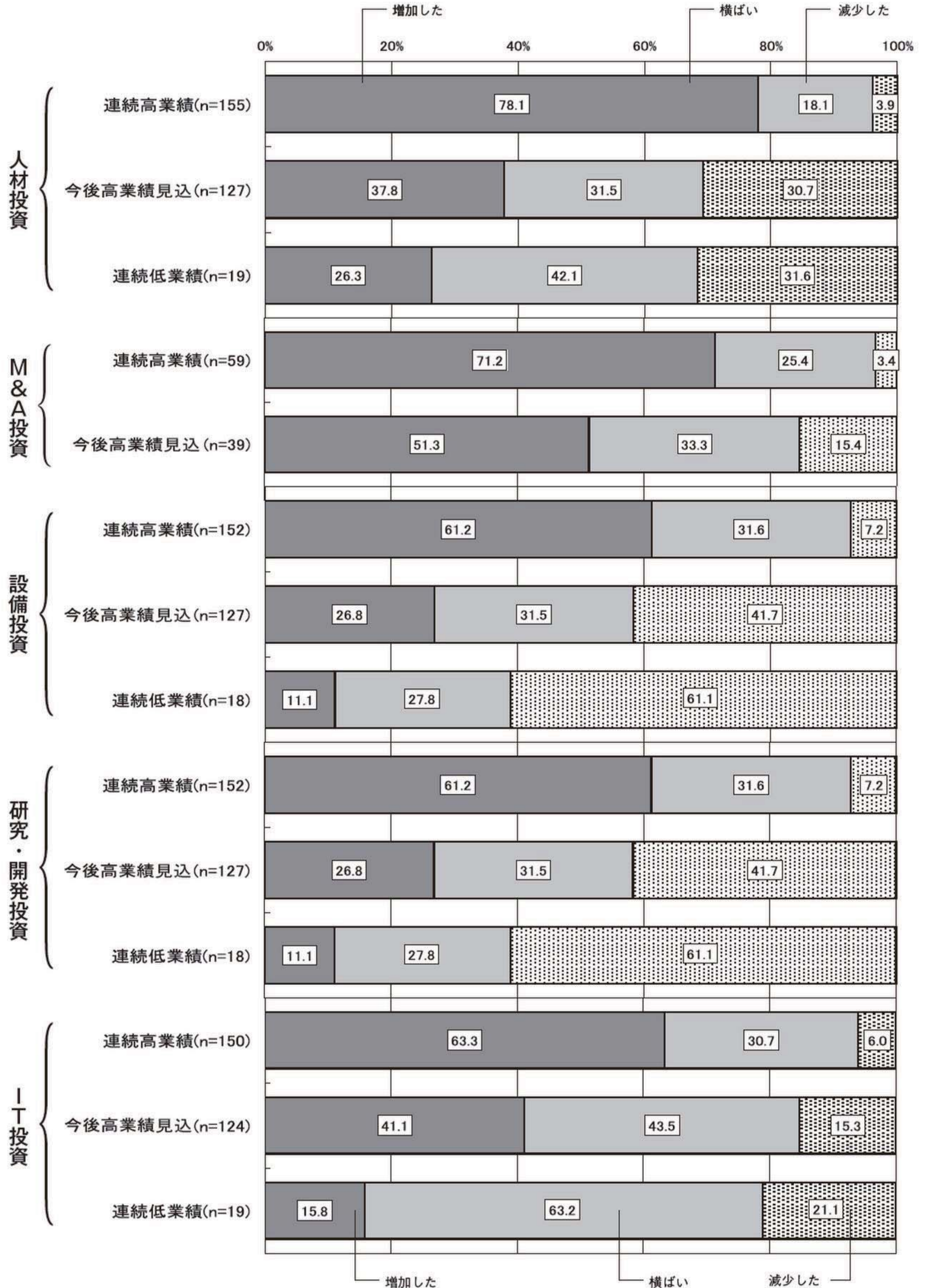
つまり、需要の増加に合わせて先行投資を行ってきた企業は高業績を出し続けてきたのである。製造業では競争力ある製品をつくるために、老朽設備から最新鋭設備の更新をして、生産性を上げていたといえる。そこには、長期ビジョンがあり、横並び・内向きの投資行動から脱却していたのであろう。

2. 組織・人事領域にみる経営課題

「ミドル」は永遠の経営課題

「管理職層（ミドル）のマネジメント能力向上」（47.4%）は、2位に10ポイント強の差をつけてトップとなった経営課題である。2位以下は「人事・評価・処遇制度の見直し・定着」（35.3%）、「次

図表2-1 業績別にみる今年の投資状況 (2007年比)



世代経営層の発掘・育成」(31.9%)と続く(79ページ、問24)。今年の一部選択肢を変えたので一概に前年比較ができないが、トップにあげられているミドル問題は永遠のテーマといえよう。なぜなら、組織においてミドルの役割が非常に多く、大きいことを示している所以であろう。

これまで採用の抑制が組織の人員構造を歪め、部下を持たない管理職の増大や組織のフラット化などによって、ミドルの能力が活かされてこなかったと指摘するむきもあった。だが、組織の構造的な問題はあってもミドルの存在、その果たすべく役割が変わるわけではなく、いつの時代も組織の機動力である必要がある。それゆえの例年トップの経営課題であり、これからも次代の経営層を輩出していくミドルのマネジメント能力の向上は必須テーマであると認識している。

さて、これを企業規模別に見ると、中堅、中小企業は多少のポイント差はあるが、この順位に変わりはない。しかし、大手企業になるとまったく別の課題が出てくる。1位は「グローバル経営人材の育成・登用」(47.4%)で、次に「事業展開に応じた機動的な人材配置」(30.4%)、同率の29.6%でやっと「ミドル」「次世代経営層」があがってくる。

では、経営者はこの課題となっている管理職層のマネジメント能力に何を求めているのだろうか。(80ページ、問27)

事業や組織を動かしていくには、「計画実行力」(58.5%)、「リーダーシップ」(58.0%)が必要であり、この2つはほぼ同率の必須要件として認識している。次に求められるのが「部下育成能力」(47.1%)、「問題発見・解決力」(47.0%)で、こちらも甲乙つけがたい項目のようだ。やっと5位に「コミュニケーション能力」(35.3%)があがる。これがマネジメントを行ううえで、必須能力であることは間違いない。詳細の分析は1節でも述べているので、ここでは数字のみの紹介としたい。

人事への期待にやや辛口評価

経営と人事戦略・人材開発が密接な関係になければならないなかで、人事・人材開発部門は経営層からどのように期待されているのだろうか。期

待に対して、「十分に応えられている」2.7%、「ある程度応えられている」42.6%と、自信ありと回答した企業は45.3%となった。「どちらとも言えない」が30.7%あり、人事・能力開発部門の悩む姿が見てとれる。「期待に対して、あまり応えられていない」が21.8%、「ほとんど応えられていない」は2.2%と、全体の約4分の1が自信なしと回答した(79ページ、問25)。経営が抱える課題が複雑、多様化するなかでそれにマッチした人材を育成・輩出していくことは難しい。

次に、雇用と賃金との経営の志向性を2項の形で尋ねたものを見てみる(81ページ、問29)。正社員の確保と長期雇用は企業の主眼であることは間違いない。しかし、外国人、高齢者、女性社員の再雇用は現状を維持したいと本音もでてくる。正社員の採用は、圧倒的に「できる限り一定数を確保したい」(72.5%)とし、正社員の長期雇用については「維持したい」(63.0%)という結果がでた。新卒の外国人の割合や、高齢者雇用、女性元社員の再雇用については、7割前後の企業が「現状維持でいきたい」としている。

次に女性社員の活用について見てみよう。

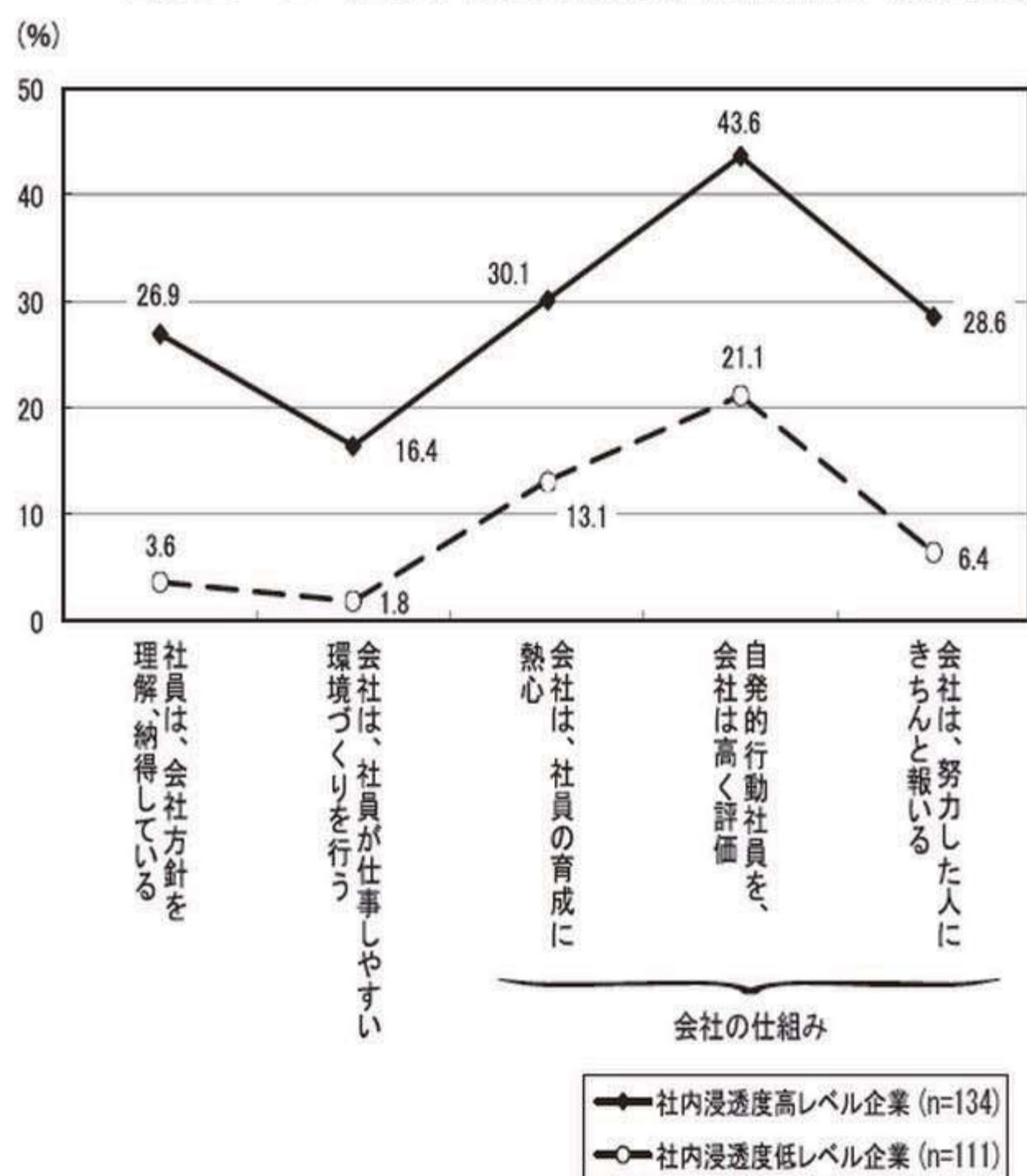
成長戦略の要となるか、女性管理職

安倍政権が掲げる女性の管理職30%以上という比率を、企業は具体的に経営戦略とできるだろうか。

現時点の管理職比率は「いない」企業が3割もあり、10%未満が約5割。政府が掲げる30%以上の女性管理職がいる企業は3.6%であった(80ページ、問28-1)。また、管理職比率の数値目標を定めていない企業は85.2%、数値目標のある企業は6.0%。この数値目標を掲げる40社をみると、その目標達成のための施策の取組みについて、上位1~3位は女性社員のための研修と環境づくりと手本となるロールモデルの育成・提示であり、まず、女性を対象としている。その後に男性管理職の意識改革、制度の充実と続いている。

数値でも「女性社員を対象としたキャリア研修・ワークショップ」(57.5%)の次に、同位で「ロールモデルを育成・提示」と「女性社員を対象とし

図表2-2 組織や社員の意識(経営戦略社内浸透度別)



たマネジメント研修」が35.0%と並んでおり、女性管理職を増やすには、女性にもっとマネジメント意識をもたせたいと考えているようだ。やっと4位に「男性管理職の意識改革」32.5%がくる。

しかし、女性社員が社会の構成比と同様の、バランスのとれた職場の人員構成となっていけば、自ずと女性管理職の比率も上がってきたはずである。それにもかかわらず、現状、女性社員採用数の拡大をめざす企業が17.5%では、成長戦略の一助となるのは難しい。まずは、採用枠の拡大を望みたい(81ページ、問28-2-2)。手厚い支援策は、女性社員の甘えを生みやすいのも事実であるが、女性がまだまだ少数派である間は女性を取り巻く環境整備は欠かせないものとする。

KAIKA 度の高い企業にきわだつ特長

前節で KAIKA 度の高い企業の傾向を紹介したので、KAIKA の定義は20ページを参照されたい。

ここでは、組織と社員の関係性が変わりつつあることを説明したが、それをさらに「KAIKA」という軸で分析したものだ。79ページ問26の<図表4-31>では、Aの3つの設問は、組織のダイナミズムを表し、下部にあるaはその結果の状態を表している。また、Bの3つの設問は、個人のダイ

ナミズムを、bはその結果の状態を表している。Cの3つの設問は、社会性ともいえる組織の広がり指し、cはやはりその結果の状態を指している。組織や個人のダイナミズムは、大半の企業ができているとしているが、社会性、組織の広がりについてはまだまだ道半ばという結果がでた。また、結果の状態は概ね3割程度しか定着していない。

次に、経営戦略の社内浸透の程度を KAIKA 差のある項目をピックアップしてみた。図表2-2にあげたのが大きな開きのあった項目である。説明の余地がないほど、明らかな違いが出た。つまり、経営戦略が社内に浸透している企業ほど、会社は育成に熱心でもあり社員の努力に報いているし、自発的な行動をする社員を高く評価している。社員の側も会社の仕事しやすい環境づくりに一定の評価を行っているといえよう。

経営戦略の浸透度については後述するので、ここではギャップが大きいこと、経営戦略の浸透度と KAIKA に関連性があることだけにとどめておきたい。KAIKA 度合いを高めたいなら、こうした施策を展開すれば、KAIKA 度合いの高い企業へと変貌する切符を手にするわけだ。JMA が提唱する KAIKA 運動の一面から見れば、一つの解といえるだろう。

では、この KAIKA 度合いの企業群で、経営戦略実行の重要な要素ごとにも尋ねている。KAIKA 度合いの高い企業群の選択肢は全体平均と同じ曲線を描き(順位は同じ)、大方の企業の行動は間違っていない。しかし、低業績企業群だけは、ビジョン・ミッションと経営戦略の関係性がやや弱い。権限と役割がはっきりしていることは、よい企業群よりも、強い傾向が出ており4位となった。

一見、役割と権限が明確なことは良い結果をもたらすと捉えがちだが、この調査結果はその指摘を打ち破った。権限と役割が明確なほど、縦割の組織化し、組織内に壁をつくり、モチベーションやダイナミズムを阻害するのかもしれない。日本的経営の良さと言われる、曖昧な権限と役割は決して無条件に否定すべきではなく、日本人の多い組織では今後の組織運営をするうえでも、これま

で通りに重要なポイントであろう。

3. 営業・マーケティング領域にみる経営課題

マーケターのさらなる能力の向上を

営業・マーケティング領域の経営課題は、全体の第1位となったのは「顧客ニーズの先取り対応」(50.3%)であり、2位以降はどの項目も分散化している。「高付加価値型商品・サービスの開発」「顧客情報の蓄積と活用」「商品開発のスピードアップ」「営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇」と続く。この順位に、企業の規模ごとではそれほど大きな差はない(81ページ、問30)。

では、グローバルに展開する企業の営業・マーケティング活動ではどのような課題があげられるだろうか。「現地市場の情報収集・分析」(57.1%)がトップに上がり、2位に「現地人材の確保・育成・活用」(53.1%)、「現地市場ニーズにマッチした商品(サービス)開発」(41.2%)、「現地での販売・プロモーション活動」(38.8%)、「現地拠点のマネジメント」(33.3%)と続く。まさにグローバル化していくなかで、現地での課題は山積しており、グローバル市場で生き残るにはこれらの課題への対処が求められている。

下位の順位にあげられた項目としては、日本からの現地赴任者の力量」(24.5%)、「本社の支援」(15.0%)と日本本社側の問題も指摘されているが、この順位が低いからといって決して解決されたテーマだとはいえない(82ページ、問33)。

こうした課題を抱える日本のグローバル企業にとって、戦略的なマーケターとはどうあるべきなのだろうか。まず、経営者の目から見た「自社マーケターの未習熟な要件」は「業界常識を超えた自由な視点や発想をもてる」(41.9%)、「競合他社にないコンセプトの構築(ポジショニング)」(34.8%)、「トレンドを先読みする力」(34.6%)と続き、独創性が足りないと認識し、その要求は高いといえる。

では、本来「戦略的なマーケターに重要な要件」と認識されているのは何か。「顧客ニーズの把握

「競合優位に立つ顧客への価値提供力」「競合他社にないコンセプトの構築」「顧客特性をしっかりと把握する」と、顧客そのものの把握をすることの能力やスキルが大事だと続く(82ページ、問32)。

4. 研究・開発領域の経営課題

規模ごとで異なる研究・開発の経営課題

全体では1位に「研究・開発成果の製品化・事業化率の向上」、続けて「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究開発テーマの設定」「研究・開発とマーケティングの連携」が上位にあげられた。大手企業の順位は全体と同じだが、中堅企業では1位に「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究開発テーマの設定」、2位に「研究・開発成果の製品化・事業化率の向上」と大手企業と順位が入れ替わり、3位に「研究・開発成果達成までの期間短縮」の順位が繰り上がってくる。中小企業の1位は全体と同じだが、2位に「研究・開発とマーケティングの連携」、3位には「研究・開発部門の人材獲得と育成」という事業の生命線にかかわる項目があがってきた(83ページ、問34)。

また、研究開発戦略でますます重要視されるテーマは「研究・開発のスピードアップ要請」であり、「事業戦略との連携」、「新事業分野への進出」という結果が出た(83ページ、問35)。

なお、今回は研究・開発部門の人材に求められる能力・資質を尋ねた(84ページ、問38～問38-3)。この調査項目は2009年にも実施しており、そのときの結果との比較も行っている。この4年間で、研究・開発部門、プロジェクトリーダーに求められる能力や資質に変化があった。

研究部門では「専門知識・専門技術」「独創・創造力」「論理的思考力」が上位にあるが、2009年と約10ポイント以上伸びているのが「専門知識・専門技術」「論理的思考力」で、前回にはなかった項目では「目利き(技術評価力)」が10.0%という評価を得ている。

開発部門に対しては、「専門知識・専門技術」「実践展開力」「独創・創造力」がトップ3であるが、

この2位の実践展開力は2009年調査より7.4ポイント増えている。

さらにプロジェクトリーダーにはズバぬけて「リーダーシップ」(66.4%)が求められており、ここでも「実行」がキーワードとなっている。

5. 生産領域の経営課題

新たなものづくりの時代に

新興国の経済が成長するなかであって、海外に生産拠点を移していくだけでは、日本国内の製造業の競争力はますます低下し、空洞化現象から脱却できたとはいえない。しかし、今回の調査でわずかながら、国内生産に対する動きが見られた。前節でも触れたが、昨年よりも「国内回帰」の動きが見えたのである。「海外展開していない」企業は43.7%から『2015年見通し』では32.6%に減り、海外生産比率10%以上の企業は27.7%から「2015年見通し」には32.8%に増加する(86ページ、問44)。

では、経営課題全体を見てみよう。「生産技術力の向上」「新製品開発力の強化・開発スピードの向上」「日本国内工場の競争力強化、QCD向上」と続く(85ページ、問40)。

これまで安価な人件費を求めて日本の製造業の多くは、かつては韓国、台湾、タイ、十数年前から中国、ベトナム、インドへと、その拠点機能の違い(販売・生産・研究開発・本社機能など)はあれど進出を積極的に進めてきた。特に、一昨年のミャンマーの開放政策を機に、日系企業がこぞってミャンマー詣でをしたのは記憶に新しい。また、昨今ではアフリカ進出を見込んでインドへの拠点設置を語る経営者も多くなった。

しかし、その一方で撤退も多い。その原因はどこにあるのか。年々、大手企業は規模の拡大を狙い、海外売上をあげている。2015年のASEAN統合にむけて、ますます広がるようだ。ここで大手企業の海外売上比率を紹介しよう。「2015年の見通し」では、約3割が50%以上の海外展開を目論んでいるとわかった。

こうした動きを踏えてこれをマネジメント観点

から論じてみたい。さきほども指摘したように、安価な労働力を求めての海外進出が続くかぎり、3~5年というスパンで拠点を移すことは免れない。しかし、各国の労働者の賃金水準が上がり、原材料費の高騰となれば、もはや地域格差によるコストメリットはなくなる。売上拡大、収益の改善を求めていくだけでは、何年か先の持続可能な成長をする経営を続けていくことはかなわないだろう。

2007年ごろからグローバル化への課題は「規模の経済」と「ローカルでの適応条件」とのバランスを図ることが中心課題であった。規模の経済に重きを置けば、オペレーションを外へ外へと拡げていくしかなく、こうすることでグローバル性が高まると信じてきた。しかし、これが当然のことならば、国家間、文化間の差異を管理しなければならない。3節のIBMの事例でも触れているので、ご覧いただきたい。

別の面から論じてみたい。国内の生産拠点が一定規模を下回ると日本企業の開発と生産を支えてきた高度な技術・技能をもつ中堅・中小企業、素材や部品産業が集積していたものが崩壊するのではないだろうか。一部にはその兆候も現れている。

特に日本の製造業は開発時の試作活動で生産現場と密なコラボレーションをとることで、互いに情報をフィードバックしながらも、技術の研鑽を積んできた。国内の空洞化によって、この「知」の蓄積がなされず、行き詰まりを多くの企業が感じている。ある調査では約9割の製造業が、「新製品を生み出すためには現場(生産拠点)の必要性」を感じている。日本では、研究開発だけ行い、生産活動は海外で行うという議論もあるが、これは現実的な方法とはいえないだろう。

そこで本調査でもマザー工場について尋ねたが、8割が国内にマザー工場の機能をもつと回答している(86ページ、問43~問43-2)。しかし、海外拠点の工場で人材が育ち、品質の向上、生産性の向上が行われているなかで「日本のマザー工場が指導しつづける必要性があるのか、国内工場が海外拠点よりも、はるかに優れているのか」と疑問を投げかけるのは、海外指導も含め長年の生

産現場・管理者への指導を行っている QCD 革新研究所所長、日本能率協会専任講師の中村茂弘氏だ。さらに国内工場の状況をこう指摘する。「あと何年間、マザー工場の立場でいられるか、海外工場から追いつかれる日もそう遠くはない。こうしたリスクを評価し日本国内の向上の品質、生産性向上策に早急に対応すべきだろう」と、中村氏は危機感を募らせる。

以上、経営機能別の課題をご紹介した。次に、戦略と実行について述べたい。

6. 迫り来る脅威をチャンスにする

低業績企業の「成長国」頼みの実態

消費者のニーズとともに市場が変わり、企業を取り巻く経営環境の動きは激しさをましている。もはや一企業の経営努力や業界あげての取組みを断行したとしても、グローバル化が進展するなかでは、その取り組むべき課題は複雑化し、かつそれへの対処はスピードあるものでなければならない。さらにテロなど予測不能なことも多く、規制や諸外国の法律などガバナンスへの対応も迫られている。

この10月には政府による成長戦略に呼応して、「製品を担保に資金調達」する中小企業が増えたことが、金融庁の調べでわかった。中小企業金融円滑化法が3月末に期限が切れ、中小にとって資金繰りがこれまで以上に最大の課題となっていたことへの金融機関の新たな動きである。

そうした政府の成長戦略が打ち出されるなかにあって、本調査が行われた8月時点よりも企業の業績、経営環境の認識はやや改善されてきたように見える。刻々と変わりつつある社会や経済の動きに、経営者はすべての課題に対応していかなければならず、相変わらず過酷な状態であることに変わりはない。しかし、数々の経済指標で好転、復調、伸張という言葉が繰り返されるなかで、経営者のマインドも夏の調査時点よりも改善されていることだけは間違いのないだろう。

だが、マインドは改善されたものの、企業業績

や収益構造や企業のもつファンダメンタルズや戦略によって、そのとるべき実行の考え方や方法は異なってくる。それを踏まえて前節では業種・規模別の傾向を紹介した。

社会や経済の動きを『機会』ととらえている項目には多少の軽重、濃淡はあるものの、各企業とも業績別で見ても、662社の全体傾向とさほど差はなかった。前節でも述べたように業績好調の企業が大手企業中心であり、安倍政権の成長戦略が中堅、大手企業中心の政策であることを考えると、この結果も頷けよう。残念ながら、現時点では中小企業支援策に、即効性のある手を打っていないともいえる。

しかし、「脅威」のとらえ方には業績の良し悪しで大きなバラツキがあった。高業績企業は「消費税のアップ」「国内景気」が上位を占める。しかし、低業績企業になると「チャイナリスク」「円安などの為替の動き・為替管理」「資源・原材料調達問題」「国内景気」「先進国の経済動向」「新興国の経済成長」など要因もさまざまである。

低業績企業は、サンプル数が19と少なく一概に断定できないが、先進国の景気回復、新興国の成長、資源・原材料の高騰など国内での情報収集や対策だけで処理できない不安定要素が多く、これが脅威ともなるという結果が出た。

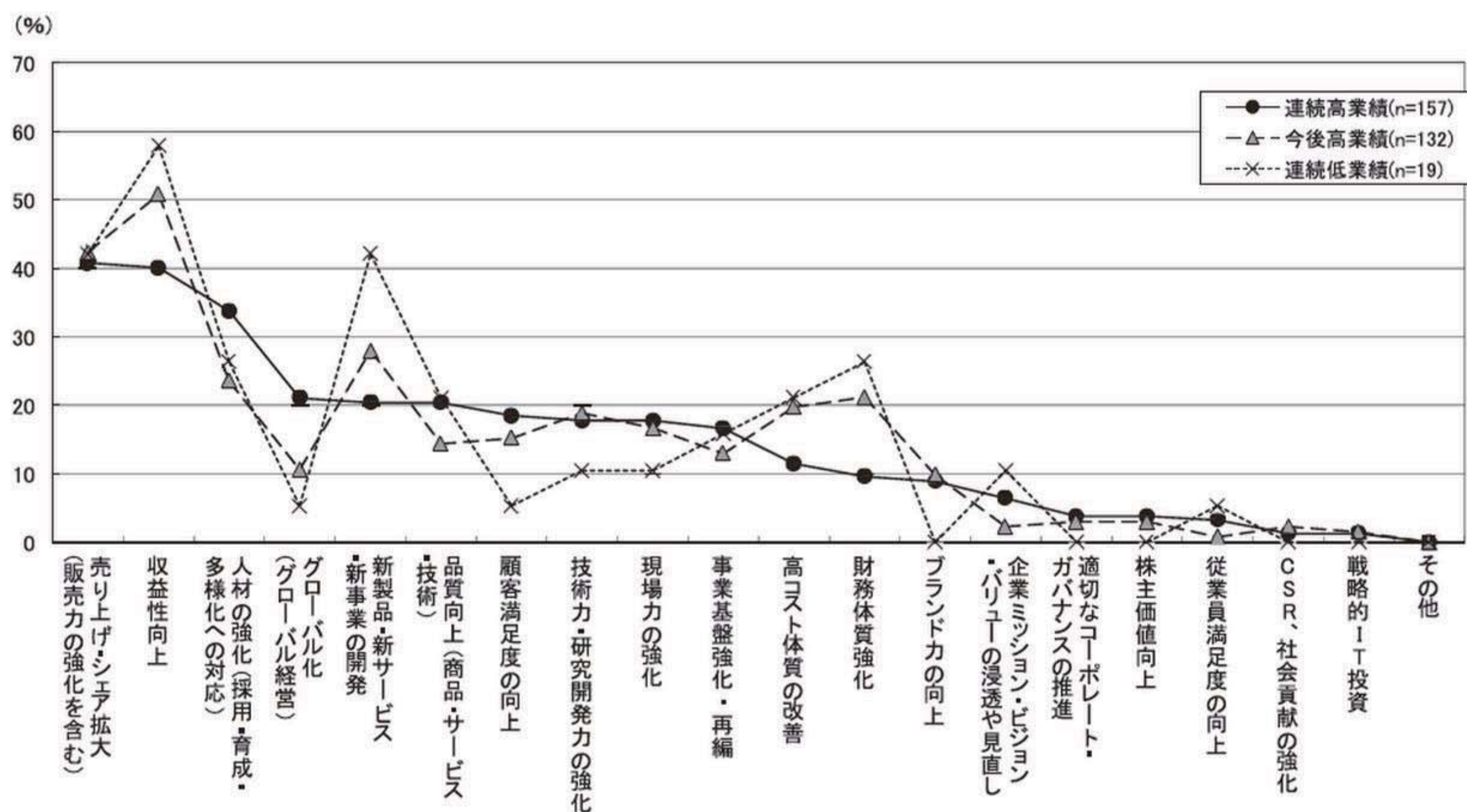
こうした外部の経営環境認識が、経営課題とどのように連動しているのだろう。

業績ごとに差の出る経営課題

ここで経営課題の全体傾向を見てみよう。直近の5カ年の経営課題の推移を見ると、2011、2012年と「売り上げ・シェア拡大」は1位であったが、昨年2位であった「収益性の向上」が今年は1位に返り咲いた(73ページ、問12-1)。

というよりも、「収益性の向上」のポイントはさほど変化はないが、50%台(2012年は54.9%)でこの数年推移していた「売り上げ・シェア拡大」が、今年は41.4%と13.5ポイントも下がったのである(73ページ、問12-3)。1位と2位の差が縮まり、各企業にとって扱うべき経営課題のテーマは複線化する傾向にあることを表している。先述したように、大手企業はグローバ

図表2-3 業績別に見る現在の経営課題



ル化、中小企業は国内対策と大方の傾向はあるものの、その中で数々の施策に手を打たなければならないのだろう。

また、業績別に見た経営課題そのものについて見てみたい(図表2-3)。高業績企業の経営課題の上位は、「売り上げ・シェア拡大」「収益性向上」「人材の強化」と続き、例年不動の順位でもある。さらに、4位の「グローバル化」から10位の「事業基盤強化・再編」までの項目をみると、事業、人材といったどの課題に対してもおしなべてあげており、より長期的リターンを生む課題に目を向けていることがわかる。

だが、低業績企業となると、当然のことながら「収益性向上」「新製品・新サービス・新事業の開発」「売り上げ・シェア拡大」「財務体質強化」が上位にあげられ、事業基盤の強化に追われている様子がみてとれる。

7. 改革には経営戦略の浸透が決め手

「事業」にフォーカスしているか

では、事業構造改革の取り組みはどうなっているのだろうか。全回答企業662社のうち、事業構造改革に52.2%が「取り組んでいる」し、8.6%が「近々取り組む予定である」としている。

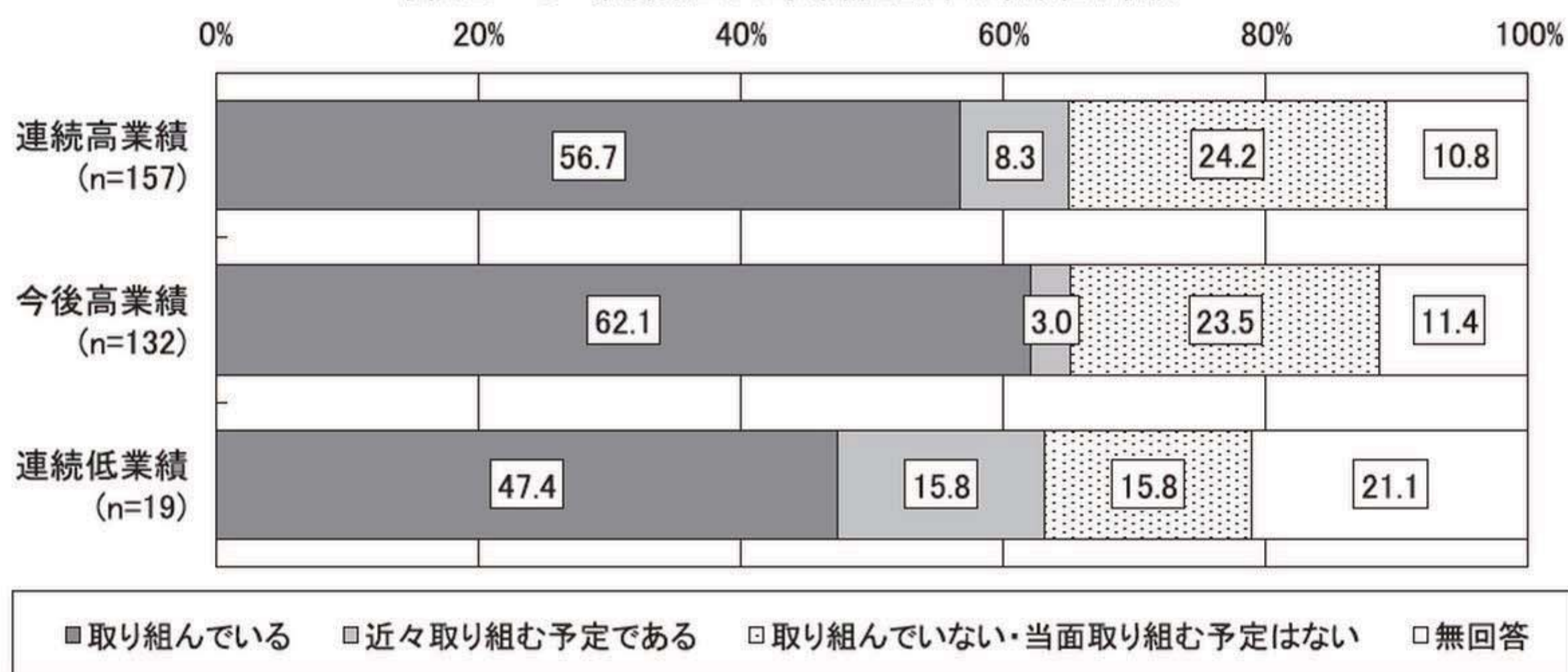
図表2-4を見てみよう。ここで言えることは、連続低業績を続ける企業は「取り組んでいる」率が、業績のよい企業より少ない。また、「取り組んでいない・当面取り組む予定はない」と「近々取り組む予定」と回答した企業が3割強で、これは業績の良し悪しにかかわらず相当数がいるということがわかった。

事業構造改革に取り組む402社のうち、業績別に連続高業績群(いままでも、今後も)の102社、今後高業績群(今後は業績回復)の86社、連続低業績群(いままでも、今後も)の12社、計200社について調べた。これが図表2-5である。連続的に高業績を出す企業は、こちらにもさまざまな打ち手を投入する。その一方、今後業績を回復できると見込む企業の選択は少し異なる。「既存事業の再編・再構築」「新規事業・新ビジネスモデルの開発」に傾注し、さらなる戦略への実行はいまだ着手に及んでいない。ここで事業基盤を固めることに注力している様子がうかがえる。

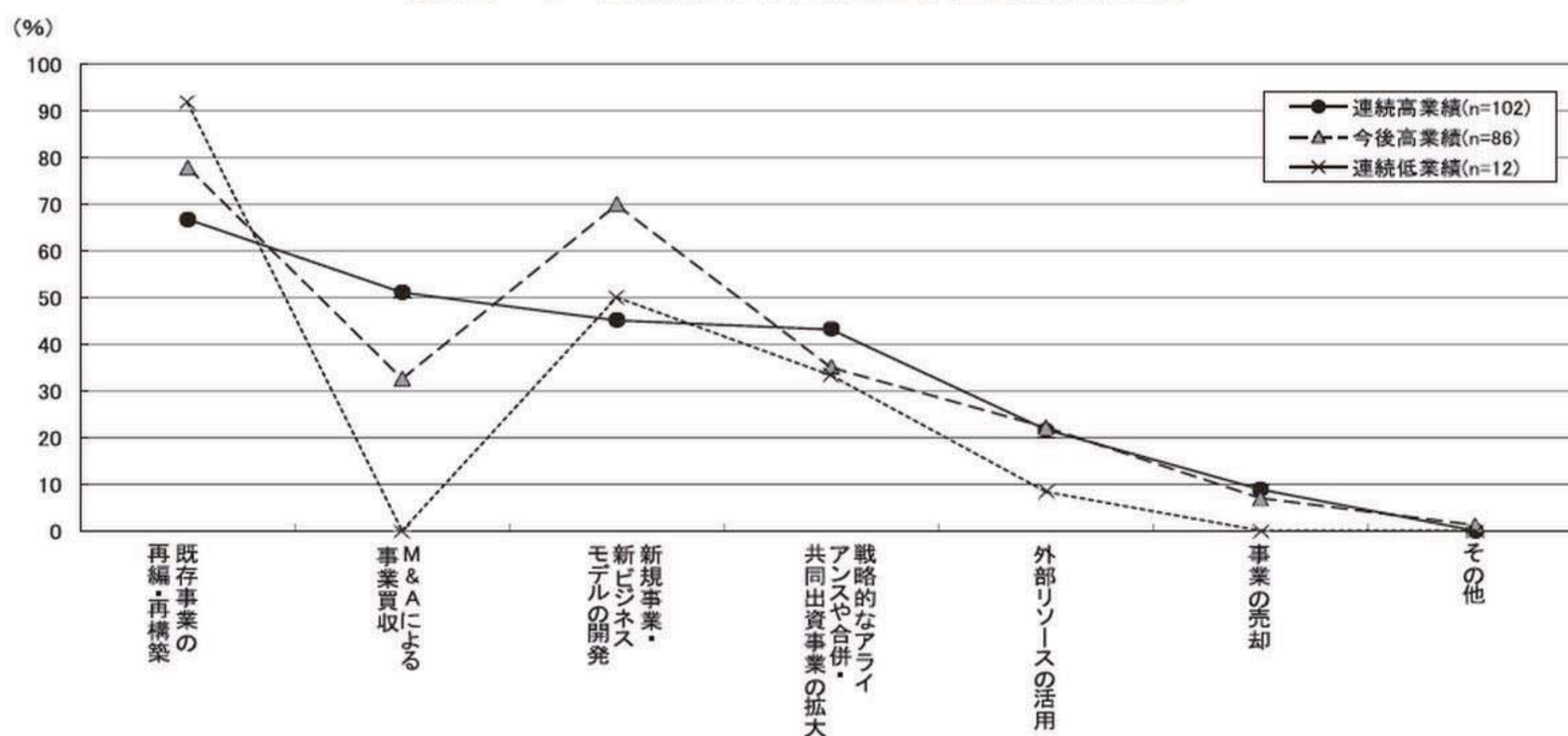
しかし、低業績に喘ぐ企業はどうか。この企業群が12社と少ないため断言できない部分も多いが、データの傾向を紹介しておこう。

本業である「既存事業の再編・再構築」には熱心に取り組んでいる様子は見られる。しかし、

図表2-4 業績別に見る事業構造改革の取り組み状況



図表2-5 業績別に見る事業構造改革の取り組み方法



「M&Aによる事業買収」や「事業の売却」では他の企業群と大きな開きがあり、選択と集中を行うための事業基盤や優位性のある技術を持ち合わせていないのか、それともM&Aを行う人材が不足しているようだ。また、「外部リソースの活用」も他の業績企業より10ポイントほど低く、的確な戦略が打たれているとはいえない。

経営戦略の要、社員の認知と納得感

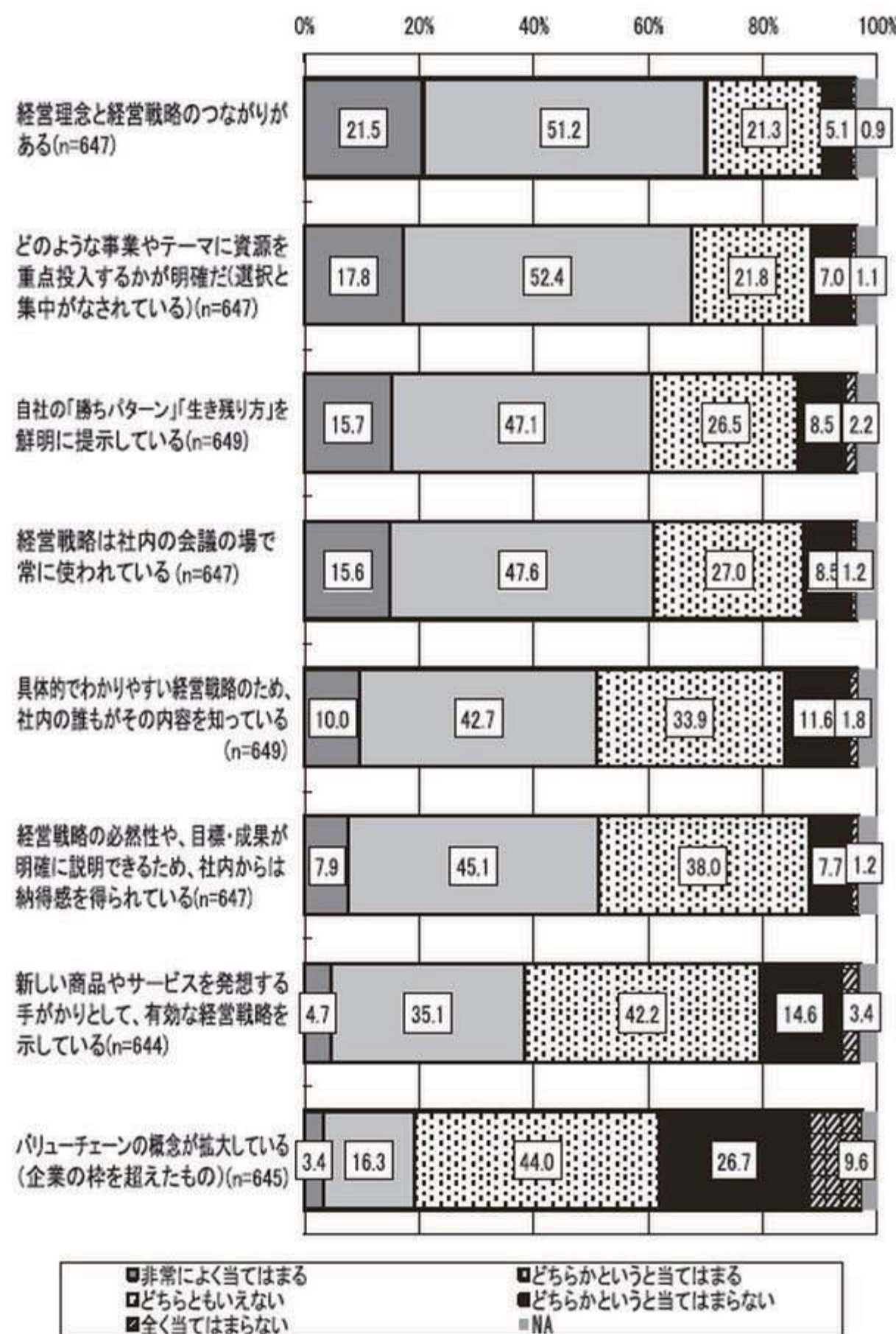
事業が変われば、新たな戦略を構築し、いかに社内に浸透させるかによって、その施策も変わる。そこで、社内にどのような方法で経営戦略を浸透させているかをきいた。昨年も、同様の調査を行い、経営戦略の社内浸透方法を尋ねた。そのなか

ら、業績のよい改革・成長企業34社を抽出し、その企業群の経営戦略の浸透方法と比較してみた。その結果、全体平均と比べ、この改革・成長企業に大きな差異があったのは3つの項目であった。

社内浸透の方法について尋ねた項目は全8項目あるが(74ページ、問16)、このうち改革・成長企業においてはとりわけ25~30ポイントの差で高かったのが、「経営理念と経営戦略のつながり」であり、「自社の勝ちパターン、生き残り方を鮮明に提示」し、「経営戦略は社内の会議の場で常に使われている」であった。

この結果を踏まえて、今回の調査でも、各項目の選択肢を点数化(1~5点)して、高浸透度の企業群32点以上と低浸透度の企業群23点以下に分

図表2-6 経営戦略の社内浸透度

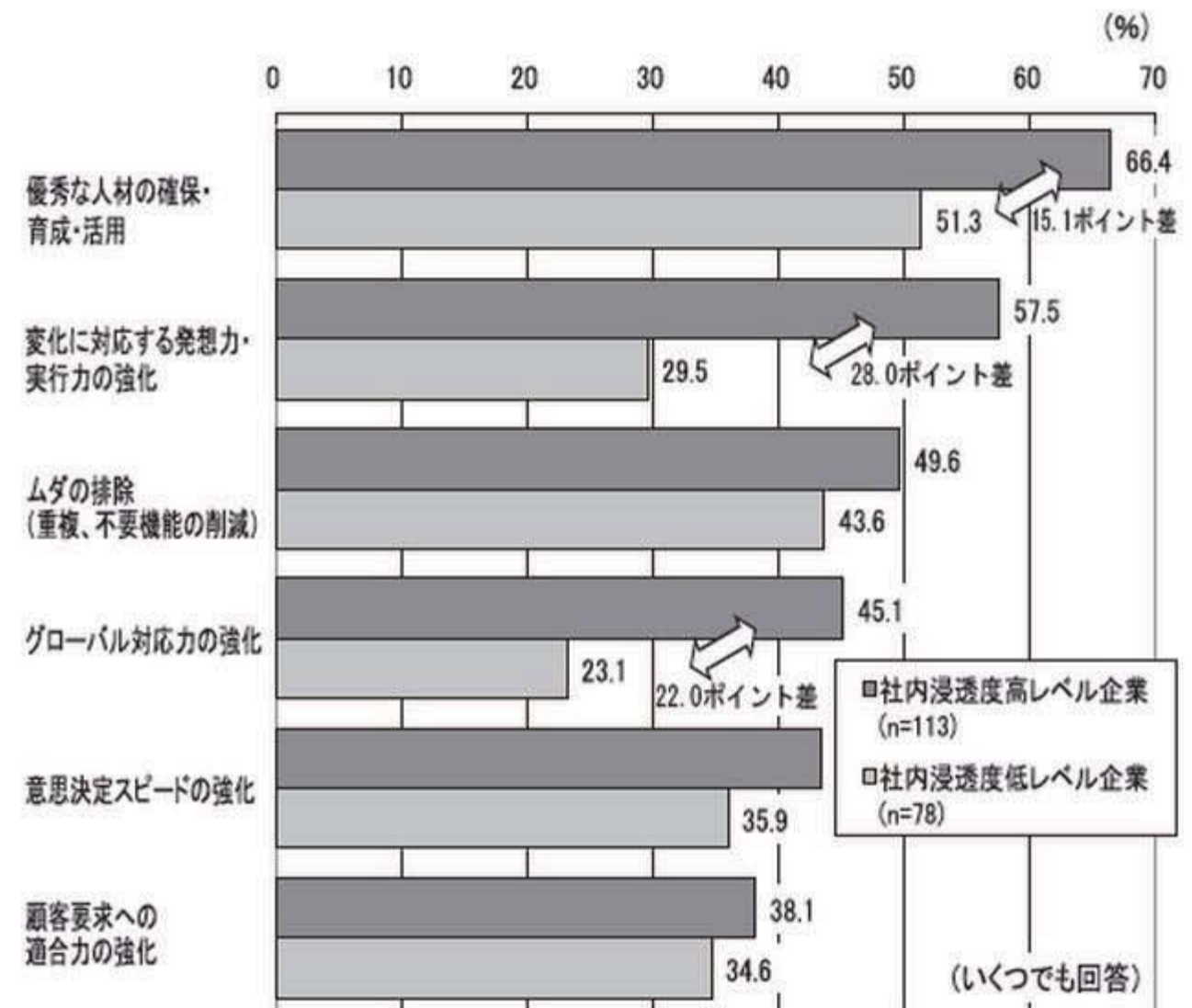


けて調べたものである。

では、図表2-6を見てみよう。『非常に当てはまる』と肯定的評価をした企業は「経営理念と経営戦略のつながりがある」では21.5%、「どのような事業やテーマに資源を投入するかが明確だ」が17.8%、「自社の勝ち残りパターン、生き残り方を鮮明に提示」が15.7%、「経営戦略は社内の会議の場で常に使われている」が15.6%となった。「どちらかという当てはまる」も含めれば、この4項目については6割以上の企業が戦略の浸透がよい方向でなされていると自己評価している。

しかし、肝心の戦略実行の要となるのは社員に他ならない。その社員の誰もが経営戦略を「認知」し(下から4つめの項目)、「納得感」があるのか(下から3つめ)といえ、自信がある企業は5割前後で、「どちらともいえない」企業が3~4割も占めており自信に陰りが見える。これが改善されれば、さらなる成果も得ることができるのであろう。

図表2-7 経営戦略社内浸透度別の組織改革の狙い



一方、新規事業につながるような経営戦略について尋ねたのが、下位の2つの項目である。そのうちの1つである、「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」は4割が社内にも浸透していると肯定的だが、5割強は否定的。さらに、バリューチェーンの浸透には2割しかできておらず、まだまだ社外を巻き込んでの浸透までには時間が掛かるようだ。

組織改革の狙いと経営戦略の関わり

これまで経営戦略の浸透がいかに重要であることを指摘した。では、それを組織改革の中でいかに展開すべきだろうか。その方法は、展開する企業の数と同じだけ存在する。戦略を実行する経営資源はすべて同一ではないからだ。そこで、3節では各社の事例を紹介している。

では、その改革の狙いをどこに定めているのだろうか。まず、全体の傾向を紹介しよう。「優秀な人材の確保・育成・活用」(61.1%)、「ムダの排除」(46.4%)、「変化に対応する発想力・実行力の強化」(44.8%)が上位3項目であった。4位に「役員・社員の意識改革」「組織としての一体感の醸成」といった人のモチベーションにかかわる項目が続く(75ページ、問19-1)。

次に図表2-7を見てみよう。これは組織改革を行っている417社のうち、経営戦略が社内に浸透

しているどうかの企業群ごとに、その改革の狙いを尋ねたものだ。経営戦略が社内に深く浸透している企業を「高レベル」企業（113社）とし、浸透がさほどなされていない企業を「低レベル」企業（78社）に分けて分析を試みた。

その結果、両者には「変化に対応する発想力・実行力の強化」で28.0ポイントの差、「グローバル対応力の強化」で22.0ポイント、「優秀な人材の確保・育成・活用」で15.1ポイントの差が開いた。

新事業の開発と戦略の浸透に密接なつながり

外部の経営環境が変化するにつれ、戦略も大きく方向転換を迫られるのは当然のことだが、業務提携、M&A などによって、組織も大きな変化を余儀なくされることがある。

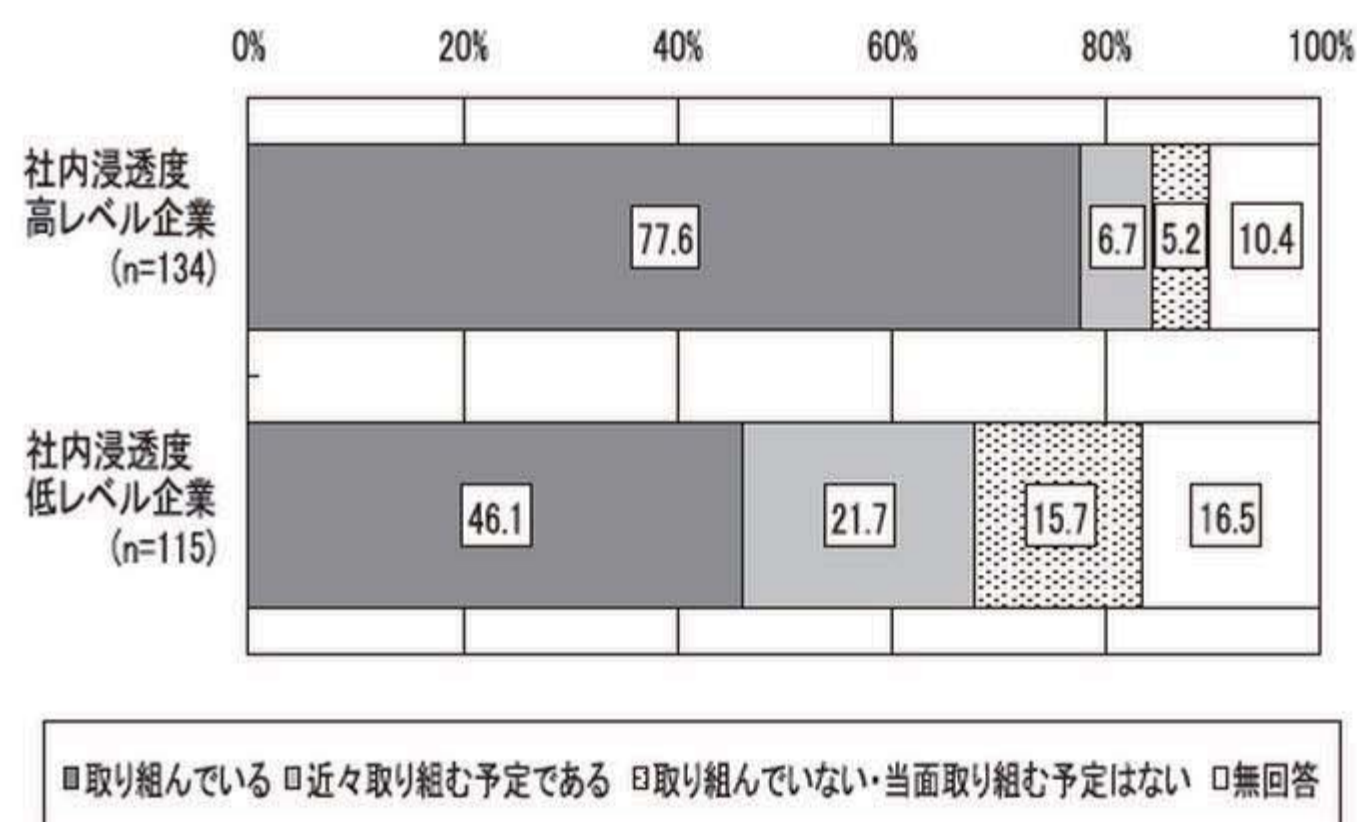
まず、662社の組織改革の全体像について見てみよう。「取り組んでいる」企業は63.0%、「近々取り組む予定」は14.2%で、全体の約8割弱はどんな形であれ、組織改革に着手している（75ページ、問19）。

ここで、組織改革取り組み状況と業績の良し悪しに相関はあるのだろうか。高業績な企業ほど組織改革に着手していると言いたいところだが、連続高業績企業は72.0%、今後高業績は61.4%、連続低業績でも63.2%が改革をやっており、連続的によい企業は取り組む率が若干高いものの、優位性があるとはいえない。

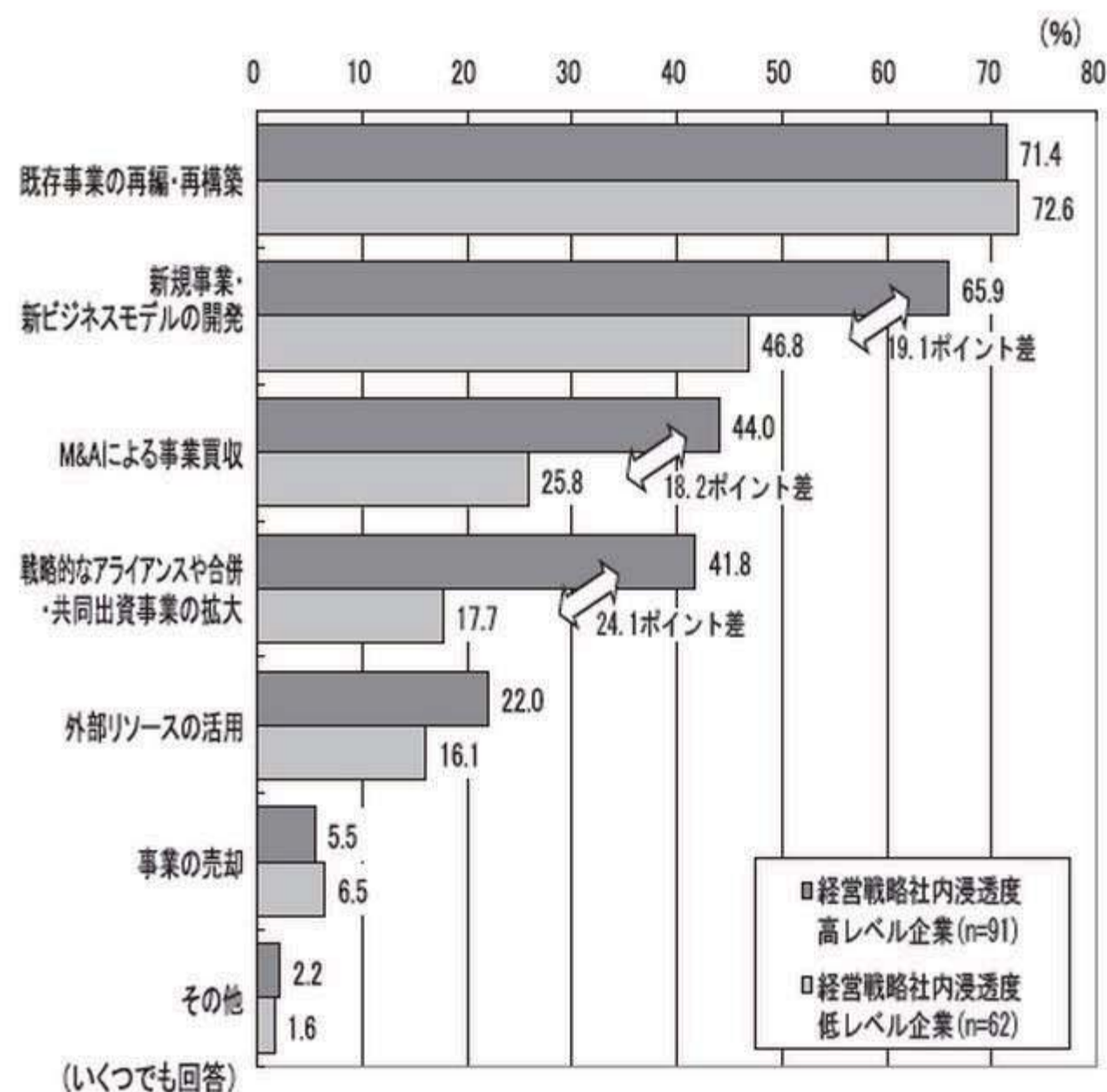
そこで今回は、社内への経営戦略の浸透度との関わりで再度分析した。図表2-8を見てみよう。経営戦略の社内浸透度が高い企業（134社）は、77.6%が当然組織改革にも真剣に取り組んでいる。これは社内に経営戦略の浸透度が低い企業（115社）では、やはり組織改革への着手も低く（46.1%）、「取り組んでいない・当面取り組む予定もない」と回答した企業は15.7%いた。つまり、労力と時間を掛けて、的確に組織改革をやればやっただけの成果は手にできることを示している。

ここでもう一度、事業構造改革の取り組み状況に話を戻そう。先述の経営戦略の浸透度別に事業構造改革についても分析してみたのが図表2-9である。この図表と先のを比べてみると、明らかに経営戦略が社内に浸透している度合いが高

図表2-8 業績別にみる組織改革の取り組み方法



図表2-9 経営戦略社内浸透度別にみる事業構造改革の取り組み方法



いほど、「新規事業・新ビジネスモデルの開発」（65.9%）、「M&Aによる事業買収」（44.0%）、「戦略的なアライアンスや合併・共同出資事業の拡大」（41.8%）に着手しているのがわかる。

以上のことから、理念や戦略が社員に浸透すれば正しく実行され、実行することで理念や戦略の意図や理解も深まっていく。3節の実証研究JTのウェイマネジメントがよい例であろう。

8. 事業と人材と優れたマネジメント

経営戦略実行に重要な要素は何か

今回の調査では、経営戦略を実行するうえで重要な要素も尋ねた。①戦略そのもの、②トップの

行動、③社員の参画度、④組織内の展開、⑤組織風土のあり方の5つである。

全体平均で見ても、戦略そのもの、組織展開の仕掛け、実行するうえでの風土の醸成が上位3位にあがった。「ビジョン、ミッションと経営戦略との関係性が明確」(50.3%)、「戦略マップや戦略シナリオなど、目標達成の道筋が明確なこと」(43.5%)、「新しいことにチャレンジする機運があること」(41.8%)の3項目が他の項目を引き離して、多くの企業が実行の重要な要素として考えていることがわかった。

自社の理念や方向性に沿った戦略を打ち立て、目標達成のための具体的な施策などをブレイクダウンしているようだ。さらに、それらを効果的に実現するための風土の実現に気を配る様子が見て取れる(74ページ、問15)。

では、経営戦略が社内に浸透している企業と、そうでない企業が戦略を実行する際にどのような違いがあるのだろうか。

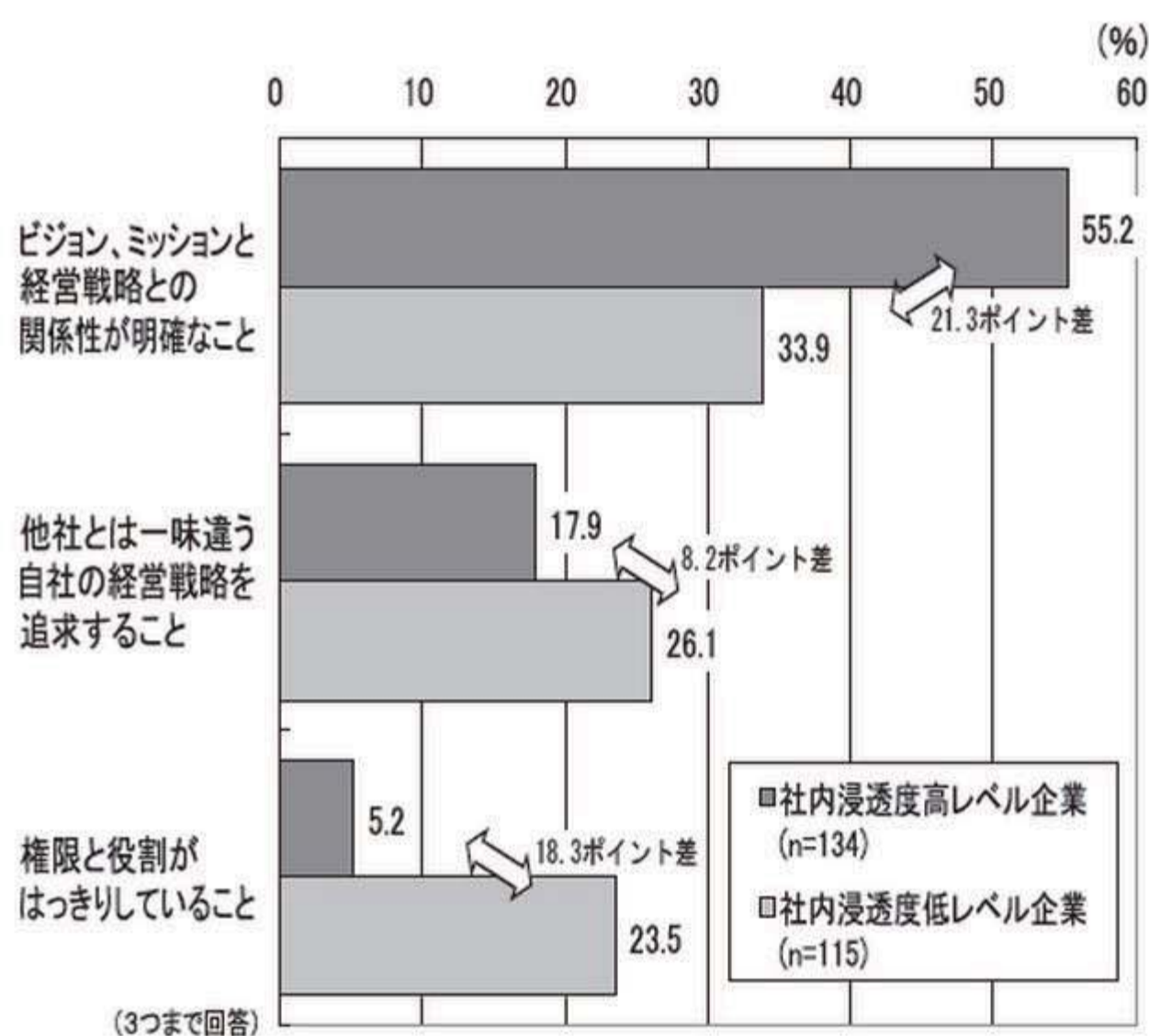
この2つの企業群で特に開きが大きかったものが、図表2-10である。当たり前なことだが、社内に経営戦略が深く浸透している企業は「ビジョン、ミッションと経営戦略との関係性が明確」が、そうでない企業群よりも21.3ポイントも高かったのである。

逆に、浸透度が低い企業は、「権限と役割がはっきりしていること」では18.3ポイント差で高く、「他社とは一味違う自社の経営戦略を追求すること」では8.2ポイント差が高かった。

これまで、得てして「権限と役割がはっきりしている」ことは非常によいように思われがちだが、経営戦略が社内に徹底されていない組織で管理主義的なマネジメントが行われると、かえって新事業や新ビジネスが生まれにくくなるという組織風土を生み出すようだ。

JMAは2012年に提言した「共進化」というコンセプトの中で、マネジメントが管理主義的であればあるほど、社員の能力発揮を阻害し、創造性を生み出せないとしている。個人の能力が発揮できる状態とは、先述したKAIKAコンセプトでまとめているので参照されたい。

図表2-10 経営戦略浸透度別にみた経営戦略を実行するうえでの重要な要素



経営スタンスと価値観の変容

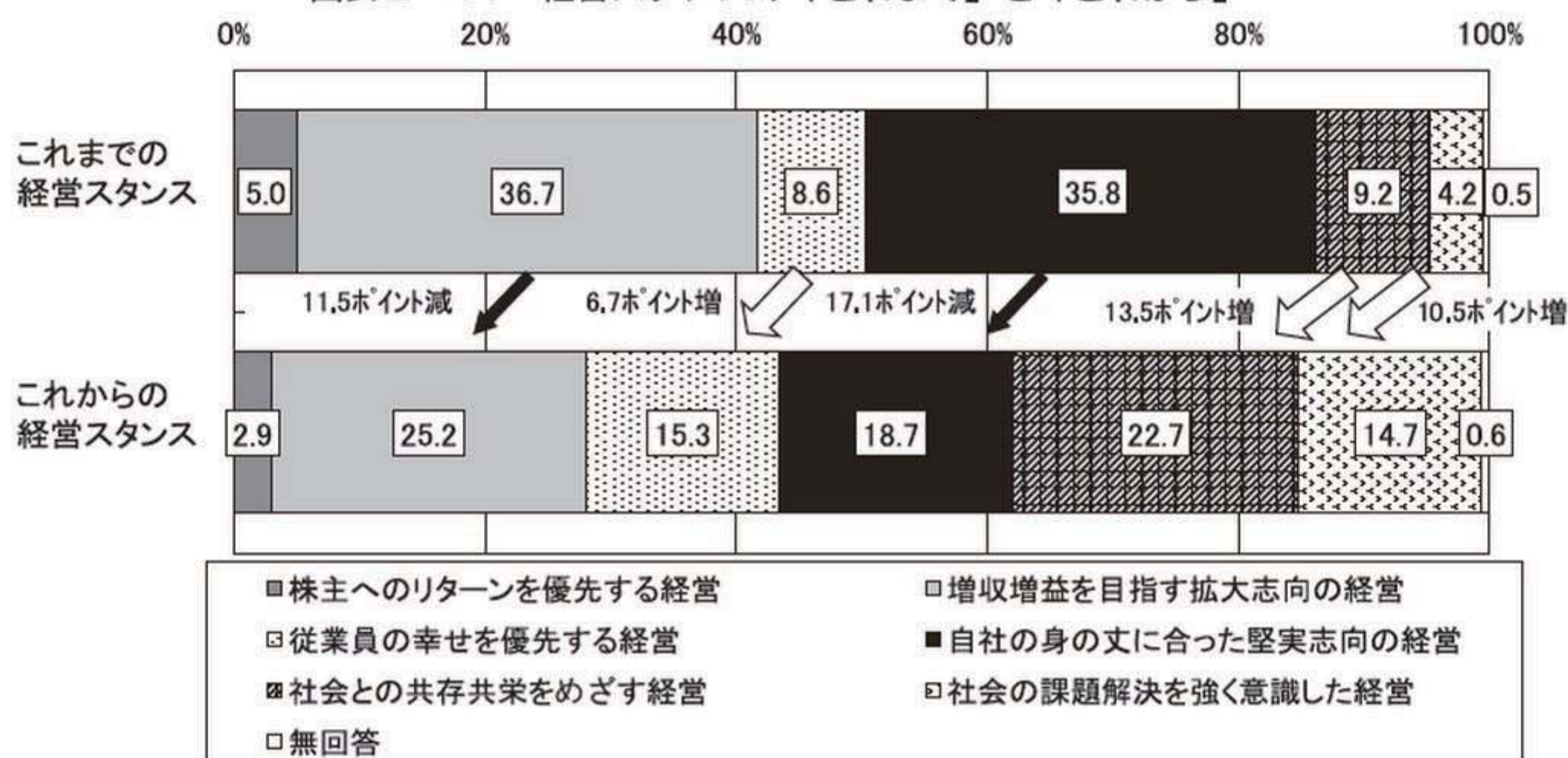
いまや社会との共存や課題解決を強く意識した経営が求められている。本調査では、経営スタンスの『これまで』と『これから』を尋ねた。

図表2-11を見てみよう。「増収増益をめざす拡大志向」の経営は、「これまで」が36.7%であるが『これから』は11.5ポイント減の25.2%となる。また、「自社の身の丈に合った堅実志向」は『これまで』が35.8%で「これから」が17.1ポイント減の18.7%となる。これからという曖昧な時間軸のため、3~5年後の中期的な展望なのか、10年先のことなのかがはっきり限定はできないが、多くの経営者が方向転換し始めたことを物語っている。

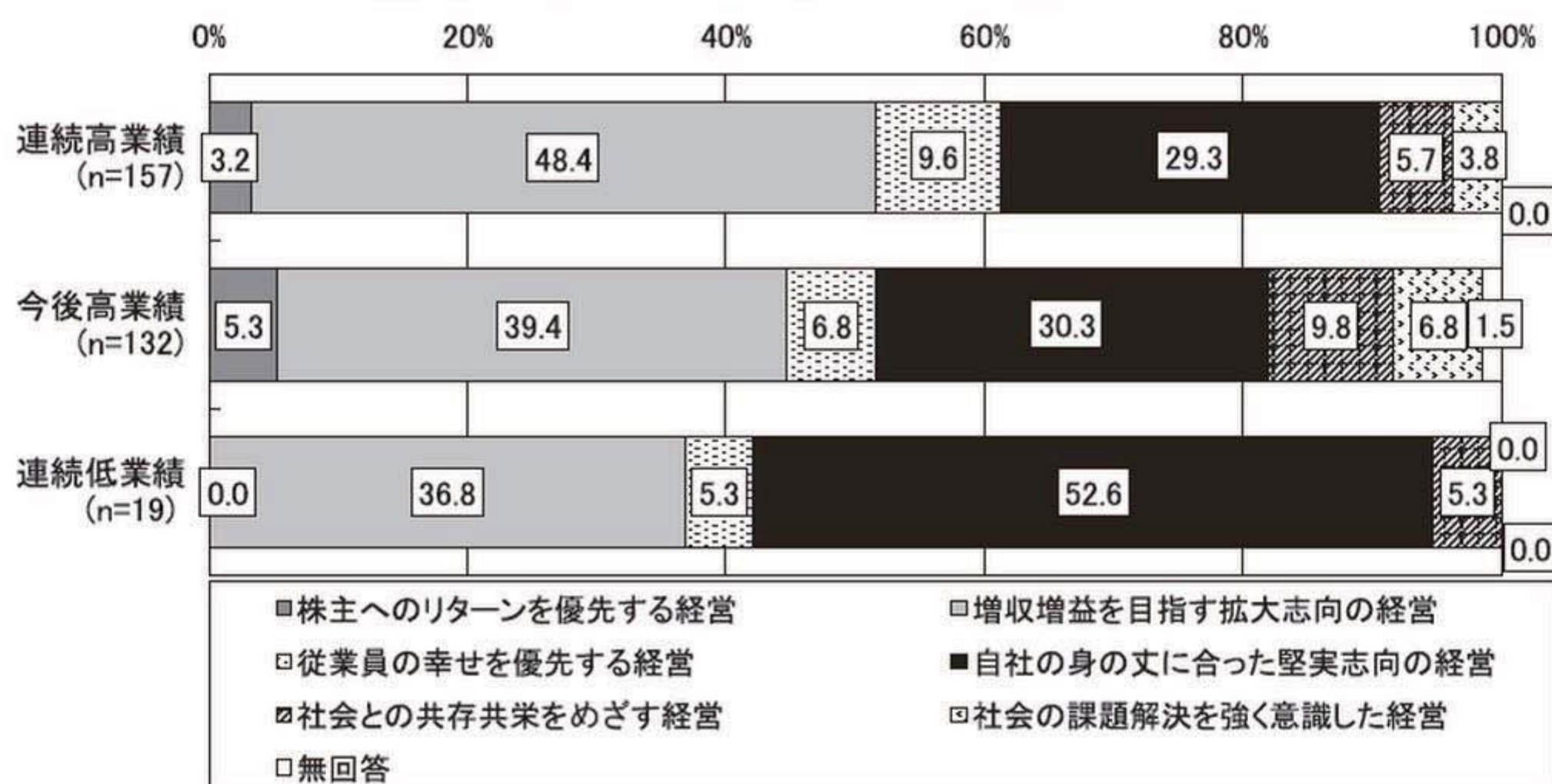
では、こうした利益追求や堅実型の経営を捨て、どちらに向かおうとしているのか。13.5ポイントも増えたのが「社会との共存共栄をめざす」、10.5ポイント増の「社会の課題解決を強く意識した」経営である。さらに「従業員の幸せを優先する」経営も6.7ポイント増となった点に注目したい。図表2-12は業績別にみる、これまでの経営スタンスをみたものだ。連続高業績企業であっても「増収増益」をめざすだけでなく、社会との共存や課題解決に気を配る様子がみてとれる。

企業の経営者が今後の経営の行く先を考えると、いかなるところに軸足を置くか。それを探る

図表2-11 経営スタンスの「これまで」と「これから」



図表2-12 業績別にみるこれまでの経営スタンス



ための設問であった。ここでいえることは「社会」と「従業員」がキーワードになることは間違いがない。社会が抱える課題を解決していく事業を根幹に据えるなら、真に社会から支持される経営を実践していける。従業員とは「個人」と言い換えてもよいのではないだろうか。

では、経営者が考える、これから先の経営のあり方がこういう形での萌芽が見えているなら、個人の意識がどこへ向かっているのかを認識しておかなければならないだろう。

変わる若者の価値観とマネジメントスタイル

別のデータを紹介したい。JMAが今年入社の新入社員約1,000人を対象にした調査でわかったことは、若者の意識や行動が変わりつつあるという、

価値観の変容を聞いたものだ。設問は「仕事で犠牲にしたいくないことは何か」と尋ねており、32.3%が「仕事とプライベートの調和を保ちたい」とし、28.6%が「誰かの役に立ち、社会に貢献する」としている。その一方、「何か新しいものを創造する」が5.3%、「困難なことに挑戦する」3.5%と、両方合わせても1割に満たない。

これは、6割強の新入社員が安定志向を望み、社会との調和、個人の生活の調和に強い関心を示している。だが、困難なことや創造的なことに関心のあるのは1割弱の新入社員。彼らが今後10年、20年経ち、企業の中核的存在になったとき、若者の価値観が良くも悪くも、経営のあり方に大きな影響を及ぼすことは想像に難くない。

さらにもう一つ、「将来担いたい役割」を尋ねた。

さきほど指摘した6割の調和・安定型の新入社員は「リーダーシップを発揮したい」が約3割、「専門性を発揮したい」が約4割、「サポート的な役割を担いたい」は約3割であった。

しかし、たった1割弱しかいなかった創造・挑戦志向は「リーダーシップを発揮したい」が約5割強、「専門性を発揮したい」が約3割強、「サポート的な役割を担いたい」とするのが約1割であった。ここでも価値観がもたらす、今後のマネジメントへの指向性が明らかになった。

価値観とは生育歴のなかで形成されてくるものが多く、社会人になってからでは変容は難しい。となれば、このような価値観をもつ世代の経営スタンスも、マネジメントスタイルも新たなやり方が必要となるのは当然のことであろう。

こうした結果からも、多くの企業は新たな経営スタンスのあり方を必然的に受け入れざるを得ないのである。当然のことながら、さきほど指摘した新入社員は中核人材、ゆくゆくは経営者ともなり、一方では顧客でもあり、市場を形成する重要な構成要素だ。経営課題を検討するときに、彼ら彼女らの価値観の変容は押さえておかなければならない重要な視点となろう。

全日本能率連盟の専務理事であり、長年経営指導に携わっている戸張真氏は、これまでの従業員の、上昇志向型の価値観は明らかに減退してきていると指摘する。

「若い人ほど“仲間と協働”というスタイルを好み、個人が活かされるチームのもとで協働して仕事することを欲している。それゆえ、個人を成長させていきながら、事業の成果を生み出しつつ、イノベーションが当たり前前の組織にしていくことが求められる」という。

経営指標は役立つか

10月上旬に政府が公的年金の運用改革の一環として、成長企業の株式に重点投入するための有識者会議を発足すると発表した。成長企業を後押しして、企業の収益改善、向上を促そうとするものだ。こうした動きは、企業がこれまで以上に収益力で株式を選別されることを意味している。この

新指標は自己資本利益率（ROE）を元に算出され、経営の健全性や市場での取引量などが加味されるという。

本調査では、経営指標の導入の有無と、それが経営判断に役立っているかどうかを尋ねたものを、一つの図にまとめた（図表2-13）。

ROEで見てもよい。上から5番目にあるが、この指標を導入していない企業は35.3%に及ぶ。約3社に1社は導入していない。では、残りの3分の2の企業は導入しているものの、経営判断に「役立っている」が9.5%、「どちらかといえば役だっている」が29.5%であった。全体の約4割は使いこなしているが、全体から見れば6割弱が否定的かつ指標導入の検討にも入っていない。

『経営の判断に役立っている』とした指標は、「利益率」49.7%、「売上」45.0%、「フリーキャッシュフロー」19.3%、「業界シェア」15.3%、「総資産利益率（ROA）」10.7%、「株主資本利益率（ROE）」という結果となった。「どちらかといえば経営判断に役立っている」と回答した企業も含めれば、上記6指標は大半の企業が経営判断に役立っているという肯定的な評価を下した。しかし、これらは業績成果を示す指標であって、財務諸表に載る過去のデータである。

これからの経営の意思決定に役立つといわれている先行指標である「顧客満足度（CS）」「従業員満足度（ES）」「ブランド力」についての導入・役立ち度はどうだろうか。

CSが6割近くが、経営判断に役立っている、どちらかといえば役立っているとし、多くの企業に定着した感はある。しかし一方、31.0%の企業はCS向上のための指標を設定していない。

また、ESやブランド力も、導入して、役立っている企業は、ESで37.0%、ブランド力で34.9%であり、「設定していない」企業のほうが4～5割と多かった。

日本能率協会コンサルティングで経営戦略の指導にあたっているシニア・コンサルタントの金子恭久氏は「経営戦略を実行していくうえで、過去の情報だけで意思決定することに危うさを感じる。先行指標による活用が急務ではないか」と指

摘する。

創業年数と企業の「若返り」

今回、回答のあった662社の創業平均年数は60年であった(71ページ、問5)。30～50年未満が22.2%、50～100年未満の企業は46.4%あり、会社の寿命30年という説もあるが、その年数をはるかに超える企業が脈々と事業を行ってきた。今回の調査では、創業100年以上を超える企業も11.5%あり、日本に老舗企業が多いと言われる結果がこちらの調査にも反映された。

では、なぜ多いのか。

その前に、企業の成長段階を確認しておきたい。一般的に設立から3年までは経営機能が未確立の場合が多い。その後、4～10年程度で資産や人事労務管理、技術・製品管理など会社としてのインフラを整え、本格的に離陸していく。その後、創業から11～23年めあたりを成長期というが、ここで会社としての拡大と発展を果たす。

しかし、24年以降が問題だと言われる。十数年たった経営インフラが機能不全を起こすといわれているからだ。それゆえ、改革の必要性が出てくるわけだ。成長期から安定期に移る際に、新たなステージへのステップを登る必要がある。

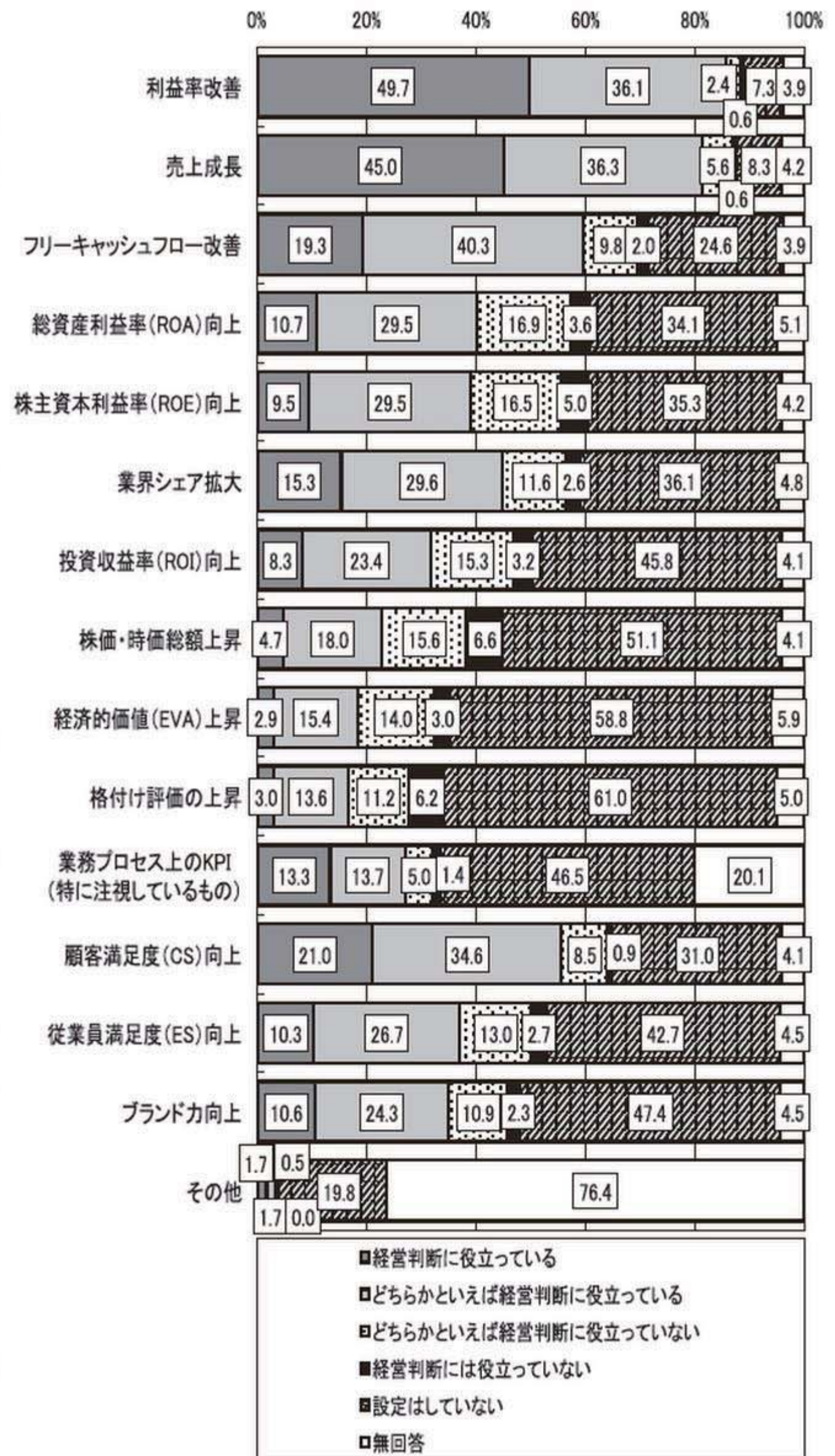
一般にいわれる老舗企業とは30年以上の歴史をもつ企業を指すが、こうした時期に経営を行う経営者にとって、新たな事業やビジネスそのものを生み出す戦略を、事業の変革への要求に応じていくのも経営者自身に課せられた使命だろう。今回は、平均60年という長寿企業が多かったのも、これまでは戦略如何にかかわらず護送船団方式であっても、どうにか生き延びることができた。しかし、グローバル化の進展とともに競争条件が変わり、真の戦略とその実効性が求められるようになったのである。

「日本企業」という概念

今回の調査を通じて再考の必要があると認識したのは、本調査のタイトルでもある「日本企業」ということばである。果たして「日本企業」という概念が、今後も生き続けるのか——。この点に

図表2-13 経営指標の導入状況

(n=662)



ついては、はなはだ疑問を感じている。

いまは、まだ日本という概念は存在するが、グローバル化する企業にとっては、国という範疇の中でビジネスを展開していくことではないと、これまでも指摘はされてはいた。ここに来て、やっと日本国という概念で語れなくなったということが数字にもはっきりと表れた。それは一部のグローバル企業だけでなく、グローバル戦略を視野に入れたすべての企業が対応しなければならない。そういう時代に、いよいよ突入したのだろう。そこで、あえて日本国籍をもつ企業が地平を切り拓くための、新たなマネジメントの萌芽を提示できればと考えている。



Ⅱ. ASEAN 地域 3 カ国調査編

1. 調査分析

ASEAN 地域における事業展開の課題

調査分析

ASEAN 地域における事業展開の課題

現地と共に進化する経営に向けて

一般社団法人日本能率協会 JMA マネジメント研究所 副所長 近田高志

人口6億人をかかえ、今後も大きな発展が期待されている ASEAN。生産拠点としてだけでなく、中間所得層が拡大し消費市場としても成長することが見込まれる。さらに2015年末の域内経済統合により、ますますその存在感が高まっていくであろう。

今回の調査では、日本国内調査に加えて、ASEAN 地域のうち、地域統括機能が集まるシンガポール、ものづくりの要であり中進国でもあるタイ、新興市場として急成長しているインドネシアの3カ国を対象に、アンケート調査と企業へのインタビューを通じた実証研究を実施した。

本稿では、これらの調査結果をもとに、日本企業の現地における課題とは何か、そして ASEAN への事業展開の成功の鍵とは何かを分析する。

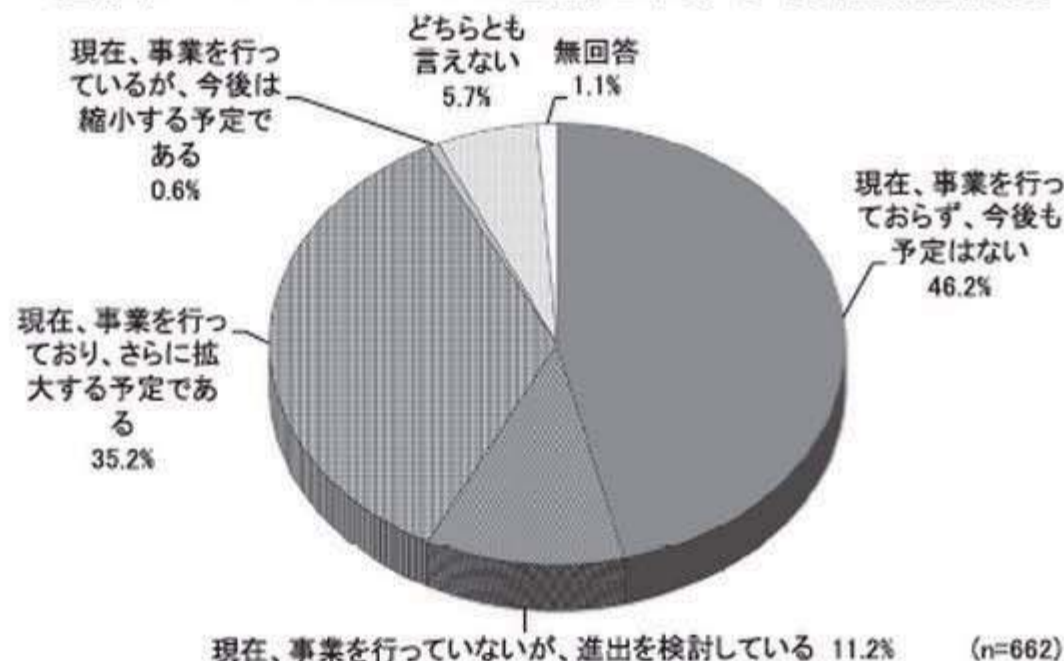
また、ASEAN 地域における拠点機能について、現状と今後の位置づけを尋ねた結果（図表3-2）である。生産拠点の機能としては、日本国内市場向けあるいは現地日本人・日系企業向けとともに、今後は現地ローカル市場向けとしての役割が最大となる。また、ASEAN 市場向け、さらにはグローバルなサプライチェーンの中での主要拠点としての機能が高まっていくことがわかる。

次に販売拠点の機能をみると、現状でも現地ローカル市場向けの役割が最大であるが、今後さらに伸びていくことが見込まれる。加えて、生産拠点と同様に、ASEAN 市場向け、グローバルな顧客を対象とする役割が高まっていく傾向にある。そ

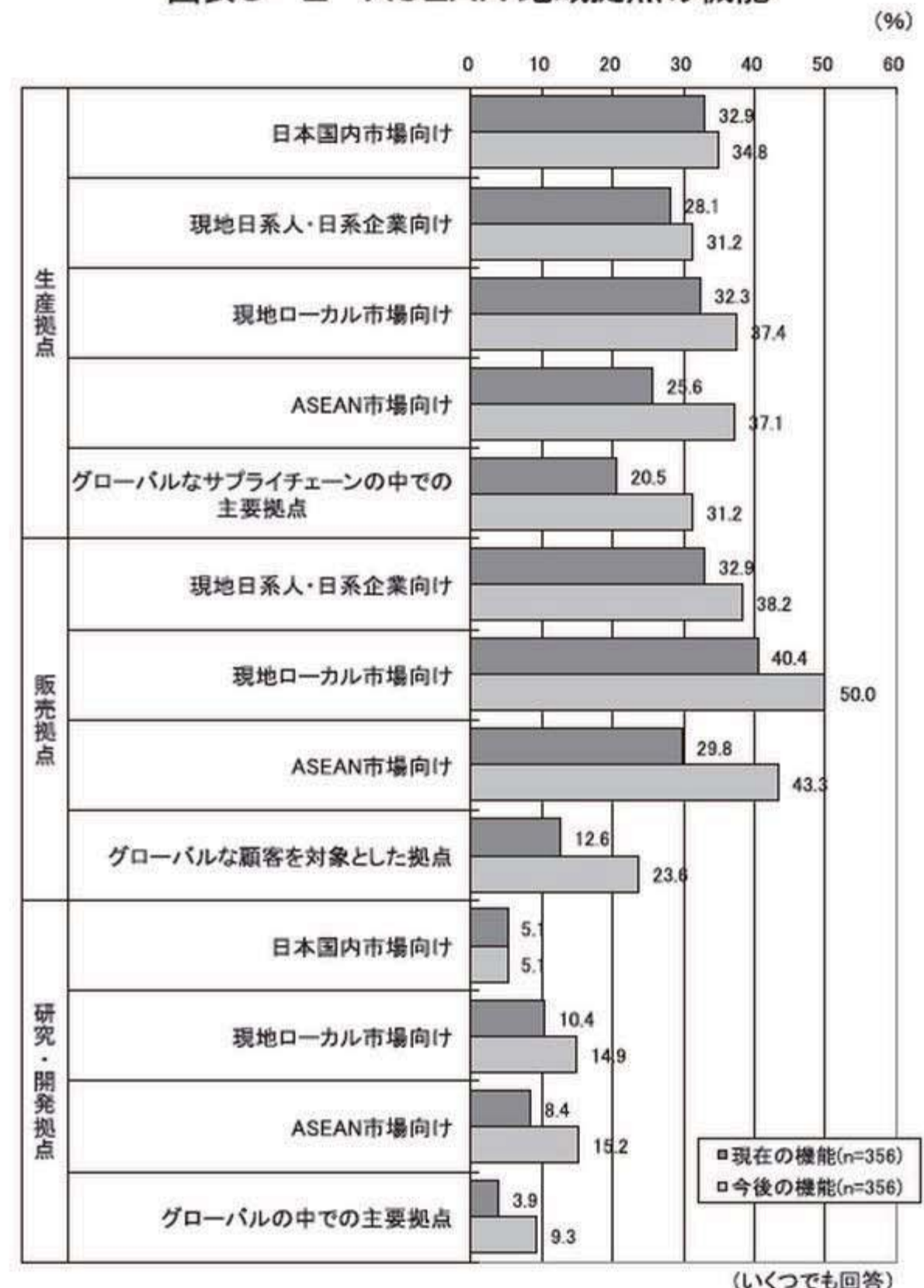
1. グローバルな事業展開の核、ASEAN

まず、日本企業の ASEAN への事業展開の状況から確認したい。現在の状況としては、ASEAN 地域において「現在、事業を行っておらず、今後も予定はない」企業が46.2%あるものの、「進出を検討している」「さらに拡大する予定である」企業が、あわせて46.4%となっている（図表3-1）。

図表3-1 ASEAN 地域における事業展開状況



図表3-2 ASEAN 地域拠点の機能



して、これと連動するように研究・開発拠点も現地ローカル市場・ASEAN市場向け、さらにグローバルの中での主要拠点としての役割が高まっていく。回答企業の半数近くがASEAN地域へ事業を進出・拡大する方向にあるが、これらの調査結果からは単なる進出国での事業展開ではなく、ASEAN市場さらにはグローバルな事業の中の1つの極として位置づけていることがわかる。

なお、参考までにアジアへの拠点展開を現状と今後の見込みについて国別にみると、生産拠点においては、中国が減少する一方で、インドネシア、ベトナム、ミャンマーが増加している。いわゆる「チャイナ・プラス1」の傾向が現れている。また、販売拠点としては、ASEAN各国のほとんどにおいて増加する見込みとなっている。さらに、研究開発拠点については、特にタイ、シンガポール、ベトナムにおいて大きな増加が見込まれている（87ページ、問45-1～問45-3）。

2. ASEAN事業の現状と課題

堅調に推移している ASEAN 事業

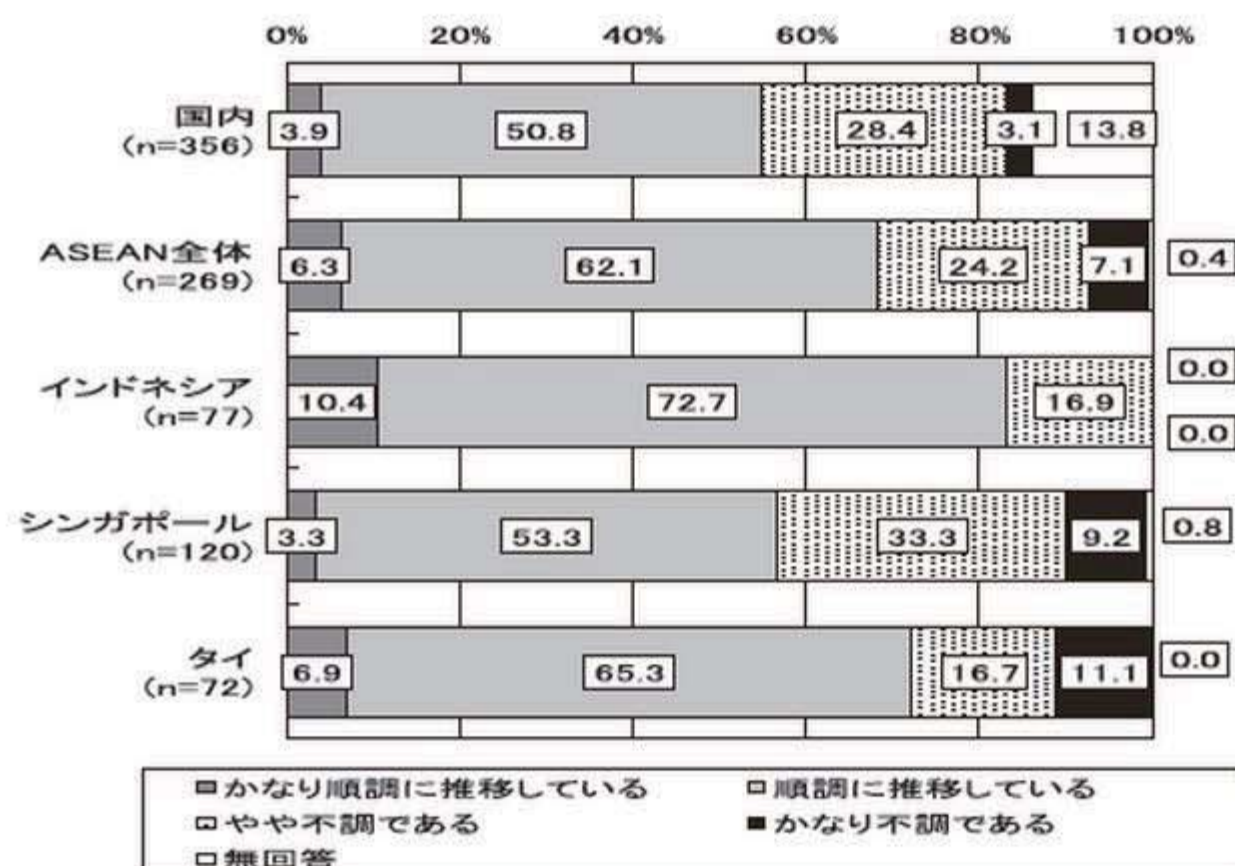
図表3-3のとおり、まず日本国内での回答をみると、おおよそ半数の企業において現地での事業が「順調に推移している」という状況になっている。

また ASEAN 現地側からみると、全体としては68.4%が順調であると答えている。特にインドネシアでは83.1%が順調であるとしており、成長市場での事業の好調ぶりをうかがうことができる。

事業の状況については業績にも表れている。売上高、営業利益、従業員数のそれぞれについて、3年前と比べた現在の状況を尋ねたところ、ASEAN3カ国全体として68.4%の企業が売上高増加、58.4%の企業が営業利益増加と答えている。ここでも特にインドネシアは、売上高ならびに営業利益が増加した比率が他の2地域よりも高い。

また、3年後の見通しについても、売上高では73.2%、営業利益では67.3%の企業が「増加する」と答えており、業績予測においても ASEAN 事業の好調ぶりを見ることができる。

図表3-3 現地拠点の事業の現状



一方、従業員数については、全体としてみると、3年前に比べて増加した企業が52.8%となっているものの、3年後の見通しについては「増加する」が49.8%と減少している。国別にみても、3カ国いずれも3年後に増加する見通しが、3年前より増加したという比率よりも低下している。ASEAN各地で人件費が増加するなかで、生産性を向上させ、人員は抑制していくという傾向を見ることが出来る（90ページ、問58）。

ASEAN 地域での事業展開の課題

前項では ASEAN での事業展開の状況がおおむね好調であると確認したが、そのようななかで、どのような課題に直面しているのだろうか。

まず、日本国内ならびに ASEAN 各国ごとに、課題認識を見てみたい（図表3-4）。

日本国内での調査結果の上位項目は、第1位の「優秀な現地人材の獲得・育成・登用」に続いて、「現地ニーズに対する的確なマーケティング」「現地市場向けの商品・サービスの開発」となっている。ASEAN市場に対して、いかに現地のニーズにあった商品・サービスを提供していくかが大きな課題として認識されていることがうかがえる。

現地側からの回答を見ると、ASEAN 3カ国に共通して、現地拠点の一般社員ならびにマネジャーの能力向上が課題となっていることがわかる。

シンガポールとタイにおいては、「現地拠点の経営幹部の能力向上」も上位に入っており、経営の現地化を志向していることが背景にあるものと思われる。また、両国ともに「現地営業社員・販売

図表3-4 ASEAN地域での事業展開における課題（地域別・上位5項目）

順位	国内	ASEAN	インドネシア	シンガポール	タイ
①	優秀な現地人材の獲得・育成・登用	現地拠点の一般社員の能力向上	現地拠点の一般社員の能力向上	現地営業社員・販売代理店の営業力強化	現地拠点の一般社員の能力向上
②	現地ニーズに対する的確なマーケティング	現地拠点のマネジャーの能力向上	現地拠点のマネジャーの能力向上	現地拠点のマネジャーの能力向上	現地拠点のマネジャーの能力向上
③	現地市場向けの商品・サービスの開発	現地営業社員・販売代理店の営業力強化	現地の法律・課税制度等の変更への対応	現地拠点の一般社員の能力向上	現地拠点の経営幹部の能力向上
④	現地人社員への経営理念の浸透	現地拠点の経営幹部の能力向上	生産能力(品質・コスト・納期)の強化	現地拠点の経営幹部の能力向上	現地営業社員・販売代理店の営業力強化
⑤	経営の現地化、自律的な現地マネジメント	生産能力(品質・コスト・納期)の強化	現地調達先に対する品質管理・指導	生産能力(品質・コスト・納期)の強化	現地調達先に対する品質管理・指導

※「かなり問題である」「問題である」を合わせた比率の上位5項目

※国内とASEAN3カ国では、一部、設問項目が異なる

図表3-5 ASEAN地域での事業展開における課題（拠点機能別・上位10項目）

順位	生産機能をもつ拠点	営業機能をもつ拠点	研究・開発機能をもつ拠点	調達・購買機能をもつ拠点
①	現地拠点の一般社員の能力向上	現地拠点の一般社員の能力向上	現地拠点の経営幹部の能力向上	現地拠点の一般社員の能力向上
②	現地拠点のマネジャーの能力向上	現地拠点のマネジャーの能力向上	生産能力(品質・コスト・納期)の強化	現地営業社員・販売代理店の営業力強化
③	現地拠点の経営幹部の能力向上	現地営業社員・販売代理店の営業力強化	現地拠点の一般社員の能力向上	生産能力(品質・コスト・納期)の強化
④	現地調達先に対する品質管理・指導	現地拠点の経営幹部の能力向上	現地営業社員・販売代理店の営業力強化	現地拠点のマネジャーの能力向上
⑤	現地営業社員・販売代理店の営業力強化	生産能力(品質・コスト・納期)の強化	現地調達先に対する品質管理・指導	現地調達先に対する品質管理・指導
⑥	適切な賃金水準の維持	適切な賃金水準の維持	現地拠点のマネジャーの能力向上	現地拠点の経営幹部の能力向上
⑦	生産能力(品質・コスト・納期)の強化	現地市場向けの商品・サービスの開発	現地ニーズに対する的確なマーケティング	現地市場向けの商品・サービスの開発
⑧	現地拠点の一般社員への経営理念の浸透	現地調達先に対する品質管理・指導	適切な賃金水準の維持	現地駐在日本人マネジャーの能力向上
⑨	現地市場向けの商品・サービスの開発	現地市場におけるブランド力強化	現地駐在日本人マネジャーの能力向上	現地拠点の一般社員への経営理念の浸透
⑩	現地駐在日本人マネジャーの能力向上	現地駐在日本人マネジャーの能力向上	現地市場におけるブランド力強化	適切な賃金水準の維持

※「かなり問題である」「問題である」を合わせた比率の上位10項目

※網掛けの項目は、各機能ごとの「かなり問題である」の上位3項目

※拠点機能については回答企業によって重複して選択していることがある

代理店の営業力強化」も上位にあげられており、販売拠点としての機能強化が課題となっている。

インドネシアについては、「現地の法律・課税制度等の変更への対応」が第3位となっていることが特徴として見られる。

また、上位5項目に入っていない各国の特徴について見ると、インドネシアでは、「適切な賃金水準の維持」について「かなり問題である」とする比率が32.5%と、他の2国よりも際立って高くなっている。また、タイとシンガポールにおいては、「現地駐在日本人マネジャーの能力向上」が、それぞれ第6位、第8位にあげられている。現地化が進む一方で、現地スタッフをマネジメントする立場としての役割が高まっていることや、統括拠点としての機能が増すことで、現地に駐在する日本人マネジャーのさらなる能力向上が必要となっているようである（93～94ページを参照）。

次に、ASEAN 3カ国からの回答を、現地におけ

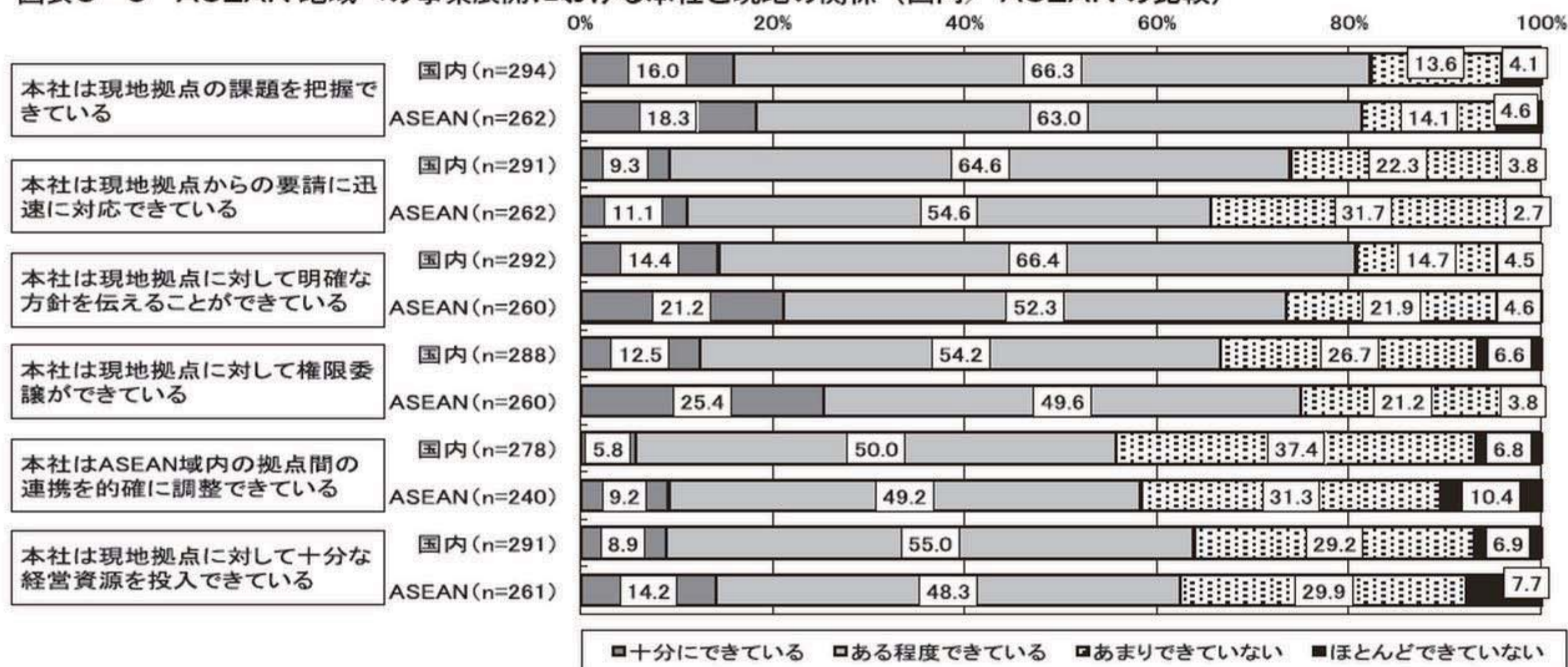
る拠点機能別に比較したものが図表3-5である。

ここから浮かび上がってくる特徴を見ると、まず生産機能、営業機能を有する拠点では、「現地拠点の一般社員の能力向上」「現地拠点のマネジャーの能力向上」が上位2項目にあげられている。生産・営業現場ともにオペレーションと、そのマネジメントの現地化が必須となっていることの表れであると思われる。

また、研究・開発機能のある拠点では「現地拠点の経営幹部の能力向上」が第1位にあげられている。研究・開発拠点においては、現地の大学などの研究機関と連携し情報を得ながら、現地ニーズに応じた開発を行うため、経営幹部クラスにおいても現地化を進め、その能力を高めることが課題となっていると思われる。

現地市場を志向した事業展開に関しては、営業拠点の課題として「現地市場向けの商品・サービスの開発」「現地市場におけるブランド力強化」、

図表3-6 ASEAN地域への事業展開における本社と現地との関係（国内／ASEANの比較）



研究・開発拠点において「現地ニーズに対する的確なマーケティング」が、それぞれ比較的上位にあることに注目したい。この課題認識から読みとれることは、現地にマッチした事業展開のために、現地ニーズをしっかりと捉え、それに対応した商品・サービスを投入し、同時に現地でのブランド力を高めていく——これらの課題に対し、各部門が連携して、統合的に対処することが必要である。

また、現地機能別の課題として、生産拠点と調達・購買拠点において、「現地調達先に対する品質管理・指導」が上位にあげられていることも見てとれる。ASEAN地域において現地市場向けの事業を展開するうえで、調達面においても現地化がますます進んでいくことをうかがうことができる。

3. ますます求められる本社と現地の連携

ここまで、日本企業のASEAN地域における事業展開の状況と、その課題について見てきた。ここからは、どのようにして課題を乗り越えていくか、本社と現地の連携と、現地におけるマネジメントという2つの観点から、ASEAN地域での事業展開を成功させる鍵を探っていきたい。

まず、本社と現地の連携についての調査結果から見ていく。図表3-6は日本国内とASEAN 3カ国の回答結果を比較したものである。

よく、本社と現地の連携には問題があるという

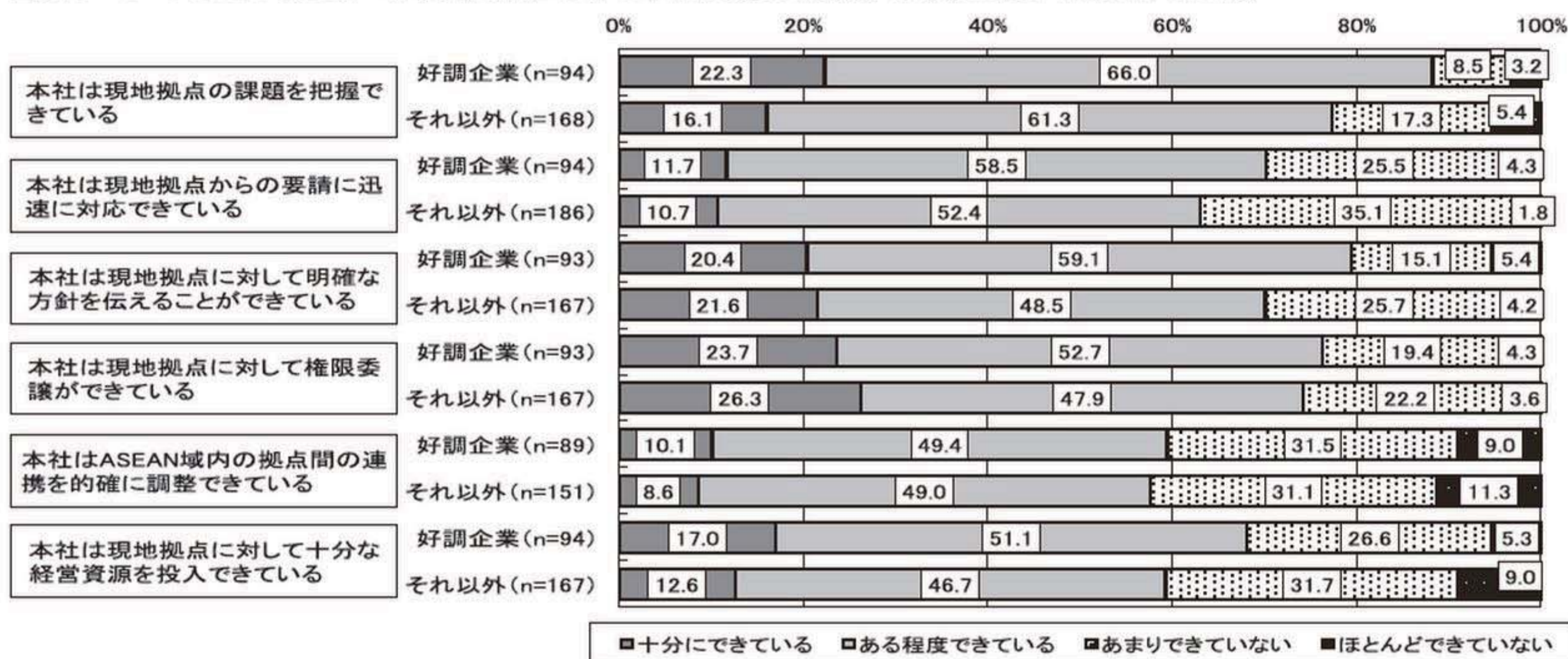
話を耳にするが、この結果だけを見る限り、意外にも「ある程度」は上手くいっているようである。ただし、「本社は現地拠点からの要請に迅速に対応できている」かどうかについては、日本国内よりもASEAN回答のほうが「できていない」の比率が高く、本社＝現地間の連携についての課題を垣間見ることができる。

また、「本社はASEAN域内の拠点間の連携を的確に調整できている」「本社は現地拠点に対して十分な経営資源を投入できている」については、両者ともに「できていない」が比較的多い。

この本社と現地の連携に関して、さらに掘り下げて考察するために、本調査では、ASEAN地域での事業が好調である企業群と、それ以外の企業の傾向を比較した。ここでいう「好調」企業群とは、「現地での事業展開の現状」が「かなり順調に推移している」もしくは「順調に推移している」と答え、かつ、業績について売上高・営業利益がともに3年前に比べて「増加」し、3年後の見通しも「増加」と回答した企業99社を抽出した。この比較結果を示したのが図表3-7である。

ご覧いただくとおり、ASEAN事業が「好調」である企業のほうが「それ以外」の企業よりも、「本社は現地の課題を把握できている」、「本社は現地拠点からの要請に迅速に対応できている」、「本社は現地拠点に対して明確な方針を伝えることができている」、「本社は現地拠点に対して十分な経営資源を投入できている」の項目において、「でき

図表3-7 ASEAN地域への事業展開における本社と現地との関係（好調企業とそれ以外の比較）



ている」とする比率が上回っていることが確認できる。本社と現地が連携できていることが、当然ではあるが、ASEAN地域での事業の成果を出すために不可欠である。

一方で、「本社はASEAN域内の拠点間の連携を的確に調整できている」かどうかについては、両者ともに「できていない」とする比率が、他の項目よりも高めになっている。このことは、域内拠点間の調整ができていなくても事業の成否には影響が少ないと見ることもできる。

これまで日本企業においては事業部ごと、あるいは国内工場ごとに個別に海外展開が進められてきたことから、特に域内での調整は不要であったのかもしれない。しかし、今後のASEAN地域での経済の一体化が進むなかで、生産、販売体制のみならず、人材育成や現地マネジメントのノウハウの共有など、全体最適の視点から域内の連携を深めていくことが重要となるのではないだろうか。

なお、参考までに本社と現地の連携度合いを国別に見ると、インドネシアは他の2国よりも相対的に連携ができている比率が高い傾向が見られた。背景には、同国はまだ新しい市場であることから、本社の関与度が高く、連携が密にされていることがあると想定される。逆に、タイやシンガポールにおいては現地化が進んでいることから、より現地主体の事業展開ができるよう、本社の関わり方を見直す必要がある（91ページ、問59-1～59-3）。

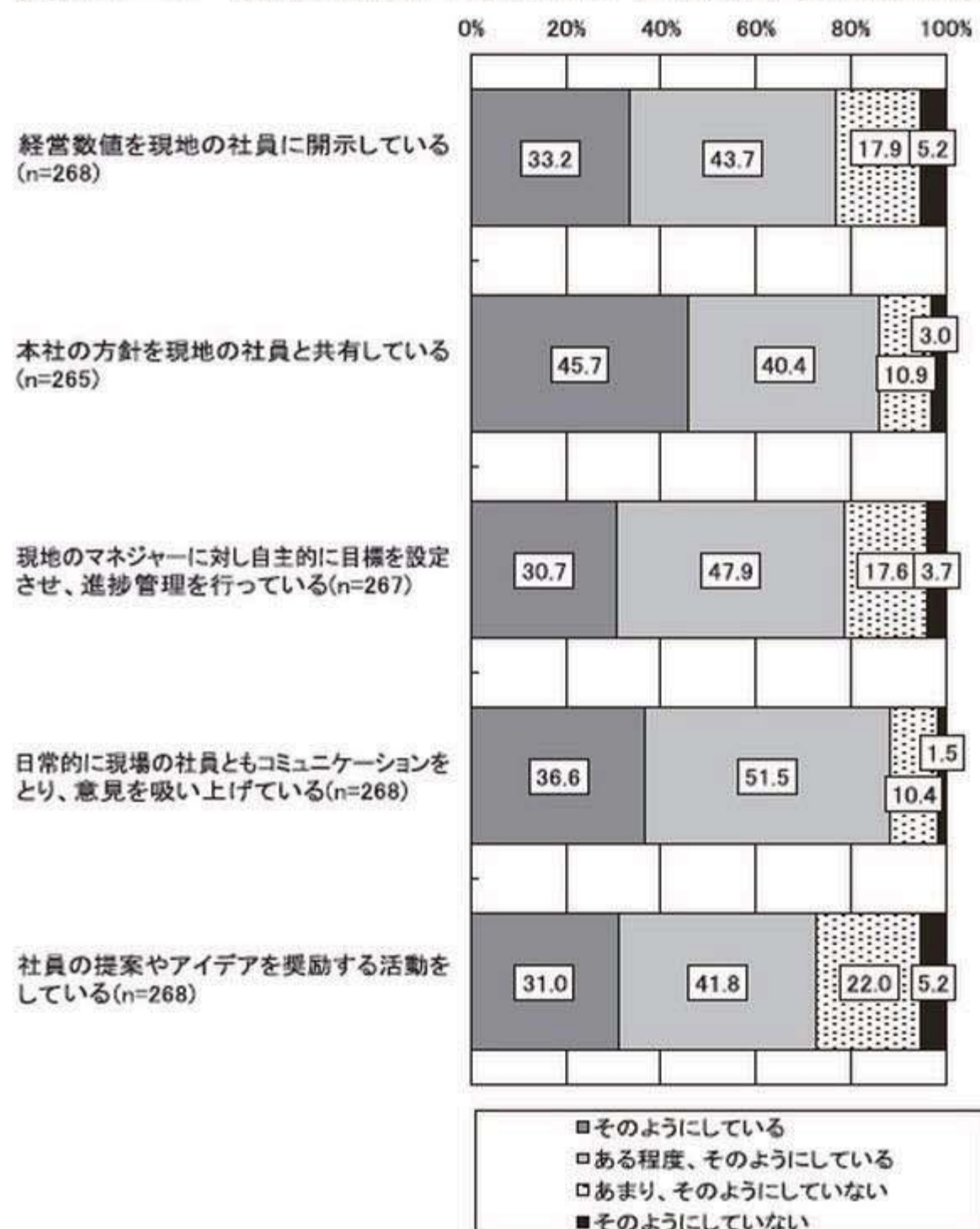
4. 現地の力を活かすマネジメント

アジアでの事業展開に成功させるために、本社と現地との連携とは別に、現地でのマネジメントの傾向についても調査している。

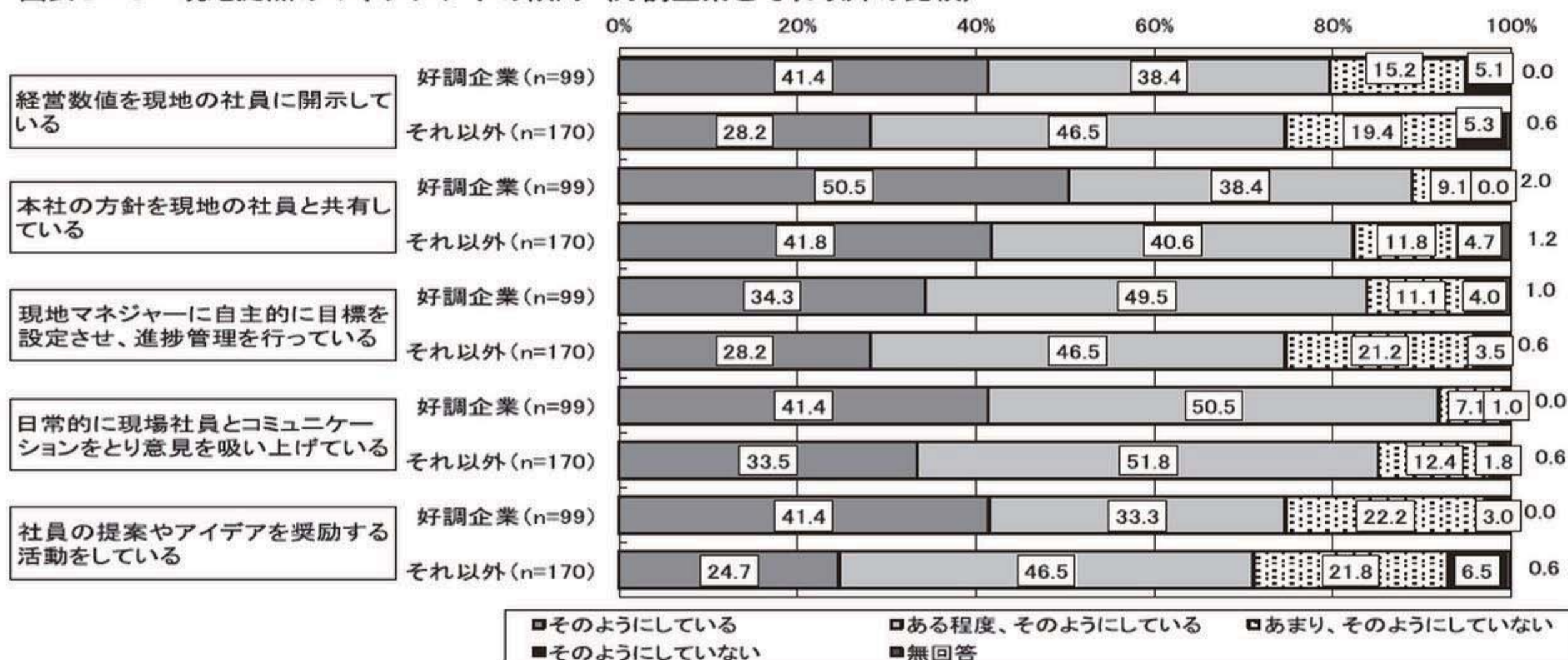
JMAが顕賞する「GOOD FACTORY賞」の受賞企業に共通する要素を抽出し、設問設計をした。現地社員の力を活かし、生産性を高めている企業におけるマネジメントの要諦とも言える。

まずASEAN全体としてみると、「ある程度」ま

図表3-8 現地拠点のマネジメントの傾向 (ASEAN)



図表3-9 現地拠点のマネジメントの傾向（好調企業とそれ以外の比較）



を含めると、大半の企業が、これらの項目を「そのようにしている」と回答している（図表3-8）。

そこで、ここでも先ほどと同様に、ASEAN事業の「好調」企業と、「それ以外」の企業とを比較した。この結果、図表3-9のとおり、やはり、いずれの項目においても「好調」企業のほうが、「そのようにしている」比率が高いことがわかる。

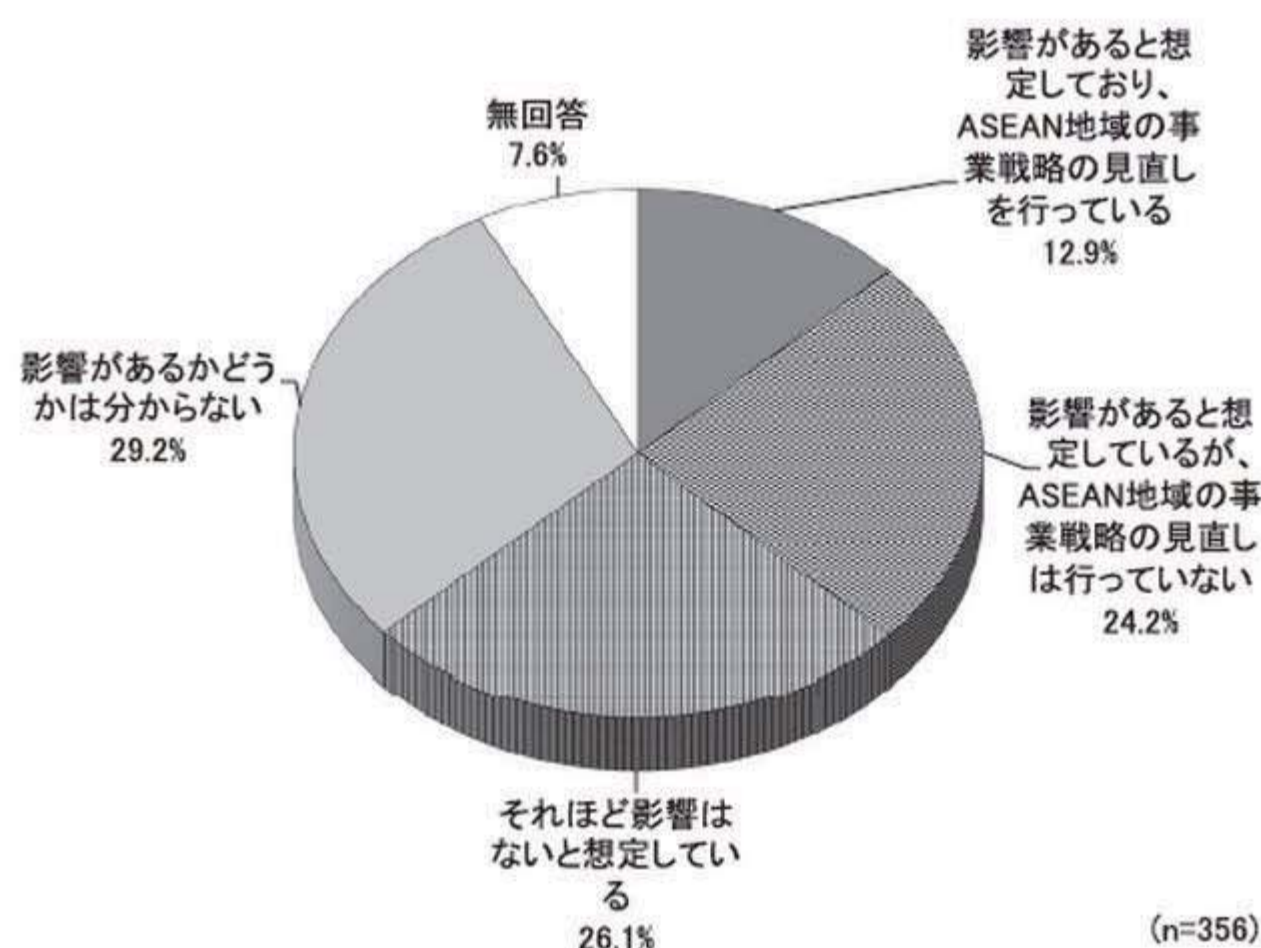
ここであげているマネジメントの傾向については、会社ごとにその方針を決めるべきことではある。特に「経営数値の開示」については、業績好調が伝わると、賃金アップ要請につながるという懸念から、一部幹部のみに開示するという企業もあるようだ。

しかし、これから経営の現地化を加速していくうえでは、これらの現地の力を活かすマネジメントの鍵を学び、一歩ずつ、その実践に向けて取り組んでいくことが重要であると考える。

5. 現地と共に進化する経営に向けて

以上、本節ではASEAN地域3カ国への課題調査をもとに、現地への事業展開の課題と成功のための道筋を探ってきた。これらの結果から浮かび上がってきたことの一つは、本社と現地が連携を深め、各拠点がより現地志向の事業展開ができる体制をつくっていくことである。そのためにもASEAN地域の事業戦略を全社最適の観点で再構

図表3-10 ASEAN地域経済統合の事業戦略への影響



築する必要がある。

ただ、これに関しては図表3-10のとおり、2015年の域内経済統合を前に、その影響を想定し事業戦略を見直ししている企業は一部にとどまっている。今こそ、再考する必要があるのではないかと。

もう一点は、現地の力を活かすマネジメントに、地道に取り組んでいくことである。現地の社員が成長し、事業を通じて現地社会の発展に貢献し、結果として自社も成長していくということだ。

このようなマネジメントのあり方を、JMAでは、「アジアと共に進化する経営（アジア共・進化）」として提唱している。次節において、この「アジア共・進化」の観点から企業へインタビューを行った実証研究結果を紹介したい。

Ⅲ. データ編「経営課題調査2013」

1. 回答者プロフィール (問1～10)
2. 外部環境認識、経営課題 (問11～12)
3. 経営戦略、事業と組織 (問13～21)
4. 財務領域の経営課題 (問22～23)
5. 組織・人事領域の経営課題 (問24～29)
6. 営業・マーケティング領域の経営課題 (問30～33)
7. 研究・開発領域の経営課題 (問34～39)
8. 生産領域の経営課題 (問40～44)
9. ASEAN 地域への事業展開 (問45～51)
10. ASEAN3カ国・地域調査 (問52～61)

[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／2013年8月

○調査対象／ 全国の主要企業の経営者5,000社、ASEAN 地域3カ国の日系企業2,096社

〔内訳：全国の上場企業252社（38.1%）+ 非上場企業410社（61.9%）〕 〔内訳：インドネシア77社、シンガポール120社、タイ72社〕
 〔全国の製造業300社（45.3%）+ 非製造業362社（54.7%）〕

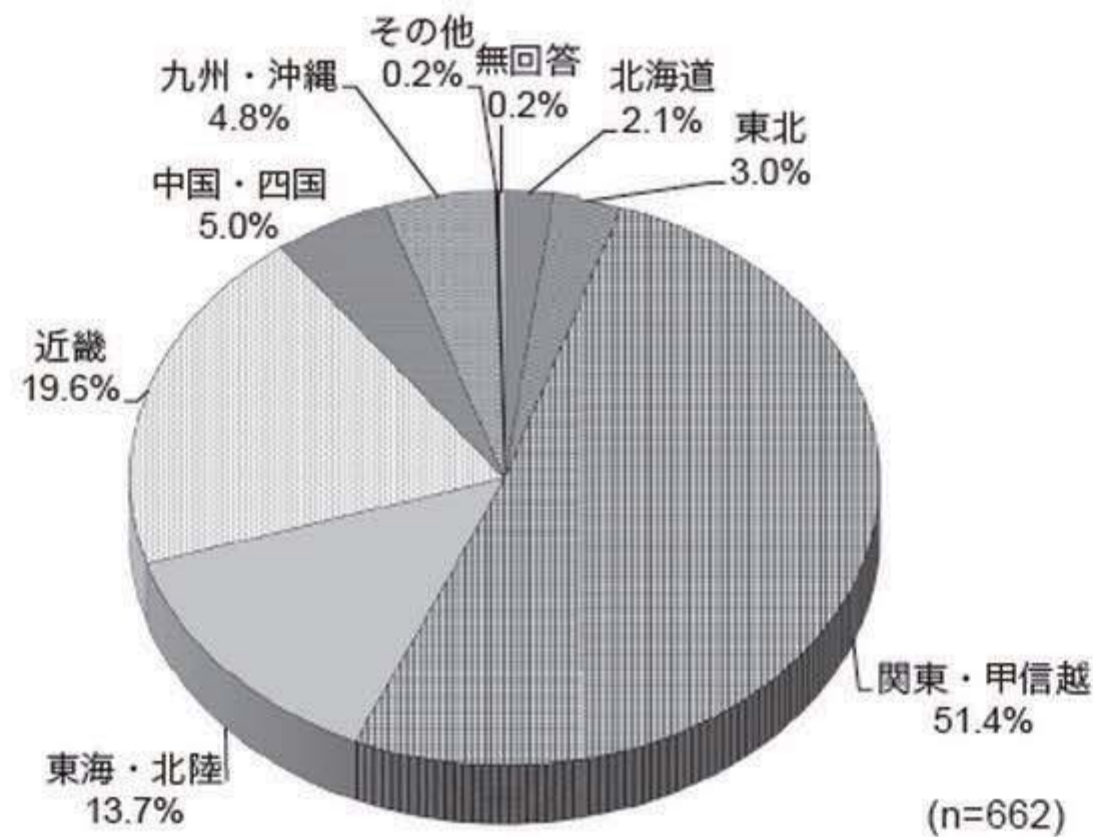
○回答数、回収率／662社、13.2% ※ ASEAN 調査269社、12.8%

○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

※なお、表内の数値合計は統計上の処理により合計100%とならないことがある。

回答者プロフィール

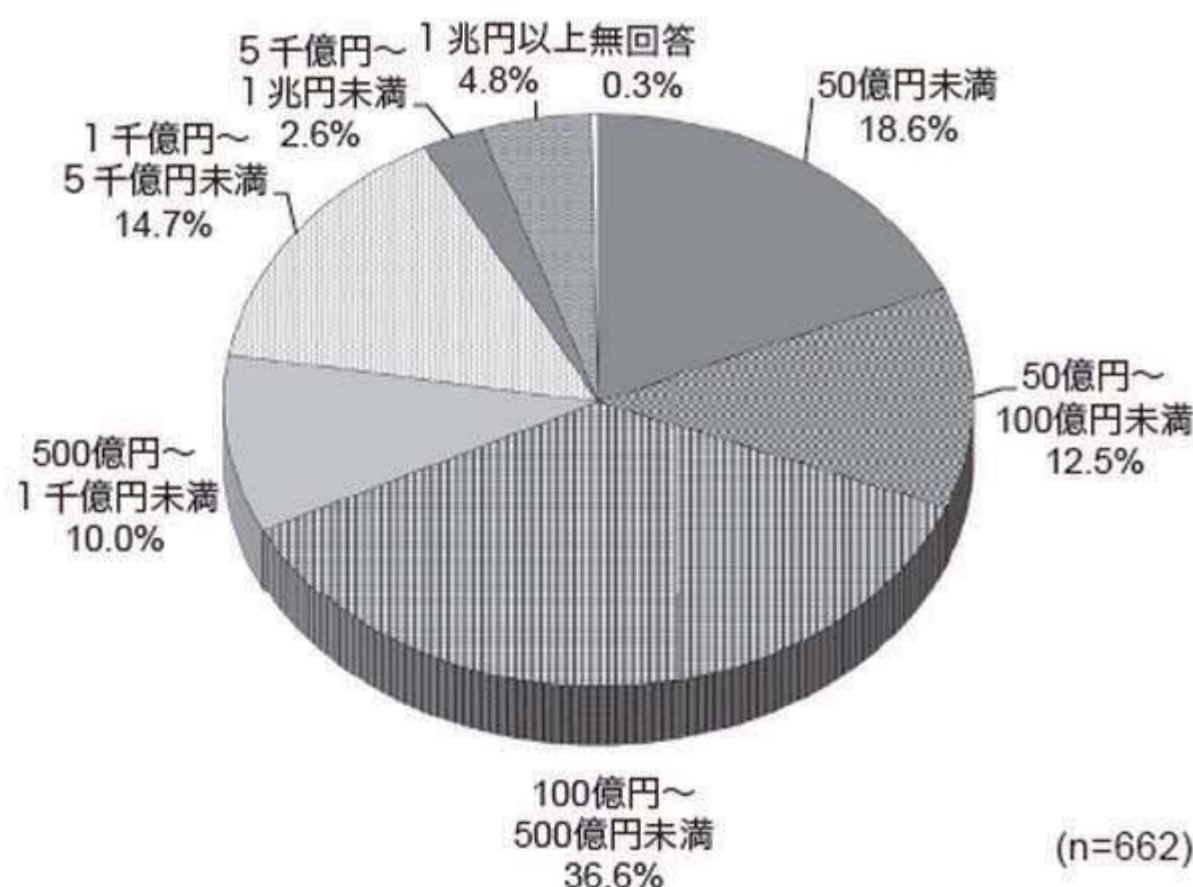
問1 本社所在地 < 図表4-1 >



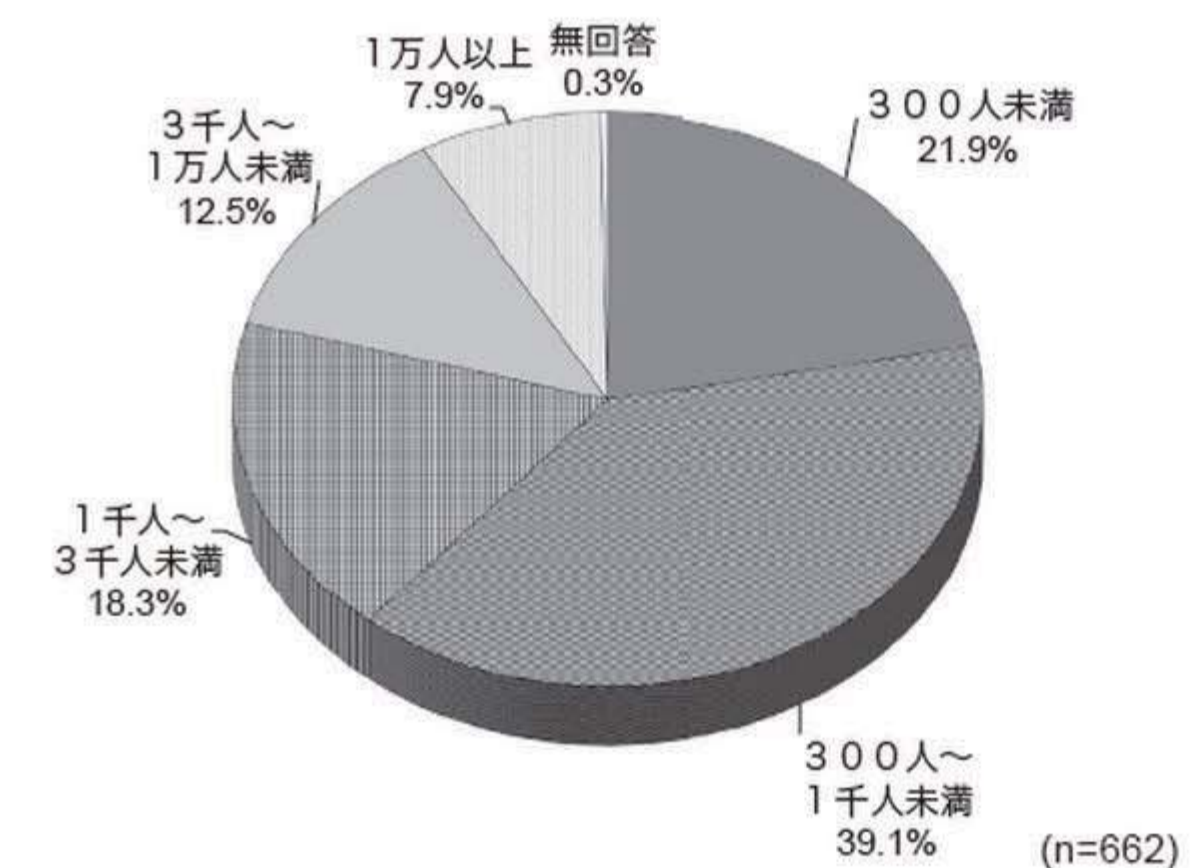
問2 業種 < 図表4-2 >

業種	%	回答数	業種	%	回答数
製造	45.3	300	非製造	54.7	362
製造-素材系	10.0	66	小売・卸・商社	12.7	84
3. 繊維	0.6	4	15. 小売	6.3	42
4. パルプ・紙・紙加工	0.6	4	16. 商社・卸	6.3	42
5. 化学	3.8	25	建設-不動産	9.1	60
7. 石油・石炭	0.6	4	18. 不動産	1.8	12
8. ゴム・皮革・土石	1.7	11	19. 土木・建設・建築	7.3	48
9. 鉄鋼・鉄・金属	2.7	18	倉庫・運輸	5.6	37
製造-組立系	23.0	152	20. 輸送サービス(陸運・海運・空運)	5.0	33
10. 一般機械	4.1	27	21. 倉庫・物流	0.6	4
11. 精密機器	2.0	13	情報・通信	6.0	40
12. 電気・電子機器	8.5	56	22. ソフト開発・情報サービス	5.3	35
13. 輸送用機器	8.5	56	23. 通信サービス	0.8	5
製造-その他	12.4	82	宿泊・飲食	3.5	23
2. 食料品	5.3	35	26. 宿泊・飲食・給食サービス	3.5	23
6. 医薬品	2.6	17	金融・保険	1.1	7
14. その他製造	4.5	30	17. 金融・保険	1.1	7
			その他	16.8	111
			24. 出版・放送・報道	0.9	6
			25. 公共サービス(電気・ガス・水道)	0.8	5
			27. 人材・教育関連サービス	1.7	11
			28. 設備・ビル・設備等のメンテナンス	2.3	15
			29. 広告・宣伝・ディスプレイ	1.5	10
			30. その他サービス	9.1	60
			1. 農林・水産・鉱業	0.6	4
			無回答	0.0	0
			合計		662

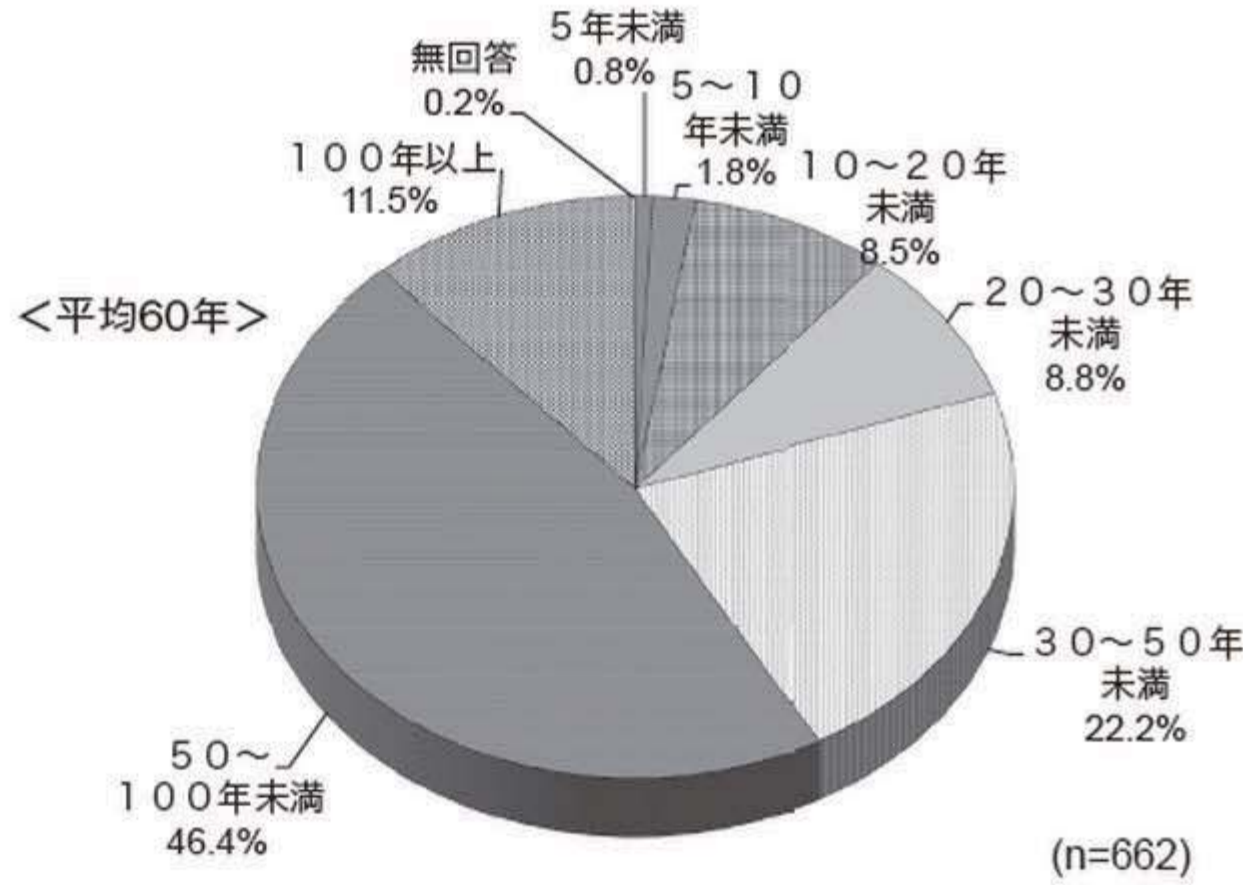
問3 2012年度売上高 < 図表4-3 >



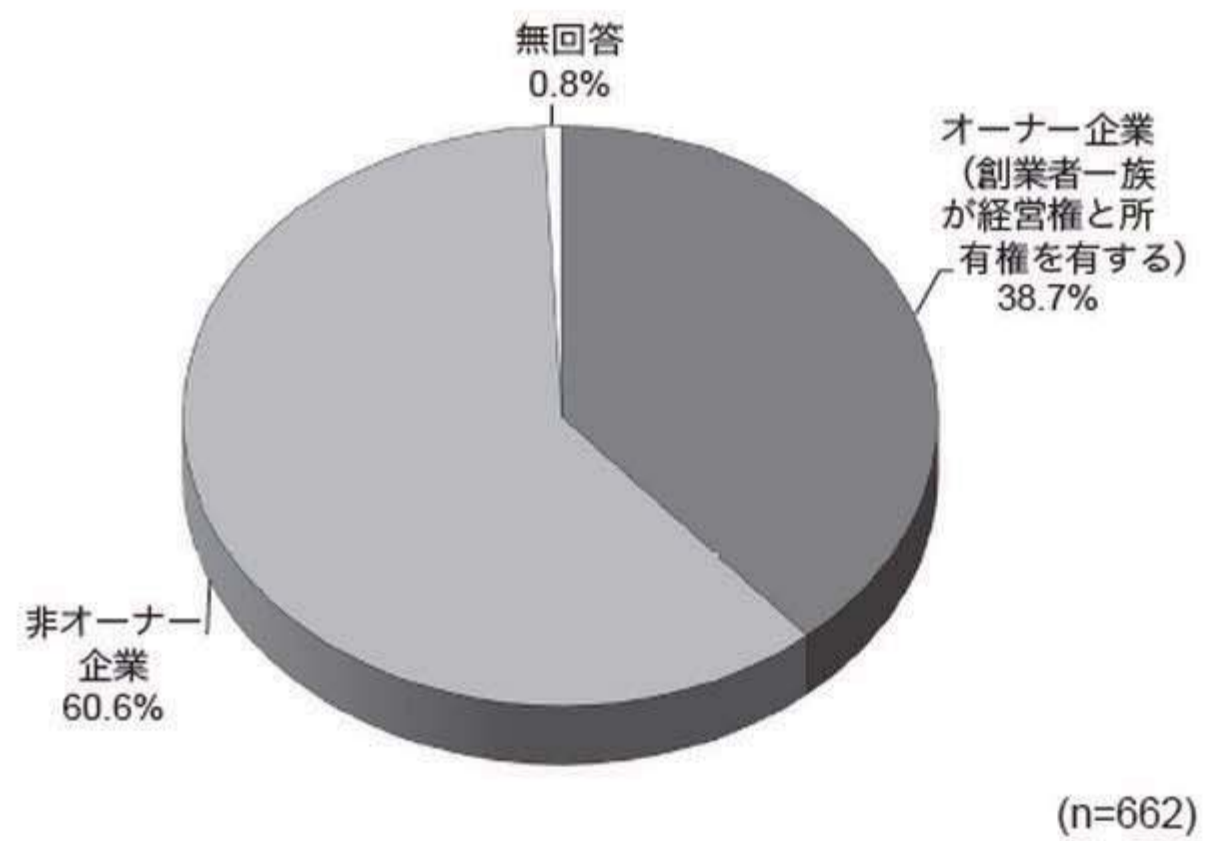
問4 従業員数 < 図表4-4 >



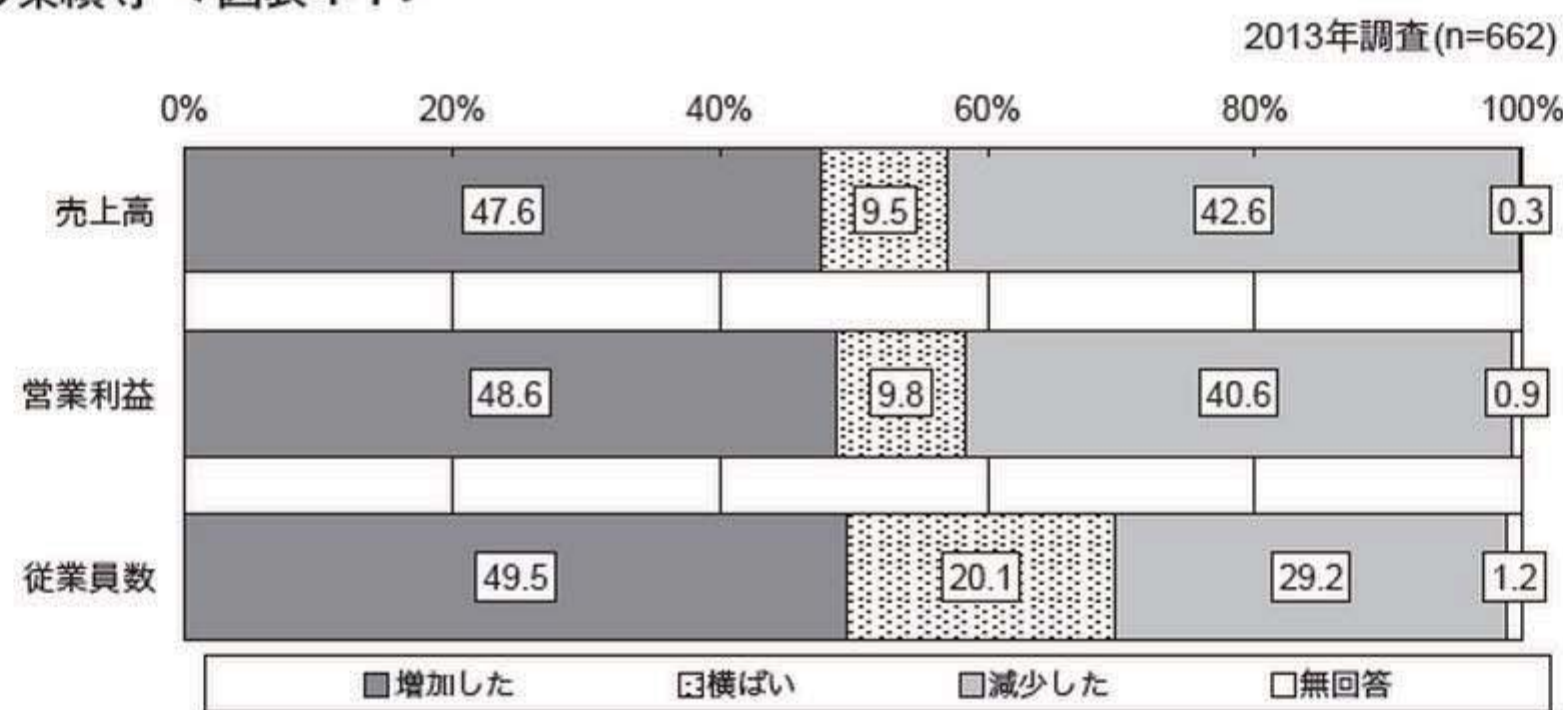
問5 創業後年数 < 図表4-5 >



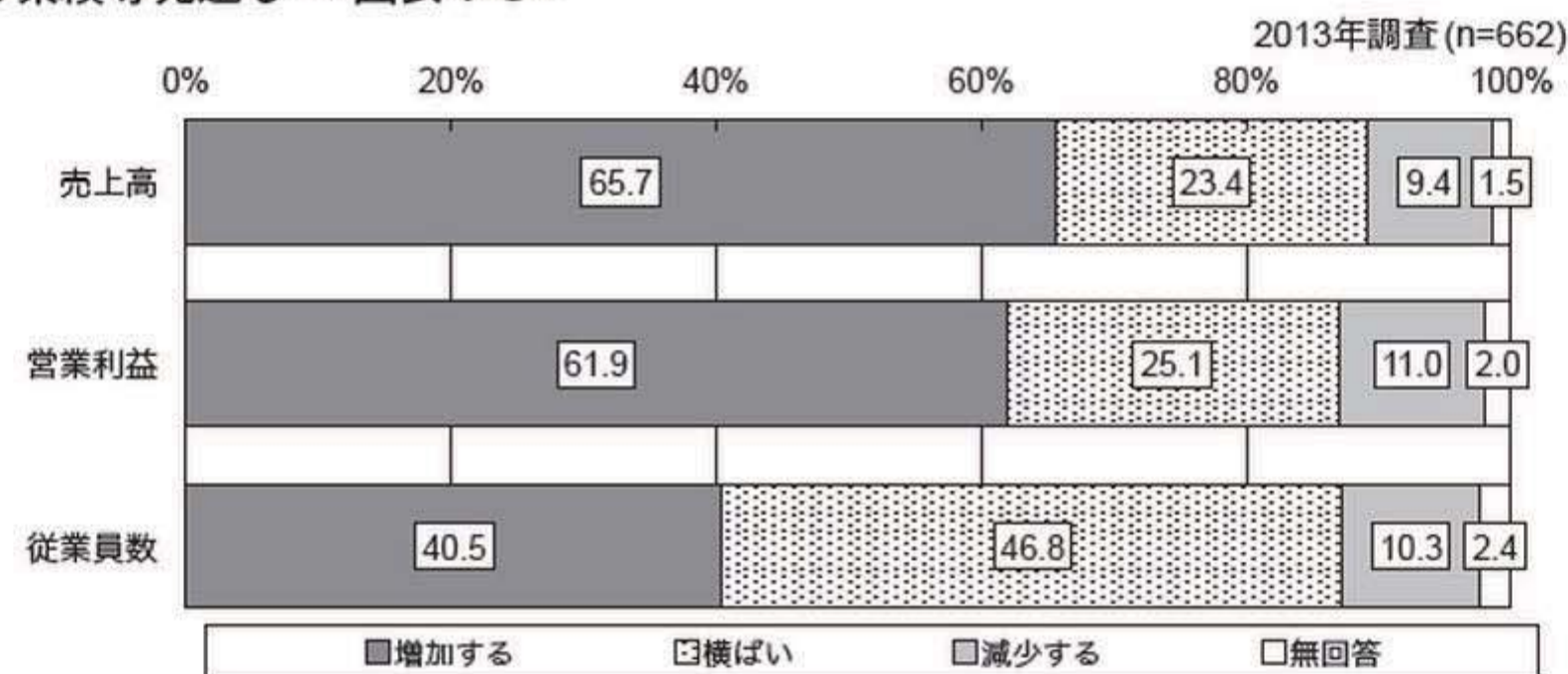
問6 経営形態 < 図表4-6 >



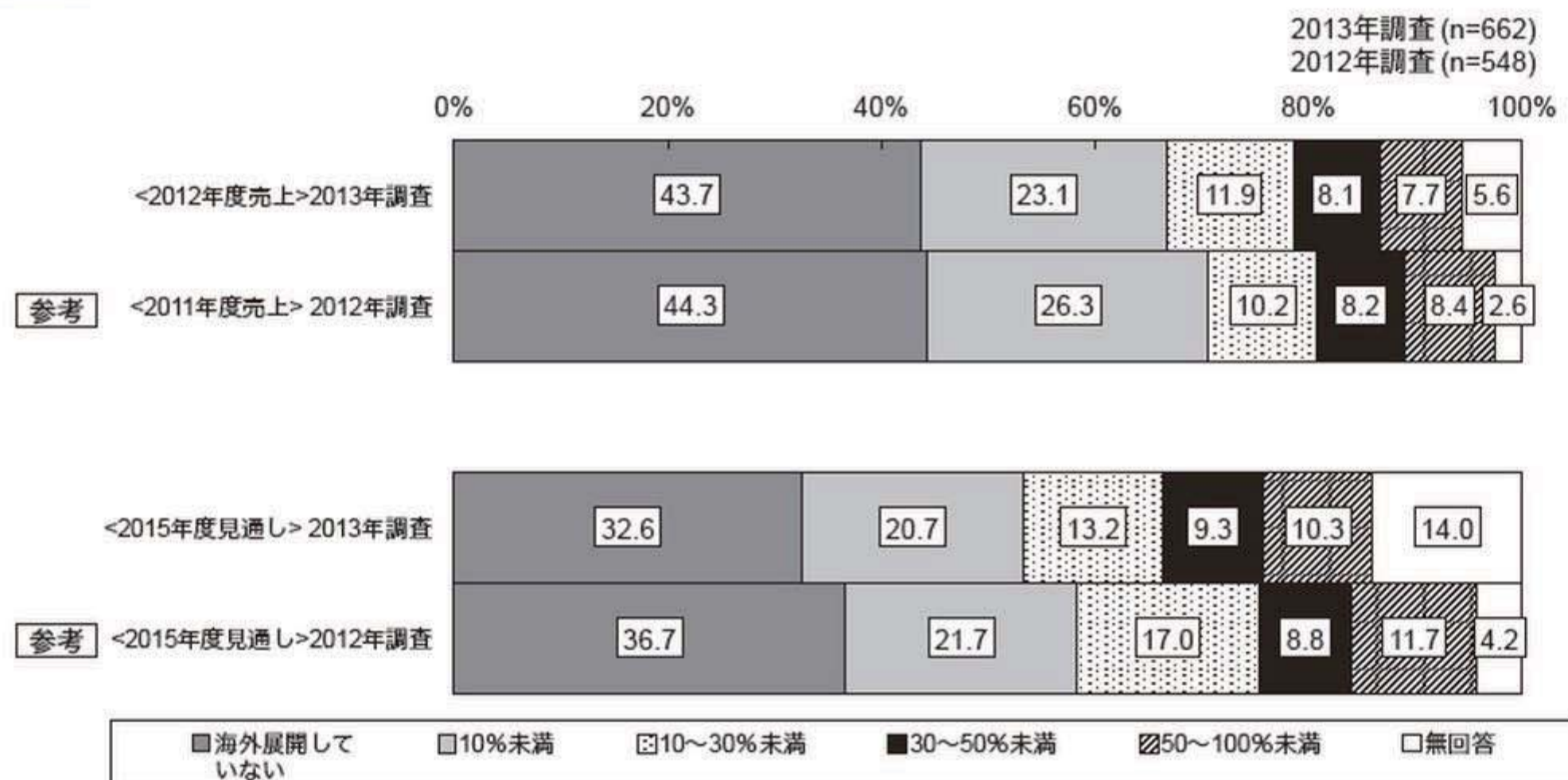
問7-1 2012年度の業績等 < 図表4-7 >



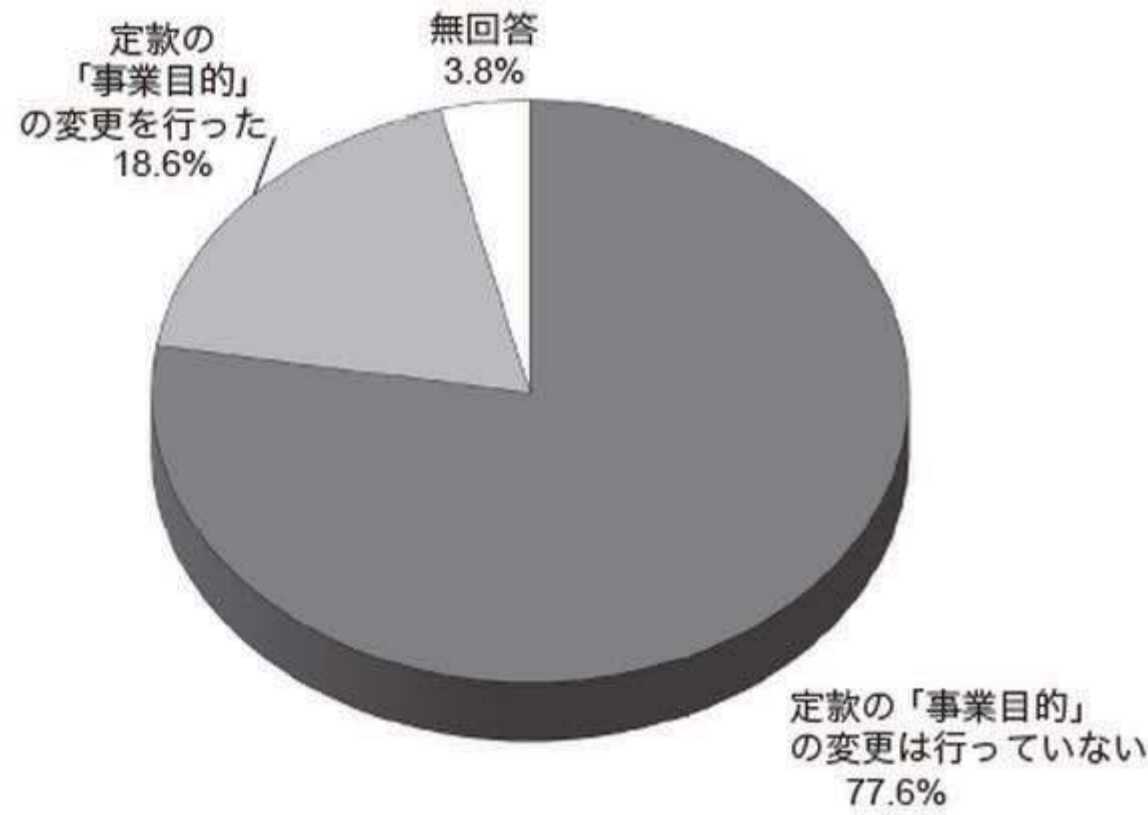
問7-2 2015年度の業績等見通し < 図表4-8 >



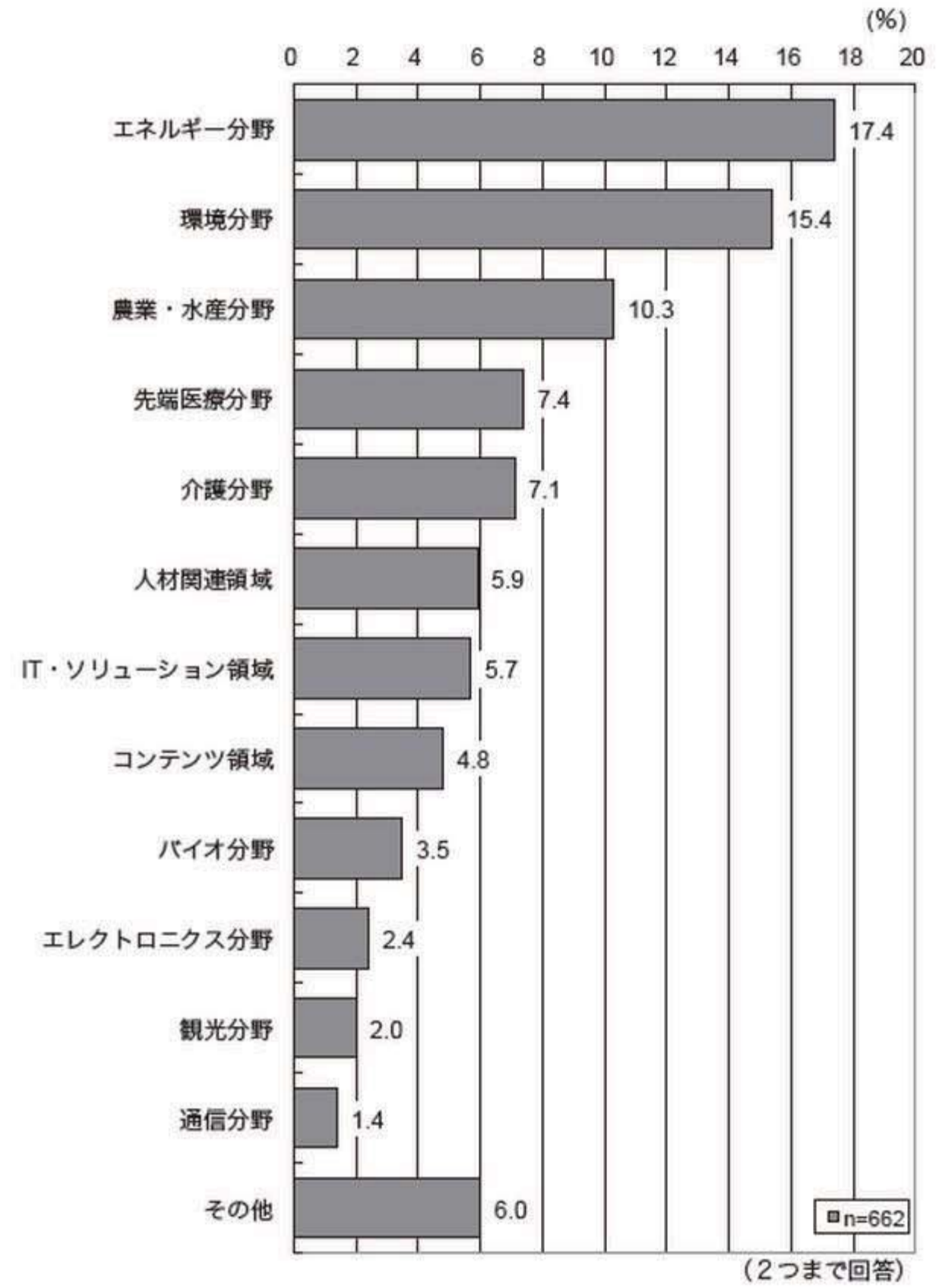
問8 海外売上比率 < 図表4-9 > [前年比較]



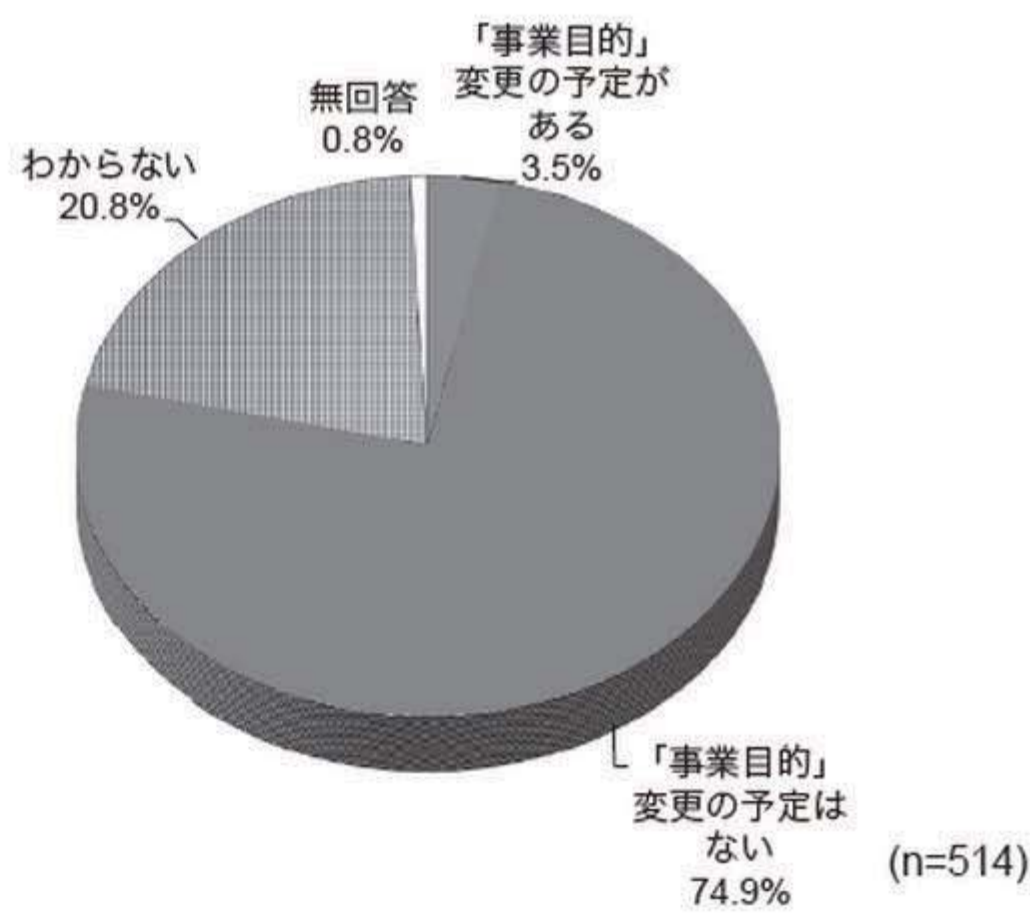
問9 5年以内の定款変更経験 < 図表4-10 >



問10 10年以内に新規参入したい事業領域 < 図表4-12 >

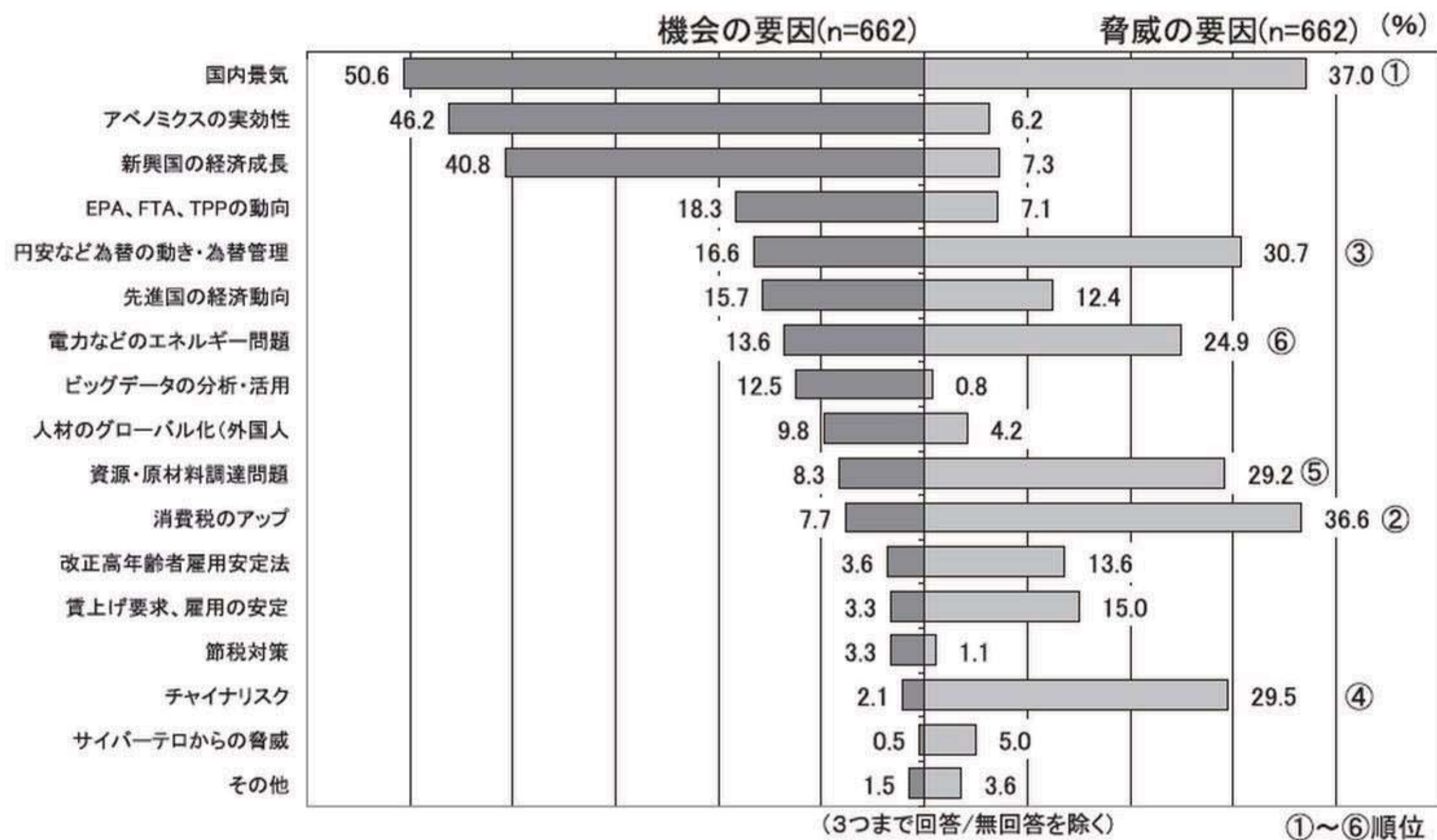


問9-1 2~3年以内の定款変更予定 < 図表4-11 >



外部環境認識、経営課題

問11 2~3年の範囲の経営環境の機会と脅威 < 図表4-13 >

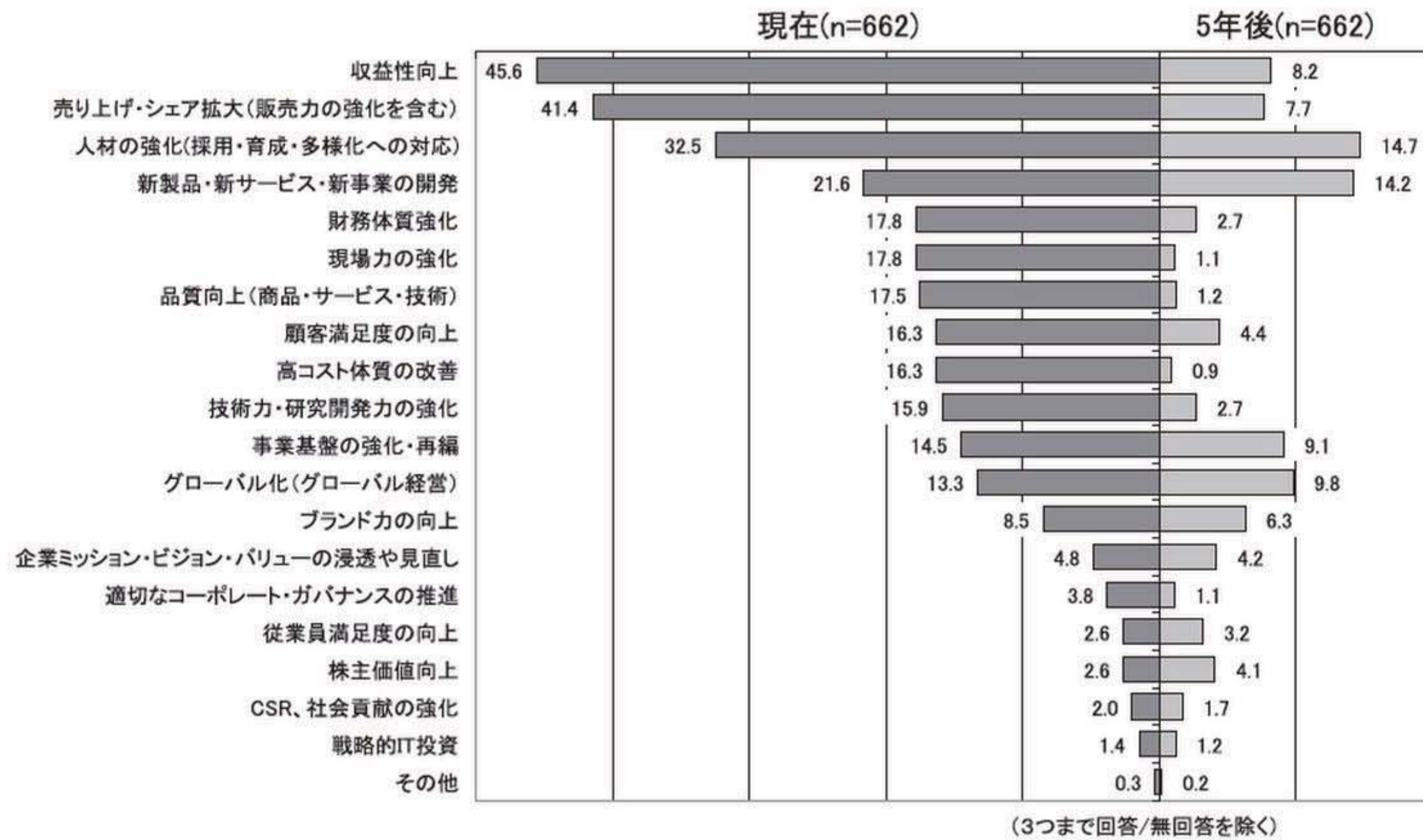


問12-1 経営課題認識 < 図表4-14 > [前年比較]

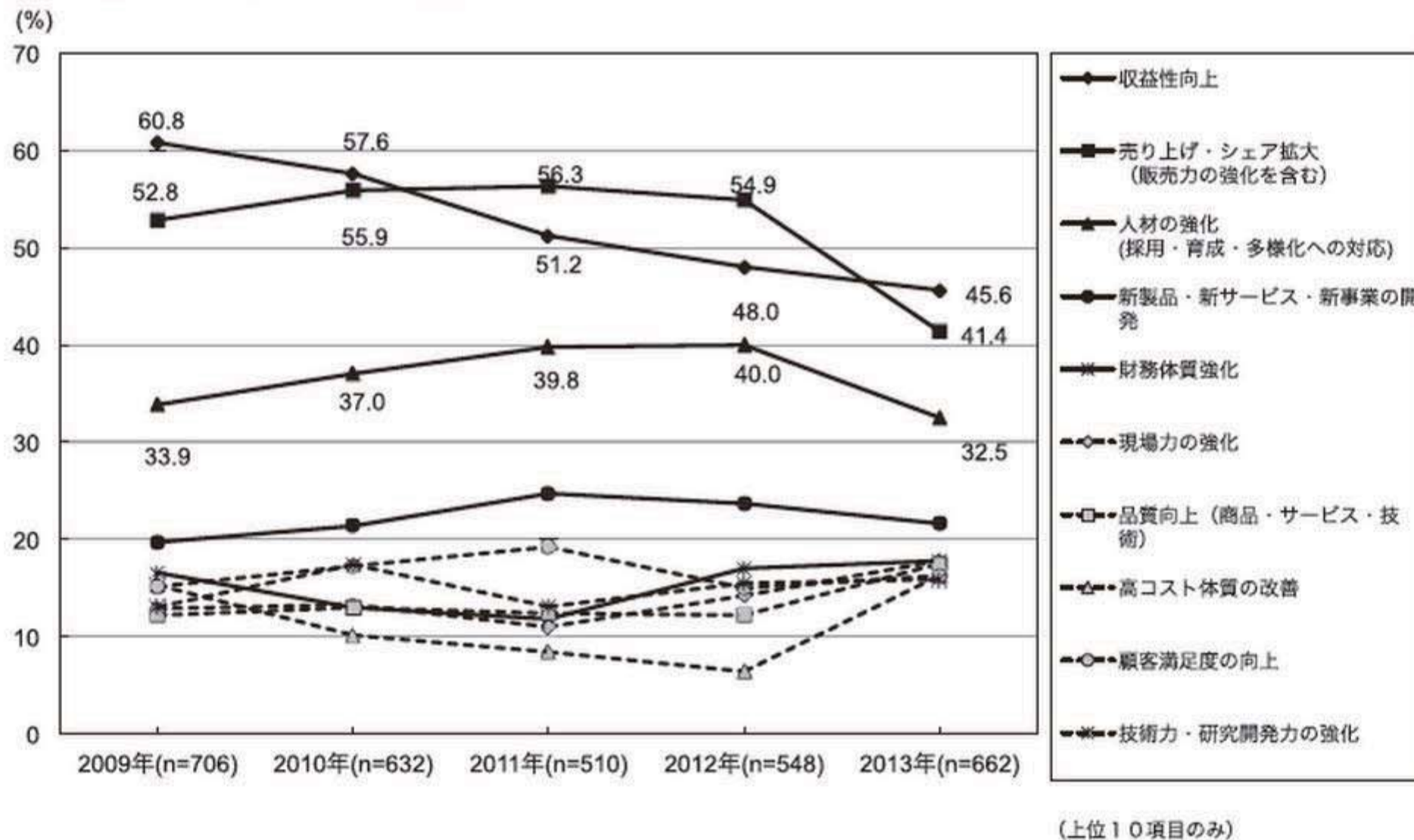
2012年 (n=548)		2013年 (n=662)	
1位	売上げ・シェア拡大 (販売力の強化を含む) 54.9	1位	収益性向上 45.6
2位	収益性向上 48.0	2位	売上げ・シェア拡大 (販売力の強化を含む) 41.4
3位	人材の強化 (採用・育成・多様化への対応) 40.0	3位	人材の強化 (採用・育成・多様化への対応) 32.5
4位	新製品・新サービス・新事業開発 23.7	4位	新製品・新サービス・新事業開発 21.6
5位	グローバル化 (グローバル経営) 19.7	5位	財務体質強化 17.8
6位	財務体質強化 17.0	6位	現場力の強化 17.8
7位	技術力の強化 15.5	7位	品質向上 (商品・サービス・技術) 17.5
8位	顧客満足度の向上 15.0	8位	高コスト体質の改善 16.3
9位	現場力の強化 (安全・技能伝承など) 14.2	9位	顧客満足度の向上 16.3
10位	品質向上 (サービス・商品) 12.2	10位	技術力・研究開発力の強化 15.9
11位	事業再編 (M&A, 事業撤退を含む) 7.8	11位	事業基盤強化・再編 (M&A・アライアンス・既存事業の選択と集中) 14.5
12位	ローコスト経営 6.4	12位	グローバル化 (グローバル経営) 13.3
13位	ブランド価値向上 5.5	13位	ブランド力の向上 8.5
14位	株主価値向上 3.8	14位	企業ミッション・ビジョン・バリューの浸透や見直し 4.8
14位	企業の社会的責任 (CSR) 3.6	15位	適切なコーポレート・ガバナンスの推進 3.8
16位	コーポレート・ガバナンス強化 2.9	16位	株主価値向上 2.6
17位	スピード経営 2.7	16位	従業員満足度の向上 2.6
18位	企業理念の徹底・見直し 2.6	18位	CSR、社会貢献の強化 2.0
19位	外部経営資源の活用 0.7	19位	戦略的IT投資 1.4
20位	無回答 0.7	20位	その他 0.3

(3つまで回答)

問12-2 経営課題認識 (現在と5年後) < 図表4-15 >

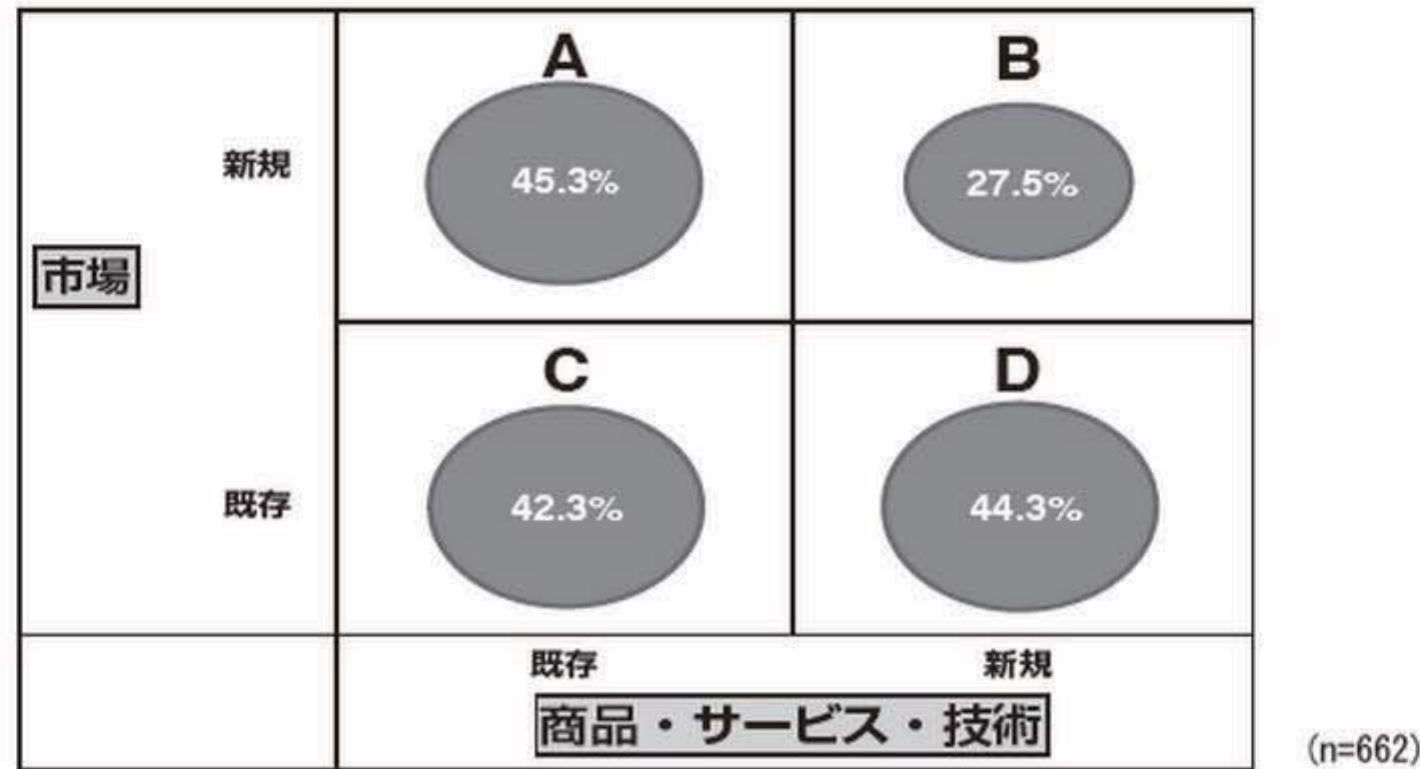


問12-3 経営課題の5年間の推移 < 図表4-16 >



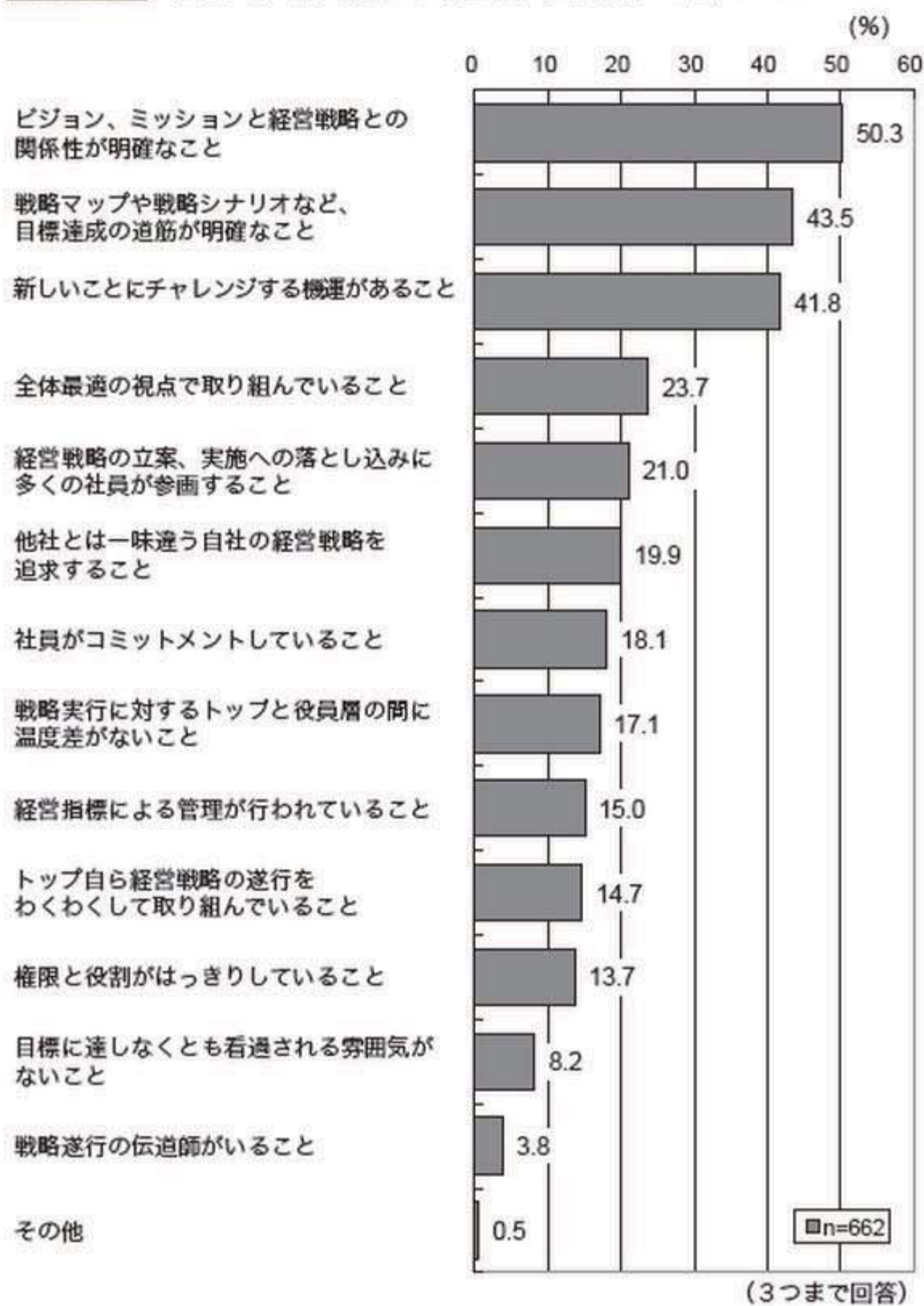
経営戦略、事業と組織

問13 経営戦略の方向性 < 図表4-17 >

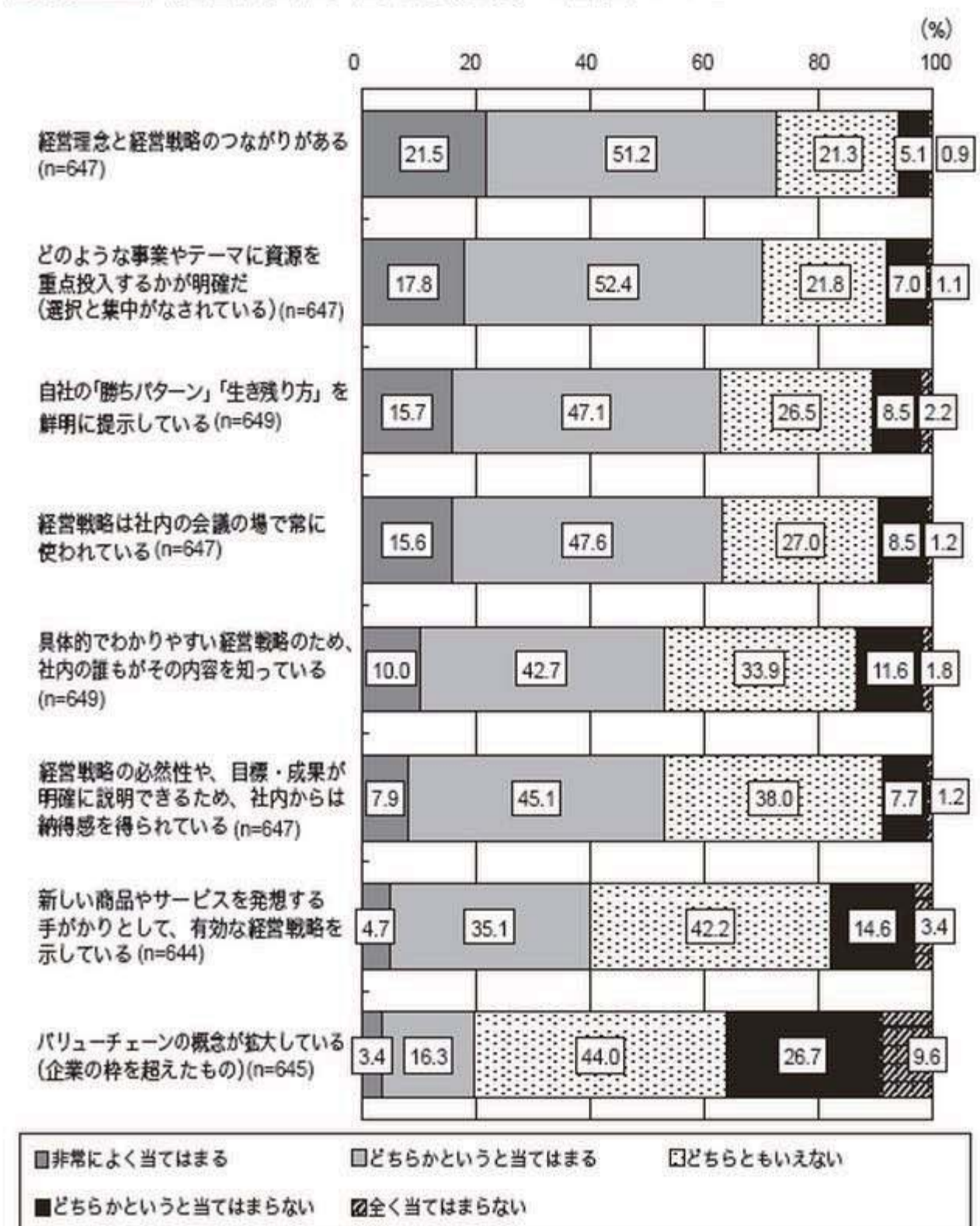


問14 経営指標の導入状況⇒35ページ<図表2-13>を参照

問15 経営戦略実行上の重要な要素<図4-18>

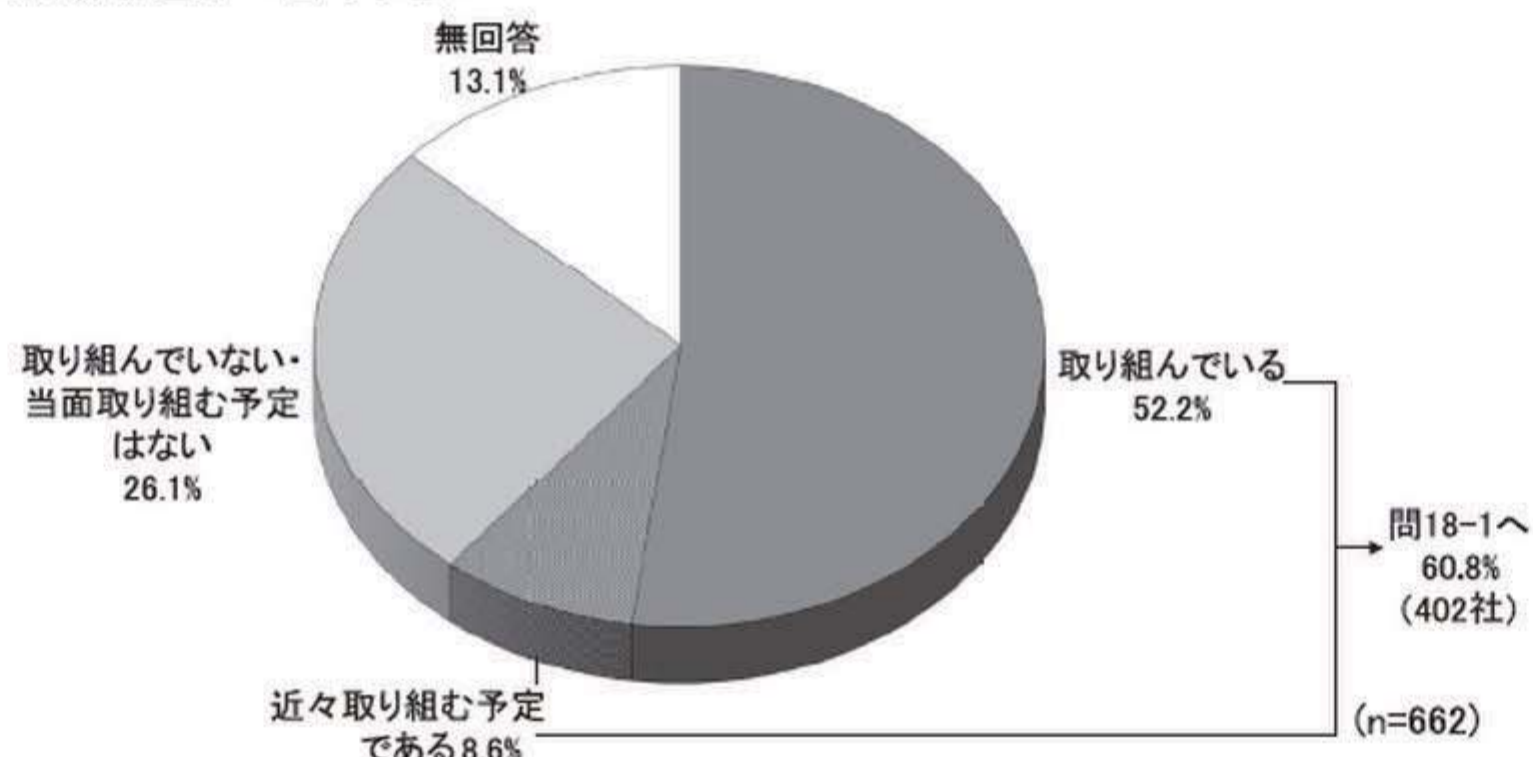


問16 経営戦略の社内浸透度<図表4-19>

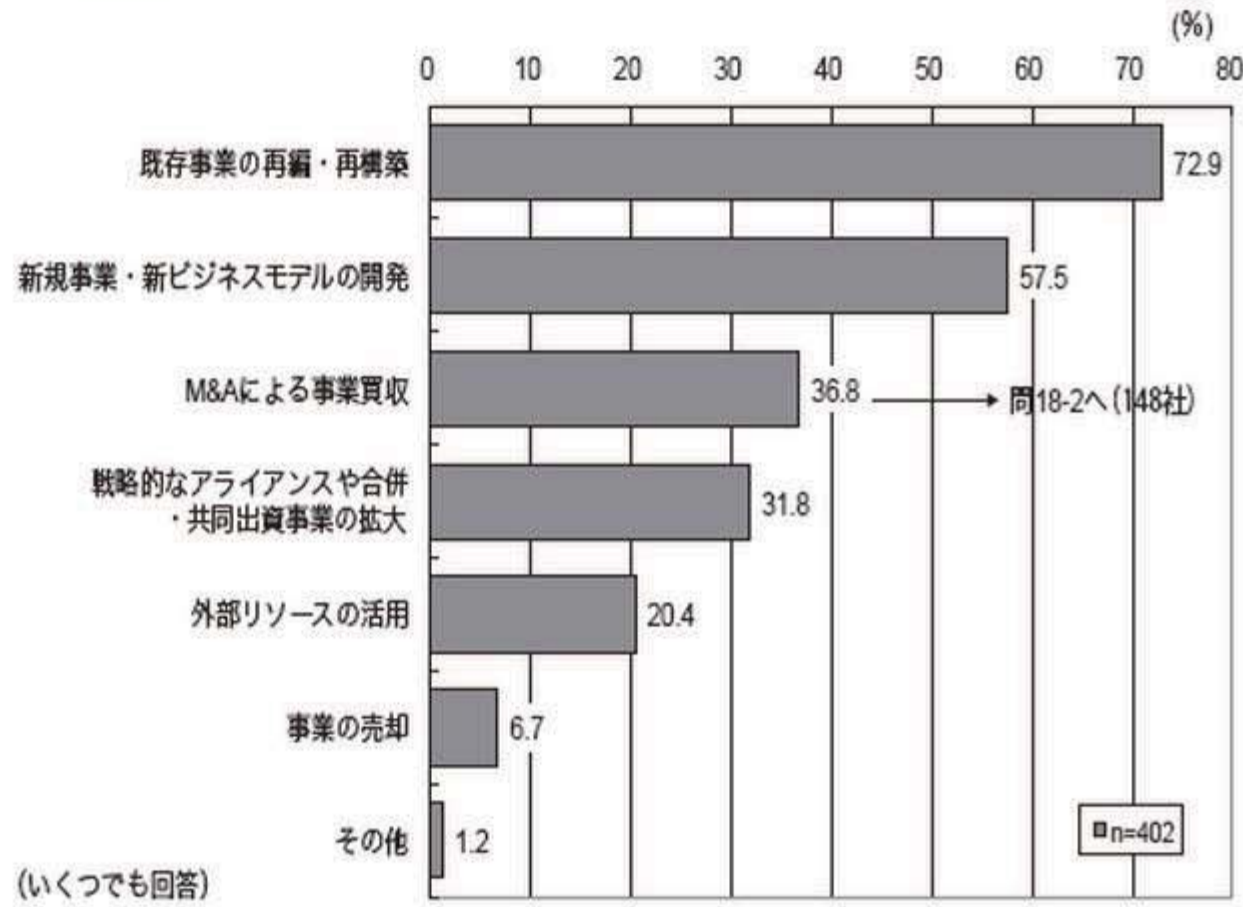


問17 経営スタンス⇒17ページ<図表1-16>を参照

問18 事業構造改革の取り組み<図4-20>



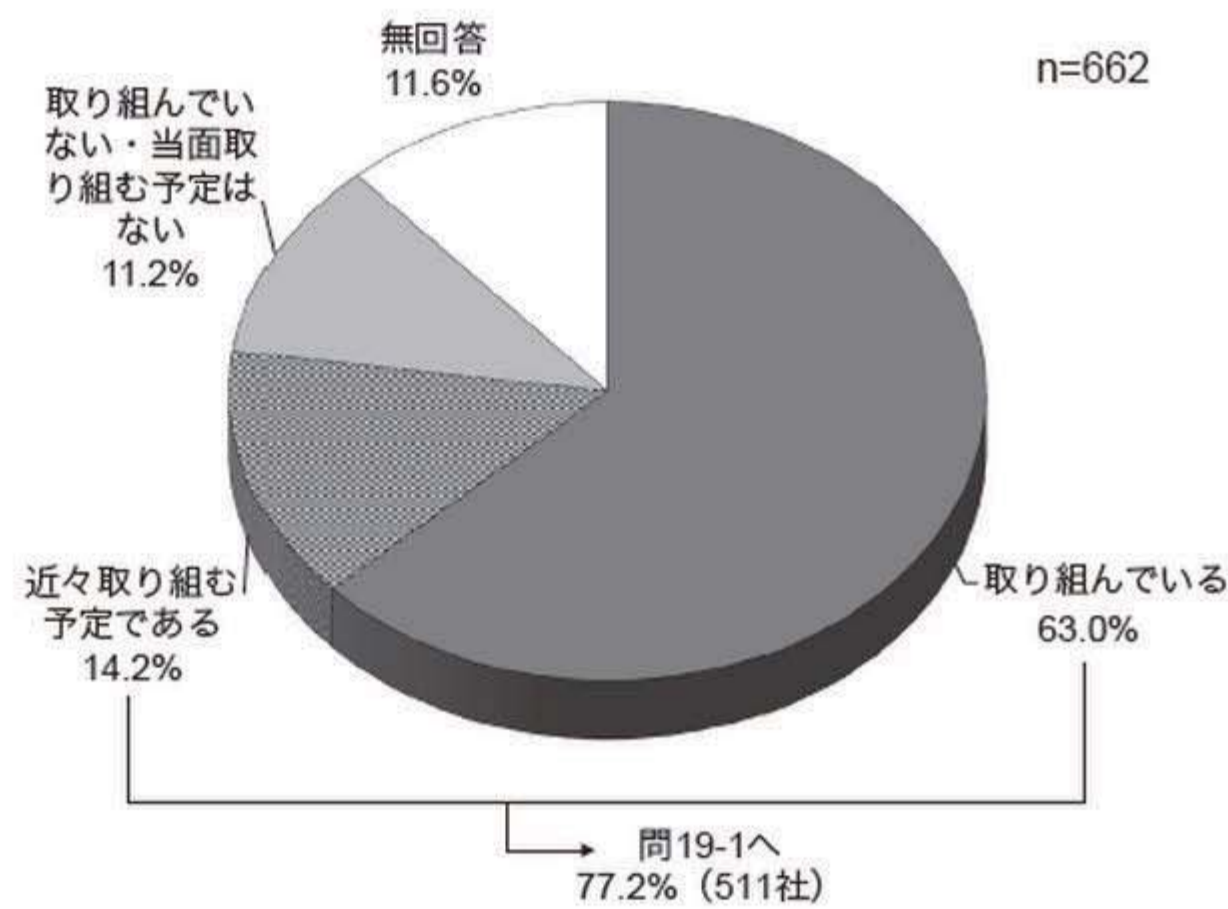
問18-1 事業構造改革の取り組み方法<図表4-21>



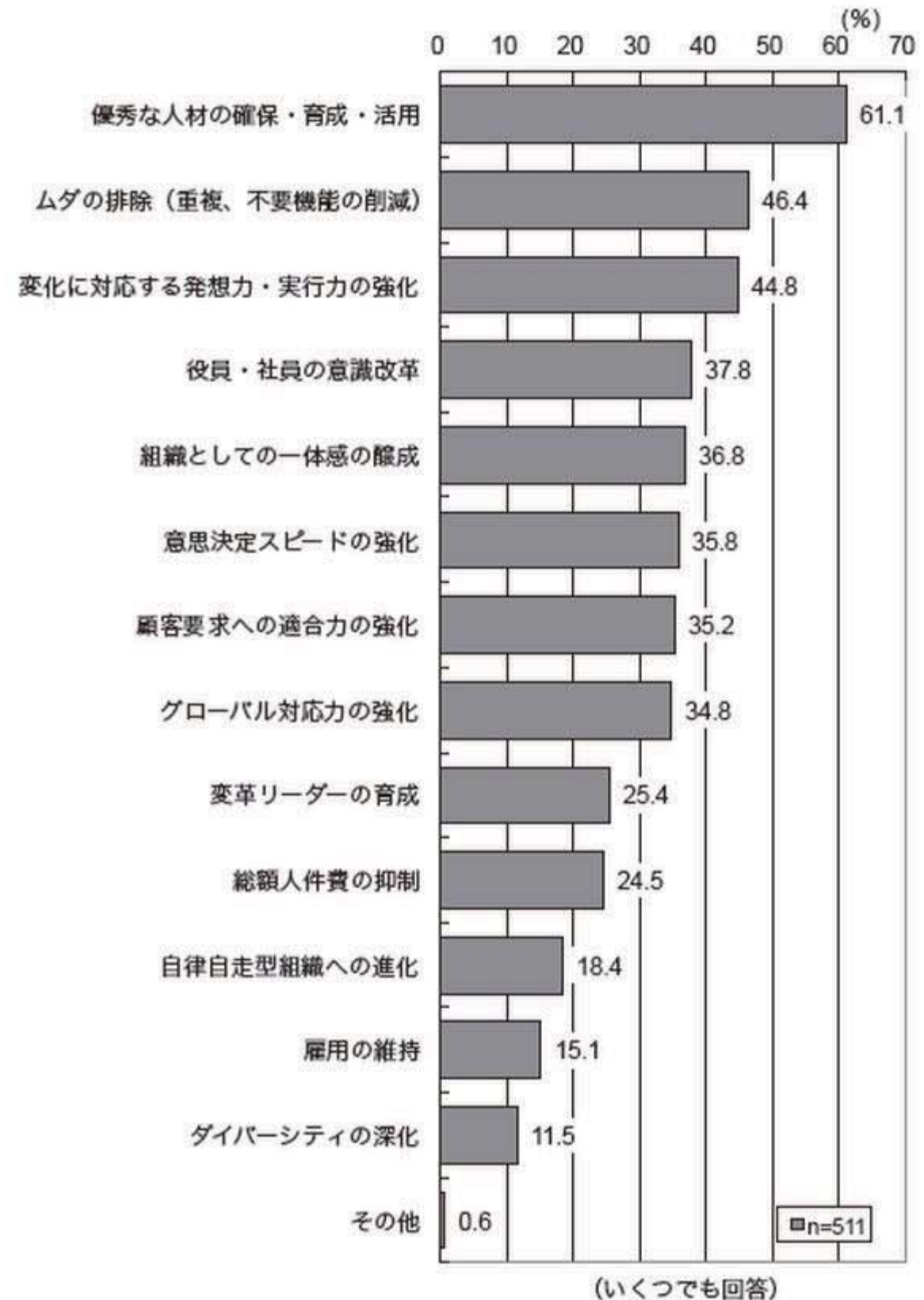
問18-2 M&A 実施上の問題点・課題<図表4-22>



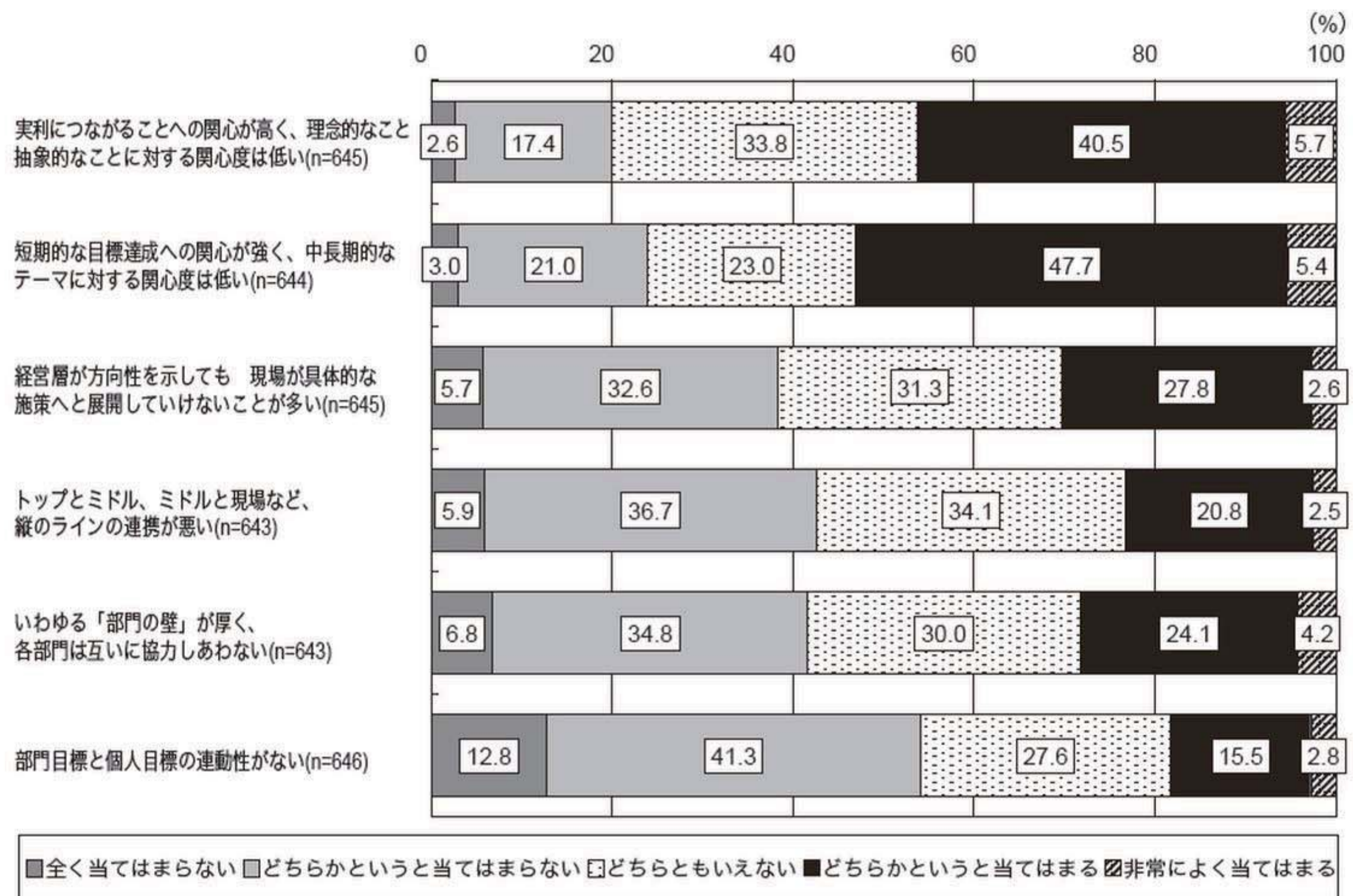
問19 組織改革の取り組み状況<図表4-23>



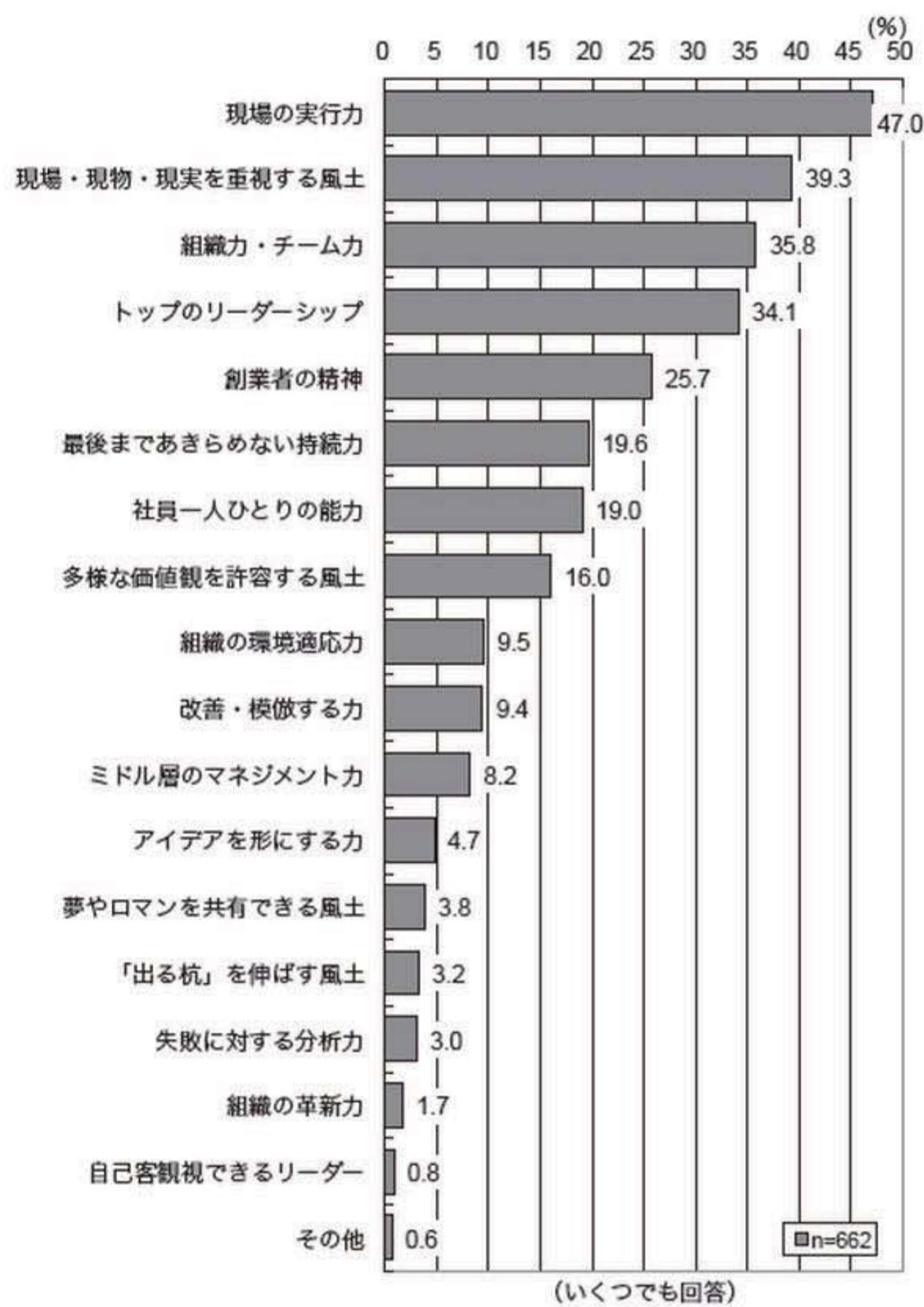
問19-1 組織改革の狙い<図表4-24>



問20 組織の傾向<図表4-25>

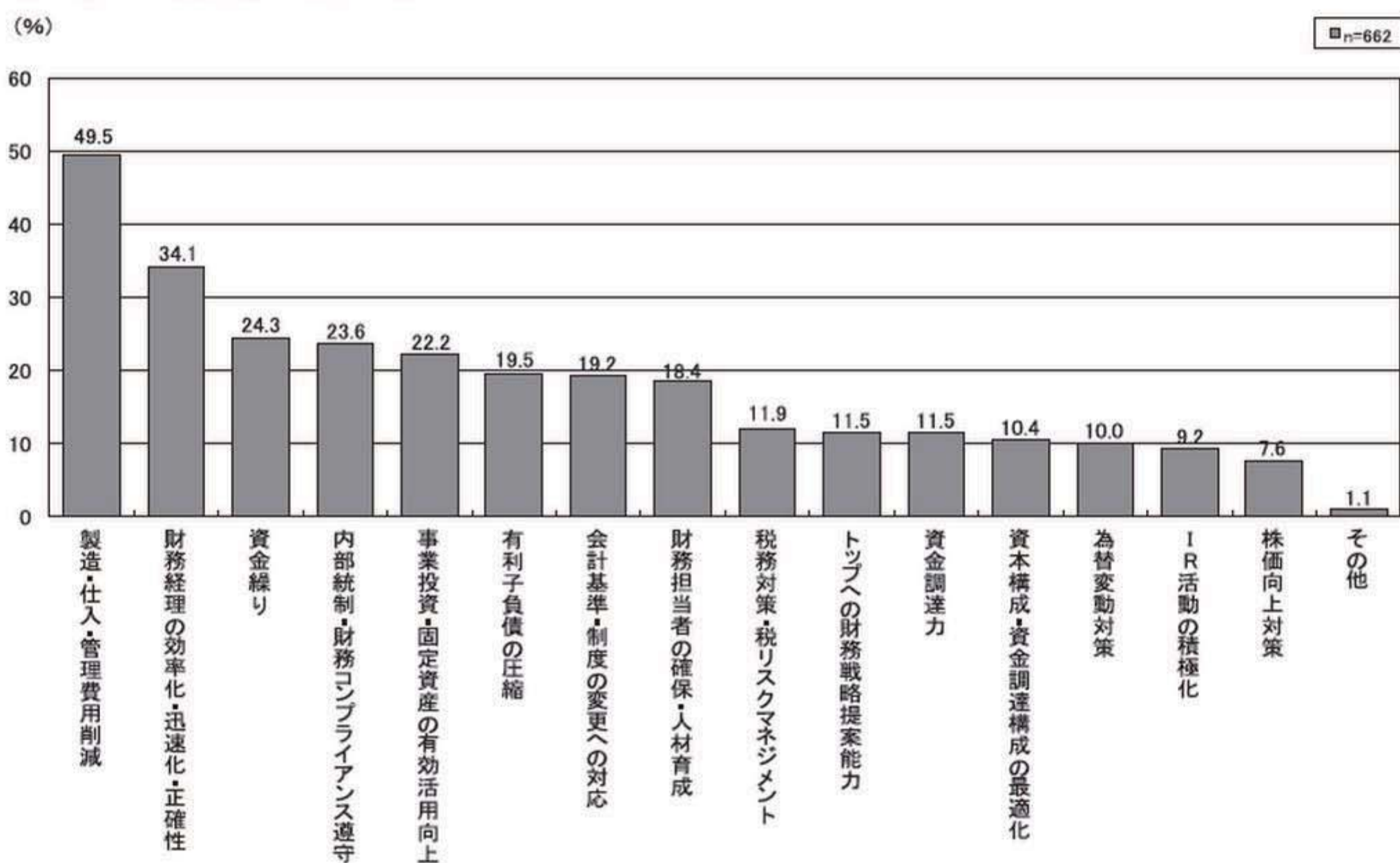


問21 人・組織・風土の強み<図表4-26>



財務領域の経営課題

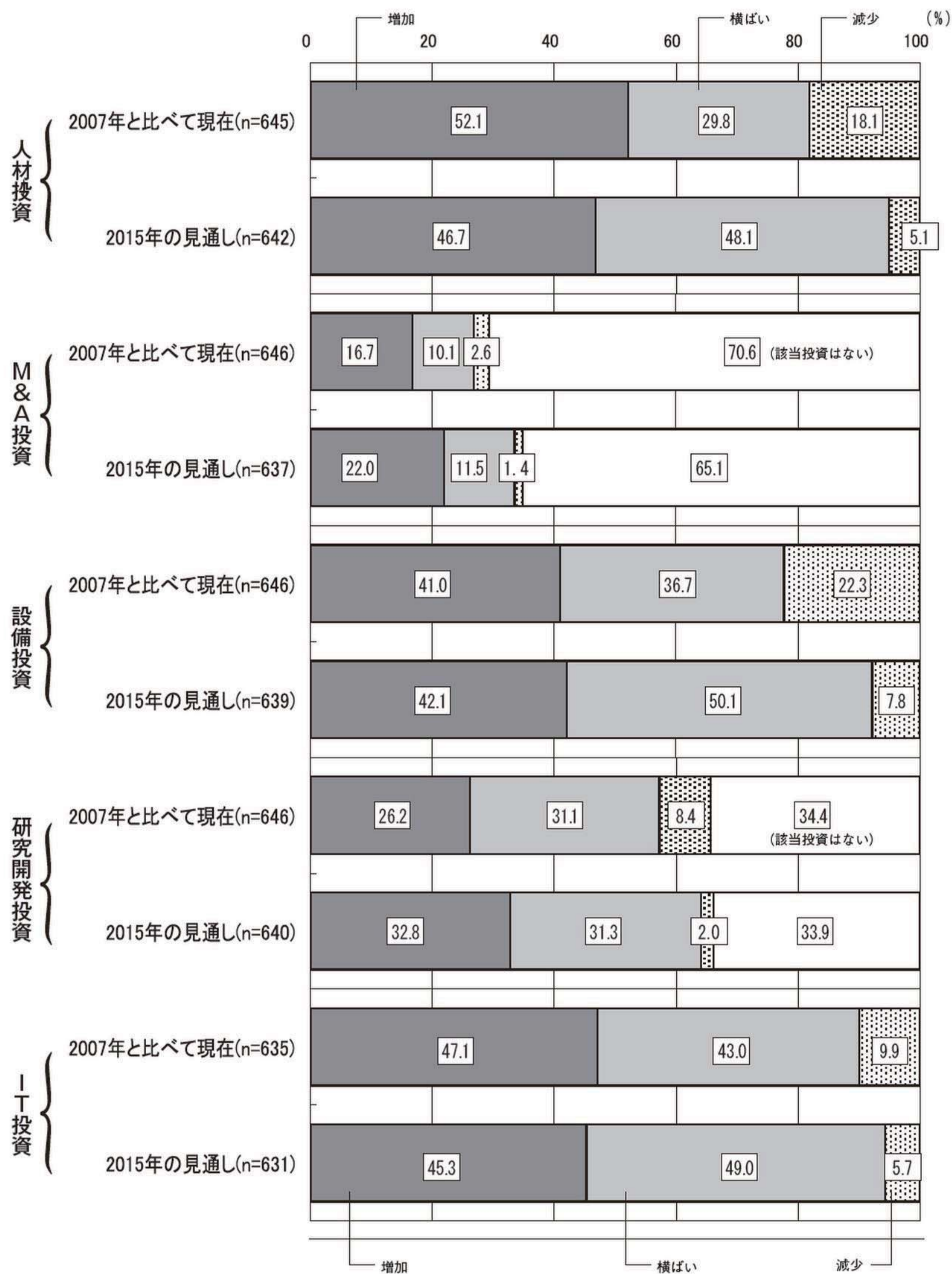
問22 財務領域で重視する課題<図表4-27>



企業規模	n	1位	2位	3位	4位	5位	6位	7位	8位	9位	10位	11位	12位	13位	14位	15位	その他
全体	n=662	49.5	34.1	24.3	23.6	22.2	19.5	19.2	18.4	11.9	11.5	11.5	10.4	10.0	9.2	7.6	1.1
大手企業	n=135	43.7	25.2	16.3	20.0	28.1	20.7	23.7	11.9	12.6	9.6	11.9	17.0	14.1	15.6	12.6	1.5
中堅企業	n=380	49.7	40.5	22.4	27.4	22.6	18.4	20.8	19.7	11.6	12.1	7.1	8.2	8.2	8.4	6.8	1.3
中小企業	n=145	53.8	26.2	37.2	17.2	15.2	21.4	10.3	21.4	12.4	11.0	22.1	10.3	11.0	5.5	4.8	0.0

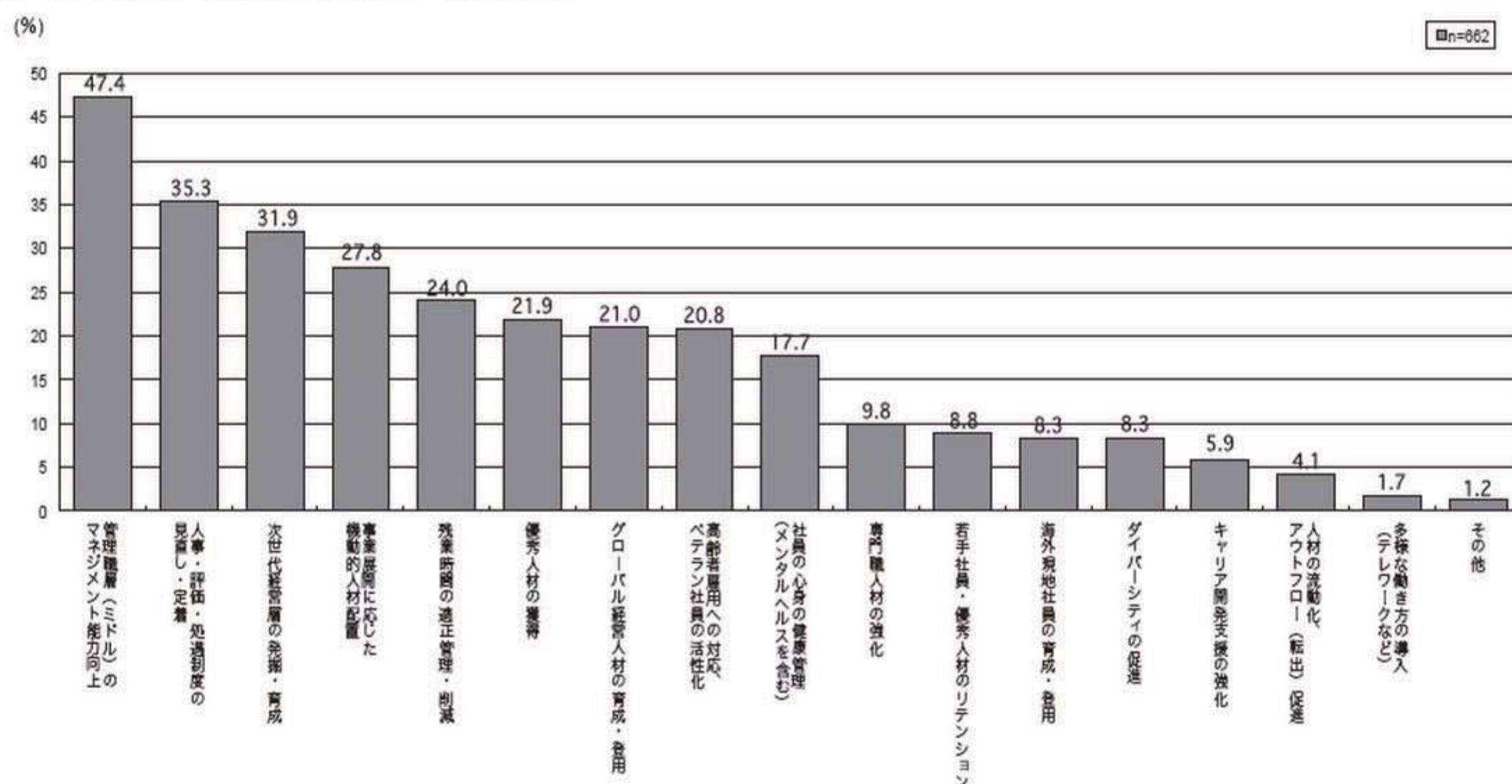
1位
 2位
 3位

問23 投資予算<図表4-28>



組織・人事領域の経営課題

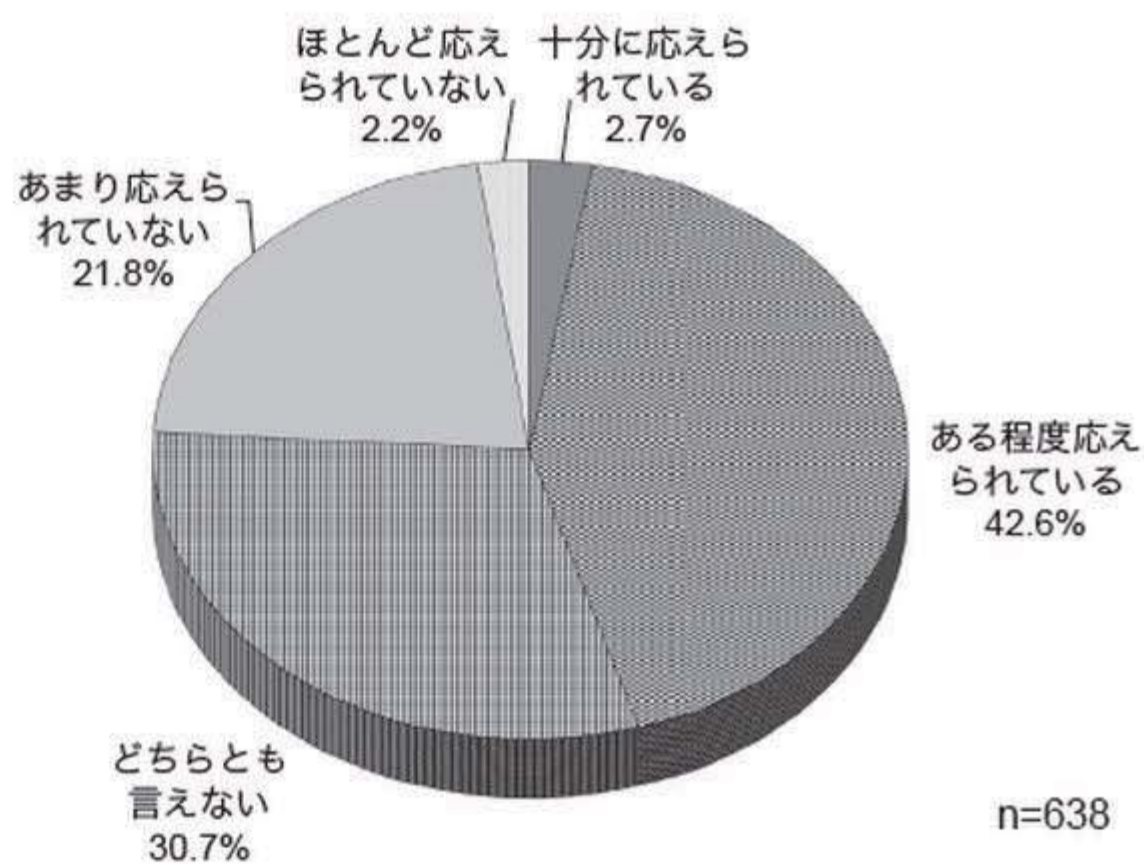
問24 組織・人事領域で重視する課題<図表4-29>



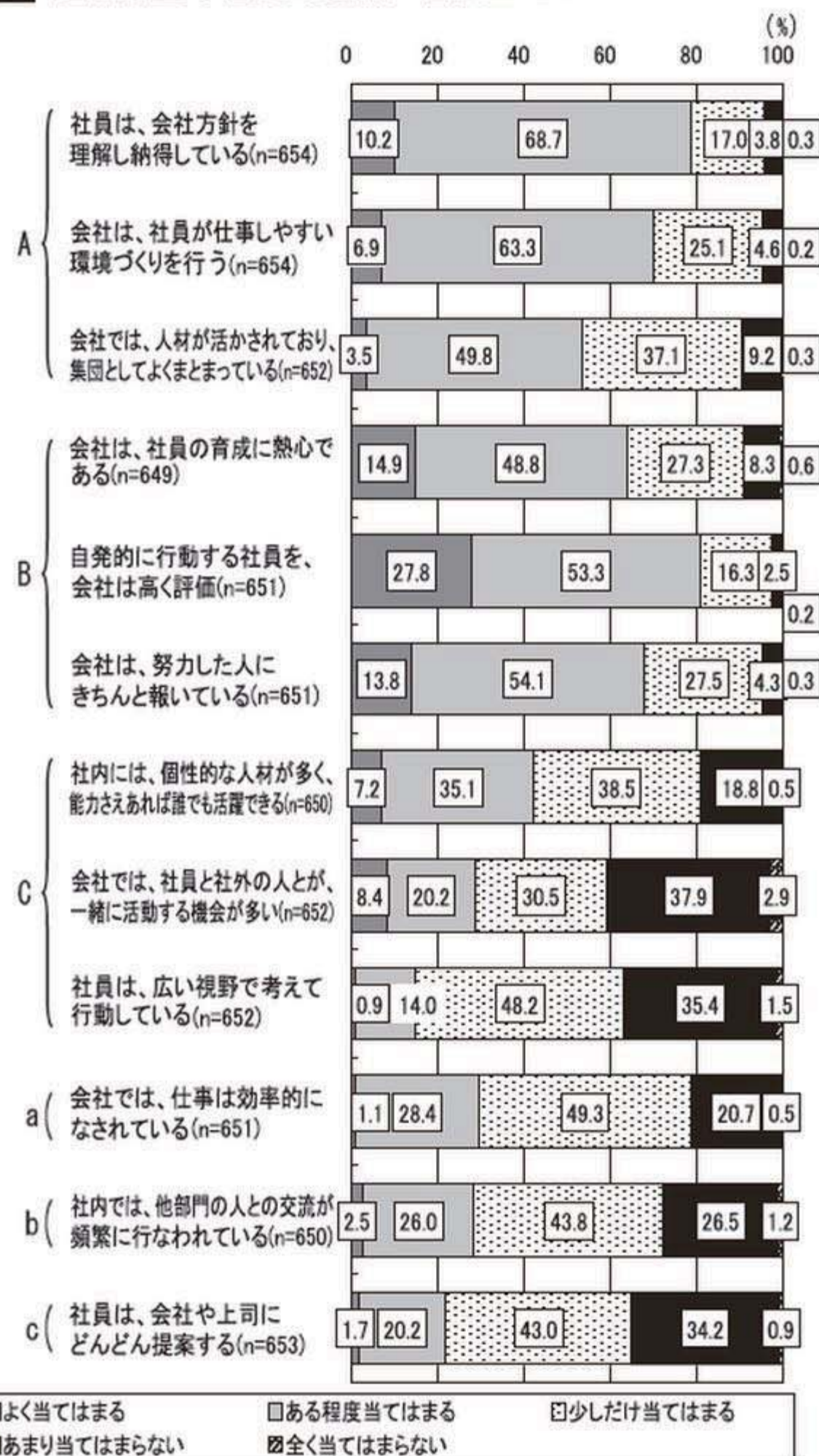
企業規模	n	1位	2位	3位	4位	5位	6位	7位	8位	9位	10位	11位	12位	13位	14位	15位	16位	17位
全体	662	47.4	35.3	31.9	27.8	24.0	21.9	21.0	20.8	17.7	9.8	8.8	8.3	8.3	5.9	4.1	1.7	1.2
大手企業	135	29.6	28.9	29.6	30.4	18.5	8.9	47.4	16.3	15.6	5.9	4.4	14.8	24.4	8.9	8.1	3.0	3.0
中堅企業	380	52.6	36.3	30.8	29.5	27.4	22.6	15.0	23.9	18.2	8.4	10.3	7.6	4.2	3.7	3.2	0.8	1.1
中小企業	145	50.3	38.6	35.9	21.4	20.0	32.4	12.4	16.6	18.6	17.2	9.0	4.1	9.0	2.8	2.8	0.0	0.0

1位 2位 3位

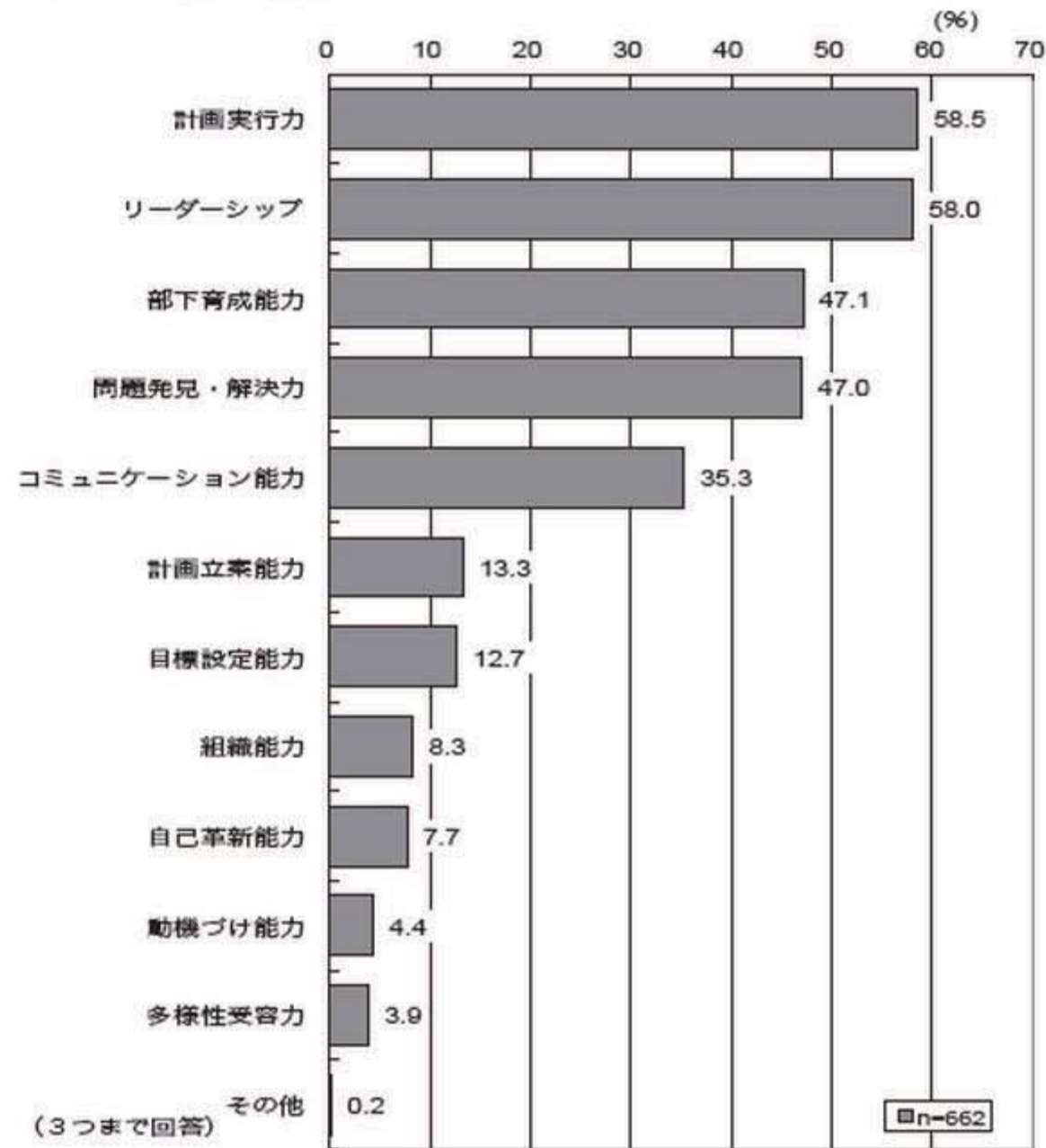
問25 人事・人材開発部門の経営層からの期待への対応度<図表4-30>



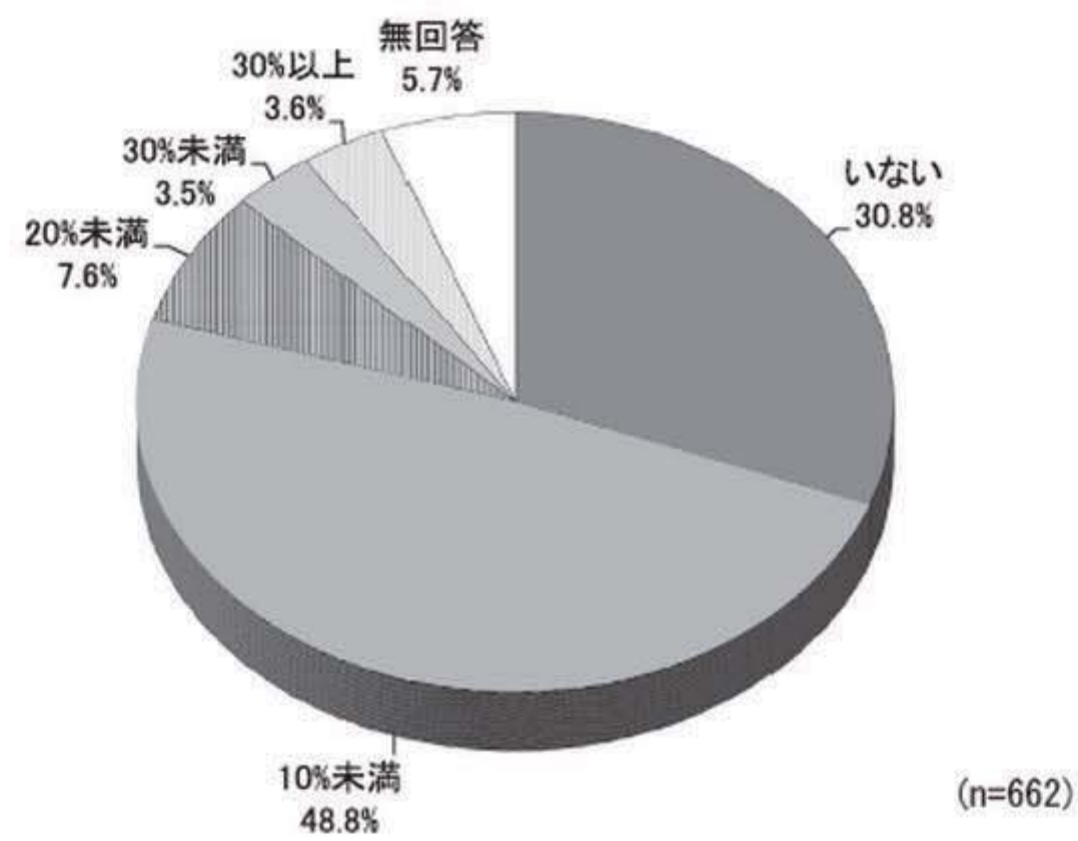
問26 組織風土や社員の意識<図表4-31>



問27 管理職層のマネジメント能力<図表4-32>



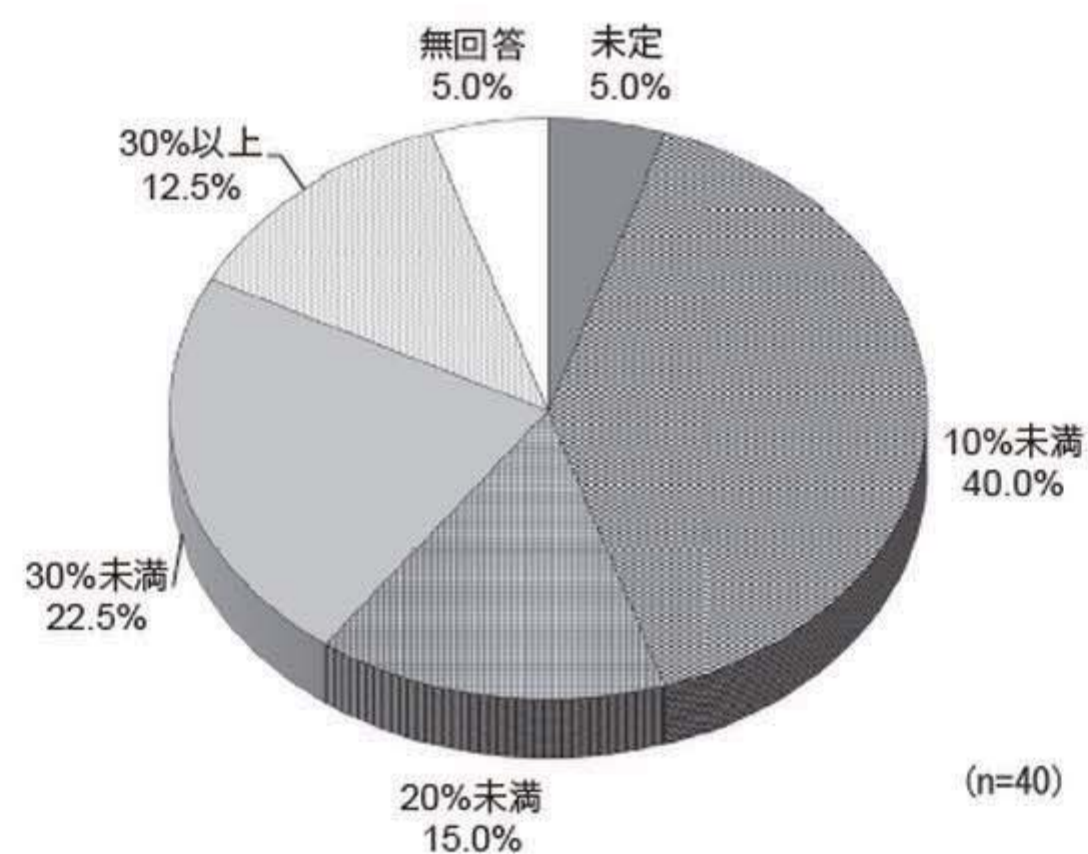
問28-1 女性管理職比率<図表4-33>



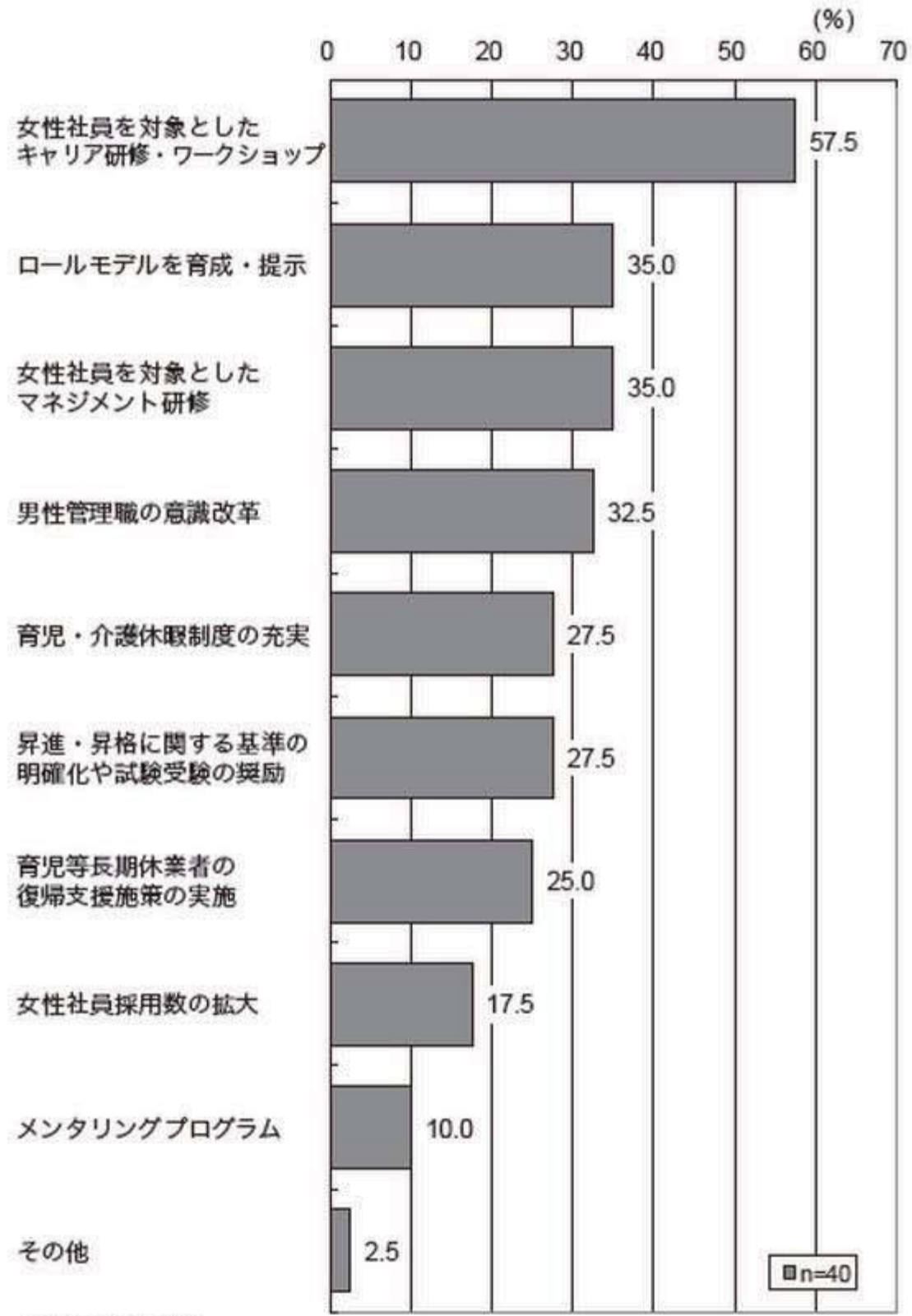
問28-2 5年以内の女性管理職数値目標設定/設定状況<図表4-34>



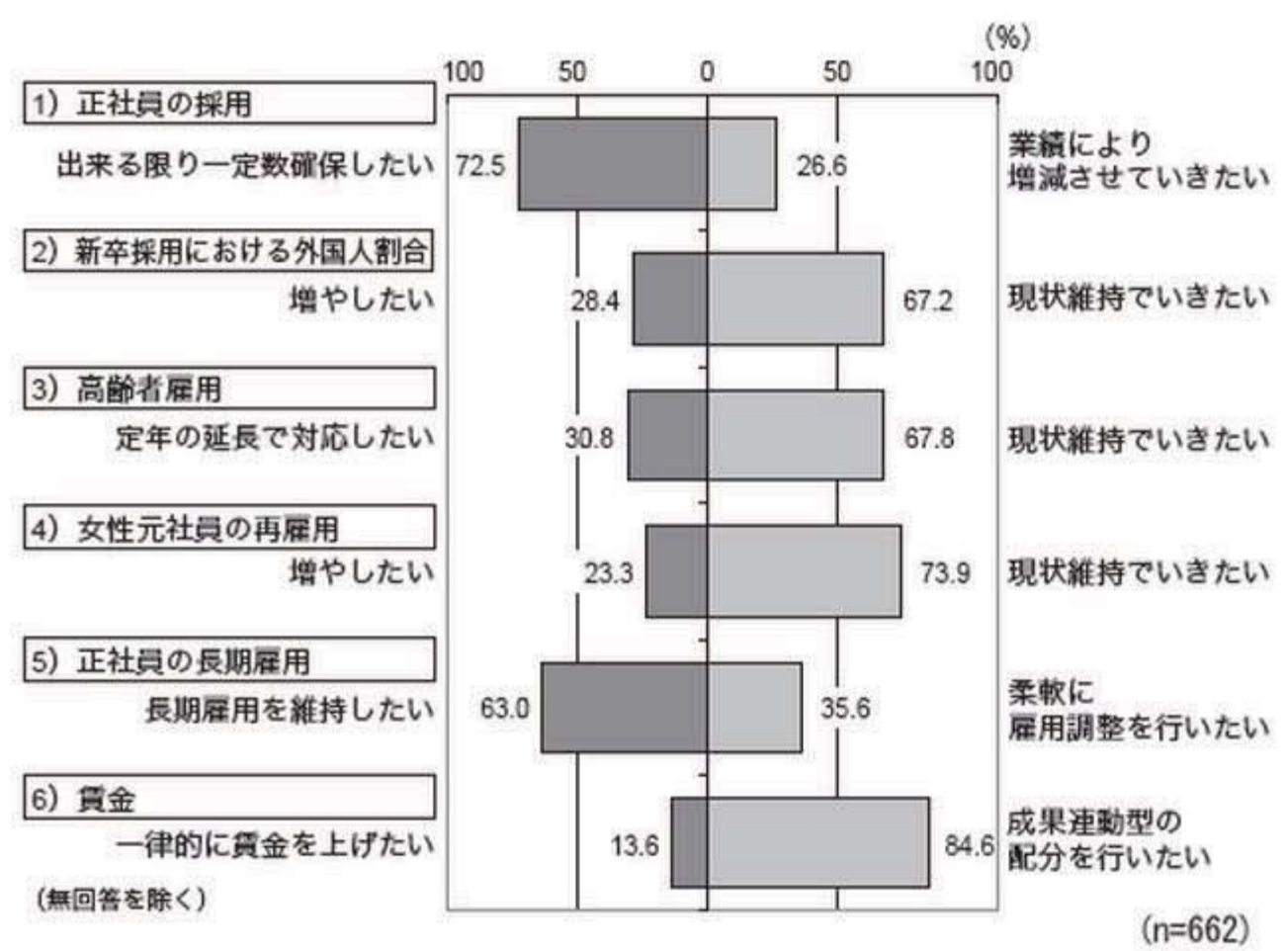
問28-2-1 女性管理職比率目標<図表4-35> ※問28-2で「数値目標がある」と回答した企業



問28-2 女性管理職比率目標達成のための施策
取り組み状況<図表4-36>

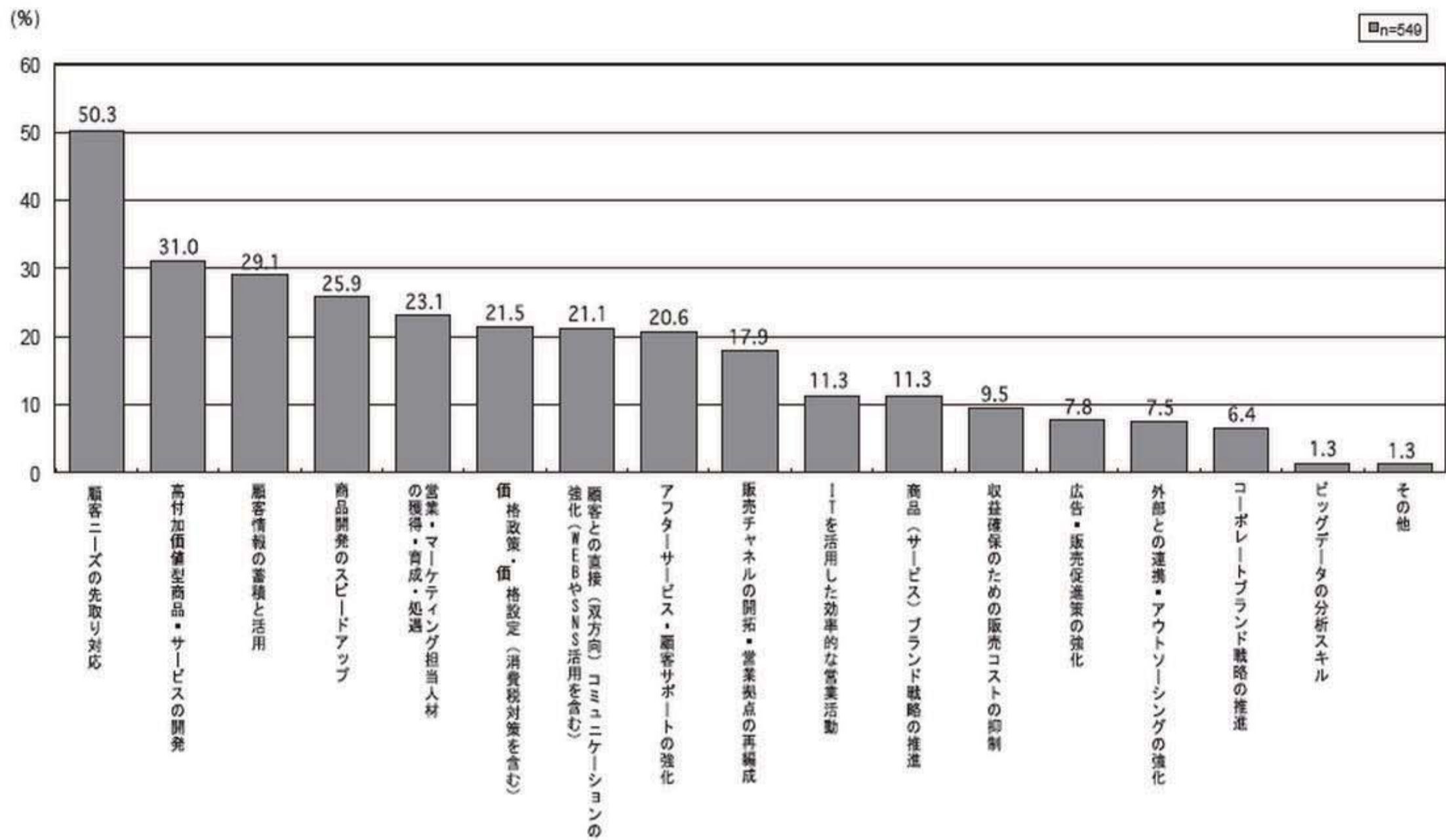


問29 今後の雇用・賃金に対する考え<図表4-37>



営業・マーケティング領域の経営課題

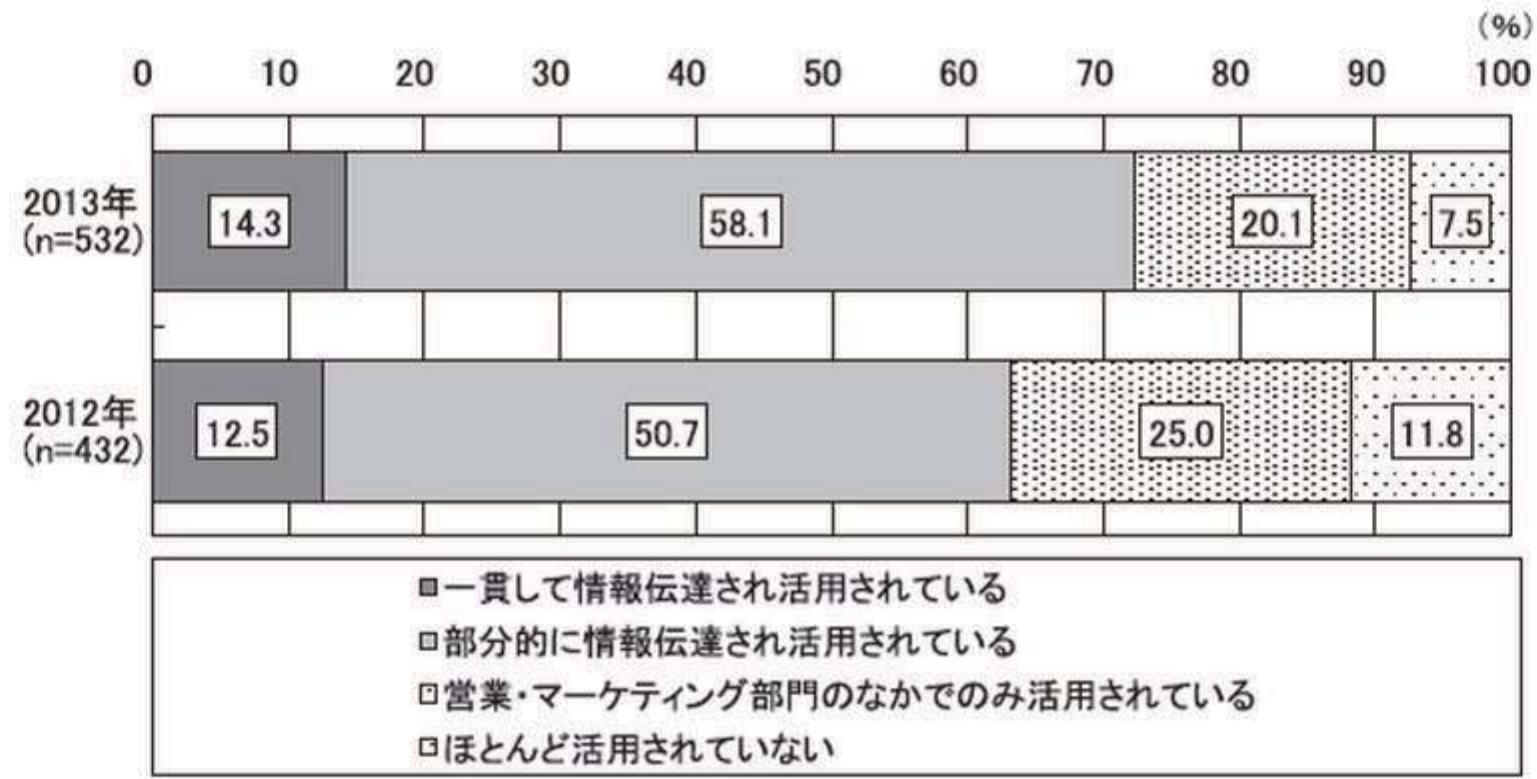
問30 営業・マーケティング領域で重視する課題<図表4-38>



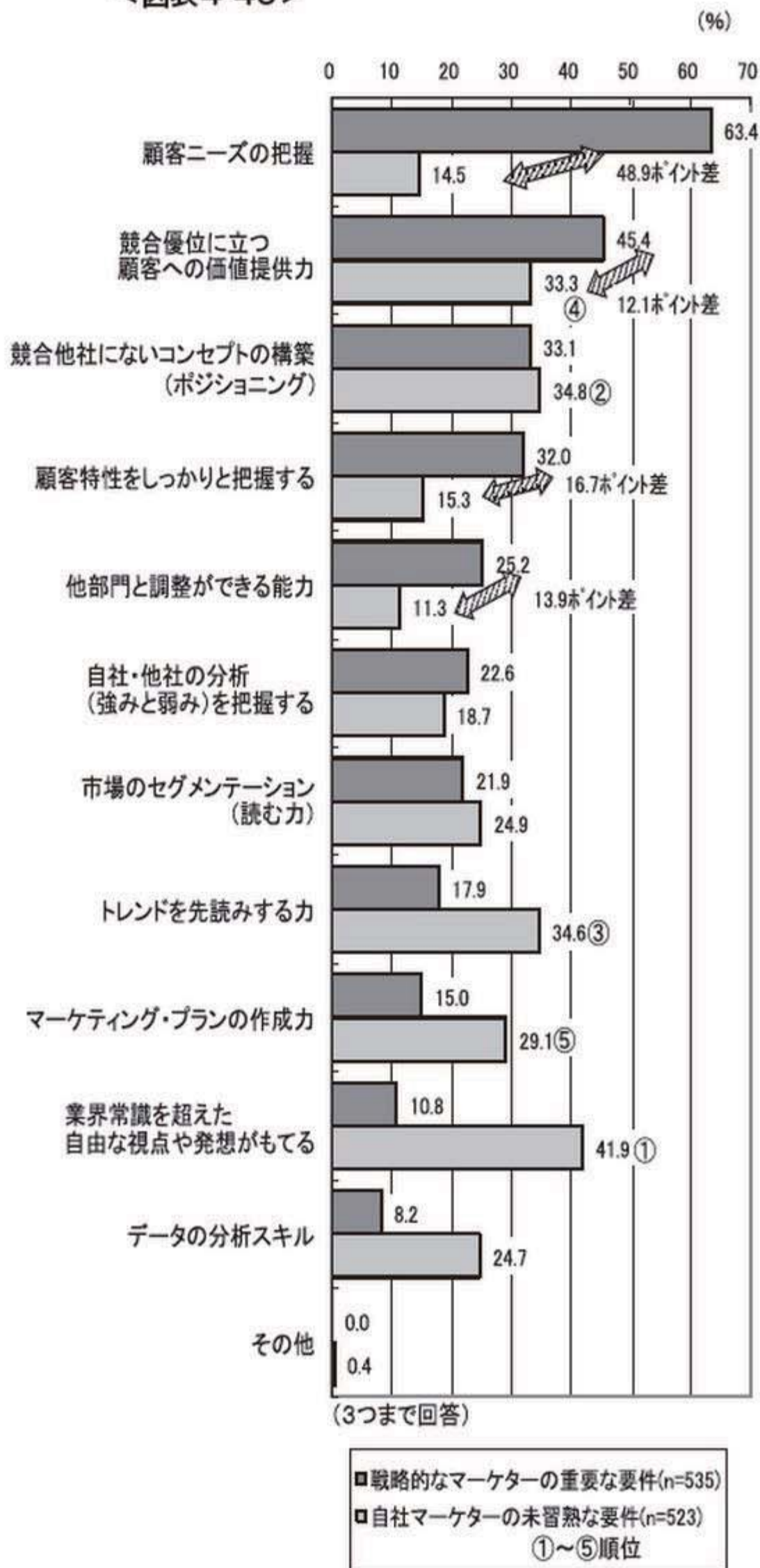
	全体	大手企業	中堅企業	中小企業
顧客ニーズの先取り対応	50.3	48.3	50.3	53.2
高付加価値型商品・サービスの開発	31.0	41.5	27.4	30.6
顧客情報の蓄積と活用	29.1	22.0	32.1	27.9
商品開発のスピードアップ	25.9	28.8	24.5	27.0
営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇	23.1	15.3	23.3	30.6
価格政策・価格設定(消費税対策を含む)	21.5	23.7	22.3	17.1
顧客との直接(双方向)コミュニケーションの強化(WEBやSNS活用を含む)	21.1	22.9	21.4	18.0
アフターサービス・顧客サポートの強化	20.6	13.6	22.3	23.4
販売チャネルの開拓・営業拠点の再編成	17.9	16.1	20.1	13.5
ITを活用した効率的な営業活動	11.3	8.5	11.6	13.5
商品(サービス)ブランド戦略の推進	11.3	14.4	10.7	9.0
収益確保のための販売コストの抑制	9.5	11.9	10.1	5.4
広告・販売促進策の強化	7.8	4.2	7.5	11.7
外部との連携・アウトソーシングの強化	7.5	8.5	5.3	12.6
コーポレートブランド戦略の推進	6.4	8.5	5.7	5.4
ビッグデータの分析スキル	1.3	2.5	0.9	0.9
その他	1.3	2.5	1.3	0.0

1位 2位 3位

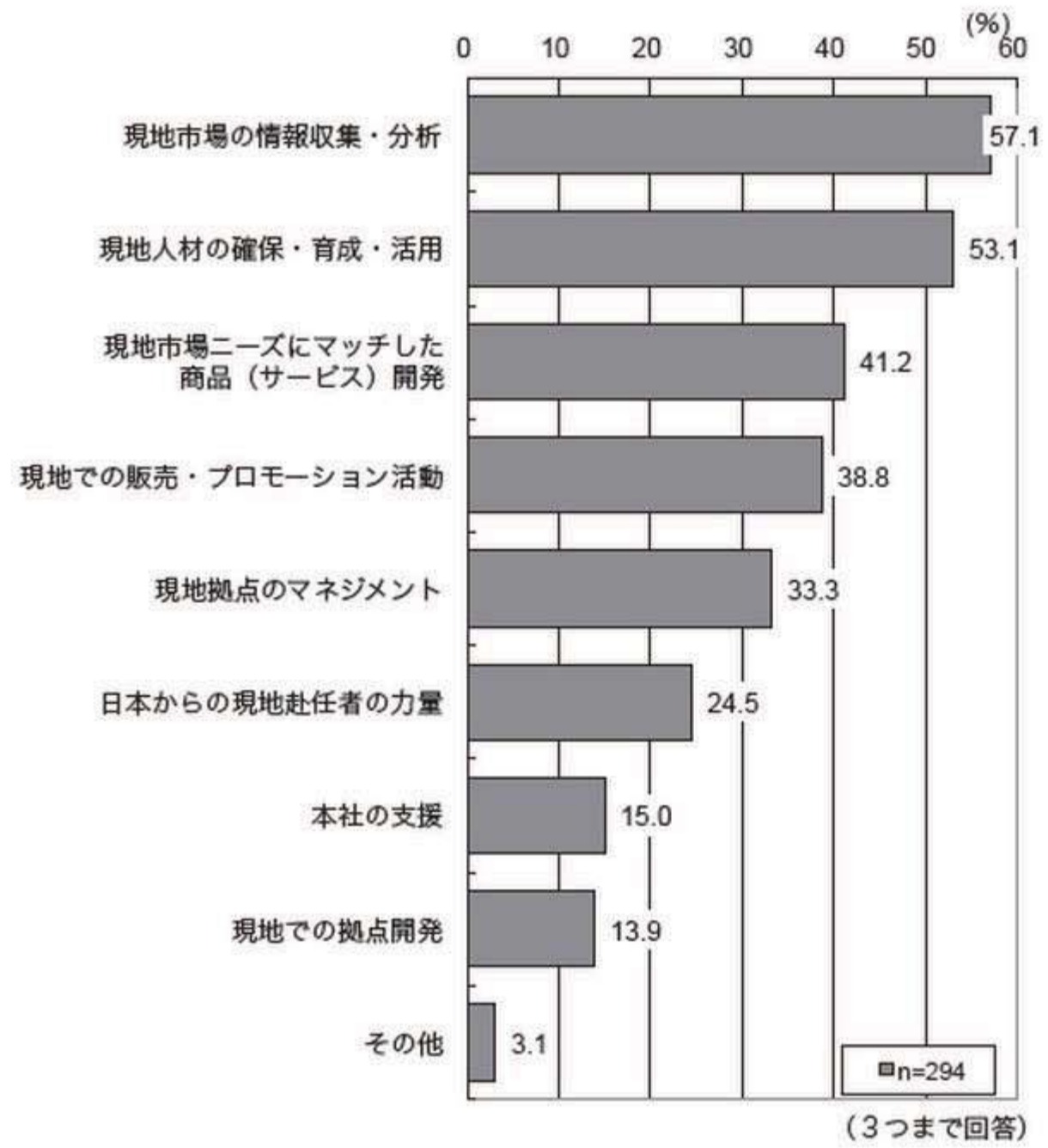
問31 企業内バリューチェーンにおける顧客情報の活用情報<図表4-39> [前年比較]



問32 戦略的なマーケターに必要だと思われる要件<図表4-40>

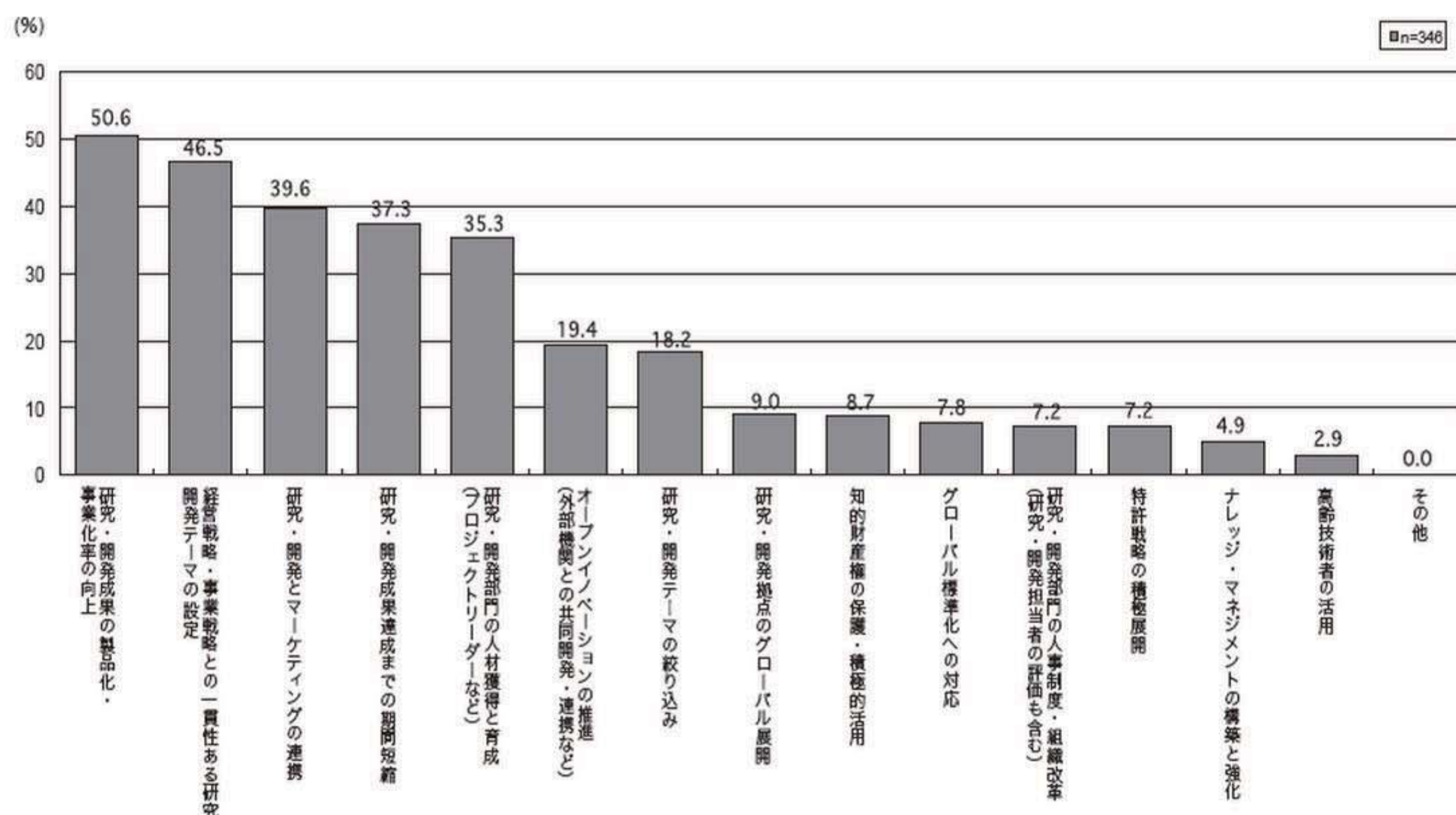


問33 グローバル市場における営業・マーケティング領域で重視する課題<図表4-41>



研究・開発領域の経営課題

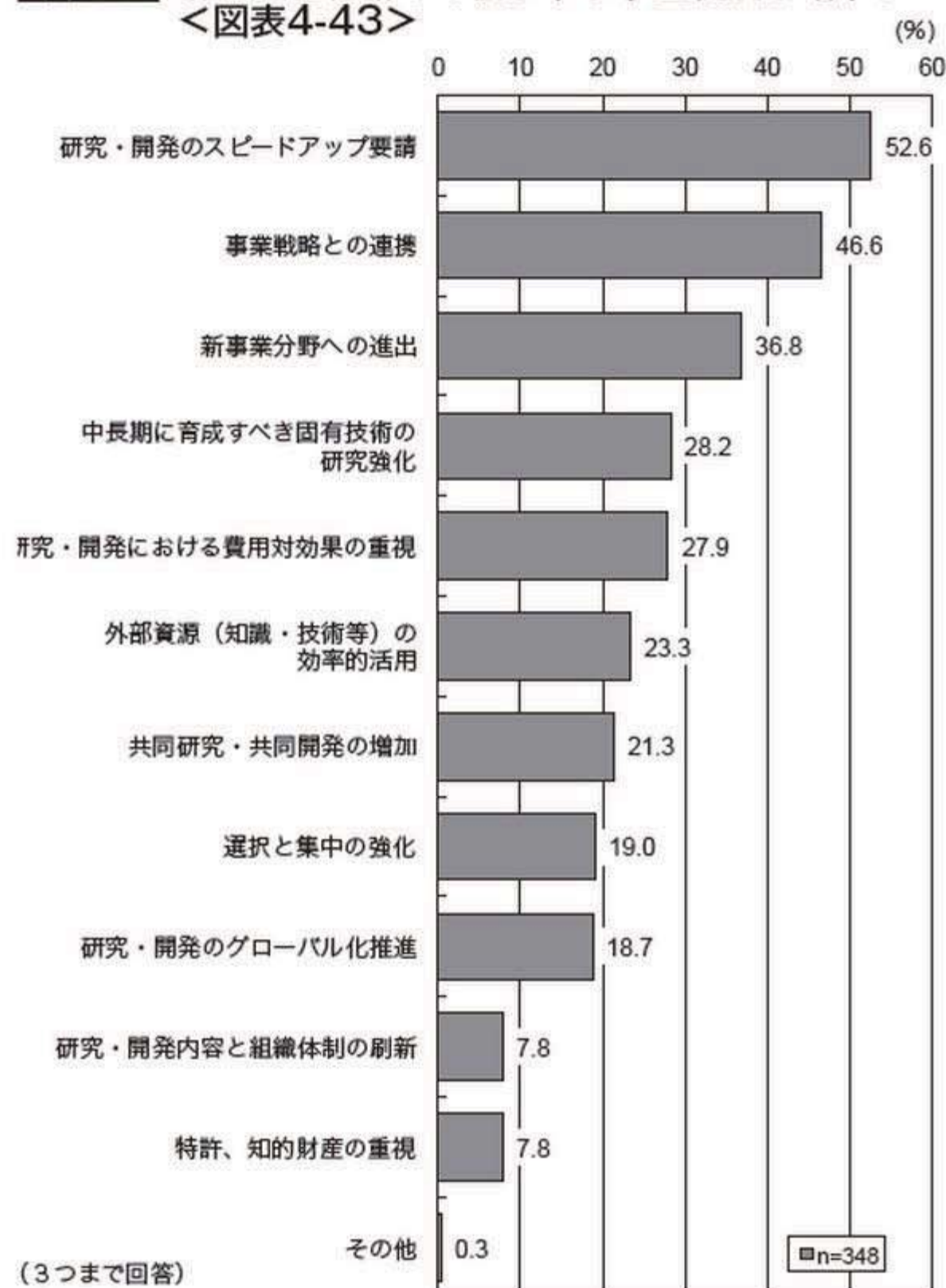
問34 研究・開発領域において重視する課題<図表4-42>



企業規模	n	1位	2位	3位	4位	5位	6位	7位	8位	9位	10位	11位	12位	13位	14位	15位	16位	17位
全体	346	50.6	46.5	39.6	37.3	35.3	19.4	18.2	9.0	8.7	7.8	7.2	7.2	4.9	2.9	0.0		
大手企業	97	55.7	54.6	32.0	28.9	25.8	29.9	14.4	20.6	4.1	12.4	7.2	7.2	1.0	0.0	0.0		
中堅企業	188	46.8	49.5	39.4	41.0	37.2	16.0	20.2	5.9	10.6	5.9	6.4	6.9	4.3	0.0			
中小企業	59	54.2	23.7	52.5	40.7	44.1	13.6	16.9	0.0	10.2	5.1	6.8	10.2	5.1	3.4	0.0		

1位 2位 3位

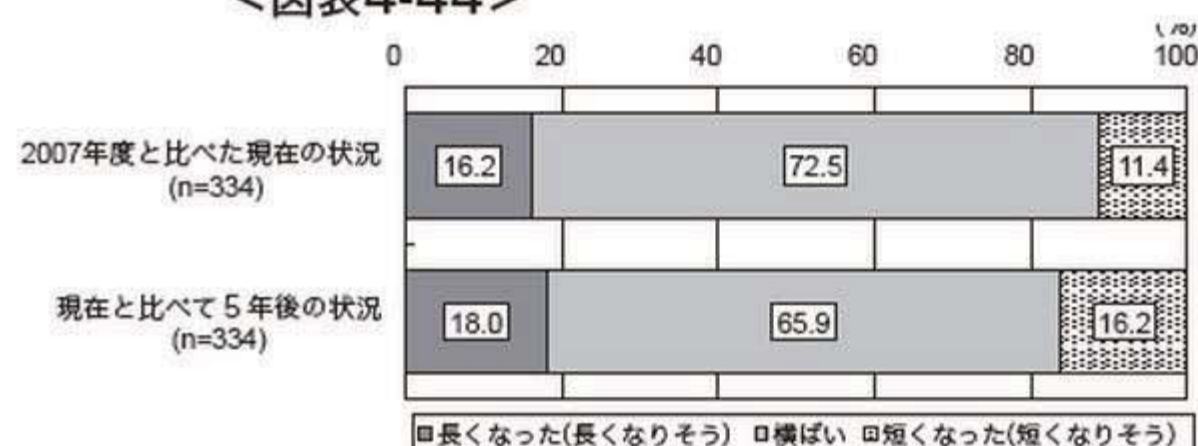
問35 研究開発戦略で今後ますます重視度が増すテーマ<図表4-43>



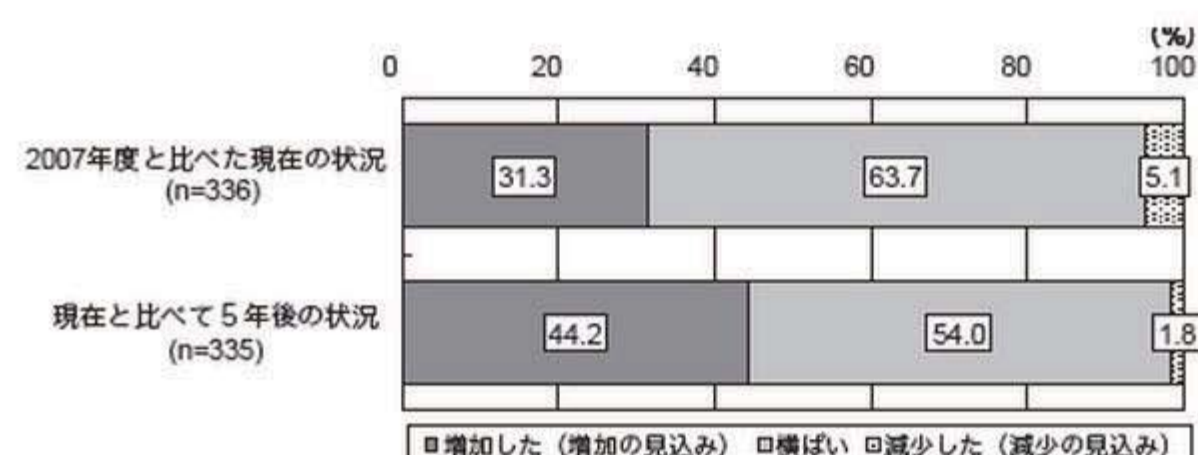
(3つまで回答)

n=348

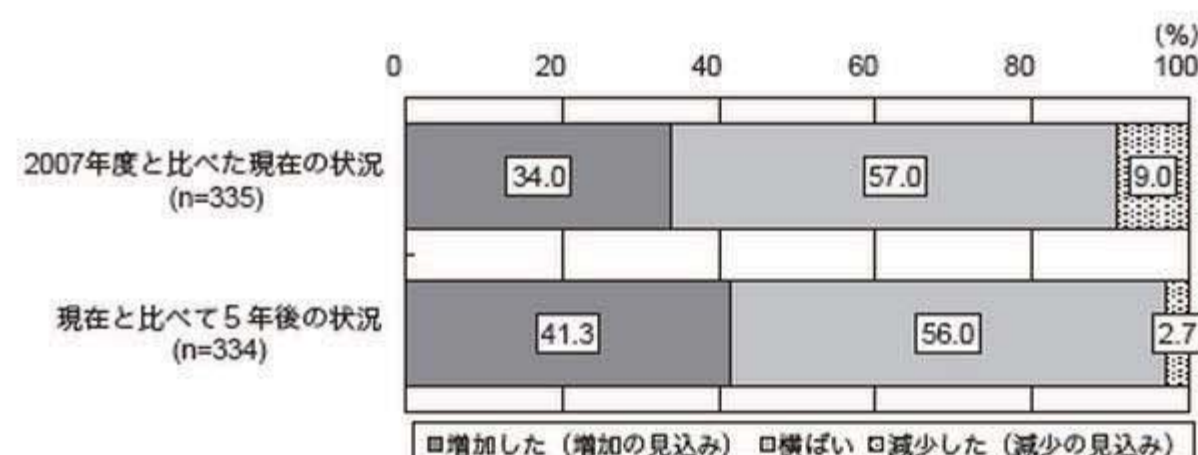
問36-1 技術者が「一人前」に成長するまでの時間<図表4-44>



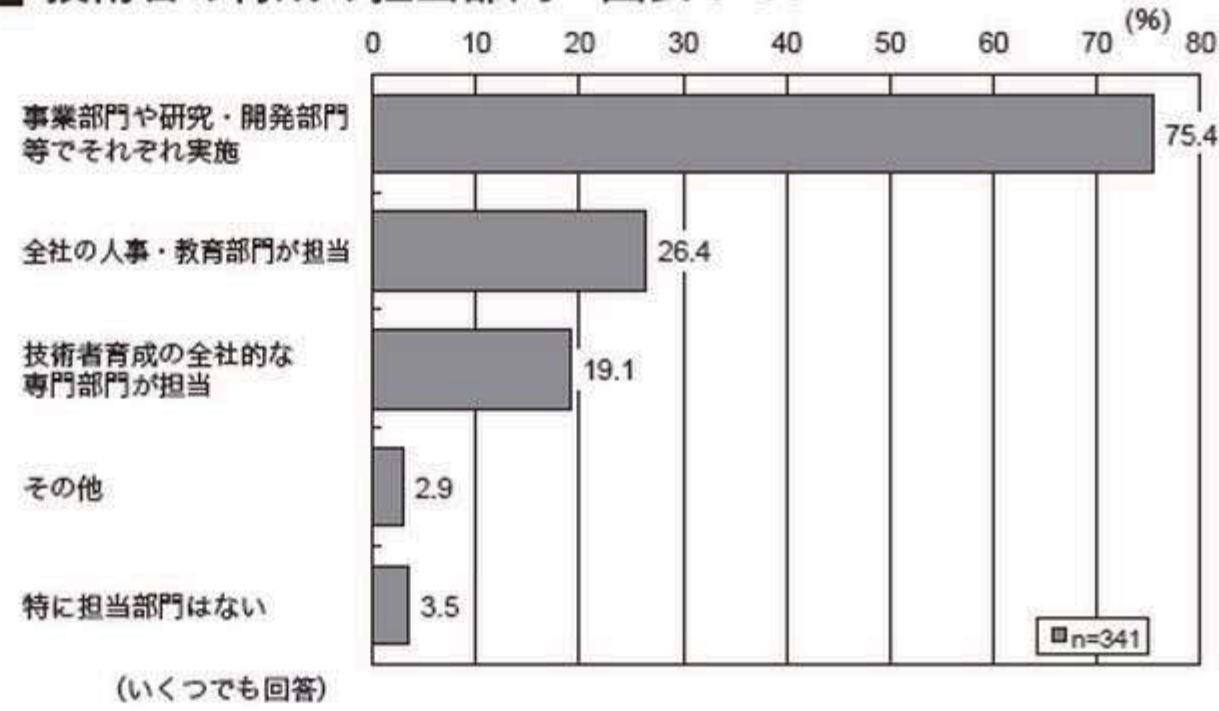
問36-2 技術者育成のための教育投資<図表4-45>



問36-3 若手技術者のOFF-JT活動<図表4-46>



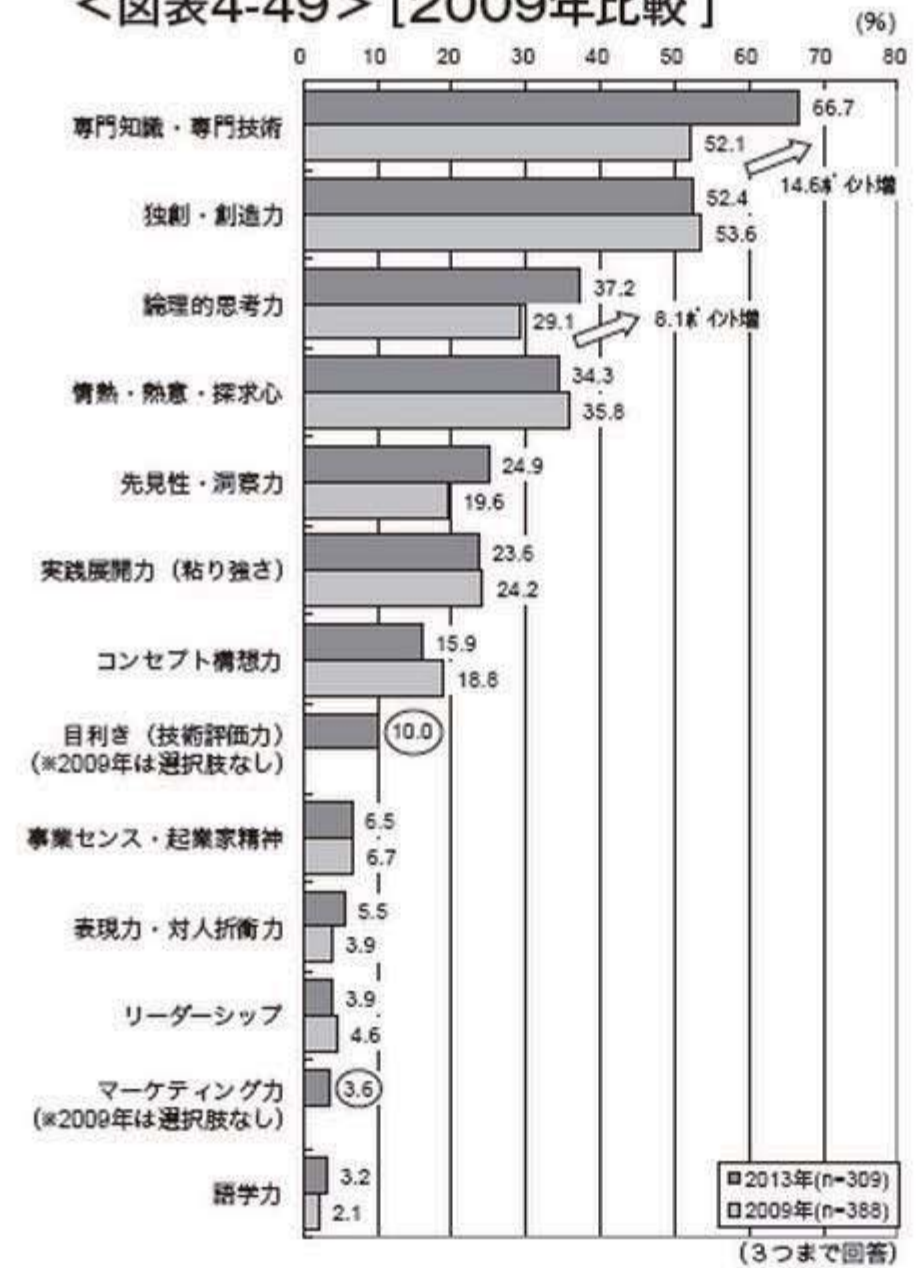
問37 技術者の育成の担当部門<図表4-47>



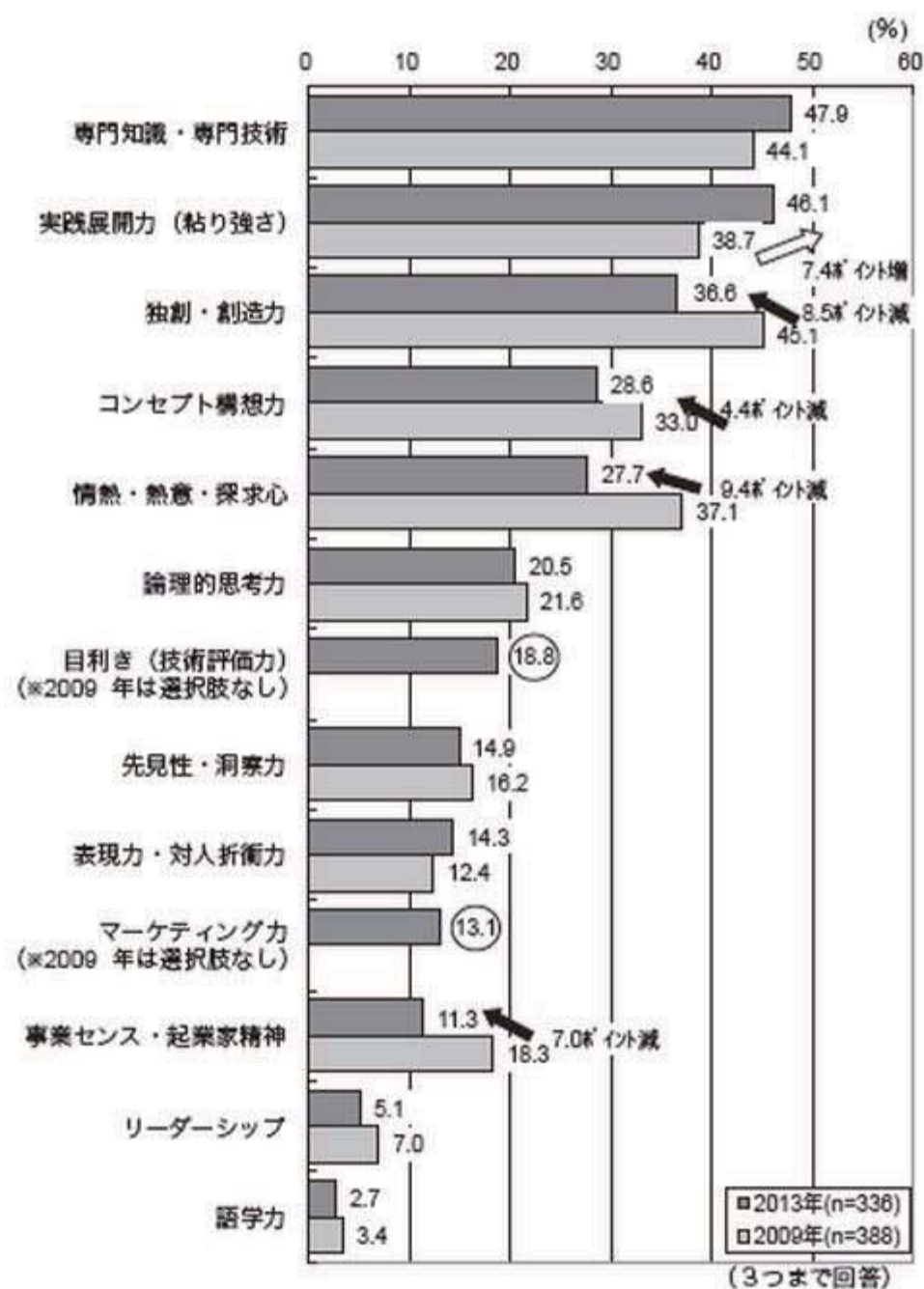
問38 研究・開発部門の人材に求められる能力・資質の上位5項目<図表4-48>

順位	研究部門の技術者	開発部門の技術者	研究・開発部門のプロジェクトリーダー
1位	専門知識・専門技術	専門知識・技術	リーダーシップ
2位	独創・創造力	実践展開力(粘り強さ)	事業センス・起業家精神
3位	論理的思考力	独創・創造力	表現力・対人折衝力
4位	情熱・熱意・探究心	コンセプト構想力	目利き(技術評価力)
5位	先見性・洞察力	情熱・熱意・探究心	先見性・洞察力

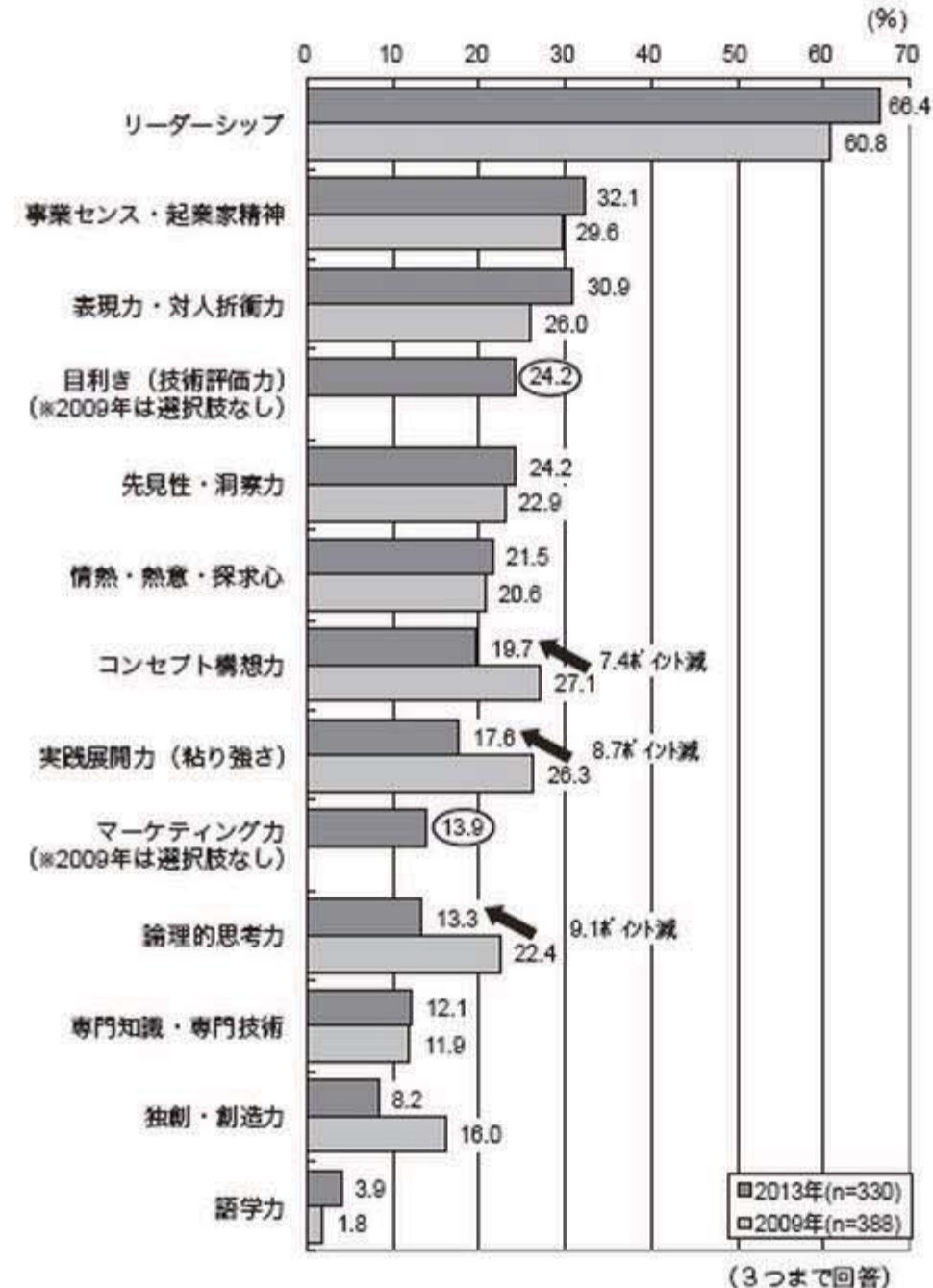
問38-1 研究部門の技術者の強化したい能力・資質<図表4-49> [2009年比較]



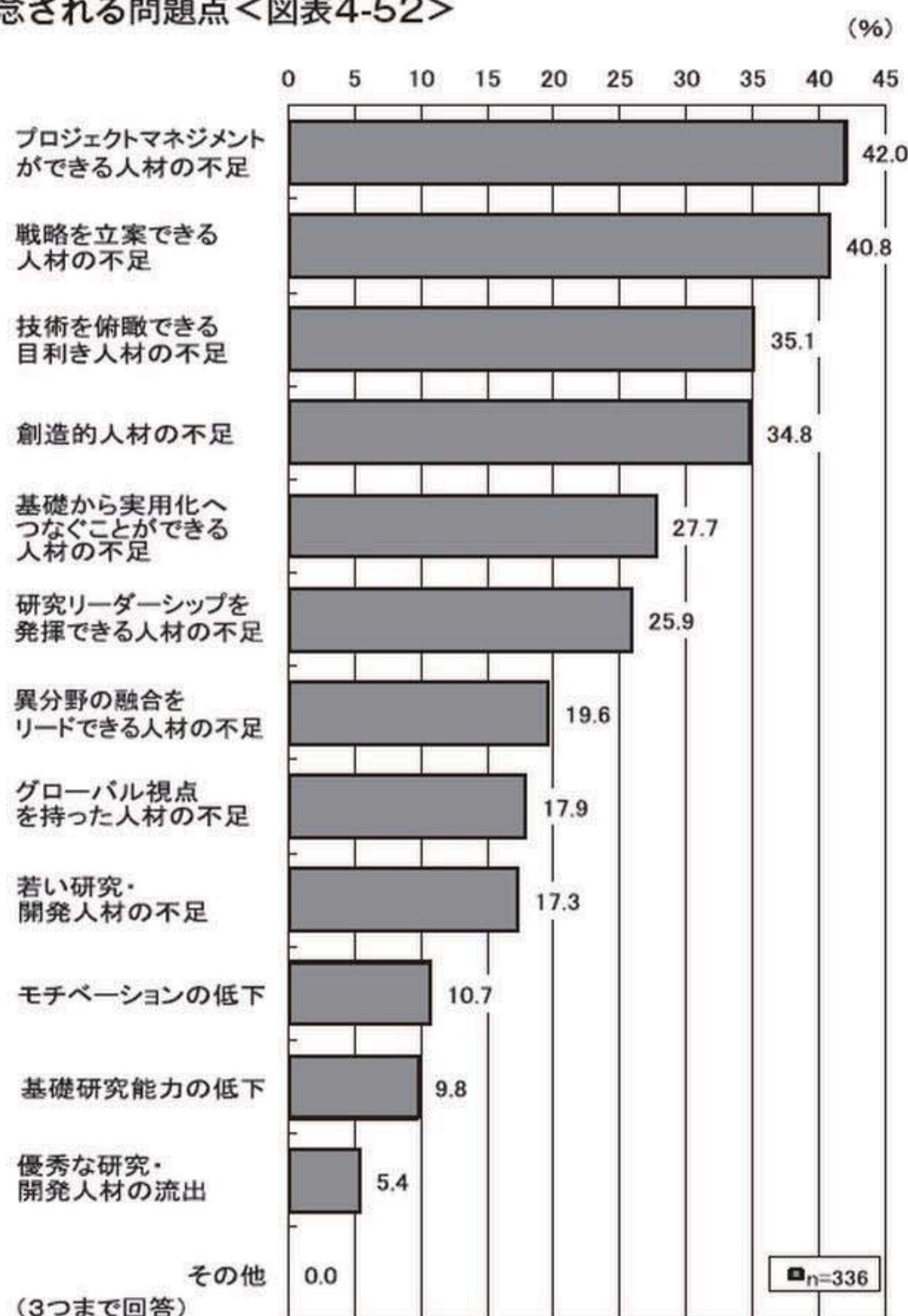
問38-2 開発部門の技術者の強化したい能力・資質<図表4-50> [2009年比較]



問38-3 研究・開発部門のプロジェクトリーダーの強化したい能力・資質<図表4-51> [2009年比較]

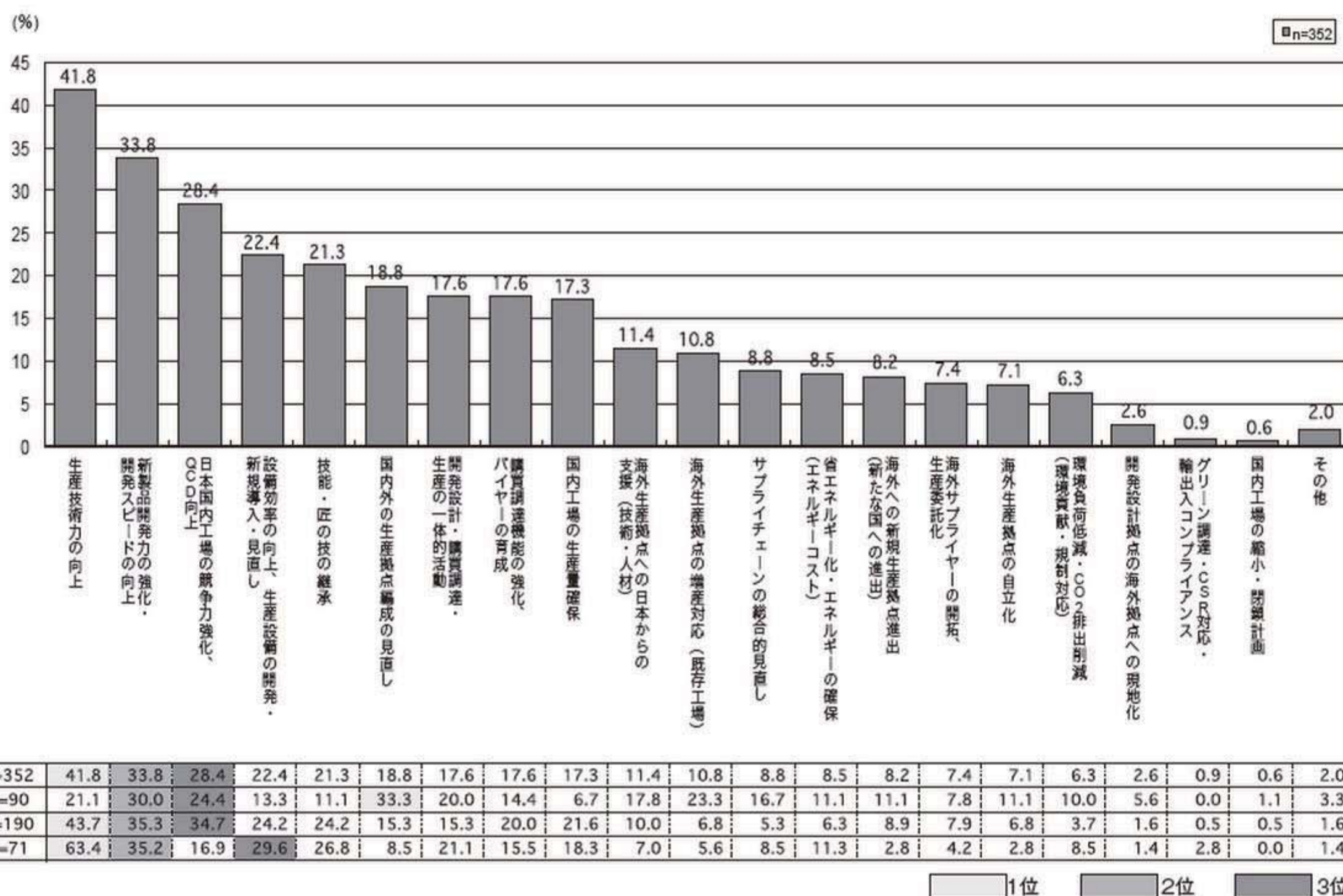


問39 研究・開発人材の懸念される問題点<図表4-52>



生産領域の経営課題

問40 生産領域で特に重視している課題<図表4-53>



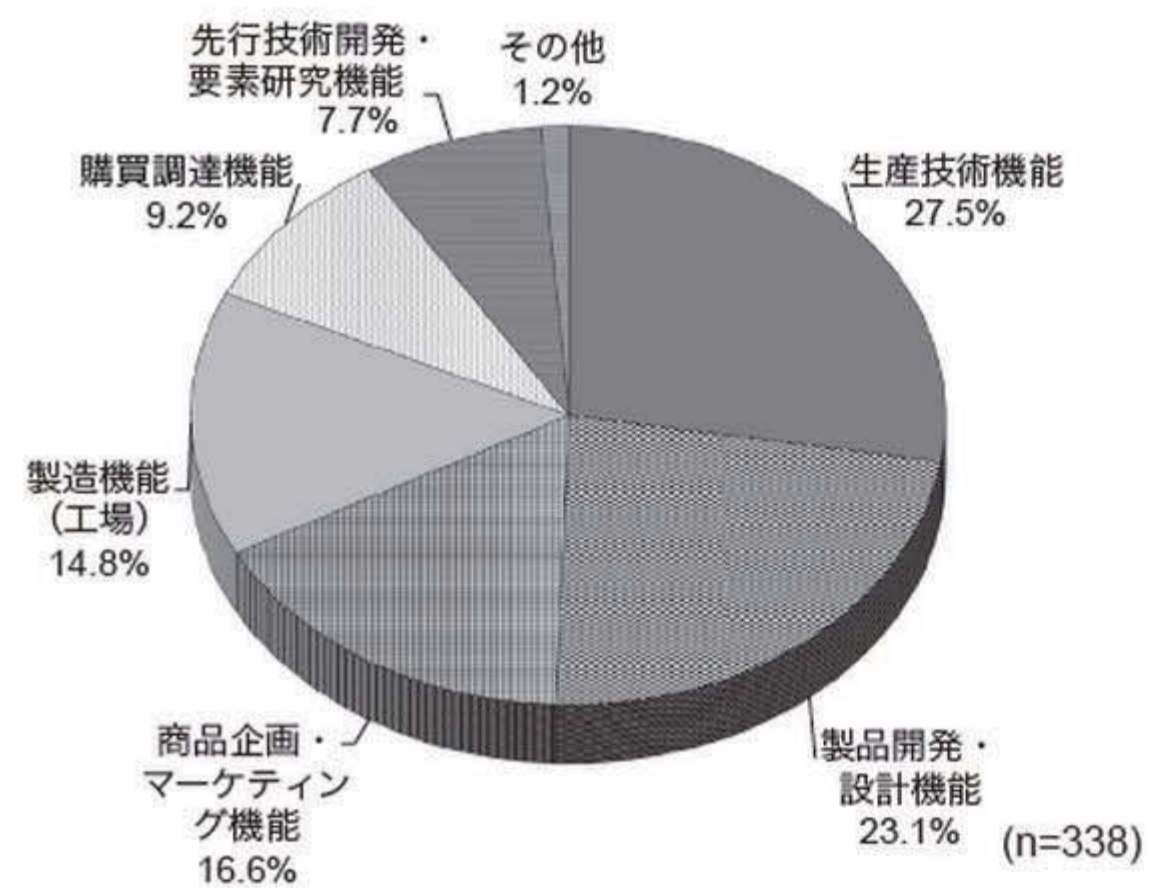
	全体	n=352	41.8	33.8	28.4	22.4	21.3	18.8	17.6	17.6	17.3	11.4	10.8	8.8	8.5	8.2	7.4	7.1	6.3	2.6	0.9	0.6	2.0
大手企業	n=90	21.1	30.0	24.4	13.3	11.1	33.3	20.0	14.4	6.7	17.8	23.3	16.7	11.1	11.1	7.8	11.1	10.0	5.6	0.0	1.1	3.3	
中堅企業	n=190	43.7	35.3	34.7	24.2	24.2	15.3	15.3	20.0	21.6	10.0	6.8	5.3	6.3	8.9	7.9	6.8	3.7	1.6	0.5	0.5	1.6	
中小企業	n=71	63.4	35.2	16.9	29.6	26.8	8.5	21.1	15.5	18.3	7.0	5.6	8.5	11.3	2.8	4.2	2.8	8.5	1.4	2.8	0.0	1.4	

1位 2位 3位

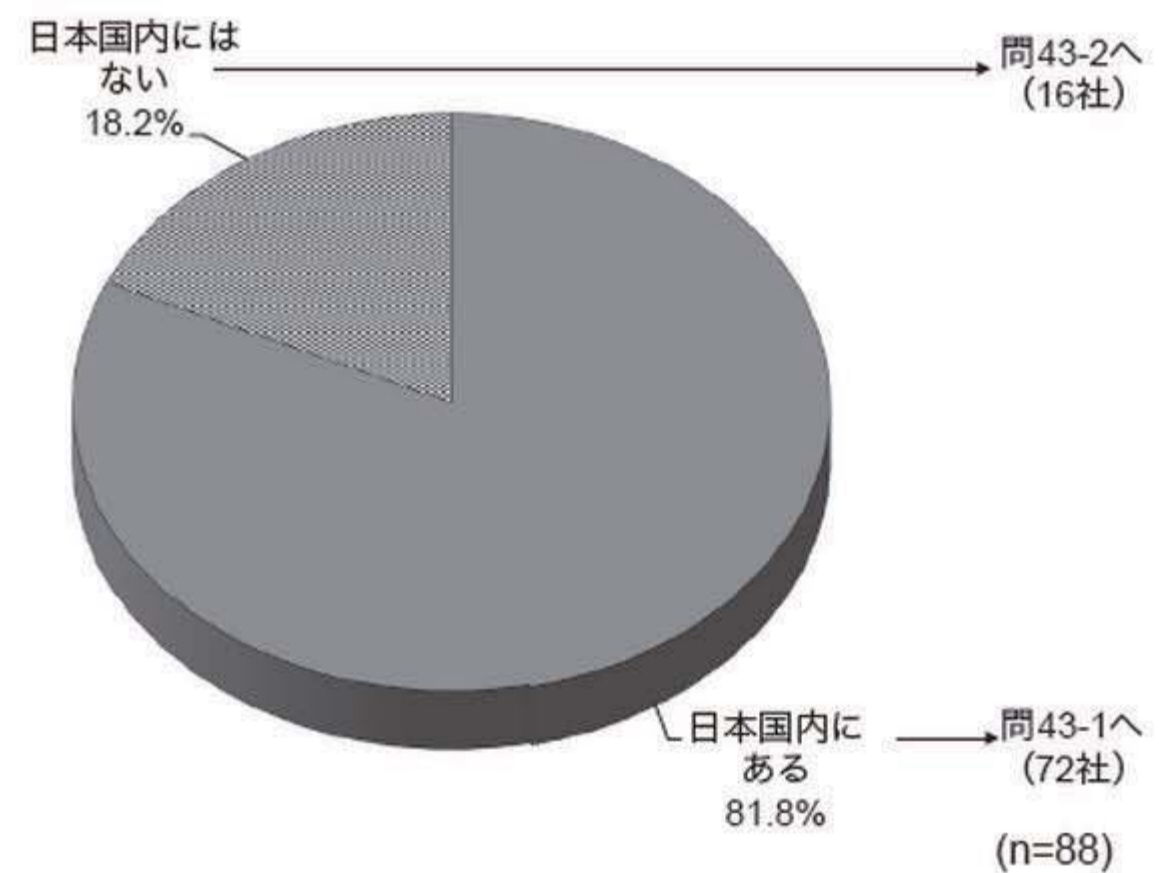
問41 生産領域での不足人材・早期育成人材
 <図表4-54>



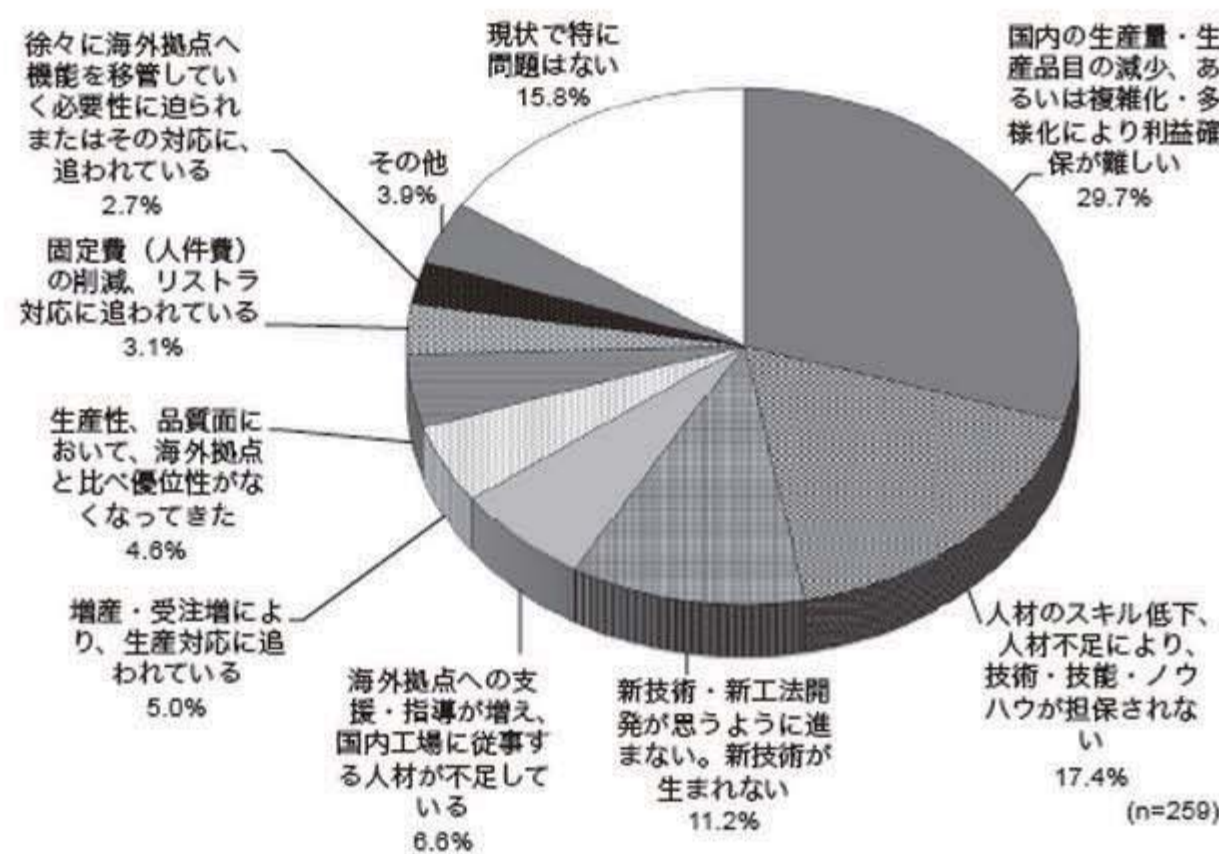
問42 生産領域において最も強化したい機能 (部門)
 <図表4-55>



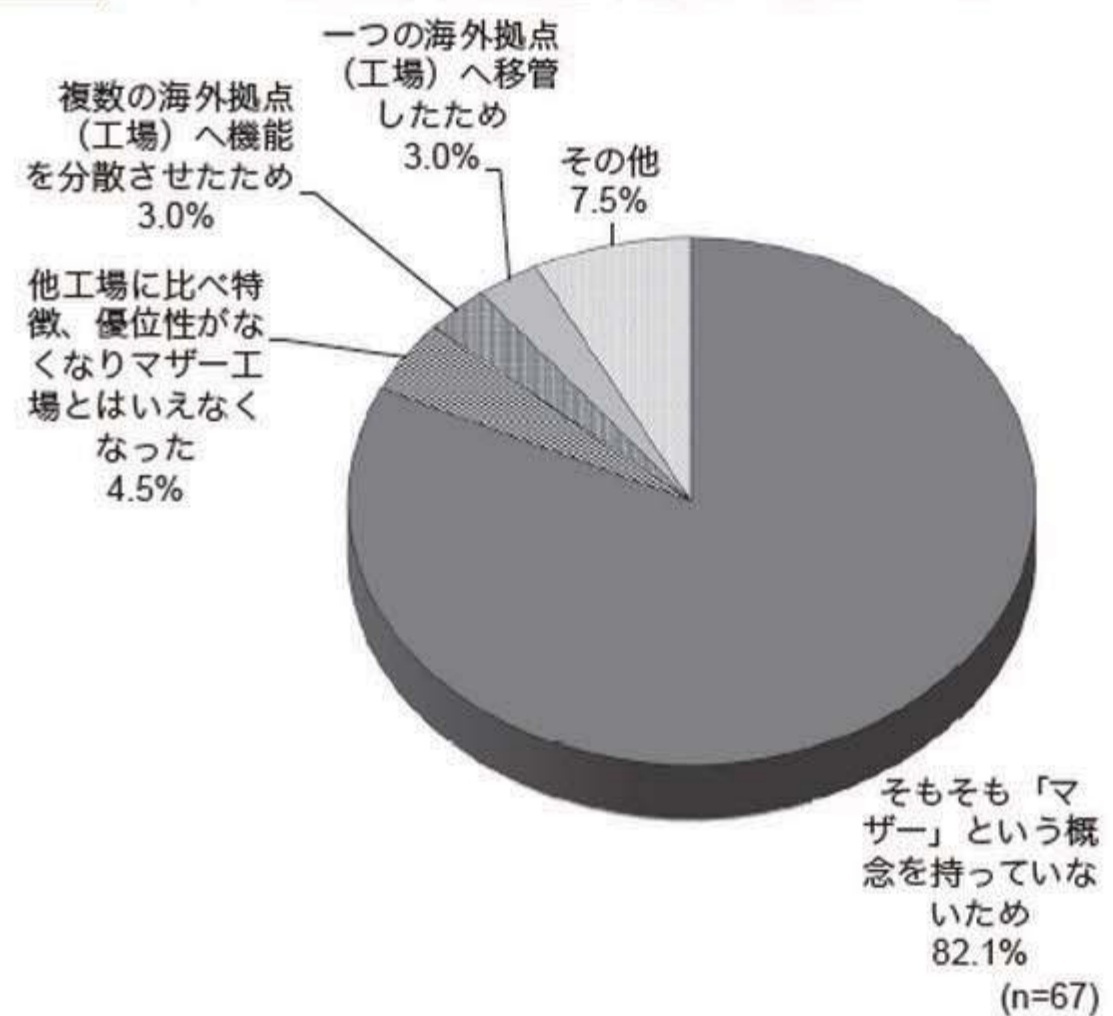
問43 マザー工場の配置状況 <図表4-56>



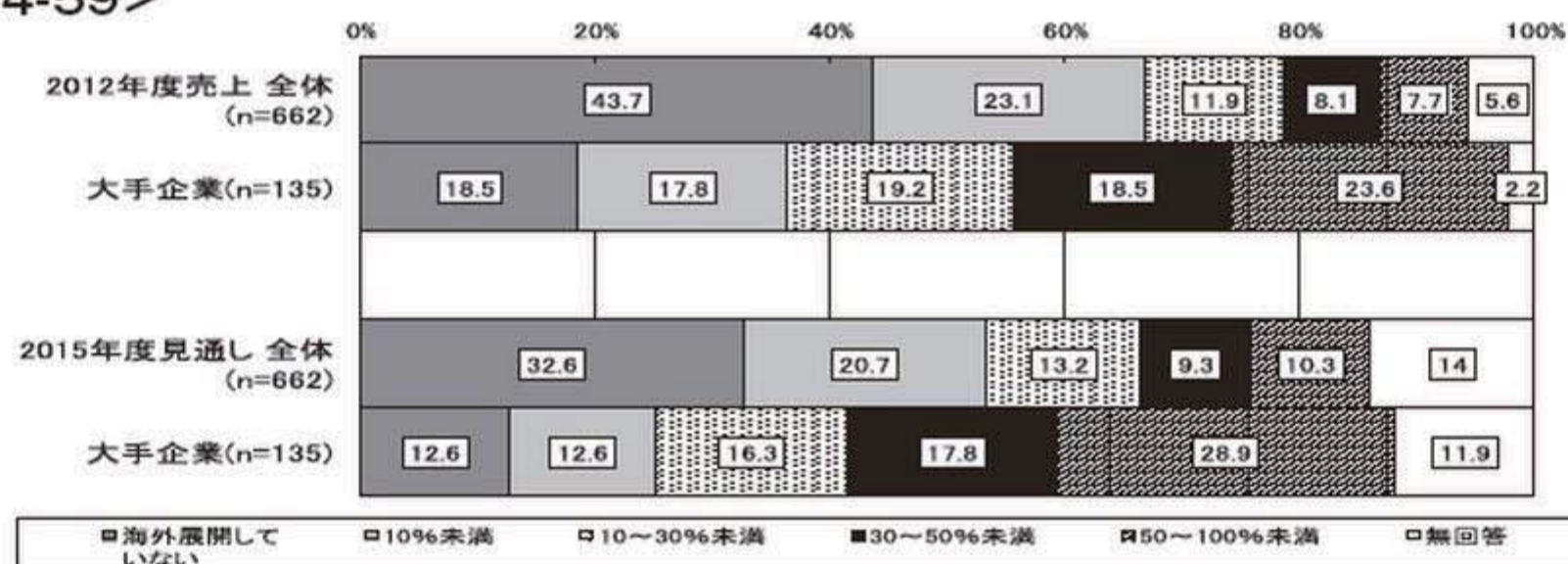
問43-1 国内マザー工場の課題 <図表4-57>



問43-2 マザー工場国内非配置の理由 <図表4-58>

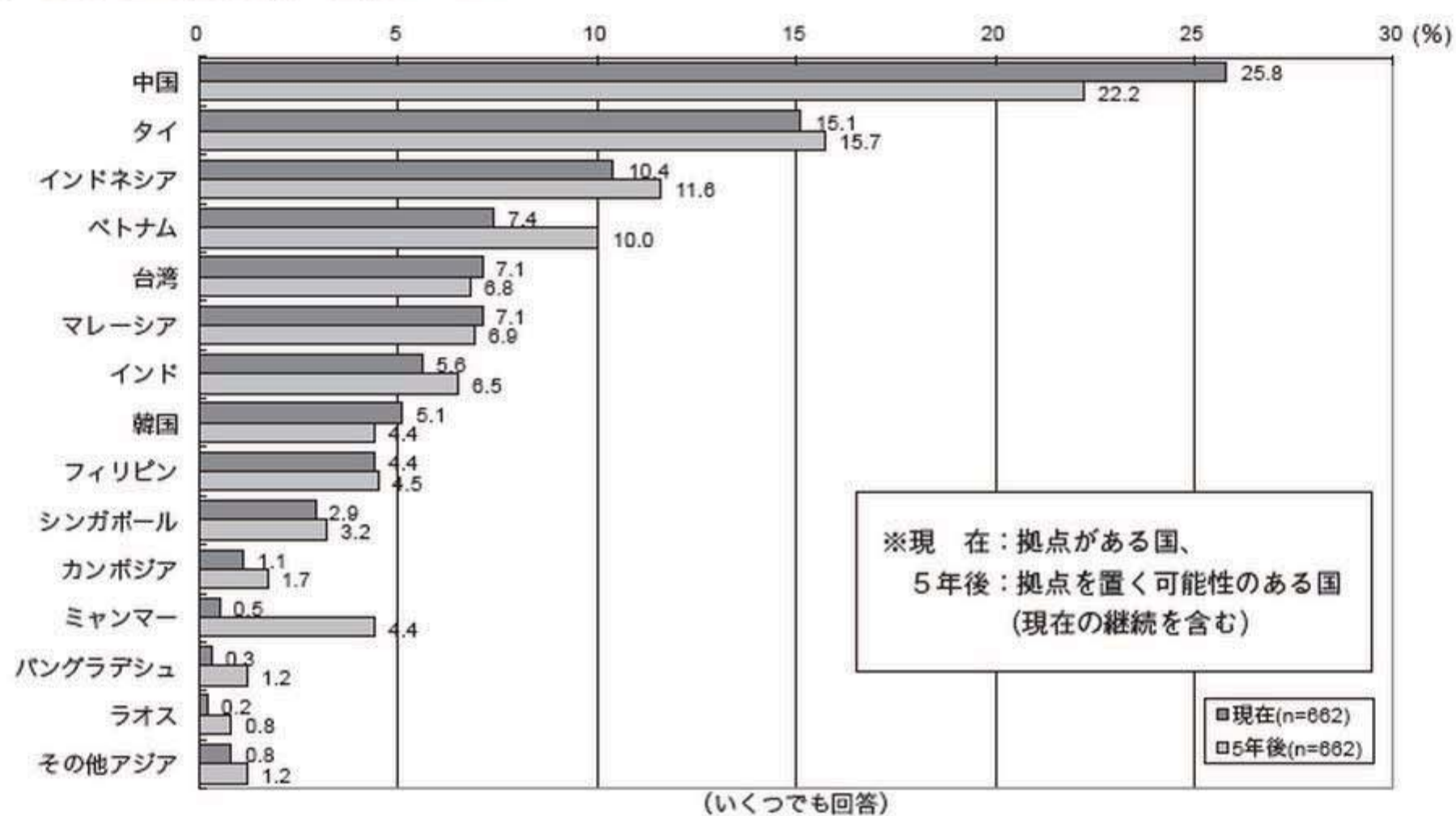


問44 2012年海外売上と2015年度海外売上見通し (全体と大手企業の比較)
 <図表4-59>

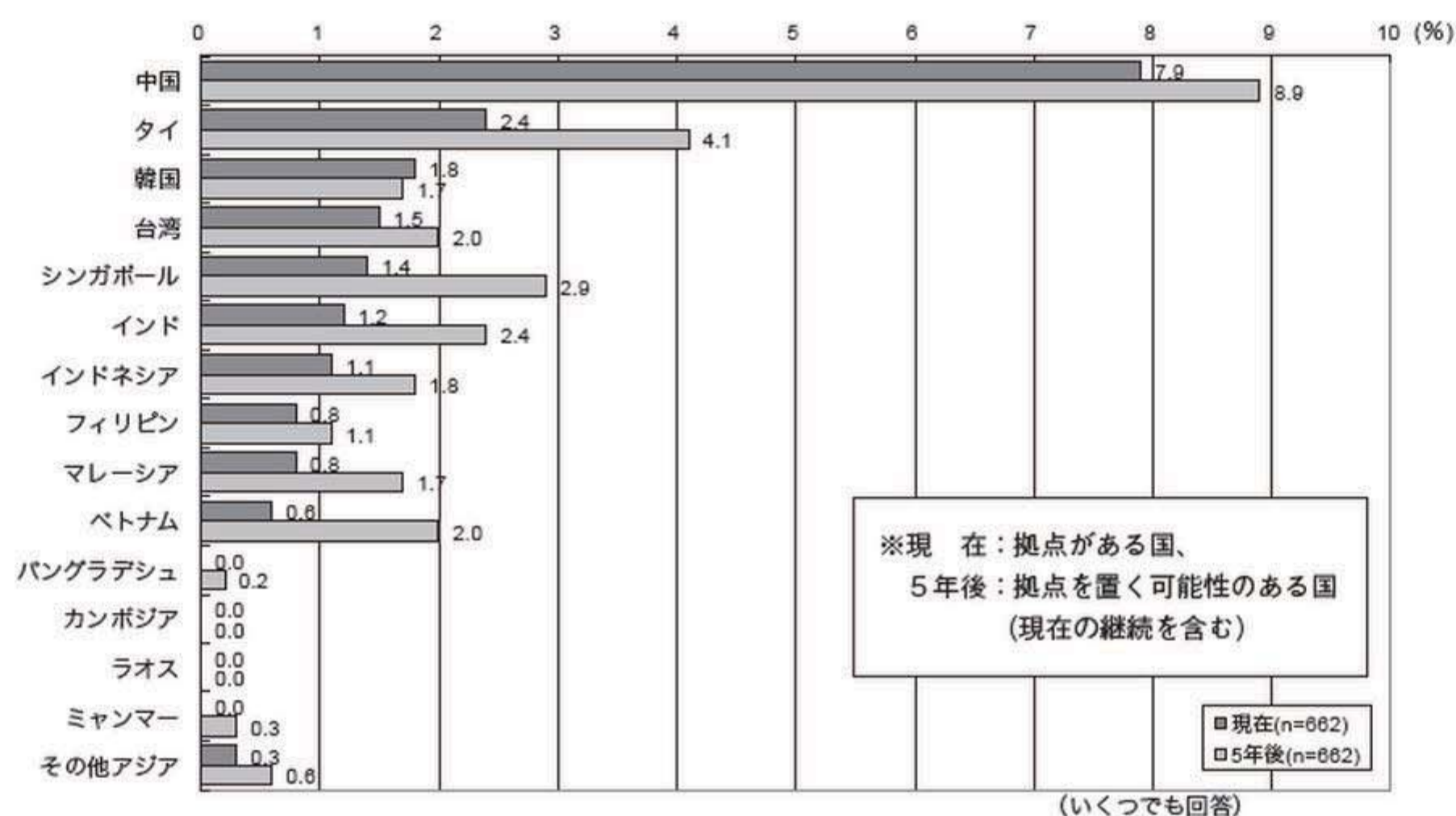


ASEAN 地域への事業展開

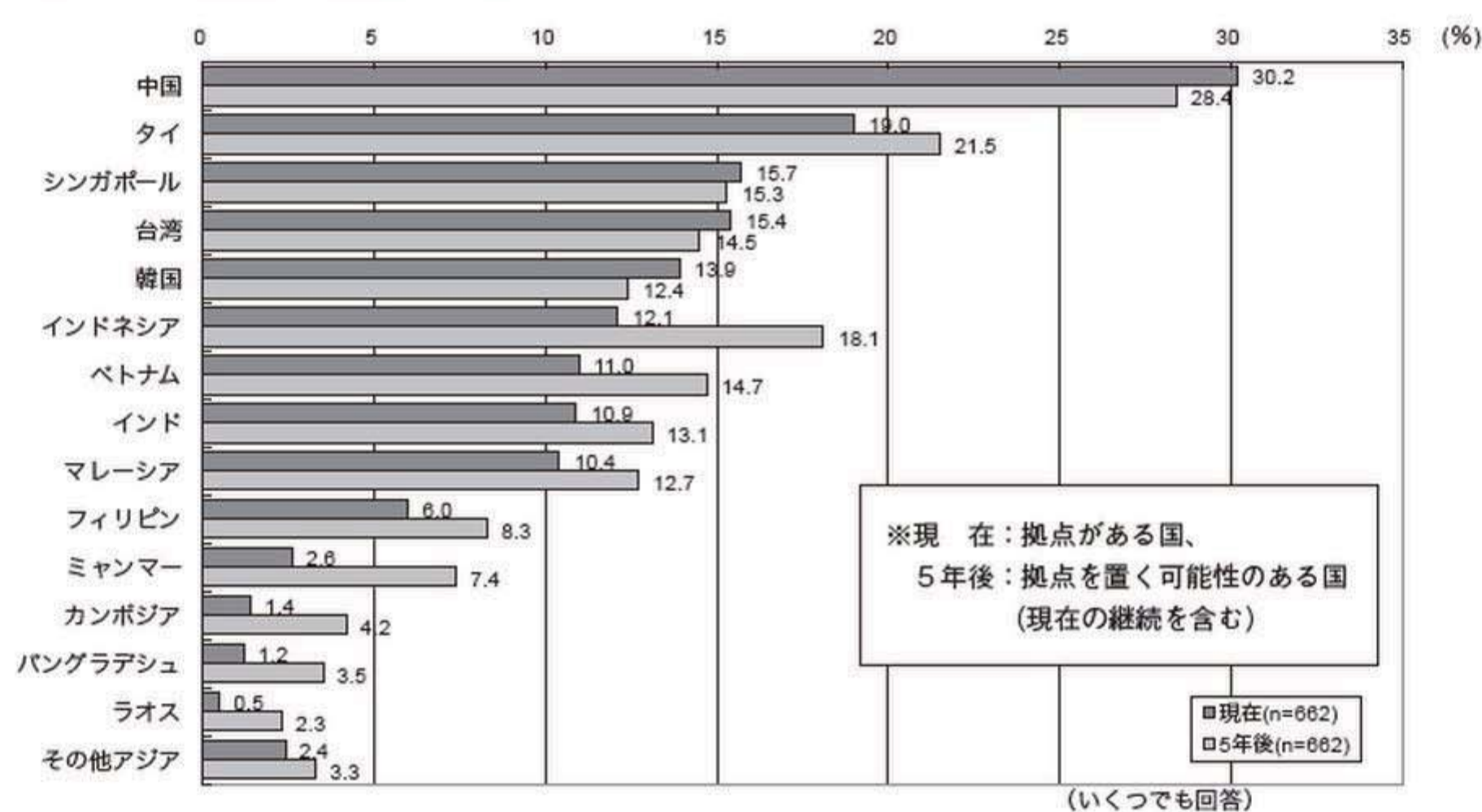
問45-1 アジア地域の生産拠点<図表4-60>



問45-2 アジア地域の研究開発拠点<図表4-61>



問45-3 アジア地域の販売拠点<図表4-62>



問46 ASEAN 地域における事業展開状況
⇒54ページ<図表3-1>を参照

問47 ASEAN 地域拠点の機能
⇒54ページ<図表3-2>を参照

問48 現地拠点の事業の現状
⇒55ページ<図表3-3>を参照

問49 ASEAN 地域経済統合の事業戦略への影響
⇒56ページ<図表3-4>を参照

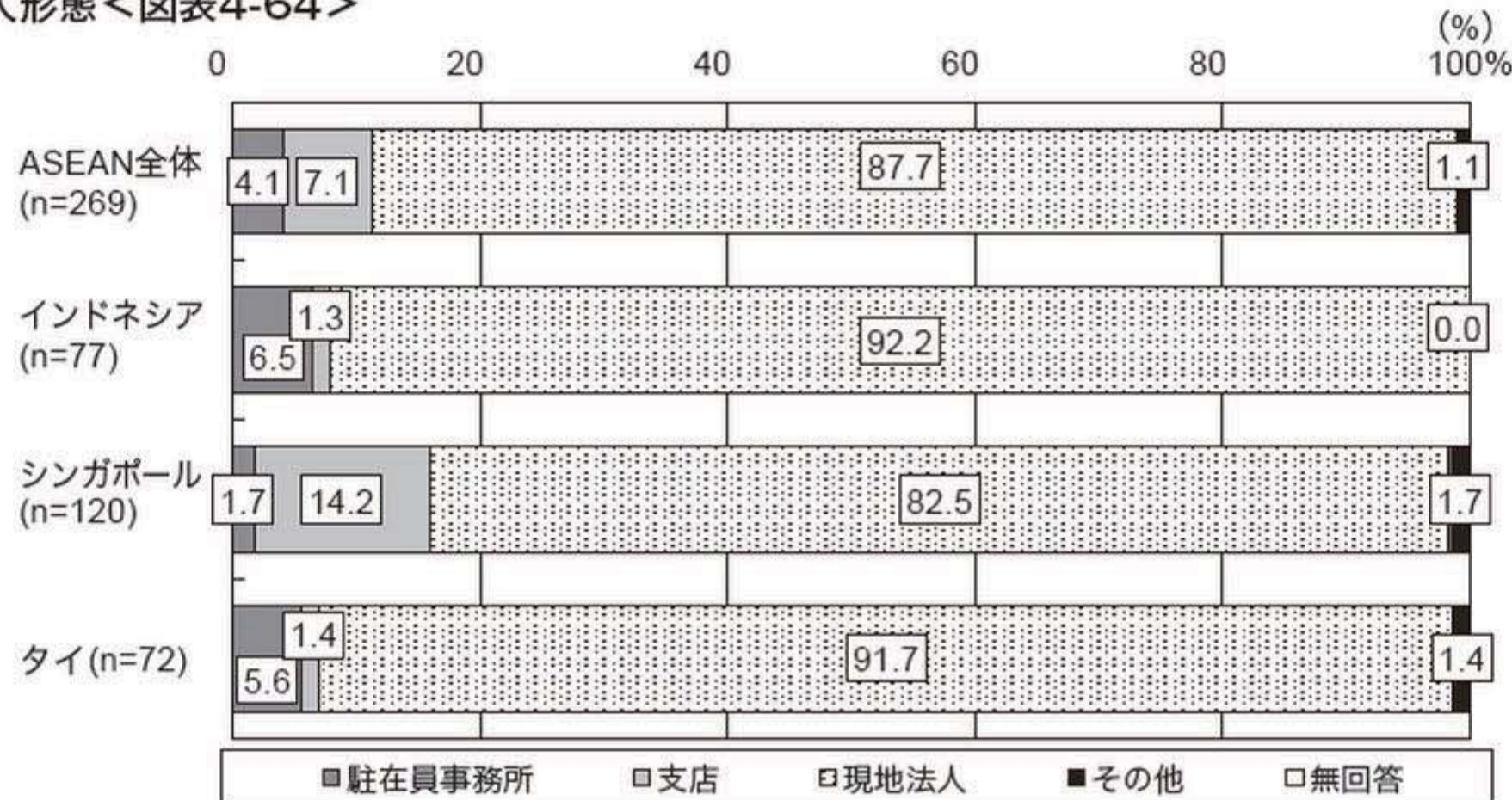
問50 ASEAN 地域への事業展開における本社と現地の関係
⇒56ページ<図表3-5>を参照

問51 ASEAN 地域での事業展開における課題<図表4-63>



ASEAN 地域3カ国調査

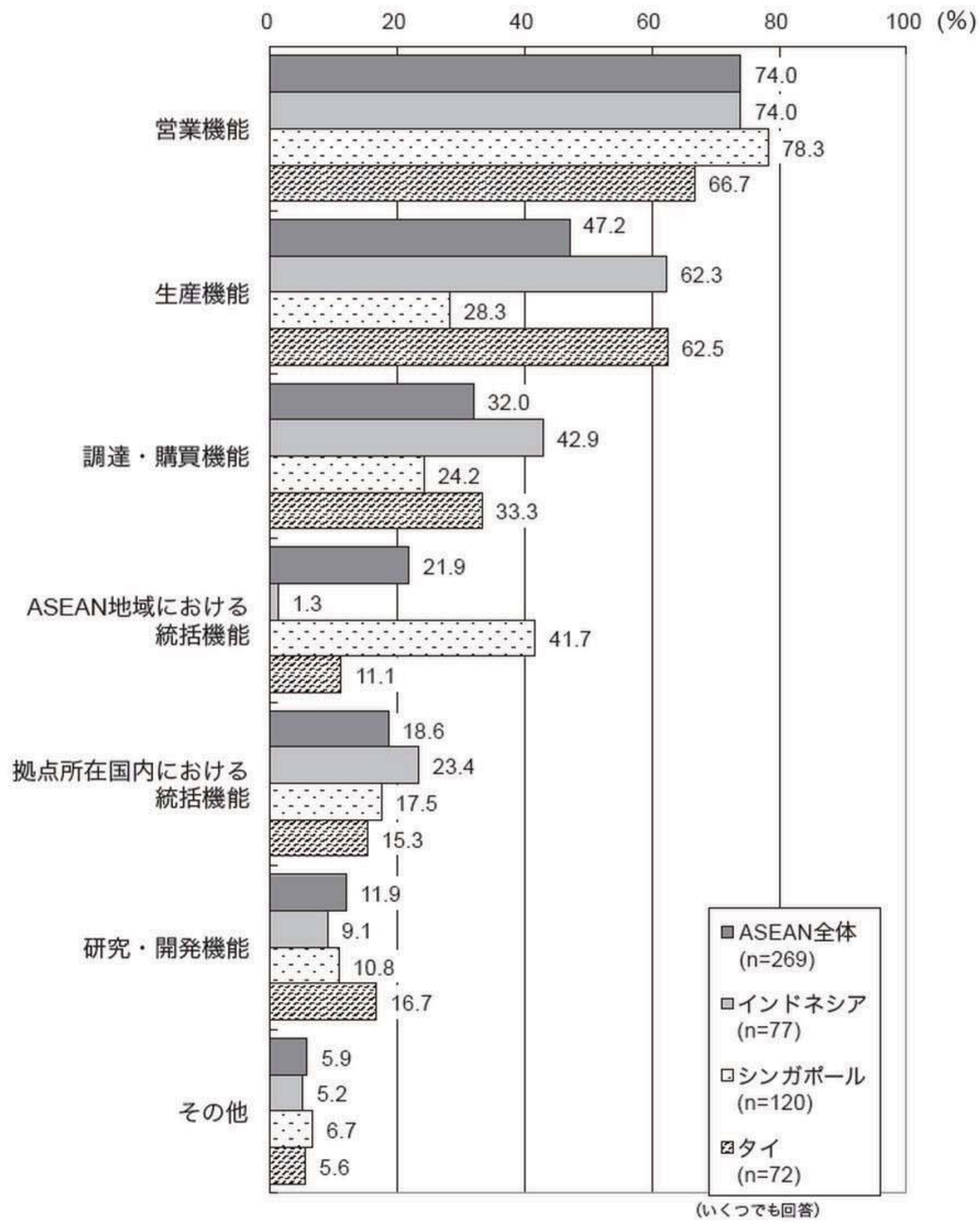
問52 法人形態<図表4-64>



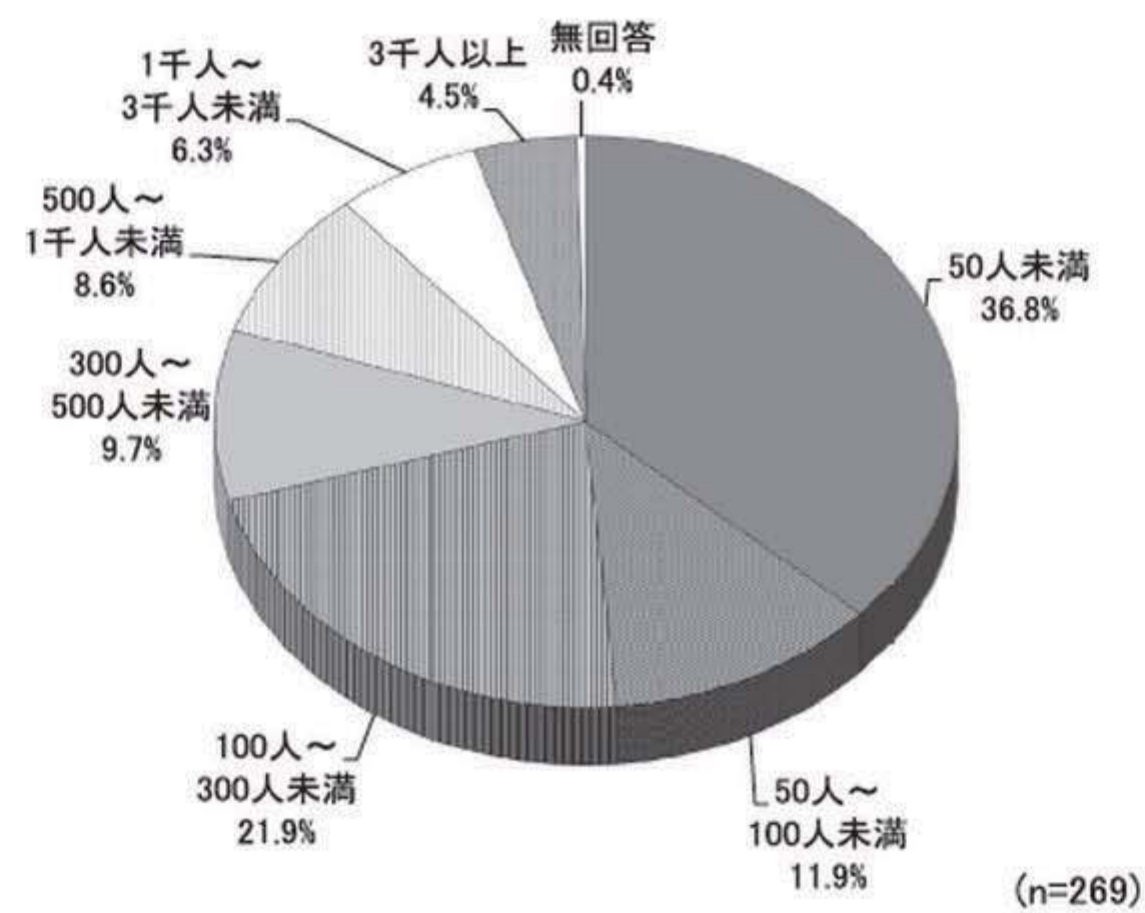
問53 業種<図表4-65>

業種分類	%	回答数	業種分類	%	回答数
製造	63.9	172	非製造	36.1	97
製造・素材系	22.8	60	小売・卸・商社	8.2	22
3. 繊維	1.5	4	15. 小売	0.0	0
4. パルプ・紙・紙加工	0.4	1	16. 卸社・卸	8.2	22
5. 化学	11.2	30	建設・不動産	8.9	19
7. 石油・石炭	0.7	2	18. 不動産	0.7	2
8. ゴム・皮革・土石	2.2	6	19. 土木・建設・建築	5.2	14
9. 鉄鋼・非鉄・金属	6.3	17	倉庫・運輸	8.6	19
製造・組立系	32.3	87	20. 輸送サービス(陸運・海運・空運)	5.2	14
10. 一般機械	4.1	11	21. 倉庫・埠頭	0.4	1
11. 精密機械	2.2	6	情報・通信	1.1	3
12. 電気・電子機器	14.9	40	22. ソフト開発・情報サービス	0.7	2
13. 輸送用機器	11.2	30	23. 通信サービス	0.4	1
製造・その他	8.8	23	宿泊・飲食	0.7	2
2. 食料品	3.3	9	26. 宿泊・飲食・給食サービス	0.7	2
6. 医薬品	0.4	1	金融・保険	3.0	8
14. その他製造	5.6	15	17. 金融・保険	3.0	8
			その他	11.5	31
			24. 出版・放送・報道	0.4	1
			25. 公共サービス(電気・ガス・水道)	0.0	0
			27. 人材・教育関連サービス	2.6	7
			28. 警備・ビル・設備等のメンテナンス	0.0	0
			29. 広告・宣伝・ディスプレイ	0.4	1
			30. その他サービス	7.8	21
			1. 農林・水産・鉱業	0.4	1
			無回答	0.0	0
			合計		269

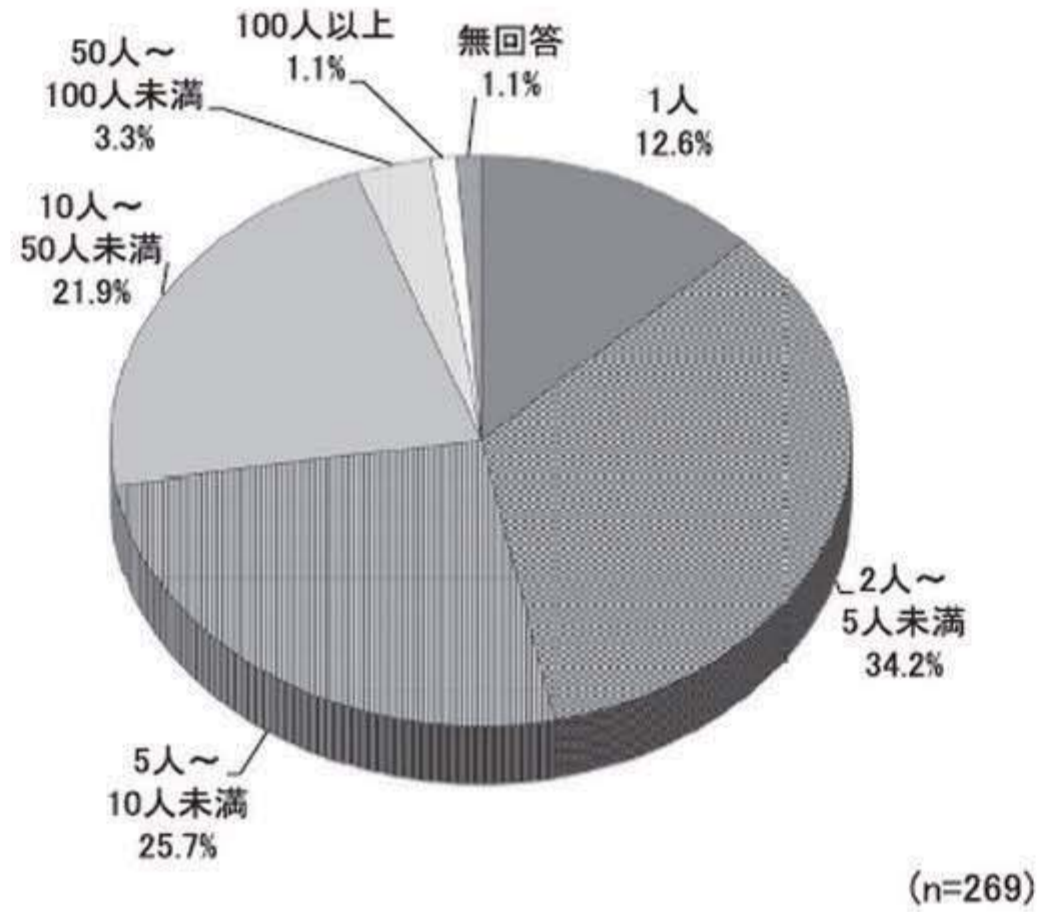
問54 現地拠点の機能<図表4-66>



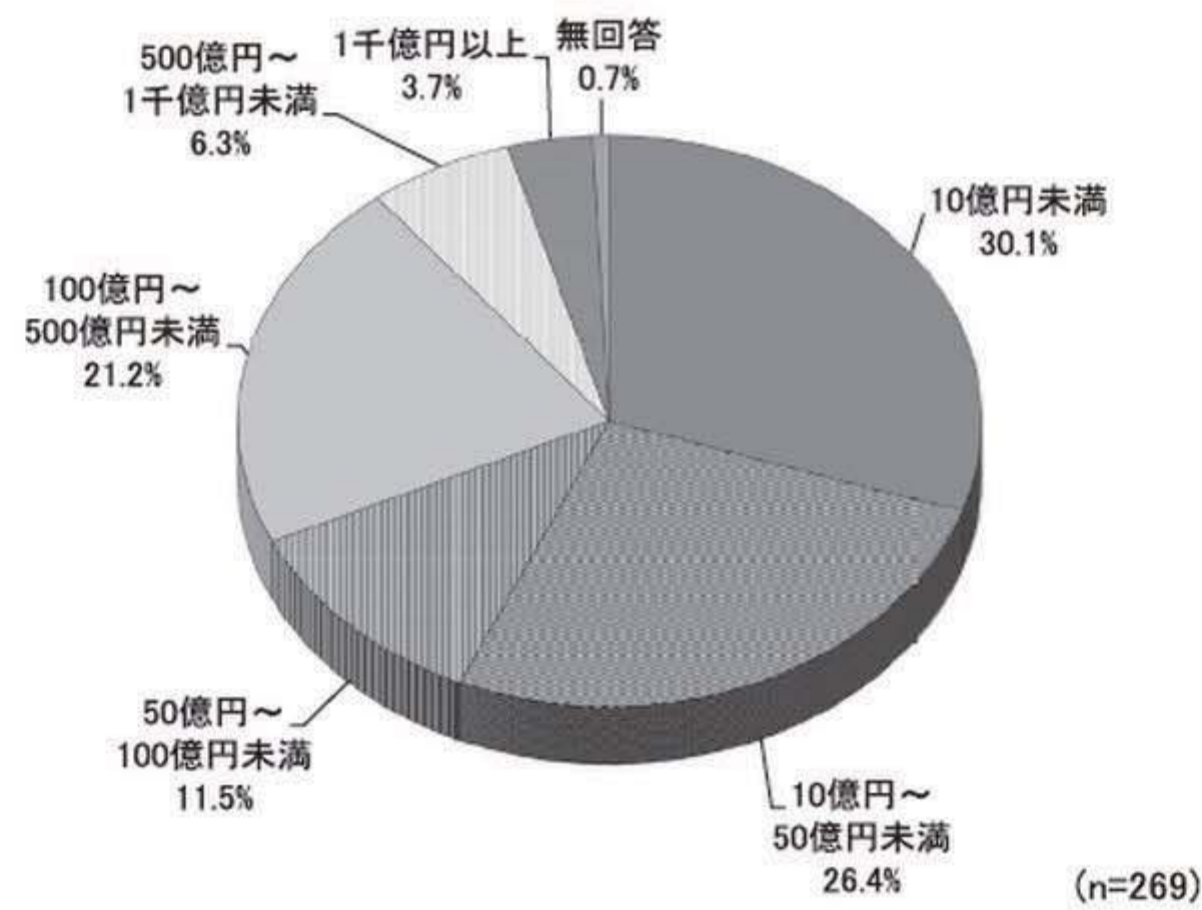
問55 従業員数<図表4-67>



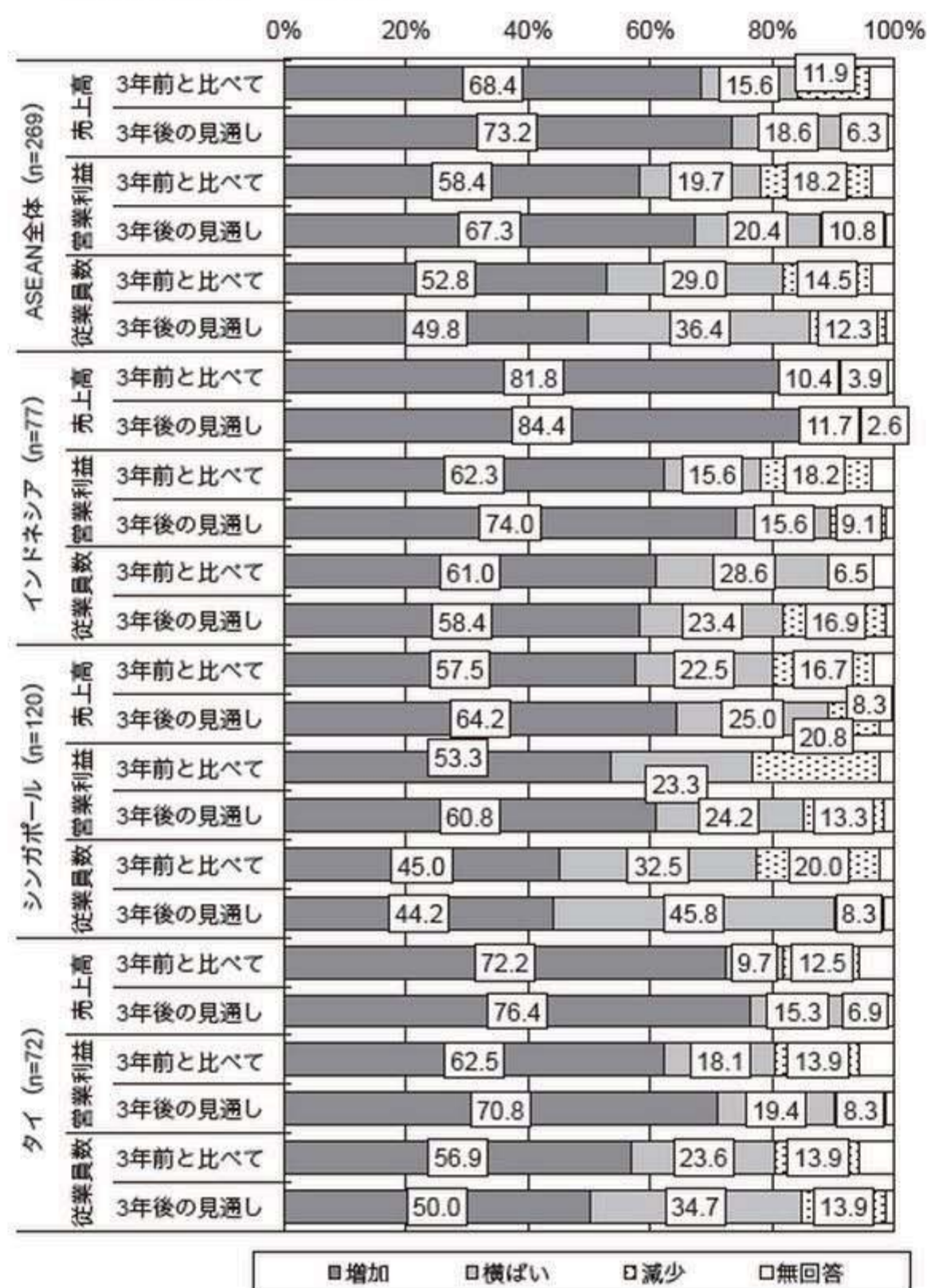
問56 うち日本人<図表4-68>



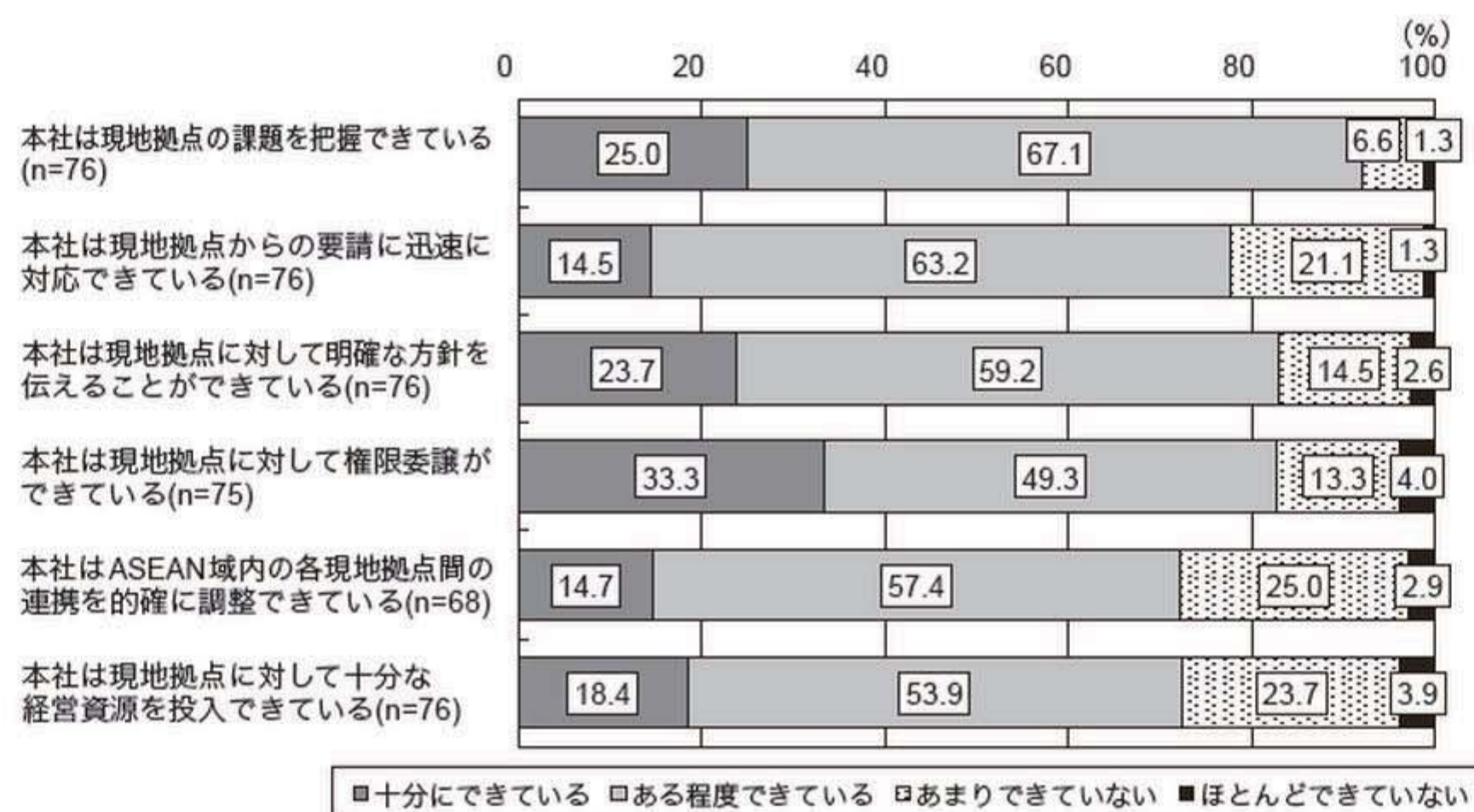
問57 売上高<図表4-69>



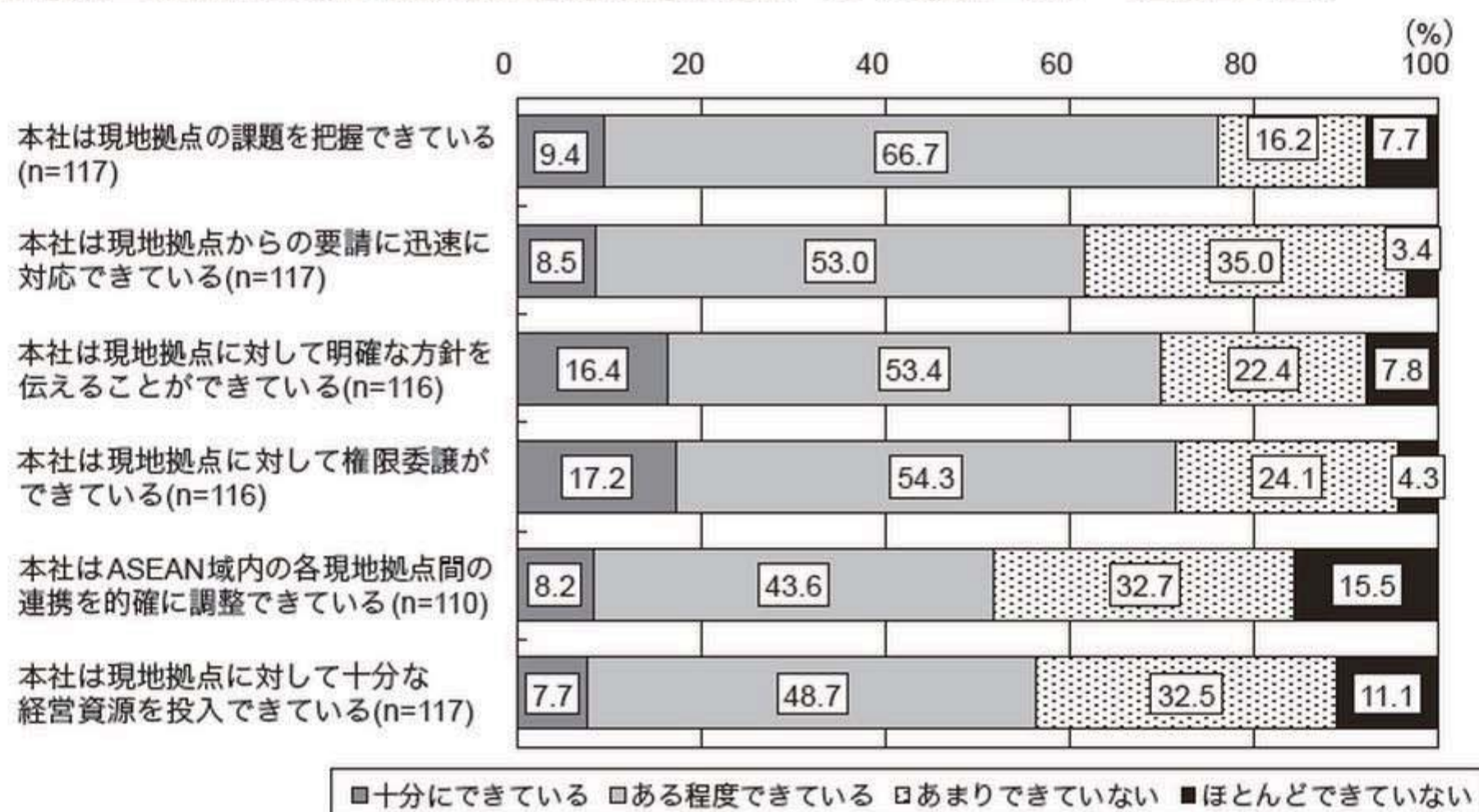
問58 業績推移 (3年前対比 / 3年後見通し) <図表4-70>



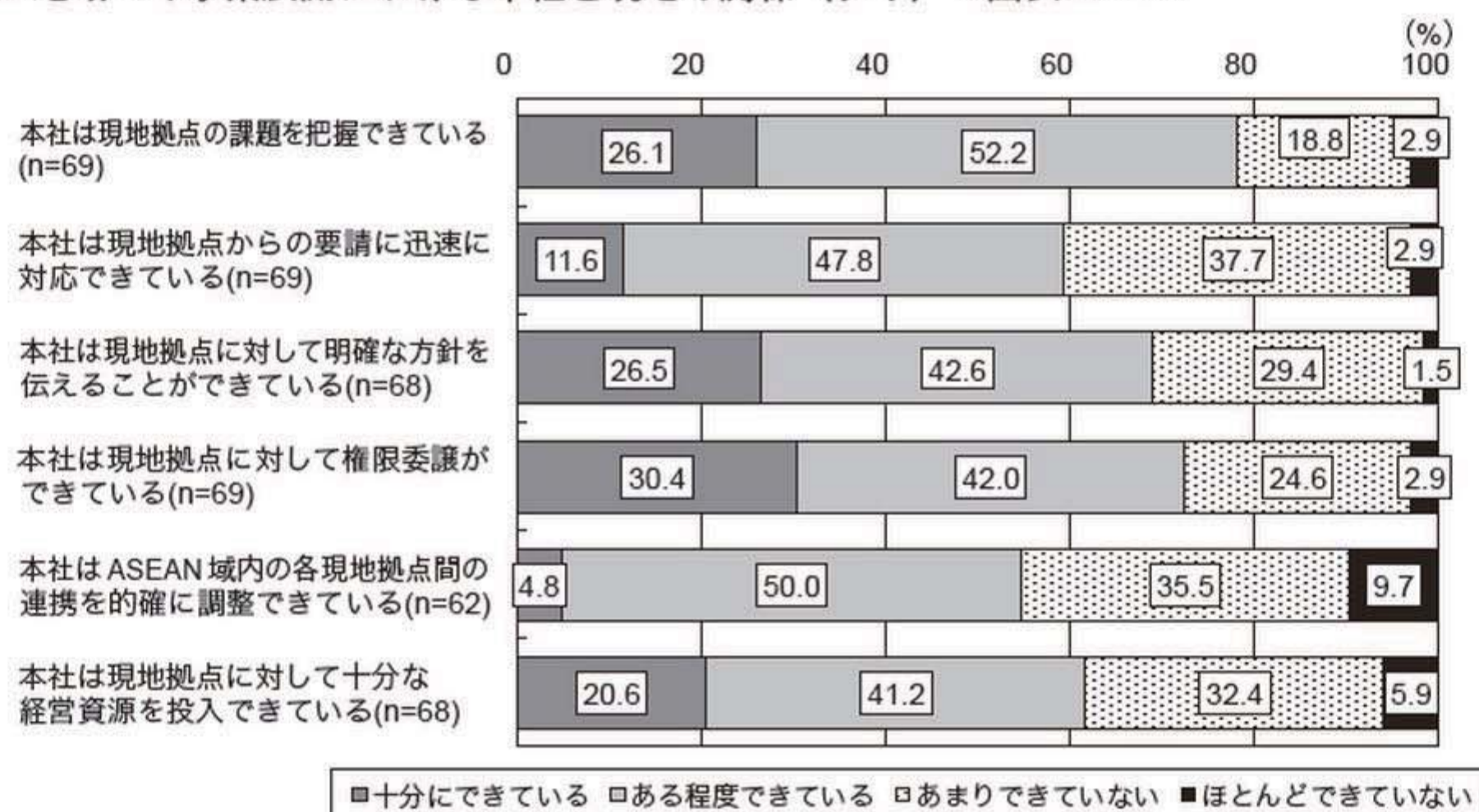
問59-1 ASEAN地域への事業展開における本社と現地との関係（インドネシア）＜図表4-71＞



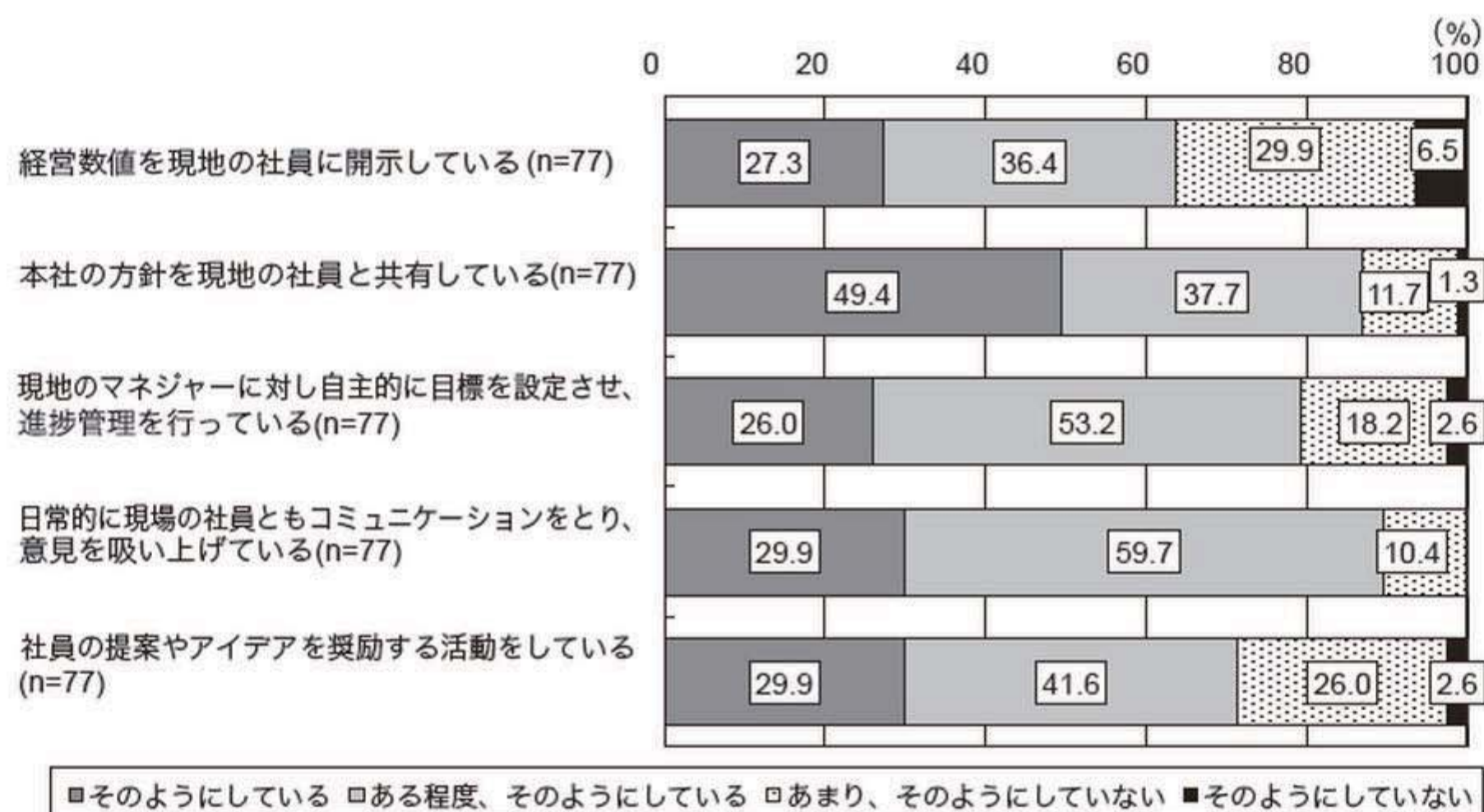
問59-2 ASEAN地域への事業展開における本社と現地との関係（シンガポール）＜図表4-72＞



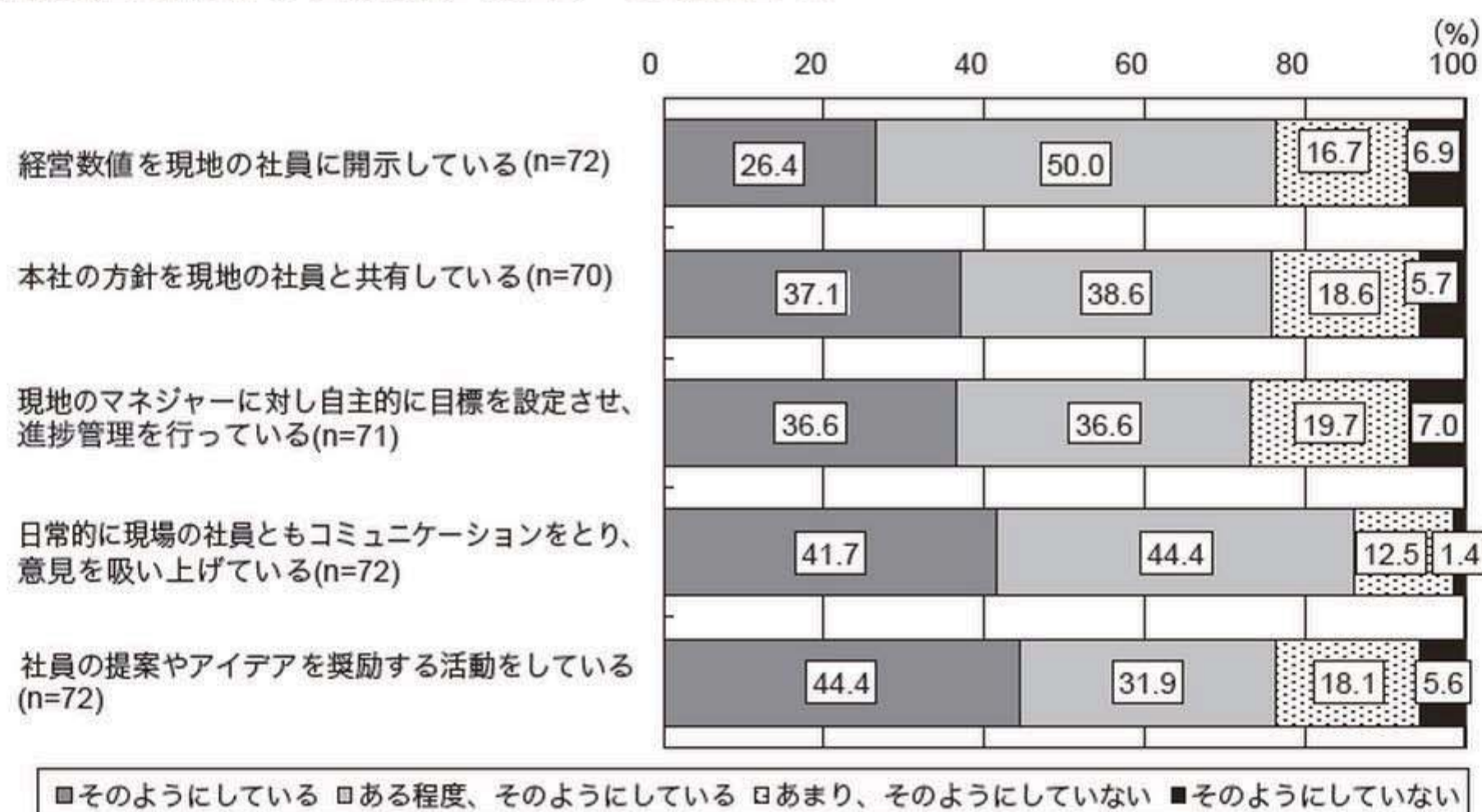
問59-3 ASEAN地域への事業展開における本社と現地との関係（タイ）＜図表4-73＞



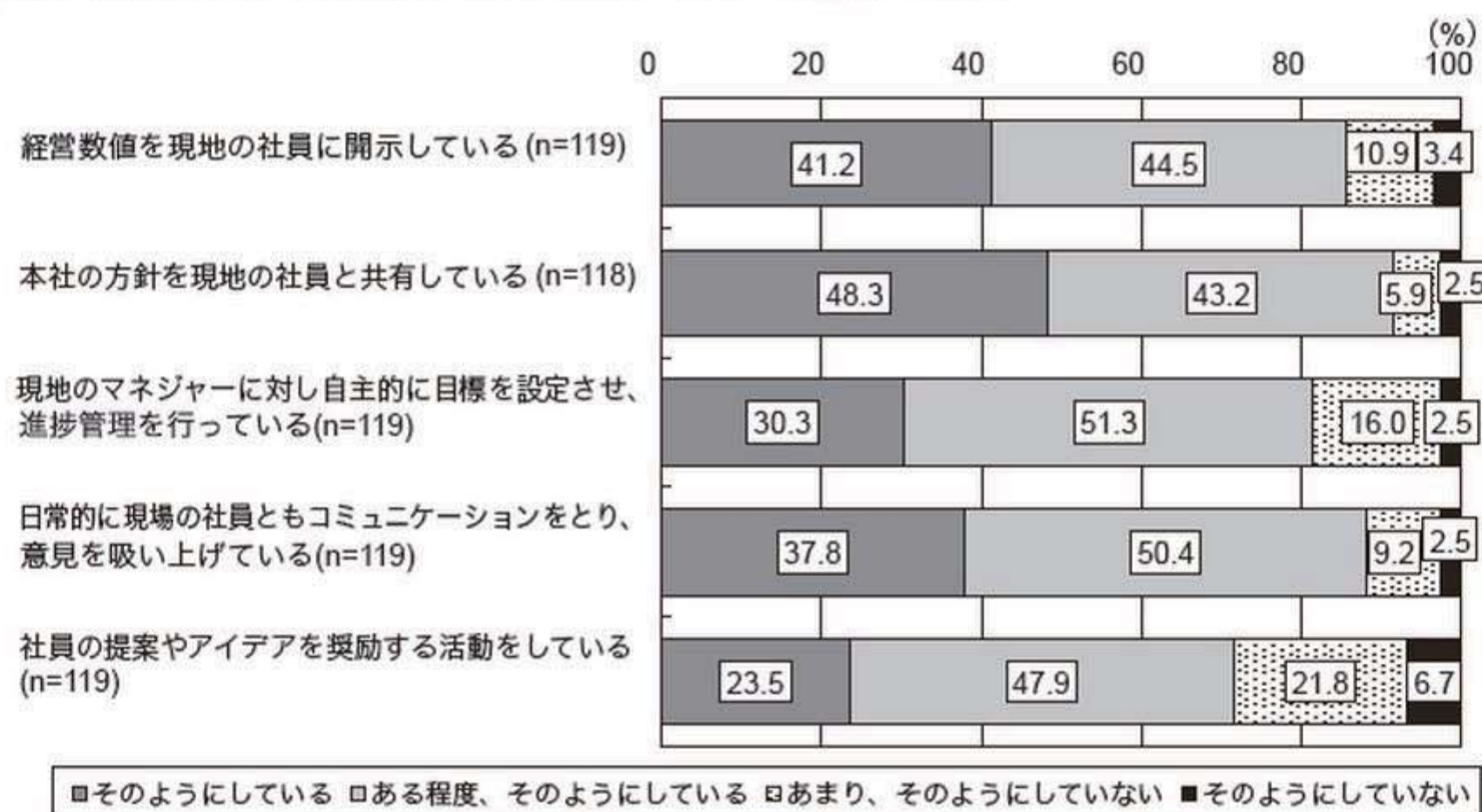
問60-1 現地拠点のマネジメントの傾向（インドネシア）＜図表4-74＞



問60-2 現地拠点のマネジメントの傾向（タイ）＜図表4-75＞



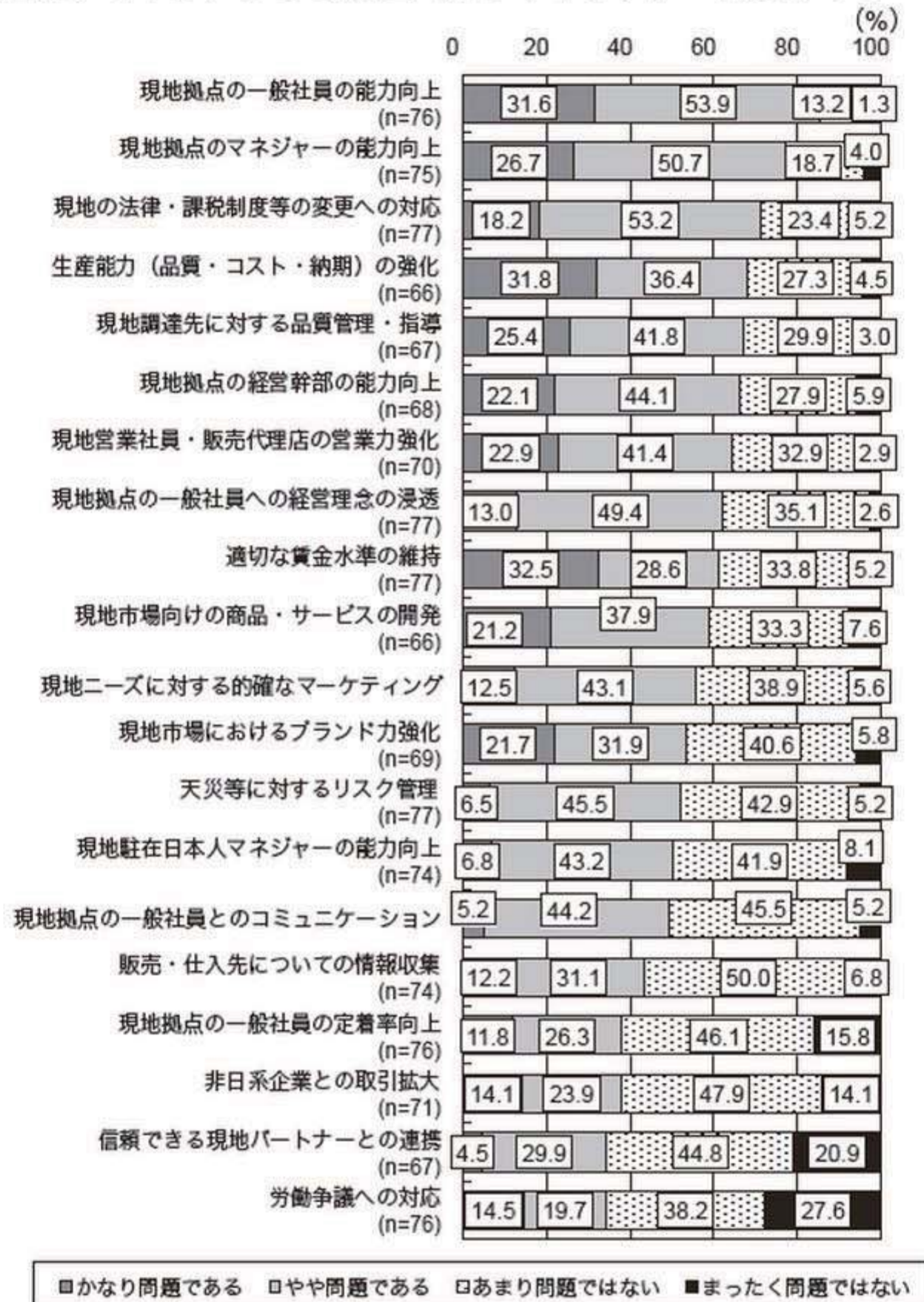
問60-3 現地拠点のマネジメントの傾向（シンガポール）＜図表4-76＞



問61 現地拠点での事業活動、マネジメントの課題 (ASEAN) <図表4-77>



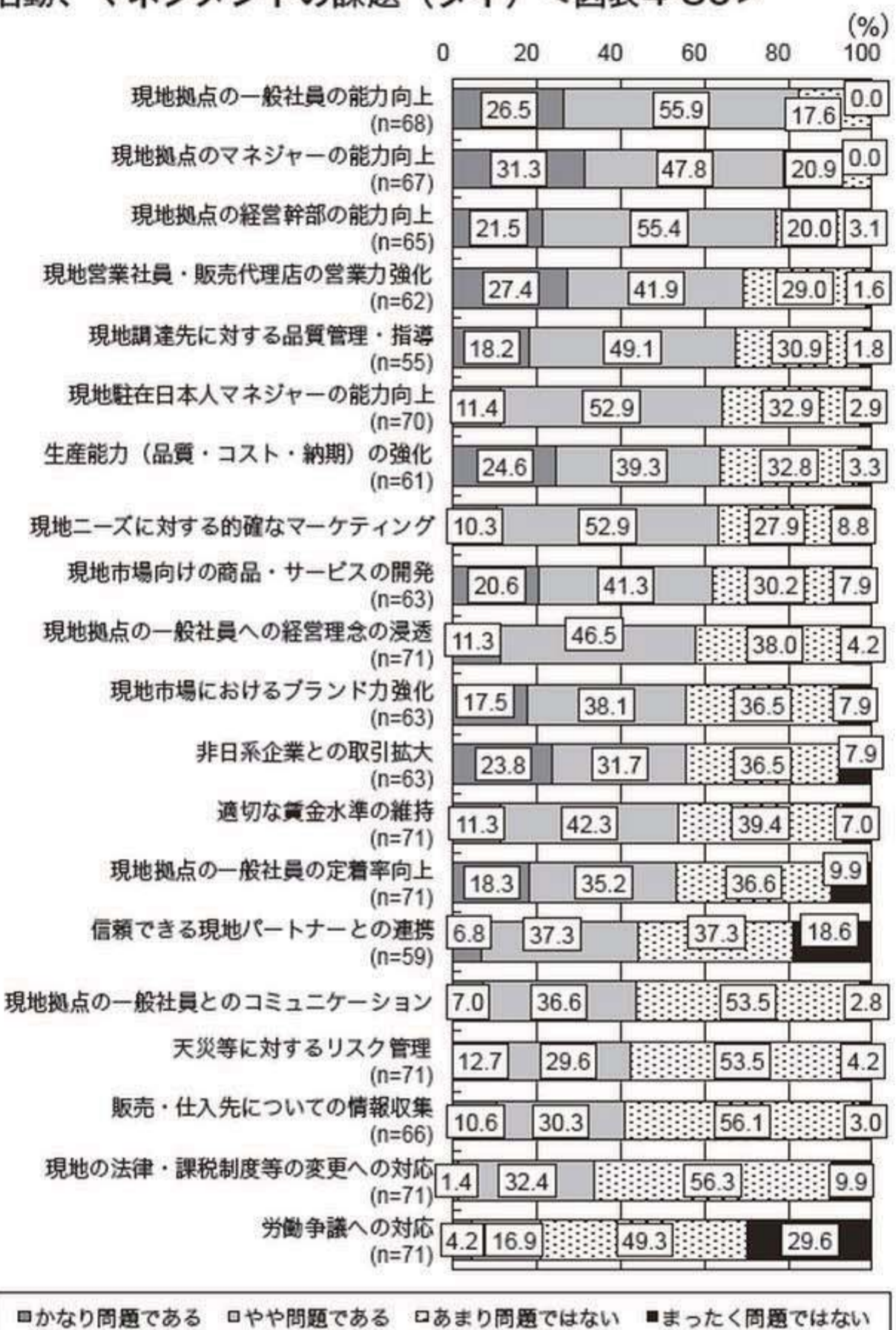
問61-1 現地拠点での事業活動、マネジメントの課題 (インドネシア) <図表4-78>



問61-2 現地拠点での事業活動、マネジメントの課題（シンガポール）＜図表4-79＞



問61-3 現地拠点での事業活動、マネジメントの課題（タイ）＜図表4-80＞



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が行いました。また、調査の企画・設計では、金子恭久氏（日本能率協会コンサルティング シニア・コンサルタント）、許斐義信氏（日本事業再生士協会 代表理事）、戸張眞氏（全日本能率連盟専務理事）、中村茂弘氏（QCD 革新研究所 代表）、丹羽哲夫氏（経営企画研究所 代表）に、また ASEAN 調査においては、ジャカルタ ジャパン クラブ、シンガポール日本商工会議所にご協力いただきました。

第35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2013

2013年11月15日

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/management>

《お問合せ》内容、引用について jmalab@jma.or.jp

無断複製転載を禁ず



発行：一般社団法人 日本能率協会 JMAマネジメント研究所