

経営課題に関する

経営者意識調査 (第1回)

2000年度

社団法人 日本マーケティング協会

Contents

はじめに

調査概要

回答者プロフィール

調査結果

1 ~ 49

章

経営を取巻く環境認識とそれへの対応

1. 社長の考える会社の役割	1
2. 社長が重要と思う現在の経営課題	5
3. 経営環境に対する社長の認識	9
4. 今日的経課題への取り組み	13
5. 社長が重視しているマネジメント領域	15
6. 社長が顧客と共有する時間	19
7. これからの経営を考える上でのキーワード	21

章

マーケティングの役割と経営幹部に求める資質・能力

1. 社長の考えるマーケティングの役割	23
2. 経営幹部に求める資質・能力	25
3. マーケティングに優れた企業	27

章

“高収益企業”及び“マーケティング志向度別”分析

1. 高収益企業の特徴	29
2. 高プロフィット企業の特徴	31
3. 高利益率企業の特徴	39
4. マーケティング志向度別分析	47

はじめに

調査概要

調査方法

郵送調査

発送数

2,443社

JMA会員： 596社
JMA非会員： 1847社

東証1部： 1,258
東証2部： 545
非上場： 27
マザーズ： 10
ナスダック： 5
不明： 2

回収数

390社

JMA会員： 160社
JMA非会員： 230社

東証1部： 171
東証2部： 51
マザーズ： 2
不明： 6

プロフィールは
次頁参照

スケジュール

調査票発送 2000年7月25日

リマインド 2000年8月18日

*特定企業にのみ

カットオフ 2000年8月28日

集計 2000年8月29日～9月1日

DTP 2000年9月4日～9月6日

第1回報告 2000年9月7日

a. 企業プロフィール

業種

「業種」から再加工ライズ

	全体
1 製造計	52.3
2 建築・土木	7.4
3 食品・飲料	7.2
4 機械・機器	10.5
5 金属・ガラス	3.6
6 医療・化粧	3.6
7 家電・OA機器	2.8
8 その他製造	17.2
9 サービス計	47.2
10 金融・保険・不動産	5.9
11 卸・小売・飲食	9.2
12 運輸・通信	3.8
13 放送・出版	6.7
14 広告・情報サービス	17.4
15 その他サービス	3.1

年商

	全体	製造業	サービス業
1 25億円未満	8.2	1.0	16.3
2 50億円未満	3.8	1.0	7.1
3 100億円未満	7.4	3.9	11.4
4 500億円未満	33.8	38.7	28.8
5 1000億円未満	17.9	23.0	12.5
6 2000億円未満	12.6	16.7	8.2
7 5000億円未満	8.7	8.8	8.7
8 5000億円以上	5.9	6.4	5.4

JMA/非会員

JMAリストから

	全体	製造業	サービス業
1 JMA会員	41.0	21.6	63.0
2 東証1部	43.8	59.3	27.2
3 東証2部	13.1	17.6	8.2

*JMA会員社は上場会社であってもJMA会員を優先

従業員数（正社員数）

	全体	製造業	サービス業
1 30人以下	4.6	0.5	9.2
2 31～100人	7.9	2.9	13.6
3 101～300人	15.4	5.9	26.1
4 301～1000人	30	37.7	21.7
5 1001～5000人	34.4	45.1	22.8
6 5001～1万人	4.9	5.4	4.3
7 1万人以上	2.3	2.5	2.2

社歴

	全体	製造業	サービス業
1 5年以内	1.3	0.5	2.2
2 6～10年	2.8	-	6.0
3 11～30年	15.4	3.4	28.8
4 31～50年	30.3	24.0	37.5
5 51～100年	40.5	61.8	17.4
6 101年以上	9.2	10.3	8.2

主力事業分野の地位（売上高シェア）

	全体	製造業	サービス業
1 1位	25.6	34.3	16.3
2 2位	16.4	22.1	10.3
3 3位	9.0	7.8	10.3
4 4位	6.7	5.9	7.6
5 5位以下	36.2	26.5	47.3

回答者プロフィール

b. 社長プロフィール

社長の年齢

自由回答で記入 下記の通り区分

	全体	製造業	サービス業
1 ~49才	6.9	5.4	8.7
2 50~59才	32.6	33.8	31.5
3 50~54才	11.0	8.8	13.6
4 55~59才	21.5	25.0	17.9
5 60~69才	57.4	59.3	54.9
6 60~64才	35.6	38.2	32.6
7 65~69才	21.8	21.1	22.3
8 70才~	3.1	1.5	4.9

社長在任年数

自由回答で記入 下記の通り区分

	全体	製造業	サービス業
1 1年	23.1	26.0	20.1
2 2年	14.9	14.2	15.8
3 3~4年	20.3	22.1	17.9
4 5~6年	10.5	10.8	10.3
5 7~10年	14.6	10.3	19.0
6 11年~	16.4	16.7	16.3

経験部門

	全体	製造業	サービス業
1 総務・広報	22.1	17.6	27.2
2 人事・教育	27.2	24.5	29.9
3 財務・会計	23.8	24	23.9
4 営業・販売	69.5	69.1	69.6
5 広告宣伝	15.9	11.3	20.7
6 仕入れ・調達	17.7	20.1	15.2
7 生産・製造	30.3	44.1	15.2
8 研究開発	24.6	31.4	17.4
9 マーケティング	31.3	30.4	32.1
10 経営企画	52.8	58.3	46.7
11 海外	26.7	33.8	18.5

ブレイクダウンの説明

O 3年前と現在の営業利益比較：

3年前の営業利益を100とした場合の最新の営業利益額自由回答で記入
下記の通り区分

		区分	(%)
1	マイナス	～99	37.2
2	低プロフィット	100～149	33.8
3	高プロフィット	150～	23.6

P 3年間の平均営業利益率：

売上高に占める営業利益の割合
の過去3年間の平均を自由回答で記入
下記の通り区分

		区分	(%)
1	低利益率	～3	35.9
2	中利益率	4～9	36.9
3	高利益率	10～	20.5

Q 市場成長性：

「問18.主力事業分野の市場成長性」から作成

		(%)
1	拡大市場	20.8
2	停滞市場	56.7
3	縮小市場	21.0

R [参考]市場成長性×3年間の平均営業利益率：

「問18.主力事業分野の市場成長性」と
「問21.3年間の平均営業利益率」をクロス
し、作成

			(%)
1	拡大市場	×高利益率	5.4
2		×中利益率	9.5
3		×低利益率	5.1
4	停滞市場	×高利益率	11.5
5		×中利益率	22.1
6		×低利益率	19.0
7	縮小市場	×高利益率	3.3
8		×中利益率	5.1
9		×低利益率	11.8

S 現在の事業分野での成長：

「問5a.現在の事業分野での成長性」の回答から
ポジティブ計とネガティブ計をそれぞれ
“製造業”と“サービス業”に分けて作成

		(%)
1	成長していける	55.6
2	製造業	25.9
3	サービス業	29.2
4	どちらともいえない	13.8
5	成長していけると思わない	30.5
6	製造業	18.5
7	サービス業	12.1

T IT意識×実態：

IT取組度は、問4. b, d, eのIT関連の回答にスコアを付けた。
“本格的に取組んでいる”には2点、
“多少は取組んでいる”には1点
それ以外は0点

IT実態は、

問2. “ITによる情報システムの構築”に なら1点

問5h. “ITが進むとビジネスのありかたは根本的に変わる”
で、ポジティブな回答をしていれば、1点

問9.経営幹部に求める能力で“情報技術活用力”に
なら1点というスコアを付けた。

下記の通り区分

		分布		(%)
		IT意識	IT実態	
1	低意識 × 低取組	0～1点	0～3点	32.6
2	× 高取組	0～1点	4～6点	13.6
3	高意識 × 低取組	2～3点	0～3点	34.4
4	× 高取組	2～3点	4～6点	19.5

ブレイクダウンの説明

U 利益額(対3年前) × 市場シェア:

3年前の営業利益を100とした場合の
最新の営業利益額と市場シェアのクロスから作成
詳細は下記の通り

		営業利益	市場シェア	(%)
1	マイナス × 1~2位	~ 99	1~2位	16.2
2	マイナス × 3位	~ 99	3位	19.0
3	低 ^o フィット × 1~2位	100~149	1~2位	13.8
4	低 ^o フィット × 3位	100~149	3位	18.2
5	高 ^o フィット × 1~2位	150~	1~2位	10.5
6	高 ^o フィット × 3位	150~	3位	13.1

W 利益額(対3年前) × 業種:

3年前の営業利益を100とした場合の
最新の営業利益額と業種のクロスから作成
詳細は下記の通り

		営業利益	業種	(%)
1	マイナス × 製造業	~ 99	製造業	20.5
2	マイナス × サービス業	~ 99	サービス業	16.7
3	低 ^o フィット × 製造業	100~149	製造業	15.1
4	低 ^o フィット × サービス業	100~149	サービス業	18.7
5	高 ^o フィット × 製造業	150~	製造業	14.6
6	高 ^o フィット × サービス業	150~	サービス業	9.0

Y 会社の役割(1位) × 業種:

自社の役割として1位にあげた項目と業種のクロス
から作成。詳細は下記の通り

		会社の役割	業種	(%)
1	利潤の追求 × 製造業	利潤の追求	製造業	15.9
2	利潤の追求 × サービス業	利潤の追求	サービス業	12.8
3	国民生活の向上 × 製造業	国民生活の向上	製造業	14.1
4	国民生活の向上 × サービス業	国民生活の向上	サービス業	10.8
5	その他 × 製造業	その他	製造業	22.3
6	その他 × サービス業	その他	サービス業	23.6

V 営業利益率 × 市場シェア:

売上高に占める営業利益の割合(過去3年平均)と
市場シェアのクロスから作成
詳細は下記の通り

		営業利益率	市場シェア	(%)
1	低利益率 × 1~2位	~ 3	1~2位	14.1
2	低利益率 × 3位	~ 3	3位	19.2
3	中利益率 × 1~2位	4~9	1~2位	19.5
4	中利益率 × 3位	4~9	3位	16.4
5	高利益率 × 1~2位	10~	1~2位	6.4
6	高利益率 × 3位	10~	3位	13.8

X 営業利益率 × 業種:

3年前の営業利益を100とした場合の
最新の営業利益額と業種のクロスから作成
詳細は下記の通り

		営業利益	業種	(%)
1	低利益率 × 製造業	~ 3	製造業	22.8
2	低利益率 × サービス業	~ 3	サービス業	13.1
3	中利益率 × 製造業	4~9	製造業	20.3
4	中利益率 × サービス業	4~9	サービス業	16.7
5	高利益率 × 製造業	10~	製造業	6.7
6	高利益率 × サービス業	10~	サービス業	13.8

Z Marketing志向度

重視するマネジメント領域<現在>で1位にマーケティングなら3点、2位なら2点、3位なら1点
同様に<将来>でも点数をつけ、合計点を下記の通り区分した

		区分	(%)
1	強強	5~6点	12.1
2	強	3~4点	20.0
3	弱	1~2点	21.0
4	弱弱	0点	46.9

63	390	55	390
74	390	75	390
54	390	76	390
71	390	64	390
41	390	25	390
51	390	54	390

80	390	89	390
65	390	51	390
59	390	79	390
73	390	65	390
57	390	26	390
35	390	54	390

62	390	47	390
50	390	78	390
55	390	82	390
42	390	183	390
87	390		
92	390		

N 環境認識クラスター：

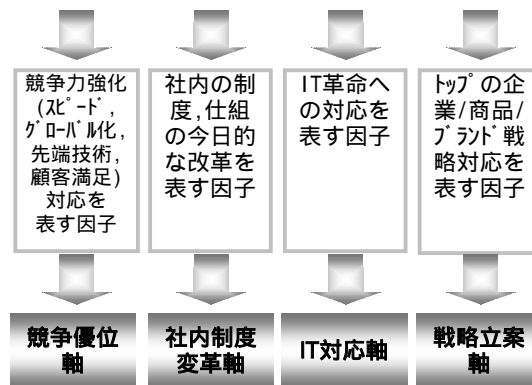
「問5.経営環境に関する意見」
1～23の項目を因子分析し、
5つのクラスターに分類

n=

1	クラスター1	22.1
2	クラスター2	27.7
3	クラスター3	21.5
4	クラスター4	19.2
5	クラスター5	7.7

因子分析結果

因子付加量					調査項目
Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	
0.55811					スピードは競争優位の絶対的な条件である
0.53231					顧客を取り込んだ企業だけが生き残る
0.48996					先端技術開発に遅れると競争力がなくなる
0.39197					自社の海外進出も含め、競争がグローバル化する
0.31848					経営幹部にマーケティング・マインドは必須である
					今こそ本業に力を入れるべきである
	0.57706				環境対応に伴う支出は投資ではなくコストである
	0.55317				M&Aなどを積極的に進めないと生き残れない
	0.55014				執行役員制は今日的経営に不可欠である
	0.39338				社外役員を活用すべきである
		0.49621			今後の生き残りには、社内ベンチャーの育成は不可欠
		0.47634			IT革命が進んでもマーケティングの方法は変わらない
		0.38406			IT関連ビジネスは、大企業には不向きである
					IT革命が進むとビジネス競争のあり方は変わる
					販売・商品開発等で異業種による共同事業が進む
					巨大外国資本による日本進出には限度がある
			0.51623		企業ブランド戦略は社長が立案し、推進すべきである
			0.49101		商品ブランド戦略は社長が立案し、推進すべきである
			0.40114		商品開発よりブランド構築が重要である
				0.33431	コスト削減とリストラによる低価格競争は限界にある
					規制緩和に向けてトップ自ら政府に働きかけるべきだ
					規制緩和での自由競争の実現は時間がかかる
				-0.38753	現在の事業分野でまだまだ十分に成長している



章

経営を取巻く環境認識とそれへの対応

1. 社長の考える会社の役割

会社の役割として何が重要であるか、経営のトップを司る社長の考えを捉えたものである。この質問および回答肢は電通総研が実施している「価値感国際比較調査」に順じたものである。この調査は一般生活者を対象にしたものであるが企業サイドとの比較を意図して取上げた。（比較結果については後述）

複数回答結果をみると製造業、サービス業ともに1位の回答は「仕事を通じての従業員の自己実現の場」で変らない。

変化が見られるのは2位で、製造業では「株主への配当」、サービス業では「良い商品の提供による国民生活の向上」となっている。

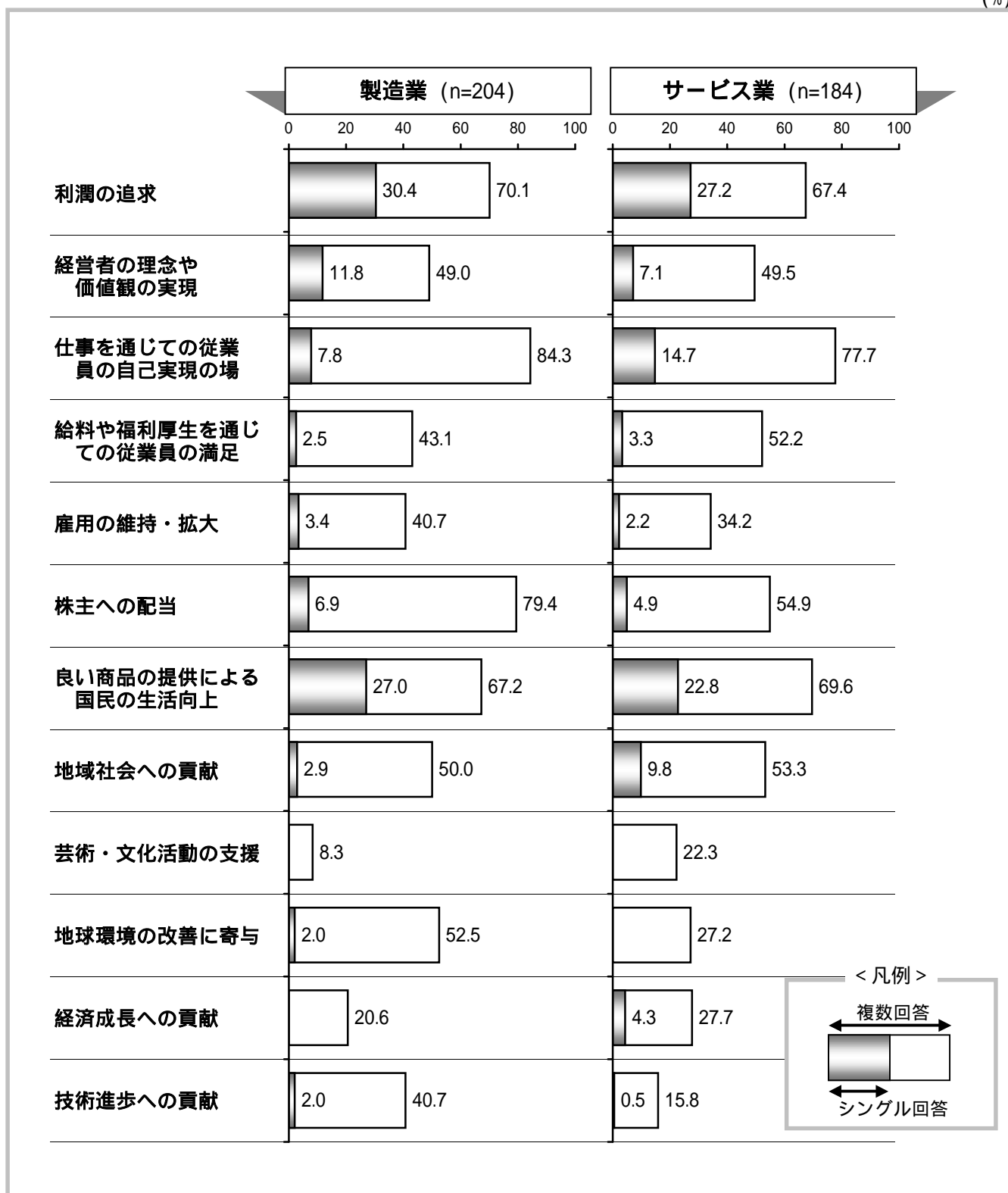
3位はいずれも「利潤の追求」となっており、**経営者の考える“会社の役割”は、経済価値の追求に社会価値の追求も加え多様化している**といえる。

シングルに回答を絞ると、「利潤の追求」を製造業、サービス業とも1位にあげており（3割弱）、次いで「良い商品の提供による国民生活の向上」となり、複数回答では1位にあげられた「仕事を通じての従業員の自己実現の場」の優先度が下がっている。

それ以外の項目では、製造業で「経営者の理念や価値観の実現」、サービス業では「地域社会への貢献」の割合が高いことが注目される。

経営者の考える企業の役割

(%)



《一般生活者との比較》

前述の電通総研が実施した「価値感国際比較調査」での一般生活者との比較を見たのが右図である。

日本について一般生活者と経営者を比較してみると、経営者ではウエイトの高い「仕事を通じての従業員の自己実現の場」、「株主への配当」は、一般生活者では低く代わって「給料や福利厚生を通じての従業員の満足」、「経済成長への貢献」、「技術進歩への貢献」などのウエイトが高い。
立場の違いで“企業の役割”を見る目は異なる。

経営者

仕事を通じての従業員の自己実現の場
利潤の追求
株主への配当
良い商品の提供による国民の生活向上
経営者の理念や価値観の実現

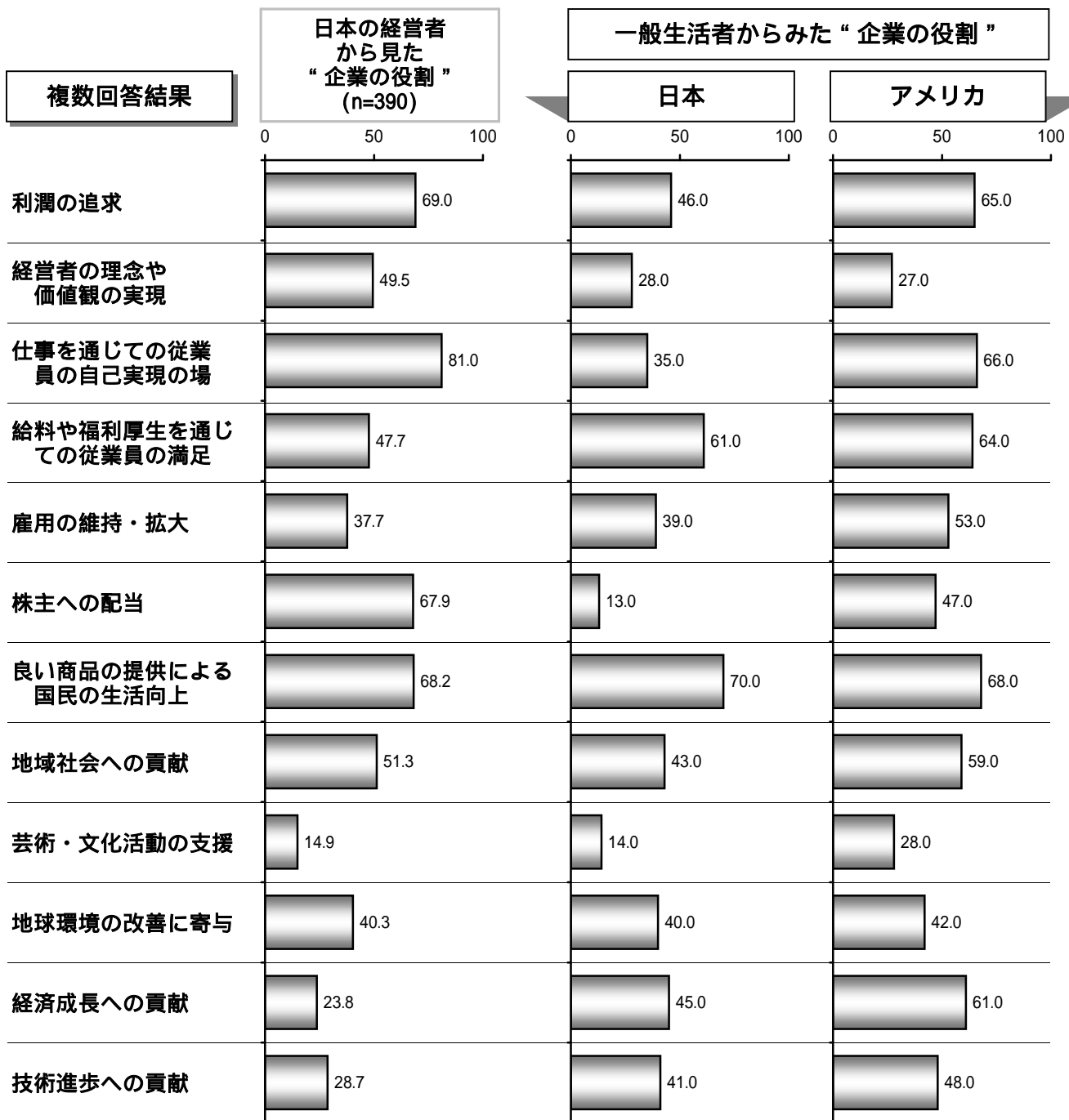
一般生活者

良い商品の提供による国民の生活向上
給料や福利厚生を通じての従業員の満足
利潤の追求
経済成長への貢献
技術進歩への貢献

また、一般生活者でも日本とアメリカでは異なり、アメリカの生活者の方が“企業の役割”に多様なものを求めており、経営者の考える役割に近い結果となっている。特に「雇用の維持・拡大」や「経済成長への貢献」、「技術進歩への貢献」などが高い水準で求められている。

経営者の考える企業の役割 VS 一般生活者

(%)



*「生活価値観調査」 ㈱電通 電通総研

日本	アメリカ
実施：1999.10～11	1999.11～2000.1
調査方法：住民票からのランダム抽出	消費者パネルからのランダム抽出
訪問留置法	郵送調査
回収標本数：740 S	640 S
対象：18～69才男女個人	18～69才男女個人

2. 社長が重要と思う現在の経営課題

右図にあげた19の項目に対して、特に重要だと思う項目を5つまで限定して選択してもらった。

ここでも製造業の経営者とサービス業の経営者で違いが見られる。

製造業では「研究開発」が第一位にあげられ、次いで「社員の意識改革」「人材育成」「財務体質の強化」「グローバル競争力の強化」となっており、サービス業では第一位が「営業力の強化」で、その後を僅差で「人材育成」「社員の意識改革」が追っており、「財務体質の強化」「ITによる情報システムの構築」が上位5項目となっている。

両者の特徴は、製造業で「研究開発」「グローバル競争力の強化」にあり、サービス業では「営業力の強化」「ITによる情報システムの構築」にある。

また、いずれも経営者の抱える経営課題は多岐に渡っているが、製造業に比べるとサービス業の方が上位項目への集中度合いが高い。

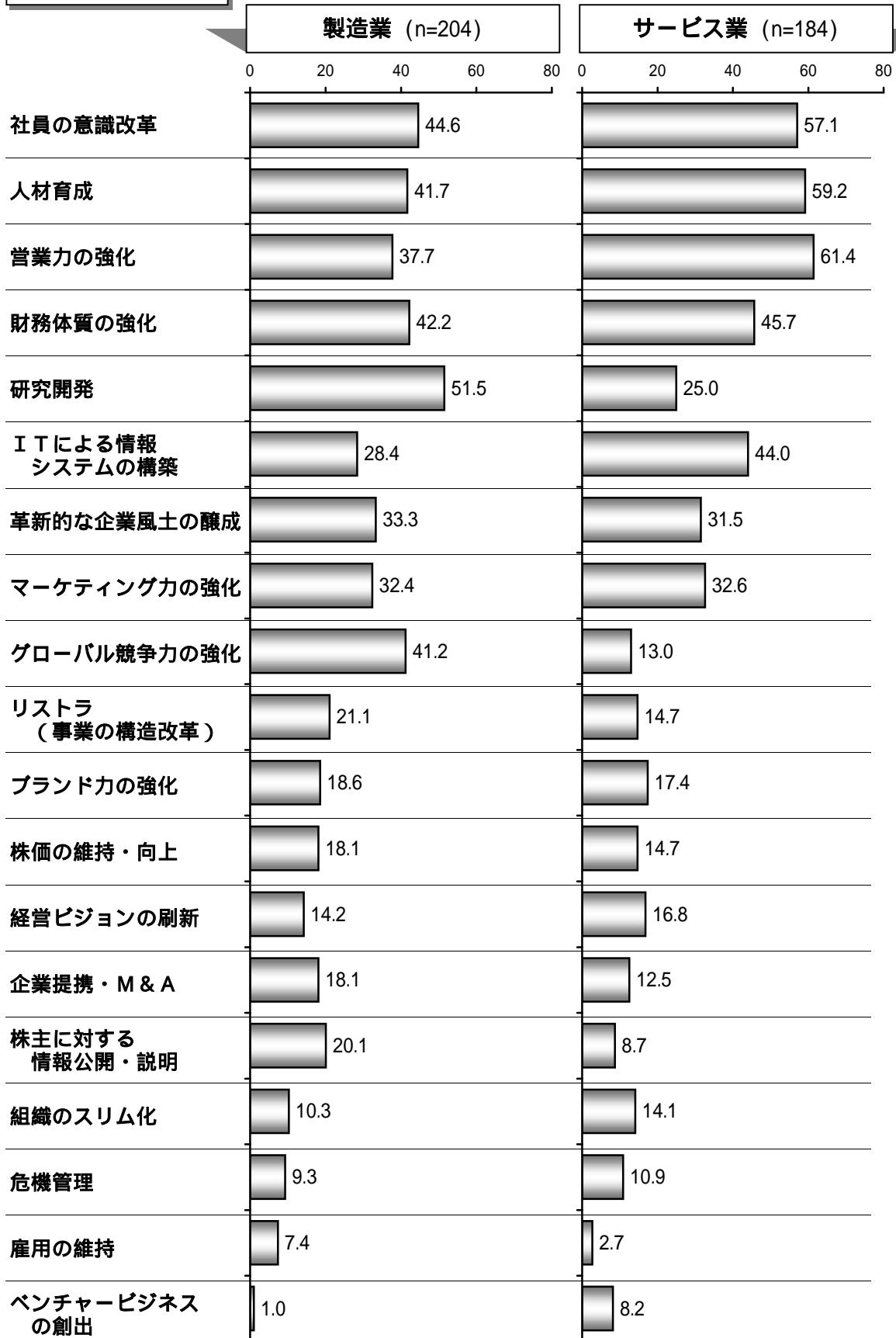
下位の項目で違いをみると、製造業では「リストラ(事業の構造的改革)」「株主への情報公開・説明」「雇用の維持」を上げる割合が高く、サービス業では「組織のスリム化」「ベンチャービジネスの創出」をあげる割合が高い。

「マーケティング力の強化」はいずれも上位5項目に順ずるウエイト付けとなっており、30%強の経営者が重要課題としてあげている。

社長が重視する自社の経営課題

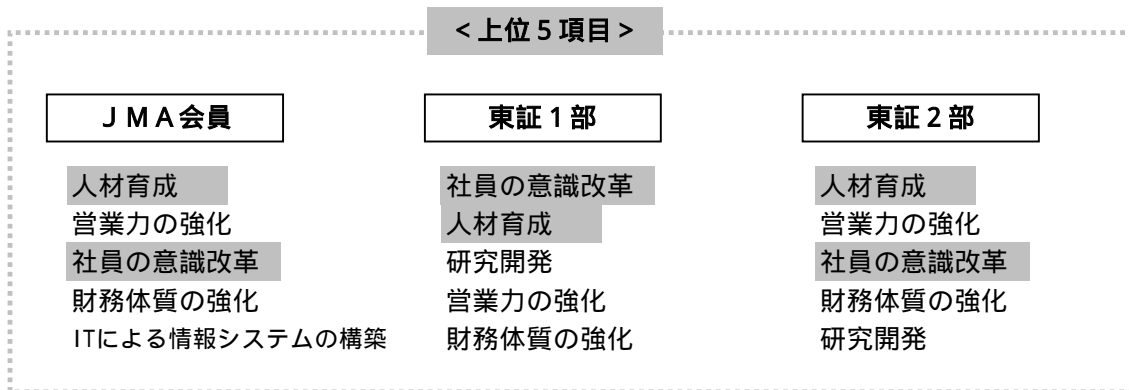
(%)

5つまでの複数回答



JMA会員と非会員別に見たものが右図である。

東証1部/2部の企業経営者ではJMA会員に比べ「研究開発」「グローバル競争力の強化」「株価の維持向上」「株主への情報公開・説明」「リストラ」「企業提携・M&A」などをあげる割合が高いが、JMA会員企業経営者では「ITによる情報システムの構築」「ブランド力の強化」をあげる割合が高い。



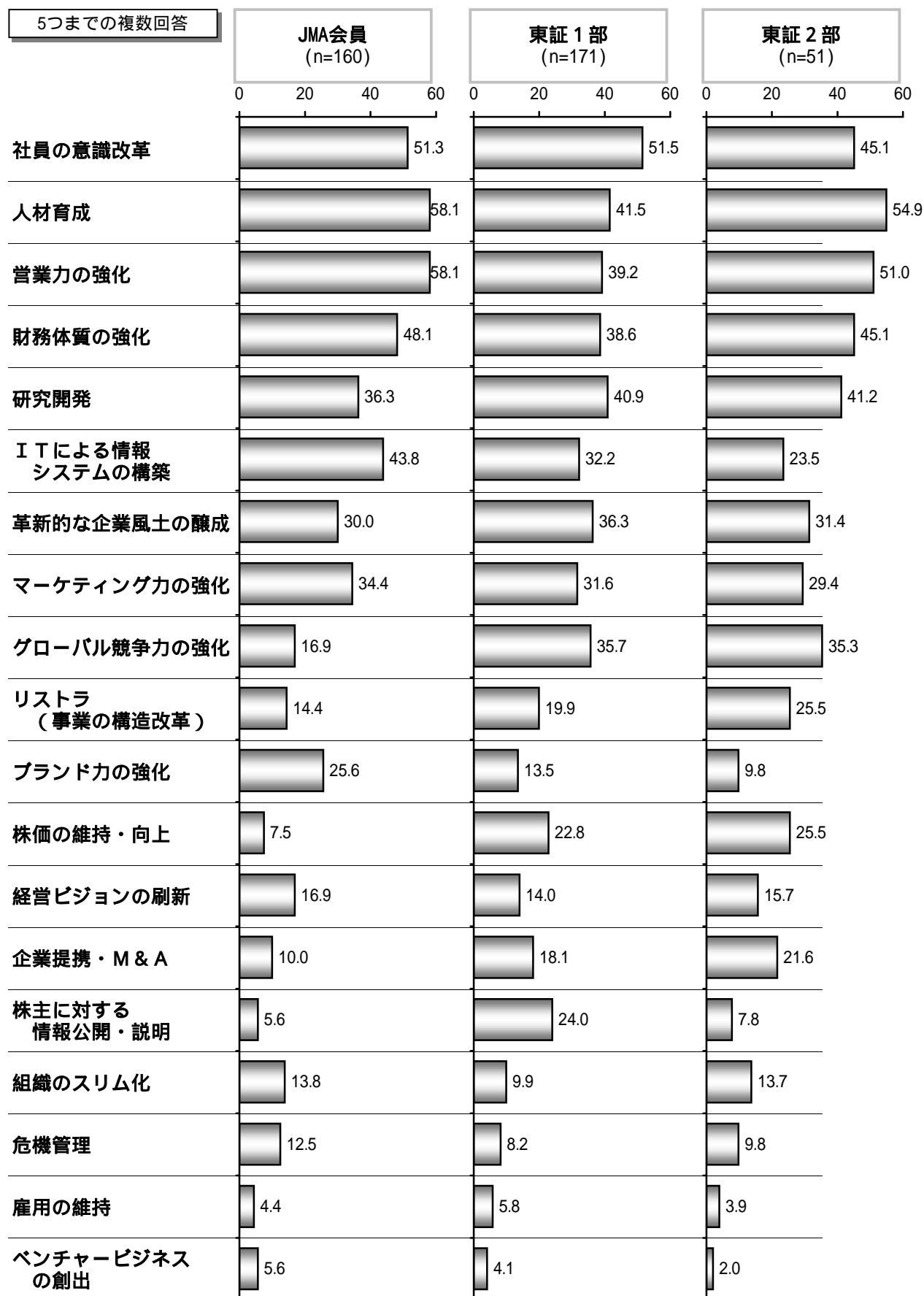
いずれの企業でも「社員の意識改革」と「人材育成」をあげる割合は高く、多岐に渡る経営課題の中で「人」に係わる項目が今日的な重要課題の1つになっていることがうかがえる。

「マーケティング力の強化」はJMA会員で若干高い位置付けとなっている。

社長が重視する自社の経営課題 - JMA会員/非会員別

(%)

5つまでの複数回答



3. 経営環境に対する社長の認識

経営を取り巻く今日の環境認識を23項目について<そう思う～そう思わない>の5段階尺度で捉えたものが右図である。

「そう思う」+「ややそう思う」という割合で見えていくとかなりの項目が高い水準で“ Yes ”となり意識差が見えにくいので、「そう思う」と「そう思わない」だけに着目して見たのが以下の表である。

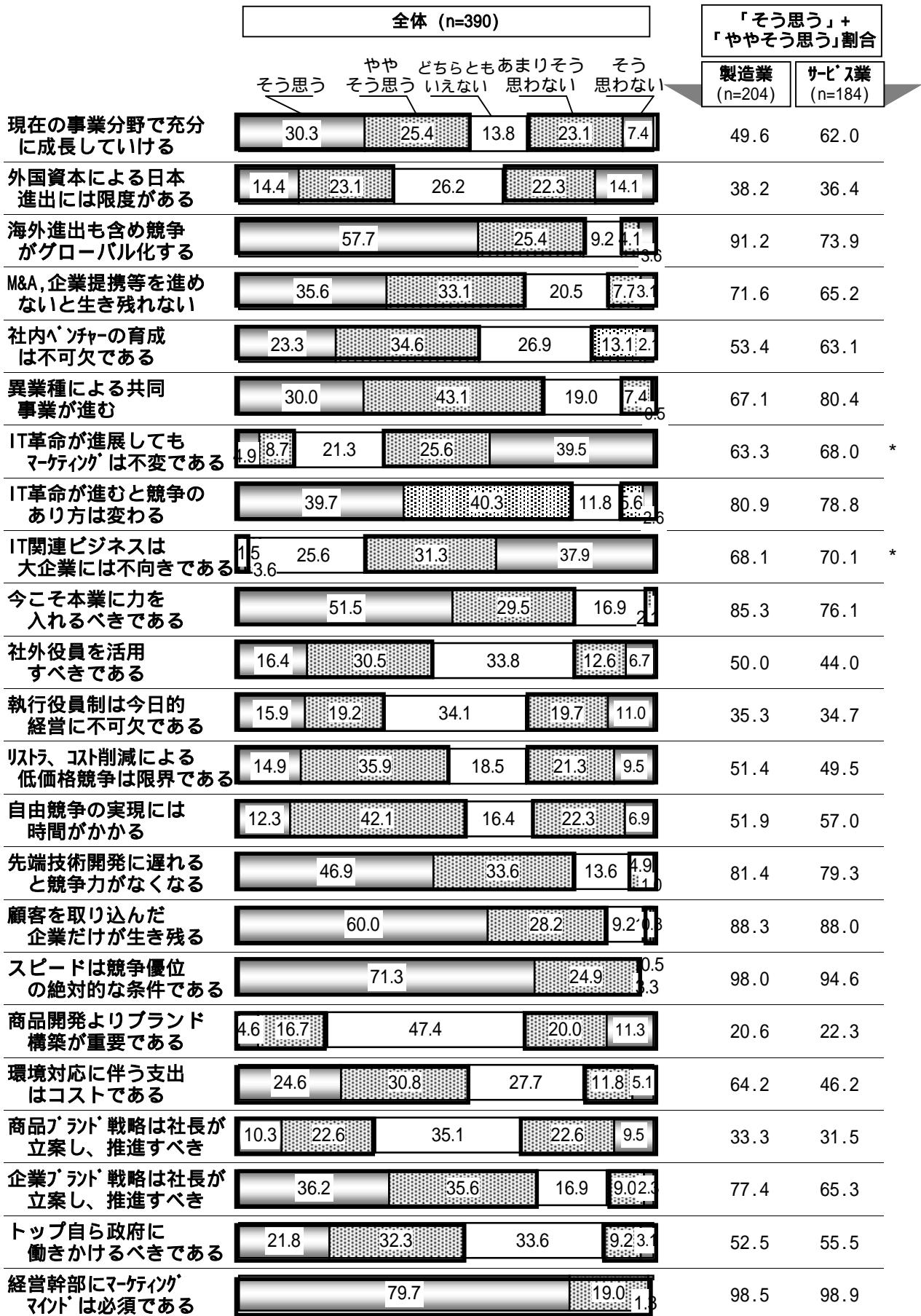
	全体 (n=390)	製造業 (n=204)	サービス業 (n=184)
<「そう思う」割合の高い項目>			
経営幹部にマーケティングマインドは必須である	### %	### %	### %
スピードは競争優位の絶対的な条件である	###	### > ###	
顧客を取り込んだ企業だけが生き残る	###	###	###
海外進出も含め競争がグローバル化する	###	### > ###	
今こそ本業に力を入れるべきである	###	### > ###	
先端技術開発に遅れると競争力がなくなる	###	### > ###	
IT革命が進むと競争のあり方は変わる	###	### < ###	
企業ブランド戦略は社長が立案し、推進すべきである	###	###	###
M & A, 提携, 分社化などを積極的に進めないと生き残れない	###	### > ###	
現在の事業分野でまだまだ十分に成長していける	###	###	###
販売, 商品開発, ブランド 開発等で異業種による共同事業が進む	###	### < ###	
<「そう思わない」割合の高い項目>			
IT革命が進んでもマーケティングの方法は変わらない	###	### < ###	
IT関連ビジネスは大企業には不向きである	###	### < ###	

スピード、グローバル化、先端技術、顧客の囲い込みなどに対する対応力の強化とIT革命への対応が環境認識として強く認識されている。

「現在の事業分野でまだまだ十分に成長していける」(そう+ややそう思う)と考えている経営者は全体の56%、サービス業で62%で製造業の50%を上回る。

一方、「今こそ本業に力を入れるべきである」と考えている経営者は81%と高く、経営環境の変化を認識しながらも本業へのこだわりが現れている。この割合はサービス業より製造業で高く、社歴が長くなるほどその割合が高くなる傾向がみられる。

経営環境に対する認識



* : 「あまり思わない」「そう思わない」割合

環境認識項目に対する回答結果を因子分析にかけ、環境対応に対する因子軸の抽出を試みた。因子分析の結果は以下の4軸を固有値1以上の因子として採用した。

因子付加量				調査項目
Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	
0.55811				スピードは競争優位の絶対的な条件である
0.53231				顧客を取り込んだ企業だけが生き残る
0.48996				先端技術開発に遅れると競争力がなくなる
0.39197				自社の海外進出も含め、競争がグローバル化する
0.31848				経営幹部にマーケティング・マインドは必須である 今こそ本業に力を入れるべきである
	0.57706			環境対応に伴う支出は投資ではなくコストである
	0.55317			M&Aなどを積極的に進めないと生き残れない
	0.55014			執行役員制は今日的経営に不可欠である
	0.39338			社外役員を活用すべきである
		0.49621		今後の生き残りには、社内ベンチャーの育成は不可欠
		0.47634		IT革命が進んでもマーケティングの方法は変わらない
		0.38406		IT関連ビジネスは、大企業には不向きである
				IT革命が進むとビジネス競争のあり方は変わる
				販売・商品開発等で異業種による共同事業が進む
				巨大外国資本による日本進出には限度がある
			0.51623	企業ブランド戦略は社長が立案し、推進すべきである
			0.49101	商品ブランド戦略は社長が立案し、推進すべきである
			0.40114	商品開発よりブランド構築が重要である

以下の4項目はいずれの因子にも入らず

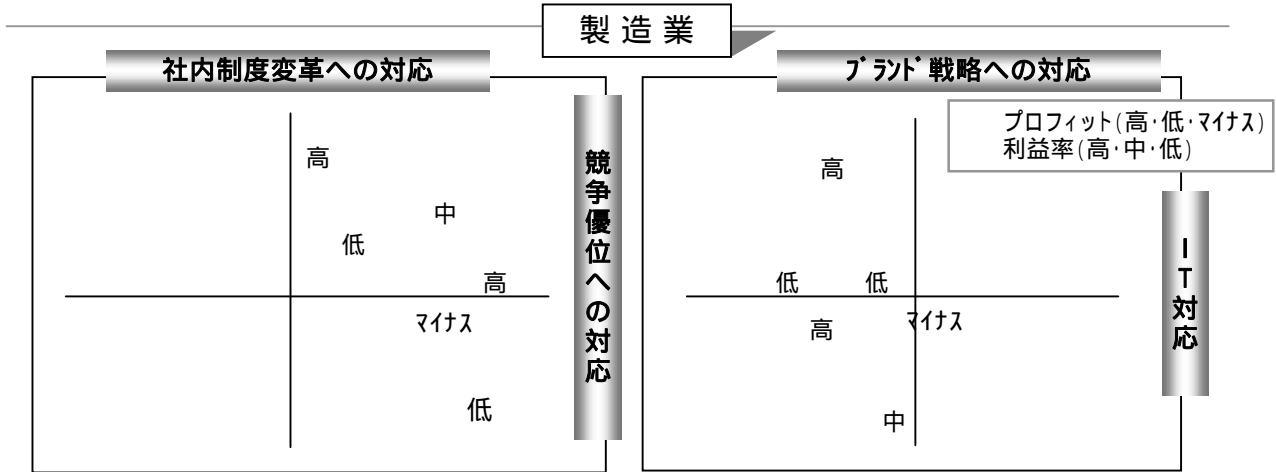
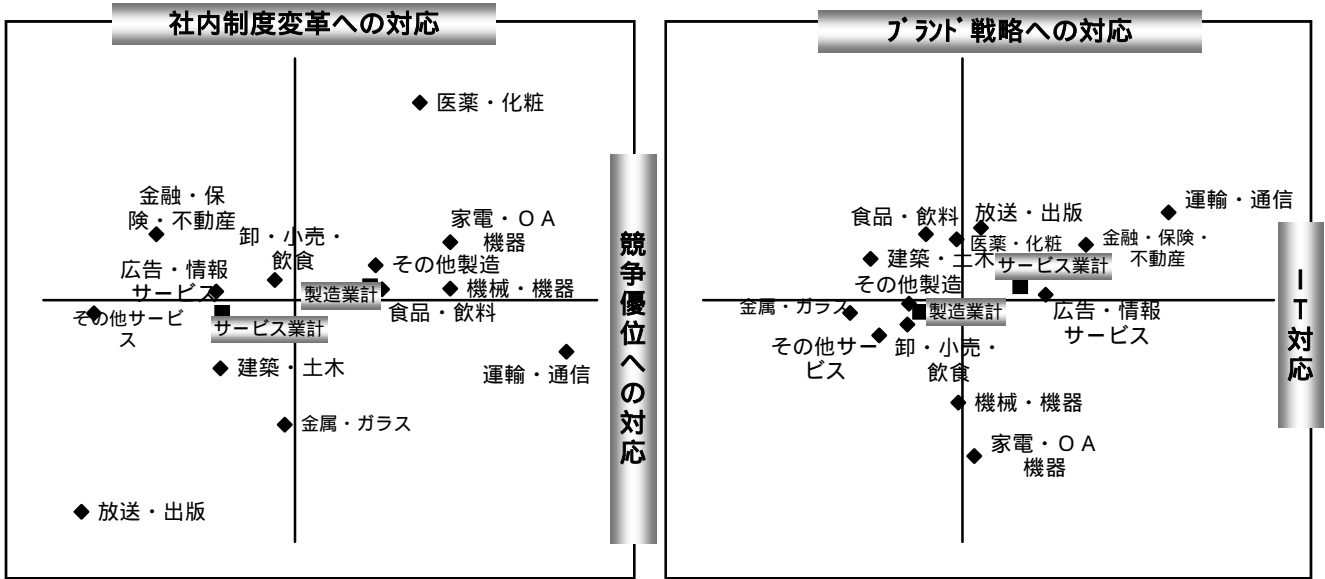
コスト削減とリスクによる低価格競争は限界にある
規制緩和に向けてトップ自ら政府に働きかけるべきだ
規制緩和での自由競争の実現は時間がかかる
現在の事業分野でまだまだ十分に成長していける

この結果、企業をとりまく経営環境認識は、

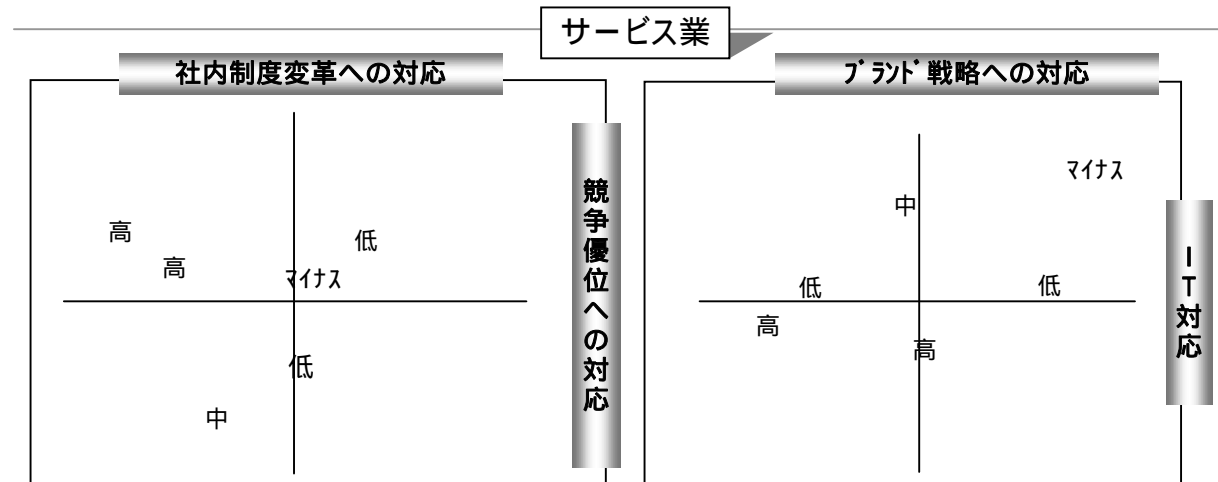
競争力強化（スピード、グローバル化、先端技術、顧客対応）への対応
社内の制度・仕組み改革への対応
IT革命への対応
企業／商品ブランド戦略への対応

の4つに集約される。

前述で4つに集約された項目を軸として、収益の程度をプロットすると以下ようになる。
 製造業とサービス業の違いは9ページの結果同様、重要ポイントが異なる。



高利益率企業 : 「社内制度改革への対応」「ブランド戦略への対応」を重視
 高プロフィット企業 : 「競争優位への対応」のみ重視



高利益率企業 : 「社内制度改革への対応」のみやや重視
 高プロフィット企業 : 「社内制度改革への対応」のみやや重視

(注) 高プロフィット企業 / 高利益率企業については11章で後述

4. 今日の経営課題への取り組み

前項の経営を取り巻く今日の環境認識と関連して、今日の経営課題を13項目取り上げその取り組みへの程度を4段階でたずねた。

「本格的に取り組んでいる」項目に着目してみると「顧客満足向上策の実践」が最も高く43%となっている。次いで「情報システムを活用した営業・販売支援」「環境対応を意図した商品やサービスの開発」「新商品や新サービス開発におけるインターネットの活用」等となっている。

「環境対応を意図した商品やサービスの開発」は製造業で高いが、「新商品や新サービス開発におけるインターネットの活用」はサービス業で高いなど、製造業とサービス業で取り組む内容とウエイトに違いがある。

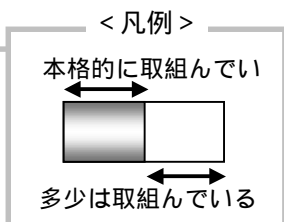
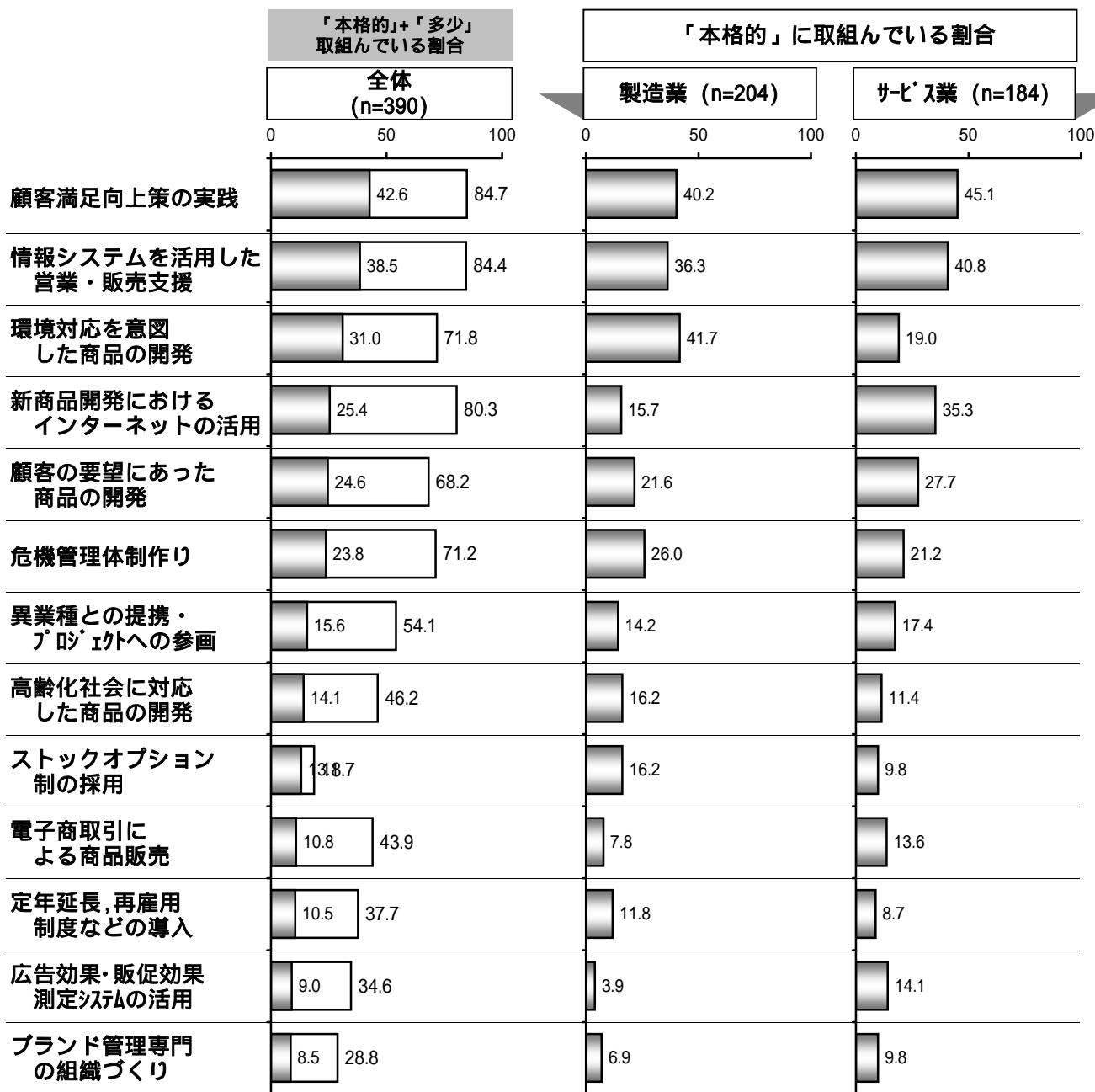
最近多発する企業不祥事を反映してか、「危機管理体制作り」も上位項目に順ずるウエイトで製造業、サービス業共に取り組んでいる。

また、「現在の事業分野でまだまだ充分成長していける」と思っている経営者ほど全項目にわたって取り組み度合いが高い。

<「本格的に取り組んでいる」割合>	現在の事業分野で まだまだ成長していけると	
	思っている 経営者 (n=217)	思っていない 経営者 (n=119)
顧客満足向上策の実践	### %	> ### %
情報システムを活用した営業・販売支援	###	> ###
環境対応を意図した商品の開発	###	> ###
新商品や新サービス開発におけるインターネットの活用	###	> ###
顧客の要望にあった商品の開発	###	> ###
危機管理体制作り	###	###
ストックオプション制の採用	###	> ###
異業種との提携・プロジェクトへの参画	###	> ###

今日的経営課題への取組み

(%)



5. 社長が重視しているマネジメント領域

社長が重視しているマネジメント領域はどこか、1位～3位まで上位3項目を選んでもらった。また、現在と将来(5年先)の両時点についてもたずねた。

現在のマネジメント領域として重視度合いの高いものを<1位～3位>の合計結果で見ると、「営業・販売」が際立って高く、次いで「研究開発」「マーケティング」「財務・会計」「経営企画」となっている。

これを1位に絞ってみると、「営業・販売」のウエイトがずば抜けて高いのは変わらないが、それ以外は10%水準の横並びで「研究開発」「経営企画」「マーケティング」などがあげられている。

一方、将来(5年先)を<1位～3位>の結果で見ると、「営業・販売」「財務・会計」「生産・製造」などが大きくウエイトを落とし、「研究開発」がトップにあげられ、次いで「営業・販売」「マーケティング」「経営企画」の順となっている。1位に絞った結果も上位にあげられた項目は同様であるが、「経営企画」が最も重視するマネジメント領域となっている。

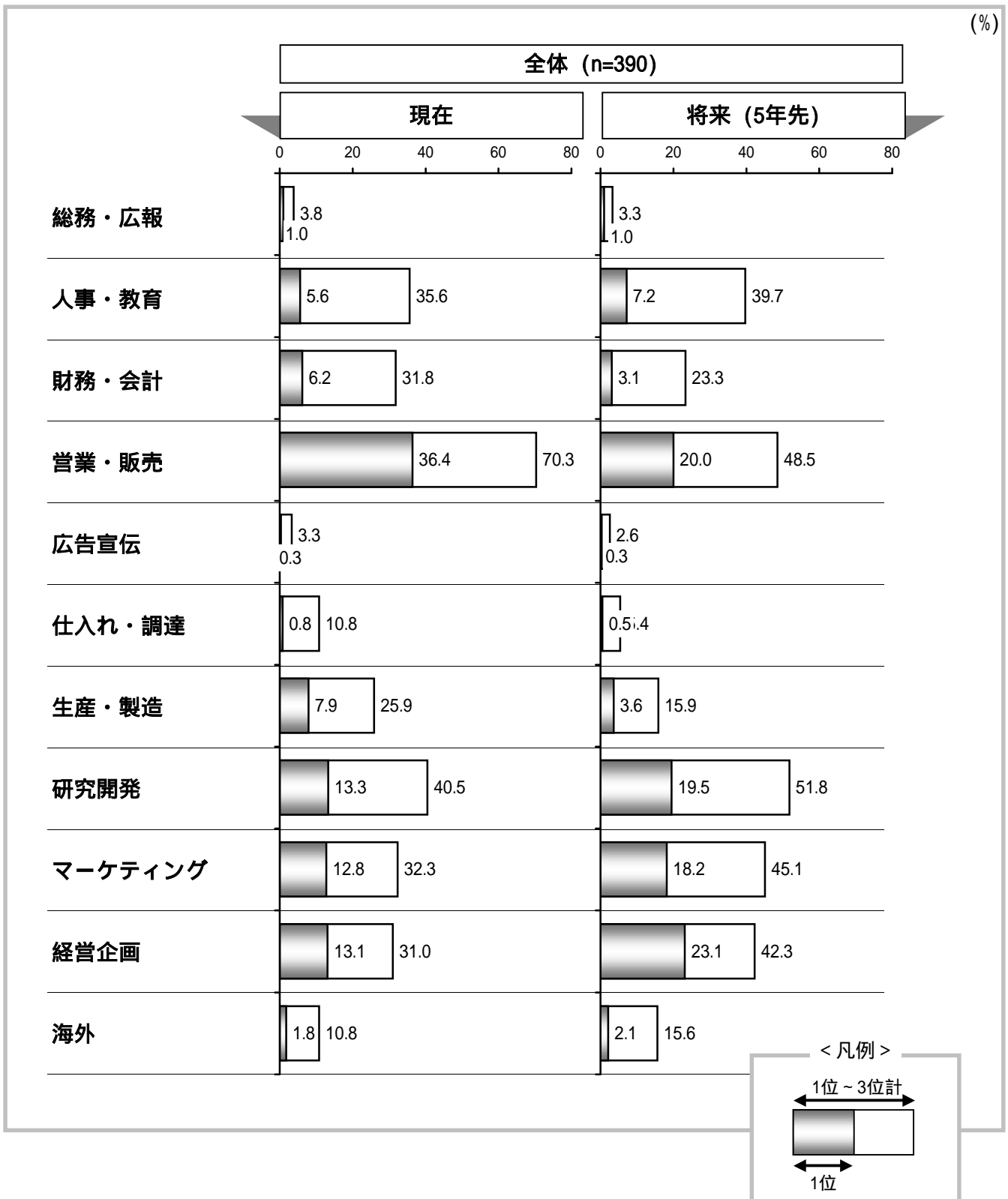
現在と将来の関係で経営者が重視するマネジメント領域をみると、今後ウエイトが拡大するのは「研究開発」「マーケティング」「経営企画」の3点と思われる。

JMA会員社と非会員では、現在の「マーケティング」の位置付けに格差があるが将来の重視度合いには差がみられない。ここから判断する限り、東証1部/2部上場で、これから「マーケティング」重視度が高まることがうかがえる。

「マーケティング」の重視度合					
		現在		将来	
	n=	1～3位	1位	1～3位	1位
JMA会員	(160)	38.8	16.3	46.3	18.8
東証1部	(171)	31.0	12.9	45.6	17.0
東証2部	(51)	17.6	3.9	41.2	19.6

この項目は製造業とサービス業で格差があるため、次頁でその内容について眺める。

社長が重視しているマネジメント領域



5. 社長が重視しているマネジメント領域（つづき）

製造業・サービス業別に見たのが右表である。

それぞれの業種の重視している領域<1位～3位計>をみると以下のようにまとめられる。

	製造業 (n=204)	サービス業 (n=184)
現在	営業・販売 ### %	営業・販売 ### %
	研究開発 ###	人事・教育 ###
	生産・製造 ###	経営企画 ###
	マーケティング ###	財務会計 ###
将来	研究開発 ###	営業・販売 ###
	マーケティング ###	人事・教育 ###
	営業・販売 ###	経営企画 ###
	経営企画 ###	マーケティング ###

サービス業の将来でも「営業・販売」が絶対値では1位であるが相対的に地位を落としている。これはITの進展などによって営業のスタイルが変わることが反映されていると考えられる。

「マーケティング」は、現在サービス業より製造業でより重視されているが、将来は両業種で重視度が高まる。

また、社長の年齢別に見ると50才を境に格差が見られる。

	「マーケティング」を <1位～3位>にあげた割合	
	現在	将来(5年先)
～50才	52 %	59 %
50～54才	33	40
55～59才	32	48
60～64才	29	45
65才～	32	42

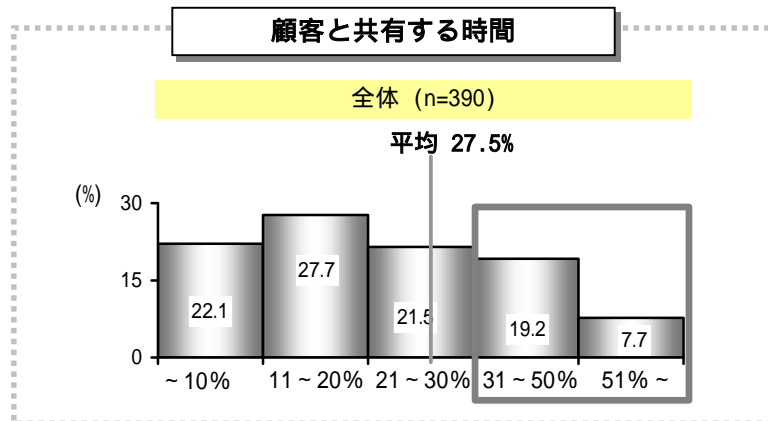
社長が重視するマネジメント領域 - 製造業/サービス業別

	1位～3位にあげた重視領域				1位にあげた重視領域			
	製造業(n=204)		サービス業(n=184)		製造業(n=204)		サービス業(n=184)	
	現在	将来(5年先)	現在	将来(5年先)	現在	将来(5年先)	現在	将来(5年先)
総務・広報	3	3	5	4	1	-	2	2
人事・教育	22	< 30	51	51	2	< 7	10	7
財務・会計	28	> 18	35	29	4	2	8	4
営業・販売	62	39	79	59	29	> 14	44	27
広告・宣伝	3	2	4	3	-	-	1	1
仕入れ・調達	10	4	11	7	1	-	1	1
生産・製造	38	22	13	10	11	> 4	5	3
研究開発	55	70	25	< 33	21	< 28	5	< 10
マーケティング	35	49	30	41	16	19	10	< 17
経営企画	26	38	36	48	13	21	13	26
海外	17	24	4	7	2	3	2	1
その他	2	1	4	3	1	1	1	1

6. 社長が顧客と共有する時間

社長が顧客の為にどのくらいの時間をさいているのかを探るために、社長が仕事に使う1ヶ月の時間を100とした時、「顧客(取引先やエンドユーザー)」と共有する時間はどのくらいかをたずねた。(業界関係の会合や各種取材などに使われる時間は除く)

社長が顧客と共有する時間は平均 **27.5%** となった。ただし、分散が大きく図示すると以下ようになる。



顧客との共有時間には積極的に顧客のところに出向き、顧客の声を経営に反映させようとするポジティブな意味と各種事情があって顧客に会わざるを得ないというネガティブな意味の両方が含まれていると判断される。が、共有時間の多い経営者ほど「マーケティング部署の経験」割合が高く、同様な傾向がマネジメント領域での「マーケティング」の重視度合、今日的経営課題の中での「顧客満足向上策の実施」などの割合の高さにも見られる。従って、ここでは、素直に顧客との共有時間の多い経営者はマーケティング活動の1つとして時間を使っていると理解したい。

共有時間	件数	「マーケティング」部署の経験割合	マネジメント領域における「マーケティング」の重視度合(1位の割合)		今日的経営課題の中で「本格的」に取組んでいる割合	
			現在	現在	「情報システムを活用した営業・販売支援」	「顧客満足向上策の実施」
・ ~10%	(86)	24%	11%	17%	28%	38%
・ 11~20%	(108)	23	11	13	34	42
・ 21~30%	(84)	36	14	17	39	42
・ 31%~	(105)	42	15	24	50	47

顧客と共有する時間

		仕事に使う時間を100として						
		n=	<u>~ 10%</u>	<u>~ 20%</u>	<u>~ 30%</u>	<u>~ 50%</u>	<u>51% ~</u>	平均
全 体		(390)	22.1	27.7	21.5	19.2	7.7	27.45
業 種 別	製造業	(204)	23.5	25.0	21.1	21.1	7.8	27.53
	サービス業	(184)	20.7	31.0	22.3	17.4	6.5	26.89
社 長 年 齢 別	~ 5 0 才	(27)	33.3	33.3	7.4	14.8	7.4	23.08
	5 0 ~ 5 4 才	(43)	18.6	34.9	23.3	16.3	7.0	26.63
	5 5 ~ 5 9 才	(84)	23.8	17.9	20.2	23.8	14.3	30.87
	6 0 ~ 6 4 才	(139)	18.7	27.3	24.5	22.3	5.8	28.04
	6 5 ~ 6 9 才	(85)	23.5	34.1	21.2	11.8	5.9	24.88
	7 0 才以上	(12)	25.0	16.7	25.0	25.0	-	26.82

7. これからの経営を考える上でのキーワード

これからの経営を考える上で、社長が重要になるとしているキーワードを自由回答でたずねた。（回答をくれたサンプル数：268）

これからの経営を考える上でのキーワードは「スピード」「イノベーション」「グローバル化」「CS」「IT」「クリエイティブ」「マネジメント」の7つに集約された。

これからの経営を考える上での重要なキーワード

Rank	キーワード	件数	具体的意見
1	スピード	84	スピード スピーディ 迅速
2	イノベーション	47	イノベーション 革新 変化 チェンジ 改革 チャレンジ 挑戦
3	クリエイティブ	27	広い視野を持った創造力 創造 価値創造 創造と挑戦する勇気 知的 独創性 個性
4	グローバル化	24	グローバリゼーション
4	C S	24	お客様第一主義 顧客願望の進化への対応 顧客満足度向上 顧客の信頼・信用を得る 顧客との信頼関係の構築
5	I T	23	I T 革命、情報化
6	マネジメント	22	カスタマー・リレーションズ・マネジメント 顧客起点経営 ナレッジマネジメント 見える経営 志を高く持つ経営 経営の透明性 リスク・マネジメント コスト・マネジメント 品質の信頼性アップ
7	先見性	9	先見性 変化の先読み 長期的視点 時流を読み取る洞察力
8	少子、高齢化	8	
9	人間力	7	人間力（地域におけるコミュニケーション） 人間力 人間力の回復・育成（人間力＝マニュアル化された仕事、 考え方ではなく、自分自身で考える力、行動する力）
10	リーダーシップ	6	決断力
11	環境	4	環境重視 環境との共生
12	利益	3	収益
12	知恵	3	
12	ブランド	3	

章

マーケティングの役割と
経営幹部に求める資質・能力

1. 社長の考えるマーケティングの役割

前章5.で述べたとおり、現在重視するマネジメント領域として「マーケティング」をあげた割合は32%（1位～3位計）であったが、将来（5年先）は45%と、大幅に増えている。今後の経営における「マーケティング」の重要性を多くの経営者が認めている。

ここでは、マーケティングの役割について何を重要視しているか、その内容について1位～3位までをたずねた。

1位～3位までの複数回答では、マーケティングの役割は多岐にわたっていることがわかる。

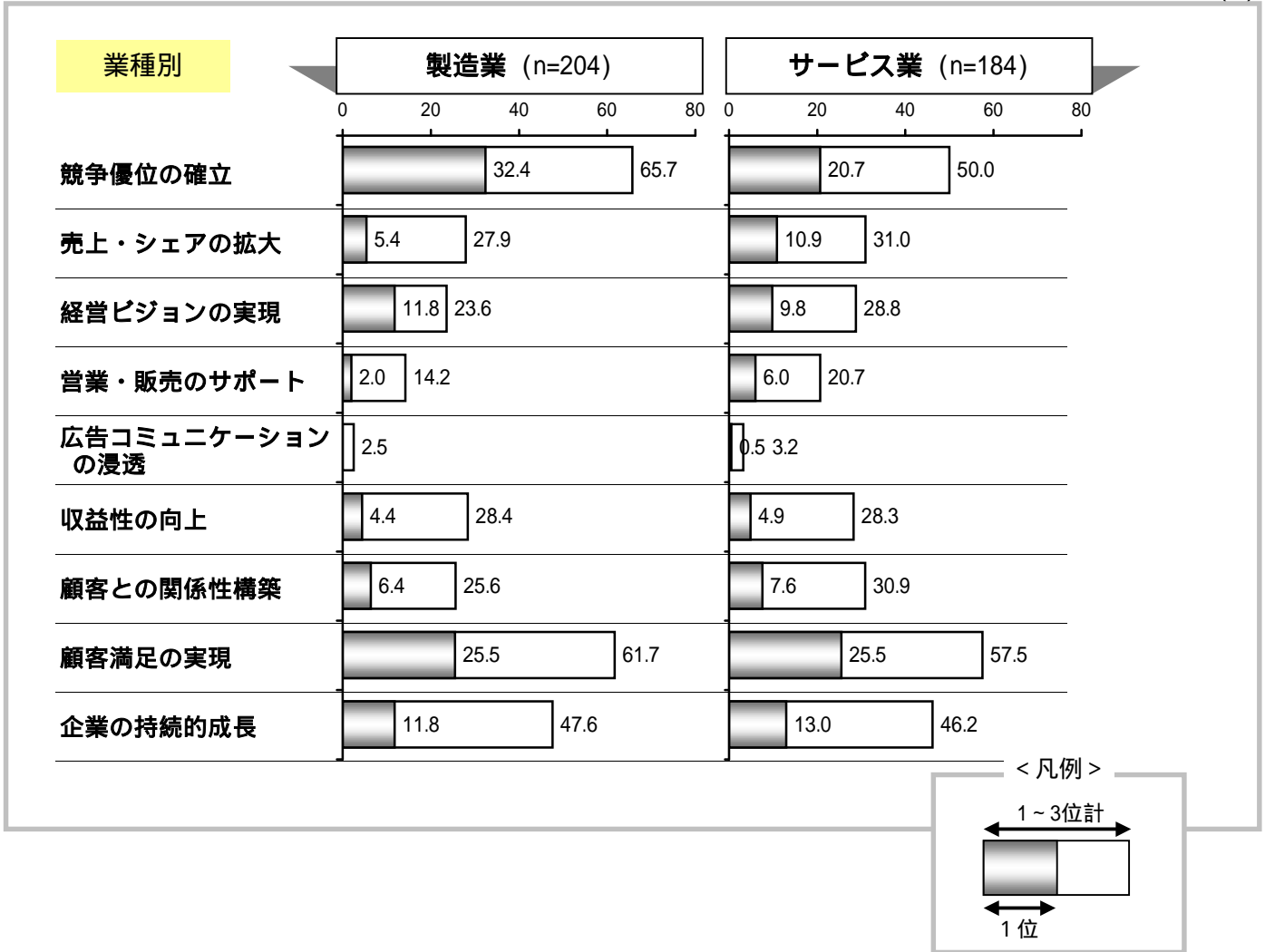
製造業 (n=204)	サービス業 (n=184)
競争優位の確立 (66)	顧客満足の実現 (58)
顧客満足の実現 (62)	競争優位の確立 (50)
企業の持続的成長 (48)	企業の持続的成長 (46)
売上・シェアの拡大 (28)	売上・シェアの拡大 (31)
収益性の向上 (28)	顧客との関係性構築 (31)
	経営ビジョンの実現 (29)
	収益性の向上 (28)

しかし、重要な役割を1つ（1位）に絞ると、製造業もサービス業も「**競争優位の確立**」と「**顧客満足の実現**」の2つに絞られる。

年商規模別にみると、「顧客満足の実現」は各層で重視されている。が、年商規模が大きくなるほど「競争優位の確立」のウェイトが高く、年商規模が小さいほど「経営ビジョンの実現」「企業の持続的成長」のウェイトが高い。

社長の考えるマーケティングの役割

(%)



年商規模別	n=	競争優位の確立	売上・シェアの拡大	経営ビジョンの実現	営業・販売のサポート	広告コミュニケーションの浸透	収益性の向上	顧客との関係性構築	顧客満足の実現	企業の持続的成長
100億円未満	(76)	15.8	9.2	14.5	6.6	-	3.9	7.9	25.0	15.8
500億円未満	(132)	27.3	8.3	11.4	3.0	-	3.8	3.8	27.3	13.6
1000億円未満	(70)	28.6	10.0	10.0	1.4	-	5.7	7.1	24.3	12.9
2000億円未満	(49)	30.6	10.2	8.2	6.1	-	2.0	6.1	26.5	10.2
2000億円以上	(57)	36.8	1.8	8.8	3.5	1.8	3.5	14.0	22.8	7.0

値は1位の数字

2. 経営幹部に求める資質・能力

9割を越える経営者が「経営幹部にマーケティング・マインドは必要である」と認識している。

[1章 3. 「経営環境に対する社長の認識」]

ここでは、それに加えて何が会社の経営幹部に求められるいるかを捉えた。

右表の19の項目に対して、3段階（いくつでも、1位～3位、1位）でたずねた。

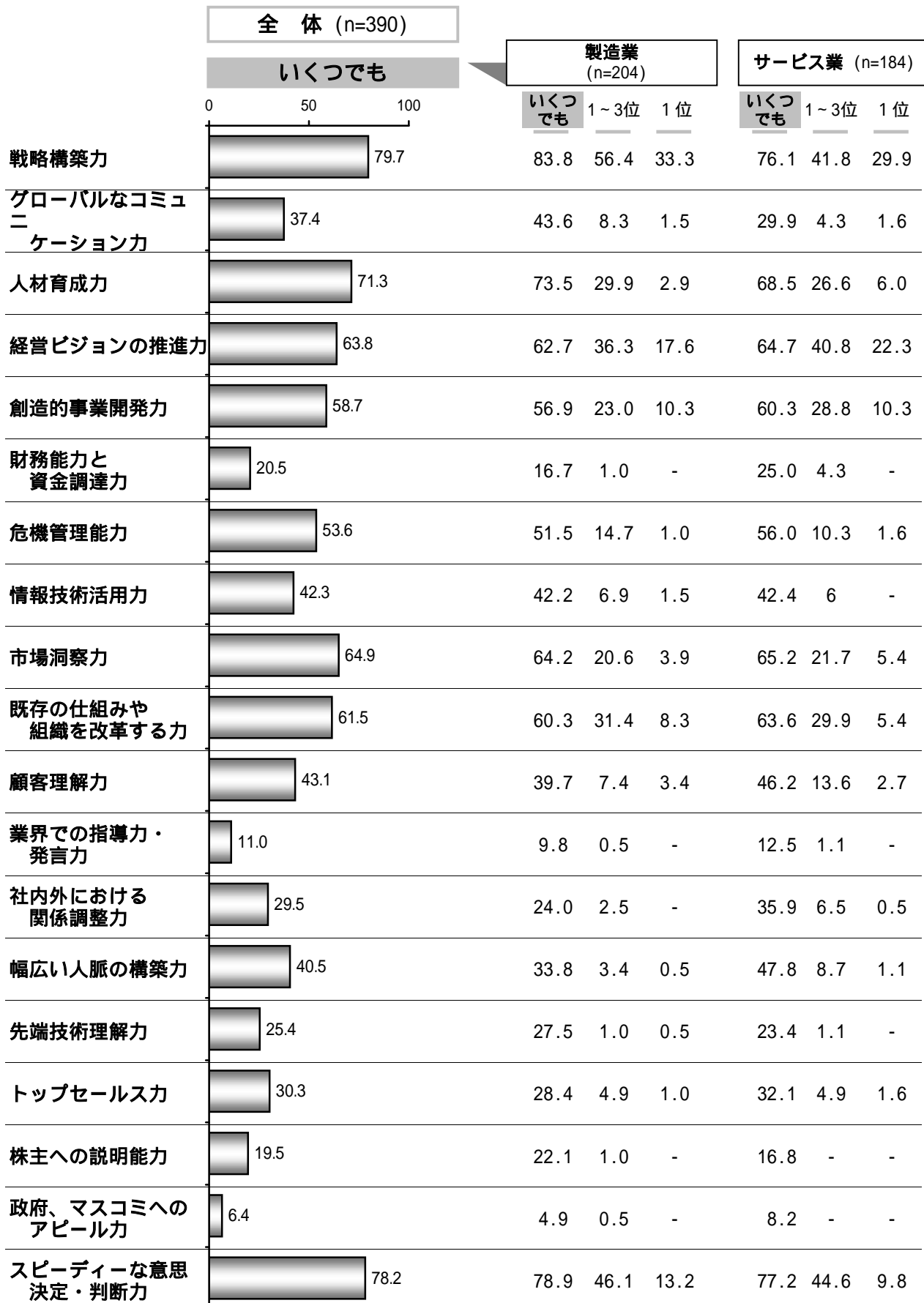
複数回答の結果を見ると、経営幹部には多様な資質、能力が求められていることが分かる。

結果で上位に上げられた項目（「戦略構築力」「スピーディな意思決定や判断力」「人材育成」「市場洞察力」「経営ビジョンの推進力」「既存の仕組みや組織を改革する力」「創造的
事業開発力」「危機管理能力」など）は、製造業でもサービス業でも必要な資質として重視されている。

中でも最も重要な資質・能力として1つに絞ると「**戦略構築力**」と「**経営ビジョンの推進力**」の2つに力点がおかれている。

経営幹部に求める資質・能力

(%)



3. マーケティングに優れた企業

マーケティングに優れていると思われる企業を1社自由回答でたずねた。
但し、日本国内に籍を置く企業という条件をつけた。

その結果は、右表のように「ソニー」が突出して1位に支持され、次いで「花王」
「トヨタ自動車」「サントリー」などがマーケティングの優れた会社としてあげられた。

選択された理由から判断し、「マーケティングの優れた企業」は以下のような
共通要素を有している。

経営ビジョン及び戦略が明確である
顧客ニーズを的確に捉えた市場洞察力に優れている
先行商品開発に優れ、コンセプトに独自性がある
ブランド価値の創造に優れている
顧客への情報発信能力が優れている
顧客満足を徹底的に追及している

マーケティングに優れた企業

企業名	件数	主な理由
ソニー (ソニーグループを含む)	131	<p>グローバル時代の対応力</p> <p>しっかりとしたブランドイメージを定着させている</p> <p>マーケティングを組織化し、企業として体現している</p> <p>先行独自市場創造力</p> <p>ブランド価値の最大化を目指したマーケティングと、それを実現するためのビジネスシステムの革新に優れている</p> <p>常に話題性を持ち、その実現に挑んでいる</p> <p>ハード・ソフトビジネスのバランスが良い</p> <p>グローバルコーポレートブランドが確立している</p> <p>経営者の顔がはっきりしている</p> <p>明確な企業ビジョン、戦略の基でのマーケティング展開が行われている</p> <p>技術力、ブランド力、収益性、国際化、戦後企業として特筆できる</p> <p>独創的な技術力、市場洞察力を背景に顧客ニーズを捉えたヒット商品を次々と上市していくパワー</p> <p>常に革新的な商品を発売し、また、その成功理由は十分なマーケティング戦略をとった結果と考える</p> <p>企業理念とブランド戦略の整合性</p> <p>経営戦略とマーケティング戦略が一致</p> <p>新鮮・顧客の潜在的欲求を先取りし具体化・斬新・技術革新してより市場をリード</p> <p>メディアの使い方がうまい</p> <p>時代の先端を行く企業」とのイメージ作りが上手い</p> <p>単にブランド力だけでなく流行を発信し、創造する力を持っている</p> <p>市場創造マーケティングに移行している</p> <p>先見性による企画力</p> <p>将来のITなどを見据えた戦略が功を奏する、時代の流れを掴むのがうまい</p>
花王	45	<p>新商品の開発力とブランドの構築力</p> <p>情報化戦略が進んでいる</p> <p>経営ビジョンの実現と顧客満足の実現との関係において一貫性がある</p> <p>競争優位、顧客満足、企業の進路など総合的に訴求している</p> <p>商品開発力、ブランド力、顧客創造力</p> <p>顧客との関係性の度合、満足度の実現がうまい</p> <p>細かな生活者ニーズを適確に捉え、スピーディに商品化に結びつけている</p> <p>戦略構築及び意思決定においてマーケティングの位置付けの確立</p> <p>商品開発から宣伝、広告、販売まで(アフターサービス含め)一貫したマーケティングを展開している</p> <p>成熟マーケティングの中で高水準の収益確保</p> <p>コンセプトが明確</p> <p>個々の商品のブランド管理が徹底している</p>
トヨタ自動車	23	<p>単に自動車メーカーに止まらず総合力を構築</p> <p>先進性・革新的</p> <p>持続的成長、競争優位性</p> <p>日本的なバランス感覚がすぐれている</p> <p>ブランド、広告、販売代理店構築がうまく噛み合っている</p> <p>アムラックスなどを活用し、消費者のニーズを新規開発に生かしている。</p> <p>プロジェクト的な活動としてwillに参加、ターゲットを絞り込んだマーケティングの開拓も見られる</p> <p>常に顧客のニーズを取り込んだ商品開発力</p>
サントリー	17	<p>顧客のニーズの把握と商品開発のたくみさ</p> <p>ブランド戦略の確立</p> <p>「文化の創造」という難しく、また大きなテーマをマーケティングの中に見事に取り込んできている</p> <p>顧客との広告コミュニケーションが秀れている</p>
ホンダ技研工業	9	<p>商品開発の先見性</p> <p>絶えず個性ある車を提供する</p> <p>徹底した顧客志向に基づく商品開発、ターゲットマーケティング、企業イメージ定着を企した広報活動と持続</p>
松下電器産業 (電工含む)	9	<p>全てにおいて新しい企業の指標を持って運営している経営力、マーケティング力のある会社</p> <p>やること為すこと全て収益向上、顧客との関係性構築に直結している</p>
アサヒビール	6	<p>顧客満足を徹底して追求し実現出来ている</p> <p>顧客の嗜好把握、動向調査、品質管理などに優れ、顧客、販売店との関係維持に努力している</p> <p>消費者の要望をうまくとらえて製品化している</p>
セブンイレブンジャパン	5	<p>顧客ニーズの捉え方が俊敏である</p> <p>商品開発、セグメント、顧客のニーズなどに適合している</p>
アスクル	3	<p>時代の変化に素早く反応し独自のアイデアを発揮されたマーケット戦略</p>
ユニクロ	3	<p>市場調査から商品開発、生産までの企業戦略が的確に行われ、販売促進にもすぐれている</p>
ヤマト運輸	3	<p>規制の枠の中で戦略を構築するのではなく、顧客ニーズを的確に把握し、真の顧客サービス上で企業責任を捉えている</p>
P & G	3	<p>商品開発の目の付け所が違う</p>

章

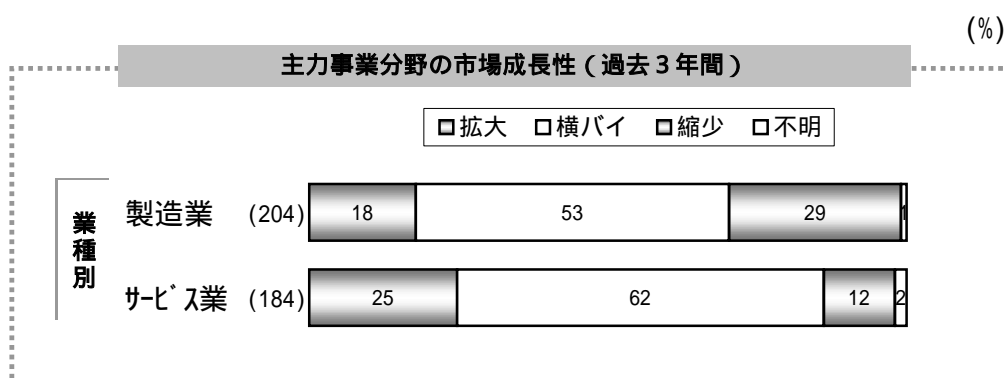
“高収益企業”及び
“マーケティング志向度別”分析

高収益企業分析

1. 高収益企業の特徴

今日調査協力を得た390社での事業業績をベースに高収益をあげている企業に注目し、それ以外の企業を比べた時に課題への取り組みや環境認識にどんな違いが見られるかの分析を試みた。

はじめに、主力事業分野でのここ数年(3年くらい)の市場成長性をみると、「年々規模が拡大している」企業の割合は製造業で18%、サービス業で25%とその割合は少なく、多くの企業は主力事業分野が停滞もしくは縮小している割合が高い。



更に、主力事業分野の成長性と利益率の関係を見てみると以下のように、主力事業分野が停滞もしくは縮小市場でも高利益率をあげている企業が存在する。

売上高でみる営業利益の過去3年間平均伸率

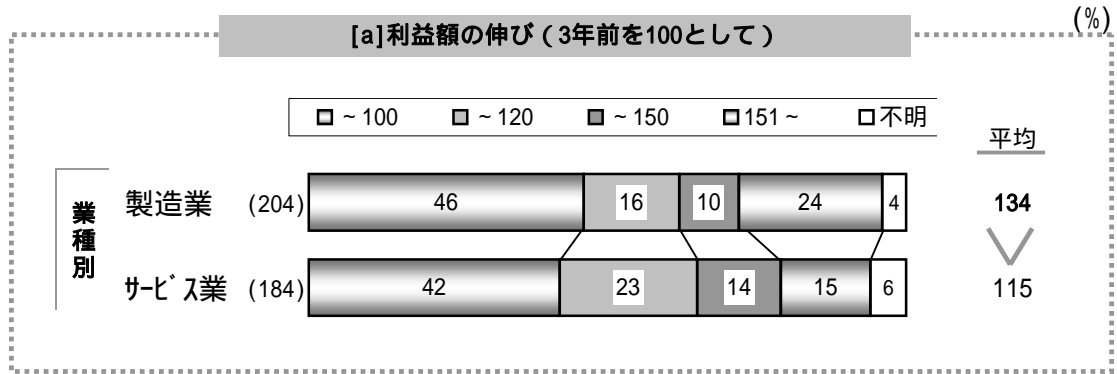
		高利益 (10%~)	中利益 (4~9%)	低利益 (~3%)
主力事業分野	拡大	6 %	20 %	6 %
	横バイ	12	24	20
	縮小	4	6	13

[全体を100とした時の構成比] - 利益率不明企業は除く

収益については [a] 3年前の営業利益額を100とした時の最新の利益額と[b]売上げ高に占める営業利益率の過去3年間の平均伸び率の両面から捉えた。

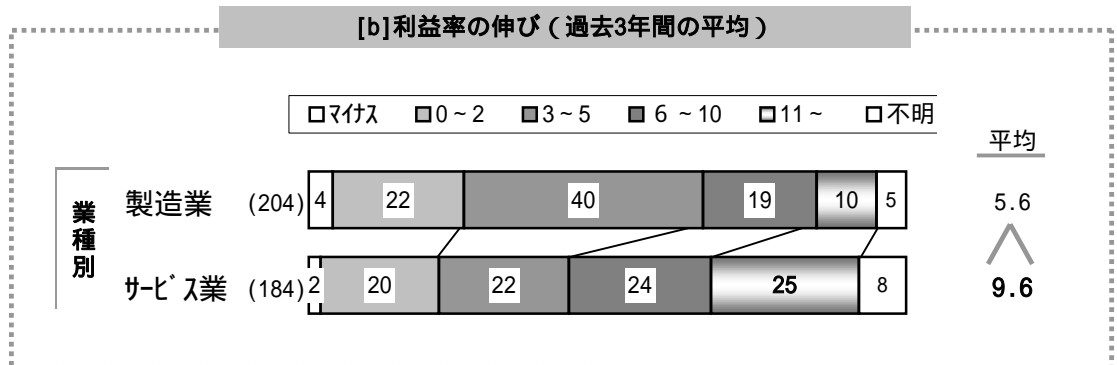
[a] 利益額の伸び

3年前を100とした時、100に満たない企業が製造業では46%、サービス業では42%を占めており、最近の経済状況の悪さを反映した結果となっている。一方、151%以上の伸びている企業も存在し、製造業では24%、サービス業では15%となっている。平均で見ると製造業の134%に対してサービス業で115%となり、製造業での伸び率が高い。

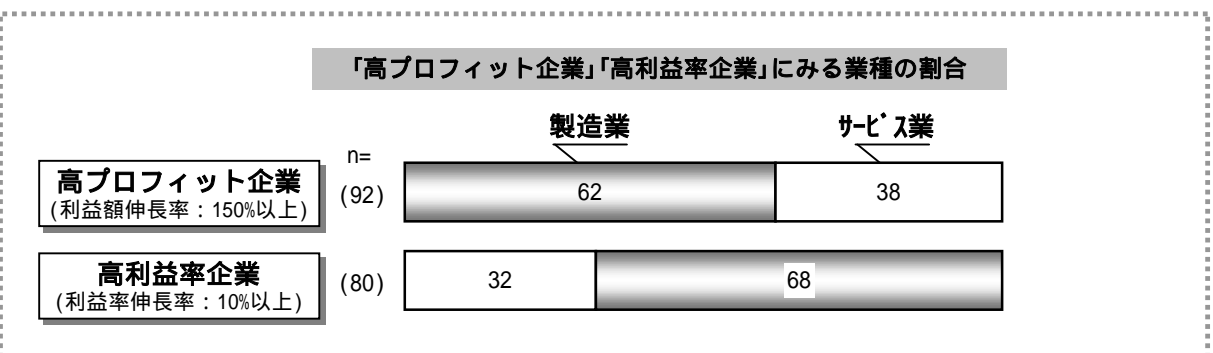


[b] 利益率の伸び

利益率の伸びは製造業に比べサービス業で高い。過去3年間の平均が製造業の5.6%に対しサービス業では9.6%となっている。特に、サービス業では過去3年間に平均“11%~”伸ばしている企業が全体の4分の1を占めている。



利益額の伸びで“150%以上”の企業を「高プロフィット企業」、利益率の伸びが“10%以上”の企業を「高利益率企業」と定義して以下からそれぞれの企業の特徴をまとめる。



2. 高プロフィット企業の特徴

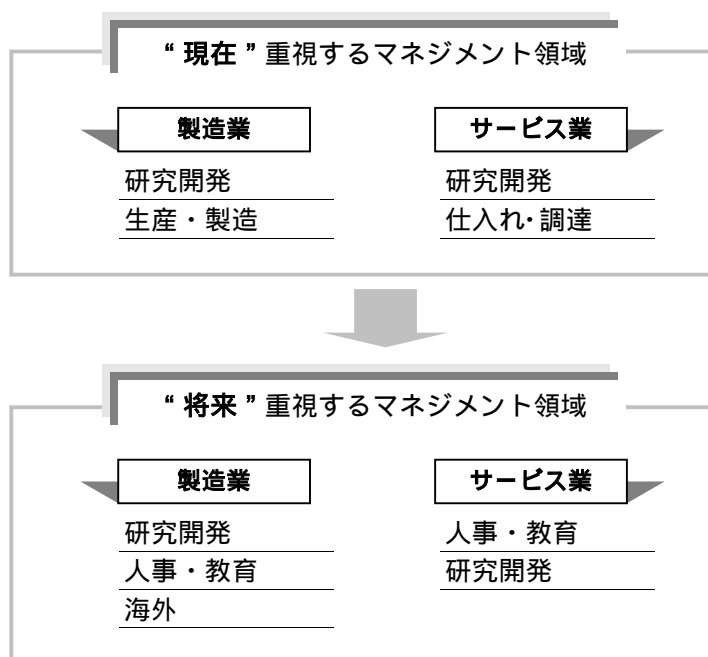
3年前の営業利益を100にした時の最新の営業利益額の伸びを下記の通り3つに分類し、<150~>を“高プロフィット企業”とした。

営業利益額の伸び	名前
150~	高プロフィット企業
100~149	低プロフィット企業
~99	マイナス企業

前頁で見たように高いプロフィット企業の62%は製造業が占めている。従って、全体の特徴に加え、製造業、サービス業別という視点で右の数表を用意した。なお、“従業員数”、“売上高規模”、“社長年齢”等による差は見られない。

a. 重視するマネジメント領域

高プロフィット企業とマイナス企業との格差の大きい項目を全体で見ると、現在は「研究開発」「生産・製造」により力を入れているが、将来は単に「研究開発」に絞られ、加えて「人事・教育」「海外」を重視している。製造業、サービス業別にみると以下のような特徴が見られる。



「マーケティング」は全ての層で高く、差が見られない。

b. 重要だと思う現在の経営課題

高プロフィット企業がマイナス企業に対し、より重要だと思っている現在の経営課題は「研究開発」「ITによる情報システムの構築」「企業提携・M & A」などである。他方、マイナス企業は「社員の意識改革」「営業力の強化」「財務体質の強化」「リストラ」「経営ビジョンの刷新」などで高プロフィット企業の重視度を上回る。製造業では、それに加えて「人材開発」「マーケティング力の強化」があげられ、サービス業では「ブランド力の強化」「株価の維持・向上」があげられている。

重要だと思う現在の経営課題

(%)

	全体 (n=369)			製造業 (n=196)			サービス業 (n=173)		
	利益額の伸び			利益額の伸び			利益額の伸び		
	高 n= (92)	低 (132)	マイナス (145)	高 (57)	低 (59)	マイナス (80)	高 (35)	低 (73)	マイナス (65)
社員の意識改革	40	51	59	39	39	55	43	60	65
人材育成	52	52	47	47	44	38	60	58	59
営業力の強化	41	50	52	33	36	43	54	62	65
財務体質の強化	34	46	48	35	42	48	31	49	48
研究開発	49	41	32	60	56	41	31	29	20
ITによる情報システムの構築	40	39	33	35	31	25	49	45	43
革新的な企業風土の醸成	37	27	36	37	34	34	37	22	39
マーケティング力の強化	29	42	26	32	48	21	26	37	31
グローバル競争力の強化	32	24	28	40	42	39	17	10	14
リストラ (事業の構造改革)	14	15	21	16	15	26	11	15	14
ブランド力の強化	21	21	15	19	22	15	23	19	14
株価の維持・向上	19	14	17	16	15	23	23	14	9
経営ビジョンの刷新	13	11	21	11	9	21	17	14	20
企業提携・M & A	23	17	11	26	20	11	17	14	11
株主に対する 情報公開・説明	16	11	17	23	15	23	6	8	9
組織のスリム化	5	13	12	7	7	13	3	18	12
危機管理	12	10	10	9	12	9	17	8	11
雇用の維持	4	3	7	7	5	8	-	1	6
ベンチャービジネス の創出	5	8	1	2	-	1	11	14	2

c. 今日の経営課題の取組み

高プロフィット企業は「危機管理体制作り」等を除きほとんどの項目でマイナス企業を上回り、積極的に今日的課題に取り組んでいる。特に、「情報システムを活用した営業・販売支援」「異業種との提携・プロジェクトへの参画」については、より本格的に取り組む割合が高い。この傾向は、製造業でもサービス業でもみられる。

製造業では、それに加えて「高齢化社会に対応した商品開発」「ストックオプション制の採用」「ブランド管理専門の組織作り」などに、より本格的に取り組んでいる。

サービス業では、「顧客満足向上策の実践」「新商品開発におけるインターネットの活用」「顧客の要望にあった商品の開発」「電子商取引による商品販売」などに、より本格的に取り組んでいる。

今日的経営課題への取組み

- 「本格的に取組んでいる」割合 -

(%)

	全体 (n=369)			製造業 (n=196)			サービス業 (n=173)			
	利益額の伸び			利益額の伸び			利益額の伸び			
	高	低	マイナス	高	低	マイナス	高	低	マイナス	
	n=	(92)	(132)	(145)	(57)	(59)	(80)	(35)	(73)	(65)
顧客満足向上策の実践	47	36	44	40	37	41	57	36	48	
情報システムを活用した 営業・販売支援	41	44	32	39	46	28	46	43	37	
環境対応を意図 した商品の開発	36	27	32	42	46	39	26	12	25	
新商品開発における インターネット活用	25	29	23	12	20	15	46	36	32	
顧客の要望にあった 商品の開発	28	21	26	19	20	24	43	21	28	
危機管理体制作り	21	24	23	26	31	23	11	19	25	
異業種との提携・ プロジェクトへの参画	20	17	12	19	15	10	20	19	14	
高齢化社会に対応 した商品の開発	16	14	12	19	22	10	11	8	15	
ストックオプション 制の採用	17	16	9	19	22	10	14	11	8	
電子商取引に よる商品販売	15	13	6	7	14	5	29	12	6	
定年延長、再雇用 制度などの導入	10	11	11	11	12	14	9	10	8	
広告効果・販促効果 測定システムの活用	5	11	7	2	5	4	11	16	11	
ブランド管理専門 の組織づくり	10	9	7	11	9	3	9	10	12	

*不明は除く

d. マーケティングの役割

高プロフィット企業がマーケティングの役割として重きを置いている項目は「競争優位の確立」を上回って「顧客満足の実現」にあり、この項目はマイナス企業との格差がかなり大きい。

一方、マイナス企業はこの逆の位置付けをしており、「競争優位の確立」に重きを置いている。

製造業では、この関係がより強調されており、高プロフィット企業の「顧客満足の実現」はマーケティングの役割として最も重視されている。

サービス業の高プロフィット企業では、「営業・販売のサポート」「経営ビジョンの実現」などをより重視している。

マーケティングの役割

- 1位にあげた割合 -

(%)

	全 体 (n=369)			製造業(n=196)			サービス業(n=173)			
	プロフィット			プロフィット			プロフィット			
	高	低	マイナ	高	低	マイナ	高	低	マイナ	
	n=	(92)	(132)	(145)	(57)	(59)	(80)	(35)	(73)	(65)
競争優位の確立	23	25	32	30	29	38	11	22	26	
売上・シェアの拡大	4	11	6	4	9	4	6	14	8	
経営ビジョンの実現	13	11	9	14	14	10	11	10	8	
営業・販売のサポート	8	4	1	4	2	1	14	6	2	
広告コミュニケーション の浸透	-	-	1	-	-	-	-	-	2	
収益性の向上	2	3	6	-	2	6	6	4	5	
顧客との関係性構築	3	8	9	2	7	10	6	10	8	
顧客満足の実現	36	26	19	42	25	15	26	26	25	
企業の持続的成長	10	11	17	5	12	16	17	10	17	

*不明は除く

3. 高利益率企業の特徴

最近3間の営業利益率の伸びを下記の通り3つに分類し、＜10%～＞を“高利益率企業”とした。

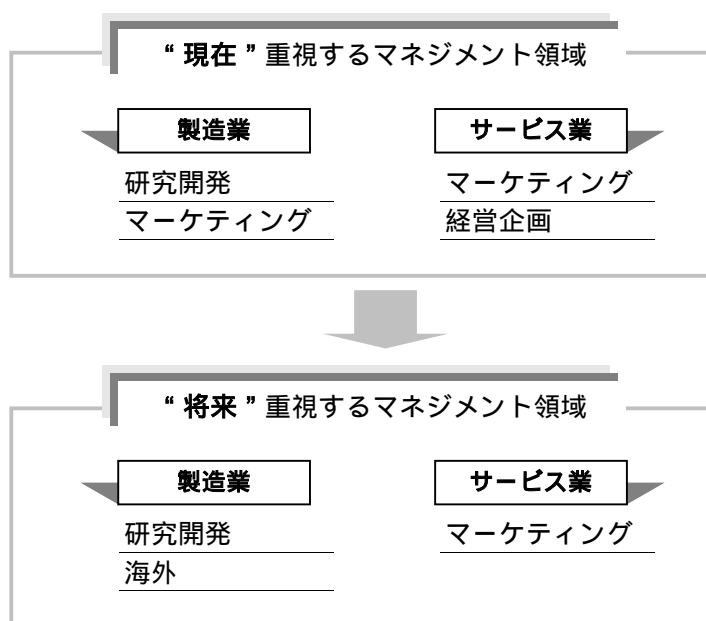
営業利益率の伸び	名前
10%～	高利益率企業
4～9%	中利益率企業
～3%	低利益率企業

前述したように、高利益率企業の68%はサービス業が占める。従って製造業の高利益率企業はサンプル数が少ないのでデータを見る際に注意が必要となる。

a. 重視するマネジメント領域

全体でみると、高利益率企業では、“現在”は「マーケティング」を重視する割合が低利益率企業を大きく上回るのが特徴となっているが、“将来”については低利益率企業の「マーケティング」重視度が強まるため、両者間で大きな違いは見られない。

製造業とサービス業で格差の大きい項目は以下のようになる。



重視するマネジメント領域 <1~3位>

(%)

現在	全体 (n=364)			製造業 (n=194)			サービス業 (n=170)		
	利益率			利益率			利益率		
	高 n= (80)	中 (144)	低 (140)	高 (26)	中 (79)	低 (89)	高 (54)	中 (65)	低 (51)
総務・広報	6	4	2	-	3	3	9	6	-
人事・教育	38	40	28	19	29	15	46	54	51
財務・会計	35	25	38	23	24	35	41	26	43
営業・販売	68	75	66	62	68	57	70	83	82
広告宣伝	4	4	2	8	3	1	2	5	4
仕入れ・調達	9	8	14	8	6	14	9	9	14
生産・製造	18	28	32	31	35	45	11	19	10
研究開発	34	43	43	62	58	52	20	25	28
マーケティング	45	30	28	50	34	30	43	25	24
経営企画	34	28	32	19	22	30	41	35	35
海外	6	12	12	19	15	16	-	8	6
将来 (5年先)	↓			↓			↓		
総務・広報	5	5	1	-	5	1	7	5	-
人事・教育	39	43	36	31	32	27	43	57	53
財務・会計	24	23	23	15	18	18	28	29	31
営業・販売	50	44	54	42	33	47	54	59	65
広告宣伝	5	2	2	8	-	2	4	5	2
仕入れ・調達	5	5	5	4	4	5	6	6	6
生産・製造	13	15	21	19	18	28	9	12	8
研究開発	45	56	54	77	70	66	30	39	31
マーケティング	45	44	44	35	52	51	50	35	31
経営企画	46	38	44	35	37	37	52	39	57
海外	14	20	12	35	32	14	4	6	10

b. 重要だと思う現在の経営課題

高利益率企業が低利益率企業に対し、より重視している現在の経営課題は「人材育成」「マーケティングの強化」「ブランド力の強化」「組織のスリム化」などである。他方、低利益率企業は「経営力の強化」「革新的な企業風土の醸成」「グローバル競争の強化」「リストラ」などをより重視している。

製造業での高利益率企業は、「研究開発」「マーケティング力の強化」「ブランド力の強化」「経営ビジョンの刷新」「組織のスリム化」を低利益率企業より重視する特徴が見られる。

サービス業での高利益率企業が重視する項目は「マーケティング力の強化」「ブランド力の強化」「組織のスリム化」となっている。

重要だと思う現在の経営課題

(%)

	全体 (n=364)			製造業(n=194)			サービス業(n=170)		
	利益率			利益率			利益率		
	高 n= (80)	中 (144)	低 (140)	高 (26)	中 (79)	低 (89)	高 (54)	中 (65)	低 (51)
社員の意識改革	49	49	53	46	39	49	50	62	59
人材育成	54	52	46	39	48	38	61	57	61
営業力の強化	49	42	54	35	33	44	56	52	73
財務体質の強化	46	38	48	42	37	47	48	39	49
研究開発	38	38	41	62	49	48	26	25	28
ITによる情報システムの構築	44	31	39	35	27	32	48	37	53
革新的な企業風土の醸成	23	38	36	12	39	38	28	35	31
マーケティング力の強化	44	30	27	46	30	30	43	29	22
グローバル競争力の強化	16	28	33	19	43	43	15	9	16
リストラ (事業の構造改革)	13	13	25	4	15	29	17	11	18
ブランド力の強化	24	22	11	27	23	12	22	22	8
株価の維持・向上	13	20	16	12	22	18	13	19	12
経営ビジョンの刷新	23	12	16	27	11	14	20	12	22
企業提携・M & A	14	22	9	23	27	8	9	15	12
株主に対する 情報公開・説明	13	18	13	19	23	18	9	12	4
組織のスリム化	18	13	6	15	11	7	19	14	6
危機管理	11	13	6	8	9	10	13	19	-
雇用の維持	4	5	6	8	5	8	2	5	2
ベンチャービジネス の創出	8	6	2	-	1	1	11	11	4

c. 今日的経営課題の取組み

高利益率企業は低利益率企業に比べ本格的に取組んでいる項目が多いが、中でも「商品開発におけるインターネットの活用」「顧客の要望にあった商品の開発」「ストックオプション制の採用」「電子商取引による商品販売」などの項目で取組み度が高い。

逆に、「環境対応を意図した商品の開発」「危機管理体制作り」への取組み度は低利益率企業の方が高い。

製造業の高利益企業では、上記の項目に加え「顧客満足向上策の実践」「高齢化社会に対応した商品の開発」「広告効果、販売効果測定システムの活用」などの項目が低利益率企業より本格的に取組む割合が高い。

サービス業の高利益企業では「異業種と提携、プロジェクトへの参画」「定年延長、再雇用制度などの導入」などの項目でより本格的に取組む割合が高い。

今日的経営課題への取組み

- 「本格的に取組んでいる」割合 -

(%)

	全 体 (n=364)			製造業(n=194)			サービス業(n=170)			
	利益率			利益率			利益率			
	高	中	低	高	中	低	高	中	低	
	n=	(80)	(144)	(140)	(26)	(79)	(89)	(54)	(65)	(51)
顧客満足向上策の実践	49	38	44	46	39	39	50	37	51	
情報システムを活用した 営業・販売支援	41	36	41	42	37	35	41	35	51	
環境対応を意図 した商品の開発	21	31	38	23	43	47	20	15	22	
新商品開発における インターネット活用	34	20	26	27	10	17	37	32	41	
顧客の要望にあった 商品の開発	34	19	26	31	17	24	35	23	29	
危機管理体制作り	18	24	24	15	25	28	19	22	18	
異業種との提携・ プロジェクトへの参画	21	11	16	15	11	16	24	11	18	
高齢化社会に対応 した商品の開発	16	11	15	23	17	14	13	5	18	
ストックオプション 制の採用	20	18	6	27	27	5	17	8	8	
電子商取引に よる商品販売	20	9	6	19	5	7	20	14	6	
定年延長、再雇用 制度などの導入	13	12	9	12	15	10	13	8	6	
広告効果・販促効果 測定システムの活用	11	6	9	8	5	1	13	8	24	
ブランド管理専門 の組織づくり	13	8	7	19	5	5	9	11	12	

*不明は除く

d. マーケティングの役割

高利益率企業がマーケティングの役割としてより重きを置いている項目は「顧客満足の実現」と「売上げ・シェアの拡大」である。

一方、低利益率企業はこの逆の位置付けをしており、「競争優位の確立」に重きを置いている。

製造業では、この傾向がより顕著であり、高プロフィット企業の特徴と同様になっている。

サービス業では、高利益率企業と低利益率企業の重視項目に大きな違いはみられないが、「競争優位の確立」のみ製造業と同様に低利益率企業で重視する割合が高い。

マーケティングの役割

- 1位にあげた割合 -

(%)

	全体 (n=364)			製造業(n=194)			サービス業(n=170)			
	利益率			利益率			利益率			
	高	中	低	高	中	低	高	中	低	
	n=	(80)	(144)	(140)	(26)	(79)	(89)	(54)	(65)	(51)
競争優位の確立	16	29	34	19	32	38	15	25	26	
売上・シェアの拡大	13	8	4	19	4	2	9	12	6	
経営ビジョンの実現	13	9	13	12	10	15	13	8	10	
営業・販売のサポート	5	4	4	-	1	2	7	6	6	
広告コミュニケーションの浸透	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
収益性の向上	6	-	5	4	-	5	7	-	6	
顧客との関係性構築	5	6	9	4	6	8	6	6	10	
顧客満足の実現	29	27	24	31	29	23	28	25	28	
企業の持続的成長	11	17	9	12	17	8	11	19	10	

*不明は除く

4. マーケティング志向度別分析

マネジメント領域の中で「マーケティング」をどれだけ重視しているかを以下の基準で作
りマーケティング志向度の強い企業がどんな特徴を持っているかを関連項目で見た。

マーケティング志向度

重視するマネジメント領域<現在>で「マーケティング」が1位になら3点、2位なら2点、3位なら1点
同様に<将来>でも点数をつけ、合計点(0~6点)を下記の通り区分した。

		区分	構成割合(%)
1	強強	5~6点	12.1
2	強	3~4点	20.0
3	弱	1~2点	21.0
4	弱弱	0点	46.9

a. 重要だと思う現在の経営課題

当然のことながら志向度が強い層が「マーケティングの強化」を経営課題のトップにあげた
割合は非常に高く、志向度の弱い層と比べるとその格差は極めて大きい。他に、志向度の
強い層で重視割合が高いのは「ITによる情報システムの構築」「ブランド力の強化」である。

b. 今日の経営課題の取組み

「危機管理体制作り」「定年延長、再雇用で制度の導入」を除き、志向度が強い層では
多くの項目で本格的に取組む割合が高いが、それほど大きな差はなく、今日の経営
課題への取組みについては、マーケティング志向度の強弱による特徴は見られない。

重要だと思う現在の経営課題

	マーケティング志向度 (n=390)			
	強強 n= (47)	強 (78)	弱 (82)	弱弱 (183)
社員の意識改革	38	49	50	55
人材育成	55	40	48	54
営業力の強化	34	39	45	60
財務体質の強化	26	40	48	49
研究開発	38	37	37	40
ITによる情報システムの構築	45	40	37	31
革新的な企業風土の醸成	32	45	29	29
マーケティング力の強化	72	53	40	10
グローバル競争力の強化	28	31	22	30
リストラ (事業の構造改革)	11	18	23	18
ブランド力の強化	38	22	20	10
株価の維持・向上	17	15	18	16
経営ビジョンの刷新	15	15	17	15
企業提携・M & A	15	10	15	18
株主に対する 情報公開・説明	13	19	17	12
組織のスリム化	6	13	16	12
危機管理	4	5	10	14
雇用の維持	-	5	4	7
ベンチャービジネス の創出	4	4	2	6

今日の経営課題への取組み

- 「本格的に取り組んでいる」割合 -

	マーケティング志向度 (n=390)			
	強強 (47)	強 (78)	弱 (82)	弱弱 (183)
顧客満足向上策の実践	45	46	46	39
情報システムを活用した 営業・販売支援	40	40	39	37
環境対応を意図した商品の開発	28	37	18	35
新商品開発における インターネット活用	26	24	26	26
顧客の要望にあった商品の開発	23	35	21	22
危機管理体制作り	17	28	17	27
異業種との提携・プロジェクトへの参画	13	17	12	18
高齢化社会に対応した商品の開発	13	17	12	14
ストックオプション制の採用	13	10	15	14
電子商取引による商品販売	11	13	10	10
定年延長、再雇用制度などの導入	4	10	9	13
広告効果・販促効果測定システムの活用	13	6	9	9
ブランド管理専門の組織づくり	15	10	4	8

c. マーケティングの役割

マーケティング志向度の強強層で「競争優位の確立」を重要視する割合が非常に高いのが特徴となっている。

一方、「顧客満足の実現」は全ての層で重要視されている。

また、マーケティング志向度の弱い層では「売上・シェアの拡大」を重要視する割合が高い。

マーケティングの役割

- 1位にあげた割合 -

(%)

	マーケティング志向度 (n=390)			
	強強 n= (47)	強 (78)	弱 (82)	弱弱 (183)
競争優位の確立	47	26	17	26
売上・シェアの拡大	-	5	7	12
経営ビジョンの実現	2	15	15	9
営業・販売のサポート	-	1	9	4
広告コミュニケーション の浸透	-	-	1	-
収益性の向上	-	3	6	6
顧客との関係性構築	9	13	2	6
顧客満足の実現	26	30	24	25
企業の持続的成長	17	8	16	12

プロフィール

(%)

		マーケティング志向度 (n=390)			
		強強	強	弱	弱弱
		n= (47)	(78)	(82)	(183)
業種	製造業	57.4	60.3	51.2	48.1
	サービス業	42.6	38.5	48.8	51.4
社長の平均年齢		57.74	59.69	60.55	60.42
マーケティング部署経験有り		57.4	41.0	30.5	20.8
年商規模 1000億円以上		34.1	28.2	26.8	25.1
JMA / 非会員	JMA会員	55.3	38.5	36.6	40.4
	東証1部	40.4	42.3	51.2	42.1
	東証2部	2.1	17.9	9.8	15.3
主力事業分野での地位	1位	36.2	24.4	22.0	25.1
	2位	10.6	14.1	22.0	16.4
	3位以下	51.1	57.7	51.2	49.7
営業利益額	高プロフィット	21.3	28.2	22.0	23.0
	低プロフィット	44.7	24.4	32.9	35.5
	マイナス	31.9	38.5	37.8	37.7
営業利益率	高利益率	27.7	15.4	25.6	18.6
	中利益率	40.4	35.9	36.6	36.6
	低利益率	27.7	38.5	30.5	39.3