

# 会社経営に関する調査

(平成 25 年 8 月調査)

## 《 概要 》

経営者として不可欠な資質・能力と考えるものや、今後の経営で重視する事項などについて、調査を実施した。

- 経営者として不可欠な資質・能力と考えるものについて尋ねたところ、「決断力」が56.9%と最も高く、次いで「先見性」が51.5%、「実行力」が47.6%となった。

業種別・規模別にみても、順位の入替はあるものの、この3項目が全ての業種・規模で上位3位までを占めている。

- 今後の自社の経営で重視するものについて尋ねたところ、「利益額」が56.6%と最も高く、次いで「売上高」が46.5%、「営業力」が35.3%、「人材育成」が24.8%となった。

- アウトソーシング（外部委託・外注）をしている業務について尋ねたところ、全体の85.3%が業務の外部委託・外注をしており、その内容は「税務申告」が54.3%と最も高くなった。次いで「生産・加工」が44.0%、「物流」が25.6%となった。

規模別にみても、この3項目が全ての規模で上位3位までを占めている。

## 1 経営者として不可欠な資質・能力

経営者として不可欠な資質・能力と考えるものについて尋ねたところ、「決断力」が56.9%と最も高く、次いで「先見性」が51.5%、「実行力」が47.6%となった。上位3位までの項目は、いずれも第4位以下の2倍以上と高い割合となった。

第4位からは「統率力」(23.2%)や「経験・知識」(21.3%)、「計画性」(20.0%)などが約2割で続いている。「国際感覚」は2.4%にとどまった。

図表1 経営者として不可欠な資質・能力

区分	順位	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位	第6位	第7位	n
全体		決断力 56.9	先見性 51.5	実行力 47.6	統率力 23.2	経験・知識 21.3	計画性 20.0	資金調達力 18.3	1,157
		第8位	第9位	第10位	第11位	第12位	第13位		
		創造力 10.9	交渉力 10.7	人的ネットワーク 9.4	技術力 9.0	国際感覚 2.4	その他 0.9		

注) 無回答を除く。複数回答(3つ以内)。

業種別にみると、小売業を除き、「決断力」と「先見性」が第1位・第2位を占めている。一方、小売業では「実行力」(58.9%)が「決断力」や「先見性」を上回り、他の業種に比べても12ポイント以上高くなった。また、卸売業では「経験・知識」(24.4%)が、製造業では「計画性」(21.2%)や「技術力」(15.7%・第8位)が他の業種に比べて高い点が特徴的である。

規模別にみると、全ての規模で第1位は「決断力」、第2位は「先見性」、第3位は「実行力」となった。第4位以下を見ると、小規模では「経験・知識」(28.7%)や「技術力」(15.4%)が他の規模に比べて高く、経営者自身の経験・知識や技術を重視する傾向がある。また、中小規模では「資金調達力」(22.4%)が比較的高くなった。一方で、「先見性」や「統率力」、「計画性」といった項目は、規模が大きくなるほど割合が高くなっている。

図表2 経営者として不可欠な資質・能力（業種別・規模別）

区分		順位							n
		第1位	第2位	第3位	第4位	第5位	第6位	第7位	
業種別	製造業	決断力 53.3	先見性 50.5	実行力 45.3	統率力 24.7	計画性 21.2	経験・知識 20.1	資金調達力 18.7	364
	卸売業	決断力 59.2	先見性 52.5	実行力 46.5	経験・知識 24.4	統率力 24.1	計画性 20.4	資金調達力 19.4	299
	小売業	実行力 58.9	決断力 56.5	先見性 52.8	計画性 20.1	経験・知識 19.6	資金調達力 15.9	統率力 15.4	214
	サービス業	決断力 59.3	先見性 50.7	実行力 43.2	統率力 26.4	経験・知識 21.1	資金調達力 18.6	計画性 17.9	280
規模別	小規模	決断力 48.5	先見性 48.2	実行力 48.0	経験・知識 28.7	資金調達力 19.0	計画性 18.8	技術力 15.4	421
	中小規模	決断力 59.6	先見性 50.2	実行力 44.3	資金調達力 22.4	統率力 21.2	計画性 19.6	経験・知識 18.0	255
	中規模	決断力 59.5	先見性 54.4	実行力 47.3	統率力 28.6	計画性 / 経験・知識 21.1		資金調達力 17.3	294
	大規模	決断力 67.6	先見性 57.1	実行力 51.6	統率力 37.9	計画性 22.0	資金調達力 12.1	創造力 11.5	182

注) 無回答を除く。規模別は規模不明を除く。複数回答（3つ以内）。  
第7位までを表示。他業種・他規模に比べ最も割合が高い項目に網掛け。

## 2 今後の経営で重視するもの

今後の自社の経営で重視するものについて尋ねたところ、「利益額」が56.6%と最も高く、次いで「売上高」が46.5%、「営業力」が35.3%、「人材育成」が24.8%となった。また、「企画開発力」（18.3%）や「専門性」（18.1%）が2割弱を占めた一方で、「価格競争力」（10.8%）や「スピード」（9.5%）は約1割となっており、価格やスピードよりも、新製品・サービスの企画開発や専門性向上を目指す企業がより多いことがうかがえる。

図表3 今後の経営で重視するもの

区分		順位								n
		第1位	第2位	第3位	第4位	第5位	第6位	第7位	第8位	
全体	利益額	56.6	売上高 46.5	営業力 35.3	人材育成 24.8	資金繰り 20.3	企画開発力 18.3	専門性 18.1	価格競争力 10.8	1,174
	第9位	第10位	第11位	第12位	第13位	第14位	第15位	第16位		
	スピード 9.5	のれん・取引信用 6.7	稼働率 5.8	雇用確保 4.8	IT活用力 2.8	グローバル化 2.5	設備力 1.6	その他 1.2		

注) 無回答を除く。複数回答（3つ以内）。

業種別にみると、卸売業を除き、「利益額」と「売上高」が第1位・第2位となった。一方、卸売業では「営業力」（46.5%）が第2位となり、他の業種に比べても14ポイント以上高いなど、営業力重視の姿勢が見られた。また、製造業では「企画開発力」（23.1%）が、小売業では「売上高」（52.0%）や「資金繰り」（27.1%）が、サービス業では「人材育成」（28.2%）や「稼働率」（10.6%）が他の業種に比べて高くなっている。

規模別にみると、規模が大きくなるほど「人材育成」や「企画開発力」の割合が高くなり、大規模ではそれぞれ42.9%、26.6%となっている。一方、「専門性」は規模が小さくなるほど割合が高くなり、小規模では22.5%と大規模（9.8%・第9位）の2倍以上となった。小規模や中小規模では「資金繰り」（ともに20.9%）も比較的高くなっている。

図表4 今後の経営で重視するもの（業種別・規模別）

区分		順位	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位	第6位	第7位	第8位	n
業種別	製造業	利益額	売上高	営業力	人材育成	企画開発力	資金繰り	専門性	価格競争力		368
		56.3	45.4	32.1	26.1	23.1	18.5	16.8	13.9		
	卸売業	利益額	営業力	売上高	人材育成	資金繰り	企画開発力	価格競争力	専門性		301
		67.4	46.5	43.9	25.2	19.9	17.6	10.6	10.0		
	小売業	利益額	売上高	営業力	資金繰り	専門性	人材育成	企画開発力	のれん・取引信用		221
		55.7	52.0	29.4	27.1	25.8	17.6	12.7	11.8		
	サービス業	利益額 / 売上高		営業力	人材育成	専門性	資金繰り	企画開発力	稼働率		284
		46.5		32.0	28.2	22.5	17.6	17.3	10.6		
規模別	小規模	売上高	利益額	営業力	専門性	資金繰り	企画開発力	人材育成	のれん・取引信用		431
		50.8	49.9	30.9	22.5	20.9	14.6	11.1	10.7		
	中小規模	利益額	売上高	営業力	人材育成	資金繰り	企画開発力	専門性	価格競争力		258
		59.7	51.9	35.3	26.7	20.9	18.2	17.8	9.3		
	中規模	利益額	営業力	売上高	人材育成	資金繰り	企画開発力	専門性	価格競争力		296
		58.8	41.9	41.6	31.4	19.6	18.9	16.9	11.8		
	大規模	利益額	人材育成	売上高	営業力	企画開発力	資金繰り	価格競争力	スピード		184
		65.2	42.9	37.0	34.8	26.6	18.5	14.1	12.5		

注) 無回答を除く。規模別は規模不明を除く。複数回答（3つ以内）。  
第8位までを表示。他業種・他規模に比べ最も割合が高い項目に網掛け。

### 3 アウトソーシング（外部委託・外注）をしている業務

アウトソーシングをしている業務について尋ねたところ、全体の85.3%が業務の外部委託・外注をしており、その内容は「税務申告」が54.3%と最も高くなった。次いで「生産・加工」が44.0%、「物流」が25.6%、「設備（保守・清掃等）」が18.3%となった。

業種別にみると、製造業で「生産・加工」（71.5%）が7割超と高く、外注が進んでいる。卸売業は「税務申告」（57.9%）や「物流」（33.0%）が、小売業は「経理（記帳・給与計算）」（18.6%）が他の業種に比べて高い。一方、サービス業は他の業種に比べ「全て自社対応」（20.6%）とした割合が高かった。

規模別にみると、規模が大きくなるほど「物流」や「設備（保守・清掃等）」、「情報システム」の割合が高くなっている。

図表5 アウトソーシング（外部委託・外注）をしている業務

区分		順位	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位	第6位	第7位	第8位	全て自社対応	n
業種別	全体	85.3	税務申告	生産・加工	物流	設備（保守・清掃等）	経理（記帳・給与計算）	情報システム	研究開発	その他	14.7	1,051
			54.3	44.0	25.6	18.3	14.7	10.0	3.1	3.0		
	製造業	90.7	生産・加工	税務申告	物流	設備（保守・清掃等）	経理（記帳・給与計算）	情報システム	研究開発	その他	9.3	344
			71.5	54.9	32.0	19.5	14.0	7.8	4.1	0.9		
	卸売業	86.8	税務申告	生産・加工	物流	設備（保守・清掃等）	経理（記帳・給与計算）／情報システム		研究開発	その他	13.2	273
		57.9	41.0	33.0	17.2	13.6		3.7	1.8			
	小売業	81.4	税務申告	生産・加工	物流／経理（記帳・給与計算）		設備（保守・清掃等）	情報システム	研究開発／その他		18.6	177
			55.4	29.4	18.6		14.7	7.9	2.3			
	サービス業	79.4	税務申告	生産・加工／設備（保守・清掃等）		経理（記帳・給与計算）	物流	情報システム	その他	研究開発	20.6	257
			49.0	20.2		14.4	14.0	10.5	7.8	1.9		
規模別	小規模	81.0	税務申告	生産・加工	物流	経理（記帳・給与計算）	設備（保守・清掃等）	情報システム	その他	研究開発	19.0	369
			52.3	43.6	20.9	14.9	7.3	4.9	3.5	2.4		
	中小規模	87.3	税務申告	生産・加工	物流	設備（保守・清掃等）	経理（記帳・給与計算）	情報システム	研究開発	その他	12.7	228
			55.3	46.1	23.2	18.4	16.7	9.2	7.0	3.5		
	中規模	90.4	税務申告	生産・加工	物流	設備（保守・清掃等）	経理（記帳・給与計算）	情報システム	その他	研究開発	9.6	271
			59.8	44.3	26.2	23.6	15.5	13.7	3.0	1.5		
	大規模	84.3	税務申告	生産・加工	物流	設備（保守・清掃等）	情報システム	経理（記帳・給与計算）	研究開発	その他	15.7	178
			48.9	42.1	38.2	32.6	16.3	10.7	2.2	1.7		

注) 無回答を除く。規模別は規模不明を除く。複数回答（いくつでも）。  
他業種・他規模に比べ最も割合が高い項目に網掛け。