

雇用政策研究会報告資料

経済環境・経済政策の変化が
事業展開・雇用に及ぼす影響に関する調査
＜アンケート調査結果＞

平成24年4月25日

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

資料 3

<はじめに>

近年、リーマン・ショックを契機とする世界的な経済危機の発生やその後の円高、デフレ等の傾向、また、温室効果ガス 25%削減や TPP 加入の検討といった政府による規制・制度の変更など、大きな経済情勢・経済政策の変化が見受けられます。

本調査研究は、それらの経済情勢や経済政策の変化、さらには今般の東日本大震災の影響などが、企業行動及びそれに伴う雇用への影響を明らかにするとともに、今後のあるべき雇用政策についての検討することを目的として実施しました。本報告書はその結果をとりまとめたものです。

本調査の成果が、今後の我が国の雇用施策の基礎資料となれば幸いです。

平成24年3月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

<目 次>

第1章 アンケート調査	1
1. アンケート調査の実施概要	1
(1) 実施対象	1
(2) 実施時期、回収状況	1
2. 分析軸	1
3. アンケート調査結果（企業調査）	2
(1) 自社を取り巻く事業環境の中期的な変化	2
(2) 自社に大きな影響を及ぼした経済環境等の急激な変化について	27
(3) 事業環境の変化が自社の人材活用に及ぼした影響	55
(4) 今後の経済政策の変化等が自社に及ぼす影響	59
(5) 回答企業の属性	70
4. アンケート調査結果（従業員調査）	81
(1) 会社での働き方の変化（3年前との比較）	81
(2) 海外の事業所での勤務について	85
(3) 働き方に影響を及ぼした経済環境の急激な変化	91
(4) 自分自身のこと	93
参考資料 アンケート調査票	98

第1章 アンケート調査

1. アンケート調査の実施概要

(1) 実施対象

国内の企業（株式会社）5,000 社（各社について、企業票 1 通、従業員票 2 通を送付）

- ・ 上場企業：3,632 社（全社）
- ・ 未上場企業：加工組み立て製造業：1,368 社
（小規模企業のサンプルにも配慮）

企業票については、経営企画部門、人事部門の方を対象とした。

従業員票については、回答対象者として以下の依頼を行った。

- ・ 5 年以上勤務の 30 歳代、40 歳代の正社員（期間の定めのない雇用契約の方を想定、ただし、回答企業の規定でご判断いただく）
- ・ 可能な範囲で年齢（年代）、性別、役職が異なるお二人の方。

(2) 実施時期、回収状況

発送：2012 年 1 月 17 日

回収・集計：2011 年 2 月 23 日までの回収分を集計

- ・ 企業票：回収数 713 通（回収率：14.3%）
- ・ 従業員票：回収数 1,156 通（回収率：11.6%）

2. 分析軸

業種、従業員規模を元に、以下の 4 区分を分析軸とした。

		従業員数	
		1,000 人以上	999 人以下
業種	製造業	製造業（大企業）	製造業（中小企業）
	非製造業	非製造業（大企業）	非製造業（中小企業）

3. アンケート調査結果（企業調査）

（１） 自社を取り巻く事業環境の中期的な変化

① 過去３年程度、今後３年程度の地域別販売の変化（問１、問２）

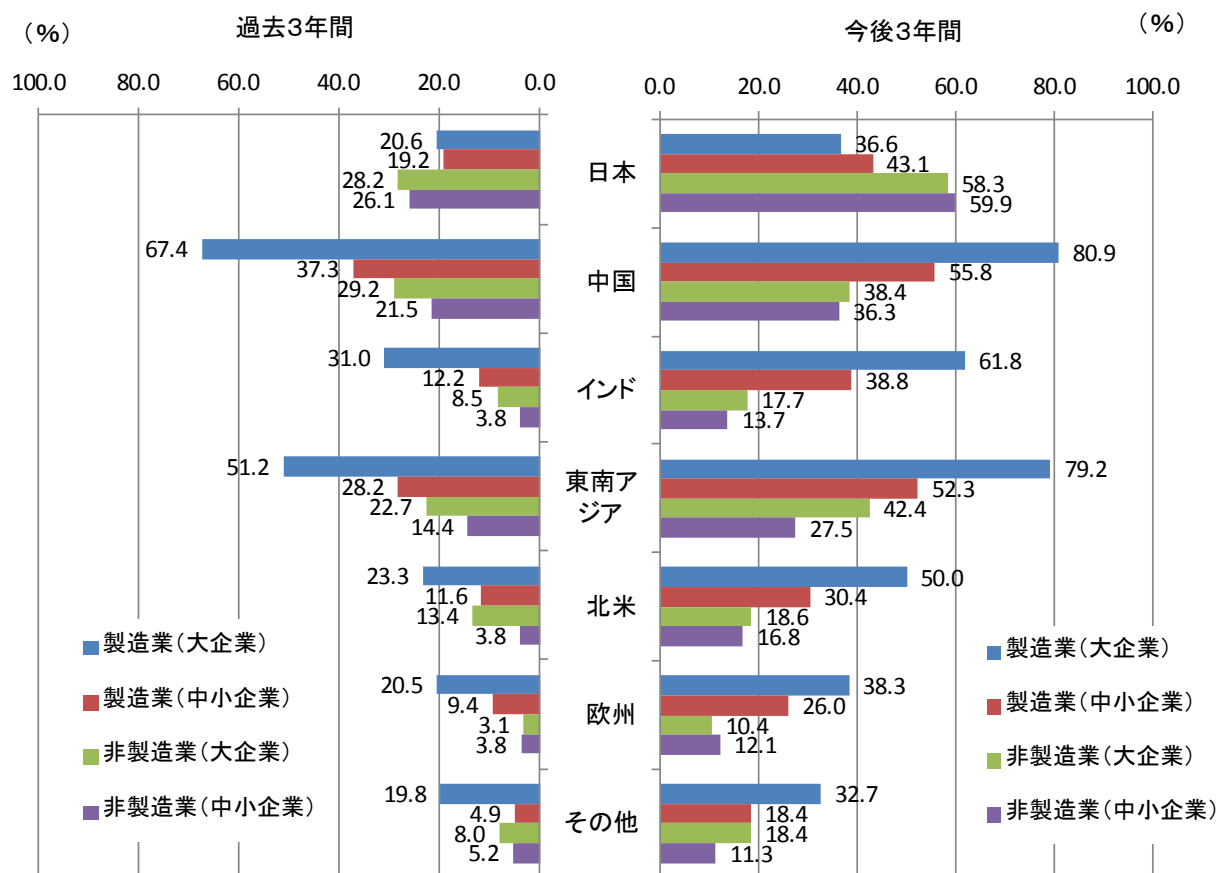
【過去３年間の変化】

- ・ 日本国内については、「横ばい」が過半数を占め最も多く、「(大幅に＋徐々に) 拡大・参入」は、製造業では２割程度、非製造業でも３割弱。
- ・ 一方で、海外市場については、製造業（大企業）を中心に、『中国』をはじめ、『東南アジア』、『インド』での「(大幅に＋徐々に) 拡大・参入」が大きい。

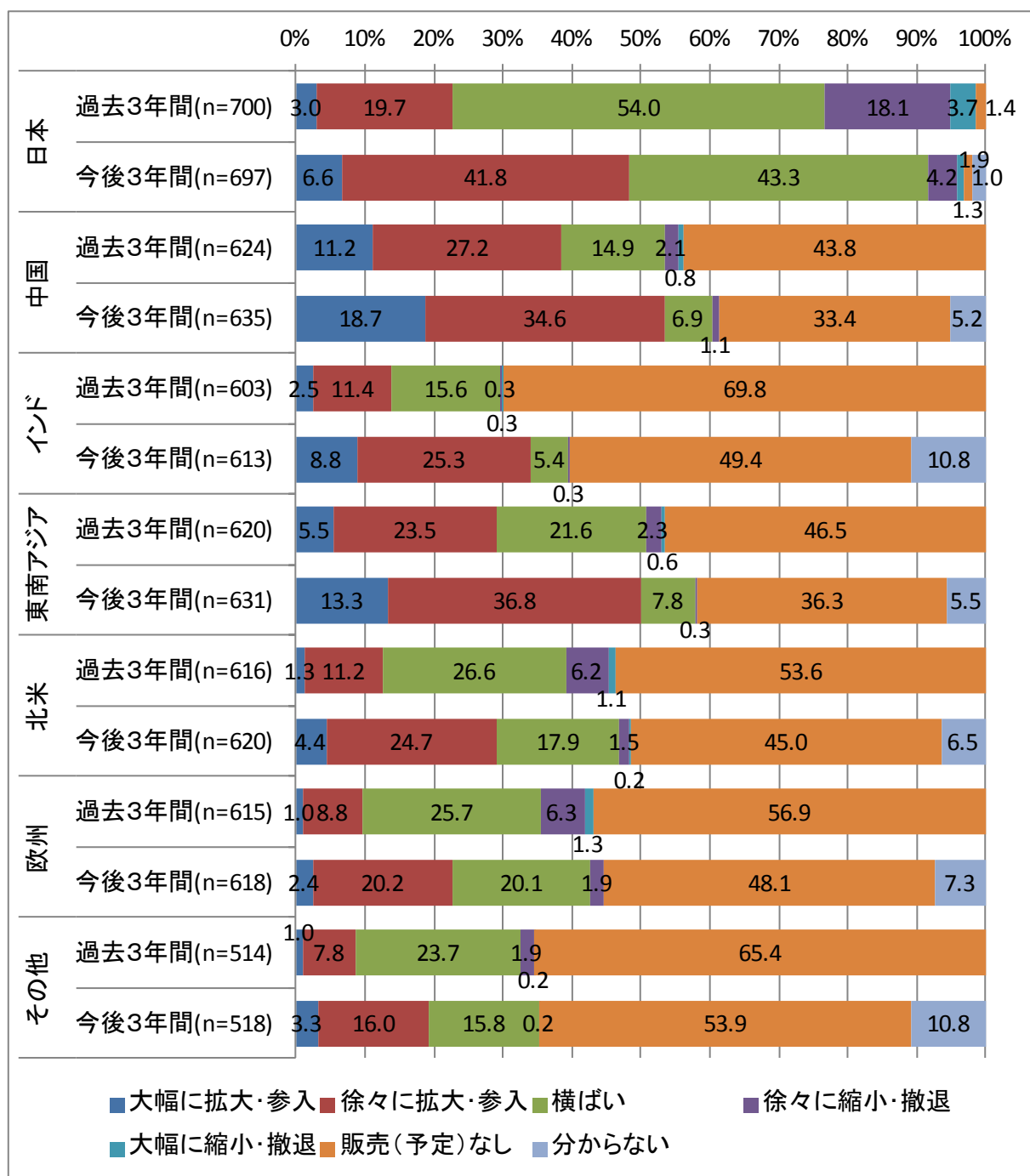
【今後３年間の変化】

- ・ 日本国内については、製造業では「(大幅に＋徐々に) 拡大・参入」は４割程度に留まる。一方で、非製造業では６割程度（内訳としては、「徐々に拡大・参入」が多い）。
- ・ 海外市場については、製造業では、『中国』に加えて、『東南アジア』、『インド』で「(大幅に＋徐々に) 拡大・参入」が多い。『中国』中心から、『東南アジア』『インド』といったより広い範囲の事業拡大を見込んでいる企業が多い。
- ・ 非製造業については、大企業では、『中国』、『東南アジア』で「(大幅に＋徐々に) 拡大・参入」４割程度。中小企業でも『中国』で「(大幅に＋徐々に) 拡大・参入」が４割弱。

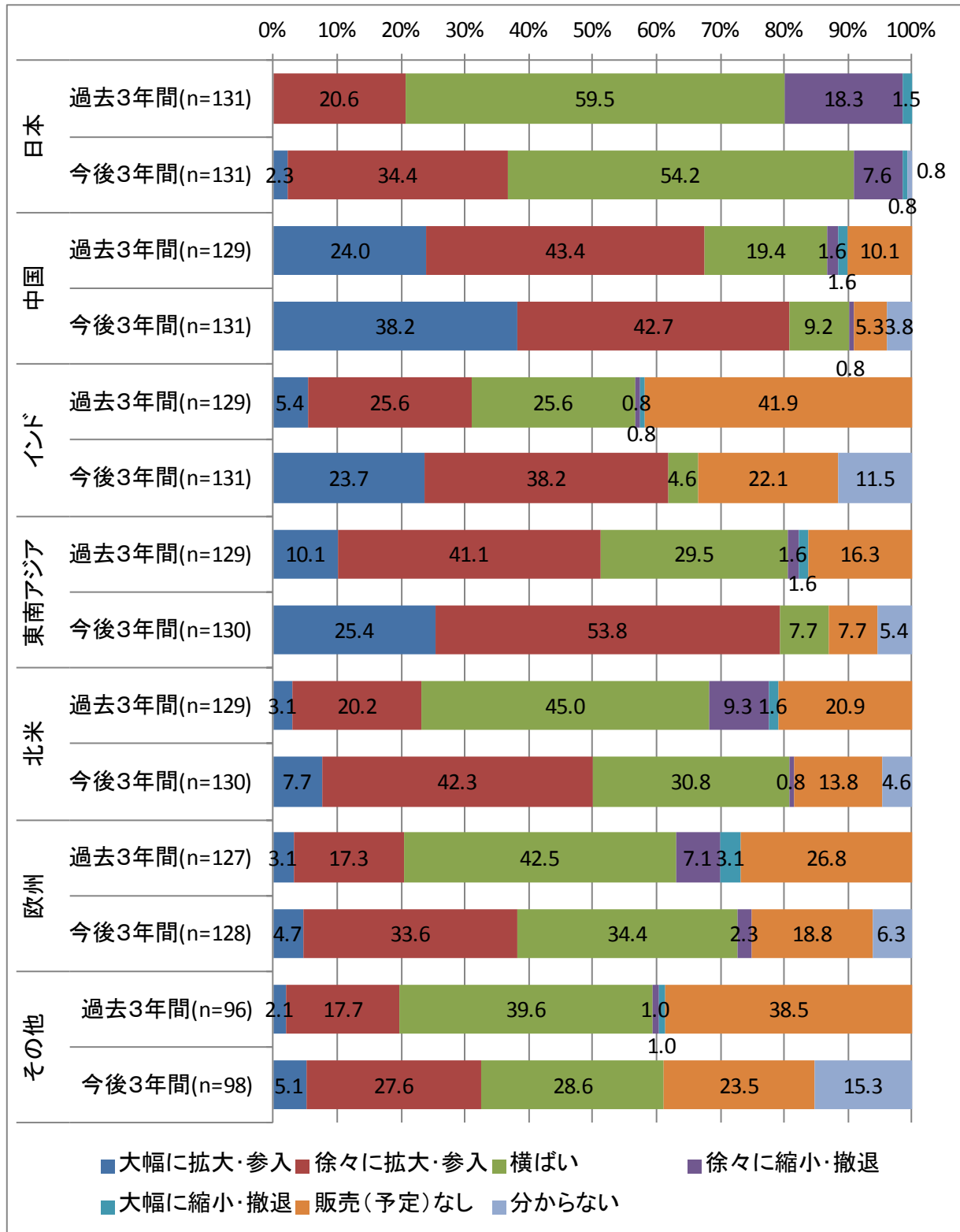
図表1 過去3年程度、今後3年程度の地域別販売の変化（回答企業全体）
（「大幅に拡大・参入」＋「徐々に拡大・参入」の割合）



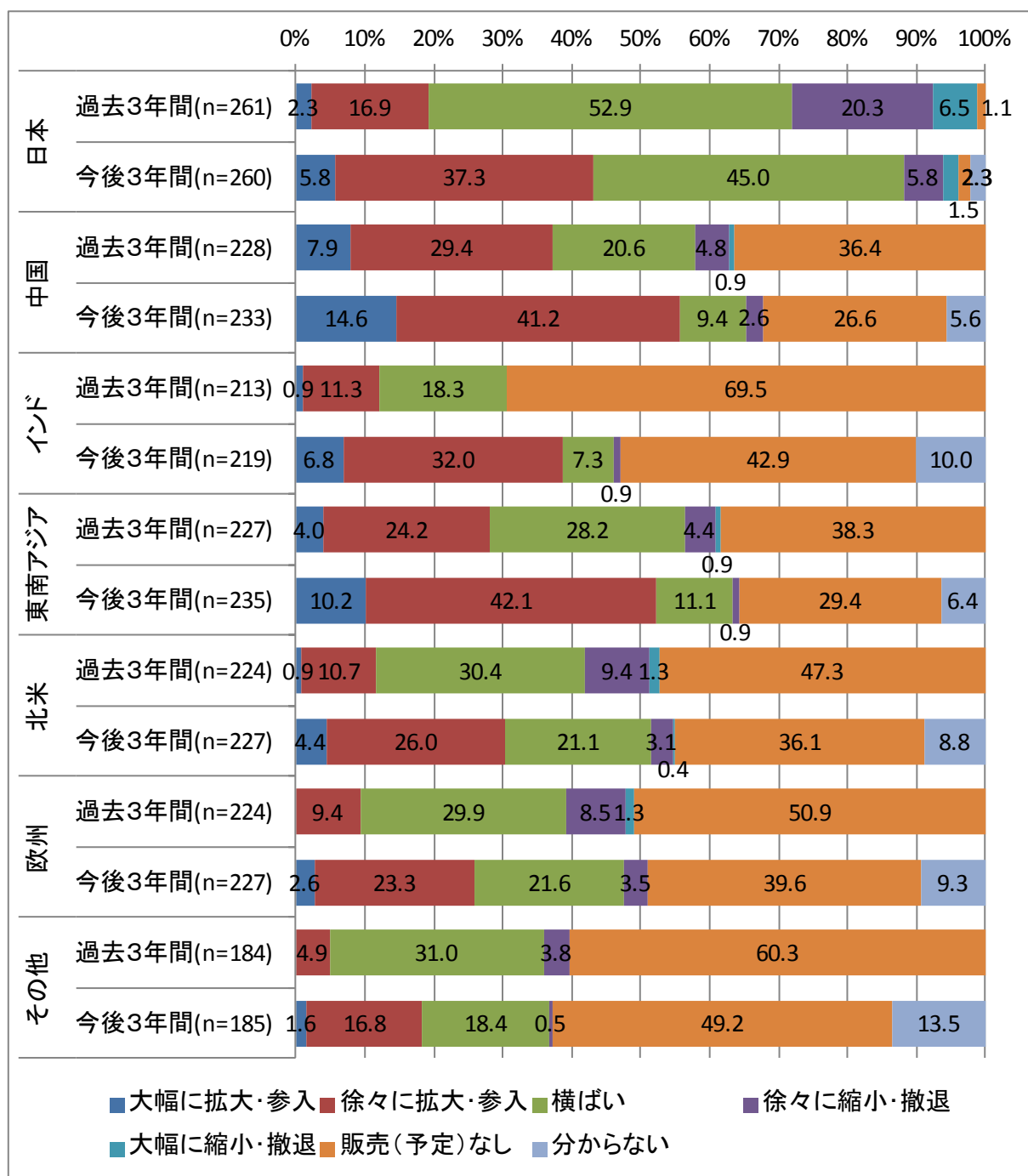
図表2 過去3年程度、今後3年程度の地域別販売の変化（回答企業全体）



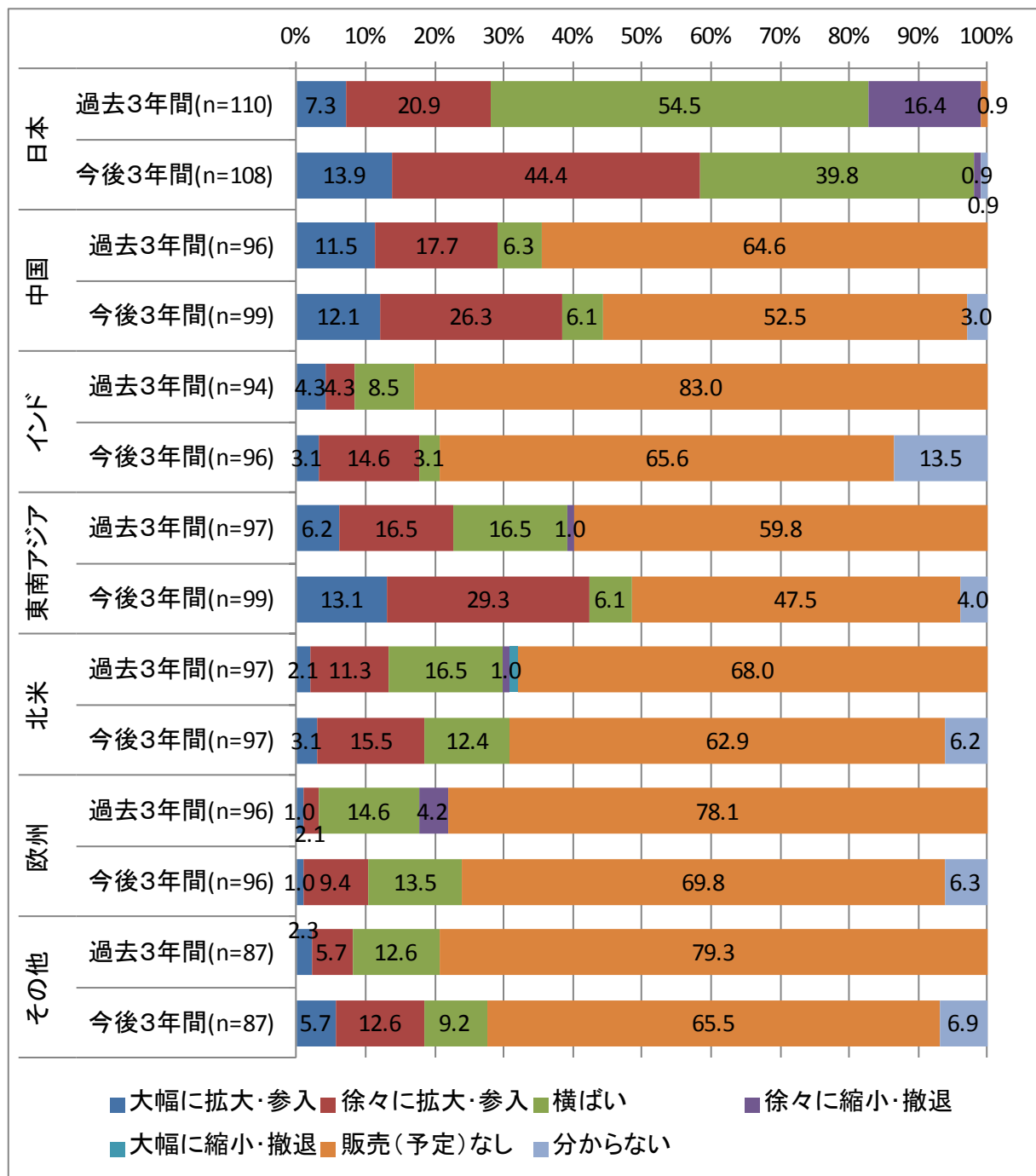
図表3 過去3年程度、今後3年程度の地域別販売の変化（製造業（大企業））



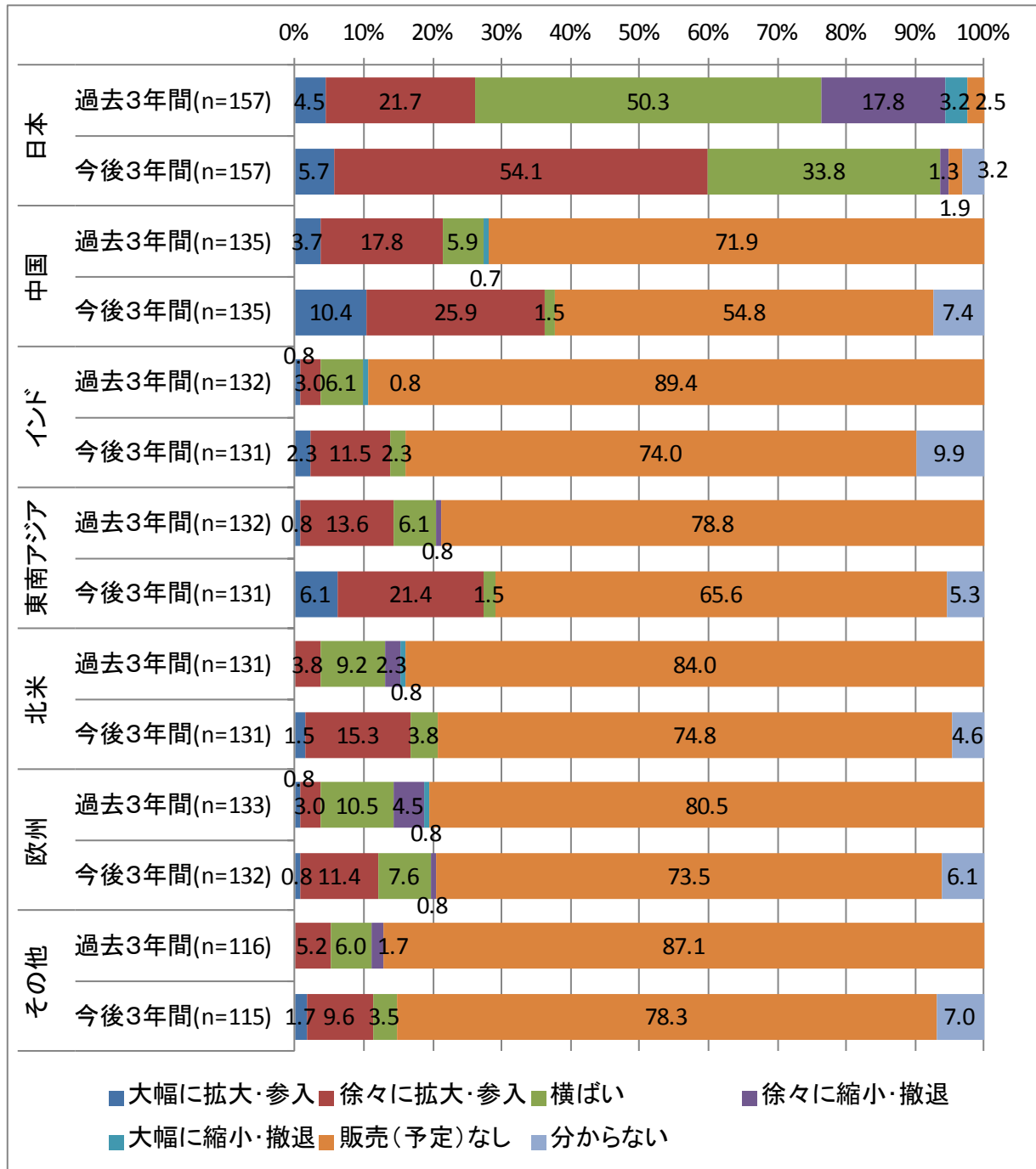
図表4 過去3年程度、今後3年程度の地域別販売の変化（製造業（中小企業））



図表 5 過去3年程度、今後3年程度の地域別販売の変化（非製造業（大企業））



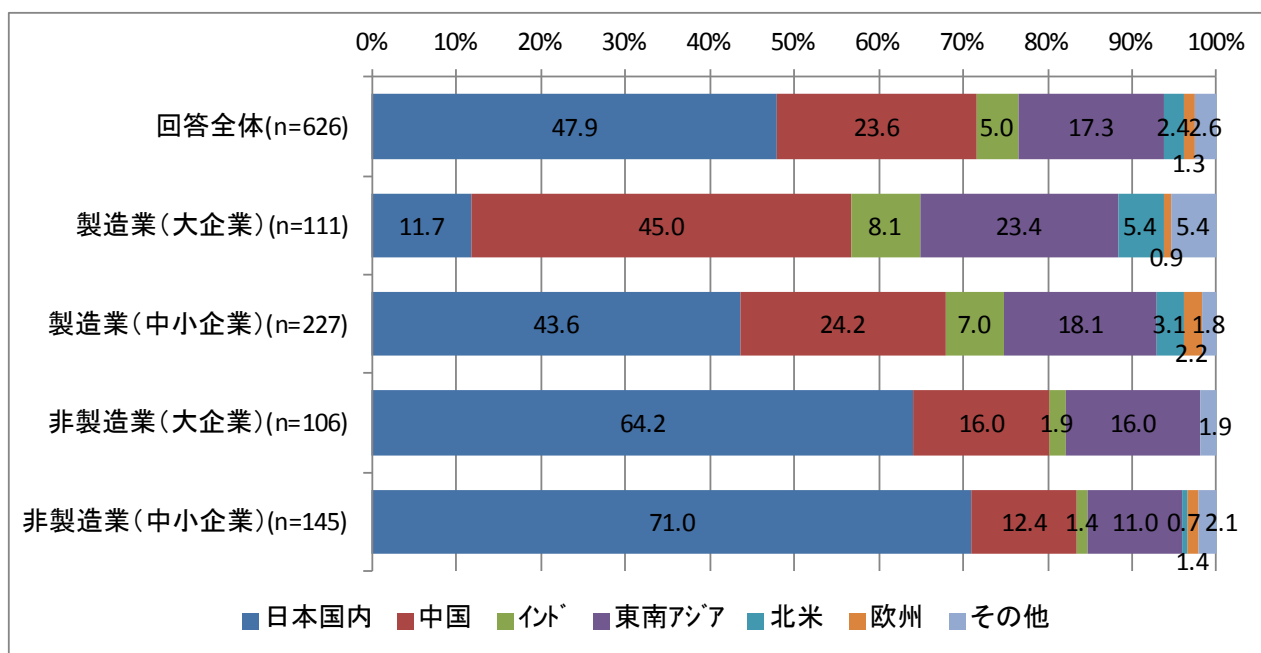
図表 6 過去3年程度、今後3年程度の地域別販売の変化（非製造業（中小企業））



② 今後3年程度販売拡大・参入先として最も重視したい市場（問3）

- ・ 製造業（大企業）では、「中国」が45.0%と非常に多く、次いで、「東南アジア」が23.4%が多い。逆に、「日本国内」は11.7%に留まる。我が国の製造大企業の視点が海外市場、とりわけ、中国、東南アジアでの拡大に向いている。
- ・ 製造業（中小企業）では、「日本」が43.6%と最も多いが、逆に、過半数は日本以外を最も重視している。市場では、「中国」が24.2%で最も多く、次いで「東南アジア」が18.1%が多い。
- ・ 非製造業についてみると、大企業と中小企業での差は大きくはなく、「日本国内」がそれぞれ、64.2%、71.0%と最も大きい。海外市場では、製造業と同様に「中国」、「東南アジア」が多い。

図表7 今後3年程度販売拡大・参入先として最も重視したい市場

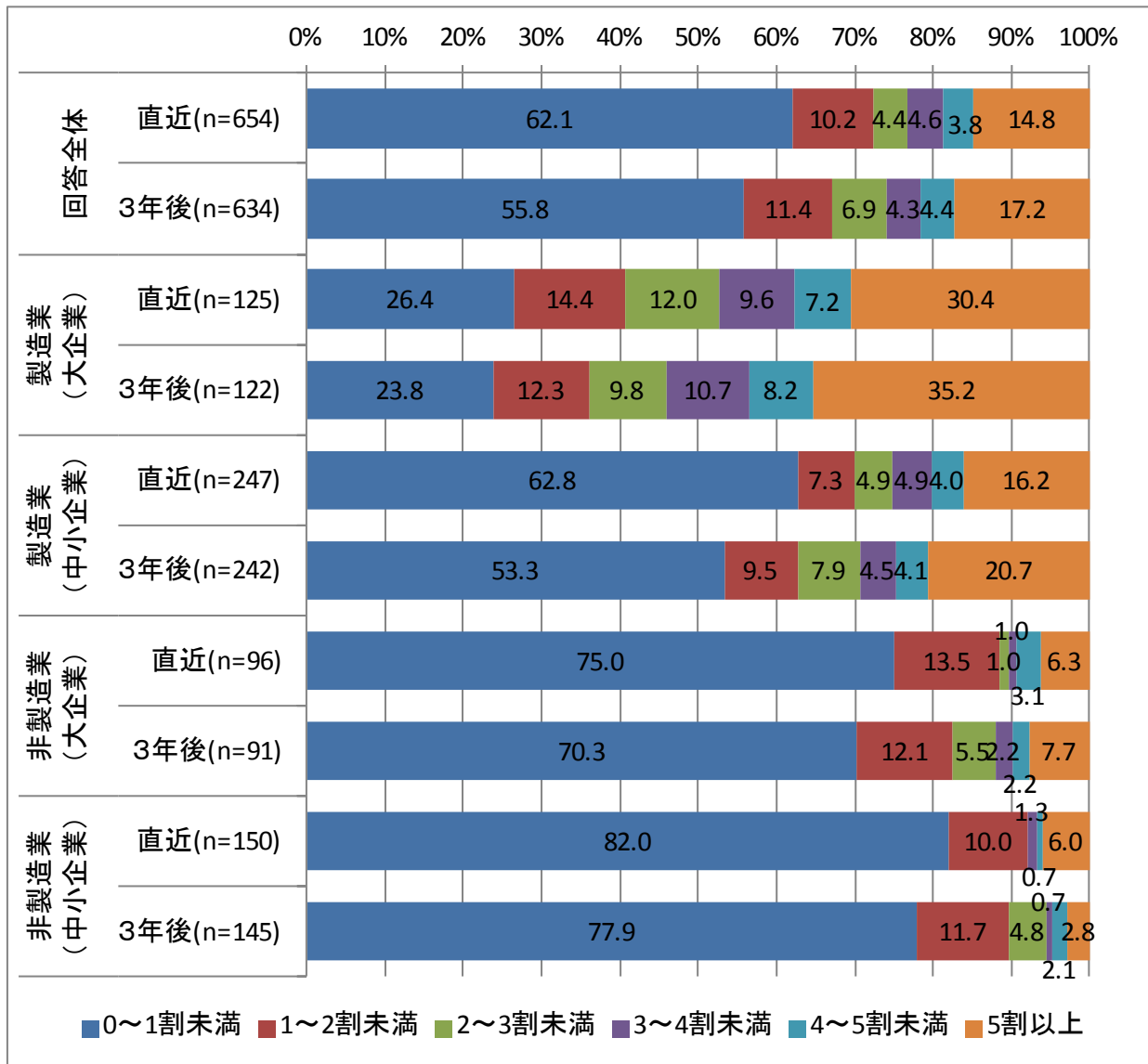


③ 直近時点、今後３年程度の海外の経営規模の割合（海外／（国内＋海外））（問４）

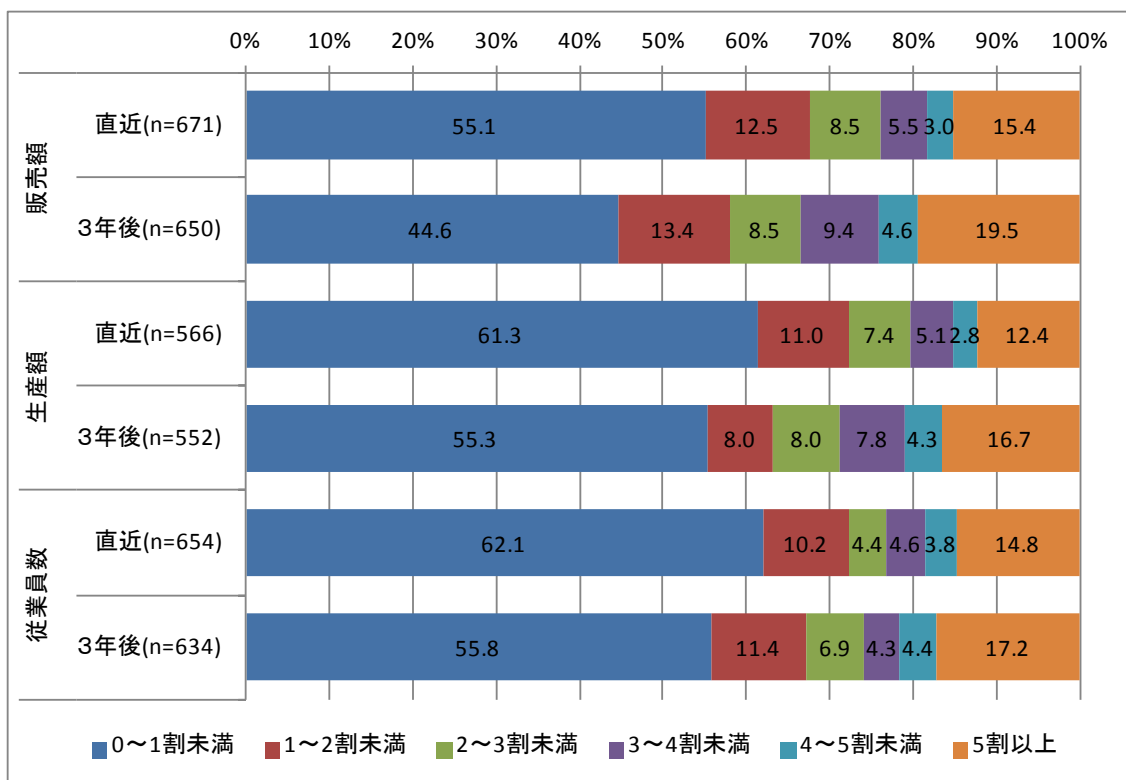
【海外従業員比率について】

- ・ 業種、規模を問わず、今後は海外の経営規模の割合が増加する。
 - ・ 従業員については、製造業（大企業）では「３割以上（各カテゴリの和）」が直近 47.2%→3年後 54.1%に、「５割以上（各カテゴリの和）」が直近 30.4%→3年後 35.2%に上昇する。
 - ・ 製造業（中小企業）については、「３割以上（各カテゴリの和）」が直近 25.1%→3年後 29.3%に、「５割以上（各カテゴリの和）」が直近 16.2%→3年後 20.7%に上昇する。
 - ・ 非製造業については、製造業に比べて海外での従業員割合は低く、国内市場が中心となっているが、それでも、今後、海外の経営規模割合が増加することが見込まれている。
-
- ・ 海外での経営規模の割合を直近時点と約３年後について尋ねたところ、業種、規模を問わず、今後は海外の経営規模の割合が増加することが分かる。
 - ・ まず、製造業（大企業）についてみると、直近時点では海外の販売割合が「３割以上（各カテゴリの和）」が半数、「５割以上（各カテゴリの和）」が約３割となっているのに対して、約３年後においては「３割以上（各カテゴリの和）」が６割を超え、「５割以上（各カテゴリの和）」が４割と増加している。また、従業員数については、販売額よりはやや海外の割合が小さいものの、同様の傾向がみられ、今後海外での割合が増加することが見込まれている。
 - ・ 製造業（中小企業）については、製造業（大企業）よりも、海外での経営規模割合は、直近時点、約３年後ともに小さい。しかし、海外の事業割合は今後増加していくことが見込まれている。例えば、販売額について、直近時点では「１割以上」が約半数となっているが、約３年後にはその割合は６割を超える。また、販売額、従業員数ともに約３年後には「５割以上」が２割を超える。
 - ・ 非製造業については、製造業に比べて海外での経営規模割合（販売額、従業員数）は低く、国内市場が中心となっているが、それでも、今後、海外の経営規模割合が増加することが見込まれている。

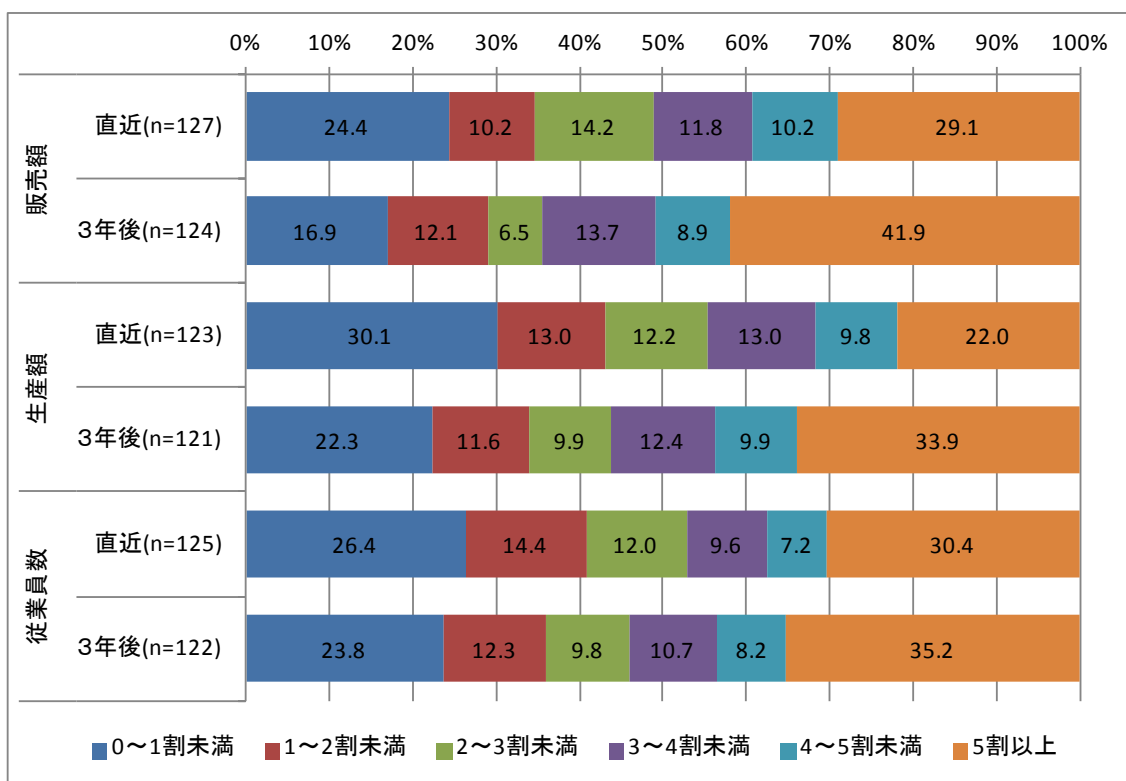
図表 8 直近時点、今後3年程度の海外の従業員割合（海外／（国内＋海外））



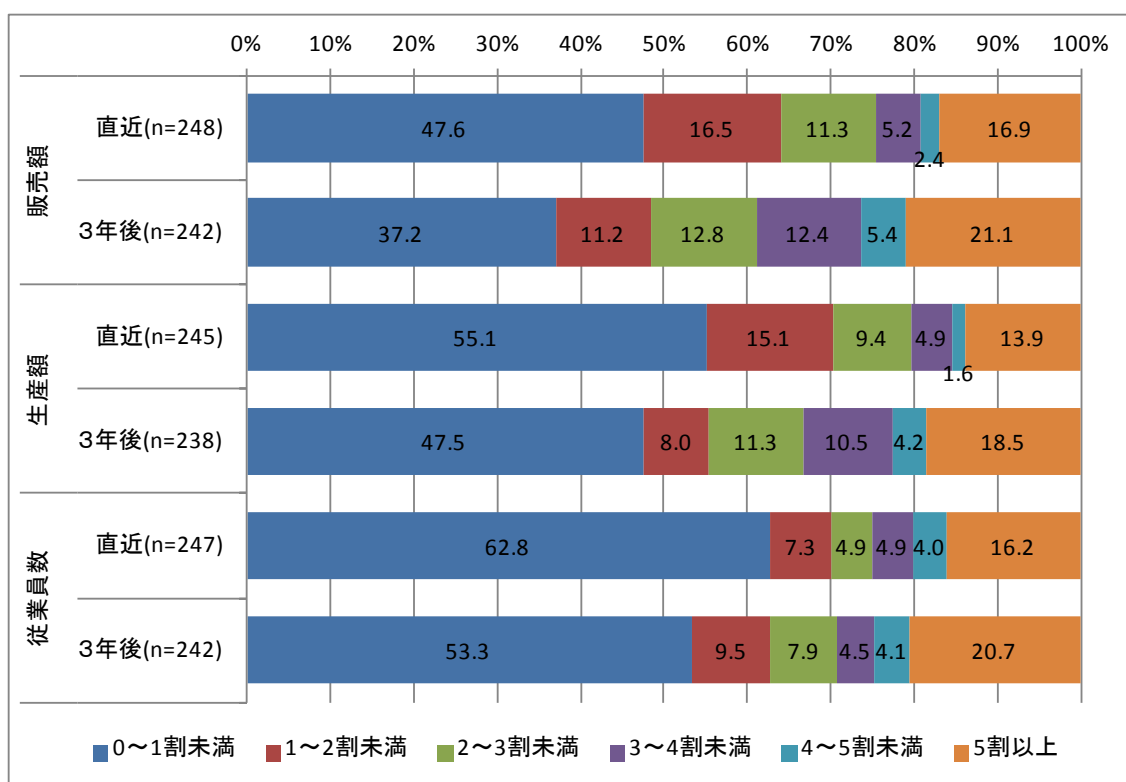
図表 9 直近時点、今後 3 年程度の海外の経営規模の割合（海外／（国内＋海外））（回答企業全体）



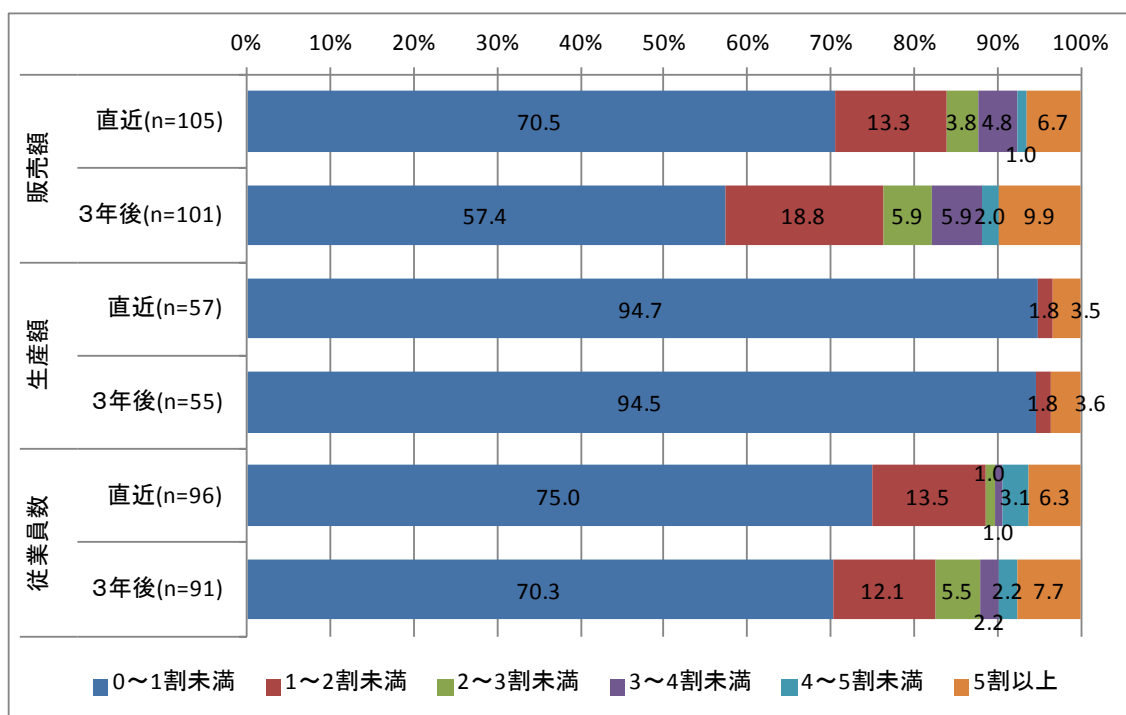
図表 10 直近時点、今後 3 年程度の海外の経営規模の割合（海外／（国内＋海外））
（製造業（大企業））



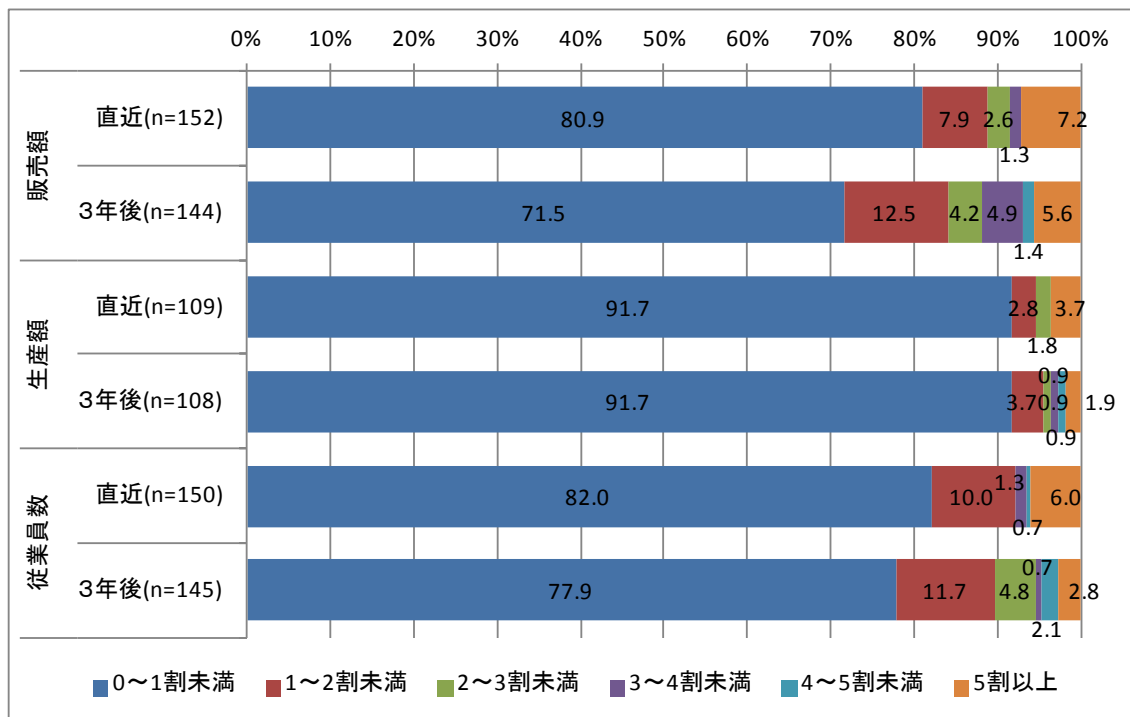
図表 11 直近時点、今後 3 年程度の海外の経営規模の割合（海外／（国内＋海外））
（製造業（中小企業））



図表 12 直近時点、今後 3 年程度の海外の経営規模の割合（海外／（国内＋海外））
（非製造業（大企業））



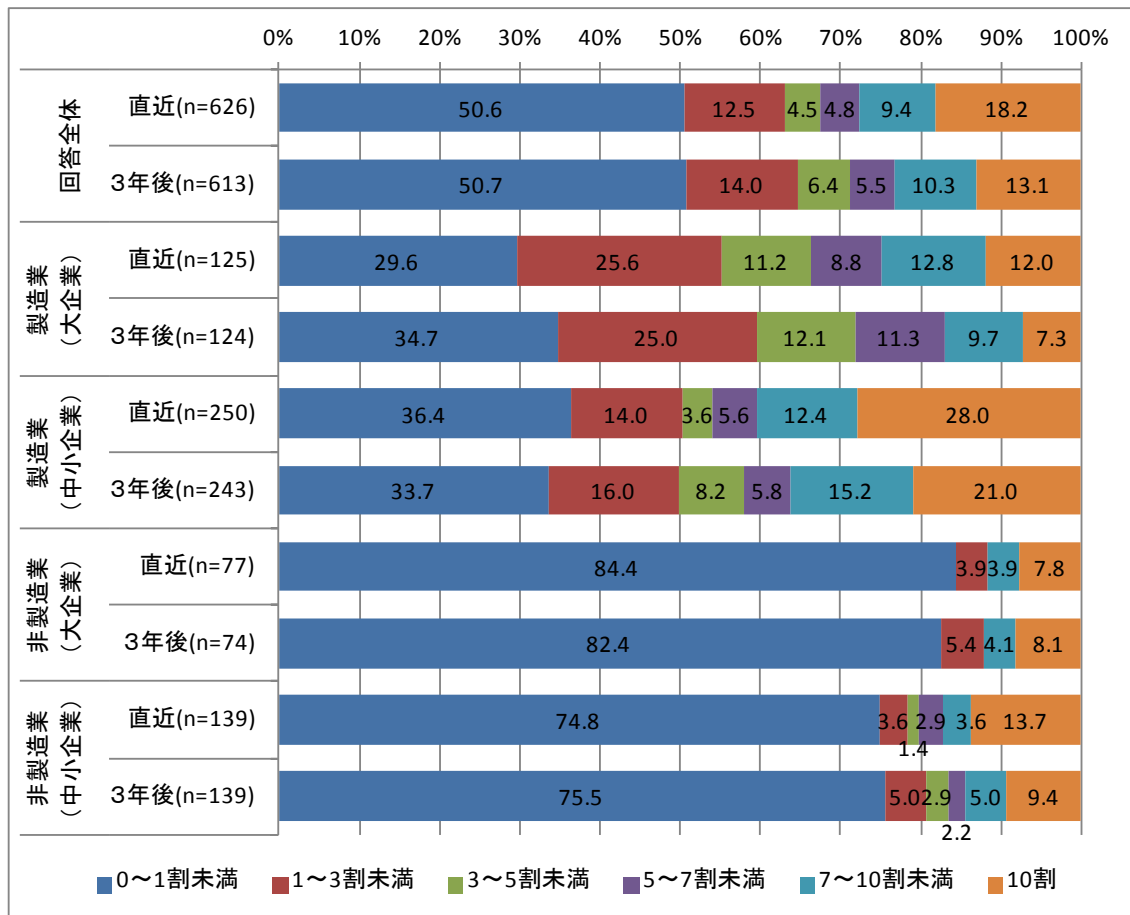
図表 13 直近時点、今後 3 年程度の海外の経営規模の割合（海外／（国内＋海外））
（非製造業（中小企業））



④ 直近時点、今後3年程度の海外販売の製品の生産を日本国内で行う（日本からの輸出）割合（問5）

- 海外販売製品の生産を日本国内で行う（日本から輸出する）割合については、今後やや低下する傾向がみられ、より現地生産が進むことが窺われる。

図表 14 直近、今後3年程度の海外販売の製品の生産を日本国内で行う（日本からの輸出）割合

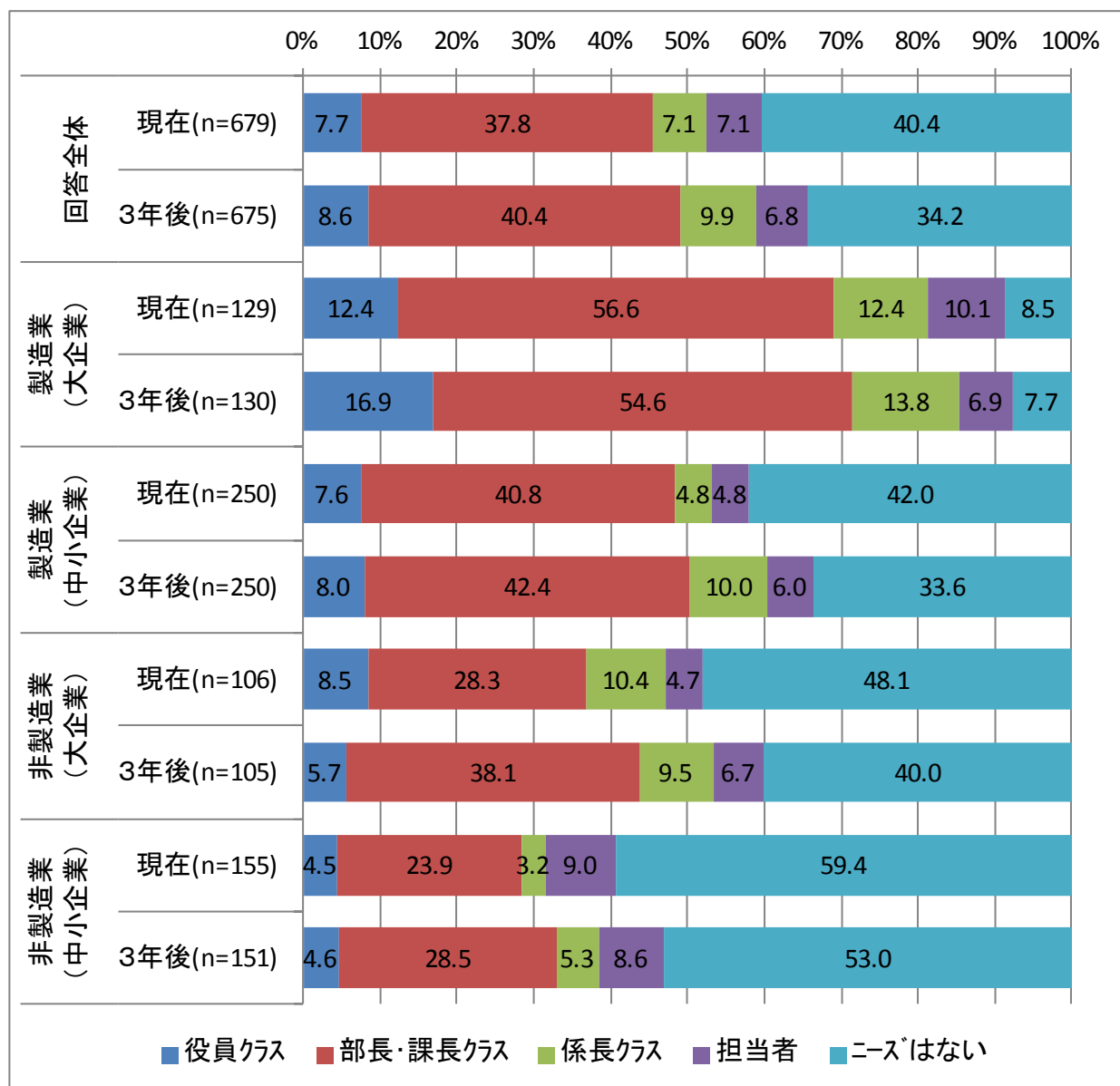


⑤ グローバル人材の必要度合い（問6）

【海外事業所において最も人材が必要な階層】

- ・ 海外事業の拡大・参入によって、海外の事業所を中心に活躍できる人材（以下、「グローバル人材」という）が、どのような階層で必要かを、現在と約3年後について尋ねた。
- ・ 製造業（大企業）では、現在、約3年後ともに「部長・課長クラス」が過半数を占め、最もニーズが高い。
- ・ 製造業（中小企業）、非製造業においては、「ニーズはない」とする割合が多いが、ニーズがある階層としては、「部長・課長クラス」が大部分を占める。これは製造業（大企業）と同様。

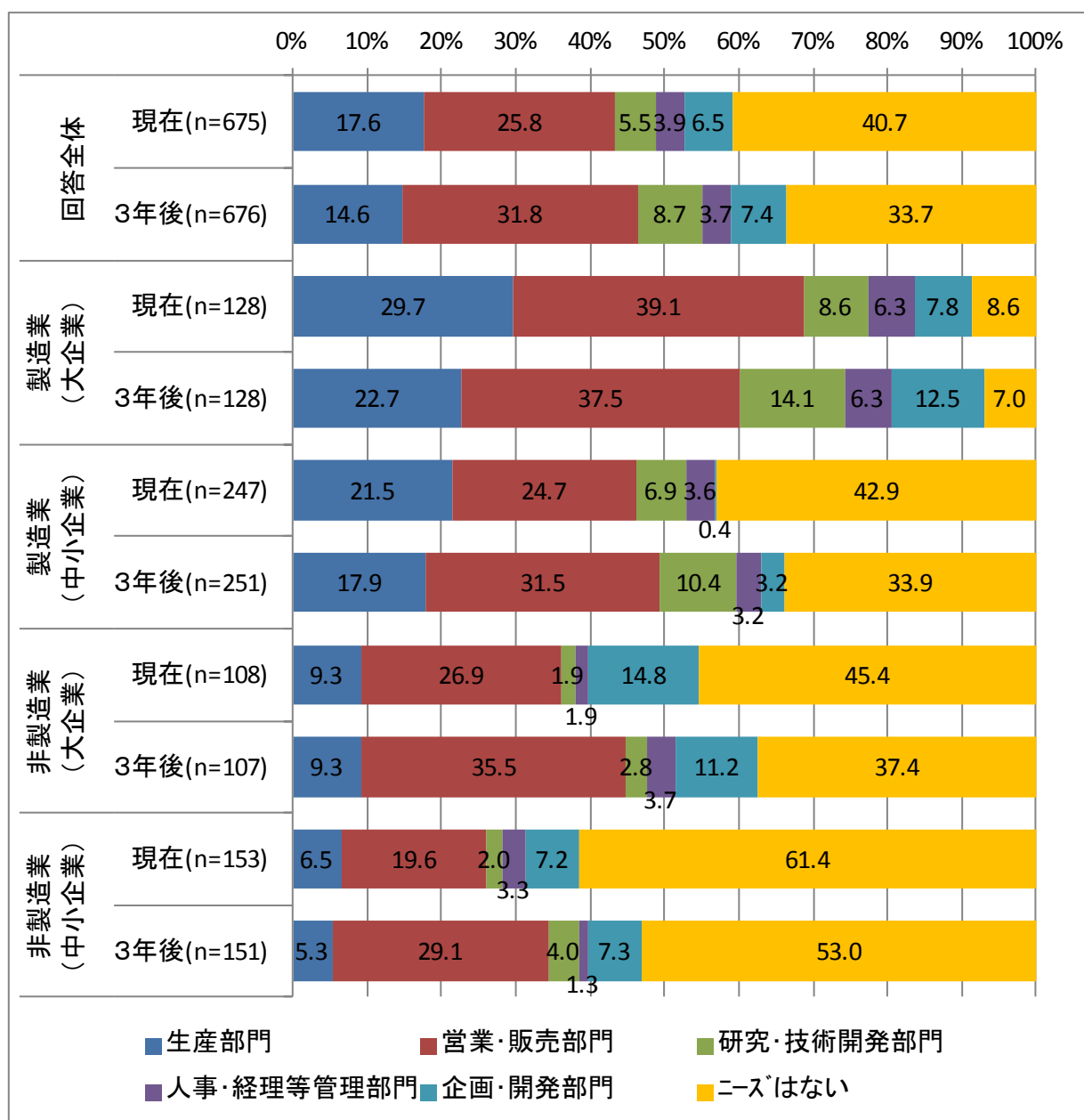
図表 15 グローバル人材の必要度合い【海外事業所において最も人材が必要な階層】



【海外事業所において最も人材が必要な部門】

- ・ 製造業では、現在、3 年後とも「営業・販売部門」が最も多く、次いで「生産部門」が多い。「生産部門」については大企業、中小企業とも現在より約 3 年後の方が割合が低い。反対に、現在に比べて約 3 年後の方が割合が高いのは、大企業では「研究・技術開発部門」、「企画・開発部門」、中小企業では「営業・販売部門」、「研究・技術開発部門」、「企画・開発部門」である。
- ・ 非製造業については、現状において「営業・販売部門」が最も多く、約 3 年後にはその傾向が顕著になるとみられる。

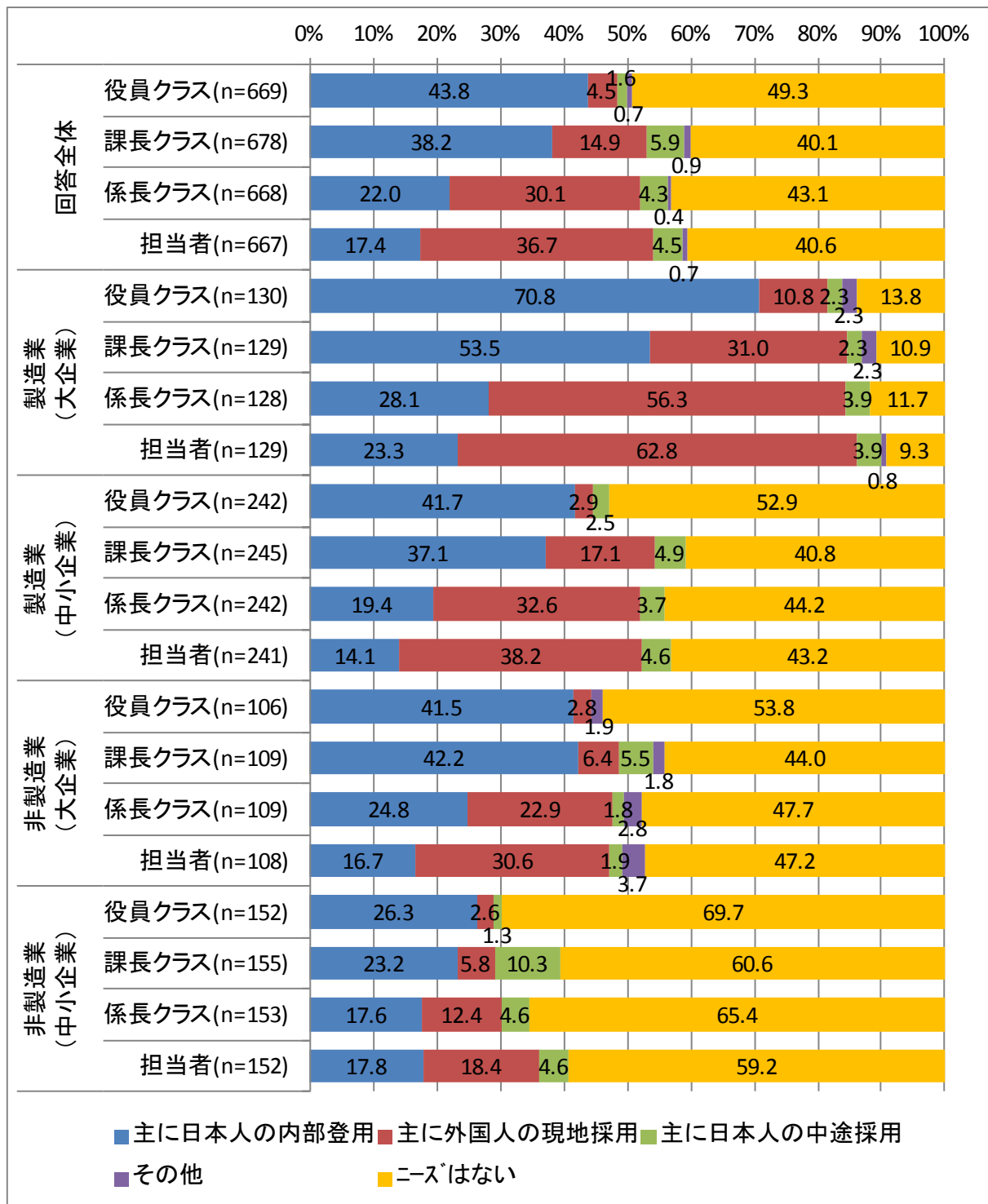
図表 16 グローバル人材の必要度合い【海外事業所において最も人材が必要な部門】



⑥ グローバル人材の採用・確保の方針【海外事業所における階層別】（問7）

- 製造業か非製造業か、大企業か中小企業かで「ニーズがある割合」は異なるが、役員クラスでは「主に日本人の内部登用」が大部分を占め、職階が下がるに従い「主に外国人の現地採用」「主に外国人の現地採用」が多くなる。

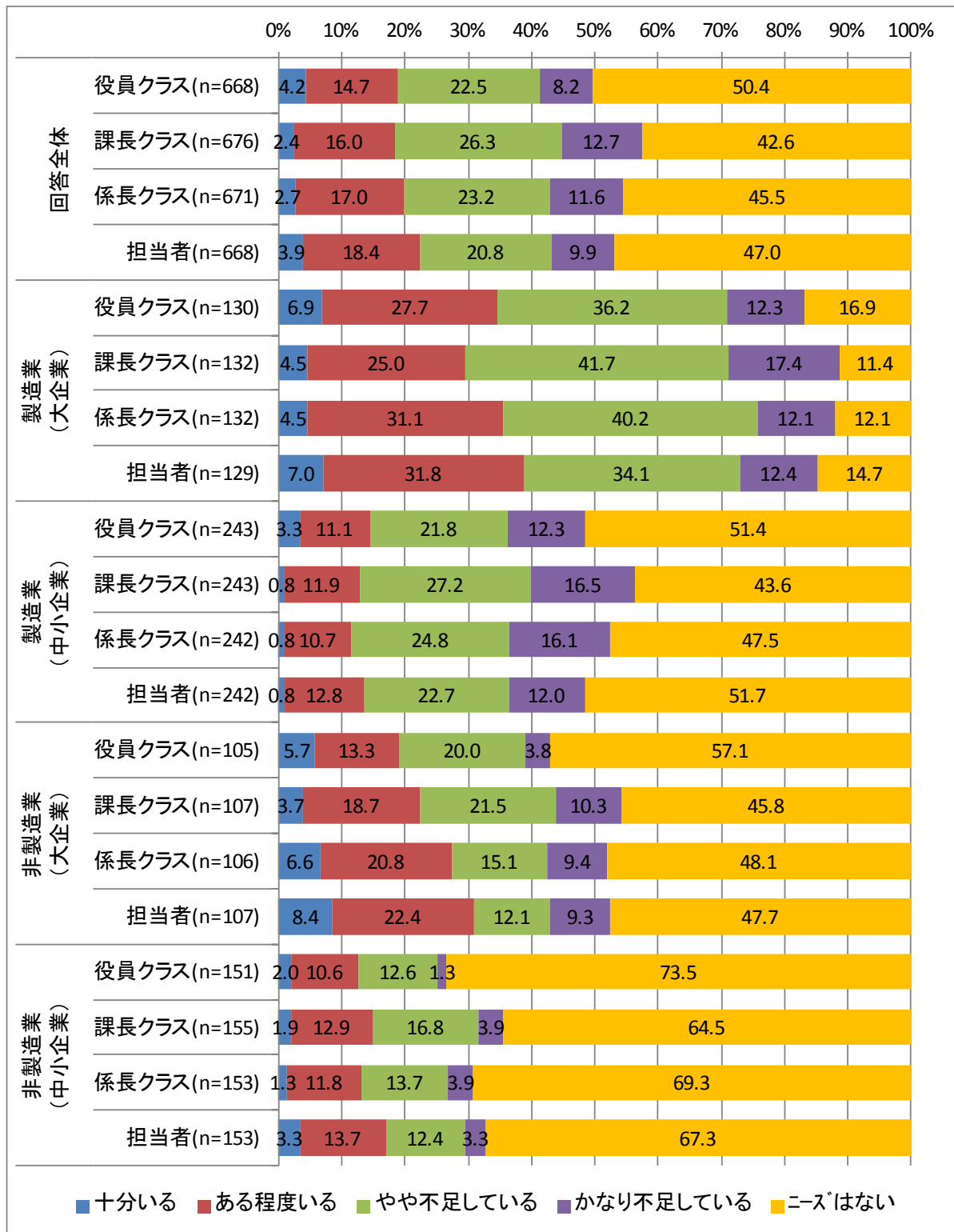
図表 17 グローバル人材の採用・確保の方針【海外事業所における階層別】



⑦ 海外事業所での勤務を希望する国内の人材【海外事業所における階層別】（問8）

- ・ 業種・規模を問わず、「やや不足している」が半数程度（「ニーズがある」に対する割合として）と最も多い。次いで「ある程度いる」が多いが、職階が下がるに従って割合が高まる。
- ・ 「かなり不足している」が製造業では10%を超えている。

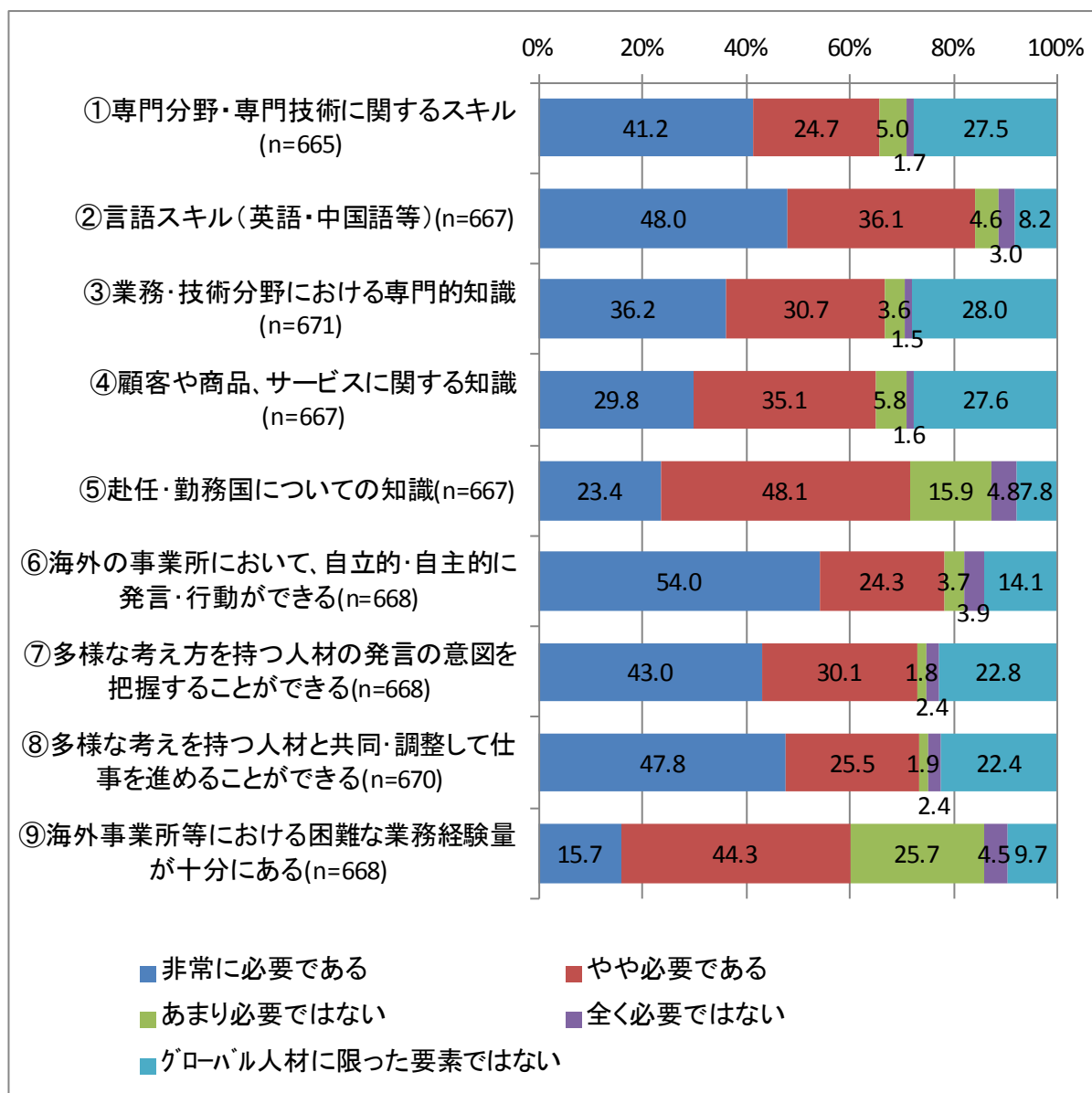
図表 18 海外事業所での勤務を希望する国内の人材【海外事業所における階層別】



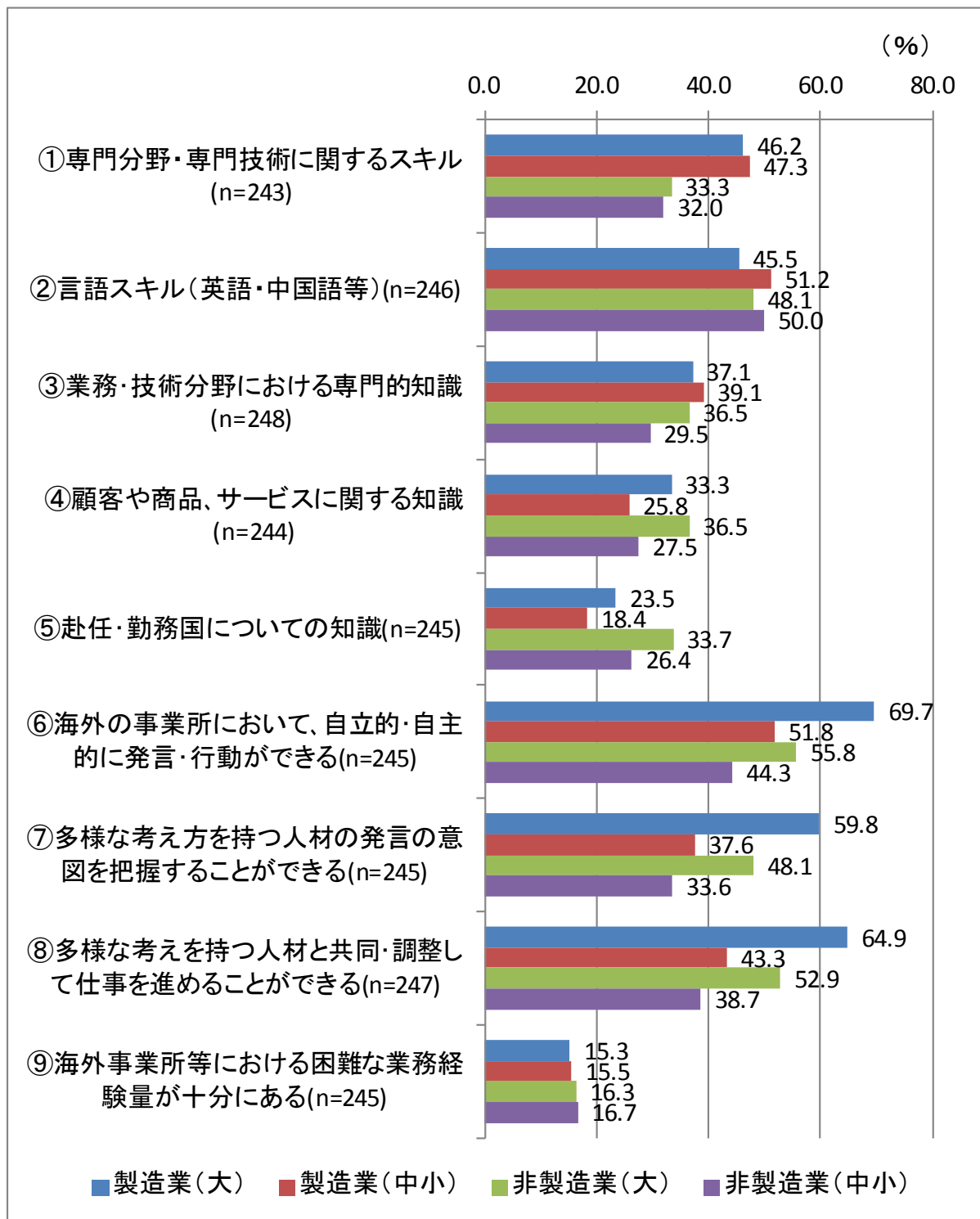
⑧ 日本人従業員がグローバル人材になるために必要な要素（問9）

- ・『⑥海外の事業所において、自立的・自主的に発言・行動ができる』、『⑦多様な考え方を持つ人材の発言の意図を把握することができる』、『⑧多様な考え方を持つ人材と共同・調整して仕事を進めることができる』という行動特性に関する要素において「非常に必要である」が高い割合を示している。この傾向は、製造業（大企業）で顕著である。
- ・その他、『①専門分野・専門技術に関するスキル』、『②言語スキル』でも「非常に必要である」が高くなっている。

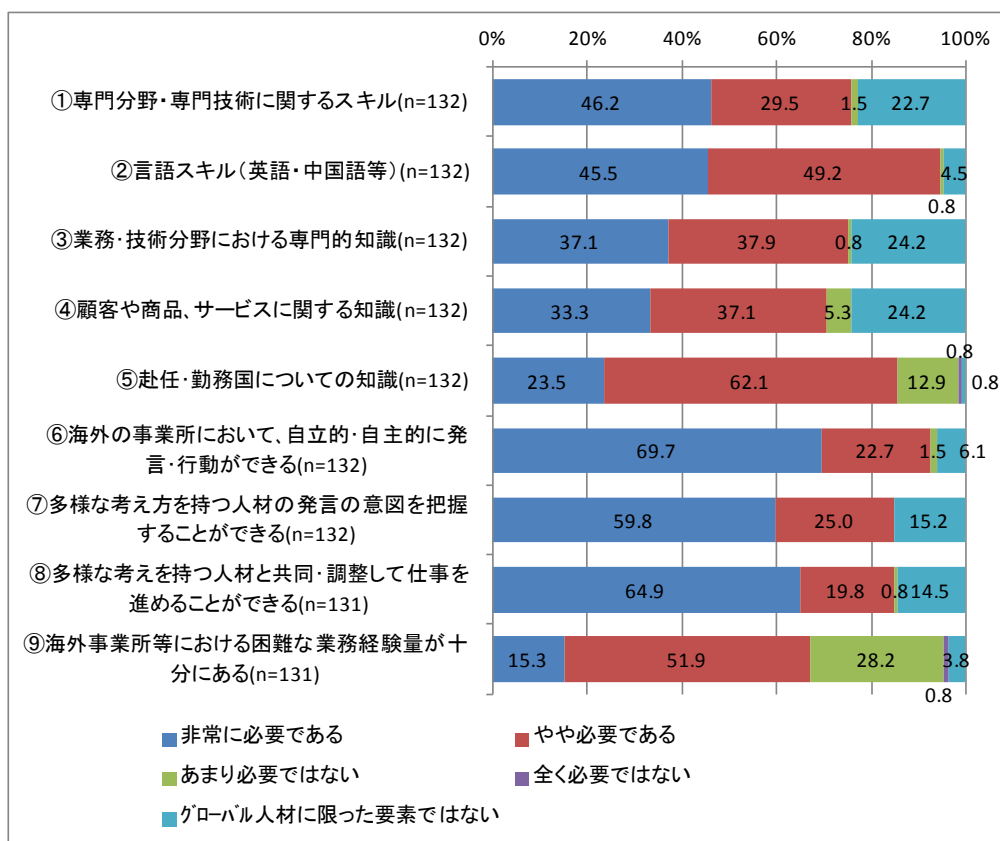
図表 19 日本人従業員がグローバル人材になるために必要な要素（回答企業全体）



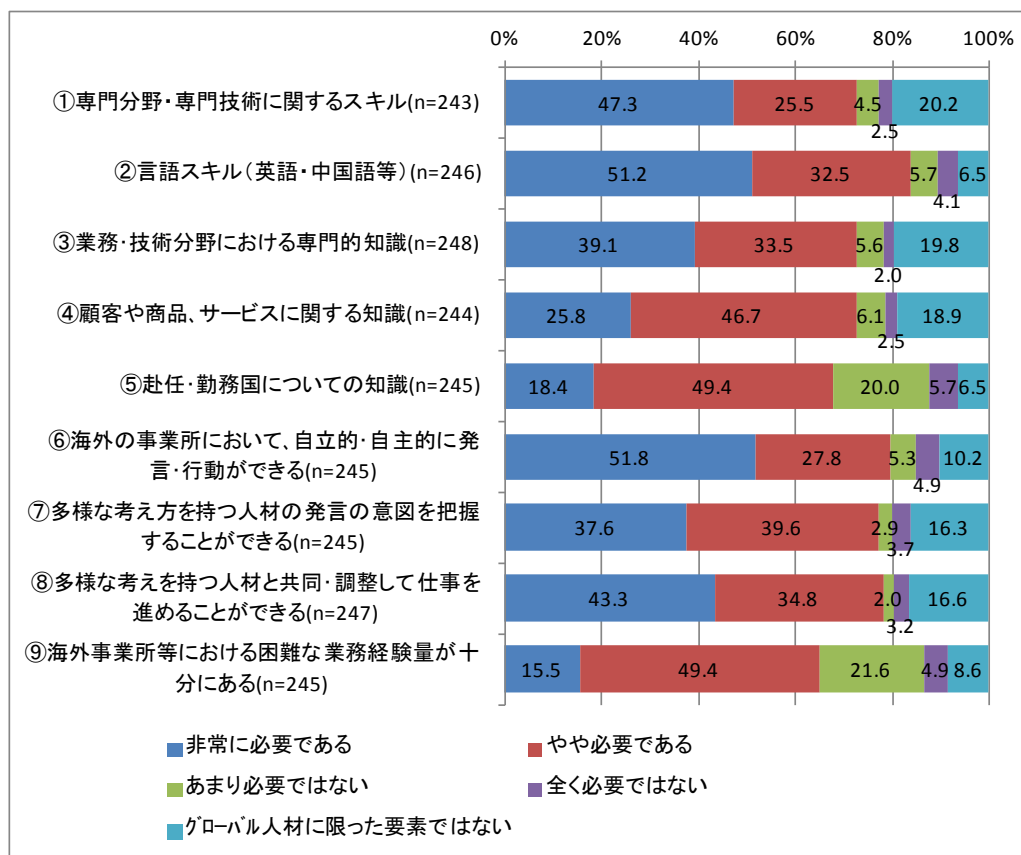
図表 20 日本人従業員がグローバル人材になるために必要な要素
 (「非常に必要である」の回答割合)



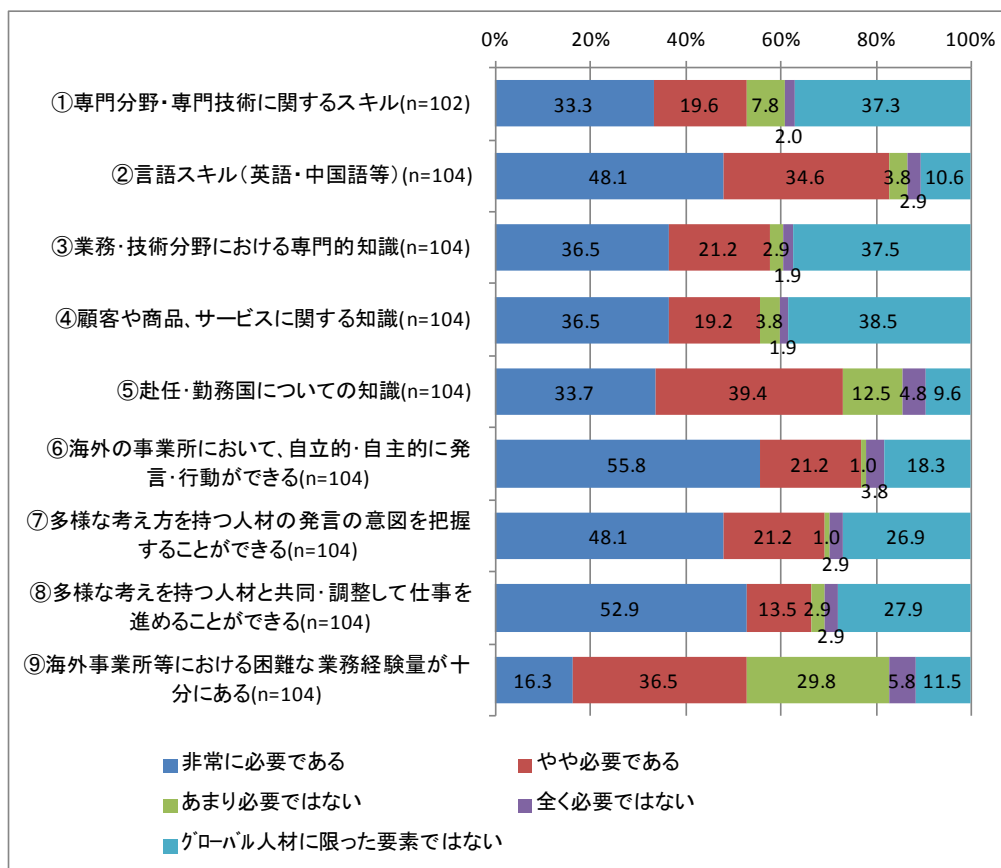
図表 21 日本人従業員がグローバル人材になるために必要な要素（製造業（大企業））



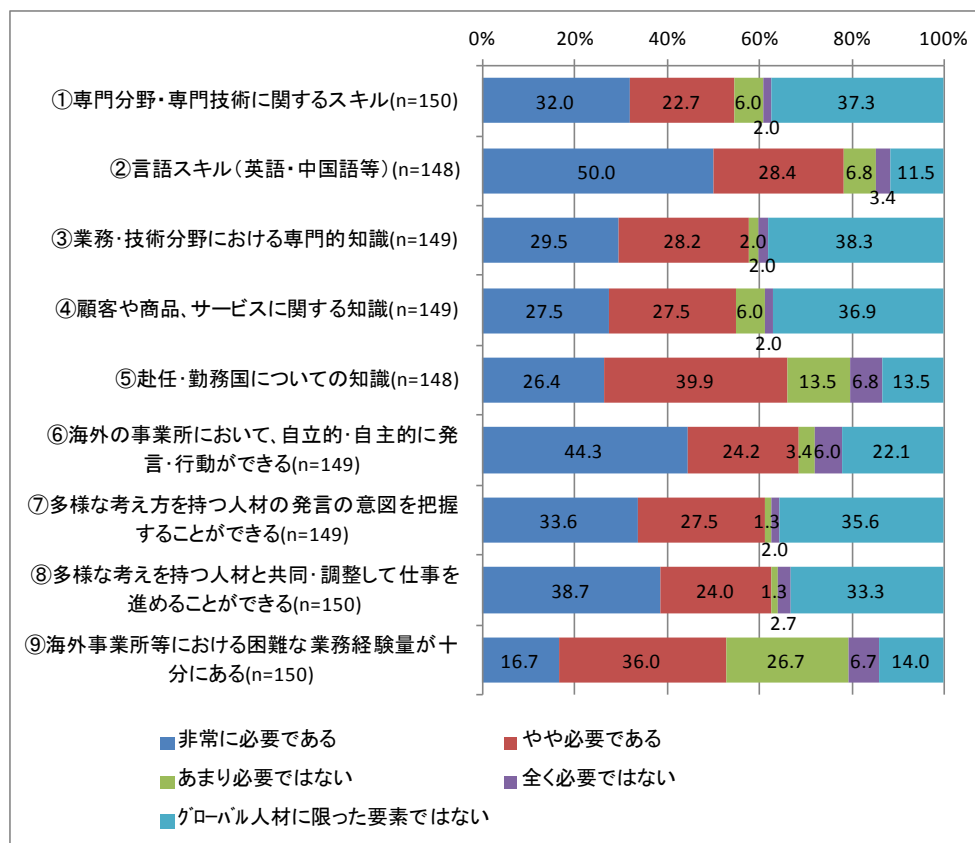
図表 22 日本人従業員がグローバル人材になるために必要な要素（製造業（中小企業））



図表 23 日本人従業員がグローバル人材になるために必要な要素（非製造業（大企業））



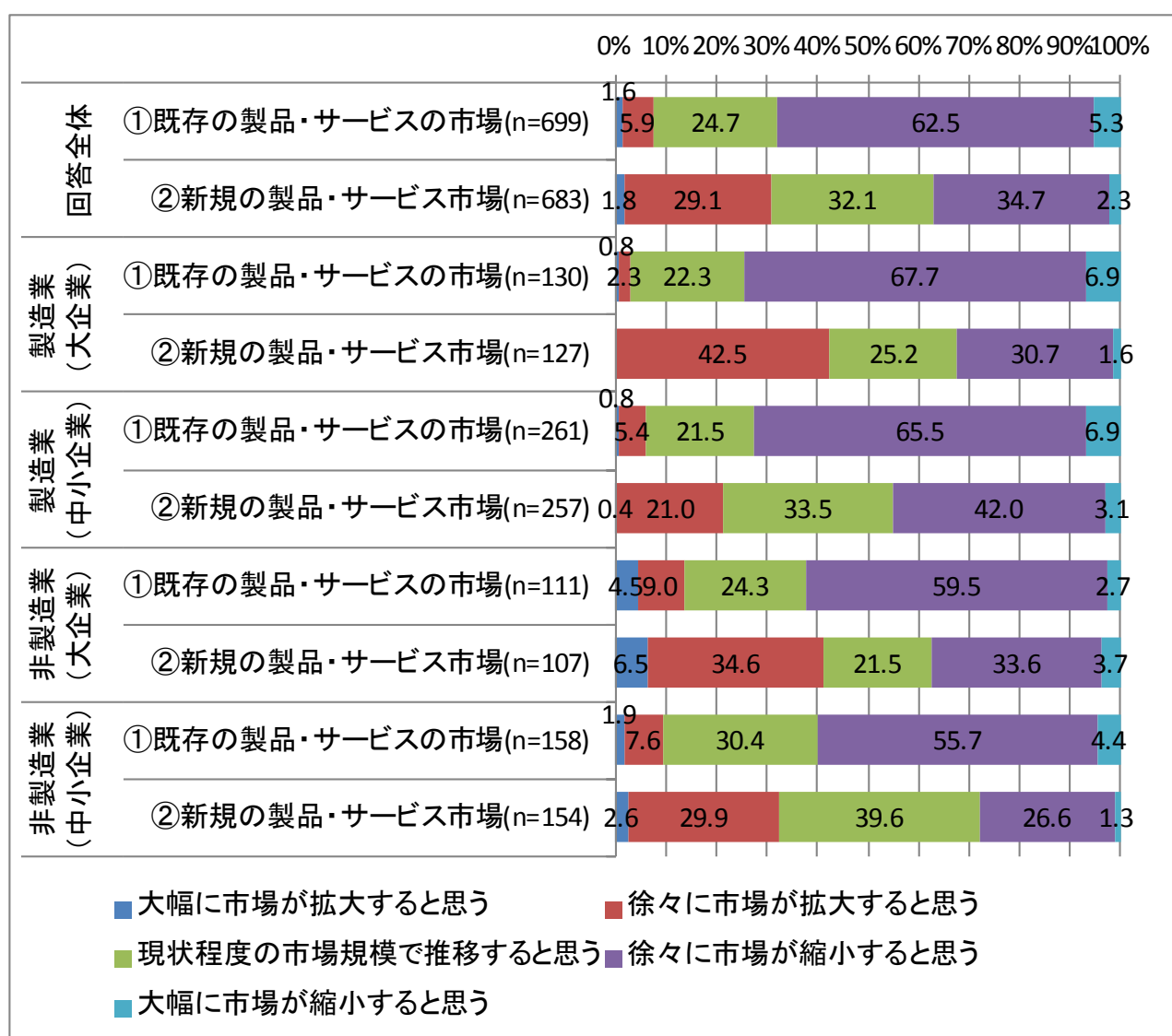
図表 24 日本人従業員がグローバル人材になるために必要な要素（非製造業（中小企業））



⑨ 今後の少子高齢化が今後 5～10 年後に自社の製品・サービスの日本国内市場に及ぼす影響（問 10）

- ・ 製造業か非製造業か、大企業か中小企業かを問わず『①既存の製品・サービス市場』については、「徐々に市場が縮小すると思う」が過半数を占め、その傾向は製造業で顕著。市場が拡大すると思える割合はほとんどない状況。
- ・ 『②新規の製品・サービスの市場』については、製造業（大企業）、非製造業（大企業）では、「（大幅に＋徐々に）市場が拡大すると思う」が 4 割を超える。反面、「徐々に市場が縮小すると思う」も 3 割程度。大企業に比べて中小企業では「（大幅に＋徐々に）市場が拡大すると思う」の割合が小さく、その傾向は製造業で顕著。中小企業の方が大企業よりも新規の製品・サービスの市場への見通しが悲観的であることが分かる。

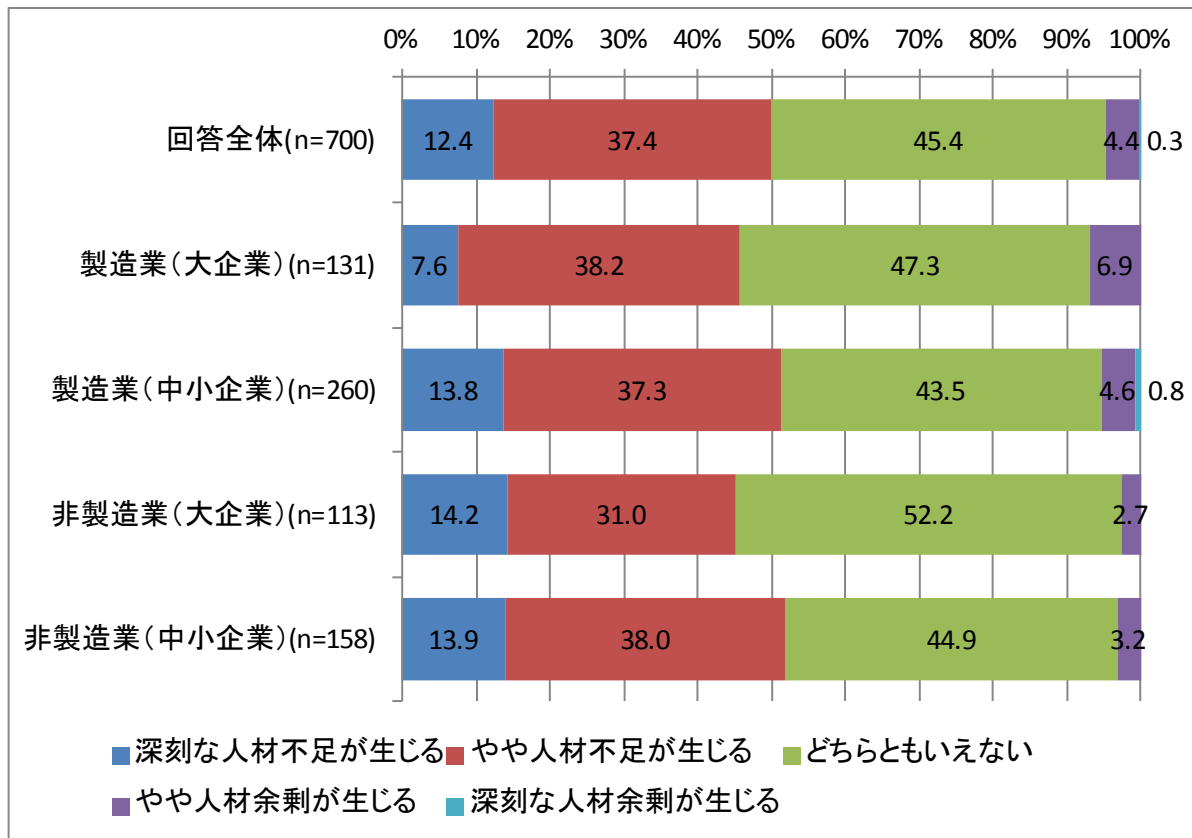
図表 25 今後の少子高齢化が今後 5～10 年後に自社の製品・サービスの日本国内市場に及ぼす影響



⑩ 今後の少子高齢化が今後 5～10 年後に自社の日本国内の人材過不足に及ぼす影響（問 11）

- 業種、規模によらず、「どちらとも言えない」がほぼ半数で最も多いが、次いで「やや人材不足が生じる」が 3 割台、「深刻な人材不足が生じる」が 1 割前後。人材不足が生じるとの判断が、人材余剰が生じるとの判断よりも多い。若干ではあるが、中小企業の方が大企業よりも人材不足が生じるとする割合が大きい。

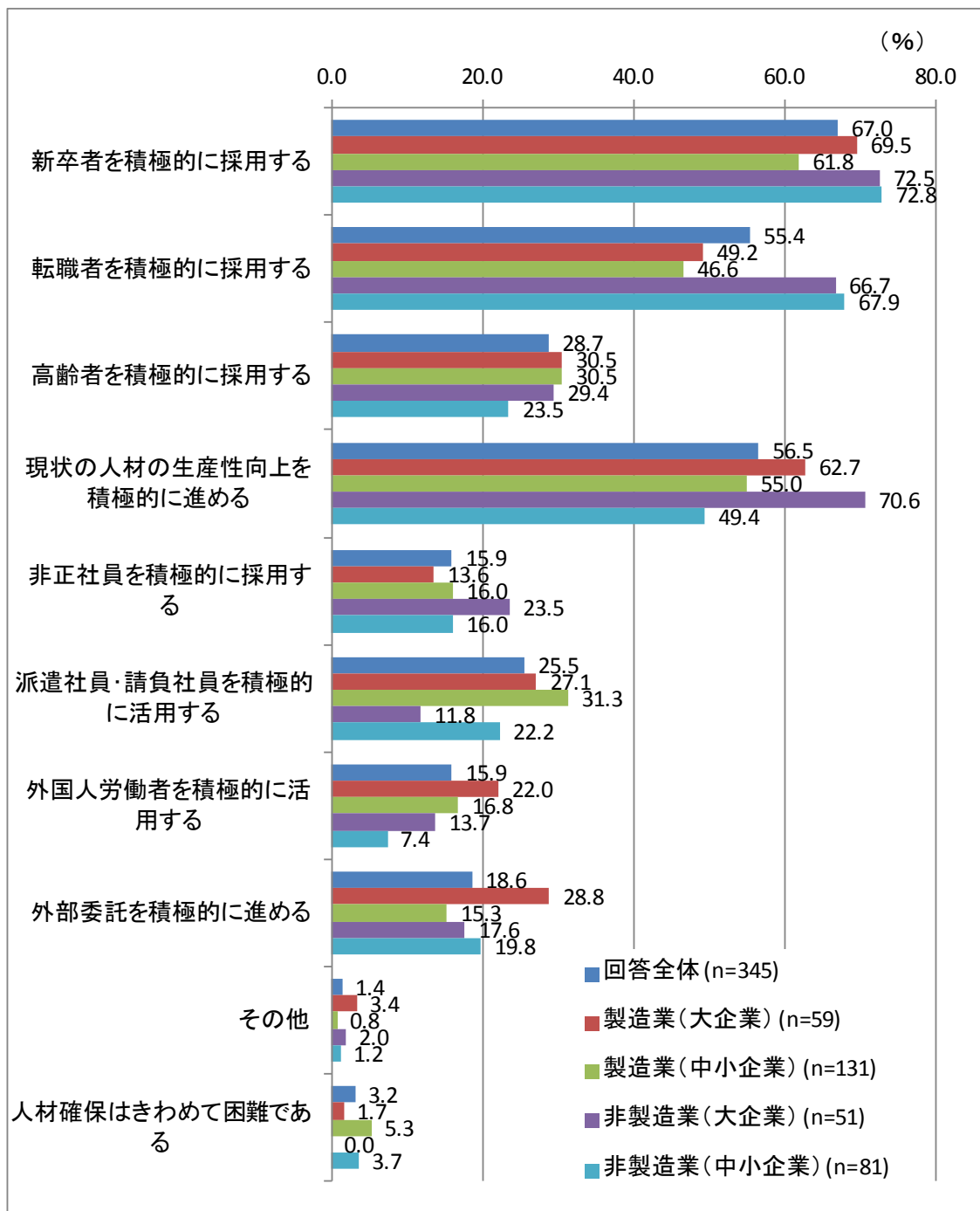
図表 26 今後の少子高齢化が今後 5～10 年後に自社の日本国内の人材過不足に及ぼす影響



⑪ 今後の日本国内の長期的な人材不足に対する人材確保への考え（問 12）

- ・ 前問（問 11）で今後の日本国内の人材過不足について、「不足」が生じると回答した企業に対して、必要な人材の確保策を尋ねた。
- ・ 製造業では、「新卒者を積極的に採用する」が最も多く、次いで「現状の人材の生産性向上を積極的に進める」、「転職者を積極的に採用する」の順に多い。
- ・ 非製造業では、製造業の上位 3 位がほぼ同率となっている。特に、大企業で「現状の人材の生産性向上を積極的に進める」が多い。

図表 27 今後の日本国内の長期的な人材不足に対する人材確保への考え



(2) 自社に大きな影響を及ぼした経済環境等の急激な変化について

① 2008 年 9 月以降の世界同時不況（リーマン・ショック）による影響（問 13）

【売上高、従業員数の変化】

- ・ 売上高などについて、リーマン・ショック発生前の水準を 100 としたとき、最も減少した時点と、発生後約 2 年後（2010 年上期）の水準を尋ねた。

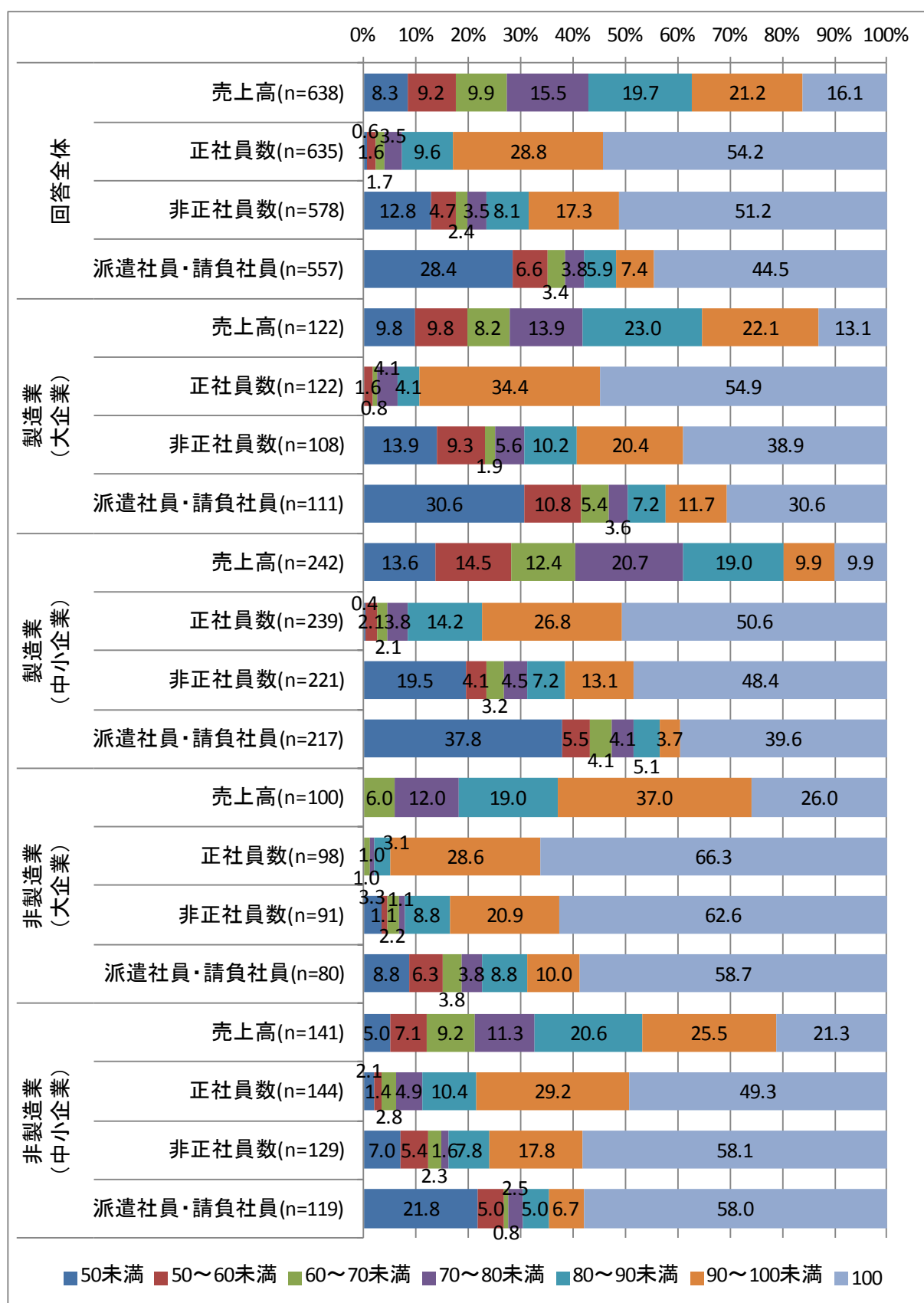
【最も減少した時点】

- ・ 全体として、製造業での減少が非製造業に比べて顕著である。
- ・ 中小企業の方が大企業よりも減少の程度が大きい。この傾向は非製造業でも同じである。
- ・ 従業員については、『派遣社員・請負社員』、『非正社員』、『正社員』の順に減少の程度が深刻である。特に、製造業においては『派遣社員・請負社員』について、「50 未満」の割合が、大企業で 30.6%、中小企業で 37.8%と高い。全体でも 7 割以上で減少がみられる。非製造業では減少している割合は 4 割程度に留まっている。

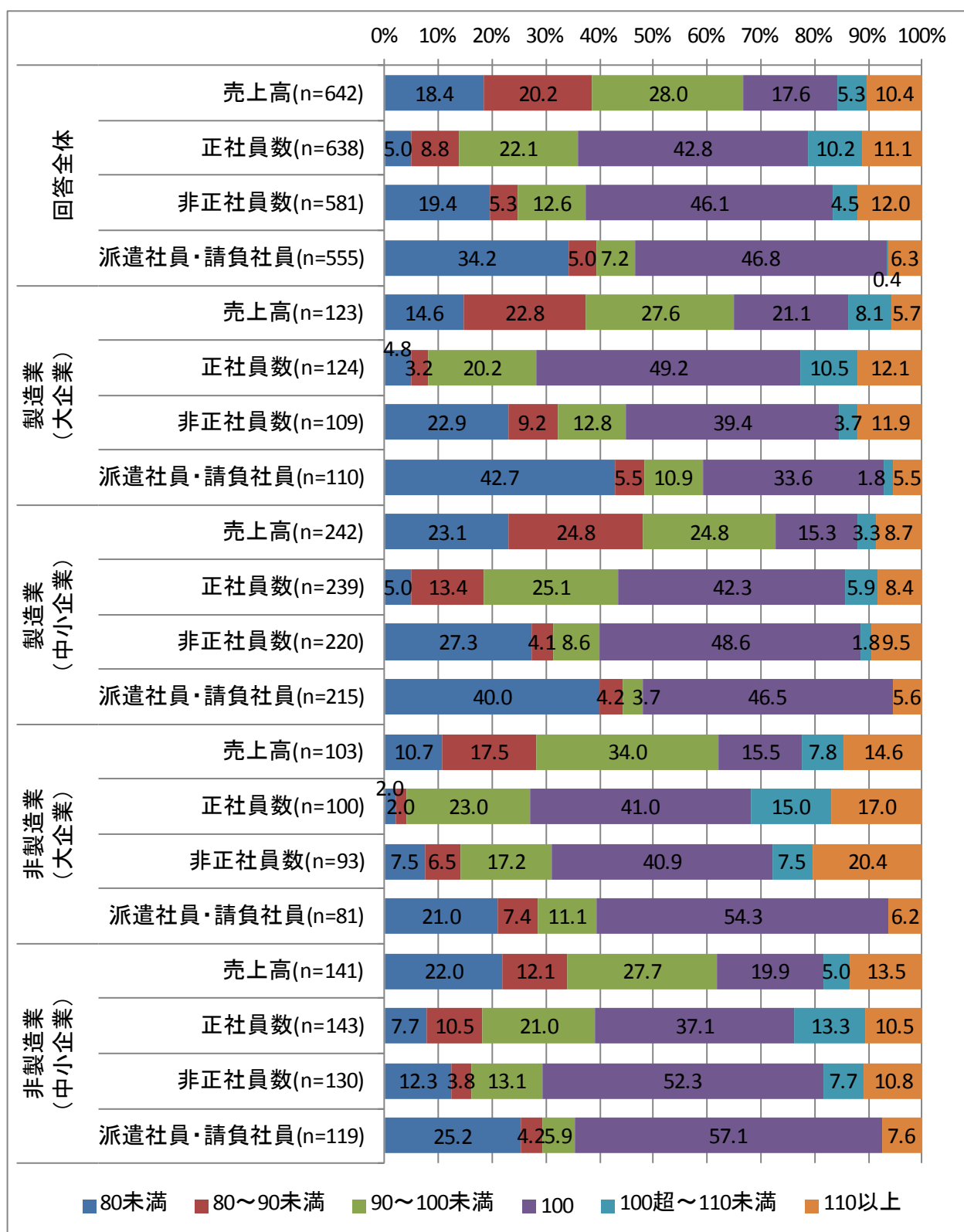
【発生後約 2 年後（2010 年上期）】

- ・ 発生後約 2 年後の状況は、業種や規模による違いはあまりみられない。最も減少したときの落ち込みが製造業で大きい結果から、製造業での回復幅が非製造業よりも大きいことが窺われる。
- ・ 売上高については、発生後 2 年を経ても発生前の売上高水準を回復していない企業が半数を超えている。
- ・ 従業員数については、『正社員』、『非正社員』については「100」が最も多く、発生前の水準を回復している企業が過半数を占める。一方で、『派遣社員・請負社員』については、製造業では「80 未満」が 4 割を超えるなど、多くの企業で発生前の水準よりも低くなっている。

図表 28 2008 年 9 月以降の世界同時不況（リーマン・ショック）による影響
【売上高、従業員数の変化】（最低時点）



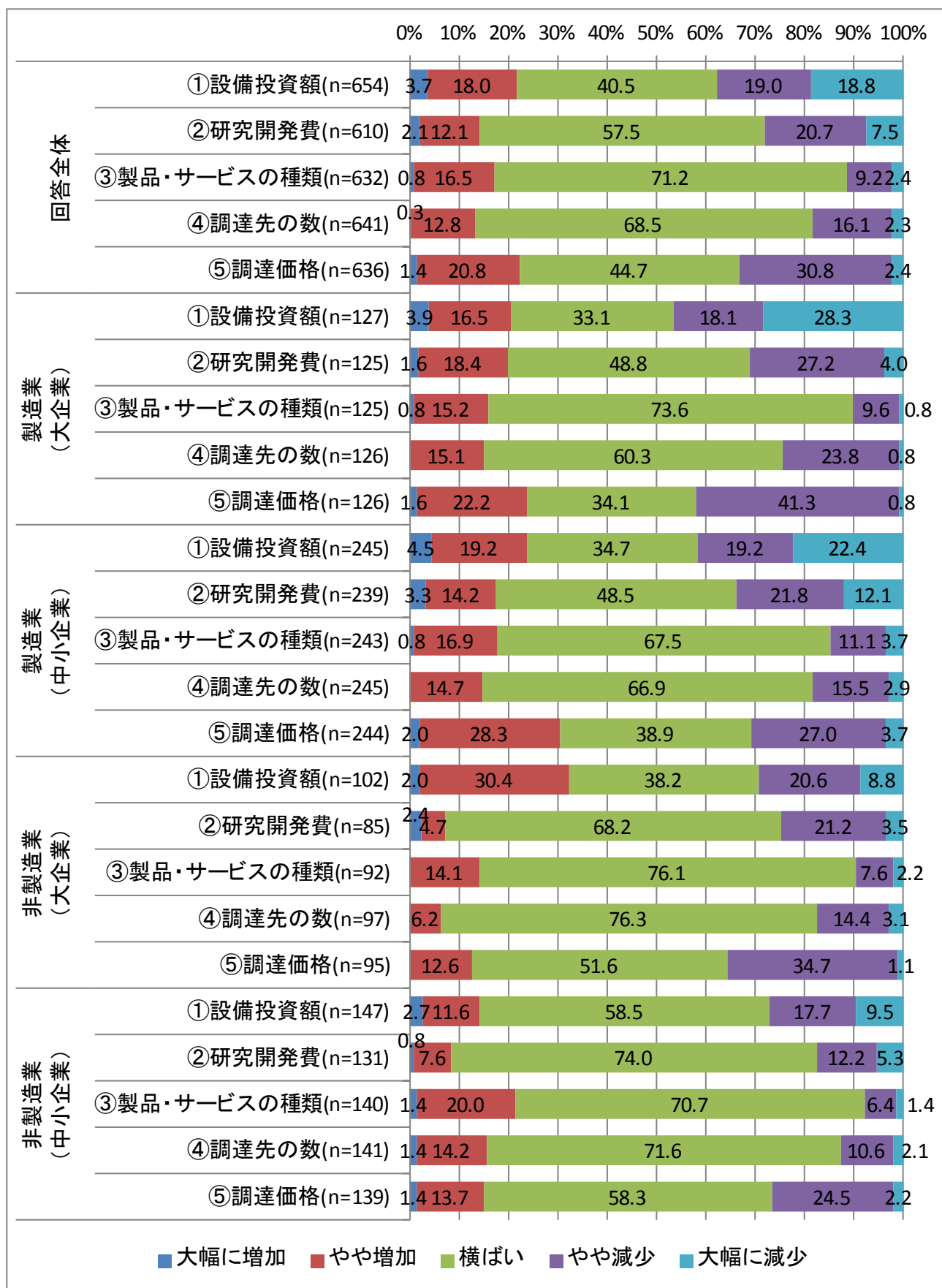
図表 29 2008 年 9 月以降の世界同時不況（リーマン・ショック）による影響
【売上高、従業員数の変化】（発生約 2 年後）



【設備投資額等の変化】

- ・ リーマン・ショック後の①設備投資額、②研究開発費、③製品・サービスの種類、④調達先の数、⑤調達価格のそれぞれの変化について尋ねた。
- ・ 製造業か非製造業か、大企業か中小企業かによる違いは大きくはない。
- ・ ①設備投資額については、「横ばい」が最も多いが、「(やや+大幅に) 減少」では「横ばい」を上回るなど、減少傾向がみられ、その傾向は製造業でより顕著である。
- ・ ②研究開発費については、製造業ではほぼ半数が「横ばい」としているが、「(やや+大幅に) 減少」は全体の3割を超え、研究開発費も削減の対象に含まれているケースが多い。
- ・ ③製品・サービスの種類については、「横ばい」が7割と、変化が小さい状況がみられる。このように変化が小さい傾向は、④調達先の数についても同様である。
- ・ ⑤調達価格については、「(大幅に+やや) 増加」、「横ばい」「(やや+大幅に) 減少」の3つに大きく分かれている。

図表 30 2008 年 9 月以降の世界同時不況（リーマン・ショック）による影響【設備投資等の変化】

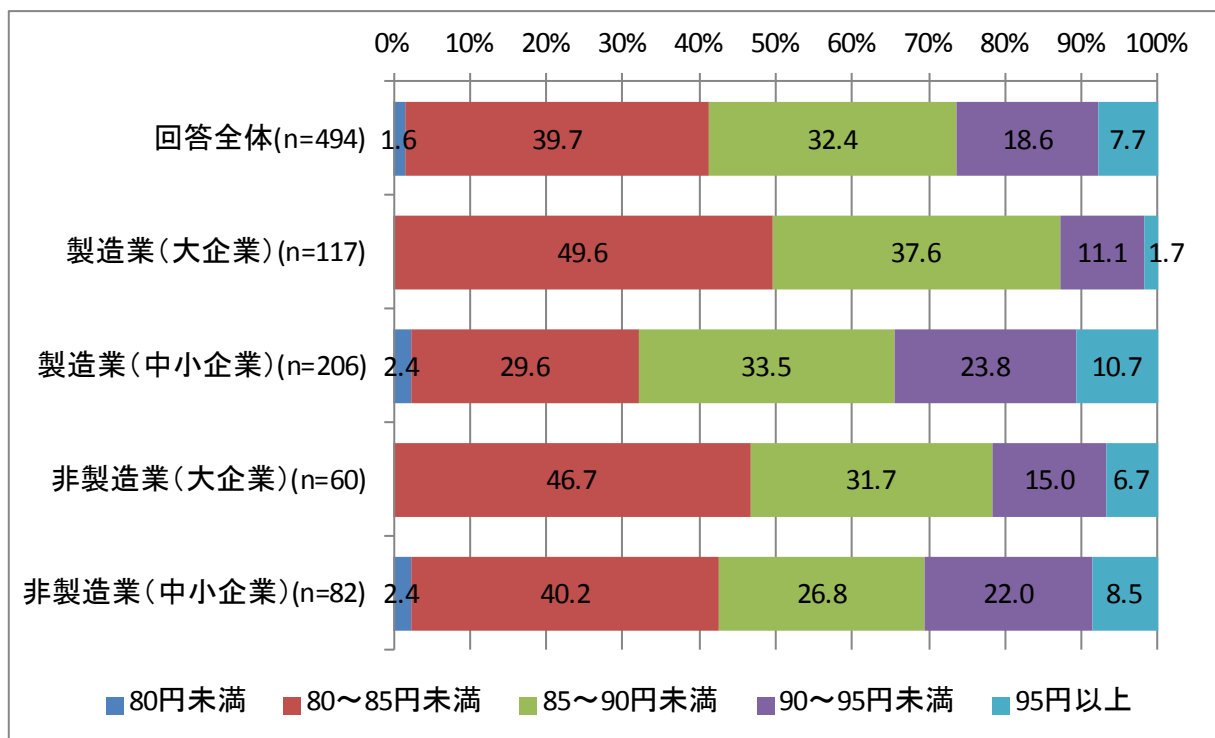


② 2011 年半ば以降の 1 ドル 80 円を超える円高による影響（問 14）

【2011 年当初の想定為替レート】

- ・ 2011 年半ば以降の 1 ドル 80 円を超える円高が、事業展開にどのような影響を及ぼしたかを尋ねた。まず、2011 年当初に想定していた為替レートについては、製造業（大企業）では、概ね 85 円前後を中心に 80 円以上から 95 円未満に回答が広がっている。
- ・ 次に、製造業（中小企業）では、「85～90 円未満」が中心になっており、大企業に比べてやや円安水準を想定している。
- ・ 非製造業についても、概ね、製造業と同じ傾向がみられる。

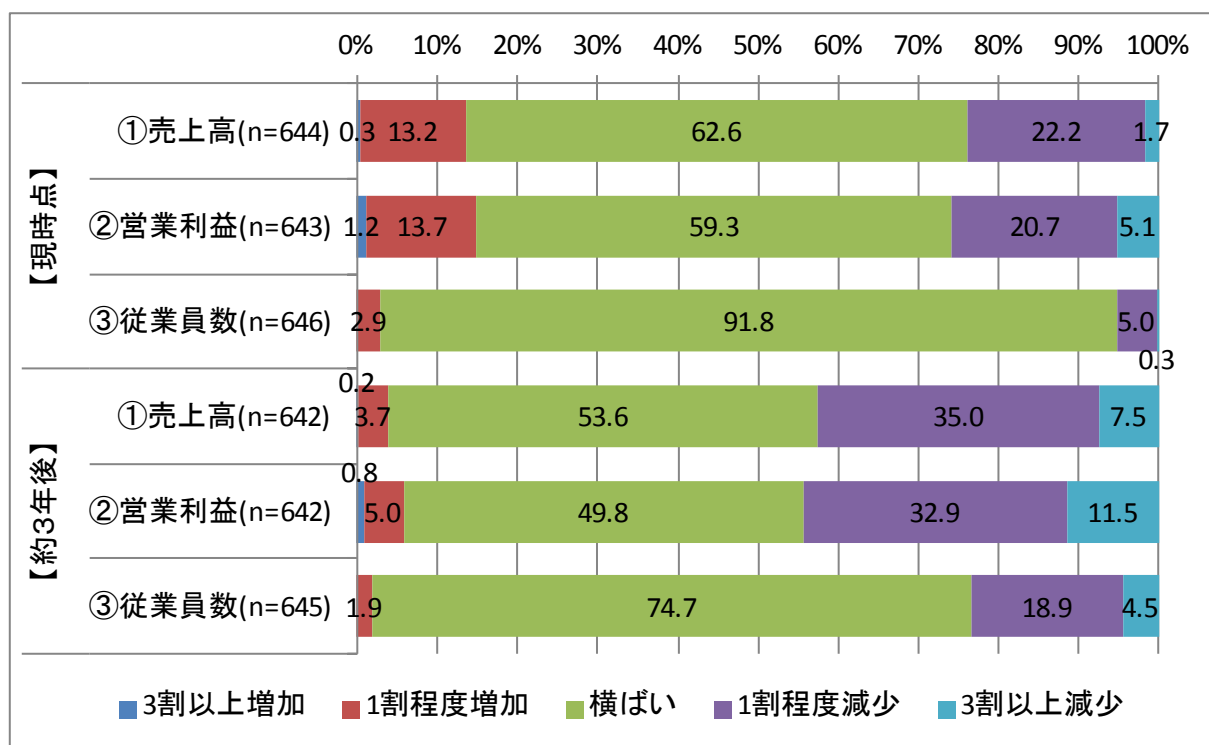
図表 31 2011 年半ば以降の 1 ドル 80 円を超える円高による影響【2011 年当初の想定為替レート】



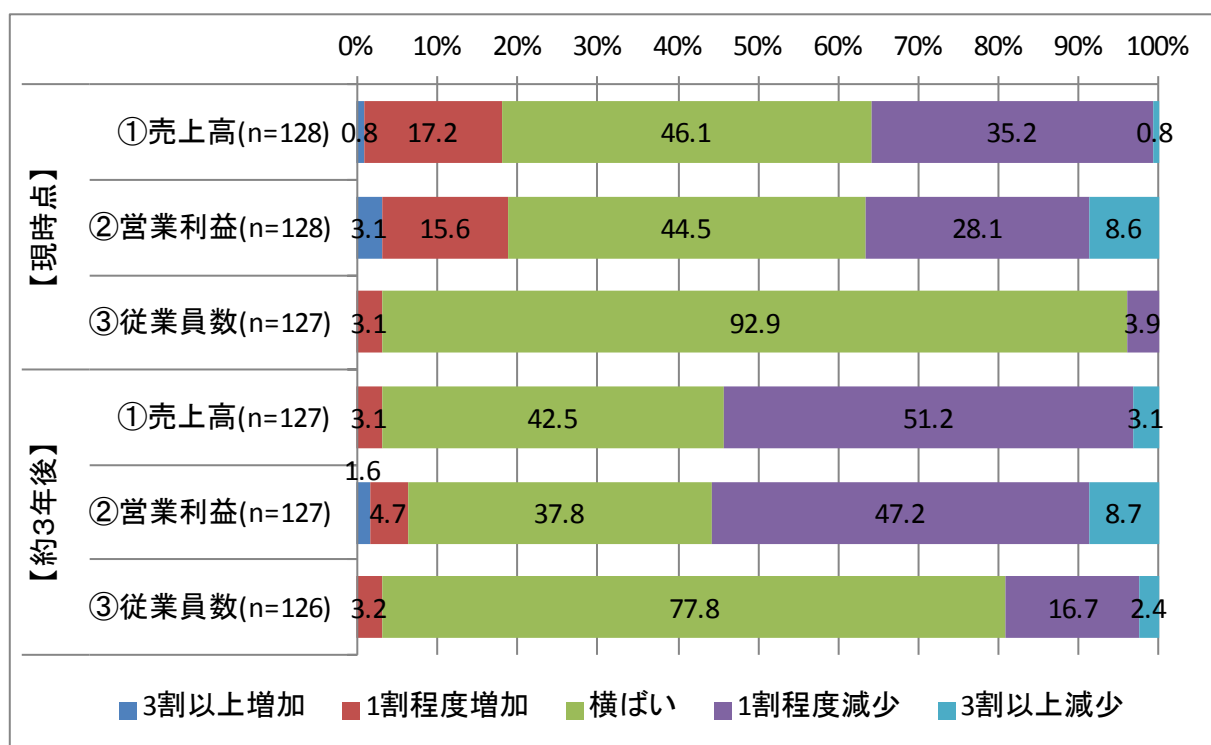
【円高の影響（円高が進行しなかったと仮定した場合との比較）】

- ・ 円高の影響を、円高が進行しなかったと仮定した場合と比較したところ、まず、製造業（大企業）についてみると、現時点では、売上高、及び営業利益において「横ばい」が4割台半ばで最も多いが、「(3割程度＋1割程度) 減少」も4割弱と多い。一方で、従業員数については「横ばい」が9割以上を占める。
- ・ 約3年後についてみると、「(3割程度＋1割程度) 減少」が過半数を占め、減少傾向が顕著。従業員数については、「横ばい」が8割近くと大半を占めるが、「(3割程度＋1割程度) 減少」が2割程度と、現時点での割合に比べてかなり大きくなる。
- ・ 製造業（中小企業）についてみると、全体には大企業の結果と同じであるが、3年後の従業員数に関して、「(3割程度＋1割程度) 減少」が全体の4割を占め、中期的な円高の進展は特に中小企業での雇用にマイナスの影響を及ぼすことが窺われる。
- ・ 非製造業についてみると、売上高、営業利益、従業員のいずれも「横ばい」が大半を占め、ほとんど影響を受けていないことが分かる。

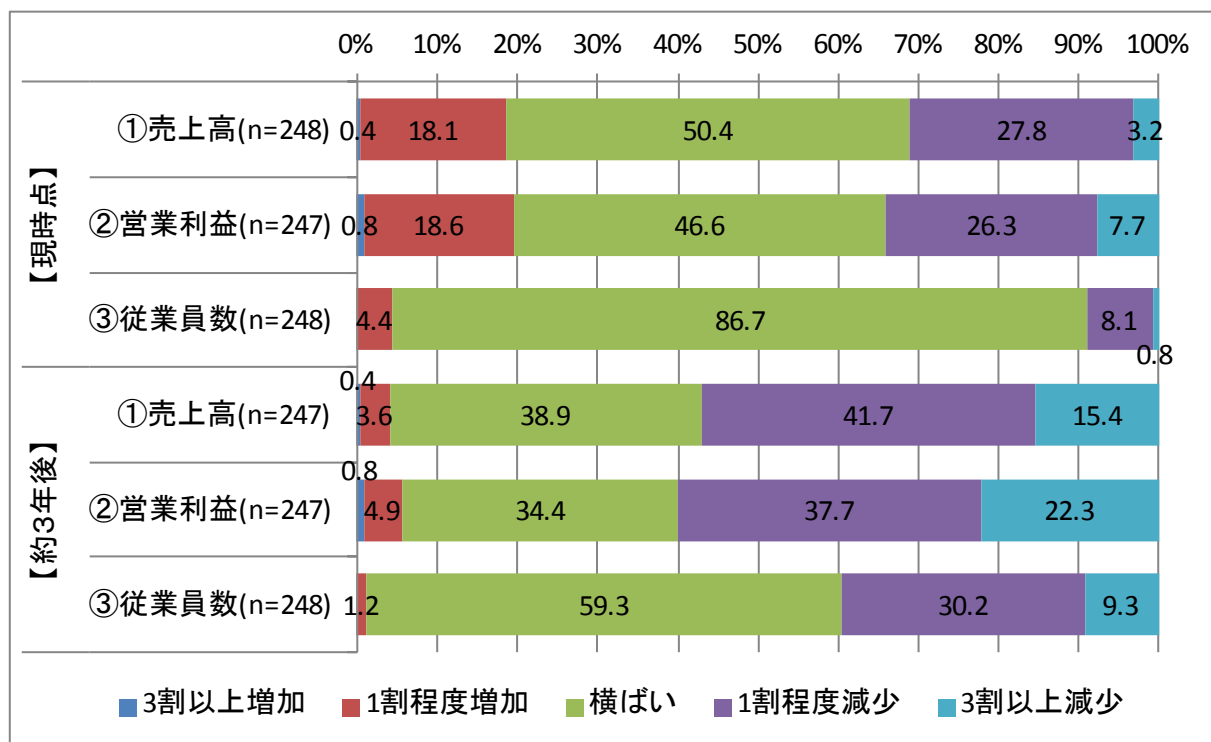
図表 32 2011 年半ば以降の 1 ドル 80 円を超える円高による影響【円高の影響（円高が進行しなかったと仮定した場合との比較）】（回答企業全体）



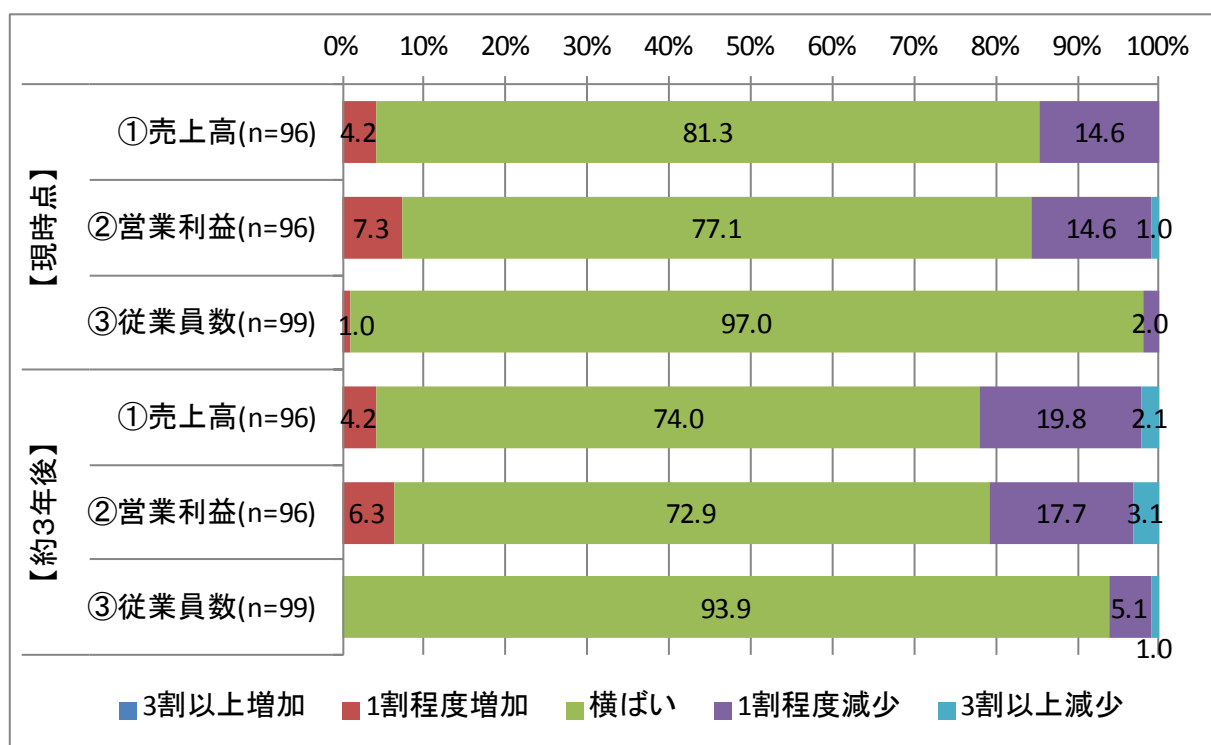
図表 33 2011 年半ば以降の 1 ドル 80 円を超える円高による影響【円高の影響（円高が進行しなかったと仮定した場合との比較）】（製造業（大企業））



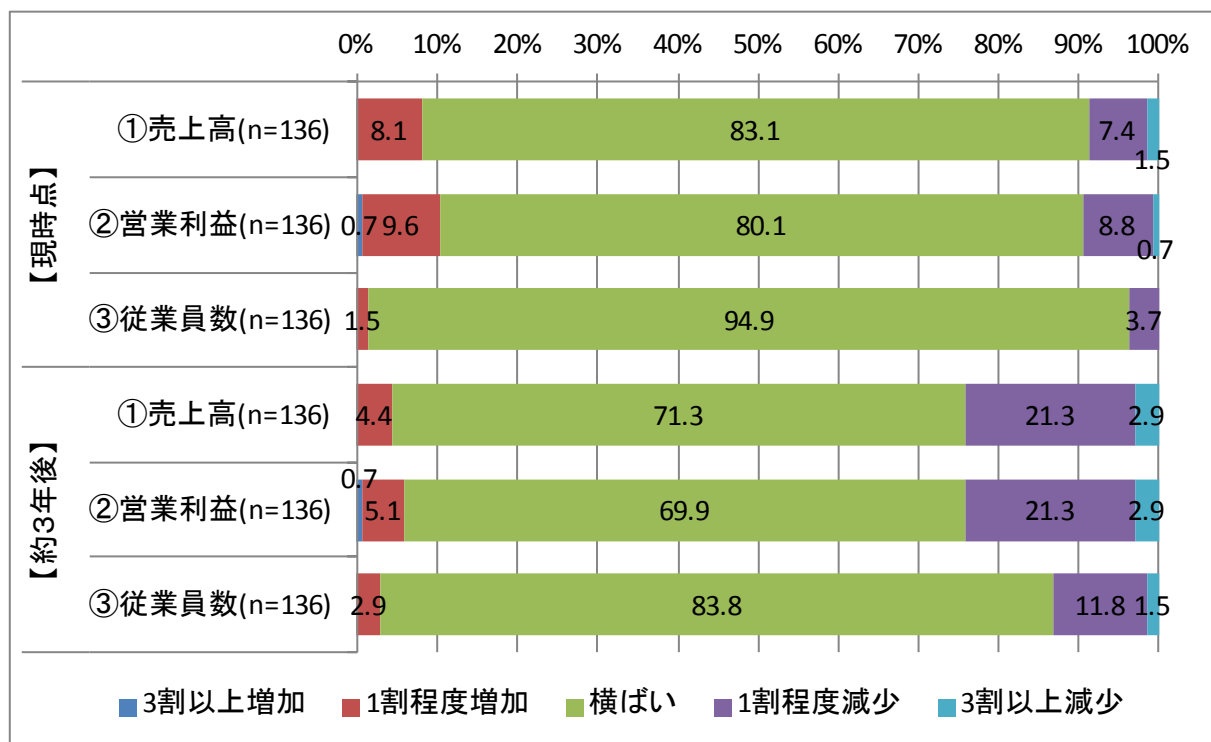
図表 34 2011 年半ば以降の 1 ドル 80 円を超える円高による影響【円高の影響（円高が進行しなかったと仮定した場合との比較）】（製造業（中小企業））



図表 35 2011 年半ば以降の 1 ドル 80 円を超える円高による影響【円高の影響（円高が進行しなかったと仮定した場合との比較）】（非製造業（大企業））



図表 36 2011 年半ば以降の 1 ドル 80 円を超える円高による影響【円高の影響（円高が進行しなかったと仮定した場合との比較）】（非製造業（中小企業））



③ （製造業）2011 年半ば以降の 1 ドル 80 円を超える円高による各部門の雇用への影響（問 15）

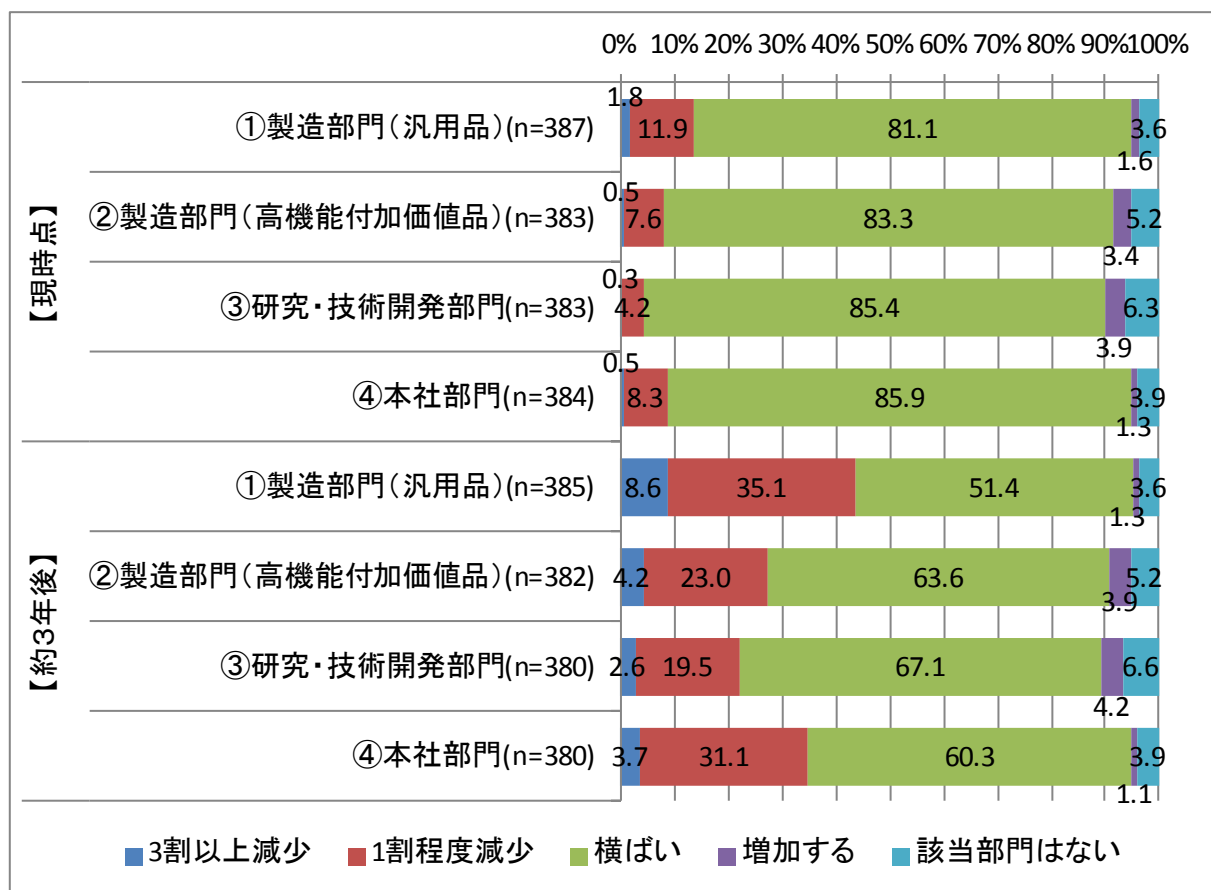
【現時点（2012 年 1 月時点）】

- ・ ①製造部門（汎用品）、②製造部門（高機能付加価値品）、③研究・技術開発部門、④本社部門、いずれも「横ばい」が 8～9 割程度と大半を占める。

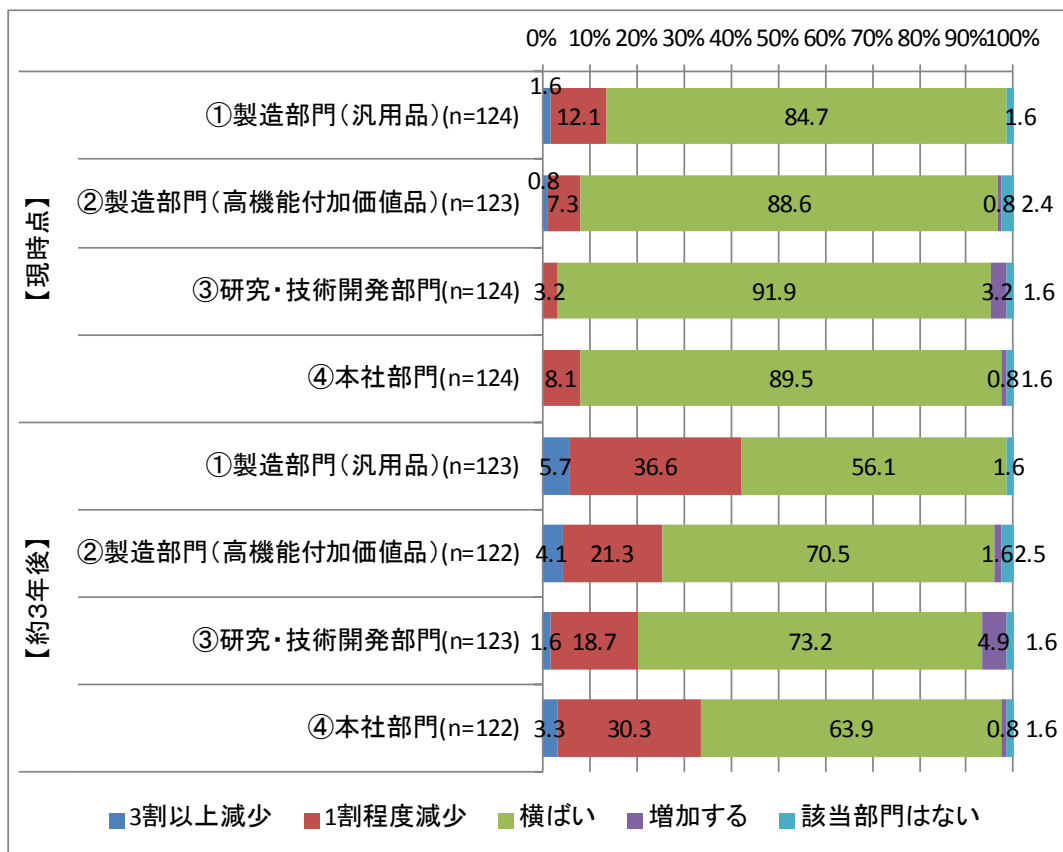
【現在の円高水準が今後も続いた場合（約 3 年後）】

- ・ 全体に「横ばい」が多いが、①製造部門（汎用品）で「（3 割程度＋1 割程度）減少」が 4 割と、②製造部門（高機能付加価値品）での割合（2～3 割）より高い。
- ・ ③研究・技術開発部門では「（3 割程度＋1 割程度）減少」が約 2 割。
- ・ ④本社部門については、「（3 割程度＋1 割程度）減少」が 3 割以上となっており、①製造部門（汎用品）での割合に次いで高い。

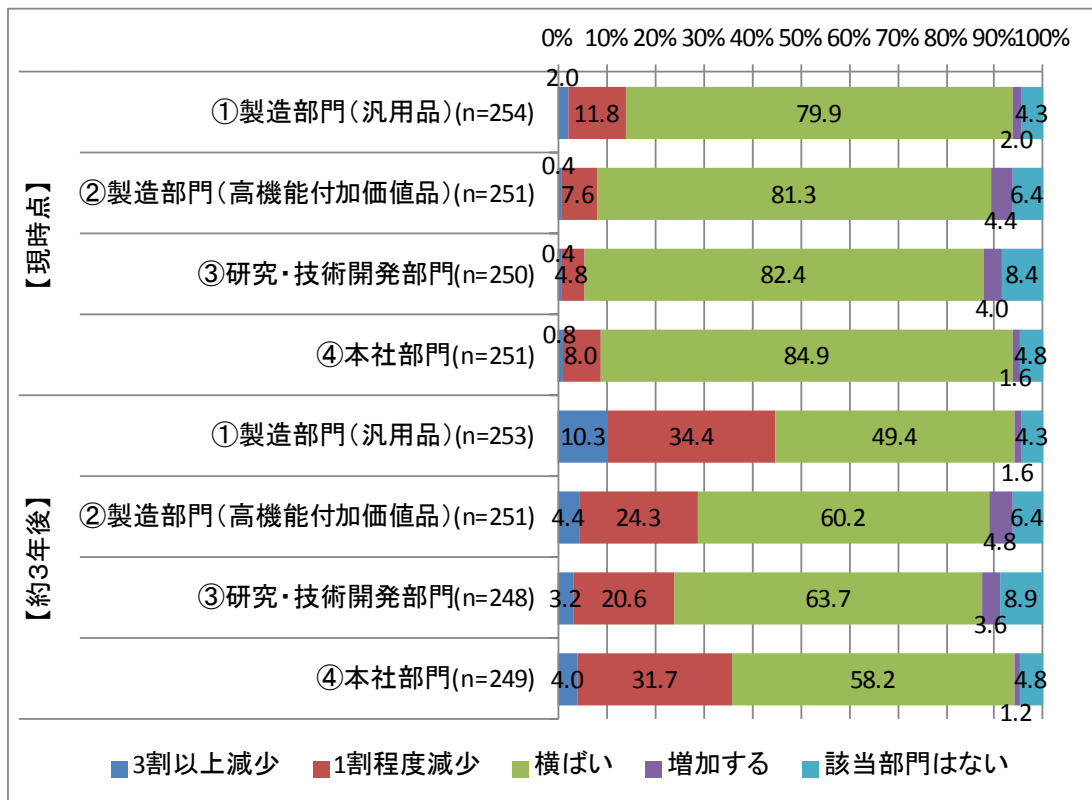
図表 37 （製造業）2011 年半ば以降の 1 ドル 80 円を超える円高による各部門の雇用への影響（回答企業全体）



図表 38 （製造業）2011 年半ば以降の 1 ドル 80 円を超える円高による各部門の雇用への影響
（製造業（大企業））



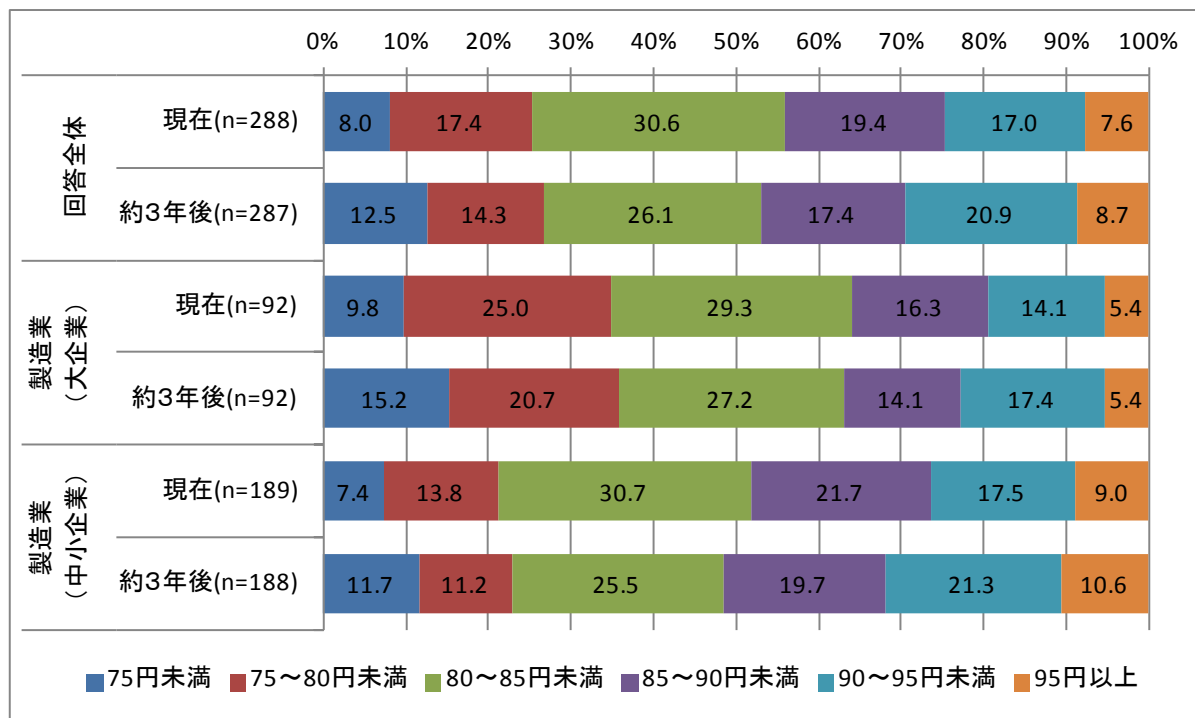
図表 39 （製造業）2011 年半ば以降の 1 ドル 80 円を超える円高による各部門の雇用への影響
（製造業（中小企業））



④ （製造業）国内で生産を続けることができる為替水準（問 16）

- ・ 製造業に対して、現在、及び約 3 年後において国内で生産を続けることができる為替水準を尋ねた。大企業では、現在、約 3 年後とも「80～85 円未満」を中心に、概ね 75 円以上から 95 円未満範囲に広がっている。
- ・ 中小企業では 85 円程度と、大企業に比べてやや円安水準を想定している。

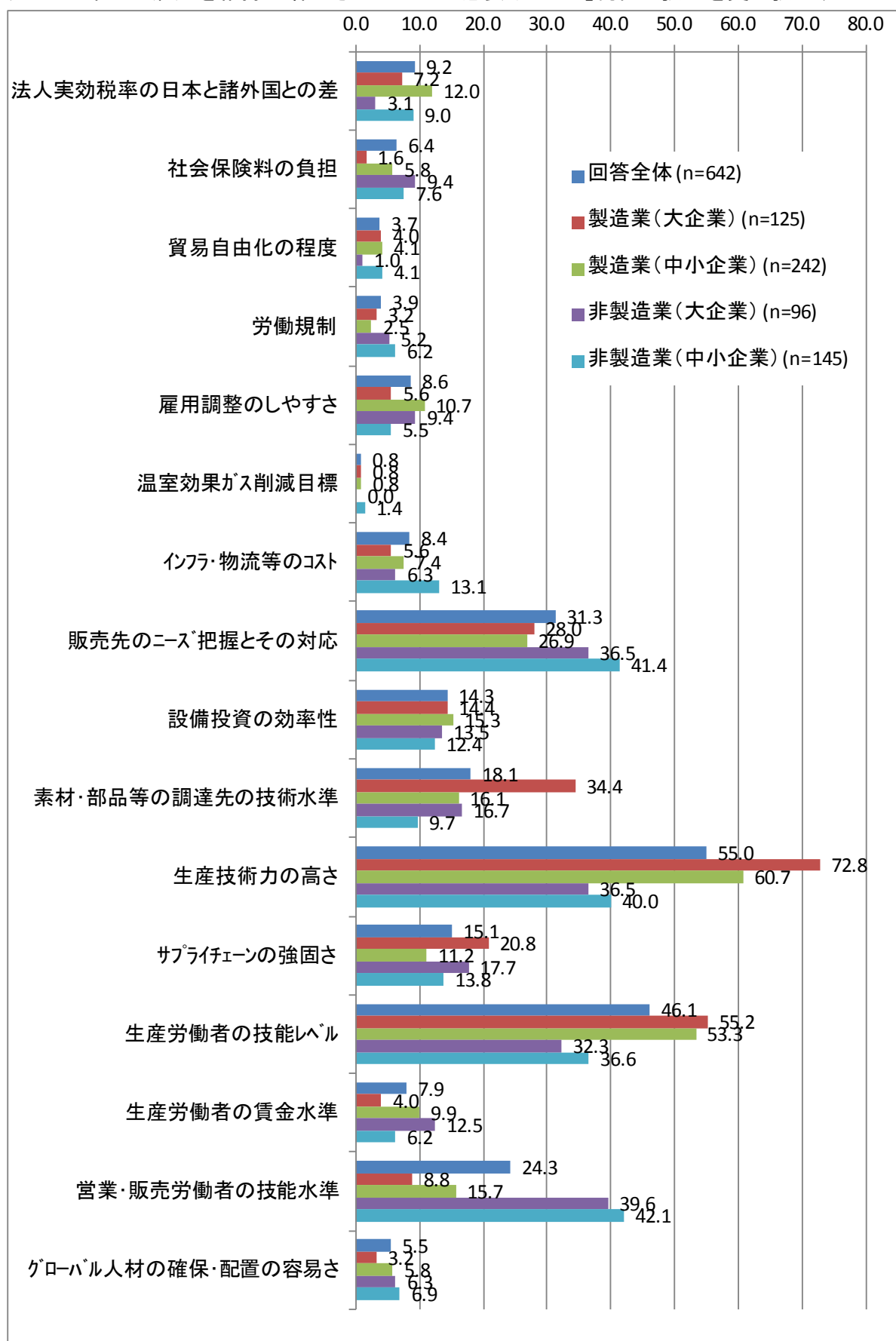
図表 40 （製造業）国内で生産を続けることができる為替水準



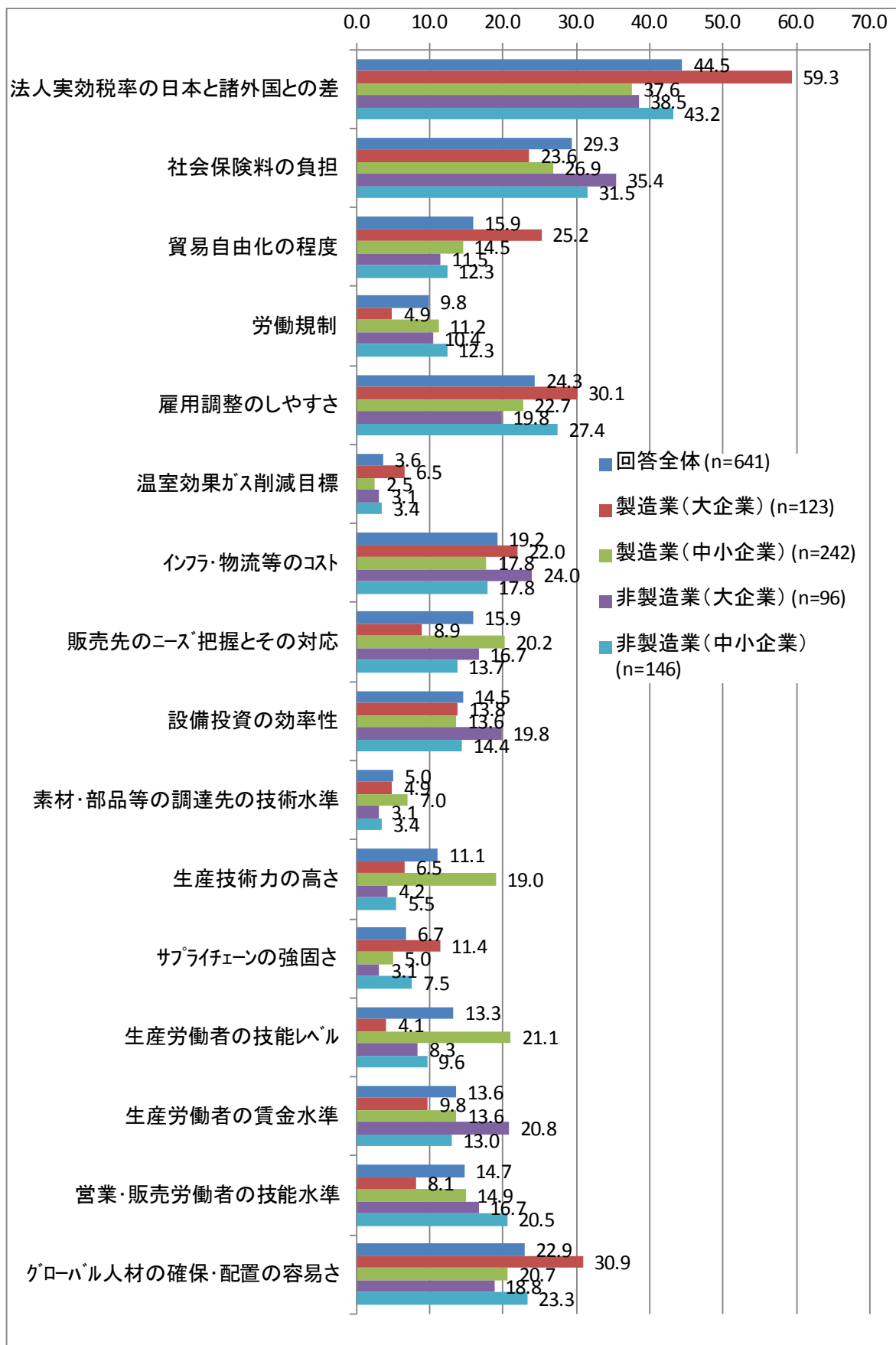
⑤ 日本での雇用を維持・増加させるために必要なこと（問 17）

- ・ 日本での雇用を維持・増加させるために何が必要かを尋ねた。まず、『現在の強みを更に強化すべき点』については、製造業を中心に「生産技術の高さ」、「生産労働者の技能レベル」を上げる割合が過半数と高い。その他、製造業（大企業）では、「素材・部品調達先の技術水準」とする割合が3割を超え高い。
- ・ 非製造業では「販売先ニーズ把握とその対応」、「生産技術力の高さ」、「生産労働者の技能レベル」、「営業・販売労働者の技術水準」を上げる割合がそれぞれ3割を超え高くなっている。
- ・ 現在の課題を改善すべき点については、「法人実効税率の日本と諸外国の差」が最も多く、その傾向は製造業（大企業）で顕著である。その他には、「社会保険料の負担」、「雇用調整のしやすさ」、「グローバル人材の確保・配置の容易さ」がそれぞれ2～3割となっている。

図表 41 日本での雇用を維持・増加させるために必要なこと【現在の強みを更に強化すべきこと】



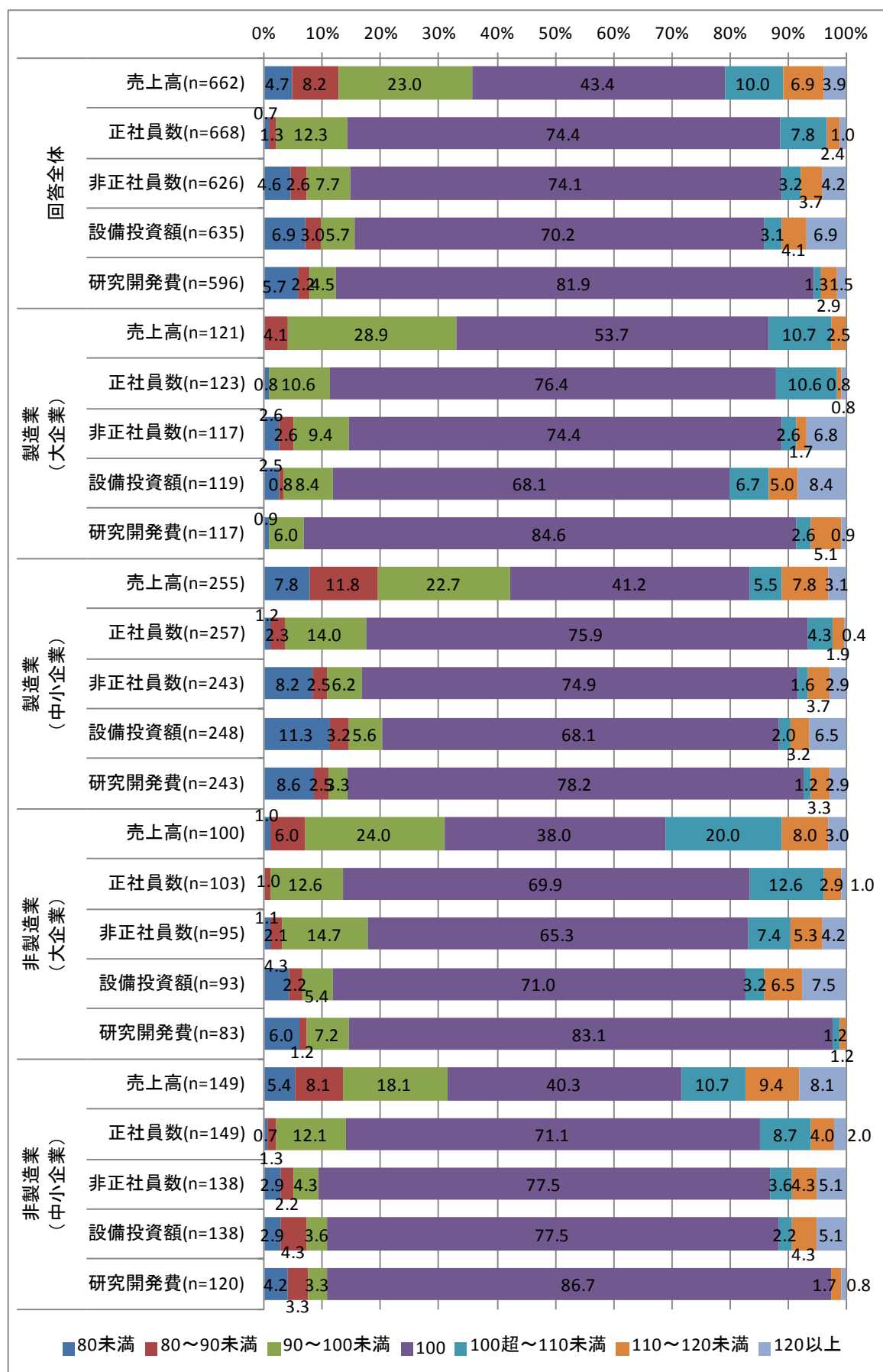
図表 42 日本での雇用を維持・増加させるために必要なこと【現在の課題を解決すべき点】



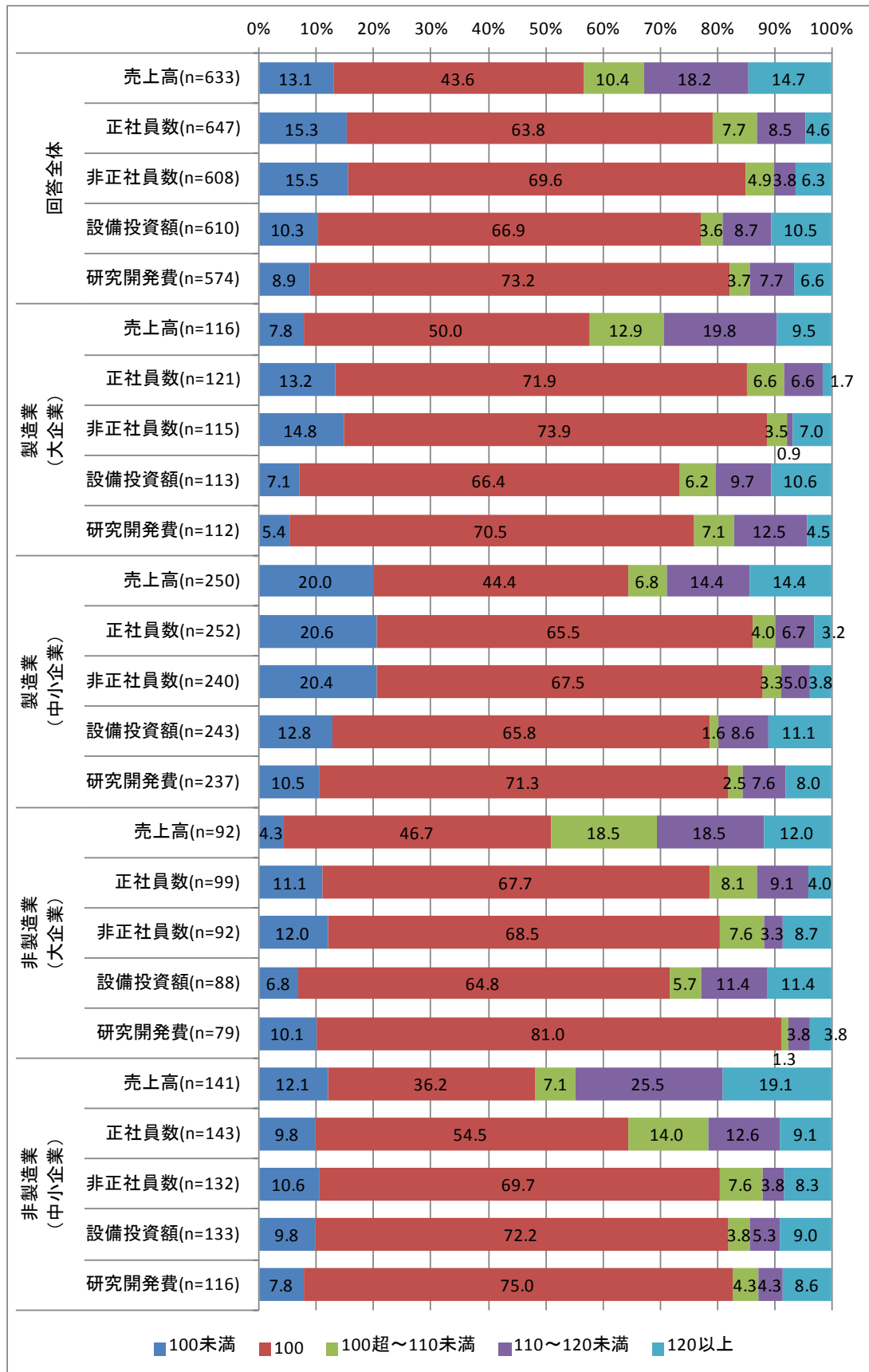
⑥ 東日本大震災による売上高、従業員数等への影響（問 18）

- ・ 東日本大震災によりどのような影響が生じたかを、売上高、従業員数（正社員数、非正社員数）、設備投資額、研究開発費について現時点（2012 年 1 月）、発生から約 2 年後（2013 年 3 月）で尋ねた。
- ・ 現時点においては、売上高を除く、正社員数、非正社員数、設備投資額、研究開発費については、7～8 割程度が「100」と影響がほとんど生じていない、あるいは現状程度に回復している状況がみられる。一方で、売上高については「90～100 未満」が 2 割程度となるなど、減少している企業が全体の 3 割を超える。
- ・ 発生から約 3 年後の見込みについては、売上高を除く正社員数、非正社員数、設備投資額、研究開発費については、「100」が 5～6 割程度としており、影響がほとんど生じていない、もしくは回復している状況がみられる。一方で、売上高については「110～120 未満」が 2 割程度となるなど、東日本大震災発生時よりも増加する企業が全体の 4 割を超える状況となっている。

図表 43 東日本大震災による売上高、従業員数等への影響【現時点】



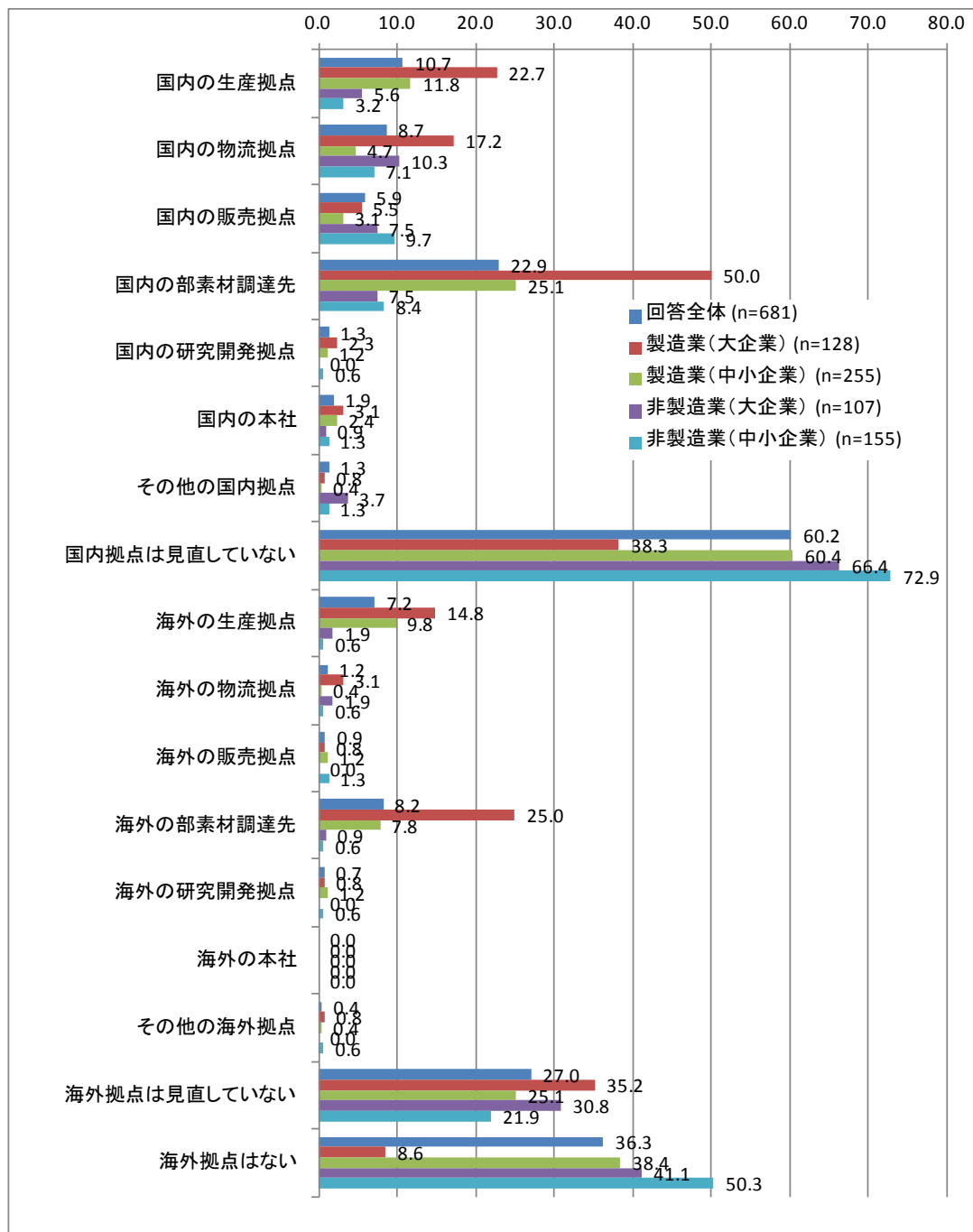
図表 44 東日本大震災による売上高、従業員数等への影響
【発生から約2年後見込み（2013年3月頃）】



⑦ 東日本大震災によるサプライチェーン（拠点）の見直し（問 19）

- ・ 「国内拠点は見直していない」が製造業（中小企業）、及び非製造業では6割を超え最も多い。一方で、製造業（大企業）では「国内の部素材調達先」が半数と最も多い。
- ・ 海外拠点については、製造業（大企業）を除いて「海外拠点は見直していない」が多い。また、製造業か非製造業か、大企業か中小企業かによらず「海外拠点は見直していない」が多い。その他、製造業（大企業）では、「海外の部素材調達先」が25.0%と高い。
- ・ 全体に、製造業（大企業）での部素材調達先の見直しが行われたことが分かる。

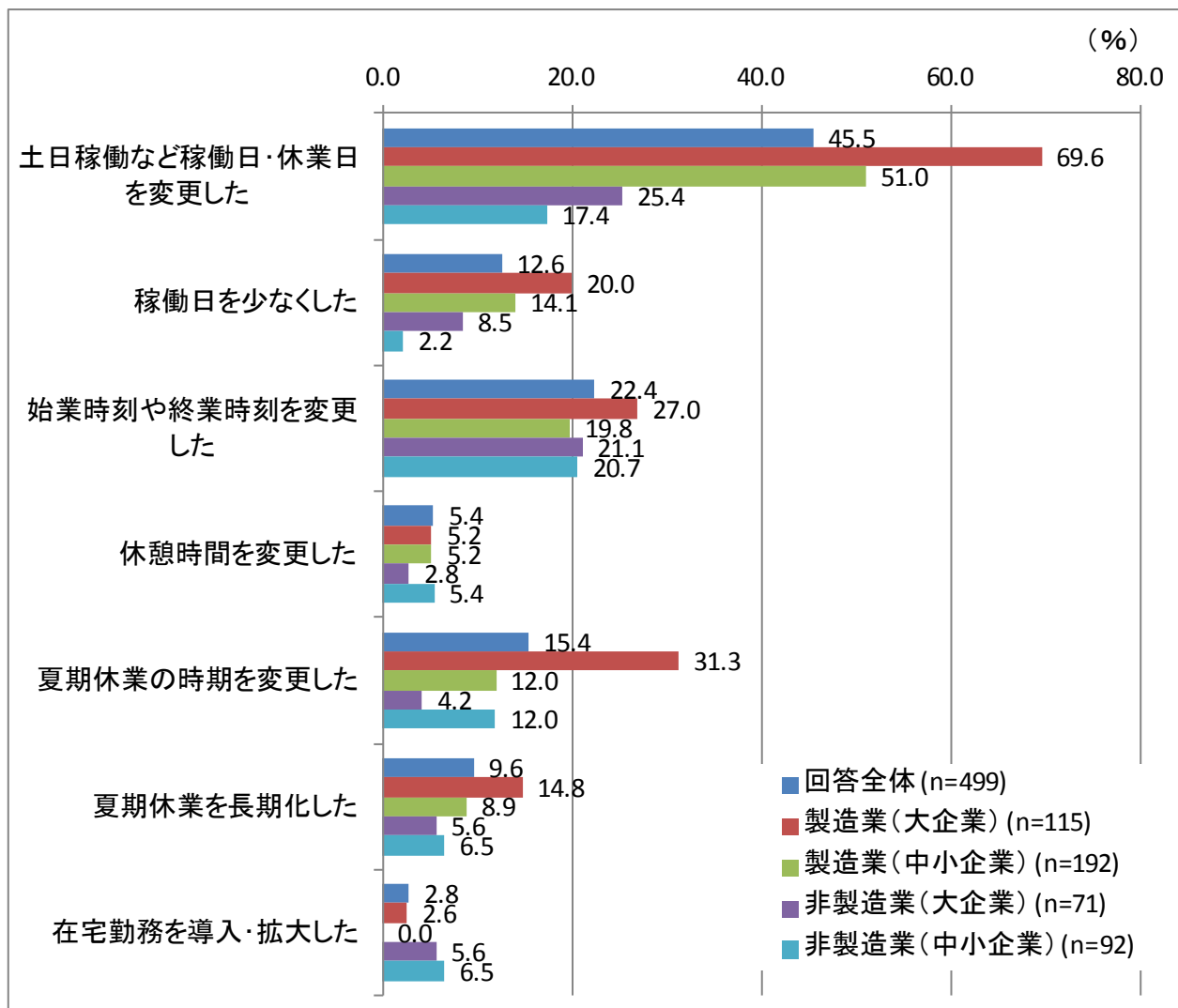
図表 45 東日本大震災によるサプライチェーン（拠点）の見直し



⑧ 東日本大震災に伴う電力供給制限による生産活動や働き方の変化・見直し（問 20）

- ・ 製造業では「土日稼働など稼働日・休業日を変更した」が半数を超え最も多い。また、大企業では「夏期休業の時期を変更した」も3割を超えている。
- ・ 非製造業では「土日稼働など稼働日・休業日を変更した」、「始業時刻や終業時刻を変更した」がそれぞれ2割前後と大きい。

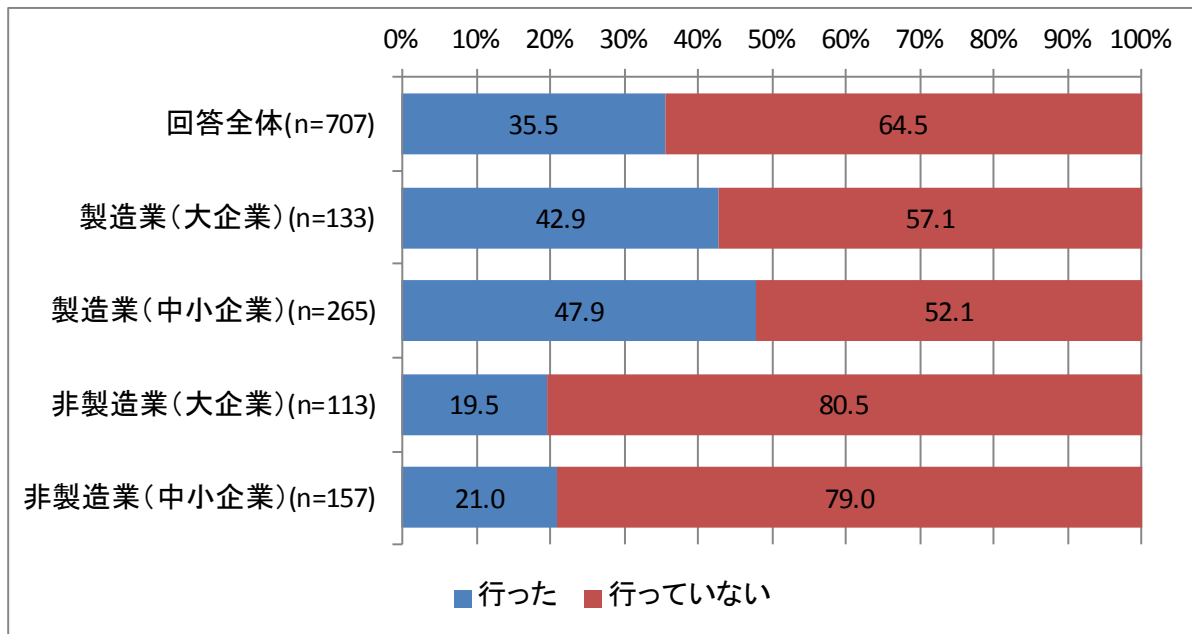
図表 46 東日本大震災に伴う電力供給制限による生産活動や働き方の変化・見直し



⑨ 過去3年間の雇用調整実施の有無（問21）

- ・ 製造業では、大企業で42.9%、中小企業で47.9%が「行った」としている。
- ・ 非製造業では大企業、中小企業ともほぼ2割が「行った」としている。

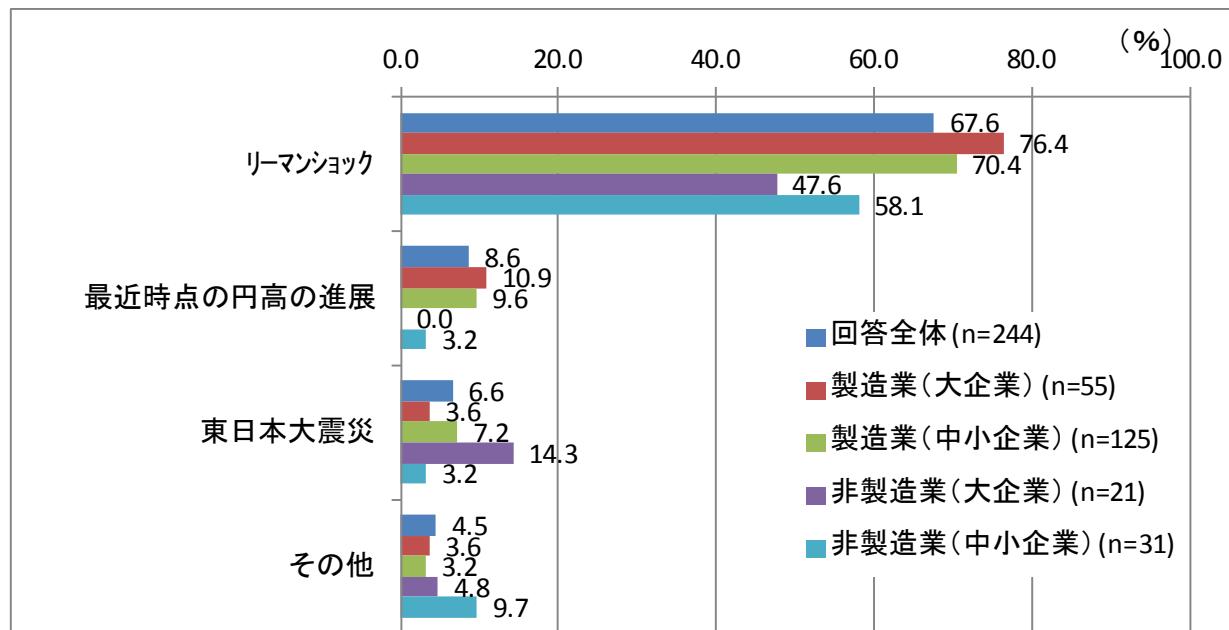
図表 47 過去3年間の雇用調整実施の有無



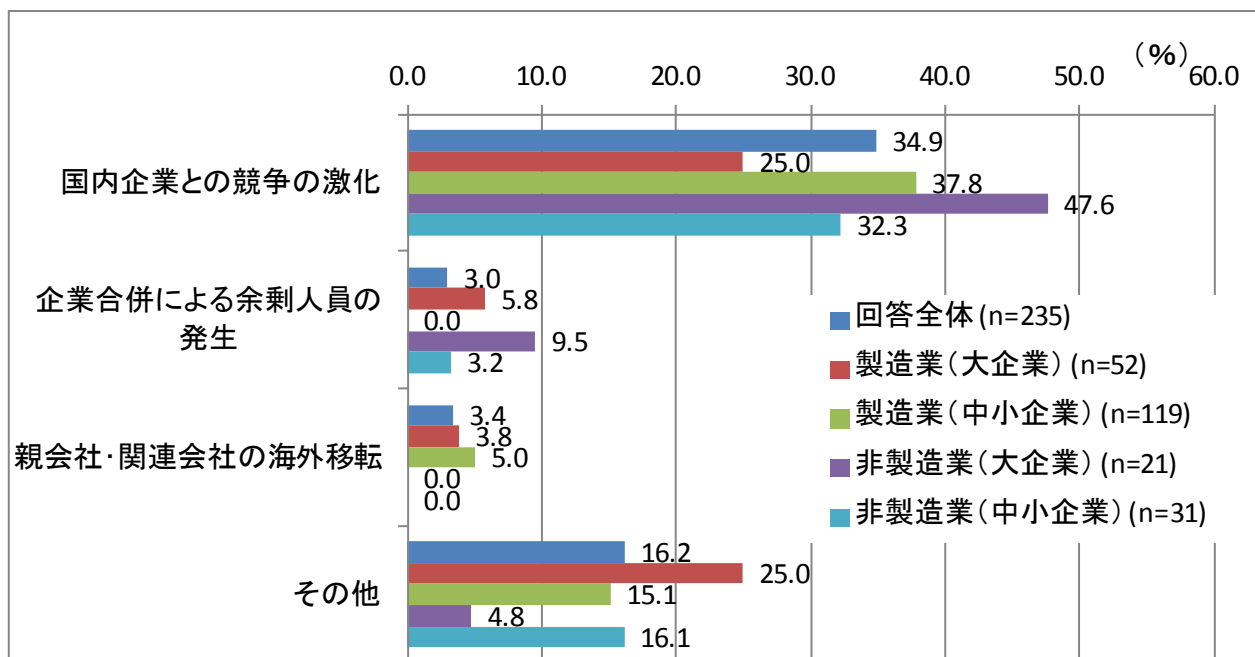
⑩ 過去3年間の雇用調整の原因・要因（最近の最も大きかった雇用調整）（問22）

- ・ 外的ショックについては、業種、規模を問わず「リーマン・ショック」が最も多いが、製造業ではその割合が7割を超え高い。
- ・ 環境変化については、「国内企業との競争の激化」が最も多いが、製造業（大企業）では、「その他」も多くみられる。

図表 48 過去3年間の雇用調整の原因・要因（最近の最も大きかった雇用調整）【外的ショック】



図表 49 過去3年間の雇用調整の原因・要因（最近の最も大きかった雇用調整）【環境変化】



⑪ 雇用調整の実施内容（最近の最も大きかった雇用調整）（問 23）

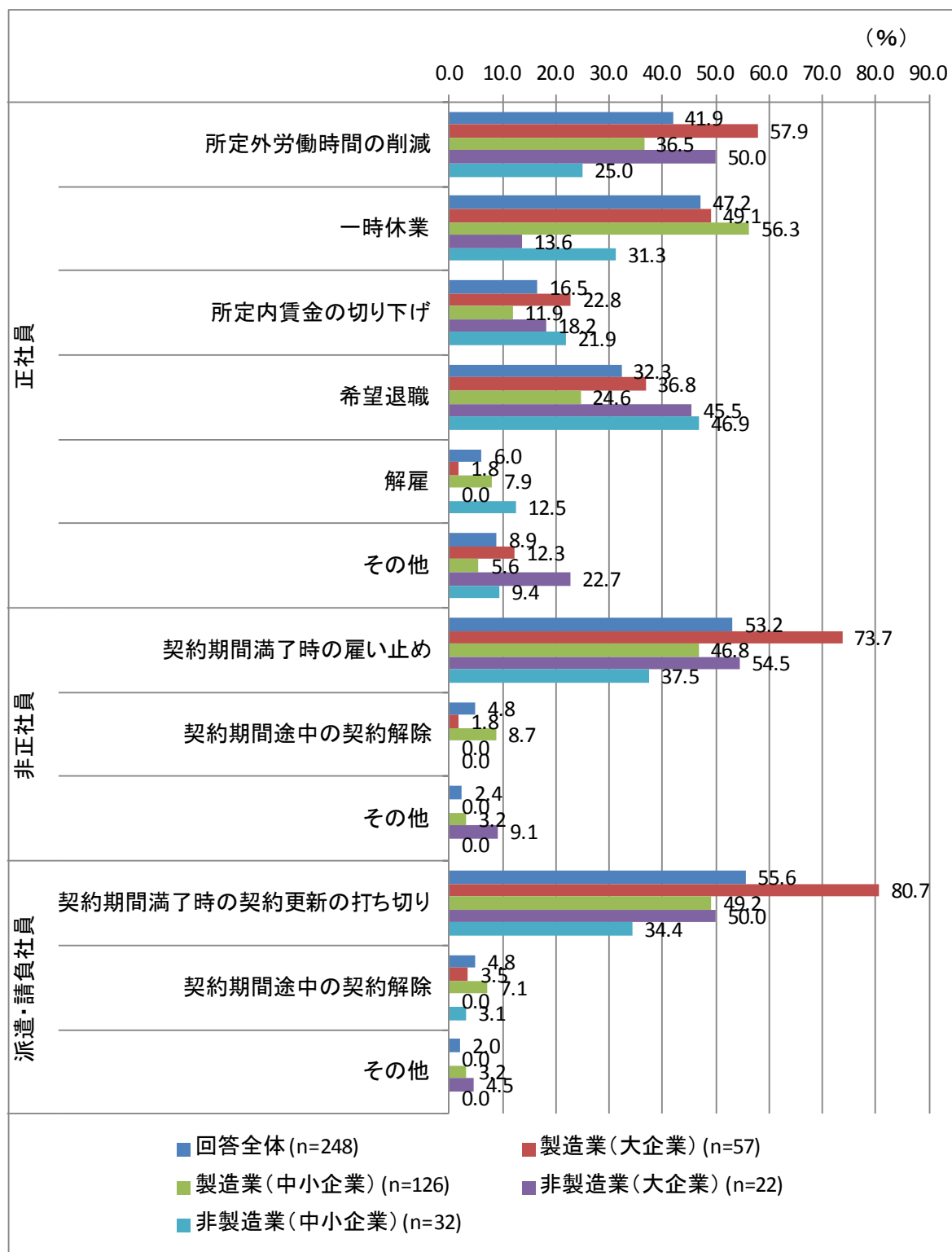
【製造業】

- ・ 大企業では、「派遣社員・契約社員の契約期間満了時の契約更新の打ち切り」（80.7%）、「非正社員の契約期間満了時の雇い止め」（73.7%）が際だって高い。その他、「正社員の所定外労働時間の削減」（57.9%）、「正社員の一時休業」（49.1%）が高い。また、「正社員の希望退職」も 36.8%となっている。
- ・ 中小企業では、「正社員の一時休業」が 56.3%と最も高いことが特徴である。「派遣社員・契約社員の契約期間満了時の契約更新の打ち切り」（49.2%）、「非正社員の契約期間満了時の雇い止め」（46.8%）が高いが、他の業種との比較では顕著な差はみられない。

【非製造業】

- ・ 「正社員の希望退職」（大企業 45.5%、中小企業 46.9%）で製造業よりも高く、反対に「正社員の一時休業」（大企業 13.6%、中小企業 31.3%）は低い。
- ・ 大企業において、「正社員の所定外労働時間の削減」（50.0%）、「正社員の希望退職」（45.5%）、「非正社員の契約期間満了時の雇い止め」（54.5%）、「派遣社員・契約社員の契約期間満了時の契約更新の打ち切り」（50.0%）が高いなど、幅広く雇用調整が実施されている。

図表 50 雇用調整の実施内容（最近の最も大きかった雇用調整）



⑫ 雇用調整により削減した雇用量の部門別構成（最近の最も大きかった雇用調整）（問 24）

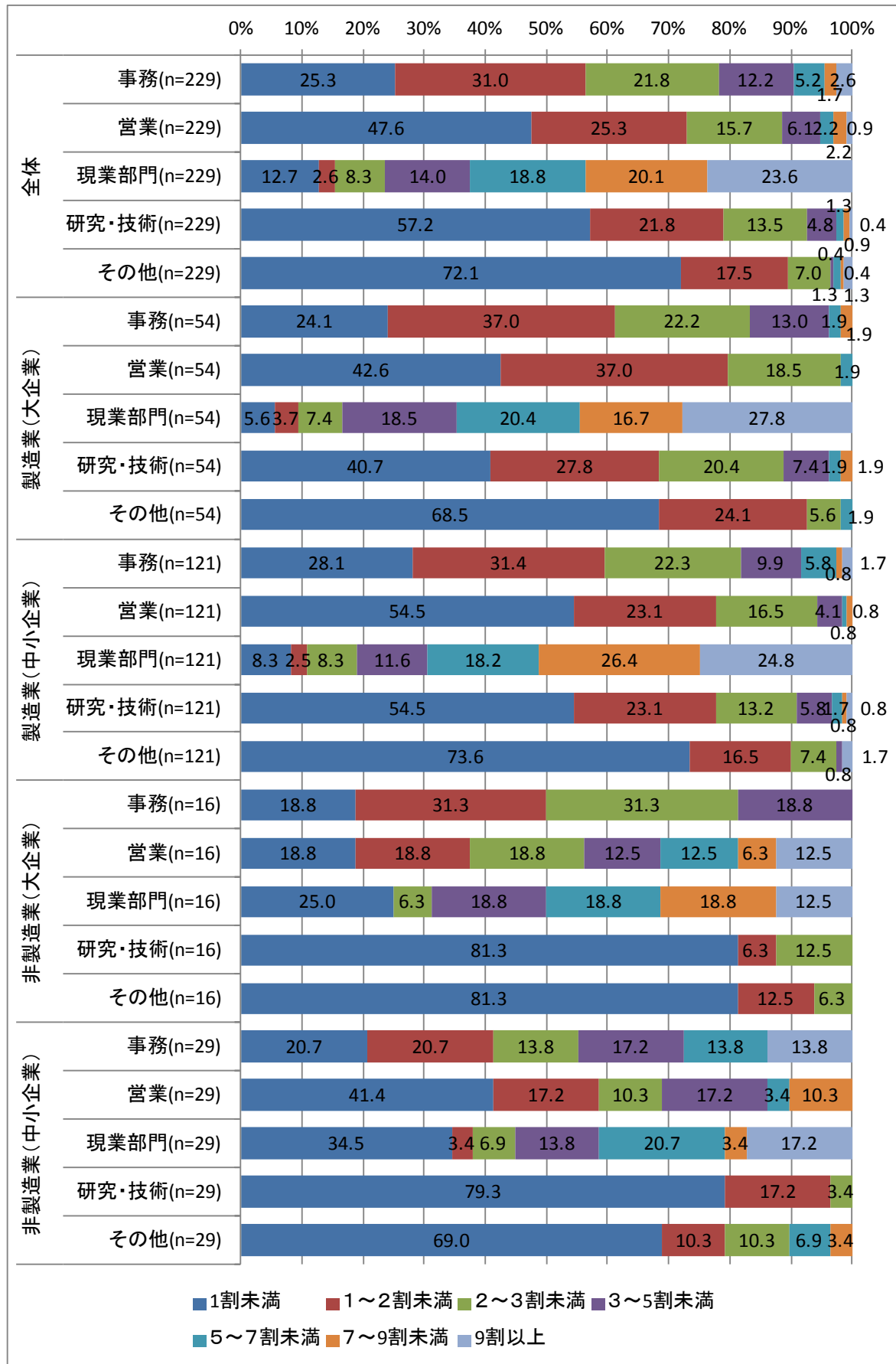
【製造業】

- ・ 『生産・販売など現業部門』において、「5割以上（各カテゴリの合計）」が大企業では6～7割、中小企業では7割に達しており、非常に大きな雇用削減が行われたことが分かる。
- ・ 『事務』において、「1～2割以上（各カテゴリの和）」が過半数を占める。
- ・ 『研究・技術』においても、「1～2割以上（各カテゴリの和）」が約半数を占めている。

【非製造業】

- ・ 『生産・販売など現業部門』において、「5割以上（各カテゴリの合計）」が大企業では約5割、中小企業では約4割に達しており、製造業ほどではないものの大きな雇用量の削減が行われている。
- ・ 『事務』において「2～3割以上（各カテゴリの和）」が半数程度を占める。
- ・ 『営業』について、「2～3割以上（各カテゴリの和）」が半数程度を占める。
- ・ 現業部門を中心としながらも、全部門にわたって雇用量の削減が広く行われていることがみてとれる。

図表 51 雇用調整により削減した雇用量の部門別構成（最近の最も大きかった雇用調整）



⑬ これまでに実施した雇用調整と比べた特徴（最近の最も大きかった雇用調整）（問 25）

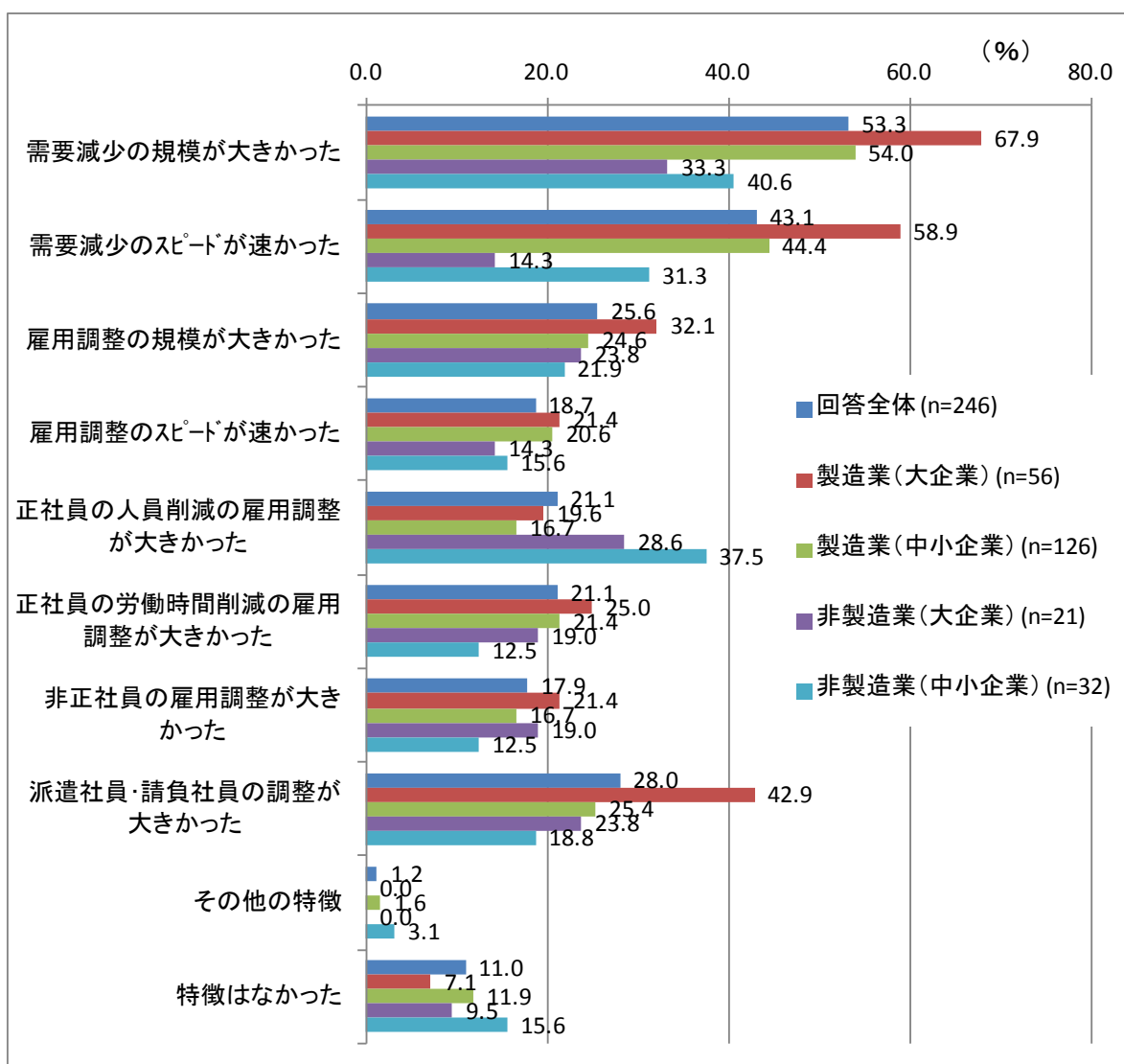
【製造業】

- ・ 「需要減少の規模が大きかった」（大企業 67.9%、中小企業 54.0%）、「需要減少のスピードが速かった」（大企業 58.9%、中小企業 44.4%）が多い。また、大企業では、「派遣社員・請負社員の調整が大きかった」（42.9%）、「雇用調整の規模が大きかった」（32.1%）も特徴として挙げる割合が高い。

【非製造業】

- ・ 製造業に比べて全体的に選択している割合が低い。大企業、中小企業ともに「需要減少の規模が大きかった」（大企業 33.3%、中小企業 40.6%）が高いほか、製造業との対比として、「正社員の人員削減の雇用調整が大きかった」（大企業 28.6%、中小企業：37.5%）が高い。

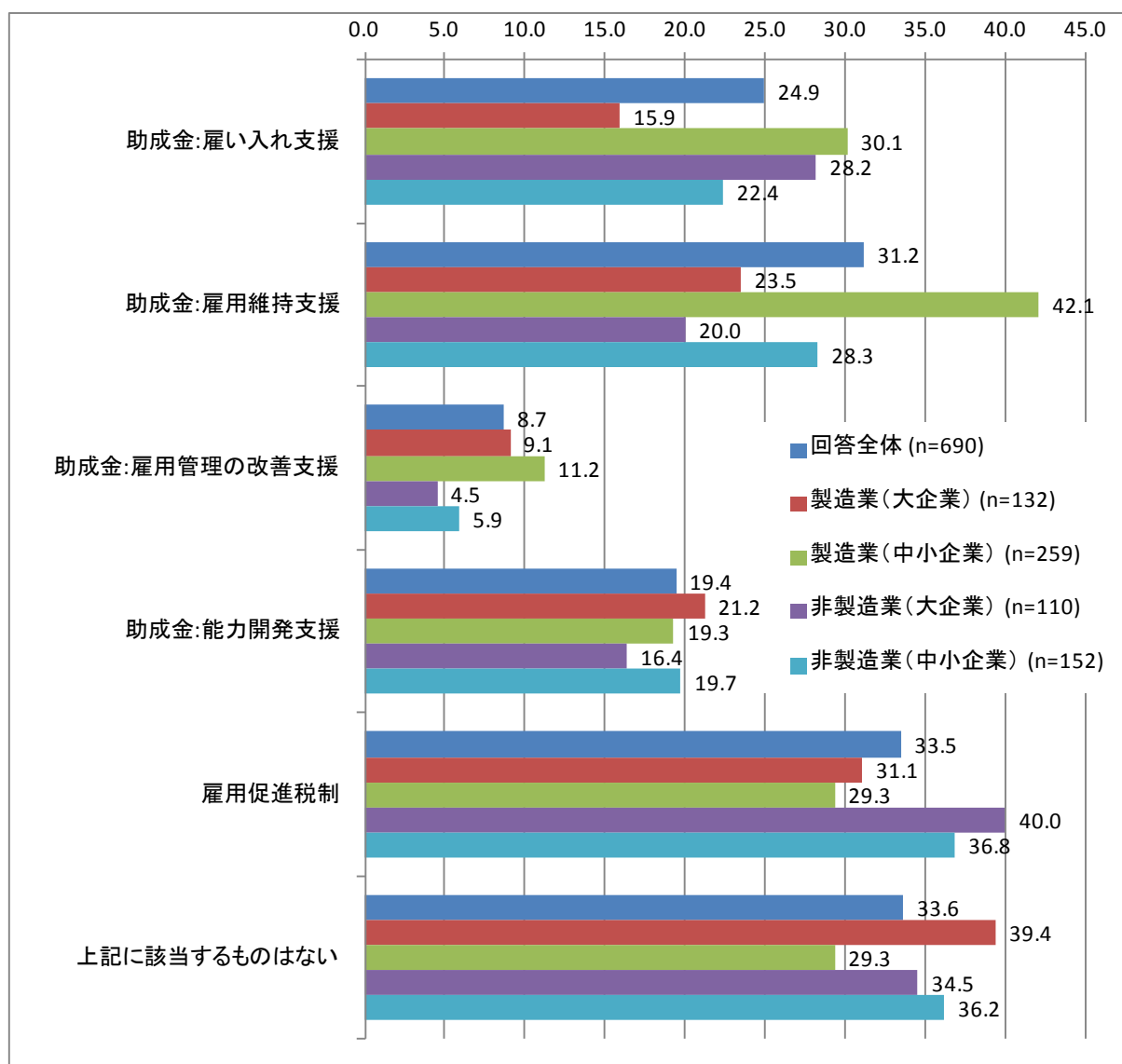
図表 52 これまでに実施した雇用調整と比べた特徴（最近の最も大きかった雇用調整）



⑭ 採用意欲の増加に有効と考える政策（問 26）

- ・ 採用意欲の増加に有効と考える政策を尋ねたところ、全体としては、「雇用促進税制」（製造業：約 3 割、非製造業：約 4 割）が多くなっている。
- ・ 製造業（中小企業）では、「助成金：雇用維持支援」が 42.1%と非常に多いことが特徴になっており、新たな雇い入れ促進よりも雇用維持が採用意欲の向上に有効と考える傾向がみられる。
- ・ また、「助成金：雇い入れ支援」については、製造業（大企業）を除いて 2～3 割と高い。その他、「助成金：能力開発支援」については、製造業か非製造業か、大企業か中小企業かを問わず約 2 割で安定している。

図表 53 採用意欲の増加に有効と考える政策

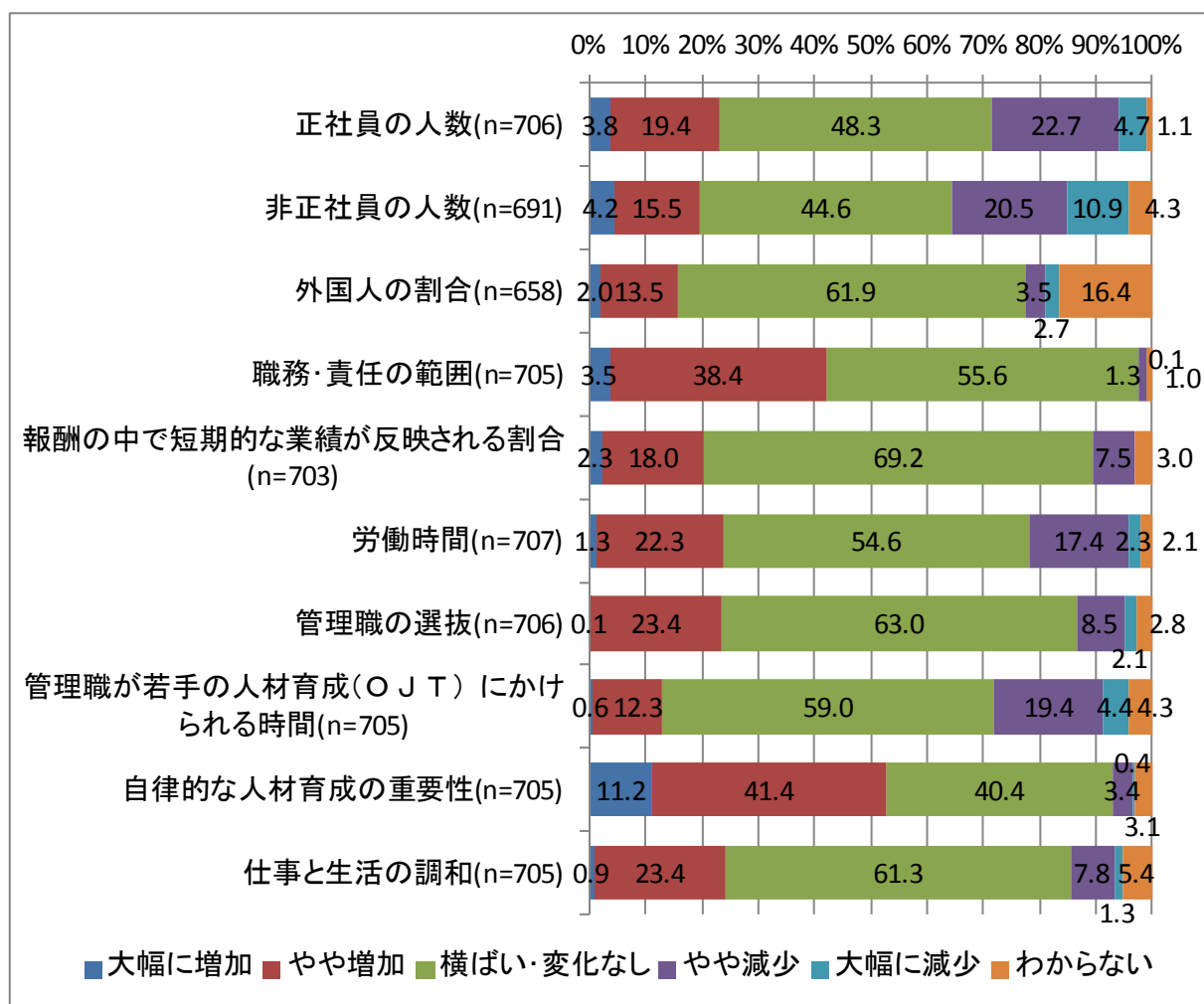


（３） 事業環境の変化が自社の人材活用に及ぼした影響

① 過去３年間程度の事業環境の変化や事業転換による人材活用に及ぼす影響（問 27）

- ・ 結果は製造業か非製造業か、大企業か中小企業かによる差はあまりみられなかった。（以下、数値は回答全体についての割合）
- ・ 『正社員の人数』、『非正社員の人数』ともに、「横ばい・変化なし」が半数近くを占め最も多い。増加と減少については、特に『非正社員の人数』においては「(やや＋大幅に) 減少」が３割を超え、「(大幅に＋やや) 増加」の２割程度よりも多くなっている。『正社員の人数』については両者の差は小さい。
- ・ 『外国人の割合』については、「横ばい・変化なし」が 61.9%を占め多いが、「(大幅に＋やや) 増加」が 15%程度ほどみられる。「(やや＋大幅に) 減少」との回答は非常に少ない。
- ・ 『職務・責任の範囲』については、「横ばい・変化なし」が 55.6%と過半数を占めるが、「(大幅に＋やや) 増加」が４割を超え大きくなっている。この傾向は、後述する「自律的な人材育成の重要性」が高まっていることとも関連していることが窺われる。
- ・ 『報酬の中で短期的な業績が反映される割合』については、「横ばい・変化なし」が 69.2%と大きな割合を占めている。「(大幅に＋やや) 増加」は約 2 割であり、「(やや＋大幅に) 減少」の約 1 割よりは高いものの、割合としては小さいといえる。
- ・ 『労働時間』については、「横ばい・変化なし」が 54.6%と過半数を占める。「(大幅に＋やや) 増加」、「(やや＋大幅に) 減少」はともに約 2 割となっている。
- ・ 『管理職の選抜』については、「横ばい・変化なし」が 63.0%で最も多い。「(大幅に＋やや) 早くなっている」が約 2 割となっている。
- ・ 『管理職が若手の人材育成（OJT）にかけられる時間』については、「横ばい・変化なし」が 59.0%と多くを占めるが、「(やや＋大幅に) 減少」が 23.8%を占める。「(やや＋大幅に) 減少」の割合は、製造業で、また大企業でより高い傾向がみられる。
- ・ 『自律的な人材育成の重要性』については、「(大幅に＋やや) 増大」が過半数を占め最も多い。この割合は製造業（大企業）でより高くなっている。
- ・ 『仕事と生活の調和（ワークライフバランス）』については、「横ばい・変化なし」が 61.3%と最も多い。「(大幅に＋やや) 増加」は２割強に留まっているが、大企業では３割を超えている。

図表 54 過去3年間程度の事業環境の変化や事業転換による人材活用に及ぼす影響（回答企業全体）

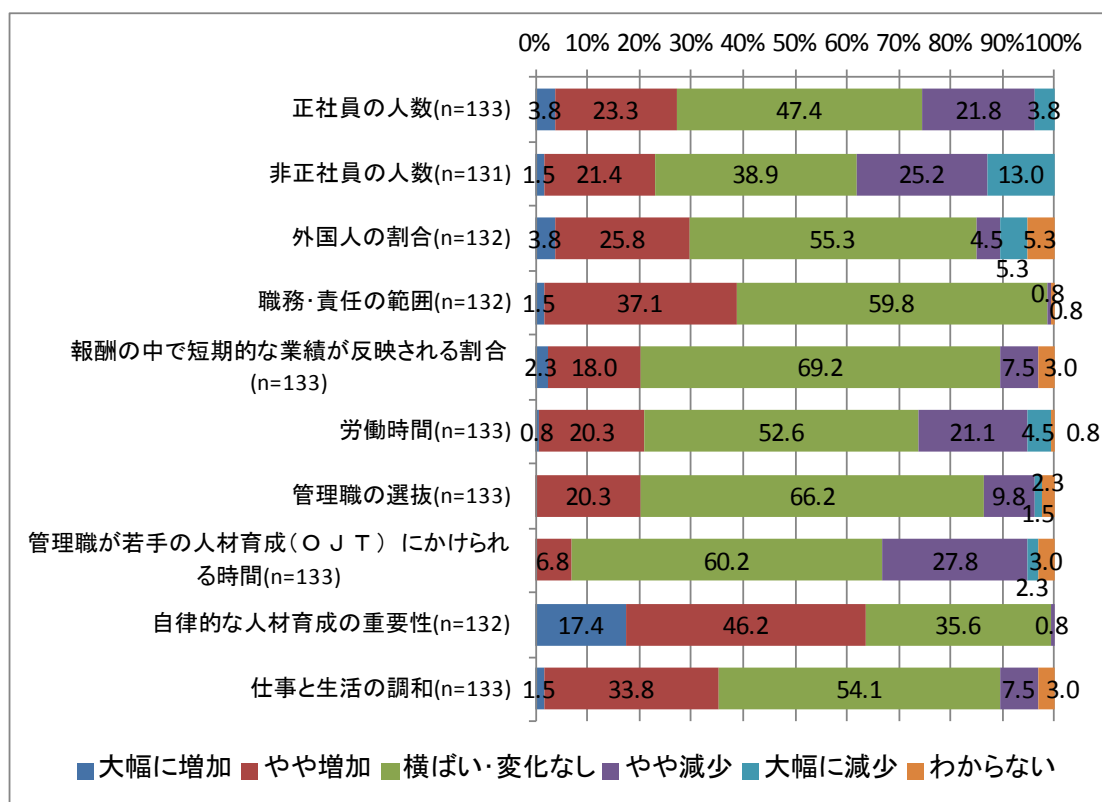


注) 次の項目の選択肢は以下のようになっている。

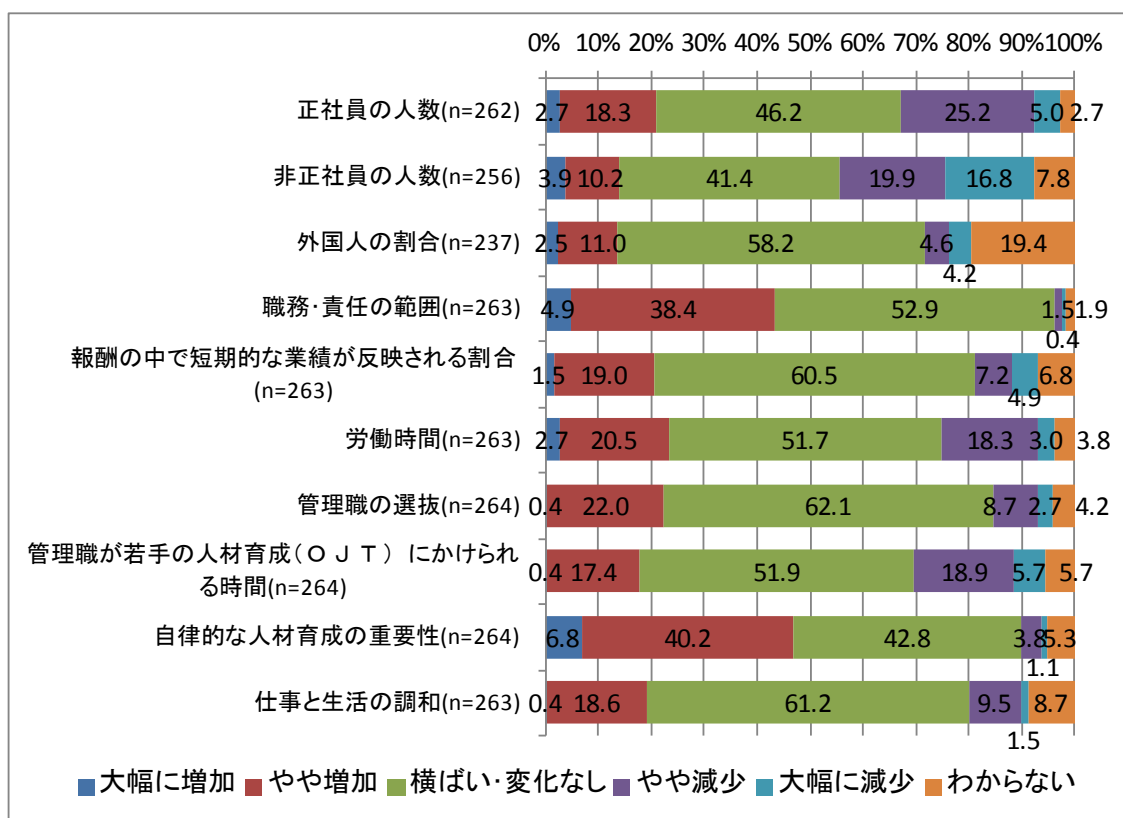
「管理職の選抜」：大幅に早くなっている～大幅に遅くなっている

「仕事と生活の調和」：大幅に向上～大幅に低下

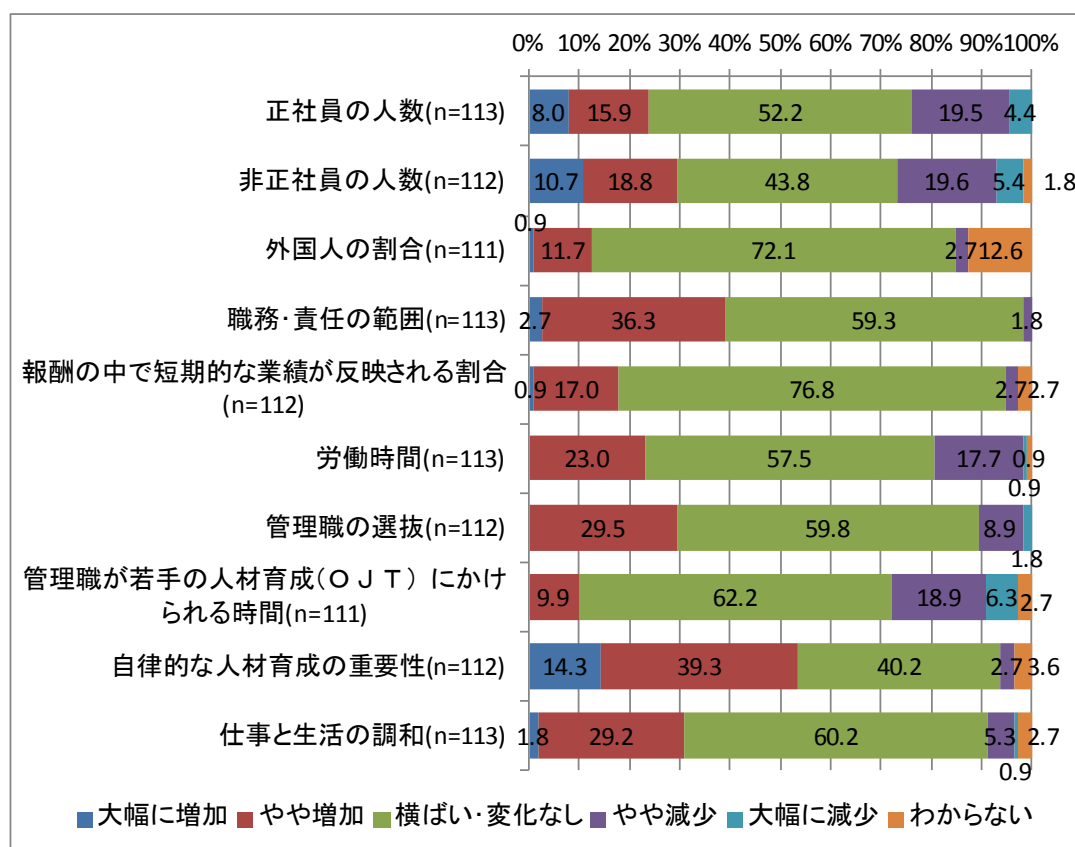
図表 55 過去3年間程度の事業環境の変化や事業転換による人材活用に及ぼす影響
(製造業(大企業))



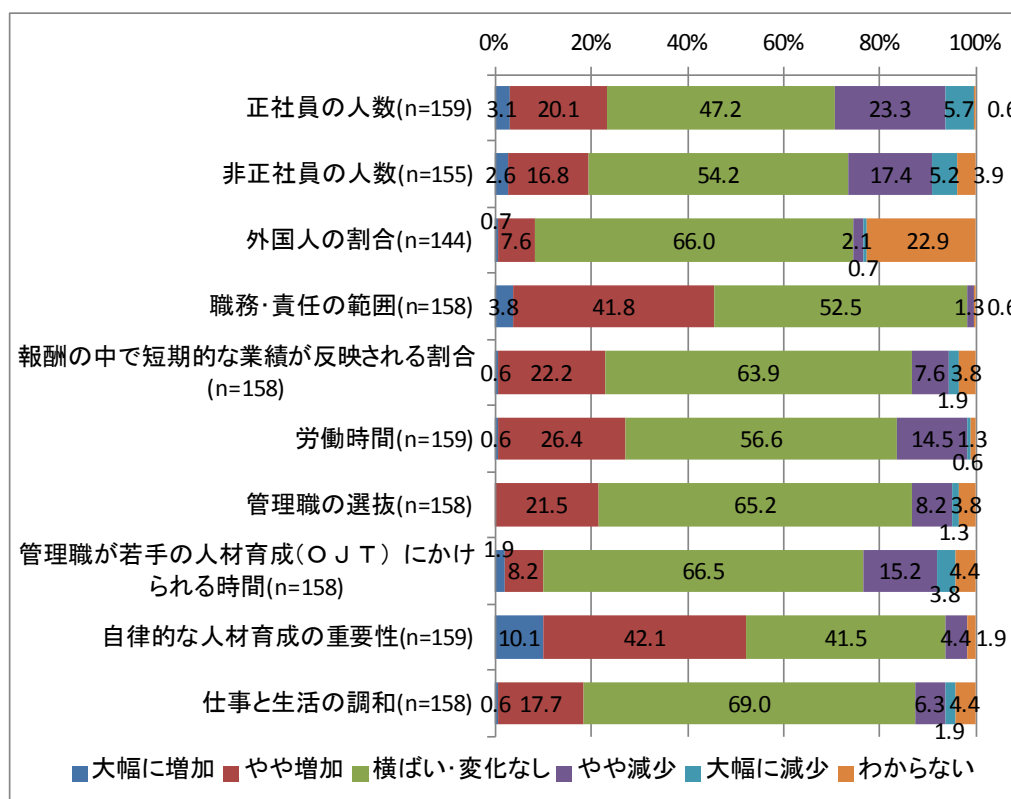
図表 56 過去3年間程度の事業環境の変化や事業転換による人材活用に及ぼす影響
(製造業(中小企業))



図表 57 過去3年間程度の事業環境の変化や事業転換による人材活用に及ぼす影響
(非製造業(大企業))



図表 58 過去3年間程度の事業環境の変化や事業転換による人材活用に及ぼす影響
(非製造業(中小企業))

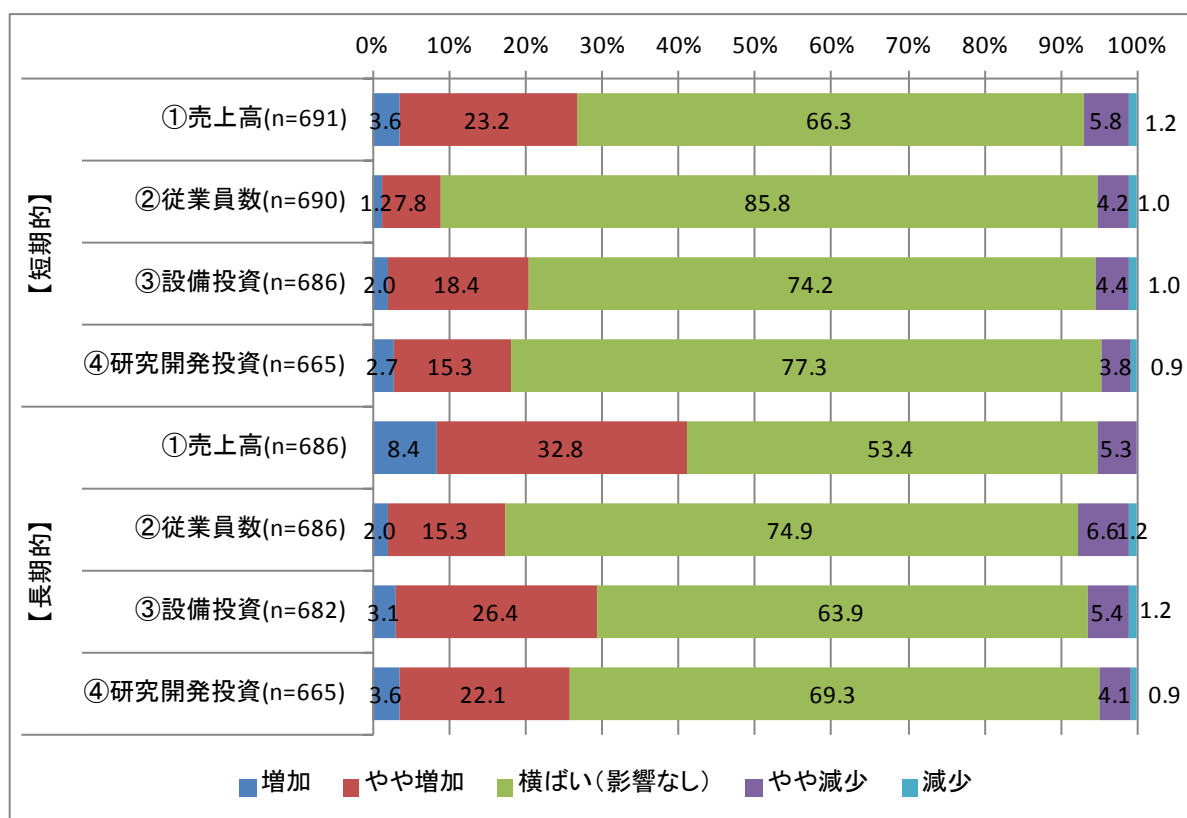


(4) 今後の経済政策の変化等が自社に及ぼす影響

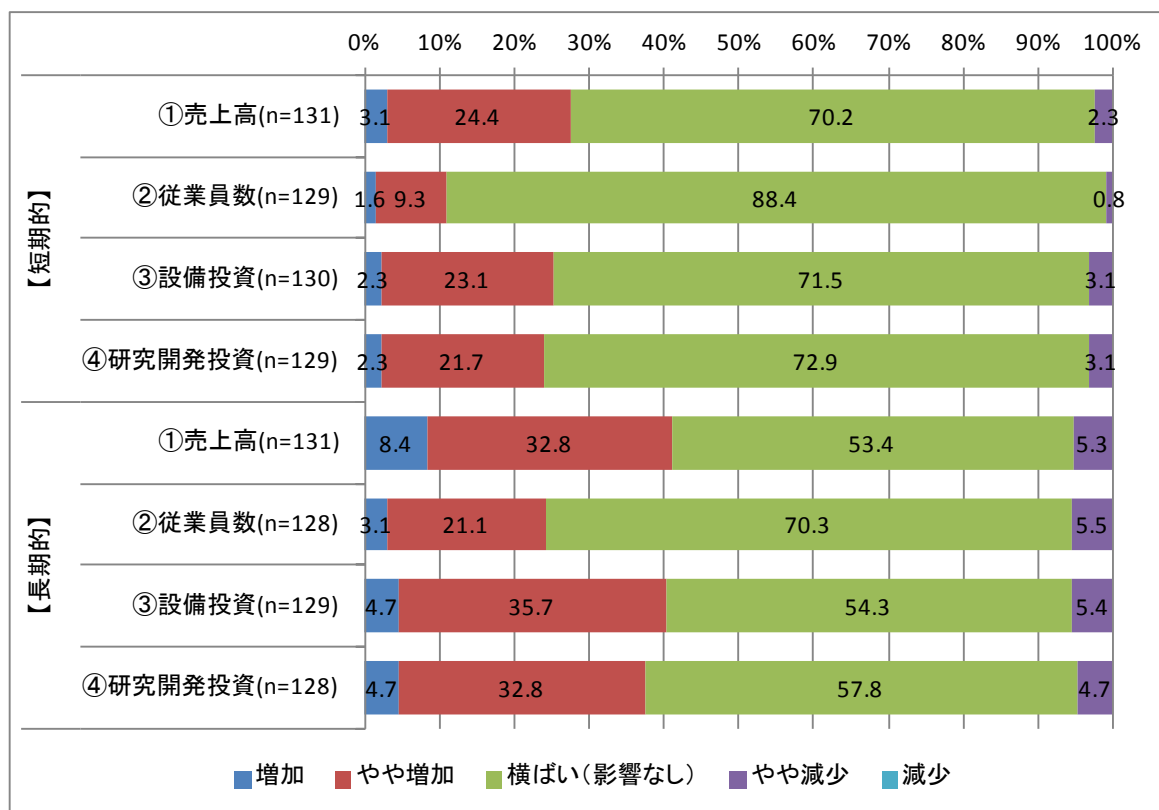
① 新（代替）エネルギーの進歩の影響（問 28）

- ・ 新（代替）エネルギーの進歩が事業展開にどのような影響を及ぼすかを尋ねたところ、製造業か非製造業か、大企業か中小企業かにおいて差はあまりみられなかった。
- ・ 全体としては、「横ばい（影響なし）」が多くの割合を占めるが、【短期的】（1～2年程度）、【長期的】（5年程度）いずれも、「増加＋やや増加」が「やや減少＋減少」を大きく上回り、【長期的】ではその傾向は顕著である。
- ・ 回答企業全体では、売上高については、「やや増加＋増加」が【短期的】には3割弱、【長期的】には約4割と高い。
- ・ 製造業では、売上高に加えて、設備投資、研究開発費でも【長期的】には「増加＋やや増加」が4割程度と大きくなっている。

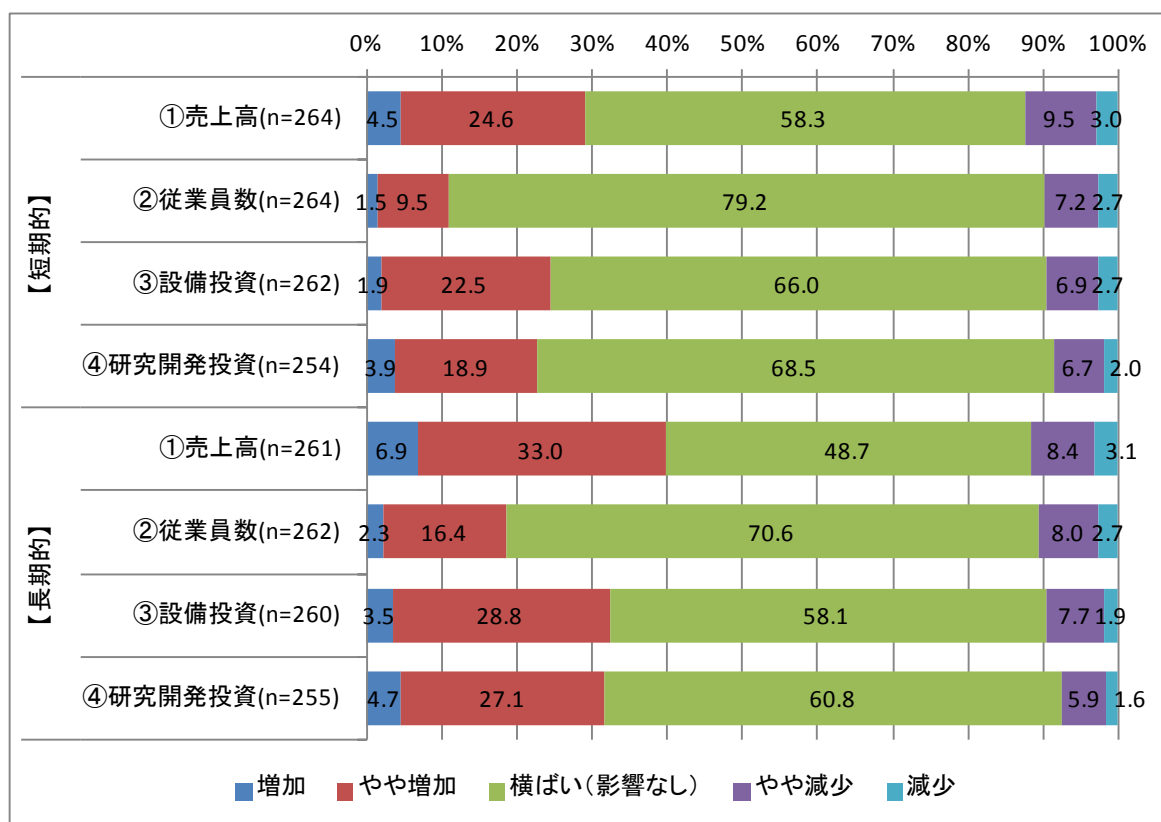
図表 59 新（代替）エネルギーの進歩の影響（回答企業全体）



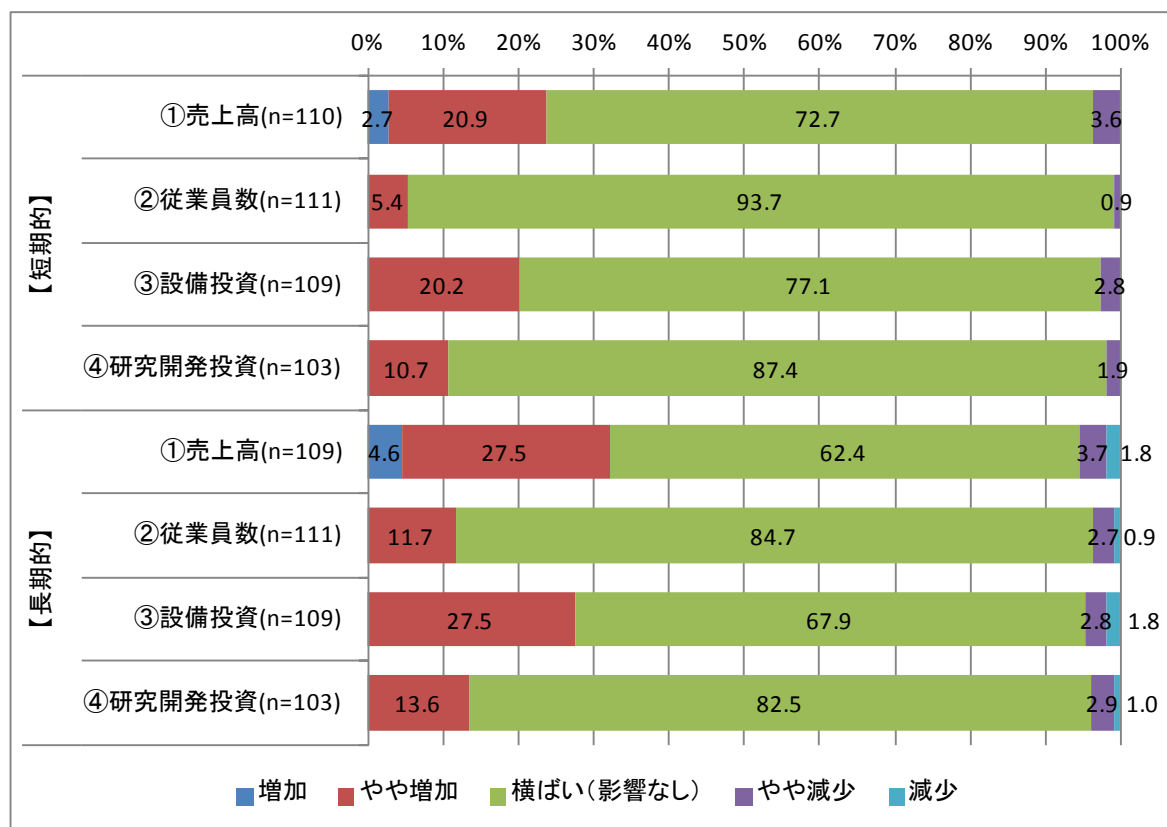
図表 60 新（代替）エネルギーの進歩の影響（製造業（大企業））



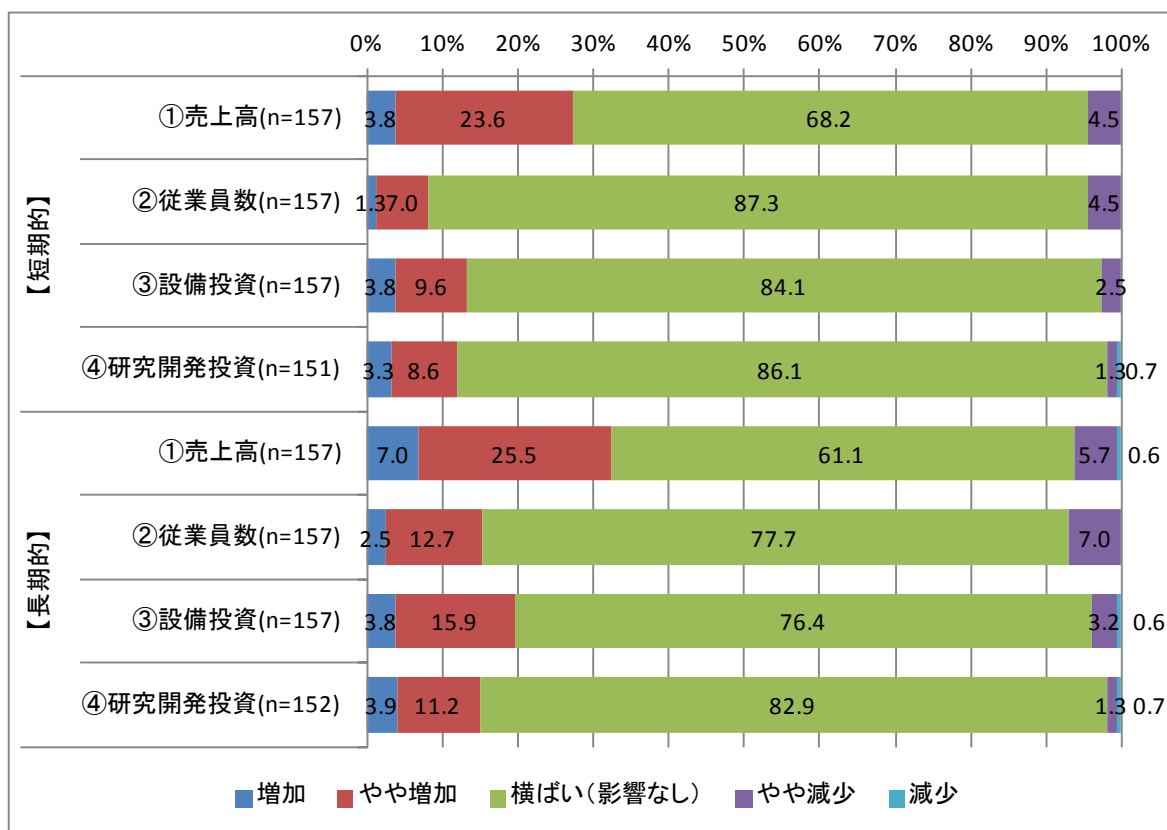
図表 61 新（代替）エネルギーの進歩の影響（製造業（中小企業））



図表 62 新（代替）エネルギーの進歩の影響（非製造業（大企業））



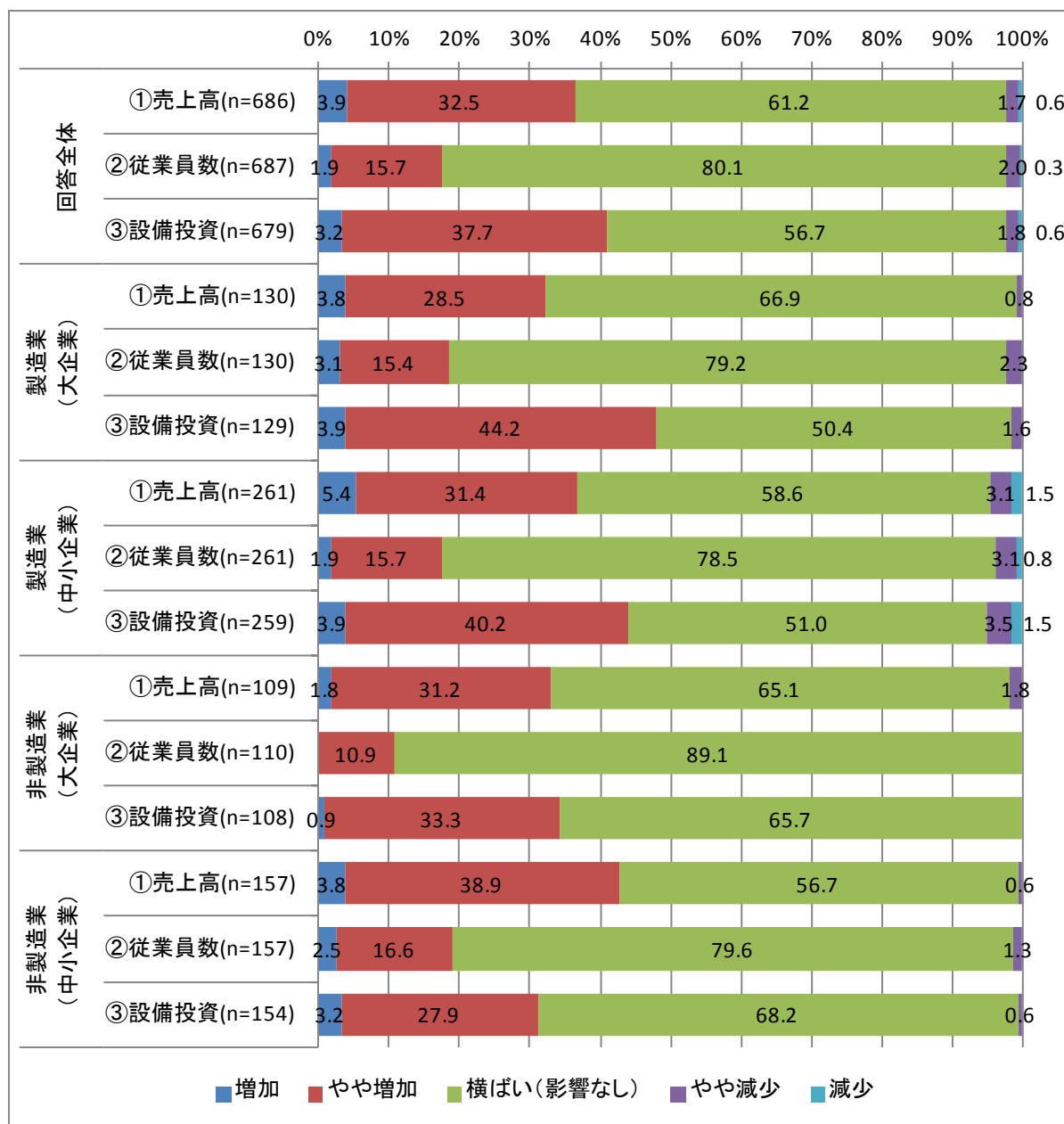
図表 63 新（代替）エネルギーの進歩の影響（非製造業（中小企業））



② 法人実効税率の引き下げの影響（問 28）

- 法人実効税率の引き下げが事業展開にどのような影響を及ぼすかを尋ねたところ、製造業か非製造業か、大企業か中小企業かにおいて差はあまりみられなかった。
- 全体としては、「横ばい（影響なし）」が多くの割合を占めるが、売上高については「増加＋やや増加」が約４割を占めプラスの効果が期待される。特に製造業においては、設備投資についても「増加＋やや増加」が４割を超え、設備投資増への期待が高いことが分かる。

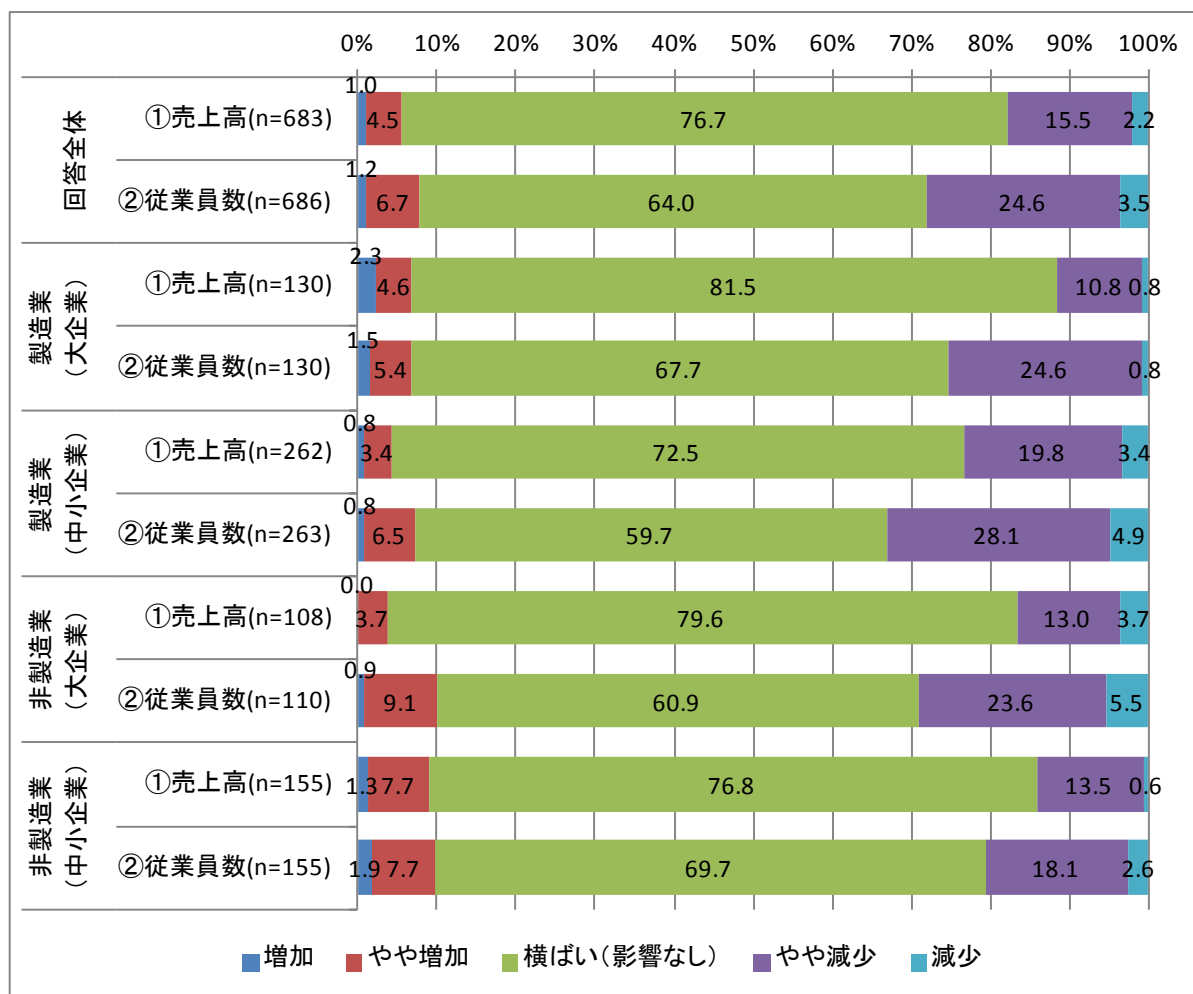
図表 64 法人実効税率の引き下げの影響



③ 社会保障改革（社会保険料引き上げ、短時間労働者の社会保険適用等）の影響（問 28）

- ・ 社会保障改革（社会保険料引き上げ、短時間労働者の社会保険適用等）が事業展開にどのような影響を及ぼすかを尋ねたところ、製造業か非製造業か、大企業か中小企業かにおいて差はあまりみられなかった。
- ・ 全体としては、「横ばい（影響なし）」が6～8割程度と高い割合を占めるが、売上高、従業員数ともに「やや減少＋減少」が2～3割程度を占め、マイナスの影響が生じるとの考えもみられる。なお、売上高よりも従業員数へのマイナス影響が大きくなっている。

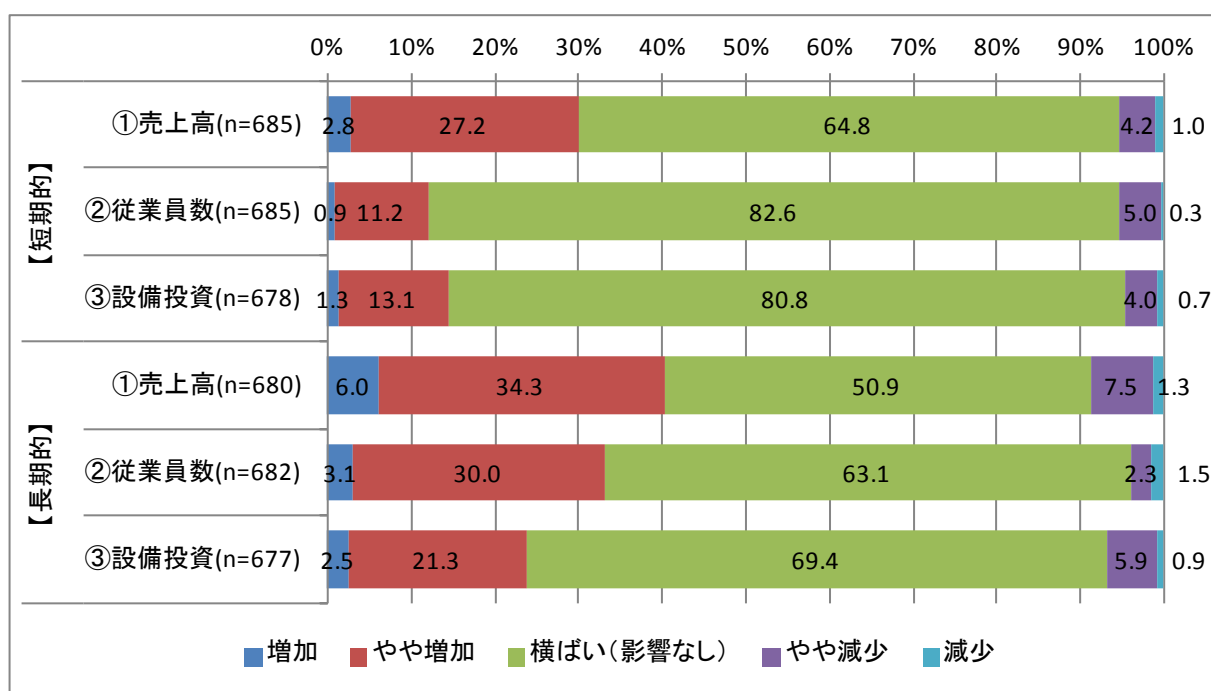
図表 65 社会保障改革（社会保険料引き上げ、短時間労働者の社会保険適用等）の影響



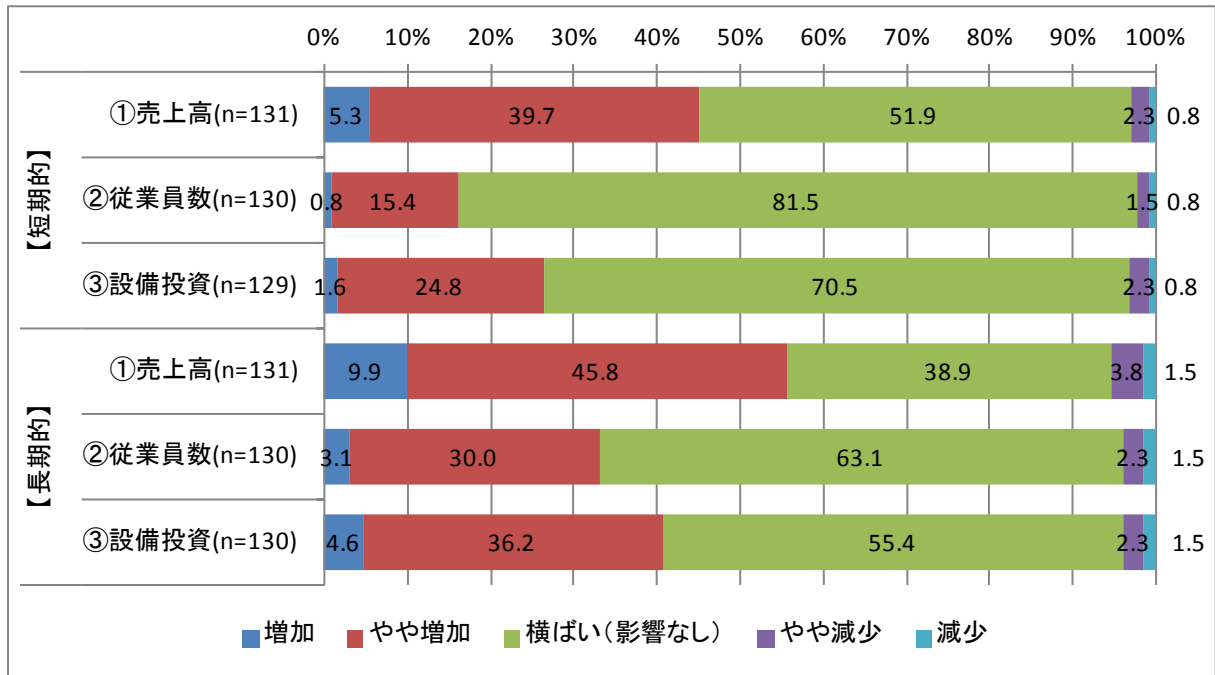
④ 経済連携、貿易自由化の影響（問 28）

- ・ 経済連携、貿易自由化が事業展開にどのような影響を及ぼすかを尋ねたところ、全体の傾向は製造業か非製造業か、大企業か中小企業かにより違いはないが、製造業、とりわけ大企業でプラスの効果が大きい。
- ・ 全体としては、「横ばい（影響なし）」が多いが、【短期的】（１～２年程度）には、特に売上高の「増加＋やや増加」が３～４割程度と多い。また、製造業（大企業）では、設備投資の増加期待もみられる。
- ・ 一方で、【長期的】（５年程度）では「増加＋やや増加」がより多いが、ここでは、売上高や設備投資に加えて、従業員数においても増加が顕著にみられることが特徴である。
- ・ その中で、製造業（中小企業）では、【長期的】（５年程度）において「やや減少＋減少」が約１割となっている。大きな割合ではないものの、一部の中小製造事業者において、海外の事業者との競合が厳しくなることを懸念していることなどが窺われる。

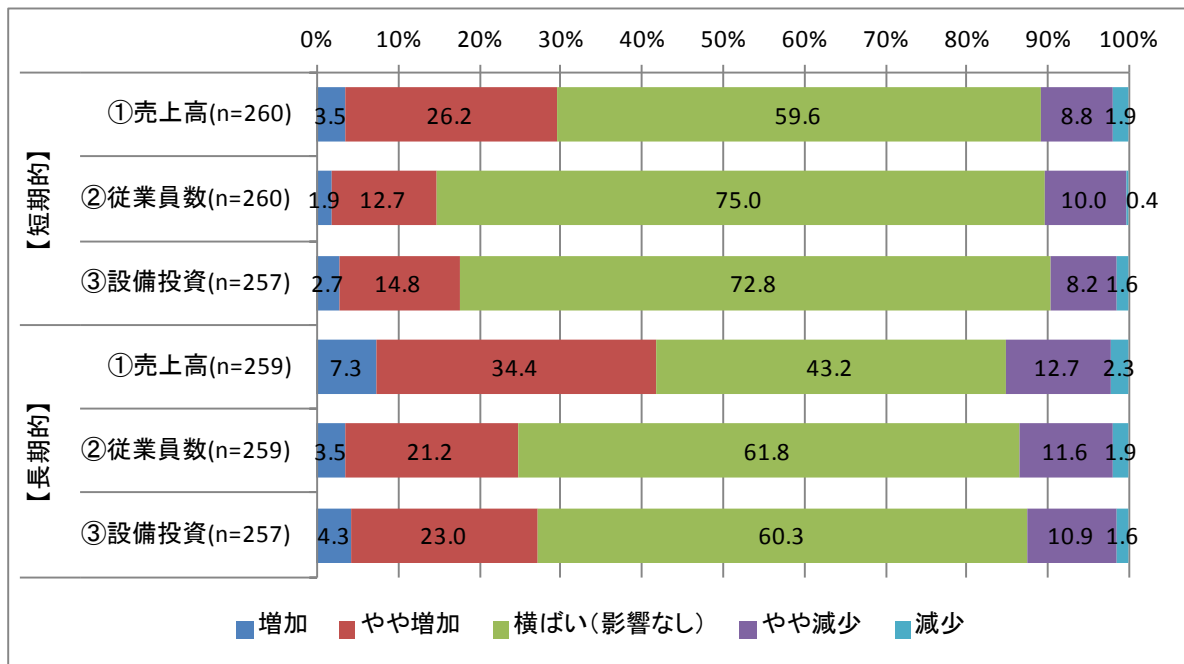
図表 66 経済連携、貿易自由化の影響（回答企業全体）



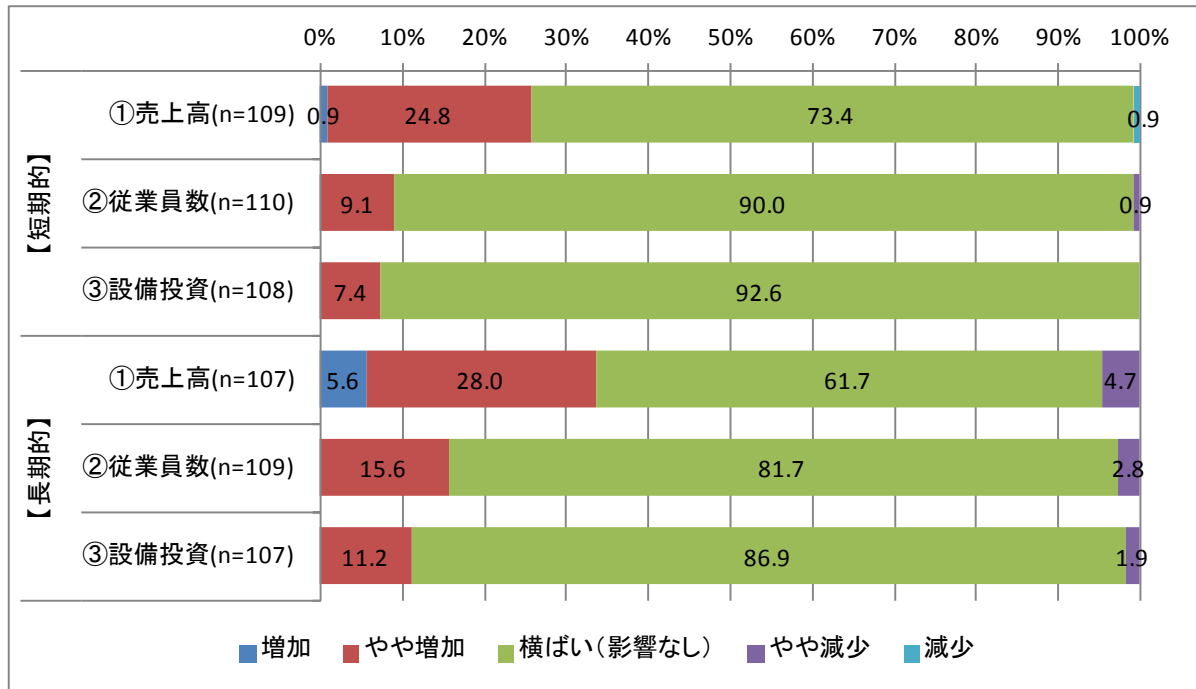
図表 67 経済連携、貿易自由化の影響（製造業（大企業））



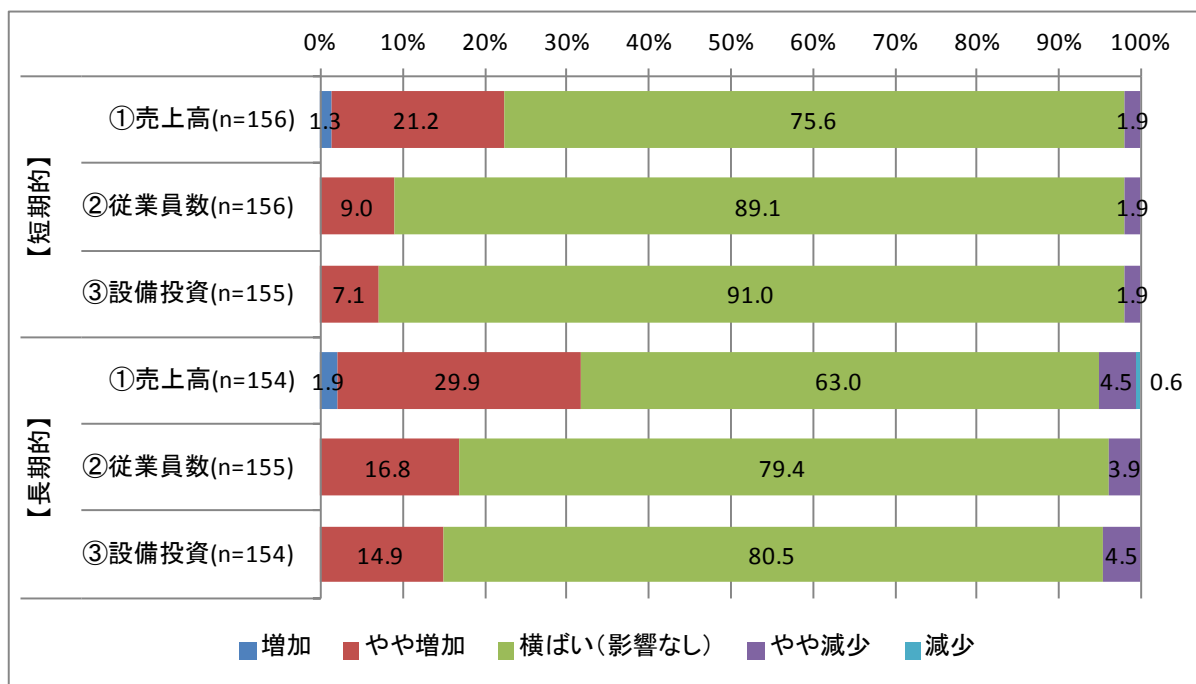
図表 68 経済連携、貿易自由化の影響（製造業（中小企業））



図表 69 経済連携、貿易自由化の影響（非製造業（大企業））



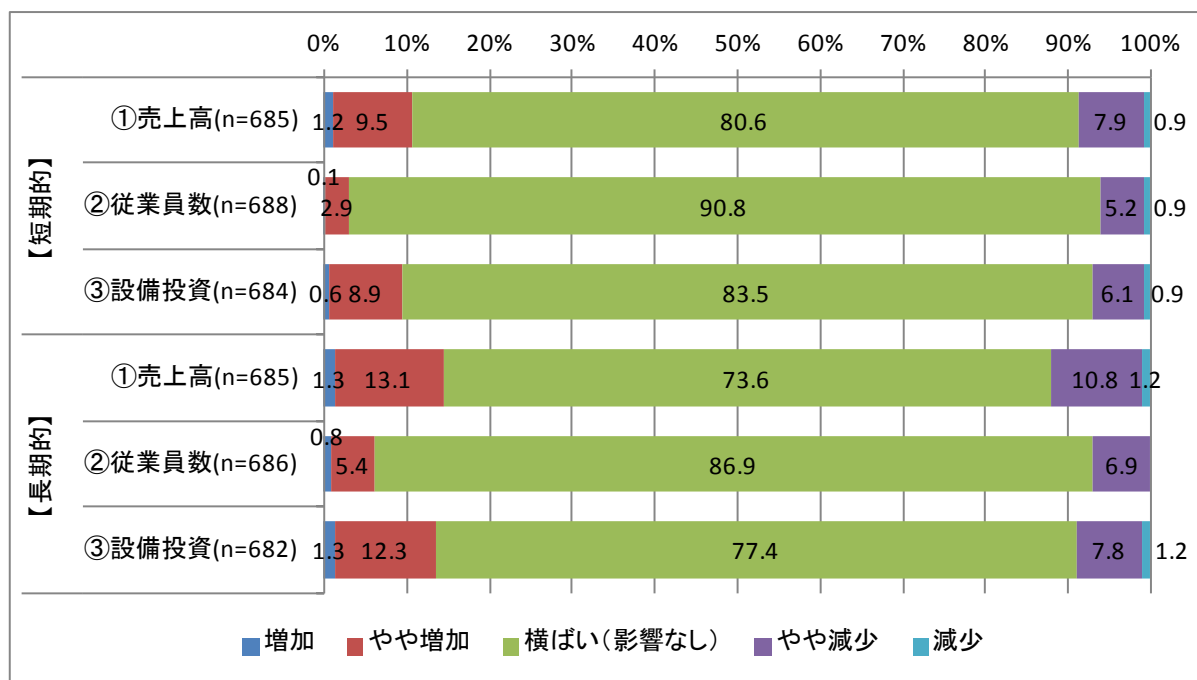
図表 70 経済連携、貿易自由化の影響（非製造業（中小企業））



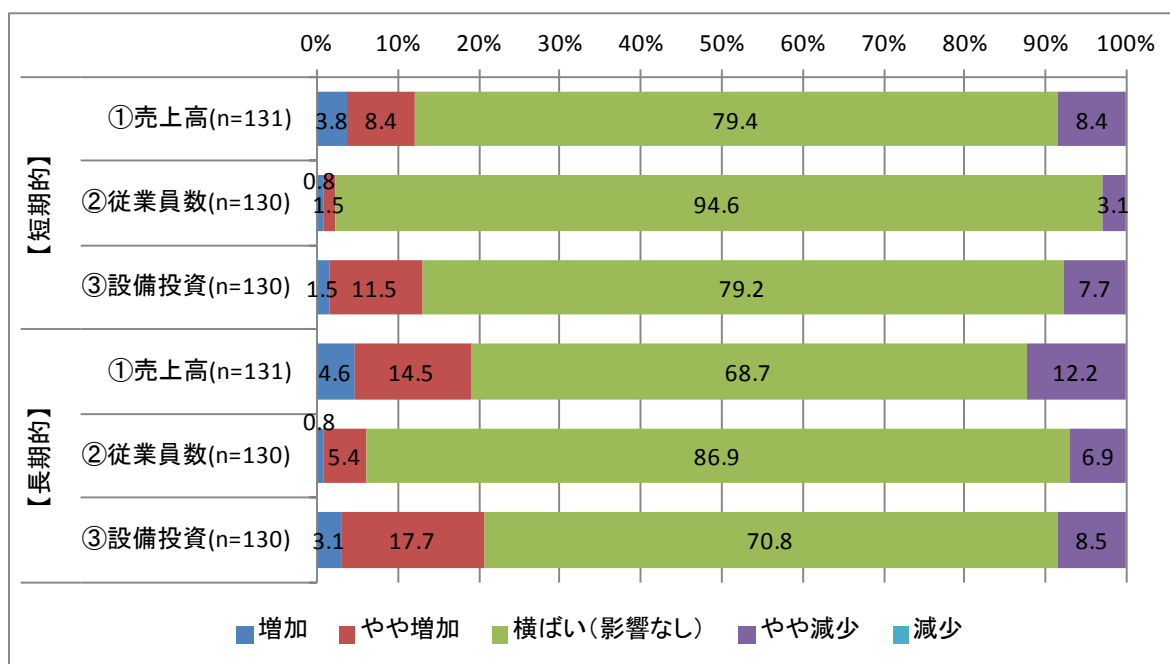
⑤ 温室効果ガス削減の影響（問 28）

- 温室効果ガス削減が事業展開にどのような影響を及ぼすかを尋ねたところ、全体の傾向は製造業か非製造業か、大企業か中小企業かにおいてほとんど変わらない。
- 【短期的】（1～2年程度）と【長期的】（5年程度）でも大きな違いはみられない。
- 全体として、「横ばい（影響なし）」が非常に多いことが特徴である。「増加＋やや増加」、「やや減少＋減少」がそれぞれ1割程となっている。

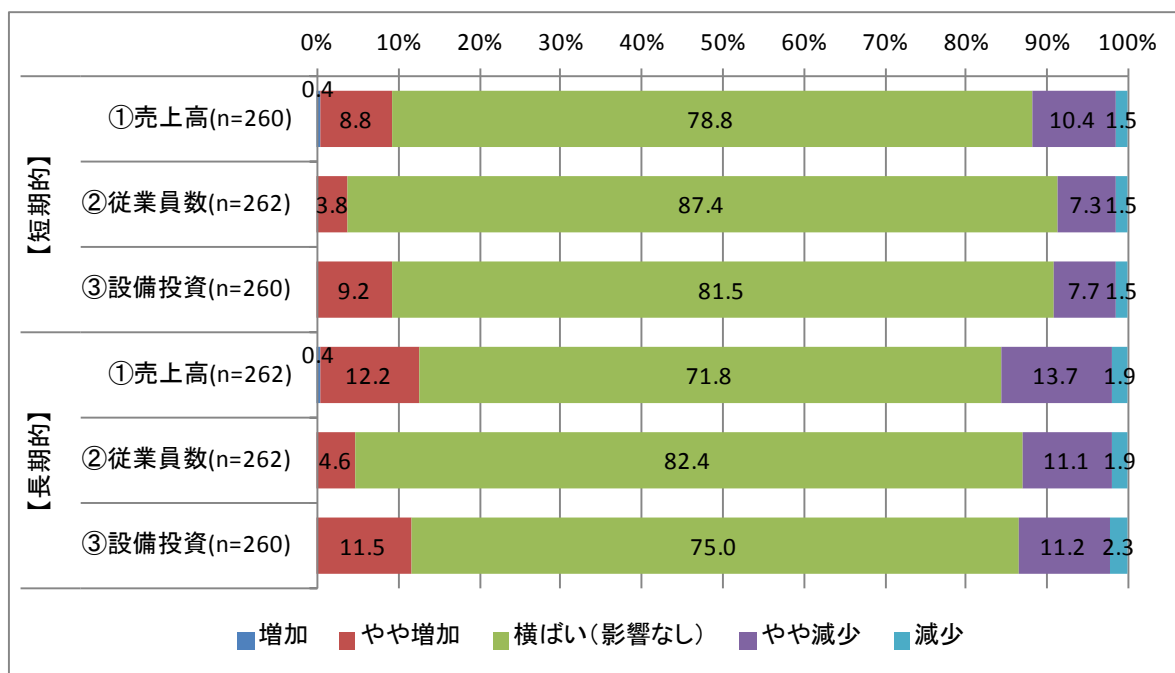
図表 71 温室効果ガス削減の影響（回答企業全体）



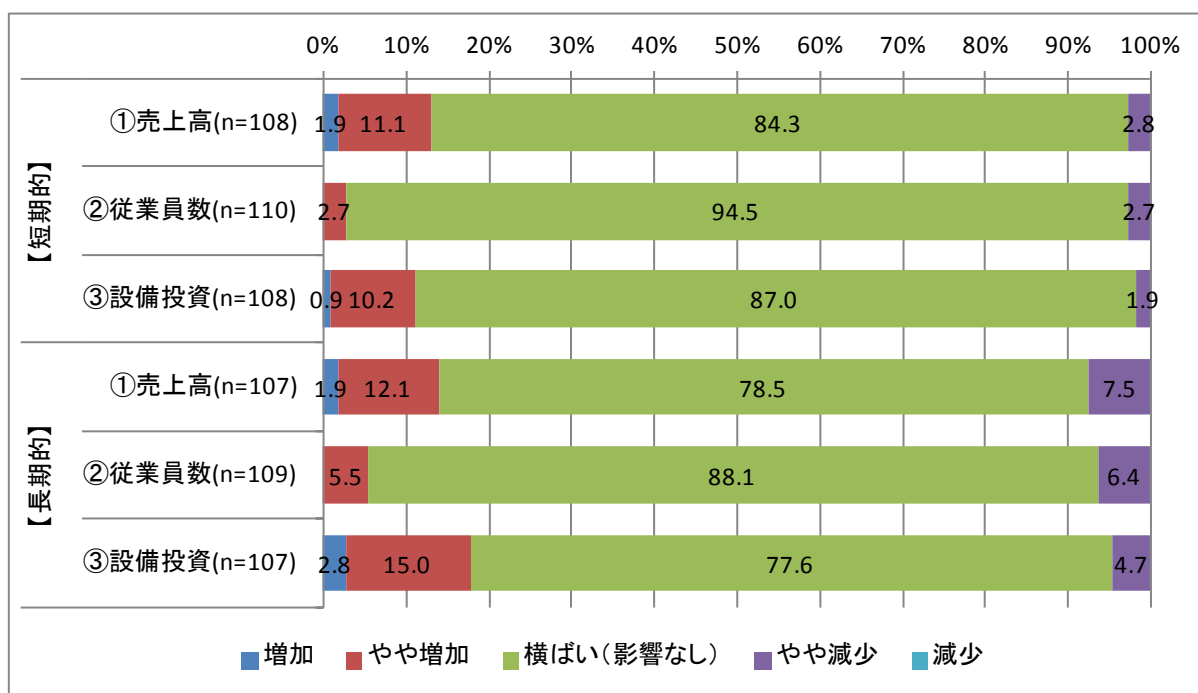
図表 72 温室効果ガス削減の影響（製造業（大企業））



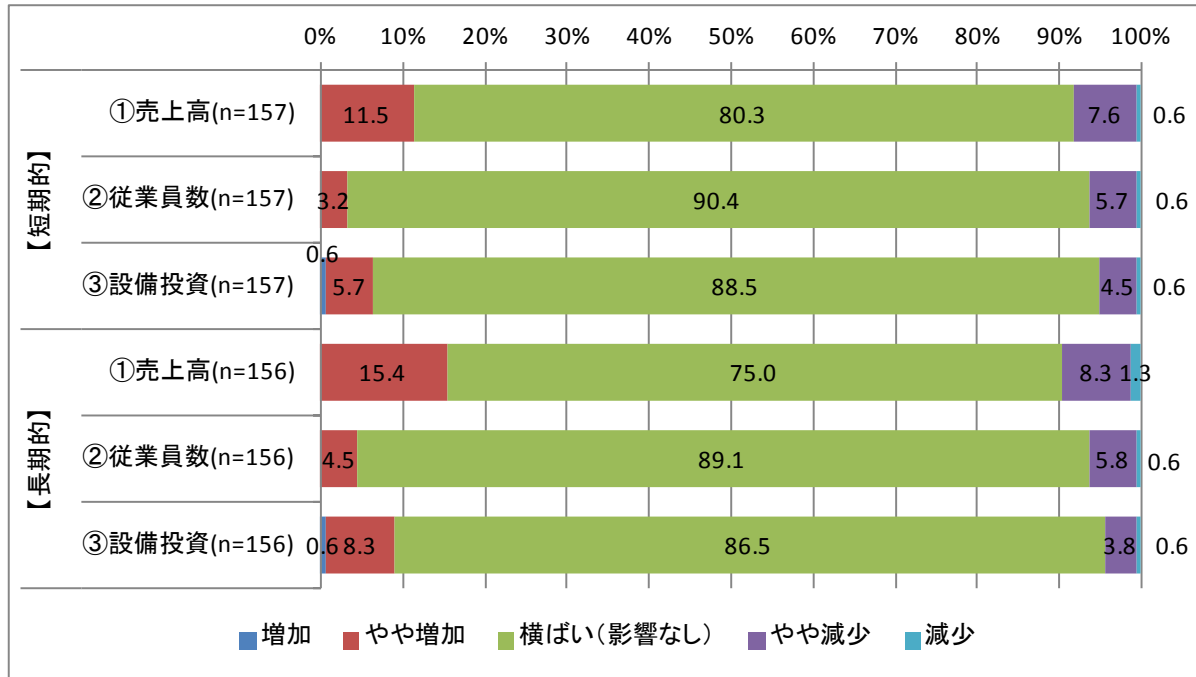
図表 73 温室効果ガス削減の影響（製造業（中小企業））



図表 74 温室効果ガス削減の影響（非製造業（大企業））



図表 75 温室効果ガス削減の影響（非製造業（中小企業））



(5) 回答企業の属性

① 主な業種

- ・ 製造業が 59.6%、非製造業が 40.4%であった。
- ・ 製造業の中の業種構成は、「電気機械器具製造業」が 19.6%で最も多い。次いで、「輸送用機械器具製造業」(15.7%)、「金属製品製造業」(12.0%)となっており、全体として加工組立型製造業のウェイトが大きい。
- ・ 非製造業の業種構成は、「卸売業、小売業」が 32.1%と大きな割合を占める。その他には、「サービス業」(14.1%)、「建設業」(13.4%)が多い。

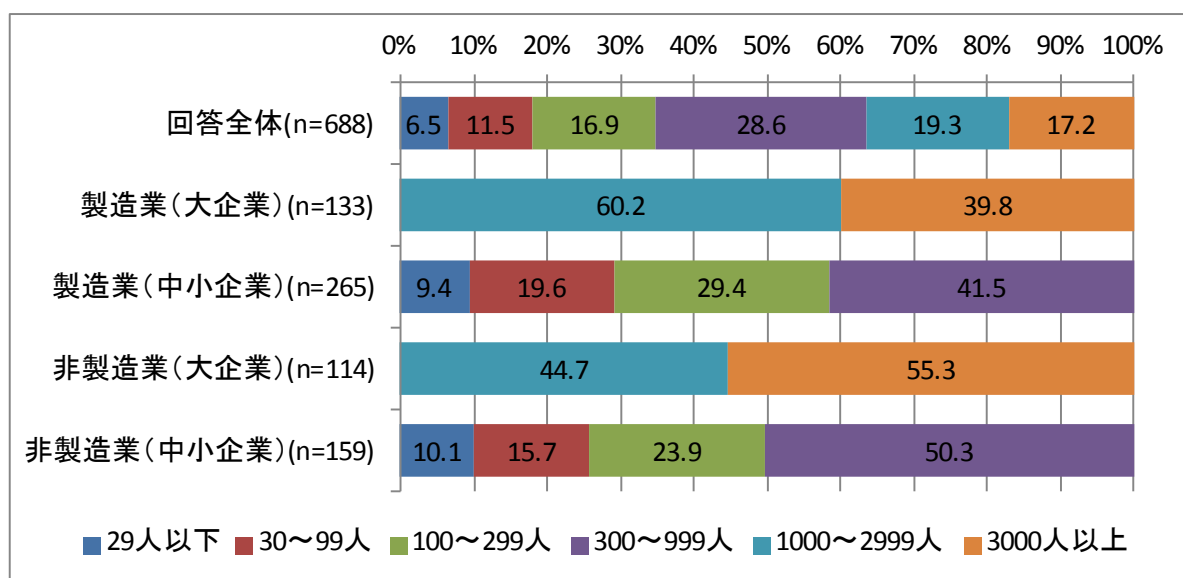
図表 76 主な業種

主な業種		回答 企業数	全体 構成比	製造業 構成比	非製造業 構成比
製造業	食料品製造業	21	3.1	5.1	—
	繊維工業	7	1.0	1.7	—
	化学工業	30	4.4	7.4	—
	石油・石炭製品製造業	1	0.1	0.2	—
	鉄鋼業	10	1.5	2.5	—
	非鉄金属製造業	12	1.8	2.9	—
	金属製品製造業	49	7.2	12.0	—
	一般機械器具製造業	40	5.8	9.8	—
	電気機械器具製造業	80	11.7	19.6	—
	精密機械器具製造業	34	5.0	8.3	—
	輸送用機械器具製造業	64	9.3	15.7	—
	その他の製造業	60	8.8	14.7	—
非製造業	農林漁業	0	0.0	—	0.0
	鉱業	0	0.0	—	0.0
	建設業	37	5.4	—	13.4
	電気・ガス・熱供給・水道業	10	1.5	—	3.6
	情報通信業	25	3.6	—	9.0
	運輸業、郵便業	15	2.2	—	5.4
	卸売業、小売業	89	13.0	—	32.1
	金融・保険業	17	2.5	—	6.1
	不動産業、物品賃貸業	16	2.3	—	5.8
	学術研究、専門・技術サービス業	5	0.7	—	1.8
	宿泊業、飲食サービス業	7	1.0	—	2.5
	生活関連サービス業、娯楽業	2	0.3	—	0.7
	教育、学習支援業	0	0.0	—	0.0
	医療、福祉	5	0.7	—	1.8
	サービス業	39	5.7	—	14.1
	その他	10	1.5	—	3.6
不明		28	—	—	—
回答企業合計（不明除く）		685	100.0	—	—
製造業合計		408	59.6	—	—
非製造業合計		277	40.4	—	—

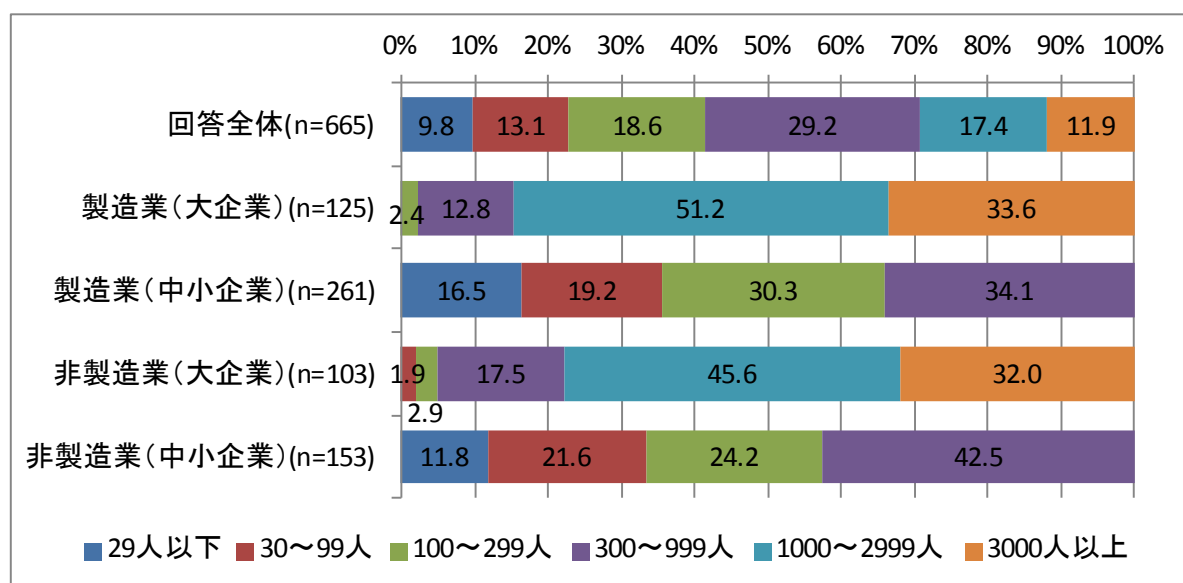
② 従業員数

- ・ 従業員数については「300～999 人」が最も多く、このカテゴリを中心に「29 人以下」から「3,000 人以上」に広がっている。
- ・ 製造業（大企業）では、「1,000～2,999 人」が約 6 割と多い。また、製造業（中小企業）では、「300～999 人」が最も多く、次いで「100～299 人」が多い。
- ・ 非製造業では、大企業において「3,000 人以上」の割合が過半数を占め、製造業よりやや規模が大きい。
- ・ 正社員数については、従業員数の結果とほぼ同じである。

図表 77 従業員数



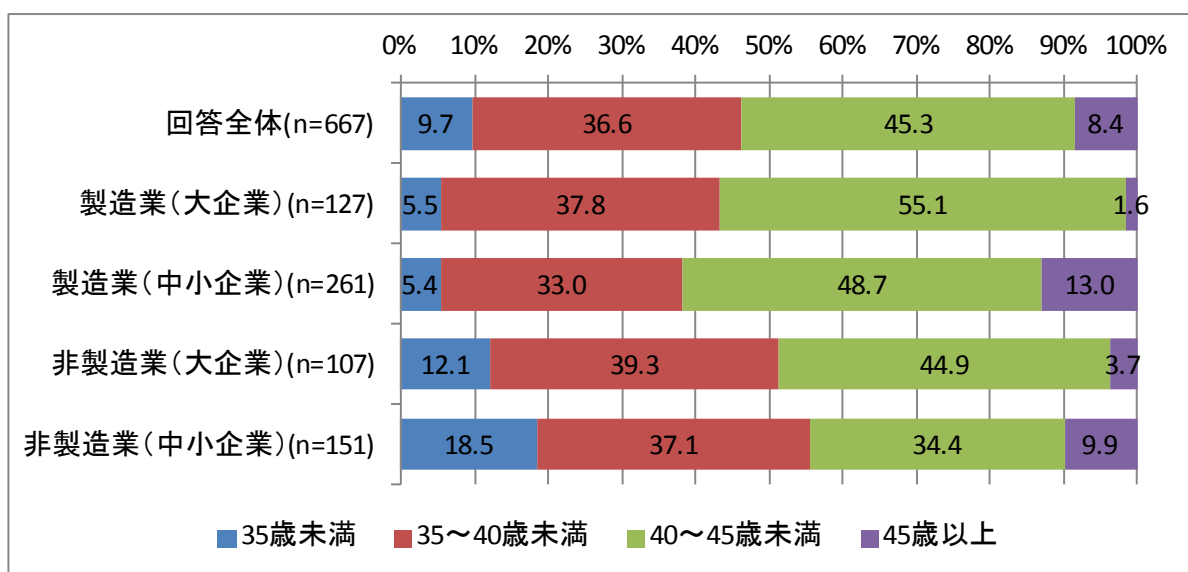
図表 78 正社員数



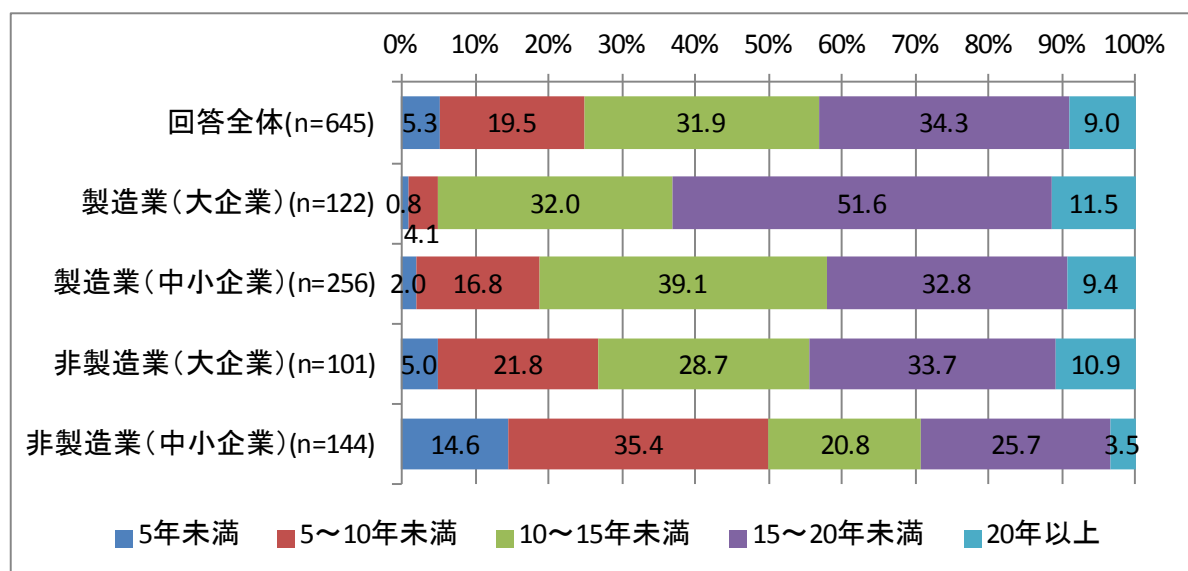
③ 正社員平均年齢、平均勤続年数

- 正社員平均年齢をみると、全体として「40～45歳未満」が最も多く、次いで「35～40歳未満」が多い。非製造業では「35歳未満」の割合が製造業に比べてやや高く、また、中小企業では大企業に比べて「45歳以上」の割合が高くなっている。
- 平均勤続年数については、製造業（大企業）では、「15～20年未満」が過半数を占め最も多い。製造業（中小企業）では、「10～15年未満」が4割弱で最も多く、また、「5～10年未満」も2割弱を占め、大企業よりも平均勤続年数が短い。非製造業（大企業）では、製造業（中小企業）での結果とほぼ同じであるが、平均勤続年数が短い傾向が強い。非製造業（中小企業）では、「5～10年未満」が最も大きな割合を占め、平均勤続年数が短い傾向が顕著である。

図表 79 平均年齢



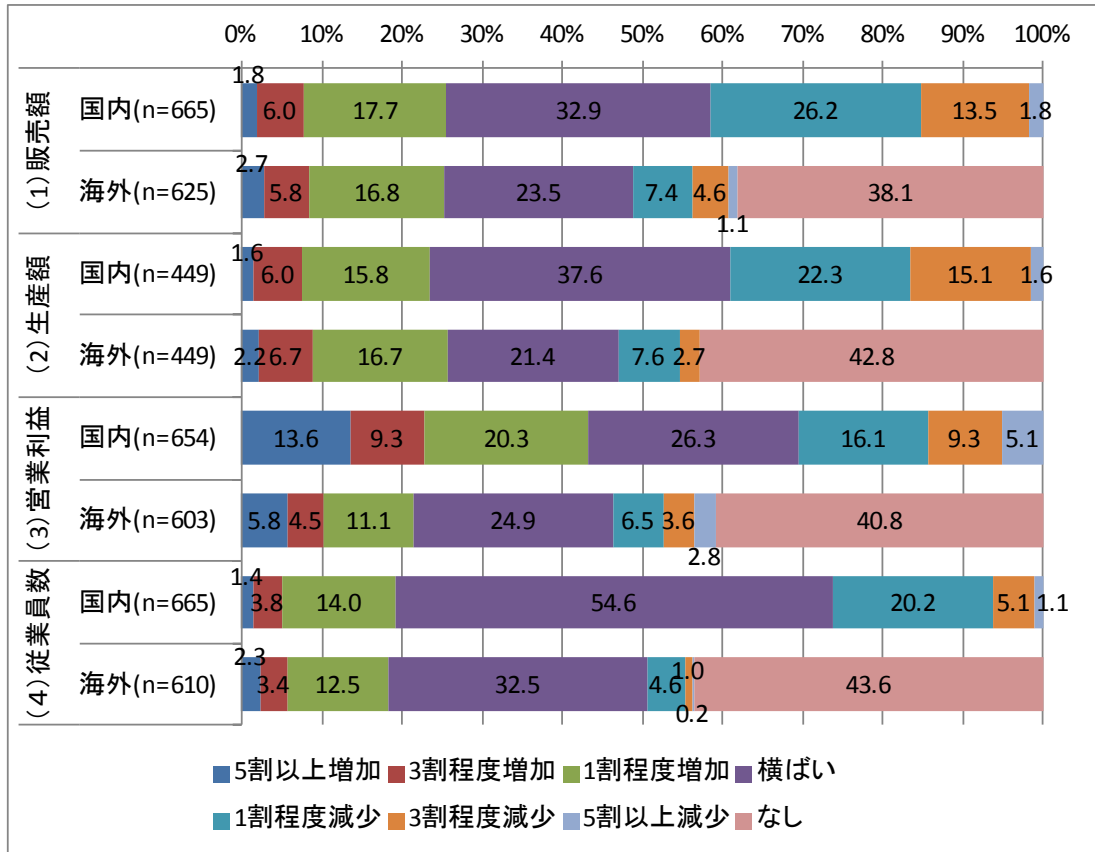
図表 80 平均勤続年数



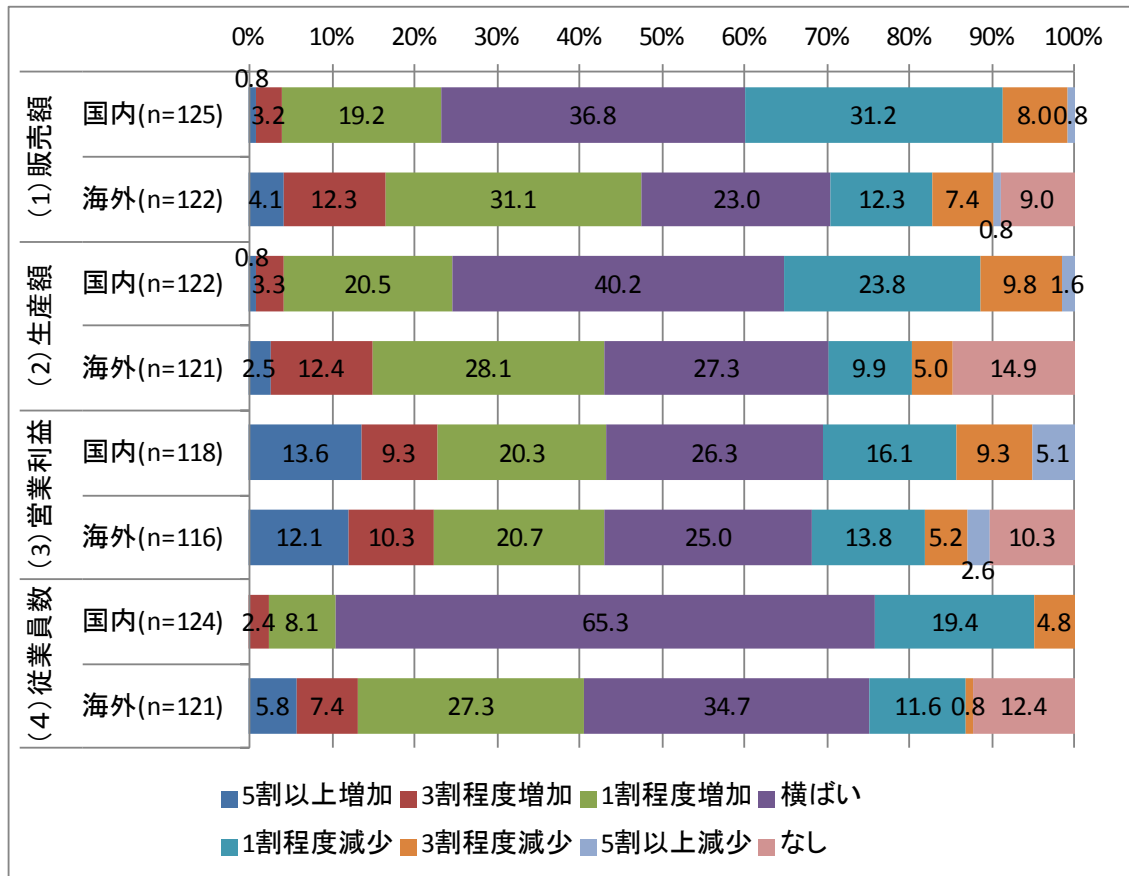
④ 過去3年間の経営の変化

- 回答企業の過去3年間の経営の変化を尋ねた。結果をみると、まず、製造業（大企業）については、国内では、販売額、生産額において、「横ばい」が最も多いものの、「（5割以上＋3割程度＋1割程度）増加」（以下同様）と「（1割程度＋3割程度＋5割以上）減少」（以下同様）の比較からは「減少」の方がやや多くなっている。反対に営業利益については、「増加」の方が「減少」よりもやや多い。従業員数については、「横ばい」が6割と多くを占め、「減少」の方が「増加」よりもやや多くなっている。製造業（大企業）の海外については、販売額、生産額、従業員数とも「増加」の割合が国内での割合より高くなっている。一方で、営業利益の状況は国内とほぼ同じである。
- 製造業（中小企業）についてみると、国内においては、販売額、製造額、営業利益、従業員数、いずれも製造業（大企業）に比べて「減少」が多くなっている。海外については、「なし」が4割前後と多い。比較は難しいが、「減少」している回答割合はわずかとなっていることから、「増加」から「横ばい」が多いことが窺われる。
- 非製造業（大企業）についてみると、販売額については製造業（大企業）とほぼ同じ結果で、「横ばい」を中心に、「増加」から「減少」に広がっている。営業利益については、製造業（大企業）に比べて、「横ばい」の割合が低く、企業によって「増加」か「減少」が顕著に表れていることが窺われる。従業員数についても営業利益と同様の傾向がみられるが、製造業（大企業）に比べて「増加」の割合が高く、雇用の増加に寄与していることが窺われる。海外については、「なし」が5割前後と多い。比較は難しいが、「減少」している回答割合はわずかとなっていることから、「増加」から「横ばい」が多いことが想定される。ただし、製造業に比べて、「増加」よりも「横ばい」の割合が高いようにみえる。
- 非製造業（中小企業）についてみると、非製造業（大企業）とほぼ同じ結果になっていることが分かる。

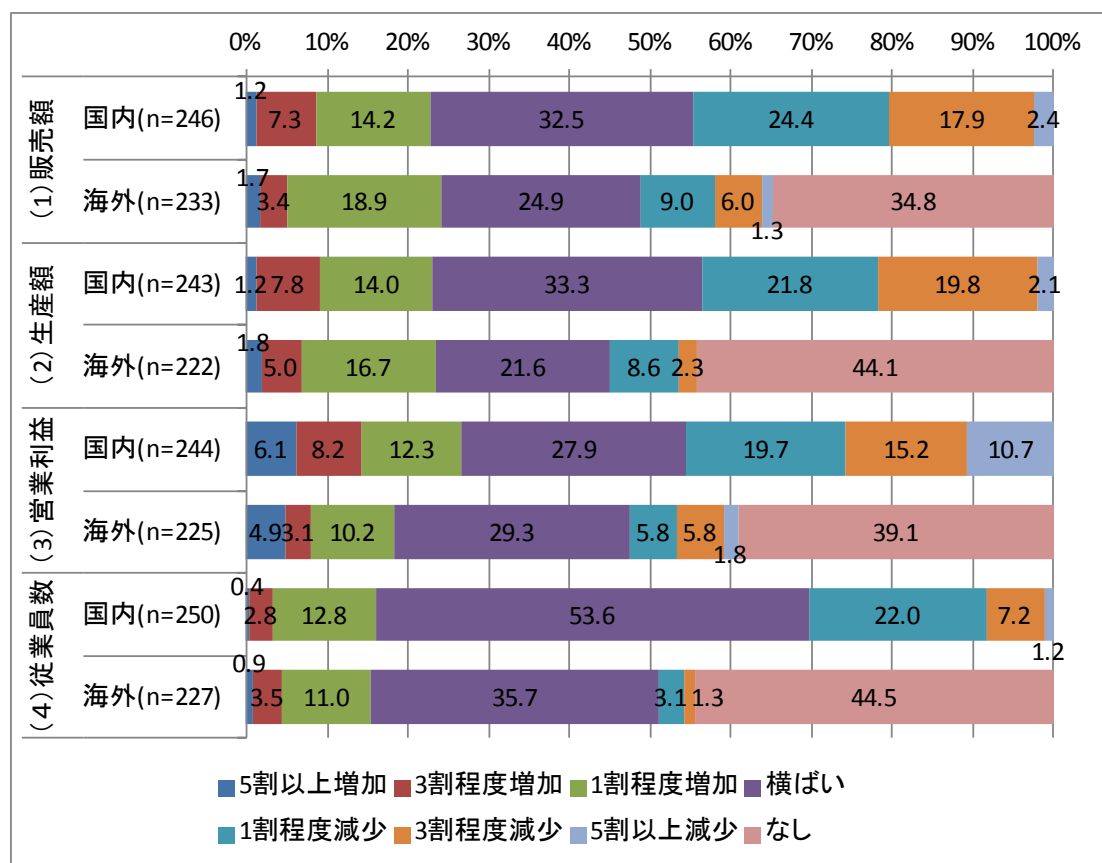
図表 81 過去 3 年間の経営の変化（回答企業全体）



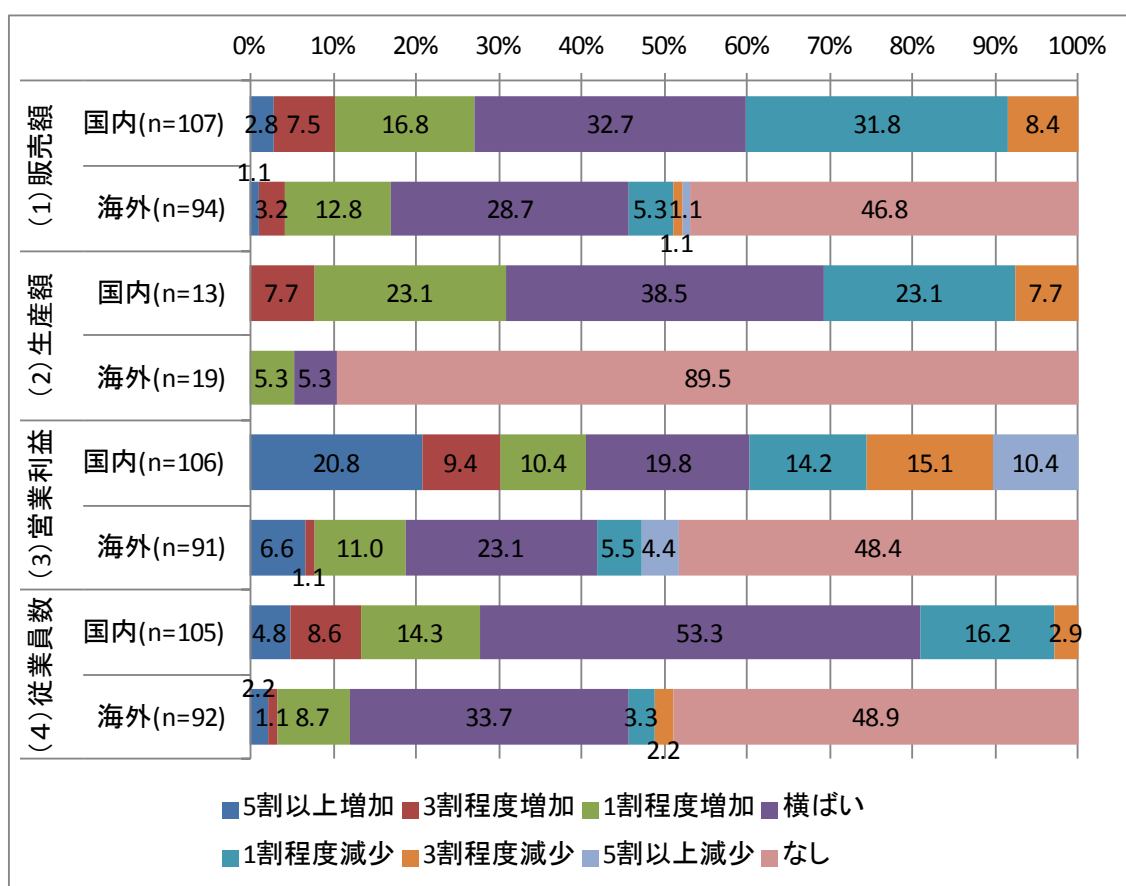
図表 82 過去 3 年間の経営の変化（製造業（大企業））



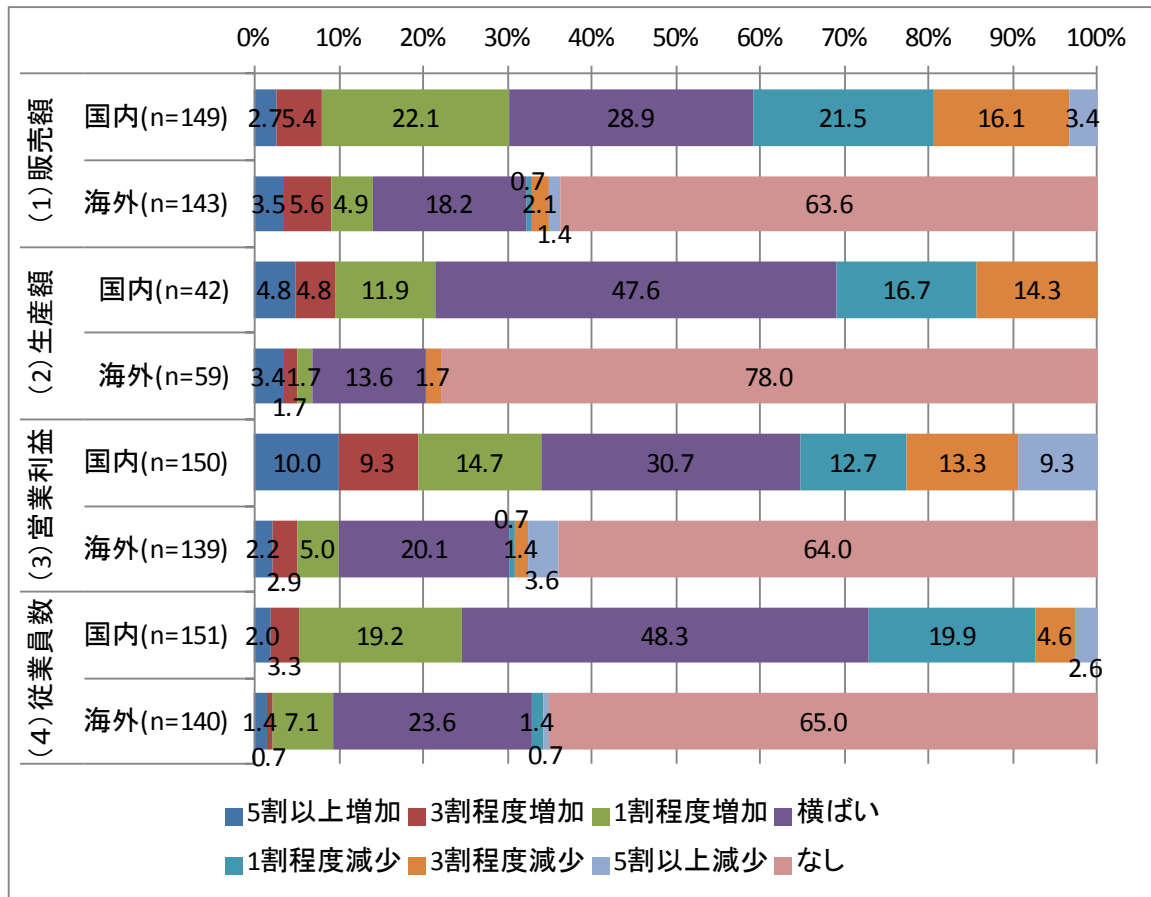
図表 83 過去3年間の経営の変化（製造業（中小企業））



図表 84 過去3年間の経営の変化（非製造業（大企業））



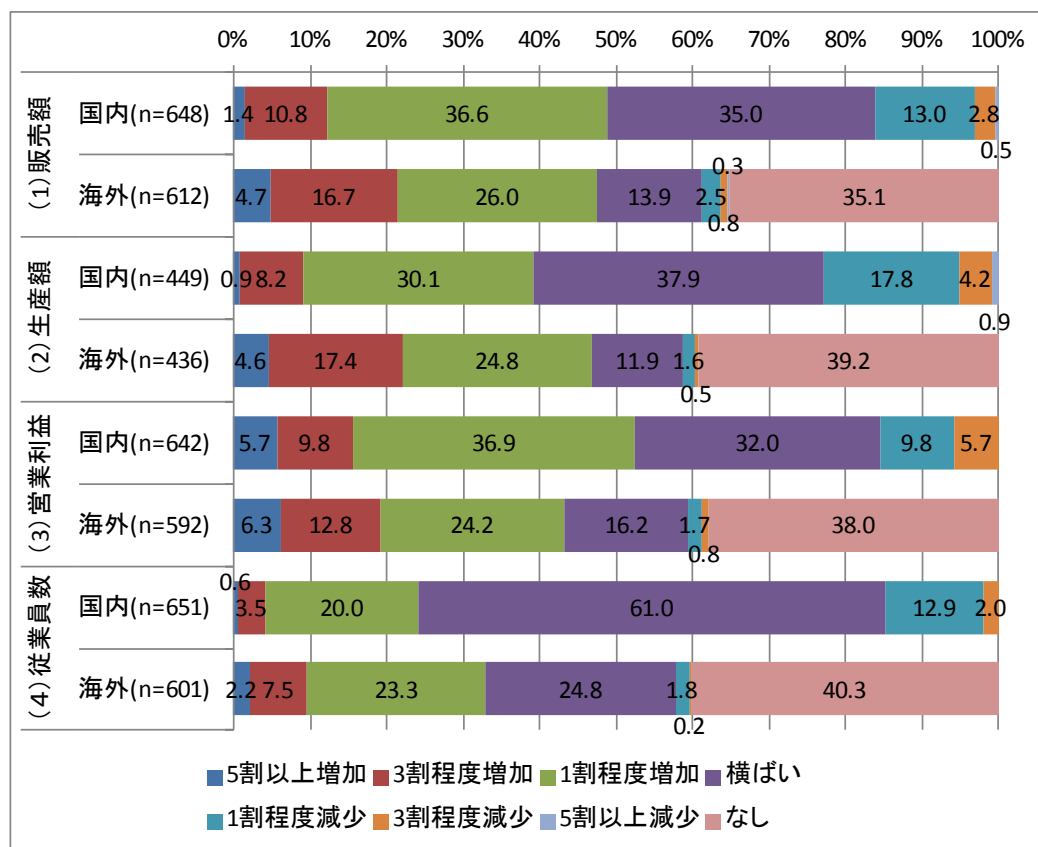
図表 85 過去3年間の経営の変化（非製造業（中小企業））



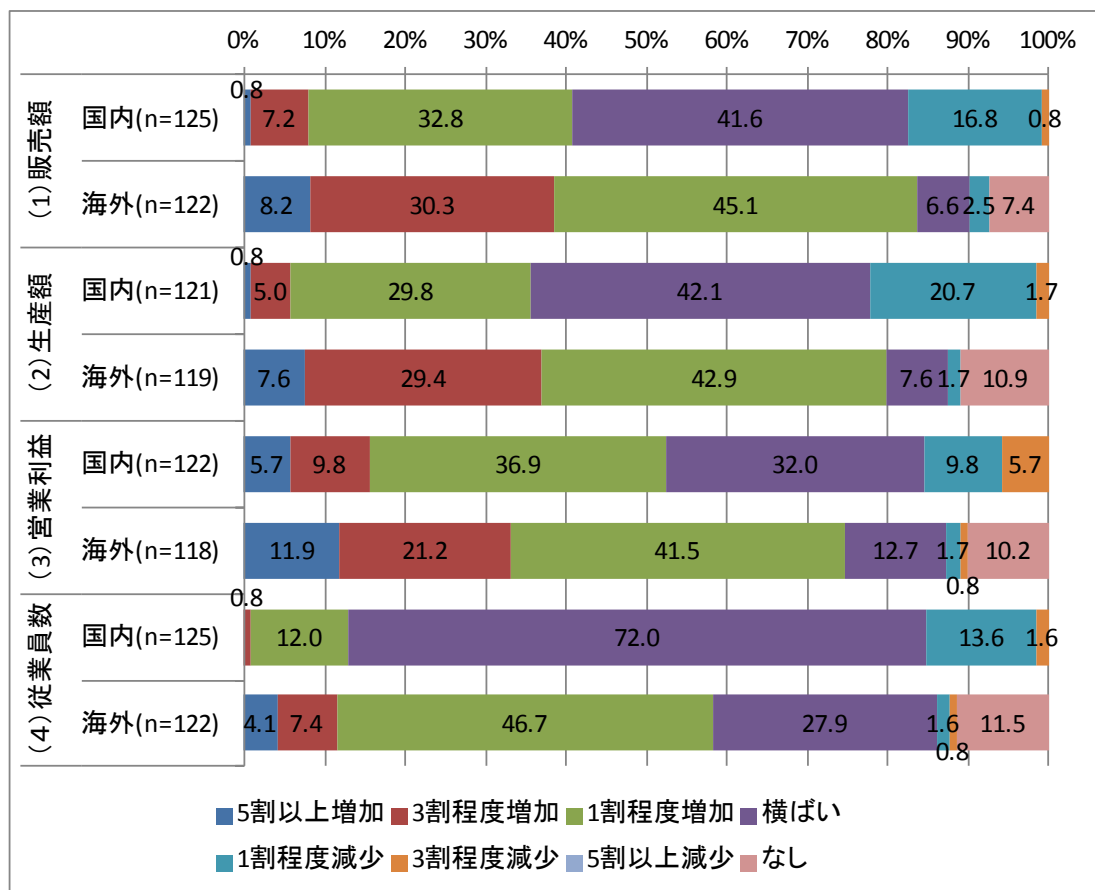
⑤ 今後3年間の経営の変化（見通し）

- 回答企業の今後3年間の経営の変化（見通し）を尋ねた。結果をみると、まず、製造業（大企業）については、国内では、販売額、生産額、営業利益について「1割程度増加」から「横ばい」が多くを占めており、また「減少」の割合がわずかとなっている。この結果からは、今後の国内市場について、横ばいから若干の拡大を見込んでいる企業が多いことが分かる。しかしながら、従業員数については「横ばい」が7割程度と、国内の雇用量は販売額の傾向に比べると抑制気味である。次に、海外については、販売額、生産額、営業利益ともに、「3割程度増加」が3割程度を占めるなど、市場拡大に積極的な姿勢がみられる。従業員数については、「1割程度増加」が中心となっている。
- 製造業（中小企業）についてみると、国内、海外との過去3年間の変化から大きな違いはみられない。ただし、全体に、「3割程度増加」、「1割程度増加」の割合がやや高く、拡大への期待もみられる。
- 非製造業（大企業）についてみると、販売額、営業利益については、国内、海外とも「減少」はわずかとなり、反対に「1割程度増加」が過去3年の変化に比べて顕著に大きくなっている。市場が徐々に拡大することを期待している様子がみられる。一方で、従業員数については、「減少」はほとんどみられないものの、「横ばい」が非常に多く、雇用の拡大には消極的な姿となっている。
- 最後に、非製造業（中小企業）についてみると、非製造業（大企業）とほぼ同じ結果になっていることが分かる。

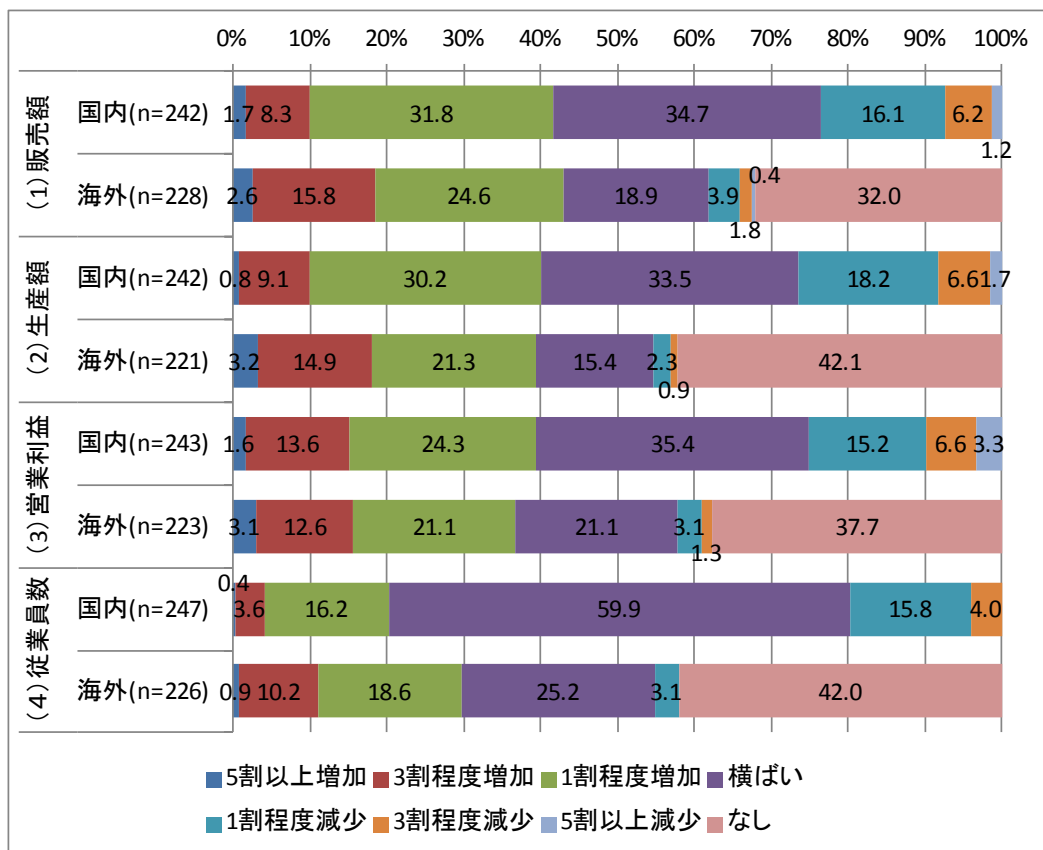
図表 86 今後3年間の経営の変化（見通し）（回答企業全体）



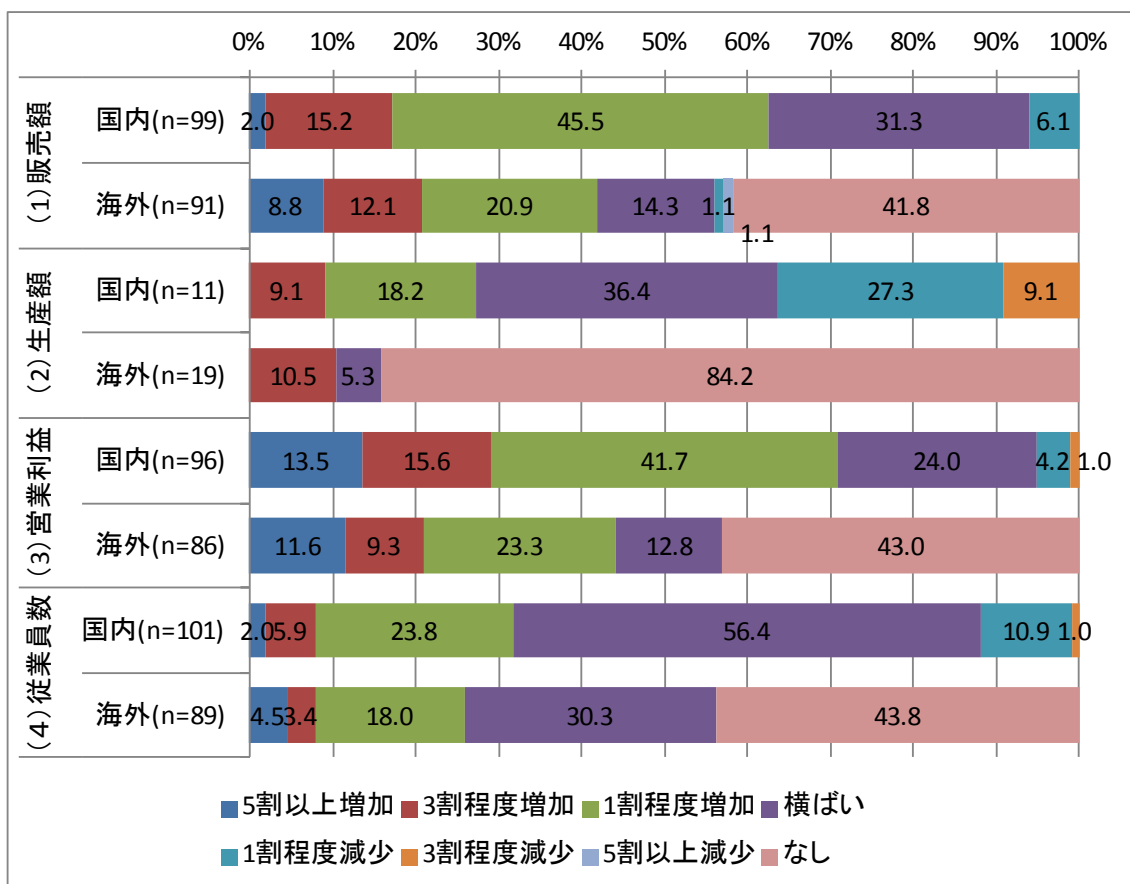
図表 87 今後3年間の経営の変化（見通し）（製造業（大企業））



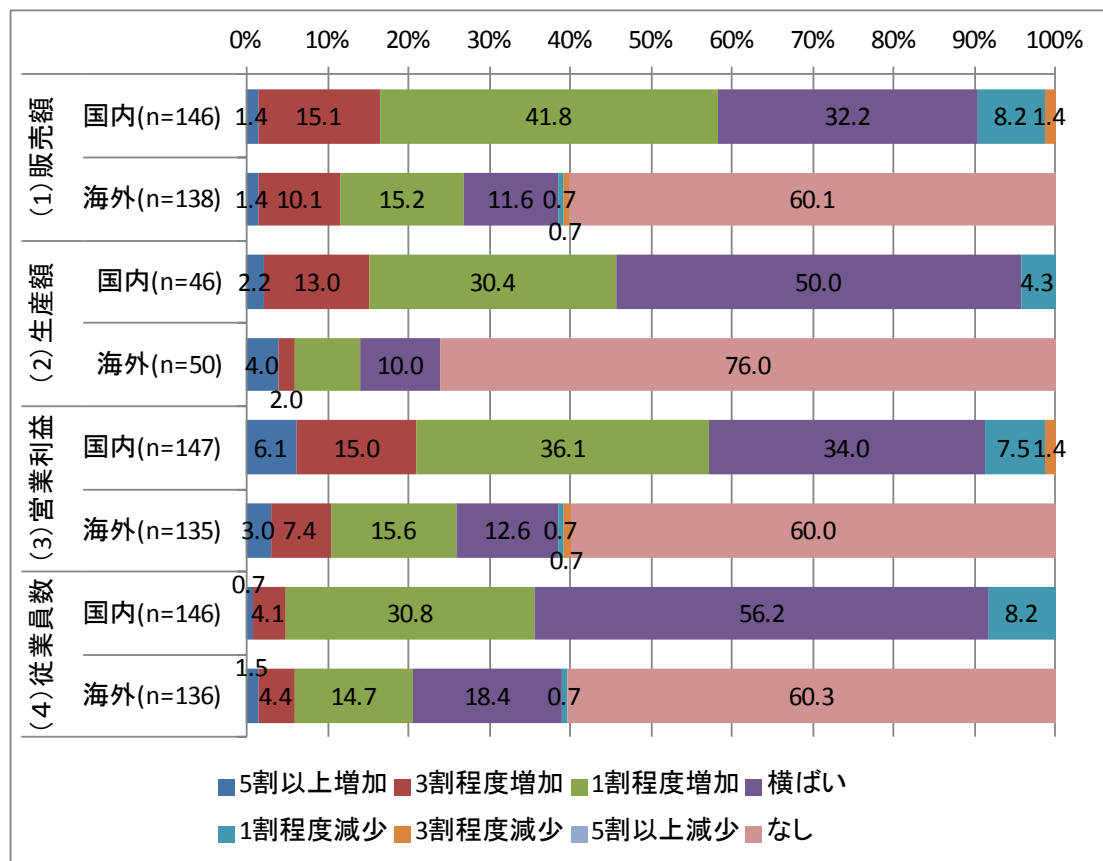
図表 88 今後3年間の経営の変化（見通し）（製造業（中小企業））



図表 89 今後3年間の経営の変化（見通し）（非製造業（大企業））



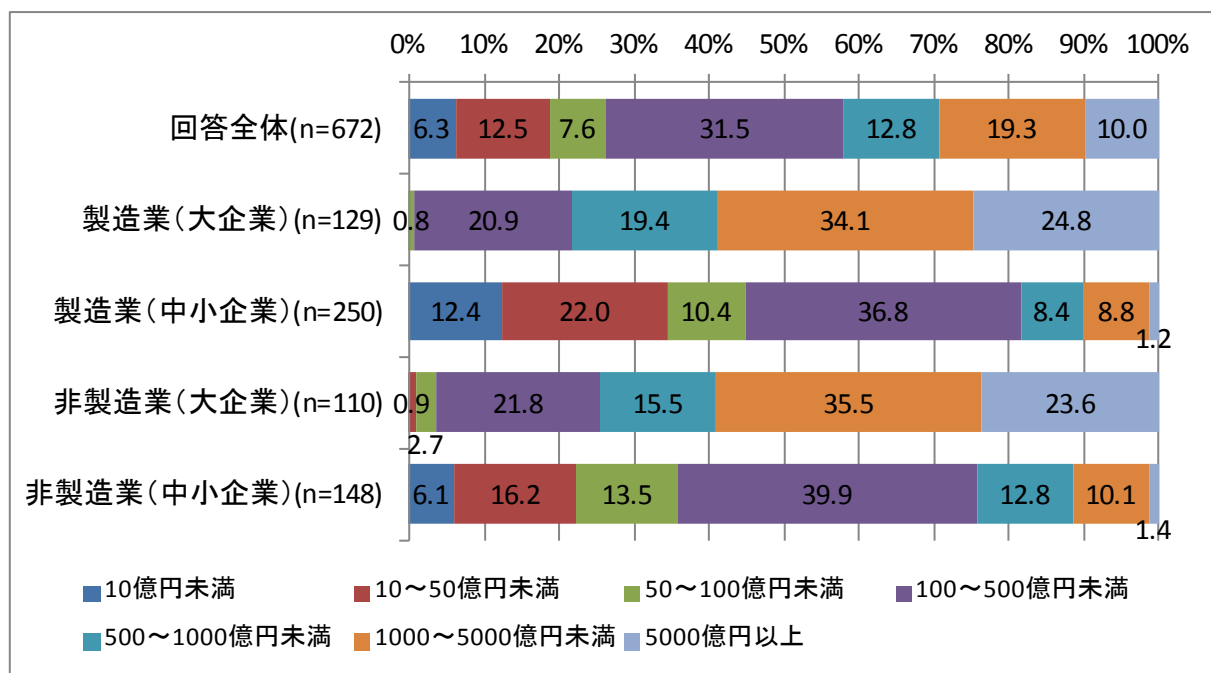
図表 90 今後3年間の経営の変化（見通し）（非製造業（中小企業））



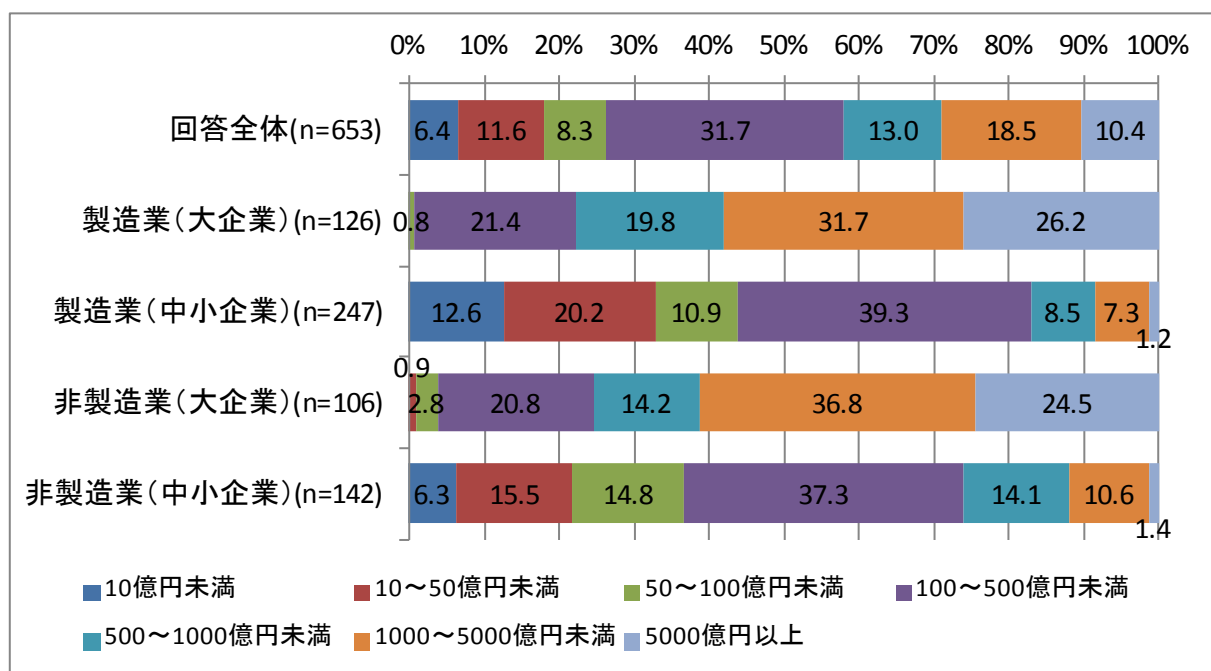
⑥ 売上高

- ・ 回答企業全体では「100～500 億円未満」が 31.5%と最も多く、このカテゴリを中心に「10 億円未満」から「5,000 億円以上」に広がっている。
- ・ 大企業については、製造業、非製造業ともに、「1,000～5,000 億円未満」が最も多く、次いで、「5,000 億円以上」、「100～500 億円未満」が多い。
- ・ 中小企業については、製造業、非製造業ともに、「100～500 億円未満」が多い。

図表 91 売上高（2010 年度）



図表 92 売上高（2011 年度（見込み））

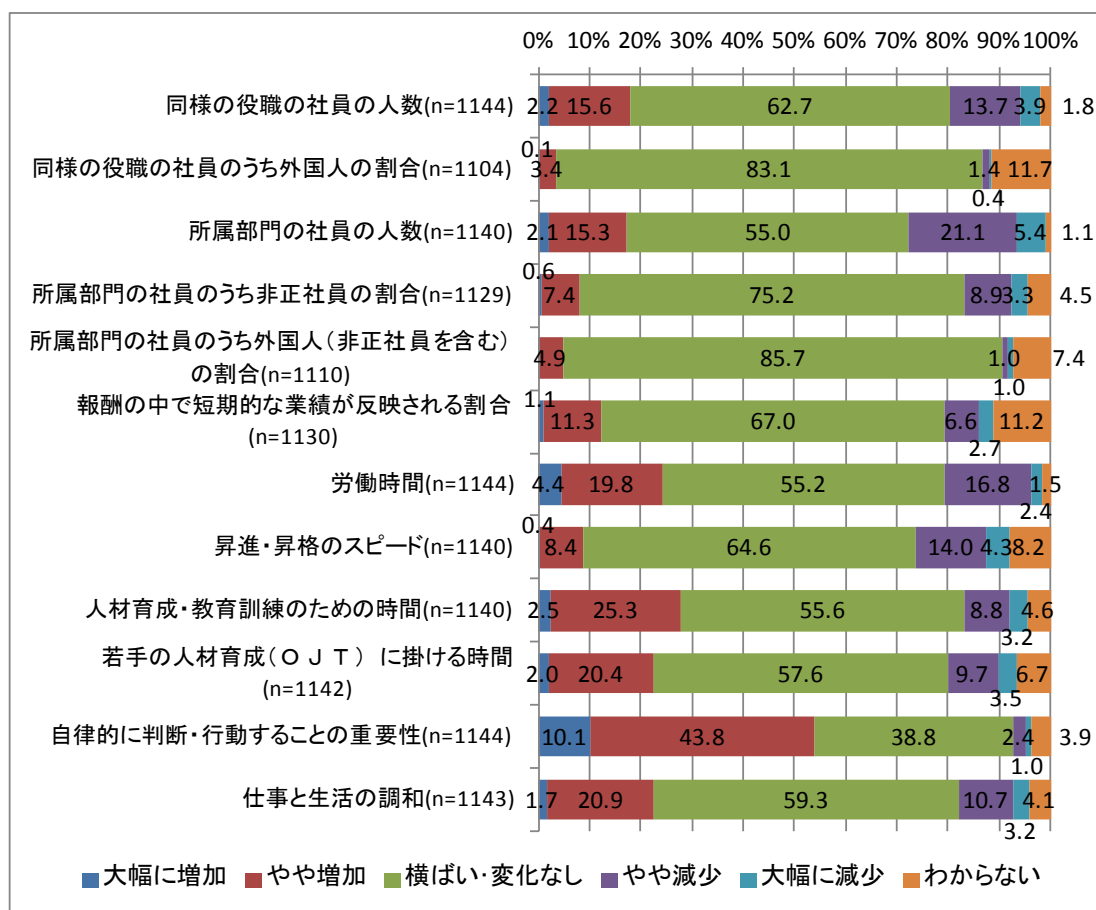


4. アンケート調査結果（従業員調査）

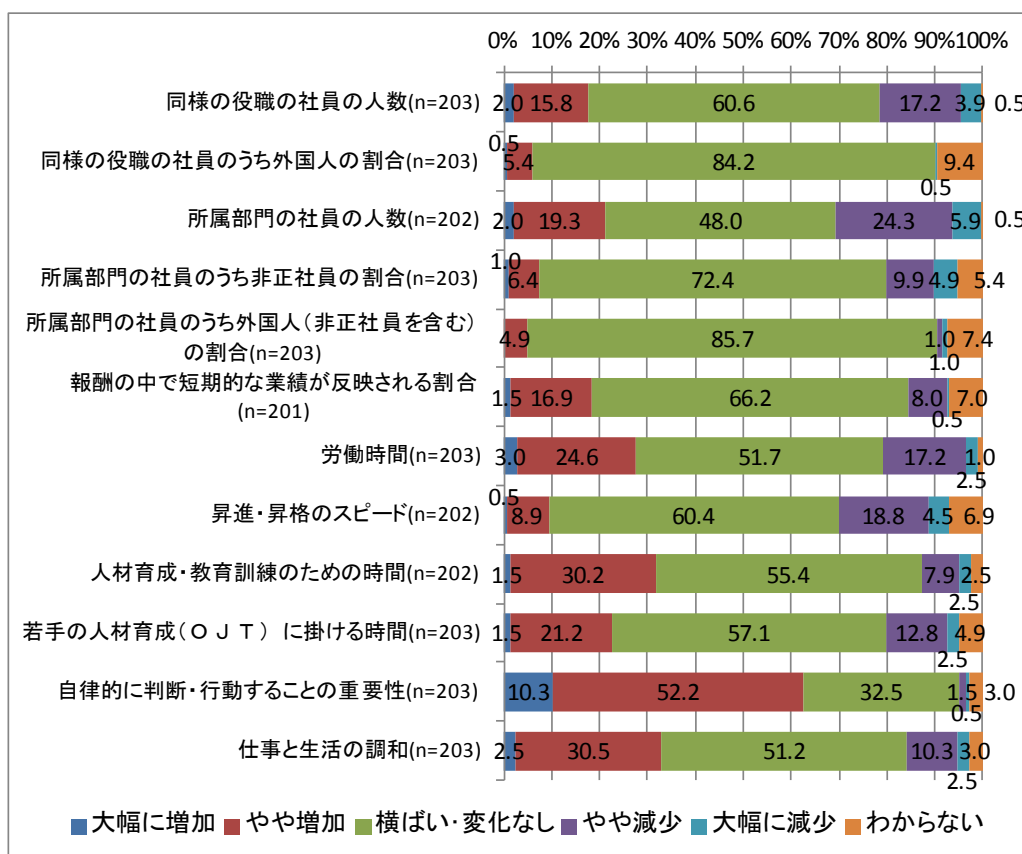
（１） 会社での働き方の変化（３年前との比較）

- ・ ここでは、３年前に回答者が就いていた役職・職務や所属していた部門について、現在、その役職・職務や部門に就く社員の働き方などが、当時の回答者自身と比較してどう変化していると思うかを尋ねた。
- ・ 従業員が勤めている会社が製造業か非製造業か、従業員数が1,000人以上（大企業）か、1,000人未満（中小企業）かでみたところ、ほとんど違いはみられなかった。
- ・ 回答者全体についてみると、ほとんどの項目では「横ばい・変化なし」が大きな割合を占めている。特に、『同様の役職の社員のうち外国人の割合』、『所属部門の社員のうち非正社員の割合』、『所属部門の社員のうち外国人（非正社員を含む）の割合』については「横ばい・変化なし」が7割を超える。
- ・ また、『同様の役職の社員の人数』、『所属部門の社員の人数』、『労働時間』については、「横ばい・変化なし」が5～6割程度であり、また、「(大幅に＋やや) 増加」と「(やや＋大幅に) 減少」がほぼ同じ割合となっている。
- ・ 最も特徴的な項目が『自律的に判断・行動することの重要性』であり、「(大幅に＋やや) 増加」が過半数を占める。特に、製造業（大企業）ではこの割合が6割を超え顕著である。
- ・ その他、『人材育成・教育訓練のための時間』、『若手の人材育成（OJT）に掛ける時間』、『仕事と生活の調和』については、「(大幅に＋やや) 増加」が2～3割となっており、「(やや＋大幅に) 減少」をかなり上回っている。
- ・ 一方で、『昇進・昇格のスピード』については、「(やや＋大幅に) 遅くなっている」が「(大幅に＋やや) 早くなっている」よりもかなり多い。

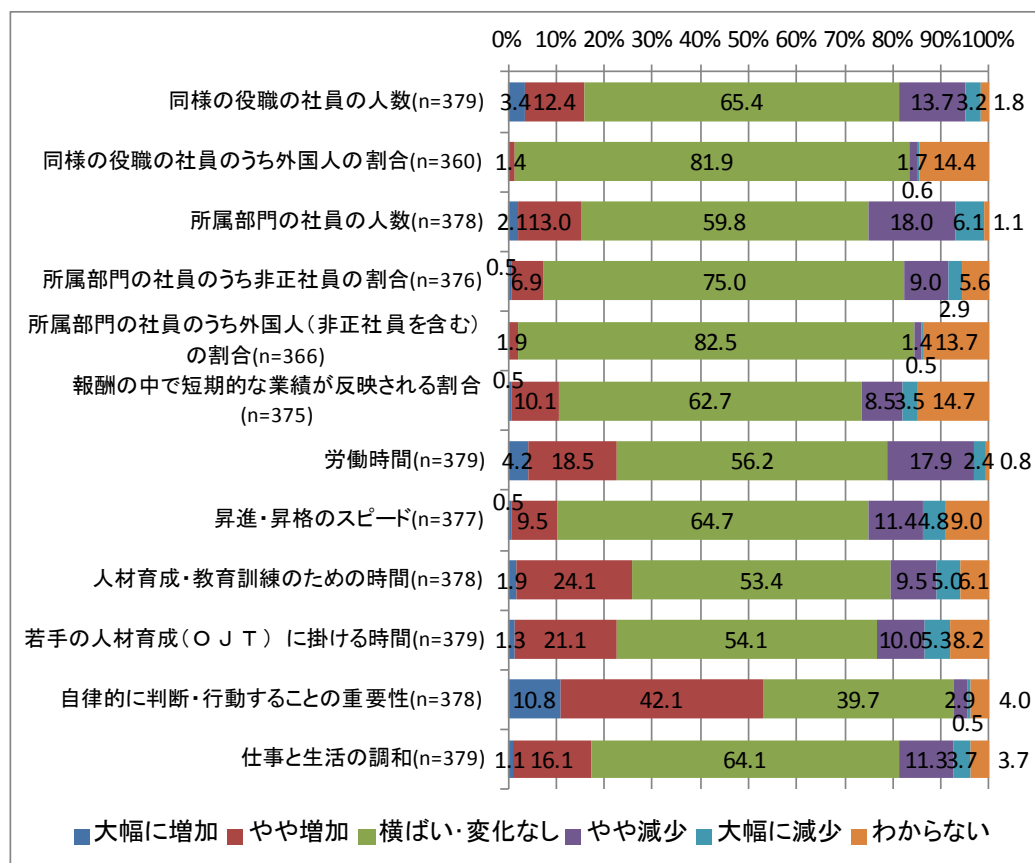
図表 93 会社での働き方の変化（３年前との比較）（回答者全体）



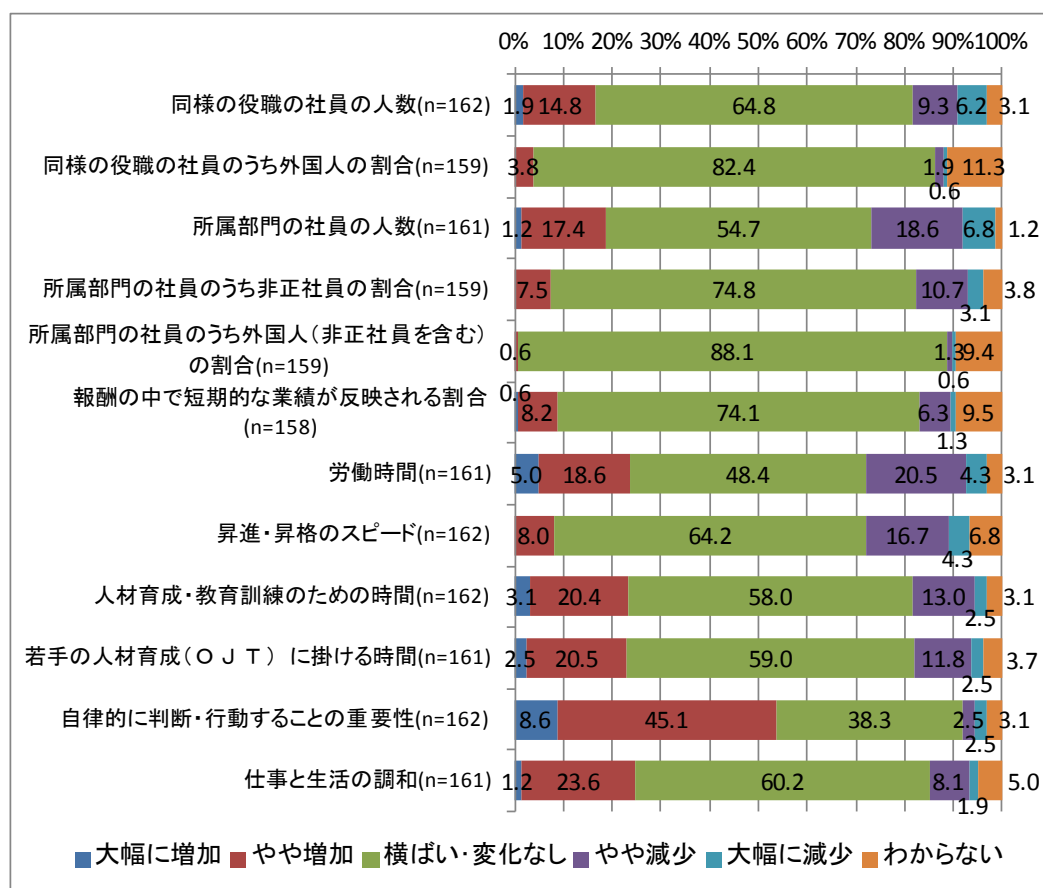
図表 94 会社での働き方の変化（３年前との比較）（製造業（大企業））



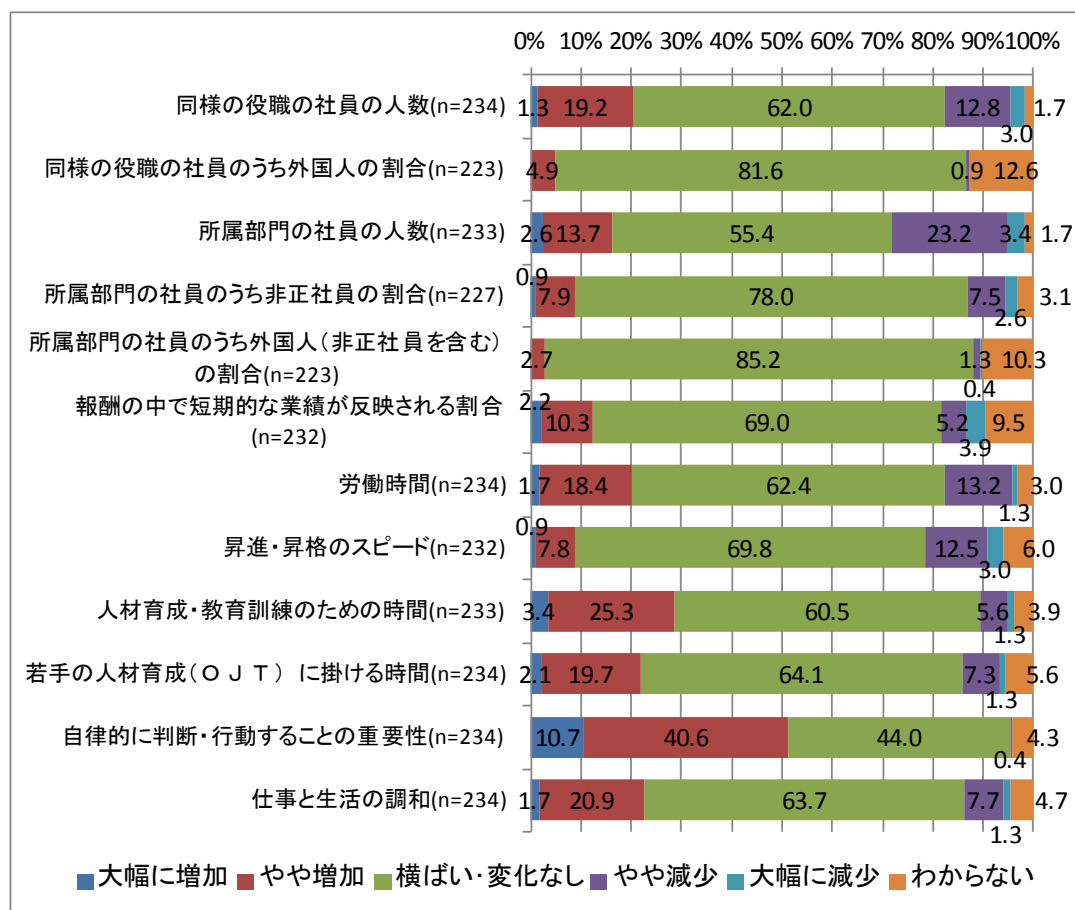
図表 95 会社での働き方の変化（3年前との比較）（製造業（中小企業））



図表 96 会社での働き方の変化（3年前との比較）（非製造業（大企業））



図表 97 会社での働き方の変化（３年前との比較）（非製造業（中小企業））

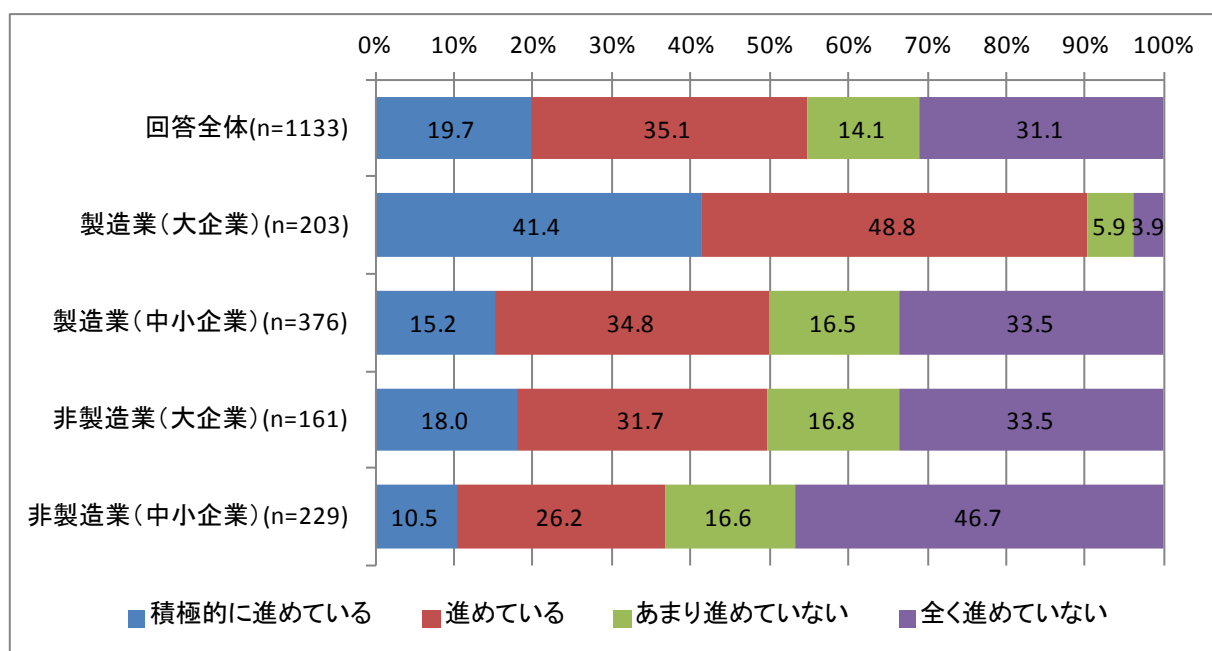


（２） 海外の事業所での勤務について

① 会社の海外事業の拡大・参入

- ・ 自分の会社では、海外事業の拡大・参入を進めているかを尋ねたところ、製造業（大企業）では、「積極的に進めている」が 41.4%、「進めている」が 48.8%となっており、全体の 9 割以上で進めている。
- ・ 製造業（中小企業）、非製造業（大企業）では「積極的に進めている＋進めている」、「あまり進めていない＋全く進めていない」がそれぞれほぼ半数。
- ・ 非製造業（中小企業）では、「積極的に進めている＋進めている」が 3 割台半ば。

図表 98 会社の海外事業の拡大・参入

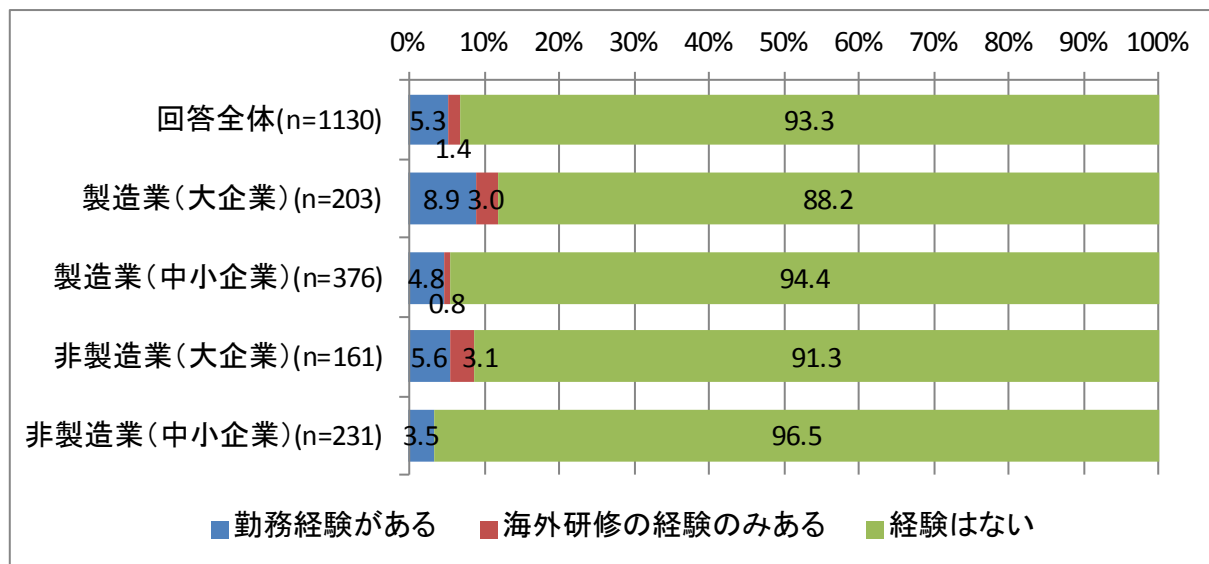


② 海外の事業所での勤務

【過去の海外勤務経験】

- 回答者自身の過去の海外勤務経験を尋ねたところ、製造業（大企業）では、「勤務経験がある」が 8.9%であった。一方で、製造業（中小企業）、非製造業（大企業）では、それぞれ 4.8%、5.6%、また、非製造業（中小企業）では 3.5%である。

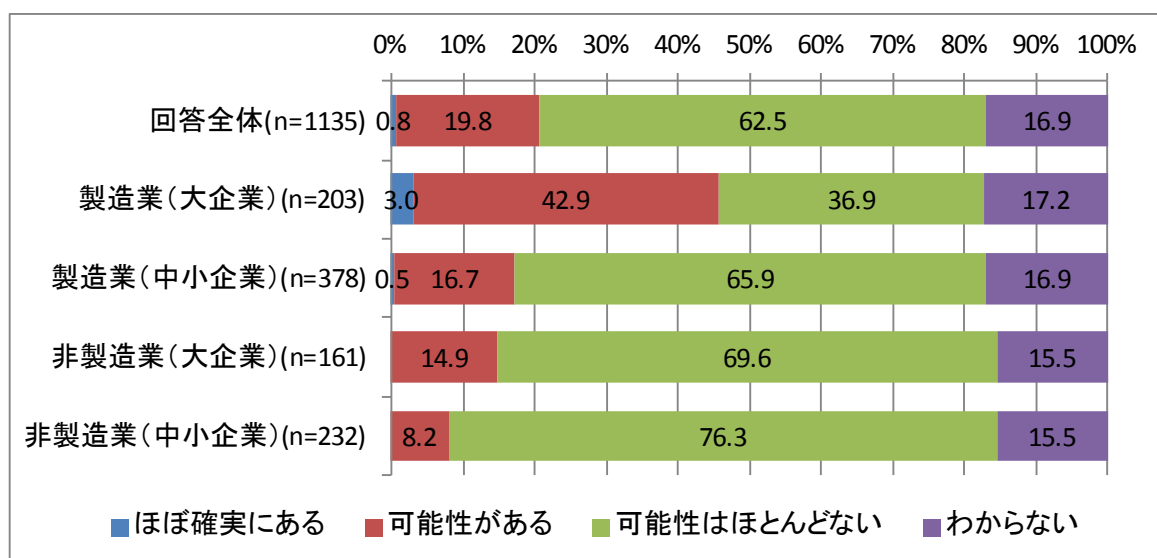
図表 99 海外の事業所での勤務【過去の海外勤務経験】



【今後の海外勤務（見込み）】

- 回答者自身の今後の海外勤務（見込み）を尋ねたところ、製造業（大企業）では、「確実にある＋可能性がある」が 4 割台半ばとかなり大きくなっている。
- 製造業（中小企業）、非製造業（大企業）では、「確実にある＋可能性がある」が 1 割台半ば、非製造業（中小企業）では約 1 割となっている。

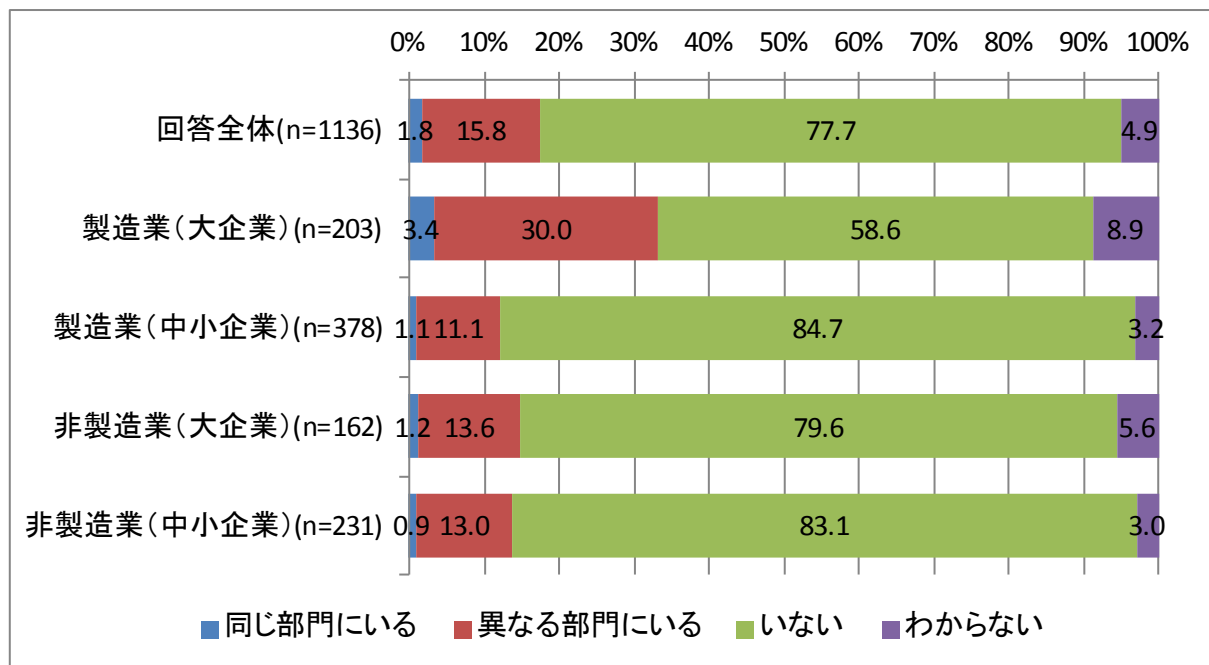
図表 100 海外の事業所での勤務【今後の海外勤務（見込み）】



③ 自分と同様の職位の外国人の有無

- 会社に、自分と概ね同様の職位にある外国人がいるかを尋ねたところ、製造業（大企業）では、「（同じ部門に＋異なる部門に）いる」が3割を超えている。一方で、製造業（中小企業）、非製造業（大企業）、非製造業（中小企業）では、この割合は1割強となっている。

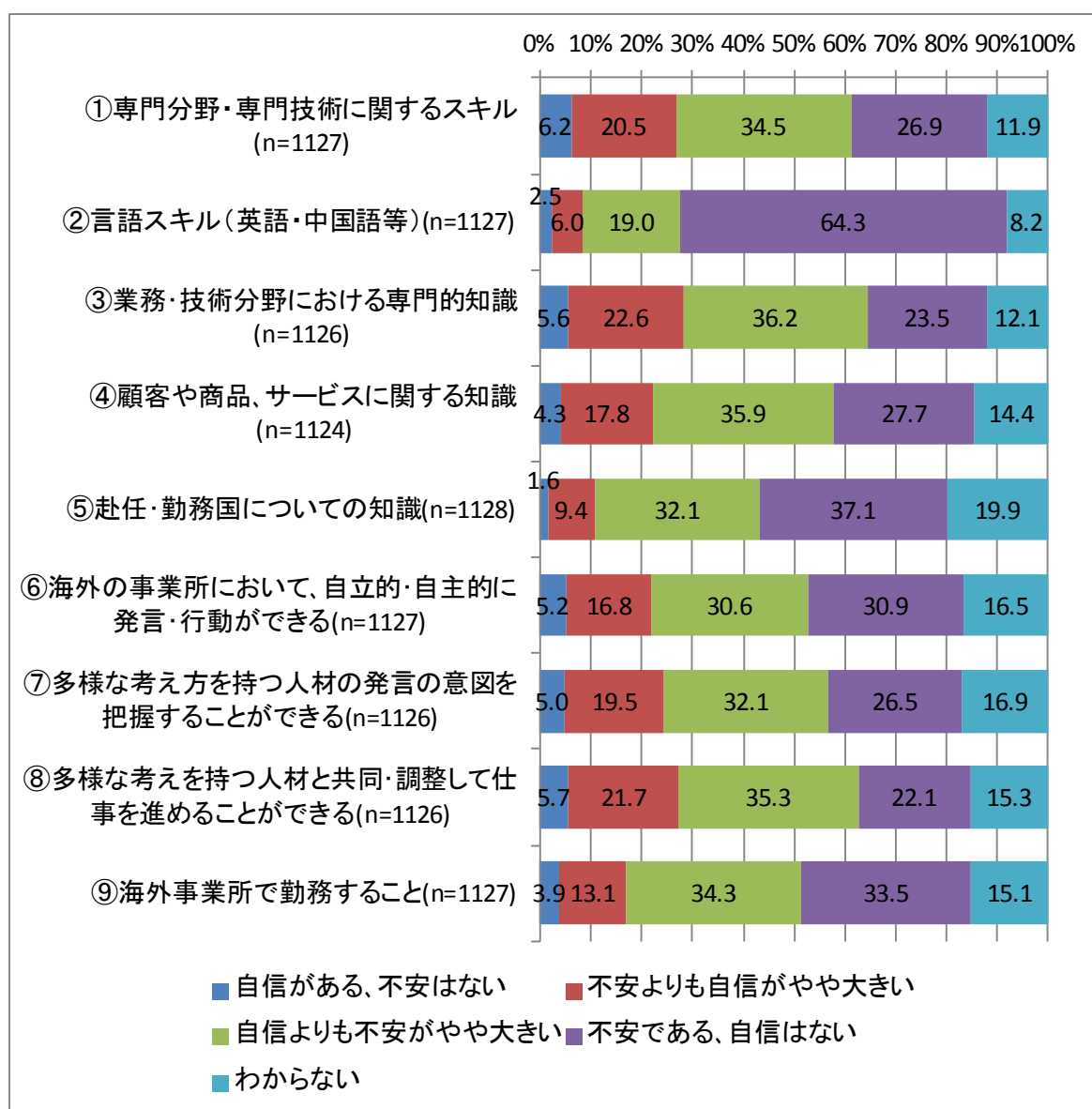
図表 101 自分と同様の職位の外国人の有無



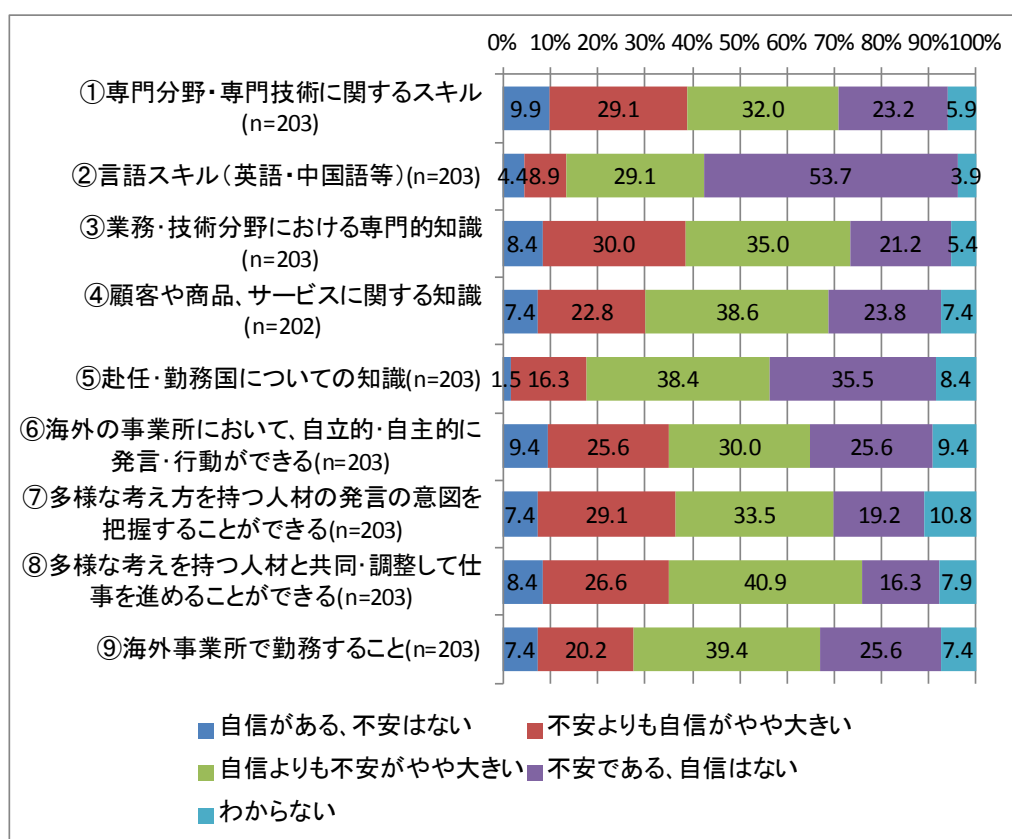
④ 海外事業所で勤務することになった場合のスキル、知識、行動特性の自信（問5）

- ・ 自身が海外事業所で勤務することになった場合のスキル、知識、行動特性についての自信を尋ねた。結果をみると、製造業か非製造業か、大企業か中小企業かでの違いはあまりない。
- ・ スキル、知識、行動特性のいずれにおいても、「自信よりも不安がやや大きい」、「不安である、自信はない」を合わせて6～7割と多い。
- ・ 特に、『②言語スキル』については、「不安である、自信がない」が64.3%と非常に多い。
- ・ こうした状況を反映してか、『⑨海外事業所で勤務すること』に対しては、「不安である、自信はない」が33.5%、「自信よりも不安がやや大きい」が34.3%と不安を抱える割合が高い。

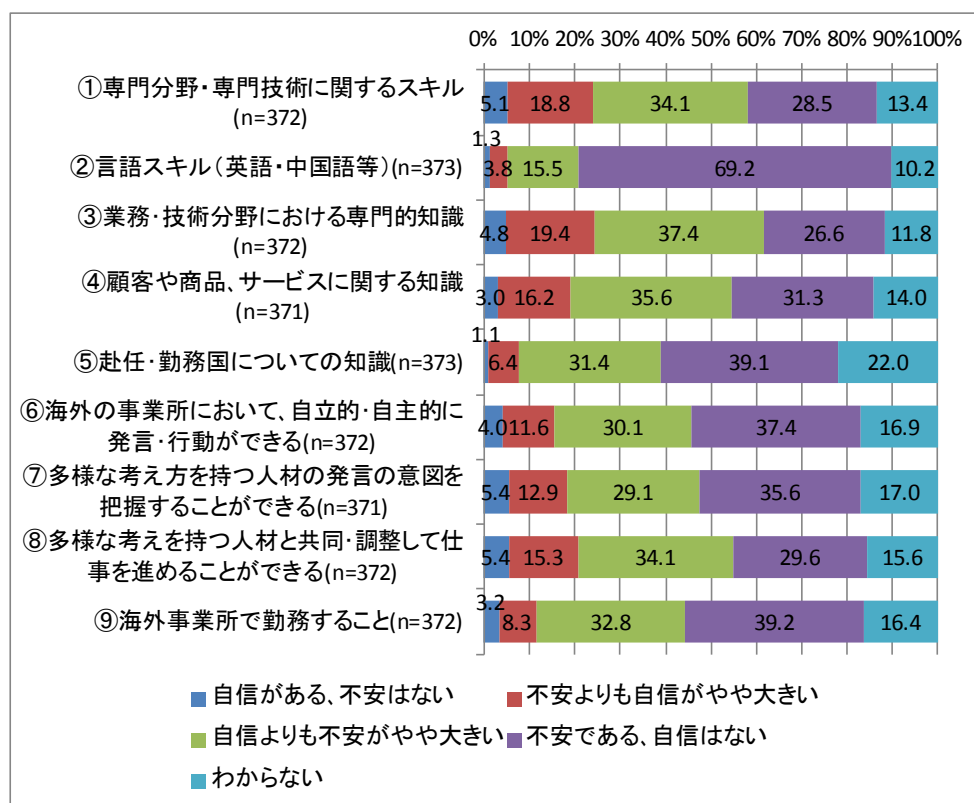
図表 102 海外事業所で勤務することになった場合のスキル、知識、行動特性の自信
(回答企業全体)



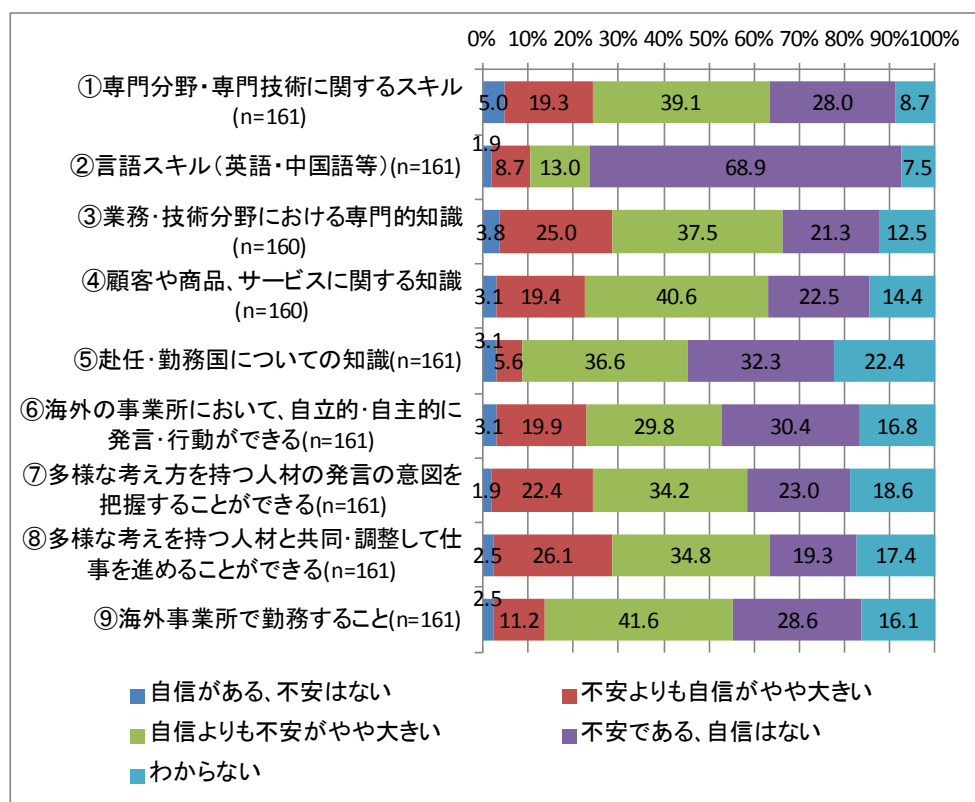
図表 103 海外事業所で勤務することになった場合のスキル、知識、行動特性の自信
(製造業 (大企業))



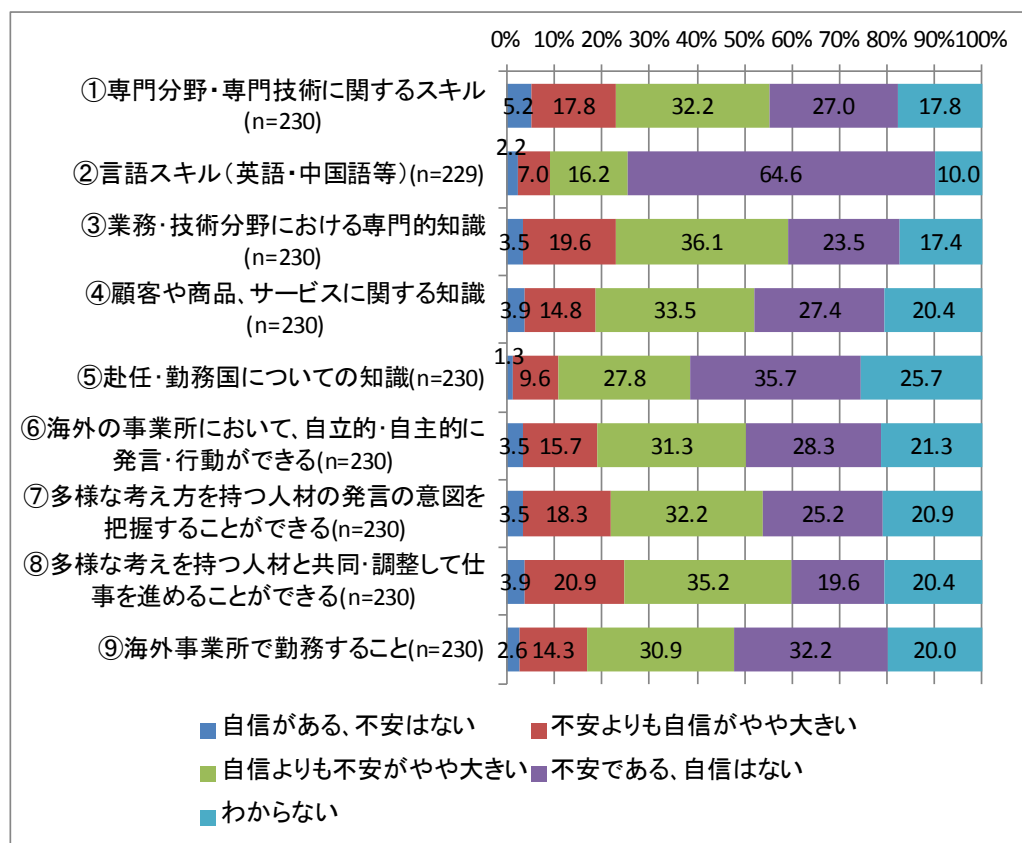
図表 104 海外事業所で勤務することになった場合のスキル、知識、行動特性の自信
(製造業 (中小企業))



図表 105 海外事業所で勤務することになった場合のスキル、知識、行動特性の自信
(非製造業(大企業))



図表 106 海外事業所で勤務することになった場合のスキル、知識、行動特性の自信
(非製造業(中小企業))

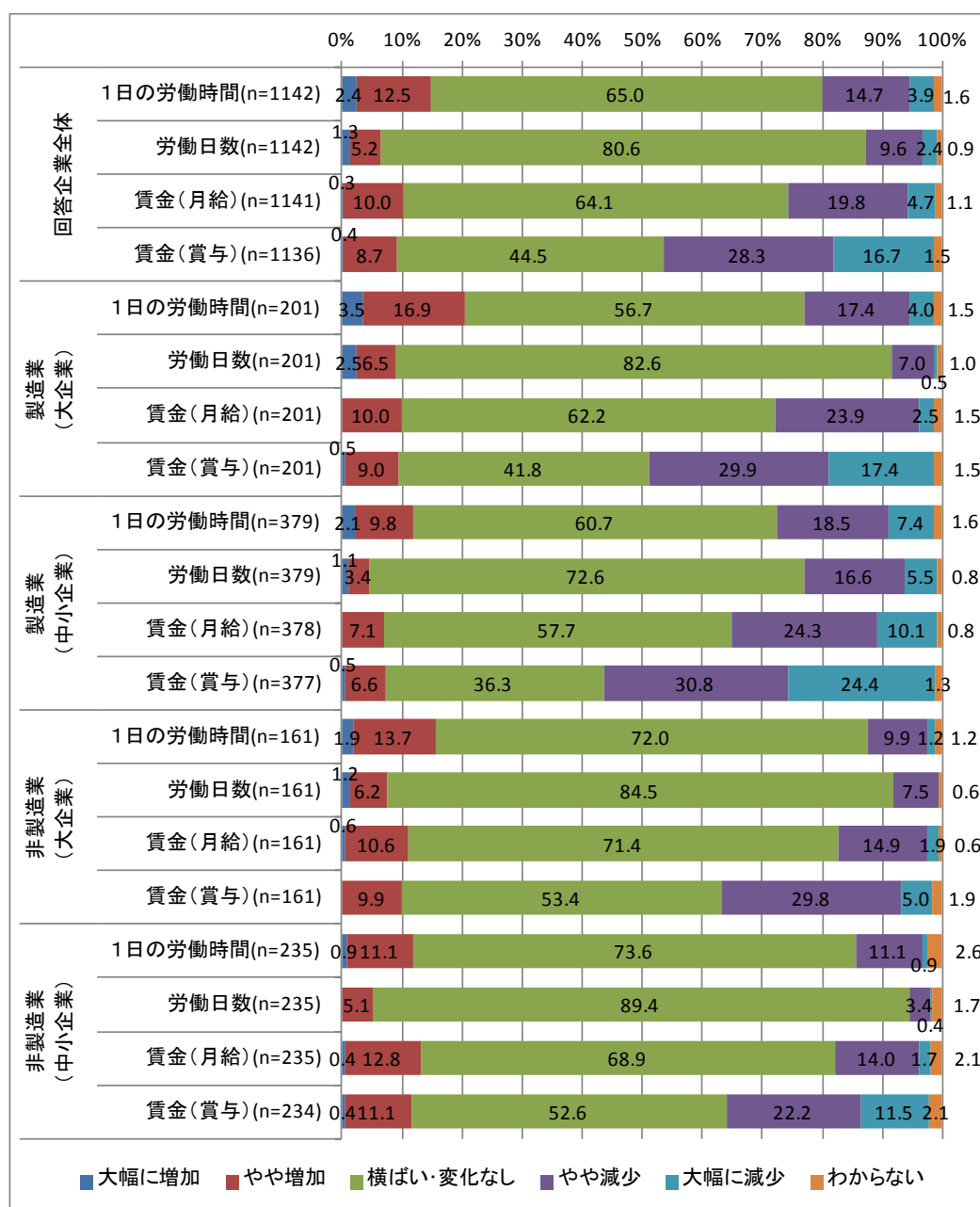


(3) 働き方に影響を及ぼした経済環境の急激な変化

① リーマン・ショックの影響

- ・ リーマン・ショックにより働き方にどのような影響が生じたかを、発生後およそ1年間の状況について尋ねた。結果は、製造業か非製造業か、大企業か中小企業かで大きな違いは生じていないことが分かる。
- ・ まず、『1日の労働時間』については6～7割が、『労働日数』については8割程度が「横ばい・変化なし」としている。ただし、製造業（中小企業）では、「(やや+大幅に) 減少」が2割を超えていることも特徴となっている。
- ・ 次に、賃金（月給）については、6割程度が「横ばい・変化なし」であるが、特に製造業では、「(やや+大幅に) 減少」が2割程度となっている。また、賃金（賞与）については、特に製造業で「(やや+大幅に) 減少」が5割程度となっており、減少の影響が大きいことがわかる。

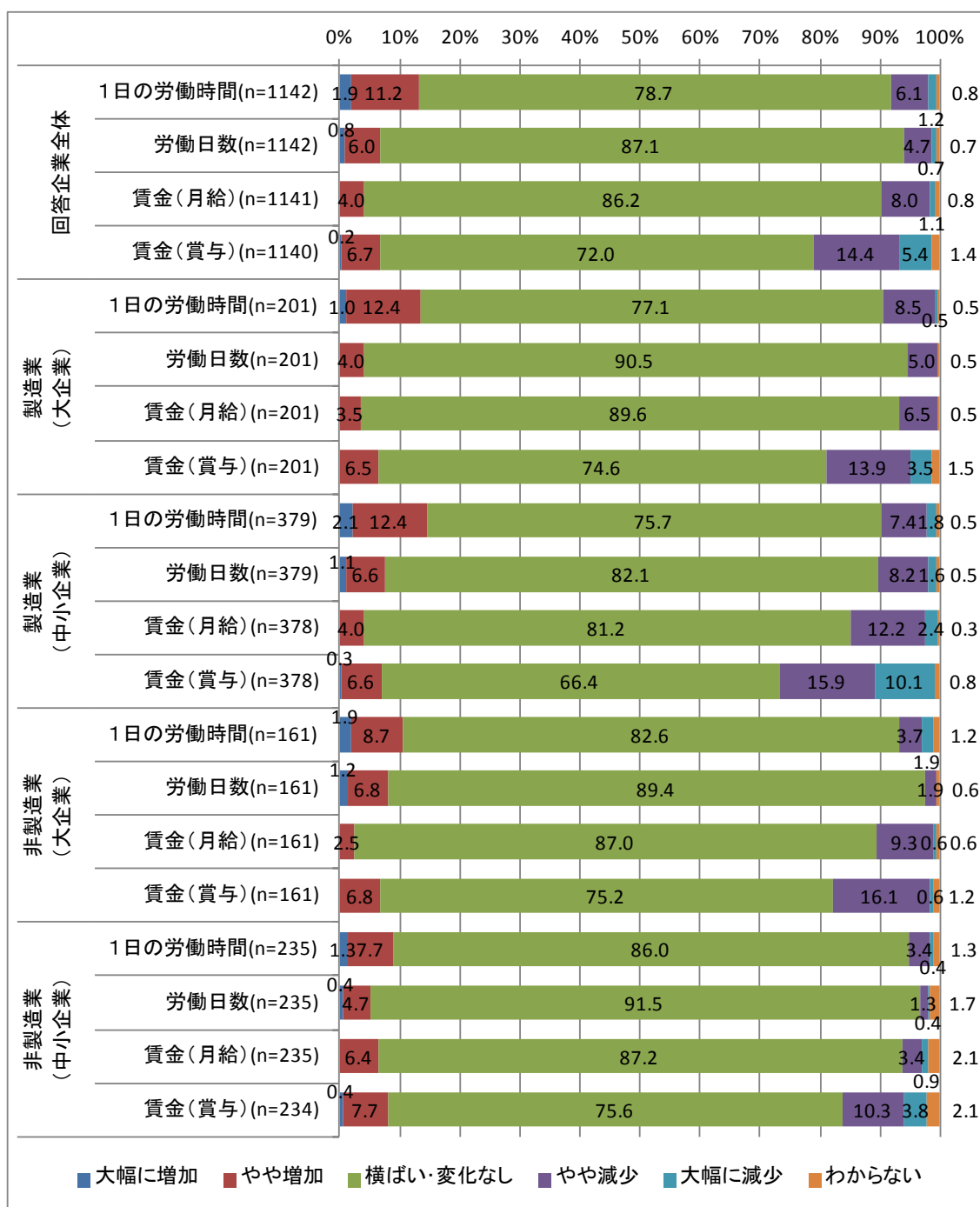
図表 107 リーマン・ショックの影響



② 東日本大震災の影響

- 東日本大震災により働き方にどのような影響が生じたかを、発生後およそ1年間の状況について尋ねた。
- 結果をみると、『1日の労働時間』、『労働日数』、『賃金（月給）』では、「横ばい・変化なし」が8割程度ときわめて大きい。一方で、『賃金（賞与）』については、「横ばい・変化なし」が7割程度と多いものの、「（やや＋大幅に）減少」が2割程度と、他の項目に比べて大きくなっている。

図表 108 東日本大震災の影響

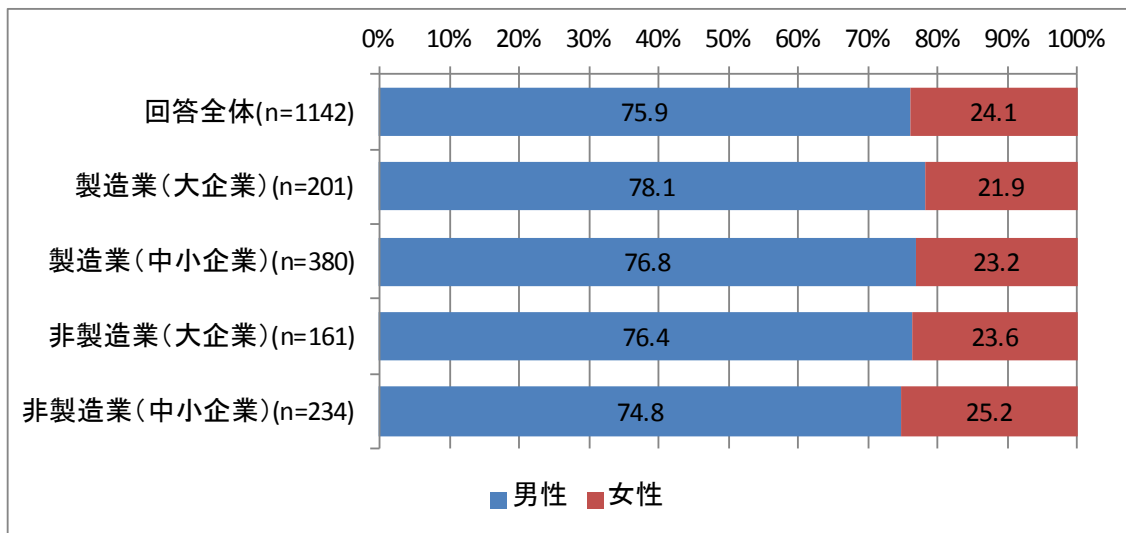


(4) 自分自身のこと

① 性別

- ・ 回答者の4分の3が「男性」。

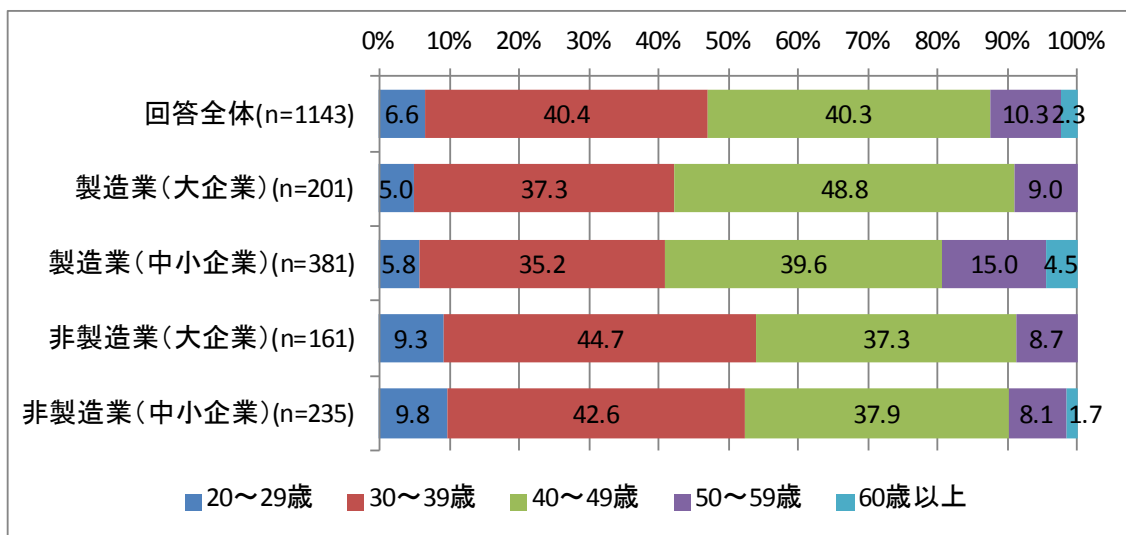
図表 109 性別



② 年齢

- ・ 「30～39 歳」、「40～49 歳」がそれぞれ4割程度。非製造業の方が製造業に比べて、「20～29 歳」「30～39 歳」が多い。

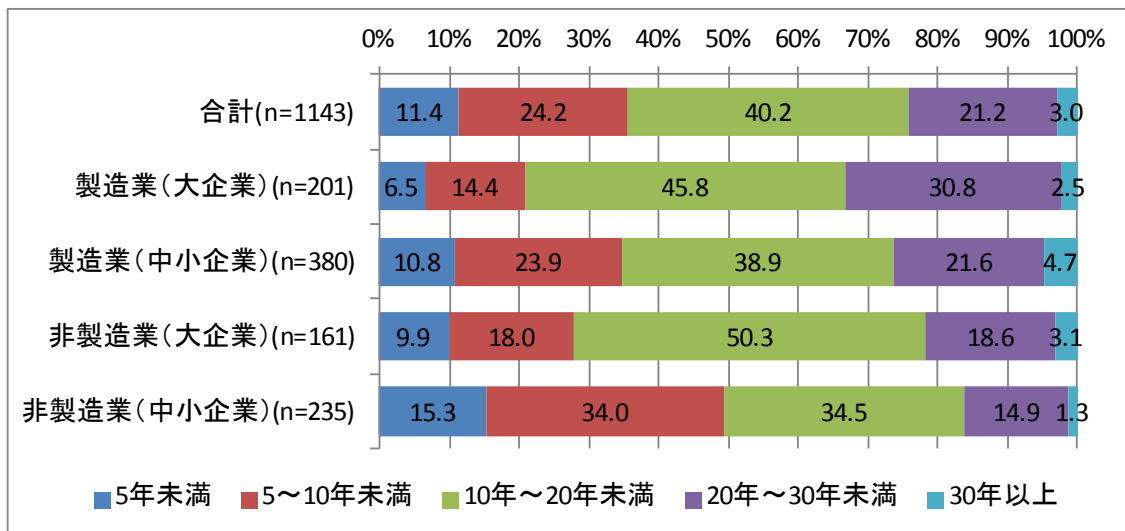
図表 110 年齢



③ 今の会社での勤続年数

- ・ 全体に「10～20 年未満」が最も多い。製造業の方が非製造業よりも、また、大企業の方が中小企業よりも、勤続年数が長い人の割合が高い。

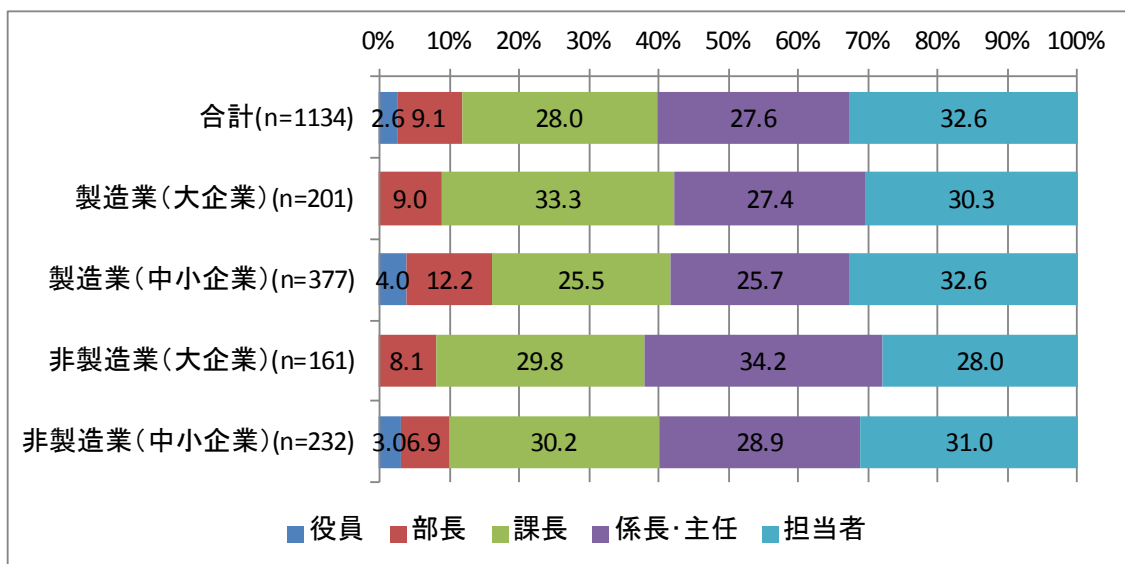
図表 111 今の会社での勤続年数



④ 現在の役職

- ・ 「課長」、「係長・主任」、「担当者」がそれぞれ3割前後を占めている。「部長」は1割程度である。

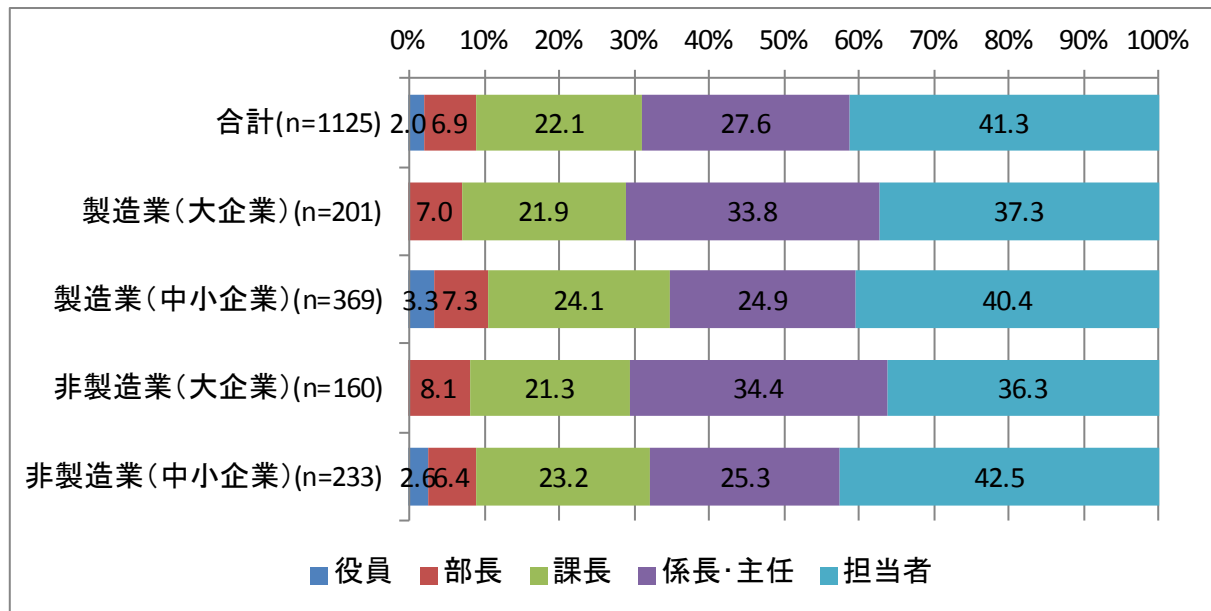
図表 112 現在の役職



⑤ 3年前の役職

- 回答者の3年前の役職としては、「担当者」が4割程度で最も多く、次いで、「係長・主任」が3割前後、「課長」が2割強。

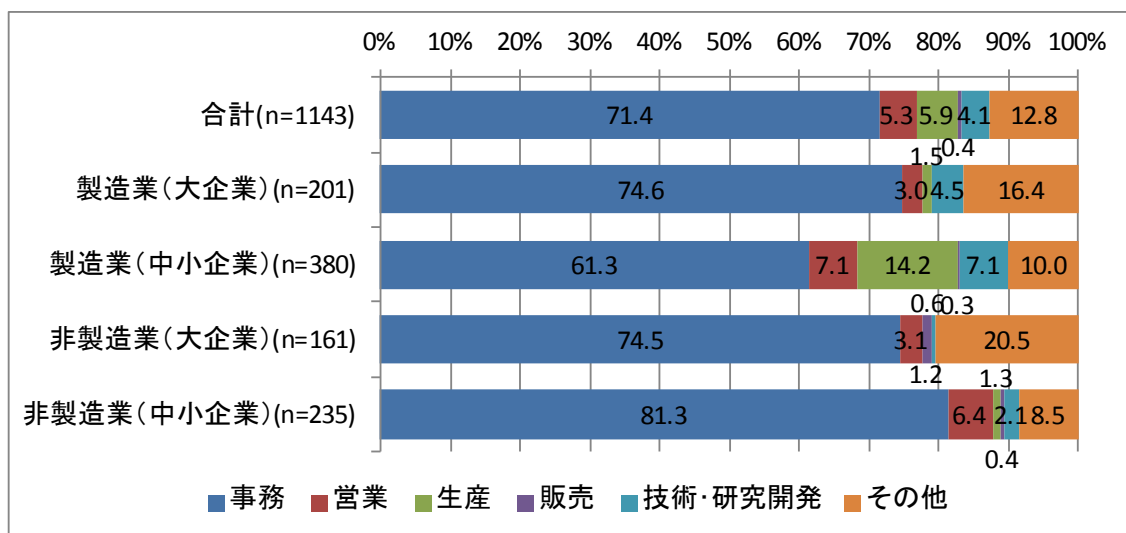
図表 113 3年前の役職



⑥ 現在の所属部門

- 製造業（大企業）、非製造業（大企業・中小企業）では、「事務」が7～8割を占める。製造業（中小企業）では、「事務」が6割と多いが、「生産」も1割強。

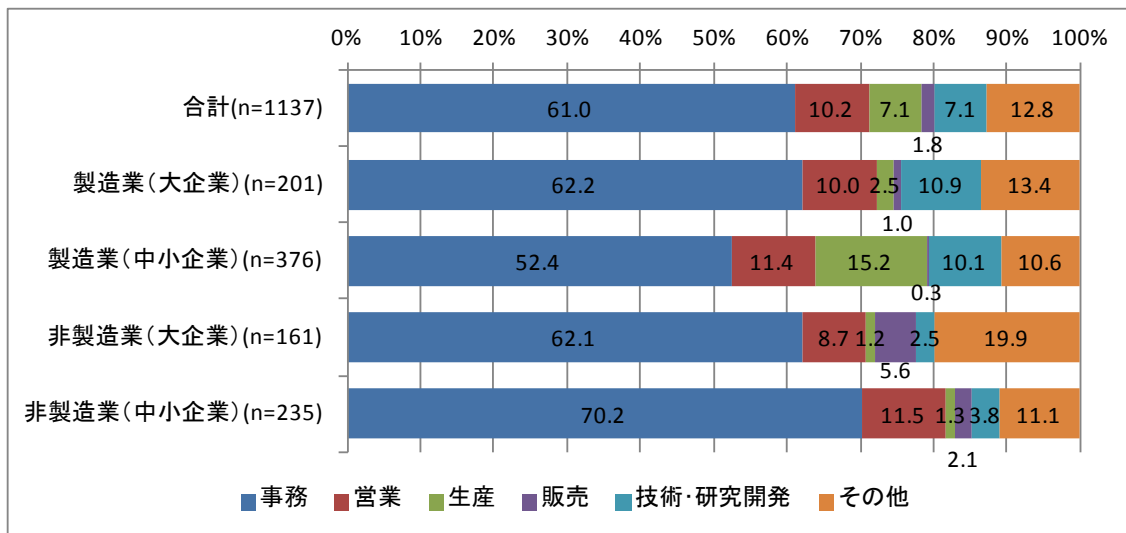
図表 114 現在の所属部門



⑦ 3年前の所属部門

- 3年前の所属部門については、現在の所属部門とほぼ同じ傾向にあるが、「事務」が現在よりも割合が小さく、反対に「営業」が大きい。

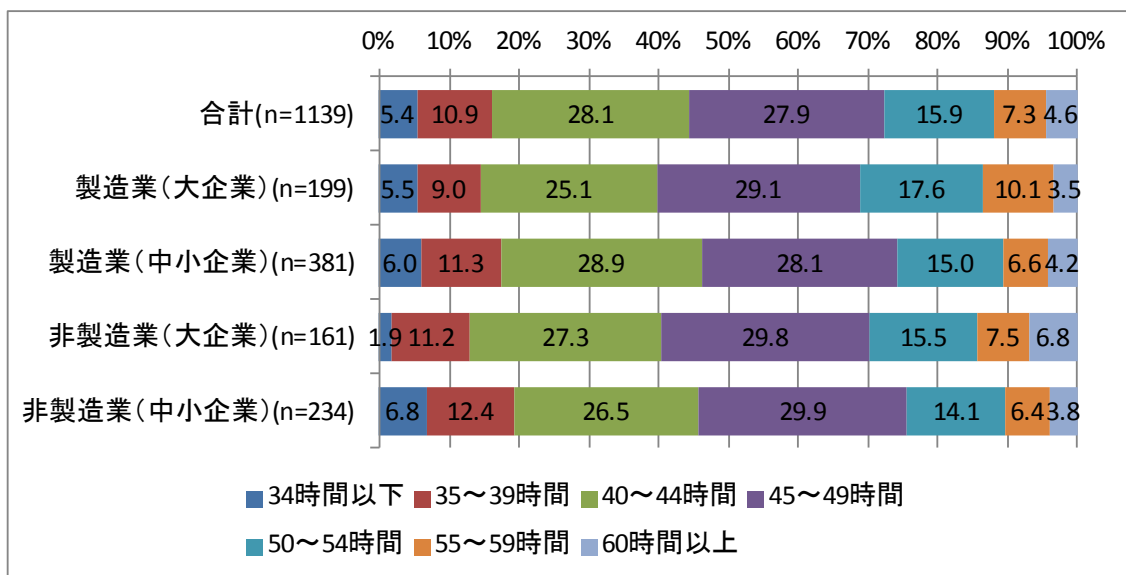
図表 115 3年前の所属部門



⑧ 2011年12月の1週当たりの労働時間（残業を含む）

- 「40～44時間」、「45～49時間」がともに3割弱で多い。

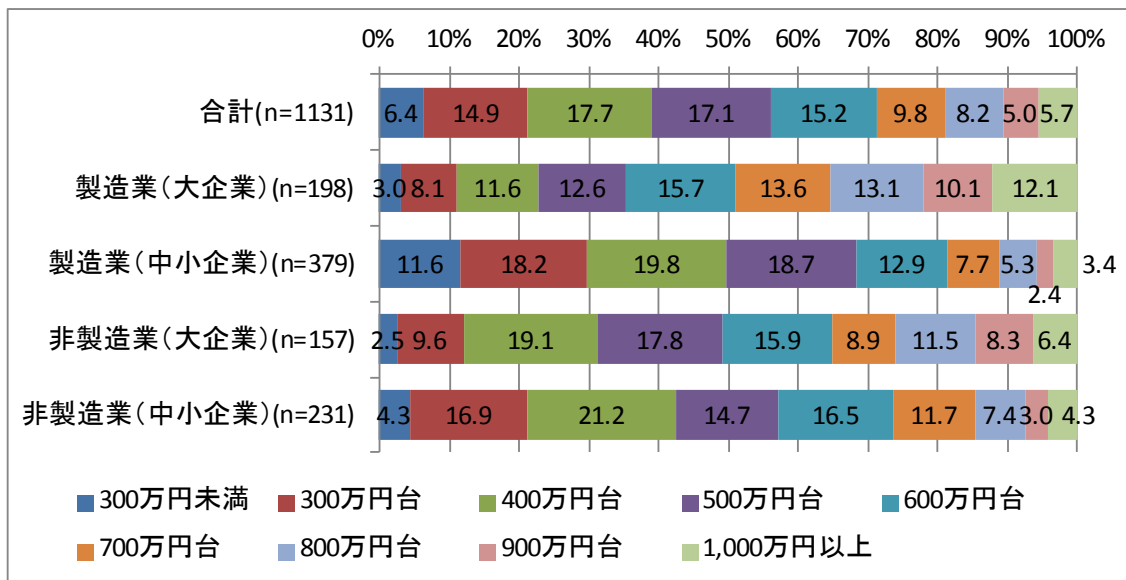
図表 116 2011年12月の1週当たりの労働時間（残業を含む）



⑨ 2011 年の自分の年収

- 製造業（大企業）が約 700 万円、製造業（中小企業）が 500 万円、非製造業（大企業）が 600 万円、非製造業（中小企業）が 500～600 万円で概ね中位数となっている。

図表 117 2011 年の自分の年収



厚生労働省委託事業

経済環境・経済政策の変化が
事業展開・雇用に及ぼす影響に関する調査（企業調査票）

2012 年 1 月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

本アンケート調査は、三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）が、厚生労働省の委託を受けて行う「今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する調査研究事業」の一環として、企画し実施させて頂くものです。ご回答頂きました調査結果は、今後の雇用施策に反映させていただく予定です。何卒、ご協力をお願い申し上げます。

なお、調査終了後に追加でご質問させていただくことがございます。ご協力いただける場合は、調査票末の記入欄に貴社のお名前とご連絡先をご記入ください。

～ ご記入にあたって ～

- ご記入は黒または青のボールペン、万年筆、濃いめの鉛筆をご使用ください。
- ご回答は、直接 の中に記入してください。回答項目が用意されている場合は、あてはまる項目の番号に○印を記入してください。
- この調査は統計的に処理致しますので、いただいた情報（個別の企業ごとの情報、個人の意見や考えなど）が公表されることやご回答が弊社及び委託元以外に知られることは一切ありません。ご自由にお答えください。
- ご記入頂きましたアンケート用紙は、お手数ですが、同封の返信用封筒（切手不要）に入れて、**2月10日（金）**までにポストに投函してください。
- この調査に関するお問い合わせは、下記までお願い致します。
三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）
経済・社会政策部 TEL： ***-*****
担当：*****
- お問い合わせ受付時間：月～金曜日 午前10時～午後5時

貴社名などをご記入下さい。

（ご回答について、確認をさせていただくなどご連絡をする場合がございます。）

貴社名			
部署名		役 職	
電 話		e-mail	

なお、ご記入いただいた連絡先は、調査目的以外には使用いたしません。皆様の個人情報は、当社の「個人情報保護方針」及び、「個人情報の取扱いについて」（当社ホームページにて全文ご確認いただけます）に従い適切に取扱います。また、ご記入頂いた連絡先は集計作業などのために預託することがあります。その際には十分な個人情報保護の水準を備える者を選定し、契約などによって保護水準を定め、適切に取扱います。

以下の設問では、海外子会社を含む連結ベースでお答え下さい。

I 貴社を取り巻く事業環境の中期的な変化について伺います。

問1. 貴社では**過去3年程度**（中期）の地域別販売先（網）について、どのような変化がありましたか。貴社の製品が、海外に販売される最終製品の部素材の場合も含めてお選び下さい。（地域ごとに1つに○）

	日本国内	中国	インド	東南アジア	北米	欧州	その他
① 大幅に拡大・参入した	1	1	1	1	1	1	1
② 徐々に拡大・参入した	2	2	2	2	2	2	2
③ 横ばい	3	3	3	3	3	3	3
④ 徐々に縮小・撤退した	4	4	4	4	4	4	4
⑤ 大幅に縮小・撤退した	5	5	5	5	5	5	5
⑥ 販売していない	6	6	6	6	6	6	6

問2. 貴社では**今後3年程度**（中期）の地域別販売先（網）について、どのように見込んでいますか。貴社の製品が、海外に販売される最終製品の部素材の場合も含めてお選び下さい。（地域ごとに1つに○）

	日本国内	中国	インド	東南アジア	北米	欧州	その他
① 大幅に拡大・参入したい	1	1	1	1	1	1	1
② 徐々に拡大・参入したい	2	2	2	2	2	2	2
③ 現状程度	3	3	3	3	3	3	3
④ 徐々に縮小・撤退したい	4	4	4	4	4	4	4
⑤ 大幅に縮小・撤退したい	5	5	5	5	5	5	5
⑥ わからない	6	6	6	6	6	6	6
⑦ 販売（予定）していない	7	7	7	7	7	7	7

問3. 貴社では**今後3年程度**（中期）の販売先拡大・参入先として、特に重視したい市場はどこですか。その他については、具体的な国名をお書き下さい。（1つに○）

1. 日本国内	3. インド	5. 北米	7. その他（具体的に：_____）
2. 中国	4. 東南アジア	6. 欧州	

問4. 貴社の直近時点、及び、約3年後（見込み）の国内と海外の経営規模（販売額等）について、**世界（国内+海外）を10割としたときの海外の割合**をお答え下さい。（数字で記入）

	海外の占めるおよその割合		
	直近時点		約3年後（見込み）
① 販売額	割	→	割
② 生産額（製造業の場合）	割	→	割
③ 従業員数	割	→	割

※海外での該当がない場合には「0」とご記入下さい。

問5. 貴社の直近時点、及び約3年後（見込み）の海外販売について、その製品の（部品を含む）生産を日本国内で行う（日本からの輸出）割合はどの程度ですか。（数字で記入）

	直近時点		約3年後（見込み）
海外販売について、その製品の生産を日本国内で行う（日本からの輸出）割合	割	→	割

問6. 貴社では海外事業の拡大・参入によって、海外の事業所を中心に活躍できる人材（以下、「グローバル人材」といいます）が必要ですか。現在と、約3年後（中期）についてお答え下さい。

【海外事業所での階層別】（現在、約3年後それぞれについて、最も人材が必要な階層1つに○）

	現在（1つに○）	約3年後（中期）（1つに○）
① 役員クラス	1	1
② 部長・課長（管理職）クラス	2	2
③ 係長クラス	3	3
④ 担当者（役職無し）※	4	4
⑤ ニーズはない	5	5

※ここでは、間接部門等での人材を想定しており、現業労働者は除外してお答え下さい。

【海外事業所での部門別】（現在、約3年後それぞれについて、最も人材が必要な部門1つに○）

	現在（1つに○）	約3年後（中期）（1つに○）
① 生産部門	1	1
② 営業・販売部門	2	2
③ 研究・技術開発部門	3	3
④ 人事・経理等管理部門	4	4
⑤ 企画・開発部門	5	5
⑥ ニーズはない	6	6

問7. 貴社では「グローバル人材」の採用・確保について、現在どのような方針ですか。（海外事業所での階層ごとに、最もあてはまるもの1つに○）

	役員クラス	部長・課長 （管理職）クラス	係長クラス	担当者 （役職無し）※
① 主に日本人の内部登用	1	1	1	1
② 主に外国人の現地採用	2	2	2	2
③ 主に日本人の中途採用	3	3	3	3
④ その他（具体的に）	4（ ）	4（ ）	4（ ）	4（ ）
⑤ ニーズはない	5	5	5	5

※ここでは、間接部門等での人材を想定しており、現業労働者は除外してお答え下さい。

問8. 貴社では海外事業所での勤務を希望する国内の人材は十分いますか。（海外事業所での階層ごとに、最もあてはまるもの1つに○）。

	役員クラス	部長・課長 （管理職）クラス	係長クラス	担当者 （役職無し）※
① 十分いる	1	1	1	1
② ある程度いる	2	2	2	2
③ やや不足している	3	3	3	3
④ かなり不足している	4（ ）	4（ ）	4（ ）	4（ ）
⑤ ニーズはない	5	5	5	5

※ここでは、間接部門等での人材を想定しており、現業労働者は除外してお答え下さい。

問 9. 貴社の従業員（日本人）が「グローバル人材」になるためには、どのような要素が必要ですか。
（項目ごとに1つに○）

	1. 非常に必要である	2. やや必要である	3. あまり必要ではない	4. 全く必要ではない	5. グローバル人材に限った要素ではない
【スキル】					
① 専門分野・専門技術に関するスキル	1	2	3	4	5
② 言語スキル（英語・中国語等）	1	2	3	4	5
【知識】					
③ 業務・技術分野における専門的知識	1	2	3	4	5
④ 顧客や商品、サービスに関する知識	1	2	3	4	5
⑤ 赴任・勤務国についての知識	1	2	3	4	5
【行動特性・その他】					
⑥ 海外の事業所において、自立的・自主的に発言・行動ができる	1	2	3	4	5
⑦ 多様な考えを持つ人材の発言の意図を把握することができる	1	2	3	4	5
⑧ 多様な考えを持つ人材と共同・調整して仕事を進めることができる	1	2	3	4	5
⑨ 海外事業所等における困難な業務経験量が十分にある	1	2	3	4	5

問 10. 今後の我が国の少子高齢化の一層の進展は、今後5～10年（長期）に、貴社の製品・サービスの**日本国内の市場**にどのような影響を及ぼすとお考えですか。業界の特性を踏まえて既存の市場と新規市場についてお答え下さい。

① 既存の製品・サービスの市場（1つに○）

1. 大幅に市場が拡大すると思う	4. 徐々に市場が縮小すると思う
2. 徐々に市場が拡大すると思う	5. 大幅に市場が縮小すると思う
3. 現状程度の市場規模で推移すると思う	

② 新規の製品・サービスの市場（1つに○）

1. 大幅に市場が拡大すると思う	4. 徐々に市場が縮小すると思う
2. 徐々に市場が拡大すると思う	5. 大幅に市場が縮小すると思う
3. 現状程度の市場規模で推移すると思う	

問 11. 今後の我が国の少子高齢化は、今後5～10年（長期）に、貴社の**日本国内の人材過不足**にどのような影響を及ぼすと思いますか。（1つに○）

1. 深刻な人材不足が生じる	} → 問 12. へ
2. やや人材不足が生じる	
3. どちらともいえない	} → 問 13. へ
4. やや人材余剰が生じる	
5. 深刻な人材余剰が生じる	

問 1 2. 貴社では、今後の日本国内での長期的な人材不足に対して、必要な人材をどのように確保する
お考えですか。(あてはまるものすべてに○)

1. 新卒者を積極的に採用する	6. 派遣社員・請負社員を積極的に活用する
2. 転職者を積極的に採用する	7. 外国人労働者を積極的に活用する
3. 高齢者を積極的に採用する	8. 外部委託を積極的に進める
4. 現状の人材の生産性向上を積極的に進める	9. その他(具体的に:)
5. 非正社員※を積極的に採用する	10. 人材確保はきわめて困難である

※貴社と雇用関係のある労働者を指します。パートタイムは対象とし、派遣社員、請負社員は対象外としてください。

II 貴社に大きな影響を及ぼした経済環境等の急激な変化について伺います。

問 1 3. 貴社では、2008 年 9 月のアメリカ金融危機に端を発した世界同時不況(いわゆる、リーマン・ショック)により、どのような影響が生じましたか。①売上高、従業員数等の変化については、発生前=100としたとき、最も減少した時点と、発生約2年後(2010 年上期)の大きさをご記入ください。②設備投資額等については、発生後の変化をご回答下さい。

① 売上高、従業員数の変化(数字でご記入下さい)

	発生前		最低時点		発生約2年後 (2010 年度上期)
売上高	100	→		→	
正社員数	100	→		→	
非正社員数	100	→		→	
派遣社員・請負社員	100	→		→	

② 設備投資額等の変化(項目ごとにあてはまるもの1つに○)

	1. 大幅に増加	2. やや増加	3. 横ばい	4. やや減少	5. 大幅に減少
① 設備投資額	1	2	3	4	5
② 研究開発費	1	2	3	4	5
③ 製品・サービスの種類	1	2	3	4	5
④ 調達先の数	1	2	3	4	5
⑤ 調達価格	1	2	3	4	5

問 1 4. 昨年(2011 年)半ば以降の1ドル80円を超える円高は、貴社の事業展開にどのような影響を及ぼしましたか。現時点での影響、及び現在の円高水準が今後も続いた場合の約3年後の影響それぞれについて、円高が進行しなかったと仮定した場合と比較してご回答ください。

① 2011 年当初に貴社が想定していた為替レート水準(円高が進行しなかったと仮定した場合)

約 円/ドル

② 円高の影響(円高が進行しなかったと仮定した場合と比較して)(項目ごとに1つに○)

	1. 3割以上 増加	2. 1割程度 増加	3. 横ばい (影響なし)	4. 1割程度 減少	5. 3割以上 減少
【現時点: 2012 年 1 月時点】					
① 売上高	1	2	3	4	5
② 営業利益	1	2	3	4	5
③ 従業員数	1	2	3	4	5
【現在の円高水準が今後も続いた場合(約3年後の影響)】					
① 売上高	1	2	3	4	5
② 営業利益	1	2	3	4	5
③ 従業員数	1	2	3	4	5

(貴社が製造業の場合 → 問 1 5. へ、 それ以外の業種の場合 → 問 1 7. へお進み下さい)

問 1 5. (貴社が製造業の場合ご回答ください) 昨年(2011 年) 半ば以降の 1 ドル 80 円を超える円高により、貴社の各部門の雇用(従業員数)に変化はありますか。現時点での影響、及び現在の円高水準が今後も続いた場合の約 3 年後の影響それぞれについて、円高が進行しなかったと仮定した場合と比較してご回答ください。(項目ごとに1 つに○)

	1. 3割以上減少	2. 1割程度減少	3. 横ばい	4. 増加する	5. 該当部門はない
【現時点：2012 年 1 月時点】					
① 製造部門(汎用品)	1	2	3	4	5
② 製造部門(高機能付加価値品)	1	2	3	4	5
③ 研究・技術開発部門	1	2	3	4	5
④ 本社部門	1	2	3	4	5
【現在の円高水準が今後も続いた場合(約 3 年後の影響)】					
① 製造部門(汎用品)	1	2	3	4	5
② 製造部門(高機能付加価値品)	1	2	3	4	5
③ 研究・技術開発部門	1	2	3	4	5
④ 本社部門	1	2	3	4	5

問 1 6. (貴社が製造業の場合ご回答ください) 貴社が現在、及び約 3 年後において、国内で生産を続けることができる為替水準はどの程度ですか。(数字で記入)

	現在		約 3 年後	
国内生産を維持できる為替レート	約	円/ドル	約	円/ドル

(すべての業種の方に伺います)

問 1 7. 貴社では、日本での雇用を維持・増加させるために何が必要とお考えですか。現在の強みをさらに強化すべき点、現在の課題を改善すべき点、それぞれについてご回答ください。(それぞれ、主なもの 3 つまで○)

	現在の強みをさらに強化すべき点(主なもの3 つまで○)	現在の課題を改善すべき点(主なもの3 つまで○)
① 法人実効税率の日本と諸外国との差	1	1
② 社会保険料の負担	2	2
③ 貿易自由化の程度	3	3
④ 労働規制(最低賃金)	4	4
⑤ 雇用調整のしやすさ	5	5
⑥ 温室効果ガス削減目標	6	6
⑦ インフラ・物流等のコスト	7	7
⑧ 販売先のニーズ把握とその対応	8	8
⑨ 設備投資の効率性(投資効率)	9	9
⑩ 素材・部品等の調達先の技術水準	10	10
⑪ 生産技術力の高さ	11	11
⑫ サプライチェーンの強固さ	12	12
⑬ 生産労働者の技能レベル	13	13
⑭ 生産労働者の賃金水準	14	14
⑮ 営業・販売労働者の技能水準	15	15
⑯ グローバル人材の確保・配置の容易さ	16	16

問18. 貴社では、東日本大震災によりどのような影響が生じましたか。売上高、従業員数（正社員、非正規社員）の変化について、発生前＝100としたとき、現時点：2012年1月、発生から約2年後見込み（2013年3月頃）、それぞれの大きさを数字でご記入ください。**概数で結構です。**

	発生前		現時点：2012年1月		発生から約2年後見込み (2013年3月頃)
売上高	100	→		→	
正社員数	100	→		→	
非正社員数※	100	→		→	
設備投資額	100	→		→	
研究開発費	100	→		→	

※貴社と雇用関係のある労働者を指します（正社員を除きます）。パートタイムは対象とし、派遣社員、請負社員は対象外としてください。

問19. 貴社では、東日本大震災によりサプライチェーン（拠点）を見直しましたか（現在進行中・検討中の見直しを含みます）。（あてはまるものすべてに○）

1. 国内の生産拠点	9. 海外の生産拠点
2. 国内の物流拠点	10. 海外の物流拠点
3. 国内の販売拠点	11. 海外の販売拠点
4. 国内の部素材調達先（外注、下請け先）	12. 海外の部素材調達先（外注、下請け先）
5. 国内の研究開発拠点	13. 海外の研究開発拠点
6. 国内の本社	14. 海外の本社
7. その他の国内拠点（具体的に： ）	15. その他の海外拠点（具体的に： ）
8. 国内拠点は見直していない	16. 海外拠点は見直していない
	17. 海外拠点は

問20. 貴社では東日本大震災に伴う昨夏の電力の供給制限で、生産活動や働き方に变化や見直しがありましたか。（あてはまるものすべてに○）

1. 土日稼働など稼働日・休業日を変更した	5. 夏期休業の時期を変更した
2. 稼働日を少なくした（休業日を多くした）	6. 夏期休業を長期化した
3. 始業時刻や終業時刻を変更した	7. 在宅勤務を導入・拡大した
4. 休憩時間を変更した	8. その他（具体的に： ）

問21. 貴社では過去3年間に雇用調整を行いましたか（いずれか1つに○）。

1. 行った → 問22. へ	2. 行っていない → 問26. へ
----------------------	-------------------------

問22. 貴社が過去3年間に行った雇用調整の原因・要因は何ですか。雇用調整の大きさが最も大きなものについて、外的ショック、環境変化それぞれの側面からお答えください。

① 外的ショック（最もあてはまるもの1つに○）

1. リーマン・ショック	3. 東日本大震災	5. 該当なし
2. 最近時点の円高の進展	4. その他（具体的に： ）	

② 環境変化（最もあてはまるもの1つに○）

1. 国内企業との競争の激化	3. 親会社・関連会社の海外移転	5. 該当なし
2. 企業合併による余剰人員の発生	4. その他（具体的に： ）	

以下（問 23. ～問 25.）では、問 22. で選んだ原因・要因によって貴社が実施した『最近の最も大きな雇用調整』について伺います。

問23. 『最近の最も大きな雇用調整』では何を実施しましたか。(あてはまるものすべてに○)

【正社員の雇用調整】 1. 所定外労働時間の削減 2. 一時休業（一時帰休） 3. 所定内賃金の切り下げ 4. 希望退職 5. 解雇 6. その他（具体的に： ）	【非正社員の雇用調整】 7. 契約期間満了時の雇い止め 8. 契約期間途中の契約解除 9. その他（具体的に： ） 【派遣社員・請負社員の調整】 10. 契約期間満了時の契約更新の打ち切り 11. 契約期間途中の契約解除 12. その他（具体的に： ）
--	--

問 2 4. 『最近の最も大きな雇用調整』により削減した雇用量の大きさを、部門別の割合で示すとどのようになりますか。合計が 10 割になるように、部門別の構成比を数字でご記入下さい。なお、雇用調整には、正社員、非正社員の他、派遣社員・請負社員の調整を含みます。

① 事務		割
② 営業		割
③ 生産・販売など現業部門		割
④ 研究・技術		割
⑤ その他		割
(合計)	10	割

問25. 『最近の最も大きな雇用調整』には、これまで貴社が実施した雇用調整に比べて、どのような特徴がありましたか。(あてはまるものすべてに○)

1. 雇用調整の要因・原因となる「需要減少の規模が大きかった」
2. 雇用調整の要因・原因となる「需要減少のスピードが速かった」
3. 雇用調整の規模が大きかった
4. 雇用調整のスピードが速かった
5. 正社員の「人員削減」の雇用調整が大きかった
6. 正社員の「労働時間削減」の雇用調整が大きかった
7. 非正社員の雇用調整が大きかった
8. 派遣社員・請負社員の調整が大きかった
9. その他の特徴（具体的に：)
10. 特徴はなかった（これまでの雇用調整と変わりなかった）

問26. 貴社において、採用意欲の増加に有効と考える政策は以下のうちどれですか。(あてはまるものすべてに○)

1. 助成金：雇い入れ支援	4. 助成金：能力開発支援
2. 助成金：雇用維持支援	5. 雇用促進税制※
3. 助成金：雇用管理の改善支援（設備導入支援含む）	6. 上記に該当するものはない

※ 雇用促進税制・・・雇用を増やす企業に対する税制優遇制度

Ⅲ 事業環境の変化が貴社の人材活用に及ぼした影響について伺います。

問 2 7. 貴社では過去 3 年間程度の事業環境の変化や事業展開により、人材活用にどのような影響が生じていますか。なお選択肢中の、【「大幅に」は 3 割以上】、【「やや」は 1 割程度】を、それぞれ目安にしてください。

【正社員の人数】(1 つに○)

1. 大幅に増加	3. 横ばい・変化なし	5. 大幅に減少
2. やや増加	4. やや減少	6. わからない

【非正社員の人数】(1 つに○)

1. 大幅に増加	3. 横ばい・変化なし	5. 大幅に減少
2. やや増加	4. やや減少	6. わからない

【外国人の割合】(1 つに○)

1. 大幅に増加	3. 横ばい・変化なし	5. 大幅に減少
2. やや増加	4. やや減少	6. わからない

【職務・責任の範囲】(1 つに○) ※ 30～40 代の正社員を想定してください。

1. 大幅に増加	3. 横ばい・変化なし	5. 大幅に減少
2. やや増加	4. やや減少	6. わからない

【報酬の中で短期的な業績が反映される割合】(1 つに○) ※ 30～40 代の正社員を想定してください。

1. 大幅に増加	3. 横ばい・変化なし	5. 大幅に減少
2. やや増加	4. やや減少	6. わからない

【労働時間】(1 つに○) ※ 30～40 代の正社員を想定してください。

1. 大幅に増加	3. 横ばい・変化なし	5. 大幅に減少
2. やや増加	4. やや減少	6. わからない

【管理職の選抜】(1 つに○) ※ 30～40 代の正社員を想定してください。

1. 大幅に早くなっている	3. 横ばい・変化なし	5. 大幅に遅くなっている
2. やや早くなっている	4. やや遅くなっている	6. わからない

【管理職が若手の人材育成 (OJT) につけられる時間】(1 つに○)

1. 大幅に増加	3. 横ばい・変化なし	5. 大幅に減少
2. やや増加	4. やや減少	6. わからない

【自律的な人材育成の重要性】(1 つに○) ※ 30～40 代の正社員を想定してください。

1. 大幅に増大	3. 横ばい・変化なし	5. 大幅に低下
2. やや増大	4. やや低下	6. わからない

【仕事と生活の調和 (ワークライフバランス)】(1 つに○) ※ 30～40 代の正社員を想定してください。

1. 大幅に向上	3. 横ばい・変化なし	5. 大幅に低下
2. やや向上	4. やや低下	6. わからない

Ⅳ 今後の経済政策の変化等が貴社に及ぼす影響について伺います。

問28. 貴社では、以下の経済政策等が、今後の貴社の事業展開（売上高、従業員数等）にどのような影響を及ぼすと考えられますか。

【新（代替）エネルギーの進歩】（それぞれ1つに○）

	1. プラス	2. ややプラス	3. 横ばい (影響なし)	4. やや減少	5. 減少
【短期的:1～2年程度】					
① 売上高	1	2	3	4	5
② 従業員数	1	2	3	4	5
③ 設備投資	1	2	3	4	5
④ 研究開発投資	1	2	3	4	5
【長期的:5年程度】					
① 売上高	1	2	3	4	5
② 従業員数	1	2	3	4	5
③ 設備投資	1	2	3	4	5
④ 研究開発投資	1	2	3	4	5

【法人実効税率の引き下げ】（それぞれ1つに○）

	1. プラス	2. ややプラス	3. 横ばい (影響なし)	4. やや減少	5. 減少
① 売上高	1	2	3	4	5
② 従業員数	1	2	3	4	5
③ 設備投資	1	2	3	4	5

【社会保障改革（社会保険料率の引き上げ、短時間労働者の社会保険適用等）】（それぞれ1つに○）

	1. プラス	2. ややプラス	3. 横ばい (影響なし)	4. やや減少	5. 減少
① 売上高	1	2	3	4	5
② 従業員数	1	2	3	4	5

【経済連携、貿易自由化】（それぞれ1つに○）

	1. プラス	2. ややプラス	3. 横ばい (影響なし)	4. やや減少	5. 減少
【短期的:1～2年程度】					
① 売上高	1	2	3	4	5
② 従業員数	1	2	3	4	5
③ 設備投資	1	2	3	4	5
【長期的:5年程度】					
① 売上高	1	2	3	4	5
② 従業員数	1	2	3	4	5
③ 設備投資	1	2	3	4	5

【温室効果ガス削減】（それぞれ1 つに○）

	1. プラス	2. ややプラス	3. 横ばい (影響なし)	4. やや減少	5. 減少
【短期的:1～2年程度】					
① 売上高	1	2	3	4	5
② 従業員数	1	2	3	4	5
③ 設備投資	1	2	3	4	5
【長期的:5年程度】					
① 売上高	1	2	3	4	5
② 従業員数	1	2	3	4	5
③ 設備投資	1	2	3	4	5

V 貴社について伺います。

F 1. 貴社の業種（主なものを1 つに○）

1. 農林漁業	11. 一般機械器具製造業	21. 不動産業， 物品賃貸業
2. 鉱業	12. 電気機械器具製造業	22. 学術研究， 専門・技術サービス業
3. 建設業	13. 精密機械器具製造業	23. 宿泊業， 飲食サービス業
4. 食料品製造業	14. 輸送用機械器具製造業	24. 生活関連サービス業， 娯楽業
5. 繊維工業	15. その他の製造業	25. 教育， 学習支援業
6. 化学工業	16. 電気・ガス・熱供給・水道業	26. 医療、福祉
7. 石油・石炭製品製造業	17. 情報通信業	27. サービス業
8. 鉄鋼業	18. 運輸業， 郵便業	28. その他
9. 非鉄金属製造業	19. 卸売業， 小売業	
10. 金属製品製造業	20. 金融・保険業	

F 2. 従業員数（直近時点）（数字で記入）

従業員数		人	うち正社員数※		人
------	--	---	---------	--	---

※貴社の規定に沿ってお答えください。期間の定めのない雇用契約の方を念頭にしています。

F 3. 正社員平均年齢、平均勤続年数（数字で記入：少数第一位まで）

平均年齢		歳	平均勤続年数		年
------	--	---	--------	--	---

F4. 貴社の過去3年間の経営の変化について伺います。(項目ごとに1つに○)

	過去3年間の変化 (2008→2011 会計年度)							
	1. 5割以上 増加	2. 3割程度 増加	3. 1割程度 増加	4. 横ばい	5. 1割程度 減少	6. 3割程度 減少	7. 5割以上 減少	8. 海外な し
(1) 販売額								
① 国内	1	2	3	4	5	6	7	—
② 海外	1	2	3	4	5	6	7	8
(2) 生産額	(貴社が製造業の場合にご回答下さい)							
① 国内	1	2	3	4	5	6	7	—
② 海外	1	2	3	4	5	6	7	8
(3) 営業利益								
① 国内	1	2	3	4	5	6	7	—
② 海外	1	2	3	4	5	6	7	8
(4) 従業員数								
① 国内	1	2	3	4	5	6	7	—
② 海外	1	2	3	4	5	6	7	8

F5. 貴社の今後3年間の経営の変化(見通し)について伺います。(項目ごとに1つに○)

	今後3年間の変化 (2011→2014 会計年度)							
	1. 5割以上 増加	2. 3割程度 増加	3. 1割程度 増加	4. 横ばい	5. 1割程度 減少	6. 3割程度 減少	7. 5割以上 減少	8. 海外な し
(1) 販売額								
① 国内	1	2	3	4	5	6	7	—
② 海外	1	2	3	4	5	6	7	8
(2) 生産額	(貴社が製造業の場合にご回答下さい)							
① 国内	1	2	3	4	5	6	7	—
② 海外	1	2	3	4	5	6	7	8
(3) 営業利益								
① 国内	1	2	3	4	5	6	7	—
② 海外	1	2	3	4	5	6	7	8
(4) 従業員数								
① 国内	1	2	3	4	5	6	7	—
② 海外	1	2	3	4	5	6	7	8

※従業員：貴社と雇用関係のある労働者を指します。パートタイムは対象とし、派遣社員、請負社員は対象外としてください。

F 6. 売上高 (数字で記入) (単位：10 億円)

2010 年度(実績)		2011 年度(見込み)	
-------------	--	--------------	--

質問は以上です。ご協力ありがとうございました。

**経済環境・経済政策の変化が
事業展開・雇用に及ぼす影響に関する調査（従業員調査票）**

2012 年 1 月

三菱UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社

本アンケート調査は、三菱UFJ リサーチ&コンサルティング（株）が、厚生労働省の委託を受けて行う「今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する調査研究事業」の一環として、企画し実施させて頂くものです。ご回答頂きました調査結果は、今後の雇用施策に反映させていただく予定です。何卒、ご協力をお願い申し上げます。

なお、調査終了後に追加でご質問させていただくことがございます。ご協力いただける場合は、調査票末の記入欄に貴社のお名前とご連絡先をご記入ください。

～ ご記入にあたって ～

- ご記入は黒または青のボールペン、万年筆、濃いめの鉛筆をご使用ください。
- ご回答は、直接 の中に記入してください。回答項目が用意されている場合は、あてはまる項目の番号に○印を記入してください。
- この調査は統計的に処理致しますので、いただいた情報（個別の企業ごとの情報、個人の意見や考えなど）が公表されることやご回答が弊社及び委託元以外に知られることは一切ありません。ご自由にお答えください。
- ご記入頂きましたアンケート用紙は、お手数ですが、同封の返信用封筒（切手不要）に入れて、**2月10日（金）**までにポストに投函してください。
- この調査に関するお問い合わせは、下記までお願い致します。

三菱UFJ リサーチ&コンサルティング（株）

経済・社会政策部 TEL： ***-*****-****

担当：*****

- お問い合わせ受付時間：月～金曜日 午前 10 時～午後 5 時

貴社名ご記入下さい。

貴社名	
-----	--

1. あなたの会社での働き方の変化について伺います。

問1. 3年前にあなたが就いていた役職・職務や所属していた部門について、現在、その役職・職務や部門に就く社員（あなたか、他の人かに関わらず）の働き方などは、当時と比較してどう変化していると思いますか。おわかりになる範囲でお答え下さい。なお、選択枝中の、【「大幅に」は3割以上】、【「やや」は1割程度】を、それぞれ目安にしてください。

【同様の役職の社員の人数】（1つに○）

7. 大幅に増加	9. 横ばい・変化なし	11. 大幅に減少
8. やや増加	10. やや減少	12. わからない

【同様の役職の社員のうち外国人の割合】（1つに○）

1. 大幅に増加	3. 横ばい・変化なし	5. 大幅に減少
2. やや増加	4. やや減少	6. わからない

【所属部門の社員の人数】（1つに○）

1. 大幅に増加	3. 横ばい・変化なし	5. 大幅に減少
2. やや増加	4. やや減少	6. わからない

【所属部門の社員のうち非正社員※の割合】（1つに○）

1. 大幅に増加	3. 横ばい・変化なし	5. 大幅に減少
2. やや増加	4. やや減少	6. わからない

※貴社と雇用関係のある労働者を指します。パートタイムは対象とし、派遣社員、請負社員は対象外としてください。

【所属部門の社員のうち外国人（非正社員を含む）の割合】（1つに○）

1. 大幅に増加	3. 横ばい・変化なし	5. 大幅に減少
2. やや増加	4. やや減少	6. わからない

【報酬の中で短期的な業績が反映される割合】（1つに○）

7. 大幅に増加	9. 横ばい・変化なし	11. 大幅に減少
8. やや増加	10. やや減少	12. わからない

【労働時間】（1つに○）

7. 大幅に増加	9. 横ばい・変化なし	11. 大幅に減少
8. やや増加	10. やや減少	12. わからない

【昇進・昇格へのスピード】（1つに○）

1. 大幅に早くなっている	3. 横ばい・変化なし	5. 大幅に遅くなっている
2. やや早くなっている	4. やや遅くなっている	6. わからない

【人材育成・教育訓練のための時間】（1つに○）

7. 大幅に増加	9. 横ばい・変化なし	11. 大幅に減少
8. やや増加	10. やや減少	12. わからない

【若手の人材育成（OJT）に掛ける時間】（1つに○）

1. 大幅に増加	3. 横ばい・変化なし	5. 大幅に減少
2. やや増加	4. やや減少	6. わからない

【自律的に判断・行動することの重要性】（1つに○）

7. 大幅に増加	9. 横ばい・変化なし	11. 大幅に減少
8. やや増加	10. やや減少	12. わからない

【仕事と生活の調和（ワークライフバランス）】（1つに○）

7. 大幅に向上	9. 横ばい・変化なし	11. 大幅に低下
8. やや向上	10. やや低下	12. わからない

II. 海外の事業での勤務について伺います。

問2. あなたの会社では、海外事業の拡大・参入を進めていますか（1つに○）。

1. 積極的に進めている	3. あまり進めていない
2. 進めている	4. 全く進めていない

問3. あなたの海外の事業所での勤務について、これまでの経験と今後の見込みをお答え下さい。

【過去の海外勤務経験（他社での経験を含みます）】（1つに○）

1. 勤務経験がある	2. 海外研修の経験のみある（概ね3か月以上）	3. 経験はない
------------	-------------------------	----------

【今後の海外勤務（見込み）】（1つに○）

1. ほぼ確実にある	2. 可能性がある	3. 可能性はほとんどない	4. わからない
------------	-----------	---------------	----------

問4. あなたの会社には、現在のあなたと概ね同様の職位にある外国人がいますか（すべてに○）。

1. 同じ部門にいる	2. 異なる部門にいる	3. いない	4. わからない
------------	-------------	--------	----------

問5. あなたが海外の事業所で勤務する（見込みを含みます）ことになった場合、以下のようなスキル、知識、行動特性などについて自信はありますか。（項目ごとに最も近いもの1つに○）。

	1. 自信がある、不安はない	2. 不安よりも自信がやや大きい	3. 自信よりも不安がやや大きい	4. 不安である、自信はない	5. わからない
【スキル】					
⑩ 専門分野・専門技術に関するスキル	1	2	3	4	5
⑪ 言語スキル（英語・中国語等）	1	2	3	4	5
【知識】					
⑫ 業務・技術分野における専門的知識	1	2	3	4	5
⑬ 顧客や商品、サービスに関する知識	1	2	3	4	5
⑭ 赴任・勤務国についての知識	1	2	3	4	5
【行動特性・その他】					
⑮ 海外の事業所において、自立的・自主的に発言・行動ができる	1	2	3	4	5
⑯ 多様な考え方を持つ人材の発言の意図を把握することができる	1	2	3	4	5
⑰ 多様な考えを持つ人材と共同・調整して仕事を進めることができる	1	2	3	4	5
⑱ 海外の事業所で勤務すること（全般）	1	2	3	4	5

Ⅲ. あなたの働き方に影響を及ぼした経済環境の急激な変化について伺います。

問6. 2008年9月のアメリカ金融危機に端を発した世界同時不況（いわゆる、リーマン・ショック）により、あなたの働き方にはどのような影響が生じましたか。発生後およそ1年間の状況についてお答え下さい。なお、選択肢中の、【「大幅に」は3割以上】、【「やや」は1割程度】を、それぞれ目安にしてください。（項目ごとに1つに○）

【1日の労働時間】

1. 大幅に増加	3. 横ばい・変化なし	5. 大幅に減少
2. やや増加	4. やや減少	6. わからない

【労働日数】

1. 大幅に増加	3. 横ばい・変化なし	5. 大幅に減少
2. やや増加	4. やや減少	6. わからない

【賃金（月給）】

1. 大幅に増加	3. 横ばい・変化なし	5. 大幅に減少
2. やや増加	4. やや減少	6. わからない

【賃金（賞与）】

1. 大幅に増加	3. 横ばい・変化なし	5. 大幅に減少
2. やや増加	4. やや減少	6. わからない

問7. 東日本大震災の発生とその後の影響により、あなたの働き方にはどのような影響が生じましたか。現時点の状況を震災発生前と比較してお答え下さい。なお、選択肢中の、【「大幅に」は3割以上】、【「やや」は1割程度】を、それぞれ目安にしてください。（項目ごとに1つに○）

【1日の労働時間】

1. 大幅に増加	3. 横ばい・変化なし	5. 大幅に減少
2. やや増加	4. やや減少	6. わからない

【労働日数】

1. 大幅に増加	3. 横ばい・変化なし	5. 大幅に減少
2. やや増加	4. やや減少	6. わからない

【賃金（月給）】

1. 大幅に増加	3. 横ばい・変化なし	5. 大幅に減少
2. やや増加	4. やや減少	6. わからない

【賃金（賞与）】

1. 大幅に増加	3. 横ばい・変化なし	5. 大幅に減少
2. やや増加	4. やや減少	6. わからない

以下では、あなたご自身のことについて伺います。

F 1. 性別

1. 男性	2. 女性
-------	-------

F 2. 年齢

1. 20～29 歳	3. 40～49 歳	5. 60～69 歳
2. 30～39 歳	4. 50～59 歳	6. 70 歳以上

F 3. 今の会社での勤続年数

1. 5 年未満	3. 10 年～20 年未満	5. 30 年以上
2. 5～10 年未満	4. 20 年～30 年未満	

F 4. 現在の役職

1. 役員	3. 課長	5. 担当者
2. 部長	4. 係長・主任	

F 5. 3 年前の役職

1. 役員	3. 課長	5. 担当者
2. 部長	4. 係長・主任	

F 6. 現在の所属部門

1. 事務（人事・総務・経理など）	3. 生産	5. 技術・研究開発
2. 営業	4. 販売	6. その他

F 7. 3 年前の所属部門

1. 事務（人事・総務・経理など）	3. 生産	5. 技術・研究開発
2. 営業	4. 販売	6. その他

F 8. 昨年（2011 年）12 月の 1 週当たりの労働時間（残業を含む）

1. 29 時間以下	3. 35～39 時間	5. 45～49 時間	7. 55～59 時間
2. 30～34 時間	4. 40～44 時間	6. 50～54 時間	8. 60 時間以上

F 8. 昨年（2011 年）のあなたの年収

1. 300 万円未満	4. 500 万円台	7. 800 万円台
2. 300 万円台	5. 600 万円台	8. 900 万円台
3. 400 万円台	6. 700 万円台	9. 1,000 万円以上

質問は以上です。ご協力ありがとうございました。

回答された本調査票は、ご自身で、さくら色の封筒に入れ、ご投函下さい（送料不要）。