

日経「スマートワーク経営」調査内容解説 ～今年の方針

NIKKEI-R

日経リサーチ

コンテンツ事業本部 編集企画部

2018年5月23日

株式会社日経リサーチ

> 目次

NIKKEI-R

■ Smart Workとは	2	■ 調査の回答について	18
■ 調査実施概要	4	日経「スマートワーク経営」調査の 基本的な考え方	19
■ 評価フレームについて	7	調査票の構成	20
■ 掲載・表彰について	10	回答のポイント	21
掲載～表彰式のスケジュール	11	今回の主な改訂ポイント	28
前回調査の結果・掲載イメージ	12	詳細な記入ルールについて	35
■ 調査結果の活用	13	■ 調査に関するお問い合わせ先	36
調査結果の使用について	14		
フィードバックについて	15		
評価レポート（有償）について	16		

Smart Workとは

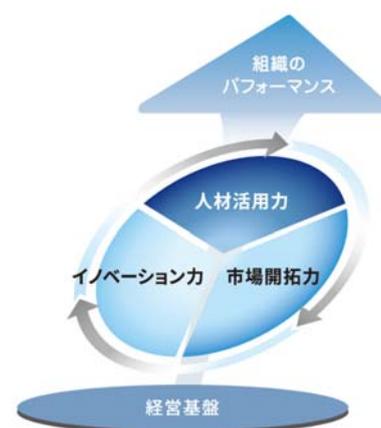
NIKKEI-R

株式会社日経リサーチ

> Smart Workとは

NIKKEI-R

- 日経グループは、新たな時代に競争力を発揮する企業経営のあり方として「Smart Work」を提案します。



- 企業の持続的発展には、最も重要な経営資源である従業員の能力を最大限に活用することが必須です。「Smart Work」とは、多様で柔軟な働き方の実現等により人材を最大限活用するとともに、イノベーションを生み、新たな市場を開拓し続ける好循環を作り、生産性など組織のパフォーマンスを最大化させることを目指す経営戦略です。

調査実施概要

株式会社日経リサーチ

調査実施概要

2018年調査 概要

NIKKEI Smart Work

項目	内容
調査目的	「Smart Work」で競争力を高めている企業を紙面で掲載し、優秀企業を表彰する
対象企業	国内全ての上場企業 従業員数100人以上の非上場企業
実施期間	5月29日～7月6日 【期限内回答にご協力ください】
調査方法	電子調査票（Excelファイル）ダウンロード・アップロード形式 https://brs.nikkei-r.co.jp/sws2018/ ☆5/29 open 回答の手順など詳細は、こちらのサイトをご参照ください。 https://www.nikkei-r.co.jp/news/information/smartwork_survey2018/

調査対象	全上場3,673社および従業員100人以上の非上場企業
調査実施期間	2017年7月～8月
回答社数	602社（うち上場587社（回答率16.0%）、非上場15社）

※評価には、消費者・ビジネスマンによる企業ブランド調査、日経記者調査、M & Aデータ、日経NEEDSデータも使用

■業種別回答社数

業種	社数	業種	社数
食品	33	電力・ガス	8
化学・石油	53	商社	37
非鉄・鉄鋼	16	運輸	19
医薬品	17	倉庫・不動産	22
その他素材	15	通信・サービス	82
電機・精密・機械	93	小売り・外食	48
自動車・輸送用機器	29	金融	47
その他製造業	32	その他非製造業	16
建設業	35		

■規模別回答社数

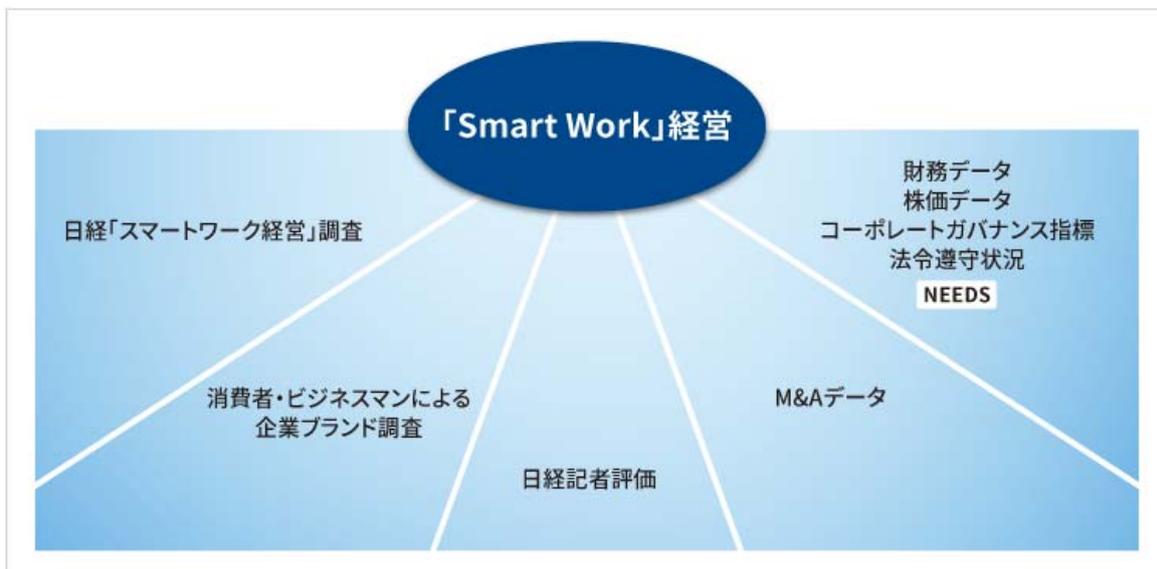
正社員数	社数
500人未満	135
500～1,000人未満	63
1,000～2,000人未満	106
2,000～3,000人未満	64
3,000～5,000人未満	83
5,000～10,000人未満	58
10,000人以上	71

評価フレームについて

- 「人材活用力」「イノベーション力」「市場開拓力」「経営基盤」4つの分野を構成する各指標の得点を合計し、総合的に評価
- 方針・計画と責任体制、テクノロジーの導入・活用については、「経営基盤」を除く3分野共通の評価項目
- 4分野のウエートは、5:2:2:1 (昨年実績)



- 基礎データとして企業調査の回答データを使用
- 一部項目については消費者向けのインターネット調査、日本経済新聞社のデスク・編集委員等への調査、その他各種外部データを使用
- 調査に回答のあった企業のみで相対評価



掲載・表彰について



株式会社日経リサーチ

› 掲載～表彰式のスケジュール



11月下旬

新聞掲載・調査結果のフィードバック

…日本経済新聞、日経産業新聞、日経電子版などに掲載予定

12月下旬

表彰企業発表

…調査の結果を踏まえ、Smart Work大賞の選出

2019年
2月下旬

「日経Smart Work大賞」表彰式

…優秀企業を表彰

「日経Smart Workプロジェクト」に関する情報は
以下のサイトをご参照ください。

<http://smartwork.nikkei.co.jp/>

サイト下部の「SURVEY」に
前回の掲載内容と結果について分析したコラムが
まとめてあります。

(参考) 前回掲載実績

- 2017/12/18付 日本経済新聞（第二部）にて掲載
- 偏差値50以上の企業：社名と分野別評価を一覧掲載
- 偏差値50未満の企業：参加企業の一覧を掲載

調査結果の活用

NIKKEI-R

- 偏差値をもとに、星により認定
- 星3つ以上の認定を受けた企業は、星認定ロゴマークを自社のHPや印刷物等でご利用いただけます（無料）。
- 該当の企業には掲載後、メールにてロゴマークをお送りしますので、日本経済新聞社にご一報の上、ご自由にお使いください。

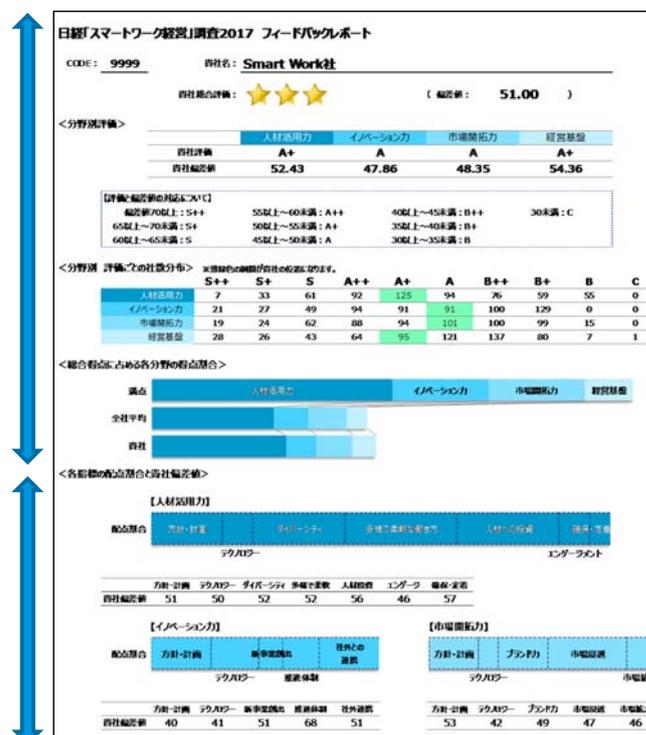


星	偏差値
★★★★★★	70以上
★★★★★	65以上70未満
★★★★	60以上65未満
★★★	55以上60未満
★★	50以上55未満

ご回答いただいた企業様には、フィードバックレポート（全体結果および貴社の結果）をお送りします。

格付けの元になっている偏差値

格付けを構成する指標の偏差値



総合偏差値

分野別偏差値

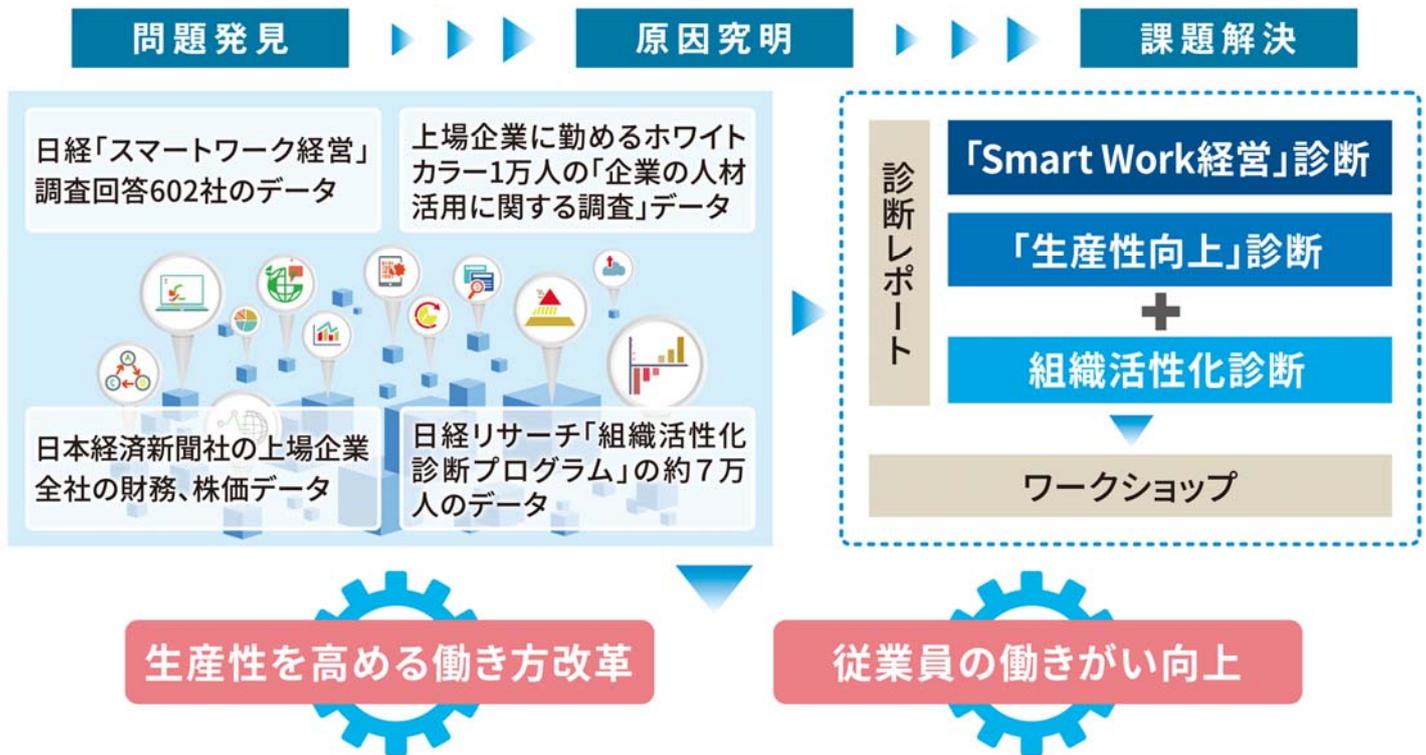
分野別格付けごとの社数分布

各分野の得点状況

分野内の各指標と配点のウェイト

各指標の偏差値

Smart Work経営 実践プログラム



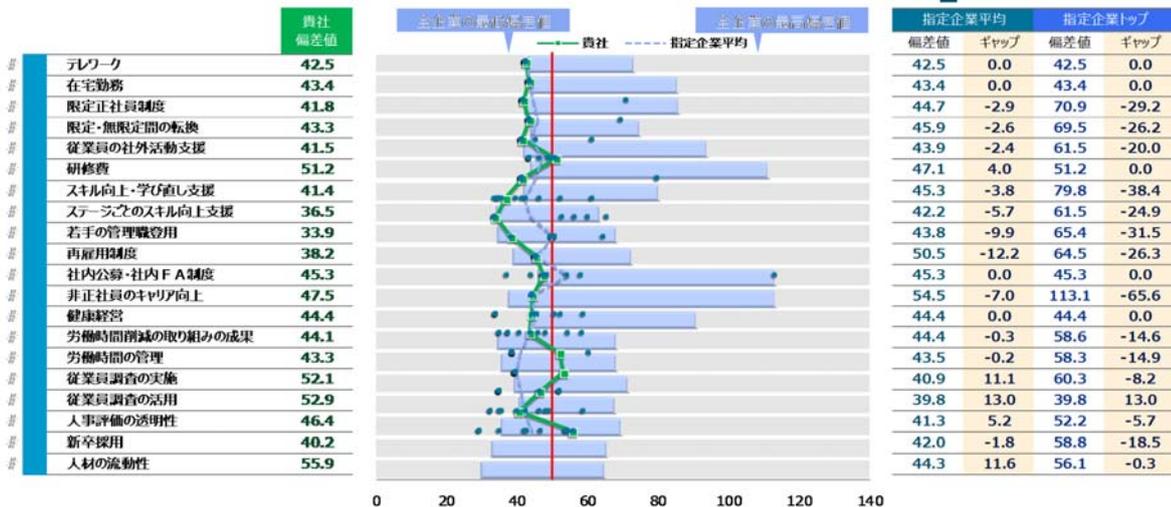
「Smart Work経営」診断レポートより 日経「スマートワーク経営」調査の詳細な評価を収録

2. 詳細項目 指定企業との比較【人材活用力②】

IV. 項目・指標別分析 / Smart Work

ここでは18指標をさらに細分化した詳細項目について、指定企業と比較しています。

Sample



調査の回答について

NIKKEI-R

株式会社日経リサーチ

日経「スマートワーク経営」調査の基本的な考え方

NIKKEI-R

- **結果（アウトプット）を重視**
⇒評価上、取り組み（インプット）よりも実績数値のウエイトが高くなっています
取り組みで多くの選択肢にチェックしても、必ずしも高評価にはなりません
- **企業の競争力は相対的なものであるため、相対評価が原則**
⇒この水準に達していれば満点、という基準はありません
- **企業規模や業種・業態による有利不利をできるだけ少なく**
⇒「イノベーション」「市場開拓」などが当てはまりにくい業種の方も
是非、自社の業務に読み替えてご回答ください
- **数字を回答できること（＝実態を社内で把握していること）も評価**
- **回答内容がどのような水準であっても、無回答より低評価にはならない**
⇒見劣りのする数字であっても、回答できる項目はできるだけ埋めてください
- **減点主義ではなく、各社の強みを評価**
⇒多少苦手な分野があっても、他社と比べて突出している分野があると
高評価につながりやすいので、特に記述式の部分は先端的な取り組みを
存分にアピールしてください

調査票の内容は大きく分けて、以下で構成されています。

経営全般	イノベーション
<ul style="list-style-type: none"> 事業内容、拠点など企業の基本情報 取締役会、方針・計画など経営戦略に関する内容 社会貢献・CSRに関する内容 	<ul style="list-style-type: none"> イノベーション推進体制 イノベーションに関するテクノロジーの導入 社外との連携・知財戦略 研究開発、情報化投資 新製品・サービスの投入
人材活用	市場開拓
<ul style="list-style-type: none"> 正社員の人数、構成比などの基本情報 人材活用に関するテクノロジーの導入 ダイバーシティの推進 多様で柔軟な働き方の推進 人材への投資 エンゲージメント・モチベーション向上 人材の確保・定着 労働時間の削減、休暇取得、健康関連施策 	<ul style="list-style-type: none"> 市場開拓に関するテクノロジーの導入 広報・広告宣伝 顧客対応・顧客把握 シェア、海外進出 など

設問ごとのご回答範囲一覧

I 事業内容、顧客層、拠点	連結ベース
II 経営戦略、経営層	経営戦略：連結ベース 経営層： 上場会社単独ベース
III 社会貢献・CSR ～ IV 方針・計画と責任体制	連結ベース
V 人材活用	上場会社または主要な事業会社単独ベース ※純粋持株会社の単独ベースは不可 ※人材活用セクション内でのベースを統一すること
VI イノベーション ～VII 市場開拓	連結ベース ※一部主要事業などでお答えいただく設問もあり

※連結に自社の親会社は含まれません

※連結ベースの回答箇所の一部の数字が不明な場合は、把握できる範囲で

人材活用のセクションは、回答のベースを統一してください。

Q27. 2017年度末の正社員、非正社員、派遣社員の人数をご記入ください。

正社員については2016年、2015年の人数もお答えください。

※区分の詳細についてはこちらをご参照ください→

[【従業員の区分について】](#)

※他社からの受入は含み、他社への出向(在籍出向人数)は外数としてご記入ください。

		全体		うち女性		
① 正社員	a. 全体		人		人	
	b. 年齢別内訳	うち20代以下		人		人
		うち30代		人		人
		うち40代		人		人
		うち50代		人		人
		うち60代以上		人		人
	c. うち外国人		人		人	

この設問が、以降で人数をお伺いする設問の分母となる、最も重要な設問です。

年度の考え方について

■ 当調査では、

「2017年度」=「2017年4月～2018年3月の間に終了する決算期**」**
と定義しています。

（例：12月決算の場合→2017年12月期、3月決算の場合→2018年3月期）

※原則、会計上の決算期と同じベースでご回答ください。

※直近3年の間に決算期変更を行っている場合は、決算期変更の内容と、どの部分のご回答が12ヶ月分の数字でないかを備考欄にご記入ください。

イノベーションの考え方

- **新製品・サービスの開発（プロダクト・イノベーション）**
- **生産工程の変革（プロセス・イノベーション）**
- **販売方法の変革（マーケティング・イノベーション）**

※ 自社組織に関するイノベーションは本調査内では「人材活用」に含まれるため除く

1. 基礎研究（新たな技術、資源、手法等の開発）
2. 既存の事業内での、新たな製品・商品・サービスの開発
3. 新規事業の創出
4. 調達工程の変革や、新たな生産手法の開発・導入
5. 生産工程の変革や、新たな生産手法の開発・導入
6. 配送方法、流通方法、サービス提供方法等の変革や、新たな手法の開発・導入
7. 製品・サービスのデザインや包装の大幅な変更
8. 販売促進方法に関する新たな手法（ビッグデータの活用やSNSマーケティングなど）の開発・導入
9. 価格設定方法に関する新たな手法（AIの活用など）の開発・導入

市場開拓の考え方

- **新たな地域への進出（海外進出など）**
- **M&Aによる販路拡大・苦手分野の補完、販売チャネルの変革など**
- **広報・宣伝活動**

※ イノベーションと一部重複しているが、重複する部分はどちらで回答してもよい

1. 企業ブランド構築、企業イメージ向上のための各種コミュニケーション活動
2. 自社内の個別の事業、商品、サービスの広告宣伝や情報発信などの各種コミュニケーション活動
3. 新たなターゲット層の設定
4. 新たな地域への進出（海外進出を含む）
5. 資本参加や買収によるシェアの拡大や苦手分野の補完
6. ネット取引への進出、リアル（実店舗）取引への進出、オムニチャネル化など販売チャネルの変革
7. ビッグデータの活用やSNSマーケティングなどによる新たな顧客開発、販促手法の確立

イノベーション・市場開拓の考え方（共通）

- 定義に合っていれば**何についての回答でも可**
- 「方針・計画と責任体制」セクションの**最も注力している内容で回答したことを中心に**



他社と比べて自信のある分野をご回答ください

※業種ごとの代表的な考え方を記入要領に記載していますが、必ずしもそれに沿う必要はありません

その他、全般的なご回答のポイント

- **数量値の設問について**
 - ✓ ご回答内容は指標化または集計値の形でのみ使用し、**個々の回答内容を事前の許諾なしに媒体で公表することはありません**
 - ✓ 統計調査ではないため、多くの設問で概数でも回答が可能
 - ✓ 概数でも可能な限りご回答いただいた方が、実態に合った評価になります
- **記述式の設問について**
 - ✓ 指定された文字数制限の範囲内で簡潔にご記入ください
 - ✓ データ抽出して使用するため、セル内改行や箇条書きはできるだけ避けてください
- **備考欄について**
 - ✓ 入力規制の関係などで正しい回答が回答欄に入力できない場合や、カウントの仕方により回答の値が異なる場合などにご使用ください
 - ✓ 「その他」や自由記述のご記入欄に入りきらない内容を記入する欄ではありません
- **空シートへの補足事項の記入や、調査票以外のファイル添付は不可**
 - ✓ 回答欄に入力されている内容のみで評価します

- 3分野にまたがる「テクノロジー」設問の充実
- K P I に関する設問の充実
- その他、前回の回答率などを踏まえ、設問入れ替え

改訂ポイント（テクノロジーに関する設問）

■ 人材活用×テクノロジー

Q32. 従業員や組織のパフォーマンス向上のために貴社が導入しているテクノロジー（技術、機器、実現している内容など）をお答えください。（いくつでも）

※人材活用と関係のない業務や製品・商品の改善・開発に関するテクノロジーの導入は、含めずご回答ください。
 ※「AIを用いたチャットボットによる自動対応」など、1つの導入施策に対して複数の選択肢が当てはまる場合は、当てはまる選択肢を全てお選びください。

1. AI(深層学習中心)	10. 社内SNS	19. マニュアル等の作成支援・自動作成
2. AI(機械学習中心)	11. ビジネスチャットツール	20. 人事データ分析の高度化
3. クラウドでのファイル共有	12. スマートフォン用ツール	21. 人事データ分析結果の可視化
4. タブレット端末	13. 従業員意識調査ツール	22. 人事データの詳細分類化、一元化
5. テレビ会議システム	14. RPAによる定型業務の自動化	23. タレントマネジメントシステム
6. シンククライアント・リモートデスクトップ*	15. 紙や音声の自動テキストデータ化	24. 従業員の行動のデータ化、可視化
7. 社内無線LAN	16. テキスト分析・テキストマイニング	25. フリーアドレス
8. ウェアラブル端末	17. 自動翻訳	26. ペーパーレス化
9. eラーニング	18. チャットボット等による自動対応	
27. その他		
28. 特に導入したテクノロジーはない		

以下では、Q32でご回答いただいた中で、最も先進的なテクノロジーの活用事例と、最も効果が出ているテクノロジーの活用事例、計2事例をお答えください。

※2事例は重複せず、それぞれ別の事例をお答えください。

【導入目的の選択肢】

- | | |
|---------------------|---------------------------|
| 1. 業務の効率化 | 8. 従業員間コミュニケーションの円滑化 |
| 2. 業務の付加価値向上 | 9. 部署間の情報共有の円滑化 |
| 3. 場所によらない柔軟な働き方の実現 | 10. 拠点間などの遠隔コミュニケーションの円滑化 |
| 4. 従業員の健康保持・増進 | 11. 人材の最適な配置 |
| 5. 人材育成・スキル向上 | 12. 採用活動の最適化・効率化 |
| 6. 従業員のエンゲージメント向上 | 13. その他 |
| 7. 従業員の適正評価 | |

■ イノベーション×テクノロジー（ICT技術・デバイス等）

Q77. 貴社の新製品・新事業や、製造・サービス・流通などの現場のプロセス改革に用いられているIoT・ビッグデータ・AI等のICT技術・デバイスについてお答えください。（いくつでも）

1. AI(深層学習中心)	8. GPS・位置データ	15.3Dプリンター
2. AI(機械学習中心)	9. VR/AR	16.自律走行/自動運転
3. 自然言語処理	10.ロボット	17.ブロックチェーン
4. 画像・動画認識	11.ウェアラブル端末	18.デジタル・フォレンジック
5. 音声認識	12.スマートデバイス	19.生体情報取得/生体認証
6. 対話型UI・チャットボット	13.RFID	
7. センサー技術	14.ドローン	
20.その他		
21.特に用いている技術・デバイスはない		

以下では、Q77でご回答いただいた中で、最も先進的なICT技術の活用事例と、最も効果が出ているICT技術の活用事例、計2事例をお答えください。

※2事例は重複せず、それぞれ別の事例をお答えください。

【導入目的の選択肢】

＜現場のプロセス改革＞

- 業務効率・生産性向上
- 作業人員の大幅削減・無人化
- 不足している労働力の補完
- 在庫量の削減
- リードタイムの減少
- 作業の単純化/力仕事の削減
- 事故の軽減/安全性の向上

＜新製品・新事業＞

- 既存商品・サービスの付加価値向上
- 既存技術を活かした新分野への進出
- 既存商品・サービスとの連動性・拡張性向上

＜その他＞

- その他

■ 市場開拓×テクノロジー（ICT技術・ツール等）

Q89. 貴社のマーケティング活動や顧客サポートに用いられているIoT・ビッグデータ・AI等のICT技術・ツールについてお答えください。（いくつでも）

1. AI(深層学習中心)	7. センサー技術	13.ID-POSデータ分析
2. AI(機械学習中心)	8. GPS・位置データ	14.自社APIの公開
3. 自然言語処理	9. 生体情報	15.BIツール
4. 画像・動画認識	10.RFID	16.リアルタイム表示ツール
5. 音声認識	11.ソーシャルメディア分析	
6. 対話型UI・チャットボット	12.オープンデータ(気象データ・駅データなど)	
17.その他		
18.特に用いている技術・ツールはない		

以下では、Q89でご回答いただいた中で、最も先進的なICT技術の活用事例と、最も効果が出ているICT技術の活用事例、計2事例をお答えください。

※イノベーション/市場開拓のいずれに該当するかは貴社のご判断で構いませんが、Q89でご回答いただいた、イノベーションに関する活用事例とは別の事例についてお答えください。また2事例も重複せず、それぞれ別の事例をお答えください。

【導入目的の選択肢】

- | | | |
|---------------------|---------------------|-------------|
| 1. ターゲティングによる営業効率向上 | 6. 問題の発生/クレームの低減 | 11.顧客満足度の向上 |
| 2. 顧客単価の上昇 | 7. 盗難・不正利用の減少 | 12.リピート率の上昇 |
| 3. 離反/休眠顧客の呼び戻し | 8. 消耗品等付随商品の売上向上 | 13.その他 |
| 4. 販促費用の削減 | 9. 他部門へのフィードバック精度向上 | |
| 5. 対応の迅速化 | 10.人員配置の最適化 | |

3分野それぞれの

最も先進的なテクノロジー

最も効果が出ているテクノロジー

の2事例をご回答ください

先進的
とは

新聞紙面で取り上げられるようなレベルの、他社に先んじている内容
もしくは自社の中で最もそれに近いと思われる内容
技術自体が先進的なものも、その技術を使った取り組みが先進的なものも、いずれも含まれます

効果が出ている
とは

金額、時間、数量など定量的な指標で効果が表現できて、
かつその効果が大きい内容
(テクノロジー自体はありきたりでも構いません)

- ✓ 選択肢式（技術のカテゴリー、目的） + 記述式で構成
- ✓ 記述する内容にあまり制約はないので、自信がある内容をアピールしてください

■「全社的な経営課題」「人材活用」「イノベーション」「市場開拓」それぞれでKPIについてお伺いします（以下は設問の抜粋）

Q20. 人材活用に関する定量的な目標（KPI）として、どのようなものを設定していますか。
設定している指標について、内容、達成期限、目標値を具体的にご記入ください。

(1) 定量目標の設定
1. 設定している、2. 設定していない

	(1) 設定している	(2) 設定している場合、KPIの内容	(3) 期限	(4) 目標値
例) 「1. 女性管理職比率または人数」の場合	1	女性の部長級以上の比率	2020 年	10%以上
1. 女性管理職比率または人数			年	
2. 女性新卒採用人数			年	
3. 労働時間(または残業時間)			年	

Q21. イノベーションに関する定量的な目標（KPI）を設定していますか。
設定している場合は、主なもの3つの内容、達成期限、目標値を具体的にご記入ください。

【KPI選択肢】

1. 新規領域・事業・商品の売上高	7. 研究テーマの配分・構成比率		
2. 新規領域・事業・商品売上高の比率	8. 社外連携・共同プロジェクトの件数		
↓			
(1) KPIの種類(上記1~11より選択)	(2) 具体的なKPIの内容	(3) 期限	(4) 目標値
例) 2	売上高に占める新規領域割合	2023 年	連結売上高の5%
①		年	
②		年	
③		年	

当調査におけるKPIの条件

- 目標の期限を定めていること
（今年の目標であれば「2018年まで」となる）
- 目標値が定量的に表せること
- 分野に沿った具体的な指標であること
（**全社経営課題のK P Iを除き、「連結売上高」などはN G**）

※ KPIを訊く設問では、現在の達成・進捗状況は問いません

- 記入ルールや業種・業態ごとの考え方については、調査票ファイル内の「記入上の注意事項」シートを参照
- 回答用シートからリンクで飛ぶことも可能
- 以下の条件に当てはまる企業については、特有の回答方法をまとめて記載していますので、初めにご確認ください
 - ✓ 金融業
 - ✓ 純粋持株会社
 - ✓ 非上場企業（特に外資系企業）



株式会社日経リサーチ

〒101-0047 東京都千代田区内神田2-2-1 鎌倉河岸ビル
URL : <http://www.nikkei-r.co.jp>

編集企画部 「スマートワーク経営」調査事務局

03-5296-5198

sw-survey@nikkei-r.co.jp