

次なる成長に向けた 日本製造業の課題

日本企業の経営課題

製造業編

次なる成長に向けた日本製造業の課題
日本企業の経営課題
製造業編

JMA 経営革新を推進する
一般社団法人日本能率協会

一般社団法人日本能率協会



JMA 経営革新を推進する
一般社団法人日本能率協会

次なる成長に向けた 日本製造業の課題



はじめに ————— 04

調査結果総括と提言 ————— 07

調査結果詳細 ————— 21

- I. 調査概要 ————— 22
- II. 回答企業の概要 ————— 23
- III. 分析における定義 ————— 25

Section1. 経営戦略 ————— 26

Section2. 事業発展・成長の仕組み ————— 36

Section3. 事業発展・成長に必要な基盤 ————— 50

次なる成長に向けた 日本製造業の課題

はじめに

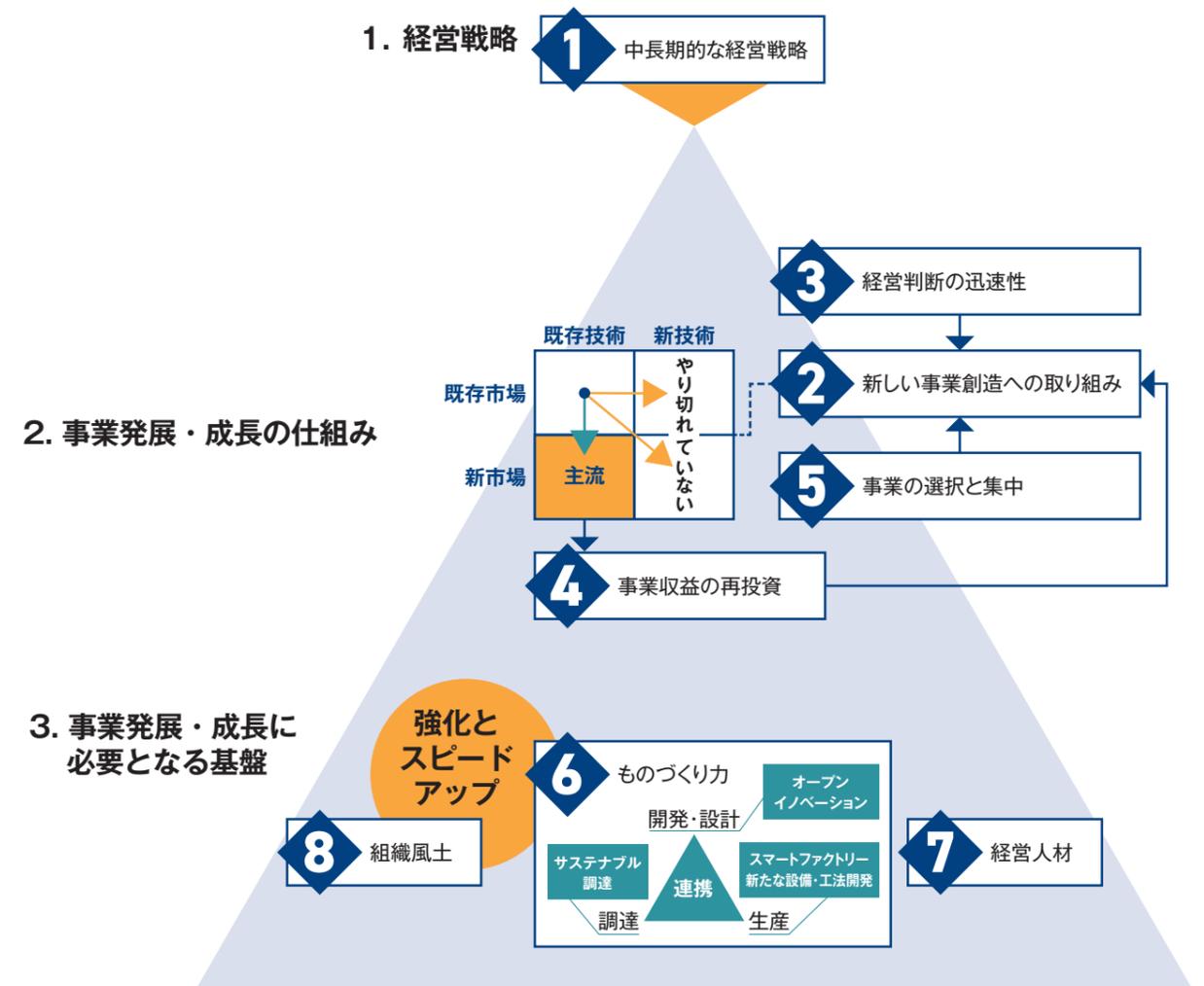
「次なる成長に向けた日本製造業の課題(日本企業の経営課題 製造業編)」では、日本経済の長期停滞を打破し、加速するパラダイムシフトへの対応が急がれる製造業の、仕組みや組織人材の実態やあり方について深掘するために、事業発展・成長に必要な要素に着目しアンケート調査を行いました。

調査は全国の製造業主要計7,560社の代表者または製造部門の責任者を対象とし、設問のセクションを「1.経営戦略」「2.事業発展・成長の仕組み」「3.事業発展・成長に必要な要素となる基盤」に分け、それぞれに仮説を設定しています。各セクションにおける仮説は下表の通りです。また、事業の発展・成長に必要な要素の全体像として、仮説それぞれの関係性を右図に示しました。また、分析視点として、コロナ前後での売上伸長・停滞状況を区分として使用しています。

表 製造業の事業発展・成長のための8つの仮説

セクション	必要な要素	製造業の事業発展・成長のための8つの仮説
1 経営戦略	①中長期的な経営戦略	次なる成長に向けて、新しい事業の創造を中長期的に経営戦略で描いている。
	②新しい事業創造への取り組み	経営戦略に沿って、新しい事業の創造に積極的に取り組んでいる。
	③経営判断の迅速性	新規事業や事業発展のために、大胆かつ迅速に投資判断を行っている。
2 事業発展・成長の仕組み	④事業収益の再投資	主たる既存事業で事業目標を達成し、新規事業に対し十分な再投資を行っている。
	⑤事業の選択と集中	コアとなる製品や技術を見極め、事業の選択と集中を行っている。
	⑥ものづくり力 (開発・設計、調達、生産、部門間連携)	事業の発展・成長の基盤にもものづくり力があるが、開発・設計、調達、生産の各機能において戦略を描き、先進的な取り組みを積極的に行う。また、部門間の連携を図り、遂行している。
3 事業発展・成長に必要な要素となる基盤	⑦経営人材	事業のさらなる発展・成長のために、経営層に新たな人材要件が求められている。
	⑧組織風土	事業のさらなる発展・成長のために、組織風土を醸成させている。

図表 事業の発展・成長に必要な要素全体像(仮説)



調査結果総括と提言



調査結果総括と製造業の発展・成長に向けた提言

1. 経営戦略

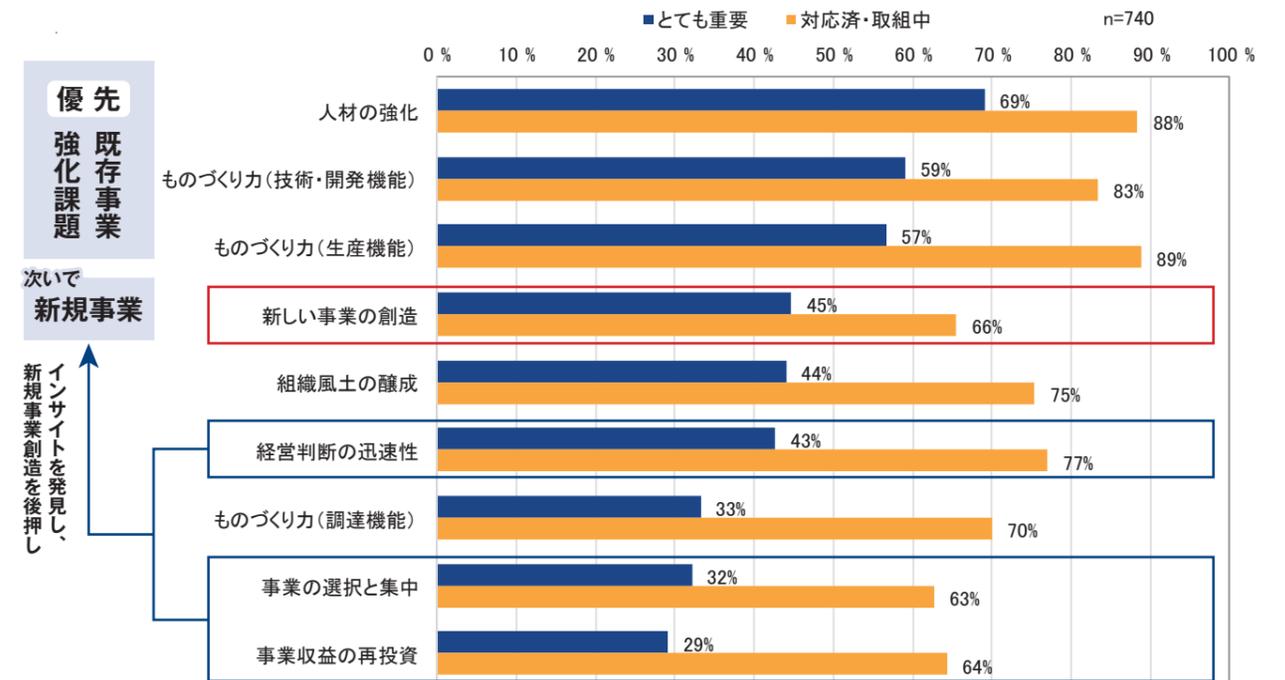
コロナ前後3年間の売上の伸長度と今後の発展課題に関して、以下の実態と課題が浮かび上がりました。

- 1 コロナ禍の中でも成長を遂げている企業は少なくない。
 - ・ 業種別では、医薬品製造(56%)、パルプ・紙、精密機器(38%)、非鉄金属及び金属工業(36%)、化学工業(35%)が伸長している。
- 2 成長の要因は、「新規事業の展開」と「既存事業の拡大」に分類される。
 - ・ 新規事業の展開としては、特に、環境貢献や次世代事業のような、社会課題の解決に資する事業が成長の要因となっている。
 - ・ 既存事業の拡大としては、グローバルでの市場拡大、新製品の開発、世界的に供給不足が続く産業(半導体関連等)が成長の要因である。
- 3 今後の発展に向けた重要な戦略課題は、「人材の強化」(69%)、「ものづくり力(技術・開発)」(59%)、「ものづくり力(生産)」(57%)の順に高かった。
- 4 売上が伸長している企業とそうでない企業を比較すると、「事業収益の再投資」「経営判断の迅速性」「ものづくり力(技術・開発)」の3項目で差がみられる。
 - ・ 成長の要因と読み取れる。
- 5 新しい事業の創造については、「重視している」が80%、「対応済・対応中」が66%であった。

経営戦略における課題

- 1 新規事業へのさらなる注力と既存事業の両立
- 2 社会課題解決に繋がるインサイト(新たな発見)の定義
- 3 その上での再投資、経営判断の迅速性、技術・開発強化

戦略課題としての重要性及び取り組み状況



- ☑ 戦略課題の取り組み状況は、「ものづくり力(生産)」「人材の強化」「ものづくり力(技術・開発)」の順に高かった
- ☑ これらは従来からの取り組み課題であり、既存事業の課題と解釈できる
- ☑ 取り組み状況で上位の3項目と比較すると、「新しい事業の創造」は20ポイント程度の差がある

新規事業へのさらなる注力と既存事業との両立が望まれている

新規事業への注力のためには「社会課題解決に繋がるインサイト(新たな発見)の定義」が不可欠

その上で、「事業収益の再投資」「経営判断の迅速性」「技術・開発強化」といった新規事業注力を後押しする施策の強化が必要と考える

2. 事業発展・成長の仕組み

新しい事業創造への取り組み、経営判断の迅速性、事業収益の再投資、事業の選択と集中について、以下のような実態と課題が浮かび上がりました。

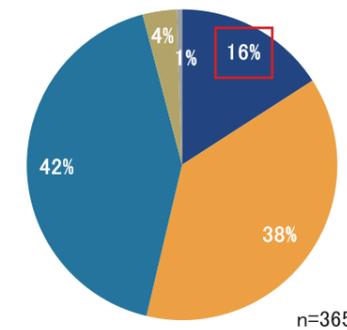
- 約70%の企業が新規事業に取り組んでいる。ただし発展の余地は大きい。
 - 新規事業の目標に対する達成度は「目標以上」が2%、「目標通り」が24%と低い。
 - 新規事業が成長していない要因は「ビジネスモデルが構築できない」が42%、「新市場を形成できない」が18%、「営業・プロモーション力がない」が17%である。
- 新規事業を成長させるために取り入れている仕組みは、「新たなことに積極的な企業文化」が32%と最も高く、次いで、「改革リーダーの配置」「投資採算性(短期的成果)だけの評価をしない」「社長直轄組織」が24%である。
 - 新規事業を成長させる仕組みについては、売上伸長度で差はなかった。
- 将来の事業発展のためのロードマップは、ほとんどの企業で作成済みであった。事業成長の方向性、投資の優先順位は以下の通りである。
 - 事業成長の方向性は、「既存事業の多角化」(42%)、「既存の技術・製品に代わる新たな価値創造」(38%)、「新技術で新市場へ参入」(16%)の順である。
 - 投資の優先順位は、「研究開発」(75%)、「社内人材開発・育成」(75%)、「新工場・新規ラインの構築」(70%)、「業務システム」(68%)の順である。
 - 新規事業に力を入れていない理由は、「人材不足」「新規事業のコアにある製品・製造の技術がない」「既存事業で十分な収益あり」「既存事業が創成期・成長期(現時点不要)」の順である。
- 既存事業をベースとして成長しているのが、現状の実態である。

事業発展・成長の仕組みにおける課題

- ビジネスモデル構築の最優先化
- 普遍的仕組みとして「新たなことに積極的な企業文化」「改革リーダーの配置」「投資採算性(短期的成果)だけの評価をしない」「社長直轄組織」を整備

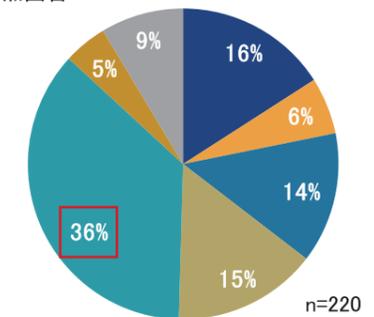
過去10年で取り組んだ新規事業の事業概要

- 新技術で新市場へ参入 (例:食品業界から医薬品業界へ参入)
- 既存の技術・製品に代わる新たな価値創造 (例:電気自動車)
- 既存事業の多角化 (例:川上・川下への拡大)
- その他
- 無回答

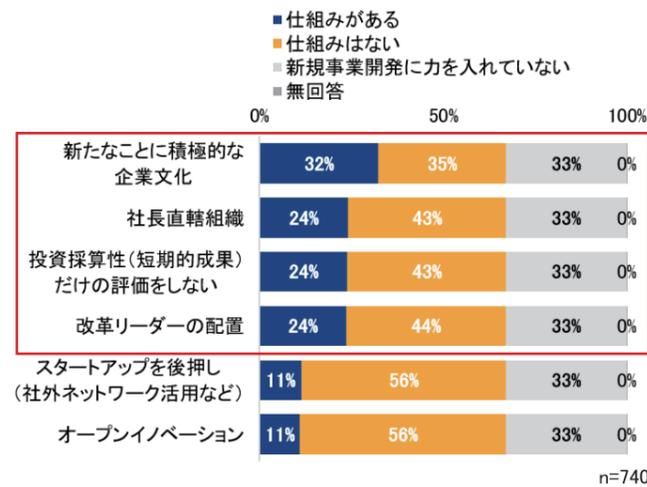


成長していない要因

- 新市場を形成できない
- 顧客満足を得られない
- 技術開発できない
- 営業力・プロモーション力がない
- 収益を立てられるビジネスモデルが構築できない
- その他
- 無回答



新規事業を成長させるために取り入れている仕組み



- ☑ 新規事業の事業概要では、「新技術で新市場へ参入」が16%と低い
- ☑ 成長していない要因では、「ビジネスモデルの構築ができていない」が36%と高い
- ☑ 「ビジネスモデル構築の最優先化」が課題

新規事業への注力のためには

- 新たなことに積極的な企業文化
- 改革リーダーの配置
- 投資採算性(短期的成果)だけの評価をしない
- 社長直轄組織を整備することが普遍的な課題となる

3. 事業発展・成長に必要となる基盤

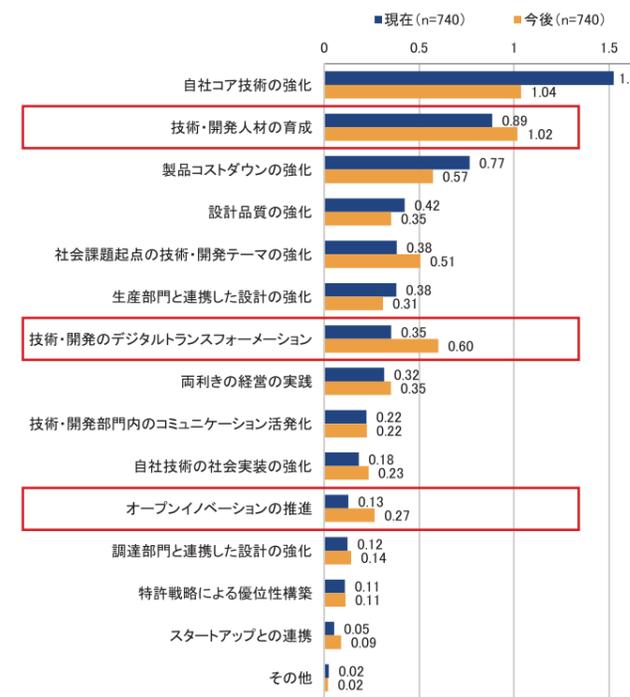
ものづくり力(開発・設計・調達・生産)、経営人材、組織風土について、以下のような実態と課題が浮かび上がりました。

- 1 売上が伸びている企業は、事業発展・成長につながるものづくり戦略(技術開発・調達・生産)を策定している傾向にある。
- 2 開発・設計領域で最も重視している技術強化施策は「自社コア技術の強化」。
- 3 今後の技術強化施策として重視しているのは、「人材育成」「DX」「オープンイノベーション」。
- 4 調達領域では、最も重視している強化施策は「調達先の分散化」。
 - ・ 安定的かつ全体最適化したサプライチェーンにより競争力を高める意図があると考えられる。
- 5 生産領域では、最も重視している強化施策は「スマートファクトリーの実現」。
 - ・ スマートファクトリー・DXは手段であり、「技術伝承」「省力化」「国際競争力向上」「職場の負荷軽減」が目的である。
 - ・ このほか、「新たな設備の開発」「新たな工法開発」など、生産技術の革新による競争力向上の重要性も認識されている。
- 6 部門間連携について、5割超が「課題があると認識」。
 - ・ 売上伸長度別にみると、「停滞」であるほど「課題があると認識している」が高い傾向にある。
 - ・ 部門間連携がうまくいかない理由は「各部門の立場でしか課題解決しようとならない」が90%強。
- 7 経営層へ求める人材要件は、「変化への柔軟性」「本質を見抜く力」「先見性」の順に高い。
- 8 自社の組織風土については、約70%の企業が自社の成長・発展に良い影響をもたらしていると回答。

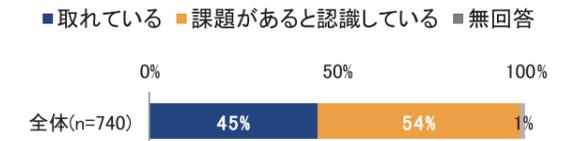
事業発展・成長に必要となる基盤における課題

- 6 新規事業のコアとなる技術・開発強化のために「人材育成」「DX」「オープンイノベーション」を強固な手段として活用
- 7 施策を成し遂げるためには部門間連携が必要
- 8 経営人材は、部門の立場を超えた高い視座を持たせるとともに、「変化への柔軟性」「本質を見抜く力」「先見性」を高める

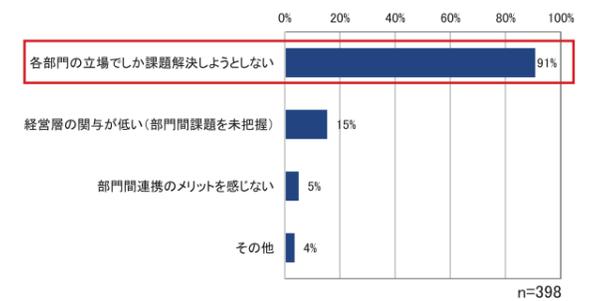
技術を強化する施策について、特に重視していること(現在と将来の比較)



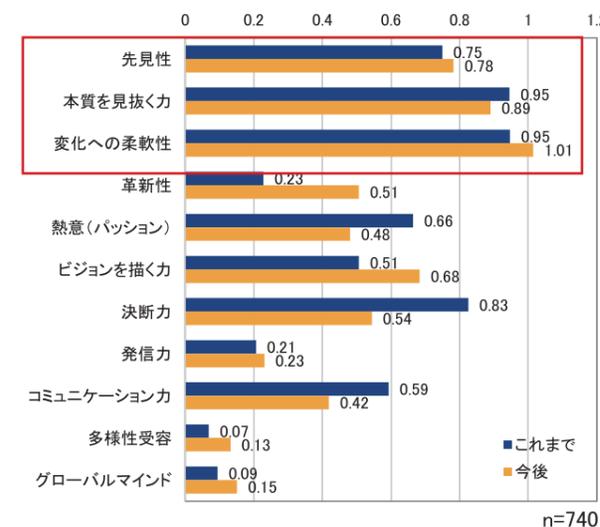
部門間連携



部門間連携がうまくいかない理由



企業発展・成長のために経営層に求める人材要件



基盤面では、新規事業のコアとなる技術・開発強化が必要

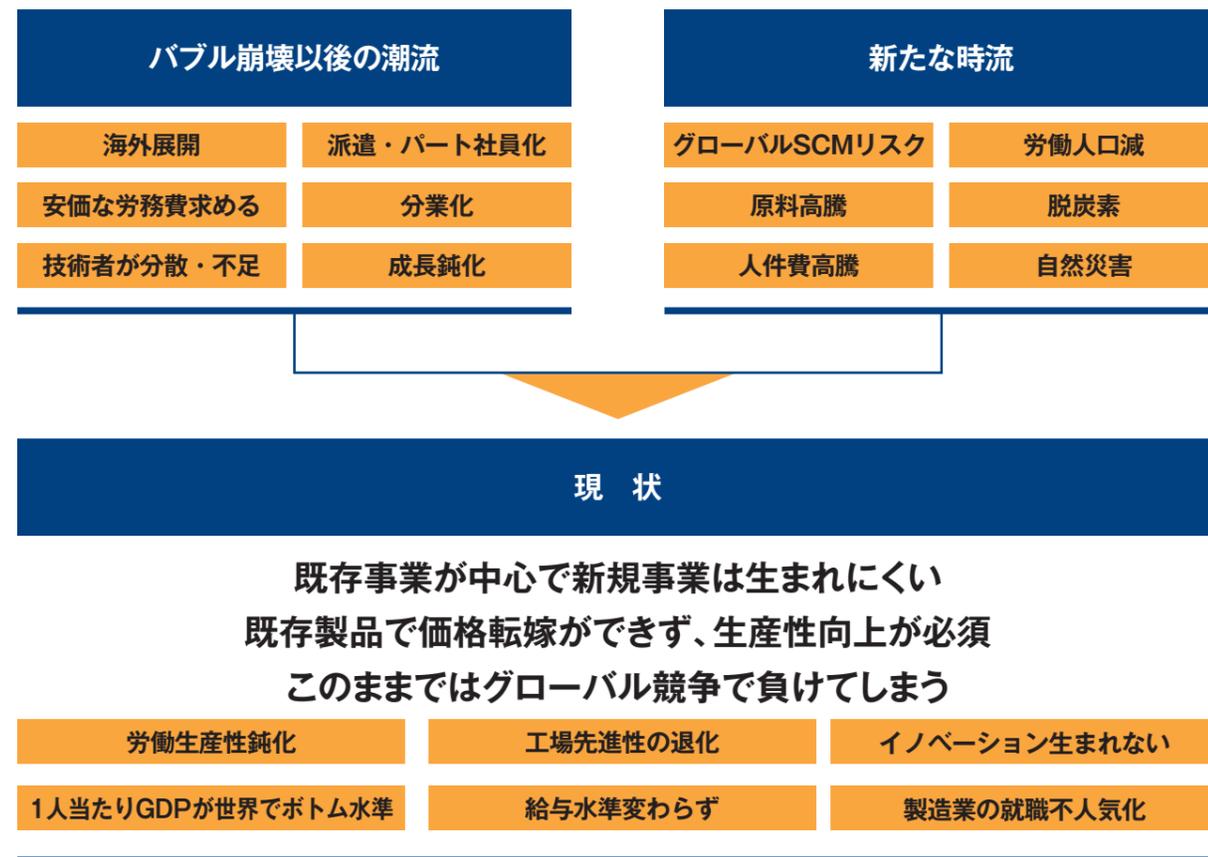
そのためには、「人材育成」「DX」「オープンイノベーション」が必要な手段となる

しかし、全社一丸となり視座を上げて取り組むにあたり、部門間連携がまだ十分に機能していない

経営層には、「変化への柔軟性」「本質を見抜く力」「先見性」が人材要件として求められる

製造業の発展・成長に向けた提言サマリー

- ・バブル崩壊後の潮流、現在の新たな時流から見ると、グローバル競争では劣勢。
- ・「生産性の高い日本の製造業」としての発展・成長にはまだ余地があるのではないか？

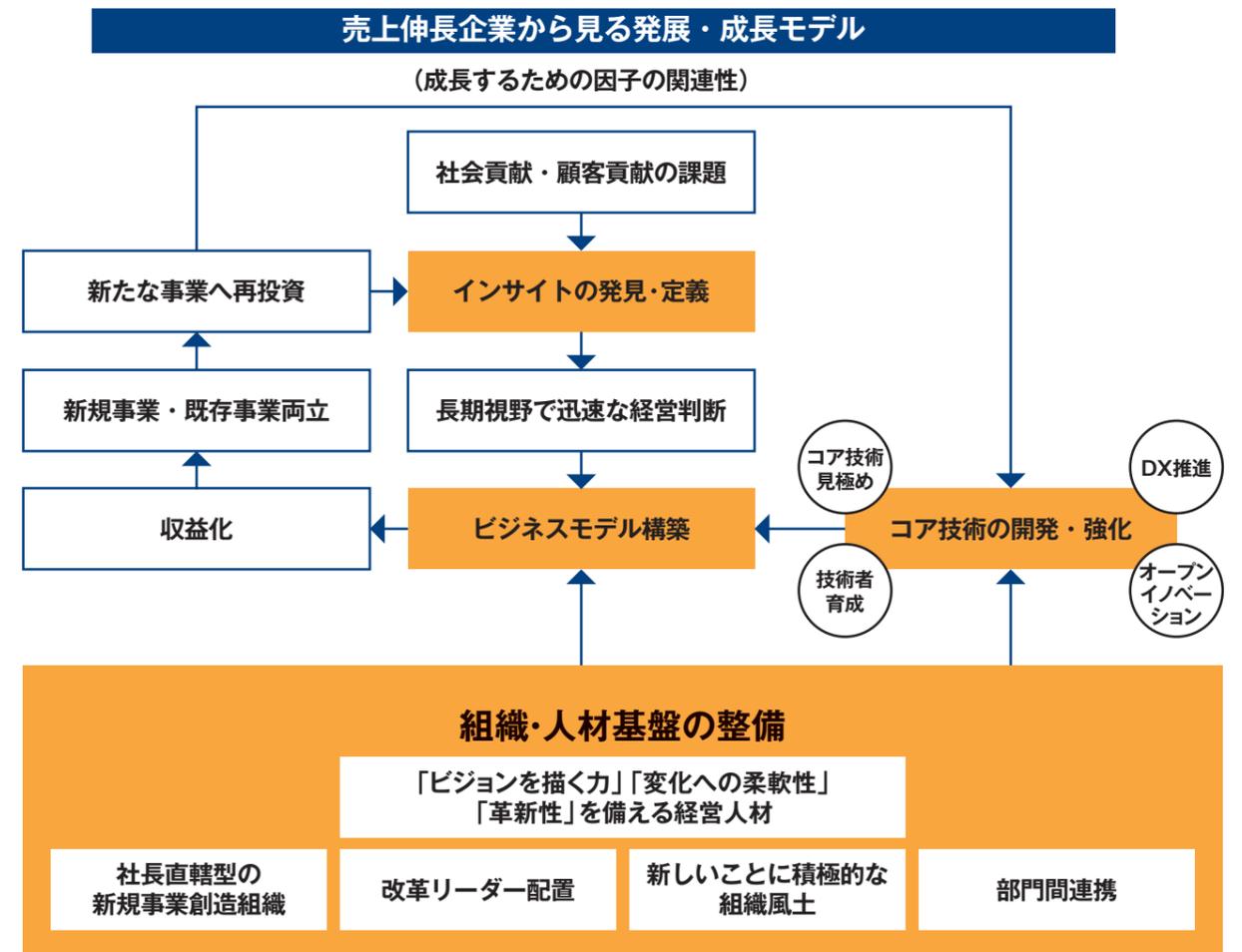


打ち勝つ施策

- ・本調査結果より把握した「戦略」「仕組み」「基盤」の課題をさらなる発展・成長の要素とし、成長するための因子の関連性を紐解く。
- ・紐解いた結果を「売上伸長企業から見る発展・成長モデル」とし、モデルを備えた企業のシェア拡大を図る。

売上伸長企業から見る発展・成長モデル

売上伸長企業から見る発展・成長モデルとは



キーポイント

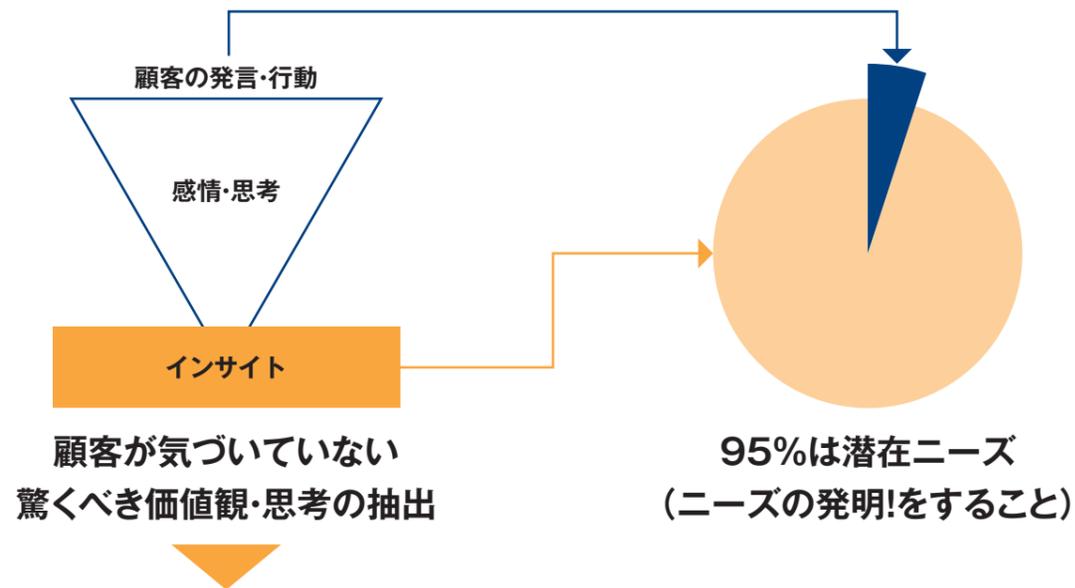
- 1 社会・顧客貢献に繋がるインサイトの発見
- 2 ビジネスモデルの構築
- 3 コア技術の開発・強化
- 4 組織・人材基盤の整備

グローバル競争に勝てる魅力的な製造業へ再転化

キーポイント① 社会・顧客貢献に繋がるインサイトの発見

インサイトを発見(多く出し)し、新たな視点から問題を捉えること

顕在ニーズはたった5% (ニーズの発明!をすること)



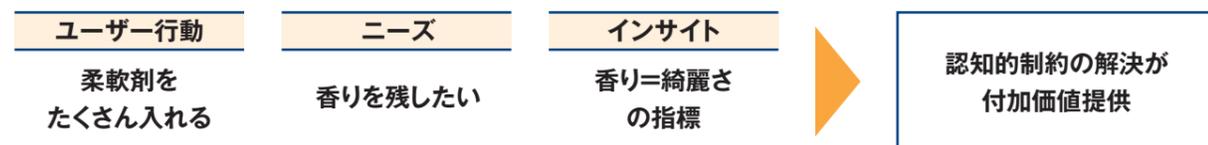
要件

- 具体的で
- ユーザーの詳細がわかり
- 多くのアイデアが出れば良い

インサイトを見出す視点 (例) : 制約を視点にして考える

- 物理的制約: ○○することができない、行けないなど
- 環境・社会的制約: 周囲の意見に従わなければならないなど
- 認知的制約: 「香りが良い」=「きれい」と思うようなこと

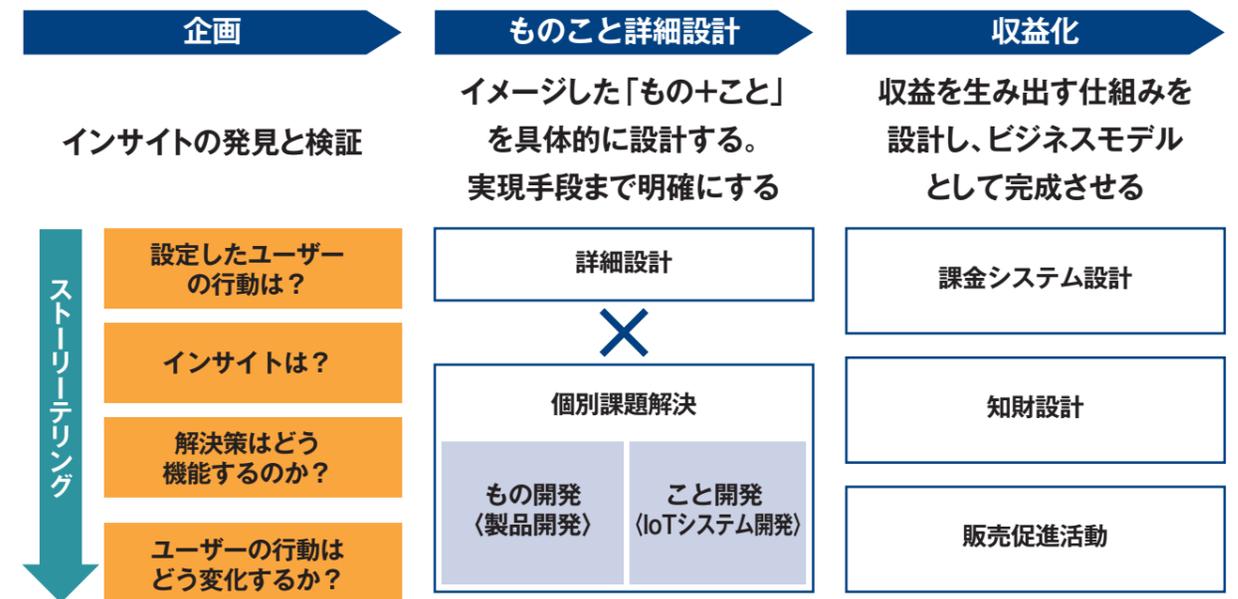
例) 香りが持続する柔軟剤



キーポイント② ビジネスモデルの構築

インサイトの解決策がユーザーの行動に価値提供するのか ストーリーとして描き、検証。そして収益化の仕組みを設計する。

検討ステップ



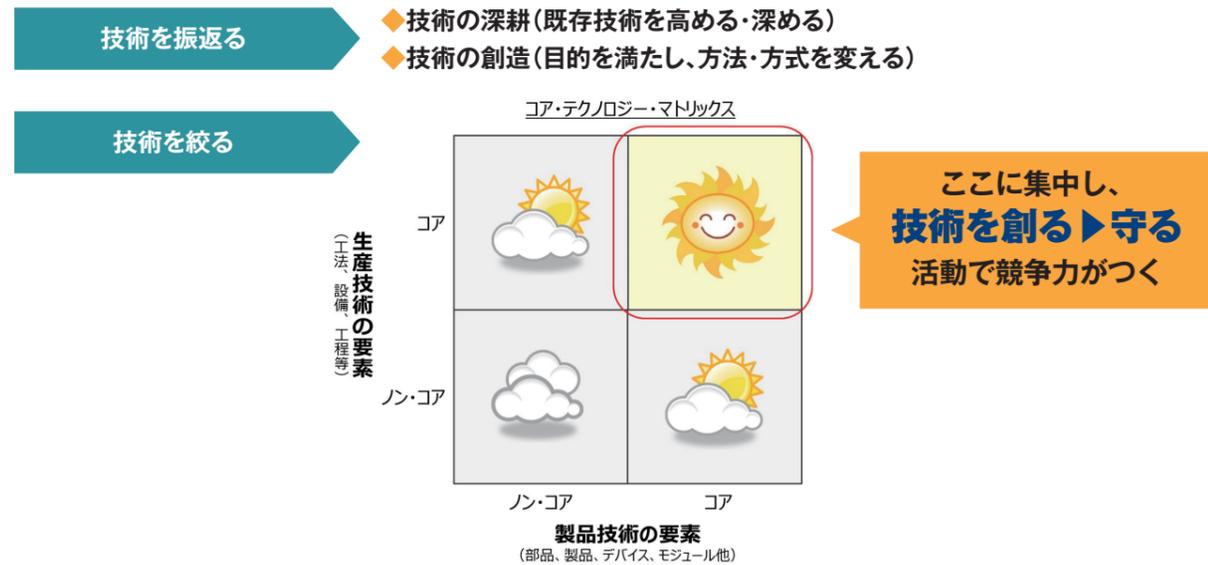
ビジネスモデルタイプ (例)



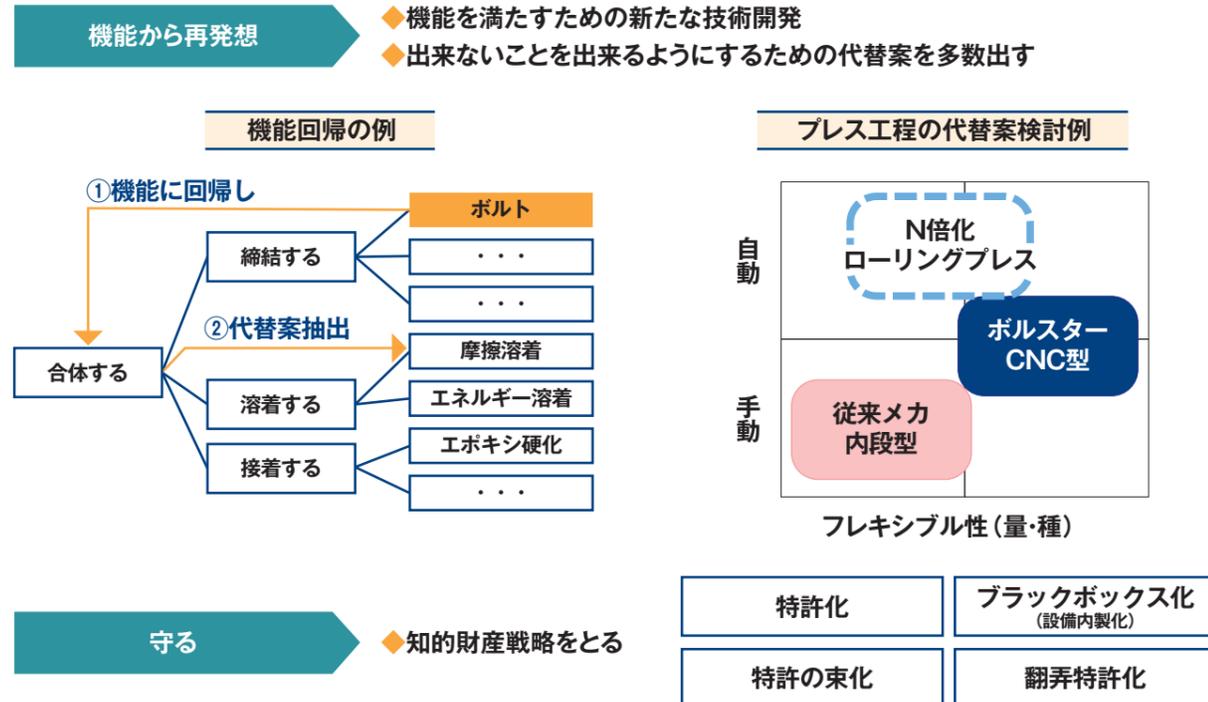
キーポイント③ コア技術の開発・強化

コア技術を温め、新しい発想で技術を開発する・そして守ること

コア技術の絞り方



開発・強化の方法



キーポイント④ 組織・人材基盤の整備

事業の発展・成長には組織・人材基盤の整備が不可欠

	従来	これから
経営人材の要件	変化への柔軟性 本質を見抜く力 決断力	左記にプラスして 「ビジョンを描く力」「革新性」 「ネットワーク構築力」 足りないピースの拡充
新規事業 取り組みの体制	既存ポジションでの 兼務	社長直轄型の 新規事業創造組織 意思決定の迅速性
新規事業 取り組みの 人材配置	既存ポジションでの プロジェクトリーダー	専任で改革リーダーを配置 かつ責任権限を譲渡 集中・やり切り・スピード
組織風土	短期的財務成果と リスクを重視	新しいことに積極的 失敗への寛容性
部門間連携	壁がある	開発・設計、生産技術を中心に 壁を排除 高い目標レベルを掲げ 知見を補い、邁進すること

調查結果詳細



I. 調査概要

1. 調査名称

次なる成長に向けた日本製造業の課題
日本企業の経営課題 - 製造業編 -

2. 調査目的

一般社団法人日本能率協会（JMA）では、日本企業の経営課題を明らかにし、これからの経営指針となるテーマや施策の方向性を探ることを目的とした調査を1979年より実施してきた。本調査は、次なる成長に向けた日本の製造業の課題を探り、成長のための戦略、仕組み、基盤に関する実態やあり方を深掘することを目的としている。

3. 調査時期

2023年8月18日～9月13日

4. 調査対象

JMAの法人会員ならびにサンプル抽出した全国の製造業主要計7,560社の代表者または製造部門の責任者様

5. 調査方法

郵送およびインターネット調査（ご案内・質問票を郵送し、WEBアンケート画面から回答）

6. 回答数

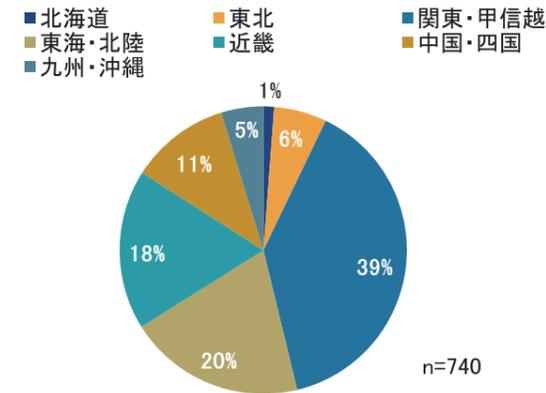
740社（9.8%）

7. 主な調査内容

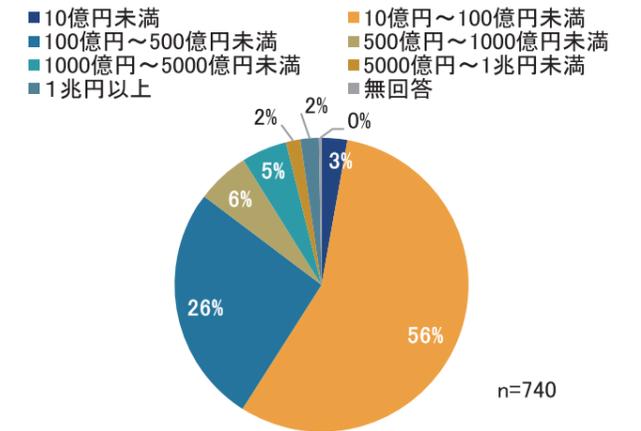
- ① 新しい事業創造への取り組みについて
- ② 事業収益の再投資に関する取り組みについて
- ③ 「経営判断の迅速性」に関する取り組みについて
- ④ 事業の選択と集中に関する取り組みについて
- ⑤ ものづくり力（技術・開発）について
- ⑥ ものづくり力（調達）について
- ⑦ ものづくり力（生産）について
- ⑧ 経営層に求める人材要件及び現状の充足度について
- ⑨ 組織風土の醸成について
- ⑩ 今後の製造業発展のためのお考えについて

II. 回答企業の概要

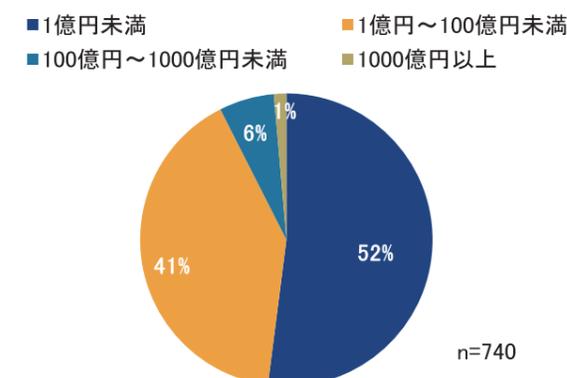
本社所在地



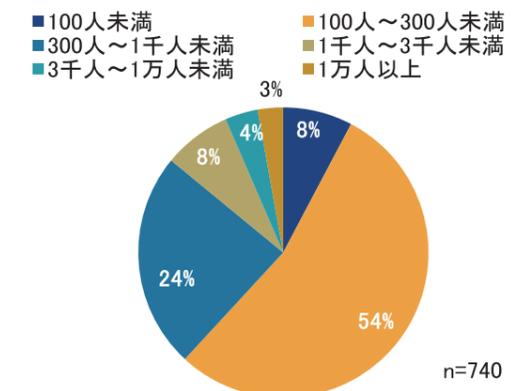
売上高



資本金



従業員数



Ⅲ. 分析における定義

本調査では、我が国製造業が事業発展・成長を実現するために必要な要素に焦点を当てている。売上の伸長度とそれらの要素の関連を分析するため、期間と伸長度に基づき、下記のように区分けした。なお、当該設問が未回答であったため、どの区分にも該当しないサンプルが7件存在する。

・期間：

- ① コロナ以前の3年程度：2017～2019年度の期間
- ② コロナ以後の直近3年：2020年度以降

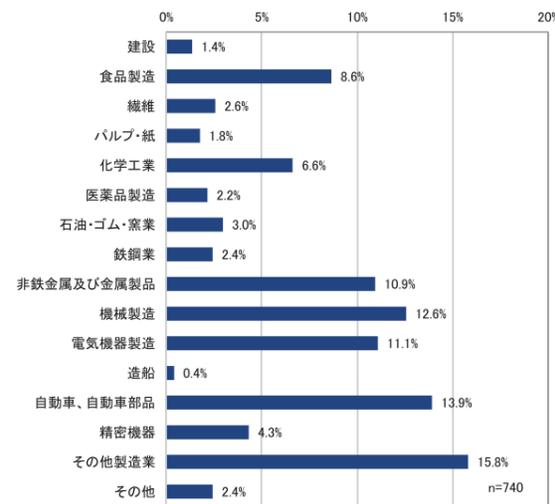
・伸長度：

- ① 売上伸長：売上が伸びていると回答
- ② 売上停滞：売上が停滞気味と回答
- ③ 売上低下：売上が下がっていると回答

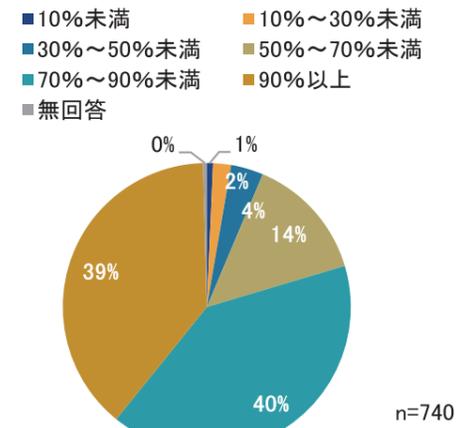
・売上伸長度：

- ① 伸長：コロナ以前・以後ともに売上伸長
- ② コロナ後伸長：コロナ以後に売上伸長
- ③ コロナ後停滞：コロナ以後に売上停滞、低下
- ④ 停滞：コロナ以前・以後ともに売上停滞、低下

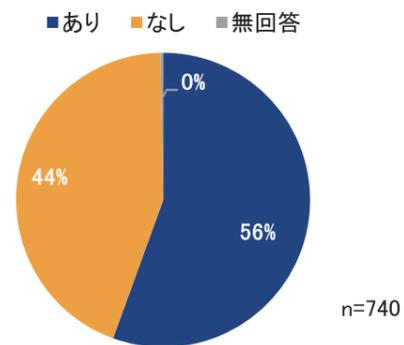
業種別回答数



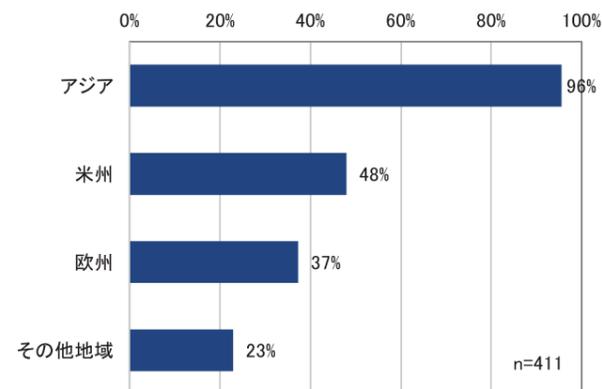
正社員比率



事業の海外展開有無



海外展開地域



売上の伸長状況

✓コロナ期間を通じても売上が伸長している企業は 27%

・「伸長」が 27%、「コロナ後伸長」が 24%、「コロナ後停滞」が 25%、「停滞」が 23% であった。

✓従業員数が多い企業は「伸長」の割合が高い

・回答企業のうち、従業員規模 3,000 人以上（本稿では大企業と定義）の構成比は 7%であったが、「伸長」「コロナ後伸長」に限定するとその割合は高まる。

✓「伸長」の割合が高い業種は医薬品製造、パルプ・紙、精密機器、非鉄金属及び金属工業、化学工業

・業種別にみると、「伸長」の割合が高い業種は、医薬品製造 (56%)、パルプ・紙、精密機器 (38%)、非鉄金属及び金属工業 (36%)、化学工業 (35%) であった。
 ・一方、「停滞」の割合が高い業種は、石油・ゴム・窯業 (41%)、パルプ・紙 (38%)、繊維 (37%)、造船 (33%) であった。

✓成長を見込む・伸びている事業の概要の個社例

■新規事業展開

- ・遺伝子検査事業のような新規事業への展開
- ・環境貢献、IT、食品といった異業種・他事業展開

■新製品開発

- ・環境貢献、作業負荷軽減、高効率に繋がる高付加価値材料の供給
- ・社会課題解決、環境貢献、将来が見込まれる再生医療・遺伝子医療といった次世代事業の要求に合う高付加価値材料の供給

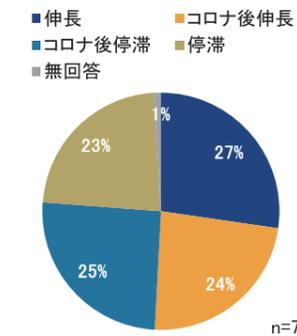
■シェア拡大

- ・グローバル展開の推進

■安定供給

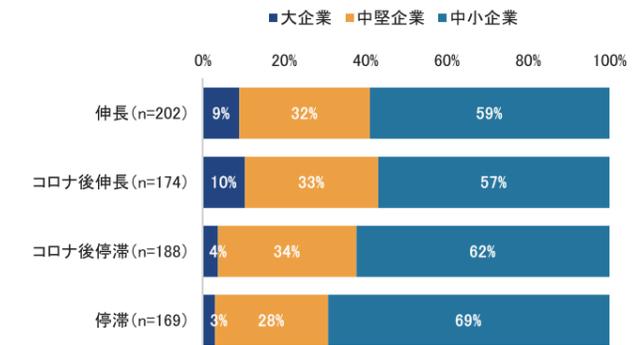
- ・ジェネリック医薬品の安定供給
- ・需要増が見込まれる業界（半導体など）への材料の供給

売上伸長度

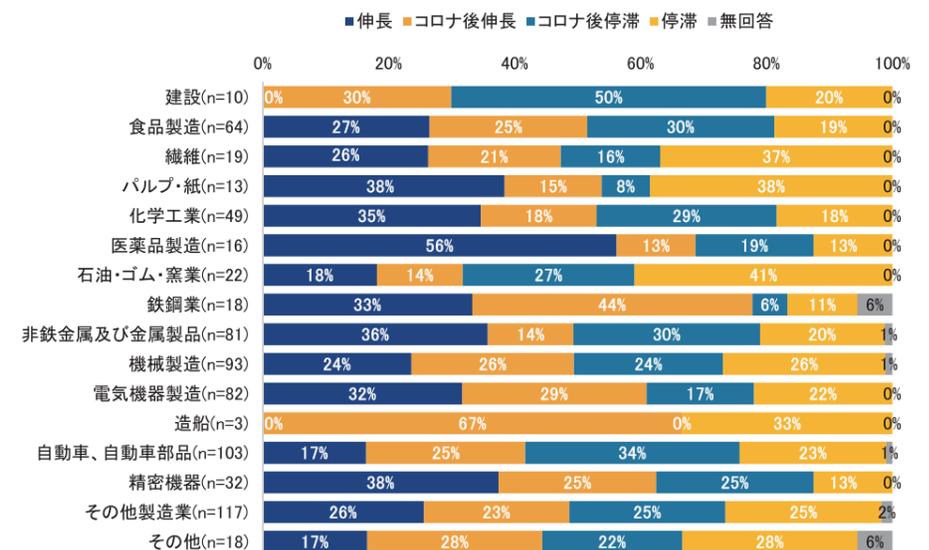


売上伸長度×従業員規模

- ・大企業：従業員規模 3,000 人以上
- ・中堅企業：従業員規模 300 人以上 3,000 人未満
- ・中小企業：従業員規模 300 人未満 と区分



業種別売上伸長度



自社で成長を見込む・伸びている事業に関する自由意見

✓直近3年の発展領域

- 直近3年(2020年以降)で成長を見込む・伸びている自社の事業を自由に記入していただいた。
- ・直近3年間で成長を見込む・伸びている領域として半導体関連、自動車関連事業を挙げる企業が多い。
 - ・自動車関連事業を挙げた企業の約半数は、EV車関連を含む。
 - ・住宅・建設関連を含むインフラ関連、脱炭素・環境関連事業を挙げる企業も多い。
 - ・他に、電池関連、工作機械、DX・制御機器、医療・医薬関連事業を挙げる企業も少なくない。

《主な回答》

■自動車関連(EV・新エネ車関連含む)【43件】

- ・EV等に使用される半導体デバイス(パワーデバイス)
- ・自動車大手を中心に、燃料電池や全固体電池に必要な部品の製造設備の引き合いが多数
- ・EV関連の技術開発及び商品提起、新規事業への取り組みを加速。自動車OEMの動向が世界各極で定まらずまた変化のスピードが速まっている。限られたパイの争奪戦になっておりここ数年が企業発展の岐路
- ・コロナ後の直近において二輪における電動バイクは伸びている

■半導体関連【42件】

- ・カーボンニュートラル社会実現に向けた顧客からの問い・要求に対し、自社技術・知見を通じてこたえることで新たなビジネス機会を得ている。
- ・半導体関連部品事業、電動化部品事業の加速のため設備投資を強化し、2030年に向け売上を倍増する計画。
- ・半導体および電池関連の力強い需要と、コロナ禍に関連したバイオ関連の需要の双方に関連して自動化(ロボティクス)のソリューション提供の事業が成長している。
- ・半導体関連およびバッテリー関連材料に使用される副資材が伸びており、今後数年間成長が見込まれている。
- ・半導体製造業界からの需要増大により、フッ素樹脂製品を成形加工する事業が伸び続けている。

■インフラ・建築関連【23件】

- ・普通合板を国内で製造。2021年のウッドショックに始まり、日本国内では合板ショックにまでおよび売上高は上がり、好調な事業となっている。
- ・電線・ケーブルの製造販売に特化したバリエーションの中で、工事現場における作業負荷軽減のための、軽量化で扱いやすい製品の売上が伸長している。
- ・海洋開発や国防に関わる特殊性の高い開発案件および社会インフラに関わる大手企業との協業案件が伸長している。
- ・①耐久性の高いビル用一液タイプのシーリング材 ②耐久性の高い透明樹脂塗料(木材、コンクリート、鉄部等の保護膜形成)
- ・長寿命のプレキャストコンクリート製品

■電子部品・精密部品【20件】

- ・半導体製造装置や新エネ車関連設備装置用のサーボ、インバーター向けの抵抗器製造販売。EV、新エネ車向けのバッテリー制御用抵抗器製造販売
- ・産業民生分野のロボット向け装置用避雷器と電力分野向け高分子絶縁材料製品

✓成長を見込む・伸びている事業

- ・成長を見込む・伸びている事業として、特に、環境配慮製品や自社独自の製品など製品について挙げる企業が多い。
- ・他に、「ソリューション提供」といった製造業のサービス化、「グローバル展開」「新市場の開拓」といった市場開拓を挙げる企業も多い。

環境配慮製品/事業	独自製品/独自技術	ソリューション提供	グローバル展開	新市場/市場占有	高付加価値商品	ニーズ対応	自動化・省力化	製造原価低減
22	20	18	17	16	7	7	4	3
一貫生産	協業・連携	スピード/集中と選択	低価格商品	多角化	少量多品種	国産原料	M&A	
2	2	2	2	2	1	1	1	

《主な回答》

■環境配慮製品/事業【22件】

- ・SDGsを意識した商品開発 木材の代替品等
- ・省エネでSDGsを意識した印刷製造。
- ・SDGsを視野にいれた省エネルギー対策仕様のプラント事業。
- ・脱炭素ビジネス(プラスチックリサイクル、地熱発電)
- ・CO2を排出しない新しい事業への投資が、急速に伸びてきている(特に、EV用二次電池、パイオマス発電、電気炉建設などのプラント)
- ・住宅市場においてリニューアル需要
- ・廃棄プラスチックを自動車部品へ戻すリサイクル事業
- ・リサイクル環境事業

■独自製品/独自技術【20件】

- ・半導体産業向け特殊材料ガス検知器製造・販売・メンテナンス事業 EV用リチウム電池産業向け熱可塑性 海外向けポータブルガス検知警報器市場
- ・製造、検査装置に組み込まれる特殊なコンポーネント事業
- ・船舶用の燃料噴射装置を製造しているが、新燃料や代替燃料向け(メタノール、アンモニア、水素等)のもののがびているし、今後もさらに成長が期待されている。
- ・電線・ケーブルの製造販売に特化したバリエーションの中で、工事現場における作業負荷軽減のための、軽量化で扱いやすい製品の売上が伸長。
- ・医薬品用直接包装容器のトップメーカー。医療機器カテゴリーに該当する投与デバイス、医薬品開発モダリティの変化に対応する容器、デバイスの開発。

■ソリューション提供【18件】

- ・生産設備のIoTと、生産ライン計画の支援(エンジニアリング)サービス
- ・製品・設置・運転の一括受注
- ・エネルギーソリューション事業 創エネ・省エネ・畜エネ 3技術
- ・業種間連携プロセスやデータ連携・お客様のビジネスを通じた社会課題解決やサステナビリティ・トランスフォーメーションへの寄与
- ・自動化(ロボティクス)のソリューション提供の事業が成長

■グローバル展開【17件】

- ・主力商品群の海外展開および国内向けPB商品の拡充・業務用商品の推進
- ・形態安定ドレスシャツ・中東向けトープ

これから3年における「発展の課題」

✓ 戦略課題としての重視度は「人材の強化」「ものづくり力(技術・開発)」「ものづくり力(生産)」の順に高い

・戦略課題項目に対して重視度を尋ねたところ、「人材の強化」を「とても重視している」企業は69%、次いで「ものづくり力(技術・開発)」(59%)、「ものづくり力(生産)」(57%)の順であった。製造業の競争力を確保するために必要な項目が素直に上位となっている。

✓ 戦略課題としての重視度上位3項目は、8割以上が対応済みもしくは取り組み中

・戦略課題項目に対して取り組み状況を探ったところ、対応済みもしくは取り組み中の割合は、「人材の強化」「ものづくり力(生産)」が共に89%、「ものづくり力(技術・開発)」が83%であった。
 ・一方で、対応済みに限定すると、それぞれの割合は、「人材の強化」が4%、「ものづくり力(生産)」が8%、「ものづくり力(技術・開発)」が5%にとどまる。
 ・売上伸長度別にみると、「伸長」での対応済みの割合は、「人材の強化」が4%、「ものづくり力(生産)」が10%、「ものづくり力(技術・開発)」が8%であった。「ものづくり力(生産)」と「ものづくり力(技術・開発)」は全体と比較して高いものの、これらは永続的な課題であり、対応済であったとしてもまだ途上の段階とみることもできる。

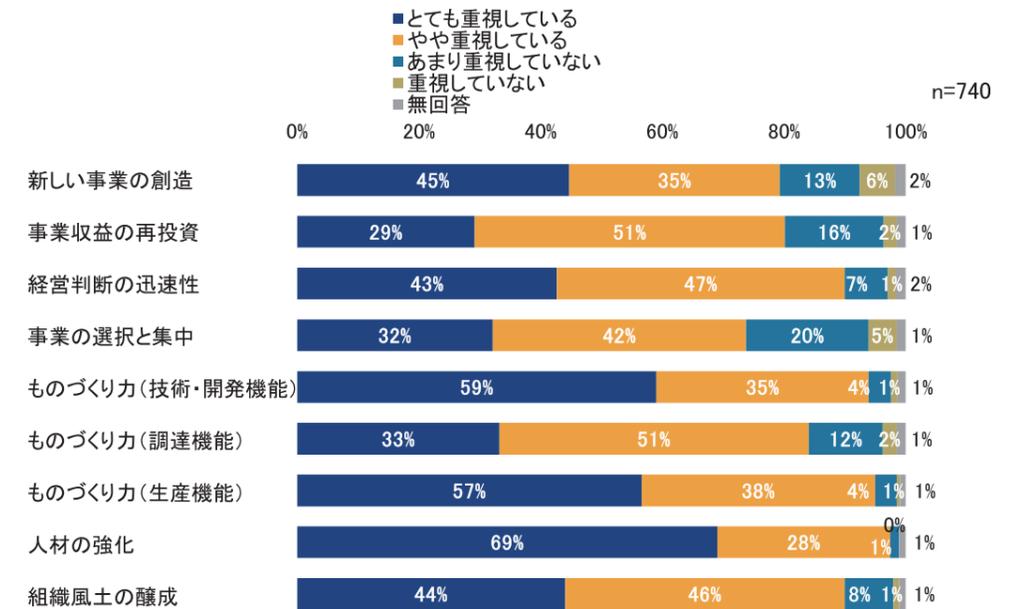
✓ 戦略課題のうち、「新しい事業の創造」を「とても重視している」は45%。取り組み状況としては、対応済みもしくは取り組み中が66%

・上記の上位3項目と比較すると、約20ポイント低い。
 ・**新しい事業に注力するよりも、既存事業と新規事業を両立させていきたい意向**が見受けられる結果といえる。

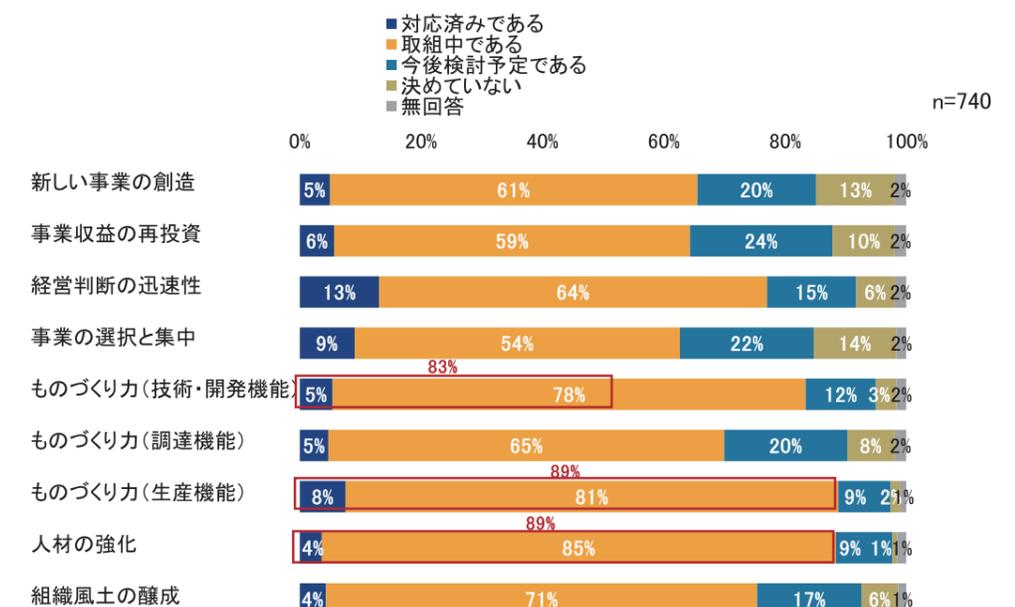
✓ 売上伸長度別にみると、「伸長」であるほど「事業収益の再投資」「経営判断の迅速性」「ものづくり力(技術・開発)」を重視しており、対応済・取り組み中の傾向

・**経営として重視し、対応が迅速であるほど企業成長に繋がりがやすい**と考えられる。

戦略課題としての重視度



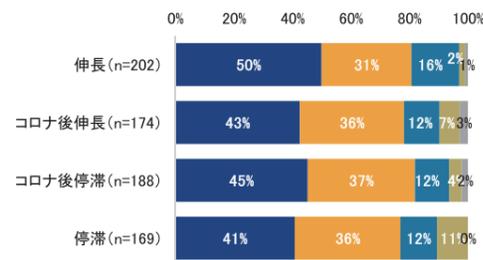
課題の取り組み状況



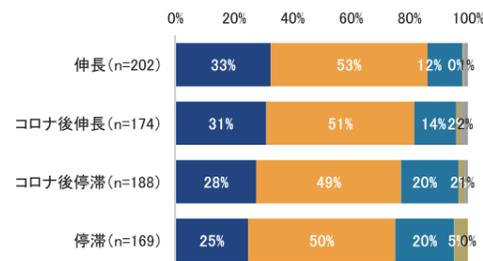
売上伸長度別の「戦略課題としての重視度」

- とても重視している
- やや重視している
- あまり重視していない
- 重視していない
- 無回答

① 新しい事業の創造



② 事業収益の再投資



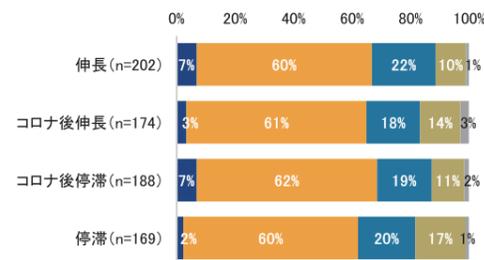
③ 経営判断の迅速性



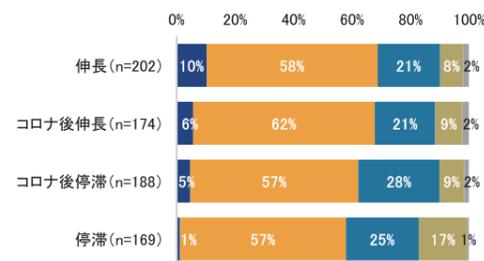
売上伸長度別の「課題の取り組み状況」

- 対応済みである
- 取組中である
- 今後検討予定である
- 決めていない
- 無回答

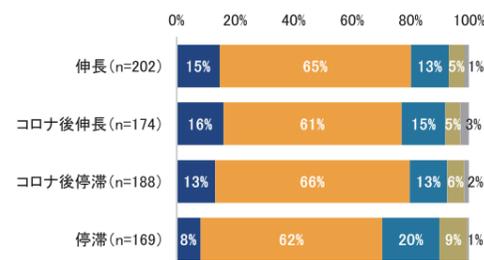
④ 事業の選択と集中



⑤ ものづくり力 (技術・開発)



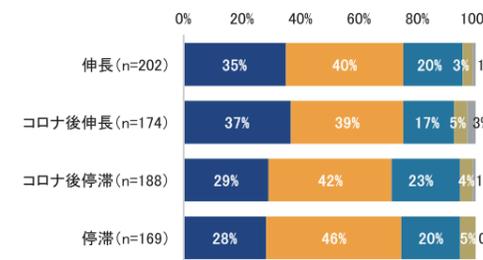
⑥ ものづくり力 (調達)



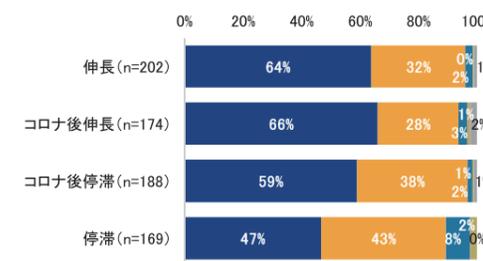
売上伸長度別の「戦略課題としての重視度」

- とても重視している
- やや重視している
- あまり重視していない
- 重視していない
- 無回答

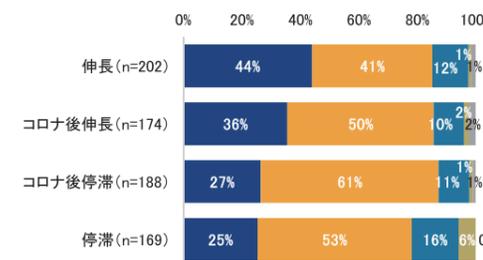
⑦ 事業の選択と集中



⑧ ものづくり力 (技術・開発)



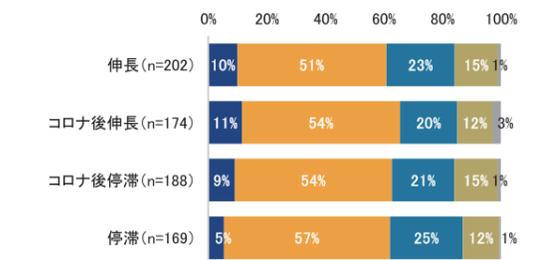
⑨ ものづくり力 (調達)



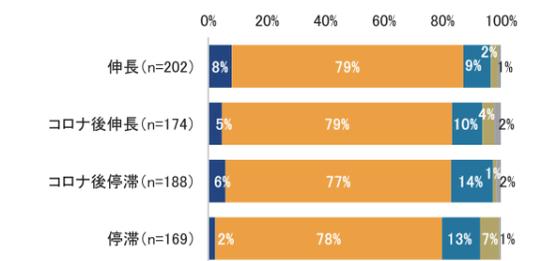
売上伸長度別の「課題の取り組み状況」

- 対応済みである
- 取組中である
- 今後検討予定である
- 決めていない
- 無回答

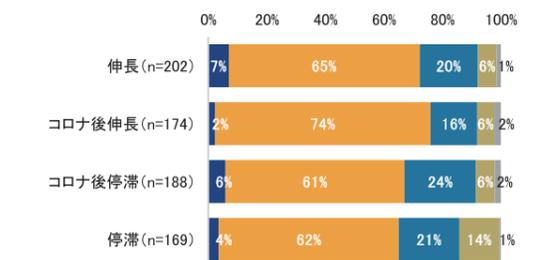
⑩ 事業の選択と集中



⑪ ものづくり力 (技術・開発)



⑫ ものづくり力 (調達)



経営戦略に関する自由意見

今後の製造業発展のために必要と考えていることを自由に記入していただいたところ、経営戦略や意思決定に関する自由意見として以下が挙げられた。

■経営における世界レベルの迅速な意思決定

- ・経営の意思決定のスピードが重要
- ・柔軟な考えと、スピード
- ・製造基盤の整備に一定期間を要することから、先見性を持った素早い決断が必要
- ・海外メーカーの設備投資決定までのスピードはものすごく速い。日本メーカーは石橋をたたいて渡らないくらい遅い。企業トップの決定スピードを上げて設備投資を迅速に行わないと、すべて海外メーカーに持っていかれてしまうと懸念している
- ・実行に至るまでの決断のスピードを世界レベルに引き上げていくことが必要

■過去からの脱却による新たなビジョン・戦略

- ・新興メーカーによる開発スピードに追従する為には、今までのQCD概念を変えていかないと変化に対応できない。概在メーカーと戦略的にビジョンを描き変えていく。
- ・ものづくりを価値づくりと結びつけること
- ・過去の成功体験との決別。大量生産、大量消費ではなく付加価値に重きを置いたビジネスへの転換

■中小企業の事業継承

- ・最も重要なのは、中小企業の事業継承。難しい課題だがコロナの影響で減産した業界の高齢化していた職人の廃業が多く、売上回復の足かせになっている
- ・人材の育成と事業継承を確実に実施すること

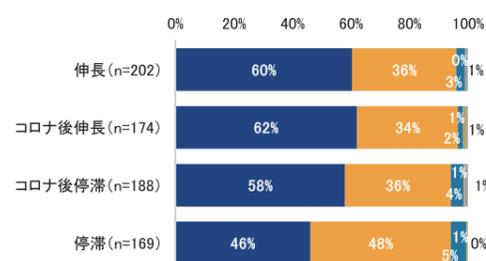
■企業間連携の強化

- ・生産物流における企業間連携の強化
- ・国内製造業が協力し、海外企業と戦うという企業間連携が必要
- ・自前主義から同業他社とのアライアンス戦略へのシフト

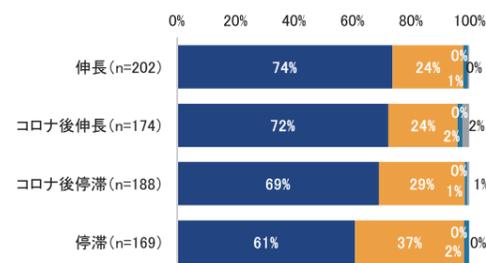
売上伸長度別の「戦略課題としての重視度」

- とても重視している
- やや重視している
- あまり重視していない
- 重視していない
- 無回答

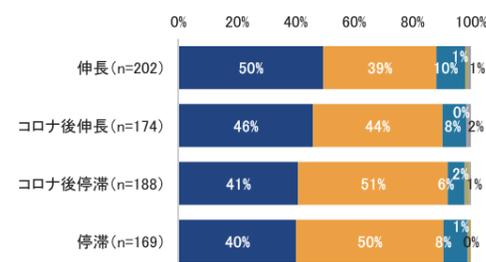
⑦ものづくり力(生産)



⑧人材の強化



⑨組織風土の醸成



売上伸長度別の「課題の取り組み状況」

- 対応済みである
- 取組中である
- 今後検討予定である
- 決めていない
- 無回答

