

「製造業の未来戦略と商品革新」 に関する経営者アンケート

調査結果
(要点と集計結果)

2004年3月

1. 調査の概要

調査名称：「製造業の未来戦略と商品革新」に関する経営者アンケート

調査対象：全国上場製造企業の社長 1,558人

調査方法：質問紙の郵送による配布と回収

調査時期：2003年12月

回収結果：有効回収数237件（有効回収率15.2%）

2. 調査結果のポイント

- 「明文化された未来ビジョン（長期構想）があり、有効に機能している」とする企業は45.1%で、半数に満たない。「明文化された未来ビジョン（長期構想）がある」とする企業は全体の64.2%に達するが、そのうち、「有効に機能していない」が約3割を占めている。
- 未来ビジョン（長期構想）で想定する将来とは、「5年未満」が55.5%で最も多く、次いで「5年～10年未満」が42.2%を占める。10年以上と答えている企業は2.3%で、日本企業のほとんどが、10年以内を視野に入れた未来ビジョン（長期構想）を策定している。
- 今後強化したい技術領域は、大規模企業では「電子・情報・通信」が1位（41.0%）。これに対し、中規模企業・小規模企業は「生産・製造技術」を重視（それぞれ48.7%、43.7%で1位）。
- 技術開発・商品開発の面で重視する組織的な能力は、「自社ならではの独創商品の開発力」が1位（68.4%）、ついで「個々の顧客ニーズを満たす開発・設計の柔軟対応力」（58.6%）、「連続的でスピーディな高付加価値商品の開発力」（46.4%）と続き、3大課題となっている。
- 「デザイン重視」の企業が24.1%であるのに対し、「デザイン重視」でない企業は43.9%と多く、特に、消費財企業に比べて生産財企業の関心は薄い。
- 「本業関連の環境技術の強化」を目指すのは、大規模企業が特に高い（79.5%）。「死活的に重要」との認識も高い（同74.4%）が、「環境重視の風土が定着した」とする企業はまだ3割程度で、意識と実態に乖離がある。
- CTOが公式に任命されているのは合計11.5%。9割近くの企業で「CTOを任命していない」としているが、「特にCTOは任命していないが、実質的なCTOはいる」（45.3%）を含めたCTOおよびCTO相当役員のいる企業は半数を超える（56.8%）。

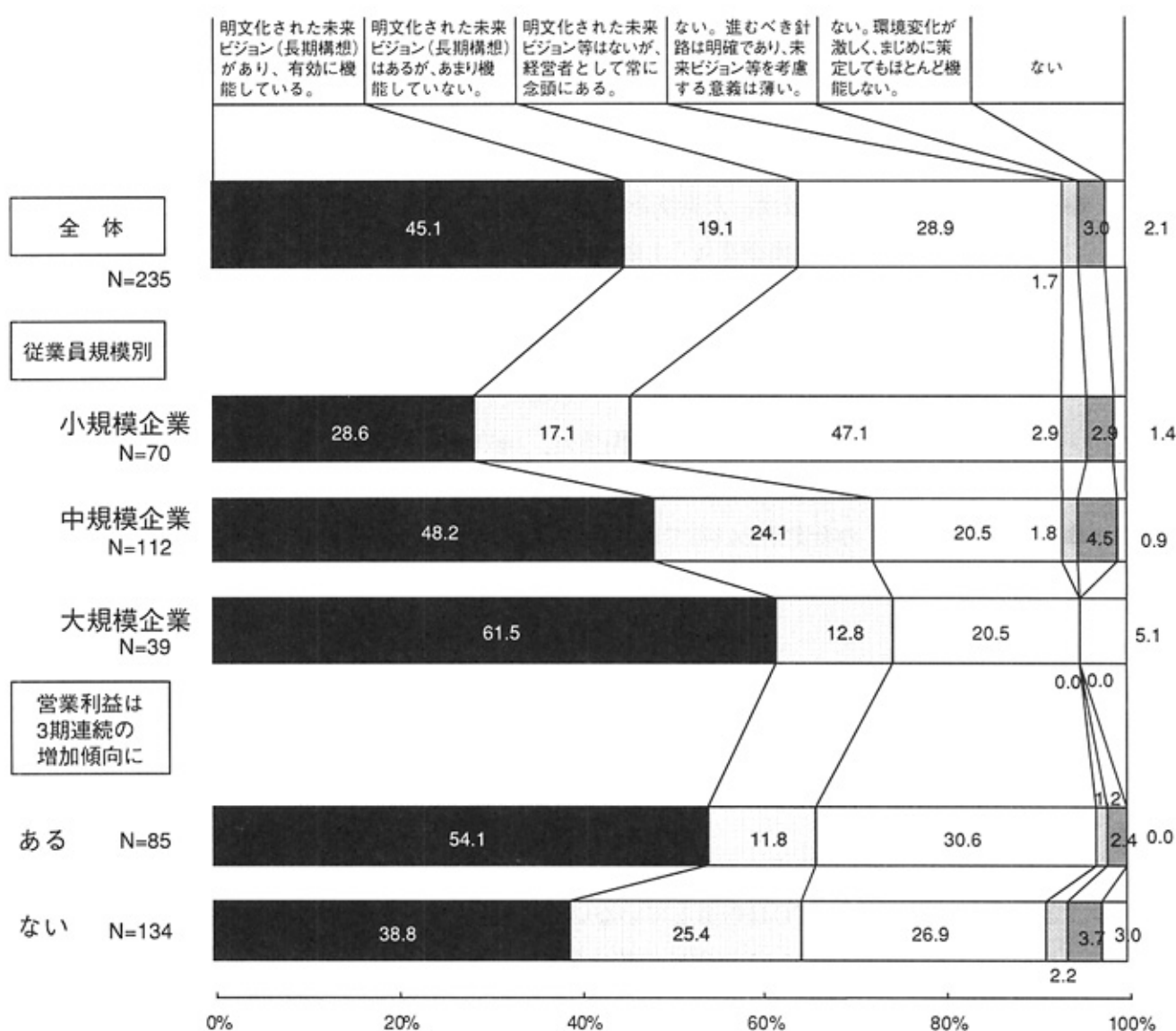
【明文化された未来ビジョン（長期構想）】

- 「明文化された未来ビジョン（長期構想）があり、有効に機能している」とする企業は45.1%で、半数に満たない。「明文化された未来ビジョン（長期構想）がある」とする企業は全体の64.2%に達する。
- 従業員規模別にみると、規模が大きいほど「明文化された未来ビジョン（長期構想）があり、有効に機能している」とする企業が多く、小規模企業※が28.6%であるのに対し、大規模企業※では61.5%に達する。中規模企業※では、「明文化された未来ビジョン（長期構想）がある」とする割合は大規模企業とほぼ同じであるが、そのうち、「有効に機能していない」の割合が著しく高い。
- 業績が好調な企業（営業利益が3期連続増加傾向）とそうでない企業でみると、「明文化された未来ビジョン（長期構想）がある」とする割合はほぼ同じであるが、業績好調企業のほうが、「有効に機能している」という割合が著しく高い。

※小規模企業；従業員500人未満、中規模企業；同500～5,000人未満、大規模企業；同5,000人以上

図表1 明文化された未来ビジョン（長期構想）

（1つ選択）



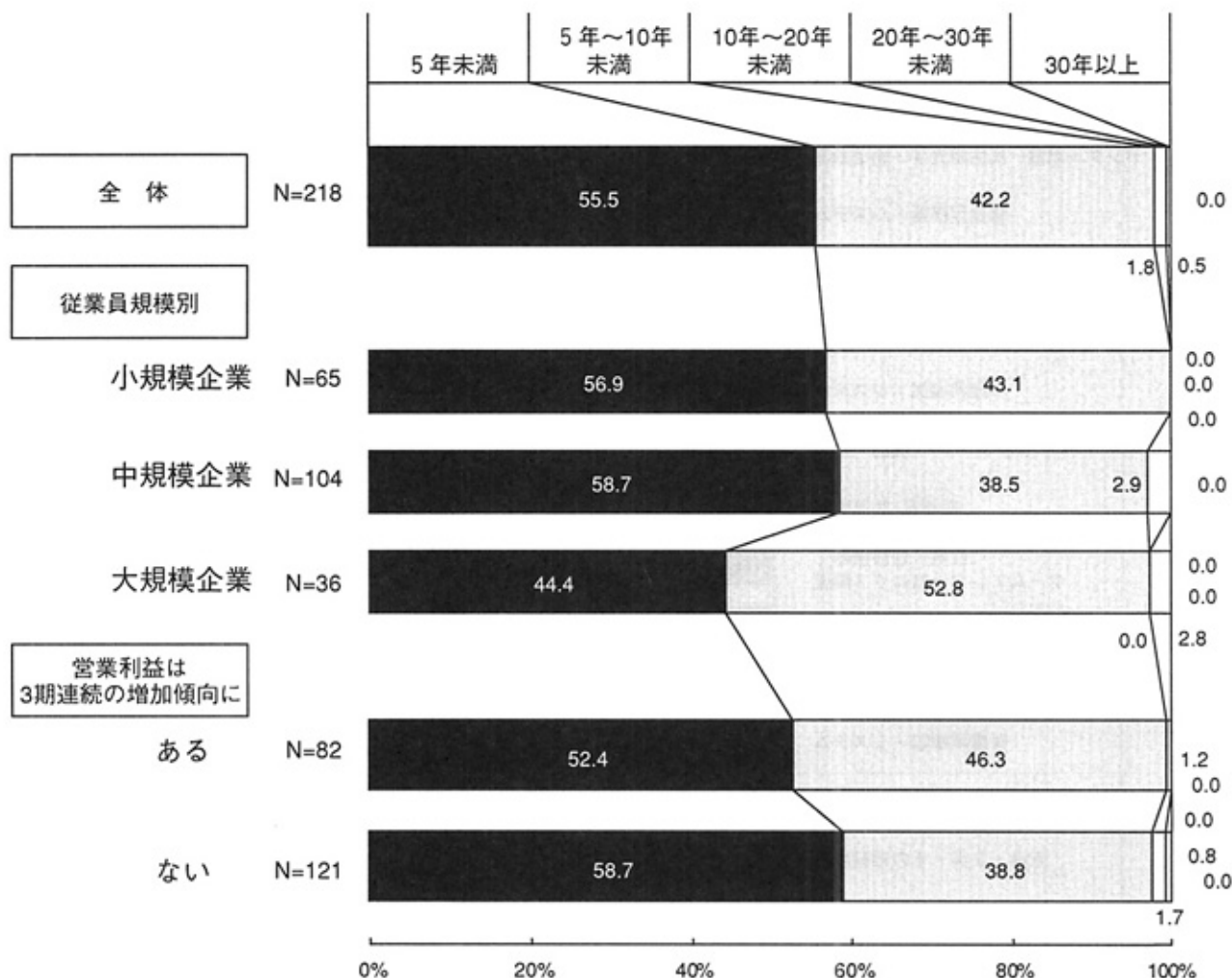
【未来ビジョン（長期構想）の視野】

未来ビジョン（長期構想）とは、どの程度の期間をイメージしているかを聞いた。

- 全体でみると、「5年未満」が55.5%で最も多く、次いで「5年～10年未満」が42.2%を占める。10年以上と答えている企業は2.3%で、日本企業のほとんどが、10年以内を視野に入れた未来ビジョン（長期構想）を策定している。
- 規模別にみると、大規模企業だけが、「5年～10年未満」と答えている割合が5割を超え、より長期的な視野から未来ビジョン（長期構想）を策定している。
- 業績好調企業のほうが、それ以外の企業より「5年～10年未満」と答えている企業が多く、より長期的な視野から未来ビジョン（長期構想）を策定している。

図表2 未来ビジョン（長期構想）の視野

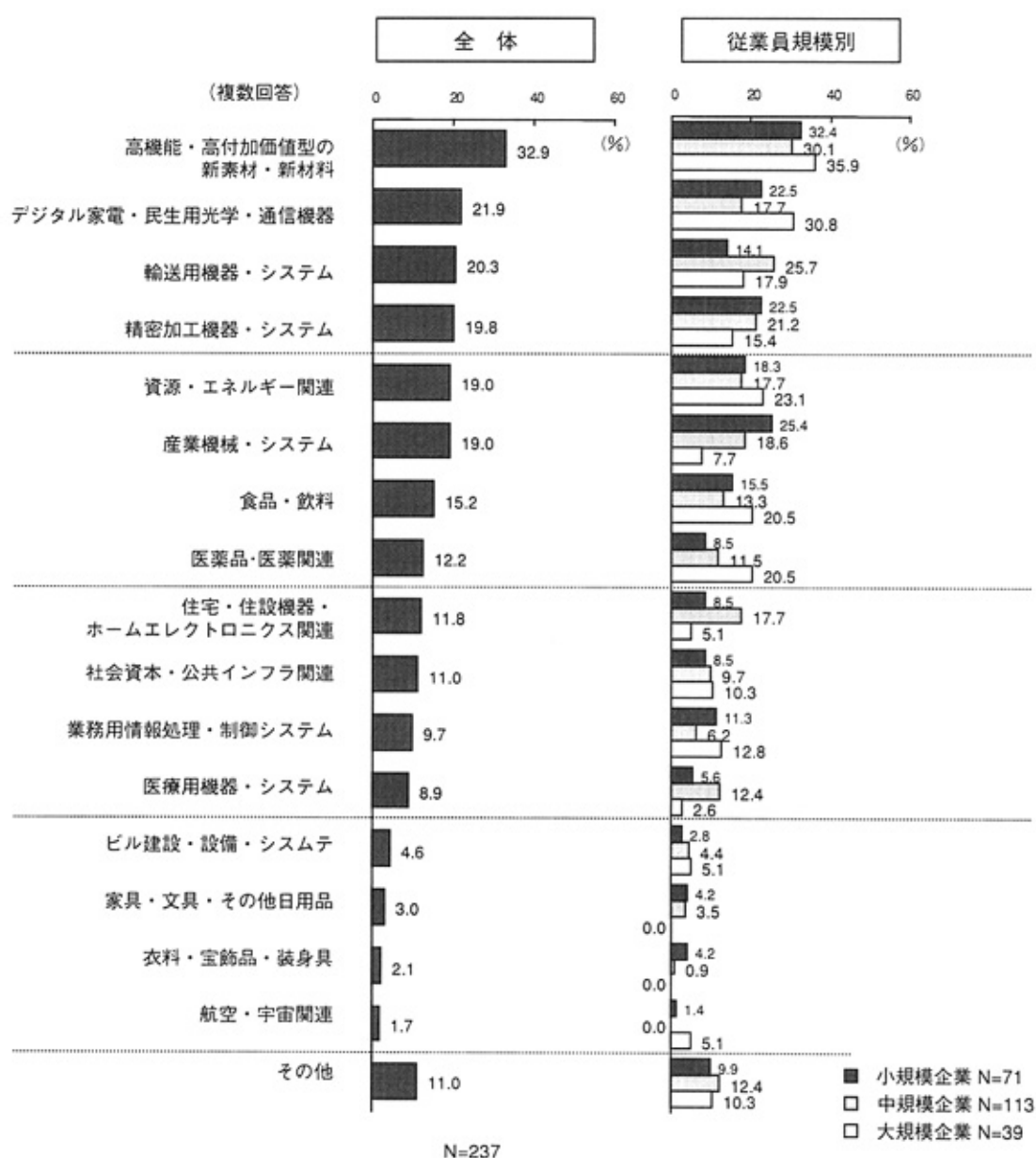
(1つ選択)



【今後強化したい事業領域】

- 全体としては、「高機能・高付加価値型の新素材・新材料」(32.9%)が1位で突出しているが、2位以下は、20%前後で「デジタル家電・民生用光学・通信機器」「輸送用機器・システム」「精密加工機器・システム」「資源・エネルギー関連」と続き、全般的にみると、幅広い分野で事業領域が志向されている。
- 大規模企業では「高機能・高付加価値型の新素材・新材料」に次いで「デジタル家電・民生用光学・通信機器」が高い。また、「医薬品・医薬関連」は企業規模が大きくなるほど強化したいとする割合が高い。一方、「精密加工機器・システム」や「産業機械・システム」では、企業規模が小さいほど強化したいとする傾向がみられる。

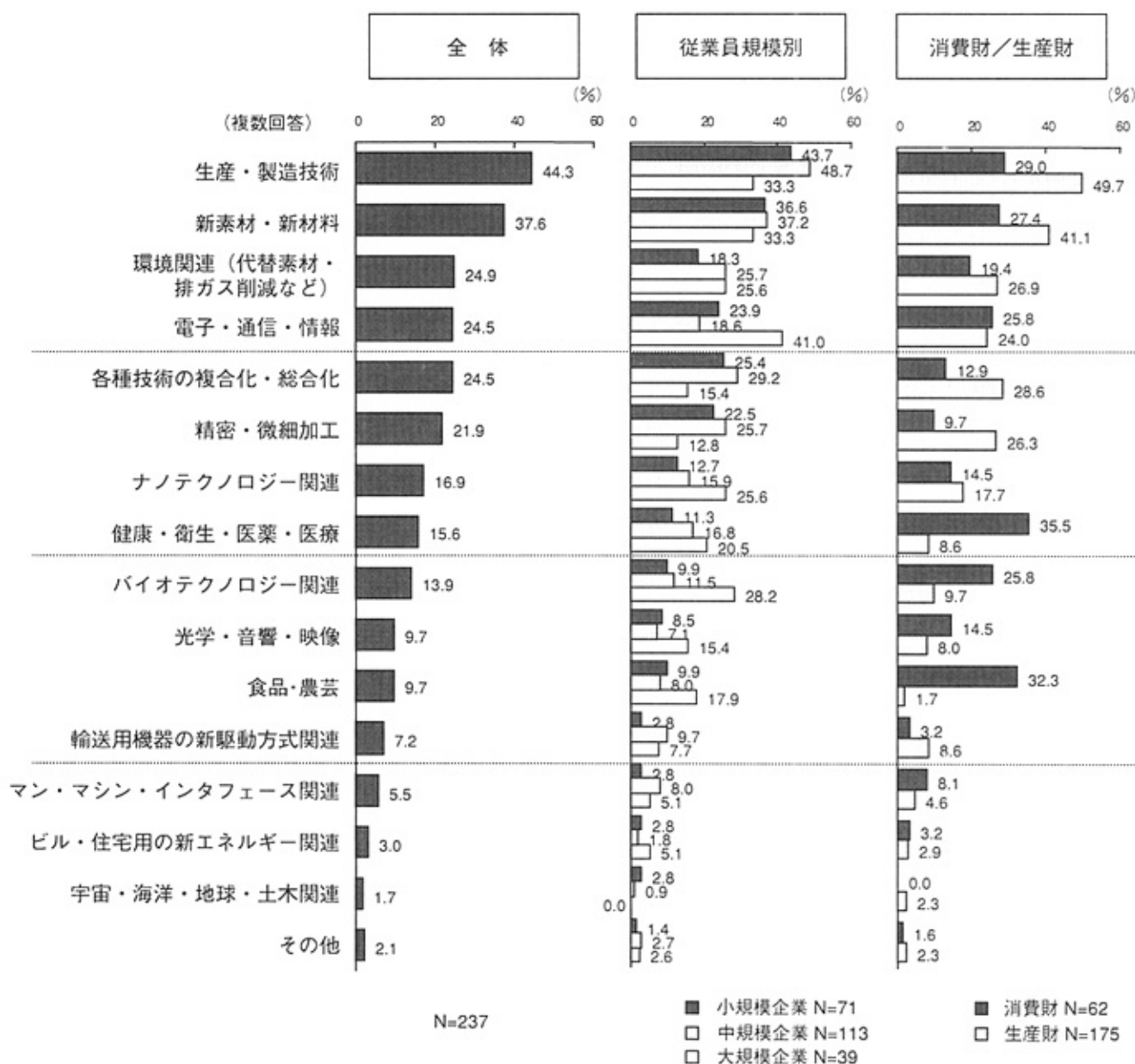
図表3 今後強化したい事業領域



【今後強化したい技術領域】

- 全体でみると、「生産・製造技術」(44.3%)と「新素材・新材料」(37.6%)の重視度が特に高い。どちらも製造業にとって共通性の高い技術であるためと推測できる。
- 大規模企業では、中・小規模企業に比べて「電子・通信・情報」「ナノテクノロジー関連」「バイオテクノロジー関連」を強化したいという傾向がみられる。中・小規模企業では「生産・製造技術」を強化したいという比率が特に高い。
- 取扱い製品が主として消費財か生産財かに分けてみると、消費財メーカーでは「健康・衛生・医薬・医療」「食品・農芸」を強化したいという企業が相対的に多く、生産財メーカーでは「生産・製造技術」「新素材・新材料」を強化したいとする企業が多い。

図表4 今後強化したい技術領域

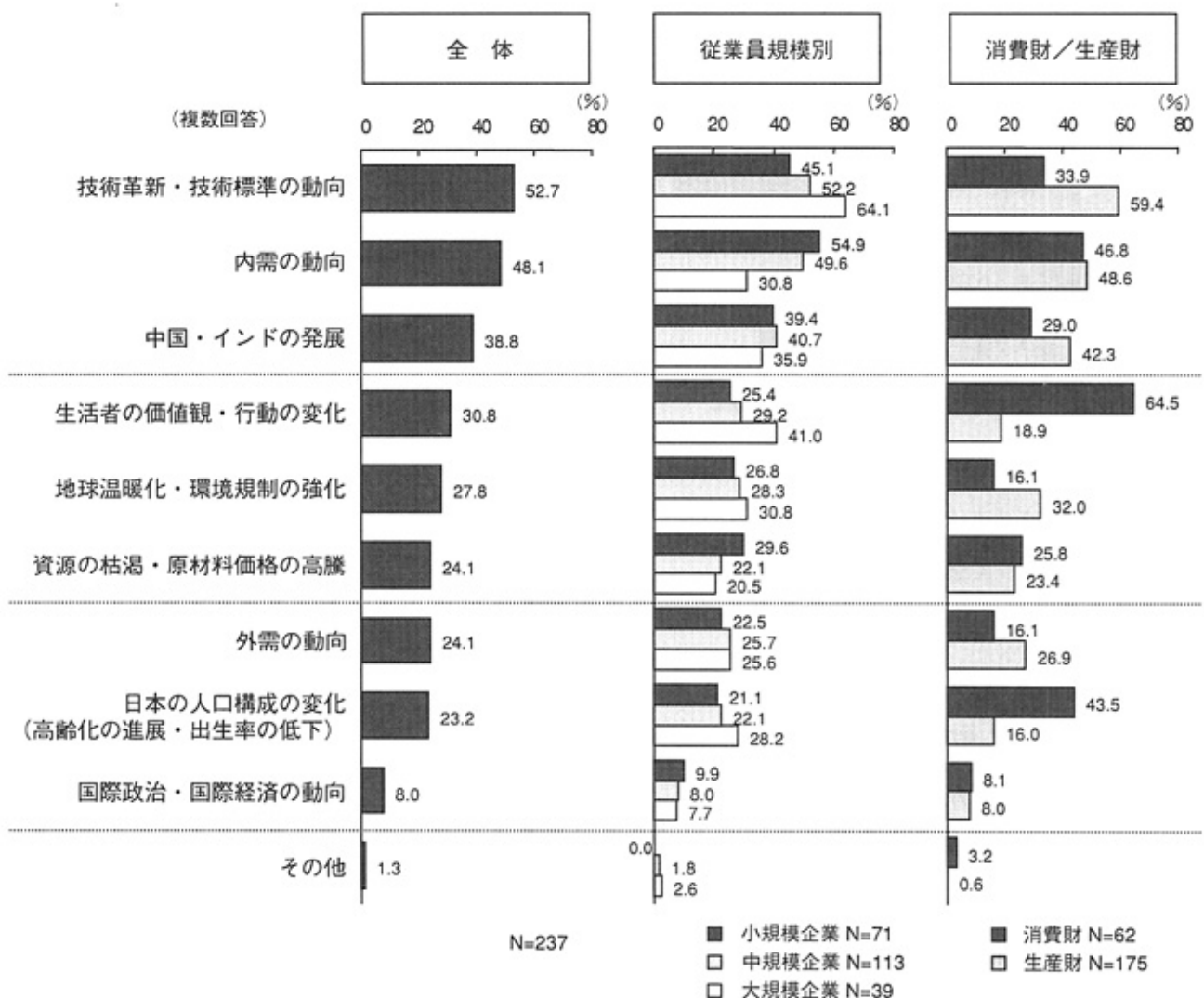


【大きな影響を及ぼす外部環境要因】

長期的な事業成長を図るうえで、大きな影響を及ぼす外部環境要因について聞いた。

- 全体で見ると、「技術革新・技術標準の動向」(52.7%)が1位、「内需の動向」(48.1%)が2位、「中国・インドの発展」(38.8%)が3位となっている。
- 従業員規模別にみると、大規模になるほど、「技術革新・技術標準の動向」の影響を受けると考え、小規模になるほど「内需の動向」の影響を受けるとする傾向が強い。
- 消費財メーカーでは「生活者の価値観・行動の変化」「内需の動向」「日本の人口構成の変化（高齢化の進展・出生率の低下）」の影響を受けるとする企業が多く、生産財メーカーでは「技術革新・技術標準の動向」「内需の動向」「中国・インドの発展」の影響を受けるとする企業が多い。

図表5 大きな影響を及ぼす外部環境要因

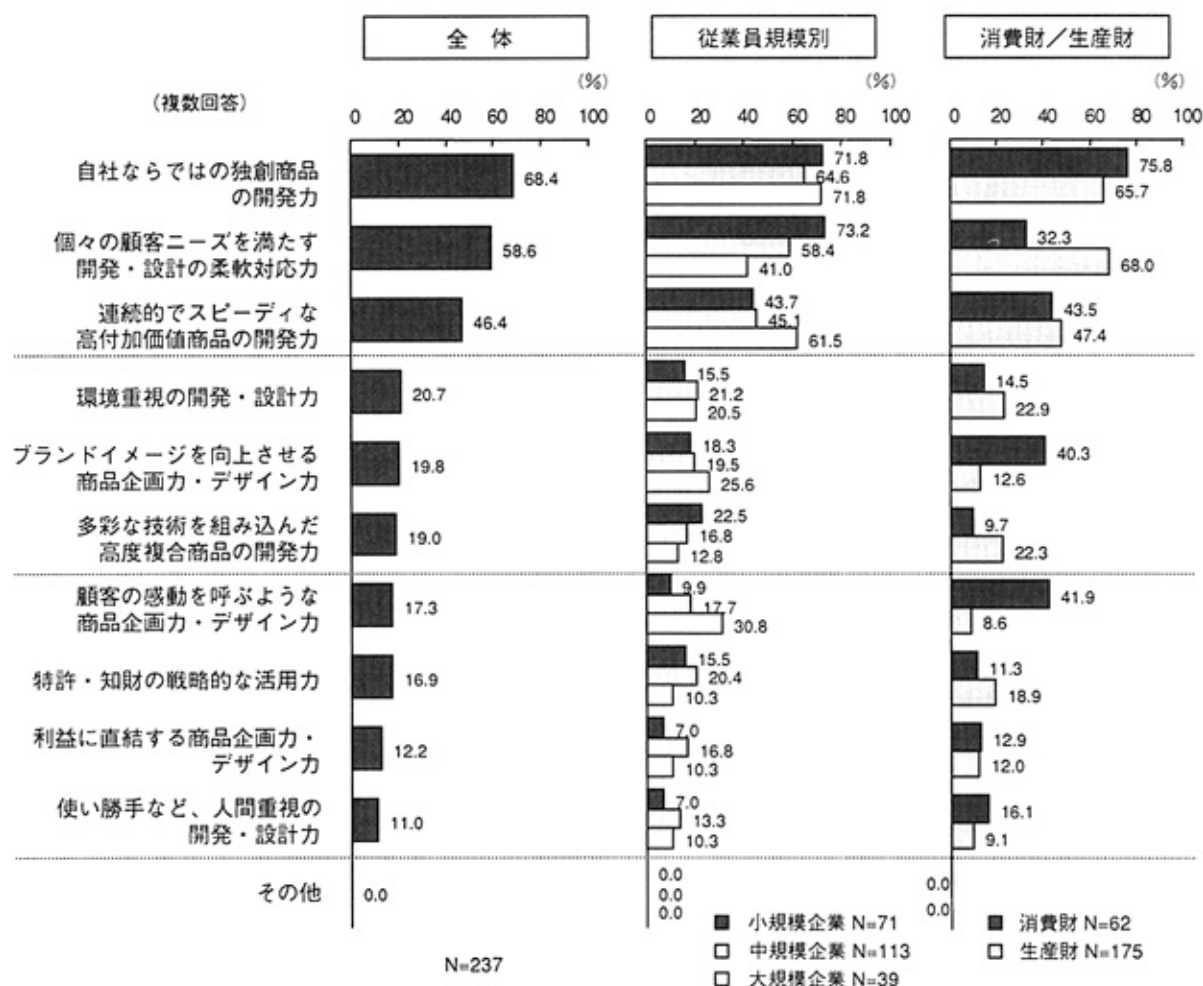


【技術開発・商品開発の面で、重視する組織的な能力】

長期的な事業成長を図るうえで、技術開発・商品開発の面では、どのような組織的な能力の開発が必要かを聞いた。

- 全体でみると、「自社ならではの独創商品の開発力」(68.4%)が1位、「個々の顧客ニーズを満たす開発・設計の柔軟対応力」(58.6%)が2位、「連続的でスピーディな高付加価値商品の開発力」(46.4%)が3位となっており、その他の組織的な能力を大きく引き離している。
- 規模が大きい企業ほど、「連続的でスピーディな高付加価値商品の開発力」が重要視される傾向にあり、規模が小さいほど、「個々の顧客ニーズを満たす開発・設計の柔軟対応力」が重要視される傾向にある。
- 消費財メーカーでは圧倒的に「自社ならではの独創商品の開発力」が重視されている。また、生産財メーカーに比べて、「ブランドイメージを向上させる商品企画力・デザイン力」「顧客の感動を呼ぶような商品企画力・デザイン力」を重視する傾向が特徴的である。生産財メーカーでは「自社ならではの独創商品の開発力」に加えて「個々の顧客ニーズを満たす開発・設計の柔軟対応力」が重視されている。

図表6 技術開発・商品開発の面で、重視する組織的な能力

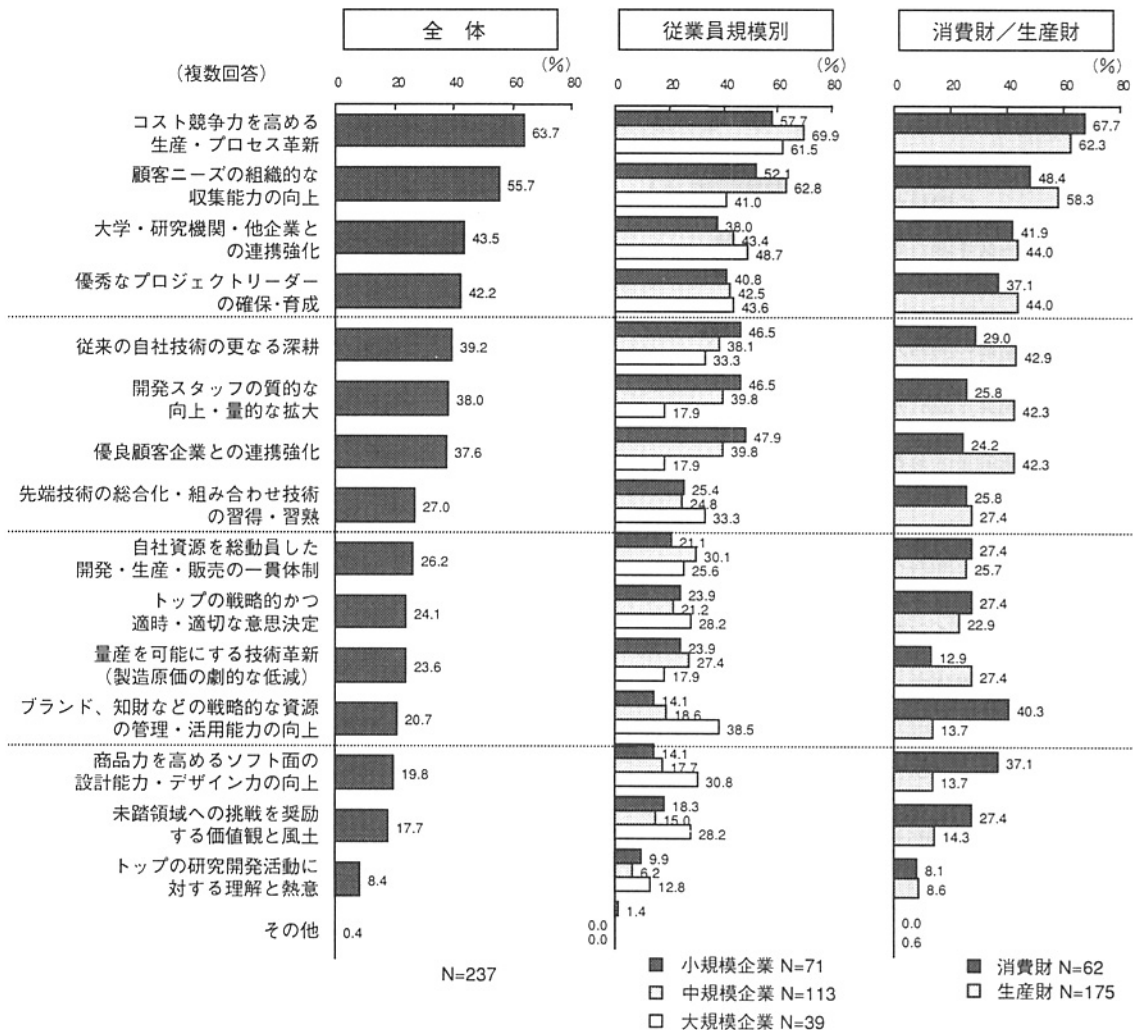


【技術開発・商品開発の面で、重視する施策や活動】

技術開発・商品開発の面で、全社的な観点からみて、どのような施策や活動が特に重要かを聞いた。

- 全体でみると、「コスト競争力を高める生産・プロセス革新」(63.7%)が1位、「顧客ニーズの組織的な収集能力の向上」(55.7%)が2位、「大学・研究機関・他企業との連携強化」(43.5%)が3位、「優秀なプロジェクトリーダーの確保・育成」(42.2%)が4位となっている。
- 大規模企業では、比較的「ブランド、知財などの戦略的な資源の管理・活用能力の向上」「商品力を高めるソフト面の設計能力・デザイン力の向上」「未踏領域への挑戦を奨励する価値観と風土」が重視されている。また、規模が小さいほど、「優良顧客企業との連携強化」「開発スタッフの質的な向上・量的な拡大」「従来の自社技術の更なる深耕」が重視される傾向にある。
- 消費財メーカーでは「ブランド、知財などの戦略的な資源の管理・活用能力の向上」「商品力を高めるソフト面の設計能力・デザイン力の向上」「未踏領域への挑戦を奨励する価値観と風土」を重視する傾向にあり、生産財メーカーでは「顧客ニーズの組織的な収集能力の向上」「優秀なプロジェクトリーダーの確保・育成」「従来の自社技術の更なる深耕」「開発スタッフの質的な向上・量的な拡大」「優良顧客企業との連携強化」を重視する傾向にある。

図表7 技術開発・商品開発の面で、重視する施策や活動

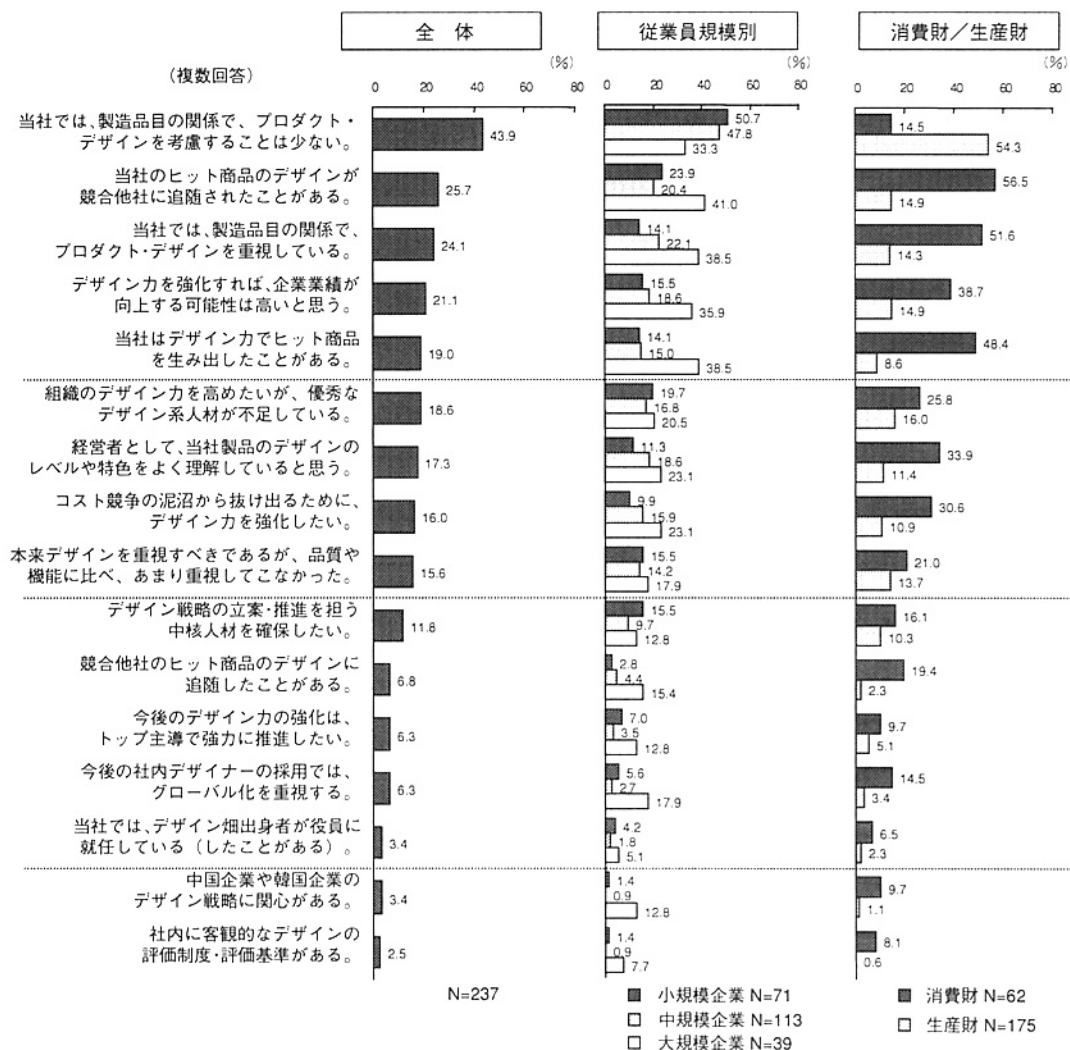


【商品開発とデザイン】

商品開発とデザイン戦略との関係について聞いた。

- 全体でみると、「当社では、製造品目の関係で、プロダクト・デザインを考慮することは少ない」が43.9%を占めたのに対し、「当社では、製造品目の関係でプロダクト・デザインを重視している」は24.1%であった。また、「デザイン力を強化すれば、企業業績が向上する可能性が高い」とする回答は21.1%に過ぎず、日本企業のデザインに対する関心や期待は高いとはいえない。
- 大規模企業では、「当社のヒット商品のデザインが競合他社に追随されたことがある」「当社では、製造品目の関係で、プロダクト・デザインを重視している」「当社はデザイン力でヒット商品を生み出したことがある」の項目に、4割前後の企業が同意すると答えている。一方、中規模企業・小規模企業は、相対的にデザインへの関心や期待はかなり低い。
- 消費財メーカーでは「当社のヒット商品のデザインが競合他社に追随されたことがある」「当社では、製造品目の関係で、プロダクト・デザインを重視している」「当社はデザイン力でヒット商品を生み出したことがある」に5割前後の企業が同意している。生産財メーカーでは「当社では、製造品目の関係で、プロダクト・デザインを考慮することは少ない」が圧倒的に多く5割を超える。

図表8 商品開発とデザイン

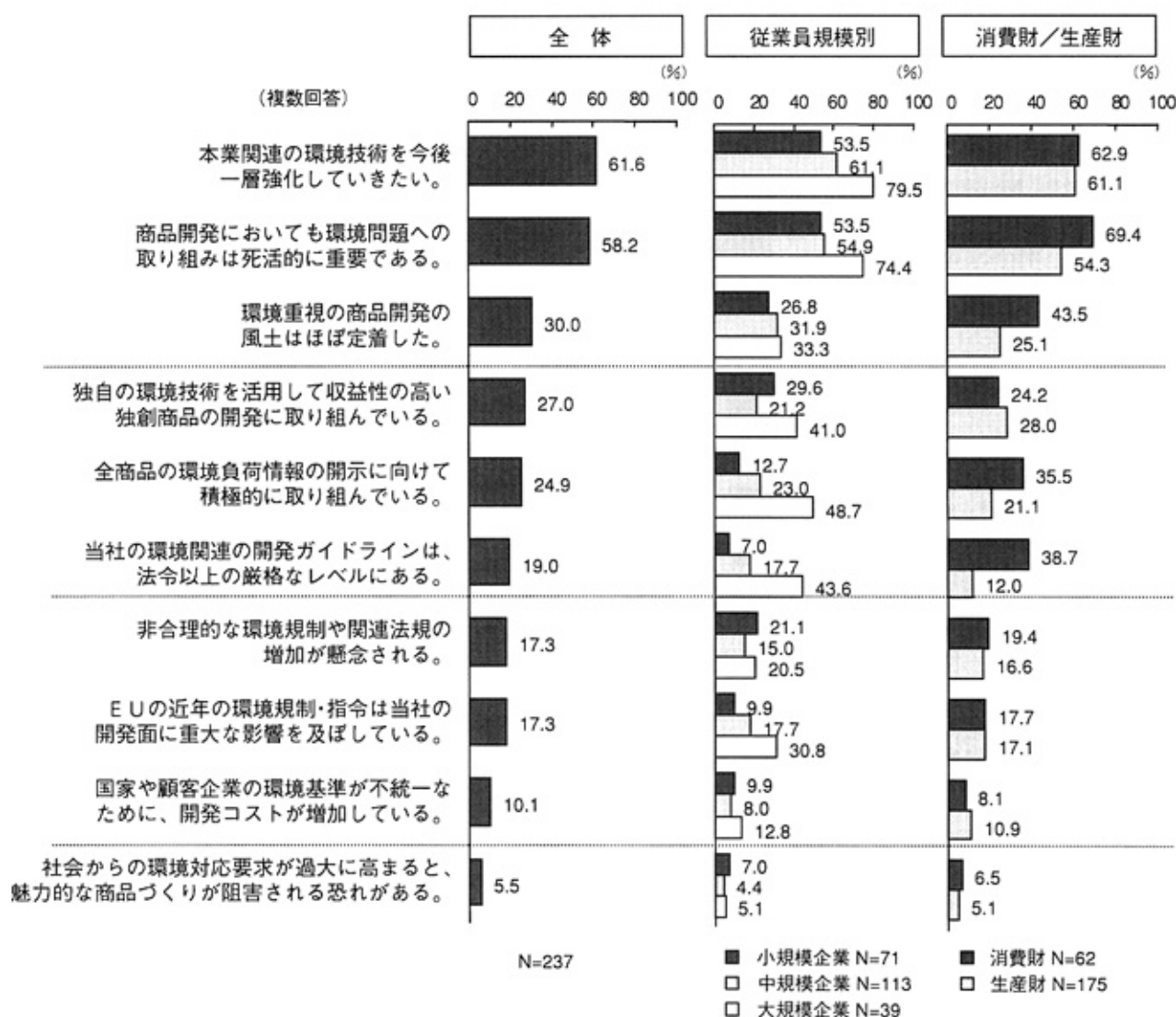


【商品開発と環境問題】

商品開発と環境問題との関係について聞いた。

- 全体でみると、「本業関連の環境技術を今後一層強化していきたい」(61.6%)が1位、「商品開発においても環境問題への取り組みは死活的に重要である」(58.2%)が2位となっており、日本製造業の商品開発面での環境意識はかなり高い。また、「独自の環境技術を活用して収益性の高い独創商品の開発に取り組んでいる」企業は27.0%あり、今後の動向が注目される。
- 従業員規模別にみると、規模が大きいほど、環境意識が高く、取り組みも活発である。特に、大規模企業では、「本業関連の環境技術を今後一層強化していきたい」(79.5%)「商品開発においても環境問題への取り組みは死活的に重要である」(74.4%)が高いポイント示している。
- 消費財メーカーのほうが環境意識が高く、取り組みも活発である。特に、「当社の環境関連の開発ガイドラインは、法令以上の厳格なレベルにある」は38.7%あり、生産財メーカー(12.0%)に比べて非常に多い。

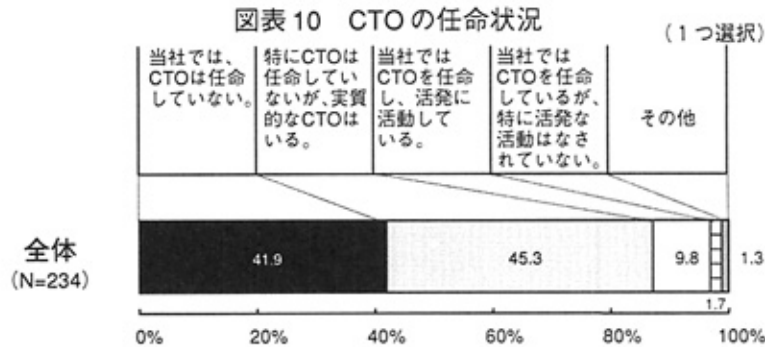
図表9 商品開発と環境問題



【CTO（最高技術責任者）について】

◆ CTOの任命状況

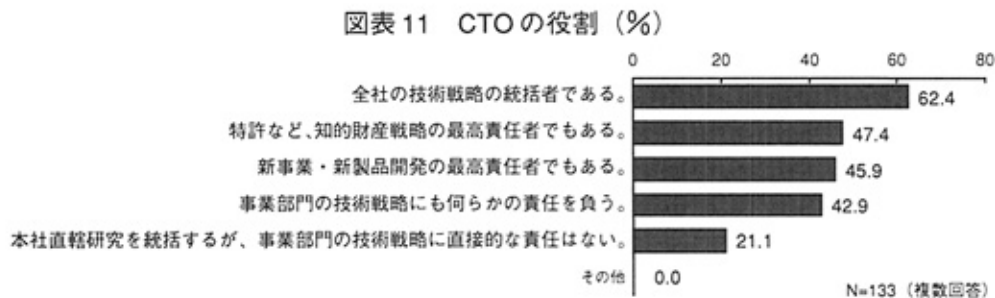
- 全体で見ると、「当社ではCTOを任命し、活発に活動している」が9.8%、「当社ではCTOを任命しているが、特に活発な活動はなされていない」が1.7%で、CTOが公式に任命されているのは合計11.5%。9割近くの企業で「CTOを任命していない」としているが、「特にCTOは任命していないが、実質的なCTOはある」（45.3%）を含めたCTOおよびCTO相当役員のいる企業は半数を超える（56.8%）。



◆ CTOの役割

CTOおよびCTO相当役員がいると答えた企業にCTOの役割を聞いた。

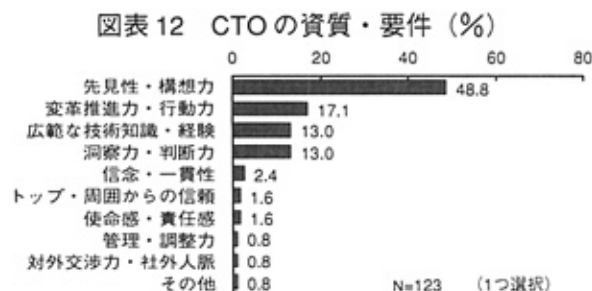
- 「全社の技術戦略の統括者である」が62.4%であるのに対し、「本社直轄研究を統括するが、事業部門の技術戦略に直接的な責任はない」は21.1%であった。他に「特許など、知的財産戦略の最高責任者でもある」（47.4%）、「新事業・新製品開発の最高責任者でもある」（45.9%）「事業部門の技術戦略にも何らかの責任を負う」（42.9%）という役割がみられた。



◆ CTOの資質・要件

CTOおよびCTO相当役員がいると答えた企業にCTOに求められる最も重要な資質・要件を聞いた。

- 「先見性・構想力」が48.8%と圧倒的に高く、続いて、「変革推進力・行動力」（17.1%）、「広範な技術知識・経験」（13.0%）、「洞察力・判断力」（同）のポイントが高かった。





JMA2004年提言資料

**「製造業の未来戦略と商品革新」
に関する経営者アンケート**

社団法人日本能率協会 経営革新研究所

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22 電話03(3434)6211(大代表)

2004.3.10