
次なる成長に向けた日本製造業の課題を探る

日本企業の経営課題【製造業編】

調査結果

2025年3月

一般社団法人日本能率協会



目次

【調査概要・サマリー】

はじめに	… 2
調査概要	… 3
回答企業の概要	… 4
分析における定義	… 5
調査結果サマリー	… 7
アンケートを通じた提言	… 27

【アンケート設問ごとの詳細結果】

I. 事業の状況および戦略	… 32
II. サステナブル（持続可能性）に向けた取り組み	… 38
III. 事業発展・成長の仕組み	… 55
IV. 事業発展・成長に必要となる基盤	… 65
V. 自社で成長を見込む事業と今後の製造業発展への意見	… 75

はじめに

「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求められる製造業において、仕組みや組織・人材の実態とあるべき姿を深掘りするため、事業発展・成長に必要な要素に着目したアンケート調査を実施しています。

2023年度の調査では、製造業が次なる成長に向けて抱える課題を以下のとおり認識しました。2024年度の調査は、これらの課題をさらに深掘りするとともに、解決に向けた方向性や具体的な取り組みを明らかにすることを目的として実施しました。

2023年度 調査結果

I 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 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

II 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。

- ④ ビジネスモデル構築を最優先に考える
- ⑤ 普遍的仕組みとして以下を整備する
 - ・「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」

III 事業発展・成長に必要なとなる基盤

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。

- 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

2024年度 調査

課題のさらなる深掘りと解決に向けた方向性や具体的な取り組みを明らかにする

- I 事業の状況および戦略
- II サステナブル（持続可能性）に向けた取り組み
- III 事業発展・成長の仕組み
- IV 事業発展・成長に必要なとなる基盤
- V 自社で成長を見込む事業と今後の製造業発展への意見

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を探る
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、今後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て、1979年より調査を実施してきた。本調査では、日本の製造業が次なる成長に向けて直面する課題を探り、成長のための戦略、仕組み、基盤についての実態やあり方を深掘りすることを目的としている。

3. 調査時期

2024年9月27日～10月18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7,616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

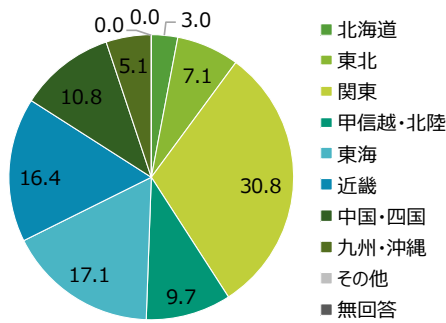
702社（回答率9.2%）

7. 主な調査内容

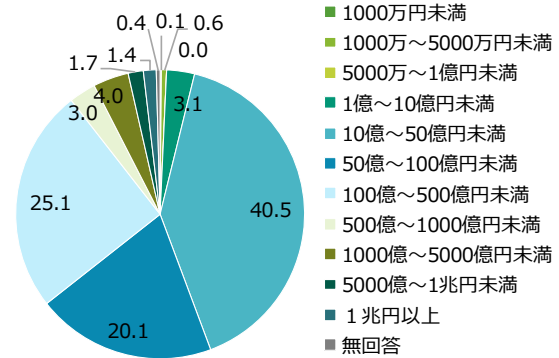
- I 事業の状況および戦略
- II サステナブル（持続可能性）に向けた取り組み
- III 事業発展・成長の仕組み
- IV 事業発展・成長に必要となる基盤
- V 自社で成長を見込む事業と今後の製造業発展への意見

回答企業の概要

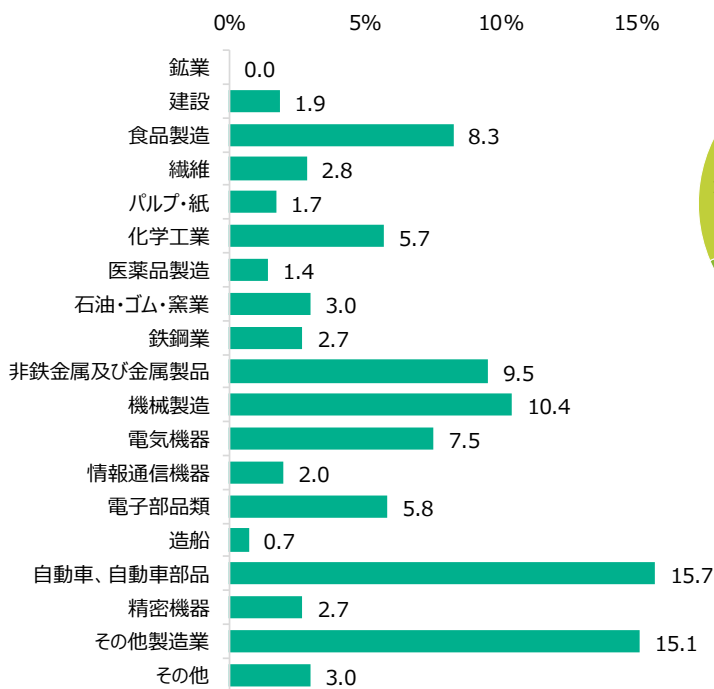
本社所在地



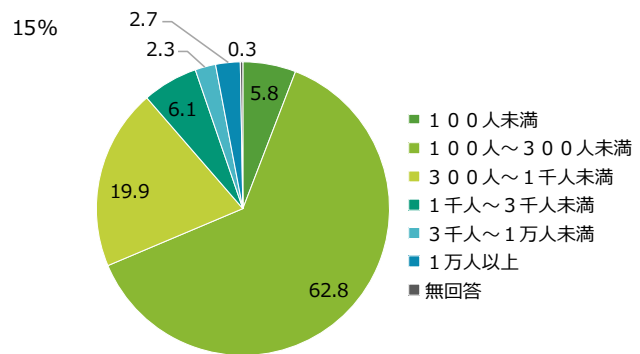
2023年度売上高



売上高の多い分野の業種



従業員数

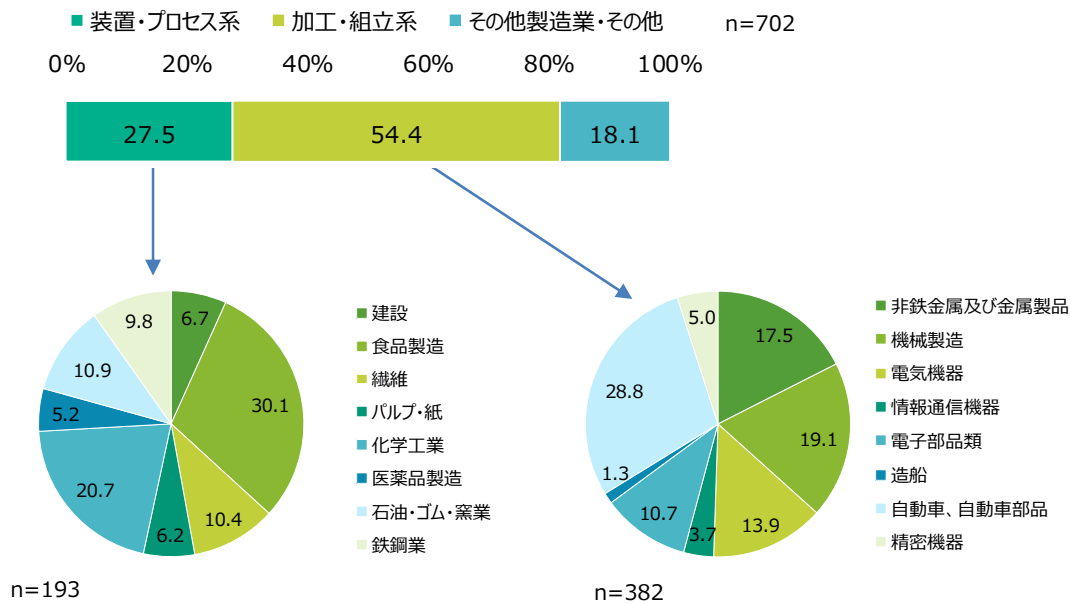


分析における定義

調査結果を分析するにあたり、「業種」「売上高」「売上更新状況」「利益更新状況」に着目した。それぞれの区分については、下記と次頁を参照されたい。

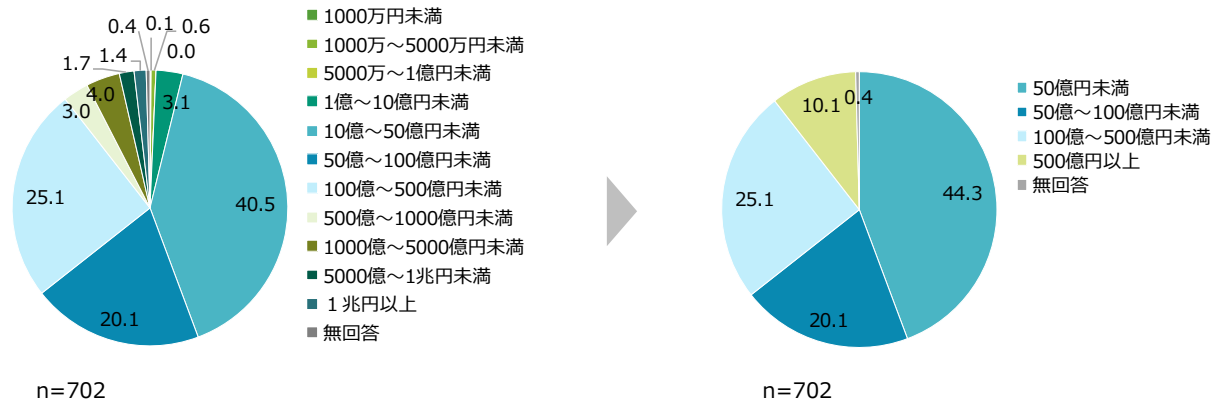
業種区分

建設業から鉄鋼業までを「装置・プロセス系」、非鉄金属及び金属製品から精密機器までを「加工・組立系」と区分した。



2023年度売上高

「50億円未満」「50億～100億円未満」「100億～500億円未満」「500億円以上」の4つに区分した。

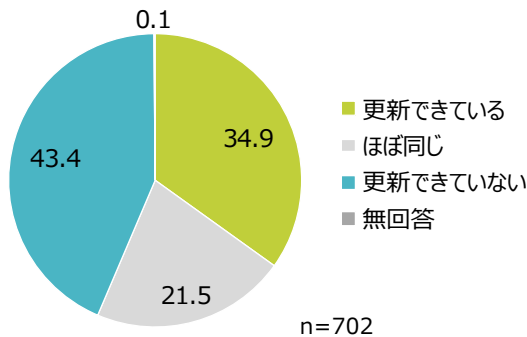


売上高別の業種割合

		売上高の多い分野の業種																			
		合計	鉱業	建設	食品製造	繊維	パルプ・紙	化学工業	医薬品製造	石油・ゴム・窯業	鉄鋼業	非鉄金属及び金属製品	機械製造	電気機器	情報通信機器	電子部品類	造船	自動車、自動車部品	精密機器	その他製造業	その他
2023年度の売上高	50億円未満	311	0.0	1.3	8.7	3.9	1.3	2.3	0.6	1.6	1.9	12.2	10.0	7.7	2.3	8.0	0.6	12.2	2.3	19.0	4.2
	50億～100億円未満	141	0.0	2.1	8.5	1.4	2.1	7.8	1.4	5.7	2.1	8.5	7.8	5.0	2.1	5.7	0.7	16.3	2.8	17.7	2.1
	100億～500億円未満	176	0.0	1.7	8.5	1.7	1.7	8.0	2.3	4.0	4.5	7.4	11.9	8.5	1.1	3.4	1.1	19.3	2.3	9.7	2.8
	500億円以上	71	0.0	4.2	5.6	2.8	2.8	11.3	1.4	1.4	2.8	5.6	14.1	9.9	2.8	2.8	0.0	19.7	5.6	7.0	0.0

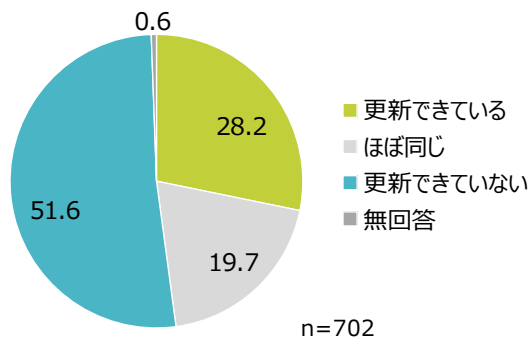
売上更新状況

過去最高実績と比較した、昨年度（2023年度）の売上の状況をもとに区分した。なお、当該設問未回答につき、どの区分にも当てはまらないサンプルが1s存在する。



利益更新状況

過去最高実績と比較した、昨年度（2023年度）の利益の状況をもとに区分した。なお、当該設問未回答につき、どの区分にも当てはまらないサンプルが4s存在する。



調査結果サマリー

調査結果サマリー I.事業の状況および戦略

アンケート設問

I 事業の状況および戦略について伺います

問6 貴社の過去最高実績(売上・利益)と比較して、昨年度(2023年度)の実績の伸長度合いはいかがですか？

	更新できている	ほぼ同じ	更新できていない
1. 売上	1	2	3
2. 利益	1	2	3

問7 これからの3年の戦略を考えるうえで、考慮すべき点について伺います。重要視する順に上位3つを選び、その番号を重視度の高い順に選択してください。

1. 為替変動
2. 資源価格高騰
3. エネルギー価格高騰
4. 気候変動
5. 人口動態の変化
6. 人材不足
7. 地域紛争
8. サプライチェーンリスク
9. サイバーセキュリティ
10. グローバルスタンダード対応
11. コンプライアンス



重視度		
第1位	第2位	第3位

問8 既存事業について、貴社は前期の中期経営計画(3か年計画等)を達成していますか。

1. 達成している
2. 達成していない

問9 既存事業に対して、成長に向けて前期の中期経営計画(3か年計画等)で掲げている取組課題を選択してください。(あてはまるものすべて選択)

1. 技術革新による差別化
2. グローバル展開の強化
3. M&Aによる事業強化
4. 事業の選択と集中
5. サステナビリティの取組強化
6. 商品・サービスの付加価値向上
7. デジタル化による原価低減と生産性効率向上
8. あてはまるものはない

問10 既存事業の課題を解決するために現在取り組んでいる施策としてあてはまるものを選択してください。(あてはまるものすべて選択)

1. 10年程度先まで見据えた製品・製造の技術ロードマップの策定
2. 他社とのM&Aやアライアンスによる相乗効果の明確化
3. 生産拠点の国内回帰
4. グローバル生産拠点の再編成(グローバル間で)
5. 新工場建設
6. 高効率設備の開発・導入
7. 自社になかった外注技術の内製化
8. コストダウンやリスク対応を目的とした外注の活用
9. 従来難しかった工程や作業の自動化革新
10. 代替材料の開発及び探索
11. 高騰する原材料費を超えるコストダウン
12. サプライヤー分散
13. 集中購買化
14. DX・AI活用推進
15. 女性・シニア・外国人登用推進
16. グリーンエネルギー
17. モーダルシフト
18. サステナブル貢献の新商品開発
19. その他(記入ください) []

問11 製造DXに向けて現在取り組んでいることは何ですか。(あてはまるものすべて選択)

1. IoT(モノのインターネット)の導入・活用
2. 人工知能や機械学習の活用
3. 自動化・ロボティゼーションの進行
4. ビッグデータの収集・解析・活用
5. 3Dプリンティングや、その他の先進製造技術の導入
6. サプライチェーン管理のデジタル化
7. その他(記入ください) []
8. 製造DXに取り組んでいない

調査結果サマリー I. 事業の状況および戦略

成果

製造業全体として成長は停滞している

2023年度の売上および利益について、過去最高実績を更新できている企業は3割程度にとどまる。

既存事業

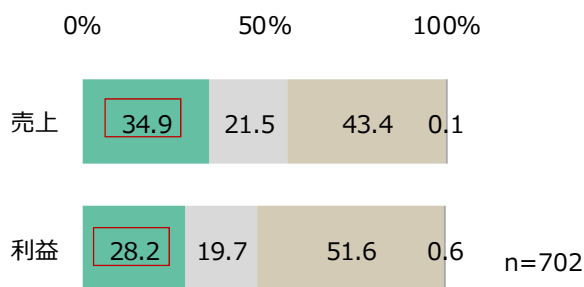
今後3年の戦略を考える上で、「人材不足」と「価格高騰」が二大重点課題となっている。

第1位は「人材不足」（78.1%）、第2位は「資源価格高騰」（72.4%）、第3位は「エネルギー価格高騰」（47.9%）の順となった。

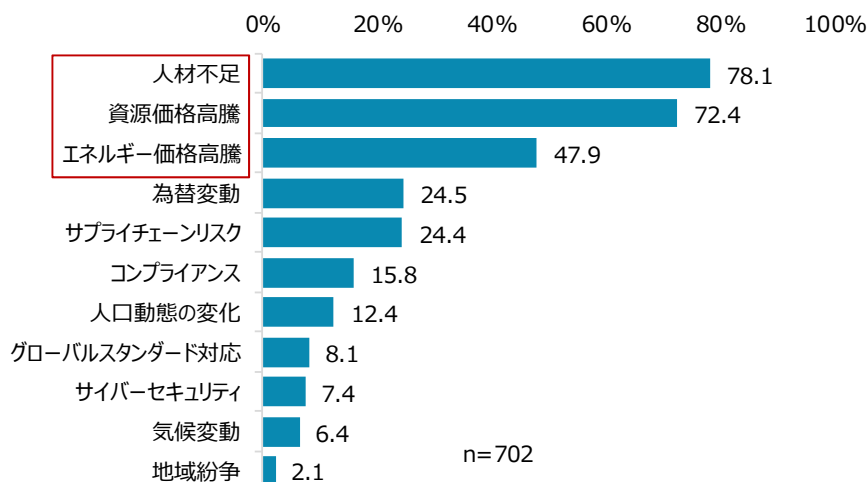
資源およびエネルギー価格の高騰は、企業の利益成長の阻害要因として重視（懸念）されていると考えられる。

過去最高実績と比較した2023年度の状況

■ 更新できている ■ ほぼ同じ ■ 更新できていない ■ 無回答



これから3年の戦略を考える上で重視する点



既存事業における中期経営計画達成度

売上・利益の達成状況と同様に、前期の中期経営計画においても「未達」が「達成」を上回る。

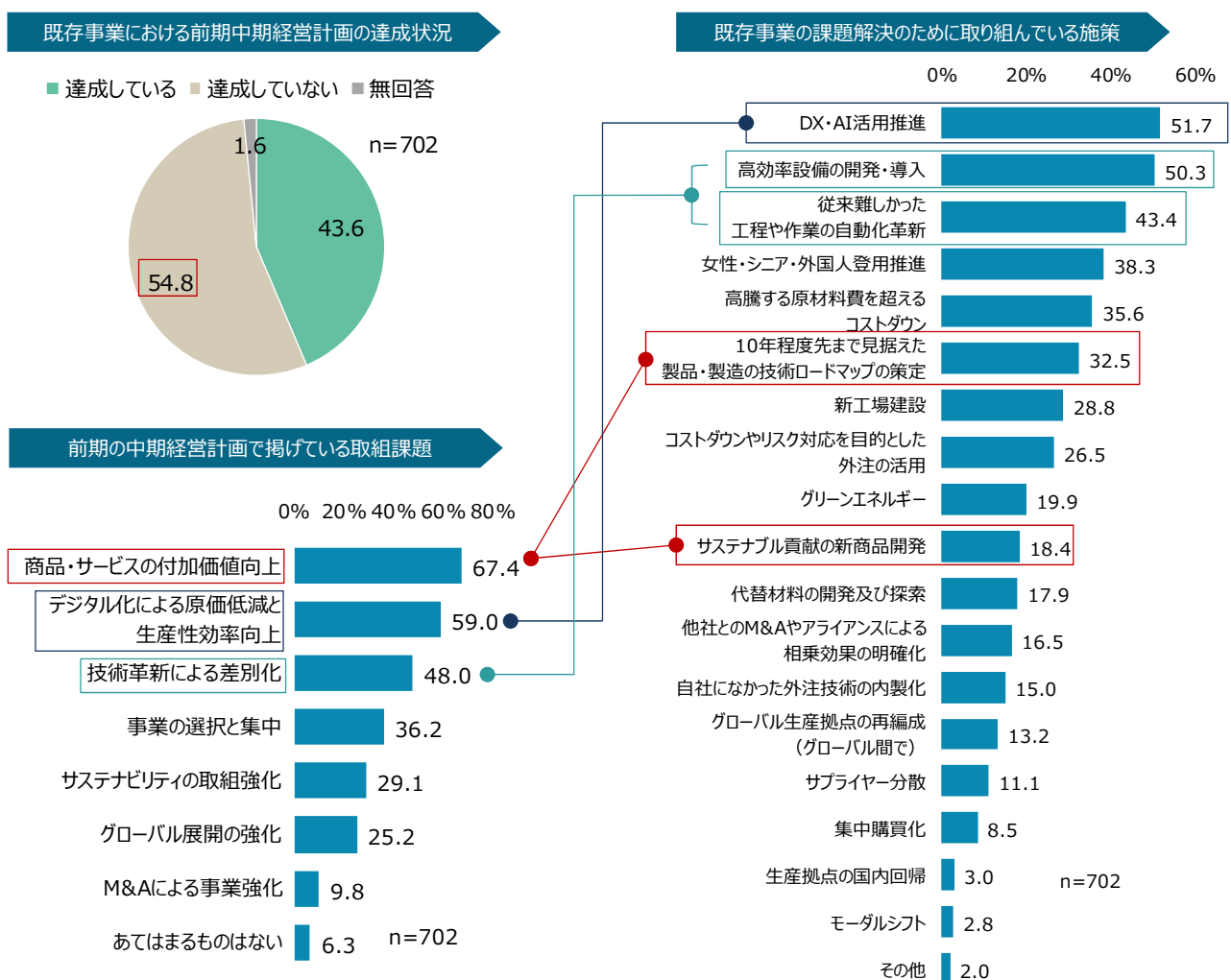
「達成していない」と回答した企業は54.8%にのぼった。

既存事業の成長課題と取り組み施策

「商品・サービスの付加価値向上」は、課題感が強いが施策の取り組みが弱く、ギャップがある。

前期の中期経営計画で掲げている取組課題としては、「商品・サービスの付加価値向上」（67.4%）、「デジタル化による原価低減と生産性効率向上」（59.0%）、「技術革新による差別化」（48.0%）が上位であった。

一方、課題解決のために取り組んでいる施策としては、「DX・AI活用推進」（51.7%）、「高効率設備の開発・導入」（50.3%）、「従来難しかった工程や作業の自動化革新」（43.4%）が上位であった。工程の革新に関する取り組みが多く、商品・サービスの付加価値向上に直結する施策が相対的に少ないことから、課題と施策の間にギャップがあることが示唆される。



調査結果サマリー II.サステナブル（持続可能性）に向けた取り組み

アンケート設問

II サステナブル(持続可能性)に向けた取り組みについて伺います

1. 「サステナブル(持続可能性)に向けた取り組み全般」について伺います。

問12 サステナブル(持続可能性)に向けた「調達先・取引先との協働の取り組み」として、貴社に当てはまるものを選択してください。

	はい	いいえ
1. サステナブル(持続可能な)調達の方針はありますか	1	2
2. 原料調達段階も含めた形での、自社活動の環境への影響の考慮はありますか	1	2
3. 環境面のサプライチェーン配慮・協業・支援等の取り組みはありますか	1	2

問13 「温室効果ガス削減」に関して、当てはまるものを選択してください。

	はい	いいえ
1. 温室効果ガスの削減は、貴社にとって課題(問題)になっていますか	1	2
2. 外部関係者からの自社の温室効果ガス排出削減の要請はありますか	1	2

問14 問13-2で「1.はい」を選んだ方に伺います。

どのような立場の外部関係者からの要請がありますか。(あてはまるものすべて選択)

1. 顧客企業
2. 親会社
3. 所属業界団体
4. 投資家
5. その他

2. 「気候変動問題」について伺います。

問15 気候変動問題は貴社にとって課題(問題)になっていますか。

1. 課題(問題)になっている
2. 課題(問題)になっていない

問16 気候変動問題は、今後貴社にとって、どの程度リスクや影響があると考えますか。

	リスク・影響の程度		
	大きい	小さい	ない
1. 法的リスクや影響	1	2	3
2. 経済的リスクや影響	1	2	3
3. 物理的リスクや影響	1	2	3
4. その他のリスクや影響	1	2	3

問17 気候変動問題における各種リスクや影響について、貴社に関連する・影響が想定されるものをお選びください。(あてはまるものすべて選択)

① 法的リスクや影響

1. 温対法・省エネ法対応
2. 燃費等規制
3. 他のエネルギー・炭素関連規制
4. 海外の法規/基準
5. その他

② 経済的リスクや影響

1. 自社コスト上昇
2. 調達コスト上昇
3. 製品への課税、販売コスト上昇
4. 気候関連の対応コスト増加
5. その他

③ 物理的リスクや影響

1. 自社の操業への影響
2. 供給会社の操業への影響
3. 原料製造・調達環境の悪化
4. 流通・交通網寸断
5. その他

④ その他のリスクや影響

1. 主要製品の売れ行き減少
2. 他社/他サービスへの乗り換え
3. 株式等被投資の減少(ダイベストメント)
4. 自社イメージ悪化
5. その他

問18 自社にとって、気候変動問題に関連するビジネスチャンスはあると考えますか。

1. ある
2. ない

問19 問18で1.あるを選んだ方に伺います。
どのようなビジネスチャンスがありますか。(あてはまるものすべて選択)

1. 関連・対応製品などの売上増
2. 他社との比較優位(規制対応や経済面)
3. 市場の拡大、新規開拓
4. その他

問20 問18で1.あるを選んだ方に伺います。
そのビジネスチャンスに貴社は注力していますか。

1. している
2. していない(通常と変わらず)

問21 気候変動や排出削減に関する長期計画を策定していますか。
※長期計画:2030年に向けた計画、あるいは2030年以降を視野に入れた計画

1. 策定している
2. 策定していない

3. 「気候変動以外の環境問題」について伺います。

問22 気候変動以外の環境問題は、貴社にとって課題(問題)になっていますか。

1. はい
2. いいえ

問23 問22で1.はいを選んだ方に伺います。

具体的にどのような課題がありますか。(あてはまるものすべて選択)

1. 自社由来の廃棄物・汚染
2. プラスチックの使用や削減
3. 事業や調達活動の自然環境への影響
4. 水資源保護、水の調達
5. その他

問24 「気候変動以外の環境問題」に関して、貴社に当てはまるものを選択してください。

	はい	いいえ
1. 組織レベルの環境目標(エネルギー/CO2, 廃棄物削減以外)はありますか	1	2
2. プラスチックの削減方針や目標はありますか	1	2
3. 自然の復興(ネイチャーポジティブ)方針や目標はありますか	1	2

調査結果サマリー Ⅱ.サステナブル（持続可能性）に向けた取り組み

取り組み全般

自社の活動が環境に与える影響を考慮している企業は多いものの、サステナブル調達方針の策定や環境に配慮したサプライチェーン構築への取り組みは半数程度にとどまる

自社の活動が環境に与える影響について考慮している企業は67.1%と高い割合を示した。

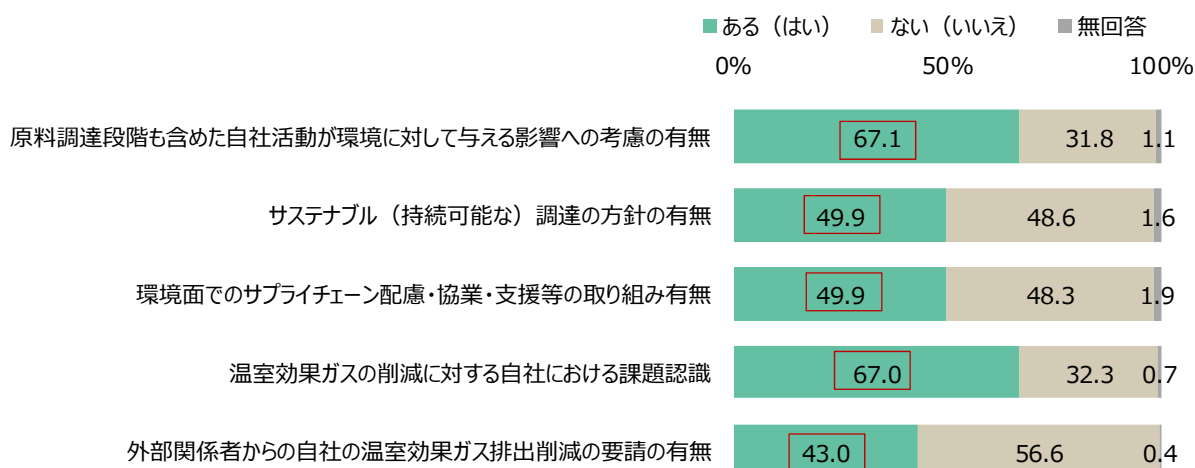
しかしながら、サステナブル調達の方針がある企業は49.9%、環境面におけるサプライチェーン配慮・協業・支援等に取り組んでいる企業も49.9%にとどまる結果となった。

温室効果ガスの削減は多くの企業が課題として認識

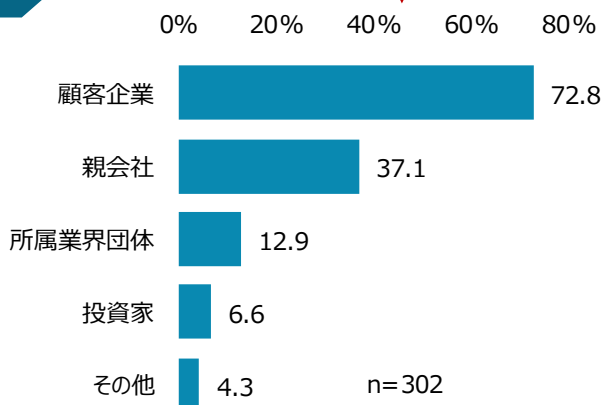
温室効果ガスの削減は、多くの企業にとって重要な課題となっており、全体の67.0%が課題として認識している。

顧客企業を中心に、外部関係者からも温室効果ガス削減の要請があるが、現時点では「要請がある」と回答した企業は43.0%にとどまり、「要請はない」とした企業の方が多い状況である。

サステナブル（持続可能性）に向けた取り組み状況



温室効果ガス排出削減を要請する外部関係者



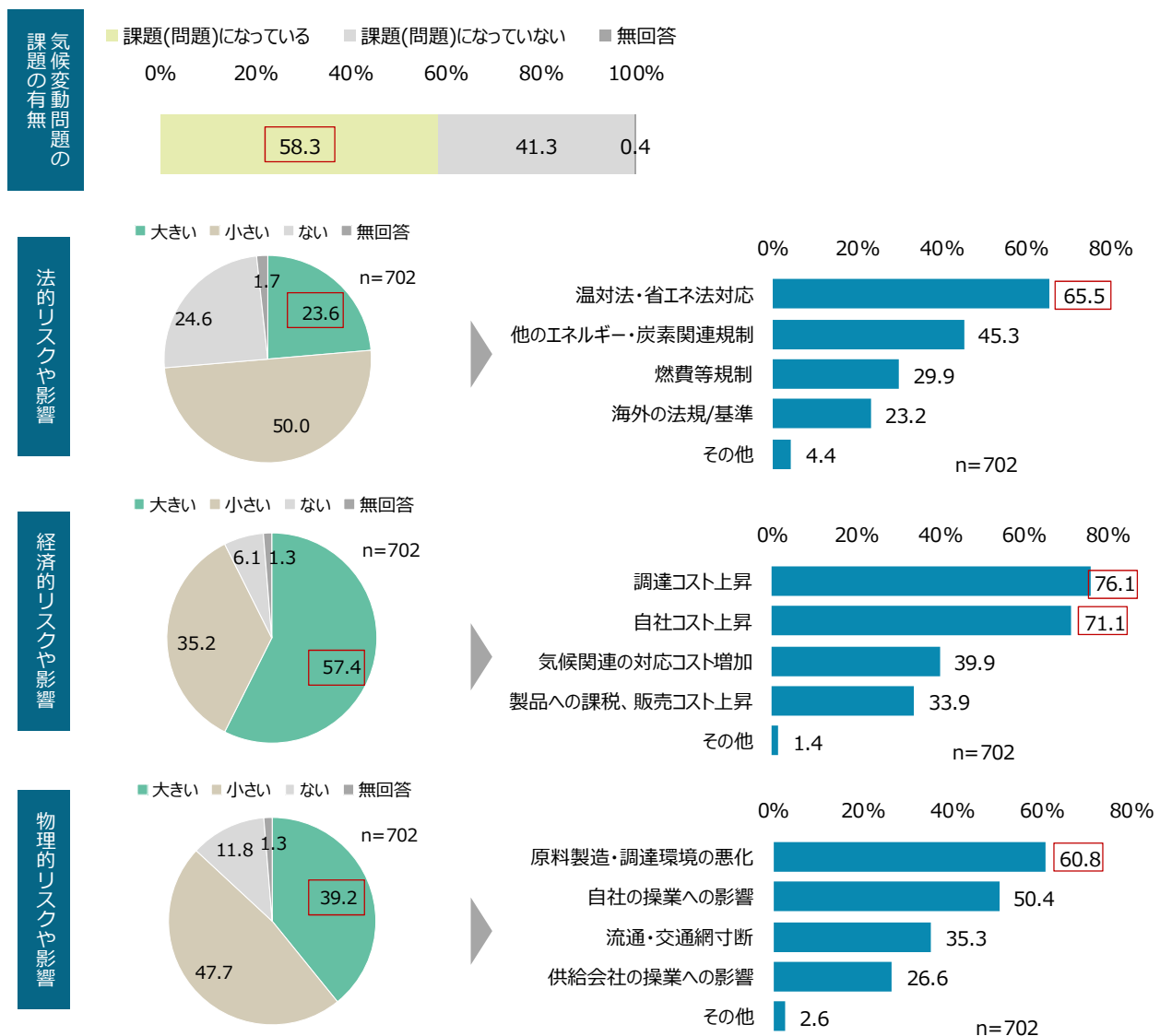
気候変動問題の課題の有無とリスク

気候変動問題を課題とする企業は全体の6割、最も影響が大きいのは経済的リスク

気候変動を経営課題として認識している企業は全体の約6割にのぼる。中でも、経済的リスクや影響が「大きい」とした企業の割合が最も高く、想定される経済的リスクとしては、「調達コスト上昇」（76.1%）、「自社コスト上昇」（71.1%）が高かった。

一方で、法的リスクや物理的リスクについては、リスクや影響が「大きい」と回答した企業は全体の半数に満たなかった。想定される法的リスクとしては、「温対法・省エネ法対応」（65.5%）、物理的リスクとしては、「原料製造・調達環境の悪化」（60.8%）が上位に挙げられている。

この結果から、気候変動問題が経営課題であることを認識しつつも、財務面での影響が顕在化することにより、取り組み優先度が高くなる傾向があると推察される。自社の収益への影響を抜きにして気候変動問題への取り組みを進める企業は少なく、経済的インパクトが意思決定に影響を与えていることがうかがえる。



気候変動問題に関連するビジネスチャンス

気候変動問題に関連するビジネスチャンスがあると考える企業は全体の半数以下、注力している企業も限定的

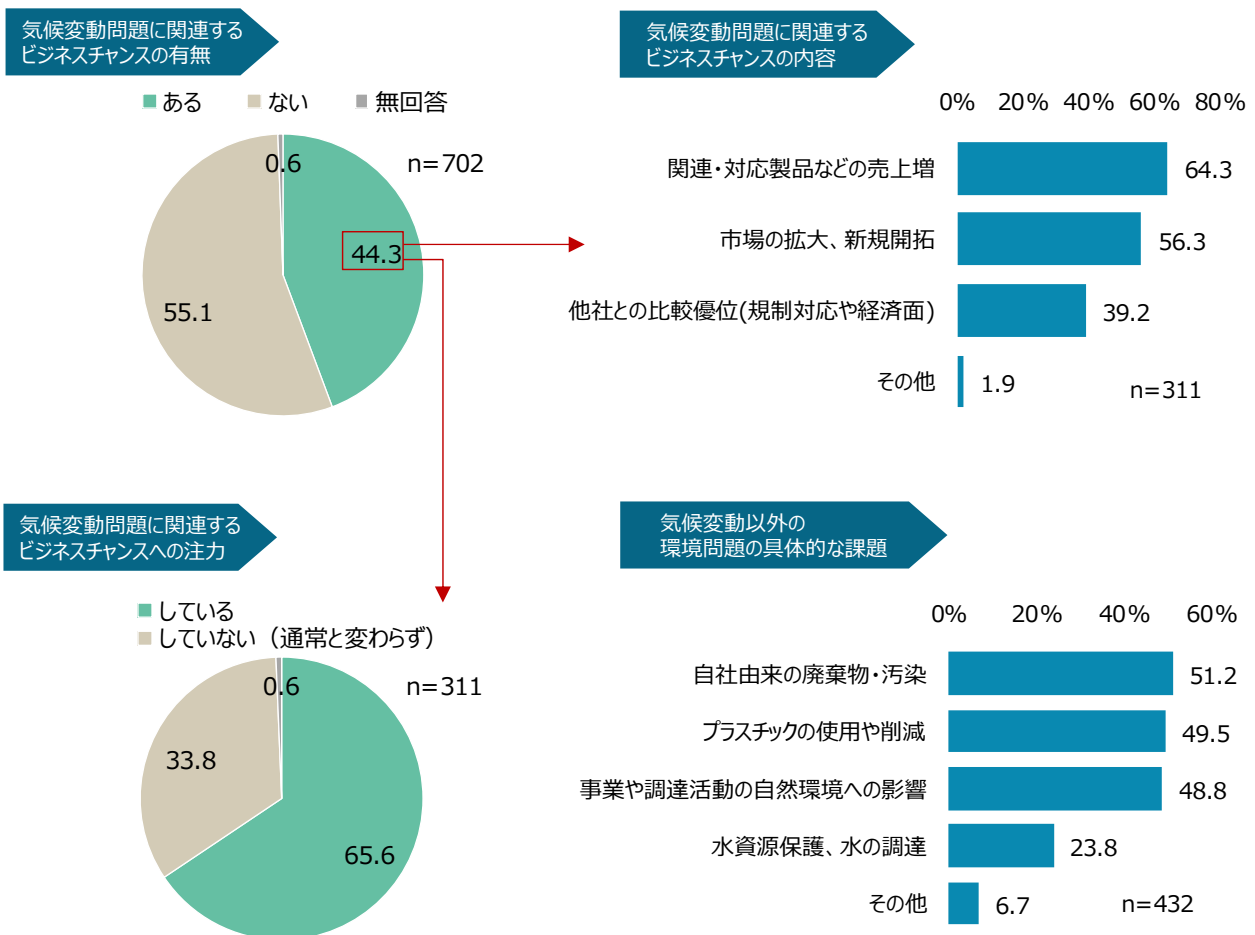
気候変動問題に関連するビジネスチャンスがあると思う企業は全体の44.3%と半数以下にとどまった。また、その中で実際にビジネスチャンスに注力している企業は65.6%であり、全体でみると3割未満であった。

具体的なビジネスチャンスとして挙げられたものは「関連・対応製品などの売上増」「市場の拡大・新規開拓」「他社との比較優位」の順であった。

気候変動以外の環境問題に関する課題

環境対応の課題は多岐にわたるが、対応状況は社によって差がみられる

気候変動以外の環境問題に関する課題は、「自社由来の廃棄物・汚染」（51.2%）、「プラスチックの使用や削減」（49.5%）、「事業や調達活動の自然環境への影響」（48.8%）が上位に挙げられた。



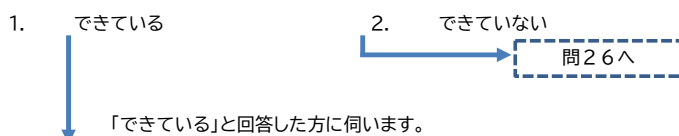
調査結果サマリー Ⅲ.事業発展・成長の仕組み

アンケート設問

Ⅲ 事業発展・成長の仕組みについて伺います

1. 貴社の事業の選択と集中に関する取組について伺います。

問25 貴社は製品や事業に関して、選択と集中の判断ができていますか。



問25-1 選択と集中の対象となる事業は、どのように進めていますか。(あてはまるものすべて選択)

1. 該当する事業への投資を段階的に増やす
2. 見直す事業から選択と集中を行う事業に集中的に配分する
3. 新規パートナーシップや提携を進める
4. DXにより効率化を進め、生産性の向上を図る
5. 新工場や設備投資を行い、生産性の向上を図る

問25-2 選択と集中の対象から外れた事業は、どのように進めていますか。(あてはまるものすべて選択)

1. 他社へ事業譲渡する
2. 事業の効率化・改善を行い、採算性が見込めなくなるまで事業継続する
3. 必要最低限の投資に留め、採算性が見込めなくなるまで事業を継続する
4. 選択と集中を行う事業へのアロケーションを見直しした上で事業を撤退する

問26 製品や事業に関して、選択と集中の判断ができていない(していない)のはなぜですか。(あてはまるものすべて選択)

1. 市場や顧客ニーズの変化に対応できていない
2. 新技術・新素材の情報にキャッチアップできていない
3. 内部スキル(データ分析能力)や意思決定体制に課題がある
4. 経営層のビジョンや意思が伝達されていない、または明確でない
5. リソース(予算、人材)の制約により意思決定に必要なデータ分析ができていない
6. その他(記入ください) []

2. 新規事業の発展・成長の仕組みについて伺います。

問27 新規事業について、貴社は前期の中期経営計画(3か年計画等)を達成していますか。

1. 達成できた
2. 達成していない
3. 新規事業は実施していない

問28 問27で1.達成できた もしくは 2.達成していない を選んだ方に伺います。

新規事業に対して、事業化に向けて前期の中期経営計画(3か年計画等)で取り組んできたことは何ですか。

最も注力したことをお答えください。

いずれかの番号1つを選択してください。

1. 研究開発の強化
2. 業務提携・協業の拡大
3. スタートアップとの連携強化
4. ベンチャーキャピタルへの投資拡大
5. マーケティングリサーチの強化
6. 生産体制の強化
7. 事業組織(体制)の見直し
8. 専門人材の育成
9. その他

問29 昨年度実施した「経営課題調査 製造業編2023」では、新規事業の発展成長の仕組みとして、次の4項目が上位となりました。こちらについて貴社のご意見を伺います。

- ①「新たなことに積極的な企業文化」
- ②「改革リーダーの配置」
- ③「投資採算性(短期的成果)だけの評価をしない」
- ④「社長直轄組織」

問29-1 貴社のお考えに合致するものを選択してください。

①「新たなことに積極的な企業文化」はどのように構築すべきと考えますか。(あてはまるものすべて選択)

1. 企業理念・トップマネジメントからの方針を根付かせる
2. チャレンジを賞賛し、失敗を許容するルールを設置する
3. チャレンジできる全社的プロジェクトの場をトップから与える
4. 社内スタートアップの仕組み
5. 業種間・部門間の人事ローテーションを戦略的に行う(開発も営業も生産も経験するなど)
6. 出向など外部を知れる機会を積極的に設ける
7. 外部からの出向受入
8. その他(記入ください) []

問29-2 貴社のお考えに合致するものを選択してください。

②「改革リーダー」はどのように育成すべきと考えますか。(あてはまるものすべて選択)

1. 新たなことにチャレンジできる専任部署を設置する
2. 責任権限を明確に与える
3. 人材を多様化した環境にする
4. 他社から改革経験のある人材を積極的に採用する
5. 選抜型リーダーの実践型育成を最優先業務として社を上げて実施する
6. 報酬待遇を充実させる
7. タフアサインメント(実務において困難な課題を割り当てること)
8. その他(記入ください) []

問29-3 貴社のお考えに合致するものを選択してください。

③「投資採算性(短期的成果)だけの評価をしない」について、採算性以外の投資判断要素は貴社においては何であると考えますか。(あてはまるものすべて選択)

1. 先を見る経営者としての嗅覚
2. 社会的責任(SDGs等)の合致度合い
3. 創業からの想い・企業理念への合致度
4. 実現させたい技術へのこだわり
5. その他(記入ください) []
6. 投資採算性だけで問題ないとする

問29-4 貴社のお考えに合致するものを選択してください。

④「社長直轄組織」が新規事業の発展・成長において重要な場合、その理由は何であると考えますか。(あてはまるものすべて選択)

1. 意思決定が早い
2. 既存事業と切り離して集中して取り組むため
3. 部門間の壁を取り払うため
4. プロジェクトにおける情報のオープン性を保つため
5. 数多くのプロジェクトを立ち上げても管理できるため
6. 選抜されたことによるモチベーションの向上
7. その他(記入ください) []
8. 新規事業の発展・成長において、「社長直轄組織」が重要とは考えない

調査結果サマリー Ⅲ.事業発展・成長の仕組み

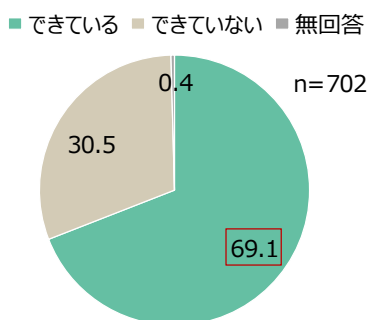
「選択と集中」の取り組み状況

製品や事業の「選択と集中」ができていない企業は、全体の約7割

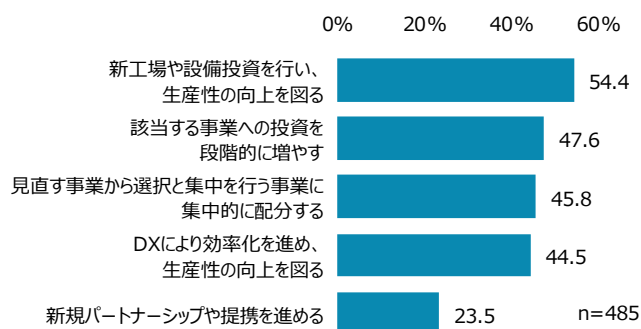
製品や事業の「選択と集中」について、「できている」と回答した企業は69.1%であり、「できていない」と回答した企業を大幅に上回った。「選択と集中」の結果、注力する事業については、「新工場や設備投資による生産性向上」といった積極的な投資を実施している企業が54.4%を占めた。一方で、見直し対象となった事業においても、事業撤退や他社への事業譲渡を選択する企業は少数にとどまった。「選択と集中」の結果、見直し対象となった事業に対しても、改善や採算性の確保を前提に、一定数の企業は事業継続を模索するようだ。

「選択と集中」の判断ができていない理由としては、「市場や顧客ニーズの変化に対応できていない」（50.5%）、「内部スキル（データ分析能力）や意思決定体制に課題がある」（43.0%）、「リソース（予算、人材）の制約により、意思決定に必要なデータ分析ができていない」（38.3%）の順となった。

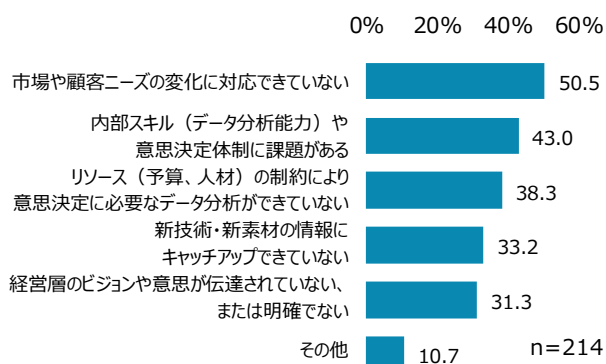
製品や事業に関する「選択と集中」の判断状況



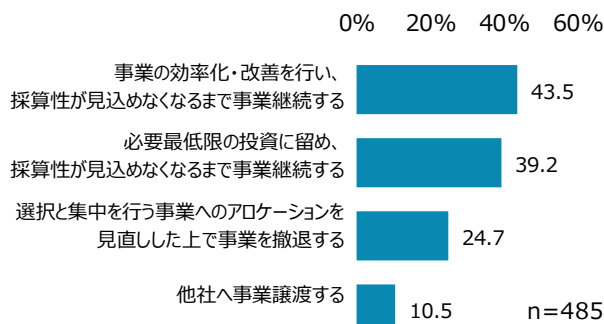
注力する事業の進め方



「選択と集中」の判断ができていない（していない）理由



見直し対象となった事業の進め方



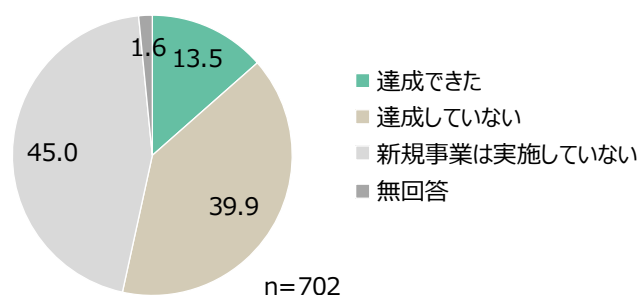
新規事業の達成状況と取り組み事項

新規事業を実施している企業は全体の半数程度。事業化に向けた施策は、自社内で可能な取り組みが中心

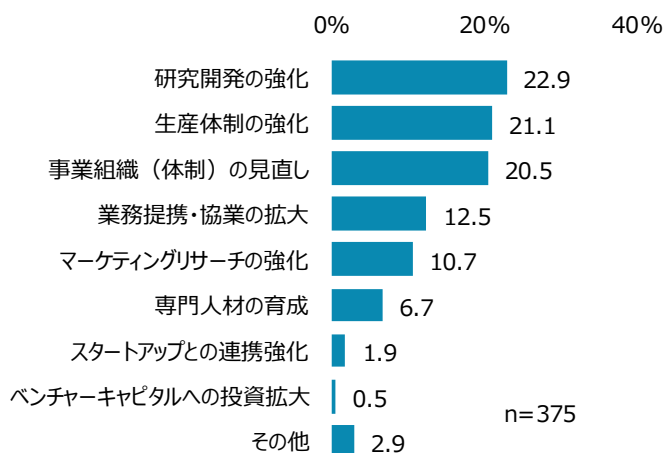
新規事業を実施している企業は全体の53.4%であり、45.0%の企業は新規事業を実施していない。また、新規事業における前期の中期経営計画の達成率は13.5%にとどまった。

新規事業の事業化に向けた中期経営計画での取り組みは、「研究開発の強化」（22.9%）、「生産体制の強化」（21.1%）、「事業組織（体制）の見直し」（20.5%）が上位であり、自社内で対応可能な施策が中心となっている。「業務提携・協業の拡大」、「マーケティングリサーチの強化」といった外部を意識した取り組みは、それよりも割合が少ない結果となっている。

新規事業における前期の中期経営計画の達成状況



新規事業の事業化に向けて中期経営計画で取り組んできたこと

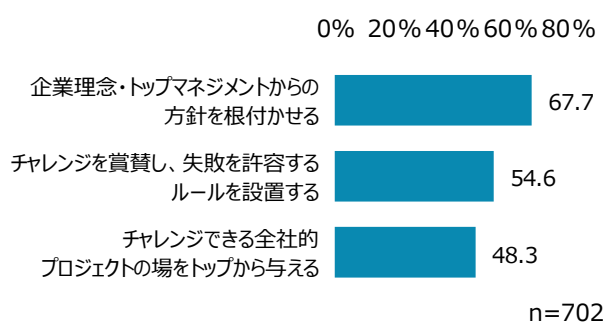


新規事業の発展・成長の仕組み

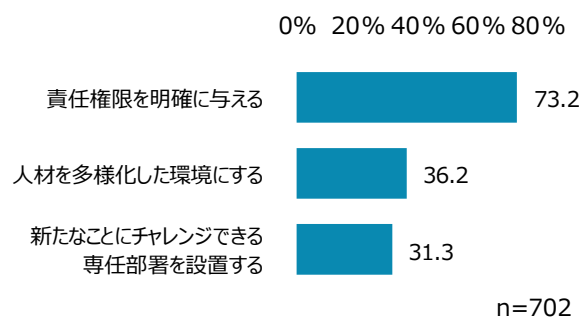
「新規事業の発展・成長の仕組み」の主な取り組みや考えは以下のとおりである。

1. **新たなことに積極的な企業文化の構築方法**：経営トップからの方針、チャレンジの賞賛・失敗の許容、場づくり
2. **改革リーダーの育成方法**：責任権限の付与、人材の多様化、新たなチャレンジができる専任部署の設置
3. **採算性以外の投資判断要素**：先を読む感覚、創業からの想い・企業理念への合致度、技術へのこだわり
4. **社長直轄組織の重要性**：意思決定の早さ、部門間の壁の排除、既存事業から切り離して集中して取り組むため

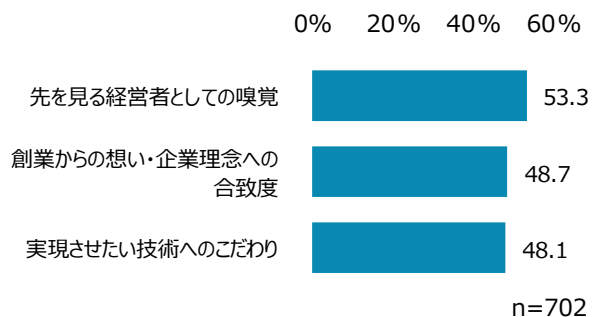
「新たなことに積極的な企業文化」はどのように構築すべきか



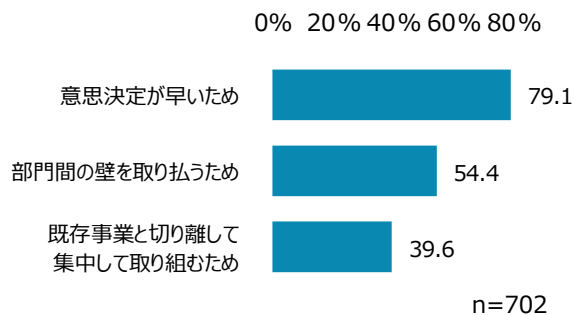
「改革リーダー」はどのように育成すべきか



採算性以外の投資判断要素



「社長直轄組織」が新規事業の発展・成長において重要な場合の理由



※上位3項目を抜粋

調査結果サマリー IV.事業発展・成長に必要となる基盤

アンケート設問

IV 事業発展・成長に必要となる基盤について伺います

1. 貴社の「ものづくり力(技術・開発)」について伺います。

問30 事業発展・成長に繋がる技術・開発の方針(戦略)はありますか？

1. はい 2. いいえ

問31 技術を強化する施策について、次に示す項目から特に重視している上位3つを選び、その番号を重要度の高い順に選択してください。

1. 技術の棚卸
2. コア技術の絞り込み
3. 要素技術の探索
4. 要素技術の研究開発
5. オープンイノベーションの推進
6. スタートアップとの連携
7. 技術・開発のデジタルトランスフォーメーション
8. 社会課題起点の技術・開発テーマの強化
9. 特許戦略による優位性構築
10. 自社技術の社会実装の強化
11. 設計品質の強化
12. 製品コストダウンの強化
13. 調達部門と連携した設計の強化
14. 生産部門と連携した設計の強化
15. 技術・開発人材の育成
16. 技術・開発部門内のコミュニケーション活発化
17. その他(記入ください) []

	重要度		
	第1位	第2位	第3位
技術を強化する施策			

2. 貴社の「ものづくり力(調達)」について伺います。

問32 事業発展・成長に繋がる調達戦略はありますか？

1. はい 2. いいえ

問33 調達を強化する施策について、次に示す項目から特に重視している上位3つを選び、その番号を重要度の高い順に選択してください。

1. サステナブル調達
2. 調達先の分散化
3. 海外調達品の国内回帰
4. 調達機能のグローバル展開
5. 調達品のサプライヤーとの共同開発
6. 調達品の原価企画
7. サプライヤーへの改善支援
8. 開発設計、生産部門との一体的活動
9. 調達品の内製化(M&A含む)
10. サプライヤー管理のデジタル化
11. その他(記入ください) []

	重要度		
	第1位	第2位	第3位
調達を強化する施策			

調査結果サマリー IV.事業発展・成長に必要となる基盤

ものづくり（技術・開発、調達、生産技術・製造）

全体の約7割の企業が、事業発展・成長に繋がる技術・開発の方針を有している一方で、調達戦略が有る企業は半数にとどまる

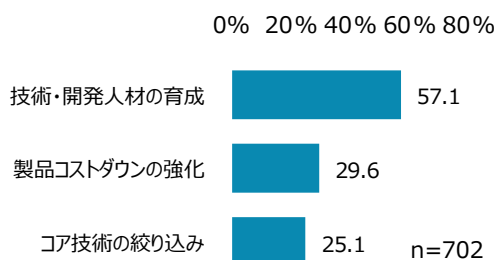
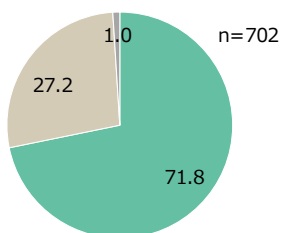
技術強化の施策としては、「人材育成」（57.1%）が最も高く、次いで「製品コストダウン」（29.6%）と「コア技術の絞り込み」（25.1%）が挙げられた。

調達強化の施策としては、「調達先の分散化」（51.3%）が最も高かった。新型コロナウイルスの影響や世界情勢の変化に伴い、安定調達の重要性が高まったことが背景にあると推察される。次いで、「開発設計・生産部門との一体的活動」（48.7%）、「サステナブル調達」（40.5%）が挙げられた。サステナブル調達は、顧客からの要求の高まりに応じ、対応が求められるようになってきていると推察される。

生産技術・製造強化の施策としては、「工場全体の革新」（38.0%）、「技術・技能の伝承」（37.5%）、「生産技術研究・開発」（30.5%）の順であった。競争環境が一層厳しくなる中、人材不足も加わったことで、これらの取り組みの必要性が高まっていることがうかがえる。

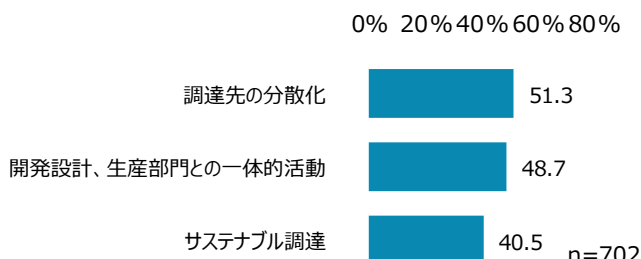
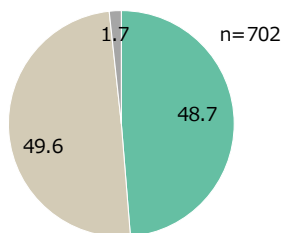
事業発展・成長に繋がる技術・開発の方針の有無

■ ある（はい） ■ ない（いいえ） ■ 無回答



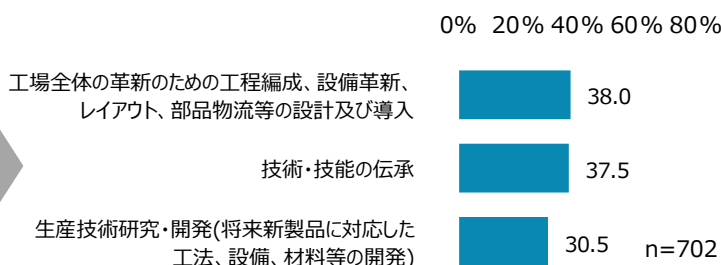
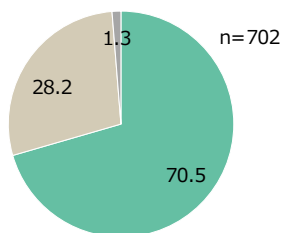
事業発展・成長に繋がる調達戦略の有無

■ ある（はい） ■ ない（いいえ） ■ 無回答



事業発展・成長に繋がる生産戦略の有無

■ ある（はい） ■ ない（いいえ） ■ 無回答



※上位3項目を抜粋

部門間連携

部門間連携で実現したい目的は明確

「効率的な生産・製造プロセス改善」（84.2%）、「品質向上」（76.8%）、「コスト削減」（71.7%）の3項目が他の項目と比較して高かった。

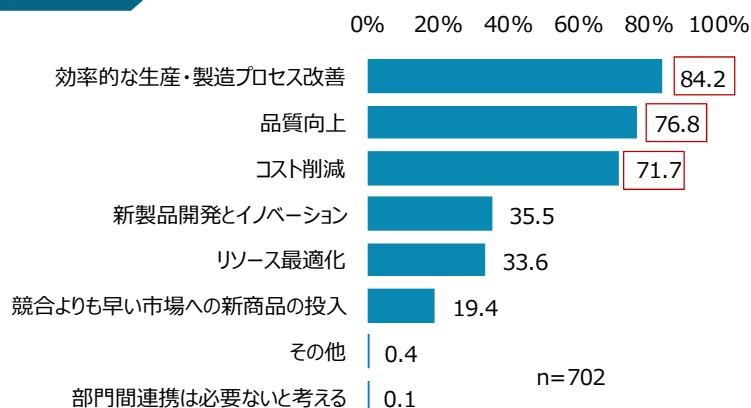
部門間連携ができていない（高い・非常に高い）は約7割

部門ごとの連携状況を見ると、「品質部門と他部門」が最も高く73.8%、次いで「製造部門と他部門」（69.9%）、「生産技術部門と他部門」（66.5%）の順であった。

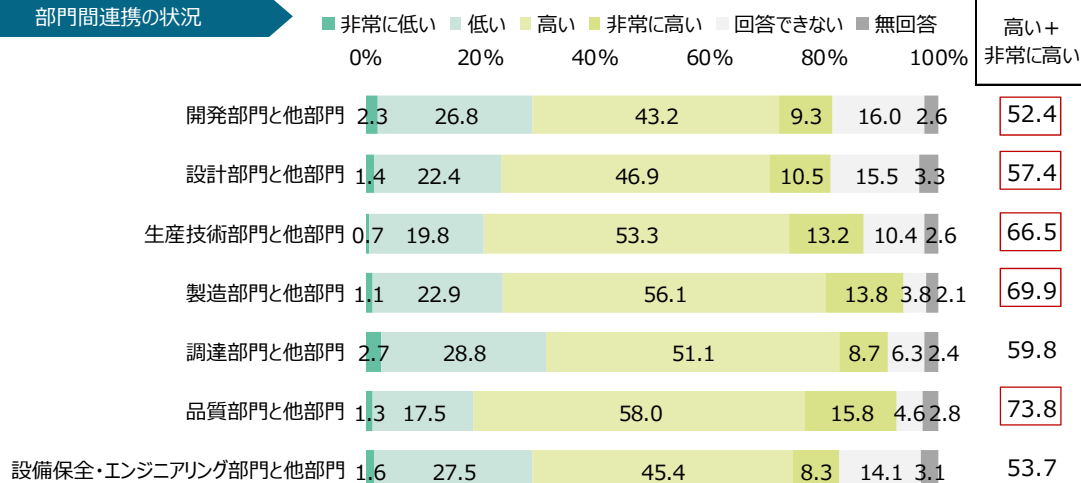
ものづくりの上流工程にあたる開発部門や設計部門との連携は50%強にとどまり、製造や品質部門との連携と比較すると低い傾向が見られた。

品質の向上やコスト削減を目的とするのであれば、QCD（品質・コスト・納期）の作り込みが可能な開発部門や設計部門との連携を強化することが、より重要であると考えられる。

部門間連携によって実現したいこと



部門間連携の状況



アンケートを通じた提言

アンケートを通じた提言

2024年度の調査は、「課題のさらなる深掘りと解決に向けた方向性や具体的な取り組みを明らかにする」ことを目的に実施した。

- I 事業の状況および戦略
- II サステナブル（持続可能性）に向けた取り組み
- III 事業発展・成長の仕組み
- IV 事業発展・成長に必要となる基盤
- V 自社で成長を見込む事業と今後の製造業発展への意見

現在日本では労働者不足が大きな課題となっている。人口減少問題は加速度的に進み、2020年代に入り、出生数は毎年5%台の減少が続き、20歳未満の人口は15年で半減するペースである。高齢者数も微増を続けて2042年にピークを迎え、今後日本企業は世界未踏の課題に挑戦していかなければならない。

具体的には、労働市場においては売り手市場が続き、優秀な人材の採用が難しくなっている。また、エンゲージメントの低下により、退職者の増加が深刻な問題となっている。技術革新が急速に進む中で、既存の従業員のスキルや知識が追いつかないという状況も課題となっている。

経営者はこれから迎える荒波を乗り越えるためにも、歴史に名前を刻んだ偉人の英知から学び、現状を正確に把握して、大胆な挑戦をしていくことが求められる。

提言

【提言 1】

市場変化を予測し、将来予測からのバックキャストと技術の進化のフォアキャストの両輪で事業を運営する

VUCA（予測の難しい不確実な状況）の時代と呼ばれるようになって10年が経過し、地政学的リスク・地球温暖化など市場変化を予測することが困難な時代に突入した。一方、年間出生数は約20年後の成人数と等しく確定した未来を示し、カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミーなどの持続可能な社会に向けた取り組みの流れも確実と言える。このように日本の将来予測、世界の潮流を想定した上で、バックキャスト（逆算）して事業を運営することが重要になる。

特に製造業においては、社会課題の解決のため、将来予測からのバックキャストと我が国が誇る技術進化のフォアキャストの両輪で社会課題の解決に繋げるべきだろう。現在の技術の進化やトレンドを基に未来を想像し、これから来るべき技術革新を予測し、AIやIoT（Internet of Things）、再生可能エネルギー技術の進展が、大きな役割を果たすことになる。また、スマートファクトリーの導入や、リソースの効率的な利用を促進する技術が重要であり、これにより、効率的な生産プロセスを実現するとともに、環境負荷の低減や資源の循環利用が可能になる。

【提言 2】

予測した市場変化に、ダイバーシティと自動化技術の導入で業務スピード、人時生産性の向上に邁進する

日本は生産者人口減少・高齢者の高齢化・財政のひっ迫などの局面を迎え、国内市場は縮小する。『量』をベースとした売上規模から、『質』を重点に置いた利益額への意識の転換が必要である。事業成長の源泉となる利益額を確保するためにも、事業の『選択と集中』による注力事業を明確にするとともに、生成AIなどデジタル技術をフル活用し、省力化による業務スピードや自動化を異次元に進化させ、市場変動や顧客ニーズに迅速に対応できる体制が求められる。また、人材・社会の多様化に合わせたダイバーシティ&インクルージョン（D&I）の推進、AIやIoT、自動化技術などの先進技術の導入を通じて、質に重点を置いた利益額の確保と人時生産性の向上を図る必要があるだろう。集積されたデータを生かした、AI活用による新製品開発、未経験事業への挑戦や、市場や顧客の変化を先取りした取り組み実施などといった、新しいビジネスモデルの開発が企業成長の原動力となる。

【提言 3】

企業一丸となり、ビジョンに基づいたパートナーシップを築いて変化に対応する

生成AIの登場、急速な物価上昇などに見られるように、想定を超える急速な市場変化は起こり得る。また企業間の労働力の取り合い、人材不足も発生しており、経営層は明確なビジョンを掲げ、全社員がビジョンに基づいて主体的に行動できる組織を構築することが求められる。製造業においては、部門の壁を取り払い、新たな技術や市場動向に迅速に対応できるようクロスファンクショナルな取組みと迅速な意思決定が企業の成長を支えていく。

また、グローバルな視点で市場を捉えた技術開発・サービスなどの戦略が求められ、個社だけで状況を打開するのではなく、サプライチェーンにおける協働、関連企業や業界連合・横断のビジネスパートナーシップを築き、「共創」の精神で新しいビジネスチャンスを獲得していかなければ企業の成長は望めない。

【提言 4】

サステナビリティを生き残りの戦略とする

地球温暖化により、直近の世界の平均気温は2年連続で観測史上最高を更新した。頻発する自然災害など、『環境が経済を飲み込む』状況が近いうちに発生し、温室効果ガス削減と気候変動の対応が必須となる。その潮流を先取りし、先頭に立って取り組むことで、リスクを最小化しチャンスをつかむ可能性が広がる。サステナブル（持続可能）な企業となるためには、サステナビリティを受け身で行うのではなく、自社の事業活動の一環として早期に取り組む必要がある。

製造業は、生産プロセスの見直しや技術革新を推進し、クリーンエネルギーや資源循環の実現を目指し、さらにサプライチェーン全体での環境負荷の低減を図ることで、企業としての成長を実現するとともに、環境と経済の両立を目指すことで、真のサステナビリティを達成できるであろう。

アンケート設問ごとの詳細結果

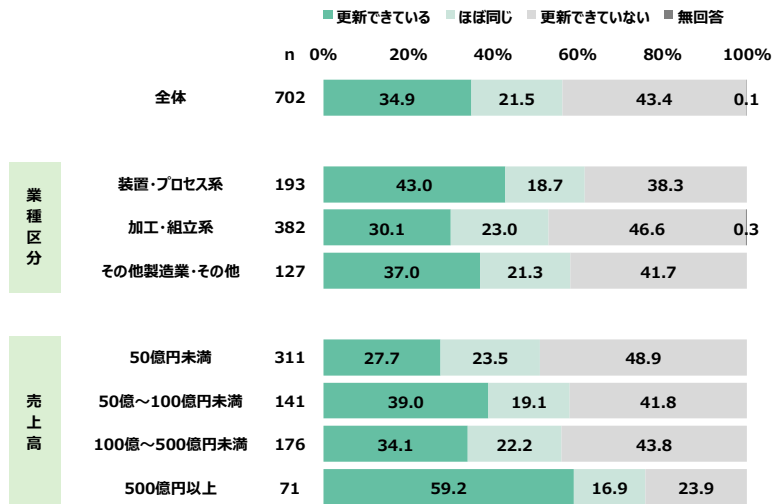
I. 事業の状況および戦略

■ 2023年度の売上と利益の状況

- 過去の最高実績と比較した2023年度の売上は、全体では「更新できている」が34.9%、「更新できていない」が43.4%である。
- 業種区別にみると、装置・プロセス系は「更新できている」が43.0%であるのに対して、加工・組立系では30.1%、その他製造・その他は37.0%と、はっきりと傾向があらわれている。
- 売上高別にみると、売上高が500億円以上の企業では「更新できている」が59.2%であるのに対して、500億円未満では4割未満と、差が顕著である。
- 一方で、過去最高実績と比較した利益の更新状況をみると、全体、業種区別、売上高別すべてで売上における「更新できている」の割合を下回り、売上と比較して利益の伸びが小さいことが見てとれる。

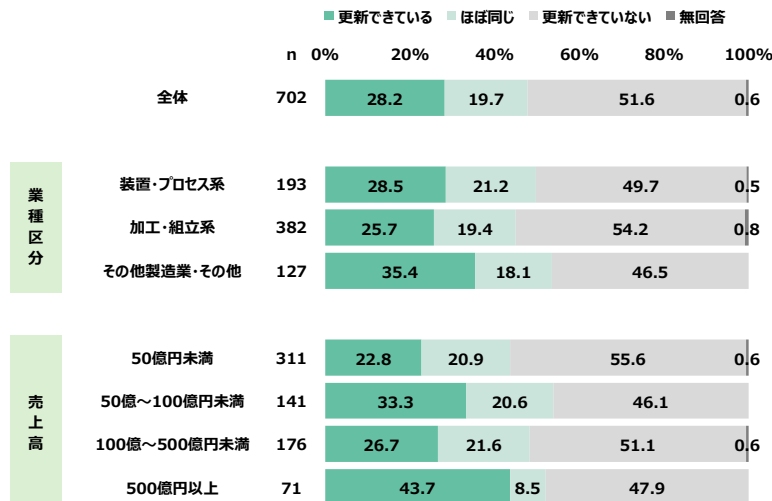
過去最高実績と比較した際の2023年度の売上

問6-1. 貴社の過去最高実績（売上）と比較して、昨年度（2023年度）の実績の伸長度合いはいかがですか？



過去最高実績と比較した際の2023年度の利益

問6-2. 貴社の過去最高実績（利益）と比較して、昨年度（2023年度）の実績の伸長度合いはいかがですか？

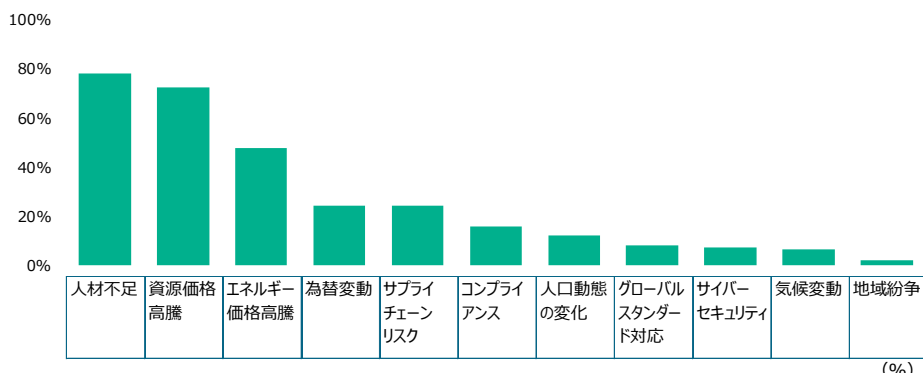


■ これから3年の戦略を考える上で考慮すべき点

- 全体では、「人材不足」(78.1%)、「資源価格高騰」(72.4%)、「エネルギー価格高騰」(47.9%)の順に高かった。
- 人材不足に次いで、資源価格・エネルギー価格の高騰が考慮すべき点として挙がっている。売上高の増加に対し利益が増加していない要因として、資源とエネルギー価格の高騰があることがうかがえる。また、高騰した原価を売価に反映できていない可能性も考えられる。
- 業種別、売上更新・利益更新状況別にみると、トップ3の項目は同様であった。売上高別にみると、売上高が500億円以上の企業では、第3位が「サプライチェーンリスク」であり、「エネルギー価格高騰」よりも高かった。グローバル企業が多く含まれるため、地政学的リスクや為替変動リスク等による影響が考えられる。

これから3年の戦略を考える上で考慮すべき点

問7. これからの3年の戦略を考えるうえで、考慮すべき点について伺います。
重要視する順に上位3つを選び、その番号を重視度の高い順に選択してください。



		全体	n=702	78.1	72.4	47.9	24.5	24.4	15.8	12.4	8.1	7.4	6.4	2.1
業種区分	装置・プロセス系	n=193	74.6	75.1	56.5	28.5	16.1	13.0	15.5	5.7	2.1	10.9	2.1	
	加工・組立系	n=382	79.8	69.6	42.4	22.5	30.4	18.3	10.5	9.7	8.9	5.0	1.8	
	その他製造業・その他	n=127	78.0	76.4	51.2	24.4	18.9	12.6	13.4	7.1	11.0	3.9	3.1	
売上高	50億円未満	n=311	81.7	75.9	54.0	21.9	17.7	13.8	13.8	6.8	6.4	5.5	1.9	
	50億~100億円未満	n=141	77.3	70.9	48.9	23.4	24.8	15.6	13.5	8.5	6.4	7.8	2.1	
	100億~500億円未満	n=176	78.4	71.6	43.2	27.3	28.4	19.3	11.4	5.7	9.1	4.0	1.1	
	500億円以上	n=71	63.4	62.0	32.4	29.6	42.3	15.5	7.0	18.3	9.9	14.1	5.6	
売上更新状況	更新できている	n=245	78.0	67.3	47.8	30.2	26.1	14.3	13.5	8.6	6.5	6.1	1.6	
	ほぼ同じ	n=151	76.2	68.2	47.0	23.2	25.2	18.5	12.6	8.6	11.9	4.6	2.6	
	更新できていない	n=305	79.3	78.4	48.5	20.3	22.3	15.7	11.5	7.5	5.9	7.5	2.3	
利益更新状況	更新できている	n=198	79.8	69.7	42.4	30.8	28.8	14.1	12.6	8.1	7.6	4.5	1.5	
	ほぼ同じ	n=138	77.5	63.8	49.3	24.6	20.3	21.0	15.2	9.4	11.6	4.3	1.4	
	更新できていない	n=362	77.3	76.8	50.3	21.0	23.2	14.9	11.3	7.7	5.8	8.3	2.8	

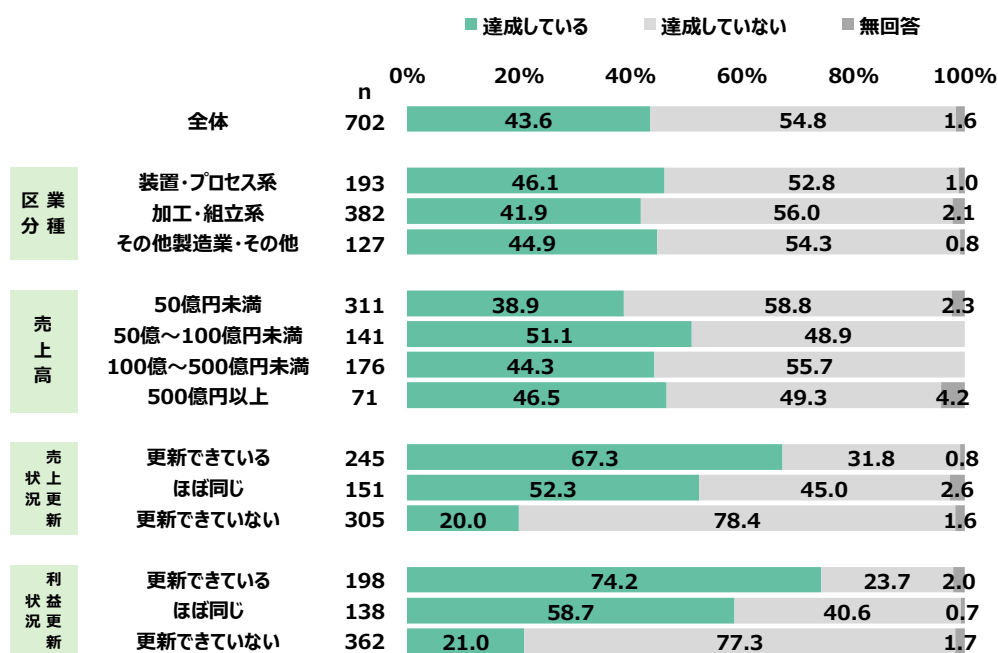
全体と比較し、10pt以上割合が高い場合に赤、10pt以上低い場合に青で強調

■ 既存事業における前期の中期経営計画の達成状況

- 全体では、「達成していない」（54.8%）が「達成している」（43.6%）を上回る。
- 売上高別にみると、売上高が50億～100億円未満の企業は「達成している」が全体と比較して約7ポイント高い。
- 売上更新状況別にみると、「更新できている」は「達成している」が67.3%、利益更新状況別にみると「更新できている」は「達成している」が74.2%であった。

既存事業における前期の中期経営計画の達成状況

問8. 既存事業について、貴社は前期の中期経営計画（3か年計画等）を達成していますか。

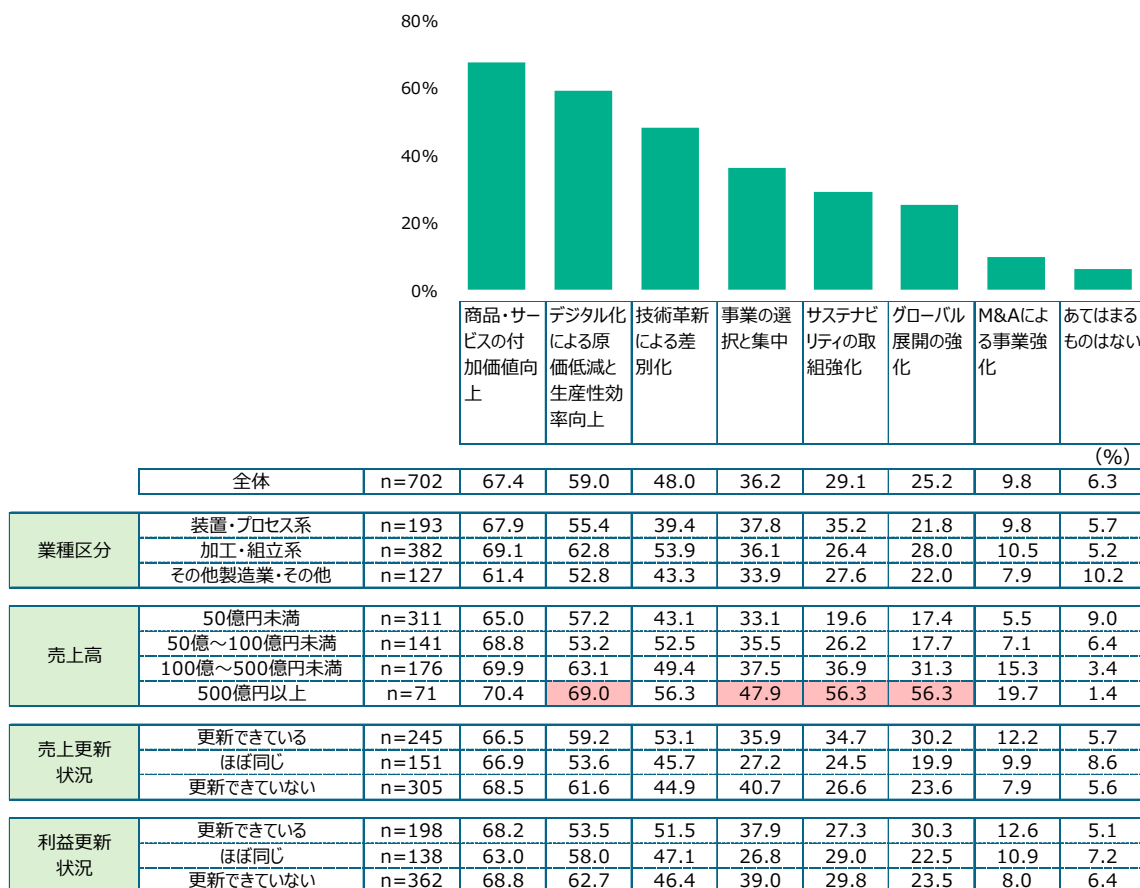


■ 既存事業における成長に向けて前期の中期経営計画で掲げている取組課題

- 全体では、「商品・サービスの付加価値向上」（67.4%）、「デジタル化による原価低減と生産性効率向上」（59.0%）、「技術革新による差別化」（48.0%）の順に高く、製品と製造工程についての課題が取り組みとして掲げられている。
- 業種区分、売上更新状況、利益更新状況別にみたところ、上位3項目は全体と同様であった。売上高別にみると、売上高が500億円以上の企業では上位2位の項目は全体と同様であったものの、「技術革新による差別化」に加え「グローバル展開の強化」「サステナビリティの取組強化」が同率第3位であった。
- 「グローバル展開の強化」は、すでにビジネスをグローバル展開している企業が多いことが理由として考えられる。「サステナビリティの取組強化」は、企業規模が大きい企業は、社会的責任がより強く問われる傾向があることが理由と考えられる。

既存事業における成長に向けて前期の中期経営計画で掲げている取組課題

問9. 既存事業に対して、成長に向けて前期の中期経営計画（3か年計画等）で掲げている取組課題を選択してください。（あてはまるものすべて選択）



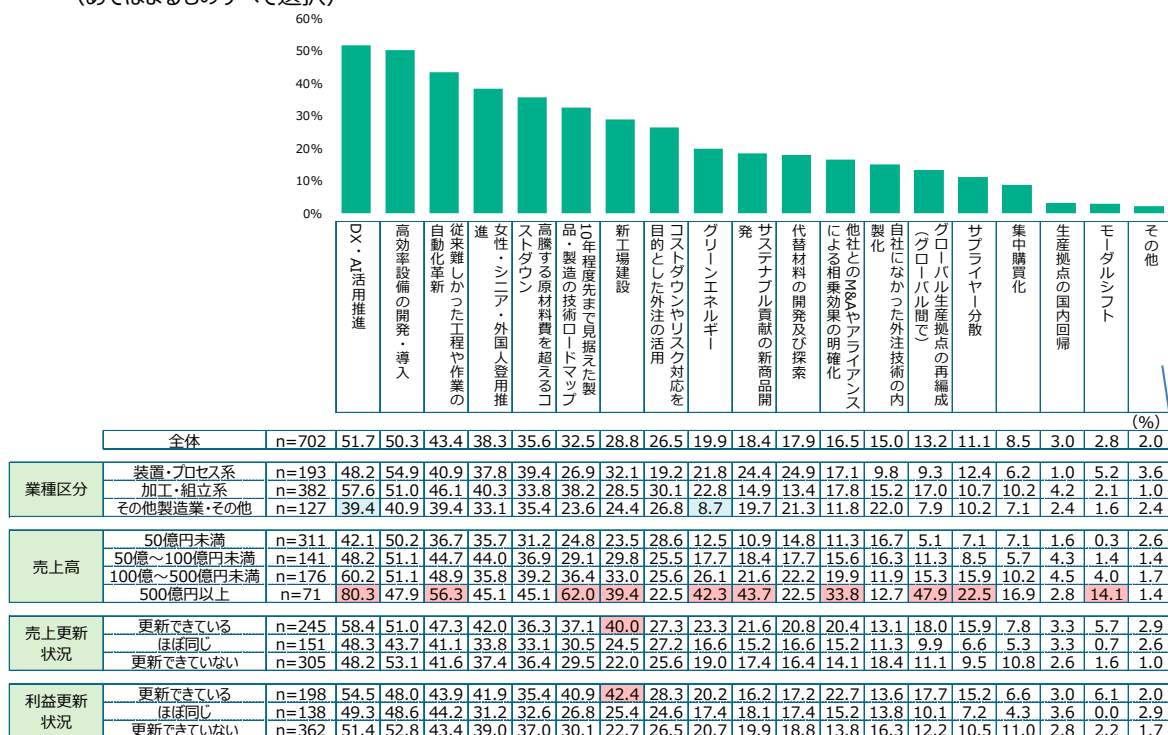
全体と比較し、10pt以上割合が高い場合に赤、10pt以上低い場合に青で強調

■ 既存事業の課題解決のために取り組んでいる施策

- 全体では、「DX・AI活用推進」(51.7%)、「高効率設備の開発・導入」(50.3%)、「従来難しかった工程や作業の自動化革新」(43.4%)の順に高かった。
- 前問の「掲げている取組課題」では、商品・サービスの付加価値向上や技術革新による差別化など、製品に関する課題が上位であった。対して、実際に取り組んでいる施策としては製造工程革新に関連する内容が上位を占めた。
- 業種、売上更新状況、利益更新状況別にみたところ、上位3項目は全体と同様であった。
- 売上高別にみると、売上高が500億円以上の企業では、「10年程度先まで見据えた製品・製造の技術ロードマップの策定」(62.0%)が第2位と上位であった。売上高が大きい企業では、将来を見据え、業務機能の整備が進んでいると考えられる。

既存事業の課題解決のために取り組んでいる施策

問10. 既存事業の課題を解決するために現在取り組んでいる施策としてあてはまるものを選択してください。(あてはまるものすべて選択)



全体と比較し、10pt以上割合が高い場合に赤、10pt以上低い場合に青で強調

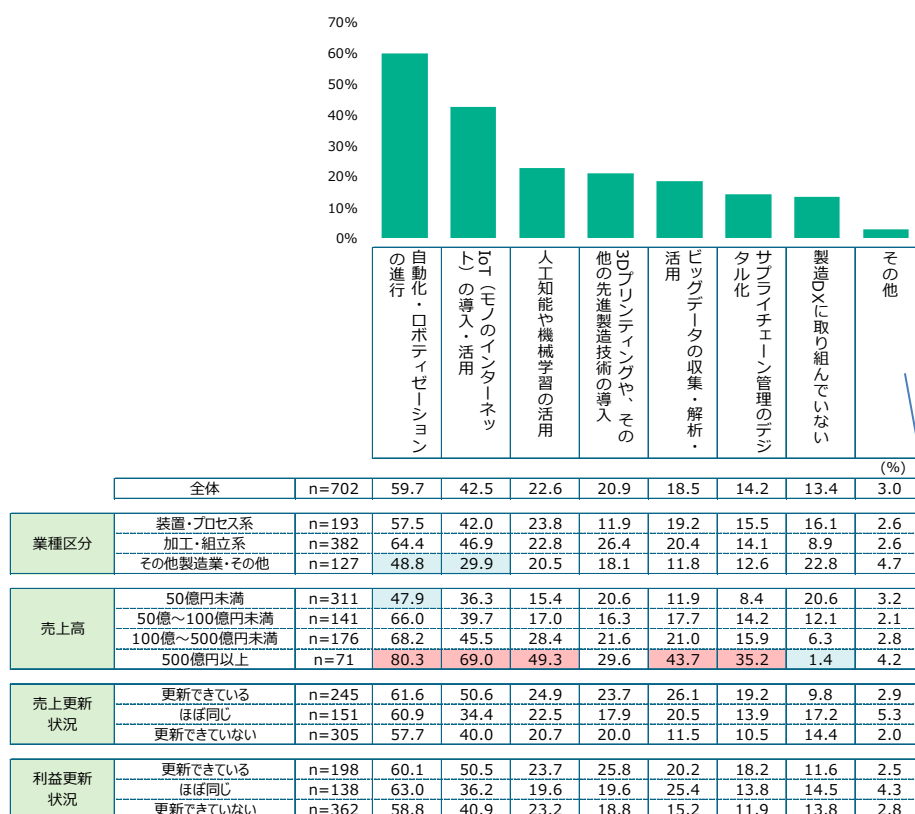
カテゴリ	その他意見
事業展開の強化	内製化
	付加価値UP、ソリューション事業展開
	保有技術を活用した新市場開拓
	海外輸出
	組織強化
人材投資	カーボンニュートラル
	人材育成
業務プロセスの強化	従業員の高齢化対策
	従業員の満足度向上および定着率の向上
値上げ対策	社内ルールの確立と実行
	ISO9001の認証取得
	原価高騰に見合った価格改定
	製品の値上げ
	工賃交渉

■ 製造DXに向けた現在の取り組み

- 「DX・AI活用推進」は既存事業の課題解決施策として第一に挙げられるが、その具体的な取り組み内容を尋ねたところ、全体では、「自動化・ロボティゼーションの進行」(59.7%)、「IoTの導入・活用」(42.5%)、「人工知能や機械学習の活用」(22.6%)の順に高かった。
- 業種区別にみると、加工・組立系では、上記に加えて「3Dプリンティングや、その他の先進製造技術の導入」(26.4%)が上位となった。工法そのものの改革が今後の競争力確保のために求められていると考えられる。
- 一方、売上高別にみると、50億円未満の企業では、「製造DXに取り組んでいない」が20.6%、売上高50億～100億円未満の企業では同12.1%であり、規模が比較的小さい企業を中心に取り組みが進んでいない実態が明らかとなった。製造DXは課題解決のための施策として重要であるが、一定の事業規模がない場合には導入が困難であることが理由として考えられる。

製造DXに向けた現在の取り組み

問11. 製造DXに向けて現在取り組んでいることは何ですか。(あてはまるものすべて選択)



全体と比較し、10pt以上割合が高い場合に赤、10pt以上低い場合に青で強調

カテゴリ	その他意見
取組に向け学習途上	DX関連知識の学習中
帳票電子化	SOP・チェックシートのデジタル化
	帳票類電子化・ペーパーレス化推進
基幹システム更新	新基幹システム構築
	事務支援、管理支援ツールの活用
企画業務強化	基幹システム更新、工程管理の効率化
	企画・制作等にAI利用
設計、解析業務の機能強化	管理ソフトの更新、設計データの管理手法変更等
	画像解析
生産最適化	ノーコード開発アプリ
SCM最適化	デジタルツインによる生産の最適化
	需要予測システムを活用し、在庫量を調整

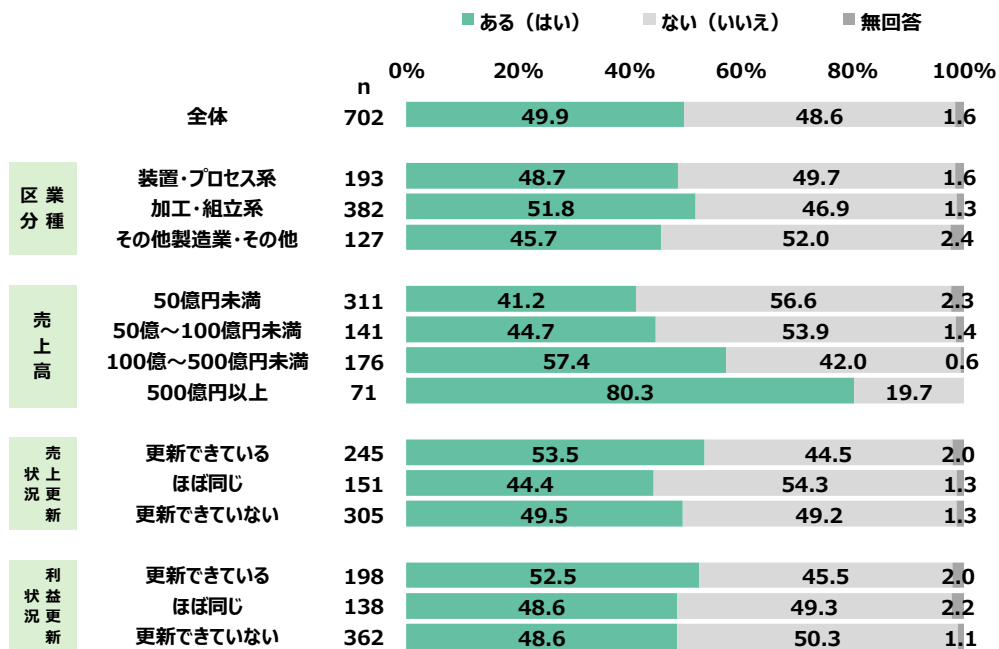
Ⅱ. サステナブル（持続可能性）に向けた取り組み

■ サステナブル（持続可能な）調達の方針の有無

- サステナブル（持続可能な）調達の方針について、全体の約半数が「ある（はい）」と回答した。
- 売上高別にみると、売上高が500億円以上の企業では約8割が「ある（はい）」と回答しているのに対し、100億～500億円未満の企業では同57.4%、50億～100億円未満の企業では同44.7%となっており、売上高が小さい企業ほど方針を設定していない傾向がみられた。

サステナブル（持続可能な）調達の方針の有無

問12-1. サステナブル（持続可能な）調達の方針はありますか。

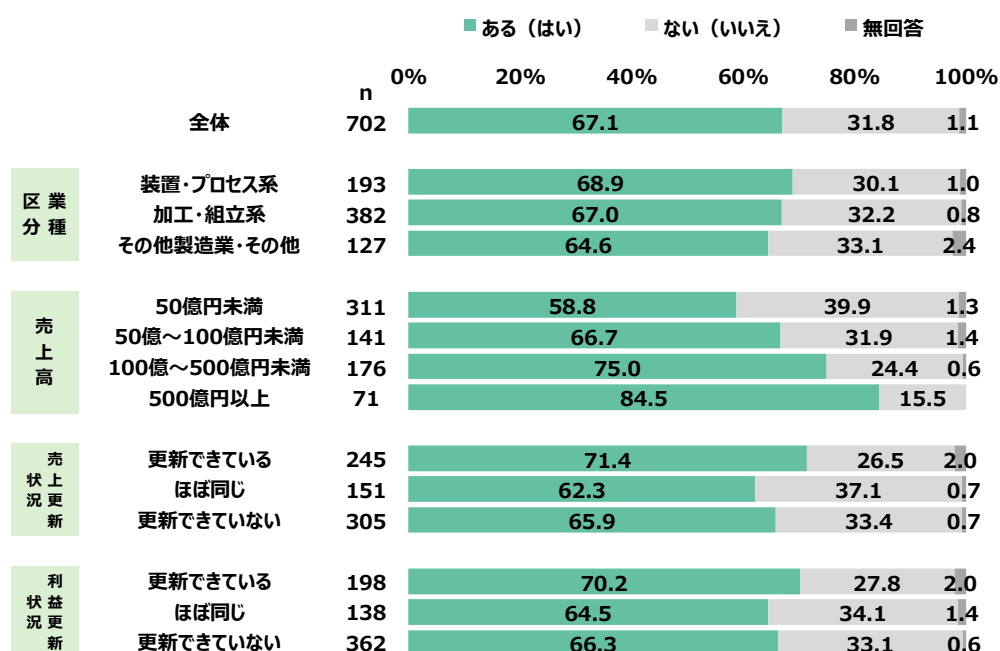


■ 原料調達段階も含めた自社の活動が環境に与える影響への考慮の有無

- 原料調達段階も含めた自社活動が環境に対して与える影響への考慮については、全体の約7割が「ある（はい）」と回答した。調達の方針まで設定してはいないものの、原料調達段階も含め、環境への影響を考慮している企業が多いことがわかる。

原料調達段階も含めた自社の活動が環境に与える影響への考慮の有無

問12-2.原料調達段階も含めた形での、自社活動の環境への影響の考慮はありますか。

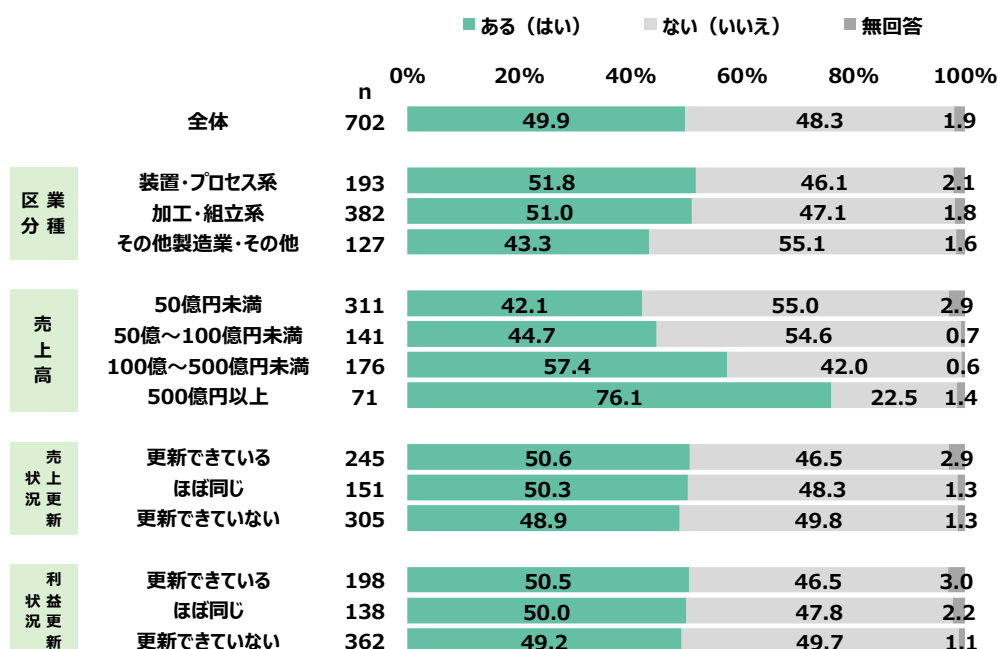


■ 環境面でのサプライチェーン配慮・協業・支援等の取り組み有無

- 環境面でのサプライチェーン配慮・協業・支援等の取り組みについては、全体の約半数が「ある（はい）」と回答した。
- 売上高が500億円以上の企業では、「ある（はい）」の割合が約7割と高かった。一方、業種区分別では、「装置・プロセス系」「加工・組立系」の間で差はみられなかった。

環境面でのサプライチェーン配慮・協業・支援等の取り組み有無

問12-3.環境面のサプライチェーン配慮・協業・支援等の取り組みはありますか。

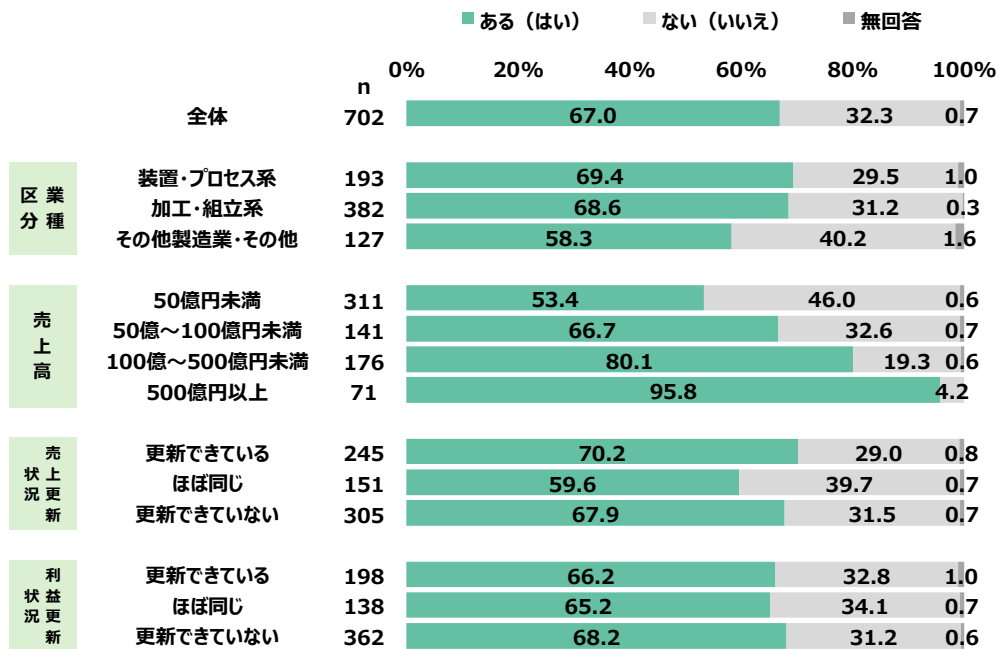


■ 温室効果ガスの削減に対する自社における課題認識

- 全体では約7割が「ある（はい）」と回答しており、温室効果ガスの削減は多くの企業にとって課題となっていることがわかる。
- 売上高別にみると、売上高が500億円以上の企業では95.8%が「ある（はい）」と回答しており、特に関心が高いことがわかる。
- 業種区分別では、「装置・プロセス系」「加工・組立系」の間で差はみられなかった。

温室効果ガスの削減に対する自社における課題認識

問13-1. 温室効果ガスの削減は、貴社にとって課題（問題）になっていますか。

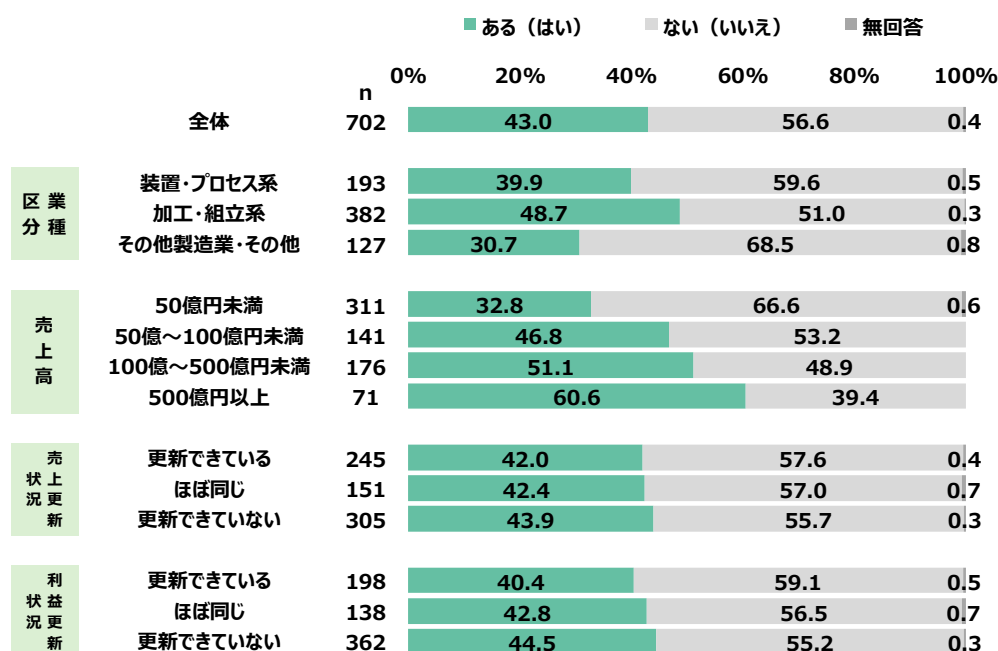


■ 外部関係者からの自社の温室効果ガス排出削減の要請の有無

- 全体では「ない（いいえ）」が56.6%であり、「ある（はい）」を上回った。
- 売上高別にみると、売上高が低いほど外部関係者からの要請が少ない傾向があり、売上高が50億円未満の企業では66.6%が「ない（いいえ）」と回答している。

外部関係者からの自社の温室効果ガス排出削減の要請の有無

問13-2.外部関係者からの自社の温室効果ガス排出削減の要請はありますか。



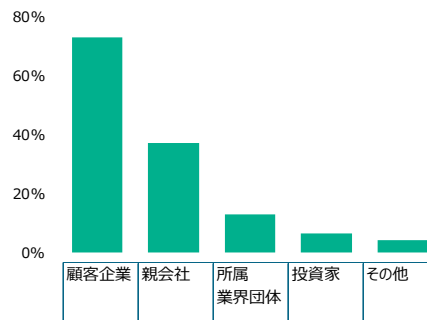
■ 温室効果ガス削減を要請する外部関係者の立場

- 温室効果ガス削減を要請する外部関係者として最も多かったのは「顧客企業」で72.8%、次いで「親会社」が37.1%、「所属業界団体」が12.9%、「投資家」が6.6%の順であった。
- 売上高が500億円以上の企業では、「顧客企業」が79.1%と高いほか、「投資家」も32.6%と高く、株主や投資家からのCO2削減への期待が高いことが示された。

温室効果ガス削減を要請する外部関係者の立場

問14.問13-2で「1.はい」を選んだ方に伺います。

どのような立場の外部関係者からの要請がありますか。(あてはまるものすべて選択)



		全体	n=302	72.8	37.1	12.9	6.6	4.3
		(%)						
業種区分	装置・プロセス系	n=77	63.6	37.7	19.5	11.7	10.4	
	加工・組立系	n=186	76.9	36.0	10.8	5.9	2.7	
	その他製造業・その他	n=39	71.8	41.0	10.3	0.0	0.0	
売上高	50億円未満	n=102	76.5	34.3	7.8	0.0	3.9	
	50億~100億円未満	n=66	65.2	40.9	18.2	0.0	1.5	
	100億~500億円未満	n=90	71.1	43.3	10.0	6.7	5.6	
	500億円以上	n=43	79.1	23.3	23.3	32.6	7.0	
売上更新状況	更新できている	n=103	70.9	30.1	13.6	11.7	7.8	
	ほぼ同じ	n=64	68.8	46.9	7.8	3.1	3.1	
	更新できていない	n=134	76.1	37.3	14.9	4.5	2.2	
利益更新状況	更新できている	n=80	65.0	33.8	12.5	11.3	6.3	
	ほぼ同じ	n=59	72.9	44.1	10.2	0.0	5.1	
	更新できていない	n=161	76.4	36.0	13.7	6.8	3.1	

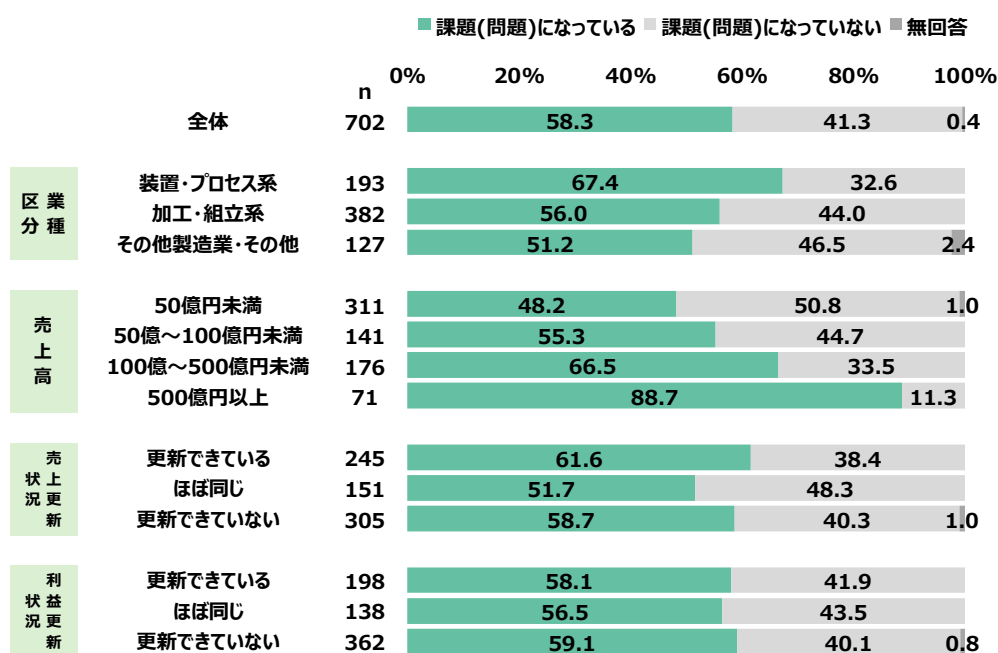
全体と比較し、10pt以上割合が高い場合に赤、10pt以上低い場合に青で強調

■ 気候変動問題の課題の有無

- 全体では約6割が「課題（問題）になっている」と回答した。
- 業種区分別にみると、装置・プロセス系が67.4%、加工・組立系56.0%と、装置・プロセス系の方が高い割合を示した。自社の製造プロセスにおけるCO2排出量が装置・プロセス系の方が多いためと理由として考えられる。

気候変動問題の課題の有無

問15.気候変動問題は貴社にとって課題（問題）になっていますか。



■ 気候変動問題による法的リスクや影響

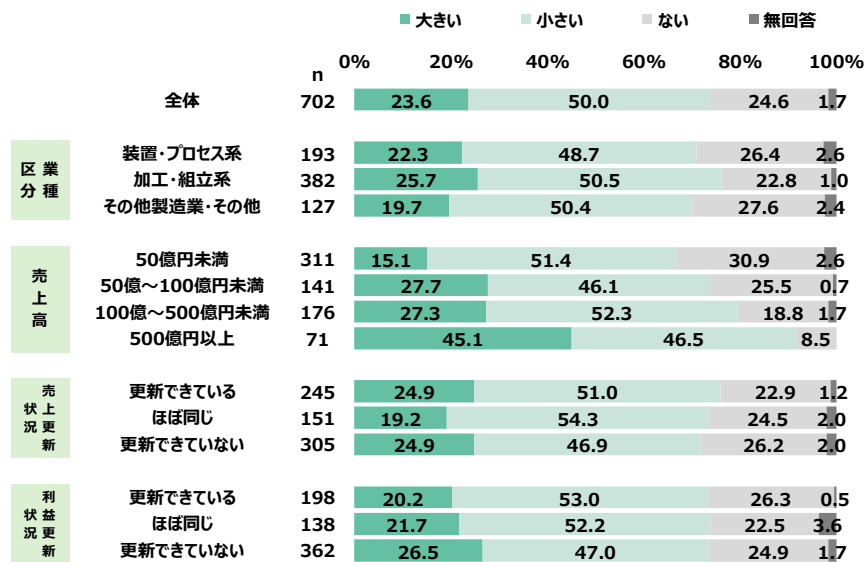
- 全体では、法的リスクは、「大きい」(23.6%)、「小さい」(50.0%)、「ない」(24.6%)である。
- 売上高500億円以上の企業は、「大きい」が45.1%と約半数を占めた。

■ 気候変動問題による経済的リスクや影響

- 全体では、経済的リスクは、「大きい」(57.4%)、「小さい」(35.2%)、「ない」(6.1%)である。

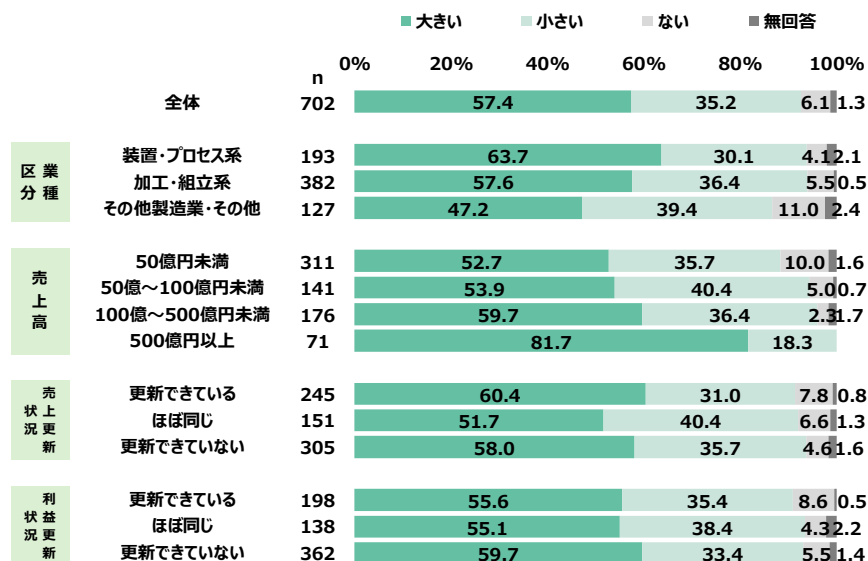
気候変動問題による法的リスクや影響

問16-1.気候変動問題は、今後貴社にとって、どの程度法的リスクや影響があると考えますか。



気候変動問題による経済的リスクや影響

問16-2.気候変動問題は、今後貴社にとって、どの程度経済的リスクや影響があると考えますか。



■ 気候変動問題による物理的リスクや影響

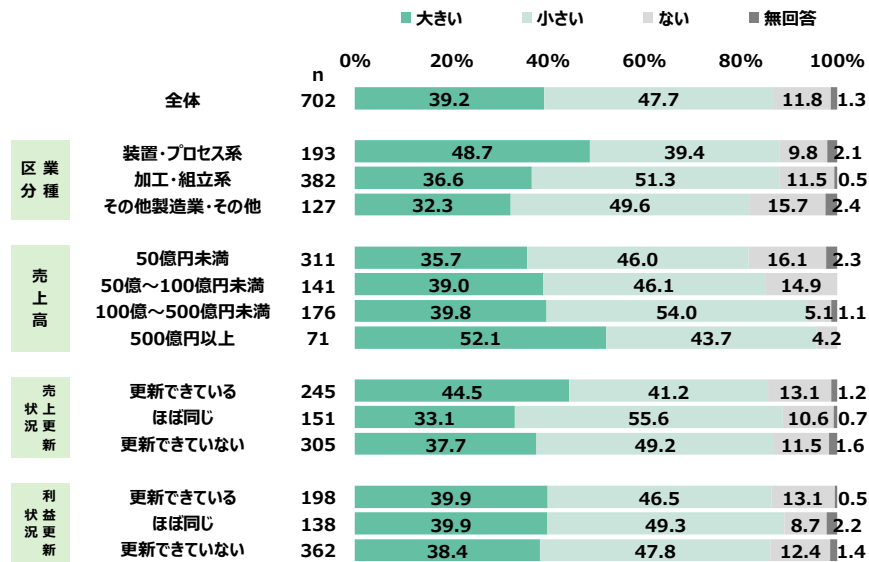
- 全体では、物理的リスクは、「大きい」(39.2%)、「小さい」(47.7%)、「ない」(11.8%)である。

■ 気候変動問題によるその他のリスクや影響

- 全体では、その他のリスクは、「大きい」(12.3%)、「小さい」(55.1%)、「ない」(28.2%)である。

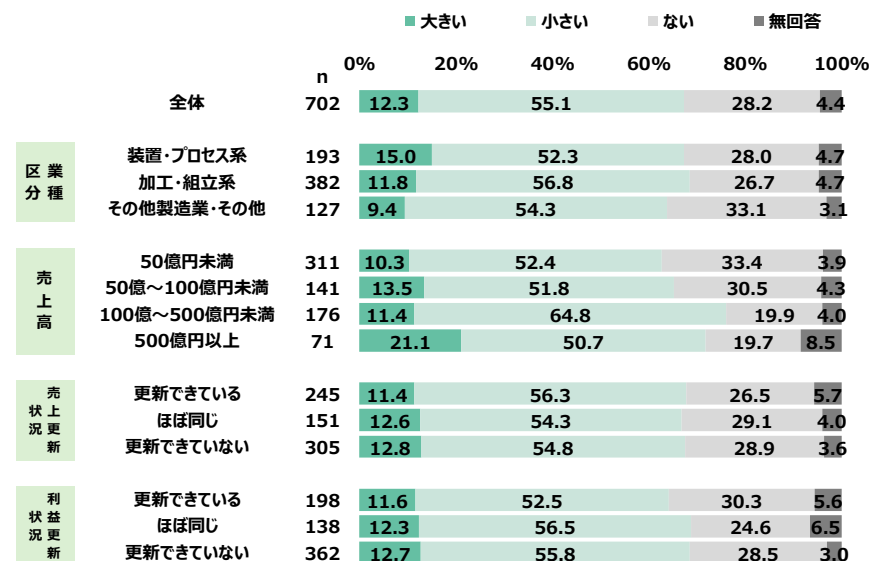
気候変動問題による物理的リスクや影響

問16-3.気候変動問題は、今後貴社にとって、どの程度物理的リスクや影響があると考えますか。



気候変動問題によるその他のリスクや影響

問16-4.気候変動問題は、今後貴社にとって、どの程度その他のリスクや影響があると考えますか。

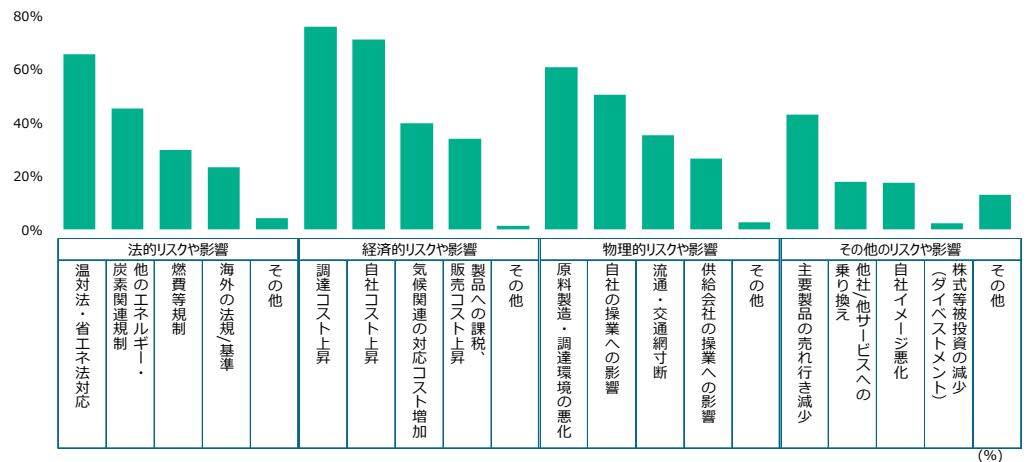


■ 気候変動問題におけるリスクや影響として想定されるもの

- 「調達コスト上昇」(76.1%) が最も高く、次いで「自社コスト上昇」(71.1%) と、経済的リスクや影響への想定が中心である。さらに、「温対法・省エネ法対応」(65.5%) といった法規制による影響も多くの企業が想定している。
- 業種区別にみると、「自社の操業への影響」を挙げた割合は、装置・プロセス系が58.5%、加工・組立系が50.3%であり、装置・プロセス系の方が高い割合を示している。

気候変動問題におけるリスクや影響として想定されるもの

問17. 気候変動問題における各種リスクや影響について、貴社に関連する・影響が想定されるものをお選びください。
(あてはまるものすべて選択)



		全体	n=702	65.5	45.3	29.9	23.2	4.4	76.1	71.1	39.9	33.9	1.4	60.8	50.4	35.3	26.6	2.6	43.0	17.9	17.7	2.3	13.1
業種区分	装置・プロセス系	n=193	67.9	46.1	29.0	16.6	4.7	79.3	73.6	37.8	32.6	1.0	63.7	58.5	35.2	25.9	2.1	47.2	14.5	18.1	4.1	10.9	
	加工・組立系	n=382	66.2	46.3	30.1	27.7	3.9	77.2	71.7	39.8	34.6	1.6	61.3	50.3	35.1	28.0	2.4	42.7	18.1	18.8	1.8	13.1	
	その他製造業・その他	n=127	59.8	40.9	30.7	19.7	5.5	67.7	65.4	43.3	33.9	1.6	55.1	38.6	36.2	23.6	3.9	37.8	22.8	13.4	0.8	16.5	
売上高	50億円未満	n=311	61.1	38.6	27.7	15.8	4.8	71.1	70.4	30.9	31.2	1.6	51.8	48.6	33.8	25.1	3.5	40.5	15.1	12.2	0.3	12.2	
	50億~100億円未満	n=141	72.3	40.4	29.1	20.6	5.0	78.7	69.5	36.9	31.9	2.1	66.7	50.4	30.5	24.1	4.3	41.8	17.0	22.7	1.4	17.0	
	100億~500億円未満	n=176	67.0	53.4	32.4	23.3	3.4	79.0	70.5	45.5	31.8	0.6	67.0	49.4	36.9	27.8	0.0	44.9	22.2	17.0	3.4	14.2	
	500億円以上	n=71	70.4	64.8	36.6	60.6	4.2	88.7	81.7	71.8	56.3	0.0	74.6	59.2	46.5	36.6	1.4	52.1	22.5	33.8	9.9	7.0	
売上更新状況	更新できている	n=245	61.2	46.5	32.7	28.2	3.3	75.9	72.7	44.5	39.6	1.2	64.5	50.6	39.6	29.8	1.6	41.2	19.6	15.9	1.6	12.7	
	ほぼ同じ	n=151	58.9	40.4	31.8	22.5	6.6	69.5	66.9	37.1	25.8	2.6	54.3	47.0	31.8	21.2	3.3	37.7	19.2	18.5	1.3	16.6	
	更新できていない	n=305	72.5	46.6	26.9	19.3	4.3	79.7	72.1	37.4	33.4	1.0	61.0	51.8	33.4	26.9	3.0	47.2	16.1	18.7	3.3	11.8	
利益更新状況	更新できている	n=198	60.6	45.5	31.3	26.8	4.0	74.2	69.2	40.4	40.4	1.5	58.6	48.5	38.4	24.7	2.0	39.9	15.2	19.7	2.0	13.6	
	ほぼ同じ	n=138	63.8	42.8	34.1	19.6	3.6	72.5	70.3	40.6	29.0	2.2	60.9	47.8	35.5	21.0	1.4	38.4	20.3	14.5	2.2	14.5	
	更新できていない	n=362	68.8	45.9	27.6	22.7	5.0	79.0	72.4	39.5	32.0	1.1	61.9	52.2	33.7	29.8	3.3	46.7	18.8	18.0	2.5	11.9	

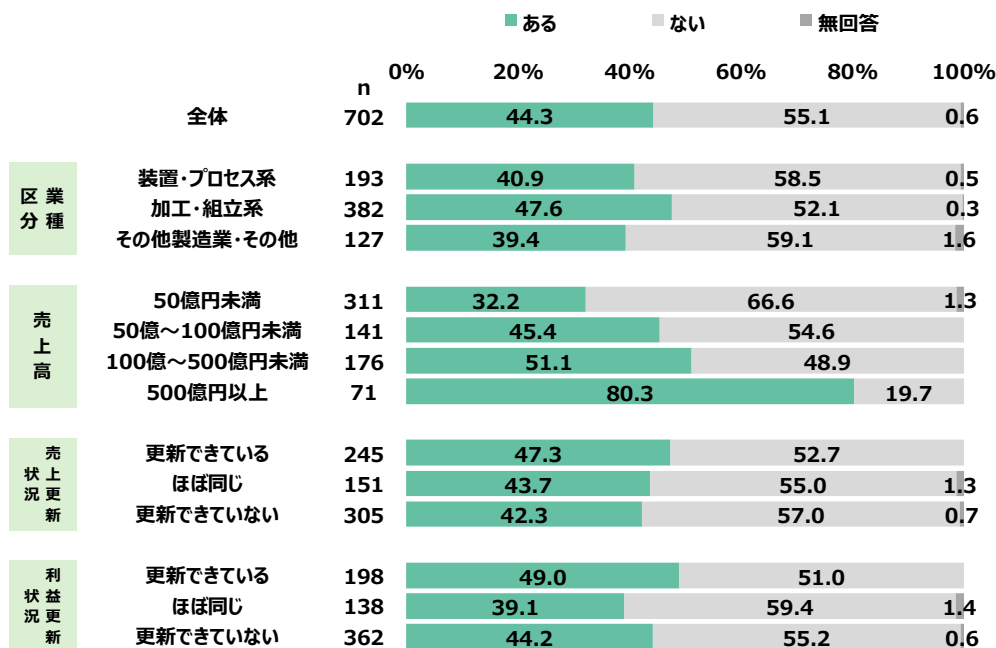
全体と比較し、10pt以上割合が高い場合に赤、10pt以上低い場合に青で強調

■ 気候変動問題に関連するビジネスチャンスの有無

- 全体では、「ある」が44.3%、「ない」が55.1%であった。
- 売上高が高い企業ほどビジネスチャンスが「ある」と回答する割合が高く、売上高500億円以上の企業では80.3%であったのに対し、50億円未満の企業では32.2%と低かった。
- 業種区別にみると、「装置・プロセス系」が40.9%、「加工・組立系」が47.6%であり、加工・組立系の方が高い割合を示している。
- 売上更新状況でみると、売上が「更新できている」企業は「ある」が47.3%であり、「更新できていない」企業と同42.3%を上回っている。このことから、ビジネスチャンスと捉え、すでに行動を開始している企業が売上を伸ばしている可能性がある。

気候変動問題に関連するビジネスチャンスの有無

問18. 自社にとって、気候変動問題に関連するビジネスチャンスはあると考えますか。

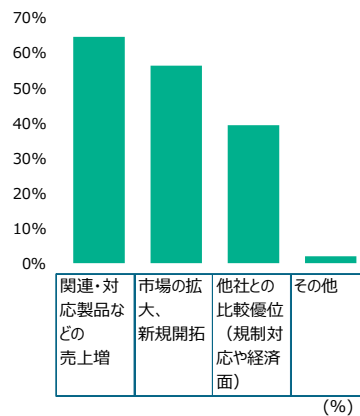


■ 気候変動問題に関連するビジネスチャンスの内容

- 全体では、最も多かったのは「関連・対応製品などの売上増」（64.3%）であり、次いで「市場の拡大、新規開拓」（56.3%）、「他社との比較優位（規制対応や経済面）」（39.2%）が挙げられた。
- 業種区分別にみると、「装置・プロセス系」では、「関連・対応製品などの売上増」が73.4%と全体を上回った。

気候変動問題に関連するビジネスチャンスの内容

問19.問18で1.あるを選んだ方に伺います。どのようなビジネスチャンスがありますか。（あてはまるものすべて選択）



		全体	n=311	64.3	56.3	39.2	1.9
		(%)					
業種区分	装置・プロセス系	n=79	73.4	50.6	40.5	1.3	
	加工・組立系	n=182	66.5	61.0	35.7	1.6	
	その他製造業・その他	n=50	42.0	48.0	50.0	4.0	
売上高	50億円未満	n=100	59.0	54.0	36.0	4.0	
	50億~100億円未満	n=64	59.4	56.3	35.9	0.0	
	100億~500億円未満	n=90	68.9	54.4	37.8	1.1	
	500億円以上	n=57	71.9	63.2	50.9	1.8	
売上更新状況	更新できている	n=116	62.1	56.0	40.5	0.9	
	ほぼ同じ	n=66	74.2	63.6	42.4	3.0	
	更新できていない	n=129	61.2	52.7	36.4	2.3	
利益更新状況	更新できている	n=97	67.0	55.7	33.0	1.0	
	ほぼ同じ	n=54	55.6	63.0	44.4	3.7	
	更新できていない	n=160	65.6	54.4	41.3	1.9	

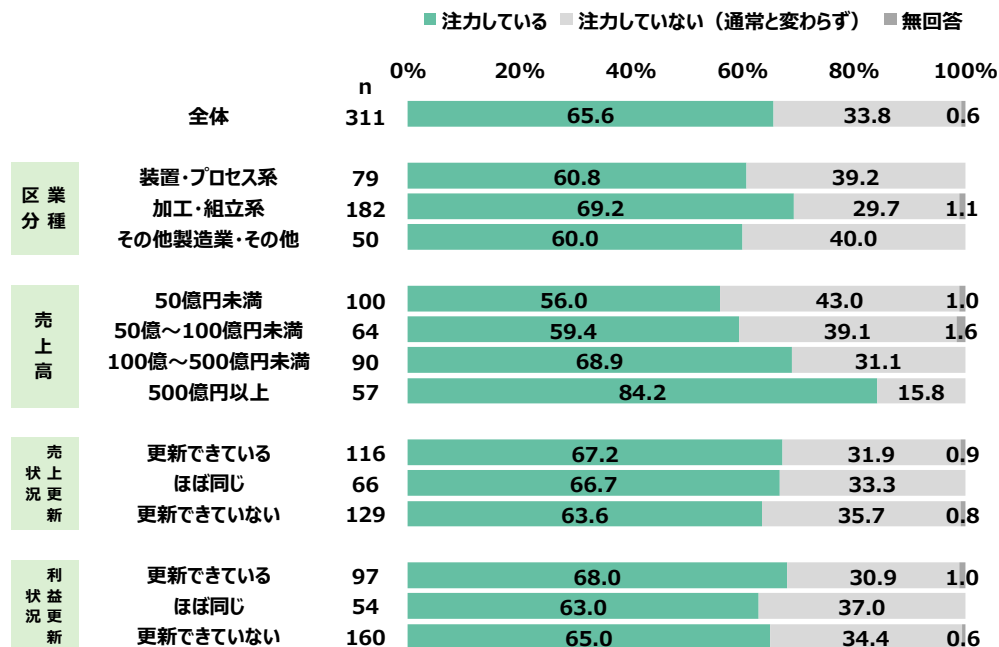
全体と比較し、10pt以上割合が高い場合に赤、10pt以上低い場合に青で強調

■ 気候変動問題に関連するビジネスチャンスへの注力

- 気候変動問題に関連するビジネスチャンスに「注力している」と回答した企業は全体で65.6%であり、高い関心がうかがえる。
- 売上高が500億円以上の企業ではその割合が84.2%とさらに高かった。

気候変動問題に関連するビジネスチャンスへの注力

問20.問18で1.あるを選んだ方に伺います。そのビジネスチャンスに貴社は注力していますか。



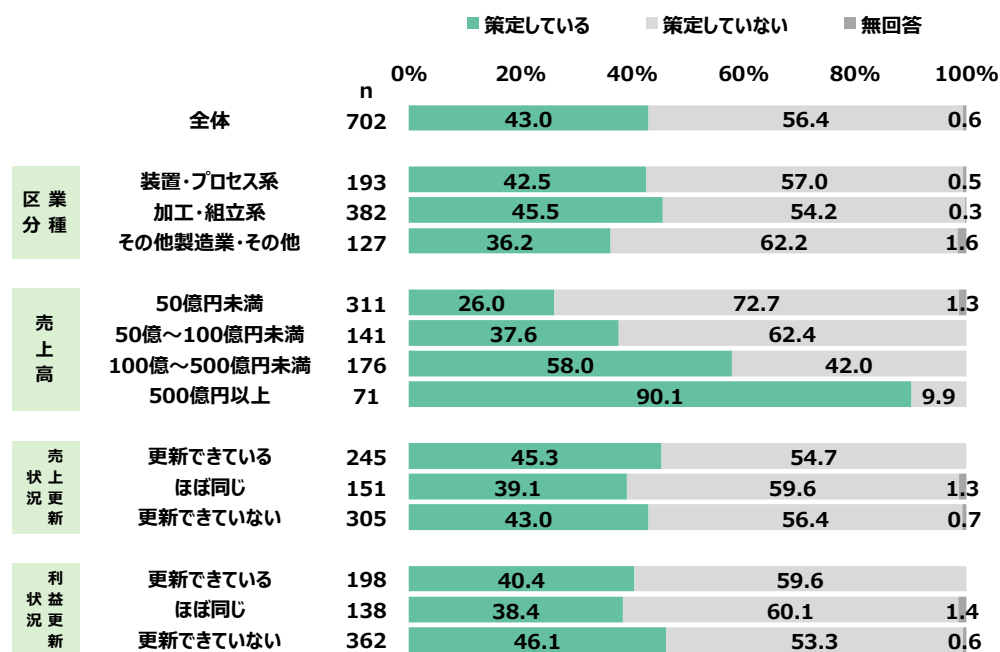
■ 気候変動や排出削減に関する長期計画の策定有無

- 全体では、「策定している」が43.0%、「策定していない」が56.4%となった。
- 売上高が500億円以上の企業は90.1%と顕著に高かった一方で、売上高が100～500億円未満では58.0%、50～100億円未満では37.6%と、売上高が低いほど策定している企業の割合が少なくなる傾向がみられた。

気候変動や排出削減に関する長期計画の策定有無

問21.気候変動や排出削減に関する長期計画を策定していますか。

※長期計画：2030年に向けた計画、あるいは2030年以降を視野に入れた計画



■ 気候変動以外の環境問題（課題）の有無

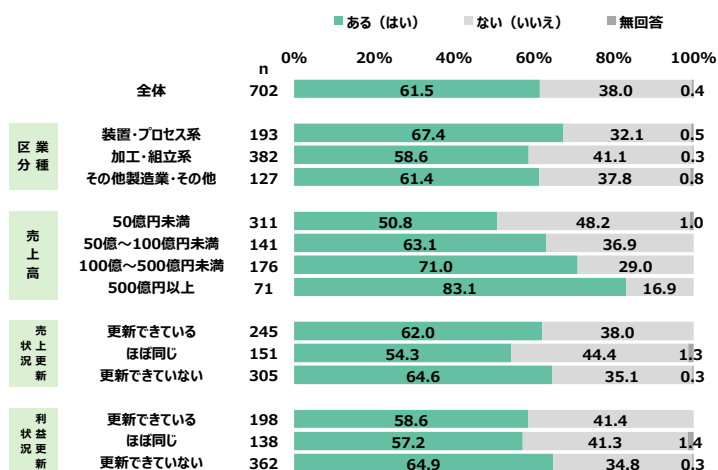
- 貴社における気候変動以外の環境問題（課題）の有無は、「ある（はい）」が61.5%であった。

■ 気候変動以外の具体的な環境問題

- 「自社由来の廃棄物・汚染」（51.2%）、「プラスチックの使用や削減」（49.5%）、「事業や調達活動の自然環境への影響」（48.8%）、「水資源保護、水の調達」（23.8%）と、様々な具体的な課題への意識が高まっていることがうかがえる。

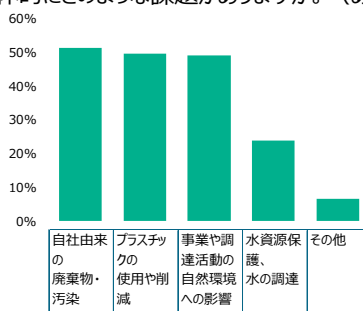
気候変動以外の環境問題（課題）の有無

問22.気候変動以外の環境問題は、貴社にとって課題（問題）になっていますか。



気候変動以外の具体的な環境問題

問23.問22で1.はいを選んだ方に伺います。具体的にどのような課題がありますか。（あてはまるものすべて選択）



全体		n=432	51.2	49.5	48.8	23.8	6.7
業種区分	装置・プロセス系	n=130	56.2	56.9	45.4	33.8	3.8
	加工・組立系	n=224	49.6	42.0	50.0	18.8	8.5
	その他製造業・その他	n=78	47.4	59.0	51.3	21.8	6.4
売上高	50億円未満	n=158	51.3	44.3	46.2	14.6	3.8
	50億～100億円未満	n=89	48.3	53.9	43.8	25.8	9.0
	100億～500億円未満	n=125	52.0	50.4	49.6	26.4	7.2
	500億円以上	n=59	52.5	55.9	61.0	40.7	10.2
売状況更新	更新できている	n=152	50.7	58.6	50.7	28.3	6.6
	ほぼ同じ	n=82	57.3	43.9	43.9	22.0	8.5
	更新できていない	n=197	48.7	45.2	49.2	21.3	6.1
利益更新	更新できている	n=116	44.0	60.3	50.0	22.4	6.9
	ほぼ同じ	n=79	55.7	53.2	46.8	27.8	6.3
	更新できていない	n=235	53.2	43.0	48.9	23.4	6.8

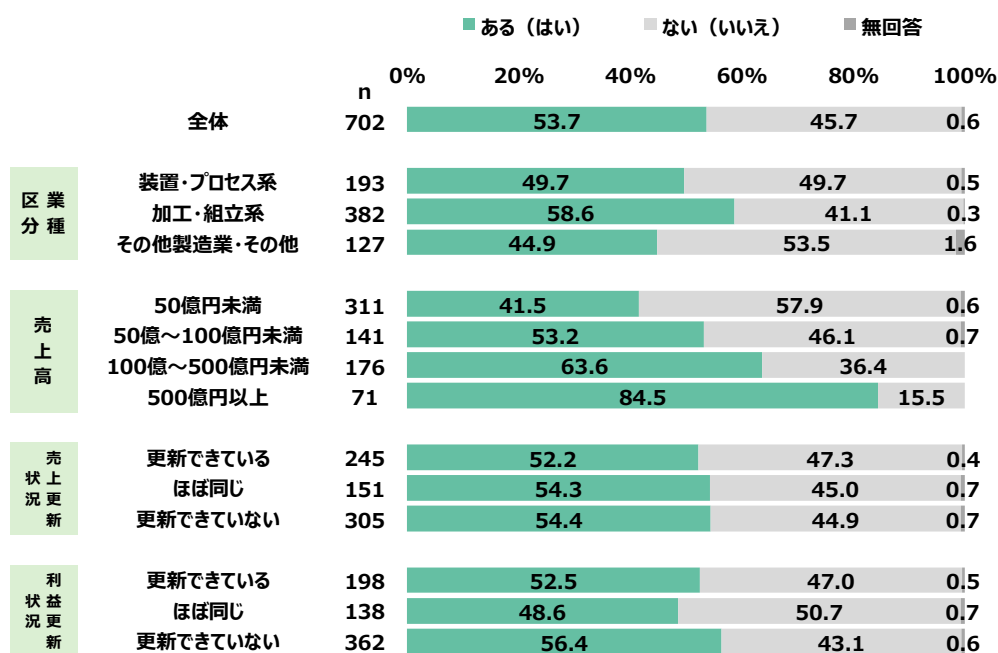
全体と比較し、10pt以上割合が高い場合に赤、10pt以上低い場合に青で強調

■ 組織レベルの環境目標（エネルギー/CO2,廃棄物削減以外）の有無

- 「ある（はい）」が53.7%であった。
- 売上高別でみると、500億円以上は「ある（はい）」が84.5%と顕著に高い。

組織レベルの環境目標（エネルギー/CO2,廃棄物削減以外）の有無

問24-1.組織レベルの環境目標（エネルギー/CO2,廃棄物削減以外）はありますか。



■ プラスチックの削減方針や目標の有無

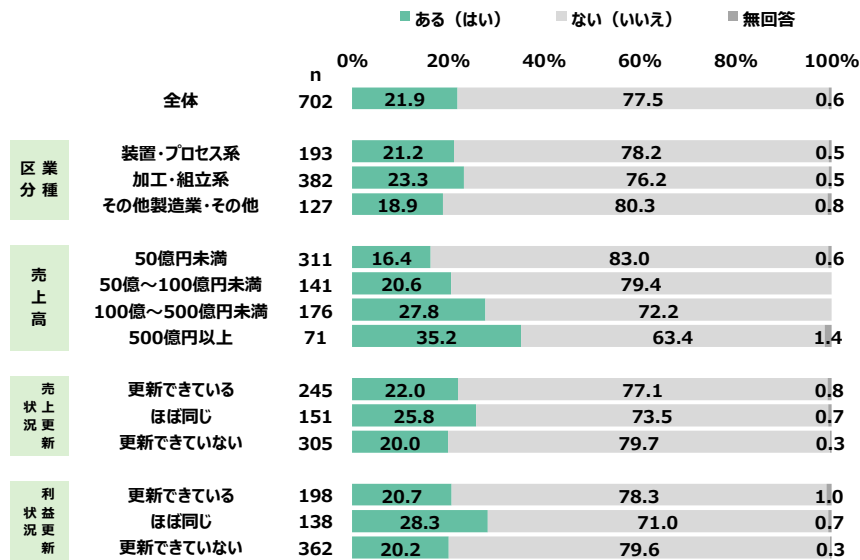
- 「ない（いいえ）」が77.5%であった。

■ 自然の復興（ネイチャーポジティブ）方針や目標の有無

- 「ない（いいえ）」が91.0%であった。

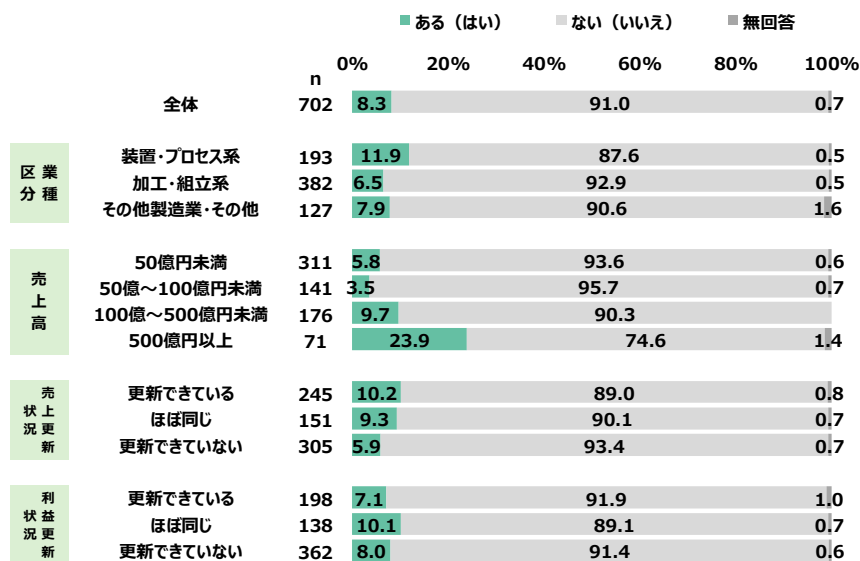
プラスチックの削減方針や目標の有無

問24-2.プラスチックの削減方針や目標はありますか。



自然の復興（ネイチャーポジティブ）方針や目標の有無

問24-3.自然の復興（ネイチャーポジティブ）方針や目標はありますか。



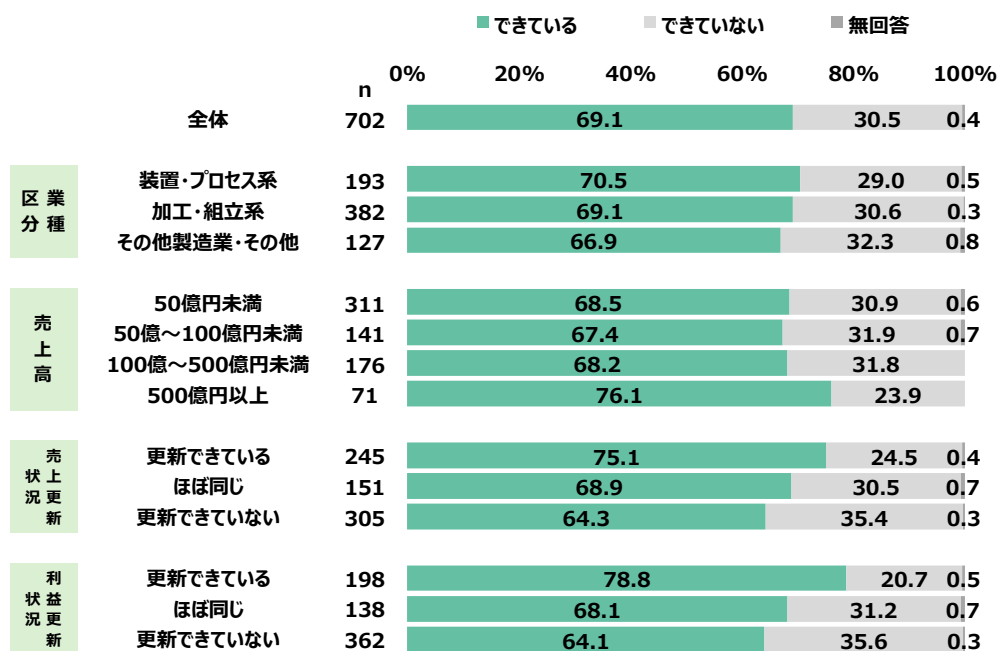
Ⅲ. 事業発展・成長の仕組み

■ 製品や事業についての「選択と集中」の判断状況

- 全体では「できている」と回答した企業が約7割であった。
- 売上高が500億円以上の企業は、「できている」が76.1%と高かった。また、売上・利益ともに2023年に過去最高を更新した企業では、「できている」と回答した割合が高い。
- 製品や事業の「選択と集中」は、成長を促進するための有効な手段の一つであると考えられる。

製品や事業に関する「選択と集中」の判断状況

問25. 貴社は製品や事業に関して、選択と集中の判断ができていますか。

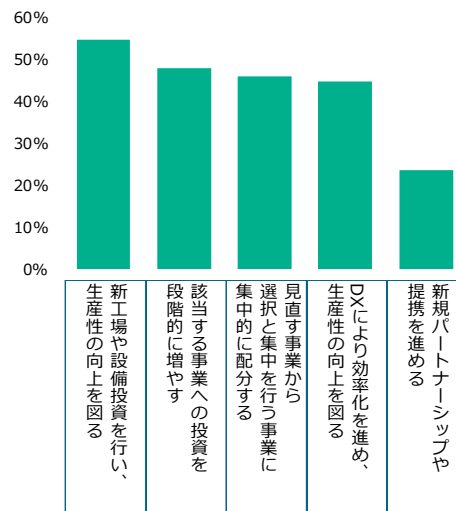


■ 「選択と集中」の結果、注力する事業の進め方

- 全体では、「新工場や設備投資を行い、生産性の向上を図る」（54.4%）、「該当する事業への投資を段階的に増やす」（47.6%）、「見直す事業から選択と集中を行う事業に集中的に配分する」（45.8%）、「DXにより効率化を進め、生産性の向上を図る」（44.5%）の順であった。
- 注力する事業は「経営資源の配分の見直し」と「生産性向上を目的とした投資」の両面で推進されていることが見てとれる。
- 売上高が500億円以上の企業では、「見直す事業から選択と集中を行う事業に集中的に配分する」が61.1%と最も高かった。選択と集中の方針が明確であり、見直す事業は撤退を視野に入れた進め方を採用していると推察される。

「選択と集中」の結果、注力する事業の進め方

問25-1. 選択と集中の対象となる事業は、どのように進めていますか。（あてはまるものすべて選択）



		全体	n=485	54.4	47.6	45.8	44.5	23.5
業種区分	装置・プロセス系	n=136	58.1	46.3	45.6	41.2	17.6	
	加工・組立系	n=264	53.4	47.0	47.3	49.6	28.8	
	その他製造業・その他	n=85	51.8	51.8	41.2	34.1	16.5	
売上高	50億円未満	n=213	50.7	48.4	44.6	42.3	20.2	
	50億～100億円未満	n=95	63.2	43.2	47.4	33.7	23.2	
	100億～500億円未満	n=120	53.3	45.0	40.8	53.3	25.0	
	500億円以上	n=54	57.4	59.3	61.1	53.7	33.3	
売上更新状況	更新できている	n=184	57.1	49.5	46.2	47.8	25.0	
	ほぼ同じ	n=104	50.0	50.0	39.4	47.1	26.0	
	更新できていない	n=196	54.6	44.4	49.0	40.3	20.4	
利益更新状況	更新できている	n=156	56.4	48.1	48.7	44.2	25.0	
	ほぼ同じ	n=94	56.4	50.0	34.0	48.9	25.5	
	更新できていない	n=232	52.6	46.6	49.1	43.1	21.6	

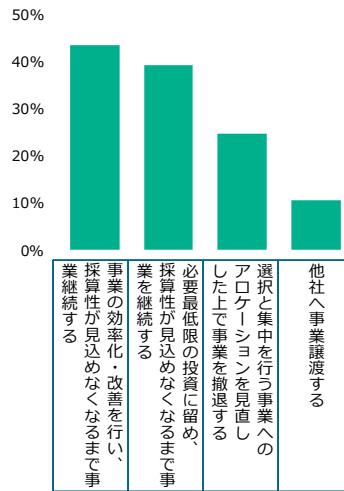
全体と比較し、10pt以上割合が高い場合に赤、10pt以上低い場合に青で強調

■ 「選択と集中」の結果、見直し対象となった事業の進め方

- 全体では、「事業の効率化・改善を行い、採算性が見込めなくなるまで事業継続する」（43.5%）、「必要最低限の投資に留め、採算性が見込めなくなるまで事業を継続する」（39.2%）、「選択と集中を行う事業へのアロケーションを見直した上で事業を撤退する」（24.7%）の順に高かった。
- 「選択と集中」の結果、見直し対象となった事業においても、採算性を確保するための効率化・改善の取り組みは引き続き求められることが示されている。

「選択と集中」の結果、見直し対象となった事業の進め方

問25-2.「できている」と回答した方に伺います。選択と集中の対象から外れた事業は、どのように進めていますか。
 (あてはまるものすべて選択)



		全体	n=485	43.5	39.2	24.7	10.5
業種区分	装置・プロセス系	n=136	44.9	36.0	25.0	10.3	
	加工・組立系	n=264	44.3	40.2	25.0	12.1	
	その他製造業・その他	n=85	38.8	41.2	23.5	5.9	
売上高	50億円未満	n=213	36.6	40.4	25.8	8.0	
	50億～100億円未満	n=95	45.3	35.8	23.2	10.5	
	100億～500億円未満	n=120	49.2	40.8	17.5	10.0	
	500億円以上	n=54	57.4	35.2	38.9	22.2	
売上更新状況	更新できている	n=184	43.5	38.6	25.5	12.5	
	ほぼ同じ	n=104	44.2	40.4	22.1	8.7	
	更新できていない	n=196	43.4	39.3	25.5	9.7	
利益更新状況	更新できている	n=156	44.2	34.6	25.0	13.5	
	ほぼ同じ	n=94	41.5	48.9	20.2	5.3	
	更新できていない	n=232	43.5	38.8	26.7	10.8	

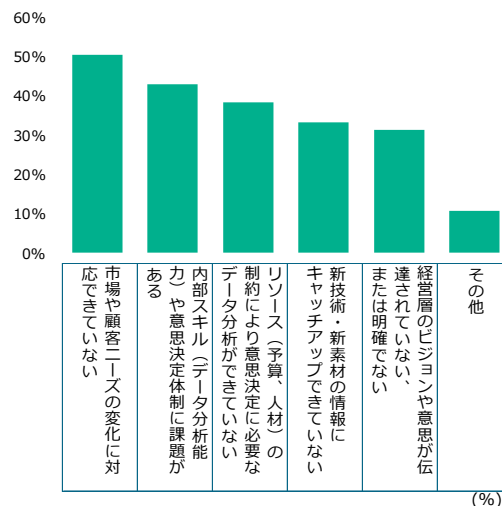
全体と比較し、10pt以上割合が高い場合に赤、10pt以上低い場合に青で強調

■ 「選択と集中」の判断ができていない（していない）理由

- 全体では、「市場や顧客ニーズの変化に対応できていない」が50.5%で最も高く、次いで「内部スキル（データ分析能力）や意思決定体制に課題がある」が43.0%、「リソース（予算、人材）の制約により意思決定に必要なデータ分析ができていない」が38.3%の順であった。
- これらの結果から、企業内部の要因として、市場や顧客ニーズの変化への対応力の不足、意思決定体制の課題、分析スキルの不足が「選択と集中」を進めるうえでの障壁となっていることが明らかとなった。

「選択と集中」の判断ができていない（していない）理由

問26. 製品や事業に関して、選択と集中の判断ができていない（していない）のはなぜですか。



		全体	n=214	50.5	43.0	38.3	33.2	31.3	10.7
業種区分	装置・プロセス系	n=56	51.8	46.4	35.7	28.6	32.1	10.7	
	加工・組立系	n=117	52.1	47.0	37.6	34.2	31.6	10.3	
	その他製造業・その他	n=41	43.9	26.8	43.9	36.6	29.3	12.2	
売上高	50億円未満	n=96	51.0	41.7	37.5	27.1	29.2	10.4	
	50億～100億円未満	n=45	46.7	51.1	42.2	48.9	33.3	13.3	
	100億～500億円未満	n=56	53.6	39.3	35.7	32.1	30.4	8.9	
	500億円以上	n=17	47.1	41.2	41.2	29.4	41.2	11.8	
売上更新状況	更新できている	n=60	50.0	46.7	38.3	38.3	33.3	8.3	
	ほぼ同じ	n=46	34.8	41.3	37.0	23.9	23.9	10.9	
	更新できていない	n=108	57.4	41.7	38.9	34.3	33.3	12.0	
利益更新状況	更新できている	n=41	46.3	48.8	51.2	46.3	31.7	7.3	
	ほぼ同じ	n=43	41.9	44.2	23.3	18.6	25.6	16.3	
	更新できていない	n=129	54.3	41.1	39.5	34.1	33.3	10.1	

全体と比較し、10pt以上割合が高い場合に赤、10pt以上低い場合に青で強調

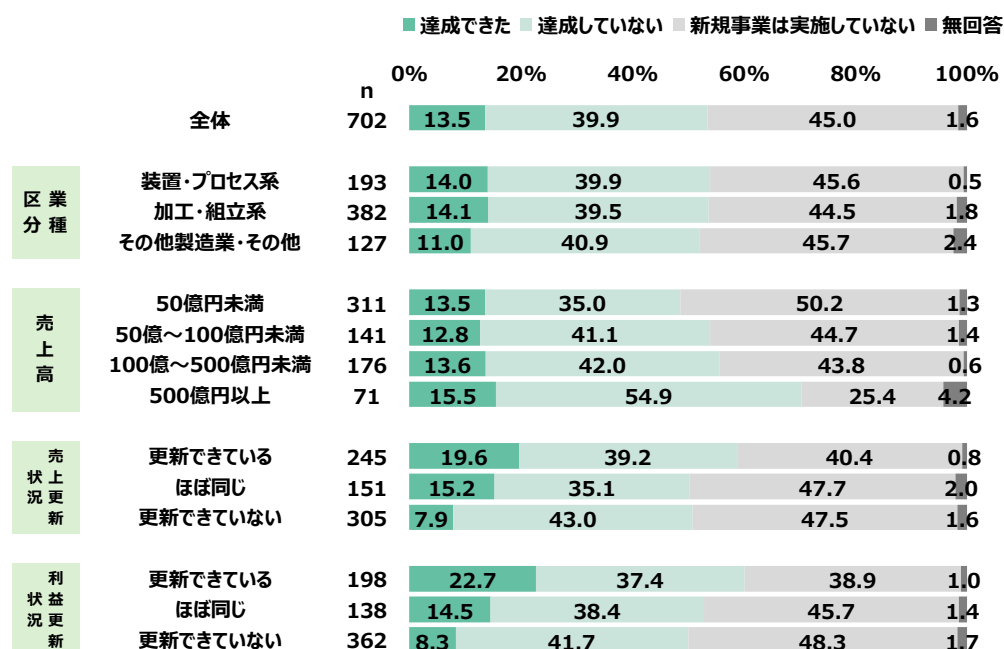
カテゴリ	その他意見
ネガティブ理由	親会社の方針による
	選択と集中の判断が主に親会社側にある
	事業が単一で関連があり選択できない
ポジティブ理由	過度に集中しないことによるメリットもある
	広く顧客ニーズに応えるため
	同時に新規事業を立ち上げている

■ 新規事業における前期の中期経営計画の達成状況

- 全体では、「新規事業は実施していない」（45.0％）の割合が最も高く、達成できた企業は全体の13.5％にとどまる。
- 売上高別にみると、売上高が大きいほど新規事業の実施率は高くなる。売上高が500億円以上の企業では、7割以上が新規事業を実施しているが、「達成できた」は15.5％であった。
- 売上更新・利益更新状況別にみると、売上が「更新できている」企業は、「達成できた」が全体と比較して高く、利益が「更新できている」企業も同様であった。

新規事業における前期の中期経営計画の達成状況

問27. 新規事業について、貴社は前期の中期経営計画（3か年計画等）を達成していますか。



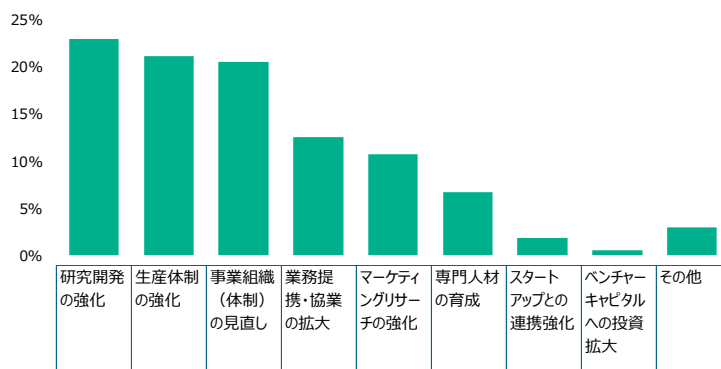
■ 新規事業の事業化に向けて前期の中期経営計画（3か年計画等）で取り組んできたこと

- 全体では、「研究開発の強化」（22.9%）、「生産体制の強化」（21.1%）、「事業組織（体制）の見直し」（20.5%）の順であった。
- 一方、売上高500億円以上の企業では、「生産体制の強化」（12.0%）よりも「マーケティングリサーチの強化」（20.0%）や「業務提携・協業の拡大」（18.0%）の割合が高く、自社リソースに依存せず、多様な手段を活用していることがうかがえる。

新規事業の事業化に向けて前期の中期経営計画（3か年計画等）で取り組んできたこと

問28.問27で1.達成できた もしくは 2.達成していない を選んだ方に伺います。

新規事業に対して、事業化に向けて前期の中期経営計画（3か年計画等）で取り組んできたことは何ですか。最も注力したことをお答えください。いずれかの番号1つを選択してください。



		全体	n=375	22.9	21.1	20.5	12.5	10.7	6.7	1.9	0.5	2.9
業種区分	装置・プロセス系	n=104	24.0	26.9	19.2	7.7	12.5	4.8	1.9	1.0	1.9	
	加工・組立系	n=205	22.0	18.5	21.5	16.1	10.2	6.8	1.0	0.5	2.9	
	その他製造業・その他	n=66	24.2	19.7	19.7	9.1	9.1	9.1	4.5	0.0	4.5	
売上高	50億円未満	n=151	18.5	29.1	22.5	8.6	10.6	5.3	2.0	0.0	3.3	
	50億～100億円未満	n=76	22.4	19.7	23.7	10.5	6.6	9.2	2.6	0.0	3.9	
	100億～500億円未満	n=98	26.5	14.3	19.4	17.3	9.2	7.1	2.0	1.0	3.1	
	500億円以上	n=50	30.0	12.0	12.0	18.0	20.0	6.0	0.0	2.0	0.0	
売上更新状況	更新できている	n=144	20.8	17.4	16.0	16.7	14.6	6.9	3.5	1.4	2.1	
	ほぼ同じ	n=76	28.9	25.0	21.1	10.5	6.6	2.6	1.3	0.0	3.9	
	更新できていない	n=155	21.9	22.6	24.5	9.7	9.0	8.4	0.6	0.0	3.2	
利益更新状況	更新できている	n=119	22.7	17.6	12.6	16.0	16.0	8.4	3.4	1.7	0.8	
	ほぼ同じ	n=73	30.1	26.0	17.8	11.0	6.8	1.4	2.7	0.0	4.1	
	更新できていない	n=181	19.9	21.5	26.5	11.0	8.8	7.7	0.6	0.0	3.9	

全体と比較し、10pt以上割合が高い場合に赤、10pt以上低い場合に青で強調

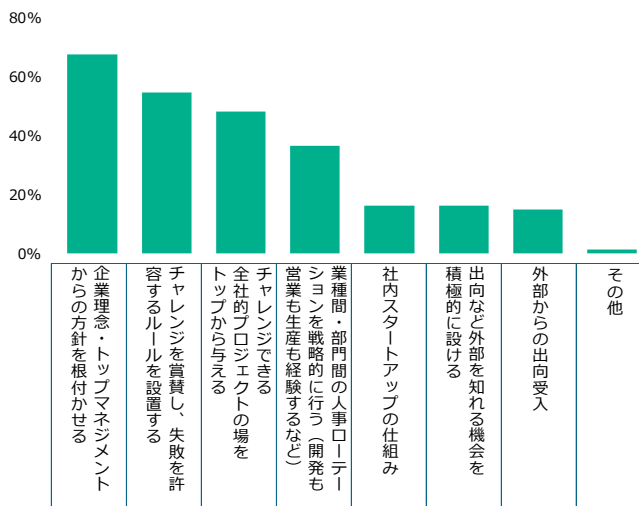
■ 新規事業の発展成長の仕組みとして「新たなことに積極的な企業文化」はどのように構築すべきか

- 全体では、「企業理念・トップマネジメントからの方針を根付かせる」（67.7%）、「チャレンジを賞賛し、失敗を許容するルールを設置する」（54.6%）、「チャレンジできる全社的プロジェクトの場をトップから与える」（48.3%）の順に高かった。
- 業種別・売上規模別にみても1～3位の順位に違いはなく、トップの考え方が企業文化・取り組みに大きく影響していることがうかがえる。

新規事業の発展成長の仕組みとして「新たなことに積極的な企業文化」はどのように構築すべきか

問29-1. 貴社のお考えに合致するものを選択してください。

①「新たなことに積極的な企業文化」はどのように構築すべきと考えますか。（あてはまるものすべて選択）



		全体	n=702	67.7	54.6	48.3	36.5	16.1	16.1	15.0	1.4
業種区分	装置・プロセス系	n=193	62.7	55.4	40.9	38.9	15.0	13.0	11.9	1.0	
	加工・組立系	n=382	72.0	55.8	52.6	38.0	17.5	20.9	18.3	1.8	
	その他製造業・その他	n=127	62.2	49.6	46.5	28.3	13.4	6.3	9.4	0.8	
売上高	50億円未満	n=311	67.5	53.1	47.9	32.8	15.1	13.2	14.1	1.3	
	50億～100億円未満	n=141	68.8	49.6	49.6	35.5	12.8	13.5	12.1	2.1	
	100億～500億円未満	n=176	64.2	56.3	46.6	38.6	10.8	18.8	17.6	1.7	
	500億円以上	n=71	76.1	67.6	52.1	47.9	39.4	28.2	18.3	0.0	
売上更新状況	更新できている	n=245	66.9	58.4	45.3	36.7	19.2	20.4	14.7	1.6	
	ほぼ同じ	n=151	68.2	57.6	47.7	31.8	14.6	17.9	13.9	2.0	
	更新できていない	n=305	68.2	49.8	50.8	38.4	14.1	11.8	15.7	1.0	
利益更新状況	更新できている	n=198	64.1	56.1	47.0	35.9	20.2	17.2	13.6	1.0	
	ほぼ同じ	n=138	68.8	56.5	47.1	34.1	15.2	21.0	13.8	2.2	
	更新できていない	n=362	69.3	52.8	49.4	37.8	14.1	13.8	16.3	1.4	

全体と比較し、10pt以上割合が高い場合に赤、10pt以上低い場合に青で強調

カテゴリ	その他意見
外部連携	スタートアップ企業との連携を行う
	外部との接触機会を増やす為に、展示会に積極参加
	専門人財を顧問として受け入れ
内部強化	チャレンジの場を与える
	ボトムから課題を解決する意識を根付かせる
	改革リーダーが社内での信頼を得る
	構想段階から、マイルストーンを置いた中長期戦略・計画を立て取り組む

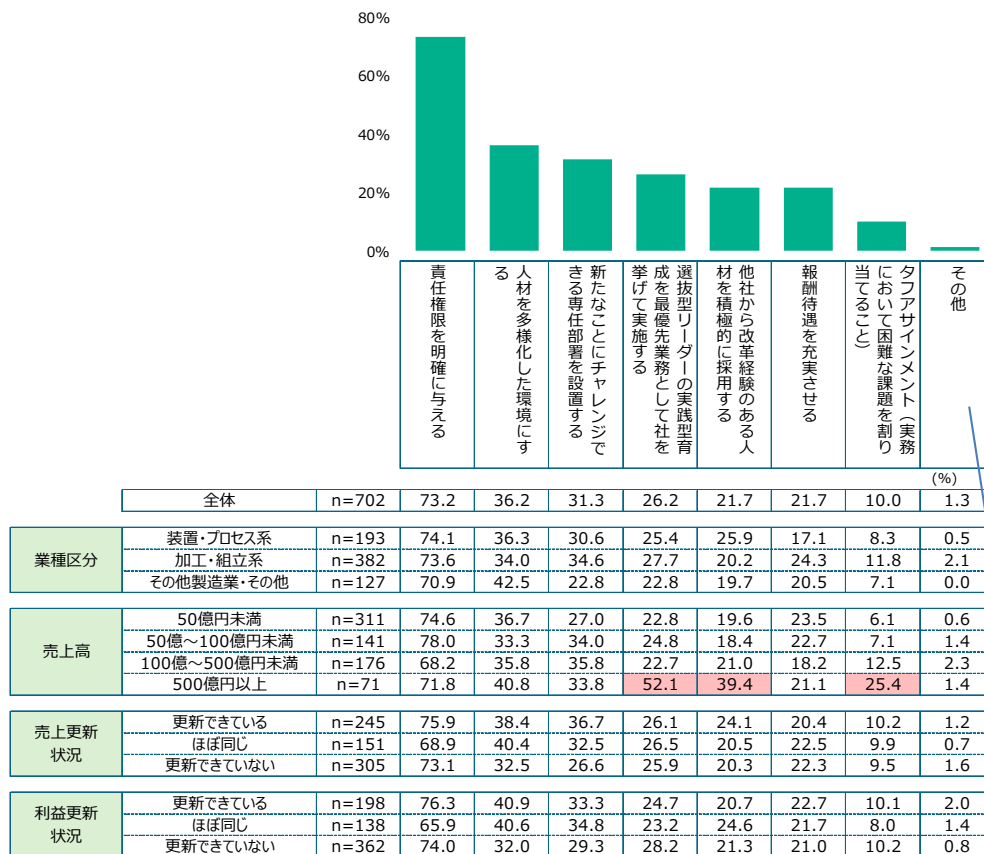
■ 新規事業の発展成長の仕組みとして「改革リーダー」はどのように育成すべきか

- 「責任権限を明確に与える」(73.2%)が圧倒的に高い回答率となった。次いで、「人材を多様化した環境にする」(36.2%)、「新たなことにチャレンジできる専任部署を設置する」(31.3%)が続いた。
- 売上高が500億円以上の企業では、「選抜型リーダーの実践型育成を最優先業務として社を挙げて実施する」(52.1%)が第2位となった。
- この結果から、「改革リーダー」育成のためには、人材を多様化した環境、チャレンジブルな環境を設定した上で、責任権限を明確にすることが重要であることがうかがえる。

新規事業の発展成長の仕組みとして「改革リーダー」はどのように育成すべきか

問29-2. 貴社のお考えに合致するものを選択してください。

②「改革リーダー」はどのように育成すべきと考えますか。(あてはまるものすべて選択)



全体と比較し、10pt以上割合が高い場合に赤、10pt以上低い場合に青で強調

カテゴリ	その他意見
外部連携	外部研修への参加
内部強化	コーポレートR&Dのバックアップを付ける
	ジョブローテーション制度を活用
	管理職へのリーダー教育
	経営トップがやる
	試す事と結果を開示し展開するための教育と実践を仕掛ける
	挑戦を常に奨励する
	特異的な発想をする方がいる場合、周囲から浮かないように見守って育てる

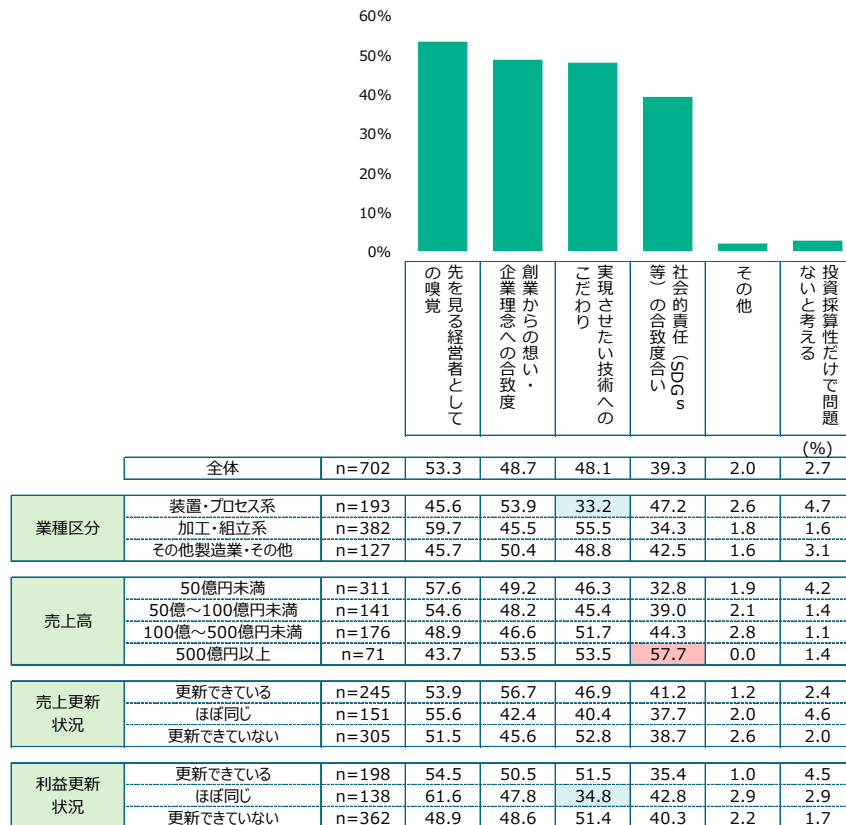
■ 新規事業の発展成長の仕組みとして採算性以外の投資判断要素

- 全体では、「先を見る経営者としての嗅覚」（53.3%）、「創業からの想い・企業理念への合致度」（48.7%）、「実現させたい技術へのこだわり」（48.1%）の順となった。
- 一方、売上高500億円以上の企業のみ「先を見る経営者としての嗅覚」は上位3位に入らず、「社会的責任（SDGs等）の合致度合い」（57.7%）が第1位であり、社会貢献や顧客貢献に繋がる事業であるかを重視する傾向がうかがえる。

新規事業の発展成長の仕組みとして採算性以外の投資判断要素

問29-3. 貴社のお考えに合致するものを選択してください。

③「投資採算性（短期的成果）だけの評価をしない」について、採算性以外の投資判断要素は貴社においては何であると考えますか。（あてはまるものすべて選択）



全体と比較し、10pt以上割合が高い場合に赤、10pt以上低い場合に青で強調

カテゴリ	その他意見
ブランド	企業イメージの向上 企業のブランド価値創造を考慮した事業戦略
市場評価	市場の期待値
	顧客ニーズの長期的展望の客観的判断

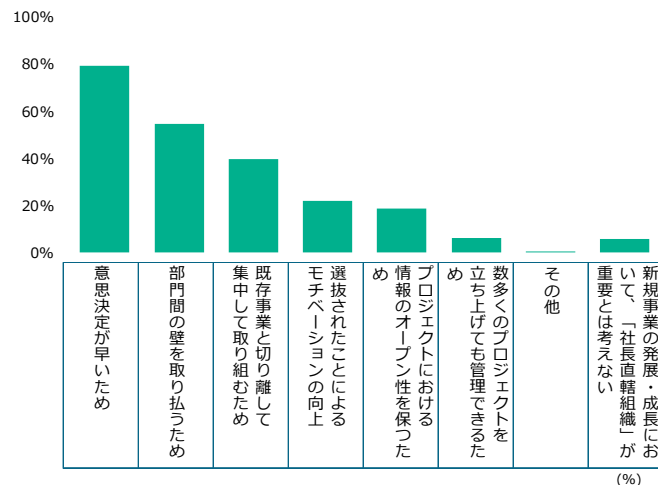
■ 新規事業の発展成長の仕組みとして「社長直轄組織」が重要である理由

- 「意思決定が早いこと」(79.1%) が圧倒的に高い回答率となった。次いで、「部門間の壁を取り払うため」(54.4%)、「既存事業と切り離して集中して取り組むため」(39.6%)が続いた。
- この結果から、新規事業の成否においてはスピードが重要な要素の一つであることが示唆される。

新規事業の発展成長の仕組みとして「社長直轄組織」が重要である理由

問29-4. 貴社のお考えに合致するものを選択してください。

④「社長直轄組織」が新規事業の発展・成長において重要な場合、その理由は何であると考えますか。
(あてはまるものすべて選択)



全体		n=702	79.1	54.4	39.6	21.8	18.8	6.1	0.6	5.7
業種区分	装置・プロセス系	n=193	78.8	52.8	35.8	19.2	14.5	4.7	1.0	7.3
	加工・組立系	n=382	80.4	53.9	42.1	23.8	21.2	6.0	0.5	5.0
	その他製造業・その他	n=127	75.6	58.3	37.8	19.7	18.1	8.7	0.0	5.5
売上高	50億円未満	n=311	79.4	51.1	37.0	19.9	20.9	6.1	0.6	4.8
	50億~100億円未満	n=141	85.8	61.7	39.0	21.3	23.4	5.7	0.7	4.3
	100億~500億円未満	n=176	74.4	54.5	40.3	23.3	14.8	6.3	0.6	5.1
	500億円以上	n=71	76.1	53.5	52.1	26.8	9.9	7.0	0.0	14.1
売上更新状況	更新できている	n=245	79.2	53.5	38.4	22.0	18.4	6.9	1.2	6.9
	ほぼ同じ	n=151	79.5	51.0	39.1	21.2	17.2	4.6	0.0	5.3
	更新できていない	n=305	78.7	56.7	41.0	21.6	19.7	6.2	0.3	4.9
利益更新状況	更新できている	n=198	81.8	47.5	41.9	20.7	14.6	7.6	1.5	7.1
	ほぼ同じ	n=138	78.3	59.4	34.8	21.7	22.5	5.1	0.0	2.9
	更新できていない	n=362	77.6	56.4	40.3	22.4	19.6	5.8	0.3	6.1

全体と比較し、10pt以上割合が高い場合に赤、10pt以上低い場合に青で強調

その他意見
横断して物事を見ることが出来る
中期計画(業績)に入れないでスタートできる

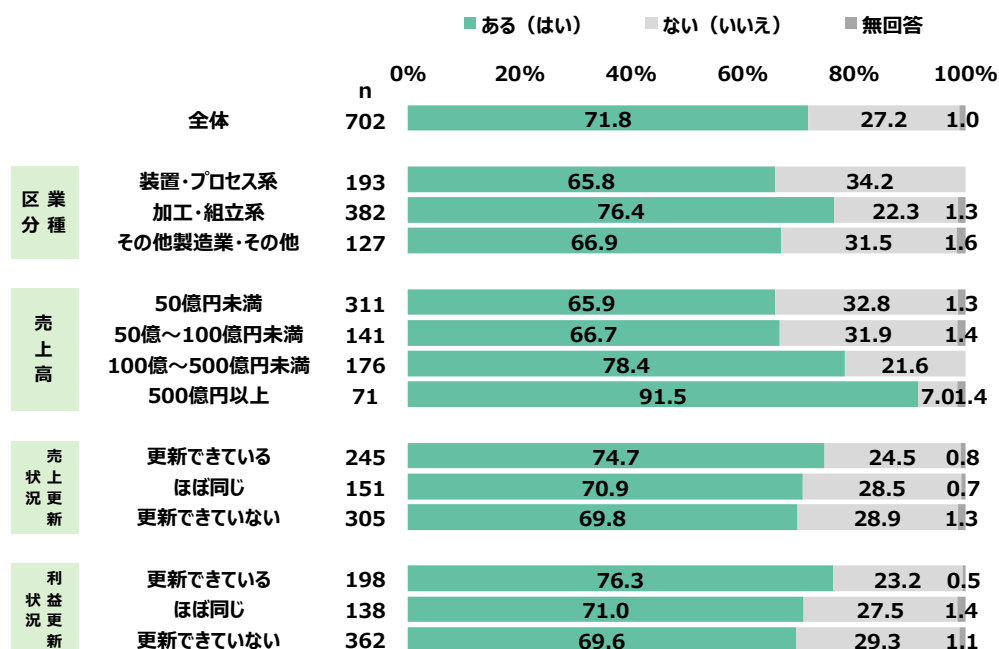
IV. 事業発展・成長に必要となる基盤

■ 事業発展・成長に繋がる技術・開発の方針の有無

- 全体では、「ある（はい）」と回答した企業の割合は、71.8%であった。
- 売上高が大きい企業ほど、事業の発展・成長に繋がる技術・開発の方針を持っている割合が高い傾向がみられた。さらに、2023年に売上・利益の過去最高実績を更新した企業では、同様の方針を持つ割合がより高いことが確認された。

事業発展・成長に繋がる技術・開発の方針の有無

問30.事業発展・成長に繋がる技術・開発の方針（戦略）はありますか？

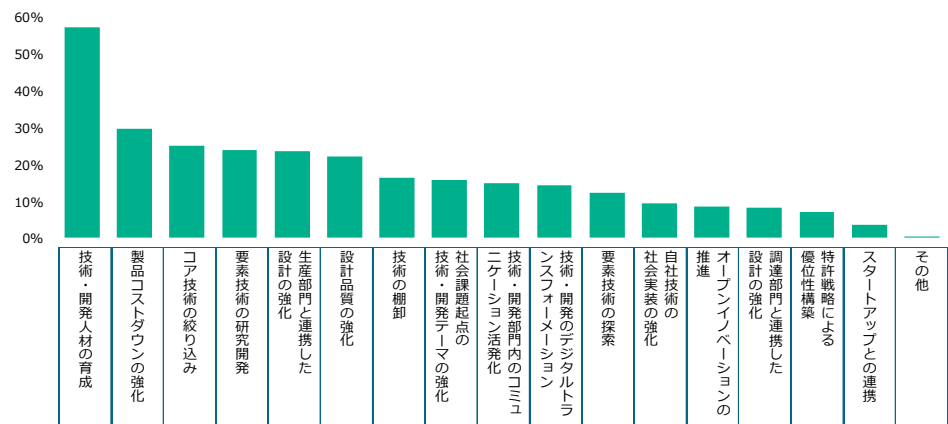


■ 技術を強化する施策の重要度

- 全体では、「技術・開発人材の育成」(57.1%)、「製品コストダウンの強化」(29.6%)、「コア技術の絞り込み」(25.1%)の順となった。多くの企業が、技術・開発人材の育成を重要な施策として位置づけている。
- 売上高が500億円以上の企業や、2023年度の伸長度合いにおいて売上・利益ともに更新した企業では、「要素技術の研究開発」が人材育成に次いで高い順位となった。これは、目先のコストダウンだけでなく、将来を見据えたコア技術の絞り込みと要素技術の研究開発を重視し、両輪で取り組む企業の方が、より高い成果を上げていることを示唆している。

技術を強化する施策の重要度

問31. 技術を強化する施策について、次に示す項目から特に重視している上位3つを選び、その番号を重要度の高い順に選択してください。



全体		n=702	57.1	29.6	25.1	23.8	23.5	22.2	16.4	15.8	15.0	14.4	12.1	9.3	8.4	8.1	7.0	3.6	0.4
業種区分	装置・プロセス系	n=193	53.9	34.2	22.8	22.3	25.4	16.6	21.8	17.1	15.0	15.0	12.4	7.8	9.3	8.3	7.3	2.6	0.0
	加工・組立系	n=382	57.6	27.2	26.4	25.7	24.1	24.1	15.2	15.4	13.9	14.1	10.7	10.5	8.1	8.9	7.1	3.7	0.8
	その他製造業・その他	n=127	60.6	29.9	24.4	20.5	18.9	25.2	11.8	15.0	18.1	14.2	15.7	7.9	7.9	5.5	6.3	4.7	0.0
売上高	50億円未満	n=311	61.1	34.1	26.4	17.7	24.4	26.0	20.3	9.6	15.8	12.9	13.2	8.0	4.2	7.7	4.5	3.5	0.6
	50億~100億円未満	n=141	58.9	29.8	20.6	22.0	29.1	22.0	17.0	15.6	17.0	11.3	12.1	5.7	7.8	10.6	9.9	3.5	0.0
	100億~500億円未満	n=176	52.3	29.0	24.4	26.7	22.2	20.5	13.1	17.6	15.3	17.6	11.9	13.6	12.5	8.5	5.7	2.8	0.6
	500億円以上	n=71	47.9	12.7	31.0	46.5	11.3	8.5	7.0	39.4	7.0	19.7	8.5	11.3	18.3	4.2	15.5	5.6	0.0
売上更新状況	更新できている	n=245	58.0	24.1	22.9	27.3	22.0	22.0	15.5	15.9	13.5	18.8	10.6	8.6	13.1	8.2	9.0	4.5	0.4
	ほぼ同じ	n=151	60.3	29.1	27.2	18.5	21.9	21.2	17.2	16.6	19.2	15.9	11.9	7.3	6.0	7.9	6.6	2.6	0.7
	更新できていない	n=305	54.8	34.4	25.9	23.3	25.6	22.6	16.7	15.4	14.1	10.2	13.4	10.8	5.9	8.2	5.6	3.3	0.3
利益更新状況	更新できている	n=198	58.6	21.2	25.8	26.3	19.2	23.7	15.7	15.7	14.6	16.7	13.6	8.1	12.1	9.1	7.1	5.6	0.5
	ほぼ同じ	n=138	58.7	27.5	22.5	17.4	26.1	21.7	16.7	14.5	17.4	15.2	11.6	9.4	8.7	8.0	8.7	2.2	0.7
	更新できていない	n=362	55.8	35.1	26.0	24.6	24.3	21.5	16.9	16.6	14.1	13.0	11.6	9.9	6.4	7.2	6.4	3.0	0.3

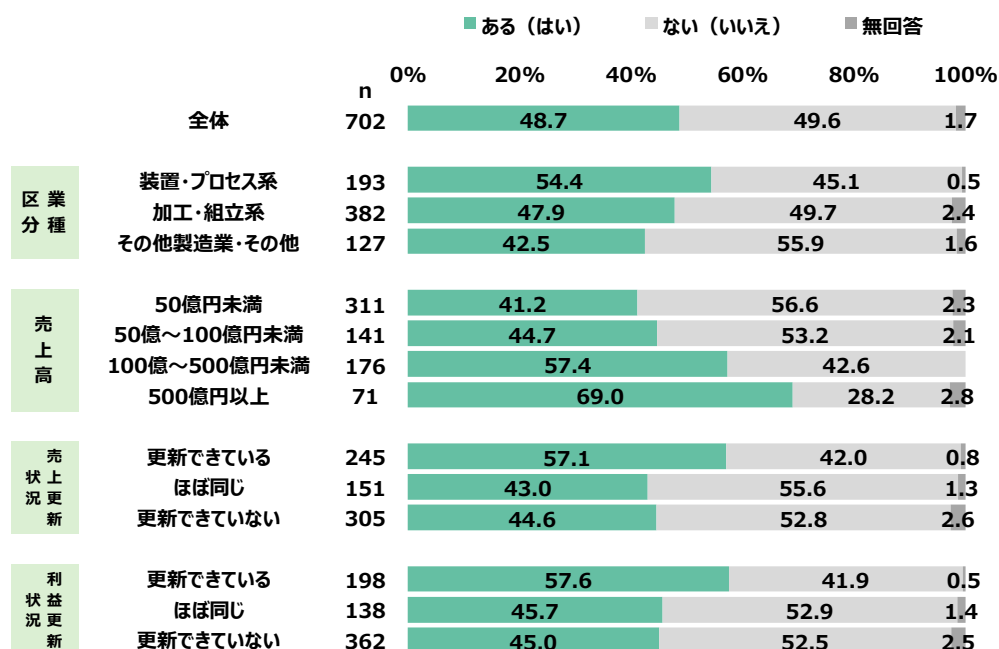
全体と比較し、10pt以上割合が高い場合に赤、10pt以上低い場合に青で強調

■ 事業発展・成長に繋がる調達戦略の有無

- 全体では、「ある（はい）」（48.7%）、「ない（いいえ）」（49.6%）となり、事業発展・成長に繋がる調達戦略を持っている企業は決して多くないことが示された。
- 売上高の規模が大きい企業ほど、事業の発展・成長に繋がる調達戦略を持っている割合が高い傾向がみられた。さらに、2023年に売上・利益の過去最高実績を更新した企業では、同様の調達戦略を持つ割合がより高いことが確認された。

事業発展・成長に繋がる調達戦略の有無

問32. 事業発展・成長に繋がる調達戦略はありますか？

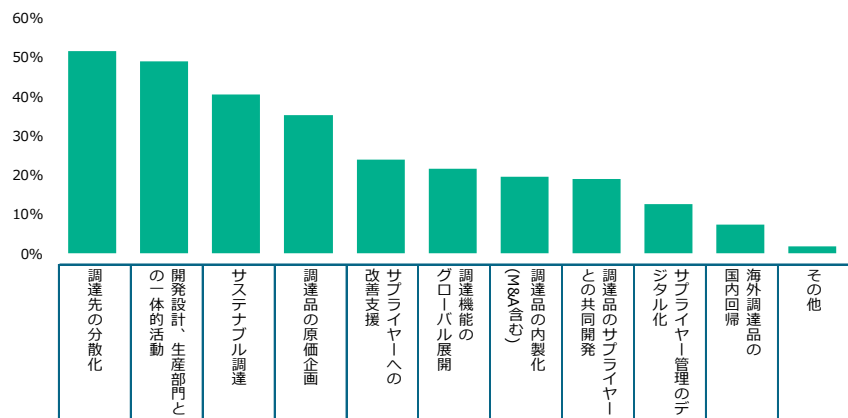


■ 調達を強化する施策の重要度

- 全体では、「調達先の分散化」（51.3%）、「開発設計・生産部門との一体的活動」（48.7%）、「サステナブル調達」（40.5%）の順となった。
- 業種別に見ると、「加工・組立系」では「調達品の原価企画」（41.1%）が全体と比較して5ポイント以上高く、第3位となった。
- 売上高別に見ると、500億円以上の企業では、「調達機能のグローバル展開」（45.1%）が全体と比較して20ポイント以上高く、第4位となった。

調達を強化する施策の重要度

問33. 調達を強化する施策について、次に示す項目から特に重視している上位3つを選び、その番号を重要度の高い順に選択してください。



		全体	n=702	51.3	48.7	40.5	35.2	23.6	21.5	19.4	18.8	12.5	7.3	1.9
業種区分	装置・プロセス系	n=193	64.8	49.7	51.3	28.0	17.1	22.8	16.6	20.2	10.4	5.2	0.0	
	加工・組立系	n=382	46.1	49.2	36.6	41.1	27.2	22.5	19.9	16.0	13.6	7.1	2.9	
	その他製造業・その他	n=127	46.5	45.7	35.4	28.3	22.8	16.5	22.0	25.2	12.6	11.0	1.6	
売上高	50億円未満	n=311	48.2	48.2	37.9	35.0	24.4	14.8	22.2	19.0	13.2	8.7	1.9	
	50億~100億円未満	n=141	57.4	50.4	30.5	32.6	26.2	23.4	20.6	18.4	15.6	9.2	0.7	
	100億~500億円未満	n=176	52.8	47.7	45.5	44.3	21.6	22.7	17.0	20.5	8.0	6.3	1.7	
	500億円以上	n=71	49.3	49.3	59.2	19.7	21.1	45.1	9.9	14.1	15.5	0.0	4.2	
売上更新状況	更新できている	n=245	50.2	51.8	42.0	26.5	24.5	26.9	16.3	23.3	13.5	7.3	2.0	
	ほぼ同じ	n=151	55.0	49.0	41.1	33.8	21.2	18.5	18.5	17.2	9.3	7.9	0.7	
	更新できていない	n=305	50.2	45.9	38.7	43.0	24.3	18.7	22.3	16.1	13.4	6.9	2.3	
利益更新状況	更新できている	n=198	48.5	52.0	38.9	28.8	22.7	28.8	18.2	21.7	11.6	8.1	2.0	
	ほぼ同じ	n=138	52.2	50.0	43.5	35.5	23.2	15.9	20.3	15.9	8.7	8.0	1.4	
	更新できていない	n=362	52.5	46.1	39.8	38.7	24.3	19.9	19.9	18.2	14.6	6.4	1.9	

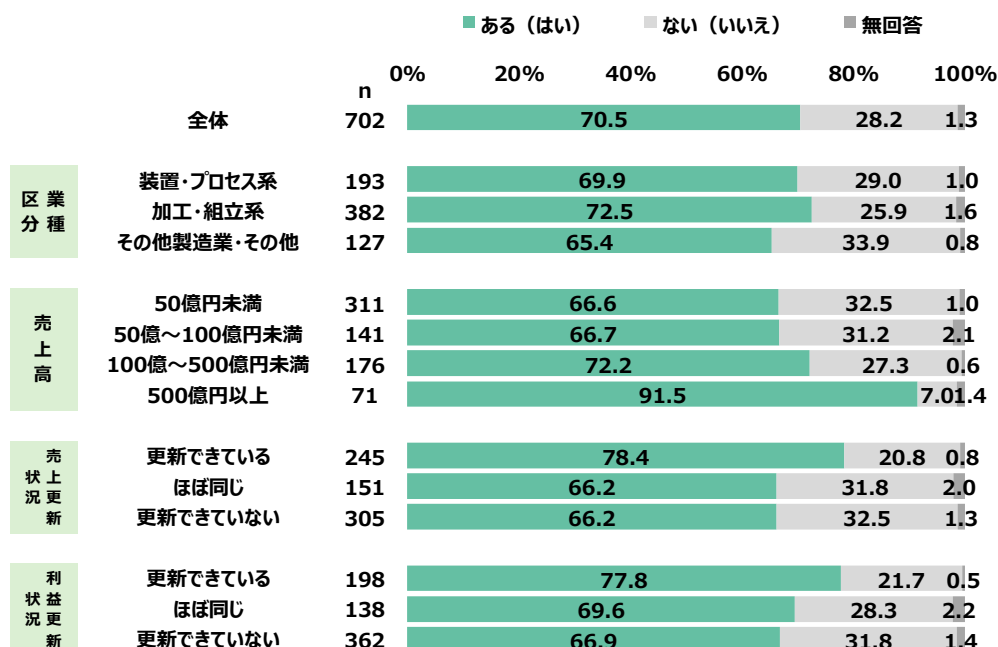
全体と比較し、10pt以上割合が高い場合に赤、10pt以上低い場合に青で強調

■ 事業発展・成長に繋がる生産戦略の有無

- 全体では、「ある（はい）」と回答した企業の割合は、70.5%であった。
- 売上高の規模が大きい企業ほど、事業の発展・成長に繋がる生産戦略を持っている割合が高い傾向がみられた。
- 2023年に売上・利益の過去最高実績を更新した企業では、同様の生産戦略を持つ割合がより高いことが確認された。

事業発展・成長に繋がる生産戦略の有無

問34. 事業発展・成長に繋がる生産戦略はありますか？

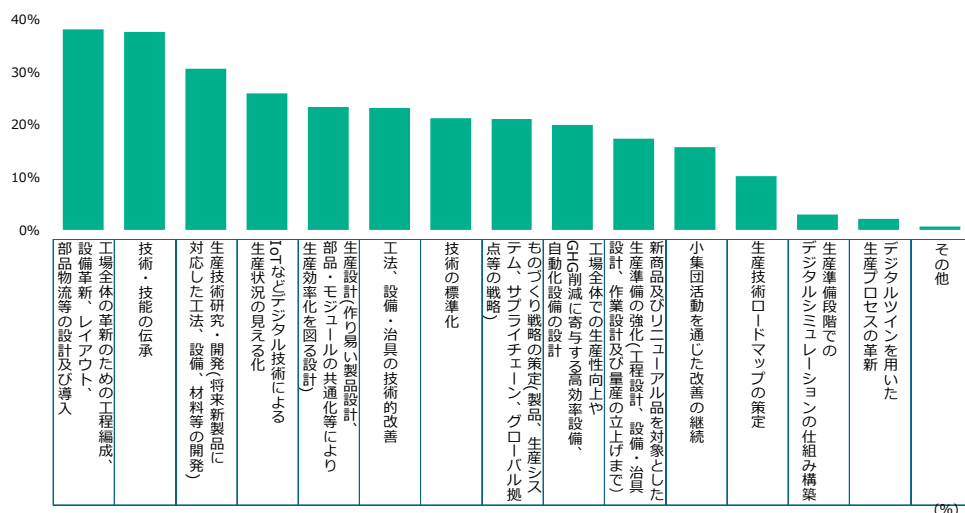


■ 生産技術・製造を強化する施策の重要度

- 全体では、「工場全体の革新のための工程編成、設備革新、レイアウト、部品物流等の設計及び導入」(38.0%)、「技術・技能の伝承」(37.5%)、「生産技術研究・開発(将来の新製品に対応した工法、設備、材料等の開発)」(30.5%)の順となった。
- 売上高が大きい企業ほど、上記に加えて「ものづくり戦略の策定」や「IoTなどデジタル技術による生産状況の見える化」の順位が高くなっている。
- 工場全体の革新は重要である。しかし、それを支える将来を見据えた戦略の策定や生産技術の研究・開発機能の整備が十分でなければ、抜本的な改革は困難だと考えられる。
- 一方、「デジタルシミュレーション」や「デジタルツイン」は共に重視度が低かった。「IoTなどのデジタル技術」の活用は、生産状況の見える化の段階とそれ以上の段階でハードルが存在していることがうかがえる。

生産技術・製造を強化する施策の重要度

問35.ものづくり(生産技術・製造)を強化する施策について、次に示す項目から特に重視している上位3つを選び、その番号を重要度の高い順に選択してください。



		全体	n=702	38.0	37.5	30.5	25.9	23.2	23.1	21.2	20.9	19.9	17.4	15.7	10.3	3.0	2.1	0.7
業種区分	装置・プロセス系	n=193	38.3	35.2	31.1	30.1	20.7	15.0	23.3	17.6	29.0	20.7	16.1	9.3	1.0	1.6	0.0	
	加工・組立系	n=382	39.0	37.4	29.3	29.1	24.3	27.0	18.1	22.0	15.2	13.6	15.4	11.8	4.5	2.6	0.8	
	その他製造業・その他	n=127	34.6	40.9	33.1	10.2	23.6	23.6	27.6	22.8	20.5	23.6	15.7	7.1	1.6	1.6	1.6	
売上高	50億円未満	n=311	35.0	42.8	30.9	20.6	20.6	28.3	26.7	19.0	17.0	15.8	18.0	9.6	1.3	1.6	0.6	
	50億~100億円未満	n=141	36.2	32.6	31.2	26.2	26.2	21.3	18.4	24.8	20.6	19.1	14.2	9.2	4.3	1.4	0.7	
	100億~500億円未満	n=176	46.6	36.4	29.0	30.1	26.7	19.9	18.2	16.5	21.6	18.8	14.8	11.9	2.8	1.1	1.1	
	500億円以上	n=71	33.8	26.8	32.4	39.4	19.7	11.3	11.3	32.4	28.2	16.9	8.5	11.3	8.5	8.5	0.0	
売上更新状況	更新できている	n=245	43.3	31.0	33.1	30.6	23.7	21.6	20.0	20.8	18.8	17.6	14.3	9.8	4.5	2.0	0.8	
	ほぼ同じ	n=151	31.8	39.1	28.5	19.9	23.8	24.5	21.9	25.8	19.9	22.5	12.6	11.3	2.0	3.3	0.0	
	更新できていない	n=305	36.7	42.0	29.5	25.2	22.6	23.6	22.0	18.7	21.0	14.4	18.0	10.2	2.3	1.6	1.0	
利益更新状況	更新できている	n=198	40.9	31.8	33.3	26.8	26.3	23.7	18.2	22.2	16.7	20.7	13.1	10.6	4.5	2.5	1.0	
	ほぼ同じ	n=138	37.0	37.0	29.0	23.9	23.2	20.3	21.7	23.9	19.6	21.7	12.3	10.9	1.4	1.4	0.0	
	更新できていない	n=362	36.2	40.9	29.8	26.2	21.8	23.8	22.9	19.1	21.8	13.8	18.2	9.9	2.8	2.2	0.8	

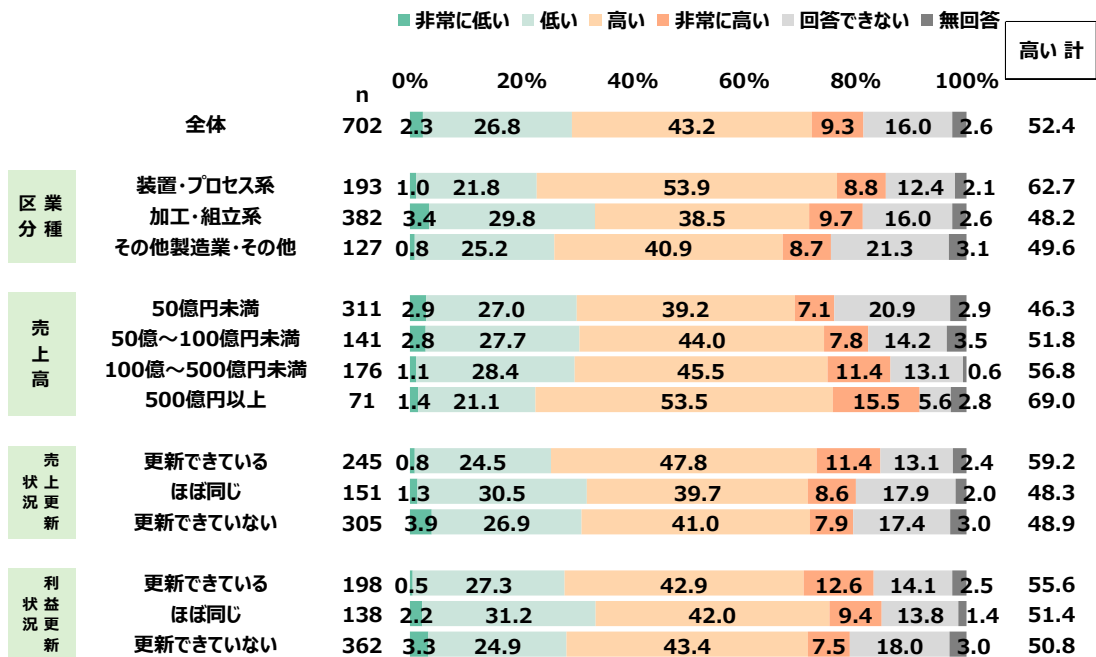
全体と比較し、10pt以上割合が高い場合に赤、10pt以上低い場合に青で強調

■ 他部門との連携

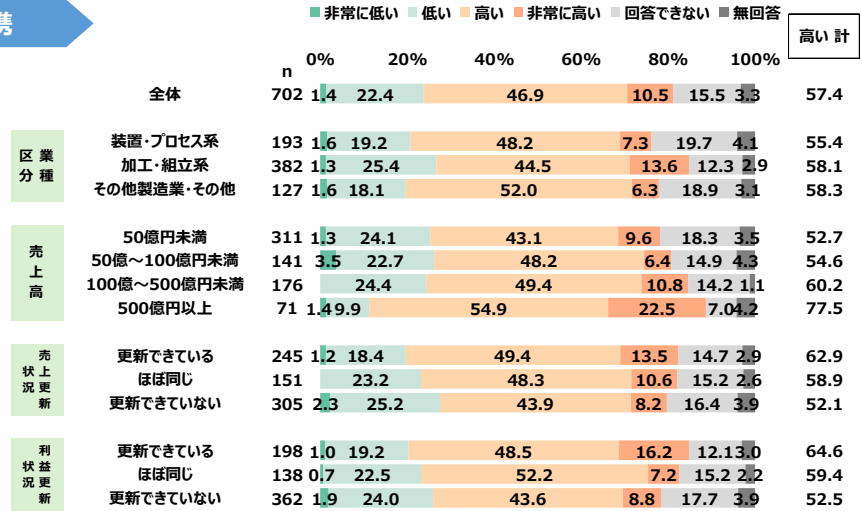
- 連携ができていない（非常に低い+低い）割合は以下のとおりである。
 - 開発部門と他部門：52.4%
 - 設計部門と他部門：57.4%
 - 生産技術部門と他部門：66.5%
 - 製造部門と他部門：69.9%
 - 調達部門と他部門：59.8%
 - 品質部門と他部門：73.8%
 - 設備保全・エンジニアリング部門と他部門：53.7%
- 特に品質、製造、生産技術部門との連携が高かった。

開発部門と他部門との連携

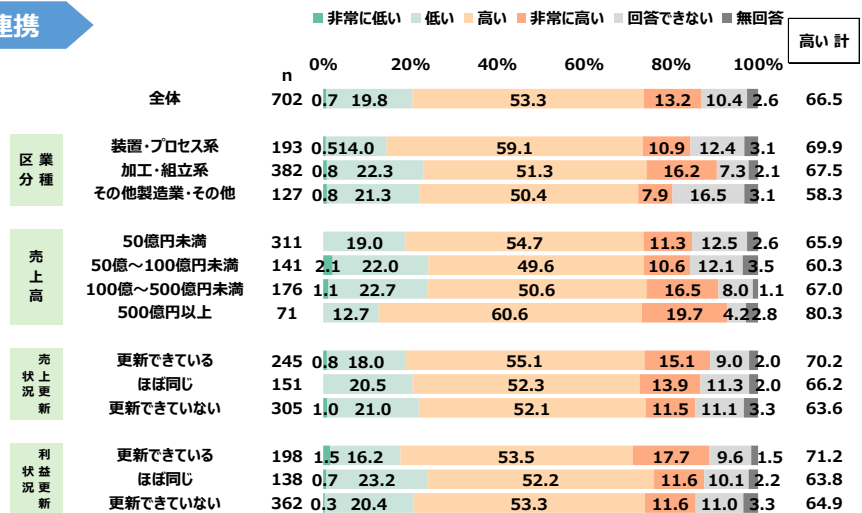
問36.開発・設計・生産技術・製造・調達・品質等の部門毎に、他部門との連携状況をお答えください。



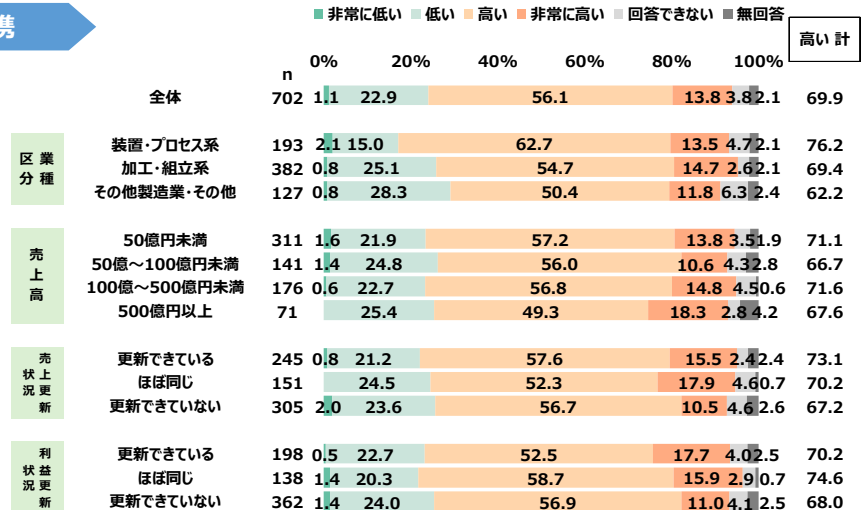
設計部門と他部門の連携



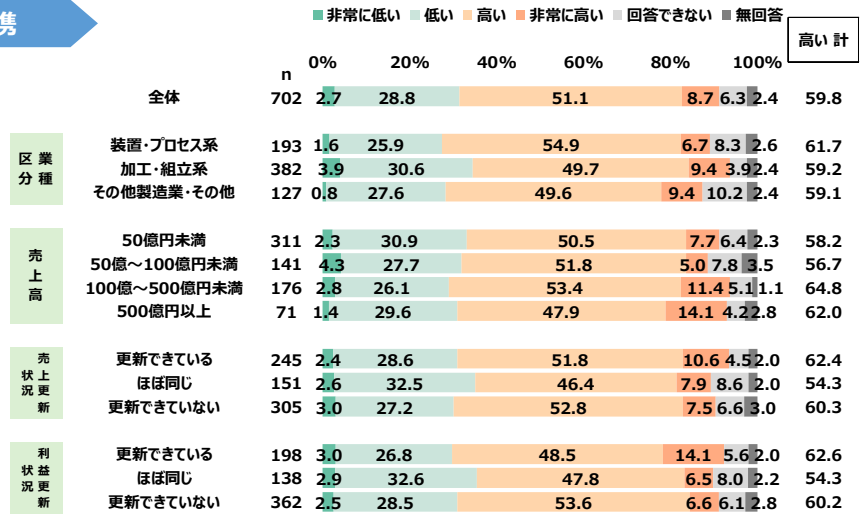
生産技術部門と他部門の連携



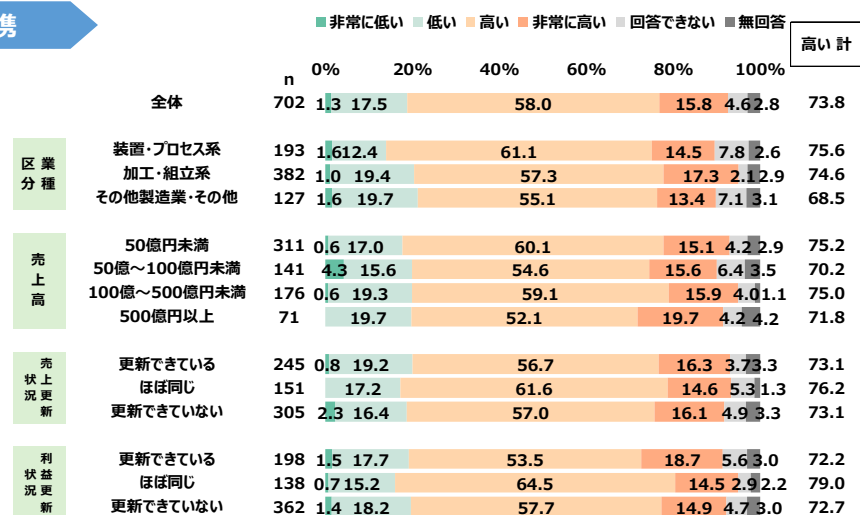
製造部門と他部門の連携



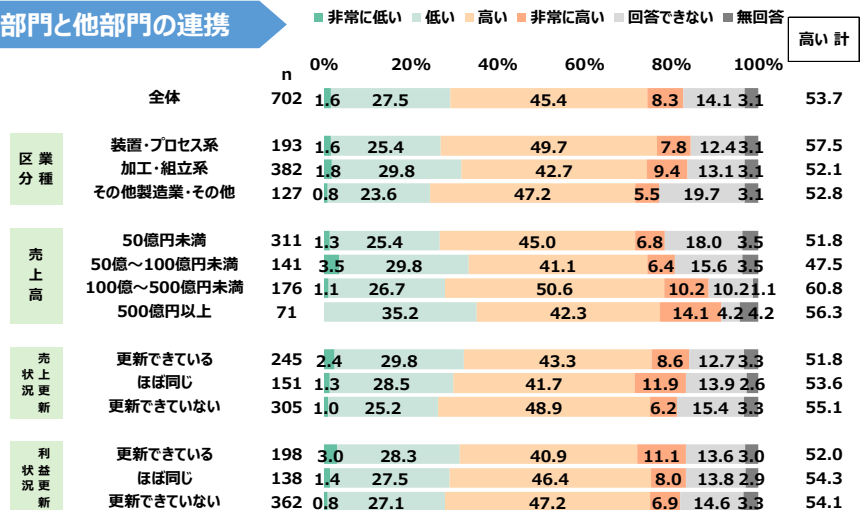
調達部門と他部門の連携



品質部門と他部門の連携



設備保全・エンジニアリング部門と他部門の連携

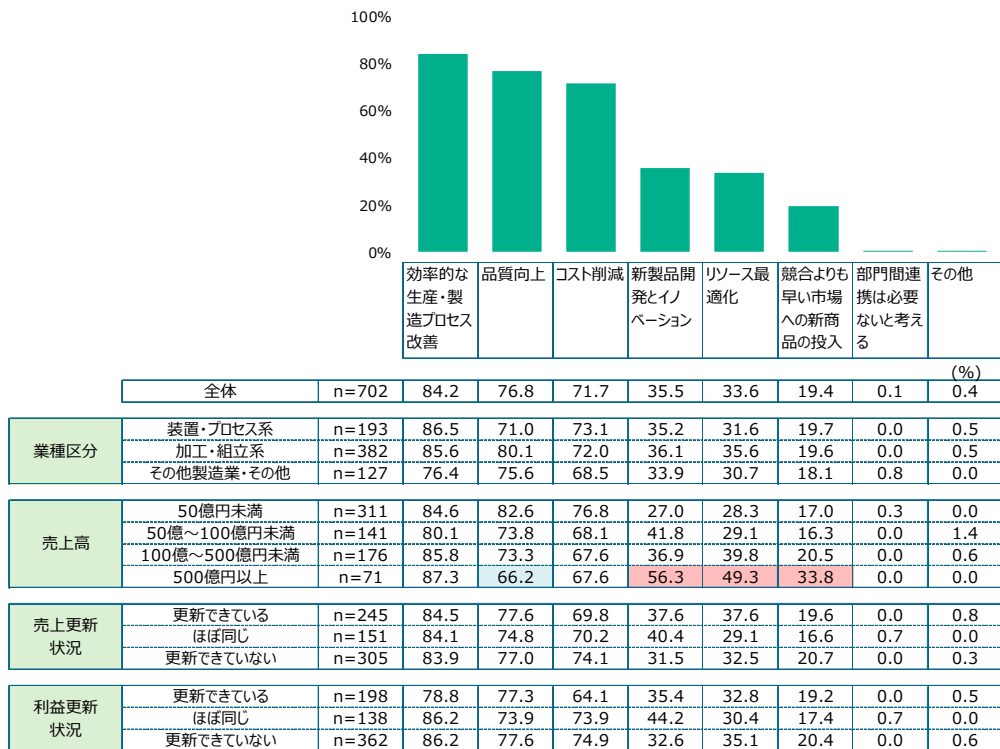


■部門間連携によって実現したいこと

- 全体では、「効率的な生産・製造プロセスの改善」（84.2%）、「品質向上」（76.8%）、「コスト削減」（71.7%）の順となった。
- 売上高の規模が大きい企業や、2023年度に売上・利益の過去最高実績を更新した企業においても、この傾向に大きな違いはみられなかった。
- 目の前の品質やコストに関する課題を解決するためには、部門間の連携が不可欠であることが明らかとなった。

部門間連携によって実現したいこと

問37. 貴社が部門間連携によって実現したいこととして、当てはまるものを選択してください。（あてはまるものすべて選択）



全体と比較し、10pt以上割合が高い場合に赤、10pt以上低い場合に青で強調

V. 自社で成長を見込む事業と今後の製造業発展への意見

今後の成長を見込んで積極投資をしている事業

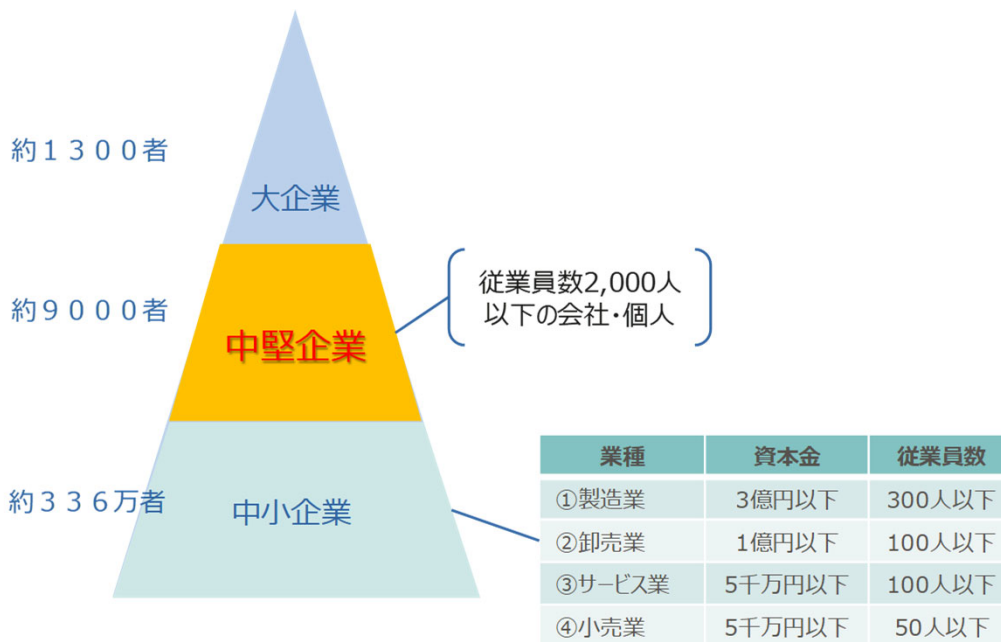
本調査では、各社に対して、「今後の成長を見込んで積極投資をしている事業」また「事業成長のための積極投資の狙い」について、自由記述方式でご意見・ご状況をお伺いした。

次頁の図表－2では、「今後成長を見込んで積極投資をしている事業」について、意見を整理し、抜粋して掲載している。なお、意見の整理にあたっては、業種と企業規模（産業競争力強化法の区分）を用いた。企業規模の区分は、下の図表－1で詳細な説明を行っている。

その結果、積極投資をしている事業としては、環境・エネルギー関連、半導体関連、医療・ヘルスケア関連などの分野が多く挙がった。エネルギー分野では、水素や洋上風力など脱炭素社会に向けた投資に加え、燃料電池やペロブスカイト太陽電池の開発投資も進められている。環境分野では、循環型社会の実現に向けたプラスチックや製鋼副産物のリサイクルのほか、CCUやカーボンニュートラルに資する商品開発が推進されている。

また、産業基盤のすそ野が広い、EV関連や半導体関連への投資も活発であり、業種や企業規模を問わず広く取り組まれている。このほか、医療・ヘルスケア関連や素材関連分野への積極的な投資も多く見られた。

【図表－1 国が定義する企業の区分】



※中堅企業は、産業競争力強化法にて定義され、2024年度から国による本格的な成長支援が開始された

【図表－２ 今後の成長を見込んで積極投資をしている事業】

区分	分野	主な意見と属性
エネルギー	新エネルギー関連	<ul style="list-style-type: none"> ・水素製造設備に組み込まれる新規部品への参入【化学工業・大企業】 ・大型水素ステーション用圧縮機の開発【化学工業・中小企業】 ・洋上風力関連製品の開発【電子部品類・中小企業】
	電池関連	<ul style="list-style-type: none"> ・燃料電池開発製造【石油・ゴム・窯業・中小企業】 ・ペロブスカイト太陽電池に関する技術開発【精密機器・中小企業】 ・2次電池【その他製造業・中小企業】
環境	EV関連	<ul style="list-style-type: none"> ・モビリティ社会とロボット産業機器の分野【機械製造・大企業】 ・MDB（モデルベース開発）の試験機事業がこれに関係が深く、MDB発展のため中核技術に力を入れている【電子部品類・中堅企業】 ・EV対応製品 温暖対策【機械製造・中小企業】 ・EV関連部品の開発【建設業・中堅企業】
	脱炭素関連	<ul style="list-style-type: none"> ・カーボンニュートラルに向けたエネルギー転換、グリーンエネルギー対応への取組を強化している【自動車、自動車部品・中小企業】 ・焼成工程で発生するCO2とカルシウム系残渣物を反応させた充填材を製造するCCU事業【その他製造業・中小企業】
	リサイクル関連	<ul style="list-style-type: none"> ・製鋼副産物からの有価金属回収【非鉄金属及び金属製品・中小企業】 ・リサイクルプラスチック・バイオプラスチック事業【電子部品類・中堅企業】
半導体	半導体関連	<ul style="list-style-type: none"> ・半導体製造装置部品への表面改質加工【化学工業・大企業】 ・Sic半導体関連分野【自動車、自動車部品・中堅企業】 ・AI半導体製造用の機能性フィルター製造/販売【化学工業・中小企業】
医療等	医療関連	<ul style="list-style-type: none"> ・中量産仕事の獲得、医療デバイス 加工・組立業務【繊維・大企業】 ・医療用分析装置関連部門【機械製造・中堅企業】 ・デジタルデンティストリー分野【非鉄金属及び金属製品・中小企業】
	ヘルスケア関連	<ul style="list-style-type: none"> ・半導体、最先端技術、ヘルスケア分野に注力【石油・ゴム・窯業・中堅企業】
インフラ	インフラ関連	<ul style="list-style-type: none"> ・社会インフラの最適な保守や機器更新につながるシステム構築【自動車、自動車部品・大企業】 ・鋼構造物や水資源に関するインフラメンテナンス事業【化学工業・大企業】
素材	素材関連	<ul style="list-style-type: none"> ・炭素繊維事業、新エネルギー・自動車関連部材【その他・中小企業】
その他	通信	<ul style="list-style-type: none"> ・IPDP・・・事務通信業務【自動車、自動車部品・中小企業】
	ロボット	<ul style="list-style-type: none"> ・モビリティ社会とロボット産業機器の分野【機械製造・大企業】

積極投資の狙い

積極投資している事業について、投資の狙いを併せて尋ねたところ、多岐にわたる意見があった。経営に関すること、商品や市場開拓に関すること、生産に関わること、人材や職場環境に関わること等に意見を分類・整理し、図表－3に抜粋した。

【図表－3 積極投資の狙い】

区分		主な意見と属性
経営に関すること	新コア事業 確立・多角化	<ul style="list-style-type: none"> ・ソリューション型ビジネスに向けたビジネスプラットフォーム構築【情報通信機器・中堅企業】 ・シュリンクする国内市場において、購買力の維持や向上が期待できる分野に向けた投資を行い今後20年の事業継続を目指す。【その他製造業・中小企業】
	集中と選択	<ul style="list-style-type: none"> ・成長分野への重点リソース配分【化学工業・中堅企業】
	強みの強化	<ul style="list-style-type: none"> ・既存事業の持続的成長に向けた独自のポジショニング【食品製造・中堅企業】
	リスク対応	<ul style="list-style-type: none"> ・人材不足による、技術力低下防止と設備メーカーの倒産によるリスクの回避【その他製造業・中堅企業】
	SDG s 対応	<ul style="list-style-type: none"> ・水素燃料やバイオガスで発電する製品の提供を通じて脱炭素社会実現に貢献する【機械製造・中堅企業】 ・サステナブル素材のプラスチックニーズを多岐分野に拡販【化学工業・中小企業】 ・サステナブルな石灰製造を目指す【鉄鋼業・中小企業】
商品や市場開拓に関すること	新商品拡販・ 受注拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・印刷情報用紙市場がシュリンクする中、バイオリファイナリー事業への転換を早期に達成する【パルプ・紙・大企業】 ・冷凍市場での新規開拓【食品製造・中堅企業】 ・高密度実装技術の応用市場の開拓【電子部品類・中小企業】
	革新的商品 開発体制	<ul style="list-style-type: none"> ・半導体関連製品に関しては、業界の開発に合わせた革新的製品を常に生み出せる体制づくりを目指している【その他製造業・大企業】 ・P E V向け製品の自動化や協働ロボット活用、IoTなどで魅力ある製品作りを行う【自動車、自動車部品・中小企業】
	高付加 価値化・ 収益拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・付加価値を付けた自社製品の開発とマーケットの拡大【その他・中堅企業】 ・他社にないグレードの製品を開発と販売による販収拡大【非鉄金属及び金属製品・中小企業】 ・住宅向け木材製品のプレカットを行っているが、施工もできるようにすることで収益源を増やすと同時に受注増を図る【その他製造業・中小企業】
	市場・顧客 需要への 対応	<ul style="list-style-type: none"> ・シェア拡大、成長マーケットをみすえた拡販・事業拡大【化学工業・大企業】 ・得意先である大手重工業メーカーからの依頼が大きい【精密機器・中堅企業】 ・大手企業からの要求が多くなっている【食品製造・中小企業】
	販路・市場 拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・メジャーなブランドオーナーとの取引拡大【その他製造業・中堅企業】 ・マーケティング、市場開拓の先行投資【自動車、自動車部品・中小企業】
	差別化・ 競争力強化	<ul style="list-style-type: none"> ・競争他社参入障壁の高さ、スモールビジネスの拡大【電気機器・中堅企業】 ・AI機能を搭載した各市場にマッチ商品づくり、オンリーワン事業の探求【機械製造・中小企業】
	グローバル化 対応	<ul style="list-style-type: none"> ・海外拠点での製造 & 技術に対し、更なる進化を求め、グローバル競争力強化に狙いを定め実施している【その他製造業・大企業】 ・得意分野の技術・製品に対するニーズが多い米国を中心とした海外開拓【機械製造・中小企業】

【図表－3 積極投資の狙い】

区分		主な意見と属性
生産に関すること	内製化	<ul style="list-style-type: none"> ・後工程の内製化【パルプ・紙・中堅企業】 ・リードタイム短縮、品質向上を図るうえで必要な工程に関しては内製化に舵を切っていく【非鉄金属及び金属製品・中小企業】
	技術開発・技術革新	<ul style="list-style-type: none"> ・電動化において、お客様に選んで頂けるマルチソリューションでの商品技術への投資【自動車、自動車部品・大企業】 ・生産技術に対しての投資 新規事業に対する開発【繊維・中小企業】
	省力化・省人化	<ul style="list-style-type: none"> ・工程内検査技術・物流、製造の自動化【自動車、自動車部品・中堅企業】 ・自動化、デジタル化による属人業務の標準化【機械製造・中小企業】
	製造方法確立・生産能力向上	<ul style="list-style-type: none"> ・半導体の需要増大を見越して増産体制【非鉄金属及び金属製品・中堅企業】 ・今後は生産性向上、省力設備が主になる 他社と差別化可能な機能を有する製品の製造機械は投資が必要【その他製造業・中小企業】
	L/T短縮	<ul style="list-style-type: none"> ・コスト削減・リードタイム短縮に課題を絞り、QCDのレベルアップを継続的に実行する【非鉄金属及び金属製品・中小企業】
	コスト削減・原価低減	<ul style="list-style-type: none"> ・GHG排出削減に寄与する高効率設備の導入などにより、トータルコスト削減による競争力強化【食品製造・中堅企業】 ・熱を使って反応を進める生産プロセスの低エネルギー化を図ることで、環境負荷の低減、製造コストの削減につなげていく【電子部品類・中小企業】
	不良削減・品質向上	<ul style="list-style-type: none"> ・省人化及び人介在率減少による品質向上【電子部品類・中堅企業】 ・品質では不良の撲滅、検出力のアップ【自動車、自動車部品・中小企業】
	老朽化対策	<ul style="list-style-type: none"> ・老朽化による生活基盤の問題発生の未然防止対策【鉄鋼業・中堅企業】 ・老朽化設備の生産性向上を目的とした設備投資【食品製造・中堅企業】
人材や職場環境に関すること	人材確保・育成	<ul style="list-style-type: none"> ・企業の存続と雇用の確保【機械製造・中堅企業】 ・開発人員の増員【化学工業・中小企業】
	人手不足対応	<ul style="list-style-type: none"> ・人員不足の解消と生産性向上のための自動化【その他製造業・中小企業】
	技術・事業継承	<ul style="list-style-type: none"> ・ノウハウの継承には組織化が必要で、人材確保と人材育成が投資の対象となる【機械製造・中小企業】
	労働環境向上	<ul style="list-style-type: none"> ・熱処理技術での差別化が可能で労働者環境が起因で淘汰が進む【化学工業・中堅企業】

今後の製造業発展のために必要と考えていること

「今後の製造業発展のために必要と考えていること」について、自由記述形式で意見を求めたところ、333社（回収数702票）から回答があった。

寄せられた多様な意見を「収益拡大」「生産性向上」「人材確保」「経営力向上」の4つのカテゴリに分類し、キーワードを体系的に整理した。この体系を図表－4にまとめるとともに、各カテゴリにおける主な意見を図表－5に整理した。

▶ 図表－5における分類の定義

《業種》

1. 鉱業
2. 建設
3. 食品製造
4. 繊維
5. パルプ・紙
6. 化学工業
7. 医薬品製造
8. 石油・ゴム・窯業
9. 鉄鋼業
10. 非鉄金属及び金属製品
11. 機械製造
12. 電気機器
13. 情報通信機器
14. 電子部品類
15. 造船
16. 自動車、自動車部品
17. 精密機器
18. その他製造業
19. その他

《従業員（人数）》

1. 100人未満
2. 100人～300人未満
3. 300人～1千人未満
4. 1千人～3千人未満
5. 3千人～1万人未満
6. 1万人以上

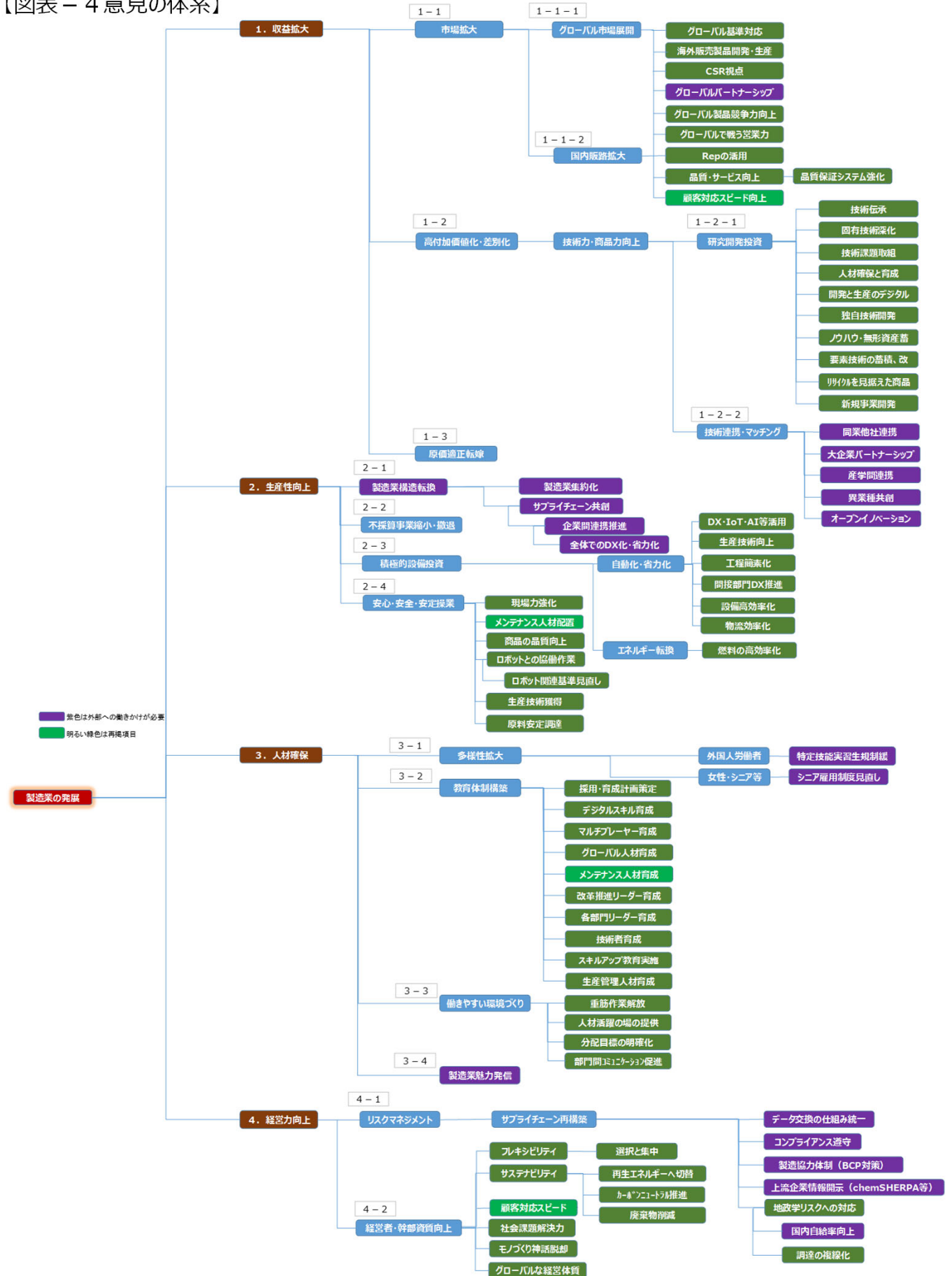
《資本金》

1. 1000万円未満
2. 1000万～5000万円未満
3. 5000万～1億円未満
4. 1億～10億円未満
5. 10億～50億円未満
6. 50億～100億円未満
7. 100億～500億円未満
8. 500億～1000億円未満
9. 1000億～5000億円未満
10. 5000億～1兆円未満
11. 1兆円以上

《売上高》

1. 1000万円未満
2. 1000万～5000万円未満
3. 5000万～1億円未満
4. 1億～10億円未満
5. 10億～50億円未満
6. 50億～100億円未満
7. 100億～500億円未満
8. 500億～1000億円未満
9. 1000億～5000億円未満
10. 5000億～1兆円未満
11. 1兆円以上

【図表－4 意見の体系】



【図表－5 今後の製造業発展のために必要と考えていること】

No			業種	資本金	売上高	従業員	主な意見
1	1	1	11	4	7	3	必要人材の確保 必要となる工場設備の取得 海外販売の拡張
1	1	1	7	4	7	2	あらゆる面でのグローバル基準への対応
1	1	1	16	4	6	2	CSR視点（環境対応）
1	1	1	5	3	7	3	国内にとどまらず、海外に向けても販売できる製品を開発・生産していく
1	1	1	16	4	7	3	グローバルに製品の競争力・魅力にモノづくり力が貢献できる商品企画
1	1	1	14	3	5	2	グローバルで戦える技術力強化と人材の育成 グローバルなパートナーシップ
1	1	1	11	7	10	6	グローバルな製品競争力アップ
1	1	1	10	2	5	2	グローバル化（組織、調達、人材）
1	1	1	3	4	9	4	グローバルで競争力のある収益力、そのための高付加価値化
1	1	1	2	3	-	2	グローバル展開による市場の拡大（海外で戦える営業力の強化）
1	1	2	3	2	5	2	商品の品質の向上 1人当たりの生産性の向上
1	1	2	11	2	7	3	品質とサービスの向上
1	1	2	16	3	7	3	時代の変化に追従し、安定的な生産活動・品質管理力・納期対応力を維持
1	1	2	14	4	5	3	市場環境の変化と顧客価値の向上が事業の継続的な成長につながる、人財投資、設備投資をマーケティング情報に裏打ちされた製品戦略の展開
1	1	2	14	3	5	2	ニーズを商品に展開し市場に投入していくスピードUP
1	2	1	12	5	7	4	研究開発投資への税制優遇、補助金交付等
1	2	1	14	2	4	1	方針を明確にした「保有技術（固有技術）」のたゆまない追及
1	2	1	16	3	7	3	技術課題への取り組みと人材育成
1	2	1	18	3	5	2	高付加価値製品の開発と普及
1	2	1	12	4	7	3	他者にまねのできない独自の独自技術の開発 確かな品質による高い信頼性
1	2	1	14	5	7	2	要素技術の蓄積、改善が重要
1	2	2	3	2	7	3	食品製造業に関して業界共通の課題に対して企業間の連携が著しく弱い
1	2	2	12	3	6	2	国際的な優位性を維持するため、同業他社が競合しつつ、協業も進めていく
1	2	2	6	5	7	2	個社を超えた業界全般の課題解決に際しては、包括的かつ協働的な対応により個社の負担を減らした形で生き生きとした個別の企業活動ができるようになりたい

【図表－5 今後の製造業発展のために必要と考えていること】

No			業種	資本金	売上高	従業員	主な意見
1	2	2	16	4	5	2	差別化技術でものづくり会社の魅力を高めて人材の採用・定着・継承を進めること
1	2	2	16	3	6	2	中長期の開発戦略を検討し、自社技術の強みの磨き上げに加え、オープンイノベーションでの技術開発を組み合わせる
1	3	-	11	3	5	2	原価を適正に売価に転嫁できる事
1	3	-	19	2	5	2	高効率で高品質な製品を作っていき、価格転嫁を行えるような仕組みにしたい
2	1	-	13	3	6	2	製造現場だけでなく、部材調達から出荷、物流まで含めたサプライチェーン全体でのDX化、省人化、人材の有効活用が不可欠、BCMの観点からサプライチェーンの複線化など考慮すべき課題が多く、リスクマネジメントの観点からも人材育成がより重要になってくる
2	1	-	9	2	5	2	M&Aを含めた製造会社の集約化
2	1	-	6	5	7	3	サプライチェーンでの共創
2	1	-	3	8	10	5	サプライチェーンと連携した生産によりノウハウ、無形資産の蓄積を進める体制構築
2	1	-	3	7	11	6	モノづくり現場やサプライチェーンの競争力強化のため、協業の協議を始めたい
2	1	-	18	3	5	2	技術向上支援、災害対策に向けた企業間の製造協力体制（BCP対策）
2	2	-	8	4	6	2	物流体制の再構築
2	3	-	12	2	5	2	人手に100%依存、ここを自動化することが、生き延びていく事になる
2	3	-	16	4	7	3	人材育成 DX推進
2	3	-	3	4	6	2	工程の簡素化・自動化・ローコスト化
2	3	-	3	4	5	1	大量生産施設による商品コスト削減から、 中小規模生産施設によるエネルギー削減へシフト （エネルギー削減がコスト削減にもつながる）
2	3	-	11	4	7	3	モノづくりのDX化
2	3	-	16	9	11	6	①開発と生産のデジタル連携によるモノづくり革新②ITやAIを活用した生産工程革新、および自動化推進 ③間接業務のDX推進 ④サプライヤーのモノづくり力向上への支援（共創活動）が必要
2	3	-	16	3	6	2	成長目標は年5%、そして分配目標は年収100万円アップ 新事業への先行投資 人件費のコントロール 特許件数年10件以上 グローバル市場への展開 海外展示商談 生産の協業 自社営業に加えrep活用
2	3	-	14	3	6	3	DXで間接・直接生産性の向上と、品質保証システムの強化
2	3	-	6	6	9	5	職場環境改善、自動化、IoT化など着実に進ませたい

【図表－5 今後の製造業発展のために必要と考えていること】

No			業種	資本金	売上高	従業員	主な意見
2	3	-	3	2	6	2	技術の伝承。設備の高効率化。品質の絶え間ない向上。燃料の高効率化。廃棄物の削減。コンプライアンスの遵守と地球規模の気候変動への対応。
2	3	-	2	2	5	2	積極的な設備投資、IT化推進による生産性向上（IOT、DX、ペーパーレス）
2	3	-	16	3	5	2	ICT化、スマートファクトリー化による日本のものづくりの進化
2	3	-	11	9	11	6	ロボット化や自動化が可能な仕事は機械が行い、人間が難しい遣り甲斐のある仕事をしつつ、効率化などの改善に取り組めるような職場が望ましい、IoTやDX、AIの活用による現場管理の効率化、省力化を進め現場管理者の負荷を軽減し、適切な労働時間の実現、労働に見合った処遇が必要
2	3	-	19	4	7	3	物流効率を自動化等により、タイムリーに部品を供給し、生産の停滞を無くす
2	4	-	6	7	9	4	安心・安全・安定操業をベースにサステナブルな事業展開が図れること
2	4	-	14	5	7	3	ロボット関連の安全指標の見直し
2	4	-	18	5	6	3	ロボットとの協働作業分野の拡大
2	4	-	4	3	5	2	原料の安定調達、人材の確保、効率的生産のための設備
3	1	-	2	5	7	3	人材の多様化の拡大（性別・国籍・年齢 等）
3	1	-	9	4	5	2	シニア雇用制度の見直し
3	2	-	11	4	7	2	生産管理人材の育成
3	2	-	10	3	5	2	人材の育成とDX化が今後必要、教育、デジタルスキル研修を始めている
3	2	-	19	2	5	2	大企業メーカーを中心としたサプライヤーチェーンのパートナー関係の構築
3	2	-	16	2	5	2	人材の獲得、育成、技術伝承、マルチスキルが中小企業においては不可欠
3	2	-	12	8	9	6	マルチプレーヤーの育成、技能伝承、現場力の強化
3	2	-	18	3	6	2	技術継承 人員確保（負担軽減、属人化防止） 生産性の向上
3	2	-	10	2	5	1	攻めるべき分野と当面の売上を確保する分野、その比率の推移を措定して、価格・技術戦略と、それに沿った投資、人員採用・育成計画を立て更新していく
3	2	-	18	4	5	2	技術担保や新技術創出のための人材確保と育成が大きな課題
3	2	-	8	3	7	3	人材の確保、教育の充実が必要

【図表－5 今後の製造業発展のために必要と考えていること】

No			業種	資本金	売上高	従業員	主な意見
3	2	-	11	2	5	1	人材確保と共に若手への技術継承が必要
3	2	-	11	2	5	1	持続可能な事業展開のためメンテナンスする部門への人材確保は非常に重要
3	2	-	11	4	7	3	社員のスキルアップや教育を重視していくことが大切
3	2	-	11	2	5	2	設計・製造部門の取りまとめる人材の育成と設計リソース確保
3	3	-	18	3	6	3	製造現場の人材確保。そのためには、働きやすい環境と満足できる報酬が必要。
3	3	-	3	3	7	2	自動化・重筋作業からの解放
3	3	-	10	3	4	2	若い世代が働きたいと思える職場づくりを進めることが企業の持続的成長に繋がる
3	3	-	12	7	8	4	人材の育成とその人材が活躍できる場を提供し続けること
3	3	-	10	4	6	3	部門間のコミュニケーションや核となる人材が不足している
3	4	-	16	2	5	2	若者が製造業に魅力を感じてもらえる業界の変革
3	4	-	8	2	5	1	優れた人材が製造業に来てくれるように製造業の魅力について発信し続ける
4	1	-	18	3	6	2	サプライチェーン全体の、特に下位の下請企業のより一層のDX化
4	1	-	18	7	9	5	モノづくり神話にとらわれすぎると、目の前で起きている事象が曇って見えがち
4	1	-	16	5	7	4	再生エネルギーへの切り替え要請も強い
4	1	-	19	2	5	2	紛争鉱物やchemSHERPAなど、上流企業の情報開示と協力が必要
4	1	-	3	3	6	2	サプライチェーン全体で、全体最適に向けた改善取組
4	1	-	3	2	6	2	コンプライアンスの遵守と地球規模の気候変動への対応
4	2	-	18	2	6	2	フレキシビリティと顧客対応スピード、顧客（社会）課題解決力の向上
4	2	-	3	2	7	3	エネルギー転換
4	2	-	11	2	5	2	環境に起因する内容がビジネスの種になる、スピード感も重要視される要素
4	2	-	12	4	7	3	カーボンニュートラルや環境負荷低減により環境意識の高い市場で評価を高める
4	2	-	5	2	7	2	リサイクルすることまでを見据えた商品開発と、エシカルな消費の促進が必要

次なる成長に向けた日本製造業の課題を探る

日本企業の経営課題【製造業編】

2025年3月

発行者 一般社団法人日本能率協会

〒105-8522 東京都港区芝公園 3-1-22
TEL : 03-3434-1988 Mail : monozukuri@jma.or.jp
Home Page <http://www.jma.or.jp>

