

1. 新しい事業創造への取り組み

✓ 新規事業開発に力を入れている企業は67%。売上伸長度別にみると、「伸長」では71%と全体より高い

✓ 新規事業を成長させるための仕組みは、「新たなことに積極的な企業文化」が32%で最も高い。売上伸長度別にみると、「伸長」では43%にのぼる

・一般的に文化の醸成には時間を要するが、経営層から一般社員までが新たなことに積極的であるからこそ、持続的な成長を遂げられる強い企業であると考えられる。

✓ 新規事業目標に対する達成度合いは「目標以上」が2%、「目標通り」が24%

・「目標以上」あるいは「目標通り」に達成できているのは全体の4分の1程度。
・新規事業であるため、失敗も伴い時間も要することがうかがえる。

✓ 新規事業に力を入れていない理由は、「人材不足」「新規事業のコアになる製品・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」の順に高い

・大きくは、経営リソース(人・技術・コスト)の不足とタイミング(現時点では不要)の問題に分かれる。

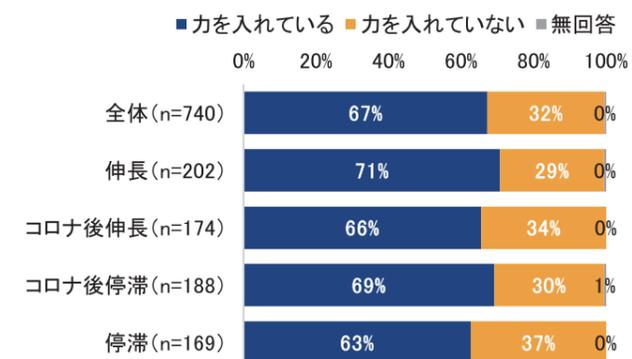
✓ 事業成長の方向性については「既存事業の多角化」(42%)、「既存の技術・製品に代わる新たな価値創造」(38%)、「新技術で新市場へ参入」(16%)の順に高い

・既存事業をベースとした成長を想定していることが多いと考えられる。

✓ 新規事業が成長していない要因は「収益を立てられるビジネスモデルが構築できない」が36%、「新市場を形成できない」が16%、「営業・プロモーション力がない」が15%

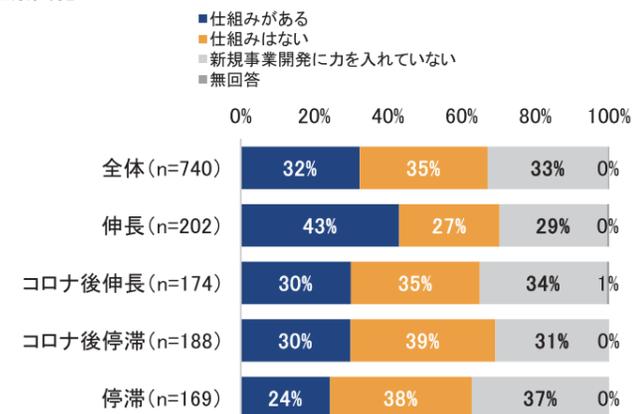
・コアとなる技術があっても、ビジネスモデル、新市場と営業・プロモーション力が伴わないと成長には繋がらないと考えられる。

新規事業開発への注力度

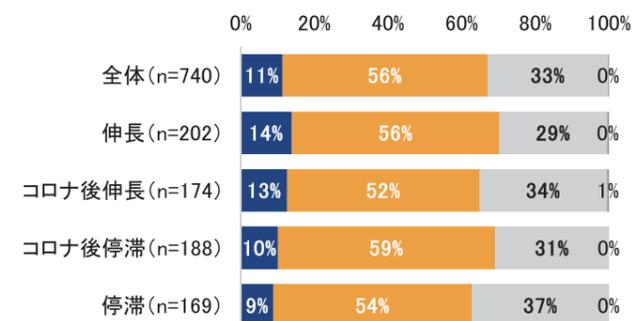


新規事業を成長させるための仕組み

① 新たなことに積極的な企業文化

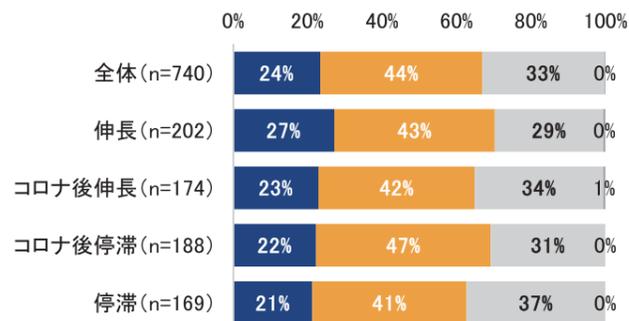


② スタートアップを後押し(社外ネットワーク活用など)

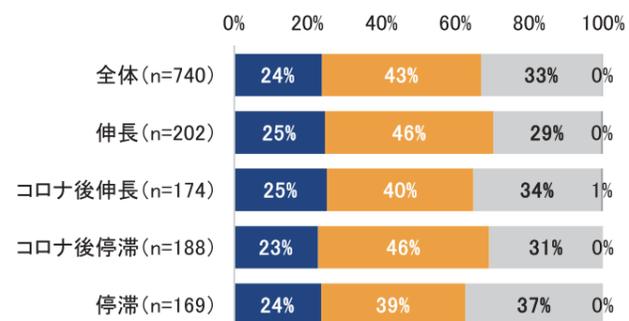


新規事業を成長させるための仕組み

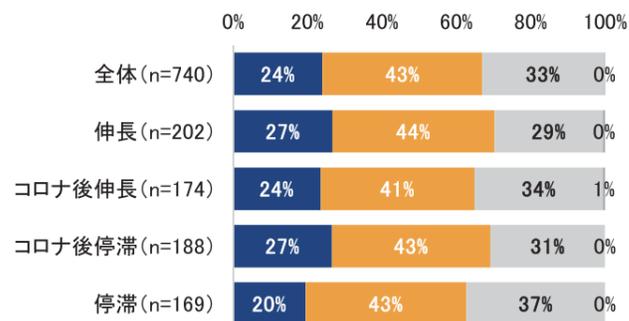
③ 改革リーダーの配置



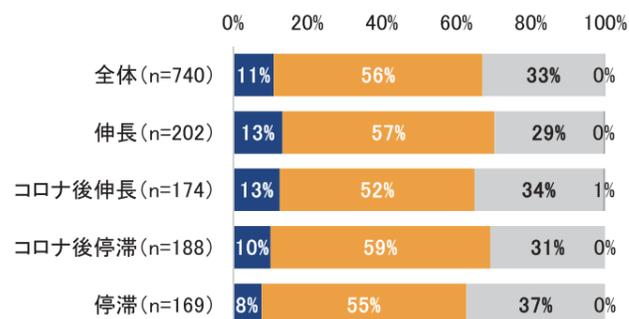
④ 投資採算性(短期的成果)だけの評価をしない



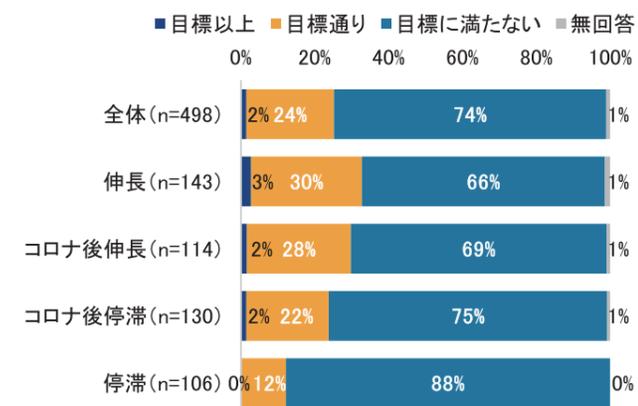
⑤ 社長直轄組織



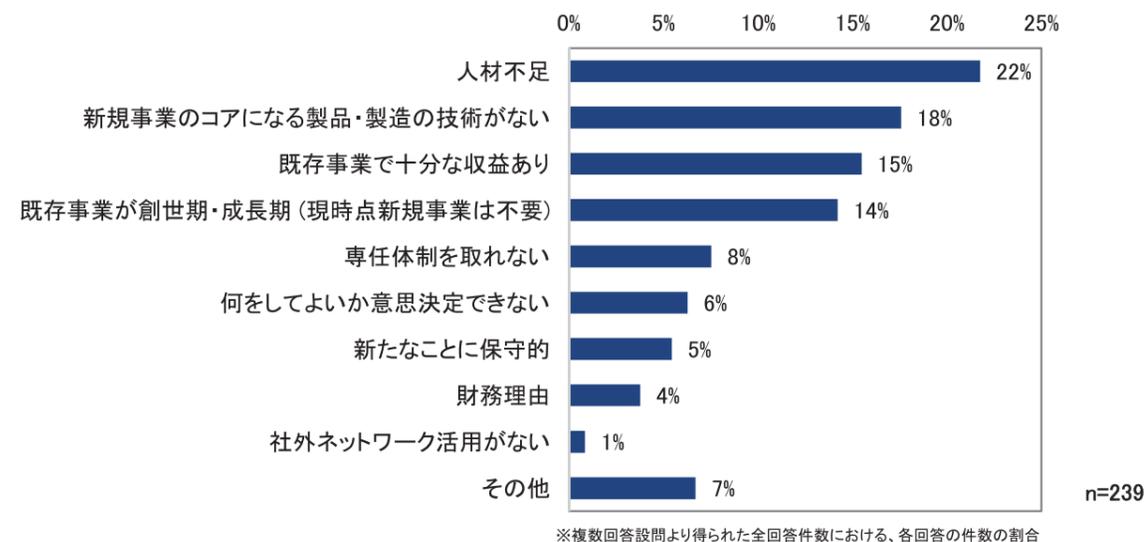
⑥ オープンイノベーション



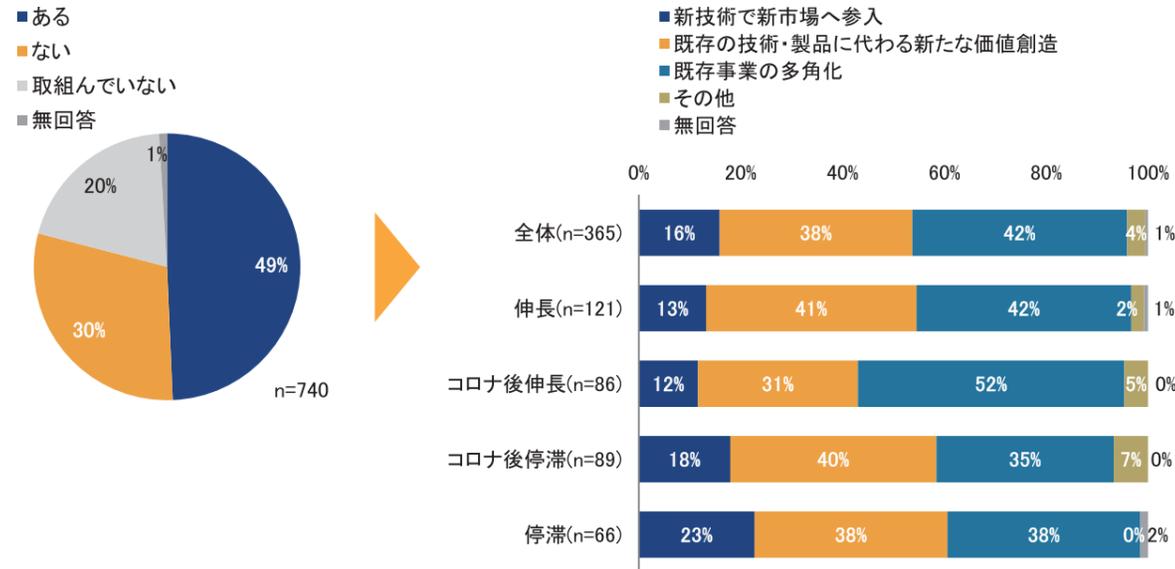
新規事業目標に対する達成度合い



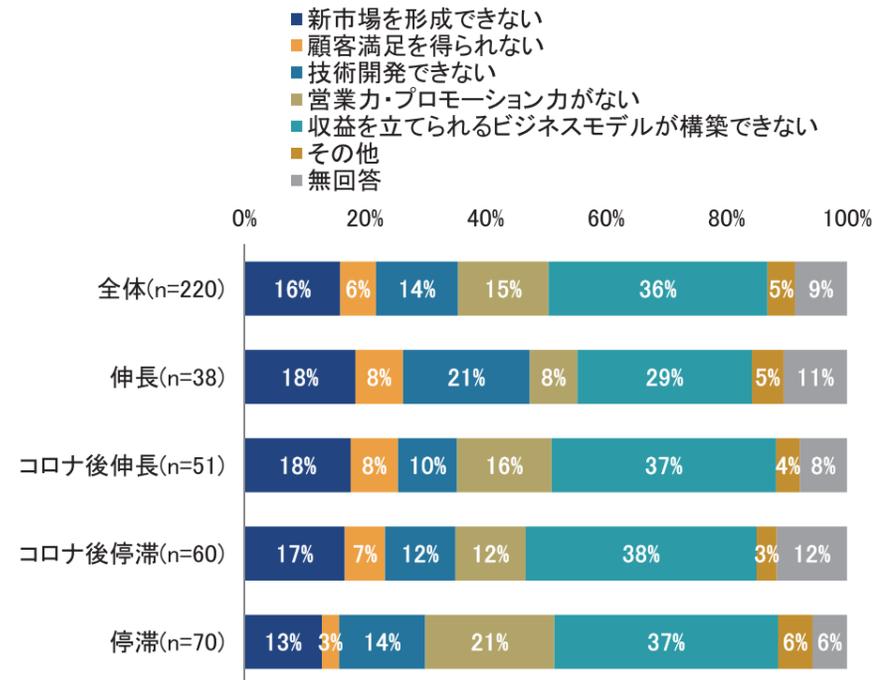
新規事業に力を入れていない理由



過去 10 年で取り組んだ新規事業のうち成長している事業の有無と成長事業概要



成長していない要因



新しい事業創造への取り組みに関する自由意見として以下が挙げられた。

1. SDGs等環境配慮に関すること [38の意見]

■SDGs等環境への配慮

- ・環境に配慮した原料の利用と製品の開発が必要になり、既存事業のやり方を見直し続け、循環型社会に見合うビジネスへと作り変えなければならない
- ・協力企業との緊密な連携を通じて、素材調達から製品の流通までのサプライチェーンを効率化し、品質と納期を確保しつつ、環境負荷を低減する体制を整備
- ・サステナブル社会に基づいた製造エミッション及び貢献製品 (高付加価値) の生産

2. グローバル展開・国内回帰に関すること [36の意見]

■グローバル市場への展開

- ・海外顧客ニーズにマッチした商品やサービスを提供できる体制の構築も重要
- ・製造を志す学生・若者の育成と製造業での活用をグローバルに展開することが必須

■国内回帰の促進

- ・新商品の開発、生産部門と連携した設計開発、海外調達の国内回帰、内作化の推進、販売見込精度の向上
- ・行き過ぎたグローバル化がサプライチェーンの分断を産んだことを鑑み、ある一定量の生産 (完成品含む) は国内回帰すべき

3. 市場環境変化への対応 [27の意見]

■市場環境変化への対応力

- ・マーケットの変化が著しい中、変化への対応が発展の大きな要因となる。視野を広くもち従来の概念にとらわれることない決断が必要。【マーケットイン】+【プロダクトアウト】の融合が理想
- ・社会の変化がさらに早く大きくなると考えている為、変化を積極的に取り入れ、成長できる組織に変えていくことが必要
- ・自社の中核能力を活かすための情報収集能力及び巻き込み力
- ・市場変化に柔軟に対応する生産体制を構築、迅速な生産調整可能な環境を整備

2. 経営判断の迅速性

✓ 新規事業、事業発展への投資に対する意思決定は、「トップダウンで迅速」が60%と最も高い

- ・新規事業の発展にはトップダウンかつ迅速性の2点が不可欠である。
- ・売上伸長度別にみると、「伸長」では68%に上る。

✓ 事業への投資を行う際の判断材料として重視していることは、「投資採算性」「企業の理念、パーパス、企業のDNAに合致」「経営トップの先見性や嗅覚に合致」の順

- ・投資採算性が最も重視度が高い。
- ・背景には、新規事業よりも既存事業に対する取り組みが中心にあることが考えられる。
- ・新規事業については過去実績に基づくことができないため、投資採算性を厳密に予測することは難しい。
- ・その面では企業理念・パーパス・DNAや先見性や嗅覚といった定性的な点が重要視されると考えられる。

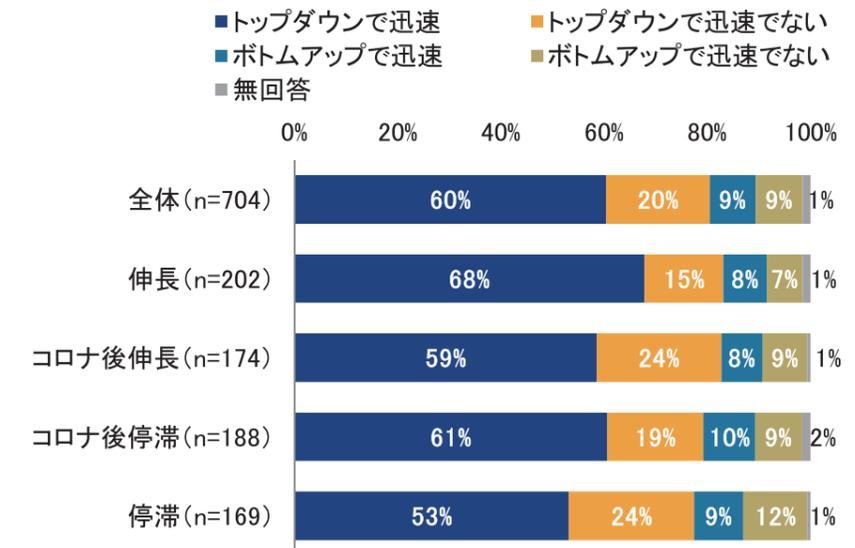
✓ 現在の新規事業投資に対する経営判断は、「積極的」が53%、「厳しい」が46%と割れた。売上伸長度にみると、「伸長」は「積極的」が68%と高い傾向

- ・売上伸長している企業ほど積極性は高いため、足元の既存事業で業績目標を達成していることが前提であると考えられる。

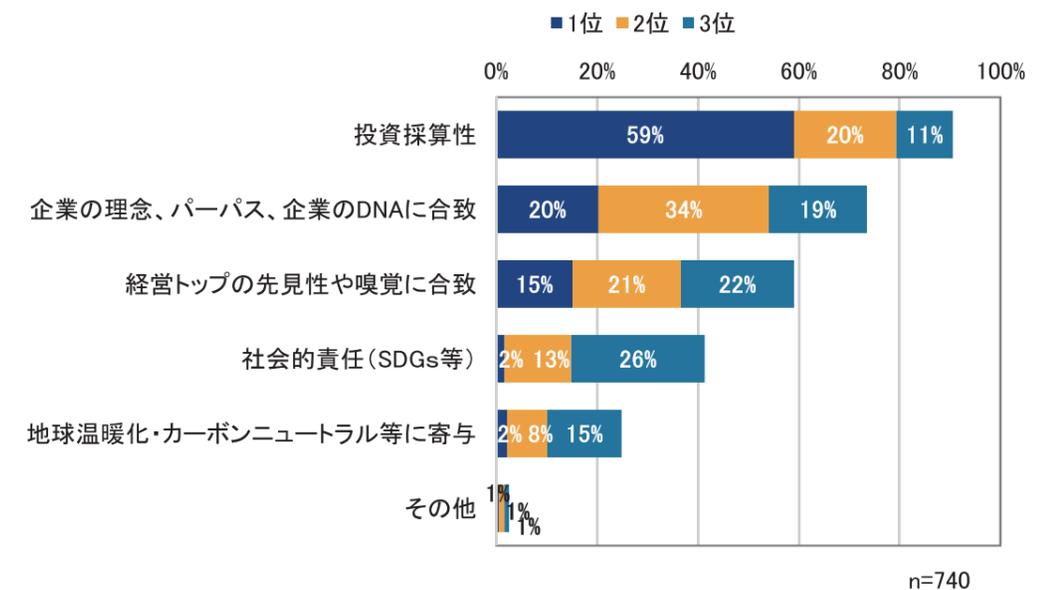
✓ 新規投資が厳しい要因は、「リスク重視」が52%、「業績悪化」が32%

- ・新規投資は足元の既存事業で業績目標を達成していることが前提であるとされる。

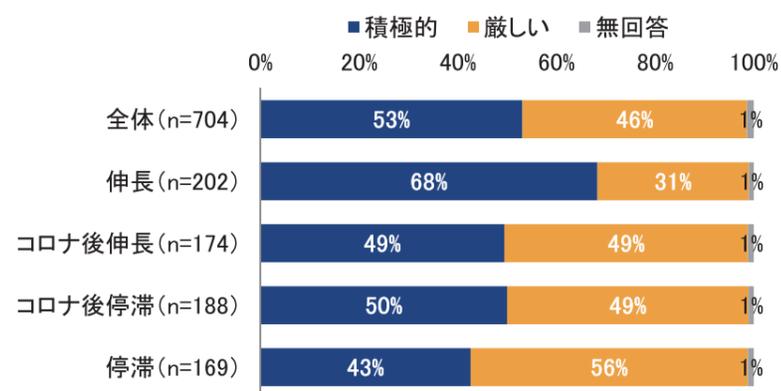
新規事業、事業発展への投資に対する意思決定



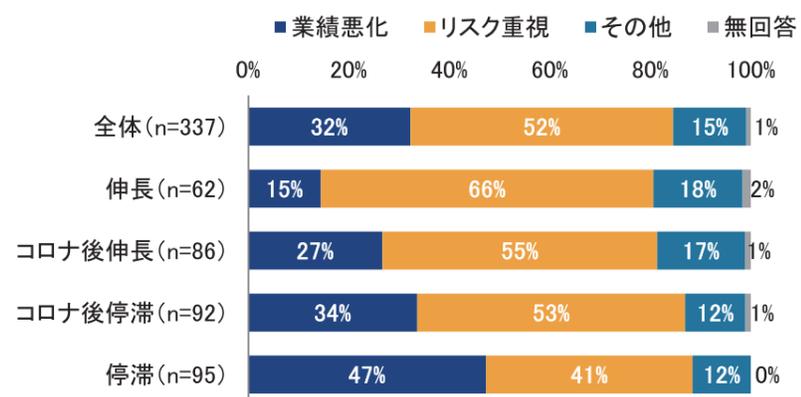
事業への投資を行う際の判断材料のトップ3



新規事業投資判断の積極性



新規投資が厳しい要因



厳しい要因の自由意見

- 既存事業に集中
- そもそも考えていない
- 子会社立場のため
- 資金不足
- カントリーリスク
- コア技術・製品がない
- 適切な投資先がない
- 人手不足

3. 事業収益の再投資

✓この10年間で主たる既存事業の事業目標の達成状況は、「概ね達成している」が68%。売上伸長度別にみると、「伸長」は90%が達成している

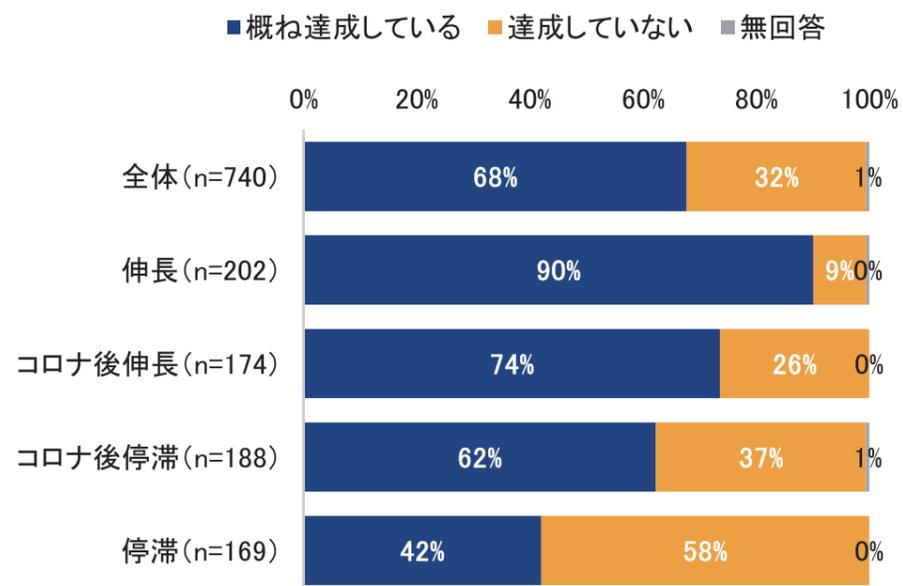
・既存事業の事業目標を達成することは企業成長を続けるための要件である。

✓新規事業のための投資は70%が実施

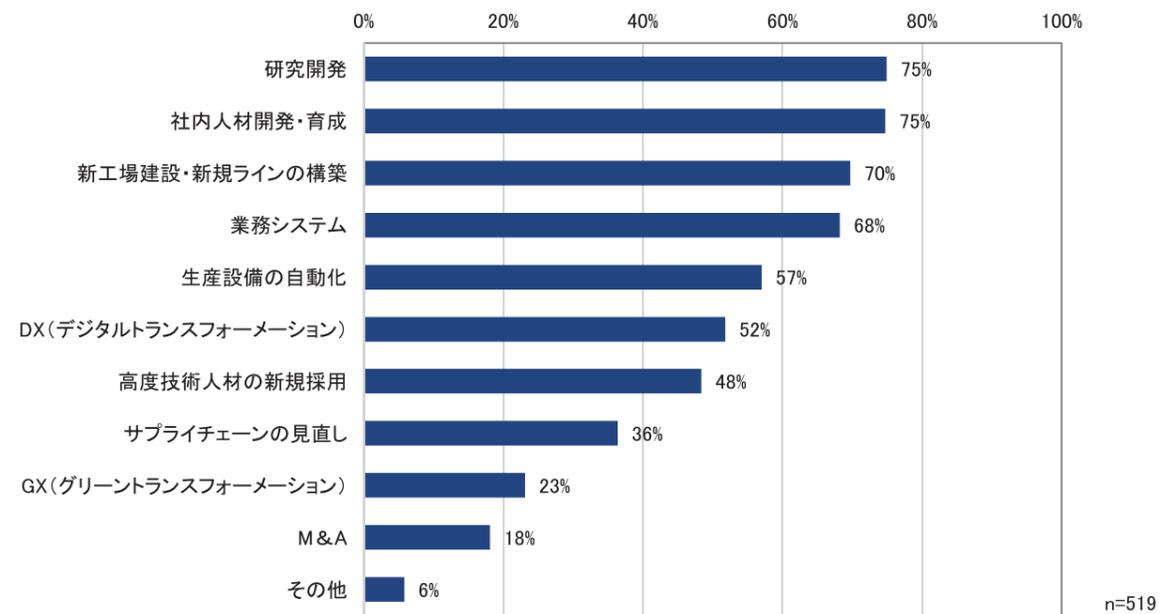
✓新規事業のための投資状況は、「研究開発」と「社内人材開発・育成」が共に75%と高い

・研究開発と人材開発・育成は新規・既存事業共通で必要であり、将来のために不可欠な投資。

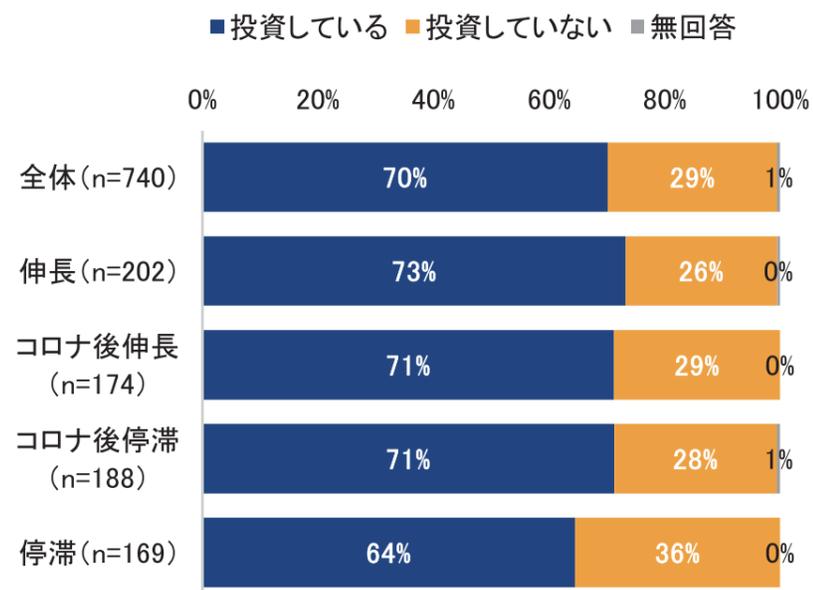
主たる既存事業の事業目標の達成度合い



新規事業への投資内容



新規事業のための投資



その他投資内容の自由意見



4. 事業の選択と集中

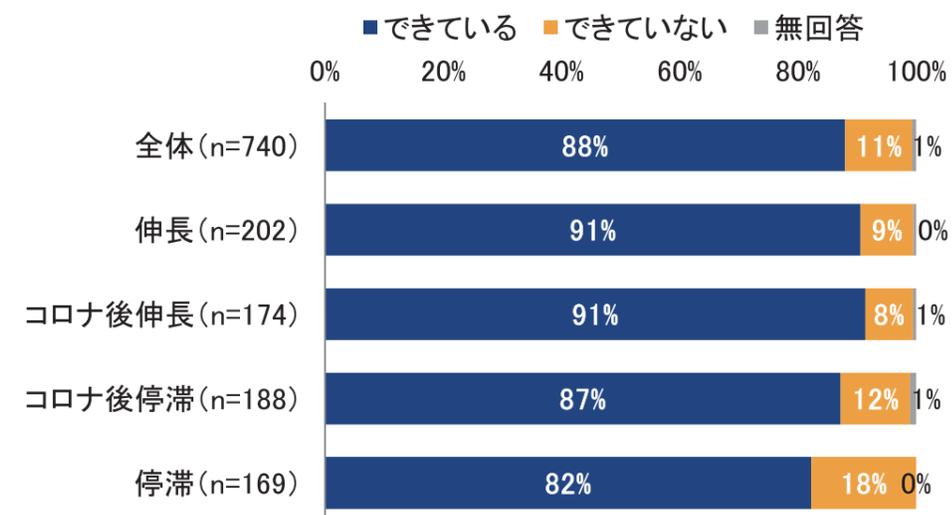
✓ コアとなる製品・製造の技術や事業の見極めは、「できている」が全体の88%

・売上伸長度別にみると、「停滞」は「できている」が約8割にとどまるが、「伸長」「コロナ後伸長」「コロナ後停滞」は、約9割であった。

✓ 将来の事業発展のためのロードマップの作成主体は「経営と事業部門が協力」が51%、「作成していない」は6%

・将来の事業発展のためのロードマップ作成状況は、いずれの売上伸長度の区分においても「作成していない」が1割未満であり、多くの企業が作成していると判断される。
 ・作成の主体は「経営と事業部門が協力」が半数強。
 ・経営からのトップダウンと事業部門からのボトムアップを融合したロードマップであることが重要視されていると想定される。

コアとなる製品・製造の技術や事業の見極め



将来の事業発展のためのロードマップの作成主体

