

1. ものづくり力(開発・設計)

✓ 事業発展・成長に繋がる技術・開発の方針(戦略)がある企業は約8割

・「伸長」は86%、「停滞」は75%と差がある。

✓ 技術強化施策として現在重視していることは「自社コア技術強化」が圧倒的に高い

・現在重視している技術を強化する施策は、「自社コア技術強化」、「技術・開発人材の育成」、「製品コストダウンの強化」の順に高い。

✓ 技術強化施策として今後重視することは「人材育成」「DX」が高い

・「自社コア技術強化」は、「現在」と比べると、「今後」は重視度が低い。
 ・「技術・開発人材の育成」「技術・開発のデジタルトランスフォーメーション」「社会課題起点の技術・開発テーマの強化」「オープンイノベーションの推進」は、「現在」よりも「今後」の方が技術強化施策としての重視度が高い。

✓ 技術強化の施策について個社例

・「自社コア技術強化」のために、コア技術のノウハウの見える化を推し進めている。
 ・「オープンイノベーションの推進」のため、地域や業界を越えた企業・研究者がオープンに情報交換や共同研究プラットフォームを構築している。
 ・「オープンイノベーション推進」によって、技術自体をより高いレベルにしていく。

その他、技術・開発に関する自由意見として、以下が挙げられた。

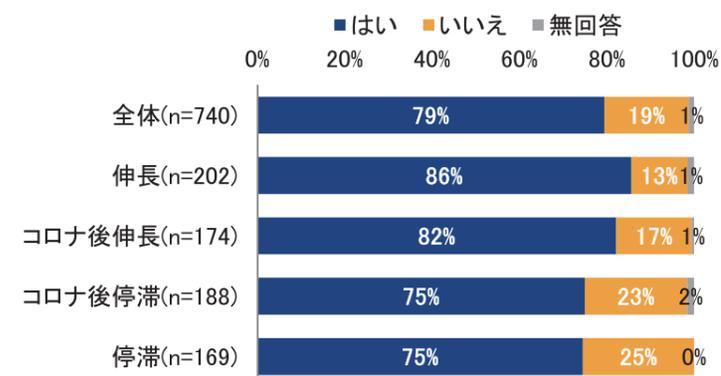
✓ ものづくり技術の伝承

・製造業発展には、技術を継承して日本の技術者の存在価値を高めていく
 ・経験・勘・度胸がメインであった製造現場からベテラン作業者の技能を表面化させたい

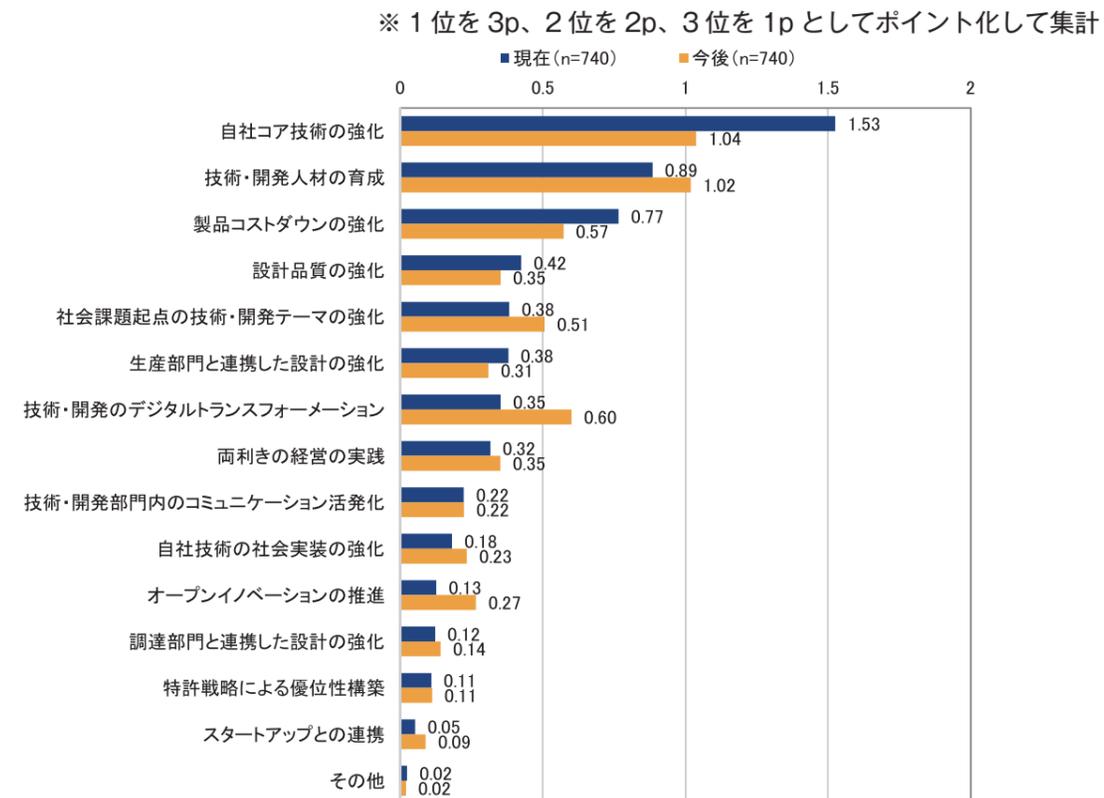
✓ 高付加価値商品の創出力

・JAPAN ブランドを高めるため価値創造力を磨き上げ、付加価値の高い製品を発信したい

事業発展・成長につながる技術・開発の方針(戦略)の有無



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)



2. ものづくり力(調達)

✓ 事業発展・成長に繋がる調達戦略がある企業は過半数

- ・事業発展・成長に繋がる調達戦略が「ある」と答えたのは54%。
- ・売上伸長別にみると、「伸長」では「ある」が59%であったが、「停滞」では41%と差が大きい。

✓ 調達を強化する施策で重視していることは、「調達先の分散化」が最も高い

- ・調達を強化する施策について、「調達先の分散化」、「開発設計・生産部門との一体的活動」、「サステナブル調達」の順で重視されている。昨今の海外情勢や物流問題に起因する調達リスクを避けるため、「調達先の分散化」に重きを置いていると考えられる。
- ・「サステナブル調達」への関心も高く、企業活動においても、温室効果ガスの排出削減等の社会課題解決への行動が求められていることがうかがえる。

✓ 調達強化の施策について個社例

- ・「調達先の分散化」について、BCPの観点から安定的なサプライチェーンの確立を進めている。
- ・「調達先の分散化」について、物流リスクを考慮した調達分散を行い、安定的な調達体制を整備している。

その他、調達に関する自由意見として、以下が挙げられた。

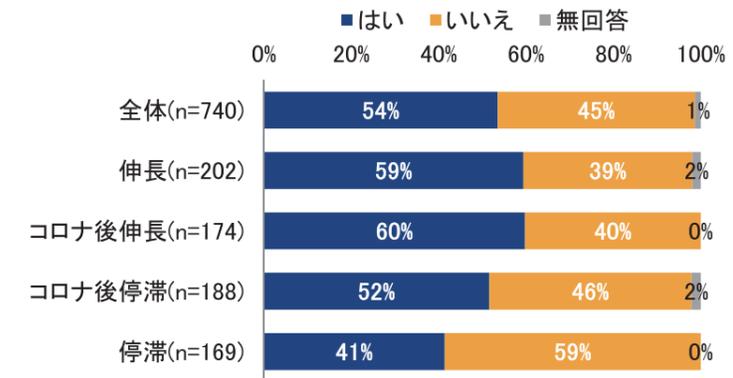
✓ 全体最適なサプライチェーンの構築

- ・海外メーカーに勝るものを提供できるように製造業のサプライチェーン全体が競争力をつけることが重要
- ・自動車製造における、サプライチェーンでの利益が適正に配分されるように改善されなければ、日本の製造業は未来のビジョンが描けず、衰退の一途をたどる

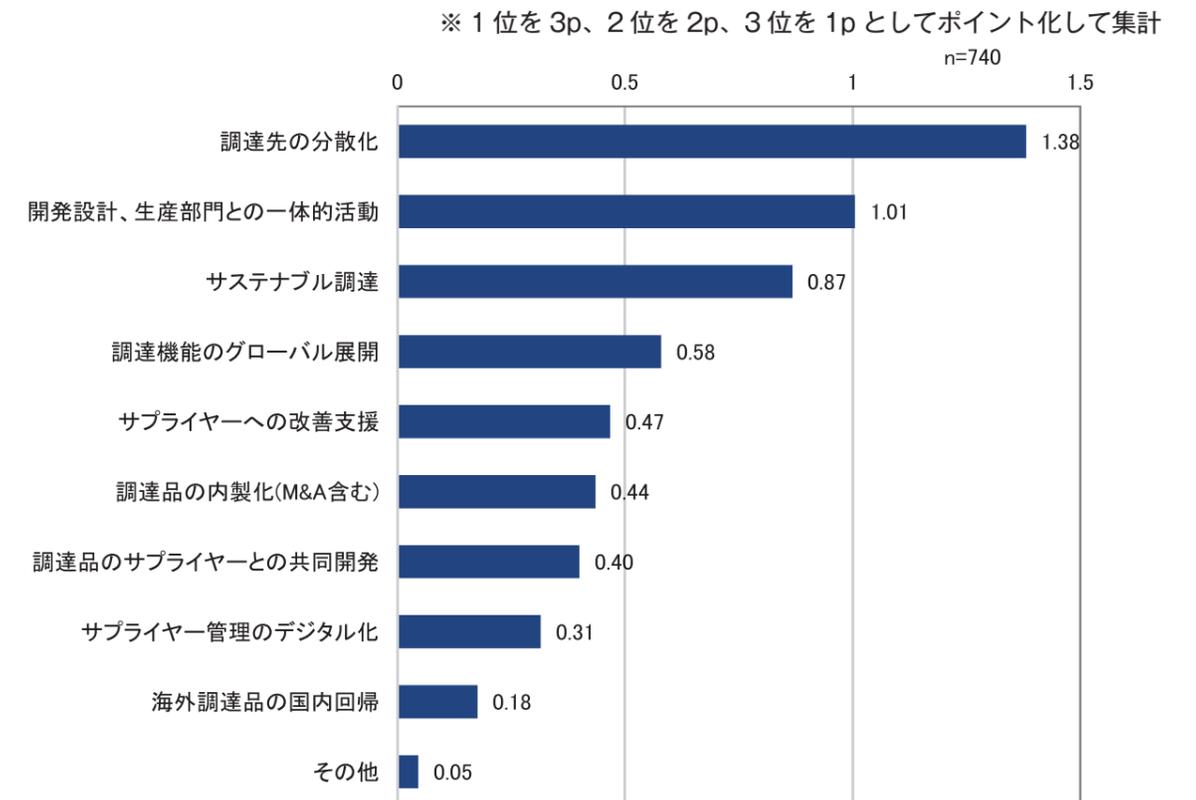
✓ サプライヤー管理のデジタル化

- ・原料調達に必要な情報の高度化、ネットワーク化を図る
- ・製造工程・サプライチェーン全体でのDXの推進を進めている

事業発展・成長につながる調達戦略の有無



調達を強化する施策で重視していること



3. ものづくり力(生産)

✓ **自社固有の生産方式・生産システムがあると答えた企業は全体の 58%**

- ・生産システムの根付かせ方としては、「全工場へ同一の生産方式・システムを水平展開」が 54%、「階層ごとにトップからの浸透の落とし込み」が 32%。

✓ **事業発展・成長を目的とした工場での先進的な取り組みを行っている企業は約半数
工場での先進的な取り組みについては、「スマートファクトリーの実現」が最も多い**

- ・工場での先進的な取り組みについて、国内工場では「スマートファクトリー（工場実態のリアルタイム見える化）の実現」、「新たな設備の開発」、「新たな工法開発」の順で割合が高い。
- ・海外工場では「全拠点の模範となるものづくり人材の育成」の割合が高い。

「スマートファクトリーの実現」に関する自由意見として、以下が挙げられた。

✓ **技術伝承のための DX**

- ・技能者の高齢化となり手減少に対応するため、自動化、ロボット化は必須
- ・熟練工の技術承継、AI 等新技術を用いた効率化が必要
- ・自動化や管理・技術のデジタル化により、既存技術によるものづくりを維持する体制を構築している

✓ **省力化のための DX**

- ・操業スタッフ確保が難しくなる中、より省力化・オートメーション化を進める必要がある
- ・少量多品種生産と自動化による省人化の両立を狙う
- ・まず自動化し、従業員が考える時間を捻出する

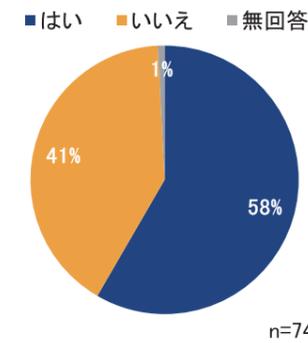
✓ **国際競争力向上のための DX**

- ・DX を加速させ、イノベーションで未来、社会に貢献していくことが発展に必要
- ・競争力強化のために、標準化・デジタル化された相互に接続可能な製造プロセスの導入
- ・世界があたかも一つの工場のように運営できる戦略、仕組み、システム

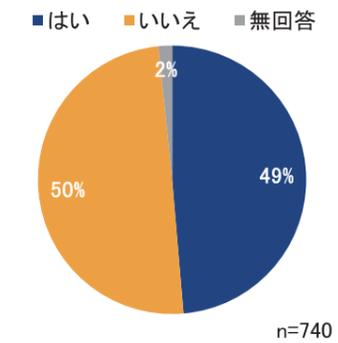
✓ **DX 導入による製造業職場負荷の低減**

- ・スマートファクトリー、DX、働き方改革を進め、魅力的な職場とする
- ・製造事業のデジタイゼーションの強化と導入による負荷分散が今後の発展に影響
- ・スマートファクトリー実現と「産業界全体の DX 加速後」の業務リストラクチャリングを行う

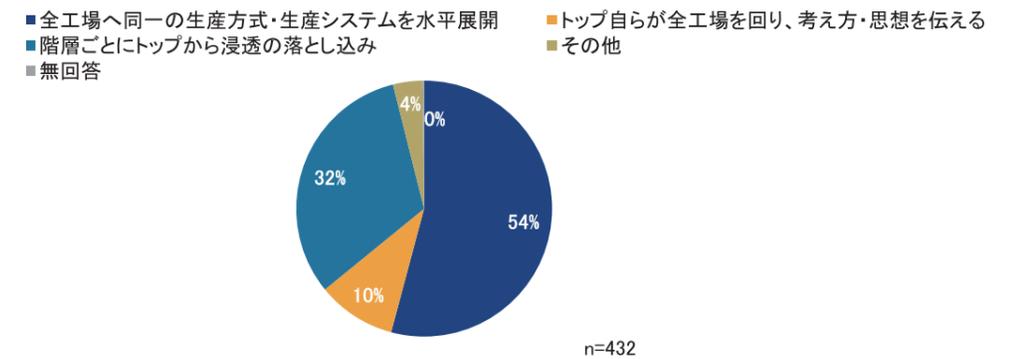
自社固有の生産方式・生産システム (production system) の有無



事業発展・成長を目的とした工場での先進的な取り組みの有無

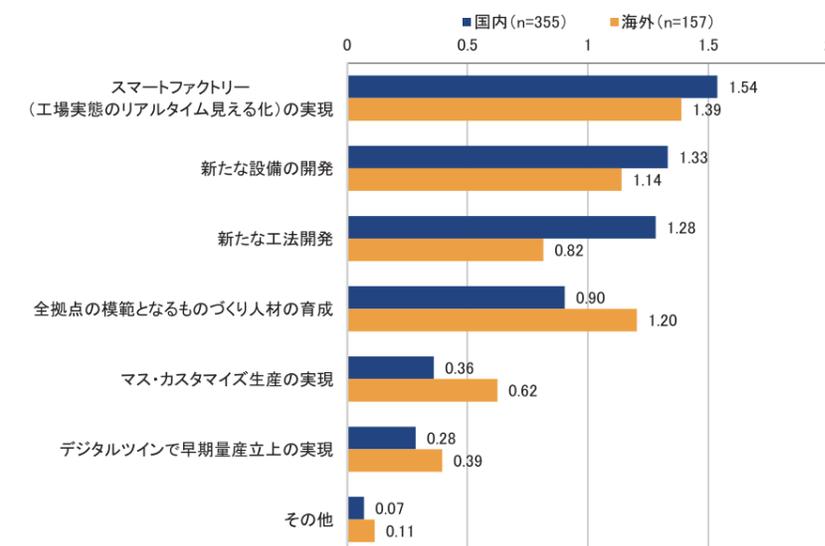


生産システムの根付かせ方



事業発展・成長を目的とした工場での先進的な取り組み (国内工場と海外工場)

※ 1 位を 3p、2 位を 2p、3 位を 1p としてポイント化して集計



3. ものづくり力 (部門間連携)

✓ **開発・設計・生産技術・製造・調達・品質等の部門間連携が取れている企業は 45%**

- ・開発・設計・生産技術・製造・調達・品質等の部門間連携に「課題があると認識している」が 54% と過半数を占める。
- ・売上伸長度別にみると、「停滞」は「課題があると認識している」が 65% と全体と比較して高い。

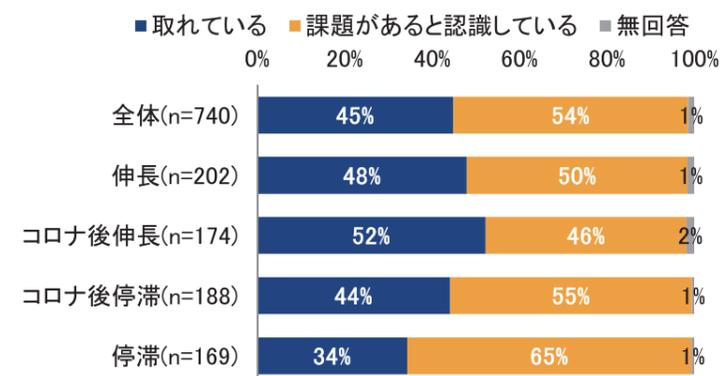
✓ **部門間連携を主導する部門は製造部門と開発・設計部門が各 3 割で同程度**

- ・部門間連携を主導する部門は、製造部門と開発・設計部門が 30%、生産技術が 17% の順である。
- ・売上伸長度別にみると、「伸長」ほど開発・設計部門が主導している割合が高い。

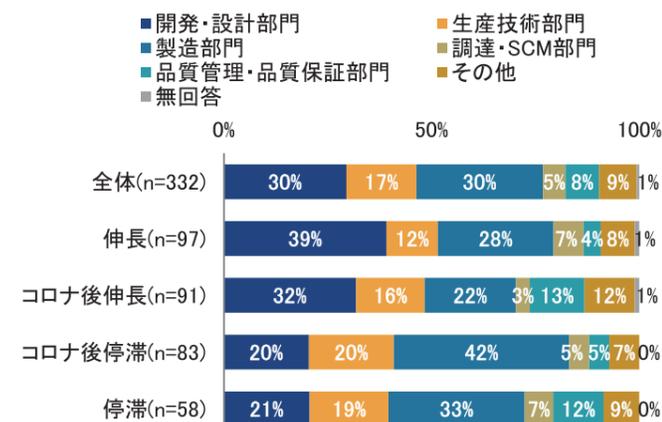
✓ **部門間連携がうまくいかない理由は「各部門の立場でしか課題解決しようとしなない」が高い**

- ・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しなない」(91%)、「経営層の関与が低い(部門間課題を未把握)」(15%)、「部門間連携のメリットを感じない」(5%) の順である。
- ・各部門が視座を上げて将来の発展に向けた経営課題の解決に十分に取り組んでいるとはいえない。

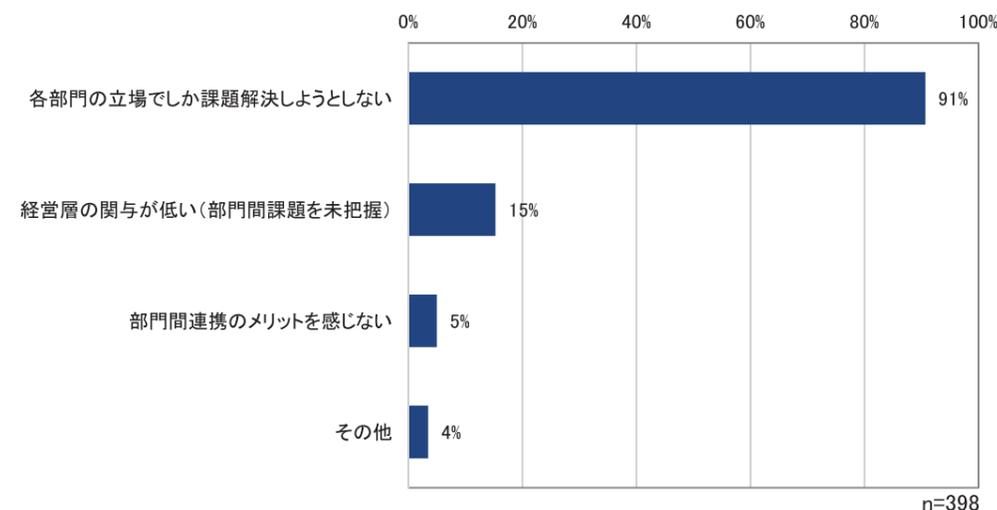
開発・設計・生産技術・製造・調達・品質等の部門間連携



部門間連携を主導する部門



部門間連携がうまくいかない理由



Section.1

Section.2

Section.3

4. 経営人材

✓経営層の人材要件として、「ビジョンを描く力」「変化への柔軟性」「革新性」が今後さらに求められる

- ・経営層に求める人材要件として、これまで重視してきたことは、「変化への柔軟性」「本質を見抜く力」「決断力」が高い。対して、今後より重視していきたいことは、「変化への柔軟性」「本質を見抜く力」「先見性」が高い。
- ・上位2項目は「これまで」「今後」と共通しているが、「変化への柔軟性」は、「今後」の方が数字が高い。また、「ビジョンを描く力」「革新性」も同様に「これまで」より「今後」が高く、今後より一層求められていくことが考えられる。

人材に関する自由意見として以下が挙げられた。

経営層に求める人材要件を發揮し、これらの課題解決に繋げていくことが求められていると考えられる。

人材の育成・確保に関すること 【149の意見】

■デジタル人材の育成・確保

- ・DXを軸に、デジタルソリューションを使いこなせる人材の育成
- ・コンピューターを活用する能力、FA化、システム化を可能にする社員育成
- ・DXやIT、AIなどの先進技術に対する経営層による推進と、それらに柔軟に対応できる人材育成

■製造業の魅力向上

- ・製造業に従事したい若者が減少、若者に製造業の魅力を伝え雇用確保を行う
- ・優れた技術者を育成するための、学生段階からの企業の支援あるいは協力
- ・製造業に魅力を感じる環境づくりには不可避

■ものづくりに対する従業員の意識改革

- ・高度な技術力と生産性の向上に対する意識
- ・製造業に関わるひとりひとりの「視座」のアップも大切
- ・従業員全員の衛生教育、正社員にはさらに上のHACCPの知識で自分たちの造る製品への自信と誇りを持ってもらう

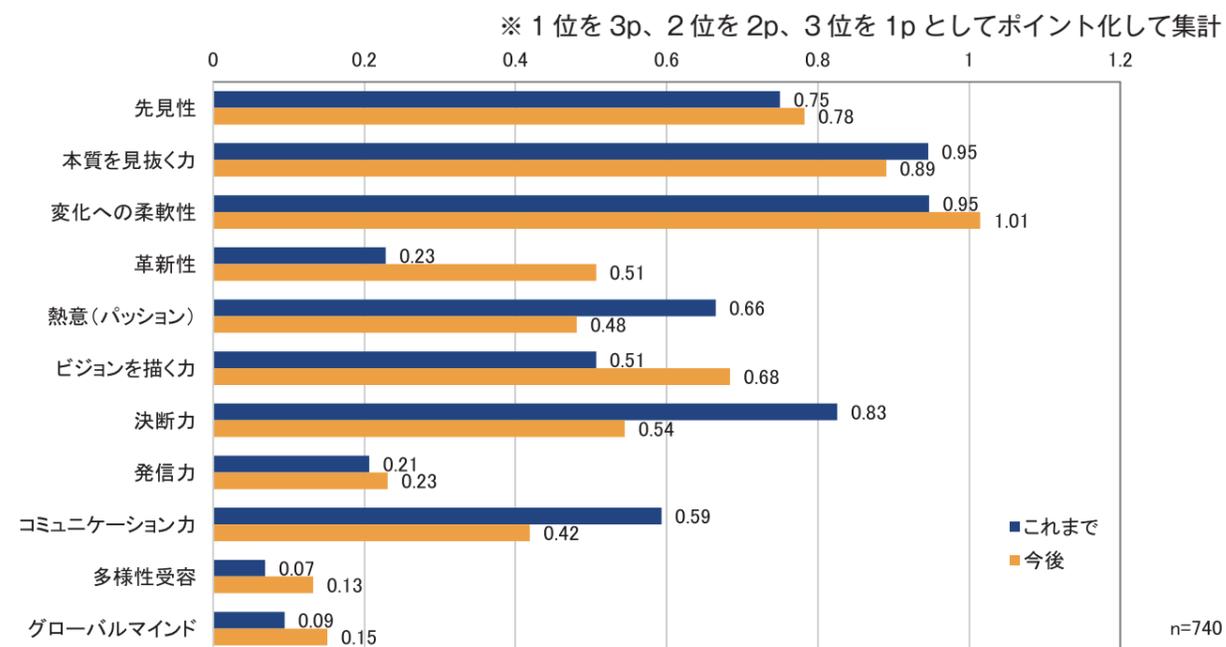
■作業人員の確保

- ・外国人労働者雇用のしやすさと各企業の外国人労働者対応力の増強
- ・社員の平均年齢が今後高くなるため、若手の採用を増やし活性化が必要
- ・少子高齢化を迎え、人材の確保のほか人材の育成・定着が最重要課題

■人材教育を通じた適材適所

- ・リスクリングによる最適な人員再配置が必要
- ・産業界全体のDX加速後の業務リストラクチャリングと人材リスクリング適正化
- ・各分野に精通した人材の教育及びグローバルスタンダードに対応できる仕組みの構築

企業発展・成長のための経営層に求めるべき人材要件



5. 組織風土

✓売上伸長度が「伸長」の企業は、自社の組織風土が企業の成長・発展に良い影響をもたらしていると考える割合が全体と比べて高い

- ・全体では、「自社の組織風土は、企業の成長・発展に良い影響をもたらしている」と考えている割合は7割。
- ・売上伸長度別にみると、「伸長」では良い影響をもたらしていると考えている企業の割合が78%であるのに対し、「停滞」ではその割合は54%にとどまる。

✓「社内の部門間連携・コミュニケーション」「従業員の自律的な学び」の組織風土は、醸成できている企業が相対的に少ない

- ・自社の組織風土にあてはまるものを尋ねたところ、以下の項目が上位であった。これらは比較的多くの会社で醸成できている組織風土といえる(数字は「その通り」「どちらかというとその通り」の合計)。
 - －意欲的な従業員に対して会社がチャンスを与える(83%)
 - －自社製品・サービスに従業員は誇りがある(80%)
 - －従業員の成果やプロセスを称賛する機会がある(78%)
 - －企業理念や組織の価値観に従業員は共感(74%)
- ・一方で、以下は醸成できている企業が少ない組織風土といえる(数字は「その通り」「どちらかというとその通り」の合計)。
 - －部門間を超えて積極的な連携がなされている(45%)
 - －従業員が自律的に学ぶ風土がある(40%)
 - －企業間(社外)での交流が活発である(37%)
- ・売上伸長度別にみると、以下の項目で大きな差がみられた(数字は「伸長」と「停滞」の割合の差)。
 - －部門間や社員相互のコミュニケーションは活発(24ポイント)
 - －従業員が自律的に学ぶ風土がある(22ポイント)
 - －企業理念や組織の価値観に従業員は共感(18ポイント)
 - －部門間を超えて積極的な連携がなされている(17ポイント)

組織に関する自由意見として以下が挙げられた。

組織について [56件]

■職場環境・待遇改善

- ・職場環境の改善：快適な作業環境、十分な休養と娯楽、処遇・待遇の向上
- ・女性や短時間勤務者でもモノ作りの組織に入れるよう、仕事場の環境整備は必須

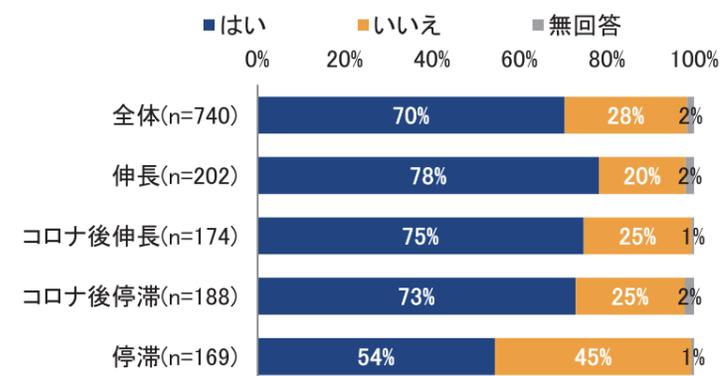
■企業体質・組織風土の改善

- ・設計から製造までの一貫した情報共有、発生した現象(課題)に対する本質的な解の究明風土・体制
- ・社員の能力を最大限発揮するための企業風土改革

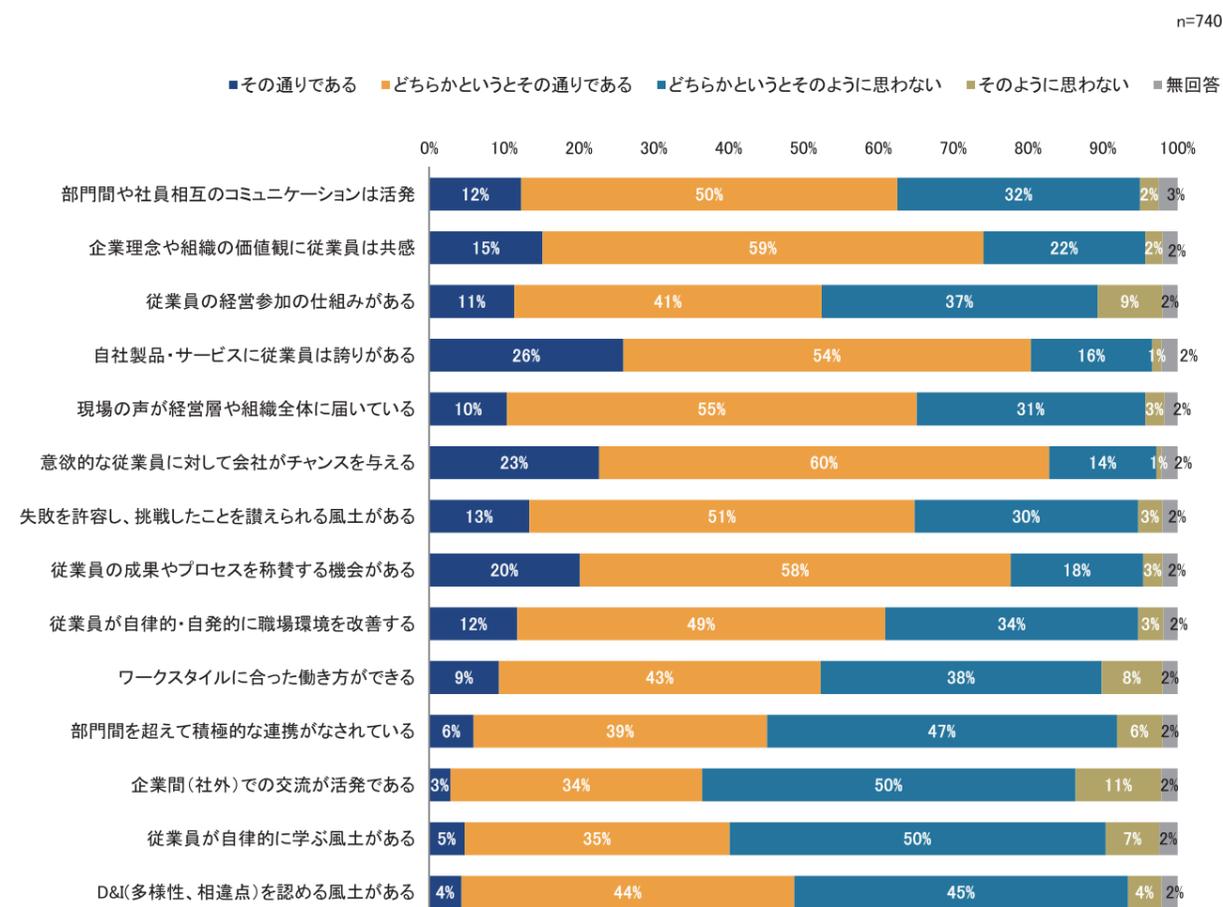
■部門間連携の強化

- ・社内コミュニケーションの強化
- ・企画・製造・営業での連携強化

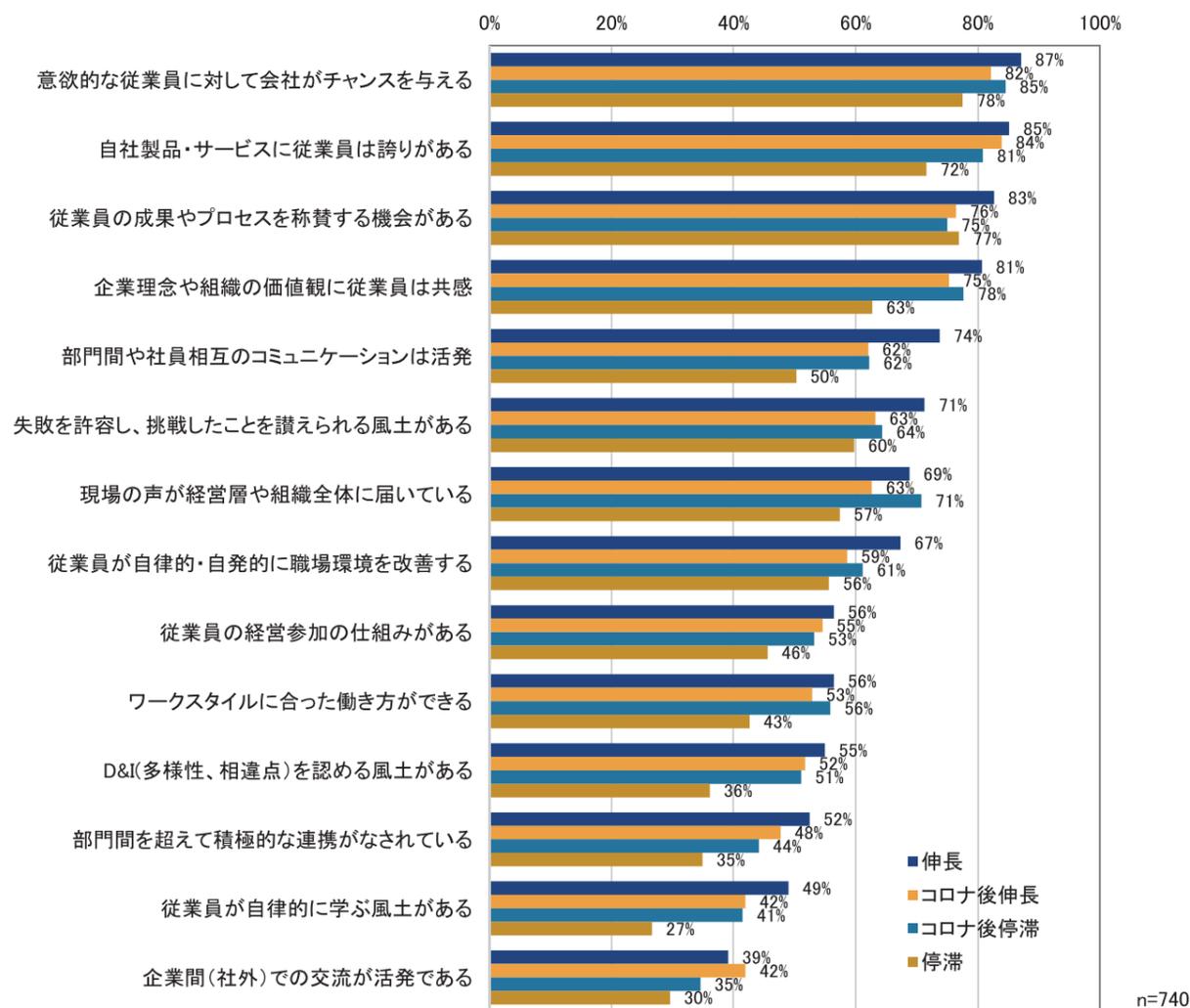
自社の組織風土は企業の成長・発展に良い影響をもたらしているか



会社全体の組織風土



売上伸長別の会社全体の組織風土



※数字は「その通り」「どちらかというとその通り」の合計

製造業の発展・成長に向けた自由意見

✓ 公的関与に関する自由回答意見として以下が挙げられた【50件】

■国内生産体制再構築への支援

- ・国内生産体制再構築に向けて人財育成・設備投資・研究開発を促進する経済政策と企業体質改革が必要
- ・ものづくりの国内回帰およびそれを補完する上での行政支援

■設備等投資に対する支援

- ・設備投資に関する優遇制度等の拡充
- ・新技術開発や設備投資、DX、GXなど新しい取り組みに対しての公的な支援

■技術開発に対する支援

- ①環境技術
 - ・エネルギー多消費の中小企業であるため、メタネーション技術導入等脱炭素技術が実際に適用できるように国を挙げての支援を期待したい
 - ・新エネルギー開発、グリーンエネルギー展開、EV化事業など先端事業への補助金など国家としても重要産業への参入や拡充を後押しすることが重要
- ②基礎技術
 - ・技術力劣化が顕著で世界に伍して戦えていない。国家財政も厳しい状況だが基礎技術研等に予算を付与し、民間主導で責任を認識させ遂行させる

■労働環境改善に対する支援

- ・労働環境改善の為に政府の積極的な支援。工場空調設備への補助金
- ・働き方改革を過度に施行すると国内の機動力が損なわれ世界から見放される。再考したほうが望ましい
- ・大手企業の生産システムを下請けに押し付け働き方改革ができるかもしれないが、下請けは手間が増えている。国として足並みをそろえて行動してほしい

■下請け企業への支援

- ・大手メーカーに値上げを認められず下請けが被る、国が介入し最終製品に転嫁できる仕組みが必要
- ・最終メーカーのみが利益を上げ、下支えする中小企業は苦しい状況。結果的に日本の製造業は衰退するだろう。行政、親企業のサプライヤーに対する支援が大切

■中小企業への支援

- ・補助金制度は複雑で零細企業では諦めてしまうケースがある
- ・改善のための実務人材(スペシャリスト)派遣支援といった行政制度があると良い

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**

2024年 6月

発行者 一般社団法人日本能率協会

制作 株式会社シマ・プロジェクト

105-8522 東京都港区芝公園 3-1-22

TEL.03-3434-8620 Mail.jmapr@jma.or.jp

Home Page <http://www.jma.or.jp>