

第Ⅰ部

「ものづくり企業の新事業展開と 人材育成に関する調査」 アンケート調査結果の概要

第1章 調査要綱

1. 調査の趣旨・目的

わが国の製造業において、従業員規模300人未満の中小・零細企業が占める割合は99%を超える。政府が産業競争力の強化に向け、「日本再興戦略」を推進するなか、こうした中小企業は、製造業の復活を支え、新規事業の創造に欠かせない産業基盤であるものの、大企業に比べ、採用・人材育成面などにおいて様々な制約を抱えていると思われる。

本調査では、従業員規模30人未満の小規模企業を除く中小企業が採用・人材育成面で抱える問題を明らかにするとともに、医療・新エネルギー分野をはじめとする成長分野等で新事業を展開するに際して、技能者の確保・育成をいかに行っているかに焦点を当てる。

なお、本調査は、厚生労働省の要請により実施するもので、調査結果は「平成25年度ものづくり基盤技術の振興施策（ものづくり白書）」に活用された。

2. 調査名

「ものづくり企業の新事業展開と人材育成に関する調査」

3. 調査期間

2013年11月26日（火）～12月12日（木）

4. 調査方法

郵送による調査票の配布・回収

5. 調査対象

全国の日本標準産業分類（平成19年11月改定）による項目「E 製造業」に分類される企業（以下「製造業の企業」という。）のうち、プラスチック製品製造業、鉄鋼業、非鉄金属製造業、金属製品製造業、はん用機械器具製造業、生産用機械器具製造業、業務用機械器具製造業、電子部品・デバイス・電子回路製造業、電気機械器具製造業、輸送用機械器具製造業、情報通信機械器具製造業、化学工業の従業員数30人以上の企業10,000社（帝国データバンクの企業データベースから、総務省「平成21年経済センサス基礎調査」の分布に合わせて、業種・規模別に層化無作為抽出）。

6. 有効回収数

有効回収数 2,058 件／有効回収率 20.6%

第2章 回答企業のプロフィール

1. 回答企業の基本属性

(1) 業種

回答企業の業種をみると、「金属製品製造業」の割合が22.4%ともっとも高く、以下、「電気機械器具製造業」（15.4%）、「輸送用機械器具製造業」（14.8%）と続いた（図表1-1）。

図表1-1 業種 (n=2058) (単位：%)

製造業 プラスチック製品	鉄鋼業	非鉄金属製造業	金属製品製造業	はん用機械器具製造業	生産用機械器具製造業	業務用機械器具製造業	電子部品・デバイス・電子回路製造業	電気機械器具製造業	情報通信機械器具製造業	輸送用機械器具製造業	化学工業	その他	無回答
10.1	4.6	3.2	22.4	3.8	8.4	4.9	4.9	15.4	1.1	14.8	6.2	0.3	-

(2) 設立時期

回答企業の設立時期の分布は、「1965年～74年」が22.5%ともっとも高く、これに「1955～64年」が20.8%で続いた。以下、「1945～54年」（17.7%）、「1975～84年」（11.6%）が10%台の順となった（図表1-2）。

図表1-2 設立時期の分布 (n=2058) (単位、%)

以前 1944年	54年 1945～	64年 1945～	74年 1946～	84年 1947～	94年 1948～	2000年 1949～	以降 2001～	無回答
10.6	17.7	20.8	22.5	11.6	7.9	5.8	3.1	—

(3) 本社所在地

本社所在地を地域別にみると、「南関東」の割合が25.0%ともっとも高く、これに「東海」（20.8%）、「近畿」（18.7%）の順で続いた（図表1-3）。

図表1-3 本社所在地 (n=2058) (単位：%)

北海道	東北	北関東・甲信	南関東	東海	北陸	近畿	中国	四国	九州	沖縄	無回答
1.5	5.1	9.4	25.0	20.8	6.7	18.7	5.8	2.5	4.4	0.1	-

北関東・甲信：茨城、栃木、群馬、山梨、長野

南関東：埼玉、東京、千葉、神奈川

(4) 従業員構成

① 従業員規模

従業員数（正社員数と直接雇用非正社員数の合計）をみると、「50 人未満」は 15.7%、「50～99 人」は 43.1%、「100～299 人」は 27.4%、「300～999 人」は 6.6%、「1,000 人以上」は 1.7%となった。（図表 1-4）。

図表 1-4 従業員規模（正社員＋直接雇用非正社員）（n=2058、%）

50 人未満	50～99 人	100～299 人	300～999 人	1000 人以上	無回答
15.7	43.1	27.4	6.6	1.7	5.5

② 技能者全体に占める技能系非正社員の割合

技能者全体（正社員、直接雇用非正社員及び非直接雇用非正社員）に占める技能系非正社員（正社員、直接雇用非正社員及び非直接雇用非正社員）の割合をみると、「いない」とする割合が 26.9%と最も高く、これに「10～30%未満」（26.3%）、「10%未満」（15.5%）が続いた。

従業員規模別にみると、「いない」とする割合は 100 人未満の企業での割合が高く、「50～99 人」では約 3 割（31.0%）、「50 人未満」では約半数（48.1%）となっている（図表 1-5）。

図表 1-5 技能者全体に占める非正規技能者の割合（n=2058）（単位：%）

	いない	いる				
		未 1 満 0 %	未 3 1 満 0 0 % 5	未 5 3 満 0 0 % 5	以 5 上 0 %	無 回 答
全体(n=2058)	26.9	15.5	26.3	13.4	12.5	5.5

【従業員規模別】

50 人未満(n=324)	48.1	13.9	24.4	6.2	7.4	—
50～99 人(n=886)	31.0	16.7	27.8	14.6	10.0	—
100～299 人(n=564)	17.4	18.6	29.3	15.6	19.1	—
300～999 人(n=135)	16.3	9.6	29.6	22.2	22.2	—
1000 人以上(n=36)	5.6	22.2	30.6	22.2	19.5	—

③ 40 歳未満比率

従業員全体に占める若手従業員の技能系正社員全体に占める 40 歳未満の割合を聞いたところ、「50～70%未満」とする割合が 33.9%と最も高く、これに「30～50%未満」（28.5%）、「70～90%未満」（13.8%）が続いた（図表 1-6）。

図表 1-6 40 歳未満の技能系正社員の割合 (n=2058) (単位：%)

	30%未満	30～50%未満	50～70%未満	70～90%未満	90%以上	無回答
全体(n=2058)	10.3	28.5	33.9	13.8	3.3	10.3

【従業員規模別】

50 人未満(n=324)	14.5	32.1	29.6	12.0	4.3	7.4
50～99 人(n=886)	11.9	29.8	35.4	15.1	4.0	3.8
100～299 人(n=564)	8.5	29.3	38.5	15.4	3.0	5.3
300～999 人(n=135)	5.2	31.1	37.8	14.8	0.7	10.4
1000 人以上(n=36)	11.1	27.8	50.0	8.3	－	2.8

(5) 労働組合の有無

労働組合の有無を聞いたところ、「ない」と回答した企業の割合が約 7 割（68.4%）を占めた。一方、「ある」と回答した企業の割合は 27.1%だった（図表 1-7）。

図表 1-7 労働組合の有無 (n=2058、%)

ある	ない	無回答
27.1	68.4	4.5

(6) 現在の生産形態

現在の生産形態については、「多品種少量生産中心」が約半数（46.3%）を占めて、もっとも割合が高く、次いで「量産中心」が 35.5%、「試作品などの受注生産中心」が 12.5%などとなっている。

本社所在地別にみると、「量産中心」は「東海」「九州」「東北」でそれぞれ 4 割台と他の地域に比べて高い割合を示した。一方、「多品種少量生産中心」は「北陸」「近畿」で目立った。

業種別では、「量産中心」は「輸送用機械器具製造業」で 5 割強（53.1%）ととくに高く、「多品種少量生産中心」は「情報通信機械器具製造業」「業務用機械器具製造業」で、「試作品などの受注生産中心」は「生産用機械器具製造業」で目立った（図表 1-8）。

図表 1-8 現在の生産形態（単位：％）

	量 産 中 心	心 多 品 種 少 量 生 産 中	産 試 中 作 品 等 の 受 注 生	そ の 他	無 回 答
全体(n=2058)	35.5	46.3	12.5	0.8	4.8

【本社所在地別】

北海道(n=30)	23.3	46.7	23.3	3.3	3.3
東北(n=104)	45.2	40.4	11.5	－	2.9
北関東・甲信(n=194)	36.6	48.5	8.2	－	6.7
南関東(n=514)	31.3	48.4	13.0	1.6	5.6
北陸(n=137)	26.3	59.1	8.8	2.2	3.6
東海(n=429)	47.6	36.6	11.2	0.7	4.0
近畿(n=385)	26.5	52.7	14.8	0.3	5.7
中国(n=120)	38.3	43.3	15.0	－	3.3
四国(n=51)	23.5	49.0	25.5	2.0	－
九州(n=91)	46.2	39.6	8.8	－	5.5
沖縄(n=3)	100.0	－	－	－	－

【業種別】

プラスチック製品製造業(n=208)	47.6	43.3	4.8	－	4.3
鉄鋼業(n=94)	38.3	53.2	6.4	1.1	1.1
非鉄金属製造業(n=65)	33.8	44.6	10.8	1.5	9.2
金属製品製造業(n=460)	42.6	43.3	8.7	0.4	5.0
はん用機械器具製造業(n=79)	13.9	53.2	26.6	1.3	5.1
生産用機械器具製造業(n=173)	8.1	45.1	38.2	1.2	7.5
業務用機械器具製造業(n=101)	16.8	64.4	14.9	－	4.0
電子部品・デバイス・電子回路製造業(n=100)	43.0	45.0	7.0	1.0	4.0
電気機械器具製造業(n=317)	24.6	53.0	16.7	1.3	4.4
情報通信機械器具製造業(n=23)	21.7	69.6	4.3	－	4.3
輸送用機械器具製造業(n=305)	53.1	32.5	9.2	1.0	4.3
化学工業(n=127)	36.2	55.1	2.4	0.8	5.5
その他(n=6)	33.3	33.3	16.7	16.7	－

(7) 生産・販売の活動分野

生産・販売の活動分野（複数回答）については、「受注先の図面に基づき部品または材料を加工・生産する」が43.4%を占めた。これに「受注先の仕様に基づき、自社で図面等を作成し、部品または材料を加工・生産する」（38.8%）、「最終製品を生産して、自社ブランドで販売する」（32.6%）が続いた。

本社所在地別にクロス集計した結果をみると、「最終製品を生産して、自社ブランドで販売する」は「四国」、「南関東」で高く、4割を超えている。「最終製品を生産して、問屋や大手メーカーのブランドで販売する」は「四国」、「北海道」で高く、ともに3割を超えた。「受注先の仕様に基づき、自社で図面等を作成し、部品または材料を加工・生産する」は「南関東」、「北陸」、「近畿」でともに4割を超えた。「受注先の図面に基づき、部品または材料を加工・生産する」は「東海」「北関東・甲信」でともに5割を超え、他の地域よりも高い割合を示した。

業種別にみると、「最終製品を生産して、自社ブランドで販売する」は「業務用機械器具製造業」で6割（61.4%）と目立って高く、「はん用機械器具製造業」「化学工業」「生産用機械器具製造業」でも5割を超えた。「最終製品を生産して、問屋や大手メーカーのブランドで販売する」は「情報通信機械器具製造業」で約4割（39.1%）と他の業種よりも高い回答割合となった。「受注先の仕様に基づき、自社で図面等を作成し、部品または材料を加工・生産する」は「電子部品・デバイス・電子回路製造業」で約5割（52.0%）と最も高く、「生産用機械器具製造業」「鉄鋼業」なども4割を超えた。「受注先の図面に基づき、部品または材料を加工・生産する」は「金属製品製造業」「輸送用機械器具製造業」で約6割と目立った（図表 1-9）。

図表 1-9 生産・販売の活動分野（複数回答、単位：％）

	最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	最終製品を生産して、問屋や大手メーカーのブランドで販売する	自社の仕様で部品または材料を加工・生産して、不特定のユーザーに販売する	受注先の仕様に基づき、自社で図面等を作成し、部品または材料を加工・生産する	受注先の図面に基づき、部品または材料を加工・生産する	無回答
全体(n=2058)	32.6	17.9	12.2	38.8	43.4	5.4

【本社所在地別】

北海道(n=30)	26.7	30.0	10.0	30.0	33.3	6.7
東北(n=104)	30.8	26.9	12.5	31.7	45.2	4.8
北関東・甲信(n=194)	27.3	21.6	10.8	38.7	50.5	6.7
南関東(n=514)	40.1	16.5	14.6	42.8	34.0	6.2
北陸(n=137)	36.5	19.7	11.7	41.6	39.4	4.4
東海(n=429)	21.0	11.7	10.5	36.1	57.6	4.7
近畿(n=385)	37.1	18.2	14.8	41.0	39.0	6.0
中国(n=120)	30.0	15.0	6.7	32.5	43.3	5.8
四国(n=51)	43.1	35.3	5.9	39.2	43.1	－
九州(n=91)	31.9	24.2	9.9	34.1	42.9	4.4
沖縄(n=3)	33.3	－	33.3	66.7	－	－

【業種別】

プラスチック製品製造業(n=208)	24.0	22.1	13.0	39.4	50.5	3.8
鉄鋼業(n=94)	21.3	10.6	16.0	44.7	47.9	2.1
非鉄金属製造業(n=65)	18.5	13.8	26.2	33.8	50.8	9.2
金属製品製造業(n=460)	24.8	14.1	11.7	42.4	59.8	5.2
はん用機械器具製造業(n=79)	54.4	19.0	13.9	35.4	27.8	5.1
生産用機械器具製造業(n=173)	50.3	16.8	8.1	45.7	24.9	8.1
業務用機械器具製造業(n=101)	61.4	24.8	10.9	26.7	20.8	4.0
電子部品・デバイス・電子回路製造業(n=100)	25.0	15.0	11.0	52.0	46.0	6.0
電気機械器具製造業(n=317)	41.0	25.9	10.4	41.3	32.5	5.0
情報通信機械器具製造業(n=23)	26.1	39.1	26.1	43.5	39.1	4.3
輸送用機械器具製造業(n=305)	16.7	10.8	7.5	36.1	58.4	4.6
化学工業(n=127)	53.5	23.6	22.8	16.5	9.4	9.4
その他(n=6)	33.3	16.7	－	－	33.3	16.7

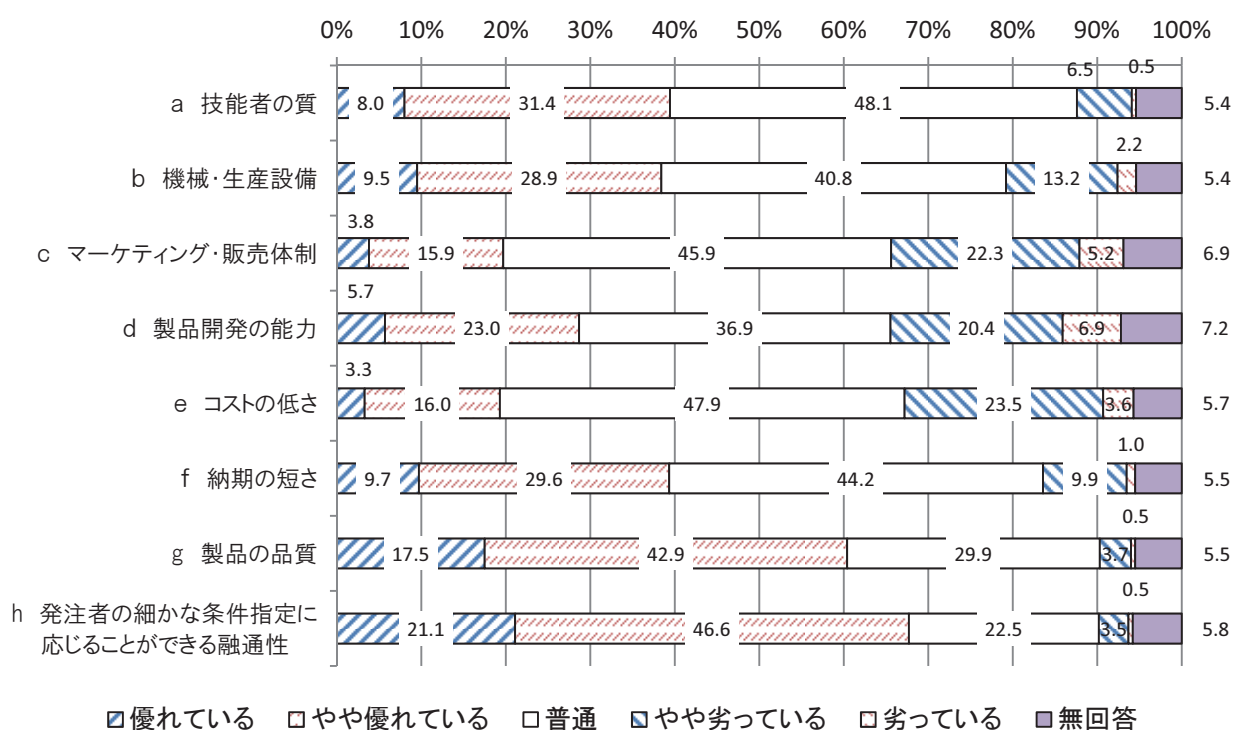
(8) 同規模・同業種の企業と比較した場合の自社の評価

a) 技能者の質、b) 機械・生産設備、c) マーケティング・販売体制、d) 製品開発の能力、e) コストの低さ、f) 納期の短さ、g) 製品の品質、h) 発注者の細かな条件指定に応じることができる融通性——の8つの項目について、同規模・同業種の企業と比較した場合の自社の評価について聞いた。

「優位にある」（「優れている」と「やや優れている」の合計。以下同じ）とする割合が高かったのは、「h 発注者の細かな条件指定に応じることができる融通性」で67.7%の企業があげている。これに「g 製品の品質」（60.4%）、「技能者の質」（39.4%）、「納期の短さ」（39.3%）が続いた。

一方、「劣位にある」（「やや劣っている」と「劣っている」の合計。以下同じ）とする割合では、「c マーケティング・販売体制」（27.5%）、「d 製品開発の能力」（27.3%）、「コストの低さ」（27.1%）が目立った（図表1-10）。

図表1-10 同規模・同業種の企業と比較した場合の自社の評価 (n=2058)



(9) 過去3年間の売上高

過去3年間の売上高については、「安定している」とする割合が42.1%ともっとも高かった。「成長した」（「急成長中」と「成長中」の合計。以下同じ）は20.5%、「悪化した」（「悪化気味」と「かなり悪化している」の合計。以下同じ）は、32.5%だった。

過去3年間の売上高について、生産形態別、生産・販売活動の分野別との関係でみると、前者については、顕著な差はみられなかったが、生産・販売活動の分野別でみると、「最終製品を生産して自社ブランドで販売する」では、「悪化している」の割合が他の形態よりも低くなっている（図表1-12）。

図表1-12 過去3年間の売上高（単位：%）

	成長中	安定している	悪化している	無回答
全体(n=2058)	20.5	42.1	32.5	4.9
【現在の生産形態別】				
量産中心(n=731)	20.0	43.5	36.0	0.5
多品種少量生産中心(n=953)	23.5	43.1	32.8	0.5
試作品などの受注生産中心(n=258)	18.2	48.8	32.6	0.4
その他(n=17)	11.8	47.1	41.2	－
【生産・販売の活動分野別】				
最終製品を生産して自社ブランドで販売する(n=670)	27.3	46.7	25.4	0.6
最終製品を生産して、問屋や大手メーカーのブランドで販売する(n=369)	25.5	43.6	30.4	0.5
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して、不特定のユーザーに販売する(n=251)	23.1	46.6	30.3	－
受注先の仕様に基づき、自社で図面等を作成し、部品または材料を加工・生産する(n=799)	21.5	43.3	35.0	0.1
受注先の図面に基づき、部品または材料を加工・生産する(n=894)	19.4	41.7	38.6	0.3

第3章 技能系正社員の確保・育成・定着の状況

1. 技能系正社員の採用状況

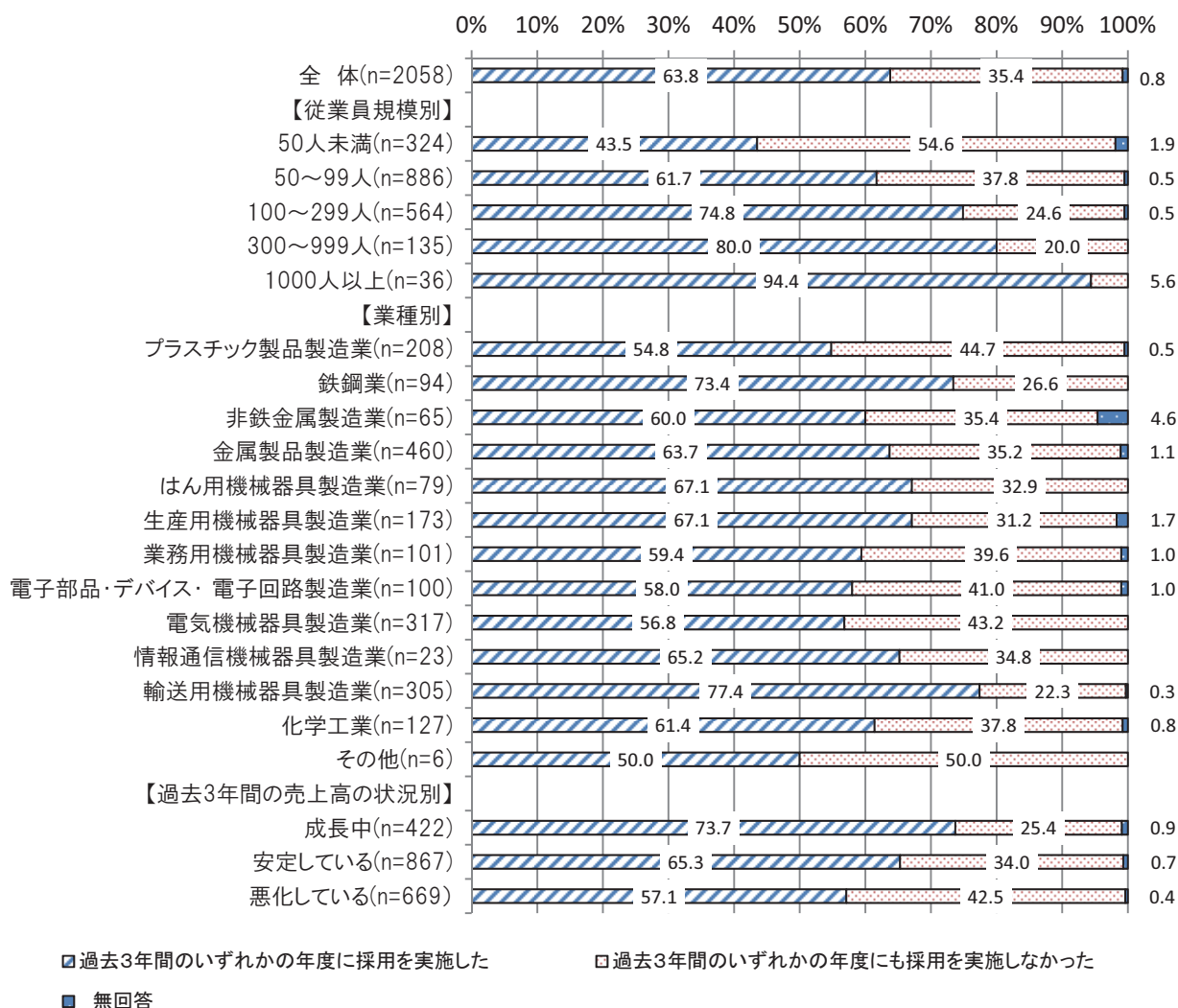
(1) 新卒採用

過去3年間の技能系正社員（製造現場でものの製造を直接担当している正社員の労働者）の採用状況を聞いた。新卒採用については、「過去3年間のいずれかの年度に採用を実施した」とする企業の割合は63.8%で、「いずれの年度にも採用を実施しなかった」とする35.4%を大きく上回った。

従業員規模が小さいほど、「（新卒）採用を実施した」とする割合が高くなっており、とくに「50人未満」の中小企業では約4割（43.5%）と他の規模よりも大幅に低くなっている。

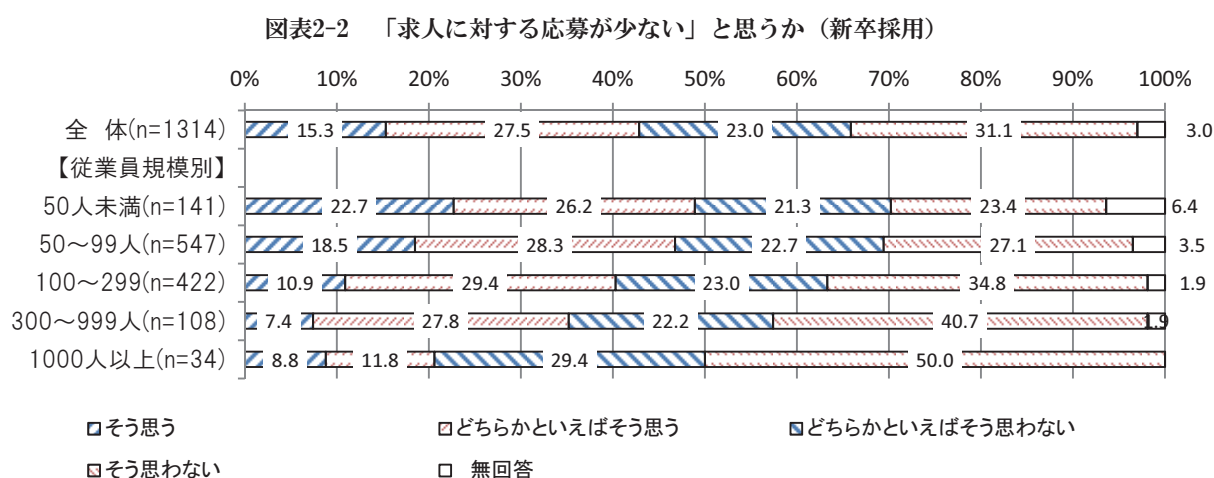
過去3年間の売上高との関係でみると、「成長中」の企業では、「安定している」、「悪化している」と回答した企業に比べて、採用を実施した割合が高い（図表2-1）。

図表2-1 過去3年間の新卒採用状況（単位：％）



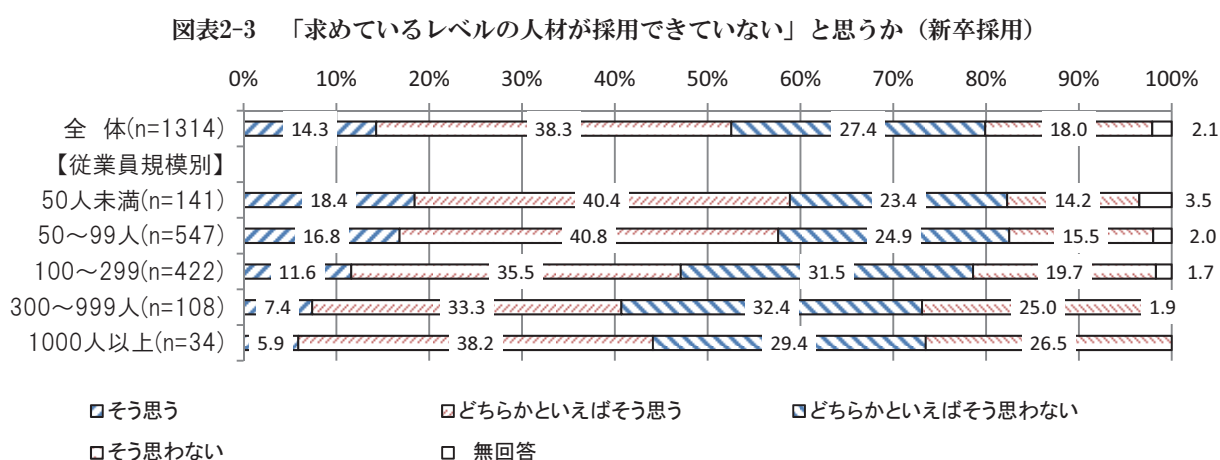
「（新卒）採用を実施した」と回答した企業に対し、募集・採用状況に対する評価を聞いた。まず、「求人に対する応募が少ない」と思うかどうかを聞いたところ、「応募が少ない」（「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」の合計。以下同じ）とする割合は 42.8% となった。

これは、従業員規模による違いが顕著で、規模が小さいほど「応募が少ない」とする割合が高く、「1,000 人以上」では約 2 割（20.6%）、「300～999 人」では 3 割強（35.2%）なのに対し、300 人未満の中小企業では、いずれの規模も 4 割台となっており、大企業に比べ応募者数の不足感が強く出ている（図表 2-2）。



「求めているレベルの人材が採用できていない」と思うかどうかについては、「採用できていない」（「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」の合計。以下同じ）が約 5 割（52.6%）で、「採用できている」（「どちらかといえばそう思わない」と「そう思わない」の合計。以下同じ）の 45.4% を上回った。

300 人未満の中小企業では、「採用できていない」とする割合が大企業よりも高く、とくに「50 人未満」「50～99 人」では、約 6 割が人材のレベルに不満を感じている（図表 2-3）。

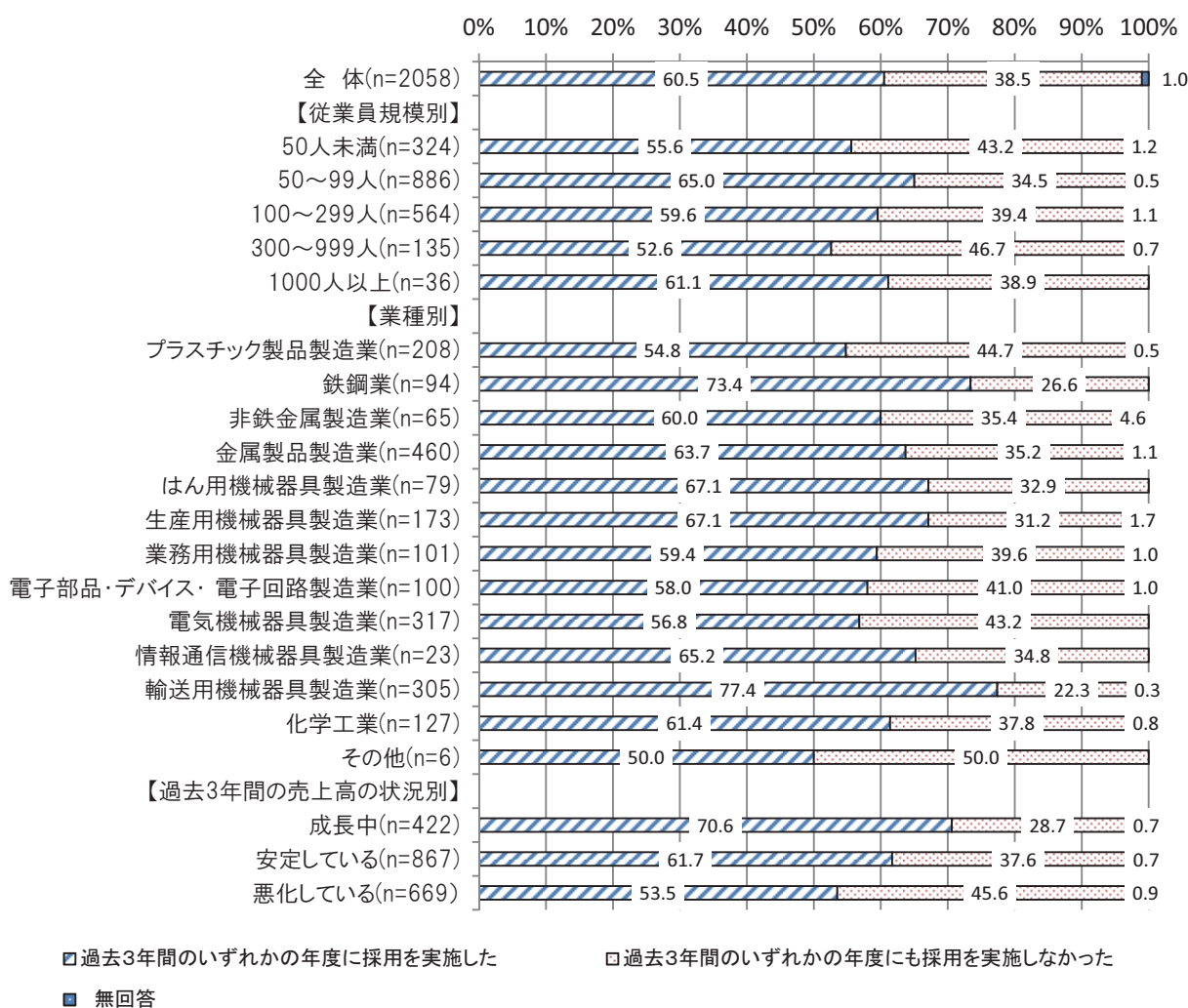


(2) 中途採用

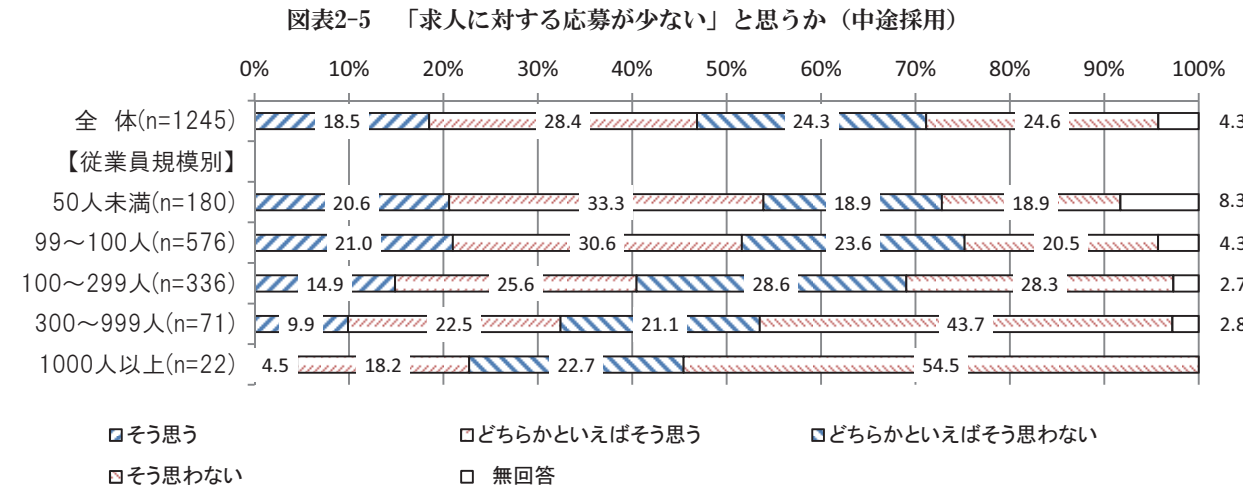
一方、中途採用の状況については、「過去3年間のいずれかの年度に採用を実施した」とする企業の割合は約6割（60.5%）で、「いずれの年度にも採用しなかった」の約4割（38.5%）を上回った。

過去3年間の売上高の状況別との関係では、新卒採用同様、「成長中」と回答した企業では、「安定している」、「悪化している」と回答した企業に比べ、採用を実施したとする割合が高い（図表2-4）。

図表2-4 過去3年間の中途採用状況（単位：%）

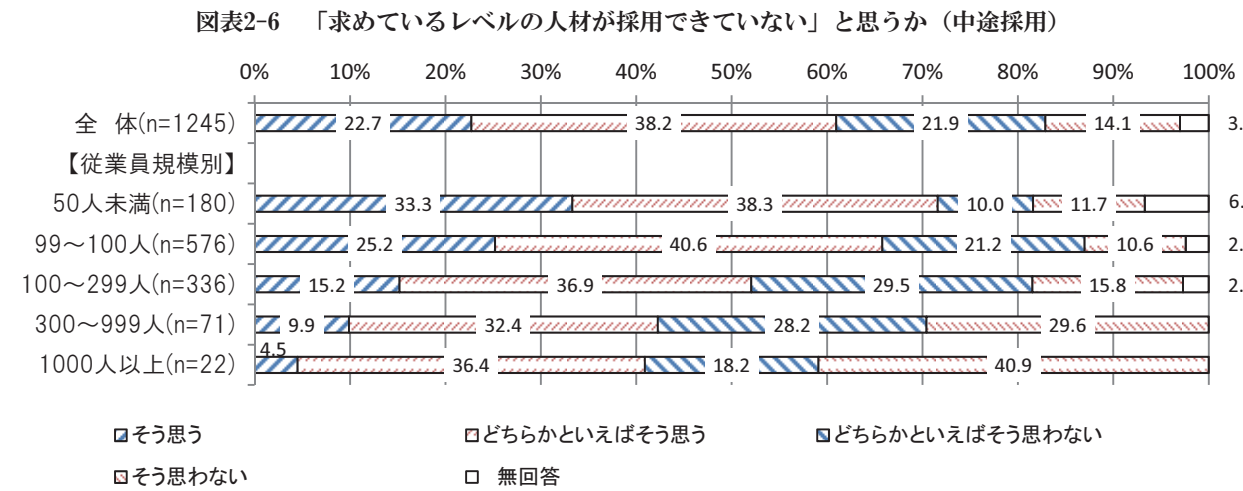


「求人に対する応募が少ない」と思うかどうかについては、「応募が少ない」とする割合が 46.9%。中途採用でも規模が小さいほど「応募が少ない」と感じる割合が高く、とくに「50 人未満」「50～99 人」では過半数を占めている（図表 2-5）。



「求めているレベルの人材が採用できていない」と思うかどうかについては、「採用できていない」が約 6 割（61.0%）と「採用できている」の 36.1%を大幅に上回った。

ここでも、300 人未満の中小企業で不満感が強く表れており、とくに「50 人未満」では約 7 割（71.6%）が「採用できていない」と感じている（図表 2-6）。



中途採用について、「過去 3 年間のいずれかの年度に採用を実施した」とする企業に対し、採用の際、何を重視したかを聞いた（複数回答）。「ものづくりに関する知識・技能の水準」と回答した企業の割合が約 8 割（78.6%）を占め、もっとも高く、これに「コミュニケーション能力」（56.6%）、「設計に関する知識・能力の水準」（21.0%）が続いた（図表 2-7）。

図表 2-7 中途採用する際、重視したもの（複数回答、単位：％）

	知識・技能の水準	ものづくりに関する知識・能力の水準	設計に関する知識・能力の水準	ITに関する知識・能力の水準	検定・資格の有無	管理・監督職の経験	営業・接客の経験	コミュニケーション能力	その他	無回答
全体(n=1245)	78.6	21.0	5.5	17.2	9.5	3.0	56.6	14.7	3.1	

【従業員規模別】

50 人未満(n=180)	80.6	25.0	5.0	22.2	12.8	2.2	51.7	12.2	2.8
50～99 人(n=576)	79.3	21.2	4.5	14.1	6.8	3.5	53.0	15.8	3.1
100～299 人(n=336)	78.9	16.4	6.8	18.8	11.3	2.4	62.2	13.4	2.4
300～999 人(n=71)	76.1	23.9	5.6	15.5	9.9	1.4	69.0	18.3	4.2
1000 人以上(n=22)	81.8	31.8	9.1	27.3	13.6	-	68.2	9.1	4.5

(3) 採用に向けた取り組み

技能系正社員を採用するためにどのような取り組みを行っているかを複数回答で聞いた。約 8 割（84.3％）の企業は何らかの取り組みを行っているが、「取り組みを行っていない」とする企業も 14.4％あった。中小企業では、他の規模に比べて、取り組みが遅れており、とくに「50 人未満」では、約 4 分の 1（24.7％）の企業が「取り組みを行っていない」と回答している。「取り組みを行っている」と回答した企業の具体的な取り組み内容をみると、「大学・高校等との連携の強化」が 53.1％ともっとも高く、「就職合同説明会への参加」（35.1％）、「パート・アルバイトなど非正規員からの正社員登用」（33.1％）、「インターンシップの受け入れ」（29.4％）がこれに続いた（図表 2-8）。

図表 2-8 技能系正社員を採用するための取り組み（複数回答、単位：％）

	何らかの取り組みを行っている	取り組みを行っていない	無回答	取り組みの内容										
					就職・就労説明会への参加	大学・高校等との連携の強化	インターンシップの受け入れ	予定派遣の受け入れ	非正規社員からの登用	パート、アルバイトなどの出向・転籍者の受け入れ	親会社・関連会社からの受け入れ	取引先企業から紹介された人材の受け入れ	商工会議所や中小企業地域支援センター等との連携	同業他社より高い初任給の提示
全体(n=2058)	84.3	14.4	1.3	n=1734	35.1	53.1	29.4	22.4	33.1	13.6	9.3	7.7	2.2	10.0
【従業員規模別】														
50 人未満(n=324)	72.2	24.7	3.1	n=234	26.9	38.0	16.2	29.9	27.8	19.2	14.5	9.0	4.3	12.8
50～99 人(n=886)	83.0	16.4	0.7	n=735	33.2	47.3	27.5	27.8	28.8	9.9	8.6	9.0	2.0	11.2
100～299 人(n=564)	90.2	9.0	0.7	n=509	42.8	64.9	34.6	16.3	37.3	14.7	8.6	6.5	1.6	7.1
300～999 人未満(n=135)	93.3	5.2	1.5	n=126	38.1	65.9	48.4	8.7	44.4	21.4	4.8	6.3	1.6	7.9
1000 人以上(n=36)	94.4	5.6	-	n=34	26.5	85.3	35.3	14.7	47.1	11.8	2.9	5.9	-	5.9

2. 技能系正社員の育成状況

(1) 製造現場において技能系正社員が担当する主な仕事分野

製造現場で、技能系正社員が主にどのような作業を担当しているかを2つまでの複数回答で聞いた。「切削、研削、溶接、熱処理などの加工作業」の割合が51.5%と最も高く、「組立・調整の作業」（43.0%）、「製品の検査・点検作業」（41.3%）がこれに続いた。

従業員規模別にみると、「切削、研削、溶接、熱処理などの加工作業」、「製品の検査・点検作業」は300人未満の中小企業での割合が高い。一方、「組立・調整の作業」は「1,000人以上」で他の規模よりも割合が高くなっている（図表2-9-1）。

業種別にみると、「切削、研削、溶接、熱処理などの加工作業」は「鉄鋼業」「はん用機械器具製造業」「金属製品製造業」でそれぞれ7割台と目立った。「組立・調整の作業」は「生産用機械器具製造業」「はん用機械器具製造業」「電気機械器具製造業」「業務用機械器具製造業」で7割台と他の業種よりも高い割合を示した。「製造設備の操作・監視作業」は、「化学工業」「プラスチック製品製造業」で目立った。「製品の検査・点検作業」は「情報通信機械器具製造業」が約6割（60.9%）と最も高く、これに「電子部品・デバイス・電子部品製造業」「電気機械器具製造業」が5割台で続いた。「製造設備の整備・修理に関わる作業」は「電子部品・デバイス・電子回路製造業」「化学工業」「プラスチック製品製造業」「生産用機械器具製造業」でそれぞれ2割台と他の業種よりも高い割合となった（図表2-9-2）。

図表2-9-1 製造現場において技能系正社員が担当する作業（2つまでの複数回答、単位：%）

	業 熱 切 削 削 研 削 溶 接 熱 処 理 な ど の 加 工 作 業	組 立 ・ 調 整 の 作 業	視 作 業 製 造 設 備 の 操 作 ・ 監 視	業 製 品 の 検 査 ・ 点 検 作 業	理 製 造 設 備 の 整 備 ・ 修 理 に 関 わ る 作 業	そ の 他	無 回 答
全体(n=2058)	51.5	43.0	31.7	41.3	15.8	2.5	1.5

【従業員規模別】

50人未満(n=324)	49.7	46.0	29.6	42.3	14.5	1.5	1.9
50～99人(n=886)	55.8	40.4	31.2	42.0	13.0	2.8	1.2
100～299人(n=564)	49.6	44.3	32.8	40.8	19.0	2.0	0.5
300～999人(n=135)	41.5	45.9	40.0	35.6	23.0	4.4	2.2
1000人以上(n=36)	47.2	52.8	44.4	33.3	16.7	－	－

図表 2-9-2 製造現場において技能系正社員が担当する作業（2つまでの複数回答、単位：%）

	業熱切組 処理削立 などの研 加工削、 溶接、	製造 設備の 操作・ 監視作 業	製品 の検査 ・点検 作業	製造 設備の 整備・ 修理に 関わる 作業	その他	無 回 答	
全体(n=2058)	51.5	43.0	31.7	41.3	15.8	2.5	1.5

【新事業展開の状況別】

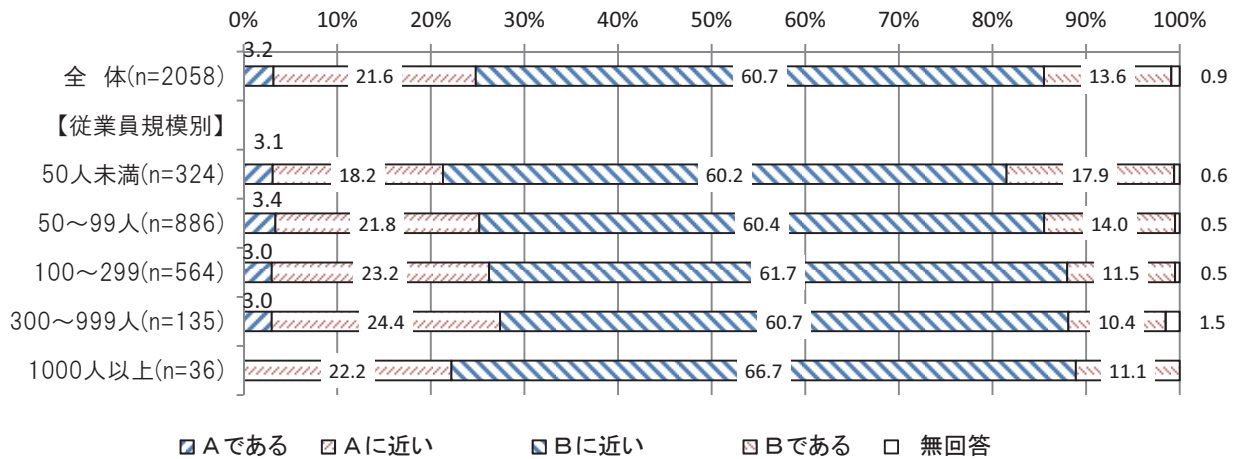
プラスチック製品製造業(n=208)	24.5	22.6	62.0	48.6	22.6	3.8	1.4
鉄鋼業(n=94)	73.4	8.5	54.3	40.4	10.6	—	—
非鉄金属製造業(n=65)	55.4	16.9	44.6	35.4	15.4	6.2	6.2
金属製品製造業(n=460)	72.6	33.5	30.0	37.8	12.4	2.0	1.1
はん用機械器具製造業(n=79)	73.4	72.2	6.3	32.9	10.1	—	—
生産用機械器具製造業(n=173)	61.8	75.7	8.1	21.4	20.2	0.6	2.3
業務用機械器具製造業(n=101)	57.4	70.3	7.9	35.6	12.9	1.0	1.0
電子部品・デバイス・電子回路製造業(n=100)	20.0	39.0	52.0	53.0	26.0	2.0	2.0
電気機械器具製造業(n=317)	29.3	71.6	16.4	51.4	13.9	2.8	1.6
情報通信機械器具製造業(n=23)	30.4	65.2	13.0	60.9	8.7	—	—
輸送用機械器具製造業(n=305)	68.9	35.1	26.6	39.0	13.4	2.0	1.0
化学工業(n=127)	10.2	11.0	71.7	49.6	25.2	7.9	1.6
その他(n=6)	50.0	50.0	—	33.3	—	16.7	16.7

(2) 技能系正社員の育成・能力開発の方針

技能系正社員の育成・能力開発に関して、①「選抜」と「底上げ」のどちらを重視するのか、②「現場」と「会社」のどちらが主導するのか、③「企業」と「個々人」のどちらの責任で進めるのか——の3点についての考え方を聞いた。

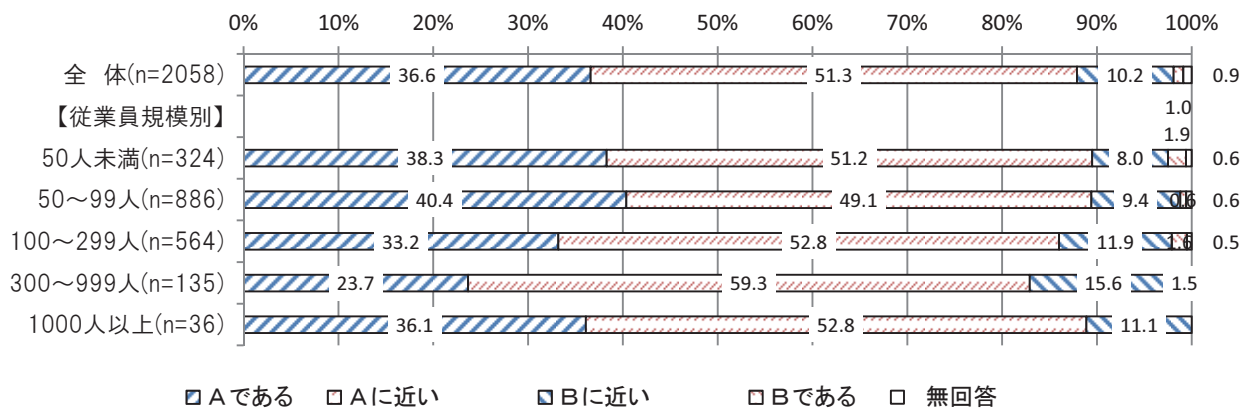
「A 選抜教育を重視」と「B 社員全体の底上げを重視」のどちらに考え方が近いかにについては、「選抜教育を重視」（「Aである」と「Aに近い」の合計）と答えた企業の割合が24.8%だったのに対し、「社員全体の底上げを重視」（「Bに近い」と「Bである」の合計）は74.3%となり、底上げ重視派が大きく上回った（図表 2-10）。

図表2-10 育成・能力開発の方針（育成・能力開発の対象）
（A 選抜教育を重視か B 社員全体の底上げを重視か）



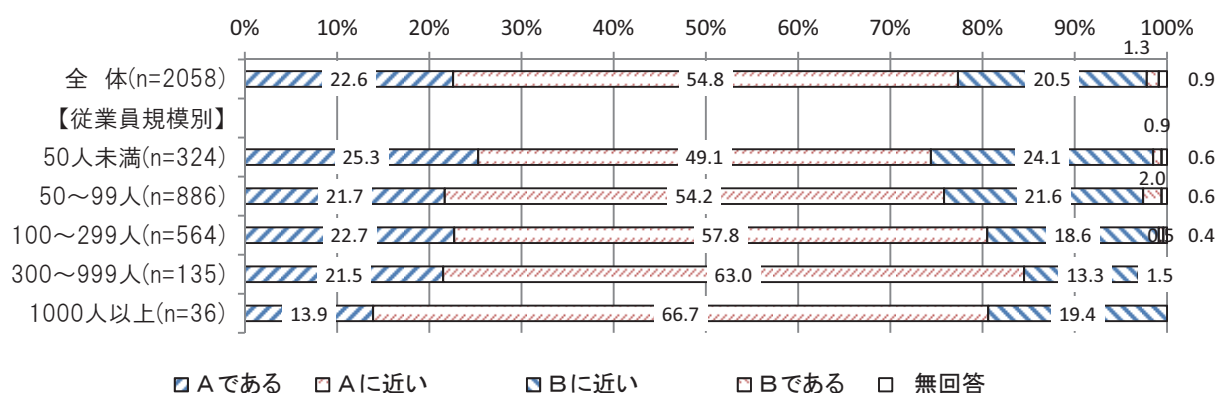
育成・能力開発に関して、「A 現場主導で進める」と「B 人事部門などを中心に会社主導で進める」のどちらの考え方に近いかについては、「現場主導で進める」（「Aである」と「Aに近い」の合計）と答えた企業の割合は87.9%と大半を占め、「人事部門などを中心に会社主導で進める」（「Bに近い」と「Bである」の合計）は11.2%にとどまった（図表2-11）。

図表2-11 育成・能力開発の方針（実施を主導する部署）
（A 現場主導で進めるか B 人事部門などを中心に会社主導で進めるか）



育成・能力開発に関し、「A 企業の責任で進める」と「B 従業員個々人の責任で進める」のどちらの考え方に近いかについては、「企業の責任で進める」（「Aである」と「Aに近い」の合計）が77.4%となり、「従業員個々人の責任で進める」（「Bに近い」と「Bである」の合計）の21.8%を大幅に上回った（図表2-12）。

図表2-12 育成・能力開発の方針（能力開発の責任の所在）
 （A 企業の責任で進めるか B 従業員個々人の責任で進めるか）

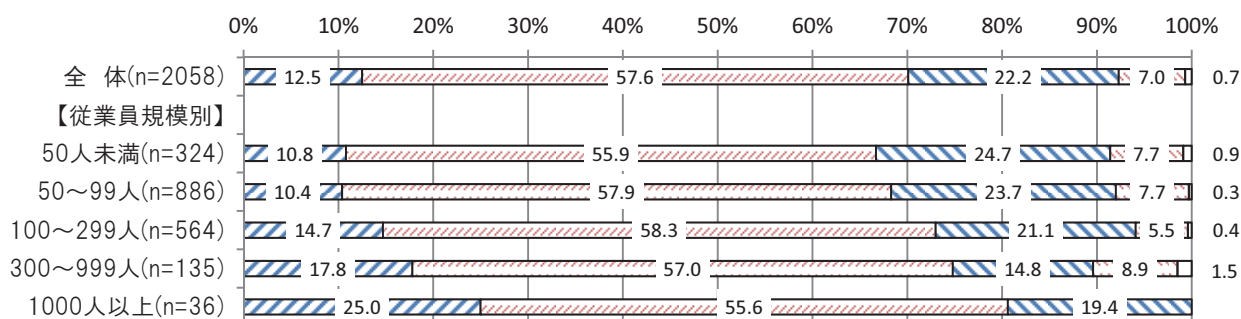


技能系正社員の育成・能力開発を行う際、どの程度将来を見越して取り組んでいるかを聞き、育成・能力開発方針の積極度についても測っている。選択肢は、「Ⅰ 数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」、「Ⅱ 今いる人材を前提にその能力をもう1段アップできるよう能力開発を行っている」、「Ⅲ 個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」、「Ⅳ 人材育成・能力開発についてとくに方針を定めていない」——の4つで、各選択肢の前についているローマ数字が小さいほど、より将来を見越して積極的な育成・能力開発方針を持っている。

調査結果をみると、「Ⅱ 今いる人材を前提にその能力をもう1段アップできるよう能力開発を行っている」との割合が57.6%と最も高かった。これに「Ⅲ 個々の従業員が当面の仕事こなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」(22.2%)、「Ⅰ 数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」(12.5%)、「Ⅳ 人材育成・能力開発についてとくに方針を定めていない」(7.0%)の順となった。

従業員規模別に見ると「50人未満」「50～99人」では、「Ⅰ 数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」の割合が1割程度にとどまる一方、「Ⅲ 個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」が他の規模に比べて高いことから、当面の業務への対応に迫られ、将来を見越した人材育成を行うことが難しいことがうかがわれる結果となった（図表2-13）。

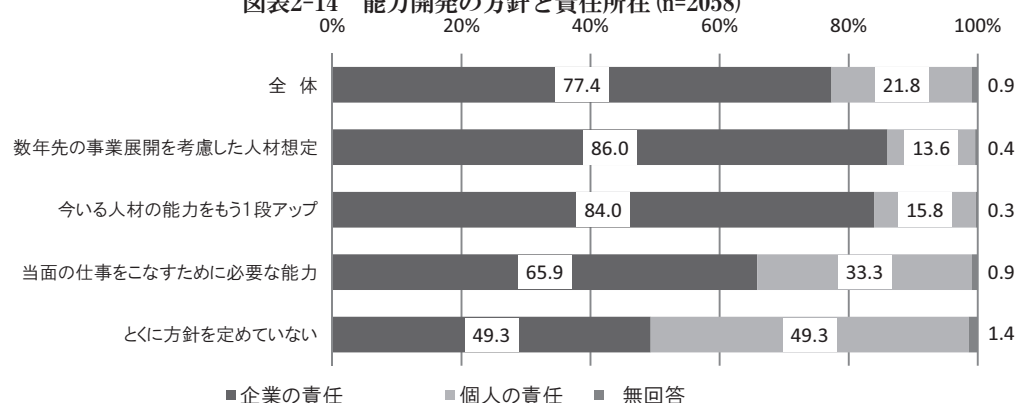
図表2-13 技能系正社員の育成・能力開発の方針



- ☒ I 数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている
☐ II 今いる人材を前提にその能力をもう1段アップできるよう能力開発を行っている
☒ III 個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている
☐ IV 人材育成・能力開発についてとくに方針を定めていない
☐ 無回答

育成・能力開発の方針の積極度と能力開発の責任所在の関係についてみると、技能系正社員の能力開発について、より積極的・戦略的に育成方針を立てている企業ほど、能力開発は企業の責任で進めるものと考えている。能力開発は企業の責任だとする割合は、「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」とする企業で86.0%と9割弱に達している一方、「人材育成・能力開発についてとくに方針を決めていない」ところでは49.3%と半数を割り込んでいる（図表2-14）。

図表2-14 能力開発の方針と責任所在 (n=2058)



(3) 技能系正社員を対象とした教育訓練の取り組み

技能系正社員を対象にどのような教育訓練の取り組みを行っているか複数回答で聞いたところ、「日常業務の合間に熟練技能者が指導」の割合が54.2%と最も高く、「日常業務の中で専任の熟練技能者が指導」（46.0%）、「自己啓発の奨励・支援」（35.9%）など

がこれに続いた。

中小企業では、大企業に比べ、「日常業務の中で専任の熟練技能者が指導」「日常業務の合間に熟練技能者が指導」と回答した割合が低く、指導のための人材不足がうかがえる。また、「公共職業訓練機関が実施する研修の活用」は、「50 人未満」で 2 割弱（18.8%）と他の規模よりも低くなっている（図表 2-15）。

図表 2-15 技能系正社員を対象とした教育訓練の取り組み（複数回答、単位：%）

	指導 任の熟練技能者が 日常業務の中で専	熟練技能者が指導 日常業務の合間に	た勉強会を開催 技能者を中心とし	就業時間後に熟練 技能者を中心とし	用 実施する研修の活	親会社・関連会社が 活用	公共職業訓練機関 が実施する研修の 活用	研修の活用 メーカーが実施する 研修の活用	取引先や使用機器 活用	業界団体・協同組合 が実施する研修の 活用	自己啓発の奨励・支 援	その他	とくに何もしていない	無回答
全体(n=2058)	46.0	54.2	14.0	23.7	26.6	28.3	32.2	35.9	2.8	2.6	1.3			

【従業員規模別】

50 人未満(n=324)	47.5	49.7	10.2	18.5	18.8	23.5	26.9	30.2	2.2	4.9	0.9			
50～99 人(n=886)	44.4	54.7	13.4	18.6	26.9	30.0	33.5	32.8	2.7	2.8	1.1			
100～299 人(n=564)	46.5	53.0	15.2	30.0	30.0	31.4	37.1	40.2	2.3	1.6	0.7			
300～999 人(n=135)	52.6	58.5	19.3	45.9	31.9	27.4	26.7	48.9	3.0	—	0.7			
1000 人以上(n=36)	61.1	72.2	27.8	27.8	19.4	16.7	19.4	61.1	13.9	—	—			

（4）技能系正社員の教育訓練に向けた環境整備

技能系正社員の教育訓練に向け、どのような環境整備を行っているか聞いたところ（複数回答）、「技能検定の取得奨励」が約 4 割（41.8%）と最も割合が高く、これに「伝承すべき技能のテキスト化・マニュアル化」（38.9%）、「自社の技能マップの作成」（32.8%）が続いた。

従業員規模別にみると、ほとんどの取り組みについて、規模が小さくなるほど回答割合が低くなっており、とくに中小企業では、大企業に比べ、「技能系正社員ごとの育成計画作成」「伝承すべき技能のテキスト化・マニュアル化」「技能検定の取得奨励」などの導入が遅れていることがわかった。また、「とくに何もしていない」との割合が中小企業で高く、とくに「50 人未満」では約 4 分の 1（25.3%）が回答している（図表 2-16）。

図表 2-16 技能系正社員の教育訓練に向けた環境整備（複数回答、単位：％）

	技能系正社員ごとの育成計画の作成	伝承すべき技能のテキスト化・マニュアル化	技能伝承のための専門組織の設置	自社の技能マップの作成	社内検定など能力評価制度の導入	励	技能検定の取得奨励	優れた技能を持った技能者の顕彰	社内の技能尊重風土の醸成	技能大会の開催等	その他	い	とくに何もしていない	無回答
全体(n=2058)	4.6	38.9	28.3	32.8	13.7	41.8	12.0	4.5	1.4	15.0	0.9			

【従業員規模別】

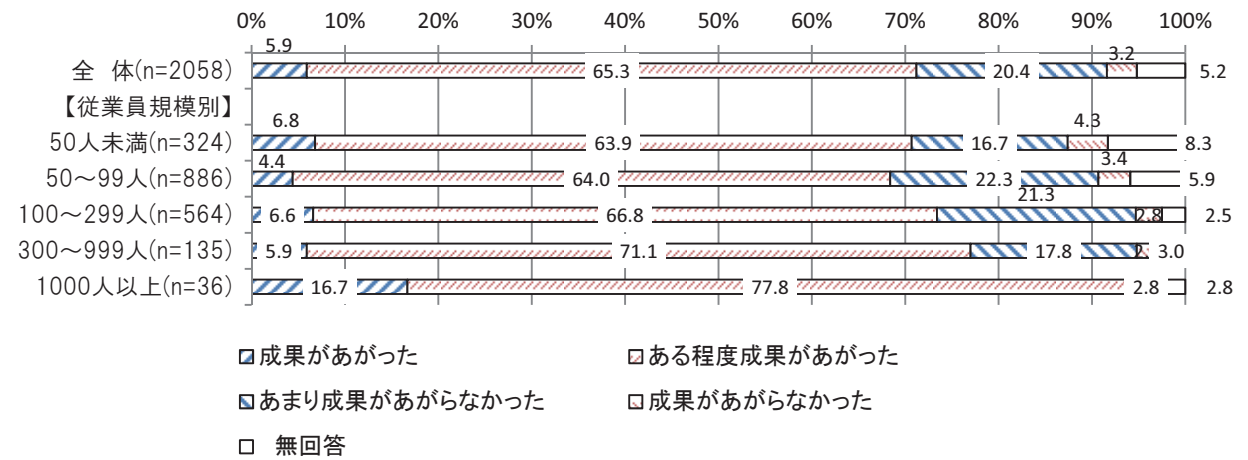
50 人未満(n=324)	2.5	35.8	23.5	21.6	7.4	36.7	6.5	2.2	1.2	25.3	0.3			
50～99 人(n=886)	3.4	37.9	26.1	31.7	12.9	38.5	11.3	3.0	1.7	16.4	0.9			
100～299 人(n=564)	4.1	39.0	30.0	38.8	15.4	46.3	13.1	5.5	0.9	9.8	0.5			
300～999 人(n=135)	13.3	48.1	40.7	46.7	18.5	54.8	20.7	11.9	1.5	8.9	0.7			
1000 人以上(n=36)	27.8	72.2	52.8	38.9	30.6	58.3	25.0	22.2	—	—	—			

(5) 教育訓練への取り組みの成果

技能系正社員に対する教育訓練の成果については、「成果が得られた」（「成果があがった」と「ある程度成果があがった」の合計）とする割合が約 7 割（71.2％）を占め、「成果が得られなかった」（「あまり成果があがらなかった」と「成果があがらなかった」の合計）を大きく上回った。

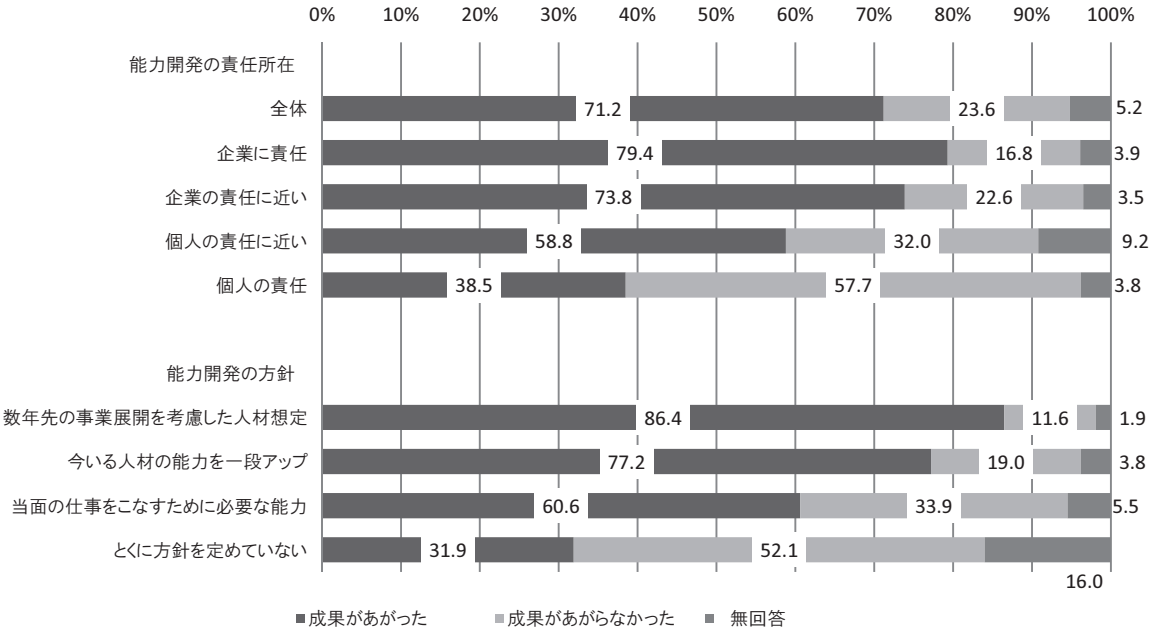
従業員規模別にみると、中小企業では、大企業に比べ「成果が得られた」とする割合が低くなっている（図表 2-17）。

図表2-17 教育訓練の取り組みの成果



育成方針の違いと教育訓練の成果の関係をみると、より積極的・戦略的な方針を立てている企業ほど、教育訓練の「成果があがった」と実感している割合が高い。また、能力開発の責任所在に関する意識と教育訓練の成果の関係をみても、企業に責任があると考えている企業ほど、「成果があがった」と認識している割合が高くなっている（図表 2-18）。

図表2-18 能力開発の責任所在・方針と成果 (n=2058)



技能系正社員の教育訓練に向けた環境整備との関連でみると、「成果が得られた」とする企業では、「成果が得られなかった」とする企業に比べて、すべての取り組みについて、回答の割合が高くなっている。また、「成果が得られなかった」企業では、「とくに何もしていない」と回答した企業の割合が約3割（28.5%）もあった（図表 2-19）。

図表 2-19 技能系正社員の教育訓練に向けた環境整備と教育訓練の取り組みの成果（複数回答、単位：%）

	技能系正社員の教育訓練に向けた環境整備	技能系正社員の教育訓練に向けた環境整備	技能系正社員の教育訓練に向けた環境整備	技能系正社員の教育訓練に向けた環境整備	技能系正社員の教育訓練に向けた環境整備	技能系正社員の教育訓練に向けた環境整備	技能系正社員の教育訓練に向けた環境整備	技能系正社員の教育訓練に向けた環境整備	技能系正社員の教育訓練に向けた環境整備	技能系正社員の教育訓練に向けた環境整備	技能系正社員の教育訓練に向けた環境整備
	技能系正社員の教育訓練に向けた環境整備	技能系正社員の教育訓練に向けた環境整備	技能系正社員の教育訓練に向けた環境整備	技能系正社員の教育訓練に向けた環境整備	技能系正社員の教育訓練に向けた環境整備	技能系正社員の教育訓練に向けた環境整備	技能系正社員の教育訓練に向けた環境整備	技能系正社員の教育訓練に向けた環境整備	技能系正社員の教育訓練に向けた環境整備	技能系正社員の教育訓練に向けた環境整備	技能系正社員の教育訓練に向けた環境整備
全体(n=2058)	4.6	38.9	28.3	32.8	13.7	41.8	12.0	4.5	1.4	15.0	0.9

【教育訓練の取り組みの成果別】

成果が得られた (n=1465)	6.1	44.9	34.5	36.8	16.5	48.1	14.8	5.5	1.8	6.2	0.3
成果が得られなかった (n=485)	1.2	27.8	15.5	27.2	7.8	30.7	6.2	2.1	0.4	28.5	0.6

(6) 教育訓練を実施する上での課題

技能系正社員に教育訓練を実施する上でどのようなことが課題となっているかを複数回答で聞いた。もっとも割合が高かったのは、「指導する側の人材が不足している」で過半数(51.3%)の企業があげている。これに「育成を行う時間がない」(46.4%)、「指導される側の能力や意欲が不足している」(34.0%)が続いた。

従業員規模別にみると、「育成を行う時間がない」は、300人以上の大企業で約6割(58.5%)と相対的に高い。一方、「300人未満」の中小企業では、「指導される側の能力や意欲が不足している」の割合が大企業に比べ高くなっている。

教育訓練の成果別にみると、「成果が得られなかった」とする企業では、「成果が得られた」企業に比べ、ほとんどの課題項目の割合が高くなっているが、とくに「指導する側の能力や意欲が不足している」で差が大きい(図表 2-20)。

図表 2-20 教育訓練を実施する上での課題(複数回答、単位：%)

	若年技能者を十分に確保できない	指導する側の人材が不足している	育成を行う時間がない	育成を行う予算が不足している	指導される側の能力や意欲が不足している	指導する側の能力や意欲が不足している	社員間のコミュニケーションが不足している	伝承・継承すべき技能が明確になっていない	適切な育成方法がわからない	その他	とくに課題になっていることはない	無回答
全体(n=2058)	25.4	51.3	46.4	10.9	34.0	24.4	25.2	19.3	11.6	0.9	5.8	1.7
【従業員規模別】												
50人未満(n=324)	28.4	43.5	45.1	9.6	30.6	21.6	24.4	18.5	11.4	0.6	8.0	2.2
50～99人(n=886)	26.7	52.1	45.8	10.9	36.3	23.9	26.3	17.9	12.2	1.0	4.9	1.4
100～299人(n=564)	21.8	54.8	45.9	10.5	34.9	27.3	25.5	22.3	12.1	0.7	6.6	1.1
300～999人(n=135)	22.2	51.9	55.6	14.1	27.4	23.7	21.5	19.3	11.9	0.7	5.2	1.5
1000人以上(n=36)	25.0	50.0	69.4	5.6	22.2	13.9	13.9	27.8	11.1	2.8	2.8	-
【教育訓練への取り組みの成果別】												
成果が得られた(n=1465)	23.8	48.6	45.2	10.6	31.0	19.0	22.7	17.4	8.9	0.8	7.1	0.8
成果が得られなかった(n=485)	32.8	63.1	51.5	11.5	44.9	41.0	34.2	26.2	20.0	1.2	1.6	0.2

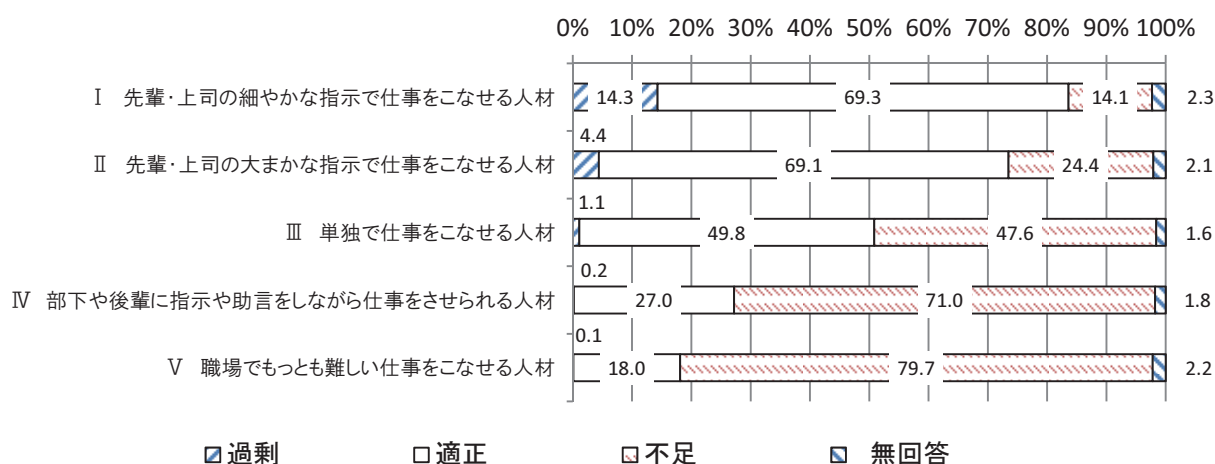
(7) 技能系正社員の過不足状況

技能系正社員の過不足感をスキル・レベル別に聞いた。なお、ここでいうスキル・レベルとは、低いほうから順に「Ⅰ 先輩・上司の細かな指示で仕事をこなせる人材」、「Ⅱ 先輩・上司のおおまかな指示で仕事をこなせる人材」、「Ⅲ 単独で仕事をこなせる人材」、

「Ⅳ 部下や後輩に指示や助言をしながら仕事をさせられる人材」、「Ⅴ 職場でもっとも難しい仕事をこなせる人材」——の5つである。

Ⅰ～Ⅱでは、「適正」の割合がそれぞれ約7割ともっとも高いが、Ⅲでは、「適正」と「不足」がほぼ拮抗、Ⅳ～Ⅴでは「不足」が約7～8割ともっとも高くなっており、高レベルの人材では不足感が強く表れている（図表 2-21）。

図表2-21 技能系正社員のレベル別過不足状況（n=2058）

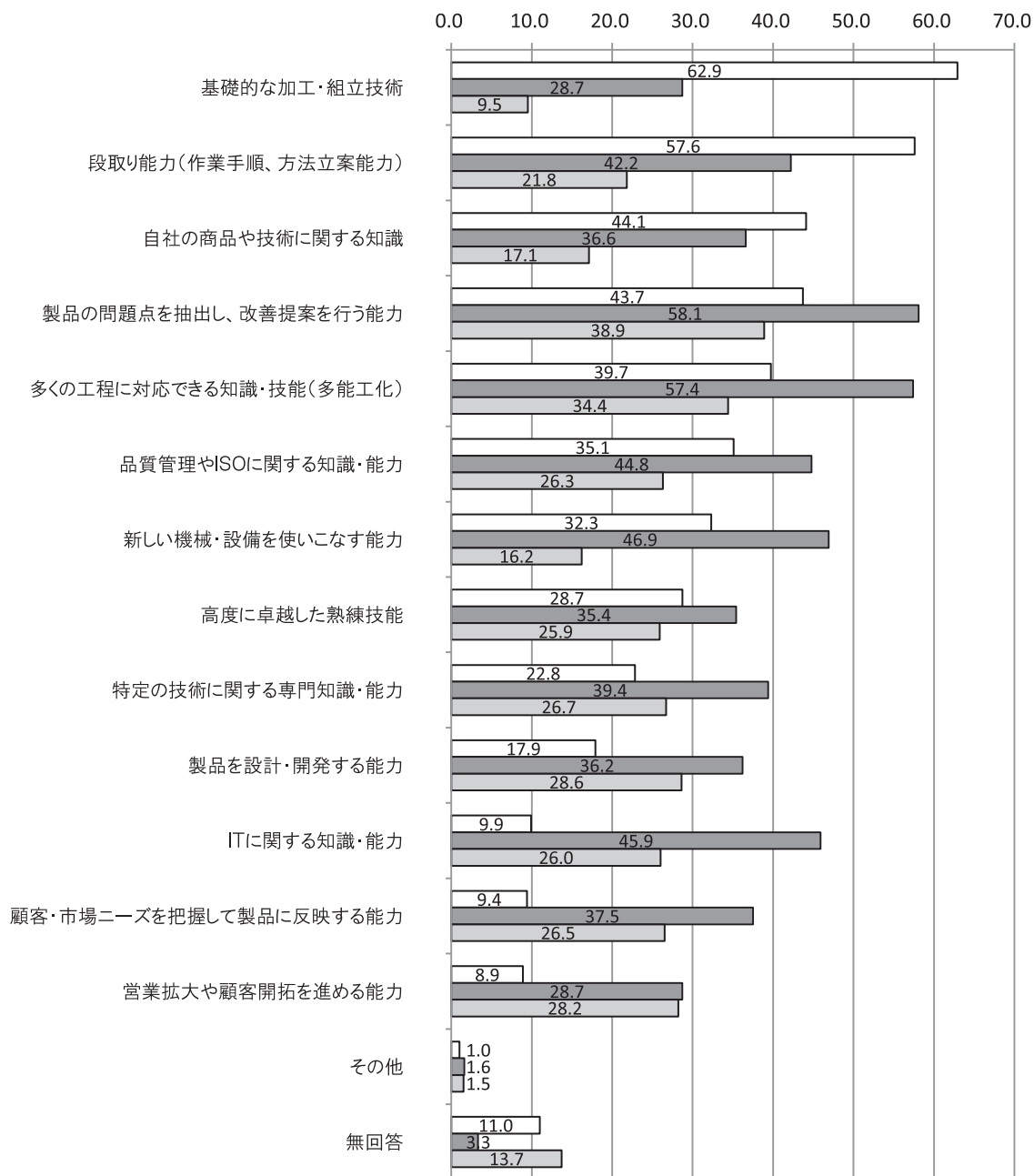


（8）技能系正社員に求める知識・能力

自社で働く技能系正社員に求める知識・能力のうち、①これまで重要だった知識・能力、②これから重要性が高まると思われる知識・能力、③現在、不足している知識・能力——をそれぞれ複数回答で聞いた。

これまで重要だった知識・能力では、「基礎的な加工・組立技術」（62.9%）、「段取り能力（作業手順、方法立案能力）」（57.6%）が高い割合を示しているが、これから重要性が高まると思われる知識・能力では、「製品の問題点を抽出し、改善提案を行う能力」（58.1%）、「多くの工程に対応できる知識・技能（多能工化）」（57.4%）が目立つ。現在不足している能力でもこの二つが高い割合を示している（図表 2-22）。

図表 2-22 技能系正社員に求める能力 (n=2058) (複数回答、単位：%)



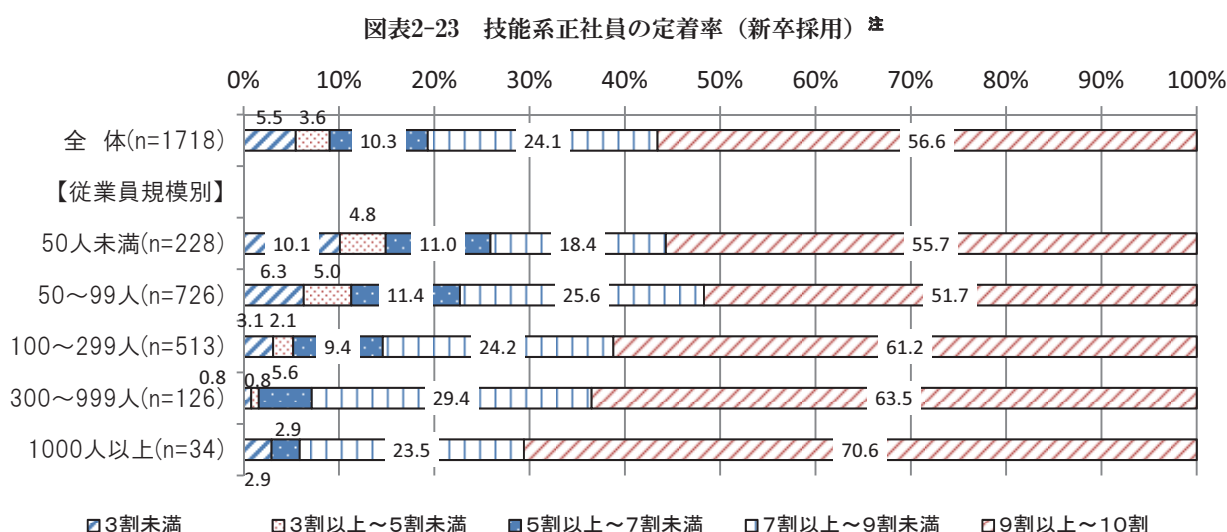
□これまで重要だった能力 ■これから重要性が高まると思われる能力 ▨現在、不足している知識・能力

3. 技能系正社員の定着状況

(1) 新卒採用者の定着状況

採用後3年を超えるまで勤めている人の割合（定着率）を聞いた。新卒採用については、「9割以上～10割」の割合が過半数（56.6%）を占め、これに「7割以上～9割未満」（24.1%）が続いている。

従業員規模別にみると、「50人未満」「50～99人」では、他の規模に比べ、定着率「9割以上～10割」の割合が5割台と低い一方で、「5割以上～7割未満」「3割以上～5割未満」「3割未満」の層が厚く、100人未満の中小企業では大企業よりも定着率が低い傾向がうかがえた（図表2-23）。



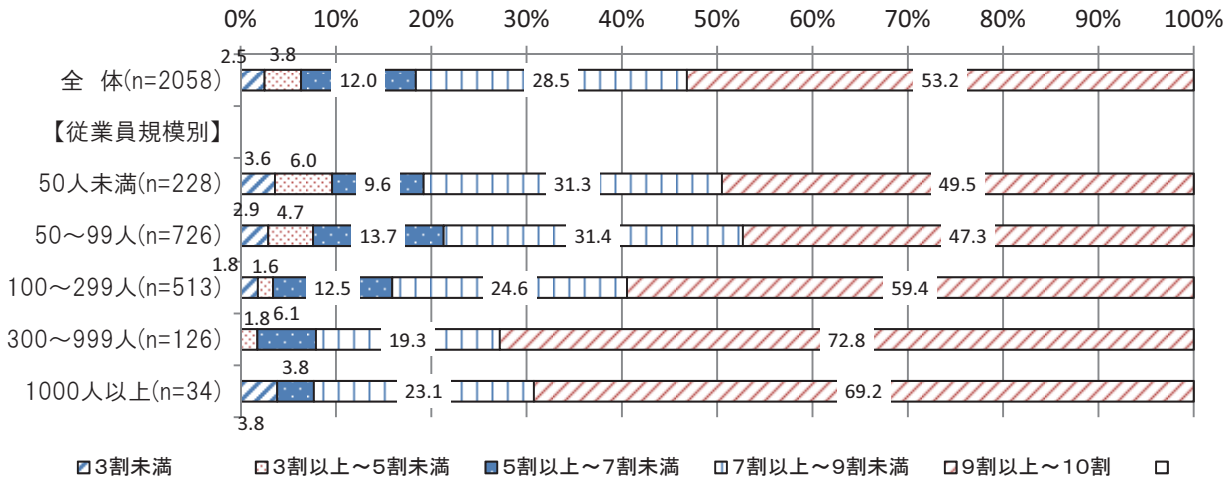
(2) 中途採用者の定着状況

中途採用についても、新卒採用同様「9割以上～10割」の割合が過半数（53.2%）を占め、これに「7割以上～9割未満」（28.5%）が続いた。

従業員規模別にみると、「50人未満」「50～99人」では、他の規模に比べ、「9割以上～10割」の割合が低い一方で、「7割以上～9割未満」「5割以上～7割未満」「3割以上～5割未満」の層が厚くなっており、中途採用者についても、100人未満の中小企業のほうが、定着率が低くなっている（図表2-24）。

新卒採用・中途採用の別、及び従業員規模にかかわらず、ものづくり産業においては人材の定着率が高いことがうかがわれる結果となった。

図表2-24 技能系正社員の定着率（中途採用）注

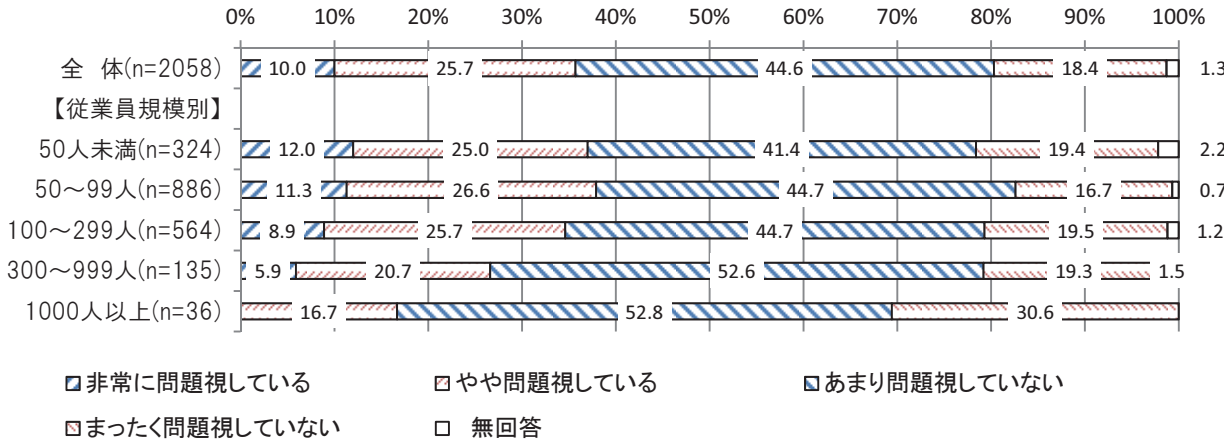


注）無回答を除く

(3) 技能系正社員の定着状況に対する認識

自社の技能系正社員の定着状況に対する認識を聞いた。「問題視していない」（「あまり問題視していない」と「まったく問題視していない」の合計。以下同じ）は約6割（63.0%）となり、「問題視している」（「非常に問題視している」と「やや問題視している」の合計）の35.7%を大きく上回った（図表2-25）。

図表2-25 技能系正社員の定着率に対する認識

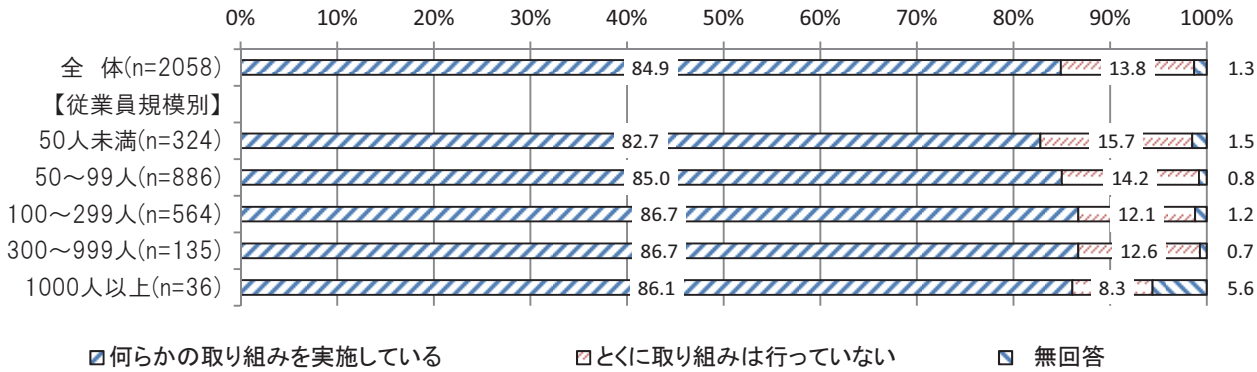


(4) 技能系正社員の定着率を高めるための取り組み

技能系正社員の定着率を高めるために何らかの取り組みを実施しているかどうかを聞いた。84.9%の企業は「何らかの取り組みを実施している」と回答しており、「とくに取り組みは行っていない」企業（13.8%）を大きく上回った。

従業員規模間による顕著な違いはみられなかった（図表2-26）。

図表2-26 技能系正社員の定着率を高める取り組みの実施状況



「何らかの取り組みを行っている」と回答した企業について、取り組みの内容をみると、「能力を処遇に反映」とする割合が51.3%と最も高く、これに「業績を処遇に反映」(41.2%)、「能力開発・教育訓練の実施」(40.4%)が続いた。

従業員規模別にみると、「賃金水準の向上」「仕事の裁量性の向上」は規模が小さいほど、割合が高くなっている。一方、「業績を処遇に反映」「チューター制度・メンター制度の導入」「社員の家庭生活(育児・介護)などへの配慮」「苦情処理の仕組みの整備・充実」については、規模に比例して割合が高くなっている(図表2-27)。

図表2-27 技能系正社員の定着率を高めるための取り組み(複数回答、単位：%)

	賃金水準の向上	仕事の裁量性の向上	業績を処遇に反映	能力を処遇に反映	会社の経営方針や経営戦略の従業員への明示	職場の人間関係の改善	能力開発・教育訓練の実施	キャリアカウンセリングの実施	チューター制度・メンター制度の導入	社員の家庭生活(育児・介護)などへの配慮	福利厚生の実施	労働時間の短縮	苦情処理の仕組みの整備・充実	その他
全体(n=1747)	30.8	12.9	41.2	51.3	44.5	31.8	40.4	2.4	9.8	14.6	22.9	13.1	7.6	0.9
【従業員規模別】														
50人未満(n=273)	36.6	17.6	37.0	49.1	43.2	32.2	32.2	1.5	6.2	12.1	19.0	15.4	6.6	0.7
50～99人(n=760)	31.2	13.2	40.8	51.4	42.9	30.8	37.4	2.6	7.0	11.2	21.7	11.4	4.9	0.8
100～299人(n=496)	29.4	10.7	44.0	53.0	47.4	31.0	46.6	0.8	12.3	19.0	24.0	13.1	10.5	1.2
300～999人(n=118)	22.2	11.0	44.1	50.0	48.3	33.9	50.0	9.3	22.9	23.7	36.4	19.5	15.3	0.8
1000人以上(n=33)	6.1	6.1	45.5	57.6	51.5	51.5	45.5	6.1	33.3	27.3	39.4	18.2	15.2	-

第4章 ものづくり企業における新事業の展開状況

1. 保有するコア技術の内容・水準

(1) 保有するコア技術

自社が保有する中心的な加工技術（以下「コア技術」という）のうち、もっとも主なものを聞いたところ、「切削加工」と回答した割合が14.4%ともっとも高く、これに「溶接」（10.6%）、「金属プレス加工・板金加工」（10.0%）がそれぞれ2桁台で続いている（図表3-1）。

図表3-1 自社が保有するコア技術のうちもっとも主なもの（単位：%）

	ウェ ア	組 み 込 み ソ フ ト	金 型	電 子 部 品 ・ デ バ イス の 実 装	プ ラ ス チ ッ ク 成 型 加 工	粉 末 冶 金	鍛 造	動 力 伝 達	部 材 の 結 合	鋳 造	工 ・ 板 金 加 工	金 属 プ レ ス 加 工	位 置 決 め	切 削 加 工	成 高 機 能 化 学 合	熱 処 理	溶 接	表 面 処 理	発 酵	真 空 の 維 持	そ の 他	無 回 答
全体(n=2058)	4.3	6.4	7.3	8.8	0.4	2.8	1.2	7.3	2.8	10.0	1.5	14.4	2.2	2.4	10.6	3.1	-	0.6	10.5	3.4		

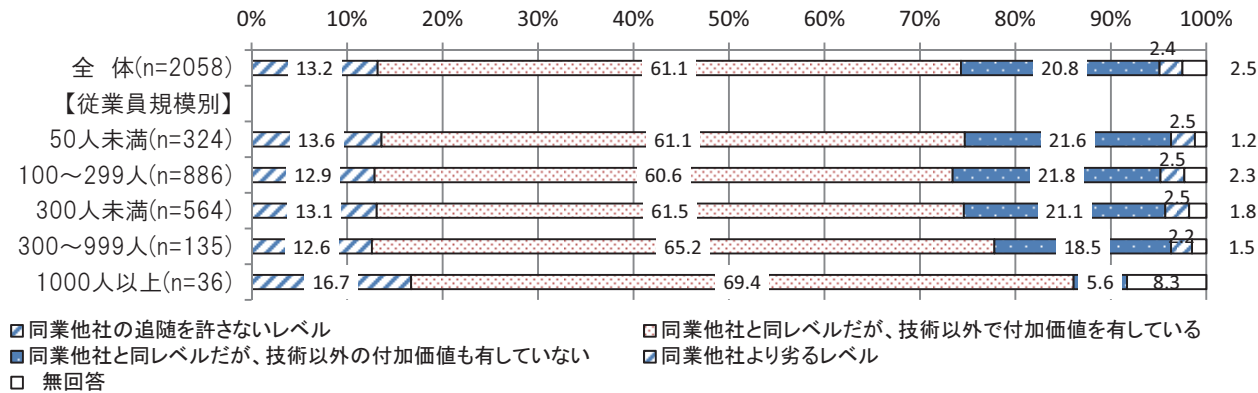
【従業員規模別】

50人未満(n=324)	4.9	3.4	5.2	5.9	-	2.8	1.5	9.3	1.5	9.6	2.2	15.1	1.9	3.4	11.7	2.5	-	1.2	13.6	4.3
50～99人(n=886)	4.3	6.5	6.0	9.9	0.5	3.2	1.4	6.0	2.8	11.1	1.0	15.1	1.7	2.3	11.1	3.5	0.1	0.5	10.6	2.6
100～299人(n=564)	4.3	7.1	9.2	8.9	0.9	2.7	0.7	8.5	2.8	9.4	2.0	14.2	2.7	2.0	10.3	2.3	-	0.9	8.7	2.7
300～999人(n=135)	3.0	8.9	14.8	10.4	-	1.5	1.5	7.4	4.4	5.9	1.5	11.1	2.2	3.7	8.1	2.2	-	-	11.1	2.2
1000人以上(n=36)	2.8	2.8	8.3	8.3	-	2.8	5.6	5.6	5.6	8.3	-	11.1	8.3	2.8	2.8	2.8	-	-	16.7	5.6

(2) 保有するコア技術の水準

自社が保有するコア技術がどの程度の水準にあるか聞いた。「同業他社と同レベルだが、技術以外で付加価値を有している」との回答した企業の割合が約6割（61.1%）ともっとも高く、次いで「同業他社と同レベルだが、技術以外の付加価値も有していない」（20.8%）、「同業他社の追随を許さないレベル」（13.2%）の順となっている（図表3-2）。

図表3-2 保有するコア技術の水準



2. 新事業展開の状況等

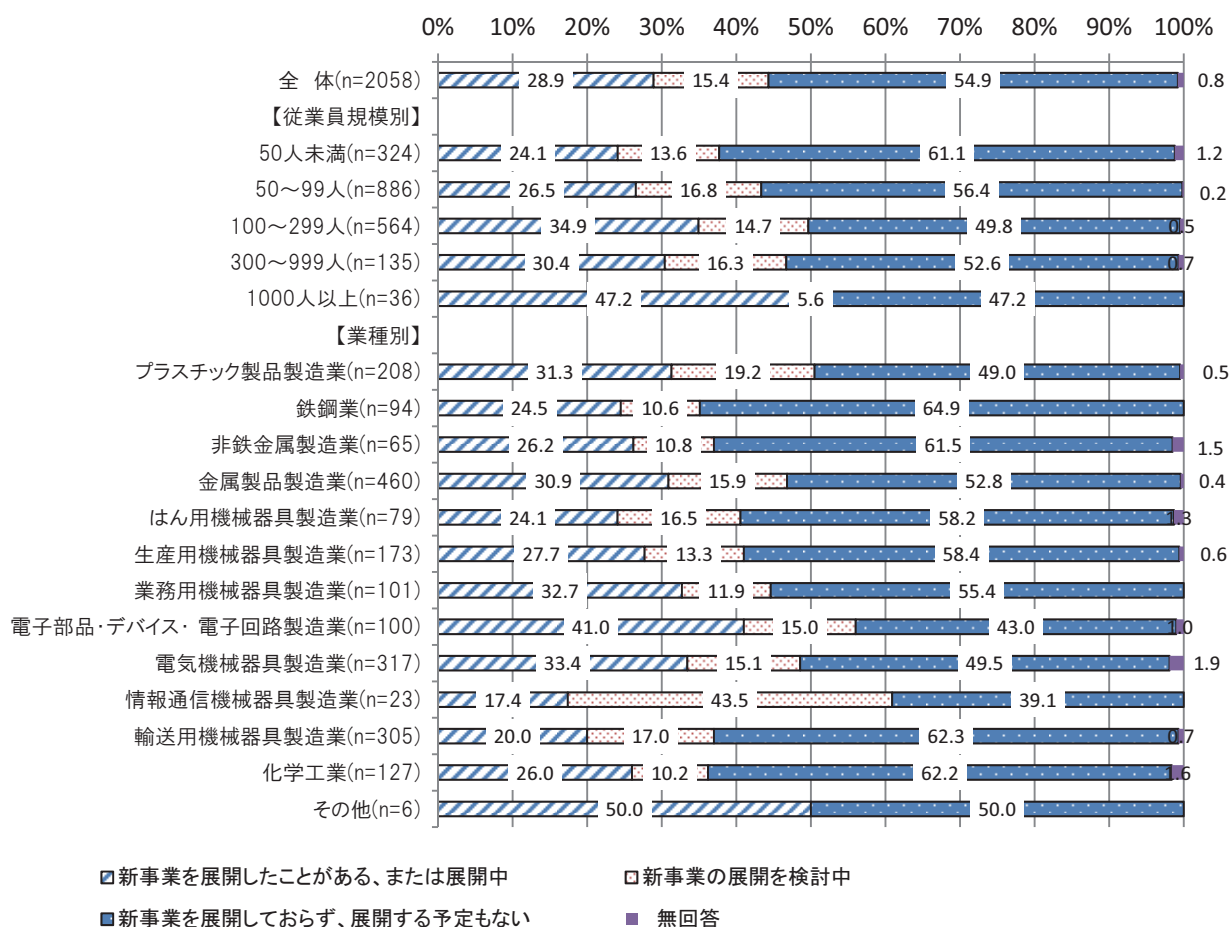
(1) 新事業展開の状況

最近10年間に新しい事業を展開したかどうかを聞いた。「新事業を展開したことがある、または展開中」（以下、「展開中」という。）と回答した企業の割合は約3割（28.9%）だった。「新事業の展開を検討中」（以下「検討中」という。）の15.4%も合わせると4割強（44.3%）の企業が新事業展開に積極的であることがわかった。一方、「新事業を展開しておらず、展開する予定もない」（以下、「展開予定なし」という。）の割合は54.9%だった。

300人未満の中小企業の回答をみると、「展開中」の割合は、「50人未満」「50～99人」では2割台に留まっている一方、「100～299人」では34.9%と大企業のうち、「300～999人」（30.4%）よりも高い割合を示した。

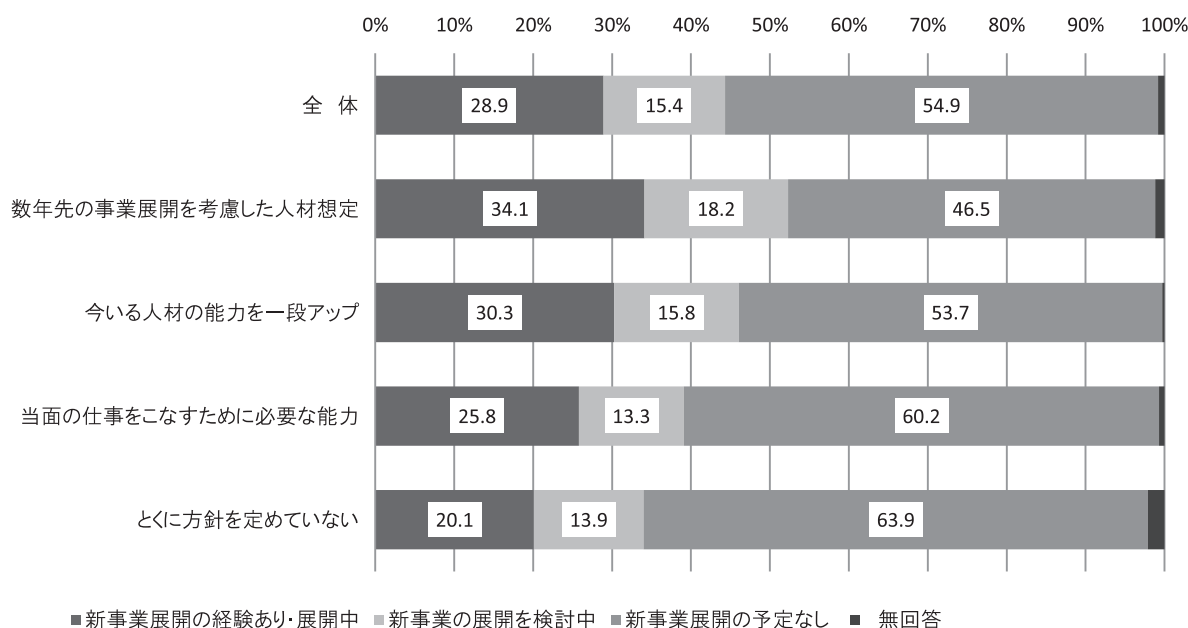
業種別にみると、「展開中」の割合は、「電子部品・デバイス・電子回路製造業」（41.0%）、「電気機械器具製造業」（33.4%）、「業務用機械器具製造業」（32.7%）などで相対的に高くなっている。また、「情報通信機械器具製造業」では、「展開中」の割合は17.4%と低いものの「検討中」の割合は43.5%と他業種に比べ高い（図表3-3）。

図表3-3 新事業展開の状況



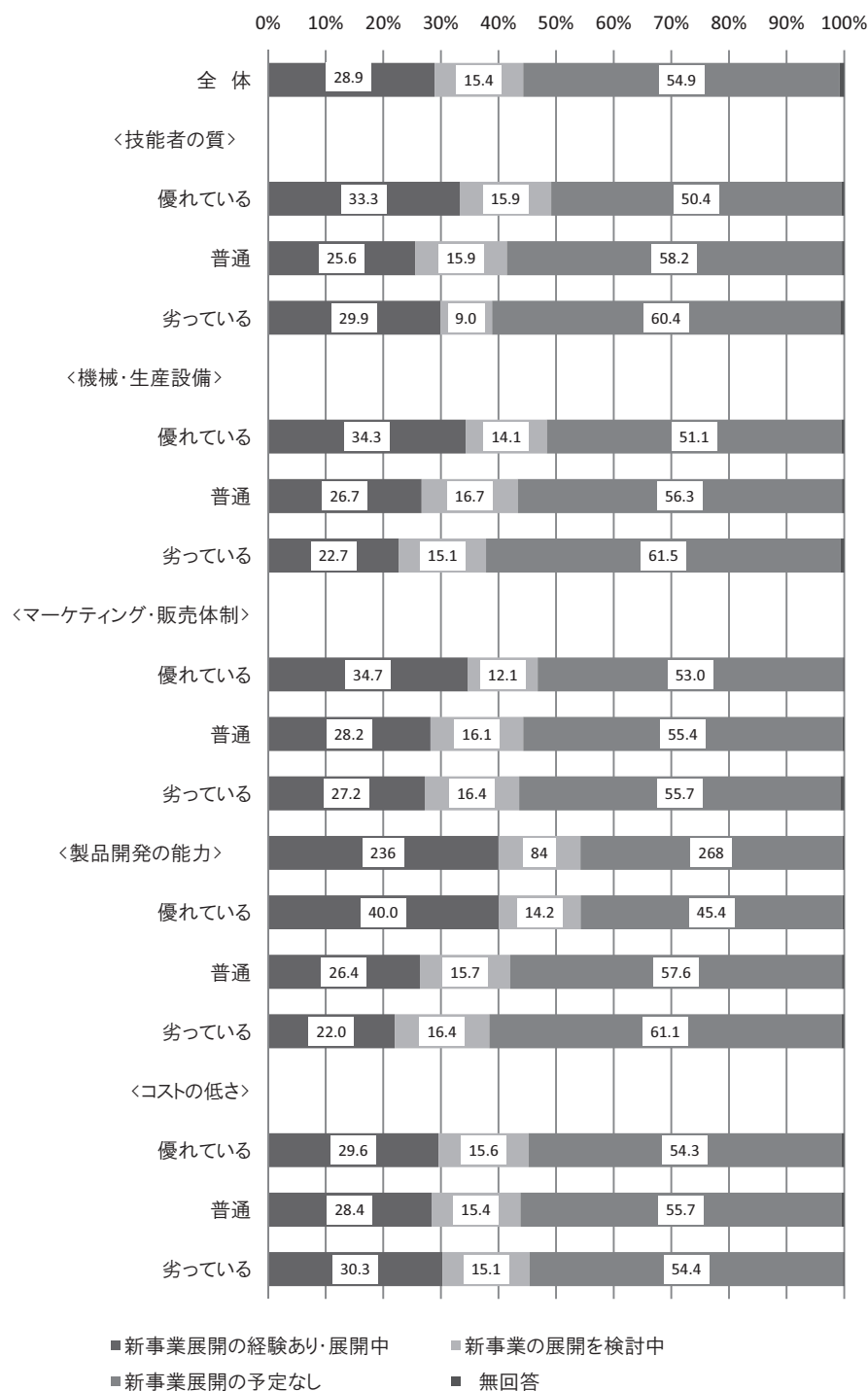
育成・能力開発の方針の違いによる新規事業展開への影響を見てみよう。「人材育成・能力開発についてとくに方針を決めていない」人材育成に消極的な企業から、「個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」企業、「今いる人材を前提にその能力をもう1段アップできるよう能力開発を行っている」人材育成に積極的な企業、さらに「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」と積極的かつ戦略的に人材育成を考えている企業まで、各段階にある企業それぞれの新規事業展開の状況は、積極度合が高まるほど「新規事業を展開したことがある、または展開中」の割合が高まっている（20.1%→25.8%→30.3%→34.1%）。逆に、積極度合が低くなるほど「新規事業を展開しておらず、展開する予定もない」割合が高くなっている（46.5%→53.7%→60.2%→63.9%）（図3-4）。

図表3-4 能力開発の方針と新事業展開状況 (n=2058)



同規模・同業種の他社と比較した、技能者の質やマーケティング体制、製品開発能力、納期の短さなどに関する評価（自社の実力判断）と新事業展開の状況との関係をみると、どの項目でも、優れていると評価した方が、新規事業展開の割合が高くなっている。中でも製品開発の能力について、同規模・同業種他社より優れていると評価する企業で新規事業を展開した割合がもっとも高くなっており、製品の開発能力が新規事業展開に当たってのポイントの一つといえそうだ（図3-5）。

図表3-5 同業他社比較と新事業展開の状況 (n=2058)



(2) 新事業展開の内容

新事業を「展開中」と回答した企業に対し、その具体的な内容を聞いた。まず、新事業展開後の産業分野について、従来行っていた事業と同じ産業分野なのか、あるいは新たな産業分野なのかを聞いたところ、「従来の産業分野で新事業を展開」が 51.9%だったのに対し、「新たな産業分野で新事業を展開」は 46.9%とほぼ半々だった。

「新たな産業分野で新事業を展開」と回答した企業に対し、進出先の産業分野を聞いたところ、「その他（製造業）」の割合が 38.4%と最も高く、以下、「新エネルギー・環境関連分野」（36.2%）、「健康・医療・福祉関連分野」（23.3%）、「次世代自動車関連分野」（10.4%）、「宇宙開発関連分野」（5.0%）「その他（製造業以外）」（2.9%）の順となっている。

従業員規模別にみると、「健康・医療・福祉関連分野」「新エネルギー・環境関連分野」の割合は「1,000 人以上」の大企業で相対的に高く、「その他（製造業）」は 300 人未満の中小企業で高くなっている。「300 人未満」の中小企業内の比較でみると、「健康・医療・福祉関連分野」「新エネルギー・環境関連分野」「宇宙開発関連分野」は「50 人未満」の規模でやや高い割合を示している（図表 3-6）。

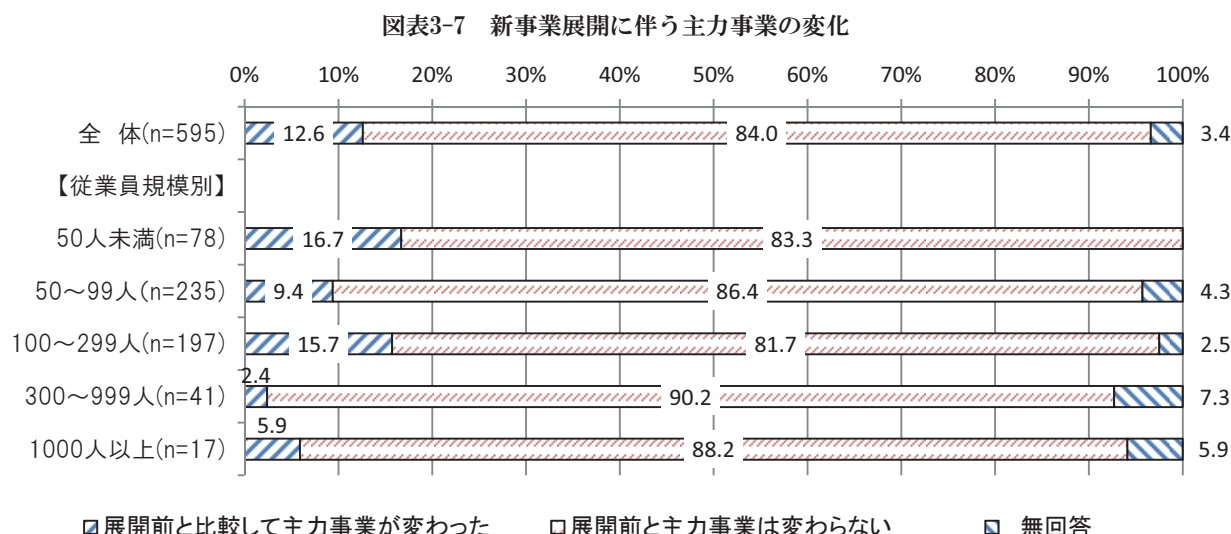
一方、「検討中」の企業でも約 4 割（43.0%）が新たな産業分野での新事業展開を見込んでいる。

図表 3-6 新事業を展開した産業分野（複数回答、単位：%）

	新事業を展開した産業分野			進出先の新たな産業分野							
	新事業を展開 従来の産業分野で	新たな産業分野で 新事業を展開	無回答	連 分野	健康・医療・福祉 関連分野	新エネルギー・環境 分野	次 世代自動車関連 分野	宇 宙開発関連分野	その他（製造業） 外	その他（製造業以 外）	無 回答
全体(n=595)	51.9	46.9	1.2	(n=279)	23.3	36.2	10.4	5.0	38.4	2.9	0.4
【従業員規模別】											
50 人未満(n=78)	46.2	52.6	1.3	(n=41)	24.4	39.0	9.8	7.3	39.0	2.4	-
50～99 人(n=235)	49.4	49.8	9	(n=117)	19.7	34.2	11.1	4.3	41.0	3.4	0.9
100～299 人(n=197)	56.3	42.6	1.0	(n=84)	21.4	34.5	10.7	1.8	40.5	2.4	-
300～999 人(n=41)	58.5	39.0	2.4	(n=16)	37.5	43.8	12.5	-	25.0	-	-
1000 人以上(n=17)	47.1	47.1	5.9	(n=8)	75.0	62.5	12.5	-	-	12.5	-

新事業展開したことで、主力事業が変化したかについては、「展開前と主力事業は変わらない」が84.0%と大多数を占め、「展開前と比較して主力事業が変わった」は1割（12.6%）に止まった。

従業員規模別にみると、300人未満の中小企業で「変わった」とする割合が大企業に比べてやや高くなっている（図表3-7）。



新事業展開によって業態に変化があったかどうかについては、「変化があった」が48.1%だったのに対し、「変化がなかった」は46.4%でほぼ拮抗した。「変化があった」と回答した企業に対し、変化の内容を複数回答で聞いたところ、「自社ブランドによる最終製品の事業化」の割合が55.2%と最も高く、これに「試作品・特殊品の生産を実施」（33.2%）、「OEMによる最終製品の事業化」（27.6%）が続いた。

従業員規模別にみると、「自社ブランドによる最終製品の事業化」は「1,000人以上」で7割（75.0%）と高いが、中小企業においても「50～99人」「100～299人」で過半数があげている（図表3-8）。

図表 3-8 新事業展開に伴う業態変化の内容（複数回答、単位：％）

新事業展開に伴う業態変		新事業展開に伴う業態変化の内容												
	変化があった	変化がなかった	無回答		最終製品の事業化	自社ブランドによる	品の事業化	OEMによる最終製	産を実施	試作品・特殊品の生	開	製造に関するソリューションビジネスを展開	研究開発に特化	その他
全体(n=595)	48.1	46.4	5.5	(n=286)	55.2	27.6	33.2	9.1	9.1	2.8				
【従業員規模別】														
50 人未満(n=78)	51.3	42.3	6.4	(n=40)	45.0	32.5	27.5	7.5	15.0	—				
50～99 人(n=235)	49.4	44.3	6.4	(n=116)	56.9	25.9	39.7	7.8	8.6	2.6				
100～299 人(n=197)	44.7	51.8	3.6	(n=88)	59.1	27.3	29.5	11.4	8.0	4.5				
300～999 人(n=41)	41.4	48.8	9.8	(n=17)	29.4	35.3	35.3	11.8	11.8	—				
1000 人以上(n=17)	47.0	47.1	5.9	(n=8)	75.0	—	12.5	12.5	—	12.5				

(3) 新事業展開した理由

新事業展開した理由を聞いたところ、もっとも割合が高かったのは、「自社の技術・ノウハウを活かせるから」で 66.2%の企業があげている。これに「市場として高収益が期待できるから」（27.2%）、「新しい市場で、先行的に参入するメリットがあるから」（25.4%）、「自社製品・サービスの提供ルートを活かせるから」（22.9%）が続いた。従業員規模別に見ると、「親会社や取引先の要請があったから」は、中小企業で回答割合が高い。また、「競争が激しいが、市場として高成長している」は「1,000 人以上」でもっとも高い。（図表 3-9）。

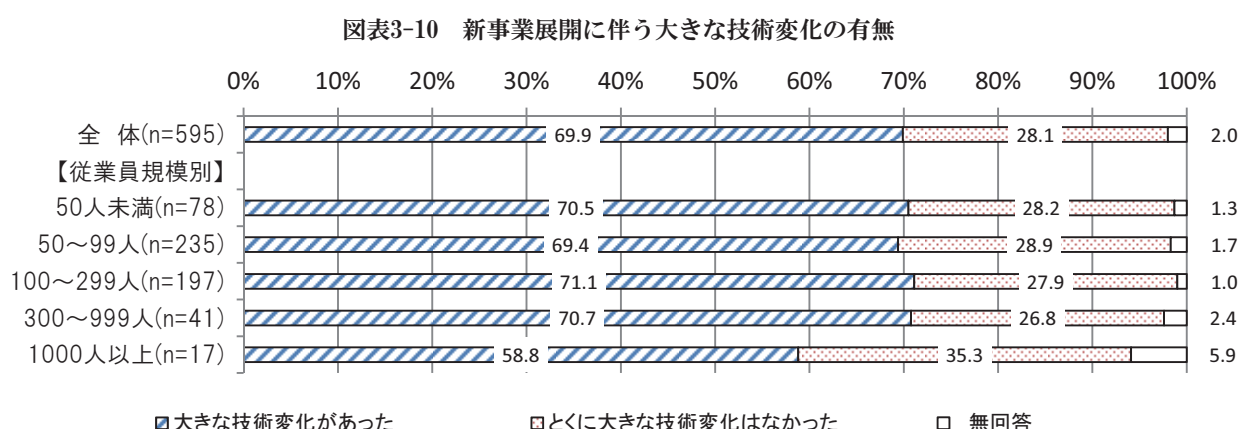
図表 3-9 新事業展開に伴う大きな技術変化の内容（複数回答、単位：％）

	自社の技術・ノウハウを活かせるから	自社製品・サービスの提供ルートを活かせるから	親会社や取引先の要請があったから	社会的課題の解決につながるから	技術・ノウハウをあまり必要としないから	新製品・サービスの開発費用が少ないから	市場として高収益が期待できるから	競争が激しいが、市場として高成長しているから	新しい市場で、先行的に参入するメリットがあるから	その他	無回答
全体(n=595)	66.2	22.9	20.7	14.1	1.5	3.2	27.2	22.5	25.4	4.5	1.3
【従業員規模別】											
50 人未満(n=78)	70.5	26.9	20.5	16.7	2.6	5.1	26.9	20.5	21.8	3.8	—
50～99 人(n=235)	60.9	23.8	20.9	13.2	3.0	2.6	28.9	17.9	22.6	5.5	1.3
100～299 人(n=197)	67.5	19.8	22.3	14.2	—	3.0	27.4	27.9	28.9	2.0	1.5
300～999 人(n=41)	73.2	19.5	17.1	19.5	—	2.4	24.4	17.1	29.3	12.2	—
1000 人以上(n=17)	70.6	29.4	5.9	23.5	—	5.9	23.5	41.2	29.4	—	5.9

(4) 新事業展開に伴う技術変化

新事業を「展開中」と回答した企業に対し、新事業を行ったことで、社内の技術に大きな変化があったかどうかを聞いた。「あった」とする割合が約7割（69.9%）を占め、「なかった」の約3割（28.1%）を大きく上回った。

従業員規模別にみると、「あった」とする割合は、「1,000人以上」に比べ、300人未満の中小企業と「300～999人」で約10ポイント高くなっている（図表3-10）。



「大きな技術変化があった」と回答した企業に対し、変化の内容を複数回答で聞いたところ、「新たに製造工程の設計能力を取得」が約3割（31.5%）ともっとも高かった。以下、「新たな材料・素材に対する新加工技術を取得」（30.0%）、「使用している生産設備の製造・改良能力を取得」（26.7%）、「新たに部品の設計能力を取得」（24.8%）の順となった。

従業員規模別にみると、「新たに製造工程の設計能力を取得」「新たに部品の設計能力を取得」は「50人未満」「300～999人」規模で高くなっている。また、「これまでとは異なる革新的な技術の取得」は「1000人以上」で5割（50.0%）と他の規模より高い割合を示した（図表3-11）。

図表 3-11 新事業展開に伴う大きな技術変化の内容（複数回答、単位：％）

	新たに部品 の設計能力を 取得	新たに製造 工程の設計 能力を取得	取引先の開発・設計の改 善提案能力を取得	製造の前工程、後工程な ど新たな工程への進出	これまでの異なる革 新的な技術の取得	部品のユニット化や組み 合わせに関する受注能力 を取得	製造・改良能力を取得	使用している生産設備の 製造・改良能力を取得	微細加工など難度が高い 新加工技術を取得	新たな材料・素材に対す る新加工技術を取得	加工・生産工程の導入に よる大幅なコストダウン	最新設備の導入による大 幅なコストダウン	その他
全体(n=416)	24.8	31.5	19.0	17.5	23.1	12.5	26.7	15.9	30.0	19.2	8.9	1.0	

【従業員規模別】

50 人未満(n=55)	30.9	38.2	16.4	16.4	23.6	9.1	27.3	10.9	27.3	16.4	7.3	—	
50～99 人(n=163)	24.5	27.6	18.4	13.5	23.9	15.3	24.5	13.5	31.3	16.6	9.8	1.8	
100～299 人(n=140)	22.1	30.7	18.6	22.1	17.9	10.7	27.9	20.0	28.6	23.6	10.7	0.7	
300～999 人(n=29)	34.5	44.8	20.7	13.8	27.6	3.4	31.0	27.6	31.0	20.7	3.4	—	
1000 人以上(n=10)	20.0	20.0	20.0	10.0	50.0	10.0	30.0	10.0	30.0	20.0	—	—	

さらに大きな技術変化と、従来保有していたコア技術との関連性を聞いたところ、「コア技術がベース」とする割合がもっとも高く約 4 割（38.0％）を占めた。次いで高かったのは「コア技術と新技術の融合（コア技術の割合大）」（34.6％）だった。

従業員規模別にみると、「コア技術がベース」は「50 人未満」の企業で約半数（47.3％）と他の規模に比べて、相対的に高くなっている（図表 3-12）。

図表 3-12 大きな技術変化と従来保有していたコア技術との関連性（単位：％）

	コア技術がベース	コア技術と新技術の融合（コア技術の割合大）	コア技術と新技術の融合（新技術の割合大）	非コア（周辺）技術がベース	非コア技術と新技術の融合	新技術を導入	その他	無回答
全体(n=416)	38.0	34.6	11.3	4.1	2.2	7.5	0.2	2.2

【従業員規模別】

50 人未満(n=55)	47.3	34.5	5.5	1.8	3.6	5.5	—	1.8
50～99 人(n=163)	36.2	33.1	14.7	3.7	1.8	9.2	—	1.2
100～299 人(n=140)	35.7	36.4	10.0	5.0	2.1	8.6	—	2.1
300～999 人(n=29)	37.9	31.0	10.3	6.9	3.4	3.4	3.4	3.4
1000 人以上(n=10)	30.0	50.0	10.0	10.0	—	—	—	—

(5) 新たな技術の吸収・融合の手段

新事業展開に伴い、大きな技術変化が「あった」とする企業に対し、新技術をどのように獲得したかを聞いたところ、もっとも割合が高かったのは、「社内勉強会における学習」で34.9%だった。これに「産学連携、研究機関との交流」（30.8%）、「取引先からの技術指導」（27.2%）、「親会社・関連会社からの技術指導」（26.4%）が続いた。

従業員規模別にみると「親会社・関連会社からの技術指導」は「50人未満」で1割台（12.7%）と他の規模よりも低くなっている（図表3-13）。

図表3-13 新たな技術の吸収・融合の手段（複数回答、単位：％）

	社内勉強会における学習	外部研修機関への従業員の派遣	親会社・関連会社からの技術指導	取引先からの技術指導	新たな人材の採用	外部の人材による技術指導やコンサルティング	産学連携、研究機関との交流	異業種交流	同業他社との共同研究・学習	その他	無回答
全体(n=416)	34.9	20.9	26.4	27.2	24.3	19.5	30.8	8.7	7.0	3.1	2.6

【従業員規模別】

50人未満(n=55)	38.2	18.2	12.7	30.9	20.0	18.2	27.3	9.1	9.1	5.5	1.8
50～99人(n=163)	34.4	19.6	22.1	26.4	28.2	19.6	30.1	9.8	5.5	3.1	3.7
100～299人(n=140)	32.9	21.4	35.0	26.4	21.4	19.3	32.1	5.7	5.0	2.9	1.4
300～999人(n=29)	41.4	24.1	31.0	31.0	24.1	20.7	31.0	10.3	10.3	3.4	－
1000人以上(n=10)	60.0	30.0	－	20.0	50.0	20.0	50.0	10.0	30.0	－	－

(6) 新事業展開に際し、技能系正社員に必要な研修

新事業を「展開中」と回答した企業に対し、新事業展開に際し、技能系正社員にどのような研修が必要か複数回答で聞いた。「新たな技術に対応できる専門知識を習得するための研修」と回答した企業の割合が57.5%ともっとも高く、これに「複数の技術・技能に関する幅広い知識を習得するための研修」（44.4%）、「新製品の加工に必要な技能を習得するための研修」（44.4%）、「新たに導入する製造設備の操作に関する研修」（42.0%）が続いた。

従業員規模別にみると、「複数の技術・技能に関する幅広い知識を習得するための研修」「新たな技術に対応できる専門知識を習得するための研修」「生産工程を合理化する知識・能力を習得するための研修」は「300～999人」規模の企業で高い割合を示した。また、「設計・開発の能力に関する研修」は、「50人未満」「300～999人」規模で共に4割台と他の規模よりも高くなっている（図表3-14）。

図表 3-14 新事業展開を行うに際し、技能系正社員に必要な研修（複数回答、単位：％）

	複数の技術・技能に関する幅広い知識を習得するための研修	新たな技術に対応できる専門知識を習得するための研修	新製品の加工に必要な技能を習得するための研修	生産工程を合理化する知識・能力を習得するための研修	新たに導入する製造設備の操作に関する研修	設計・開発の能力に関する研修	単独で複数の工程に対応できる能力を習得するための研修	現場でのリーダーシップを要請するための研修	コミュニケーション能力を養成するための研修	その他	とくに必要な研修はない	無回答
全体(n=595)	44.4	57.5	44.4	31.9	42.0	30.8	19.7	25.4	21.0	1.0	9.1	5.0

【従業員規模別】

50 人未満(n=78)	42.3	52.6	32.1	21.8	26.9	42.3	15.4	28.2	32.1	2.6	12.8	7.7
50～99 人(n=235)	43.0	61.7	45.1	31.9	43.8	34.9	20.4	24.3	17.9	0.4	8.1	2.1
100～299 人(n=197)	48.7	56.3	48.2	34.0	45.2	22.3	20.8	25.4	19.8	1.0	8.1	5.1
300～999 人(n=41)	56.1	65.9	48.8	43.9	46.3	41.5	24.4	24.4	24.4	－	4.9	4.9
1000 人以上(n=17)	11.8	52.9	41.2	23.5	58.8	5.9	5.9	23.5	17.6	－	17.6	11.8

新事業展開に際し必要な研修のうち、実際に行った研修を聞いたところ、もっとも割合が高かったのは、「新たな技術に対応できる専門知識を習得するための研修」で 35.6%の企業がこれをあげた。これに「新たに導入する製造設備の操作に関する研修」（31.4%）、「新製品の加工に必要な技能を習得するための研修」（28.9%）が続いた（図表 3-15）。

図表 3-15 新事業展開を行うに際し、実際に行った研修（複数回答、単位：％）

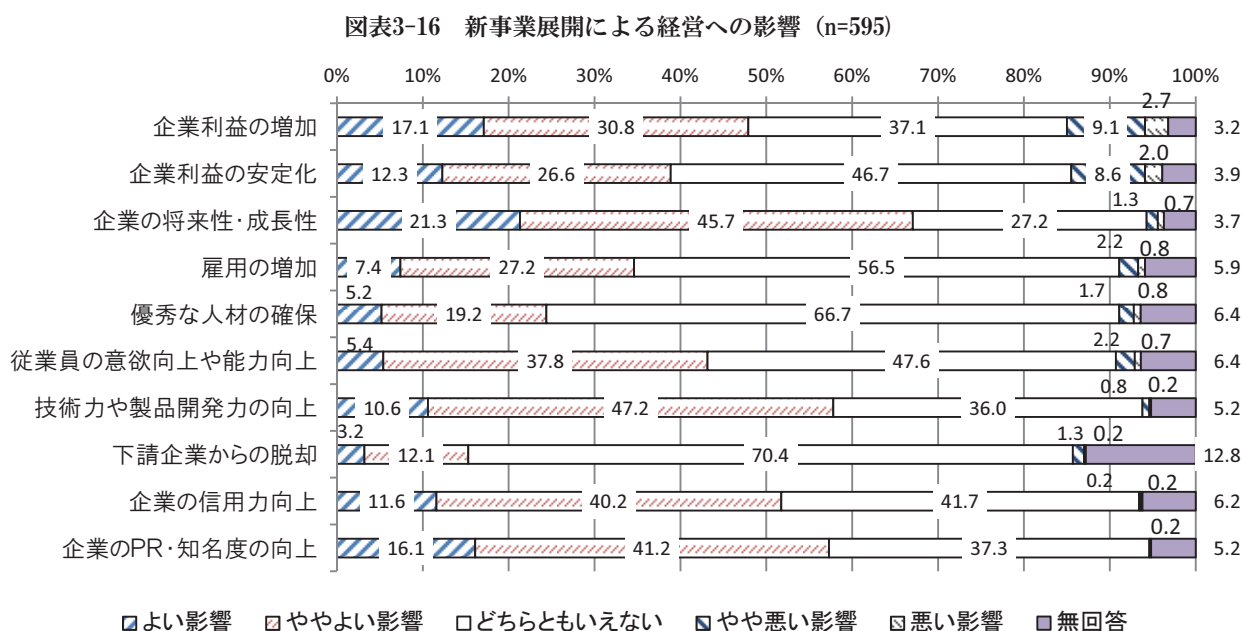
	複数の技術・技能に関する幅広い知識を習得するための研修	新たな技術に対応できる専門知識を習得するための研修	新製品の加工に必要な技能を習得するための研修	生産工程を合理化する知識・能力を習得するための研修	新たに導入する製造設備の操作に関する研修	設計・開発の能力に関する研修	単独で複数の工程に対応できる能力を習得するための研修	現場でのリーダーシップを要請するための研修	コミュニケーション能力を養成するための研修	その他	とくに必要な研修はない	無回答
全体(n=595)	19.2	35.6	28.9	16.5	31.4	13.9	9.1	14.5	10.8	1.3	6.9	24.9

【従業員規模別】

50 人未満(n=78)	21.8	24.4	17.9	14.1	16.7	17.9	1.3	9.0	11.5	－	7.7	32.1
50～99 人(n=235)	18.3	40.4	30.2	12.8	33.6	16.6	9.8	8.9	8.1	1.7	7.7	22.6
100～299 人(n=197)	17.8	34.5	29.9	19.8	35.5	12.2	9.6	20.3	11.7	1.5	5.6	21.8
300～999 人(n=41)	22.0	36.6	34.1	19.5	31.7	9.8	14.6	22.0	17.1	－	2.4	34.1
1000 人以上(n=17)	17.6	35.3	23.5	23.5	29.4	5.9	11.8	17.6	11.8	－	17.6	23.5

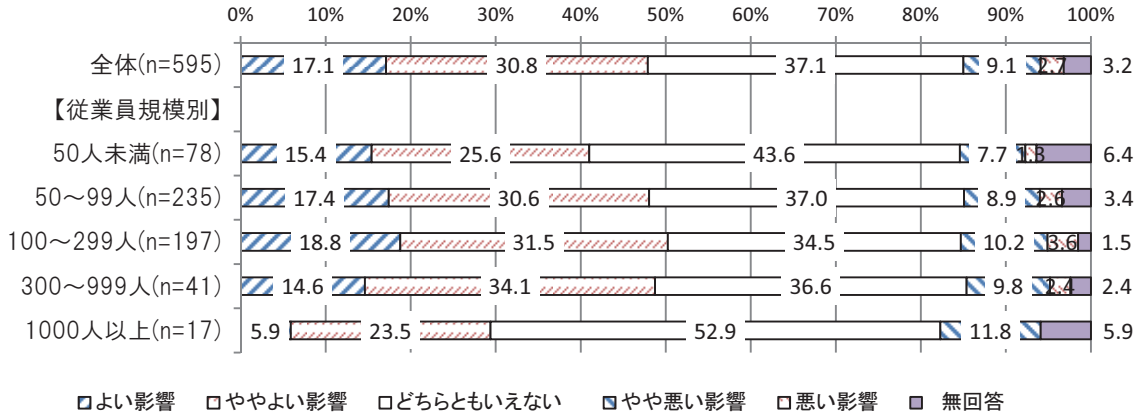
(7) 新事業展開したことへの評価

新事業を「展開中」と回答した企業に対し、新事業展開したことで自社の経営にどのような影響があったかについては、「好影響」（「よい影響」と「ややよい影響」の合計、以下同じ）の割合が高かったのは、「企業の将来性・成長性」で、約7割（67.0%）にのぼった。これに「技術力や製品開発力の向上」（57.8%）、「企業のPR・知名度の向上」（57.3%）が続いた（図表3-16）。

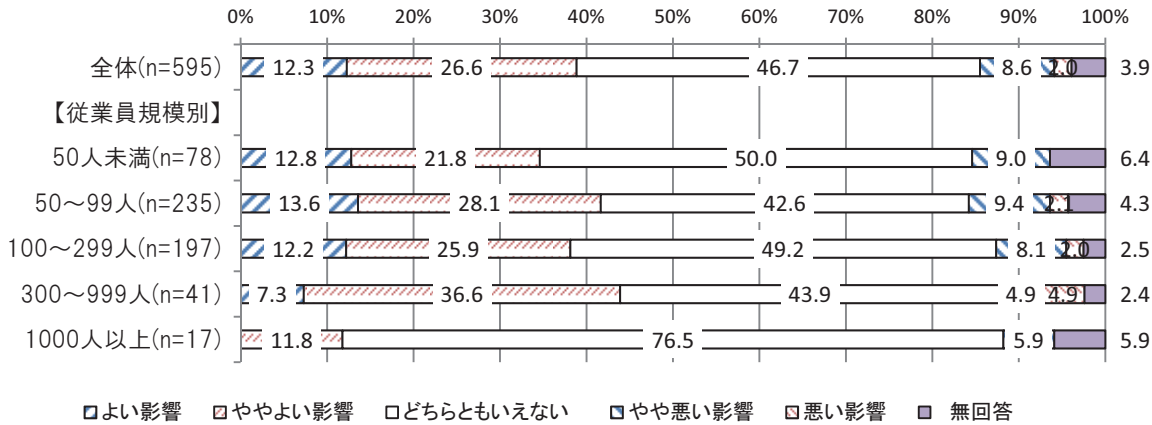


図表3-16の各評価項目では、新規事業展開の影響に従業員規模による違いがみられる項目がある。「企業利益の増加」については、300人未満の中小企業においては、規模が大きくなるほど「好影響」とする回答の割合が高くなっている（図表3-17）。「企業利益」の安定化については、「300～999人」規模で好影響とする回答の割合がもっとも高いが、300人未満の中小企業でも、各規模において3～4割台の企業が「好影響」があったと回答している（図表3-18）。「雇用の増加」については、「50人未満」では、好影響とする回答の割合が2割台と他の規模が3割台なのに比べると低くなっている（図表3-19）。「優秀な人材の確保」については、大企業に比べ、中小企業では好影響とする割合は低く、中でも「50人未満」は1割台に留まった（図表3-20）。「従業員の意欲向上や能力向上」については、規模が大きいかほど好影響を感じている割合が高くなっている（図表3-21）。「技術力や製品開発力の向上」でも、ほぼ規模が大きいかほど好影響とする割合が高い。（図表3-22）。「企業のPR・知名度の向上」も、規模が大きいかほど、好影響とする割合が高くなっている（図表3-23）。

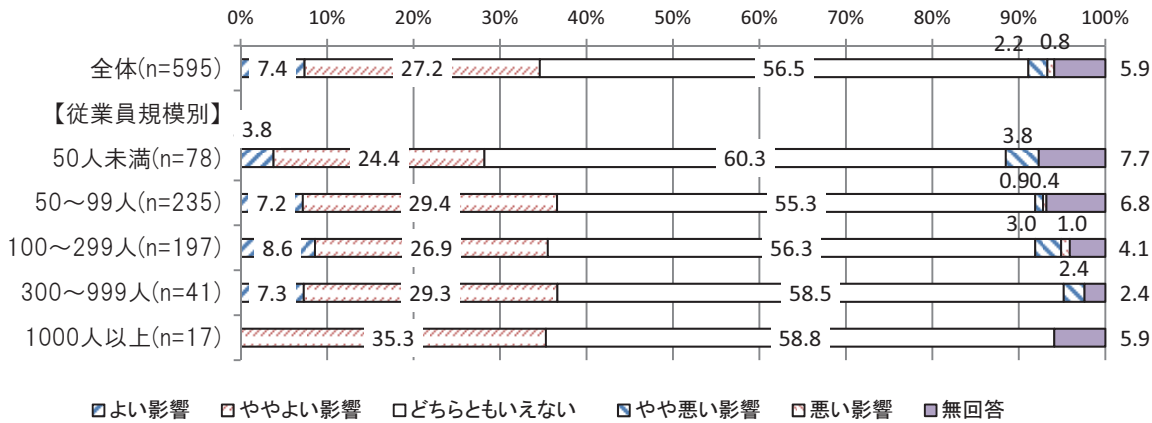
図表3-17 新事業展開による経営への影響（企業利益の増加）（単位：％）



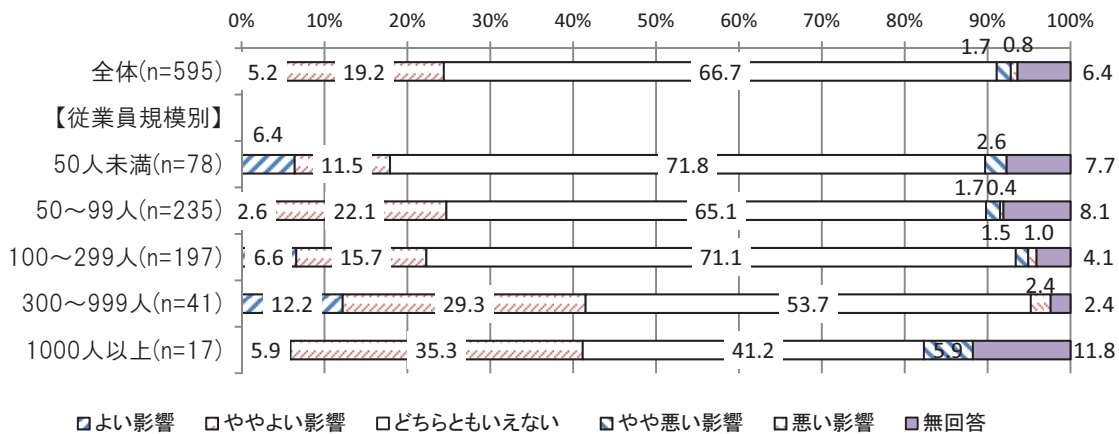
図表3-18 新事業展開による経営への影響（企業利益の安定化）（単位：％）



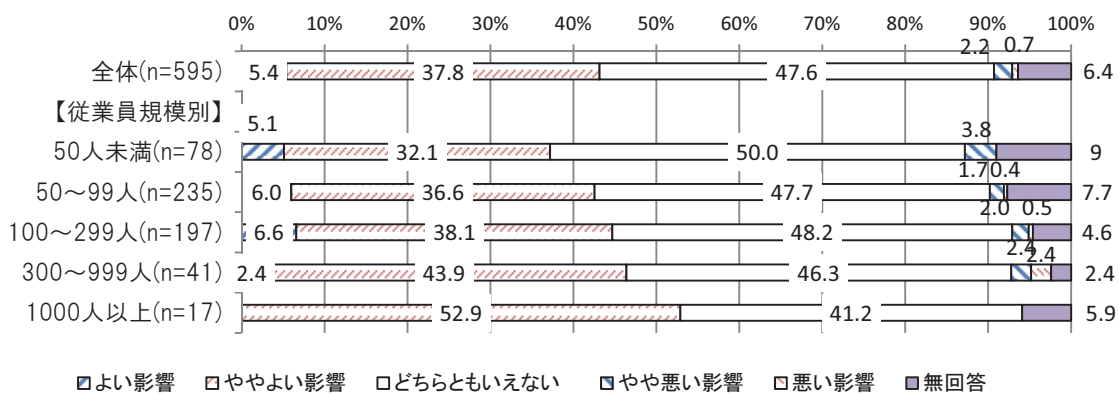
図表3-19 新事業展開による経営への影響（雇用の増加）（単位：％）



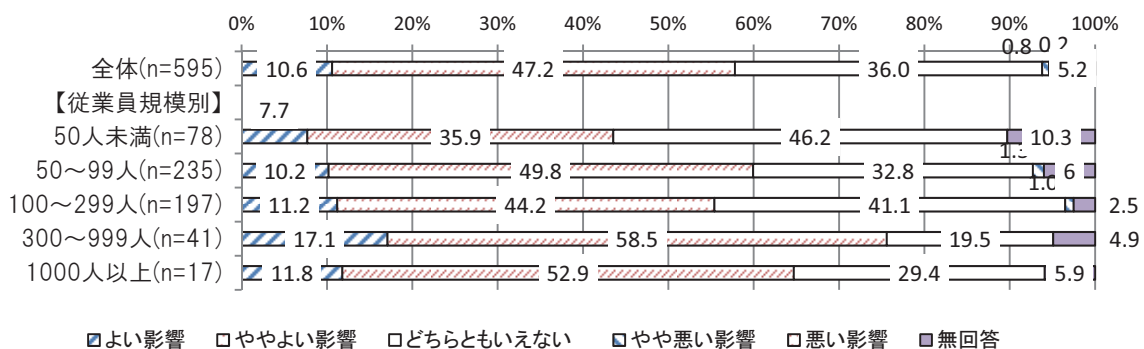
図表3-20 新事業展開による経営への影響（優秀な人材の確保）（単位：％）



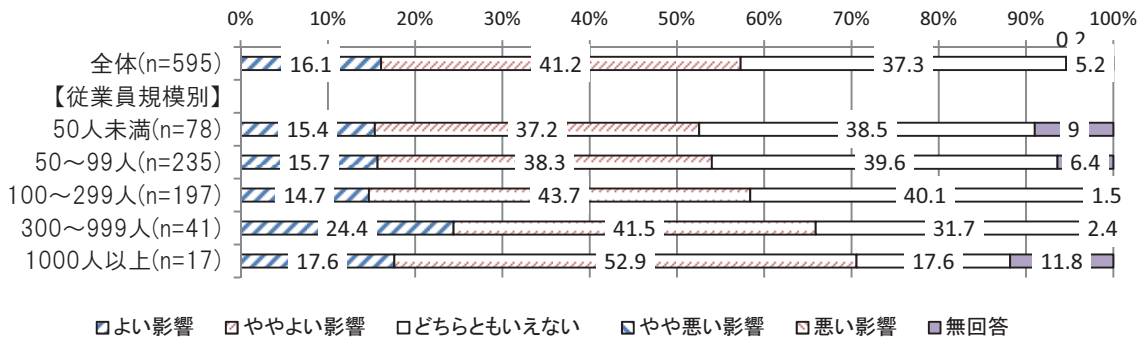
図表3-21 新事業展開による経営への影響（従業員の意欲向上や能力向上）（単位：％）



図表3-22 事業展開による経営への影響（技術力や製品開発力の向上）（単位：％）

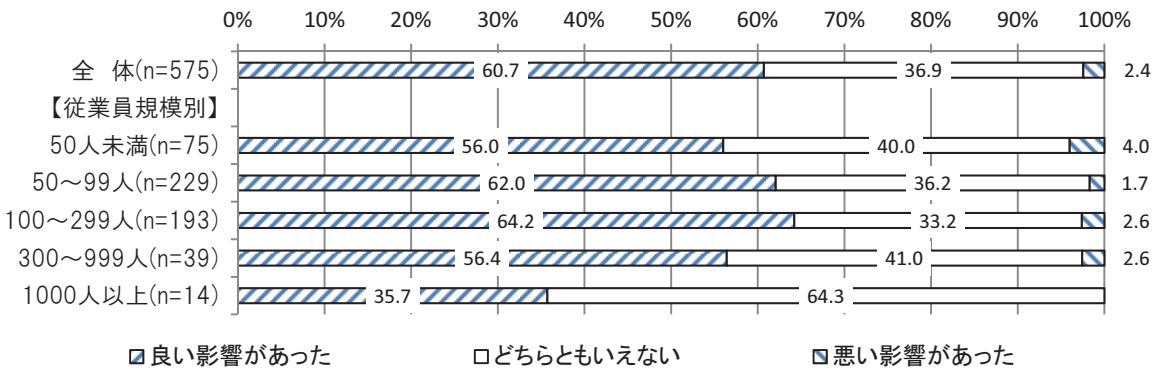


図表3-23 新事業展開したことによる経営への影響（企業のPR・知名度の向上）
（単位：％）



新事業を展開したことによる総合的な評価については、約6割（60.7％）が「よい影響があった」と回答している。大企業に比べ、中小企業のほうが「よい影響があった」と回答する割合が高くなっており、とくに「100～299人」規模で6割強（64.2％）と他の規模よりも高くなっている（図表3-24）。

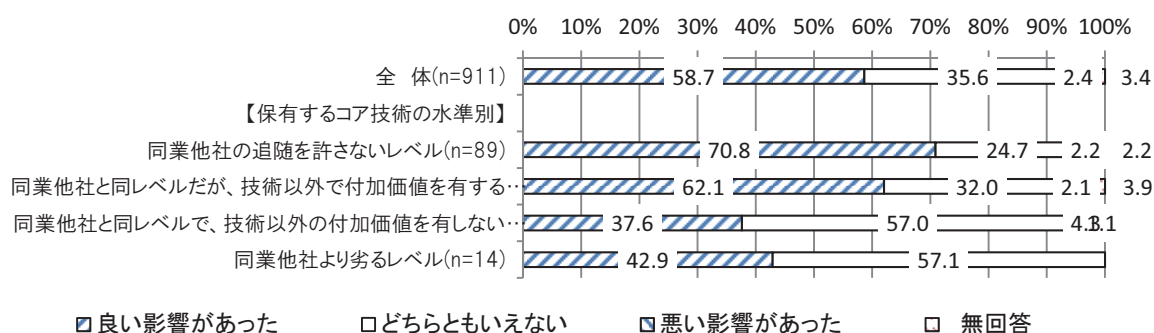
図表3-24 新事業展開したことによる経営への影響（総合的な評価）（単位：％）注



注）無回答を除く。

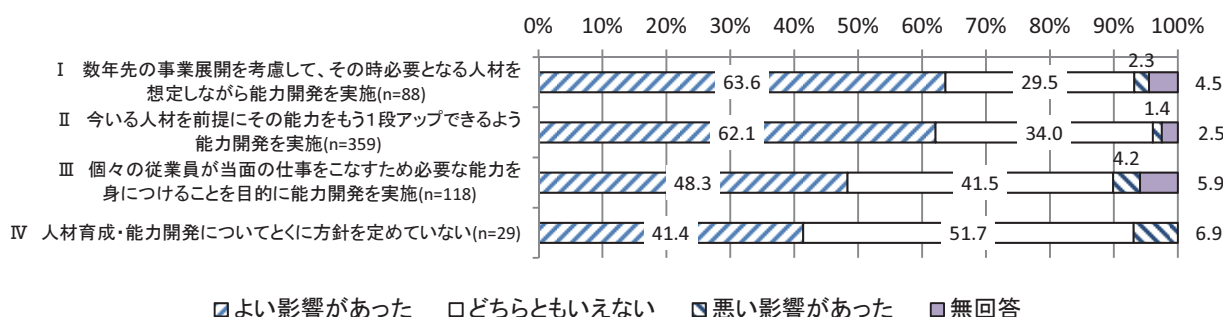
企業が保有するコア技術の水準との関係でみると、保有するコア技術が「同業他社の追随を許さないレベル」、「同業他社と同レベルだが、技術以外で付加価値を有する」と回答した企業では、「同業他社と同レベルで、技術以外の付加価値を有しない」企業や「同業他社よりも劣るレベル」の企業よりも「良い影響があった」とする割合が高くなっている（図3-25）。

図表3-25 保有するコア技術の水準と新事業展開実施による総合的な評価との関係



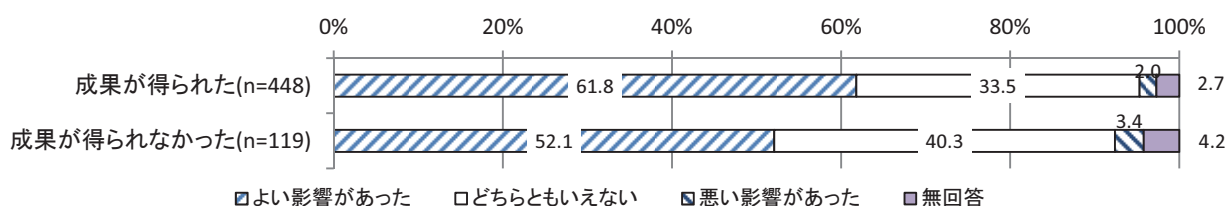
技能系正社員の育成・能力開発方針との関係をみると、「Ⅰ 数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら実施」または「Ⅱ 今いる人材を前提にその能力をもう1段アップできるよう実施」と回答した企業では、「Ⅲ 個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に実施」または「Ⅳ 人材育成・能力開発についてとくに方針を定めていない」に比べ、「よい影響があった」の割合が高くなっており、より積極的に能力開発を実施している企業のほうが新事業展開による好影響を強く認識している（図表 3-26）。

図表3-26 技能系正社員の育成・能力開発方針と新事業展開が経営に与えた影響との関係

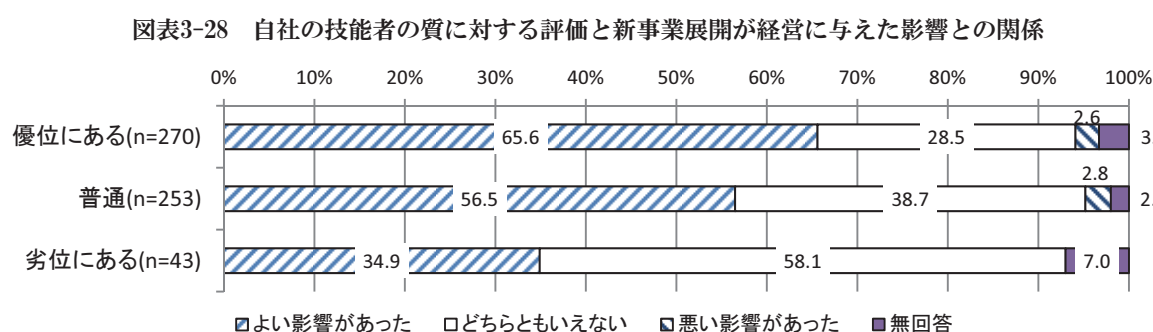


技能系正社員を対象とした教育訓練への取り組みの成果との関係でみると、「成果が得られた」と回答した企業では、「よい影響があった」の割合が、「成果が得られなかった」とする企業よりも約10ポイント高い（図表 3-27）。

図表3-27 技能系正社員に対する教育訓練の成果と新事業展開が経営に与えた影響との関係



同規模・同業種の他社と比較した自社の技能者の質の評価との関係をみると、技能者の質が「優位にある」とする企業では、新事業展開について「よい影響があった」の割合が、「普通」とする企業よりも約 10 ポイント、「劣位にある」とする企業よりも約 30 ポイント高い（図表 3-28）。



(8) 新事業展開の課題

新事業を展開する場合の課題を複数回答で聞いたところ、「新事業を担う人材の確保が困難」の回答が 41.2% ともっとも高く、これに「有望な事業の見極めが困難」（40.6%）、「製品開発力、商品企画力が不足」（35.2%）が続いた。

300 人未満の中小企業では、これらの項目に加え「情報収集力が不足」「自己資金が不足」「販売先の開拓・確保が困難」の回答も他の規模よりも割合が高くなっている（図表 3-29）。

新規事業を展開する場合の課題は、新規事業を実際に展開している、もしくは検討している企業と、展開する予定もない企業で違いがみられた。新規事業展開の予定もない企業では、「有望な事業の見極めが困難」とする割合が 53.0% と過半数でもっとも高くなっているのに対して、新規事業を展開・検討している企業ではそれぞれ 38.9%、34.9% となっており、実際に一歩踏み出す前のハードルが高いことがわかる。新規事業を展開・検討している企業では、実際に取組んで直面した課題として「新事業を担う人材の確保が困難」が第一位にあげられている（それぞれ 49.1%、44.7%）。また、新規事業展開の予定のない企業では、「既存事業の経営がおろそかになる」ことを課題にあげたのが 28.8% と、展開・展開検討企業のそれぞれ 5.9%、3.3% を大きく上回っているのが目立つ。「資金調達が困難」「新事業経営に関する知識・ノウハウの不足」を課題とする割合も、予定のない企業の方が若干高くなっている。新規事業を展開する予定のない企業は、現在の事業で手一杯であるところが多いのが現状といえそうだが、あげられた課題から見ると、一定の支援策が講じられれば、クリアできるものも少なくないだろう。活力あるものづくり産業を維持するために、より成長が期待できる事業に積極的に取組むことが望まれているとするならば、行政の支援として、わが国の産業が生き残っていくための戦略的なターゲットとなる産業分野や技術について検討する

とともに、技術面、資金面でのサポートが必要不可欠になるだろう（図表 3-29）。

図表 3-29 新事業展開する場合に課題となっている事項（複数回答、単位：％）

	有望な事業の見極めが困難	情報収集力が不足	製品開発力、商品企画力が不足	業務提携先の確保が困難	既存事業の経営がよろそくなる	新事業経営に関する知識・ノウハウの不足	新事業を担う人材の確保が困難	自己資金が不足	資金調達が困難	販売先の開拓・確保が困難	安定的な仕入先の確保が困難	新事業分野における参入障壁の存在	その他	とくに課題はない	無回答
全体(n=2058)	40.6	23.3	35.2	7.7	15.6	32.6	41.2	16.6	9.7	22.4	6.2	6.1	2.1	10.6	4.8

【従業員規模別】

50 人未満(n=324)	39.5	25.0	32.7	7.4	17.9	30.6	37.0	20.1	14.5	22.5	7.1	3.7	1.5	11.7	4.9
50～99 人(n=886)	41.2	24.5	35.8	7.8	17.4	33.5	43.5	18.4	9.1	22.5	6.1	6.2	1.8	9.5	4.1
100～299 人(n=564)	44.0	22.7	37.1	8.3	13.5	34.6	42.2	15.2	9.2	25.0	6.9	6.6	2.3	12.2	3.4
300～999 人(n=135)	34.8	20.0	37.8	9.6	11.9	29.6	37.0	10.4	7.4	17.0	3.0	8.1	3.7	9.6	4.4
1000 人以上(n=36)	50.0	13.9	36.1	8.3	16.7	36.1	41.7	-	2.8	11.1	5.6	13.9	-	8.3	2.8

【新事業展開の状況別】

「展開中」	36.5	24.5	37.3	10.6	5.5	32.3	46.1	17.0	8.6	27.9	7.6	8.6	0.7	6.2	4.4
「検討中」	33.5	32.6	36.7	8.5	3.2	32.6	43.0	15.8	8.2	25.6	8.5	7.0	0.3	3.8	7.3
「展開する予定なし」	45.0	20.4	34.0	6.1	24.5	33.0	38.5	16.7	10.7	18.8	4.9	4.5	3.5	15.0	3.5

（9）新事業展開に際し、人材育成面で行政に希望する支援

新規事業を展開する際に、人材育成面で行政に対してどのような支援を希望するか複数回答で聞いたところ、トップは「職業訓練を実施する事業主への助成金の支給対象の拡大／支給額の増額」で約 3 割（29.1％）の企業があげている。これに「熟練技能者による若年技能者への講習会の実施」（24.6％）、「企業ニーズに合致したオーダーメイド型職業訓練コースの設定」（18.3％）が続いた。「とくに希望することはない」と回答した企業も 3 割（30.0％）あった。

従業員規模別にみると、「とくに希望することはない」との回答は、規模が小さくなるほど高く、とくに「50 人未満」で 35.5％と相対的に高い。また、「1,000 人以上」では、「海外展開に向けた人材育成のための職業訓練コースの設定」が 47.2％と他の規模に比べ大幅に高くなっている（図表 3-30）。

図表 3-30 新規事業展開するに際し、人材育成面で行政に支援を希望する事項（複数回答、単位：％）

	職業訓練コースの設定	企業ニーズに合致したオーダーメイド型職業訓練コースの設定	医療・福祉分野、新エネルギー分野等成長分野展開に向けた職業訓練コースの設定	海外展開に向けた人材育成のための職業訓練コースの設定	熱練技能者による若年技能者への講習会の実施	熱練技能者の指導力強化に向けた勉強会の実施	新技術に対応した技能訓練用教材の開発	職業訓練を実施する事業主への助成金の支給対象の拡大／支給額の増額	加工・組立技術のデータベース化、マニュアル化の支援	その他	とくに希望することはない	無回答
全体(n=2058)	18.3	6.3	15.2	24.6	17.6	15.6	29.1	13.4	1.1	30.0	4.1	

【従業員規模別】

50 人未満(n=324)	13.3	6.8	10.8	21.3	13.0	15.4	23.8	13.3	1.2	35.5	4.3
50～99 人(n=886)	19.1	5.5	11.6	26.7	17.9	15.2	30.9	14.2	0.9	31.5	2.9
100～299 人(n=564)	22.3	6.2	20.4	25.4	20.9	17.2	29.4	12.6	1.1	25.5	2.5
300～999 人(n=135)	12.6	9.6	25.2	20.7	14.1	17.8	31.9	15.6	0.7	28.1	5.9
1000 人以上(n=36)	13.9	8.3	47.2	16.7	13.9	16.7	22.2	13.9	－	19.4	2.8

【新事業展開の状況別】

「展開中」	22.0	8.8	17.8	26.9	17.6	18.6	33.3	18.6	1.2	23.7	2.2
「検討中」	22.5	12.7	14.9	27.5	19.9	20.3	30.4	17.0	1.1	21.4	4.7
「展開する予定なし」	16.8	2.7	12.3	23.8	17.6	13.3	26.7	9.8	0.9	36.6	2.9

第5章 社外・地域における他機関との連携について

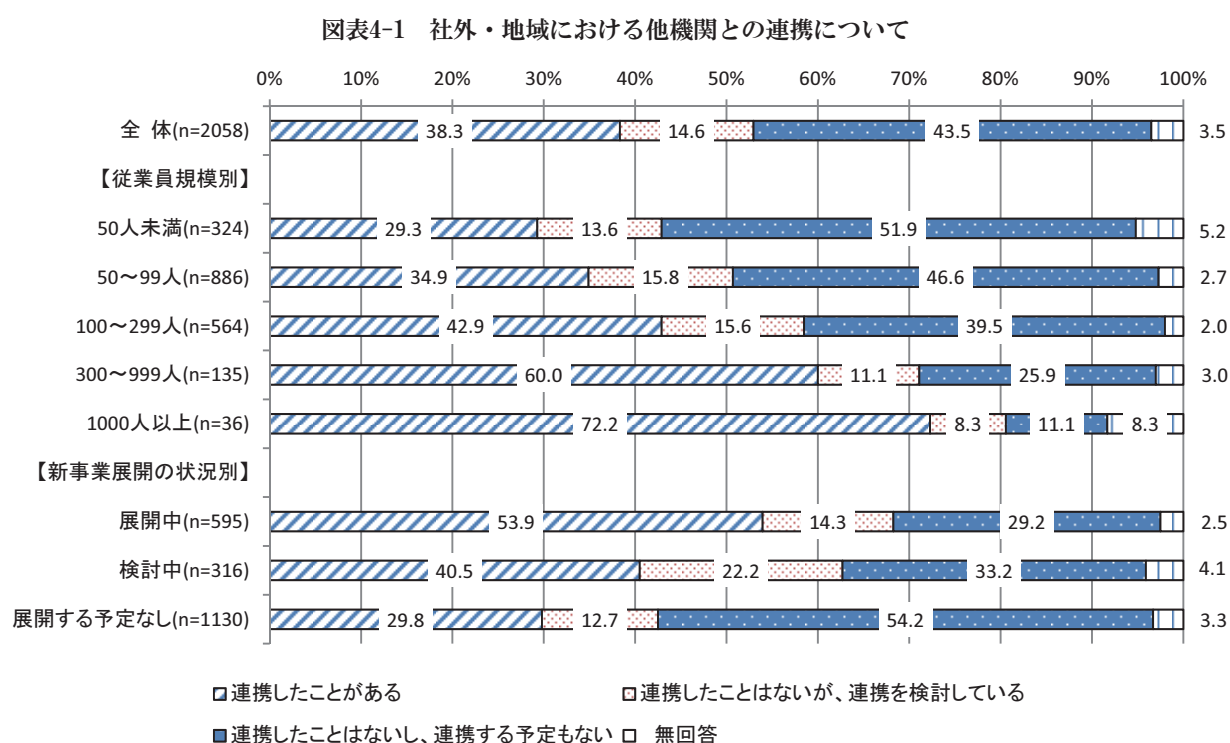
1. 社外・地域他機関との連携状況

事業活動に関する情報収集や新技術の獲得などを目的に社外や地域他機関と連携したことがあるかどうかを聞いた。

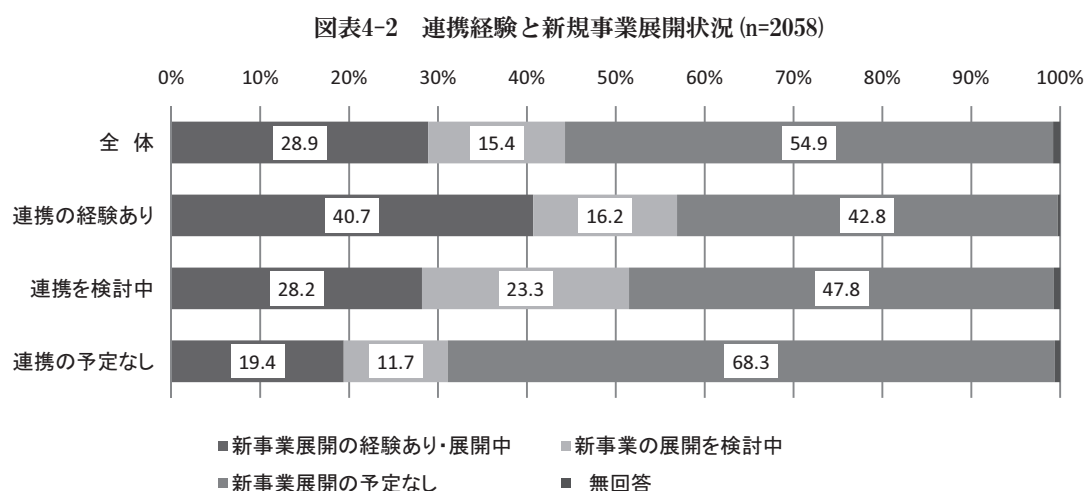
「連携したことがある」は38.3%と、「連携したことはないし、連携する予定もない」の43.5%を下回ったものの、「連携したことはないが、連携を検討している」の14.6%と合わせると、過半数（52.9%）が連携に前向きであることがわかった。

従業員規模別にみると、「連携したことがある」の割合は規模に比例して高くなっており、「50人未満」の中小企業では29.3%なのに対し、「1,000人以上」の企業では72.2%となっている。一方、「連携したことはないし、連携する予定もない」は「50人未満」で過半数（51.9%）となっており、他の規模よりも高くなっている。

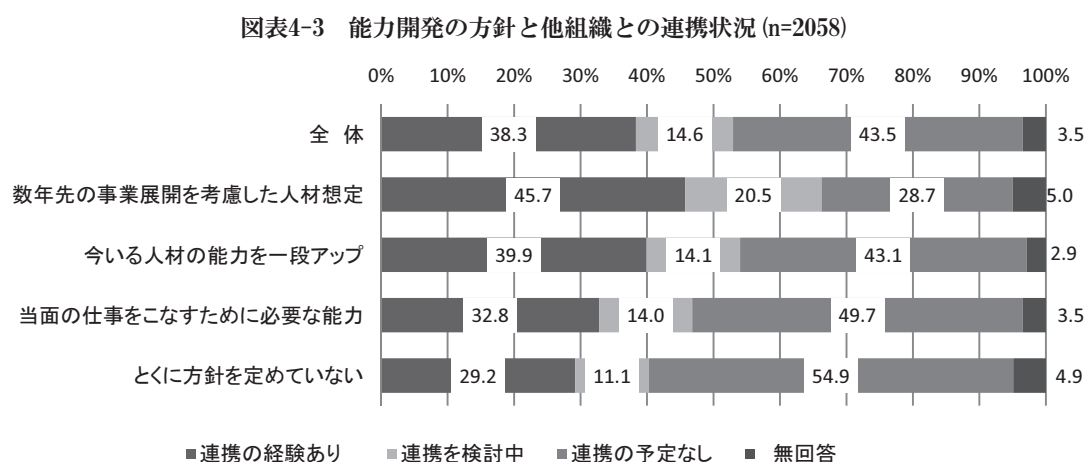
新規事業の展開の有無別に、大学や行政機関、同業他社など社外・地域の組織との連携について聞いたところ、大きな違いがみられた。「連携したことがある」企業は、新規事業を展開しているところで53.9%と過半数を占めたのに対して、新規事業を展開する予定がない企業では29.8%と3割弱にとどまっている。「連携したことはないが、連携を検討している」とする割合は、新規事業の展開を検討中の企業で、他の企業に比べて高くなっている。（図表4-1）。



他機関との連携の有無別に、新規事業展開の状況をみても大きな違いがある。新規事業を展開した企業割合は、「連携したことがある」企業で40.7%だったのに対して、「連携の予定もない」企業では19.4%にとどまっている。逆に、新規事業を展開も予定もない企業は、「連携したことがある」企業で42.8%、「連携する予定もない」企業で68.3%となっており、他組織との連携と新事業の展開には正の相関関係があるといえそうだ。ただ、そもそも全体でみても新規事業を展開した企業が約3割と多くなく、他の組織と「連携したことがある」ところでも、新規事業の展開も予定もない企業(42.8%)が新規事業を展開した企業(40.7%)を若干上回る結果となっている(図表4-2)。



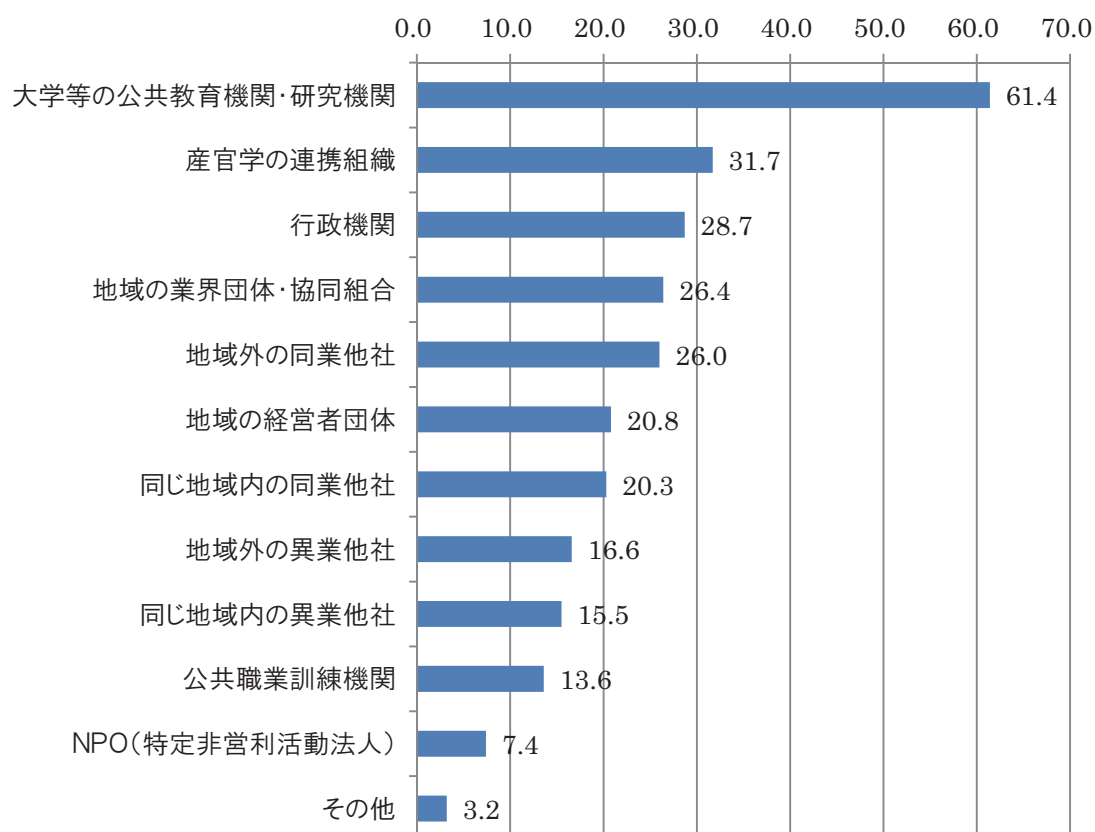
育成・能力開発の方針の違いと他組織との連携状況の関係をみると、より積極的・戦略的な方針で能力開発をしている企業ほど、他組織との連携経験がある割合が高い。「人材育成・能力開発についてとくに方針を決めていない」企業で連携経験のある割合は29.2%に過ぎないが、「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」企業では半数近い45.7%が連携ありとしている(図表4-3)。



2. 具体的な連携先

「連携したことがある」と回答した企業に対し、具体的な連携先を聞いたところ、「大学等の公共教育機関・研究機関」が約6割（61.4%）と圧倒的に割合が高く、これに「産官学の連携組織」（31.7%）、「行政機関」（28.7%）が続いた（図表 4-4）。

図表4-4 社外・地域における他機関との連携状況 (n=788) (複数回答、単位：%)



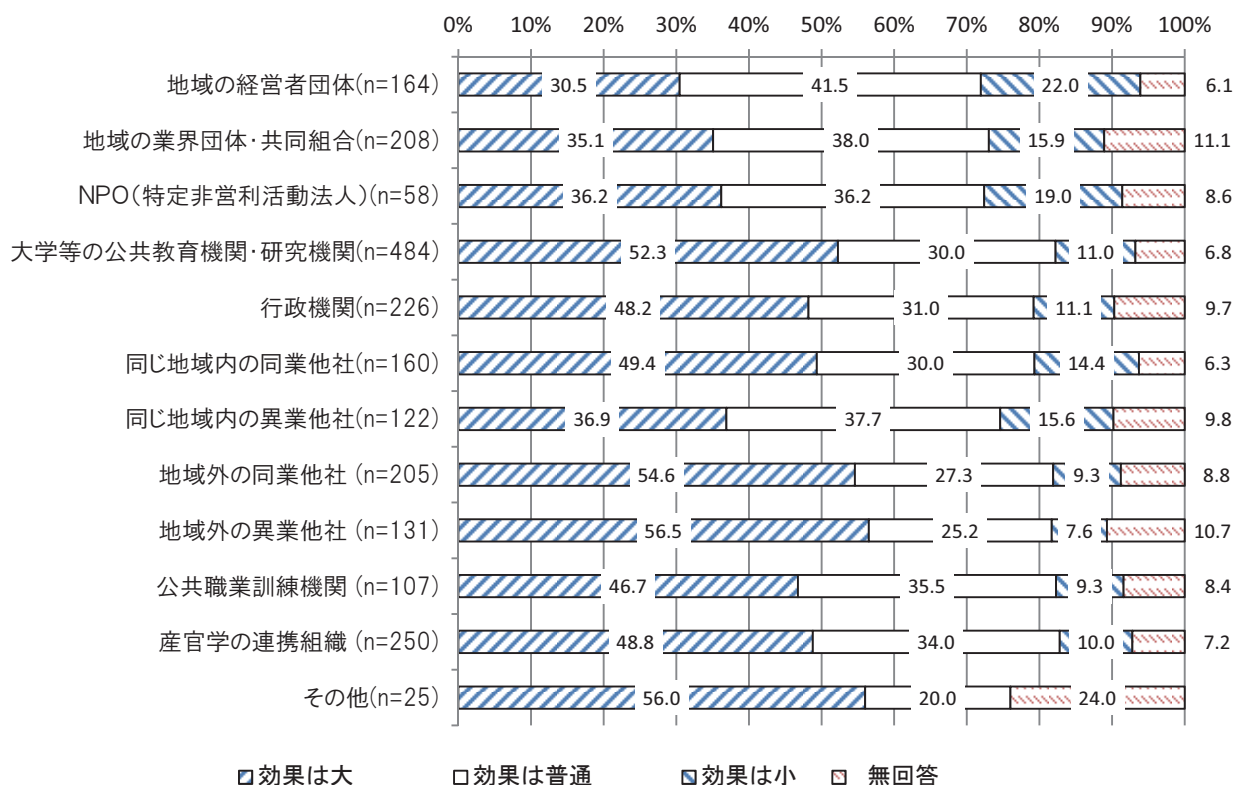
連携先ごとに連携の目的を聞いたところ、「大学等の公共教育機関・研究機関」「産官学の連携組織」では、ともに「研究・製品開発」と回答する割合が4割台と高い割合を示した。「地域の経営者団体」「地域の業界団体・共同組合」「同じ地域内の同業他社」「地域外と同業他社」では「技術的な情報の交換」をあげる割合が高い。また、「地域の経営者団体」「公共職業訓練機関」では、「研修・セミナーの受講や実施」をあげる割合が他の機関に比べて高くなっている（図表 4-5）。

図表 4-5 社外・地域他機関との連携の目的（複数回答、単位：％）

	展示会への出展	共同受注	技術的な情報の交換	技術・技能の相互指導	研究・製品開発	新事業の立ち上げ	インターンシップの受け入れ	外国人研修生の受け入れ	募集・採用活動	研修・セミナーの受講や実施	業務に関する独自資格や認定制度の運営	その他	無回答
地域の経営者団体 (n=164)	11.6	1.8	20.7	1.2	3.0	1.8	1.8	2.4	3.0	25.0	-	4.3	23.2
地域の業界団体・共同組合(n=208)	16.3	2.9	22.6	1.4	3.4	2.9	0.5	11.1	3.8	15.4	1.4	1.0	17.3
NPO(特定非営利活動法人)(n=58)	10.3	-	20.7	-	8.6	6.9	6.9	5.2	3.4	10.3	-	3.4	24.1
大学等の公共教育機関・研究機関(n=484)	0.6	0.8	16.1	10.1	43.4	1.4	3.9	-	2.5	2.5	0.4	0.2	18.0
行政機関(n=226)	14.6	0.9	14.6	6.2	14.6	4.0	1.8	1.8	4.9	7.5	3.5	2.2	23.5
同じ地域内の同業他社 (n=160)	5.0	10.0	25.6	8.8	10.6	5.0	-	0.6	1.3	5.6	-	3.8	23.8
同じ地域内の異業他社 (n=122)	4.9	9.0	16.4	6.6	23.0	4.9	-	-	2.5	3.3	0.8	6.6	22.1
地域外の同業他社 (n=205)	7.3	9.3	25.9	9.3	15.1	4.9	-	-	-	4.4	-	3.4	20.5
地域外の異業他社 (n=131)	6.9	3.8	18.3	7.6	20.6	6.1	-	-	0.8	4.6	0.8	5.3	25.2
公共職業訓練機関 (n=107)	-	-	5.6	7.5	1.9	-	5.6	0.9	16.8	35.3	1.9	-	24.3
産官学の連携組織 (n=250)	2.4	0.4	15.2	6.4	42.4	1.6	1.6	-	2.8	5.6	1.2	0.8	19.6

連携先ごとに連携したことの効果を聞いた結果では、「地域外の異業他社」（56.5％）、「地域外の同業他社」（54.6％）、「大学等の公共教育機関・研究機関」（52.3％）で、「効果は大」とする回数が過半数を占めた（図表 4-6）。

図表4-6 連携したことによる効果



3. 社外・地域他機関との連携による技能系正社員の能力向上策

今後、社外・地域他機関と連携して、技能系正社員の能力を向上させる上でどのような取り組みが必要とされるかについて、もっとも割合が高かったのは、「企業ニーズに合致した職業訓練コースの設定」で約3割（31.9%）の企業があげている。これに「熟練技能者を講師役とした企業向け講習会の開催」（21.0%）、「企業の人材育成担当者向けに育成方法を指導したり、相談に対応する人材の確保」（19.3%）が続いた。「とくに必要な取り組みはない」とする回答も約2割（21.8%）あった。

従業員規模別にみると、「企業ニーズに合致した職業訓練コースの設定」「加工技術のデータベース化・マニュアル化」は中小企業でニーズが高いが、「50人未満」では、「50～99人」「100～299人」に比べて、割合が低くなっている。また、「一定水準以上の技能者が参加して技能の相互研鑽に努めるための勉強会の開催」「企業の人材育成担当者向けに育成方法を指導したり、相談に対応する人材の確保」は規模に比例して、割合が高くなっている（図表4-7）。

図表 4-7 社外・地域他機関と連携して、技能系正社員の能力を向上させる上で必要な取り組み

(複数回答、単位：%)

	企業ニーズに合致した職業訓練コースの設定	地域内企業の協力による相互実習の実施	熟練技能者を講師役とした企業向け講習会の開催	一定水準以上の技能者が参加して技能の相互研鑽に努めるための勉強会の開催	熟練技能者を登録した人材バンクをつくり、アドバイスを受けられる仕組みの構築	地域内企業、行政機関、能力開発施設の連携による技能向上策の検討	企業の人材育成担当者向けに育生方法を指導したり、相談に対応する人材の確保	地域内企業が工業高校等に熟練技能者、技術者を派遣し、講習を開催	加工技術のデータベース化・マニュアル化	その他	とくに必要な取り組みはない	無回答
全体(n=2058)	31.9	9.1	21.0	18.6	10.8	16.8	19.3	4.8	16.5	0.9	21.8	5.9

【従業員規模別】

50 人未満(n=324)	27.2	7.4	17.6	11.7	10.2	13.9	13.0	2.8	13.0	0.9	29.9	6.5
50～99 人(n=886)	34.1	9.5	22.0	19.4	12.1	16.8	17.7	5.1	17.7	0.9	20.8	5.0
100～299 人(n=564)	36.5	10.1	22.9	19.3	11.0	19.5	24.1	5.3	17.7	0.9	18.4	4.3
300～999 人(n=135)	27.4	8.9	15.6	23.7	8.9	17.0	25.9	3.0	15.6	1.5	19.3	4.4
1000 人以上(n=36)	16.7	5.6	19.4	38.9	8.3	13.9	33.3	5.6	8.3	-	13.9	11.1

4. 社外・地域他機関との連携を進める上での課題

社外・地域他機関との連携を進める上での課題については、「自社のニーズにあった社外・地域他機関がなかなか見つからない」と回答した企業の割合が 35.6% ともっとも高く、これに「社外・地域他機関との連携に向けた時間が取れない」（24.9%）、「社外・地域他機関の活動に関する適当な情報が得られない」（20.1%）が続いた。

「とくに課題はない」、「期待するほどの成果がえられない」は、「50 人未満」で他の規模よりもやや高くなっている。また、「1,000 人以上」では、「社外・地域他機関との連携に向けた時間がとれない」の割合が 36.1% と他の規模よりも高くなっている（図表 4-8）。

図表 4-8 社外・地域他機関との連携を進める上での課題（複数回答、単位：%）

	社外・地域他機関との連携に向けた時間が取れない	自社のニーズにあった社外・地域他機関がなかなか見つからない	社外・地域ネットワークの構築を推進してくれるコーディネーターがいない	社外・地域他機関の活動に関する適当な情報が得られない	社外・地域他機関との利害調整が難しい	期待するほどの成果が得られない	その他	とくに課題はない	無回答
全体(n=2058)	24.9	35.6	13.1	20.1	17.5	17.9	1.1	18.9	7.3

【従業員規模別】

50 人未満(n=324)	22.2	29.6	11.7	17.6	16.0	20.1	0.6	22.8	7.1
50～99 人(n=886)	26.1	38.4	13.5	22.3	16.7	17.6	1.2	16.7	6.5
100～299 人(n=564)	26.8	37.1	14.5	19.0	19.5	17.7	0.9	18.4	5.9
300～999 人(n=135)	17.8	38.5	10.4	20.0	23.7	18.5	0.7	18.5	5.2
1000 人以上(n=36)	36.1	33.3	16.7	19.4	19.4	11.1	2.8	19.4	11.1

連携の状況別に、社外・地域他組織との連携に向けた課題を聞いたところ、連携の有無にかかわらず、それぞれ「自社のニーズにあった地域・社外他機関がなかなか見つからない」とする企業割合がもっとも高く、次いで「地域・社外他組織との連携に向けた時間が取れない」などがあげられている。連携の状況別で特徴的なのは、連携したことがある企業では、「地域・社外他機関との利害調整が難しい」「期待するほどの成果が得られない」とする割合が、連携検討中、連携予定なしの企業に比べて高くなっており、連携の経験を通して得た実感がうかがわれる結果となった。連携を検討中の企業では、連携経験あり、連携予定なしの企業と比べて、「地域・社外他機関の活動に関する適当な情報が得られない」を課題にあげる割合が 10 ポイント以上高く、情報の有無が組織連携に向けた一歩を踏み出すための大きなボトルネックになっていることがわかる。また、連携予定のない企業では、「とくに課題はない」とする割合が、連携経験あり、連携検討中の企業での割合を大幅に上回っている。連携を考えたこともないため、課題もないということだろうと思われる（図 4-9）。

図表 4-9 他組織との連携状況と連携するための課題（複数回答、% n=2058）

	地域・社外他機関との連携に向けた時間が取れない	自社のニーズにあった地域・社外他機関がなかなか見つからない	地域・社外ネットワークの構築を推進してくれるコーディネーターがいない	地域・社外他機関の活動に関する適当な情報が得られない	地域・社外他機関との利害調整が難しい	期待するほどの成果が得られない	その他	とくに課題はない	無回答
全 体	24.9	35.6	13.1	20.1	17.5	17.9	1.1	18.9	7.3
連携の経験あり	22.6	38.1	14.0	19.4	22.0	20.4	0.9	15.6	5.6
連携を検討中	31.6	48.5	20.3	31.2	19.3	15.3	1.0	6.3	3.0
連携の予定なし	25.7	30.2	10.5	17.7	14.0	17.1	1.2	27.3	6.4