

東京発

挑戦する中小ものづくり企業のすがた

～今日からはじめるイノベーションへの第一歩～

ダイジェスト版

「中小製造業におけるイノベーション活動の実態調査」報告書

2008年11月

東京商工会議所 ものづくり推進委員会

1. イノベーションの3つの基本原則

～日々の積み重ねが、絶え間ないイノベーションを生み出す～

- 社長のリーダーシップと風通しの良い職場環境の確立
- 社長を支える営業・企画担当者、技術者、現場管理者、工場長の内部育成
- ニーズ密着型のR & D、きめ細かな生産・品質・在庫管理による営業利益率の向上

2. 調査の概要

○調査目的：技術開発に前向きな中小企業を対象に、新製品開発の取り組みや、生産性向上のための活動についてお聞きし、中小製造業で行われているイノベーション活動はどのようなものか、またどのようにしてイノベーション活動に取り組んでいるのかを把握するため。

○調査対象：東京 23 区内の中小製造業 483 社

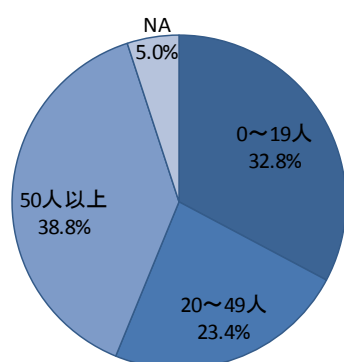
- (1) 平成 19 年度に東商がおこなったアンケート調査「中小製造業における企業の健康診断調査結果報告書」、「中小企業の経営課題に関するアンケート調査」、「知的財産権に関する企業の意識と企業間流通等に関する調査」への協力企業
- (2) 東京都の中小企業経営革新計画承認企業（平成 16 年度～18 年度）
- (3) 東商ものづくり推進委員会委員

○調査期間：平成 20 年 5 月 16 日（金）～6 月 5 日（木）

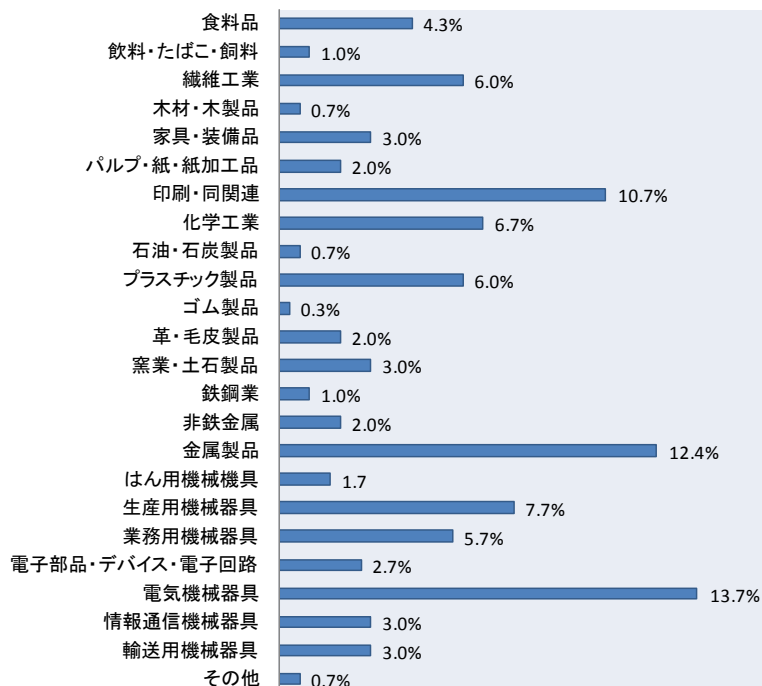
○調査方式：留置自記入法（郵送配布・訪問点検回収）。

○回答数：299 社（回答率 61.9%）

○従業員数：

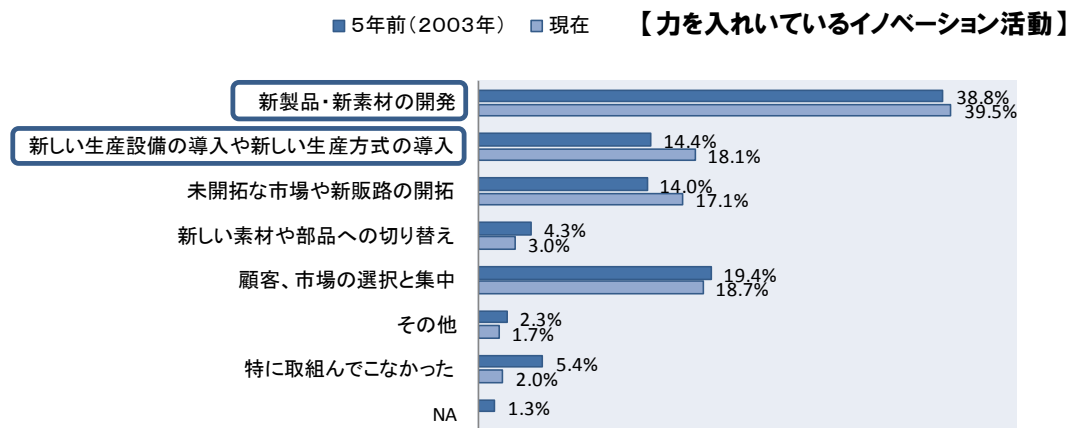


○回答業種：



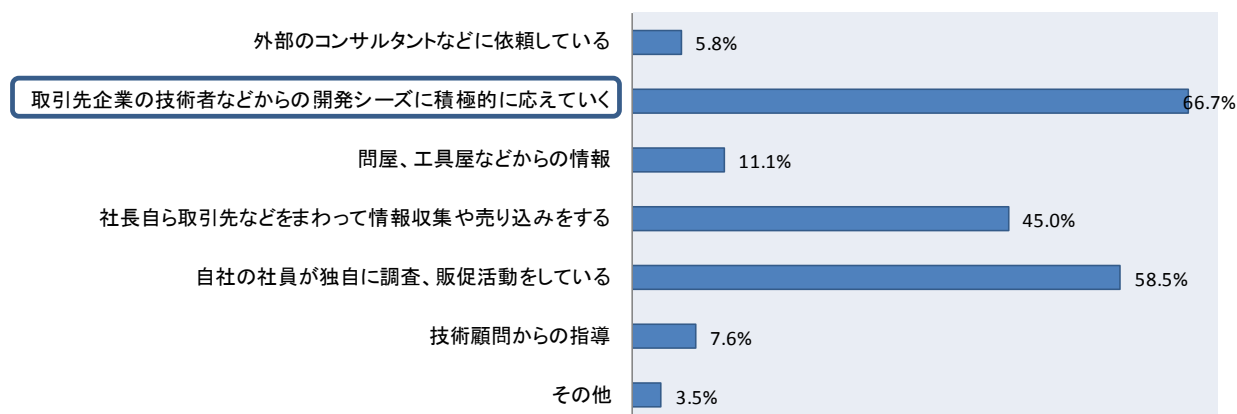
3. イノベーションに取り組む企業の特徴

- (1) 革新的な都内中小製造業では「**新製品、新素材の開発**」に取り組む企業が多く、プロダクト・イノベーションに軸足を置く企業が多いが、同時にプロセスイノベーションにも取り組む企業も多い。

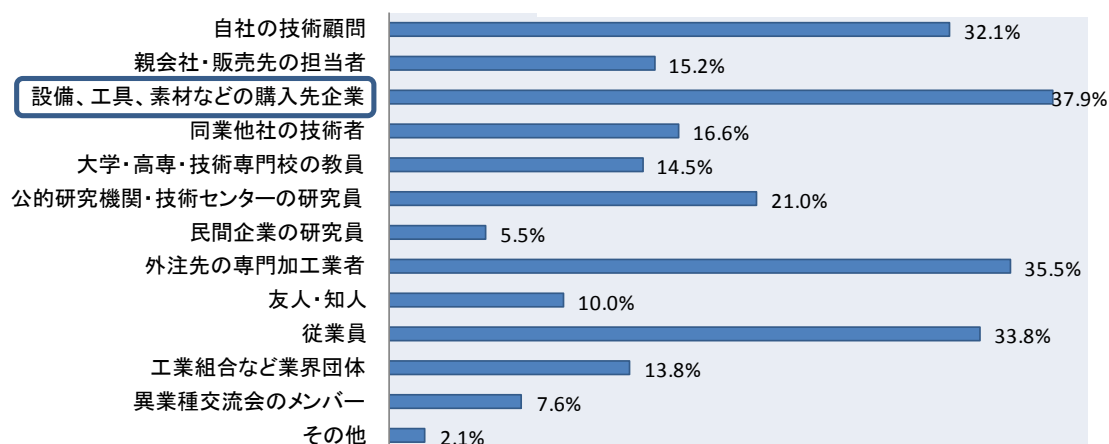


- (2) 新製品・新素材開発におけるマーケティング等、あるいは技術的問題を解決するための相談先は取引先が一番多く、**水平型情報ネットワークが構築**されている様子が窺える。

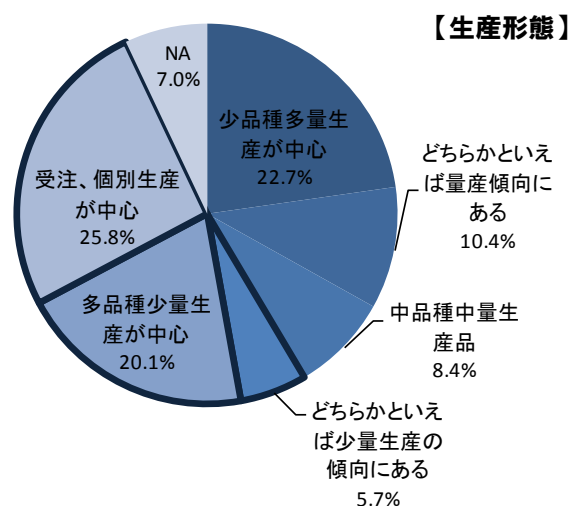
【新製品・新素材の開発でマーケティングや販売促進活動をどのように実施しているか】



【技術的問題を解決するための相談相手・相談先】

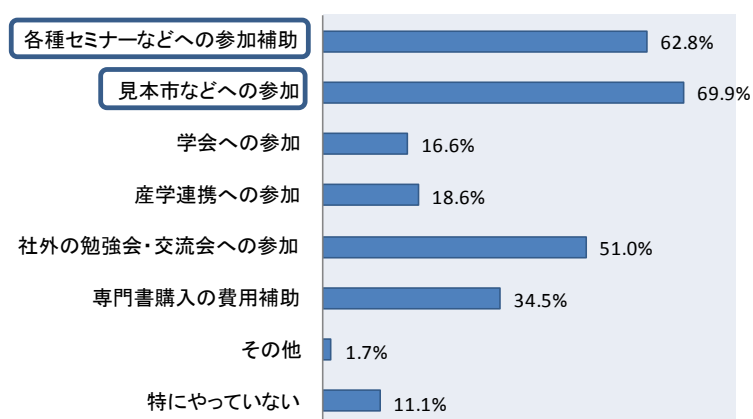


(3) 生産形態は**多品種少量生産**を得意とする企業が半数以上である。



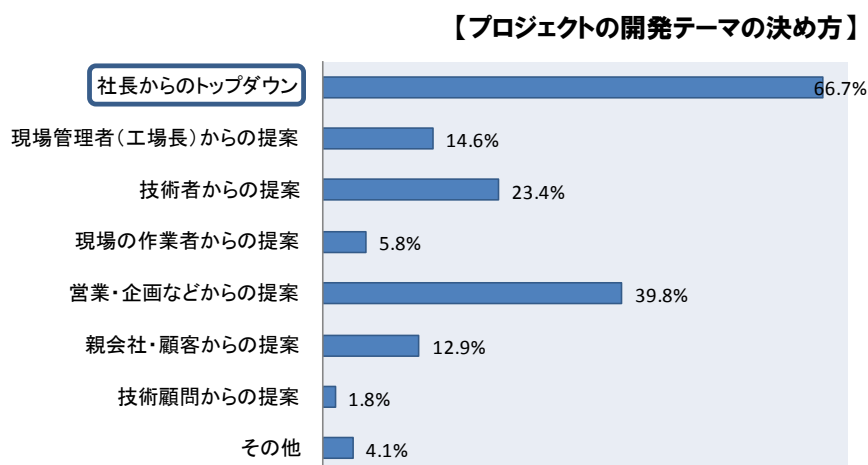
(4) 自社の技術者に対する自己啓発の支援で、「見本市などへの参加」「各種セミナーなどへの参加補助」などが6割以上あり、都心部で数多く開催されている**見本市・セミナー**等に容易に参加・受講ができ、かつ**情報収集**もできる利点を活用している。

【技術者に対してどのような自己啓発の支援をしているか】

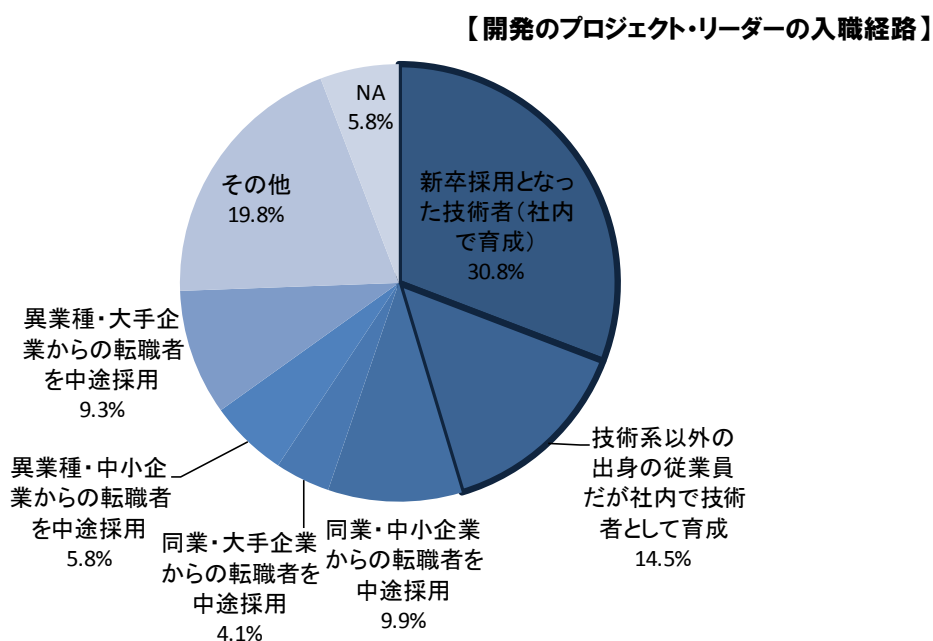


4. イノベーションを推進するプロジェクト体制

- (1) 開発テーマは**社長からのトップダウン**で決めるのが一番多い（66.7%）が、新製品・新素材の開発では営業・企画、技術者からの提案。プロダクト型では営業・企画、現場管理者(工場長)からの提案が多い。



- (2) 社長に続いてプロジェクトの核となるのは技術者、**リーダーを担える技術者が社内**にどの程度育っているかがポイント。技術者の内部育成に力を入れている企業が多く、これは営業・企画担当者や工場長（技術系以外の出身者も多い）でも同様である。



(3)「新製品・新素材の開発（プロダクト型）」「生産設備・方式の開発（プロセス型）」の2つのイノベーションにおける活動の担い手の違いは次の表の通りである。

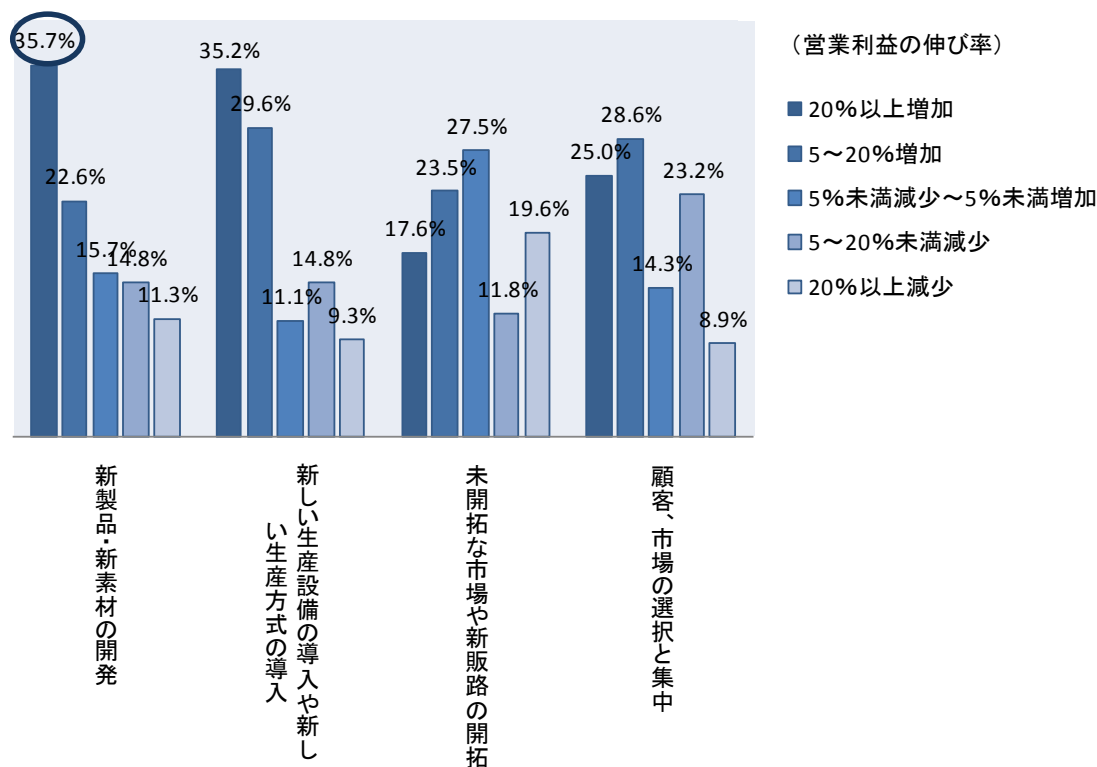
最も特徴的なのは、プロダクト型において研究・開発の段階の参加者に広範囲な職域の人材が参加していることであろう。いわゆる「ワイガヤ」により**多様な人材が知恵を出し合っている**ことがイノベーションの秘訣といえる。

質問項目	それぞれの段階別に見たアクターの違い		
		新製品・素材の開発 (プロダクト型)	生産設備・方式の開発 (プロセス型)
開発・導入期間 の評価結果		差はない	
開発テーマの 決め方		社長、営業、技術者	社長、営業、現場管理者（工場長）
プロジェクト・ リーダーの属性	職種・職位	社長、技術者	社長、現場管理者（工場長）
	最終学歴	やや高学歴傾向	
	入職経路	差はない	
中心的役割	計画段階	あまり差はない	
	研究・開発段階	社長、技術者	社長、工場長
	試作・試行段階	技術者	工場長
	生産段階	技術者	工場長、社長
参加者	計画段階	社長、技術者、熟練技能者、営業担当者	工場長、現場監督者
	研究・開発段階	若手後継者、技術者、熟練技能者、 一般技能者、営業担当者、社外技術者	工場長
	試作・試行段階	熟練技能者	現場監督者
	生産段階	差はない	
	マーケティング	差はない	

5. イノベーション活動と営業利益率

- (1) イノベーション活動と営業利益の伸び率との関連は強く、「新製品・新素材の開発（プロダクト・イノベーション）」、「新しい生産設備や新しい生産方式の導入（プロセス・イノベーション）」への取り組みの程度と営業利益の伸び率との相関が高かった。

【5年前と較べた営業利益の変化】



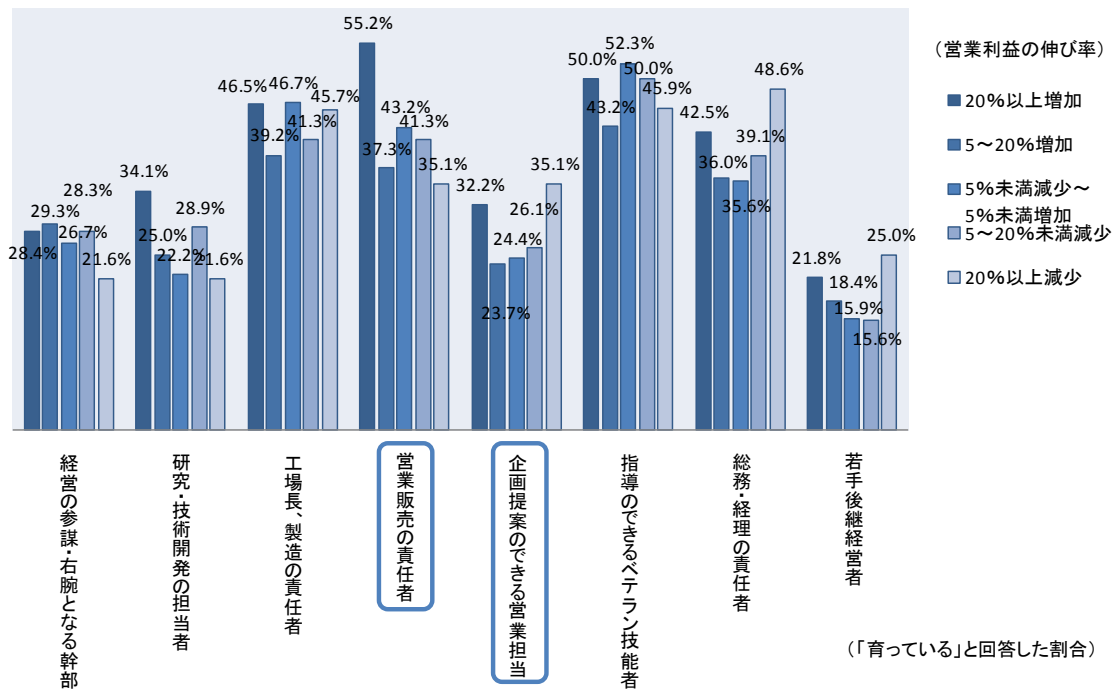
- (2) マーケティングや販売活動との関係では**自社の社員が独自に調査、販売活動**をしている企業で利益率が高い。

【新製品・新素材のマーケティングや販売促進活動をどのように実施しているか】

(営業利益の伸び率)	合計	外部などに依頼する	取引先企業の技術者などに積極的に開発者	問屋、工具屋などの情報	社長自ら取引先などや売り込みをする	調査、自社の社員が独自に活動をし	技術顧問からの指導	その他
20%以上増加	88	5.0%	73.3%	8.3%	45.0%	70.0%	6.7%	3.3%
5～20%増加	77	4.8%	57.1%	14.3%	50.0%	57.1%	11.9%	0.0%
5%未満減少～5%未満増加	46	4.2%	54.2%	8.3%	62.5%	50.0%	4.2%	4.2%
5～20%未満減少	46	8.3%	79.2%	16.7%	29.2%	58.3%	8.3%	8.3%
20%以上減少	37	5.6%	61.1%	11.1%	38.9%	38.9%	5.6%	5.6%
合計	294	5.4%	66.1%	11.3%	45.8%	58.9%	7.7%	3.6%

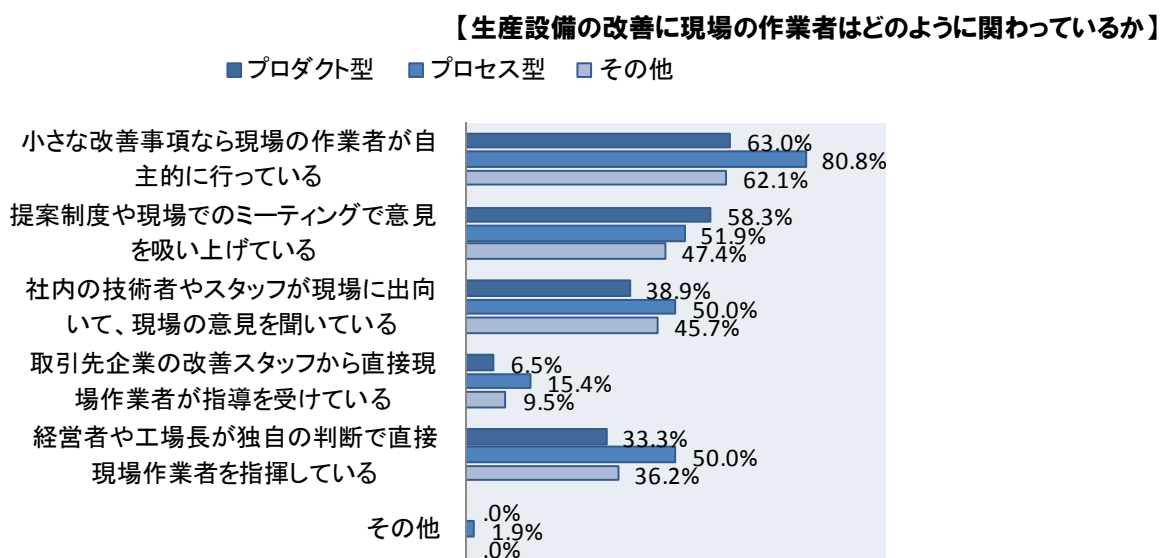
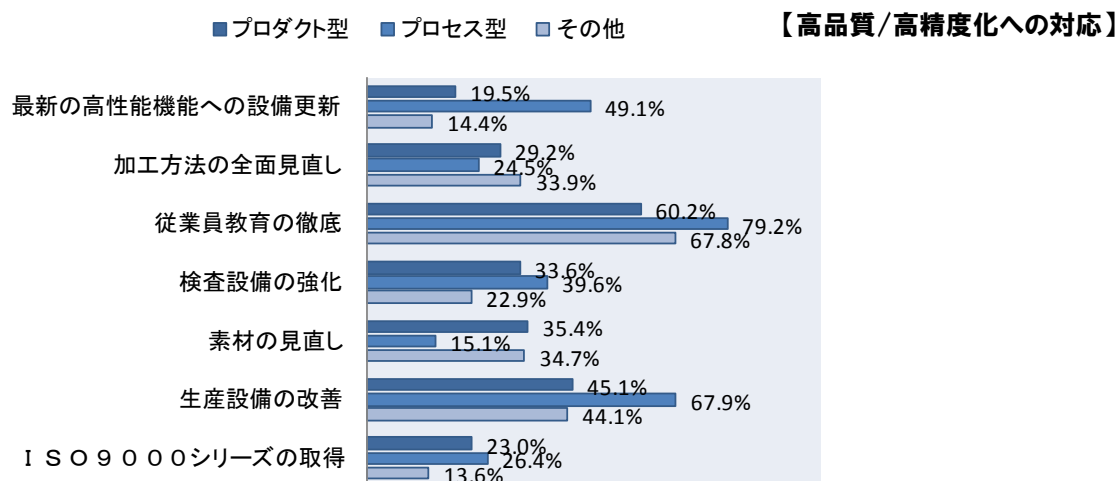
(3) R&Dの担当者と共に営業販売責任者および企画提案力のある営業担当者の育成状況が成長の鍵でもある。

【5年前と較べた営業利益の伸び率別人材育成の状況】



6. イノベーションを支える生産設備

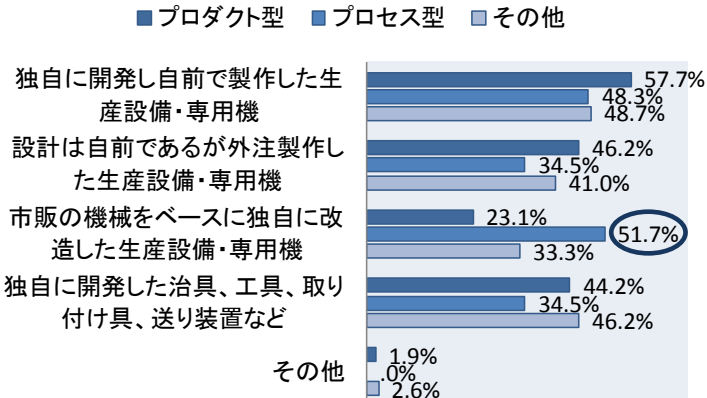
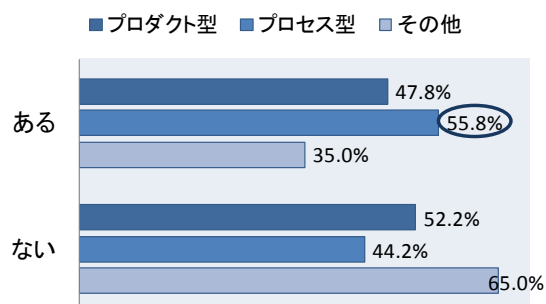
(1) プロセス型は設備更新をスムーズに進められるかどうか。ユースウェア開発（人材開発、しつけ教育など）に力点、QCD面での差別化を図る。



(2) プロダクト型は独自開発の生産設備で差別化、効率化を狙っている。

【独自に開発した生産設備・専用機はあるか】

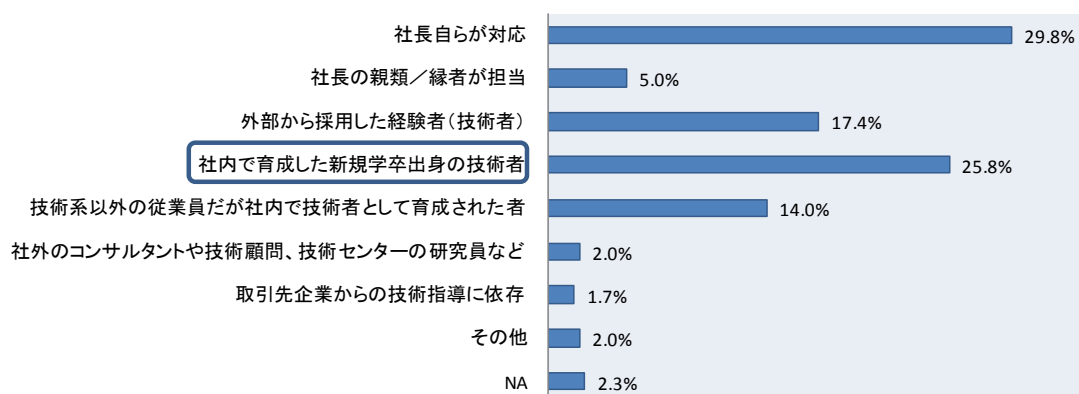
【どのような生産設備・専用機を独自に開発したか】



7. イノベーションをリードする基幹人材の育成

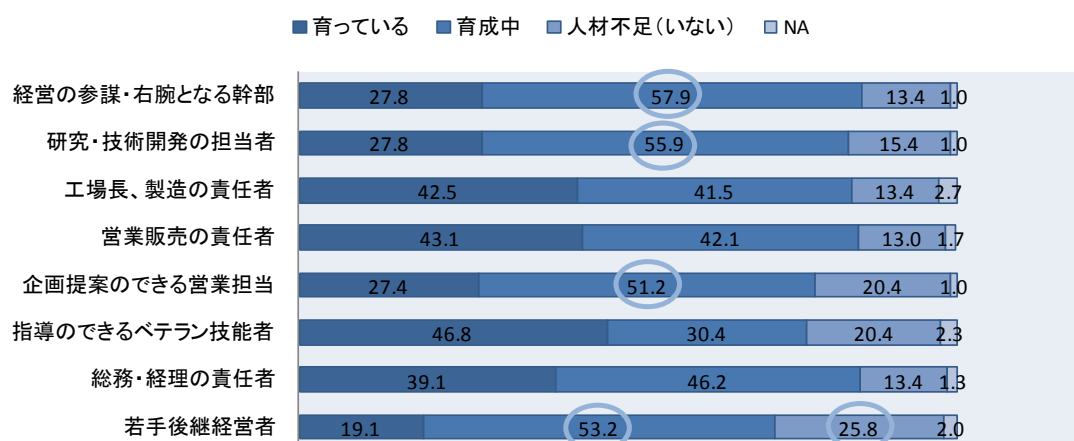
(1) 新卒者、中途採用者を含めて**内部での人材育成**がカギを握る。

【技術開発をになう最も重要な人物】



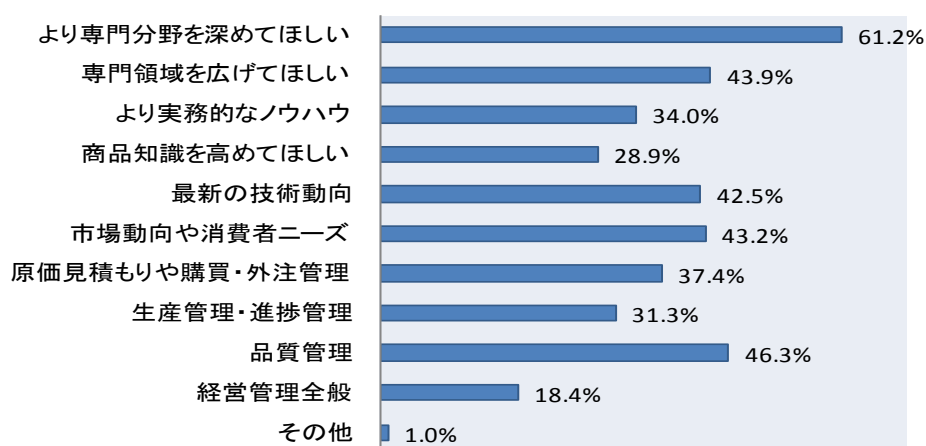
(2) 製造・営業販売の責任者、ベテラン技能者は比較的育っているが、**右腕**となる経営幹部、**R&D技術者**、**企画提案のできる営業担当者**、**若手後継者**の育成に遅れが見られる。

【基幹的人物の育成状況】



(3) 技術者に対して専門性、最新技術動向、市場動向、生産管理／品質管理などの生産技術を身につけて欲しいとのニーズが高い。

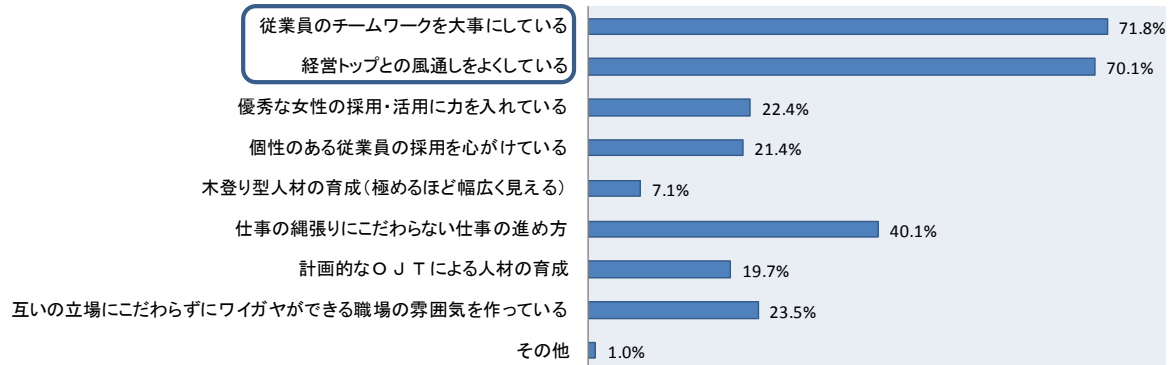
【技術者にどのような知識・ノウハウを身につけてほしいか】



8. イノベーションを活発化させるための日常管理

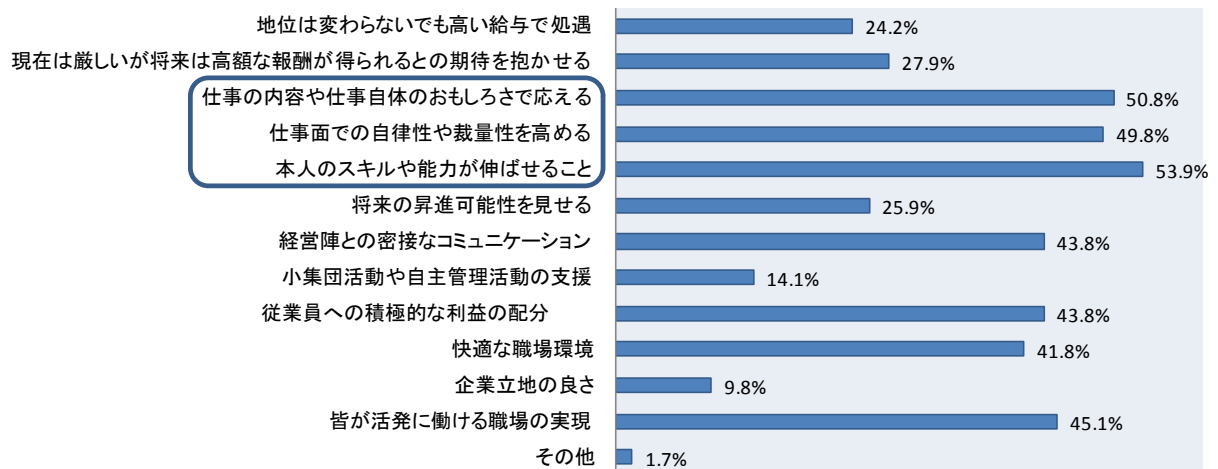
- (1) 従業員のチームワーク、トップとの風通し、縄張りにこだわらない仕事のやり方がイノベーションを促進する。

【イノベーション活動を社内に活発化するために日常的にどのようなことに力をいれているか】



- (2) 仕事のおもしろさ、スキル／能力が伸ばせる、仕事面での自立性・裁量制の付与、利益配分、快適職場環境などに配慮する。

【従業員にやる気をおこさせるための施策】



- (3) 収益状況や生産・販売計画を積極的に従業員に対してオープンにする。

【従業員に経営情報をどの程度公開しているか】

