

Title	民間企業における将来ビジョンの保有状況とその効果
Author(s)	小沼, 良直; 桑島, 修一郎; 榊原, 清則
Citation	年次学術大会講演要旨集, 27: 1047-1050
Issue Date	2012-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/11199
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

民間企業における将来ビジョンの保有状況とその効果

○小沼良直（(財)日本総合研究所）、桑島修一郎（京都大学）、榊原清則（法政大学）

1. 概要

民間企業のイノベーション創出において、将来の事業を支えるような大物の研究開発を行う場合には研究開発期間も中長期に渡る場合が多くみられるが、それを実行するためには将来ビジョンを持つことが必要かつ有効と考えられる。本調査は、民間企業約 4,500 社に対してアンケート調査を実施し（996 社から回答）、その結果を基に「将来ビジョンの保有状況」、「将来ビジョンと研究開発テーマの関係」、「将来ビジョン作成における課題」などについて得られた知見を発表するものである。

2. 調査実施方法

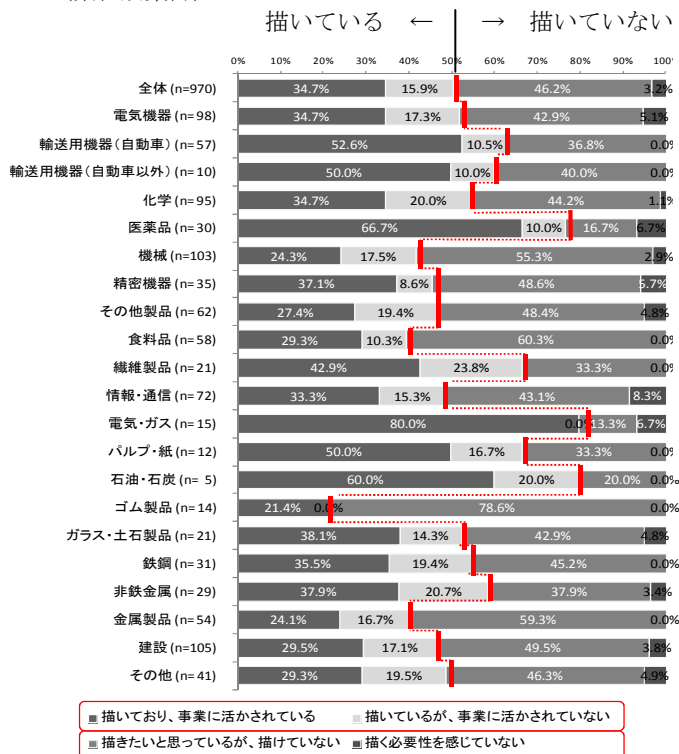
本発表に使用するデータは、平成 23 年度 経済産業省産業技術調査「イノベーション創出に資する我が国企業の中長期的な研究開発に関する実態調査」のものであり、国内アンケート及びヒアリングにより調査が行われた。（アンケート及びヒアリング実施期間：平成 23 年 8 月 24 日～平成 24 年 1 月 31 日）

アンケート 調査対象	発送：企業 4,546 社(研究開発に係る業種から抽出、上場 2,003 社、未上場 2,543 社) 回収：996 社（回収率 21.9%）
ヒアリング 調査対象	企業：8 社（電気機器、機械、自動車、化学、鉄鋼、非鉄金属、その他製品（印刷））、 大学：2 校、公的研究機関：2 機関

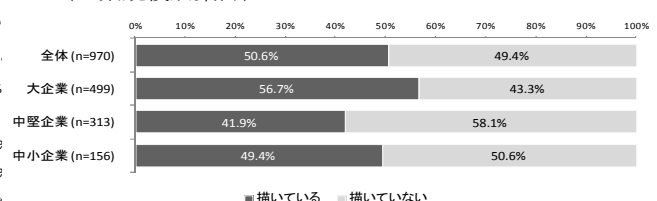
3. 調査結果

3-1 将来ビジョンの作成状況

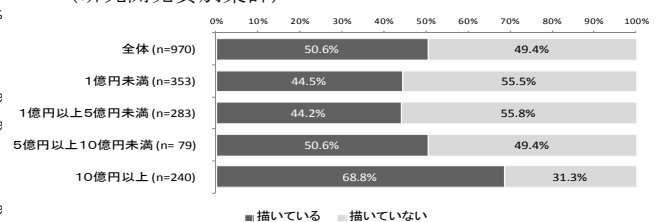
質問：10年後等の将来ビジョンを描いているか
(業種別集計)



(企業規模別集計)



(研究開発費別集計)

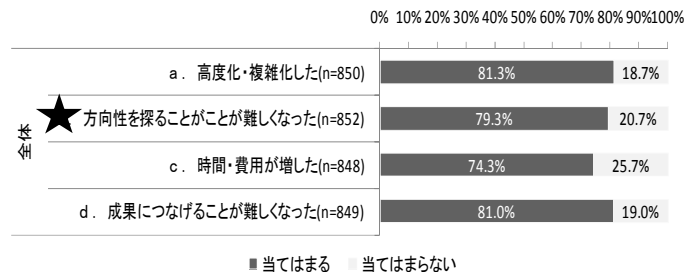


○将来ビジョンを描けている企業は全体の半数程度で、残りの半数は描けていない。ただし、業種によるバラつきも見られる。
○企業規模別では、大企業が最も描けている。
○研究開発費別に見ると、研究開発費が大きな企業群の方が、将来ビジョンを描けている割合が高い。

(2) 将来ビジョンを描きにくい背景

将来ビジョンを描けていない企業も多くあるが、以下の調査結果において、方向性を探ることの難しさも指摘されている。なお、ヒアリングでは一部の欧米企業からも同様のコメントが得られている。

質問：フロントランナーとなり、模倣よりも新たなものを生み出すことが従来以上に求められるになったことが研究開発に与えた影響について該当するものは？



将来ビジョンの課題に関する主なヒアリング結果

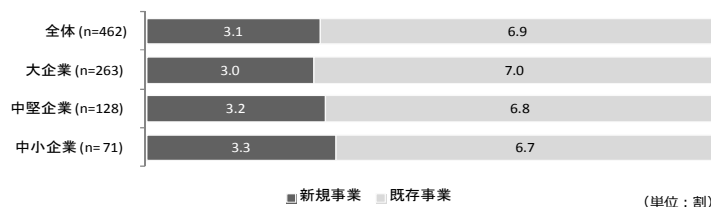
- ☞ ターゲットもよりフエジーになってきている。(機械)
- ☞ 消費者ニーズは多様化。(化学)
- ☞ 研究開発の複雑化は感じている。かつてはテクノロジー・プッシュで研究開発を行うことができたが、今はニーズも多様化している。今は基本的なものは満たされてしまったため、より「意味のあるもの」を追求しなければならなくなった。(Philips)

出所：平成 22 年度経済産業省「我が国企業の研究開発投資効率に係るオープン・イノベーションの定量的評価等に関する調査」

(3) 将来ビジョンにおける新規事業と既存事業の割合

質問：描いている将来ビジョンにおいて、貴社では新規事業と既存事業の割合はどれくらいですか。

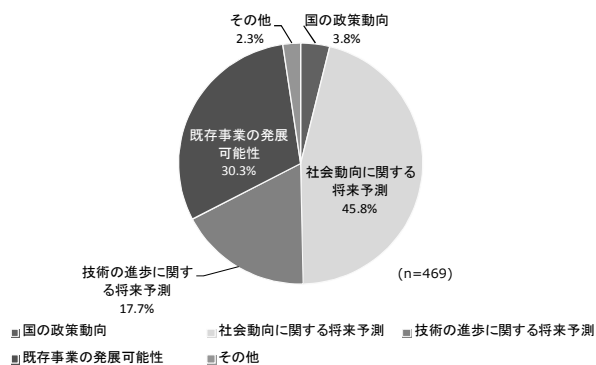
(企業規模別集計)



- 将来ビジョンの中で新規事業の占める割合は全体では 3 割程度であり、既存事業が圧倒的に多い。
- 企業規模別では、企業規模が小さい方が新規事業の占める割合が高くなっている。

(4) 将来ビジョン作成において重視すること

質問：将来ビジョンを描く際に何を重要視していますか。最も重要視するものを 1 つ選んでください。



将来ビジョン作成方法に関する主なヒアリング結果

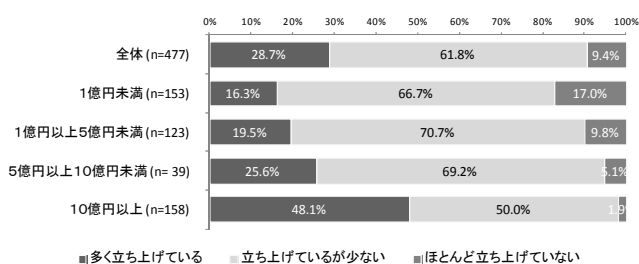
- ☞ 社会の潮流もあるが、技術者達は目指す方向をちゃんと考えている。将来の予測というのは、エネルギーの需給、価格、各国の交通政策、法規の動向、人口動態、経済状況などいろんな手段から補足させる。(自動車)

- 将来ビジョン作成において最も重視することとしては、「社会動向に関する将来予測」をあげた企業が最も多く、「既存事業の発展可能性」と「技術の進歩の将来予測」が次いでいる。

3-2 将来ビジョンが研究開発テーマにつながるか

質問：将来ビジョンを基に、研究開発テーマをどの程度立ち上げていますか。

(研究開発費別集計)



将来ビジョンからの研究開発テーマ立上げに関する主なヒアリング結果

- ☞ ビジョンを作った後で、活動やテーマの内容に関する検討を毎年やっている。(非鉄金属)
- ☞ 国内市場は成熟社会であり、何をしたら売れるかわからない。ビジョンや戦略が求められるが、作っても当たるとは限らない。(公的研究機関)

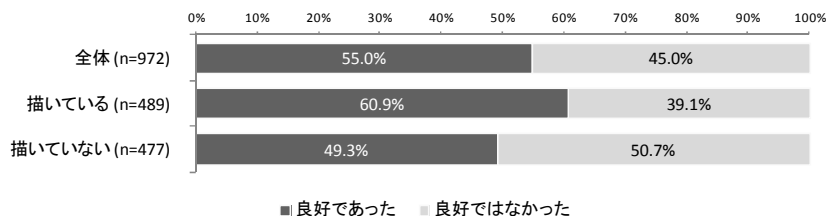
- 将来ビジョンから研究開発テーマを多く立ち上げている企業は全体で 3 割に満たない。
- 研究開発費が多い企業群ほど、将来ビジョンから研究開発テーマを多く立ち上げている。

3-3 将来ビジョンの有効性（クロス集計結果）

将来ビジョンを描くことが研究開発や事業に与える影響や効果について確認するため、将来ビジョンを描いている企業群と描いていない企業群に分けて集計を行った。

（１）2010 年度における収益性との関係

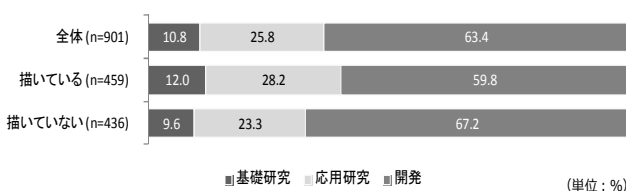
質問：2010 年度における収益性はいかがでしたか



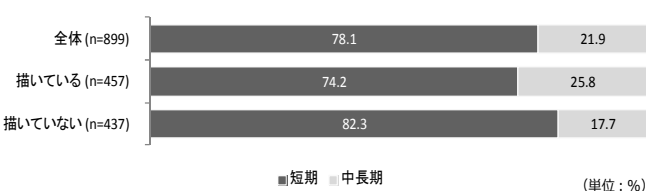
○将来ビジョンを描いている企業群の方が、収益性は良好である企業の割合が多い。

（２）研究開発費のバランスとの関係

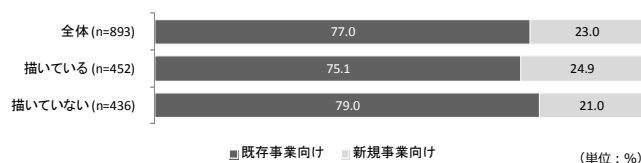
〔基礎研究・応用研究・開発〕



〔短期(1～4年程度)と中長期(5年以上)〕

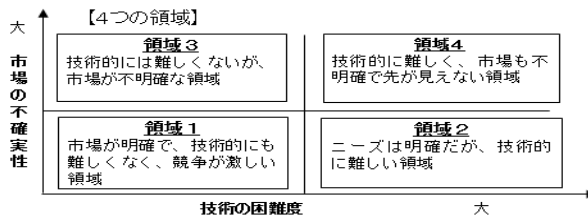
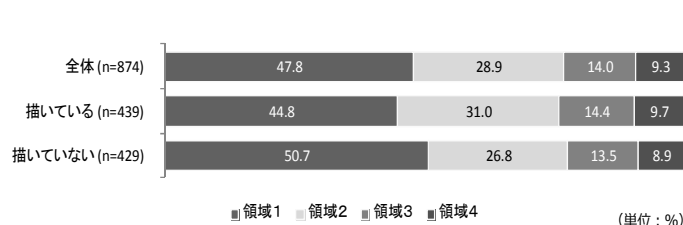


〔既存事業向けと新規事業向け〕



○将来ビジョンを描いている企業群の方が、基礎研究・応用研究の比率が高い。
○将来ビジョンを描いている企業群の方が、中長期の研究開発の比率が高い。
○将来ビジョンを描いている企業群の方が、新規事業向けの研究開発の比率が高い。

（３）「４つの領域」ごとの研究開発費のバランスとの関係

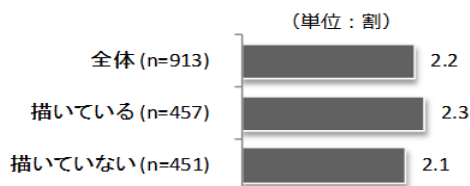


○将来ビジョンを描いている企業群の方が、描いていない企業群と比べて領域1の比率が低く、よりリスクの大きな領域2・3・4にチャレンジしている。

（４）イノベーション創出との関係

〔イノベーション創出割合〕

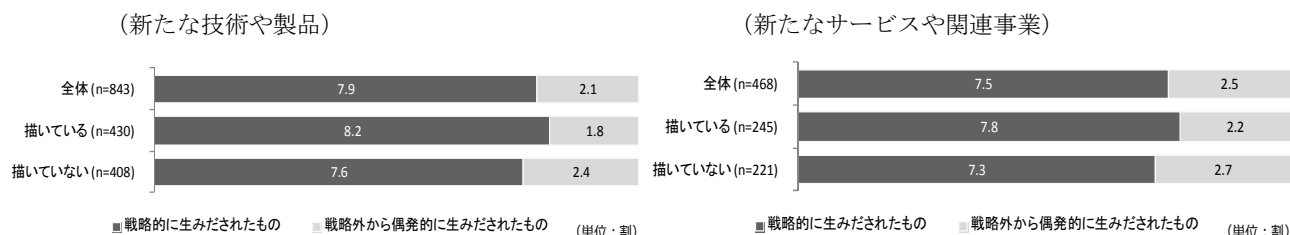
質問：現在の貴社全体の売上のうち、最近10年間で貴社において生み出されたイノベーションに起因する売上は、何割程度を占めていますか



○将来ビジョンを描いている企業群の方が、売上に対するイノベーションの貢献度が高い。

〔イノベーション創出のきっかけ（戦略性）〕

質問：最近10年間で貴社において生み出されたイノベーションを「事業戦略や研究開発戦略などから戦略的に生み出されたもの」と「戦略外から偶発的に生み出されたもの」に分けると、それぞれの件数割合はどれくらいですか。



○将来ビジョンを描いている企業群の方が、イノベーションの中でも戦略的に生み出されたものの比率が高くなっている。

4. まとめ・考察

(1) 将来ビジョンの作成状況

- ・将来ビジョンを描くことは、企業活動における方向性を定めることにつながるため、概念的には必要かつ不可欠のように思われるが、実際には10年後等の将来ビジョンを描けている企業は全体の半数程度しかなかった。
- ・将来ビジョンの作成状況は業種による差が大きく、電気・ガスや石油・石炭のようなエネルギー業界や医薬品業界においては、研究開発も長期となる場合が多く、将来の方向性もある程度見通せると思われるため、これらの業界においては将来ビジョンを描けている割合が高い。
- ・企業規模別では、中堅・中小企業に比べると大企業の方が描いている企業の割合が高い。大企業は、資金運営、組織運営や株主への説明の必要性などからも将来像を描くことが求められるため、「10年後等」という条件はあるものの、描いている企業が6割に満たないことは非常に低い割合と言える。
- ・研究開発費が大きい企業群の方が将来ビジョンを描いている企業の割合が高く、将来ビジョンが研究開発テーマにつながっている割合も高い。研究開発は将来のための投資であり、10年以上もの長期間にわたる研究開発も少なからずあることから、研究開発費が大きい企業群ほど将来ビジョンを描き、そこから研究開発テーマを生み出していることは理解できる。

(2) 将来ビジョンを描くことの難しさ

- ・将来ビジョンを描けていない理由としては、フロントランナーになったことや成熟社会になったことにより、将来の方向性を探ることの難しさが指摘されている。さらに、製品サイクルも早くなってきており、先の読めない時代となったことも原因として考えられる。

(3) 将来ビジョンと研究開発の関係

- ・将来ビジョンを描いている企業群の方が、描いていない企業群と比べると、基礎研究・応用研究の比率、中長期の研究開発の比率、新規事業向けの研究開発の比率が高いという結果が出ている。将来ビジョンを描くことで、目先志向ではなく、育てるべき技術をじっくりと育て、新たな事業にもチャレンジできるようである。

(4) 将来ビジョンとイノベーション創出

- ・将来ビジョンを描いている企業群の方が、描いていない企業群と比べると、イノベーションによる売上への貢献度が高い。また、イノベーションの中でも戦略的に生み出されたものの比率が高くなっている。将来ビジョンとイノベーション創出との関連性を直接的に証明することは難しいものの、将来ビジョンを描くことにより、前述のように、研究開発におけるプラスの効果が出てくることや、新規事業に対する準備がしやすいことなどが理由として考えられる。

(5) 今後に向けて

- ・クロス集計結果をみる限りにおいては、将来ビジョンを描くことはイノベーション創出に向けてプラス効果があると考えられるが、実際には描いていない企業も多く、先が見えない時代の中でどのようにして将来ビジョンを構築していくかは、大きな課題である。