

調査・研究報告書の要約

書名	平成20年度我が国製造企業のサプライチェーン構築・リスク管理についての調査研究報告書				
発行機関名	社団法人 日本機会工業連合会・株式会社 野村総合研究所				
発行年月	平成21年3月	頁数	110頁	判型	A4

[目次]

序 (会長 金井 務)

はしがき (代表取締役社長 藤沼 彰久)

目次

第1章 我が国製造業の国際機能分業構造とサプライチェーン

第1節 新興国の台頭と国際的なサプライチェーン高度化の必要性

第2節 新興国市場におけるビジネス・モデルのあり方

第3節 ものづくりの海外展開と分業体制の新展開

第4節 海外におけるものづくり技術・技能の維持向上

第5節 内需型産業のクロスボーダーM&A

第6節 まとめ

第2章 我が国製造業が直面する課題と展望

第1節 金融危機のメカニズムと経営リスク

第2節 資源価格高騰リスクへの対応

第3節 安全性リスクへの対応と現場の競争力強化

第4節 イノベーションの高度化

第5節 技能承継

第6節 サービサイジングによる事業拡大

第7節 感性価値-質感・デザインを重視した製品づくり

第8節 まとめ

第3章 我が国製造業の国際競争力の維持・向上のための提言

第1節 国際機能分業とグローバル・サプライチェーンの進化に向けて

第2節 ものづくり競争力の向上に向けて

[要 約]

近年は新興国の台頭が著しく、市場としての新興国を重視したサプライチェーンの構築が必要となっている。新興国における販売で成功している我が国製造企業はまだ限られており、機能にメリハリをつけ、コストを抑える一方でブランド認知度の向上が不可欠となっている。また、先進国と途上国の市場としてのバランスが変化するのに伴い、ものづくりの分業体制も変化を迫られている。このような中で、ものづくりの技術・技能を向上させ、積極的に海外展開をしていくことが必要となっている。

2008年秋以降の金融危機の影響が、日本を含めた世界に広がる中で、経済リスク、資源高騰リスク、安全性リスクなど、我が国製造企業は様々なリスクに対応しなければならないとなっている。また、技術・技能を向上させるためのイノベーション推進、技能継承が必要になる。さらに、サービス化や感性価値など、ものづくりに付随する周辺価値も高めることで、付加価値の高い事業モデルを構築していく必要がある。

第1章 我が国製造業の国際機能分業構造とサプライチェーン

第1節 新興国の台頭と国際的なサプライチェーン高度化の必要性

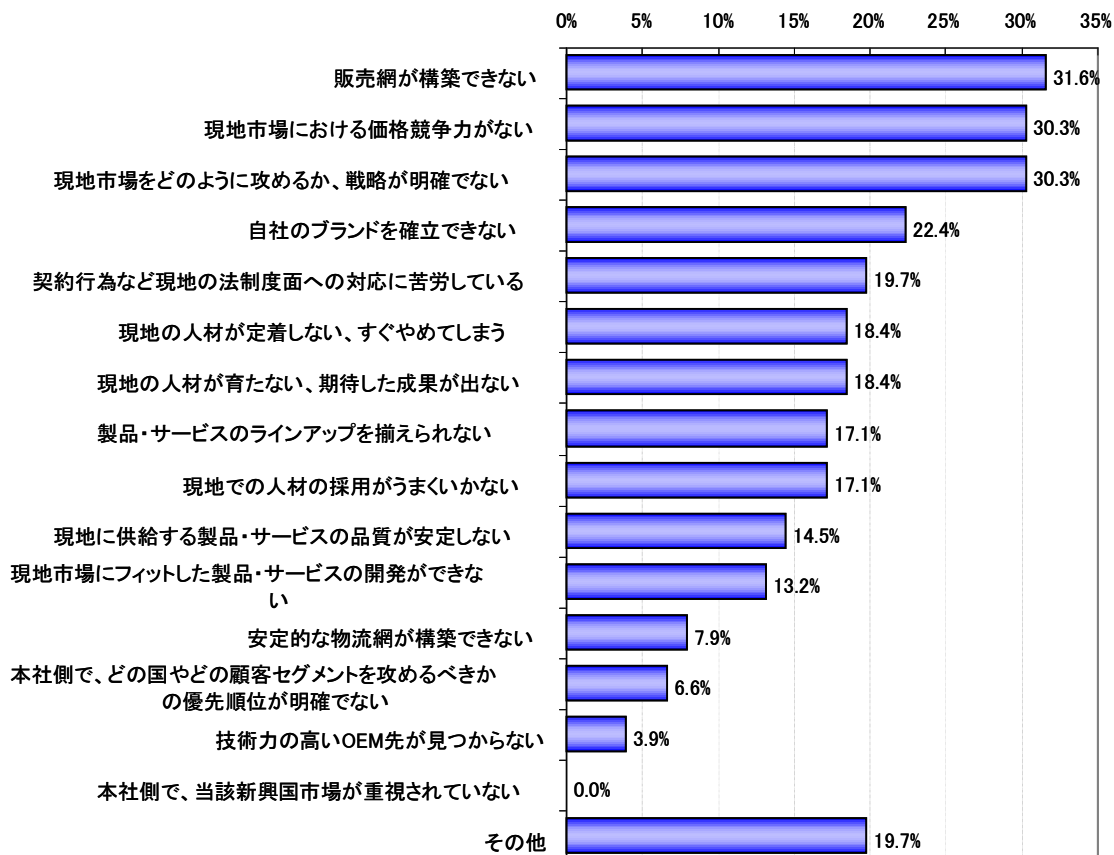
今後の世界経済は、新興国が占める割合が高まることが予想される。しかし、日本企業は必ずしも新興国における販売で成功しているとは言いがたく、販売網の構築、価格競争力、市場参入戦略の策定、ブランドの確立などが課題となっている（次ページ図参照）。

第2節 新興国市場におけるビジネス・モデルのあり方

新興国市場におけるビジネス・モデルのあり方としては、先進事例を踏まえると、まず、過剰な機能を削除する一方で、現地のニーズに合わせた特徴的な機能を付加することで、製品仕様にメリハリをつけ、コスト削減と現地ニーズ対応を実現することが重要になる。

また、単に「日本企業製品」というだけでは市場で高く評価されないため、各企業がそれぞれ努力をして、ブランド認知度を向上させる必要がある。さらに、製品ラインナップについても、最先端製品でブランド・イメージを向上させるような製品、それほど高価ではないが、収益に寄与する製品といった形で品揃えを行うことが必要である。

図 最重点国市場での事業展開で、問題に感じていること



出所)野村総合研究所「新興国市場における事業展開の現状に関するアンケート調査」(2008年8月)

第3節 ものづくりの海外展開と分業体制の新展開

アジアの中でも特にマレーシアのように、相対的に工業化の進展度合いの高い国では、既に現地企業の技術水準も上がり、グローバル展開が始まっている。日本企業としては、一方で技術力の維持・向上を進めつつも、さらなるコスト効率性を追及した生産分業体制の確立が必要になる。

また、市場としての新興国の重要性が向上するのに併せて、現地での設計機能の強化も重要になってきている。技術や生産の競争力の源泉が日本にあると思われてきた工作機械業界でも、設計の現地化を進める事例も見られるようになってきた。

第4節 海外におけるものづくり技術・技能の維持向上

新興国の市場が成長するのに合わせて、ものづくり機能も現地化が進んでいるが、現地での技能の維持・高度化が重要な課題となっている。特に、これまでは日本の工場か

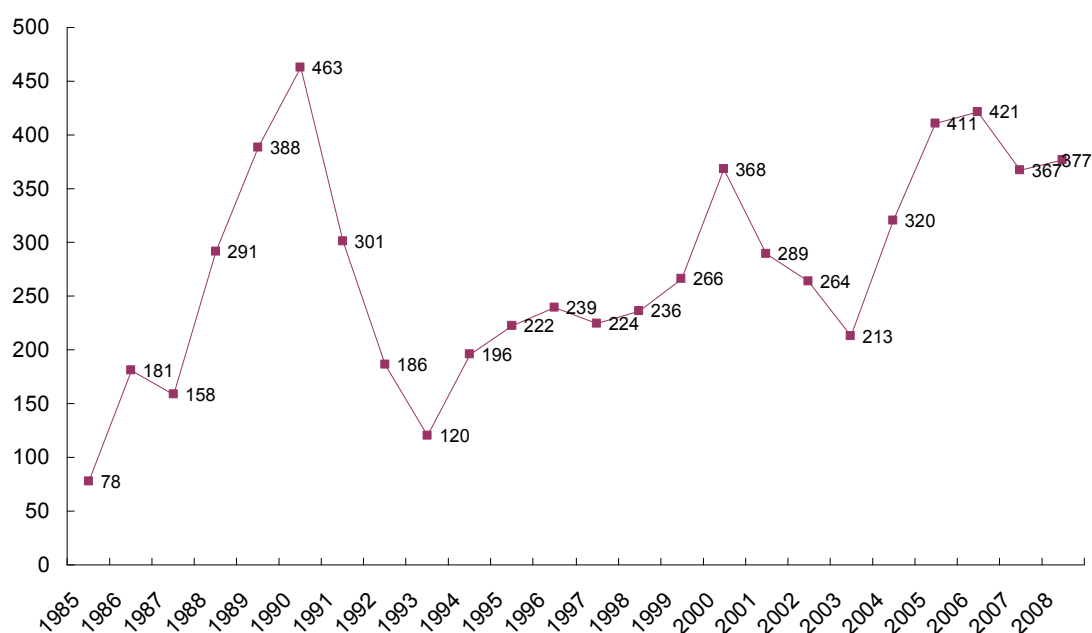
ら技術者が派遣されて海外拠点の指導をしてきたが、生産拠点も世界中に広がる中で、世界各国の支援を日本が一手に引き受けるのは現実的でなくなりつつある。このため、世界各地域での人材育成体制を確立させる動きも見られる。

自社の技術・技能の向上を図る一方で、知的財産が侵害されないような対策も必要となっており、模造品対策や商標権の確保、ブラックボックス化による技術流出の防止などが取り組まれている。

第5節 内需型産業のクロスボーダーM&A

国内市場の成長余地が限られる中で、自動車、電機、一般機械などのグローバル系企業だけでなく、内需を主に対象としてきたような食品等の産業も、積極的に海外市場進出を図っている。特に国境を越えたM&Aが活発に行われている。世界的に景気が厳しい中で、日本企業は手元のキャッシュをそのような形で有効に活用している。

図 In-Out 型 M&A の件数推移（全産業・報道ベース）



出所) MARR2009年2月号「2008年M&A全データ」

第6節 まとめ

以上のような様々な課題、事例を踏まえると、今後の我が国製造企業にとっての課題としては、①市場としての新興国への対応—新しいビジネス・モデルの開発、②最適機

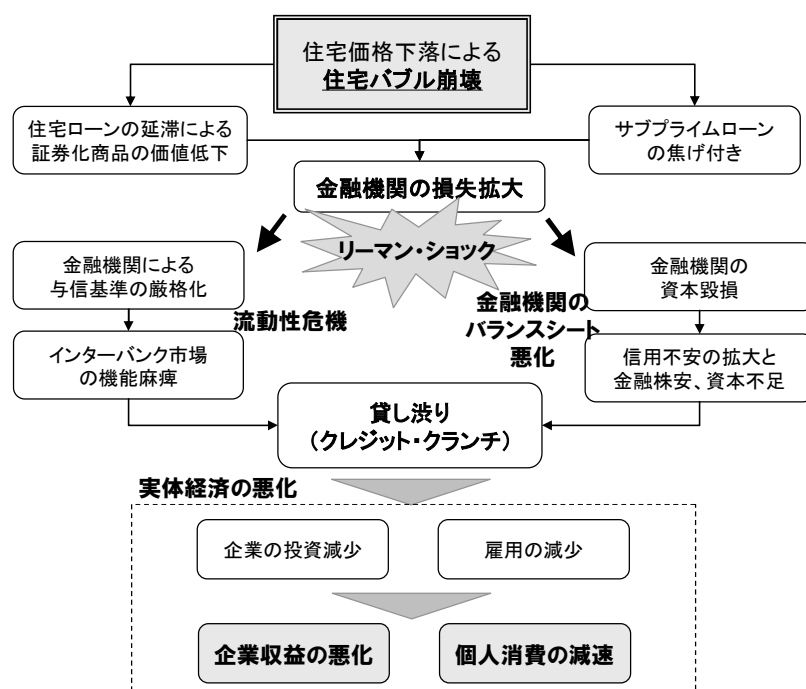
能配置を目指した高度な分業体制の構築、③現場自律的な技能・技術の維持・向上、④
 内需型産業の積極的な海外展開、といったことが課題となる。

第2章 我が国製造業が直面する課題と展望

第1節 金融危機のメカニズムと経営リスク

2008年秋以降の金融危機は、世界中に影響が広がっているが、特に欧州において
 その影響は深刻である。2009年は日、米、欧の先進国が同時にマイナス成長になる
 と予測されている。その後、2010年頃にゼロ成長に戻り、あとは実需の回復次第で
 徐々に景気が回復していくことが期待されている。金融危機は大きな経営リスクであり、
 思い切った合理化が必要になる。

図 サブプライム・ローン問題から世界的な実体経済の悪化へのシナリオ



出所) 野村総合研究所

第2節 資源価格高騰リスクへの対応

資源価格は、世界的な好景気と資金余剰を背景に高騰を続けてきた。世界的な景気後
 退に伴い、資源価格も低下傾向となっているが、今後、経済発展を牽引するのは多くの
 人口を抱え、高いエネルギー需要を持つ中国やインドといった国々であり、石油など希
 少な資源は景気の落ち着きと共に再び価格が上昇する可能性がある。

これに対して、省資源、環境対応型の製品を投入している企業も増えてきている。また、IT関連の環境負荷低減を進める「グリーンIT」の取り組みも行われている。しかし、海外では一歩も二歩も先行する企業がいるため、日本企業はビジネス・モデルそのものから構築していく必要がある。

第3節 安全性リスクへの対応と現場の競争力強化

安全・安心は、それが維持・確保できないときは企業にとっては大きなリスクになり、一方、十分に高い安全基準や危機対応ができれば、他社に対する差別化要素になる。製品の安全、サプライチェーンにおける供給途絶防止などの安全、工場運営上の安全確保などが課題となっている。

第4節 イノベーションの高度化

ものづくり企業にとって、技術は競争力の源泉であり、イノベーションの高度化は競争力向上に向けた取り組みに他ならない。従来は自社内での取り組みが中心であったが、最近では潜在顧客（ユーザー）を巻き込んだ事業開発、部材メーカーの納入先への研究開発上の提案活動、さらには、産学官や異業種との協働による、いわゆる「オープン・イノベーション」も活発化している。

第5節 技能承継

高齢化の進展、生産の海外移転などが進む中で、国内ものづくりの技能承継は重要な課題となっている。業種によっては、企業の壁を超えて業界で人材育成に取り組んでいる事例もある。また、技能のマニュアル化、自動化などを進めている例も多い。このような形で、今後もいかに技能を継承していくかは引き続き課題となる。

第6節 サービスサイジングによる事業拡大

製造企業が付加価値を向上させる一つの方策としては、これまで製品として販売していたものをサービス化して提供する、いわゆる「サービスサイジング」がある。これは、単に「モノ」を売り切るだけの事業ではなく、顧客の抱える問題を解決したり、サービスを併せて提供することで、顧客への提供価値を高め、収益性を向上させる取り組みである。既に以前より行われてきたが、徐々に成果を挙げつつある事例も増えてきている。

第7節 感性価値－質感・デザインを重視した製品づくり

日本の機械製品は、一般的に高い技術を活用している、品質が高いといった認識を世界中で持たれている。しかし、機能面では優れているのにもかかわらず、質感、デザイン等のいわゆる「感性価値」で優位性を築けているとはいえない。感性に訴えかけるデザインの採用により、より高付加価値な事業展開を目指す必要がある。

第8節 まとめ

以上のような様々な課題、事例を踏まえると、今後の我が国製造企業にとっての課題としては、オープン・イノベーションなどにより技術革新を進めること、また、ものづくり現場の技能を継承していくことが課題となる。一方、付加価値の向上という点では、サービス化やデザインなど感性価値に訴える要素の強化が必要になる。

第3章 我が国製造業の国際競争力の維持・向上のための提言

第1節 国際機能分業とグローバル・サプライチェーンの進化に向けて

国際的な競争環境が厳しくなる中で、市場としての新興国への期待は非常に高まっている。このため、新興国において、適切な販売パートナーを選定し、販売網を構築することが必要になる。また、各国の市場ニーズに合わせつつも、多品種少量生産の非効率に陥ることのないように、例えば「低重音を重視したテレビを好む国」といった形で、アジア、南米といった地域の枠組みにこだわらず、南米、インドネシア、インドを共通の市場として括るなど、市場の捉え方を工夫する必要がある。

グローバル・サプライチェーンの進化に向けては、現地の自律的経営を促す分業構造を進める必要がある。

これらの取り組みは、現地法人だけで実施するのは難しく、日本本社が中長期的な視点からコミットして取り組み必要がある。また、政府としては税制面等から企業活動をサポートする方策を検討することが期待される。

第2節 ものづくりの競争力の向上に向けて

我が国製造企業の競争力向上のためには、オープン・イノベーションのための土台（プラットフォーム）を形成し、より素早く、巨額の研究開発投資をすることなく、効率的かつにイノベーションを起こしていく必要がある。研究開発のマネジメントそのものも、国際化に対応したものにしていく必要がある。

環境分野、省エネ分野への民間の取り組みも進んでいるが、製品価格が高価になりがちなため、政策的な市場創出も含めて新興方策を検討していく必要がある。

さらに、ものづくり技術や技能を確実に継承していくことも、我が国製造企業の競争力上、きわめて重要であり、引き続きマニュアル化や自動化、それらの生産システムとの一体化を推進していく必要がある。



この事業は、競輪の補助金を受けて実施したものです。

<http://ringring-keirin.jp/>

