

「製品企画」分野、取り纏め案

主査 尾形仁士

副査 小林英津子

1. 戦略策定時からの重要な変化

- ・資源、食料などの一次産品の価格の乱高下
- ・金融システムへの信頼の失墜と世界規模の不況
- ・「儲け」の構造の変化
ハードウェアやソフトウェアからサービスへの利益の移転傾向が顕著
(「もの」から「こと」へ)
一人勝ち(下位メーカーは淘汰、業界再編)
- ・世界市場への広がり
BRICs、ASEAN、東欧などの世界貿易への参入による競争激化、および
低価格化/所得格差の拡大

2. 現状における課題や問題点

- a. 企業の競争力の源泉
 - ・オペレーションの効率化(JIT、カンバン方式など)と経営能力(戦略策定能力とその実行力)
日本は前者は立派だが、後者は今一つ、との評価は正しいか?
 - ・日本ほど生活物資が充足し、かつ品質に厳しい国はないので、内需で成功すれば海外での勝算があるはず。これが活かされているか?
 - ・企業ドメイン(現実の事業領域+将来のあるべき姿)の再確認
高度成長期は世の中の「流れ」や「勢い」に身を任せていれば成長できたが、今は経営の力(例えば企業ドメインの構想力)によって自ら「流れ」と「勢い」を作らないと成長は難しい。このような心構えが多くの企業にできているか?
- b. 製品企画(付加価値をとることが弱い)
 - ・かつては終身雇用のため赤字事業を清算しにくかった(今は?)
 - ・国際競争力のない生産性の低い産業の比率が高い(輸出型製造業以外は全て)ため高コスト構造
 - ・資本コストが低い(低金利)ため低付加価値に甘んじていた、などが背景か?

- c. 「日本株式会社」の現状（一側面）
 - ・国の科学技術関係予算3.6兆円のうち民間企業への配分は4%。これは民間企業の研究開発投資の1%。

3. 対応の方向

- a. 日本の製造業固有の「癖」を生かす
 - 大局的/戦略的思考よりも局所的/現場的思考、抜本的改革よりも逐次的改善、すげ替えよりもしつこくあきらめないこと、が得意。日本にはこの「癖」を強みにして、自分が分かる事業をやたら広げずに愚直に自分の頭で考えて取り組んでいる優秀な企業が多い。この「癖」を環境変化に適応させて、さらなる強みに進化させる（国への期待？）。
- b. 国のR&D投資は依然として所謂先端分野と呼ばれる分野に重点投入しているが、これは正解か？ 日本の競争力のある優秀な産業や企業は先端とは見なされていない分野に属しているものが多い。先端分野偏重から在来の強い分野をより強くする戦略に転換。
- c. 国の主な役割を「個々の技術、製品、産業の先導役」から「イノベーションを誘発・刺激するための環境の整備」に転換。
 - ・人材教育（初中等教育の再構築、世界に通用する大学の構築、工学系の振興、社会人教育、日本語版TOFEL、など）
 - ・イノベーションを促進するためのインセンティブ（税制例えば研究開発や寄付に対する税控除、新興企業育成、知財権保護・標準化、など）
 - ・科学技術インフラの整備
- d. 官民一体となったビジネス努力
 - ・開発途上国等のインフラ整備への協力（通信・放送インフラ、省エネ、新エネルギー、鉄道・道路、農業基盤、など）
 - ・わが国のブランドの維持・向上（新幹線、日本料理の調理認定、観光、美術・演劇・工芸、など）
 - ・在日各国大使館同様の”営業努力”
- e. 人口減少国の成長モデルの構築（世界の先導役）
 - ・現在制度疲労を起こしている年金、医療（保険）、雇用等の再構築
 - ・環境、食料、資源・エネルギー等に配慮した成長モデルの構築

以上