



世界でビジネスに勝つ『もの・ことづくり』を目指して
～マーケットから見た『もの・ことづくり』の実践～

2011年6月24日
公益社団法人経済同友会

【目次】

はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	P.1
(東日本大震災(東北地方太平洋沖地震)発生を受けて)	
問題意識・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	P.3
1. 「“ものづくり”大国」日本とアジアの変遷	
2. “ものづくり”を根底から変える、世界の大きな変化	
提言「マーケットから見た“もの・ことづくり”実践のために」・・・・・・・・	P.4
提言1. 徹底したマーケット視点に基づいた“ことづくり”を確立し、実践する.....	P.5
行動1: “ことづくり”の定義と事例を学び、事業戦略立案に活用する	
行動2: 徹底したマーケット視点による、 グローバルでのサービス・アフターケア品質を確立する	
提言2. 新しい概念の導入による進化と従来の強みの深化により、 “新日本流ものづくり”を実現する.....	P.7
行動3: 現代の“ものづくり”に求められる概念を理解し、実践する。	
行動4: 最適品質(マーケットが求める品質±考え抜かれた)の意義を見極め、 グローバルマーケットにおける“品質づくり”を実践する	
提言3. “もの・ことづくり”力強化に向けたチャレンジ (“ひとづくり”・“組織づくり”).....	P.10
行動5: プロデューサー人材・ディレクター人材を育成する	
行動6: マーケット/顧客視点に立ったオープンな組織と外部連携を構築する	
行動7: 異分子排除の風潮・組織を根絶し、積極的なインキュベーションを促進する	
行動8: 複雑系(ソフト・ハード融合)“ものづくり”人材を育成する	
おわりに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	P.12
(東日本大震災(東北地方太平洋沖地震)によって顕在化した新たな課題)	
2010年度 もの・ことづくり委員会 講演一覧.....	P.14
2010年度 もの・ことづくり委員会名簿.....	P.15
(巻末資料)	
“もの・ことづくり”概念図	
もの・ことづくり委員会 検討対象分野	
“ことづくり”の定義 説明図	
“新日本流ものづくり”の定義 説明図	

はじめに

経済同友会では、日本製造業の競争力再強化のためには、日本企業に内在する「強み」や「良さ」を再評価してその強化を行うとともに、グローバル競争での競合相手やパートナーから新たな「強み」を吸収することが重要であると主張してきた。つまり、「変えるべきものは変え、日本の強みとして強化するもの、すなわちコア・コンピタンスにはより一層の磨きをかけ、競争に臨んでいく姿勢」を一貫して示してきた。

その一環として、当会では新時代のものづくり基盤委員会を設置し、2006年度・2007年度の2年間の議論を行った。その成果として2008年5月に提言『世界から信頼されるものづくりを目指して』を発表し、「世界から信頼されるものづくりのための3つの提言と6つの挑戦¹」を示した。続いて2008年度には品質に関する議論をさらに深め、2009年3月に『世界に貢献するものづくりを目指して』を発表し、「クオリティチェーンでつながる新時代のものづくりのための5つの提言²」を行った。

それから1年後の2010年4月、日本経済が金融危機を発端とした世界同時不況から立ち直りを見せ始めた中で、もの・ことづくり委員会が発足した。

この間、2010年初頭にかけて日本経済の回復が期待よりも遅れつつある中で、日本の主力輸出産業である自動車業界では、国内でほとんど顕在化しなかった事象が、米国において大きな品質問題として扱われるということが起こった。一方で、エレクトロニクスの分野では、隣国韓国の製造業がグローバルマーケットにおいて大躍進を遂げた。

これらの事例の背景には、「多様化するマーケット側からの視点」が、重要な要素として存在するように思われる。日本の製造業も徹底してマーケット視点に立ち、多様化するマーケットにとっての価値提供のために“ものづくり”・“品質づくり”・“ビジネス（ストーリー・戦略・企画・デザイン）づくり”をいま一度見直す必要があると考えたのが、当会がこの委員会を設置した理由である。

¹ 提言1：開かれたコラボレーションを実現する

挑戦1) 知的財産を流動化し積極的に活用する

挑戦2) 「リサーチ・コミュニティー」の中での産官学共同研究モデルを推進する

挑戦3) 「もの」を起点としてバリューチェーン、サプライチェーンを拡大する

挑戦4) 日本型ものづくりの海外移転システムを構築する(ハブから交差点構想へ)

提言2：品質を確保し、更なる革新に取り組む(「日本ブランド」の再構築)

挑戦5) 品質を確保し、更なる革新に取り組む挑戦

提言3：多様なものづくり人材を確保・育成・活用する

挑戦6) 多様なものづくり人材を確保・育成・活用する挑戦

² 1. 経営トップがリードする「クオリティチェーン」でつながるものづくり

2. クオリティチェーンの役割 「当たり前品質の確保」

3. クオリティチェーンの役割 「新時代のニーズに応える新たな価値の創造」

4. 新時代のものづくりに活かす強み

5. 「ものづくり」は人づくり ~人材の育成・活用~

本中間提言は、2年間の活動の1年目の成果として位置付けられるものである。この提言では、変化し多様化するマーケットにおいて日本製造業が持続的成長を続けるために、“ことづくり(ビジネスの出口論)”概念の導入と“ものづくり(ビジネスの入口論)”の更なる強化、さらにはそのために必要な“ひとづくり”の重要性を提言するものである。これにより日本経済の再生と成長基盤の強化を実現し、「2020年の日本創生」に貢献したい。

“ことづくり”とは(本中間提言での定義)

『顧客が本当に求めている商品は何か、その商品を使ってやってみたいことは何か』を、そのマーケットに生活基盤を置き現地の人と共に感性を働かせて考えることで、真に求められている顧客価値を提供すること。さらには顧客以上に考え抜くことで、顧客の思いもしないようなプラスアルファの喜びや感動をつくりあげること。

これまでの製造者視点での“ものづくり(ビジネスの入口論)”とは反対のマーケット側からの視点で“ものづくり”・“品質づくり”・“ビジネス(シナリオ・戦略・企画・デザイン)づくり”を見直す、ビジネスの出口論というべき概念。

これまでの強みであった、日本にしか実現できない“ものづくり”(擦り合せ技術、高い安全・安心水準)を強化して先端“ものづくり”領域における優位を確保すると同時に、製品にサービスを加えて価値創造型の競争力強化を行うこと。

<東日本大震災(東北地方太平洋沖地震)発生を受けて>

本中間提言案を検討する中、3月11日に東北地方を中心にマグニチュード9.0の地震が発生した。地震と津波の影響により多くの人々が被災し、多数の死者・行方不明者を出す結果となった。亡くなられた方々のご冥福を心よりお祈り申し上げるとともに、被災された方々に心よりお見舞いを申し上げたい。

今回の震災では日本の製造業の長所・短所、世界に対する直接的・間接的な影響など、様々なことをあらためて強く認識した。未だ復興への道筋は明らかになっていないが、今回の大震災での教訓を活かし、製造業の更なる進化と世界への貢献を果たしていきたい。

問題意識

1. 「“ものづくり” 大国」日本とアジアの変遷

これまで日本の製造業は、勤勉な国民性と高い教育水準に支えられた“ものづくり”によって発展してきた。高度成長期以降、日本製品は世界にもその品質の高さを評価され、エレクトロニクス製品や自動車を中心とした輸出が日本経済を牽引してきたことに疑いの余地はない。またそれらの躍進は、中小企業も含めた日本の素材・部品メーカーと共に実現されたものである。

しかしながら 1990 年代に入るとアジア諸国などでの工業化が進み、“ものづくり”における日本の優位性が相対的に薄れ始めた。

その背景には、低賃金によるアジア諸国のコスト優位性や為替の影響がある。為替については、長期的な視点での円高の進行は企業側の努力で克服してきた。しかし、近年の投機等に起因する振れ幅の大きい為替変化からは、日本製造業は困難を強いられてきている。

さらに以下で説明するような三つの変化が、アジアでの“ものづくり”の様相を一変させたと言える。

一つ目の変化は、台湾・韓国・中国・ASEAN 諸国等の世界の工場としての台頭である。この変化の主な原因としては、エレクトロニクス分野を中心に、“ものづくり”の手法（アーキテクチャ）がいわゆる擦り合せ型から組み合せ型（モジュラー型）へ移行し、誰もが“ものづくり”を行えるようになったことが挙げられる。

二つ目は、韓国企業のグローバルマーケットにおける台頭である。従来、韓国では組み合せ型“ものづくり”の占める割合が高かったが、地道に擦り合せ型の開発や“ものづくり”を続けることで、近年では製品によって二つの“ものづくり”の手法を使い分ける巧みさを持つようになった。これにより、特にエレクトロニクス分野においては大きく躍進し、その経営判断の速さやマーケティングの巧みさも相俟って、先進国・新興国を問わずグローバルマーケットへ浸透するようになった。

三つ目は、巨大なマーケットを背景とした中国の変化である。中国は自国マーケットへ参入する権利を与える代わりに技術ライセンスを結ばせる手法などにより、国内産業の発展を促してきた。近年はこの成果が現れ始め、様々な分野において技術力の進歩が顕著となった。

2. “ものづくり”を根底から変える、世界の大きな変化

現在の製造業を取り巻く世界では、以下に示す五つの大きな変化が起きている。

一つ目は、G8 から新興国を含めた G20 へのマーケットの広がりである。これは新興国の経済発展と賃金水準の上昇により、これまで先進国でのみ流通していた様々な製品に対して、新たな巨大マーケットが拓かれたことを意味する。

二つ目は、韓国や中国からのグローバルマーケットに挑戦する企業（グローバルチャレンジャー）の出現である。この二国の成長の背景は異なっているが、いずれもグローバルを前提とした事業を積極的に展開し、高度な技術分野でも日本や欧米のメーカーと

競合する場合が多くなった（電子・電気、エネルギー・環境分野等）。

三つ目は、サステナビリティ（環境と企業の持続可能性）の重要性の高まりである。特に近年は、地球温暖化防止等の環境保全が“ものづくり”の大前提になってきている。

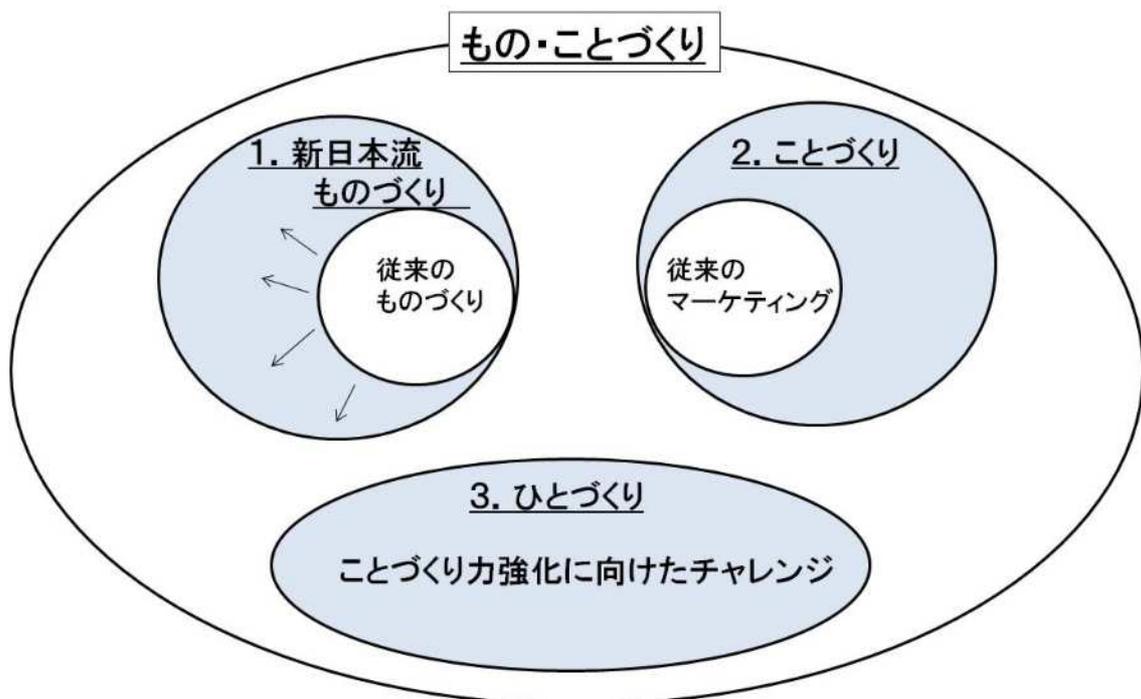
四つ目は、デジタル化技術を基にネットワーク化した世界へと変わりつつあるということである。これにより情報スピードが極端に速くなり、そのコストも極端に安くなるのが前提となった。その結果、国家間・地域間での情報量・速度の差も無くなって、グローバル化が一層促進されるようになった。

最後は、経済の中心が新興国に移行しつつあるということである。これによって、これまで考えなかったような政治的・地政学的な面でのリスクが、自国経済を大きく左右する可能性が出てきている。

以上のような変化に日本の製造業が対応していくためには、製品の性能と信頼性をベースとした従来の日本型“ものづくり”だけでは不十分であり、従来の“ものづくり”を進化・深化させるとともに、『多様化するグローバルマーケットでの、徹底したマーケット側からの視点による“ビジネスづくり”＝“ことづくり”』を実践することが鍵になると考える。

提言「マーケットから見た“もの・ことづくり”実践のために」

ここでは製造業の変革として“ことづくり”と“新日本流ものづくり”を提唱し、その分類・定義付けおよび要点のまとめを行う。さらにそれらを実現するための“ひとづくり”を含めた三要素の総称として、“もの・ことづくり”の概念を提唱する。



図：“もの・ことづくり”構成要素

提言1．徹底したマーケット視点に基づいた“ことづくり”を確立し、実践する

前述のように、日本製造業の更なる成長のためには“ことづくり”概念の導入が重要である。

行動1：“ことづくり”の定義と事例を学び、事業戦略立案に活用する

“ことづくり”の定義と事例³およびその創造パターンを学び、自らはどのように行動を起こすかを考えて事業戦略を立案すべきである。

1) “ことづくり”の定義

“ことづくり”とは、『顧客が本当に求めている商品は何か、その商品を使ってやってみたいことは何か』を、そのマーケットに生活基盤を置き現地の人と共に感性を働かせて考えることで、真に求められている顧客価値を提供することである。さらには顧客以上に考え抜くことで、顧客の思いもしないようなプラスアルファの喜びや感動をつくりあげることである。

換言すれば、これまでの製造者視点での“ものづくり(ビジネスの入口論)”とは反対のマーケット側からの視点で“ものづくり”・“品質づくり”・“ビジネス(シナリオ・戦略・企画・デザイン)づくり”を見直す、ビジネスの出口論と言うべき概念である。

また、これまでの強みであった日本にしか実現できない“ものづくり”(擦り合せ技術、高い安全・安心水準)を強化して、先端“ものづくり”領域における優位を確保すると同時に、製品にサービスを加えて価値創造型の競争力強化を行うことである。

2) “ことづくり”の事例タイプ

ここでは“ことづくり”を三つの事例タイプに分けて紹介する。

一つ目は、サービス/アフターケア/リサイクル重視型である。これには、リユースやリサイクルを前提とした材料選定や設計、回収の仕組みの構築により、顧客の意識的・無意識的な環境問題への貢献という価値を提供する例が挙げられる。また、場合によっては新品の材料を用いるよりもコストが下がり、顧客に価格的なメリットを提供している事例もある⁴。

二つ目は、顧客の使用情報活用型である。これには、GPSやインターネットを活用して顧客の使用情報を集め、顧客の気付いていないような価値(故障や消耗品の交換時期などの情報)を提供する例が挙げられる⁵。

三つ目は、全体プロデュース型である。これはマーケットにものを出す前から、ものだけではなく周辺の仕組みやサービス等まで考え抜いて構築し、顧客への提供価値全体をプロデュースするタイプである⁶。

³ 巻末の『“もの・ことづくり”概念図』参照

⁴ リコーの事例：http://www.ricoh.co.jp/ecology/product/resource/01_01.html

富士ゼロックスの事例：<http://www.fujixerox.co.jp/company/eco/office/reuse/>

⁵ 小松製作所の事例：http://www.komatsu.co.jp/CompanyInfo/profile/report/pdf/150-03_J.pdf

⁶ アップルの事例：「iPodをつくった男 スティーブ・ジョブズの現場介入型ビジネス」、大谷和利著、アスキー刊
帝人の事例：日本経済新聞 平成22年7月27日 「ものづくり進化論 『製品の明暗分けるサービス力』」

3) “ことづくり” 重点要素

以下に“ことづくり”のために重要な要素を説明する。

“ことづくり”実現のためには、まず顧客への提供価値全体像のプロデュースに挑戦しなくてはならない。これは顧客が本当に求める価値やそれ以上の感動を実現するために、やるべきことの全体像を考え抜き、ストーリーを構築することである。

次に、その顧客価値や感動実現のためのストーリーに対して、自社だからこそできる新しいもの(製品)や仕組みといった具体的な価値提供の方法を考えていく必要がある。

“ことづくり”では、製品以外の部分においても「顧客にとって最も価値の高いアプローチ」を考え、実行することが重要である。この例としては、提供の形態(対価の課金方法など)を変えること、物流によって価値(速さ、価格、機能等)を創出すること、サプライチェーン内・チェーン間の連携を最適化(供給側のとりまとめ。産官学連携を含む)して新たな価値(開発やデリバリーの速度アップなど)を生み出すことなどが挙げられる。

また、マーケット視点でのサービス/アフターケア品質を確保することも“ことづくり”にとって重要な要素である。これまで日本国内では実践してきた『思いやり・おもてなしの心』を、グローバルに実現しなくてはならない。

上述のサービス/アフターケアも含めて、商品を販売した後に価値創出を行うことも重要である。変化し続ける顧客にとっての継続的価値や新しい価値を創出し続けることも、企業にとっての使命である。サービス/アフターケア以外の例としては、新たな使い方を提案したり、ソフトやハードの追加によって全く新しい価値を生み出すような手法が挙げられる。

最後に、多様化する各々のマーケットに対して顧客の再定義と解決手段の提案(新しい要求の満足)を愚直に行うことは、最も重要な要素の一つである。これまで先進国においてはできていたことを、基本に立ち戻ってあらゆるマーケットや顧客に対して実行していかななくてはならない。

4) “ことづくり” 創造パターン

次に“ことづくり”の三つの創造パターンについて説明する。

一つ目はリーダー型である。これはアップルのスティーブ・ジョブズ氏やソニーの盛田昭夫氏のような、全体感のある発想ができる人を中心に“ことづくり”が始まり、発展するパターンである。これを実現するためには、後述のように多様な経験を積ませることによって全体感のある人材を育てたり、リーダー型のアイデアを活かせる組織を確立することが有効である。

二つ目はチーム型である。これは例えば小松製作所のKOMTRAXのように、一つのアイデアに対して複数の人がアイデアを重ねていくことで、より良い“ことづくり”を作り込むパターンである。このパターンで重要なのは、真の顧客要望を先入観なく受け入れ、ゼロベースで新たな仕組みを構築できる、組織/年齢を超えた柔軟なチームの構築である。

三つ目は“ものづくり”追求型である。これは、“ものづくり”に特化していたら顧客も気付いていないような価値を生み出すものができてしまい、それを中心に“ことづくり”が発展していくパターンである。例えば日本製の超高精細LCD（液晶ディスプレイ）がスマートフォンのグローバルな普及や新しい価値創造（“ことづくり”）に貢献している例などが挙げられる。このパターンを生み出し活用するためには、最先端技術を徹底的に追求すると共に、持続的イノベーションと破壊的イノベーションを状況に応じて使い分ける⁷ことが有効である。

行動2：徹底したマーケット視点による、

グローバルでのサービス・アフターケア品質を確立する

日本メーカーのサポート体制は国内では十分に整備されているが、海外（特に新興国）では不満の声も一部聞かれるという。今後はこうした声を真摯に受け止め、本来の日本の強みである思いやり・おもてなしの心を、グローバルマーケットでも強みとして発揮していくべきである。また、これを実践するためには語学能力や文化の理解についても不十分な面があるため、その対応策を早急に検討・実施する必要がある。

提言2 新しい概念の導入による進化と従来が強みの深化により、

“新日本流ものづくり”を実現する

我々が提唱する“もの・ことづくり”においては、“ものづくり”の強化も重要な要素である。多様化する要求に、マーケット視点で応えるための“ものづくり”の深化と進化は、“もの・ことづくり”を成立させるための単なる必要条件ということではない。この“新日本流ものづくり”と“ことづくり”が互いに高い要求を出すことで高め合い、相乗効果を発揮することで、より良い“もの・ことづくり”が実現されるものと考えている。

行動3：現代の“ものづくり”に求められる概念を理解し、実践する。

これまで日本の強みであった“ものづくり”を、時流が求める新しい要素に合わせて進化させることが肝要である。時流が求める新しい要素としては、多様化するマーケットに適應した“ものづくり”（性能や品質）の実現、環境起因の新しい要求の充足、多様化した要求に対応するための複雑系（ソフト・ハード融合）制御技術の確立などが挙げられる。

⁷ 「イノベーションのジレンマ」, 「イノベーションへの解」クレイトン・クリステンセン著、翔泳社

行動4：最適品質の意義（マーケットが求める品質±考え抜かれた）を見極め、
（グ）ローカルマーケットにおける“品質づくり”を実践する。

多様化する各々のマーケットに対して顧客視点からの最適品質を提供することは、“新日本流ものづくり”の一つの大きな使命である。ここで最適品質とは、製品だけではなくその周辺のサービス等も含めて、各マーケットの顧客にとっての最適な品質を実現するということであり、新しい概念として提言する。

このような、多様化するマーケットでの最適品質実現の前提として、日本は国際標準の確立におけるリーダーシップを取るべきである⁸。

その上で（グ）ローカルニーズへの真の理解を深め、それぞれの地域で本当に求められている品質と、日本らしいプラスアルファ機能の付与範囲についての見極めを行うことが肝要である。

最終的には、（グ）ローカル視点での事業展開が十分に実現された上で、各エリアの共通項・非共通項を整理してグローバルスペックの確立を追求し、効率的な資源配分を実現すべきである。さらには、製品開発から（グローバルも含めた）販売展開までの権限を現地の人材に委譲することも考えなくてはならないであろう⁹。

1) “新日本流ものづくり”の定義

“新日本流ものづくり”とは、これまで日本の強みであった“ものづくり”（擦り合せ技術、高い安全・安心水準）を深化することによって先端技術領域における優位を確保すると同時に、時流が求める要素（環境問題や電子制御による複雑系の“ものづくり”）に合わせた進化を実現することである。

2) “新日本流ものづくり”の事例タイプ

“新日本流ものづくり”を三つの事例タイプに分けて紹介する。

一つ目は、最適品質実現型である。例えば空調機の業界では、地域ごとに密着した製品開発を行い、それぞれの地域で求められる特性に応じた最適設計を実施している¹⁰。

二つ目は、環境適応技術型である。地球環境保護が前提となった中で、大規模なエネルギー節減や環境負荷を低減するような製品や仕組みの開発は必須である。身近な例としては一般家庭でのエネルギー利用の効率化を促進する、ヒートポンプ技術による給湯システムの事例などがある¹¹。

⁸ 「豊かな社会に向けた3つの成長戦略～成長の果実を将来世代と分かち合うために～」経済同友会

<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2010/pdf/100413d.pdf>

⁹ GEにおける「リバースイノベーション」の事例が挙げられる。

“How GE Is Disrupting Itself” (Harvard Business Review, October 2009)

¹⁰ ダイキン工業では、エアコン製品において世界の地域に合わせた設計を行い、真のニーズに応えている。その過程において必要であれば、単なるスペックダウンではなく、新たに要望に合わせた性能を実現するための専用設計（（真の）低度化）も行う。

¹¹ 平成22年度全国発明表彰 恩賜発明賞受賞「CO₂ヒートポンプ式給湯システムの発明」。デンソーは世界に先駆けてCO₂を冷媒とした給湯システムの技術を開発し、電力有効利用の視点から高く評価されている。

三つ目は、複雑系の制御技術型である。多様化したマーケットの要望や環境要求に応えるためには機械系(ハード)の“ものづくり”と、電子系(ソフト)の“ものづくり”の融合による、複雑系の制御技術が重要になってきている。エンジンとモーターの両方を制御する必要があるハイブリッドカーは、複雑系制御技術の典型例と言える¹²。

3) “新日本流ものづくり”重点要素

以下に“新日本流ものづくり”の重点要素を説明する。

徹底したマーケット側からの視点による“ものづくり”

まず、徹底したマーケット側からの視点による“ものづくり”を実践するためには、大前提として国際標準の確立を日本企業が率先して行う必要がある。これは、日本企業が顧客の立場に立って考え抜いた規格を国際標準とすることで、世界中の顧客の元に製品を届けられる状況を確保するためである。他国によってつくられた標準によって、日本の製品が世界中の顧客の元に届かないということがあってはならない。なお、国際標準化については、個々の企業の取り組みだけでは実現は容易ではない。業界を代表するような優れた技術・製品を開発した企業がリーダーシップを発揮し、あるいは政府とも連携を図りながら取り組むことが不可欠である。

“新日本流ものづくり”実現のためには、まず各々のマーケットに対して品質の定義の見直しを行わなければならない。これはコスト要素、機能要素、安全・信頼性要素などの品質項目について、顧客やマーケットごとの最適解を考え抜くことである。これにより、世界中の各地域マーケットでの要求=(グ)ローカルニーズを反映した“ものづくり”と、各々に対しての『最適品質=マーケットが求める品質±考え抜かれた』を実現すべきである。多様化するマーケットからの要求品質は、日本国内と比較して高くなる場合も低くなる場合も当然存在する。また、気候や文化、宗教の違いなどにより独自の要求があることも当然であり、日本国内での常識を取り払っての取り組みが必要である。

次に、生産拠点をなるべくマーケットの近くとする最寄り化生産¹³によって、(グ)ローカルニーズへのタイムリーな供給体制を整えることも重要である。生産拠点をマーケットごとに構えることは、リスク分散の観点からも好ましいと言える。

また(グ)ローカル最適品質を実現するために、製品設計の高度化だけでなく、本当に求められる性能・機能を適した技術によって実現する(真の)低度化⁸も行うべきである。ここで(真の)低度化とは、必ずしも古い技術を使うのではなく、必要に応じて過去の技術だけでなく最新の技術、あるいはそれらを融合した技術もフル活用するということである。

¹² トヨタをはじめとする日本の自動車メーカーは、ハイブリッドカーを筆頭とする電子制御技術においてトップランナーの地位を築いた。日本はこの分野をこれからますます強みにしていくべきであると考えられるが、今後もトップであり続けるためには、その制御方法や概念そのものが本当に顧客の立場に立って考えられているかどうかを常に念頭に入れて進化させていかなくてはならない。

¹³ 空調業界では、遠隔地で生産したものを消費国・地域に輸出していたのではタイムリーな供給が間に合わない。そのため、ダイキン工業では生産拠点をなるべく顧客の近くに置く“最寄り化生産”の概念を打ち出した。

世界の新潮流への対応

前述したように、複雑系システムにおける安全・安心の確立¹⁰は現代の“ものづくり”に求められる重要な要素であり、さらに高いレベルに進化させなくてはならない。また環境配慮型技術・設計への注力による地球環境保護への対応は、既に“ものづくり”の大前提となってきた。

最先端技術の追求

多様化したマーケットからの要求や環境からの要求にこたえていくためには、最先端技術を徹底的に追求していくことが重要である。これまで以上に徹底して新しい技術開発に取り組み、日本発の技術で世界に貢献することは、日本の製造業および科学技術研究機関の使命である。また、最先端技術の研鑽により日本製造業の魅力を高めることは、国内・国外の優秀な人材を引きつけることにつながるという意味においても大変重要である。

提言3．“もの・ことづくり力”強化に向けたチャレンジ

(“ひとづくり”・“組織づくり”)

ここまで述べてきたような“ことづくり”や“新日本流ものづくり”を実現するには、人材の強化および最適な組織の構築が不可欠である。これらの“ひとづくり”・“組織づくり”は、日本製造業の活性化のために企業自らが実践できる最も効果的な行動である。

行動5：プロデューサー人材・ディレクター人材を育成する

本中間提言では『“ことづくり”概念を自らに浸透させ、“新日本流ものづくり”を活かした価値提供ストーリーを構築できる人材』を、“プロデューサー人材”と定義した。プロデューサー人材として必要な素養は、多岐にわたる関連業務を把握し、部分ばかりではなく全体を見ることができ、また、多様な文化や歴史あるいは美的価値を理解し“もの・ことづくり”への応用を考えられることなどである。

次に、『プロデューサー人材のイメージするストーリーを理解し“新日本流ものづくり”を実践して顧客価値を具現化できる人材』を“ディレクター人材”と定義した。このディレクター人材として必要な素養は、高い技術的専門性とコミュニケーション能力、実行力、およびチームリーダーシップである。

これらの人材の具体的な育成方法については今後の課題ではあるが、どちらのタイプの適性があるかを早期に見極めつつ、基礎研究からマーケット展開・販売、海外勤務などの幅広い領域を経験させることで、良い意味での突然変異を狙うことが効果的であると考えられる。

行動6：マーケット/顧客視点に立ったオープンな組織と外部連携を構築する

真のマーケットニーズ実現のためには、柔軟な組織の構築が必要である。これは、マーケット視点での製品提供を実践するために本当に必要な人材から構成されるチームをつくるということである。自社内の縦割り組織のしがらみによって自由な活動ができないというような状況が生じないように経営トップ自ら留意し、人事に関わるべきである。

行動7：異分子排除の風潮・組織を根絶し、積極的なインキュベーションを促進する

マーケット視点での製品実現のために社内の雰囲気や慣習に縛られることなく行動しようとする人を、周囲の人々が抑え込んではいならない。顧客のために動こうとする人・チームが活かされ、公平な情報共有がなされるフラットな組織を作らなくてはならない。

行動8：複雑系（ソフト・ハード融合）“ものづくり”人材を育成する

ソフト・ハードの融合が必要となる技術においては、その両方に対しての技術的理解および、各々の開発者間の円滑なコミュニケーション（言語の統一も含む）が重要となる。このような素養を持ち、開発をリードできるような人材の育成が必要である。

おわりに

冒頭に示した通り、世界は大きな変化点を迎つつある。本中間提言では、その変化に対応するための“ことづくり”概念の導入、従来の“ものづくり”から“新日本流ものづくり”への進化、それらを支える“ひとづくり”の重要性を示し、全体像としての“もの・ことづくり”を提唱した。

日本は従来から「三現主義」に基づき競争力を獲得してきた。グローバルマーケットでの日本の競争力が低下した原因は、「現場」すなわち、海外の各地域・国、その場所での真のニーズを掴むことなく、「現物」が海外マーケットでどのように受け止められているかの認識を十分に持たず、「現実」から遊離した製品やサービスを提供している場合があったからではないだろうか。今回の提言がこういった点を見直すきっかけとなり、徹底したマーケット/顧客視点を基本とする“もの・ことづくり”によって日本の製造業が本来の強みを取り戻し、さらに飛躍していくことを望んでやまない。

【2011年度の課題】

本中間提言を踏まえて、2011年度は以下の課題に取り組む予定である。

最終財以外の領域での実例の提示と個別の戦略立案（提案）

国際標準・知的財産権を含めた、“ことづくり”時代における競争力担保の在り方

新しい“もの・ことづくり”に向けた最適な資源配分

迅速な“もの・ことづくり”展開のための、トップの意思決定の在り方

人材育成のための具体的な方法

- ・プロデューサー人材の育成方法
- ・ディレクター人材の育成方法
- ・複雑系“ものづくり”人材の育成方法
- ・製造業に求められるグローバル人材の育成方法

< 東日本大震災（東北地方太平洋沖地震）によって顕在化した新たな課題 >

東北地方には日本の主要輸出産業である自動車やエレクトロニクス製品に用いられる部品や素材メーカーの工場が多数立地しており、その被害も甚大であった。

今回の震災では、震災直後から部品や材料が不足し、川下での組立・製造が行えないような事態が発生した。その影響は国内のみに留まらず、世界的なものとなった。

また、日本の部品や素材が世界中の製品の中核として活用されている事実が明確となった一方で、効率化を進めて一極集中の生産としたことに対するバックアップ体制の不備という問題も浮き彫りとなった。

また震災の影響による電力不足は、製造業に対して今後も長期的に大きな影響を与え続ける可能性がある。

以上のような事態により、日本の製造業が持つ大きなリスクを世界が強く認識することになった。今後はそのリスクをいかに低減しながら対処していくか、またそのリスク回避コストを誰が負担するのか等についても考えなくてはならない。いずれにしても大きな課題であるため、2011年度の追加課題として、製造業としての今後の取るべき道筋を検討したい。

【2011年度の追加課題】

- 「日本における最適なサプライチェーンマネジメント様式」の検討
 - ・ 供給責任を果たすためのリスク分散方法の在り方の検討
 - ・ サプライチェーン深層までの見える化による掌握とあるべき姿の検討

以上

2010年度 もの・ことづくり委員会 講演一覧

(所属・役職は当時)

「日本が製造業で再び勝つための『ことづくり』」

講師：山川 隆義 ドリームインキュベータ 取締役社長

日時：2010年7月27日(火) 15:00~16:30

「技術と知財を競争力・雇用・成長に結びつけるための

国際標準・知財マネジメント」

講師：小川 紘一 東京大学知的資産経営・総括寄附講座 特任教授

日時：2010年9月28日(火) 9:30~11:30

「もの・ことづくりのイノベーション ~グローバルビジネスに勝つ~」

講師：藤井 清孝 ベクタープレイス・ジャパン 取締役社長

日時：2010年10月28日(木) 14:00~15:30

「なぜ日本に良い現場を残すべきなのか」

講師：藤本 隆宏 東京大学大学院 経済学研究科教授

兼 ものづくり経営研究センター長

日時：2010年11月24日(水) 9:30~11:00

「サムスンとの交流の中で日本のもの・ことづくりを考える」

講師：岩本 永三郎 バイテック 最高顧問

日時：2010年12月20日(月) 14:00~15:30

「ものづくり日本の未来」

講師：山田 靖 ダイキン工業 相談役執行役員

日時：2011年1月28日(金) 14:00~15:30

2010年度 もの・ことづくり委員会 名簿

(敬称略・所属や役職は2011年6月20日現在)

委員長

長 島 徹 (帝人 取締役会長)

副委員長

大 江 匡 (プランテックアソシエイツ 取締役会長兼社長)

小 川 富太郎 (住友ベークライト 取締役会長)

深 澤 恒 一 (セガサミーホールディングス 上席執行役員)

御 立 尚 資 (ポストンコンサルティンググループ 日本代表)

山 口 千 秋 (豊田自動織機 専務取締役)

横 山 隆 吉 (不二工機 取締役社長)

委員

秋 池 玲 子 (ポストンコンサルティンググループ パートナー&マネージング
・ディレクター)

秋 山 雅 弘 (アルモニコス 代表取締役)

伊 藤 正 博 (川北電気工業 専務取締役)

犬 塚 雅 大 (シーボン 取締役会長)

井 上 健 (日本電設工業 取締役社長)

魚 谷 雅 彦 (日本コカ・コーラ 取締役会長)

宇佐美 耕 次 (セールスフォース・ドットコム 執行役員)

大 岡 哲 (リョービ 取締役)

大 古 俊 輔 (ソリッドワークス・ジャパン 取締役社長)

岡 田 民 雄 (日本ルツボ 取締役会長)

岡 本 昂 (保土谷化学工業 取締役会長)

小野寺 純 子 (GKデザイン機構 取締役事務長)

梶 明彦 (目黒雅叙園 取締役社長)

鹿島 亨 (S R Aホールディングス 取締役社長)

加藤 英輔 (カトーレック 取締役社長)

加藤 勝久 (旭硝子 取締役兼専務執行役員CTO)

加藤 丈夫 (富士電機 特別顧問)

金子 剛一 (中日本高速道路 取締役会長兼社長)

神林 比洋雄 (プロティビティジャパン 最高経営責任者兼社長)

木下 宏一 (リケンテクノス 相談役)

木下 利彦 (ドクタージャパン 代表取締役)

家守 伸正 (住友金属鉱山 取締役社長)

佐藤 葵 (ジェムコ日本経営 取締役社長)

清水 修一郎 (三國機械工業 取締役社長)

菅田 史朗 (ウシオ電機 取締役社長)

皇 芳之 (三菱レイヨン 相談役)

関 誠夫 (千代田化工建設 相談役)

瀬古 茂男 (明電舎 特別顧問)

竹尾 稔 (竹尾 取締役社長)

田中 芳夫 (産業技術総合研究所 参与)

手納 美枝 (アカシアジャパン・デルタポイント 代表取締役)

中村 正己 (日本能率協会 理事長)

中山 克志 (富士電機 特別顧問)

永山 妙子 (ファースト エグゼクティブ リミテッド 代表取締役)

野木森 雅郁 (アステラス製薬 取締役社長CEO)

乗越 厚生 (星光PMC 取締役社長)

伴 紀子 (池袋松屋 取締役社長)

半田 純一	(マシントウイズダム・パナース・ジャパン 取締役社長)
日比野 晃久	(ヒビノ 取締役社長(CEO))
日比谷 武	(富士ゼロックス 常務執行役員)
平野 哲行	(平野デザイン設計 取締役社長)
平山 喜三	(山九 専務取締役)
廣瀬 修	(サーベラス ジャパン アドバザリボード ヴァイス チェアマン)
福川 伸次	(機械産業記念事業財団 会長)
福島 吉治	(F & K コンサルティング 取締役会長)
古田 英明	(縄文アソシエイツ 代表取締役)
降旗 洋平	(日本信号 取締役社長)
宮内 淑子	(メディアスティック 取締役社長)
森 健	(ローランド・ベルガー 取締役日本代表)
森 哲也	(日栄国際特許事務所 代表社員・所長・弁理士)
森川 智	(ヤマト科学 取締役社長)
矢口 秀雄	(全日本空輸 上席執行役員)
山岡 建夫	(JUKI 最高顧問)
山川 隆義	(ドリームインキュベータ 取締役社長)
山口 廣秀	(日本銀行 副総裁)
吉原 每文	(東京鐵鋼 取締役社長)
米村 紀幸	(グローバルビジネスサポート 代表取締役)

以上65名

事務局

篠塚 肇	(経済同友会 政策調査第2部 部長)
浅井 真人	(経済同友会 政策調査第2部 マネジャー)