



JMA 2001年提言

# 競争優位をめざす「モノづくり経営」への挑戦

2001年3月

社団法人日本能率協会

## 社団法人日本能率協会 (JMA) の提言活動について

JMAは、1987年から毎年、その時々的重要な経営課題をとりあげ、問題の背景・進むべき方向・対策等について提言してきました。

この提言活動では、課題解決の正解を示すものではなく、より良い議論のための題材を提案することに主眼をおき、JMAの考え方について提言を行っています。

これを機会に、各社でさらに議論が盛んになり、新しい発想が生まれ、経営成果に寄与することを願っております。

### 提言テーマ一覧

- |     |          |                           |
|-----|----------|---------------------------|
| 第1回 | (1987年度) | … 「世界最適経営革新の提言」           |
| 2   | ( 88 )   | … 「創造力革新の提言」              |
| 3   | ( 89 )   | … 「サービス品質と生産性向上の提言」       |
| 4   | ( 90 )   | … 「シナリオ2000—市民主義経営の提言」    |
| 5   | ( 91 )   | … 「会社の魅力を高める提言」           |
| 6   | ( 92 )   | … 「時間生産性向上の提言」            |
| 7   | ( 93 )   | … 「日本的人事システムのリデザイン」       |
| 8   | ( 94 )   | … 「ビジネスリーダー革新の提言」         |
| 9   | ( 95 )   | … 「生活者主義時代の価格創造経営の提言」     |
| 10  | ( 96 )   | … 「知力 (知恵と活力) のマネジメントと創造」 |
| 11  | ( 97 )   | … 「連結経営革新への挑戦」            |
| 12  | ( 98 )   | … 「新たな企業の成長・発展をめざす環境経営」   |
| 13  | ( 99 )   | … 「日本的経営の強みを活かす経営革新の提言」   |
| 14  | (2000年度) | … 「競争優位をめざす『モノづくり経営』への挑戦」 |

# 目 次

提言趣旨 .....	1
提言 1. 日本の製造業の強さの要因を徹底追求しよう .....	4
1) 環境変化を踏まえ、従来の強さを見直す	
2) モノづくり指標の活用	
3) 現場経営者（第一線監督者）の重点育成	
提言 2. 戦略的に I T を活用して競争力を格段に高めよう .....	7
1) 幹部の問題解決能力が I T 活用の大前提	
2) I T によるビジュアル化で改善活動を活性化	
3) デジタル化による知力・情報の高度化	
4) I T を活用したモノづくりプロセス革新	
5) 経営トップの I T リテラシー向上による業績革新	
提言 3. モノづくりの範囲を広くとらえ独自性を実現しよう .....	10
1) モノづくりの視点と範囲は広く大きく	
2) 独創性・独自性発揮の機会の増大	
3) 広い範囲の中からコアコンピタンスを	
4) インターフェイス マネジメント能力の向上	
5) システム・部門間など幅広い連携性の強化（連携力の向上）	
6) 現場主義の活動の拡大	
提言 4. 市場性と経済合理性の観点から生産構造改革を進めよう .....	13
1) 市場性と経済合理性から生産の構造改革を	
2) 工場独立採算・自立化に向けて	
3) 生産機能の事業化と日本版 EMS の可能性	
4) EMS の活用モデル→バーチャル統合型企業への挑戦	
提言 5. 競争優位の「モノづくり経営」をめざし、企業行動を革新しよう .....	16
1) モノづくり企業の根源的経営理念の確立	
2) 企業行動を方向づける経営戦略の明確化	
3) 魅力あるモノづくり企業の実現	

## 提言趣旨

かつて圧倒的な国際競争力を誇った日本製造業であるが、バブル崩壊以降、状況は大きく変わった。

いわゆる「失われた10年」の間に、米国製造業の復活や東アジアを中心に新興勢力のめざましい台頭があり、日本製造業は、あらゆる産業分野で厳しい競争を強いられている。また、この間にグローバル化、情報化はさらに進展し、より一層のスピード化と強力なコア・コンピタンスが不可欠となっている。さらに、成熟社会のモノあまり現象、環境規制の厳格化など、製造企業にとっては克服しなければならない課題が山積している。

こうした厳しい時代、しかも歴史的に見ても大きな転換期にあって、日本の製造企業が大きな変革を迫られていることは間違いない。しかし、実際にどう対処すべきか、現実の経営においては大変深刻で、舵取りの難しい問題である。

今回、日本能率協会が、この問題を取り上げ、ここに「競争優位をめざす『モノづくり経営』への挑戦」と題して提言を行うことにしたのは、この問題に直面する企業がこれからの針路を策定するうえで、何らかの参考となる視点を提供することが有意義かつ時宜に適っていると考えたからである。

この提言では、日本のモノづくりの新しい理念と経営のあり方について重点的に検討し、できるだけ具体的な施策としてまとめるように努めた。

もちろん提言自体は一つの考え方であり、決して完璧なものとは考えていない。この提言が契機となり、産業各界でこの問題に関する率直かつ建設的な議論が巻き起こり、モノづくり経営の革新に向けて、画期的な考え方や方法が開発されることを期待したい。

ここで、提言研究の進め方と活動内容について簡単に触れておきたい。

まず、提言をまとめるにあたり、昨秋、内外16社の優良製造企業のヒアリング調査を行った。インタビューでは、特に技術的な特色に重点を置いて強みの背景、高収益・高成長の要因などを尋ねた。これらの優良企業に共通することは、自社のコアコンピタンスが明確で、常に磨きをかけながら積極的に新しい課題に

挑戦しているということである。各社の基本的な考え方や具体的な施策で、他の参考になると思われるものは、提言の中にも反映させるように努めた。

次に、マクロ的な視点から日本製造業の課題を整理するために、昨年10月、約1700社の主要製造企業の経営者を対象に、「モノづくりに関する課題」についてのアンケートを行った。その結果は、日本の製造業の実態を示すものとして、この提言研究の基礎資料とした。主なポイントを以下に掲げる。

- ・ 製造業の最大の課題は、「新事業・新製品の開発」。ついで「収益力の向上」「企業変革のスピードアップ」が続く。4位に「コスト競争力の向上」の順。
- ・ 今後の付加価値の源泉をどこに求めるかについては、圧倒的に「製品／ハードウェア」。ついで「技術・ノウハウ」。「ソフトウェア／コンテンツ(情報提供)」や「メンテナンス・リース等のサービス」は、これからの課題という認識。
- ・ 今後重視する競争力は圧倒的に「技術開発力」。特徴的な点は、優良企業が「IT(情報技術)活用力」を重視するのに対し、その他の一般企業は「コスト競争力」を強化したいとしている点。
- ・ モノづくりの課題の重視度は「製造コストの徹底的低減」が圧倒的。「SCM(サプライチェーン・マネジメント)など外部ネットワーク化の推進」は全体的には重視度は低いが、優良企業は非常に重視している。
- ・ これからモノづくり戦略の見直しを進めていくうえでの懸念事項は、「技能・ノウハウ・固有技術の継承の欠落」「生産技術力・改善技術力の弱体化」「製造固定費低減の限界」の3つ。
- ・ 国内生産か海外生産かの評価については、国内有利と考える経営者は3割。6割は海外有利とし、「東アジアを中心に、質・技術力ともに日本より優れた生産環境ができつつある」とする回答も19%に達した。しかしながら、現実の選択としては、9割方の経営者が今後も国内中心の生産態勢を続けるとしている。

こうした調査活動のほかに、米国現地企業の経営者・経営団体幹部、小会評議員を委嘱している日本製造企業の技術担当役員や学識経験者、生産技術部門の方々など、多方面から多くのご助言をいただいた。お名前の表記は割愛させていただいたが、厚くお礼申し上げたい。

#### 注記

- \* 「モノづくり」の解釈について。ここでいう「モノ」とは、製品(ハード)を中心として、それに付随するソフト、サービス、システムなどを包含する広義の製品のこと。
- \* この提言では、製造企業と「モノづくり企業」とをほぼ同義語として使用している。
- \* この提言では、製造業のすべての課題というより、モノづくりに関する課題を中心に取り上げた。知的所有権や環境問題などの個別課題は、論点を鮮明にするためにあえて検討の対象から除外した。
- \* この提言研究では、主として国内での生産活動を中心に検討を行った。

## 提言1. 日本の製造業の強さの要因を徹底追求しよう

日本の製造業がこれまで築いてきたオペレーション効率の本質的強さの要因を再認識し、時代の変化に対応しながら、さらに徹底強化を図る。

### 1) 環境変化を踏まえ、従来の強さを見直す

1980年代前半に日本の製造業が持っていた品質・コスト・納期等の圧倒的な競争力は、その後のバブル期とその崩壊期を通して変質し、ある面では弱体化した。さらに、昨今、日本の製造業の現場では、若手を中心に、現場に対する価値観・意識が変化している。過去の成功要因を改めて見直し、その強化を図る必要がある。強化すべき点は、例えば、以下の項目である。

#### ①現場主義の徹底

日本の製造業は会社全体で製造現場を非常に重視してきた。現場では、モノづくりの基本を徹底し、QC・ZD・5S・TPM・IEなどの改善活動を経営が後押しして現場に定着させてきた。また、現場の経営姿勢としては、現場・現物・現実主義を重視して、何か問題があれば会議室から出て工場へ行って実物の前で議論するなど、経営者・管理者・技術者の現場的感覚が強く、現場と一体感を強く持って仕事をしてきた。

さらに、技術や技能を尊重し、経営者・管理者の強力なリーダーシップで「ゼロへの挑戦」や「限りない極限への挑戦」に表されるような挑戦的な目標を実現し、世界的な競争力を勝ち取ってきた。

モノづくりにとって第一線の現場は極めて重要であり、IT化が進んでも、競争力の源泉であることに変わりなく、いま、改めて現場重視の徹底を図る必要がある。

#### ②人づくりへの情熱

モノづくりは人づくりである。日本の製造業は人の和・チームワークを尊重し、徹底した教育を行ってきた。また、技術・技能の高度化とその伝承にも熱心に取り組んできた。これの鏡が現場の強さである。自主管理活動はじめ、ひとりひとりの創意・やる気をマネジメントが引き出して、ひとつの現場を大きな活発な考える集団に仕上げてきた。

さらに、全員が考える集団となることにより、そこからの知恵が、生

産技術・設備・製品など、工場全体のあらゆるところに染みわたり、したたかな競争力をつくってきた。管理者は、人間の感性・感情を尊重しながら職場のリーダーシップを発揮し、その結果、現場では活力ある組織風土が創り出されてきた。

しかし、生産の海外移転が進み、海外工場での人づくり、組織風土づくりへの対応が課題となっている。国内においても、組織のダウンサイジングと現場の高齢化の進展により、技術・技能の低下の危機に直面しており、人づくりの原点を再確認すべきである。

### ③生産技術・設備の開発

日本の製造業は、ロボット化・NC工作機械等の自動化投資を非常に活発に行ってきた。小集団活動のような現場活動だけでなく、技術・設備によって品質と生産性をつくり込んできた。その上、一般的な設備でなく、自社の現状に合わせた設備の自社開発を強力に進め、製品や生産のユニーク性・差別化をしてきた。

しかし、長期にわたる不況の影響もあり設備の陳腐化、思い切った革新的な独自設備の減少などの恐れも出ている。

昨今、生産技術・設備開発では、三次元CAD・CAM等IT活用が急速に進展している。IT活用によって、従来不可能であった設備設計や組立生産性を格段に向上させることが可能になっている。この分野でのIT活用力を飛躍的に高め、さらに強い競争優位性を獲得することが課題である。

## 2) モノづくり指標の活用

前項で日本の製造業の従来の強さの要因と課題について、概観した。

いま、経営として第一にやるべきことは、環境変化を踏まえて、モノづくりの現場について自社の強さと今後の課題を総点検することである。

総点検は、「コスト」「品質」「納期」などの従来からあるモノづくりの生産性指標以外に、「CS」「エコロジー」などの視点からの評価も必要である。

さらに、組織の生産性だけでなく、現場の第一線の監督者・管理者の能力・パフォーマンスのアセスメントも必要である。

経営の立場から、組織と人の生産性・パフォーマンスを、総合的に見て(モノづくり指標による現場力診断)、今後の対応を考えていく必要がある。



### 3) 現場経営者（第一線監督者）の重点育成

大きな環境変化の中で現場の強みをさらに高めていくには、工場長と少数のスタッフの力だけでは限界がある。強い生産体質を創るには、優れた第一線監督者の存在が重要である。

優れた第一線監督者に求められる能力・コンピテンシーとは、モノづくりに対するこだわり、コミュニケーション能力、現場状況を的確に把握する力、トラブル予知力、スピードある問題解決力、活気ある職場風土づくりの能力など、現場の経営者が本来持つべき能力・資質である。

これらの能力・資質をもった優秀な人材を多数育成し、早急に各職場に配置する。そのためには、全社的育成の仕組みづくりが必要である。

## 提言2. 戦略的にITを活用して競争力を格段に高めよう

ビジネスプロセスのあらゆる局面で  
ITを大胆に仕掛けることによってQCD等の劇的な向上を実現する。

### 1) 幹部の問題解決能力がIT活用の大前提

ITは、距離や時間を越えて、組織や人の間の知識の共有や創発を引き起こす大変な威力と潜在力をもったツールである。しかし、ITを導入・活用すれば、自動的に生産力が高まったり、競争優位に立てるといったものではない。

経営者・管理者がITをどのように理解し、ITを使うかによって、業績や経営革新の成果は大きく左右される。

肝心な点は、IT活用による成果創出が、幹部のマネジメント能力や問題解決能力が大前提となることである。ところが、現状は、これらの点が十分でないままにITを導入しているところに問題がある。

IT活用により、経営にとって劇的な変化を引き起こすには、その前提となる幹部のマネジメント能力とリーダーシップの強化を急がなければならない。

### 2) ITによるビジュアル化で改善活動を活性化

IT活用の利点のひとつに、ビジュアル化がある。ITによって工場の中の作業現場・機械・人の動きをビジュアル化することにより、機械の故障や滞っている工程がすぐわかるようになる。従来見えなかった現場を見えるようにすることで、経験の少ない人にとっても仕事がしやすい環境を作り出せる。熟練者の少ない海外工場が増加する中で、ITによる現場のビジュアル化は今後ますます重要になる。さらに、今後の労働環境を考慮すると、女性や高齢者などが働きやすい環境を作り出すことが不可欠であり、IT活用の余地は大きい。

現場改善では、ビジュアル化により多くの人々が共通の情報・課題認識を持つことができ、現場改善に有効な知恵が出てきやすくなる。作業のスピードアップ・短納期化、目標値・品質その他の精度の向上・レベルアップ、ムダ・ロスゼロへの挑戦などをITの活用により組織ぐるみで前へ進めていき、現場改善の高度化を実現しよう。

### 3) デジタル化による知力・情報の高度化

情報のデジタル化によって、暗黙知を形式知に、個人知を組織知に変換することが可能である。例えば、社内に分散しているモノづくりに必要な人間のスキル・技能をモジュール化して、WEB上で登録して組織共通のデータベースにし、共有化することができる。

また、現場では改善活動の成果をWEB上で登録し、「知恵袋」「宝箱」「玉手箱」など馴染みのある名前をつけて全社で活用する例も増えている。

さらに、知恵が集まった結果を、共創、ともに新しいものを創ることにつなげ、連鎖的に、新しいものを創る方向にもっていくことが大切である。

### 4) ITを活用したモノづくりプロセス革新

技術・生産部門では、三次元CAD・CAE・CAM等の活用によるデジタルモノづくりによって、コンカレント開発などがダイナミックに進み、開発・生産のリードタイム短縮・高品質化が実現している。

調達・生産・物流・販売部門では、統合マネジメントシステム（SCMシステム）によって、トータルリードタイムの短縮・情報共有化が進み、モノづくりの分散した流れが統合した組織的対応になっている。その結果、見込み生産から、市場同期生産へ変わる動きが実現している。

情報の共有化が、ダイナミックに時間・コスト・品質、さらにサービスにインパクトを与えている。

商品企画・技術開発・設計・試作評価のプロセス（イノベーションプロセス）と、既存商品の調達・生産・物流・販売のプロセス（オペレーションプロセス）との二つの流れのIT化を同時に進め、劇的な競争力の強化を実現しよう。

### 5) 経営トップのITリテラシー向上による業績革新

一般論として、日本の経営トップは社員に比べてITを使っていない。知らない人が多い。その結果、IT専門家に丸なげしている。経営トップもある程度の情報リテラシー（読解力）を身につけて、経営に反映させる必要がある。

経営トップのITリテラシー不足が原因で、全社ベースの経営戦略とIT化が結びつかずに遊離し、IT投資がいまひとつ業績に結びついていない。

また、他社がやるから自社もやるといった横並びになっていないか。経営戦略とIT活用との一体化は、ITが全社的に浸透する段階で、経営者陣が取り組むべき緊急課題である。

### 提言3. モノづくりの範囲を広くとらえ独自性を実現しよう

モノづくりの範囲を製造にのみ限定せず、ハード・ソフト・システム・サービス  
さらに環境・リサイクルに至る全分野に広げ  
その中で、独自性の高い製品・サービスとコアコンピタンスを確立する。

#### 1) モノづくりの視点と範囲は広く大きく

従来、モノづくりは、製造の視点を中心に行われてきた。その場合、モノづくりの視点の範囲は、〈開発＋調達＋生産〉のプロセスからなる。

しかし、顧客指向が広がると、製造視点に顧客視点をプラスするようになった。その結果、モノづくりの視点は〈開発＋調達＋生産＋物流＋販売＋消費〉のプロセスに広がった。つまり、顧客の消費プロセスまでを視野に入れてモノづくりを行うようになった。

さらに今日では、製造視点と顧客視点に環境視点を加えて、モノづくりの視野の範囲を、〈開発＋調達＋生産＋物流＋販売＋消費＋回収＋リサイクル〉のプロセスにまで広げてとらえることが必要になってきた。なぜならば、世界的な環境意識の高まりを背景に循環型経済への流れが加速しており、環境視点が不可欠になってきたからである。

モノづくりの視点と範囲を、このように広げてとらえ、製造視点、顧客視点、環境視点の三位一体化とその同時達成を実現することがこれからのモノづくりの課題である。さらに、モノづくりの全プロセスを通じて、3視点の浸透とシナジー効果を発揮することが重要である。

視野を広げて、モノづくりの範囲をとらえることにより、ものの見方や優先度が変わり、改めて本質的な課題が見えてくる。

#### 2) 独創性・独自性発揮の機会の増大

これからのモノづくりは、生産のオペレーションによる効率化だけではなく、差別化・独自性を格段に重要視しなければならない。創造性・個性化・異質の共創を取り入れた「独創性・独自性の発揮」が経営のキーワードになるだろう。

これは、日本のモノづくり企業が長い間に体質化してきた同質競争から、異質の競争へ変わるために不可欠な課題である。

そのためには、モノづくりの全プロセスにわたる点検によって優位性・

独自性のつくり込みの可能性を発掘し、その中で、ハード・ソフト・システム・サービスの最適化を実現することが必要である。

### 3) 広い範囲の中からコアコンピタンスを

モノづくりの広いプロセスの中からコアコンピタンスを絞り込み、自社独自のコアコンピタンスを確立することが重要である。

ハードでコアコンピタンスを確立することもあるが、最近ではスピード・短納期化、あるいはコンビニエンス（利便性）をコンピタンスとする企業も多い。他社にない高機能部品を組み込んで差別化するやり方もある。

このように、モノづくり全体のプロセスのどこを自社のコアコンピタンスにするかの判断が重要である。広い範囲から自社のコアコンピタンスを抽出して、知的所有権でガードして圧倒的強みとし、それをもとにグローバルニッチトップの地位を築くのである。

さらに、モノづくりの広い範囲の全部を自前主義でやるのではなく、他社との連携で、自社にない他社の一流能力を自社の中に取り込んで独創性・差別化を実現することも考慮すべきだろう。日本企業は従来、自前主義にこだわりすぎて、経営資源配分が分散し、大きな成功を逃してきたのではないか。

自社のコアコンピタンス+他社のコアコンピタンスで圧倒的な差別化を図り、競争優位性を実現しよう。

### 4) インターフェイス マネジメント能力の向上

自社のコアコンピタンス+他社のコアコンピタンスで圧倒的な競争優位性を実現するには、他社とのインターフェイスをマネジメントする能力の向上が前提となる。

他社との連携を成功させるには、有力なパートナーを探し出す情報力や他社のコアコンピタンス水準の高さを見抜く力、あるいは他社の財務力を見抜く力、経営者・風土を評価する力が必要で、それも短期間にやらねばならない。

さらに、バリューチェーンの一員として協働体制をスムーズに進める能力を高めることも重要である。日本の場合、企業合併や企業連携しても、効果がなかなか出ないことが多く、連携企業とのインターフェイスをうまくマネジメントすることが大きな課題といえる。また、これを担当する役員クラスの育成も必要となろう。

## 5) システム・部門間など幅広い連携性の強化 (連携力の向上)

モノづくり企業の広い活動範囲の中で、個々のシステムや部門がバラバラに動いたのでは、真に競争力のあるコアコンピタンスを実現することは難しい。

システムや部門間の壁を越える連携、それぞれ違う専門家の機能を結び合わせた協働を通じて、新たな創造力の発揮、協創へつなぐことができる。

社内外の広い範囲を全体最適に再編成し、全体最適につながる革新を続けていくことである。ふたつの部門以上にまたがるテーマ・課題を討議し、摩擦と対立を越えるところに新しい進化が起こる。

身近な例でいえば、生産現場のアイデアを生産技術、開発設計に活かして他社と差別化する。調達と設計・現場が一緒になって部品の設計を変えることによって一挙に20%、30%コストダウンするなどのように、企業活動の広い範囲を横につなぎ全体目標を創造的に達成する。ひとつの部門だけの合理化はすぐに知恵が枯れ、革新と飛躍につながらない。

さらに、役員だけがクロスファンクショナル(組織横断的)に行うのではなく、社員全員参加で、部門間連携を全面的に展開することが大切である。部門の活動を互いに支援しあい、一貫性と整合性を高めることは、効率とともに独創性を高めることにつながる。

## 6) 現場主義の活動の拡大

モノづくりの範囲を広くとらえ、すべての分野で最高水準をめざすために、日本企業の優れた経営ノウハウである現場主義を会社の全分野で徹底して実施しよう。生産現場だけでなく、改めて、マーケティング・開発設計・営業・サービスなどの会社全体を巻き込んだ現場主義の徹底をはかろう。

会社全体を巻き込んだ現場主義の徹底のねらいは、第一線の実務担当者が、現場で起きている情報をもとに徹底的に考え抜いて、モノづくりの第一線を変革する新しい知恵を発掘・実現する「考える集団」になることである。自社独自の特色を生かす差別化につなげよう。

そのためには、トップのリーダーシップのもとで、経営戦略にもとづく事業目標から出発し、部門としての目標設定、さらに末端へとシステムチックに展開して、経営戦略と現場の実践力を結合させるようなやり方が必要になる。

## 提言4. 市場性と経済合理性の観点から生産構造改革を進めよう

生産機能を事業としてとらえ、  
市場性と経済合理性を徹底追求し、構造改革を進める。  
生産受託サービス企業（EMS<sup>注</sup>が代表例）の活用と  
日本版EMSの可能性を探る。

注：EMS=Electronics Manufacturing Service

### 1) 市場性と経済合理性から生産の構造改革を

最近、特に生産部門の高度の効率化を求める声が非常に大きい。その理由としては、短納期化・製品ライフサイクル短縮・需要変動・コスト削減への対応など、生産部門を取り巻く環境がさらに厳しさを増していることがあげられる。

高度の効率化への要求に応えるには、IT活用等による生産システムと現場管理の改革だけでなく、生産構造改革の両にらみが必要である。改めて日本の製造業は、市場性と経済合理性からみた生産機能構造の改革を抜本的に進めねばならないことを強く認識する必要がある。

### 2) 工場独立採算・自立化に向けて

生産構造改革の第一歩が、工場独立採算・自立化である。事業部の中に組み込まれた工場では、工場の生産性や付加価値がはっきりしない。社内事情による社内仕切り値ではなく、市場価格で換算して工場の利益が出るかどうか重要である。事業部と工場間の持たれ合い関係を断って、工場の市場価格対応力を付けることが必要である。工場の市場での実力を知り、それを高めるためにも、また客観的な原価を見極めるためにも工場の自立は意義がある。

そのためには、工場のオープン化による競争力の強化が必要であり、自社のものだけでなく、他社のいろいろな製品をつくることによって自らを競争の環境に置き、競争の風にさらしたほうがよい。さらに、顧客と直接接することによって、サービスの重要性を認識し、マーケティングの感覚を工場のなかに取込むことは極めて有意義である。

工場の自立化を進めるには、社外の仕事を受注することが必要であり、顧客とのインターフェイス力の強化と営業力の拡充が不可欠である。



### 3) 生産機能の事業化と日本版EMSの可能性

90年代、米国の電子機器関連の大手メーカーは、付加価値の低い量産品についてはマーケティングと開発設計のみを自社で行い、生産は完全外注化を進める一方で、高付加価値の先端的な製品については自社生産とするなど、大胆な選択と集中による収益性向上と競争力強化を図ってきた。

その流れの中で、大手メーカーから付加価値を生まないとして委託された生産サービスに特化することで急成長を遂げたのが、EMSという米国生まれのビジネスモデルである。多くのEMS企業が、生産の受託サービスに特化し、多数のメーカーを顧客とし、工場稼働率の向上と部材の大量仕入れによるコストダウンによって、新しい付加価値を生み出した。EMS企業は力をつけるに従って受託の範囲を拡大し、発注する側にとって極めて便利な存在になっている。

今日、米国系だけでなく、台湾、香港系のEMS工場が中国本土にも進出を始めている。日本の製造業にとっては強力なライバルが、大変な競争力をもってアジアに誕生したことになる。

一方、日本では、EMS化への対応の遅れが目立つ。もともと日本にも製造を受託する企業は多い。しかし、ある程度力をつけると自立し、自社ブランドでビジネスをする傾向が強い。米国のEMS企業のように多くの会社の生産・調達だけを主に受け持って、それだけで成長し、モノづくりで世界のエキスパートになるという価値観が希薄である。

日本でEMSをどうするのか、例えば、自社の工場をEMS企業として自立させるのか、巨大な米国系EMS企業とどう関わっていくのかなど、日本の製造企業にとって、資本のあり方を含め、EMS化やEMS企業育成の問題、EMS企業をどう使いこなすかは、緊急の問題である。

しかし基本的には、日本企業の製造部門が完全独立して、生産受託事業により製造の独立事業化をめざすことは不可能ではないと思われる。なぜならば、日本企業の製造技術・品質はまだ極めて高く、米国EMS企業より優れている面が多いからだ。この強さを活かせば日本発のEMSは十分に価値があり、競争力もある。日本企業が得意とする領域に絞り込み、コア技術を活かしながら、不足技術と周辺事業は必要に応じて外部から調達(M&A等)し、独立事業体としてやっていくことは十分に可能であり、また挑戦する価値はあると考える。

しかし、EMS事業のKFS(成功の鍵)は、「どこからでも仕事を取ってくるマーケティング活動と事業拡大の強烈な企業家精神を持った工

場経営者の存在」である。この点については、日本の工場の最も弱いところであり、どのようにして克服するか真剣に考えねばならない。

#### 4) EMSの活用モデル→バーチャル統合型企業への挑戦

EMSをうまく活用しているビジネスモデルとして「バーチャル統合型企業」がある。バーチャル統合型企業とは、それぞれの企業の持つコアコンピタンスをバリューチェーンとしてネットワーク化し、実際は別々の企業ながら経営スタイルとしては、あたかもひとつの統合された企業のように活動する企業体のことである。受注情報を生産・部品調達・物流など関連する企業へ瞬時に伝え、一気通貫の効率的なモノづくり体制を確立し、競争力を格段に高めている。

バーチャル統合型企業では、そこに参加する企業間で情報をオープンにして、情報の共有のみならず、相互依存・協調関係を深くし、関係者すべての長期的価値を上昇させることをねらいとしている。したがって、従来の「系列、協力企業、代理店など」の枠組みを越えた広がりがある。モノをつくる側だけでなく、売る側、運ぶ側、使う顧客、金融機関さらに株主までもをも含めた事業活動に関わる関係者間の高密度のパートナーシップが前提となる。

バーチャル統合への参画企業は、その広がりを最大限に活用することができる。例えば、自社はマーケティング・製品開発・販売機能に特化し、その他の大半の機能をEMS企業や物流企業などにアウトソーシングする。その結果、大幅なリードタイム短縮やコストダウン等の事業成果を実現することができる。

バーチャル統合型企業モデルは、日本製造業の構造改革のひとつの姿として検討する価値がある。

## 提言5. 競争優位の「モノづくり経営」をめざし、企業行動を革新しよう

厳しい環境の中で、モノづくり企業として持続的に成長を遂げるために  
変化の中にあっても変わらないモノづくりに対する  
確固たる理念と戦略を確立し、行動を変革する。

### 1) モノづくり企業の根源的経営理念の確立

資源・エネルギー小国である日本にとって製造業は、豊かな生活の維持に必要な外貨を獲得する基幹産業であり、国内のその他の産業活動を支えるマザー産業である。いうならば国民経済の生命線である。絶対に空洞化するようなことがあってはならない。

「幸いなことに、日本のモノづくりの水準は、いまだに世界ナンバーワンである。それは、日本人古来の特性に根ざす部分も大きい。何と云っても戦後の日本企業および企業人たちのモノづくりに対する情熱とこだわりによるところが大きい。決して悲観すべき状況にはないと考える。しかし、これからのグローバル化の時代に向けては、今こそ、世界に通用する自社独自のモノづくりの哲学・価値観・実力・潜在力を徹底的に洗い直しておく必要がある。

そのうえで、モノづくり企業としての根源的な経営理念を確立し、全社への理念の浸透を図ることが重要である。

### 2) 企業行動を方向づける経営戦略の明確化

環境が大きく変化する時代にあっては、モノづくり企業として、「変えてはいけないモノづくりの本質」と「自己革新して変えるべきこと」を峻別した経営戦略を実行することが極めて大切である。

提言の中で述べたように、「変えてはいけないモノづくりの本質」としては、次のようなことがあげられる。

- ・現場主義の徹底、現場の人づくりの情熱と徹底、人間の感性・感情の尊重
- ・技術・設備による品質・生産性の造り込みと独自の生産技術・設備のたゆまない開発
- ・モノづくりに熱い志・能力を持つ現場経営者の育成

一方、モノづくり企業が「自己革新して変えるべきこと」としては、次のような項目をあげることができる。

- ・モノづくりプロセスの視点と範囲を広く大きくとらえ、独自のコアコンピタンスを持つ
  - ・他社・他部門と連携する際のインターフェイスマネジメント能力の向上
  - ・ITの戦略的導入による生産革新、モノづくりプロセス革新
  - ・市場性と経済合理性を追求する工場の独立採算・自立化、EMSの活用
- これらを実現するには、経営者の役割と行動の劇的変化と企業行動の革新が不可欠である。

### 3) 魅力あるモノづくり企業の実現

日本の製造業がこれからの厳しい環境を生き抜くためには、もっと魅力あるモノづくり企業にならねばならない。

そのためには、改めて、人間を尊重し個が輝く組織をつくり、個と個、個と組織の間に安定的かつ適度な緊張感を醸し出すマネジメントが必要である。

モノづくり企業には、独創的な開発など比較的長期にわたる仕事が多く、それを成し遂げるには、経営者の忍耐と同時に、担当者が緊張感を持続して仕事を行える環境づくりが大切である。

さらに、モノづくり企業に優秀な人材が集い、能力を存分に伸ばす環境を創るイノベティブな組織風土を確立することが大切である。イノベティブな風土とは、まずは試しにやってみるという「実験」を奨励する風土でもある。日本企業には、もっと実験を奨励するマネジメントが必要である。

また、モノづくり企業に優秀な人材が集うには、勤務形態や雇用形態をもっと自由にし、世界中から外国人や女性をもっと参画できるオープンなネットワーク型の組織運営が必要である。

以上



---

JMA 2001年提言

**競争優位をめざす「モノづくり経営」への挑戦**

---

社団法人日本能率協会 経営革新研究所

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22 電話03 (3434) 6211 (大代表)