

議論のための参考資料

平成28年10月

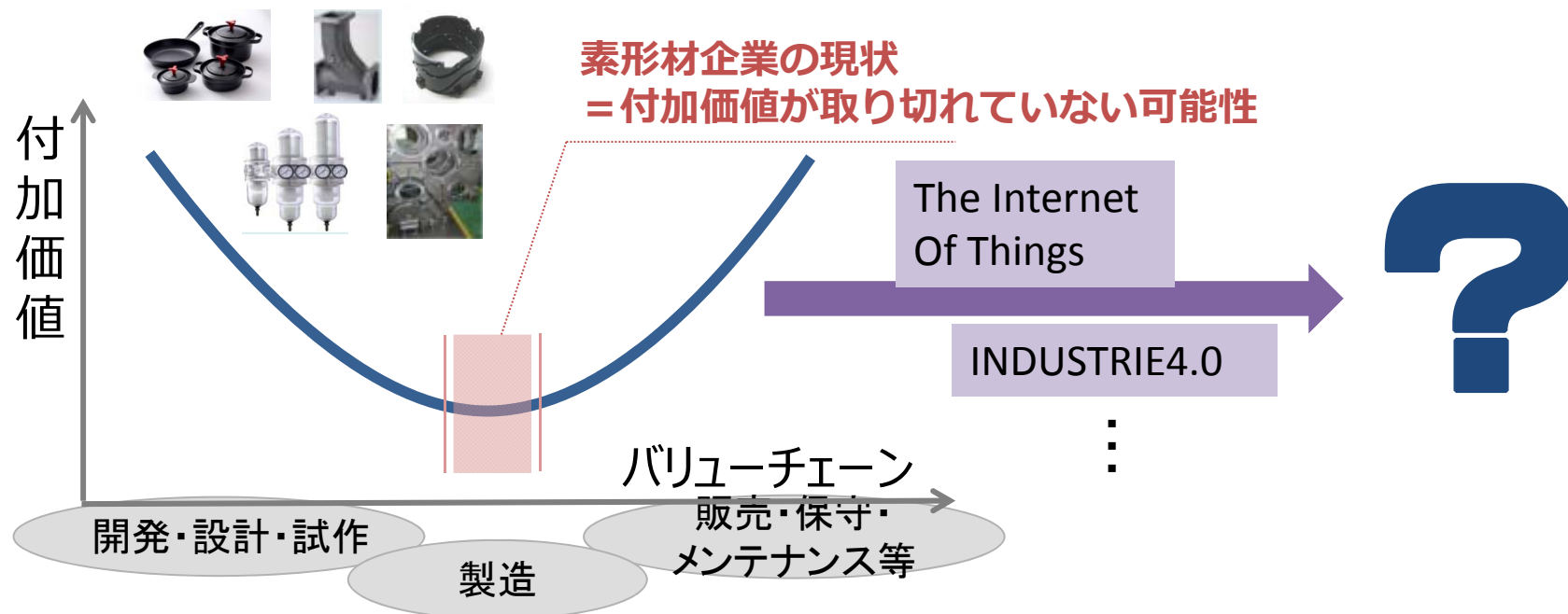
製造産業局

素形材産業室

素形材産業版「稼ぐ力」研究会

Why なぜ？

- 付加価値が取り切れていない？ = (平均的な) 利益率は高くない？
- 第4次産業革命等の大変革は、製造業を取巻く環境を一層不透明に
- 素形材産業のその先は？



- 素形材企業にとって、「その先の目指すべき姿」の検討は急務

素形材産業版「稼ぐ力」研究会

Now 現状は？

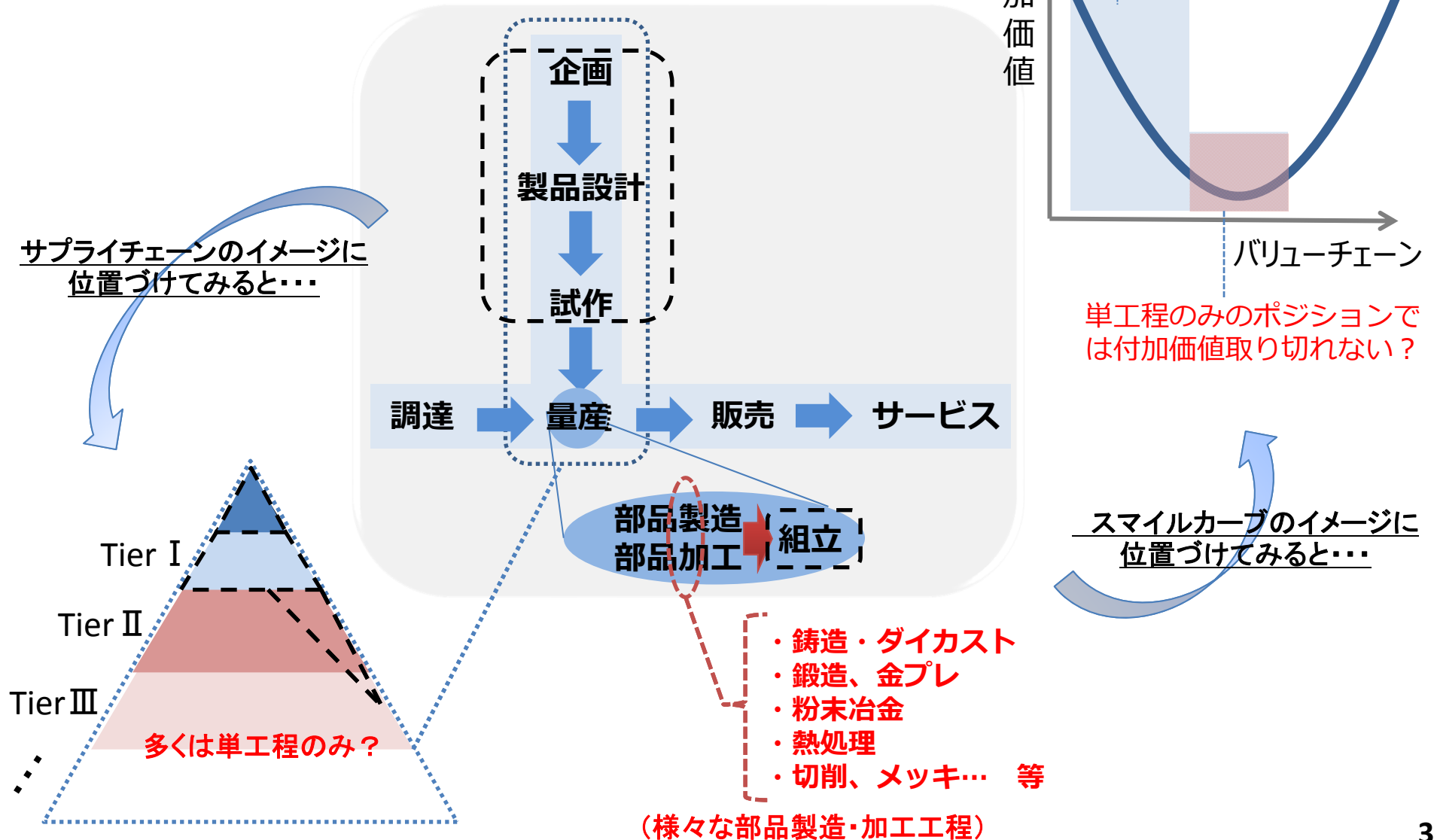
- これまで素形材産業について議論されてきたこと
 1. 下請構造のメリット・デメリット
 2. 自動車分野以外への進出の難しさ、自動車に代わる産業振興の難しさ
 3. M & A や連携、事業承継の難しさ
 4. 大学の科目・教授・学生の減少、人材確保の難しさ

など

素形材産業版「稼ぐ力」研究会

Now 現状は？

- 自動車製造業におけるバリューチェーンの例



素形材産業版「稼ぐ力」研究会

Now & Future 何が起きているのか？何が起こるのか？

- 外部環境変化、新産業構造ビジョンにおける世界との関係

今、言われてること

1. 電力料金の高止まり等、今も残る事業環境の厳しさ
2. サプライチェーンのグローバル化
3. 新興国の生産拡大による競争激化 等

将来について、更に懸念される環境変化

1. 国内の少子化・高齢化、世界人口は増加傾向
 - ✓ 仮説：既存製品の現地生産の加速、開発拠点すら現地に？
2. 第4次産業革命を経た新しい産業構造
 - ✓ 仮説：新しいものづくり？／サプライチェーンの変容・変化？／ビジネスモデルの変容・変化？／その他？

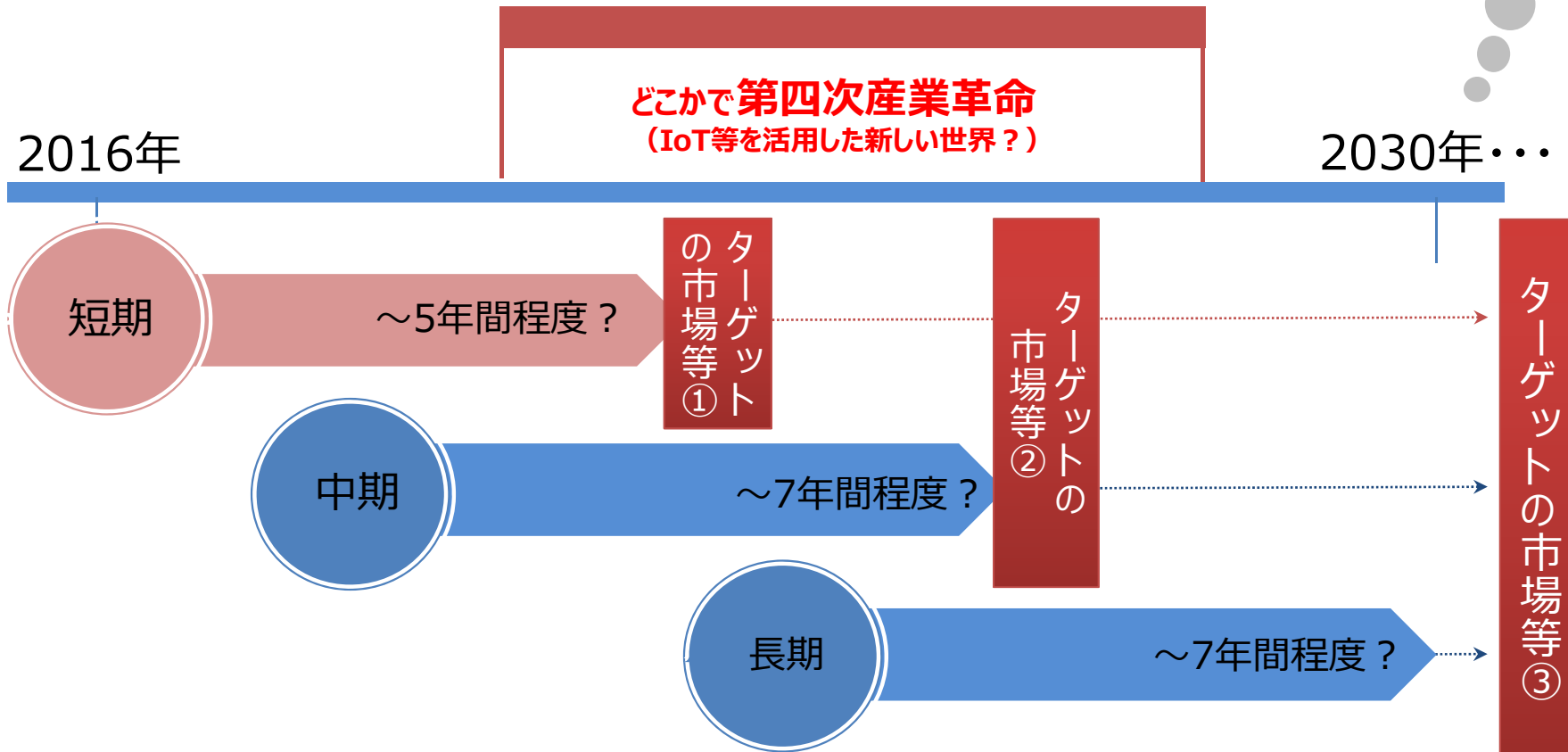
素形材産業版「稼ぐ力」研究会

Future 時系列で考えてみる

将来についての議論から考えられること、必要と思われること

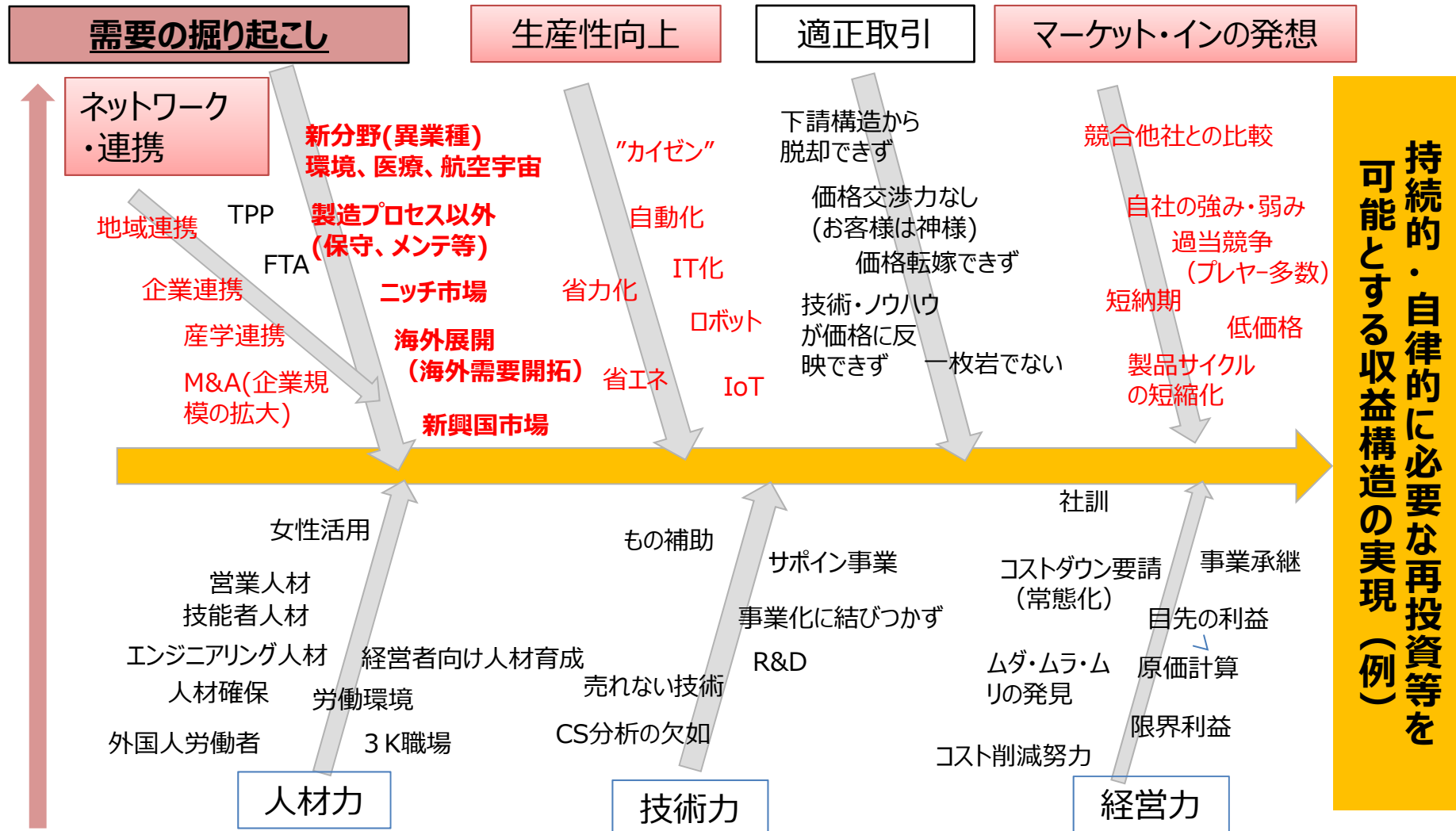
新しいものづくり？
サプライチェーンの変容・変化？
ビジネスモデルの変容・変化？

国内の少子化・高齢化
世界人口は増加傾向



素形材産業版「稼ぐ力」研究会

Future 企業が注力すべき様々な視点 (例)



✓ どの市場で戦うのか？

✓ ターゲットが決まった場合、どのようにその市場のバリューチェーンに入っていくか？

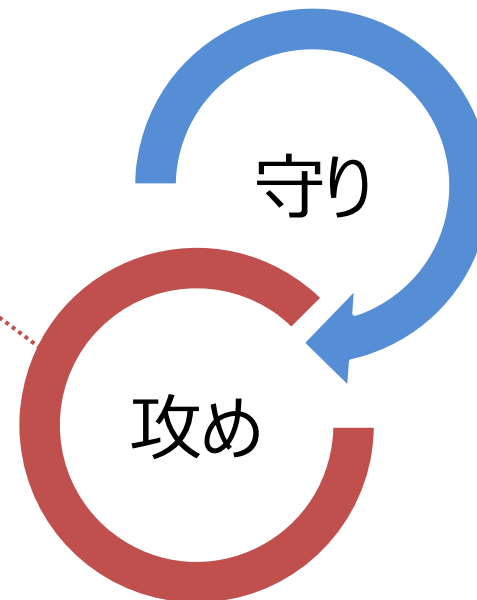
素形材産業版「稼ぐ力」研究会

Future 新たなフェーズへの対応・方向性（仮説）

1. 従前の取引構造の中での事業継続を目指す（目指さざるを得ない）
2. 従前の取引構造からの脱却／新しい構造の中での事業継続を目指す
（新しい需要を取りにいく、創造する）

✓ 稼ぐ力を向上、付加価値・利益を取りにいくために必要と考えられる点

✓ 気づき上げたものが、次のフェーズまでの守りにも活用可能な面も（守りへ）



✓ 対応を余儀なくされる点
✓ 対応し切った先には、それが武器になっている可能性も（攻めへ）

Future 新たなフェーズへの対応・方向性（仮説）

攻め
& 守り

・・・将来の環境変化：第4次産業革命を経た新しい産業構造の可能性

仮説1：新しいものづくり要求

- ✓ 変種変量／マスカスタマイゼーション
- ✓ （コモディティ製品を中心に）フラット化した受発注システムへの対応
- ✓ 更なるものづくりの自動化の進展（暗黙知の形式知化、労働代替）
- ✓ 輸送・在庫概念の変容（一部の製品群ではデータ伝送により遠隔地での生産、加工が実現）

仮説2：サプライチェーンの変容・変化

- ✓ 仮説1を前提にしたの、従来型のサプライチェーンの崩壊
- ✓ 開発・設計・試作領域、保守メンテナンス・アフターサービス等の知識集約的な（比較的自動化が難しい）部分への人材ニーズの高まり

仮説3：製品を製造・販売して利益を稼ぐビジネスモデルの変容

- ✓ 製品自体は原価割れ、後のサービス等のプラットフォームにより利益を稼ぐモデルへの変更（既にこうした分野は存在）

Future 新たなフェーズへの対応・方向性（仮説）

攻め
& 守り

- …変わりゆく環境への柔軟な対応
 - ✓ 現在の主要取引先の需要動向の変化
 - ✓ 自身が提供する製品・サービスへのニーズ変化 等

仮説：一人勝ちが続かない、できない時代の中での企業戦略（例）

（自動車量産系以外～非量産を念頭に）

- ✓ 「アクセスポイント」の創出
- ✓ ものづくりを中心に、日本の中小製造業の技術力をベースにした「トータルソリューション」を提供できる仕組み、仕掛け作り

（自動車量産系）

- ✓ 日本にいながら世界市場からの受注を実現
- ✓ 世界市場に寄り添いつつ、現地進出（子会社設立）、出資・資本提携等を通じて、日本に資金を環流
- ✓ その他、環境対応（一層の軽量化）、次世代車への対応
- ✓ 自動車量産系以外への仕事も徐々に

素形材産業版「稼ぐ力」研究会

Output 研究会の目標とは？

- 従来の成功モデルとは異なる視点も視野に入れつつ、参考・示唆に富むであろう企業の事例等を収集。「稼ぐ力」向上へ向けて自社を見直すためのポイントについての考察
- 今後の素形材産業のあり方の基礎的な方向性（複数仮説）
 - ※ 結論の一致を得るよりは、企業における気づき・検討のきっかけ提供や複数仮説のあぶりだしに主眼。
 - ※ 仮に、自社単独での取組みに限界があるとなれば、仲間作り・連携・ネットワーク構築等の可能性についての視座も？