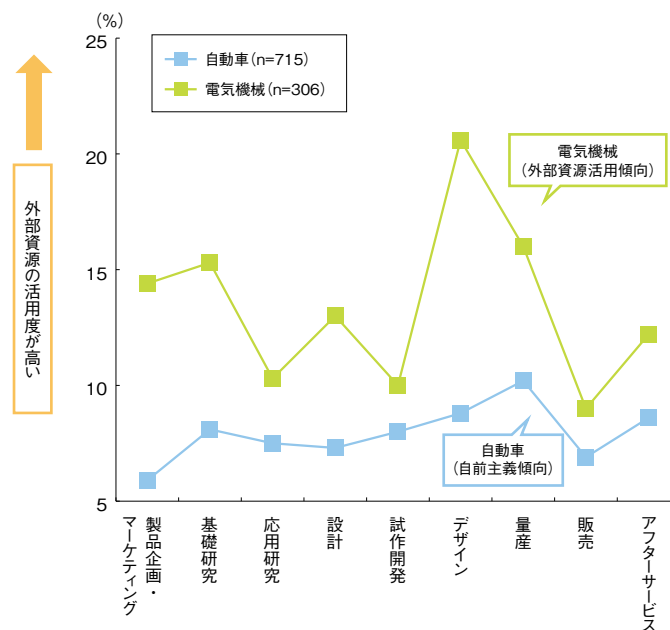


4. 外部経営資源の有効活用を図る → 『ビジネスモデルの変革』に必要な対応の方向性

「自動車」は「すり合わせ」が引き続き強みを維持しているため、事業全般を自社で手掛ける傾向（自前主義）が強い。一方、「電気機械」はコモディティ化
 に対応するため、外部経営資源の活用が自動車より進

んでいる（図144-1）。コモディティ化が進んだ分野では、製品寿命が短く、また価格競争が激しいため、製造コストの削減や設備投資回収のリスクヘッジの観点から「生産委託」などの外部資源の活用が有効となる。我が国企業も戦略的に外部経営資源を有効活用することが重要である。

図144-1 外部経営資源の活用状況



備考：自社の主力製品が「自動車」「電気機械」のいずれかと回答した企業を集計。
 資料：経済産業省調べ（12年12月）

コラム

「企業内部のデザイナーと外部資源の活用によるデザイン力の強化」・・・キヤノン（株）

キヤノン（株）は、ものづくりにおけるデザインの重要性をいち早く意識し、総合デザインセンターを設立することで、デザイン部門の組織強化と企業内部のインハウスデザイナーの育成に取り組んでいる。

同社の総合デザインセンターには、カメラ・複写機などのデジタルイメージング製品のプロダクトデザインやビジュアルはもとより、ヒューマンインターフェースやユーザビリティなどユーザー目線で使いやすさを追求する機能がある。また、社会の変化に柔軟に対応したり、かなり先の未来を見通したりするような多種多様なプロジェクトが同時並行で進められている。プロジェクトでは、デザイナーだけでなく心理学や統計学などの多彩な学問・専門性との融合を図ることで、独創的なアイデアと洗練されたデザインが次々と生み出されている。

同社はインハウスデザイナーの強みを最大限に発揮するため、外部資源の活用にも積極的である。例えば、1980年代に一眼レフカメラ「T90」で当時としては珍しかった海外の有名デザイナーとのプロダクトデザインに先鞭をつけ、話題を集めた。現在に至るまで外部デザイナーとのコラボレーションは適宜に行っている。また、最新のミラーレスカメラでは、初めて高性能カメラを使う層への訴求を高めるために製品デザインを含めた「物語性」を重視し、製品をとりまく全体的な世界観を表現するため、外部コミュニケーションディレクターとのコラボレーションを行っている。さらに、同社は世界有数の国際展示会である「ミラノサローネ」に、建築家やアーティストなどが同社製品を使った作品を出展してもらい、デジタルイメージングの究極の姿や可能性を追求している。「ミラノサローネ」にはインハウスデザイナーも参加しており、外部のデザイナーから刺激を受ける場にもなっている。

今後も同社は、我が国の競争力の源泉でもあるインハウスデザイナーをしっかりと育てていく方針である。また、社内外のデザインやクリエイターを最大限に活用する一方、洗練されたデザインを具現化するものづくり現場も大切にしている。社内外のデザイナーともものづくりの匠が三位一体となって製品を作り上げていくことで競争力を高めている。



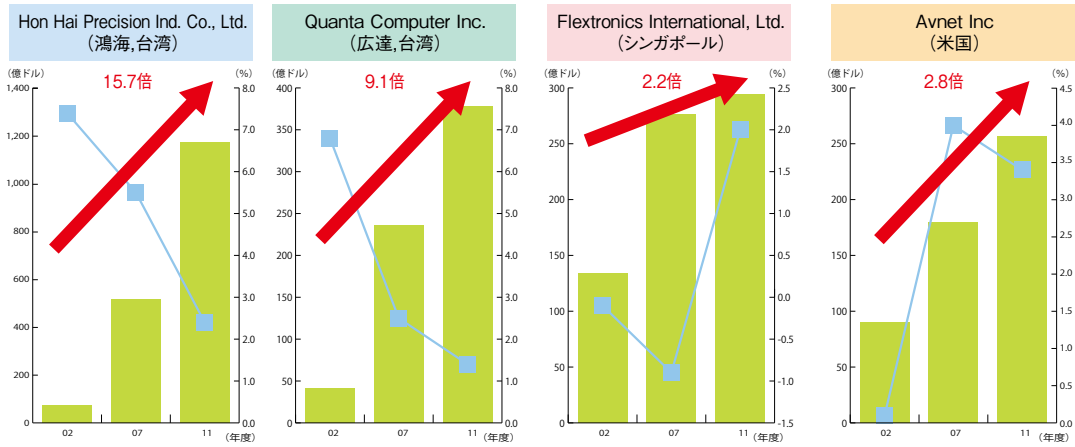
写真：既存の4色に、コラボレーションで生まれた「bay blue」が加わったミラーレスカメラのラインナップ（キヤノン（株）提供）

ここでは、代表的な外部経営資源の活用手段である生産委託の活用状況を見ていく。生産委託は大きく分けて、OEM（Original Equipment Manufacturing）とODM（Original Design Manufacturing）の二通りの形態がある。OEMでは、上流工程である設計・開発を発注元が行い、受託先は生産のみを行う。それに対してODMでは設計・開発から生産までを受託先が行う。特にエレクトロニクス分野で、自社ブランドを持たずに電子機器の設

計・開発や生産を受託する企業はEMS（Electronics Manufacturing Service）と呼ばれており、外部への生産委託が活発化していることから近年急激な成長を遂げている（図144-2）。

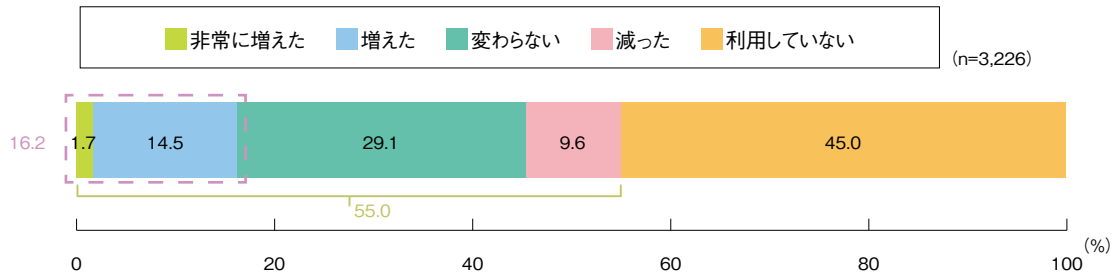
過去3年間における生産の外部委託（OEM及びODM）の利用実態を見ると、回答企業の内、55.0%の企業が生産委託（OEM及びODM）を活用しており、16.2%の企業が利用を増やしている（図144-3）。利用を増やした企業（「非常に増えた」、「増えた」と

図144-2 世界の主要なEMS企業の業績推移



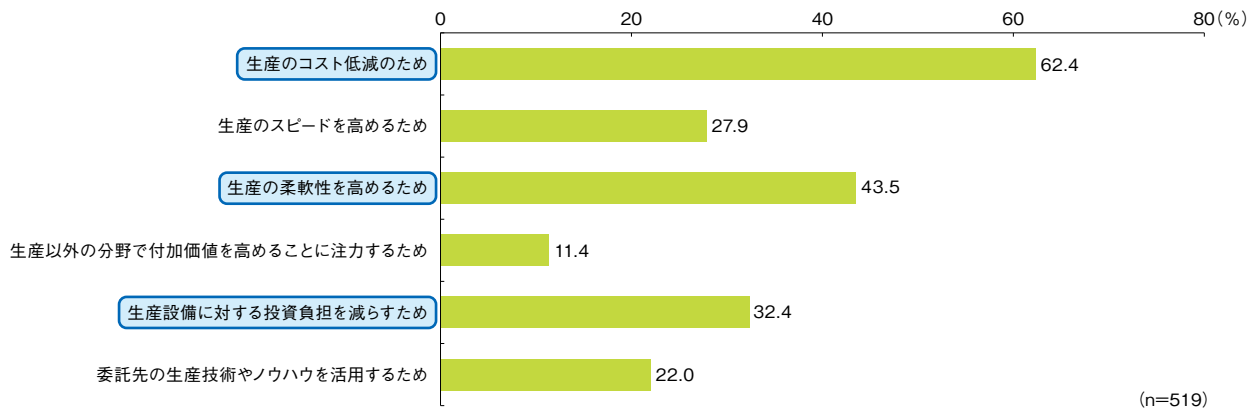
資料：公表財務資料より作成(棒グラフ・左軸は売上高(億ドル)、折線グラフ・右軸は売上高営業利益率(%))

図144-3 過去3年間の生産委託の利用実態



資料：経済産業省調べ(12年12月)

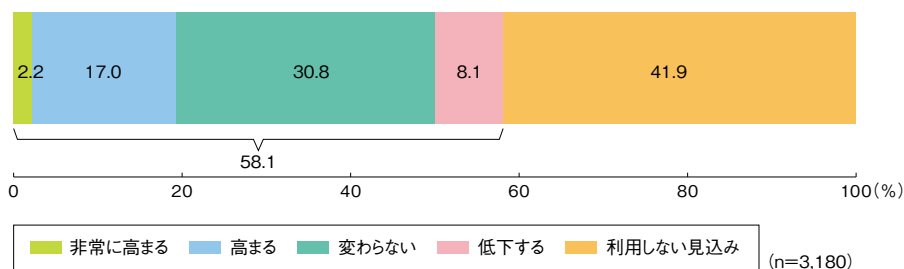
図144-4 生産委託の利用増加の理由



備考：「図144-3」において、「非常に増えた」「増えた」と回答した企業が対象。

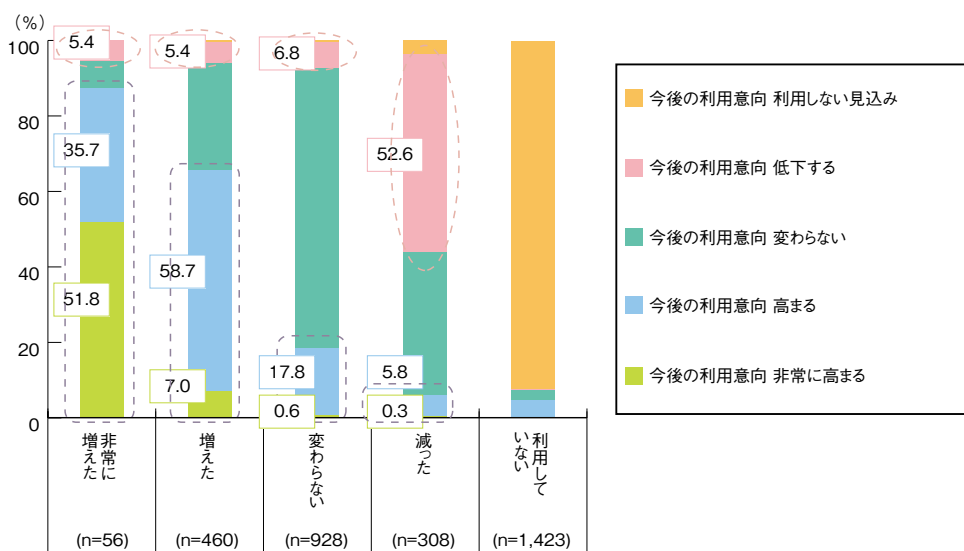
資料：経済産業省調べ(12年12月)

図144-5 今後3年間の生産委託の利用見込み



資料: 経済産業省調べ (12年12月)

図144-6 生産委託の過去の利用実態と今後の利用意向の関係



資料: 経済産業省調べ (12年12月)

回答した企業) を対象に増やした理由を聞くと、「生産のコスト低減のため」との回答が最も多く、62.4%に達している (図144-4)。そのほか「生産の柔軟性を高めるため」、「生産設備に対する投資負担を減らすため」との回答が続いている。企業が生産に係る固定費負担を減らそうとしている様子がうかがえる。また、今後3年間の利用見込みにおいても、利用する見込みの回答比率は合計で58.1%にとどまっている (図144-5)。利用する比率の上昇幅は限定的であり、生産の外部委託が急激に進行するわけではない。

なお、過去3年間で生産委託の利用を増やした企業ほど今後も利用を増やす見込みであり、逆に利用し

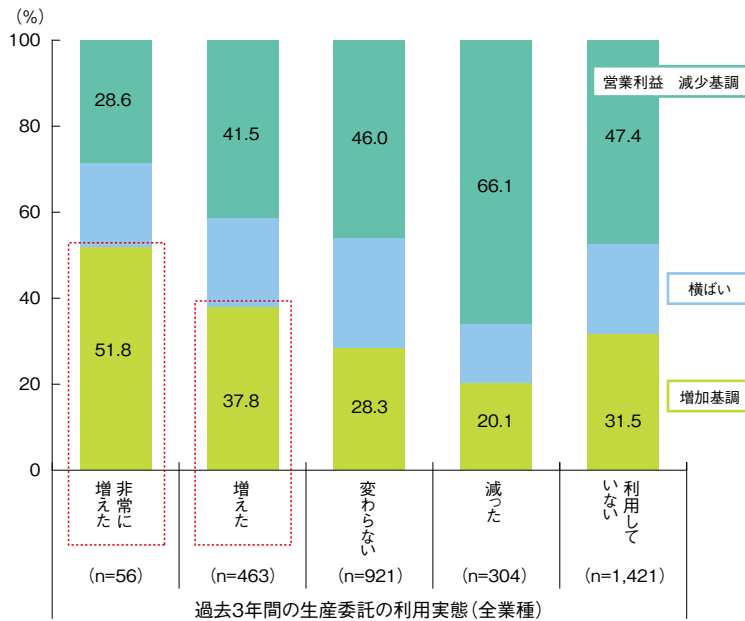
ていない企業は今後も利用しない見込みである (図144-6)。過去3年間で利用が「非常に増えた」と回答した企業の今後3年間の利用見込みは、「非常に高まる」との回答が51.8%、「高まる」との回答35.7%に達するが、過去3年間で利用が「減った」企業では、今後の利用が「低下する」との回答が52.6%を占める。利用実態の二極化が進む傾向にある。

生産委託の利用実態と企業業績を見ると、一定の相関関係が認められる。生産委託の利用を増やした企業ほど、営業利益が増加基調である比率が高い。営業利益が増加基調である比率は、生産委託が「非常に増えた」企業では51.8%、「増えた」企業では37.8%で

あったのに対して、「減った」企業では20.1%、「変わらない」企業では28.3%にとどまっている（図

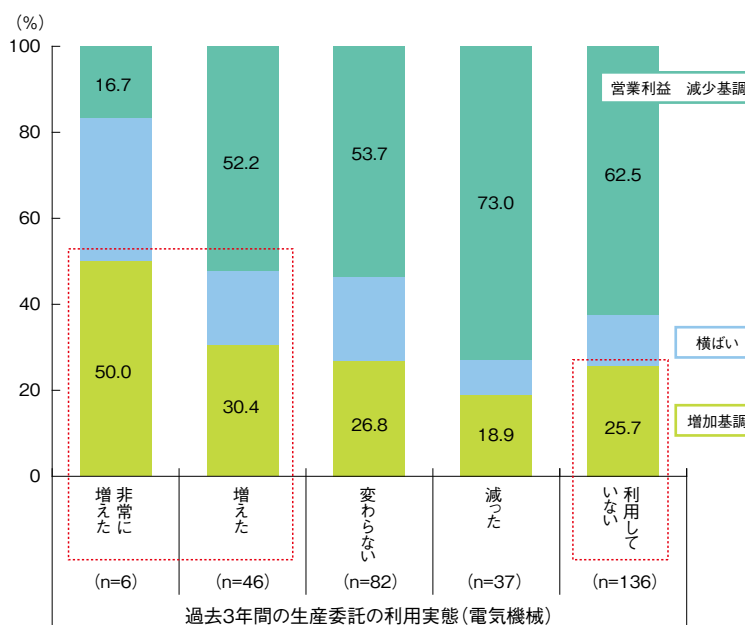
144-7）。「電気機械」分野に限って集計しても、同様の傾向が確認できる（図144-8）。

図144-7 生産委託の利用実態と利益動向(全業種)



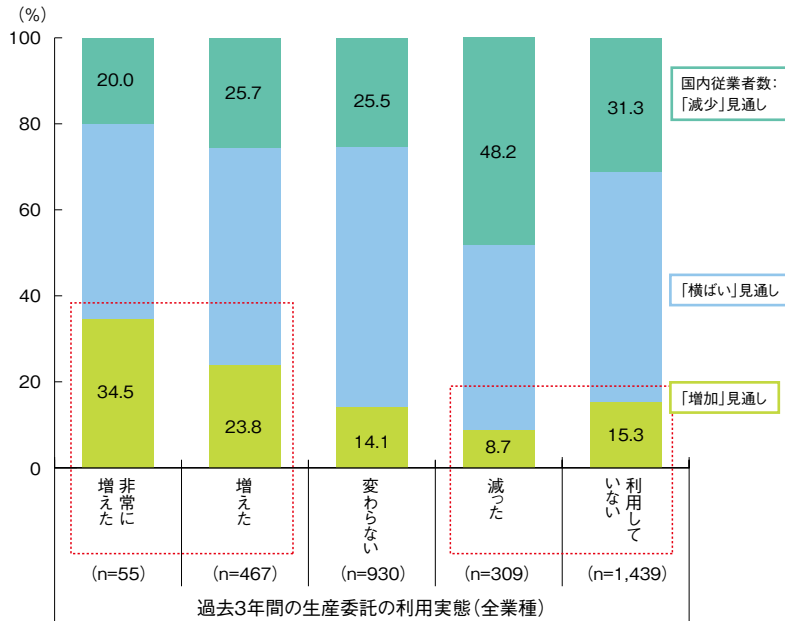
備考：過去3年間の生産委託の利用実態の回答ごとに、営業利益動向を集計。
資料：経済産業省調べ(12年12月)

図144-8 生産委託の利用実態と利益動向(電気機械)



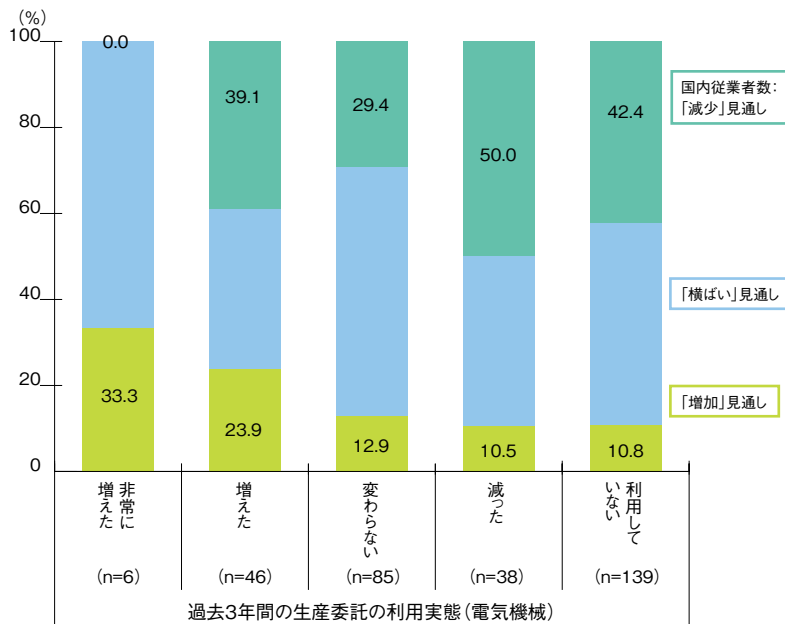
備考：1. 過去3年間の生産委託の利用実態の回答ごとに、営業利益動向を集計。
2. 自社の主力製品が「電気機械」と回答した企業を集計。
資料：経済産業省調べ(12年12月)

図144-9 生産委託の利用実態と国内従業者数の見通し(全業種)



備考: 全業種を対象に、過去3年間の生産委託の利用実態と今後3年間の国内従業者数の見通しをクロス集計した結果。
資料: 経済産業省調べ(12年12月)

図144-10 生産委託の利用実態と国内従業者数の見通し(電気機械)



備考: 自社の主力製品が「電気機械」と回答した企業を対象に、過去3年間の生産委託の利用実態と今後3年間の国内従業者数の見通しをクロス集計した結果。
資料: 経済産業省調べ(12年12月)

また、生産委託の利用実態と今後3年間の国内従業員数の見通しにも、一定の相関関係が認められる。過去3年間の生産委託の利用実態の回答ごとに今後3年間の国内従業員数の見通しをクロス集計すると、生産委託の利用を増やした企業ほど国内従業員数の「増加」見通しの回答比率が高い（図144-9）。生産委託の利用実態が「非常に増えた」企業では34.5%、「増えた」企業では23.8%が国内従業員数を「増加」させる見通しと回答しているのに対して、「減った」企業では8.7%、「利用していない」企業では15.3%に留まっている。本件も、「電気機械」分野に限って集計した場合でも同様の傾向が出ている（図144-10）。

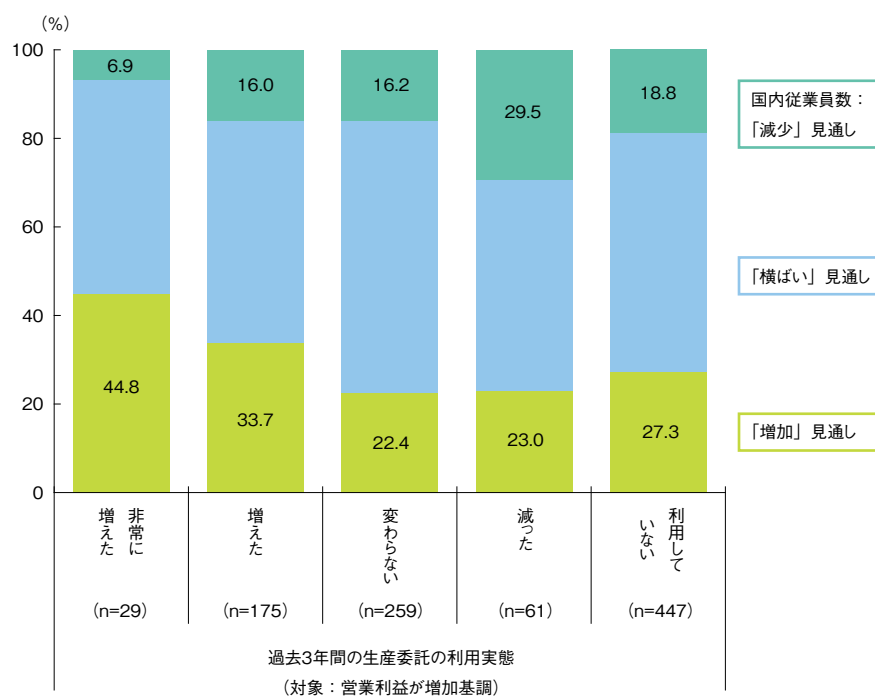
図144-9からは生産委託を積極的に利用する企業が国内従業員数を増やす見込みであることがわかるが、この結果は「生産委託の利用の有無とは直接関係なく、単に業績が堅調であるから国内従業員数を増やす見込み」という可能性がある。そのため次に、企業業績に応じて切り分けた上で、生産委託の利用実態と

国内従業員数の見通しの関係を分析する。直近の業績（営業利益）が増加基調の企業と減少基調の企業それぞれに分けて集計すると、図144-9と同様に、生産委託を積極的に利用する企業が国内従業員数を増やす見込みとの傾向が出ている。

「営業利益が増加基調」の企業を対象に、生産委託の利用実態と国内従業員数の見通しをクロス集計すると、生産委託の利用実態が「非常に増えた」と回答した企業の44.8%、「増えた」と回答した企業の33.7%が国内従業員数を「増加」させると回答している（図144-11）。生産委託の利用実態が「減った」と回答した企業で、国内従業員数を「増加」させるとの回答比率は23.0%、「利用していない」と回答した企業では27.3%に留まっており、生産委託の利用実態と国内従業員数の見通しには相関性が認められる。

一方、「営業利益が減少基調」の企業を対象にすると、国内従業員数を「増加」させるとの回答比率は、生産委託の利用が「非常に増えた」で26.7%、「増え

図144-11 営業利益が増加基調の企業を対象に、生産委託の利用実態と国内従業員数の見通し



備考：「リーマンショック」後の営業利益の動向について、「増加基調」「やや増加基調」と回答した企業を対象に集計した結果。

資料：経済産業省調べ（12年12月）

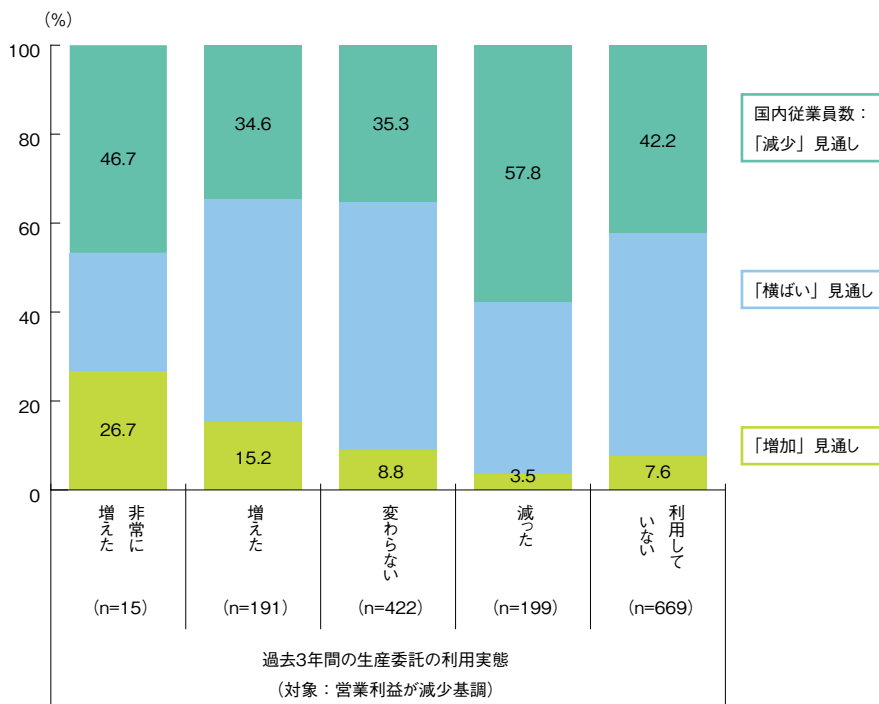
た」で15.2%、「減った」で3.5%、「利用していない」で7.6%となる(図144-12)。国内従業員数を「増加」させるとの回答比率の水準自体は、「営業利益が増加基調」のケースに比べて低いものの、相関性は見て取れる。

生産委託の活用は有益であるものの、課題やリスクも伴っている。生産委託の利用実態の回答ごとに生産委託の課題やリスクをクロス集計すると、過去3年間に生産委託の利用が「非常に増えた」と回答した企業では、51.8%が「ものづくりの生産技術が低下する」ことを生産委託の課題やリスクとして認識している(図144-13)。一方、「非常に増えた」との回答企業は、「特段のリスクは認識していない」との回答比率が21.4%と最も低くなっており、リスクを認識した上で生産委託を積極的に活用している様子が見える。

える。

生産委託の課題やリスクを認識した上で、具体的にどのように課題やリスクを解決・克服しているかを尋ねると、生産委託の利用実態が「非常に増えた」との回答企業では「OEM、ODMを選択的・戦略的に活用する」や「OEM、ODMメーカーとの秘密保持契約、知的財産管理を強化する」との回答比率が高かった(図144-14)。自社のものづくり技術の生産低下や技術・技能の流出といった事態を避けるためにも、闇雲に生産を外部委託するのではなく、「外部に任せると自社生産を続けるものを区別する」「コアな技術や製品は自社生産を維持し、外部委託を活用しない」といった「選択的・戦略的」な活用が重要と考えられる。

図144-12 営業利益が減少基調の企業を対象に、生産委託の利用実態と国内従業員数の見通し



備考：「リーマンショック」後の営業利益の動向について、「減少基調」「やや減少基調」と回答した企業を対象に集計した結果。

資料：経済産業省調べ(12年12月)