

## 製造産業分科会における議論について

平成26年4月  
製造産業分科会長 清家 篤

先月19日に行われた、製造産業分科会における議論のポイントは下記の通り。

**総論**

- 今後の国内の人口減少と、グローバルに進む競争の中で、豊かな生活水準を維持していくためには、1人当たりの付加価値生産性をいかに高めていくかが肝要。すなわち、付加価値を作る人をどのように育て、その能力をうまく活用していくかを考えていくべき。

**国内生産基盤の維持・強化**

- 収益力を上げながら成長するためには、増産や新規事業と現場の改善をセットで行うべき。現場の「ものの流れ」を改善することで、コストと生産リードタイムを短縮できる。そこに生じた生産能力の余力で、新規事業への投資を行うことで、収益力のある成長が可能となる。
- 品質、納期を確保しつつ、いかにロジスティクスを短くするかを指向することで、コストの高い国内でも、工場内に協力会社を組み入れ、生産性を高めて市場の動きに対応していくことは十分に可能。
- 原子力や次世代自動車、化学物質管理などに代表されるように、EHS（環境・衛生・安全）の向上が新しい価値につながっており、ここは日本の強み。高い信頼性が要求される産業や制度をアジアに輸出していくことが有効。ものづくりに一番基本的な、EHS的な価値を日本の製品にうまく組み込んでいく産業構造が必要ではないか。
- 航空機はアジアの成長産業であるが、日本は技術は強いが、認定や認証といった指標づくりが弱い。航空機製造事業だけでなく、航空管制やアフターサービスも含めたインフラ輸出として育成していくべき。
- 「安全・安心」は日本の強みであり、今後、アジアで衛生状況の底上げが図られる中、日本の安全や安心が価値になる、国際的な指標作りをするべき。
- 2020年のオリンピックをはじめ、海外からの観光客が増える中、日本の地場のものづくりは観光素材としても非常に魅力的であり、積極的に活用を考えるべき。

## 海外での収益力向上

- 日本の企業構造は、従来の垂直的に強く連結されたシステムから、徐々に、緩やかに連携するシステムに変化。従来の「下請け構造」を脱し、開発を国内で行った上で、自ら販路開拓して海外で販売を行う、グローバル・ニッチ・トップ（GNT）企業を支援することは、国内ものづくりの維持にもつながる。
- 高度な技術を持っていながら自らの力でマーケットを取りに行けず、受動的に対応している会社がまだまだ眠っている、という印象。

## 製造業の収益力を高めるための体質強化

- 良いものをできるだけ安く売る、という発想ではなく、ブランドやデザインの戦略により、適正な値段で良いものを長く使うという発想が重要。
- 技術を持っていながらビジネスに結びついていない事例が多い。オープンイノベーションを、我が国製造業の一つの開発方法としてどう持っていくかを考えるべき。大企業では、品質を高めていくところで濃い関係ができている分、外とつながっていく、ネットワークのビジネスができていない。
- 例えばMITのメディアラボのような、企業が今まで社外に見せなかった基礎技術や研究テーマをメンバー企業に共有し、コラボレーションの機会を追求しながら新規事業開発を行える場所を日本にどのように作るかが課題。
- 新規事業と既存事業は、たとえば製品開発上も違うルールを作るべき。品質に対する過度な意識の高さが、新規事業に対する障壁になっている。10万個量産する製品と同じガイドラインを、100個や数千個といったテストマーケティングに近いモノに対して求めるのはナンセンス。

## 人材育成

### 経営人材

- 経営人材の育成は総合判断力。成長段階にある大企業は様々なポストを早く経験できるので内部労働市場に頼っていても総合的な判断力を養成することが可能だが、成熟した大企業は各職能分野の専門家として育っていくパスが多く、内部労働市場に頼っているだけでは経営の意思決定を担う人材の育成が難しい。経営者には経営意思決定の「現場」を多数経験させないとならない。
- グローバルに成長していく製品を育てるには5～10年が必要であり、大企業の経営者で、4年という短い経営期間でリスクを取ることは難しい。長い視点で経営を見られる「軍師的な存在」を養成すべき。経産省も、経営のポリシーのないところは助けない、という強いメッセージを。

- デザインやシステムイノベーションができる人材や女性を積極的に登用できるようにするためには、職「能」給（過去の勤続年数による等級評価）から、職「務」給（ジョブサイズとスキルセットで評価）に発想を切り替えて導入していくことが必要。

### 海外販路開拓人材

- 中堅中小企業の海外進出においては、販路開拓のノウハウ、マネジメントの欠如が課題であり、営業系の人材が足りない。製造業におけるマネジメント、顧客とのインターフェイスができる人材育成が必要。
- 海外進出の際には、ロビー活動ができる会計事務所、法律事務所が事前進出しているかも非常に重要。

### 現場人材

- 現場の流れ改善は人づくりに尽きる。日本の国内工場は40代以下が激減している一方で、50代60代で現役の方も多し。こういった方を、現場改善のインストラクターとして派遣し、中小企業の現場の底上げをはかる政策を打つべき。
- ヨーロッパのものづくりはスイスの時計のようにニッチな生産財が地方にしっかり残っており、我が国でも技能人材を適正に評価することが重要。技能オリンピックの地位の底上げをはかるべく、政府として旗振りを。

### ものづくり教育

- たとえば小中学校の教育を考えると、実際のものづくり現場の要素やプロフェッショナル教育がほとんど語られていない。ものづくりの大切さを語るメッセージを文科省などと連携して作らないと、小中学校の子が、製造業や農業ではなくITなどに流れすぎてしまう。
- 幼いころからの人材育成も大事。社員の子ども向けの工場見学などで、自分の両親が作っている商品を目の当たりにし、ものの大切さやものづくりのおもしろさを知るのも非常に良い。
- 現場の人材が価格競争に巻き込まれないための育成には、農業高校、工業高校、高専の強化が一つのカギ。同じライン内の「多能工」ではなく、川上から川下までが見られる「複合工」を育て、プロセスイノベーションの質を上げるためには、工業とバイオ、農業、食品等の分野を融合させる必要性が増しており、農業高校と工業高校の単位互換なども考えられる。

(以 上)