

○原陽一郎，古宮達彦，武澤 泰（東レ経営研）

## 1. 問題意識

機械産業を先頭に我が国製造業の多くの業種は、国際市場において強い競争力を発揮して、世界の製造業をリードしてきた。我が国の経済発展は強い製造業に依存していたと言っても過言ではない。しかし、昨今、製造業を取り巻く競争環境は大きく変化しつつあり、これまでの成功のパターンが今後とも通用するとは限らないという認識が製造業の内部にも広がってきた。本調査研究は、このような問題意識に基づいて、新しい時代の国際競争力を決定する要素がなにであるかを探り出すことを目的として、平成9年度から2年間にわたって実施しているものである。ここでは初年度の成果を中間報告として発表する。

## 2. 国際競争力の概念

### (1) 競争力に関する議論と立場

「競争力」とは、本来、自由な市場において、ある企業の行っているある事業のパフォーマンスが良い状況（市場シェアの高まり、業績の良さなど）に対して、その理由を説明するときに用いられる概念である。従って、「国際競争力」とは、国際市場におけるパフォーマンスと関連する。

国際的な競争の場合、企業（事業）の競争力は、企業内部の経営資源の要素だけでなく、その企業が立地する国の要素にも強く影響されると考えられている。欧米における国際競争力の議論は、国の要素に力点が置かれる傾向がある。実際に、International Competitiveness という概念の構成要素は国の要素が中心になっている場合が多いので、国の競争力と訳すのが妥当と考えられる。

「国際競争力」に関する従来の議論をレビューすると、論者の視点、あるいは考え方に違いがあることが分かる（図表1）。

本調査研究では、国際競争力を以下のように定義した。

#### 国際競争力

＝日本国内に本拠を置く事業部門（海外拠点も含めて）により生産・販売が行われている、ある事業（製品やサービス）が、国内および世界の主要なマーケットにおいて、現在および将来にわたって優位なポジションを持ち続ける能力。

図表 1 「国際競争力」に関する議論の立場

	国（産業）の視点	企業の視点
国境	日本国内で国籍を問わず企業が競争力をもてば、日本の経済は健全な発展が可能。	日本の企業である以上、日本の社会のために、国内で事業を健全に発展させるべきである。日本の競争力に期待。
国境と国籍	日本国内で日本国籍の企業が競争力を持たなければ、日本の経済の健全な発展は期待できない。	日本の企業は国内の本拠が弱体化すれば、国際的な競争力を失う。日本の競争力に期待。
国境内の戦略産業	日本国内の戦略産業が競争力を持たなければ、日本の経済の健全性は確保できない。産業政策は必要。	左と同じ。 日本の競争力に加えて、戦略産業に対する産業政策が必要。
企業本位	国の競争力という概念は有害無益で、国の経済の健全性とは関係がない。企業の生産性向上努力が基本。	日本の企業であっても、日本国内立地に拘らず、最適地に立地することで競争力を高めることができる

## (2) 競争力決定に関与する要素の構造

企業にとって、個々の事業の競争力向上は経営上の最重要の課題である。個々の事業の競争力が向上することで、企業全体の業績は向上する。したがって、競争力は事業単位で評価されなければ、経営戦略上の意味がない。筆者らは、既往の研究成果を参考にして、国際市場における「事業の競争力」を決める上で、関係すると思われる要素の構造を「事業の競争力」「企業としての競争力」「国としての競争力」に分けて図表2のように仮定した（図表2）。

以下に示すアンケート調査は、この仮定に基づいている。

## 3. 国際競争力の要素に関するアンケート調査結果

### (1) アンケート調査の狙い

機械産業を中心に主だった企業に依頼して、特定の事業について、調査に応じて頂いた。回答数は139件（内、機械関連事業が86%）。

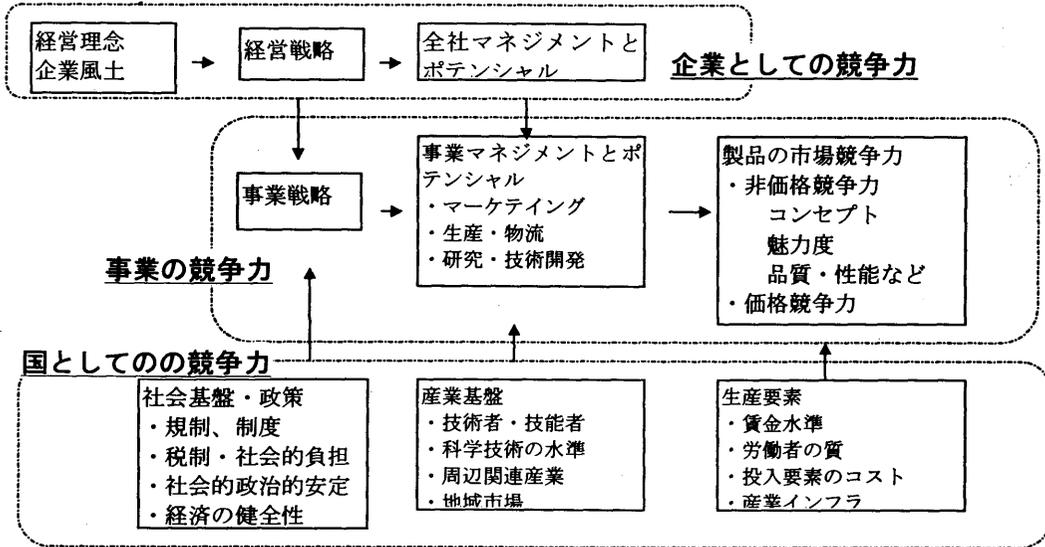
調査項目は、その事業について、① グローバル展開の方針、② 図表2に例示した競争力に関する各要素の現在および将来の重要度の評価、③ グローバル展開の状況、である。競争力に関する要素の主要項目は次のとおり。（ ）内は要素の数。

事業の要素：製品(11)、マーケティング(8)、生産・物流(11)、研究・技術開発(10)、  
事業戦略(7)

企業の要素：企業風土・経営方針(11)、組織・仕組み(7)、制度・施策(9)

国の要素：生産要素(4)、産業基盤(4)、社会基盤・政策(6)

図表 2 企業の競争力の構造



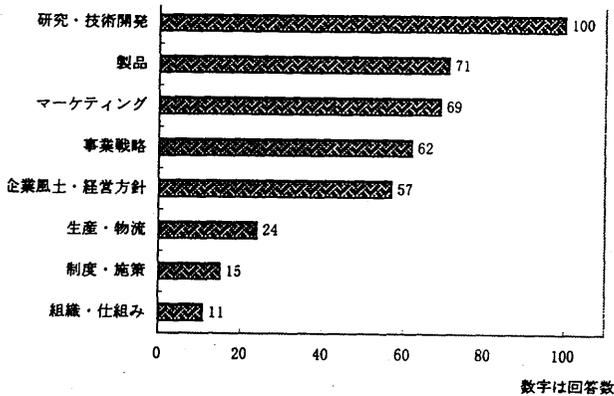
(2) 調査結果の概要

回答全体として、競争力の要素の重要度の認識は次のとおり。

事業および企業の要素では、研究・技術開発がもっとも高く、生産・物流が著しく低い。

これはこの種の調査で初めて表れた傾向である。

図表 3 とくに重要な要素の含まれている項目



国の要素の重要度は、社会基盤・政策 > 産業基盤 > 生産要素の順であった。

4. 製品事業系列による競争力要素の特徴

各要素の重要度の認識は、製品事業系列によって異なる傾向がある。全サンプルの中から比較的まとまりの良い製品事業系列を選び出して、その特徴を分析した。

図表4 事業系列別の競争力要素の重要度

(注1) スコア値=重要度の回答で、「絶対不可欠」を3点、「重要」を2点、「あまり重要でない」を1点として、回答の平均値を算出したもの

(注2) 表中の表示、以下の表はすべて同じ

スコア値が【現在】

- … 2.7以上
- ◎ … 2.3~2.6
- … 1.9~2.2
- △ … 1.5~1.8
- \* … 1.4以下

スコア値が【将来】

- ↑ … 現在より0.2~0.39ポイント上昇
- ↑↑ … 現在より0.4ポイント以上、上昇
- ↓ … 現在より0.2~0.39ポイント下落

製品 および付随するサービス	全体	プリンタ、 複写機	半導体 製品	機能材 料製品	機械部 品	半導体製 造装置	工作機 械	プラ ント
1 製品コンセプト	◎	●	◎	○	○	◎↑	○↑	○
2 仕様、デザイン	◎	○	◎	◎	○	○	△	○
3 品質、性能	●	●	●	●	●	●	●	●
4 価格	◎	●↓	●	◎	◎	◎	○	●
5 付随するサービス	○	◎↑	○	○	◎	●↑	○↑	○
6 新製品の投入	○	◎	◎	◎	○	○	○	△
7 情報技術を活用した製品	△↑	○↑	*	△↑↑	△	△↑	*	△
8 環境に優しい製品	△↑↑	◎	△	○↑	△	△↑↑	△↑↑	△↑
9 リサイクルに適した製品	△↑↑	○	△↑↑	△↑↑	*	*↑↑	△↑↑	△
10 健康、安全に配慮した製品	○↑	◎	○	○↑	○	○	○	△
11 デファクトスタンダードの主 導権	○↑	△	○	○↑	△	○	○	△

マーケティング	全体	プリンタ、 複写機	半導体 製品	機能材 料製品	機械部 品	半導体製 造装置	工作機 械	プラ ント
1 中長期製品開発戦略	◎	◎	●	●	◎	◎	◎↑	◎
2 地域に適合した流通チャネル	○	●↓	◎	○↑	○	○	△	△
3 品揃えの多様化	○	○↑	○	○	○	○	○	△
4 顧客満足度のチェック体制	◎↑	◎↑	◎	○↑	◎	◎	○↑	◎
5 取引先との情報通信ネットワ ーク	△↑	◎↑	△	○↑↑	△	○↑↑	*	○
6 製品情報の提供	△↑↑	○	*↑↑	△↑↑	*	*↑	*↑↑	△↑
7 迅速・誠実な対応	◎	●	●	◎	◎	●	●↑	◎
8 ブランド・ステータス	○	○↑	○	○	○	○	○	○

生産・物流	全体	プリンタ、 複写機	半導体 製品	機能材 料製品	機械部 品	半導体製 造装置	工作機 械	プラ ント
1 生産拠点相互の協力	○↑	◎	◎	○	○	○↑↑	*↑	△↑↑
2 グローバルな生産計画の最適化	○	◎	◎	○↑	○	△↑	△↑	△
3 変種変量生産システム	◎	●↓	●	◎	○	◎	○	△
4 自動化、省人化	○	○	◎	○↑	○	◎	◎↓↓	△
5 部品メーカーとの連携	○	○↑	○	○	◎	○	◎↑↑	○
6 部品メーカーとの CALS	△↑	○↑	△	△↑	○	*↑↑	*↑↑	△
7 グローバルな調達体制	○↑	●	○	○↑	◎	○↑↑	△↑	◎
8 納期の短縮	◎	●	◎	◎↑	◎	●	◎	◎
9 物流拠点の最適配置	○	◎	△	○↑	○	△↑	△	△
10 外注 (OEM) 体制	△	△↑	△	△	○	△	*	△
11 技能・技術の伝承のための研修	○	◎	○	○	○	○	○	○↑

研究・技術開発		全体	プリンタ、 複写機	半導体 製品	機能材 料製品	機 械 部 品	半導体製 造装置	工 作 機 械	プラ ン ト
1	生産技術の向上	◎	●↓↓	●	●	◎	◎↓	◎↑	○
2	研究開発の期間短縮	◎	●	◎	●	◎	◎	●↑	◎
3	オリジナルなキー技術の確保	◎↑	●	●	●	◎	●↑	◎↑	◎
4	エンジニアリング能力	◎	◎	●	◎	◎	◎	◎	●
5	情報技術の活用	○	○↑	○	○	○	○	○	◎↑
6	設計基準の共通化	○	◎↑	○	○↑	○	○	○	○
7	国際的技術規格への対応	○	◎	◎	○	○	◎	△	○
8	最先端技術の入手	○↑	◎↑	○	△↑	○	◎	△↑	○
9	グローバルな研究開発の展開	△↑	○↑	△↑	△↑↑	△	△↑	*↑	△
10	グローバルな共同研究開発	△↑	△↑	○	*↑↑	○	○	△↑	△

事業戦略		全体	プリンタ、 複写機	半導体 製品	機能材 料製品	機 械 部 品	半導体製 造装置	工 作 機 械	プラ ン ト
1	ハードとソフトを総合した事業	◎↑	●↓	◎↑↑	○↑	◎	◎	○	◎
2	グローバルな事業アイデンティティ の確立	○	○	◎	○	○	○	○	○
3	グローバルな事業戦略の展開	◎↑	●	◎	◎↑	◎	◎↑↑	○↑	◎
4	市場シェア拡大施策 (M&A)	○↑	○	○	◎↑↑	○	◎↑	△↑↑	○
5	投資分野の優先順位の決定	○↑	△	○	○	○	△	*	○
6	グローバルな事業拠点の連携	○↑	△↑	◎↑	◎	○	△↑	△↑	△↑
7	製品全体のアイデンティティ	○	◎↓	○↑	○	○	◎	○	△

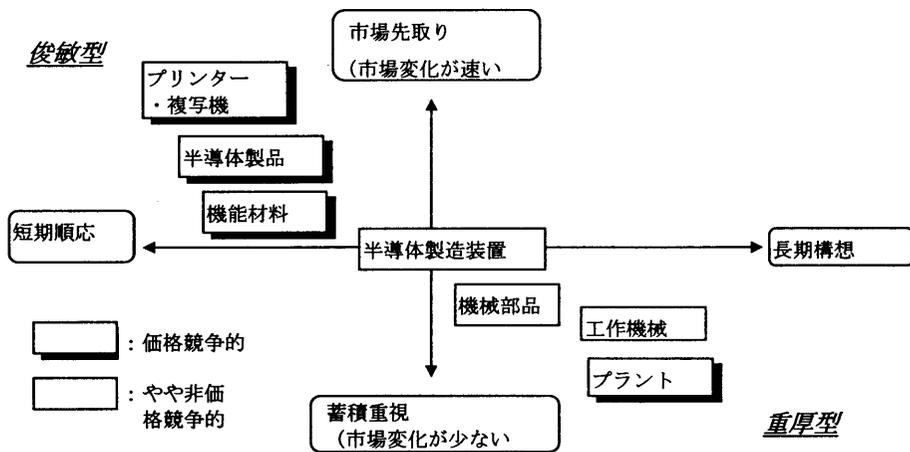
企業風土・経営方針		全体	プリンタ、 複写機	半導体 製品	機能材 料製品	機 械 部 品	半導体製 造装置	工 作 機 械	プラ ン ト
1	透明性、社会的イメージ	○↑	◎	◎	○	○	△	○↑	○
2	経営ビジョンの明示	○	●↓	◎	◎	◎	○	○↑	○
3	全社的な経営戦略	◎	◎	●	◎	◎	◎	◎↑	◎
4	トップのリーダーシップ	◎	◎	●	◎	◎	●	●	◎
5	グローバルスタンダード	○↑	○	○	○	○	○↑	△↑	○↑
6	スピード重視	◎↑	●	◎	◎	◎	◎	◎↑	◎
7	開放的で外向き	○	○	○	△↑	○	○	△↑	○
8	チャレンジ、ベンチャー精神	◎	●↓	◎	◎	◎	◎	◎↓	◎↑
9	ルール尊重、堅実	○↑	△	○	○	○	◎	○	○
10	将来の発展性	○	△	○	△	○	◎	○↑	○
11	チームワーク重視	○	○	○	○	○	◎	○	○

組織・仕組み		全体	プリンタ、 複写機	半導体 製品	機能材 料製品	機 械 部 品	半導体製 造装置	工 作 機 械	プラ ン ト
1	事業部の自律性	○	◎↓	◎	◎	○	○	○↓	○
2	責任権限の明確化	◎	◎↓	◎	◎	◎	◎	○↑	○
3	事業部間の連携	◎	●	◎	○↑	○	△	△	○
4	組織の簡素化	○↑	○↑	○	◎	◎	◎	△↑	◎
5	重要課題への集中体制	○↑	◎↑	◎↑↑	○	◎	◎↑↑	△↑↑	◎↓
6	新事業開発の促進	○↑	◎	◎	○↑	△	△↑	△	△↓
7	情報の共有化	○	◎↓	○	◎	◎	○	○↓	○

制度・施策		全体	プリンタ、複写機	半導体製品	機能材料製品	機械部品	半導体製造装置	工作機械	プラント
1	グローバル情報収集体制	◎	●	●	◎	◎	◎	○↑	○
2	内部チェック体制	○	○	○	○↑	○	○	△	○
3	目標管理	◎	◎↓	◎	◎	◎	◎	○↑	◎
4	適正な評価	◎	◎	◎	○	○	◎	○	◎
5	アセスメント	○↑	○↑	◎	○↑	○	◎↑	△↑	○
6	創造的人材の登用	○	○	○	◎↑	○	○	○	△↑
7	グローバルな人事制度	○↑	●↑	○	○↑	○	○	◎↑	○
8	リーダーの育成	○	○	○	◎	○	○	○↑	○↑
9	グローバルな人材の育成	◎	◎	○	◎	◎	△	◎↑	◎↑

以上の結果から、事業のオペレーションのパターンは「俊敏型」と「重厚型」を対極して位置づけられると考えられる。

図表5 事業の性格の軸とオペレーションの軸のマトリックス図



図表6 経営方針の軸のマトリックス図

