

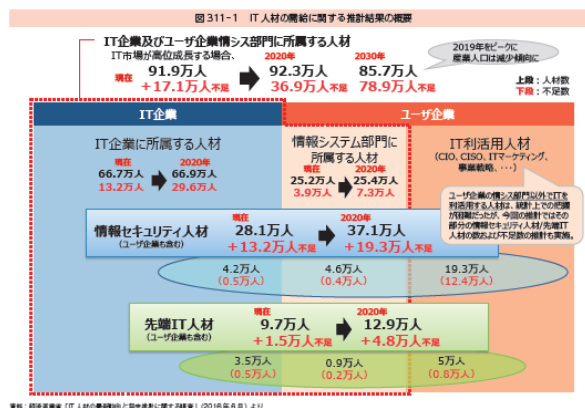
我が国ものづくり産業は、戦後のわが国の基幹産業として、国内雇用を支え、輸出産業として国の存立基盤を形づくり、長らく日本経済の屋台骨であった。しかし、これまでの成功は将来の明るい未来を約束するものではない。それどころか、今、デジタル化、IoTの進展、AIの登場・普及に伴ういわゆる「第四次産業革命」が到来する中、より本質的で、より深刻な危機に直面していると言える。

今年のものでづくり白書は、ものづくり産業における「モノ」の生産という意味での日本のものづくり競争力の源泉（熟練工の技能の高さ、きめ細かな生産・在庫管理手法、精密な工作機械における微調整等々）と考えられていたものがデジタル化によって相対化する一方で、「モノ」それ自体に伴う競争、すなわち、品質、価格、納期といった次元での競争ではなく、「モノ」を通じて市場にいかなる付加価値をもたらすのかといった競争が生じている。今年のものでづくり白書は、こうした大きな変化に我が国ものづくり産業が十分に即応できていないことへの危機感を鮮明にしたうえで、我が国ものづくり産業が大規模な非連続的な変革が進む環境変化に気づき、一刻も早いビジネスモデルの変革への挑戦を求めている。以下ものでづくり白書の指摘する危機感の一端を紹介しよう。

第一は、ものづくり産業においては、今後の労働力人口の減少を見据えれば、技能人材をはじめ人手不足が顕在化しており、ロボットやIoT、AIなどの先進ツールの利活用や労働生産性の向上に向けた人材育成の取組などが待たないとなっていることである。ロボットやIoT、AIなどの先進ツールの利活用を特徴とする第四次産業革命が進む中、ものづくり産業で働く人材に期待されるスキルも大きく変質してきているが、新たなスキルを備えた人材の供給という観点からは、デジタル人材の圧倒的な不足が深刻である（図表1）。

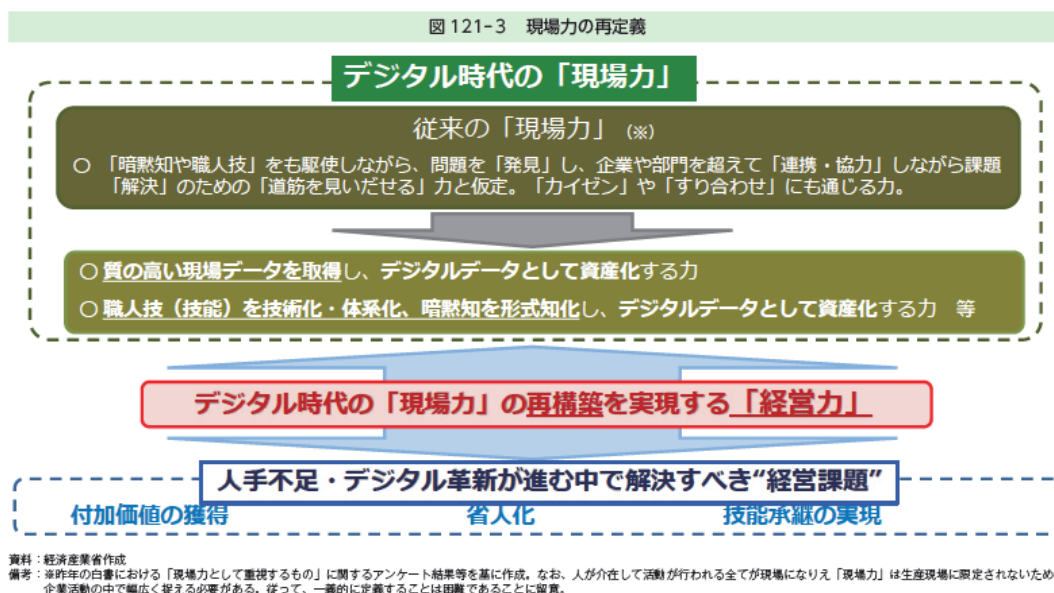
7月24日の日経新聞は「IT人材、業種越え争奪」との記事を掲げ、IT技術者の転職に伴う賃金上昇が2015年ころから拡大し、転職後の賃金が1割以上増えたとする転職者の割合は、2015年の約2割が2018年4～6月期には32%に達したと報じた（リクルートキャリア調査による）。データ経済の拡大による転職市場の活性化は年功賃金の性格の強い日本の給与体系の能力主義への見直しに繋がるが、これはグローバルに起こる人材獲得競争への生き残りのためのコストと考えるべきであり、企業は今後そのコストを吸収して生き残りを掛けて、生産性の向上に努めなければならない局面である。

（図表1）



第二は、従来「強み」と考えてきたものが、成長や変革の足かせになるおそれがあることである。我が国のものづくりの現場は、これまで、取引先との長期的な取引関係と信頼関係を前提に、商品の企画開発段階からの「擦り合わせ」を重視し、取引先の高い満足度を得て存在感を示してきた。しかしながら、この方法は、ともするとコストの高止まりや、場合によっては、消費市場が何を求めているかといった点を全て取引先に委ねてしまうという受動性の助長をもたらす弱みもあった。このことは、上述のとおり、「モノ」それ自体の競争という側面が減退し、「モノ」によって市場にどのような付加価値をもたらすかという競争が主流となっている状況下では、致命的な欠陥となるリスク（例えば、市場の求めている「モノ」を作り続けてしまうリスク）である。特に、「擦り合わせ」を通じて取引先の意向を尊重することによって持続されてきた我が国のサプライチェーンにおいては、一部の企業が変革を目指してもサプライチェーン全体の意向が揃わなければ変革が実現されない。その意味で、高い擦り合わせ力や顧客ニーズ対応力といった従来の「強み」が、成長や変革の足かせとなりかねない恐れがある。また、最近多発している品質管理（検査）データ不正の発覚問題も、取引先との長期的な信頼関係への甘えと消費者視点の欠落にあるとの解釈も可能である（図表2）。

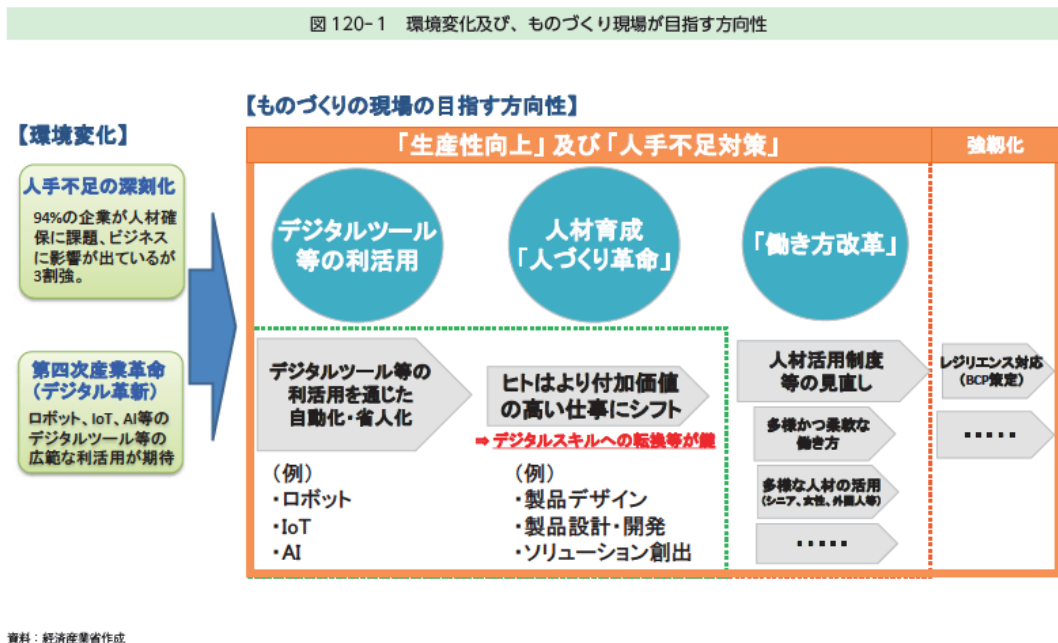
（図表2）



第三は経済社会のデジタル化などの大きな変革期の本質的なインパクトを経営者が認識できていないことである。現在進展するデジタル革新は、類似のモノを作り出す能力が世界各地で高まり、モノに対する相対的価値が低下する中、顧客が求める価値が「モノの所有」から「機能の利用」や「価値の体験」へと移行し、モノだけでなく、モノを利活用したサービス・ソリューション展開が価値獲得の鍵を握り始めている。特に経営資源としての「データ」の重要性は著しく高まっており、世界では多くの企業がデジタル投資に邁進し、バリューチェーン全体の最適化に向けた競争を進め、ビジネスモデルの転換に踏み込んだ価値創出の動きが見られる。他方、我が国においては、現在の状況を単に西暦2000年前後に生じたITブームの再来に過ぎないと受け止める向きも一部には存在するなど、必ずしも、デジタル化をもたらす本質的な産業構造、社会構造へのインパクトが理解されていない面がある。加えて、特に中小企業の場合には、足元での好調な受注などにより、現在起きている抜本的な変化の本質に気づいていな

い、あるいは気づかずに目を背けてしまう、といった傾向も見られ、このままでは将来に向けた経営革新が手遅れとなり、致命傷となりかねないことが懸念される（図表3）。

（図表3）



上記のような危機感、住宅、不動産関連産業においても同様に共有すべきものであろう。景気が回復傾向にあり、業績も好調な企業が多く見られる今こそ、自らがリスクを負って、真の「競争」分野への投入リソースの集中を行い、変革に対応することが、将来の成功への必要条件であることに異論の余地はないであろう。

（荒井 俊行）