

「新素形材産業ビジョン」の骨子（案）

はじめに（「なぜ今、素形材産業ビジョンなのか」）

第一章 素形材産業の位置付け

1. 素形材産業を取り巻く環境変化（略）

2. 素形材産業の現状と課題（略）

3. 素形材産業のSWOT分析

我が国の素形材産業の目指すべき方向性を検討するに当たり、素形材産業に係るSWOT分析（Strength：強み、Weakness：弱み、Opportunity：機会、Threat：脅威）を試みた。

		外部環境分析	
		機会（Opportunity）	脅威（Threat）
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ アジア等成長市場に隣接 ✓ 国内市場規模が相対的に大きい ✓ 輸出比率の高いユーザー産業（自動車、工作機械、建機等）が国内に存在 ✓ 中国等のアジア新興国の人件費の上昇 ✓ 基盤技術であるため、様々な分野への適用が可能 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 国内需要の減少（ユーザー企業の現地調達進展等） ✓ 新興国（アジア地域等）企業の技術的な追い上げ ✓ 自社や取引先を通じた技術流出 ✓ 自動車部品点数・種類の減少（ガソリン自動車から電気自動車へのシフト） ✓ 国内規制等による制約（高い法人税・社会保障関係負担、環境規制・労働規制の強化、貿易協定への対応の遅れ等） ✓ エネルギー制約の高まり ✓ 為替変動（円高） ✓ 若手・中核人材不足
自己分析	強み（Strength）	拡大策（事業機会の創出・確保）	突破策（自己の強みで脅威を回避）
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 高い技能・技術力 ✓ 安定した高い品質（生産管理） ✓ 小回りの利く機動力（多品種変量生産、短納期対応、ニッチ市場で生き残れる程度の企業規模、オーナー経営が多く意思決定が迅速） ✓ 企業としての信頼感 ✓ 国内の産業集積に根差した人脈・連携が存在（原材料、副資材、メンテナンスサービス等が身近に存在） 	<ul style="list-style-type: none"> ● アジア等新興国の需要の取り込み（輸出、現地企業との技術提携、現地生産等） ● 国内における開発基盤の強化 ● 国内・国外ユーザー企業との安定的取引関係の構築 ● 異業種との積極的な連携 	<ul style="list-style-type: none"> ● 積極的な現地生産 ● 技術開発への積極的な取組 ● 省人化・省エネ化の追求 ● 人材育成、長期雇用、外部人材（大企業OB、外国人研修生等）の活用 ● 高性能・高信頼性を必需的に求める産業（航空機・医療等）での需要開拓 ● 知財の戦略的な取得や技術のブラックボックス化等 ● 素形材業界としての求心力・発信力の強化
	弱み（Weakness）	改善策（弱みの克服か、連携）	撤退策（自己領域からの切り離し）
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 中小企業が多く、経営基盤（生産性、収益性、資本力等）が脆弱 ✓ 企業淘汰が進まず、多数の同業者が存在（国内での過当競争、赤字受注等） ✓ 下請企業形態が多く、提案力・営業力・交渉力が弱い ✓ 受注産業であり、仕事量が不安定 ✓ アジア新興国企業と比して、コスト競争力が弱い ✓ 人材確保に不安 ✓ イノベーションの停滞 ✓ グローバル化に遅れ ✓ IT化の遅れ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ユーザー企業と随伴した海外展開や現地企業との技術提携等 ● 技術の幅を広げ、製品に近いところまで製造 ● 業務提携、連携等による需給ギャップの解消 ● 技術開発への積極的な取組 ● 製造工程における自動化・省人化 ● 人材育成、長期雇用、外部人材（大企業OB、外国人研修生等）の活用 ● 付加価値重視の経営（選択と集中） ● 合併等の企業統合の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● 付加価値が低くコスト競争の激しい汎用品領域から撤退、あるいは、海外生産へシフト ● 組織の合理化

第二章 素形材産業が目指すべき方向性

1. 海外に雄飛し「隠れたグローバル企業」を目指す

- 素形材製品は、一般消費者があまり目にすることがない目立たない製品が大部分を占める。しかし、目立たない製品に特化しても、自社の定める市場において、グローバルに活躍できる企業を目指すべきではないか。言わば、「隠れたグローバル企業」を目指すべきではないか。
- 特に、国内需要が減少する一方で、我が国近隣のアジア新興諸国では急速に需要が拡大している。今後、我が国の素形材企業にとって、一部の例外はあったとしても、海外展開（海外に営業拠点、生産拠点、提携先等を設けること）の可否が企業の成長と規模の拡大の帰趨を決める大きな要因になろう。
- 素形材企業の大部分が中小企業である。中小企業は大企業に比べて経営基盤が脆弱であり、リスクにも晒され易い。しかし、漸進的な方法や他社と共同することによって、身の丈に合った海外展開をすることは十分可能である。海外展開の可否は、如何に経営者が海外展開に対して真剣であるかにかかっている。
- 海外に生産拠点を設けることは、いわゆる空洞化の議論を惹起する。しかし、多くの中小企業にとって、海外での生産拠点の設置は、むしろ国内拠点の高度化や雇用者の拡大につながる側面が大きい。素形材企業のグローバル化に当たっては、国内か海外かという二項選択ではなく、国内基盤の強化を前提とした海外展開が重要である。
- 海外展開後のグローバル経営に当たり、最終的には「現地化」することが成功の鍵になる。

2. 世界で勝てる技術力を持つ

- 海外展開を志向するか否かにかかわらず、今後、技術的な優位性に基づく企業の差別化ができないと、企業の成長はいずれ壁に突き当たると考えられる。我が国素形材企業の競争力の源泉は、製品や生産技術における技術優位性にある。
- しかし、我が国の素形材企業の多くが十分な研究開発投資を行っているとは言いがたい。しかも、アジア等の新興国企業も技術的に追い上げており、我が国企業との差も埋まりつつある。技術はいずれ公知となり、陳腐化する。いつまでも同じ方法で同じ部品を作り続けるビジネスモデルはいずれ儲からなくなる。このため、我が国素形材企業は、技術開発・技能向上により一層積極的に取り組むと共に、自らが持っている技術・技能を正確に評価できることが重要である。また、世界で勝てる技術力を有するためには、ITの活用も欠かせない。

- 競争力の源泉が技術優位性にあるにもかかわらず、技術流出対策に十分でない素形材企業が多い。今後、海外展開を志向する中で、まさに技術をどう守るのか十分考えるべきである。
- 企業の技術力を高める上で、最新の技術動向に係る情報収集が重要である。そうした中で、国際的な専門組織との交流、学会と工業会とのより密接な連携が必要である。

3. 仕事の幅を広げて、付加価値を高める

- 我が国の素形材企業は、下請企業形態が多く、提案力・営業力・交渉力が弱い。また、受注産業であり、仕事量が不安定である。これらの原因は、我が国素形材企業が単工程のみを保有した企業形態を取るものが多く、仕事の幅が狭いことにある。
- サプライチェーン上の領域を拡大すること（前工程や次工程にまで仕事の幅を広げること）が仕事の付加価値を高める大きな鍵となる。自社ブランド製品が出せるところまで行けば受注産業からの脱却と言えよう。また、こうした仕事の幅を広げる一つの手段として、異業種連携やM&Aが挙げられる。

4. 新たな分野の需要を発掘する

- 我が国の素形材企業は、売上ベースで約7割が自動車関係の仕事に従事している。我が国の素形材産業は、自動車産業の発展とともに鍛えられてきた面もあるが、自動車業界の好不況に大いに左右される。
- 自動車業界は引き続き重要なユーザーであるが、自動車業界以外の産業に対しても新たな顧客を見付け、自動車業界の変動に対して耐性を高める工夫を常に模索すべきである。

5. 健全な取引慣行で強靱なサプライチェーンを作る

- 我が国素形材企業は下請企業形態が多く、取引上の立場も弱い場合が多い。しかしながら、旧来の取引慣行に基づくあいまいな取引関係を排除し、契約意識を高めることがまずは重要である。なお、今後、海外展開が増加する中で、契約意識の醸成は不可欠である。
- また、これまで累次に亘る取引上の問題（例：金型図面の流出、型保管料の不払い、代金支払い方式等）を契機として決められた業界等でのガイドラインや申合せを徹底させ、業界が一枚岩となって対応することが重要である。また、業界内での成功事例の共有なども大いに役立つものと思われる。
- 健全な取引慣行を追求することは、これが資源の最適配分を実現し、我が国素形材産業の健全な発展と競争力の強化に貢献し、強靱なサプライチェ

ーンを構築する上で極めて重要であることを認識すべきである。

6. 魅力的なものづくりの現場で魅力的な人材を育てる

- 素形材産業の競争力の源泉は、優れた技術・技能を支える優れた人材にある。しかし、多くの素形材企業が OJT を主体として人材育成に頼っている。
- このため、より外部のリソースを活用した人材育成を積極的に取り入れるべきである。すなわち、業界全体で行う人材育成プログラムの活用、産学共同の人材育成、技能検定制度の活用等である。
- 人材育成は息の長い取り組みが必要である。しかし、昨今の事業環境はスピードが求められる局面が少なくない。このため、海外展開の即戦力として海外での事業経験を有する大企業 OB を活用するなど、外部人材の積極的な活用も必要である。また、海外展開のために外国人研修生を積極的に受け入れ、将来の現地での拠点の立ち上げや現地幹部に登用することも有意義である。
- また、素形材産業は 3K 職場としてのイメージが強い。3K とされる部分ではできる限り自動化・省人化を図るとともに、作業環境の大幅な改善を図り、より知識集約型の産業に変えていくことも、優秀な人材を幅広く集める上で重要である。

7. 自らの仕事をもっと世の中に発信する

- 素形材産業はものづくりの基盤を支える「縁の下の力持ち」であるが故に、目立たない産業群である。しかし、我が国の素形材産業がどのように国民生活に貢献しているかをアピールし、国民理解を促進することは、国民が素形材産業の社会的意義を公正に評価する上で、極めて重要である。
- また、例えば、インターネット等で、素形材企業が積極的に情報提供することは、新たな取引先の発掘や人材確保にもつながる。また、社員にとっても、企業の名前が世間に知られることは、仕事に対するモチベーション（やる気）や組織に対する帰属意識を高める効果を有する。

第三章 それぞれの関係者に求められる取組

(略)