

## 日米欧アジア機械産業の国際競争力の現状(2012年9月期～2013年8月期)

### ～日本企業の国際競争力は回復の兆し～

2014年1月6日

日本機械輸出組合

当組合では、毎年、機械関係主要 17 業種の世界主要企業約 300 社の連結財務諸表をもとに、日米欧アジア機械産業の国際競争力分析を行っており、今回で 15 年目を迎える。

2012 年度(決算期 2012 年 9 月期～2013 年 8 月期を対象)の世界経済は米国が個人消費を中心に堅調な回復を示したが、欧州は債務問題は鎮静化したものの長期の景気低迷が続き、新興国も総じて減速傾向にあった。我が国経済は 2012 年 9 月までは超円高が続き、その後の尖閣諸島を巡る中国の日本製品不買運動もあり、輸出や国内消費・投資の低迷から低成長が続いたが、2012 年度の第 4 四半期からは大胆な金融緩和政策などによって円高是正や株価の回復が進み、輸出や国内消費に回復傾向がみられた。かかる経済情勢が、2010 年度以降最下位にあった日本企業の国際競争力にどのような影響を及ぼしているか、競争力に回復の兆しがみられるのかどうか今回の焦点となった。

#### 1. 日米欧アジア機械関係企業の世界販売・経営動向

##### (1) 世界機械販売額は 3.6%に鈍化、アジア、北米企業売上げ

1) 日米欧アジアの 4 地域に本社を置く世界主要機械関係企業約 300 社の総売上高は 5 兆 6,175 億ドル(約 580 兆円:世界の製造業売上高の約半分)、対前年同期比 3.6%増と前年度(6.9%増)より伸び率はさらに鈍化した。

2) 業種別世界売上高では、自動車(売上全体の 30%)、情報・通信機器(同 10%)、コンピューター(同 7%)、自動車部品(同 7%)の割合が高く、伸び率ではスマートフォンなどの情報通信機器(12.7%増)、建設・農業機械(8.9%増)、航空・宇宙(8.8%増)が高かった。

日本企業では、自動車(日本企業の売上高の 39%)、重電・産業機械(同 8.5%)、サービスソフト(同 8.1%)、家電(同 7.6%)が日本企業の総売上で比較的高い割合を占め、伸び率ではプラントエンジ(12.9%増)、自動車(10.9%増)、医療機器(8.9%増)が高かった。

3) 地域別企業の売上高では、北米企業(1.7 兆ドル)、欧州企業、日本企業(ともに 1.3 兆ドル)、アジア企業(1.2 兆ドル)の順になり、伸び率ではアジア企業(10.5%増)、北米企業(6.2%増)、日本企業(1.2%増)の順となったが、欧州企業(2.5%減)はマイナスであった。

この結果、4 地域企業の売上高の順位は前年度と同じであったが、最下位の日本企業は欧州企業の売上高に接近し、アジア企業は欧州・日本企業の売上高に迫ってきている。

図表 1. 地域企業群別売上高

2012 年度

単位：億ドル

売上高	日本企業		北米企業		欧州企業		アジア企業		世界企業合計		業種別 伸び率
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	
自動車	5,236	39.2%	2,769	16.1%	5,446	40.6%	3,502	28.7%	16,953	30.2%	6.3%
情報・通信機器	328	2.5%	1,729	10.0%	749	5.6%	2,762	22.7%	5,568	9.9%	12.7%
コンピューター	623	4.7%	2,169	12.6%	38	0.3%	1,212	9.9%	4,042	7.2%	-1.3%
自動車部品	1,005	7.5%	1,046	6.1%	1,419	10.6%	338	2.8%	3,808	6.8%	3.8%
重電・産業機械	1,139	8.5%	957	5.6%	1,021	7.6%	387	3.2%	3,505	6.2%	-5.4%
サービスソフト	1,085	8.1%	1,460	8.5%	829	6.2%	79	0.6%	3,453	6.1%	1.3%
電子部品	717	5.4%	1,150	6.7%	199	1.5%	1,338	11.0%	3,403	6.1%	4.0%
航空宇宙	146	1.1%	1,745	10.1%	1,150	8.6%	90	0.7%	3,131	5.6%	8.8%
家電	1,018	7.6%	317	1.8%	396	2.9%	979	8.0%	2,710	4.8%	-9.6%
建設・農業機械	518	3.9%	1,250	7.3%	551	4.1%	284	2.3%	2,603	4.6%	8.9%
プラント・エンジ	296	2.2%	879	5.1%	689	5.1%	398	3.3%	2,263	4.0%	6.8%
医療機器	165	1.2%	828	4.8%	461	3.4%	17	0.1%	1,471	2.6%	5.1%
事務機械	693	5.2%	530	3.1%	4	0.0%	6	0.0%	1,233	2.2%	-4.8%
鉄道・交通	48	0.4%	206	1.2%	226	1.7%	288	2.4%	768	1.4%	4.6%
造船	114	0.9%	8	0.0%	134	1.0%	461	3.8%	717	1.3%	1.1%
半導体製造装置	159	1.2%	163	0.9%	67	0.5%	6	0.0%	395	0.7%	-17.3%
工作機械	75	0.6%	10	0.1%	44	0.3%	45	0.4%	174	0.3%	-1.3%
合計(シェア)	13,366	23.8%	17,216	30.6%	13,422	23.9%	12,191	21.7%	56,195	100.0%	3.6%
地域企業伸び率	1.2%		6.2%		-2.5%		10.5%		3.6%		

(注) 表中の地域企業伸び率が前年度の売上高で割った数字と異なるのは、2012 年度に各地域企業に新規企業の追加等があったため

## (2) アジア・北米企業がシェア拡大、日本企業は縮小

この結果、地域企業別世界シェアは、北米企業 30.6%、欧州企業 23.9%、日本企業 23.8%、アジア企業 21.7%となり、アジア・北米企業がそれぞれ 1.3、0.6 ポイント拡大し、欧州・日本企業はそれぞれ 1.3、0.6 ポイント縮小した。

地域企業別業種別売上高シェアが No.1 となった業種数は、以下の通りで、日本企業は 4(前年度同様)、北米企業 7(同 1 業種増加)、欧州企業 2(同 1 業種減少)、アジア企業 4(前年度同様)であった。

なお、日本企業では、サービスソフト、自動車、事務機械が売上高シェアを拡大した。

図表 2 地域企業別売上高シェア No. 1 の業種

地域企業	2011年度	2012年度
日本	事務機械、工作機械、半導体製造装置 家電(4業種)	事務機械、工作機械、家電、 重電・産業機械(4業種)
北米	医療機器、航空・宇宙、コンピューター 建設・農業機械、サービスソフト、プラント・エンジ (6業種)	医療機器、航空・宇宙、コンピューター 建設・農業機械、サービスソフト、 半導体製造装置、プラント・エンジ(7業種)
欧州	自動車部品、重電・産業機械、自動車(3業種)	自動車部品、自動車(2業種)
アジア	造船、情報・通信機器、電子部品、鉄道・交通 (4業種)	造船、情報・通信機器、電子部品、鉄道・交通 (4業種)

### (3) 圧倒的に高い北米企業の収益性、日本企業は上昇傾向

1) 総利益率【(売上高－原価)／売上高】は、北米企業(30.1%)、日本企業(23.9%)、欧州企業(23.3%)、アジア企業(20.4%)の順で、北米企業が群を抜いて高く、アジア企業が比較的に低い。前年度と比較すると、アジア・日本企業がそれぞれ 0.9、0.6 ポイント向上させ、欧州・北米企業が 1.6、0.3 ポイント低下させている。日本企業では、医療機器(43.3%)、事務機械(41.1%)が高い。

2) 営業利益率【(総利益額－販売管理費－研究開発費)／売上高】は、北米企業(11.6%)、アジア企業(6.8%)、欧州企業(5.5%)、日本企業(5.2%)と北米企業が群を抜いて高く、日本企業は最下位であったが、欧州・北米企業が 1.8、1.1 ポイントと低下したのに対して、日本企業は 1.5 ポイントと大幅に向上させている。

しかしながら、日本企業で営業利益率が 10%を超えるのは医療機器のみであるが、北米企業は 11 業種と群を抜き、アジア企業でも 5 業種、欧州企業でも 4 業種ある。

図表 3. 売上高営業利益率

2012 年度

日本企業		北米企業		欧州企業		アジア企業	
医療機器	12.7%	情報・通信機器	27.6%	半導体製造装置	23.8%	医療機器	19.1%
サービス・ソフト	9.6%	医療機器	22.3%	建設・農業機械	13.4%	サービス・ソフト	13.4%
建設・農業機械	9.0%	電子部品	22.3%	医療機器	12.2%	航空宇宙(注2)	13.2%
事務機械	8.3%	造船	17.2%	工作機械	12.3%	建設・農業機械	12.3%
鉄道・交通	7.8%	サービス・ソフト	16.7%	プラント・エンジ	8.3%	重電・産業機械	11.0%
プラント・エンジ	6.4%	半導体製造装置	16.0%	サービス・ソフト	8.2%	電子部品	9.9%
重電・産業機械	6.0%	重電・産業機械	13.3%	重電・産業機械	7.6%	自動車部品	9.1%
工作機械	5.9%	建設・農業機械	13.1%	事務機械	6.5%	家電	8.9%
航空宇宙	5.7%	鉄道・交通	12.1%	造船	6.3%	情報・通信機器	7.8%
自動車部品	5.7%	家電	12.0%	鉄道・交通	5.7%	自動車	4.9%
造船	5.2%	事務機械	10.3%	自動車部品	5.7%	プラント・エンジ	6.7%
自動車	4.4%	航空宇宙	9.9%	家電	5.0%	事務機械	6.2%
情報・通信機器	3.9%	工作機械	7.0%	航空宇宙	4.8%	鉄道・交通	5.7%
家電	3.5%	自動車部品	6.2%	自動車	4.8%	造船	5.7%
半導体製造装置	2.9%	プラント・エンジ	3.9%	コンピューター	-4.9%	工作機械	3.1%
コンピューター	1.9%	コンピューター	3.2%	情報・通信機器	-5.4%	コンピューター	2.0%
電子部品	-0.1%	自動車(注1)	1.8%	電子部品	-8.0%	半導体製造装置	-7.9%
合計	5.2%	合計	11.6%	合計	5.5%	合計	6.8%

(注1) GMの営業利益を「0」とした (注2) HALが高収益

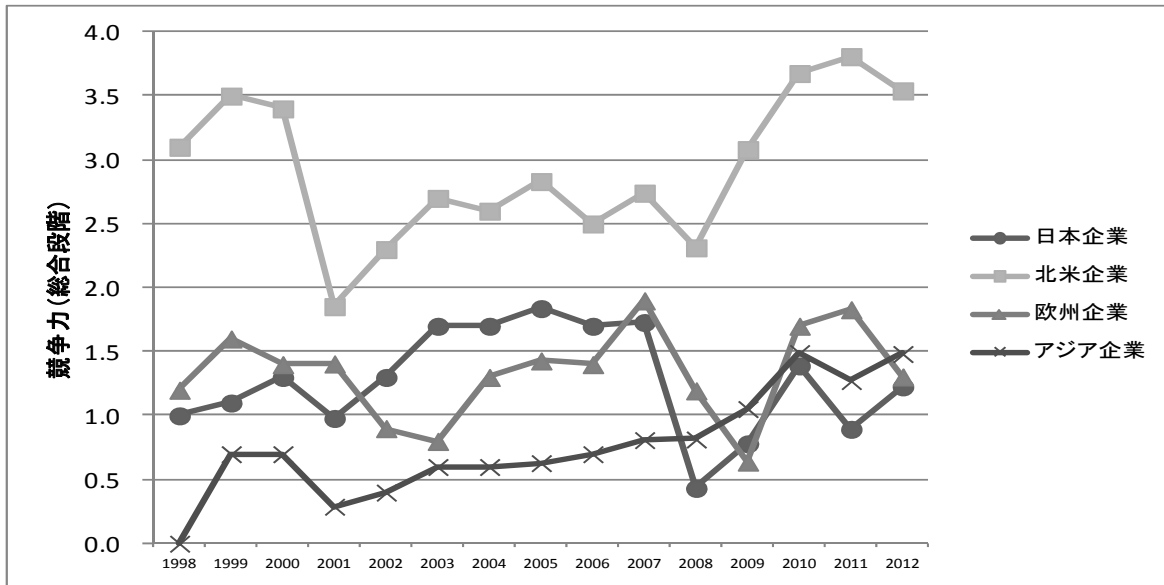
## 2. 日米欧アジア機械産業の国際競争力

### (1) 北米企業はダントツもやや低下、日本企業は回復の兆し

#### 1) 日本企業に回復の兆し

2012 年度の国際競争力指数(売上高シェア×売上高営業利益率×100)は、北米企業(3.5)、アジア企業(1.5)、欧州企業(1.3)、日本企業(1.2)となり、北米企業はダントツの競争力を維持したが、やや低下した。欧州企業は大きく低下させ、アジア企業は競争力を強めて 2 位となり、日本企業は競争力を最も高め、回復の兆しを見せたが、欧州企業にやや届かず最下位に留まった。

図表4:総合段階での国際競争力の推移(1998年度~2012年度)



## 2)国際競争力 No.1 の業種は北米企業が圧倒的

地域企業別業種別で国際競争力が No.1 となったのは、日本企業が事務機 1 業種であったのに対して、北米企業では、コンピューター、航空・宇宙、情報・通信機器、サービス・ソフトなど 10 業種、アジア企業は家電、造船の 2 業種、欧州企業は自動車、同部品、プラント・エンジ、工作機械の 4 業種ある。

中でも、他を引離すダントツの競争力を持つ業種は、北米企業が 8 業種と No.1 の業種の殆どで、アジア企業が 2 業種、欧州企業が 1 業種あるが、日本企業にはない。

それらのダントツの競争力を持つ業種は、研究機関、技術者、関連機関の産業集積やネットワークを持っているか、他の追随を許さないビジネスモデルや技術・生産力を持つ企業によって構成されており、それらが競争力を生む原動力となっている。

図表5:日米欧アジア企業の総合段階で最も競争力の強い業種

企業地域群	2011 年度	2012 年度
日本企業	工作機械 (1 業種)	事務機械 (1 業種)
北米企業	情報通信、事務機械、コンピューター、電子部品、半導体製造装置、医療機器、建設・農業機械、鉄道・交通、航空・宇宙、サービスソフト (10 業種)	情報・通信機器、コンピューター、電子部品、半導体製造装置、医療機器、重電・産業機械、建設・農業機械、鉄道・交通、航空・宇宙、サービスソフト (10 業種)
欧州企業	重電・産業機械、自動車、自動車部品、プラント・エンジ (4 業種)	工作機械、自動車、自動車部品、プラント・エンジ (4 業種)
アジア企業	家電、造船 (2 業種)	家電、造船 (2 業種)

## 3)2012 年度の各地域企業の国際競争力を変化させた要因

国際競争力は売上高シェア×営業利益率で求め、営業利益率は、100%－原価比率－販売管理比率－研究開発比率で求められることから、それぞれの動きを追ってみる。後者は全て売上高で割っているので、例えば販売管理費を 1 ポイント引下げれば、営業利益率は 1 ポイント上昇する関係にある。

**i. 日本企業は販管比率、原価比率の引下げで営業利益率向上**

日本企業は国際競争力を最も向上させたが、その要因は、国内需要や輸出の低迷から世界売上高シェアを欧州企業に次いで縮小した分を、営業利益率を最も高めて相殺することで競争力を強化した。営業利益率を高めたのは、①本社の構造改革の進展やIT化による効率化で人件費や設備投資を抑制し、販売管理比率を唯一低下させたこと、②製造分野において設備投資の削減や海外移転による労務費、材料費の抑制によって、原価比率を削減したこと、③研究開発を選別・抑制したことが大きい。

**ii. 米国企業は売上高シェアを高めたが、販管比率、原価比率が上昇したため、競争力をやや低下**

**iii. 欧州企業は売上高シェアの縮小と原価比率、販売比率の上昇によって競争力を最も低下**

**iv. アジア企業は売上高シェア大幅拡大と原価比率の引下げによって競争力を高める。他方、販管比率・研究開発比率が上昇し、競争力を抑制する要因となる。**

**図表6: 各地域企業の国際競争力の増減要因**

単位: 前年度との増減ポイント

・国際競争力=売上高シェア×営業利益率(100%-原価比率-販管比率-研究開発比率)

企業群	国際競争力	売上高シェア	営業利益率	原価比率	(減償比率)	販管比率	研究比率
日本	+0.3	-0.6	+1.5	-0.6	(-0.4)	-1.0	±0
北米	-0.3	+0.6	-1.1	+0.3	(+0.5)	+0.9	±0
欧州	-0.5	-1.3	-1.8	+1.6	(+0.3)	+0.3	-0.2
アジア	+0.2	+1.3	+0.6	-1.1	(±0)	+0.2	+0.2

**4) 中期的に各地域企業の国際競争力を変化させた要因**

2005年度から2012年度までの8年間に、日本企業は国際競争力を0.6ポイントと最も低下させ、他方、北米企業は0.7ポイント強化し、欧州企業は横ばいで推移、アジア企業は0.9ポイントと最も競争力を強めている。以下、その要因を述べる。

**i. 日本企業は売上高シェアの縮小、原価比率、研究開発比率の上昇**

日本企業が最も国際競争力を唯一、大きく低下させた原因は、第一に、世界売上高シェアを北米企業に次いで減少させたことで、特に、コンピューター、情報・通信機器、プラント・エンジが大きく減少、拡大したのは、サービスソフト、事務機械、自動車部品のみで、自動車は横這いであった。第二は、各地域企業が営業利益率を高めているのに対して、日本企業だけが大きく低下させたことによる。その要因は、①各地域企業が設備投資比率(減価償却比率)を下げた中で日本企業の減少率が最も低く、また、売上高の伸び悩みの中で、材料費、労務費の上昇で原価比率が上昇したこと、②他の地域企業が軒並み販売管理比率を減少させているのに対して、本社の構造改革、効率化等が進まず、販管比率の減少幅が最も小さかったこと、③売上高研究開発比率を唯一増加させたこと、④研究開発比率を高め、設備投資比率の減少を最も抑えたが、投資が収益の増加に繋がらなかったことによるものである。

しかし、2012年度は、販管比率を唯一低下させ、また、原価比率も低めることによって営業利益率を最も高め、競争力回復の兆しを見せている。

**ii. 北米企業は、原価比率の大幅引下げ、販管比率、研究開発比率の引下げ**

この8年間に国際競争力を0.7ポイントと2番目に強化し、特にリーマンショック以降、競争力を急激に強化させ、ダントツの地位を築いている。その要因としては、売上高シェアを4.7ポイントと最も縮小させたが、営業利益率を3.6ポイントと4地域企業で最も高めたことによる。営業利益率を最も高めた要因は、①他の地域が軒並み増加させている中で、元々最も低い原価比率を2.1ポイントと大幅に削減したこと



による。これは、北米企業が開発・設計、サービス、販売を中心としたビジネスモデルに移行して、製造を外部に委託して原材料費や労務費、設備投資を削減して低い原価比率を実現させたことが大きい。②また、販管比率を本社機能の効率化、運送費の削減などで 1.0 ポイントと大きく低下させたこと、③研究開発費を製造部門の外部委託等でアジア企業について削減し、かつ、事業戦略に沿った研究開発や研究開発組織のM&Aなどによって効率的な投資を行ったことによる。

しかしながら、2012 年度においては、売上高シェアを高めた半面、本社人件費の上昇等による販管比率や設備投資増による原価比率を高め、営業利益率を低下させている。

### iii. 欧州企業は、販管比率を引き下げたが原価比率の上昇で相殺

この 8 年間の国際競争力は横ばいであった。その原因としては、売上高シェアが 2.7 ポイントと北米・日本よりは小さかったものの、シェアを縮小させたが、営業利益率を引き上げることで相殺した。営業利益率がやや上昇した要因は、①設備投資は抑制したが、原材料費や労務費の上昇によって原価比率を 1.8 ポイントと日本企業に次いで高めて営業利益率を低めたが、②他方、本社の構造改革や効率化による人件費、設備投資費と広告宣伝費の抑制で販売管理比率を 1.7 ポイントと最も低下させたこと、③研究開発比率を低下させたことによる。

しかしながら、2012 年度においては、売上高の伸びがマイナスであったために、原価比率、販売管理比率を上昇させ、営業利益率を低下させている。

### iv. アジア企業は、売上高シェア大幅拡大、販管比率、研究開発比率の引下げ

この 8 年間で国際競争力を 0.9 ポイントと最も上昇させている。その原因は、売上高シェアを 11.7 ポイントと唯一大幅に拡大したこと、営業利益率を 0.6 ポイントと北米企業に次いで高めたことにある。営業利益率を高めた要因は、①OEM企業が多く広告宣伝費が殆ど必要ないこと、アジア域内市場が中心で運送費が少なく、かつ、本社の人件費や設備投資を低く抑えて販売管理比率を 1.6 ポイントと欧州企業について縮小させたこと、②OEM生産が多かったために研究開発費が少なく、研究開発比率を 0.6 ポイントと最も低下させたことが大きい。他方、原価については、設備投資を最も抑制したが原材料費や労務費の増加によって原価比率が上昇し、営業利益率を引下げる要因になった。

しかしながら、2012 年度においては、売上高の大きな伸びによって競争力は強化され、また、原価比率の上昇は収まったが、広告宣伝費や本社人件費の上昇等によって販売管理比率が上昇、また、研究開発投資の急増で研究開発比率が上昇し、営業利益率を押し下げる要因となっている。

図表7: 各地域企業の国際競争力の中期的増減要因(2005 年度と 2012 年度の比較)

単位: 上段 競争力は指数、それ以外は%、下段 前年度との増減ポイント

企業群	競争力	売上高シェア	営業利益率	原価比率	(減償比率)	販管比率	研究比率
日本	1.8→1.2	28.1→23.8	6.6→5.2	74.6→76.1	(4.4→4.3)	14.1→13.8	4.7→4.9
	-0.6	-4.3	-1.4	+1.5	(-0.1)	-0.3	+0.2
北米	2.8→3.5	35.3→30.6	8.0→11.6	72.0→69.9	(5.4→4.7)	14.8→13.8	5.2→4.8
	+0.7	-4.7	+3.6	-2.1	(-0.7)	-1.0	-0.4
欧州	1.3→1.3	26.6→23.9	5.4→5.5	74.9→76.7	(5.6→4.8)	14.1→12.4	5.6→5.4
	±0	-2.7	+0.1	+1.8	(-0.8)	-1.7	-0.2
アジア	0.6→1.5	10.0→21.7	6.2→6.8	78.1→79.6	(5.3→3.4)	12.7→11.1	3.0→2.4
	+0.9	+11.7	+0.6	+1.5	(-1.9)	-1.6	-0.6

### 3. 課題と提言

我が国の機械関係企業の世界販売額は、北米企業の販売額の78%、欧州企業のそれに匹敵しており、巨大な生産力・販売力を有している。しかも、重電・産業機械、家電、事務機械、工作機械の販売額は世界一である。しかしながら、我が国機械関係企業の国際競争力については、リーマンショック以降、4地域企業の最下位を抜け出せずにいたが、2012年度は国際競争力を最も高め、回復の兆しが見え始めている。

我が国機械関係企業が国際競争力を回復するためには、次のような課題を克服する必要がある。

#### (1) 世界売上高の拡大

企業が持続的成長を続けるためには、世界中に顧客を増やすことである。世界売上高を拡大しない限り、総利益率や営業利益率を高めることはできず、持続的な成長を実現することはできない。

そのためには、

- ① 絶えずイノベーションを起し、グローバル市場に歓迎される製品・サービスを継続的に投入すること。
- ② 我が国企業の世界機械需要の56%を占め、国内より高い成長を続ける新興国市場を中心とした海外市場を開拓し、拠点の充実を図ること。
- ③ 闇雲に低価格製品・サービスを提供するのではなく、勝てない競争は避け、現地開発・調達を進め、現地のニーズに則した競争力ある製品・サービスを、顧客が望む付加価値、ブランド価値を高めて提供する。

#### (2) 他が追従できない製品・サービスやビジネスモデル、世界でダントツの産業の構築

我が国企業がグローバル競争を勝抜き、持続的な成長を続けるためには、他が追従できない製品・サービスやビジネスモデル、日本国内における産業集積を構築し続けることが必要である。

そのためには、

- ① 内外において技術開発だけでなく生産、サービス、流通、事業経営の全てにおいてイノベーションを盛んにし、また、M&A、ビッグデータ等 IT の活用、世界最適地開発・生産・販売・メンテナンス・事業経営、海外・現地企業との生産・販売連携等によって強みをさらに強化して、他が容易に追従できない製品・サービスや事業モデルを構築し続ける。
- ② 日本において、官民が一体となって、イノベーションを引起す基盤や企業化する仕組みを作り、また、将来有望な技術・産業の集積・育成を進め、技術、ノウハウ、産業ネットワークを集積して、ダントツの競争力を持つ産業・業種を作り上げる。
- ③ 自社の強みを活かし、世界のニッチ市場に特化して競争力の強化を図る。
- ④ 他方、競争力を失いつつある業種については、製造等を他に委託して販売力やブランド力を活用する、部品、素材、設備財に特化するなど強みで勝負する方法を考える。  
また、コモディティ化する製品・サービスには、海外企業等との合弁等で徐々に切り離し、円滑な撤退を検討する。

#### (3) 売上高総利益率及び営業利益率の向上

収益の向上を図らない限り、技術開発等イノベーション投資、設備投資、M&A、販売網の構築等による競争力強化などの対策を実施して、企業が持続的に発展することはできない。

このためには、

- ① 他が容易に追従できない機能、付加価値、ブランド力、サービスを付加して、リーズナブルな価格を

設定し、世界最適地生産・販売体制の構築、筐体の共通化、現地開発・生産・販売によって原価比率を低下させ、総利益率の高い製品・サービスを市場に投入する。

②本社の構造改革、ビッグデータ等ITの活用による本社機能の効率化、国際物流の効率化、広告宣伝費の有効活用などによって、販売管理比率の逡減を図る。

#### **(4)収益拡大に繋がる研究開発・設備投資の実現**

この 8 年間、日本企業は米欧アジア企業以上に研究開発、設備投資を行ってきたが、収益向上には繋がらず、低収益体質の要因になってきた。

投資効率を高めるためには、

①グローバル競争を勝ち抜く戦略を立て、戦略に沿って内外において競争に勝抜くための効果的な技術開発・設備投資を行う。また、外部技術やノウハウの M&A での獲得などスピーディで効果的な投資を行う。

②内外において、あくまで収益向上のための研究開発、設備投資を迫及し、投資効率を高める。

#### **(5)グローバル展開に即した組織の構築とグローバルかつ創造的な人材の育成・確保**

企業がグローバル競争を勝抜き、持続的な発展を続けるためには、グローバル市場で歓迎される製品・サービスを他が追随できないビジネスモデルで提供し続けることである。このためには、

①グローバル競争を勝抜くビジネスモデルを考案・推進・実行できるトップの存在、内部組織の構築と柔軟でスピードを持って動ける組織体制の構築が不可欠である。特に、グローバルに展開するため、最大限に現地人を活用した現地開発・生産・販売拠点の整備と世界の最適開発・生産・販売を実現するグローバル経営体制を構築すること。

②これらの判断や指示ができるトップの切れ目ない育成と語学は勿論のこと、ビジネスモデルのグローバルな展開やイノベティブで効率的な研究開発・設備投資ができる創造的な人材を世界中で確保・育成できるシステムとそのような人材を活かすことのできる組織・活用メカニズムを構築すること。

#### **(6)求められる政府の支援策**

国際競争力強化の主役は企業であるが、グローバル競争の時代には、政府の将来的な方向性の明示、国際競争力強化政策の枠組みの構築と着実な実行、貿易・投資環境整備は極めて重要で、米欧アジア主要国でも政治の最優先課題になっている。

政府に求められているのは、以下の7項目である。

- 1) 国際競争力強化のための貿易・投資環境整備
- 2) 円高是正水準の継続
- 3) 成長戦略の早期実施、法人実効税率の早急な引下げ
- 4) 新産業の育成、世界標準の確立、産業集積の強化
- 5) 産業インフラ・国際物流の整備
- 6) 初等・高等及び専門教育の充実と国際的な人材育成
- 7) 産業再編促進と人材の流動化

以上



参考図表：ダントツの競争力を有する業種

