

2014年7月18日 RIETI BBL

コメント：2014年版ものづくり白書

RIETI ファカルティ・フェロー/早稲田大学高等研究所

宮島英昭

ボトム・ライン：新たな現実の認識と的確な方向感のある課題の提示

- ▶ リーマン/東日本大震災後の新たな現実：
＝経常収支黒字縮小(燃料輸入増・エレクトロニクス輸出減・海外移転の加速)
- ▶ 輸出を支える国内生産基盤
- ▶ 輸出の担い手の育成(グローバルニッチ・製造業ベンチャー)
- ▶ 所得・ロイヤリティの国内還流(雇用以外で貢献する)
- ▶ 必要なインフラ整備
 - ① 人材育成
 - ② 戦略的IT投資
 - ③ M&Aの戦略的活用

新たな現実の的確な認識と 方向感のある課題の提示Ⅱ

ビジネス環境のパラダイムシフト

- ▶ デジタルものづくり(3Dプリンタ・モジュール化)
- ▶ 従来の構図は、
 - ・電気機械(PC)=モジュールVS 自動車=すり合わせ
 - ・自動車、電子部品を中心にモジュール化の進展。
(04年19%→15年40%)

処方箋:

- ・バリュー・チェーンの再構築
- ・オープンサプライチェーン(系列・長期関係を超えた仕組み)
- ・知財の公開(オープン化)と秘匿(クローズ化)の組み合わせ

論点1：いかにして投資の還流を促進するか

- ▶ 所得収支を改善する視点の重要性
- ▶ 現在の還流の水準、直接投資資産残高から適正化？
- ▶ まだ、過小⇒規制(中国・タイ)だけが問題か？
- ▶ 多国籍企業のグループ管理(財務)政策の特徴は？
- ▶ 現地法人・収益を留保するのか、配当すべきか？



- 海外現地法人の財務政策の分析
- 地域別・企業別の投資収益率
- グループレベルの資金循環の分析不可欠

論点2：環境変化に対応した高度人材をいかに確保するか？

- ▶ ものづくり人材と区別されるマネジメント人材の育成と確保
- ▶ 専門職：M&A、法務、マーケティング etc
- ▶ 「自前の時代」=needsのない時代。
- ▶ M&Aの重要性上昇(買い手/買収防衛策)
- ▶ IT関連人材(社内のネットワーク構築+攻めのIT)
- ▶ 財務・IR (機関投資家の増加)
- ▶ 法務(知財・M&A)
- ▶ マーケティング(国際競争、R&Dとの結合)
- ▶ 内部養成か(間に合うか)、外部からリクルートか(供給源はどこか?)

論点3：M&Aをいかに促進するか

- ▶ 丁寧な分析(1章3節)・事例分析
- ▶ M&Aの件数はまだ少ない。7-8兆円(最大でも15兆円・GDPの3%)。
- ▶ アベノミックス以降、株価上昇、M&A増加の条件
- ▶ 過剰企業数と過小規模、いぜん課題。
- ▶ 買い手(障害少ない・資金潤沢)
- ▶ 売り手の過小供給
- ▶ 敵対的買収(例・王子、北越)は非現実的。
- ▶ 売り手のインセンティブの分析の必要
- ▶ 成功事例からの教訓(日立:経営者の慧眼→組織、内部ガバナンスへ)