

日本の製造業のさらなる成長を目指して

IBM Industrial Summit 2011～日本の製造業の新たな価値創造～



2011年6月7日、フォーシーズンズホテル椿山荘において、「IBM Industrial Summit 2011～日本の製造業の新たな価値創造～」が開催されました。

本サミットは、企業が東日本大震災以前にも増して事業基盤を強化し、成長に向けてご支援することを目的としています。変革やグローバル競争力の構築、事業継続計画（Business Continuity Plan：以下、BCP）などの取り組みを推進するためのトピックを、お客様事例を交えてご紹介しました。

午前中は「お客様基調講演」「パネル・ディスカッション」をメインとした共通セッションを、午後は3会場に分散しての個別セッションを展開。日本の製造業のこれからについて、ご来場いただいた皆さまと共に考える機会となりました。

日本の復興を目指すために、 グローバル化のチャレンジを



ポール 与那嶺

まずオープニングとして、日本アイ・ビー・エム株式会社（以下、日本IBM）取締役 専務執行役員 営業担当 - インダストリアル・通信・メディア・公益事業 兼 ゼネラル・ビジネス担当のポール 与那嶺から開会のあいさつがありました。

東日本大震災から約3カ月経過した状況を踏まえ、「グローバル、特にアジアの競合相手がこうした時期にグローバルのマーケット・シェア拡大の戦略を積極的に打ち出していくのではないかと」という考えを述べ、日本の復興を目指すためには、すぐにでもチャレンジを開始する必要があると

力説しました。

「日本企業は、3月11日以前のグローバル化の取り組みに戻る、あるいはそれ以上に加速していくことが急務です。本日お集まりいただきました日本を代表する製造業の皆さまに、日本IBMとして、新たな価値創造につながる何かしらのヒントをご提供することで、皆さまが今以上にグローバルでご活躍いただけるように願っております。わたしは日本の製造業は世界一だと思っています。その強みを発揮しグローバル化を促進するためには、業務ごとに縦割り、分散型になっている間接業務のITシステムを横串で標準化し統一していくことが、その成功の秘訣となるのではないかと考えます」と結びました。



椎木 茂

続いて、日本IBM 専務執行役員 グローバル・ビジネス・サービス事業 コンサルティング & システムインテグレーション統括を担当する椎木 茂から「震災後の日本の産業界を考える視点」についてメッセージがありました。「過去の復興ではなく、新しい形でのビジネス・モデルのデザインを行っていくことが重要。つまり産業の在り方を生まれ変わらせる、すなわち“Economic Rebirth”という視点が必要なのです」と述べ、産業コストの負担増への対応やBCPの策定とその訓練を行うことの重要性について言及しました。

「例えば取引するサプライヤーを複合化し、戦略的にプライオリティーを付け、危機に強い部品調達を実現することが重要です。加えて、在庫を持たない経営から適正（安全）在庫を持つ経営を再評価すべきではないでしょうか。工場の機能として生産体制の二重化を行い、迅速に立ち直る仕組みを構築することが必要です」と締めくくりました。

活力ある日本の製造業の将来像を展望



米倉 誠一郎 氏

その後グローバル製造業のお客様による基調講演を経て、パネル・ディスカッションが開始。「活力ある日本の製造業の将来像を考える」というテーマの下、一橋大学 イノベーション研究センター センター長・教授 米倉 誠一郎氏、

キヤノングローバル戦略研究所 研究主幹 瀬口 清之氏、日本 IBM 特別顧問 平工 奉文の3名による熱く活発な議論が展開されました。

まずは、パネル・ディスカッションの口火として、米倉氏による「創発的破壊：日本のパラダイム・チェンジ」をテーマとした基調プレゼンテーションが行われました。

東日本大震災では、人々が助け合う姿を目の当たりにしたり、看板を消灯するなど、節電に協力する企業があったりということを受け「日本の素晴らしさには、感動しました。原子力発電所の問題さえなければ、復興の時期は早かったのではないかと思います。原発問題は深刻な状況ですが、この状況から脱却する必要があります。世界の誰もが予想し得ない、日本が第二次世界大戦後の状況から復興を果たした経験を考えれば、震災後の復興も決して無理ではありません」と成長に向けたメッセージをいただきました。さらにそのためには、「日本にはヨーロッパの先進国を上回る経済規模の道州がたくさんあり非常に大きな成長ポテンシャルが存在します。この機会にスマート・シティを増やし、行政効率を高め、新興企業、新興国の投資を呼び込み、地方を活性化する。この日本のポテンシャルをわたしたちが再認識し、脱炭素社会のリーダーとなるべくクリーン・エネルギーで生活する方法を見いだす。そしてそのソリューションを世界と分かち合うことで国富に変えていくことが重要」だとしています。「創発的破壊」とは、このような創意工夫に満ちた小さな力が全体として大きなパワー（創発）を生み出し、世界を変えていく原動力となるということを意味しています。



平工 奉文

続いて、平工のプレゼンテーションでは、「近年の日本の国際競争力低下は、ビジネス・モデルそのものの問題に原因があったのではないのでしょうか。技術で勝ってビジネスで負けるパターンをいかに克服するか。そのためには、国内で過当競争に陥ることなく、選択と集中によりコア部分の一層の強化を図ると同時に、最初から成

長力の期待できる海外市場を念頭に置いた製品開発・標準化を目指し、グローバルな生産・販売戦略を構築することが重要です」と分析しています。「また、技術で勝ってもビジネスで負けることがあってはなりません。わたしたちはこの問題を克服する必要があるのではないのでしょうか」と分析しています。このたびの震災で、日本が打撃を受けたことにより、海外の企業も日本からの部品調達ができなくなるなど、グローバルに大きな影響を与えたということは、日本経済の底力を実感したと同時に、事業継続の取り組みが十分ではなかったということを指摘。そして、事業継続の取り組みの強化および見直し、グローバル・レベルでの顧客開拓や製品開発の在り方、人財開発や評価制度の在り方が課題であり、「リアルタイム経営」「グローバルな製品・サービス戦略」「グローバル人財戦略」が変革のテーマとなることを強調し、グローバルで統合された経営への転換の必要性を提唱しました。



瀬口 清之 氏

これらのプレゼンテーションの内容を踏まえ、パネリストによる議論が展開されました。この中で瀬口氏は「中国ではビジネス・チャンスの拡大が進んでいますが、単に『いいもの』を作れば売れるという発想はありません。先に『何が売れるのか』ということを考えて、そ

こに合わせた製品開発を行うというモデルが一般的です。日本企業もそうした発想をもってすれば、バリュー・キャプチャーができるようになるのではないのでしょうか」と日本の製造業に必要な製品開発スタンスについて述べました。

この話を受け、米倉氏は「日本国内で競争して、そこで勝ち抜いた製品を海外にも売るといったこれまでの発想では通用しなくなっています。海外に出向いて、現地のニーズを把握して市場を制することが重要」と指摘。そのほかにも、日本人の留学生が減少し、その意義やメリットが不明瞭になっているという問題点、人材の採用や育成の在り方などについて話題が及びました。

中国で拡大するビジネス・チャンスを生かすために

その後、瀬口氏からの中国の経済状況をテーマにしたプレゼンテーションがありました。まず取り上げたのは、ここ数年、中国において発生している2つの変化についてです。

「中国では2008年の世界金融危機後、経済刺激策により内需拡大を加速しました。そしてもう1つの変化は、沿海部の主要都市の1人当たりのGDPが、相次いで1

万ドルに達してきているということです。この2つの変化に対応して、日本の中国市場への投資活動が活発になっていますが、日本の企業は十分に中国市場を開拓できていない」と指摘。そしてその対策として、「本社の意思決定の迅速化と現地への権限移譲を進め、中国の市場ニーズに合わせた商品開発と販売戦略を、もっと現地の中国人に任せていくべきだ」と中国人の積極起用の重要性を語りました。

それではこの後日本が中国と良好な関係を築き、共に成長していくためには、どのようなアプローチが必要なのかというテーマに焦点を当て、議論がさらに積み重ねられました。中国が日本に何を求めているのか、中国進出時の技術流出をいかに防ぐか、そうした問題について近年の中国人の考え方がどのように変化しているのかなど、幅広い角度から検証。世界で何をしたいのかを明確にし、ルール・セッターとしての日本の役割、振る舞いを確立していくことの重要性が浮き彫りになりました。そして最後に米倉氏は以下のようにまとめられました。

「今回の話で分かったことは、まず、日本国内の価値観に基づいていいものを作って売るといった考え方から脱却し、海外のシェアをもっとアグレッシブに取りに行くという姿勢が大切。2つ目は、世界でナンバーワンといえるような技術力がなければならないということ。3つ目は、そうした技術の組み合わせを考え、ソリューションとして売り込むということです。そして日本が強みを持っている分野としては、環境対策や省エネルギーの技術だといえるのではないだろうか」

こうしてパネル・ディスカッションが終了し、プログラムは午後の分科会へと移っていきました。

リスクに対するビジネスの回復力を養うことが重要



Bruce Anderson

午後は、業種ごとに3会場に分かれ、それぞれ「電機・電子」「自動車」「鉄鋼／石油・化学／重工業」をテーマとしてセッションが展開されました。ここでは「電機・電子」会場で行われたIBM Corporation General Manager, Global Electronics IndustryのBruce Andersonによる「異質社会再構築に向けた Smarter Planet」をテーマとした講演を紹介します。

Andersonは、冒頭「実は3月11～12日に来日した際、わたし自身も今回の震災を体験しました。本日日本が力強

く復興を目指している姿を目の当たりにし、震災から今後迅速に回復していくであろうと確信しています」とメッセージしました。前半は、IBMが提唱している Smarter Planetの概略について説明。世の中に無数に設置されたセンサーなどからもたらされる膨大な情報を相互接続し、そこにインテリジェンスな処理を加え、より賢い地球を実現していくという取り組みと事例を紹介しました。

そして、増大し続けるリスク対策へと話題が進みます。

「史上最大の被害額といわれる、今回の東日本大震災をはじめ、2001年の9.11同時多発テロ事件、2005年の米国ハリケーン・カトリナによる被害、そして2010年のエイヤフィヤトラヨークトル火山噴火による被害など、甚大な被害を引き起こす事象が世界各国で発生しています。この克服のため、企業には『レジリエンス（回復力）』が求められています。しかし、自然災害などの事象は100%制御できるものではありません。そのため各企業はレジリエンスのある企業を目指し入念な計画を立てることで、極力リスクを緩和し、それらの事象の影響を最低限に抑えるための対策を講じることが大切です」

以上のようにビジネスのレジリエンスについての重要性を強調。そして大震災から数か月経過した今こそそのBCPを見つめ直す時期にきているのではないかと提唱しました。設備などのハード面のみならず、地球がスマート化してきた中では、データを守る対策を立てることが必要だと言います。

次に数社の企業の事例をご紹介した上で、IBMのリスク対応のアプローチを紹介しました。

「IBMでは『戦略とビジョン』『組織』『プロセス』『アプリケーションとデータ』『テクノロジー』『設備』という6つの領域に分けてリスクを整理します（本誌40ページ以下：解説①参照）。そしてこれらはすべて『ビジネス主導』『データ主導』『イベント主導』の3つの観点から考える必要があります。リスクを理解し、それらのリスクを容認した上で軽減あるいは移転を図る対策を立てます。関連会社などの社外組織も含めて情報が統合されていく中で、その情報を基に最適化を図り、柔軟性と安定性を実現していくことで、企業にとっての真のレジリエンスを養っていくことが重要なのです」

その後も順調にプログラムは進み、最後に「研究者が語る Watson 一質問応答技術の可能性と今後の展望」を日本IBM東京基礎研究所技術理事の武田浩一（本誌69ページ以下：特別寄稿②参照）からご紹介し、閉会を迎えました。