政府の成長戦略

メイド・オブ・ジャパン

モノづくりで海外攻勢へ

高付加価値化カギ握る「おもてなし」

人材育成・経営健全性など重視

経産省が選定開始

通常国会で２０１４年度予算が成立し安倍晋三政権の経済政策「アベノミクス」の３本目の矢―日本再興戦略（成長戦略）が本格的に動きだす。集中実施期間と定めた5年間で日本経済を活性化し強い日本を再び取り戻すためには、成長戦略の担い手である企業が力強く前進することに尽きる。日本企業の強みはモノづくりの確かさと同時に、世界で競合する欧米や中国、新興国企業などにはないきめ細かなサービスを融合する技術。いわば「おもてなし」による高付加価値化戦略がカギを握る。

企業のグローバル競争で大きな潜在力を秘める日本企業の〝おもてなし戦略〟は、地域発で広がりをみせている。

経済産業省は12年度から「おもてなし経営企業」の選定を始めた。単なる価格競争ではなく、顧客ニーズを捉えた製品とサービスを提供し続ける「持続可能経営」を、地域で実践している企業を掘り起こす取り組みだ。12年度は50社を選定。13年度は審査のハードルを上げて28社に絞り込んだ。

企業が国内外の市場で差別化して存在感を獲得するには、製品の性能や耐久性、サービスだけでなく厳しい価格競争にもさらされる。官民とも資金に乏しい新興国市場は特に価格要請が厳しい。発電所や上下水道、道路や橋梁といった公共インフラの発注条件も価格が最優先だ。

ただ、今後は新興国も経済成長が進展して、所得の多い中間層や富裕層が増加する。税収が増えて国家予算も潤い、先進国の資金支援と合わせて、インフラ投資はさらに活発化する。そうなると価格だけでなく、関連するさまざまなサービスのニーズが必ず顕在化する。その時、日本企業の強みとなるのが、おもてなし戦略だと言える。

経産省の「おもてなし経営」に選ばれた企業は、国内外で企業が競争力を高めるヒントが隠されている。経産省が定義するおもてなし経営とは「社員の意欲と能力を最大限引き出す」「地域・社会との関わりを大切にする」「顧客に高付加価値・差別化サービスを提供する」の三つの条件を満たすことが前提。

選定ではおもてなし戦略を支える人材を育成する環境が社内にあるかどうか、地域に根ざした「持続可能性」があるかどうかを見る。13年度は選定条件をさらに厳格にし、過去3年間黒字経営で債務超過でないことや従業員の離職率も評価するなど「経営の健全性」を重視した。

13年度の選定を受けた浜野製作所（東京都墨田区）は、板金とプレス加工が主力。チタン製医療の機械を自由に使える「休日工場開放日」があり、社員のモノづくり意欲を喚起する基盤の一つとなっている。

12年度選定企業のＪＲ東日本テクノハートテッセイ（東京都中央区）。新幹線が停車してから発車する間のたった7分で、車両を清掃する〝神業〟が世界からも注目されている。同社が評価されたのは作業品質の高さやスピードだけではない。ホームでの立ち振る舞いや、利用客に対する礼儀正しさといったサービス全体の完成度の高さ。これが「新幹線劇場」と呼ばれるゆえんだ。

経産省は単に差別化サービスを提供できることが、企業の強みになるとは考えていない。そのサービスを生み出す基盤と人材を再生産（育成）する仕組みが社内にあり、かつ地域や顧客に根付かせる経営戦略が伴ってこそ〝おもてなし力〟として持続し、市場で受け入れられると考えている。

政府の成長戦略でも企業が市場や顧客をおもてなし力を発揮することで、競争力を高める仕掛けが盛り込まれている。

航空機産業の発展にも期待がかかる（三菱航空機のＭＲＪ）

事業再編促し競争力強化

成長戦略の政策パッケージである「産業競争力強化法」。産業の新陳代謝を促す「事業再編」の支援で、三菱重工業と日立製作所が2月に設立した火力発電システムの共同出資会社、三菱日立パワーシステムズ（横浜市西区）を「特定事業再編計画」に認定。登録免許税の軽減や事業再編促進税制を適用することにより、両社が持つ強みを生かした事業体制の早期構築を後押しする狙いだ。計画実施期間は10年。

火力発電の心臓部と言えるガスタービンで三菱重工は大型、日立は中小型に強い。また、販路は三菱重工が東南アジアと中東、日立は欧州やアフリカにネットワークを持つ。技術で得意分野が異なる両社が手を組むことで、さまざまな規模の発電プロジェクトに参画することが可能になる。市場のカバー率も格段に上がることで、受注機会も確実に増える。

世界市場の顧客にとってもニーズへの対応力が高まる点で、両社が手を組むメリットは大きい。

事業再編が企業のおもてなし力を高める代表的な事例となりそうだ。ある分野では競争しつつ、ある分野では協業、協調する。こうした前向きな戦略的事業再編は、無用な過当競争や過剰供給による企業の消耗戦に終止符を打つ意味でも、政府が積極的に支援する意味は大きい。

さらに、企業が新しい事業や製品開発にチャレンジしやすいよう、規制の壁を下げる制度が「グレーゾーン解消制度」と「企業実証特例制度」。

グレーゾーン解消制度は例えば、あるサービスが医師だけに許可される「医療行為」に当たるのかなど、規制の境界が分かり難い事業を政府が照会して適用の有無を回答する。これまでフィットネスクラブの運営企業が、医師の指導などを踏まえた運動指導が可能かを照会し「問題なし」の回答が示された。また、ある自動車メーカーも自動走行機能を応用した「緊急路肩停止システム」が、公道で実証走行できることを確認した。

企業実証特例制度は企業が、特定分野の規制緩和を政府に提案する。配送用のリヤカーに電動アシスト自転車を使えるよう現行の基準よりもアシスト力を高めたり、燃料電池フォークリフトをコストダウンして実用化したりするため、法令で定めのない廉価な素材の水素タンクの使用を認めるといった特例措置が4月下旬にも認められる。

こうした一連の特例を活用したい企業は、事業計画を提出して認定を受ける。特例が企業競争力の強化に有効と判断すれば、ある時点で規制が見直される。市場の求める新しい製品やサービスを生み出すトリガーの役割を果たすと期待がかかる。企業が成長戦略を担いやすい体制を整えるという意味では、政府による産業界へのおもてなし戦略とも言える。

成長戦略の規制改革や産業の新陳代謝を促す政策は、新たな産業の育成や世界市場でトップクラスの大企業を育てることだけが狙いではない。中堅や中小企業を含め規模を問わず、特定分野で強みを発揮し海外から富を国内に環流させる「稼ぎ手」を輩出することが重要だ。

政府は成長戦略でこうした企業を「グローバルニッチトップ企業」と位置付け、中小企業などが海外展開する際、政府系金融機関などが資金供給する方針だ。経産省はその先行例となる１００社を3月に選んだ。技術の高付加価値化で存在感を示す、おもてなし力のある企業群だ。中小企業が機械加工では42社、電気・電子では10社選ばれるなど、サプライチェーンのすそ野の広さがうかがわれる。

グローバルニッチトップ（ＧＮＴ）企業の選定結果

	分　野	大企業	中堅企業	中小企業
ＧＮＴ	機械・加工	2(7)	8(20)	42(108)
	素材・化学	1(5)	10(19)	9(25)
	電気・電子	1(2)	4(9)	10(31)
	消費財・その他	2(2)	3(4)	8(28)
ネクストＧＮＴ	機械・加工	0(0)	0(1)	4(13)
	素材・化学	0(1)	0(0)	1(2)
	電気・電子	0(0)	0(0)	2(3)
	消費財・その他	0(0)	0(0)	0(1)

カッコ内は応募件数

グレーゾーン解消制度

グレーゾーン解消制度を利用

事業者が事業所管大臣に対し、規制の適用の有無の照会を要請

↓

規制所管大臣が法令を所管する立場から規制の適用の有無を回答

↓

事業所管大臣を通じて照会結果を事業者に回答

↓

適用なしの場合：事業の開始

適用ありの場合：安全性などを確保する措置とあわせ規制の特例措置を提案することが可能

企業実証特例制度

企業実証特例制度を利用

事業者が事業所管大臣に対し、規制の特例措置を提案

↓

事業所管大臣と規制所管大臣の協議により、安全性などの確保を条件として特例措置を整備

↓

整備された特例措置を含む事業計画を事業所管大臣に提出し、認定を申請

↓

認定後、事業の開始

三菱重工と日立の火力発電部門統合での支援措置

【三菱重工業】火力発電関連部門

【日立製作所】火力発電関連部門

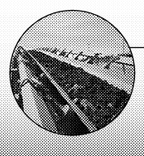
↓ 分割

三菱日立パワーシステムズ

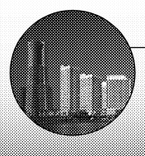
支援措置：登録免許税の軽減／事業再編促進税制

多彩なゴム・テクノロジーで「運ぶ」、「くっつける」、「やわらげる」。

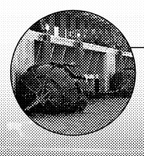
長年にわたって培った技術を応用して、世界で様々に活躍する製品があります。
目立つものではないけれど、世界のプロに認められるそれら製品は、
日本製だからこそのこだわりと高品質で、地道に、けど、しっかりと支え続けます。



過酷な環境でも、確実に運搬。
数々の実績を誇る「コンベヤベルト」は世界各地からのニーズに応え、あらゆる環境での「運ぶ」を支えています。



しっかり接着して、きっちり防水。
防水のために活躍する「シーリング材」は建築物のあらゆるニーズに適材適所で対応し、「くっつける」技術で支えています。



接舷時の衝撃を緩和。
世界トップシェア※の「空気式防舷材」は、世界中の洋上や岸壁での安全確保のため、船体への衝撃を「やわらげ」ます。※横浜ゴム調べ

YOKOHAMA
横浜ゴム株式会社　東京都港区新橋5丁目36番11号
http://www.yrc.co.jp

主要製品：タイヤ［乗用車用、トラック・バス用、建設車両用、産業車両用などの各種タイヤ・チューブ、アルミホイール、自動車関連用品］
工業品［コンベヤベルト、防舷材、マリンホース、橋梁用ゴム支承、ハイウェイジョイント、産業用空気ばね、防音・防振商品、福祉関連商品（エアーセルクッション）、シーリング材、ウレタン塗膜防水材、接着剤、各種高圧ホース、カップリング］
その他［航空部品（ラバトリーモジュール、ウォータータンク、カップリング）、電材（ハードコート、高熱伝導剤、太陽電池用シール材、LED封止材）、スポーツ用品、情報処理サービス、不動産賃貸 等］