

# 産業構造をタテ型からメッシュ型へ

2022年12月13日 | 株式会社NTTデータ経営研究所 | 三谷 慶一郎

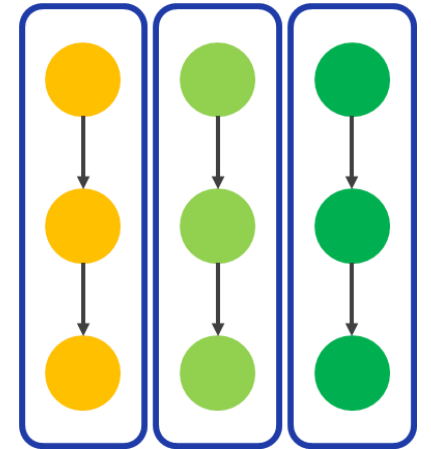
# タテ型産業構造が日本の競争力の源泉

日本企業の競争力の源泉は、高品質・低価格のモノづくりの力にある。タテ型の産業構造はこれを維持・強化するために最適だった

- 企業間の連携は、永続的・固定的なクローズドな関係性。同じグループを維持することによって高い品質を作り込むことができた
- 企業内の人材も、終身雇用を前提として固定化を指向し、企業間の人材流動は少ない。これによって組織への強力な結束力とエンゲージメントを確保した



高度成長期における世界トップクラスの競争力をタテ型産業構造は支えてきた。また、拡大する市場においては、この産業構造のまま企業が個々にビジネススケールを大きくしていくことは容易だった



# デジタル化の相性

タテ型産業構造は、その特性からみるとデジタル化とは必ずしも相性は良いとは言えない

- 「企業間の永続的・固定的でクローズドな関係性」によって、個々の企業（あるいは工場等の現場ごとに）独自のプロセスやデータ、インターフェースが多く作られており、社会全体としての標準化には程遠い状況
  - ✓ さらに、産業全体としての人材移動が少ないので、個社の独自プロセス・データを標準化するインセンティブも小さい
- 「企業内人材の固定化」によって、ビジネスのナレッジは人材の中に暗黙知として組み込まれてしまい、結果的に「属人性が高い業務プロセス」ができている。特定の人働くことが前提になるため、ビジネススピードを上げたりスケールを拡大することが困難

# 環境変化による競争力の低下

近年の環境変化によって、モノづくりの価値は低下しつつあり、日本企業はその競争力を維持するのが困難になっている

- 市場の成熟とともにニーズは個別多様化し、「モノづくり」の価値が相対的に低下しつつある。また、人口減少による市場縮小により、従前のビジネスシステムを維持することが困難になりつつある
  - ✓ 既存のモノを高品質・低価格につくることだけでは十分な価値は発揮できない。市場は個別性が高いニーズに応えることのできる「新しいサービス・製品」を求めている
  - ✓ 市場縮小環境では、供給側主導でなく消費者ニーズを感知できないとビジネスが成立しない
- さらに、昨今の経営環境は、不確実性が高い乱気流のような状況にある。これらに立ち向かうためには、環境変化に呼応し自らのビジネスを俊敏に変革し続けていく必要がある
- 加えて、製品のトレーサビリティ確保、カーボンニュートラルに向けたビジネスの可視化等といった新しい社会的要請が起こり始め、企業はこれに対処していかなければならない

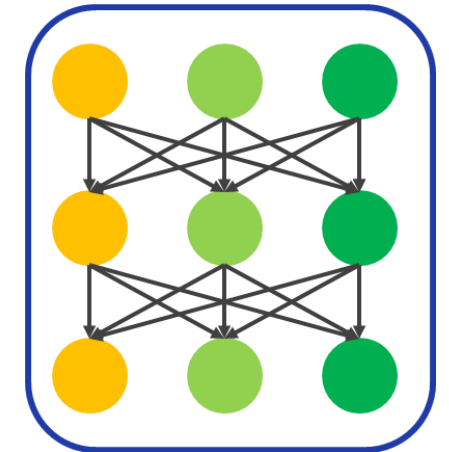


産業構造のカタチ自体を変えていく必要がある

# メッシュ型産業構造“データスペース”を指向すべき

これからの日本企業が国際競争力を得るために「メッシュ型産業構造」を指向し、“データスペース”を実現していくことをビジョンに掲げるべき

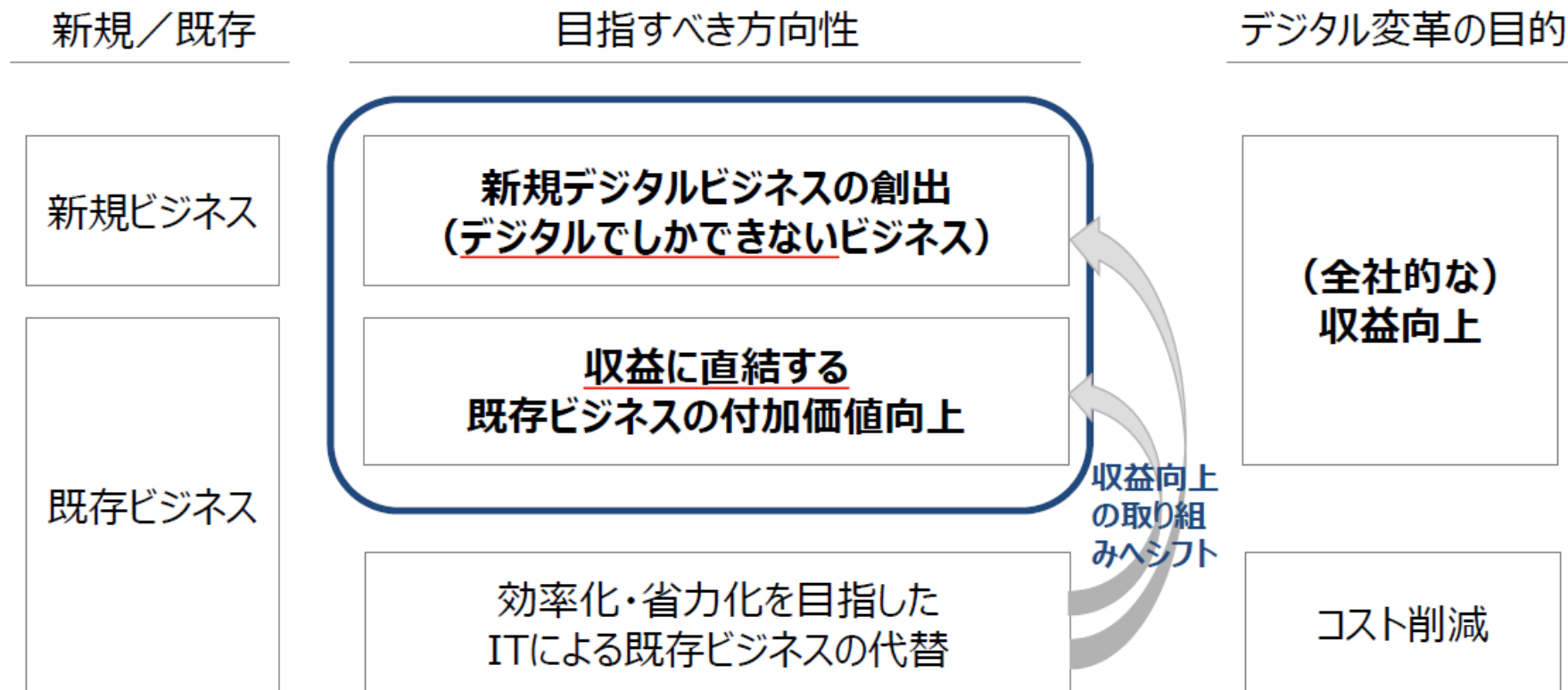
- **【現在の企業間関係をそのままデジタル化するのではなく、企業間連携を動的に変化させることのできる環境をつくる】**
  - ✓ 現在の固定的な企業間取引状況をそのままデジタル化するだけでは、前述の諸問題は解決しない。これから起こり得る市場やニーズの変化に呼応して、最適な企業間連携を容易に構築できるメッシュ型の産業構造をデジタルの力で実現すべき
- **【データ交換による効率化だけでなく、データ活用による新規ビジネス創造を目指す】**
  - ✓ 既存業務プロセスにおける企業間のデータ交換をデジタル化によって効率化するだけでは不十分
  - ✓ データ活用による新規ビジネス創造を「データスペース」構築によって指向すべき
    - 企業間取引を通じて飛び交うデジタルデータを分析・蓄積し、産業全体を可視化する
    - 取引の枠を超え、各企業が持つデジタルデータを必要に応じて連携させることで、新規ビジネス創出の可能性※を高める
    - ID・トラストといった共通的機能を提供することで、新規ビジネス創出を容易にする



※欧州委員会の「共通欧州データスペース指針」において、データスペースは「データに基づく新しい製品やサービスの開発を可能にするシームレスなデジタル領域」と説明されている。  
("Towards a common European data space", European Commission, 2018)

# (参考) デジタルビジネス創出の強化は必要不可欠

「持続的な企業価値の向上を図っていくためには、デジタルの力を効率化・省力化を目指したITによる既存ビジネスの改善にとどまらず、新たな収益につながる既存ビジネスの付加価値向上や新規デジタルビジネスの創出に振り向けることが必要」



**Thanks for your attention !**