

国際P2M学会 2011年秋季研究発表大会 パネル討論

東日本大震災を経て現在日本が直面している重要課題で白熱議論を展開

大会の午後のプログラムにおいてワークショップ

「産業構造の転換とこれからの産業力～東日本大震災を踏まえて～」が開催されました。

モデレーターは木下俊彦氏(早稲田大学産業経営研究所特別研究員)、

パネリストとして高橋武秀氏(日本自動車部品工業会副会長・専務理事)、

出口弘氏(東京工業大学大学院総合理工学研究科教授)、

浅田孝幸氏(立命館大学経営学部教授)

根本敏則氏(一橋大学大学院商学研究科教授)が登壇されました。



冒頭で、モデレーターの木下教授より問題提起があり、日本の産業がビジネス環境でも国際競争力でも低落傾向に直面していることが指摘されました。東日本大震災、福島原発事故、異常な円高などにより、産業の「空洞化」が加速する懸念が表明され、その問題提起に対して、4人のパネリストがそれぞれの分析、評価、政策提言などを行う形で議論が行われました。

モデレーターの木下教授より 当日の報告資料を頂戴しましたので 次ページ以降に掲載いたします。



ご登壇の各位 左から
高橋氏
出口氏
浅田氏
木下氏
根本氏

パネラ浅田氏のプレゼン



国際 P 2 M 学会 2011年秋季WS : 「ポスト 3.11の産業構造の転換意識と産業力を探る」

2011年9月3日実施

モデレータ : 木下俊彦 早稲田大学 産業経営研究所
特別研究員

パネリスト : (順不同) :

高橋武秀氏 日本自動車部品工業会 副会長・専務理事

出口 弘氏 東京工業大学大学院総合理工学研究科教授

浅田孝幸氏 立命館大学 経営学部教授

根本敏則氏 一橋大学大学院 商学研究科 教授

モデレーターによる冒頭問題提起

- 日本の産業構造は、知らないうちに変化してきたが、その間、日本のビジネス環境はとくに韓国などに比べて劣化、日本企業の競争力も全体としては落ちてきている。
- それでも、日本製品にロイヤルティを持つ、質の高い大きな国内市場があった。国内市場は長期デフレで縮小、とくに製造業は、海外市場依存度を高める傾向を強め、「空洞化」懸念増大。
- そこに**3.11事件**(東日本大震災と福島原発事故)が発生 + 異常円高。児童を持つ若い女性などの県外流出増大。日本の危機は新フェーズに

(参考) 日本のマクロ経済指標の推移：バブル経済期、バブル崩壊後の最悪期、景気回復後、リーマンショック後

| | バブル発生期 | バブル期末期 | 最悪期 | 景気回復後 | 世界危機後 |
|--------------|---------|--------|----------|---------|---------|
| | 1985年度 | 1989年度 | 2001年度 | 2005年度 | 2010年度 |
| 実質GDP伸び率 | 4.2 % | 4.9 % | 1.1 | 2.4% | 2.3% |
| 名目GDP伸び率 | 6.6 % | 7.5 % | 2.4 | 1.0% | 0.4% |
| 消費者物価 | 2.4 % | 2.7 % | 1.0 | 0.1 % | 0.8% |
| 勤労者世帯・消費支出 | 1.8 % | 3.5 % | 2.6 | 1.4% | 8.6% |
| 完全失業率 | 2.6 % | 2.2 % | 5.5% | 4.3% | 5.0% |
| 設備投資額(前年度比) | 5.1 % | 14.9 % | 12.6% | 5.8% | n.a. |
| 新設住宅着工 | 125万戸 | 167万戸 | 117万戸 | 125万戸 | 82万戸 |
| 企業経常収益(前年度比) | 4.2% | 8.3% | 21.2 % | 12.3% | n.a. |
| 東証1部株式時価総額 | 183兆円 | 505兆円 | 297兆円 | 555兆円 | 296兆円 |
| 土地時価総額 | 1003兆円 | 2136兆円 | 1369兆円 | 1222兆円 | 1235兆円 |
| 一般財政収支/GDP比率 | 0.8% | 1.8% | 6.1% | 5.2% | 約 6.4% |
| 歳入の国債依存度 | 23.2 % | 10.1 % | 36.9% | 41.8% | 44.3% |
| 国債・借入金残高 | 205兆円 | 254兆円 | 607兆円 | 827兆円 | 924兆円 |
| 同上/GDP比率 | 62.7% | 61.2% | 121% | 165% | 194% |
| 企業倒産件数 | 18,812件 | 7,234件 | 19,164 件 | 13,170件 | 13,085件 |
| 経常収支/GDP比率 | 3.8 % | 2.1 % | 2.4% | 3.8% | 3.0% |

(注) はマイナス。土地時価総額は各年末(国民経済計算ベース。2010年末分は2009年度末の計数。

(出所) 日本政府などのデータから木下作成。

2011年3月期の海外売上高比率ランキング

| 順位 | 社名 | 海外売上高比率 | 前期からの増減 | 順位 | 社名 | 海外売上高比率 | 前期からの増減 |
|--------|-------|---------|---------|--------|-------|---------|---------|
| 1(1) | TDK | 87.3% | +0.2% | 11(13) | タカタ | 80.0% | +1.5% |
| 2(6) | ニコン | 85.7 | +3.4 | 12(21) | スクリン | 79.4 | +5.4 |
| 3(7) | エルピーダ | 85.2 | +2.9 | 13(15) | 日産自 | 78.7 | +2.7 |
| 4(10) | 村田製 | 84.3 | +3.3 | 14(25) | 日立精機 | 77.7 | +6.0 |
| 5(4) | 任天堂 | 83.4 | 0.7 | 15(11) | 名村造 | 77.1 | 2.5 |
| 6(9) | ホンダ | 83.2 | +1.6 | 16(20) | 太陽誘電 | 77.1 | +3.1 |
| 7(5) | マキタ | 83.1 | +0.5 | 17(22) | マツダ | 76.7 | +3.3 |
| 8(8) | アルバイン | 82.5 | +0.4 | 18(16) | FCC | 76.5 | +0.6 |
| 9(14) | コマツ | 81.1 | +3.7 | 19(12) | ファナック | 75.2 | 3.8 |
| 10(18) | 三菱自 | 80.1 | +5.6 | 20(27) | アルプス | 74.1 | +2.9 |

(注) ()内は10年3月期の順位。11年5月31日まで決算発表した3月期決算企業(金融、新興市場除く)で11年3月期の売上下高が1000億円以上、2期間の比較が可能な240社が対象。(出所)『日本経済新聞』11年6月2日付。

日本の主要製造企業の海外売上高比率(%)の目標

| 企業名 | 海外売上高比率 (%) | 目標年度 | 計画達成に向けた主な取り組み |
|--------|-------------|---------|----------------------------|
| 川崎重工業 | 68 (48) | 2020 | 省エネ型の輸送機械やインフラの開発強化 |
| 東芝 | 63 (55) | 2012 | インド、中国などのソフト開発要員を5年後7割増に |
| 三菱重工業* | 63 (49) | 2014 | 海外グループ会社の人員を37%増の1万5000人に。 |
| 第一三共 | 56.5 (50.8) | 2012 | 買収したインド子会社の製品を中南米などに輸出 |
| パナソニック | 55 (48) | 2012 | 新興国向け普及価格帯商品の開発へ研究拠点を新設 |
| 住友化学 | 53 (45) | 2012 | サウジアラビアでの石化合弁事業がフル稼働 |
| 日立製作所 | 50超(41) | 2012 | 海外人員を25%増の16万1000人に |
| NEC | 50 (20) | 2017 | 中華圏の市場開拓へ統括営業組織を新設 |
| 神戸製鋼所 | 50 (約30) | 2015~20 | 独自開発した炉をアジアに建設し、製鉄事業を展開。 |

(注)()内は直近の海外売上比率。* 海外受注比率。

(出所)『日本経済新聞』10年6月1日付。

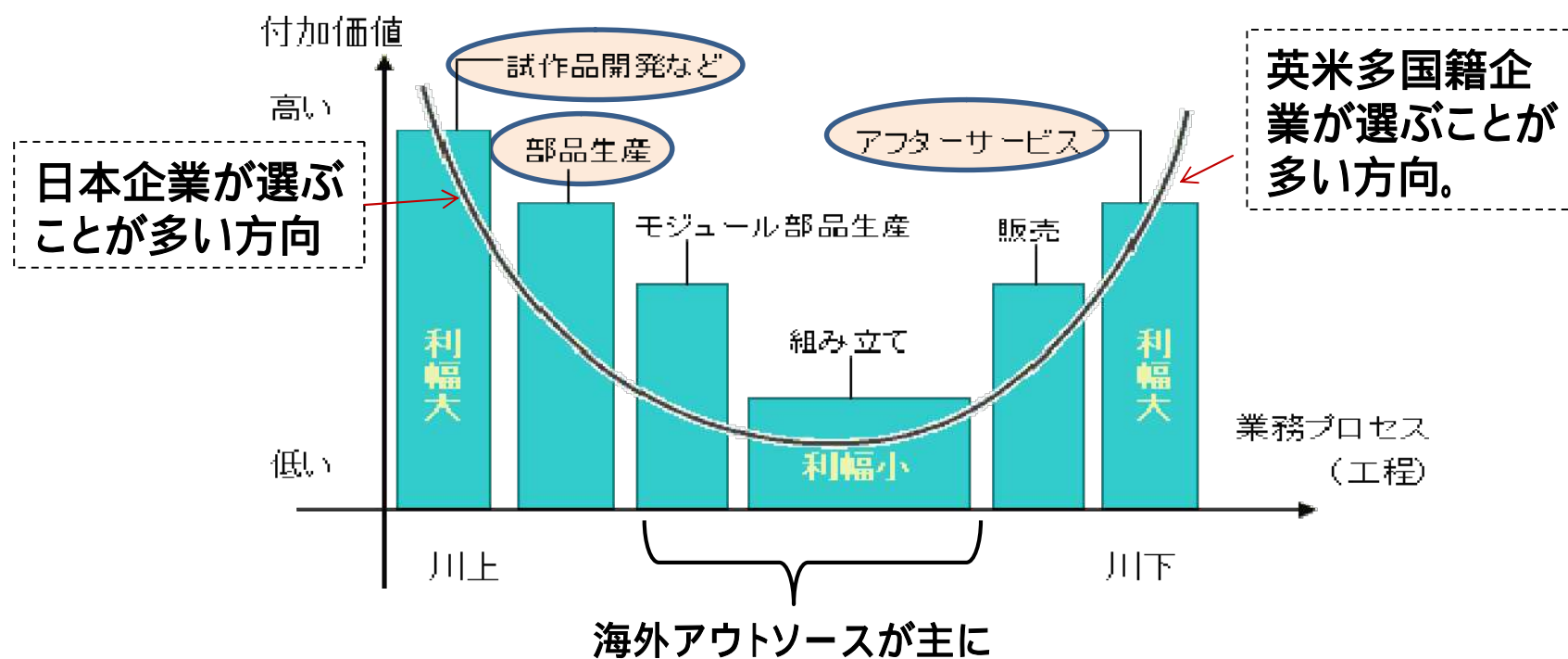
異常円高の日本企業への影響

経産省アンケート調査(9月1日発表)

- 大企業製造業: 1ドル = 76円続くなら、46%が「生産工場やR&D開発施設を海外に移転」と回答。実際に2割が中国、韓国など諸外国から誘致を受けている由(調査対象61社が。調査は8月22~26日に行われた)
- 中小企業: 現在の円高が半年以上続けば、33%が深刻な減益に、28%は海外生産比率の増やすと回答(製造業83社、非製造業10社が対象)。

日本企業は、今後、どこの分野での価値創造(VA)を狙うのか。スーパー技術経営？国内のモノづくりは高価すぎ、やがて、マザーカンパニー維持も無理に？

多くは、試作品開発、機関部品国産、アフターサービスへ向かうだろう。その過程で、過当競争体質から脱却できるのか。国内雇用は？



* 米アップル社はかつては製造業だったが、今は、サービス業。

基調講演：高橋武秀氏の主張

- ・自動車部品産業の日本経済における重要性。Q1
- ・ピラミッド型産業構造、実際は複雑系に。Q2
- ・リケンの可視性と、今回明らかになった構造：「自動車メーカーによる保全要員の被災企業に対する大量派遣」と特異性
- ・ルネサスエレクトロニクスの被災による影響。Q3
- ・部品のネットワークの特色 = 通常丈夫だが、ネットワークはひ弱さ持つ。Q4
- ・ネットワーク復旧: (1)「退場したノードのハブ機能の修復」、(2)「修復までの間のその他ノードの維持」
- ・被災地のファイナンス---短期的問題と長期設備資金。

木下からの技術的質問

- Q1 異常「円高」継続の影響は？政府のTPP、EPA施策については。自動車産業以外は？A. 自動車の輸出採算にまず影響。ついで内国の部品調達価格へと影響が遷移するのが常態。自動車産業以外については原料の輸入比率などまちまちで一概には言いにくい。
- Q2 今後、10年を考えると、EVが増え、産業に占める地位も変わるのではないか(部品輸出入の増加)。A. EVの販売シェアは政府の相当のてこ入れがあっても急速に増大するという見通しではない事を政府自身が認めている。
- Q3 他国、他社でできない特殊製品を作っているルネサスが大幅赤字に陥っているのは、現在の自動車産業のピラミッド構造に欠陥があるのでは(ドイツとの比較)。A. 利益の源泉である大量販売品の競争に敗れ、他に作れるモノがないから特殊品を作らざるを得なくなったというパスを経た場合と、利益率が高いから自ら選択してその特殊品を製造するように特化したというパスを経た場合では利益率に差があるのは当然と考える。
- Q4 トヨタ、日産、スズキで打撃が大きく違ったが？A. 国内マーケット向けに海外での生産能力の利用がどれほど出来るような構造になっていたかで異なる。

パネリスト2： 出口弘氏の主張

「震災とロジスティクス」

目的：今回の震災は、災害時のロジスティクスの深刻な問題を明らかにした。大災害時にそれが地域経済、地域の生活、地域医療から遠隔地の生活経済、世界経済まで広範な影響を及ぼすことが今回色々な角度から明らかに。この貴重な経験を整理し、次の時代の生活や産業の基礎となるロジスティクスの構築に役立てる必要あり。本論では、組織間の生産プロセス&プロジェクトのリンクを構成する要素としてロジスティクスを捉える事を試みる。そのために、ロジスティクスを3層化して分析する。

(1) 物流の輸送基層：物理的な交通手段としての、鉄道、高速道路、道路、航空等の層、(2) 物流のパケット層：トラック貨物便や、航空貨物便、鉄道コンテナ便、宅配便のように実際に宛先に荷物のパケットを届けるシステムとしての物流層。この層の物流は、物流の輸送基層を利用する。1) 2) が垂直統合されているものもある。この層では顧客管理や、パケット管理、物流の集配システム等が要求される。

パネリスト3：浅田幸孝氏の主張

- 「ポスト震災とサステイナブル経営：関西SMEの新たな試みを考察して」
- 都市のパフォーマンスを測る指標：都市間でベストプラクティスを共有化するため、包括的な基準が設定されるようになった。特に最近では、都市の持続可能性を評価する指標では、対象都市を環境、経済、社会の3観点から評価する。
- 東北の中核都市としての仙台、郡山、福島、盛岡、山形、秋田、八戸、青森、弘前のうち、今回の震災影響の強い仙台、いわき市、福島市、郡山市の再生が、東北の都市規模の中の経済・人口の大きさから言っても大きな課題。

東北v.s.関西、関東のGPP(県内総生産額)比較

GPP: 県内総生産(名目)(百万円)。PI: 県民所得(千円)、人口: 06年10月1日(千人)

| | GPP全国比率 | | 県民所得 | 人口 | 人口比率 |
|-----------|------------------------|------|-------|--------|------|
| 青森県 | 4,623,886 | 0.9 | 2,443 | 1,42 | 1.1 |
| 岩手県 | 4,530,985 | 0.9 | 2,346 | 1,375 | 1.1 |
| 宮城県 | 8,468,458 | 1.6 | 2,615 | 2,355 | 1.8 |
| 秋田県 | 3,776,320 | 0.7 | 2,334 | 1,134 | 0.9 |
| 山形県 | 4,135,611 | 0.8 | 2,472 | 1,208 | 0.9 |
| 福島県 | 7,897,254 | 1.5 | 2,775 | 2,080 | 1.6 |
| 合計 | 334,290億円(6.4%) | | | | |
| 大阪府 | 38,808,582 | 7.5 | 3,083 | 8,815 | 6.9 |
| 兵庫県 | 19,646,656 | 3.8 | 2,882 | 5,590 | 4.4 |
| 埼玉県 | 20,869,914 | 4.0 | 2,961 | 7,071 | 5.5 |
| 千葉県 | 19,246,454 | 3.7 | 2,962 | 6,074 | 4.8 |
| 東京都 | 92,277,127 | 17.8 | 4,820 | 12,659 | 9.9 |
| 神奈川県 | 31,775,235 | 6.1 | 3,257 | 8,830 | 6.9 |

（※下注）人口、GPP規模にとらわれぬ新パラダイムが必要と思われる。復興特区は？

パネリスト4 根本敏則氏の主張

「サプライチェーンの復旧から復興へ」

1. サプライチェーンの断絶と復旧

1 - 1. 流通業サプライチェーン

1 - 2. 製造業サプライチェーン

1 - 3. 漁業サプライチェーン

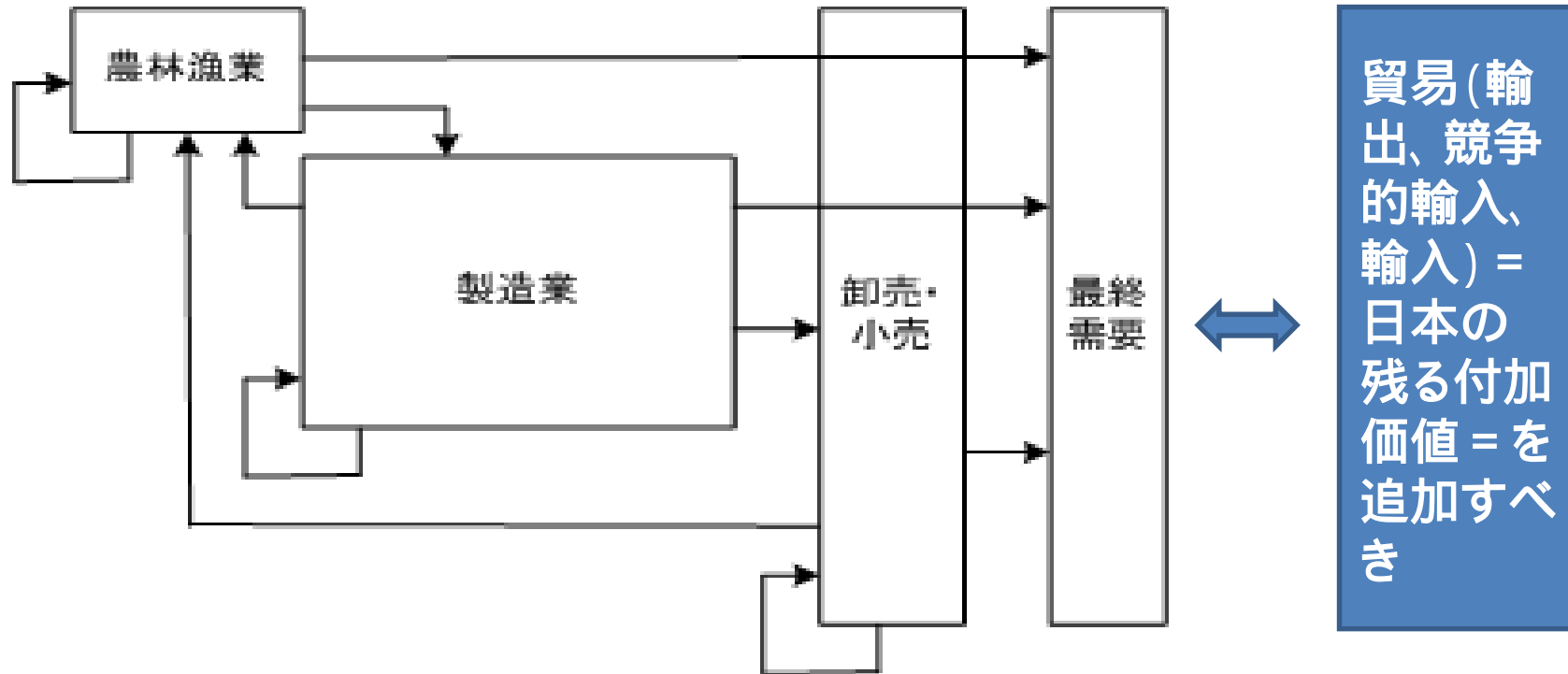
2. 復興のモデル

2 - 1. 被災地の産業再生 ~ 漁業を中心として ~

2 - 2. 日本のビジネス環境整備 ~ 信頼できる「見える化」された日本型サプライチェーン ~

(根本) 産業連関とサプライチェーン

(木下注記)

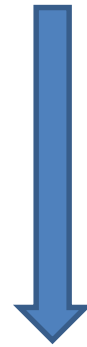


産業連関: 産業別・波及効果集計量

サプライチェーン: 企業グループ・個別取引連鎖

(スライド2)

フロア・オープン



モデレーターによる総括

木下総括

- (木下) 異常円高で企業の対外進出ラッシュの流れをどう緩和するかは、中央政府の役割が大。
- (高橋) 日本の自動車生産の中での電気自動車生産比率は短期間には変わらない。そのことを意識した復興計画を考える必要はない。
- (出口) 震災時におけるロジスティックス、特に企業・組織活動レベルのロジスティックスに焦点を当てた(これは、産業連関表だけによらないアプローチ)。そのために、ロジスティックスの3層構造アプローチを試行中。とくに医療関連パケットの移転は有効そう。実証、さらにストレステストへと進みたい。

(続)

- (浅田) 県ごとの復興投資の拡大では、今回の東北被災地問題は解決しない。関西地区SMEの経験も学ぶべき。「メガシティ」のアイデアを東北地方の再生に適用できるのではないか。
- (木下) 東日本復興は、特区、スマートシティ、地方分権がカギになるだろう。
- (根本) 東北の漁業サプライチェーンの復旧・復興を「共助」の視点から行うことを提案する。東北の産業復興(流通、生産)は何とかカバー段階に入った。しかし、漁業のロジ回復までは長年月を要する。そのタイムスパンの大きな差を忘れず、適切な対策をすることが大事。

(続)

Q.フロアから、今回の日本の危機を転機として、長年の「働き蜂社会」から「スローライフ社会」へシフトするのがいいのではないか、そうしないと、復興過程で、日本は、今まで以上の「働き蜂社会」に向かう、という根源的質問。

A. 確かに、若者の間などでそういう行動の広がりも見られる。しかし、いまや、日本の主競争相手はかつてのように、福祉・雇用を重視する先進国でなく、潜在失業者が多く、福祉水準も低く抑えて、低い要素価格を維持できる新興国。ゆえに、一旦、日本の財政が崩壊すれば、年金、インフラ、福祉、治安も維持できなくなり、肝心の「スローライフ」を享受できなくなる。そういう全体像を考えた官民の対応が大事と思う(木下他)