

競争力強化に関する研究会 第1回研究会 議事要旨

日時：平成24年11月14日（水）10:00～12:00

議事概要

■冒頭、主催者（日本政策投資銀行）より開会挨拶

- ・事務局を代表し、まずはお多忙の中、産業界、学界、さらにはオブザーバーとして官界と様々な皆様にお集まりいただいたことに深謝。
- ・弊行は日頃より、金融機関としてわが国の産業競争力を高めるためにどのような貢献ができるかということについて意識している。本研究会を立ち上げた直接的なきっかけは、弊行が毎年行っている設備投資計画調査（本年8月公表）での結果や企業との日常的な意見交換などを通じて問題意識を持った。
- ・当該調査結果やその後の企業トップへのヒアリング等を踏まえるに、企業内・業界内などの「殻」をどう打ち破り、日本としての総合力をどう活かしていくかということが重要と感じた。
- ・本研究会においては、これらを実現していくための「構想力」をどう強化し、そのために必要な「場」をどう創っていくかということを中心にご議論いただきたい。議論に際しては、是非とも肩書きを忘れて自由にご意見を賜れればと思う。
- ・この研究会をきっかけに、運動化（ムーブメント）の流れを創り出し、政府施策への働きかけも行っていければと考えている次第。

■事務局より配付資料に沿って説明。委員から概ね以下のような意見があった。

（本研究会の論点について）

- ・大きな論点は4つ。1つは、日本産業の強みを新たな価値づくりに活かしていくためには克服すべき課題何か。
- ・2つは、日本のトップレベルの技術が収益に結びついていない現状が生まれる原因は何か。制度なのか、企業の経営スタイルなのか。色々な原因が指摘できるだろうが、本質的な原因は一体何なのであろうか。
- ・3つは、イノベーションを生み出す「土壌」の変化である。右肩上がりの時代には、企業の社内に異なるアイデアと専門性を持つ者との「出会いの場」があった。しかし、現在は、物事が複雑化、高度化、広範化すると同時に、企業も「選択と集中」を追求した結果、社内だけでは十分な「創造の場」を作りにくくなっている感がある。縦割

りの弊害を取り払うために抜本的な取り組みが必要である。

- ・ 4つは、世界のビジネス動向。技術ありきではなく課題ベースでビジネスをプランニングする動きが強まっている。また、技術分野間の「垣根」は小さくなり、「融合」が進展している。こうした動きを踏まえ、価値創造をどのようにして行っていくかが重要な論点である。

（競争力の定義について）

- ・ 「競争力」の定義を明確にする必要がある。「競争力」を一言で言えば「選ばれる力」。日本経済全体であれば資本に選ばれる力、企業であれば資本市場に選ばれる力、商品であればお客様に選ばれる力。現場は「社長に選ばれる力」である。
- ・ 製造現場の生産性は中国の2～3倍高いのに、それだけでは生き残れないということは、企業レベル、産業レベルに課題があるということではないか。
- ・ 国際競争力ランキングを見ると、国際競争力と生産性の相関が高い。生産性の内訳としては付加価値額が伸び悩んでいることが競争力に影響している。

（競争力強化に向けた課題について）

- ・ 出口を具体的に描き出し、その上でリスクテイクできる仕組みが必要。かつて昭和の初期に日本国有鉄道（以下、国鉄）が弾丸鉄道構想を提案した際には、国鉄がプロジェクトマネジメントを行い、世界銀行から融資を受け日本の各会社に課題を与えた。その上で適切なリスク配分を通じて当該プロジェクトを推進した。
- ・ ファイナンスの仕方、リースの仕組みなどビジネス環境や方法は当時とは異なるが、大風呂敷なくらい「広く共有できるビジョン・コンセプト」を描き、そこから複数の企業をインテグレートする仕組みが不可欠である。
- ・ 事業会社・日本の国力の弱体化には、資本に関する認識が大きく起因している。国際的には資本に対する考え方は共通認識があるが、日本においては「資本はタダ」など独特の価値観があり、非成長事業や新技術の成長性などに関する判断が甘いと感じている。オペレーション・エンジニアとファイナンシャル・エンジニアの両輪が必要である。
- ・ 本当の日本の強みは明治期に作られた。このときは資本の概念が明確であり、資本と事業について正しく認識されていた。戦後になり、間接金融に頼るようになってから資本に対する理解が甘くなったのではないか。
- ・ 構想力と資本に課題がある。例えば、企業再編でも組み替えにより新しい価値を作るよう構想力を働かす必要がある。日本の場合、エクイティの出し手が大きくないという課題がある。また、エクイティは、ガバナンス、経営資源の配分、バランスシートに影響を与えることに注目すべきである

（戦略的連携を図る仕組みについて）

- ・技術者がバリューチェーンの全体像を理解し、特定の領域のみで勝負するのではなくバリューチェーン全体を巻き込みながら戦略的連携を考える「場」の仕組み作りが求められる。
- ・既存のバリューチェーンから外へ踏み出し、強みを発揮しながらリスクを取れるようにしなければならない。企業は既存の事業領域とは異なるバリューチェーンを分析する力を養わないといけない。
- ・国外の事例を見ると、技術融合が進んでいるのは効率的な物流・アフターサービス等のようなバリューチェーン全体でもこれまであまり注目されていなかった分野。
- ・OECD 諸国が戦略的技術分野としてバイオ、ナノテク、ICT、認知科学分野の融合に着目している点は興味深い。欧米ではこのような技術的インフラの上に、サービスやメディカルなど個別の産業分野が成長していくと理解されている。認知科学が重要なのはICT技術の本質を突き詰めていくと認知科学に近づくからである。消費者の本質的なニーズを読み解くには認知科学のアプローチが必要になっている。バリューチェーン全体でビジネスを創造していくために、ビジネスと並行して基礎となる理論についても学術的に掘り下げていくことが期待される。
- ・サービス、医療、農業は加工組立型と異なり、ゼロから付加価値を作り上げる分野だからこそ注目されている。加工貿易型では、コストダウンで付加価値を上げていくという狭い考え方になりがちである。

（構想力を育む「場」について）

- ・事業コンセプトを描き構想力を高める「場」を創出する上で、内外の縦割りを排してフラットな関係で協力しあうマインドを作ることが非常に難しい。
- ・グローバル時代・ネットワーク社会では、トップダウンではなく、ボトムアップで自由にアイデアがわき出る仕組みが必要である。
- ・「場」、「異業種連携」、「融合」の議論では、日本の中での閉じた議論ではいけない。日本のことを認めてくれる諸外国の企業人等の話を聞くことで、もっと違う視点が出てくる。

以上