

# 震災後の日本産業への提言 ～“緩慢な衰退”から成長へどうシフトするか～

株式会社富士通総研  
経済研究所 エグゼクティブ・フェロー  
安部忠彦

- I. 従来の日本の課題とは？
- II. 震災を経て、何が日本産業の重要問題になったのか？
- III. 持続的成長に向けて、日本産業は新たな問題にどう適応すべきか？
- IV. 成長に向けた課題は何か？

# I . 従来の日本の課題とは？

# 従来の日本の課題を整理すると、

## ■ 持続可能な成長で財政破綻を防ぐ

- 短期：デフレの克服、為替安定
- 中期：成長確保、企業競争力の獲得
- 長期：少子高齢化に伴う社会保障費と税の適合
  - : 地球環境問題への適応
  - : 地方の活性化

しかしうまく行かず、“**緩慢な衰退**”が続いた

## ■ これに震災・津波・原発事故、円高、世界経済危機が追い討ち。どう「**持続可能な成長**」を実現するか？

## Ⅱ．震災を経て、 何が日本産業の重要問題に なったのか？

# 1. 産業拠点の行き過ぎた海外シフトが進む

- 内需縮小・海外市場拡大の中で、日本企業の高い競争力に基づく海外シフトは合理性あり。当然の流れ
  - 問題は、**行き過ぎた海外シフトが増加**すること
    - 震災以降、下記要因が拡大し、行き過ぎた海外シフトが進む
      - ① 国内拠点立地リスク、事業継続不安の高まり
      - ② 電力不安、電気料金値上げ懸念
      - ③ 世界経済悪化で、行き過ぎた円高
- ⇒ **本来、国内で活動でき、雇用維持に貢献できる事業が海外に追いやられ、技術が流出**

# ①国内拠点立地リスク、事業継続不安の高まり

■地震被災リスク、**SC寸断リスク、調達1極集中リスク、**  
政治・本社機能の東京1極集中リスク

■原発事故処理、放射線の風評被害の長期化

■日本政治の統治能力への不信の深まり

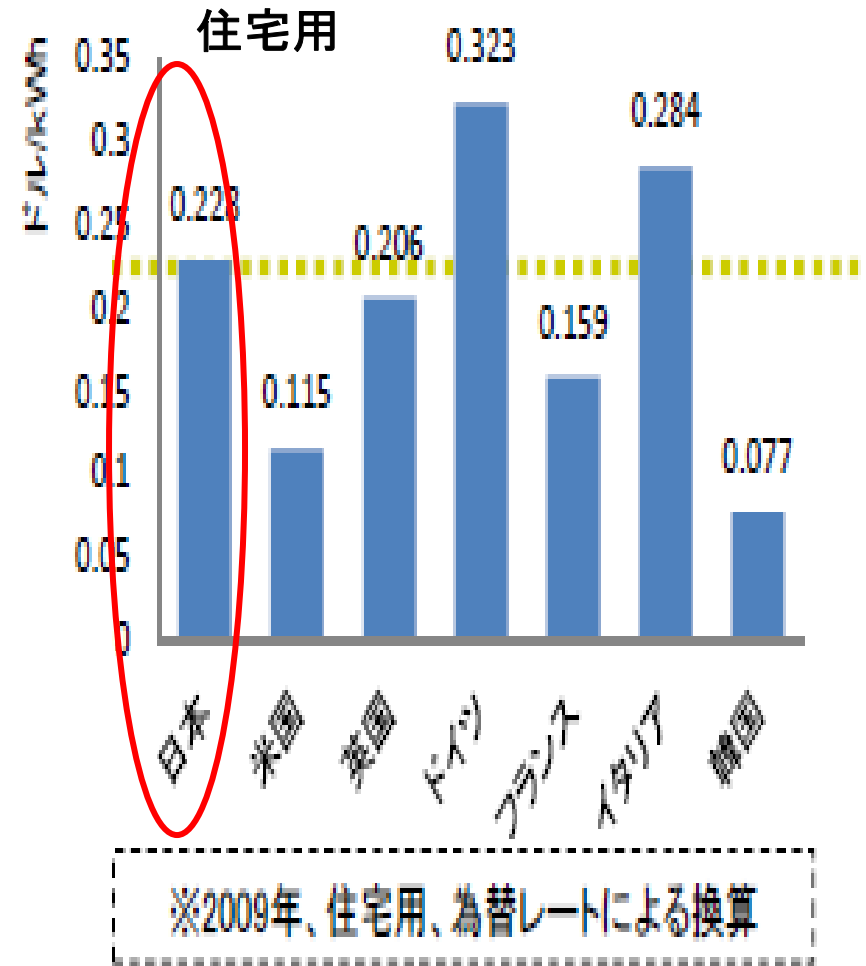
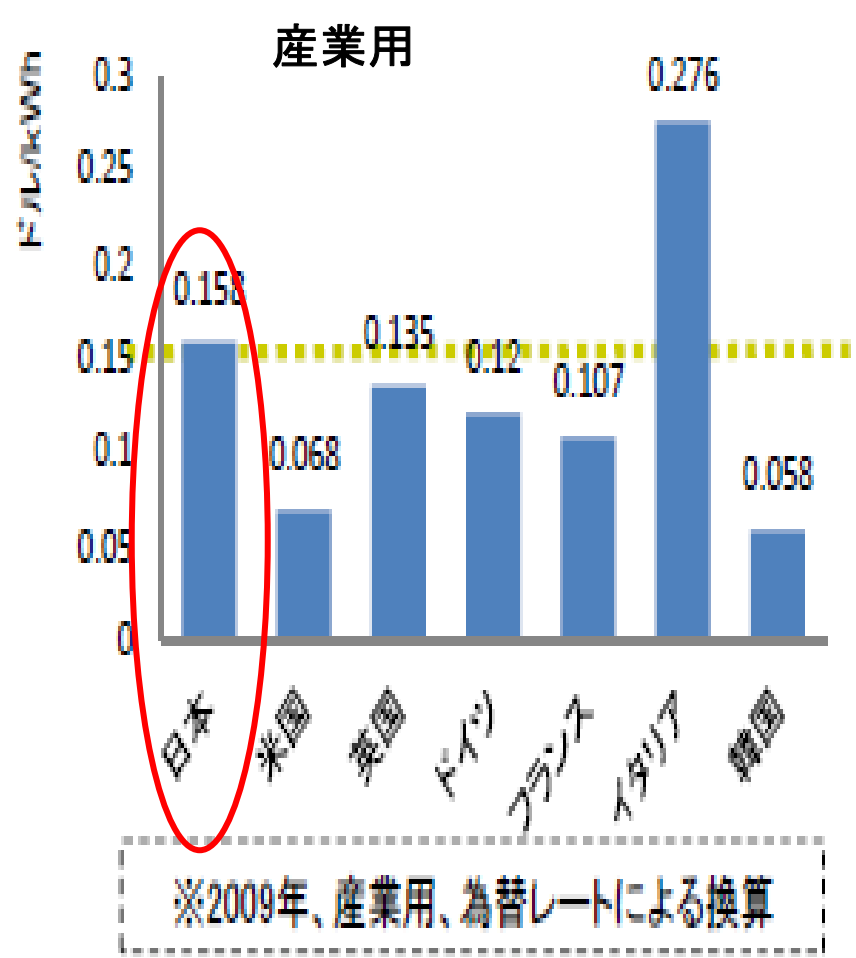
- リーダーシップ不安、日本は本当に法治国家なのか？

⇒日本での**事業継続不安**の高まり

(SC、事業継続に関しては次の講演で詳述)

# ②電力不足、電気料金値上げ懸念の高まり

電気料金比較(2009年): **現状でも高い**



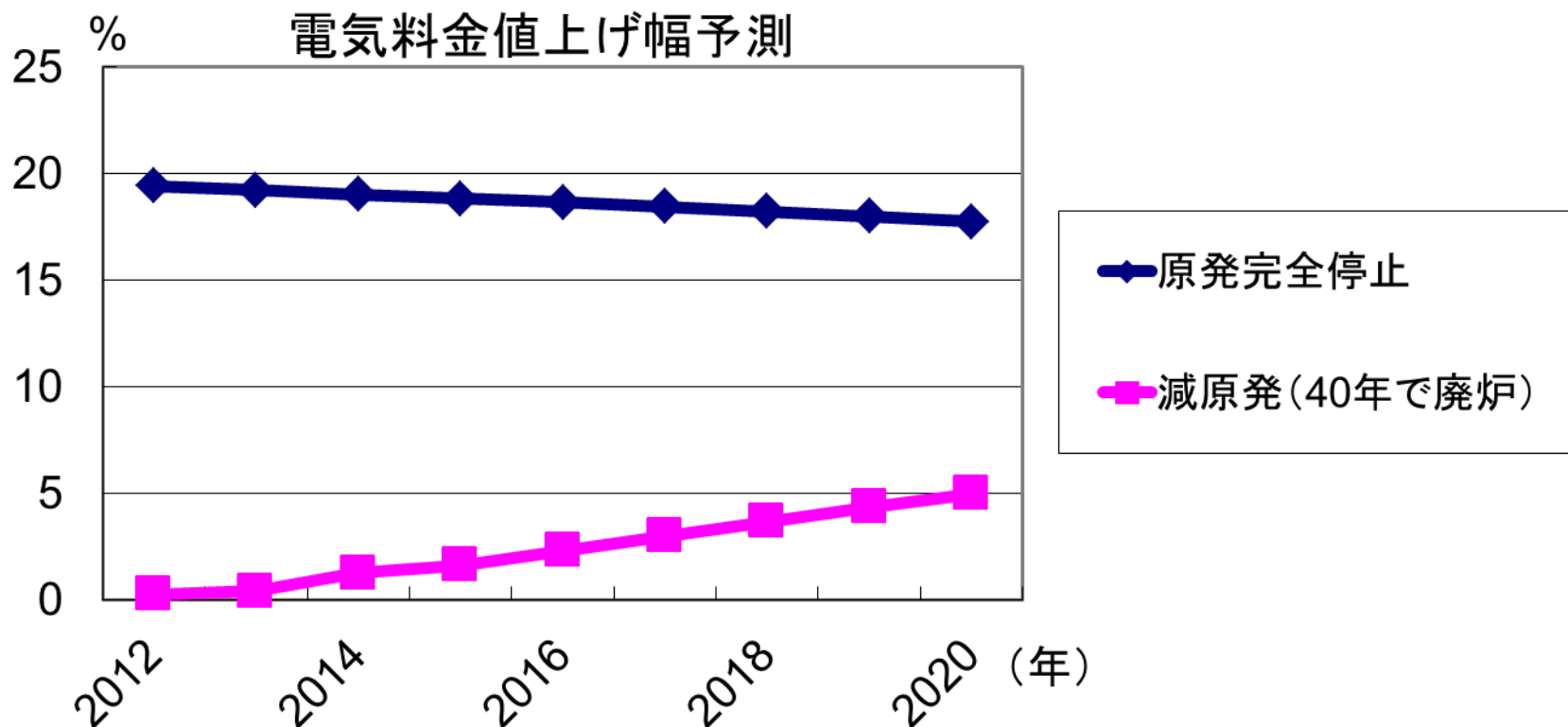
出所: 経済産業省資料

# さらなる電気料金の値上げ、品質低下懸念

## ■ 原子力発電前提の長期エネルギー計画が破綻

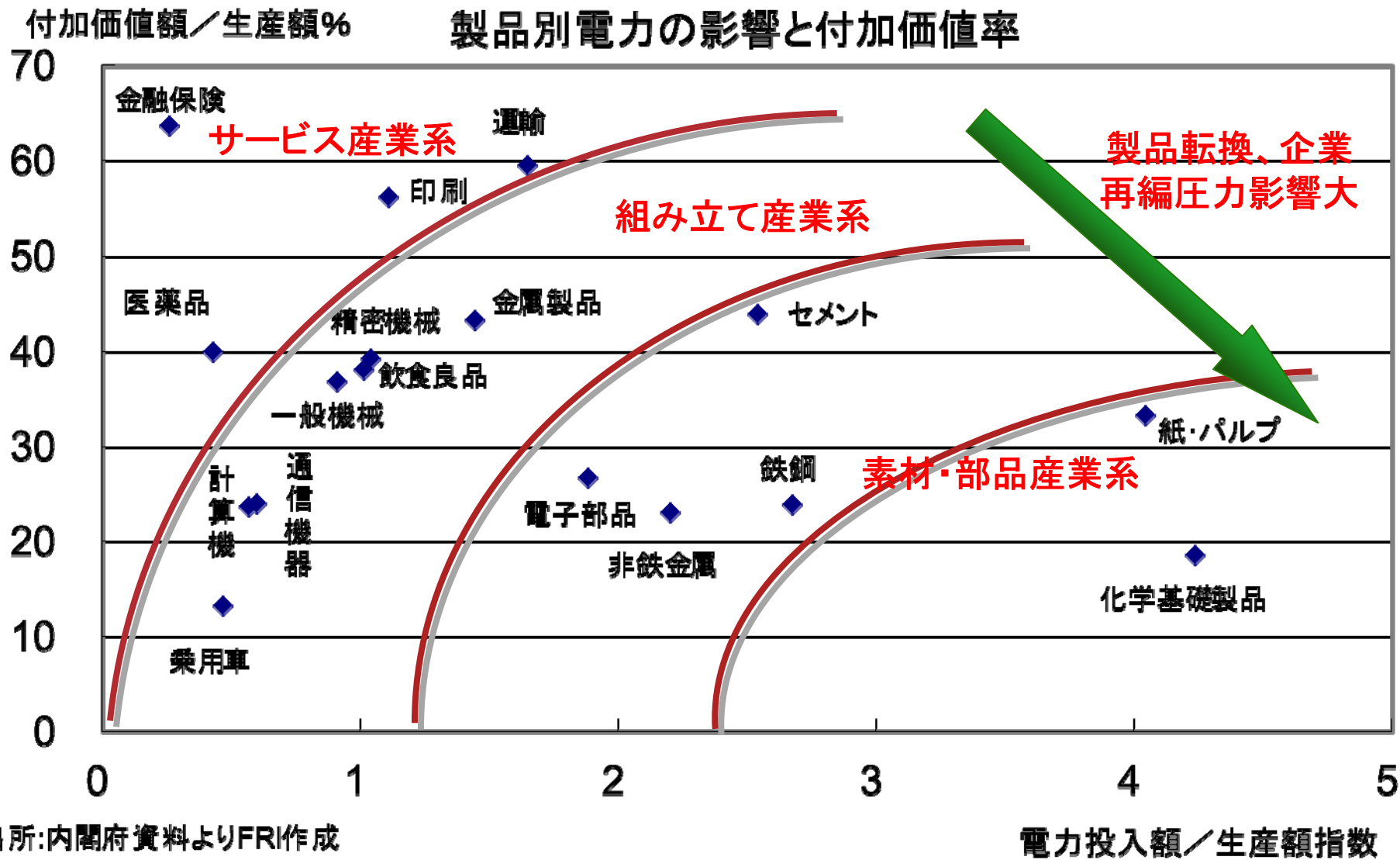
●「高品質電力を大量に、自由に使える時代」の終焉

⇒更なる高コスト、事業計画立てにくく、日本での拠点立地リスクに



出所:FRI作成

# 電力不安の影響が大きい製品は？

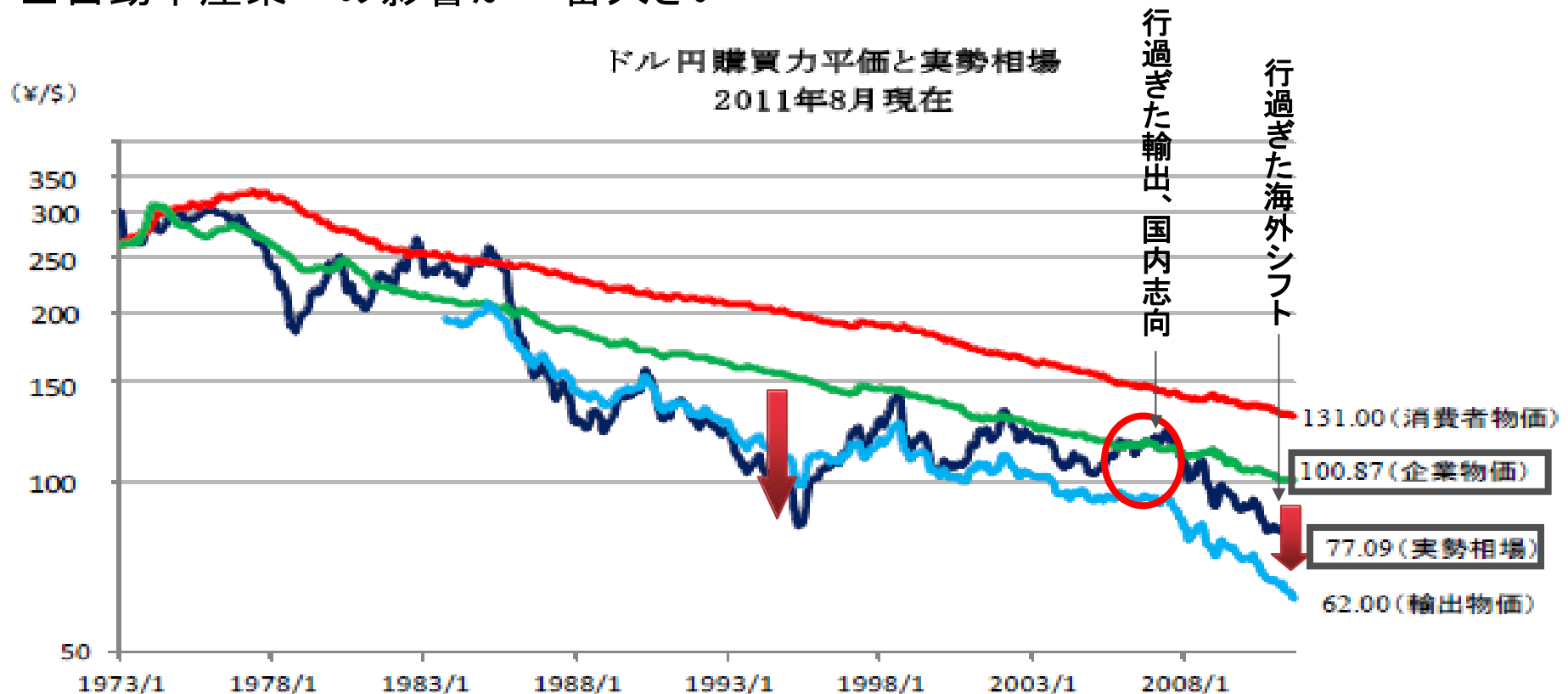


### ③“円高”圧力の高まり

■理論値である購買力平価(PPP)からの乖離幅の大きさが問題

企業物価で計算した購買力平価が妥当。乖離すると行過ぎた行動になる

■自動車産業への影響が一番大きい



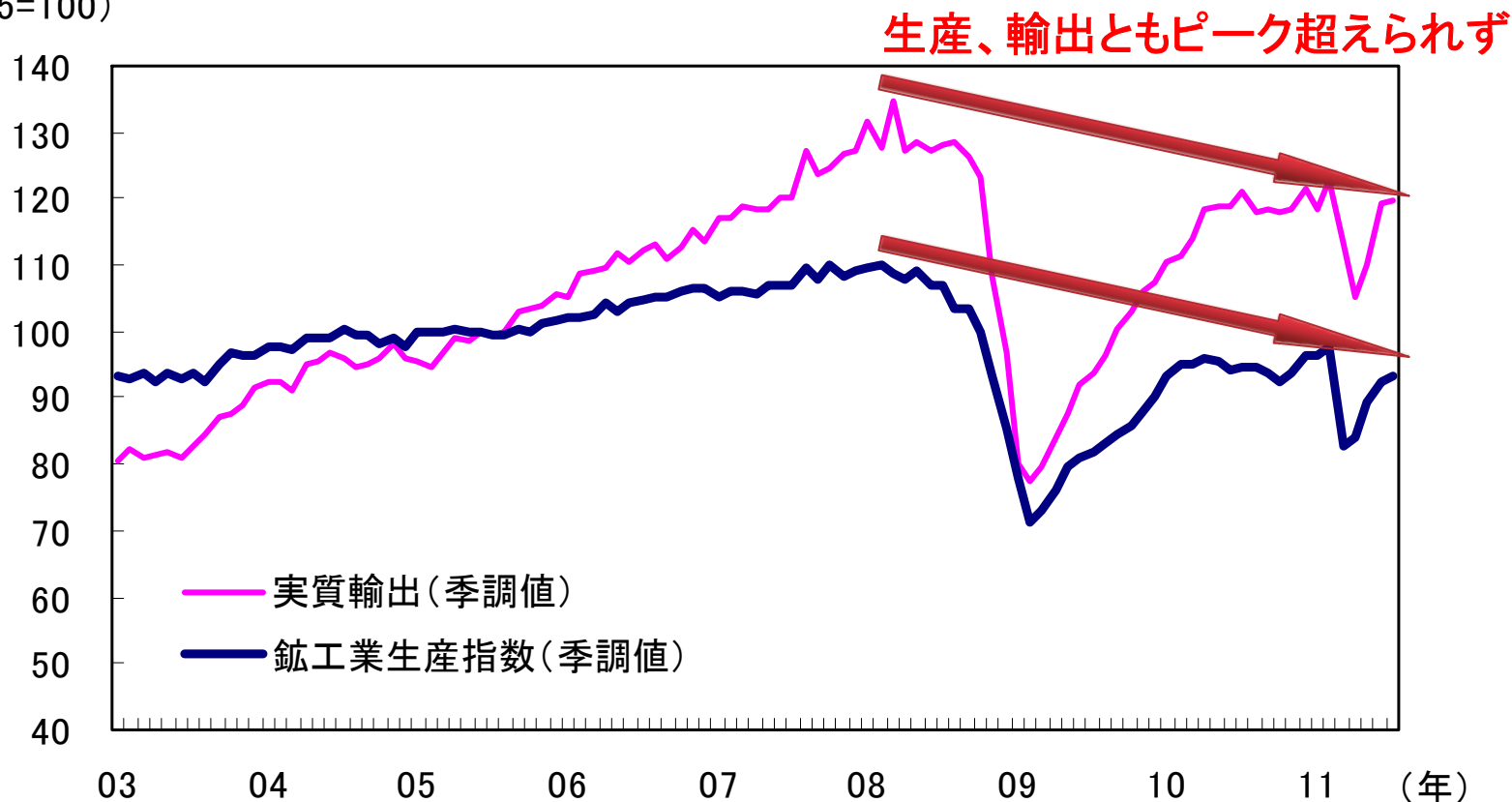
出所:国際通貨研究所

## 2. “空洞化”が始まった

- 量産工場が海外シフトし、後を埋める高付加価値産業が育たず、**生産、貿易黒字、工場労働者等中間層の雇用**が急速に縮小

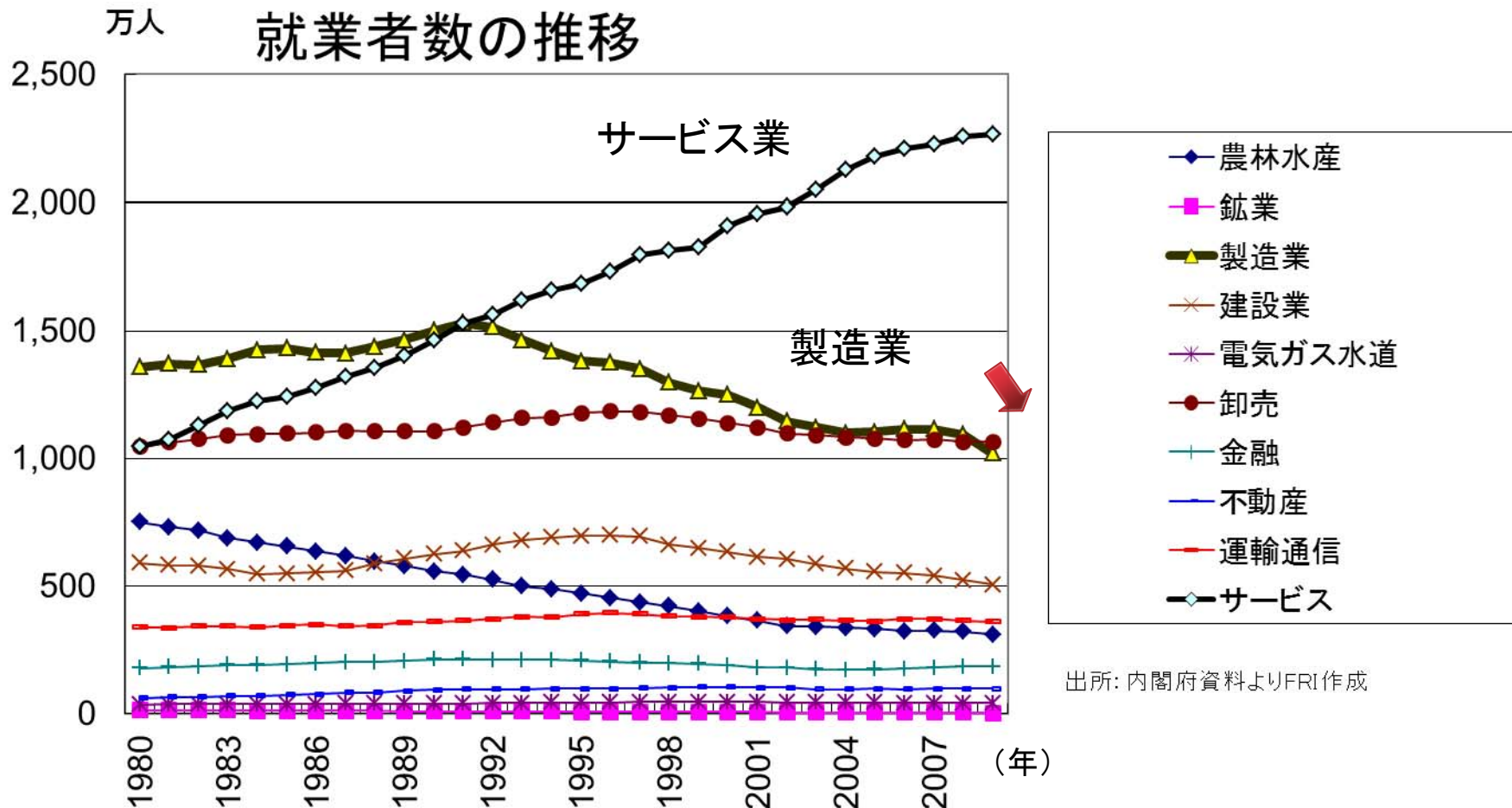
実質輸出と鉱工業生産指数の推移

(2005=100)



出所: 日本銀行、経済産業省資料よりFRI作成

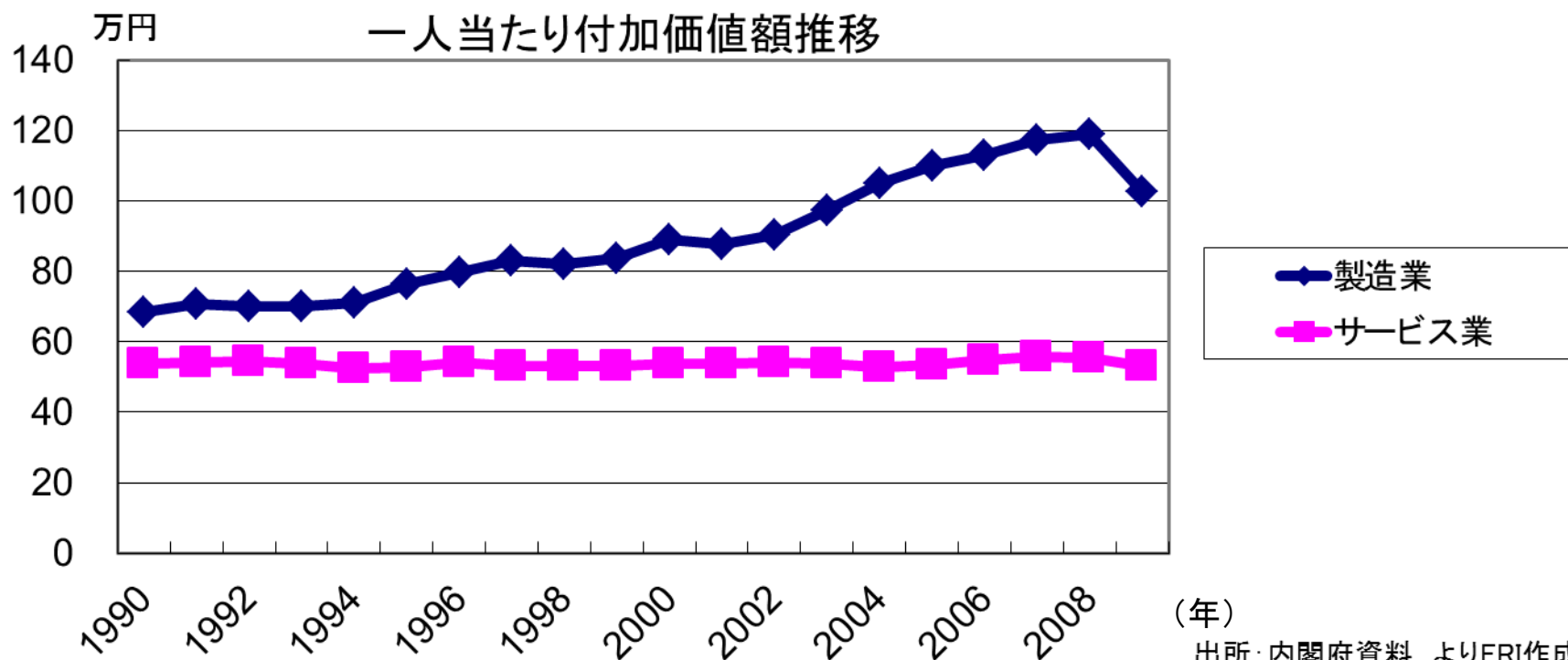
# 急減する製造業就業者数



■問題は生産、貿易収支、雇用喪失スピード**速く、対応困難**なこと

# 貧しくなる日本

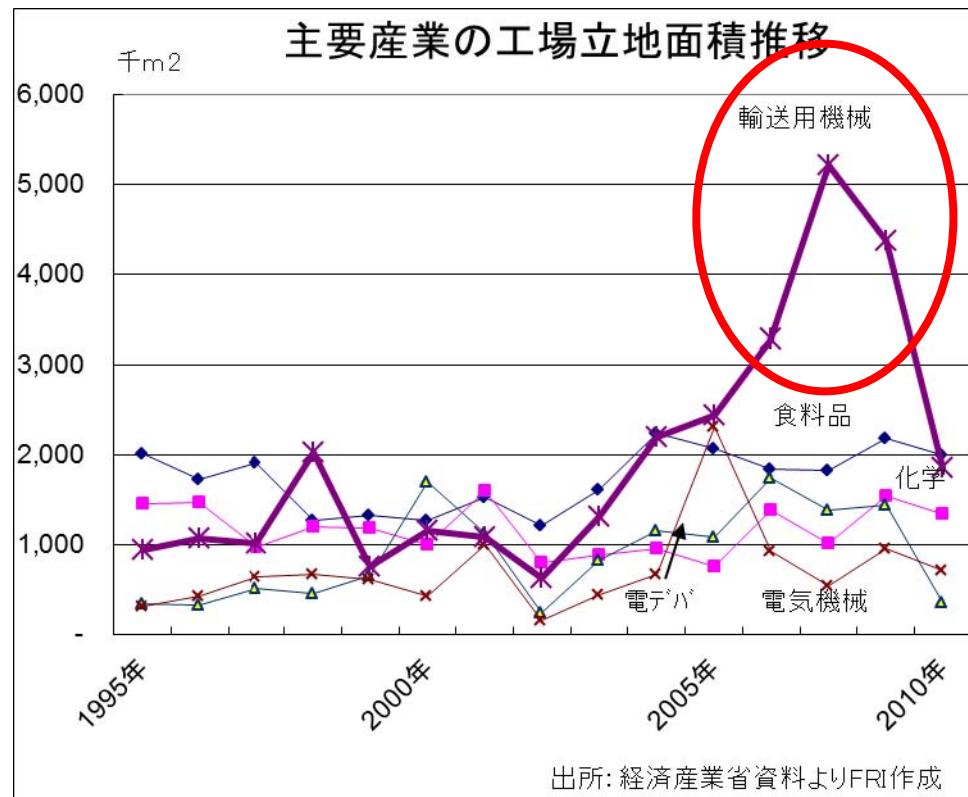
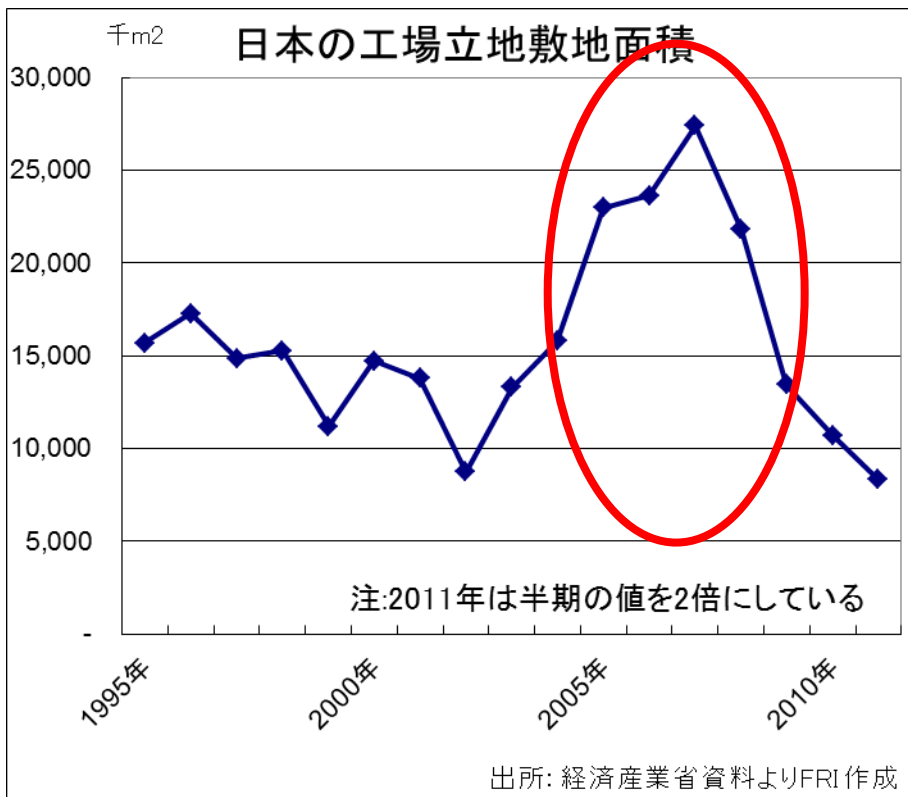
- 製造業雇用減の穴を埋めたのはサービス業（特に医療福祉介護）  
サービス業は製造業比 **低付加価値・低賃金**。日本は**貧しくなる**
- 米では、専門職コンサルなど高付加価値サービス産業、ソフトウェア産業、金融業、ベンチャー企業が埋めた



### 3. 地方を維持した基盤(量産工場)の急減

■ 今後は、「汎用品量産工場は海外需要地立地」が基本  
国内工場は**内需見合い程度に減少**

■ 2次産業の大きな雇用が、「人口依存の3次産業」を支えていた  
2次産業の雇用が減少すると、**3次産業も維持困難に**



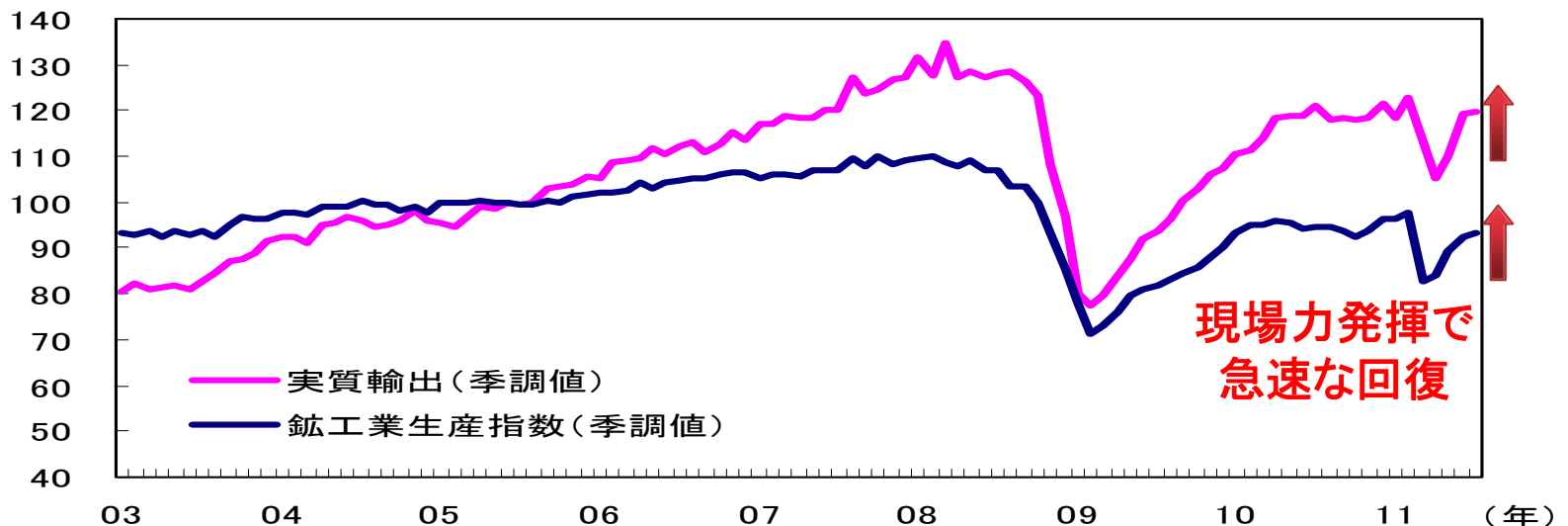
# \* 確認された日本の強みと弱み

## ■強み

- 世界シェアの高い**実力中小企業群の集積**: 素材、部品企業
- 現場力**: 目標が明確な時の推進力の速さ
- 絆力**: 自己犠牲でも他者に協力する姿勢の強さ  
ボランティア、SC維持、インターネットを通じた教え合い

実質輸出と鉱工業生産指数の推移 (前掲)

(2005=100)



出所: 日本銀行、経済産業省資料よりFRI作成

## ■弱み

- リーダーシップ力:トレードオフ課題に対する判断の遅さ、実行力の無さ
- 自分の頭で判断しない、権威・専門家への過度の依存

⇒弱みの克服、強みをベースに日本再興へ

# Ⅲ. 持続的成長に向けて、 日本産業は新たな問題に どう適応すべきか？

1. 国内産業立地基盤を強化する
2. 大企業は「グローバル・トップ」を目指す
3. ビジネス・モデルを転換する
4. 地方企業も「世界ニッチ・トップ」を目指す
5. 内需をさらに深彫りする
6. (将来の)被災地域支援システム構築へ

# 1. 国内産業立地基盤を強化する

## ■ 為替適応力の向上へ

- 妥当なPPPを世界で設定し、乖離是正に向けた世界協調円売り要請
- 為替中立化に向けた国内外量産工場の再配置(後述)
- 海外企業のM&A、海外資源・エネルギー大規模購入による円高活用

## ■ 電力不足・値上がり適応力の向上

- 「オイルショック後の急成長」を再現する  
世界最高の創電・蓄電・省電・エネルギーマネジメント力の確立へ  
創電: 自社生産工程へ自社発電を組み込む  
蓄電: スマートグリッド構築での二次電池開発・導入、販売  
ICT活用 of エネルギーマネジメント導入  
省電: 省電生産設備の開発・世界へ販売

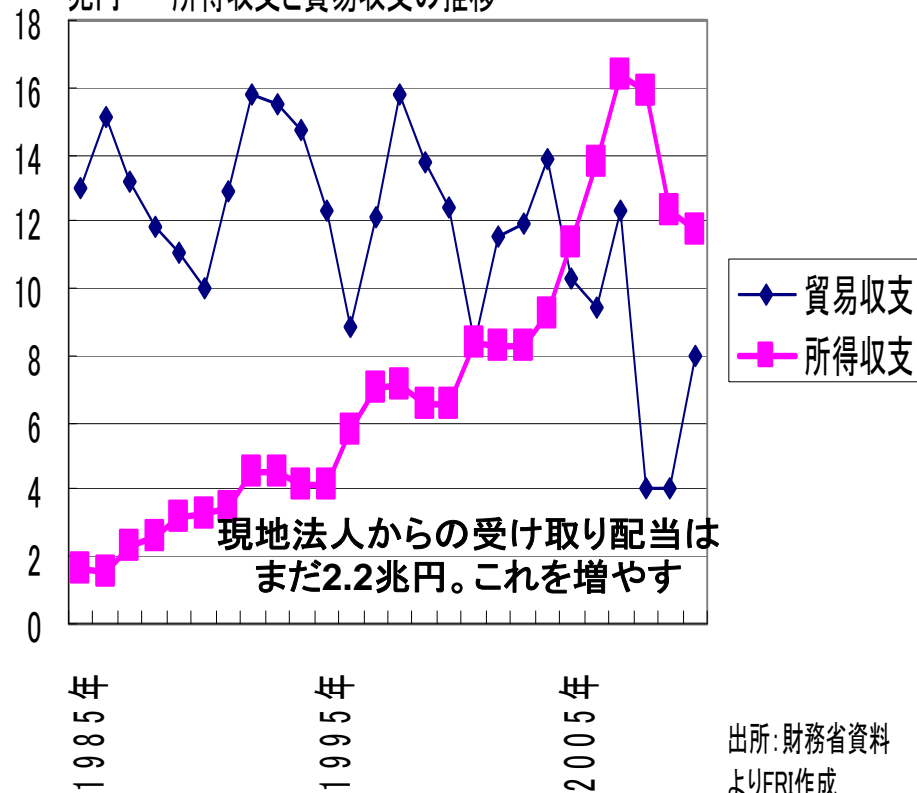
## ■ SC分断適応力の向上へ 「パートナーネットワーク」へ

- SC分断リスクに、在庫積み増し、拠点の分散化対応は多重投資
- 地理的に遠く、似た技術技能を要する非ライバル企業間で技術・技能情報、設計情報の災害時の移管・代行実施

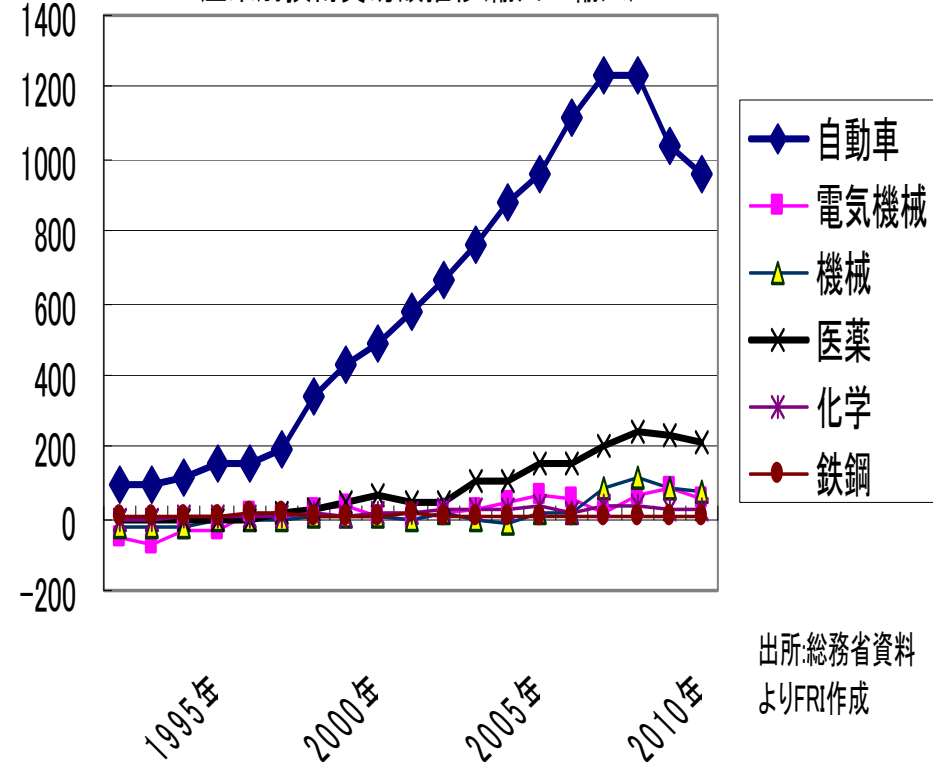
## 2. 大企業は「グローバル・トップ」を目指す① **FUJITSU**

- 「海外成長市場でトップ取らないと生きられない」という危機意識へ
- 「輸出主導から海外生産・販売 & **国内利益還流**」で持続的成長へ

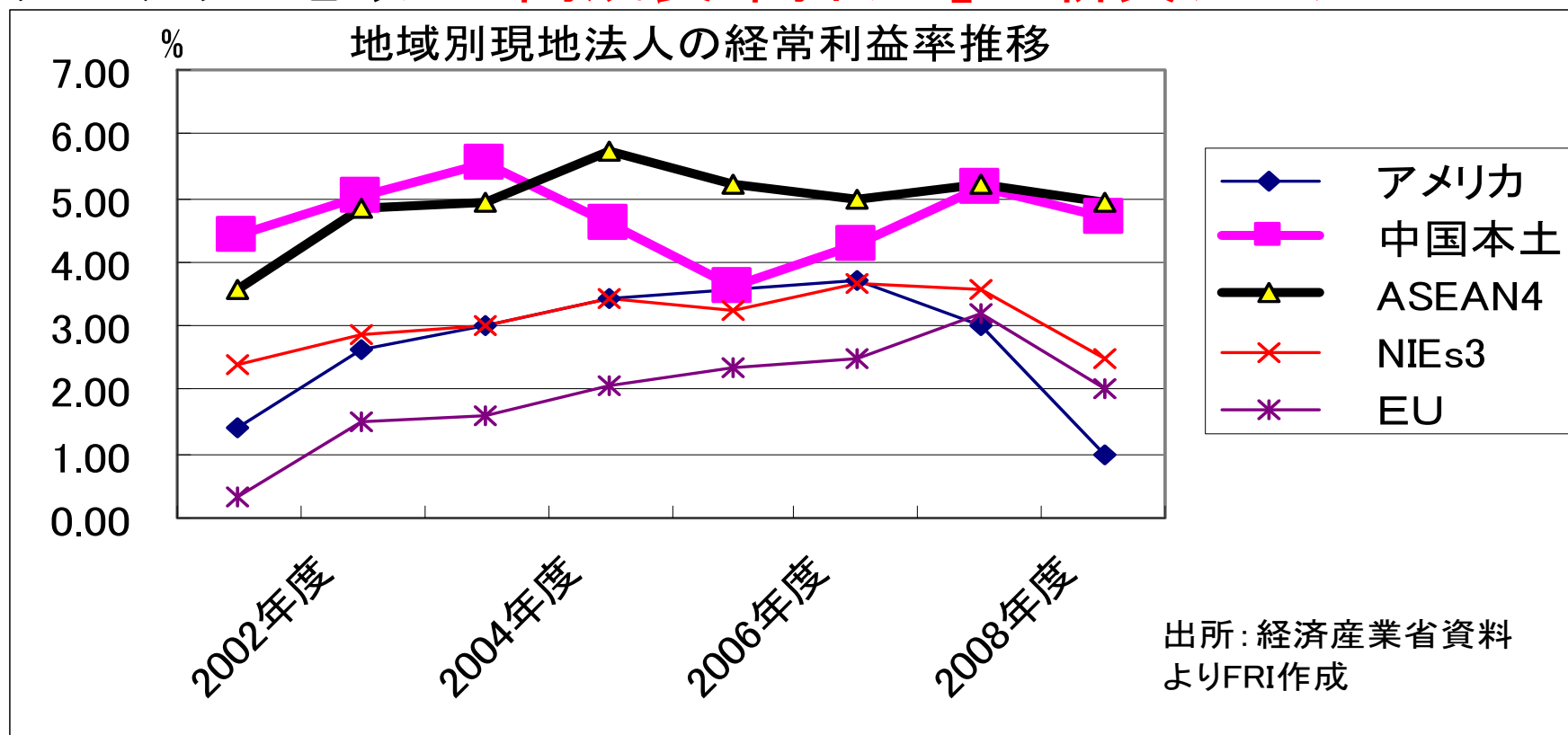
兆円 所得収支と貿易収支の推移



10億円 産業別技術貿易額推移(輸出-輸入)



## ■ ターゲット地域は「高成長・高収益」の新興アジアへ



■ グローバル・トップには企業体力必要。M&A、国内企業再編必要  
縮小する国内市場で企業数変わらないと、更なる価格競争へ

## 2. 大企業は「グローバル・トップ」を目指す②

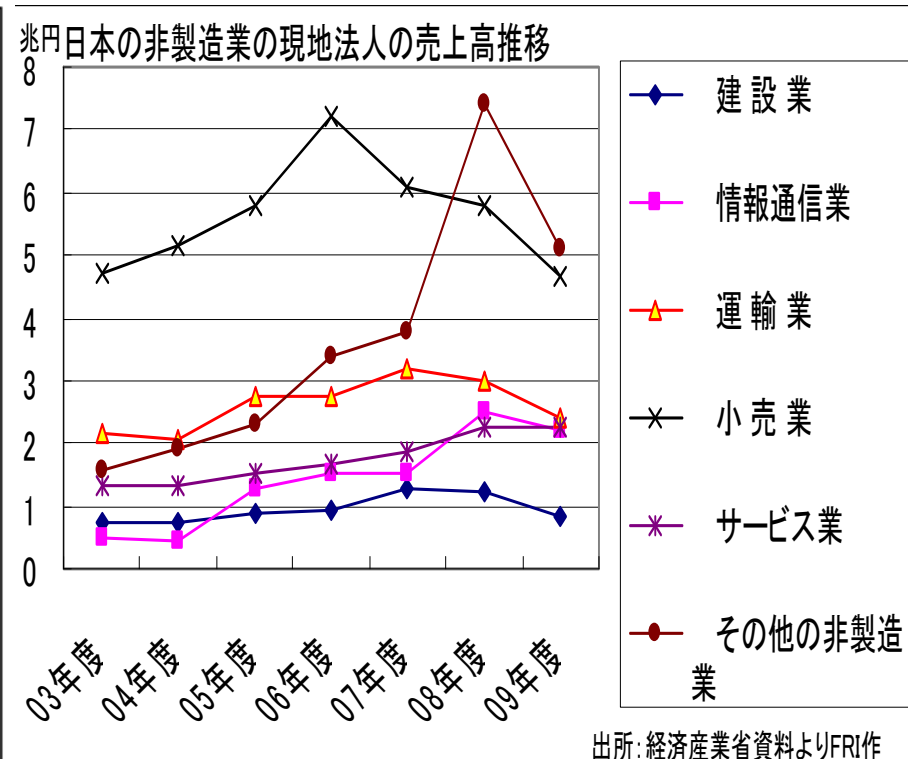
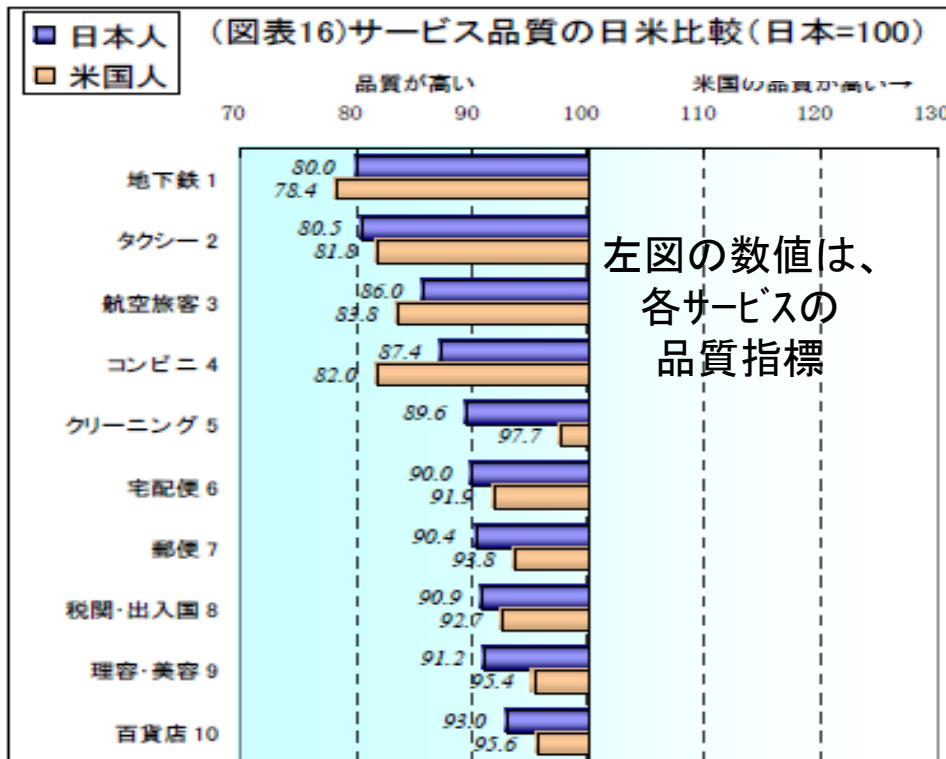
### ■ 国内外の機能を棲み分け、協業へ

- 国内は日本立地のメリット活かし、海外進出時の競争力作る
  - : 大きな先端市場、目利き顧客の多さ、多様な技術・技能集積
  - 「現場力ベースのモノ作りの場」の存在**
- 具体的な国内機能
  - ① 本社機能: 海外化で企業理念やブランド管理など一層重要に
    - : 本社社員を、積極的に海外とローテーション
  - ② 国内工場機能: 内需分見合いを、量産試作工場に死守
    - : **将来対アジア円安で輸出可能時のためにある程度工場維持**
  - ③ 研究開発機能: 世界最適配置へ(4原則)
    - : 基礎研究＝世界のトップ研究者ネットワークの中で小さく立地
    - : **応用研究＝国内本社の近くで開発設計一体で**
    - : 現地開発＝市場の中で
    - : オープン・イノベーション、リバーズ・イノベーションの活用

## 2. 大企業は「グローバル・トップ」を目指す③ **FUJITSU**

### ■ **高品質な**日本のサービス産業もグローバル・トップを目指す

- 世界で高評価な日本の「**おもてなし**」でサービス差異化  
高コストだが、確実に実行し評価得てコスト吸収可能(コンビニなど)
- 徐々に進む海外進出。100万都市が増加するアジアへ



出所: 社会経済生産性本部資料

### 3. ビジネス・モデルを転換する①

#### ■従来の、「**単品モノ売り切り(交換価値)型**」は限界

##### ●日本は「モノ作り」にこだわりすぎ

:3点セット:モノ向けR&D投資・機械設備投資・高品質志向の技術者

##### ●「売った段階で活動終わり(交換価値)」では、モノだけの勝負に 「過剰な価格競争と低利益、競争力低下」へ

#### ■「**文化・モノ・サービス一体(利用価値)型**」へ転換すべき

##### ●モノは、日本文化へのあこがれの後に自然についてくる

:「かわいい」「清潔」「自然と共存」「もったいない」...

:**まず世界に日本文化を広める(日本食など)**

##### ●売った後のサービスで、顧客の使用法、不満のあり方などを 把握さらに満足度を高めるモノにつなぐ(コマツ、東レ・ユニクロ連携)

##### ●サービスに関する**R&D投資**が重要に

:顧客の行動科学研究、満足度研究等

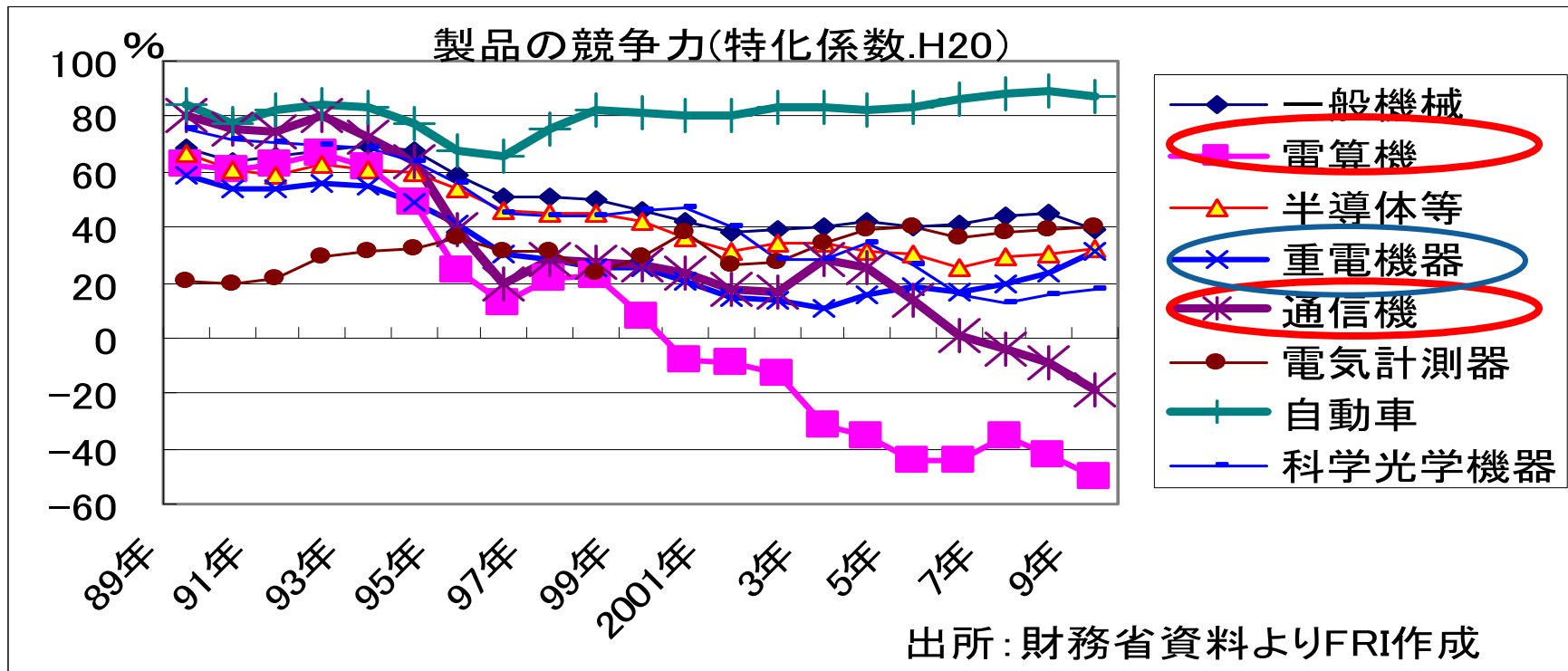
### 3. ビジネスモデルを転換する②

#### ■ 提供する製品を変える

● 強みは「電子組立量産品」⇒「**素材・制御・機械の融合製品**」へ

: 電子組立量産品は**渡り鳥製品**。新興国へ継続的移転

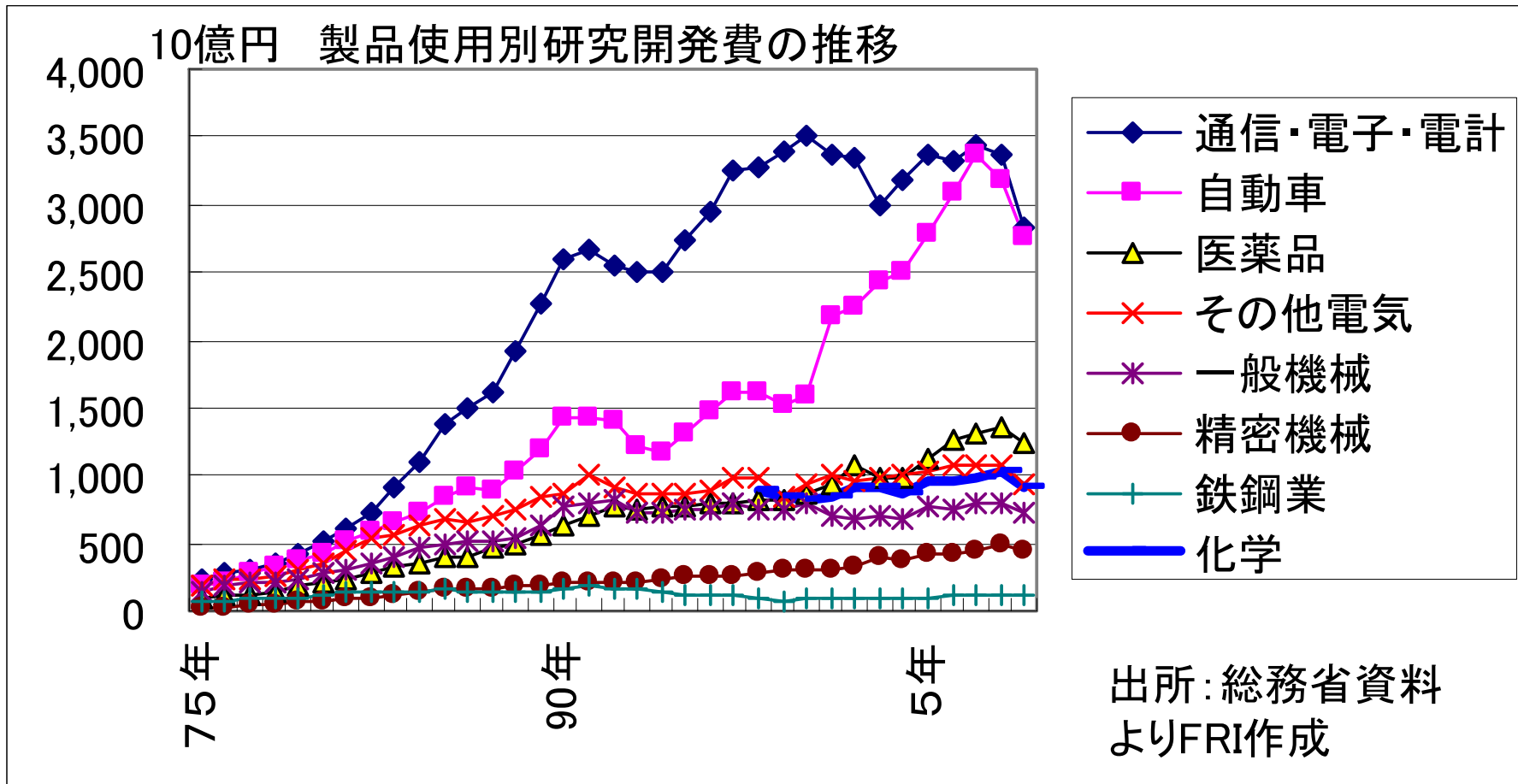
: 強い製品の**先祖がえり**(重電、車両、インフラなど)



# 成果に結びつきにくいエレクトロニクスR&D投資 **FUJITSU**

■ R&D対象も、エレクトロニクス⇒**素材・制御・機械系**へ転換すべき

■ 融合分野を産学連携で促進し、標準化も進める

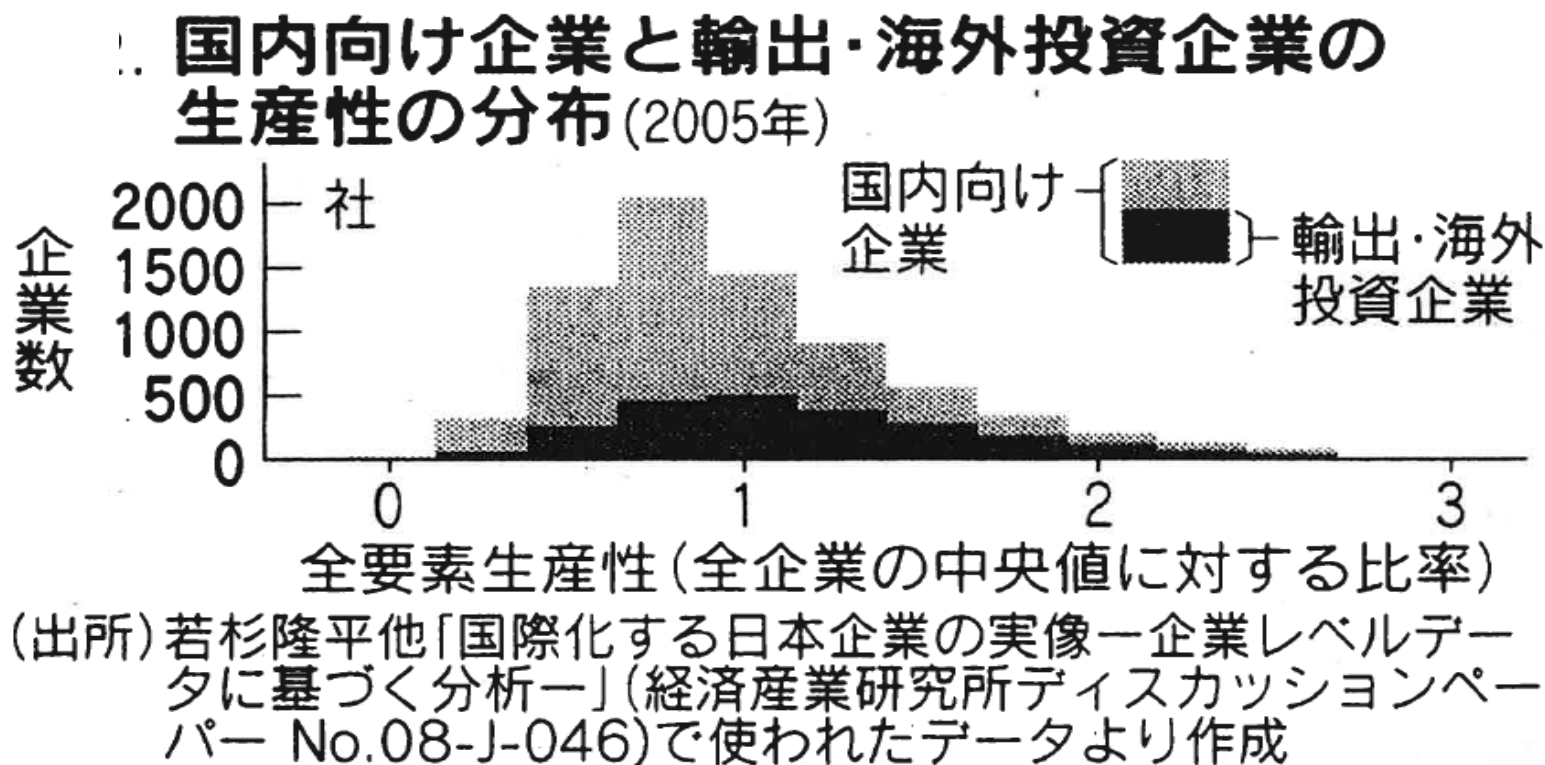


## 4. 地方企業も「世界ニッチ・トップ」を目指す①

### ■「実力派の中小・海外無関心企業」を海外志向に

●地方には、実力あるが下請中心で、輸出しない企業多い

⇒**真の実力を海外市場で発揮**する



# 地方中小企業の弱点をどう克服するか

## ●弱点は、

### ①海外マーケティング・デザイン・自社独自商品開発力の弱さ

⇒団塊世代の退職専門家を自治体が雇い、指導してもらう

### ②体力の弱さ

⇒量、数は追わず（価格維持）

ターゲットは、欧米・今後急増のアジア富裕層向け高級工芸品

#### \* 山形県加賀ツエリアの例

（木工・絨毯・鉄瓶などでデザイン・市場指導うける）

#### \* イタリアなど工芸品主体の国は対日貿易黒字

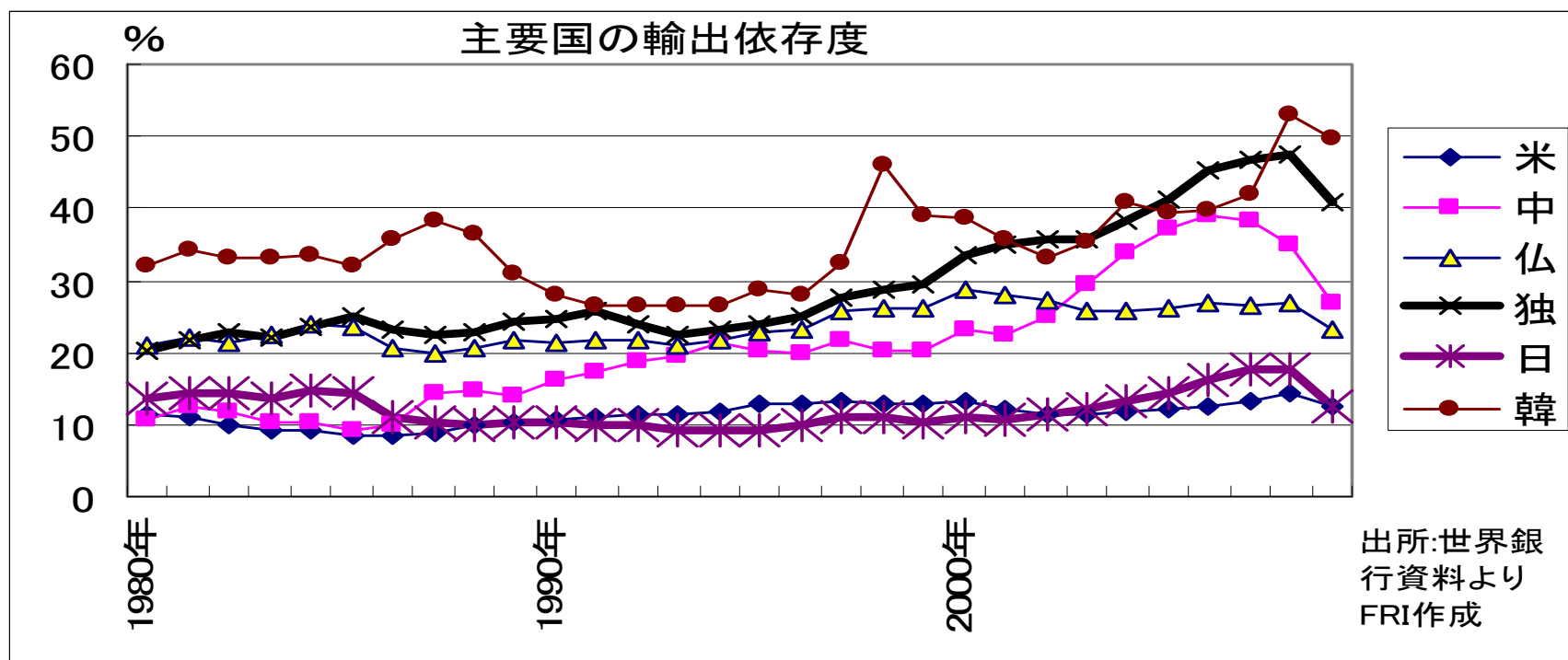
## 4. 地方企業も「世界ニッチ・トップ」を目指す②

■ドイツ中堅企業に学ぶ(ベンチマークすべきは独企業)

●機械系独立中小企業は、グローバルニッチ分野で強み。多額輸出

●海外販売ではエンジニアリングコンサルティングを活用

「単品モノ売り切り」から、「モノ・サービス一体」型を実施

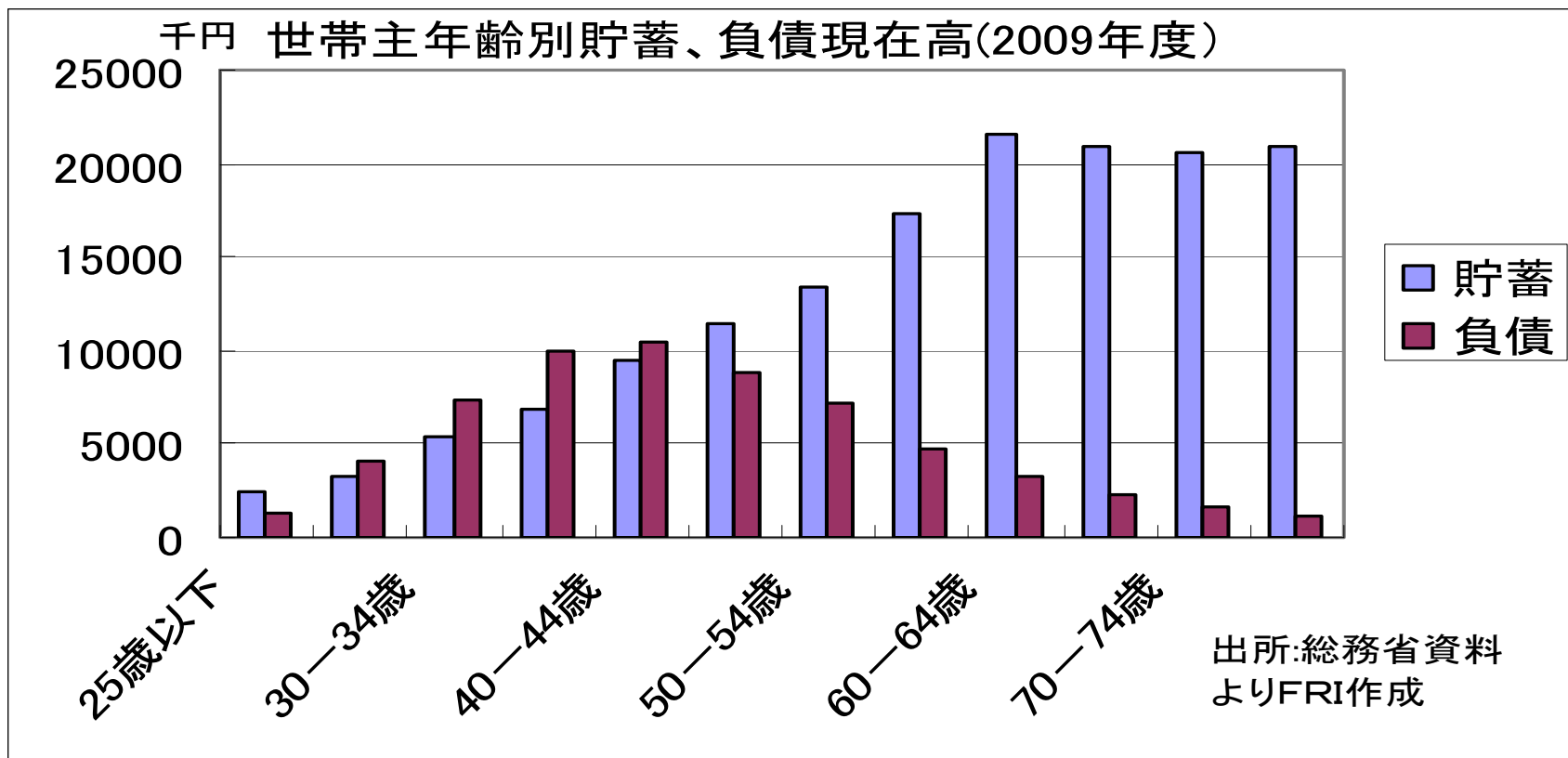


## 5. 内需をさらに深堀りする

■日本の1.2億人、500兆の付加価値市場は大きな魅力

①高齡健康富裕者層からお金を回す仕組みづくり

: 孫市場、ペット市場、旅行市場、資産運用市場、健康市場

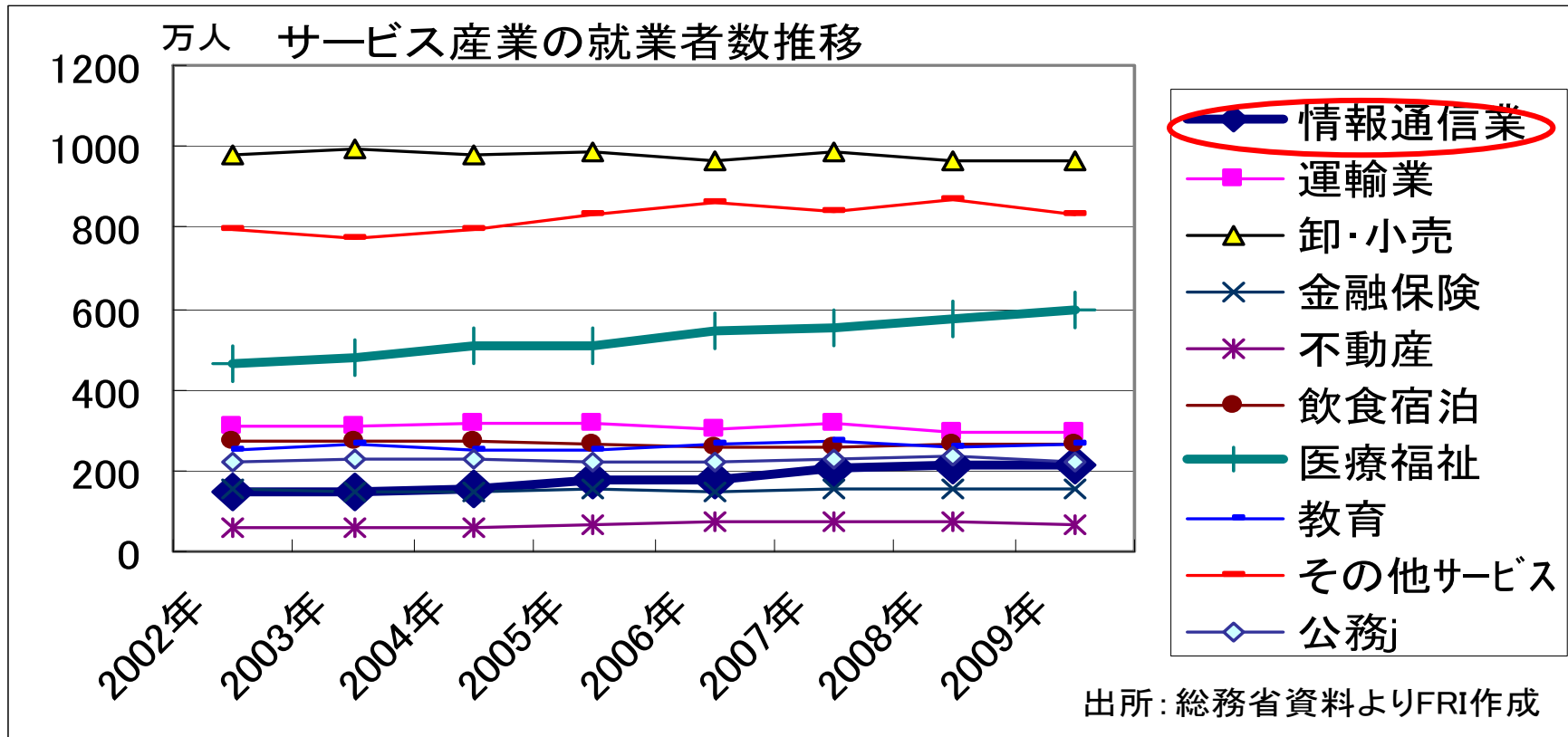


# 高付加価値サービス産業の育成へ

## ②製造業の受け皿となる「高付加価値サービス産業」育成が急務

: 現在高付加価値産業は電気ガス水道、金融など規制型

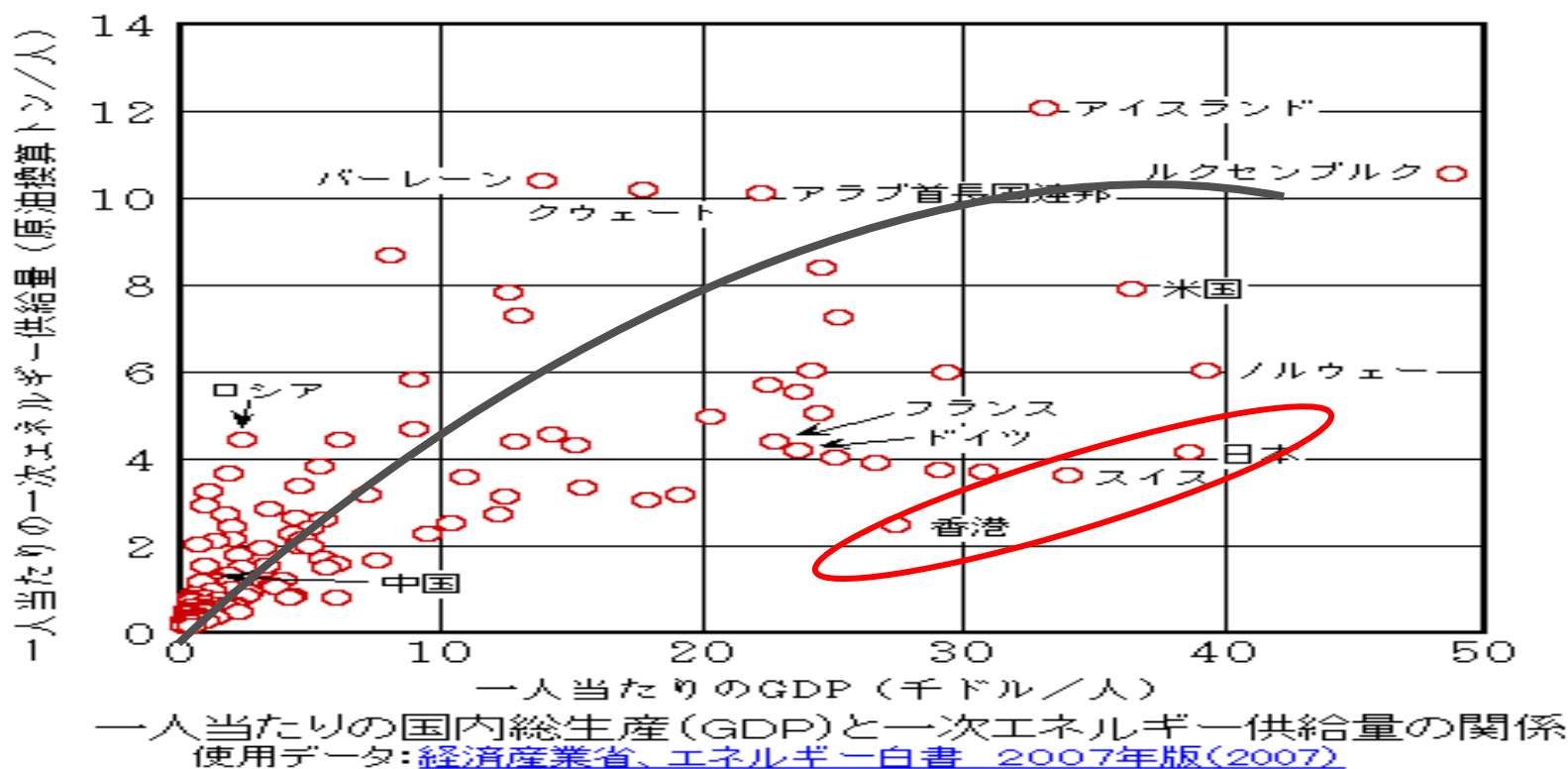
: 就業者も増え、給与も高い**情報通信産業: ネットベンチャーに期待**



# 日本は「資源・エネルギー大国」になれる

## ③日本を「資源・エネルギー大国」へ

- : 日本が強い創・蓄・省電エネ、エネルギーマネジメントを強化
- : 日本産メタンハイドレードや石油製造藻、二酸化炭素原料化学産業へ
- : 都市鉱山(リサイクル鉄・電炉、レアメタルなど)で資源輸入不要へ



## 6. (将来の)被災地域支援システム構築へ

■被災地で生じた「**不都合の徹底解消**」が大きなニーズへ

### ●医療デジタルネットワークの構築(全国規模でのデータ保管・活用)

- : 震災後の稼働医療拠点・医薬品所在拠点の地図情報システム
- : 電子カルテの広域標準化、クラウド保存と患者移動時・カルテ流失時活用システム
- : 遠隔在宅デジタル医療システム

### ●避難者への広域行政サービス

- : 行政データベース化とクラウドサービスシステム

### ●個人生体認証のデジタル化

- : 個人生体認証のデジタル化とクラウドサービスシステム

# V.成長実現のための課題は何か

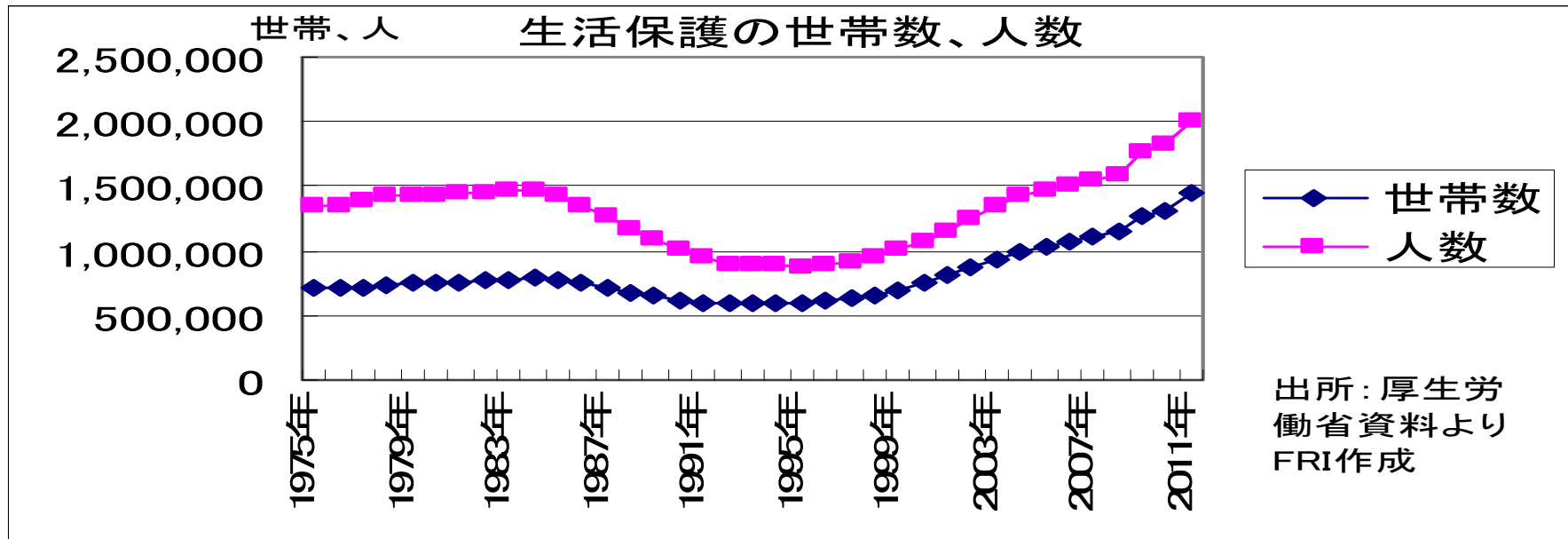
# 1. 高付加価値サービス人材育成と中間層強化 FUJITSU

## ■ 製造業を代替する高度サービス人材育成の強化

- : 大学の専攻科目を理系からサービス系へ転換
- : 海外サービス専門人材を呼び、高付加価値サービス創出へ

## ■ グローバル化で打撃を受ける若者・中間層人材力の強化 (社会分裂防止)

- : 新時代に必要な技能の継続的再習得
- : 自衛隊を教育機関として活用 (内向き志向の若者に生き甲斐、元気を！)



## 2. 退職団塊世代を共助型社会の主役に

- 高齢化・社会保障費増加の日本社会で、「65歳まで労働」は非現実的
- 退職団塊世代に頑張ってもらい「**共助型社会**」構築へ
  - : 地域中小企業の技能、海外マーケット開拓支援
  - : 内向き若者へ、技能・生き方指導
  - : 地域社会の共助的介護・孫世代の保育支援（イクジイ）
  - : ソーシャルベンチャー育成時のマイクロファイナンスの担い手
- 自治体での雇用・介護バウチャー制導入・3世代近居への支援

⇒退職以前から「**共助型社会の担い手**」に向けた社員教育を

# 3. 規制緩和・特区の活用

## ■国内成長には6重苦の克服必要

### ●規制緩和・特区の活用が不可避

:金かけずに成長できる有効手段

:特区には1ストップ許認可システム導入を

### ●震災復興での試行が大きなチャンス

:震災で必要性が明確になった医療改革・自治体業務改革を、  
共通番号制を取り入れ推進(ICT活用が推進の力に)

:農業・漁業の復興組合、企業参入活用した集積・大規模化

## ■全国一律規制は止める

:規制も地方地方で変える

:豊かな国は小人口の欧州型。日本の地方も独自工夫で  
豊かに

# まとめ 「持続的成長を目指して」

## ■汎用量製品の輸出牽引型成長は限界。転換必要

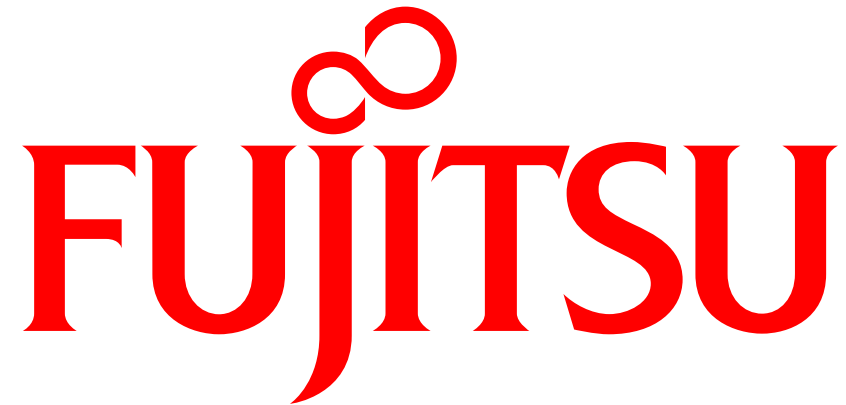
- ①国内産業立地基盤の強化（為替、電力、SC）
- ②海外成長市場で生産、国内に利益還流へ
- ③国内は産業構造転換、ビジネスモデル転換、地方自立化へ

## ■課題は人材育成と規制緩和

- ①サービス人材、国際人材、若者にやる気と技能
- ②団塊退職者、自衛隊の活用
- ③震災で不都合になった規制から変える

**⇒大組織に閉じられていたパワーを分散・共助的に解放して！**

ご清聴、ありがとうございました



shaping tomorrow with you