

保 存



国際競争力の再構築を目指して
～「競創・潤環社会」の創造～

2001年5月

社団法人 関西経済同友会

経済政策委員会

【目 次】

<u>要 旨</u>	…… 1
<u>I. はじめに</u>	…… 4
<u>II. わが国国際競争力の現状</u>	…… 5
(1)IMD「World Competitiveness Yearbook 2001」	…… 5
(2)先進国内の輸出シェア	…… 6
(3)労働生産性	…… 7
(4)世界大企業ランキング	…… 8
(5)検証結果	…… 9
<u>III. わが国国際競争力低下の背景</u>	……10
(1)調査・分析のスタンス	……10
(2)戦後体制におけるわが国の国際競争力	……11
(3)わが国の国際競争力の現状	……11
<u>IV. 新世紀初頭のわが国国際競争力モデルの考察</u>	……14
(1)3主体の国際競争力	……14
(2)新世紀初頭の3主体の国際競争力	……14
(3)一国の国際競争力の定義と新世紀に向けた競争力モデル の再構築	……19
<u>V. 提言：「競創・潤環社会」の創造を目指して</u>	……21
【企業の宣言】	……21
(1)「競創」宣言	……21
(2)「潤環」宣言	……24
【個人への提言】	……25
【政府への提言】	……26
<u>VI. おわりに</u>	……31
(参考資料) 産業界ヒアリング結果	……32

＜要 旨＞

1. わが国経済の長期にわたる停滞の背景には、わが国の国際競争力が低下しているとの事実がある。今後、国際競争力の低下を放置すれば、①国民の生活水準向上を阻害する、②企業活力が減退する、③財政赤字の解消が覚束なくなる、等の弊害をもたらす懸念が大きい。
2. わが国が戦後から 1980 年代にかけて強固な国際競争力を確立出来たのは、企業・個人・国の制度が互いに連関を持ち（競争力の循環）、大量生産技術を核としながら安くて良い商品を作り出してきたからである。しかしながら、90 年代に入ると、先進国間の競争が「商品の競争」から「ビジネスモデル（付加価値を生み出す仕組み）の競争」へと変貌、わが国の「競争力の循環モデル」が機能不全に陥っている。
3. わが国の国際競争力を再び向上させるには、ビジネスモデルの競争に伍していけるような形で企業、個人、制度の連関を取り戻すことが不可欠である。その際のキーワードは「競争（競い争う）から競創（創造性を競う）へ」と「循環（元に戻ることを繰り返す）から潤環（互いに影響・切磋琢磨しながら潤っていく）へ」の 2 つであり、「競創力の潤環モデル」を構築することがわが国にとって最大の課題である。
4. 「競創力の潤環モデル」を構築するには、これまでの官主導型の発想を捨て去り、一国の競争力の源泉である企業がまず行動を起こすことが必要である。そこでわれわれ企業は次の通り宣言する。

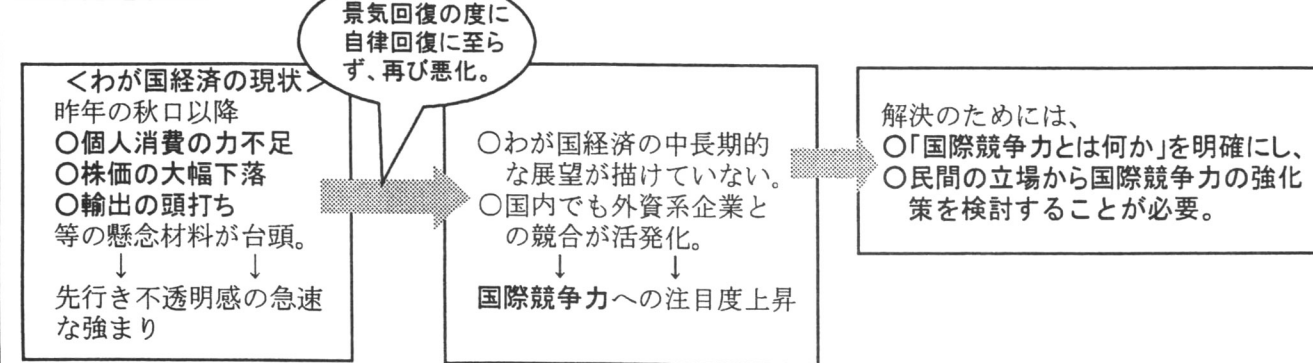
～企業の「競創・潤環」宣言～

われわれ企業は国の競争力の源泉であるとの自覚のもと、果敢にチャレンジする。そして、①競争の基盤である 10 の力（戦略立案力、速力、人材力、情報力、技術力、商品価値開発力、財務力、影響力、革新力、社会共存力）を強化、アレンジし、「ジャパン・オリジナル」のビジネスモデルを発信していく（競創）とともに、②自らの成長を通じ個人の豊かさ向上、わが国の財政赤字の縮小等に貢献する（潤環）。

5. 個人に対しては、ビジネスモデル創造に貢献できるような能力の再構築を求めたい。
6. 政府に対しては、ビジネスモデル創造のサポート、環境整備に徹することを求めたい。具体的には、①官の役割の見直しと民間の実務・経験の反映による民主導型政策運営への転換の徹底、②外資系企業等との競争促進による国内企業の競創力強化、③所得再配分の見直しと教育制度改革によるわが国全体の競創意識の醸成、を求めたい。

国際競争力の再構築を目指して ～「競創・潤環社会」の創造～

1. はじめに



2. わが国国際競争力の現状

【わが国の国際競争力の現状を公表データで検証】

- IMD「World Competitiveness Yearbook 2001」
 : わが国の国際競争力は49カ国・地域中26位(2001年)。
 1989～93年の5年間は1位。
- 先進国内の輸出シェア
 : G 7 諸国の輸出総額に占めるわが国の輸出シェアは1986年をピークに低下傾向。
- 労働生産性
 : G 7 諸国の最低レベル。
- 世界大企業ランキング(米フォーチュン「GLOBAL500」)
 : 収益性ではわが国企業は米国企業に大きく劣る。

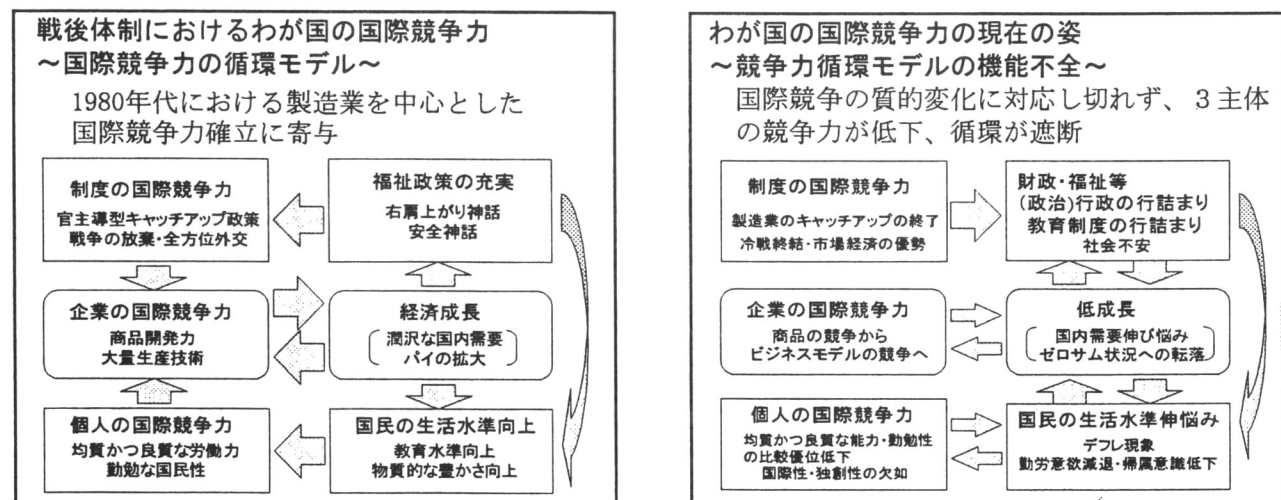
国際競争力の低下
 ⇒わが国の中長期的な成長力低下

- ①国民の生活水準向上の阻害
- ②企業活力の減退
- ③財政赤字の解消困難等の弊害をもたらす恐れ

国際競争力の向上施策の検討、実施は喫緊課題！

3. わが国国際競争力低下の背景

：わが国の国際競争力を「企業」、「個人」、「制度(狭義の国)」の競争力に一旦分離し、国の競争力の源泉たる「企業の競争力」に軸足を置いた分析を実施。



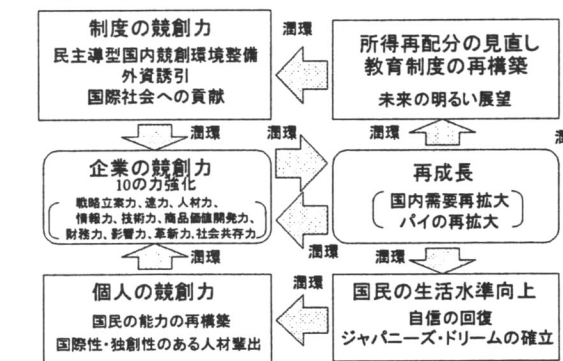
【新興工業国】
 大量生産技術に対する熾烈な追い上げ

【欧米先進国】
 わが国の高い生産・改良技術を取り込み、IT革命と相俟って独自の経営モデルを構築

先進国相互間の競争が
 「商品」の競争⇒
 「ビジネスモデル」の競争にシフト

4. 新世紀初頭のわが国国際競争力モデルの考察

新世紀初頭のわが国の国際競争力モデル
 ～競争力循環モデルから競創力潤環モデルへのモデルチェンジの必要性～
 質的な変化を遂げる3主体の国際競争力を繋ぐモデル



「競創」と「潤環」の達成

わが国が「国際競争力を有する状態」

企業・個人が国内を基盤としながらも国内外で自らの強みを発揮し、結果として、国民の豊かさ向上、国の財政基盤の健全化、企業の収益性向上へと結びついている状態

5. 提言:「競創の潤環型社会」の創造を目指して

ポイントは

- 「競創・潤環型社会」の創造
- ◎「競争(競い合う)」から「競創(創造性を競う)」への転換を徹底
- ◎企業、個人、制度の連関を取り戻し、「競創力の潤環」を達成

3主体の役割は

個人、制度への潤環

【企業の「競創」宣言】
 10の力(戦略立案力、速力、人材力、情報力、技術力、商品価値開発力、財務力、影響力、革新力、社会共存力)をアレンジ、強化し、「ジャパン・オリジナル・モデル」を発信。

企業への潤環

【個人への提言】
 「競創」が出来る人材であること
 「将来に目を向ける」人材であること
 「自立と自律」が出来る人材であること
 を念頭において自己研鑽を積むべき。

企業、個人の「競創」を後押し

【政府への提言】
 企業、個人の「競創力」発揮を後押しする制度構築、環境整備。
 ポイントは①官主導型から民主導型への制度転換を徹底するべき。
 ②国内企業の競創力を高めるために外資系企業との競争を促進すべき。
 ③「競創と潤環」に向けて整備された制度、環境を真に活かすために、「国民の競創意識」を醸成していくべき。

6. 終わりに

- ①わが国の国際競争力を現状のまま放置するようなことがあれば、21世紀の最初の10年間も「ロスト・ディケード」に陥る可能性がある。したがって、新世紀を迎えた今こそわが国全体が「競創」の意識をもって「国際競争力」の強化、発揮につとめていくことが不可欠。
- ②世界に誇る高い技術、ブランドを有する企業、ITを駆使し世界へと飛翔する若い世代、企業・個人の挑戦をアシストする法・税制面での環境整備、等、わが国にある競創の息吹を、潤環モデルの構築へとときちりとつなげていかねばならない。

以上

3主体(企業、個人、政府)の取り組みによる「競創」と「潤環」の形成



I. はじめに

(イ) わが国は今、再び景気後退の危機に晒されている。昨年においては、IT 関連を中心とした企業部門をリード役に、一旦は自律的回復への道筋がみえたように思われたが、秋口以降、個人消費の力不足、株価の大幅下落、輸出の頭打ち、等の材料が台頭してきており、先行きに対する不透明感が急速に強まっている。

90 年代以降、わが国経済は何度となく回復の兆しをみせ、その度毎に自律回復に至ることなく景気が悪化するという過程を繰り返してきた。この背景には様々な要因があろうが、そのひとつにわが国経済の中長期的な展望が描けず、閉塞感が拭い切れないとの事情があることは間違いないところであろう。

(ロ) このような状況下、わが国の中長期的な成長を左右するファクターとして国際的な競争力に注目が集まりつつある。すなわち、わが国がグローバリゼーション、IT 革命の潮流に乗り切れておらず、欧米諸国のみならずアジアの一部の国にも遅れを取りつつあるとの懸念が閉塞感の背景にある。さらに、いわゆる日本的経営の問題点が 90 年代において噴出し、わが国企業が海外市場はもとより国内市場においても外国企業の後塵を拝しつつあるとの懸念も生じている。一昨年の経済戦略会議答申（2 月）を皮切りに、産業競争力会議設置（3 月）、産業活力再生特別措置法施行（10 月）、昨年の民事再生法施行（4 月）、産業新生会議の発足（7 月）、等、様々な場で競争力強化に向けた施策が検討、実施されてきた。しかしながら、今のところ明確な成果が得られていないのが実情である。

(ハ) そもそも、国際競争力は統計では捉え難い定性的な概念を含んでおり、時代毎、国毎にも内容が違って来るものと考えられる。しかしながら、わが国において、現在の状況に照らした「国際競争力」について、その内容や成立ちの仕組みを明らかにしたものは存在しない。「国際競争力とは何か」が明確でないままその強化策を検討しても実効は上がりづらいであろう。

(ニ) ここに、我々経済政策委員会は、わが国経済の中長期的な成長実現への最重要課題のひとつとして国際競争力をテーマに採り上げ、21 世紀における国際競争力の中身を検討するとともに民間の立場からその強化策を検討した。

Ⅱ. わが国国際競争力の現状

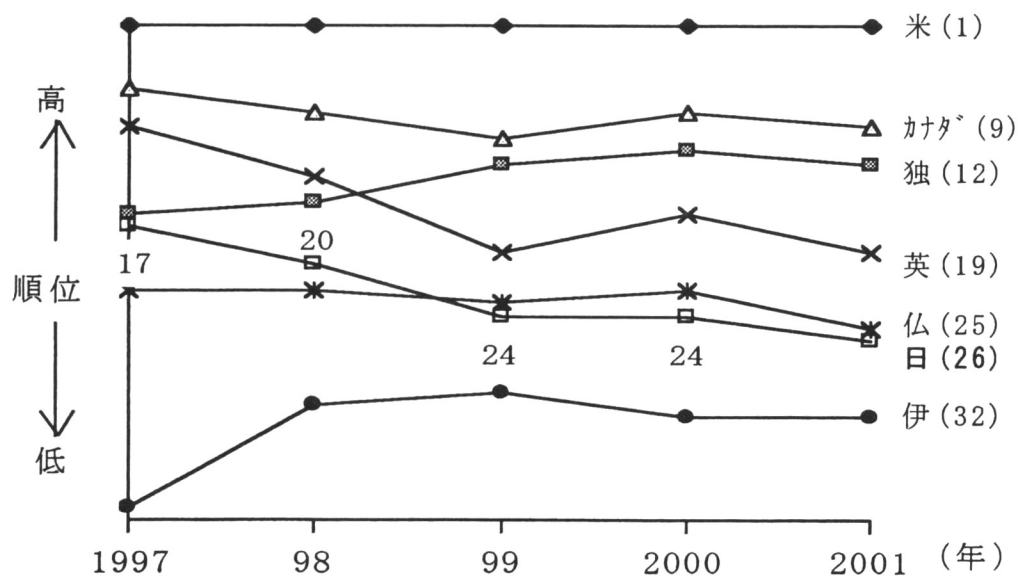
まず始めに、わが国の国際的な競争力の現状について、公表データを用いて検証することとしたい。

(1) IMD (国際経営開発研究所)「World Competitiveness Yearbook 2001」 ：わが国の国際競争力は 49 カ国・地域中 26 位と低迷

(イ) スイスのローザンヌに本拠を置く IMD (国際経営開発研究所) は、毎年、OECD加盟国と新興諸国を合わせた 49 カ国・地域について、企業活動にとってのマクロ的な優位性、利便性、経営環境等を物差しに国際競争力の分析を行い、ランキングを発表している。

(ロ) わが国は、1989 年から 93 年までの 5 年間、対象国・地域中 1 位にランクされていたが、バブル崩壊を境に順位を下げ、2001 年には 26 位にまで低下している。G7 諸国のなかではフランスに抜かれ 6 位となっている。

(図表 1) IMD「WCY 2001」における主要国ランキング推移



(資料) IMD「The World Competitiveness Yearbook 2001」をもとに作成。

(注) () 内は 2001 年の順位。

(2) 先進国内の輸出シェア

：輸出数量の伸びが鈍くシェアは低下傾向

(イ) G 7 諸国の輸出総額に占めるわが国の輸出シェア（ドルベース）は、1986 年をピークとして低下傾向にある。この間、米国は 5 % 程度シェアを拡大し、欧州は横ばい圏内にある。

(ロ) わが国のシェア低下の要因は、わが国輸出数量の伸びが他国対比低いことにある。すなわち、為替相場は円高に振れており、むしろシェア拡大要因になっている。一方、輸出数量はわが国が 1991 年から 98 年までの 7 年間に 16.7% しか伸びていないのに対し、他国は 3 割以上も伸びている。

(ハ) わが国輸出数量の伸び鈍化の背景には、わが国企業が積極的に海外へと水平分業を進めていることもあるとみられ、ジャパンプランドそのものが低下しているわけでは決してない（注 1）。しかしながら、わが国の輸出力という観点から捉えると、やはり G 7 各国との伸び率の差は見過すことができないものである（注 2）。

（図表 2）G 7 の輸出総額に占める各国のシェア

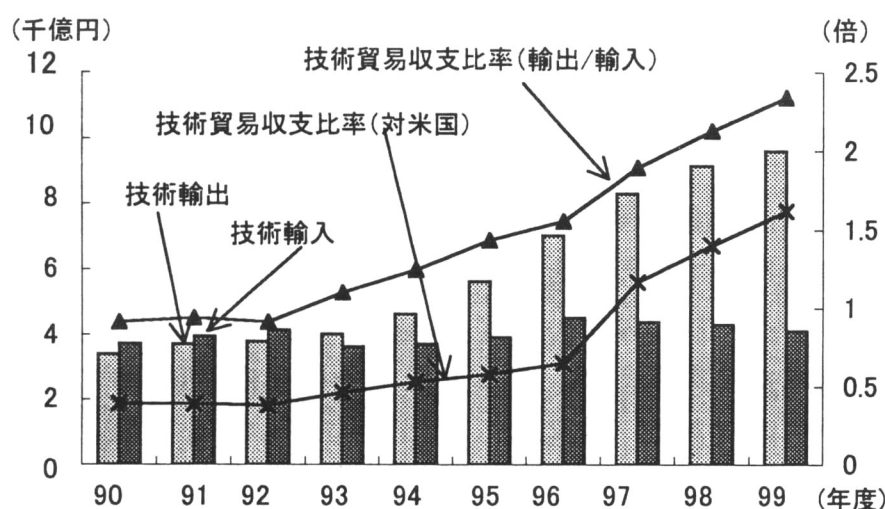
	G 7 輸 出 総 額 に 占 め る シ ェ ア		(%)
	1986	99	数 量 伸 び 率 (*)
日	19.0	15.5	16.7
米	20.7	26.0	56.2
英	9.8	10.0	49.0
独	22.1	20.0	34.7
仏	11.4	11.1	40.7
伊	8.8	8.6	46.5
カナダ	8.2	8.8	87.0

（資料）日本銀行「国際比較統計」

（注）数量の伸び率は、日、米、独、カナダは 1998/91、
英、仏、伊は 97/91 の数字。

(注1) ちなみに、わが国の技術貿易（特許、実用新案、商標、技術上のノウハウ等に関する権利譲渡、実施許諾等の国際的な取引）の推移を検証すると、技術輸入がほぼ横這い圏内の動きを続ける一方で技術輸出は大幅に増加、輸出を輸入で割った技術貿易収支比率も99年度には2.3倍にまで上昇している（対米でも1倍以上）。これはモノづくりの面におけるジャパンプランドが依然として強固であることを示唆する内容といえる。

(図表3) わが国技術貿易の動向



(資料)総務省「科学技術研究調査」をもとに作成。

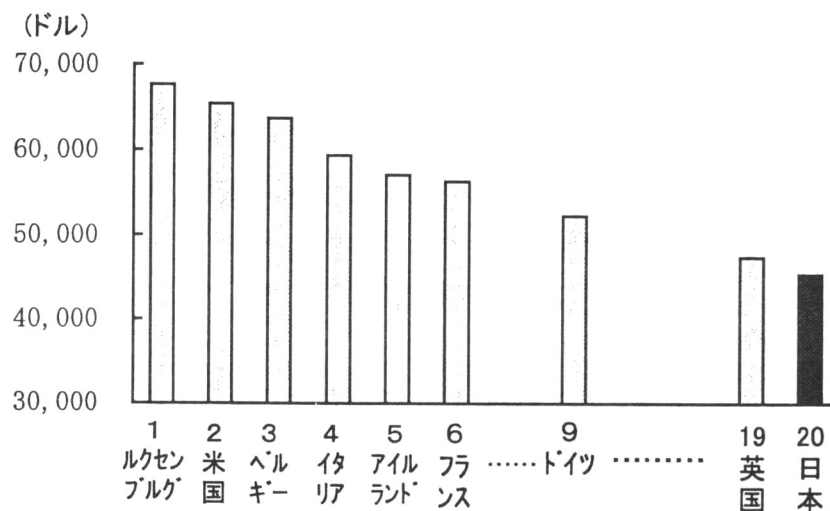
(注2) ハーバード大学のマイケル・ポーター教授は国の競争力・生産性向上鈍化の危険な兆候のひとつとして「全世界の輸出に対するシェアがピークアウトするか減少する」ことを挙げている。

(3) 労働生産性

：バブル崩壊後、G7諸国の最低レベルに低下

財団法人社会生産性本部が発表した「労働生産性の国際比較(1998)」によると、わが国の労働生産性は、バブル崩壊後伸び悩んでおり、その結果、OECD諸国内のランキングが下降、G7諸国の中では最も低いレベルに低下している。

(図表 4) O E C D 2 9 カ国の購買力平価 GDP 労働生産性比較



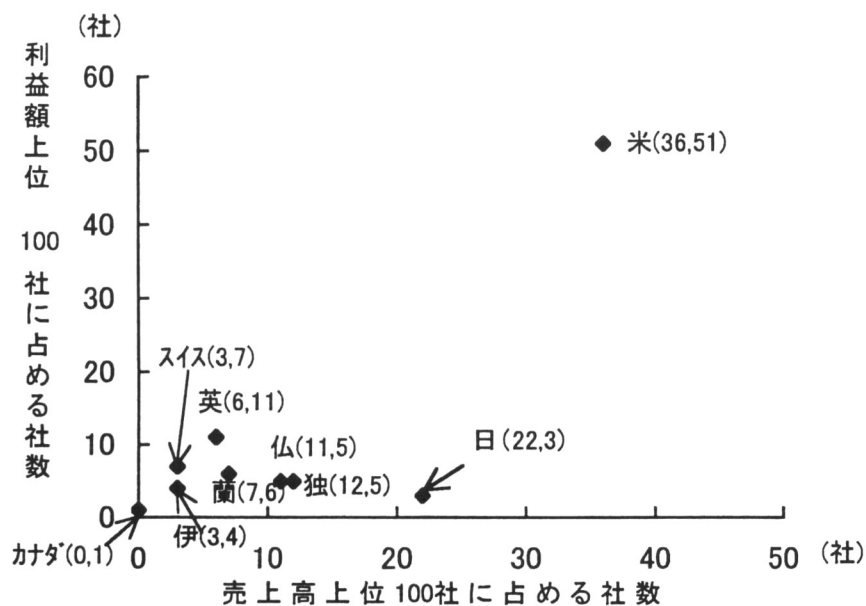
(資料) (財) 社会生産性本部「1998 労働生産性の国際比較」より作成。

(4) 世界大企業ランキング

：収益性の観点でわが国企業は米国企業に大きく水をあけられた状況

米国フォーチュン誌が毎年行っている世界大企業ランキング（「GLOBAL 500」）によると、わが国企業は売上げの面では上位にランクされる数が米国に次いで多いものの、収益面では G 7 諸国の中でカナダに次いで少なく、首位の米国に大きく水をあけられている。

(図表 5) 米国フォーチュン誌「GLOBAL 500」のランキング



(資料) 米フォーチュン「GLOBAL 500、1999」より作成。

(注 1) 英、蘭は同一企業 2 社を複数カウント。

(5) 検証結果

(イ) 以上の指標を総合すれば、わが国の国際競争力が低下傾向にあることはほぼ間違いないと判断される (注)。

(注) 本来であればわが国国内市場における外資系企業のプレゼンスについても検証すべきではあるが、この点に関する統計が存在しないため割愛した。もっとも、わが国においては依然として規制業種が多く存在しており、今後、規制緩和、グローバル化が一段と進展した場合に外資系企業によって国内市場が席卷されるとの懸念は存在する。

(ロ) 国際競争力の低下は、将来に互ってわが国の成長力を削ぎ、①国民の生活水準向上の阻害要因になる、②企業活力の減退につながる、③ひいては財政赤字の解消が覚束なくなる、等の弊害をもたらすものである。それだけに、今一度、国際競争力を向上させる方策を検討し、実行に移していくことがわが国にとって喫緊の課題であると考ええる。

Ⅲ. わが国国際競争力低下の背景

◎戦後体制下の国際競争力：循環モデルが存在

→戦後のキャッチアップ体制下では円滑に機能。

→キャッチアップの終了、新興工業国の追い上げ等に伴い、機能不全に

→わが国国際競争力の低下へ

(1)調査・分析のスタンス：企業の国際競争力に重点

(イ) 企業の国際競争力と国の国際競争力とは全くイコールというわけではない。すなわち、グローバル化時代において企業が競争力を確保するためには世界的な視野で事業を展開することが必要となるが、これは母国の競争力向上に結びつくとは限らない。また、国の諸制度が海外と比べていかに競争力があるろうとも、自国内の企業に競争力が備わっていなければ、いわゆるウインブルドン現象が起きることもある（注）。

（注）前述のIMDのランキングは「国の競争力」の判定であるが、IMDも「国の競争力と企業の競争力とは異なる概念である」という見解をとっている。

(ロ) では、企業の競争力と国の競争力とは何の関係もないのであろうか。この点を確認するため、我々はいくつかの業界に対するヒアリング調査を行った。その結果は、自動車、電気機械等の世界的な業務展開を行っている業種においても、自国のマーケットにおける研究開発や利益が競争力の源泉となっており、母国が衰退するならば企業の競争力が著しく削がれるとのことである。すなわち、国の競争力なくして企業の競争力は高め得ないのである（ヒアリングの詳細に関しては巻末参照）。

また、国の競争力の源泉は、政府ではなく、まず企業にこそ求められるべきである。すなわち、一国において競争力ある価値を創造するのは、国家ではなく、企業である。企業の競争力なくして国の競争力もまた存在し得ない。

(ハ) 我々経済政策委員会は、以上の基本認識に基づき、わが国の国際競争力を「企業」、「個人」、「制度（狭義の国）」の競争力に一旦分離し、このうち競争力の源泉たる「企業の国際競争力」に軸足を置きつつわが国競争力の

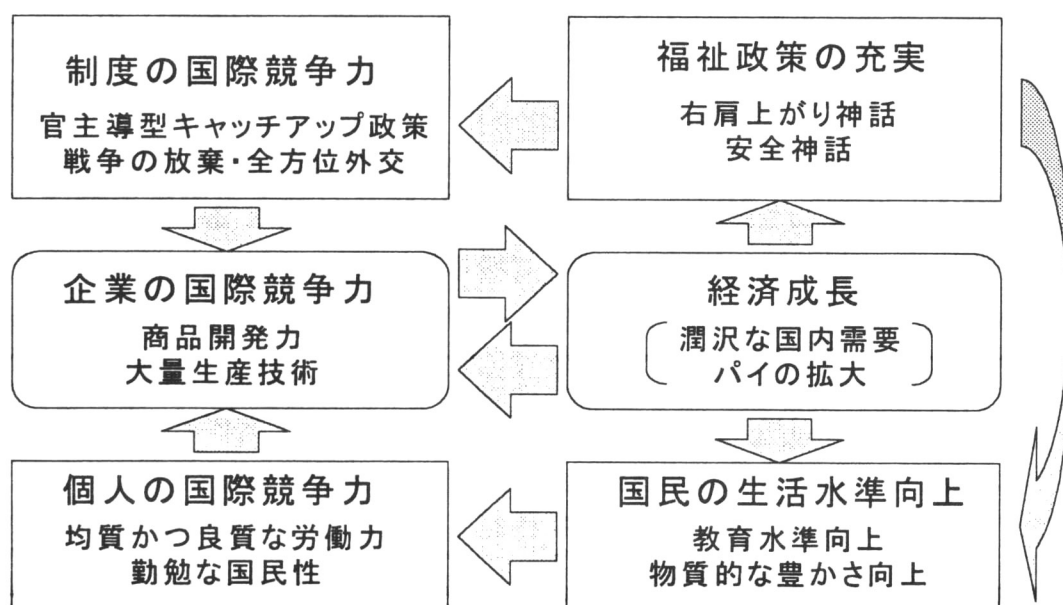
分析を行うこととした（注）。

（注）ちなみに、米国で 1985 年に発表された「ヤングレポート」においても、「アメリカの競争力は一義的に民間に依存する」として民間の競争力強化への取り組みを訴えている。

（2）戦後体制におけるわが国の国際競争力：循環モデルの存在

わが国が戦後復興、高度経済成長期を経て、1980 年代後半に製造業を中心とした強固な国際競争力を確立出来たのは、個々の企業の自助努力によるところが大きいのはもちろんのこと、企業の国際競争力強化への取り組みが個人の国際競争力や制度の国際競争力の向上を通じて企業の国際競争力を再び向上させるという「競争力の循環モデル」が構築され、これが円滑に機能してきたことによると考えられる（図表 6）。

（図表 6）戦後体制におけるわが国の国際競争力循環モデル



（3）わが国の国際競争力の現状：循環モデルの機能不全とその背景

（イ）しかしながら、90 年代に入ると、①わが国は、アジアを中心とした新興工業国から大量生産技術に対する熾烈な追い上げにあうとともに、②欧米諸国がわが国の高い生産技術、改良技術を取り込み、さらには I T 革命と相俟って独自の経営モデルを構築するなかで、先進国相互間の競争が商品

の競争から付加価値や利益を生み出す仕組みの競争（ビジネスモデルの競争）へと大きくシフトしたこと、により、80年代までの国際競争力の循環モデルが機能不全に陥っている（P10 図表 8 参照。なお、現在において競争力あるビジネスモデルを構築した外資系企業を図表 7 に例示）。

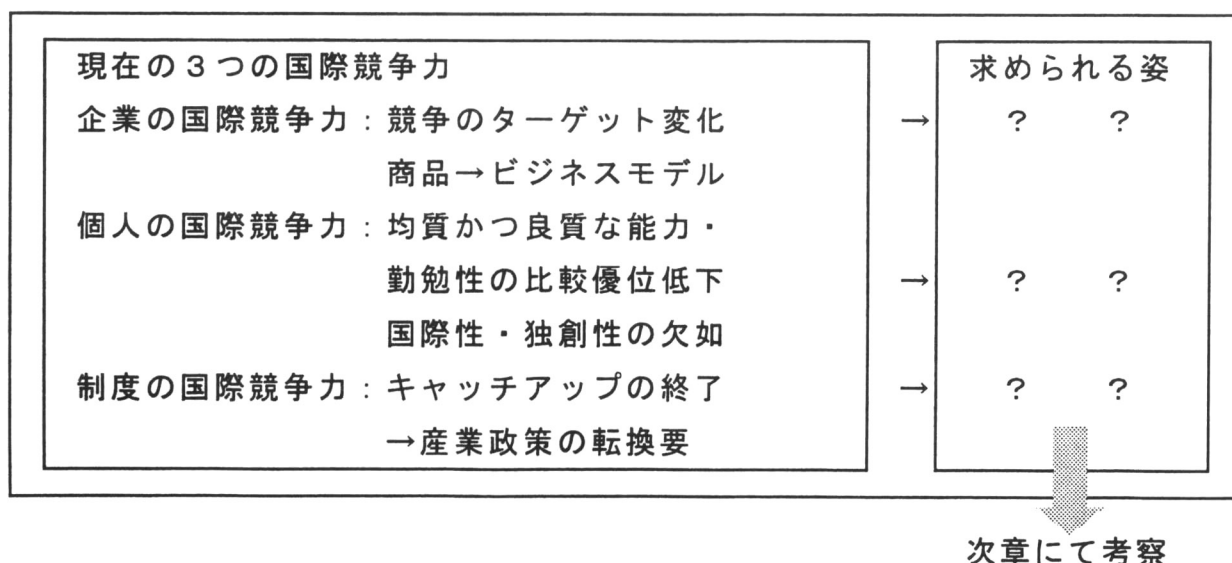
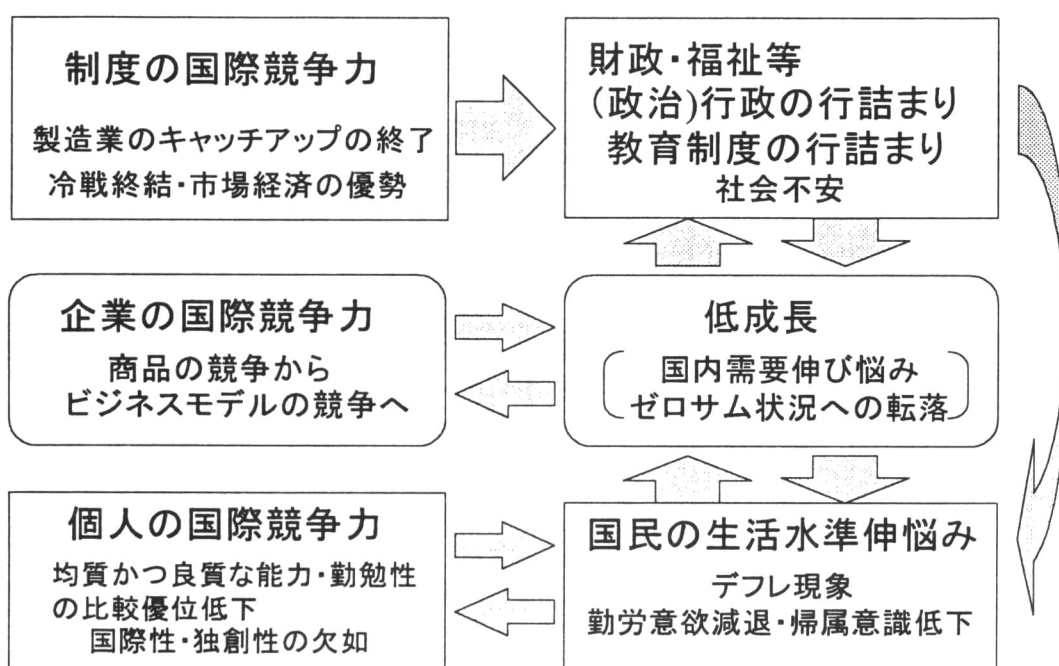
（図表 7）現在において競争力あるビジネスモデルを構築した外資系企業例

社名	企業、ビジネスモデルの概要
ソレクトロン	EMS（エレクトロニクス・マニファクチャリング・サービス）の世界最大手。ハイテク企業のリストラ、経営資源の集中を背景に、これらの企業の工場部門を買収し規模を拡大、様々な製品の生産を請け負う。顧客には、IBM、シスコ等の優良企業。
エンロン	電力、天然ガス等のエネルギー分野に加え、通信ネットワークを使った独自のソリューション提供により創業後15年で世界的な規模に成長。同社の電子商取引システム「エンロン・オンライン」は、天然ガス等エネルギー関連商品、天候デリバティブ取引サービスを提供する世界最大級のサイト。わが国においても、改正電気事業法施行（2000年3月）に伴い電力市場への参入を計画。
デルコンピュータ	インターネット等で政府機関、企業、個人に対してコンピュータ関連機器を直接販売（デル・ダイレクト・モデル）。受注生産により低水準の在庫を維持、低価格を実現。現在は、サービス、企業向けシステム事業を拡大し、パソコン直販専門企業からの脱皮を図る。
e ベイ	世界最大のオンライン競売（オークション）業者。300万以上のアイテムが出品され、世界50カ国以上、1千万人超のインターネットユーザーが同社の個人間売買サイトを利用。同社は競売の規則等を設け、送金についても、個人間のカード決済技術を有する企業を買収するなど、安全性を高めることにより取り扱い量を増強。
スターバックス	米国をはじめ、英国、アジア太平洋、中東等で3,000店以上のコーヒー・チェーン店を展開。豆の買付けから販売までを管理し新鮮な商品を提供。米国で初めてパート社員にも401(K)年金制度や株式オプション等を提供する等、従業員を重視する姿勢も打出している。最近では、わが国における積極的な新規開店が目立つ。
カルフルー	生産者からの直接仕入と進出先での現地化の徹底により、わが国を含む世界27カ国への進出を果たす世界第2位の大手小売業。「人は財産」をモットーに、リストラによるコスト削減は行わず、より人手をかけることで他社とのサービスの差別化を図る。
GAP	卸売業者を通さずに、商品の企画・生産から販売までを一括管理するカジュアル衣料のSPA（製造小売）。店頭の売れ筋情報を即座に生産現場に伝えこまめに品揃えを変えて店頭の新鮮さを保つ。手頃な価格ながら高級感も感じさせるブランドイメージを構築。

(ロ) 以上のような国際競争の質的变化は企業間競争のみならず、個人、制度の競争においても生じている。このうち個人の国際競争力に関しては、従来の均質かつ良質な能力・勤勉性の比較優位が失われつつあるだけでなく、国際性・独創性の欠如がわが国の決定的な弱みになりつつある。また、制度に関しては、官主導のキャッチアップ型システムが時代にマッチしなくなっている（図表 8）。

- (ハ) 加えて、このような3つの国際競争の質的な変化により、【個人→企業】、【国の制度→企業】という競争力の循環が遮断されるとともに、
- ①国内需要の伸び悩みによる企業の収益基盤の縮小
 - ②短期的景気刺激策の多用によるわが国財政状態の悪化
 - ③福祉政策の行き詰まりによる個人の先行き不安の助長
 - ④働けど生活水準が向上しないことに起因する勤労意欲の低下
- 等、マイナスのインパクトが生じており、これらの結果、わが国全体の国際競争力が低下してきているのが現在の姿である。

(図表8) わが国国際競争力の現在の姿



IV. 新世紀初頭のわが国国際競争力モデルの考察

～「競争力循環モデル」から「競創力潤環モデル」へのモデルチェンジ～

◎国際競争力循環モデルの機能不全の最大の要因：国際競争の質的变化
企業の国際競争のターゲット：「商品」→「ビジネスモデル」
→競争力のモデルも再構築の必要性
新たなモデルは「国際競争力の潤環モデル」

(1) 3主体の国際競争力：国際競争の質的变化による循環の遮断

現状、わが国企業、個人、国の制度は、国際競争の質的变化に対応し切れず競争力を低下させており、3主体の競争力の循環も遮断されてしまっている。このような競争力の低下は90年代初頭から始まっていたことにもかかわらず、わが国における対応はこれまでは対症療法的な手当てが中心となり、根本的な要因である競争の質的变化や3主体の競争力の循環遮断について必要な施策がとられてこなかったというのが実情である。

前述の通り、グローバルな競争下で成功する企業にとっても競争の源泉たる収益基盤は国内市場にある等、企業の国際競争力と個人、制度の国際競争力は完全に遮断されるべきものではない。したがって、我々経済政策委員会は、わが国トータルの国際競争力を再び向上させるためには、わが国の3主体の競争力を国際競争の質的变化に対応可能なものへと進化させることに加え、3主体の国際競争力をつなぐ新たな競争力向上モデルを構築していくことが急務であると考ええる。

(2) 新世紀初頭の3主体の国際競争力：国際競争の質的变化に対応可能なものへと変革

(イ) 企業の国際競争力：ビジネスモデルを形づくる10の「力」

① 企業の国際競争のターゲットが「商品」から「ビジネスモデル」へと質的に変化していることに鑑みれば、企業は各々のビジネスモデルの競争力を強化していくことが必須の課題である。

前述の成功企業の事例や産業界ヒアリングの結果から、現在の競争力あるビジネスモデルに共通するのは、次の3要素であると考えられる（図表9）。

（図表9）競争力あるビジネスモデルの3要素

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">①企業として儲かる仕組み②顧客、株主に対して競争相手よりもうまく付加価値を提供することの出来る仕組み③不変ではなく、現在の環境、あるいは将来到来するであろう環境、顧客価値に対応できるフレキシビリティを有する仕組み |
|--|

②また、こうしたビジネスモデルを構築するのは、次の「10の力」である。前述の成功企業の場合も、この10の力を自社流にアレンジすることにより独自のビジネスモデルを構築しているといえる（図表10）。

～企業の競争力の源泉となる10の力～

- 1：『戦略立案力』：自社の主たるマーケットを構築する力
- 2：『速力』：戦略をスピーディーに実行する力
- 3：『人材力』：戦略立案、実行を支える人材
- 4：『情報力』：情報を収集し利用する力
- 5：『技術力』：自社の技術をさらに研ぎ澄ます力
- 6：『商品価値開発力』：（独自の）商品価値を開発していく力
- 7：『財務力』：資金的な裏付けを持つ力
- 8：『影響力』：デファクトスタンダードを生み出す力
- 9：『革新力』：イノベーションを生み出す力
- 10：『社会共存力』：社会との共生を強みにする力

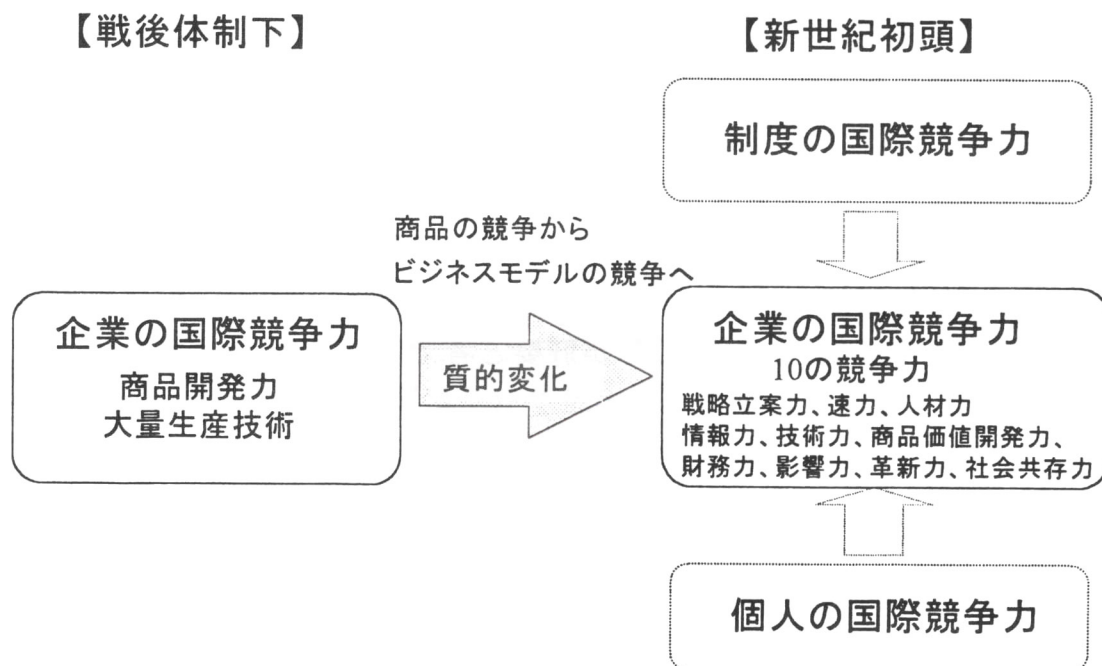
（環境との調和、社会的貢献、企業の透明性確保）

(図表 10) 現在の成功企業における 10 の力

社名	10の力の中で とくに際立つ力
ソレクトロン	戦略立案力、速力、 財務力、影響力、革新力
エンロン	戦略立案力、技術力 商品価値開発力
デルコンピュータ	戦略立案力、速力
e ベイ	戦略立案力、商品価値開発力
スターバックス	戦略立案力、人材力 商品価値開発力、影響力
カルフルー	戦略立案力、人材力、 商品価値開発力、財務力 社会共存力
GAP	戦略立案力、速力 商品価値開発力、影響力

- ③したがって、企業の国際競争力の強化にあたっては、この 10 の「力」をアレンジしながら、企業独自のビジネスモデルそのものの競争力を高めていくことが必要である。これには各企業の自助努力が不可欠であることはもちろん、企業の自助努力をサポートするための環境整備として、企業の国際競争力と残る個人、制度（狭義の国）の競争力との連関を再構築していくことが求められる。

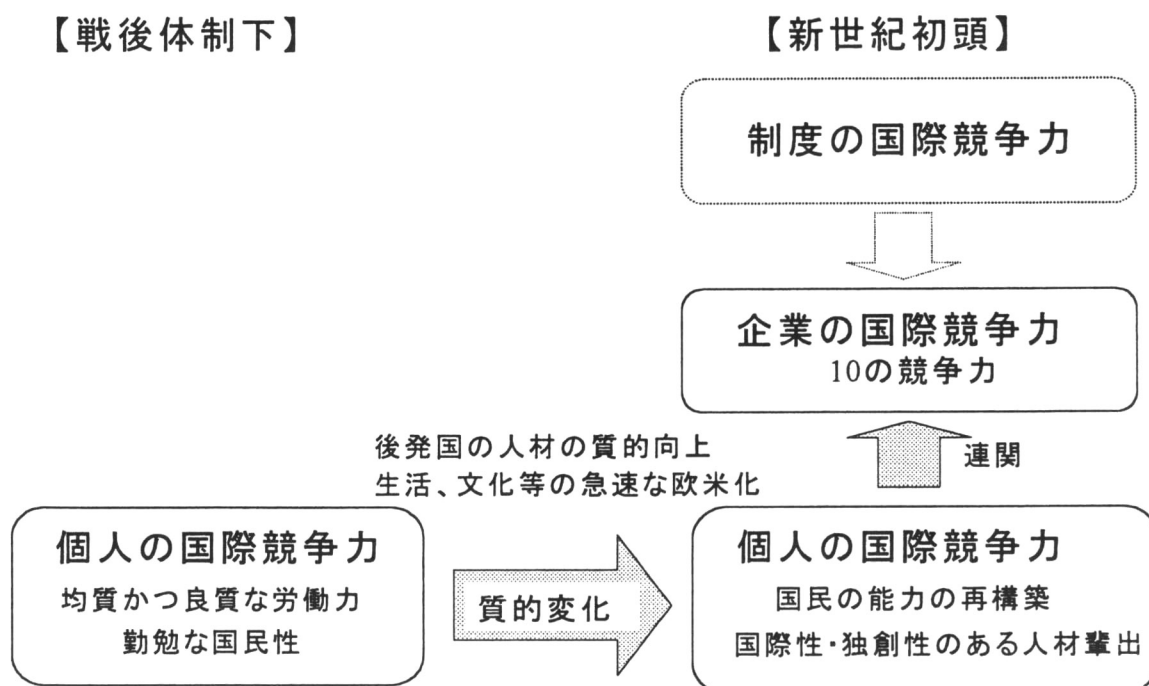
(図表 11) 企業の国際競争力の質的变化



(ロ) 個人の国際競争力：国際的な資質と伝統的な強みの両立

- ① 個人の国際競争力は、企業サイドからみるとビジネスモデルを構築する源泉のひとつである「人材力」に相当する。従来、わが国企業がひとつのビジネスモデルで競争力を高めてきた時代には、わが国個人は「均質かつ良質な労働力の提供、勤勉な国民性」を強みとしてきたが、現在、企業の国際競争が「商品」から「ビジネスモデル」の競争へと質的变化を遂げることに伴い、個人の国際競争力（求められる資質）も質的な変化を起こしていると考えられる。
- ② 個人の国際競争力の質的变化の中身を考えると、現在のように地球的規模で優秀な人材が移動する時代において国際競争力ある人材としてイメージされる像は、「国際的な舞台で活躍する人材」、すなわち「㊦他人とは一味違う強みを保有しながら、㊧自らが十分に評価されるシステムを求めてグローバルに移動する人材」である。わが国個人にとっては国際性・独創性は弱みであり、現在もこの面での競争力は比較劣位にあると考えられる。
- ③ 加えて、元来、わが国の強みであった「均質かつ良質な能力、勤勉性」に関しても、㊨生活水準の伸び悩みによる勤労意欲の低下、㊩生活・文化面でわが国の欧米化が進み企業への帰属意欲が低下する等国民性そのものの变化、ならびに㊪途上国（後発国）の労働力の著しい質的向上、等から比較優位が失われてきている。
- ④ したがって、新世紀においては、㊫国際舞台で活躍する国際性・独創性に富んだ人材、㊬国内において企業の競争力を支える人材（わが国において付加価値を生み出さる労働の質の確保）、の両面から個人の国際競争力を再構築していくことが肝要と考えられる。

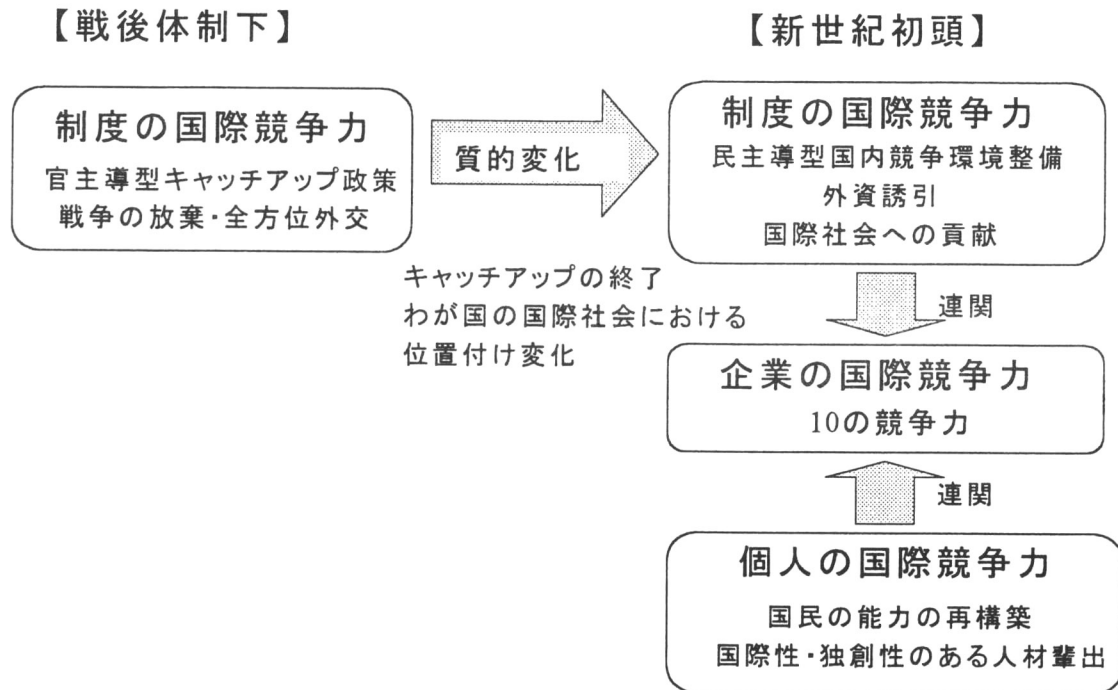
(図表 12) 個人の国際競争力の質的变化



(ハ) 制度（狭義の国）の国際競争力：企業、個人の活動環境を時代にマッチした形へと整備

- ① 企業間、個人間の国際競争が変化し、熾烈化するなかで、今後は国家間の制度競争もますますヒートアップしてくるものと予想される。すなわち、質的变化を伴う制度改革を実行しなければ、競争力ある企業、個人が国外へと流出し、国内の空洞化を招く危険性がある。
- ② 今後は、企業、個人がその強みを発揮できる環境の整備や国内外を問わず競争力のある企業、個人が十分に評価される環境、新陳代謝が可能な体制の構築により、競争力ある企業、個人を誘引していくことが出来るか否かが、制度の国際競争力を規定していくものと考えられる。その際のポイントは、④官主導型でなく民主導型の制度であること、㊤「保護」ではなく「後押し（アシスト）」であること、である。

(図表 13) 制度の国際競争力の質的变化



(3) 一国の国際競争力の定義と新世紀に向けた競争力モデルの再構築
:「競争力循環モデル」から「競創力潤環モデル」へのモデルチェンジ

(イ) これまでの検討結果を総括すると、新世紀において、わが国が再び強固な国際競争力を構築していくためには、質的な変化を遂げつつある3主体の国際競争力を繋ぐ国際競争力のモデルを再構築しなければならない。

(ロ) そのためには、国際競争力のモデルを従来の先進国へのキャッチアップを目標とした**循環モデル**(注)から、「急激な環境変化にもフレキシブルに対応可能で、かつそれぞれの主体の競争力を産み出す努力が他の主体に刺激を与え、次々と競争力を高める努力を誘発することで結果として皆が潤う」**潤環モデル**へと、いわばモデルチェンジを果たしていくことが必要と考える。

(注)「循」という字には「決められた通りに従い、他に逸れることがない」との意味がある。このことから、「循環」は、「一回りして元に戻ることを繰り返す」ことを指す。

環境変化の早い21世紀においては、同じことを繰り返すだけの「循環」モデルが通用しないのは明白であり、その意味で、本提言では「潤環」という言葉を使用している。

(ハ) さらに、国際競争のターゲットが商品からビジネスモデルへと変化している実情に鑑みれば、わが国が強化すべきは単なる「競争力」ではなく、創造性を競い合う「競創力」ともいうべきものであると考える。すなわち、企業、個人、制度が「競創」することにより、立場の違いを超えて各主体が他の主体に好影響を及ぼす「潤環」が形成されるというモデルである（図表 14）。この「競創」と「潤環」の達成によって、わが国は、

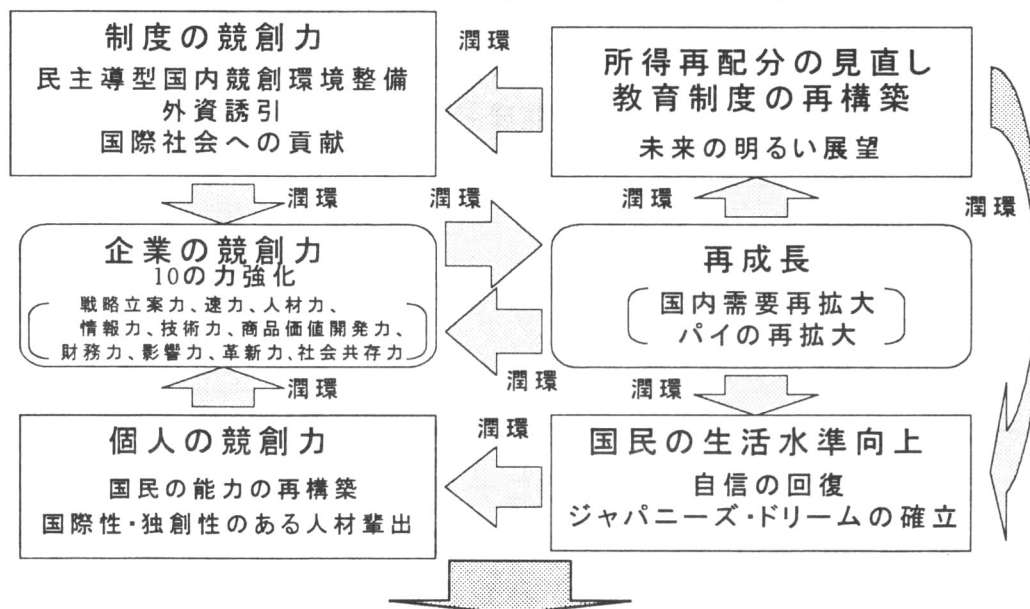
企業・個人が国内を基盤としながらも国内外で自らの強みを発揮し、結果として、国民の豊かさ向上、国の財政基盤の健全化、企業の収益力向上へと結びついている状態

いわば「国際競争力を有する状態」へと導かれるものと考ええる。このような状態を生み出す力こそが国（広義の国）の国際競争力である（注）。

（注）OECD では一国の国際競争力について、「国の生活水準を向上させながら、他国と競争できる財・サービスを生産し、国際市場で販売できる能力」と、企業の競争力に重点をおいた定義付けをしている。

（図表 14）新世紀初頭のわが国の国際競争力モデル

～競争力循環モデルから競創力潤環モデルへのモデルチェンジ～



V. 提言：「競創・潤環社会」の創造を目指して

＜ポイント～「競創・潤環社会」の創造～＞

◎「競争（競い争う）」から競創（創造性を競う）」への転換を徹底

◎企業、個人、制度の連関を取り戻し、「競創力の潤環」を達成

＜3主体の役割＞

【企業】：「ジャパン・オリジナル・モデル」の発信

【個人】：「競創力」の発揮と「自立と自律」

【政府】：企業、個人の「競創力」発揮を後押しする制度構築、環境整備

(イ) 前章では、わが国が21世紀初頭において再び国際競争力を高めていくために、①これまで繰り返されてきたその場しのぎの対症療法から脱却し、②過去の成功体験を拭い去るとともに競創と潤環とを基軸とした新しいモデルを構築することにより、わが国全体の国際競争力を高めていくことが急務であることを指摘した。

(ロ) 問題は、この競創の潤環型モデルにおいて、企業、個人、そして制度を司る政府がそれぞれどのような役割を果たすべきかである。これに関し、まず企業は一国の競争力の源泉であり構造改革の担い手であるという自覚のもと、自らの「競創」と「潤環」について次の通り宣言する。

【企業の宣言】

(1) 「競創」宣言

われわれ企業は国の競争力の源泉を担っているとの自覚に基づき、時代の変化に怯むことなく果敢にチャレンジしていく。

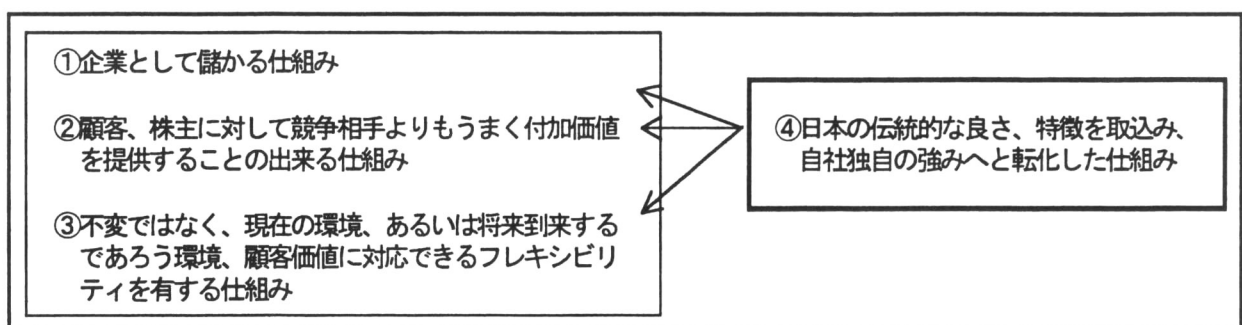
具体的には、単に目先のシェアや利益だけに固執することなく、ビジネスモデルの競争に立ち向かうため、10の力（戦略立案力、速力、人材力、情報力、技術力、商品価値開発力、財務力、影響力、革新力、社会共存力）をアレンジ、強化し、もって日本企業発の新しいビジネスモデル、いわば「ジャパン・オリジナル・モデル」の発信に向けて創造力を飛躍的に高める努力をする。

わが国経済が依然として脆弱であるのは、第一義的には一国の競争力の担い手であるべきわれわれ企業の多くがグローバル化、IT化という世界の潮流の中にあって、規格大量生産型の従来の生産システムから完全には抜け出せず、時代に対応した新しいビジネスモデルを構築しきれていないことによるものである。

もっとも、このビジネスモデルの構築のためには、海外企業が成功した事例をそのまま国内に持ち込むだけでは成功しない。やはり、わが国の顧客や従業員の志向、伝統的な文化にも根ざしたオリジナルモデルの構築が不可欠である。

バブル崩壊以降、わが国企業は旧来型日本的経営の見直しを始め、新しいビジネスモデルの構築に向けて苦闘してきた。しかしながら、依然としてその努力が足りないということは昨今の株価急落の例を引くまでもなく明らかである。一方、わが国で力を伸ばす外資系企業のなかには、従業員を大切にし、顧客志向、品質重視を徹底する等、まさに日本的と考えられるファクターを日本企業以上に駆使して成功する企業が存在する。これらの点に鑑み、われわれ企業は今一度、原点に立ち返って、競争力あるビジネスモデルの3要素を満たしながら、さらに「日本の伝統的な良さ、特徴をも強みとして取込んだ」、ジャパン・オリジナルのビジネスモデル構築に向け、聖域を設けることなく果敢にチャレンジしていくことを宣言する。また、そのための基盤である戦略立案力をはじめとした10の競争力について、自社の強み・弱みを見極め、強きを伸ばし弱きを補うための努力を飛躍的に強化していきたい。

(図表 15) ジャパン・オリジナル・モデルの4要素

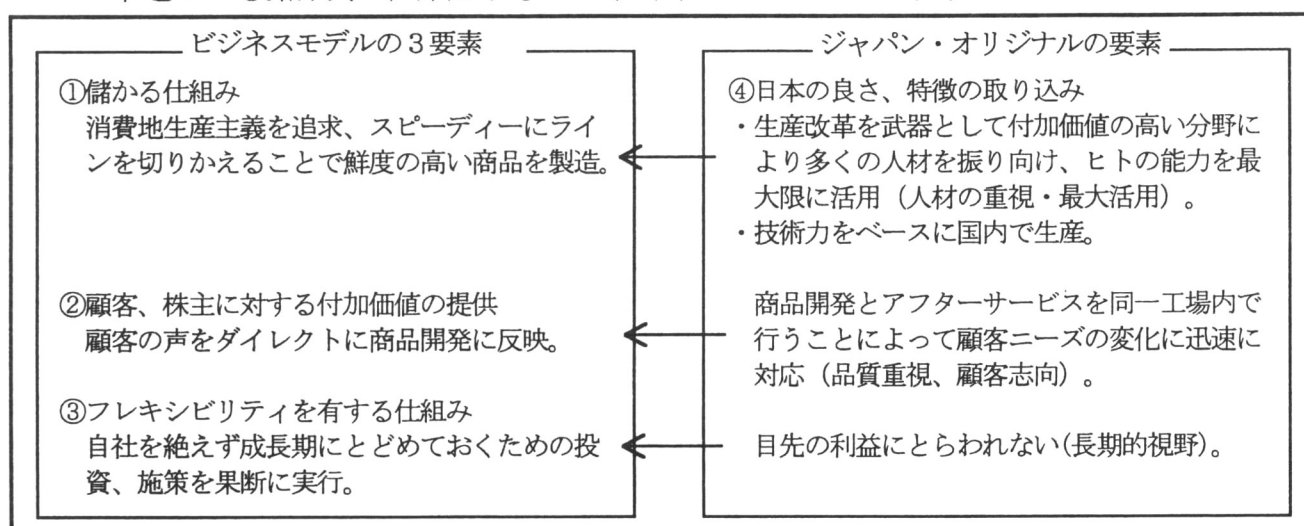


今回、提言を作成するに当たって調査した企業の中には、すでに時代にマッチしたビジネスモデルを確立した企業も数多く存在する（注）。このような動きが日本のマジョリティになるよう、全企業がこれに追随し、追いついていくことを約するものである。また、競創を繰り返すことにより「企業から企業への競創力の潤環」が達成されるものとする。

（注）具体的な事例のひとつとしてソニー幸田を挙げてみたい。同社は、競争力あるビジネスモデルの3要素を満たしながら、日本の良さ、特徴を自社流にアレンジしたオリジナルなモデルの創造に成功している。

【ソニー幸田のビジネスモデル】

＜卓越した技術力、革新性をもとに、本社から独立した競争力を有する工場＞



(2)「潤環」宣言

我々企業は、10の力の強化、アレンジによる「ジャパン・オリジナル・モデル」の構築、発信という自らの「競創」活動を実現したうえで、残る個人、制度の競争力への「潤環」を目指していくことを次の通り宣言する。

＜個人への「潤環」宣言＞

われわれ企業はビジネスモデル構築の過程において、消費者たる国民にベストの選択肢を提供するとともに、従業員の能力、個性を引き出し、やる気があり、創造性に満ちた従業員に対しては分け隔てなく将来の夢をもたらしような企業文化を実現し、個人の豊かさの向上に貢献していく。

また、個人と企業とが構成する「社会」への貢献、「社会」との共生を企業活動のひとつと捉え、これをビジネスモデルのなかに取り込んでいく。

＜制度への「潤環」宣言＞

われわれ企業は「競創」によりわが国の「パイ」を拡大し、ひいては財政赤字の縮小、社会保障制度破綻の回避に結びつけていく。

【個人への提言】

われわれ企業が「ジャパン・オリジナル」のビジネスモデルを構築するに際して、「人材力」は最大の資源であり、個人に対する期待は大きい。とりわけ、規格大量生産モデルから企業が脱皮するに際しては、現場現場における創意工夫とフレキシビリティこそがキーポイントである。そこで、わが国個人に対しては次の3点を提言したい。

＜個人への提言＞

わが国個人は、求められる資質が質的に変化していることを明確に認識し、

- ①「競創」が出来る人材であること、
 - ②「将来に目を向ける」人材であること、
 - ③「自立と自律」が出来る人材であること、
- を常に念頭に置いて自己研鑽を積むべきである。

①個人が「競創」出来る人材であるためには、何よりもまず創造的であることが不可欠である。このためには、視野を大幅に広げるとともに、国内外の多様な人材との交流等を通じて自らの創造の糧を培っておくことが必要である。また、その前提としてのコミュニケーション能力の重要性を認識すべきである。

②「将来に目を向ける」人材であること。変化のスピードの早い現代であるからこそ、個人は5年後、10年後の姿を想定しつつ、眼前の変化の本質を見極めることが必要である。

③さらに、個人は、「自立と自律」が出来る人材であることが最低条件と認識すべきである。このためには判断力、決断力、実行力を備えることが必要である。また、個人は、自らが企業、国の支え手であるという自覚を持って行動することが求められる。

なお、個人が「競創」が出来る人材、「将来に目を向ける」人材、「自立と自律」が出来る人材であることは、いずれも「人材力」を通じて企業の「ジャパン・オリジナル」モデル構築の実現、モデルの競争力増強へと潤環するものである。

【政府への提言】

(イ) 企業と個人の国際競争力強化については、何よりもまず各々の「競創」に向けた自助努力が不可欠である。しかしながら、グローバル化、IT化等の進展に伴い国際的な競争がますます熾烈化する現在、各国は企業と個人の新たな挑戦のサポート策を講じており、わが国においても新しい国際競争力モデル（P17）を円滑に潤環させていくための制度の構築、環境整備が求められる。

(ロ) わが国における制度改革・環境整備の要諦は、①官主導型から民主導型への転換の徹底と②外資系企業等との競争促進によって国内企業の競創力を強化するという視点であり、加えて制度構築、環境整備に魂を込めていくための③わが国全体の競創意識の醸成である。これらの観点に基づいて、我々は民間の立場から、制度を司る政府に対し、以下の提言を行う。

< 提言 1 >

官主導型から民主導型への制度転換を徹底するべきである。

- ①官の役割を徹底的に見直すこと
- ②国家戦略策定に当たって民間の実務・経験を反映すること

第1に、わが国企業による「ジャパン・オリジナル」モデルの構築をはじめ、民間の創意工夫が十分に活かされる仕組みを構築するために、官の役割を徹底して見直すこと。

わが国企業による「ジャパン・オリジナル」モデルの構築を始め、民間の創意工夫が十分に活かされる仕組みを構築すべきである。具体的には、

- ①省庁再編を終わらせることなく、縦割り行政や画一的行政の排除を徹底するとともに、官僚の持つ権限を極力縮小し、民間に委ねること、
- ②経済的規制の全廃を実現するとともに、社会的規制については事前規制型から事後チェック型への転換を徹底すること、

- ③企業の戦略立案が迅速かつ前向きに行えるように会社法制の整備を行うこと。とりわけ、取締役会の権限強化ならびに過度の株主代表訴訟を防止するための法制の整備が望まれる。
- ④税制を昨今の企業経営の実態に即したものに改めること。とりわけ、連結納税制度の導入を確実に実施すること。
- ⑤果断にリスクテイクする企業・個人の行動をサポートし、もって新事業・新産業の創出を阻害しないこと。とりわけ、金融面において、リスクフリーの状態にある郵貯に市場原理を導入することによりリスクマネーの育成に努めるとともに、税制面ではエンジェル税制の拡充、キャピタルゲイン・ロスに関する税制の見直しを早急に実施すること。
- ⑥知的財産権の保護ルールを確立すること。とりわけ、ビジネスモデル特許の運用ルールを一段と明確化すること。

第2に、民間の競創活動の基盤となるインフラ（ものづくり技術、IT）については、民間の実務・経験を十分に反映したうえで将来を見据えた投資を必要な分野に戦略的に実施していくこと。

ものづくりがわが国の国際競争力を支えてきたこと、今後もわが国の強みとなるべきことは言をまたないところであり、ものづくりの技術をさらに高めていくことは国家としてきわめて重要な課題である。加えて、21世紀においてはITへの取り組み如何が競争力を大きく左右するファクターになることも間違いないところである。

しかしながら、ものづくり、ITの分野においては技術革新のテンポが極めて早く、官主導で国家戦略を策定していたのでは正しい方向性を見据え、スピード感のある政策を実行していくことは困難になりつつある。

昨年のIT戦略会議が大きな効果を上げた例に鑑みれば民間主導で国家戦略を策定することの重要性が一段と高まっているといえることから、ITのみならず、技術革新や生産に関するインフラ整備についても民間の実務・経験を十分に反映出来る体制を整え、スピーディに施策を立案・実施するべきである。

<提言 2>

国内企業の競争力を高めるために外資系企業との競争を促進すべきである。そのため、外資系企業の参入を促す透明度の高い制度の再構築、活動環境整備が求められる。

わが国にとって、外資の積極的な導入は、当初はある程度のダメージも予想されるものの、最終的には、①ジャパンバッシングの回避、②異質な文化を受け入れることによる競争力の強化、③新たな雇用機会の創出、等に結びつくものである。

このような観点の下で、政府には、外資系企業の参入を促す透明性の高い制度・環境作りを求めたい。具体的には、

- ①国の制度を外国からみて分かりやすいものに改めること。そのためにも裁量行政の排除、事後チェック型行政システムへの変革が最低条件である。
- ②地方自治体を活用すること。とりわけ、外資の誘致活動について自治体の取り組みを促すように税財源上のインセンティブを付与する（外資系企業からの税収増を全額自治体の財源に組み入れる等）とともに、自治体がインフラを整備するに際してクリアすべき国の規制について政府がワンストップ窓口を設けること。
- ③日本語の外国語への翻訳について、IT技術を活用した自動化に国家戦略として取り組むこと。
- ④外資系企業誘致のための意識改革を教育システムのなかに取り入れること。

このような施策が実行されることは、わが国制度の透明性向上を通じて国内企業の競争環境の整備にもつながるとともに、国際社会に対するわが国の貢献という観点からみてもきわめて大きな意味を持つものとする。

＜提言 3＞

「競創と潤環」に向けて整備された制度、環境を真に活かすために、「国民の競創意識」を醸成していくべきである。

①所得再配分を見直すこと

②教育制度を見直すこと

第 1 に、所得再配分の見直しを行うこと。過度の平等を廃し、努力したものは報われる制度を構築することにより、国民の競創意識を高めること。

戦後の循環システムの成功によってわが国では 70 年代頃から結果平等を追求する政策が取られてきたが、これは競創型潤環モデル構築の阻害要因になる。努力した人に報いるとのメッセージなくして競創意欲は高まらない。また、現在のままの所得再配分システムを維持することは、人材や企業の海外流失を招き、国内の空洞化を招来することに繋がりがかねない。

したがって、わが国は結果平等主義から決別し、新たな所得配分システムを構築すべきである。具体的には、

①個人の所得税の限界税率を少なくとも欧米並みにフラット化すること。

②社会保障制度の見直しを図り、とりわけ 401(k) の浸透を推進すること。

③セーフティネットに関しては、弱者救済は必要であるが、敗者については復活の努力をサポートするものに止めること。

第2に、教育現場に対する競創意識の導入により教育改革を進めること。

わが国企業、個人、制度の競創を展望する際に、インフラのインフラともいえるわが国の教育システムの改革は欠かせない。わが国における現行の教育システムはきわめて画一的であり、企業との連携も希薄で実践的な教育が軽視されてきた面が強い。これらが最近の子供の学力水準低下、実社会が求める人材と学校教育のズレ、等の形で浮かび上がってきている。

加えて、わが国では2002年から導入される新学習指導要領の下、授業時間がさらに削減される予定である。他の先進諸国が「より多くの時間でより多くの高度な知識技能を教育する」という政策を進めるなかで、わが国の動きは対極をなすものであり、子供の学力低下に一層拍車をかける恐れがある。

新時代に適合した教育システムへの改革を果たしていくうえでのキーポイントは、「学校は勉強するところであり、勉強することは良いことである」という大前提に立ち返ることである。「ゆとり教育」による「詰め込み教育」からの脱却ではなく、教育のありとあらゆる現場に競創の意識を取り入れ、多様な教育の提供可能性を高めていくことが必要である。具体的には、

- ①義務教育において学校を選択できるようにすること。
- ②公立学校の民営化を検討すること。
- ③教育現場における創意工夫を尊重するとともに、教員給与についてメリハリをつけた運用を行うこと。
- ④個人の能力・個性に見合った多様な進学コースを検討すること。
- ⑤外国語教育、ものづくりの教育について抜本的な強化を図ること。

VI. おわりに

(イ) 昨年 12 月、米国中央情報局（C I A）は報告書「グローバル・トレンドズ 2015」のなかで、わが国が 2015 年時点で米国、E U に次ぐ世界第 3 位の経済圏を維持するのは困難という分析を発表し、この理由として、高齢化の進行や労働者不足等の人口構成の変化と経済再生に向けた構造改革の達成に関する不透明性を指摘している。

(ロ) これはあくまでも現在の状態を前提とした予測であり、今後の我々の努力如何では十分に克服可能なものと考えられる。しかしながら、わが国の国際競争力を現状のまま放置するようなことがあれば、21 世紀の最初の 10 年間も「ロスト・ディケード」に陥る可能性があり、C I A の予測は絵空事ではなくなってしまうであろう。新世紀を迎えた今こそ、わが国全体が「競創」の意識をもって「国際競争力」の強化、発揮に邁進していくことが不可欠と考えられる。

(ハ) 幸いにも、わが国には、大企業はもとより中堅・中小企業においても依然として世界に誇る技術、ブランド力を有する企業は少なくない。個人においても、I T を駆使し世界へと飛翔する若い世代が出てきている。制度の面でも、株式交換・移転制度、会社分割制度・税制をはじめ、法・税制の整備が進んできてはいる。我々は、こうした競創の息吹を、潤環モデルの構築へと、きっちりとつなげていかねばならない。

(ニ) 当委員会の提言が、国際社会におけるわが国のプレゼンス低下に対する問題意識のさらなる高揚、回復に向けた力の結集に繋がることを期待したい。

以 上

(参考資料) 産業界ヒアリング結果

①わが国製造業の世界への製品供給は依然として高水準。しかしながら、為替、コストその他の要因により、海外生産比率を高めている企業が多数存在し、「国内生産→海外輸出」の伸びは鈍化傾向。

【国内メーカーの生産台数は、国内生産が減少傾向にある一方、海外生産は増加傾向<自動車メーカー>】

【売上高、生産高、従業員、株主ともに約3分の1が海外に依存する状況<制御・システム機器メーカー>】

②ハイテク部門の一部も含めて国内製造の競争力が相対的に低下。すなわち、「メイド・イン・ジャパン」の持つ強みが変質。

【品質面での競争力は今や米国とわが国とで差異がなくなってきた<自動車メーカー>】

【日本製と同じというわけにはいかないまでも、「〇〇製」と断っておけばアジア他国の製品も十分使用できるとの評価を受けている<精密機器メーカー>】

③ものづくりの中身が変化し、サービスの付帯物として「もの」がみられるようになっている。

【自動車関連コストに加えて、流通、金融、サービス・補修、リサイクルに至るまでコスト削減の対象と捉え、生産を実施<自動車メーカー>】

④非製造業においては、わが国市場に対する外資の参入はこれからという業界が多数ながら、強い危機感も存在。

【(外資の参入は) 最近シェアを伸ばしている国内新業態に匹敵するほどのインパクトを予想<スーパー>】

【外資がネットを通じてわが国市場へと参入してくる可能性は否定できない<文具メーカー>】

⑤大企業は、経営の抜本改革を志向。概して米国流の経営スタイルを目指している。

【人材評価を従来の「全社最適」から相対評価、市場評価へとウェイト替え。企業価値の最大化を目指す<制御・システム機器メーカー>】

【サプライチェーンの各段階で様々な企業とクロスネットワークを構築<自動車メーカー>】

⑥海外展開を進めている企業においても、収益基盤は依然国内市場。

【国内の均質な購買力が輸出で海外にもものを売っていくうえで有利な環境を支えてきた<家電メーカー>】

【自動車業界については、各国企業とも自国の市場のボリュームを基盤にしながら海外への進出を実現<自動車メーカー>】

⑦現在の国際競争下で成功している企業像

①圧倒的な技術で世界的シェアを獲得している企業

【トップ製品の強みは①自社技術の応用力、②技術力、③アイデア・発想力、④多品種少量生産<東大阪地区トップシェア企業>】

②新技術を開発し、これを武器に国内外で棲み分けを行う企業

【IT関連のデバイス等海外と国内で生産性に差異がないものは国内で製造<家電メーカー>】

③海外企業の参入が困難な市場で国内シェアを確立する企業

【物流、配送コスト等の要因から外資との明確な競合は存在せず<文具メーカー>】

⑧わが国企業の強みと弱み

①強み：社員のねばりと全方位外交

【わが国ではベンチャー経営者でない、ごく普通のサラリーマンが寝食を忘れて仕事に取り組むことが強み<家電メーカー>】

【何処に行っても商売出来ることがビジネスチャンスを獲得できる強み<商社>】

㊦弱み：スピードとコスト、為替

【海外の同業他社と比べて、機械設備、ライン編成、国の購買力、従業員等は劣っていないものの、今のままではスピード面では勝てない
〈制御・システム機器メーカー〉】

【海外は人件費、インフラコスト等、目に見える部分のコストは安い
〈計測・医療機器メーカー〉】

【海外の販社で利益を上げても、（円高ユーロ安により）為替差損としてすぐに剥げ落ちてしまう〈制御・システム機器メーカー〉】

平成12年度 経済政策委員会 活動状況

- | | |
|--------|---|
| 6月13日 | スタッフ会
「本年度の進め方について」 |
| 6月15日 | 正副委員長会議
「本年度の活動方針について」 |
| 7月27日 | スタッフ会
「調査テーマの具体的な取り組みについて」 |
| 9月13日 | スタッフ会
「具体的テーマの検討～わが国の国際競争力とその向上政策～」 |
| 9月19日 | 正副委員長会議
「検討テーマの決定～わが国の国際競争力とその向上政策～」 |
| 10月5日 | スタッフ会
「国際競争力の定義付けについて」 |
| 10月20日 | 講演会
日本ケイデンス・デザイン・システムズ社社長
グレン. S. フクシマ 氏
「日本経済の再生のために何をなすべきか」 |
| 11月6日 | ヒアリング：ダイハツ工業株式会社
経営企画部主査（部長） 守田 邦彦 氏 |
| 11月8日 | ヒアリング：株式会社島津製作所
経営戦略室専門部長 桜井 中 氏
コクヨ株式会社
経営企画部長 大久保 俊文 氏
オムロン株式会社
経営戦略室参与 鈴木 吉宣 氏 |
| 11月13日 | ヒアリング：アーサーアンダーセン（現アクセンチュア）
社員 三浦 洋 氏
株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ関西
取締役 横井 省吾 氏
東大阪商工会議所
理事・企画調査部長 阪井 賢二 氏
株式会社マイカル
経営企画室長 加藤 英俊 氏 |

11月14日	ヒアリング：松下電器産業株式会社 秘書室企画渉外部長 ミズノ株式会社 経営企画室上級専任職 住友商事株式会社 大阪総務部長 朝日放送株式会社 経営企画室次長	宮本 秀一 氏 原 琢平 氏 稲垣 恒夫 氏 中村 豊 氏
--------	---	--

11月22日	正副委員長会議 「国際競争力についての論点整理」
--------	-----------------------------

平成13年

1月9日	スタッフ会 「提言素案の検討」
------	--------------------

1月12日	正副委員長会議 「提言素案の検討」
-------	----------------------

2月27日	講演会（中堅企業委員会と共催） ソニー幸田株式会社社長 菅野 二二夫 氏 「変化の時代の経営戦略」
-------	---

3月9日	講演会 カルフル・ジャパン 西日本開発本部長 ローラン・ルバン 氏 「我が社の経営戦略と日本市場進出について」
------	---

3月15日	スタッフ会 「提言案の検討」
-------	-------------------

3月21日	正副委員長会議 「提言案の検討」
-------	---------------------

4月24日	常任幹事会・幹事会にて提言（案） 「国際競争力の再構築を目指して～『競創・潤環社会』の創造」 を審議
4月26日	提言「国際競争力の再構築を目指して～『競創・潤環社会』の創造」 を記者発表

平成12年度 経済政策委員会 正副委員長およびスタッフ名簿

(敬称略)

委員長	足助 明郎	三井住友銀行	副頭取
副委員長	柿本 寿明	日本総合研究所	理事長
	錢高 一善	錢高組	社長
	塚本 利彰	松下電器産業	秘書室企画渉外部長
	(平成12年11月まで)		
	後藤 洋治	関西電力	常務
	阪尾 正一	京阪神不動産	社長
	平野 直樹	西日本旅客鉄道	副社長
	福本 康蔵	三和銀行	事業調査部部长
	藪本 信裕	みなと銀行	専務執行役員
	三角 勝行	サントリー	常務
	山本 裕志	島津製作所	常務
	井澤 武尚	井澤金属	社長
	島田 智之	日本生命保険	企画広報部部长
	高橋 薫	日本政策投資銀行	関西支店副支店長
スタッフ	赤川 正志	三井住友銀行	公共法人営業部部长
	廣瀬 茂夫	三井住友銀行	経営企画部金融調査室次長
	武内 明	三井住友銀行	経営企画部金融調査室長代理
	伊藤 誠治	三井住友銀行	経営企画部金融調査室長代理
	西村 信幸	日本総合研究所	調査部(大阪)マネジャー兼主席研究員
	鈴木 雅弘	錢高組	本社情報政策室経営企画部課長
	宮本 秀一	松下電器産業	秘書室企画渉外部長
	長谷川 雅信	関西電力	企画室企画グループマネジャー
	原田 雅男	京阪神不動産	取締役総務部長
	小栗 茂雄	西日本旅客鉄道	経営企画部主査
	森内 真理	三和総合研究所	調査部副主任研究員
	岩下 浩	サントリー	経営企画部
	北村 一夫	島津製作所	関西支社総務部長兼社長室専門部長
	田頭 敏幸	井澤金属	総務部長
	須貝 祐輔	井澤金属	総務課長
	神原 理	日本生命保険	東海総合法人部課長補佐
	長尾 秀樹	日本政策投資銀行	企画調査課長
代表幹事スタッフ	宮住 光太	ダイキン工業	経営企画室課長
	岩下 浩	サントリー	経営企画部
事務局	萩尾 千里	関西経済同友会	常任幹事・事務局長
	梅名 義昭	関西経済同友会	企画調査部長
	宮下 貴広	関西経済同友会	企画調査部

国際競争力の再構築を目指して
～「競創・潤環社会」の創造～

2001年5月発行

発行者 社団法人 関西経済同友会

常任幹事 萩 尾 千 里
事務局長

大阪市北区中之島6丁目2番27号

電話 (06) 6441-1031

印刷所 あさひ高速印刷(株)

保存版