

第6回 日本経済の実態と政策の在り方に関する
ワーキング・グループ
議事録

内閣府政策統括官（経済社会システム担当）

第6回 日本経済の実態と政策の在り方に関する
ワーキング・グループ
議事次第

日 時：平成24年4月20日（金）10:00～12:05

場 所：中央合同庁舎4号館4階第2特別会議室

1 開 会

2 議 事

(1) グローバル競争下でのモノづくり戦略について

(2) サービス産業の生産性向上について

3 閉 会

○伊藤主査 ただいまから第6回「日本経済の実態と政策の在り方に関するワーキンググループ」を開催させていただきたいと思ひます。

本日は、小塩委員は御欠席ということでごさいます。

本ワーキンググループとしては、グローバル化の中でいかに付加価値を高めていくかという側面と、もう一つ、分厚い中間層の復活により経済の好循環をつくっていくという2つの大きな論点に沿って議論を進めているところでごさいます。前回、その全体像につきまして御議論いただきましたが、今回はグローバル化や新陳代謝を中心に御議論を進めていただきたいと考えております。

まず、基礎的なデータをまとめた資料につきまして、事務局から御紹介いただき、その後、グローバル競争下でのものづくりの戦略について、東京大学大学院経済学研究科の新宅准教授からお話を伺ひます。続きまして、サービス業の生産性を向上させるためにはどうしたらいいのかという点につきまして、ボストン・コンサルティング・グループの御立代表にお話を伺ひます。お二人のプレゼンテーションを伺った後、まとめて意見交換をさせていただきたいと思ひます。

それでは、まず事務局から資料の御説明をお願いいたします。

○井野参事官 それでは、資料につきまして御説明させていただきます。資料1、「事務局提出資料」という表題のものでごさいます。前回ごらんいただいたようなグラフも取りまぜてお示ししておりますので、簡単にごらんいただきたいと思ひます。

表紙をめくっていただきまして、2ページ目。これは前回も見ていただいたグラフですけれども、日本の交易条件の推移、輸出価格、輸入価格の推移が左側です。右側は、実質GDPと実質GDIの差として出てきます交易利得につきまして示したものでごさいます。マイナスの方向にあるということでごさいます。

3ページ目は、交易条件の推移を国際比較したものでごさいます。自国通貨ベースでそれぞれ輸出価格、輸入価格、それから、緑で交易条件を示しております。右側の日本、韓国を見ていただきますと、いずれも交易条件が低下傾向にあるということでごさいます。アメリカ、ドイツ、イギリスを見ていただきますと、比較的安定している形が見て取れます。ドイツは日本に比べまして、輸入に占めます石油など燃料のウェイトが小さいことから、輸出価格、輸入価格とも余り大きな振れを示しておりません。それから、イギリスは石油の輸出国でもありますので、輸入価格が上がると同時に輸出価格も直近で上がっているということで、双方向で動いて、交易条件は余り変化していないという姿になっております。

4ページを見ていただきますと、海外からの所得の流入に着目したグラフでごさいます。左側が名目GDPと名目GNIの推移ということで、その差が海外からの所得のネットの受け取りということでごさいます。ピンク色で薄く影が付けてあるものがネットの受け取りの大きさでごさいますが、足元がGDP比で3%程度となっております。右側は対外純資産残高が積み上がっているとともに、所得収支がプラス幅を拡大しているということでごさ

ます。

5 ページ目の方は、海外からの所得受取、グロスでございますけれども、これを形態別に見たものでございます。債券利子、緑のところはウェートの的には大きいわけですが、最近におきましては下の方の青い直接投資収益、それから、赤の証券配当金といったもののウェートが高まってきているということでございます。投資収益率を比較いたしますと、赤い折れ線の直接投資の収益率がやはり近年高くなってきているというデータになっております。

6 ページ目を見ていただきますと、対外直接投資残高を国際比較したグラフが左側でございます。日本はまだ主要国と比べて低いレベルにあると思えます。アメリカの約6分の1、イギリスの半分程度、ドイツの6割程度ということになっております。右側は対外直接投資残高の地域別シェアを見たものでございます。北米が従来多かったんですけども、このところシェアを縮めている一方で、中国、アジアがシェアを伸ばしてきているということでございます。

7 ページ目でございますが、左のグラフが日米の対外直接投資収益率の比較でございます。これを見ていただきますと、日米を比較しますと、日本はアメリカに比べて収益率が低いということでございます。次に日本の直接投資収益率を地域別に見たものが右側のグラフですが、アメリカ、EU 向けの収益率は相対的に低いのに対しまして、アジア、中国の収益率は比較的高いという傾向がございます。

8 ページ目を見ていただきますと、日本の業種別の対外直接投資残高が左のグラフでございます。上の方が非製造業、下が製造業でございますが、非製造業で残高が大きいのが金融・保険業、卸売・小売業といったところでございます。真ん中の辺りにサービス業などがありますけれども、これはまだ余り大きくないということです。下の方の製造業は、自動車などの輸送用機械、それから、化学、電機などが大きくなっております。地域別に見たものが右のグラフでございますけれども、非製造業と製造業に分けてございますが、いずれも北米が大きくなっております。特に製造業の方を見ていただきますと、下の方ですけれども、アジア、中国を足してみても、結構な残高になっているということかと思われま。

次の9 ページ目は新陳代謝に関するものでございますが、左側が新規開業率です。国際比較をいたしますと、やはり日本は非常に低い率になっているということです。右の方はOECDの指標で、起業家精神への障壁指標というものがつくられておりますけれども、これを見ていただきますと、日本の障壁指標は高目になっているということでございます。このグラフは、青いところが規制や行政上の不透明性、赤が事業の立ち上げにおける行政面での負荷、緑が競争上の障壁ということですが、日本の場合、この緑のところは割と高くいいですか、悪いということで評価されているということでございます。

最後の10 ページで、これは労働移動に関するものでございます。左側のグラフは、転職をすると生涯所得の減少率がどの程度になるかという研究がございましたので、それを

引用させていただいております。いずれも転職をすると生涯所得が減ってしまいます。1999年と2009年、2時点を描いてございますけれども、この2時点間の比較が必ずしも傾向を示しているかどうか、まだ精査が必要だとは思いますが、2009年の方が減少率が大きくなっております。

この数字は2つの要素が入っているということでございまして、1つは退職金の扱い。もう一つは、新しい職に就いたときの給与が昔の給与と比べてどういう体系になったかということです。職を移って、低い給与の職にしか移れていないということになりますと、この減少率が高くなっていくということでございます。

それから、右側のグラフは本ワーキンググループの、本日御欠席ですけれども、小塩先生がつくられたものでございますが、転職回数を重ねると公的年金などへの非加入の確率が高まっていくということでございます。

以上、今までの資料もまぜながら関係するものをまとめさせていただきました。

以上でございます。

○伊藤主査 どうもありがとうございました。

それでは、続きまして新宅准教授にお願いしたいと思います。

○新宅准教授 それでは、簡単に私の方からプレゼンテーションをさせていただきます。配付資料と同じですので、ぱらぱらと説明しますので、タイミングを見ながら前の方を見ていただければと思います。

今日は4つぐらいの固まりでお話ししようと思っております、まず今まで1990年代、2000年代までのアジアに製造業がどんどん海外移転していったわけですけれども、その中でどういうことが起きてきたかということを中心に、皆さん御存じのことが多いかと思えますので、簡単に振り返りをしたいと思います。

その中で、日本の製造業の付加価値がどういうふうに残ってきたかというのを次にお話ししたいと思います。

3. と4. がこれからですけれども、日本の企業、それから、中国・インド等のローカル地場企業との関係で日本の企業ないしは経済がどういう影響を受けるかということについてお話を進めてまいりたいと思います。

まず御存じのように、自動車産業は典型だと思うのですが、バブルがはじけた後、2000年代に向けて回復してくるわけですが、この中でどういうことが起きたかというのを振り返りますと、非常に単純に言いますと、国内の販売が300万台減って、海外での日本企業の売上げが800万台増えた、こういう状況であります。

したがって、どこでつくるかは別にして、とにかく市場としては海外に出ないと全く成長はなかったということが現実であります。その中で国内生産はどうなったかといいますと、輸出は減って、急激に増えたのが海外生産であります。

こちらの図も同じでありますけれども、上がっているのが海外生産であります。輸出も最後、リーマンショックの直前に、2000年代後半に若干増えています。例えばトヨタがレ

クサスを九州でつくるとか、あるいはプリウスをつくって輸出する、こういうものが増えています。これが長期的傾向かといいますと、一時的なもので、長期に増え続けるとは思えないということでもあります。今も東北で物すごく、トヨタで言えばアクアみたいなものが増えているのは皆さん御存じのとおりですが、これは長期傾向ではないだろうと思っています。

ただ、全体として見たときに、輸出はどうかといいますと、これは線グラフが右下にずっとおりにているのが皆さん御存じの円ドル為替レートですけれども、1985年のプラザ合意で大きく円高になった後も、輸出はドルベースで見ると限りでは増えております。円で見ると若干減りますけれども、ただ、2000年代を見ますと、円で見ても、ドルで見ても、急激に増えたというのがこの1990年代で、1990年代後半は停滞するのですが、2000年代はドルベースで大体倍増したという時代であります。

この2000年代というのは、先ほどの自動車に表せるように、海外生産も増えているわけで、海外生産を増やしながらか、日本の輸出は空洞化で減ったかといいますと、減らずに、輸出も増えたということでもあります。

それでは、どこ向けの何が増えたかというのを見ますと、これが輸出先の地域別シェアですけれども、緑線の一番上、右下に下がっているものがアメリカでして、アメリカ向け輸出が減って、中国、いわゆるアジア向け輸出が増えたということでもあります。

それで、今、欧米で、アメリカとEUを足してもう半分を切っていますので、約35%ぐらいでしょうか。それ以外は非先進国であるということでもあります。アジアの中国、韓国、台湾、このお隣3か国だけで、今、4割ぐらいです。これにASEAN、アジアを加えると半分になるという状況であります。

それでは、アジア向け輸出で、この中身は何だったかということをお金の種類で分類しますと、ざっくり資本財が半分、工業用原料と言われているものが35%であります。これらを合計したいわゆる生産財は85%になり、10年間、一貫して比率は変わっておりません。

こういう中で、化学品の輸出とかエンジンとか電子部品、こういったものが伸びてきたということでもあります。

これをもうちょっと立体的に、この4か国で示しますと、こんな状況になっておりまして、日本から韓国、台湾に原材料、製造装置、こういうものが行く。これは液晶産業などが典型的でありまして、韓国、台湾で液晶産業が1990年代から2000年ぐらいにかけて立ち上がってくるわけですが、御存じのように、日本の材料、製造装置が行った。半導体でも一部、やはり製造装置が日本から流れていった、こういう状況であります。

そういったものが今度は韓国から中国に、例えばはだかのパネルの状態、あるいは半導体、あるいはボード、台湾でマザーボードになっているようなものが中国に行って、中国で最終製品になっている、こういう製造の物の流れが起きてきたわけでありまして、直近で見ますと、これは2006年と2010年で比べているのですけれども、物の流れ的に言いますと、日本から韓国、大連への流れが若干減って、逆に韓国、台湾から中国への流れが大

きくなっているということで、これはまだ精査していないのですけれども、少し日本からの付加価値が減っているかなという可能性がある。

ただ、2010年ですので、リーマンショックの後で、例えば液晶などの投資は一息ついてしまったので、そういう設備系が減っているというのが一つの原因だと思います。それと、日本の原料系が行っているというのももう一つあります。

これは韓国・台湾側から見たときの問題でして、韓国の輸出産業、台湾の輸出産業、輸出額と日本からの輸入というものを、この相関をとると、ずっとこれが相関にある。要するに、韓国の輸出産業は最大の輸入産業であるのがずっと韓国の中で議論されてきた貿易問題であります。

こういった状況を振り返りますと、1990年代から2000年代にかけて円高で、日本の企業の海外生産が拡大した。それから、韓国・台湾と競合する分野が出てきて、いろんなところでシェアを失っていった。液晶しかり、半導体メモリしかり、それから、DVD等の光ディスク系もそうであります。

その結果、何が起きたかといいますと、1つはやはり日本企業が海外に出て行って、アジアの生産拠点に生産材を出していくという、そういうものの流れと、それから、韓国・台湾企業が立ち上がってくるわけですが、彼らに対して日本の企業、これは中小企業、大企業を含めてです、こういったところが相当、韓国・台湾向けに物を、生産材を流していった、輸出していったということでもあります。

こういう中で、それではどのくらい日本に付加価値が残っているんだろうかということ考えたのが次のセクションのテーマであります。

これは昨年、サプライチェーンが寸断されたという問題が国内で起きました。御存じのように、これが海外での日本企業の生産、あるいは海外企業の、例えば自動車、GMなどの生産にも影響を与えていったというのは皆さん御存じのとおりであります。

それで、改めて海外で日本の企業が生産しているときに、どのくらい日本の製造というものが関わっているのだろうかというのを調べてみますと、例えば右側、自動車産業で奥深いサプライチェーンがあると言われていています。例えばトヨタの場合、平時でも1次、2次ぐらいまでは大体わかっているのですけれども、今回の震災で寸断されたのは3次以下だったので、昨年の震災後に3次以下まで全部取引関係を調べたそうです。そうしますと、取引が15万件ぐらいありました。それで、取引に関わっている企業が、拠点数・工場数でたしか1万5,000で、企業数で1万2,000社あったと言っています。ですから、1万2,000社との取引が最終的な自動車をつくるのに関わっていたということなのです。要するに、こういう展開図を描きますと、1万2,000とか1万5,000出てくる、こういう話であります。

こんなものをずっと維持できるかということがわかるかという問題もあるのですけれども、これをざっくり展開していったときにどうなるかといいますと、これが海外に行ったときに、日本はあの中で、どこかに東北の工場、小さな工場が絡んでいたというのが昨

年の問題であります。それでは海外でどうだったかというのを考えてみますと、例えばタイの工場に出ていったときに、黄色がタイでの生産、これは日本の企業、あるいは現地の企業にかかわらずローカルプロダクションでやっているところが黄色である。青が、日本の企業が日本から物を持っていつている部分であるという図の描き方をしています。例えばトヨタとか日産、ホンダといった自動車メーカーが現地調達率というときには、通常は自動車メーカーがどのくらい現地で調達しているかという比率で見ます。そうしますと、実は1層目で見ますから、下に関わっている日本の企業の商品とか、こういったものを無視して計算してしまうわけです。

それでは、実際には現地の付加価値はどのくらいかといいますと、この黄色の部分だけでありまして、この差額分だけを現地調達を過大評価してしまうということになるわけです。

それがどのくらいかというのが次のものでして、例えば2007年ぐらいのタイの自動車産業で、日系の自動車メーカーA社ですけれども、大きいところです。現地調達率が9割と言っていました。ああいう付加価値分析をしていきますと、実は6割であった。それから、日系1次のサプライヤーで、やはり7割であると言っていましたけれども、実際は価値的に言いますと3割でしたということなんです。

これはどういう考え方で3割になるかというのを示したものが左のグラフでして、部品の購入金額ベースでいきますと、日本から持ってきている日本調達材とノックダウン部品は30%である。残りのA～Zまでの部品は現地調達している。しかしながら、A～Bの部品をつくるのに使っている材料費、これは日本から持ってきた材料なのか、現地調達のものなのか。それから、加工するときに減価償却を積みます。減価償却を積んでいる機械はどこから持ってきたのか。こういう日本から持ってきたものは、結局どこかで日本が関わっている、日本コストでしょうということ、日本コストと純粋現地コスト、現地コストには、例えば台湾企業の生産材を使っているようなものも入るのですけれども、そういうものも含めて、非日本コストと仕分けをしていくと、日本コストが7割ぐらいであったというのがリーマンショック前の状況です。

こういう状況ですから、現地生産していくと日本からの輸出があれだけ増えたというのは、こういう現実に支えられているわけです。

そうしますと、こういう付加価値というのを見ていきますと、例えばテレビの付加価値で言いますと、これは出荷価格を100としますと、製造コストが83で、その中の液晶モジュールが64ですから、製造コストの約8割が液晶です。

この中で何を見なければいけないかといいますと、我々はよく、一番上の層で、液晶のモジュールのシェア、これは例えば46インチクラス、40インチクラスですと、日本のシェアは6.5%ぐらいです。ここだけで日本、韓国、台湾と見るわけです。

この図は、縦が付加価値率を表しています。横がそれぞれのバックライトとか偏光板とかにおける日本企業、韓国企業、台湾企業のシェアを表しています。そうしますと、これ

を全部掛け算したものがこの 40 インチクラスの液晶における国別シェアになるわけです。

ですから、上だけを見ていると、先ほどの調達率が 9 割であるという数字を見ているのと同じことに見誤ってしまうわけでありまして、これは全体で見なければいけないということです。仮にここでトータルしてみますと、40 インチは日本が相当負けているところですが、それでも日本企業シェアが大体ざっと計算して 14% ぐらいで、6.5% が 14% になるというぐらいの効果はまだあるのだと思います。

次にハードディスクドライブですが、昨年タイで影響を受けましたけれども、これは米系も含めて、シーゲートなども含めて、タイで相当つくっていますので、大体、今、タイが半分ぐらいです。

調達を見ますと、これはある企業のタイ工場の調達ですが、部品の生産の源流というものをずっと調べてみますと、例えば右下にあるヘッド系のところだと、日本で最初の加工をして、フィリピンに行って、中国へ行って、最後にタイに行って、工場に納入される、こういう経路をたどっております。したがって、この産業も、タイで生産して、タイで調達しているというのを一時的に見ますと、物すごい比率に見えるんですけども、実際はここに出ている国、この場合は日本です。シーゲートなどだと、実はアメリカもちゃんと絡んでいます。

その中で決まってくるわけで、この会社で言いますと、先ほどと同じ考え方でずっと付加価値分析をしますと、今や日本にはドライブの生産は全くないと言ったらあれですけども、ほとんど量産としては意味のある数字ではないぐらいしかありません。しかしながら、全体の付加価値で言いますと、タイでつくっている製品の中の 2 割強ぐらいは日本で作られた付加価値がまだ残っているということでもあります。

これは企業名は書いていないですけども、皆さんよく御存じのジッパー、ファスナーをつくっている会社です。彼らはもうすぐ海外生産が恐らく 9 割になると言っています。国内生産は 1 割で、この企業が中国でつくったときに、今と同じような考え方で付加価値分析をするとどうなるかといいますと、材料と設備の送り出しによって日本コストが約 3 割です。だから、中国でつくったときに、毎回 3 割ぐらい日本コストが乗っかっているということです。これはいいか、悪いかは別にして、そういうものづくりをしてきたということです。

こういう中で、これからどうなっていくだろうかということでもあります。

1 つは、こんな中で日本のものづくりが海外に出て行って日本に落ちる付加価値というのはどうなっていくのだろうかということでもあります。例えば、先ほどから出てきています液晶ですけども、液晶産業は今非常に厳しいわけですが、過去で見ますと 1992 年、これは大体、大型のカラー液晶が立ち上がった時期ですけども、市場規模が大体 40 億ドルで、すべての付加価値をほとんど日系が持っていた。これが 2004 年までの間に、大体 2001~2002 年ぐらいが転機で、がたがたと負けてしまったのですが、これは韓国・台湾にシェアを奪われて、日本のシェアは 20% を切っています。

しかしながら、材料、設備、こういったところで押さえています。結果として、価格が大きく下がって、市場がふくらんだ。それで、2004年の全体市場は液晶関係で600億ドルぐらいになりました。この中で日本企業はどのくらい持っているかといいますと、これは正確な計算はまだできていないのですけれども、ざっくり半分はあります。そうしますと、パネルではシェアを失っていったのですが、付加価値は増えているのです。10倍ぐらいに成長しているわけでありまして。全部取っていったら20倍ぐらいで、でも、半分シェアを取られていきながらも、日本全体の液晶関連産業としては増えていった、こういう姿であります。

現在、先ほどの海外で7割も日本コストを抱えていた企業が、リーマンショック後、何をやっているかといいますと、これはやはりいかぬ、やはり現地材料・現地部品を使うようにしようということを進めています。それで、実際の現地コストが7割、日本コストは3割ぐらいに抑えようという取組みをしております。

そうしますと、それによって狙っているのはコスト減です。例えば自動車で言えばホンダのブリオとか、トヨタのエティオスとか、ああいった、もう日本や先進国ではつくりたくない、最初からタイやインドでつくる、こういう自動車を出して、最初からいかに現地材料をつくるか、いかに現地のコストでやるかということに彼らは考えていますから、それによってコストダウンを狙っているわけです。そうしますと、黄色の日本の付加価値というのは減るわけです。付加価値率はだんだん減っていきます。

ところが、今の液晶の姿を思い出していただきたいわけですが、それによって彼らは何を狙っているかといいますと、市場の拡大、販売拡大です。そうしますと、率は下がるけれども、絶対額は伸びるだろう。液晶と同じということが起こるだろうというふうに考えております。

例えば自動車で言いますと自動車市場のトップ10にBRICsの国は全部入っています。中国だけではなくて、ブラジル、インド、ロシア、みんな入っています。それでは、ここで日本企業がどのくらいのシェアを取っているかといいますと、マルチ・スズキのインドが唯一の例外で、それ以外はよくて5%です。たかだかそのぐらいしか持っていません。今、ここを増やそうとしているわけです。

ですから、今まで取っていたものを付加価値率を落としてというほどの金額ではまだないわけです。勿論、タイとかインドネシアとかでがっちり日本企業が押さえているところはありますけれども、そこはそこでいいとして、これから伸ばそうとしているのはこういうところなんです。

ですから、ここが取ればこういうふうに、例えばブラジルなどはまだ惨憺たる状況で、こんなものです。ですから、HYUNDAIとかRENAULTとかは、今一気にぐっと伸びて追いかけてきて、ちょうど均衡しているような状況で、台数的には増やしているのですけれども、シェア的にはちょっと落ち気味というのがホンダとかトヨタのブラジルでの状況です。

インドの家電などもそうです。インドの家電なども市場が伸びている中で、サムスン、

LG がずっと 2000 年代に入って押さえてきたわけでありますが、まだここもチャンスがあります。実際に左上を見ていただければわかるのですけれども、あれだけだめだと言われているテレビで、ソニーが今サムスンとトップシェアを争っています。

ソニーインドは、これは席上限りにしていただこうと思ったのですが、1995 年から進出して長くやっているのですけれども、ソニーもパナソニックもシャープも結構早く出ているのですが、ずっとまともな投資をしていないのです。その中で、2005 年に工場は撤退したのですけれども、2006 年ぐらいから販売を物すごく強化したのがソニーですが、ああいふ形で、まともに投資をして、販売組織づくりをして 5 年間でこれだけ、テレビでトップ、デジカメもトップ、それから、バイオもノート PC でトップ、こういう状況でチャンスはあるわけです。

パナソニックも遅れて本気でやり出したのは 2009 年からです。それで、今、2000 億円の売上げであると言っていますけれども、まだシェア的には白物家電でまだまだですが、ちょっと入れただけでこのぐらいに立ち上がり始める、こういう状況ですので彼らがこうやっていけば売上げは相当伸びるだろうということです。

それでは、売上げが伸びて利益が上がるのかというのを、例えば昔の二輪で検証します。これはホンダの二輪のケースでありますけれども、二輪というのは日本を含めて欧米市場はもう成熟ではなくて、ほとんど衰退産業です。日本は 380 万台から 45 万台まで減ってしまいました。

ところが世界的に見たときには、左にありますように、成長産業であったわけです。これはどこかといいますと、アジア・中南米です。こういったところで高いシェアを取っていったものがホンダであるというのは皆さん御存じのとおりですが、左下がホンダの四輪部門と二輪部門の営業利益と営業利益率です。これを見ていただきますと、右のように売上げはほとんどアジアなのですけれども、安いバイクを売っているのですが、それでも利益率は 7~10% を維持しているわけで、昨年ホンダは特にタイと物すごい地震で四輪はがたがたになりました。その 1,000 億円の損を二輪が 1,000 億円で穴埋めしたという状況があります。

それから、物は違いますけれども、この前、ユニ・チャームの方に聞きましたら、ユニ・チャームというものも、今 2000 年代にアジア戦略を物すごく強化して、インドネシア、インド、こういったところでトップシェアを取っていますが、例によって BOP ビジネスと同じで、紙おむつを 1 個ずつ売っているのです。それで利益率はどうかと聞いたら、日本で 100 個幾らなどでたたき売られているよりもよほど利益率は高い。勿論、赤ん坊は日本で減って、向こうでは増えていますから、今、どんどん拡大している、こういう状況に彼らはあります。

これが日本企業の直接的なものですけれども、もう一つはローカル企業、中国企業とかあるいはインドの地場企業が伸びていくのに日本の企業が間接的に絡んでいくというパターンがあるでしょうし、今、実際にそういうものが起きているというお話であります。

これは、要するに韓国・台湾企業が伸びていくときに、生産財で日本企業が絡んでいったわけでありすけれども、これと同じことが中国企業向け、インド企業向け、あるいはタイの地場企業向け、こういったところにいろんな形で起きてくるであろうということでもあります。

例えば、中国の建設機械。コマツさんなどが頑張って成功しています。

もう一つ、同時に起きているのが、中国地場企業が、上級、中級、下位という市場ピラミッドで、下の方でみんな物すごい価格競争をしていたわけですが、ここからは上がろうとする企業があるわけです。そうしますと、彼らは何を考えるかといいますと、彼らの技術だけでははい上がれないわけです。

そうしますと、やはりどこかでコア部品は外国製に頼ろうということを考えます。例えば建設機械、パワーショベルの場合は、コア部品は油圧系です。これはやはり精密加工しないと高い油圧に耐えられない。それから、油漏れしてすぐ壊れる。そうしますと材料と加工技術というものは非常に重要なわけです。

日本企業と提携して、日本企業から油圧部品を入れたり、あるいはディーゼルエンジンも重要なので入れる。そういうコア部品は日本製で、非コア、ノンパワー部品は中国製の安い材料で構造材はつくっていく。こんなことをやってシェアをぐんと伸ばして、例えばちょうど中級にいた韓国の HYUNDAI とか Doosan とかがいますけれども、彼らと競争して、彼らのシェアを取っている。ですから日本にとっては、上はコマツが取って、真ん中は部品で輸出しているという、非常にいいパターンが起きているケースもあります。

それから、中国の電子部品です。特に自動車の電子部品ですが、自動車の電子部品のエンジンコントロールは、エンジンコントロールユニットが排ガスも決めますし燃費も決めてくるわけです。ところが彼らはやはりそこができません。この表は、エンジンコントロールだけではないのですけれども、結局 BOSCH、アメリカの DELPHI、DENSO、ドイツの Continental AG、Siemens、こういったところが圧倒的に取っています。

例えばエンジンコントロールで言いますと、おそらく中国ローカル企業の、これは外資も入っていますからローカルだけではないのですが、ローカル自動車メーカーのエンジンコントロールユニットのほとんどをこの BOSCH と DELPHI が押さえています。そこに日本の企業が入っていく余地がないかといいますと、十分にあるわけです。まだ十分に開拓できていない、開拓し始めている市場であります。

同じようなことが工作機械でもありますし、これは中国でもインドでもあります。すべては取れないんですけれども、やはり工作機械の中で精度を出して差別化したいというところには十分入っているというふうに思っています。

それから、例えばこういうスマートグリッド用の電力メーター、これは中国で非常に高いシェアを取って、これは物すごくニッチな部分ですがこんな例も出てきております。

そうしますと、書いていたら複雑になってしまったのですけれども、現地調達が増えるとか、部材系の日系中小企業、あるいは日系企業が出ていくことによって日本の付加価値

率がどんどん下がっていくということが起きるわけですが、同時に全体として、先ほどのように下の方は日本企業の販売が増えれば、結局、薄い付加価値でいっぱい取れる。

それから、地場企業がどんどん伸びていったときに、表層で言いますと日本企業のシェアが伸びないということに見えるわけですが、その裏でこういう部品とか素材系の企業が働きかけていけば、結局それは日本に還流してくる。多分こういうことが起きていくといたしますか、そういうふうに戻っていけばいいだろうと。

当然ドイツとか韓国の部材系も、今伸びていますから、そういったところとの競争の中でどう行くかということなので、そこは出ていくのをとめるのではなくて、この2つの経路をどう伸ばすかというのがかなり重要になってくるだろうと思っております。

以上で私のプレゼンテーションを終わらせていただきます。

○伊藤主査 どうもありがとうございました。

それでは、続きまして御立代表にお願いしたいと思います。

○御立代表 ポストン コンサルティングの御立でございます。よろしくお願いたします。

お手元の資料を先に確認させていただきますと、資料3-1、資料3-2というA4判縦のものと、それから、資料3-3の横のもの、この3点を参照させていただきながら御説明させていただきたいと思っております。

サービス産業の生産性向上というお題をいただきまして、私のようなビジネス側の者が何か御参考になることが言えるとする、マイクロの企業の実態の方でありますので、できるだけマイクロに即してお話ししたいと思います。今回のこのワーキング・グループの流れでは、やはりグローバルな成長が日本の外にある中でどうやって勝っていくかが論点のひとつという理解でおります。

ただ、サービス産業については、まず1点目として、国内の雇用という面で重要であり、また、サービス産業がGDPの74%を占めるということもありますので、やはり全要素生産性を上げていかないと日本の経済が伸びないということがあります。まず国内でもきちんと生産性を上げて、まともなビジネスにするにはどんなことが必要かという点が1点目です。

2点目は、1点目ができて初めてなのですけれども、グローバル展開がある程度可能になる部分があると思っております。

3点目は、それに応じて、政策的にはどんなことをしていけばいいのかという議論になります。

サービス産業は定義によっても範疇が大きく違いますし、いろいろな産業がありますので、医療福祉の分野を例に、今の3点について具体的にお話しするというのが今日の眼目でございます。

今、申し上げましたように、サービス産業は実はGDPの定義も違えば、総務省が行っているサービス産業動向調査でも、それぞれ少しずつ何が入っているかが違ってきます。例えば、資料3-3のA4横版の資料を見ていただきますと、これは国内のサービス産業の動

向調査を我々の方で若干加工しただけなのですが、横軸は国内の従事者数で右に行くほどたくさん人を雇っています。縦軸が1人当たりの売上げなのですが、たくさん雇っているところほど実は付加価値率が低くて1人当たりの売上げが低い。特に医療福祉のような業界では600万~700万人の人を雇って、売上で言っても実は40兆円を超えているのですが、1人当たりで見ますと当然500万円程度。お支払いできる給料がそれ以下になるのは当たり前のお話です。やはりこうした面で、まともな産業になっていくということが大事であることは間違いないと思っております。

海外も含めて、私どもの会社の中でサービス産業を広く見ているエキスパートたちと議論するときには必ず峻別しておりますのが、B to B、すなわちビジネス向けのサービス産業と、B to C、一般生活者向けのサービス業で、これは全く違います。B to Bの方は実はお客様が経済合理性を追求するので産業化が比較的容易でありまして、かなりスケールのきいた大きい企業も出てくる例があります。例えば人材派遣のようなビジネスはだんだんグローバルに寡占化が進んでおりまして、恐らくもうしばらくしますとグローバルトップ5とネット系の企業が市場のほとんどを占めるのではないかというふうになってきています。

香港の場合を見てみますと、御承知のように、昔は付加価値の低い軽工業品をつくっていたのが、現在は、(香港だけを取る定義が難しいようではありますが、) 9割近くがサービス産業で、その8割はB to Bだそうです。特に中国企業に対するビジネスのサービスで、一番有名なのは利豊という商社です。この企業は、GAPとかZARAとか、いわゆる世界中で流行しているカジュアルウェアの欧米ブランドが、中国で製品を生産するときに間に入る商社です。例えばZARAの本拠はスペインにありますけれども、スペインでデザイナーがこんなものをつくってほしいといったデータをCADでつくって香港の利豊に送ります。そうしますと8時間後には自分たちが持っている中国全土にある1万社ともいわれる協力工場、いつまでに幾らで何着つくるかというデータを返せる。早ければ24時間後にもう生産が始まっている。

また、例えば我々が着ているスーツの縫製はほとんど中国で行われていますが、いろいろな型があって、ボタンとか心材とか裏地をまとめてやるというのは結構面倒くさい物流の管理が必要です。香港のある企業は、これを全部まとめて別々のところから集めて、あとは縫えばいいようにして、深圳にある工場に送っている。こういう産業が多くあります。

今日は私の方では触れませんが、日本にとっては、伸びていくアジアに対するB to B サービス産業をどう伸ばしていくかというのが非常に大きい課題です。サービス産業で言いますと、今、そういうことを真剣に考えておられるのはリクルートさんぐらいであろうと思われまます。リクルートさんは、実はB to B サービスで、中堅・中小企業向けのサービスを主な収益源にしていますが、ほかは皆さん、やはりB to Cなので、この辺はグローバル化では大きい課題があるというのが1つございます。

さて、当然マクロな視点のほかにミクロが大事なものは、サービス産業のなかでも業界ごとに実はいろいろなことがあるからでして、医療福祉の業界と観光飲食の業界は当然全く

違うわけです。けれども、縦型の資料3-1の3つ目の黒丸のところに書いてございますように、実は複数業界・企業に共通する目のつけどころがあります。

基本は、サービス産業というものは、やはり人と設備の実稼働をきちんと上げていくということが非常に大事であります。これは、伊藤先生が非常にお詳しいのですが、いつも私が申し上げるのが、いわゆる格安航空会社で、オーストラリアのジェットスターというカンタスの子会社の例です。カンタス航空とジェットスターは産業別組合なので、人件費単価は全部同じなのです。ところが価格は半分、コストは6掛けということができていまして、これは単純に労働協約と働き方の工夫で人の生産性が全く違います。

それから、一番高いのは飛行機ですので、飛行機を無駄なく飛ばす。例えば駐機時間がカンタスの半分で済むようになっているのです。A空港からB空港に飛んで行って、C空港に飛んでいく間の止まっている時間、すなわち、給油やメンテナンス、お客様を乗せる時間が半分で、人と機材の生産性を上げるだけでそういうことができています。これができると広義のサービス業の生産性は上がります。

次に、航空業界とは全然違う、例えば介護事業者の場合で考えてみましょう。資料には書いてございませんが、岡山県にあるメッセージという会社が、アミーユというブランドで介護事業を展開しています。ここは信じられないことに、介護事業なのですが営業利益率が18%です。非常に儲かっております。介護保険の中で普通にやっているところは営業利益率が1けたの下の方で、これでは食べられるか食べられないかという水準だということで、介護保険をどうしようかという議論が行われています。そうした中で、この企業はどんなことをやって収益性を高めているのでしょうか。ここは、ケアマネージャーとケアをする人の生産性を上げるためにお医者様が始められた会社なのですけれども、スーパーマーケットの西友の役員さんと呼んでこられて、スーパーのパート・アルバイトの15分単位の時間生産性マネジメントを導入したのです。

例えば、私がケアが必要なときに、トヤマさんという自分の好きなケア担当の人に来てほしい。大体皆さんお年寄りなので、9時とか10時に集中するらしいのですが、そこはちゃんと、ここのケアマネージャーが間に入って、「ご希望のトヤマさんに来てほしいのだったら9時では無理で午後2時15分にしてください」といったことを全部、おじいちゃん、おばあちゃんとお話しされるのです。それでマッチングすることで実はものすごく稼働が平準化していきまして、稼働率が非常に高く無駄がない。それでもどうしようもないところだけはパート・アルバイトを徹底的にうまく使っています。しかも、パート・アルバイトの中でも毎年時給が20~30円上がっていくという、スーパーでやっている当たり前のことを介護事業に入れました。そうした取り組みの結果、18%という高い営業利益率が実現できたのです。

ですから、実は、生産性をきちんと上げていくということをやればできる。資料3-1にあるX市民病院は21年間大赤字だったものが2~3年前に黒字になりまして、地方公共団体からの補助金もなしで運営できるようになりました。この場合、一番効いたのは設備

の稼働です。例えば、乳がんの診断に使うマンモグラフィーという機器の稼働率が、全国平均の数分の1であった。市民の方が検診を受ける率が低かったため、この院長さんが駅前で2年間テントを張って「乳がん検診を受けましょう」というキャンペーンをおやりになった結果、全国平均並みになった。そうすると、非常に高価な機械の稼働が上がります。これだけではないのですけれども、そうしたことが相当黒字化に寄与するのです。やはりきちんと取り組めば、ハコモノと人間の生産性をきちんと上げることができる。

B to Bの場合はお客さん側もビジネスですので、こういう条件でやってもらえば生産性が上がりますという議論ができ、先ほど申し上げましたように、ロジカルにできます。しかし、お客さんが一般の消費者の方ですとなかなかロジカルに動いてくれないので、それをどういうふうにしていくかというのが、ここでの一つのチャレンジです。

もう一つは、こういうイノベーションは実はあちこちにあるのですけれども、例えば先ほどのLCCの例、これが広がるにはやはり日本は規制緩和を、航空政策を変えるのを待つ必要がありました。介護の例に至っては介護事業所、特に老人ホームなどが増えていくと、地方公共団体の財政に厳しい影響が出るので、総量規制が行われています。こういう真面目にやっている事業者さんがどんどん伸びていくことができない状況があります。また、介護保険のルールが変わると将来キャッシュフローが変わるので、長期にわたって、ここに資本を入れてくれる金融プレーヤーが少ないのです。こういう産業では、企業がなかなか大きくなりづらい事情がある。

こういうイノベーションやベストプラクティスが広がっていったら、全体で日本国内のサービス産業の生産性を上げるためには、特に計画経済的にやっている医療や福祉のように、規制が思わぬところで悪影響を与えている分野で、どうやって知恵を使うかというところが非常に大きくなっております。

ちなみに、海外の話は後ほど申しますが、こういう形で分散型、零細でベストプラクティスが伸びないような産業、飲食でも旅館でも医療でも多いのですけれども、こういう産業をシステムとして輸出する場合に、今までおやりになっているベネッセさんなどがお話しになっていることは非常に意味があると思っています。まず、自社の本当の勝ちパターンは何か、ということを徹底的に言語化している企業は少ないです。言語化できるかどうか。その上で、全体システムとしていかないと個別性が強過ぎる。例えばベネッセさんの場合は、しまじろうという幼児向けのものはある程度海外に進出しているのですが、学校に通う年齢の子ども向けの通信教育はすごく進出しにくいのだそうです。当たり前ですが、アジアの国すべてで教育課程が違うので、その教育課程が何年かごとによって変わって、どういったふう教材を変えるかというカスタマイズ度が非常に高いのです。そこに最初から入っていくと、やはり皆さん相当御苦労されるので、サービス産業のグローバル化をしようとすると、本当はなぜ勝っているかが非常に重要になる。

ベネッセさんの場合は、実はダイレクトマーケティングの強みがものすごくあるので、これを勝ちパターンにできるようにして、最近、もう一回体制を組み直されまして、その

上でカスタマイズを組み合わせるべき国はどこかということを検討して再度進出しているということです。本当は何で勝っているかがわかった上でカスタマイズするという2つの段階を踏まないといけないということです。加えて、彼らが言っているのは、教育システムを輸出できると、それに合わせて自分たちも進出できるということです。例えばアジアの初等中等教育のレベルアップをしていくのをODAで手伝えと、自分たちにとっては明らかに海外に出るチャンスが広がる。

医療の制度でも同様のことがあります。去年2回ほどインドネシアで主要閣僚と議論させていただく機会がありました。一回は財務大臣、もう一回は経済計画大臣とです。2回とも、私どもの会社の経営会議のメンバーでお会いしたのですが、日本人が私1人だけだったので、こういうことを言われました。それは、日本の国民皆保険の仕組みは経済成長時には世界で最高である。ただ、人口が減っていくと世界最低であるとも言われましたけれども、この学びも含めてトータルで教えてくれないか、ということでした。向こうから明確に、それがあれば、日本の病院をつくる人たち、病院のサービスプロバイダー、医療機器関係企業も必ず得をするであろうというようなことを言うておられました。これは明らかに、保険制度というシステムを輸出すると、その上に医療従事者の教育訓練システムが売れ、機械が売れ、病院の運営も売れるというようなことがあります。つまり、かなりシステム輸出をしていかないと、国としてメリットを得るほどのところまではなかなかいけないのではないかとございます。

さて、一般論を申し上げましたので、次に具体論でお時間をいただきまして、医療サービス産業の事例を申し上げたいと思います。

横型の資料3-3の4~5ページ辺りから見ていただきますと、実は日本の医療サービス産業というものを考えていく上で重要なポイントが2つあります。1つはこの3~4ページにある通り、日本の医療は人的集約産業であると同時に、かなりの部分は設備産業だということです。お医者さんの数の病床当たりの比較で言いますと圧倒的に少なく、ものすごい過剰労働をしながら、その代わり、設備がいいので、診断の能力は世界有数であるということです。実はこの辺りは、経済産業省のヘルスケアビジネス産業課というところができまして、ロシアや中国にそういうシステム輸出をやっているのですが、やはり診断のところから入っているのです。

日本国内でも、医療福祉産業と言いますと、薬と医療機器のことを言う方も多いのですが、狭い意味の計画経済に近いところだけを見ましても、縦型の資料3-1に書いてございますように、平成22年度で市場規模が36.6兆円あるうちの、医療サービス、これは病院などを中心に17兆円、介護サービスが8兆円で、要は36兆円のうちかなりの割合、25兆円は最後のサービス、一番人手と物がかかっているところなのです。

これを言いますと、やはり日本はここが弱いのだなという議論になるのですが、横型の資料3-3の5ページにありますように、これはあまり知られていないのですが、世界のトップ20病院のうち、4位と7位と11位は日本の病院なのです。日本赤十字、国

立病院機構、それから済生会、これらは世界 20 位に入るような巨大病院チェーンです。詳しい方はおわかりのように、東大から矢崎先生がいらして、国立病院機構は少しだけチェーン経営化しましたけれども、赤十字と済生会は、これは足すところになっているというだけで経営面では全くチェーン化しておりません。日本には実は海外がうらやむようなすごいところがあるのですが、これを経営の質を上げてチェーン化するだけで恐らく生産性がものすごく上がるでしょう。

例えば極論すると、この 3 つが完全民営化して、プロが経営して、その代わり医療の方は医療のプロがやるというようにするだけでも相当経済に影響があるはずですが、しかし、これ以外に公的病院というのが日本の病床数の 3 分の 1 以上を占めているのですけれども、その多くは赤字です。赤字になった場合、最後は、大抵は地方公共団体から穴埋めをしてもらうということになり、経営改善をしていこうというインセンティブは不足しがちなのです。

今までビジネスの側の人間は、どうしても医療福祉の質の議論をする前に経済生産性重視の、例えば混合診療を明日やれという議論をしてしまうのですけれども、これは神学論争になりまして、真面目にプロとして医療福祉をやっている方はかなり使命感があるので、経済性の議論をした瞬間に心が閉じてしまいます。解決策を見出すためには、医療福祉の質と、例えば経済生産性、両方上げるというような議論をしていくことが突破口になるのではないかという議論を、今、しております。

縦型の資料 3-2、これは実は私が昨年度から経済同友会の医療福祉ビジネスの委員会の委員長をさせていただいております、来週にも機関決定するので、その段階で案ではなくりますが、今日の段階では案として出します。

ここでは、内閣府の方も医療イノベーション推進室などいろいろお考えなのですが、先ほど突破口としてあげた、ビジネスの生産性を上げるということ、医療の質をマイナスにしないでどうやるかということだけに絞って 3 つ申し上げていまして、これが今回の政策論の、ある程度御参考にもなると思われましたので、持ってまいりました。

この 3 つの点につきましては、この四角の中を見てください。例えば医療データというものを本当に真面目に使いますと、医療の質が上がって、更に実は経営の質も上がって、両面で、国民経済的にも得をするということがあります。

一番わかりやすいので、この横型の資料 3-3 の 6~7 ページをごらんください。これはデータを最もきちんと使っているスウェーデンの例なのですけれども、データといいますが、よくいうレセプトとか電子カルテとかこういうレベルではありません。どういう病気でどんなリスクのある人がやってきて、その人がどんな診断をされて、どんな治療を受けた結果どういうふうにしたかという、入り口から出口まで全部きちんと取ったデータで、これはアウトカムデータといいます。これをレジストリーということで、日本と違って、家庭医制度があるヨーロッパの国はほとんどとり始めているのです。

この結果それを使ってみたらどういうことがあったかといいますと、この 6 ページのグ

ラフは小児の急性リンパ性白血病と診断された患者の5年ないし10年生存率です。グラフを見ていただきますと、国がデータを取り始める前は、一番下の緑のラインで、こう診断されたお子さんのうち、10年生きたお子さんは5%しかいなかった。ところが、このデータを取るだけではなくて、お医者さんの間でどういう症状だったらどういう治療をしたらいいかというベストプラクティスの共有を進めていった結果、現在、これは5年のデータですけれども89%で、100人の患者のうち、10年生きている子が84人、5年だったら89人というところまでになっています。

ところが、7ページを見ていただきますとわかるのですが、これは実は新薬は一つも使っていないのです。それで、医療コストは上がっていません。何をやったかといいますと、細かく臨床データを見ながら、どんな症状の場合には既存のお薬と治療法の何をどういうふうに組み合わせていけばいいかということについて、学会の先生方がベストプラクティスの抽出と共有を一生懸命おやりになりました。その結果、大体みんなが標準的な治療をするようになったら、これだけ治癒率が上がったのです。

日本は、実は医療費削減の観点から、急性期医療の病院については、診断群分類包括評価という、診断群分類（DPC）に基づいて評価される包括払い制が導入されました。例えば白血病でしたら、白血病を治すのに標準的なことをやって幾ら、検査や治療行為などをそれ以上多くやってもお金はあまり増えませんということです。この制度の導入にともない、標準化されたデータがとられています。このデータは、実はこういうベストプラクティスのためにはあまり使われていません。個人情報の問題がやはり非常に怖いということで、これで基本的には保険の点数を決めることと、それからレセプトの二重払いを防ぐということには使っているのですが、医療関係者があまり使わないということで実は厚労省の方にDVDで焼いて、すべてのデータがたまっているというような状況でありまして、これは非常にもったいないことです。

この資料3-2に少し詳細を書いたので後でござんいただければいいのですけれども、例えば外科学会の先生などは業を煮やしまして、国としてつくっているデータベース以外に外科学会として別のデータベースを去年から作り始められました。これだけではなくて、実は幾つかの民間企業はこのデータを使ってビジネスをしようということで自分たちでも集めていますし、それから国立病院機構は自分たちだけでデータをつくりました。要は大きなデータを使って医療の質を上げるというビジョンと、個人情報を含めた整理の政策がないので、みんながデータを乱立させているという状況であります。

厚労省としても非常に御苦労されていて、レセプトとか電子カルテとか、今度のマイナンバーでどうするのだということをお考えなのですが、いまだに厚労省全体として、このデータを日本でどうやってやるか、方向性は示せていません。ちなみにこれをやりますと、たとえば、スウェーデンの股関節の形成手術の場合、各先生がばらばらにやっていますと再手術の頻度がたいへん高かったのですが、みんなが一緒にデータを見られるようになりますと再手術の率が、粗く言いますと3分の1やっていたものが2%に下がったというこ

とです。これは明らかに医療費が下がっているのです。医療の質も上がりますし、医療費も下がる。結果的には生産性がすごく上がるようになっていまして、こういうところをきちんとやっていくというビジョンは国が明らかにできるどころであります。今までこうやって全体の産業としての生産性が上がる、つまり医療の質も上がり、かつビジネスとしても成り立つというようなデータの使い方の議論にはまだなっておりません。例えばこういうことをやると、サービス産業の生産性が上がるという一つの例であります。

資料3-2の10ページ、2つ目のお話に移らせていただきます。こういうデータ以外にもできることがあります。先ほど申し上げましたように、医療の世界では実は国や自治体等から補助金を受けている病院が結構あるのです。こうした病院が、ある意味悪気はなく、一生懸命やっても赤字であるということがありまして、実は今回の診療報酬の改定で、これでは公立病院が存続できなくなってしまうということで、少し病院向けの診療報酬が甘目にされたので少し一息ついているという状況になっています。逆に言いますと、護送船団で、きちんとやっているプライベートの病院は自分たちが一生懸命やっても競争がひずんでいますので、なかなか経営インセンティブがこのチームには湧かない。

したがって、例えばこういうところはまず「見える化」をやったらいかがか。単年度で補助金をもらっているのを、きちんと経営の世界のように、単年度P/Lに加えて複数年度がわかるようにしてバランスシートもつくる。少なくとも補助金をもらっているのですから、そういうものは出していただく。それで、先ほど申し上げたようなデータも開示していただいて、医療的にもどういう結果を出しているかということを出していただく。

例えば、これを全国で「見える化」しますと、先ほどのX市民病院のように、公立病院でも真面目にやっている病院もあるではないか、過疎の町でもうまくやっているところはあるではないかという議論が初めてできるようになって、首長さんたちにしても、自分たちの地域にある病院に対してプレッシャーをかけることが可能になります。今、こうしたことを空港について国土交通省と御一緒に進めています。もともとのひな型は伊藤先生のアジアゲートウェイでありますけれども、その後柳川先生にも助けていただいてつくった空港の民営化、ちょうど今国会にかけていただいておりますが、これも、最初にやりましたのは全国の空港のP/L、B/Sを全部開示していただき、かつ第三セクターであるターミナル会社のP/L、B/Sも集めるということです。

それで、初めてわかったのは、乗降客が多くても赤字の空港経営もあれば、少なくとも黒字のところもある。要は言い訳をなくした瞬間に、やはりこれは違ったことをやらなければいけないのだという議論が湧き起こってきました。例えば一挙に混合診療と言わなくても、こういう制度をひずませているようなところで経営の方と医療の質と両方を「見える化」するというだけで物事がよくなってきます。こうした取り組みをしていくことで、サービス産業の生産性というのは上がる余地があるのではないかというようなことを思っています。

介護の方は、先ほど申しましたように、実は介護事業というものは、3分の1が計画経

済なのです。ケアのところは介護保険で計画経済なのですが、住むところは、総量規制があるものの、実はそんなに保険とは関係ない。自由です。それから、住んだところに対してお食事を出すところ、これは完全に自由です。したがって飲食事業者であるワタミさんなどがおやりになるのは、この3分の2のところでは工夫しようということなのです。ただ、先ほど申しましたように3分の1の部分は保険制度が変わるたびに収益がぶれるので、長期のエクイティ的投資が入りにくいという事情があります。場合によっては現在語られているような官民ファンドのようなどころできちんとやっている事業者に対しては、ある程度シードマネーが流れるようにして、強いところが伸びていくようにするというような仕組みも本当は可能かなというふうに思っています。これが2つ目でございます。

3つ目が、この資料3-2の15ページにありますけれども、いよいよこのワーキング・グループで御議論されている海外との絡みなのですが、先ほども申し上げましたように、このヘルスケアのところについては、実は日本には強みが幾つもあります。長寿国であり、国民皆保険の中でGDP当たりのヘルスケアコストはアメリカに比べれば相当低いという仕組みの強みはある。これをどう使うかというときに幾つもの問題があります。例えば医療機器の業界は、広い意味ではサービス産業の外ですけれども、どうしても自由経済でやっているアメリカですと、混合診療に近い話ですが、有名な先生と組んで機器メーカーが新しいシーズの技術をやって、それを自由診療でやる。したがってR&Dがしやすいのです。体の中に入る、低侵襲性ではなくて高侵襲性といいますけれども、本当にコアな医療器具というものはほとんどアメリカ発なのは、皆保険制度がないからという側面もあります。

だから皆保険制度をやめろというのは乱暴でありまして、ある中でどうやっていくのか。1つには、先ほどのようなデータが集まると、日本のDPCのデータを、アメリカの製薬メーカー、医療機器メーカーはみんな見ておりまして、アジア人のDNAを持っている人間でこれだけいい治療データが一応あるのは日本だけなのです。アジアに薬と医療機器を持っていくためのベースとなるデータが日本にはあるので、これを開示してもらえれば日本にR&D拠点を開きます、という企業は私のお客さんでも何社もいます。

情報インフラがよくなるだけで日本は相当よくなるという点の一つがあります。それから、日本の強みであるヘルスケアの、例えば医療保険制度をODAを通じて新興国に伝えて、先ほど申し上げましたが、診断や診断機器は日本も結構強いので、ここからやると、実は医療システムとしての病院の輸出ができるという話も出ております。

ロシア極東部では、お医者さんは結構いらっしゃるのですけれども、診断の機器と技術に問題があるので、なかなかわからないのだそうです。そこで、経済産業省がやっている仕組みは、まずは紹介からというものです。ロシアの極東部の政府関係の要人が日本に来て、脳腫瘍とか難しいものの診断特定だけを日本でやってもらうと全然違う。これはアネクトドですけれども、そうやって来られたロシアの要人の方は、脳腫瘍でどうしようかと思っていたのですが、来てみたら日本で全く誤診だったということが分かったそうです。それぐらい機械の読影をする技術のレベルが低いので、ロシアに日本のメーカーさんと経

済産業省が、診断結果の画像を読む日本の先生を連れて行って、それはどうやって読むのだという講習をやっておられるのだそうです。こういうところから変えますとサービスシステム自体の輸出につながるということがあります。

ちょっと迂遠な話を申し上げましたが、いろいろなサービス業がありますけれども、明確な B to B サービス業以外は基本的に個別性が高いので、まず日本の足元をきちんとした上で、特に海外へ出ていくときにはシステムごと輸出するということを思い切ってやった方が国民経済に資するようなどころになる。医療の場合で言えば、実は医療保険制度がカギになりますし、教育の場合であれば実は向こうの初等中等教育を手助けするというシステム輸出をした方がビジネス輸出にもつながる。こういうところがあるということを申し上げまして、時間になりましたので、私のプレゼンテーションを終わらせていただきます。

以上でございます。

○伊藤主査 どうもありがとうございました。

それでは、これまでのプレゼンテーションを踏まえまして意見交換をお願いしたいと思います。吉野さん、どうぞ。

○吉野委員 御説明ありがとうございました。

私、いつも金融のことを考えているものですから、お二人の話を金融業と比較しながらちょっと御質問させていただきたいのは、これは高技術といいますか、技術のところは1つ重要だと思うのですが、先ほどの新宅先生のお話でソニーとかパナソニックは販売を一生懸命やったらインドへ出ていくことができたとおっしゃったわけですが、何かタイミングというものがあるような気がして、中国ですと例えばドイツの車がすごく早く出て行って、日本が遅くてそれでなかなか遅れているような気がいたします。そういうときに企業としてはリスクがあるわけですが、どこで出ていくか。それで、そのタイミングというものがあるかなと思います。

それから、やはり高技術ということがこういうところに必要で、金融業ですとやはり英語力がないと説明できないのですが、やはり製造業とか先ほどのいわゆる医療サービスですと言葉がなくてもできるような気がしまして、それが合っているのかどうかというのをお二人にお聞きしたい。

もう一つは医療の方で、先ほどデータのお話があったのですが、もう一つの産業としてデータ産業というものがあるのが、世界ですごくここが全部アメリカとか欧州が握って、我々もそこからすごく高いお金でデータを買って分析するわけですが、今私が少しアジアでやり始めているのは、中小企業のデータというものを欧米が余り見ていなかったものですから、そういうものをつくらうとするとき日本と同じ形でデータセットをつくらせてアジア各国と日本がそういうデータをつくっていけばそういう産業も1つになるのではないかと思って、先ほどの医療の関連で、そういうデータビジネスというものをどういうふうにお考えになっているか。

この2点です。

○新宅准教授 タイミングと技術と言葉という3つぐらいの御質問だったと思うのですが、おっしゃるようにタイミングというのはあると思います。例えばインドで言いますと、出たタイミングは決して遅くないのです。例えば韓国系と比べたときに韓国系よりもやや早いぐらいなのです。ブラジルなどでも当然そうです。ブラジルのトヨタなどというのはもう50年前に出ていますから圧倒的に早いのです。

ただ、タイミングといったときに、この市場が例えばブラジルでもさんざんインフレに悩まされた。インドも全然立ち上がらない1990年代でありまして、早く出過ぎたために、何か大変な時期に苦労をいっぱいしてしまったのですよ。それで懲りてしまって、現地にいる人はちょっと様相が変わってきたというのですけれども、本社が懲りていますから投資が回らなかったということがあります。

もう一方韓国側はなぜそこに入れ込んだかといいますと、1つはIMFの後海外を伸ばさなければいけないといったときに、やはり日本が強いところに彼らは当時勝てなかったのです。それで、日本がまだ手を入れていないところ、インド、ブラジルだろう。例えば自動車で、現代で言えばタイはもうあきらめたのです。もうだめだ、我々が行っても勝てない。そこのところはどうかそれを見切っていくかというのは難しいと思いますけれども、例えば先ほどの2006年のソニーのように伸び出したのがわかってからやっても遅くはないということで、今ですとどうかなという感じはありますが、でもまだ伸びますね。ですから、成熟したら遅いですが、伸びる途中で途中から入っていくというのはまだありだと思えます。

それから、技術はおっしゃるように重要ですので、これはまた置きます。

もう一つ、言葉はやはりかなりキーで、もう一つはやはり社会的な生活のコンテキストとか、こういったものがやはり極めて重要で、例えばソニーのインドが伸びるというのは日本人をいっぱい送り込んでやっているわけではなくて、いかにインド人の販売員を教育するか、組織化するかということ为先ほど御立さんがシステムをとおっしゃったように、システムと言えるかどうかはわかりませんが、やはり彼らがやってきたビジネスのやり方なのです。今後どういうふうに販売店まで流通をしっかりと押さえながらブランド認知を高めて価格を下げずにどう売り切るか、こういうやり方をやはりずっと、ある種の知識移転をしながらその中でインドのコンテキストではどういうふうにそれを展開すればいいかというのは、これはインドの人が考える。それを今度は商品にも、新商品開発にもフィードバックをかけていくという、そういうことをやはりしっかりできたところは伸び出しているのではないかと思います。

○御立代表 吉野先生のお話で、3点お答えしたいと思っているのです。1つ目はものづくり事業自体をサービス化、かつ金融と組み合わせるという視点を入れていくことで、そのタイミング論をどう考えるかということです。2点目は金融サービスそのものの話と、3点目はデータ産業の話です。

1点目は、今日申しました「ものづくり」でグローバルに勝つためには、やはりサービ

ス部門をどう組み込むかというのが非常に大事であります。例えば GE は 1980 年代、ジェットエンジンのシェアが 1 割以下だったのですが、今は 6 割です。これは金融と組み合わせて、リースなのですけれども、新興国の航空会社にジェットエンジンがちゃんと飛んでいる時間だけ、要するに収入があるときだけ、1 時間幾らというモデルで売ったのです。その結果、当然、資本投資の余力がない新興国の航空会社はみんなそこに行くのですが、これにはみそがありまして、必ず整備は自分たちにさせるよう、金融サービスとメンテナンスをパッケージで売ったのです。その整備を GE がするので、設計に全部情報が戻って、どんなことがあったらどういうふうに壊れるかということがわかり、その結果、実はエンジン停止率が一番低くなって、そうするとリースがすごくもうかるのです。飛んでいるときだけ幾らというリースなので、競合は追随できなくなったというモデルです。今 GE は、医療機器でも発電でもあらゆる分野でこのモデルを展開していますが、金融、メンテナンス、ものづくりとひっかけるというのはものすごく大事です。

先ほどの家電で言いましても、ワールドプール、先ほどの新宅先生のプレゼンテーションにもありましたけれども、ここは結構グローバルに強い白物家電の企業ですが、彼らはブラジルで非常に強いのです。ブラジルは個人信用情報機関がないので、中堅層にどうやって売るかというのが課題でした。そこで、自社で金融サービスもつくって割賦販売を始めました。日本の昭和 30 年代のような仕組みを自分でつくってしまったのです。それで圧倒的なシェアを獲得しました。これから日本企業のものづくりがグローバルに勝つには、やはり金融サービス、先ほどのメンテナンス、場合によってはリサイクル、この辺までまとめて、どうパッケージングしていくかというところが競争力に相当影響があると思っております。

2 点目の金融サービスは、そちらも結構さわるのですけれども、御高尚のとおり、投資銀行、ホールセール商業銀行、リテール銀行とありまして、この順にグローバル化が難しくなるわけです。投資銀行はほとんどグローバルな世界で物が決まっていて、やはり独特の人事制度、報奨制度、リスクをハンドリングする能力、これがある企業による寡占化が進み、その代わり、彼らが業界としてこれから背負っていく。

それで、商業銀行は少しずつリージョナル化して行って、本当のグローバル展開しているところは少ないです。シティバンクが若干やっていますけれども、それだって限られたリージョンがほとんどです。

リテールはやはり徹底的にネットワークを現地に築いて、それも言語も含めて現地語ができないと無理なので、やはり国際化が進んでいないのです。かつ、多くの国でまだ規制がある。

ところが、日本の商業銀行などが、今、投資銀行業務が少し傾いた中でアジアに出ているとすると、やはりリテールをどうするかでとまっているのです。日本の製造業が出ていきまして、例えばタイで資金を融通しようと思うとタイパーツを融通してもらわない限りは意味がないわけです。ところが、タイパーツを安定的に融通するためには根源的リス

ク、要するに預金を自分で集める能力がないと、日本の商業銀行は一定以上、そこで日本企業の手助けすらできない。

したがって、これから日本の金融サービスがアジアの新興国で勝っていくためには、リテールにどこまで出ていくか。勿論3メガバンクは、今お考えですけれども、ここの加速化ができるかできないかで、本当にある程度のリージョナル・ファイナンシャル・インスティテューションになれるかどうか、が決まってきます。今ちょうど分かれ道です。ただ、これはタイミング論ということで言いますと、中国もそうですし、ASEANもそうなのですが、ヨーロッパの金融機関などが外資規制の中で2割ぐらいを上限にいろいろなところに投資していたのです。ほとんどメリットがなかったのですが、これが、今、ヨーロッパ危機の中で売りに出ていますので、その中で日本の金融機関がそのうちの幾つかをお買いになるというようなことが今年、来年ぐらいに起こっても不思議ではない。

今そういう状況かと思っておりますので、マーケットが伸びていくというタイミングは、先ほど新宅先生がおっしゃったように、非常に重要なのですけれども、金融の場合は、海外進出するために一からつくるといふわけにはどうしてもいかないので、あるものを安く買えるタイミング、高過ぎない価格で買えるタイミングというものが、今これだけマーケットボラティリティーが大きい中で、非常に大きいと思っております。

3点目はデータ産業で、おっしゃるとおりで、ここはいわゆる Google 的なものとか、ビッグデータみたいなものはかなり弱いのですが、これもものづくりとの組み合わせというところで私などが非常に注目しておりますのは、インフラビジネスがどんどんデータビジネスになっていることです。スマートコミュニティとかスマートグリッドの話がそうですけれども、これはデータハンドリングをするということと物を売るということを合わせて最適化を売るといふビジネスなので、この辺は実は始まったばかりです。

この辺を、データ産業といってもトータルなシステムオペティマイゼーションで、物も売れるという議論の、特にインフラもあり、100兆円とかいろいろな数字が飛んでいますけれども、明らかに新興国、特にアジアでものすごい投資があるインフラで、データと物とサービスを一緒に売るといふ、この辺りを徹底的に伸ばしていくのは、日本にとってはプラスになるのではないかと個人的には思っています。

○伊藤主査 続いて、どなたでもどうぞ。

それでは、富山先生お願いします。

○富山委員 ちょっとコアな話になってしまうのですけれども、まず新宅先生の方で、今のタイミングの話もそうなのですが、あつものに懲りてという議論で言いますと、でも、例えばスズキはやったわけですね。ソニーの話も、恐らく非常に卓越した個人の存在、固有名詞に成否の鍵があって、要は日本の会社の形の問題として、今のような、悪く言うといわゆるサラリーマン会社みたいな構造になっていて、ボトムアップでコンセンサスで物を決めるという仕組みでやっている限りは、よほどすごい個人が頑張らない限り、私は今後もタイミングは逃し続けるのではないかと実は思っているのです。

それで、敵はほとんど、アジアの会社は全部オーナー会社です。決めているのは1人です。アメリカの会社はめっちゃめっちゃ強い、アメリカのCEOはむしろどんどん強くなっている、こちらは皇帝みたいなもので、こちらは王様と皇帝が1人で物を決めている世界で、スズキは鈴木さんという王様が物を決めているわけです。要はその関係において、日本の大企業は実は頭がいい人が多いので、わかっているのだけれども同じような負けパターンを、昔の帝国陸海軍ではありませんが、繰り返してしまうのではないかと実はすごく根源的な問題を感じていて、この20年の歴史は、私はその歴史であったと実は思っているのです。こうなることは必ずわかっていたはずなのです、

それでは、それを今後避けようということになりますと、実は大きくて総合というのはもうだめで、要は脱総合になって単品型の会社になってしまうか。それはコマツみたいなパターンですね。多分自動車はまだ単品ですから、私は可能性があると思っていて、そうでなければ、先ほどの付加価値の横の広がりと言いますと、要するにみんなコンポーネントメーカーになってしまった方がいいのではないかと。あるいは精密なハイエンドの産業機械とか精密機械の組み立て、これはすり合わせがいっぱいありますから、これは多分闘える部分で、要はかなり思い切って産業領域あるいは政府としてむしろ応援するのだったらそういう領域とか、そういう形のむしろオーナー会社を応援した方が、東大生とかがいっぱい来るようないわゆるサラリーマン会社を応援するよりもよほど効果が高いような気がしています。

実は、この議論はどんどん根源の問題をさかのぼっていきますと、その問題ではなからうかという気が実はしてしまっていて、そうでないと、例えば御立さんのところが幾らスマートな正しいレコメンデーションをしても、私も昔同じような経験があるのですけれども、ほとんど正しいタイミングで実行に移されないのですよ。それで毎回、ああ残念だったね、またやられてしまったねみたいなことを繰り返しているような気がしてしまっていて、割とラディカルなことをあえて質問なので申し上げたのですけれども、それは新宅先生の感覚としてどうかというような、ずばりこの質問。

あと、今度は医療の関係で御立さんに質問なのですけれども、1つは、やはり公的保険制度を持っているということが一方である種のモラルハザードとかインセンティブのゆがみを生んでいる部分はやはりどうしてもありますので、この辺を、とにかく市場の失敗が逆に、政府の失敗は同時に市場の失敗も起きやすいマーケットの構造になっていると思うのですが、規制のデザインの問題だと思うのですけれども、要は今の日本のいろんなジレンマと、それを乗り越えていく何かヒントみたいなものがもしあれば教えていただきたい。

それから、医療とか介護とかの産業の、まさに先ほどの情報の共有の議論があったのですが、もう一つの問題の難しさとして情報コストと取引コストがすごく高い産業領域なので、例えば貸し借りもやっている病診連携の問題であるとか、カルテの共通化というもので言えば、むしろ共通化したくない逆向きのインセンティブがいろんな場所にいっぱい働いていて、個別のお医者さんのレベルと個別の病院と個別の診療所の、はっきり言って診

療所などは一番共有化したくない、要はかなりいいかげんなことをやっているといえますか、そこにもうけ代があったりするのです、逆のインセンティブが猛烈に働いているような気がしています。

もう一つ、これはサービス産業のほぼ共通の宿命として、密度の経済性にすごく支配される部分があるので、そういったことを考えたときに先ほど大きな病院が日本にも水平統合的にはあるのですという議論がありましたけれども、あれは大きな病院があちこちにあるという話なので、余り密度の経済性には貢献していないような気がしています。要は日本で言いますと長野県でしょうか、長野県は割と病診が一体になっているモデルになっていて、たしか一番医療費が安く寿命が長いのではなかったですか。

あと、アメリカもピッツバーグのケースとボストンのケースとカリフォルニアのケースは、たしか割と垂直統合型の病院ビジネス型になっていたはずで、割と水平統合の議論は、水平的な規模の経済性の議論はされるのですが、要は垂直型の情報の、よく産業組織論でありますね。要するに、垂直的な情報コストが高い産業においては、むしろ垂直統合の方がモデルとして機能しやすく、逆にそれが低いところはむしろ水平統合型の方が機能しやすい。

これは伝統的な産業組織論なのですが、その観点からしますと、この医療を考えると、水平軸と垂直軸、この辺がどうなのかという感じを私自身は仮説として、要はうちもバス会社などで地域密着で商売をやっているものですから、地域の中でということを見ますと、要は高齢化先進地域というものはそんなに患者さんが動き回れないですし、恐らく慢性病と急性病がぐちゃぐちゃになりながら1人の患者さんを地域で見っていくということになりますと、私は垂直統合という軸がすごく大事ではないかという仮説を持っています。

そういう意味で言いますと、今度、先ほど御立さんがおっしゃったように、日本はやはり最も世界で先進的に超高齢化に直面する国なので、そこで一つのモデルができ上がっていくと、これはすごく大事で、たしか中国はこれから猛烈に高齢化するのですね。すごい高齢化なので、そういった意味合いで言いますと、そういったモデルはどうなんですかという、例えばアメリカの事情もお詳しいと思うので、教えていただければうれしい。

あと、GDP に対する医療費が日本は比較的低い、アメリカが高いという議論はあるのですが、これはひょっとするといい側面、悪い側面があるのかなという、これはむしろ論点提起なのですが、要は GDP 比が低いというのは、ひょっとすると例えば高齢者医療に関して自己負担率が1割ですから、そういった意味合いで言いますと非常に公的なシステムで支えているがゆえに、逆にもし例えば3割負担であれば裕福な高齢者は貯金を取り崩して医療費を使うのですね。そうすると、これは完全に GDP 上はプラスに働く。

要は所得の再分配ではなくて、眠っていたお金が要は経済として動き始めるわけですから、ひょっとすると低過ぎるのではなかろうか。要は政府部門経済にすごく偏っていて、むしろコンシューマー・サープラスを取り損ねているのではなかろうかという仮説を持っていて、要はお金を持っているのは高齢者なので、あの人たちにもっとお金を使わせれば

いいではないかという気はある。

それで、ほかの選択的消費というのは、お年寄りが多分けちなので使わないような気がするのですが、医療は非選択的消費なので、前々回の松元さんの例の所得再分配の議論ともちょっと絡むのですが、若い人から搾取して無理やり1割負担にするよりは年寄りの貯金を使わせた方がGDPに、むしろ成長産業として本当に貢献するような気がしているのですが、また乱暴な議論ですが、この辺はどうでしょうかということです。

ちょっと長くなりましたけれども、この2つをお願いします。

○新宅准教授 先に私の方から。

多分、富山さんの議論は、この前なども議論していた組織のガバナンスの問題だと思うのですが、確かにスズキなどは鈴木修さんがインドに直接乗り込んで、工場のレイアウトまで描いて、これだと決まったという有名な話ですが、中小企業の、特に先ほど私がお話ししたような、例えば韓国液晶向けにビジネスをやっているような会社といったらもう中小企業ではないので、例えばアルバックみたいな会社というのは、もともとはやはり中小企業ですね。あれで物すごく液晶と、特に韓国・台湾向けビジネスで彼らは伸びた。そういう企業が結構いっぱいあるわけです。オーナー的なところでそういう生産財的なものに特化してやっている。工作機械などでもそうですね。例えばファナックもそうでしたし、小さいところでも結構、富山の方にある航空機向けの工作機械などもいまだに伸びているわけです。

そういうところに何が必要かといったときに、例えば彼らがより海外に伸びていくためにいろんな人材育成とか何かが必要であれば、それはやった方がいいと思いますし、何か政策支援を考えるとやはり、言いつらいのですが先ほどのサプライヤーの何段階かでお見せしたのは、あの上層だけで日本経済問題を語るのはやめようという意味なのです。彼らの言葉というのがやはりこういう場に大きく聞こえてきますから、それだけを聞いていますと、もう一方で下で別のビジネスでちゃんと伸ばしている人たちがいるのですが、彼らは声を出せないのです。一つの例として言えば、シャープは負けているのに我々はもうかっているということは絶対外に向けては言えないので、声はなかなか出てこないのです。でも、そういうものはいっぱいありますね。ですから、そういうところに目を向けようというのは、そういう意味で1つは賛成なのです。

でも、もう一方で大企業のガバナンスはもうちょっと何とかしなければいけないと思っ
ていまして、切り離してしまうというのが1つだと思うのです。ソニーの例で言いますと、一時期、分社化的なことをやったのですが、あの分社の大失敗は機能別分社化をしてしまったのです。事業別には寸断されて、生産、開発、サービス、これが全部ばらばらになってしまった。これでやはり壊滅的になったという感じがするのです。

もう一つは、ある意味では日本企業の、これはガバナンスと言えるかどうかはわからないのですが、管理がすごく厳し過ぎて、きいていないのではなくて自由度がない。これをもうちょっと何とか打開しないと下の現場の力が生きてこない。何かそういう組織構造に

なっていて、それが変えられないのだったら切り離れた方がいいかなと考えています。例えば典型的に言えば、ソニーのテレビだけ切り離してテレビで生きようと思っている連中でやってみるというふうにすれば、もっといけるかなと私は思うのです。

○富山委員 データで示していただいて仮説をばっちり出していただいて、やはりそうかと思って非常にうれしいのですけれども、そうですね。是非、声を上げましょう。

○御立委員 今のお話で言いますと、やはり最後はガバナンスで、オーナー企業だからいかどうかというのはちょっとわからないのですけれども、まず1点目は、新宅さんがおっしゃるように、中堅でぴかっと光った連中にもっと光を当てて、そちらをサポートした方がいいというのは全くそのとおりだと思います。特に今の状況の中で、雇用調整助成金を使いながらショックをカバーするという意味では正しいのですが、それが割と長く続く。

長期的視点と共同体主義というのが、やはり日本的経営のいまだに残っている部分でありますので、あれがもらえる限りは人と一緒に切り離すという議論にどうしてもならない。言い訳になりますので、この辺をもう少し、サンセットクローズをどうつくるかとか、これは相当工夫しないといけないと思います。私はショックの緩和は全然悪いことではないと思っているのですけれども、それがシステムに組み込んだときにどんな悪さをしているかというところはもっと議論した方がいいのではないかと考えています。

垂直がいいか、水平がいいかというような議論なのですけれども、まず計画経済があって、国民皆保険があること自体が悪だとは私は全く思っていません。アメリカの例とも比べてみましたが、やはりあれだけ保険に入れないアンインシュアードの人がいて、相当かわいそうなことになっているところを見ると、日本の方が私はシステムとしては優れていますし、あるものをつぶす必要は全然ないと思っています。

先ほど申しましたように、計画経済とは何を言っているかといいますと、どんな治療をして、幾らのお金を払うという、中身と価格を、ある意味公的に、それも官が決められているわけではなくて、中医協という折衷案の場で物が決まるという仕組みは、実験してイノベーションをして失敗もあるというものには全く向いていないのです。先ほどのR&Dをやるということは、失敗する可能性もあってリスクを取る人がいる。これは要するに計画経済の外で、これをどうやって計画経済部分の外側につくっていくかというのが最大のポイントだと思っています。特に先ほどの海外のようなところ、これは外ですね。

もう一つは、予防と予後なのです。予防するということは今の医療システムには入っていないのです。戦後の感染症が重要であったときにできたシステムですので、生活習慣病の予防というのはあまり保険と関係ないのでね。

○富山委員 たしか、長野県はそうですね。

○御立代表 そうです。ですから、その辺りについては、実は本当はあるインセンティブを与えていけば結果的には医療費も下がるのですけれども、まずは予防ビジネスを伸ばしましょう。これは保険とは関係ないので、いろいろやっつけていいのではないかとこういうようなものを、試みはあちこちにあるのですが、それをどうまとめて背中を押していくか

というのがすごく大事なことだと思っています。

例えば糖尿病の生活指導みたいなものも、保険点数に入るのはほんの一部で、家で何を食べているのかの方が大きいわけです。そこの給食ビジネスをやり始めている人も、例えば予後で家にいるとか、あとはやはり病院で死なずに家で死ぬという、これは最近厚生労働省が言っていますけれども、この辺の在宅。この手前と後のところを、計画経済にできるだけ組み込まずに、そこでだれかがリスクを取って新しいモデルをつくるインセンティブを付けていく、ここに特化していくのが一番早道のような気がしています。

○富山委員 でも、そうなりますと、予防という話になりますと、あるときは介護施設が出てきますし、あるときは食事療法みたいな話が出てきますし、慢性系ですね。それと高度な病院とがあって、各プレーヤーの間で実は1人の人間をめぐる情報が共有されていた方が多分、要するに物事がうまくいくのではないのかというのがありまして、一方で個別にイノベーションを追求するという問題と、この間の情報のコストを乗り越えるという意味で言いますと、むしろここは垂直統合ができるようなマーケットシステムをエンカレッジしてしまった方が、実は今、言われた話がね。

○御立代表 ちょっと議論を分けますと、まずは計画経済の中の垂直か、水平という話と、今の外側の話があります。外側は、実質うまくいっているところは大病院と組んでいるところが多いのです。正直に言いますと、先ほどのトップ20に入っているようなところが、これは逆に密度の経済と関係ないので、全国各地でアントレプレナーとか、例えば給食の企業とか、スポーツクラブなどと組んでやってしまって、これは医療保険の外の事業として進める。

これは医療法で言いますとグレーゾーンなのです。やれなくはないですと厚生労働省の人はおっしゃるのですが、グレーであるとみんなやりたがらないので、ホワイトであると言って成功事例をつくってしまえば、そこに民間企業が絶対入ってくるので、大病院チェーンと組んでやるのが一番早いと思っています。それが1点。

2点目は、計画経済の中の情報のところは、カルテの共有という、個人情報全部共有していくことや、医師会の反対のような話と、先ほどのようなアウトカムに関わる情報の部分とを、分けて考えたほうがよいと思っています。固有名詞は要らないのだ、Xさんという人がこんな病気でこうであった。こちらの部分の共有を先にやった方が私は価値が大きいと思っています。提言も2段階に分けています。今、マイナンバー制になるので情報を全部共有しようという話があるのですが、これより手前に、名前がなくてもいいからきちんと必要な情報を共有しましょうという話がある。

それから、垂直のところはおっしゃるとおりで、ただ、単純な垂直というより機能分化で、熊本県などはうまくいっているのですけれども、大病院が3つ並んでいて、ここは心臓が強い、ここは脳系が強い、といったそれぞれの強みがあります。要は症例数が集まらないとうまくならないので、結局先ほどの総合電機と同じで、得意分野に特化していくようなインセンティブを与えれば、それは実質的にかなり医院も含めて垂直に連携できるよ

うになる。こちらが先のような気がします。

○富山委員 やはり保険の点数とか、そういう仕組みでインセンティブは加速できるのですか。

○御立代表 一番大きいのは、病床規制です。今、真面目にやっていて病床稼働率が非常に高い病院は、増床規制があつて増床ができないのです。それで、割と中途半端なことをやっている 50 床ぐらいの病院が権利になっています。

○富山委員 既得権なのですね。

○御立代表 既得権なのです。それで、地方交付金はそれに伴って、病床数に応じて与えられますので、病床を減らすというインセンティブは地方公共団体にはない。ここの病床規制の在り方を見直した方が本当は早いと思います。

○富山委員 まさに、この計画経済というものは外してしまった方がいいということですね。

○御立代表 そうです。外すのだったら、保険制度ではなくて、そんなところを外した方がいいということです。

○伊藤主査 今の議論の中で 1～2 つ気になったことがあるのですけれども、例の医療情報ですね。例えば白血病でも糖尿病でもいいのですが、どういう治療を受けたらどういう結果があつたか。それをマーケット全体で個人情報を外して分析したらうまくいくというのは、私の理解であればアメリカはその情報は公的に管理されていて、それで民間の人が 20 ドルとか 30 ドルを払えば、モラルということはありますけれども、大学の先生が例えば分析研究という形でやって、必ずしもマーケットがあつてデータビジネスがあつてという世界ではないような気がするのですよ。ですから、制度をちょっと変えれば実はかなりいける面はある。医師会がどう思うかは別なのですが、そういう面があるのではないかと思うのです。

○御立代表 今の点で、まず 2 点ありまして、1 つは済みません、私の舌足らずで、マーケットがなければいけないのではないかと思います。おっしゃるとおりで、実はアメリカも 2 種類ありまして、今のデータを変えるもので、これは例えばリスク情報が入っていないくて、糖尿病がある人ががんの手術をした時と無い人で、これによって全然違うわけです。このレベルまで学会が絡んでいないので、定義が緩いので今はアメリカの Physicians Association がそのレベルのデータベースをつくらうという動きになっています。

ヨーロッパは、スウェーデンが大成功したので、学会主導でプロが使えるものでやろうという動きがあります。資料 3-3 の最後のページにパン・ヨーロッパというものを付けておりますけれども、恐らく間違いなくあと 2 年ぐらいで、これも下手をするとグローバルスタンダードになってしまうかもしれない。

日本は、実はとば口までは来ていて、外科学会の中、例えば小児外科などの、7 学会がやっているのですが、これは全部リスク情報も入っていて最後は自分たちのベストプラクティス、プラス研究したい医療機関並びにアカデミア、それから製薬会社と医療機器会社

にも情報を限定してお渡しして治験の代わりに使ってもらおう。彼らはそこまで来ており、大きく、面白い構想です。

1点だけ、心臓外科の方は、本当は心臓のカテーテルというものは循環器内科医がやっている。こちらのデータと一緒にしないと意味がないのですけれども、外科学会と内科医学会は仲が悪いので外科のところが出ないのです。こういうところはやはり国が方向づけした方がよほどいい。かなり近いところまで来ているので2～3年あれば相当明確にメリットが取れる分野であると思います。

○富山委員　そういう意味では、ある種、データベースのものは先ほどの伊藤先生の議論で言いますと、それぞれの国で公共財的な感じにはなっているのです。そういうところで、ある意味、独禁法の議論とかにはならないような仕組みになっている。

○伊藤主査　ですから、どう使われるかとか、モラルをどうするかとか、そういう話ですね。

○御立代表　一番大きいのは、やはり個人情報保護法でみんな腰が引けているので、そこをこうやって外すというルールさえしっかりつくってしまえばきちんとできるのだと思います。

○伊藤主査　あと、もう一個、細かい点なのですけれども、例の予防医療の話なのですが、アメリカで糖尿病の研究があって、60歳の段階でそうであるか、そうでないかによって医療費が多分4割ぐらい違うのですけれども、ただ平均余命が4割増えてしまっているのですよ。予防すると健康になるだけ長生きするので、結局医療費そのものには余り関係ないのだ。ただGDPの、要するに病気になるとGDPに貢献できないから、そこの部分でちゃんと見なければいけないという議論はあるのですけれども、なかなか予防医療と医療費は難しい問題があると思うのです。

○御立代表　最近、いろいろな方と議論しているのは、やはり健康年齢を高めましょうという言い方しかないかなと思うのです。先ほど富山さんがおっしゃった話も含めて言いますと、実は最後のところさえ自由にしておけば、結構お金は動くのではないかな。これはしようがない。国が負担するのではない。やはり1960年代には病院で死んだ方が2割で、今は家で死ぬ人が2割とよく言われますが、1週間延びるごとにかかるお金が1けた増えるわけですね。この辺りをどうするかという非常にタブーなのですけれども、医療費としてはこの議論をしないとだめなのだと思います。

ちなみに20年間で見ますと、日本はやはり貧すれば鈍するで、医療費の伸びが最も低い国の一つなのです。これは計画経済ばかりでやって、医療費を抑えてきたので、相当無理なのです。ほとんどすべての国で増えているのですけれども、それはGDPも伸びていて、その8掛けで伸ばしているというのがみんななので、やはりこれはどこかで考えないとつらいですね。

○岩田委員　2つほど。1つは新宅先生の方で、問題は、今日の話で私は随分励まされたのですが、付加価値率は下がってしまうけれども、中国とかインドとか新興国の市場が大

きくなれば、付加価値率が下がっても市場が大きくなっているからそれで相殺して、十分日本が困ることはないという、基本的なメッセージはそういうことだと思うのですが、問題はそういう付加価値率の低下の速度と市場の拡大と、その速度いかんではやはりだめかなというケースもあり得るとというのが私の反応なのです。

例えば九州でトヨタと日産がそれぞれ工場をつくって生産するのですけれども、トヨタはやはり国内で5割は生産維持したいという理念がありまして、日産は今、1割ぐらいで、九州で工場をつくとっても部品はみんなアジアから調達する。トヨタはやはり基本的には国内から調達して、国内で維持するという、そういうパターンがあるとしみますと、結局価値額が十分維持できるのかなというのが基本的に1つ問題に思っているのです。

もう一つの例は半導体ですけれども、岡山市で半導体のメーカーの方のお話を聞くことがあったのですけれども、もう日本のメーカーで半導体の先端のことをやれるところはありません。相手は韓国と台湾の企業ですということなのです。今日の話でハードディスクドライブ、これはコアのところは日本がまだ残っていますという話があったのですが、そこも私は部門によってはもうだめになっているのかなと思っているのです。

3番目は、例えばインドの二輪車が伸びていて非常にいいという話なのですが、二輪車は生産も販売も両方やるわけですね。そうしますと、つまり日本の雇用とか、あるいは日本で生まれる付加価値とか、そこは傷付かないのか。それと関連しているのが、R&D投資についても、むしろローカルなマーケットでR&Dを置いた方がいいという話もありまして、マザー工場は日本に残したらいいという、これはコンセプトとして本当にそう思うのですが、しかしR&D拠点まで海外に移したらマザー工場も要らなくなるのではないかということなので、私は日本企業としては何の問題もないことであると思えますけれども、日本という国がどこまでもつかというのが1点目です。

2点目は、今日のお話で医療を、やはり情報の非対称性というものが大変な、これは金融と同じ根本問題であると思えますけれども、それをどういうふうによく加工し、利用するかというところが一番キーなのかなというお話だったと思うのです。日本銀行にいるときに、お医者さんがすごく熱心な方で、支店とか事業所の医療のデータをとにかく集めないでだめだと随分一生懸命やられて、この人はどうしてこういうことをやるのかなと思ったのですが、考えてみたらこういうレジストリーが日本に存在しないのです。真面目なお医者さんはそうやってできる範囲のことで何か一生懸命集めて、似たような症例でしたら、これでうまくいったのでというのでそれを使うというような、そういう対応をやってきたのかということで今日は目を開かれたのです。

しかし、電子化について言いますと、例えばレセプトというのも10年以上前からやっているのですけれども、私の聞いている限りでは例外規定とか何かがありまして、率で言いますと6割と8割とかですか。大きい病院は多分問題ないと思いますが、個人の病院とか何かになりますと、まだそこもできていない。それから電子カルテについても、例えば今度の被災地で病気になって、お医者さんに診てもらえないので早く亡くなってしまうと

か自殺してしまうとかがあって、遠隔地で使えるようにしたらいいと思うのですが、それも実はまだ進んでなくて、この前初めて戦略会議でそれを課題みたいなものに載せているわけです。そうしますと、レジストリーに行くまでに大分距離があるような気がするのですが、そこはいかがでしょうか。

○白川委員 1つ目は、今、岩田先生がおっしゃるとおり、実は全く同じことを質問しようと思っていたので、先生が先に御指摘されたので、そこは同じなのですが、それに絡んで、先生はドルベースで輸出市場をお見せになっているのですけれども、私の理解では基本的に円高がすべてだと思っているのです。結局 80 兆あった輸出が今は 60 兆になっているのはほとんど円高で説明できる、基本的には日本銀行が悪いというのが私の理解なんです。円安というものをどうお考えになるかという、本当にマクロの考え方として、やはり、今、岩田先生がおっしゃったみたいに、全体のパイが増えていかないというリスクがあるとすれば、ある意味でやはり円安をせざるのではないかと思うのですが、そこをどうお考えになっているかをお伺いしたかったというのが1つです。

もう一つはサービス業の、医療の話が中心に出たと思うのですけれども、私は今投資銀行にいますので、医療は基本的に私どものビジネスには全く乗らないのです。最近注目しているのが運輸で、小さな話が多いのですが日本側の宅配とか引っ越しとか、非常に海外で受けがいいのではないかという議論で、そういうところというのは実はやはり上場している企業があるということが基本的なポイントなのですけれども、投資銀行でも結構サポートできるのではないかという議論になっていまして、実は医療というのは全くそういうものに乗らないものですから、なかなかうまくいかないで、運輸とか医療とは違うサービス業で、例えば海外展開の余地とかをどんな感じで評価されているかというのを1つお伺いしたかった。

それから、基本的には B to C ではだめですということがポイントで、日本は B to B でやらないと海外展開も難しいですし、結局、日本の生産性も B to C です。小さな企業が多くて伸びていかない。生産性を上げるためには、やはり日本も B to B というのを基本的にした方がいい、そういう理解でよろしいのかどうかということをお伺いしたいと思います。

○柳川専門委員 手短に、新宅さんの方に2点お伺いしたいのです。

1つは、日本コストがある程度かかっているのだというお話で、最終財のメーカーからしますと、この日本コストを引き下げたいというインセンティブがあるとお話しになったのだと思うのですけれども、そうしますと、それは逆に言いますと、部品メーカーからしますと利益率が下がるという方向に行くので、この動きがどのくらい強くなるか。ですから、日本の部品メーカーがどのくらい競争力があるかということの裏返しなのですが、そこを長期的にどう見ていらっしゃるのか。

もう一つは、インドとかで売っていくためには販売力が重要であるという話があったのですけれども、これはやはり、ある程度現地での販売力、現地化みたいなものを進めなけ

ればいけないと思うのですが、この辺りどんどん現地の人に任せてしまうと、そもそもの日本メーカーとしての強みみたいなものがなくなってしまうような気がしますので、少し現地にどのくらい任せるかみたいな話と、日本メーカーとして販売力を維持していく、何か考えるべきなのかみたいなことを、お考えをお伺いしたいというのが2点目です。

それから、御立さんの方にお伺いしたいのは、最後のところでおっしゃっていた、システムとして輸出するというのはやはり非常に私も重要だと思うのですが、この裏側には輸出産業としてシステムを考えることによって、逆に日本のシステムを改良するといえますか、先ほどの計画経済的なものをむしろ輸出を考えることによって改善していくというメリットもあるのかなと思っていますのですが、ただ一方では、先ほどの皆保険の話があったように、1つは日本であるべきシステムと発展途上国であるべきシステムが違うという可能性もありまして、この辺り冒頭におっしゃった勝ちパターンを見つけるということにもつながるのだと思うのです。

そうしますと、かなり古典的な日本のシステムがむしろ持っていった方がいいという部分があるというふうにお考えなのか、それとも、やはりその辺りは本質的には変わらなくて、やはり日本でもっとインプルーブさせて、それを海外へ持っていくべきだというふうにお考えなのかという、その辺りのお考えをお伺いしたいと思います。

○新宅准教授 いろいろ御質問を受けたので難しいのですが、岩田先生がおっしゃったのは、これは皆様ごもっともだと思います。要するに絶対額と率の掛け算で決まるということですから、その2つの中で私が言おうとしたメッセージは、率がある程度下がっていくならしようがない。率が下がっていくのをとめる努力をするよりは、額が伸びるための努力をした方がアウトプットは大きいのではないのでしょうかという提案で、これはこれからそうだという確定は全然わからないので、我々学者的には確定的には言えないのですが、少なくとも過去はそうだったねというのが前半お見せしたデータだったのだと思います。

それでは、どのくらい率は下がっていくのだろうかということは、これはなかなか物によって違うのではっきりはわかりません。どうもいろんなところで、先ほどのファスナーみたいなものが少し典型だと思うのですが、ちょっと気のきいた、あのくらいのものであれば多分2割ぐらいでとまるのではないかと。これは本当に何にも根拠はないのですが、それから先ほど7割だった会社も、ターゲットに置いているのはやはり3割なのです。1割とは言っていないのです。それは無理だと思っています。

それから、例えばインドの二輪車というお話が出ましたけれども、インドの二輪車も、部品現地調達率は95%です。ほとんどインドのローカル部品メーカーですが、トータルのコストで考えたら、二輪車はほとんどエンジン加工なのです。エンジン加工している工作機械はすべて日本製なのです。これがドイツ製にはなるかもしれませんが、インド製、中国製になることはしばらく考えられない。そうしますと減価償却費を聞いて見ますと、やはりインドでつくっているのに日本コストが実は4割ぐらいかかっているの

す。それがずっと続くとは言わないのですが、少なくとも上辺で我々が理解しているよりは出ていくスピードは遅いのです。残っているのはどこですかと、残っている、最後に2割、3割になるところを大事に見極めて、そこはしっかり残しましょうということだと思います。

それで、R&Dのお話が出ましたけれども、R&Dも、これは日本企業に限らず、海外にやはりずっといろんな拠点を持ったときに、R&Dを現地化するというのはいろんな分野で起きていますが、これはロジカルにR&Dというものは集約した方が経済性が高いわけですね。そうしますと、分散した方がいい活動と、集約した方がいい活動とあって、例えば自動車とか二輪車であれば、エンジン開発は明らかに集約した方がいいのです。ブラジル向けエンジンなどはないです。そうしますと、これは日本企業ですから日本に今までありますし、これは集約して残そうということになるわけです。でも、ボディ開発はブラジルとか何か、現地のあれにあれしたデザインとかにしましょう、こういう仕分けを彼らは明確にしていますから、あれだけホンダの二輪車は海外売上がほとんどになっても、日本に落ちているのです。いまだにエンジンは日本の朝霞で全部開発しています。熊本とか生産はきついです。そういうふうに付加価値が変わってきて、これはやはり長期で言えば極めて生産性の高いところに集約化されていくという動きなので、長期的には真っ当な方向であると思っています。

関連して柳川先生がおっしゃっていた、海外に出ていったときに日本コストを下げようというので、そのときに多分、日本の企業に与える影響は1つは最後の2~3割に残るかという話と、もう一つはやはり残れないところは海外に出ていくということが、今求められていて、いわゆる2次・3次のサプライヤーが中小企業が海外に出ていくかどうかというのが、今非常に大きな岐路に彼らは立っている。それで、出ていけば取れるのか。出ていったときに多分、やはりその仕事だけねらって出ていってもだめだろうと私は思うのです。プラスαでタイに出ていったら、ほかの仕事をはほかのローカル向けに取れるということをしっかりねらっていかないと生き残れないと思っています。

それから、販売を現地化したときという話で、強みはなくなってくるのではないかというお話なのですけれども、そこは先ほどの御立さんのお話で、システムを輸出するというものにちょっと関わると思うのですが、システムを持っているかどうかというのが1つあるのです。もう一つはシステムというのは、例えば自動車で言えば、ディーラーシップをどう管理していくかというのは中国のローカルメーカーは全くないです。生産とか何かは、図面を持ってきて、ある程度できるのですけれども、あの辺の販売をどうやっていくかというノウハウは極めて欠けていて、多分それができないとサービスまで含めて、収益の上がるビジネスとして彼らは続けていけなくなると思います。ですから製造業とサービスと金融とおっしゃっていた、自動車などというものは典型例ですね。そのところが1つある。

あとは、やはりもうちょっと、システムプラス、システム改善力があると思うのです。

製造業ではなくなってしまうのですけれども、例えばイトーヨーカドーさんみたいなものが中国に出ていくときというのは、彼らの出方を見ていると、イトーヨーカドーの店舗と同じものを中国でもつくろうとはしていないのですけれども、中国でイトーヨーカドーを四川省につくったときに、どういうお客さんが何を求めて来るか、そのためにどういう品ぞろえと、どういう売り場づくりをすればいいかという、これに対する、彼らが日本でやってきた方法論を全く移植して、その方法論で現地の販売をする。それで、その改善をまた回す。彼らはずっと業務改善を回してきましたから、先ほどのアルバイト管理なども物すごくやって、アルバイトに全部、発注まで任せるみたいなシステムを彼らは持っている、それを中国へ持っていったらどうだといいますと、中国人は日本人以上に一生懸命考えてやってしまうわけです。こういうやり方を持っているものというのが、例えば欧米系の小売とは違う強みで、それを海外へ持って行って生かしていけば、形は違っても勝てるのではないかと考えています。

○御立代表 皆さんのお話に係るところを先にお話ししますと、先生がおっしゃった、日産型かトヨタ型かというのがあるのです。企業のお手伝いをしていると、グローバルに頑張ろうと思っている企業はほとんど日産型にならざるを得ないと思います。それで、グローバル最適生産、最適立地で、どうしても消費地が、伸びるところが新興国なので、そこに寄せた方がいいものは寄せる。あと、R&Dなども含めて、比較優位がある場所に各機能を置くということをみんなほとんど時間差でやっていく。

それが円高・円安の要素コストだけなのかといいますと、それだけではなくて、集積のクラスタのような部分もあり、また、人的資源をどこで取れるかということは皆さん一番考えています。問題は、日本が海外人材も含めて良い人的資源を集めやすい場所ではないということです。特に R&D センターを日本に置くか、置かないのかで非常に効いているので、やはり、そこの上級人材が入りやすく居着きやすいようにする、というところをやらないといけません。1人当たり GDP が、日本は、今の為替ですと4万ドルですけれども、普通に組み立て加工でいきますと、ヨーロッパの一部の国々のような7万ドルクラブには、多分、それでは入れません。どう考えても人口は減るのですから、1人当たり GDP の7万ドルクラブ入りを目指すとしたら、当たり前、釈迦に説法ですけれども、付加価値の高いものが日本に立地するように必死で考えていくしかない。そこは、特に人材はものすごく大きいと個人的には思っています。

それから、レジストリーはかえって大変ではないかというのはおっしゃるとおりなのですが、実はレジストリーの方が早く効果を出せる可能性があります。急性期病院プラス一定規模以上の慢性期病院のデータがすべて取れば、それで十二分です。ここにはかなり近いところまで来ています。かかりつけ医はそんなに難しいことをしませんので、そういう流れの中ではそれを早くつくった方が結果的にみんなにルールを守らせて、レセプトだ何だとやるよりよほどいいですし、医師会と交渉しなくて済むのでプラクティカルであると思っています。

最後は白川さんがおっしゃった、確かに B to B か、B to C かで言いますと、B to B の方がやりやすいのですが、問題は日本に立地する B to B サービスをアジアに対してどうつくるかという面で、まだ本当には展開が進んでいません。特に九州とか沖縄とか場所を考えますと、商社辺りがいろんなことをやりまして、アジア向けのコールセンターとか、先ほどみたいなアセンブリのサポートをつくってもいいはずなのですが、まだそこまで向いていないのでこれはどうするかという関係で、B to C は仕掛けが要ります。ヤマトさんのようなものは、ネットワークで閾値を超えた場合だけうまくいく。そうでないと多分うまくいかないビジネスなので、これは日本のいろいろな環境下、非常に難しい環境下だからこそ生まれた強みなのです。ヤマトさんも今、上海で閾値を超えるために一生懸命やっていらっしゃるけれども、あれがどこでもいいかといいますと、多分 1 個ずつつくっていくしかないという、展開スピードに少し限界があるかもしれません。あとは M&A で中をつくり替えられるかどうかという大きいチャレンジになる。

それから、残りの普通の B to C は、やはり私はシステムを絡めてやらないと外からお金を持ってくるのは難しいので、これは実は B to B と B to C のハイブリッドのような形で展開するのがよいと考えています。特にこういう分野は先ほどの最終製造業のようなところは見ばえがいいので、国家資本主義的傾向のある国に行けば行くほど内外格差をいろいろな意味で付けている。しかしこれからインフラとか社会システムをつくろうという国については、それがよくなる限りはかなり受け入れるというのが共通のようでありますので、ここに目を付けて、システム輸出の B to C と B to B をハイブリッドにしていくという辺りが、サービス業が海外からかせぐ大事なところも含む、ものづくりのサービス業化ではないかと個人的には思っております。

○伊藤主査 どうもありがとうございました。

時間が多少オーバーしましたがけれども、これで会議は終了させていただきたいと思えます。次回は 5 月 11 日金曜日の 14 時から 16 時で開催を予定しております。会議室は追って連絡したいと思います。

それでは、これで閉会したいと思います。

どうもありがとうございました。