

OFC NEWS LETTER

Open Faculty Center



創刊号 2001年5月発行

創刊のご挨拶

大阪大学大学院経済学研究科長 仁科 一彦



大阪大学経済学部は、創立50周年の記念募金に寄せられた資金を基礎にして、オープン・ファカルティ・センター(略称OFC)を設立し、いくつかの活動を開始した。本

年度からは、年に数回の予定で講演会を企画し、その第一回として、平成12年11月30日に前学部長の橋本日出男教授の講演会を開催した。

オープン・ファカルティ・センターは、経済学部に蓄積されているさまざまな寄付資金を統合的に管理している記念事業委員会によって運営され、同窓会員諸氏をはじめとして、広く社会の人々との交流と対話を促進する組織として位置づけられている。活動計画としては、講演会のほかにも、公開講座やシンポジウムなど多彩な内容を検討している。

政府の行財政改革の一環として国立大学の独立行政法人化が登場し、すでに多くの時間とエネルギーを費やして、その是非や方向に関する議論が展開されてきたことは周知の通りである。大阪大学も主要な国立大学の一員として、さまざまな場面において議論に参画し、意見を展開している。しかし現状では、行政法人の姿や構造に関する具体的なイメージが依然として形成されていない。おそらくこれからも、法人化に関する議論や分析が続けられるであろう。

ところで、その組織形態がどのようなものであれ、これからの大学が社会との接触を強める方向にあることについては異論がないと思われる。社会を構成する産業や中央と地方の政府を始めとして、市民や団体との関連がこれまで以上に重要に

なるのは明らかであろう。それは、大学が研究と教育の場所であり、知識と文化の発展や蓄積の一翼を担う存在であるかぎり、自明のことであると言っても良い。この点において、わが国の国立大学は欧米の大学に学ぶべきことが多い。社会との間にあると指摘される壁や距離を、低くしたり短くすることは、大学に与えられた緊急の課題である。大阪大学経済学部がこのテーマに向かうとき、オープン・ファカルティ・センターが重要な役割を果たすことが期待される。

第一回OFC講演要旨

講演：開発途上国と日本

(平成12年11月30日開催：於梅田センタービル)

大阪大学大学院経済学研究科 教授 橋本 日出男



本日の講演の前半は「途上国がどのような問題に直面しているか」であり、後半は「そうした途上国の問題を解決するため、日本はどのように関わっていくべきか」である。

このテーマを選んだのは、阪大経済学部に来る前の16年間、世界銀行に勤めていてアフリカや中東諸国の仕事をしてきたからである。とくに、84年から87年まで世界銀行から出向して西アフリカにあるガーナ共和国の大蔵大臣顧問として現地

目次

○創刊のご挨拶	1
○第一回OFC講演要旨	1
○第二回OFC講演・シンポジウム要旨	3
○OFC事務局だより	6
○編集後記	6

に滞在したことが大きい。そのため、途上国の中でも、世界銀行での私の守備範囲であったサブ・サハラ（サハラ砂漠以南のアフリカ）を中心に話したい。こうした国々は、一人あたりGDPだけでなく、その他の経済・福祉指標も低く、国連では後発開発途上国（LLDC= Least among Less Developed Countries）とよばれている。サブ・サハラのほか、アジアでは、バングラデッシュ、ネパール、ブータン、ミャンマー、カンボジアやラオスがLLDCに属している。

まず、途上国一般についておさらいをすると、

- (1) 開発あるいは発展途上国（Developing Countries）とよばれる国々は、地理的にはアジア、中東、北アフリカ、サブ・サハラ、中南米のほか、近ごろでは旧ソ連圏の国々も含まれる。
- (2) 貧困を1人1日あたり支出が200円以下のものと定義すると、世界の人口の5分の1が貧困層に属する。さらに、先進工業国と多くの後発開発途上国の間の貧富の差が拡大している。
- (3) 1960年からの40年間を取ると、途上国の中で経済水準が相対的に上昇した国と下降した国がある。東アジアの上昇と中南米諸国、サブ・サハラの下降が目立つ。
- (4) 先進工業国の間で、いわゆる「援助疲れ」が見られる。とくに、ソ連圏が崩壊した1990年代後半、多くの先進工業国において政府開発援助（ODA）額が減少傾向にある。
- (5) 日本は援助大国であり、ODAの金額で見ると日本は91年から9年間連続第1位である。しかし日本でも2001年度予算では前年比3%減となった。

後発開発途上国が直面する経済問題、とくにインフレーション、国際収支の赤字と低成長に対して、どのような経済政策が取られているか。この経済政策は経済安定と構造調整の2つに分けられる。国際金融機関の分担としては、前者は国際通貨基金（IMF）であり、後者は世界銀行である。



(1) 経済安定化政策

問題の出発点は大幅な財政赤字であり、これが直接的に通貨増発につながり、インフレーションが起こる。加えて、公定為替レートが現地通貨高に設定されており、輸入が増えるのに対し輸出が伸びず国際収支の赤字が大きい。これを解決するために、歳入増加と歳出削減および公定為替レート切り下げを行う。一口にいえばDemand Controlである。



(2) 構造調整政策

途上国には経済の歪み（Distortions）が随処に見られる。先ほどの公定為替レート、外貨割り当て、一律でなく高率の関税、インフレ率より低い利子率、食料品や石油製品に対する補助金、赤字の国営・公営企業の存在などである。構造調整政策とは、こうした歪みを除去し、資源配分にプライス・メカニズムを取り入れることによりSupply Responseを誘発しようとするものである。自由化、民営化を目指すものであり、いわば途上国版規制緩和と言える。

(3) 政策の評価

こうした政策の効果についてはいろいろの評価がある。2000年4月のIMFと世界銀行の年次中間総会の時、この2つの国際金融機関の存在にすら反対する大デモが、その本部のあるワシントンの街を埋め尽くした。世界銀行でこうした政策の当事者であった筆者は、Demand Controlは政権に決意と能力があれば可能であるが、Supply Responseの方には問題が多いと見る。とくに民間投資と民間貯蓄が増えないし、農業生産が増えていない。生産力を増やすためには、世界銀行の調査レポートである「東アジアの奇跡」で指摘されたように、初等・中等教育の普及や、計画を作成し執行できる有能な官僚機構の存在が必要である。

こうしたことを考えると、後発開発途上国において持続的な成長をもたらすためには、短期的な構造調整だけでなく、制度や組織などの経済や社会のシステムづくり、つまりInstitution Building

を手がけなければならない。

途上国に対する日本の協力の特徴は (a) 資本協力、とくに贈与ではなく円借款の比率が高いこと、(b) その円借款はアジアのインフラ建設に向けられるものが多いことである。これに対し、今後伸ばしていくべき分野は資本協力よりも技術協力、とくに「人の協力」であろう。これは日本の援助に顔がないという反省からだけでなく、途上国の人々と一緒に仕事をすることによって、日本人自身が学ぶところが多いと考えるからである。とくに、途上国においてInstitution Buildingに協力することの意味は大きい。

ガーナの大蔵大臣アドバイザーとしての私の仕事は、まずパソコンを使って国の予算モデルを作ることであった。簡単なモデルを作ることにより、予算作りを効率化した。そうしたことからガーナ政府の信頼を得て、石油製品の価格のモデルや公務員給与のモデルを作った。私にとってもガーナぐらいの規模の経済ならば、経済のアクセルを踏めば走り、ブレーキを踏めば止まる様子が手に取るように分かり、大いに勉強になった。その後、阪大に来てからも大統領に招かれ、アドバイスをするため3度ガーナに行った。私のガーナでの仕事は一種のInstitution Buildingであったといえよう。

途上国に対する「人の協力」には2つのタイプがある。1つは、NGOや海外青年協力隊のように農業や教育の現場に行き、向こうの人と一緒に汗を流すことである。もう1つは、私がガーナで行ったような政策レベルでの協力である。後者のタイプの協力を行うためには、経済学、統計学に熟達していなければならない。善意と熱意だけではつとまらない。

こうした政策レベルでの協力の要請は、ケニアやパプア・ニューギニアから私のところに来ていて、需要が多い。いずれネパール、ミャンマー、カンボジアなどからもそうした要請が来るだろう。

しかし、こうしたエコノミストを送ってくれといわれて非常に困っている。それというのは、英語ができて経済学が分かり、気軽にアフリカにも行こうという情熱のある人がなかなか見つからないからである。それは結局、日本の教育、とくに大学・大学院の問題といえる。私たちは国際的な場で活躍できる後進を育成しなければならない。大学人の責任は重い。

第二回OFC講演・シンポジウム要旨

「経営における破壊と創造－松下の事業部制解体をめぐる」

(平成13年2月23日開催：於梅田センタービル)

第1部 基調講演

－松下電器産業(株)経営企画室長

上田 勉 氏

本日は、松下電器産業株式会社の2001年4月から開始される中期経営計画「創生21計画」の中で、事業部制をどう変えていくのか、製造業をどう変えていくのかを中心にお話してみたい。

松下電器は、世界でも非常に早い時期(1933年)に「事業部制」を採用し、現在ではグループ全体で126の事業部が存在している。松下の事業部制の特長は、①商品別事業部制、②開・製・販一体、③製造プロフィット制、④自主責任経営であり、その利点としては、①企業家精神の高揚、②個別最適による競争優位の確立および③技術の継承といった点を指摘することができよう。



このような「事業部制」のもとで、80年代までの事業展開がなされてきたわけであるが、90年代に入り、東西冷戦の終結、IT革新等に起因して「グローバル・ワン・マーケット化」が進み、株主価値の重視、ビジネスにおけるフェアネスの認識など、アメリカ流のグローバル・スタンダードが浸透してきている。

このようなグローバル競争という環境下において、日本企業のとるべき対応として以下のことが考えられる。

1) まず、コスト競争力の再構築、とうことである。この製品は、どこで作ればよいかといった世界最適地生産体制、連結経営からみたグローバル・バランスでの収益確保、日本における高コスト構造の是正、といった課題が、ここに含まれる。

2) 次に、新しいビジネス・モデルの選択、が重要である。実際、「スマイル・カーブ」としてしばしば指摘されるように、利益の源泉は、完

成品から、部品や完成品を通じたサービスに移行してきている。また、このような状況下において、経営の「重さ」・「遅さ」からの脱却が求められている、といえよう。

3) さらに、グローバル適応力の向上、が不可欠である。世界中のステークホルダー（株主・顧客・取引先・・・）とのコミュニケーションを重視し、グローバルな技術開発競争でリーダーシップを発揮し、顧客密着型のソリューション・ビジネスを展開して行かなければならない。そのためには、人事・経理などのシステムを変革する一方で、ビジネス・リーダーとなりうる人材の育成を図ることが重要である。

4) 最後に、グローバル・ビジネス・ルールへの対応、という課題がある。会計基準・倫理基準の設定、特に経営活動を積極的に開示していくことが求められており、これに呼応して、企業の自律を図り、コーポレート・ガバナンスの発揮が必要とされているのである。

一方、市場の方は、これまでの企業がモノを作り、消費者にお届けするというTエコノミーから、商品知識に精通したお客様がインターネット等を通じて要望を明らかにし企業に注文するというeエコノミーへと変化していくことが予想される。つまり、顧客主導型ビジネス・モデルへの大転換である。このような経営環境の激変により、個別最適の限界、自前主義、ハード志向という事業部制の弱点が顕在化してきたのも事実である。

製造業が生き残るため松下電器では従来の事業部制を改革し、「超製造業」への自己革新に取り組んでいる。

「超製造業」の要件は

- ① 強いデバイス事業の創造
- ② スピーディーなモノづくり
- ③ お客様本位のサービスを起点としたビジネスの展開

の三点と考えている。

これらの目標を実現するために本年4月より「創生21計画」をスタートする。

「創生21計画」の骨格は、破壊（構造改革）と創造（成長戦略）の推進である。

成長戦略の展開の一つは、事業ドメイン・セグメントの見直しである。これまで、民生・産業・部品から成り立っていたセグメントを、映像音響・情報通信からなるAVCネットワーク、家庭電化・住宅設備といったアプライアンス、産業機器のインダストリアル・イクイップメント、これに部品であるデバイスの4つの事業分野に加えて、

これらを合わせてシステムとして提供していくシステム・ソリューション、さらにはネットを用いたeネットビジネスの六つの事業をドメインとして展開していきたいと考えている。成長戦略にあわせた収益構造の観点から、デバイス－機器（AVCネットワーク、アプライアンス、インダストリアル・イクイップメント）－サービス（システム・ソリューション、eネットビジネス）に区分し、それぞれに高収益構造の仕組みを確立すべく努めたい。「スマイル・カーブ」の意味するところ、デバイスとサービスが収益の重要なポイントとなるであろうが、機器分野の収益性も確保していきたいと考えている。

4月に松下電器と松下電子工業(株)の合併を予定しているが、構造改革としては、各分野ごとの事業特性により、開・製・販一体をより強化する場合もあれば、製造を分離し、ファクトリー・センターとしてモノづくり機能を統合する場合もある。つまり事業特性別の組織を確立し、これにあわせたマネジメントの改革を推進していくことにしている。

以上、松下電器では、「超製造業」を目指しているわけであるが、その背後には、「どのようにして製造業を日本に残していくのか」についての大きな危機感がある。強いデバイス、スピーディーなモノ作りおよびサービスの三つの視点で、強い力をつけ、製造業を日本に残していきたい、と思っている。



第2部 パネルディスカッション

コーディネーター

宮本又郎氏 大阪大学大学院経済学研究科教授

パネリスト

上田 勉氏 松下電器産業(株)経営企画室長

繁田明男氏 同上 経営企画室副参事

浅田孝幸氏 大阪大学大学院経済学研究科教授

小林敏男氏 大阪大学大学院経済学研究科助教授

◎宮本又郎氏（コーディネーター）では、パネルディスカッションを始めることにいたします。先程のお話では、必ずしも事業部制の解体という

ことではなく、全体的な経営改革のお話であり、日本の電機業界の背景にあるものを、すべて解決しようという大きな改革のように思います。私なりに電機業界の環境変化を整理しますと、アセンブリーがモノ作りの中心ではなくなったこと（スマイル・カーブ）、技術や事業が融合し、複合的な商品が多くなってきたこと、消費者が自らが欲しいものを求める時代になったこと、の三つです。このような経営環境の変化から、従来の事業部制にはある種欠陥がみえてきたこと、これらの変化に全部答えるために、製造業をやめる「脱製造業」ではなく、製造業を超える「超製造業」を目指し、日本の製造業を残すのだ、これが今回の松下さんの経営改革の本質である、というのが上田室長のお話の重要な点だったと思います。経営を専門にされているお二人の先生方はいかがでしょう。

◎**小林敏男氏**（パネリスト） 講演をお聞きして思うことは、アナログ・エイジからデジタル・エイジへの転換とそれへの対応です。デジタル・エイジの特徴は、いろいろありますが、しばしば見逃されているのがコピー技術の向上です。写真をとって、そのデータを利用すればモノ作りは即可能になります。ここで、モノ作りそのものから、それを土台にしたサービスへの転換を余儀なくされることになるわけです。他方では、先程のお話にも出てきましたが、世界でベストのデバイスをどこが持っているのか、それをどのように組合せたらいいのか、といったデバイス・コーディネーションが求められるようになってきます。知識化していく産業の中でのモノ作りの特性を踏まえて、アナログ事業部からデジタル事業部への変換を図ろうとされている、と理解しています。

◎**浅田孝幸氏**（パネリスト） 創造と破壊の中で一番気になるのが、従業員の混乱です。日本はいままで暗黙知でやってきたと思いますが、やはりトップの走る方向が非常に重要であり、それに合わせて、業績管理制度が作られることになります。大きく方向が変わっていくとき、従業員の業績評価といった制度をどういう方向にもっていくとしているのか、なかなか答えにくいと思いますが、私が従業員なら、やはりこの点が一番気になることです。もう一つ、大量生産・大量消費の時代は終わり、コンテンツとかいった「見えないところで儲ける」仕組みを作らないといけない。例えば、GEは、ファイナンスで、それをやろうとしているわけです。松下さんは、サービスの仕組みと

して、モノ作りを超えるモノ作りを考えていらっしゃる。ただ、ソフトとかコンテンツは、個人のアイデアが重要であり、チームで力を発揮する日本人は苦手であるといわれますが、この辺のところ、どのようにお考えなのか、可能であればお聞かせ頂きたいと思います。



◎**上田勉氏** 小林先生のお話のように、技術融合、グローバル競争などに起因して、開・製・販をやっている会社から、いろいろな形態の会社が生まれてきており、事業部制の中身を大きく変えていかなければならない時代です。いままでフルセットと自前主義をとってきたが、事業の選択と集中をして行こうと思うし、多様性とか価値観をもっと大きく捉えていくという取り組みが必要だと強く感じています。浅田先生の話された従業員の評価については、これから一番難しいところになっていくと思います。春闘の時代は過ぎ、業績がよければボーナスに反映させるといった傾向が指摘されますが、今後、このような個人の創造性をより高める仕組みで競争していくことになると思います。それから、新たなサービスを創出する商品づくりや納品からバージョンアップ、メンテナンス、サービスとその商品の生涯にわたってお客様をサポートすることが大切であると思っています。

◎**繁田明男氏**（パネリスト） 松下電器の社員という立場を忘れてお話ししたいと思います。「超製造業」で掲げた三つを、松下グループだけでやってしまおう、それを今の組織体制を変えずにやろうとの考え方が強すぎるのではないかと感じています。例えば、EMSのソレクトロンとシスコシステムズのネットワークで繋がれた関係です。シスコシステムズは、モノを全く作らず、製造はソレクトロンに委託して、ネットワーク上で注文する。ソレクトロンは、シスコシステムズから受注があれば、直ちに、最も安価な部品を調達し、生産・配達するし、他社の商品も作る。シスコシステムズは開発と設計だけで儲けるし、ソレクトロンはモノ作りだけで大儲けをする。このようなビジネス・モデルを、松下グループの中だけで本当にで

きるのか、と私は疑問に思っているわけです。法制度が次第に整備され、分割・合併も重い税負担なしに行えるようになりつつあります。これからの会社は、この法制度を活用し、総合企業から脱皮すべきではないかと思うのです。デバイスに、開発に、あるいは製造に特化し、他社も含め強いバリューチェーンを構築し、それでもってグローバルな競争を勝ち抜いていくことが重要だと思っています。

[その後の熱心な討論とフロアからの質問・応答も、大変興味深いものでしたが、紙面の制約により省略させていただきます]

◎**宮本氏** どうも長時間ありがとうございます。今日のお話は、単に松下電器一社だけのお話ではなく、すべての日本企業、製造業に通じるものだと思います。松下電器の改革は、歴史的な大規模のものであり、首尾よく成功を収められ、多くの企業によい先例を示して頂きたく、益々の松下電器のご発展をお祈りして、本日のパネルディスカッションを終わりたいと思います。ありがとうございました。(拍手)

(文責・高尾、梶田)

OFC事務局だより

オープン・ファカルティー・センター (OFC) は50周年記念募金の資金をもとに活動を始めており、第三回目として来る5月22日に大学院経済学研究科長・仁科先生による「デリバティブと大阪商人の知恵」と題する講演会を開催致します。

OFCの活動は運営委員会(メンバー後述)を中心に企画され、事務局が実務面を担当することにより、一定の予算の枠内で運営されているものであり、第四回以後も二、三ヶ月に一度の割合で、講演会やシンポジウムを行っていく予定です。

第三回の講演会の開催に当って、関西(近畿二府四県)在住の約3900名の同窓生の方々に、ご案内を差し上げましたが、その際出欠の問い合わせと同時に、今後の行事につきご案内の可否をお知らせ頂くようお願い致しました結果、250名強(内出席希望130名強)からお返事を頂いております。今後も同窓生全員にご案内を差し上げると、経費的にも大変ですし、予算を有効に使用するため、ご案内はお返事を頂いた方のみさせて頂くことと致し度く存じます。就きましては今回お返

事を出して頂かなかった方で、今後行事の案内をご希望の方はその旨Eメールでも結構でございますので、事務局までご連絡下されれば幸いです。現時点では多くの事務上の問題を解決しなければなりません、将来関西以外の地域で開催が可能となった場合には、関西地区と同様の手続きをとらせて頂きたいと考えております。

尚OFCに対するご意見がございましたら、何なりと事務局までお寄せ頂ければ幸甚でございます。

OFC事務局

編集後記

50周年記念事業の一つの柱として位置づけられた、「オープン・ファカルティー・センター」(OFC)の活動状況を同窓会員の皆様にお知らせするべく本紙が創刊されることになりました。OFCの設立、その活動に向けた準備は昨年3月頃から行われ、11月30日と本年2月23日に前述の通り二度の講演会・シンポジウムが開催されました。何分初めてのことであり、不安もいっぱいでした。実際やってみて反省すべき点多々ありましたが、橋本先生の説得力のある体験に基づくお話や、松下電器産業(株)経営企画室のご協力によるタイムリーなテーマのお蔭で、多数の方に参加して頂き、まずは合格点を頂けたのではないかな、と喜んでいる次第です。

これも同窓会員皆様のご協力のおかげと感謝申しあげます。どうか今後とも引き続きご支援のほど宜敷くお願い申し上げます。

OFC事務局 梶田 恭三

OFC運営委員

大阪大学大学院経済学研究科教授 高尾 裕二
(運営委員長)

〃 〃 浅田 孝幸

〃 〃 杉原 薫

ニューズレター編集

OFC事務局

梶田 恭三



大阪大学大学院経済学研究科・経済学部
オープン・ファカルティー・センター(OFC)

〒560-0043 大阪府豊中市待兼山町1-7

TEL (ダイヤルイン) (06) 6850-5259

FAX (06) 6850-5268

E-mail: ofc@econ.osaka-u.ac.jp

WEBSITE: <http://www.econ.osaka-u.ac.jp/>