

防 衛 取 得 研 究 第四卷 第三号 平成22年12月

- | | | |
|---|-------------------|-------|
| 1 | 防衛関係費と事業仕訳 | 1 頁 |
| 2 | 造船界の動向等について (その3) | 1 4 頁 |

防衛関係費と事業仕分け

主任研究員 浜地善明

2010年度予算編成のために民主党政権が導入した手法として、「事業仕分け」がある。一時流行語ともなる勢いであり、世論調査等によると多くの国民からもその手法は好意的に受け取られた。それ以後、第二段と称して、独立行政法人、政府系公益法人の実施する事業に対し同様の事業仕分けが行われたことは、記憶に新しい。

事業仕分けは、NPOの「構想日本」が02年から地方自治体などで実施しているものであり、それを予算編成にも取り入れようと実施したもので、政府支出の無駄の削減と財源捻出の切り札と位置付けられたが、そもそもは行政改革を目的として行われたものである。そのため、予算削減と財源捻出の効果は当初期待されたものには遠く及ばず、第二段で実施された独立行政法人、政府系公益法人の事業仕分け、つまり「実施主体が従前のままでよいか」という視点に重きを置いた仕分け作業のほうが、本質に近いように思える。

構想日本が定義する事業仕分けは、「国や自治体が行っている事業を」1 予算項目ごとに、2 「そもそも」必要かどうか、必要ならどこがやるか（官か民か、国か地方か）について、3 外部の視点で、4 公開の場において、5 担当職員と議論して最終的に「不要」「民間」「国」「都道府県」「市町村」などに仕分けていく作業である。

仕分け作業で出た結果は法的拘束力をもつものではなく、今回民主党政権が実施した事業仕分けの結果は、最終的には行政刷新会議において決定されたが、2010年の予算編成にこの事業仕分けの結果が少なからず影響を与えたことも間違いない。

この事業仕分けについては、各界の専門家からは、多くの批判が寄せられたが、一般の国民には好意的に受けとられたようである。これは、従来財務省と担当府省庁が密室で議論していたものが、公開の場で議論され、それも、官僚どうし（専門家どうし）ではなく、政治家及び民間有識者の評価者（仕分け人）と各府省庁の官僚等という構図であり、かつ短時間で所要の結論を出す仕分け作業が、あたかも悪代官をやっつける「水戸黄門」や「暴れん坊将軍」の出現のように新鮮でドラマチックに国民の目に映ったからではないか。

さて、2010年度防衛予算においても、この事業仕分けの対象になった事業は、①自衛隊の広報事業（大規模広報施設・行事）②自衛官の実員

増要求 ③装備品の調達（22年度新規後年度負担）④銃器類・弾薬のコスト削減 ⑤情報システム借料、開発、改修経費のコスト削減 ⑥自衛官の若年齢化による人件費の効率化（中長期の取組み）⑦退職予定自衛官就職援護業務費補助金 ⑧自衛隊の募集事業 ⑨国際平和協力センター ⑩備品のコスト削減 ⑪装備品の選定段階でのコスト抑制（中長期の取組み）⑫被服のコスト削減 ⑬基地周辺対策（特定防衛施設周辺整備調整交付金、民生安定一般助成、住宅防音）⑭防衛施設の用地借料の水準 ⑮駐留軍等労働者の給与水準 の各事業であった。

これら、各事業項目を一瞥しても選定に際して仕分け人サイドの苦心は良く理解できるものの、各項目が事業項目か何かもともとよくわからない。① 自衛隊の広報事業、は事業を示していそうだが⑩備品のコスト削減は事業ではなさそうである。①については、自衛隊自身がやるべきことかどうか、やるならどういう方法でという議論がなされているが、⑩などについては、結論が先にあるような項目で、削減するよう努力すべきだということであり、議論になっていない。削減そのものに反対する理由はないであろう。③の装備品の調達（22年度新規後年度負担）に至っては、「大綱の整備を待って新装備については決定すべき。」等々まともな議論にはなっておらず、仕分けするマターでないことは仕分け人自身がよく理解しておられるようである。

各項目について、細部をあげつらうことは本論の趣旨ではなく、防衛予算の編成作業に長年携わってきた筆者としては、そもそも防衛関係費は、事業仕分けの手法とはなじみにくいことを基本的な視点より指摘しておきたい。事業仕分けの定義を思い出してもらいたい。

「予算の項目ごとに」・・防衛予算は項目ごとに有機的連携が極めて深い。従って、その項目のみを取り上げて削減、合理化等を議論することは危険である。正面、後方のバランスを欠いた予算は防衛力そのものを棄損する。また、各ウェポンシステムは相互に補完関係にある。航空機や戦車など個々に議論するのではなく、トータルの防衛力はどういう形になるかが大切である。また、新規製造、維持修理、更新に関する予算も密接に関連しており、経済的合理性とともに軍事的合理性を追求していくことが求められる。訓練経費等の活動経費も装備品等の維持費、人件糧食費等と密接に連携している。

「そもそも必要か、必要ならどこがやるか」・・極細部の事業についてはそのような議論があろうが、防衛予算については主要な議論になりえない。ただ、今回事業仕分けの項目にもあるように募集、広報、援護の各事業などは、本来自衛隊が、狭義の防衛予算で実施すべきことではあるまい。

国家を挙げて検討実施すべきことで、少子高齢化が進む中、志願制で精強な自衛隊を継続維持するにはどうするかは、我が国の防衛の根本にかかわることである。現在地方協力本部で実施している業務は、本来誰が実施すべきで、どういう経緯で実施するようになったか本質的な議論がなければなるまい。「不景気だから予算を削減できるのではないか、」などの議論はため息を禁じ得ない。

装備品の取得等においては必要でないものなどは存在せず、優先順位を付するだけのことであるが、他に補完すべきものがあるか等の極めて専門的知識の必要なことであり、常にトータルで考える姿勢が不可欠で短時間で結論が出せるものではない。

「外部の視点で」・・・防衛予算においても、外部の視点というのは重要である。しかし、外部というのが無関係な第三者ということでは困るのである。国の防衛について無関係な第三者などいない。防衛予算についても民間の手法、視点は大いに参考にすべきと考えるが、先にも述べたとおり防衛予算に関しては、経済的合理性とともに軍事的合理性も追求せねばならず、「1番でなければ何故だめなんですか？」などの議論は埒外のものであろう。また、軍事学及びこれに類するものが日本の大学には無いこともあって、民間の有識者にこの種の専門家はかなり限定的である。

「公開の場において」・・・これについては、防衛予算の特性上限界があることは理解できよう。

このように、防衛予算の編成については、今回民主党政権の実施したような事業仕分けの手法は馴染まない。それよりも、民主党政権への移行に伴い、先送りされた「防衛計画の大綱」「中期防衛力整備計画」の議論が極めて重要であり、官民をあげた国民的議論の結果策定されることが真に求められる。防衛予算にあっては、増やすにせよ、減らすにせよ国民的覚悟が必要である。

国民的合意の結果に基づく事業仕分けであれば、また意味は異なってくるかもしれない。

造船界の動向等について（その3）

～海事クラスター論の視点から～

主任研究員 秦 尉 二 郎

はじめに

本年7月21日、「三菱重工業は、船舶・海洋事業の生産体制を再編する。具体的には、商船の建造を長崎・下関の2造船所に集約し、神戸造船所は潜水艦を中心に特化をはかる。世界経済危機などの影響で新造船市場が急激に縮小し、需給ギャップが拡大するなか、その長期化に備え、より高付加価値製品へのシフトをはかるとともに、経営効率を高めて需要変動に強い固締り体質*を強化するのが狙い。」との衝撃的なニュースが報道された（注1）。日本造船業のリーディングカンパニーであろう三菱重工業が、1905年（明治38年）に三菱合資会社三菱造船所として発足してから107年の商船建造の歴史のある神戸造船所の商船部門の幕を閉じることとなり、日本の造船界に大きな一石を投じた。

ところで造船業の国際競争力については、これまでは人件費、材料費、為替、船価の支払い条件など主として価格競争力に焦点があてられていたが、2009年6月第32代造船工業会会長に選任された元山会長は、「私は個人的には楽観派、日本には世界一の“海事クラスター”が存在する」と就任会見で日本造船業の将来について即答されたとのことであり、海事クラスターが日本海事産業の競争力の源泉であるようにいわれ始めているとのことである（注2）。

以上のことから、海事クラスター論の視点から造船界の動向等について考察を加えて概観する。

c f：固締り体質：固定費を削減した体制（出所：三菱重工業広報・IR部）

1 クラスターの概要

クラスター(Cluster)は、「ブドウの房」、「同種の者の集団」の意味であり、その概念は、米国の経営学者でハーバード大学経営大学院教授であるマイケル・ポーターが、1980年代にアメリカの競争力強化に関する大統領諮問会議の結論を不満に思い、従来の議論の枠にあてはまらない経済発展の格差、地域差を経営学、特に競争戦略の分野から衰退の実例を分析し、導き出したものであり、概要は次のとおりである。

(1) ポーター教授の“クラスター”の定義

「クラスターとは、ある特定の分野における、相互に結びついた企業群と関連する諸機関からなる地理的に近接したグループであり、これらの企業群と諸機関は、共通性と補完性によって結ばれている。」とされている（出所：マイケル・ポーター競争戦略論Ⅱ 竹内弘高訳 ダイヤモンド社 p70）。

(2) 海事クラスターの概要

日本における海事クラスターの概要は、「日本海運の現況 平成12年度版（運輸省編集）」のコラムによると、次のとおりである（全文引用）。

『海事産業は、業種としては、海運、船員、造船、船用工業、港湾輸送、海運仲立業、船級、船舶金融、海上保険、海事法律事務等に様々な分野からなり、主体としても、産・官・学等及びその連携からなる複合体・総合体である。

イギリス、ノルウェー、オランダ等の海運先進国では、この総合体を「海事クラスター」と呼んでいる。

海事クラスターは、その個々の構成員の活動による付加価値・雇用の創造に止まらず、構成員相互の外部効果、つながり、スピルオーバー効果により総体としてより大きな付加価値を創造し、全体として競争力を発揮するものである。

最近、グローバル競争下の中での国や地域の競争力の向上の条件として、クラスター理論が注目されている。マイケル・ポーター教授の「競争戦略論」によれば、ある分野における成功の条件としてクラスターの存在が顕著な特徴とされており、そのような例として、教授は、イタリアの革靴・レザーファッションクラスター、カリフォルニアのワインクラスター、マンハッタン南部のマルチメディアクラスター、シリコンバレーのコンピュータークラスター、オランダの輸送クラスター等多くのケースを指摘している。

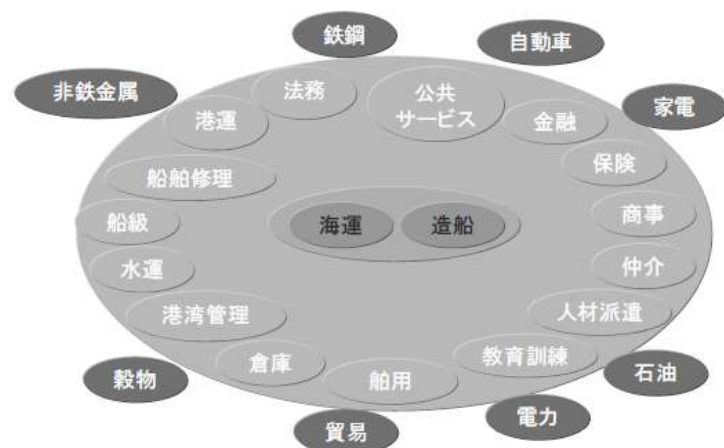
海事クラスターの存在を把握しそのグレードアップを図ることは、海事活動を通じた付加価値と雇用を、地域において、また国レベルで持続的に創出させるとともに、我が国経済の競争力向上において極めて有効と考えられる。

上述の海運先進国では、こうした施策の総合体或いは目標を、マリタイムロンドン、オランダ海事国と呼んでおり、これに倣えば、日本では「マリタイムジャパン（海事国日本）」と呼ぶことができよう。』と紹介されている。

(3) マリタイムジャパンの概要

マリタイムジャパンの概要は、国土交通省編集の平成13年度海事レポートによると次のとおりである。

『我が国の海事産業（海運、造船、船用工業、船員等）は、大きな集積を有し、国内外との物資の安定輸送を支え、雇用と付加価値を生み出す存在として、我が国経済や国民生活に重要な役割を果たしてきているが、経済のグローバル化やそれによる国際競争の進展から、厳しい環境下におかれている。



新世紀を迎え、海事産業においては、高度なグローバルロジスティクスの提供による我が国産業の競争力の強化及び効率的で良質な輸送サービスの提供や地球環境問題対策の推進等の国民的課題への対応を十分に図る必要がある。

これらの課題に対応するため、海事産業の各分野を超えた総合的な取組みにより、マリタイムジャパン（海事国日本）を目指していく必要がある。このため、平成12年1

2月、海事関係各分野を代表する学識者、有識者等からなる研究会（マリタイムジャパン研究会）を設置した。

今後、海事産業の新たな発展に向けて、各分野の現状と課題を把握し、分野横断的な課題解決のための基本的方向を示していく。』と述べられている。

2 海事クラスター論による国際競争力の比較等

海事クラスター論による国際競争力の比較については、海事プレス「検証：ニッポン造船業（2009.9.28～10.5）」から要点を引用し、概観する。

(1) 造船4極のクラスター比較

造船を中心とした造船4極のクラスター比較は、日本を100として指数化して比較すると次のとおりとされている。ただし、金融・商社は、数値化するのが困難なため、定性的に評価されている。

	日 本	韓 国	中 国	欧 州
荷 主 （資源輸出入量／トン）	100	47	116	210
船用機器 （売上金額）	100	53	33	242
船 主 （保有船腹／DWT）	100	22	78	266
海運会社 （運行船腹／DWT）	100	37	53	268
造 船 （建造量／GT）	100	150	87	39
鉄 鋼 （粗鋼生産量／トン）	100	45	422	167
船級協会 （登録船／GT）	100	22	19	259
金 融	◎	△	○	◎
商社機能	◎	△	△	◎
政府関与と政策力	△	○	◎	△

（出所：海事プレス 2009.9.29）

参 考

① 金融・商社

海事金融の中心は欧州であるが、日本も銀行・商社が活躍している。また、船舶のブローカーは、ロンドンやオスロを中心とした欧州のブローカー群が強さをみせる。そして、世界でも独特な存在といわれる日本の総合商社は、単なる売買取引にとどまらず、ときには船主、ときには金融、また荷主やプロジェクトリーダーの役割を担う場合も多く、造船所が海外事務所を閉鎖した近年においては特に造船業に果たす役割は大きい。

② 政府関与・政策力

中国は、造船を戦略産業と位置付け、2015年までの時期に船舶の建造量を世界建造量の25%を目指すとして、荷物は中国の船舶で輸送し、その船舶は中国で建造するという“國輸國造”の施策を強力に推進している。

(2) 日韓中造船競争力の比較

次の表は、三井住友銀行企業調査部が、日本・韓国・中国の造船産業の競争力について、クラスター性に着目しながらまとめたものである。

項 目	日 本	韓 国	中 国
竣 工 量	○	◎	○
産 業 集 約 度	△	◎	○
ドック規模・設 備	△	○～◎	○～◎
国 家 支 援	△	○	◎
効 率 性	◎	○～◎	△～○
鋼 材	○～◎	○～◎	△～○
船用機器・クラスター	◎	○～◎	△～○
研 究 開 発 力	○	◎	△～○
従 業 員 数	△	○	◎
船 種 の 多 様 性	○	◎	△～○
品質・アフターサービス	◎	○	△
為 替	△	◎?	△～○
業 績 / 収 益 性	△	○	○～◎
財 務 体 力	○	○～◎	○～◎
需要先（自国海運・船主）	◎	△	○

(注) ◎：優位、○：普通、△：劣る

(出所：海事プレス 2009. 10. 5)

(3) 各国海事クラスターの評価

この表から、ポーター教授の国の競争優位を決定する4つの要因（①要素条件、②需要条件、③関連・支援産業、④企業戦略・競合関係）（注3）の視点から日韓中の競争力を評価すると、次のとおりである。

なお、4つの要因の概要は、参考として末尾に記述した。

ア 日 本

産業集約度、ドック規模・設備、国家支援、研究開発力など要素条件及び業績/収益性などの企業戦略・競合関係が劣化している。特に、世界市場が一つである船舶の商品力において、非価格競争力を高める観点から研究開発力の低下は、最も危惧されることである。

イ 韓 国

実質船主船腹量の世界シェアは、日本 14.4%、中国 7.6%、韓国 3.3%（注4）であり、需要条件である海事クラスターの中核である需給先（自国海運・船主）が著しく劣っており、需要条件が韓国の弱点とされている。

ウ 中 国

強烈的な国家支援により海事クラスターの成長も顕著であり、太宗船*では競争力を発揮しているが、日韓造船所の競争相手となるには時間を要すると考えられる。

c f：太宗船：LNG船、客船等の高付加価値船ではなく、付加価値の高くないタンカー、バルカー等の船舶

3 日本造船業界の課題

日本の造船業界は、前述の日韓中造船競争力の比較から産業集約度、ドック規模・設備、国家支援、従業員数、為替、業績/収益性及び研究開発力に課題がある。以下に、産業集約度及び研究開発力の課題について考察する。

(1) 産業集約度

産業集約度等については、平成11年8月31日に運輸省海上技術安全局から「造船業構造問題研究会報告書」が公表され、今後の造船業のあり方として基本認識、対応策が提案された。その概要は、次のとおりである。

基本認識としては、1980年代以降の構造調整期における大手造船企業スリム化のシナリオが成立したのは、VLCC、LNG船、艦艇等中小造船業が参入できない事業分野を有していたためであり、大手造船業は事業分野がほぼ重複する韓国造船業の台頭により、大きな戦略的岐路に立たされていたことによる。

対応策としては、大手が2000年代に予想される厳しい競争に対処して今後採り得る方策としては、営業・設計・調達の各ステージで規模のメリットを実現でき、かつ、現有の各工場の専門化を進めてコスト競争力の強化を図りつつ多様な需要に対応できるよう経営を統合（売上高2～3000億円）し、①重複の排除等による設計機能の強化、戦略製品に技術陣を集中投入できる層の厚さの確保、②規模の拡大、標準化等による調達コストの低減、③ヤードの特性を活かした専門化と幅広い営業展開の両立、及び④これに伴う市場対応力の強化というものであった。

提案の結論は、厳しい国際競争環境の中で機動的・戦略的な経営を可能とする強固なコーポレート・ガバナンス構造を有するような統合が必要であり、このため、分社化&合併、営業譲渡等、強い企業結合方策を検討していく必要があるというものであった。

日本の造船界は、この提案があったのちの平成13年10月にユニバーサル造船（日立造船+日本鋼管造船部門）及びマリンユニテッド（石川島播磨重工造船部門+住友重機械工業艦艇部門）が統合及び設立された。しかし、それ以後は、平成13年に石川島播磨重工と川崎重工とが船舶海洋事業の統合で基本合意したが同年9月破談、平成20年4月にIHIとJFEの造船子会社統合への協議が開始されたが未だ結論にいたってなく、産業集積度は他国に比べ相対的に低下している。

産業集約が進まない理由としては、造船業は3～5年周期で好不況を繰り返すため、経営者が痛みを乗り越える決断ができないといわれているが正鵠を射た指摘であると考えられる。

(2) 研究開発力

研究開発力に影響する研究開発費は、日本と韓国とを比較すると図表のとおりであり、金額で日本が韓国の約半分である。両国とも、売上高に対する研究開発費の比率は、近年約1%であるが、韓国が金額において大きく日本に差をつけており、日本が優位であるといわれている非価格競争力の肝である研究開発力の格差が縮小することが懸念される。

ちなみに、独立行政法人海上技術安全研究所井上理事長は、平成22年11月の講演において、2009年の船舶・海洋関係の特許出願が、日本611件（三菱重工31件、三井造船22件、IHI17件、ユニバーサル造船13件）、韓国71

6件（サムスン重工68件、現代重工71件、大宇造船海洋68件）、中国677件（大連船舶重工業集団19件、ハルビン工程大学13件、上海海事大学7件）だったことを挙げ、09年に韓国や中国が日本を上回ったことを明らかにし、知財戦略の重要性を指摘して技術力で日本が韓国や中国に追いつかれつつあるとの懸念を示した（注5）。

そして、研究開発力について産学官のクラスター性の視点からは、大学から造船工学の学部が消滅したことなど明るい展望は期待できず、造船業界の発展の致命傷となることが予測される。

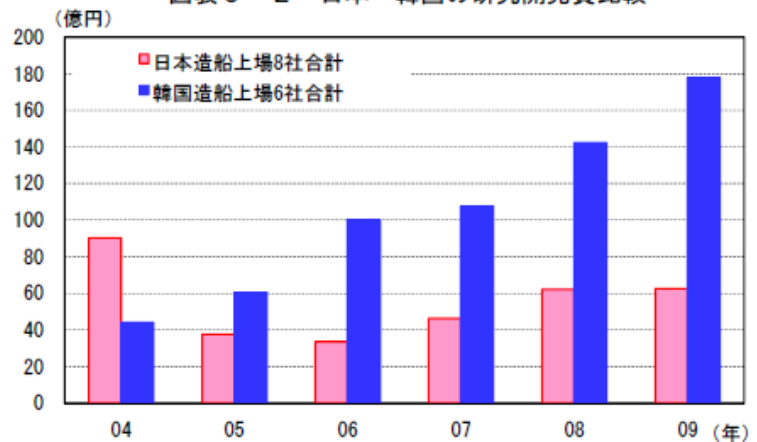
4 マリタイムジャパンの評価

4年間にわたる官民合同で行われたマリタイムジャパン研究会の成果は、日本の海事クラスターの政策化には結びつかなかったといわれている。この原因は、第一に官主導のクラスター論議であったこと、第二にクラスターの再構築を促進するドライバーが不在であったこと、第三に地域経済の活力不在と海事産業に関する理解が不足であり、諸外国のクラスター論議が民間主導で始まったのに対して、日本の場合は官主導という点に限界があったと指摘されている（注6）。

しかし、今治市においては、平成17年1月の12市町村合併を機に、海運、造船及び関連企業が集まっている特性を生かして市役所、商工会議所、海事産業事業者、教育機関が一体となって「海事都市構想」を推進、今治型「海事クラスター」を構築、推進している（注7）。重厚長大な労働集約的な造船業は、若者の減少が止まらない今の日本において、都市では受け入れられない産業といえるかもしれない。瀬戸内海・九州、韓国、中国は、まさに造船のトライアングルを形成しており、今治型海事クラスターの成否は日本造船業の発展を占うメルクマールとなるものと考えられる。

奇しくも、平成22年12月6日、国土交通省海事局は、「新造船政策検討会」を設置

図表5-2 日本・韓国の研究開発費比較



- 注： (出所：日本政策投資銀行 今月のトピックスNo152-7.2010.11.24)
- 1 各社IR資料により作成
 - 2 日本；三菱重工、IHI、川崎重工業、三井造船、住友重機械工業、名鉄造船、佐世保重工業、サハ・ビノ明昌
 - 3 韓国；現代重工業、三星重工業、大宇造船海洋、現代尾浦造船、STX造船海洋、韓進重工業
 - 4 日本の造船会社の研究開発費は、造船部門の研究開発費を抽出して計上
 - 5 韓国の造船会社の研究開発費は、全体の研究開発費をセグメント売上高比で按分して造船部門の研究開発費を算出
 - 6 1ウォン=0.07円で換算

することを公表した。そして、この検討会の目的は、昨今の世界経済動向や大型造船市場における日韓中の競合状況などを踏まえ、我が国造船業を取り巻く国際動向は今後一層厳しさを増していくと予想される。このような市場環境並びに長期的な経済のグローバル化及び海上輸送の拡大からして、①中期的対策として、2015年に予想される需要の極端な低迷への対応、②中期的対策として、2015年以降の需要回復期における国際競争力の確保、という時期的に異なる2つの課題に直面していること、及び国土交通省成長戦略の海洋分野において、我が国の海洋インフラの国際競争力を向上させるための政策の一環として、「造船力の強化」を図ることの2つの課題への具体的方策について議論を行うとされている（注8）。

5 我が国造船所の事業戦略の具体例

三菱重工業船舶海洋事業本部は、2010年6月9日の事業説明会において、中期事業計画達成に向けた事業戦略を公表した。冒頭に述べた神戸造船所の商船建造の撤退は、当該事業戦略に基づくものと推察されるものであり、日本の造船業界の動向を考察するうえで示唆に富むものと考えられる。その概要は、次のとおりである。

(1) 船舶・海洋事業の近況

- ① 一般商船では、大きく需給バランスが崩れ、少ない商談を巡っては熾烈な戦いが予測される。
- ② 船種毎に見ると、バルク、大型コンテナ船の受注残が大きく、一方、ガス船、自動車運搬船は需要回復が早期に訪れることが期待されるが、不透明感が残る。
- ③ 製品需要の低迷を受けた船価値下げ圧力の中で、上流側からの原材料値上げ圧力があり、鋼材を始め、その他資機材のコスト低減に大きな障害となっており、その圧力の狭間で一層の原価低減活動が求められる。

(2) 2010事業計画達成に向けた事業戦略

- ① 事業構成の変革として、大型プロジェクト・新分野の製品を主力機種化し、収益・コスト構造改革を加速する。
- ② 改革プロセス・成長プロセスの取組として、固締り体制の構築により足元を固め、将来の大型プロジェクト・新分野への進出に備える。

(3) 成長プロセスへの取り組み

- ① 技術開発力の強化として、高度な省エネ・環境技術を総合し、エコシップを開発する。
- ② 環境技術、推進 Plant 効率の向上として、原動機事業本部との連携で高効率プラントを開発し、燃費の改善、Air Emission を低減する。
- ③ 戦略機種として、客船、LNG-FPSO、洋上風力発電周辺分野、環境ビジネス・改造エンジニアリングビジネスの拡大、エンジニアリングビジネスの拡大を推進する。

おわりに

海事クラスターの中心地であったロンドンをはじめとする欧州は、海事産業、海事関連

金融・保険など海事関連企業の集積度は高かったにもかかわらず、客船と艦艇以外の一般商船を建造する造船業は衰退してしまった。この原因は、海事クラスターの中核事業である造船と海運との分野で、船価、船舶修理等において相互の経済的な合理性が喪失したことが主因と考える。副因としては、海事クラスターが進化せず、熟したぶどうのごとくクラスターから落下して、総合組立て型産業である造船業が産業の復原力をなくし、衰退の限界線を踏み越えたのではなかろうか。

ポーターは、80年代成長神話を謳歌していた日本企業全体に対してですら、「横並びの効率化競争ばかりに専念して企業が同質化」し、「特異分野に特化するために何をしないかの判断ができない」と指摘したといわれる。日本企業に何が欠けているのかといえば、「企業戦略」＝“戦略性”と“意思決定の遅さ”だという（注9）。

日本企業の戦略性と意思決定の遅さは、現在韓国とのTV、携帯電話、自動車用電池などの競争においても指摘されているところである。

韓国造船所が最大の競争相手として位置付けている三菱重工業の原常務執行役員は、SEA JAPAN 2010において、日本の造船業は淘汰されるのではなく、絶対に勝ち残らなければならない。では何をすべきかについて、①日本の建造能力を見直し、②造船所ごとに得意機種を特化、③技術革新、④抜本的なコストダウン、⑤ファイナンスの5点を挙げている。日本の海事クラスターは、造船工学部が大学から消滅したことに見られるように往時の勢いは認められない。国土交通省海事局の「新造船政策検討会」の成果が、大いに期待される。三菱重工業西岡相談役は、日経新聞『私の履歴書』において、『造船業は成熟産業だから』との風潮に乗ってはいけない。現場が新技術開発に消極的になるのを私は戒めた。省エネルギーの新型船や短距離輸送を担う小型船など、新製品、新技術の可能性は無限だ。」と造船業のさらなる発展の方向を示されている。防衛基盤の強化に寄与することを目的として、海事クラスターがさらに発展、隆盛し、艦船建造に関する技術及び生産の基盤が強化されることを願うものである。

引用及び参考資料

注1：三菱重工ニュース（2010.7.21 第4964号）

注2：海事プレス、2009.9.28

注3：ポーター著「国の競争優位」で定式化した区分

注4：造船関係資料(2010年10月、社団法人日本造船工業会)p10

注5：海事プレス(2010.11.10)p14

注6：平成17年度 海事クラスターに相応しい海事専門教育に関する調査研究報告書(平成18年3月。海洋政策研究財団)p34

注7：COMPASS(2007.3)p4

注8：国土交通省 Press Release(22.12.6)

注9：海事プレス(2009.10.5)p9

・海事クラスターに相応しい海事専門教育に関する調査研究報告書(平成18年3月海洋政策研究財団)

- ・地域海事クラスターの構築に関する調査研究報告書(平成 19 年 3 月海洋政策研究財団)
- ・地域海事クラスターの構築に関する調査研究報告書(平成 20 年 3 月海洋政策研究財団)
- ・造船工業会ニュース
- ・海事産業研究所報
- ・海事プレス
- ・海事特報

マイケル・ポーター教授 国の競争優位を決定する 4 つの要因

1 要素条件

熟練労働者、科学基盤、インフラストラクチャー等専門性の高い生産要素の状況

2 需要条件

製品やサービスに対する国内市場の構成及び性質（顧客ニーズの把握）

3 関連産業・支援産業

国際競争力を有する供給産業とその他の関連産業の国内における存在

4 企業戦略・構造・競合関係

企業の設立・経営、産業構造、国内での企業の競争関係を左右する国内条件

◎ 「防衛取得研究」掲載の署名記事と見方は、いずれも執筆者個人のもので、
（財）防衛調達基盤整備協会ないし執筆者の所属する機関の見方を代表する
ものではありません。

なお、記事の無断転載は禁じます。転載する場合には当協会迄、御連絡下
さい。

発行人 宇田川 新一

編集者 草地 八寿郎

発行所 （財）防衛調達基盤整備協会 防衛調達研究センター
TEL 03-3235-0711