

8/27 未来投資会議第3回ヒアリング 議事要旨

(開催要領)

1. 開催日時：2020年8月27日(木) 14:00～15:00
2. 場所：官邸2階大ホール
3. 出席者：

安倍	晋三	内閣総理大臣
麻生	太郎	副総理 兼 財務大臣
西村	康稔	経済再生担当 兼 内閣府特命担当大臣(経済財政政策)
菅	義偉	内閣官房長官
加藤	勝信	厚生労働大臣
梶山	弘志	経済産業大臣
大木	隆生	東京慈恵会医科大学教授
翁	百合	株式会社日本総合研究所理事長
尾身	茂	独立行政法人地域医療機能推進機構理事長
櫻田	謙悟	SOMPOホールディングス株式会社グループCEO取締役 代表執行役社長
新浪	剛史	サントリーホールディングス株式会社代表取締役社長
三浦	瑠麗	株式会社山猫総合研究所代表
米良	はるか	READYFOR 株式会社代表取締役CEO
稲垣	伸一	投資ファンド
大山	晃弘	生活用品製造会社
佐藤	倫幸	金型設計・製作会社
更家	悠介	衛生用品製造会社
鈴木	一史	非鉄金属製造会社
富山	和彦	事業再生の専門家
古見	芳郎	電子機器製造会社

(議事次第)

1. 開会
2. 議事
意見交換：サプライチェーンの改革、事業再構築・事業再編
3. 閉会

○西村経済再生担当大臣

今日のヒアリングは、サプライチェーンの改革に最前線で行き組んでおられる企業の皆様、事業再編・事業再構築の専門家の皆様にお集まりいただき、御議論をさせていただければと思う。

○安倍内閣総理大臣

本日は、現場で様々な取組をしていただいている皆様、サプライチェーンの改革に前線で取り組んでいただいている企業の皆様、あるいは、事業再構築の専門家の皆様にお集まりをいただいたところである。

ウィズコロナの時代、またポストコロナの時代を見据えて、皆様方の御意見、また御経験、考え方をぜひ参考にさせていただきたいと思うので、率直な御意見をいただくようお願い申し上げます。

○西村経済再生担当大臣

最初に、国内においてサプライチェーンの強化に取り組まれている3名の方から御発言を頂く。

○更家氏

本日は、サプライチェーン対策のための国内投資促進事業に関して、私ども、茨城県の手指消毒製造の東日本工場の新設のことについてお話をさせていただく。

私どもは、1952年から手洗いと感染予防の仕事に従事しており、殊に公衆衛生、医療衛生、食品衛生、一般消費者、4つの大きな分野にわたって手洗い消毒剤を供給させていただいているが、多分野にわたっているメーカーはほかにはない。

過去には、堺の病原性大腸菌やSARS、新型インフルエンザ、ノロウイルスなど、大きな感染症が定期的に発生している中で商品を供給させていただいているが、特に今回のコロナでは、急激な需要の拡大に伴い、大変苦勞し、政府調達51万本ほど納品させていただいたが、一般市場への供給は大変厳しくなり、現状の生産能力では3交代24時間のフル生産でも全く十分ではない認識を持った。

私どもの生産は三重県の伊賀工場で行っているが、このたび国内投資促進事業の支援を受け、投資金額4億円、うち補助金1.5億円で1,000キロリットル程度の生産増強を行うが、まだまだ不十分と思っており、このたび茨城県に、医薬品の規格で、通常は768キロリットル、3交代24時間で2,760キロリットルの生産能力を増強したいと思い、国内投資促進事業に申請をした。これで非常時にかなりの製造能力を持つことができる。

アルコール手指消毒剤だが、水がない場所でも簡単に手指が消毒できるということで、実際99.9999、6桁ぐらいの細菌を殺して、ウイルスを不活性化させる。ただし、どのアルコールでもいいということではなくて、多分アルコール濃度が75以上、同じ濃度でも商品によって非常に差がある。

国立医薬品食品衛生研究所がブラインドで11の商品をノロウイルスのテストをされたが、幸いなことに私どもの2商品は十分な不活性化効果があるということで、ほかにはない商品も散見されるので、やはり医薬品もしくは医薬部外品規格というものが非常に大事だと。

ただし、これをやろうと思うと工場全部に防爆を施したりとか、危険物倉庫の設置とか、非常にコストが上がるので、私どもも非常にちゅうちょしていたところだが、そういった中で今回の促進事業に応募させていただいたということで、もしこれがお認めいただけると、三重県の伊賀工場、茨城県の関東工場ということで、関東もしくは関西でも震災が懸念されているが、震災とか、もしくは従業員が感染を起こしたりといった中でもサプライチェーンを回すことができるのではないかと

とも考えている。

こういった中で、関東工場においては、部材原料の保管と医薬品の製造、危険物倉庫と一体化した運用で、約1か月以上の備蓄在庫をここでもちゃんと運用したいと思っている。

最後になるが、このたび急激な増加に対して、なかなか私どももじくじたる思いで、これはやらなければいけないという気持ちで、消毒剤のことはぜひ当社にお任せくださいという気持ちでやっているが、途中、原料が供給制限を受けたりとか、これは労働基準監督署にお願いして、若干従業員の方の過重も含めて協力をいただいたことで、かなりの増強ができた。このような問題があったことも御報告させていただく。

○大山氏

私からは、今回決めた国内でのマスク生産の経緯について、そして今後について御説明させていただく。

当社は、2007年より中国自社工場においてマスクの生産を開始しており、月産8,000万枚の生産能力を保有していた。年始からの武漢でのコロナウイルスの発生に伴い、中国国内での流行に備えて、春節期間にもかかわらずマスク生産を継続し、生産していた。

しかしながら、中国政府による日本をはじめとした諸外国への輸出規制が強まり、また、中国国内においてマスク生産に関わる不織布等資材の入手が非常に困難になるなど、様々な問題が中国国内で発生していた。2月になるとさらにこの状況が悪化し、日本においてもマスクの入手が困難な状況になった。

その中で、経済産業省からお声がけをいただき、日本国内でのマスク製造の検討をスタートした。

検討の結果、3月31日に月産6,000万枚程度のマスクの生産設備の投資の決定を行い、本件のプレス発表を行った。

その結果、想像以上の反響を関係各方面からいただき、これでは日本の需要を賄うことはできないということで、4月22日に、さらに加えて月産9,000万枚規模のマスク生産設備の投資を決定した。

マスク本体製造設備に関しては、マスク補助金を活用させていただいた。

また、5月以降も世界各国でのマスク不足の状況が変わらず、マスク製造に関わる資材高騰がまだまだ続いているということで、マスク資材等の不織布を日本国内で生産し、マスクを一貫生産するためにサプライチェーン補助金を活用させていただき、日本国内最大規模のマスク製造設備の決定を行った。

今後については、政府要望によるマスク生産のほか、医療機関で不足している医療用N95マスク、アルコールウエットティッシュ、また日本国内の最大需要地である関東圏へ倉庫を増設することにより、マスク等の備蓄を実現させていく。

また、今後関東で起こり得る災害に対して、飲料水等の生活資材を備蓄するために、飲料水工場などの新設を検討している。

このような海外及び国内におけるさらなるサプライチェーン構築に向けて、積極的投資を行い、また人材採用においても、マスク事業で400名の雇用、来期の新卒採用においては400名の計画を

640名へ上方修正し、今後も日本に貢献していきたいと思っている。

これらの新しい投資、採用活動をバックアップすべく、予備費を含めた予算の積極的な活用を行い、前向きな企業活動の活性化を後押ししていただきたい。このようにお願い申し上げる。

また、当社のマスク製造設備は中国からの輸入に頼っており、設備立ち上げに要する技術者を有する中国からの人材の入国が非常に必要とされている。ついては、海外入国時のPCR検査体制の構築強化により、必要とする海外ビジネス人材交流が行える体制を早期に立ち上げていただきたいとお願いをする。

○佐藤氏

弊社は、自動車の車体部品のプレス金型を製造している会社である。トヨタ様、ホンダ様、スバル様のメーカー様、またプレスメーカー様に納入をさせていただいている。

我々の金型製品の調達は、年々輸入が増え続け、現在では製造拠点までが海外に移っており、60%以上が輸入品や製造拠点での製造となっている状態である。そんな中に、今回コロナ感染拡大に伴い輸入ができなくなり、自社工場で製造するもキャパオーバーになり、開発期間の納期遅れが発生して、お客様に非常に迷惑をおかけする事態となった。

弊社では海外発注が72%落ち込んだことにより、安定供給ができなくなったということである。今後のことも考え国内製造に移行したい、また、国内製造に移行しないとサプライチェーンが崩壊してしまうと思い、本計画では、既存工場敷地内に建物を増築し、海外委託金型の内製化を進め、海外委託を減少させることが可能となる。

金型の製品は東南アジアが中心となっており、財務省の貿易統計によりますと、世界から日本への金型輸入は前年実績1280億円のうち、韓国からの輸入実績が460億円、中国からの輸入実績が540億円ということで、2国で輸入額が80%を占めているという状況である。我々、コロナの打撃もあったが、それ以前に価格競争での判断で海外への流出が止まらない。また、我々中小企業では、働き方改革や人材の定着、資金不足などが高いハードルとなっている。日本の技術や産業を守るためにも、国からの支援をお願いしたいと感じているところである。

日本の産業が残るためには、いかに海外製品を使うか、または海外に進出するかではなく、海外からいかにして日本に取り入れるかに力を注いでほしいと思っている。

海外市場を取り込んでいくことが必要である。我々は、技術イコール設備となる。設備投資は欠かせないので、設備投資ができるよう、これからも国からの支援もお願いしたいと思う。

○尾身議員

私のほうから、アルコールの消毒剤とマスクについて。

実は先ほど更家の会長さんのほうからお話があったように、日本のこうした製品はグローバルヘルスでものすごく貢献している。そういう中で、今日のプレゼンは本当にありがたい。

実は日本の一般の国民というのは、健康、命に関するプロダクトについて、そのクオリティーに対する関心が極めて強い。そういう中で、マスクにしる消毒剤にしる、日本国内での生産が増えるということは、多くの国民にとって喜ばしいことであると思うのだが、先ほどのお話にもあったように、恐らく設備投資をしなくてははいけないという中で、ニーズに応えられる量ができるのか。あ

るいは価格にも反映されてくるのではないかというのが、私は経済学者ではないのだが、一般市民として疑問があるので、それについて教えていただきたい。

○西村経済再生担当大臣

併せて私からも、海外で生産するよりも日本で生産するほうが、コストが高くなるのではないかと思うのだが、そのあたりも含めて、今の尾身議員からの質問にお答えいただきたい。

○更家氏

アルコールの値段は大体国際価格になっており、ブラジルはちょっと安いのだが、中国であろうがあまり変わらない。ということで、プロセスコストがどうかという話で、医薬品だとやはり管理コストが上がるが、今回の医薬品工場という規格をつくって、部外品も製造ができるという運用をすることによって、できるだけ安く共有させていただける。

あまり高くすると、またいろいろな競争が激しくなり過ぎて、今、市場を見ると、医薬品でも部外品でもなくて、ただ単にアルコールジェルという商品にあふれていて、これは緊急時は仕方がないとしても、どうしても品質保証がないということになるので、そういった中では、市場のプレッシャーも受けながら、適正な価格を運用する。これはコモディティーに近くなってきているので、そういった考え方で工場生産を合理化してやっていければなと思っている。

○大山氏

マスクに関しては、どうしても手作業が発生する生産設備がたくさんあり、日本生産と中国生産、単純に比較すると日本のほうがコスト高になってしまっている。

しかしながら、今は自動化の生産設備等の進化が進んでいるので、この価格差が3年前、5年前に比べれば一気に縮まってきているという状況であり、また、世にマスクというものは非常にありふれているが、日本の皆さんは国産マスクに対して、プレミアム価格を払っても買いたいという需要も高いですし、また台湾等、東南アジアを含め、中国産ではなくて日本産を買いたいといった強い要望もあるので、ここは安心・安全というブランドイメージで越えられる価格差ではないかと考えている。

○翁会長

国内の工場を建て増されたというお話を伺ったのだが、サプライチェーンを再構築していく上で、お金の面の補助金というほかに、例えば人材の確保、教育、または法規制といった点で、もう少しこういった点を変えていただくとやりやすいということがあれば、教えていただきたい。

○佐藤氏

私たちは中小企業といっても100名程度の会社なので、人員確保や教育については、我々なりにはやっているつもりだが、今、そこまで充実した形にはなっていない状態である。何しろその前の段階で、働き方改革といった環境整備をまずしっかりやろうということに取り組んでいる段階である。

我々はいずれにしても、一つ一つやるべきことを常にやっていくということではかないので、言

えばいろいろあるのだが、まずは今やるべきこと、やれるべきことをしっかりやっていくということを考えている。

○安倍内閣総理大臣

更家さん、大山さん、このコロナ感染症で消毒液あるいはマスクが足りないときに多大な御協力をいただいたこと、感謝申し上げたい。

我々、国内に回帰させることによって、必要な基礎的な物資については、しっかりと国内で確保できるようにということで、いろいろな御協力、またいろいろな支援もさせていただいている。国内投資促進事業として支援させていただいているが、この使い勝手も含めて、あるいはまたこういう分野に、本来であればこういう設備に集中したほうがいいというお考えがあれば、それぞれお話を伺いたい。

○更家氏

今回の事業は、関東で製造機能をちゃんとつくりたい、備蓄機能もつくりたいという応募をさせていただいており、今回こういうことを踏まえて御審議を1か月ぐらいかけていただけている。ということで、10月ぐらいにもし御決定いただければ、早速着手もするし、我々としては準備もどんどん進めているので、そういった意味で、ぜひ御検討をお願いしたいと思う。

関東工場の場合、フルスペックで原料、製造、それから備蓄というもので、これをワンセットにすると非常にサプライチェーンの機能が動くのではないかと考えている。

○大山氏

今回非常に多額の補助金をいただき、本当にありがたい。おかげさまで迅速に判断ができたということで、政府のバックアップに非常に満足をしているところである。

弊社は今後、行き過ぎた中国でのサプライチェーンを再編成したいということで、日本国内に一部の家電の製造部門も移管したいと検討している。そういった意味では、本年度だけではなく、今後とも継続的にこのようなサプライチェーン補助金をご検討いただければ、非常に企業としてはありがたいと考えている。

○安倍内閣総理大臣

佐藤さんにお伺いをしたいのだが、かつて日本というのは全て金型を作って、まさにものづくり大国、ものづくり先進国として経済を成長させてきたところであるが、今、状況としては、先ほど佐藤さんがお話をされたような状況なのだろうと思う。

金型産業の基盤を維持する上においては何が必要なのだろうということで、もし御意見があればと思う。

○佐藤氏

現在、もう既に技術の流出というか、一時期金型産業が活発だったときの職人さんたちがアジア諸国に定年退職した後に行って、指導をして、アジア諸国に技術が流出してしまったという状態が

あった。今も、せっかく我々が日本の力として開発した技術が、何の法規制もない中でどんどん流れていってしまうということが、我々の中では、何かそこで止められるようなものがないのかなと思う。こうしたいというのは全然ないのだが、そういったものが何かあれば、していただければと思う。

○安倍内閣総理大臣

我々も今回の経験を生かして、生活にとって、衛生にとって、あるいは人の健康の維持や命にとって必要な物資における国内のサプライチェーンの強化、そして海外のサプライチェーンの多元化を戦略的にしっかりと進めていきたい。

○西村経済再生担当大臣

続いて、海外においてサプライチェーンの多元化に取り組む企業、2名の方に御発言いただく。

○古見氏

私たちの工場は、群馬県富岡市のほかに中国広東省、ベトナム、マレーシアにある。

主な製品については、車載アンテナ、コネクタ、医療機器である。

車載アンテナのサプライチェーンについては、主に海外工場で作った製品を、その国の自動車メーカーだけでなく、日本、アメリカ、欧州、それから東南アジア各国に輸出している。

車載アンテナの役割について御説明する。

自動車の基本機能は、走る、曲がる、止まるの3つだが、昨今この3つの機能につながるが追加されてきている。これは安全性を高めるためで、特に今後の自動運転に必要なV2Xが代表的な例である。この機能に不可欠なアンテナを弊社では製造している。

今回の新型コロナにより顕在化した事象と課題を御説明する。

中国工場の稼働禁止措置、そして人の移動禁止措置により、工場の稼働率はマックス70%減少した。その結果、日本からの優先指示の連絡であったり、アメリカからの緊急エア納入ということをして対応した。

また、マレーシア工場の稼働禁止措置、そして中国工場での部品が作れずに、マレーシアで最終組立てができず、急遽、中国工場で最終工程まで代替生産を行うという手配をしている。

これらから、私どもの課題は中国一極集中化によるサプライチェーンの脆弱さと考えている。

先ほどの課題の対応策について説明する。

中国からの生産移管によるBCP体制の強化ということで、ベトナムへの生産移管を行う。次は、日本への生産移管。そして、海外の第4生産拠点というのを今考えており、そちらにさらに移管していくという予定にしている。

ベトナム、日本、新拠点へ生産を分散するというので、BCPが強化されると考えている。

続いて、日本の国内回帰による予想効果。

日本の生産工場をIT化することで、生産現場のS、Q、C、D、Eの情報を管理から経営まで活用し、海外工場とコネクテッド・ファクトリー化することで、お客様が安心する工場経営をグローバルで実現させたいと考えている。

要望事項が2つある。

一つ目は、海外の人の移動を容認していただけないかというお願い。

二つ目は、枯れた技術に対する教育支援等である。

最後になるが、私どもは「モノづくり」と「ものづくり」を強くして、日本の将来を明るくしたいと考えて、365日、24時間奮闘している。

○鈴木氏

当社の主力事業なのだが、日本の基幹産業である鉄鋼業、化学工業の原料となるレアメタルのうち、モリブデン・バナジウムの製品の製造販売である。

また、航空機や医療用器具にも使用されるチタン合金に不可欠なアルミバナジウム母合金を製造・供給している。

御承知のとおり、我が国のレアメタル原料はほぼ全量を輸入に頼っており、モリブデンはチリ、メキシコ、アメリカに90%以上、バナジウムは中国、ロシア、南アフリカ、ブラジルなどに約80%依存している。

これは、 V_2O_5 という五酸化バナジウムだけの数字で、ロシアはこれを日本に輸出しない方針ということで、トータルのバナジウムという金属で見た場合、輸入の割合は中国が大体36%、ロシアが20%強、南アフリカが20%弱となっている。

特にバナジウムは中国、ロシアといったサプライチェーンに影響が出やすい地域からの比率が高く、供給確保の脆弱さを持っている。

この状況の中、当社の海外からの原料輸入と並行する形で、国内の製油所で発生する使用済み脱硫触媒を集荷し、モリブデン・バナジウムを抽出・分離・回収する事業を約40年にわたり行っている。ただ近年、国内石油会社の合併、製油所の縮小等が進み、使用済み脱硫触媒も減少傾向であることから、2014年頃からASEAN域内で発生する使用済み脱硫触媒をターゲットに海外進出を検討してきた。

今回の補助金申請は、これらの背景の下、マレーシアで建設されているPETRONAS RAPID製油所に焦点を当て、同国で初めての使用済み脱硫触媒一貫処理工場を建設し、抽出・分離・回収したモリブデン・バナジウム中間製品を日本に輸出して、当社工場へ供給するプロジェクトである。投資総額約50億円、建設期間は2021年より約2年間、年間約6500トン、使用済み脱硫触媒を処理し、年間310トンの酸化モリブデン、550トンの五酸化バナジウムを回収する計画である。

このプロジェクトにより最大の目的であるレアメタルの資源を確保することができ、原料自給率はモリブデンで15%が21%に、バナジウムは31%から49%まで改善が見込まれる。

この事業は、我が国、当社の原料調達の海外依存度を低減するだけでなく、我々の技術でマレーシアの環境保全に貢献できると自負している。現在建設サイト選択の最終段階にあり、決定次第、EIA、環境アセスメントを実施の上、マレーシアの環境局に提出する運びである。

課題として、PETRONAS RAPID製油所との使用済み脱硫触媒払出契約が残っている。マレーシア側のジョイントベンチャーパートナー2社と協力して進めている。

環境局も支援意向を表明してくれているが、我が国政府機関をはじめ多方面からの御支援を頂戴できればと考えている。

○櫻田議員

大変参考になった。私は2つ、質問としてはまとめてなのだが、テーマがコロナを契機にリダンダンシーを増大させるというか、あえてリダンダンシーを取る、あるいはレジリエンスを強化させるということからこの問題意識が出てきたのだと思っているが、お二方のお話を聞くと、一つは、地理的な分散によってリダンダンシー、レジリエンスを強化しようという取組であり、もう一つは、既に持っていたコアコンピテンスの技術によって、調達方法を変える。つまり、物理的な地理に頼らないというやり方で革新されたというふうに、大変感銘を受けた。

質問は、古見さんのほうなのだが、言い方をあえて単純化すると、中国一極集中からベトナムへ一極集中したという感じに見えてしまうのだが、そう簡単に判断されたわけではないだろうし、どちらも共産党の支配という点においては、大宗は似ているのだが、迅速な切替えを可能にした背景に何があったのかということと、それから中国にぐっと移るわけであるから、中国の将来、リスクとリタンの両方を占った上での御判断だと思っているのだが、その辺はどうだったのかというのが一つである。

鈴木さんへ、もともとあったコアコンピテンス、つまり使用済み脱硫触媒を抽出するという技術があったのでこれを思いついたのか、そうではなくて、地理的な制約をどうやって越えたらいいかということからこのアイデアに至ったのか、ビジネスモデルとイノベーションの問題だと思っているので、いかがか。

○古見氏

まず、迅速な判断ということだったが、これについては、私どもはベトナムにおいては、顧客である大手自動車メーカーが主力になっているが、そちらからも移管できないかというお話を伺っていて、そういった背景があって比較的早い判断ができたということである。

あと、これからベトナム一極集中に変わるのではないかということだが、今、段階を踏んでいて、一旦ベトナムに入るが、その後、次の第4生産拠点というものを考えているので、ベトナムからそちらに少しシフトしていく。そして、日本もやるということなので、ベトナムと日本と第4拠点の3つにうまく分散するというスケジュールになっている。

○鈴木氏

この事業というのは40年やっているのだが、ずっと海外へ進出するチャンスを目指していた。ただ、全ての製油所で使う使用済み脱硫触媒ではないので、ASEANではこれまであまり使用されていなかった。ただ、最近中東の重質油を処理する製油所が建ち始めて、これに使用される触媒ですので、そこで2014年頃から本格的に検討している。

あと、バナジウムというのは先ほど申したとおり中国、ロシアといったところ、非常に不安定なところだと思っているので、ここはずっと軽減したいと思っていた。

○安倍内閣総理大臣

今回の感染症の拡大によって、日本としては、国内でのサプライチェーンの強化と同時に、海外

でのサプライチェーンの多元化ということを既に発表していたので、例えばベトナムの首相とのテレビ会談においても、あるいは他の国の大統領との会談においても、自分の国に移ってくることを期待するという期待感が表面化されてきているわけである。

その点、タイやマレーシアから、そのたびに私はビジネス環境の改善をさらに図ってもらいたいと。日本の経済界から様々な要望がありますよということをお伝えしているところであるが、今回それぞれ古見さんと鈴木さん、マレーシアあるいはベトナムという国に少しシフトする、多元化していくという中であって、向こう側からのアプローチ、あるいはこういうことをやっていくという点はあるのか。

あるいは、さらにこちら側からは、鈴木さんからは環境局等から今、支援をいただいているというお話もいただいたが、こちら側が先方に言ったほうがいい点等々の課題もあるのか。

○古見氏

私ども、ベトナムにおいては、結構人の採用が難しいという状態もある。そういった意味で、例えばほかの国からベトナムへの支援をしてもらおうようなことを日本から働きかけるとするのはちょっと違うかもしれないが、そういったアプローチもしていただくと、我々がベトナムでの事業が安定的にできるということはあるかと思っている。

○鈴木氏

PETRONASは半民半官で、政府が言えばある程度言うことを聞くと思っただけなのだが、どうやらなかなかそうはいかないようで、環境局が我々を推しても、なかなかうんとは言わないようだ。なので、いろいろな大臣と面談されていると聞いているので、そういったところで、こういったプロジェクトがあるということを紹介いただければ助かる。

○西村経済再生担当大臣

続いて、事業再編・事業再構築の専門家のお二人からお話を伺いたい。

○稲垣氏

私どもは、2002年から累計で20件近い案件を手がけている。これは事業売却が中心である。その中から、大臣のお話のソニーさんの事例を御紹介させていただく。

まず、案件の背景だが、当時、ソニー様はエレキの事業を中心に業績が非常に厳しくなっていた。当時の平井社長は、事業ポートフォリオの見直しについて、かなり強いプレッシャーを受けていたという状況だと思う。

平井社長の御判断は、かつて一世を風靡したパソコンのVAIOの事業について、ソニーとしてはもう継続できないという御判断になった。この決断を後押ししたのは、当時のマーケット、市場の声、あと役員会、取締役会の力、そして当時の経営チームであったと理解をしている。

一方で、パソコンの事業を担っていた事業側にも、事業に対する強い思い、プライドがあったので、この事業をカーブアウトして、事業継続に挑戦しようということになった。

ただ、創業初年度の業績は売上げが十分に上がらず、2桁億円の赤字に陥ってしまった。これを

受けて、もともと創業の理念でもあった最高の技術で世界一のパソコンを作るという旗を下ろして、安定しているビジネス市場にフォーカスするという戦略にシフトした。

この方向転換が功を奏して、VAIO社の収益状況は安定し、昨年度の売上げは約250億円、営業利益率でも10%を上げる高収益会社になっている。

私どもとして、この案件からの学びであるが、やはり事業再編、カーブアウトを実行するためには、そのときの経営トップの方々の強い意思と、それを支える経営チームの存在、そしてその経営チームの背中を押す取締役会の存在が極めて大事だということである。

日本において、事業売却・事業再編がさらに拡大するためには、コーポレート・ガバナンス、資本コストの考え方、社外取締役の登用などがさらに一般化することが必須ではないかと考えている。

現在、新型コロナウイルスの影響が産業界に拡大している。特に従来型の事業において、さらなる業界再編・事業売却が避けられないものと私どもも見ている。こういう事業再編、事業ポートフォリオの見直しは、会社が自ら主体性を持って実行することが成功の秘訣ではないかと考えている。

日本においては、組織再編のための制度あるいは枠組みといった環境はかなり整備をいただいております。むしろこれからは、過去のしがらみにとらわれてアクションをためらう経営トップの方々、そういう方々に必要性を明確に伝え、彼らにとって逃げ場のないプレッシャーを与え、意思決定を促す環境、枠組みをつくっていくということが重要なのではないかと感じている。

具体的には、株主との対話、説明責任の強化、あるいは社外取締役の役割拡大、CEOのパフォーマンス評価の透明性を確保するなどが有効ではないかと感じている。

○富山氏

前提は、全産業でデジタル革命が加速するので、いろいろな構造変化が進むということと、多くの産業で、特に従来型のビジネスモデルの需要不足がどうも長引きそうだという中で、何が起きるかということである。

まず、グローバルな産業群だが、一つ目、ネットワークエアラインである。たまたま今『半沢直樹』で昔のJALのやつをやっているが、今回、これは厳しい。極めて厳しい。とりわけ構造的に難しいのは、国際線のビジネスクラスがドル箱だったのである。これがかなり長期的に落ち込むので、これをどうしていくかというのはかなり構造的にチャレンジングな話になる。

二つ目、これも我々が関わっている産業なのだが、自動車産業関連でいうとサプライヤー、部品産業が今、大変である。かなり大変である。事業再編あるいは再生案件がいっぱい出てきつつあり、これは構造変化と需要減少のダブルパンチである。もともとこの産業は構造変化が起きていて、一方で、自動車メーカーよりももっとでかくて収益性の高いメガサプライヤーみたいなものが出てきてしまっているのである。そういう意味では、そこに乗っかれれば日本はチャンスなのだが、それに乗っかれないと、いわゆる系列の中である意味でおとなしくやっていたところの多くがピンチになっていて、ここは逆に言うところ構造転換のチャンスでもあるので、それをつかめないと結構しんどい。今の日本の産業モデルはかなりここで飯を食っているから、ここはすごく大事。

次に、今度は自動車メーカー自身なのだが、いわゆるOEM、自動車メーカーに関しては、ざっくり

言ってしまうと、さっきの部品よりは少し遅れて起きると思うが、要は既存の日本企業の長期的な勝ち組は1プラス1だと思う。どこかは大体想像がつくだろうが、そうすると、ほかのところはどうしていくのかというのは結構難しい問題である。ここでも結構な雇用を支えているのでソフトランディングさせる必要がある。

ただ、自動車メーカー同士の単純に規模を追った合併は全部失敗しているので、単に合併して大きくなるというのは多分違うのだろうと思う。

もう一点、隣の鈴木さんのところもそうなのだが、実は今、日本の素材産業、鉄鋼を含めて、ほとんどが自動車産業のサプライチェーン、バリューチェーンで食っているのである。これは本当に裾野が広いので、今はっきり言って自動車産業は中国市場一本足打法になってしまっている。これが長引くと、ここにも影響が及ぶので、特に大量生産・大量販売型のコモディティは厳しくなるのだろうと思う。

次に、産業用機器あるいは部品関連である。重工、重電、工作機械、自動化関連である。ここは勝ち組と負け組の二極化がかなりシャープに進展している。今後これは加速する。いわゆるスマイルカーブ現象という、デジタル革命が起きると起きがちな話なのだが、要するに、お客さんとインターフェースを持ってサービスをやっている人と、川上側でキラーコンポーネントをつくっている人はもうかるけれども、間で組み立てている人がもうからないということがここでもどんどん起きていて、だから、川下側に行くのはいわゆる日立がやっているルマーダのモデル。それから、コンポーネント側に行くのは京都の村田機械とかオムロンとかがやっているモデル。このどちらかに上手にシフトできないと、非常にしんどい。

そういった意味でいうと、どっちつかずの会社がまだ日本はすごく多いので、ここはこの後、相当しんどい。ただ、ここも同じく、漫然とでかくなれば解決する問題ではないので、ある種ビジネスモデルの問題なので、くっつけばいいという話ではない。

次に、私が取締役をやっているパナソニックが入っているエレクトロニクスなのだが、ここはよいよ黒物のAV機器のハード単体の大量生産大量販売は本当にもうからない。涙が出るぐらいもうからない。これは恐らく世界中誰がやっても実質的にもうからない状態になっている。ここでは、早急に事業の絞り込みの議論、稼げる事業領域の選択と事業モデルの変容が重要である。

二つ目の大きなかたまり、ローカル産業群のほうについて述べる。これは、私どもが本業でやっているバスであるとか、ホテルであるとか、あるいは地方空港とかを含む地域密着型の事業群である。飲食・宿泊・観光・運輸・娯楽・生活サービス、このローカル型産業は、当分、需要が非常に厳しい。ここで多くの会社が過剰債務、事業再編ということになるリスクがあるのだが、何せ雇用、特に弱い立場の雇用を大変多く持っているので、ここは絶対に経済の底が抜けないようにすることが大事で、今、Go Toキャンペーンなどもそうなのだが、当面、政策的支援はやはり大事。

その一方で、長い目で見ると、もともとこの産業群は生産性と賃金が低いという問題があったので、逆にチャンスと捉えると、ここで構造改革とかいろいろなデジタルイノベーションを進めていくと、ぐっと生産性を上げられるチャンスである。

我々は南紀白浜で空港をやっている、あそこのワーケーションオフィスなども大変なチャンスになってきているので、ここは逆にどうこれを前向きに展開できるかだと思う。

最後にこうした問題を乗り越えるための課題なのだが、一つはさっき出ていたグローバル大企業

の構造転換に関してはガバナンス改革が引き続き大事だと思っている。

もう一つ、今、多くの企業が赤字補填でどんどん借入れを増やしている。そうすると今度は過剰債務の問題が出てきて、過剰債務のわなにはまると、やりたい再編もできないし、投資もM&Aもできないという問題が起きてくる。

20年前に同じ問題があったのだが、あのときは産業再生機構において第一次安倍政権の時代の安倍総理に大変お世話になったが、当時は100社問題と言われて、主に大手の企業が過剰債務だったのである。今回は割と中堅・中小でかなり数多くの会社が過剰債務のわなに陥る危険性があり、そこからスムーズに救い出でないと再編とかイノベーションが進まないのだから、これをどうしていくのか。

大手向けにはいわゆる産業再生機構モデルがフィットするのだが、あれは中堅・中小を大量に処理するのに向かないモデルなので、それをどうしていくのかというのが課題である。

最後にもう一点だけ。20年前と違うのは、今回世界の経済が安全保障とカップリングされて分断が起きているので、あまりナイーブに市場原理に委ねて処理するというわけにはいかない問題が恐らくハイテクと防衛関連と地域インフラが出てくる。これもこの過程で考えていかなければいけないと思っている。

○新浪議員

お二人のお話を伺うと、事業や業界の再編はいや応なくやらざるを得ないという状況なのだが、そこでお伺いしたいのは、今々のコロナ禍における国の支援策をどう考えるべきか。

また、業容が悪くなる前に、どうしたら会社の経営陣のお尻を押して、業界再編や事業売却といった行動に移るように促せるのか。ソニーさんの場合は、いわゆる業容が厳しいという中でそういうことがあったと思う。そして、富山さんも触れられた政府の産業政策とはどうあるべきか。

最後に、今後再編によって人材が余ってくる。その人材はどういうところへ移動してもらえばいいのか。ぜひ御知見を御披露いただきたいと思う。

○稲垣氏

新浪さんから、非常に難しい御質問を頂いた。

まず最初のこのコロナ禍の中でどういう支援を期待すべきかということところだが、私どもファンドとして、いろいろな事業の経営者の方々とお話しする中においては、やはり期待される場所は、民間ではできないいわゆるセーフティーネットのところを公的なところにはお願いしたいということである。

御説明の中でも申し上げたが、あまりこちらに行くべきだ、あちらに行くべきだということところを公的なところから指し示すよりは、民間は民間の活力が大事だと思っているので、そこからこぼれたところをどうサポートするかが大事かなと思っている。

二つ目のひどい状態になる前にどうアクションをというのは、私ももともと金融業界出身だが、金融業界の活性化が非常に重要だと思う。特にアセットマネジメント業界、ファンドマネジメント業界が、その市場の企業と経営者との窓口になるので、彼らが経営者と対話できるチャネルをしっかり持たせる。そこでその市場は何を期待しているかというのを経営者に分かっていただくというのも重要なのではないかと考えている。

あと、産業政策のところは、御指摘のとおり非常にセンシティブな状況だと思う。ここは冒頭のセーフティーネットの議論と同じで、政策的に触れてはいけないところ、あるいはこうならなければいけないところを明確にして、そこは国の政策で実行していただきたいと感じている。

○富山氏

ここまでわっととにかく緊急的に一生懸命お金を出してきたことは、私は正しかったと思っているのだが、この先、ポストコロナに向けて市場が自律的に本来の力を取り戻す動きを止めてはいけないので、この先、そのためにどのようなお金の出し方、支援の仕方をしていくか。多分それが鍵になるような気がしている。

もちろん、個別企業のレベルでどうなっていくかというのは基本的には市場が決めることだと思うのだが、えてして政府支援というのは、時々逆の方向に作用し、むしろゾンビ企業化を固定する方向に働くことが多いので、そうならないように、どうこの後整理していくかが大事かなと思っている。

もう一つ、ガバナンスの問題でいうと、上場企業はある意味、今のガバナンス強化の流れでいいのだが、日本の99.9%は非上場の中堅・中小企業なのである。このローカル経済圏で7割のGDPを稼いでいて、8割の人が働いている。むしろそっちをどうするかというのはこれからすごく大事で、多分日本の経済成長の伸びしろはこっちにあるから、とすると、ここは地域金融機関が大事である。金を貸している人でないとガバナンスを利かせられないので、地域金融機関の能力強化と積極的な関わりというのはここで真面目に考えるべきと思うのが一つ。

それから、最後の人の問題なのだが、私が思うには、99.9%を占める中堅・中小企業の人材は今とても脆弱になっていて、大企業で微妙な中間管理職でリストラ対象になっている人、将来なりそうな人はもっと地方あるいは中堅・中小企業に移ってきたほうがいいと思う。うちがやっている湘南モノレールの今の社長さんは、さっき聞いたのだが、何と鈴木さんの元同僚だったそうで、日商時代に一緒だった人物がスーパー大活躍している。そういった意味で、日本は今、人の偏りがすごく歪んでいると思っているので、そうすると、今後、人が移動するのを政府としてどう応援できるかと。私も政府系の人材機構というところでこのマッチングの仕事を5年間手伝ったけれども、やはりうまくいくので、すごく活躍するので、使われていない人材をどう大企業からそういうところに移していくかが大事。

今まではそういう人材の多くを新興国企業に引き抜かれてきた。だから、そういう人たちがもっと日本の地域企業で働いてくれるほうが、私はいいなと思っている。

○安倍内閣総理大臣

稲垣さんにお伺いしたいのだが、安倍政権として7年8か月、ずっと企業に対しては説明責任の強化、あるいは社外取締役の拡大ということについて進めてきており、我々としてはそれなりに進んできているのかなという認識もあったのだが、稲垣さんから、これをさらに進めていかなければいけないと言われなければいけない状況という意味においては、日本の企業の風土は変わっていないということなのか。

○稲垣氏

おっしゃっていただいたとおり、かなり政策的な後押しもいただいて、先進的な企業、代表的なのは私どももお付き合いのある日立さんだが、日立さんのボード構成、彼らのボードでどういう議論がされているかという話をお伺いすると、これはまさに理想的なボードと経営陣の関係になっていると思う。

ただ、これが幅広く日本の多くの企業に普及しているかというと、まだまだのところがある。なので、もちろん政策的後押しもあり、相当整備されているということはあるが、これはまだ終わりのない改革が必要と感じている。

○安倍内閣総理大臣

また富山さんに、お話いただいたように今回我々は相当思い切った中小企業・小規模事業者への支援を行っているが、ここで金融機関や地銀、信金等も含めて、また日本銀行と密接に連携して、マネーストックにおいても相当のレベルが出ていっていると思う。

ただ、今後、富山さんが言われたような課題もあるので、その中で、それを奇貨として、そういう貸し手側のノウハウを生かしながら、経営陣とタッグを組んで、うまくいけばいいなとも思っている。

それと、いわゆる大企業。大企業に対しては、いわば劣後ローンという形で支援をしていこうかということにしているわけであるが、こうした大企業への支援の在り方、それが今後のあるべき姿に向かっていく上において、逆の方向に作用する危険性があるのではないか。また、再編。それをどのようにお考えか。

○富山氏

これは会社としてはありのままにいたいという思いが強いので、これは人情である。ガバナンス改革などもそこが一番ハードルになるのだが、現実問題としては、今のままでは生き残れない産業と企業が長期的にはかなりあるというのは今日申し上げたとおりなので、そうすると、要は劣後ローンの場合も、ある意味でデッドガバナンスは政府としては利かせられるわけである。このため、ステークホルダーとして経営者を応援する一方で、もし返済できない場合、それを劣後ローンのままで置いておくのか、何らかの形で転換するのかはともかくとして、出口のところにおいては、何らかのガバナンスを利かせて産業競争力や企業価値を高めることを促していくということも私は考えるべきだと思っている。

ちなみに、総理も御記憶だろうが、産業再生機構の場合には、基本的に株式は再編型で売却をして、再編を進めた。カネボウの化粧品は花王のほうに行ったわけである。もしあそこでゾンビ企業延命みたいなことをやっていたら、その後、経済界は誰も相手にしてくれなかったと思う。そういう意味でいうと、市場規律、競争規律というのは一方で大事なのである。

ただ今回気の毒なのは、例えば前回の放漫経営をやっていたJALと違って、今の大手エアラインの経営者に責任はないのである。天変地異みたいなものなので、経営責任の問題というのは、ひとまず私は棚上げしたほうがいいと思うのだが、ただ出口のところ、やはりリスクマネーの出し手、これは貸し手ないしは資本に近いものを持っている立場としてどう規律を働かせていくかというの

は難しい問題ではあるが、やはりそこはその時点において、結構先だと思うが、長期的にはそこで最適な選択を考えられるような仕組みにしておいたほうがいいと私は思う。

○菅官房長官

御議論いただきましたサプライチェーンの強靱化、事業再編・事業再構築について、具体的な政策に結びつけられるように、政府としてもしっかり検討していきたいと思う。

○加藤厚生労働大臣

今回の新型コロナウイルス感染症の拡大の中で、マスク、また消毒液をはじめ、急激に国内需要が拡大、また輸入がまさにストップするという状況で、お店の棚から商品がなくなるという供給不足が社会問題化した。そうした中で、今日おいでの皆さま方には、国内増産あるいは中には新規参入等で大変御努力いただいて、供給確保に御協力をいただいた。

特にマスクと消毒液については一時転売を規制していたが、明後日には解除できるという状況まで至ったことに改めて感謝申し上げたいと思う。

今回の体験を基に、感染症対策、医療提供に必要な不可欠な先ほど申し上げたようなマスク、消毒液のみならず、医薬品とか医療機器、検査機器など広範なものも含めて、国内生産体制を強化していく、サプライチェーンの多元化を図っていく、あるいは一定量の在庫や備蓄を確保するということの必要性を改めて認識させていただいた。

先ほど、労働法規の問題や、技術者、研修生の入国の話もあった。必要な対応をしっかり取っていきたいと思っているが、どうかそれぞれの企業においても引き続き安定供給の確保に向けた御努力をよろしくお願いしたいと思う。

○梶山経済産業大臣

経済産業省としては、サプライチェーン上不可欠な製品部素材の生産の多元化を支援していく。特定の場所、国に依存しないサプライネットの構築を支援している。

また、ウィズコロナ、ポストコロナ時代に対応した産業構造の変化、ビジネスモデルの変革を実現するために、事業再構築・事業再編が円滑に実施できるように、来年6月で期限を迎える生産性向上特別措置法や産業競争力強化法の改正も視野に、制度整備の検討を進めてまいりたいと考えている。

○麻生副総理兼財務大臣

今回のこのコロナの中、日本のものをつくる、生産をするというサプライの方々、今日は御多用中にもかかわらず御出席いただき、ありがたい。

東日本大震災のときに、岩手のある工場の部品が止まったことにより、アメリカシカゴのゼネラルモーターズの工場が止まったということがあったが、あのときぐらいから、サプライチェーンの話というのは極めて安全保障の上からもえらい問題なんだなという意識はあったのだが、中国発、武漢発の今回のこのコロナのおかげで、中国一極集中していたと。なぜならば安いからというだけでサプライチェーンをやる側の皆さん方がその1点に集中されるというのは、極めて今後とも問

題があるなということがはっきりしているのだと思う。

そういった中であって、さっきモリブデンの話をしておられたが、こういった話とか、更家さんの話とか、みんなそれぞれ分担というか分散しておられるということなのだが、持続可能な経済構造をつくるためにも、どのようなことであれば政府として支援できるのかということについては、考えていかなければならないところだと思っている。

もう一点、今回いろいろなものがあるが、こういった状況の中でも間違いなく業種によっては事業拡大している会社もいっぱいある。例えば任天堂といったら、我々の世代は大体花札ぐらいしか思いつかないのだが、今、任天堂といったら花札という言葉を知らない子供のほうが多い。逆に今度は、今「あつ森」なんて言われても、「あつまれ どうぶつの森」というプログラムだと知っている世代はほとんどいっしょやらないのだろうと思う。子供さんがおられれば別だが、この「あつ森」というプログラムを買うために、どれだけ子供が並んで努力しているかといったら大変なものである。

こういったものはものすごく売れているわけである。では、任天堂というのは元は何だったのかといえば、我々の世代でほとんど社員なんかは採れなかった会社である。今はものすごい。

この人たちは、全く当時採れなかった社員を集めて、その人たちに勝手にやらせたらゲームが出てきたわけである。間違いない。ソニーも盛田さんの頃にもよく言われた。俺のときにウォークマンを誰が考えたと思っているんだと。会社の社員でまともな人はあんなものを考えたものを考えた人は一人もいないと。もう盛田さんは明言されておられたから、そういうことを思い出すと、売上げを伸ばしている企業は多いのだが、積極果敢にこういったものに取り組んでいっているというところがあるというところが、我々としては大事にしていかなければいけないと思う。イノベーションとかいろいろな片仮名のことをよく分かったようなことをしゃべっている人もいるが、あれは後づけの話であって、現実問題先行してやっている人がそこにいるわけだから、そういう人たちの企業をいかに支援していくか。

先ほどのファンドの話ではないが、そういったものに対する目利き、目をつけた方々がファンドをつくる。それは銀行より先に融資しておられるものね。こういったところが今後伸びてくるかなと思って、私たちは大いに期待をしているので、いろいろな意味で、我々としては、政府として、今の時代に合ったような支援の仕方を考えないと、先ほど言われたように、金さえ出しておけば今はいい。この後どうするかという話は、我々財務省としては大問題であるから、国としては考えなければいけないと思って、さっき富山さんからいい指摘をいただいたが、ぜひそういったものを国家経営として考えていかなければいけないなと改めて思った次第である。

○安倍内閣総理大臣

新型コロナウイルスの時代、そしてさらに、その先の時代の社会像を見据えて、新たな日常に向けて成長戦略もしっかりと議論していかなければならない。産業界に対しても、仕事のやり方のさらなる見直しを進め、新たな日常に向けて、ビジネスモデルの変革をお願いする必要がある。

本日は、サプライチェーンの改革に最前線に取り組んでおられる企業の担当者の皆様、事業再編・事業再構築の専門家の皆様にお集まりをいただいた。サプライチェーンについては、今回の経験を踏まえて、線ではなく、網の目のように強靱性や復元力を持ったサプライネットを築く必要が

ある。このため、海外に延びるネットワークを多元化するとともに、国内のネットワークを強化し、部品や業務の標準化を進め、購入先を分散化することが不可欠である。

本日、御出席の皆様の現場の声を踏まえ、支援対象の基準を明確にした上で、支援措置の充実に努力をしていきたいと思う。また、事業再構築・事業再編については、コスト削減による収益回復ではなく、新たな日常に向けた事業ポートフォリオの見直しによって、長期的視点に立った日本企業の変革を進めていく必要がある。

政府としても、法制面を含め、環境整備を検討していきたいと考えている。

西村担当大臣、梶山経済産業大臣を中心に、本日の御意見を踏まえて、年末に向けて具体的な政策の立案を進めていただきたいので、よろしくお願い申し上げます。