

「力になる交流」

‘Exchange that generates strength’

東日本大震災からほぼ1周年の節目に当たりますが、それに合わせ2人の**ビジネスリーダー**に「**回顧と展望**」をお願いし、日本人とドイツの方が参加していただき、関心深い見解が届けられました。

普段新聞などで記載されている記事とはまた別味のある、**ビジョン力**に富んだ個人の考えになりますので、よろしければご覧ください。日本人・日本経済が先行きを模索している中で、少しでも**激励**の効果があれば大変嬉しく思います。

ディツァー ロマン Dr. Roman Ditzer

JEB interlogue GmbH ドイツ

シェーンフェルド ステファン Stephan Schoenfeld

JEB interlogue GmbH ドイツ

飯塚 真弘 Masahiro Iizuka

有限会社インターログ JEB 東京

目次

- | | |
|--------------------------------------|----------------------------------|
| p. 2-4 京浜精密工業社長 駒場徹郎 | 「2011年・回顧と展望」 |
| p. 5-6 CNCジャパン社長 ヨッヘン・レゲヴィー | 「2011年・回顧と展望」 |
| p. 7-8 Dr. Jochen Legewie, CNC Tokyo | ‘2011– looking back and forward’ |

京浜精密工業社長 駒場徹郎**「2011年・回顧と展望」****① 3.11以降日本が変わった事**

大きな悲劇から立ち直る為、国民一人一人の復興にかける思いは 時間の経過とともに高くなっています。震災へのボランティア活動は、今迄に各地から述べ 100 万人以上が行きましたが、今回新しい社会現象として非常に多くの企業及び国際ボランティアが参加し、これまでの災害ボランティアに多様性をもたらせています。

ただし、残念ながら 政府の動きは国民の思いにマッチしているとは思えません。

又、震災を通じて**日本人のエネルギーに対する意識**も大きく変わってきました。

さらに現在の中東情勢がその意識を強い物にしています。

② 将来に対し、何が重要か

例えば、“為替や通商関係等の、産業人の努力代”以外の物を除いて考えるならば、最も重要な物は**“エネルギーの効率的利用を軸にした産業革命”**、つまり今迄と同じ量の製品を今迄に比較して限りなく低いエネルギーで生産する事が最重要課題です。

③ 日本の製造業への考察

キーワードは省エネ。

日本国製造業の改善の基本は省エネで有りましたが、改善の継続及び従来以上のエネルギーに対する改善活動が何より肝要です。

つまりは、**原子力に頼らないスーパー省エネ企業**を産業界全体が目指していく事です。

④ 国内生産への考察

この考察は為替問題やエネルギー供給問題等、いくつかの前提条件により変わると考えられます。

大切な事は、顧客から選ばれる力に若干の考え方を必要が有ると言う事です。

性能、機能や価格だけで選ばれる時代は終了しています。

継続的な改善力、現場力を基にした顧客から信頼を得られる事が大切と考えています。

尚、最後になりますが、震災や原子力発電事故後 世界中の皆様から暖かいお見舞いや励ましを頂き、支えて頂きました。

その時、及びボランティア活動で感じた“ビジネス上だけでなく、人としてのチームワークを維持出来る事に大切さ”を感じ続けた1年でした。

(東日本大震災以降、京浜精密工業は毎月「KSK Report from Japan」というニューズレターを日本語と英語で発行しつづけていますが、その中の「2011年・回顧と展望」関連部分も併せて記載いたしました。)

「KSK Report from Japan」 2012年1月版

2011年は、東日本大震災、原発事故、電力供給問題、円高、タイ洪水等、自動車業界と言うより日本国にとって、これでもかと言う位な難問、課題が集中した激動の年で御座いました。

しかし、我々はその激動から、多くの事を学ぶ事が出来ました。

私が特に学ばせて頂いた事は、“チームワークの尊さ”と“ぜい肉をそぎ落とした筋肉質経営追求の大切さ”です。2012年はチームワークの更なる強化と、業務のSimple化、Slimな管理へ手法の見直し、Compactな自工程完結機能化を、経営方針とし追求していきます。

勿論、2012年も欧州金融危機、米国経済の継続的低迷、中国経済の混迷、続く円高、海外工場の現地調達化加速に伴う日本空洞化等、懸念事項や困難が沢山ありますが、我々は全ての苦難、困難を排しながら前進するしか有りません。

その推進力は“**もの造りへの情熱**”と、“**絶え間なく磨き続ける改善力**”と、私は信じています。

「KSK Report from Japan」 2011年12月版

ボランティア活動も継続をしており、毎回の参加人員に若干の増減が有るとは言うものの今迄に延べ約130人程度の方が参加致しました。活動地域は被災地の市やボランティアセンターとのやり取りの中で、毎回変動しますが基本的に被害の大きかった宮城県の各地に対し手助けをさせて頂いています。

直近のボランティアに行った社員からは、①被災地のライフラインは復旧しているものの被災した家は空き家が多く、復興への道のりはまだまだ長く厳しいものだという現実、②数百台規模で駐車できるボランティアセンター駐車場も満車状態で有り、KSKも含めた日本人の継続的助け合いの精神の強さに感銘、③“1日も早い復興”への祈り、④この様な経験をさせてくれる会社に感謝、を教えて頂きました。

ただ、会社での生産活動だけでなく、良い意味での精神的ショックや感銘できる各種研修やボランティアの場を与えて頂いている事から、強い社員一人一人の“**きずな**”が一步一步、今でもより一層強くなっている事を実感しています。

「KSK Report from Japan」 2011年11月版

12/15日、「今迄国内生産には日本の自動車部品会社からの購入に(比較的)こだわってきた、トヨタ自動車国内でつくる車の主要部品を韓国最大手の現代自動車グループから輸入する検討に入った」と、言うニュースが流れました。

理由は品質の向上に加え、価格も円高ウォン安(数年前に比べ)で割安になったため、としています。

「対象にはエンジン部品やブレーキ部品など基本性能に関わる主要部品が含まれている」と、されており商談が成立すれば、トヨタは韓国製部品を2013年以降につくる車に使う方針です。

その前に日産自動車なども韓国製部品の輸入を決めており、約60万人が働く日本の自動車部品業界は国内生産車両分野でも、韓国との受注競争に突入する、とニュースは伝えています。

我々、日本自動車部品企業は震災以降のスタートダッシュをなんとかクリア出来ました。

しかし、**2012年以降も沢山の難関**に対し 全力疾走を維持しつつ、見定めながら越えて行きます。

「KSK Report from Japan」 2011年11月版

東日本大震災、電力供給問題、タイの洪水、異常な円高等、我々を取り巻く環境は厳しい状態が継続しますが だからこそ、「たゆまぬ**改善の継続**こそ、我々の未来を切り開いてゆく最大の武器である」と信じて 今回勉強させて頂いた事を生かしながら、今後も改善を推進して行きます。

以上

CNCジャパン社長 ヨッヘン・レゲヴィー 「2011年・回顧と展望」

2011年は日本にとって特別な年だった。疑いの余地無く。3月11日と3重の悲劇は、日本国内にいる私たち皆、そして日本国外から見守る多くの人々にとって、1年経った今も際立つ意味を持っている。しかし2011年は、長い目で見れば日本にとって大きな転換だったのではないだろうか。あるいはそう"なる"というべきかもしれないが。

2011年は、1990年のバブル崩壊から数えて3度目になる"失われた10年"への突入点を意味するだけにとどまってしまうのだろうか。あるいはむしろ、重要な分岐点や、国を本当に一新するためのスタート地点となるのだろうか。

私の考えにはバイアスがかかっている。日本が変化し、ダイナミクスと名声を取り戻す力と能力があると信じたいからだ。しかし大きなマクロ像、停滞状態にある多くの領域、そしてこれまでも証明されてきた閉鎖性のことを考えれば、楽観的になるのは難しい。前向きな移民政策は未だないし、女性の労働力・頭脳・精神を完全に利用しようという意思も未だない。そして、アジアをはっきりと受け入れていこうともしない。そこに世界経済の未来があるのは明らかなのに。

しかしながら、マクロの観点はマクロの観点でしかない。もう少し近づいて見てみると、これからも持続していくかもしれない**変化の兆候**、またはその証明となるものが見えてくる。ここでは、全てではないが、またランダムに選んだものでもないが、4つばかりそういったものを挙げてみたいと思う。

おそらくは最も明らかな兆候であり、最も重要になる可能性があるのは、日本の**アクティブな市民社会**の来たるべき発展である。反原発運動は、全国的かつ長期的な影響力を持ちうるものとしては日本で初めての市民社会運動である。ゆっくりとではあるが、着実に強くなってきている。ある日には6万人もの人々が路上に出て反原発デモに参加した。そして3百万人以上の署名が集められた。こうした運動が消え去ることはもうないと私は思っている。それよりはむしろ、エネルギー政策にとどまらず他の領域においても政治に関してもっと積極的になり、政治家に責任ある行動を求める刺激となっていくだろう。

それと比べて関心はずっと低いことだが、同様に力を持つのは、世論の傾向の変化である。世界最大、そしておそらくは最も影響力のある新聞「**読売新聞**」は、その**政治的スタンス**をもとに、長い間日本の世論を形成してきた。その立場は明らかに自民党寄りであり、改革や変化を良きものとするのは稀であった。しかしここ数ヶ月以来、社説において**顕著な変化が見られる**。読売新聞が、自民党は野党として非建設的であり、変化を阻害していると初めて率直に非難した。最近の例は、消費税率を10%にまで上げるかという議論に見られる。こうした増税が日本に必要なだとは誰もがわかっているが、自民党は政治的なポイント稼ぎだけのために、野田総理大臣の方針に逆らっている。しかし読売新聞もこれを大目に見ることはなくなった。機はとつと熟しきっていたが、それでも尚とても価値ある、大切な変化だ。

3つ目の大きなステップは、**TPP**(環太平洋戦略的経済連携協定: Trans-Pacific Partnership) **加入への明らかな意欲**である。もし日本が本当にこの米国主導の自由貿易構想のメンバーになるとすれば、非常に強力で連携の取れた農業ロビーを打破してのみそれが可能となろう。これまで過去、いかなる政権もこうした問題に挑戦もしなかったし、触れてもこなかった。もし野田総理が実行すれば、——その公算は大きい——、これもまた初めてのことになる。そしてこれは、農業の枠をはるかに超えて、大きな意味合いを持つ。

そして最後に。日本の著名な教育機関である**東京大学が広範囲にわたる改革に着手**している。ここでは、学期の始まりを秋に移行して、世界の教育機関に歩調を合わせ、学生や研究者の日本と海外の間の国際交流を促進することが真剣に考慮されている。そして日本の他の大学もこれに倣うだろう。これによって日本の若者やエリートの国際化が促進されるので、その結果を過大評価してもしすぎることはない。これは今なお、日本が将来成功するための処方箋に欠けている主なものの一つである。これらの変化全てを考慮すると、日本の製造業にとってどんな概観が見えてくるだろう。その答えは明らかである。国際競争力はさらに激しさを増すし、日本の市場は個々の企業を守れなくなる。日本では多くの勝者、そして敗者がでてくるだろう。勝者と敗者の間のボーダーはある単独の産業や系列に沿って発生することはないだろう。それよりむしろ、成功はそれぞれの企業の国際化の度合いとインテリジェンスに左右されよう。

エネルギーのグローバルな重要性そしてその知的な利用は顕著に高まっている。革新的技術の重要性も然りである。これは日本の企業にとって直接の利益をもたらす。したがって、2011年という年、そして福島事故は人類的な悲劇ではあったが、それだけでなく、**経済的な恩恵を日本にもたらすポテンシャル**もある。こうした見方はとても楽観的であり、“必ず当たる賭け”では無論ない。しかし、目を開いている人々にとって、兆候は悪くない。

ヨッヘン・レゲヴィー氏はドイツのコミュニケーション・コンサルタント企業 CNC のパートナーであり、CNCジャパン社長である。2004年まで三菱自動車のコミュニケーション本部長、ドイツ日本研究所副所長(両方とも在日本)を務めた。

Dr. Jochen Legewie, CNC Tokyo **'2011 – looking back and forward'**

2011 was a very special year for Japan. No doubt. March 11 and the triple disaster stand out for all of us within Japan also for many observers outside of Japan one year later. But was – or shall we better say: will – 2011 turn out to be a sea change for Japan in the long term? Will 2011 just mark the beginning of the third lost decade after the burst of the bubble in 1990? Or will it turn out rather as a watershed and start of a real renewal of the country?

I am biased as I want to believe in Japan's power and ability to change and regain dynamics and importance. But looking back at the big macro picture and the many areas of stand-still and proven unwillingness to open up it is difficult to be optimistic. There still is no pro-active immigration policy, there still is no willingness for fully leveraging female workers, brains and spirits, and there still is no clear embrace of Asia though the global economic future obviously lies there.

However, this macro view is only exactly that, a macro view. If we look a bit closer there are also **signs and proof for a change** that could be lasting. Let me list up just four – not all but also not a random selection.

The probably most obvious and potentially most important one is the eventual development of an **active civil society** in Japan. The anti-nuclear movement is the first such civil society movement in Japan with the potential to become nationwide and long-term influential. It is slowly but steadily gaining strength. 60,000 took to the streets for anti-nuclear demonstrations on a single day and more than 3 million signatures have been already collected. I cannot see this movement go away anymore. Rather it is likely to further motivate Japanese people to get more active in politics and actively demand from politicians responsible behavior with regard to energy policy but also in many other areas.

Much less noticed yet but equally powerful is another trend in public opinion. The **Yomiuri Shimbun**, the world's largest and probably most influential newspaper, has long helped to shape Japanese opinion by its political stance. This stance was clearly pro-LDP and as this rarely embracing reforms and change. Since a few months however, there is a **remarkable shift in its editorial stance**. For the first time, the Yomiuri openly accuses the LDP of unconstructive opposition and thus hindering necessary change. The most recent example is the discussion of raising the consumption tax ratio to 10%. Everybody knows that Japan needs this raise but the LDP fights prime minister Noda's course just to score political points. But the Yomiuri no longer tolerates this. Long overdue but still a very good and important change.

A third important step is the **obvious willingness to join the TPP** (Trans-Pacific Partnership). If Japan should really become a member of this US-led free-trade scheme, it would be possible only by breaking the ultra-strong and well-connected agricultural lobby. No government has dared or managed this in the past. If Noda does – and the chances are good – again this will be a first with implications far beyond agriculture.

Finally, another Japanese institution, the Todai or **Tokyo University**, embarks on **far-reaching reforms**. It seriously considers changing the academic year to a start in fall to be in line with the academic global world and thus facilitate international exchange of students and researchers from and to Japan. And other Japanese universities will follow suit soon. We cannot overestimate the consequences as it will promote the internationalization of the Japanese youth and elite, still a major missing piece in Japan's recipe for future success.

Looking at all these changes, what is the outlook for the Japanese manufacturing sector? The answer seems clear to me. International competition will become even fiercer with no Japanese market any longer protecting single firms. There will be many Japanese winners as well as losers. The borders between winners and losers will not run along single industry or keiretsu lines. Rather success will depend on the degree and intelligence of internationalization of each single firm.

The global importance of energy and its intelligent use has increased remarkably and thus will the importance of innovative technologies. This directly benefits many Japanese firms. Besides the human tragedy, 2011 and Fukushima hence also have the **potential to bring around an economic blessing for Japan**. This view is very optimistic and by no means a safe bet. But the signs are good for those with open eyes.

Dr. Jochen Legewie is partner of the German communications consultancy CNC and head of CNC's Tokyo office. Before 2004, he has been head of communications at Mitsubishi Motors Corporation and vice-director of the German Institute of Japanese Studies, both in Japan.