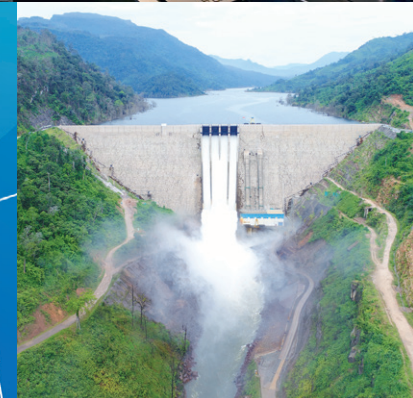


YOU'S



国際競争力を考える

IMDの「世界競争力ランキング」によると、日本の競争力は1992年の1位から
2023年には過去最低の35位と下降の一途。
日本の国際的プレゼンスの現状と行方、ありたい姿、課題と方策を、
経済・エネルギー安全保障も視野に考えた——

村田晃嗣 × 安田洋祐

同志社大学教授

大阪大学大学院教授



YOU'S

[ユーズ] April 2024 | No.10

CONTENTS

特集

国際競争力

02 [対談] 村田晃嗣×安田洋祐
国際競争力を考える

09 DATA BOX 山田雄司
「海外での忍者人気のワケ」

11 ACTIVE KANSAI
関西発! 世界で戦う
アシックス | 月桂冠 | 京セラ
立命館大学グローバル教養学部

18 余話一話 倉本一宏
「光源氏はなぜモテる？」

19 かんてんUpdate
国際事業で競争力強化に挑む



Web サイトにも
ぜひアクセスください。



アンケートに
ご協力ください。

関西電力 ユーズ 検索



● 経済力で押し切れないなら知恵・戦略で。 ● 今の日本の国際的プレゼンスは悪くない

安田 今日のテーマは「国際競争力」です。村田さんは現時点の日本のプレゼンスをどうぞ覧になっていますか？

村田 私はさほど悪くないと思っています。人口減少やGDP減少など国力低下の流れは大きくは変えられませんが、例えばアメリカにとっての日本の必要性、先進国とグローバルサウスの仲介役などで日本の存在感が増していることは事実。減退している面と、強まっている面、両面があります。

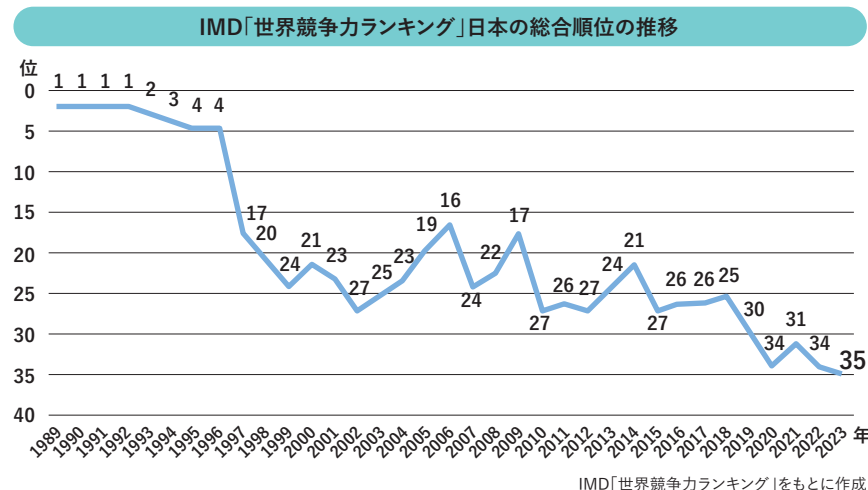
安田 強まっているのは、日本政府が10年ほど前から主体的に動いた結果なのか、それとも世の中が変わったからか、どちらが大きいんでしょう。

村田 日本の国力低下への危機感で、過去10年、従来以上に日本が戦略的に動くようになりました。つまり体力がなくなるなら知力で行こうと。経済力で押し切れなくなった分、戦略的マインドを随分働かせるようになった。この間、トランプ政権の出現などアメリカの混乱、EU離脱といったイギリスの混乱など、先進民主主義国の規範とされてきた国々の混乱が大きかったため、相対的に日本の安定度が目立ったとも言えます。

● 競争力ランキング、日本はハード・インフラは強いが、人と組織などソフト面は弱い

安田 競争力という点では、毎年スイスのビジネススクールIMDが、国際競争力ランキングとデジタル競争力ランキングを出しています。OECD諸国を中心に64の国と地域の中で、トータルと個別項目ごとに順位を付ける。競争力ランキングで日本は2023年過去最低の35位。調査が始まった1989年から4年間日本はトップでしたが、今やすっかり凋落しています。

デジタル競争力ランキングも全体順位が過去最低の32位で、個別項目の評価の高低に結構特色が出ています。高い項目で言うと、産業用ロボットとモバイルブロードバンドなどが2位。翻って低いのは、機会と脅威への対



IMD
(国際経営開発研究所 International Institute for Management Development)
スイス・ローザンヌに拠点を置くビジネススクール。1989年から「世界競争力ランキング」、2017年から「世界デジタル競争力ランキング」を公表。

IMD「世界デジタル競争力ランキング」日本の強みと弱み

強み			弱み		
サブ因子	指標	順位	サブ因子	指標	順位
人材	教育評価(PISA—数学/15歳対象)	5	人材	上級管理職の国際経験	64
訓練・教育	高等教育での教員1人当たりの学生数	3	人材	デジタル/技術的スキルの可用性	63
訓練・教育	高等教育修了率(25-34歳人口比)	6	科学的集積	女性の研究員	57
訓練・教育	高等教育の学位を持つ女性	6	規制の枠組み	企業での外国人雇用と移民法制	62
科学的集積	研究開発への公的支出(対GDP比)	6	順応性	スマートフォン所持率	55
科学的集積	全特許に占めるハイテク関連特許の割合	6	ビジネスの俊敏性	機会と脅威に対する企業の対応	62
科学的集積	教育・研究開発用ロボットの数	6	ビジネスの俊敏性	企業の俊敏性	64
資本	IT&メディアの株式時価	10	ビジネスの俊敏性	ビッグデータの活用と分析	64
技術的枠組み	無線ブロードバンド普及率	2			
順応性	市民の行政への電子参加	1			
ビジネスの俊敏性	世界での産業ロボット供給	2			
IT統合	ソフトウェア著作権侵害	2			

IMD「世界競争力ランキング」をもとに作成

応が62位。デジタル技術/スキルは63位。ビッグデータの活用と分析、企業の俊敏性、そして国際経験は最下位です。つまりロボットや通信インフラといったハードウェア、インフラ面は世界でもトップクラスの一方、人と組織に代表されるソフト面はうまく機能していないのです。

● イタリアの魅力・ポルトガルの豊かさをモデルに ● 22世紀の日本像をイメージしてみる

安田 課題もありますが、現状、悪くはない国際的プレゼンスを示している日本は、今後何を強化し、どういう姿をめざせばいいでしょうか。

村田 戦後80年近く日本が積み重ねてきた国際的信頼は非常に厚い。日本は国も企業も派手なことはしないが、約束は守るし、しっかりした仕事をする。そういう国際的信頼を維持し続けることが大事です。

中国の台頭が続く国際環境下、アメリカの同盟国・日本がめざすべきは、東西冷戦期にイギリスがアメリカに果たしたような役割ではないか。1950年代マクミラン英首相のアイゼンハワー米大統領に対する言葉——「今の米英関係は、かつてのローマとギリシャの関係と同じ。ギリシャは没落したが、その知恵は



村田晃嗣 むらた こうじ

同志社大学法学部政治学科教授

1964年兵庫県生まれ。同志社大学法学部卒、神戸大学大学院法学研究科博士課程(国際関係論)修了。広島大学総合科学部助教授、同志社大学法学部助教授を経て2005年より教授。13-16年学長。専門は外交・安全保障政策論。18年より日本放送協会(NHK)経営委員。19-20年防衛省参与。著書『大統領とハリウッド』『トランプvsバイデン』など。

<https://law.doshisha.ac.jp/law/teacher/politics/muratak/profile.html>

大航海時代

15世紀半ばから17世紀半ばのヨーロッパによるアフリカ・アジア・アメリカ大陸への大規模航海の時代。先陣を切ったポルトガルは喜望峯到達をはじめ、ヴァスコ・ダ・ガマによるインド航路開拓、ブラジル発見など、「7つの海を制した」と言われるほど繁栄を極めた。1543年種子島への鉄砲伝来もこの時代。

ローマ帝国に息づき繁栄に寄与している」と。そういう第2のイギリスのような役割を日本が果たせるかどうか、世界にとって重要です。

安田 かつての経済大国、ものづくり大国から科学技術立国や観光立国、多様なビジョンが描かれてきましたが、今後はどう捉えればいいですか。

村田 自動車やIT、観光など、分類の発想ではダメ。日本は人口が今後どんどん減少し2100年に約6000万人。私は、22世紀初頭に日本が今のイタリアのような国として生き延びられれば、ほぼ成功ではないかと思うんです。

イタリアの人口は6000万人ほどで、GDPは世界10位。EUの中で独仏ほどの力はないが、イタリアの意向をEUは無視できない。魅力的なハイブランドを持ち、高級車など製造分野でも競争力があり、観光や食でも世界を惹きつける。日本もそういう準大国として22世紀を迎えられたら、そこそこ成功。そのためにどうするかを考えないといけない。

安田 なるほど。将来の日本を考えるにあたって、モデルとなるような国やビジョンを掲げるのは非常にわかりやすいですね。

僕は3年前に在外研究(サバティカル)でポルトガルのリスボンに1年半滞在したんです。ポルトガルはイタリア以上に小国で人口は約1000万人、大航海時代の栄光も500年以上が経ちすっかり忘れ去られています。でもとてもいい形で衰退していて、1人当たりGDPは西欧平均の半分ほどですが、年中太陽が輝いていて冬も暖かく、欧州やアメリカから観光客が大勢来る。食事もおいしく、それなりに楽しく豊かに暮らしている印象でした。

日本から海外を見ると、米中などの大国ばかりに目が行きがちですが、小国で暮らすと見方が変わりますよね。多くのヨーロッパ諸国は、人口や経済は小規模でも、歴史・文化・伝統は非常に豊かです。

● 世界を席卷する日本のソフトパワーの背景に ● 新規性を許容する土壌と競争がある

安田 文化についてポルトガル生活で実感したのは、日本のソフトパワーの強さです。ポルトガルはもともと親日国ですが、ドラゴンボールやポケモンといった日本の人気コンテンツを通じて、過去でなく今の日本に興味を持つ若者が増えています。日本のソ

安田洋祐 やすだ ようすけ

大阪大学大学院経済学研究科教授

1980年東京都生まれ。東京大学経済学部卒、米プリンストン大学経済学部博士課程修了(Ph.D.)。政策研究大学院大学などを経て2022年より現職。専門はゲーム理論とマーケットデザイン。20年経済学をビジネスに活用する(株)エコノミクスデザインを共同創業。編著『学校選択制のデザイン』、共著『そのビジネス課題、最新の経済学で「すでに解決」しています。』など。

<https://yagena.github.io/jp/>

フトパワーをどう見えていますか。

村田 私、下の名前が晃嗣で、昔、海外でコージだと言うと、いきなりマジンガーZと言われてね(笑)。マジンガーZの主人公が兜甲児だからですが、日本のアニメや漫画の魅力は世界に浸透。おそらく多くの人がコンテンツの面白さだけでなく、それを量産する日本社会の安定性や秩序感など包括して魅力を感じているのではないのでしょうか。

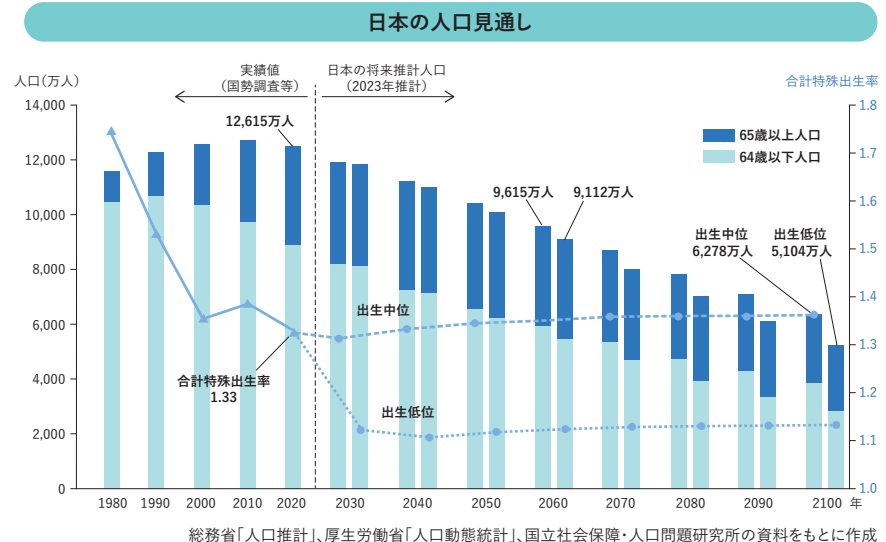
安田 実は日本には新しいものを許容する土壌が結構あって、試行錯誤と競争があちこちで起きています。例えば音楽では、ボーカロイドという電子的な音声合成技術が世界に先駆け発展し、YOASOBIなどのアーティストが世界を席卷。数十年前に、YMOが世界にテクノミュージック旋風を起こした先例もあります。こうした強みを再現していくには、斬新で面白いものが同時多発的に出てくる環境をどう実現するかにかかっています。

バスケ、卓球、フィギュア、サッカーなどスポーツ分野の成功もヒントになりそうです。スポーツでは、個人のパフォーマンスが徹底的に可視化されるので健全な競争が生まれやすい。結果的に優れた日本のアスリートが世界中で活躍しています。企業内でも、社員の試行錯誤や競争が進めばもっと成果に繋がるはず。それができない組織は、今後厳しいでしょう。

● 同心円の関東と複数のブランドを持つ関西、 ● 違いの存在・多元性が日本の強さに繋がる

村田 競争がシナジーを生む形になればいい。例えば関西、東京に対し関西の経済的地位が下がっているにもかかわらず、大阪と京都と神戸がバラバラ。京阪神それぞれ違う魅力で、シナジー効果を出すといいのですが。

安田 東京出身の僕から見ると、この違いが面白いです。世界での知名度は京都がずば抜けて高く、国際会議を開くとみんな来たがりますよ(笑)。関西圏で、外から人を集めたいときは京都、経済支援が必要であれば大阪、港町の雰囲気浸るなら神戸、と使い分けられる。こうした複数ブランドが



あるのが関西の強みなのに対して、関東は東京一極集中ですね。

村田 そうそう、同心円的な文化ですからね。関西が総合力を発揮できなければ、日本全体の地盤沈下を加速しかねない。東京に対するオルタナティブを文化的にも経済的にも追求できる地域があることは、日本の強みとなる。イタリアは、内側に多様な活力があって、死に絶えることなく、伸び縮みするイメージ。ローマも魅力的だけどミラノもフィレンツェもという多元性を持つ社会でなければ、生き延びていけない。

日本は大企業に牽引される経済だけでなく、1000年続く老舗企業から生まれたベンチャーまで元気な中小企業が多く、大企業が転んでも中小がしたたかに生き残って次の活力につなげていく。そんな強さがあります。

● 他国指標のランキングでは負の連鎖に陥る。 ● 豊かさを適切に評価できる新たな指標をつくる

村田 ただ、気がかりなのは、ランキングに振り回されていないかということ。評価は大いに参考にしますが、常にランキングされる側でなく、我々の価値観や視点を入れてランキングをつくる力が日本にあるかどうか。

安田 確かに日本は、GDPでは残念な状態が続いていますが、訪日外国人の目にはとても衰退しているようには見えません。おそらく、GDPでは測れない社会的ストックとしての豊かさがあるからです。それを見える化する新しい指標をつくれれば、世界に対して豊かさの見方を変えられるかもしれません。たとえば、治安や安全性はGDPでは測れません。むしろ、ひたたくりに遭ってけがをして病院に行ったほうがGDPは増えます。

村田 裁判の訴訟もGDPに入りますからね。訴訟のない国のほうがいいが、アメリカのように訴訟が多い国のほうがGDPは高くなる。

戦後日本の自画像は世界第2位の経済大国。それが中国に抜かれ、先般

ドイツに抜かれて4位、程なくインドに抜かれ、と既存ランキングで物を見ている限り、心理的に負の連鎖に飲み込まれる。GDPが下がっても、我々にはこんな豊かな資源があるという再発見を続けることが大事です。

安田 若い世代は、下がり続けるGDPなど暗い話ばかり聞かされ続けて、将来に良いイメージを抱けません。日本の多くの組織



は、意思決定を行う経営層がミドルからシニアの男性中心です。多様性のない社会で、ずっと右肩下りの日本が強調されると、若者の意欲が失われてしまいます。

村田 日本も世界もリーダーの世代交代がやがて各界で起きてきます。

今年の米大統領選挙は、81歳と77歳の競争。世界一の大国で、なぜ老人ばかりなのかと言われますが、次の2028年にはきっと世代交代が起こる。米大統領の歴史を遡ると、アイゼンハワーからケネディへ27歳若返り、父ブッシュからクリントンへ22歳、今回の80代の次40代50代になれば、40歳ほど若返る。この世代交代にうまく乗れるかどうか。日本も、昭和のおじさんたちが去った後の世代交代にどう備えておくかは大事です。

● 変化する社会を支えるインフラ企業だからこそ ● 安定・信頼と変革・革新の両立が大事

安田 最後に電力会社について言えば、ウクライナや中東情勢の不透明性が高まるなか、どうすれば安定的に電力を供給できるか。半導体など一瞬でも止まるとアウトですからね。ものづくりや暮らしやすさ等の国際競争力を考えたとき、電気の安定供給と低廉さは決定的に重要です。

村田 そうですね。ウクライナもガザの紛争も終わりが見えず、日本がいかにか安全保障上脆弱な環境にいるかを見せつけられている。外交努力に加え、エネルギーや経済の安全保障として、いかに安定した基盤を確保するか。電力もガスも鉄道も、インフラ系の企業は、ローカルに密着しながら、グローバルな視点で状況を分析・発信することが極めて大事です。

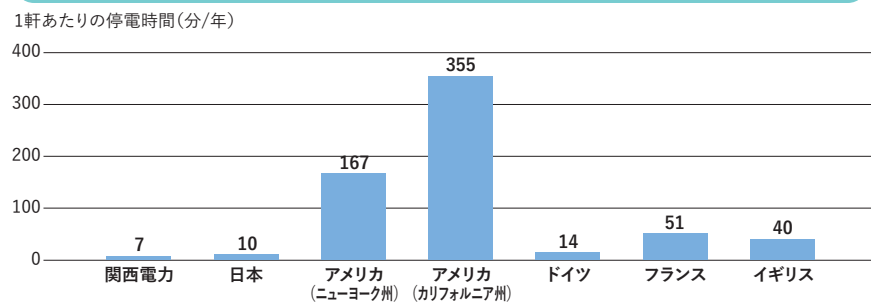
安田 日本は停電がほとんどなく、安定供給に強みがある。安心して使えるインフラ、安心して暮らせる社会の実態も見える化されるべきですね。

村田 日本のアニメや漫画などソフトパワーあるいは時刻どおりに走る電車や、清潔、安全、健康も、根底にあるのはインフラの安定性。電気がいつ止まるかわからないところで高度な医療が施されるわけもない。日本外交が信頼されているように、インフラ企業も安定・信頼が強みですが、他方で変革やイノベーション。この2つの両立が今後の課題でしょうね。

安田 国も地域も企業も、必要なリストラクチャリングを進めるとともに、安定感や信頼感をしっかり維持していけば、決して未来は暗くありません。今日は改めてそれを確認できました。どうもありがとうございました。▼



停電時間の国際比較



出所: *関西電力(2022年度実績)
*日本・米国は2021年度の事故停電・作業停電実績(電力広域的運営推進機関)
*ドイツ・フランス・イギリスは2018年の事故停電・作業停電実績(CEER「7TH CEER-ECRB BENCHMARKING REPORT ON THE QUALITY OF ELECTRICITY AND GAS SUPPLY 2022」)

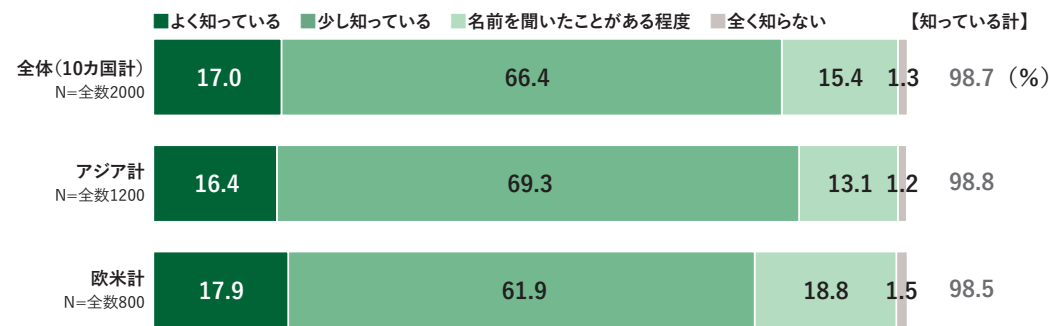
海外での忍者人気のワケ

海外10カ国(中国・台湾・香港・タイ・マレーシア・インドネシア・米国・オーストラリア・フランス・ドイツ)
計2000人を対象にした忍者グローバル調査(日本忍者協議会2017年実施)をもとに作成

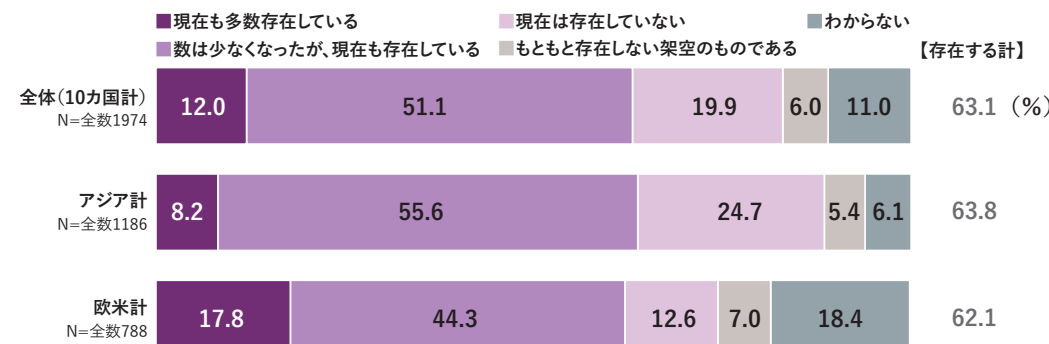


忍者を知っているか?

世界10カ国で
忍者の認知度は98.7%



忍者は現存すると思うか?



忍者を認知している人の中で
忍者の現存を信じる人は63.1%



外

国人に人気の高い忍者。東南アジアでは、日本の人気アニメの影響が大きい。欧米では、武士道や武術など、日本文化の一部として興味を持たれることが多いようだ。

忍者が誕生したのは14世紀頃。背景には、戦い方の変化がある。南北朝時代になり、城攻めや山中のゲリラ戦などが増えると、周囲の地形、敵方の城の様子、兵糧の状況などを知る必要がある。そのような情報収集の役目を担ったのが、「忍者」「忍び」と呼ばれる人たちだ。

忍者といえば、手裏剣で戦うイメージがあるが、手裏剣を使っていたという史料は残っていない。忍者のミッションはあくまで情報収集。情報を味方に伝えるには生きて帰ることが最優先。街に溶け込み、人の心を操り、戦いに必要な情報を入手する、高いコミュニケーション力こそが忍者に求められる能力だ。

戦国時代までは、普段は農業をして、戦の際に徴用されて忍びの仕事をする人たちが多かったが、江戸時代以降、身分が固定化し、忍びは武士の一部となった。不審者に目を光らせたり、藩主の留守に屋敷を警

備したりといった治安維持に携わった。

忍者というと超人的な身体能力ばかり注目されるが、忍術書には「忍びの修業は書物を読むこと。儒教や兵法、自然科学など幅広い書物に親しみ知識を得よ」とあり、高い知的能力が求められた。知力・体力に優れ、生き延びるサバイバル術を持った忍者。そんな忍者を今も存在すると信じ、修行をして忍者になりたいと日本を訪れる外国人も少なくない。不思議な魅力を持ち、本当にいるのかもしれないと思わせる——これこそが忍者が私たちにかけた最大の忍術といえる。▼



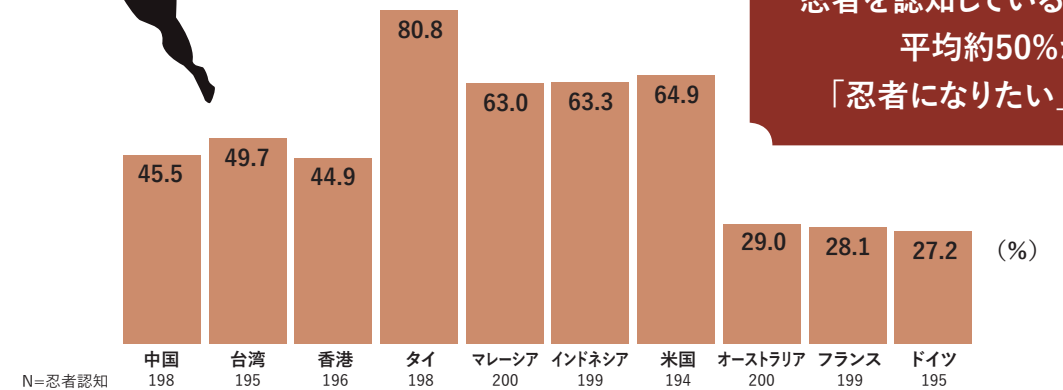
山田雄司 やまだ ゆうじ
三重大学教授
国際忍者研究センター 副センター長

静岡県生まれ。三重大学伊賀連携フィールドで忍者研究に携わる一方、怨霊・怪異など日本人の靈魂観に関する研究も行う。著書『忍者学大全』『忍者の歴史』『忍者修行マニュアル』など。



忍者になりたいか?

忍者を認知している人の中で
平均約50%が
「忍者になりたい」と回答





関西発! 世界で戦う

国際都市神戸発のスポーツブランド、歴史ある京都の伝統産業と先端技術、大阪から世界へ羽ばたく人材育成
独自の魅力を磨き、世界で存在感を発揮する関西の現場を巡った。

画像提供: アシックス

1 949年スポーツシューズメーカーとして神戸に誕生したアシックス。現在は売上の約8割を海外市場が占めるグローバルカンパニーだ。2026年までの中期経営計画では「No.1パフォーマンスランニングフットウェアブランドになる」を成長戦略の1つに定め、日米欧でランニングシューズシェア1位獲得をめざす。日本では26%から33%へとシェアを伸ばしNo.1を奪還、欧州では25%から29%へシェアを伸ばしNo.1維持、北米では現状の9%から25%へ急拡大、と意欲的な目標を掲げている。

箱根駅伝やオリンピック選考レースなどで存在感が増すアシックス。トップアスリートから選ばれることが市場拡大の決め手なのか——「ブランドの認知度向上には有効だが、アスリートの選択がそのまま市場に反映されるわけではなく、市場ごとに戦略は異なる」とランニングフットウェアを統括する森安健太さんは話す。ランニングの楽しみ方はさまざまあり、自己ベストを更新したい、長くゆっくり走りたい、短い時間で思い切って走りたい、グループで走りたい、自然の中で走りたい

いなど、お客さまのニーズに応える必要があるため、多様な高付加価値商品を揃える。欧州では、ロードでのランニングに加え、未舗装路を走るトレイルランニングも定着。フランスやドイツなどマーケット毎に異なるニーズにも適した多様な商品を揃えるとともに、ランニングエコシステムを通じお客さまとの繋がりを深め、ブランド体験価値を高めている。北米でのシェア拡大には、ブランドの認知度向上が急務。デジタルマーケティングに加え、ランナーに専門的なアドバイスをするランニング専門店との関係を



シューズの試着会を実施

アシックス

日米欧でランニングシューズシェア1位への道筋



左/パリマラソンと同時期に開催されたアシックスのランニングイベント
下/アシックスが協賛する世界最大規模の市民マラソン「パリマラソン」のエキスポ会場



強化し、ランニングイベントでの試し履きなども積極的に開催しお客さまとの接点を増やしている。日本では、まずはレーシングシューズを中心とした競技者層でのマーケットシェア奪還に向け、パフォーマンスにこだわった革新的な商品の開発とそのラインナップを強化していく。

デジタル戦略も加速。アシックスでは2019年カナダのレース登録プラットフォーム会社の買収を皮切りに、21年にはオーストラリア、22年には日本と欧州の企業を傘下に入れた。世界各国のプラットフォームとアシックスデジタルサービス「OneASICS*」を連携させ、お客さまとの直接的な接点を増やすことで、繋がりを深め、お客さまに適したサービスや付加価値の高い商品を提供し、ブランドの体験価値を高めていく。

「ランニングフットウェアマーケットは新興メーカーの存在感も増しており、競争が激化しているため、ポジション獲得は簡単ではない」と森安さん。No.1奪取に向けアシックスは走り続ける。

*アシックスの無料会員サービスで、ポイントプログラムや会員限定イベントにアクセスできる

ランニングエコシステムの拡充



森安健太
アシックス
パフォーマンスランニングフットウェア統括部 統括部長

右/カリフォルニア現地栽培の米を使った酒造り
下/米国月桂冠



SAKEを世界に

日本酒業界のトップランナー月桂冠の海外戦略

SAKEを世界へ——月桂冠は海外生産と輸出の両輪で日本酒のグローバル展開を加速させている。月桂冠が本格的に海外に進出したのは1989年。カリフォルニア州に米国月桂冠を設立し、酒造りの肝である水と米を現地調達して、生産を始めたことが始まりだ。日本とは異なる原料、カリフォルニアでの酒づくりは、試行錯誤の連続だった。現在、米国月桂冠で醸造した清酒はアメリカだけでなく、カナダにも出荷している。2011年には中国に販売会社を設立。アジア市場、欧州市場へは、日本からの輸出で市場拡大に力を注ぐ。

月桂冠がめざすのは、競争力のある価格を実現し、海外でも日常的に日本酒を楽しんでもらうこと。都市部の和食料理店などに加え、米国では日系だけでなく現地系スーパーマーケットにも他社に先駆けて商品を置いた。「販売代理店の協力もあるが、現地のスー



訪日外国人観光客に人気の日本酒体験ツアー



米国月桂冠の
代表的な商品

パーに足を運び、川下から販路を広げていく地道な営業も行っている」と貿易部長の横林俊樹さんは話す。

消費者へのプロモーションにも力を入れる。海外では、和食をきっかけにSAKEに興味を持つ人が多く、現地食材とのペアリングを提案。フランスでは、牡蠣と大吟醸とのペアリングを楽しむイベントも行った。国内では、インバウンド向けに空港で試飲会を実施するなど、日本酒との接点を増やすべく積極的に仕掛ける。

近年は、日本酒が海外で大人気という報道が目につくが、横林さんは現実とは乖離があるという。「伸びているのは間違いがないが、ワインのわずか2%ほどの市場規模でまだまだ。日本ではワインが一般的になり、居酒屋でも提供される。同じように海外の飲食店で当たり前日本酒がラインナップされることが目標だ」

古くは明治35（1902）年にハワイへ清酒を輸出した月桂冠。今でこそ、多くの蔵元が海外に進出しているが、月桂冠は120年以上前から海外市場を開拓してきた自負がある。いつでもどこでも気軽に楽しんでもらえる日本酒をめざし、月桂冠は歩み続ける。



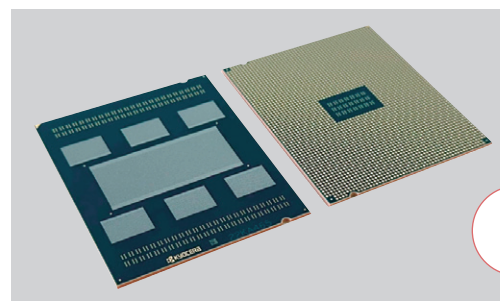
横林俊樹
月桂冠 貿易部 貿易部長

日 本の半導体産業は競争力を失った——数年前までの定説が覆りつつある。政府の掲げる半導体戦略を追い風に、関連各社が投資を拡大。半導体パッケージで業界をリードするのが京セラだ。

半導体パッケージは、ICチップが発する電気信号の入出力を行うケースで、ICチップの機能を最大限引き出す役割を担う。近年AIやデジタル化の進展に伴い半導体のさらなる能力向上が求められているが、ICチップの高度化・微細化は限界に達しつつあり、パッケージの技術開発を打開策にと期待が高まっている。「例えばチップレット。従来1つのチップに載っていた多様な機能を複数のチップで作り、組み合わせ、あたかも1つのチップのように動かす技術。実現にはパッケージ技術の高度化が不可欠」と話すのは半導体部品セラミック材料事業本部の南 政明さん。

京セラが提供するのは、セラミックパッケージと有機パッケージだ。高い強度と耐熱性を持つセラミックパッケージは、5Gなど無線通信基地局、スマートフォンなどに使われており、最近ではメタバースやロボティクス関連機器にも広がっている。高速伝導性や微細化に

強みを持つ有機パッケージは、データセ



日の丸半導体の復権に向けて

業界支える京セラ

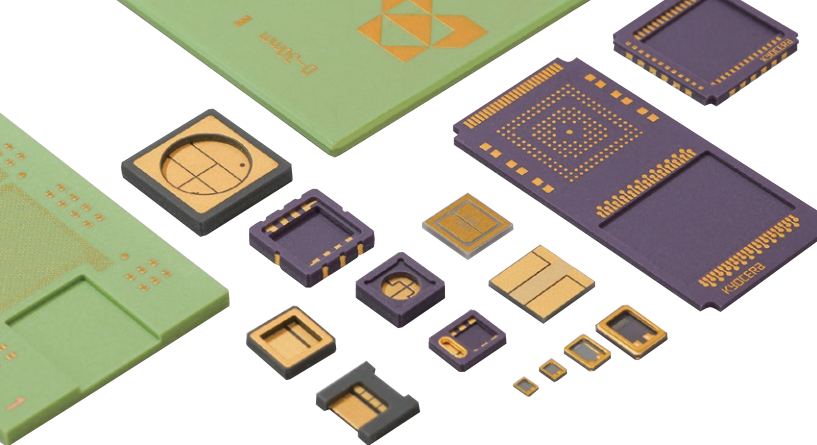


南 政明
京セラ
半導体部品セラミック材料事業本部
グローバルビジネス推進部責任者



家倉和洋
京セラ
半導体部品有機材料事業本部
有機営業部マーケティング課責任者

市場動向を先読みした研究開発



ンターのサーバーやネットワーク機器に加え、自動車の先進運転支援システムでの採用が増えており、自動車分野ではトップクラスのシェアを誇る。

半導体部品有機材料事業本部的家倉和洋さんは「システム開発の提案、回路設計、シミュレーション、基板製造、実装までワンストップで提供でき、お客さまの多様な要望に応えられる技術力が当社の強み」と話す。セラミックパッケージは、日本、北米、アジアに生産拠点をもち、各拠点でニーズに応じていくとともに、2026年には長崎県諫早市に新工場を設立する予定。有機パッケージは、京都綾部工場、鹿児島川内工場の生産設備を増強するなど、積極投資を続ける。

「AIや自動運転の進歩を見据え、デバイスメーカーの動きを先読みして開発を進めていく。日本の半導体産業復活に少しでも寄与できれば嬉しい」と控えめに話す南さんだが、かつて世界を席巻した技術立国日本の巻き返しに向けた強い意志を感じた。



光源氏はなぜモテる？



大河ドラマ「光る君へ」の主人公紫式部。彼女が執筆した世界最古の長編小説が「源氏物語」だ。天皇の第二皇子として生まれた光源氏が、苦悩しつつ権力闘争のなかで生き抜く一方、多くの女性たちと関わる恋愛模様が描かれている。光源氏はなぜ女性たちを魅了したのか。

全54巻から成る「源氏物語」は、ストーリー上の根幹となる巻と、枝葉といえる巻に分かれる。根幹の巻に登場するのは、藤壺・葵の上・紫の上など、光源氏の人生に深く関わる高貴な女性たち。対して、枝葉の巻に登場する、空蝉・夕顔・花散里などの女性たちは身分が低く、その巻にしか登場しないことが多い。ただし、光源氏は後者の女性たちのところへもきちんとして面倒を見る。愛を貫くため逃避行を計画したりもする。多くの女性と関係するが、常に真剣に1人1人の女性と向き合い、誠実なのだ。

「源氏物語」が書かれた当時、最初の読者となったのは、宮中や貴族に仕える女房たちだった。男が通ってきては、いつの間にか来なくなる。そんな不安定な立場の人が多く、枝葉の巻の女性の境遇に自分を重ね、本気で愛してくれる光源氏に、「こんな人がいたらなあ」という思いを託して読んだのではないか。光源氏の人気の理由は、そのあたりにありそうだ。

ただ、当時の男性貴族の日記を読むと、光源氏のように数多くの女性の許に通った様子はない。現実の平安貴族は儀式や出世に精力を注ぐハードワーカーだ。仕事は忙しかったが、対外的な戦争も大きな内乱もなく、とても平和で豊かな時代だった。だからこそ恋愛ファンタジーが生まれ、愛されたのかもしれない。▼



倉本一宏 くらもと かずひろ
歴史学者
1958年三重県生まれ。国際日本文化研究センター名誉教授。専門は日本古代政治史、古記録学。著書『紫式部と藤原道長』『藤原道長の日常生活』『平安貴族とは何か』など。NHK大河ドラマ「光る君へ」の時代考証を務める。



立命館大学(左)とオーストラリア国立大学(下) 2つの学位を取得する

学部全員留学



立命館大学・グローバル教養学部の人材育成

日本の国際競争力強化に向け人材育成の必要性が叫ばれる現在。学部全員留学というユニークなカリキュラムで注目されているのが、2019年開設の立命館大学グローバル教養学部だ。「国際経済の中心はアジア太平洋地域へとシフトしている。本学は、アジアやオーストラリアを新しいグローバルの軸と定義し、国際関係、文化、歴史、経営、ビジネスなどを学ぶ学部を設けた」と学部長の前川一郎教授。

大きな特徴は、オーストラリア国立大学と提携し、4年間で両大学の学位を取得できるデュアル・ディグリー・プログラムだ。4月入学の場合は2年生前期まで立命館大学・大阪いばらきキャンパスで学び、2年生後期から1年間オーストラリア国立大学に留学する。提携大学に留学し2つの学位をとれる仕組みは他大学にもあるが、立命館大学では学部生全員が対象。さらに25人の少人数教育で全ての授業を英語で実施。ディスカッションやプレゼンテーション形式の学びを多く採用し、物事を鵜呑みにせず深く考える力を養う。また学部生は寮生活が基本。同学部では定員100人

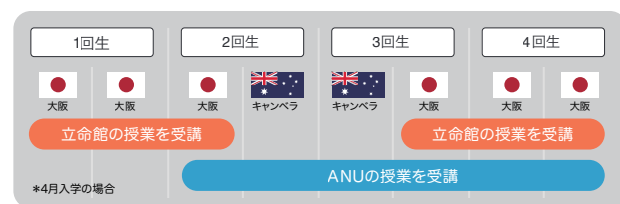
のうち6割程度が留学生で、寮では日本の学生と留学生が共に暮らし、学び合う。「オーストラリア国立大学へ留学するには学力基準と英語スコア基準を達成する必要がある。加えてプレゼンテーションなどアウトプット型の授業を主体にしており、学生は本当によく勉強している。日本の学生は勉強しないというステレオタイプを打破できるカリキュラムと自負している」

同学部で学んだ学生は、高い英語力に加え、オーストラリア国立大学で学んだ知識、チャレンジ精神やバイタリティが多くの企業に評価され、学部第1期生である2023年度の卒業生は、外資系の大手IT企業やコンサルティング企業への就職を実現。「優秀な人材を輩出するとともに、グローバル社会の課題解決につながる研究を行い、世界に通用する学部、大学にしていきたい」と前川教授は意気込みを語ってくれた。▼



前川一郎
立命館大学 グローバル教養学部 学部長・教授
1969年生まれ。バーミンガム大学修士課程修了。2019年より立命館大学教授、2020年学部長。専門はイギリス帝国史。著書『歴史学入門—だれにでもひらかれた14講』など。

グローバル教養学部のカリキュラム



国際事業で競争力強化に挑む

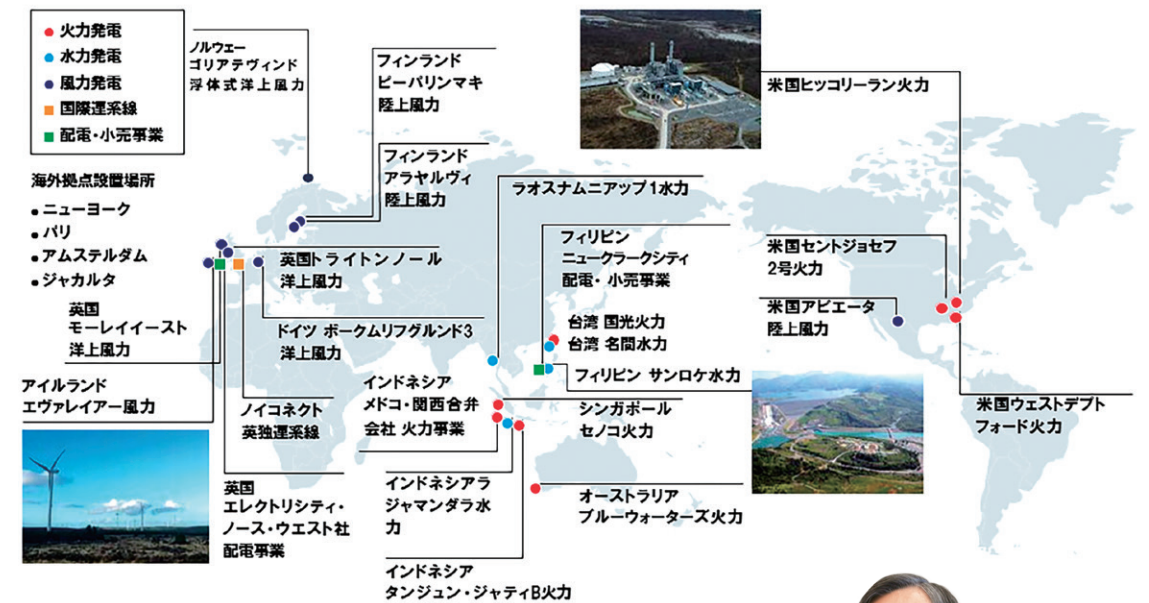
日本の電力会社初の海外電力事業として、1998年
サンロケ水力発電プロジェクトに参画して以来、事業拡大を続ける関西電力の国際事業。
世界的な脱炭素化によりビジネスモデルが変化するなか、
燃料トレーディングやソリューション提案など、新たな事業領域、事業機会拡大に挑む現場を追う。



関西電力の国際事業第1号案件であるフィリピン・サンロケ水力発電所



関西電力が参画する発電・送配電プロジェクト



国内で培ったノウハウを海外でも展開

関西電力の国際事業は四半世紀の実績を持つ。1998年フィリピンのサンロケ水力発電事業を皮切りに、2024年3月現在、アジアや欧米など世界12カ国、23のプロジェクトに参画。関西電力の出資持分容量は285.2万kW、うち約4割を再生可能エネルギーが占める。

国際事業のミッションは、国内のエネルギー事業で培った技術力やノウハウを生かし、今後、電力需要増が見込まれる新興国等でエネルギー事業を展開

国際事業本部長
代表執行役副社長
松村幹雄



し、安定した収益を上げることだ。加えて、近年は世界的な脱炭素化・再エネシフトが加速し、洋上風力や蓄電池など新たな事業領域や事業機会の拡大が予想される。「変化を迅速にとらえ、海外で獲得した技術やノウハウを国内のエネルギー事業にフィードバックす



英国・トライトンノール洋上風力発電事業は22年4月に商業運転を開始した

ることが求められている」と語るのは、国際事業本部長を務める松村幹雄副社長。

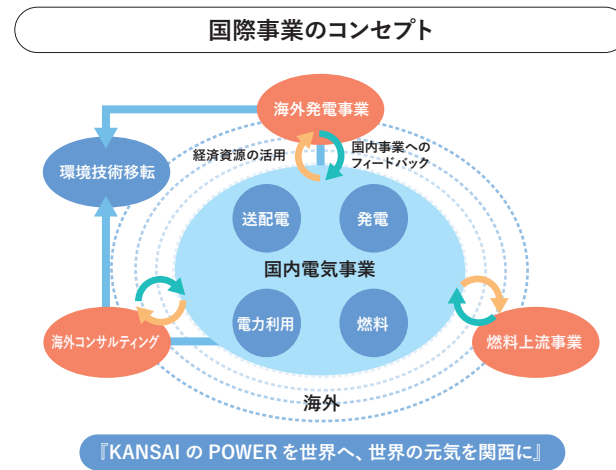
近年注力しているのが、脱炭素化の流れを受けてニーズが高まる再生可能エネルギー事業だ。水力・風力など再生可能エネルギーのIPP（卸電力）事業をはじめ、再生可能エネルギー大量導入時の電力系統安定化を図る送配電網の高度化などの事業機会が拡大。さらに欧米では水素・蓄電池・浮体式洋上風力発電等の新たなビジネスモデルが国内に先駆けて実現しつつあり、事業参画を通じて技術やノウハウを獲得することは、競争力強化に大きな意味がある。関西電力は既に欧州で3件の着床式洋上風力発電の運用を開始。2023年8月にはノルウェーの浮体式洋上風力発電の実証事業に参画し、現地のパートナー企業と開発を進めている。

誠実さを武器に、リスクを恐れず挑戦する

国際事業本部は、ニューヨーク、パリ、アムステルダム、ジャカルタに海外拠点を置き、世界に張り巡らせたネットワークを活用し、海外プレイヤーとの信頼関係を構築する。

国際ビジネスに必要な条件を松村に聞いた。「第一にその国や地域の発展につながるプロジェクトをめざすこと。相手に対して誠実であり、リスクも含めてきちんと話し合う姿勢が大切。そのためには案件に関する知識とコミュニケーション力が不可欠だ」。相手の考えを読み、相互の均衡点を見つける交渉力や、専門家集団をまとめるマネジメント力が欠かせない。国際事業本部では、若手を積極的に現地派遣し、自ら学び、より高いレベルの仕事に挑戦する風土を大事にしているという。

ロシアのウクライナ侵攻など国際情勢は予断を許さない。世界的なインフレや為替変動等により市場環境も大きく変化している。国際事業は、そうした事業環境



を見極めながら進めていかなければならない。

松村は「このような環境下で持続的な成長を実現するには、リスクを恐れず新しい挑戦を続けるとともに、リスクを許容できるだけの収益を上げていかなければならない。情勢をしっかりと見極め、関西電力グループの競争力強化を図りたい」と力を込めた。

ノルウェーで浮体式洋上風力発電の実証事業に参画

関西電力が2023年8月に参画したノルウェーの浮体式洋上風力発電事業。出力1.5万kWの風車を備えた浮体設備5基を設置し、28年中の営業運転開始を予定している。浮体式洋上風力発電は、海に浮かべた構造体に風車を設置して発電するしくみで、海底に固定する着床式とは異なり水深が深い海でも設備を設置できる。

「日本と同様、沖合に出ると急激に水深が深くなるノルウェー近海での商業用実証に携わることで、課題と対策、さらには開発・建設に関するさまざまな知見獲得が期待できる。投資リスクはあるが、早い段階から開発に参画することで得られる経済的・戦略的メリットは大きい」と話すのは、24年3月からノルウェーに派遣された国際事業本部の高山昌吉だ。

日本では再生可能エネルギーの切り札として2030年頃から浮体式洋上風力が急拡大すると見られる。高

ノルウェー現地スタッフと打ち合わせする高山



Source Galileo Norge AS
Commercial Manager
高山昌吉

山は現地プロジェクトチームの一員として事業成功に貢献するだけでなく、プロジェクトで得た知見・経験を国内事業に生かすことが期待されている。

国際事業のミッションは収益性の高い案件に出資し関西電力の収益に貢献すること。「本プロジェクトの海域では年間を通じて安定した風況が見込まれ、十分な発電量が期待できる。第三者との長期売電契約（PPA）の締結を予定しており、安定かつ高い収益性が見込めると判断した」

経験を生かし多様な事務業務に取り組む

ラオスの水力発電開発や海外電力市場調査、事業投資検討の経験を持つ高山は、プロジェクトファイナンスの調達をはじめさまざまな契約交渉を担当する。

浮体式洋上風力発電は、世界的に見ても商業規模での操業実績が少ない新しい分野だ。そのため、貸



ノルウェーの浮体式洋上風力発電所(完成イメージ)。
発電した電気は浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備で使用する

し手である銀行等との交渉は事業を進めるうえで重要な業務であり、パートナーからの期待も大きい。「万一の不具合発生時や未然防止のためにどうするのか」といった問いに対し、技術部門と協力して対応を考える必要がある。契約面におけるリスクを最小限に抑える工夫と、リスクをカバーする適切な損害保険の調達に向けて取り組んでいる」と高山。

世界的なサプライチェーンひっ迫の影響もあり、事業推進の苦労は並大抵ではないが、24年3月にはノルウェー政府から日本円換算で約280億円の補助金も獲得。ノルウェー国内では、同国における商業用浮体式洋上風力の第1号案件ということで、技術やコスト、調達面の工夫に対する官民関係者の関心度が高く、メディアに取り上げられることも多いという。北欧で始まったばかりの関西電力の浮体式洋上風力発電事業——高山の奮闘は続く。

関電トレーディングシンガポールでは、現地社員の採用を拡大し、会社の成長に向けた取り組みを進めている



関電トレーディングシンガポール
Deputy General Manager,
Corporate Strategy and Planning
奥野雄平

最前線で機動的な燃料トレーディングを担う

「我々の役割の1つはLNGの需給変動に合わせた機動的な燃料売買、もう1つは収益力強化を図ること。これまでは燃料の安定調達で関西電力を支えることが主たるミッションだったが、これからはトレーディングによる収益力強化が求められる」。こう話すのはエネルギー需給本部から出向し、関電トレーディングシンガポールで経営戦略策定を担う奥野雄平だ。

関西電力の火力発電所で使用されるLNGの所要量は、天候の変化や再生可能エネルギーの導入拡大などさまざまな要因により目まぐるしく変化する。それらに対応するためには、契約形態や調達先の多様化に加え、需給変動の調整弁として燃料トレーディングの重要性が増している。そこで、アジアのLNG取引の中心地であるシンガポールで取引先との交渉を代行するエージェントとして、2017年に設置されたのが関電トレーディングシン



ロンドン支社 General Manager 磯崎龍造

ガポールだ。同社は23年7月に体制を拡大し、トレーディング体制のシンガポール本拠地化とともに、自ら取引を行う主体に生まれ変わった。23年9月にはロンドン支社を設置し、LNGビジネスのさらなる拡大をめざしている。

事業拡大の背景には、ロシアのウクライナ侵攻などによる燃料調達をめぐる世界的な環境変化がある。「エネルギー危機下にある欧州ではスポット取引が多く、LNGの価格変動が大きくなっている。我々が保有する長期契約や輸送船などのLNGサプライチェーンの余力をうまく活用することで、収益を生み出せる可能性がある」と分析するのは、同社ロンドン支社でトレーディングを担当する磯崎龍造だ。脱炭素化を進める欧州だが、水素やアンモニア発電が実用化するのは2030年以降と考えられる。それまでの橋渡しの燃料としてLNGの需要は高い。今後電力需要の増加が見込まれるアジア・アフリカでは、石炭からLNGへの転換が進むと予想されている。

グローバルなエネルギー供給に貢献

関西電力が拠点を置くシンガポールやロンドンには燃料トレーディングの人材が集積し、即戦力を採用できる利点がある。スタッフ20人超を数え、関西電力の海外グループ会社では最大規模となる。「これまでは関西電力のエージェントという位置づけだったが、今後は自立してトレーディングで収益力を強化する必要がある。現地採用社員とともに事業拡大・会社の成長に向けて



取り組んでいきたい」と奥野。事業を軌道に乗せ、競争力強化に向けて短期・中期LNG契約のほか、脱炭素ビジネスなど取引のラインアップを充実させていきたい、と意気込む。

磯崎は、欧州市場でのLNG取引拡大に向けた市場分析に取り組んでいる。欧州各国ではそれぞれ価格設定や電源構成が異なり、パイプラインはつながっていても国境で供給が制限されるケースもある。「まず市場構造を分析したうえで各国の電力・ガス会社のニーズを把握し、我々のニーズとマッチングさせていく。現地に足を運び、顔の見える付き合いで信頼関係を築き、ネットワークを拡大させたい」

海外の電力業界では関西電力の供給安定性・信頼性に対する評価が高い。燃料トレーディングでもグローバルなエネルギー供給に貢献すべく、新たな挑戦が始まっている。

日系企業の海外事業活動をサポート

関西電力が国内の法人営業で培ったソリューションサービスを国際展開する海外ソリューション事業。その1つが海外にある日系企業の工場においてエネルギーを供給するオンサイトサービスだ。関西電力がお客さまの工場内にコジェネレーションシステムや冷水チラー・ボイラ、太陽光発電設備などを設置したうえで電気・熱などを供給し、省エネ・省コスト・省CO₂を実現する。

東南アジア諸国では、まだまだ停電や電圧低下によ



1980年代初頭、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と世界から称賛され、89年からの4年間はIMD世界競争力ランキングでトップを独占した日本。2023年の順位は35位と急降下するなか、今号は「国際競争力」をテーマにしました。村田晃嗣さん、安田洋祐さんにご出席いただいた[対談]では、国際社会で日本がめざしたい方向性と課題を議論しました。[ACTIVE KANSAI]では海外売上比率が8割を超えるアシックスなど世界で存在感を発揮する関西の現場を取材、[かんでん Update]では国際事業で収益力強化をめざす関西電力の姿を追いました。「GDPに現れない日本の豊かな資源に目を向けることも大事」と対談で指摘されたように、日本の文化資源は世界に誇れるものがあります。[DATABOX]では外国人に人気の高い忍者のヒミツを忍者研究の専門家に取材、[余話一話]は大河ドラマで注目が集まる世界最古の長編小説といわれる『源氏物語』の主人公・光源氏について歴史学者に聞きました。光溢れる季節——強みを磨き輝く未来を手に入れたい。願いを胸に新しい『YOU'S』をお届けします。(Y)

Webサイトにも
ぜひアクセスください。



アンケートにも
ご協力ください。

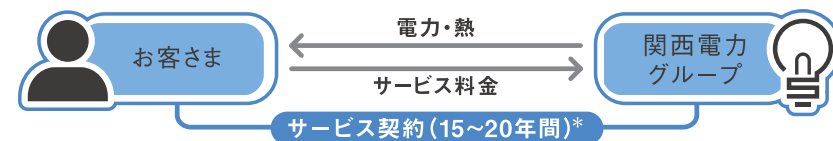


関西電力 ユーズ 検索

YOU'S

発行●関西電力株式会社 広報室
 発行人/井上秀之 編集人/中林裕貴
 〒530-8270 大阪市北区中之島3丁目6番16号
 電話 06-7501-0240
 企画/編集●株式会社エム・シー・アンド・ピー

オンサイトサービス



*基本的な契約期間。お客様のご希望によって短縮も可能

る生産ラインへの影響に悩まされることが多い。製品品質を担保するには、安定したエネルギー供給が不可欠だ。「お客様の課題を解決する設備の選定、設置から運用、メンテナンスまで当社がワンストップで行う。設置・メンテナンス費用は月々のサービス料金としてお支払いいただくので、お客様は膨大な初期投資を気にせず高品質なエネルギーを使うことができる」と話すのは、海外営業グループ部長の福澤義隆だ。

関西電力の海外ソリューション事業は2015年タイでの調査プロジェクトから始まった。工業団地内の日本企業を1軒1軒訪問しエネルギーの課題をヒアリング、提案を繰り返す。1つの受注をきっかけに一気に評判が広がり、サービス普及につながった。18年バンコクに、21年ベトナム・ホーチミンに現地法人を設立。世界的な脱炭素化の流れもあり、省エネやゼロカーボン化への要望が増えていることから、タイやベトナムにある日系企業の工場等に、省エネ・省コスト・省CO₂のソリューションやコンサルティングサービスを提供している。

ソリューション本部
 営業部門(法人)
 海外営業グループ部長
 福澤義隆



逃げずに寄り添い お客様の信頼獲得

長年法人営業に携わってきたが、「海外営業は寝耳に水」と笑う福澤が海外営業の担当になったのは21年夏。ちょうど新型コロナウイルスの世界的な流行と重なり、オンラインで商談をする日々が続いた。海外から輸送する設備の資機材の搬入が遅れ、工期が予定どおり進まないもどかしさもあった。コジェネレーションシステムが何度も停止し、原因を調べると制御盤内に無数の蟻が発生し漏電していた、という現地ならではのトラブルにも見舞われた。

「毎日のようにトラブルが起こる。それでも“逃げずにお客様に寄り添う”をモットーに、知恵を絞ればなんとかかなと考えると営業活動を行っている。そうした姿勢をお客様にご評価いただき、国内での関係深化にもつながっている」。海外での評価をきっかけに国内での取引が始まったケースもあり、さまざまな波及効果が得られるのも海外営業の醍醐味だ。

今後はアジアの他の国々に対象を広げ、提供するサービスメニューも増やし、事業拡大を図っていく。エネルギーのプロとして、お客様の課題に1つ1つ真摯に向き合い解決する、この姿勢を忘れず、国内に限らず海外でもお客様や社会に新たな価値を提供していく。Y

取材/山田美穂 編集/田窪由美子(2024年3月12日までに取材実施)