

国際化の進展と港湾の課題

山 村 学

(明治学院大学)

目 次

1. はじめに
2. 最近の港湾にみられる主な変化
3. 国際経済化社会の進展と港湾機能
4. 港湾における今後の課題

1. はじめに

今日におけるわが国の経済社会は、これ迄のオイルショックや円高などによる環境変化をのりこえ、かつての高度成長期とは異質の構造へと変身してきている。したがって産業構造も大きく変化し、省資源、有エネルギー化の必然的要請やサービス社会化などによって素材型産業は、その地位を低下させている。また、製造業全般にわたってソフト化や軽薄短小化による高付加価値製品化が進められている。

これらは、国内外における経済社会の変ぼうに対応していくものであり、高度技術化や情報化などによって需要の多様化への対応がはかられている。とくに、国際的な面に目を向けると貿易不均衡化、海外製品輸入化、N I E S 諸国の産業発展と輸出化などが進展しており、港湾においても、これらの対応が要請されるに至っている。

本稿は、かかる国際化の進展とわが国の対応の方向を確認しながら、これからの港湾の要請される課題を提起してみようとするものである。

2. 最近の港湾にみられる主な変化

(1) 港湾取扱貨物の変化

わが国の内需拡大と円高および対外貿易の不均衡改善などを背景として、港湾における輸入貨物が増大してきている。これらの貨物は先進諸国からの輸入に加え、アジアN I E S諸国からの輸入も増加しており、とくにコンテナ貨物が主体となっている。また、貨物の内容をみると消費財の製品や食料品などの増加が目立ってきているが、そればかりではなく、素材関係でもセメント、鉄鋼、アルミ地金などの輸入も増加している（表1参照）。

これは、かつてのように原料を輸入して製品を輸出するという加工貿易立国の形態が大きく変化してきていることを示すものであり、今日の如く内需拡大を中心とした好況下においては、かかる輸入貨物の急増も含めて現状の港湾施設や機能では対処しきれなくなっている。

(2) 港湾における物流機能の変化

最近の港湾貨物は、総じて多品種小ロット化が進み、これらの物流業務においてはキメ細かい情報を迅速かつ正確に提供することが要請されている。また、港湾地域において加工、開梱、包装、仕分けなどの業務に加え、商品としての展示から港頭での代行販売機能までも受け持つようになってきている。しかも、POSの物流版といわれるチャスト・イン・タイム納入または看板方式納入が、港湾の物流情報化と結びついて複合一貫物流を完結させるようになってきているわけである。

このような変化は、言う迄もなく荷主からの要請にもとづくものであり、港湾流通を総合的に処理する体制の確立にはかならないわけである。もちろん、今日の港湾においては、かかる複合的流通センターの機能ばかりでなく、住宅、商店街、教育施設、文化施設、会議場、イベント会場、情報センター、レクリエーションおよびスポーツセンター、レジャー施設、公園などが配置され、交通体系も整備されて都市核的機能をもつようになってきている。

(3) 港湾産業にみられる変化

港湾における貨物の内容や物流機能の変化とともに、港湾産業とくに港運業の事業内容や範囲にも種々の変化が生じている。例えば、専用および専門埠頭化とともに後背地の複合的流通センターとのシステム化が進み、労働生産性や空間生産性の向上がはかられているし、新しい業際業務も創出されてきている。また、港湾地域に立地可能な新規事業もつぎつぎと展開されるに至っている。

一方、衰退の方向をたどる「はしけ」運送事業については共同化が進められており、これからの港運業のあり方については業界団体が中心となって近代化対策が検討され、実施に移されてきている。

(4) 変化の主な背景と要因について

① わが国の産業構造と流通機構の面からみると、産業構造は国際化の進展や国内経済の成熟化によって、さらに高度化が追求されてきている。国際的にみれば円高の傾向、貿易不均衡問題、N I E S諸国の追いあげなどへの対応にせまられており、国内では需要の多様化、高級化などへの対応に取組まざるを得なくなっているわけである。

また、流通機構については、商品の生産、流通、消費の各段階にの発展度合と商品の性格によって規定されるのは周知の通りであり、需要が拡大すれば生産、流通も拡大し、生産の技術革新や流通活動の効率的なシステム化は需要拡大に結びついていくことになる。したがって、需要構造に変化が生じれば、生産や流通面での対応も変化し、新商品の発売や新流通体制の確立は新しい需要を創造していくものといえるわけである。今日の国際経済社会における変ぼうと港湾の貨物や物流構造の変化は、かかる視点から基本的な把握をすることが要請されているのではなかろうか。

② そこで、もう少し具体的に立入ってみると、円高傾向の対応としては産業の構造調整（いわゆるリストラクチャリング）や企業の海外進出などが行われており、海外との間に中間材料や製品の輸出入、とくに輸入の拡大がはかられてきている。これは、わが国の経済、社会活動が世界的視野で行われるようになり、国際的相互依存度を重視するようになったからにほかならない。また、社会活動でも海外旅行や海外品の直接輸入をはじめとし、海外

表1 最近の製品輸入動向

①輸入総計 (単位：億ドル) は前年比増減率)

	1985年	1986年	1987年	1988年
輸入総計	1,295 (-5.1)	1,264 (-2.4)	1,495 (18.3)	1,874 (25.3)
米国	258 (-5.1)	291 (12.6)	315 (8.4)	420 (33.5)
E C	89 (-4.7)	14.0 (50.0)	177 (26.3)	241 (36.2)
N I E S	93 (-0.3)	124 (34.2)	188 (51.1)	339 (80.3)

②製品輸入

	1985年	1986年	1987年	1988年
輸入総計	402 (-1.1)	528 (31.4)	660 (25.0)	918 (39.2)
米国	142 (1.9)	176 (23.9)	177 (0.2)	235 (33.2)
E C	77 (-5.9)	120 (55.4)	151 (26.7)	208 (37.1)
N I E S	57 (-0.8)	78 (37.2)	125 (59.7)	182 (46.4)

③消費財輸入

	1985年	1986年	1987年	1988年
輸入総計	63 (6.1)	93 (47.9)	157 (68.5)	226 (44.3)
米国	9 (-7.3)	11 (26.3)	19 (70.0)	29 (49.8)
E C	18 (14.7)	30 (65.5)	50 (67.2)	73 (45.7)
N I E S	22 (2.2)	33 (52.8)	58 (74.6)	87 (50.2)

(資料) 「通関統計」

出所：「90年代流通ビジョン」通産省。

諸国との双方向的な社会活動が増大して、多様な接触が行われるようになってきているが、これらも国際的な調和を背景とするものである。

③ わが国の産業界においては、円高や貿易不均衡の問題ばかりでなく、N I E S 諸国の追い上げや国内需要の多様化、高度化に対応するため、高付加価値品の柔軟な多品種少量生産システム化をはかってきており、F M S (フレキシブル・マニファクチャリング・システム) からC I M 化(コンピューター・インテグレートッド・マニファクチャリング)への体制確立が進められている。最近では、既存のテリトリーを越えてダイナミックに対応しようとする業際事業の展開やハイテク化、情報化、第3次産業分野の拡大などが進み、平成元年版の「経済白書」では、このような方向を「産業の高度化」としてとらえている。しかも、この結果なり、変化の過程が港湾の物流面にも如実にあらわれてきているわけである。

④ さらに市場ニーズを先行させた商品の開発やアピールが、メーカーや商社などによって展開され、売れる商品化を目指したマーケティング活動が港湾の物流面にも及んできている。輸入製品についても、その増大に伴って新しい流通チャンネルの形成が進みつつあり、港湾地域での多種多様な対応を要請されるに至っている。

3. 国際経済化社会の進展と港湾機能

(1) 現状における日本の経済社会構造

今日の日本経済は、平成元年度版の「経済白書」第3章で述べている如く、国内経済発展の持続、雇用への配慮および海外事業の展開を達成しようとしており、政策面でも国際的な調和をはかっていくことが目指されている。これは、再三言う迄もなく、国際的には円高、貿易不均衡、N I E S 諸国の追い上げなどへの対処方向であり、国内では需要の多様化や高度化という成熟化を背景とした内需拡大化の方向にはかならない。

目下のところは、内需拡大によって、低価格輸出に歯止めがかかり、欧米のダンピング提訴に対抗できる環境にもなっているわけである。したがって、

表4 ファイン・スティールの一例

軽く強い鉄：超高張力鋼板
加工しやすい鉄：深絞り鋼板、超塑性鋼板
温度を制する鉄：超耐熱鋼、極低温用鋼
錆びない鉄：レーザー表面処理鋼板
ファッショナブルな鉄：発色ステンレス鋼
細かい鉄：ハイテンスティールコード
薄い鉄：極薄スティールフォイル
ミクロの鉄：超微粉鉄

図1 鉄工業の経営多角化



出所：通産資料調査会

海外生産拠点化、新商品の開発、国内外市場の開発なども、基本的にはコスト低減による国際競争力と輸出指向が根底に残されているという疑問がわいてくる。

例えば、最近では内需の活況によって、市場の内需シフトが進んでいるし、円高によって輸入原材料や製品のコストが減少している。また、これまで不況対策として行われてきた合理化が収益の回復や上昇につながっており、稼働率の上昇も固定費の軽減となっている。さらに市況回復によって価格も上昇していることなどから、現象的には日本経済のグローバル化やリストラクチャリングの進展がうかがえるものの、実質的には大きな変化を生じているといえるからである。

(2) 「産業の高度化」への潮流

わが国の産業構造は、国内経済の成熟化と国際経済社会の変化に対応していく方向へのリストラクチャリングを要請されているが、これは1970年代からの課題であったわけである。かつての日本は国際競争力を高めて海外市場に介入し、拡大化をはかってきたが、今日の国際経済社会においては、平和と自由のもとでのバランス化が重視されるに至っている。したがって、成熟産業の国際分業化や国際的は共同事業化、日本の国内市場開放化が必然的な要請となっていることに注目しなければならない。

そこで、最近におけるわが国の産業界の動向をみると、総合的な事業化や川下分野の事業化、海外事業化などが積極的に進められつつあり、素材産業の鉄鋼業を例にとってみても、次のような再構築化が展開され始めている。すなわち、本来の製鋼事業のほかに新素材開発事業や新規事業などへの進出であり、本業については生産設備の総合化と労働生産性の向上をはかってボトム需要にも耐え得る体制づくりが行われているし、コストをカバーできない輸出は削減の方向も打ち出されている。今日では高級品化や加工品化に加え、ファイン・スチール化が進められる一方、海外諸国との国際分業化も推進されてきている(表4参照)。

しかし、鉄鋼製品が素材としての優位性を保持する限り、鉄鋼業界が本業と異なる事業活動を展開するのは容易ではないと思われるので、これからが正

念場となってくる（図1参照）。

また、アルミ業界では、かつての精練事業のウエートは低下し、地金（インゴット）の輸入が増加している。しかも、最近では加工製品分野への進出が目立っており、アルミホイール、アルミ缶などをはじめとして、最終製品のアイスクリーム製造機や果実酒製造機も製作されている。このほか、合繊業界における新しい高分子化学分野への進出、造船やプラント業界の総合重機事業化など、それぞれの産業が新しい事業分野への進出をはかっており、事業領域を複合化した業際事業化も進められてきている。もちろん、海外進出による現地生産化や国際分業化も展開されている。

(3) 新しい港湾機能の形成

① 港湾機能の高度化

港湾活動の内容から、その国の経済構造が読みとれるともいわれるが、わが国の港湾も高度成長期を通じて近代化的かつ、合理的な港湾機能を形成してきている。しかし、今日のような国際経済社会の変ぼう期にあっては、その変化に柔軟に対応できる港湾機能が必要になってくる。

これまで、港湾貨物の変化や物流機能の多様化に対応するための各施設整備、制度面の改正などが行われてきたし、港湾地域の都市機能化（例えば居住施設、文化施設、国際展示施設、レクリエーションやレジャー施設、スポーツセンター、緑地、公園、商栄地など）も進められてきている。また、今後の港湾整備計画についても、21世紀の国際経済社会に対応する方向が打ち出され、高度複合物流拠点施設、貿易および物流関連情報施設、臨海都市機能諸施設、ウォーター・フロント施設などの整備と、その基盤となる交通ネットワークの強化がはかられようとしている。

(2) 港運業界の近代化

物流経済活動の主体である港運業界は、港湾機能の高度化に見合う体制づくりを行ってきており、最近では港湾を核とした複合一貫物流体制の確立が目指されている。また、情報機能の整備によって物流関連事業や業際事業へも進出をはかり、総合物流業への転換が行われつつある。このほかにも、既存の施設を利用した新規事業への進出も行われているのは周知の通りであり、

具体的事例をあげることもなからう。

しかし、港湾物流の需要に対する用役（サービスという商品）の供給は、交通用役と同様に生産即消費という「無形の即時財」であり、需要と供給の場所と時間が同一でなければならず、他の実物的商品のように貯蔵や保管ができない特性がある。これは、不需要期に生産したものをピーク時の需要に対応させ得ないということであり、不使用能力と能力不足という状態（波動性問題）を生じることになる。また、港湾の基本施設は公共的なものが多く、市場原理が働きにくい中で物流活動が行われている。

しかも、港運業者の大部分が中小企業であり、経営体質の脆弱さから需要創造も困難な面が多く、主に需要追従的活動を展開してきている。とくに、海貨業では無免許業者も暗躍し、業界の秩序が乱れるというような二重性と零細性をうかがわせている。

もちろん、一方では規模の経済性や作業の効率化が追求され、専用ないし専門埠頭とともに協同組織化による国際的流通ターミナルも整備されてきているし、前述のような業際事業、代行業務、新規事業なども展開されてきているわけである。

4. 港湾における今後の課題

(1) 荷主の動向にみられる課題

素材産業、とくに鉄鋼業界をはじめとして各業界がリストラクチャリングに取り組んでいるが、これは企業のもつ経営資源と市場の成長性をにらみ合わせて将来の事業構造を明らかにすることが前提となる。その上で新事業の全社的位置づけが行われ、資源配分が具体化されてくる。また、リストラクチャリングに際しては、グローバル化の進展をふまえ、港湾の物流を企業戦略の一環としてとらえるようになっている。

したがって、通産省当局も、これをバックアップするために、貿易不均衡の是正を目的とした総合的輸入促進策を発表している。例えば、輸入を促進させるための諸制度を整備し、国内各地に輸入品流通センターを建設する構

想や外国企業の対日直接投資促進策などが、その一例である。また、日本貿易振興会から米国へ輸入開拓チームを派遣し、情報交換の場を設定する構想もある。

確かに、今日のような為替レート変動制の中で生じた円高への対処や国際経済社会の調和を目的とする相互依存関係の確立などを前提として日本経済の発展に寄与していくためのリストラクチャリングは容易なことではない。とくに、生産体制のグローバル化が必然的に要求されるようになってくるし、その場合の需給構造は地域経済社会の変化に対して柔軟に対応できる体制が要請されることになる。

これは、ある地域でのインフレが進み、商品のコスト面で劣位になれば、他の地域から輸入を増加させていくという運用を可能にするにすぎず、そのためには操業率が低下しても維持可能な企業体制を確立していかなければならないわけである。しかし、柔軟な供体制は、為替レートの上昇を含めたコストアップを最小化できることになるわけである。

それと同時に、国際的なマーケティング活動の展開を要請されるし、新しい国際物流ネットワークの形成も必要となってくる。また、国際情報化と商、物結合の深化も大きな対応課題となるのはいうまでもないことである。

ここで、わが国の鉄鋼業界における今後の対応課題をとり上げてみると、次のようなことがいえる。

① 主な製鉄所の生産設備は、昭和50年以前に建設されたものであり、ファイン・スチール化やコスト低減を目的に設備更新が検討されている。これはFA化を前提に弾力的な生産が可能な溶融還元炉の導入、転炉投入のスクラップ量調整化をはかっていく。

② 受注から納入まで、約2ヶ月を要しているが、これをF、M、SないしC、I、Mの導入によって、期間短縮をはかり、小ロット化に対応していく。

③ 海外企業との提携や国際分業化によって、国際的な供給についての協調化をはかっていく。

④ 事業の多角化を進め、複合経営体制を確立していく。

なお、消費財メーカーや、流通業界においては、業際化・国際化、情報化などの進展に対応するため、トータル管理のマーケティングが展開されつつあり、売れる時間の拡大化、作る時間と納入時間帯の拡大化が進められている。とりわけ、流通面では販売の多層化（卸小売1体化、チェーン化、24時間営業化など）、新しい流通形態による輸入品販売化、無店舗販売化（カタログ、電話、テレビ利用など）、販売・金融・サービスの1体化とその情報システム化（割賦、商品先渡、カード方式など）が進められているのは周知の通りである。

このような荷主業界の対応方向や課題をみると、かつて日本が開放的海外市場を熱心に開拓し、その成果をあげてきたのに対し、今日では逆に諸外国が日本市場への参入開放や日本の開拓市場での競争的参入を目指していることを、どのように受止めていくかが、これからの大きな課題といえよう。

(2) 港湾の多機能化にみられる課題

① 当面の課題

今日の経済社会情勢をみると情報化や国際化の進展、産業の高度化計画の展開などに加え、高令化社会への突入および生活様式や価値感の変化など、きわめて広範囲にわたる構造的変化が生じてきている。したがって、港湾においても物流や生産、流通機能の高度化とともに、一方では新しい都市機能の創出と充実化が進められ始めている。これは、換言すれば港湾と都市の機能を融合化させ、魅力のある都市核を形成すると同時に港湾機能をさらに強化させていこうとするものである。

すでに物流面を中心に輸入製品増大化への対応や港湾関連の業際化事業および新規事業の展開も行われているが、当面の課題としては④複合一貫物流の進展と大型コンテナ船化への対応、⑤港湾情報システム化への対応、⑥港湾における総合ターミナル化の要請とその対応、⑦限られた港湾物流空間の効率的活用化などがあげられる。

② 港湾機能強化の課題

今後の港湾計画や構想をみると、国際経済社会の進展に対応するための物流関連機能化策と新しい都市機能施設の創造をえがいているものが多い。

しかし、これらの内容は具体性に欠けており、実現の暁には実態と乖離してしまう恐れがあるといえるのではなからうか。例えば、

①物流機能の強化については、荷主のマーケティング動向と港運業界および港湾管理表のマーケティング活動の方向をどの程度ふまえているかが疑問であるし、地域経済社会の底辺を支える中小企業荷主の動向も定かでない。とすれば、まず分析の基本的視点から再検討されなければならないであろう。

②国際港湾貨物は輸出主体から輸入拡大に変化していることは確かであるし、輸入貨物の多様化、複合一貫輸送化、業際事業化や新規事業化の進展などもみられるが、これらは国内外の情勢変化に対応していくために、港湾関連の荷主業界が展開しているところのマーケティング活動の結果にはかならない。とすれば港湾機能の強化には、これをふまえてどのような施設を必要とし、また、それをどのように配置していけばよいかが検討されねばならない。さらに、港湾特有の波動性はどうか変化するか、臨海性の必要度合をどのように見定めていくかについても、当然検討されなければならないわけである。

③情報産業、ハイテク産業、海洋および沿岸域関連産業などの誘地と総合流通センター、国際展示場、貿易センターなどの配置によって人的交流を高めていく構想についても具体性が乏しいといわざるを得ない。貴重な港湾空間を利用するわけであるから臨海性の必要度合、環境保全、交通ネットワーク、進出企業の中央との機能分担関係および地域住民と利用者の意向などが、どの程度反映されているかが問題である。

また、港湾と都市の1体化が目指されており、快適な居住施設、ショッピングセンター、生活関連施設および親水性の諸施設（緑地、公園、レジャーおよびスポーツセンター、マリーナその他の海洋関連施設など）を整備する構想が都市計画事業の一環として策定されている。しかし、これらも優先順位とその具体的な理由が明確化されていないし、すべてよい事であるようにみえるが、予測される問題は事前に提起される必要がある。

④港湾へのアクセスに必要な交通網は、人と物の流れに見合うものとして計画されているが、交通のピークや港湾物流特有の波動性への対応策が明ら

かにされていない。したがって、かかる問題をどの様に解決していくのか、また問題がないのかを公表して利用者の賛同を得るべきであろう。

⑥港湾を中心とした地域経済社会が形成されていく場合に規模の経済性、集積のメリットその他の外部効果などが追及されるのは当然である。しかし、経済的合理性も国際的な視野からの検討が必要であるし、一方では社会的合理性の追求もあわせて行われなければならないであろう。

(3) 港運業界にみられる課題

増大傾向をたどる輸入製品は、量的にみて海上輸送が多く、背後に大消費市場をもつ大都市港湾に集中している。したがって、これらの港湾では内需拡大とともに海運貨物が大幅に増加し、施設と労働力の不足が問題化している。また、物流の効率化や周辺事業分野の拡大化に対する要請と相俟って新しい知識の習得も必要とされるに至っている。

これは荷主のマーケティング活動への対応やユーザー（荷主の顧客）サービスの質的向上に結びついていくものであり、これからもわが国のグローバル化がさらに進展することを考えれば、景気変動による貨物の増減があるにせよ、港湾の発展は期待できる筈である。したがって港運業は、今後どのように対応していくべきかを検討してみることにする。

① 経済的規制緩和の方向

日本市場の開放要求に答えていくためには独禁法や関連法規の強化策が考えられる反面、市場競争を促進すべき分野では規制緩和が行われる可能性がある。再度いうまでもなく、かつての日本は海外市場への参入によって発展してきたが、これからは逆に海外企業が日本市場へ参入してくるようになり、規制緩和がこれに拍車をかけることにもなる。

すでに物流面での利用が増加している無線電話事業には米国のモトローラー社が参入してきているし、これからの港湾においては周辺事業分野への参入や港運業に対してM&A方式による参入なども予想される。もし、このようなことになれば、港湾における業域確保や港湾労組の職域確保を背景とするような制度は意味が薄くなっていくし、参入規制の免許制度を同根する労使歩調的な行動はとれなくなっていく。

したがって、海外企業と提携化をはかるような前向きに対応が必要になってくるであろう。

② 新らしい流通形態への対応

荷主からの要請への対応ばかりでなく、港運業自らの対応策を含めた港湾での経済活動を展開していくためには在庫管理機能の充実化や情報のシステム化をはかり、複合一貫物流への対応を行っていくことが必要とされている。この一環として業界の協同化による港湾総合ターミナルの整備が進められてきており、施設とアクセスの効率的な接合、施設内での流通加工、商物融合による周辺事業分野への進出などが展開されている。

しかし、これは従来の物資別専用埠頭やコンテナ埠頭のように専用、専門化されたものではないので、より柔軟な対応が要請されることになる。したがって、今後さらに、その具体的な対応策を検討していく必要があろう。例えば、24時間営業の年中無休体制、業者間のコンバイン物流業務体制、キャスト・イン・タイムの集配送体制などの確立であり、そのためには、前述のFMSやCIM、さらにはPOSの応用なども検討してみるべきである。

③ 労働力確保への対応

港運業界における労働力不足は深刻な問題となっているが、これは対応策に不十分な面があるといえる。確かに、今日の労働力は売り市場となっているが、労働力確保のためのマーケティング活動如何によっては求職者を増すことも可能な筈である。

例えば、求職者のニーズを調査して、それにフレキシブルな対応を行うことと、他業界の労働条件よりも改善された差別化条件を設定し、ニーズに見合った企業特徴を打ち出していくことである。もちろん、労働生産性を高め得ることが前提条件となるが、ここで良質の労働力確保に成功している業者の対策事例をとりあげてみる。

④労働時間の短縮化

実労働日数を20日とし、有給休暇を本人との打合せによって計画的に調整する。また、勤務時間帯の変則化や勤務場所の複数化をはかり、パートタイマーやアルバイト勤務を併用する。

③求職者のニーズに対応

正規雇用，パートタイマー，アルバイトなどに分けて採用し，勤務時間帯，勤務日などを本人との打合せによって計画的に決定する。

◎労働生産性の向上策

多技能化を推奨して職務内容の拡大化をはかり，一方では自主管理活動の活潑化を推進する。

④ 運賃料金体系の検討

大都市圏内の港湾，例えば東京港と千葉港では運賃料金が異っている。今日では，これを見直して公正化をはかるべきなのに，両港の業界はお互にマイナス志向の綱引きに始終している始末である。

少なくとも，港運業が総合物流業に脱皮していくためにはどうあるべきか，新規事業や周辺事業分野をどのように開拓していくべきか，また，どのようにしたら既存事業の生産性を高め得るかを検討した上で，あるべき運賃料金を設定していくべきではなからうか。

以 上

〔参考文献〕

1. 「経済白書」平成元年度版－経済企画庁編
2. 「90年代の流通ビジョン」－通産省編
3. 「新しい国際情勢のもとでの港湾運送事業の高動化対策」——港湾近代化促進協議会
4. 「各主要港湾の将来構想」—（各港湾管理者）
5. 「産業は変わる企業を変えよ」 佐藤公久著 時事通信社刊