

# ポイント

●日本が抱える真の問題から目をそらすな  
 ●優良企業の足を引っ張らず、自己変革を  
 ●世界に誇る企業を支援するインフラを作れ

石倉 洋子 一橋大学教授

現在の日本には二つの全く別な世界が見える。

米国のサブプライムローン（信用力の低い個人向け住宅融資）問題に端を発した世界の金融への脅威、環境問題、エネルギーや水、食料など資源価格の急騰といった、世界の急速で大きな変化に真正面から対応しようとする動きがある。一方、内向きの議論に終始し、日本市場の鎖国化、ガラパゴス化を推し進めるような動きも見受けられる。

また、世界第二の経済大国という地位に安住し、マクロ経済や人材、企業の実力や存

## 経済教室

在感は失われていないと声を大にするグループがある。半面、グローバル化が進む世界における日本の力に疑問や危機感を持つグループもいる。

アジアやロシア、南米、東欧など成長市場でも評価が高い日本製品を見て、日本のモノづくりの

技術は強いと考える人々は多い。

一方、先進国やアジア市場で評価されるのは、新しい生活スタイルや価値を提供するコンセプト、あるいは社会全体への普及を見通したシステムだと見て、こうした面では日本企業は新しい価値の提案力が弱いと考える人々も少なくない。

国の競争力調査を見ても日本の二面性が垣間見える。日本の競争力の足を引っ張るのは税制などマクロの経済政策

で、変革の意欲すら見せない政府など公共部門が社会のイノベーションを阻害している。逆に民間企業の研究開発投資や特許の取得数などはまだ世界でもトップレベルにあるとされている。（表参照）

こうした二つの対照的な見



方が、日本が抱える真の問題とその解決の方向に関する議論を少なからず混乱させている。私には、日本が世界から隔離されているかのような錯覚や、古き良き時代への郷愁、そして真の問題に目をそらし、かすかに見える良い点から日本の現在や将来を楽観視することこそ、問題解決を阻害しているように見える。我々に与えられた時間は刻々少なくなっている。

◆◆◆  
 実際、優れた業績をあげ続

# 富の創造、企業の革新で

## 国内固執から脱却を

### 情報技術生かし、強さ磨け

けたり、業績が急回復したりする日本企業は少なくない。トヨタ自動車や松下電器産業を筆頭に、キヤノン、リコー、さらには京セラ、任天堂などは海外でも評価が高い。また、堀場製作所や日本電産など、規模は小さいニッチプレーヤーだが、圧倒的な世界シェアを持つ企業もある。

問題は、明らかに「もう一方の世界」に巣くう病理だ。すなわち、日本が誇るべき優良企業の業績の足を引っ張る存在だ。生産性が極めて低い

日本のサービス産業はもとより、行政も「効率」「実行」「失敗からの教訓」という言葉が存在しないかのようにだ。数十年前の世界を基準にして考えられた規制や、既得権益を死守しようとする組織や企業群。その姿は、国際競争力を持つ企業を食い荒らし、彼らをも沼地に引きずりこもうとするピラニアのようだ。

日本の置かれた状況を考えれば、こうした状況が続くことは許されない。沼地のピラニアは現在では国際競争力を持つ企業でさえ、数年で疲弊させてしまう。そうすると、エンジンをつ失った日本経済は衰退するほかになく、社会生活の質の向上も期待できない。

我々がとかく忘れがちなのは、社会や国の富は誰が創造するかということだ。新製品や新サービス、新市場などは付加価値を増し、国の富を増し、社会生活の質をあげる。富の配分方法を議論しようと思っても、富が増えないことには

いため国内に多数のメーカーが乱立し、収益力の低下を招く傾向がある。そうした従来空間に支配されている業界でも、最初から世界へ打って出た電子部品やデバイスのニッチ企業は競争優位にある。

アジアや南米などの新興市場と停滞著しい日本市場の特性を見極め、資源の配分を変えたり、新製品を世界で同時に発売したりするなど、世界の中で日本市場の位置づけを見直す企業は少なくない。

世界統合市場を前提に活動を実践する企業も出ている。

第二に、一般消費者の声を直接聞ける情報通信技術（ICT）を活用し、それを製品や戦略に応用するユーザー志向も必要になる。消費者参加型サイト「空想生活」と同じ、消費者のニーズをとらえ、張ったまま読める透明な付せん紙を発売した良品計画や、高度なスベックよりも、ユーザーを対象とし、顧客の体感を重視して従来の発

想を打ち破った任天堂のWi iなどはこの好例である。

セブーンイレブン・ジャパンのように、ICTの力を活用し、膨大な取引データを収集・分析・加工し、一方で顧客との会話で「きめこまかい顧客対応」を一段ランクアップさせている企業もある。

日本には「日本に古くからあり伝承されている『もてなしの心』とICTは共存しない」という誤解が根強い。しかし、きめ細かいサービスとハードなデータベースの新しい組み合わせは、日本の新しい組み合わせは、日本の新しい強みとなるはずである。

第三に、高い志の下、自らの短期的利益追求や業界の既得権維持を超え、インフラ整備に力を貸すべきだろう。

**訂正** 17日付「女性の活躍で人口減克服」の見出しで「集団意思」とあるのは、「集合意思」の誤りでした。

の深い知識だけでなく、複数の分野を超えて応用する力や俯瞰（ふかん）的な視野であり、世界の誰とでもコミュニケーションできる技術だ。

一方、日本の教育制度は議論が続く、いまだ知識偏重、理系・文系に区分され、使える英語力が教えられていない。こうした新しい力の重要性を認識し、従来は官の仕事とされていた教育制度や学校に働きかけるワタミのような企業も増えている。

大規模集積回路（LSI）設計・製造のザインエレクトロニクスの創業者、飯塚哲哉社長などは、世界から優れた企業、組織、人材が集まる場にしよつと、社会システムの変革や具体的な仕掛けを試みている。自身の起業体験をもとに、税制や年金制度にも意見を述べ、日本のオープン化を進めて、大企業に埋没する多数の優秀なエンジニアを解放しようとしているわけだ。

◆◆◆  
 ◆◆◆

今我々に必要なのは、こうした動きを見せる企業をこれまでの日本のしぼりや規制から解放し、世界に羽ばたけるようにするという決意である。

優れた業績をあげた企業や世界で有数といわれた企業や組織を、よってたかつて食いつぶしたりあら探ししたりすれば、こうした優れた芽はつみとられてしまう。

こうした行動をする時間も余裕も今の日本にはない。悪平等や「内向きの格差解消」「エネルギーを消費するだけの内戦」を志向する「もう一つの世界」が力を増すと、光る企業は日本を離れていく。またそれは望ましくない。私は思う。今こそ、付加価値を創造する優れた企業を世界に解放し、新しい日本をつくる最後のチャンスである。

いしくら・ようこ 49年生まれ。米ハーバード大経営学博士。専門は経営戦略

国際競争力指標 (2007-2008年、131カ国)		日本の順位
全体	.....	8
基本要素	.....	22
組織・制度	.....	24
インフラ	.....	9
マクロ経済の安定度	.....	97
保健衛生と初等教育	.....	23
効率性推進要素	.....	13
高等教育とトレーニング	.....	22
製品市場の効率性	.....	19
労働市場の効率性	.....	10
金融市場の質	.....	36
技術の受容度	.....	20
市場規模	.....	4
イノベーションと経済高度化要素	.....	4
イノベーションの厚さ	.....	2
イノベーション	.....	3
イノベーション	.....	4

  

ビジネス競争力指標 (2007-2008年、127カ国)		日本の順位
全体	.....	10
企業の戦略・事業活動の質	.....	6
国のビジネス環境の質	.....	12

(出所)世界経済フォーラム