

産業発展と 競争戦略を考える

日本の産業競争力の低迷が指摘されて久しい。
今後の持続的な成長戦略と構造改革の加速化に向け、
2018年6月には政府の骨太方針・未来投資戦略も公表され
一段と動きに拍車がかかるなか、
日本産業の持続的発展と競争戦略について考えた――



町田 徹 経済ジャーナリスト
秋山 咲恵 サキコーポレーション社長
川口 盛之助 未来研究者

日本の産業競争力の現状をどう見ているか？

メガトレンド、技術は人間に近づき

産業はサービス化する

町田 本日のテーマは「産業発展と競争戦略」です。最初に日本の競争力の現状と着眼について、ご自身の仕事にも触れながらお話しください。川口さんからお願いたします。

川口 私は、未来予測、未来研究を行っています。

現状から未来を見通すにあたり、技術の未来と、産業の未来は、似ていて少し違います。

技術的には、バイオテクノロジーと脳科学、人間の身体と心に関する技術の進展が著しい。バイオとしては再生医療の実現に重要な役割を果たすiPS細胞*——かつてのトランジスタに匹敵するほどの「産業のコメ」的な要素技術が遂に登場した。脳については、AI（人工知能）のようにコンピュータが脳に近づく形と、BMI*など脳と機械が直接結びつく形。そういう革新が、産業以前の科学なり技術分野で起きています。

産業は、いわゆるデジタル化です。IoT（モノのインターネット）やAIなどの進展で、あらゆるものがネットにつながり、デジタルログを通じて可視化されていきます。

ビルや都市など空間の電装化と人体そのものを電装化する動きが加速。現実空間や人体がデジタルで覆われると、新たなデジタル商圏が現れます。リアルがなくなることはありませんが、バーチャルなものが増えざるを得ないんですね。

技術は人間に近づき、産業は、製造業のサービス化など重心がどんどんサービス側に向かう形が、大きな図柄かと思っています。

IT分野のGAFAのような急成長企業を日本の製造業はこの20年余り生んでいない

町田 秋山さんはどう見えますか。

秋山 川口さんが俯瞰的・鳥の眼的なお話をされましたが、私は90年代半ばに起業して、デジタル化の波が世界を席巻していくなかで、多様なデバイスの登場をずっと現場で見てきたという、虫の眼的な視点からお話をします。

まず海外勢と比べた日本の産業競争力の現状ですが、現在はGAFA*と呼ばれるような、デジタル技術を使って第三者がビジネスや情報配信などを行う基盤・プラットフォームを提供する形の新しいビジネスモデルを展開する企業が世界を席巻しています。そのなかで日本からは、GAFAに代表されるような非常に速いスピードで成長するトップランナー企業が、残念ながら出てきていない。

私の持ち場である製造業でいえば、90年代には世界を席卷する日本発の製品・ソニーのウォークマンがあった。その製造現場で世界最先端の挑戦を行うに際し、我々のようなスタートアップ企業がソリューションを提供できたことで、私たちのビジネスも軌道に乗るきっかけを得ました。



21世紀科学技術のメガトレンド・脳科学。脳波スキャンングヘッドセットを装着し、脳波を読み取る ©gorodenkoff/Getty Images

ところがこの20年間、我々の新製品・新技術開発のきっかけになったのは、最初はソニーですが、その後は韓国企業や台湾企業、欧州企業で、なかなか日本企業から革新的なソリューションを求められる状況はなかった。

一方で、GAFAと同様に急成長を遂げた企業として鴻海精密工業があります。鴻海とおつき合いを始めたのは2000年頃で、当時はインテルのCPUのソケットをつくる会社でした。それが今や世界中の大手メーカーから製品製造を一手に引き受けるEMS*大手になっている。電子機器の製造分野ではEMSという新業態が席巻していて、代表格が鴻海。鴻海はとうとうシャープを買収、技術も手に入れて次世代の製造分野で自らプラットフォーム企業になるうとしている。

企業がビジネスモデルを変えながら自己変革し、急速に成長した例は、IT分野だけでなく製造業でも存在する。残念ながらこの20年間日本からは急成長するトップランナーを出せなかった点が、日本の産業競争力の現状です。

世界競争力ランキングで低迷を続ける日本、要因は企業の挑戦意欲喪失と労働規制緩和にアリ

町田 私からは産業競争力の関連データを二つ紹介します。人口減少等の問題が出てくる前に、既に日本は長期的な衰退傾向にあり、その状況から抜け出せていない。それがデータで明確に現れています。

一つは、今年5月に公表されたIMD*の2018年版世界競争力ランキング。89年の第1回から4年間、首位だった日本は、その後転落、18年は63カ国中25位。アジア勢でも8位と、見る影もない状況です。

iPS細胞

(induced pluripotent stem cell) 人工多能性幹細胞のことであり、幹細胞とは組織や臓器へと成長する、高い増殖能力と分化能力を持つ細胞のこと。

BMI

(Brain-machine Interface) 脳の活動状態を読み取ったり脳へ刺激を加えたりすることで、脳と機械システムとの情報伝達や制御を仲介する装置。

ログ

インターネットでのアクセス履歴。

GAFA

巨大プラットフォームマーである「グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾン」の4社。

EMS

(electronics manufacturing service) 電子機器の受託生産サービス。

IMD

スイスのローザンヌにあるビジネススクール、国際経営開発研究所。89年から世界競争力ランキングを公表しており、18年版では1位アメリカ、2位香港、3位シンガポール。中国は13位とここ数年躍進著しい。

もう一つは、ダボス会議の主宰で有名なW E Fのランキング。対象が137カ国で、昨秋、最新の1718年版を表していて、日本は9位。注目したいのはストリートに企業の力が現れるイノベーションの分野。ここ8年間4位5位を維持していたが、最近2年間は8位です。内訳を見ると、かつてトップだった企業の研究開発費が5位に、5年連続2位だった研究者・技術者の確保が8位と、強かった項目が落ちてきて、強みが見つからなくなっている。

なぜ競争力が落ちたのか。バブル経済崩壊以降、92年不動産価格の暴落、94年不良債権問題の発生、97年金融機関の破綻、08年リーマンショック、11年東日本大震災と、日本企業に逆風が吹き続けた。逆風によって経営者が挑戦姿勢を喪失。結果、多くの企業経営者が、新しい市場や商品の開発を諦めて、既存市場だけで生きる道を探した。売上高を伸ばすのではなく、合理化や経費削減で利益を出す方向に舵を切った。これは短期の帳尻合わせにはやってもいいが、長期化するとジリ貧しかありません。

それに拍車をかけたのは、日本の雇用慣行をめぐる労働規制の変革です。04年に断行された人材派遣業に関する規制緩和*で、日本企業の間にも、新卒を採って育てて戦力化して終身雇用で将来と一緒に考えるムードが一気に失われました。人件費は単なるコストとされ、正社員は増やさず、賃金の安い非正規労働者を増やせばいいという企業が急増した。デフレ経済もありましたから、投資よりはリストラだと。

それでいいのかと問題提起をした人もいるが、きれいごとを言うなど潰してしまった。本当は、人口減少という別の大問題があり、外国人労働者の受け入れ等も含めた議論国共通の状況として今は、ほとんどサービス業。産業を考えるととき、ものづくりを前面に出すのは少し違います。

持続的な産業発展へ、望ましい社会像と競争戦略は？

1人あたり生産性向上へ 少子化日本はロボットによる自動化を進める

町田 では、持続的な産業発展に向けて、社会や企業はどうあればいいですか。

秋山 先ほどのIMDやWEFのランキング、何をもって産業競争力かという部分はあるにしろ、大事なことは、過去や現在がどうあれ、これからどうするかという話につなげていくことです。そう考えると、今、日本人なり日本企業として意識しないといけない課題は、1人あたりの生産性。日本は少子高齢化が進んでいますから、生産性を上げないとやっていけない。

この20年間、鴻海など海外企業がものづくり分野でも成長するなかで、日本企業は、先行き不透明だからと設備投資を控えていた。でも、諸外国の企業は勝つために積極的に投資。日本はマインドセットが後ろ向きだった。

ただ、今後を考えると、日本の少子高齢化にはアドバンテージがあります。通常、ロボットやAIによる自動化・省人化は雇用問題と関わるので、欧米などは非常にセンシティブ。ところが日本は人手不足で困っているのも、省人化に対する社会的コンセンサスを得やすい。このアドバンテージを生かして生産性向上を図ることが、日本の産業競争力の望ましい姿であり、持続可能な産業発展という面では非常に重要です。

が必要だったが、それも封印してしまう状況に陥ったのが、競争力低迷のもう一つの原因だと私は思っています。

筐体から部品へ 中に組み込まれていく日本の技術

川口 日本の競争力、我々が目にする家電機器など消費財で日本企業のプレゼンスが落ちたので、競争力が大きく下がった印象を持ちますが、そうではない。日本は、今はむしろパーツで強みを発揮しています。iPhoneの製造を鴻海に持っていかれても、部品の大半が日本製。製品に不可欠な部品として奥に組み込まれている。筐体は確かに中国製や韓国製ですが、中に日本の技術が詰まっている。加えて、あまり人々が目にしないB to Bの基幹系の奥に入った部品については、他の国がやらなくなった分、日本のプレゼンスが上がっている。目立たないところになりに入っているもので、そんなに日本を卑下しなくてもいい。むしろ日本でしかつくれない部品が逆に増えているのが世界の実態ですから、そこは認識しておきたい。

生産技術メーカーや部品メーカーを鍛えてくれる企業がG A F Aに集約され、コンピュータパワーの最新技術はみんなG A F Aに持っていかれた面はあります。その意味ではG A F Aと仕事をするかどうかで技術の差がどんどん開いてしまうのは、仕方がない。ただ、G A F Aは世界に4社しかなくて、全て米国企業。G A F Aに匹敵する企業を生んだ国は一つもない。G A F Aがあまりにもすごくて追いつける気もしないが、それ以外の産業はたくさんある。

特に日本は、産業というと、ものづくりの話が中心になります。ものづくりなんて今や全産業の2〜3割。先進



町田 徹 まちだ てつ
経済ジャーナリスト；ノンフィクション作家
1960年大阪府生まれ。神戸商科大学（現兵庫県立大学）商経学部卒。日本経済新聞社入社、米ペンシルバニア大学ウォートンスクールに社費留学。18年間の新聞記者時代、ワシントン特派員なども歴任し、多くのスクープ記事をものにした。雑誌編集者を経て、2004年独立。07年「日興コーディアル証券『封印されたスキャンダル』」で「編集者が選ぶ雑誌ジャーナリズム賞」大賞受賞。著書『電力と震災 東北「復興」電力物語』『行人坂の魔物』『J A L 再建の真実』『東電国有化の罟』『日本郵政－解き放たれた巨人』『巨大独占 N T T の宿罪』など。ラジオNIKKEI「町田徹のふかぼり！」「町田徹のふかぼり！フロントページ」の番組アンカーの傍ら、講談社「現代ビジネス」の連載コラム「町田徹『ニュースの深層』」を執筆。2014年よりゆうちょ銀行社外取締役も務める。
<http://www.tetsu-machida.com>

W E F
世界経済フォーラム。競争力ランキングは、生産性を左右する12の中項目と100以上の小項目を評価して算出。最新版では1位が8年連続スイス、2位アメリカ、3位シンガポール。

04年の人材派遣業に関する規制緩和
派遣対象業務を原則自由化するという改正を柱に、従来の規制のあり方を大幅に変更。製造業への派遣を解禁したのに加え、派遣可能期間を大幅に緩和。3年を上限としていた業務は無期限に、1年としていた業務は3年以内のあらかじめ決められた期間へと緩和した。

川口 個人の生産性向上は日本の大問題で、生産性が高い国としてリヒテンシュタインやシンガポールがあります。楽して儲けることを生産性が高いといい、結局、少ない元手でたくさんお金を儲けない限り、生産性は上がらない。原価を下げて利潤を稼いだり、会議時間の短縮なども生産性向上につながります。この商品を5000円でなく20万円で売れないか、中身は変えずにラベルだけ変えて儲かるよう考えることは、生産性向上の本丸の話。日本は課題先進国ですが、今あるリソース、置かれた状況を最大限レバレッジして、どれだけ価値に変えられるかを考える。これこそが生産性の本丸の議論です。

課題先進国だからこそ、岩盤規制を突破して技術的可能性を社会に実装する

秋山 日本は古い時代の社会システムからの変革が進んでいないため、技術的にはできることが、社会的・制度的にチャレンジが制約されている面があります。ここをどう扉をこじあけていくか。

私、2013年より国家戦略特区^{*}の制度設計から関わらせていただいています。長年の岩盤規制、例えばIT技術を使った遠隔診療やライドシェア、企業の農地所有による農業参入など、このままでは市町村が消滅するという危機感を持たれた首長さんのリーダーシップで特区の規制緩和として実現していることは既にある。これを特区でなく全国的にできるようにしていくことが重要でし、日本のこれからあるべき姿です。

少子高齢化で人も減ることを考えると、日本は課題先進国ですが、中国も韓国もあつという間に少子高齢化は追い

ついてきます。だから、テクノロジーで社会課題を解決するという日本のソリューションは、日本だけでなく必ず世界の役に立つ。世界のニーズに応える時代が控えているなかで、特区など制度改革を進め、技術的にできることをいかに社会実装していくか。これが非常に重要だと考えています。

川口 特区について言えば、これからは国単位の戦いというより、数多くの都市対抗戦になっていく。ヒト・モノ・カネを都市で奪い合うため、生き残りをかけて都市が戦う構造がますます顕在化しています。そんななかで特区を明確に打ち出している日本はかなり珍しい。都市単位で成長を考え、都市対抗で競争を促す特区という考え方はとてもいい。政府ができる数少ない救いの手です。

町田 例えば今、配車アプリが普及しない先進国は日本とドイツ。どちらも自動車メーカーが強く、特区など限定地域内に押さえ込むような形でしか、ライドシェアは認めない。京丹後市など数カ所でしか実現していないんです。これは自分たちの新たな挑戦の手足を縛っていることにもなります。特区制度で実際に都市間競争は進んでいるのでしょうか。

秋山 特区制度は都市間競争の刺激になっているかもしれないですが、制度設計的には、都市間競争というよりは岩盤規制の突破実例をつくる。実証実験で効果を確かめることができる、全国展開を行う。最初から全国でやるのはハードルが高いので、自治体からの提案を検討するなかで、特区で試すか、全面的に解禁しようとなるか。特区のステップを踏まずに全国展開する例も実際あるんです。

町田 それが本来王道であるべきですよ。

川口 盛之助 かわぐち もりのすけ
未来研究者 株式会社盛之助代表取締役社長 日経BP未来ラボ 客員研究員
1961年兵庫県生まれ。慶応義塾大学工学部卒、米イリノイ大学理学部修士課程修了。日立製作所で素材や生産技術開発に携わった後、コンサルティングファームのアーサー・D・リトル・ジャパンに参画。同アソシエート・ディレクターを務めた後、株式会社盛之助を設立。国内のみならずアジア～中東各国の政府機関からの招聘を受け、コンサルティングを実施。2014年マレーシア/マハティール首相の非営利団体からブランドローリエート賞受賞。近著「メガトレンド」シリーズでは、精緻で広範な未来予測を編纂、ビジョナリストとして高い評価を受ける。同書の世界観に基づく文部科学省の将来社会ビジョン策定プロジェクトや、自民党「国家戦略本部」のビジョン策定などにも携わる。
<https://morinoske.com/>



秋山 そう。だから検討過程をもっと加速したいんです。

町田 私はスタートアップ企業に期待しています。配車アプリをつくっていて、そのプラットフォームをめざす小さなベンチャー企業が規制を突破したんです。通常、ライドシェアは料金を徴収するからタクシー業としての認可が必要です。しかしこのベンチャー企業は「報酬制です、単なるお礼で、お礼の金額は決めません」ということで、8月から与論島で実験を開始した。こういうベンチャー精神溢れたスタートアップの工夫が規制を突き崩しに行かないと、突破口はなかなか広がらない。

SDGsは、産業構造やマインドセット変革につながる日本のコンセプトだ

川口 SDGs^{*}特区^{*}もあります。今、SDGsという概念が世界を席巻していて、全世界で2500兆円がSDGsが牽引している投資だと言われている。ヨーロッパでは既に全体の投資の半分以上、日本ではまだ3%程度。遅まきながら6月に日本はSDGs特区として29都市を選定した状況です。

日本がSDGs特区に目を向け始めた頃、課題先進国日本のさらに先進をいく北九州市が、OECDのSDGs世界トップ6都市^{*}に選ばれた。北九州の危機感は一筋縄ではない。生き残りのために看板が必要だと考え、国が言い出す前に世界の看板を取った。日本では北九州がSDGsの先進都市だという看板を世界的に打ち立てることができれば、お金と人が集まってくる。他と違うものを先に出して生き残るという戦略が課題先進都市から生まれたのは、素晴らしい。

国家戦略特区
「世界で一番ビジネスしやすい環境」をつくることを目的に、地域や分野を限定することで、大胆な規制・制度の緩和や税制面の優遇を行う規制改革制度。13年度に関連する法律が制定され、14年5月に最初の区域が指定された。

SDGs
(Sustainable Development Goals)
持続可能な開発目標。15年9月国連で、人間・地球及び繁栄のための行動計画として、17の目標が採択された。

SDGs 特区
地方創生を一層促進するため、自治体によるSDGs達成に向けた取り組みを戦略的に推進。日本全体における持続可能な経済社会づくりを進め、その優れた取り組みを世界に発信しようというもの。18年6月にSDGs未来都市を29都市、自治体SDGsモデル事業10事業を選定した。

SDGs 世界トップ6都市
18年4月、「SDGs」のモデル都市としてOECD(経済協力開発機構)が6都市を認定。日本・北九州市、ドイツ・ボン市、イタリア・トスカナ州、イタリア・フリウリ・ヴェネツィア・ジュリア自治州、デンマーク・南デンマーク地方、アルゼンチン・コルドバ州。

秋山 S D G sに関連して言えば、確かに投資の世界でE S G投資という考え方が、日本のG P I Fのリーダーシップによって世界でブームになりつつあります。S D G sはある意味、環境や共生を大事にしてきた日本らしいコンセプト。それがガバナンスも含めたE S Gという形で、日本が世界でリーダーシップを発揮できている。S D G sやE S Gの考え方は、これからの産業構造変革やマインドセツト変革につながる。日本が自分たちの強みを発見し、自信を持って進めるという意味では、持続的な産業発展につながり、私はとても注目しています。

インバウンド・アウトバウンドともに アジアの経済成長を日本の持続的発展の糧に

秋山 もう一つは、国内市場が頭打ちの一方で、中国・インドを含むアジア地域の経済成長を日本の持続的な産業発展あるいは産業構造変革の糧にする。アジアの人たちを顧客にするにはどうすればいいか。風土も生活環境も違うアジア諸国の人たちが、何に喜んでお金を払うのか、何がなく困っているのか。何もかも日本人でやるのではなくて、もっとオープンに、現地の人材や商慣行、オペレーションを担う企業など、現地のリソースを活用することが最も効果率的で効果的。マーケットとしてもリソースとしてもアジアに着目すると、もう外に向かって出ていくしかないんです。

町田 グローバルという点では、内なる国際化もあります。**秋山** そうですね、インバウンドの話もあります。それという、東京オリンピックで海外から大勢人が来たとき、配車アプリを使えない日本をどう思うか、気がかりでもあ

これまで業務の海外移転では、まず製造業が海外生産に切り替えたことで、国内雇用の喪失・産業空洞化が言われました。今や海外移転の主役はサービス業。飲食・小売や引越サービス、学習塾などが2010年頃からすごい勢いで東南アジアなどに進出しており、日本のいわゆるおもてなし、少しやり過ぎかなと思う細かなサービスが海外でも成立し得ることがわかった。これは国内産業を衰退させることなく、純増になる点でポテンシャルが大きい。

インバウンド面では、来ていただいて、触ってもらわないとわからないサービスがあります。典型例が暖房便座やシャワートイレ。98年の長野五輪のときに海外の人がこれらに触れて驚いて持ち帰ったのが、これら製品が海外で普及するきっかけになった。あれは肌で感じないとわからない。その延長に日本のおもてなしサービスがあり、触ってみないとわからないものを体験いただく。海外進出して販路を広げていくことと、来て体験していただいて価値をわかつてもらうことが、これからの戦略です。

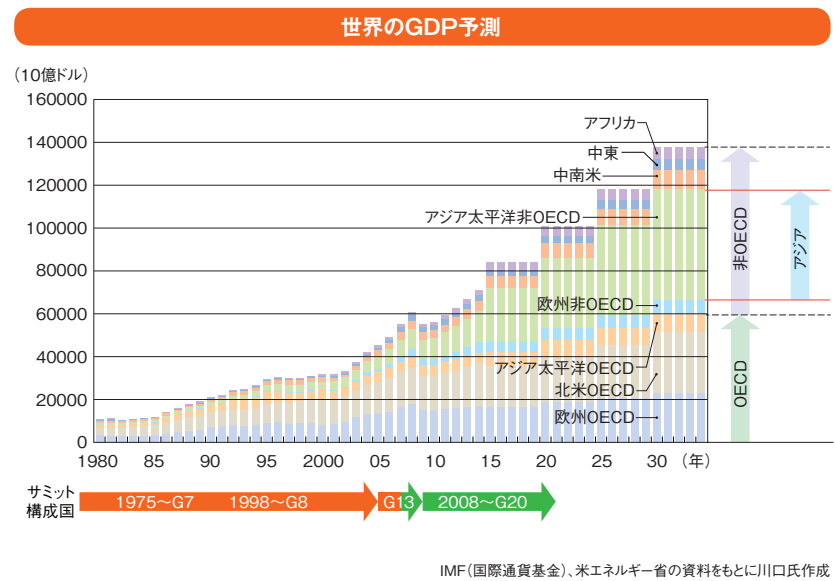
町田 アジアの成長を取り込み輸出を伸ばす話は以前からありましたが、輸出総額でまだリーマンショック前のピークに追いつかない。だから輸出は必要ですが、同時にインバウンド市場も掘り起こす。訪日客が自国へ戻って宣伝してくれる効果もあるし、インバウンド自体、日本の百貨店など流通の業績を支えていますからね。

労働市場の持続性へ、外国人の受け入れと 日本の社会人のリカレント教育を

町田 外国人の受け入れ*では、6月の骨太の方針で、単純労働者も含めて受け入れが決まりました。まずは簡単な試

ります。日本は人口が減りますが、グローバルでは人口がますます増えるわけですから、外でも内でもアジアなど新興国の成長を自分たちの持続的な産業発展の糧にする。これがやっぱり基本です。

川口 I M Fのデータでも、21世紀後半に向けて世界のG D Pの伸びはほとんどが途上国。うち7／8割はアジアです。その意味では、ヨーロッパに対するアジア・中東、アメリカに対する南米のように、日本は東南アジアと南アジアがそばにいて、そこが大きな市場になる。



E S G投資
環境 (Environment) ・ 社会 (Social) ・ ガバナンス (Governance) を重視、社会問題などへの取り組みを評価する投資。全世界で2500兆円に上ると言われている。

G P I F
年金積立金管理運用独立行政法人。

外国人労働者の受け入れ
18年6月の骨太の方針で、深刻化する人手不足に対応すべく、新たな在留資格を創設。生産性向上や国内人材確保のための取り組みを行ってもなお外国人材の受け入れが必要と認められる業種において受け入れる。在留期間の上限を通算5年とし、家族の帯同は基本的に認めない。但し、滞在中に一定の試験に合格するなどより高い専門性を有すると認められた者については、在留期間の上限を付さず、家族帯同を認めるなどの取り扱いを可能とするための在留資格上の措置を検討するとしている。



秋山 咲恵 あきやま さきえ
サキコーポレーション代表取締役社長
1962年大阪府生まれ、奈良県出身。京都大学法学部卒。アンダーセン・コンサルティング（現アクセンチュア）を経て、94年技術系ベンチャー「サキコーポレーション」を起業。電子機器のプリント基板検査装置で世界的シェアを獲得。日経WOMAN「ウーマン・オブ・ザ・イヤー2006」など受賞。著書『仕事力は習慣で鍛えなさい』、関連書籍『プロフェッショナル 仕事の流儀—ベンチャー企業経営者・秋山咲恵』など。政府税制調査会、財政制度等審議会委員などの委員、産業競争力会議民間議員、ローソン社外取締役などを歴任。現在では、京都大学経営協議会委員、ジェトロ運営審議会委員、経済産業省産業構造審議会委員、内閣府国家戦略特区WG委員なども務める。
<http://www.sakicorp.com>

験で5年、その間に新たな就業資格を得れば永住もできるようになる。この場合は家族の帯同を可能にしていますから、人手不足を補う労働市場に加え、壮大なマーケットがもう一つ新たに誕生する。それに対し、企業は変化を恐れず新しいマーケットを掘り起こす方向に行ってほしい。

外国人労働者の問題、どうでしょうか。

秋山 今まで議論することさえタブー視されていたテーマが一部、具体的な政策になってきた。これ自体、日本が変わってきていることの証左です。

働き手が絶対的に足りないことに加え、高齢化が進み年金制度が限界になった。持続性を考えると、まずは日本人の自助努力でどう支えていくか。将来のために若者や子供の教育の問題が大前提としてありますし、女性や高齢者も含めた社会人のリカレント教育。これは1人あたり生産性を上げることにもつながります。

町田 できるだけ長く労働人口でいてもらうためですね。

秋山 そうです。それが結果的には、年金制度も含めた国全体の持続性を支えるし、労働市場や産業構造の持続性も上げていくと思います。

町田 人口減に対しては、製造現場のAI化や自動化で生産性を上げてをカバーする方法もありますしね。外国人労働者の受け入れが最優先ということではなく、増えればそれなりの軋轢もあります。できるだけスムーズに日本社会に受け入れられるよう、日本語教育から職場・住居の手当、社会保障も全部セットで考えないといけない。人口減少の危機的状况を考えず、感情論で嫌だと言う人たちも必ず出てきますからね。

秋山 実際、地方の現場の人手不足の危機感は大い。全

国の地方経済を支えてきた中小企業の事業継続が今、非常に危うくなっています。けれど東京の人には、地方の人の実情は理解できない。だから、地方の人の危機感を、いかに問題解決につないでいくかが大事です。

町田 外国人労働者をどこから採るか。実はアジアだけではないんです。今、GAF Aを辞めてカナダ側に移住する人がすごい勢いで増えている。トランプさんの移民政策が強烈なので、優秀な人を先進国から採るチャンスがあることを加えておきたい。

今後の課題と方策は？

平均年齢46歳、世界最高齢の日本にとって、人口減は世代交代・新陳代謝のチャンス

町田 では今後の課題と方策に話を進めます。川口さんはどうですか。

川口 人が減るのは悲しい話だというのは百も承知で、敢えて私は、良い話だということにしたい。既に兆しはあります。労働市場が売り手市場化していて、それはさらに加速する。若ければ若いほど自分の人生の選択肢が増え、年を取るほど不利という構造になってくる。それは年功序列的なものを破壊する最上のエネルギー。上の人たちが胡座をかいて古い考え方を押しつけようとすればするほど、人がいなくなり、会社は減びる。

ですから、自分も含めて、50代以上は基本的には偉そうにしちゃいけない（笑）。若い人こそが未来なので、若い人の意見をまずリスペクトして是とする。古ダヌキとしては、それをどう最大化するかに知恵を貸す。早く自分も含

めたこの世代が幅を利かすのをやめて、できるだけ頭を垂れる。

いくら制度ややり方を変えなきゃとか言っても、年寄りには、何か自分の知らない新しいものが出てきたとき、どうしても拒絶しがちです。ダグラス・アダムス*の法則では、15歳までに社会にあるものに対しては、空気同然。15歳から35歳までの間に登場したものは、自分が先頭を切ってそれを使いこなす世代なので、世界は変わるぞと思う。35歳以降で何か新しいことが起こると、拒絶する。ビフォーアフターを知っている人は必ず文句を言うが、新しいものをどう使いこなすかを考えたほうが圧倒的に健全です。

潰す方向に傾くのは、日本が年を取った。平均年齢が46歳と、世界最高齢。64年の東京オリンピック当時、日本の平均年齢は26歳だったので、新幹線も東京タワーも大歓迎。だけど今、我々はまず、自分たちがもう46歳だと自覚し、何か新しいものが来たとき、どうそれを許容するかを前提に置かないと、それだけでなく数が多い46歳以上の人たちが、潰す方向に心理的プレッシャーをかける。50代以上は、自分が評価するものはろくなものがないんだろうと自分の価値観に対する謙虚さを持たない限り、日本は若い国に対して優位性を保てない。若いエネルギーがないというのはそういうことです。

町田 確かに変化を嫌う年寄りは多い。が、SNSの普及で若い人にも公平に幅広い視点で多様なニュースを見ようとしないうさが増えています。なので、年寄りには失敗経験も含めて議論していければいいと思っています。



「GAFA」と呼ばれるプラットフォームが世界で目覚ましい成長を遂げている。
写真は2018年に完成したシアトルのアマゾン本社にある植物園型ワークスペース ©Alamy/PPS通信社

ダグラス・アダムス
(1952-2001)
イギリスの脚本家・SF作家。英国風ユーモアとウィットで知られ、「法則」は、没後、未完原稿などを集めて出版されたペーパーバックに収録されている。

産業に賞味期限、技術にはライフサイクルがある。

成功体験にこだわらず変革を

秋山 消える産業と残る産業の違いは、世の中に必要とされるかどうか。必要とされるものを提供し続けるには、お客さんのこと、市場のことをよく知らなきゃいけない。

アジアの成長を日本の持続的な産業発展の糧にするには日本の、特に昭和世代の自分たちの成功体験を横に置いて、アジアや世界のユーザーの姿を謙虚に見ることが必要だし、現地の人たちの助けが必要です。日本人だけでできるとは思えず、格好よく言えば、オープンイノベーションや人材戦略に真摯に取り組むべきでしょう。

川口 日本人のいいところでもあり、悪いところでもあるのは、全部自分でやろうとすること。明治以来、国産化が国力の源泉だとされてきたからでもあります。人口減少のなかでは、いかに周囲をうまく使って楽して儲けるか。成熟した国が生き延びるには、伸びている国に投資するしかない。伸びている国が近場に数多くあるとき、極論すれば、投資家になって、リターンだけで生きていくことを考えてもいい。そのとき、自分でやりたくなる部分、職人魂に火がつくと、向こうも警戒する。ビジネスをうまく回すためには、どれだけ相手に任せられるか、です。

秋山 日本にできることとして、技術革新の社会実装に持続的な産業発展の鍵があると私は思っています。技術的に解決できる社会課題は数多くあるのに、社会実装されていない。それは本当にもったいない。人の暮らしをもっとよくしたり、困っている人を助けたり、世の中をいい方向に変えることが技術的にはできるのに、何かの理由でできて

いない。それをどう減らしていくかが大きな課題です。

町田 産業政策としては、変革に失敗して消えていくべきものを残すようなことはしないでほしいですね。

秋山さんが冒頭、ソニーの後、日本企業は出てこなかったという話をされたが、実はアメリカでも製造業はとっくに撤退して、GAFAn的なものを含めた別の産業にさっさと移行している。だから個別の経営としても国の政策としても、変化を恐れず大胆に取り組んでもらわないと、同じ産業で何十年、何百年と食えるわけではない。賞味期限があることを言っておきたい。

川口 技術にはライフサイクルがあります。ソニーがウォークマンを出した頃は、メカトロニクス技術が最強のときだった。技術のライフサイクルと日本経済の成長がマッチした。GAFAnの出現は2000年頃からの10年。その間に技術は出尽くして、以降、新しいプラットフォームは出現していない。産業のコメになるような新たなイノベーションが出現する時期は終わり、もはや収穫期に入っていて、ひたすら慣性で回っているだけ。

次の技術として期待したいのは、冒頭に申しあげたバイオテクノロジーであり、人間のアナログとデジタルの変換部分。人間のバイタルコード（生体信号）を読んで体調を管理することなどが今後大きな商圏になっていきますから、ここはまさにテクノロジーがキラーコンテンツを生み出していく。歩留まりを考えれば、これから大きな市場になることがわかっている人間の身体と心周辺の要素技術に、限られたリソースを投入すべき。どうせやるなら、ざくざく予算がつくところで技術開発をやったほうが圧倒的に得なんです。

町田 例えばソニーの黄金期って、オープンリールのテープリーダーなど、自分の育ててきた商品を全否定して次のものに乗り換えていくようなダイナミズムがあった。ああいうマインドを、今の経営者も持ってほしい。成功したマーケットにこだわっていたら変わらない。

電力会社は電装化する社会のインフラを担い

地域経済の新たな生態系構築を

町田 最後にエネルギー事業者の役割と課題ということで、電力会社に対するご意見を伺いたい。

川口 私はシエール革命以降、エネルギー危機はなくなっただけだと思います。トランプが強気になっている最大の理由は、シエールガスや石油が余っていて、アメリカが無敵になったから。その意味では、エネルギー危機とか枯渇問題はなくなっただけだと思います。

一方で地域は危機的状況。地方に行くと、銀行と電力会社と県庁の就職人気が高い。電力会社は地域そのものですから、当事者意識と危機感を持って、地域をどうやって興していかを考える。それを電力会社には求めたい。

秋山 私は2点。一つは、今後、技術革新で社会をよくしていくことが大きなテーマだと思っていますが、これから起きることとして、人間の身体もそうだし、社会では自動車が機械の塊からEV、電子モジュールの塊になり、そこに無数のセンサーがついて、自動車というより社会のモビリティインフラになっていく。私も今、EVに乗っていて、ガソリンスタンドに行く代わりに、コンセントから給電している。今後ますます工場だけでなく、社会中にセンサーが埋め込まれ、それらが全てデータ通信機能を持って、全



電力会社には地域経済活性化の担い手としての役割が求められている

部電気で動くんです。だから、モビリティや通信も含めた新しい社会インフラを支えていくのが電力会社の新しい使命になる。そういう役割をこれからもしつかり持続可能な形で担っていただきたい。

二つ目は、電力会社は日本の地方創生に対する責任を負っていただきたい。特に経済の生態系の循環は、なかなか地方自治体にはつukれない。やっぱり経済を回している主体が重要な役割を担う。単にお金を落とすだけでなく、社会変化のなかで新しい地域経済の生態系をどうつくっていくかの取り組みが社会的使命として求められるし、担っていただきたいと考えています。

町田 確かに、エネルギーは人々の暮らしにも産業活動にも不可欠なインフラですから、少しでも低廉に。かつ、安定供給の努力を続けていただきたい。それが関西電力の供給地域なり進出地域の産業競争力を支える大きな要因になります。

そのときに、資源のない国だから電源構成の多様化を図り続けるしかないことは、変わらない。国が示している2030年の電源構成、原子力の20〜22%維持はリプレイスなくしてあり得ない。政府は世論の反発を怖れてリプレイスに言及しませんが、電力会社から政府に対してもっとアグ

レッシブに要請するなり広報活動をやっていたきたい。**秋山** 電源構成はこれから変わっていくかざるを得ないと思います。今までは発電と送電の世界だったが、今後は発電・送電に加えて、蓄電。再生可能エネルギーを増やせば、蓄電という新しい分野がある。そこに対する取り組みをぜひ頑張っていたきたいですね。

町田 その意味では、機動的に戦略を見直して、必要に応じてオープンに議論してほしい。例えば太陽光発電は、日が暮れると止まる。その頃みんなが帰宅し、エアコンを入れて、食事の準備を始めるから、電力消費が増える。すると、蓄電や火力のバックアップなしに太陽光だけやっていると大変なことになる。電源構成についてもっとオープンに議論していかないといけないですね。

本日はありがとうございます。**躍**



（2018年8月6日 実施）編集／田窪由美子