

産業競争力への 視点

世界の中で日本が、日本の中で関西が、存在感を示せなくなっていると指摘されて久しい。

果たして競争力はなくなったのか、どこに着眼して動けばいいか？

産業競争力強化へ、「日本の産業」「競争戦略」「関西経済」といった

各側面について、各分野の専門家・有識者の意見を聴いた——

負のスパイラルから好循環へ、逆転の時

安田洋祐

大阪大学大学院経済学研究科准教授



やすだ ようすけ
 大阪大学大学院経済学研究科准教授
 (ゲーム理論、産業組織論)
 1980年東京都生まれ。東京大学経済学部卒、プリンストン大学経済学部より修士号(M.A.)取得、同博士号(Ph.D.)取得。京都大学経済研究所非常勤講師、東京財団VCASIFフェロー、政策研究大学院大学助教授などを経て、14年より現職。メディアで幅広く経済学の普及に努める。著書『欲望の資本主義』『経済学で出る数学』、訳書『レヴィット ミクロ経済学 発展編』『レヴィット ミクロ経済学 基礎編』など。
<https://sites.google.com/site/yosukeyasuda/jp>

日本企業の国際競争力の低下が指摘されて久しい。

要因の一つは生産性の低さだ。OECD加盟35カ国の労働生産性を比較すると、日本は時間あたりで20位、1人あたりは21位(2016年)。どちらも主要先進国では最低だ。とりわけサービス業の労働生産性は低く、アメリカの半分以下に留まる。ただ個々の業種でサービスの質を比較すると日本が上回るという調査結果もある。つまり日本は労働者の質が低いのではなく、質の高いサービスを提供しているのに収益化できていない。労働者の立場で言えば、稼げていないのだ。

経営者にすれば、ハイスペックな人材を割安で使えるわけだから、新たに設備投資を行うより人を雇ったほうがいいと考えてしまう。実際、バブル崩壊後の20年余り、企業の設備

投資は進まず、「モノより人」の労働集約的経営が蔓延。これに拍車をかけたのが非正規雇用の拡大だ。主婦やシニアなど多様な働き手の増加は労働人口が減少する日本にとって不可欠なことだが、皮肉にもこれで賃上げはさらに遠のき、長く買い手市場が続いた。

ところが昨今、いよいよ労働力が枯渇し、売り手市場に移行。企業は、高い人件費でも賄えるビジネスモデルに変えるか、人から機械に代えるか、を迫られ、それができない企業は急速に衰退してしまう。安い人件費による労働集約的ビジネスモデルが存続し、設備投資抑制による1人あたりの生産性がさらに伸び悩み、それによって賃金が一層低迷する——この「負のスパイラル」が今や逆転し、賃上げや待遇改善が急ピッチで進んでいる。このタイミングでAI、IoTなど新たな

な設備投資の流れが起きてきたのも「人からモノ」への転換のチャンス。特に人手不足の日本では他国ほどAIに仕事を奪われるという反発を招くこともない。サービス業、医療・介護など人手不足分野を中心に設備投資を進めれば、生産性向上から賃上げという好循環を生み出せる。

日本企業が苦戦するもう一つの要因は、圧倒的なイノベーション不足だ。第2のグーグルやアマゾンを生み出すべく、先進国が軒並みイノベーション主導型ビジネスモデルへのシフトを急ぐなか、ハイスペックなものをづくりに勝負してきた日本企業は、既存分野の高度化からなかなか抜け出せず、新分野や新サービスの創出が疎かになっていた。このままイノベーションを起こせなければ、レガシー企業であっても衰退は免れない。

但し明るい兆しはある。一つはイノベーションの主戦場がバーチャルなネット空間から、IoT家電、介護ロボット、自動運転など、バーチャルとリアル融合領域に移りつつあることだ。スマホなら多少のトラブルは利便性を考えれば許せるが、介護ロボットやクルマのトラブルは人命に直結する。リアルな世界に近づくほど安全性・信頼性が価値を持つため、「メイドインジャパン」の伝統が強みを発揮できるというわけだ。

ベンチャーを志す人の増加も明るい兆しだ。若者の間で「ベンチャーイイケてる」という認識が広がり、なかでも東京大学では理工系学部のOB・OGや在学生による「東大発ベ

ンチャー」が激増している。サークル感覚でチャレンジする若者も多く、起業へのハードルが下がっている。レガシー企業も、自ら社内ベンチャーを起こしたりベンチャー企業と協働するなど、この動きを取り込めばいい。

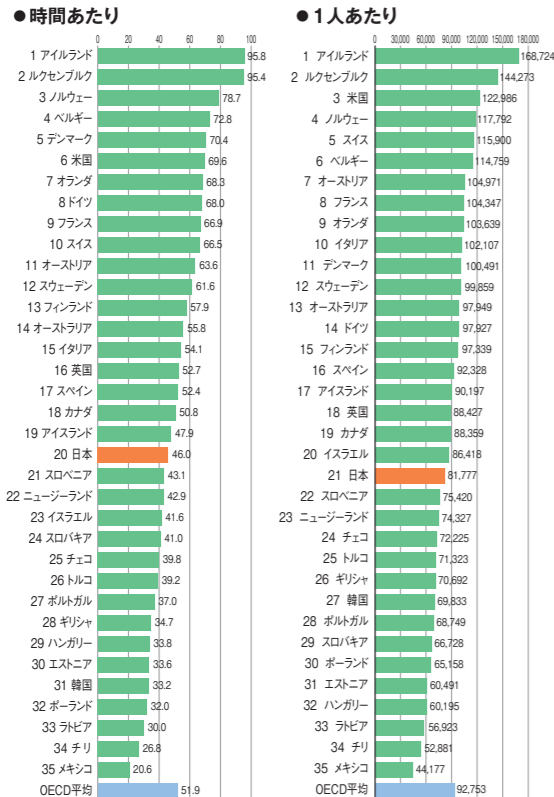
日本は世界最速で少子高齢化が進むなど課題山積だが、だからこそイノベーションを起こせる可能性は世界のどこよりも大きい。産業革命がイギリスで起こったのも、他国と比べて賃金が高く、機械化せざるを得なかったからだ。ハンデはチャンス。ここで踏ん張って新しいものを創造できれば、やがて同じ課題に直面する世界の国々に日本の技術やアイデアを提供できる。

小売全面自由化後のエネルギー市場も、イノベーションの可能性は大きい。例えば行動経済学の知見によって消費者の行動変容を促す「ナッジ」(nudge)財で軽く突く)の実践。電力使用量を抑えてほしいとき他者との比較情報を見える化して発信するなど、世界的にも新しい手法「ナッジ」を使って新しい解決法の発見に挑んでほしい。

関西電力は原子力発電所の再稼働に伴い、料金値下げを実施した。それはそれで嬉しいが、値下げより低炭素化への投資を求めユーザもいるはずだ。わかりやすい価格だけでなく、企業全体の価値を高めるイノベーションも怠りなく進めてもらいたい。

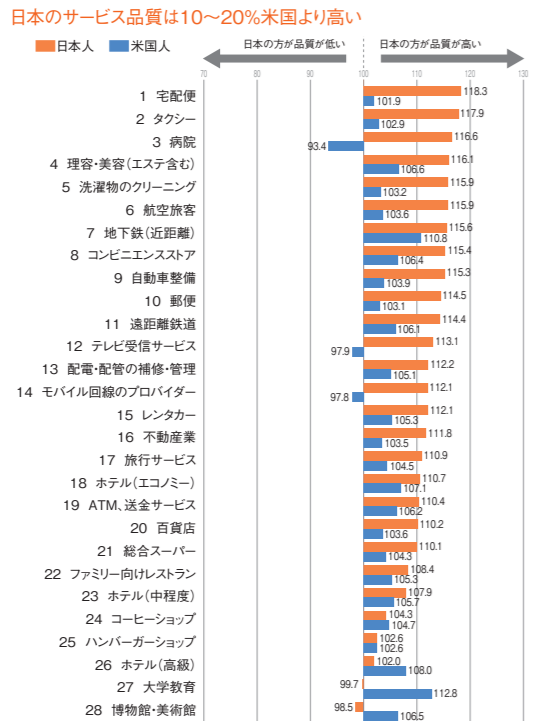
産業競争力への視点

OECD加盟諸国の労働生産性(2016年)



*単位:購買力平価換算USドル
 OECDデータベースに基づく日本生産性本部の資料をもとに作成

日本のサービス品質の差



*米国滞在経験のある日本人519人・日本滞在経験のある米国人回答528人に対し、対個人サービス29分野のサービス品質及び価格について、2017年2月28日~4月11日、WEBアンケート調査を実施
 日本生産性本部の資料をもとに作成

読めない時代の乗り切り方

栗木 契

神戸大学大学院経営学研究科教授



くりき けい
神戸大学大学院経営学研究科教授
(マーケティング)
1966年米フィラデルフィア生まれ。神戸大学経営学部卒、同大学院経営学研究科博士前期課程修了、同後期課程修了。岡山大学助教授を経て、2003年神戸大学大学院経営学研究科助教授、12年教授。著書「マーケティング・コンセプトを問いただす」、共編著「デジタル・ワークシフト」「1からのグローバル・マーケティング」「明日はビジョンで拓かれる」「ビジョナリー・マーケティング」「マーケティング・リフレーミング」など。
<https://www.b.kobe-u.ac.jp/resource/staff/faculty/kuriki.html>

変化が激しく、人気の商品・サービスが瞬く間に陳腐化する現代社会。企業が競争力を保つには、差別化や高付加価値化が不可欠——昨今の企業経営やマーケティングのあり方をめぐり、定説となっている主張である。

一般論としてはそのとおりであり、差別化はマーケティングの基本である。しかし経営やマーケティングの定石は、普遍法則ではない。差別化に長けた企業が経営不振に陥った事例はいくつもある。模倣戦略で成長を果した企業も少なくない。付加価値についても同じだ。商社などのように付加価値の低い事業でも、回転率を高めれば、資本あたり、あるいは従業員あたりでは高利益を実現できる。こうした各種の事例を考慮しながら、そのなかで、なぜ自社が差別化あるいは高付加価値化に注力するのか、その先において何を実現

しようとしているのかを検討し尽くさなければ、実効性の高い戦略計画は生まれない。

そもそもマーケティングの教科書に書かれている常識的な打ち手は、量販店で販売されるような大手メーカーの商品を対象としたものが大半だ。産業ごとに、あるいは同じ産業でも企業規模や製品ライフサイクルの段階、また国や地域によっても適した戦略は異なる。従って、自らの置かれた状況、立ち位置を認識することが戦略立案の起点になる。

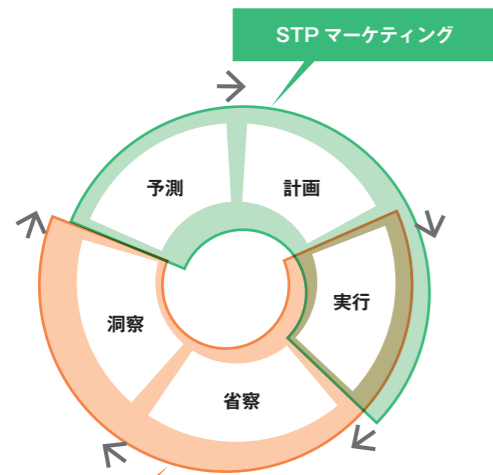
そのためには、まずは市場情報を徹底的に収集し、分析を重ね、綿密に計画を立てて——と考えがちだが、マーケティングに当たってはそれが有効かどうか、状況次第である。この計画型のアプローチは「昨日と同じ明日が来る」という状況下では有効である。しかし複雑な不確実性のなかでは、米国の起

きには、限定的にでも行動してみればよいのである。

「やってみなはれ」の精神とも通じるエフェクチュエーションは、未来を見通すことが困難な領域が広がる現代に相応しいアプローチといえる。だが、エネルギーや通信や鉄道などのインフラ事業の基幹部分でこれを試みることは無謀である。ネット上のプラットフォーム事業などは異なり、撤退時に回収できないコストが巨大となるからである。

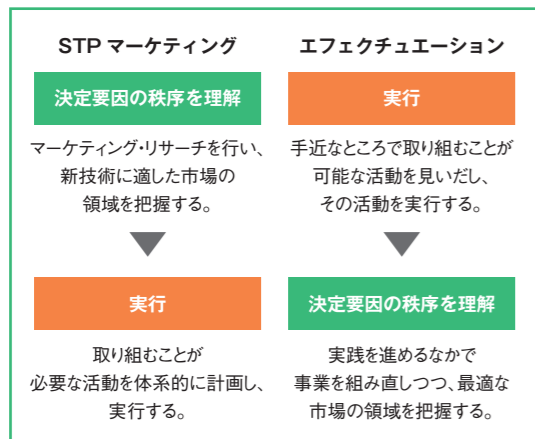
エネルギー業界では2016年以降に電力、ガスの小売が全面自由化され、顧客獲得競争が進んでいる。だがこれは、1社独占から数社寡占に移行した程度である。数百社

STPマーケティングとエフェクチュエーション



エフェクチュエーション

*STPマーケティング=現代マーケティングの代表的教科書P.コトラーの「マーケティング・マネジメント」が提示するSegmentation (市場細分化)、Targeting (標的市場の決定)、Positioning (自社の立ち位置の明確化)というプロセス
*STPマーケティングに加え、エフェクチュエーションに基づく手順を加えることが、より有効なマーケティングプロセスをつくり出す



栗木氏の資料をもとに作成

エフェクチュエーション、5つのポイント

1. 既にある自社のリソース活用を優先。目的主導でなく手段主導
2. どこまでの損失が許容可能かを見定めて、その範囲で投資を行う。期待収益最大化ではない
3. 予測や目的に基づいて交渉相手や参加メンバーを決めるのではなく、可能な相手から交渉を始め、結果としてできあがったネットワークの中で何ができるかを考える
4. 予期せぬ出会いを大切に、偶然を避けるのではなく、利用し尽くす
5. 事業機会をたぐり寄せるのは、その場そのときの人間の活動だと考え、注意と活動を怠らない

「エフェクチュエーション」(Sarasvathy 2008)に基づく栗木氏の資料をもとに作成

が市場にひしめき、価格下落が止まらないような産業とは違う。今後に備えてコスト削減など手を打っておくのはよいが、自ら消耗戦を仕掛ける必要性は低いと見るべきだろう。例えば通信業界でも、自由化後に起きたのは価格引き下げの消耗戦への突入ではなく、機器とセットにしてお得感を出したり、一括契約の利便性を訴えたりするパッケージングの妙の競い合いだった。寡占型産業の主要企業がパッケージングで競い合っている限りは、表面的なイメージとは裏腹に、買い手が価格の徹底的な相互比較を行うことは困難となる。鉄道においても駅ナカビジネスなどの組み合わせが重要となっている。JR九州などは、

本業の鉄道事業を凌ぐほどの利益を、こうした周辺事業とのパッケージングで稼ぐ。

電力会社も「エネルギー供給の前後左右」をパッケージング化して、より利便性や顧客満足度の高いソリューションを提供していくべきではないか。そしてこの前後左右において何をどのように組み合わせるかを見いだしていく局面では、エフェクチュアルなアプローチが有効となる。例えば関西電力グループが手がけたビルには世界最先端・最高効率のエネルギーシステムが入っているなど、強みを生かしたバンドリングを試行錯誤のなかで見いだしていくことが欠かせないはずだ。



持続的成長へ、内発的発展のしくみづくりを

上村敏之 関西学院大学学長補佐／経済学部教授



うえむら としゆき
 関西学院大学学長補佐／
 経済学部教授(公共経済学)
 1972年神戸市生まれ。関西学院大学
 経済学部卒、同大学院経済学研究科
 博士前期課程修了、後期課程単位取
 得退学。博士(経済学)。東洋大学准
 教授を経て、現職。現在、内閣官房
 行政改革推進会議歳出改革ワーキン
 ググループ委員、総務省地方財政審
 議会特別委員など。著書『消費増税
 は本当に必要なのか?』『コンパクト財
 政学』『公共経済学入門』、共著『空
 港の大問題がよくわかる』など多数。メ
 デリア出演も多い。
<http://www8.plala.or.jp/uemura/>

持続可能性がない——私が見る関西経済の現状だ。関西は今、インバウンド特需に沸いているが、手を拱いているとインバウンドは一過性のバブルで終わりがかねない。

最大の懸念は人口減少で、とりわけ若者の東京流出が問題だ。大阪は都心にタワーマンションが次々建ち、一見、人口は増えているが、実は商業施設を誘致できなくなっている。都心の求心力の弱まりは、周辺地域の衰退を招く。誘致どころか企業流出も止まらない。特に大阪と神戸は、本社機能の東京流出が深刻だ。企業が流出するから人口も流出。大学生の就職先も東京が多い。

本来、ICT(情報通信技術)が発達すれば、本社機能はどこにあっても良いはずだが、日本の企業は東京に集中する傾向がある。ICT化でオンラインショップも増加し、どこ

に住んでいても生活の利便性は高まっているが、ショップ運営会社の本社が東京にある限り、企業収益も税収も東京に吸い上げられる一方だ。

こうした東京への一極集中化は、未だに中央官庁とのつながりやフェイスツーフェイスのコミュニケーションが重要だからかもしれないが、この慣行を打破しなければ、東京以外の地域は疲弊し、関西経済の持続可能性も低下していく。

金と人の流れを関西に向け、域内で循環させるため、インバウンド特需で時間稼ぎをしている間に、内発的発展のしくみづくりを進める必要がある。

誘致をめざす大阪万博のテーマも「いのち輝く未来社会のデザイン」と、誰もが生き生き輝く健康で豊かな未来社会の実現を謳って

て、関西ファンのリピーターを増やそうというような地に足をつけた起業。地元でスモールビジネス・自営業をやりたい若者にいかにチャンスを与えるか、だ。

松下幸之助がそうだったように、大企業も最初は自営業から始まった。自営業者の育成に、関西は本腰を入れる必要がある。小さな自営業者が将来、地元を支える企業になり、大きな雇用を生み出すかもしれない。要は何

もしなくても人や企業が流入する東京とは異なる視点が必要だ。企業を「呼び込む」のいいが、むしろ「育てる」ことをしていかなないと、関西の持続的成長は望めない。持続可能な未来ビジョンを描き、具体的な数値目標を立てて、一步一步進めていく必要がある。人や企業の東京流出を止めるかもしれない技術として期待したいのが、VR(仮想現実)だ。関西にいながら東京にいる人とのフェイ

いる。税収を生み出してくれる「現役世代が住みたい関西」として、若者が関心を持つ産業の育成こそが急務だ。

人の生き方・働き方には、グローバル型とローカル型がある。現在の大学進学率は約55%。大学生の多くがグローバルな活躍を視野に東京での就職をめざすのに対し、大学に進学しない人は主に地元で就職する。であれば、ローカル型の人の支援が地域の持続可能性に効いてくる。経済活性化に向けては、既存企業の課題解決に目を向けがちだが、むしろ起業を支援することが重要ではないか。起業と言えばシリコンバレーのITベンチャー、ワインを飲みながら成功談を語るIT長者を思い浮かべがちだが、そうでなく、小さな起業のことを指す。増える訪日外国人客に向けて、関西が誇るたこ焼き・お好み焼きを売っ

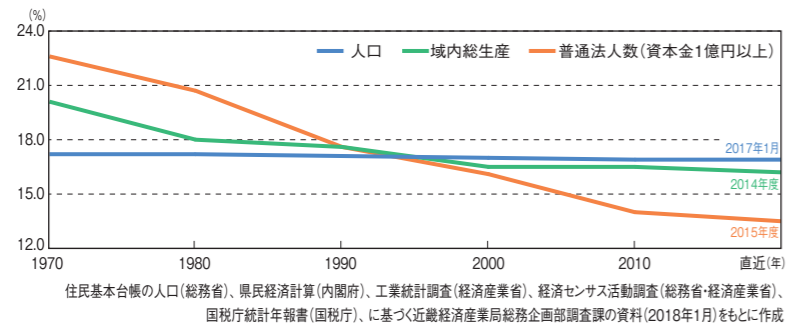
スツーフエイスのコミュニケーションを可能にするVRの研究開発を関西が率先して進め、関西発の技術として育て上げる。その研究開発に挑む若者の起業を支援するのも良いかもしれない。

関西において人や企業、技術を育てるには、関西出身であったり、関西に縁があり、今は域外にいるが関西のために尽くしたい人々——「関係人口」を増やすことが大切だ。関西活性化を図りたい行政や企業は、域外にいる関西関係者に対し、人や企業の育成資金を提供してもらえよう働きかけていくことだ。

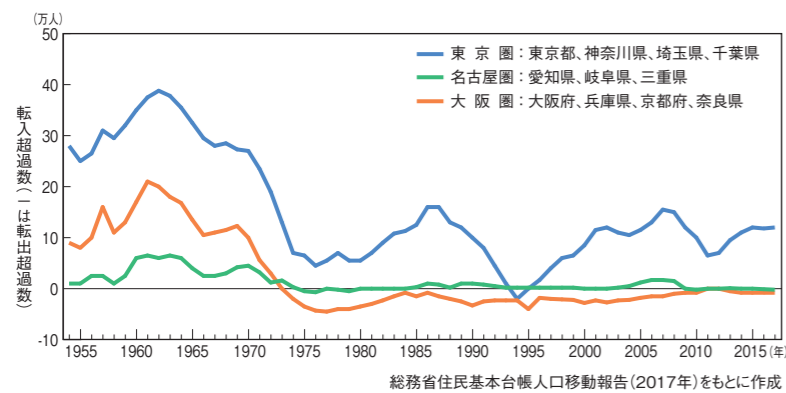
電力会社などエネルギー事業者は、基本的には地域と一蓮托生。その役割のなかで、関西電力は、府県より広域の観点で関西を考えたことができる。だからこそ、関西の望ましい将来像について率先して考え、関西のため働き、雇用も生み出してもらいたい。とりわけ、データ管理が得意という特性を生かし、望ましい将来像を多様なデータで示す。将来の理想像と現状を比較して、関西の行政・企業・住民がどう行動すれば、理想に近づけるのか。一段一段、近づいていることを、データで示すことができるのは、エネルギー事業者をおいて他にいない。ぜひ、関西電力には関西活性化を先導していただきたい。【羅】

産業競争力への視点

関西経済の全国シェアの推移



3大都市圏の転入転出人口超過数の推移(1954-2017年)



従業者数で見た関西の産業構造(2016年 単位:%)

