

内海 善雄

前・ITU事務総局長(現・トヨタIT開発センター最高顧問)

日本人はお上頼みを捨て自立せよ 意識を変えぬ限り世界で勝てない

1999年から8年間、ITU(国際電気通信連合)の事務総局長を務めた内海善雄氏は、当時から日本の国際競争力や存在感の低下を感じ、警鐘を鳴らしてきた。ITUの本部があるスイスから帰国した後、内海氏には日本の現状がどう見えているのか、国際競争力低下の原因はどこにあるのか、中国勢や韓国勢との違いは何か、そして打開策はどこにあるのか、聞いてみた。

—このところ、日本の国際競争力の低下傾向を懸念する声が高まっている。“ガラパゴス化現象”と呼ばれることが多いこの現状を、どう感じているか。

ITUの事務総局長として8年間スイスのジュネーブにいたときに、日本が凋落する姿を見てきた。一部には「なぜ、ガラパゴスではダメなのか」、つまり国内需要だけあればいいじゃないかと開き直る声もあると聞く。しかし本当にこれからも内需拡大でいけるのか、目先のお金だけでいいのか、景気対策も重要だがどうやったら数年後に勝てるか、皆が考えてほしい。

まずは現状を正しく理解、認識する必要がある。日本は食料の半分以上、エネルギーのほとんどを海外に依存している。日本が生き残るには、食料やエネルギーを得るための外貨を稼がないといけない現実を忘れていない。

内需拡大を言うのは、まったくばかげている。日本には加工貿易でしか生きる道はなく、その中で大きな割合を占めているのがICT(情報通信技術)である。自動車もICTなくては製造できない。ICTの強化は当然と言える。

よく言われる“ガラパゴス化現象”だが、もともとのガラパゴス諸島は地

「内需拡大」論は大きな間違い ICTを強化して外貨を稼げ

理的条件によって、交流しようにも交流できなくて独自の進化を遂げた場所である。日本の場合には、石油や食料を輸入しているので、条件が全く違う。自ら閉ざしているという意味で、ガラパゴスではなく“鎖国”の方が適切ではないかと思う。進化の是非を問うのではなく、鎖国した理由、孤立し

た理由を分析しないと、意味がないだろう。

—では、どう分析するか。

携帯電話を例にとると、関係者は勝てない理由として通信方式の違いやSIMロックを挙げていたが、そんなことではない。誰も売りに行っていないだけだ。世界の通信方式の大勢は日本で先行導入したW-CDMAになったが、誰も売りに行かなければ売れない。

競争力がある通信技術には光通信もあるが、これも売る部隊がない。FTTHで日本よりも進んでいるところは無く技術水準は高いが、売りに行っていないのだ。

日本の「ワンセグ」はブラジルでも採用されたが、端末はなぜか韓国のサムスン電子が売っている。標準化も大事だが、売れるものを売るのが大事。もっと言えば、買ってくれるものを作ることだ。

歴史を振り返ると、現在は幕末に似ている。徳川幕府はお金を持っていたが、前例や横並びを重視し、内部の議論ばかりで身動きがとれなくなっていた。改革しようという大老がいてもや



内海 善雄(うつみ・よしお)氏

1942年生まれ。香川県高松市出身。東京大学法学部を卒業後、東芝を経て1966年に郵政省に入省。通信・放送行政分野で自由化競争政策を推進、第二種電気通信事業制度を創設するなど通信の自由化に尽力した。1994年に開催された京都国際電気通信連合 (ITU) 全権委員会議で議長を務め、1998年ミネアポリス全権委員会議でITU事務総局長に選出された。ITU事務総局長として、第3世代携帯電話(3G)の規格統一を実現、さらに次世代ネットワーク(NGN)の規格を推進した。現在は、トヨタIT開発センターの最高顧問を務めるほか、早稲田大学で「国際人養成実践講座」を開講するなど、教育・国際協力活動に力を入れている。

っている。第八に個人に元気がある。日本では楽な方がいいと考えがちだが、彼らはとにかく頑張ろうという。

これだけ差がある。差を直さない限り勝てない。人件費の違いなどを修正するのは難しいから、彼らに比べてよほど集中し、外国人を使ってリスクを取るなどしないといけない。

しかし現実には全部が逆になっている。外から見てみると、一言で言うと、やる気がない。そんなプレーヤが勝てるわけがない。

韓国や中国企業は、日本と比較したとき何と言うだろう。かつては技術力が無かった、人材も無い、資金も無い、国内市場も無い。彼らから見れば、不利な条件ばかりだ。有利なことは人件費だけ。日本がやる気がないから、勝てただけではないか。

こんな状態だから精神論的にならざるを得ないが、手っ取り早く変える方法としては外国人を雇うことがある。自ら変えられないなら、誰かに変えてもらうということだ。

サムスン電子のブラジル法人トップはスイス人。それがグローバル企業のやり方である。日本でも、かつて日産自動車カルロス・ゴーン氏を招いて

らせない。一方、小さな薩摩藩や長州藩は、下級武士たちが改革しようとした。それを許す藩主もいた。

日本では既存勢力ではないところから革命が起こり、その結果、列強の一つに名を連ねることができた。歴史の教訓からすると、新興勢力が変えていくしか手はないのかとも考える。

— ICT分野では、韓国や中国の企業が元気だ。

彼らの違いは、まず製品が安いこと。日本は安く作れないから、国際市場で負ける。次が集中度合いだ。日本は同じ領域に企業がたくさんあって、力が分散している。

第三に国策がある。第四は純血主義あるいは自前主義ではないこと。外国人を使って、もうかるところで商売する。第五に、最初からグローバル・マーケットを考えていること。日本企業は日本で売れたものを世界でも売るという発想で、最初から世界で売ろうとは思っていない。第六は、横並びの発想がないこと。誰もしないことをしようという発想でいる。これは、リスクを取る、取らないという言葉で置き換えられる。

第七に意思決定が速い。彼らはトップダウンで進めるが、日本企業は組織が硬直化していて手続きが遅く、手段が目的化する傾向にあり、目標を見失

復活した例がある。

—中国の国策について聞きたい。2006年の「ITU TELECOM WORLD」は、ジュネーブではなく香港での開催だった。これは、中国政府の強い意向だったのか。

開催地を決めた7年ほど前、中国は「ICTの覇権国家になる」と意気込んでいた。大げさな言い方だと思っていたが、大臣クラスが大挙押しかけてきた。ジュネーブのホテル事情が悪いこともあり、香港を選ぶことにした。香港に行ってみて驚いたのは、現地で政府幹部が勢ぞろいしていたことだ。中国は、大きな政策の下に動いていることがよく分かった。

中国の台頭を示すエピソードがある。JTEC（海外通信・放送コンサルティング協力）が受けているアンゴラの案件だ。アンゴラでJTECは、中国政府のネットワークの仕事を請け負っている。

実は、アフリカ全土の光ファイバ・ネットワークは、ほとんど中国が構築している。その見返りとして、石油や希少金属などの資源を手に入れる。すべて政治案件で進んでいるので、日本企業が行っても売れない。

10年前に、アフリカで地域版のTELECOMショーがあったとき、日系企業の出展者数はゼロだった。現地に出展していたファーウェイ・テクノロジーズの社員に「自国に大きな市場があるのになぜここに来る」と聞いてみた。答えは「我が社は、世界でビジネスをしようとしている。ここに来るのは当たり前」だった。

帰国して、日本のメーカーの社長に聞くと「もうからないので、行かない」という。それが、今やどうだろう。JTEC

を通じて中国のプロジェクトの下請けをやっている状況だ。

—日本企業に勝ち目はないか。

私の理解では、安いものを作ることでは中国メーカーに負けているが、技術力では“今は”まだ劣っていない。アンゴラの件でJTECがなぜ選ばれたの



か。それは、中国が信用ならないから、日本が監督してくれというわけだ。

まずは日本のやり方に自信を持つこと。日本人は、正確に素晴らしい仕事をするが、仕事をするチャンスが得られていない。内部で議論ばかりして、外に反応がないのが日本だ。それではチャンスももらえない。まず世界と同じ行動をしないとチャンスは来ない。チャンスが来たときは日本流にしっかり

りしたものをやれば良い。

課題は営業力となるが、必ずしも自分でやらなくていい。経験がある外国人を使えばいい。日本では、全部自己完結型でやろうとする。顕著な例が、日本ではコンサルタントが少ないこと。世界中では社外の専門家、すなわちコンサルタントが活躍している。これは、全部を自社内でやらなくてもいいという発想が根本にあるからだ。発想を変えないといけぬ。

—国際人養成をテーマに早稲田大学大学院で講義している。学生の反応は。

実は、半分は日本人だが、それ以外は全学で1割しかいない留学生だ。日本人の国際化のためにと思っていたが、最初から差がついてしまっている。講義で意見を言うのは外国人だ。日本人は黙っている。感想を書かせれば書くのだが、とにかくおとなしい。

留学生が面白いことを言っていた。「この講義に参加したことで日本人の行動様式が良く分かる」と。一言で言えば、日本人は異文化に接していない、接しても拒否していることが、日本に元気がないことにつながっている。そこを変えないと、技術があってもお金があっても勝てない。

日本人に欠けているのは自立心。お上頼み、集団頼みではなく、自分自身で勝っていくという意識作りが必要だ。

後記

取材では、LTEやNGNなどの技術/サービスで海外に先行しながら、世界に展開できない日本の通信事業者やメーカーの国際戦略の乏しさにも話が及んだ。さらに内海氏は、このままでは日本が将来、どん底に落ち込むと予測する。その未来像は衝撃的だが、長年の海外経験で磨いた目にはそれほど危機的な状況に映るのだろう。個人を含めた日本の意識改革は、もう待ったなしなのだ。（松本）