

連載68

# 内海善雄の (ITU前事務総局長) やぶ睨み 「ネット社会」論

## 甦れ！日本の情報・エレクトロニクス産業 残された時間は少ない

間をかけて提言がまとめられた。筆者は、同報告書・提言のとりまとめ役の任に当たった。研究会は、役所の意を受けた官制の審議会ではなく、自主的なもの故にどこかの役所の意向にも縛られず、従って日本が抱える問題点に迫真したものとなっている。

ICT部門の衰退は、技術革新が激しいために先行的に起きたまでのことであって、ただ我が国が優位を保持している自動車や素材部門でも、現状のままであると早晩、同じ憂き目に遭う恐れがあることを示唆する内容でもある。

提言の一端をここに紹介したい。

### 危機意識の欠如

提言は、まず現状の分析から始まる。日本は、一九八〇年代には「ものづくり大国」として世界中で高い評価を受け、独自の技術に基づく日本製品が世界市場を席巻していた。情報・エレクトロニクス分野でも日本企業の活躍は目覚ましく、当時の日本企業には「技術力」と「価格」に裏打ちされた「自信」と「輝き」があった。

しかし、インターネットに象徴されるデジタル化への対応やグローバル戦略が求められるようになってくると、敗退を続け、惨憺たる状況に陥っている。

例えば、半導体では、一九八六年に約五〇%だった日本の販売額シェアは、二〇一四年には約二%まで低下し、また、携帯電話では、一九九七年には約三四%だったが二〇一四年には約二%まで低落した。テレビや携帯端末等の事業部門では、事業からの撤退も始まっている。

この弱体化や立ち遅れを放置することは、国際社会の中で我が国が落伍していくことを意味する。政府においては国際競争力強化に関するさまざまな提言がなされ、さまざまな施策を講じてきているが、なんらその効果が見えない。それは、この分野の凋落が我が国の発展に致命的なダメージを及ぼすという危機意識が欠如し、漫然と総花的な対策を打っているにすぎないからである。

我が国の技術はまだ他の国、海外の企業より優れているのではないかという甘い見通しが、国や企業経営者の心のどこかにあるのではないか。しかし、ICT分野の技術は、五

年十年単位で激変している。かつて携帯電話で世界を席巻したモトローラーでさえ、その携帯事業は今や存在しない。日本は「崖っぷち」にあるとの危機意識を共有すべきである。

### 従来の慣習、もの考え方への固執

かつては、繊細で感受性が豊かな日本人が日本国内で成功モデルを構築できれば、必ず世界を席巻できる時代があった。従来の日本企業の強みは、自社の蓄積された技術に基づく自力の研究開発や商品開発による他社と

の差別化だった。

言い換えれば、クロスロード・モデル、垂直統合型モデルである。それは、各企業が独自技術開発にこだわり、業界の縦割り構造を維持したものである。そして国内市場優先のマーケティングが行われた。日本が適度な市場規模を有していたことなどもあり、たとえ世界とは隔離されたガラパゴス市場を形成しても、それなりに成功を収めることができた。

しかしながら、ICTは人々の想像を超えたスピードで革新的に進化し、市場やニーズは激変した。すなわち、  
①技術進歩により優位性のある商品・サービスが短期間でコモディティ化して、新興勢力が容易に追いつき、短期間で価格競争一辺倒となってしまうようになった。  
②すべてのものが繋がることを前提とした水平分業型モデルが力を発揮するようになった。  
③異業種間の協調により、新たな市場創造が起きるようになった。

その結果、かつての日本の成功モデルはもはや通用しなくなってしまうのである。このような市場構造の激変を踏まえると、クロスロード・モデルを排し、常にグローバルな視点に立って、同業他社や異業種、学術研究機関等との連携・交流、分業・協力を進め、迅速に研究開発や製品開発を進めていくことが重要となる。

ところが、そのような変革が必要な時期に、

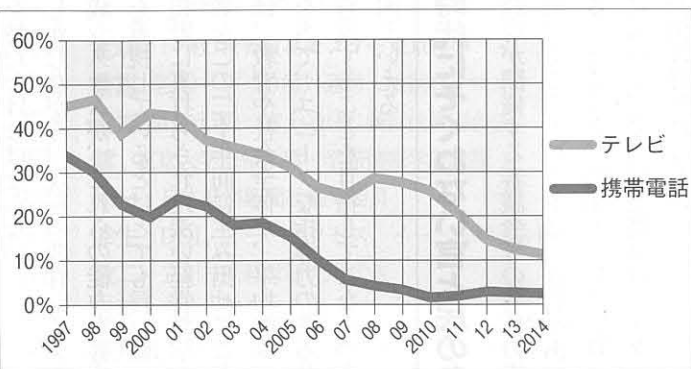
内需拡大時代に最前線で活躍した人々が幹部に就任した。彼らは内向き志向でリスクを取らず、グローバル化の状況変化に果敢に対応した経営戦略を樹立・実行しなかった。また、従業員も国内安住願望が高まるなどで、産業界全般が内向き志向で、進取の気概に乏しいものとなった。

### 求めに応えられない教育システム

我が国が先の大戦後に荒廃した国土の下、アジアの中でいち早く高度成長を成し遂げることができた最大の要因は、勤勉な国民性と教育水準の高さにあった。しかし、少品種大量生産の高度成長期に通用した平均的画一的な教育は、現代の多品種少量生産、ハードウェアよりソフトウェア重視、国境を越えて人モノ、金、情報が自由に行き来する、そういう時代には通用しない。

このような時代の変化に対応するためには、社会の各界各層が、  
①環境変化を敏感に感じ取る能力  
②変化への対処案を提案する能力  
③リスクを取って行動する能力

《日本企業のテレビと携帯電話の生産台数の世界シェアの推移》



※日本企業、外国企業ともに生産台数に海外工場での生産分を含めシェアを算出  
出典：富士キメラ総研「ワールドワイドエレクトロニクス市場総調査（1998年版～2015年版）」より作成

を持たなければならない。

しかしながら、現在の教育システムや人材育成システムが、これらの能力を養成することを重視しているとはとても言い難い。世界的視野に裏打ちされた深い経営哲学を持つ経営者をこの二十年間に生み出せてこなかったのは、教育や社会全体が、平均的レベルに焦点を当て、ユニークな指導力のあるリーダーを育成することを目指してこなかったことも一因といえる。

## 時代にそぐわない官と民のあり方

政府が開催する審議会等の各種の提言に必ず出てくるキーワードは、「産官学の連携」である。ところが、情報・エレクトロニクス分野において、産官学連携プロジェクトで成功した例は皆無に等しい。

それは、連携の仕方が表面的で中途半端であるからであり、また、官が介入することにより、責任体制が不明確になり、誰かが責任をとって推進する体制とはならなかったからである。また、民の分野に官が入ることにより官の論理が優先されるなど、失敗の理由を挙げれば切りがない。

## 特筆すべき「提言」

研究会は、このような問題点の分析のもとで七つの提言をしているが、そのうち特筆す

流、分業・協力を積極的に進める。

具体的には、

- ①専門研究者や外国人を含む社外専門家から構成される経営・技術アドバイザリーボードの積極的な活用を図る。
- ②外国人を経営幹部や管理職に積極的登用するとともに留学生を積極的に活用する。
- ③企業経営のダイナミズムを取り戻すため、プロジェクトごとに女性や外国人はもとより異質・異能な人材を積極的に取り込んだ組織運営体制（ダイバーシティマネジメント）を

## 《研究会メンバー（敬称略、五十音順）》

天野	定功	（一社）世界貿易センター東京理事
内海	善雄（座長）	（一財）海外通信・放送コンサルティング協力理事長
肥塚	雅博（座長代理）	富士通（株）執行役員副会長
坂村	健	東京大学情報学環・学際情報学府教授
関口	和一	日本経済新聞社編集委員
千本	倅生	DDI、イー・アクセス、イー・モバイル創業者
立川	敬二	立川技術経営研究所代表
月尾	嘉男	東京大学名誉教授
中村	伊知哉	慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科教授
南場	智子	（株）ディー・エヌ・エー取締役
藤原	洋	インターネット総合研究所代表取締役所長

べきものは次のようなものである。

## 提言1 長期戦略目標の策定と共有

国力の結集が図れるよう、情報・エレクトロニクス分野が国の最重要課題だと認識した国家目標を策定し、広く共有化がなされなければならない。

目標の策定に当たっては、単に技術の可能性や利用を検討するのではなく、その技術の導入に伴って変化する社会のあり方、産業構造の変化、企業の業態・ビジネスモデルのあり方等について世界的視野に立った長期戦略がなければならない。

## 提言2 官と民のあり方の抜本的見直し

情報・エレクトロニクス分野において、世界に先駆けた規制改革を実行し、官の関与は極力廃止する。従来型の中途半端で総花的な官民プロジェクトは全廃する。その上で、産官学連携で推進するプロジェクトを厳選（真の「選択と集中」）し、決定されたプロジェクトに対しては、官は支援に徹する。

そのために、首相直轄の情報・エレクトロニクス分野の強化を図るための特別基金（※注）を創設し、IoT（モノのインターネット）など先端分野への集中投資及び技術の特異点（シンギュラリティ）を意識した革新的なプロジェクトを実施する。

※注II特別基金は一十億円とし、その財源としては、例えばNTTの自己株消却に伴う政府保有株の売却益を充てることが考えら

確立する。

④大部屋を廃止し、原則として個室勤務とすることによって、各個人が責任を負って仕事ができる環境・体制を作る。

⑤情報・エレクトロニクス産業の製品・サービスの開発においては、全社横断的でグローバルなマーケティング力を強化する。

⑥能力・適性を備えたものを積極的に中途採用する。

さらに、デジタル化の進展とともにモノを作らない製造業が出現している現状に鑑み、従来の業種・業態の枠を超えた新たなビジネスモデルの開発に挑戦していくことが重要である。また、プラットフォームを押さえた企業が全てを獲得するwinner-takes-allの市場構造となり、世界市場を席巻できる企業はトップ一、二社であることを踏まえ、我が国の情報・エレクトロニクス産業が主体的に世界的視野に立ったグローバルな再編に参画・リードすることも望まれる。

以上が提言の主な部分であるが、冒頭では「残された時間は少ない」と警鐘を鳴らすと同時に、焦りの気持ちを滲ませて

いる。「ICTが促す新たな製造業革新は『第四次産業革命』とも呼ばれている。その重要性を認識して、これに戦略性を持って当たれるかどうか、我が国の繁栄を左

れる。

一方、民間は、自ら未知の分野にリスクを取って乗り出さず、何かあれば直ちに官の動きに寄りかかろうとする態度を排除しなければならない。それは、補助金や官の実証実験プロジェクトへの参加などに典型的に表れている。民は官への依存度を低下させ、自己責任原則を徹底し、自ら選択と集中を行い、グローバルな市場のダイナミックな動きに対応すべきである。

## 提言3 教育改革・人材育成改革

社会の各層が、環境変化を敏感に感じる能力、変化への対処案を立案する能力、およびリスクを取って行動する能力を身に付けるため、「知識」よりも「意欲」や「考える力・創造力」を重視する教育方針を明確にする。

具体的には、講義方式の授業を極力廃止し、ディスカッション授業の導入を図るなどを行う。また、「プログラミング教育」と「ディベート教育」を初等中等教育に積極的に導入するなどして、論理的思考を養成するとともにプレゼンテーション能力の向上を図るカリキュラムの編成を行う。

## 提言4 企業経営体制の見直し

企業において、経営判断や技術開発が閉鎖的、自己完結的にならないよう、また、横並びやリスクを取らない保守的な空気を変えるために、従来の陋習を打破し、同業他社、異業種、学術研究機関、外国企業との連携・交

右すると言っても過言ではない。産業の衰退

スピードを考えると残された時間は少ない」この研究会の現状分析と提言は、ICTという技術専門分野であるが、その技術性を捨象して見れば、あまりにもNHK大河ドラマ「花燃ゆ」の幕末の状況に似ている。まさに列強（米、中、韓）に開国を迫られ、植民地化の危機が迫っているのである。「花燃ゆ」と異なる点は、対応できない幕府に対して、吉田松陰や久坂玄瑞、高杉晋作など、旧来の陋習を破るため戦ったのは若者たちであったが、今回の提言は、老兵が居ても立ってもおられず、現役世代に苦言を呈している点であろうか。いわば幕府を開いた関ヶ原の英雄たちからの上からの改革案であるともいえる。

いつの時代にも、どの国でも、変革の原動力は若者であった。若者に負けていない元気なお年寄りも素晴らしいことではある。だが、我が国の若者たちは日本の将来に一体どのような活路を見出そうとしているのかと疑問がわくところでもある。



内海善雄（うつみ よしお）

1942年香川県高松市生まれ。東大法学部卒。東芝を経て66年郵政省（現総務省）入省。電気通信の自由化など、通信放送政策を長く担当。98年国際電気通信連合（ITU）事務総局長就任。現在は一般財団法人「協外通信・放送コンサルティング」理事長。IEEE名誉会員。