

Professor Steven K. Vogel セミナー

日時：2013年8月9日（金）15：00～17：00

会場：キャノングローバル戦略研究所 会議室

住所：東京都千代田区丸の内 1-5-1 新丸ビル 11F

【講演要旨】

この20年間、日本は景気停滞で、マクロ経済的には非常に大変でした。しかし、この「失われた20年」では、マクロ経済だけではなく、日本が得意としていたITのハードウェア、エレクトロニクス産業も不振になっています。他方で、これまで日本があまり優れておらず、しかしIT産業の将来にとっては非常に重要と考えられていたソフトウェアなどでは、マーケットリーダーであるアメリカやヨーロッパをキャッチアップすることができませんでした。

日本の得意分野であった情報通信産業のハードウェアがどうして競争力を失ってしまったのか？また、もうひとつの大きな課題であった情報通信サービス、ソフトウェア、ソリューションなどにおいて、どうして日本が競争力を得ることができなかったのか？これらについて分析してみたいと思います。

私は幾つかの仮説を考えております。これは、対立した仮説というよりも重層的な仮説でありまして、これらを重ね合せるとなんとか実態が分かるのではないかと考えております。

第1の仮説は、グローバル市場の変化です。私がこれからお話する研究内容は、『第三のグローバル化』という本の一章として公表したものです。この本のメインテーマは、金融のグローバル化と生産のグローバル化、具体的には、サービスの転換と生産のモジュール化です。経済システムが変化したことによって、これまで日本の強みであった「制度」が古くなり、弱点になってしまったのかもしれないということです。

ここでいう「制度」とは、いわゆる日本のビジネスモデルを言います。例えば、政府と企業の強い協力関係、企業と従業員の協力関係、メインバンクと企業、終身雇用制度、日本独特の支え合い、トヨタ生産方式などです。そういうものが日本の競争力の源泉であったのですが、国際経済システムの変化によって、いままでプラスだったものが、逆にマイナスになった可能性があるということです。

そうだとすれば、もう1つの大きな課題が出てきます。それは、日本の企業や政府がなぜもっとうまくそうした経済変化に対応できなかったのかということです。これまで日本

は経済システムの変化に対して非常にうまく対応してきました。しかし、今回は、例えばリストラなどの対策をなぜうまく打ち出すことができなかつたのでしょうか？

2つ目の仮説として、改革のレベルの問題があります。これは私が7年前に出した本一邦題で『新・日本の時代』、英語では『Japan Remodeled』の中で分析しました。この本では、1990年から2005年までの日本の様々な改革について分析しています。

改革について、私は2つのレベルで考えました。1つは政府の改革、もう1つは企業の改革です。それぞれを研究することによって、日本独自の改革のパターンが見えてきました。簡単に言えば、段階的な改革ということです。日本のそれまでの強みを壊さないように段階的に改革を進めていくということです。私は日本の段階的な改革をかなり高く評価しています。また、抜本的にアメリカ型自由主義システムに急速にシフトしなかつたことも評価しています。

しかし、IT産業分野では、この改革手法では不十分だつたのではないかと思っています。IT産業は非常に変化が速いので、この段階的な、徐々に改革していくというパターンでは、政府レベルでも企業レベルでもそのスピードに追いついていけないところがあつたと思います。そうだとすると、なぜ日本政府は抜本的な改革に向けてもっとペースを上げることができなかつたのかという疑問が生まれます。

第3の仮説は政治の問題です。日本の政治システムでは、例えば、1990年代以降さまざまな政党の再編があつました。総理大臣は1年か2年で辞めてしまい、リーダーシップに欠けていると言われました。それに加えて、私はもう1つ問題があつたと思います。それは、日本の官僚についてです。

日本では、これまで非常に有力だつた官公庁や官僚が自信を失っています。国民からの信頼を失つたことによって、日本の経済政策、特に産業に関わる政策の調整力・実行力がなくなつてきました。

日本政府はどうすればよかつたのでしょうか。これは実は難しい問題です。例えば、日本政府は、抜本的に規制緩和を行つて政府の関与を減らし、できるだけ民間の力に任せるべきだつたのか？それとも、従来の産業政策を修正すべきだつたのか？この論点は、のちほどもう少し具体的に触れますので、その前に、日本の電気産業の実態について、簡単にまとめておきたいと思っています。

日本のICT (Information and Communication Technology) について先ほど述べたように、ICTハードウェア関連産業は、かつては非常に強かつたのです。例えば、OECDの公表値によれば、1996年に全世界における日本の輸出シェアは20%ですが、12年後には12%になっています。私はここが一番不思議な点だと思っています。日本は非常に得意とした分野においてさえ競争力を失つているのです。また、ICTサービスの方では、日本の輸出シェアは1996年には8%だつたのが2008年には0.8%に下がっています。つまり、得意とするところもそうでないところも、共に下がっているわけです。これは一体どうしたこと

なののでしょうか？

同じ事実を違う角度から見ると、日本の ICT の貿易収支は、以前は黒字だったのが、その幅がどんどん小さくなっています。ICT サービスになるとずっと赤字なのですが、これも最近は一ひどくなってきました。ICT 同様、日本の貿易収支全体も、皆さんご存じのように、最近では赤字になってきています。

日本の得意とする産業分野には、DRAM メモリー、液晶パネル、DVD プレーヤー、太陽光発電パネルがありました。こうした分野は、以前には世界のマーケットの 80%以上を占め、100%独占したこともあり、日本が非常に強い分野でした。今では著しくシェアを失っています。また、例えば、リチウムイオン電池の世界シェアでも、日本はこの 8 年でだいぶ小さくなりました。液晶ディスプレイも同様です。

売上・利益はどうかというと、日本の電気メーカーは海外の会社と比較して、非常に利益率が低い。

一方、ソリューションを見ると、アメリカが圧倒的に強く、これは以前から変わっていません。例えば、OS などはアメリカが世界を圧倒しています。

最初に、私は世界の経済システムが変わったと言いましたが、もう少し具体的に説明しましょう。

既に述べたように、経済システムの変化とは、サービスの転換と生産のモジュール化の 2 つです。サービスの転換というのはサービス化とは違います。サービス化というのは、経済全体においてサービスの比率が高くなることを言います。より重大な現象は、サービスと製造の境目がなくなってきたということです。例えば、製造に占めるソフトの割合が 8 割というように高くなっています。自動車を買うときはもう機械だけではなく、機械とソフトを買っているのです。もう 1 つ例を挙げると、iPhone を買うときには機械を買うだけではなく、iPhone 用アプリケーションが欲しい、アプリケーションを使いたいから買うのです。これを「サービスの転換」と言っています。言い換えると、製造とソフト・サービス・ソリューションが一体になっているのです。

アプリケーションとハードの境目が分からない。これが競争に大きな意味を持っています。ある分野では、ハードウェアだけでは勝てないということです。ハードウェアと製造システムが依然強い日本は、ソフト面とかソリューションの面での弱みがより重大な問題、欠点の一つになってしまったのです。

様々な分野で経済システムが変わってきています。日本がこれまで強味であったものの重要性が薄れ、弱点が露呈するようになってきました。日本にとっては苦手な方向へ経済システムがシフトした。それが、製造からサービス・ソリューションへのシフト、独自仕様からオープンアーキテクチャへの移行、さらに製造業のモジュール化です。

モジュール化の基になっているのはオープンアーキテクチャです。オープンアーキテクチャをもとに発展することによって、製造プロセスがモジュール化されます。例えば、ハードディスクであれば、様々な製品の中に同一のハードディスクを入れることができるわけです。

経産省の分析を借りると、ハードディスクがオープンアーキテクチャになったのは、大体 1987 年頃です。その頃に何が起きたかという、世界のマーケットが広がり、一方で日本製品のシェアが落ちてきました。これは、ビデオプレーヤーも同じです。こちらは 1984 年頃、オープンアーキテクチャにシフトし、モジュール化し、世界のマーケットが大きくなって、日本製品のシェアが下がりました。こういうパターンだというわけです。

製造プロセスでいうと、日本はどちらかというとモジュール化は苦手で、擦り合わせが得意です。そしていまだにその擦り合わせ製造が強い国なのです。

自動車を例にとると、日本は、この分野では、世界の市場が大きくなる中でマーケットシェアを維持してきました。つまり、日本メーカーにとってモジュール化が課題であっても、モジュール化が進まない分野では日本は競争力を維持することができたのです。

モジュール化が進むと、サプライチェーンが国際化してきます。サプライチェーンのグローバル化が加速され、グローバル・サプライチェーンが構築されます。

サプライチェーンがグローバル化すると、台湾や中国を取り込んでサプライチェーンを形成するアメリカのメーカーには有利になり、擦り合わせの得意な日本のメーカーにとっては不利に働きます。

以前から、イノベーションはアメリカ、プロダクションは日本だと言われてきました。世界経済が激しく変化しても、これは変わらないと言われてきましたが、新しい製品が出現するサイクルが速まることによって、速くイノベーションでき、速く作れる会社の方が有利になります。

どの分野でもどの製品でも同じ現象が起きているとは言えませんが、ある分野、ある製品では、イノベーションのペースが速くなったことによって、製造プロセスで日本の会社が他国の会社に遅れをとっているという部分があります。

さらに、有名なガラパゴス現象ですが、これが一番言われているのは、日本の携帯電話です。日本の携帯電話は世界一だと言われていますが、世界ではなかなか売れません。なぜかという、やはり国内向けに作ってあるからです。このことは、他の産業、他の製品でもある程度言えることです。

それにはいろいろ理由があると思いますが、簡単に言えば、小さな日本ではありますが、それなりに市場が大きいのです。ですから、国内市場向けに製品を作るにはそれなりに理由があります。しかし、そのことが弱点になって、世界市場では売れないというケースもあるのです。

以上のように、世界の経済システムが変化することによって、これまで日本の強味であった制度が弱点になっているのです。

もう 1 つの点は、これまで日本はサプライヤーとの緊密な関係が強味だったのですが、モジュール化が進むと、それもマイナス方向に働くようになります。

政治と企業に目を向けてみましょう。

日本の企業はもっと自由に経営したい、もっと大胆にリストラしたいと考えている一方で、これまでの競争力の源泉であった、例えば従業員との良い関係、サプライヤーとの緊

密な関係などを壊したくないとも考えています。従って、企業改革をするときにも躊躇します。できるだけ、そういう良さを保ちながら改革をしようと考えます。私は、それはそれで評価できると考えています。

政府側も、企業と同じように、様々な改革を考えています。例えば、商法の改正、労働市場の開放などです。例えば、派遣事業が認められたことで労働市場の柔軟性は増大したと言えます。しかし、誰でも簡単に解雇できるようにするようなことは、日本の社会も企業も望んでいないと思います。それは日本的ではないという話を企業の方からも聞きます。

日本の企業はいままで良さを残しながら自由度を高めたいと考えています。同様に、政府に改革を求めるときも、徐々に日本を改革して欲しいと考えているようです。日本の良さを破壊するまでのドラスティックな改革は望んでいないのです。

ただし、IT 分野になると、それでは通用しないと思われれます。

では、日本の IT 産業ではもっと抜本的な改革はできないのでしょうか？そこには日本の政治システムの問題があると思います。

日本の政治システムがアメリカに劣ると言っているわけではありません。アメリカも結構ひどいのですが、それはそれとして、日本に限って話をすると、特にこの 20 年間は政治が激しく変化しました。政党の再編が頻繁に起こり、リーダーがどんどん変り、リーダーの質も問われるという厳しい状況でした。さらに、官公庁の影響力、その自信と信頼性も落ちてきたと思われれます。

考えてみれば、戦後、日本が成功していた頃に、政治家が経済の細かい政策をリードしていたかという、やはりそれは有力な官僚が指揮していたのだと思います。

変わったのは、政治家が官僚バッシングをするようになったことです。私はそれは決して日本にとって良いことではないと考えています。

では、いったい日本はどうしたらよかったのか？IT 革命をもっと抜本的に促進するためにはどうしたらいいのか。私はガバナンスの問題だと思います。3つの仮説を取り上げます。

最初の仮説は、IT 革命はアメリカがナンバーワンで、アメリカに倣って抜本的な自由化をしたかどうかということです。例えば、電気通信の自由化だけでなく、金融の自由化、労働市場の自由化、技術基準も完全に開放し、政府は完全に撤退したらどうでしょうか。日本はそれができないから勝てないという仮説です。

次の仮説は全く逆の仮説で、日本が弱体化したのは日本の強味を崩してしまったからではないかというものです。例えば、自由化を目指して様々な規制緩和を行い、それによってこれまで日本が得意とする制度が崩れてしまったのではないか。例えば、政府と企業の協力関係、企業と従業員の協力関係、教育制度などが様々な改革によって崩れてしまった。つまり、改革を遂行したこと自体がいけないという仮説です。私は古い戦後の日本のすべてがよかったとは思ってはいませんが、改革によって日本の良さを失ったということもある程度はあるのではないかと考えています。

3番目の仮説は、1番目の仮説と2番目の仮説の両方をミックスしたものだ。ITに関しては、ある程度自由化を進めるのと同時に、ある程度は政府主導で旧来の産業政策を進める。私の結論は、そのミックスの仕方が重要なので、日本はそのミックスの中身が悪かったのではないかということです。

このグローバルな時代に政府は何をすべきだったのか？政府の役割と市場の役割がそれぞれあると思うのですが、IT分野でいうと、抜本的に自由化すべきところと、政府が介入しなければいけないところがあり、自由化すべきところは自由化し、政府が介入すべきは介入すべきだったのですが、日本はどちらかというところあるべき姿と逆の動きをしてしまったのではないかと考えています。

電気通信の自由化、つまりNTTの分割、その後の競争促進の政策は非常に良かったと思います。ただ、2000年頃のこの動きは評価しますが、米国や韓国と比較した場合に遅かったのではないかと思います。競争促進によって、例えば、ソフトバンクが大幅な値下げをして、日本が世界一のブロードバンドを発達させることができたのは、自由化のおかげです。規制緩和で一番効果があったのは電気通信で、これによりコストが下がり、消費者が利益を得ただけでなく、様々なアプリケーションが発達しました。コミュニケーションコストが安くなると、ソリューションやアプリケーションの世界が生まれにくいという点で、通信コストがIT革命の基になるのです。

一方で、巨額な投資を必要とする研究開発については、私はやはり政府の後押しが重要だと考えています。つまり、ある部分では抜本的に自由化するとともに、政府の支援が必要な部分では、政府がしっかりサポートする。このバランスをうまくとることが必要なのです。

他の国と比較してみると分かり易いと思います。日本のライバルは米国ですが、あまりにも違いすぎるので、日本と北欧を比較してみます。ITを得意とする北欧が何をしてきたかという、やはり日本と同じように、自由化と政府の支援をミックスしました。ただし、そのミックスの仕方は、どちらかというところ北欧の方がうまかったと思います。北欧では、例えば技術の調整やITの普及については、政府が積極的な動きをとりました。そこが日本と違う点です。

私は、インフラやITの普及は政府の介入が必要だと思います。学校への普及とか、病院におけるIT利用などは、民間だけではできないと思います。やはり政府がリードし、時には民間を刺激する必要があります。そういうところは、北欧は非常にうまかったと思います。

もう1つ、これは日本にとって耳の痛いところだと思いますが、韓国と比較してみると、同じように日本よりもミックスの仕方がうまかったと思います。韓国では自由化が日本よりも早かったし、インフラの支援とか、様々な設備投資、IT普及率の支援などを政府が積極的に推進し、うまくいったのだと思います。

以上