

<時代刺激人コラム>

第311号

2020年2月10日

経済ジャーナリスト 牧野義司

日本は二流、三流の先進国に陥った？

知り合いの外国人と最近、話していて、日本の痛いところを衝く指摘があった。日本はクリーン（清潔）で安全、地下鉄など社会インフラも整っていて住み心地がいい、食事も味や品質のよさ、おもてなしサービスのすばらしさなど、間違いなく生活大国先進国だ。でも強いはずの経済に、なぜか大胆なイノベーションがなく、世界中が目を見張るすごい企業が生まれてこない。技術では優れた国とみられているのに、何とも不思議だ、と。

口惜しいかな、この指摘は事実だ。日本は先進国経済の地位にありながら、過去30年の平成時代を見てもめざましいイノベーションが起きず、経済にダイナミックな動きがない。先進国の実質GDP（国内総生産）比較で見ると日本だけが平均年率1%半ばの低成長にあえぎ、今もその状況を引きずっている。30年続けて1%成長は明らかに異常だ。

ずばり言おう。日本は経済一流を誇示しているが、現実には経済停滞国だ。経済を主導する大企業を中心に、大組織病が蔓延、肥大化した組織を守ることに無駄なエネルギーを費やし、安全運転経営に終始している。破壊的なイノベーション経営にも背を向け、長期の停滞を余儀なくされた。このままでは二流、三流の経済先進国に陥るリスクが大だ。

小林さん「今の日本は危機感なき茹でガエルだ」

こんな思いを最近、ビジネスリーダーの中で問題意識が鋭い前経済同友会代表幹事で現三菱ケミカルホールディングス会長の小林喜光さんにぶつけたところ、即座に「日本はずでに二流、三流の先進国になってしまっているよ。危機的状況だ」との答えが返ってきた。

小林さんは、経済同友会がまとめた「危機感なき茹でガエル日本」（中央公論社刊）の本の中で「ぬるま湯に浸かっているカエルが、徐々に水温を上げても気づかず、やがて熱湯になった時に逃げ出すことが出来ずに『茹でガエル』になってしまう」という事例をもとに、日本が過去の成功物語にこだわり危機感がないまま状況に流されている現実を厳しく批判している。そして「過去の延長線上に未来はない」とイノベーションへの再チャレンジを強く訴え、大企業が巨額の利益を内部留保として貯め込むのは間違いで、研究開発投

資につぎ込むべきだ、との主張だ。全く同感だ。その小林さんは最近、政府の規制改革会議議長に就かれており、ぜひ大胆な、常識破り改革のリーダーシップを期待したい。

中国企業が日本の大組織病を問題視

そのことで、思い出した話がある。中国深圳のイノベーションセンターを以前、訪問した際、中国ベンチャーキャピタル企業幹部から「深圳のベンチャー企業経営に強い関心を持つ日本企業が視察で来ていて、名刺交換したらCEO（最高経営責任者）だったので、ビジネス連携投資を打診すると『日本に帰国後の経営会議で協議してからご連絡する』という。権限を持つCEOなのに、なぜ自分でスピード経営判断が出来ないのか」と。要は、日本の大組織病体質、トップビジネスリーダーの経営者資質を問題視したかったのだ。

さらに、その企業幹部は「中国には今や日本にない強みがある。消費購買力のある中間層の厚みを持つ14億人市場の存在だ。日本企業は対中国警戒から技術オープンを避けるが、あえてリスクをとって中国の巨大中間層をターゲットに、技術の裏付けを持つ商品をぶつけ、市場で社会実装して中国マーケットを活用すればいいでないか」とも述べた。

この指摘は重要ポイントだ。実はエアコン大手ダイキン工業がかつて中国企業と業務提携、彼らの欲しがる省エネ技術の中核部分のみブラックボックス化、それ以外をオープンに技術提供、見返りに中国でのエアコン販売協力を得て巨大市場シェアを確保した。井上礼之会長は当時、社内の反対を押し切り「マーケットをとるのが重要」とリスクチャレンジし成功をおさめた。日本企業でここまでリスクをとる経営者がなぜ後に続かないのか。

ジェット機開発めぐる三菱航空機とホンダの差

大組織病を克服するチャレンジでアピールしたい点がある。ジェット機開発をめぐる三菱重工傘下の三菱航空機と本田技研工業の航空子会社ホンダエアクラフトの経営姿勢の差だ。このうちホンダの際立った行動に今後のモノづくり企業のヒントがある。

以前も、このコラムで取り上げたことがあるが、ホンダエアクラフト社長兼CEOでホンダジェットの技術開発者でもある藤野道格さんの経営チャレンジは見事だ。1つは、飛行機後発の自動車メーカーが存在感を示すにはオンリーワンともいえる独創的な技術による新機種開発が必要と考え、客室を広くするため胴体にあるエンジンを主翼の上に取り付ける常識破りに取り組んだ。試行錯誤があったが、これがイノベーション好みの米国を刺激、米連邦航空局（FAA）も大きく評価し2015年12月にOKの認証を出した。

2つはビジネスジェットの主戦場が巨大な米国市場のため、開発も生産もすべて米国で行うことにし、30か国に及ぶ国々の技術者、スタッフを巻き込んだ現地化で対応した。ポ

イントは、日本企業がこだわる自前主義と決別、グローバル時代の経営に徹したことだ。

専門家「三菱重工業の自前主義こだわりが裏目」

これと対照的なのが三菱航空機だ。メディア報道でご存知だろう。三菱航空機が開発中の国産ジェット旅客機スペースジェット（旧MRJ）1号機納入は最近、6度目の延期となった。三菱重工業の泉沢清次社長は記者会見で「技術課題と設計変更に時間がかかった」と謝罪した。事業化決定から10年以上がたっても離陸できず、というのは異常だ。

親会社三菱重工業が、本格的な国産ジェット旅客機を開発するのだとの強い使命感、それに伴い生産体制も自前主義で、という重工長大企業らしい発想が災いした。三菱航空機はその後、ホンダエアクラフトを真似て米国での現地生産に移し、開発陣に外国人技術者も加えたが、依然として型式認証のOKが出ないのは、まだ構造問題があるのだろう。

航空機製造に詳しいある専門家は「グローバル市場で評価を得ることに主眼を置き、主戦場の米国でもまれながら競争し、顧客ニーズに合った航空機をつくるというホンダエアクラフトの経営判断の勝ちだ。三菱航空機の場合、親会社の三菱重工業の自前主義のこだわりや指示が常に働き、自由度を確保できなかったことが裏目に出ている」という。

オープンイノベーションで経営に強みを

世の中は今やデジタル技術で事業展開するデジタル経済社会化が急速な勢いで進み、インターネットとモノをつなぐIoT、さらには人工知能（AI）とつながるAIoTがモノづくり企業の間で大きな比重を占め、それに見合った新ビジネスが生まれる一方で、ビジネスの淘汰も進む。日本は、このデジタル化に関して、米国や中国に比べ間違いなく数周遅れだが、日本企業も負けてはおれない。

とくに経済二流、三流に陥った日本に歯止めをかけるには不断のイノベーションが重要だ。過去の成功体験にこだわったり自前主義でコトを運ばず、むしろ他社とのオープンイノベーションを重視、それにより経営の強みを一段と伸ばす発想が必要でないだろうか。

そんな折、ライバル企業が追いつけないダントツ商品でグローバルトップをめざす、という「ダントツ経営」をスローガンにするコマツの元社長で現顧問の坂根正弘さんの講演を聞く機会が最近、あった。坂根さんの話は随所に刺激的だった。

「日本企業のビジネスモデルは欧米の後追いが多い。グローバル競争に勝ち抜くには独自のビジネスモデルで先行し、強みの現場力で勝負すべきだ」と。そのコマツは今、現場、現物、現実の三現主義に原点回帰、原則重視を加えた五ゲン主義で臨んでいるという。