



特集

「日本産業の将来のあり方の提言」

- ・第1回：はじめに、日本経済の停滞の要因
- ・第2回：停滞要因の分析から提言へ
- ・第3回：提言の基本理念、提言1 ビジョン
- ・第4回：提言2～5 目指す社会
- ・第5回：提言6～10 新領域と施策 おわりに



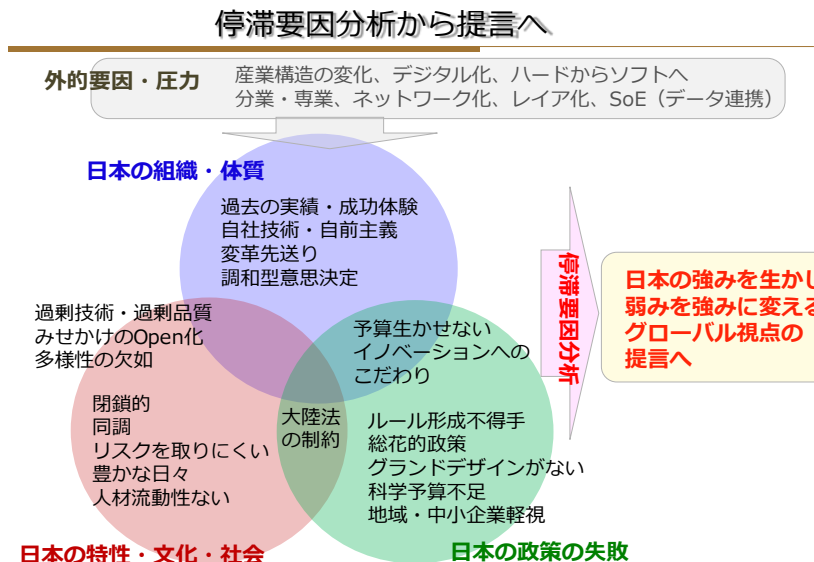
日本産業の将来を考える - 30年間の空白を反省しつつ - 第1編 産業編

「日本産業の将来のあり方の提言」

第2回 ～停滞要因の分析から提言へ～

「失われた30年」の停滞要因を、内的要因：「日本の組織・体質」、「日本の特性・文化・社会」、「日本の政策の失敗（法体系含む）」と外的要因：「外的要因・圧力」に分類・整理した。停滞要因の詳細は、添付表（停滞要因のカテゴリー別分類一覧）を参照されたい。

検討の結果浮かび上がった「停滞要因」の全体像を下図に示す。



停滞の内的要因：「日本の組織・体質」、「日本の特性・文化・社会」、「日本の政策の失敗（法体系含む）」は相互に関連し、さらにそれらに停滞の外的要因：「外的要因・圧力」による大きな力が働いたと考えられる。現時点で停滞を免れた企業や産業もあるが、現状に慢心することなく、今後もおこる産業構造変革に対応できるよう内在している「停滞の内的要因」の芽を摘んでおくことが重要と考える。



産業により顕在化の時期の違いはあっても、デジタル化、ソフト化、プラットフォーム化、SoEなどは、避けられない産業構造変革（IX）であった。

戦後復興期から試行錯誤して1980年代末に、復興と驚異の成長を遂げ「豊かな日本」を実現した。その後90年代に入り成長のピークを迎えるとともに、グローバルな技術進展、産業構造変革、米国の貿易不均衡による抑圧的寛容政策による追い落としの中、それまでの成功の構図が成立しないビジネス環境へと激変した。具体的にはグローバル分業、データ連携による新たな結合（SoE）、グローバル・ビジョン重視の経済（SDGs、ESG、GXなど）であるが、それらに対して日本産業は過去の「成功の呪縛」から抜け出し身を切る変革を必要としたが、いまだに先送りしているようにも見える。

以上から、日本国も産業も企業も「戦後レジーム」からの脱却を必要としている。「新たなレジーム」は、これら停滞要因を逆手にとるとともに、日本の得意性・特異性を活かした「真のグローバルSDGs実現に向け、個々の国、地域への伴走型支援で貢献する日本発のエコシステムの提供」により、伴走した国・地域から日本が相応の豊かさを享受できるような視点に立って、30年後を見据えた中長期的な日本産業のあり方を示す提言としたい。

以上

表 停滞要因のカテゴリー別分類一覧

大	中項目	小項目
1. 日本の組織・体質	1. 組織経営・運営の姿勢	1. 組織経営者・運営者の課題 GHQにより会社は社員代表が経営する形となり、同質性と勤勉さが奏功し「欧米に追いつき追い越せ」を実現し経済発展した。1990年代、欧米に追いついた以降、デジタル化、専門化、分業化の進展の中、過去実績で選ばれた役員による変革先送りが常態化した
		2. 「日本の発展」から来る過信・慢心 日本の高い経済成長は世界から称賛されたが、それが自社技術への過信から競合相手の過小評価による慢心へと変わり、過去の成功体験に引きずられる体質へと変化した。それにより「過剰技術で過剰品質なものをつくる」という体質・価値観から抜け出せなくなった
		3. 自前技術、自前主義へのこだわり 日本の組織は垂直統合による自社開発、自社製造、多用途汎用品による自社内横展開で成功し、自己サイロ中心の部門最適集団の組織構造を作った。デジタル化、ネットワーク化、ソフト化による産業構造変革を理解せず、自社内垂直統合構造から協業・分業への切り替えができず国際競争力を失った
		4. 成功の呪縛 1990年代初めまでの劇的な成功体験が「成功の呪縛」を招き、90年代中頃からのグローバルな産業構造の変革（デジタル化、ソフト化、分業、専門化、ネットワーク化、レイア化）を過小評価し、旧態のやり方を変革しないまま踏襲したことで多くの産業が国際競争力を失った
		5. 外部への見せかけのオープン化戦略 自社に欠ける技術領域を取り込む必要があっても「自前主義」の意識が強く、自前調達困難部分のみドアを開けるが、自組織への取込み（囲い込み）に陥り、「見せかけのオープン化」に陥った。このため外部から取り込んだ技術の活用範囲・活用方法に広がりがなく、新たな展開や進化を興せなかった
		6. 事業構造転換の失敗 デジタル時代になって産業構造が激変しても、ハード中心のわかりやすい開発・差別化を重視し、ソフト化・NW化・システム化等の一見見えにくい開発を軽視した。モノやコトの新たな結合（SoE）による価値創造とそれを支える対応構造（専門化、分業、レイア化、プラットフォーム）によるアジリティな価値創造力・迅速な提供力を、経営層や指導層が産業構造変革（IX）として読み取れず、読みとらず、中長期の低迷を招いた
		7. 事業刈り取り段階の技術経営課題 新規開発と初期事業化は成功したが、量産段階で販売シェア・利益が急落した背景に事業刈り取り段階における技術経営課題があった。特許の有効期間の短さや量産を中国や台湾などに委ね、利益率の高い製品のみ販売を限定しようとしたことで母屋（薄利多売の累積利益が大きいビジネス領域）をとられてしまった
	2. ビジョンの欠如	1. ビジョンの欠如 GHQの要請に従って権威を上手く活用し、権威を逆手にとって国内反対派を抑え込み望ましい構図を作り上げ、豊かな国へと再興した。豊かな国となった90年代以降、「豊かな日本」に変わる国家ビジョンを、「欧米企業に追いつき追い越せ」に代わる企業ビジョンを描けずに低迷に陥った
		2. 「選択と集中」の失敗 2000年代から「選択と集中」により日本的経営からの脱却を図った企業が多かったが成功例は少ない。技術経営や長期ビジョンの欠如により、「選択と集中」の成果を挙げられず、不採算事業・低成長事業からの撤退やリストラの繰り返しによって疲弊が進み、人的な余裕もなくし創造するエネルギーや組織活力を失った
		3. 構想力と総合力の欠如 デジタル専門がインターフェースを介した内部ブラックボックス構造での機能提供を可能とし、インターフェースを介した「レイア構造」の1機能特化型のため、アジリティに最新技術や仕組みを組み込める優位性を持った。さらにこれら多層なレイアを一括して包摂したプラットフォーム型に進化し、プラットフォーム上で容易に新市場や新価値や新サービスをアジリティに生み出せるSoE時代になった。日本はレイア構造、プラットフォーム、SoEを理解せず、産業の「構想力と総合力」を欠いたまま推移している

大	中項目	小項目
1. 日本の組織・体質	3. 意思決定の遅さ	1. 調和型意思決定、スピード感なし 日本は同調圧力の強い閉鎖文化の国であり、過去からの蓄積投資や努力（サunkコスト）を過大評価する傾向が強い。調和型意思決定のため自ら変革を興しにくい。強力な外圧もそのまま受容することなく、都合よく加工して元と似て非なるものに咀嚼・改良するため時間を要し意思決定が遅くなりアジリティに欠ける
	4. 組織文化の問題	1. 同質性の高さ、サunkコスト重視で低い変革力 経済成長過程におけるやるべきことが明確な時代は、同質性の高さは団結力や活力を生み日本企業の強みだった。しかし、環境変化が激しく、ニーズが多様化する時代になり、新しい発想や新しいアイデアをアジリティに取り入れる組織が変革力を発揮する時代となった。とがった人材の排除や前例主義などの人事面の問題もあり、同質性の高い組織は次第に組織活力を失った
2. 日本の特性・文化・社会	1. 同調のなかでの奢り・見下しの文化	1. 「日本の発展」からくる奢り、見下し 日本人は大きな差があるうちは従順に従うが、一旦並ぶか抜いた瞬間、相手を見下し奢った態度に豹変し、自己陶醉に陥る傾向がある。明治期の「脱亜入欧」以来、アジアやアフリカへの奢った目線、欧米にはどこか卑屈で弱い姿勢のまま、アジアの一員であることを忘れる傾向にあるため、グローバルに真の仲間をつくれないうままでいる
	2. 危機感の喪失	1. 豊かな日々のなかでの危機意識の欠如 安全で豊かな日本を実現し大きな危機感を持たないまま具体的な変革が生まれず停滞状況が続いている。組織も個人も身近な変化には機敏に過剰反応するが、国力が30年間徐々に低下する状況にあっても、都合良く外部に責任転嫁し、短期視点で一喜一憂するだけで、中長期視点で自ら変革する意識を欠いたままでいる
		2. 米国の主張に従ってれば安心する精神構造 戦後の日本人はアメリカを通じてしか世界を見ず、米国の価値観をそのまま受け入れることが当たり前になり、世界の多様性を理解できていない。率直で純真な国民性のため、特に米国の主張に従ってれば安心する精神構造のままで、グローバルな多様性、多様な将来像を想定する視点・構想力に欠けている
	3. 欧米への率直で純真な国民性	1. ずるがしこい欧米に対応できない精神構造 日本人は生徒の時代でまだ12歳の少年である（マッカーサー談）、真面目で一図で素直で疑うことを知らない純真さを持つが、うまく行くと奢り、周りを見下し、自己高揚感に浸り、有頂天になる、欧米人が身につけている大人の処世術とビジョン構想力と思考力や戦略性を獲得していない
	4. リスクをとりにくい社会	1. 人と違うことをきらい社会・避ける社会 人と違うことをやりにくい社会、いい大学から大企業へ就職する価値観が大勢を占め、ベンチャが育ちにくい社会構造となっている。「何ごとも自分で考える」、「リスクをとる」、「Whyを考える」という教育も出来てないことが、成長の源泉であるスタートアップが少ない要因となっている
		2. 国外や社外に対して閉鎖的 まじめなモノづくりで累積的に深化し性能や品質を追求することを得意とするが、自ら用途限定の罫に陥り、非連続な新たな領域への新化や拡張に興味がない。日本は、明治期以前の長い歴史の中で知財への権利保護の意識がないため、良い仕組みや良い工夫が周囲に広がりやすい傾向がある
3. 高い完成度しか評価しない文化 60%以上で評価し徐々に継続的に精度を向上させる英米と、98%でも残り2%を問題視し低評価の日本の文化との違いから、90年代以降のデジタル、ソフト化による産業構造の変革の根底にある本質（割り切った抽象化、形式知化、抽象化精度のあくなき進化）を理解せず、依然として高い完成度や暗黙知を重視したままでいる		
5. メディアによる扇動	1. 国民がメディアに扇動されやすい メディアが購読者数、視聴率の競争に終始し広告主や国へ付度する中で、国民の関心を引く受け狙いの姿勢が強いいため予期せぬ暴走を繰り返している。危機感を煽る反面、都合の悪いことは取り上げない無責任な姿勢に終始している	
6. 人材流動化・多様性が難しい構造	1. 外圧がないと指導層、構造が変わらない GHQによる公職追放による最上位層若返りにより既得権益、従来構造を排除し奇跡の復興を実現したが、1990年代以降戦後復興期の成功体験・成功の構図を強力に持った「ベテラン層、男性層」主体の組織運営となった。このため、課題は論じられ方針は語られても、「総論賛成・各論反対」で大きな変革ができずに先送りを繰り返している	
3. 法体系	1. 法体系	1. 大陸法による「新しいことが始められない」制約 明治時代導入の民法制度が大陸法でありラディカル・イノベーションを興しにくい法体系である。社会の複雑化、技術進展から多領域の規制が複雑に絡む状況に陥り、規制に絡む利害構造により規制変更・解除への強い抵抗もあり、時代要請に即応出来ない法運用・規制運用になっている
		2. GHQによる集中力が発揮できない法制度 GHQの資産集中排除政策による呪縛（GHQの経済民主化政策によりコングロマリット形成力喪失と指導層公職追放、独禁法による日本市場での公平競争の実現、人的資源の企業内囲い込み、国と地方に細分化された分権など）から、世界相手に国内同種企業を統合して世界と競える構造を創れない独禁法規制環境のまま推移した。時代変化の中で大きな法改正、分権見直しをすることなく推移している
4. 政策の失敗	1. ビジョンの欠如	1. 将来ビジョンや重点領域が見えない 日本の産業競争力の低下の危機が叫ばれながら、本質的、戦略的な対策がとられていない。日本を今後どのような国にしていくのか、その時の産業構造をどのような方向に持っていくのか、日本の良さを発揮できる重点領域は何かといった点について、政府のグランドデザイン・組織のグランドデザインが見えない。こうしたビジョンは調整型では描けず、政策も数字合わせ・数字ありきでは達成が難しい
		2. 環境変化に対する感度が鈍い 日本の官庁・組織・企業は、セキュリティ重視、縦割り、予算不足などを器用さで乗り切るが、環境変化に対する感度は鈍く、変革のスピードも遅い。日本の官庁による規制には必要以上に厳しいものもあり、許認可を得るのに長時間を要して「開発のモチベーション」を下げるなどの弊害も見られる
	2. 失敗の本質	1. 科学技術予算規模が小さい 2020年 科学技術予算の政府予算 米国：1,967億ドル（日本の4.9倍）、中国：1,197億ドル（日本の3倍） 日本の科学技術予算総額（398億円）と比して圧倒的な差である。こうした大きな差がある中、限られた予算を活かす知恵がない
2. 総花的な政策 科学技術予算は短期的成果を求めた期間限定型や総花的なバラマキになっている。過去に政府が企業に投資した開発費用は回収できているものが少なく、新しい産業創出へ向けた予算の規模も小さい		
3. 地域産業や中小企業の生産性が上がっていない 大企業に技術人材が集中し過ぎたことで、地方や中小企業の人材が不足し生産性の向上が遅れている。地場産業や中小企業が持つ「日本的な良さ」を世界に繋げる取組・施策が重要である。地場産業や中小企業の人材を生産性を向上させ国内市場の活性化や雇用の受け皿を強固にし賃金上昇を図るとともに、国際化する視点が重要である		

大	中項目	小項目
4. 政策の失敗	3. イノベーションの失敗	1. 日本の得意なイノベーションへの過小評価 日本が成した世界に冠たるインクリメンタル・イノベーション（例：環境負荷の低い製品群や仕組みなど省エネ機器や軽薄短小製品、アナログ要素の強い素材や材料や部品、改善・品種改良などの地道な磨き上げ）に対する国内評価の低さから、日本の成してきたグローバル貢献価値への本質を軽視する傾向が強い
		2. 日本の不得手なイノベーションへのこだわり 新技術への拘りによりラディカル・イノベーションを重視し総花的に取組んでいるが、多くの日本人は日本社会の同質性から二番煎じのビジョンが得意である。また、ラディカル・イノベーションには短期損益を度返した「ロングテール」な取組が必要だが、その仕組みがない
		3. イノベーションへの誤謬 1958年経済白書にてイノベーションを「技術革新」と誤記したことにより日本人の得意とするインクリメンタル・イノベーションを軽視し、新技術開発の組織化をしたらイノベーションが起これるとの勘違いが起り、イノベーションを誤解したまま今も推移している
	4. ルール形成戦略の欠如	1. 欧米のルール化戦略に対応できずビジネスチャンス喪失 グローバルな標準化活動を「優れた技術の標準作り」として向き合い、ビジネスの仲間づくりの意識が希薄なまま孤立した日本のルール形成方法に限界があった。技術主体の日本流の進め方は、ルール形成時間の経過の中で優位性を喪失しビジネスの機会損失を招いた
2. 欧米のルールや仕組みの日本取り組み時のビジョン欠如 明治以来インフラ整備する段階で、民間や地方自治体などがそれぞれの視点・ビジネス環境で独自に勝手に導入した。このため、相互融通できず、連携できず、大群化効果発揮出来ず、投資・保全・育成・研究・開発・施設・関連産業・人材など多くの分割損を招いている。老朽化するインフラの更改について、将来を見据えた「国と地方と民間」の権利関係見直しや産業再興など将来ビジョンがない		
5. 外的要因・圧力	1. 外圧	1. 米国の脅かす存在への「米国の不寛容な抑圧姿勢」への対応 パクス・アメリカナの特性である「抑圧的寛容」の行動様式を理解せず、米国の虎の尾を踏んだことにより90年代第二の黒船来襲を招き、米国からの強力なジャパン・バッシングを受けて、それ以来長期低迷のまま推移している
		2. GHQによる産業活動、研究活動の抑圧・禁止 GHQにより特定領域での産業展開と研究展開の禁止期間による海外とのギャップ拡大により、技術要素や市場認識や経験知の差が埋められずにいる。GHQによる軍事転用を阻止する産官学連携が防止された影響が今も強く残り、軍民共用領域（デュアル・ユース）の研究や技術開発がしにくい雰囲気アカデミック界、国民の意識を支配している
		3. 外圧でしか大きな変化を受け入れない文化 明治以降日本に興った価値観の大転換は、いずれも外圧による強制開国を契機としたものであった。変革前に国内に社会的、心理的、経済的、政治的な退廃が極大化し内部から変革の動きはあったものの、既得権益が支配する岩盤層を崩す力になりえなかった
2. 新興国・新興企業の追い上げ	1. 競合相手の新興国、新興企業の過小評価 競合相手として新興国、新興企業を過小評価する傾向に加え、自社技術や自前技術へのこだわりと奢りがある。日本の多くの産業・企業が量産品シェアで北方アジア（中国、韓国、台湾）に抜かれた。それらの国や企業の技術レベルの向上・進歩と投資力を過小評価し、危機感を持った日本企業は少なかった。日本人の国民性として現時点での優位性を過大評価し相手を弱者と決めつけ、その後の進化や深化や新化への危機意識欠如と見下すという特性を持つ	
6. その他	1. 再興に向けて	1. 再興に向けて Society5.0時代の日本産業の振興を、グローバルサウスを中心にグローバル経済の拡大の中で、真のグローバル貢献を旗印として日本産業の再興を図る視点が重要である。欧米や中国のような自国ファーストで都合良く相手国を支配するような仕組みではなく、相手国の「国民の豊かさ」実現に向けて伴走型支援で貢献する「奥ゆかしい」日本らしい姿勢が大事である。日本の得意性・特異性が活かせる視点や領域で、日本らしい産業再興を図る視点が重要である