

日本産業の将来を考える  
- 30年間の空白を反省しつつ -  
第3編 情報通信編

**特集**

**「日本産業の将来のあり方の提言」**

第1回：総務省チーム報告

第2回：日本の課題の分析と対応・・・本質を見よう・・・

第3回：日本産業の今後の発展に向けての5つの論点  
(情報通信分野の視点から)

第4回：失われた30年と呼ばれる時代を振り返って - 今後への教訓 - 概説



# 日本産業の将来を考える

- 30年間の空白を反省しつつ -  
第3編 情報通信編

## 「日本産業の将来のあり方の提言」

### 第2回

### ～日本の課題の分析と対応…本質を見よう…～

一般財団法人 情報通信振興会 理事長、技術経営士 寺崎 明

#### 0 はじめに

デジタル技術の利用の遅れ、GAFAの席捲、コロナワクチン開発の遅れ等々ジャパンアズナンバーワンと言われた日本という先進国はいったいどうしたのだろうか。ワクチン接種のスタートが米国、英国、イスラエル、ドイツ、フランス、ロシア、インド、中国など力のある国の後塵となったことは、記憶に新しい。

日本の名目GDPはドイツに抜かれ世界第4位であるが、日本人一人当たりの名目GDPは今や世界34位である。日本では、人口が減少しているのでGDPの約6割を占める個人消費が減少するので、今後はGDPの伸びはさほど期待できない。むしろ一人当たりのGDPは、国民の個々の生活水準に絡むので、今後は経済指標としては「一人当たりのGDP」にこだわるべきである。

2000年に一人当たり名目GDPは、日本は世界2位に上り詰めたが2003年には12位に下がり、2013年以降は25位（2019年）から円安もあり2023年の10月には34位に急落している。

日本は、1990年から2000年頃をピークに経済が伸び悩み、今や、発展停滞国となってしまっている。デジタル経済の状況、イノベーションの成果、少子高齢化の状況を見るといたしかたない状況だと思う。

ただ、日本では、停滞の前の戦後40～50年間の成長事態が異常状態であったのかもしれない。これは、人口の増加や米国の傘の下でいろいろな幸運に恵まれ高度成長が可能だったものであり、この期間は日本の長い歴史の中では異常であり、現状の停滞が日本の本来の姿であって元に戻ったのかもしれない。日本では経済停滞のこの30年間で「空白の30年」と言ったりしているが、自分なりに考えてみたい。



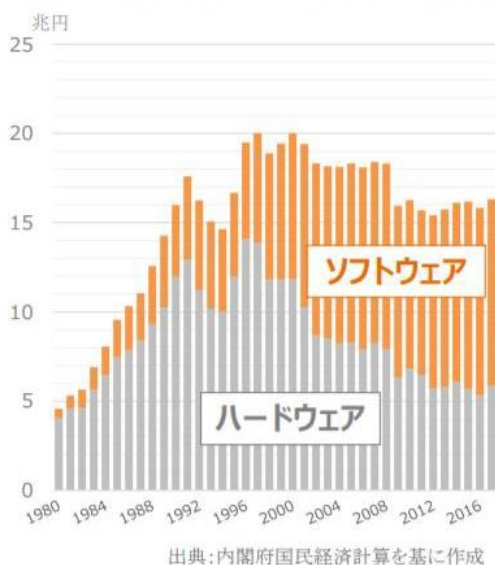
# 1 反省

私自身、この失われた30年の間、霞が関において一貫してICT政策に取り組み、丁度、幹部職員も務めてきたので、ICTに関しては戦犯の一人であろうことは否定できない。従って、大きなことは言えないし、反省のみであるが、今一度いろいろと周辺を見まわして考えてみると、日本の低迷は、一専門分野の話ではないような感じがしてくる。自分は、学生時代からICT専門にやってきたが、役所をリタイアしてからはICT以外の分野にも、より関わりをもつようになり、コロナ医療、鉄鋼、エネルギー、農業、金融などの分野を見渡すとICT以外の分野も何か国際的に力を無くしている感が強い。

ICTの分野では私は、少し古いが、次の資料が一番示唆に富んだものだと思う。総務省の情報通信白書（令和元年7月版）からの転載である。

丁度、1990年頃から我が国のICT投資は伸びていないことがよくわかる。その最大の原因は、日本では、ICTを習得した学生さんの数が少ないので、ICT企業に採られてしまい、ICT企業以外の企業には質の高いICT習得者が行き渡らなかったことがポイントのように思う。

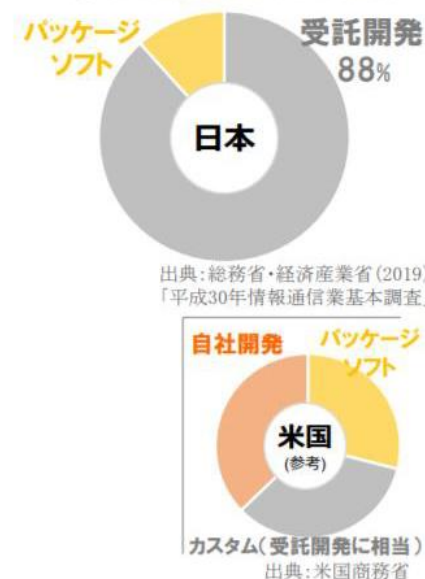
① 我が国におけるICT投資額の推移



② 各国のICT投資額の推移の比較



③ ソフトウェア導入の内訳



## 2 一人当たりのGDPなどの世界ランキング

各国いろいろ課題を抱えていると思うが、米欧の国々は、それなりの発展を続けている。IMFが発表している一人当たりの名目GDPで見るとスイス、ノルウェー、アイスランド、デンマークは、世界で10位以内を安定的にキープしており、シンガポール、アイルランドは30年の間に、日本とは逆に、順位を20位ほどあげ、上位をキープしている。米国も10位以内に復帰してきている。

IMFから最近発表された各国の一人あたりのGDPやIMDが発表している国際競争力ランキングの一部を参考までに添付しておく。世界の中の日本の現状がよく見える。

力強い中国やインドを見習うにも、人口が多いという底力のある国と同じことは日本ではできない。米国も資源と人口を持つ大国であり力の差があり過ぎる。

従って、日本と規模感が同様だが、しぶとくゆでガエルにならず、むしろ発展していると思われる欧州などの規模の小さい国々の生き方と英仏独の対応策をよく勉強する必要があると思う。かつて栄光に包まれたG7の力と輝きは失われつつある。



	IMF 一人当たりのGDP(2023年10月)	IMD 国際競争力年鑑(2023年版)
第1位	ルクセンブルク	デンマーク
第2位	アイルランド	アイルランド
第3位	スイス	スイス
第4位	ノルウェー	シンガポール
第5位	シンガポール	オランダ
第6位	カタール	台湾
第7位	米国	香港
第8位	アイスランド	スウェーデン
第9位	デンマーク	米国
第10位	オーストラリア	UAE
以下は参考		
日本	第34位	第35位
韓国	第35位	第28位
中国	第75位	第21位
台湾	第39位	第6位
カナダ	第18位	第15位
ドイツ	第20位	第22位
英国	第23位	第29位
フランス	第25位	第33位
イタリア	第28位	第41位

### 3 良くも悪しきも米国

米国は、日米安保条約を基調とする日本にとって最も大切な国であり、今後も引き続き最も大事にしなければならない国であることは間違いない。

幸い、私は、最近5年程、世界で3億人の顧客を抱える米国企業の日本法人の会長職など務めた経験があり、純粹培養の日本人経営者とは、違った風景を見ることができた。  
一番感じることは、日本企業の意思決定の遅さと効率の悪さ、目先のことばかり気にして本当の先読みが下手なことである。国内の市場しか見ていない経営者が多いのでしかたがないのだが・・・。



一例として、日本企業の4半期ごとの厳密な決算発表である。経営層が3カ月先の決算発表を考えて、短期的な経営方針で頭が一杯となり、研究開発投資など中長期的な経営方針の検討が手薄になっている感がある。決算の発表は、決算短信を含めて6カ月毎で十分だと思う。4半期ごとの決算発表を喜んでいるのは、公認会計士や証券アナリストと財務部門だけのような。

実は、日本では4半期ごとの決算発表は、米国政府の圧力で始まったと思うが、その米国では4半期ごとの決算発表を義務付けられると企業活動の邪魔になるという理由で否決されたはずである。勿論、各企業の判断で4半期ごとの決算発表を行うことは否定しない。  
日本企業の戦略面での弱体化の原因は4半期ごとの決算発表にもあると敢えて言いたい。

次に、品質管理の考え方である。日本企業は品質の良い製品を消費者に届けることで市場を広げてきた。過去は正しかったと思う。社内の品質管理の審査を通らないとサービスインできない仕組みだ。しかし、故障率を例えば97%→99%にあげるコストと開発時間は、95%→97%にあげる場合より遥かに大きく長い。品質をあげる程コストが高くなりサービスインの時期も遅くなる。

米国企業の場合は、故障ができれば、直ぐ新品に交換するビジネスモデルが多い。故障は確率なので、新品交換のコストは保険でカバーするケースが多い。アマゾンも注文したモノが届かない場合、新品を送り直してくるが保険をうまく使っているはずである。どういった品質のレベルでどういった保険をかけてどういったタイミングで商品売り出すのが最適なのかの判断はAIで解析できるはずである。



なお、ソフトウェアを使うサービスであれば、バグは、ネット経由で修正できるので、品質が特上でなくても、早くサービスインした方が市場を獲得できる。

ところで、日本では、日本的な習慣として「根回し」が大切だと言われているが、有能な米国人は、日本人以上に「必要な時に必要な根回し」をきちんと行っている。米国ではそれができない人は評価されないということを付記しておく。

## 4 米国CIAの前身「米国戦略諜報局」の機密文書の公開と貿易摩擦

米国の機密文書は、一定時間経過すると公開される。数年前に戦時中の米国CIA前身の組織の「相手の組織を弱らせるマニュアル」が公開されている。

これは、第二次世界大戦時に勝利するために作業者がすべき行動をまとめたものであり、大変興味深い。特に「組織と生産への一般的な妨害」を扱ったセクションが興味深い。

例えば、可能な限り案件について会議で検討するようにして、会議は大きくし、人数も大きくせよとしている。会議の組織的位置づけにもこだわるよう書いてある。要するに、意思決定が遅くなるようにするための工作手順が詳しく述べられている。

金融庁や東証がリードしているコーポレートガバナンス・コードなどに、透明性とか企業行動の健全性という概念の基に、上手く仕掛けられていないか要検討である。米国から日本企業へのガバナンスコードなどへ余分な押し付けがなかったのかよく検証して欲しい。

政府レベルで日米貿易摩擦が本格化（40年足らず程前）したのは、対日貿易赤字の増大が原因とされているが、どうも、日本企業がロックフェラービルなどを購入した事が、感覚的にアメリカ人の心にパールハーバーの悪夢を思い出させて日本を上手く潰せと本気で思わせてしまった結果ではなかろうかと思えなくもない。9.11事件のように。

## 5 30年停滞の理由

私は、この30年の日本の停滞は、前節までに述べた日米貿易摩擦を通じた萎縮の他に、戦後のGHQ指令に基づく教育改革の影響が大きいと思わざるを得ない。

日本にはエネルギー資源が無いことや食料が自給できていないことを考えると結局は人材の力で稼いでいくしかないと思う。

従って、時間はかかるが、世界で通用する人材を数多く輩出する仕組みを再構築することが唯一の道だと思う。

戦後、GHQは、教育課程について、日本の軍国主義の復活などを恐れ、思想教育や地政学、戦略論などの思考教育を削り落とし、知識教育を主体にしたカリキュラムを編成したように思う。



その結果、戦後教育を受けた人は、知識はあがるが、他国と比べると課題を自ら考え（思考力）解決する能力や集中対応すべきタイミングを把握する力と瞬発力が不十分のように思う（思考力などは個人の素質頼り）。要するに、指示があれば動ける人を養成しているので、いわゆる指示待ち人間が増えているように思う。



戦前の軍国主義教育は否定するが、組織論や経営論、地政学を含めた戦略の考え方の基礎などは小中高の教育に入れるべきだと思う。

丁度、30～40年程前に戦前の教育を受けた人から戦後教育を受けた人間に経営層が入れ替わりつつあった事実も、停滞の要因にあるのではないかと思うからである。

## 6 最後に

いろいろ考えると、日本は、戦後の復興期や幕末から明治の改革期を顧みるにつけ、よい見本を見つけ出し、マネすることは得意なようである。日本人一般は、今騒がれているイノベーションは苦手な人が多いようであり、高望みせず、現時点では、一人当たりGDPの大きな他国の優れたところを見つけ、得意なモノマネをまず行い、出来るだけ早く、並みの先進国に戻らないといけない。

まずは、一人当たりのGDPが世界ランキング10位以内に戻ることを目標にしたらどうかと思う。そのためには、近年、超大国ではなく、資源が十分でもないにもかかわらず、一人当たりのGDPが10位より落ちていない国や国際競争力ランキング上位の国々の状況を徹底的に調べることから始めるべきだと思う。

具体的には、アイルランド、デンマーク、スイス、ノルウェー、アイスランド、シンガポール、オランダ等の産業、社会保障、教育を徹底的に調査し、真似できるところは真似したらどうかと思う。重厚長大の思想だけではやっていけない状況だと思う。

特に、日本は資源がないので中長期的には人材の力が全てである。人材育成の面では、これらの国で、小学校、中学校、高校でいったい何を教えているのか、対比表を作成し、必要性が低くなったカリキュラムは捨てて、日本が欠けている部分は取り込まなければならない。

日本では欠けている部分があるからこそ低迷しているのである。教育学者だけでなく大部分の卒業生が身を置く経済界・産業界の意見を更に尊重していくべきである。

