



日本産業の将来を考える

－ 30年間の空白を反省しつつ －

まとめ

「日本産業の将来のあり方の提言」

まとめ

技術経営士 海野 忍

1. はじめに

「技術経営士の会」では、毎年度、議論すべきテーマを決め、会員相互で話合った結果をまとめて、「技術経営士ジャーナル」に掲載し、ひろく社会に訴えてきている。2023年度は、「日本産業の将来を考える － 30年間の空白を反省しつつ －」と題して、1年間議論を続けてきた。その結果は、2024年3月13日からこれまで16回に渡って掲載してきた。

テーマの主題は今後の日本産業の在り方であるが、それを見極めるためには客観的な過去の振り返りが必要であると考えた。そして、最も客観的に過去の実態を知ることができるのは、政府がとりまとめている情報であると考え、今回は、省庁別に検討を進めることとした。これまで、経済産業省、文部科学省、総務省、国土交通省がそれぞれ担当する領域について議論してきたことは、御存じのとおりである。本稿では、2024年度のとりまとめとして、各分野での議論を横断的に分析することを試みようと思う。



2. 論点の整理

各領域別に過去の振り返りと将来の在り方を議論してきたわけだが、その内容を分析するとおおまかに以下の5点が話題になっていた。

- ① 人的リソース
- ② 日本の体質
- ③ 投資政策
- ④ 産業戦略
- ⑤ グローバル対応

以下、それぞれについて、どのような議論があったかを紹介する。



3. 人的リソース

昭和後期、第二次世界大戦終了以降の高度経済成長を支えた人材が、平成になってからも主導権を握り、若手が自由に活躍できる機会を十分に与えていなかったことが大きな問題となっているのではないかと。その意味で筆者らの責任は重大であると反省している。

若手が育成されていないため、専門家も十分に育っていない。

これまでの日本は、落ちこぼれを救うことには熱心だったが、エリートの育成には抵抗感があった。また、正解があることを教え理解させる教育に徹してきた感がある。今後、個性あるエリートをどんどん育て、自分自身の解を見出すことに慣れ、日本産業の中で活躍してもらうことが重要である。

これからは若手人材が活躍できる場を多く用意し、専門家の育成を進め、人材の流動化を図る必要がある。また、経済界、産業界の相互理解も重要になってこよう。企業のマネジメントにおいても、若手が「やる気」「働きがい」を感じられる環境を構築することが重要である。学校教育においても、教育学者だけでなく、大部分の卒業生が身を置く経済界・産業界の意見を尊重していただきたいし、また自らが教育に参画できる仕組みを作っていくべき。

4. 日本の体質

日本独自の文化は日本らしさを築いてきたものであり、大切にせねばならないが、一方で産業の発展にはブレーキになった面があることは否めない。また、過去の「成功の呪縛」から抜け出せずに来たことも否定できないだろう。戦後、米国という明確な目標があった時代は、とにかく追いつくために全員一致での行動が必要であったため、個々の個性を生かす余裕はなく、突出した人間を排除する傾向にあった。

しかし、これからは、失敗を恐れない個性を尊重する社会を構築していく必要がある。また、他国の優れたところを素直に模倣することも大切である。とはいえ、日本独特の個性は生かしていきたい。人に優しく、地球にも優しい社会を目指すことは、日本の得意技になると考える。人事戦略も単に欧米の考え方を取り知れるのではなく、日本独自の戦略を作りあげていきたい。そして、物事のWHYが考えられ、ベンチャーマインド、戦略的マインドを持った人材を多く育てることにより、日本の文化を生かしていくべきであろう。

5. 投資政策

これまで日本の投資政策がうまく進んでいないことは、巨大ベンチャーが生まれてきていないこと、大規模な先行投資や長期間回収を支える資金が欠如していることから、明らかである。企業でも政府でも、成長投資が低迷してきた状況であるが、原因の一つにはグローバル視点が欠如していたこともあろう。

これからの産業発展を進めるには、明確な国家ビジョンを国全体として共有する必要がある。日本としてどの分野に重点投資していくのか、そこにおける政府、企業の役割をどう分担するか、といった大きな方向性を示していく必要がある。これができれば、例えば社会課題解決特区の創設により、世界に先駆けて提案をすることもできよう。一例を挙げれば、日本は高齢化が最も早く進んでいる国の一つであり、これに対する解決方法の提案をすることも可能である。

社会に本当に役立つという観点からすれば、上位レイアのアプリケーションのみに特化するのではなく、一見地味なインフラ整備や基礎工学力強化も必須である。これらを広く世界に発信していくためには、グローバルな事業の充実も必要であることは言を俟たない。さらに、今後、経済安全保障の研究開発に積極的に取り組むことも含め、研究開発投資の抜本的拡充が必要となろう。

6. 産業戦略

日本の平成時代、世界では、垂直統合から水平統合、ハードからソフト等、大きな産業構造の変化が起こっていたにも係わらず、日本企業のビジネスモデルはこれらに追従できなかった。さらに日本市場の規模縮小に伴い、それまでの日本企業のビジネスが展開できなくなったこととも合わせ、大きな問題を生んだと考えられる。国内、国外共に市場の見極めができていなかった、ともいえる。

市場を見誤ったもう一つの顕著な例が、インターネットだったとの指摘もあった。日本はインターネットを新しい通信手段としか捉えなかったのに対し、米国では文化を変えるツールとして育ててきたことにより、巨大IT産業の構築に成功している。これからは参入するマーケットを熟慮する必要がある。

戦後のGHQの指導から始まる外圧による民間企業の停滞や、産学連携の欠如もあり、また、経済安全保障の研究開発も進まなかった。これらの影響もあり、日本企業の意思決定は遅く、効率の悪さもダメージを助長してきた。さらに、日本には競合会社が多すぎるため、国内での過当競争に陥っているという産業構造の問題も抱えている。

このような状況下で、日本産業はどのような戦略をとるべきであろうか。まず、各企業がビジョンを明確に持ち、新しい産業構造に適応できる体制を構築していく必要がある。これまでややもすると手段が目的化するくらいがあったが、あくまで目的を明確に持つべきである。また、日本国内のサプライチェーンを整備する必要もある。

スタートアップ企業による経済けん引も重要なテーマであり、中小企業を中心にITを活用したDXの推進が急務である。研究開発システムも迅速に改革していく必要がある。

日本独自の産業戦略としては、脱炭素次世代技術の共同研究を進め、サーキュラーエコノミー社会への転換を図ることが、日本の産業戦略上の強みになるのではないだろうか。



7. グローバル対応

これまで日本にはそこそこの市場があり、国内に閉じての企業活動がある程度可能であったことから、国内の市場しか見ていない経営者が多く、グローバル対応が十分にできてこなかったという経緯がある。しかし、今後は、世界の劇的な構造変化を熟知し、変革の波に乗っていくことが必要だ。

日本のグローバル対応が遅れた別の要因として、近年では日米貿易摩擦を通じた萎縮などの外圧による弱体化を指摘する声もあった。例えば四半期ごとの決算発表など、日本に強いてきた米国では既に実施されていないケースも多いと聞く。同様にガバナンスコードの設定・遵守など、本当に日本企業にとって有益であるかどうかは、よく検討すべきであろう。これらを米国による日本産業の競争力阻害戦略と見る向きもある。

また、日本における研究開発は、投入する資金、人材の量からしても、科学技術先進国の姿勢と大きく異なっており、国際レベルから大きく遅れている。従って、国際標準等のルールメイキングへの関与が不足し、国際的に戦う基盤ができていない。一例としては、日本製の中型飛行機が米国で型式認定を取れないといった問題が発生している。

将来のグローバル化に向けては、海外企業等との連携や、海外人材の育成と活用などの方法もあろう。国際研究ネットワークへの参加を促す環境整備も必要であり、グローバルを視野にいれた標準化/規格競争にも打ち勝ってける体制づくりが急務だ。海外規制当局との関係構築・維持・強化も必要である。

中小企業の活躍も望まれるところだが、まずは大企業の更なるグローバル化と、世界レベルでの存在価値発揮を目指すことが優先となろう。

8. おわりに

これまで述べてきたとおり、日本が空白の平成時代を過ごしてきたことには、今から思えばそれなりの理由があった。しかし、それを踏まえて将来に向けて再び日本を成長軌道に乗せることは可能であろう。

これまでのように欧米の模倣をするのではなく、たとえ外部から多くを学ぶとしても、それを日本らしく加工し、改造し、洗練させて、日本らしい製品・サービスにしたてあげて、世界に貢献していくことは日本の得意とするところだ。サステナブルな脱炭素社会を実現し、地球に貢献していくことが、日本が歩むべき道の一つではないかと考える。

これからの30年に向けて、若い世代が国際的に活躍しつつ、日本を牽引していってくれることを節に望むものである。

(参考) 議論取りまとめ表 (1 / 2)

過去の振り返り

将来のあるべき姿

■ 人的リソース

- 少子高齢化・人口減少という構造的な要因
- 若手が希望を持てる環境欠如
- 若手が活用されず
- 専門家の不足



- 若手活用
- 人財の流動化加速
- 経済界・産業界の相互理解
- 専門家の育成

■ 日本の体質

- 独特の文化によるブレーキ
- 過去の「成功の呪縛」から抜け出せず
- 突出した人材の個性を排除
- 戦後のGHQ指令に基づく教育改革の影響
- 課題を自ら考える思考力不足



- 人に優しい、地球に優しい日本を目指す
- WHYが考えられる、ベンチャマインド、戦略マインドを有する人材育成
- 失敗を恐れない個性を尊重する社会の構築
- 他国の優れたところの模倣
- 日本的人事戦略

■ 投資政策

- 成長投資の低迷
- グローバル視点の欠如
- 巨大ベンチャが生まれず
- 政府の規制による創造力・成長力の減
- 大規模な先行投資、長期間回収を支える資金欠如



- 国家ビジョンの作製
- 重点分野への集中投資
- 社会課題解決特区の創設
- 研究開発投資の抜本的拡充
- 経済安全保障の研究開発への積極的取組み
- グローバル事業の充実
- 地味なインフラ整備、基礎工学力強化

(参考) 議論取りまとめ表 (2 / 2)

過去の振り返り

将来のあるべき姿

■ 産業戦略

- 産業構造の変化に日本企業のビジネスモデルが追従できず
- 日本市場の規模縮小に伴い、それまでの日本企業のビジネス展開が通用せず
- 市場の見極めが不十分
- 意思決定の遅さと効率の悪さ
- 外圧による民間企業の停滞
- 研究開発システムの改革が適切に進まず
- 経済安全保障の研究開発が進まず
- 産学連携の欠如
- 日本に競合会社が多すぎる上に、国内での過当競争に



- 手段より目的を重視
- 企業ビジョン、新しい産業レジームの創設
- サークュラーエコノミー社会への転換
- 脱炭素次世代技術の共同研究
- 国内サプライチェーンの整備
- スタートアップ企業による経済けん引
- 研究開発システムの迅速な改革
- 新しい時代に相応しい産学連携の推進
- これから伸びる産業へのシフト
- ITを活用したDXの推進（特に中小企業）
- IWON構想の展開
- 参入するマーケットの見極め

■ グローバル対応

- 世界の劇的な構造変化を見誤り、変革の波に乗り切れず
- 外的要因・圧力による弱体化
 - ◆ 4半期ごとの決算発表の圧力
 - ◆ 米国から日本企業のガバナンスコードなどへ余分な押し付け
 - ◆ 日米貿易摩擦を通じた萎縮
 - ◆ 米国による日本産業の競争力阻害戦略
 - ◆ 米国の貿易不均衡による抑圧的寛容政策
- 科学技術先進国との姿勢が違い過ぎ
- 国内の市場しか見ていない経営者の多さ
- 国際標準等のルールメイキングへの関与不足



- 海外企業等との連携と海外人材の育成と活用
- 国際研究ネットワークへの参加を促す環境整備
- 大企業の更なるグローバル化と世界レベルでの存在価値発揮
- グローバルを視野にいれた標準化/規格競争
- 海外規制当局との関係構築・維持・強化