

## 人材育成を進めながら、日本の優れた技術力を総合的に提供することが重要



かつて日本は経済大国として躍進を遂げましたが、近年は国際競争力の低下を指摘する声が多くなっています。GDP（Gross Domestic Product：国内総生産）の総額では中国に抜かれ、一人当たりのGDPの低下傾向に歯止めがかかりません。

本記事では、一橋大学 イノベーション研究センターセンター長・教授 米倉 誠一郎氏に、グローバル化の現状を踏まえつつ、日本の位置付けを見つめ直し、今後日本が国際競争力を取り戻すためには、どのような取り組みが必要なのかということについて伺いました。グローバルのフィールドにおける日本の課題、競争力回復の切り札となる日本の技術力、人材育成の必要性など、多岐にわたる内容は示唆に富み、今後グローバル・ビジネスのさらなる展開を成功に導くための大きなヒントとなるでしょう。

### 一人当たりのGDPが下落していることが大きな問題

—— グローバル化が進展する中で、現在の日本が置かれているポジションについて、どのように認識されていますか。  
米倉氏：グローバル化という観点から今一番気になっていることは、GDPで日本が中国に抜かれたということよりも、一人当たりのGDPの低下ですね。先日オックスフォード大学に行ったときも、中国人の学者に会うたびに「われわれ世界第2位の中国としては」という言葉を聞きました。もちろんこれはGDPの総額での順位であり、国民一人当たりのGDPでは、中国はまだ日本の10分の1。だからと言って日本も安心できるわけではありません。

その日本の国民一人当たりのGDPは、1980年には世界で17位でしたが、その後、2000年には3位まで上がりました。その時の1位は当時のデータで人口約36万人のルクセンブルクで、2位は人口約790万人のスイスです。それに比べて人口1億2,000万人弱だった日本が3

位になるということは非常に画期的なことです。

ところがそれ以降、日本はどんどんランクを下げていきます。2009年には19位、そして2010年にはおそらく23位まで落ちてしまう見通しです。GDPの総額で中国に抜かれたことよりも、この5年間で一人当たりのGDPが急激に下がったことの方が問題なのです。

## 「株主重視=配当」の誤謬<sup>ごびゅう</sup> コスト削減を重視し過ぎた日本企業

——日本の一人当たりのGDPが下がってきている原因はどこにあるのでしょうか。

**米倉氏**：僕が編集委員長を担当している『一橋ビジネスレビュー』という雑誌があるのですが、その2010年秋号では「検証 日本企業の競争力」という特集を組んでいます。そこで分かったことは、2000年から2008年の世界的な金融危機が始まる前までにかけて、日本企業の平均の経常利益率はかなりの水準まで上昇していたということです。これは1960年代後半のいざなぎ景気の水準を超えているともいわれていました。わたしたち国民の生活感からはそうした実感はなかったかもしれませんが、数字上では顕著な利益率の伸びを示していました。

しかし、その数字をよく検証してみると、その期間、付加価値が下がっていることに気が付きます。つまり1990年代後半から2000年代の景気は、多くの日本企業により行われたコスト削減の徹底に支えられていたということなのです。ここに大きな問題があります。

さらに統計資料によると、日本の上場企業における有配企業の割合は約90%近くにまで達しています。米国では約30%ですので、その比較では日本は非常に多くの企業が配当しているということになります。これは配当に対する考え方に日本と米国で大きな違いがあるということが背景にあるのです。

米国における配当の考え方をよく表している例として、ある有名なIT企業の事例を挙げることができます。この企業は1980年代に設立され、以来世界的に知られるほどの業績を継続してきたのですが、先日初めて配当を実施したのです。これほど有名な企業が創業以来配当を行っていなかったという事実は、日本人にとって非常にショッキングだと思うのですが、実は配当したことによって株価が下落したという結果も驚くべきことでしょう。しかし、これは米国では特殊な出来事ではありません。米国の成

長企業では利益が上がれば、新しい技術や商品に投資することを配当よりも優先するという考え方が一般的なのです。従って配当を実施した結果、株価が下落したということは、投資家が「その企業には優良な投資先がなくなり、成長を見込むことができなくなった」ととらえたとも考えられます。

従来の日本企業のイメージは、長期的な視野から投資を行い、未来の製品技術を開拓しているというものでした。そして従業員を一番に考え、株主は二の次という考え方が主流でした。しかし、この20年間は、それが大きく様変わりしています。研究開発費を削減して利益を上げ、非常に短期的な判断で配当を実施するという企業が増えたように思います。これでは株価は上がりません。米国などで株主重視ということがいわれますが、その一方で時価総額を高める取り組みをしっかりとしますし、そのために厳しい選択と集中を行います。場合によってはリストラやM&Aなども行い将来に向けて企業価値を高めるのですが、そういうことが株主重視ということであって、単純に配当を行えばいいということではないのです。配当を出すためにコスト削減を重視し、その結果として利益を上げる。これだけでは将来の成長を期待することは難しいですし、グローバルでの競争力が高まるはずがありません。

## 日本の国際競争力低下に拍車を掛ける 留学生の減少傾向

——実際に日本企業の国際競争力についてどのように評価されていますか。

**米倉氏**：例えば携帯電話の例を見るとよく分かると思います。日本製の携帯電話は、世界ではわずか約2.9%のシェアしかありません。日本における有名韓国企業2社の携帯電話シェアが約3.6%ですので、日本製の携帯電話の世界に占める割合は、この水準よりも低いということなのです。つまりこのことは、世界では、日本で携帯電話が製造されているという事実を知る人は非常に少ない、ということの意味しています。

1980～1990年代には、日本企業はまだ強い国際競争力を持っていました。これは国内で激しい競争を展開し、厳しい消費者の要求に対応するため高い品質管理を実現してきたからだと評価されていました。確かに現在でも国内では激しく競争しています。しかし、先の携帯電話のシェアの例が象徴するように、そろそろわたしたちはグ



一橋大学  
イノベーション研究センター  
センター長・教授

## 米倉 誠一郎 氏 Seiichiro Yonekura Ph.D.

Director, Professor  
Hitotsubashi University  
Institute of Innovation Research

### 【プロフィール】

1982年、一橋大学大学院社会学研究科修士課程修了後、同大学商学部産業経営研究所助手に就任。1984年に専任講師、1988年に助教授、1995年に教授となる。1999～2001年、および2008年以降、同大学イノベーション研究センター長に就任。日本の省エネルギー技術の経営史およびゲーム産業の生成について、イノベーションを中心とした戦略と組織の観点から研究中。

ローバリゼーションが進展する世界のマーケットの中で、日本の地位が低下しているという事実が気が付かなければなりません。

こうした国際競争力の低下を生み出している原因の1つに、日本人が非常に内向きになっていることが挙げられます。例えば、アメリカに渡る留学生数の減少を見てみましょう。1996年には、日本は約48,000人もの留学生を米国に送り込んでいましたが、これは日本、韓国、中国、インド、台湾の中で一番多い人数でした。ところが2006年には約28,000人まで落ち込んでいます。台湾は大きく変わっていませんが、韓国、インド、中国は10万人規模で留学生を送り込むようになっています。さらには留学生数だけではなく、パスポートの発行部数も減少しています。今の若い人たちはほとんど海外に行かなくなってしまったのです。日本に居れば言葉も通じますし、食事の心配もなく、居心地がいいですからね。

これは企業側の問題もあるでしょう。つまり一番多感な時期で、多くの経験を積み重ねないといけない大学3年生という重要な時期に、就職活動を始めなければならないという状況が問題なのです。これは日本にとってとても不幸なことだと感じています。均一化した人間ばかりを育成していて、本当にいいのだろうかという疑問を抱いてしまいます。

イノベーションの源泉は多様性にあります。いろいろな人間がさまざまな考え方を持つ。そして、その多様性を生かすことがイノベーションにつながっていくのです。青年海外協力隊に参加したとか、海外の企業で1日働くという経験をしたとか、あるいは留学をしたなど、視野の広い人材を採用していくということが、グローバル化が

進展する現在の状況においては非常に重要になってくるのだと思います。

僕は日本元氣塾で塾長として、これからの日本を支えていく人材の育成をしています。ほかの3人の講師も非常に個性的です。奥山清行さんは、以前フェラーリで日本人初のデザイン・ディレクターをしていましたし、インテリア・ショップ「フランフラン」を経営する高島郁夫さんは、世界の状況を知るために、家族で香港に引っ越ししていました。また藤巻幸夫さんは、カリスマ・バイヤーとして、日本の素晴らしい製品を世界に紹介する活動を日々展開しています。日本元氣塾では、こうした個性豊かな講師の背中を見てもらうことで学んでもらうということを基本としています。こうした活動もグローバル化に対応できる人材の育成につながれば素晴らしいと思っています。

## 日本の高い技術力を 総合的なパッケージとして海外に売り込む

——日本の国際競争力を回復するための鍵はどこにありますか。

米倉氏：現在のグローバル化の進展を象徴しているものが新興国のこの10年間の平均成長率です。中国では約10%、インドは8～9%の成長率を継続しています。つまりこの10年間で彼らのGDP規模は倍増しているということになります。EU27カ国やアメリカの平均が1.5～2%ですので、成長センターは完全に欧米からアジアに移っていますね。その中でいかにビジネスを展開するかということが世界中の関心事となっていますが、この状況



下で競争力が低下している日本企業はどうしたらよいのでしょうか。

その答えを導くヒントの1つに地球の環境問題が挙げられると思います。僕は産業構造審議会環境部会地球環境小委員会政策手法ワーキンググループの委員を務めています。日本がCO<sub>2</sub>排出量の25%削減を宣言したということには非常に驚きました。政府の検討委員会に参加していた専門家の見解では、かなり無理をして削減しても15%が限界だとのことだったからです。

一方で世界全体のCO<sub>2</sub>排出量に占める国別の割合を見ると、中国が約21.5%で最大となっています。2番目が米国で約19%。そして約5.5%のロシア、約4.5%のインドと続き、日本は約4.3%しか排出していません。つまり、日本が頑張っても25%を削減したとしても、世界に占める割合では、わずか1%程度にしかならないのです。

日本の現場レベルの技術は非常に優秀ですから、すでに高い技術水準でCO<sub>2</sub>排出量をコントロールしています。この技術を海外で活用し、世界のCO<sub>2</sub>排出量を1%削減できれば、日本国内で25%も削減することと同じ効果になります。つまり、今こそ日本の技術を海外に売り込むチャンスなのです。現在ASEAN、中国、インドで建設中の石炭火力設備を日本製にすると、それだけで約1億2,000万トン、すなわち日本での削減目標の約3分の1に匹敵する量のCO<sub>2</sub>排出を削減できます。米国やロシアでも日本の技術を使えばさらなる削減が可能になります。

そこでいかに戦略的に日本の技術を売るかということが焦点となるのですが、日本人は自らの技術力を過信する傾向にありますから、そのまま売れるだろうと思っているのです。しかし現実には、それだけでは思うように売れません。

例えば米国のカリフォルニアに導入する高速鉄道受注を中国が優位に進め、クウェートの原子力発電所を韓国が受注するということが起こっています。どちらの分野も日本が得意なものだと思っていたのに、実際は負けてしまっているのです。日本の新幹線は開業以来大きな事故を起こしていないという品質の高さを誇っていますが、それだけでも売れません。

しかし新幹線の優れている点はそれだけではありません。東海道新幹線の1車両当たりの年間平均遅延時間は、驚くことにわずか約0.5分(2010年実績)です。また第一期工事の費用の借入を10年計画で完済したファイナンスのノウハウも素晴らしいものです。さらにはメンテナンス、橋梁建設計画、駅構内の売店運営、ICカードの

導入、券売機、自動改札、電力などさまざまな側面で優れた技術とノウハウを持っています。これらをすべてトータル・パッケージにして売り込むという考え方がそが必要なのではないでしょうか。しかも、そこにはスピードが重要です。事実、現在の日本企業では、商品や技術を単体・単発で考えて売るという考え方が主流になっていますが、まずはこの考え方を変えることから始めることが大切なのです。今こそまさにSmarter Planetの時代なのです。

カリフォルニアでは中国に負けそうですが、その最大の敗因はコストの差にあるといわれます。日本は高いスペックの商品を売るのですから、単純に価格競争をするだけでは勝ち目はありません。そこで、世界の中でどのような競争が行われ、何が必要とされているかを考え、戦略的に売り込むことが重要です。そこで単体ではなく、総合力として売り込むことで、コストに見合った価値を提供していくということが重要なのです。

## 電話1本で状況を聞ける人脈を海外に広げることが重要

——日本のグローバルでの競争力を高めるために、人的な側面から必要なことはございますか。

**米倉氏:**電話1本で気軽に海外の状況を聞くことができる友人がどれだけいるのかということが大切でしょうね。学生たちが皆同じように、就職活動用の服装で国内を駆け回っているようでは、企業に入ってもダイバーシティーを育むことは難しいでしょうし、海外との間でそうしたコネクションを築くことはできません。

僕もハーバード大学で勉強した経験がありますが、その際に取得したPh.D.やMBAの資格が何かの役に立つのかと問われた場合、その知識よりも経験やネットワークそのものが持つ意義の方が大きいと思います。1つには、非常に厳しいカリキュラムを最後までやり遂げることができたことが大きな自信につながるということです。そしてもう1つがそこで育んだ人脈です。厳しいカリキュラムの中、共に苦しい思いをしてきた仲間ですから、それだけ連帯感も強まります。最近、日本の外交手腕に疑問符が付くような事態が相次いでいますが、つくづく世界に人脈がないのだと思います。大学に世界からの人材を呼び込み、深い人脈を築いた人たちを、帰国後に主要ポストに就けるということが、外交政策の強化につながるという視点が必要だと思います。

こうした友人が役に立つというエピソードとして、以前ヨルダン出張の帰りにタイに立ち寄った際の話を紹介しします。当時のタイはタクシン政権下で非常事態宣言が発令されているという状況にありましたので、日本では「危険なので絶対にタイに行ってはいけない」と言われていました。しかしヨルダンからの帰りにタイの大学で助教授をしている友人と食事をしようと思い、電話をかけて様子を聞いてみると、「危険なのはほんの一部だけなのでまったく問題ない」と教えてもらえました。そしてタイに立ち寄り、何事もなく友人と食事をして日本に帰ってくることができました。

また昨年9月にも中国に行きましたが、そのころは尖閣諸島の問題が起こった時期だったので、中止した方がいいのではという意見も出ました。そこでかつての教え子に電話してみると、やはり大丈夫だということが分かりましたので、中国行きを執行できたのです。このような実体験を通じてグローバル化とはこういうことを意味するのだと体感しました。

僕は経済産業省の皆さん方にウォールーム（作戦司令部）を作ることを勧めています。例えば、今後インドネシアにおいて、火力発電所、原子力発電所、鉄道などの建設工事をどれだけ受注できるのかということを見通すために、プロジェクトごとの内容を紙に書いて貼り、そこには担当者、担当大臣の顔写真も入れて、絶対に国際入札を勝ち取る総司令部をつくるというイメージです。そして誰が誰と人脈を持っているのかを把握しながら戦略的に受注活動を推進します。IBMがSmarter Planetに強いのであれば、日本企業と一緒にビジネスを取りにいけばいいのです。今の世界はここまでして取り組んでいかなければならないという状況にあるのです。日本の企業の立ち位置、イノベーションの在り方を本気で考えないといけません。グローバル化は「ままごと」ではありません。現実を見据え、真剣に取り組まなければならないということです。

## 「大義」をキーワードとしたビジネスを展開し グローバル社会に貢献

——日本の技術力を生かすことができる分野にはどのようなものがありますか。

米倉氏：これまでお話ししてきた通り、優れた日本の技術を総合力として売り込み、グローバルな人脈でその活動を後押しすることが大切なのですが、さらにそこには「大義」

という錦の御旗が必要だということを忘れてはなりません。日本の技術を駆使すれば、地球の温暖化防止につながるということがいい例です。

同じように「大義」が作用している例として、バングラデシュのグラミン銀行の取り組みを挙げることができます。グラミン銀行では貧困層を対象としたマイクロファイナンスを展開していますが、そこで注目されているのがソーシャルイノベーションの考え方です。従来は政策の一環として税金を使って社会の問題を解決していましたが、これをビジネスのフレームワークで解決しようという発想です。

グラミン銀行の活動が実証したことは、何百億円にも上る国際援助よりも、貧困層の方でも一人の人格を認めて貸し付ける5,000円なり10,000円の方がはるかに有効だということです。グラミン銀行を運営しているムハマド・ユヌスさん<sup>\*1</sup>さんはこうした活動で2006年にノーベル平和賞を受賞しています。そのユヌスさんと2009年に対談する機会を持つことができましたが、非常に興奮しました。ユヌスさんの熱意に圧倒されて、こちらも何かやらなければいけないという思いに駆られたものです。その際ユヌスさんと約束したことが、日本の学生を100人連れて行くということです。早速昨年1月に行きましたし、今年も行く予定です。

※1 ムハマド・ユヌス氏…1940年バングラデシュ生まれの経済学者。マイクロクレジットと呼ばれる貧困層を対象とした事業を創出。1983年グラミン銀行を創設し、現在も総裁を務めている。この業績が認められ、2006年のノーベル平和賞を受賞。

昨年の訪問時にユヌスさんと再会したときは、農村を訪問しました。そこで聞いた例では、融資を受けて最初にニワトリを買い、それが卵を産み、現金収入ができると、次に牛を買い、そうした家畜事業が軌道に乗って、家を建てることできたというものでした。この話を聞いている最中に、そのそばで話していた方の携帯電話が鳴り始めたのです。非常に貧しい環境で生活している方が、当たり前のように携帯電話を使っていることに驚きましたが、これもグラミン銀行が貸し付けているものでした。携帯電話は彼らのビジネス機会をさらに増大させることにつながっているのです。

しかし、村には電気が通じていませんので、1m<sup>2</sup>程度の太陽光パネルを使って充電します。つまり携帯電話ビジネスとセットで太陽光発電による充電ビジネスも展開されているということです。これを見た同行の学生が「これではいずれ電力が足りなくなりますね」と言ったのですが、本当にそうでしょうか。この発言は、あくまでも日本での生活

を基準に必要な電力を想像してのものです。しかし、必要なのは日本の生活水準をバングラデシュに当てはめるのではなく、その1m<sup>2</sup>の太陽光パネルで動かすことのできるテレビや冷蔵庫を開発することなのです。こうした発想の転換、イノベーションの発想というのは、研究室に閉じこもっては生まれません。そうした観点からも、日本の技術者が現場に出て、世界の最貧困層をサポートする必要性を強く感じました。

最低水準の環境下で何ができるのかという研究には大きな意義があると確信したのですが、すでにスタンフォード大学には、そうしたことを専門にしている学科があると聞いたときにはさらに驚きました。Design for Extreme Affordability（究極の購買力に対するデザイン）について研究しているのです。そして、このスタンフォード大学などの研究成果と市場を結び付けている活動を展開しているコペルニクというNPOがあることも知りました。コペルニクでは、まず発展途上国のNGOやNPOなどからどのようなものが欲しいのかという要望を集めます。その中から役に立ちそうなものを選び、Webサイトに掲載し、それを見た大学などの研究施設が実現可能かどうかを判断し、同じくWebサイトで資金を募集するのです。資金が集まれば開発されたものを製品化し、途上国に無償あるいは有償で販売を行うという仕組みです。

そこで開発されて、よく売れているものが太陽光ランプ「ソーラー・ランタン」です。日中屋外で太陽光により充電し、夜はテントの中で使います。これは17ドルで販売しているのですが、例えばろうそくを使った場合でも、月に2ドル程度かかっていることを考えると、ソーラー・ランタンの方が経済的です。これにマイクロファイナンスを組み合わせたら、現地で代理店を展開したいという希望が出てくるほどに好評となりました。このコペルニクやスタンフォード大学の取り組みを見ても、いかに日本のグローバリゼーションが遅れているのかということを痛感します。

## グローバルで活躍する人材を育成し 日本の技術力をもって世界に貢献

—— 日本の若い世代が海外に出て行かなくなったことは何が原因となっているのでしょうか。

米倉氏：やはり日本は居心地がいいということが一番かもしれないですが、人口約1億2,700万人という規模がマーケットとして居心地がいいということもあるでしょう。例えばシン

ガポールは人口約500万人ですから、国内マーケットとしてはほとんどゼロに等しい規模です。韓国は5,000万人弱ですが、これでも規模が小さいですから、電機メーカーなどは次々と海外に進出しています。それらと比較すると約1億2,700万人というマーケットはそれなりに満たされた規模ということができるでしょう。

しかし、このマーケットで大丈夫だと安心するのは間違いです。例えば、10～20歳代のマーケットの規模が縮小しているということも、将来を展望するに当たって不安材料になっています。携帯電話のゲーム・ビジネスのメインターゲットも実は30～40歳代であるということもこの現象の現われといえます。従って日本だけをターゲットとしてビジネスを展開しているのは、今後の成長を見込むことは難しいでしょう。人口の減少は、ボディーブローのように効いてきます。

逆に言うと、ビジネス機会はその人口問題にもあるのです。中国では1980年から一人っ子政策を進めてきましたが、それから30年経過していますので、かなり早いペースで人口が減少していきます。今後日本よりも激しく高齢化社会に突入する見込みです。そこに日本にとってのビジネス機会があるのです。例えば日本のメーカーが開発してきたペット型ロボット。これは当初実験的な意味もあったのですが、介護目的で利用すれば非常に役に立つのです。ガスや電気の消し忘れや水の出しっぱなし、あるいは急に体調が悪くなって倒れてしまった場合など、ロボット1台あれば、それらすべてに対応できます。そのほかにも老老介護を補助するロボット・スーツ、歩行アシスト・ロボットなど、日本が開発しているさまざまなロボット技術は、高齢化社会の問題解決に大きく貢献することが可能です。

このように日本の技術力を勘案すれば、さまざまなビジネス機会が世界中に存在しているということが出来ます。これを生かすためには、やはり人材育成が重要になってくるでしょう。少子高齢化は日本だけの問題ではありませんし、日本の技術力で解決が可能な社会課題は世界中に存在します。グローバルの舞台で活躍する人材を育て（といっても、ペラペラと英語ができるスマートな人材よりは、根性英語でもエンジニアとして優れた現場感覚があり、現地の人たちと胸襟を開いて酒を飲み、交渉できるような人材です）、そうした彼らが世界中に人脈を張り巡らせ、日本の技術力を総合的に売り込むことができれば、日本の国際競争力を回復できると同時に、IBMが提唱するSmarter Planetの実現に向けても大きく貢献できることになるでしょう。