

## 第 5 回 CTO ラウンドテーブル 2010 年 2 月 15 日 (月) 16:00 - 18:00

### 「日本企業とは」

講師: 田中 芳夫

---

---

#### 1. はじめに—日本企業とはなにか

日本企業とは何だろうか。

たとえば、産業技術経済研究所（産総研）は国の機関であり、経済産業省の下にある。そのため、産総研の役割は「日本の企業のため」に働くことであって、外国企業のために働くことは本来の仕事ではない、という外部の意見を取り入れて自主規制を行っている。最近は変化が見られるが、「日本企業とはなにか」という合意、概念がきちんと形成されていなければ、研究資源の振り向け方など様々な戦略的資源投入の方向性がおかしなことになってしまう。こうした問題意識から、「日本企業とはなにか」という問題を問うていきたい。

日本企業とは何なのか。「日本に本社がある?」、「社長が日本人?」、「日本で税金を払っている?」、「日本で雇用をしている?」、「株式を日本が持っている?(何%?)」、他、一体何が条件なのであろうか。

#### 2. 日本のイノベーションを阻む要因

——集団主義、国内志向、政府主導の戦略なき選択と集中

まず、日本からイノベーションは起きるのかということを考えてみる。

第一に、日本人は集団志向が強く、仲間はずれを怖がる傾向がある。これは企業も同様だ。たとえば、政府や業界の委員会などに呼ばれないと怒るが、呼ばれても「周りが行くなら私も出ます」というのが大体のパターンである。出席したからといって何か意見を述べるわけでもなく、会社に持ち帰って報告するだけなのだが、仲間はずれにされることを嫌がる。こうした集団行動をとる企業にとって、おそらく一番大きな影響を与えるのが同業他社の動向である。特に銀行の頭取に至っては、「他の銀行は何をしているのか」「大蔵省は何を考えているのか」「それで君はどうしたらいいと思うか」という三つの言葉を知っていれば務まるとさえ言われたほどである。エネルギー関連の展示会で、リチウムイオン電池とは無縁のはずの会社が、同業他社が出品しているからという理由だけで、同じような展示をしていたのを見たこともある。

第二に、国内というのは楽しくてやりやすい。言葉は通じるし利益も上げやすい。日本企業は日本市場に依存している。特に日本の半導体企業は、国内売上高が 70% くらいを占

めている。半導体ユーザー企業は、「日本のサプライヤーはかゆいところに手の届くサービスで、いい加減なスペックでもちゃんと作ってくれる。しかし、アメリカに頼むと仕様を細かく決めてからでないで作ってくれない」と日本企業を高く評価している。一方で、サンフランシスコで出会うベンチャーキャピタルの人々は「日本は日本で楽しくみんなでやっていたいなさい。我々は日本とは付き合いたくないので、中国と仕事をする」と話している。

日本の会社の 70%くらいは日本国内だけで活動を展開している。アジアパシフィックの会社はアジアパシフィックで展開している。一方で、アメリカの会社は他の国や地域でも売上げをあげている。結果的に、日本の企業の売上げの大半は日本から取っている。車も家電もその他も、その状況は変わっていない。こういうことを考えると、「では日本企業の定義はなんなのか」、ということも、今後の課題となってくるだろうと思う。

第三に、面倒見のいい政府が日本にはある。国内産業振興ということでよく面倒を見てもらえる。経済産業省は業界をみてくれるし、総務省は NTT と KDDI を守ってくれる。逆らわなければずっと守ってもらえる楽しい世界になっている。

日本ではいま「戦略無き選択と集中」が行われている。しかも、誰が決めているのか分からないところがある。戦略は政府が決めて、たとえば経済産業省がある産業政策を決めたらみんなで協力して実行するという、非常に分かりやすい図式がある。たとえば、スーパーコンピュータの開発においても、企業が自らリスクを取るのではなく、「国からお金が出るので、みんなでスパコンを作って売ろう」というスタイルになっているように見える。一方で、政府から発注や補助を得ていない企業が頑張っている。大体、政府のお金は大企業に流れることが多く、小企業はまず受けることができない。政府が目利きに自信が無く、会計上の問題も起こらないだろうという事情によるのだろう。しかし、こうした「戦略無き選択と集中」という状況は非常に問題だと思われる。

電機会社大手の時価総額を見てみると、昔は GE が断然トップだった。それがだんだんと変化して、日本企業 8 社で GE と同じくらいの時価総額になった。(GE 全体が下がったということもある)。それが最近ではアップルが急に伸び、GE も落ちたが日本も落ちてくる、という状況になっている。コンスタントに守っているのはパナソニックやソニーなど家電関係で、それ以外はみんな軒並み落ちてきて、気付けばサムスンやインテルが出てきている。こういう実態をどう考えるべきだろうか。

『官僚たちの夏』ではないが、「これとこれを一緒にしろ」だとか、韓国のようにサムスンに「車を作らず電気だけにしなさい」とか、ヒュンダイに「車はいいが半導体やパソコンはやめなさい」と、政府が調整をかけるのも一つの方法かもしれない。時代にそぐわないとも思えるが、工学・理学系の学生が減っていく現状で、大企業が今までのように優秀な技術者をたくさん抱えて国内メーカー同士が戦うことをこのまま続けられるかどうかを考えると、選択肢の一つになるかもしれない。昔、ヒュンダイがパソコンから撤退し、電機がサムスンと LG に集約された。気付いてみたらサムスンは一気に成長してきて、日本の各社の合計よりも大きくなっている。こういった事態を日本人はきちんと考えなければならぬ。いま、日本の電機会社は決して強くないということを認識する必要がある。

### 3. 半導体産業について

次に、前にも若干ふれているが、日本の半導体産業のことについても考えてみよう。インフィニオンテクノロジーズジャパンの森康明氏のデータによれば、アメリカから叩かれた89年頃は、世界でNECがトップだった。実はIBMが半導体の生産量でトップだったのだが、内部利用だった。そして92年からはインテルがトップになり、次世代の450mmの生産ラインはインテルとサムスン、TSMCくらいしかできないほどになっている。半導体というのは装置産業であり、サムスンのように、一兆円の新規投資を行って450mmのラインを敷くか敷かないかの意思決定ができる企業しか生き残れないだろう。IBMは、CPUが主なので大量生産のメリットがなく、どこで作ろうと構わないのであろう。次世代の450mmをやらないとなると、コスト的には東芝もフラッシュを作っているのに450mmがなくてもやっていけるのかということも考えなければならない。このように、日本の半導体もまた凋落している状態にある。

一方で、さまざまなビジネスモデルをもつ新規参入者によって戦局がどんどん進展してきた。分業化も進んでいる。このような状況がある一方で、日本の会社は今でも上から下まで全部持っているところが多い。車に関しても、今のところは半導体を載せている車で日系メーカーはまだまだ十分戦っているが、徐々にAUTOSAR (Automotive Open System Architecture) やJasPar (Japan Automotive Software Platform Architecture) などが伸びてくることを考える必要も出てきている。スペックを公開で決められると日本の強さが無くなっていくという感触もある。

マーケット全体を深く理解する知識を持つ人が不可欠だということも考えなければならない。半導体は特に欧米スタイルで、この辺が分業化している。サービスや携帯端末、車、ソフト会社などに分かれている。ところが日本は一つの大企業がすべてを手掛けている。

20年ほど前に、IBM、富士通、日立、NECを比較して、「IBMが日本のコンピュータ市場でのシェアが十数パーセントしかない理由は、日本企業は半導体、通信、サービスを持っているが、IBMはコンピュータしかないからだ」と分析したコンサルタントがいた。それが今や逆で、水平的分業に変わっている。

また、資本市場と直接対話する企業が実際には非常に限られているという問題もある。半導体だけで商売をしている会社は日本にはほとんどない。エルピーダメモリとロームは半導体に特化しているが、他の会社は社内に販売すればいいという状況にある。海外市場へ出ていけばいいのだが、日本国内で勝負している。日本の主要半導体の購入企業はソニーとパナソニックが大きい。ところが、これはほとんど社内調達になっている。東芝も同様である。グループ内半導体企業から買っているところが非常に多い。NECエレクトロニクスは再編があるので若干変わるのかもしれないが、同社も同様である。自前で半導体部門を持っていないのはキヤノンぐらいだろう。

#### 4. 日本の半導体が生き延びるために

日本の半導体が生き残るための問題はいくつかある。

まず、第一に、製造モデルとソリューションモデルを分離する必要がある。分社化して半導体企業にして自由度を上げることが必要だ。そうやって過去のしがらみを切って、市場と対話をしなければならない。携帯企業であれば、合併事業など他社との協力関係がますます重要になるだろう。

第二に、用途別の組織や会社を作らなければいけない。半導体部門が別会社となって独立しても、優秀な人材を親会社に残すようでは問題である。第三に、製造モデルとしてはグローバル市場に対抗できるよう規模の拡大が必要である。450mmの世界になったら世界で4社しかできないのに日本の会社はどう対応するのであろうか。クラウドも世界に四つあればいいといわれているが、日本企業はどう世界で戦うのだろうか。

#### 5. 企業業績比較

次に企業業績を比較してみたい。

「日本の企業は莫大な開発費を回収できていない」、「研究開発も、投資しているけれども少しも回収できていない」とよく言われている。しかし、私の考えていることは逆だ。実は研究開発費の投資をしていないのではないかと考えている。日立は、IBMと売り上げも研究開発費も大体同じだ。売り上げは約10兆円で研究開発費が5000億から6000億円である。ところが日立の業績は赤字続きだった。それは、IBMの5000億以上、マイクロソフトの7000億以上という研究開発費はソフトウェアとサービスに特化しているが、日立は原子力から電子レンジまで広範な事業を展開しているので投資も分散してしまっていると考えられるからだ。これは日立に限らない。富士通も東芝も大体同じである。研究開発費を投資はしていても、必ずしも特化した投資ができていない。これは先ほどの戦略無き選択と集中の問題で、国だけではなく、企業も同じで、もう一度研究戦略を見直さなければいけない。

スマートグリッドも見てみると、風力発電を除けばマイクロタービン、地熱発電、太陽光発電、ハイブリット車、エネファームなど、日本には非常に多くのものがある。エネファームのように小さなものに燃料電池をつかえる技術は日本にしかない。にもかかわらず、たくさんの役所の障壁がある。製品はあっても規制があって商売ができなかったということがある。(スマートグリッドは日本では機器で議論されるが、アメリカではソフトウェアの企画・サービスとしてとらえられている)

標準化の問題も極めて重要だろう。アメリカに標準化をとられたりISO標準にされたりすると、大変なことが起きる。そうなった瞬間に、競争力の構造が大きく変わってしまう。スマートグリッドもアメリカが標準化しようとしているが、それに乗り遅れた瞬間に、日本のコンポーネントが負けてしまう可能性がある。アメリカが標準化して中国が作るとい

うパターンが見えてくる。スマートグリッドという電力関係は政府調達になる。電力会社の購入（機器・サービス）は政府調達外であり、TBT（Agreement on Technical Barriers to Trade：貿易の技術的障害に関する協定）からはずれるが、USTR（Office of the United States Trade Representative：米国商務省）が黙って見過ごすかは今までの色々な政府間交渉を見ても別だ。WTO-TBT がどれくらい影響力があるかは、マイクロソフトが Office2007 で Open XML でデジュールスタンダードをとりに行った理由になるくらいだ。同じようなことが起きるだろう。システム化、標準化することをもう一度考えなければならない。

## 6. 日本企業の定義とは

最後に、改めて「日本企業の定義ってなんだろう」ということを考えてみたい。日本では、IBM やインテルとの提携話を「外資だから」という理由で検討すらしないことも過去には見聞きしたことがある。

では、「外資とは何か」ということを考える。本社の所在地が日本でなければ外資だろうか。資本構成がどうか、どこで上場しているか、経営者の国籍はどこか、税金はどこで払っているのか。あるいは、雇用の問題なのか、株主は誰なのか等も関係があるのであろうか。ソニーや日産は外資なのか。こう考えると外資という考え方をすること自体がおかしいように見えてくる。

少なくとも、日本で税金を納めている会社であるなら、外資だからという理由でことさら排除する必要はないだろう。日本の大手企業でも税金を納めて会社はいくらでもある。多国籍企業から見ると、日本は税金が高いという問題があるが、それだけでなく共同研究すらやりづらいという状況がなかなか改善されていない。だから、日本はガラパゴスの中で生きて行くことになる。IBM やインテルをはじめとして日本での共同研究に積極的な企業はあるはずだ。基礎研究を一緒にするのかなど、どこまで共同研究をやるのかは別の話である。

日本の行政も、ここ 2 年くらいでだいぶ変わってきた。インターネットの普及にともない通信と放送の規制も変えていく必要がある。どのような規制が望ましいのかをよく検討しなければならない。そうでなければ、技術的にも、商売的にも生き残ることはできないだろう。そのとき、もう一度、日本企業とは何かを考えなければならない。いつまでも「日本企業」にこだわっていると、売り上げの 70% がやはり国内でしか得られない状況が続き、しかも人口減少とともに売上高は下降線をたどってしまう。

このままでは日本の GDP は下がらざるを得ないだろう。韓国のサムスンのように、日本企業も海外にもっと積極的に出ていかなければならない。もはやガラパゴスのままでは生き残ることができないのである。

■ディスカッションの論点

- ・ 戦略なき選択と集中だが、政府が助成対象分野を決め、企業はその分野でしか動かないという構造的問題があるのではないか。
- ・ 社内失業が多く、労働が流動的でないことで生じる問題が大きい。
- ・ 大学生のような若者は国内志向が強い。海外に出て行きたがらないという問題がある。