

この先、

どうなるニッポン



よしむら かずなり
吉村 和就

(グローバルウォータージャパン 代表)
国連テクニカルアドバイザー

日本経済がいかにダメになったか、多くのマスコミで毎日報道されているが、二月四日付けの日経新聞一面には驚かされた。日本を代表するパナソニックの最終赤字が七千八百億円と驚くべき数字が報道されている。その他の家電メーカーも同じである。シャープの最終赤字は二千九百億円、ソニーの最終赤字が二千二百億円など、一時は世界市場を制した日本の電機産業が世界市場の主導権を失うどころか、今まさに日本の電機産業そのものが興亡の岐路に立っているとさえ言えよう。再び世界市場に立つためにはどんな発想の転換が求められているのだろうか。

坂道を転げ落ちる日本

・アジアの高収益五十社中二十三社が中国企業……日本企業はリスト外に

米経済誌フォーブス(アジア版)は二〇一一年九月、アジアで「最も収益性の高い企業」五十社のリストを発表した。中国企業が二十三社を占める一方、日本企業は二〇〇五年の集計開始以来、初の圏外となった。二位は韓国企業の八社で、現代自動車の系列会社、現代モータースなどが名を連ねた。以下国別にみると、インド(七社)、オーストラリア(三社)、インドネシア、タイ(それぞれ二社)が続いている。日本企業は二〇〇五年にトヨタ自動車や日産自動車を含む十三社が選ばれ過去最高であった。しかし次第に数を減らし、二〇一〇年は任天堂と楽天の二社のみだった。今回はさらなる業績悪化を受けて日本企業は高収益五十社リストから姿を消した。

・二〇一一年世界競争力ランキング……五十九カ国中 日本は二十六位

スイスのビジネススクールIMD(経営開発国際研究所)は世界五十九の国・地域に対して①経済的なパフォーマンス、②ビジネスの効率性、③政府の効率性、④インフラ整備

度の四分野についてランキングを公表している。(世界競争力年鑑二〇一一年版)それによると、日本は二十六位である。総合ランキングでは、昨年一位だったシンガポールは香港とアメリカに抜かれ、三位に後退、四位はスウェーデン、五位スイス、六位台湾と続く、アジア勢は十六位マレーシア、十九位中国、二十二位韓国である。日本はランキングが公表された一九八九年から一九九三年までは四年連続一位であったが毎年順位を落とし二〇一一年には二十六位まで後退した。さらに気になる数字がある。それは各国政府の効率性比較である。日本は最下位のブラジルに続いてマイナス二十六のギャップで堂々のブービーメーカーである。「企業もダメ、政府もダメ」これが日本の姿である。今回の統計には東日本大震災の影響は含まれていない、来年はさらに順位を下げるであろう。

それでは日本の将来を担う若者の実力はどうかであろうか。

・英語能力も期待できない……百七十一カ国中一五〇位

英語検定能力(TOEFLE)では、受験した百七十一カ国中、日本は一五〇位、さらにアジア三十カ国中で日本は二十七位であり、最下位グループである。さらに怖いのは、OECD(経済協力機構)が実施したPISA(国際学習到達度調査)の項目、各国の十五歳(日本では高校一年生)の「デジタル読解力」の結果である。この世代は生まれた時からパソコンやデジタル機器に慣れた年代であるが、参加十九カ国中、四位であった。一位は韓国、二位ニュージーランド、三位オーストラリア、四位が日本である。出題はパソコ

ン画面上に問題が示され、答えを画面上に打ち込むもので、さらにブログや電子メールが題材に使われ、回答する為にはリンクを調べる必要がある、単なる知識ではなく、探索する技術も要求される。これは目の前と次々と展開される問題を解決する為に、単なる知識だけではなく、体系だった思考回路に基づくパソコンの操作が要求されることである。また、設問の中に自分の考えを書く(自由記述式)項目では、上位四カ国の中で、日本の無回答(つまり空欄)が多かった。この結果について文科省の関係者は「パソコンに不慣れなのが、原因ではないか」と述べているが、「的外れな見解」であることは明白である。日本の教育は知識偏重型であり、自ら筋道を考え回答を導き出す過程(プロセス)を指導してないことである。

日本人の強さと弱さ

世界に誇れる日本人の強さは、方向性が決まった時、どんな事をしてもしやり続ける精神力と努力である。さらに現場力の凄さもある。形有るものを改良や改善する、いわゆる「すり合わせ技術」は世界に冠たる実力である。これらの能力は日本が世界に輸出して稼いだパッケージ物に遺憾なく発揮され、ウォークマン、ゲーム機器、日本車、家電などが外貨の稼ぎ頭だった。しかしデジタル化とともに、単部品やモジュール化された部品を購

入すれば、誰でもテレビが作れるようになり、あとは「まとめ買いによる部品の原価低減」と「組み立て工場の規模の拡大」が勝負となり、韓国勢（サムスン電子、LG電子）に日本の家電メーカーは完敗したのである。同じように、アメリカのアップル社が発売したタブレット端末（アイパッド）で日本製の部品が七割使われていたが、新製品（アイパッドII）では韓国製を主体とする新興国の部品に置き換わっている。それでもアップル社が公表した取引先百五十六社の内、日本企業は三十二社を占めているが、これまた特徴なき部品は風前の灯（ともしび）であろう。日本人の弱いところは、抽象的な概念作りや、その抽象的なことを具体化する能力である。

家電メーカーの生き残り策は……発想を切り替え新たなコンセプトを

今回、家電メーカーの史上最大の赤字が報道された時、各家電メーカーの責任者は異口同音に「単品からシステムへ転換する」さらに「家電とパソコンの一体化」、「スマートホーム構想（家電をはじめ家中の機器をネットで結び省エネを図る）」果ては「自社の百製品をまとめて顧客へ提案」する「まるごと事業」の提唱であった。これらは誰でも思いつく発想であり、仮に初期段階で成功しても、すぐ韓国や新興国に追いつかれるビジネスモデルである。これまた懲りない日本の家電メーカーの発想である。もちろん家電ユーザー

からみても、「パナソニック」や「シャープ」のブランドが欲しいのではなく、他にない便利な機能を欲しているのだ。社内の在庫整理を喜ぶユーザーは皆無である。

勤務時間の二〇%を自由研究時間に

世界でイノベーションを巻き起こした起業家に共通することは、「一見結びつかないもの同士を関連付ける能力が高いこと」が挙げられると言う。その為には、同じ業界の中だけでは「関連付ける発見」は無理である。家電であれば、ユーザーの文化・風習を理解し、それを自社製品に落とし込む努力であろう。サムスン電子が売っているイスラム圏の国々向け「コーランが定期的に流れるテレビ」や熱帯雨林地区の国々向けの「マラリア蚊を防ぐ超音波を出すエアコン」など、絶対に日本の家電メーカーの開発会議では通らない製品企画である。ではどのようにして製品開発をしたらよいのか、それは多様な考え方を重視する人材育成であろう。まずは社内、前向きで実行力のある人材に二〇%の自由研究時間を与えることである。これはアメリカのスリーエム、グーグル、アマゾン・ドットコムなどでは既に採用され大きな成果を挙げている。革新的なアイデアを発見し方向を定めたら、後は日本人が得意の実行力を発揮すれば日本は救われる。