

これから 10 年・飛躍する産業

医療、環境、情報通信・・・・・・・・これが新しい日本経済の強みだ

ゲスト 経済同友会代表幹事 桜井正光 氏

聞き手 総合研究開発機構 理事長 伊藤元重

■ 強さの焦点を変えるべき時期

伊藤 4月24日、桜井さんは経済同友会の新代表幹事に就任されましたが、これから10年、日本経済を楽観的にご覧になっていますか。それとも悲観的ですか。

桜井 楽観的に見えています。日本の産業界、とくにモノづくり分野は底力がありますから。技術力、プロセス管理能力、マネジメント能力などいろいろな面で優れていると思います。

伊藤 ではそれらを含めた産業分野全体のなかで、とくにこれから有望な分野はどのあたりでしょう。

桜井 内閣府の総合科学技術会議が発表した第3期科学技術基本計画では、第2期に引き続き、重点分野として「ライフサイエンス」「情報通信」「環境」「ナノテクノロジー・材料」の四つが挙げられています。私も下部組織の委員をやっていますが、これらの分野が今後大きく伸びていくのは間違いないでしょう。

ライフサイエンス分野は新薬をはじめとする医療技術、あるいは医療設備が対象です。

情報通信はそれ自体が各産業分野のインフラになります。“いつでも・どこでも・誰でも”簡単に情報にアクセスできる「ユビキタス」環境が整備され、ワークスタイルやライフスタイルが変化していくなかで、この分野はいつそう注目されていくでしょう。環境分野も、もうすでに地球の包容力、再生能力を超えるところまで負荷が高まってきていますから、省資源、省エネ、汚染防止など環境負荷低減の取り組みに対する社会的価値はますます大きくなります。ナノテクをベースにした素材・部品関係も新しい発見が続くでしょう。とても有望な分野です。

伊藤 なるほど。しかし、いま拳がったのはいずれも、日本が競争力をもつといわれている自動車やエレクトロニクス分野ではありません。かつての日本はオイルショック前後、重厚長大産業から自動車やエレクトロニクスに経済の強みを転換しました。いま再び、強さの焦点を変えるべき時期だとお考えですか。

桜井 そうですね。新しい環境変化のなかでお客様のニーズは多様化していますし、社会的なニーズも厳しくなっています。何

が必要かを的確に捉え、そのニーズを満たすことのできる事業が強さの焦点になっていくでしょう。

ただし、私は「モノづくり」が要らなくなる、とっているのではありません。長年リコーというオフィス機器の製造業を経験している実感からしても、モノづくりの分野ではやはりデジタル時代に対応したハードが前提にあって、そのうえに新しいサービスやコンテンツというソフトが付加され、事業が拡大しています。

伊藤 これから医療関係が重要になるのは、誰もが認めるところだと思います。アメリカではGDPの15パーセントを医療に使うほどニーズが高まっていて、最終的には4分の1程度まで行くだろうといわれている。日本も長生きや健康のためにお金を出したいのは同じですから、この分野が伸びていくことは間違いない。

しかしそこで現状を見たときに、日本の薬品業界が世界の先陣を切っているかという、逆にどうも競争のなかで乗り遅れているのではないかと思います。そのあたりはいかがですか。

桜井 その背景にはまず制度の問題があると思います。いまの医療保険制度などを改革してもっと民間に任せられるオープンな市場にしていけば、製薬業界や医療機械業界にも企業が参入しやすくなりますし、よい意味での競争環境が生まれ、日本企業も世界で力を発揮できるようになると思います。

伊藤 制度をその時代に合ったものに変えてやれば、日本企業はもっと力を発揮できる、と。

桜井 そうです。日本国内でも競争ができる市場に変えていくべきで、そのためには民営

化と競争原理の導入が不可欠です。

もう一つ、開発能力やオペレーション効率の問題があります。新薬をつくるためには膨大な開発投資が必要になりますが、これをすべて製薬会社だけで賄おうとすれば大変な負担になります。国内外の大学やベンチャー企業が育てた酵素などの「大本の芽」を、どうやって創薬研究に応用していくかという仕組みづくり、さらには研究機関やベンチャー企業をどう育てていくかという制度環境づくりにも目を向けるべきで、そのためには海外の事例研究も必要でしょう。

さらにいえば治験の問題もあります。日本の治験はあまりに時間がかかりすぎるといわれています。この点についても制度の見直しを考えなければなりません。

■ 国民皆保険と「ゆでガエル」

伊藤 一言でいえばライフサイエンス分野は管理の厳しい世界ですね。現状を前提にいろんなことに挑戦しようとしても、かなり息苦しい。やはりこの問題をクリアできなければ、せっかく可能性の芽があっても、うまく伸びていかないのでは。

桜井 経済同友会でも、もっと競争ができるフリーな市場をつくっていくべきだということが話題に上ります。結局、規制緩和、規制撤廃をしっかりと進めていくことを発想の原点とすべきでしょう。

いま競争というと、すぐに「勝ち負け」や「格差社会」という文脈で否定的に語られがちです。たしかにそういう一面があることは否定できませんし、不幸にして競争に負けた人、競争に参加できなかった人には再チャレンジの機会をつくる、また格差を固定化させ

ないための議論は重要です。しかし、忘れてはいけないのは、「勝ち負け」とは社会に活力を生む要素の一つでもある、ということです。

伊藤 ただ少し悲観的な話をすると、たとえば通信分野やトラック輸送事業の規制緩和については、業界の強い反対がありながらも、「国民の利益」ということがその大きな推進力になったと思います。しかし、同じ論理がはたして医療分野で通用するか。

つまり、これまでは皆保険制度のもとで国民は最低限の医療を保障されてきたわけですが、それが既得権益の温床にもなっているわけですが、しかし、それを大胆に変えるという政治的な決断を、はたしていまの国民ができるのでしょうか。

桜井 それは、どの次元で国民が発想しているかにもよると思います。ほんとうに国民皆保険制度がこのまま維持できるかどうかは重要な問題で、国民の視点が、「規制緩和によって医療費を安くすることが国民皆保険の維持につながる」という方向に向けば、行動原理も変わってくる。

伊藤 なるほど。よく経済学者は「ゆでガエル」という言葉を使うんです。熱湯のなかに突然カエルを放り込むと熱くてすぐに飛び出すけれど、水槽のなかに入れて少しずつ加熱すると、カエルは温度の上昇に気付かない。そして、いつの間にか「ゆでガエル」になっている。

それと同じで国民皆保険が大変な状況にあると気付けば、皆、規制緩和に耐えられますが、自由化が進めばこれまでの国民皆保険が受けられなくなるという日常的な感覚では、なかなか大胆な決断はできないでしょうね。

桜井 そうですね。しかしもう一ついえば、規制緩和で単純に市場に任せればよいわけで

はなく、「任せるに足る市場か」という問題もあります。一般論でいえば、足元の問題について何らかのニーズがあって、それに対して「良い、悪い」を判断するには「市場の選択」に任せるとするのは効果があると思います。しかし難しいのは遠い将来の問題、たとえば「地球環境が2050年にはどうなるか」ということは、いまのニーズからは判断できない。そこでは市場の選択能力は働かないのです。

そうすると「任せられる健全な市場」にしていくには、中長期的なニーズ、それを評価する価値観自体をつくりだすしかありません。医療の自由化にしても、皆保険制度が岐路に立っているいま、「効率のよい医療サービスを行なっている」こと自体を評価する価値観をつくりださなければならないのです。

■ 企業が市場で果たすべき責任

伊藤 しかしさらに難しい問題がありますね。経済同友会はこれまで「改革」に対して積極的な提言を行なってこられた。それは素晴らしいことだと思います。しかしそれを世の中がどう理解しているかはまた別次元の問題です。

たとえば金融の規制緩和によって、村上ファンドの村上（世彰）さんやライブドアの堀江（貴文）さんが出てきた。彼らは豪華な家に住んだり、プライベートジェットで海外に遊びに行ったりする。それ自体はまったく構わないと思うんですが、おそらくそれを見た人たちは「規制緩和とはビジネスチャンスの端緒で、抑圧された若い力を解放するものだ」と思うのではないのでしょうか。

本来、規制緩和とは国民、つまり消費者の選択の幅を広げるためのものです。ところが

いま、「規制緩和は消費者利益につながる」という視点が顧みられない。悩ましいのはそこで、経営者が「だから規制緩和を」といっても、「どうせ自分のためでしょう」と見られてしまうことです。これを変えていくには、経済同友会のような経営者組織が「何のための市場メカニズムか」を根本から議論して、発信しつづけるしかありません。国民も、規制緩和をわがこととして考えるというのがあるべき姿です。もっとも、これはマスコミにも責任があると思います。

桜井 おっしゃることはわかります。経済同友会はこれまで企業の存在意義について、「われわれは企業の成長と発展のみを求めているのではない。最終的な目標は競争を通してより安全で、安心で、かつ豊かな社会をつくりあげることだ」と提言してきました。そのスタンスを変えるつもりはありません。ただ社会から見れば、勝ち組だけのことを考えている、たんなる企業エゴだ、と思われてしまうところもあるかもしれません。

「社会的責任」という言葉を軽々しく使いたくないですけど、やはり国民に歓迎されて、国民全体がチャレンジできる市場になっているか。規制緩和の結果、新しい事業創造や社会参加ができるようになったか。生活者が使いやすい商品ができたか。暮らしが便利になったか。生活が楽しくなったか……。このようなことを視野に入れて経営することが、結果的に企業の「社会的責任」を果たすことにつながるのだとして、われわれは議論し、それらを「新・日本流経営」としてまとめたいと考えています。

伊藤 いま「社会的責任」とおっしゃいましたが、市場をうまく機能させる制度やインフラをつくるためには、やはり政府だけではな

くて、プレーヤーとして活躍する企業が負う部分は大きいと思います。

1929年にアメリカのウォール街で株の大暴落が起きましたが、その前後を見ると、判断力のない人たちからコミッション(手数料)を取るために、証券会社が強引なセールスを行なって投資信託を買わせる事態が起きていました。それを見たメリルリンチ創業者のチャールズ・メリル氏は、熟考した末に社員を集めて重要な演説をします。「市場を守るのはわれわれ自身だ。市場のルールに則って利益を上げるという発想ではなく、自分たちで市場を守るための『自己ルール』を考えるべきだ」と。

さらに彼は証券会社の広告スタイルを大きく変えました。それまで証券会社の出す広告は「墓石広告」と呼ばれていて、株式の主幹事が誰で引き受け総額がいくらといった、専門家以外は興味をもたない内容でしたが、投資とは何か、どういうリスクがあるか、リスクが高い物件にはこんなチャンスもある、ということ、彼は一般投資家に向けて訴えはじめたのです。ルールをつくり、それを最終的に担保するのは政府の役割ですが、その前段階で企業の果たす役割は大きい。

それを踏まえていえば、まだまだ日本企業には「与えられたルールのなかでうまく立ち回ればいい」という甘えを感じます。いま一度、市場とは「参加する」だけではなく「守る」ものだという意識を徹底すべきでしょう。とくに情報通信分野などはプライバシーなど難しい問題がありますから、一つ間違えるとチャンスがピンチになりかねない。

桜井 そのとおりです。市場を守るというのは、ルールの範囲内なら何をしていてもよいという意味ではありません。市場の参加者がしっ

かりした倫理観のもとで選別を競い合うことが重要で、言い換えれば、参加者が自主的にルールが担っているプリンシプルのところを担保できるように活動しなければならない、ということです。

伊藤 そうですね。しかしそれさえクリアできれば日本には面白いタネがたくさん落ちているし、そのニーズも国内に限らず世界的にある。それをどう利用していけるかは興味深いところですね。

桜井 そういうタネというか力を発揮できる市場がある。やはりこれがすべての前提になります。どれだけ強みをもっている、そういう市場がなければその強さを発揮することができませんから。

■ 日本人はアップルに勝てるか

伊藤 これから成長していく産業の話に戻りますが、情報通信分野がこれから世界的に重要になるのは間違いないと思いますし、そこで数々のビジネスチャンスが生まれるでしょう。しかし、あえて伺いたい。この分野でいま日本は負けていませんか（笑）。

桜井 そうですね。率直にいうと負けていますかね（笑）。

伊藤 自動車やエレクトロニクスが日本産業のなかで果たしている役割を、将来、情報産業が担っていけると期待できますか。

桜井 期待できなければ困ります（笑）。ただ、一口にITといっても、システムからLSI（大規模集積回路）やIC（集積回路）といったデバイス（装置、仕掛け）部分にまで範囲は広がっていて、そのあいだにはいろいろな階層があるんです。

たとえばアップル社のiPod（アイポッ

ド）の場合、私たちの目の前にあるのはポータブル音楽プレーヤーという“ハード”です。ところがiPodのもう一つの特徴は、iTunes（アイチューズ）という加工・編集・管理ソフトをベースにした総合娯楽システムなんです。最初に確固とした構想を描いて、その構想を具体化するために、ハードやソフトを組み合わせていく。そこで必要とされているのは、いわばシステム構想能力です。

伊藤 そういう構想能力をわれわれ日本人はもつことができますか。正直にいうと、私はかなり難しいと思っているのですが。

桜井 たしかにそういうところは、日本人は弱いかもしれません。

伊藤 アメリカでコンサルタントをしている友人が、消費財のグローバル・ビジネスにはいま三つの要素がある、とっていました。一つ目は製品そのもの、二つ目はビジネスモデル、そして三つ目はブランド。日本は製品づくりには長けていますが、残念ながらビジネスモデルを構築する力、ブランド戦略という段になると、とても心もとない。

桜井 アップル社はiTunesを使ってハードを音楽配信と組み合わせ、その他の関連ビジネスを展開していくわけです。

伊藤 「iPodジーンズ」までありますからね（笑）。

桜井 それでも日本なりの生き方はありますし、悲観することはないと思います。システム構想力や企画力が弱いなら、逆の発想をすればよい。ハードをつくるのはうまいのですから、まずはどんどん便利なハードをつくらせて提供する。そのうえでお客さまがそのハードをどう使っているかを調査、分析するのです。そこから全体システム構想自体が浮かんでくる。

たとえば航空機関連ビジネスを行なっているある会社は当初、航空機エンジンだけを納品していました。しかし、やがて周辺部品やモジュール（組み立て）を行なうようになった。さらにはハードだけでなく、航空機のメンテナンスサービスを手掛けるようになり、最終的には飛行機の運航管理にまでビジネス領域を広げていったのです。

私が会長を務めるリコーも同じです。かつてリコーは複写機を製造するだけのメーカーでした。そこから消耗品などの供給を行なうようになった。さらにはメンテナンスを事業領域にしていった。いま利益が出るのはこちらのアフターサービスの部分です。

また別の角度から、複写機はいったい何のために使うのかと発想していくと、「情報伝達」のためということが見えてくる。その情報がどこから生まれるかということから、ドキュメント（書類）作成分野を、そしてドキュメント・ソリューション全体を手掛けるようになりました。

つまり一つのハードを起点にして、アフターサービスという後工程、オフィスワークそのものを考えるという前工程にビジネスを広げていったのです。こういう逆転の発想ができるのは、ハードに強みのある日本ならではののではないのでしょうか。

伊藤 すべての分野でアメリカやヨーロッパと競争する必要はありませんからね。アメリカ人が得意な分野はアメリカ人に任せればよい。ITという大きな世界のなかで、日本はどの部分を担っていくのか。

先ほどのお話を踏まえれば、二つの方向性があると思うんです。iPodで使われているのは三洋製の電池です。つまりiPodが売れば売れるほど三洋は儲かる。じつはマ

イクロソフトやグーグルが頑張ってくれるほど、デバイス分野を請け負う日本も儲かるんです。

また日本の消費者やユーザーは、メーカーに対する要求度が非常に高い。その意味は、声を聞くべき「市場」のレベルが非常に高いということです。ハードを起点にビジネスモデルを構築する点で日本は非常に優位性がある。

桜井 品質に非常に厳しい目をもった市場だということ。間違いなくこれは日本の強みです。われわれ経営者は何度もそれを実感しています。複写機に髪の毛くらいの細さの傷がついていただけでも回収ですから（笑）

伊藤 そうですね。ただ、国内市場だけを向いていても世界の潮流から取り残されてしまいますから、一方でグーグルやヤフー、マイクロソフトの動きを追いかけてつ、世界の流れと日本の強みを掛け合わせて考えるべきです。

桜井 あと一つ日本企業の「強み」を挙げるなら、やはり国民の教育レベルの高さでしょう。韓国勢や中国勢などアジアの台頭がいわれられていて、中国に至っては、人件費は日本の20分の1です。これだけ見ればかなうはずがありません。しかし一方で、高い教育レベルを背景にした高付加価値商品を開発できる人材と技術力が日本にはあります。これは戦後長きにわたって培ってきたもので、領域、裾野は広いし、深みもあります。

伊藤 バブルが崩壊して、日本人は皆、自信を失った時期がありましたが、ここに来てようやく、自分たちの強みが見えてきた感がありますね。

桜井 プラザ合意でいきなり円高になって、バブル崩壊後に漂流しながらも、依然として

世界第2位の経済大国なのです。その地位を維持してきたという日本の力があります。そこにわれわれは大いに自信をもってよいと思います。

■ 炭素税で環境技術は研ぎ澄まされる

伊藤 最後に環境産業について伺いたいのですが、一般論としていえば、これまでも日本は比較的厳しく、環境対策に取り組んできました。具体的にはどのようなジャンルが伸びるとお考えですか。

桜井 いま地球温暖化問題が騒がれていますが、やはりいかにクリーンエネルギーをつくりだせるかがポイントでしょう。ただ、太陽電池や風力発電、あるいは燃料電池にしても、エネルギー効率は非常に低いのですが、その一歩手前の段階で、たとえばすでに排出された炭酸ガスを分離して封じ込める技術はもう足元にあります。こうした技術開発からいずれクリーンエネルギーをつくりだせる方向に、日本の技術は進んでいくと思います。

もう一つはやはり、レアメタルの問題ですね。枯渇している金属の回収・再利用には非常に難しい技術が必要ですし、新素材の開発など、ここも日本にとっては得意分野といえると思います。

伊藤 京都議定書が定めたCO₂の削減目標値は2012年までのものですが、6月のドイツ・ハイリゲンダムのG8サミットでも、世界の温室効果ガスを2050年までに半減させることを検討すると発表されました。すでに世界は次の段階を真剣に考えている。日本企業が率先して目標値をクリアする努力を重ねていけば、必然的にその技術は強みにつなが

ってくるでしょう。

桜井 そうですね。今回、サミットに先立ち、安倍総理は「2050年までに世界全体の温室効果ガス排出量を半減させる」とした「美しい星50」を発表しました。これは素晴らしいことです。環境問題で重要なのは、一言でいえば、温室効果ガスの削減目標値を絶対量で考えることです。「以前よりエネルギー効率がよくなったけれど、絶対量も増えています」では意味がありません。

伊藤 経済学者の一部には、京都議定書のように目標削減値を定めてそれを実現するというやり方ではもうダメだ、という声が上がっています。CO₂を発生させる化石燃料の使用にコスト感をもたせる「炭素税」を導入するしかない、と。

桜井 私も炭素税については、どちらかといえば賛成論者です。ただし排出量の削減という課題は、炭素税というボトムアップでいくか、削減量規制というトップダウン方式でいくかという単純なものではない。

伊藤 そうですね。両方使えばいいんですね。

桜井 そのとおりです。炭素税が魅力なのは、国民の意識を一気に高める効果があり、先ほどの「ゆでガエル」現象を回避できるという点です。排出量削減の目標値を定めるいまのやり方では、企業がいくら努力しても、ほとんど国民の関心が向きません。環境投資についてもまだまだ一般的には積極的に評価されるまでには至っておらず、「そこで掛かった費用を価格に転嫁するくらいなら、商品は買わない」となってしまうのではないのでしょうか。

大量の炭酸ガスを出す製品に炭素税を課す、ということになれば、自然に環境に配慮した製品を買うようになるでしょう。われわれは

勘定書きを渡されて、初めて状況に気付く部分があります。国民意識の向上が、これまで培ってきた日本企業の環境技術をさらに研ぎ澄まされたものにしていくでしょう。そのためにも、地球規模で炭素税が掛かるとよいですね。

この記事は『Voice』2007年8月号（PHP研究所刊）より許諾を得て転載しています。