

アンケート結果から窺える日本の産業 (国際競争力編)

山 本 裕¹
河 又 貴 洋²
江 崎 康 弘³

はじめに

日系の民間企業を中心に国際競争力についてアンケート調査を実施した。回答者は1970年代後半から80年代の半ばまでに産業界に入り、以降30年以上にわたって企業と苦楽を共にしてきた世代のビジネスパーソンである。多くの回答者が、日本の就労の慣行的な特徴と言える終身雇用で一つの企業で勤め上げ、マネジメントも経験してきたため、所属企業や産業界について言及する十分な資格を持ち合わせていると思われる。

彼らの就労期間中に、日本企業は1985年のプラザ合意を契機にした海外への製造拠点の移転、欧米に加えアジア市場の開拓などに遭遇し、さらに、2001年のWTO加盟以降、中国が「世界の工場」として世界の“ものづくり”を主導し、同時に日本企業の強力な競争相手への変貌に直面したのであった。これら外生的な経済環境の変化と軌を一にして、日本の内生的な制度改革には、1986年施行の「雇用機会均等法」⁴、1988年施行の「労働者派遣法」⁵といったこれらの法制は、雇用の機会の多様・柔軟化を模索しながらも、景気変動への労働調整を可能にする側面も有し、バブル崩壊後の「失われた10年・20年・30年」の間に正規雇用と非正規雇用との格差が拡大してきている。

また、付言すべきは1985年の「通信改革」（通信自由化）とその10年後の1996年

¹ 長崎県立大学経営学部国際経営学科 yamamoto@sun.ac.jp

² 長崎県立大学国際社会学部国際社会学科 t.kawamata@sun.ac.jp

³ 八千代エンジニアリング(株)、高崎経済大学経済学部 y-ezaki928@sun.ac.jp

⁴ 昭和四十七年法律第百十三号「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律」（昭和六十一年四月一日施行）

⁵ 昭和六十年法律第八十八号「労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律」（昭和六十三年四月一日施行）

に始まる「金融システム改革」（日本版金融ビッグバン）は、日本のバブル期からその崩壊後の景気後退期におけるグローバルな産業構造転換に際し、「グローバル人材」の必要性を謳いながらも日本の内向き志向を助長させることになる。情報資本と金融資本の結託は、低成長期の先進国における「短期的な利益」の追求と「即戦力」人材調達としての非正規・有期雇用による人件費削減への傾向である。長期的視野に立った戦略での事業戦略は影を潜め、企業自らが人材育成に努め、技術力と研究開発力を堅持しながらも高めて、新たな事業展開を繰り広げる起業家精神に裏付けられるイノベーション（創新）とは真逆の構図でもあった。

そこで日本政府は2012年に「2030年度訪日外国人数6000万人、訪日外国人旅行消費額15兆円」を目標に掲げ、政府・観光庁を中心にインバウンド（訪日外国人旅行者）を推進してきた。当初目標の2020年の訪日外国人旅行者数4000万人は、2020年東京オリンピック開催も決まり、当初比4年前倒しの2016年に達成するなど順調に推移していた。しかし、コロナ禍にあって、その目論見は崩れてしまった。また、2013年に政府により打ち出された「世界最先端 IT 国家創造宣言」と「科学技術イノベーション総合戦略2016」で示された「Society 5.0（超スマート社会）」は、日本社会のDX（Digital Transformation）が実装化されえていない現実を浮き彫りにしてしまった。

さらに、安倍政権が掲げた経済政策である「アベノミクス」の一つの施策である金融緩和でインフレターゲットの実現と円安による輸出産業モデルの製造業の国際競争力回復を目指したが後者は実現していない。

経済学のテキストが教える乗数効果は、観光や流通産業は必ずしも大きなものではなく、原材料の調達から労働集約的なセットアップ（組み立て）、さらに販売に至るまで長いサプライチェーンを抱える製造業の経済的な波及効果は日本経済にとって大きな寄与となることは変わっていないと考えられる。この点を踏まえ、製造業を中心とする本アンケートは、日系企業を中心に過去の業績を振り返り、その強みと弱みを抽出し、今後のわが国の企業の体質強化の一助とすることを目的とするものである。

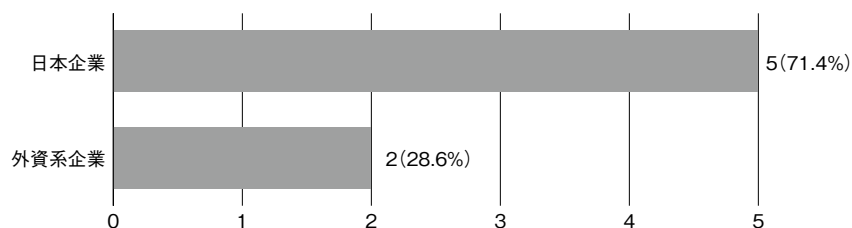
1. アンケートの実施

アンケートの期間は2022年9月16日から25日迄。対象は自動車やエレクトロニクス、航空、海運、商社、観光など11の業種に及んだ。回答率は63パーセントであった。

アンケート回答企業の属性は、日系企業5社、外資系2社で、業種は製造業が43%で最も多く、最も勤続が長かった部署は営業・マーケティングで71.4%であった。国内企業の規模は資本金1000億円以上4社、100億円以上1社で全社100億円以上の大企業である（2022年に1億円に減資した企業を含む）。そのほか、政府の海外出先機関と外資企業が含まれる。

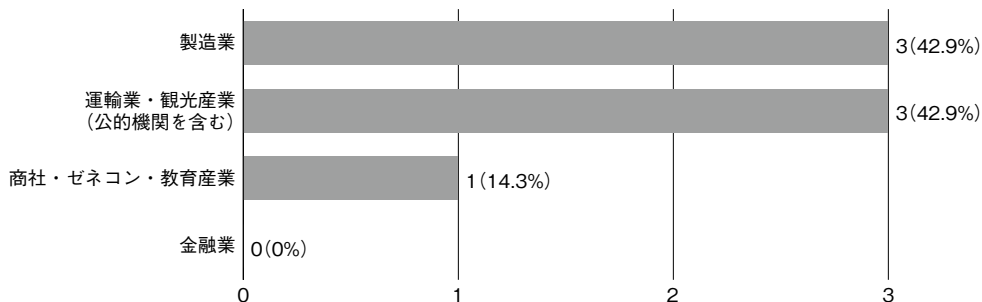
1 属性は（1）～（3）あります。該当するものを一つだけマークしてください。

7件の回答



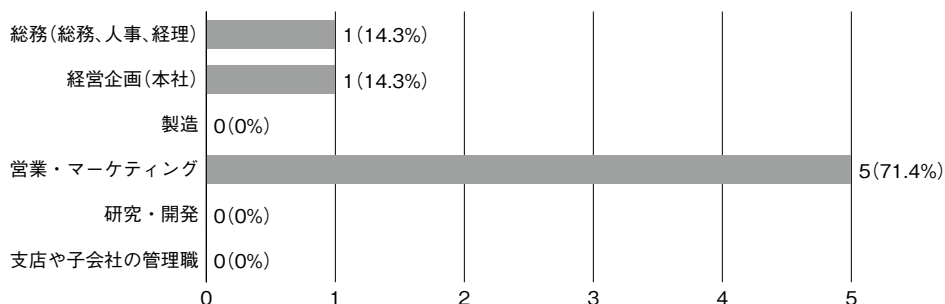
2 属性（2）

7件の回答



3 属性（3）最も勤続年数が長かった部署

7件の回答



2. アンケートの分析

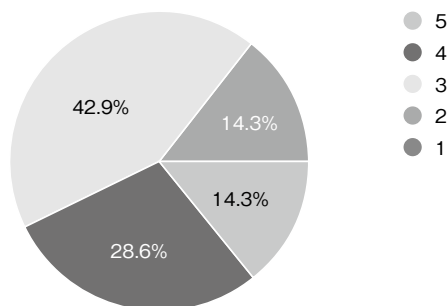
まず、会社の財務について質問した。強い（5）から弱い（1）の5段階で主観的な評価を回答してもらった。それによると、財務に関しては3以上の回答が8割を超えた。自由意見からは、資金調達やリスク管理の重要性がうかがえる。

一方、この財務体質の良さは、「リスクを取らない体質」の裏返ししかも知れない。日本企業では、新事業への挑戦を期した設備投資、M&A や研究開発に取り組む姿勢が乏しく、巨額の内部留保を貯め、2020年度過去最高の484兆円まで達している。

GAAFA（以上 米国）、サムスン、LG（以上 韓国）、TSMC、ホンハイ（以上 台湾）、テンセント、アリババ、ファーウェイ（以上 中国）などのグローバル企業が、この30年間で誕生する一方、日本企業の存在感は益々希薄になっている。日本の家電メーカーやIT企業が海外企業に買収され、資本援助を受けている事例に枚挙にいとまがない。なぜ、日本企業は世界に通用する技術開発や事業戦略を立てられないのか。その背景にはリスクを冒さない、取らない企業体質があるとされる。以下のアンケート結果がその一端を示しているかもしれないのである。

4 以下、貴社の国際競争力についての質問です。主観で結構ですので、一つだけマークしてください（強い5・・・弱い1の順）。まず財務（資本金、自社株、株価、IR対策など）について

7件の回答



5 財務についての自由記述

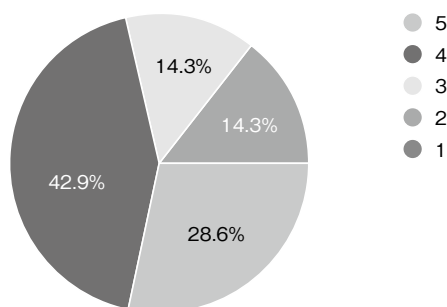
コロナ禍の影響はあるものの、自己資本比率は大きくは下がっていない。現在需要回復に合わせた収入増施策を展開中。キャッシュフローもQ1で改善されてきた。

1980年台にNYに上場するまでは、日本の幕末期よりオーナー企業、米政府管理、米石油開発企業傘下であり制約があった。上場後は株主に他産業並みのROEを求められ結果的に1998年にシンガポール政府系の船社に買収された。
製造業全般にいえるが、設備投資の判断・成否が財務に与える最も大きな要因となるため、リスクを踏まえたオプションや資金調達スキームの検討が従前以上に必要になってくると思います。
安定している
良い

質問6、7に対する回答に関して、女性の登用が進んでいるのは外資系企業と思われるが女性の登用が進んでいないとの回答が散見された。日本では「男性は働き、女性は家事を行う」というステレオタイプな考え方が未だに女性の働きづらさを助長しているのも事実であるが、一方、平成28年度に厚生労働省が発表した「平成28年度版 働く女性の実情」では女性側の意識の問題～『夫が外で働き、妻が家を守る』という考えに賛同する女性が半数近く占める～もある。いずれにせよ、生産年齢人口の大幅な減少が懸念されるなか、組織活性化のための若者や女性の登用と育成は道半ばであろう。

6 組織力（自由闊達な雰囲気、若手や女性の登用、SDGs、適度な流動など）について

7件の回答



7 組織力についての自由記述

ESG経営に力を注いでおり、いろいろな意見が社内から出て、エアモビリティなど、非航空系事業にも力を入れ始めている。女性の無理な登用は、女性登用の趣旨と反すると考えコメントは避ける。

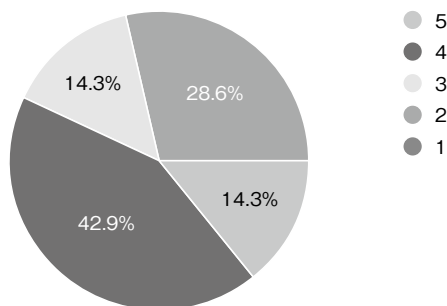
海外も代理店ではなく、中南米や欧州の一部を除いては全て自社の支店網。アメリカ人以外の登用、1980年台から女性の管理職もあった。

女性の活躍が目立つ。
フラット組織やプロジェクト組織、タスクフォースの推進により、上下、左右にわたって自由闊達な雰囲気になっていると思います。一方で特に女性の登用は結果としてあまり進んでいません。
試行錯誤の状態
フラットな風土

質問 8、9、10および17、18の質問に対する回答に関して共通するが、若手や女性の抜擢人事や高齢者の再雇用などが、生産年齢人口の大幅な減少が懸念される日本では喫緊の課題であり、各社とも取り組んでいるが、外部人材活用の本格化はこれからであることが窺える。危機感の醸成が少ないではないかとも思われる。

8 人的資源（内部での人材育成システム、ハイ・プロファイルな専門職の確保、海外のMBAホルダー、外国籍の人材など）について

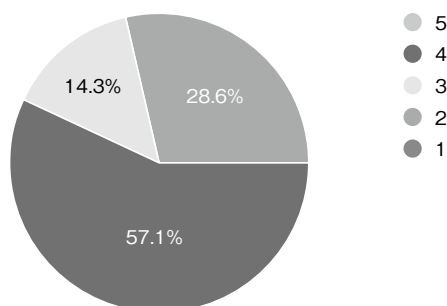
7件の回答



9 人的資源についての自由記述
社外人的リソースの活用はこれから。
米国内ではアングロサクソンは多くなく、イタリア系移民の子孫が多かった。米国の運輸、港湾、空港に見られる一般的な現象である。
海外経験者がマネジメントに多い
内部的には複線化人事、抜擢人事、再雇用の活用によりハイプロファイルな専門職（特に技術職）の確保と育成に努めています。また現地法人への権限移譲を加速しています。外部人材の活用加速は今後の課題です。
活用しきれていない

10 研究・開発力（博士、技術士などの人的資源確保も）について

7件の回答



日本企業の根幹である技術力は研究・開発力によって担保されるものである。そして、研究開発の成果が製品・サービス開発から生産プロセス・ラインに実装され、差別化（ブランド力）と販売力の源泉となり得る。しかし、ここ数年の動向では、景気変動に左右され、「短期的」「既存事業」「ニーズプル」の傾向をより強めている⁶。今回のアンケート調査において、研究・開発力に自信がうかがえるが、自由記述から外部資源とのネットワーク構築による補強が欠かせぬ状況は、「短期的」「既存事業」「ニーズプル」の傾向を裏付けるものともいえよう。

11 研究・開発力についての自由記述

整備士の育成には力を入れているが、我が国の少子化を考えれば、熟練整備士に会社に残ってもらうスキームを広げる必要が出てくるかもしれない。

鉄道会社とダブルスタックトレイン（インターモダル）の共同開発、船舶や港湾の設計能力など。

大学と協力している

最大の経営資源であるため、前問での施策を推進し人的リソースの確保、リテンションを推進中。自社のみでは限界あるため外部ネットワークを通じたオープンイノベーションスキームの確立が課題です。

異業種からの中途採用でカバー

質問12、13、および14に対する回答に関して、海外市場に対する営業力、マーケティング力がないとする理由として「価格競争力の無さ」「現地販売力の欠如」「本

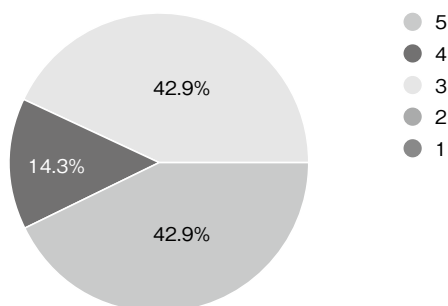
⁶ TANABE CONSULTING GROUP「企業の研究開発の約7割が「短期的」「既存事業」「ニーズプル型」」（FCCマネジメントレター，2020.11.13付）（https://www.tanabekeiei.co.jp/t/fcc_magazine/2020/7.html（2022年11月7日時点））

社営業企画力の欠如」などが挙げられている。これは安定的でリスクが少ない国内市場にフォーカスしてきた大半の日本企業の特徴が如実に表れている。グローバル市場を期したトップの経営判断や決断が必要であろう。

加えて、気にかかるのが、「製品競争力」についてはその理由に挙げられていないことである。製品競争力があれば、独占的競争市場での差別化が図られ、価格競争に陥ることはないであろうが、同質的製品との競争ではコスト削減圧力がかかり、品質の低下を招く危険性さえある。円安による価格競争力の確保は、日本製品やサービスの競争力の源泉としての技術力、すなわち製品力たる付加価値の低下をもたらし、円高に振れることになれば価格競争力を失い、販売実績を落としかねない。日本企業の競争力の源泉としての技術力の空洞化（あるいは「神話化」かもしれない）が危ぶまれるところでもある。

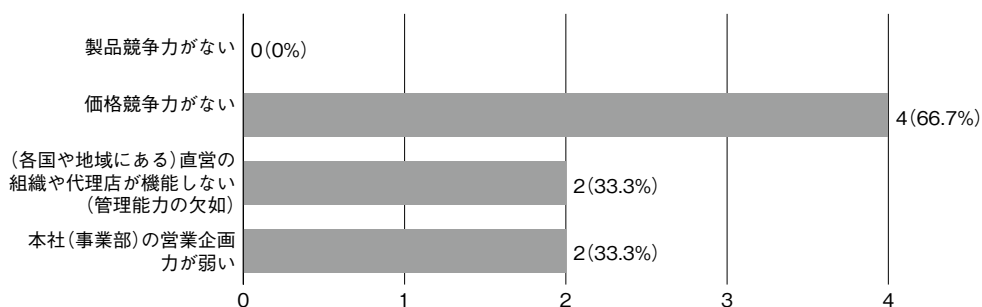
12 営業・マーケティング力（おもに海外の市場に対する）について

7件の回答



13 海外市場で苦戦する（した）理由（複数化）

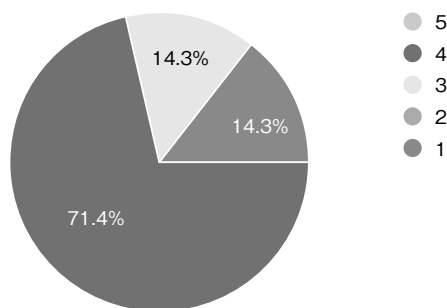
6件の回答



14 営業・マーケティング力についての自由記述
そもそも日本人マーケットしか相手にしてこなかった歴史があるため、これから海外での認知度を広げる努力に取り組む。
市況産業のため高品質の輸送サービスでさえ運賃相場に左右された。
現在では、だいぶ改善している
営業・マーケティングの現地化ならびにコンセプト段階からコミュニケーションができるネットワーク構築や共同ワークの仕組み作りが最重要と思います。
トレード収益より投資収益を優先

15 SCM（自社で調達物流や販売物流のネットワークを構築、または、外部委託のコントロール能力など）について

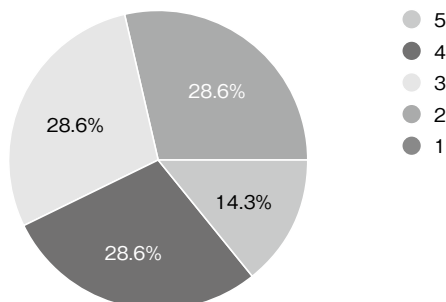
7件の回答



16 SCMについての自由記述
海運業のSCMとは、造船や港湾、鉄道会社、トラック会社との連携、良好な関係の構築と思われる。
コロナ禍の中、海外の外部委託先のコントロールについてはいろいろな工夫をしながらマネジメントをしています。また、またコロナや国際有事に起因するBCPについても更なる深堀を検討中です。

17 報酬など（有能な人材に対する適切な給与レベルか、持ち株・ストックオプション制度の有無など）について

7件の回答

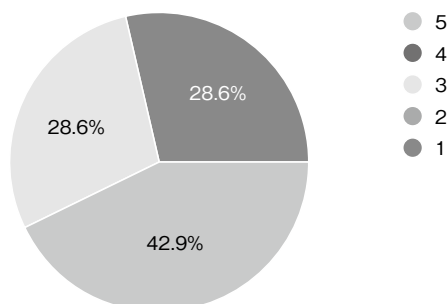


18 報酬などについての自由記述
典型的な日本企業であり、給与や賞与に大きな差が出ないような仕組みになっている。その点では、当社海外地区の人賃制度の方が、差が出るようになっている。
米国企業ゆえ、平社員とトップの差が激しかった印象がある。報酬はポジションが一緒でも、経歴などで大きく異なり、流動性を促進した。
段階的な昇給になっている
報酬の緩急に加え、ストックオプション等のインセンティブは将来検討課題です。
レベルとしては悪くない、システムを変更中

19、20、21共通だが、欧米ではロビーイングは普通だが、日本では陳情文化が主流であったため、日本企業や経済産業省を始めとする日本の官僚組織は、海外市場でもロビーイングは不得手であった。製造業の場合、ルール形成を立案する能力を企業が備え、それをロビーイストと共用することが、グローバル市場では不可欠である。しかし、日本企業は進歩する技術に対して市場のルールメイキングが追従できておらず、これは最新のインフラやサービス構築についても同様であり、この能力が日本企業や日本の官僚組織などで共通して遅れていることが見て取れる。

19 政治・政府との連携（政府や地方自治体との連携、自社や業界に有利な関税率の調整などの働きかけなど）について

7件の回答



20 政治・政府との連携についての自由記述

特に国内においては、許認可事業でもあり、政府・政界・官界との連携は必須である。時にロビー活動も必要。

米政府、とくに米軍との連携は必須。米国船籍はMSCカーゴを応札して輸送。商業貨物より高いレベル。

観光政策においては、横のつながりで連携

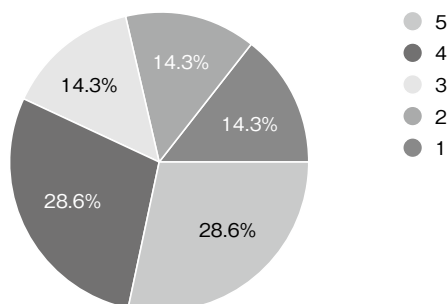
特に工場拠点の地方自治体との連携にフォーカスしています。

業界他社と比較して弱い

あえて距離を置いている

21 質問19、20を受けて、国（経産省他）は日本の企業、産業を十分に資するような国際交渉力や世界的な枠組みやルール作りに参画して来たか。

7件の回答



22 国の国際交渉力に関する自由記述
国内、特に混雑空港の発着枠配分に関しては官界・政界の力は必須である。
米国政府について。自国海運の擁護より、1980年代以降大幅な規制緩和に動き、アジアの新興海運国や当時の社会主義国の船社にも米国の市場を開放した。
もっと広い視野をもち、柔軟性のある交渉をすべき
ビジネスの知見を持ちながら国際交渉が行える官人材の育成と確保も重要と思います。
日本は産学官連携をもっと重視すべき

質問23に対する回答に関して、この30年間で、米国のGAFAM、中国のファーウェイやアリババなど従来の価値観を打破し、一躍世界のトップ企業となったイノベーション企業が存在する。一方、日本の産業界では、これら米中のイノベーション企業の登場に危機感を抱き、イノベーションを目指した革新的な変革を試みてきた企業や組織が存在したが、いずれも既得権益や変化を受容できない勢力などに阻まれ、有効な対策を講じることが出来なかった感がする。

1950年代半ばから1970年代前半にかけて、日本が太平洋戦争の荒廃から復興し、急速な経済成長を遂げた「高度経済成長」が世界から「東洋の奇跡」と称賛されたことを自負として持ち続けるべきではあるが、多くの日本企業や日本人が相変わらず過去の成功体験から脱却できていないのではないだろうか。根拠のない楽観論を捨て、国民と政府や企業そして大学との間でグローバル社会の中での日本のポジションを見極めた対策が喫緊の課題であろう。

23 総合的な自由意見（これからの日本の産業の国際競争力に資するために）
海外諸国の30年と日本の30年を比較すれば、日本の海外競争力は地盤沈下を起しており、国際的な力は大きく低下している。今の日本の状況では更に落ち込むことが容易に推測され、将来の日本の地位が危ぶまれる。他国の経済的植民地になりかねない。
邦船社は定期船ビジネスでは僅か1社に統合した。便宜置籍船、外国人船員と数十年に渡って国際競争力を保ってきた。また、母体の各船会社は不定期船や港湾ビジネスなどリスクヘッジできるように多角化している。問題はコロナが落ち着いたときにグローバルな市況に耐えられるか。
もっと海外のプレゼンスをあげ、イニシアチブをとるべき。

国際競争に資する人材の育成・確保（専門スキルに加えて、コミュニケーション力、交渉力とビジネスモデル構築力、チャレンジ（失敗を恐れず糧にする）精神等）、多様な人材（海外／女性／シニア）の取り込みと活用、イノベーション創出スキームの構築、等々を官民あげて取り組むことが必要。

個別企業の収益拡大偏重の是正が日本再生の鍵

質問24に対する回答に関して、大学に対する意見では大いに頷ける点もあるが、大学任せにしないことが重要ではないかと考える。グローバルビジネスでの人材育成に関して、ハーバードを筆頭に欧米の大学やビジネススクールでは「契約交渉、地政学、異文化理解」などの講義の単位取得が卒業や修了の要件となっている。学生時代に国際社会に通じる即戦力としての特訓を受けていることを如実に表している。

また、大学教員と実業界では、相互異動や転職が頻繁にあり、象牙の塔に埋没する教員は少なく、もしあれば淘汰されるのである。このあたりは中国・韓国やASEANでもかなり常態化しつつある。日本では、このようなローテーションが定着しておらず、日本が直面する課題でありガラパゴス化の最たるものであろう。政府、企業そして個人の各レベルで、脱ガラパゴス化が必要なことを強く訴求することが重要であろう。

24 最後に大学の経営学部や大学院のビジネススクールに対するご意見をお願いします

実践・実学に対応し、経営ができる人材を育成し、海外でも勝負できる日本人を育ててほしい。

教員資格のハードルを下げて、大幅に実務家の登用を！

大学も国際的にイニシアチブを取れる人材を育ててほしい。

上述の人材育成に少しでもつながるように期待しています。

3. むすびにかえて

高度経済成長を牽引したのは日本のモノづくりであった。その根幹は、欧米企業が開発した製品を「いかにコストが安く、いかに品質が高く、いかに納期遵守率を高めるか」のQCDを目標にした「how to make」の世界であった。

しかし、このビジネスモデルは韓国・台湾・中国企業が席捲した。また、米国で

はGAFAMが登場し世界のIT事業を牽引している、一方、日本企業は「失われた30年」に象徴されるように低迷している。この「失われた30年」の期間の間、企業と苦楽を共にしてきた世代のビジネスパーソンの世代今回のアンケート回答者であり、筆者（江崎）である。

日本の産業界が、「失われた30年」の低迷から抜け出てV字回復を図るには、いまだに多くの日本企業が引き摺っている「高度経済成長期のビジネスモデル」である「how to make」からの脱却が必要である。すなわち、イノベーションこそが日本の産業界のV字回復のための喫緊の課題である。そのためには、まず以て、政府、企業、個人（ビジネスパーソン）および大学が、当事者意識を高め、「what to make」を共に考え、併走することが重要であろう。

換言すれば、日本の技術はテクノロジー（technology）ではなく、テクニク（techniques）すなわち技巧・技であり「やり方・方法」という意味で、日本の成功体験は技に溺れたというべきかもしれない。その意味で、技術（テクノロジー）は概念であり、ギリシア語のテクネー（technē）を語源とし、《本質についての理論的知識（ロゴス）を持つ働き》から《学問的かつ経験的で普遍的かつ個別的な真理認識の能力》とされる。そしてアリストテレスは、没価値たる「技術知」を「人間の幸福」という究極目的の観点から「倫理」によってチェックされるべきとした。この点で、『経済白書1956年度』でInnovationが「技術革新」と訳されたのは意味深である。本来イノベーションは科学技術的な革新と制度組織的な革新の相乗効果によってなされるものであり、シュンペーターの「新結合」によってもたらされる点を今一度、考えることが必要であろう。そして、大学の学問的・普遍的知識と、政府・企業・個人（ビジネスパーソン）の経験的・個別的知識とが、交差しながら「創造すべきもの」の価値を共に築き上げる（イノベーションの中国語訳「創新」：新たなものを創造する）ことが肝要でもある。

上記の施策の具体的な実現に向け、今回のアンケート調査を踏まえ、今後さらに深耕させグローバル企業の成功事例検証を行ない具体的な課題の明示まで発展できればと思う。

本研究は長崎県立大学学長プロジェクト（2022年度）「県内企業の海外進出に関する研究」より研究助成を受けている。