

フォーカス

2024年の年初に考える 「追いつき追い越せ時代」の再来 ～浜松の事例などから考える～

青山社中株式会社 筆頭代表 CEO
元経済産業省、あずさ監査法人 顧問
ビジネス・ブレイクスルー大学大学院 客員教授、福井県立大学 客員教授

朝比奈 一郎



技術敗戦という現実

様々な分野で、日本の技術的優位が揺らいでいる。

1973年生まれの筆者は、現在ちょうど50歳だが、ざっくり言って、大学を卒業して経産省（当時の通産省）に入る頃まで、即ち、これまでの人生の半分の25歳くらいまで（つまりは20世紀のうち）、日本が各方面で技術大国であることを信じて疑わなかった。

当時の最先端と言って良いハイテク産業は家電や自動車であったが、多感な高校生くらいまでの時代は、ソニーやパナソニック、ホンダやトヨタなどの日本企業が世界を席巻しており、90年代に入ってちょっと「風邪」はひいているように見えたものの（バブル崩壊後のちょっとした不調くらいに思っていた）、不動産や株価はともかく「本質的な技術力と言えばやはり日本」ということを、どこか根底で信じていた。

それが、世界がIT分野を中心に回り始めていることを遅ればせながら21世紀になって確信し、2001年からのアメリカ生活などを経て、**日本社会** **また日本企業が**特にその点で、もはや技術の最先端を担っているとは言えない現実を突きつけられた。「風邪」は「失われた10年」となり、やがて「失

われた20年」となり、今やそれが常態となってしまった。

技術的には話にならないと思っていた韓国サムソンが、日本の電機産業が束になっても敵わない存在となり、米国のいわゆるGAFAM（グーグルやアップルなど）たちの急成長に、日本企業はビジネスモデル面だけでなく、本質的・技術的に追いつけなくなっていった。

それならば、と、筆者が当時所属していた経産省は、インフラ・システム輸出というものを掲げるようになった。つまりは、「自動車や家電で国際的な存在感を失いつつあろうとも、上下水道や発電所その他インフラの技術では、まだまだ日本だ」「日本には、まだ外に出していない高度なインフラ技術が沢山ある」ということで、特に原子力発電所や上下水道インフラ、都市鉄道や新幹線などに注目が集まった。いわゆる「水室」なる部局も誕生し、東レやメタウォーター、また自治体（東京都水道局など）の技術やノウハウへの期待も高かった。

即ち、経産省も日本政府も、日本企業は官民挙げての商売は必ずしもうまくないが、技術はあるので、きちんと営業・マーケティングをすれば勝てる、と踏んだわけだ。私は省内のインフラ・システム輸出の司令塔的な課の筆頭補佐としてこの政策をリード

させて頂いた。2008年～2010年頃の出来事である。

学びの重要性

あれから10年超が経った。日本のインフラ輸出で世界を圧倒するどころか、残念ながら今や、インフラ分野でも日本の優位性というものは大きく揺らいでいる。もちろん、未だに日本企業が技術的優位性を持っている分野も多々存在はしているが、傾向として明らかなのは、緩やかに、或いは解釈によっては急激に、技術大国としての地位を失いつつあるということだ。

我が国はかつて明治維新時に、西洋の技術を早急に吸収するべく、多くの「お雇い外国人」に高給を支払って来日してもらい、そのノウハウを吸収していたが、やや大げさに書けば、今の日本にも現実を素直に受け止め、謙虚に海外勢の技術的優位性に学ぶことが必要だ。

例えば、筆者がアドバイザーをしている浜松市では、ヴェオリア社への下水道事業の運営委託（コンセッション）により、多くのことを学んでいる。筆者が特に重要だと感じたヴェオリア社からの学びとしては、①処理プラントにおけるリンの目詰まり解消法（消石灰の活用）、②より細かい気泡を効率良く水中に溶け込ませる方策（ブローの数を減らす）、③水処理と汚泥処理のオペレーションを統合することでベンダーロックインを避ける方法などが挙げられるが、かなりのCO₂排出量削減などを達成している。大いに学ぶ点があったと職員が述懐していたのが印象的だった。

もちろん、外資系企業が全て素晴らしいわけではないし、民間企業のノウハウが常に公的機関より優れているわけではない。当然、外資系企業や民間企業の運営により、逆に様々な問題が引き起こされてしまうこともある。安全保障上の懸念も昨今大きく取り沙汰されている。しかし、これら企業が優れて

いる点があるのもまた事実であり、良い所は良いと素直に認めて、積極的に学び、明治期のお雇い外国人向け給料（当時の水準としては非常に高かった。人によっては総理大臣以上の給与）よろしく、時に高くとも必要な対価を支払っても学ぶ姿勢を持つべきである。

結びに～追いつき・追い越せ～

その際に大切になるのは、単に素直になって、良い所は良いと大枚を払って学ぶ姿勢のみならず、学んだものを自家薬籠中のものとし、時に学んだものを凌駕するような次世代技術・ノウハウを切り拓くということだ。つまり、古い言葉で言えば、追いつくだけでなく「追い越す」という気持ち・根性と実際の努力が必要だ。

かつての日本にはそれがあった。急激に半導体製造や電気自動車製造を進める今の中国にもそうした前向きな根性と努力を感じる。

明治期のお雇い外国人は、日本滞在が8～9カ月とも言われる札幌農学校のクラーク博士は極端な例にせよ、割と短期間で帰国する者が少なくなかった。恒常的な政府の財政難の中、金銭的問題も大きかったとは思いますが、それ以上に、日本人が短期間に技術・ノウハウを吸収してしまうことによって、更にはそれら技術・ノウハウを乗り越える新たな発見をすることで、お雇い外国人が不要になっていくことが大きかったように思う。

今の日本においても、外資系企業から貪欲に技術やノウハウを吸収しつつ、それを凌駕するような技術・ノウハウを新たに確立して、逆に海外に打って出るくらいの姿勢が重要だ。単に学ぶというのではなく、汚い言葉で書けば、技術・ノウハウを法に抵触しない範囲で「盗み」、それを模倣しつつも更に乗り越えて、新たな製品やサービスを確立し、自らの新たな商売としていくような気迫が求められている。

著者がアドバイザーや委員を担当してきた地方公共団体（現在／過去）：

那須塩原市、川崎市、沼田市、生駒市、妙高市、長野県軽井沢町、越谷市、魚津市、浜松市、北九州市、北海道むかわ町、広島県、富山県、神戸市、静岡市、栃木県上三川町、三条市、つくば市（順不同）