

はじめに

企業を取り巻く環境の変化を表す言葉が、新聞やテレビを通して否応なしに私たちの目に飛び込んできます。企業にとって、まさに現代は「前例のない時代」「模範のない時代」を迎えているのです。

こうした時代にあって、いま、すべてのビジネスパーソンは等しく「イノベーター・革新者」としての役割を果たすことが求められています。価値を生み出す人、知識を創り出す人こそ、現代の企業にとって不可欠な存在となっているのです。その役割を果たすためには、

- ① **自社（自部門）が置かれている内外の変化を認識すること**
- ② **自社（自部門）の強み弱みを正しく把握すること**
- ③ **解決すべき課題を明確にすること**

といったプロセスを踏まえるとともに、自ら実現しようとする強い決意が必要です。

いま、このテキストを開いているあなたは、すでにビジネスの第一線でリーダー的存在として活躍している方だと思います。そうしたあなたにこのテキストは「一体何をなすべきか」を幾度となく問いかけます。それは、あなた自身に自ら解決すべき課題を発見していただくためです。そして、あなたにイノベーターとなる決意をしていただくためです。

しかし、本テキストではあなたが何をなすべきかについての正解を示すことはできません。それは、あなたが所属する企業・部門に正解といえるものがないからです。したがって、ここではどうすればより適切な解へたどりつけるかに重点を置いて学習していただくことになります。そのための指針として、経営や環境の変化といったマクロ的視点を整理するとともに、戦略や管理に対する基本的考え方をまとめています。

さらには革新を起こす姿勢として、現状だけにとらわれず、目的を追求することによってより高いレベルへ到達しようとするシステム思考も身につける必要があります。

経済のグローバル化が加速して世界的な動向への注意も欠かせなくなったいま、本講座の学習を通して経営的判断を備えた真のイノベーターとしての一歩を踏み出してください。

BUSINESS LEADER

Vol. 1 企業経営と自己の役割

第1課 現代企業の課題

| | | |
|----------------|-----------------|----|
| Lesson① | 加速する経済のグローバル化 | 8 |
| Lesson② | 転換期を迎えた日本経済 | 10 |
| Lesson③ | 求められる国際競争力 | 12 |
| Lesson④ | 国内市場をどう勝ち抜くか | 14 |
| Lesson⑤ | 知的財産の創造と保護 | 16 |
| Lesson⑥ | 避けられない業界再編 | 18 |
| Lesson⑦ | 企業の社会的責任 | 20 |
| Lesson⑧ | なぜイノベーションが大切なのか | 22 |
| Summary | | 24 |

第2課 経営戦略とビジネスリーダーの条件

| | | |
|-----------------|--------------------|----|
| Lesson① | 「経営」の基本を理解しよう | 26 |
| Lesson② | 経営を方向づける3つの要素 | 28 |
| Lesson③ | 経営を支える5つの資源 | 30 |
| Lesson④ | 経営戦略の概念-①「情報分析」 | 32 |
| Lesson⑤ | 経営戦略の概念-②「策定」と「実行」 | 34 |
| Lesson⑥ | ビジネスリーダーの条件 | 36 |
| Exercise | | 38 |

第3課 システム思考のすすめ

| | | |
|----------------|----------------|----|
| Lesson① | いま、なぜシステム思考なのか | 40 |
| Lesson② | システム思考の基本は目的追求 | 42 |
| Lesson③ | システムの階層構造 | 44 |
| Lesson④ | 設計から始めよう | 46 |
| Lesson⑤ | 大きな視点を持つ | 48 |
| Lesson⑥ | ホッパー図を作ってみよう | 50 |
| Lesson⑦ | ホッパー図の展開 | 52 |
| Lesson⑧ | 経営システムの基本方向 | 54 |
| Lesson⑨ | システム思考で仕事に取り組む | 56 |
| Summary | | 58 |

第4課 仕事の目標と管理

| | | |
|-----------------|----------------|----|
| Lesson① | より良く仕事を管理するには | 60 |
| Lesson② | 仕事はPlan→Do→See | 62 |
| Lesson③ | Planの基本① | 64 |
| Lesson④ | Planの基本② | 66 |
| Lesson⑤ | DoとSeeの基本 | 68 |
| Exercise | | 70 |

第5課 ビジネス能力の自己診断

| | | |
|-----------------|-----------------|----|
| Case① | もしあなたが社長なら | 72 |
| Lesson① | さまざまな可能性を模索してみる | 74 |
| | Case1の解答と解説 | |
| Lesson② | 経営者にとって大切な能力は何か | 76 |
| Lesson③ | 重要な5つの基本技能 | 78 |
| Case② | 2人の部長にどう指示を出すか | 80 |
| Lesson④ | 経営者の指示に大切なもの | 82 |
| | Case2の解答と解説 | |
| Case③ | 製造部長の行動をどう判断するか | 84 |
| Lesson⑤ | 問われる洞察力 | 86 |
| | Case3の解答と解説 | |
| Lesson⑥ | ビジネス能力の自己診断 | 88 |
| | Case①のチェックポイント | |
| Lesson⑦ | 経営的判断とは何か | 90 |
| | Case②のチェックポイント | |
| Lesson⑧ | 人を動かすのが経営 | 92 |
| | Case③のチェックポイント | |
| Exercise | | 94 |

学習の進め方

1——学習スケジュールを立てる

テキストの学習を始める前に、講座全体の学習スケジュールと各課の学習予定日を決めましょう。各課の扉ページには「学習項目 Lesson」ごとの学習予定日を記入する欄がありますので、ここに記入しておきます。

2——各単元の学習をおこなう

事前に立てたスケジュールに沿って、無理のないペースで学習を進めていきます。

テキストは全5課で構成されています。

それぞれの課に「学習項目Lesson」「考えてみよう」「まとめ Summary」「演習 Exercise」があります。

テキスト学習が終了したら、添削課題を作成し、提出します。

●各課の構成

学習項目 Lesson——各Lessonは「本文」「ポイント」「用語解説」などで構成されています。わかりやすい図表が掲示されている場合もあります。まず本文とポイントを読んで要点をしっかりと理解しましょう。

「考えてみよう」——Lessonによっては「考えてみよう」が設定されています。そ

のLessonで学習した内容の理解をさらに深めるために、各設問に取り組み実際に書き込んでいきます。テキストの内容を頭で理解するだけでなく、さらにもう一步、自分自身に当てはめて考えることでより着実な理解が生まれます。

まとめ Summary——情報量や知識量の多いLessonは課末にSummaryを設けて要点をまとめてあります。それぞれの課で学習した重要なポイントをしっかりと確認しておきましょう。

演習 Exercise——思考力や分析力を要求されるLessonでは課末にExerciseを設けて学習内容に即した演習課題に早速、取り組んでもらいます。それによって、実際のビジネスに活用できる実践的な思考力、分析力が身につきます。

3——添削課題を提出する

各単元のテキスト学習が終了したら、添削課題に取り組みます。すべての設問に解答し終わったら、期日までに提出してください。

第1課 現代企業の課題

この課の内容・この課で学ぶこと

この課を終えた後、次のことが身につきます

LEARNING OBJECTIVES

第1課では現代の日本企業を取り巻くさまざまな環境要因について学びます。戦後、一貫して拡大・成長を続けてきた日本経済は21世紀を迎えて明らかな転換期に入りました。経済のグローバル化はさらに加速し、世界の経済秩序にも大きな構造変化が訪れて、企業の将来をますます予測しにくいものになっています。そういう時代に、マクロ分析のための正確な情報と知識を身につけることはすべてのビジネスリーダーにとって欠かせない学習になってきます。同時に、予測の難しい時代だからこそ、組織も個人もイノベーションへの強い意思を育てなければなりません。いまなぜ、イノベーションなのか？ その答えを明確にしていくのがこの第1課になります。

学習スケジュール

| | 予定日 | 実施日 | 予定日 | 実施日 |
|----------|-----|-----|----------|-----|
| Lesson 1 | | | Lesson 5 | |
| Lesson 2 | | | Lesson 6 | |
| Lesson 3 | | | Lesson 7 | |
| Lesson 4 | | | Lesson 8 | |

加速する経済のグローバル化

株価の揺れ幅が示す グローバル化

まず現代の企業が直面している課題について大きな視点から考えてみます。

21世紀の世界経済は急激な構造変化が進んでいます。バブル経済崩壊後の「失われた10年」を経てやっと回復基調に入った日本経済も、その構造変化の中で翻弄され続けてきました。

「構造変化」と一口にいてもその範囲はあまりに広がっています。一例を日経平均株価で見てください。

2002年以降、株価は上昇基調に転じて07年の夏には1万8千円台まで回復しました。ところがそこから下げに転じたのはアメリカのサブプライム問題が原因でした。株価は1万2千円台まで下落します。

08年に入ってやや持ち直した株価ですが秋には同じアメリカの証券大手リーマン・ブラザーズの経営破綻に端を発したいわゆるリーマン・ショックで歴史的な下落となります。09年3月には7千円割れ寸前まで下げてバブル崩壊後の最安値を記録。翌10年に入ってやや持ち直し、春には1万1千円台まで回復しましたが、ギリシャの財政問題をきっかけとしたユーロ不安で、株価は再び1万円の大台を割り込みました。

その後は、アベノミクスや金融緩和により株価上昇があったものの、株価だけを例に見ても日本経済がいかに世界経済と深くリンクし合っているかがわかります。経済が世界規模で揺さぶられるのは金融や証券市場がそ

れだけ複雑に関連し合っているからですが、どこかの市場で起きた混乱がたちまち他の市場を巻き込むとなれば、すべての企業は世界的な動向への慎重な目配りを欠かせないことになります。

景気と必ずしも一致しない 為替相場

しかも日本経済は基本的に外需（輸出）依存です。戦後の急激な経済復興を支えたのは輸出でしたが、その構造はいまも変わっていません。むしろ国内の個人消費が伸び悩み、設備投資も低迷を続ける現代にあって外需への依存はますます高まっています。

このことはGDP（国内総生産）の成長率と比較したときにははっきりします。実質成長率が10%を超えていたかつての「いざなぎ景気（65-70）」時代には個人消費も設備投資も高い伸び率を示していましたが、02年からの緩やかな景気回復期は実質成長率も1%台に留まり輸出だけがその牽引役となっています。

外需は当然、世界経済に影響されます。アメリカ経済の先行き不透明感やヨーロッパの信用不安が長引けば世界経済は減速し、円高基調が高まれば企業収益は圧迫されま

す。

本来、通貨は経済が上向きの国ほど上がりやすくなりますが、ドルやユーロ圏の経済不安が高まれば相対的に日本の円高が進みます。ほかの国や地域の金利情勢や、信用リスクとも密接に関連しているからです。

加えてインターネットの普及は世界中のどの国や地域からでも瞬時に巨額の投資を可能にしました。株や通貨の売買にさまざまな金融機関や投資家、国際投資機関の介入が行なわれ、「市場の思惑」という実態経済とは異なる動きが生まれることもあります。

株価も為替相場も企業の収益や経済活動に大きな影響を与えます。

加速する経済のグローバル化は、企業の将来をますます予測しにくいものにさせているのです。

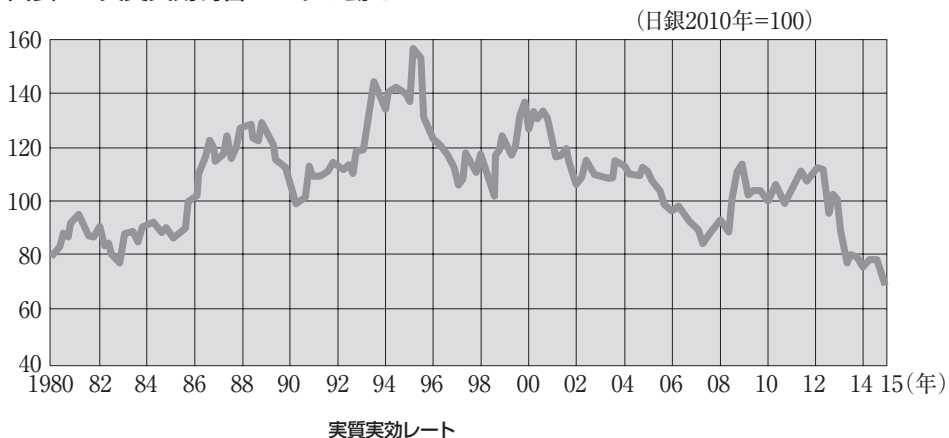
●——「失われた10年」

1991年3月から2002年1月までの11年間を指す言葉ですが、厳密な期間の定義はありません。バブル崩壊そのものも一瞬で何もかも弾けたわけではなく、さまざまな現象が時間差や地域差、業界差を伴いながら日本経済を弱体化させていったからです。また、その後の経済低迷期とあわせて「失われた20年」という言葉も使われます。

●——「サブプライム問題」

アメリカの住宅ローン「サブプライム・ローン」に借り主個人の債務不履行が拡大し、世界中の金融機関に貸し倒れリスクが広がった問題。もともと銀行ローンを借りるだけの信用がない人たちに供給された住宅ローンなので金利が高く、さまざまな金融機関や投資家に購入されていました。不動産価格が上昇している限り貸し倒れリスクはありませんが、07年にアメリカの不動産市況は反落しました。

図表1 実質実効為替レートの動き



ポイント1 株価も為替相場も世界経済の動向と深くかかわっている

ポイント2 経済のグローバル化は企業の将来の予測を難しくしている

転換期を迎えた日本経済

日本経済は 成長から成熟の時代へ

2010年、日本のGDPは急成長を続ける中国に追い越され、長く続いたアメリカに次ぐ世界NO2の経済大国の地位を返上しました。

しかしそのことにショックを受けた日本人、あるいは企業やそれを支えるビジネスパーソンは少なかったはずで、経済成長率だけを見れば誰でも予測できる結果でしたし、少子高齢化が加速する日本は成長より成熟の時代を迎えつつあるという実感があったからです。事実、05年に日本の人口は20世紀以降初めての減少（自然減）に転じました。

けれどもその本当の意味を理解しているビジネスパーソンがどれほどいるか考えると、不安になります。今までのやり方が通用しなくなったことをどこまで理解しているのかということなのです。

日本経済は戦後一貫して、拡大・成長戦略をとり続けてきました。順調な経済成長のもとで所得が増え、個人消費が伸び、企業は利益を設備投資につぎ込んでさらに生産体制を整え、優秀な技術力と質の高い労働力で外需を伸ばして高い経済成長を続けてきました。

その前提となっていたものが崩れたのです。

現在の日本経済は世界の中での存在感を確実に低下させています。たとえば一人当たりのGDPは93年の2位から06年には18位、13年は24位まで後退しています。世界のGDPに占めるシェアも94年の17.9%から下がり続け、07年以降は8%と半減しています。

アジアに限ってみても中国やインドの高い成長率に比較して日本の勢いは失われています。もともと資源に乏しく食料自給率も低い日本ですが、原油や食料価格が高騰する中で人口減少時代に突入した日本経済は大きな転換期を迎えています。

さらに熾烈になる ビジネス展開

戦後の日本経済は決して順調な成長だけが続けてきたわけではありません。第一次石油ショック（73年）の翌年には戦後初めてのマイナス成長も経験し、85年に始まった円高ショックでも輸入品と競合する企業は深刻な不況に陥り、輸出企業も業績不振となりました。

そのたびに企業はコスト削減や合理化、あるいは省エネ、省資源対策で危機を乗り越え、体質を強化させると同時に現在のハイブリット車やEV車に代表される省エネ技術で世界に先行し、環境技術でも高い競争力を備えるようになりました。

生産拠点を国外に移した製造業には産業の空洞化が懸念されましたが、長年の技術の蓄積が国内での部品や製造設備の生産に

活かされ、規格大量生産に向けた最終財の組立てを低賃金で労働力の豊富な新興国で行なうという国際分業が進展しました。

いわば試練を乗り越えることで成長を遂げてきたのです。

けれども今後は加速するグローバル化の中で世界を相手にさらに熾烈なビジネスを展開しなければいけません。製造業は生産拠点を中国やインドを始めアジア各国に移していますが、非製造業もまた世界に販路や店舗を展開している現在、日本の企業に求められるのはイノベーション（革新・変革）になります。

最新の技術とアイデアで、日本でしか作れない製品を生み出す努力、あるいは生産性の向上や新しいサービスの創出といった、さ

まざまなイノベーションが企業の成長には不可欠となってきます。

●——「人口減少」

2012年3月時点で日本の人口は約1億2760万人。それが45年後の2055年には9千万人を切ると予測されています。そのときの生産年齢人口（15歳～64歳）は4600万人、65歳以上の人口は3650万人、この数字から予測される事態を考えてみてください。

●——「石油ショック・円高ショック」

第一次石油ショックでは原油価格が4倍にはね上がり、日本はパニック状態に陥りました。いわゆる「狂乱物価」状態が続きインフレが進みます。85年の円高ショックではそれまでの1ドル250円前後から一気に120円前後まで急上昇しました。けれどもどちらのショックも翌年にはほぼ乗り越えています。

図表2 戦後の大型景気の比較

| | いざなぎ景気 (1965年11月～70年7月) | バブル(平成)景気 (1986年12月～91年2月) | いざなみ景気 (2002年2月～2008年2月) |
|------------------------------|----------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| 実質成長率(年率平均) | 11.5% | 5.4% | 2.3% |
| 名目成長率(同) | 18.4 | 7.3 | 0.8 |
| 拡大期間の伸び率 | 122.8 | 34.7 | 5.1 |
| 給料の伸び率(雇用者報酬) | 114.8 | 31.8 | ▲0.8 |
| 消費者物価の上昇率 | 27.4 | 8.5 | 1.1 |
| 景気の牽引役 (年率平均の伸び率) (実質) | | | |

(注)成長率、雇用者報酬は2008年1～3月期まで、消費者物価は08年5月までの数値

ポイント1 日本経済は世界の中で存在感を低下させている

ポイント2 グローバル化とイノベーションは切り離せない

求められる国際競争力

急変する世界の経済秩序

世界の経済情勢に目を向けてみましょう。

EU（欧州連合）は28ヶ国に拡大し（13年現在）、強大な経済連合になりました。ギリシャ危機に始まった信用不安はありますが、ユーロは世界の基準通貨となりつつあり、EU経済圏のGDPは世界の23%という経済規模となっています。

アジアでは中国の経済発展がめざましく、これにインドやロシア、ブラジルを加えた「BRICs（ブリックス）」諸国は世界のIT（情報技術）拠点や生産工場としてますます成長を加速させています。いずれの国も資源に恵まれ、4国で人口は世界の4割を超え、GDPの20%を占めるまでになっています。

BRICsは中国がアメリカのドル一極支配に疑問を投げかけ、それに同調したロシアやブラジルも交えて首脳会談を重ねています。アメリカ中心の経済秩序に対抗する姿勢を打ち出しているのです。

さらにはBRICsに続く新興勢力として「ネクスト・イレブン」や「VISTA（ビスタ）」も注目されます。VISTAはベトナム、インドネシア、南アフリカ、トルコ、アルゼンチン5カ国の頭文字。ネクスト・イレブンには韓国やメキシコ、イラン、フィリピン、エジプトなどが含まれ、世界の経済秩序は大きく揺れ動いています。

しかもインターネット社会は業務のアウトソーシング（外部委託）を容易にさせました。いかに良質で有利な労働力や資源を確保するか、世界全体を見つめなければいけない時

代になっています。つまり秩序が変化しただけでなく、その秩序を自由に組み替えることまで可能な時代になったのです。

日本経済が抱えている大きな課題

経済秩序の変化は、国と国、地域と地域の間を流動化させます。

そのときもっとも重要になってくるのが、世界に対して開放的な経済かどうかということです。閉鎖的な経済では他国や他地域と連携することができず、したがって自国の経済の活性化や国際競争力を強化することもできません。グローバル化が進んでもそれに飲み込まれない体質を作らなければ、これからの企業は生き残れないのです。

そこで各国や各地域は、難航するWTO（世界貿易機構）の多国間協議を尻目に次々とFTA（自由貿易協定）を結んで貿易の障害を取り除いたり、EPA（経済連携協定）によって人の移動も含めた親密な経済関係を築いています。

日本の現状はどうでしょうか。たとえば韓国はすでにEUとの間にFTAの締結交渉を妥結させましたが、日本は11年時点で交渉に取

り組むこともできずアメリカとの交渉も見送られています。2つの強力な経済圏と公式な協議すらできないところに日本の出遅れがあります。ただ、TPP(環太平洋パートナーシップ)交渉が進むなど、大きな流れとしての市場開放は日本も避けて通れない課題となります。経済のグローバル化がさらに進めば、外需に依存する日本はアジアや新興国との経済連携を強化するしかないからです。

同時に留意しなければいけないことがあります。市場開放は先進国のためだけに進められるものではなく、新興国の成長を促すものでなければなりません。現地生産によって雇用を促進し、産業の育成にも努めるといった長期的視点を持たなければ国際社会の信頼を勝ち取ることはできず、結局は日本の海外市場を狭めることになってしまうのです。

●「ネクスト・イレブン」

BRICsもこの「ネクスト・イレブン」もアメリカの証券会社ゴールドマン・サックスが名づけたもの。イレブンは韓国、メキシコ、トルコ、インドネシア、イラン、パキスタン、ナイジェリア、フィリピン、エジプト、バングラデシュ、ベトナム。この中でとくに注目されるが人口1億人を抱え、経済的な潜在力が大きいとされるメキシコです。

●「EPA」

EPAはモノやサービスの自由化だけでなく「投資規制の撤廃、投資ルールの整備」「知的財産制度、競争政策の調和」「人的交流の拡大」「各分野での協力」など幅の広い協力関係が盛り込まれています。日本は02年にはじめてシンガポールとEPAを結んでいます。

●「TPP」

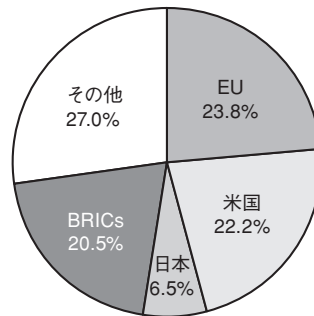
シンガポール、ニュージーランド、チリ、ブルネイ、マレーシア、日本などが交渉に参加(2013年10月現在は12カ国)し、アジア太平洋地域において、100%関税を撤廃するという高い自由化を目標とし、非関税分野や新しい貿易課題を含む包括的な協定として交渉が行われています。

図表3 ブリックスの経済規模

| | 名目GDP (億ドル) | 名目GDPが世界 全体に占める比率 (%) | 一人当たり 名目GNI (ドル) |
|------|----------------|-----------------------------|------------------------|
| 中国 | 92,403 | 12.2 | 6,560 |
| ブラジル | 22,457 | 3.0 | 11,690 |
| ロシア | 20,968 | 2.8 | 13,850 |
| インド | 18,768 | 2.5 | 1,570 |

(注)2015年、GNIは国民総所得

図表4 名目GDPのシェア (%)



【出所】外務省「主要経済指標」より作成

ポイント1 世界の経済秩序は激しく変化、流動化している

ポイント2 日本経済はいっそうの市場開放を迫られている

国内市場をどう勝ち抜くか

冷え込む消費者心理

国内市場に目を向けてみましょう。

伸び悩む日本のGDPですが、その55パーセントを占めるのは個人消費です。国内でモノが売れるかどうか、消費者のニーズをつかむことができるかどうかというのは、企業にとってやはり重大な問題になります。

その個人消費も、全体の基調としては冷え込みが続いてかつてほどの勢いは見られません。理由はいくつも考えられます。

長引く景気低迷で所得の減少が始まっていること。教育費や医療・介護費の負担増、年金制度への不安などが現役世代を中心に幅広い世代に広がっていること。その結果、節約志向が強まって家計は無駄な出費を抑えるようになってきました。株価の低迷や地価の下落なども心理的な影響を与えています。

当然、企業は厳しい価格競争を強いられています。消費者が節約志向を強めれば強めるほど、より価格の安い商品を求めるからです。

しかも日本の消費者は「安全・安心」への関心が高いために素材や生産工程にも最新の技術と注意が要求されます。品質やデザインへのこだわりもあります。省エネや環境保護への視線は自動車、家電製品のみならず、あらゆる分野に向けられています。価格競争に勝ち抜くだけでなく、そういった消費者の高い要求水準を満たさなければいけません。おまけに世界的な資源価格、食料価格の高騰が追い討ちをかけます。

まさに現代の企業は、国内市場を勝ち抜く

ためにいくつもの課題を乗り越えなければいけない過酷な時代を迎えていることになりました。

ビジネス感性を磨く場としての国内市場

けれども、そのことを悲観的に受け止めるのは間違いでしょう。

日本製品がなぜ世界のブランドになりえたのか？ 家電でも自動車でも光学機器でも、国内の激しい競争と厳しい消費者の目があったからです。その品質が海外で評価され、「MADE IN JAPAN」の信用を守り抜くためにメーカーはたゆまない努力を続けてきました。

品質だけではありません。生産工程や在庫管理、部品や本体の汎用性といったコスト削減と効率アップのためのさまざまなノウハウも蓄積してきました。「より良いもの」を「より早く」「より安く」提供する体勢を整え続けてきたのです。

したがって、国内市場を勝ち抜いた企業は海外への進出をためらいません。流通業も同じで、衣料や雑貨、スーパー・コンビニ、あるいは外食産業といった分野では国内で培っ

たノウハウを活かして積極的な海外展開を繰り返しています。

日本の高齢化社会や人口減少はもはや直面する現実になっています。その勢いが今後ともさらに早まることは避けられないでしょう。国内市場の縮小もまた避けられません。

けれども一人あたりのGDPでは依然として世界の上位にあり、「いいものには金を出す」という消費感覚も健在です。どんなに価格が安くても、安心・安全が保証されない商品には手を出さないのです。

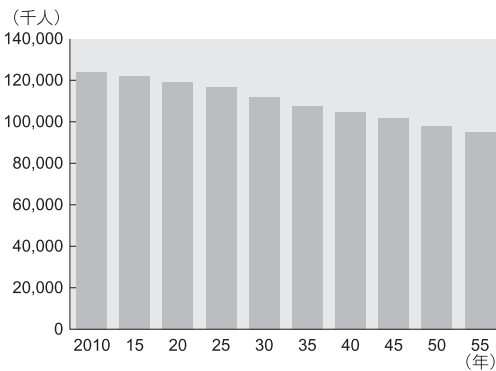
したがってコンプライアンス（法令遵守）、情報開示といった企業イメージに直結する分野もおろそかにはできません。こう考えてく

ると、すべての企業にとって国内市場というのはビジネス感性を鍛える最適のモデルということになります。

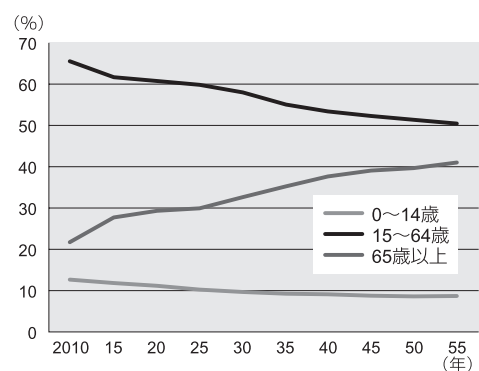
●「節約志向」

個人消費には心理的な影響も見逃せません。先行きへの不安から世の中全体に生活防衛色が強まったり、少ない消費で暮らしを楽しむことの価値が見直されるように、何となく「我慢しよう」という気分が生まれてきます。けれども一方では「欲しいな」「買いたいな」という消費本能がなくなることはありません。この際どいバランスを突き破るのがヒット商品ですから、毎年、猫の目のように変わるのも無理はないのです。

図表5 推計人口の推移



図表6 年齢別構成比



ポイント1 日本の企業は国内市場で鍛えられてきた

ポイント2 国内市場にはイノベーションのヒントが隠されている

知的財産の保護と創造

特許に対する「島国根性」があった

近年になって注目を集めているのが「知的財産」です。

知的財産というのは、研究や開発、発明によって生まれたものの総称です。

人口減少に転じた日本がグローバル経済の中で競争力を維持するためには、技術力だけでなく付加価値の高いものを作り出す必要があります。

そのためには他国に真似のできない独創的な研究、発明、あるいはデザインといった知的財産の創造こそが欠かせないものになります。その応用範囲が広がれば広がるほど価値を生み出すからです。

ところが日本の場合、この知的財産に対して消極的というか、その価値を軽視する傾向がありました。たとえば特許に対する考え方です。

特許制度はこの知的財産権を発明者が一定期間独占することを認める制度ですが、日本の企業はそれを自社の技術や開発の防衛手段としてとらえる傾向が強かったのです。何でもかんでも特許を取ってしまえば安心という発想です。

事実、日本の特許登録件数は欧米に比べても見劣りしません。それを活用する意識が低かったのです。

けれども特許の本来の目的は他人（他社）に「使わせない」ことではありません。その発明を基にして新たな技術が開発されればそこにインセンティブ（報酬）が生まれます。

それが社会全体の技術水準を高めて新たな需要を掘り起こせば、莫大な付加価値が生まれます。資源に乏しく国内市場が縮小している日本にとって、知的財産を創造することや、その価値を見直すことは緊急の課題にもなってくるのです。

真のイノベーションを生む企業体質

現在の日本企業には分野によって世界的な水準を保つ技術があります。GDPに占める研究・開発費も世界の先進国に比べて決して見劣りしません。

たとえば環境技術です。自動車ではハイブリット車やEV車を世界に先駆けて実用化させ、リサイクルシステムも高いレベルにあります。省エネや電池などのエネルギーマネジメント。水やロボットや3Dのようなコンテンツメディア、デジタル・通信機器や素材産業も有望な分野です。アニメのように世界的な人気を集めるコンテンツ産業もあります。

そういった知的財産の創造を促すためには、企業が個人や研究部門を後押ししたり大学との連携を深めたり、あるいは埋もれた知的財産の活用に積極的に取り組む必要があります。

せっかくのアイデアや発明を1つの企業、1つの業界で活用できずに眠らせているケースもあります。その場合も、企業や業界を横断して知的財産を共有する視点があれば、思いがけないイノベーションが生まれる可能性があります。

一方で知的財産としての保護される対象が狭いために、せっかくの独創が模倣されたりインターネットの普及でアニメのようにたちまちコピーされてしまう被害も出ています。これには国際的なルールや独自の制度を整備する必要がありますが、そのためにも企業は知的財産の価値を見直し、育てる気概を持たなければいけません。真のイノベーションはそういう企業体質の中から生まれてくるのです。

●——「コンテンツ産業」

アニメやマンガ、ゲーム、あるいは音楽のようなコンテンツ（情報の内容）を製作するのがコンテンツ産業です。とくに日本のアニメは世界中で人気があって高い評価を受けています。アジアでは音楽やアイドルが人気ですし、日本への好感度を高めているという意味では経済全体への影響も見逃せません。08年の日本のコンテンツ産業の規模は15兆円。ただし海外輸出の比率は09年で5パーセントに過ぎません。潜在力を活かせば今後も大きな成長を期待できる分野とされています。

図表7 政府が「知的財産推進計画2014」に盛り込んだ主な日本再興戦略

【目標】

- ①他国からユーザーやイノベーション投資を呼び込む魅力ある知財システムを構築する
- ②我が国の知財システムをアジア等新興国のスタンダードとする
- ③創造性と戦略性を持ったグローバル知財人財を継続的に輩出する

【ビジョン】

- 第1 産業競争力強化のためのグローバル知財システムの構築
- 第2 中小ベンチャー企業の知財マネジメント強化支援
- 第3 デジタル・ネットワーク社会に対応した環境整備
- 第4 コンテンツを中心としたソフトパワーの強化

ポイント1 知的財産こそが日本の企業の活路を見出す

ポイント2 企業には創意工夫を尊重する体質が欠かせない