巻 頭 言

本物の競争力

内閣府大臣官房審議官
中 野　 節

Takashi Nakano

１．秋田に学ぶ非競争のススメ

９月最後の週末，有楽町で開催された『秋田けけけ祭り』に行ってきた。秋田弁で『け』は『来て』の意味で，『見にけ！食べにけ！湯にけ！』で『けけけ』らしい。『け』には『食え』の意味もあり，便利すぎる方言の一つだが，部外者にはほとんど理解できないのが難点だ。

けけけ祭りは秋田観光の誘客を目的とする秋田県主催のイベントで，秋田美人百人，秋田犬，竿灯の実演が注目を集めていたが，秋田美人を明確に秋田県の財産に位置づけているところに秋田の変化を感じる。行政が美人を売り込むのは躊躇するところだが，県外のアドバイザーの斬新なアイディアと田沢湖・角館地域の若手経営者の自発的な動きがこれを可能にした。

2008年に秋田県に赴任した際，同県の一人当たり県民所得は全国43位，高齢化率，人口減少率ともにトップを争うという，指標でみれば厳しい状況だった。平成23年現在の高齢化率は29.6％，毎年１万人の人口が減少している。国立社会保障・人口問題研究所の推計では，日本全体の高齢化率が30％に達するのは2023年ごろで，今の秋田は10年後の日本の姿だ。

２年９か月の秋田県勤務を終えてみて結論から言えば，秋田県はまだ大丈夫だ。カロリーベースの食料自給率178％（全国２位），持ち家比率78.4％（全国１位），秋田市の平均消費者物価地域差指数が全国最低といった環境による実質的な生活の充実度がある。

しかし，一方で，秋田が持っているものが社会に循環しているかというとここには課題がある。県民一人一人をミクロに見れば，様々な生活上の支障，経済的困難があり，県民全体がその豊かさを享受しているとは言えない。また，「まだ大丈夫」は，将来も安泰ということではないので，ストックを消費している世代の責務として，今できることをやっ

ておく必要がある。

歴史を少し振り返ると，秋田は安定した天候の下での稲作と必要量を産出できる非鉄金属鉱山により，無理をして県外にものを売りに行く必要がなかった。なぜか台風が秋田を避けて通ることが多く，鉱業はある意味原料がタダの産業で，恵まれた運のいい県だった。

ところが，米飯のパン食へのシフトと鉱山の閉山により，流れが逆転する。経済面では，秋田は80年代までのストックを取り崩しながら生きている部分がある。

秋田にいた時は地域経済の閉塞感を打破するために，マーケットと直接対話し，市場が求める特徴ある産品を一定量出すことが一つの解になると考えていた。県外市場の開拓が政策の柱の一つであり，経営者の一部の強烈な危機感が背景にあった。県外への出し方においても，いかに付加価値を付けて出すかが課題で，農業においては六次産業化が有力な手段とされた。県内に食品加工業が少なく，大豆も牛肉もそのまま県外に出荷するため付加価値と雇用につながらない。400を超える農業法人が大規模化により市場で力を付けるだけでなく，高付加価値を求めるニーズへの対応を進めていく必要があった。

こうした県外市場とのつき合いを進めるに当たり，「秋田は売り込みがへたですから」という言葉をよく聞いた。しかし，実際に経営者の方々とお話しをしていると，特に商売が内向きとか不得意ということは感じられない。過去に頭を下げる必要に迫られなかった一部の層がまだ市場との距離の取り方を知らないだけではないだろうか。

もちろん秋田にもコメを2000トン輸出する農協，世界に出しても競争できるアスパラ，酸味がないすっきりした甘さで台湾で一個10ドルで売れるリンゴなど市場での低価格競争を避けて勝負できるものはたくさんある。

国内の市場において成功している具体的な事例を挙げると次のものがある。

湯沢市の稲庭うどんは今では東京でもいろいろなところで食べることができるが，元は佐藤養助商店に伝わる一子相伝の技だった。先代佐藤養助社長が昭和47年に家内制手工業から地域産業とするために技術公開に踏み切り，産地の品質を維持する体制を時間をかけて作り上げた。時々無性に食べたくなるツルッとした喉越しは独特で，うどんとしては値が張るが，湯沢市の本店に併設された工場で宮内省御買上の味を守る手延べの技を見れば納得できる。

羽後町の美少女イラスト（萌えキャラ）を使った町おこしはNHK「クローズアップ現代」でも取り上げられ，萌えキャラパッケージのあきたこまちが定番商品になり，東京から週末にファンが集まる古民家ツアーまで催行された。秋田版クールジャパンとも言えるが，あきたこまちとキャラクターのイメージがうまく咬み合っており，萌えキャラによる地域起こしのさきがけとなった。地域においては顔をしかめる向きもあったが，町長が理解を示したことで，若手の発想にあまりうるさいことを言わずに，地道な努力が花開くこ

とになった。

農産物ではないが，最近の秋田発のヒットにOHZANのクロワッサンラスクがある。銀座三越でしか買えない希少価値が話題を呼んだ。この９月には新宿伊勢丹にも出店したが，こちらではスティックラスクという新製品しか売っていない。三大盆踊りで知られる西馬音内（にしもない）の趣のある街並みの奥に築120年の木造建築に調度はアンティークというカフェがあるのだが，その近くのこれまた木造の工場でラスクが作られている。ホームページで，低温で二度焼きすると製法を公開しているが，ノウハウの塊なのか，この時点で二番手商法は出てきていない。

こうした人気商品は東京のような大市場ではメジャーではない。量が出せないからだ。しかし，共通していることは，365日一定量出し続けていることだ。食料品のキャンペーンで東京，大阪のスーパーに行き，では来月から納入お願いしますと言われた時に，今は２週間分しか出せませんというケースがあるのだがこれでは商談にならない。

クロワッサンラスクの場合，銀座三越に毎日商品を出し続けたが毎朝列ができて午前中で売り切れていた。その時秋田県民は３か月待ちの通販で買うしかなかった。

こうした事例だけでは，県民105万人の生活を安定させることはできないが，東京発の景気後退と過当競争に巻き込まれないためのヒントがある。食料，土地を持っていることは本当の危機が訪れた時には強みと言えるが，いざという時に活用する備えがなければ宝の持ち腐れになってしまう。売り手は秋田だけではないのだ。

別の視点から秋田を見ると，秋田がまだ大丈夫と思わせるものに自然環境がある。

秋田自動車道の秋田・横手間を走ると両側によく手入れされたスギ林が続く区間あるが，これは秋田県が日本一の面積を誇るスギ人工林で，県のいたるところで先が尖ったスギが折り重なる奥行きのある姿が田園風景の背景になっている。ちなみに尖っているのは青年までのスギで，歳を取ると鋭さがなくなり，樹齢100年を迎える頃には丸くなっていく。人間と同じだ。

また，９月の午後，横手盆地の穀倉地帯に行き，夕日に輝く奥羽山脈を背景に稲刈りを待つ黄金色の田園風景を眺めていると「果報は寝て待て」という言葉が本当にしっくり来る。日本人として守るべきものがここにあると実感させられる。

それでも秋田の農林業は変わらなければいけないのだろうか。答えはYESだと思う。デフレを克服しても国内の人口減少により農産品の国内販売はマイナスサムとなり，補助金で守る分野でも財源に限りがあるため徐々にその範囲が見直される可能性がある。国内市場縮小の中での海外への輸出は，国内のライバルだけでなく海外企業との競争になる。将来の事業環境に備えて生産性を上げておくこと，何を守っていくべきかを見極めて技術を磨いておくことが必要だ。今本気で売っていないものが多いので伸び代はあるが，ブランド化やマーケティングのノウハウを持たないと，数打てば当たるという戦略が取れない

後退期にはハイリスクの取組みになってしまう。そうならないよう，市場との関係を自ら作ることを想定して備えることは最低限必要なのではないだろうか。

絶対的な価値を見極めて切り売りせずに守り続けること，それを付加価値に変える方策を考えて実行するタイミングを間違えなければ秋田は復活できるはずだ。

２．競争力の源泉

こうした秋田県での経験から今の日本の工業製品の競争力の議論を見ると，アジア諸国との競争になるような伝統的量産の分野でどう生き残るかに話が偏りがちに思える。

改めて論じるまでもないが，日本の携帯電話端末は３ヶ月に１回のモデルチェンジと高機能化を求める（エンドユーザーではない）顧客の要求を聞いているうちに世界市場では勝負に敗れ，ガラパゴス化を招いた。自虐的ではあるが，ダイソンやiRobotの掃除機を模倣する状況は60年代に戻ったようにも見える。

今日の危機を予測することは難しかったと思うが，後から振り返ると様々な解釈と分析ができる。ここからは話が広がり過ぎないよう，エレクトロニクスのみに絞って極論を述べてみたい。

iPhoneのようなエンドユーザーの心を鷲掴みにする製品は80年代には日本の得意技だった。今日本の電子産業は厳しい状況にあるが，雌伏しつつ力を蓄える時期でもある。この業界の盛者必衰の理は歴史が示しており，日本にもまだチャンスはある。しかし復活のための研究開発投資は効率よく行えているだろうか。

1979年にジャパン・アズ・ナンバーワン（著者：エズラ・ヴォーゲル）がベストセラーになり，米国製造業が衰退期と言われた80年代でもカリフォルニアでは新しいモノを作る動きが止まることはなかったと思う。

80年代前半，スティーブ・ジョブズの完璧主義もあり，アップルのMacintosh（マッキントッシュ）を開発は難航していた。そして，1984年に初代Macintoshが発売され，そのグラフィカル・ユーザー・インターフェース（GUI）は強烈なインパクトを与えた。メイン画面にゴミ箱があり，ファイルを捨てるとゴミ箱が膨らむというだけでユーザーは狂喜した。1989年に貯金をはたいて，初めて32ビットCPUを積んだMacintosh　SE／30を買ったのだが，本体37万円，ハードディスクはオプションで20メガバイトの外付けHDDが28万円だった。ハイパーカードというソフトウエアで画面の絵が動くだけで胸が躍ったあのワクワク感は忘れられない。

思えば80年代までは国内でもカローラ・レビン，シティ・ターボなど，若者の物欲を刺激する車があった。バブル崩壊後，購買力を失った若者をお客さんと思わなくなったというわけではないだろうが，ワクワクする日本製は少なくなった。省エネ・環境への配慮という価値観が普及すると企業がそれ一辺倒になってしまうのが日本の現状で，若者が消費したいと思っても携帯とオンラインゲームしかないのではないか。

もちろん，日本に負け癖がついているわけではない。ソフトウエアのOSや言語のように日本が負けたと言われている分野でも，性能と使い勝手で遜色のない坂村健氏の国産OSであるTRONが開発されていたし，2000年以降ではまつもとゆきひろ氏が開発したコンピュータ上の言語Rubyが世界に普及している。GoogleやAmazonのようなしがらみを超えたビジネスモデルを組み上げることは難しいかもしれないが，LINEのような世界に普及するサービスを生み出すことはできている。

こうした価格競争を超えた製品・市場を生み出し，長く持続することが日本人にできないはずがない。新興国に追いつかれては少しでも先を行くために開発にしのぎを削るビジネスモデルも必要だが，国内メーカー同士で競争し，さらに海外メーカーと価格競争する体力を維持しようとすることは国民に豊かさをもたらすだろうか。本当に守るべき競争力とは何なのかということについては様々な切り口，意見があると思うが，一つの側面は技術・技能を持つ個人の能力と集団のチーム力といった人材ではないか。日本は高度成長期からこれを大事にしてきた。

国の総合科学技術会議では，ハイリスクだが成功すれば社会を変えるようなハイインパクトの研究開発を支援する枠組みを検討している。その際，ここで挙げたような成功例をどのような人々が実現したかに注目して制度設計をする必要がある。日本経済は少しずつ元気を取り戻しつつあるが，経済的にも市場，社会にインパクトを与えるイノベーションがもたらす効果は大きい。閉塞感が残る現状を見れば，世代交代と新陳代謝がキーワードかもしれない。昨年ノーベル賞を受賞された山中伸弥教授のiPS細胞の研究での若手の活躍がそれを実感させてくれた。

新しく作る枠組みでは，政府が有望な分野を決めたりするのではなく，多くの人が無理と思うようなハイリスクなアイディア，発想を活かし，自由に研究開発が進められる環境を実現する制度設計が求められる。

Innovate or Die（イノベーションか死か）という気合で取り組みたい。