

# 協調領域でリソースを捻出し、 “ラスト産業”である 自動車産業を変えたい

世界的に自動車産業が大きく揺れている。要因のひとつは電気自動車に対して欧州や中国、インドなどが期限を切って促進を表明したこと、もう一つはAI(人工頭脳)の急激な進展と自動運転の実用化が国際レベルで検討が進められていることが背景となっている。環境問題やエネルギー問題もあるし、そもそも社会における自動車の役割も大きく変化の時代を迎えている。では、日本はどう対処するのか。行政でそのキーを握るのは経済産業省である。もと経済産業省官僚の伊藤慎介氏が同省自動車課の河野太志課長と語り合った。

(秋林路)

## ■自動車産業で何が起きているのか

**伊藤** “モビリティ革命”や“100年に一度の大変革”など、巷ではいろいろな表現で自動車産業が大変革期にあると言われています。そこで現在、一体何が起きているのか、これまで起きてきた革命・変革との違いはあるのだろうか――、本日は日本の自動車産業を司る経済産業省自動車課の河野課長にお聞きしたいと思います。

過去を振り返ると、1980年代、電機業界、半導体業界、自動車業界、鉄鋼業界、航空機業界など日本の製造業は国際競争力の強さを誇ってきました。しかし、90年代後半から2000年代に入ってから電機業界を中心に国際競争力に陰りが出始め、今では日本経済は自動

車産業による一本足打法で成り立っているといえ、まさに自動車産業は日本の“ラスト産業”と



株式会社 rimOnO

代表取締役社長

**伊藤 慎介**氏

いう存在となりました。現在の自動車産業の姿を河野課長はどのようにご覧になりますか。

**河野** ご指摘の通り、自動車産業は大きな変革の時代を迎えています。これまでも様々な技術革新の波はあったのですが、コネクテッド、シェアリングとサービス化、電動化、自動走行という大きな技術革新の可能性が同時並行的に動く可能性がある、という点に特異性があります。この4点は論理的につながっているわけではありませんが、「食べ合わせ」が良いことから、同時に変革が起こる可能性があります。ただ、これらの変化が、いつ、どのような形で、どのようなインパクトをもって実現するのか、という点は誰にも予測することはできません。

**伊藤** 私は10年ほど前に経済産業省の自動車課で技術を担当していましたが、インカー(自動車単体の電動化や安全性向上など)とアウトカー(自動運転やITSなど他の自動車や道路などとの協調が必要な領域)という分類でみると、アウトカーについては「いつかできたらいいね」という温度感でした。しかし、現在では異業種の勢いのある企業がアウトカーにこぞって参入し、インカーに関係する企業が振り回されている状況にあると見ています。

**河野** アウトカーの技術進歩と相まって、インカーの車づくりそのものの考え方に対するチャレンジが始まる可能性がある、他方で、開発現場は日々の工数管理がますます大変になっていてそれどころではない。「今を守る」と考えると極めて難しい時代になっているように見えますが、逆にこれを「攻めの機会」と捉えると違った見え方になるのかもしれない。



経済産業省製造産業局

自動車課長

**河野 太志**氏

**伊藤** 私が経産省1・2年生時代に河野課長と働いていた当時、担当していたIT産業では「通信と放送の融合」について議論をしていました。テレビなどの動画コンテンツ、新聞・雑誌などの紙コンテンツはいずれデジタル化していく、インターネット経由でテレビを見ることは当たり前の時代になる、ということをイメージして政策を進めようとしていました。

ところが、いろいろな障壁もあり、我々が描いていた青写真のように進まなかったのが実態です。テレビ受信機は日本メーカーに大きなアドバンテージがあったのですが、結果的に動画コンテンツはどんどん海外のインターネット企業が主導する形にシフトしていき、YOUTUBEやアマゾンプライムなど海外企業がコンテンツ流通を握るようになりました。過去の経験からは、日本は想定外の動きに対応し難い環境があるように思えて仕方ないのですが、河野課長はどうお考えですか。

**河野** 他の産業の企業が市場を失っていった背景は、業界、企業ごとに異なるので、一言で

まとめることは難しいと思います。

ただ、一般論で言えば、世界的に見ても、一定の環境・ルールの下で勝者が、別の環境になっても勝ち続けることは容易なことではありません。むしろ、変化の時代にはレガシーを守る必要のない新規参入者の方が有利になる場合もあるわけで、新規参入者のイノベーションを更に上回るイノベーションを生み出すためには相当な経営努力が必要になります。

### ■イノベーションを巻き起こす絶好機

**伊藤** 携帯電話においてシェアが高かった欧州メーカーは、スマートフォンでは勝てなくなりました。

**河野** 技術革新が早くビジネスゲームが変わるサイクルが早い市場では、勝者の入れ替わりは極めて早く、変革に対応できないと、あっという間に転げ落ちてしまうこともありますね。

**伊藤** 自分は「心ある裏切り者」のような言い方をしているのですが、IBMの凋落は、かつてIBM PCの部品メーカーだったマイクロソフトやインテルがある意味の裏切りをしたからと言えるのではないですか。



河野太志氏

**河野** コンピューターの世界で見ると、アメリカでは、IBMがかつての圧倒的な力を失っていく中でも、マイクロソフト、さらにはグーグル、アマゾンが台頭し産業全体のイノベーションは継続しました。新しい企業がイノベーションを起こすことで、アメリカの産業界は発展し続けているわけです。

それに対して、対極である100年企業もそれに対抗して様々な仕掛けを考えて必ずしも敗者になっているわけではありません。競争を通じて産業全体が健全に発展をしていく、という仕組みの問題です。

**伊藤** シリコンバレーなどITのコミュニティでは、たとえライバル企業同士であっても、価値観や方向性はふんわりと共有しておきながら、個別の競争になると殴り合いをするといったようなことが起きています。最終的に勝者を選ぶのはユーザー側の判断に委ねられているのがアメリカのパラダイムではないでしょうか。

**河野** すばらしい技術を「発明」した者が必ずしも市場を獲得するわけではない、ということは歴史が証明しています。イノベーションの形は誰にも予想できないわけで、変化のスピードに、早く、的確に対応し続けることが大事になっていきます。

自動車産業も変革と騒がれていますが、既存プレイヤーにとっても、イノベーションを生み出す攻めの機会であると捉えるべきだと思います。

ところが、日々のビジネスには相当のリソースが必要とされるので、攻めといってもそう簡単に大きなリソースを回すことができないし、回すと日々の業務の大事な積み重ねがおろそかになる。攻防戦を効率的に組み立てていくためのリソース配分の効率化が重要なポイントになります。

ここまで自動車産業が直面している戦線が拡大してしまうと日本全体でみてもリソースは不足し

てしまいます。サプライヤーも含めて、日々の改善活動で生み出した原資で必死に新規投資をしています。不確実性が高く、スピード感が早い世界の中で、どこに優先順位をつけて大胆に投資するのか、どこに貴重な人材を寄せていくのかの判断が本当に難しい時代になっています。

**伊藤** 一方で、アラブの資金を利用して10兆円ファンドを創設したソフトバンクの孫正義さんは、マネーの力と人的ネットワークを駆使してグローバル展開を積極的に進められています。日本でのビジネスに成功した孫さんがグローバルに張ろうとしている中で、孫さんが日本で張りたいと思える取り組みを日本発で提案できていないことは非常に残念です。

孫さんが張りたくなるプレイヤーを日本で育成できない限り、世界の競争の中で良いポジションはとれないという気がします。

**河野** 私は日本がイノベーションを起こしにくい国とは思っていません。歴史を紐解けば、そもそも、戦後の自動車産業はOEMメーカーも部品メーカーもベンチャー企業でした。新規創業だけでなく、別の業態から第二創業のような形で、それこそイノベーターとして新規市場参入したケースも多かったのです。

他方で、一般的にいうと、日本は、国として外国投資家を引っ張り込む意識が弱かった時代が長かった、ということはあるかもしれません。もう状況は随分変わってきていますが。かつて、政策的にも国内でお金が回るシステムを作ってきた中で、例えば、中国企業は1を10に膨らませて「国として市場がこれだけ成長するから、投資すべきだ」と海外でプレゼンをする。

日本は、そもそも日本の決め球を外国の投資家は知らない中で、入り口で「成長可能性が低い」とやられる。非常に話ですもったいない。

### ■官民でスムーズに回せる仕組みの構築

**伊藤** 昨年秋にシリコンバレーに行ってきましたが、本気でイノベーションを起こそうという個人同士がつながって、支え合いながらイノベーションを起こしているという印象を持ちました。

しかし、この1年間ほどで日本でも同様の活動がじわじわと顕在化してきたという印象があります。その動きをどうやってスピードアップしていいのか、支援を行えるのか、政府側も張っているのではないかと気がします。

私自身も民間企業を3年間経営していますが、そのような動きを支える存在として、国や地方自治体などの行政しかできないことが沢山あると感じています。もしそういう支援が行われるようになればイノベーションへの原動力になるのではないかと期待感があります。

**河野** 米国をベンチマークに政策の柱を整理する、というやり方が通用しない時代になっている中で、どういった新しい支援のシステムを作っていくかはなかなかチャレンジングな課題です。

**伊藤** 例えがいいか悪いかは別として、役所では毎年予算要求のネタとして「新政策」という名のもとに新しいプロジェクトの仮説を打ち立てています。そういうことに長けた人たちが多い組織であることから、役所は「仮説のデパート」ではないかと私は思っています。

一方で、民間企業は決められたことを着実に実行していく能力が高いという意味で「エグゼキューション(実行)のデパート」だと思います。両方の世界を経験すると、仮説ばかりで実行の責任を持たない役所と、高い実行力はあるが不確実な仮説に挑戦しにくい民間企業のそれぞれをうまく補完することができないものかと思っています。

**河野** 10年先、20年先、また30年後とな



いかないといけなくなる。中長期的なアクションプランも実際に実行しようとする、法律や規制面の課題や、利害調整の問題など「縦のタコソポ」では解決できない課題がでてきます。そこでは行政の力も必要になってくるのですが、この「縦を横にしていく」過程で、官民でもっとスムーズに回せる政策形成の仕組みを構築しないとスピード感がでてきません。

### ■官民による協調路線

るような長期ビジョンは、これだけ変化の激しい時代の中では陳腐化も早く、真のインパクトを与えることは難しいです。イノベーションは日々刻々変化していくもので、その変化点をしっかり捉えて試行錯誤することが政策サイドにも求められるのではないのでしょうか。

仮説を実行に移し、都度都度打ち手を改善する、手数を増やしてイノベーションに対応するスピードを維持していくというやり方が重要だと思います。

自動車産業でいうなら、例えば、現時点で、一定時期の世界の自動走行市場の大きさを正確に予測することはできません。官民で検討を重ね、いろいろな仮説作りに挑戦し、必要に応じて機動的にそれをうまく修正するという機動力を持つことが必要です。

**伊藤** 人事交流なり、人事ローテーションにも関係することですが、しがらみのない人たちが入ることで、ポジティブに回していけることもあるのではないかと思います。

**河野** その通りです。日本の場合は行政も企業もみんなタコソポに入ってしまう。他方で、中長期的なアクションプランではなく、短期的な売上や利益、行政であれば施策に落とし込んで

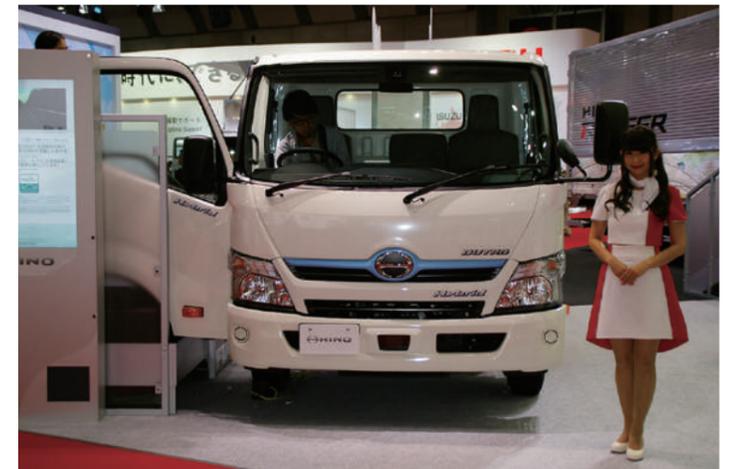
**伊藤** 自動車業界の中には、半導体、ソフトウェア、液晶テレビ、デジタル家電など、日本が世界シェアを失った他業界と比べて自動車業界は異なるという意見をお持ちの方も多いのですが、どのような特殊性があるとお考えですか。

**河野** 他の商品群と異なり、しっかりとした環境規制と安全規制があることは大きく異なる部分でしょうね。求められる品質レベルが高いことが制度的にもきっちり決められている。車づくり、アフターといったいわゆるインカーの世界でビジネスをしっかり回すことは新規参入者にはおおよそ不可能ともいえます。逆にいえば、他の産業ではそれがないため、新規参入者にとってはハードルが低い市場ということになります。もちろん、将来的に、技術やインフラが大きく変わり、新たなビジネスが、既存のルールを壊していく、という論点は出てくる可能性はあるでしょうが。

自分達が得意な領域をしっかり押さえつつ、時代の変化に対応して、むしろそれを破壊する側に回るような活動も並行して進めていく、……、豊田自動織機がトヨタ自動車を創立したような、第二創業のごとき勢いも必要になるかもしれません。

**伊藤** 私は、今までのバリューチェーンに対し

て、各プレイヤーがどれだけ川下に下っていけるかが重要だと思っています。アップルはiPhoneを発売する際にコンテンツやアプリなど、これまで通信事業者がやっていた事業に食い込んでいくことで利益を生みました。自動車 OEM としてはどれだけユーザーニーズを組んだサービスを提供できるのかでしょうし、自動車部品メーカーとしてはどこまでシステムインテグレーションを提供できる存在になれるかでしょうね。



**河野** そうですね。とはいえ、その取組は「口で言うは易し」でして、IBMは倒産すると言われた直前は実は調子が良く、史上最高益の勢いでしたが、何かがおかしいと気づいたら突然ガタガタと業績が悪化しました。倒産しかねない状況になって初めて第二創業的にサービス分野へのシフトを宣言しました。

アップルも同様です。瀕死の重体から持ち直したわけで、そこには相当な苦労があったわけです。健全な危機感と物事を進める強いドライブ力が必要になります。

**伊藤** 通信、コンテンツ、エネルギーといった分野ではNTT、テレビ局、電力会社など圧倒的な力を持つ国内企業が調達することで産業が成長してきました。しかし、自動車産業は自らの力で国際競争力を確保してきた産業であるため、新しいアプローチをとれるだろうと期待しています。

**河野** そうですね。これまでの相当の蓄積があり、力をもった産業と思います。それをどう上手に活かすか。ドイツは手を抜くところも上手く、協調連携を上手に作っていく。多くの新たなプレイヤーが入り乱れてくる中で、リソースの有効活用の上で必要になるのが協調連携です。

ドイツでは大学とそこで築かれた人的ネット

ワークが大きな役割を持ちますが、現実には日本の大学が自動車分野において媒介役となることを期待するのは短期的には難しいように思います。諸外国と異なる役割が役所に期待される部分があると思います。他国と比べて、日本では官民の距離が比較的近いので、協調領域の設定に関して、役所が役に立つ部分も一部あると思います。

### ■既存枠を超えた新しい取り組みが必要

**伊藤** 本連載第1回(自動車ジャーナリストの桃田健史氏、自動車新聞社の井上佳三氏)の座談会でも話題にのぼりましたが、ビジネスで勝つための方策としてのルールメイキングや標準化を行う仕組みがあまり有効に機能していません。



伊藤慎介氏



仲介役としてそれを推進するのが業界団体の機能だと考えていましたが、現在のルールメイキングでは十分に役割を果たせていないため、再編成が必要だという結論に至りました。

**河野** 自動車は企業の利害関係が大きく変わってきており、昔のような統一方針にもとづく護送船団方式はなかなか難しいのでしょう。

だからこそ、様々小さな組み合わせを模索しないといけない。昔のように、業界調整の微調整を行う中間組織体がなくなっている現在では、官民の各論調整を行う環境はよりシビアとなっています。

これから官と民の協調は、これまでと違う形で模索しないと方程式が解けない状態になりかねませんね。

**伊藤** 先日、大手企業の役員と話した際に、「働き方改革で残業規制が厳しくなったことで、優秀なソフトウェアエンジニアが働きにくい環境になっている」と言っていました。コンプライアンスなども、新しいことをチャレンジする際に足枷となってしまうこともあります。

**河野** 規制体系という一般論でいうと、各国の自動車政策はどうしてもそれぞれの国の国内事情に大きく影響される部分が出てきます。自動車に関わる政策は、都市のあり方やそれに基づく交通体系の考え方に関する制約がでてくるのは各国共通でしょう。単に「産業を伸ばす」という産業政策的視点のみで政策遂行されるわけではなく、むしろ、様々な政策視点からの政策調整を、ちゃんとやる、早くやる、ということが大事です。

**伊藤** その一方でアメリカでは Google が無人運転車を走行させると言っていますよね。

**河野** 自動走行を実現するため、産業を育成するためにシステムを変えている、ということではないと思いますが、市場規模の優位性を活かしたイノベーションを許容する懐をもった国、ということはあるのかもしれませんが。日本は、どうしても海外の市場を意識しないといけないわけですから、海外プロジェクトや海外のプレイヤーとの連携のウェイトも増やしていかないとはいけません。その際、官民交流のルールはありますから、プロジェクトに中長期のコミットできる人材を役所からも提供し、日本ならではの新しい官民連携のモデルを作っていく必要があると思います。

**伊藤** IoT のベンチャー企業であるソラコムを買収した KDDI の副社長の話を講演会で聞いて納得したことがあります。その副社長は第 2 電電 (DDI) の創業期からのメンバーであるらしく、KDDI との統合、携帯電話の普及、インターネットの光回線化など、様々な変革を経験されていく中で、「自分の想像だけで未来に向けた正しい方向性が描けないことがよくわかった。IoT 時代になると、これまで以上に想像を超えることが起きるだろうから技術やアイデアは外部から取り込むしかない」とベンチャー企業買収に至った経緯

を話されていました。率直でわかりやすい事例だと思います。わからないことに張れる勇気がある人は日本で少ないのですが、このような事例が拡がれば、もっと世の中を動かしていけるのではないかと思います。

**河野** そうですね。新分野では、ベンチャー含めた新しいプレイヤーとの新たな連携、ここで起きる「摩擦」がイノベーションを起こす源になるということはあるのだ

らうと思います。この 10 年、15 年でどうしていくか考えると、安全規制もそうでしょうし、車体の制御、しっかりしたアフター市場の必要性、を考えると、OEM レベルでみると変化にはそれなりに時間を要すると思います。他方で、サプライヤー含めた産業構造全体を見てみると、そのスピードを上回る付加価値の変化が起きる可能性は考えておかないといけません。その際には、産業全体で、レガシーをきっちり回す部分とイノベーションに挑戦する部分を使い分ける必要が出てくるのではないかと思います。

**伊藤** そういうことを考えている人は少なからずいます。

**河野** 変化に対応するためには、色々と柔軟にチャレンジを続ける必要があると思います。サプライヤーは、系列が崩れてくる中で、これまでのように系列の中で生きていくだけで変化に対応することは難しくなり始めています。

一方で、お隣の中国の部品メーカーはコスト競争力が増していて、日本のサプライヤーは日々の改善とは違った次元の思い切った投資をして勝負をしないといけなくなりつつある。そのためには何をすべきかという論点です。

**伊藤** 東日本大震災の際に、漁業組合の再編



をしなければ漁業を再開できない状況であったにもかかわらず、権限を手放したくない組合長がいたために思うように再編が進みませんでした。そういうことがあってはいけません。

**河野** ギリギリ捻出したリソースを使って、合理化、IT 投資などの多正面作戦を真剣に進めていかなければなりません。徐々に水温が上がっても逃げずに死んでいく「ゆでがえる状態」は避けなければならない。

**伊藤** 変革や改革には異次元の考えをもった人が必要です。明治維新では思想を持った人同士が連携して、方向性を共有しながらそれぞれの組織でジャッジしていきました。痛みは確実に伴いますが、それを恐れていたら先に進むことはできない。そういうことが必要な時期がきているのではないのでしょうか。産業革命が終末にきていて、次の新しい価値観を生む時代がきていると思います。

**河野** そのためには、繰り返しになりますが、リソースの効率活用を真剣に考えないとはいけません。だからこそ、協調領域の設定、連携促進、事業の組み替え、といった、枠を超えた新しい取組、それを促進する仕掛け、が必要になると考えています。