効率性とレジリエンスの新たなバランスへ

──経済安全保障時代のシン・産業政策

カリフォルニア大学サンディエゴ校
グローバル政策・戦略大学院教授　ウリケ・シェーデ



日本の新たな成長戦略は、一見するとオーソドックスな産業政策に見える。高市政権が掲げるのは、17の戦略分野に分類された62の重点技術に対し、官民の投資を呼び込む構想である。

しかし、経済安全保障の観点からこの計画を見ると、もう一つの軸が浮かび上がる。安全保障に直結する分野に加え、重要なデュアルユース技術も数多く含まれているからだ。全体を通して見えてくるのは、新たな「産業政策2・0」ともいうべき発想である。

激動の時代の生存戦略

こうした「シン・産業政策」は、外交・安全保障政策とも重なりを深めている。AI・半導体をはじめ、造船、量子コンピューティング、航空・宇宙、サイバー、素材などの先端技術で優位を確立すれば、グローバル・バリューチェーンにおける日本の戦略的な立場は強まる。また、エネルギー、食料、バイオテクノロジー、重要鉱物、物流、通信などのレジリエンスを高めることは、外部ショックへの対応力の強化につながる。その根底にあるのは、高いレジリエンスを備えた21世紀の経済大国を支える産業基盤を築こうという考え方だ。

激動の時代を迎えた今、日本のものづくりや日本経済のレジリエンスが、安全保障と密接につながっているという基本的な認識は、改めて重要になっている。高市政権の戦略は、経済安全保障の基盤となる21世紀の「富国強靭」を目指す成長戦略と捉えることもできるのではないか。

企業競争力とレジリエンス

これは、日本企業にとって極めて重要なタイミングで打ち出された戦略である。各企業は過去10年間、コーポレートガバナンス改革を背景に、資本効率、利益率、株主還元の向上に取り組んできた。この変革は必要なものであり、その成果は今後も重要であると考える。

経済安全保障は、この流れを逆転させるものではない。ただ、不確実性が高まる中、企業の長期的な成功を考えるうえで、レジリエンスの重要性は増している。余剰生産能力の維持やサプライヤーの分散、一定の在庫の確保は、短期的には非効率に見えることもある。こうしたレジリエンスは、従来の会計上の指標だけでは十分に評価しきれない。しかし長い目で見れば、競争力を支え、不測の事態への耐久力を高めることにもなる。

しかも、レジリエンスの価値は一企業の採算にとどまらない。半導体の供給源をもう一つ確保すること、造船能力に余力を持たせること、レアアースの代替調達先を確保することは、通常時には十分な収益を生まないかもしれない。それでも危機が起きれば、日本全体にとって極めて大きな価値を持つ。

つまり、企業にとっての採算と、日本全体にとっての戦略的価値は必ずしも一致しない。そのずれを補うのが「シン・産業政策」の役割なのではないだろうか。

しかし、特定企業を保護することと、日本として失うわけにはいかない能力を維持することは、はっきり区別する必要がある。レジリエンスを、企業を競争から守る口実にしてはならない。もちろん、経営陣もレジリエンスを目標に掲げ、効率性を無視した経営戦略を正当化してはならない。

投資誘導よりも需要創出

企業のインセンティブと政府の経済安全保障上の目標とのギャップを埋める鍵は、投資だけではなく、政府が大口の買い手となり、需要を創出することである。このようなアプローチを通じて、さらなるイノベーションやベンチャー企業の発展を促せるのではないだろうか。

例えば、ドローンや自律型海洋システムを開発する企業を考えてみよう。工場への補助金は初期投資の負担を軽くするが、「つくれば売れるのか」という根本的な問題は残る。政府が5年、10年にわたって購入するという確かな見通しが立てば、将来の需要がある程度予測可能となる。そうすることで、企業は投資に、銀行は融資に踏み切りやすくなり、スタートアップも資金繰りの問題から解放される。

大手企業にとっても、政府による安定した需要によって将来の収益に一定の見通しが立てば、工場や雇用、サプライヤーを支えられ、その結果、技術やノウハウの蓄積が進むだろう。

しかし、労働力が不足する現在の日本では、政府牽引系の需要創出によって人材や資源を別の産業分野へ振り替える産業分野から別の産業分野へ振り替えるだけでは、経済全体の成長にはつながらない。したがって、単なる資源の再配分ではなく、生産性や供給力を高め、新たな成長を生み出す技術や産業につなげることが重要になる。

その際、政府による選択は産業レベルにとどめ、企業レベルで「勝者」を選ぶのではなく、市場をつくり、誰が勝者となるかは競争に委ねるのである。高市政権の成長戦略に盛り込まれた政府調達は、その有力な手段の一つだと思われる。

技術的優位が生み出す戦略的不可欠性

経済安全保障は「パワー」でもある。日本企業はすでに、重要な川上の素材、部品、生産技術の分野で、世界有数の地位を築いている。例えば、半導体パッケージ素材の中には、日本企業が世界市場で圧倒的なシェアを持つものもある。研究開発、長年蓄積してきたノウハウ、ディープテック分野でのイノベーションを通じて、日本企業は容易には代替できない戦略的に不可欠な存在となっている。こうした戦略的不可欠性は、日本自身の経済安全保障上の立場を強めることにもなる。

ただし、いったん築いた優位性がいつまでも続くわけではない。技術の最前線に立ち続け、容易には代替されない存在であり続けるためには、研究開発を重視し、先端技術や知識を蓄積する必要がある。これは、高市政権の成長戦略において、最も重要な課題の一つかもしれない。

これが、経済安全保障時代の「富国強靭」である。レジリエンスが成長を可能にする時代になりつつある中、数年後に高市政権の成長戦略の成果を評価するには、総投資額や経済成長率、企業の効率性を示す指標だけでは不十分だろう。それよりも、この激動の時代において、グローバルなショックに耐えながら競争力を維持できる産業基盤がどこまで築かれたかを重視すべきではないだろうか。

Profile

カリフォルニア大学サンディエゴ校グローバル政策・戦略大学院教授。日本経済、経営・企業戦略、組織論などが研究領域。一橋大学経済研究所、日本銀行などで研究員・客員教授を歴任。9年以上の日本滞在経験を持つ。著書に『再興THE KAISHA ―日本のビジネス・リインベンション』(日本経済新聞出版、2022年)、『シン・日本の経営―悲観バイアスを排す』(同、2024年)、『優しい資本主義』(朝日新書、2026年)など。ドイツ出身。現在、丸紅社外取締役、経済産業研究所(RIETI)フェローなどを務める