

小論文問題

2020(令和2)年度

【注意事項】

1. この問題冊子は「小論文」である。
2. 試験時間は 60 分である。
3. 試験開始の合図まで、この問題冊子を開いてはいけない。ただし、表紙はあらかじめよく読んでおくこと。
4. 試験開始後すぐに、以下の 5 および 6 に記載されていることを確認すること。
5. この問題冊子の印刷は 1 ページから 3 ページまでである。
6. 解答用紙は問題冊子中央に 1 枚はさみこんである。
7. 問題冊子に落丁、乱丁、印刷不鮮明な箇所等があった場合および解答用紙がない場合は、手をあげて監督者に申し出ること。
8. 試験開始後、解答用紙の所定の欄に、受験番号と氏名を記入すること。
(受験番号は 2 箇所、氏名は 1 箇所)
9. 解答は必ず解答用紙の指定された箇所に記入すること。解答用紙の裏面に記入してはいけない。
10. 問題番号に対応した解答欄に解答していない場合は、採点されない場合もあるので注意すること。
11. 解答する字数に指定がある場合は、句読点も 1 字として数えること。英数字を記入する場合は、1 字分のマス目に 2 文字まで記入してよい。
12. 問題冊子の中の白紙部分は下書き等に使用してよい。
13. 解答用紙を切り離したり、持ち帰ってはいけない。
14. 試験終了時刻まで退室を認めない。試験中の気分不快やトイレ等、やむを得ない場合には、手をあげて監督者を呼び、指示に従うこと。
15. 試験終了後は問題冊子を持ち帰ること。



〔問題〕 次の文章を読んで、後の設問に答えなさい。

「日本企業はなぜもっとイノベーションを創出できないのか」という疑問は、過去 20 年間に次第^(A)に深刻度を増しながら繰り返し問われてきた。

戦後間もない頃の日本のイノベーション創出システムは見事な成果を挙げた。当時の日本企業は技術導入とイノベーション創出の両方に能力を発揮し、欧米企業との生産性格差を驚異的なペースで縮めた。だが 1990 年代半ばごろから、日本の全要素生産性は米国と比べて大幅に後退し始める。国内総生産(GDP)比でみた日本の研究開発投資は韓国を除く先進国を上回る。それなのになぜ生産性は落ち込んだのか。

本稿では日本の過去の輝かしい実績も現在の苦境も原因は一つであることを示す。戦後期には日本企業の経営慣行と政府の政策が一体となりイノベーションを生み出すシステムを作り上げた。ただ先進技術に追いつこうとする時期には良かったが、画期的なイノベーションのゼロからの創出には適していなかった。

まず指摘したいのは、画期的なイノベーションをグローバル市場に投入するのは、多くは新しく誕生したスタートアップ企業ということだ。革新的な技術は、初めて登場した時点ではどんな用途があるのかわからないことが多い。この状況で数多くの新参企業が、競合するビジネスモデルや製品を引っ提げて乗り込んでくると、進歩が加速する。

急激な変化が起きる時期には、市場で地位を確立した企業は厳しい立場となる。「イノベーションのジレンマ」の著者クレイトン・クリステンセン米ハーバード大教授は、成功した既存企業の多くは従来の製品やビジネスモデルを数年、数十年かけて高度化・精緻化させて業界トップの地位に到達したと指摘する。このため確立した方法にはたけていても、画期的なイノベーションの創出は得意でない。また仮にイノベーション創出に成功しても、既存の製品やビジネスモデルの陳腐化により自社事業が打撃を被る可能性もある。既に地位を確立した企業は変化に抵抗する。

ある産業で過激なイノベーションが展開される時期は永遠には続かない。他を圧倒する商業的成功を収められるような製品やビジネスモデルを打ち出すのは、最終的には新参企業のうち数社だけだ。

そして勝ち組企業はコスト削減や研究開発を通じ有望なモデルに一層磨きをかけ成功を盤石にしようとする。次第にそれ以上の大胆な実験はなされなくなり、淘汰が進み、一握りのプレーヤーと設計や製品のみが残る。この時点で技術革新のペースは大幅に減速し、イノベーションの焦点は新しいものを開発する大胆な実験から、生き残ったものの漸進的な改善へと移る。

だが米国のようにイノベーションが活発な国は、ある産業が漸進的な変化の時期に移行すると別の産業が急激な変化の時期に突入して、大胆な実験に果敢に取り組むパターンを次々に生み出せる。

どの産業でも急激な変化の時期に求められるのは、多数のスタートアップが市場に参入することだ。ここで重要な意味を持つのが、新規参入企業の革新的なアイデアの保護(強力な特許権)を保障し、実験継続に必要な多額の資金調達(ベンチャーキャピタル=VC)を容易にし、高度な専門知識を持つ科学者、技術者、管理職(幹部レベルで経営経験を持つ人材など)の既存企業からの採用を可

能にするような制度や政策だ。とりわけ人材の流動化は重要だ。

翻って日本の戦後期のイノベーション創出システムはどうだろうか。例えば終身雇用制度は、大企業の男性正社員に盤石の雇用安定性を保障する。だがそれは、最も優秀な人材が地位を確立した大企業に就職し、定年までとどまる強力な誘因を形成する。この制度の下で、日本のイノベーションには既存の大企業が有利になるバイアス(ゆがみ)がかかることになった。

バイアスを助長したのが戦後日本の金融規制だ。株式・債券市場の発展が妨げられたことが銀行に有利に働き、メインバンク制が形成された。戦後間もない時期にはVCのような資金の出し手が存在しなかったため、既成価値を破壊するようなスタートアップはほとんど育たなかった。

また地位を確立した大企業は漸進的な進化に有利な経済条件下に置かれていた。戦後間もない頃の日本企業は技術的には立ち遅れていたが、低い労働コストと弱い円の恩恵を受けた。この状況では画期的なイノベーションをめざすよりも、低コストで手取り早く効果の上がる製造業に集中することが理にかなう。

政府の施策がこのバイアスを強化した。大学は学部生の教育が中心で、大学院教育や基礎研究にあまり力を入れていない。大学が輩出する技術者は、外国技術の改良には向いていても、最先端の科学を新しい産業に生かす方法を考えることには向いていない。

さらに戦後期の特許制度は発明にかなり範囲の狭い保護しか与えていなかった。50年代、60年代の日本に米シリコンバレー型のスタートアップが存在したとして、独自に開発した技術のライセンス供与を大手製造事業者と交渉しようとしたら、極めて不利な立場に置かれただろう。弱い特許制度の下では、スタートアップが取得した特許の「周辺特許」が大企業が押さえることは容易だったからだ。

この状況では日本企業は既に製造された製品と密接に関連し、すぐに商品化しやすいイノベーションの追求に走りがちだった。日本のシステムは数十年ほどはうまく機能した。だが国内賃金が上昇し円高になる一方、労働コストの安いアジア新興国がグローバル経済に登場すると、日本の既存の大企業はイノベーションで上回る米企業と低コストに優位性のあるアジアの同業者との挟み撃ちに遭う。

日本にとって問題なのは、仮に日本でグーグルが生まれていたとしても、衰退する既存企業にとって代わるのが非常に難しいことだ。^(B) 米国では一流大学の優秀な学生が今最も行きたい企業は60年代の学生が行きたいと考えた企業とは全く違う。ところが日本ではほとんど変わっていない。

日本政府も過去30年間で特許制度の強化と大学改革を進めて、VCシステムの導入を図り、為替相場が経済のファンダメンタルズ(基礎的条件)に応じて変動することをおおむね容認するようになった。

だが日本のイノベーション創出システムはこうした変化にしぶとく抵抗している。システムを構成するすべての要因が共進化し、相互適応と相互強化を重ねてきたからだ。一般に自己強化する組織や制度に立ち向かうのは難しいとされる。システムが強固になった今となつては、終身雇用制度の名残を完全に排除しない限り、どんな手を打っても頑強なイノベーション創出システムは改革できまい。^(C)

日本のイノベーションがたどってきた道のりは、アジアの発展途上国にとって貴重な教訓となるはずだ。制度や政策により、一国のイノベーション創出システムに既存の大企業が有利になるバイアスや漸進的進化を好むバイアスがいったん根付くと、根こそぎにすることは極めて難しい。

中国政府は市場の力を無視して一部の企業や産業を積極的に優遇し、金融市場に大々的に介入する一方、知的財産権を効果的に保護する制度導入には気乗り薄だ。となれば日本のイノベーションの歴史が中国でさらに大規模に繰り返されることが危惧される。

(出典 リー・ブランステッター「イノベーションを阻むもの 戦後システムの名残一掃を」『日本経済新聞』2019年3月18日、一部改変)

- (1) 下線部 (A) の「日本企業はなぜもっとイノベーションを創出できないのか」に対応する答えについて、本文に即して、200字以内で説明しなさい。
- (2) 下線部 (B) の「仮に日本でグーグルが生まれていたとしても、衰退する既存企業にとって代わるのが非常に難しい」状況に対して、日本政府はどのようなことに取組むべきか。あなた自身が考える具体的な取組み内容を300字以内で説明しなさい。
- (3) 下線部 (C) で「終身雇用制度の名残を完全に排除しない限り、どんな手を打っても頑強なイノベーション創出システムは改革できまい」と筆者は主張しているが、あなた自身は主体的にイノベーション創出の担い手となるために何ができるか。大学における学びの計画にも触れながら、400字以内で述べなさい。