

「新春展望 ～停滞を脱し真の先進国へ～」

はじめに、現今の国際経済情勢を整理しておきましょう。

アメリカは、2008年から2009年のリーマンショック、これは「世界規模の金融バブル崩壊」とも言える訳ですが、政府が迅速に約60兆円もの公的資金を投入した結果、速やかな回復を達成しています。

一方、欧州の国家単位の金融危機は、EUという複数国家連合体で、欧州内の南北国家間格差や文化・民族摩擦などを抱えてアメリカのような資金注入は行われず、結果として回復・解消には至っていません。

このような情勢を日本の過去の歴史に照らしてみると(スライドNo.2)、アメリカの状況は1990年代末(バブル崩壊後の住専問題の頃)に似ており、ようやく日本の2003年頃の状態まで回復してきた状況と見ることができます。オバマ大統領の再選もこうした政策評価のひとつということもできるでしょう。アメリカの回復は日本にとっては朗報です。元来日本の産業はアメリカ型の市場を得意としており、またアメリカの景気回復⇒雇用の安定⇒ドルの上昇は、日本経済に好影響をもたらすからです。

欧州の状況はそれよりさらに前、バブル崩壊後の金融機関破綻に揺れた1990年代半ばの様に似ています。回復にはもう少し時間を要すと思えます。

また中国、インド、東南アジアの「アジア3大経済圏」では、中国の成長の減速(これは急成長から低成長への転換点を迎えていること)と、インドのこの国特有の緩やかな変化のせいで、相対的にASEANのポジションが高まっているように見られます。

さらに中近東、アフリカといったイスラム経済圏も、世界経済の中では一大勢力ですが、人口の急増やSNSなど個人情報化の進展ともあいまって、政治的にも非常に不安定な状況です。

競争やイノベーションは、現在のような「不安定な時代」に起きるものです。かつてアメリカが大発展したのは大恐慌から第二次世界大戦の頃でした。平和で安定した時代には、こうした大きな変化はおきにくい。

日本が世界で勝てなくなった原因は、ひとつには組織として「正しい決断を下す力」と、それを「実行に移す力」が衰えたことにあります。企業競争力は「意思決定力」と「実行力」の掛け算で決まります。意思決定が死命を決するのは、国も企業も同じです。適時性すなわちタイミングと、判断の的確性が問われます。

第二には「トップ判断による意思決定の欠如」があります。安定成長の時代には、現場の意思から発生する「ボトムアップの意思決定」が正しく、かつ効力を発揮します。「トップの決定」というのは、安定して方向性がはっきりしているときに求められることはあまりありません。しかし、現在のように課題が多様で多岐にわたる局面では、「船長の決断」が必要とされるのです。

例えば、社会保障の問題では、負担と給付の関係で世代間の対立は避けて通れません。当事者間で双方にハッピーな解決を図ることはできないでしょう。

東北地方の震災被災地でも、「復旧」においてはあらゆる関係者の間に対立は存在しません。地域の絆や助け合いの心が、復旧のエネルギーをひとつの方向へと導き、驚異的なスピードで復旧が成し遂げられました。しかし「復興」においては事情が異なります。居住区画の高台移転でも、水産業などの産業復興でも、当事者の中に利害や意思の対立が浮き彫りとなり、思うように進まないことが起きてきます。この場面では、地域や当事者間で、後にしこりが残るような意思決定をさせてはいけません。トップ、すなわち国がイニシアチブを取って決めていくことで、こうした対立を残さずに、スピードを上げて復興を進めることができると考えています。

『選択と捨象』

「選択と集中」と言うときに、実は意思決定の問題として同時に「何かを捨てる」ことを進めなければなりません。そうしないとせっかく選択した部分に経営資源を集中することができず、成長もできなくなってしまう。

産業再生機構が再建に関わった事案でみると、例えばカネボウは、繊維でトップになった企業ですが、経営を多角化する中で、本業の繊維部門が赤字になりやがて倒産に至る。結果論ですがあと10年早く繊維から撤退すれば、「カネボウ」ブランドを守ることができたかも知れません。しかし結局、グループ社員の半数以上が携わる繊維部門を切り離すという、労使ともに辛い意思決定に踏み切れませんでした。

総合電機メーカーの場合は、日本経済が右肩上がりの時代に、単一製品の製造業から家電、エレクトロニクス製品へと、その時代々々の成長分野に次々と手を広げ拡大しました。一方、その間何かをやめるということをせず、結果として「総合化」したように思えます。経済情勢が変化したときに適切な「選択と捨象」ができなかったことが、現在の状況を招いたと言えるのではないのでしょうか。

こうした場面ではやはりトップの意思決定、リーダーシップが重要になります。重大な判断を下せるリーダーであるか、また経営のリーダーシップがきちんと機能し、責任を負う形が整えられているかどうか問われます。

企業が停滞を脱するひとつの解として、わたしは日本においてもっと「M&A」を促進することを考えています。日本の企業の強みは「集団の力」です。リストラで退職者を出したり、万が一企業倒産ともなれば、ある事業のグループを形成したメンバーがバラバラになったり、丸ごと失われてしまうわけです。M&Aであれば少なくとも、『集団転職』的な色合いで、その事業グループのもつ集団の力は維持されます。適切なタイミングでトップが決断を下し、事業再編やM&Aなどで強みを生かすことが求められます。

『課題先進国』

日本は課題先進国といわれ、世界の各国に先んじて様々な課題に直面しています。しかし課題があるということは、すなわち「社会的ニーズがいっぱいある」ということで、このニーズに応えることでこれを乗り越えてゆけば、それだけ多様なサービスや価値を生み出すことにつながります。言い換えれば、世界規模の広大なパイロット市場が広がっている、ということです。

国債のGDP比率増大も（スライドNo.8. 米国の伸び）、少子高齢化や（スライドNo.9,10. 中国の伸び）人口減少、エネルギー問題も医療・介護の問題も、日本が抱えるあらゆる問題が、世界の各国にも押し寄せつつあります。

国土を支えるインフラの老朽化は、もちろん早急に対策が必要ですが、高度成長に歩調を合わ

せて、増大・拡大政策に乗って建設されたインフラを、これまでと同じやり方で改修してゆくのは如何なものか。人口減少時代に入り社会構造も当時とは変わっているのですから、未来へ向けた新たな政策で整備しなおす構想が求められます。

では、日本企業はもうダメなのかという問いですが、最近よく「世界市場が拡大すると、その中で日本企業のシェアが下がってしまう」と言われるのですが（スライド No. 12）、これに対する反論のひとつは、そうなるもっと前の段階で選択と捨象が行われれば良かったのに、ということ。

もうひとつは別の角度から、「Small but “Global No. 1”」モデルと名づけた、世界の市場規模は決して巨大ではないが、その中で圧倒的なシェアを誇るサービスや製品を築き上げている企業がたくさんあるということです（スライド No. 13）。こうした企業は、たとえば IT 関連や DRAM のように誰かのポツとした思い付きや、ある意味パワーゲームで市場競争上の優劣が決まってしまうような領域ではなく、**経験や知恵がモノを言う領域で勝負**しているところが特徴です。

日本の企業の特徴が、相対的に同一性が高く比較的長期雇用であることを考えれば、強みを活かすとは「集団の力」を活かすこと、「なでしこジャパン型」がいいと思います。

知識や経験が生きる世界で、技術や経験値の累積で勝負することで、少々の思いつきではひっくり返されないビジネスモデルを構築しています。例えば医療機器の業界は、世界で GE、ジーンズ、フィリップス、オリンパスなど数社による、各分野の寡占市場です。医療現場との擦りあわせで永年積み上げてきた技術と実績は、急激な変化や新規の参入を難しくしていて、蓄積がものを言う世界です。エネルギー関連機器についても同様のことが言えます。このような領域、まさに課題先端分野といえる領域で、日本の産業が国内で課題を解決し、それを世界に展開していくことで、もっと世界を席卷していてもいいはずだと思います。まさにこうした領域こそ、我々が選択すべき領域であると思いますし、もっと日本企業が**得意を活かして、自由に競争**していきることが重要なのです。

エネルギーの分野では、特に電力会社がこれまで安定供給に寄与してきたことは間違いありません。しかし逆にこうした独占状態が、市場やサプライ品の垂直的硬直化を招き、世界標準化への伸びを阻害してしまいました。

したがって国が、ターゲットを絞ったフレームワークポリシーを打ち出して、官製市場で産業を主導することが重要と考えます。産業が世界に広がって伸びてゆき、雇用の安定をもたらすことにもつながります。

TPP についても、世界規模の自由な貿易競争に組み込まれていったほうが、結局長い目で見ると自由なイノベーションを起こすことにつながり、成長を促すことになると思います。壁を取り払って自由に競争をすることが、結果的に強い産業を育てることになります。

中小企業政策では、現実に日本の就業人口の 7 割以上が働き、企業の 9 割以上が中小である中では、これまでの社会政策的な補助金行政のようなやり方はやめて、**産業育成政策へ転換**すべきと考えます。中小企業の経営を支援するといって補助金を投入するような、短期的にしか効果の無い対策では、産業競争力は育たないからです。

ドイツでは倒産法の改正という方法を取りました。債務超過または支払不能に陥る恐れがある会社は、その段階で法的整理を申し出ることを義務付け、この状況では銀行に融資を申し入れることも禁じられたのです。こうして厳しい審査によって、再建の目途がたたない中小企業は延命させず整理を進め、同時に金融機関の債権放棄を減少させることに成功しました。この改革が実

は、労組を支持基盤とした社会民主党政権で成立しています。いたずらに延命を図れば企業倒産で雇用が全滅してしまうところを、早めに手を打つことで結果的に中小企業労働者の雇用を守ることになったからです。このケースでは国のリーダーシップが労働者の支持を得た、ことができます。勤勉さや緻密さで日本人との共通性を言われるドイツの事例は、日本の産業政策にも参考になるでしょう。

まとめ：

いまや企業あるいは事業の規模で、その正否を問うのは本質的ではない。小規模であつても「トップのガバナンスを強化する」ことで、収益と良質な雇用を確保することが重要だ。オーナー企業、同族会社でも、「選択と捨象」の決断の遅れが傷を深くする。大胆な決断が、結果として雇用を守ることにつながる。

そして日本の強みはなんといっても、「集団で連続的なイノベーションを追求してゆく」ことにある。

国内型産業の中では、「丁寧に細かい地域やユニットごとに地道に収支を拾って積み上げる」ことが大切だ。一発逆転を狙うのではなく、経営の原点をきちんと整備すること。

日本の特徴である「モラルの高さ」を活かし、戦う領域（フィールド、ドメイン）を整備すれば、十分に世界で勝負できる。製造業だけでなくサービス産業でも同様だ。

まさに「リーダーが問われる時代」である。痛みを伴う選択を迫られるとき、厳しい判断をせざるを得ない場面では、トップが決断をしなければならない。

国家から大企業、中小まで、それぞれの局面で優れたリーダーを持ちうるか、これが日本再生の鍵である。「人材だけが資源」であるこの国で、これからを担う若い世代に優れたリーダーを育てることが、われわれに課せられた責任だ。

日本はいま、厳しい課題に、困難な決断を求められているが、これを乗り越えることで、世界における「成熟した産業社会におけるリーディングカントリー」に、必ずなれると信じている。

(以上文責：事務局長 篠原 信行)