

守 破 創 対談

生産年齢人口の減少に直面し、低成長が当たり前のように思われている日本経済。復活への処方箋は？——企業再生のスペシャリストとして知られる富山和彦氏は、「グローバル」と「ローカル」に分けて経済圏を捉え、それぞれの実態や特徴に合わせた処方箋を提示する。この対談から、これからの日本企業と日本人が歩むべき道が浮かび上がった。



日本銀行副総裁

岩田規久男

Kikuo Iwata

1942年東京都生まれ。66年東京大学経済学部卒業、73年東京大学大学院経済学研究科博士課程単位取得退学、同年上智大学経済学部専任講師、76年同大学経済学部助教授、83年同大学経済学部教授、98年学習院大学経済学部教授、2013年3月日本銀行副総裁就任。

GとLに二分化する日本経済 再生に向けて新陳代謝を促せ



株式会社経営共創基盤 (IGPI) 代表取締役 CEO

富山和彦

Kazuhiko Toyama

1960年和歌山県生まれ。東京大学法学部卒業。在学中に司法試験合格。スタンフォード大学経営学修士 (MBA)。ポストンコンサルティンググループ、コーポレートディレクション代表取締役を経て、2003年～07年、産業再生機構最高執行責任者 (COO)。07年、株式会社経営共創基盤 (IGPI) を設立し、代表取締役 CEO に就任。経済同友会副代表幹事。著書に『なぜローカル経済から日本は甦るのか』、『GとLの経済成長戦略』(PHP 研究所)、『選択と捨象——「会社の寿命10年」時代の企業進化論』(朝日新聞出版) など多数。

企業再生の経験で気づいた G型企業とL型企業の相違

岩田 日本的な企業経営に関する富山さんのコメントは、非常に参考になると同時に、同感もしております。本日は、富山さんのご著書『なぜローカル経済から日本は甦るのか』で示された現状認識と処方箋をもとに、日本経済に今何をなすべきかについてお話しただけだと思います。

富山さんは産業再生機構のCOO (最高執行責任者) として、企業再生の現場に立たれました。そこで、破綻する企業に共通する特徴や、再生のポイントについて、最初にお話しただけませんか。

富山 破綻企業の共通する特徴としては、その企業が新陳代謝の力を失っているケースが多いことです。構造的要因で競争力を失った事業を続けていたり、古くなった資産をそのまま抱え込んでいる。なぜそうした事態に至ったかという点、組織に意思決定の「先送り体質」が強烈

にあるからです。バブル崩壊以降、国内は低成長、世界はグローバル競争の時代になり、企業は「あれかこれか」という選択を経済合理的な基準に基づいて次々に迫られる状況に直面しました。ところが、そこで峻烈な決断ができない。賛成・反対に意見が分かると、組織内の軋轢を嫌って「あれもこれも」と足

して二で割ったような意思決定を繰り返してしまう。結局、意思決定が遅れ、そのうちに時代の変化に完全に残り残され、課題が根雪となりどうにもいかなくなる、というのが大体の例です。非常に極端な意思決定をしたために、会社がおかしくなった、という例はあまり見当たりません。

岩田 そのような企業の再生にあたり、まず何を行うのですか。

富山 最初は財務リストラに近いことから着手します。収益の上がない事業を企業から分離して売却する、過剰債務を抱えた状態であれば金融機関を相手に債権カットの交渉をするなど、一種の「外科手術」を行い

ます。これは苛烈な決断を伴いますが、短期間で集中的に進めるのがポイントです。

その次に「内科」的なこと、つまり従業員の心理や期待に働きかけ、企業再生を目指して前向きになってもらう取り組みを行います。ここでは、新しいリーダーが会社や事業の方向性をどう提示できるかが、大事になってきます。ドラマのようにリーダーの一回の演説で皆の気持ちが変わるということはありません。リーダーが先頭に立って、粘り強く訴えかけることが大切です。

岩田 富山さんは外部から企業再生に取り組んでこられました。が、裏を返すと、内部からはなかなか再生できないということだと思います。意思決定を内部でできないとは、リスクを取れないということなのですね。

富山 内部の人はいろいろしがらみを抱えています。リストラを始めたら、例えば、労働組合との過去の経緯を踏まえると、大変な事態になるのではないかと、リスクに過敏になっている

企業が多いのです。実際のところ、経営陣より組合の方が、事業売却等について合理的な判断をしているケースがまみられますが…。

岩田 では次に『なぜローカル経済から日本は甦るのか』を書かれた動機からお話しいただきませんか。

富山 私は〇三年から〇七年にかけて産業再生機構に参画し、四一件の再生案件を扱いました。それ以前の戦略コンサルタントの仕事では、クライアントの多くはグローバル（G）経済圏で活動する大手製造業などでした。これをG型企業と呼んでいます。一方、再生機構の案件の三分の二は国内のローカル（L）経済圏で活動する中堅・中小企業でした。主に、地方の旅館や百貨店、バス会社などのサービス業でした。これをL型企業と呼んでいます。

四一件の企業の再建を通じて感じたのは、G型企業とは全く別の世界にL型の企業は生きていくということ。例えば、Gの世界の製造業では経済的な

条件が変われば生産拠点を移すこともあり、突然ライバルが現れることもある。このように、G経済圏では、世界中の同業他社がライバルになります。一方、

L型企業、例えば熊本のバス会社が地元での経営条件が悪いからといって、北海道に営業エリアを移すということはあり得ません。熊本のバス会社は世界中の同業他社とも、国内の別の地域のバス会社とも競争していません。L型企業は、グローバルな規模で活動することや、他のローカルエリアに進出して戦いを挑むよりも、自社の得意な市場で商圏を固め、提供するサービス等の密度を高めて地域の顧客に向き合う方が成功の確率は高い、ということを実感したのです。

岩田 そうすると産業再生機構に携わったことがきっかけで、GとLの世界の違いに気づき、ご執筆の動機につながったと。

富山 そうです。G型企業もL型企業も経営不振になる直接の原因については「決めるべきことを決められない」という点で

は共通しています。ただ病理に陥るまでの様相とその処方箋については違いがあります。

G型の製造業が陥った「すり合わせ」の罠

岩田 では、G経済圏の特徴と、そこで日本企業が勝ち抜くためのポイントを、どのようにお考えですか。現在L経済圏が少し疲弊していると見えますが、G経済圏でも日本企業は勝てなくなっていると思います。

富山 一九九〇年頃を境に、G経済圏で競争する企業群にとつて二つの大きな環境変化が起きました。一つはグローバルゼーションがすごい勢いで加速したことです。旧共産圏をはじめ新興国がマーケットとして立ち上がっただけでなく、競争相手としても立ち上がってきた。競争が世界規模になり、次から次へと新しいプレーヤーが登場するようになったのです。そしてもう一つ、デジタル革命に伴って、モノづくりでは部品のモジュール化（注）が進展し、生産は水平分業が主流になっ

た。その結果、日本の製造業が得意としていた「すり合わせ」が付加価値を生まなくなったのです。「すり合わせ」が力を発揮するのは垂直統合的な系列取引の場合であり、水平分業が主流になった電機産業では、日本的な「すり合わせ」はかえって足を引っ張る要素になったと思います。

岩田 「すり合わせ」で改善を重ね、高品質を追求してきた日本の製造業が、デジタル技術の進展で価値がなくなったというのを、もう少し具体的にお話しいただけないでしょうか。

富山 例えば自動車で新しい車種を開発するとき、オートウインドーのスイッチを標準の部品に統一せず、ここをこう直せば押ししたときの感覚が変わるとか、微妙な差異を追求してつくり込む。こうしたモノづくりの方法が日本の製造業の特徴です。部品のモジュール化を進めて、部品の種類や点数を減らすのではなく、自前の特注品をどんどんつくるのです。しかしながら、デジタル化された技術の

世界において標準部品の機能性は向上し続けています。つまり、つくり込みによる改善分に顧客が対価を払ってくれなければ、単なる日本の製造業の自己満足、結果として利益を生まずコストになってしまつたのです。

岩田 新興国のパソコンは日本製の半額程度ですが、機能的に都合が悪いとは感じません。なぜ日本の大手メーカーが、安価なパソコンを提供できないとお考えですか。

富山 二つ理由があつて、一つはつくり込みをするために余計なコストがかかつてしまうからです。さらに皆ですり合わせてモノづくりを実現するという生産現場の意思決定のスタイルが組織全体に浸透しているため、戦略レベルの問題についても、全員の意見を積み上げて物事を決めるやり方に固執してしまいます。もう一つは、そうした意思決定の仕方の中、国内の製造部門を稼働させなければならぬからです。日本の製造業はファブレス（生産設備を持たず、外部に製造委託する企業）に転

換する意思決定をできず、「ファブレスのようで、そうではないようなビジネスモデルを、緩慢と続けてきました。結局、中途半端な付加価値路線を続けているため、安価な製品だけでなく、顧客に「すごい」と思わせる価値も生み出せなくなったということです。

「選択と集中」ではなく「選択と捨象」を断行する

岩田 一時期、日本では「選択と集中」が経営戦略の鍵としてもてはやされました。しかし、全然うまくいかなくて、言葉だけの流行に終わったという感じがします。

富山 どこを選択して集中するか、ということは決めたかもしれない。しかし、どこも捨てていなかったのです。従来の広がった戦線を維持したまま「集中する」ということになる、現実には資源配分その他はあまり大きく変わらない。「選択と集中」とは、単に「集中する」のではなく、「あれかこれか」と選択したうえで、選ばなかった事

（注）複雑なシステムを、相互依存の強い部品同士で構成するのではなく、交換可能な独立した機能を持つ標準化した部品同士で構成しようにすること。

Gの世界とLの世界：経済特性、産業構造が大きく異なる2つの経済圏の存在

	Gの世界（グローバル経済圏）	Lの世界（ローカル経済圏）
商品	●モノ、情報 ●持ち運び可能（貿易財）	●コト、サービス（基本的に対面型） ●生産と同時にその場で消費される（同時性・同場性）
業種例	●自動車・電機・機械 ●医療機器・製菓 ●情報・IT産業の非対面機能	●交通（鉄道、バス、タクシー）・物流 ●飲食・宿泊・対面小売・卸売 ●社会福祉サービス（医療、介護、保育等） ●地域金融
産業構造	●製造業、大企業が中心 ●グローバル経済圏での完全競争（資本集約的でグローバルな規模の経済性、世界水準の差別化⇒栄光か淘汰か） ●GDP比は長期漸減で約30～40%の世界 ●グローバル金融	●サービス産業、中堅・中小企業が中心 ●ローカル経済圏での不完全競争（労働集約的、密度の経済性で分散的な産業構造⇒地域密着型の域内競争が基本） ●GDP比は長期漸増で60～70%超の世界（先進国共通のトレンド）
生産性	●労働生産性（投入時間当たり付加価値生産額）は世界トップクラスかつ事業者間のばらつきも小さい ●資本生産性（ROE、ROA）は改善の余地大	●労働生産性が非常に低い —先進国比で最低レベル（米国の約半分、独仏にも劣る） —国内製造業比でも約半分 ●同一業種の事業者数が多く、生産性のばらつきも大きい
雇用	●長期的に漸減傾向（約20%の世界） ●知識集約型（高度な技能の人材が中心、高賃金） ●メンバーシップ型雇用中心で流動性が低い	●空洞化が起きにくく、長期的に増加傾向（約80%の世界） ●労働集約型（平均的技能の人材が中心、低賃金） ●ジョブ型雇用中心で流動性が高い
特徴	●生産拠点の立地選択が必ずしも商品の消費地に依存しない（拠点毎の目的に応じた最適な立地を選択可能） ●国際経常収支的には、貿易収支または所得収支の稼ぎ手 ●グローバルな競争市場の原理に支配されざるを得ない	●不完全競争市場、かつ公共性の高い規制業種が多く、市場規律が働きにくい（顧客の商品選択の自由が限定的） ●従来は「雇用の受皿」だったが、今後は労働力不足がより深刻化するため、労働生産性と労働参加率の向上が喫緊課題 ●地域社会との共創・共生的な経済原理と相性が良い

経営共創基盤（IGPI）作成

業や機能を捨てなければいけないのです。しかし、企業再生の現場で「捨象」という言葉を出す、蜂の巣をつついたような騒ぎになることがあります。

岩田 終身雇用制がメインの日本の大企業は、「捨象」ができません。そうした状況が変わる要

素は何も感じられないでしょうか。

富山 ここ数年、企業それ自体よりも新しく労働市場に参加しようとする側にそうした変化がみられるように思われます。例えば、一流大学の卒業生の就職先を見ると、今、一括採用・終

身雇用型の組織・企業が上位ランキングから猛烈な勢いで消えています。コンサルティング会社や投資銀行などといったプロフェッショナル型の会社が上位に目立ち、誰でも知っている超一流企業はランキング外に去っている。米国の一流大学卒業生の進路に近くなっているのです。

岩田 彼らは従来型の企業では先行き危ないと見ており、成長力は別の場にあると思い始めているのでしょうか。

富山 最近の理系優秀層では、Ph.D（博士号）を取得し、その後ベンチャーを立ち上げるといった選択肢が増えているようです。彼らは、学生時代に研究等を通じて得たグローバルな人脈をバックに、好きなことを研究し続けられる道を選択していると感じます。逆に、潜在能力が高い学生たちにとって、丁稚奉公期間が長く、好きな研究もできない大手メーカー、銀行、中央政府の官僚はもう憧れの職場ではないのです。また、コンサルティング会社や投資ファンド

を経験してからベンチャーを創業する若い世代も増えていて、私は、この流れを大事にしながら太くすることを考えるべきだと思います。今後、優秀なベンチャーの担い手が、少しずつ増えていくはずですよ。

生産性が低いL型企業を雇用の受け皿に利用した

岩田 では、L経済圏の特徴についてお話しただけませんか。

富山 L経済圏の主役は対面型のサービス産業です。具体的には小売業や飲食業、宿泊、交通、医療、介護、教育、保育などです。地元に着着し、顧客と対面してサービスを提供するので、労働集約的かつ人件費率が高くなります。L経済圏では競争原理が働きづらい面もあります。ある場所に密集・密着するだけで競争力が得られる、ということもあります。

例えば駅前が一番良い場所にある蕎麦屋が、味は良くなくとも成り立つ、というケースがあります。毎日、自分の家と

駅を往復するだけの生活を送る人は、その動線上にない蕎麦屋に行かず、便利な場所にある蕎麦屋を選ぶはずです。これは立地型で競争力を得ている例ですが、L経済圏ではこのようなケースが少なくありません。生産性が低く、質の低い商品やサービスを提供していても、生き残っているわけです。

岩田 長期的には競争原理が働き、良いところだけが残るはずですが、L経済圏ではそれを阻害する何らかの要因があるのですか。

富山 振り返ると、デフレ不況が最も深刻化した二〇〇〇年代前半、日本経済は人余りの状態になり、製造業などでは、派遣社員の雇い止めを進めました。その時、L経済圏の労働生産性の低い中小サービス産業が雇用の受け皿となり、事実上社会のセーフティーネットとしてその後にも利用された気がします。雇用調整助成金や信用保証協会融資など、巨額の税金が、生産性の低い中小企業に対しても積極的に使われました。また、労働

基準監督署も、膨大な中小事業者の監督全てには手が回らないことから、事の善しあしは別として、弱者救済型の政策により、いわゆるブラック企業の中小事業者でさえも延命させてきました。

岩田 二〇〇〇年以前を振り返ると、九六年から生産年齢人口が減少し続ける一方で、失業率は九六〇三年まで上昇し続けました。生産年齢人口が減るということは、労働供給が減るということです。単純に考えれば失業率は上がらないと思います。そういう意味では、九七年、九八年と国内外で深刻な金融危機が続く、その後のデフレ下のさまざまな援助的な経済政策が中小企業での人件費低下や低賃金労働を可能にした。そしていろいろな方法で、失業者を吸収していったということですね。

L経済圏の再生に有効なスマートレギュレーション

岩田 労働生産性のお話が出ましたが、日本のサービス産業は、長時間労働で諸外国に比べると

生産性が低いという特徴があります。そもそも日本では、サービスは無料と勘違いしてきたことが背景にあるのではないのでしょうか。「サービス残業」はもちろん、日本人がよくアピールする「おもてなし」も、対価をとらないサービスとなれば、付加価値として出てくることもありません。労働生産性は、付加価値を投入労働時間で割るので、付加価値が小さければ、生産性は低くなる。日本人の勤怠はあるとしても、なぜ、サービスの対価を取らない、あるいは取れないのでしょうか。

富山 先ほど話に出たデフレ下においていわゆるブラック中小企業も含めた援助政策が採用される中、過当競争が続く、価格転嫁ができなかったことが理由だと思えます。しかし、ここ数年、L経済圏では生産年齢人口の減少による人手不足が深刻化しています。だから、逆に今はチャンスです。労働集約型のサービス業で人手不足が起こると、市場が求める需要に対して供給量を保つことが難しくなります。

L経済圏の主役は交通や医療、介護などに必要とされるものです。ですから、需要はあまり変動しません。少ない人手でそうした需要を満たすためには、労働生産性を高めるしかありません。

つまり、L経済圏の生産性の低い企業から退出してもらい、事業と雇用を生産性の高い企業に集約し、過当競争状態から脱却する新陳代謝のチャンスなのです。余計な中小企業支援策は止めて、いわゆるブラック企業に対しては監督を強化して業務停止処分です。市場から退場してもらおうが、地域経済だけでなく、雇用者にとっても良いのです。

岩田 介護や保育の分野等のサービス産業での参入障壁が、L経済圏の新陳代謝を妨げる壁になっているように思えますが、いかがですか。

富山 参入規制は緩和していかなくてはなりません。同時に、最低賃金は一〇〇〇円を超える額まで上げることです。さらに過重労働や残業代未払いを取り締まる労働基準や、介護や保育



に必要な安全基準の監督は強化する。こうした参入規制緩和と労働や安全等の監督強化の組み合わせは「スマートレギュレーション」と呼ばれており、これがL経済圏の活性化には有効だと思っています。一〇〇〇円を超える最低賃金を払えない企業、つまり賃金に見合う労働

生産性を上げられない企業、社員を劣悪な環境で働かせ、結果として顧客の安全等を脅かす企業は、市場から退出せざるを得なくなるからです。

岩田 参入規制等の緩和の他にも、L経済圏のサービス産業には、IT導入が進んでいないなど、生産性が伸びる余地が十分にありそうですね。

富山 私は〇九年から岩手、福島、茨城などで、バス会社の経営に関わっています。「再建に成功して売り上げや利益を増やすことができた」と言うと、「血も涙もないリストラをしたのだろう」と想像される方が多いのです。現実逆で、リストラは人手が足りないから一切やっていませんし、賃金も毎年二%ほど上げています。そうしないと、必要な運転手を確保できません。

岩田 地方でそんなことできるわけがないと思われているんですね。

富山 できるわけがあるので、ITを駆使したり、的確な経営努力と工夫をすれば地方の

バス会社でも生産性を上げられるのです。Gの世界の一流のグローバル経営者でなくても、L経済圏における優秀な人材が企業の事業をある程度集約化し、資本力を高めていけば、生産性を上げることができます。G経済圏だけに発展の可能性があり、L経済圏は衰退する一方と見られています。実は日本の労働者の七割が働くL経済圏の産業群は成長の宝庫なのです。

岩田 GとLの経済圏が現状を打破し、再生を果たせたとしたら、その先にどのような世界を描くことができるでしょうか。

富山 Gの世界で生きる道、Lの世界で生きる道という並列の選択肢があり、それぞれ個人が適性や人生設計をもとに好きなほうを選べる、そういう世界が理想です。錦織選手みたいな活躍を目指すGの世界で生きていきたい人もいれば、一方で、熾烈な競争にのる人生は選ばず、地域に役立つ仕事ができ、幸せに家族を養えるほどの所得がある世界を選択する人もいます。そして一方が一方をさげすんだ

り、足を引っ張ったりしない、それが理想の世界です。GとLの二つに経済圏を分けるのと、「二つの階級に分けるのか」と反発があるかもしれません。しかし、GとLの間には序列などなく、むしろGとLの世界は緩やかにつながっていて、お互いに助け合っています。サッカーに例えれば、才能豊かな人はワールドカップなどGの世界へ飛ばたいで行けばいいし、一方で生涯スポーツとしてサッカーを楽しむ人もたくさんいていい。そしてサッカーもLの世界がすっかりしないと、Gの世界に飛ばたく選手は出てきません。さらに、英国のプレミアリーグのように、もともと試合を英国ローカルで行っていたのに、外国人選手枠や外資規制を撤廃することで、同じ時間帯にある欧州五億人の視聴者を獲得できるようになったのです。L型でもG型たり得るのです。

岩田 今後も日本経済をリードされるご活躍を期待しています。本日はありがとうございました。