

バブルが崩壊した 1990 年以降の日本では、様々な改革の試みを実施された。たとえば、六大改革（橋本政権）、教育大国（小渕政権）、構造改革（小泉政権）、国家戦略室設置（民主党政権）、生産性革命（安倍政権）などだ。詳細には立ち入らないが、全ての歴代政権が立派な改革の方針を打ち出した。

これら多くの改革の試みの結果は出た。日本の実質 GDP の伸び率の推移は世界でも突出して低い。潜在成長率はほぼ一貫して低下し続けた。他方、広く世界を見渡せば、IT を中心に技術革新が生まれ、1990 年前後の東西冷戦の終結でグローバル化が浸透して経済成長は加速した。中国やインドなど旧東側陣営の約 25 億人が資本主義陣営に加わった影響は甚大で、高い経済成長をもたらした。結論を簡略化して言うなら、日本だけが世界から取り残されたのだ。

これは様々な原因が複合的に作用した結果だと考えられる。以下に主な原因を列挙する。

第一の原因は、日本のビジネス環境の整備が極めて不十分なことだ。国連傘下の世界銀行はビジネスのしやすさをランキングで発表していた。政権交代が起きた 2012 年に 20 位だったが、2020 年には 29 位まで低下した。歴代の政権は、表向きは改革と言いながら、実際には改革を実施していない。

第二は国際環境の変化である。東西冷戦が終結して米国が日本を見る目は豹変した。米国から見ると冷戦の勝利国は米国ではなく日本だった。軽武装で経済発展を優先した吉田ドクトリンは大成功して、東西冷戦の終結まで継続された。しかし、東西冷戦が終わる頃から米国は安全保障の軸足を軍事から経済に移し、1993 年に国家経済会議を創設して、日本は極論すると仮想敵国になった。そして、日米円ドル委員会や日米構造協議などで無理難題を押し付けられ、米国の意に沿わない場合は円高誘導により大幅な円高が示現した。過度な円高に対し日本はなす術がなく、産業構造の空洞化が進行した。

第三は東西冷戦の終結で加速したグローバル化だ。貿易自由化が進展したことで収益率の高いビジネスモデルが変貌した。それを一言で言うなら、世界で最も安いコストで原材料を調達し、最も安いコストで製造し、そして、最も高く売れる市場で販売するのだ。この背景には、電気の仕様がアナログからデジタルに移行して組立加工業がモジュール化したこと、IT 化による通信コストの大幅な低減もあった。結果として電機や機械など組立加工業の下請け構造は、国内で完結する垂直

統合型からグローバル規模の水平分業型へと移行した。電子部品産業にはこの変化に果敢に適応して世界に飛躍した企業もある。しかし、総じて多くの日本企業はこの変化に適応できず、台湾や中国の企業に市場を奪われた。言い換えるなら、付加価値の低いスマイルカーブの真ん中で、強いコスト競争力を持つ中国や韓国と競争して敗北した。

第四は日本企業の競争力の源泉の喪失だ。規格品を低コストで大量生産するのは、画一性の高い日本人の日本人による日本人だけの組織運営において、最も得意とするところだった。しかし、この先進国へのキャッチアップに過剰適応した日本企業のビジネスモデルは、プラザ合意後の円高で競争力を喪失した。本来なら競争力の源泉をコスト競争力に代えて付加価値競争力に求めるべきだったが、横並び体質、前例踏襲主義、減点主義人事を残したままでは転換は難しかった。

第五は日本企業のガバナンス改革だ。2002年の商法大改正や2015年のコーポレートガバナンス・コードの導入で日本企業の積年の経営問題に終止符が打たれると期待された。しかし現実には、利益を出すために人件費、人材投資、設備投資が削減された。英米企業を表面的に模倣した企業経営スタイルは、極めて近視眼的になっていた。

第六は日本人の仕事に対する熱意の低さだ。様々な国際比較において、日本人の経済成長に資する自己啓発や仕事への取り組み姿勢や熱意の低さは突出している。これは個々人の意識の問題だけではない。教育制度においても、キャッチアップが終わった後の経済発展段階に応じた創造性や自主性を育む教育への転換の面で、有効な解決策は打たれていない。

以上が日本経済に低迷をもたらした主な原因である。これらは、同時にどうすれば日本経済が活性化するかのポイントでもある。どう対応すべきか、以下が解決策である。

第一のビジネス環境の整備について、政官財の既得権は全廃すべきである。そのためには、一票の格差や省庁の設置法など聖域なき既得権の見直しを実施すべきだ。そのための価値基準は、将来世代も含む公平感とし、諸外国のように憲法に明記して進めるべきである。

第二の国際環境の変化について、今後は米中の競合が激化することが高い確度で予想される。日米関係は米中関係を映す鏡であり、米中の利害の対立は日米経済の緊密化という意味で日本経済に恩恵をもたらす可能性が高い。日本は戦略的

自律性と戦略的不可欠性を磨いて国益を追求すべきである。

第三のグローバル化について、既に経済安全保障の観点でグローバル化の逆流は始まっている。ロシア・ウクライナ戦争も逆流に拍車をかける要因になるだろう。日本がグローバル化に適応できなかった原因は様々である。その多くは日本人の国民性に起因するもので簡単に変われるものではない。たとえば、英語が出来ない、外国人と対等なコミュニケーションが出来ない、以心伝心と付度を外国人に要求する、世界規模でビジネスを構想することが出来ない、などだ。日本と日本人にとってグローバル化の逆流は恩恵をもたらす可能性が高い。

第四は日本企業の競争力の回復だ。日米関係が緊密になったことで、過度な円高誘導を警戒する必要性は大きく低減した。これからは円安を利用して経済成長に寄与する体制を整備することが日本経済のレジリエンスを高める要因になる。具体的には輸出の増加やインバウンド観光客の増加などだ。当面のインバウンドはコロナ禍で厳しい面はあるが、体制整備を加速させるべきだろう。欧米政府は半導体産業の育成など産業政策に本腰を入れ始めた。日本政府も、体制整備を昭和の高度成長に寄与した産業政策の復活と位置付け進めるべきである。他にも競争力の観点では、DX化、生産性向上、イノベーション、など既に言い古された多様な論点がある。

第五はガバナンス改革だ。伝統的に日本では、労使の協調と長期的雇用を前提に、会社の利害関係者バランスを取る経営が志向されていた。しかし、1990年以降は過度に従業員を優遇し、2000年頃以降は過度に株主を優遇した。そして昨今は、人的資本経営の重要性が再び認識されている。日本企業は、人間中心の組織の原則に回帰し、人と企業の同時成長を志向すべきである。ただし、2000年前後に一度はブームとなったものの頓挫した人的資源ブームと同じ轍を踏んではならない。

第六の日本人の仕事に対する熱意の低さについて、原因は日本の人事部のKKD（勘、経験、度胸）に基づく人材アロケーション（人の配置）の誤りにあると考えられる。昨今はHRテックでデータの裏付けのある人材配置が一般化しつつある。こうした人材配置が一般化すれば、日本人のやる気も改善してエンゲージメントは改善すると期待される。教育についても、21世紀型能力の習得に向けた体制を早急に整備すべきだ。

以上の改革が実現するかどうかは、意志の問題である。口では改革と言いながら、実際には何も変わらないのは、日本では

論文

氏 名 : 黒瀬浩一

良くみられる現象だ。この現象は個人ベースでは自己実現シンドロームと呼ばれる。日本は国家全体が自己実現シンドロームに陥っている。危機感を伴わないスローガンとしての改革だけでは、実際には何も変わらず日本経済の低迷が続くことを、肝に銘ずるべきである。

以上