

インタビュー 日本経済の魅力を高めるために



リチャード・クー
株式会社野村総合研究所
研究創発センター 主席研究員

—まず初めに日本経済の現状をどのように捉えられているかを伺いたいと思います。

ここにきてようやく、15年間待ち望んでいた状況が目の前に展開し始めました。今回の不況の根本原因は構造問題などではなく、バランスシート不況です。バブル崩壊で、商業用不動産が全国平均で87%も下落するなど資産価格が急落し、企業には借金だけが残りましたが、企業の本業が堅調であったためキャッシュフローが潤沢で、これで借金を返済していました。これは個々の企業としては極めて正しい行動です。しかし、経済は、家計の貯蓄した資金を企業が借りて投資することで成り立っています。家計が貯蓄を増やしても、企業が資金を借りず、さらに借金返済に回れば、これらの資金は借り手不在のままで銀行に滞留し、デフレギャップが生じます。これが「バランスシート不況」です。企業が借金返済ばかりしている状況は、過去に米国の大恐慌時の例までありません。

幸いにも日本では、政府が財政支出で上述の資金を借りて使ったため、デフレスパイラルを食い止め、GDPはバブル期の水準を維持してきました。この間に企業はバランスシートを改善し、ここにきてようやく資金を借りて前向きに投資するようになってきましたので、今度の回復は本物だと思っています。

—経済の停滞期に「日本のソフトパワー」が論じられるようになりました。日本の経済、産業に関するソフトパワーには、日本的経営の持つ競争力と、アニメやマンガ等のコンテンツ産業の持つ競争力という2つの観点があるのではないのでしょうか。

日本の経営モデルも戦前と戦後では異なります。戦前は解雇も容易でしたが、戦後は解雇しにくい労働市場となりました。戦後の雇用制度の下では、中長期的な視点で見なければ経営は成り立ちませんが、企業が従業員を教育するインセンティブになります。労働者と経営者の気持ちが有機的につながっていて、がんばろうと言えばその気持ちは全社員に伝わります。これは日本企業の大きな強みです。いつ解雇されるか分からず、いつ転職しようかと考えている

人々とは心の持ち方が違います。

これは特にモノづくりにおいて有効です。自動車を発明したのはドイツ人や米国人ですが、壊れない車を発明したのは日本人です。自動車をはじめ機械一般においては、完成品に至るまでに非常に多くの工程があり、その一つ一つに相当神経を注がなければ、最終製品の品質を維持することはできません。その後、海外の自動車メーカーも日本の経営モデルを真似て、かなり品質もよくなってきましたが、まだ日本車の品質は断然トップを走っています。

—モノづくりにおいては、これからも日本的雇用制度が競争力を持つということでしょうか。

機会があれば転職しようとし、経営者側も、いつでも解雇できるという国と、長期雇用を前提とする国では、人々の発想も異なる場合が多く、制度を合わせようとするのは難しいでしょう。

けれども、海外にも日本的発想をする人々は必ずいるはずで。誰もが一獲千金を狙っているわけではありません。米国でこのような発想が最も徹底しているのは軍隊です。給料は安くても、ただ1つ、国を守るという目的のために志願しています。米国は個人主義の国と言われていますが、家族のようにまとまった雰囲気の中で、皆で1つの目的を達成することに喜びを感じる人々があれだけいるからこそ米軍があるのです。そしてそれが最強と言われる軍隊を作り上げているのです。

このような人々は、中国人の発想をする日本人が少ないのと同様にそれほど多くはないのですが、日本企業は、このように日本的な経営に共鳴する人々を取り込んで大切にし、要職に就けていくべきでしょう。また、海外でも現地事務所のトップは本社から派遣された生え抜きの日本人で、現地のスタッフはせいぜい工場長くらいにしかねないようであれば、現地の人たちはやる気をなくします。日本のモノづくりの技術は優秀ですが、徹底的な能力主義によって世界中から優秀な人材を集められる海外の企業と比べると、将来には不安が感じられます。

—企業の将来における人材の重要性のお話が出ましたが、企業に必要なのはどのような人材でしょうか。

一生そこで暮らすつもりであれば、自分の主張が多少通らなくても皆がうまくいくよう自制もします。このような考え方が、長い間に浄化されながら日本人のDNAに刻み込まれてきました。

日本の雇用制度は全体の方向、目標が見えているときには非常に強いパワーを発揮しますが、会社の方向が定まっていなかったときには役に立ちません。和気あいあいとした組織の中で、「出る杭は打たれる」と、新しい発想の提案を抑えていると、発想の異なる人々は排除され、同じような発想の人ばかりの組織になり、事業の方向転換をしようとしても、発想の固まった人には何もできません。

どの人種でも自分で考える力があるのは全体の「15%の人」だけだそうです。新しい発想のできるこの「15%の人々」を大切にしていかなければなりません。その最も良い例がゴルバチョフ元大統領です。ソ連の教育を受けながら、あのように大胆な改革を行いました。

海外の技術を日本に持ってくるだけであれば、15%の人々がいなくても何とかなりました。けれども、米国、ドイツに追いついて、これからは自ら道を探さなければならないときには、この15%の人材が不可欠となります。日本もバブルから15年経ってようやく、当時は変わっていると見られていた、異なる方向を見ていた人々が経営のトップに立ち、企業を正しい方向へ導いていくようになってきました。

—一次に、コンテンツ産業の競争力について伺いたいと思います。

自分で考える「15%の人々」が何か成し遂げたいと考えていた一つがマンガやアニメ、映画の制作ではないでしょうか。手塚治虫をはじめ、世界各地で日本のマンガ、アニメの価値が認められています。日本の「レンジャーもの」(テレビ朝日系「ボウケンジャー」「マジレンジャー」等)が、しばらく前に米国でもヒットし、

着ぐるみ等も売られ、ハリウッドでは衝撃を受けたそうです。超一流の俳優に、高い出演料を払い、膨大な制作費をかけて作られるハリウッド映画と違い、日本人は、制作費をそれほどかけなくても、それなりにおもしろく、子供たちが身近に感じるストーリーで受けるものを作ったからです。

マンガやアニメのようなコンテンツ制作を政府が支援するといっても創造力、ビジネスセンスが最も劣る官僚が判断して、支援対象を決めるのでは必ず失敗するでしょう。もしも本気で支援するのなら、挑戦しようと思う人々が挑戦し、社会から価値を認められた人々が芸術活動に専念できるよう、例えば年金・社会保障制度など生活面等でサポートしていくシステムを整備していく方が有効だと思います。

息子がカナダのサマーキャンプに参加したとき、日本から来たというだけで人気者になったそうです。誰もが「ポケモン」や「遊戯王」を知っていて、これらを生み出した日本が高く評価されているのです。このような世代が大人になったときに感じる日本への印象は、今の大人たちが持つ印象とは大きく異なるはずです。このように日本人への印象を変え、世界の日本に対する評価を変えたコンテンツの制作者は勲章ものだと思います。

—今後、日本の企業がさらなる国際競争力を付け、日本経済の魅力を高めるためには、どのようなことが必要なのでしょう。

このように世の中の動きが速い時代に、変化に対応できる人材が日本国内でまかないきれなのか、全世界の人材を活用するのか判断が必要となります。

その結果、世界の人材を活用しようとするのであれば、特に国内で外国人を使う制度を作る必要があります。私が入社したときもそうでしたが、外国人が少ないと制度の導入に時間がかかります。ただし私の場合は、能力主義である証券業界への転職であったため、そのバックアップもあり、今では制度も整えられてきていま

す。米国でも英国でも、さらに今や中国の企業でも、当然、多様な国籍に対応した人事制度ができていますので、日本の企業で働きにくければ、人々はそちらに移ってしまいます。それでも最近では日本企業でも、フランス人や英国人、米国人の経営者等が見られるようになりました。

また、国レベルでも、優秀な人材をどれだけ集められるかが、国の競争力に大きく関わってきます。日本人だけで必要な人材をカバーしきれないので、外国人をどうやって定着させるかを考え、日本をベースに考えてもらう仕組みを作ることが必要です。どこの国の移民局にも、内は内、外は外、という考え方はあり、程度の差の問題です。米国では、入国審査に並ぶ人々がいずれ「米国人となる」可能性がある、と考えているからこそおそろかにはしません。ユダヤ人の科学者や、中国、インド等のIT技術者を受け入れて定住させ、米国に貢献する「米国人」にしてみました。日本もグローバルな活動の中で「日本人」を増やしていく仕組みが必要です。

—国籍等に関係なく活用していく人材こそ、企業、経済のソフトパワーの源泉ということでしょうか。最後にビジネスマンに期待されることについて伺いたいと思います。

マブチモーターの広東工場に駐在する日本人の方の言われた「人間力」という言葉に非常に共感を覚えています。彼は、外国人には非常に難しいとされる広東語を完璧に話し、工場のスタッフは彼に敬意を表していました。企業が事業をグローバルに展開していくとき、文化も言葉も違う人々を引っ張っていくためには「人間力」、つまり人間的な魅力が必要なのではないでしょうか。

—「人間力」は、ソフトパワー、つまり国籍や場を問わず周りを引き付けていく力を高めていくものだと思います。本日はありがとうございました。

(聞き手：広報グループ 大西京子) 