

下川浩一 著

『「失われた十年」は乗り越えられたか——日本的経営の再検証——』

橋川 武郎

1

2002年1月を底にして、日本の景気は回復に転じた。翌2月に始まった景気拡大局面は長期化し、2006年11月にはその継続期間が、これまで最長と言われてきた「いざなぎ景気」(1965年11月～1970年7月)の57ヵ月間を超えた。

しかし、今回の景気回復については、「実感をともしなわない」との指摘が、しばしばなされる。その最大の原因は、「いざなぎ景気」時と比べて経済成長率が著しく低い点に求めることができる。ただし、ある意味でそれ以上に深刻

なのは、2002年以降の景気拡大局面では、企業間、産業間、地域間などの様々な格差が拡大している点である。格差の存在が、景気拡大の実感を損なっていると言える。

このような状況をふまえて、今回の景気拡大局面の直前まで継続した日本の長期不況のもとで、経済・産業・企業に関してどのような変化が生じたか(あるいは、生じなかったか)を論じた書物の出版があいついでいる。東京大学社会科学研究所編『「失われた10年」を超えて』(全2巻、東京大学出版会、2005-06年)や鶴光

太郎『日本の経済システム改革―「失われた15年」を超えて―』（日本経済新聞社、2006年）などがそれであるが、新書版の形で刊行された本書も、そのような流れに沿うものである。本書は、およそ次のような構成をとっている。

はじめに／序章 「失われた十年」とは何であったか／第1章 激変する経営環境／第2章 迷走した企業経営／第3章 「失われた十年」を乗り切った自動車産業／第4章 自ら不況を招いた家電・電子産業／第5章 大きな曲り角にきた流通産業／第6章 アジア新時代に活路を求める日本企業／終章 「失われた十年」の教訓と日本企業の今後／おわりに／参考文献

2

「はじめに」において記されているように、本書は、『失われた十年』とは何であったかを概括し、平成不況がいかにして起こり、なぜ長引いたのかを明らかにしながら、この間に起こった日本企業の迷走とリストラの特徴、そして新たなグローバル大競争に立ち向かうために何が求められているか考察した」（iii頁）ものである。序章では、「失われた十年」の本質を、グローバリゼーションへの日本の経済システムと企業の不適應に求めている。次いで第1章では、「平成不況」を長期化させた要因として、グローバリゼーションへの不適應のほか、政策判断の誤りや金融システムの実質的破綻をあげ、あわせて、不況下で進行した非正規雇用拡大の問題点も指摘している。また第2章では、コーポレート・ガバナンスの観点から日本企業の迷走ぶりを描き出し、その結果、「必要なリストラ」と「安易なリストラ」が混同されたとしている。

これらの検討をふまえて、本書の第3章～第

5章では、「同じ『失われた十年』を経験しても、対照点が目立つ三つの業種のリストラや戦略の違い」（iii頁）に光を当てる。

第3章で取り上げるのは、「失われた十年」を乗り切った自動車産業である。日本の自動車産業は、1980年代にいったんは世界をリードしたものの、アメリカでの戦略的ミスリード（ライトトラックの需要の伸びを見落としした乗用車の横並び生産）や、リーン生産方式からはずれた肥満体質への傾斜などの影響で、1990年代初頭には苦境に陥った。しかし、その後、リストラ合理化とグローバル化を的確に進めることによって、日本の自動車メーカーは再生をとげ、「失われた十年」を克服したのである。

第4章で取り上げるのは、「失われた十年」を通じて国際競争力を後退させた家電・電子産業である。かつて世界を制覇していた日本の家電・電子産業は、韓国・台湾・中国メーカーの追い上げやアメリカメーカーの巻き返しにあって、大きく国際競争上の地位を後退させた。その根本的な原因は、メモリーの集積度向上に終始し、システム・オン・チップの発想が希薄であった半導体メーカーに象徴されるような、日本企業の戦略的ミスリードに求めることができる。戦略面でミスをおかした日本企業は、横並び量産競争のはてに、シリコンサイクルの罠にはまったり、バブルの崩壊に遭遇したりした。その帰結は、「選択と集中」の名を借りた、安易なリストラだったのである。

第3章と第4章における明快な論理の展開に比べて、本書における第5章の位置づけは、必ずしも明確でない。第5章では、叙述の重点が流通業界内の企業間格差におかれ、流通産業が総体として「失われた十年」へいかに対応したかという論点の掘り下げが、不十分だからであ

る。また、流通産業では今のところグローバル競争の展開に限界があり、グローバリゼーションへの不適應を主題とする本書のなかで流通産業を明確に位置づけることは、そもそも困難であったという事情も作用しているものと思われる。本書は、「失われた十年」をタイトルに掲げる書物であるのだから、第5章には、日本企業の競争力喪失が最も顕著な形で現出し、グローバル競争もシビアに展開された金融業を取り上げるべきだったのではなからうか。

本書の第6章では、「失われた十年」のあいだに急成長した中国市場の動向を中心に、アジア市場の動向を描いている。日本企業は、今後、そこに活路を見出そうとしているのである。最後に終章では、本書全体の分析を総括する形で、日本的コーポレート・ガバナンスの構築をとまなう日本の経営の再構築を提唱している。

3

本書の最大の特徴は、「失われた十年」を乗り越えた自動車産業と、それを乗り越えることができなかつた家電・電子産業という対照的な二つの産業を析出し、そのコントラストを描き出した点に求めることができる。その意味では、産業間格差に着目した点にメリットあり、第3章と第4章が本書のハイライトであると言えることができる。

第3章と第4章を読むと、日本の自動車産業と家電・電子産業は、戦略的ミスを犯し、横並び競争を展開して、「失われた十年」のあいだに危機的的局面を迎えた点では、共通していたことがわかる。しかし、自動車産業が、リストラ合理化とグローバル化を的確に進めることによって、危機を克服したのとは対照的に、家電・

電子産業は、「選択と集中」を標榜する安易なリストラに走ることによって、危機に打ち勝つことができなかつた。両者の差異は、リストラの内容ないしグローバリゼーションへの適應能力の違いによって生じたのである。

ここで問題となるのは、本書の叙述の限りでは、リストラの内容の違いやグローバリゼーションへの適應能力の違いがなぜ生じたか、どのように生じたかが、必ずしも明確にならない点である。このような問題点をもつことになったのは、本書が、産業間格差には着目したものの、さらに一歩踏み込んで同一産業内における企業間格差に光を当てるまでにはいたらなかつたからだと思われる。

的確なリストラの遂行や適切なグローバリゼーションへの対応は、産業マターには解消することができない、優れて企業マターな事柄である。産業別分析を行つたうえで、それを踏まえて当該産業内の企業別分析を重ねることによって、国際競争力強化につながる、あるべきリストラ合理化やグローバル化の内実がみえてくる。

そうであるにもかかわらず、本書の第3章は日本の自動車企業の強さを、第4章は日本の家電・電子企業の弱さを、それぞれ一律に論じている。例えば、第3章では、日産自動車のゴーン改革をさきわめて高く評価しているが、ゴーン改革については、基本的にはそれが短期的視点に立ったものにとどまり、長期的な投資戦略としては看過しがたい欠陥を有している点を忘れてはならない。また、第4章では、日本の家電・電子メーカーとして国際競争力を増進させたシャープやキヤノンにほとんどはふれていないし、劇的な企業再生を実現した松下電器の中村改革にもわずかしか言及していない。

「失われた十年」を真に克服し、日本的経営を真に再構築する方策を知るうえでは、「強い産業」のなかでの「弱い企業」や、「弱い産業」のなかでの「強い企業」に注目することが、多くのヒントを与えてくれる。「失われた十年」のあいだに進展した産業間格差を看破した本書

が、同一産業内企業間格差の分析にまで立ち入らなかったことは、残念である。良書であるだけに、「画竜点睛を欠く」印象を禁じえない。

(中央公論新社, 2006年, iv+293頁, 840円 [税込])

きっかわ・たけお 一橋大学