

Contents \*\*\*\*\*

特集：成長戦略はいかにあるべきか	1p
<今週の”The Economist”誌から>	
”Xi Jinping and the Chinese dream” 「習近平と中華人民の夢」	7p
<From the Editor> 連休中の5冊	8p

\*\*\*\*\*

## 特集：成長戦略はいかにあるべきか

「アベノミクス」3本の矢のうち、2本の矢は既に放たれています。①「大胆な金融政策」は、黒田・日銀によって異次元の緩和策が発動され、②「機動的な財政政策」では13兆円の補正予算が執行中です。となれば、③「民間投資を喚起する成長戦略」に注目が集まるのは当然の成り行きでありましょう。

ただし「成長戦略」とは便利な言葉であって、ちょうど小泉政権が掲げた「構造改革」と同様に、言葉の響きはいいけれども具体性にはやや欠ける。産業成長力会議が6月中にこれをまとめる予定ですが、その議論は少々迷走気味のように思われます。以下、成長戦略のあるべき姿につき、遠慮のない個人的見解を展開してみたいと思います。

### ●6月に絶好の売り場が到来する？

「三本の矢」というのは、しみじみよく出来たシナリオだと思う。

安倍政権の発足以来、今年1～2月は補正予算が編成され、3～4月は黒田・日銀新体制が経済政策の焦点だった。そして5～6月は成長戦略に関心が集まっている。和洋中の豪華料理が次々に出てくるようなもので、これなら日本経済への関心が途絶えることがない。しかも今までのところ、第1と第2の矢はキレイに決まっている。

ところが最近になって、第3の矢への懸念を耳にするようになった。

「アベノミクス」に対する期待から、日経平均は昨年秋の8000円台からこの半年で1万4000円台まで買い進まれた。時価総額で行くと、10月末の261.8兆円から4月末の411.4兆円まで約57%増となっている。買い進んだ主力は外資であるといわれるが、彼らは成長戦略の中身に失望したら日本株を投げ売りするかもしれない。

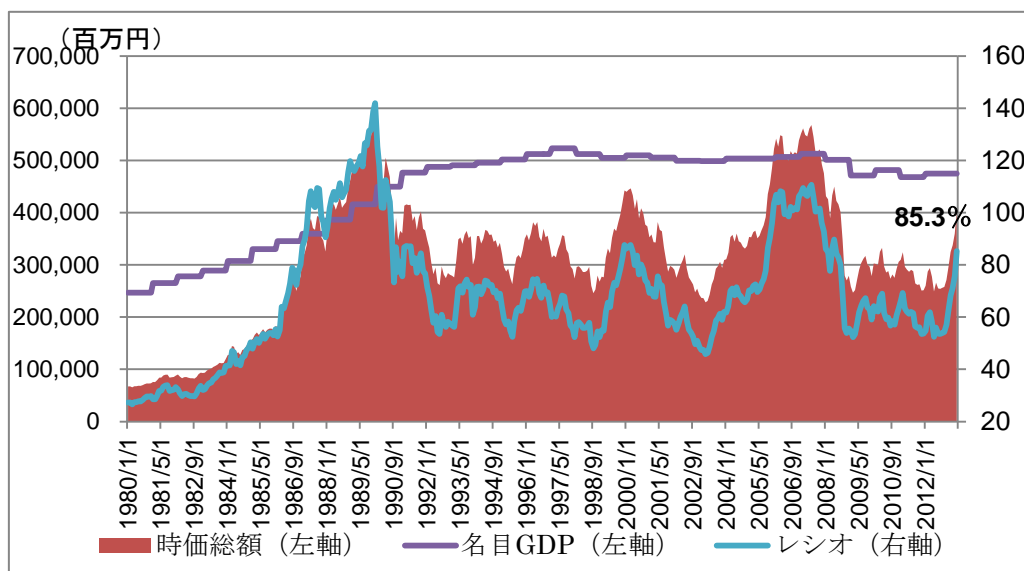
金融政策と財政政策で、景気を一時的に浮揚させることはできても、実体経済が変えられないのなら日本経済は売り、というロジックである。少なくとも、ここまで積極的に日本株を買い進んできた投資家たちからすると、6月は利益確定の売りを図る絶好のタイミングになるかもしれない。

### ○月末時価総額(単位:百万円)

月末	東証一部	東証二部	マザーズ	合計
2012/10/31	257,801,732	2,957,386	1,043,032	<b>261,802,151</b>
2012/11/30	271,002,872	3,014,999	1,012,883	275,030,754
2012/12/28	296,442,945	3,227,363	1,126,858	300,797,167
2013/2/28	337,490,278	3,640,643	1,589,674	342,720,597
2013/3/29	359,766,497	3,862,508	1,823,208	365,452,214
2013/4/30	404,650,096	4,183,421	2,557,637	<b>411,391,155</b>

ちなみに歴史的に見ると、東証1部の時価総額(月末時点)がその年の名目GDPを上回ったことが過去に2回ある。1987年4月～90年7月と、2005年12月～07年10月である。2回とも、その後の株価は大幅に調整している。ゆえに筆者は「時価総額が名目GDPを上回ったらバブル」という経験則を物指しとしている。

### ○東証一部時価総額と名目GDPの比較



昨年(2012年)の名目GDPは475兆円なので、直近の4月末の数値(東証一部時価総額/名目GDP)は85.3%ということになる。バブルと呼ぶにはまだ早いといえるが、ここまでの上がり方から考えるとそろそろ気をつける方が良いという見方もできよう。

## ●会議は膨大なペーパーとともに？

そんなわけで最近、「成長戦略の中身がプアだとヤバイ」という焦りの声を聞くようになってきた。そこで産業競争力会議の現状をチェックしてみた。

日本経済再生本部のHPの中に、産業競争力会議の情報公開ページがある<sup>1</sup>。ここには過去7回の会合の議事次第、配布資料、議事録、記者会見要旨が公表されている<sup>2</sup>。安倍首相を議長とし、甘利経済再生担当大臣が司会を務め、閣僚や財界人、学者などの顔ぶれが議員を務めている。そして会議は月2回のペースで行われている。

議事録を読み込んでみると、まことに多岐にわたる議題が登場する。エネルギー、科学技術、農業（第2回）、TPP（第3回）、産業の新陳代謝、雇用制度改革（第4回）、国際展開戦略、健康長寿社会（第5回）、次世代インフラ、IT、立地競争力（第6回）などである。そしてそのたびに所管の大臣が出てきて説明を行っている。

配布資料の量がまた半端ではない。7回の会議で配られた資料は、14件、16件、6件、11件、11件、19件、20件である。中には、数十ページに及ぶパワーポイント資料も入っていて、全部に目を通すだけでも大変な時間がかかりそうだ。

これだけ膨大な資料が飛び交って、いいところ1時間半程度で会議は終わる。正確に言えば、第6回までの会議の所要時間は1時間4分、1時間42分、38分、1時間16分、1時間35分、1時間30分である。占めて合計7時間45分。そして議員の発言機会はほとんどが順送りで一人3分程度である。

内容はもちろん盛りだくさんである。4月17日の第6回会合の議事録を見ると、「次世代インフラ」（岡素之委員ほか）、「宇宙インフラ」（山本一太大臣）、「ICTアウトバーン」（三木谷浩史委員）、「ビジネス特区」（竹中平蔵委員）などのアイデアが語られている。全体で90分にしては、かなりせわしない進行なのである。

こんなことで、本当に「戦略」を討議しているといえるのだろうか。少なくとも、こんな風に「縦割り」かつ「五月雨」式の議論を積み重ねていては、全体に横串を指すような視点や骨太な結論は生まれてこないはずである。

ところがマスメディアや市場の関心は、どうしても個別の案件に向かいがちである。よく言われるのは「目玉商品が見当たらない」ということ。一時は「解雇規制の緩和」などが注目を集めたが、やはり選挙前にその手の話はやりにくい。今のところ新聞の見出しになりそうなのは、「日本版NIH構想」くらいだろうか。

だからと言って、「何か見栄えのするものはないか」と個別の案件を求めるのはあまりにも場当たりの過ぎる。というより、そもそも「戦略」と呼ぶに値しないだろう。

<sup>1</sup> <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/skkaigi/kaisai.html>

<sup>2</sup> 本稿執筆時点では、4月23日の第7回会合は議事録、記者会見要旨は未公表。

## ●日本の組織は戦略よりも戦術が好き？

戦略を考える際には、いきなり個別の政策に踏み込むのではなくて、もう少し高い視点からの議論が必要であろう。今の日本経済は、なぜ成長戦略を必要としているのか。まずはそこから考えるべきではないのか。

例えばアメリカでは、今世紀に入りグーグルやフェイスブックなどの新しい企業が次々と誕生している。これらの成果は別段、アメリカ連邦政府の戦略によって生まれたわけではない。話題のシェールガス革命に至っては、オバマ政権の「グリーン・ニューディール政策」と真逆の方向から生まれてきた技術革新である。

本来、先進的な市場経済国においては、政府が「成長戦略」を掲げる必要は乏しいのである。ただし今の日本には、経済成長を阻害している要因が数々あるわけだし、その解決には政治的な工夫が必要であろう。逆に言えば、「5 か年計画」式の大掛かりなプランが求められているわけではないのである。

4月19日、安倍首相は日本記者クラブで「成長戦略スピーチ」を行っている<sup>3</sup>。このなかに、「キーワードは3つ、挑戦：チャレンジ、海外展開：オープン、創造：イノベーション」という説明がある。成長戦略とは、本来これくらい大掴みなものでいいのではないか。およそ戦略を語る際には、20分程度のスピーチで十分なはずであって、100枚以上の資料が出てきたらどこか間違っていると思わなければならない。

ところが翌日の新聞各紙は、「成長戦略 医療・女性軸に」とこのスピーチを伝えている。「女性が輝く日本」という方向性は、もちろん正しいことであろう。保育所の数を増やすのも大いに結構なことである。しかるにそれらは戦術レベルの話であって、日本経済を立て直す「成長戦略」ではないだろう。「待機児童ゼロ」は、ちょうど今、横浜市が成果を上げているように、本来は自治体レベルで取り組むべき課題である。少し邪推させてもらおうと、これは参院選を前に自民党が苦手な女性票を取り込もうという「選挙戦術」のお手伝いをしているように見えてしまう。

第2回会合において、竹中平蔵議員が「この7年間の間に7回も成長戦略が作られた」と発言している。言われてみれば民主党時代にも成長戦略があった。ところがその中身たるや、一枚紙に5つの円が描いてあって、「インフラ輸出」とか「観光立国」など互いに連関のないキーワードが5つ並んでいる代物であった。そこにはいかなるストーリー性も存在しない。まさしく個別の戦術を積み上げた分厚いパワーポイント資料であった。

つくづく日本の組織というのは、縦割りで戦術を考えるのが好きなようである。全体最適を考えるのが苦手で、つつい部分最適を作ることに血道をあげる。細かく分けることは得意でも、大きく全体をつかむことが苦手。「中間管理職は質量ともに豊富だが、本当の意味でのトップが少ない」という傾向も、この辺から来ているのかもしれない。

<sup>3</sup> [http://www.kantei.go.jp/jp/96\\_abe/statement/2013/0419speech.html](http://www.kantei.go.jp/jp/96_abe/statement/2013/0419speech.html)

## ●望ましい戦略のイメージとは？

それでは、あらためて成長戦略として何を考えるべきなのか。迂遠ながら、日本企業を取り巻く制度を、より競争志向のものに変えていくことに尽きるだろう。企業がより創造性を発揮し、今までよりもリスクをとり、高いリターンを上げるように仕向けていく必要がある。

これまでの産業競争力会議の議論の中で、筆者が特に興味深く感じたのは第4回会合における新浪議員による以下の提案である。

次に、民間が取り組めるインセンティブづくりが重要。株式市場において、外部からの規律、つまり物言う株主が重要である。アクティビスト的ではなく、中長期に株主として将来を見据えた機関投資家が、企業経営にしっかりと介入し、新陳代謝をすべき。イギリスのスチュワードシップ・コードの日本版導入も検討し、民に言い訳を言わせない仕組みづくりが必要。

スチュワードシップ・コードとは、公開会社への監視機能を発揮するために英国で導入された仕組みである。機関投資家が執事（Steward）のように誠実に振る舞うことにより、主（あるじ）である投資先の企業の長期的成功を促すという発想だ。

日本企業の ROE が低いことはつとに有名だが、あすかコーポレイトアドバイザリーの中神康議社長によれば、「上場企業の7割以上が、過去10年平均でROE7%以下」であるとのこと。これだけ資本生産性が低いと、経済成長するとかえって日本企業全体の価値を棄損することになりかねない。企業法制そのものは過去に何度も見直しが行われており、運用会社などの行動を通して企業価値を向上させようという試みは面白いと思う<sup>4</sup>。

思うに制度を変えていくことは、時間のかかる取り組みである。コンサルタントがよく言う「ボウリングのセンターピン」（そこに当たれば、狙い通りの結果が出せるというツボ）などは滅多にあるものではない。いろんな手を打って、少しずつ目指す方向に近づけていくほかはなく、その過程では予定変更や軌道修正も必要だろう。

ゆえに、当初からあまりに詳細なプランを作るのは考えものである。重要なのは改革の方向性について、関係者一同が認識を一致させておくことだ。そういうときのために、「チャレンジ、オープン、イノベーション」のような単純なキーワードが必要になるのである。

政治が意思を持って制度を変えた実例として、1998年に行われた金融ビッグバンが参考になるかもしれない。あのときは「フリー、フェア、グローバル」がキーワードであった。橋本首相のリーダーシップのもと、世論の後押しもあった。そして外為法改正という一点突破から、金融市場の開放という全面展開まで諸施策がきちんと一つの方向を向いていた。金融ビッグバンという政策の中身には一部に異論があるかもしれないが、手法はこの国で制度に大規模な変化を起こす時のお手本のひとつであったと思う。

<sup>4</sup> 本件については、中神氏の「山を動かす」研究会の資料（2013年4月30日）を参照した。

## ●意図的戦略より創発的戦略を！

戦略における軌道修正の重要性を伝えるエピソードが、クレイトン・クリステンセン教授の近著『イノベーション・オブ・ライフ』に出ているのでご紹介しておこう。

1960年代、本田は初めてアメリカのオートバイ市場に参入した。しかしハーレー・ダビッドソンなどのライバルには、まるで歯が立たなかった。当時の本田製品は、アメリカの道路を長時間走るとオイル漏れしてしまう。そこで乏しい資金をはたき、故障車を日本に空輸して修理する日々。アメリカ進出は時期尚早であったかと思われた。

ところが本田には、国内市場用の小型バイク「スーパーカブ」という製品があった。本田の社員はロサンゼルスでこれを移動手段として使っていたが、それで商売をするつもりはなかった。ところが某日、社員が日頃の憂さ晴らしに、カブで丘陵地帯を走り回っていたところ、周囲のアメリカ人が「そのバイクを買いたい」と言い出した。最初は断っていたのだけど、次第にカブの販売は貴重な収入源になっていった。

ところが大型バイクは売れなかった。とうとう本田は、「オフロード・バイク」という新製品に全力投球することを決断する。これが大当たりした。二輪車ディーラー以外の販売網も開拓でき、かくして本田はアメリカの大地にしっかり根を下ろしたのだった。

クリステンセン教授曰く、**経営戦略は「意図的戦略 (Intended strategy)」と「創発的戦略 (Emergent strategy)」に大別される**。前者は最初から決めていたもの、後者は状況に合わせて変更したものだ。本田がアメリカで大型バイクを売る、という当初の夢にこだわっていたら、成功はおぼつかなかったかもしれない。ところが当時の本田は資金力が乏しかった。だから、希望のある分野に資源を集中するしかなかったのだ。

その点、昨今の日本企業では、なまじ経営資源に厚みがあるために軌道修正が遅れ、損失を拡大している例が少なくない。何でも持っている人は、得てしてたった一つのものを捨てられなくなる。だから会社の採算よりも、社内の人間関係の方を優先してしまったりする。余裕があるから、つい贅沢をしてしまうのだ。

しかるに「意図的戦略」がそのまま成功することは滅多にない。**机上のプランは必ず現実の壁にぶち当たる。そこからが本当の勝負**と言ってもいい。オフィスで分厚いパワポ資料を作ることが仕事ではなく、外へ出てプランを実践して、ときには痛い目を見ることが本当の仕事であるはずなのだ。

安倍政権の成長戦略においても、6月までにはきっと分厚い資料が作られることだろう。しかるにそれは、まだ試されていない意図的戦略ということになる。大切なのは、試行錯誤を通してそれを不断に見直していくことである。

体当たりの努力を抜きにしては、創発的戦略は生まれにくい。本田がスーパーカブを売っていた時代のハングリーな精神を、日本経済はもう一度取り戻す必要があるのではないだろうか。

<今週の”The Economist”誌から>

”Xi Jinping and the Chinese dream”

「習近平と中華人民の夢」

Cover story

May 4<sup>th</sup> 2013

\*今週号の表紙には、清朝の乾隆帝に扮した習近平の肖像が…。 「チャイニーズ・ドリーム」を語る新指導者に対して、”The Economist”誌は辛口の評価を与えています。

<要約>

1793年、英国のマカートニー卿は数々の献上品とともに、中国皇帝に大使館開設を願い出た。世界GDPの1/3を占めた清帝国皇帝は、「汝の忠誠を嘉するが、貴国の製造物は一切不要也」とジョージ3世に書簡を送った。そして英国は1830年代には軍艦にて開国を迫り、中国の改革は失敗し、忍従の日々からついには毛沢東主義へと至ったのである。

中国は過去の偉大さへと順調に歩んでいる。数億人が貧困から抜け出し、新中間層になった。世界の中でしかるべき地位を取り戻そうとしている。経済規模は10年以内に米国を追い越すだろう。共産党総書記の習近平は、共産主義亡きに国を結合させる新スローガンとして、米国の向こうを張って「中華人民の夢」(チャイニーズ・ドリーム)を掲げた。

国もまた人と同様に夢見るべきだろう。習氏の夢に米国式の野心が含まれていそうなのは結構だが、そこには権威主義をまとったナショナリズムの片鱗もありそうだ。

19世紀の屈辱以来、中国の目標は富国強兵だった。毛沢東は共産主義により、鄧小平はより柔軟にそれを目指した。江沢民は「3つの代表論」で経営者を取り込み、胡錦濤は「科学的発展観」と「和諧社会」で貧富の差拡大に取り組もうとした。

今度の指導者には、新しいスタイルと人気者の妻がついている。習氏は改革を語り、浪費を戒める。その夢は前任者たちとは違い、理屈よりも感情に訴える。習氏による国家的偉大さの強調は、清皇帝が西側使節に叩頭を求めた18世紀の衣鉢を継ぐものである。

ただし政治的な事情もこれに重なる。成長が減速する中で、習氏の愛国主義は党の正統性を補強する意味がありそうだ。「偉大なる中華国家復興」という夢に初めて触れた演説が天安門広場で行われ、そこで植民地時代の苦難が展示されていたのは偶然ではない。

習氏の目標が経済成長にあることは疑うべくもない。だが彼の夢には2つの危険がある。

ひとつはナショナリズムだ。歴史的な被害者意識は容易に良からぬものに転じよう。近隣国とのいざこざが増える中で、「日本に思い知らせてやれ」式のブロガーは増えている。昨年12月、習氏は中国南部への視察旅行中に「強い軍の夢」を語った。タカ派を手なずけるのが目的にせよ、それは東アジアにおける強硬姿勢につながる。植民地時代の借りを返そうとすることは、地域のみならず中国自身にとっても害をなすだろう。

もう一つは人よりも党に権力を集めるリスクだ。中国人が幸福を求める気持ちは米国人に劣らないが、習氏は党の権限強化を求めている。強い軍の精神は党への服従にあり、ソ連のようにならぬよう「中国人民の夢には共産主義という理想が必要だ」とも述べている。

問われているのは「法の支配」への態度であろう。夢がかなうためにはそれが必要であり、恣意的な権力の行使を縮小しなければならない。党の力よりも憲法が強くなると、腐敗や浪費はなくなる。改革派の新聞が元日に「憲政主義の夢」との社説を掲げたところ、検閲されてしまった。習氏の夢の正体がこれでは、まことに前途遼遠である。

## <From the Editor> 連休中の5冊

たいしたことはしなかった連休ですが、面白い本には多く出会いました。以下はごくささっとご紹介しておきます。

### ○『経営センスの論理』（楠木健／新潮新書）

大著「ストーリーとしての競争戦略」の著者が、新書（740円）でエッセンスを抜き出してくれた。大事なことはスキルじゃなくてセンスだよ。スキルは学べるけど、センスは自分で身につけていくしかない。冗談話のようで深いのが楠木流のセンスである。

### ○『明日を拓く現代史』（谷口智彦／ウェッジ）

普通の学校での歴史教育では完全に抜け落ちているのだが、常識として知っておきたい現代史（当用史？）をカバー。慶応大学大学院 SDM 研究科で、こんな授業を受けた学生たちはラッキーそのもの。谷口さんは現在、安倍首相のスピーチライターとして活躍中。

### ○『政治主導 vs. 官僚支配』（信田智人／朝日選書）

民主党政権は「政治主導」を目指し、事務次官会議の廃止などさまざまな制度変更を行った。しかし結果は「官」の機能は弱めただけ。つまるところ、政治家には制度を上手に使う知恵が必要なのだ。3年間の試行錯誤の日々を振り返る格好の資料といえる。

### ○『微博（ウェイボー）の衝撃』（李小牧&蔡成平／阪急コミュニケーションズ）

微博とは中国版ツイッターだが、単なるソーシャルメディアに非ず。今まで官製メディアしか許されなかった中国人が、言論統制をかいくぐり、「声」を発するようになった。そのうちサイバー空間で「王侯将相寧有種也」なんてメッセージが飛び交うのだろうか。

### ○『韓国現代史』（木村幹／中公新書）

皆が知ってるようで知らない韓国現代史を、「歴代大統領の個人史の集大成」という形で紹介している。李承晩、朴正熙、金泳三、金大中などの波乱万丈が交錯するのだから、面白くないはずがない。やはり過去を知らないと現在は見えてこないものであります。



\* 次号は5月24日（金）にお届けする予定です。

編集者敬白

---

本レポートの内容は担当者個人の見解に基づいており、双日株式会社および株式会社双日総合研究所の見解を示すものではありません。ご要望、問い合わせ等は下記にてお願いします。

〒100-8691 東京都千代田区内幸町 2-1-1 飯野ビル <http://www.sojitz-soken.com/>

双日総合研究所 吉崎達彦 TEL:(03)6871-2195 FAX:(03)6871-4945

E-MAIL: [yoshizaki.tatsuhiko@sojitz.com](mailto:yoshizaki.tatsuhiko@sojitz.com)