

問題の所在と再生への道 (IRCJ 富山講演を聴いて)

師走の今週、日経本社で「事業再生セミナー」なるものが開催された。日経新聞社の主催だからだろうか、600人以上は入るとされる同社大ホールは満席だった。社長とおぼしき人も見受けられたが、大半はこの分野や金融関係のサラリーマンらしき人だった。まあ、寒風吹き飛ばすようなこの熱気は、この分野が今日本で最も注目され最も成長度(?)の高い分野だからだろうか。しかし、私などには素直に評価できない何かを感じてしまう光景だった。

このセミナーに参加した目的は、冒頭に講演する産業再生機構(IRCJ)の業務執行最高責任者である富山和彦氏の話しを聞くことにあった。だから、富山氏の公演後に予定されている数時間のセミナーは遠慮し退席した。

富山氏の話は期待に違わず面白かった。1時間余の時間はあっという間に過ぎてしまった。そんなこともあり、今回は富山氏の講演要旨をお伝えしたい。

演題は「日本企業再生 - 現状とその論理 - 」だったが、具体的には「日本企業や産業社会が抱える根本問題」をどう認識し、「新しい産業社会モデル、企業モデルの創造」をどう考えるかにあった。富山氏が様々な企業再生の現場に入り込む中で、そして産業再生機構という国家的プロジェクトの現場指導者として苦闘する中で認識したことは、おそらく日本そのものの内実に近い筈だ。実際、富山氏の話した内容は、私達がもやもやと感じているものを整然とまとめてくれていたような気がする。なるほど、40歳になって間もないとはいえ、引受け手が難航した産業再生機構のトップは選任されただけのことはある。

まず、日本企業が抱える問題について。総体として「バランスシート(以下B/S)の調整だけで事業再生できるケースはもはや存在しない」と言い切っていたことが印象的だった。B/S調整とは、言葉を変えれば企業の過剰債務整理であり、銀行の不良債権解決である。これを解消したとしても企業再生はないと断言していた。市場の縮小と競争の激化という経済環境の激変が起こったこの

10年、日本で本当に失われたのは人材力と戦略力である。事業の選択と集中等と云っているが、個別企業の現場ではそれを実行する資金すらなく、ノンコア事業からの撤退さえ出来ないのが現実だ...そう叫んでいた。産業再生機構が辿った今日までの軌跡は、富山氏をしてそう認識させるに十分だったのかもしれない。

富山氏は、カルロス・ゴーン氏の言葉を引用しながら「日本の製造業の現場力は未だ世界トップレベルにある」が、それが徐々に低下していることに懸念を示していた。そして、個別企業ではなく日本の産業社会全体が抱える問題として、長引くバブル経済後遺症、少子高齢化、競争のグローバル化、激烈化、高度成長システムの制度疲労、競争・淘汰・再編・再生をめぐる循環システムの不在、人材と資金の滞留、若年層の異常な高失業率、の7つを挙げていたが、こうした問題の大半はバブル経済とは無関係なところで発生していると指摘し、その根深さに言及していた。

近代経済史で類例のない戦後日本の経済的成功は、皮肉にも日本人から強さの源泉であった勤勉や真面目を緩やかに奪っているのだろうか。

それでは、この状況を脱するためにはどうしたらよいか。

マネジメントレベル、現場レベルでの人材力を高め、併せて事業・財務両面での戦略力を高める努力を重ねて行く。どちらかが欠けても成果(パフォーマンス)は上がらない、というのが富山氏の出した結論だったように聞こえた。

それは、欧米型経営とか日本型経営といった枠組みで捉えるのではなく、日本という地域のもつ個性や特殊性と、日本という地域を超えた所に生まれる普遍性を同時に追求することと同義だと云っているように思えた。

古いモデルを新しいモデルに変えることは容易ではない。それを如実に示したのが、この10年の日本経済社会の流れだった。

年金の仕組みをちょっといじるだけでも、大勢に影響ない公社や公団を触るだけでもこの騒ぎだ。まして、根幹的なところにメスを入れようものなら何が勃発するか判らないような雰囲気さえ漂う。本当の意味での問題解決は、未だ始まったばかりなのだろうか。