

# 急増する海外からの資金を 企業体質の強靱化に費やす べき

在仏コラムニスト 安部 雅延

自分事と感ぜない

感性の欠落

日本の名目GDPがドイツに抜かれ、世界第4位となったことは、海外に住む日本人としては寂しいものだ。慰めは日本を旅行した外国人の日本への評価が極めて高いことで、特に礼儀正しさと清潔さ、安全性で文句なく高い評価を受けている。

一方、日本が再生できるポテンシャルを持つと考える海外投資家が今急増中だ。にもかかわらず、日本では世代交代が進まず、ドラスティックな改革に取り組む意欲もなく、バブル崩壊で失った自信喪失を未だに引きずっているのは残念だ。

バブル崩壊から10年とはいえ、2000年のアメリカと日本の実質名目GDPは全体を圧倒し、3位のドイツは日本の半分しかなかった。それから8年後には中国に抜かれ、今年もドイツにも抜かれた。名目GDPで国の経済力を図るのはナンセンスだが、それでも日本の衰退は否定できない。今年も日本の株価が高騰し、海外からの資金が流れ込んでいる。1989

年12月29日、日経平均は過去最高値の3万8915円87銭で取引を終えた。当時は世界の時価総額上位銘柄の大半を日本企業が占めた。

そんな日本は米国の抜いて世界最大の経済大国になりそうな勢いだ。米ニューヨークの高層ビルを買いあさり、パリのシャンゼリゼ通りの建物の多くも日本が所有した。それもバブル崩壊ですべては露と消え、30年の失われた時を過ごした。

そして今、日経平均は34年ぶりに過去最高値を突破した。ただ、今回は1989年の相場を占めた国内投資家ではなく、海外の大手機関投資家たちだ。

米国の著名投資家ウォーレン・ Buffett氏が昨年来、自身初めてとなる日本の5大商社株の保有比率を高めたことは、日本株を33年ぶりの高値に押し上げる一因となった。日本の商社の業績はうなぎのぼりで、 Buffett氏が商社の次に投資する日本株の有力候補には金融や保険会社が注目されている。

しかし、長期に渡る不況を経験した日本は、そう簡単には復活しない。低成長しか経験していない1990年

以降に生まれた世代は、好景気は経験したことがない。デフレの長期化で、消費者は安物買いに慣れてしまったし、ウクライナ紛争やイスラエル戦争のニュースを見て不確実な時代にあることを実感している。

加えて終身雇用の終焉で転職が当たり前となり、自分で人生の荒波を乗り切る必要に迫られ、将来不安は大きい。少子高齢化で老後に備える資金にも不安がある。

今から10年前、デフレ脱却にあえぐ日本では、専門家から4つの課題が口を揃えたように示されていた。1つ目はコンプライアンスを含むガバナンス、2つ目は生産性向上、3つ目は賃金アップを含む人への投資、4つ目はダイバーシティ効果をけん引するグローバル人材育成だった。

それは今でも変わっていないが、残念ながら大半の企業経営者は4つの課題を頭で理解しつつも自分事として受けとめられず、決定的方向転換を行った企業は少ない。

課題が見えているのに、そこに焦点を当て、優先順位を決める行動に移せないのには日本特有の事情もある。それは理念優先型ではなく、帰納的で経

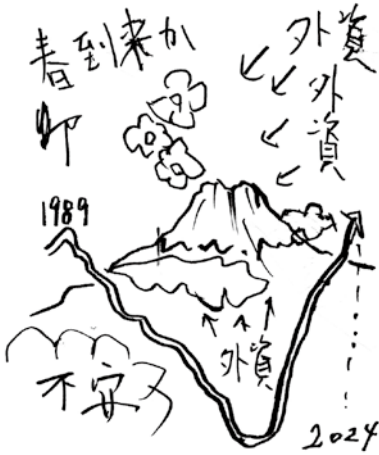
験値依存のマインドにとどまることだ。それに、間違ふことへの極端な恐怖心もある。

一神教でもない日本で演繹的思考はありえないわけで、やることは分かっているのに一歩を踏み出せない決断力のなさが商機を失う結果となつている。上海で企業を立ち上げ10年間育ててきた日本人の友人が、いつもいう話は「目の前にチャンスがあったり、危機が迫っているのに動かないのが日本人だ」と言うことだ。

### 集まるお金で

#### 成長を確実にする

海外からの資金流入の理由の1つ



は、円安による日本の株安感もある。だが、株主への還元軽視と言われた日本企業が株主重視に転換し、技術のイノベーションに本腰を取り組み始めている印象を与えていることが指摘されている。

まじめで勤勉な日本人は、本腰を入れて正しい方向に動き出せば、長期的成長が見込めるとの期待が高まつている。

石橋を叩いているうちに、その橋を渡る意味もなくなり、商機を失う慎重さは弱点だが、結果だけを重視し、進捗管理を軽視する欧米企業は成果を出せないことも多い。無談論、失敗を恐れないことで知られるアメリカ人は失敗することより、失敗から学び、次にどんな手を打つかに繋げることを重視している点は見習うべきだろう。

開拓精神が今でも息づくアメリカでは、問題は必ず解決できるという圧倒的なポジティブ思考こそが、アメリカの大きな強みだ。

政府の圧力で労使ともに賃金アップに舵を切つ

た日本だが、物価上昇分で計算すればプラス成長にはなっていない。20年前一部の専門家は日本の賃金は先進国の中でも高いという人もいたが、今、それを言う人はいない。

もう1つの事情は、いつまでたっても世代交代が進まない事だ。古い人たちの保身もあるだろうが、組織が能力ではなく人間関係で成り立っている場合、人を適材適所に配置できない事情もある。

なぜ、自分事として重要な課題について受け取れないのかといえば、日ごろ、目の前の仕事に追われ、長期的視点を持てない場合もある。経験主義では自分が未経験なことを指導できないと考える。生産性向上は指導できないのはその典型だ。

せっかく日本にお金が集まり始めているのに状況は深刻だ。ビジネスの世界で今、求められる主体性、エンゲージメント、モチベーション、グローバルマインド、ダイバーシティ導入は、今の若者が最も苦手なことだ。待ったなしの現実に対処するには、人を育てる投資は最優先に取り組まなければ、集まった資金を生かせない。

さらに海外資金の後ろには不確実性

の高い戦争や紛争など高いリスク要因が存在する。つまり、リスクマネジメントスキルを育成しなければ、安定した企業の成長は望めない。それも人への投資に含まれる。

そういうと若い社員の育成を脳裏に浮かべる人も多いと思うが、問題は管理職にある。例えば、グローバルスタンダードでは、部下を尊重し能力を引き出し、育てることができる上司が評価される。そんな会社に優秀で向上心のある人材が集まる。上司への斟酌能力は最優先ではない。

バブルに踊った1990年の株価暴落によるバブル経済崩壊とは状況が大きく異なり、海外投資家の期待感も高い。それだけに企業は新事業に手を出すよりも強靱な経営体質を身に付けることに投資する必要がある。

結論からいえば、部下を育てるための中間管理職以上をどう育てるかが問われている。さらに20代から30代の社員に責任あるポジションを与え、ヒューマンスキル（リーダーシップと人の管理）だけでなく、コンセプトチュアルスキル（企画立案、実施計画策定、リーダーシップ）を早くから養成しておく必要がある。