

# 日本企業の成長戦略と雇用創出

きっかわ たけお  
橋川 武郎

(一橋大学大学院商学研究科教授)

— デフレ脱却、企業活性化・雇用創出に加えて「幸福度の向上」も —

特集

日本の成長戦略の新たな課題

## 雇用情勢の悪化

2008年9月のリーマン・ショックに端を発した世界同時不況が長期化するなかで、日本の雇用情勢が悪化している。リーマン・ショック直後の2008年10月に3.8%であった完全失業率（季節調整値）は、不況の影響で急速に悪化し、09年7月には5.6%に達した。その後、若干の改善がみられたものの、10年1月時点でも4.9%と高い水準にある。

雇用情勢が悪化したのは、日本企業の経営者が世界同時不況を理由にして、人員削減を行ったからである。それでは、世界同時不況は、今後、どのような展開をみせるのだろうか。

## 世界同時不況克服の道筋

リーマン・ショック以来の世界同時不況に関しては、「百年に一度の経済危機」とみなす見方が支配的である。そう評価されるのは、81年前の1929年に起こった世界大恐慌を想起させるからである。たしかに、現在の世界同時不況と1929年の世界大恐慌は、アメリカを発信源としている点で共通している。しかし、今回の同時不況が、二つの点で大恐慌とは異なっていることも、見落としてはならない。

第一は、アメリカで金融危機が発生してから世界経済全体へその影響が広がるまでのスピードが速かった点である。これは、ヨーロッパの金融機関がアメリカ発のサブプライムローン問題に深く関与していたこと、新興国が先進国向け輸出にウエートをおく形で経済

成長をとげていたこと、などによるものである。つまり、大恐慌が起こった81年前と比べて、今日では、世界経済の連関がはるかに緊密化しているのである。

第二は、「巨大化した国際金融資本市場の混乱と世界的規模にわたる銀行システムの機能不全による金融危機が、現在の景気後退に強く影響している点である」（2008年12月発表の内閣府政策統括官室〔経済財政分析担当〕『世界経済の潮流 2008年Ⅱ』）。これは、大恐慌と異なるだけでなく、1970年代に生じた二度の石油危機とも異なる事実である。今回の世界同時不況について、それが長期化するという懸念が強まっているのは、景気の後退と金融システムの混乱とが絡み合っているからである。

一方で、2008年に発生した世界同時不況の回復プロセスに関しては、世界大恐慌や二度の石油危機の際にはみられなかった明るい要因が存在することにも、目を向けるべきである。それは、「現在の世界経済における新興国の存在であり、（中略）アメリカ、ヨーロッパ、その他先進国で景気が後退する局面においても、高い成長率で発展を続けてきた新興国が世界同時不況を最小限にとどめ、回復へと向かう機動力となる可能性に期待が寄せられている」（『世界経済の潮流 2008年Ⅱ』）。短期的な回復は困難だとしても、中長期的にみれば、新興国が牽引車となって世界経済は回復し、再び成長軌道に乗るものと見込まれる。つまり、今回の世界同時不況の場合には、1929年の世界大恐慌の

場合とは異なり、それを克服する道筋が発生直後から明確になっているのである。

### 日本企業にとっての二つの成長フロンティア

「新興国が牽引車となって世界経済は回復し、再び成長軌道に乗る」という道筋が明確なのであれば、日本企業にとっての成長フロンティアが新興国市場にあることは明白である。そして、ここで注意すべき点は、新興国市場への浸透は、けっして日本国内での「産業空洞化」を意味しないことである。

新興国市場への浸透と日本国内での事業拡大とを同時実現するうえでポイントとなるのは、国内に立地する工場が高付加価値部材（部品ないし素材）の世界的な供給者としての地位を確立することである。つまり、「世界の工場」＝組立現場が世界中のどの国・地域に移ろうとも、そこへ対して日本メーカーは、付加価値が高い部材を供給し続けるのである。

現状では、「世界の工場」に相当するのは中国であるが、すでに多くの日本の工場は、中国との関係において、このような高付加価値部材供給基地化をある程度実現している。産業空洞化を語る時問題視されるのは日本企業の中国進出の影響であるが、たしかに、近年の日中貿易において、日本サイドの貿易収支は一貫して赤字である。しかし、その一方で、目を日本・香港貿易に転じると、日本の貿易黒字が一貫して継続しており、しかもその黒字額は、大半の年次において、日中貿易での日本の赤字額を上回っている。その結果、日本と中国および香港とのあいだの貿易収支は、日本からみた場合、2001年を除いて一貫して黒字となっていることを見落としてはならない。日中間では、1990年代以降、日本から高付加価値部材が帳簿上は香港経由で中国に輸出され、それが中国で組み立てられて日本向けに輸出されるという形態の貿易が急拡大したのであり、正確には、日本で産業空洞化が進行したのではなく、国際分業が深化したというべきなのである（多くの日本企業が高付加価値部品を中国に直接輸出せず、香港を経由して輸出するのは、中継貿易港として

の香港のメリットを活用して、対中貿易にともなうリスクの軽減を図るためである）。

日本企業の成長フロンティアは、新興国市場だけに限られているわけではない。総務省統計局が5年に一回発表する「事業所・企業調査」の最新結果によれば、2001～06年の5年間に日本の従業員数は、全体では2.5%減少したが、新型サービス業（金融、インフラ、運輸・通信、不動産、公務を除くサービス業）では10.3%増加し、そのうちの医療・福祉に限ってみれば実に23.4%も増大した。このことは、社会構造の変化に対応する形で需要を深掘りすれば、日本国内でも、企業にとっての成長機会がまだまだ存在していることを示している。

### 問われる経営者の責任

世界同時不況が続く今日においても、日本企業には二つのフロンティアが存在しており、新興国市場への浸透ないし内需の深掘りという的確な戦略をとれば、企業は成長することができる。そして、それが実現すれば、日本国内での雇用創出にもつながる。

問題は、日本の経営者が企業の社会的使命を自覚して、そのような成長戦略をきちんと打ち出せるか否かにある。企業の社会的使命とは、的確な成長戦略を実行し、収益を拡大して、資金提供者に提供額以上のリターンをもたらすことである。また、成長を通じて、雇用を創出することである。企業の成長を実現できないような経営者、雇用を創出することができないような経営者は、本来、経営者として失格だといわざるをえない。

リーマン・ショック以降のここ1年半、日本の経営者の多くは、経費節減と人員削減に汲々としてきた。しかし、現在でも、日本企業にとっての成長フロンティアが残されている以上、それだけでは、経営者としての責務をはたしているとは到底いえない。新興国市場への浸透ないし内需の深掘りに関して、的確な成長戦略を打ち出せないような経営者は、ただちに舞台から去るべきである。