WEDGE
OPINION

ECONOMY

# 歴史的円安を日本の好機とし「真のグローバル化」を果たせ

円相場の下落が止まらない。だが、〝嵐が過ぎ去るのを待つ〟だけでは状況は好転しない。厳しい現実を直視し、ピンチをチャンスへと変える経済戦略の大転換に向け舵を切るべきだ。

円相場の下落が止まらず、9月1日にはついに24年ぶりの円安となる1ドル140円台となってしまった。しかも、この円安は、主要通貨全体に対する円の実質的な価値を示す実質実効為替レートでは1972年以来50年ぶりの歴史的な水準となっている（国際決済銀行〈BIS〉）。

円安の背景には、ドル金利上昇で円に対するドルの魅力が増していることなどがある。しかし、足元の歴史的な円安を、コロナ禍やロシア・ウクライナ戦争などによるインフレがもたらした一時的なものと認識していては本質を見誤る。

実際、世界の中での日本の経済力は40～50年前の水準に下落し、50年ぶりの円安もこの状況と呼応しているように見える。例えば、世界の国内総生産（GDP）に占める日本の割合は、95年の17・9%から2021年には5・1%に縮小するが、この割合は50年以上前の1967年（5・4%）を下回る。また、1人当たりGDPは世界25位（2021年）だが、この順位は40年以上前の1980年（28位）、81年（24位）辺りの数字と類似する（世界銀行）。

このようになってしまった主因は、もちろん日本経済の成長力のなさにある。そして、その背景には主要他国に見られない極端な空洞化の問題がある。この20年余り、日本企業は安い生産コストや市場を求めて海外生産比率を高めたが、一方で市場が飽和している国内での設備投資を抑制してきた。そこに、対GDP比で世界最低水準し

9月1日、円相場は1ドル140円台にまで下落した

**中島厚志**
Atsushi Nakajima
新潟県立大学国際経済学部 教授


東京大学法学部卒。日本興業銀行入行。パリ興銀社長、みずほ総合研究所調査本部長、経済産業研究所理事長などを経て2020年4月から現職。主な著書に『大過剰 ヒト・モノ・カネ・エネルギーが世界を飲み込む』（日本経済新聞出版社）。

Wedge Special Report

# 諦めない経営が企業をもっと強くする

## 日本独自の技術・組織・人を守れ

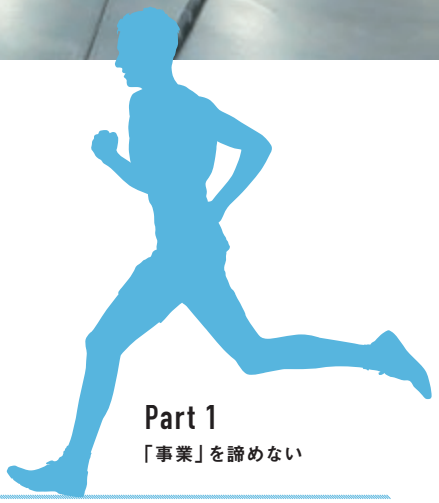
かつては日本企業から世界初の新しいサービスや商品が次々と生み出されたが、
今や見る影もない。その背景には、「選択と集中」という合理化策のもと、
強みであった多くの事業や技術を「諦め」てきたとの事実が挙げられる。
バブル崩壊以降の30年、国内には根拠なき悲観論が蔓延し、
多くの日本人が自信を喪失している。
だが、諦めるのはまだ早い。いま一度、自らの強みを再確認して、チャレンジすべきだ。

文・梅沢正邦、岩尾俊兵、藤本隆宏、池上眞平、牧本次生、三枝 匡、岸良裕司、
編集部（友森敏雄、野川隆輝）

米ワシントン州モーゼスレイクにあった三菱航空機の飛行試験拠点（写真は2019年）

# 日本企業の持つ事業「いらない」って簡単に捨てるな

**日本企業の多くが「選択と集中」と称して、事業を「諦め」てきたが、可能性を探り「継続」を選択した企業もある。両者の違いはどこにあるのか？**



**Part 1**
**「事業」を諦めない**

文・**梅沢正邦** Masakuni Umezawa
経済ジャーナリスト

1971年東京大学経済学部卒業。東洋経済新報社に入社し、プラント・造船・航空機などを担当。『週刊東洋経済』副編集長を経て、2001年論説委員長。09年退社。著書に『神さまとぼく 山下俊彦伝』（東洋経済新報社）。

そう遠くない昔、この国の勤労者は大半が「会社命」だった。あの企業との一体感、エンゲージメント（従業員の仕事に対する熱意）はどこへ行ったのか。2022年のギャラップ社の調査によれば、日本の従業員のエンゲージメントの度合いはわずか5％。米国の35％はもちろん、中国の18％にも遠く及ばない。日本の5％は、世界平均21％の4分の1以下なのである。

さらにパーソル総合研究所がアジア太平洋州14カ国・地域を対象にした調査では、「現在の勤務先で働き続けたい」と考える日本人の割合は52％で14カ国中最下位。インド、ベトナム、中国のそれは80％以上となっている。

## 「選択と集中」によって「捨てる」「諦め」てきた日本企業

背景には、日本の企業が終身雇用制を放棄し、「選択と集中」と称して、多くの事業を「諦め」、切って捨てた事実がある。捨てる経営がいい経営、と讃える風潮さえあった。なるほど事業を「捨てる」のは企業には効率的な「選択」なのだろう。が、現場の勤労

アマゾンの実像に迫ったノンフィクション『amazon Unbound』の中国語版。ベゾス氏は世界的に注目される経営者だが、「カイゼン」をはじめとした日本の経営技術にも言及している

SOPAIMAGES/GETTYIMAGES

Part 2
「日本式経営」を諦めない

# 「イノベーションの民主化」で「日本式経営の逆襲」は可能だ

**日本の強みとは何か？　平成生まれの筆者が「イノベーションの民主化」をキーワードにして、「日本式経営の逆襲」を実現する方策を示す。**

文・**岩尾俊兵** Shumpei Iwao
慶應義塾大学商学部 准教授

1989年生まれ。慶應義塾大学商学部卒業、東京大学大学院経済学研究科マネジメント専攻博士課程修了、近著に『13歳からの経営の教科書「ビジネス」と「生き抜く力」を学べる青春物語』(KADOKAWA)。

かつての日本経済は米国さえも凌駕し「Japan as No.1」とまでいわれた。1987年には日本の1人当たり名目国内総生産（GDP）は米国を抜き去り、88年にはスイスに次いで世界2位になった。その時期には、GDP総額も米国に次いで世界2位であった。

しかし、その後の日本経済は、「失われた30年」と呼ばれるほどに落ち込んだ。その結果として、現在では日本企業の経営は全否定の様相だ。すなわち、日本企業の多くは、「米国を追随するために、あれもこれもやる」ことに躍起となり、「自らの強みを保持する」ことをしていない。これは明らかな戦略ミスである。

そもそも、経営戦略の要諦は「何をするか」ではなく「何をしないか」を決めることだ。つまり、多くの日本企業が繰り返した「安易なリストラ」のようなことをするのではなく、自社の強み、リソースに目を向けることだ。

## 「日本の経営はすべて遅れているはず」という思い込みの罠

たとえば、製品の設計・製造においては中核部品を決定し、それ以外は外注に頼る。そして、中核部品を作る技術や組織能力は伸ばしていきつつ、戦略的にアウトソーシングを利用する。ならば、組織能力を生み出す企業独自の経営コンセプトも、中核的なコンセプトと借りもののコンセプトを分けるはずだろう（19頁図）。

しかし、この「当たり前」が、経営のやり方そのものである経営コンセプトレベルの層においてのみ、なぜか抜け落ちてしまっているのが今の日本企

BLOOMBERG/GETTY IMAGES

直近30年間のデータをみれば、日本の製造業が衰退している事実はない

# 日本の製造業衰退論にもの申す 2020年代の巻き返し戦略

**バブル崩壊後、日本の製造業が衰退したと考える人は少なくない。それは事実だろうか。多くの製造現場を見た筆者が製造業の向かうべき道を説く。**

Part 3
「強い製造業」を諦めない

文・**藤本隆宏** Takahiro Fujimoto
早稲田大学研究院 教授
東京大学 名誉教授

三菱総合研究所、米ハーバード大学博士課程、東京大学経済学部教授、ものづくり経営研究センター長などを経て現職。専門は技術・生産管理、進化経済学。著書に『日本のもの造り哲学』（日本経済新聞出版）、『能力構築競争』（中公新書）、『現場から見上げる企業戦略論』（角川新書）など多数。

バブル崩壊以降、日本の製造業は衰退したと思っている人が多いようだ。だが、私の印象では、そうした人には、統計データを見ていない、製造現場の実態を知らない、歴史思考が弱い、産業戦略に対する論理思考が弱いなどの問題がある。40年以上、世界の製造業を見てきた人間として、少し意見を申し述べたい。

## 日本の製造業衰退論はなぜ誤りか

第一に**統計データの見落とし**。政府の経済統計によれば、例えば1990年から2020年の30年間で、日本製造業の実質付加価値総額（15年基準）は80兆円台から120兆円近くに拡大した。同期間の中国経済や米国IT経済の急拡大に比べれば確かに低成長だが、少なくとも「製造業衰退」との事実はない。

一方、製造業の就業者数は、1990年の約1500万人から2010年には約1000万人に減ったが、以後は下げ止まっている。付加価値総額をこれで割った付加価値生産性も製造業は平均約1100万円で、非製造業の

BLOOMBERG/GETTYIMAGES

米ニューヨーク州ロチェスターにあるコダック本社

# 「戦略なきリストラ」は最大の愚策 危機における経営の要諦

デジタルカメラが登場した1990年代以降、銀塩写真フィルムメーカーは危機に立たされた。その後の明暗を分けた、米コダックと富士フイルムの違いとは？

Part 4
「仲間と技術」を諦めない

文・**池上眞平** Shinpei Ikenoue
富士フイルム元常務執行役員

1970年京都大学卒業後、富士フイルム入社。主に研究開発部門および知財部門を担当した。また、海外の企業との共同開発および海外の企業との特許係争の経験も持つ。

**「コダックを追い抜く世界一のフィルムを開発したい」――。そんな思いで研究開発者として富士フイルムに入社したという池上眞平氏（元常務執行役員）。顧客が何とか許容する画質と価格のデジタルカメラが登場した1990年代半ばが、銀塩写真フィルムメーカーにとって「受難の時代」の始まりだったという。結果としてコダックは2012年に破綻、富士フイルムは銀塩写真フィルム事業に代わる新たな活路を見出した。両社の明暗を分けたものは何だったのか？**

コダックの異変に気づいたのは、1990年代後半頃のことだ。『Changing Focus:Kodak and the Battle to Save a Great American Company』という本を読んで衝撃を受けた。富士フイルムが米国市場でシェアを伸ばす一方で、苦戦を強いられたコダックは、93年に通信機器大手のモトローラからジョージ・フィッシャー氏を最高経営責任者（CEO）に迎えた。「選択と集中」と「コスト削減」の名のもと、2万人近いリストラが行われ、事業売

山形大学医学部東日本重粒子センターのエントランス

YAMAGATA UNIVERSITY

Part 6

「重粒子線治療」を諦めない

# 超電導磁石が小型化のカギ「重粒子線がん治療装置」の未来

**今、新たな治療法として世界から注目される重粒子線がん治療。この世界最小の装置を東芝が開発した。開発と装置運用の舞台裏をリポートする。**

文・**編集部**（友森敏雄）

諦めなかった結果、いま大輪の花を咲かせようとしている、がんの治療用装置がある。東芝エネルギーシステムズが開発した世界最小の「重粒子線治療装置」だ。

そもそも、重粒子線治療とはどのようなものなのか。がん治療は、①がん細胞を手術などによって直接切り取る「外科治療」、②抗がん剤を投与する「化学療法」、③X線などの光子線を照射することで、がん細胞を死滅させる「放射線治療」が一般的だ。

重粒子線治療は、③放射線治療の一つで、炭素イオンを光速の70％まで加速させ、この粒子線をがん細胞に照射するというもの。通常、X線などは、線量が最も高いのが皮膚の表面で、体内のがん細胞に到達したときには低下するほか、通り道の正常組織の限界線量を考慮する必要がある。

一方で、重粒子線治療の場合、がん細胞に到達する位置で線量が最大となり、読んで字の如く質量が大きく拡散しない特徴があるため、他の細胞を傷つけない。同じ粒子線でも「陽子」を使うことが欧米では一般的（装置の小型化が容易であるため）だが、炭素イ

WEDGE OPINION

DISASTERS

# 頻発し巨大化する自然災害 日本社会が鍛えるべき「力」とは

わが国の都市は常に多くの災害リスクにさらされている。事前予知で対応することの限界を理解し、社会全体でそのリスクに向き合わなければならない。

**饗庭 伸**
Shin Aiba
東京都立大学都市環境学部
都市政策科学科 教授


1971年兵庫県生まれ。早稲田大学理工学部建築学科、同大学院卒業。博士（工学）。2007年より東京都立大学都市環境学部准教授、17年より現職。専門は都市計画・まちづくり。著書に『都市をたたむ～人口減少時代をデザインする都市計画』（花伝社）など多数。

今年の夏も各地で豪雨被害が発生した。8月の豪雨で東北や日本海側を中心に6000棟を超す住家が被害を受けたことも記憶に新しい。

近年、わが国では地震や台風、豪雨などの自然災害が頻発しているが、そのたびに問われるのは「なぜ災害リスクが高い土地に人の住む場所が形成されたのか」ということである。

問いに大きく答えるとすると「都市を拡大する土地が十分になかった」ということに尽きる。わが国ではまず農業が高度に発達し、明治維新以降に工業化が進む。産業が発達すると人口が増加し、その人口を受け止める都市が農地を食いつぶすように発達する。明治維新時の約3000万人の人口が150年間で約1億3000万人まで増え、単純計算で4倍の都市空間が大急ぎでつくられたことになる。自由に使える広大な原野があったわけではないので、あちこちで条件が悪いところに都市がつくられていった。

頻繁に起きる大雨や小さな地震の経験は途切れることがないので、そのリスクが高い所に都市がつくられることはない。しかし低頻度で起きる大地震や近年に巨大化した豪雨災害は多くの人が初めて経験するものであり、今まで安全だと思っていた所のリスクをあらわにする。

たかだか150年の間に大急ぎでつくられた都市にはまだまだリスクが高い場所があると考えておいたほうがよいだろう。

都市計画に期待される役割は、災害

日本の都市は災害と隣り合わせだ。写真は8月4日に撮影された増水した山形県大江町の最上川

今年6月17日、世界貿易機関（WTO）閣僚会議は「閣僚宣言」を6年半ぶりに採択し閉幕した。同宣言の目玉の一つとなったのが、「漁業補助金協定」の合意だ。

そもそも政府による補助金投入は市場による自由な競争を歪めるというマイナスの側面を持つ。漁業についても、補助金がつくならばと皆が競って漁船を大型化するなどして漁獲能力を上げてしまえば、魚を獲り尽くしてしまいかねない。また、不採算にあえぐ漁業者に対する補助金の投入は、短期的には漁業者を救済するが、抜本的な解決にはつながらない。

ところが漁業補助金協定の交渉で、日本は「禁止される補助金は、真に過剰漁獲能力・過剰漁獲につながるものに限定すべき」と規制に消極的であり続けた。結果、合意された補助金協定でも、乱獲された資源に関する漁業への補助金は禁止（第4・1条）されたものの、その補助金やその他の措置を通じて資源が持続可能な水準に回復するよう目指されている場合には、補助金供与が許される（第4・3条）とされるなど、重要な例外が設けられた。

YASUHIRO SANADA

補助金で整備が進む北海道北部・遠別の漁港。漁業者は30人に満たず、つぎ込まれる補助金は漁業者1人あたり2億8000万円である（筆者撮影）

WEDGE REPORT

# 世界からも疑問の声 補助金漬けの漁業はもうやめよう

日本の漁業補助金には、目的も形骸化し「延命治療」となり果てているものも少なくない。
北海道の現場を歩くと、補助金をつぎ込んでも衰退が止まらない、漁村の現状があった。

文・**真田康弘** Yasuhiro Sanada
早稲田大学地域・地域間研究機構客員主任研究員・
研究院客員准教授