

菅政権の新成長戦略を斬ってみよう

2010年7月5日

アセットマネジメント部

チーフ・エコノミスト、チーフ・ストラテジスト 黒瀬浩一

菅政権は、6月18日に新成長戦略、副題は「「元気な日本」復活のシナリオ」を閣議決定した(注1)。内容は様々なメディアで報道されたのでここでは繰り返さないが、元々は昨年12月に閣議決定された成長戦略を微修正したものであるため、インパクトはあまりないといったところだろう。

では今後、新成長戦略がどう展開すれば金融市場の期待は盛り上がるのか。鍵となるのは外国人投資家の受け止め方だ。同時にそれは、次の政策展開として何が必要かを示すものになると考えられる。

まだ新成長戦略が閣議決定されてから日は浅い。が、スピード感のある今後の展開を期待する意味も込めて、考察しておこう。

1. 成長戦略とは

不健康な人が健康を回復する方法を考えたら、多くの人が似通った答えを出すだろう。これは、経済成長のためのアイデア、成長戦略にも当てはまる。しかも、政権が変わっても成長戦略を策定するのは同じ経済産業省だ。同省が策定した近年の例では、2004年の「新産業創造戦略」、2006年の「新経済成長戦略」、そして今回の新成長戦略などがある。その時々環境に応じて内容に若干の差異はあるものの、達観すれば大差はない。共通のテーマは、地球環境対策、ITの利用、アジア勃興への対応、少子高齢化への対応、地域経済疲弊への対応、サービス業の低生産性改善策、知的財産権の活用、豊富な国内貯蓄の活用策、エネルギー価格上昇への対応、等だ。似通った内容の成長戦略になるのも無理はないだろう。

むしろ問題は、成長戦略というアイデアそのものではなく、アイデアを実現するための個別具体的な戦術をどう組み立てるか、にある。日本経済停滞の原因の1つとして、戦後復興や高度成長など過去の成功体験に拘泥されることによる新しい時代への適応の遅れ、が指摘されることが多い。典型的には、日本経済が欧米先進国にキャッチアップする段階での企業などでの慣行が、キャッチアップが終わってもそのまま続いていることだ。それは成長戦略実現のための戦術にも当てはまると考えられる。次に、何が問題かを外国人投資家の視点で見よう。

2. 外国人投資家の受け止め方

なぜ外国人投資家の受け止め方なのかと言うと、それは金融業界の思考のパラダイムだからだ。そして、彼らが新成長戦略をどう受け止めているかを知るためには、彼等の思考の違いから説明しなければならない。そのため少し遠回りをする。

日本が海外と比較して取り入れるのが遅れた学術分野に、意思決定論とプロジェクト管理論、そして学際・業際間課題の統合的解決があげられる。意思決定論とプロジェクト管理論は、最近では理工系の大学院では必須科目として扱われているようだ。ただ、外国人経営者がいる日本企業であれば、ビジネスの現場で日常的に使われる必須の思考方法だ。簡単に説明しておこう。

まず意思決定論だが、普通の人間や企業であれば、毎日が意思決定の連続だ。中には根拠なき感覚や気分で決める意思決定もあるだろう。だがビジネスの現場での意思決定は、そうした感覚、勘や経験、さらには論拠なき意思決定とは質的に異なる。それは、まず目的を明確にすることから始まる。次に、

それを達成するため因果関係から将来を予測する。そして、意思決定の選択肢を策定、その中からどれを選択するかを意思決定する。最後に、その選択を評価する。この一連の意思決定のための方法論が意思決定論だ。プロジェクト管理論は、プロジェクトの遂行を一部社員の勤や経験に頼るのではなく、体系だってアプローチする手法だ。その基本的な考え方は、予算や人員など制約条件、優先順位、そして5W1Hの明確化だ。制約条件によるプロジェクト未達の可能性を視野に入れることで優先順位をつけ、誰が(Who)、何を(What)、いつ(When)、どこで(Where)、どうして(Why)、どのように(How)、実行するかを個別具体的に管理するのである。これらの分野に共通するのは、PDCAのサイクルが明確に意識されることだ。これは、計画(Plan)を立て、実行(Do)してみ、修正が必要かどうかをチェック(Check)して、必要なら修正のアクション(Action)を加える、これを延々と繰り返すサイクルだ。PDCAのサイクルを突き詰めると、問題の所在が別の所にあると判明することがある。たとえば、工場の生産効率を上げるために工学的解決を図っても、根本的問題が社員の心理的問題である場合などだ。こうした学際・業際間の課題解決は、分析的思考ではなく、分野の壁を越える統合的思考を必要とする。統合的思考は、部分最適ではなく全体最適を指向する考え方だ。こうした思考方法を具現化するには、90年代米国で起きたような組織イノベーションが必要となる。というのは、旧来型の縦割り組織や蛸つぼ組織では、こうした思考は組織文化として根付きにくいからだ。組織イノベーションの代表例はミッション経営だが、日本で広く浸透した 慣行とは言い難いだろう。閑話休題。

外国人投資家が新成長戦略をどう受け止めるかは、ここで指摘した3つの思考方法を新成長戦略の実現という文脈に位置づければ、自ずと導き出される。まず成長戦略の策定段階で、過去の成長戦略をPDCAのサイクル、特にチェックを徹底的に行き問題点を抽出し、修正を加えた新たな戦略を打ち出すことが必要となる。次に成長戦略を個別具体的な戦術としてのプロジェクトに落とし込み、制約条件、優先順位、そして5W1Hが明確な進捗管理表を作成して開示することが必要となる。その後はPDCAを繰り返しながら、学際・業際間課題を統合的に解決する手法で全体最適化を進めることになるが、当然生じる縦割り行政の弊害である省庁の壁は、打破しなければならない。こうした思考と合致する成長戦略であれば、高く評価されることであろう。

3. 成長戦略実現のための条件

ここまで書けば、新成長戦略の今後のあるべき展開の方向性は明らかだろう。本来的に必要なのは過去の成長戦略のチェックだが、政権交代したことを考えれば非現実的だ。現実的には、今回の新成長戦略を5W1Hが明確なプロジェクトに落とし込み、個別具体的な進捗管理表を作成して開示することだ。その際、予算や人員などの制約条件を勘案、優先順位をつける必要が生じるだろう(注2)。

その際に重要なのは、民間企業の視点だ。成長戦略は、成長のための環境整備に過ぎず、成長を実現する主体は民間企業である。プロジェクトの進捗管理表を民間企業の要望を取り入れる形で作成し、その進捗を行政のトップである内閣が管理するのが望ましい姿ではないか(注3)。

過去の成長戦略の実現で障害となって来たのは、規制と省庁の壁だった。たとえば、遅々として進まない幼保の一元化は、その典型例とみなされている。今回打ち出された国際医療交流にしても、関係省庁が厚生労働省、観光庁、入国管理局など多くにまたがっている。そもそも医師不足な上に英語の出来る国内医療関係者が限られる状況で、英語の出来るフィリピン人看護師が日本語の国家試験になかなか合格できない現実をどうするのか。こうした個別具体的な項目を網羅する進捗管理表が必要なのだ。

規制と省庁の壁の問題解決には、政治の強いリーダーシップが必要だ。そのために重要なのが、行政の政治に対する信頼と政治のリーダーシップを具現化する組織だ。かつて政治がリーダーシップを発揮

するにあたり、上手く機能した行政組織の例として、高度成長期の経済企画庁と自民党小泉政権時代の経済財政諮問会議があげられる。上手く機能しなかった例としては、安倍内閣の5人の首相補佐官制度があげられる。まず試金石となるのは、菅政権が強い政治のリーダーシップを発揮し、行政の信頼を得られるかどうかだ。そして、国家戦略局創設を盛り込んだ内閣法改正案が早期に実現できるかどうかである（注4）。

4. 最後に

経済産業省策定の成長戦略では、設置法（注5）の限界もあり供給（企業）側の産業振興を中心に据えた成長戦略とならざるをえない。しかし、鳩山前総理が所信表明演説で提唱した「居場所と出番のある社会」、「人間のための経済」、「地域の絆」、など人間の顔の見える経済の再生も重要な課題だ。これは経済産業省主導の供給側に対し、需要側と所得側の成長戦略と言い換えても良いだろう。

背景にあるのは成長と個人の幸福感の乖離だ（注6）。かつては経済成長と個人の幸福感は概ね比例した。しかし、2000年頃から乖離が目立ち始めた。成長戦略は、所得の分配と再分配、労働時間、格差意識や不公平感、家族のあり方、地域コミュニティのあり方、鬱病や自殺に代表される職業性ストレス対応、など個人や家族さらには地域を取り巻く環境を抜いて語れるものではなくなっている。

金融市場が評価するのは企業収益なので、基本的には供給サイドの成長戦略とその実現性だ。しかし、より長期的な経済の持続的成長と社会の健全な発展のためには、供給サイドだけでなく、需要サイドと所得サイドの成長戦略も必要不可欠であることは、十分に認識しておくべきだろう。

以上

（注1） <http://www.kantei.go.jp/jp/sinseichousenryaku/>

（注2） 6月に閣議決定された新成長戦略には工程表が付されているが、何(What)を何時(When)までに、がぼんやりと書かれているだけにとどまっている。

（注3） 成長戦略の原型とされる米ヤングレポート(1985)は、HP社のヤング社長が取りまとめた。

（注4） 民主党政権構想では、「官邸機能を強化し、総理直属の国家戦略局を設置し、官民の優秀な人材を結集して、新時代の国家ビジョンを創り、政治主導で予算の骨格を策定する」とされていた（http://www.dpj.or.jp/special/manifesto2009/pdf/manifesto_2009_hanten_kakudai.pdf）。だが結局、国家戦略局を内閣官房に設置する内閣法改正案は、法案未成立のまま国会は閉幕した。

（注5） <http://law.e-gov.go.jp/htmldata/H11/H11HO099.html> 任務は3条で規定されている。

（注6） 鳩山政権は、成長戦略の指標の1つとして国民の幸福度を指数化する方向だったが、背景にはこの認識がある。

- ・本資料は、お客様への情報提供を目的としたものであり、特定のお取引の勧誘を目的としたものではありません。
- ・本資料は、作成時点において信頼できるとされる各種データ等に基づいて作成されていますが、弊社はその正確性または完全性を保証するものではありません。
- ・また、本資料に記載された情報、意見および予想等は、弊社が本資料を作成した時点の判断を反映しており、今後の金融情勢、社会情勢等の変化により、予告なしに内容が変更されることがありますのであらかじめご了承ください。
- ・本資料に関わる一切の権利はりそな銀行に属し、その目的を問わず無断で引用または複製することを固くお断りします。