



ホルムズ海峡で攻撃された日本企業の石油タンカー

WEDGE

OPINION



エネルギー自給率9%の日本
問われる原子力規制のあり方

ホルムズ危機で露呈する脆弱なエネルギー安保

エネルギー供給の要所であるホルムズ海峡の情勢が悪化しているが、その影響を最も受けるのは日本である。エネルギー安全保障が脅かされる中、社会的便益の高い原子力発電に対する規制のあり方を見直すべきだ。



ランとオマーンに挟まれた幅33キロメートルのホルムズ海峡は、世界のエネルギー供給に

とり最も重要な場所だ。世界の原油消費量1億バレル／日（bpd）の約20%は同海峡を通り供給されている。海上輸送量に限れば約40%に相当する。5月12日に同海峡近くで4隻のタンカーが攻撃され、6月13日には日本企業の船舶を含む2隻が攻撃された。イランが攻撃したと米国は主張しているが、イランは否定している。

これは攻撃側の能力誇示が目的だろう。攻撃された6隻は撃沈されておらず、原油を積んでいたタンカーは含まれていなかった。米国が強化した制裁により5月のイランからの原油輸出は、前月の約4分の1、前年同期の約



山本隆三

Ryuzo Yamamoto

常葉大学経営学部教授

住友商事地球環境部長等を経て現職。経済産業省産業構造審議会臨時委員などを歴任。NPO法人国際環境経済研究所所長を務める。著書に『電力不足が招く成長の限界』（エネルギーフォーラム）など。

10分の1、23万bpdまで落ち込んだとみられている。原油に依存するイラン経済は供給不安により価格が上昇すれば助かるに違いないが、米中貿易摩擦による世界経済への不安も大きく、供給不安定化にもかかわらず原油価格の大きな上昇はみられなかった。

トランプ大統領は、6月24日「米国は世界最大のエネルギー供給国になり、中東にいる必要性もなくなった。なぜ、中国、日本など多くの国のために無償で海路を守る必要があるのか」とツイートした。1980年代から原油生産量の減少が続いていた米国は、原油輸入量の増加により需要を賄っていた。しかし、2000年代後半からのシェール革命によって原油生産量を増やし、いまや米国は世界一の原油生産国となり、天然ガスの生産量も世界

ムダを取り戻す経営

データ偏重が摘んだ「創造の芽」

バブル崩壊から30年の時が流れたが、日本企業はかつての勢いを取り戻せていない。
それもそのはず、この間、日本は世界がアッと驚く「価値」をどれだけ生み出してきたろうか。
合理化、生産性向上が叫ばれているが、「創造の芽」を育むムダは逆に取り戻すときだ。

文・野中郁次郎、やまだようこ、中島厚志 インタビュー・坂根正弘、金井誠太、小池利和、松本正義、星野佳路、森岡 毅



HENRIK SORENSEN/GETTYIMAGES

科学的アプローチに偏りすぎた日本企業

「三つの過剰」に陥った平成の日本企業 今こそ共感や直観による経営を取り戻せ

平成の30年間、日本企業の活力を奪ったものは何だったのか。

「知識創造経営」の第一人者である筆者が、米国型マネジメント、そして成果主義など
欧米式人事管理への偏重に警鐘を鳴らす。

文・野中郁次郎 Ikujiro Nonaka 写真・井上智幸 Noriyuki Inoue



ブル崩壊から約30年が経過した。平成から令和へと時代が移ったが、日本企業の活力は失われたままだ。バブル景気だった1990年度の実質GDP成長率は5・6%だったが、バブル崩壊以降、低迷が続き、2018年度の実質GDP成長率は0・7%だ。

なぜ低迷が続いてしまったのか。その最大の理由は日本企業の経営手法が米国発の科学的アプローチに偏りすぎたからだと考えている。バブル崩壊で経営の自信を失った日本企業は、平成の30年間、米国で流行りの経営手法・指標やツールを導入し、MBA（経営学修士号）取得を奨励するなど、米国型のマネジメントを積極的に取り入れた。この米国型のマネジメントへの偏重が、日本企業から組織的に新たな付

野中郁次郎 Ikujiro Nonaka

一橋大学名誉教授

早稲田大学政治経済学部卒業。富士電機製造勤務ののち、カリフォルニア大学経営大学院（バークレー校）にて博士号（Ph.D）を取得。防衛大学校教授、北陸先端科学技術大学院大学教授などを経て現職。『直観の経営』（共著、KADOKAWA）など著書多数。



人材投資や省力化投資で生産性向上

「失われた20年」を凌ぎ「貯金」は潤沢 日本企業は今こそ未来への「種まき」を

バブル崩壊やリーマンショックなどの相次ぐ金融危機に直面して、
業容拡大よりコスト抑制を重視してきた日本企業。

今こそ、新たなニーズを捉え、長期停滞から脱却するための投資を行うべきだ。

文・中島厚志 Atsushi Nakajima



成の30年間、その多くの期間にわたって日本経済は停滞を続けてきた。過去30年の実質経済成長率を見ても、日本は年平均1・3%で、比較可能な世界145カ国中第136位と最下位クラスにある。

その結果、30年前には世界第4位であったドルベースでの一人当たり名目GDPは2018年には第26位に落ちてしまった。これは、トップの国との差で言えば、30年前には第1位スイスの8割以上あったものが、現在ではルクセンブルクの3分の1程度になってしまったということである。

この長期の停滞の背景には、日本経済を下押しする多くの出来事があった。1980年代後半の未曾有の不動産バブルの崩壊に始まり、90年代半ばにかけての日米貿易摩擦と超円高、アジア金融危機やリーマンショックを含む世界金融危機、そして少子高齢化の進展などである。

これらの相次いだ経済金融危機は企業の収益を大きく下振れさせた。92年末から93年にかけて、日本企業の経常利益額は90年初の半分近くにまで落ち込んだ。リーマンショック後の200

「ダ」

ントツ経営」。これは競争相手より群を抜いて優れている企業を目指す、コマツが掲げる

経営スローガンだ。昨年度には過去最高の売上高、営業利益を達成するなど、ここまで業績を拡大できたのは、ダントツを追い求める経営によるところが大きい。相手より少し上を行くくらいでは、すぐに追い付かれるため、圧倒的に先行するダントツを目指す必要がある。それを達成する上でポイントとなるのが、ビジネスモデルの変革だ。

バブル崩壊とともに始まった平成の時代には、多くの日本企業が同業他社と同じビジネスモデルの中でシェア拡大競争や価格競争に陥り、体力を削っていた。コマツも例外ではなかった。私が社長に就任した2001年には800億円もの赤字を抱えていた。建設機械市場で世界のトップを走る米キャタピラー社の後を追いつ、自慢のモノづくり力で勝負してきたものの、固定費が膨らんでいた。

事業の多角化や間接部門の肥大化などで膨れ上がった固定費を削るために、「一度限りの大手術」と決めてリストラを行ったが、成長のためには付

逆境を乗り越えた
経営者の格言

03 PART

シェア・価格競争からの脱却

ビジネスモデルの変革なくして 企業に未来はない

800億円もの赤字を抱えていたコマツをV字回復させ、危機から救った敏腕経営者・坂根正弘氏が、現役最後の日に日本の製造業復活に向けたヒントを語った。

写真・井上智幸 Noriyuki Inoue

加価値を継続的に生み出す必要があった。そこで掲げたのが「ダントツ経営」であり、ビジネスモデルの変革を進めた。

今やコマツが販売し、稼働中のほぼ全ての建設機械に標準装備されている「KOMTRAX（コムトラックス）」が分かりやすい。これはGPSや通信システムを利用し、世界中のコマツ建機一台一台の位置や稼働状況、燃料の残量などがリアルタイムに所有者とコ

マツに伝達されるシステムだ。所有者は面倒な保守管理を効率化でき、コマツは各地での建設機械の稼働状況を知ること、市場の景気動向把握も可能になる。このシステムが開発された90年代後半当時では画期的なシステムで、ビッグデータの先駆けともいえるのではないかな。

建機は高額な商品で盗難被害も世界各地で頻発していたが、このシステムにより所在が確認できることで、被害が激減することにもなった。

こうして、建機の性能に加え、ネットワークでつなぐIoTという新たなビジネスモデルを生み出したことで、赤字を立て直して業績を拡大できた。その後、同業他社も類似の装置を採用してきているが、10〜15年間の先行者アドバンテージは大きい。

坂根正弘 Masahiro Sakane

コマツ顧問

1941年生まれ。63年、大阪市立大学工学部卒業後、コマツに入社。90年、小松ドレッサーカンパニー（現コマツアメリカ）社長。2001年、コマツ代表取締役社長。07年、同代表取締役会長。13年、相談役。19年より現職。経団連副会長、経済産業省総合資源エネルギー調査会会長などを歴任。

松本正義 Masayoshi Matsumoto

関西経済連合会会長

住友電気工業会長。1967年一橋大学卒業後、同社に入社。米国、英国での駐在経験が長く、2004年の社長就任から13年間で連結売上高を倍増させた。17年から現職、25年の大阪・関西万博招致に尽力した。



WEDGE

株主偏重のガバナンスは企業の成長を阻害する

コーポレート・ガバナンス強化の動きに対して、形式よりも実質を伴った改革にすべきと提言する
関西経済連合会のトップに、その意図を聞いた。

株主資本主義がもたらす弊害

04
PART



業にはそれぞれ独自の経営哲学があり、あるべき姿を実現させるための最適な経営のかたちがある。ガバナンス・コードは本来、

それに応じて決まってくるものだ。企業の業種や業態、規模、成長段階や企業を取り巻く環境など、各社の事情も異なっているのだから、コードが異なっているのは自然なことである。

東京証券取引所が定めたコーポレートガバナンス・コードは、経営の前提となる重要な原則について明文化すること、自明であるがゆえに見失いがちな部分を経営者に意識させる枠組みとして意義はあると思う。一方で、一律にコードを守れという経営の自由度を奪うようなやり方はちょっとおかしいのではないか。

また昨年6月に改訂されたコードをみると、全体としての立て付けが依然として株主の権利確保に偏重しているように感じる。会社をより立ててくれるステークホルダーは、機関投資家や株主だけではなく、従業員や顧客、取引先、地域社会と多様である。企業活動で得た富は、ステークホルダーの果たした責任や貢献度に応じて公平、公

正に分配しなければ、企業の持続性は保てなくなる。

形を重んじ実が伴わない

ガバナンス・コードは無意味

また改訂版のコードでは、独立社外取締役は3分の1以上や、取締役の構成にはジェンダーや国際性を意識するようにとの記述がある。しかし、独立社外取締役の候補者は少なく、今でも一人が5社も6社も兼務している実態などが考慮されていない。

もっと柔軟性を持った制度設計にして、形式ではなく実質を伴ったガバナンスを追求していかないと、目指すべき「会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上」に逆行しかねないと危惧している。

また、「コンプライ・オア・エクスプレイン」の考え方が日本企業に浸透していない点も気になる。経営者に経営哲学があれば、コードに従わない場合は、その理由を株主に対して堂々と説明をして納得を得れば良い。しかし、経営者がまじめすぎるのか、コードに従わないことを「悪」と感じたり、あるいは説明するのを面倒だと感じたりして、コードに従って体裁を整えてい



6月からの新料金プランを発表するNTTドコモの吉澤和弘社長

WEDGE REPORT

政治介入の批判はあたらな

自業自得のケータイ業界 ぬるま湯体質を打破できるか

政府主導で行われた通信料金と端末代金のセット値引きの禁止が批判されるが、自らぬるま湯を脱却できなかった携帯大手が招いた災いと言える。

文・尾崎史生 Shio Ozaki

政府の厳しい介入は、何度も消費者に向き合った改革を促されながらも、自らぬるま湯を脱却できなかった携帯大手が招いた災いと言える。

「違約金の上限1000円は寝耳に水だ。すべての前提が崩れてしまう」。

6月上旬、一部報道機関で報じられた政府の意向について携帯大手関係者はこのように絶句した。NTTドコモ、KDDI、ソフトバンクの、いわゆる2年縛り契約の違約金はいずれも9500円で横並び。大手3社の通信料金は、契約者の2年利用が保証されるこ



内の携帯電話サービスは今秋、激動の時期を迎える。政府主導で通信料金と端末代金のセ

ット値引きを禁止する「完全分離」が導入され、これまで当たり前のようにショップ店頭で見られた「一括0円」といったスマホ安売りが根絶される見通しだ。2年契約途中で解約した場合の違約金にもメスが入り、従来と比べて大幅に安い上限1000円に見直される。スマホ安売りで利用者を獲得し、あの手この手で契約者を囲い込んできた携帯大手のビジネスモデルが崩れるシナリオが現実味を増している。