

Special Talk

内閣府特命担当大臣

村上 誠一郎



橋大学助教授・GCA代表

佐山 展生

カネボウやダイエーなど、企業再生への関心が一段と高まっている。

企業が再び競争力を取り戻すために、何をなすべきか。

産業再生機構担当の村上誠一郎大臣と

一橋大学大学院・佐山展生助教授が、企業再生の今後について語る。



Photos by Kiso Kodachi

産業再生機構で育った経営のプロたちが日本を変える

産業再生の
プロジェクトX

佐山 カネボウやダイエーといった大型案件を扱うようになり、産業再生機構の存在が大きククローズアップされたつあります。これまでの産業再生機構の働きぶりを、どう評価されていますか。

村上 ご存じのように、日本の金融機関は護送船団行政が長く続いたため、利率が同じ商品の営業競争に明け暮れるばかりで、商賈開発力が乏しく、取引先企業がOBゾーンに入っているのか、そうでないのかの目利きができる人も乏しかったと思われれます。その現れが、バブルが崩壊して以降の不良債権問題ではないでしょうか。

昔、トヨタ自動車も倒産寸前の危機に見舞われましたが、これを「も」に再生させて、いまや、世界のトヨタ者になっています。私は、産業再生機構は文字どおり、産業再生の「プロジェクトX」だと考えています。今までは企業再生、産業再生に携わる機関やシステムがなかったわけですが、

産業再生機構には、公認会計士や弁護士、企業の実務者など幅広い有能な人材が集まり、日々、産業再生のノウハウが蓄積され人材も育っているところだと思います。

佐山 産業再生機構の役割は、産業の再生とともに金融の再生もあると思いませんか、どう取り組んでいますか。

村上 へまでは取引銀行が2、3行、大企業だと4、5行以上にもなり、また、いわゆるメインバンク寄せが起こるなど、銀行間の利害調整に何年もかかることもありましたが、産業再生機構が行司役として調整に当たることで、短期間で調整できるようになりました。これは大きなメリットだと思います。産業再生とともに、金融の立て直しも同時進行で取り組め、それも従来に比べてはるかに加速するようになったのではないのでしょうか。

佐山 再生可能かどうかを見極めるポイントは、まずは可能な限り実態を正確に把握することだと思います。なによりも重要なことは、誰が再生



村上誠一郎 Murakami Seichiro

1952年生まれ。77年東京大学法学部卒業後、証券検査官を経て、86年愛知2区より初当選。以後当選連任6回。95年から04年まで通算7期自民党国政幹事を務める。92年人政政務次官、93年党財政部次官、97年参議院大蔵委員会委員長、2000年大蔵副大臣政務次官、01年初代財務副大臣など、要職を歴任する。04年内閣府特命担当大臣(産業再生機構・規制改革)、行政改革・構造改革特使、地域再生担当大臣に就任。

に当たるのか、誰が経営していくのか、そしていつまでに何を実行するのかを決めることです。産業再生機構として御り苦労はいかがですか。

村上 一般論として言います。一番の重要なことは資産の査定です。再生機構にとっての難しきは、支援の決定や債権回収の決定をそれぞれ、誰で行わなければならないか、大変なリスクを負うことになりかねません。同のお金をリスクにさらすだけに、資産査定をきちりとやらなければならないこと、あとで取り戻しのつかないことになりかねません。ダイエーに関しては、関係者間

でさまざまな意見があり、本格的な資産査定に入るのが1か月半ほど遅れました。買い取りの決定の期限が06年3月末、逆算すると、04年内に査定を終わらない。そのため、会計士や弁護士など約2500人のスタッフが上月も延滞で精力的に取り組んでいます。もう一つ大事なことは、この機構は、政治や行政などから不利な影響を受けるようなことがあってはならないということです。公平無私かつ客観的に資産査定などの仕事ができるように、独立不偏を保つこと、そんな環境づくりが私の役割です。

佐山 長年M&Aに取り組み

で思うことは、資産も含めた企業の支度を100%把握することは無理なんですね。しかし、可能な限り100%に近づけないといけない。そこで手を抜くと、先々、必ず問題が出てきます。

村上 おっしゃるのとおりです。これまで、カネボウやダイエー等の資産査定を手がけていますが、機構の査定で、会社の本来の経営実態、財務の実態が明確にされたと思っています。今までの私的整理においては、ある面では少しアバウトな評価になっていたの思いがあります。産業再生機構によって、従来以上に厳密な

資産査定ができるシステムが整備されてきたとの自負はあります。その結果、新たに再生市場が育ち、資産の査定業務をはじめ、再生を担う人材も育ちつつあります。

村上 たた、法的整理の場合、管財人の判断で決定は正しきものとの前提で受け入れられるので、ほとんどクレームもなくすんなりと債権放棄や再建が進みますが、再生機構の場合、少しでも取戻がある、いろいろな方面から文句を言われかねません。大変なプレッシャーですね。

村上 そのとおりで、心して取り組まねばなりません。佐山 とはいえ、カネボウやダイエーのような大規模案件はそうそう経験することはないはずですが、これまで人材が少なかった中で、今回はまさにオン・ザ・ジョブ・トレーニングでかなりの数の人材が育つチャンスです。アメリカにはケリン・アラウンド・マネージャーという再生のスペシャリストが豊富にいます。

村上 まさに産業再生のプロフェクトXなんですね。ここから、人材が羽ばたいていくはずですよ。

佐山 タイエーの件ですが、査定が遅れたことで、05年3月の買い取りの申し込み期限を延長されることはあるのでしょうか。

村上 国の保証のついたお金を使う以上、きちんと期限を区切って、けじめをつけることが大事だと思っっているので、現時点では延長する考えはありません。佐山 アメリカに比べ、日本は経営者の層が薄いという問題もありません。能力的に経営者になりうる人が少ないわけではなく、経営の知識を持ちながら、経営を実際に実践できる場が日本には少なかつたのです。ゴルフにたとえれば、わかってはいることと実際にできることは違いますから、わかったつもりでも、いざやってみるとわかっていなかったりうまくできません。特に、日本の大企業では、



Sayama Nobuo 佐山展生

1953年生まれ。76年東京大学法学部卒業後、帯広に入社。87年二井銀行(現二井住友銀行)入行。M&A業務に従事。94年ニューヨーク大学MBA修了。99年東京工業大学大学院社会理工学研究科博士課程修了。同年独立系投資ファンド・ユニゾンキャピタル代表取締役パートナー就任。2004年4月一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授就任と同職、M&Aアドバイザー・フォーラム・GCA代表取締役就任。

人計してからかなりの年齢を重ねないと経営に携われません。しかし、再生機構をはじめ、民間でもいろいろな再生ファンドが生まれて、経営の実践の場が提供されるようになりました。経営者のポテンシャルのある人にはいろいろなチャンスがある。その意味でも、産業再生機構の役割は大きいと思います。村上 政治の世界も、大臣になつてみて「なるほど」とわかつたことがけっこうあります。自分が政治家の秘書であつたときも、実際に政治家、大臣になつてからは、月とスポンジは違います。企業別中は大過なく過ごし、退職

いギャップがあるはずで、社長はすべての責任を負わなければならない。大蔵副大臣の時きつづく思いが、日本経済の再生が課せられた原因は不良債権の処理が遅れたことなんです。はっきり言えば、ゼネコンや金融機関の経営者、自分がトップの間に問題を顕在化させたくないの自衛の思いが処理を遅らせたのです。

佐山 失礼です。村上 そう。その先決りの体質は、実は政・官・財のすべてに共通するものです。最近、一流企業で不祥事が相次いでいるのも、自分がトップの位置に居るとは、大過なく過ごし、退職

金ももらい、勲章ももらいたい。だけど今は、それが許される時代ではない。過ちでは別ち改むるにはばかることなかれ、ですよ。間違っていると思つたら、すぐに軌道修正することがトップの最重要の役割です。しかし、このポジションにきて、規制改革、行政改革、特区、地域再生、そして産業再生機構を担当しています。が、残念ながら査収をはじめ、企業や利益団体も含め、自己改革しようというエネルギーが希薄になつていっていると思えてなりません。過去のうちに、黒船の来航、敗戦、それにブラザフ宣言といった外圧のイン

パクトがないと変わらないのか、と思つてしまいます。リーダーを育てる。佐山 リーダーシップの欠如もありました。リーダーは、自分で考えて、自分が率先実行することが問われます。日本の場合、受験勉強に象徴されるように、決まったことをきっちり勉強する能力、言われたことをききとやれる能力は育ててきましたが、自分で考える能力を鍛えてこなかつたという問題ですね。村上 そのとおりです。日本は大学入試でピークを迎えるんです。そこまでは、やれ強だ、家庭教師だと勉強を重ねるが、大学に入つてしまつたら、以降はそれまで上向きに飛んでいくグライダーが希薄な飛行になる。私が廣川財務大臣の代わり

にアヤアン財相含義などに出席したとき、そんな小さな国でも蔵相や外務大臣になる人はその国の頭脳であり、トップの優秀な人材であることに片岡されました。アメリカでは、キッシンジャー、グリー

ンズパン、パウエルのような逸材がなぜ次々と出てくるのか。聞けば、中学や高校時代に、自分の頭でテーマを設定して、その答えを自分の頭で考え抜くトレーニングを重ねる中、高校で考え抜く習慣を身につけて、大学は自分の翼にエンジンやプロペラを付けるために行くというわけなんです。事業再生とか、金融市場の新商品の開発にも、こうした自分で考え抜く能力が求められているのだと思います。アングロサクソン系の人々に感心することは、競争のルールやスキームを自分たちで作つてしまうことです。例えば、BISの自己資本比率規制や国際会計基準の変更、コーポレート・ガバナンス手法などです。また、禁酒法のような法律も作りませんが、まずいと思つたらすぐに廃止したり、変えてしまふ。しにかつ判断や行動が迅速です。日本企業も、それに対して太刀打ちできる知恵やアイデアを生み出す能力を持たないと、世界で生き残れません。



夏の甲子園の高校野球と同じように全勝しなければ、優勝、すなわち、社長になれません。途中で、敗れずとそれでおしまいになる。

そんな滅亡主義をなんとか乗り越えてトップになったら、まるでそこがゴールのような行動です。社長になって「さあ、やるぞ」ではなく「ああ、社長になってよかった(笑)。これでは問題を隠すことはあっても、新しいことをやろうという意欲も出てきません。

そのためにも教育が重要で、私は、幼少時には文章力、読解力、数的処理能力を身につけ、その上、高校では自分の頭で考え抜く力をつけていることが受験の課題だと考えています。でないと、ノーベル賞を受賞するような、第2、第3の小柴さん、田中さんは出てきません。

佐山 自分で考え抜く能力を持った人を若くても引き上げ、生かせるシステムも必要です。日本の企業は、特に人企業でトップになるには、新入社員からスタートし、昇格の時に、とにかくミスせず、

社です。銀行は集めた人材を教育し使いきれなかったと言うしかない。

この点は、ほかの会社も政治も官庁も同様です。とにかく、たたかれないように泳ぎきって、年功序列でポストに就ければいい。これではアイデアも頓気もありません。そういう空気が日本全体を覆っていて新しい取り組みによって、風穴を開けていかなければならない。それが我々の世代の責任だと思っています。

9割以上は社長で決まる

佐山 いい会社にするには、9割以上は社長で決まると私は思います。社長を間違えると、どんなにりっぱな経営戦略を描いても、絶対に実現しない。

いい社長であれば、戦略もおのずと後からついてくるもの。会社を良くしたいという情熱の横溢した社長なら、適切な人々を配属できるし、社員がきっちり仕事をし、社業再生は、社内に行な

ければ社外にも目を広げて、いい社長に代えることに尽きると思います。

よく「事業再生ができた状態とは？」と聞かれますが、私は、「社員一人ひとりが会社を自分のことのように考えるようになった状態だ」と言っています。難しいことですが、それができればどんな組織も強くなります。

村上 当事者意識ですね。泥筆でも、スタッフが候補者と同じ意識を持ってくれたら、けることはないです。(笑)

大企業もそうでしょうが、役所もコピー機の機軸を何にするかについては活発な議論をするが、数百億円のコンビニータシステムは何がいいかなど、となるとわからない。それで丸投げになってしまう。扱う金額が大きくなると他人事のように思ってしまうのです。

佐山 大企業の社長も同じです。創業社長なら自分の会社だと思い、少しでも無駄を削ぎたいと考えて、真剣勝負です。ところが、大企業の社長は社長になっただけでゴールです。日本の大企業は1

000くらゐの子会社やグループ会社を持っています。それを年功序列の受け皿ではなく、30代、40代の人に社長をやらせるようにすれば、経営者を育てる嗜好の場になります。これから大いに自らの環境を生かしてほしいです。

そして、強いところは勝ち、弱いところは負ける。当たり前のことであり、要に助けすぎないことです。

村上 人も会社も行政も政治も、優勝劣敗の法則はありませんが、私が担当している仕事は、「社会主義国」のようになった日本を、再び「資本主義国」に戻すことだと思っています。そこでは数億シヨツクもあるのに、丁度説明し、激変の転機も講じながらの手綱さばきも必要です。

そして、産業を再生し国際競争力を高めて国方を回復した日本を、次世代に引き渡さなければならぬと考えています。(構成 秋庭貞広)