

# 日本企業は平成不況から脱出するか

大庭 篤夫

1990年からの不況で改革ということがさまざまな形で語られている。企業を取り巻く環境は冷戦の終結とグローバル化、特に中国やベトナムの市場経済への参加という形で日本企業に与える影響は大きい。また良い悪いはともかくとして持ち株会社、自社株買い、時価会計などさまざまな新しい試みが導入され、株式交換制度も実施されようとしている。このような状況であるが単なるアメリカの経営方式への転換は決して日本の企業の競争優位を築くとは思えない。

日本的経営を最初に評価したのは  
外国人

第2次世界大戦後は、アメリカ流の民主主義や経済や経営に関する学問や方法論が日本に流入し大きな影響を与えた。日本人の古くからの外国文明崇拜からアメリカ的経営方法を理想化して考えた。従って、日本の伝統は全て悪く、日本のシステムは全て遅れているという考えをする学者が多かった。このような思考法を取ったために日本的経営の特徴をありのままに最初に把握したのはアメリカ人のアベグレンであった。アベグレンは日本的経営は一部を除いて日本に適したシステムとして評価している。

彼は1958年に日本は非欧米国の中では工業化がトップであり、非欧米的な要素を残しながら工業化に成功したと「日本の経営」で述べた。しかしこの時は、世界に

占める日本の経済の地位は低く、一人あたりのGDPも低く、世界をリードする製品も生まれていなかったのも終身雇用などが経済成長に効果があるという主張は見られない。「日本の工場における生産性」については、非能率的な従業員を辞めさせることが非常に困難なことを述べている。1973年に次の著書の「日本の経営から何を学ぶか」では、新しい技能や若い労働者は成長分野に分配される。企業別労働組合もその組織の特性の故にストで失われる日数が少ないと分析し、日本的経営をより高く評価した。

外国文化の受容とその後の独自の  
文化

日本の歴史を振り返ってみると外国文明の影響が強い。中国は先進国であったので中国のさまざまな制度や文化を取り入れてきた。しかし日本の伝統として日本にとって都合の良いところは取り入れるが、そうでもないものは取り入れないか、取り入れてもだんだんと日本流に改変させていった。どの国でも多かれ、少なかれそのようであるが日本は幸いにして外国から文化や制度を押し付けられることがなく、自分から外国文明を取り入れ、それを取捨選択したのである。大和の朝廷の時代や奈良時代は、朝鮮や中国の文化を導入して国家の体制を整え、また漢字を受け入れ、隋や唐に留学僧を送って先進文明を取り入れた。遣唐使を廃止し、そのあと外

国文化と日本の伝統文化との熟成により、源氏物語のような優れた、創造力にあふれた文化が生まれた。室町時代から安土桃山時代にかけては、また中国やヨーロッパからの文化を受け入れた。江戸時代は鎖国をしたが完全な鎖国ではなくオランダや中国からもほそぼそではあるが文化が流入した。この江戸時代は、過去の文化と日本の伝統文化が融合して日本の独特の文化が熟成したときといえよう。

さまざまな思想が花開き、鈴木正三や石田梅岩のような勤勉の哲学が生まれ、関孝和の和算など数学も発達した。富永仲基の「加上論」は非常に独創的であり、論語や仏教の経典なども信仰に基づく絶対的規範の書とは見ないで分析の対象とした。江戸時代はユニークな考えが多数出た。第2次世界大戦以降の日本の状況を考えると、欧米に追いつくことを懸命に行った高度成長期、石油危機を経て圧倒的な製造業の競争力のあった80年代、バブル経済で有頂天となった時期、90年代以降2003年までの平成不況の経験のなかで日本的経営への懐疑期を経て、経営や経済においてもユニークな考え、経営方法が生まれる時期となるのではないか。

### 日本企業は復活した

2003年4月の日系平均株価の最安値から株式市場は立ち直り、2004年3月期の決算は市場最高の利益をあげた企業も多い。トヨタやキャノンはもとより半導体不況に苦しんだ電機各社も軒並み大幅な増収増益を達成した。半導体や電機各社はデジタル家電と呼ばれる薄型テレビ、デジタルカメラ、DVDレコーダーなどにカメラ付のハイエンド携帯電話などで売上高を急速に伸ばしている。通常ならば、半導体

メーカーからのウエハの注文は10～12月がピークなのだが、2004年は4月も半導体の需要は強かったという。しかし、日本企業以外にもデルやゲートウェイなどのパソコンメーカーが薄型テレビ市場にも参入し、韓国や台湾の企業から液晶や半導体を調達してアテネでのオリンピックが終ると過剰生産が顕著になるだろうともいわれる。

70年代から80年代にかけて日本企業は元気がよく世界市場での存在感が大きかった。アメリカ企業は20世紀に入り、とくに第1次大戦後はイギリスに代わりアメリカを中心とした経済的繁栄は長期に続くかにみえた。しかし1929年に始まるアメリカ発の世界大恐慌はなかなか終らず1939年の第2次世界大戦の開始によるまで経済は好転しなかった。日本の平成不況はそれより長く続くがその時のアメリカほど失業者は生まれていない。アメリカの転機が第2次世界大戦とすれば日本の転機は中国の急激な需要の増大の可能性が強い。アメリカ企業は世界大恐慌によってヨーロッパに代わって世界の中心になったという得意絶頂から急激な経済の下降を経験して、さまざまなことを学んだのである。日本企業も1990年からの平成不況によってさまざまな経験をし、学習をした。アメリカ的グローバル化のみを絶対とせず、過去の外国文化の受容のように自己を生かすものを取り入れることが重要であろう。キャノンの御手洗社長はVoiceの7月号で技術は人に蓄積すると言っている。経営が目標に向かうスピードはひとえにコミュニケーションのスピードによる。日本人の文化がコア・コンピタンスでキャノンはこれを活用しようとしている。合理化は国によって違う。終身雇用によって技術を蓄積し競争力を

維持しようと考えているようだ。しかし年功序列は絶対視しないようである。キヤノンはライカから学んだが今は人まねでない独創を重んじている。キヤノンのように業績が非常に好調な企業には、トヨタ、ホンダ、京セラなどがあり、日本的よさを生かしながら経営している企業が多い。

日本企業の黄金期は訪れるか  
経営の研究者の中には、独創力のある人が少ないといわれたが、最近では独特な意見を述べる人が増えている。その中の一人が野中郁次郎氏であろう。ダニエル・ベルの「脱工業化社会」、ドラッカーの「ポスト資本主義社会」、アラン・バートン＝ジョーンズの「知識資本主義」といった著書のおける議論のように知識がますます重要な経営資源となってくるという意見が共通の認識になりつつある。このような状況のなかで彼は、知識を暗黙知と形式知に分けてこれらの組み合わせで新しい知識が生まれるとしている。企業は新しい知識を生み出し、それが新しい製品やサービスに変換されたもの、すなわちイノベーションとなったときに企業は飛躍を上げることが出来る。

冰山は水上に見えている部分は、海中に沈んでいる部分と比較して非常に少なく10%くらいである。われわれが意識している部分は氷山の見えている部分くらいであろう。だから良い製品やサービスは暗黙知の活用が大きな役割を果たす。

キヤノンは電子スチールカメラの失敗により一度撤退した。ここでチームが解散になってもこの経験は残る。野中氏はキヤノンがこの知を温存して次の局面で活かしたことがデジタルカメラ「IXY DIGITAL」成功につながったと評価している。まさに技術は人に蓄積し、見えざる資産として貸借対照表上には現れない競争力となるのである。

トヨタは2004年3月期において空前の利益をあげた。藤本隆宏氏によれば欧米の自動車企業に比較して幅広い職務区分、多能工、多工程持ちなどが実施され、過剰分業が回避されたという。これは生産量の急激な増加と採用人員の制約のため過剰分業に陥らなかったと分析している。しかし日本では仕事の範囲が明確に区分されず協力して仕事を行うことに多いことに由来しているのではないか。日本企業は欧米企業とは異なった文化の上に機能している。製品のイノベーションに欧米の新しい方法も組み込みながらかつ自己の文化の基盤を失わないならばバブル期より強固な黄金時代を築けるであろう。