

まえがき *

本書のねらいは、日本企業が失われた十年の間にどんな戦略的変革を行い、組織能力を再編成してきたか、また、グローバル化の大波にどのように対応し、そして乱気流時代における不都合な真実、アメリカ発の世界金融危機などの新たな挑戦や機会にどう向き合っているのかを議論することにある。本書は日本的なものの強さと弱さが何なのかを見極めながら、力強く日本の強みを世界に発信する。

日本にとって、失われた十年は三回目の脱皮であった。日本が自信をなくしながらも、変化を乗り切って大きく脱皮した時期としては、明治維新、戦後と失われた十年の三回を挙げることができる。その三回の時期において、アメリカは相対的に強く、日本は比較的弱かった。日本はとりあえずアメリカのやり方を日本国内に取り入れながら、瀟過していた。しかし、日本が徐々に強くなると、アメリカのやり方を批判する声も高まっていった。

周知のように、日本企業の発展は必ずしも順風満帆ではなかった。1945年、日本は敗戦ショックが極めて大きく、日本人は自信を喪失し、過去の体制を否定して、人心一新を図ろうとする気持ちが強かった。日本は再び戦争の惨禍を繰り返すことのないよう決意し、平和国家の建設を目指した。そして、日本は軍需産業

* 本書は、財団法人住友財団の2007年度「アジア諸国における日本関連研究助成」からの助成を受けた研究成果である。また、2008年7-8月、東京大学サステナビリティ学連携研究機構福士謙介准教授の下で研究員として滞在した時の研究成果である。それから、2009年度の日本交流協会招聘研究者として、2009年7-8月、若林直樹教授の下で京都大学大学院経営管理研究部招聘外国人学者としての研究成果である。この場を借りて深く感謝の意を表す。

を民生用品産業へと転換させていった¹。日本は敗戦国としては予想外の早さで高度成長軌道に乗った。日本企業は次々とその競争力を発揮し、日本人も自信を擱んだ。しかし、多くの日本人はゆっくり変化していく環境が見えなくなり、周りの音も聞こえなくなった。そしてついに、日本はバブルの深淵に突入してしまった。日本企業の劣化の背景には、組織慣性、過去の成功体験への固執、硬直的な文化、内向き志向、過度な合意形成と妥協などの要因が指摘できる。

バブル崩壊後の失われた十年の間は1945年の敗戦ショックが日本国内で繰り返されていたようなものだった。自信喪失と自分否定が再び蔓延していた。日本政府は様々な政策を出したが、なかなか効果は出てこず企業側も七転八倒していた。多くの日本企業は不良債権の処理やリストラなどに追われて四苦八苦していた(下川、2006；塩見・橘川編、2008)。

だが、藤本隆宏教授は失われた十年は産業によって定義が違うのではないかと指摘している。また、外国のメディアと多くの外国人学者の日本産業の競争力の現状への認識に対して、大きなギャップがあると不満を述べていた。つまり、外国人は日本がもともと弱い金融業のみに注目する一方、今でも強い競争力を持つものづくりの能力を軽視しているというのである²。

21世紀に入って、競争がますます激しくなる世界はまさにジャングルのようである。企業は正確な羅針盤と信頼できる地図を持たなければ、食うか食われるかという密林でサバイバルできなくなる。この外部環境変化への理解がなければ、企業内部の知識の

1 2007年7月23日、東京の三井ガーデンホテル汐留イタリア街における元オランダ大使東郷和彦へのインタビュー。

2 2008年8月6日、東京大学ものづくり経営研究センターにおける藤本隆宏教授へのインタビュー。

価値は下がる。流動的で予測が難しいグローバル化の中で、大きなパラダイム・シフトが起こっており、アウトソーシングが常態化している。かつては、Made in Japanの製品は強い競争力を持ち、世界各地で貿易摩擦問題を引き起こしていた。しかし現在、われわれの日常生活でMade in Chinaの製品を見ない日はないだろう。日本はいつか中国に追いつかれ追い越されるのではないかという不安を持っている。

失われた十年において日本型経営の価値は大いに疑われていたが、皮肉なことに、2009年現在のアメリカは惨憺たる状況に陥ってしまい、アメリカ型経営への礼賛論が力を失っている。アメリカ発のサブプライムローン問題に端を発する金融危機はまさに晴天の霹靂として海を越えて世界に影響を及ぼしている。さらに、この金融危機が世界同時不況までに悪化してしまう。市場には疑心暗鬼が漂っており、お互いに他社の財務状況をあまり信用していない。不安が不安を呼んでいる市場混乱への強い危機感がある。オバマ大統領はこの心理的な要素を心配している(*TIME*, December 29, 2008-January 5, 2009, p.44)。2008年10月3日に、アメリカで7,000億ドル規模の金融安定化法案が成立しても、世界的な株価の続落は食い止められなかった。急速に影を落とし始めた世界同時不況がどこまで深まるのか強く懸念されている。その爪痕はいつ消えるかは分からず、Fareed Zakariaの*The Post-American World*が描いた新世界がわれわれの日常生活に姿を表しつつある。

米FRB前議長のアラン・グリーンスパンは2008年10月23日に、今回の金融危機を「100年に一度の津波」とコメントした。そして、自由競争の市場主義は基本的に評価されているが、その行過ぎた問題点も批判されている。アメリカ発の金融危機では、日本の失われた十年と似たことが起きており、アメリカはバブル崩壊後の日本の不良債権処理の経験を生かしている。2008年10

月9日に、日本銀行の白川方明総裁はワシントンで記者団に対して、「1990年代から2000年代初めにかけての金融危機で公的資金を投入するなどした日本の経験を伝えたい」と述べていた。

日本の金融業が受けた世界金融危機の直接的影響は欧米に比べれば軽いものであるが、経済全体がこの「100年に一度の津波」の影響を免れることはできない。特に、輸出主導型の製造業は深刻な打撃を受けてしまった。需要の落ち込みが際立つのは外需に大幅に依存する自動車と電機業界である。今回の危機は、つい最近まで日本の好機のはずだったが、一挙に危うくなってきた。日経平均がバブル経済崩壊後の最安値を更新し、多くの企業が業績予想の下方修正を発表した。

その背景として、グローバル化の下では、各国の経済活動は非常に密接に繋がっており、相互依存関係が深まっていることが挙げられる。一国の危機は直ちに海を越えて他国に負の影響を与えてしまう。この世界金融危機の混乱期こそ、アメリカ型金儲け優先主義のマネーゲームではなく、日本型ものづくりの重要性が再確認されている。

企業経営の世界では、勝てば官軍である。多くの経営学者と企業の経営者は唯一かつ最善の戦略を探しているが、日米企業の栄枯盛衰は世の習いであり、企業の一時的な天下が永遠に続くことはない。『エクセレント・カンパニー』に出てきた超優良企業にも現在では没落してしまった企業が少なくない。IBMも例外ではない。流通業界の革命児であったダイエーも凋落した（三品、2007、pp.125-127）。「マネジメントに唯一最善解はない」と、伊丹敬之やヘンリー・ミンツバーグなどの世界的な権威がよく指摘している。『グローバル企業の成功戦略』（p.47）は、「人々は、たいてい、同じ制約下で競争する世界各地の企業が、特定の成功モデルの模倣を強いられる」という予測に反論し、成

功モデルの多様性を証明した。なぜならば、各企業は置かれている状況が異なるので、一回性の特徴を持っているからである。

勝ち組と負け組の入れ替わりはまるでダーウィンの論説の通りである。生物学者のダーウィンは「生き残るのは最強の種ではない。変化に適応できる種だ」の一言で進化論の真髄を喝破した。強者生存ではなく、適者生存である。そのため、経営環境が目まぐるしく変化する中で、環境の変化に適応できた企業のみが生き残る。時代が変わると企業の経営も変わり、新たな王者も誕生してくる。新王者は環境の変化を新たなビジネスチャンスとして捉え、企業の競争優位性をいち早く確立する。注意しなければならないのは、経営手法はさまざまあるが、どんな手法でも経営目的達成の手段であって、それ自体が目標ではないということである。

台湾には、この法則に関する諺がある。つまり、長江の前の波は後の波に巻かれ、前の波は砂浜で死ぬしかない。だが、今度、その後の波はまた前の波になって、同じ命運に翻弄されてしまう。これはまさに以上のことを言い表している。

この諺は全くクレイトン・クリステンセンの『イノベーションのジレンマ』が指摘した通りである。つまり、破壊的イノベーションによって既存のビジネスとそれを支えた経営手法が次々と破壊されている。新たな企業は既存企業の存在価値を破壊してしまい、凌駕していく。既存企業は王国が崩壊されると再生戦略を模索するが、新たな企業に抵抗できるとは限らない。新たな企業は華々しい経営手法を発信し、経営価値観の主流になり、まるで神様のように巨大な権力を持って、世界を支配し、皆がその新たな成功モデルの甘い夢に酔う。だが、パンドラの箱が開くと、新たな企業の経営手法には怪しいものもたくさん入っていることが分かる。このように、新たな企業が既存の企業を乗っ取る世代交代のサイクルは止まらない。重要なのは、企業が新時代に適応し

た新製品や新ビジネスモデルを構築することである。

小泉政権は構造改革を進めてきたが、現在、その市場経済は行過ぎたという批判も少なくない。自由競争の爪痕が残り、勝ち組と負け組の区別が以前より鮮明になった。M字型社会の到来に伴って、非正規社員、フリーター、ニートの問題が顕著になっている。社会格差の問題は、自民党が2007年7月29日、参議院選挙で37議席という歴史的な惨敗を喫した敗因の一つである。

そのため、日本企業はアングロサクソン型経営を超えるべきだという声が出ている。アメリカ発のグローバル・スタンダードをしっかりと学習することは大事であるが、同時に、ジャパニーズ・スタンダードや地方の実情に合わせたローカル・スタンダードの確立も欠かせないのではないかという反省が現れている。外国の土俵で勝負する多国籍企業もあるが、日本国内の市場で社運をかける企業があってもいいのではないか。実際、東北地域などの地方に根差して成功している企業もある。

長いスパンで観察すると、日本企業の行動パターンはまさにウサギとカメのイソップ寓話の通りである。日本企業にとっては、速く走って時々休んでしまうウサギより、一定のペースを保ち続けるカメの方が望ましい。経営者は足元の利益だけに目をとらわれず、カメの歩みを長い目で見た方が結果的に大きな利益に繋がると信じている。時間をかけて行動するのが日本人のパターンであり、投機的な行動をあまり取らず、一步一步確実に歩んで行こうとしている。

筆者は21世紀の日本企業を研究する中で、日本社会の雰囲気が変わってきたことに気付いた。日本では将来への疑いが消えつつあり、自信があちこちに溢れている。本書は新しく生まれ変わった日本の自信の礎を発見し、その真の底力を明らかにしようとする著作である。