

「禍」の時代

藤巻 一男

今から 30 年ほど前のバブル期（1990 年頃）に、某大手電機メーカーのある幹部が「日本には優れた技術を有する電機メーカーが何社もあるが、お金を稼ぐことが上手いわけではない、むしろ下手だ」と発言されたことがあった。私は新潟大学の教員になる前、国税庁に 25 年間勤務した経験があり、そのうち通算 6 年間は大企業の税務調査に従事していた。その発言は、ある調査先での雑談の中で伺ったものであった。当時は、世界的に有名な日本の電機メーカー 10 社ほどが、家電製品やオフィス機器等の開発や販売で激しい競争を繰り広げていた。競合他社の同種製品より少しでも優れた機能を付加するために切磋琢磨し、機能の差別化に行き詰まると今度は値引き競争に突入するといったように、過当競争を繰り返していた。電機メーカーに限らず、日本企業は概して、製品やサービスの製造・作業過程を変革することによって、製品の品質向上やコスト低減を図ることを得意としており、それが日本企業の強みの源泉でもあった。日本企業のそのような^{たゆ}みない努力と企業間競争のお蔭で、廉価で優れた製品というメイド・イン・ジャパンのブランドが世界に広まったのである。

しかし、平成 3（1991）年の日本のバブル崩壊を契機に、日本企業は長く厳しい試練の時代に入った。国内では政治的な混乱や金融政策の失敗等もあって円高不況が進行し、生産拠点を人件費の安い中国等へ移管する動きが活発化し、海外に資金と技術が流出した。また雇用不安や金融不安が高まり、中小零細企業だけでなく大企業の倒産も相次ぎ経済停滞が長引いた。

2000 年代に入るとインターネットの高速常時接続やデジタル通信技術等の飛躍的な進歩を背景に、米国企業を中心に各種のイノベーションが起り、独創的・先進的な製品やサービスが生み出されたが、日本企業の多くはその時流に必ずしもうまく乗ることができなかった。米アップル社は、2007 年から販売開始した iPhone 製品の核となる部分の開発・製造・販売は自社で行い、それ以外の部分を外部に委託生産するという水平分業型経営を世界展開することによって、高付加価値の製品を世界市場で販売して業績を伸ばした。一方、日本企業は、経営の意思決定に迅速さを欠き、戦略的視点から大胆なリストラクチャリングを遂行することが困難となる場合があり、消費者の新たなニーズに応え得る製品やサービスの開発や販売がうまく出来なかった。また、日本企業は、製品の開発から製造・販売に至るすべてのプロセスを企業グループ内で統合するという垂直統合型の経営を伝統的に行ってきたが、自前の技術に対する自負と拘りが発展の足かせになったという側面もあった。

それでは、日本企業の伝統的なやり方では限界があるのか。これまで各国の大企業は世界的な分業体制を推進した方が業績を伸ばすことができたが、今後どうか。近年では米中貿易戦争の激化や中国武漢市を中心に出現した新型コロナウイルスの感染拡大によって従来のサプライチェーンが崩れつつあり、グローバリズムの危うさも露呈した。日本的な経営方法には見直すべき点も少なくないが、きめ細かいノウハウを蓄積し、高い機密性を維持することが出来るという強みもある。今後の世界の潮流を読みながら、日本人のメンタリティーに合った経営の在り方を考えていくべきではないだろうか。そして、今後大きな発展が期待される IoT（Internet of Things）の分野は、日本企業がこれまでに蓄えてきた潜在的な力を発揮できる場ではないかと考える。

さて、「禍福は糾える縄の如し」という故事がある。「禍」の時代をネガティブにばかり考えるべきではない。バブル崩壊後の長い経済の低迷期を「失われた 20 年」と呼ぶことがあったが、むしろ失った分だけ身軽になり、動きやすくなったとも言える。昨今では新型コロナウイルスの感染拡大によって、世界的に経済の大幅な落ち込みが予想されるが、このようなときにこそ、新たな飛躍に向けて態勢を整えていくことが肝要である。大きくジャンプするためには、意識的に深くしゃがみ込む必要がある。特に若い世代は、そのときのために必要な知識・技能を習得し、柔軟な発想で探究を続けるなど、知的跳躍のための筋力を鍛えておくことを期待したい。