

## Contents

\*\*\*\*\*

特集：日本企業とモノづくりの現在	1p
< 今週の”The Economist”誌から >	
”Curb your enthusiasm” 「熱気はほどほどに」	7p
< From the Editor > 変容する商社の不思議	8p

\*\*\*\*\*

## 特集：日本企業とモノづくりの現在

4月21日、「グローバル競争下の日本の品質力を問う」(世界経済研究協会)というセミナーでパネリストを務めました。トヨタ自動車のリコール問題や、電機業界における「サムスン独り勝ち」現象を受けて、日本企業の課題を語ろうというものです。

経営史専攻の橘川武郎氏(一橋大学大学院商学研究科教授)からは、「**国際競争力強化のためには、日本企業はローエンドとハイエンドを同時に攻めることが重要**」との指摘がありました。また、コンサルタントの新 将命氏(国際ビジネスブレイン代表取締役)からは、「**すぐれた会社はどこでも同じようなもの。モノづくりの前にヒトづくり、品質の前に“人質”が大事**」とのご意見がありました。2時間半の議論を通じて、個人的にも大いに啓発を受けた次第です。

以下は、この時の筆者の発表をもとに、ディスカッションを通して思いついたことをエッセイ風にまとめたものです。この議論に一石を投じることができれば幸いです。

### 日本人は「職人」が大好き

「モノづくり」というテーマを考えているうちに、ふと思いついたのはその昔、当社の某役員氏から聞いたエピソードである。

戦中派の某役員氏は、仕事も遊びも徹底する人だった。趣味のバイオリンのために、ン百万円の名器を買った人といえば、分かる人にはすぐ分かってしまうだろう。麻雀も大好きであった役員氏は、ある日、自宅用の麻雀卓を買おうと思いついた。もちろん買うからには一流品でなければならず、早速その道のプロを探し当てた。

噂の職人を訪ねて下町に行くと、まるで日本テレビ系列『沿線ぶらり旅』に出てくるような町工場が現れた。門を叩くと、これまた絵に描いたような偏屈オヤジが現れた。このオヤジがあまりに傲慢な態度を示すものだから、役員氏は半分呆れながら、柄にもなく低姿勢になってしまった。

「麻雀卓を作っていただきたいのですが、いつ頃できますでしょうか」

「ふん、気が向いたら、作ってやるわさ」

これは話にならんと、役員氏は早々に退散したのであった。

しばらくたってから、職人から「おい、出来たぞ」という電話があった。早速、仕事場に参上すると、限りなく芸術作品に近い木製工芸品が出来上がっていた。単に麻雀をするだけの道具とはとても思えない。点棒箱を開けるとカチンという綺麗な音がする。あまりの出来栄えに惚れぼれとして、役員氏はまたまた低姿勢になってしまった。

「いかほどお支払いすればよろしいでしょうか」

「ふん、値段は適当に決めればいいわさ」

役員氏は、百万円を置いて立ち去ったそうである。

このような話、おそらくこの国では昔から、いろんな場所で繰り返されてきたに違いない。「仕事一筋で、人間関係には横柄で、カネには関心の薄い職人」というのは、古くからの美しい日本人の一つの典型ではないかと思う。左甚五郎からイチロー外野手まで、いつの時代でもこういうタイプの職人がいて、得てして歴史に残るような仕事をしてくれる。そして彼らは、概して世の中からは愛されていたのである。

よく、「日本社会は変人を排除する」などという人がいるけれども、あれは断じて間違いであろう。学者であれ、スポーツマンであれ、板前であれ、プロフェッショナルでありさえすれば、この国は変人を大胆に許容してくれる。もちろん尊敬すべき仕事をしていることが条件だが、「あの人は職人だから」となれば大概のワガママは許してもらえる。

日本史上のどの時代を振り返ってみても、奇人変人は枚挙に暇がない。彼らが思う存分腕をふるうから、この国の歴史には画期的な発明やイノベーションが尽きないのだろう(日本人がそのことに対して無自覚なほどに!)日本の歴史を切り拓いてきたのは、あるいは日本経済をここまで押し上げてきたのは、偉大なる変人パワーであったと思うのである。

### 「職人」が生き残るための作法

と、ここで話は麻雀卓づくりの達人に戻る。百万円という報酬が妥当なものであったかどうかは不明だが、おそらくこの偏屈オヤジは、そのような些事には関心がなかったであろう。金儲けや栄達にはもとより興味はない。この役員氏のように酔狂な客が、評判を聞きつけて次々やってくるから食うには困らない。納期未定で引き受け、気が向いたら仕事をする。自分が満足できる作品が出来れば、それが最高の報酬である。

このように考えると、この偏屈オヤジはある意味、最高の生き方をしている。自分は価値のある人間であることを知っていて、自分が最高だと思っただけを作っていればいい。自分の仕事のクオリティを、いちいち他人が支払うカネの多寡で図る必要はない。ここまで来ると職人というよりは芸術家の域に近い。そもそもこの麻雀卓も、工業製品というよりは工芸作品と受け止めるべきであろう。

その一方で、この偏屈オヤジは幾多のリスクを抱えている。全自動卓が流行して、木製の麻雀卓など誰も見向きもしなくなるかもしれない。麻雀自体が廃れてしまう恐れだってある。自分が怪我をするなどして、満足できる作品が作れなくなる危険だってあるだろう。もっともそんなことを気にするようでは、芸術家としては失格である。芸術家たるもの、末路哀れは覚悟の上でなければならない。

この場合、個人としての最適解は、職人と芸術家の中間で人生を設計することであろう。つまり、「食うための仕事」と「仕事のための仕事」のバランスを考えることである。

前者は口を糊するためであるから、Customer satisfaction を重視する仕事となる。営業力やマーケティング力が必要となる。かの偏屈オヤジのように、「ふん、気が向いたら、作ってやるわさ」といった態度は禁物である。ときには、客の好みに合わせて作品のレベルを下げることもあってあるだろう。「ふん、値段は適当に決めればいいわさ」も論外で、プライシングは重要な行為である。作り手は、客の懐具合に無関心であってはならない。

後者は自分の腕を磨くための真剣勝負であって、そこは限りなく Self-satisfaction の世界となる。もちろん、この手の仕事を成立させるためには、見る目のある金持ち客が一定数以上いなければならない。芸術家が生きていくためにはパトロンが必要なのだ。そしてこういう仕事こそが、作り手の品質力を向上させることになる。

どちらかに偏ると、金儲けにかまけて評判が落ちてしまったり、腕はいいのに客がつかなかったりという状況を招いてしまう。プロフェッショナルという人種は、誰でも多かれ少なかれこの辺のことを意識しているのではないかと思う。

## 職人国家・日本が陥った罠

とまあ、以上は言わずもがなの話である。なぜこんなことを長々と書いてきたかと言うと、最近の日本企業、特に製造業が、この偏屈オヤジの「なれの果ての姿」に近づいているように思うからである。

オヤジが作っている製品は確かに高品質であるが、以前に比べて腕が落ちている気配がある。以前はそんなことはなかったのに、最近では客にはっきりと「お宅は高い」と言われるようになった。数少ない Quality Conscious な金持ちだけを相手にしているうちに、世間の大多数を占める Price Conscious な消費者の気持ちが分からなくなってきた。オヤジは相変わらず自分の仕事ぶりに自信を持っているのだが、実入りは確実に減少していて、内心では不安を感じ始めている。実は後継ぎが育っていないという問題もあったりする。

心に不安を抱えていると、人はつい「強がり」を口にするようになるものだ。最近、「日本の未来はけっして暗くない」と強調する意見の中に、単純な事実誤認や手前勝手な理屈が混じっていることが増えたような気がする。最近では以下のような言説を聞くたびに、首をかしげている次第である。

1. 日本製品の品質は世界一。新幹線やウォシュレットを海外に売り込もう。
2. これからはアジアの時代。アジアで日本製品に対する需要が増えるはず。
3. これからは環境重視。環境技術に優れた日本製品に対する需要が増えるはず。
4. 世界は新重商主義の時代だ。日本が得意な官民連携で難局を乗り切ろう。

もちろん、これらの議論が間違っているわけではない。というより、是非、このようにありたいものである。が、これらを実践するのであれば、下記のような点にも十分に思慮をめぐらす必要があるだろう。

- \* 品質：われわれが消費者としてモノを買うときは、かならず Quality と Price を天秤にかけて考えるはず。ところが日本企業は、Quality という単一の物差しでモノづくりをしていないか。例えば、新幹線の売り物は「40 数年間死者ゼロ」の安全性だが、おそらく新興国における交通インフラのニーズは、「ときどき事故や遅延が起きてもいいから、もっと安い方がいい」であろう。「いいものだから買ってもらえるに違いない」という思い込みは、ときには傲慢な勘違いとなる。どんなに多機能であっても、1 台 6 万円以上もする携帯電話を買ってくれる国は、日本以外にはあり得ない。
- \* アジア：「今のアジアで不景気なのは日本と北朝鮮だけ」などと言われる。しかしそもそも日本は本当にアジアなのか。あるいはわれわれはどの程度、アジアを知っているといえるのか。世界経済を先進国と新興国に分けるなら、今の日本は明らかに沈滞モードの先進国側であり、元気のいい韓国や台湾企業が属する新興国側にはいない。リーマンショック以前の日本の製造業は、先進国向けのハイエンド商品である程度潤ったものの、今は大胆なシフトチェンジが必要になっているのではないか。
- \* 環境技術：エコカー減税やエコポイント制は、買い替え促進を行うことによって、かえって環境負荷を高めているかもしれない。ことほど左様に、環境技術の問題はスタンダード作りが重要になる。ところが国際的な環境保護のルール作りに対して、日本はどの程度参加していると言えるのか。
- \* 官民連携：『官僚たちの夏』や『不毛地帯』の時代は遠くなり、今や「官」は公務員倫理規程に縛られ、「民」は怖くてお上を頼れなくなっている。そもそも国際商談において他国が拳国一致体制を作れるのは、国内の有力企業が絞り込まれているから。総合電機が 9 社もあり、原発の方式も東京電力と関西電力で違うこの国で、どうやって「オールジャパン」体制を作れるのだろうか。

## ガラパゴス化する日本経済

日本企業のこれら問題点に対し、最近は「ガラパゴス化」というキーワードが与えられている。確かに「下町の偏屈オヤジ」よりは、その方が聞こえはよさそうだ。以下、吉川尚宏氏の『ガラパゴス化する日本』（講談社現代新書）の説明をお借りしよう。

ガラパゴス諸島とは、南米エクアドルの西方 900 キロにある島々で、ガラパゴス・イグアナなど、独自の進化を遂げた動物が生息することで知られている。大陸から離れているために、外来種の生き物は滅多にこの島には辿り着かない。その大半は草食動物であり、陸にすむ哺乳類はほとんどいない。そのために互いに捕食しあって絶滅することはなく、長期間にわたって独自進化が可能になった。

この状況が「今の日本」と似ているのではないだろうか。

製品：日本企業が作り出すモノやサービスが他国で通用しない。

国：日本という国が孤立し、鎖国状態になるリスクがある。

人：若い世代を中心に、外に出たがらない「草食系」のおとなしい日本人が増えている。

かつての日本企業は、世界で最も要求水準の高い 1 億人の国内市場によって鍛えられてきた。日本で勝てるモノやサービスは、海外でも文句なしに通用した。ところが今ではむしろ、日本独自のルールや商慣習が国際化を阻んでいる。以前であれば、「世界第 2 位の経済大国」のステータスはそれなりに高かったので、他国が「日本の都合に合わせてくれる」こともあった。しかし少子高齢化で国内市場が縮小し、世界経済に占める日本のシェアが漸減する中では、「異質な日本製品」はまったく通用しなくなる怖れがある。

吉川氏は、同書の中でガラパゴス化の商品・サービスとして以下の実例をあげている。

携帯電話端末、PHS、デジタル放送、デビットカード、非接触型 IC カード、電子マネー、お財布ケータイ、カーナビ

困ったことに、これらは日本の産業界が得意だと自負している分野で生じている現象である。

上記サービスは国内市場において、コスト面はさておき、少なくとも機能面では概ね好評を得ているはずである。ところが、「いいものだから、海外でも売れるはず」とはならない。むしろ、「良過ぎるから、海外では通用しない」となってしまう。他方、日本の消費者にとっては、国際標準のモノやサービスが「物足りない」と感じられてしまう。結果として内外の仕様の差がどんどん広がってしまう。かくして日本はガラパゴス化へまっしぐら、というわけだ。

## 日本企業に求められるのは「地動説」

「職人国家・日本」が不調に陥っている間に、躍進を続けているのが韓国企業である。こちらは日本のガラパゴス化とは正反対に、積極的に海外市場を目指した動きが功を奏している。以下は、本誌4月2日号で掲載して多くの反響をいただいた「法則」だが、「韓国に負けている」となると、日本企業には急に緊張感が働く（本気になる）ようである。

### 日本企業が韓国企業に負ける7つの理由

1. 韓国企業は基礎研究にカネをかけない。日本企業は無駄な投資が多い。
2. 韓国企業は新興国市場で大胆に動いているが、日本企業はコンプライアンス過多で自縄自縛になっている。
3. 韓国企業は実効税率が低く、内部留保が多いから投資額も多い。日本の法人税は高過ぎる。
4. 韓国企業は寡占体質だが、日本企業は国内の競合相手が多く、国際的にみて規模が小さい。
5. 韓国企業はオーナー社長の即断即決で物事が進むが、日本企業は意思決定が遅い。
6. 韓国企業は大胆に若手社員を海外に出しているが、日本では若者が海外に行きたがらない。
7. 韓国企業は危機感が強く官民連携も盛ん。日本は国内市場があるので国際競争に対して本気になっていない。

内田樹氏の『日本辺境論』（新潮新書）によれば、日本人とは「常にどこかに『世界の中心』を必要とする辺境の民」であるという。ここではその議論に深入りする紙幅はないが、おそらくその認識は正しいのではないかと思う。

モノづくりの世界においても、かつての日本企業は「追いつき、追い越せ」であった。自分たちは世界の中心にいるわけではなく、正しい姿、あるべき理想は常に国境の外側にあった。「日本製品の品質は世界一」などという認識が広がったのは、バブル期以降のたかだかここ20年くらいの現象である。

ところが今では技術やモノづくりの話になると、辺境の民であった日本人がなぜか天動説のような世界観を持っている。だから、「日本製品は海外でも売れるはず」といった発想が幅を利かせてしまう。しかし職人たるもの、もっと謙虚であるべきではないだろうか。冒頭に述べた比喻でいうと、職人国家・日本は「仕事のための仕事」ばかりをやって「食うための仕事」をしていない。ゆえに海外の顧客が見えなくなっている。

品質というと、われわれはついモノやサービスという商品のクオリティばかりに目が行ってしまう。しかし本来、企業が問われているのは、マーケティング力や営業力も含めた経営全体の品質であるはず。「商品力では勝っていたんですが、商談では負けました」というのでは困ってしまう。求められているのは、「地動説」への回帰である。

## <今週の”The Economist”誌から>

”Curb your enthusiasm”

「熱気はほどほどに」

Leaders

April 24<sup>th</sup> 2010

**\* IMF の世界経済見通し (WEO) が、2年連続 4%成長に改定されました。回復は結構なことながら、片肺飛行はよろしくないよと”The Economist”誌が警告しています。**

<要約>

このところ世界経済は過熱気味だ。金融市場は活況で企業家心理は上向き、成長率も上々である。4月21日に IMF が発表した世界経済成長率は、今年が 4.2%と半年前に比して 1%の上方修正。さらに今年も、今次不況以前の 4.5%以上だと予測する向きもある。金融危機の深さを思えば、回復はあまりにも快調。自律的な回復だとの自信が増えている。

楽観論の一部は正しい。金融市場が安定化することで回復は強くなる。資産価格が上がれば消費支出は伸びるし、社債スプレッドが縮まれば借入れコストは下がる。IMF は危機による金融機関の損失推計を、2.3兆ドルから 5000億ドル (2/3は償却済み) とした。

問題は幸運があまねく行き渡らないことだ。地域ごとの格差はどんどん広がっている。歴史的に見ればこういうときは「谷深ければ山高し」。だが、今回はあまり不況の影響を受けなかった巨大新興国経済などの景気が加速している。中国は 2桁成長、インドも 9%近い、ブラジルが 7%に届くとの観測もある。逆に不況が深かった場所の方が回復は遅い。IMF の成長予想ではユーロ圏 1%、英国 1.3%に対して米国は 3%以上である。

ひとつには金融危機が主に先進国を襲ったからだろう。ただし米欧間の成長格差は説明がつかない。欧州は銀行部門への依存度が高く、生産性の伸びも低い。景気刺激策の有効性にも違いがある。財政が健全な新興国経済は、財政金融政策を有効に使うことができた。米国ではドルが準備通貨であるから、連銀が思い切り緩和できた。ユーロ圏では各国が独自の金融政策をとれない。赤字が大きいと、景気が悪くても財政刺激の余地がない。

成長格差は、狭まるどころか広がっている。欧州ではギリシャ財政危機がポルトガルなどに広がり、さらに減速しよう。巨大新興国は供給力に余裕がなく、過熱してインフレや資産バブルを生み易い。かくも回復速度に差があると、安定性は損なわれる。先進国は財政政策を絞って低金利を続けるだろうが、そのために高い利回りを求める資本が新興国経済に流れ、景気をさらに過熱させてしまう。だが、双方の政策当事者が出来ることはある。

公的債務が急増している先進国では、中期的な赤字削減策が必要である。米国での税制改革、欧州での労働市場柔軟化など、成長を加速する供給面の措置も必要だ。新興国では、金融財政政策の引き締めが必要だ。為替レートの自由化や資本流入管理の活用も重要だ。とくにアジアでは緊急度が高い。中国は人民元を早く上昇させるべきだ。インドは利上げにもかかわらずインフレを抑止できていない。新興国のブームは世界経済の前途の明るさを示している。だがその持続可能性は、この繁栄のコントロールに懸かっている。

## < From the Editor > 変容する商社の不思議

筆者が入社した 1980 年代には、商社というのは貿易をする会社でした。誰かと誰かをつなぐ仕事を中心であり、でも、そういう仕事はいずれなくなるだろうから、「商社不要論」とか「冬の時代論」とか「中抜き論」ということが言われていました。

それから幾星霜。意外なことに、21 世紀になっても商社は生き残っています。その間に貿易の仕事が減って、投資の仕事が増えました。鉱山とか会社とか農地とかを買って、それで稼ぎを得る業務形態になりつつある。最近の証券市場では、「資源高だと商社が潤う」という認識になっているけれども、これはごく最近の現象です。

「貿易会社から投資会社への変身」というプロセスは、今も現在進行中なのでこの先どうなるかは分からないし、中にいる者としては、本当に成功しているかどうかあまり自信はありません。ただしこの変化、いかにも日本企業的だったなあ、と思うのです。

1. これが欧米企業であれば、古い会社をつぶした上で、新しい会社を作っただろう。その方が手っ取り早いから。ところが日本の商社では、昔は貿易業務をやっていた人たちが、今は投資業務をやっている。もちろん、外から人材を入れたりしているのだけれども、基本的には以前と同じ人たちが、勉強しながら新しい仕事をやっている。
2. 「貿易から投資へ」という変化が、トップの決断や一定の戦略に沿ってではなく、現場の試行錯誤の結果として実現している。これがまた不思議なことに、ほとんどの会社で似たようなことが起きている。(もちろん大手の方が戦略的にやっていると思うけれども、概ねどこの会社でも普遍的に見られる現象である)。
3. さらに不思議なのは、こういう変化を担っている当人たちが、自分たちのやっていることに対してほとんど無自覚であること。単に、毎期の決算を乗り越えることばかり考えていて、「会社の未来」なんて高尚なことは念頭にない。環境変化に適応しているといえは聞こえはいいが、見方を変えれば経営不在、戦略不在である。

こんな次第で、経営を取り巻く環境は激変しても、企業の中の人間関係は驚くほど変わらないままで、商社は存続してきた。要は組織を変えずに、仕事を変えてきた。それはこの 20 数年間で、自分たち自身が無意識のうちに選択してきたことです。こうやって生き残っているところを見れば、そんなに間違っただけではなかったのでしょうか。

その昔、商社の未来についてはいろんな議論がありました。「社内公用語を英語にする」「外国人を大胆に登用する」「本社を海外に移転する」などの構想は、ほとんど進みませんでした。今でも商社はグローバル企業ではなく、典型的な日本企業と断言していいでしょう。おそらくこの辺は、今後もあまり変わらないのではないのでしょうか。

以上、あまり威張れることではないし、この先も保証はないけれども、とりあえず商社は変容を遂げてきた。もちろん中に居た者としては、気の休まる暇のない 20 数年間でした



よ。でも、「人こそ財産」という基本だけは変わらなかった。このことは、少しだけ喜んでいいのかなと感じています。

\* 次号は 2010 年 5 月 14 日（金）にお届けします。

編集者敬白

本レポートの内容は担当者個人の見解に基づいており、双日株式会社および株式会社双日総合研究所の見解を示すものではありません。ご要望、問い合わせ等は下記あてにお願いします。

〒107-8655 東京都港区赤坂6-1-20 <http://www.sojitz-soken.com/>

双日総合研究所 吉崎達彦 TEL:(03)5520-2195 FAX:(03)5520-4945

E-MAIL: [yoshizaki.tatsuhiko@sea.sojitz.com](mailto:yoshizaki.tatsuhiko@sea.sojitz.com)