

独創的思考のすゝめ

中巻 日本企業はいかに競争力を失ったか

加藤 雅

序 企業経営に独創的思考をおすゝめするわけ

昭和終盤から平成初頭にかけての一時期、世界の嫉妬と羨望を集めた「日本株式会社」の隆盛は、令和初頭の今では見る影もありません。日本企業は概して、競争力を大きく損なってしまいました。

平成一桁後半頃から令和初頭の現在に至るまで、多くの会社や政府では「改革」が叫ばれ続けています。曰く、世の中の変化に対応して時代の波を乗り越える、と。では、今後の日本企業や政府は「改革」に成功して、また以前のような輝きを取り戻すことができるのでしょうか。

企業の「改革」では、昭和の頃の不合理な経営を、より合理的にしていることになっています。だとすると、不合理な経営をしていた昭和後半の日本企業の競争力は高く、合理的になった平成の経営は競争力を失っていることになります。不合理が成功し、合理は失敗続きとは、いったいどういうことなのでしょうか。

平成の「改革」がなかなか上手く行かないのは、世の中の変化が激しくなったからだと言う人がたくさんいます。でも、事業環境の変化への対応も経営の一部です。問題が難しくなったから解けません。した、これではテストで零点を取った子供の言い訳です。それに、本当に平成に入ってから変化は急激になり、問題が難しくなったのでしょうか。

平成一桁後半以降の四半世紀の間、日本企業は弱体化を続けており、このままだと今後はもっと事態は悪化してしまいそうな勢いです。なんとかしなくてはならない、なんとか時代の変化に対応しなくてはならない、そんな思いに駆られて「改革」を繰り返しています。日本の経済界全体の問題であり、政治課題であり、私達みんなが明日への希望を失ってしまった大問題です。

私はこれは、「戦後という時代」*が暗黙裡に設定している「前提条件」*が間違っているために、多くの日本人が迷い込んでしまった隘路だと観ています。世の中全体が上手く行っていないとき、みんな

が「良いこと、正しいこと」と言っていることを鵜呑みにばかりしていないで、自分でものを考へることが大事になってくる、と上巻で言いました。日本企業が総じて弱体化している今が、まさにそのときです（上巻で使った枠組みや言葉を巻末付録にまとめていますので適宜ご参照ください。中巻で初出時に「*」を付けます）。

中巻では、この世を自分の目で観て、自分で「前提条件」を設定し直すことで、違った対応が考へられることを、日本企業の競争力を例に挙げて示します。ここで示すのは私の観方・考へ方ですが、もちろんそれも一例です。各自がそれぞれ自分の観方・考へ方をすればいいですし、そうすることを私はおススメしています。自分の観方・考へ方をするにはどうすればいいのか、つまり、ものを観て考へるとは何をどうすることなのか、については下巻でお話します。

では、まず最初に、「成長期と横這い期」の大きな枠組み*で捉えてみます。日本が異常な成長期*に入る羽目になったのは幕末です。以来、私達の先輩日本人は悪戦苦闘の末に高度成長を成し遂げ、昭和四五年の大阪万博の頃には、今回の成長期のピークを迎えました。

直後の昭和四七年のオイルショックを契機に、成長信仰は打ち砕かれました。みんなの無意識層*では、「経済も人口も成長することは良いことだ」という「前提条件」が外れました。高度成長は終わり、合計特殊出生率は二を切りました。世の中は成長期から反転し、横這い期へと向かい始めました（上巻第二章）。この転換は、今回の成長期で最大の「世の中の変化」だった、と私は観ています。

この「最大の变化」に対して日本経済は、規模の拡大を志向するいわゆる重厚長大型の産業構造から、規模より質を重視する軽薄短小型へと切り替えることで対応しました。旧財閥系を中心とする重厚な産業ばかりでなく、自家用車や家電など民生品を扱う産業も頭角を現しました。それまでのマス・マーケティングをマーケット・セグメンテーションに転換し、大量生産は多品種少量生産へと切り替えることで、効率と変化への対応との両立に成功しました。昭和五四年には二度目のオイル・ショックがあ

りましたが、今度は比較的スムーズに乗り切りました。また、国際化も大きく進展し、急激な円高（昭和六〇～六二年の三年間で二倍）や日米貿易摩擦（昭和六〇年前後）といった難題が持ち上がりました。大企業ばかりか中小まで国際競争の荒波に晒されるようになったのですが、これもなんとか乗り越えることに成功しました。

日本企業の凋落が始まったのはこのあと平成に入ってからです。以降の世の中の変化には、昭和の頃にはなかった新たな要素が出て来てはいます。でも、その基調は成長期から横這い期への移行であることに変わりありません。昭和から平成へと元号をまたいでバブル景気と崩壊がありました。心理的には大きな衝撃でしたが、大きめの景気循環という一過性の現象に過ぎませんでした。バブル崩壊は、その後四半世紀続く日本企業の弱体化とは無関係であることは、令和初頭の今では明らかです。少子高齢化はたしかに新たに持ち上がった大きな問題です。でも、雇用者数も国内消費も、バブルのピーク時よりも一五%増えました。この問題が顕在化するのとは令和以降です。平成の失敗の言い訳にはなりません。

つまり、問題が難しくなったというよりも、むしろ昭和終盤よりは難易度は下がった、少なくとも上がったわけではありませんでした。零点を取ったのは、やっぱり学力が下がったからです。少なくとも私はそう観ています。例えば昭和終盤の国際化は平成に入るとグローバル化になりましたが、両者の違いを説明せよという問いに答案が書ける人はあまりません（私の答案は上巻第三章と巻末付録）。

世の中が転換する移行期*への対応が上手く行かなくなり始めたのは、平成一桁後半頃です。終戦から半世紀が経ったとき、つまり、戦後生まれの戦後世代*が五〇代になり、大企業経営者など世の中の指導者の職に就いたときからです。ふたつめの「世代交替」の枠組み*を使う番が来ました。この頃から日本企業が低迷するようになった原因は、戦後世代が無自覚なまま置いている「前提条件」が間違っていることにあります。戦後世代は誤った「前提条件」を外して、移行期にある今の世に合ったものに設定し直すことができます。そして、それができないのは思考力を失ったからです。戦後世代は

「思考力が失われた世代」*であり、その世代が世の中の指導者層の中心となったことが、日本企業弱体化の原因である、というのが私の観方です。

戦後世代の思考力と日本企業の競争力を喪失させているのは、この世代が生きた幼少期から現在に至る「戦後という時代」です。上巻で言いましたように「時代」が設定している「前提条件」です。誤った「前提条件」が暗黙裡に設定されていることを自覚し、自分で設定し直す「独創的思考」をおすすめします。

日本企業を弱体化させている「前提条件」はいくつかあります。根本的なものをひとつ挙げると「人と組織は相反する」です。お国のため、会社のため、などといった集団への帰属意識を否定し、みんなが命運を共にする共同体組織を否定する「前提条件」です。人は身分*ではなく個人として存立すると思うい込みです。この「前提条件」が、終身雇用を否定するリストラ（退職勧告、事実上の解雇）や、日本のものづくりを否定する工場の海外移転など、会社の共同体組織を破壊する行為を正当化させています。ブラック企業、各種ハラスメント、ワーク・ライフ・バランスや働き方改革などの「平成の正義」*を生み出し、組織集団への帰属意識を否定して日本企業の結束力を弱めています。

戦後世代から思考力を奪ったのは、「この世には正解があり、人はこれを知ることができる」という「前提条件」です。これはそのまま神の否定です。例えばキリスト教やユダヤ教では、神は完全無欠で無限、人は不完全で有限です。この世に「正解」があるのかどうか人間にはわからないし、あったとしても知ることはできません。神とは人智の及ばないところにあるもの、と私は解釈しています。神の存在を信じることで人間の不完全さ無力さを思い知り、神意を確かめようと学問を探究することができません。西洋でもアラブでも、神学に基づかない学問は学問ではありません。戦後の日本では、「この世の正解」は教科書に書いてあります。神拔きの西洋学という偽学問（にせがくもん）だからです。それをそのまま鵜呑みにして「与件（根拠と前提条件）」*とし、そこから論理展開すれば新たな「正解」を導

き出すことができます。その教科書は、もちろん「人と組織は相反する」ことを「前提条件」にして書かれています。また、論理展開のことを「論理的思考」などと呼び、ものを考へることだと勘違いしてしまいました。論理展開で導出される結論は、教科書が「与件」を設定した時点で既に決定済みなのですが、戦後世代は自分が考へ出したと思ひ込むことになりました。たくさんの「与件」を暗記して「論理的思考」がたいへん良くできる生徒は、学業成績優秀なエリートとして、大企業経営者など世の中の指導者層の中心になります。理屈を振り回して自分で考へ自分が「正解」を導き出したと自信満々に、会社共同体組織を壊していくことになりました。

「へぼ将棋 王より飛車を かわいがる」とは将棋の格言です。戦後世代の大企業経営者の多くは、へぼ将棋を指しています。エリートは利益の計算が得意です。会社は利益を追求するものだとか教科書に書いてあるからです。でも、会社の競争力はどこで産まれるかは書いてありません。日本企業の競争力は社員みんなの結束力にあるのですが、これも教科書には書いてありません。駒の損得ばかりに夢中になって、肝腎の競争力という王様が敵駒に取り囲まれていることに気がつきません。損得勘定を優先して社員はこんなにたくさん要らないとリストラし、日本人社員が働く国内工場はコストが高いと閉鎖して海外へ移転します。平気で会社共同体組織を壊し続けています。

日本企業の競争力の源が社員みんなの結束力にあることは、理屈ばかりに囚われていないで、目の前にある現実を観れば一目瞭然です。日本のものづくりは世界一と言われますが、それは製品の品質や耐久性が特に優れているからです。昭和終盤に世界を席巻した日本製の自動車や家電製品の競争力はそこにありました。製造現場にいるひとりひとりの社員が努力を積み重ねた結果です。これを可能にしたのは、結束力を重視した平成初頭までの日本式経営です。世界に冠たるトヨタのカイゼンも、現場社員による小集団活動と、それを信頼して見守る経営者として成り立っています。企業以外でも、例えばエリートが集まる日本の大学や警察本部には国際競争力はありませんが、小学校や交番の仕組みは東南アジア

などへのインフラ輸出として高い競争力があります。日本人が作る組織の競争力は上層部だけでなく、現場で働くみんなの優秀さに支えられているのです。一部の優れた人が設計する製品の独創性や斬新さで勝負する欧米企業とは対照的です。でも、そんなことは教科書に書いてないので、戦後世代のエリート経営者には視れども見えず聴けども聞こえません。心競争力に存らず、駒の損得こそ一大事と、へば将棋を指し続けています。

日本人が作る組織を支え、日本企業の競争力の源になっているのは、社員みんなの結束手であること。「理」の根本に据えたなら、冒頭の問いの合理と不合理は正反対になります。また、今の日本経済の仕組みと大半の会社の仕組みは、会社は共同体組織であることを前提にして出来ています。それが幕末から一世紀以上かけて作られ、昭和後半には大成功した仕組みです。明文化された制度や意識下で理解している仕組みだけでなく、暗黙の内にみんなが従っている常識や習慣なども同様です。これに矛盾する「改革」をしたり、全体観のないまま部分的に手直ししたりすれば、組織のあちこちに綻びが生じるのは当たり前です。「改革」の対象とは関係ない別のところから組織が崩れてしまったとしても不思議ではありません。平成以降の「改革」は、日本経済や日本の会社の仕組みとの整合性の観点からも、不合理的なものばかりです。

今でも学業成績優秀なエリートとは無縁なところでは、ひとりひとりの力を信じて結束することが、当たり前のように行われています。サムライ・ジャパンも高校野球もフォア・ザ・チームです。サムライ・ブルーの強みは組織サッカーにあります。オリンピックのスピード・スケート女子団体パシュートの金メダルも、男子四〇〇米リレーの銀メダルも、女子カーリング「そだねージャパン」の銅メダルも、結束手の賜です。

集団活動以外でも、日本人ひとりひとりの優秀さは、常にあらゆるところで発揮されています。世界に冠たる日本の新幹線は、ターミナル駅では最短一五分程度で折り返し運転をします。これを可能にし

ているのは、車内のゴミを自分でホームのゴミ箱に棄てる日本人の乗客です。こんなことができるのは日本人くらいです。ほかには戦前の半世紀間、日本の戦前教育を受けた台湾人だけです。欧米人には絶対に真似できません。サッカーなどの国際試合の観客席でも同じように発揮されています。

なぜ日本人にはそんなことができるのか。それは日本人の心の根底には、今も八百万の神々が生き続けているからです。ひとりひとりの社員には神が宿っているのですから大切にするのは当然です。大切にされた人がそれに応えようと努力するのも当たり前です。人だけでなく、あらゆるものに敬意を持ち大切にします。作ったものには神が宿るし、道具にも神が宿っているので大切にします。優秀な日本人ひとりひとりを信じて大切にし、結束して事に当たっていた平成初頭までの日本企業が、世界で勝ち続けることができたのは当然のことです。

戦後世代のエリート経営者の無意識層にも、八百万の神々は坐（いま）します。でも、意識下で理屈をこねて「正解」を導き出すことばかりに夢中になって、神々の声は聞こえません。神を否定する戦後教育にエリートの身分を与えられたのですから、耳を塞いでしまうのも当然のことでしょう。

日本人の共同体組織の結束力を弱めた「人と組織は相反する」、神を否定する「この世には正解があり、これを人は知ることができる」、このふたつの「前提条件」を戦後世代に植え付けたのは戦後教育です。今の世では、戦後教育を疑うことは難しい状況です。戦後教育よりも戦前教育の方がよかったです。今と言えば、過激な右翼と間違われるか、精神科に診てもらえと言われるかのいずれかです。でも、戦前教育は日本人が日本人のために作ったものです。対して、戦後教育は当時の敵国が自国の利益のために作ったものです（税金で賄われる軍隊の占領政策は当然戦勝国の国益に沿って行われる）。それを戦前教育のことを何も知らない戦後世代が、戦前教育は間違いで戦後教育は正しいと決め付けるのはどういうわけでしょうか。その理由は、戦前教育は間違いだ、戦後の教科書も戦後の学校の先生も言っ

いるからです。戦前教育を否定して戦後教育を肯定する根拠は戦後教育にあるのですから、思考力は全く働いていないと観るほかにありません。

戦後教育は、日本を二度と戦勝国に刃向かわない国にすることを目的とした占領政策の一環です。占領軍は、日本国と日本軍の強さの源は、国家共同体を始めとする共同体組織の結束力にあると見たようです。そして、その精神的な支柱となっているのが神道です。神道指令や政教分離政策で神祇の偽学問を教え込み、共同体組織への帰属意識を否定する戦後教育を作って押し付けたことは、占領政策としてとても理に適っています。

こんな戦後教育を、当時の日本人はどうして受け入れてしまったのでしょうか。その根本原因は、終戦詔書（いわゆる玉音放送）の解釈を誤ったことにあると私は観ています。戦争終結の理由を「時運ノ趨ク所（じうんのおもむくところ）」としている部分を、「時流に任せて」と解釈してしまったことです（原案通り「義命ノ存スル所」であつたなら誤らなかつたかもしれません）。時流に任せて占領軍の言いなりになり、戦勝国が作ってくれた戦後教育をありがたがることにしました。戦後七〇年以上経ち令和になつても、未だにありがたく押し頂いています。こんなありがたいものを疑う奴がいたら頭のおかしな人に違いない、精神科へ連れて行け、というわけです。憲法も同様に、時流に任せて押し頂きました。今はまだ時流が変わっていないと思う人は改正に反対し、時流が変わつたと思う人が改正すべきだと主張しています。破棄せよと言うのは「頭のおかしな」石原慎太郎元東京都知事くらいのもんです。

詔書の解釈を誤って戦後教育を戦後世代に押し付けたのは戦前世代じゃないか、と言う人もいるかもしれません。でも、戦後世代ももう四〇代以上の大の大人です。誤りだと気づいたなら、自分で改めればいいだけのことです。改むるに憚ること勿れと、「戦後という時代」に設定されてしまっている「前提条件」を疑い、自分で設定し直して、日本企業の競争力を取り戻せばいいだけです。

時流に任せてばかりいるのはもう止めにして、自分でものを考へる独創的思考*をおすすめします。

おことわり

本書は自費出版のため専門の校閲を受けていません。誤字脱字等が残っている可能性があります。ご了承ください。

本書に登場する個別企業に関する記述は、公開情報及び筆者の消費者としての経験に基づく解釈です。コンサルティング業務の上で知り得た機密情報は一切含まれておりません。

中巻目次

序 企業経営に独創的思考をおすすめするわけ

序章 要約と構成

(一) 戦後教育の正体(序の補足説明)

(二) 中巻の要約

(三) 話の進め方、前提条件、各章の構成

第一章 検討の枠組み

(一) 得意なこととは

(二) 成長期の日本の試練

(三) 市場経済の枠組み

第二章 西洋式の仕組みと経営

(一) 自由市場経済の仕組み

(二) 消費市場・ビジネス市場とマーケティング

(三) 労働市場と人材マネージメント

(四) 資本市場とファイナンス

(五) 地域とパブリック・リレーションズ

(六) 資本主義とアカウンティング

第三章 日本式の仕組みと経営

(一) 日本式経営確立の時代背景

三

一五

一七

二六

四二

四七

四九

五九

六四

七三

七五

九一

一〇〇

一二三

一三六

一三九

一五五

一五七

(二)	日本式の市場経済の仕組み	一六二
(三)	日本式の消費市場・ビジネス市場とマーケティング	一六八
(四)	日本式の労働市場と人材マネージメント	一八一
(五)	日本式の資本市場とファイナンス	一九〇
(六)	日本式の地域とパブリック・リレーションズ	一九五
(七)	日本式の資本主義とアカウンティング	二〇〇
第四章 得意なことを磨く		二〇七
(一)	私の処方箋	二〇九
(二)	得意を磨く経営戦略の具体例	二一二
(三)	得意を磨く経営戦略の理屈	二二八
(四)	得意なことを見つける方法	二五〇

第五章 お客さんを創造する	二六一
----------------------	------------

(一)	移行期のマーケティング	二六三
(二)	カワイイ世代を捉える	二七二
(三)	お客さんを創造するマーケティングのやり方	二八一

第六章 今の世で事業が目指すもの	二九三
-------------------------	------------

(一)	何を信じ何を目指すのか	二九五
(二)	脱近代	三〇二

卷末付録 上巻で使った枠組みと言葉	三一二
--------------------------	------------