

流通とSC・私の視点

2010年1月1日

視点(1200)

新たな成長戦略と失われた20年の課題とは(その2)!!

(流通とSC・私の視点 1199 より続く)

田中直毅氏の提言は次のように続く。

<日本の企業経済を取り巻く環境と課題>

	特 徴	周囲の評価
ブラザ合意まで 1945～1985年	キャッチアップ	真摯な 企業努力への称賛
バブル&崩壊期 1985～2002年	バブルとその後始末に追われ、構造転換はなおざりに	投資の安直さに対する奇異の目。バブル崩壊後は「反面教師」
回復過程 2002～2007年	選択と集中。製造業主導の回復。企業法制、会計などの改革模索	米国・アジアなど「外需」頼み。“ものづくり”への再評価
現在直面する課題 2007年～	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバル化を見据え知識社会に対応したプロをいかにするか ・経営資源を絞り込み、企業内の多様性(ダイバーシティ)を受容できるか 	

バブル崩壊後の政府の対応や企業への社会の要請など日本の経営を取り巻く外部環境は大きく変化した。その変化は次の2つである。

①**第1に**、一段の競争を促すべく、制度の枠組みが「事前規制」型から「事後監視・法令順守」型へ変容した。

日本企業は欧米の先進事例を追いかけた上で、サービスや品質においてこれをしのぐものを実現させたのである。当初はキャッチアップに徹して、徹底的な海外の模倣を始める。その後、さらなる工夫を加え、カイゼンに代表される日本的な生産技術が産業全体に浸透し、そこではQC(品質管理)活動のような相互学習が重視される。これが日本的経営の成功であるかのように錯覚された。だが、このような地道な努力の有効性は、円レートの急騰によって一挙にはげ落ち、新たなモデルを模索せざるを得なくなった。そこで注目されたのが、海外先進国で成功事例を積み上げていた規制改革であった。

ベストプラクティス(最良の実践例)は競争でしか生まれないとすれば、事前規制から企業経営を解放し、他方で法令違反があれば、これを事後的に対処するという考え方への変化は合理的である。大競争時代の中、問題の先送りを続けていけば周回遅れがいつそう顕著になるばかりだ。「仕組み」を変化させることによりやらかじを切ったのだ。

②**第2に**、受託者責任に関する意識が変化した。

知識的社会には高い専門性をもつ人材の選択と評価が欠かせない。こうした「サービス労働に対する評価基準」が確立しないと、知識社会は経済的な成果を手にはできない。ここから、サービス労働の委託者と受託者との関係を規律するための概念を整理する必要が生じる。すなわち、忠実義務と利益相互の回避という2つの命題が登場することになる。まじめにやれというに等しい忠実義務は、日本人の伝統的価値に即した面がある。一方、日本社会にとって難しかったのは、自らが属する組織ではなく、委託者の利益だけに気を配るといふ、利益相互回避の方であった。委託者の利益と企業の利益を共に可能にするシステムが必要になる。

上記の2つのことから浮かび上がるのは、企業内における「プロ」の存在が決定的に重要になったことである。事前規制の緩和・撤廃にせよ、受託者責任の厳格化にせよ、顧客本位の商品やサービスをどう設計・提供できるかが問われることになり、そこでは知識が鍵を握っている。さらに、その顧客層は先進国から成長著しい新興国・発展途上国にウエイトが移っている。新しい顧客層に満足してもらう価値を創造するには、経営資源を効率的に配置し直すとともに、人材を多様化することが不可欠となる。

ドラッカーの晩年の著作である1993年の「ポスト資本主義社会」は、転換から書き下ろされている。転換の中から新しい価値が生み出されることに対し、彼は終始肯定的であった。日本の企業経営にも転換の図式が確立したとき、新たな価値創造の地平が見えてこよう。

我々の日本経済は、1985年の段階で従来の成功パターンの仕組みを過去の延長線上ではない方向に「転換」すべきでした。その意味において、さらに5年プラスして「失われた25年」と言うことができます。

今からでも遅くありません。今後の10年で日本経済を2倍にする大転換に進む可能性は残っています。

(株)ダイナミックマーケティング社⁺

代 表 六 車 秀 之