

2014年
6月24日
火曜日

日本的経営と産業競争力

小林伸生 教授（産業構造論）

毎年6月末には3月期決算の上場企業の株主総会の『集中日』があります。以前と比べると集中傾向は低下してきましたが、今年は6月27日に、上場企業の4割弱が株主総会を実施します。

このような慣習を1つの要因として、従来は日本企業では、相対的に株主の声が経営に反映されにくく、従業員のコンセンサスをベースにした経営陣の意思決定が、会社経営において大きな役割を果たしてきました。また、終身雇用、年功序列、企業別組合が、日本の企業経営の『三種の神器』であるといわれ、その他にも新卒一括採用、株式持ち合い、メインバンク制等が、日本企業の特徴とされてきました。

そうした「日本的経営」の結果、長期的な視点で研究開発に投資しやすい、従業員の会社への帰属意識の高さ、チームの和の中で付加価値を

生み出しやすい、等のメリットが生じました。反面、利益率が低い（株主の声が相対的に弱いことから、低収益部門から容易に撤退しない）、世界の最優秀層の人材を確保できない（付加価値に見合った処遇を提供できない）、全く新しい価値を提案することが苦手（チームプレーは得意だが、異質な発想のできる人材が少ない）等の課題も指摘されてきました。

こうした特徴と産業の競争力は、ある程度相関しています。例えば、日本を代表する産業である自動車産業は、約3万点にも及ぶ多数の部品、技術の組み合わせで、1台の車の品質・性能が決まりますし、日本が世界シェアの60%以上を持つデジタルカメラは、写真を撮る内部構造は複雑な要素技術の組み合わせでできています。こうした分野で強みを発揮するのは、度重なる綿密なコミュニケーション

ケーションに基づき、改善を積み重ねながら品質を高めていく「摺合せ」が特に重要な意味を持つ製品であるためです。

但し、経済活動がグローバル化する中で、これらの高い競争力のある産業においても海外生産が増加しています。こうした状況下で、日本では新たなリーディング産業として、各種の社会インフラの輸出に力を入れつつあります。鉄道をはじめとする各種のインフラは、個々の要素技術の組み合わせの上に、その社会にうまく適合することで、全体としての仕組みが機能するものです。これには、製品単体としての高い水準を実現することに加えて、いかに国・地域社会にスムーズに適合させるか、あるいは、その国や世界的に互換性のある標準仕様を獲得できるかという点で、もう一段上の戦略が必要とされます。

これまでの日本は、製品単体としての水準を高める点では非常に強い反面、国際標準を獲得する場面では、しばしば競争に敗れてきました。これは、国内の比較的同質性の強い社会において最適な仕様を実現することには長けている反面、多様な制度・考え方を背景とした外国との、タフな交渉が不得意であることに起因していると考えられます。

今後の日本は、集団の調和の中で付加価値を上げる利点を維持する一方、考えをしっかりと伝え、交渉していくことが求められます。関学でも現在グローバル人材の育成に力を入れていますが、皆さんに対しても、次世代を担う日本人としてタフな交渉力を身につけ、世界で活躍してくれることを期待します。