

危機後の企業戦略をどう再設計するか

— イノベーションのための課題と条件整備 —

The Redesign for Corporate Strategies after the Crisis

— How to Tackle the Conditions and Limits for Innovation —

井沢 良智

【要 約】

悲観論、閉塞観が支配し、混迷と焦燥に溢れている社会の内外で、いずれの主体も転換を望みながら、これだという突破のモデルなりシステムを設計しきれていない。2008年のリーマン・ショックに加えて、2011年3月に東日本を襲った大震災は未曾有の負荷と経済の停滞をもたらした。経営にどう向き合うのか、企業も混迷の度を深めている。

企業が、技術やノウハウ、戦略、社風などに瑕疵を抱えていることは、今回の危機で幾多表面化した。原発問題はその典型で、われわれの科学技術に対する理解、認識を根底から揺るがした。

あらゆる社会現象が、国内外を問わず経済と緊密に絡んでいることを、われわれはこの近年の混迷と社会不安に相対するなかで否も応もなく知った。経済の機能次第で、財政、社会政策にも大きな影響が及ぶこともそうである。企業の動向が経済を健全に誘導できるかどうか、企業活動に個別と全体の二義を認めてかからなければならない。

経済現象と企業行動とをできるだけ密着して捉えながら、どんな展開をめざし、そのためにはいかなる策を講じるべきかを考察する。

キーワード：イノベーション、戦略の再設計、俯瞰と総合、国際分業、技術経営

1. はじめに

日本が現在直面している問題は、大雑把にリストアップしてみても、あらためて驚愕せざるをえないほど無数、かつ多岐にわたっている。ほとんどの問題が直接、間接に経済や企業行動に関連している。個別企業も自社の経営について万全に対処するならば、あえてそうした問題には関わりない、と言って済ますわけにはいかない。

しかし、技術水準、あるいはイノベーションについて高い評価を克ち得てきた日本企業が、何ゆえにこのところ急速に競争力の低下、シェア喪失をきたしているのであろう。

ビジネス・スクールで、かつ国際的な認定機関として知られるスイスのIMDの毎年の調査で、他の項目では年々評価を落としてきた日本が、こと「技術・研究開発力」については、米国に次ぐ地位を維持している。またイノベーションについても、競争論のスタッフを集めたワシントンの競争に関する委員会(Council on Competitiveness)が出した1999年の報告書で、日本を最高クラスのイノベーション国として評価している¹⁾。

にもかかわらず、このところ技術や研究開発、競争の結果について伝わってくるのは、シェアがジリ貧化している凋落で、ほとんどの先端商品で恒常的に数値が低下している。世界で最も早く応

用技術の確立に成功した製品は、液晶、P C、半導体、D V D、携帯電話など、多岐にわたるほとんどの分野で、今や韓国、台湾、中国などがリーダーの位置にある。某大学の米国人教授が筆者に、「サムソンの液晶テレビが、日本製よりも断然画面がきれいだ」と断言した。同氏は、それを日本人学生に話しても、学生たちはその意味を解しないので驚いた、と語った。筆者は、二重の意味合いでこれを意味深に受けとめた。

こうした日本企業の、あるいは日本経済が基礎部分で低迷、停滞、競争劣化を起こしている事態をもれ落ちなく検証するのは、筆者一個人の作業量としても、知識、判断力からも限界を超える。かと言って、重要な構成要素、変化の基軸を見据えるのは何よりも急務である。問題点を洗い出し、対策を急がなければならない。

この検証によって、近年提示されたさまざまな示唆を有意な提言として知りえた。筆者が模索し、執心した末に肯定できる心象にたどりついたそうした論考に拠りながら、実体なり例証、ときに我流の思考で再設計の方向を描いてみたい。

2. 有効な論議の二つの方向性

供せられるぼう大な調査研究の成果に与って筆者は状況を認識し、論考を深めてきた。それだけに、注目すべき論議にもこれまた枚挙にいとまがないほど出会った。そんな中から、直近のできるだけ単純率直に感性、判断、心象に共鳴した発言を紹介してみたい。それらは筆者と同学系で、専攻を同じくするわけではないが、普段に日本の産業行動に欠け、取り込みが必要だと感じてきた趣意の発言である。

より簡明に趣旨を知りうる材料として、本格的な研究書によらないで、新聞に掲載されたエッセイや解説によりながら概説する。

(1) 多様な観点に「産業・文化の底力」で世界に通じる真の変換能力を拓く

2010年の日本経済新聞の1月4日号で「経済教室」欄において産業組織論の今井賢一氏は、悲観に堕さず、しなやかに未来の展望を描く道につ

いて説いている。現代の市場経済に遅れや空しい部分があっても、虚構に基づくものでない限り、政府などの公の役割りは措くとして、再生の「底力」ともいうべきものを再考すべきで、市場を生かし再生の道を拓こうと訴えている²⁾。

近年日本でも BOP (Bottom of Pyramid)理論には、国や地域間に存在する格差を対象に研究の胎動が始まっている。もともとグローバル化経済の下では、各階層の賃金を世界的に均質化しようとする圧力が働く。イノベーションを前提とはしているものの、この貧困市場にも未来を孕む可能性がある。経済学の碩学の主張を引用しながら、企業人の「気づき(alertness)」があれば、市場のダイナミズムは生み出されていく。今井氏はこう語る。

同氏の論議で面白いのは、未来をはらみ、実り多き生き生きとした部分を持った候補地として、東京こそ「多様な技術・文化変換装置」に優位性が存するという主張である。確かに東京の多様性が肯定されることは、筆者にも不自然とは思えない。ただ同時に今井氏は、変換を真の底力とするには、東京の奥に存在する京都・奈良に「歴史に伝わった本物」があるという日本としての自信を取り戻す必要があると述べる。

米国の大学の日本拠点(京都)を担った同氏の日本的なものに対する付言は、何も京都を語ろうとしているのではない。東京の過剰な現代性の詰め込みに、歴史に培われた引き算の文化を加えてこそ、両者の相互作用でしなやかな未来を創造できる、と訴えているのである。2年前のこの解説が、大震災後の日本の新しい活路を語るにも訴求性は十分にあるように思われる。

実際京都の企業を訪ねると、中小企業でも世界と直結した競争を意識しており、東京に本社を移すどころか、どう独自技術を確立するかを熱っぽく語りかける。東京や京都云々ではなく、多様な技術・文化の加算と減算で柔らかな日本の未来の底力を創造する意味に気づくなら、日本のダイナミズム再生の道が拓けるのではないか。

日本企業が今後何を競争の源泉に据えていくかを考える一つの示唆として、大きな変遷、変化が生じた2年間の経過に照らしても、いぜん生きている方向性として今井論を熟考したい。

(2) 部分では負けないが、 伝統的に俯瞰と総合を欠く視点

最前線と参謀・トップを比較して語った企業論なり、かつての日本軍の敗北論争で、将官・参謀クラスの総合的判断力が欧米、とくに米国との比較で酷評されることがしばしばある。日本企業の国際競争における近年の劣化についても、韓国企業や台湾、中国の「選択と集中」の際立った成果と日本企業のトップの決断の遅れや不徹底、参謀部門の総括・進言力の弱さが対比して論じられる。戦時、戦前と変わらない日本の基本的な弱点、風土性とさえ指摘する論者もある。

これを、加藤陽子氏は、原発事故との関連で論じながら、「欠けていた俯瞰と総合」と題する論評を寄稿している(毎日新聞 2012 年 1 月 15 日号「時代の風」欄)。同氏は、朝日紙に載った中東研究家の酒井啓子氏の「あすを探る」に言及して、専門的に高いレベルの酒井氏が中東研究者としてテロやアラブの春をなぜ予想しえなかったのか、と批判されることがよくあったというエピソードを紹介している³⁾。

酒井氏が、社会科学が個々の専門家の知識を俯瞰して総合的な判断を示すシステムや場を用意してこなかったこと、しかし、「研究者が個々の専門知の多様性を活かしながら、同じ問題意識を共有して、戦争や災害など、生活を根幹から壊す事件」に対処しうる「知」を、システムとして持つておく必要があるのではないかと述べているくだりを敷衍して、問題を提起する。

俯瞰と総合とに重要なポイントがあることを、加藤氏は、福島原発における事故調査・検証委員会の中間報告の末尾に、「これまでの原子力災害対策において、全体像を俯瞰する視点が希薄であった」と記してあることに言及する。

本文 507 頁、資料 247 頁に及ぶこの報告書は、一般にも公開されており、頁全部を刷り出せば、ぼう大な実証・分析が直に読めるけれども、文字通り質量ともにぼう大である⁴⁾。加藤氏が指摘するように、畑村洋太郎氏を長とする委員会の、原因究明を最優先しながらも、実証の事実と背景によって責任の所在が明らかに判る報告である。

責任論について、ここで特に触れるつもりはないが、個々の職域に対する理解は深くても、専門性の高い専門家集団であるにもかかわらず、経験を欠き、知的退廃を言われ、俯瞰と総合の欠落ゆえに関係者が誰一人として簡単な事実気づかなかった偏狭があぶり出されている。原子力科学の最高の結晶であるはずの原発の管理に、情報収集と意思決定の四分五裂、緊急対応時のセンターの無機能、想定マニュアルにおける東電の貧弱な訓練体制、保安規定の法令化をしていなかった行政、などが事故の背景から陸続と出てくる。

生命に関係があれば、他の専門職務では、実地であれ仮想であれ、操縦マニュアルは血肉化するように徹底して仕込まれるのに、原発の運転関係者に現場の連結・俯瞰がいかにかけていたか。加藤氏は報告書の伝える単純明快な事実に慄然とする。今回の事態をより広角的に見ようとする者に衝撃だったのは、日本の技術、科学の個別専門分野に対するこだわりはともかく、逆におそらく総合化、体系に大きな欠陥があるのではとの疑念が強くなったことであろう。アジア諸国との競争に敗北する本質的な敗因にも、ひょっとするとこれと通底するものがあるのでは、と筆者は考えた。

3. 戦略設計能力、管理能力、イノ

ベーションの総和の優位性

以上の2点の方向性を前提にすると、われわれが個別と総合との不均衡の修正を課題として抱えていることが歴然としてくる。後述するように、国際的に技術やイノベーションについて、日本の優位性は一定の評価を得てはいるが、その実体的な中味は必ずしも明確なわけではない。日本に対するグローバルな評価の大勢を敷衍して、まずは日本企業の現在の全体的な位置づけを知ろう。

時代を超えて、じっくりと掘り下げて議論を深めるのは、完璧なシナリオが描きにくいだけに、言うも行なうも難しい。前述したように、グラデーション(漸進)が容れられにくく、逆に直ちに批判にさらされる時代には、条件に耐えられる突破の力量の用意がなければならない。影響甚大で

ありながら、突発する事態は悠長な解決を待ってはくれない。事情が常に急変して、次の事態がさらに難題として現われる。この性急さが現代の特徴ともいえる。重い、往時であれば権威のあったご意見もなかなか通じない。余裕、寛容の希薄化は、われわれに共通する風潮になってしまったかに見える。

課題をかつてなく抱え込んでいるのは、現在の日本と世界に共通する現実である。日本を「課題先進国」、あるいはそれに類似のタイトルで特集を組む紙誌も散見される。こうした状況に対して筆者は、国際経営の戦略論を専攻していることもあって、短期の処方箋と長期の戦略の二つを編成、設計する両にらみを基本に置くことにしている。では、課題先進国とはどういう状況を言うのか。

直近の月刊誌『Voice』は、その特集の説明で次のように解説している⁴⁾。

東日本大震災、歴史的円高、悪化する国家財政。

2011年は受難の年だった。しかし金融危機の嵐が吹き荒れ、世界の「日本化」が叫ばれるなか、わが国は誰も経験していない未知の領域で悪戦苦闘してきたとはいえないか。ならば、混迷の先にある新時代の価値観を真っ先に打ち出せる国、それは日本だ。いまこそ「課題先進国」から「課題“解決”先進国」へ――

(1) グリーン・イノベーションと シルバー・イノベーション

Voice 誌は、テーマに沿った論題として「課題先進国 日本に世界が学ぶ」を打ち出し、特集の第一論者に、理系で東大の前総長を勤めた小宮山宏氏を配している。人口減少、高齢社会、拡大する財政赤字、エネルギーと環境の問題、といった課題の山積で閉塞した日本を語る。ただ、これらの課題は日本だけのものではなく、他の先進国はもちろん、中国やインドといった新興国、さらにはアフリカなどの発展途上国も、いずれ同じ状況に陥る。日本は現在、先進的に世界の課題を先取りしているので、課題先進国としての意識、概念を十分解し、持ち合わせていると、小宮山氏は提唱した背景を語る⁶⁾。

課題を世界に先駆けて解決できれば、日本は新しいモデルとして次の時代の社会像、企業像のモ

デルを提示できる立場にある。ただそれには、今起きているパラダイムの転換をそしゃくしてかかる必要がある。20世紀型工業化社会のパラダイムでは、「無限に拡がっていく」という大前提が働いた。環境に負荷がかかっても、次の代替策への転換は容易であった。

技術論に詳しい小宮山氏は、この世界は「有限」であることがはっきりと見え始めており、すでに衣食住の人工物は飽和状態にあるので、魅力的な新製品でも需要が発生しない、という。新興国や途上国でも、グローバル化によって普及のスピードが速く、需要が頭打ちになって、「先進国」「新興国」「途上国」の区分自体が無意味になってくる。モノが溢れる世界に生き、モノを買うことで成長するモデルは、「有限」の地球を想定した成長に転換せざるをえない。同氏は、ここから二つの創造型需要に向けた繁栄に軸足を移すべきことを主張する。

この二つの可能性については、すでに広く論議されてきた項目でもあり、深くは立ち入らないが、「大量生産・大量消費から生じた資源不足や環境汚染を反省し、エネルギー・環境問題を改善する」と「経済発展の産物としての少子高齢化を、逆に社会繁栄の好機とする」である。前者を総称して「グリーン・イノベーション」と呼び、エネルギーを使う社会から回す社会へと転換する。後者は「シルバー・イノベーション」と称して、高齢者が役割りを担う社会に向かう、との発想に変わっていくと説いている。

小宮山氏の提唱する構想をイノベティブな印象にとどめ置かないために、この分野に少々発言をしてきた筆者なりに、氏の言う「プラチナ社会構想」に対して、より個別的なリアリティの掘り下げ、技術の擦り合わせが必要だとの強い心象を抱いている。氏は、細分化されている学術研究の各領域を複雑化する社会問題の解決の知として横断的に使うべきことを説き、東大時代に「学術俯瞰講座」や統合化のプロジェクトの枠作りをしてきた実績をあげる。前述した「俯瞰と総合」の視点に沿った有効性を注視した主張であろう。

(2) 先行研究における概念と認識の度合い

日本の大学の社会科学系でも、近年イノベーション研究センターを設置し、理系では先端技術センターを設けない大学はないと言えるほど、研究の関心がイノベーションに向いている。しかし、この語彙は必ずしも定義、概念が定着しているわけではない。筆者自身、元来技術革新に近い概念として認識していたこともあって、文系、営業・サービス分野に使う用語としての使用を長らくタブー視してきた。

しかし、ベンチャービジネスの開閉業が話題となるなかで、サービス産業への進出が数値的にはマジョリティであることを踏まえると、どんな優位性を持ったビジネスを設立するか、その中味が、他の店なり会社になく斬新なサービスやシステムならば、イノベーションとして説いても理に適う、との考え方を採るようになった。これでいいのか、イノベーション概念について少々論じておこう。

① イノベーションの概念と類別

もともとこのイノベーション概念は、周知のように、シュンペーターの提唱によるものである。彼は、リスクに挑戦して変革する企業家精神の「創造的破壊」を資本主義の発展の原動力であると主張している。企業のレベルにおいては、競争優位には組織的に体系だった変革を生み出すことが競争の源泉として必要だ、とする考え方を唱えている。

企業におけるイノベーションとは、新製品の開発、技術・生産方式の開発、販売・流通における革新、新組織、そして経営管理における革新など、新規の活動を実現する取り組みを指す、と考えていこう。このイノベーションも、その革新の程度なり用途、タイプによって区分される。

新しさの程度も、市場なり技術の革新性、当該企業にとって新しいものか否か、に革新性の基準が当てはめられる。ヘンダーソンとクラークのイノベーションの解釈を掘り下げる福澤光啓氏によると、ラディカル・イノベーションとインクリメンタル・イノベーションによる分類を典型として、さらに要素技術の変化とそのコンポーネント(構

成要素)のつなぎ方の変化にそれぞれの有無を検証して、この二つの軸による四つの類別を紹介している⁷⁾。

図表-1 イノベーションの類型

		コンポーネントのつなぎ方の変化	
		有	無
要素技術の変化	有	ラディカル・イノベーション	モジュラー・イノベーション
	無	アーキテクチャ・イノベーション	インクリメンタル・イノベーション

(出所) 福沢光啓「イノベーションとそのタイプ」高橋信夫編著『よく分かる経営管理』ミネルバ書房、2011年10月、144-145ページ。

(原典) Henderson & Clark(1990)より福澤氏作成

② 米国政府のイノベーションに対する認識

ワシントン政府は、ITを除く米国企業の技術革新なり戦略設計における立ち遅れを憂慮してきた。この克服のために、MITの研究者による報告書、*Made in America* が作成され、とりわけ当時の日本企業の戦略的な優位性と比較対比を行って、復元を策する戦略再設計の実証研究を広範囲にわたって遂行した。

さらに1999年には、米国企業の競争力を客観的に評価し、これを競争戦略のスタッフを統合したチームで、国民の生活水準アップを目的に、米国の競争力とリーダーシップの活性化を議題とする競争力委員会でイノベーション指数を析出した。

この最終報告書は、*The New challenge* と銘打たれているが、1998年には『グローバル化—米国のイノベーションの新しい形』『イノベーションを通しての競争—イノベーション・サミットの報告』『スキル競争の勝利』と題する三つの報告書を刊行し、本格的にイノベーションに対する米国の態度を公にしている。それ以前にも、1994年から1996年までに6冊に及ぶイノベーションの強化、労働力の高度化、米国経済の成果の実測、などに焦点を当てた研究成果を公刊している。

報告書では、イノベーションに関連するインフラストラクチャの実態を掘り下げ、海外との比較検証によって、米国とOECDを中心とする海

外諸国のイノベーションの水準や実績指数を析出することに取り組んだ。報告のなかで日本のイノベーションの実績や水準を若干の上下はあっても、基本的にトップ・クラスにあると位置づけている。

1990年代の日本と現在との乖離をどう受けとめるか。新興国である韓国や中国、そして台湾、タイ、シンガポール、などにおける研究開発、特許出願、マーケット・シェア、教育訓練体制、デザインの評価と風土、国際化の度合いなど、新興国、企業は、グローバル化のなかで次々に成果をあげている。技術体系そのものが大きな変革を見せて、先進国の絶対優位が崩れ始めていることは、とみに言われるところである。

図表-2 5カ国のイノベーション指数比較

	スイス	日本	アメリカ	ドイツ	韓国
1990 年	194	155	142	108	75
1991 年	180	183	147	109	77
1992 年	149	153	133	103	79
1993 年	154	137	133	101	90
1994 年	148	155	145	98	91
1995 年	137	120	145	105	111
平均	160	151	141	104	87

(出所) The New Challenge、Council on Competitiveness, 1998
より筆者作成

③ 新興国のダイナミズムと先進国の対応

つい直近の2012年1月17日、ロイター通信と日本経済新聞などが、韓国のサムスン・グループは今年度の設備投資と研究開発費として約3兆2千億円を投資する計画であると報じた。グループ83社を合算したものであるが、半導体メモリー、システムLSI、有機ELパネル（スマートフォン、タブレット端末向け）、同55型テレビ用のパネル、などの設備投資と有機ELパネルの大型化技術、半導体の微細加工、リチウムイオン電池、ソフトウェアなどの開発、基礎研究向けの投資である。雇用も2万6千人を採用すると公表した。

近年伝え聞くところでは、かつて日本製品のデザインやスタイルを模倣した商品作りが多いとされた韓国企業が、世界のトップ・デザインを積極

的に導入し、デザイン研究に意欲的であるといわれる。

例えば、サムスン電子は液晶の薄型テレビの標準として「ボルドー」シリーズを市場に出している。これは、黒枠に光沢があって、スピーカーを見えないようにスッキリとしたデザインで、売れ行きが好調といわれる⁸⁾。デザイン関連の国際的な賞も数々受賞している。韓国のデザインがおそらくスポットライトを浴びるときが来るであろうと予想した人は、少なくなかったはずである。

先進国企業にとっては、こうした研究開発やデザイン、生産技術などに対する新興国の先進的な取り組みにどう拮抗していくかを問う、衝撃に近いニュースであったと思われる。

台湾企業の力量については、EMS (Electronics Manufacturing Service)の最大の受け入れ主体として、評価が固まってきた。生産拠点は中国や近年にはベトナムに設けるなど、主に国外に配置しているが、ODMやOEMによって注文を請け負うと、本社で設計やデザインを行なう。部品はほぼ外注でまかない、海外拠点で組み立て生産する態勢を築き上げている。

EMSでは売上高世界一の鴻海精密工業は、従業員数で世界のトップであり、コストも規模のメリットで部品の内製・外注ともに安い。内外の大手電機メーカーから注文を請け負うと、設計・製造能力が大きいので、ODM、OEMを請け負うだけの能力は十分にある。中国重点の生産拠点もコスト安に有利に働いている。

一般に想像される以上に台湾企業の技術的な素地は高く、設計・製造のいずれを請け負うにも足る能力を持っている企業が多い。これを支援するために、政府としても工業研究団地を2カ所に設けて、研究開発水準の高度化に関与している。

中国については、さまざまな分野で急速に力量が上がっていることは、すでによく知られているとおりである。中韓台以外にも、ベトナム、インドネシア、タイ、マレーシアなど、ダイナミズムに溢れる成長国家が登場している。もとより、東欧やBRICsもイノベティブな成長投資の可能性のある対象国、地域である⁹⁾。

4. イノベーション遂行の展望

一 課題と条件

(1) グローバル競争環境下の選択と集中

世界的な停滞と金融危機の下にあっても、アジアを中心とするダイナミズムの潮流が確かな前進を示していることは間違いない。それは、現在の世界的な金融危機の渦中にあっても、不動の流れと解してよい形勢である。

前述したように、イノベーションについては、日本は国際的にかなり高い評価を受けているものの、日本企業のイノベーションの持続的展開という戦略的安定性ともなると、さまざまなハンデ、欠陥、遅れを抱えていることも否定できない。

しかも、2011年には想定を越える事態が国内外に多発した。経済戦略による対応は当然としても、企業戦略上の対処をどうすべきか、生産、販売、財務、要員など、戦略と管理、技術、貿易、財政、雇用問題を多面にわたって企業は背負い込んだ。きめ細かな短期対症療法と長期の戦略的布石の、長短、両ねらいの展開で事態を乗り越える対処が必要である。こうした事態を折り込んだ対処の課題を個別化、項目化しながら論じる。

(2) 不測の事態—経営危機の検証

よくもこれだけの事象が重なったものである。しかも、どれをとっても、これまでに経験したことのない未知の、経営に重圧となる事態である。日本経済を振り返ってみると、もともと80年代のバブルから90年代のその崩壊を経て、2000年代に入った初期までを、いわゆる「失われた10年」と言われたものである。しかし、このところ、10年どころか、「失われた20年」と表現する用語が使われている。この20年という分析、表現は専門の経済学者にもないではなかった¹⁰⁾。

しかし、米国に発した金融危機の勃発以降、生産、消費ともに半減に近い急激な落ち込みとなった。設備、負債、要員の三大縮小均衡によってバブル経済後の閉塞経済を突破し、相対的に傷が浅いと見られたのが、日本経済や日本企業に修復が

なったと思ひ込んだ体質であった。それが、欧米市場の需要と価格の低落、日本のコスト高、法人税等の割高、史上最高の円高、雇用不振など、環境の悪化を免れず、むしろ世界で最も大きな落ち込みをみたのが日本であったとさえ評される。

この間の低迷、停滞を合算すると、「失われた20年」とする認識に変わったことは、やむをえない成り行きであった。

(3) 日本化がいわれる危機の世界的拡散

失われた10年を20年と見るのかどうかは、見る視点によって変わってくるということで、ここでは深入りしないで考察を進める。ただ、停滞にあえいだ日本経済の問題は、現在、欧米諸国にも似かよった現象として吹き荒れている。欧米が、日本が経験した「失われた10年(20年)」と同じ失策はしない、日本のような「長く曲がりくねった道」をたどることはない、と弁じてきたことをわれわれは鮮明に記憶にとどめている。欧米には、「大胆で迅速な政策対応を欠いた日本の社会や政策当局に固有の失敗」と片付けられていた(日銀総裁・白川方明、2012年1月10日)¹¹⁾。

しかし、米国はデレバレッジ(deleveraging)に落ち込んで、FRB(連邦準備理事会)がゼロ金利政策を続行すると表明、EUの財政危機は世界貿易市場の低迷を招き、高成長を謳歌していた新興国も輸出不振によって経済成長の鈍化を避けきれない。

さて、日本は前述のように、震災復興という他の国にない負荷を抱え込んだ特異な状況にある。リーマン・ショックが残した爪痕として、伊藤邦雄氏は、ショックの震源地米国が緩やかな回復を見せ、同じく危機には大きな影響を受けた韓国がいち早く底を脱して、その後は急激に上昇し高い成長を遂げている、と日本の鈍い回復を対比している。市場からの評価でも、株式市場の回復が先進国のなかでも最も遅れている。

上記の白川総裁は、日本経済を引用するに20年を一括して論じるのは適当ではなく、先進国の「陰鬱な経済見通し」が語られる際に、欧米の日本化はないと彼らが評した状況とも今は違う、と説論している。同氏によると、米国、ユーロ圏と日本とは類似点と違いの両方がある。デレバレッ

ジの影響は、米国では住宅ローンの実効金利、欧州でも圏内国家のボンド金利、銀行の貸し出し金利の上昇という、効果的に金融政策が働くには限界として作用している特異な状況を指摘する。

類似点は多いが、違いもある。日本は大手企業の破綻でも、システミック・リスクの顕在化を防止したこと、欧米のように証券化資産でまず損失が発生したわけではなく、損失認識の顕在化が欧米よりも遅れたことをあげる。日本経済の成長には、長期トレンドと中期的な成長動向、そして短期的な成長に、それぞれ違った説明が要するという。

長期的な成長の条件である総人口の増加ではもはやピークを越えて、高成長の国ではなくなっている。約20年間の実質成長率から日本の「失われた20年」が言われる所以はここにある。

(4) 危機にどんな企業行動で立ち向かうか

金融行政のトップがこうした経済のマクロ的な言質を語った講演の時期に少々先んじて、企業論の伊藤邦雄氏が危機と向き合う企業の対応を採り上げ、危機を克服する企業の対応になぜ違いがあるのかを問いかけている。業績によって「危機耐性力」が違うことを同氏は析出している¹²⁾。

リーマンショックでは、世界でも日本企業が最も苦戦を強いられた。景気対策、税制、円高といった外部環境の問題が当然あるにしても、日本企業は危機対策の定石として、コストの削減に注力することを伊藤氏は挙げる。とくに、コストの大部分を占める原価の削減がターゲットである。

カイゼンの代表産業であった自動車産業でも、07年度までは原価率を抑えることに成功したが、金融危機が発生した08年度以降は海外企業以上に、急速にコスト格差が拡大していると指摘する。つまり、コスト削減余地が、それまでの削減努力の成果、実践によって、逆にこの危機時にはコストを削れる余地を困難にする「皮肉な結果」をもたらしているという。

自動車産業にとどまらず、日本の産業全体が海外企業との競争で販売奨励金、値引き販売に追い込まれた。新興国では、高成長のシェア獲得や現地ニーズに合わせるコモディティ化、低価格化など、勝負はコストの優劣にかかる競争の激化を招

いた。割高なコストの吸収、削減にギリギリまで取り組んだ結果、リーマン・ショックに対処するには、もはや削減の余力は微々たるものであった。

ただ伊藤氏は、そうした状況下でも限界をいわれるコストの削減に成功し、皮肉な結果を回避できた企業に関心を向けている。

直近の比較を試みる場合、海外の競合企業の躍進ぶりを東日本大震災や他の天災、それに重なるタイの大洪水の影響を抱え込んだ日本企業の業績低下と数値だけで対比する説明には、適切かどうかの難があるが、伊藤氏の危機進化の原則によるチェックで、活路が拓けないかには期待がある。

5. 企業行動原理・原則への回帰と

日本的経営の再評価こそ

直近のコメントと示唆として、以上に紹介した伊藤氏の論評は、俯瞰と総括にも適った現状超克のより実地的なガイドラインである。多面的な検討がなされているが、全てを後追いするわけにはいけないので、筆者の考えてきた論点、項目をいくつか列記しながら、戦略の再設計を叶える最低限の検討を試みておく。

(1) イノベーションに優位でも

競争に敗北する要因は何か

電機メーカーのサムスン電子、自動車の現代、そのほか鉄鋼、造船など、業種によって、また2位にランクされる企業でも、日本企業をはるかに上回る業績をあげている韓国企業がある。LG、起亜、浦項製鉄など、枚挙に暇がない。

こうした競合先が次第に、しかも確実に日本企業の前途に立ちほだかるようになった近年、どう戦略的な対応を策するか、これにはいくつかの比較の視点で彼我の戦略の優劣を精査してみることがまずは優先したい。米国は1970年代の後半頃に日独を中心とする日欧諸国に迫いつかれるようになった時代に、劣化状態を突破するために徹底的に競合相手の分析を進め、米国企業が技術、マーケティング、財務、雇用・人材などで何ゆえに遅れをとったのかを明らかにしようとした。

あの自らの短所、弱点を露わにしても、長所を伸ばし弱みを補うことに懸命に取り組んだ米国の行動は、現在でも示唆に富むリストラの証例であった。IT時代の先頭にあったからとはいえ、一度凋落した国が復活する、歴史的に滅多にない反証を事実をもって示したのである。

現在の競争の結果に拘泥し過ぎるのは、決して賢明とはいえない。むしろ、韓国、中国、台湾企業の躍進は、経営の原理・原則に適った戦略と管理の勝利として、原点に立ち戻ってわれわれの側が戦略を再設計することが急務なのだ、と考えたい。それ以上でもそれ以下でもないであろう。

前出の伊藤邦雄氏の分析では、日本企業の過去の経営努力が「皮肉な結果」となって、危機対応のコスト削減の余地が狭くなったことが指摘されている。しかし、そうした状況下でも危機対応に成功した企業はあった。同氏は、危機をクリアした企業をパターン化して、三つのタイプがあると評している¹³⁾。逆風にも強い「強耐性型」、業績は悪化したもののV字回復した「蘇生型」、そして同じ業種のなかで影響が比較的軽度の「耐久型」がそうである。産業特性から影響が軽微な産業は措くとして、落ち込みの大きい電気機器、自動車、化学の三つについて、それらのなかで、耐久型といわれる企業は、危機に対して耐え、健闘し、耐性力に差をみせたという。

(2) 何が競争力の起点になっているのか

技術、マーケティング、財務、人材・組織が競争力を規定するとはいわれても、それ自体が複合的な構成要素で成り立っており、項目毎の単純な説明では意を尽くしきれない。俯瞰・総合の視点から、個別以上に全体の評価に重点化したイノベーションで、欠落、脆弱な部分の代替化によって競争戦略を再設計してみたい。

部分的に見落としのない詰めを注視しながら、模索、予測、補強によって自社の長短期に及ぶ総合ビジョン、構造計画を設計すること、計画したことには事情変更のよほどの事態が起こるのでなければ、不退転に実施に進むこと、Plan-Do-Seeのサイクルは、どんな状況にあっても不変である。

戦略設計には、自社の使命、製品・技術、市場を既存事業の見直しと平行して、参入する新規分野の選択と集中の戦略を確たる意志で俯瞰する。

グローバル市場の競争が激しく展開される時代には、敵を知り、己を知ることは基本動作の一つである。不退転の一貫性は、中国や韓国企業の現在の成果に如実に現れている。リーマン・ショックで世界経済が大きく落ち込んだとき、国家主導の市場経済を「決定した投資は中止しない」「予定通りに計画を遂行する」を冷徹に、また敢然と企業に求めた中国が、批判はあっても、当時世界経済の救世主的支えになった記憶は鮮明である。

また韓国も、民主導ではあったが、後述するように、景気動向に逆行する設備投資を敢行したことで、いくつかの業種でマーケット・シェア1位の実績をあげて基礎を固めた。

上記の韓国系企業には、個別企業にもそうした一貫した基本動作が鮮明に見られる。同国企業では、いかにして先進国企業の製品なり事業を解剖するかに焦点を当ててきた。たとえば、自動車の競合先の新製品が出ると、徹底的にパーツに分解することを最優先した。もっとも、これは日本企業でもライバルの製品を分解して、パーツとして、材質として、組み立ての構造、品質、などを知るために当然行なわれていることではある。

こうしたいわゆるリバース・エンジニアリングの手法では、部品を内製、調達いずれであれ、徹底精査、仕様の変更、価格交渉、などによって半値に近い調達コストを実現して、完成品を市場に投入する。韓国の現場の商品づくりはこういうことである。前出した伊藤氏も、韓国のサムスは経営のあらゆる側面について、優良企業をベンチマークしていると述べている¹⁴⁾。電子技術では、パナソニックや東芝など、人事制度ではIBMやGE、生産方法ではトヨタなどをベンチマークの対象とし、異業種でも本質をサムスン流に変換して応用するという。

サムスンの技術力をどう評価するか、これは、ダイナミズムに溢れた新興国の少なからぬ企業に見られる国家特種的なコスト優位だけでは、もはや説明がつかない。苦難の時期は、当然同社にもあったが、技術、マーケティング、財務、人事の

全方位に傑出した企業力を誇示するようになって、日本企業もはじめ驚愕を覚えながら、やがて、リバース・エンジニアリングに逆にかり立てられる。

事業の選択と集中という戦略設計に奏功することが、どの企業でも成長の起源である。もうからない事業を撤収して、将来性のある事業に絞り込む重点化が原点である。しかし、だからと言ってもよいが、同社が現在シェア世界一、ないしそれに近い業績をあげている事業や製品でも、半導体、LED、携帯電話、PC、DVD、液晶テレビなど、いずれも、日本企業が先鞭をつけたものであり、起業後の1、2年は創業者利益を得た事業であった。サムスン、やがて狭小な国内市場よりも世界規模での事業を構想し、むしろ景気低迷で内外各社が弱気に陥っているときに、あえて果敢に投資に踏み切った。このことが、現在の圧倒的に優位なシェアに結実したのである。

一定の規模の利益が期待できる国内市場を当てこんで、ライバル同士で国内で競い合う日本企業には、望んでもできない布石を同社は打ってきた。少なくとも技術では先行したはずの日本企業が、電機、電子分野では、常に後塵を拝し、撤退せざるをえない製品を幾多抱え込んでしまった。

ところで、こうした技術事情にも、状況が刻々と変わっている冷徹な事実がある。2011年度の米国特許の取得件数では、サムスンはIBMに次いで第2位になったと報じられたことである。登録特許の内容を検証しないと、件数だけでは技術の質にまで及ぶ評価はできないが、研究態勢や世界規模での人材のスカウト、研修施設の充実など、すでにして世界的な老舗企業と同等の企業力が十分にあるとあってよい。俯瞰、総合の力量はすでに高いレベルに達している。ただそれだけに、訴え訴えられる訴訟沙汰が同社に多いことに、どんな意味があるのか。技術競争の一面ではある。

(3) 競合国、ライバル企業との戦略的対応

競合に関連する情報は、毀誉褒貶、作弄的リークなど、誇張されたり、ジャーナリスティックな扱いが目にあまる場合がある。何がリアリティーかを分別する客観性、公平な感覚が評価の当事者には常に求められる。ただし、漠とした情報にも、

事実の一半を示唆する内容が含まれていることがあるので、情報の収集に完璧はないことを前提にして対処する必要がある。

福島原発の事故を契機に、日本の競争力を規定する要因にエネルギー・コストの割高が今後日本の産業界にさらなるコスト高を促すものとして加わってくる恐れがある。自然エネルギーの開発という新しいテーマは、長期トレンドとしてはぜひ取り組むべき対象であるが、現状ではまだ未開発の問題が少なからずある。雇用や技術開発に望ましい波及効果が期待できるので、積極的に推進すべき国家的プロジェクトではあるが、短期的には日本企業のコスト圧迫の要素であり続ける。

為替相場の行き過ぎは、日本にとって不当であるにしても、欧米の混迷する経済の現実では、円高の是正に現実論として即効の策は乏しく、揺り戻しはあっても、競争力の不安定要因である。

5%の法人税率の切り下げは、東日本大震災に対する財政措置として、当分は実施を延期するほかに、代案は浮かび上がってこない。被災地で経済の活性化や雇用創出につながる活動に対して助成の措置にはなりえても、減税、コスト減の有効な控除策は乏しい。いよいよ不況耐性力を経営構造自体に植え込む策を設計しなければならない。何がありうるのか。

経営機能なり経営資源という観点から、これに触れてみたい。

① 技術優位の市場で敗北をどう克服するか

上述の先端的な製品分野に日本企業が先鞭をつけながら、市場シェアで敗北している事例に触れてきた。技術で優位性がありながら、市場では負けることに、近年ではわれわれ自身が困惑し、対処に窮することが度々ある。

いわゆるコア・コンピタンスといわれる他社や外国がマネできない独自性の高い商品なり工程を開発し、企業特殊優位としてライバルの参入を許さない耐性力を持った企業が、日本にも少ないわけではない。iPS細胞で再生医学として注目されている山中伸弥氏らは、民間の特許取得競争に委ねては、iPS研究そのものの活性化が阻害されるとして、特許での囲い込みを避ける作戦を

採用している。技術開示の閉鎖性、過度の競争が自らの技術の価値、進化を妨げるからである。

特許を押さえるのが肝心なのか、核心部分をブラック・ボックス化して独自性を固守するか、徹底した職人技術で技術の伝播不能の標準を克ちとめるのか。「モノ作り」の技術問題には、これでもまだ欠けている肝心なものが実は残っている。

② イノベーションの優位は技術だけの差か

日本企業の再生に向けての課題を考えるには、単純に技術の優位性だけで済むわけではない。技術の移動性が高い現在のグローバル市場では、単純に生産だけに焦点を絞ると、結局は標準技術を習得している先発新興国に主導権が移ることは避けられない。肝心の技術のコア部分を、事業を拡大するために海外拠点に移転するにしても、技術それ自体よりも、技術のマネジメント如何、寺本義也、山本尚利氏らのいう「技術経営」に現在では競争の帰結がかかっていることに着目し、出直しを図らなければならない¹⁵⁾。

当の技術を経営成果を生む事業として成り立つかどうか、戦略をどう展開するかがより重く問われるのではないか。コスト競争だけに誘導されない、陥らない設計は、発端は技術でも、その運用の戦術、管理に大きく依存し、結果を左右される。対処の巧拙は競争の拠り所である。

イノベーションとは、技術、システム、サービスを既存の体系なり他社の類似品に比べて、そのレベルを大きく突破（ブレイクスルー）して、成果を高い競争力に結びつけ、コスト格差の克服、ニーズにマッチした商品の開発、サービスに秀でた営業を実現すること、これが、現代のイノベーションである。日米というイノベーションの高ランク国が近年新興国に競争力を明け渡していることに象徴されるように、上述の寺本氏らが説く

「非技術要素」は、重要な、競争の核心になっているのではないか。

先進国企業の技術の主導性が低下し、逆に新興国でガーシェンクロンの、いわゆる「後発性の利益」に適う技術開発の吸収・拡散を官民が強力に進める経済戦略と企業戦略の相まった対応が、新興国のダイナミズムとして競争を制していると考

えられる。中国の国営企業の M&A、あるいは開発援助に米国が神経過敏とも思われる反応を示すのも、国家戦略を背景に同国企業が競争力を世界中で縦横に発揮して、成果を浚(さら)っているからである。

このように、官民の一体的行動が、現実には新興国に有利に作用していると思しき近年、懐妊期間が長く、投資額が巨大化している時代には、イノベーションを企業だけに託したのでは、先進国といえども優位性が危うくなる不利を免れない。制度による支援を含む経済戦略の重みと合体して、はじめて成果が生まれるからである。公的な政策と個別企業の技術開発やシステム構築によるシナジー（相乗効果）は、総合・俯瞰的技術戦略の構築を俟って強い効果を発揮するということである。

③ 個別企業の戦略の重点をどこに

混流生産、ロボットの大量採用、工程の絞り込み、洗浄・塗装不要の工程、多品種少量生産、サイバー工場化、LANの採用など、現場では、生産戦略、システム設計、製造技術、などにイノベーションと格闘している。

流れ作業からセル生産へ転換することは、どの業種にも適合するとは限らないが、フレキシブル・レイアウトのモジュール化、JITのレイアウトなど、現場での取り組みに日本企業が決定的に立ち遅れていることはない。むしろ、旧習を拭い去り、斬新な発想でイノベーションに挑戦する革新経営は、相応に日本でも実績を挙げている。前出の危機耐性型企业は、さしずめそうした企業の努力が優越した成果をあげた事例である。

家電業界のように、技術の標準化が進んだ業界では、中国、韓国、台湾などに、独自の規格仕様、現地に密着した品質、低廉な価格など、大規模生産で市場を傘下におさめる企業も現れている。日系企業が供給してきた部品、半製品、あるいは最終製品でも、現地系の企業が生産ラインを増強し、日系企業に取って替わるケースが頻発している。

日本企業と違って現地の消費ニーズに合った機能、品質、価格で生産体制を整えるので、需給は緩み、価格は低下、取引条件も日系企業が立ち行かない条件に大きな影響を避けきれない。部品の

調達、資金の手配、流通在庫・決済などに日系企業はそれまでとは違った対処を求められる。

家電分野でも、技術が先端化している競争分野では、標準品とは異なる要請に応じた商品が現われているが、そこでもコスト競争の問題が先端商品であっても随伴するのである。日本企業がより苦闘するのは、どうしてもこの種の分野である。

6. どう日本の特殊優位を結集するか

(1) 役割分担の再構築

欧米のみならず、新興国との激しい競争に直面している日本企業は、大量生産で汎用品の生産を競うことをもはや断念している。それだけに、高付加価値品、先端分野でのモノ作りは、日本企業の命運を賭ける競争として、競争戦略を見据えた対応が否も応もなく必要である。

生産拠点の配置は、国内と海外でどう競合国や企業と相対するかを決定する主題の一つである。上述のように、競争における技術をめぐる角逐、確執は、技術独占が許されない国際的な事情とはまた別の、微妙な対処、本質を揺るがす問題であることに、われわれは無頓着でできてしまったのではないか。

オフショア生産が一般化する時代には、先端技術であれ、標準化技術であれ、国際間の技術移転をめぐる確執が国家、企業それぞれの間で執拗に展開されることは、当然考慮に入れておくべきことである。

生産現場を海外に配置した場合、現場の要員はどんな進出形態であっても、90%以上が現地人で占められることは現地の拠点の当然の態様である。機密性の高い技術でも、現地に移転することは、程度の違いはあっても不可避であろう。

定年退職者である日本の元技術者が、現地企業にハンティングされ、元の職場の現場ノウハウが移転している状況は、よく話題として語られる。かつて働いて身につけた職場の情報、知識を勝手に開示してはならないというのは、世界にほぼ共通する法的な基準であり、タブーであるが、それを犯しているかどうかは、實際上立証が不可能である。日本企業の退職者に対する遇し方が晩年の

OB にふさわしいかどうか問題はあるにしても、厚遇条件での勧誘、誘いを断れというのは、むしろ空虚な説得と言うしかないであろう。

このような状況の危機について、アジア論に詳しい水野順子氏は、「国際分業の再構築」と題する論評で、微妙な問題として日本的な特殊性に触れている。同氏は、モノ作りの分野でアジアと日本の関係が1998年に変わった、と指摘する¹⁶⁾。

同年は、モノ作りの基本である金型で、それまで競争力に大きな差のあった日本に対し、韓国は大幅な赤字の輸入超であったが、この年から日本のほうが輸入オーバーに変わった。高水準の金型を含む基礎技術で韓国を支援した日本に対して、逆に韓国が金型の設計にコンピューターを採り入れる転換を成し遂げたからである。

当時韓国の大学が金型工学科や専攻コースを設けたことは日本にも報じられ、一部の人がその動向に関心を払った記憶が筆者にもある。

こうした下地のあるアジア企業に、日本企業は自社の技術が拡散することに、それほど頓着しなかった。現場の個々の従業員もOJTを奨励する内部で伝播に努め、持てるノウハウを伝授する習性が根づいていた。現場固有の要領で内容を伝え、核心技術が移動することを危惧しなかった。

満額出資の多い欧米企業は、移転技術といえども、応用のきかない「マニュアル・エンジニア」を育成するだけのであるのに比べて、過半の出資比率に満たない日本企業は、「擬似日本人技術者」を育てるかのごとく、「職業訓練所」の観を呈したと、上記の水野氏は述べる。

ノウハウ性の技術も当然のように拡散し、流出していった。日本とわたり合える企業が育ち、日本側の競争優位が失われた。アジア諸国との関係をどうするかを戦略的に考えるべき時期に来ているとして、水野氏は「国際分業(役割分担)の再構築が必要」と提言している。

(2) 日本企業、未開拓の企業力

見回すと、驚愕するほど無数の問題が山積している、これが直近の日本、日本企業の置かれた状況である。では、こうした閉塞状態を突破する策

は何もありえないのか。日本企業は無策で展望がなく、成り行き任せであり続けるのか。

これは明らかに違ふと断言するしかなく、策はある。客観的にも各種の障害が多いのは間違いないが、前出の伊藤邦雄氏の表現をあらためて借りると、危機進化戦略、あるいは未知の企業競争力を見出し、日本企業の力量に気づくということでありはしないか。前出の今井賢一氏のいう「気づき (alertness)」がそうであろう。

東日本大震災のあと、日本企業には、規模を問わず、企業エゴを超える被災地に視点を置いた活動が多々報じられた。拠点をあえて東北に配置することを新規に計画した企業も多かった。

個々の日本人が他人に目配りをするヒューマンな行動は伝えられたが、企業にも類似の行動を選んだところが少なくなかったことを進化の戦略的素地として再評価しうるように思われる。トヨタも東北を第三の生産拠点として強化していくと宣言したが、あげれば枚挙に暇のないこうした行動の例が示唆するのは、大きな期待に通じる進化ではないか。

企業と社会が相互依存の強い紐帯によって結ばれる関係性は、企業の社会責任なり倫理を持ち出すまでもなく、根付く可能性のある一つの方向として期したい。大震災や落ちるまで落ちた勝敗の立て直しには、負担が重荷であることは免れないとしても、逃避一空洞化とは異質の、経営、市場経済の健全性指向に通じよう。企業の市民性は欧米ではすでに日本以上に一般化した思潮である。

社会の風潮が企業の盛衰を左右することは、幾多の事例でわれわれも承知するまでになった。風評で会社の存廃でさえ決まる時代である。

(3) おわりに

正直なところ、器用に状況をまとめ上げ、対策を列挙するには、広範囲に及ぶ過大なテーマであることを否応なく思い知った。当初の予定項目のごく一部しか論じないままに終わらなければならない。

内容の重みは、正直実に強力で過大である。しかし、問題を放置していいとは、これまたまったく思われない。執拗にテーマを追いながら、適切

な対応を探らなければならない。深刻ではあるが、展望が可能だという感触も執筆しながらある種の安堵感に近い思いとなって強く残っている。

これは単なる情緒的、感情的な心象では決してない。たとえば、あのオイルショックの混乱期に冷静に計算し、高度の省エネ、省資源の技術体系を築いた体験はこの危機後の戦略設計にも、必ず使え、有効なはずである。

寺本氏らが基本認識として総括されているように、70～80年代を支えた日本型の技術経営と90年代に復活を遂げた米国の技術経営のいずれもが、その後の移行・転換にアジアの新興国に立ち遅れる、あるいは行き詰まったという経過が、今確実に業績に現れるようになっている。寺本氏らは、「非技術要素」重視を第三世代の技術経営として2000年代の初めに唱えている¹⁷⁾。

この提唱に異論を挟むものではないが、その後の金融危機、あるいはEU経済の凋落は当時折り込まなかった。これらの新しい要素を付け加えたイノベーションのあり方について、どんな修正が要り、また日本企業の取り組みの目標設定なり、逆に軌道修正が必要なのか、研究テーマとして興味が尽きないテーマである¹⁸⁾。

グローバル化の浸透で、ますます複合化著しい経営の世界で、俯瞰と総合を失しない原理・原則への回帰は言うに易く、行なうは難しいが、分りかけてきた原点に戻り戦略を再設計する見取り図は描けるのではないか。本稿はまだ序論に過ぎないので、稿を改めて深耕を期したい。

【注】

- 1) Council on Competitiveness, *The New Challenge--Innovation Index*, 1999。
- 2) 今井賢一稿「市場いかし再生の道拓け」日本経済新聞 2010年1月4日号「経済教室」を参照されたい。
- 3) 加藤陽子稿「原発事故の原因一欠けていた俯瞰と総合」毎日新聞 2012年1月15日号「時代の風」を参照されたい。
- 4) 福島原発事故調査・検証委員会『中間報告』は、本文507ページ、資料247ページのぼう大な量である。筆者も一通り目を通したが、全体の俯瞰、総合化に対する末尾の記述には、衝撃を覚えざるをえなかった。

- 5) Voice 編集部「課題先進国 日本に世界が学ぶ」Voice, 2012年2月号, PHP 研究所, 2012年2月。
- 6) 小宮山宏「グリーンとシルバーで世界を導け」Voice 特集「過大先進国 日本に世界が学ぶ時代」2012年2月、PHP 研究所、同上書、50～59 ページ。
- 7) 福澤光啓「イノベーションとそのタイプ」高橋信夫編『よく分かる経営管理』ミネルバ書房、2011年、144-145 ページ。
- 8) サムスン電子の特許取得については、下記によった。
<http://japanese.joins.com/article/05/147305.html>, 2012/01/31
- 9) 井沢良智「グローバル化と日本企業のダイナミズム 抄論—失われた10年の突破と革新経営の条件」『九州産業大学経営学論集』第17巻第2号、2006年11月、九州産業大学経営学会、1-17 ページにおいて筆者もダイナミズに言及した。
- 10) 例えば、伊藤光晴氏は「今回の経済危機の本質—世界的な長期不況入りは避けられない」と『エコノミスト』2008年12月23日号、毎日新聞社、で論じ、『世界』2005年1月号で「失われた20年」と呼んだことを記している。
- 11) 日本銀行の白川方明総裁は、2012年1月10日、ロンドン大学で「デレバレッジと経済成長—先進国は日本が過去に歩んだ“長く曲がりくねった道”を辿っていくのか」と題する講演を行った。欧米が日本と同じ経験をするのかどうか、「積極的な政策」に対する欧米の楽観論とデレバレッジに追われる状況を重ねながら、同氏は、構造改革の必要性を訴えている。白川総裁の講演内容は、下記によった。
<http://www.boj.or.jp/announcements/press/koen-2012/ko120111a.htm/> 2012/2/7.
- 12) 伊藤邦雄『危機を超える経営』日本経済新聞社、2011年11月、27-31 ページ。
- 13) 伊藤邦雄、同上書、39-46 ページ。
- 14) 伊藤邦雄、同上書、17 ページ。
- 15) 寺本義也・山本尚利『技術経営の挑戦』筑摩書房、2004年9月、11-20 ページ。
- 16) 水野順子「国際分業再構築を」毎日新聞 2006年6月21日号「理系白書—私の提言①」から引用した。この点について、筆者も論文で敷衍して論じた。井沢良智、上掲書9)、13-14 ページを参照願いたい。
- 17) 寺本義也・山本尚利、上掲書15)、10-25 ページ。
- 18) 筆者は、これらのテーマについて下記の2誌でも言及しているので参照願いたい。
① 井沢良智「グローバル化と内外需取り込みの日本的戦略設計」神奈川大学国際経営研究所『マネジメント・ジャーナル』第2号、2010年2月。
② 井沢良智「グローバル市場の混迷と突破の戦略設計」九州情報大学『九州情報大学研究論集』第13巻、2011年3月。

【参考文献】

- (1) *RIETI Highlight* 2010 Fall 31、特集「経済再生への道」経済産業研究所。
- (2) *RIETI Highlight* 2011 Summer 35、特集「新しい日本を創る」産業経済研究所。
- (3) 中本悟編『アメリカン・グローバリズム』日本経済評論社、2007年4月。
- (4) 石川昭・田中浩二著『京都モデル—グローバル・スタンダードに挑む日本的経営戦略』プレンティスホール出版、1999年4月。
- (5) 宮島英昭編著『日本の企業統治—その際設計と競争力の回復に向けて』東洋経済新報社、2011年6月。
- (6) 馬越恵美子『ダイバーシティ・マネジメントと異文化経営』新評論、2011年4月。
- (7) Richard G. Wilkinson, *The Impact of Inequality*, The New Press, 2005 (池本幸生・片岡洋子・末原睦美訳『格差社会の衝撃』書籍工房早山、2009年4月)