

『エコノミスト』（2002年12月31日・2003年1月7日合併号、pp. 47-48）

「メーカーは失われたダイナミズムを取り戻せ」

小浜裕久（静岡県立大学）

「豊かな」日本を実現した 1960 年代の高度成長は、政府主導の「産業政策」ではなく、民間企業のダイナミズムがもたらした。それが失われた現在の日本。どうすればダイナミズム取り戻せるか。

戦後日本、政府とくに通産省（現経済産業省）は様々な産業・輸出振興政策を実施した。しかし、通産省が常に産業界をリードしていたわけではなく、また通産省の考え通りに常に民間企業が反応していたわけではない。

競争による生産性上昇という原点

第2次大戦後、日本には乗用車工業は必要なく、アメリカから輸入すればよいという意見が主流だった。通産省が戦後日本の工業化を、強権をもってリードしていたとすれば現在の日本自動車工業の隆盛はなかったはずだ。

政府の考えと民間の行動が乖離した例をいくつか見てみよう（詳しくは、小浜裕久『戦後日本の産業発展』日本評論社、2001年参照）。1950年夏、川崎製鉄は一貫製鉄所建設計画を発表したが、政府、既存業界の反対はすさまじく、当時の一万田日銀総裁が「建設予定地の千葉にペンペン草をはやしてやる」と言ったというエピソードは有名である。しかし1953年6月、川崎製鉄社長西山弥太郎は千葉製鉄所の操業を開始したのである。政府・業界の反対を押切ってまで鉄鋼一貫メーカーへ脱皮しようとする企業家の強い意思がここにある。

通産省には、企業数の制限という発想もあった。1963年に閣議決定され翌年廃案になった「特振法（特定産業振興臨時措置法）」に見られるように、参入規制による政策介入という考えと、自由な競争による工業振興という、二つの考えの間を振り子のごとく、行きつ戻りつしていた。参入規制が強ければ強いほど、企業家の行動原理は「競争による利潤追求」からレント・シーキング（規制・保護による利潤追求）へと移ってゆく。

二輪車メーカーであったホンダが四輪車市場に参入しようとした時、通産省は国内自動車工業育成という旗印の下、参入を規制しようとした。この政策

に対しホンダの創業者本田宗一郎は激しく反対し、ホンダは結局四輪車メーカーへと脱皮する。ホンダが、その後の公害対策技術、海外生産戦略で業界をリードしたことは周知の事実である。

高度成長期、日本の企業家は輸出拡大のため、生産性向上に極めて熱心だった。貿易自由化、資本自由化を控え、外国企業との（潜在的）競争が厳しく、その競争圧力が企業をして熱心な技術改良、生産性上昇努力に駆り立てたのである。これからの日本経済が元気になるには、「競争による生産性向上」という原点に帰ればよい。

「日本企業の元気」を考える上で、外国との競争は重要なポイントだ。日本政府は1960年6月、「貿易・為替自由化計画大綱」を決定し、自由化を促進する。その背景には、民間の強力なリーダーシップがあった。例えば、『にっぽん株式会社 戦後50年』（日刊工業新聞社、1995年）には、「資本、貿易の自由化は政府がやったのではなく、石坂さんの強力なリーダーシップで実現した（26頁）」、あるいは、「（資本）自由化に関して当時、石坂さんが経団連会長で『即時、自由化すべき。これを延ばすことは大人が乳母日傘だ』と言っていた（36-37頁）」という石坂泰三の信念が紹介されている。

強い競争圧力のないところに個性的な経営者の居場所はない。ホンダの本田宗一郎にしても、ソニーの井深大・盛田昭夫にしてもそうである。本田宗一郎はインタビューで以下のように答えている（本田靖春「インタビュー：本田宗一郎 作る人は輝いていた」『Esquire エスクァイア日本版』、1990年3月）。

—（1950年頃二輪車の）国産のメーカーは何十社もあったそうですが、これはほとんどコピーですか。

本田：約200社ありまして... 方々のコピーでやっていたんです... 人のまねするのは死んでもいやだというわけで、うちはうちだけでやりました。

—まねしたメーカーで、本家と肩を並べるくらいの性能のものをつくっていたところはあったんですか。

本田：ないですね。今残っていません。

—本田さんは当時、外国のオートバイを輸入せよと主張して、通産省と派手にやり合ったんだそうですね。

本田：そうです... 向こうから、ちゃんと入れて、それがこういうようなものだってことがわかりゃ、その上を行きゃいいじゃないか。そうい

う意味で、私は輸入を許可しろということで断固、怒ったんです。みんな反対です。業界も反対。通産省も。

- （1970 年前後）若手の技術陣を代表するかたちで水冷式を主張して、本田さんに徹底的に逆らった久米是志さんが、三代目の社長に就任... 一般的にいうと創業者社長に逆らったら、ろくなことはない。いくらせり合っても、本田さんにはしこりが残らないものなんですか。

本田：そりゃあ関係ない。それにね、私に逆らうぐらいの人でなきゃ、事業を任せられませんよ。

### 「変わる環境」に対応する

当たり前のことだが、経営環境は変化する。「競争圧力による不断の技術進歩・生産性向上」のように時代を超えて企業の行動原理であるべきものもあれば、環境によって変わるべき原理もある。だから常に、「成功体験」を捨て続けなくては、経営は成り立たない。元気だった企業が衰退していくのは、変化する環境への適応を怠るからだ。

時代を超えて変わらない歴史の法則と環境に応じて変化するべきファクターを峻別しなくては生き残れない。それは民間企業だけでなく大学も同じである。

無条件に高度成長期が続くなら、「お行儀がよくて」「調整型」の人材がいいいのかも知れない。しかし「失われた 10 年」が「失われた 15 年」になろうとしている今の日本では、たとえ「お行儀が悪くても尖った」人材が求められる。

皆、日本が変わらないと元気が取り戻せないと思っている。それには企業が変わらなければならない。突き詰めれば個人のメンタリティが変わらなくちゃならない。引用したホンダのケースにあるように「上司に盾突く」人間こそ大切にすべきだ。もちろん智恵もなくアイデアもないのに「盾突く」奴は捨てればいい。大銀行のトップたちを見ていると、絶対に盾突く若い社員を引き上げそうもない「顔」が多い。その銀行の若い友人に聞くと、「あれでも行内では直言居士で通っているんですから、笑っちゃいますよね」と言っていた。

個人も経営者も結局の所、感受性、あるいは感動する心があるかどうかだ。ものに感動して涙を流し、無理解、勇気のなさに怒る。そのような人間が増えれば、クラッシュを恐れず改革が進む。そうすれば日本経済の V 字回復も可能なのだ。夢を語ることの出来ない経営者には退場してもらおう。

企業家史の米倉誠一郎が言うように「失われた 10 年」は間違いで、「失っ

た 10 年」なのだろう。日本で改革が進まないのは、我々一人一人が改革を望んでいないからなのだ。元気だった企業でも、住友金属は凋落し川崎製鉄は統合のやむなきに至っている。一方、ホンダやソニーは依然元気だ。しかし、「日産が株式時価総額でホンダを逆転」という新聞記事には「勢いの差象徴」とある。五年前には考えられなかったことだが、今では日産の方がホンダより元気だ、ということだろう。経営は一瞬たりとも気が抜けない。「やってみなはれ」のサントリーでも、「激しい提案」が減ってきていると言われる。企業に限らず組織は「放っておけば、必ず官僚的になる」。ホンダでは、「攻めた結果の失敗は不問にする」らしい。「攻めない」社員、「可もなく不可もない」社員は、これからの日本では「不可」なのだ。