

## 講師

国際ビジネスコンサルタント

ジョージ・フィールズ 氏



1928年東京都生まれ。シドニー大学経済学部卒後、ユニリーバ等多国籍企業のマーケティング幹部を歴任。A S Iマーケットリサーチ株式会社CEO（最高経営責任者）を経て、93年よりフィールズ・アソシエイツ株式会社代表。

主な著書：『「日本型経営」再生論』（新潮OH！文庫）、「だから日本に投資する！なぜ今、日本は『買い』なのか」（ピアソンエデュケーション）、「日米会社比較」（小学館文庫）ほか多数。

2003年2月27日、南都銀行との共催により、奈良市のなら100年会館において、「南都経済センター マネジメントスクール」を開催いたしました。当日の講演要旨を掲載いたします。

## 日本病はなくなるか

1980年代というのは、日本から新しいタイプの経済モデル、経営の仕組みが生まれ、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と言われた、日本研究の黄金時代でした。この言葉を考えだしたのは、ハーバード大学のエズラ・ヴォーゲルという私の知人です。彼は1970年代の半ばに『ジャパン・アズ・ナンバーワン』（日本がナンバーワンになったら）という本を出しました。日本のシステム、経営、人的資源を合わせると、21世紀はアメリカを追い越してしまう可能性があるという仮説で、アメリカはかなり日本に学ばなければいけないと彼は警鐘を鳴らしたのです。それが現実になりだしたのが1980年代で、そのために研究が非常に熱を帯びたといえます。

私がペンシルバニア大でマーケティングを教えていた1993年ごろには、日本研究熱は下火になっていたものの、結構、日本のケーススタディを使ってい

ました。例えば、アサヒビールの起死回生のケースにはマーケティングの全ての要素が含まれていて世界中で勉強されました。しかし、今はもう使えません。去年あたりからは、前の年のケーススタディも使えないくらい変化が激しくなり、今起きていることでなければだめになりました。さらに、これからどうなるかということも組み込まなければならぬので、マーケティングというのは厄介な商売だと思っています。

さて、私の専門であるミクロ経済の立場から見ますと、1980年代より前は、経済の世界では英国病と言われており、それが1980年代には米国病と言われました。アメリカは「双子の赤字」を抱えており、「世界経済の一大大国でありながらその責任を果たしていない」と批判されました。しかし、もうだれも英国病、米国病とは言いません。英国は、今ヨーロッパの中では優等生になり、アメリカも復活しました。今は、日本病という言葉が出てきてしまったのです。では、英国病や米国病がなくなったように日本病もなくなるのか。それはシステムが変わればの話です。

## 日本のカイシャが特殊な日本人をつくった

去年、『「日本型経営」再生論』という本を出した

のですが、一昨年の年末にそのまえがきを書きました。そのとき思い出したのが1985年です。その年、NHKは「日本解剖 - 経済大国の源泉 - 」という10回シリーズの番組を作り、「日本が経済大国になった理由を分析してみよう」という視点で毎回いろいろなジャンルのオピニオンリーダーを招きました。堺屋太一さん、牛尾次郎さん、内橋克人さん、唐津一先生等、それぞれの分野の専門家で大変な方たちばかりです。そのような方々に質問を提示する役割に私が起用されました。おそらく、NHKは、この番組を日本人だけで作ってしまったのでは自画自賛になるから、外国籍で外資を経営し日本語ができる人に疑問を出させてみようと思いを起用したのだと思いますが、これは私としては大変な資産になりました。それを思い出して、この番組を2本ずつまとめた「日本解剖」(5冊)を読んだのですが、実は、そこに記されていたことが去年からの私の講演のテーマに大きく影響しました。

番組が制作された当時のチーフプロデューサーである宮下さんが、あとがきで「取材を重ねていくうちに私たちは、従来語られてきた日本的経営の説明が、実は原因と結果が逆なのではないかと考えるようになった」と書かれていたのです。日本の絶頂期である1985年、世界中のビジネスマンが日本を学ぼうとしていた時に、日本人からこういった言葉が出ているのです。そしてさらに、「今まで日本人は特殊だから特殊な『カイシャ』が生まれたという説明が少なくなかったが、むしろ日本の『カイシャ』が特殊だから、そこで働く人間が特殊な日本人になったと考えた方が理にかなっているように思えてきた」と続きます。

ここでまず、この「会社」は漢字ではなくなぜカタカナなのかを説明する必要があります。アメリカのジェームズ・アベグレンという方は、日本的経営を定義づけた最初の人ですが、彼は若くして進駐軍で日本に来て、日本の文化に惚れこんで日本を勉強

して、名門シカゴ大学で博士号を取りました。その論文が「日本の製造業」です。そのころ欧米ではだれも日本の経営方針などに興味を持っていませんでしたが、日本の出版社が興味を示して翻訳し、「日本型経営」というタイトルで出版されました。

この本の中でアベグレンが書いたのは日本の製造業ですが、基本的には製造業もほかの日本的経営もみんな同じだと思います。日本型経営では、グループの忠誠心を非常に確保し、みんなが同じ目標に向かってまい進し、それは終身雇用、年功序列、企業内組合という三種の神器で維持される。終身雇用という言葉が最初に使ったのはアベグレンで、英語では“Lifetime employment”でしたが、これを直訳すると生涯雇用となりちょっとピントこないのが、翻訳者が「終身雇用」と訳しました。名訳だと思いますが、それがいつの間にか常識になりました。

そのアベグレンが日本研究ブームの1980年代に「カイシャ (Kaisha)」という本を出したところ、アメリカでベストセラーになり、「カイシャ」という言葉が英語になってしまったのです。カイシャは日本独特の経営組織だからカタカナなのです。ところで、今私は「終身雇用という言葉が常識になった」と言いましたが、日本では常識と通念とをよく混同されます。常識は英語でコモンセンス (commonsense) ですが、それは「みんなが一般的に共有している知識」という意味であり、一般的な社会条件が変われば常識も変わります。一方、通念は英語ではコモンビリーフ (common belief) で、これはなかなか変わらない基本的価値観です。ですから、アベグレンが言った「日本的経営」は、実は「日本的経営の常識」だったのですが、いつの間にか「日本経営の通念」になってしまったということです。通念は変わらないという考えがあるので、これがそのまま固定してしまったところに今の問題が起きていると思います。

では、宮下チーフプロデューサーの言葉が私にどう

影響したのかということ、私自身が日本の市場参入が変わってきたことに気づいていなかったため、この文を読んで「あっ」と思ったわけです。1990年までは、基本的には、日本の価値観は独特であって、そのためにこういった社会機構があると説明されてきました。つまり日本の特殊性を強調したのです。私は江戸型資本主義という言葉を使っていますが、江戸末期を見れば日本の社会機構がわかります。政治経済は幕府中心で、官僚は大蔵省を頂点に幕末の武士のように行政を担当しています。日本の大部分の企業はそれに適合するような組織形態をつくり、行政指導は非常に大事で、そういう組織であるから企業はこういう行動を起こし、独特な日本の商習慣ができる。日本の市場は、上が選択肢を決めているので、末端の消費者には選択肢がなく、日本に入っていくときにはその枠外をねらうしかない。

ですから、成功した外資企業は、枠外をついたところか、習慣を変えるような、日本にない新しいものを持ってきたところで、いい例はコカコーラです。日本で一番自動販売機を持っているのはコカコーラであり、自動販売機が清涼飲料水の売上の大きな柱となっているのは日本だけです。自動販売機は、運搬している人が直接商品を詰め込めばよく、日本の複雑な流通機構を通す必要がなかったから成功したわけです。

### 1985年から日本市場は変わった

そういう分野を探るのが私たちの仕事でしたが、その日本市場の変化に私が気づいたのは1990年で、実はそれは1985年から起きていました。データが5年累積されてははっきりしたわけです。それまでは「日本市場に参入するなら、日本の伝統的価値観を知れ、社会機構を知れ、資本の商習慣に適合しろ」と言っていたのですが、1990年代に入り、「日本の過去や文化を勉強するのはもちろん大事だけれど、変化が起

きている今がチャンスだ」と言うようになっていました。マーケティングにとっては変化はチャンスで、変化を勉強するのが使命なのです。

このマーケットリサーチという仕事ですが、私が日本に来たときには非常に小さな業界でした。日本語で情報、「情けに報いる」とはよく言ったものだと思います。日本では、情報というのは業界仲間、系列企業間、先輩・後輩、銀行や商社が、ものによっては政府が、ただで教えてくれるものであり、その社会の中に入っている人たちだけが共有しているものでした。和を重んじる社会ですから、相手を出し抜いて使ってはいけないので情報にはあまり価値がなかったのです。しかし、国際化が進むことにより、海外にビジネスを広げる日本の企業が情報を必要とし始めました。外国では、企業にとって情報は武器です。武器は他人には渡さないし、自分が最初に発見したのなら自分が最初に使います。それでも1980年代半ばまで、日本のほとんどの企業は情報には興味がなかった。今の日本低迷の基本には、この立ち遅れが大きく影響していると私は思っています。



### 新人類の登場

なぜ私が1985年を問題にするかということ、この年に新しいタイプの消費者が市場に入ってきたからです。それまでの日本では、政府が、外圧に少し対抗

する代わりに、あまり日本の商習慣などに悪い影響を与えないようにと調整していたのが変化といえは変化でした。まず国内企業を守るのが当時の通商産業省の考え方で、その変化は消費者まで届きません。それが、1985年に「新人類」とよばれる世代が市場に現れました。世代が変われば価値観が変わるのは世界の常識ですから、アメリカでもDINKSやヤッピーズなどの新しい世代が出ているように、日本でも、東京オリンピックのときに大人になった世代に（私は東京オリンピックとよんでいます）、今までにない目立った行動をする「太陽族」が現れました。このDINKSや太陽族に共通するのは、それが少数であることです。これも私たちの職業の特徴ですが、少数からスタートして、これがだんだんほかのところに広がっていくような商品は大産業かつ新分野になるので、少数に注目します。少数が社会を変え市場を変えるのであり、多数が変えるわけではないのです。

ただ、新人類がほかと違うのは、あっという間にみんなに広がっていった点です。日本の消費者の価値観が変わり、行動が変わりだしました。今サバイバルしている企業は、自分たちも新しいお客さんに合わせ行動を変えています。今までは上（政府）を見ていればよかったのですが、消費者が変わったことでそうしていられなくなった。こちらがお客さんの行動を指示するのではなく、お客さんがこちらに影響を与えるようになったことは非常に重要です。いわゆる消費者主導と生産者主導の社会の違いだからです。

## 国際競争がスタート

さらに、国際競争という新しい部分も1985年にスタートしました。あのころ、「外国資本の銀行が日本で成功する」などと言ったら「おかしいのではないか」と言われたと思いますが、新生銀行には外国

資本が入りましたし、破綻した東邦生命を買ったのはGEキャピタルです。日本の自動車会社3社の社長は外国人ですが、もうだれも驚きません。いつの間にか、それに慣れてきたことも大きな変化です。

先程申し上げた東京オリンピックは、1985年に日本のリーダーシップの座に着きつつある50代になっています。その東京オリンピックの特徴は、外に対する意識が非常に過剰なことです。特にアメリカに対して、進駐軍を見ているから「けしからんやつらだ」と感じる一方で、テレビドラマで見るアメリカの中流家庭の生活に憧れる部分があります。それがモチベーションとなって、アメリカにキャッチアップしようと、3C（カー、クーラー、カラーテレビ）の時代をつくったのです。それでも1970年代は、海外出張に行く方を、家族や友だちはまるで戦争に行くように「頑張って」「万歳」など見送っていました。

それほど複雑だった海外に対するものの見方が、新人類になってがらっと変わりました。新人類の時代になると円高です。海外へ旅行する人がどんどん増え、新婚旅行の70%は海外になりました。円が強いから日本人はどこに行っても大歓迎で、新人類には危機感がありません。そして、内外価格差やブランドに対する見方などが大きく変わりました。ブランド品は、東京オリンピックにとっては大金持ちでなければ買えなかったものですが、新人類はルイヴィトンが大好きで世界一の消費者です。新人類は単に行動だけではなく、価値観も変わっているのです。

一番変わった要素を一つだけ挙げるとしたら、25歳から30歳の女性の未婚率がたった15年で4人に1人から2人に1人になってしまったことでしょう。晩婚・少子化はほとんどの経済先進国が経験していますが、このスピードは未曾有です。これに影響されていない産業はありません。コンビニの台頭があり、海外旅行が増え、今度は介護、高齢化社会になりますが、ほとんどの産業、そして政治にさえ

も影響を与えています。これが始まったのが1980年代半ばです。



### 「内と外の境が変わった」

去年の日本経済新聞に、「日本論が変わった」というタイトルでリービ英雄さんのコラムが出ていました。彼は純粋なアメリカ人ですが、日本で文学賞を取っているくらいすごい日本語を書く方で、彼が「内と外の境が変わった」と書いていました。先程から申し上げている1985年は、国際化という外からの変化と、消費者の行動や価値観という内からの変化が合流点に達したときだと思えます。例えば、昔はハードでコンピュータを売りましたが、今はソフトがどのようなベネフィットを与えるかで人はコンピュータを買います。これも内と外の境が変わった現れの一つです。

また、リービ英雄さんは「内側の体験をくみとれなければ、外からの観点も成り立たない」とコラムを締めくくっています。これは私も当を得ていると思えます。なぜなら、外（外国）から日本を見る目は必ず一步遅れているのです。私が来た1960年代は、日本的経営や日本的システムは古くさいから、そのうち欧米化するだろうというのがほとんどの人の考えでした。それが1980年代になると、我々は日本に追い越されるのではないかと、がぜん日本的経営を勉強するようになりました。そして今は、日本

から学べることは、日本のまちがいを繰り返さないことだと言われています。しかし、この見方も、私の考えでは一步遅れています。内側の変化を見ず、外からしか見ていません。

では、日本の企業にはどんな変化が起こっているのでしょうか。今、日本を襲っているのは中国脅威論で、特に中小企業の製造業には大変な課題であることはまちがいありません。ここで思い出すのがアメリカの日本脅威論です。以前、「21世紀には、アメリカは日本を追いかける方になるのではないか」と言われていました。ただ、日本の中国脅威論とアメリカの日本脅威論は本質的に違います。アメリカが脅威に感じていたのは日本の労働コストではなく、生産性と独創性でした。

労働コストでは、アメリカでも大論争を巻き起こしたことがありました。クリントン政権下、メキシコとカナダから境を取るという北米自由貿易圏（NAFTA）が提案されたのですが、「メキシコのような労働力の安いところに資本が流れると、アメリカの製造業は空洞化する」と大反対が起きました。結局、NAFTAは実現して、ふたを開けてみると、アメリカの製造業のGDP比率は落ちませんでした。言い換えれば、アメリカ経済への製造業の重要さは、メキシコの垣根を取ってからも減っていない。製造業の輸出シェアも上がっているのに、外貨変動やドル高などの影響は当然ありますが、マイナスではなくプラス要素の方が大きいことが立証されたわけです。ところが、日本はこの労働コストで一喜一憂しています。

つまり、ここで変えなければいけないのは経営方針です。例えば、今の日本の電化製品は、東芝もパナソニックもソニーも、中身はマレーシアです。なぜ日本の消費者はマレーシア製を買っているのかというと、ブランド名があるからです。品質管理や技術的な優位性といったものを伝えているのがブランドであり、消費者はそれを買っているのです。実は、

中国にはまだそのブランド力がありません。アメリカを見て、COMPAQというコンピュータの中身は台湾ですし、NIKEはベトナムで作られていますが、利益はアメリカの会社が上げています。つまり、付加価値を取っているところがもうけを出しているのですが、それが中国にはまだないということです。

### 付加価値創造とブランド資産

では、私が「日本で問題なのは人や企業ではなくシステムだ」と言っている理由を、世界経済フォーラム（ダボス会議）が出したデータから見てみましょう。調査項目はいろいろありますが、去年、6分野の総合評価で日本はIMDというスイスの有名なシンクタンクの集計結果では30位です。1996年までトップ5に入っていたことを考えると、大変ショッキングです。ところが、国際競争ランキングを企業の効率に関する分野に絞って再計算すると9位になるのです。ただし、評価対象は49カ国もありますからどうしてもイメージに基づいたものであり、輸出の花形ブランドが外国人の頭に浮かぶわけです。企業による研究開発投資、国際ブランド力、国際物流網、生産性向上への労働組合の貢献、企業の顧客対応、企業の独創力の6分野についてはトップファイブに入っており、世界は日本を高く評価しています。総合評価の30位と企業の9位の違いは日本の問題は企業や人ではなくシステムだと推測します。

また、いかに経営の労働コストに対する考え方を変えなければならないかが、このデータから見てとれます。総合評価トップ5はアメリカ、フィンランド、ルクセンブルク、オランダ、シンガポールですが、労働コストの低い国はありません。そもそもなぜ労働コストが低いかというと、付加価値を創造していないからなのです。昔は、労働コストを低くし現場生産性を上げることで競争力をつけましたが、

今はこのやり方では競争力はつきません。

ですから、今の日本でも付加価値創造やブランド資産といった方に経営の視点が向いていきつつあり、サバイバーはそこから生まれています。総合評価が30位だったものが企業関係の力で見ると9位に上がるのは、付加価値創造やブランド資産を武器に国際競争を勝ち残っている企業が日本にあると世界が認めているということです。

昔のようなマス・プロダクションのときは、平均が高ければ強かったので、日本は強かったわけですが、平均はロボットでもできます。しかも、生産性を上げるのならロボットの方が上です。その一方で、日本的に雇用は守らなければいけないとなると、生産性とは労働者トータルの中でどのくらい付加価値を生み出すかという計算の世界で、フルに活用できない従業員を抱えている場合はどうしても生産性は落ちます。ですから、生産性の数字だけを見ると落ちていますが、人の生産性が落ちたわけではありません。雇用を守ろうとするのは日本のいいところでもあるので、問題は流動性のない日本のシステムです。

### アメリカ再生の要因

マッキンゼーというコンサルタント会社が、「日本経済の成長阻害要因」という報告書を2年前に出しました。これには非常に重要な指摘があります。日本経済の二重構造です。マッキンゼーは日本とアメリカの産業別生産性を比較していますが、輸出主導型の製造業は、アメリカを100とすると日本は120です。ただ、国内向け製造業は、アメリカを100とすると日本は63、国内サービス業も63になります。そして、あいにくこの120は雇用の10%であり、国内向け製造業は15%、あとの75%は国内サービス業です。つまり、雇用の90%が、100対63で生産性が低い、競争力が弱いと言っている分野にいるわけで

す。しかし、元気がない分野に雇用が90%と思うのではなく、これからの分野に90%と思った方がいいと思います。これらがもっと活用される機会を与えられれば、国内製造業、国内サービス業の割合が上がっていきます。マッキンゼーの計算では、70になれば国内成長率は5%になるそうです。つまり公共投資を重視したマクロ政策より、国内の生産性向上を重視したミクロ政策の方が成長率を押し上げるとする意見には私も同意します。ですから、その生産性をどうやって高めるかということは明らかに経営の努力しだいということになり、今それが発揮されだしたのです。

では、かつて日本を脅威としていたアメリカはどうしたのかというと、日本より生産性を上げられないと判断したものは譲ってしまいました。その代わりに、平均ではなく付加価値の高いものを作ったのです。その例がインテルのCPU、マイクロソフトのウィンドウズです。ただし、これは大きな企業だからできる話で、小さな企業はどうしたかということ、もちろんコストを削減して生産性を上げる努力をしましたが、今は現場生産性を上げるだけでは利益は出ません。利益を出しているのは、現場生産性を上げることができるソフト、あるいは付加価値を創造する機械を作っているところです。やはり知的資産の方が価値を生むようになっていきます。

そして、人と人とのコミュニケーションのむだが一番のコストとなるので、その見えないところを削減すれば、トータルコストが現場生産コストを下げるよりももっと効率を発揮するというのが、アメリカの企業が出した結論です。その結果として、そのコストを削減するネットワーク化が注目され、1993年には企業のネットワーク化は70%に達しました。生産性を上げることはアメリカが実証したわけですから、知的資産があり、それをやる人的資源があれば、日本でも実現可能です。経営学者ピーター・ドラッカーは「企業は往々にして衰退する方に一番い

い人材を回す」と言いました。衰退から守ろうとしてその部門に人材を回してしまうのですが、本来はリスクがあっても伸びる可能性のある方に人材を投入しなければいけません。

また、アメリカ再生の原点は、大企業ではなく中小企業です。ここ10年、大企業は雇用を減らしていますが、中小企業は増えているので全体の失業率は改善されています。なぜ中小企業が増えているかというと、全部自分でやると非常にコストが高いため、大企業がどんどんアウトソーシングし、そのために非常に分散した専門的知識を必要とされているからです。全部自分の会社で抱えるよりも、専門的知識を持った人たちが興した会社の方が、小さくてもいろいろとフィットする、これは経営者にとって必然となってきたわけです。そして、企業の価値は不動産や機械設備といった有形資産ではなく、特許やブランド、データベース、技術者の開発力、従業員のノウハウといった無形資産で評価されるようになりました。

ほかにも、アメリカでは企業買収合併が盛んですが、会社を買うときは人に投資しています。アメリカでは連結決算といって、赤字の会社を買うと当期の利益が減って納める税金が減るので、企業買収にはまず赤字会社を探します。しかし、赤字の理由はしっかりと調査します。特許や開発能力といった人の力が投資に値すると判断すれば、そのほかの問題点はこちらが解決すればいいわけですから、その会社は買いです。そうして赤字会社が黒字に転じれば税収も増えるのですから、国にとってもいいことです。日本では今ようやくこの連結決算ができるようになりましたが、この点では日本は20年遅れています。ですから、日本の場合はシステムが問題なのです。



### 日本の中小企業生き残りの4つの要素

今までの日本は、安定した経済運営が強さだと言われています。しかし、資本が移動したとこれが変わってきます。長期的な安定株主が70%近くあったときには市場の動きを心配することはありませんでしたが、今は安定株主の比率が4割を切っています。当然、市場の動きに敏感にならなければなりません。経営はスピードです。そして、直接投資の資本はお金ではなく人です。人が入ってくるとアイデアが入ってきます。さらに、外国からの資本が入ってくるということは、外国からの競争も増えます。

こうした中でサバイブしている日本の中小企業は、次の4つの要素のうち2つ以上を持っていると私は分析しています。

まず、系列から脱却し、一つの親会社にぶら下がらず、いい商品を作ったなら、それを世界中に売り込みます。つまり、縦型の関係よりも横型の関係を増やしていくということです。

2つ目は、研究開発やサービスの向上を自分のお金ですることです。昔は、親会社が金を出して指導し、品質管理もしましたが、その代わりに利益も持っていました。今の情報化時代の投資は、これまでの設備や不動産に比べれば少ないので、自分のお金でやって、利益も自分で取るのです。

3つ目は国際的關係です。インターネットの時代ですからアイデアをとるだけでなくこちらから出て行く。こちらが何か特許を持っていれば、ホームページに載せたらいいのです。もしかしたら、デンマークの会社が興味を持つかもしれません。それだけ市場は細分化しています。

そして、ネットワークでチャンネルを迂回することが必要です。インターネットが発達した今、地理上で結ぶ直線が最短距離ではありません。さらに言えば、アメリカにはホストが日本の5倍くらいあるので、例えばジャカルタからシンガポールにEメールを出した場合、アジアのホスト経由よりもアメリカ経由の方が速いことがあります。今はスピードが最短距離であり、これは日本国内でも同じことです。

当然、こういった傾向を無視して「変化は嫌だ」と言っているだけではだめです。日本のいわゆる経済効率や不良債権などという問題は、システムの問題ですからそのうち変わるでしょうが、サバイバルがかかっている企業は、それを待っているわけにはいきません。したがって、私の持論は、日本が再生するには生産性を上げる企業が増えなければならず、そのときには日本のシステム自体も変わるということです。（文責：事務局）