

# 随想 「甘え」が日本を滅ぼす どうすれば強い日本を作れるのか

弁護士 金子博人

## 第16回 「タコツボ」にこもる集団性 (2)

### 1. 日本企業は外国に売ることに消極的

タコツボ化された日本企業は、外国へ売り込むということに消極的だ。高度成長時代、総合商社という日本特有の企業形態が発展した。メーカーは自分で売れないので、商社という専門家に任せただけである。

海外販売をする企業も慣れ親しんだところで商売をしようとするので、特定の国に集中してしまう。トヨタ自動車はその典型だ。とにかくアメリカが大好きで、アメリカ市場に大きなプレゼンスを持った。その結果、GMを追い越して世界最大の生産台数となった途端、米国で言いがかりのような欠陥車問題をだされ徹底的にたたかれてしまった。ドイツなどが、世界中に満遍なく売ろうとするスタンスと対照的である。

日本の中小企業はことに海外に売ろうとしない。中国などは、中小企業でも、売れるとあれば国境など眼中に無いのと対照的である。

その結果、日本の輸出依存度は低い。しかし、輸出依存度が低いなどというと、「そんな馬鹿な。日本は貿易立国だ」と反論されそうだが、これは事実である。先進国の中ではアメリカについて低いのだ。

輸出される財(製品)を名目GDPで割ると、その国の輸出

依存度が出る(財の数字はJERTROによる)。日本は11・48だが、イギリス16・11、フランス13・12で日本より多い。日本と同じ工業国のドイツは、33・35となる。日本の3倍だ。アジアでは中国が24・48であり、韓国となると43・64で、日本の4倍である。

アメリカは7・41だが、同国は資源は豊かだし、国内マーケットは巨大で、比較にならない。日本は多くが誤解しているが、実は徹底した内需主導の国である。タコツボにこもった日本人は、貿易しているつもりでも実はたいしたことはない。ということ、日本はもともと輸出に力を注いでよいはずなのだ。

### 2. 商品化とマーケティングで劣勢に

日本人は勤勉で真面目でコツコツと物事をやり遂げる。これは日本人の際だった特徴であり、間違いなく日本人の長所だ。この特性は「ムラ」で養ったものであり、「ものづくり職人」に必要な資質でもある。その結果、技術は世界最高レベルに達したと言つてよい。

しかし、その日本が、商品化やマーケティングで、アメリカやヨーロッパ、韓国や中国に圧倒される場面が増えてきた。技術は、日本が圧倒的に上位にたっているのに、マーケットでは

負けるという状況があらゆる分野で発生している。

商品化やマーケティングに弱いという日本メーカーのこの弱点は、企業が技術者のタコツボになってしまふことから起こる。それは、製品開発に当たってユーザー側からの視点が欠落しているということである。技術者が技術者からの視点からのみ作るため、製品がユーザー側の本来の必要性とミスマッチになるので、商品化やマーケティングで負けるのだ。

技術的に高度なものをつくれば技術者としての満足は得られる。しかし、それが売れるかどうかは全くべつだ。技術者が、「いいものを作れば売れないわけではない」と思つても、消費者が必ずしも「いいもの」とは思つてくれないのである。

日本人が「タコツボ化」することを克服できれば、解決の方角に大きく進展できるはずだが、それには時間がかかり、今の経済の活性化には間に合わない。そこで、直近の解決としては、メーカーの「技術者のタコツボ」とは別個に、「商品化やマーケティングのためのタコツボ」を作つて、「技術者のタコツボをリード」するようにすべきである。

家庭電化製品で韓国に負けるのは、韓国メーカーは、販売先の需要に応じた製品を国ごとにマーケティングして販売してい

るからだ。例えば、冷蔵庫でも、そのライフスタイルによって横幅が広い製品が好まれる国もあれば、背の高い製品が好まれる国がある。洗濯機でも、その国の習慣で必要な機能は異なる。日本で売っているものをいくら高性能だからと言って売り込んでも売れるわけではない。

ことに日本の国内仕様は、ありとあらゆる機能が付いている。だが、発展途上国が要求するのは、必要な機能だけが付いている安価な製品だ。韓国は現地に合う製品を供給し、大きく販売量を伸ばした。日本では、国内仕様をそのまま売ろうとする姿が目立った。

マーケティングという部門で別会社を作るなど別個のタコツポを作り、消費者が何を求めているか汲み取って、それを前提に「技術者のタコツポ」をリードしないと、売れる製品は作れないであろう。

今の日本メーカーの実態は逆で、メーカーの「技術者のタコツポ」が商品化やマーケティング部門を圧倒的にリードしている。

ハードは強いがソフトは弱いというのが日本だ。ソフトや情報産業となると、アメリカの力は圧倒的で、OSや検索エンジンでは日本は手も足も出ない。ハードのタコツポがソフト部門を支配し、ソフトが弱体化して

いるのが日本である。ハードのメーカーとは独立し、逆にハード産業をリードできるようなソフト産業を育成することが急務である。

音楽交換ファイル、電子書籍などと情報の電子化は、広く、深く、かつ急速に進展している。日本ではソフトや利用面から製品を開発する必要があるが、この分野が技術者のタコツポであるメーカー主導では、日本は世界市場でとても勝てないであろう。

アップルは自社では工場を持つていない。まさに、頭脳部分だけで、iPhoneやiPad、iPadという新しい概念の商品をひっつけて世界マーケットに挑戦している。しかも製品は、既存技術の寄せ集めと言われている。同時に、利用する情報の産業化も同時に進行させている。

日本も、従来の技術集団とは異なる方向からの開発に努力をしないと、これからの情報産業での競争には勝てないであろう。

日本の伝統企業を見ると、ここでは、技術系が社長になるのを伝統としているメーカーが多い。しかし、これは危険だ。会社というタコツポが、技術者一色になってしまふ。これでは、消費者の視点で製品を開発するというエネルギーが薄弱となってしまうのだ。

これでよかったのは、高度経済成長期だ。追いつけ、追い越せの時代、何を作るかの、模範回答は欧米先進国にあり、それを実現すべく会社が一体となつて、技術の向上に努め、より高性能なものを開発できれば企業の繁栄につながる時代であった。いまや、時代は大きく変わっている。

### 3. 日本は古来からタコツポだったわけではない

年功序列や終身雇用が、日本企業を人格出資会社ともいえるべき、強固なタコツポと化すことは前回に説明した。しかし、このタコツポは、日本人の古来の特性でなく、比較的最近形成されたことを知るべきである。

明治大正期は、日本企業には年功序列は無かった。年功序列が日本企業に出現したのは、昭和になつてからである。年功序列は、教育勅語人間が社会の中核を握るようになってから徐々に現れ、戦時体制の確立の中で自らも確立していった（教育勅語人間については、本稿の第6回で説明したとおりである）。

当時、戦争遂行のために軍と官僚の指導下に、経済が徹底した統制経済に仕立てられて行ったが、年功序列の形成はそれと軌を一にするものである。

敗戦で財閥解体が断行されたが、それ以外の経済システムは、

ほとんどそのまま維持された。その結果、総力戦のための統制経済は、官僚と企業が一体として対外貿易をする護送船団方式にかたちを変えてより高度経済成長を実現していった。

が、その中で、年功序列は、終身雇用、新卒採用主義とセツトで日本企業のコアを構成し、企業を人格出資会社という強固なタコツポとするにいたつたものである。

年功序列や終身雇用は、「日本的経済システム」と信じられているが、この様に古来からのものではなく、昭和に入ってから形成された、日本文化の中では比較的新しい現象であり、文化の表層に存在するものにすぎないのである。年功序列を廃止すると、日本文化が消滅するが、ごく危機感を訴える者も多いが、それは全く危惧である。



金子博人  
(かねこ ひろひと)

金子博人法律事務所。弁護士。早稲田大学法学部卒業。同大学院修士課程（商法）修了。1977年4月弁護士開業。国際旅行法学会（IFITA）会員。大東文化大学法科大学院。日本大学法科大学院講師。市場取引監視委員会委員（東京工業品取引所）。日本ブライムリアルティ投資法人執行役員。



## 金子博人法律事務所

〒104-0061 東京都中央区銀座8丁目10番4号 和孝銀座8丁目ビル7階

<http://www.kaneko-law-office.jp>

掲載内容の無断転載・転用を固く禁じます。