

新和魂グローバル最適経営： グローバル日本の経営哲学

林 廣茂

(中国・西安交通大学 客員教授)

要 約

グローバル日本（1990- 現在）の経営哲学を「新和魂グローバル最適経営」のマントラで表現した。現在進行中の経営哲学を学術的に普遍化することはまだ尚早で、そのフレームワークと方向性の仮説的な提案をした。

筆者は、2本の先行論文で、経営哲学の系譜を、つまり、経営哲学の不易流行性、経路依存性、時代性を踏まえた進化・拡大を、400年の歴史を遡って検証した。その先に「新和魂グローバル最適経営」を位置づけたい。

本論文では、現下の文明システム（政治・経済・社会／文化・技術・ICT）の変化を、イノベーション、グローバリゼーション、ダイバーシティの3軸で捉え、日本企業の3軸での進化が緩やかで、国内外での競争力が停滞していると分析した。企業が競争力を回復し、安定成長を持続するためには、現在から将来にかけての経営原理である経営哲学の、現下の文明システムに適応した再定義が必要である。再定義のフレームワークと方向性を、「新和魂」と「グローバル最適経営」の表裏一体で考察した。

Abstract

The management philosophy of Global Japan (1990–present) is consolidated in the ‘Global Optimization Management with Neo-Japanese Spirit’ mantra. It is too early to universalize today’s progressive business philosophy in academic terms, so its framework and direction are presented as a hypothetical suggestion.

The author’s previous two papers dealt with the chronology of the Japanese management philosophy, examining its evolution and expansion over 400 years while taking account of fluidity and immutability, path dependency and temporal characteristics of the management philosophy. ‘Global Optimization Management with Neo-Japanese Spirit’ should be considered the next stage of this historical development.

In this paper, changes in the current civilization system (politics, economy, society/culture, technology and ICT) are viewed in terms of three axes–innovation, globalization and diversity–and the analysis has revealed that Japanese companies have evolved rather slowly in these three axes, causing sluggishness in their competitiveness at home and abroad. To allow the companies to restore competitiveness and sustain stable growth, a management philosophy embodying the principle of company management towards the future needs to be redefined to fit the current civilization system. Attention is paid to the framework and direction of redefinition, focusing on ‘Neo-Japanese Spirit’ and ‘Global Optimization Management’ combined as two sides of the same coin.

Keywords : 経営哲学, 新和魂, グローバル最適経営, AI進化・発展, 儒教, 仏教, 神道, メタ統合
Management Philosophy, Neo-Japanese Spirit, Global Optimization Management, AI
Evolution and Development, Feudal Japan (1603–1868), Imperial Japan (1868–1945),
Democratic Japan (1945–1990), Global Japan (1990–present)

第1章. 経営哲学を定義する

1.1 本論文の位置づけ

筆者はこれまで、「日本の経営哲学」に関する論文を二本発表した。「日本の経営哲学の系譜—不易流行性・経路依存性・時代性—」(2015)と「Japan's Management Philosophy for Business Sustainability」(2016)である。

第一論文では、経営哲学の中身が文明システム(経営環境: 政治・経済・社会/文化・技術・ICT)の変化に適応して、不易流行し、経路依存し、時代を反映してダイナミックに進化・拡大してきた系譜を検証した。第二論文では、経営哲学は経営の持続性と競争力に強く関連するとしたうえで、経営哲学から「日本らしさ・日本人ならではの」の伝統が今日希薄になっているとの認識を確認した。温故知新的に、現在から将来へ向けて経営哲学を進化・拡大する必要性を提案した。

本論文は、第三論文の位置づけで、先の2論文の成果を踏まえ、そこから一步前に出ようとする試みである。現在から将来に向けての経営哲学の進化・拡大のフレームと方向性を仮説的に提案する。

1.2 経営哲学の定義

第一論文で、経営哲学学会(2008, 2012)及び野中(2012)を参照して、経営哲学の定義をした。経営の原理が経営哲学である。その中核には、経営者の思想・哲学・宗教、つまり、その世界観、文明観、歴史観、価値観、倫理・道徳観などがある。経営哲学は、企業文化や企業理念、そしてCSRの指針として全社員に共有されて、企業の経済合理的な営為の態度や行動規範となる。明文化された形式知もさることながら、暗黙知として経営者と社員の態度や行動・日々の作法の中

で生きているかどうか一段と大切である。

経営哲学は、企業の寿命を左右する3つの軸(継承力・求心力・イノベーション力)を統合する経営力の要である。文明システムの変化の先への洞察力と変化に適応する柔軟性の淵源であり、歴史を通して進化し拡大してきた。100年以上持続している日本の長寿企業を分析した先行研究で、横澤(2012)は、長寿企業の経営力の秘訣は、継承力(未来への事業承継、地域社会との不可分性)、求心力(堅実経営、社内結束力)、イノベーション力(革新、顧客志向)の3軸のバランスを取ることにあると実証した。文明システムの変化に適応して、長寿企業は3軸の重要度を柔軟に変えてきた。

1.3 文明システムに適応したイノベーションが持続する競争力を保つ

日本の企業寿命は平均30年前後である(宇賀神, 2013)。若林(2014)によると、企業に寿命がある理由の一つが「イノベーションの欠如」で、ある文明システムの中で成功した会社は、その成功体験に固執して、変化した文明システムに適応したイノベーションを起こし辛くなるからである。その根元に経営哲学の機能不全がある。

ここで言うイノベーションとは、企業が国内外で文明システムの変化を内部化して、経営の5要素である企業文化(企業風土)、企業の理念(存在理由)、経営資源(人材・情報・技術・資金・設備)、顧客価値創造プロセス(顧客価値形成、SC・VCなど)、組織(生産・マーケティング・財務・人事など)でイノベーションを起こして、持続性ある競争力を保つことである。

歴史を遡ってみる。

宮本(1999)は言う。江戸期の封建日本から明治期の帝国日本へ、国体が大転換した前後の53年間(1849-1902)は日本の近代の産業革命期

だったが、その期間に、封建日本の主要な商家ビジネスが衰退して、西欧の科学技術を吸収した新興企業が急成長した。旧来の商人が没落し、新しい企業家が台頭した。

宮本（同）によると、ペリー来航の4年前・1849年の長者商家231家のうち、53年後の1902年、近代工業勃興期の長者353家の中で生き残っていたのは僅か20家で、生き残り率は9%弱だった。産業別の盛衰をみる。封建日本の長者は、両替商、呉服商、米穀商、木綿問屋、廻船業が多かった。53年後の長者は、財閥への道を歩み始めた新興の三菱、銀行や商社に転換して存続した三井や住友などである。そして、鉄道、電力、肥料、造船、紡績、製鉄、郵船、貿易、食品、金融などの近代産業が多くの長者を輩出した。

封建日本の長者商人が消滅・衰退した理由は、以下の3点のうちの何れかが当てはまる。どの理由も、イノベーションの欠如を物語っている。1) それまでの成功体験やビジネス・モデルに安住していた。2) 先進的な生産技術や新産業の経営ノウハウを習得しなかった。3) 新規参入から特権・規制で守られていた。

帝国日本の近代産業化に貢献したのは、封建日本を支えた商業資本家である商人は少数で、大多数は下級武士や農民出身で、起業から身を興した産業資本家だった。

現代に戻る。

日本経済新聞（2014）による、2013年12月現在の時価総額上位297社の設立時期の分析がある。1910年代以前の近代産業勃興期に設立された100年超企業は、新日鉄住金、東芝、日立など61社（20%）。経済恐慌から満州事変・日中戦争に至るに至る1920年代-1930年代の設立は三菱電機、トヨタ、日産、パナソニック、キャノンなど72社（24%）。1945年から高度成長期が始まっ

た1960年代までの設立はソニー、ホンダ、デンソー、ファーストリテイリングなど118社（42%）。1970年代以降現在までの設立は日本電産、キーエンス、ファナック、ソフトバンク、NTTドコモなど46社（15%）である。

経済大国化する日本を牽引した、そして現在も日本を代表する企業297社の内、戦後の経済の回復期と高度成長期に設立された企業が42%を占める。設立後50年未満の企業は15%に留まる。アメリカとの比較で、長寿企業の事業転換や競争力強化が進まない、国内での新規開業率や新興企業の成長率が低い、が指摘されている。電気・機械・金属などモノ造りのグローバル企業が多く、ICT関連でグーグル・アップルなどのように世界をリードするコト創りの企業は生まれていない。

企業の持続性には、既存事業の変化に適應したイノベーション力だけでなく、産業の盛衰に対しても変化を内部化して事業転換するイノベーションが必要であるとの教訓が、ここから取り出せる。「変化を継続できる企業だけが生き残る」という箴言には時代を超えた普遍性がある。

第2章. 経営哲学の系譜

2本の論文を通じて明らかにしたのは、経営哲学には、どの時代にも通奏低音として、濃淡はあるが、儒教、仏教、神道の3教がメタ統合された日本思想が反映されていることである。思想の、宗教性（祖先崇拜、死後の救済、招魂など）は仏教と神道から、礼教性（道徳観や倫理観）は儒教と仏教から、哲学性（宇宙観、人間としての大義や使命感）は儒教から、それぞれ強い影響を受けている。日本の経営哲学は日本思想の申し子である。経営哲学には、日本人らしい精神性の「ここ

ろ＝知性と感性」と「かたち＝作法」が反映されている。

日本の文明システムの大きな転換期を境にして、時代を4区分し、経営哲学の進化と拡大の系譜を整理した。封建日本（1603-1868）、帝国日本（1868-1945）、民主日本（1945-1990）、グローバル日本（1990-現在）の4区分である。最初の3期の経営哲学については過去にさかのぼって検証した。以下に要約する。第4期に当たるグローバル日本の経営哲学は、現在進行中であり、その「こころ、かたち」は定まっていない。本論文のメインテーマである。

2.1 封建日本（1603-1868）と帝国日本（1868-1945）の経営哲学

2.1.1 封建日本の「三方よし」

封建日本では、朱子学が統治思想の柱だった。厳しい身分制度（士・農・工・商とその世襲制）による統治と農本主義（米穀を主とする農林水産物を基軸にした経済）をベースにした商業資本経済だった。貨幣制度が全国に浸透した。農林水産物と手工業製品の全国流通と販売を担ったのが、最下層の身分として卑しめられた大中小の商人（180万人）である。全国の人口は1,400万人から3,500万人に増えた。

商人の経営哲学はのちに「商人道」と呼ばれるが、そのスローガンは近江商人の「三方よし」（売り手よし、買い手よし、世間よし）が代表的である。「三方よし」が「不易＝普遍」の理念として駆動し、商品の機能、品質やサービスの改良・改善、そして、時代に合った事業への転換などのイノベーションを切れ目なく実行する「流行」が、経営の持続力・競争力の源泉だった。商人道の形成には、陽明学（人欲＝利益の追求を認める）、浄土宗（現世で善行を積み来世で極楽往生する）、神道（祖先に現世での子孫繁栄を祈る）

が特に強く影響した。

以下は末永（2011）を参照した。商人道（三方よし）は、自らを律して、つまり、誠意正心で修身し、勤勉・儉約・禁欲してビジネスをする、「先義後利」（荀子）、世のため人のために貢献（理＝natural law）した後に得る利益（利＝reward）は天からの贈り物であり、武士が主君に仕えて受ける俸禄と同じである、とした思想である。武士と商人の身分を違うが、社会に仕える・主君につかえる職分では両者は同等である。

一方では統治者である武士階級（200万人）は、朱子学（人欲＝利を一切認めない）と禅宗の思想をベースにして「武士道」を形成した。武士道は、徹底した自己犠牲による主君への忠義と統治者としてふさわしい徳を磨く、そして、現世での自力本願（禅の精神）による解脱、で精神の平穏を得る、武士の行動規範、倫理・道徳規範である。武士道には、「武力で主君に仕える、死を辞さない心構え」と「支配層に属する人間としての徳生を磨く」の両面があった（新渡戸、1993）。

2.1.2 帝国日本の「士魂商才」

国家の独立が至上目的だった。開国・殖産興業を推進して、日本を一刻も早く欧米列強と肩を並べる近代国家にする。天皇主権の立憲国家で、公が私に優先した。国家の強い統制と指導があり、国民は国家の方針に沿った教育・訓練によく従った。

欧米の科学技術と近代合理主義を学びつつ、日本は、農本主義・商業資本主義から産業資本主義へ猛スピードで転換した。かつての武士・農民・商人はこぞって近代産業の導入に参加した。近代産業の経営者は、殖産興業の国益に貢献する愛国者になった。

20世紀の初頭、非西欧国の中で日本だけが近代産業国家に自成的に変革した。一つには、封建

日本で培った武士や商人の精神文化が、帝国日本の近代化の駆動エンジンになったからである。武士や商人が身につけていた朱子学の格物致知のアプローチ、つまり、「客観的な分析→理解→判断→総合」のステップで真理に至る思考方法が、西欧の科学技術や合理主義の習得をスムーズにした(加地, 1990: 238-239)。また禅を日常に取り入れていた武士や商人は、平静な心で自分と世界に向きあい両者を調和させる修練、そして、以心伝心で直観的に真理に至る精神の修練も積んでいた(新渡戸, 1993)ので、科学性・合理性と精神性を統合した経営判断が可能だった。

二つには、浜野ら(2009)によると、封建日本の商人は既に、高いレベルの経営手法や科学技術を使いこなしていた。複式簿記を使って計数管理をし、時の経済性(時間管理・正確性・未来志向性)も実践した。スチームや電気による動力は知らなかったが水と風を動力源にした。造船、建設・土木・治水、製鉄、農業、発酵、数学、天文などの科学技術の知識で社会インフラの整備をし、農業の生産性を高めた。また、さまざまな新事業・新製品開発を実践して、製品の生産量を増やし品質を高めた。これらの知識・技術が近代化のインフラストラクチャになった。

経営哲学は、商人道の「三方よし」から、「商人道」と「武士道」が結合して、工業製品をマーケティングする企業経営者の「士魂商才」に進化した。

軍隊・学校教育・地域社会・日常生活の中で日本人は、天皇崇拜と朱子学的な序列と秩序の思想を、幼年時代から成人に達するまで徹底して刷り込まれた。軍人には「軍人勅諭」(1882)で「忠節・武勇・信義・質素・誠心」の遵守実行を義務づけた。学校では「教育勅語」(1890)に従って初等教育から「五倫(父子の親、君臣の義、夫婦の別、長幼の序、朋友の信)」(孟子)を「皇祖皇

宗に由来する普遍の倫理・道徳である」と教えた。地域や家庭での躾は、教育の延長と補完を担った。国民はこれらの徳目を実践するように強く奨励された。

この教育・訓練の上に、欧米から導入した科学技術や近代合理主義を高等教育で学んだ人たちが企業に入り「士魂商才」を実践した。

2.2 民主日本(1945-1990)の経営哲学「和魂商才」

日本国憲法(1947)は、歴史を貫いて日本人の心の中に権威として存在していた天皇を国民統合の象徴と位置づけ、国民主権・民主主義の国体を宣言した。私が公に優先されるようになった。

経済再建を梃に国家を再建するのが急務だった。1980年代の後半にはGDPの規模と一人当たりで名実ともに世界2位の経済大国に成長した。

2.2.1 「和魂商才」の経営哲学が経済復興の原動力

民主日本の経済の高度成長を担った人たちの大多数は、1900年-1930年代の生まれで、教育勅語と軍人勅諭を刷り込まれていた。彼らを戦前・戦中派とする。彼らは戦後、「天皇への忠誠」「軍国主義の先兵」に替わって「国家の再建」「経済立国への邁進」を大義とした企業戦士になり、世界二位の経済大国化を牽引した。バブル経済の崩壊(1992)前後まで、彼らが企業経営者・経営幹部の大多数を占めた。

戦前・戦中派は、「日本人らしい」思想・哲学をしっかりと身につけて育った。西洋近代の合理主義と日本の伝統文化をメタ統合した高度な社会・精神文化である。1930年代までに日本は、西欧から導入した科学技術を駆使して高度な産業を擁していた。資本主義経済・産業社会での企業経営の知識と経験も蓄積していた。

戦前・戦中派のメンタリティは戦後、「和魂商

才」の経営哲学として復活した。戦前に蓄えていた近代産業経営の技術とノウハウが、経済復興に活かされた。

2.2.2 「和魂」

和魂とは、仕事を通して「自分の与えられた本分を一所懸命にやり遂げる。自分の本分で一番を目指し、そのための努力を惜しまない。自分を犠牲にしても全体のために尽くす。愛国心、社会への貢献、組織への忠誠心が強い。潔さ、礼儀正しさ、他人に恥じることはない使命感を持つ」哲学である。つまり、自己犠牲をいとわず全体への奉仕を実践する、リスクを取り業績目標を達成するまで止めない。これが、民主日本の和魂で、日本経済の再建に立ち向う戦前・戦中派の心を奮い立たせた精神力の根源だった。

日本式経営とその強みは、社員が「上司に忠実で、年上を敬い、一致団結し、最後までやり抜く」ことにある。企業は、「年功序列、終身雇用、企業内労働組合」を制度化して組織の序列と秩序を守り、雇用の安定と生活保障で従業員の忠誠心を高め、社員中心主義で企業という運命共同体の和を確保した（アベグレン、2004）。

和魂の精神の中核には、組織の上下左右の関係と秩序を保つための企業へ忠・企業という公を優先する義・上司／先輩に従う悌・秩序を乱さない礼・上下左右の信、そして、それらを包み込む日本精神の和（共感・共鳴）があった。

2.2.3 「商才」：日本企業の成長発展モデルの特徴

日本企業の進化・発展には独特のビジネス・モデル（商才）がある。日本文化の進化・発展モデルと言われる「守（Shu）・破（Ha）・離（Ri）」の経営版で、AI進化・発展モデルである（林、1999）。

企業のAI進化・発展モデルは、「守・破・離」

プロセスを再現している。戦後の45年間（1945-1990）、多くの日本企業が、「採用と模倣・応用と改良・習熟と革新」（Adopt & Imitate, Adapt & Improve, Adept & Innovate）の三段階で、AI進化・発展を実現して日本人を豊かにし、そして、世界的な有力企業になった。

日本企業のAI進化・発展は、欧米、なかんずくアメリカからの産業技術や経営知識の移転を抜きには考えられない。先ずアメリカに学び、採用し模倣して国内に新しい産業を興した。「守」である。製品はアメリカの二番手で、当初は品質も悪く値段はもちろん安かった。1960年代までの鉄鋼、繊維、造船、家電などである。

やがて学んだことを応用し改良した製品を送り出した。「破」である。高性能化、小型化、軽量化、それでいてほどほどの値段。アメリカの二番手製品だが、アメリカの製品よりは性能がよく、使いやすく、しかも買いやすい価格で評判が良かった。自動車、ラジオ、テレビ、カメラ、時計などで日本は機械製品の輸出大国になった。1970年代である。

そして、習熟し革新を実現して、本家アメリカを凌駕する産業を構築した。「離」である。二度にわたる石油危機を経て、小型乗用車の性能と燃費で世界標準を創造し、カラーテレビや半導体の性能とコストでアメリカの当該産業を敗退させた。1980年代である。「工業国家」でかつ「通商国家」として日本は、「Japan as Number One」（Vogel, 1979）の経済大国になった。

第3章. グローバル日本（1990- 現在）の経営哲学：「新和魂グローバル最適経営」

3.1 危機意識

「新和魂グローバル最適経営」は筆者の造語である。民主日本の「和魂商才」の経営哲学を、現

在進行中である文明システムの大きな変化に適応して再定義する必要があるとの認識から発想した。本章では、再定義のフレームワークと中身の方向性をプロファイリングする。あくまで推論的な仮説である。

3.1.1 イノベーション、グローバリゼーション、ダイバーシティの遅れ

現在進行中の文明システムの変化を、イノベーション、グローバリゼーション、ダイバーシティの3軸で捉えるのが一般的である。3軸への進化論のような適者生存能力が、今日の企業の競争力だと言える。1990年からの26年間、日本企業の多くは、これら3軸でのAI進化・発展が十分に進んでいないために、業績が停滞し国際競争力は後退しているとの認識が広がっている。

企業の経営マーケティングのイノベーション力が弱い、内外でのグローバリゼーションのスピードが緩い、人事のダイバーシティは進んでいない。経団連(2015)は、このことを日本の危機と捉えている。経団連が提言している「『豊かで活力ある日本』の再生」の実現には、企業が研究開発・技術開発・新産業／新事業開発でAI進化・発展をアップ・スパイラルに復活させて競争力を回復し、国内外で持続的に成長することが不可欠である。経団連は更に、日本を再生させるには、日本人の「意識・社会通念」の変革も必要だとしながら、そのための具体的な提言はしていない。

また経団連の危機意識の中には、企業のイノベーション、グローバリゼーション、ダイバーシティの遅れの原因の一部が、「全員一致の意思決定」と「保守主義とリスク回避」にあるのではないかとの認識は盛り込まれていない。「全員一致の意思決定」と「保守主義とリスク回避」の経営は、かつては日本式経営の強みだったが、それが今日では、日本企業の弱体化の原因、つまり、上

記3軸を推進する能力の劣化の原因になっているのではないか。

「全員一致」経営では、根回しに時間はかかるが一度コンセンサスが得られたら、全社一丸となって目標にまい進し、目標達成までやり抜いた。今日では根回しをしている間に、競合に先をこされ時代に取り残されてしまう企業が続出していると言われている(ソニー、パナソニック、シャープなど)。

「保守主義とリスク回避」経営は、家業経営が大多数だが、身の丈経営で本業に集中し、成長よりも持続を優先して企業とその創業家、そして社員を守ってきた。そして本業では、絶えざる創意工夫(改革・改善)を実践して顧客満足を高めた。これが日本に世界で最多数の長寿企業(100年以上続いている)が存続している理由の一つである。他方では日本の長寿企業からの、たとえ巨大企業であっても、破壊的なイノベーションの事例は極く少ない。

今日の日本には、革新的な創業や新規事業の立ち上げが先進諸国の中で大変少ない現実がある。かつての日本式経営の強みを、危機意識を持ってレビューする必要があるだろう。

3.1.2 筆者の視点

筆者は、日本の伝統思想を、今日の文明システムの時代性を反映して換骨奪胎し、「新しい日本思想」として再定義し、その申し子である経営哲学をグローバル日本に即応して進化・拡大することが時代の要請であると認識している。イノベーション、グローバリゼーション、ダイバーシティの3軸で、スピーディにかつリスクを取る、国内外での適者生存力を駆動させる新たな経営哲学が必要である。それを「新和魂グローバル最適経営」とした。

3.2 経済も企業も長期低迷している

3.2.1 日本経済の世界での牽引力は半減した

日本では1990年-2015年を失われた25年と言う。経済の低迷とデフレにずっと苦しんできた。内閣府(2016)による名目の経済規模は、1997年の534兆円をピークに縮小を続け、2009年には489兆円まで落ち込んだ。その後少し反転したが、2015年は531兆円に留まった。日本経済はこの25年間で縮小した。

高齢化と人口減が現実になり、消費市場は低迷し、企業の設備投資や政府の公共投資は減少を続けた。ここ数年の政府の成長戦略は緩やかに効果的だと言われるが、将来への不安から家計消費も、企業の設備投資も伸びないままである。

IMF(2015)によると、1990年-2014年の24年間で世界の経済規模は(米ドル基準)、名目で、3.33倍に拡大した。中国のGDPは1990年の3,930億ドル(日本の13%の規模)から26倍強増加して、日本4兆6,000億ドルの2.25倍模になった。世界での日本のGDPのシェアは、1990年の13%から、2014年の6%に縮小した。中国は1.7%から13.4%に拡大した。アセアン10カ国は7倍に拡大して2兆4,060億ドル、日本の約半分の規模である。日本経済は、世界の成長・アジアの成長に遅れ、そのグローバル化も緩やかにしか進んでいない。その間に、アジアの経済成長の牽引車は日本から中国にシフトした。

3.2.2 企業のグローバル展開は緩やかである

日本企業の海外事業は確かに、アジアを中心に拡大している。経産省(METI)(2016)によると、アジア(中国を含む)は2014年度の実績で、日本企業の現地法人数24,011社の66.5%、従業員数575万人の73.0%、売上高272.2兆円の44.6%、経常利益10.8兆円の53%を占めている。

日本の海外直接投資の2015年の残高約1.23兆

ドル(METI, 2016)は、米独英仏に次いで世界で5位の規模である。投資先はアジアが29%で、欧米が59%を占める。

通商白書(METI, 2013)で直接投資収益率を見る。1996年-2011年の平均で、アジアでの投資額は少ないが収益率は9.1%と高く、欧米での投資額は大きいが収益性はアメリカ5.1%、西欧3.3%で低い。欧米での日本企業の競争力は相対的に弱い。それが、収益率が低い最大の原因だ。

通商白書(METI, 2015)は、日本企業の海外での売上高成長率の低さをハイライトしている。2006年-2013年までの平均で、アジア太平洋地域(+3.6%)、南北米大陸地域(+1.3%)、欧州・中東・アフリカ地域(-0.5%)の成長率で、それぞれの地域で、アメリカ系企業、欧州系企業、アジア系企業の2割から4割までの水準に留まっている。B2BであれB2Cであれ、日本企業による海外市場の理解力が不十分で、そのため、商品力とマーケティング支援・ブランド構築力のいずれか、あるいは両方でマーケティング競争力が相対的に弱いと考えられる。

3.2.3 変わる企業、変わらない企業

2005年を境にして、日本経済の屋台骨の一つで、モノ造り日本を代表したデジタル家電企業の後退がはじまり、2010年には韓国勢へのグローバル市場での敗北が決定的になった。電気産業は、関連産業も含めると、GDPの3分の1の規模の影響力を持っていた。

日本勢は、1990年代までの「ソニー ウォークマン」と「廉価で性能が良く壊れない家電王国」の成功が手かせ足かせになって、2000年代に入っても液晶テレビやスマートフォンに対する世界の多種多様な消費者ニーズの理解を欠いた。利益の源泉を技術の優秀性に求め、ブランドやソフト価値の重要性に鈍感で、SC/VCのクロスボー

ダー化にも対応しなかった。コンセンサス経営とリスク回避にこだわり、マーケティングの新たで大胆なAI進化・発展ができなかった悲劇である。日本勢は産業の競争力を韓国勢や台湾勢に奪われ、ソニー、パナソニック、シャープは軒並み巨額の累積赤字を計上した。

日本の自動車メーカーは、2008年のリーマンショックの後の一時期、先進国市場での業績が悪化し、新興国市場では韓国勢に先を越されて苦境に陥った。しかし、AI進化・発展を続け、技術イノベーションを継続し、現地のニーズ対応の製品開発とマーケティングに素早くかつ大きく舵を切り変えて復活した。環境対応車であるハイブリッド自動車、電気自動車、燃料電池自動車でもトヨタ、ホンダ、日産が世界をリードしている。日本の自動車メーカーは現在世界で、30%超の台数シェアを持ち、世界最強と言える。国内での影響力は、部品や鉄鋼のサプライヤーを始め、交通・保険・レジャーなどの関連産業を含めると、GDPの3分の1を超える。

3.2.4 顧客価値がハードからソフトへ転換している

筆者は1993年から現在まで毎年、『日経MJ』が発表する年間のヒット商品（合計460商品）の分析を通して、「日本人が求める消費価値がモノ（tangibles）からコト（intangibles）に大きくシフトした」ことを検証している。

モノ商品には、優れた機能・性能価値を中心に、その上に、そのモノを所有する満足感や、使って得られる心理・情緒の満足感というコトの価値も求めている。コト商品では、その心理・情緒価値をおもに消費する。

コトの心理・情緒価値は多様である。利用する＝利用価値。共感する・触れ合う＝関係性価値。QOLを高める＝ライフスタイル価値。訪問す

る・目撃する・経験する・臨場感を味わう＝体験価値。これらの価値に対してお金を払う。わくわく感、はらはら・どきどき感、つまり、コトの価値を消費する。

モノからコトへ、ハードからソフトへの顧客価値のシフトは、日本だけでなく全世界で同時進行している。ここでのポイントは、ICT化・グローバル化が進行する中で、日本企業はモノ造りの技術は優秀でも、グローバルな競争力を持った商品開発、とくに、国内外で人びとのライフスタイルを豊かにするコトの価値の開発で、欧米勢や韓国勢に遅れていることである。その代表例が、スマートフォンで、圧倒的に重要なコトの価値を提供するOS、グローバル・ネットワークのSNSやアプリケーションなどで、日本企業はアメリカ勢にはるかに及ばない。

その原因を推論する。

3.3 「新和魂」を考える

3.3.1 戦後派とポスト戦後派

戦後教育は、モノ造りの産業社会の団体戦に役だつ横並びの標準化・記憶重視の詰め込み教育だったと言われる。着実に手順を踏んで分析する技巧を身につければ、誰でもその先に正解が得られる標準化と形式知の詰め込み教育と、「競争を避け、皆で仲良く一緒にゴールインするのが善」とされる結果平等の教育、の二本立てである。その教育は、標準化された高品質の工業製品造り（壊れない・性能がよい・ほどほど価格）やモノへのニーズを満たす大量販売マーケティングに向いていた。企業は、横並び標準品での「守・破・離」に成功した。一方で、戦後教育は、創造性、独創性、競争心の欠如した教育との認識は広く深い。

「機会の平等」は当然だが、「競争を避け」「結果も平等」では競争的イノベーションは起きよう

がない。

小学校から戦後教育を受けて育った戦後派（1940年-1960年生まれ）の経営者の多くは、1990年以降の経済不況下で、低価格で消費拡大という誤った消費者志向のマーケティングを続け、日本をデフレスパイラルの底なし沼に引きずり込んだ。低コストを求めて生産を海外に移転し、国内を空洞化させ、失業者と非正規社員を大量に生み、所得格差を拡大させた。企業内では、正規社員＝勝ち組、非正規社員＝負け組という待遇格差以上に陰湿な上下の身分意識が定着した。その悪循環は現在も続いている。

ポスト戦後派（1960年-1980年生まれ）は、何一つ不自由がない豊かな社会で生まれ育った。戦後派以上に徹底した詰め込み教育を受け、結果平等が刷り込まれている。そのせいか、ICT革命・グローバル化時代に必要な、独創性や創造性をメタ統合したソフト価値創造・知識創造をする能力が不足している。

偶然なのかどうか。「3.1.3 変わる企業、変わらない企業」で取りあげたデジタル家電企業の経営者は、ほとんど戦後派だった。そして、ポスト戦後派が第一線の部下だった。家電企業の経営は、日本式経営の強みである継承力、求心力、イノベーション力の3軸のバランスを欠いたと言えるだろう（1.2を参照）。経営者もその部下も「和魂」の精神を風化させた。業績へのマイナス影響は当然のことに大きかった。一方では、自動車分野の経営者もほとんど戦後派だったが、日本式経営を維持している。

戦後派とポスト戦後派の人たち全員がこうだと言っているのではない。あくまで戦前・戦中派との相対比較で論じている。

ところでグローバル日本の日本人は、皮肉にも、海外で働くのを避け、異文化の人たちと競争しつつ共生することが苦手である。だから、グ

ローバル競争能力が大変低いと言われ続けている。これを裏付ける国際比較データがある。IMD世界人材報告書（2015）によると、日本人の総合ランクは、世界61カ国・地域の中で26位、中の上位である。しかし、言語能力、国際経験、有能な上級幹部のランクでは、それぞれ、60位、61位、61位である。また、今日の競争経済とビジネス社会が求めている大学教育では、57位と60位だった。まさに精神的な鎖国状態で、しかも、グローバル化時代の経済競争・ビジネス競争に必要な能力を身につけていない、と評価されても仕方がない。豊かで居心地が良い日本を離れたくないからだとの声が多い。

内向き、横並び意識、保守的、リスク回避など、今日の日本人を批判的に形容する言葉が多いのは周知である。

3.3.2 「和魂」を再定義し「新和魂」を形成する

今まさに現役である戦後派の一部とポスト戦後派の人たちは、歴史を通して培ってきた思想とその宗教性、礼教性、哲学性を、「古臭い封建時代の思想、軍国主義の思想」だとする戦後教育を受けて育った。教育の場だけでなく、家庭や企業でも、世代から世代へ伝統思想を引き継ぐことはあまり／ほとんどなかった。戦前派・戦中派が、教育や経営の現場で、「あつものに懲りてなますを吹いて」戦後派やポスト戦後派に積極的に伝えなかったからだとされる。

「あまり引き継がなかった」戦後派と「ほとんど引き継がなかった」ポスト戦後派の人たちが、1990年以降の経営の中核を占めてきた事実と、その間の「経済の衰退」「企業のグローバル競争力の遅れ」との直接関係を立証はできないが、両者は関連しているのではないかと、この議論は盛んである。

戦後派の一部とポスト戦後派の多くは、和魂商

才による人間の大義とはほとんど無縁で、しかも、「生活の糧を得るため」を超える「働く意味や使命感」を持たない。会社は自分の利を得るために利用する場であり、そこでの自分の取り分にしか関心がない。企業は利のため以上に、世のため人のために貢献する場「公器＝公共財」だとの認識はなく、会社を支え・会社に忠誠を尽くす「こころ（知性と感性）」のコミットをしない。日本人らしさの土台がないところに、日本人らしい経営哲学の樹は育たない。

宗教性や礼教性は、かつては、日本人の日々の暮らしの中である種絶対的な生活規範、行動規範、精神規範として機能していた。その中から、人は人生の意味や志という哲学性をつかみ取った。今は、全てが相対的で個人個人の判断に委ねられ、自由という名の「放縦」と個人主義という名の「利己主義」が独り歩きしている。それが過度になり、精神性の停滞をもたらし、アイデンティティの欠如をもたらしたとされる。

人間には、決して超えてはけない精神的な規範となる宗教性や礼教性が不可欠だし、自由は責任と表裏一体で、個人主義は全体最適と整合していなければならない。そして、自由と個人主義は、世のため人のために貢献するという大義・哲学で統合されなければならないと考える。しかし、この思想の劣化が進んでいるのが現実である。

生命の連続を守るシステムである血縁共同体や、孤立化を防ぐ／相互扶助の地域共同体は社会の安定をもたらす。日本社会の安定性は、この共同体が機能する歴史が連綿と続いていたからである。今日では共同体は崩壊寸前で、社会の安定が揺らいでいる。経済的な豊かさは社会の安定の先にあるのであって、その逆ではないだろう。日本の社会保障費（健康保険・年金・失業保険など）は、OECDの平均を上回るGDPの24%（2011）に及び、更に増えているが、社会の不安定度は深

刻になるばかりである。

和魂の再定義は、日本思想の宗教性、礼教性、哲学性を現在の文明システムの中で換骨脱胎して行うのが適切だろう。それは単なる「昔の復活」ではない。今日の時代の特性と日本らしい宗教性、倫理・道徳性、哲学性をメタ統合した新しい和魂でなければならない。再定義された和魂を「新和魂」と呼ぶことにしたい。

3.3.3 トップ経営者の和魂

日本の主要企業のトップ経営者などを務めた33人の戦中派（1930年前後生まれ）による「遺言 日本へ」（未来を拓く人々へのメッセージ）（日経ビジネス，2014）から、いくつかの箴言を取りだす。

それは、これまでのキャリアの中で彼らが実践した「和魂」のエッセンスである。そして、本論文で論じてきた日本人らしい宗教性、礼教性、哲学性を、未来を担う人たちにしっかりと継承して欲しいとする願いが込められている。

「逆境の中にあっても悔しさをばねにしてやる気をおこす。社会や国家に貢献するために正しく生きる。自分が先ず勉強し働く」（鈴木修，スズキ）。「不惜身命（ふしゃくしんめい）、天命感謝、天衣無縫」（生まれた時代や境遇は、天から与えられた運命。感謝して身命を惜しまず精いっぱいやるしかない）（清水信次，ライフコーポレーション）。「個人の権利ばかりが重視されるようになった。公德心とか公共の利益を明示的に教えるべき。経済人が国家のために自分のパブリックな面を差し出すのは当然」（宮内義彦，オリックス）。

文明システムの変化に適応して、企業も自分も変わらなければ、生き残れないし大切なものも守れない、と忠告する言葉が続く。

「何が大切かは、その時代じゃないと分からな

い。大切なことは時代・今起きていることにしっかりと向き合うこと。感度が大切。その先に本質的な変化をとらえる」(鈴木敏文, セブン&アイ・ホールディングス)。「多様性のある場所があれば、そこで異質の才能がぶつかり合う‘共創’によるイノベーションを起こすことができる」(佐々木正, シャープ)。「おまえら、並のままでいいのか。人生はそんなに長くはないぞ」(仲代達也, 俳優)。

人間のやり抜く精神力とセレンディピティを大切に創造力が価値創造の大きな部分を占めている。技術一辺倒は危ういと忠告している。

「技術だけが進化発展したら近代文明は危うい。人間の精神面の進化や豊かな人間性がなければ危なっかしい」(稲盛和夫, 京セラ)。「勤勉と創造力を実際の商品で証明する。欧米に学んでどう追いつかを考えることが日本再生の第一歩。今あるものはこれでいいのか、常に危機感を持って問い直す」(櫻尾幸雄, カシオ計算機)。「セレンディピティ(ひらめき)で社会貢献する。商品は機能大事だけど、人の心を捉える半分はアート。モノを売ると同時にコトを売っている」(大塚正富, アース製薬)。「生活は量より質で測る価値が大切。国も国民も‘足るを知る(老子)’ことが普遍的な価値観」(細川護熙, 元総理大臣)。

3.4 「グローバル最適経営」を考える

3.4.1 グローバリゼーション・グローバル人間

国の内外で普遍化と特有用化が同時に進行している。それをグローバリゼーションと定義する。グローバル化は決して、画一化の一辺倒ではない(林, 2012)。

科学技術や経済合理性といった文明価値はますます普遍化しているので、普遍を内部化してイノベーションを継続する能力の優劣が企業の競争力を左右する。一方、その国や民族特有の文化価値

(歴史・伝統・宗教/思想・文化)を、その特有性を自社のアイデンティティにして、内外に向けて発信する。グローバル競争とは、普遍的な文明価値の優劣競争と、特有な文化価値の影響競争がグローブ(地球)の上で同時進行していることであると考える。各国や各民族がそれぞれに、普遍性と特有性を織りなす多様性・モザイク性が、グローバリゼーションの実態である。

企業は国の内外で、普遍的な文明価値の創造競争では、ICT革命の急速な進行、クロスボーダーのSCとVC、日本人・非日本人を問わずグローバル人間を自社の経営資源に取り込み・育て、それらをグローバル・ネットワークの価値創造プロセスのドライバーにできなければならない。

特有な文化価値競争では、文化アイデンティティを持ち、それをグローバルに発信しながら、同時に、異なった文化アイデンティティとの相互交流・相互影響を深めるグローバル・アウェアネスを高いレベルで持たねばならない。

グローバル日本人とは、団体戦だけでなく個人戦でも、文明価値の優劣競争と文化価値の影響競争の両方に同時に取り組める人である。そして特に、コトの価値・ソフト価値で、他が真似のできない日本文化の「らしい・ならでは」の「香り」を価値創造プロセスの中で創りこみ、それを独自の差別有意の顧客価値としてうち出せる人である。顧客価値をスピーディに、そして、リスクを取って創造する人である。

グローバル日本人とは、それでいて、自国中心主義から自ら解き放ち自国相対主義を身につけている。自国の文化アイデンティティ(和魂)を持たなければ、グローバル競争に参戦することすらできない。

3.4.2 グローバル最適経営

グローバル最適経営を目指す視点とは、普遍的

文明と特有の文化を統合するバランスを持った献身的な人間が世界を一つのグローブ（Globe）と捉え、自国対外国ではなく、自国もグローブの一部であると認識することである。グローバル最適経営が、自社の経営の要素をグローブの上に最適に配置・配分して、企業の成長と持続を実現する。

グローバル最適経営を敷衍する。企業経営の要素である、経営資源（人材・情報・技術・資金・設備）、顧客価値創造プロセス（顧客価値形成、SC、VC）、組織（生産・マーケティング・財務・HRM）を、世界のどこに、どのように組み合わせ配置すれば自社の特殊な強さが発揮できるかを考え、積極果敢に立案し実行する経営である。

言うまでもなく、経営資源・顧客価値創造プロセス・組織の全てにわたって、継ぎ目のないイノベーションと人材のダイバーシティは必須である。そして、非日本人の異なった文化や思想取り入れ、それらとコンフリクトや共存をして、第三文化体ともいえるグローバル最適経営を形成することが期待される。

グローバル最適経営は、世界中で「自立、循環、持続」の社会経済的な貢献をする。自立は、各国の事業は原則各国の市民が担うこと、各国市場で利益をあげ、その国の政府に税金を払う責任ある企業市民になること。循環は、たとえば、原材料の確保から最終消費に至るSC/VCのチェーンで、それぞれの分野の現地の産業をパートナーとして事業モデルを創ること。そして、その国の輸出入でも重要な役割を果たすこと。持続とは、その自立と循環を継続して各国に永住することである。

グローバル最適経営は国内外でのビジネスを最適化する。自国内でAI進化・発展して開発した製品やサービスを、各国に標準化・適応化移転す

るこれまでの国際経営だけではなく、各国の文明システムを内部化してAI進化・発展した価値創造も開発する。そのために、研究開発・製品サービス開発・マーケティングなど国や地域に最適な組み合わせを実行する。そこで獲得した国際競争力を第三国に横移転し、また、自国に縦移転してフィードバックし、国内でも一段と高いアップ・スパイラルなAI進化・発展を目指す。そして、それを再び各国に移転する。この複合したプラクティスの継続が、イノベーション、グローバリゼーション、ダイバーシティを体現したグローバル最適経営として結実する。

結論

日本人らしい経営哲学はまだ死滅していない。しかし、体系的に継承されてはいない。経営哲学の再定義とその体系化が必要である。企業では、事業の再編や転換は企業に力があるうちに実行するのが成功率は高いと言われるが、経営哲学も根が枯れないうちに水と栄養を与えて再生・復活させねばならない。つまり、長い歴史の中で文化遺伝子として受け継いできた日本人性・日本人らしさの思想・哲学を、経路依存的・不易的に再定義して、今日の文明システム対応できる流行性を持った形式知でありかつ暗黙知の経営哲学に進化・拡大させる。

「新和魂」を持った日本人が「グローバル最適経営」の要となる。「新和魂グローバル最適経営」の経営哲学の勧めである。

参考文献

- IMF (2016) IMF eLibrary Data. <http://data.imf.org/?sk=5DABAFF2-C5AD-4D27-A175-1253419C02D1&ss=1409151240976>, accessed 15 April 2016.
- IMD (2015) World Talent Report. http://www.imd.org/upload/IMD.WebSite/Wcc/NewTalentReport/Talent_2015_web.pdf, accessed 15 April 2016.
- Abegglen, J. C. (2004) (山岡洋一訳)『新・日本の経営』日本経

- 済新聞社。
- 宇賀神宰司「徹底検証、会社の寿命」『日経ビジネス・オンライン』11月4日号, <http://business.nikkeibp.co.jp/article/report/20131105/255496/?P=2> (2014年8月25日アクセス)。
- 加地伸行 (1990)『儒教とは何か』中央公論新社。
- 経営哲学学会 (編) (2008)『経営哲学の実践』文眞堂。
- 経営哲学学会 (編) (2012)『経営哲学の教科書』PHP 研究所。
- 経産省 (2013)『通商白書』 <http://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2013/index.html> (2016年4月16日アクセス)。
- 経産省 (2016)「第45回海外事業活動基本調査」http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/result_45/result_45.html (2017年3月25日アクセス)。
- 経産省 (2016)『通商白書』
- 経団連 (2015)「'豊かで活力ある日本'の再生」<http://www.keidanren.or.jp/en/policy/2015/vision.html> (2016年4月16日アクセス)。
- 末永國紀 (2011)「近江商人三方よし経営に学ぶ」ミネルヴァ書房。
- 内閣府 (2016)「国民経済計算 (GDP 統計)」, http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kakuhou/files/h27/h27_kaku_top.html (2017年3月25日アクセス)。
- 日経ビジネス (2014)「遺言 日本の未来へ」, 12月29日号。
- 新渡戸稲造 (奈良本辰也訳・解説) (1993)『武士道』三笠書房。
- 日本経済新聞 (2014)「リアルの逆襲」1月9日号朝刊。
- 野中郁次郎 (編) (2012)『経営は哲学なり』中西出版。
- 浜野潔・井奥成彦・中村宗悦・岸田真・永江雅和・牛島利明 (2009)『日本経済史 1600-2000』慶応義塾大学出版会。
- 林廣茂 (2012)『AJINOMOTO グローバル競争戦略』同文館出版。
- 林廣茂 (2015)「日本の経営哲学の系譜—不易流行性・経路依存性・時代性—」『事業承継』4: 2-49。
- Hayashi, H. (2016) Japan's Management Philosophy for Business Sustainability. *Journal of Business Succession* 5:2-17.
- Vogel, E.F. (1979) *Japan as No 1: Lessons for America*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 宮本又郎 (1999)『日本の近代 11 企業家たちの挑戦』中央公論新社。
- 横澤利昌 (編著) (2012)『老舗企業の研究』生産性出版。
- 若林直樹 (2014)「企業進化『業界』単位で分析」『日本経済新聞』8月25日号朝刊。