

スローダウン時代の日本企業

岩 崎 尚 人

1. はじめに

これからお聴きいただく小生の駄話のテーマは、2024年4月に、本学経済学部「学術図書出版助成制度」の支援で刊行した『日本企業は老いたのかー失われた30年を振り返り、未来を展望するー(日本能率協会マネジメントセンター)』をベースにした「スローダウン時代の日本企業」であります。

昭和62(1987)年に教員として大学に奉職して以来、昭和、平成、令和という3つの時代にわたって、経営学関連科目を学部・大学院で担当してまいりました。定年を目前にして、経営学者としての40年の大半を占めてきた「平成時代」の出来事を振り返り、その時代の意味について考えてみようと思ったことが執筆の動機でありました。それに取り組みはじめたのは、まさにCOVID19パンデミックが始まった頃だったと思います。

出版助成申請段階から『平成からのメッセージ(仮題)』などと、学術図書に似つかわしくないとの批判覚悟のタイトルを想定しておりました。ところが原稿がある程度まとまって、専門書や教科書としての取扱いではなく一般書店でも販売するというので、出版社が主導権を発揮するようになりました。そうすると、印刷部数や価格はもとより、タイトルに関しても徐々に著者の意向の優先順位が下がって参ります。

「学術書のタイトルとして軽すぎる」という点では同じ並びかもしれませんが、著者の思惑とは多少異なる出版社営業部主導でタイトルが決定されることになりました。そのため、Amazonの口コミ書評でも、「老いについての定義がない」「副題がメイン・タイトルではないのか」など真つ当なタイトル批判があるのも事実であります。しかし、すでに世に出てしまったものに、いまさら泣き言

や言い訳を言っても詮無いことであります。

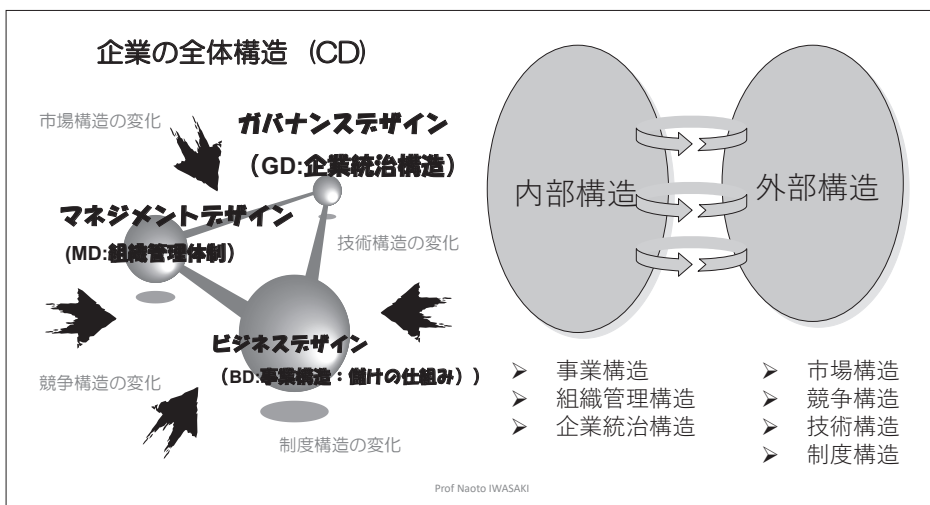
本日は、できるだけ著者の意図が伝わるように話をすすめていきたいと思っていますので、ご清聴の程、また、是非ともお帰りには本屋でお買い求めのほどお願い致します。

2. 戦略経営のエッセンス

本論の前段として、小生が提起する基本的な概念である「コーポレートデザイン」について、「戦略経営のエッセンス」という視点から説明していききたいと思います。もっとも、「コーポレート・デザイン」というコンセプトも、特段、大上段に構えて説明するほどのものでなく、実にシンプルかつ常識的なものがあります（図表-1 参照）。

「コーポレートデザイン」すなわち「企業の全体構造」とは、企業が収益を上げていくための仕組み仕掛けである「事業構造（ビジネスデザイン）」、それを管理・運営していくための「組織管理構造（マネジメントデザイン）」、そして、企業とステークホルダーとの関係を合理的・合法的に統治する企業統治構造（ガバナンスデザイン）から構成される企業の「内部構造」と、市場構造・競争構造・技術構造など企業をとりまく経営環境（外部構造）からなるエ

図表-1 コーポレートデザインのコンセプト



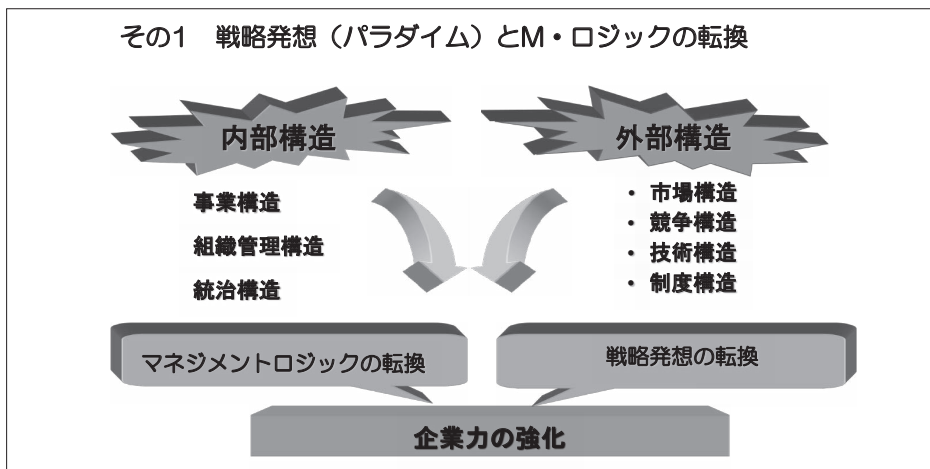
コシステムであります。

このエコシステムにおいては、企業の基本機能である内部構造と、それを取り巻く経営環境（外部構造）とがマッチしているかどうか、企業活動の成否を左右することになります。それらがマッチしている場合にはビジネスが成果を上げており、そうでない場合にはビジネスがうまくいっていないということになるわけです。

要するに、「コーポレートデザインの再設計」というコンセプトでは、如何にして内部構造と外部構造をマッチさせるかということが「戦略経営の要諦であり、エッセンス」だということであり、常識的なコンセプトだといえます。もっとも、内部構造も外部構造も、それらを構成するサブ構造によって成り立っていますから、内部構造を構成する事業と組織管理の適合はもちろん、組織管理と企業統治とが適合することも求められます。また、組織環境も構成要素それぞれは独立したものではなく相互に影響を及ぼしあうことから、企業が高いパフォーマンスを上げるためには、コーポレートデザインを構成するすべての要素のマッチングが条件ということになります。

このように「戦略経営」を捉えたときの課題の第一は、「外部構造と内部構造をどうマッチさせるか」ということになります（図表-2 参照）。また、内部構造と外部構造（経営環境）との間にギャップやミスマッチが存在しているとすれば企業がそれらを克服する方法として3つの方法が考えられます。つまり、

図表-2 戦略経営のエッセンス ①



①外部環境の変化に合わせて内部構造を変える, ②内部構造の変化に合わせて外部構造を変える, ③その両者を変えてマッチさせるかの選択になります。ただし単一企業だけで経営環境を変化させることは極めて難しいことであり, 3つの選択肢のうち実現可能性のある選択肢は, 内部構造を外部環境の変化に合わせて変えるということになります。具体的には, 仕事の仕組みを変えたり, 組織を組み替えたり, 評価軸を変えたり, 価値基準を見直すといったことがマネジメントロジックの転換の施策であるといえます。

しかしながら, コーポレートデザインを再設計する方法が, 「マネジメントロジックの転換」だけに限られるということになると, 企業行動は, 常に経営環境に振り回されるだけで, 経営環境が企業行動すべてを決定するといった「環境決定論」が支配的となり, 経営者や企業戦略などは無用の長物ということになってしまいます。従って実際には, 各企業は, 経営環境に完全に依存して事業を展開しているわけではなく, 独自で戦略的に事業を展開していることは当然であります。

具体的には, ある企業は, 戦略発想を転換することで規模の経済を追求することなく, スピードの経済を追求し, 「時間」を経営資源として活用するなど新しい経営資源を発掘することによってビジネスそのものを革新しています。また, ある企業では, 自らの常識に挑み自己完結から抜け出すことによって, 自らの事業ドメインを見直し事業構造の転換を実現しています。さらに, ある企業では, サプライサイドからデマンドサイドに視点を変えることで, ビジネスモデルの転換を実現しています。つまり, 企業は, 外部環境そのものを変えることができなくとも, 戦略発想を転換 (パラダイム転換) し, 時宜時宜で経営環境の捉え方を工夫しながら事業革新を進めているのです。こうしたことから戦略経営のエッセンスの第一は, 「コーポレートデザインを再設計」にとって, 「マネジメントロジックの転換」と「戦略発想の転換」が不可欠であるということになります。

「戦略経営のエッセンス」の第二は, 根本原因を探索して, 課題を止揚的に解決することにあります。

ある時点で内部構造と外部構造とが適合関係にあるコーポレートデザインも, それがいつまでも良好であるという保証はなく, 環境変化に応じて, 「コーポレートデザインを再設計」していくことが必要になります。

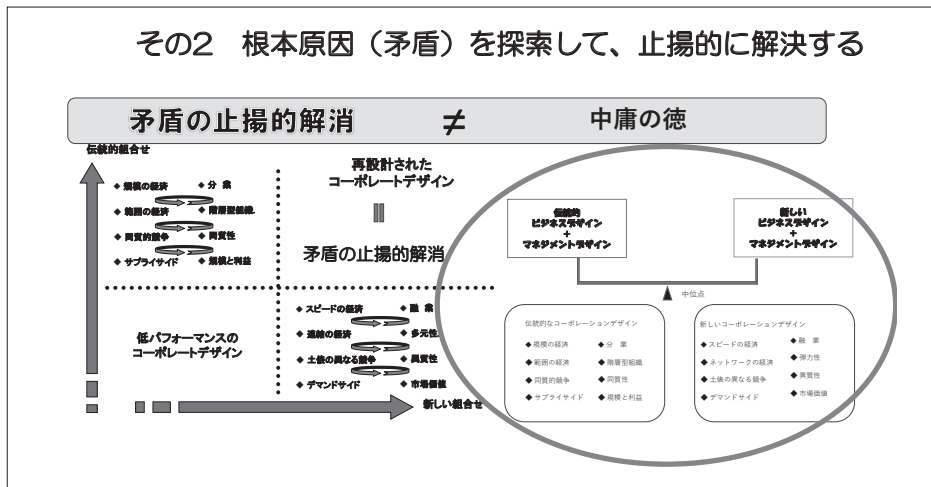
たとえば、規模の経済や範囲の経済を求め、それを最大限実現する企業行動を展開する「工業化度の高い」企業、それと対極的に、市場の個別ニーズに適応して付加価値を高める企業行動を展開する「情報化度の高い」企業とが存在していると仮定します。工業化企業あるいは情報化企業がそれぞれの経営環境の下で独自のコーポレートデザインを設計することは、それほど難しくないと思われます。というのも、それらは「工業化度」と「情報化度」を一軸の対極に位置づけて事業展開するを考えられるからです。しかし、経営環境が変化して、両者を包含するような新しい経営環境に適応するためには、「工業化度」と「情報化度」を対極に位置づけるのではなく、それぞれを別の軸として考えなければ、新たな経営環境に適応することはできないからです。

また、マスプロダクションとカスタムプロダクション、あるいは大量生産と多品種生産を両立させるために、従前のような二律背反的状况では解決不能となります。しかし、環境変化がそれを求める状況にあつては、その課題に取り組むことは不可避であります。そこで、その矛盾を解く方法として、マスカスタマイゼーションという概念が考えられます。ユニクロをはじめとしたファストファッションメーカーやニトリなどが採用する「SPA」と呼ばれるビジネスモデルがその典型です。彼らは、マスプロダクションとカスタムプロダクションの間の矛盾を止揚的に解決することによって、ビジネスを成功させてきました。要するに、当該企業が現在直面している問題の根本原因を突き止めそれを止揚的に解決することで、新たなコーポレートデザインを再設計してきたわけです。

このように「戦略経営のエッセンス」の第二は、根本原因を探索して矛盾を止揚的に解決することです。しかしながら、これらの企業と対照的に、長期不況期に多くの日本企業が採用した対処法は、対症療法的対処でありました。図表-3にあるように、対症療法によって矛盾する両極の条件を充足するためには、どっちつかずで、中途半端な選択を余儀なくされる可能性が高くなります。平成不況の中で多くの日本企業が業績を低迷させた要因の一つには、こうした戦略選択のミスがあったといえると思われます。

いずれにしても平成時代を通して多くの日本企業が凋落した最大の要因は、「コーポレートデザインの再設計」に取り組まなかった、あるいは、それに失敗してきたからだといえます。

図表－3 戦略経営のエッセンス ②



3. 平成の三重の集束

これまで、本日の話の前提として「コーポレートデザインの再設計」について検討してきましたが、次に、昭和・平成時代とは、どういった時代で、その時代の日本企業の経営活動が、どのようなものだったのかについて見ていくことにしましょう。

(1) 大加速時代とスローダウン時代

最近テレビなどでコメンテーターとして活躍している若手マルキシストで東京大学の斎藤幸平准教授は、第2次世界大戦後から1990年代初頭のバブル経済崩壊までの日本経済の成長時代を「大加速化時代」と呼んでいます。同様に、本日のキーワードである「スローダウン時代」という概念の提起者で、オックスフォード大学のダニー・ドーリング教授も、第2次世界大戦直後先進国の経済成長時代を「大加速化時代」としています。彼らによれば、その時代は経済成長に伴って環境負荷が高まった時代であり、「技術革新が将来も急速に続き、経済成長が永遠に進む」といった共通認識をベースにして、社会・経済・政治・人口動態が加速し市場が拡大し続けました。

大加速化時代の日本社会は、1) 1960年代の高度経済成長期、円安と内需主

図表－4 大加速時代とは

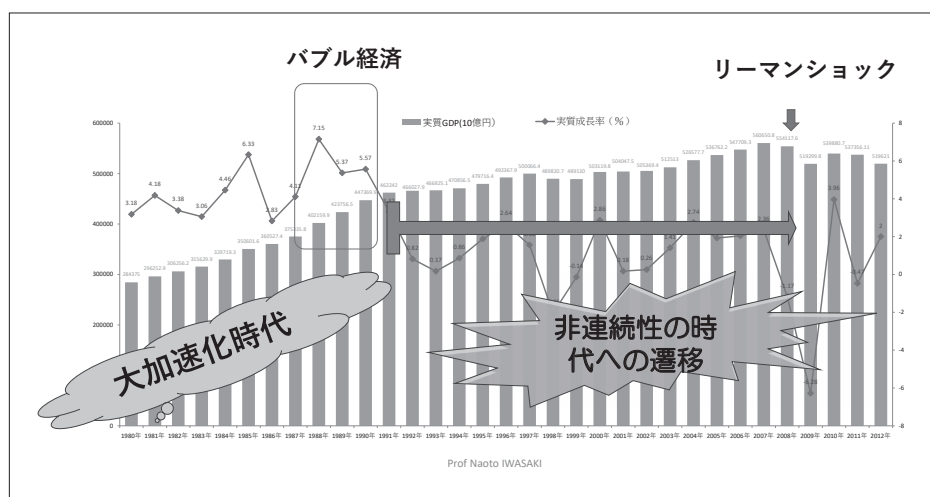
日本企業順風満帆時代の状況 = 大加速化時代

- 1) 高度経済成長時代 (1960年代) : 円安と内需依存による経済成長
- 2) Oil Shock と“Japan as No.1”の時代 (1970～1990) : 減量経営、高品質低価格
- 3) バブル経済 (1987～1992) : インターナショナル経営の時代

大加速時代 (Great Acceleration Era) :

「技術革新が将来も急速に続き、経済成長が永遠に進む」といった共通認識をベースに、社会・経済・政治・人口動態の変化が加速することによって市場が拡大し続ける。こうした常識や認識を共有する人々や企業など社会的主体の多くは、連続性のある技術革新が進む過程で、時宜に応じて効率性を追求して規模の経済の実現とともに行動する。

図表－5 非連続時代への遷移



導で年率 10%以上の経済成長を遂げ、2) 1970 年代および 80 年代の二度のオイルショックをコスト削減に力点を置いた「減量経営」によって乗り切って高品質低価格を実現するとともに、3) 1980 年代半ばには高品質低価格を武器に国際競争力を強化して「Japan as No.1」の国際的称賛を得るまでになりました。

ところが、バブル経済が崩壊するとともに大加速時代が終焉すると、日本社会は、過去の経済的・技術的・社会的連続性の時代から「非連続性の時代」へと遷移することになります。1989 年 1 月 8 日に始まる平成最初の年から 2019

年 5 月の平成最後の日まで、つまり当時の小渕官房長官の宣言によって平成時代がスタートして、菅元官房長官によって令和が宣言されるまでのおよそ 30 年間、日本社会は低迷を続け、長い過渡期を経験することになったわけがあります（図表－5 参照）。

（2）グローバリゼーション、ICT、そして、自然災害とパンデミック

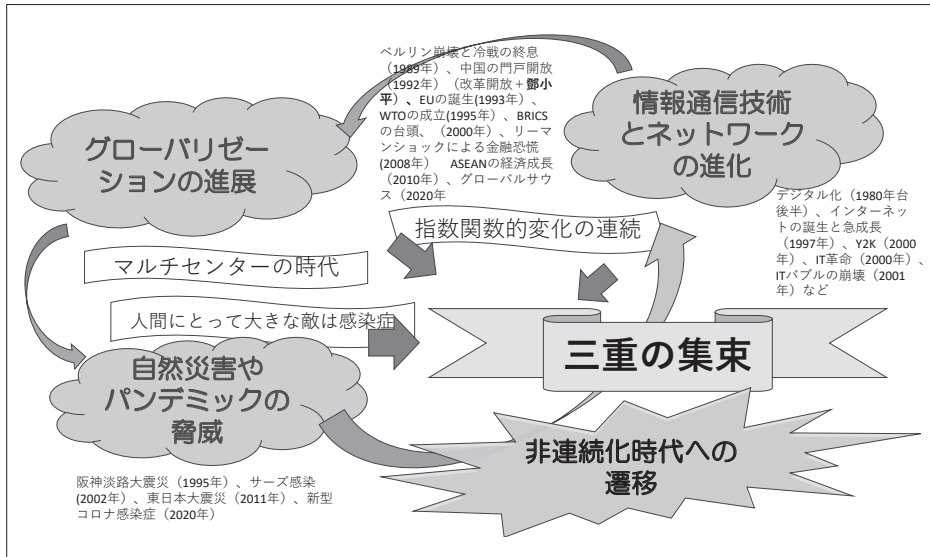
平成の 30 年間、日本社会を巡ってどのようなイベントが起こり、それらはわれわれの社会生活にどのようなインパクトを与えてきたのでしょうか。

1989 年から 2019 年までの平成時代を象徴するイベントの第一は、グローバリゼーションの進展です。1989 年 11 月 8 日のベルリンの壁の崩壊によって東西冷戦が終焉すると、政治活動、経済活動のグローバル化が一挙に広がりました。1992 年には鄧小平による中国の改革開放がスタートし、1995 年には WTO が成立しました。1993 年には EU が誕生して、国際的市場構造が変化しています。また、21 世紀になって BRICS が世界経済の中で台頭するようになり、2008 年にはリーマンショックによって金融恐慌が世界に拡大しましたし、2010 年代になって ASEAN をはじめグローバルサウスの新興国が世界の檣舞台に登場するようにもなりました。さらに、2014 年に始まるロシアのウクライナ領クリミア半島への侵攻やイスラエル・アラブの中東問題、二度にわたるトランプ大統領の就任など今日に続く世界的分断への動向も、グローバリゼーションの変容によるものだといえます。

こうしたグローバリゼーションの変容と時を同じくして、社会インフラが大きく革新を遂げました。技術軌道がアナログからデジタルにシフトし、1995 年を前後してインターネットが急速に普及するとともに、新千年紀（ニューミレニアム）を前後して「Y2K」が大きな問題となり、その直後に IT 革命、そして IT バブルの崩壊が起こりました。2007 年に Apple 社のスマートフォン iPhone が誕生すると、瞬く間に世界中に普及しました。2015 年を前後して AI（人工知能）が急速に発展を遂げて「シンギュラリティ（技術的特異点）」が現実味を帯びるなど、2020 年までの 30 年間で、情報通信技術（ICT）とネットワークが大いに発展して社会インフラが劇的な変化を遂げた結果、グローバリゼーションの変容と相俟って、世界は指数関数的変化を経験しました。

こうしたグローバリゼーションの変容とネットワーク化によるインフラの指

図表－6 平成の三重の集束



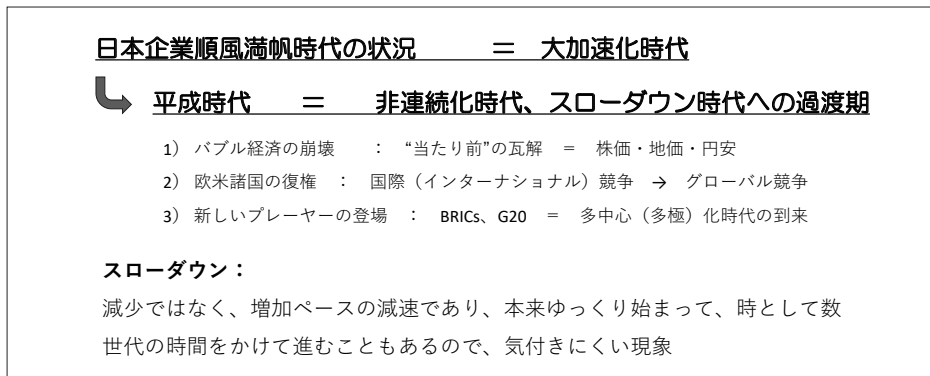
数関数的変化の一方で、1990年代初頭からアフリカ諸国を中心にエイズやエボラ出血熱が世界に広がり、2002年にはサース感染症（SARS）が拡散しました。また、1995年の阪神淡路大震災、2011年の東日本大震災など世界各国で大地震が発生するとともに、地球温暖化による地球規模の自然災害やパンデミックが頻発し、ますますホモサピエンスの存続を脅かす脅威が拡大しています。しかも、これら平成の3つのイベントは、互いに影響し合うと同時に、それらが集束することによって、社会事象の非連続性や複雑性を大幅に高めました。

その結果、2020年のCOVID-19によるパンデミックを起源に、それまでとは異なった「新たな日常（ニューノーマル）」が想起されるようになりました。

4. スローダウン時代への遷移

こうして大加速化時代からスローダウン時代へと移行するプロセスにおいて、日本社会・日本企業は大きな変化を経験しました。バブル経済の崩壊を契機にして、「Japan as No.1」の座から転落した日本社会では、それまでの常識が非常識に転じるとともに、「平成の三重の集束」によって企業を取り巻く市場環境や技術環境、競争環境が大きく変化しただけでなく、法律や商慣習といった

図表－7 スローダウン時代からの遷移



制度構造も変えてきました。たとえば、バブル経済崩壊まで「決して下がることはない」といわれてきた地価や株価が大幅に下落し、それまで低迷していた欧米諸国が復権をとげて地球規模の事業で主導権を握るようになると、国際競争も国と国の競争から地球規模のグローバル競争へと変化しました。また、BRICS を筆頭に東南アジア諸国やグローバルサウスの新しいプレーヤーが世界市場に登場し、世界は、経済的にも政治的にも多中心的体制、多極化体制へと変わりつつあります。

また、この間に弱体化した日本社会は、金融ビッグバンなどの大幅な規制緩和、ISO や IFRS（国際会計基準）など国際標準化への対応が求められるようになっただけでなく、終身雇用や年功序列といった日本的経営システムにも大幅な変更が求められるようになりしました。しかも、90 年代はじめまで世界 2 位を誇っていた日本の GDP は今や、限りなく 5 位に近い世界第 4 位にまで落ち込み、同じく世界第 2 位だった一人当たり GDP も 30 位前後に後退しています。

たとえば、日経平均株価はバブル経済の崩壊以来大幅に下落し、2012 年まで日本経済は低迷し続けました。また、かつて 2% 台で推移してきた完全失業率が 5% 台にまで上昇し、非正規労働者が急増し、正規社員中心であった労働市場は大きく変容しました。さらに、為替レートも 1 ドル 100 円以下の円高で推移し、主要企業の海外進出によって産業の空洞化が進みました。

確かに、平成時代を通じて経済指標は悪化の一途を辿ってきましたが、スローダウン現象の代表的指標である GDP や人口は、必ずしも減少しているわけではありません。むしろ、わが国でもそれらはわずかながらですが増加していま

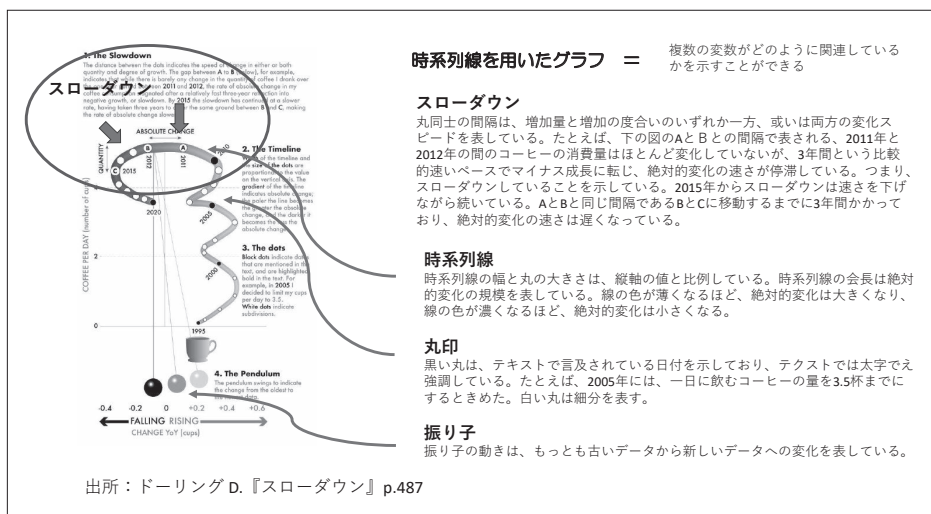
した。ここで留意すべきは「スローダウン」とは減少することではなく、増加ペースが減速することであるということです。

(1) スローダウン時代とは何か

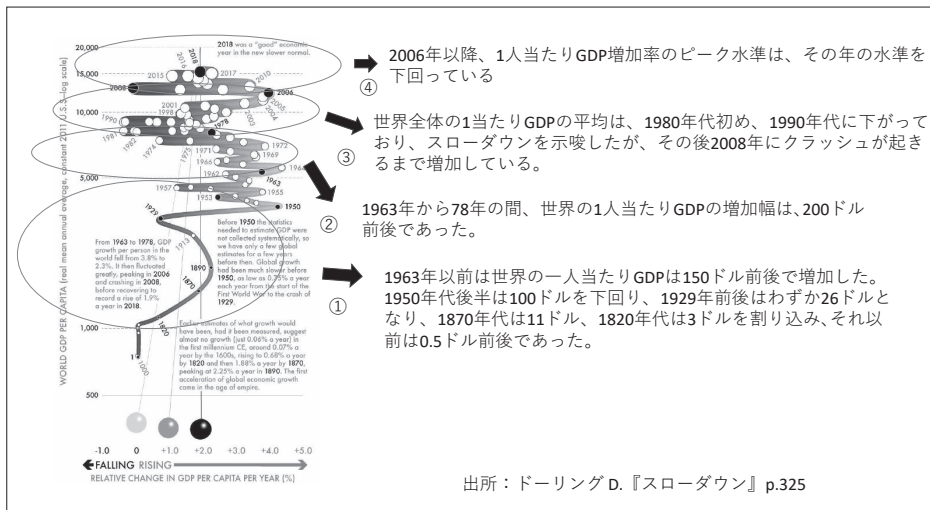
「スローダウン現象」の主唱者であるダニー・ドーリングは、スローダウン現象の状況把握に関して時系列でみていくことがもっとも良いとして、著書の中でも時系列線を用いて変化の量と変化の速さを説明しています。ここではまずドーリングに従って、時系列線を用いたグラフの読み方について、個人のコーヒー消費量の事例を用いて説明することにしましょう。

図表－8「時系列線を用いたグラフ（コーヒーの消費量の例）」において、丸と丸の間隔は増加量と増加の度合い、変化スピードを表しています。たとえば、図の A と B との間隔で、2011 年と 2012 年の間のコーヒーの消費量がほとんど変化していないことを示しています。その後 2015 年までの 3 年間は、比較的速いペースでマイナス成長に転じており、スローダウンしています。さらに、2015 年以降スローダウンはペースを下げながら続いています。B と C に移動するまでに 3 年間かかっており、絶対的変化の速さは遅くなっていることが分かります。また、時系列線の階調は、絶対的変化の規模を表し、線の色が薄くなるほど絶対的変化は大きくなり、線の色が濃くなるほど絶対的変化は小さ

図表-8 時系列線を用いたグラフ（コーヒーの消費量の例）



図表－9 時系列線を用いたグラフ（一人当たり国民所得の例）



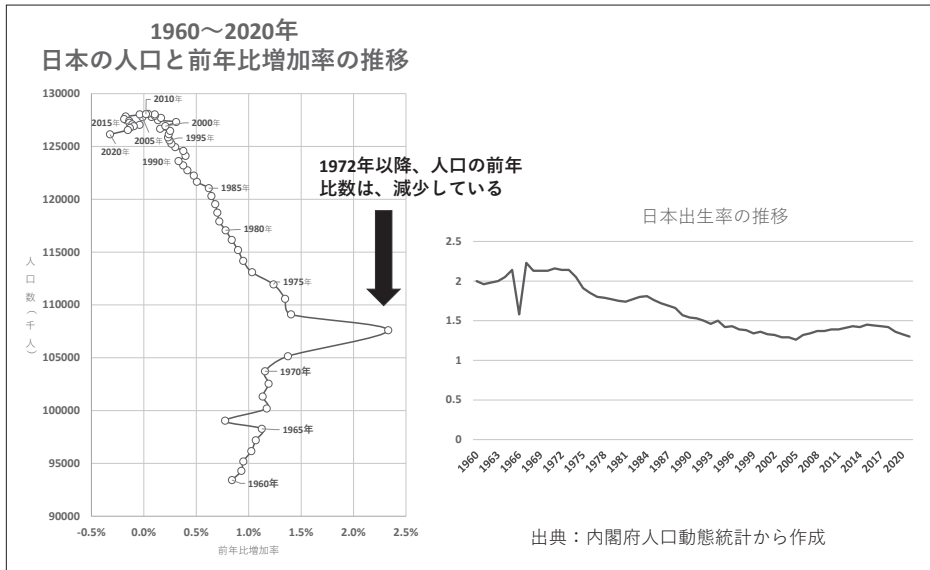
くなります。黒い丸は、テキストで言及されている日付を示しています。さらに、振り子の動きはもっとも古いデータから新しいデータへの変化を示しています。

同様に、ここでは時系列線を用いて、世界の一人当たり GDP（1 年～2018 年）の変化についての説明をみていくことにします。図表－9 の①の部分では、1963 年以前は世界の一人当たり GDP は 150 ドル前後で増加していることを示しています。1950 年代後半は 100 ドルを下回り、1929 年前後はわずか 26 ドルとなり、1870 年代は 11 ドル、1820 年代は 3 ドルを割り込み、それ以前は 0.5 ドル前後でした。②の部分では、1963 年から 78 年の間、世界の 1 人当たり GDP の増加幅は、200 ドル前後であったことが示されています。③では、世界全体の一人当たり GDP の平均は 1990 年代にスローダウン傾向を示しましたが、その後 2008 年にクラッシュが起きるまで増加していることが分かります。④では、2006 年以降一人当たり GDP 増加率のピーク水準は、その年の水準を下回っていることが示されています。

（2）スローダウン化する日本の状況

確かにドーリングの指摘通り、時系列線を用いることはスローダウン現象を理解する上で有用であることが分かります。そこで、ドーリングが行った分析

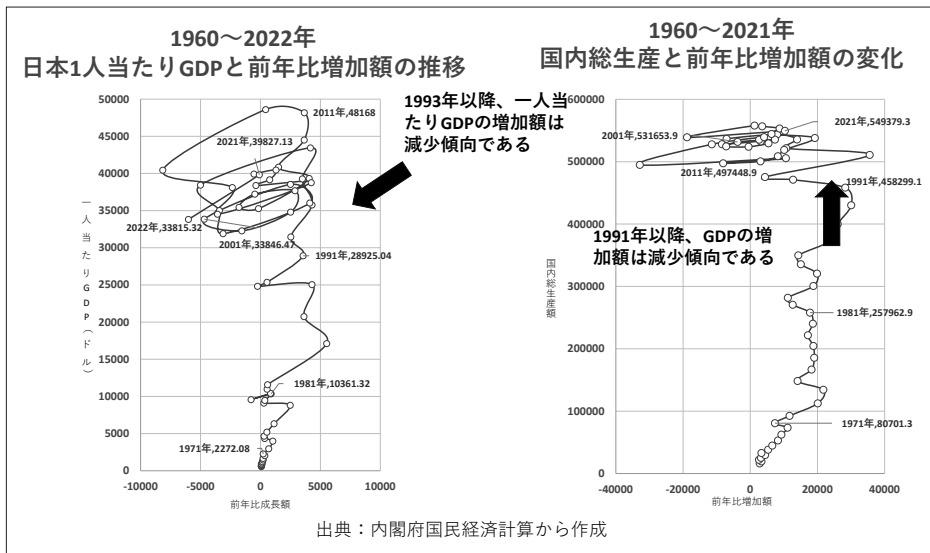
図表－10 日本の人口と前年比増加率の推移



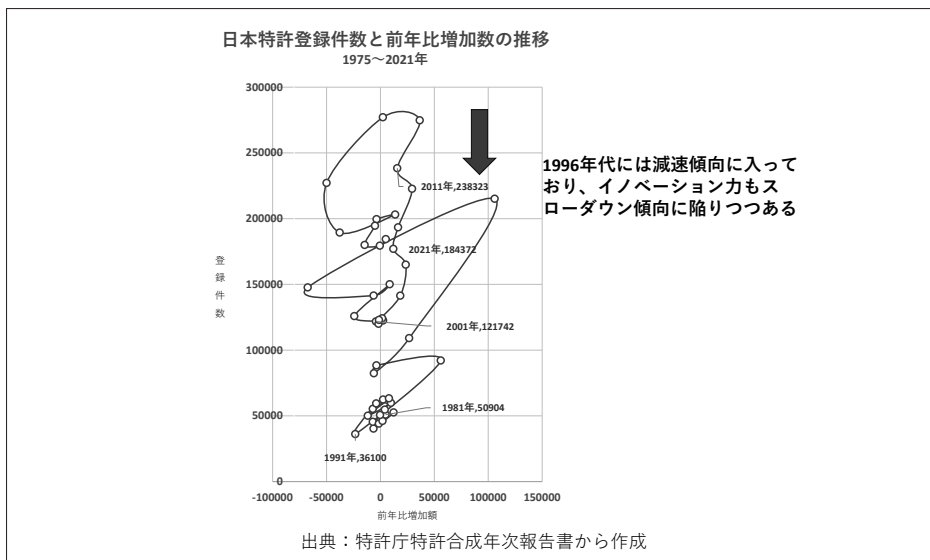
と同様の分析を試みるために、日本の人口動態や GDP，一人当たり GDP の推移と、それらの増減分の推移に関して、時系列線を用いたグラフ（散布図）を採用しました。残念なことに、一見して分かるように技術的限界もあって、われわれのグラフ（散布図）は、ドーリングのグラフほど情報量が多くありませんが、二つの変数の関係を分析するという目的に限定するのであれば、とりあえず使い物になると思われます。

たとえば、作成したグラフから、日本の人口増加の推移について 1970 年代初めには、すでに減速傾向に入っていることが分かります（図表－10 参照）。同様に、GDP および 1 人当たり GDP も、バブル経済崩壊直後には減速していることが明確であります（図表－11 参照）。その点からいうと、日本の人口動態や経済状況は、バブル経済崩壊以前から減速傾向を示していたこと、そして、特許登録件数に関するグラフから 1996 年代には減速傾向になっており、イノベーション力もスローダウン傾向に陥りつつあったことが分かります（図表－12 参照）。つまり、こうしたことから、日本のスローダウン現象は、バブル経済の崩壊以降、平成時代がスタートした頃から徐々に始まりつつあったといえます。

図表－11 日本の GDP と一人当たり GDP の分析



図表－12 日本の特許登録数の分析



(3) 世界のスローダウン現象

『スローダウン：減速する素晴らしき世界』の著者で、英国オックスフォード大学ダニー・ドーリング教授は、近年の世界のスローダウン現象を次のように分析しています（図表－13 参照）。

図表－13 スローダウン時代への遷移

ダニー・ドーリング（オックスフォード大学教授：地理学）『減速する素晴らしい世界』東洋経済新報社

「2020年、人類は前例のない形でスローダウンした。10億人はいつもしていることの大半を止めたのだ。さらに、何十億もの人がそれによって大きな影響を受けた。」

「スローダウンは、既に始まっている。それはとても良いことだ。スローダウンが起こらなくて、総人口がどんどん膨れ上がり、社会の経済格差がどんどん広がり、一人当たりの消費量がどんどん増えれば破滅を迎えるだろう。・・・今進んでいるスローダウンは、あらゆることが加速していくという前提に大きな疑問を投げかけるものであり、私たちは未知の領域に足を踏み入れている。」

「日本は世界の大国の中で、最初にスローダウンした国である。」



2020年のパンデミックを契機に、世界はスローダウン時代に遷移。

世界は、「大加速時代」から「スローダウン時代」に移行。

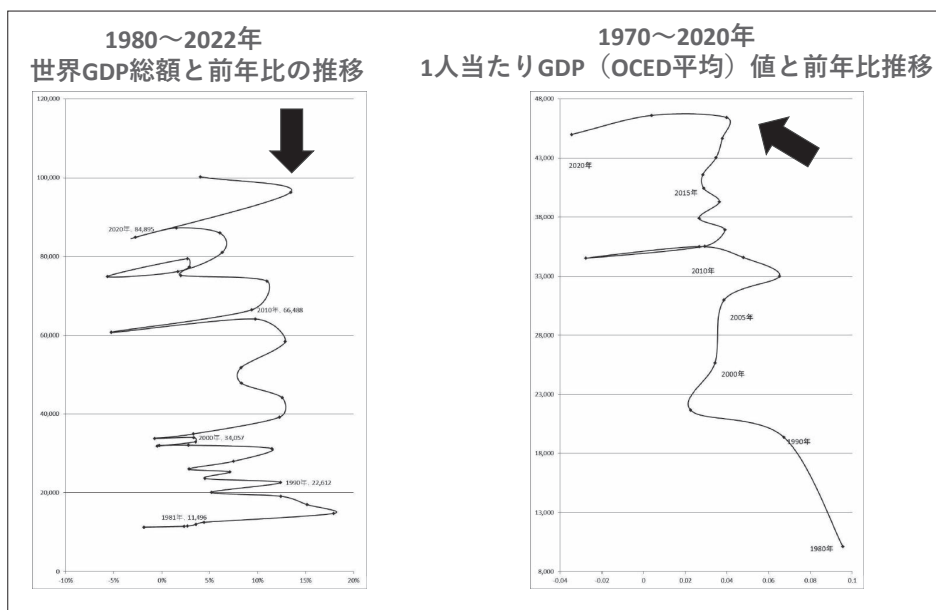
日本は、スローダウン時代を経験済。

「2020年、人類は前例のない形でスローダウンした。10億人がいつもしていることの大半を止めたのだ。さらに、何十億もの人がそれによって大きな影響を受けた。」「スローダウンは、既に始まっている。それはとても良いことだ。スローダウンが起こらなくて、総人口がどんどん膨れ上がり、社会の経済格差がどんどん広がり、一人当たりの消費量がどんどん増えれば破滅を迎えるだろう。・・・今進んでいるスローダウンは、あらゆることが加速していくという前提に大きな疑問を投げかけるものであり、私たちは未知の領域に足を踏み入れている。」

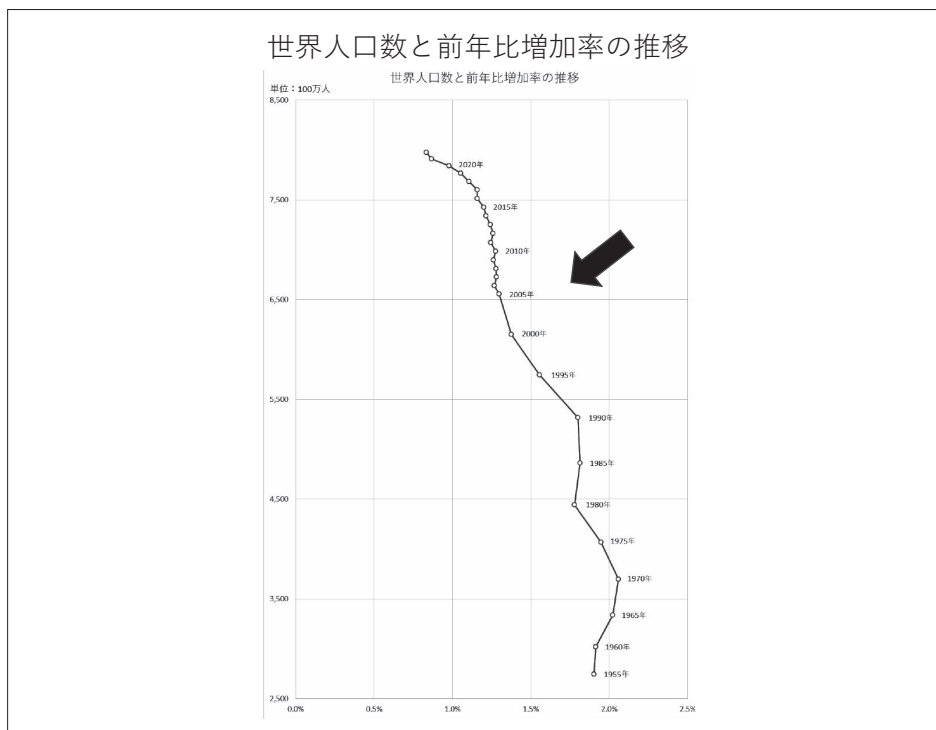
ドーリングによれば、パンデミックはスローダウン時代到来の一つのきっかけではあるが、スローダウン時代こそが普通の時代であって大加速時代の方が希な時代であって、パンデミック以降の時代こそ正常な時代であるようです。また、彼によれば、日本は世界の大国の中で最初にスローダウンした国であり、今次のスローダウン時代の先行者であります。そのことは、世界と日本のGDPの総額の推移や前年比増分の推移、一人当たりGDPの推移と前年比増分の推移、及び人口の推移と前年比増分の推移の散布図の比較からも明らかです（図表－14、図表－15 参照）。

こうしたことから日本と世界のスローダウン時代への遷移の時期は、おおよそ図表－16 のようになると考えられます。

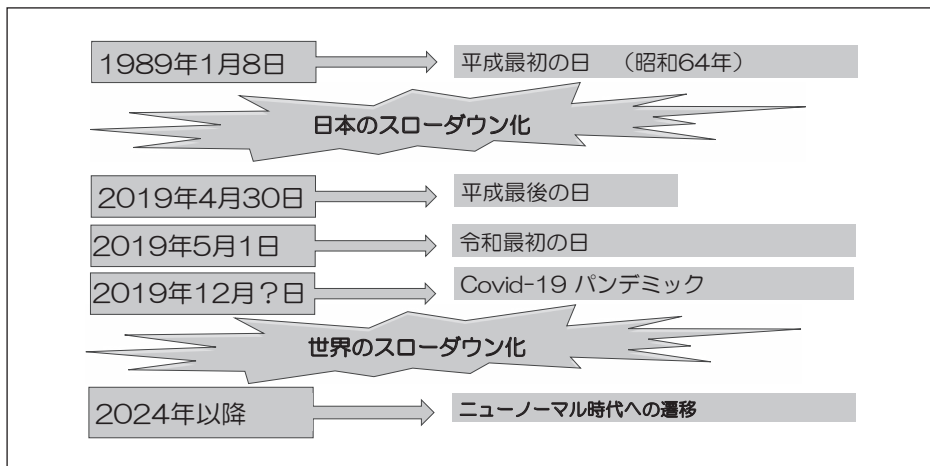
図表－14 世界の GDP と一人当たり GDP の推移



図表－15 世界の人口推移



図表－16 世界のスローダウン化の始まり



5. むすびにかえて

そこで心配になるのは、他の国々に先んじて日本社会のスローダウン化が進んでいるとすれば、近い将来日本社会も高齢者の如く、他国に先んじて末期を迎えることになってしまうのではないかとということです。やや無責任な言い方になりますが、小生のように引退間近で未来社会にそれほど大きな責任を負っていない高齢世代にとって、将来のことはどちらかというところの中心ではありません。しかし、今日の講演会にいられている40歳代、あるいはそれより若い世代にとっては、過去よりもむしろ日本社会の今後、これからどうなっていくかが大きな問題であります。最後に、今後の日本企業、日本社会について、少し考えていくことにしましょう。

(1) 昭和レガシーを断捨離

かくの如き凡人の愚問に対して、ドーリングは、「それ（スローダウン時代）は歴史の終わりではなく、むしろ新しい歴史の始まりである。」といます。そうした言は、すでにスローダウン時代に遷移している日本企業や日本社会にとって明るい未来を示唆していると考えられるはずです。

振り返ると、平成時代という過渡期の日本企業や日本社会は、昭和時代から続く強い「組織慣性力（イナーシャ）」によって支配され、それが企業の経営シ

ステムや社会システムの中核を為してきました。つまり、昭和の大加速化時代に培われた日本企業や日本社会の成功体験と知恵は、スローダウン時代への過渡期であった平成時代に多大な影響を与え、多くの企業は「選択と集中」をスローガンにして戦略行動を展開してきました。そのため経営環境が大きく変化した平成時代にあつて、企業はその変化に適応することができなかつただけでなく企業革新を実現できませんでした。というのも、バブル経済崩壊後の非連続的で不安定な社会環境においては、技術軌道が不明確で、誰とどこで闘うのか、どうやって闘うのかのルールすら明確にならなかつたために、大加速化時代に支配的であつた「選択と集中」戦略を機能させることは極めて困難になつたわけです。

それに対して、スローダウン時代に遷移するまでの 30 年間を超える過渡期を経たからこそ、令和時代になって日本企業は漸進的に、多様性を発揮して変化に適応するといった戦略行動、すなわち「多様性には多様性で」へと大きく方針を展開することが可能になつたといえます。昭和時代から連綿として続けられてきた「選択と集中」を中心に据えてから脱却することは、スローダウン時代の日本社会や日本企業が求められる戦略行動であり、令和のマネジメントにとって重要な要素であるとともに強みになると考えられます。

さらに、「リーダーシップの悪循環から脱却」することも、コーポレートデザインの再設計にとって不可欠な条件でありました。昭和・平成に亘つて企業行動を支配してきた「メンバーシップ型経営システム」をベースにした日本的経営は、大加速化時代の日本企業の成功を支えてきた条件であつたことは疑うべくもありません。そして、それが昭和時代と平成時代を通じて団塊の世代や X 世代に継承されて「リーダーシップの悪循環」をもたらしてきたわけです。ところが、スローダウン化傾向に転じた平成時代末期になって X 世代までのリーダー達が社会や企業の第一線から退き、一連の成功体験と擬似的成功体験の悪循環が断絶したことによって、リーダーシップに新たな循環が生まれてきました。その結果、日本的経営のジレンマが解消され、令和マネジメントの基盤が構築されつつあるといえます。つまり、コーポレートデザインの再設計が実現しつつあるのです。

(2) 脱成長のビジョン

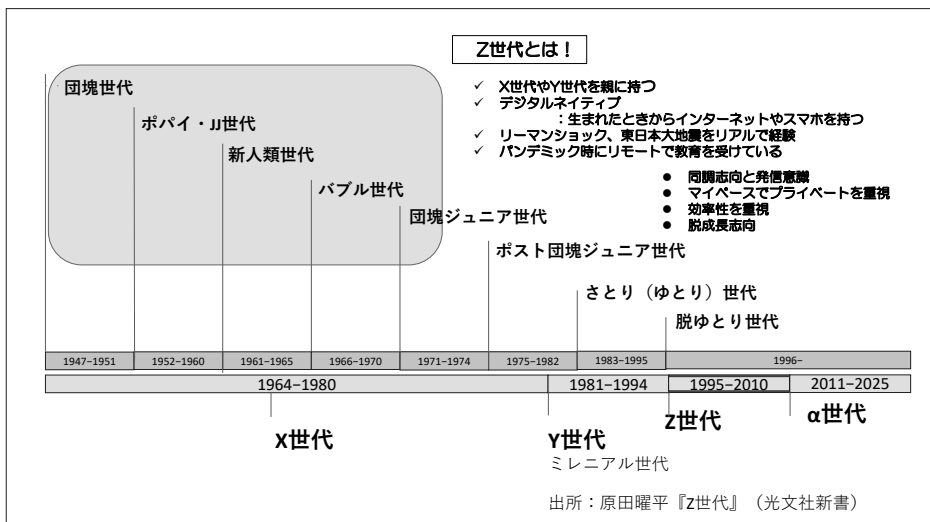
これまでの議論を踏まえた上で、さらに今後の日本企業・日本社会への期待を込めて、スローダウン時代の日本企業について3点を指摘して、本日のむすびにすることにしましょう。

その第一は、平成時代は、昭和から令和への時代遷移の過渡期として位置づけられる重要な時代であったという点です。確かにその間に日本は未曾有の長期不況を経験しましたが、その時期を経てスローダウン時代に遷移したことによって、昭和時代のわずかな期間に確立された組織慣性を払拭することが可能になり、新しい「令和のマネジメント」の基盤が固められてきたわけです。その意味で平成時代は、日本社会が普通の時代に戻るプロセスにおいて極めて重要な時であり、決して「失われた30年」ではなかったということでもあります。

また、そうしたプロセスを経て社会の非連続化をもたらした結果、令和時代になって多くの社会構造上の変化が生じ、それまで存在することのなかった多くのチャンスを手にする可能性があるということでもあります。まさに「変化はチャンスの窓」であり、令和時代になって多くのチャンスが生まれているし、これからも生まれる可能性があるということでもあります。

そして、平成時代の終焉とともにかつてリーダー達が継承してきた「リーダーシップの悪循環」が断ち切れ、「リーダーシップの大転換」が実現した

図表-17 日本の世代論とZ世代



ということは、もっとも重要なことであります。団塊の世代や X 世代などに圧倒的な数によって支配してきたリーダーシップが社会や企業の第一線から退き、一連の成功体験と擬似的成功体験の悪循環が断絶したことは、新時代到来にとって重要な条件であります。

つまり、生まれたときからインターネットやスマホを持つデジタルネイティブで、リーマンショックや東日本大地震といった苦難をリアルで経験した上に、パンデミック時にリモートで教育を受けた Z 世代、そしてそれを引き継ぐ α 世代のリーダーシップによって、ニューノーマル時代に求められる新たな常識を受け入れる体制を整備されつつあるといえます。同調志向や発信意識が強く、マイペースでプライベートを重視し、コスパやタイパなど効率性を重視する一方で、長年に亘って成長幻想に支配されてきた X 世代や Y 世代と違って、脱成長志向が支配的な彼らの個性によって、スローダウン時代に求められるビジョンの構想を可能にすることが期待されます。

最後に、X 世代の一人として過去のリーダーシップからの退出宣言をするとともに、これからの日本社会を担う人たちにエールを送って、本日のまとめにしたいと思います。

ご清聴ありがとうございました。

<主要参考文献>

1. Dorling Danny, "Slowdown –The end of the great acceleration", Yale university press, 2020 (遠藤真美訳, 『スローダウン』, 東洋経済新報社, 2022 年)
2. 岩崎尚人, 『コーポレートデザインの再設計』, 白桃書房, 2012
3. 岩崎尚人, 『日本企業は老いたのか』, JMAM, 2024

※本稿は、講演録であることから、あえて脚注をつけていません。その点について、ご了解下さい。

(いわさき・なおと 成城大学経済学部教授)