

世は

満足化社会の方程式を解く

自尊 好縁



堺屋太一

sakaiya taichi

屋太一
sakarya taichi

世は
自尊
好縁

満足化社会の方程式を解く



[著者紹介]

堺 屋 太 一 (さかいや たいち)

1935年大阪生まれ。東京大学経済学部卒業とともに通産省に入る。通産省時代に日本万国博覧会を企画、開催にこぎつける。その後、沖縄海洋博や将来のエネルギー安定をめざすサンシャイン計画を推進する。1978年通産省を退官、執筆・講演活動に入る。現在は政府税制調査会委員、国会等移転調査会委員、財団法人アジアクラブ理事長として活躍している。著書には、『油断!』『団塊の世代』『巨いなる企て』『峠の群像』『豊臣秀長』『鬼と人と』『三脱三創』『知価革命』『千日の変革』『新規の世界・転機の日本』『「新都」建設』『日本革質』『日本とは何か』『風と炎と』『組織の盛衰』『危機を活かす』『平成不況に克つ手』『満足化社会の方程式』など多数。

世は自尊好縁——満足化社会の方程式を解く

1994年7月12日 1版1刷

著 者 堺 屋 太 一

© Taichi Sakaiya 1994

発 行 者 岡 井 紀 道

発行所 日本経済新聞社

〒100-66 東京都千代田区大手町1-9-5
電話(03)3270-0251 振替 00130-7-555

奥村印刷／大口製本 ISBN 4-532-14311-X

本書の内容の一部あるいは全部を無断で複写(コピー)することは、法律で認められた場合を除き、著作者および出版社の権利の侵害となりますので、その場合にはあらかじめ小社あて許諾を求めて下さい。

Printed in Japan

はじめに

三つの「破壊」

今、日本では三つの「破壊」が進んでいる。「政治破壊」「価格破壊」「経路破壊」である。

日本の政治は、昨年、大きな変革を見た。七月の総選挙で三十八年間の自由民主党単独政権が倒れ、八党派連立の細川内閣が誕生した。この時点では、これによって自民党的な年功序列と派閥人事と族議員体質が除かれ、官僚機構から自立した新しい政治がはじまる、という期待が内外に拡まっていた。世界の冷戦構造をミニチュア化した政界の「五五年体制」に代わって、冷戦後にふさわしい政界構造が出現する、という予測も多かった。

だが、それから約一年を経た今は、そんな期待もほとんど残っていない。細川内閣は既になく、それを継いだ羽田内閣も少数与党に成り下がった。新聞やテレビの政局報道は今も^{かしま}姦しいが、政治の実態は、今年の一月に政治改革法を成立させて以来、予算を成立させたのと日米包括協議を

拗れさせたほかは、何一つ実効あることをやっていない。この間に目立つのは官僚の突出、議会や内閣を無視した決定事項が実に多い。日本の政治は、多くの期待とは逆に、ますます官僚に従属するようになっていくのだ。

自民党政権の倒壊は、自民党的手法や政治体質を壊し、冷戦ミニチュア版ともいうべき左右対立の構図を消滅させただけではなく、議会政治そのものも破壊される危険を生み出している。日本には「左右」（社会主義対自由主義）に代わる政治概念の対立構造ができていないからだ。

幸いにも、今日の日本では、政界の混乱や政治の停滞はまだ、国民の生活に直接的な悪影響を与えるには至っていないが、この重大な「乱期」に、政治が停滞しているのでは、世界の流れに日本だけが取り残される恐れがある。

それ以上に深刻なのは、今年に入って顕著になった「価格破壊」だ。今、この国には、土地や家賃から消費財や素材部品にまで及ぶ広範な価格低下が起こっている。

これには、少なくとも三つの原因がある。まず第一は、バブル景気の崩壊によって「株・土地値上がり神話」や「消費拡大神話」が消滅した結果、将来の値上がりを見越して上積みされていた「予測価値」の部分が消去されたことだ。

戦後一貫して成長拡大を遂げて来た日本経済では、株や土地だけではなく、あらゆる施設や利権が将来はより有効に機能するという信念ができていた。このため、企業も個人も、将来の利用

にも耐え得る高級で大きめの投資を早めに行うことが有利だ、と考えた。つまり、先行投資への焦燥感が社会主観として定着し、これが現実の使用価値や投資利回りよりも高い時価を生み出していったわけである。

一九九〇年にはじまるバブル景気の崩壊は、高級大型の先行投資の有利さを打ち消し、値上がりとは拡大を前提とした「予測価値」を消滅させた。地価、家賃、ゴルフ会員権、その他の利権や免許にかかわる価格はもちろん、設備や建設資材の簡素化低価格化にも、これによる値下がり分が小さくない。

第二の原因は、一九八〇年代に積み上げられてきた高級化、多様化、ブランド化の筋書きが説得力を失い、消費者が低価格、単純機能の商品やサービスを求め出したことだ。

一九七〇年代には有力な新商品が少なかったため、日本の消費者の間には「欲しいものがない」現象が拡大した。これを打開するために、官・業・学に言論界も加わって、高級化多様化宣伝が行われた。生活の「量」的拡大よりも「質」的向上が大切という主張を基に、一方では社会資本の充実が、他方では消費の高級化、多様化、ブランド化が必要だと宣伝されたのである。

この宣伝で、官僚は権限意識を強め、技術者は自己満足を追求し、消費者は虚栄心を煽られた。この結果、日本中に過大な公共施設と過剰品質の商品サービスが溢れ返った。つまり「いいものなら高くとも買う」という社会主観が拡大し、官僚も企業も消費者もコスト意識が曖昧になって

しまったわけである。

だが、バブルの崩壊と共にこの夢も冷めた。経営採算が悪化した企業は設備投資を見直し、部品や素材の発注を再検討しはじめた。消費者は本来に必要な欲求だけを求め、使わない機能や不必要な飾りに代金を支払うのをためらい出した。残業手当やボーナスの減少による所得減、「完全雇用神話」を揺るがせる人員整理の噂などが、これを加速したのはいうまでもない。

その意味では日本の経営者と消費者は、バブルの崩壊で利口になったといえるだろう。まだそれから目覚めていないのは、国公債の発行と増税に期待している政府や自治体の官僚だけである。

「価格破壊」から「経路破壊」へ

今日の「価格破壊」の第三の原因は、円高の進行による内外価格差の拡大である。内外価格差は今にはじまった問題ではない。一九八六年からの円高以来、日本にはかなりの内外価格差が存在した。最近の円高は、これを幾分（二割余り）拡大したに過ぎない。

だが、今日の問題は、内外価格差の程度や規模ではなく、それによる「被害者」が変わったことだ。

八〇年代後半には、内外価格差は主として外国の問題だった。日本国内の流通費用や公共料金の割高で外国からの輸入品が高価になり、日本の製品輸入が妨げられている、という指摘である。

これなら、日本の政治家や官僚は意に介さない。冷戦構造の下では、日本を見捨てるわけには行かない米国などが、最終的には妥協して来たからである。

九〇年代に入ると、内外価格差は消費者の問題にもなり出した。日本国内の消費者物価が高いので、日本人は高所得にもかかわらず実質生活水準は低い、というのである。しかし、これにも日本の官僚は驚かなかった。供給者別の縦割りに組織された官僚機構が結束して行かう高価格政策に、消費者ができる抵抗といえは儉約と海外買物ツアーぐらいしかない。だが、今年からは新しい問題が現れた。内外価格差が日本の製造業の国際競争力と企業収益の低下の原因となり出したことだ。

八〇年代には、輸出価格は下げても国内価格は維持できた。八〇年代後半の円高に際して、多くの企業が行った「合理化」の内容は、生産コストの引き下げ分を国内流通コストに置き換えることであった。本社管理機構や生産現場の人員を営業や販売の最前線に配置換えする、というのはその典型である。これが可能だったのは、日本社会に「いいものなら高くとも買う」という社会主観があったからだ。

ところが、今は日本の消費者も低価格志向、過剰な品質や余剰な機能には高い代金は支払わない。一方では、米国やアジア諸国の技術が向上、品質の点でも日本製品との差が少なくなり、むしろ日本独特の「見えない細部にまで気を配る」ような品質は、あまり評価されなくなっている。

この結果、日本の製造業は、自社ブランド品や素材、部品を海外から調達するようになっていく。既に衣類やテレビやビデオテープレコーダーでは、輸入品が国内生産を大きく上回っているし、パソコンやワープロでも同じ現象がはじまっている。造船や自動車産業でも、鋼材や部品を海外から調達する例が拡まっている。これがさらに進めば、資材や部品の調達ルートが大幅に変わる「経路破壊」が一般化することになるだろう。

世の中を変える「組織破壊」

「経路破壊」は「組織破壊」に繋がる。日本の企業は、自社の従業員を終身雇用と年功賃金で封じ込める「閉鎖的雇用慣行」を採って、職場の共同体化を図っただけではない。一九六〇年代からは、素材部品を供給する下請け企業や販売代理店まで系列化し、商品の流通経路を固定化した。特に七〇年代からは納品時刻や販売時期を厳格にし、系列企業以外の参入を困難にすると共に、人事や資本の面でも結束を強化して来た。多くの企業グループが、擬似家族的な大組織になったのである。

「経路破壊」は、まず企業系列という組織を破壊する。そのことは系列下請け企業の組織をも確実に破壊し、やがては中核大企業の組織をも破壊するだろう。系列からの発注が減れば、下請け企業は終身雇用を維持できなくなるし、系列企業が減れば中核大企業も天下り先を失ってしまう

からだ。

戦後の「五五年体制」が確立されて以来、一貫して強化拡大されてきた日本企業の共同体的組織は、今、縮小軟化の方向に逆転し出した。世界の冷戦構造と日本経済の成長体質の崩壊が、五年目の今年からは社会の構成要素である企業組織にも浸透し出したわけだ。

これは、不況による一時的現象でもなければ、製造業だけの問題でもない。近い将来に景気が回復したとしても、低価格志向となった日本の消費者に再び高価な商品を求める習慣が復活することはないだろう。一旦崩れた社会主観を再現することは、失われた信仰を復活するのと同じで、非常に難しい。

アジア諸国の製品の品質が急に悪化することも当分は考え難いし、日本製品の品質が飛躍的に向上、他国の商品よりもはるかに高価に売れるようになると思えない。

従って、日本の製造業が従来のような強い国際競争力を維持するためには、日本社会全体がローコスト化することが求められる。食料や運輸、土地や建設、医療や教育費がべら棒に高くても、工業製品だけは安く良質という歪な構造を保つことは、ますます難しくなっている。きわめて高い生活費で暮らす高賃金労働力を用いて、製造業だけが競争力を維持できた時代は終わったのである。

ローコスト化への二つの道

日本社会全体をローコスト化する道は二つある。第一は、大幅な円安にして為替レートを購買力平価に近づけることであり、第二はあらゆる分野の効率を向上して円高に合わせたコスト引き下げを試みることである。

前者の場合には、猛烈な財政赤字で需要を喚起し、貿易黒字を解消すればよい。いわば国内物価の上昇を招かないインフレ政策、米国のレーガン大統領がその任期の後半に行ったような政策を採ることだ。この場合にも、需要の拡大が輸入の激増に繋がるような規制の緩和と輸入の促進が必要だから、日本の産業はかなりの打撃を受けるだろう。また、日本国民の実質的な生活水準は向上しない。

後者の場合は、長期にわたって各種の物価が下落するデフレ現象を伴うので、企業経営は相当に厳しい状況に追い込まれる恐れがある。一時的には、かなりの失業も覚悟しなければならない。だが、その後では、余裕のできた人材と資本と資源が新しい産業を生む可能性が大きい。つまり、日本人の生活水準が本当に向上するわけである。

純粹に理論的にいえば、後者が正道であり、「満足化社会への道」である。だが、それまでに通過しなければならぬ痛みと変化に耐える忍耐力と新しい産業を興す挑戦心を、日本国民が備えているかどうかである。

一つの体制が崩壊し新しい体制が生まれるまでには、約十年を要する。最初の四年は旧体制の破壊のために、次の二年ほどは新体制の方向模索のために、最後の四年は方向付けられた新体制の中で主流となるべき組織と産業を確立し、人材を選別するために費やされる。明治維新の場合も太平洋戦争の敗戦後も、日本が主体的には戦わなかった第一次大戦後の変革期も、ほぼそんな経緯を辿った。

同じことを今に当てはめると、世界の冷戦構造と日本のバブル景気が崩壊した一九八九年末からの四年間、昨年までが前体制の破壊の時期だったことになる。日本でも昨年は政界の「五五年体制」が消滅し、今年になると「価格破壊」「経路破壊」がはじまった。まさしく今は、新体制の方向を模索する変革期の中の変革期、つまり「乱期」である。

この激動の時代を乗り越えて「満足化社会」に到達するためには、政府も官庁も、企業も個人も、成長時代に拡がった横並びの気質と量的喜びの心理から脱却、自らの知恵と志向を尊び、好みを共にする人々との縁を大切にする「自尊好縁」の世の中を作る必要がある。この国においても、職場が全人格的な結合の唯一の場であり得なくなる日は、そう遠くないだろう。

本書で解いた「満足化社会の方程式」は、そんな解に到達したと思う。

世は自尊好縁

――

満足化社会の方程式を解く

◎

目次

はじめに

第一章 「はじめのはじまり」の日々

1 崩壊する「常識」——渦巻く混沌

20

「変革期」の真只中——今こそ「乱期」

新体制の確立には十年かかる

日本の命運を決める二年間

日米同盟・議会制民主主義・経済大国——この三つをあと十年保てるか

2 四つの「逆流」——未知との遭遇を乗り切れるか

32

若者の数が激減する世の中とは

成熟には汚れも醜さも付きまとう

善悪共に出入りする真の国際化

物財に依存したソフト化の限界

3 現状死守は減びの道——戦略的後退こそ大切

43

不透明と無流動こそ恐ろしい

雇用も土地利用も縦割りの限界

戦略なき分散投資は全面的な崩壊招く

4 「やる気」を抑えることも成熟過程では必要 53

冷戦の消滅で失われる求心力 理想なき政治の権力闘争

企業は気質の転換を——拡大志向からの離脱が必要

第二章 改革の秋——未来に沿った臨機^{とき}の策を

1 未来を創る好機か、国を誤る危機か 64

ある経済大国の没落——宋朝新法の失敗 成功のあとの改革は難しい

大改革には臨機の妙が必要 個人消費の振興こそ重要

2 均整とれた知価社会へ 77

長期展望を欠けば不均衡が多発する

消費者優先とは「選択の自由」の拡大である 多様多元の情報発信が急務

3 未来志向の対策が必要 86

経営は五年、政治十年、官僚十五年、現実には遅れている

供給者保護と建設社会に埋没した官僚たち 土地保有に見るバブル感覚の残渣

4 官僚機構の本質を見抜こう 93

「私利私欲にあらずというに過ぎず」
個人の優秀さも組織の悪さを救えない

日本の官僚は本当に優秀か

第三章 新しい政治の理念と対立の構図

1 「化石の森」——霞ヶ関 104

官僚の助言と承認による政治
一九七〇年代に留まる官僚の思考
冷戦と高度成長から抜け出せない官僚機構

2 「左」「右」に代わる政治の尺度を 112

消えた「非自民」の枠組み
「改革」のイメージを利用した「非自民」
「新(革新)」 「旧(保守)」の構図は幻影

3 ハードな政治かソフトな政治か 121

世紀末の政治的選択
「大きな政府」か「小さな政府」か
供給者保護か消費者優先か

4 ソフトな政治の理念 131

国際協調は消費者主権を促す
自由化はルーズな社会に繋がる