

マツキンゼー日本支社長

大前研一の

日本企業

生き残り戦略



プレジデント社

マッキンゼー日本支社長

大前研一の

日本企業

生き残り戦略

〔著者略歴〕

大前研一（おおまえ けんいち）

1943年生まれ。早稲田大学理工学部応用化学科卒。東京工業大学大学院原子核工学科（修士）。マサチューセッツ工科大学大学院原子力工学科（工学博士）。日立製作所を経てマッキンゼー社入社。現在同社本社常務取締役。日本支社長。主として企業戦略、海外進出、収益性改善計画、機構改革などのコンサルティングに従事している。主な著書：『マッキンゼー経営戦略』シリーズ、『正・統企業参謀』『新・国富論』『トライアド・パワー』など多数、『ウイニング・パフォーマンス』『エクセレント・カンパニー』『右脳革命』など訳書も多い。

日本企業生き残り戦略 定価1200円

発行——1987年2月10日 第1刷発行
1987年4月6日 第11刷発行

著者——大前研一◎

発行者——本多光夫

発行所——プレジデント社
東京都港区北青山1-2-3 青山ビル
電話：東京（03）478-1411
振替：東京 8-35607

印刷・製本——中央精版印刷株式会社

ISBN4-8334-1283-7 C0034

落丁・乱丁本はおとりかえいたします。

この本は私が「日本の経営の崩壊」という仮題をつけて執筆してきたものである。

プレジデント社の守岡取締役とこの本の構想を語り合ったのはもう二年以上も前のことだ。

当時私は『セオリーZ』や『ジャパン・アズ・ナンバーワン』などが日本の経営者を賞賛しすぎており、慢心させているのではないか、という危惧の念を持っていた。また遠来の学者さんが語ってくれるほど日本の経営に余裕はなく、むしろ忍び寄る大企業病と老齡化に、いわゆる「日本の経営」の虚構性を日夜感じていた。

さらに世界化の課題を考えたとき、気の遠くなるような人材不足と準備不足に、世界的普遍性のない日本の経営なるものの適用限界をひしひしと感じていた。この人材不足を補うため、国際的な場で活躍できる管理職の養成機関「マルチナショナル・ビジネス・インスティテュート(MBI)」を設立し、私もそのカリキュラムづくりにかかなりの精力を注いだのである。

その後昭和六十年の九月にG5（先進五カ国蔵相会議）があり、東京サミットを経て円高が急進展するにつれ、日本企業、特に優良企業の業績が大きく揺らいできた。このため、日本企業は円高の直撃を受け半身不随になった、という議論がどっと出てきた。また大多数の経営者も円高を業績悪化の主因として説明することによって自らの経営責任をいくらかでも軽減できると考えているのか、あるいはそのような説明で本当に安堵の気持ちを得られるのか、こうした考え方に唱和するようになってきている。

私は日本企業のかかえる本当の問題点は円高ではない、と思う。円高は日本企業のもととかがかえていた問題点をより鮮明に、短期間であぶり出したにすぎないと思う。その理由は本書を読んでもただけははっきりすると思うが、ひとことで言えば日本企業の成功には歴史的偶然がかなり幸運な形につながっていた、ということがあげられる。こうした幸運の成り立つ前提条件が自律、他律的要因で徐々に崩れ始めたのは一九七〇年代である。今や状況は一変し、事業を取り巻く条件は、幸運どころか不運の連続になってきている。自らの足もとを虚心坦懐に見つめ、会社を動かすビジネス・システムをゼロベースで、しかも世界的スケールで見直さなくてはならない。今から新しい会社をつくるくらいに気概で事に当たらなくては、この試みは成功しない。

こうした強い危機感を共有していただくために、私は本書のタイトルを「日本の経営の崩壊」とあえてつけたのだ。今までのやり方の若干の軌道修正や現状延長で状況の好転を待つ、という中途半端な気持ちに訣別していただくためには、自分たちの依ってきたところのもの、そして信じていたものをひとまず否定してもらわなくてはならない。そういう願いを込めて、あえて「崩壊」という強い言葉を用いてきた。しかし、プレジデント社の方でタイトルがあまりにも否定的で、暗い、という反論が強かったので、最後になって、この本の主旨でもある「新たな飛躍を求めて何をなすべきか」という点を反映して本題の「日本企業生き残り戦略」とした。

すべての業種、すべての会社にあてはまる経営書を書くことは難しい。本書の内容を断定的に取らず、むしろ自分の業界や会社のことを各論で考える上での参考、あるいは刺激材料として取り扱っていただければ有効なのではないかと思う。

この本は私の見たままの日本企業論である。現状認識は厳しいかも知れないが、何をなすべきかについてもできるだけ具体的に書いたつもりである。厳しすぎると思われる読者諸氏は、この本を反面教師として是非、立派な会社づくりに精を出してもらいたい。

なお、本書には断片的に「WILL」誌、「ダイヤモンド」誌、「日経ビジネス」誌、日本

経済新聞、サンケイ新聞、「プレジデント」誌などに発表しているものを含んでいる。もちろん、そうした小文については本書の全体構成を加味して大幅に加筆、修正している。円高以前に書いたものが半分以上あるが、その部分は「円高は問題の原因ではなく、増影剤にすぎない」という点を改めて浮き彫りするため、あえて微調整していない。

出版にあたり、いつものことながらプレジデント社の守岡出版担当取締役の献身のご援助、ご助言に心から感謝の意を表したい。

昭和六十二年一月 蓼科にて

大前研一

大前研一の
日本企業生き残り戦略・目次

第一部 日本的経営の崩壊

第一章 “アメリカ的経営”の神話

13

日本は“フォア・イグザンプル”／アメリカ経営者は裸の王様／真面目に聞いた日本企業／「目先利益の重視」は誤解／「株主優先」の誤解／重役の移動性は日本も高い／「官民一体論」の錯覚／労組問題は日本のほうが深刻

第二章 “日本的経営”の神話

33

CCはアメリカ版根回し／不可解なボトムアップ説／「年功序列」の神話／「終身雇用」の神話／日米共通点のほうが多い

第三章 日米産業比較

51

地域的バラツキ大きいアメリカ産業／先端技術も根っ子はアメリカ／ダイナミックなアメリカのベンチャー／人生目標の

日米ギャップ／日本の鉄鋼はダントツのはず／脱カルテルの
体質づくりが先決／自動車、精密機械も日本上位／日本は十
種競技の一種目で金メダル

第四章

フロックに助けられた日本産業

71

日本の入賞はフロック／製造工程にKFSが移った半導体／
フォロワーシップに恵まれた日本／エクセレント・カンパニ
ーはリーダーシップ／松下、ソニー、本田は日本でも例外／
モノしか伝わらぬ日本企業のイメージ／もっと個性を売り込
め／読むに耐えぬ企業ストーリー

第五章

国際経営比較の落とし穴

89

無視できぬ基礎構造の違い／実態を離れた為替レートの動き
／間接費処理の違い／フェーズの違いを無視した比較

第六章

日米ビジネス本土決戦

99

日本に深く浸透しているアメリカ企業／海外での成功条件は
共通／我流を押し通して失敗する一位企業／社長と現地の組
織的距離／価値観とシステムの共有化が前提／無意味な叱咤

激励は命取り／新人類にはマニュアルで／国内でも崩壊する
日本の経営

第七章 在日外資の成功条件・失敗要因

123

—— TSGレポートより

日米貿易摩擦虚構説の原点——TSGレポート／内部阻害要
因／過去の成功と現在の挑戦／成功の鍵／成功要因その1
——（成功への）決意／成功要因その2——創造性／成功要
因その3——競争力／将来の展望

第二部 メガ失業時代への対応 …………… 141

第八章 失業の連鎖反応 143

最強の輸出産業も総崩れ／「見えざる手」は働く／教訓は何
か

第九章 日本企業のどこに問題があるのか 153

さらなる発展のための四つの条件／バリエーションの多さ／
NICCSの戦略／欧米の事情／アウトボクシングに徹せよ／

勝負はコストか価格の一方しかない／蛮勇を振るって新しいシナリオを

第三部 新しい飛躍を求めて……………171

第十章 国際化を妨げる思考特性 173

書いてはいけなかった行動計画書／解決よりも対処する日本人／理解よりも覚える日本の教育／「日本人は特殊」の思い込み／堂々めぐりの議論が好き／教えられたことを素直に学ぶ

第十一章 変容する成功の条件 187

コーポレート・ビジョンなくして成長は望めない／固定費の償却が成否のカギ／トライアドの市場観が必要／世界化を妨げる行政主導

第十二章 日本企業国際化のビジョン 205

新しい成長機会は「海外」しかない／国際化の五つのフェーズ／トライポッド経営／収入とコストを同一通貨に／日本的

M & A が好ましい

第十三章 ビジネス・システムの多国籍化 221

バランスシートの多国籍化が必要／“見えざるバランスシート”の強化を／二つのB/Sの多国籍化

エ。ピ。ロ。ー。グ。…………… 227

未曾有の困難に直面している／国際化は“人”中心に展開／
自国中心の視点からの脱皮を

第一部……○……**日本の経営の崩壊**



第一章 “アメリカ的経営”の神話

●日本は「フオア・イグザンブル」

昭和六十一年春に私の翻訳で出版された『ウイニング・パフォーマンス』という本のなかで、著者のドン・クリフォードとディック・キャバナーがこんなことを言っている。

「戦後、経営についての日米間のノウハウの収支は、逆転し、また今日ではある種の均衡に達したのではないかと思われる」（「日本の読者の皆様へ」より）

ここで「ノウハウの収支均衡」と言っているのはもちろん比喻であり、経営ノウハウ料のやり取りを指しているのではない。日本式経営が優れている、いやアメリカのほうが上だと、まるで振り子のように揺れていた日米経営方式優劣比較の議論が、ここにきてようやく均衡状態に達してきた、という意味である。

振り返ってみると、この論争の歴史は大きく三つの段階に分かれる。第一期は一九五〇―六

○年代、つまり終戦から二十年間ほどの時期で、もちろんこの時期はアメリカ式経営が断トツの優勢を示した。

日本式経営は、「前近代的」、「半封建的」と言われた社会制度とのからみで「遅れているもの」として脱皮を迫る論調が圧倒的に強かった。一つの証拠として、その頃なけなしの外貨をはたいて出かけた「アメリカ式経営視察団」がどのくらいの数に上ぼったか、思い出していたきたい。

ところが一九七〇年代に入って、このバランスに大きな変動が生じた。アメリカの企業経営者、ビジネスマンが非常な自信喪失に陥り、自己批判を始めたのである。

これは、特にベトナム戦争のあと、若干、対外的に自信を失ったという国政レベルでのつまずきがあったところへ、ヨーロッパに出かけて行ったアメリカ企業が続々と困難に陥るといふ状況が重なったこと。さらに国内では、日本やドイツ、当時はイタリアにも輸入攻勢をかけられるという始末で、戦争に勝ったのに負けた国に攻め込まれるとはなにごとか、アメリカの産業、企業はどうかしてきたのではないか、という騒ぎになったのである。

その兆しはまず繊維業に現われ、ついでアメリカ人の生活にとつては中核的な存在であるカラーテレビに飛び火し、さらに鉄鋼に行くというぐあいにダメな産業が相ついで現われ、そうこうしているうちにお家芸の自動車産業までもおかしくなる、というプロセスをたどった。