

21世紀の企業経営

日本経済新聞社
常務取締役論説主幹

小島 明

21世紀も日本の世紀

20世紀の「最後の10年」は、日本にとって
は「失われた10年」として歴史に記されそう
ですが、もう少し時間を長くとってみると、
21世紀は日本が世界の表舞台に登場し、大成

PROFILE

小島
あきら
明



1942年神奈川県生まれ。65年早稲田大学政経
学部経済学科卒。同年4月日本経済新聞社入
社、編集局外報部(現国際部)。69-70年英国
政府招請によりマンチェスター大学大学院に
てブリティッシュ・カウンシル・スカラー(理
論経済学)。72年3月日本経済新聞社経済部、
78年9月-82年2月同社ニューヨーク特派
員・支局長、92年3月編集局次長兼国際部長、
94年3月論説副主幹、97年3月取締役論説主
幹、2000年3月常務取締役論説主幹兼国際担
当、現在に至る。

賞罰 新聞協会賞(1977年度)共同受賞、ヴ
ォーン・上田記念国際記者賞(1988年度)、日
本記者クラブ賞(1989年度)受賞。

主な著作 「21世紀の日米関係」(ドン・オー
バード・ファーと共著、日本経済新聞社、
1998)、「グローバリゼーション」(中央公論
社、1990)、「調整の時代」(集英社、1989)。

功を収めた世紀だと言えそうです。に
もかかわらず日本はいま新しい世紀の直前で
立ちすくみ、自信を失ったままです。どうし
てそうなのか。GE(ゼネラル・エレクトリッ
ク)のジョン・ウェルチ会長は、日本経済新
聞社主催の「世界経営者会議」で、こう強調
しています。

「日本が若干苦手だったかもしれないのは、
自ら急速に変化する能力です。ますますグロ
ーバル化していく世界で、短期間に自らを変
えていくことは、日本企業にとっては必ずし
も簡単なことではありません。しかし、これ
は単に一時的なものだと、私は自信を持って
言えます。日本はその強靱性をもって、変化
に十分に対応していけると思います。21世紀
早々には、必ずやそうした問題が解決を得ら
れるでしょう」

「日本は萎縮しすぎている」と、ピーター・
F・ドラッカーさんは再三、強調しています。
日本国内でも、この点を指摘する人は少なく
ありません。政治家でも、例えば自民党の幹
事長を務めた加藤紘一さんは「単なる悲観主
義は萎縮を招くだけだ。必要なのは危機意識
である。1980年代に悲観主義ばかりだった米
国が今日のような自信を取り戻せたのは、あ
る時点で悲観主義が危機意識に変わったため
ではないか」と分析しています。その通りで

しょう。

ドラッカーさんは最近の日本について、次のような挑戦に直面していると言っています。

①少子高齢化②IT（情報技術）革命、とりわけE-コマースへの対応③大合併よりも分社化を通じた企業経営のリストラクチャリング④天然資源より工業品の交易条件（相対価格）が有利になる時代の終わり——などです。なかなか本質的な指摘だと実感します。

難問に日本が最初に挑戦

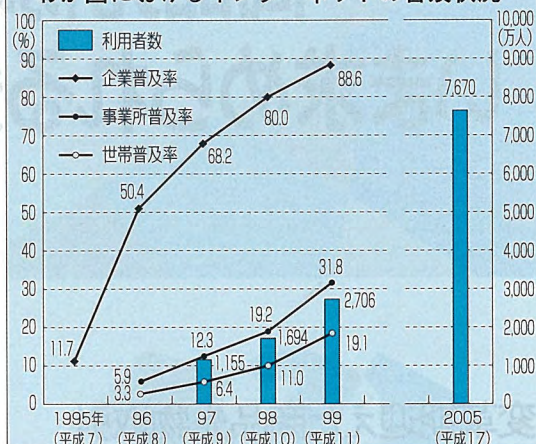
これらの挑戦はどれも容易なものではありません。ややもすると敗北主義に通ずる悲観主義に陥りやすい挑戦ばかりです。しかし、ドラッカーさんは「だからこそ、日本は21世紀に新たな飛躍の機会を与えられているのだ」と力説しています。理由は、こうです。

少子高齢化は、すべての先進工業国に共通する問題です。他国と日本の違いは、日本におけるその進行スピードがとびきり速いことです。それだから絶望的だというのではなく、日本が最も早くその挑戦に直面するのだから日本こそが真っ先にそれへ対応せざるを得ない。対応できたら、次に同様の高齢段階に至る他のすべての国に日本がモデルを提供できる。そこから生まれる技術、製品、サービスなど日本の強みとなる——というわけです。

振り返ってみれば公害問題、エネルギー危機なども、日本が真っ先にその解決策を見い出しました。1970年代の石油危機の場合はより深刻な形で直面した結果、社会全体にも企業経営にも変革を迫るだけの危機意識が生まれました。そして現実には、世界に誇る公害防止・環境関連技術、効率的なエンジンが生み出されたのです。

21世紀に日本が直面する挑戦は、同様に厳

わが国におけるインターネットの普及状況



しいものでしょう。しかし、ドラッカーさんが言うように、他の国々も早晚直面する挑戦です。日本が早くそうした挑戦を受けることは、それを乗り越えた場合にはどの国よりも早く対応し、次の時代の優位を確保できるということです。

21世紀は経営者の時代

変化が一時的ではなく根本的であり、不可避的なものであるなら、その変化の「先頭に立て」というのが、今年91歳の碩学、ドラッカーさんの日本の経営者へのメッセージです。なるほど、と思います。IT革命でコストをどこまで引き下げられるか。調達の仕方、受注から生産、流通までのシステムの組み立て方によっては超円高にも、大競争にも対応できるでしょう。世界中で大合併（メガマージャー）が進展しているように見えますが、子細に見ると合併してもその後、優秀な企業を「分社化」している例が多々あります。必ずしも大企業の時代ではなく、むしろ21世紀は優秀な中小企業が活躍する時代になるでしょう。それは経営の時代であり、経営者の時代だとも言えそうです。