

# 日本的消費者行動・日本的企業行動の特徴と歴史的源流

——個人の強さと組織の弱さ——

三 浦 俊 彦

## Characteristics and Historical Origins of Japanese Consumer Behavior and Japanese Corporate Behavior: Individual Strength and Organizational Weakness

Toshihiko MIURA

In this paper, we clarified that the factors of Japanese cultural traditions (the aesthetic value of cleanliness, mixed culture, groupism, and emotional attribute-oriented) that created the characteristics of Japanese consumer behavior also regulate Japanese corporate behavior.

Summarizing these analyzes, it became clear that Japanese consumer behavior and corporate behavior have the Japanese characteristics of individual strength and organizational weakness.

**Key Words** : 清浄という美的価値, 規範意識のなさ, 雑種文化, 和魂漢才/和魂洋才, 集団主義 (同調志向), 集団主義 (甘え志向), 感情型属性志向, 同質的製品開発, グランド・デザインの欠如, 個人の強さと組織の弱さ

### I 開 題

日本の消費者行動の特徴としては、欧米の消費者に比べ、製品の品質に非常に厳しいと言われることを代表にいくつかの点が指摘されてきている。そのような日本消費者の高品質志向、新製品志向、多品種志向、流行志向などの特徴について、三浦（2013）では、奈良・平安時代に遡る歴史的分析も踏まえて、その源流やメカニズムを明らかにした。

一方、日本の企業行動（経営戦略、経営組織行動、マーケティング戦略）の特徴としては、かつて「終身雇用・年功序列・企業内組合」が三種の神器と言われたり（cf. Abegglen 1958）、アメリカの機械的組織に対して「有機的組織」がその特徴であると言われたりしたように（加護野ほか 1983）、欧米企業とは異なるものと捉えられてきた。マーケティング戦略についても、欧米に比べ、「企業名ブランド」を重視し、「同質的マーケティ

ング」を行い、「連続的新製品投入」を行うなどの特徴があると言われてきた（池尾 1999；cf. 田中 1995, 浅羽 2002, 三浦 2013）。

消費者行動と企業行動の行動原理やメカニズムは、一見異なりそうに見えるが、三浦（2013）では、日本消費者の製品瑕疵不許容行動（曲がっていないきゅうりやキズのない製品を選好；品質への厳しさの側面）も、日本企業のカイゼン活動（歩留り 100%を目標して徹底的に作り込む生産活動）も、共に「清浄という美的価値」を尊ぶ奈良・平安時代以来の日本の文化的伝統に源流を持つことを明らかにした。企業行動を実際に行うのは、企業ではなく企業構成員という一個の人間であり、人間行動という意味では、消費者行動となんら変わらない。おそらく日本人としての特徴が、日本消費者の消費者行動にも、日本企業の企業行動にも、色濃く影響・反映しているのだと考えられる。

そこで本稿では、製品瑕疵不許容行動／カイゼン活動に加え、日本消費者および日本企業の双方の特徴に影響を与えているであろう日本文化の特徴およびそのメカニズムを明らかにすることを目的とする。

以下では、まずⅡ節で、日本消費者の特徴およびそれを生み出す日本文化のメカニズムを確認し、Ⅲ節で、それら文化的特徴が日本企業の特長も規定していることを明らかにする。そして、Ⅳ節で、それまでのⅡ節・Ⅲ節の分析を整理・統合して、一つのまとめ（個人の強さと組織の弱さ）を行う。

## Ⅱ 日本消費者の特徴を生み出す日本文化のメカニズム

### 1 日本の消費者の意識・行動の特徴

三浦（2013）では、日本の消費者を（満足させるのが難しい）タフな消費者と捉え、その特徴を、①選択肢の多様性（購買意思決定以前のタフさ）、②選択基準の厳しさ（購買意思決定時点のタフさ）、③選択結果の集団的変動性（購買意思決定以降のタフさ）、という3次元のものとして捉えた。

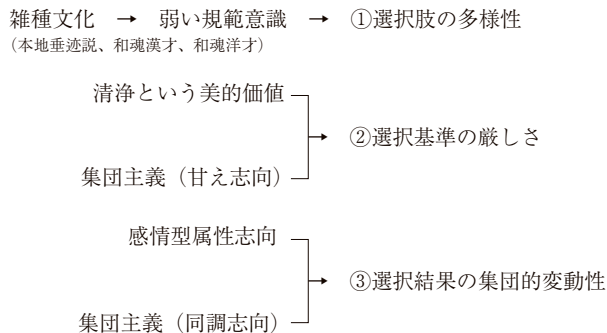
ここで、①選択肢の多様性は、日本の消費者が何でも購買対象にし、多くの品揃えの中から製品を選択したがる傾向を指している。例えば、食事（外食・内食）を考える場合、和洋中何でもが選択肢となっており、季節のイベントは、特定宗教に限定することなく、初詣に神社に詣り、結婚式は教会であげ、葬儀は寺で行ったりする。次に、②選択基準の厳しさは、購買意思決定時点において非常に品質に厳しいなどの特徴のことである。スーパーの野菜売場で曲がっていないきゅうりや形の揃ったトマトを多くの消費者が選び、日用雑貨品売場でパッケージのへこんだ洗濯洗剤を日本の消費者は避ける（P&G シンシナティ本社の日本人社員によると、世界中で日本がこの傾向が一番強いと言う；三浦 2013）。また、シトロエン・ジャポンのクラブロル社長（当時）が「顧客が効果的なサー

ビスを当たり前のこととして捉える傾向のあるこの国」と述べているように、日本のサービス要求水準の高さも選択基準の厳しさの一つである（三浦 2013）。そして、③選択結果の集団的変動性（＝流行）は、日本の消費者の購買製品・ブランドが時間的に大きく変動し、かつそれも集団的に変動する傾向があることを示している。例えば、H&M 日本法人のクリスティ・エドマン社長は、「日本の消費者は、流行に敏感で細部に厳しく、高いサービスを求める」と述べている（『朝日新聞』、2008. 6. 30）。野村総合研究所（2001）の生活者 1 万人調査でも、日本人の消費価値観の 3 つの特性の一つに、「流行志向」因子をあげている（他の 2 つは、「寄らば大樹」因子と「こだわり消費」因子）。

## 2 日本消費者の特徴を生み出す要因・メカニズム

これら①選択肢の多様性、②選択基準の厳しさ、③選択結果の集団的変動性、という日本消費者の 3 つの特徴を生み出す日本文化の要因・メカニズムは、図表 1 のように表せる（cf. 三浦 2013）。

図表 1 日本の消費者行動の特徴を生み出す日本文化の要因・メカニズム



### ①選択肢の多様性——規範意識のなさや雑種文化

日本の消費者行動における選択肢の多様性については、規範意識の弱さがその要因と考えられる（三浦 2013）。例えば、購買行動の規範意識を考えた場合、パリでは、大学生は LV（ルイ・ヴィトン）のバッグや小物を持たないが、日本では持つ人も多い。フランスでは LV などのブランドは年配のご婦人が持つものという規範意識が定着しているので若い大学生は持たないが、日本では、そのような意識はなく、良ければ、趣味が合えば、誰が何を持って構わないという状況である。美味しければ和洋中の何を食べてもよいということも、自分がよいと思えば神社、教会、寺のどこのイベント・儀式に行ってもよいという状況と通じており、日本の消費者は、多くの生活分野において、こうあるべきだとい

う規範意識が少ないために、選択肢が多様になっているのだと考えられる。

規範意識が、欧米に比べて弱い理由は、歴史的に、国の外側から多くの知識や文物・技術が入ってきた際に、それら外来のものと日本固有のものをうまく妥協させて、融合させてきたからだと考えられる。事例としては、奈良以前に始まる本地垂迹説（日本古来の神道と外来の仏教を融合させる方策；cf. 村山 1974）、和魂漢才（平安時代以降、日本固有の考え方と、外来の中国の知識・技術などを融合；cf. 平川 1971、加藤（仁）1926）、和魂洋才（幕末期以降、日本固有の考え方と、外来の欧米の知識・技術などを融合；cf. 平川 1971）などがあげられる。このような状況を指して、加藤（周）（1955, 1956）は、「日本文化の雑種性」と呼んだが（一方、欧米は「純粋種」）、内外のいろいろなものを取り込む「雑種文化」と言える。

よいものなら何でも取り込む雑種文化の特質を考える上で、「和魂（やまとだまし）」という用語について、平安から鎌倉・室町に至る6つの用例（『源氏物語』・『大鏡』・『今昔物語』・『中外抄』・『愚管抄』・『詠百寮和歌』）を分析した斎藤（1972）が参考になる。彼によると、やまとだましとは、a. 宮廷社会に関わる人物がその有無を問われるもので、b. 漢才とセットをなし、c. 闊達自在・臨機応変に現実的・政治的問題を処理できる、d. 複雑な対人関係に生じた社会的葛藤を処理できる、e. 利益的・目的的に個人・同族の幸福をはかる功利主義的な、f. 個人や事態ごとにあらわれ方を異にする、g. 仮名文（女ぶみ）的思考形態をとる、精神的能力だと言う。すなわち、日本の心としての平安以来の和魂とは、cやeに見られるように、臨機応変に現実的で、功利主義的な特徴を持っていたと考えられる。このような現実的で功利的で、利用できるものは利用しようという日本人の心性が、異質だった仏教も漢才も洋才も、従来からの神道や和魂と対立させるのではなく、両者を共存同居させ、融合する形で取り込んでいったのだと考えられる。

よいものは何でも取り込む雑種文化の伝統が、和洋中なんでも食し、和装も洋装も楽しみ、老若男女だれでもが同じ有名ブランド品を買うことも多い、日本の消費者行動の特徴を生み出していると考えられる。

## ② 選択基準の厳しさ——清浄という美的価値と集団主義（甘え志向）

日本の消費者行動における選択基準の厳しさについては、a.（世界的にもっとも言及されることの多い）品質基準の厳しさと、b. サービス要求水準の高さ、がある（三浦 2013）。a. 品質基準の厳しさは、清浄という美的価値を社会の中で最重要な価値として尊んできたことがその要因と考えられ、b. サービス要求水準の高さは、日本人の集団主義（甘え志向）がその要因と考えられる（三浦 2013）。

まず a. 品質基準の厳しさを生み出した、清浄という美的価値について考える。

「清浄」と、その対立概念としての「穢れ」（『延喜式』（927年）によると、人の死・産、六畜の死・産、喫穴（肉食）、改葬、傷胎（流産）、懐妊、月事、失火、埋葬など；山本（幸）1992）は、古来、日本の社会・文化の中で重要な意味を持っており、この「穢れ」の一大特徴は、それが罪の概念と密接な関係を持っていたことである（福田 1957 など）。

梅原（1967）によると、ヨーロッパの哲学が真・善・美および聖を最高価値とするのに対し、神道に由来する日本文化の価値の中心は清浄という美的価値に置かれている<sup>1)</sup>。『延喜式』（927年）の「六月晦大祓」の祝詞では、都美（罪）として、①穢れ、②奸（たわけ）、③災、④悪行、の4つがあげられているが、「穢れをもって第一の罪とす」とされている（マイナスの価値の中心を、ソクラテスでは無知に、キリスト教では罪に帰していたのに対し、日本では、穢れに集中させていたのである；梅原 1967）。そして穢れを祓うことによってすべての悪が消失すると考える。仮に悪行があっても、その悪行をつつみなくあらわせば、その悪行は清められ浄化されるわけであり、悪行も倫理的でなく、美的に捉えられているのが日本古来の考え方なのである（梅原 1967）。実際、穴田（1995）も指摘しているように、「水に流す」ことによる新生観の重視は日本人の社会的性格の一部をなしていると考えられる。

このような清浄という美的価値の存在は、少しでもキズのある製品や曲がった野菜にクレームを言う日本の消費者の特徴、また、鮮度（腐っていない新鮮な食材）や新製品（キズや汚れのない新品の製品）を重視する日本の消費者の行動に影響を与えていると考えられる。これは、見た目に加え、その機能や品質に対しても、欠点やキズのない完璧な製品を志向する日本の消費者の特徴を生み出していると考えられる。

続いて b. サービス要求水準の高さを生み出した、集団主義（甘え志向）について考える。

日本人の集団主義については非常に多くの先行研究があり（cf. Hofstede 1980, Triandis 1988, Trompenaars 1993 など；日本人による膨大な先行研究は以下を参照；南 1994）、欧米の個人主義に対して、日本人は集団主義の傾向が強いと言われる（欧米が「相互独立的自己」であるのに対し、日本は、自己同士が未分化な「相互協調的自己」であると言う論者もいる；Markus & Kitayama 1991）。集団主義は、「集団の目標を個人の目標より重視すること」という代表的定義（cf. 高野・櫻坂 1997）にあるように、個人が集団に合わせる（同調する）という形で語られることが多い。上司に「会社のために日曜出勤してくれ」と頼まれ、泣く泣く日曜出勤する社員のような話であるが、ただ、反対の

1) De Mente (1990) も、日本人では、美的価値や調和・秩序維持の方が、欧米人が倫理的・道徳的原理とみなしているものより優先している、と述べている。

立場（上司の立場）から見ると、相手（社員）が自分に合わせてくれているのである（上司は、社員は合わせてくれるだろうと甘えている、とも言える）。このように考えると、集団主義には、1)「相手に合わせる」同調志向と、2)「相手に合わせてもらう」甘え志向、という2つの側面があると考えられる（三浦 2013）。この内、甘え志向が、サービス要求水準の高さを生み出していると考ええる。

甘え志向の「甘え」とは、土居（1971）によると、他人の愛や甘やかしや親切に寄りかかりたいという願望のことである。甘える現象は洋の東西を問わず、原則としてすべての乳児に観察しうるが、欧米では、独立した個人へと成長する中で抑圧されていく。一方、日本では、成人した大人になっても、ある程度残り、親に甘えたり甘えさせたりという現象が多く見られる。さらに、日本では、この甘えの関係が、母子や親子関係のみならず、夫婦関係、教師と生徒、上司と部下、企業と消費者、政府と企業、など至る所で見られるのが特徴なのである（土居 1971）。

このように、企業にも甘える日本の消費者の甘え志向が、先のシトロエン・ジャポンやH&M日本法人の社長が述べていたように、迅速な対応、丁寧な対応、良質な包装その他のサービス要求水準の高さを生み出しているのだと考えられる。

### ③ 選択結果の集団的変動性——感情型属性志向と集団主義（同調志向）

日本の消費者行動における選択結果の集団的変動性（＝流行）については、日本人の感情型属性志向と集団主義（同調志向）がその要因と考えられる（三浦 2013）。選択結果の集団的変動性とは、a. 製品選択結果が変動する側面と、b.（それが）集団的に変動する側面、という2つから構成されるが、a. 選択結果の変動性を規定するのが感情型属性志向であり、b. 変動の集団性を規定するのが集団主義（同調志向）である。

まず a. 選択結果の変動性を生み出す、感情型属性志向について考える。

感情型属性志向（および対概念としての思考型属性志向）は、製品を思考型製品と感情型製品に分類したFCBグリッド（Vaughn 1980 など）の研究を属性分類に修正したものである（三浦・伊藤 1999）。思考型属性とは、消費者が思考して評価する属性であり、①機能・組成・サイズに関する属性と、②価格がある。一方、感情型属性とは、消費者が感覚／感情で評価する属性であり、①五感に関わる属性（色・デザイン、味、香り、音、手触りなど）と、②イメージ（製品ブランド・イメージ、企業イメージ）、がある。この両属性を分ける決定的な違いが優劣の客観的判断基準の有無であり、思考型属性には優劣の客観的判断基準があることが多い一方（車の燃費の10モード燃費や、PC処理速度のクロック周波数など）、感情型属性にはそれがない（口紅の色の優劣やチョコレートの甘さの優劣は主観的なもので、優劣の客観的判断基準はない）。その結果、思考型属性は消費



者の選択結果が収斂しやすい一方、感情型属性は消費者の選択結果は多様なものとなる。

すべての製品には思考型属性と感情型属性の両方があり（車なら燃費・馬力などの思考型属性と色・デザインなどの感情型属性）、思考型属性を重視する消費者は選択結果が変動しにくく、一方、感情型属性を重視する消費者は、選択結果が変動しやすい。

日本の消費者については、多くの先行研究で美（色、形、香りその他）を重視するのが特徴と言われており（望月 1967, 山本（正）1981, 高階 1978 など）、De Mente（1990）は、「日本の文化は美に重点」があり、「五感のすべてを満足させる」ために、「歌づくり、月見、花見、香合わせ、物見遊山、虫きき、生花、音曲、舞踏、茶の湯」など、古来多くの美の追求があったと指摘している。これはまさに感情型属性志向（五感に関わる属性の重視）と言える。実際、広告会社 ADK が 1998 年に行った世界 10 地域消費者調査（日米英独、香港、シンガポール、上海、台湾、タイ、ベトナム）では、8 製品（チョコレート、ジーンズ、洗濯機、シャンプーなど）の消費者行動について、各地域の思考—感情スケール（消費者行動が思考型か感情型を判別する尺度）を計算したところ、最も感情寄りの購買意思決定を行っていたのが台湾、次に日本であり、欧米のアメリカ、イギリス、ドイツは最も思考寄りであった（伊藤 1998, 三浦・伊藤 1999）。

このように、日本の消費者は、欧米に比べて感情型属性志向であり、優劣の客観的判断基準がないという感情型属性の持つ性格から、その選択結果が時間的に変動しやすいのだと考えられる。

続いて b. 変動の集団性を生み出す、集団主義（同調志向）について考える。

日本人の集団主義は、先に見たように 2 つの次元があり、変動の集団性に影響を与えるのは、同調志向の方である。すなわち、集団主義（同調志向）のある日本の消費者は、自身の意思決定において、周りの集団の意思決定に同調する傾向が強いのである。このような日本人の集団主義を生み出したメカニズムとしては、1) 稲作文化説と、2) イエ社会説がある（三浦 2013）。

稲作文化説とは、稲作の栽培特性が集団主義を生み出したという説である（佐々木 1993 など）。稲の栽培には水のコントロールが不可欠で、灌漑水路の構築・維持から始まり田植・収穫などさまざまな共同労働が必要なため、村を単位とする村落共同体が生じる。こうして稲作文化圏では、集団主義が生まれてくる<sup>2)</sup>。

日本における稲作文化は、縄文時代末あるいは弥生時代（B.C.10-3 世紀）初めに中国

---

2) Triandis (1988) は、Mead のデータを統計的に分析し直して、個人主義的な社会が狩猟や採集や釣りなどをする傾向があるのに対し、集団主義的な社会が農業をするを見出している (cf. Triandis 1995)。

(長江下流域や江南地方) から到来したと言われるので (佐々木 1993), この時代以降, 日本人は水利の稲作社会を形成・維持していく中で, 集団主義的特徴を持っていったと考えられる。

一方, イエ社会説とは。村上ほか (1979) によるもので, 日本人の集団主義的傾向は, 平安末期 (11 ~ 12 世紀), 東国で灌漑無畜型の水田農耕に従事した軍事的自衛力を持つ開発領主のイエ社会に, その起源を持つとするものである。アジアの他の稲作文化圏にも広く見られる集団主義的特徴が, この東国の開発領主のイエ社会の形成によって, 日本独特の集団主義になった。

イエ社会は, それまでのウジ社会と異なり, 日本独特の社会で, ①超血縁性, ②系譜性, ③機能的階統制, ④自立性, という特徴を持つ。超血縁性とは, 本来の家族の血縁ではないが, それを超えた強固な血縁的 (家族的) 関係のことで, 臣従の関係を親子の関係になぞらえ, 強固な戦闘集団を作った。広範に採用された養子制度は, ヨーロッパ中世には見られず, 中国・朝鮮の宗族 (一門・一族) でも「異姓不養」で血縁外からの養子を公認する制度は近年までなく, 日本的な特徴である<sup>3) 4)</sup>。

日本では, 武家で嗣子がなくて「お家断絶」を避けるために養子を取り, 大阪の商家で凡庸な実子をさしおいて有能な使用人を娘婿に求めるなど (cf. 山崎 1990), 血縁よりも「イエ」を第一に考えた行動が多くとられ, 社会の至る所で, 親方—子方, 親分—子分, 宿親—宿子などの, 擬制的親子関係 (イエ型集団) が浸透した。

日本の近代化以降は, 明治政府がイエ原則を意図的に動員し, 国家 (天皇と民), 企業 (経営者と従業員), 家族 (祖父母と父母と子) という 3 つの側面でイエ社会を強化した。

第 2 次世界大戦の敗戦は, 家族国家観も, 家父長制的な家族観も否定されたが, イエ型企業体の存在意義は高まり (cf. 永谷 2010), 高度成長期には, エコノミック・アニマルと揶揄されながらも, 日本の企業は, 擬制的親子関係を標榜し (①超血縁性), 未来永劫の存続を図り (②系譜性), 社長を頂点とする組織体制を作り (③機能的階統制), フォーマルとプライベートの一切を賄う (④自立性) ものとして, 大きな成長を実現した。

このように, 日本の消費者は, 欧米に比べて同調志向が強く, その結果, 選択結果が集団的に変動するのだと考えられる。

3) Hsu (1963) は, a. 血縁の家族を原型としながら, b. 家督相続というもっとも重要な局面では養子縁組という家族外からの血の導入という契約的側面も持つ, 日本のイエモト制度を kincontract (縁約: 血縁 kin と契約 contract の造語) と呼んだ。

4) 日中の集団主義の違いについて, 日本人の「群体本位」(血縁や婚姻以外の会社などの集団を重視) に対し, 中国人の「家庭本位」(私を中心とした血縁や婚姻の同心円の広がりを重視) と対比する論者もある (劉 1990, cf. 高橋ほか 2010)。



### Ⅲ 日本の文化的特徴と日本企業の行動特性

図表1に示したように、清浄という美的価値、雑種文化、集団主義（甘え志向）、集団主義（同調志向）、感情型属性志向という日本の文化的特徴が、日本消費者の特徴的な行動を生み出していることが理解された。

本節では、それら文化的特徴が、日本企業の行動特性も特徴づけているかどうかを検討する。

#### 1 清浄という美的価値と完璧な製品づくり

清浄という美的価値を尊重する日本文化においては、一点の曇りもない明鏡のようなものが尊ばれ、壊れない家電・曲がっていないきゅうりを選好する日本の消費者を生み出したわけであるが、作り手の視点から考えると、それは完璧な製品を作ることになる。

製品の品質管理の歴史は、テイラー（Taylor, F. W.）によって「標準」の概念が確立され、フォード（Ford, H.）によって3S（standardization 標準化・simplification 単純化・specialization 専門化）の考え方が導入されることにより、1920年代に大量生産のロジックが完成する。その後、1960-70年代に多品種化や製品寿命の短縮化が進行し、標準化による効率的生産だけでは対処できなくなった時、日本の製造業では、標準をベースにしながらも、それを組織的に継続的に改良していく「改善（kaizen）」が始まった。そしてこの継続的改善の学習プロセスをモデル化したものが、デミング（Deming, W. E.）らのPDCAサイクル（Plan-Do-Check-Action）であり、このPDCAによる改善活動によって、日本はモノづくり大国と言われるようになった。

このPDCAサイクルを回していく上で、「他国では容易にまねができない、あるいは非現実的とも考えられる“不良ゼロ、故障ゼロをめざした改善”」に結びついたところに、日本の文化特性の影響を見て取れる（圓川 2009）。例えば、1980年代に欧州のある国に品質管理の指導に行った日本人技術者が、最初は指導に従っていた現地従業員から、最後には、この国でPDCAとは“Please Don't Change Anything”であり、とても日本のようにできないと言われたと言う。不良ゼロは実質的に不可能な目標なのだが、日本ではそれを追求して絶えずカイゼン活動を行う。完成製品の歩留まり（原料の投入量から期待される生産量に対して、実際に得られた製品生産数比率）が日本の工場で95%なら、さらに96、97を目指すわけであるが（最終ゴールは100）、欧州の工場では、95%ならもう十分だという話である。ここで重要な点は、コスト意識の差である。つまり、さらにカイゼン活動を続ければ96、97と歩留まりは向上するかもしれないが、そのためのカイゼン活動には人件費その他のコストがかかる。追加コストと歩留まり向上のメリットを天秤にか

けると、95%で十分かもしれないのである。一方、日本の工場では、コスト意識よりも歩留まりを100に近づけるといふ美しい結果の方を重視するのである。

実際、日本のこのようなQC活動を参考に1980年代のモトローラで開発され、その後、GEの経営全体のプロセス改革にも援用された「シックス・シグマ」という品質管理／経営管理手法は、シグマ( $\sigma$ ;標準偏差)というその統計量の用語が示すように、ゼロではないのである(実際、達成がほぼ不可能なゼロという値は、そこへ向けての進捗管理ができないので、アメリカではそのような目標設定はされないと言ふ;小笠原2008)。

ここには清浄という美的価値を最重視する日本人の美意識が大きく影響していると考えられる。清浄なもの、すなわち、一点のかげりもない完璧なものを最重視する日本人にとっては、シックス・シグマに過ぎなくても不良品は不良品なのである。やはり目指すべきは不良品ゼロの完璧な美しさなのである。実際、品質管理分野にとどまらず、安全分野の研究者が共通に指摘するところによれば、日本の消費者が求める安全は、「一切リスクのない“絶対安全”」である一方、欧米の消費者の安全は、「許容不可能なリスクがないこと」と言われる(圓川2009)。

## 2 雑種文化と和魂漢才／和魂洋才型製品開発

規範意識が希薄で、どのような外来物でも現実的・功利的に取り入れる雑種文化の日本においては、和洋中何でも食し、どのような宗教のイベントも楽しむわけであるが、作り手の視点から考えると、それは世界の製品を自分なりにアレンジする、和魂漢才／和魂洋才的製品を作ることになる。

和魂漢才・和魂洋才とは、和の心を忘れずに、外来の優れた技術を取り入れることであるが(三浦2013)、清浄という美的価値のある日本では、外来物をさらに作り込むことによって、本家を凌駕するまでに肉薄することも多い(本家のスコッチ・ウイスキーに負けない製品を作り上げたウイスキー産業など;cf.渡部1989)。

「サービス業」の100円ショップとコンビニエンス・ストア、「食」の和風バーガー、「ファッション」のストーンウォッシュ、などが代表格である(三浦2013;cf.堤2011)。

100円ショップは、1879年、フランク・ウールワース(Woolworth, Frank)が、ニューヨーク州エチカなどで開店した「Five and Ten cent Store」に遡る。その後、20世紀初頭に欧米に広がり、現在では、マレーシア(5リングット均一店)、イギリス(1ポンド均一店)、カナダ(1カナダドル均一店)、ドイツ(1ユーロ均一店)などにある。それらの利用者(現地で利用し、現在、日本在住の外国人)は「質が悪くて人気がない」と口を揃える一方、日本の100円ショップは、質が高く、多様なジャンル、ユニークなものもあると、外国人は評価している(堤2011)。

アメリカでコンビニエンス・ストアの成立は1920年代と言われるが（基本的システムは1950年代までに確立；川辺1994），アメリカのセブン-イレブンは，第2次世界大戦後にサウスランド社が店舗に「7-ELEVEN」のロゴを使用したのに始まる（川辺1994）。1973年にイトーヨーカ堂はサウスランド社と業務提携してセブン-イレブン・ジャパン（当時はヨークセブン）を設立し，1974年に1号店をフランチャイズ方式で開店した（金（亨）2007）。当初は，a. 年中無休・長時間営業，b. 日用品・最寄品の定価販売，c. フランチャイズ方式，などのアメリカ型であったが（金（顕）2001），その後，a. ファストフード商品群の強化，b. POSなど受発注・商品管理の情報システム強化，c. 小口発注・日配品毎日配送の物流システム合理化，d. 公共料金収納代行・小口キャッシングなどサービス強化，などの特徴が付加され（出家1995，金（顕）2001，金（亨）2007），日本型コンビニエンス・ストアを確立した。

1971年にマクドナルドが日本に上陸して以来，ハンバーガーは日本の食生活になじんでいったが，モスバーガーは，1973年，ブリの照り焼きからヒントを得た「テリヤキバーガー」を発売し，さらに1987年にはバンズの代わりにご飯でおかずを挟んだ「ライスバーガー」を発売した。ハンバーガーの基本を押さえつつ，そこに新たな日本的価値をアレンジしたもので，実際，テリヤキバーガーは，香港やマカオでは「將軍バーガー」，シンガポールやタイでは「サムライバーガー」というネーミングで成功している（堤2011）。

ジーンズがアメリカで生まれたのはゴールドラッシュに沸いた19世紀後半と言われるが，日本に入ったのは1950年代後半である（宇野2007）。ロカビリー歌手やグループサウンズがジーンズを着用する中，若者文化に浸透していった。そのような1970年代，エドウィンは中古風ジーンズ（着古し感のあるジーンズ）の開発に目を付け，多くの研究を繰り返す中で，鹿児島産の軽石と一緒に洗濯することによってストーンウォッシュを完成した。そして1980年，ケルン（ドイツ）で開かれたジーンズの国際見本市で発表して大きな脚光を浴び，その後，世界に広まっていった（堤2011）。

### 3 集団主義（甘え志向）と至れり尽くせり製品開発

周囲に甘えたいという集団主義（甘え志向）の傾向を持つ日本においては，迅速な対応，丁寧な対応，良質な包装などを消費者が求めるわけであるが，作り手の視点から考えると，（自身も甘えたい気持ちがあるから）消費者の痒いところに手が届く至れり尽くせりの製品を作ることになる。

甘えたい消費者の先回りをして，至れり尽くせりの製品開発をするわけであるが，清浄という美的価値のある日本では，徹底的に細部まで作り込むことになる。「ハイテク技術」

のハイテクトイレや多機能家電、「サービス業」の宅配便が代表格である（三浦 2013；cf. 堤 2011）。

TOTO が洗浄機付き便座（ハイテクトイレ<sup>5)</sup>）の開発を 1960 年代にスタートさせた時、ヒントになったのは、アメリカ企業が痔の患者用に開発した医療用便座だった。ただ使い勝手がよくない中、多くの協力者も仰ぎながら徹底的に検討し、ノズルを尻の近くまで伸ばすこと、水は 43 度の角度で発射すること、水温は 38 度が適温であること、などを突き止め、1980 年に第 1 号の洗浄機付き便座を開発した（堤 2011）。その後もハイテクトイレは進化を続け、便座温度の調節、吹き出る水の強弱の切り替え、ムーブやマッサージ機能の追加、温風乾燥、便座蓋の自動開閉、さらに血圧測定や尿検査まで行えるようになっており（堤 2011）、まさに甘えたい消費者に対して、至れり尽くせりの製品開発を行っている。

炊飯器では、中国の炊飯器がご飯とお粥しか作れないのに対し、日本の炊飯器は、雑穀・もち米・お粥・玄米・発芽玄米が切り替えレバーになっている点が外国人から評価されている。日本製のタイ向け炊飯器では、日本米とタイ主流のジャスミンライスの切り替えボタンがあり、スペイン向けでは、リゾットにも切り替えられる。電子レンジでは、日本のものは「オープン」「トースター」への切り替えボタンがあって評価されるし、冷蔵庫では、保温庫で暖かい飲み物も飲めたり、ビタミン増量機能付き（LED で野菜の光合成を促す）などの機能が評価される。あるカナダ人は、カナダでは洗濯機と乾燥機が分かれているのが普通の中、洗濯機・乾燥機一体型の日本製品を大きく評価した（堤 2011）。

日本で宅配便が始まったのは 1976 年、大和運輸（現・ヤマト運輸）が「宅急便」のサービス名で行ったのが始まりであるが、1980 年代に急成長し、いまや多くの企業が展開している。当初は普通の荷物だけだったのが、クール宅急便やゴルフ・スキー便なども生まれ、さらに指定日配達や時間帯配達、また着払制度や代引制度など、サービスはどんどん多様化している。荷物を自宅に取りに来てくれるサービスもあるが、海外ではそのようなサービスは少なく、また、イギリスでは受取人が不在の場合には指定の時間に取りに行かねばならない（堤 2011）。簡単に再配達を頼める日本は、まさに至れり尽くせりである。

もちろん、至れり尽くせりで徹底的に作り込むので、過剰品質やガラパゴス化という誹りを受けることもあるが、これが日本のモノづくりの特徴の一つを表しているのは間違い

---

5) 日本の洗浄機付き便座（ハイテクトイレ）は外国人に特に注目されるようで、NHK「COOL JAPAN 発掘！ かつこいい日本」が放送 100 回記念の 2009 年に外国人 100 人に行った調査でも、もっともクールなものとして、堂々の 1 位に輝いている（堤 2013）。

ない。集団主義（甘え志向）と清浄という美的価値のなせる業なのである。

#### 4 感情型属性志向と日本的美の製品開発

五感などの感情型属性を重視する日本においては、どのようなものに対してもその美（色、形、香り他）を愛で、多くの流行が生み出されるわけであるが、作り手の視点から考えると、どのような製品ジャンルであろうと美を追求する製品を作ることになる。

19世紀後半のジャポニズムが欧州を席卷した時代、浮世絵などとともにヨーロッパにもたらされた日本の陶磁器、漆器、木工金工家具、調度、什器などが、日常使いの道具でありながら、同時に見事な芸術品でもあることが、ヨーロッパの人々に工芸に対する新しい眼を開かせた（高階 2000）。西欧では、絵画や彫刻などの「大芸術」に比べ、工芸品は「小芸術」と見られ、その製作者も芸術家というより職人であり、画家や彫刻家より一段低く見られていた。それに対し、日本では、尾形光琳や尾形乾山のように、画家であると同時に工芸デザイナーである芸術家が珍しくなく、日本の工芸品は、平凡な日用品であっても優れた芸術品であることが多かった。日本では芸術と生活道具の間に境界線がなく、生活そのものが芸術化されていることに欧州人が驚いたと言える（高階 2000）<sup>6)</sup>。このようなジャポニズムの衝撃が、19世紀末のイギリスのアーツ・アンド・クラフツ運動や、ヨーロッパ大陸のアール・ヌーヴォーにも、影響を与えていった（高階 2000）。

感情型属性を重視し、あらゆるものを美的に捉える日本人には、実は独特な美的感覚がある。近年、ルイ・ヴィトンのデザイナーに採用された中尾隆志氏は、「手先が器用な日本人はパタンナーとして重宝されるケースは多いが、デザイナーとして活躍する人は珍しい」と業界関係者から驚かされている。中尾氏によるとデザイナーに採用され求められていることは、「アシンメトリックなデザインや和のタッチ」と言う（『日本経済新聞』, 2017. 4. 2）。ここに日本のモノづくりの独特な美的感覚がある。それが上で見たジャポニズムが欧州を席卷した背景にある。19世紀後半の西欧絵画は、ルネサンス期に成立した遠近法、肉付け法、明暗法に基づく表現が中心であったのに対し、浮世絵をはじめとする日本絵画は、a. 左右のバランスを敢えて崩して主要なモチーフを画面の一部に偏らせたり、対象の一部分だけを敢えてクローズアップする「構図」、b. 流麗な「輪郭線」による形態の把握、c. 陰影のない鮮明多彩な「色彩」、d. 余計なものを思い切って捨てる「単純化」

6) 日本では日用品・芸術品に境がない背景には、日用品も芸術品も同じように愛でる日本の消費者がいると考えられるが、このことは日本人のブランド志向にも表れており、日本から撤退したハイパーマーケット「カルフル」のアジア地区CEO（当時）のフィリップ・ジャリー氏は、日本人は「食料品においてすらブランド品を買いたがる」という同じ先進国のフランスの消費者との違いを述べている（『日経ビジネス』, 2005. 4. 11）。

など、独自の日本の特徴を有していた（高階 2000）。a. の構図はまさにアシンメトリック（非対称）の美<sup>7)</sup>であり、輪郭線・色彩・単純化などが和のタッチである。中尾氏は日本の美の作り手の伝統を引き継いでいる。

## 5 集団主義（同調志向）と同質的企業行動

周囲に合わせるといふ集団主義（同調志向）の傾向を持つ日本においては、個性的なものよりも、世間で流行しているものを多くの消費者が求めるわけであるが、作り手の視点から考えると、他社と同じような製品を作ることになる（経営者の視点から考えると、他社と同じような戦略を策定することになる）。

### (1) 同質的製品開発

池尾（1999）は、日本型マーケティングの特徴の一つに同質的マーケティングをあげ、他社の製品と似ていて無難で、ただ小さな改善点・差別化点のある製品開発がよく行われると述べている。他社製品と大きく異なる革新的製品は、魅力的なものになる可能性を持つ一方、不満足な結果をもたらす可能性もあるので、リスク回避的な側面からも無難な、似たような製品開発が行われると言う。実際、1社からヒット商品が生まれると、他社が皆マネをする同質的マーケティングがよく見られる。1980年代後半のビール4社のドライ戦争の際には、アサヒ「スーパードライ」の大ヒットの後、キリン・サッポロ・サントリーは「ドライ」を冠した新製品で追随したし、2002年にキリンビバレッジが飲料にはじめてアミノを入れた「アミノ・サブリー」がヒットすると、競合社は一斉に「アミノ式」や「アミノ・ダイエット」などのアミノ飲料を投入した。

浅羽（2002）は、日本企業が同質的行動（ライバル企業と同じ行動をとる）という行動特性を持つことを実証的に分析しているが<sup>8)</sup>、事例として、a. 製品の模倣（上記のビールのドライ戦争など）、b. 製品ラインの重複（1970-80年代のシャープ・カシオの電卓戦争など）、c. 技術転換の同時性（1960年代後半からのTV業界における真空管からトランジスターへの転換など）をあげている。このTVにおける技術転換は、日米の差が際立っていて興味深い。日本では、1968年に日立製作所がオール・トランジスター・テレビを発

7) 日本美術の特徴としては、古くから、左右相称性（symmetry）の不在、もしくは非相称性（asymmetry）の強調が言われており、それが最も鮮やかに表れているのは、建築と庭園と言われる（加藤 2007）。また、イタリア人のヴィットーリオ・ビーカはその著『極東の美術』（1894年）で、日本の美術の特徴として、a. 優れた色彩感覚、b. 熟練した視覚的統合とともに、c. アシンメトリー指向、をあげている（石井 1999；cf. 加藤 2007）。

8) 競合他社が同質的行動をとるために、ライバル企業に追いつかれるのではないかというプレッシャーを各企業が感じ、その結果、日本では、企業間の競争が厳しくなると浅羽は指摘している（浅羽 2002）。



売し、翌年すべてのカラーTVをトランジスターに置き換えると、他の競合他社も追随し、1971年には、日本におけるすべての新モデルのカラーテレビがオール・トランジスターになった。一方、アメリカでは、モトローラが、日立発売の前年1967年にオール・トランジスター・テレビを発売したが、他の競合他社の反応は鈍く、RCAは1971年、ゼニス（Zenith）は1972年になって、ようやくオール・トランジスター・テレビを発売し、アメリカ市場におけるすべての新モデルがオール・トランジスターになったのは、1976年のことであった。日本では、最初の発売から新モデルがすべてオール・トランジスターになるのに3年しかかからなかったのに対し、アメリカでは、1年早く新製品を発売しながら、すべての新モデルがオール・トランジスターになるのに9年もかかったのである。

同質的行動・戦略で競合各社が鎬を削るという日本の特徴は、イノベーションのタイプにも影響していると考えられる。アバナシー（Abernathy, W. J.）とアッターバック（Utterback, J. M.）の一連の研究（Utterback & Abernathy 1975, Abernathy & Utterback 1978, Abernathy 1978）では、プロダクト・イノベーション、プロセス・イノベーション、ドミナント・デザインという概念が提示され（cf. 秋池 2012）、画期的なプロダクト・イノベーションが複数出て競合する中、最終的にその中の一つがドミナント・デザインとして市場に評価され、定着し、その後、当該イノベーションの製法などのプロセス・イノベーションにイノベーションの中心が移っていくと言われる（1970年代からのVHS vs. ベータ、近年のブルーレイ vs. HD DVDなどの展開に典型的に見られる）。一般に日本企業は、プロダクト・イノベーションよりプロセス・イノベーションが得意と言われるが、実際、アメリカ国務省が、1990年代に、重要な38品目の技術・製品に関して、その発明・新製品・商品化の割合を調べたところ、欧米は、発明・新製品が多いのに対し（アメリカで77.6%、欧州で85.0%）、日本は両者が著しく少なく（7.6%）、90%以上が商品化（プロセス・イノベーションに近い）であった（馬場 2014）。全社がオール・トランジスター・テレビで競合すると、勝負は価格やサイズや画像などの改善のプロセス・イノベーションになるわけであり、この同質的行動特性が日本のイノベーションのタイプも規定していると考えられる。

## （2）グランド・デザイン（大きな戦略ビジョン）の欠如

周囲に合わせるという集団主義（同調志向）の傾向を持つ日本においては、過度に個人的なものを消費者は好まないわけであり、上で見たように作り手の視点からは同種の製品のプロセス・イノベーションで他社と覇を競うわけであるが、企業の全体戦略においても、他社と大きく異なる戦略は取らず、他社と同じような戦略を策定することになる。結果、大きな戦略ビジョンを描けないのが、日本企業の特徴になる。

日本企業を含む日本組織が革新的な戦略ビジョンを描けないのは、今に始まった話では

なく（先に見たように、日本の集団主義は弥生時代に端を発し、日本的集団主義も平安末期の東国の開発領主のイエ社会に起源を持つ）、多くの事例が過去に見られる。

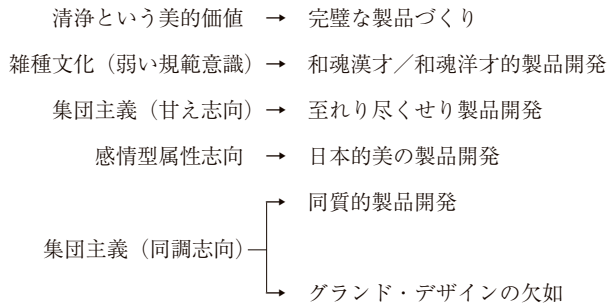
『失敗の本質』は、第2次世界大戦で日本陸海軍がなぜ失敗（敗戦）したかを、ノモンハン事件、ミッドウェイ作戦から沖縄戦までの大きな6つの戦いについて、歴史学者、戦史学者、経営学者ら6人が、組織論的に分析したものであるが、ここにも大きな戦略ビジョンを描けない日本の組織の姿が示されている（戸部ほか1984）。

ノモンハン事件（1939）では、満州国とモンゴル人民共和国国境での両国警備隊の交戦をきっかけに、日本（満州国を支配）と、ソ連（モンゴルと相互援助協定）の間で、大規模な戦闘が起こり、日本はソ連の充実した機甲部隊に壊滅的打撃を受け、最終的に停戦協定を結ばざるを得なくなる。日本軍を圧倒したソ連司令官ジューコフがモスクワのスターリンに、「日本軍の下士官兵は頑強で勇敢で、（青年将校は狂信的な頑強さで戦うが）高級将校は無能である」と報告している。末端の下士官や兵隊は死に物狂いで勇敢に突貫するのだが、高級将校が無能のため革新的な戦略が描けない。日露戦争時に、203高地への突貫を何度も何度も繰り返した日本軍の姿が思い返される。この本の後半で、米軍と比較した日本軍の戦略・組織の特徴が分析されているが、戦略オプション（代替案）については、米軍が広いのに対して、日本軍は大変狭く、戦略が失敗した時の代替案がない。その結果、現場の個別対応力（突貫の繰り返しなど）に頼るだけになる。トップのグランド・デザインの欠如を、現場の個人力で補っていると言える（戦略目的が[米軍]明確 ⇔ [日本軍]曖昧、戦略策定が[米]演繹的 ⇔ [日]帰納的、人事評価が[米]結果重視 ⇔ [日]プロセス・動機重視であったという分析結果も同様の話である）。

『日米企業の経営比較』は、1970-80年代、環境不確実性が増した時代に日本が成功したのは、アメリカの機械的組織に対し、日本が有機的組織を採用したからだと主張し、一世を風靡したが（加護野ほか1983）、ここにも同種の日本企業の特徴が見て取れる。アメリカの機械的組織は、規則・手続き公式化（職務記述書など）、階層構造、中央集権化、トップによる意思決定などの特徴を持つ一方、日本の有機的組織は、少ない明文化規則、階層構造不明確、意思決定権限の分散化などの特徴を持っており、環境不確実性が高まると、かっちりした体制のアメリカの機械的組織より、ざっくりとしか決まっていなかった日本の有機的組織の方が、柔軟に対応しうるので競争力があるという主張であった<sup>9)</sup>。ただ、

9) 消費者行動の二重過程理論の中に（cf. 金子2014）、直感（intuition）と熟慮（deliberation）という2つの推論形式に関する研究分野があり、東アジア人と米国人を比較した実験では、東アジア人が、米国人に比べより直感的推論を重視するという結果が示された（Buchtel & Norenzayan 2008）。熟慮プロセスが作業記憶を利用する一方で直感プロセスは長期記憶からの直接検索によるとされるように（Darlow & Sloman 2010）、熟慮はその場で分析がなされるのに対し、直

図表2 日本の企業行動の特徴を生み出す日本文化の要因・メカニズム



そこで説明されているように、日本の有機的組織は何も明確に決まっていなかったのであり、トップのグランド・デザインも描かれていなかった可能性が高い。それでなぜ環境不確実性に対応できたかと言うと、大部屋で社員皆で協力して何とか対応しただけと考えられる。トップのグランド・デザインがない中、頻繁に起こる環境不確実性に対し、相互扶助の大部屋主義（有機的組織）で、現場の社員が何とか対応していたのだと考えられる。戦後40年たっても組織はほとんど変わっていなかったわけであり、現場の対応力だけに頼っていたのである。

以上の日本的企業行動の特徴を生み出す要因・メカニズムは、図表2のようにまとめられる。

#### IV 個人の強さと組織の弱さ——日本の特徴の核心

以上、日本の消費者行動と企業行動の特徴を、その文化的起源から遡って分析してきたわけであるが、そこから導き出される日本の特徴の核心は、個人の強さと組織（集団）の弱さとまとめられる。

個人の強さについては、内外のものを好奇心をもって何でも取り入れる雑種文化を持ち、外来のものを日本流に改良していく改善意識も強い。また人間行動の最高価値が清浄という美であり、真や善に縛られる欧米と異なり、明鏡のようなキズ一つないものを好み、作り手も完璧な製品を作り込む。絵画・彫刻だけでなく日常使いの工芸品にまで美意識を持ち、欧米と違った美意識（アシンメトリーその他）で作り上げる。このように、個人（一人の消費者・一人の生産者）としては、品質意識・美意識ともに高く、消費者とし

---

感は長期記憶内の過去経験に基づくものと考えられるので、この差が、米国の機械的組織／日本の有機的組織という差を生み出す要因の一つになっていると考えられる（米軍の演繹的戦略策定／日本軍の帰納的戦略策定の差にも通じる）。

てタフであると同時に、生産者としても匠の力がある。

その一方で、組織の強さは見えてこない。個人としては意識の高い消費者も、集団となると、集団主義（同調志向）の文化的伝統を受けて、世間の流行に流されてしまう。個人としては意識の高い生産者も、一つの企業の構成員になると、企業上層部の指示の言いなりになってしまう。ここでさらに問題なのは、この「指示」のレベルの低さである。集団主義（同調志向）の文化の下では、企業行動も同質的になり、他社と同じような指示しか出せず、結果、（画期的なプロダクト・イノベーションでなく）現在品の改良のプロセス・イノベーションにとどまってしまう。目標（現在品の改良など）が明確な場合は、会社構成員の生産者も作り込むことができるが、環境が大きく変わり、画期的な戦略（新製品その他）を出すべき時には手も足も出ない。そのような指示（画期的新製品の方向性を明確に示す指示など）を上層部は出せないのであり、グランド・デザインを描けないのが日本組織の決定的弱さと考えられる。

実際、2020年のコロナ禍の対応においても、政府、地方公共団体、企業をはじめ多くの組織でグランド・デザインを描けていない。一方、「欧州、在宅勤務が標準に」（日本経済新聞、2020. 6. 13）という見出しが新聞一面を飾ったように、欧米の対応は早い。なぜ欧米は、この例でも第2次大戦の米軍の例でもグランド・デザインを描け、日本の組織は描けないのか。大きな絵を描けないという意味では、世界の規格（スタンダード）をとることのできない日本企業の姿にも重なって見える。

理由の一つは、ヨーロッパの哲学が真・善・美および聖を最高価値とするのに対し、神道に由来する日本文化の価値の中心が清浄という価値に置かれている（梅原 1967）からと考えられる。ヨーロッパでは、真善美聖の中では、「真」が重視されたと考えられるが（古代ギリシャの哲学的問いの第一は「～とは何か」を明らかにすることであり、世界の本質〔真理〕を、ソクラテスはイデアに、アリストテレスは現実の個物の中に求めた；cf. 貫 2004a, 2004b, 柘植 2006）<sup>10</sup>、この「真」は、何が真で、何が真でないかは簡単にはわからず、そのために多くのものと比較・検討しながら分析していく過程が重要である。正しい勤務体制、正しくない勤務体制は、すぐにはわからない。ただそれを欧米は明らかにしようとするので、必然的にグランド・デザイン（およびその前提としてのルールやカテゴリー化；cf. Nisbett 2003）を考えることになる。一方、「美」は、見ただけで美醜がわかる。キズのないものは美であり、キズのあるものは醜である。キズのないものを作

---

10) 古代ギリシャの哲学は、ソクラテス以前に、自然学・自然哲学（*physica*）と呼ばれる自然探求の試みから始まったが（タレスやピタゴラスなど）、これは神話による説明でなく、論理（ロゴス）によって自然を認識しようとしたものであり（高岡 2016）、まさに世界（自然）の真理を追究したものと考えられる。

図表3 個人の強さと組織の弱さ

	個人の強さ	組織の弱さ
消費者	高品質志向 日用品にも美意識 内外何でも選択肢に	流行に流される
生産者	完璧な製品づくり 日本的美の製品開発 和魂漢才／和魂洋才型製品開発 至れり尽くせり製品開発	同質的製品開発 (プロセス・イノベーションに偏る) グランド・デザインの欠如

る、壊れないものを作るのは、目的が明確であり、簡単である。グランド・デザインを描く必要もない<sup>11)</sup>。

日本では、真偽でなく美醜が人間の最高価値であったために、どの戦略が真で、どの戦略が真でないかを突き詰める意識が低く、戦略の核心やグランド・デザインを考える機会が少なかった上に、集団主義（同調志向）の影響で、他者や他社と異なる画期的な戦略を考える意識も低く、結果として、大きな戦略を描けない日本組織の弱さが生まれてきたのだと考えられる。清浄（美醜）を大事にする国民性がモノづくり大国を作り上げた一方で、そのために小さなキズだけにこだわり、グランド・デザインを描けない横並びの弱い日本組織を生み出したのだと考えられる。

以上の、個人の強さと組織の弱さという日本の特徴をまとめると、図表3のようになる。

## V 結 語

本稿では、日本の消費者行動の特徴を生み出した日本の文化的伝統である、清浄という美的価値、雑種文化、集団主義（同調志向・甘え志向）、感情型属性志向が、日本の企業行動をも規定していることを明らかにした。

清浄という美的価値と、よいものなら何でも取り入れる雑種文化が相俟って、世界に冠

11) 東洋と西洋の思考形式の違いについては、東洋が包括的思考 (holistic thought; 認知対象を取り巻く場全体との関係を重視して理解)、西洋が分析的思考 (analytic thought; 対象自体に注意を払い、カテゴリー化して対象を理解) だという多くの研究があるが (Nisbett 2003, ほか; cf. 眞嶋 2015)、日本が追求する美醜は包括的思考に、欧米が追求する真は分析的思考に通じていると考えられる。

たるモノづくり大国を生み出したと考えられる。その際に感情型属性志向（日本の美意識）も新たな価値として現在付加されていると考えられる。

一方で、集団主義（同調志向）が、他社と同質的で代わり映えのしない戦略を生み出し、グランド・デザイン（大きな戦略）を描けないという欠点も生み出した。真偽を突き詰めず、美醜だけを最高価値とする日本の伝統が、この流れに拍車をかけていると考えられる。

グランド・デザインを描けないので、危機や環境変化に遭遇した日本組織は、現場のがんばりに頼るしかない。個人としては日本の消費者・生産者は質が高いのである程度対応できるが、今回のコロナ禍で明らかになったように、デジタル化への大きな環境変化などには対応できない。

個人の強さを組織の強さにつなげていくグランド・デザインを、今後日本のすべての組織は考えていく必要があると考える。

#### 参考文献

- 秋池篤（2012）, 「A-U モデルの誕生と変遷」『赤門マネジメント・レビュー』, 11 巻 10 号, 665-679。
- 浅羽茂（2002）, 『日本企業の競争原理—同質的行動の実証分析—』, 東洋経済新報社。
- 穴田義孝（1995）, 「社会変動と文化—文化は伝承されるのか—」日本社会・文化研究会編『日本人と社会変動』, 人間の科学社。
- 池尾恭一（1999）, 『日本型マーケティングの革新』, 有斐閣。
- 石井元章（1999）, 『ヴェネツィアと日本—美術をめぐる交流—』, 星雲社。
- 伊藤直史（1998）, 「国際的な「ブランド競争」時代を勝ち抜くためのマーケティング戦略」『宣伝会議』, no. 588, 宣伝会議, 48-51。
- 宇野保子（2007）, 「ジーンズ・カジュアルファッション」『中国学園紀要』, 第 6 号, 中国学園大学, 29-38。
- 梅原猛（1967）, 『美と宗教の発見—創造的日本文化論—』, 筑摩書房。
- 圓川隆夫（2009）, 『我が国文化と品質』, 日本規格協会。
- 小笠原泰（2008）, 「「日本的な」を理解する視座」明治大学国際日本学部編『[ニッポン学]の現在—GENJI からクール・ジャパンへ—』, 角川学芸出版, 77-121。
- 加護野忠夫・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博（1983）, 『日米企業の経営比較—戦略的環境適応の理論—』, 日本経済新聞社。
- 加藤周一（1955）, 「日本文化の雑種性」『思想』, No. 372, 635-647。
- 加藤周一（1956）, 『雑種文化—日本の小さな希望—』, 講談社ミリオンブックス。
- 加藤周一（2007）, 『日本文化における時間と空間』, 岩波書店。
- 加藤仁平（1926）, 『和魂漢才説』, 培風館。
- 金子充（2014）, 「二重過程理論」『マーケティング・ジャーナル』, Vol. 53, No. 3, 日本マーケティング協会, 163-175。
- 川辺信雄（1994）, 『セブンイレブンの経営史—日本型情報起業への挑戦—』, 有斐閣。
- 金頭哲（2001）, 『コンビニエンス・ストア業態の革新』, 有斐閣。
- 金亨洙（2007）, 「日本型コンビニエンスストアの移転と戦略に関する研究—韓国と中国の実証調査を中心に—」『久留米大学商学研究』, Vol. 13, No. 1, 久留米大学商学会, 61-96。
- 斎藤正二（1972）, 『「やまとだまし」の文化史』, 講談社。



- 佐々木高明（1993），『日本文化の基層を探る—ナラ林文化と照葉樹林文化—』，日本放送出版協会。
- 高岡義幸（2016），「科学的研究方法に潜む思考傾向—デカルトの「方法序説」に遡った仮説的試論—」『広島経済大学経済研究論集』，第39巻，第3・4号，広島経済大学経済学会，13-23。
- 高階秀爾（1978），『日本近代の美意識』，青土社。
- 高階秀爾（2000），「序・ジャポニスムとは何か」ジャポニスム学会編『ジャポニスム入門』，思文閣出版，3-10。
- 高野陽太郎・櫻坂英子（1997），「日本人の集団主義」と「アメリカ人の個人主義」『心理学研究』，Vol. 68，No. 4，日本心理学会，312-327。
- 高橋美保・森田慎一郎・石津和子（2010），「集団主義とコミュニティ感覚がメンタルヘルスに及ぼす影響—日・中・韓の国際比較を通して—」『東京大学大学院教育学研究科紀要』，第50巻，東京大学大学院教育学研究科，159-179。
- 田中洋（1995），「ブランド形成の日米国際比較—日本のマーケティングへの一考察—」青木幸弘・陶山計介・中田前啓編著『戦略的ブランド管理の展開』，中央経済社，219-243。
- 柘植尚則編著（2006），『西洋哲学史入門—6つの主題—』，梓出版社。
- 堤和彦（2011），『ニッポンのここがスゴイ！—外国人が見たクールジャパン—』，武田ランダムハウスジャパン。
- 堤和彦（2013），『NHK「COOL JAPAN」かっこいいニッポン再発見』，NHK出版。
- 出家健治（1995），「コンビニエンス・ストアの成熟過程とその経営戦略」『熊本学園商学論集』，第2巻，第1号，熊本学園大学商学会，73-96。
- 土居健郎（1971），『「甘え」の構造』，弘文堂。
- 戸部良一・寺本義也・鎌田伸一・杉之尾孝生・村井友秀・野中郁次郎（1984），『失敗の本質—日本軍の組織論的研究』，ダイヤモンド社。
- 永谷健（2010），「業績主義的イエ社会」井上俊・伊藤公雄編『社会学ベーシック第10巻 日本の社会と文化』，世界思想社。
- 貫成人（2004a），『哲学マップ』，筑摩書房。
- 貫成人（2004b），『図解雑学 哲学』，ナツメ社。
- 野村総合研究所（2001），『[統] 変わりゆく日本人—生活者—万人にみる日本人の価値観・消費行動』，野村総合研究所。
- 馬場政孝（2014），「「巧み」の構造（4）」『企業研究』，第26号，95-111。
- 平川祐弘（1971），『和魂洋才の系譜—内と外からの明治日本—』，河出書房新社。
- 福田恒存（1957），『福田恒存評論集第7巻 評論編（四）日本および日本人』，新潮社。
- 眞嶋良全（2015），「マインドセット，認知スタイル間の相似性・相補性」『北星論集』，第52号，北星学院大学社会福祉学部，11-27。
- 三浦俊彦・伊藤直史（1999），「思考型／感情型製品類型と国際マーケティング戦略—APD世界10地域消費者調査を題材に—」『マーケティング・ジャーナル』，第72号，日本マーケティング協会，12-31。
- 三浦俊彦（2013），『日本の消費者はなぜタフなのか—日本的・現代的特性とマーケティング対応—』，有斐閣。
- 南博（1994），『日本人論 明治から今日まで』，岩波書店。
- 村上泰亮・公文俊平・佐藤誠三郎（1979），『文明としてのイエ社会』，中央公論社。
- 村山修一（1974），『本地垂迹』，吉川弘文館。
- 望月信成（1972），『わびの芸術』，創元社。
- 山崎正和（1990），『日本文化と個人主義』，中央公論社。
- 山本幸司（1992），『穢と大穢』，平凡社。
- 山本正男（1981），『感性の論理』，理想社。
- 劉金才（1990），「家庭本位と群体本位—中日文化の協調と集団帰属精神の差異について」『中日比較

- 文化論集』, 吉林教育出版社, 88-108 (中国語)。
- 渡部昇一 (1989), 『日本史から見た日本人・古代編—「日本らしさ」の源流—』, 祥伝社。
- Abegglen, James C. (1958), *The Japanese Factory*, Free Press. (山岡洋一訳 (2004) 『日本の経営<新訳版>』, 日本経済新聞出版社。)
- Abernathy, W. J. (1978), *The Productivity Dilemma*, Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Abernathy, W. J., and J. M. Utterback, (1978), Patterns of industrial innovation. *Technology Review*, 80 (7), pp. 40-47.
- Buchtel, Emma E. and Ara Norenzayan (2008), "Which Should You Use, Intuition or Logic? Cultural Differences in Injunctive Norms about Reasoning", *Asian Journal of Social Psychology*, 11, pp. 264-273.
- Darlow, Adam L. and Steven A. Sloman (2010), "Two Systems of Reasoning: Architecture and Relation to Emotion", *Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science*, Volume 1, Issue 3, pp. 382-392.
- De Mente, Boye L. (1990), *Japan's Secret Weapon: THE KATA FACTOR*, Phoenix Books. (田附正夫訳 (1990), 『「型」日本の秘密兵器』, HBJ 出版部。)
- Hofstede, Geert (1980), *Culture's Consequences*, SAGE publications. (萬成博・安藤文四郎監訳 (1984), 『経営文化の国際比較—多国籍企業の中の国民性—』, 産業能率大学出版部。)
- Hsu, Francis L. K. (1963), *Clan, Caste, and Club*, D. Van Nostrand Co., Inc. (作田啓一・濱口恵俊共訳 (1971), 『比較文明社会論—クラン・カスト・クラブ・家元—』, 培風館。)
- Markus, Hazel R., and Shinobu Kitayama (1991), "Culture and Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation", *Psychological Review*, 98, pp. 224-253.
- Nisbett, R. E. (2003), *The Geography of Thought: How Asians and Westerners think Differently...and Why*, The Free Press. (村本由紀子 (2004) 訳, 『木を見る西洋人 森を見る東洋人—思考の違いはいかにして生まれるか—』, ダイヤモンド社。)
- Triandis, Harry C. (1988), "Collectivism v. Individualism: A Reconceptualization of a Basic Concept in Cross-Cultural Social Psychology", in G. K. Verma and C. Bagley (eds), *Cross-Cultural Studies of Personality, Attitudes and Cognition*, Macmillan, pp. 60-95.
- Triandis, Harry C. (1995), *Individualism and Collectivism*, Westview Press. (神山貴弥・藤原武弘編訳 (2002), 『個人主義と集団主義—2つのレンズを通して読み解く文化—』, 北大路書房。)
- Trompenaars, Fons (1993), *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, The Economist Books.
- Utterback, J. M. and W. J. Abernathy (1975), "A Dynamic Model of Process and Product Innovation", *Omega*, Vol. 3, No. 6, pp. 639-656.
- Vaughn, Richard (1980), "How Advertising Works: A Planning Model", *Journal of Advertising Research*, 20 (October), pp. 27-33.