

21世紀を視座に据えた企業経営の自己革新

—経営者に求められる複眼的思考と見識ある経営—

1993年10月

社団法人 関西経済同友会
企業経営委員会

目 次

提 言 骨 子	・・・ 1
第一部 提言	
はじめに	・・・ 3
第1章 企業が活力を維持しながら人類社会への貢献をしていくために	・・・ 3
提言ー1 経営者は、大胆な事業再構築を行って、収益性の向上に努めるとともに、経済構造変化の潮流と企業の社会的責任を常に視座に据えた「複眼的思考」の経営を行うべきである。	・・・ 6
提言ー2 企業は地域社会さらには人類社会の一員であることを認識し、“市民”としての倫理を持ち応分の義務を果たすとともに、社会に開かれた組織に変革すべきである。	・・・ 8
提言ー3 従業員の人間性を尊重し、その意欲と能力を最大限に活用する人間中心の経済・経営システムの完成を目指すべきである。	・・・ 10
第2章 次世代の人類への責務を果たすために	・・・ 13
提言ー4 産業人はもとより国も学会も参加して、現代文明と人類の未来について、真剣に語り合う「21世紀の人類社会を考える会」（仮称）に設置を提言する。	・・・ 13
おわりに	・・・ 15

第二部 基本認識	・・・ 16
第1章 わが国の経済・経営システム変革の必要性	・・・ 16
第2章 日本型経済・経営システムについての考察	・・・ 17
第1節 わが国の経済・経営システムの特質	・・・ 17
第2節 わが国の経済・経営システムの中の合理的・普遍的な要素	・・・ 19
第3節 日本型経済・経営システムの中で、改める方が望ましい要素	・・・ 21
第3章 社会の枠組みの変動と来るべき日本の産業構造	・・・ 25
第1節 国際社会・国内社会の枠組みの変動	・・・ 25
第2節 21世紀の日本の産業構造	・・・ 31
平成4年度・5年度企業経営委員会活動状況	・・・ 35
平成5年度企業経営委員会常任委員会名簿	・・・ 37

21世紀を視座に据えた企業経営の自己革新

—経営者に求められる複眼的思考と見識ある経営—

1 提言の意図 …不況だからこそ構造的な変革を！

- ・現在の不況は、従来の循環的不況やバブル崩壊によるものだけでなく、世界経済および文明の大きな転換期に際し、戦後から続いて来たわが国経済・経営体制の行き詰まりにもその原因がある。
- ・経営者は、現在の不況に対処して、企業収益の改善に取り組まなくてはならないが、同時に、変革の大きな流れを正確に把握して、21世紀を視座に据えた企業革新を進めなければならない。この提言は、中長期的にどのような社会の枠組みの変動が予想され、それに対応して企業はどのように自己革新を果たさなければならないかを考察したものである。

2 提言

(1) 企業が活力を維持しながら、人類社会に貢献していくために

- ・21世紀の経済社会には、全く新しいパラダイムが予想され、企業はそれに向けて、自己革新を進めなければならない。
- ・これからの日本企業は世界の論理の中で経営をしていかなければならず、これまで以上の厳しい経営力評価がなされる。特に、環境などの社会的コストを織り込んだ上での収益性とこれまで以上の水準の配当が要求されよう。
- ・一方では、企業の社会性はますます問われるようになり、企業と社会との共生が重要となる。
- ・経営者には企業家精神の発揮と21世紀の人類社会に貢献する見識ある姿勢が求められている。

提言－1

経営者は、大胆な事業再構築を行って、収益性の向上に努めるとともに、経済構造変化の潮流と企業の社会的責任を常に視座に据えた「複眼的思考」の経営を行うべきである。

- ・「複眼的思考」：利潤の追求と同時に、常に根底を流れる経済構造の変化を捉えつつ、企業の社会性を活動に織り込んで行くこと
- ・新しいパラダイムに適応できる新しいタイプのプロとしての企業家の育成と登用が必要。

提言－2

企業は地域社会さらには人類社会の一員であることを認識し、“市民”としての倫理を持ち応分の義務を果たすとともに、社会に開かれた組織に変革すべきである。

- ・日本は世界経済の持続的成長に配慮して調和の取れた経済発展を目指すべきである。
- ・企業は社会の一員としての義務を果たすとともに、企業組織・活動の透明性と自律性を高めよ。…世界の論理の中での経営、競争ルールの一統化

提言－3

従業員の人間性を尊重し、その意欲と能力を最大限に活用する人間中心の経済・経営システムの完成を目指すべきである。

- ・今、「長期雇用」という日本型経営の特質が揺らいでいる。労使協調や企業内教育など長所は維持し、21世紀に向けた新しい人間尊重の経済・経営体制を作り上げるべし。（日本型経済・経営が最短距離にある）
- ・従業員の「個」の尊重と職業意識の重視
- ・外部労働市場の整備…企業にとっても労働者にとっても豊かな選択肢

(2) 次世代の人類への責務を果たすために

提言－4

産業人はもとより国も学会も参加して、現代文明と人類の未来について、真剣に語り合う「21世紀の人類社会を考える会」(仮)の設置を提言する。

- ・大量生産・大量消費・大量廃棄の現代文明の行き詰まり
- ・次世代や途上国への配慮…後世から「放蕩の世代」と言われないために
- ・地球社会の持続的発展のために企業の成せること
 - …・技術的ブレークスルー
 - ・循環型社会システムの構築など

3 結語

経営者は不況時においても複眼的思考と見識ある経営を志そう。

第一部 提言

はじめに

本委員会が発足した昨年春に企業経営をめぐる最もホットな話題は、“一人勝ち”をしている日本経済に対する欧米からの批判、日本型経済・経営システムの異質性であり、国際的な経済交流を一層進めるためにはその問題点にどう取り組みどう是正するかが勉強の焦点であった。「薄利多売」「長時間労働」「株主軽視」「会社中心主義」などが俎上にのぼった。ところが、本年年初には、不況到来に際して当面の減益に耐えて継続的雇用を優先する日本型経営がクローズアップされ、日本型経営の長所として高く評価する発言が相次いだ。そしてまた、海外の「日本異質論」もしだいに影をひそめ、日本企業の強靱さをもたらすシステムへ関心が移っていった。

本委員会は当初からいわゆる“日本型経済・経営システム”の課題を対象として来たが、特に日本型雇用の長所についての勉強に取り組み始めた。しかし、折から日本経済はバブル崩壊後の不況が長引き、加えて国際競争力を失わせる「1ドル100円」の経済が急激に訪れたため、これらにいかに対応するかが経営者の深刻な関心事となっている。

そして対応策の例として、従来の日本型経営の特徴であった長期雇用への見直し（雇用調整）の例がしきりに報道されている状況である。

企業経営委員会としては、短期間に激動する日本経済の姿と経営者の関心の変遷を目のあたりにした。その時々に対応に企業が全力を出すのはいわば当然であるが、世界経済および文明の転換期に直面している経営者は、常にその根底を流れる経済構造の変化へ“複眼的思考”で臨み、同時に企業経営の理念を踏まえた“見識ある経営”が必要であることを改めて痛感した。

以上のような経過を踏まえ、以下の提言は経済界が不況脱出に苦闘中であることを十分認識しながらも、あえて、21世紀を視座に据えた企業経営の「あり姿」の一側面に光を当てたものである。

第1章 企業が活力を維持しながら人類社会に貢献していくために

日本企業が、21世紀の経済社会を視座に据えたとき、そこに広がるのは新しいパラダイムの世界である。自らの経済・経営システムの特質を経済社会の枠組みの変化に適応させていくことは、まさに日本企業の自己革新という他はない。

日本企業は大きな転換期にさしかかっており、新しいパラダイムへの変革は従来の延長線上ではなし得ないものである。この自己変革には多くの困難と苦痛が伴い、しかもすべての企業にとっての共通の回答があるわけでもない。個々の企業が個々の取組みの中から、悪戦苦闘の末掴み取るより他はないのである。その意味では、この提言においてできることは日本企業の進むべき方向を示唆することではない。

ところで、経済のグローバル化が進み、一国の経済が世界の経済情勢によって複雑に変動する度合いが一層強まっている中で、企業経営者は複眼的思考を発揮して企業経営本来の事業の充実と経済の活性化に邁進せねばならない。すなわち、世界経済の大きな流れと日本の経済構造の変化を視座に据えて、自らのポジションを見失わず、自社の“企業活力”の増強を図る責務があるということである。

“企業活力”の根源は“企業家精神”である。需要の潜在する地域を求め、新しい価値を持つ商品・サービスを生み、或いは文明の制約をブレークスルーするニューフロンティアの開発に精力を投入する力である。

また、既存分野の事業においても新しい視野で事業をリストラクチャリングして、経営者・従業員の挑戦エネルギーによって収益性を向上させ、働く者の能力を存分に発揮させて新しい価値を創造することも企業家精神の発揮といえよう。

また、経営の国際化に応じて重要視されるのは、世界の論理の中で経営をしていかなければならないということである。特に、従来にも増した株

式配当への配慮・経営に対する株主の視点の重視は経営者の新しい課題である。経営力とは、環境などの社会的コストを織り込んだうえでの企業の収益性と株主に対する還元で評価される。日本の企業も世界の中での優良企業となるためには、しかるべき収益性と配当の確保が必要となる時代が来ている。

一方、企業の社会性もますます厳しく問われる時代に入った。企業は社会から隔絶した存在ではなく、社会を発展させていく中核的組織として社会との共生を図らねばならない。今後は、社会に参画し社会の共感を得られない企業の発展はこれまで以上に難しくなるだろう。

経営者には、企業家精神を発揮し、新しい価値を創造して収益を増しつつ、近づく21世紀の人類社会に貢献する見識ある姿勢を持つことが期待されているのである。

経営者は、大胆な事業再構築を行って、収益性の向上に努めるとともに、経済構造変化の潮流と企業の社会的責任を常に視座に据えた「複眼的思考」の経営を行うべきである。

〔解説〕

経営者に求められる「複眼的思考」とは、企業存立の条件である利潤の追求と同時に、常に根底を流れる経済構造の変化を捉えつつ、企業の社会性を自覚して人類のウェルフェア（繁栄と厚生）のための企業活動を絶えず求めていくことである。

今後の日本企業にとって、収益構造が一層厳しくなる面としては、21世紀に向けて、経済がグローバル化する中で経営力が評価されること、特に、環境問題などの社会的コストを織り込み、また、含み益を許さない国際会計基準に基づいた評価を受けなければならないということなどが挙げられる。また、世界の株主達から見て魅力ある企業であるためには株式配当などの株主への還元がこれまで以上にシビアに要求される。

さらに、企業の経営力の大きな要素として、技術開発力や業務の革新力となる有能な人材を引きつけ、能力を開発して企業活力を高めるための魅力ある企業づくりも不可欠である。

現在のわが国の不況の要因の一つに、わが国が来るべき新しい社会・経済構造への移行過程にあることが挙げられる。

これからの日本企業には、これら21世紀に向けての新しいパラダイムに適応できる新しいタイプのプロフェッショナルとしての経営者の登用が求められている。

例えば、経営戦略の構想力に富み自社の強みをしっかりと把握し事業の絞り込みのできる人、リエンジニアリング（業務革新）などの新たな経営手法を採用し強力なリーダーシップで企業のリストラを推進できる人、従

来の発想に囚われず常に新しい製品やサービスなどのフロンティアを開拓していく人、しかも地球的規模で企業の人類社会に対する責任を自覚している「複眼的思考」のできる人、このような企業家精神に富んだ経営者がこれからの日本企業には求められているのである。

このような経営者を輩出させるためには、まず経営者にはプロフェッショナルとしてその業績に応じてこれまで以上の高い報酬を支払うとともに、業績不振に対しても厳しい責任を問う企業内システムを作り上げることが必要である。さらに、社会全体としても、若い人材にもっと大きなチャンスを与えられる実力主義の抜擢人事を促進するとともにそれを受け入れる風土の醸成も必要である。また、新しい企業家が創業できるための様々な支援システム、例えば大企業の“のれん分け”をはじめ、ベンチャーキャピタルの充実やインキュベータの整備などを活発に進め経済社会の活性化を図るべきであろう。

また、政府はこのような潮流の変化に対応して、個人や企業が自己責任の原則にのっとり、多様な選択をしていけるように柔軟に制度改革をし、いわばルール・セッターの役割に徹する姿勢が必要である。

企業は地域社会さらには人類社会の一員であることを認識し、“市民”としての倫理を持ち応分の義務を果たすとともに、社会に開かれた組織に変革すべきである。

〔解説〕

企業においてもマクロ経済においても、今後はその成長率及び成長の構造が地球環境保全や世界経済の均衡ある発展、国民の成熟した価値観と調和のとれたものであることが望まれている。つまり、日本は先頭を走るものの義務として後続の遅れや周りの安全を確かめながら速度や走法を調整し、かつ遅れている者への援助の手も差し伸べなければならない立場にいる。こうした日本の配慮が世界経済の持続的成長に不可欠となっていることを自覚すべきであろう。

確かに、日本経済は今後増大する高齢者福祉や社会資本整備、国際貢献のためにまだかなりのレベルの成長が必要である。

しかし、成長を至上目標としてひたすら量的拡大のみを求めることは許されないし、また、社会的厚生の上昇にもつながらない。社会的コストを織り込まないシェア拡大主義、モデルチェンジ競争や、商品ラインナップにおけるワンセット主義、集中的・横並び的な輸出や海外進出は、貿易摩擦を生み資源環境の浪費や途上国の経済発展の阻害要因となる。やみくもにシェア最大化、売上最大化を目指すことは利益なき繁忙と消耗的競争・資源環境の浪費を生む見識なき経営といわざるを得ない。見識をもった経営が行なわれ、その結果として生まれた利潤であれば社会から共感を持って受け入れられるはずである。

また、企業は社会の一員としての権利とともに義務も有している。企業経営に当たっては常に地域社会さらには人類社会への配慮を忘れず、企業市民としての義務を果たすべきである。資本、技術、人材などの集合体で

あり大きな能力を有する企業には、社会の発展のために応分の貢献をすることが求められている。

また、企業活動は社会から遊離したものであってはならないが、企業が社会との接点の強化に努め、社会との共生を進めていくためには、企業は社会の公器であるという認識の下に、企業の組織とその活動が社会から見て透明なものであることと、自らの活動を社会の要請に適ったものにしていく自律機能の充実の2点が求められている。

まず、企業が社会から見て透明性の高いものになるためには、企業が積極的に自社の経営理念、行動基準などを公表して社会の理解を求めたり、企業の中に社会の要請を汲み取り経営に反映させるための組織を設置するなどの努力をし、社会から見て「顔の見える企業」を目指すことが必要である。

また、経済のグローバル化の潮流の中でも、日本企業の一層のディスクロージャーが要請されている。

外国の法人や個人の目から見て、日本企業の経営実態が明確に分かるようにする必要が出てきたのである。会計制度やその他の諸規制のなかでこれまで必要でなかった情報の開示も求められるようになって来た。

わが国の会計規則は欧米先進国に比べて、企業の経営実態の把握の面で不十分であると言われている。わが国としても国際会計基準を早期に採用するとともに、企業もそれに備えて国際的評価に耐え得る企業体質にしていかなければならない。また、国際会計基準の導入だけでなく、セグメント情報（企業活動の部門別、地域別情報）の充実など、日本企業の透明性を高め、国際的な統一のモノサシを整備するための積極的な参画が必要であろう。

さらに言及すれば、企業の社会性が問われる時代となり、企業が社会の良識や、社会のチェック機能を経営システムに取り入れてその経営活動を社会活動と調和の取れたものとする必要も強まってきた。

企業は得てして自社の論理で独善に陥る危険性があり、社会の指弾を受けることがある。自社の都合に基づく「内の論理」から社会の側の常識である「外の論理」に従う意識の変革が必要となっているのである。

そのためには、監査役権限を強化したり、社外重役制度やアドバイザー・コミティー制度など組織内に健全なカウンターパワーを積極的に組み込むことによって、「外の論理」を経営に生かしていくことが必要である。

提言－3

従業員の人間性を尊重し、その意欲と能力を最大限に活用する人間中心の経済・経営システムの完成を目指すべきである。

[解説]

冷戦構造が崩壊して、世界的に新しい資本主義システムのあるべき姿を模索する動きが強まっている。このような中で、来るべき経済システムとして、従来の資本主義でも社会主義でもなく、生産性の高い、人間志向の体制、すなわち富の創造と増進のためには金や機械ではなく人間が一番大切な資本であるという「人間資本主義」とも言うべき考え方が出てきている。

この考え方が従来の資本主義と異なる点は、労使が一体となって主権を行使し、共同して企業を所有しているかのように行動することや、意思決定、努力の成果、経営情報を労使で共有することにより極めて効率の高い経営システムとなっていることなどである。

21世紀の世界にはこの様な経済・経営システムが最も望ましいものであるとし、さらに、それに最も近いシステムとして日本型経済・経営システムを挙げる学者もいる。

ただ、日本が、他に先駆けて本来の意味での「人間資本主義」を達成し、新しい世界の経済システム実現に貢献するには、まだ多くの改革が必要である。

確かに、日本企業では株主支配でもなく経営者支配でもない労使協調の経営が行われ成果を上げて来た。日本型経営は欧米諸国と比べても、従業員を重視する人間尊重型経営であると言える。しかし、他方では、個人はその組織の中に埋もれ、企業に囲い込まれたシステムになっている。21世紀に向けて、日本企業は従業員の「個」（個人としての尊厳と人間性）を尊重することが必要であり、また、従業員の側でも“職業意識”を持った市民としての精神的自立が必要であろう。

“職業意識”とは、企業への忠誠ではなく仕事への忠誠、自分への忠実を導くものであり、一面では企業の人的統合度と高度分業体制を弱めるかもしれないが、他面では個人の自立性・創造性・市民性・倫理性を育むものである。日本型経済・経営システムは、このような“職業意識”を持ち仕事や自分に対して忠実な人間を受容し、その自立心や創造性を生かすものに変革を遂げる必要がある。優れた企業とは、従業員の「個」を前提としながら彼等のロイヤリティを引き出す求心力を持った魅力ある企業のことであろう。

さらに、“教育の場”においても生涯を通じた生き方を主体的に確立できるような教育内容が必要であり、従業員自身も会社人間から“職業意識”の高い尊厳ある個人として独立することが期待されることは言うまでもない。

また、個々の企業には、社員に対して良き従業員であることを要求する前にまず良き市民であることを重視し、企業全体が生き生きとした市民の集合体であることが望まれる。そのためには、まず経営者自身が率先して、組織人ではない一個人としての価値観、生き方を確立することが必要である。それとともに、企業の中にも従業員の自己実現と個性の発揮を可能にするような複線型人事システムを採用すべきであろう。また、ボランティア

ア休暇制度なども積極的に採用して従業員の市民性を助長するように努めるべきである。

会社人間から離陸を促す背景となる社会的システムとしては、各人が自己実現と仕事の充実感を求めて企業を自由に変わることのできる外部労働市場の完備が必要である。このことは、企業にとっても、経営革新に応じた優秀な外部労働の調達、経営規模の拡大・縮小に応じた柔軟な雇用システムが取りやすいなどのメリットがある。

これからの社会の枠組みの変動を考慮すると、今後、徐々にわが国においても外部労働市場の形成が進んで行くものと見られるが、さらに一層この外部労働市場を確立するためには、企業としては中途採用の促進、業務の標準化、能力主義の賃金体系、専門職の尊重などを行い、これまでの企業内のみで移動する内部労働市場を外に開いた柔軟な雇用制度にしていかなければならない。また、国としては労働関係の法体系の整備、雇用情報ネットワークの構築、職業教育制度の充実などで外部労働市場の形成に寄与すべきであろう。

これから21世紀に向けて、日本企業は思い切った経営の再構築をしなければならない。その際、不得意部門から撤退して、得意分野に専念する場合も生じよう。そのような時に、人間を尊重する日本型経営は簡単に撤退部門の人員を解雇せず、彼等の意思に応じて配置転換や新分野の開発などで雇用を確保しようと努力してきた。この姿勢は「人間資本主義」の考え方とも相通ずるものがある。この精神は21世紀に向けても維持していくことが望まれる。そして、これに加えて、従業員が配置転換を希望しない時、あるいは自己実現を求めて新しい職場を求めるとき、選択肢の多い流動的な外部労働市場が完成していれば、労働者にとっては、より豊かな人生設計が可能となる。その時に初めて人間中心の理想的な経済・経営システムが完成したと言えるのではないだろうか。

第2章 次世代の人類への責務を果たすために

提言－4

産業人はもとより国も学界も参加して、現代文明と人類の未来について、真剣に語り合う「21世紀の人類社会を考える会」（仮称）の設置を提言する。

〔解説〕

現代文明あるいは人類の将来については実に多くの問題が横たわっている。人口問題・地球環境問題にしても資源の枯渇にしても、われわれは確実に重大な事態に向かって進んでいるのは間違いない。その解決の手段は全く見付かっていないにもかかわらず、われわれ経済人は、自分の時代には多分問題は深刻化しないだろうという漠たる楽観のもとに、真剣にこの問題に取り組もうとしていないのではないだろうか。産業革命以来、企業活動を中心に発展してきた高等技術文明だが、大量生産・大量消費・大量廃棄の現代産業システムを続けていては、将来の人口の急激な増加に対処できず遠からず行き詰まることが予想される。

エネルギー消費や環境負荷は明らかに次世代の利用可能な資源を減少させている。また、これら再生不可能な資源の分配は市場メカニズム（価格機構）に委ねられているが、市場メカニズムによる資源配分の有効性は、同世代間及び市場への参加メンバー内で有効であっても世代間、市場非参加メンバーとの間の資源配分については何らの有効性も保証しない。むしろ、市場メカニズムによる自由主義経済システムは、問題を常に先送りしつつ現世代のしかも市場経済のメンバーの経済的厚生を最大化するよう自己運動する。即ち、市場メカニズムは世代間にわたる資源の最適配分をもたらすものではないと言えよう。

これは、古典的経済原理を信奉してきた経営者にとって、時代の変化に

伴う新しい発見であり、新しい経営倫理となる必要があるのではないだろうか。即ち、われわれは、経済・経営の倫理の中に次世代やまだ市場経済に参加できないメンバーに対する同感の原理をセットしていくべきであるということだ。

われわれは、次世代のために再生不可能な資源をできるだけ節約するとともに環境保全への配慮を堅持し、消費した分に対応するものとして科学技術、社会資本あるいは芸術文化、良き道德心といった物的・精神的ストックを次世代に向けて形成継承していかなければならない。とくに、人口問題さらに環境問題や将来のエネルギー、食料不足などの課題に対しては、企業もこれらをブレイクスルーする啓蒙的・教育的援助について考え、かつ科学技術の研究開発に真剣に取り組む必要があるだろう。

もし、このような次世代のための資産形成ができなければわれわれの世代は先代から引き継いだ資産を消費しただけの放蕩な世代として後世から評価されるであろう。

われわれはせめて、子供の時代、孫の時代までは責任を持ってやろうではないか。まず、われわれが始めるべきは、現代文明の行き詰まりの可能性について学識経験者を交えて徹底的に議論し検証して、それに対する共通認識を持つことである。その認識の輪が広がって21世紀の人類社会への好ましい対応が動き出すことを期待したい。

おわりに

われわれは、日本経済・経営システムを取り巻く環境が大きな変革期に差し掛かっていると認識している。またこれから先の21世紀に待ち構えている多くの難問についても危惧の念を抱いている。

これまでも、多くの機関や団体から示唆に富んだ提言が出されている。しかし、いざ実際の企業活動の場に戻ると、それぞれの企業の現実の課題に埋没してしまい、中長期的な課題をさておき、利益優先の近視眼的行動に陥るといったことが多かったのではないだろうか。

しかし、今回の構造的変化と近未来に襲って来る地球的規模の難問は紛れもない事実である。今こそ、真剣に企業の自己革新に取り掛からねばならない。経営者には思い切った経営革新と複眼的思考に基づく見識ある経営が求められている。

まず、われわれ経済人は、現状と将来についての問題点について徹底的に討議しようではないか。そのためには、これまで述べてきた問題意識が単なる杞憂に過ぎないのか、放っておけない真実なのか、それぞれの認識を本気になってぶつけあい、討議を重ねる場が必要である。経営者が複眼的思考と見識ある経営のための討論に参画すること、これが、本委員会の「基本的な提言」である。有効な対策についてのコンセンサスを得るためにわれわれに残された時間的余裕はあまり無いのではないだろうか。

第二部 基本認識

第1章 わが国の経済・経営システム変革の必要性

欧米の資本主義国の多くの企業と比較して、“日本型”として特徴づけられる経済・経営システムは、第二次大戦後の国の復興、そして経済成長を効率的に推進し、短期間に日本を世界有数の経済大国に押し上げた。その点においての日本型経済・経営システムの功績は大としなければならない。

しかし、1980年代に入り、対欧米の貿易不均衡の拡大を契機として、“日本型”資本主義が不公正ではないかと批判されるようになった。例えば、株主軽視の配当政策や従業員の長時間労働などはソーシャルダンピングとして指摘されたし、また下請け制度などの系列支配や、不透明な「暗黙の契約」などは自由競争を阻害するものだと非難された。

国際社会からのみならず、1980年代後半には国内社会からも、日本型経済・経営システムは本当の意味での豊かさをもたらすものであろうかという問題意識が提示されるようになった。

それは、従業員の没個性や会社との過度の密着（会社人間）、商品ラインナップの横並びや大量生産・大量消費・大量廃棄に傾く商品開発等に対して、国民の価値観が成熟するにしたがって疑念が持たれるようになったことによると言えよう。

さらに、バブル経済のメカニズムの崩壊に伴って、土地・株式の含み益の多くを消失した日本企業は、これまで“日本型”の強みであった低い投資収益基準での拡大型の長期投資や終身雇用の修正の検討を迫られている。

今や“日本型”は企業経営内部からも自己革新を迫られていると言えよう。

第2章 日本型経済・経営システムについての考察

第1節 わが国の経済・経営システムの特質

わが国の経済・経営システムは表面的には欧米諸国のそれと異なる点が多く目につくのは事実だが、本質的な部分においては、市場に基づく自由主義経済体制という基本構造が同じであり、経済諸制度についても共通のものの方が多い。その上で、経済システム生成の際の文化的・歴史的背景の相違、地理的条件の相違、国民性の相違や国の政策等々の条件によって各国の間に経済システムの差異が出てきたものと促えるべきであろう。

わが国経済・経営システムの特質のうち主なものを以下に列記する。

(1) 戦後、ひたすら欧米先進国へのキャッチアップを目指した開発主義的経済システムとして成長してきた。

そのため、政府は市場管理型産業政策を採り、行政と産業界の密接な協力体制が築かれ、諸々の産業保護の規制が定められて結果的に新規参入者を規制することになった。このことが、現在では海外からの参入障壁の一つとして非難されている。

高度成長の結果、わが国はいつのまにか世界経済の先頭を走るグループにいる。しかし、まだリーダーとしての自覚と責任意識に乏しく、いまだにキャッチアップ時代の「小国の論理」が色濃く残っているといわれる。

また、企業経営の主な関心は量的拡大に向けられ、常に右肩上がりの拡大路線をひた走り、そのための設備投資、雇用の増大が続けられてきた。

- (2) 法人の株式所有が全発行済株式数の7割を占めており、株主の力が相対的に弱い。それが、短期的収益より長期的投資による拡大経営戦略を根づかせた。

戦後の税制などによる所得平等化政策の結果、資本家層が発達せず個人株主の力が相対的に弱かったため、企業経営における経営者の裁量の余地が広がり、自律性が高まった。

これに加えて、企業買収を防ぐための法人同士による株式持合いや、金融機関による間接金融中心の資金調達、監査制度・情報開示制度の遅れ、さらには、長期雇用慣行に起因する従業員の経営に対する批判意識の稀薄さなどがあり、日本の企業経営者はステークホルダー（株主、従業員、取引先など）から大幅な自立性を獲得した。

このことが企業経営者をして、短期的な利益を低くしても長期的な利益の増加と量的拡大を目指し戦略的な投資を行うことを可能にした。

- (3) 長期継続的取引を前提とした経済システム及び企業行動が主流である

信頼関係を基調とした長期継続的取引は、信用コストを軽減させ、さらに、全ての工程の内作化による組織肥大化を、系列などによるネットワーク利用で回避できることなど、長期継続取引の経済的合理性は多い。しかし、一方では取引が排他的であるとか、「暗黙の契約」などと外部からの不透明性が指摘されている。

- (4) 長期雇用慣行を前提とした雇用システムが採られている。（特に大企業を中心に）

これまでの拡大基調の日本経済のもとでは、日本企業の雇用における3種の神器といわれた「終身雇用」「年功序列賃金」「企業内組合」は、

その長所を大いに発揮し日本経済躍進の原動力となったことは言うまでもない。

これらの長期雇用慣行によって労使協調体制が築かれ、企業内教育により労働力の質が向上し、従業員の企業へのロイヤリティの高さが保たれ、生産性の向上や品質の向上につながった。

このことはまた、マクロ的に見れば、失業の発生を最小限にとどめ、社会コストを軽減し、国民生活の安定にも寄与してきた。

(5) 激しい企業間のシェア競争と低収益体質が見られる。

日本企業の経営者には横並び指向が強く、設備投資・研究開発投資などに際して同業他社の動向をにらみつつ決定することが多い。その結果個々の企業が供給する製品やサービスは同質的で、いきおい競争は厳しい価格競争となりがちであった。また、ヒット製品が出ると同業他社も一斉に類似商品を発売して激しいシェア争いを繰り広げるという模倣体質があり、さらには、集中豪雨的な輸出によって海外の市場の攪乱要因ともなっている。

第2節 わが国の経済・経営システムの中の合理的・普遍的な要素

「優れた経営に国境はない」と言われるが、日本型経済・経営システムの中には、客観的に評価して合理性に優れている要素が少なくない。それらの点についてはむしろ諸外国の理解を深め、普及するように努力すべきであろう。

以下、それらの要素について列記する。

(1) 従業員を重視する考え方に基づく安定雇用や企業内教育

日本の企業社会においては経営者と従業員との関係は比較的平等であ

り、企業は経営者と従業員のものであるとの意識が強い。また、日本の経営者には従業員を労働力という一つの材として見るという意識は少なく、簡単にレイオフするという行動は取らない。

また、従業員の側も長期的な安定した雇用のもとで企業への忠誠心は高く、経営への参画意識が強い。これらのことから、小集団活動やQC運動なども円滑に行われ、労使協調体制による生産性向上、品質向上などに大きな効果を上げている。

従業員をできるだけ長期に雇用し、その間、企業内教育などでその能力向上を推進することは企業の発展にとっても効果的なことである。

資本を中心とするのではなく、人を中心とする企業社会を、ロバート・S・オザキ教授は「ヒューマン・キャピタリズム」と呼び、21世紀社会に望ましい経済システムと位置付けたが、日本型経済・経営システムはこれに一番近いものとして評価されている。

(2) 長期的視野に立つ経営戦略と研究開発

株主に対して比較的高い自立性を得ている日本の経営者は、自社の長期的発展を目指して長期的戦略に基づく設備投資や研究開発投資を行ってきた。そのことが日本企業の国際競争力を一段と高め、今日の繁栄を築いてきたことは明白である。

欧米、特に米国の企業社会では資本家側からの短期のハイリターンの要求が強く、開発に長期間を有する商品開発などに取組むことを難しくしている。米国においては、このような性急な収益重視の態度が真の企業発展のためにならないという反省が資本家の側からも出てきている。

(3) ネットワーク型システムによる柔軟な組織運営

企業のグループ化は、生産者の情報コストの節約、取引費用の節約を図り、それによるトータルコストの節約を図ることができるとされている。

相互の信頼を基にした長期継続取引は、信用コスト、情報コストを軽減し、支払い方法の柔軟性によるメリットなどを生み、またグループ企業間の機能的な取引は、1社が全ての機能を抱えることによる組織の肥大化を回避させ、事業活動の自由度を増すという効果を持つ。

この点から考察してみても、日本の企業間の長期的継続的取引関係をベースにしたネットワーク型システムは多くの経済合理性を有しており、国際的な競争力を持っていると言える。

現在、外国から非難されているのは、排他的、閉鎖的グループ内取引であり、ネットワーク型システム自体の経済的合理性には変わりはない。

(4) 品質重視の考え方と品質管理技術

日本人は品質への要求水準が他国民と比較して高いといわれており、それを受けて企業もまた品質向上へ向けて懸命の努力をしてきた。その結果、日本企業の品質管理技術は高度に発達し、日本製品の品質に対する世界の信頼は高い。

これは、同業者間の激烈なシェア争いの中で、日本の各企業が価格と品質を競争の主な武器としてきた事と先述したように従業員の経営に対する参画意識の強さによるものと思われる。

第3節 日本型経済・経営システムの中で、改める方が望ましい要素

古代ギリシアに「ペリペティア（役割の逆転）」という言葉がある。これは、かつて都市（ポリス）を繁栄させた諸要因が、その後の状況の変化の下では、逆に都市発展の阻害要因に転じてしまうことがあるという例えを指している。

翻って、わが国の経済発展の流れや内外の情勢の大きな変化を見てくると、かつてのわが国の高度成長を支えてきた諸要素の中で、今後のわが国経済の繁栄の阻害要因になりかねないものが幾つか目につくようになってきた。

21世紀に向けて、内外の経済情勢の枠組みの変化とそれに適応できる日本経済・経営システムへの変革については後段で詳述するが、ここでは現在の日本型経済・経営システムの強みの中に既に潜んでいる「阻害要因」の主なものを挙げてみたい。

(1) 経済効率を最優先した大量販売による拡大指向の経営システム

わが国の経済・経営システムは戦後一貫して拡大路線を歩んできた。欧米先進国へのキャッチアップを目指し、国と産業界が一体となって産業政策を遂行し、高度の経済成長を遂げたことは周知の通りである。

この過程で、わが国の企業経営は短期的な利益最大化よりも、市場シェア、売上高、企業規模の拡張といった量的拡大を重視し、長期的に利益を増加させようとする傾向が強かった。これまでは、大衆消費財などの需要の持続的拡大などにより“薄利多売型”のシェア争いでも収益は確保された。

しかし、このような日本企業の行動様式に対し、内外の制約要件が出てきている。その主なものとしては—

- ①わが国の国内市場が成熟化し、今後これまでのような高度成長は望めない。
- ②市場を海外に求めようとする、貿易摩擦を引き起こし、過度の輸出は相手国の管理貿易化を招きかねない。
- ③消費者の好みが多様化し、多品種少量生産へと移っていかざるを得ない。
- ④地球環境問題や資源の有限性に対する危機から、これまでの大量生産・大量消費・大量廃棄といった経済・社会様式に対する反省の気運が高まっている。

などが上げられる。

上述のことに考えを巡らせてみると、これまでのわが国経済・経営にとっては常に目標とする国々のお手本があったため、将来の技術進歩や

需要変化に対する予測可能性が高かった。しかし、経済水準や技術水準で世界の先頭集団に入った現在では、自ら基礎研究・応用研究に努め、新しい技術、独自の製品を生み出し、独自の新しいマーケティング活動をしていかなければならなくなっており、不確実性が極めて大きくなってきている。このような不確実性の増大の結果、他からの基礎技術導入と応用技術の積み重ねによる製品開発をベースにした「大量生産による薄利多売」といったわが国の企業が得意としてきたやり方が経営方式としても資源の面からも限界にきているのであろう。

(2) 外国に対して閉鎖的な経済システム

日本は近代国家へ歩み始めて以来、産業保護の政策を一貫して採ってきており、官主導型の諸規制が経済活動のすみずみにまで関与している。このような姿勢は得てして既存の権益を守るほうに働きがちで、新規参入を制限するような体系になっている。新規参入に比較的寛大な欧米市場に比べ、日本市場には多くの規制が立ちはだかっており、また、日本の産業界もグループ間の長期内部取引が強いため、諸外国からは、攻めて来るが新規参入者を入れない「要塞国家ニッポン」として非難されている。

(3) 行き過ぎた「会社中心主義」

日本企業に多く見られる労資協調体制は、企業経営を円滑にし経済効率の面からも最も望ましいものであり、むしろ諸外国から羨ましがられている。ただ、「企業あつての個人」といった考え方が長時間労働、休日出勤、サービス残業などの現象につながって、ソーシャルダンプングとして欧米諸国の非難を浴びたり、時としてその行き過ぎが日本国内でも社会問題化することがあった。

確かに、戦後の日本社会にあって、企業は国の住宅政策、福利厚生政策の一部を肩代わりして社宅や厚生施設の充実に力を入れ、国民生活の

向上に大きな貢献をした。

これらのことは従業員の会社への忠誠心を高めたが、他方では「会社依存型人間」をも大量に生み出すことにもつながり、個性、独自性などが稀薄になりがちであった。

個人の豊かさ・個性がより尊重される社会の潮流の中では、従業員の「個」を重視し、その創造性を発揮させ、かつ彼等のみずみずしい市民の感覚を経営の中に取り入れられない企業は、社会の発展から取り残されてしまうのではないかとと思われる。

(4) 企業の閉鎖性、社会的不透明性

日本経済復興の担い手として、ただひたすら経済効率を追及して来た企業は、いつしか経済活動だけをしていればいいのだといった認識が支配的となり、市場には注意を払うが社会には関心がないといった行動様式が一般化した。

これに対し、企業の社会的影響力の高まりとともに、企業も社会の一員として、雇用の創出や法人税の納税など以外の社会的貢献に意を払うべきだといった論調が生まれ、盛んに議論されてきた。現在は、不況の影響もあってこの議論はやや下火になっているが、恩恵的・情緒的な意識ではなく、社会の構成員としての企業のあり方が問われている。

また、日本型経済・経営システムにおいては、企業行動に対する外部の監視機能が弱く、企業が社会から隔絶した独自の論理で反社会的行動に走り世間の指弾を受けるということが度々起こった。

これらに対する反省から、わが国においても「証券取引等監視委員会」のような制度の新設や、今年春の商法改正による「監査役制度の強化」など企業活動の公明性を高める動きが強まり始めている。

第3章 社会の枠組みの変動と来るべき日本の産業構造

第1節 国際社会・国内社会の枠組みの変動

1 国際社会の枠組みの変動要因

(1) 人口爆発－地球環境危機と資源の不足

①人口の爆発

開発途上国の人口構造が急増期から安定期に転換するまでになお相当の年数を要すると考えられる。南の国々の経済離陸が遅れば遅れるほど世界人口の増加圧力は高まる。

国連の人口推計では、世界人口は1990年の53億人が、2025年には85億人となり、2050年には100億人を突破すると予測されている。

開発途上国の同時的、急速な人口増加と経済発展は地球環境に致命的な損傷を与える可能性があり、また、食料やエネルギー資源の不足・環境難民の移動などで国際関係の緊張をもたらす恐れもある。

②地球環境問題

人類の存立基盤である地球環境は、大気系、地質系、水質系、生物系などが複雑に絡み合って再生循環しており、環境破壊は、様々な連鎖的波及を起こし、現代文明に深刻な影響を与える危険性をもっている。

特にCO₂などの温室効果ガスによる地球温暖化は、気象変動などを通して、生物系や土地利用形態に深刻かつ不可逆的なダメージを与える可能性がある。

大気中の温室効果ガスの濃度は産業革命以前に比べて約50%上昇しているといわれる。また、エネルギー部門のCO₂の排出量は1985年の52億炭素トンから2025年には124億炭素トンに増大するという予測もなされている。

特に、今後アジア諸国、なかでも11億の人口を擁する中国の経済発展によってアジアでのCO₂の排出量の大幅な増加が見込まれている。

③化石エネルギーの限界

産業革命以降世界の1次エネルギー消費は、増加の一途をたどっている。1860年には1億トン（石油換算）の1次エネルギー消費は100年後の1960年には20億トン、1989年には80億トンと指数的增加を示している。しかも、エネルギー供給源として化石エネルギーへの依存度が現在でも約90%と極めて高く、21世紀前半までに石油・天然ガスに代わる新たな中核的エネルギー源を開発する必要性に迫られている。

2010年の世界の1次エネルギー消費量は145億トン（石油換算）と1989年の1.8倍にまで増加するといわれている。経済の高度成長を指向する途上国と持続可能な成長を模索する先進国との間にどのような妥協が成り立つのか予断を許さない。

(2) 異なる資本主義システム間の対立－新国際経済秩序の模索

社会主義の崩壊を契機として政治的対立が減退し、代わって経済的対立が浮かび上がって来た。つまり対社会主義の緊張がなくなると同時に資本主義の自己対峙が始まり、いやが上にも各国の資本主義の性格の違いが浮きぼりになりつつある。これら異なった資本主義の間の共存と競争についての枠組みの模索がこれからの課題と言える。

日本型資本主義も日本のオリジナルなものではなく、多くの資本主義システムに見られる様々な要素の混合形態と見なすこともできよう。

いずれにしても、各国の経済システムは相互に歩み寄ったとしても、各自の文化、宗教、地理的条件などを背景に「違い」として残らざるを得ない部分がある。

しかし、一方では新しい国際経済秩序の必要性は急速に高まっている。例えば、資本移動や為替、金融などのシンボル経済については、もはや一国の中央銀行による自国向けの金融政策だけではどうしようもないと

ころまできている。世界中央銀行とか、新しい世界通貨の発行など世界的コントロール機能が必要な所まできているのではないだろうか。

大事なことは無理やり各国の経済体制を統一するのではなく、相互の違いを前提としながら共通の競争ルールを作り上げて行くことだろう。

(3) 多極共同管理の世界秩序

1980年代は、アメリカの経済的凋落をはっきりと印象づけた歴史的10年であった。1981年末では、まだ世界最大の純債権国であったアメリカは、1989年末には6637億ドルという世界一の累積債務国となった。一方、日本は、1985年末に對外純資産でイギリスを抜いて世界一となり、その後も黒字を累積して1990年末には、3281億ドルの對外純資産を記録している。

このように、1980年代は第1次大戦後から始まったアメリカの繁栄の時代（パックス・アメリカナ）が終焉し、日本の繁栄の時代（パックス・ジャポニカ）の到来を思わせる10年であった。

今後世界は、民族紛争の平和的解決、地球環境保全のための協調、国際経済秩序の再構築などのグローバルな課題に対して、覇権なき共同管理体制（パックス・コンソルティス）で臨んでいかざるを得ない。

共同管理体制での日本の役割、国連の役割が国際的に問われ始めている。

以上のような国際社会の枠組みの変動要因は、日本の安全保障、経済構造、国際協力のあり方をグローバルに規定していくものである。

同時に、これらの変動要因は、世界史的に見ても人類の平和と繁栄を持続しようとする21世紀社会誕生の最大の陣痛になりつつある。

2 国内社会の枠組みの変動

(1) 経済成長の安定化

戦後、開発途上国型の産業政策を推進し、高度の経済成長を遂げてきた日本だが、今後は国内市場の成熟化、労働コストのハイレベル化、経済摩擦の多発、途上国の追い上げ、地球環境問題と資源の制約、国内の高齢化など多くの要因によって従前のような高度成長は望めず、欧米先進国型の安定成長へと移行していくものと思われる。

日本経済の成長率は、1960年代は実質年平均10.8%、1970年代は 4.5%、1980年代は 4.2%と低下している。1990年代については、円高による輸出競争力の低下や労働力供給の制約（労働人口の高齢化、労働時間の短縮など）、さらに環境制約（例えばCO₂排出量を2000年には1990年レベルに抑制）などにより成長率が大幅に低下する可能性が高い。

(2) 人口構造の変化

①総人口の頂点への接近

日本の総人口は、2010年をピークに減少に転ずると予測されている。

このことは、国内市場、労働力供給の限界のみならず社会の活力、民族意識、社会意識、人生観に様々な影響をもたらすものと考えられる。

②高齢化

65歳以上の老年人口比率は、1970年の7.1%から加速度的に上昇しており、2020年には25.2%（4人に1人の割合）まで上昇すると予測されている。

このことは、福祉需要を増大させ、これまで欧米に比べて優位な要素であった社会保障負担率や生産労働への傾斜的時間配分などの是正を迫られることになる。つまり、好むと好まざるにかかわらず開発国家型から福祉国家型に向かわざるを得ない。

③労働力人口の減少

労働力人口は1960年代後半以降、おおむね年率1%強の伸びで安定して増加してきたが、2000年から微減に向かうとされている。

このために、労働力多消費型の産業が労働力の確保難や人件費圧力によって競争力を失う一方で、高齢者（リタイア層）の再雇用、定年延長、パートタイム雇用などの潜在労働力の動員や外国人雇用の動きが活発となろう。

このような労働力供給の限界は、終身雇用・年功序列による内部市場型雇用や、初等中等高等教育－終身勤続－定年－老後という日本人の単線型のライフサイクルに対して流動化をもたらすものと考えられる。

（3）価値観の変化

①真の豊かさへの欲求

国民の価値観には、物の豊かさよりも心の豊かさをより重視する傾向が現われ、1980年代を通じてこの傾向はしっかりと定着した。その結果、「自由時間が減るくらいなら収入は現在のままでよい」とする人が増加している。職場や企業への帰属意識が低下傾向にある一方、家庭や地域社会への帰属意識が強まりつつある。

②労働観・職業観の変質

経済的あるいは物的豊かさを享受した国民は、一方でゆとり、文化、アメニティなど生活の質に強いこだわりを持ち始めるとともに、他方で、自分流の生き方や自己実現を強く求め始めている。

このような個人主義的価値観は、若年層により顕著に現われており、今後これまでの企業中心社会や集団主義的価値観あるいは単線型のライフサイクルに動揺を与えると考えられる。

(4) 日本型雇用システムの流動化

日本人の労働観・職業観の変化、労働市場の質的变化、産業構造・職業構造のサービス化・知識集約化は、終身雇用・年功序列の日本型雇用システムを流動化させていくであろう。

産業構造の第3次産業化が拡大しており（就業人口構成は1989年の29.5%から2010年36.0%まで上昇すると予測されている）、その中でも個人的能力や専門的技術・経験が重視される部門が伸長し、終身雇用・年功序列の適用の困難な産業領域・職業領域を拡大させる。

すでに、電子ソフト業界や流通サービス業界などにおいては、このような労働力の流動化現象が出ている。

(5) 経済のグローバル化の中での構造変革

日本では、第1次産業と第3次産業の経済効率が悪く、第2次産業の経済効率が非常に良いという経済構造になっている。

今後ますますグローバル化が進展していくなかで、第1次産業と第3次産業の強化がわが国の課題となっている。特に流通業は流通経路が長く、下請け依存体質、メーカー主導の価格決定システム、規制の多さなどで「内外価格差」などの問題を生んでおり、早急な効率向上が望まれる。また、効率のよい第2次産業といえども急激な円高で、国内製造業の空洞化の危険性をはらんでいる。

(6) 政治体制の大幅な変化

戦後の日本を規定してきた自民党の一党支配体制が崩れ、わが国は今、大きな政治的変革の時期を迎えつつある。従来の政・官・業の密接な協力関係は今後は難しくなり、時として政府が産業界に対峙する姿勢を示すこともあり得よう。また、安定した政治勢力の欠如による様々な非効率、混乱なども生じて来よう。また、一方では、大幅な規制緩和も進め

て行かなくてはならず、経済界も明確なビジョンの下に主体的な取り組みをすることが必要になってくる。

日本企業はこのような新しい状況に対応するために、政・官への依存体質を改め、自立性の高い経営姿勢を作り上げることが必要である。

第2節 21世紀の日本の産業構造

1 産業構造転換の必要性

わが国の産業構造は主に次の3つの理由で変わっていかざるを得ないものと思われる。

- 1) 日本の経済成長は今後2～3%程度の低い伸びで推移し、成熟社会へと変わっていくことが予想される。

量的拡大を基調としたこれまでの経済・経営システムから、付加価値を重視し、収益率の高い安定した経済・経営システムを目指さざるを得なくなると予想される。

- 2) 国民のニーズや価値観は一層高度化し、フローとしての物やサービスの拡大ではなく、自然・居住環境や芸術文化などのストックの充実やゆとり、ふれあいといった豊かな時間の流れを求めつつある。

企業は、今後とも経済財を市場を通じて提供することが本務であるが、真の豊かさとは、フローとストックと時間の適度のバランス、あるいは、経済財と非経済財の適度のバランスの上に実現されることに留意し、非産業部門によってもたらされる価値を十分尊重していかなければならない。

- 3) わが国の産業構造は、今後一層、国際経済の中で調和の取れたものに転換していくことが求められる。

経常収支の黒字累積は他先進国の大幅な赤字累積を生んでおり、実力をこえる為替レートでの円高を進行させている。わが国は内需拡大や輸入・海外投資の拡大によって国際的な経済の活性化に貢献することを強く求められている。

2 日本の産業構造はどうあるべきか

(1) 技術に立脚した製造業の重視

日本は多くの人口をかかえながら資源の少ない国であり、エネルギー原料や食料を購入するための資金を必要とする。したがって、わが国の政府も産業界も、裾野が広く経済力が大きく、かつ国際的付加価値を生む製造業をどう活かしていくかを真剣に考えるべきである。

円高の昂進で、製造業の海外逃避と空洞化が懸念されている。国際分業の推進は飽くまで産業構造の質の変換を意味するものであり、製造業全体の空洞化になってはならない。特に、高付加価値の製造業の存在はわが国経済の安定的発展には不可欠の要素である。新たな技術、コンセプトに基づく商品を独自に開発することができる「技術立国」を目指さなければならないということである。

そのためには、基礎技術・応用技術の分野での研究体制の充実、デザイン力の向上、独自性を発揮できるような教育システムなど、国を挙げて取り組まなければならない課題が山積している。

特に、ベンチャーキャピタルやインキュベーター機能の充実が急がれる。また、新しい起業家に対するわが国での評価はまだ低いといわれるが、今後は積極的にこれらを支援する風土の確立も大切であろう。

(2) バランスの取れた国際分業体制の推進

比較優位を失った製品については、国内生産から輸入・海外生産への切り替え（水平分業）が必要となるし、比較優位を保つ製品においても部品調達や組立加工を海外生産に切り替えていく垂直分業も必要となろう。

また、先進国間においても相互の関税・非関税障壁や政府規制・産業保護政策を縮減しつつ公正な競争による国際分業の高度化が期待される。

自由貿易主義に活路を求める国際国家日本は、途上国の経済発展と世界経済の相互依存関係の発展にリーダーシップを発揮していくことが求められ、そのために自ら進んで新しい国際分業に向けた構造調整をしていく必要がある。

(3) 第3次産業の充実、強化

21世紀のわが国の経済力を維持し、かつ真の生活大国を実現するためには第3次産業の充実・強化は欠かせない課題である。

わが国の3次産業は2次産業に比べて国際競争力が弱く、効率性においても立ち遅れているといわれる。特に、流通業においては、その近代化、効率化の立ち遅れがわが国の内外価格差を生む原因ともなっており、国民生活の向上の点からも早急な改革が必要となっている。

また、サービス業の分野でも先進諸国に比して経済効率は低いといわれている。今後、知識集約型サービス業を目指し、従来の欧米先進国の後追いではない新しい独自のサービス商品づくりに取組む必要があろう。

3 産業構造の転換のために

日本型経済・経営システムは、労働市場の内部化（終身雇用）、資本市場の内部化（株式持合）、中間財市場の内部化（系列取引）、政府規制・政府保護の残存、業界協調や不況カルテルの容認など、市場メカニズムに

よる資源再配分を阻害する要因を多く抱えている。

これからの産業構造の転換は、政府規制や行政指導ではなく市場メカニズムと企業の自主的な経営革新によって推進していかなければならない。

そのためには、経済政策としての政府規制・政府保護の縮減や関税・非関税障壁の撤廃が必要である。

また、企業行動様式においてもシェア重視、低い投資収益基準、薄利多売、商品ラインナップにおけるワンセット志向などの要因は、産業構造の転換を阻害するものであり、企業は内部労働市場の開放、不採算部門からの撤収による得意分野への特化等を積極的に推進していく必要があるだろう。

平成4年度・5年度 企業経営委員会活動状況

平成4年

- 5月22日 スタッフ会
- 5月28日 正副委員長会議
「本年度の活動方針について」
- 6月 9日 スタッフ会
- 7月 7日 スタッフ会
- 7月13日 講演会・常任委員会
「日本的経営は世界と共生できるか」
講 師 龍谷大学 経済学部教授 奥 村 宏 氏
- 7月27日 スタッフ会
- 9月18日 スタッフ会
- 10月 6日 スタッフ会
- 10月 8日 講演会・常任委員会
「21世紀のアジアと日本的経営の国際化」
講 師 福井県立大学 経済学部教授 凌 星 光 氏
- 11月18日 スタッフ会
- 12月 2日 正副委員長会議
「提言スケルトン案についての討議」

平成5年

- 3月 5日 スタッフ会
- 4月20日 講演会・常任委員会
「企業と従業員の今後のあるべき姿を探る」
講 師 神戸大学 経営学部教授 奥 林 康 司 氏
- 6月 3日 スタッフ会
- 6月14日 スタッフ会
「提言素案（第1版）についての討議」

6月22日	正副委員長会議 「本年度の活動方針について」
7月26日	スタッフ会 「提言素案（第2版）についての討議」
9月 7日	正副委員長会議 「提言素案（第3版）についての討議」
9月16日	スタッフ会
9月28日	常任委員会 「提言素案（第4版）についての討議」
10月 7日	講演会・常任委員会 「将来の日本型経営システムのあるべき姿について」 講 師 一橋大学 商学部教授 伊 丹 敬 之 氏
10月12日	スタッフ会 「提言（案）についての討議」
10月18日	常任委員会 「提言（案）についての討議」
10月21日	提言「21世紀を視座に据えた企業経営の自己革新 ―経営者に求められる複眼的思考と見識ある経営―」（案）を常任幹事会にて審議
10月26日	提言「21世紀を視座に据えた企業経営の自己革新 ―経営者に求められる複眼的思考と見識ある経営―」（案）を幹事会にて審議
11月 2日	提言「21世紀を視座に据えた企業経営の自己革新 ―経営者に求められる複眼的思考と見識ある経営―」を記者発表

平成5年度 企業経営委員会常任委員会名簿

(敬称略・順不同)

委員長	柿原武	大阪ガス	専務
副委員長	朝日徹夫	東洋紙業	社長
	福原耕	松下電器産業	常務
	檜崎正博	関西電力	専務
	近藤宏	大和銀行	専務
	井上良昭	井上冷熱	社長
	河合慎一郎	アイ・エス・ズ エンタープライズ	常務 大阪支店長
	古里龍一	フルサト工業	社長
	宮崎昶	三和総合研究所	専務
	藤本琢磨	アーサー・アンダーソン 会計事務所	大阪事務所代表 パートナー
	半場友也	鐘淵化学工業	専務
常任委員	今井宏邦	日本生命保険	取締役
	岡野晋滋	隆祥産業	取締役
	岡村伸二	コニカ	関西支社長代行 兼大阪販売部長
	岡本恭治	阪急電鉄	取締役
	常野久美子	インターアクト・ジャパン	代表取締役
	川崎辰治	近畿銀行	副社長
	黒田章裕	コクヨ	社長
	桑原通徳	近畿コカ・コーラボトリング	社長
	田中太郎	近鉄百貨店	社長
	友松康夫	サントリー	専務
	豊住釜子	ダイハツ工業	社長
	中田幸子	アダマント	社長
	長戸貞二	住友金属工業	広報部長
	西田芳克	日本アイ・ビー・エム	取締役
	西村敏也	三菱電線工業	取締役 大阪事務所長
	福田淳之亮	電通	関西支社長 総務局長
	政友弘	サカタインクス	会長
	村部力	住友海上火災保険	大阪本部長 広報部長

宇都弘道	大阪ガス	経営調査部次長
青木俊夫	大阪ガス	経営調査部課長
山之内章	東洋紙業	理事 社長室室長
岡村晃一	東洋紙業	企画調査部 企画調査課課長
塚本利彰	松下電器産業	会長室室長
太田垣英士	関西電力	営業部 営業企画課副長
高橋邦夫	大和銀行	渉外部次長
小巻善郎	大和銀行	渉外部部長補佐
小倉潔	井上冷熱	専務
沖浦文彦	住信基礎研究所	大阪研究本部 研究員
古里龍平	フルサト工業	業務総括部部長
東一夫	三和総合研究所	経営戦略第一部 主任研究員
田中克也	ア-サーアソダーセン 会計事務所	ビジネスサポ-ティング グループ
伊藤浩平	ア-サーアソダーセン 会計事務所	ビジネスサポ-ティング グループ
生野哲雄	鐘淵化学工業	経営企画室課長
遠藤歌子	ダイキン工業	調査室副主事
天野富彰	日本生命保険	企画広報部課長代理
事務局		常任幹事 事務局長
		企画調査課課長
		企画調査課 主任研究員
萩尾千里	関西経済同友会	
梅名義昭	関西経済同友会	
梶博	関西経済同友会	

「21世紀を視座に据えた企業経営の自己革新」
—経営者に求められる複眼的思考と見識ある経営—

1993年10月26日発行

発行者 社団法人 関西経済同友会
常任幹事 萩 尾 千 里
事務局長
大阪市北区中之島6-2-27
電話 (06) 441-1031
印刷所 東洋印刷製本 株式会社
大阪市東住吉区桑津4-6-17
