

SMALL BUT EXCELLENTの原点に立つ

—中堅企業の変革と飛躍に向けて—

1994年3月

社団法人 関西経済同友会

中堅企業委員会

目 次

要 旨	・・・ 1
はじめに	・・・ 5
I. エクセレントな条件を備えた中堅企業	・・・ 7
II. 構造的変革の中の中堅企業	・・・ 9
1. 日常的な変革への努力が中堅企業の強み	・・・ 9
2. 横並び経営、『大規模企業』並み経営の罨	・・・ 9
3. 『オンリー・ワン経営』を目指せ	・・・ 10
4. 構造的な変革のときこそ飛躍のチャンス	・・・ 11
III. 人を活かす	・・・ 12
1. 中堅企業の最大の課題は人材	
－社内の人材発見・育成と外部からの採用のチャンス－	・・・ 12
2. 働きに応じた大胆な処遇体系の整備を	
－能力本位主義の貫徹－	・・・ 13
3. 経営のプロを育てる　－経営者の最大使命：後継者育成－	・・・ 14
4. 創造的社風づくり	・・・ 15
5. 女性と高齢者の活用	・・・ 15
IV. 日本産業の活力を維持発展させるために	・・・ 17
1. 日本の産業の空洞化と現代の『逃散』を憂う	・・・ 17
2. 自己責任経営の原則を前提にした新しい産業政策を	・・・ 17
①早急な内外価格差の是正を	
②法人税等の税制の抜本改革を	
③事業継承が可能な税制の改革を	
④行政改革の断行を	
平成3年度・4年度　中堅企業委員会ヒアリング一覧	・・・ 19
平成5年度　中堅企業委員会活動状況	・・・ 21
平成5年度　中堅企業委員会常任委員会名簿	・・・ 23

要 旨

はじめに

わが国の経済・社会は、対外的には貿易摩擦の激化、アジア諸国からの追い上げ、対内的には経済の成熟化、急激な円高、投機の後遺症、グローバル化、世界的な高水準の賃金など大きな困難に直面している。しかし、その厳しさの反面、ソフト化、高度情報化、生産拠点の世界展開の成果を活かした流通の価格革命、規制緩和による経済活性化、さらには情報通信・バイオ・新素材など新しい産業分野をリード役とする成長への期待も高まっている。まさに、困難と可能性、リスクとチャンスが併存した本質的な転換期にある。この提言は、当面の事態の処理に追われて見失いがちな中堅企業の本来の姿、日本経済の発展の原動力として活躍すべきことを強く訴えたものである。

Ⅰ. エクセレントな条件を備えた中堅企業

中堅企業の特色は、優れた経営者の市場を先取りした積極果敢な意志決定であり、『本業を軸に据えた』卓越した事業推進力であり、経営資源の足りなさを提携というパートナーシップで補う柔軟さである。また、経営者の将来ビジョンが企業の生きた文化となっている。

さらに、今日企業は国内の同業他社の動向だけを見ていては確実に失敗する。中堅企業は、すでに活躍の舞台を国内のみならず国際市場と認識しており、国際的なライバルの姿が常に脳裏に刻まれている。これらは、これからのエクセレント企業の条件とも共通する点である。

これまで、中堅企業は、大企業の陰に隠れ過小評価されてきたきらいがある。しかし、その独創的な商品・サービス・ソフトの供給力は、これまでも日本経済の発展の原動力であり、生産基盤を形成してきた。欧州・米国の中核的優良企業にも勝るとも劣らない。とりわけ、関西にはユニークかつ卓越した経営力を持つ企業が群集している。これからも、日本経済を担う誇りを持って不断の努力を積み重ねていかねばならない。

Ⅱ. 構造的変革の中の中堅企業

1. 日常的な変革への努力が中堅企業の強み

リストラ、リエンジニアリングは中堅企業にとって、特に目新しいことではない。これまでも存続をかけて階層組織のフラット化、不採算部門の大胆な切り捨て、有力部門への経営資源の集中、顧客重視のための仕事と組織の再編成などに取り組んできた。例えば、製造業の場合、経営者の関心は、すでに、間接部門をゼロにまで極小化すること、一人の人間が多機能の仕事をこなすことに注がれている。つまり、開発から生産、販売をすべて完結したいわば『一人商売』を志向している。

2. 横並び経営、『大規模企業』並み経営の罠

『絶えざる変革』、『日々革新、前進不退』は、経営にとって原点である。しかし、一時の成功に酔いしれ心地良い安定の中で変化を嫌い挑戦を忘れれば、没落の道歩むことになる。中堅企業経営者の心の一部に、『大規模企業』の経営をまねて形ばかりを取り入れようとするコンプレックス、他社と同じ事をしてひとまず事足れりとする慢心、世間の風潮に流されたバブル・マインドはなかったか。経営という独創的な行為が横並びの考え方で成功するはずがない。中堅企業経営者は、今一度猛省しなければならない。

3. 『オンリー・ワン経営』を目指せ

もはや『大規模企業』はお手本ではない。横並び主義のひとつのあらわれであった売上至上主義も、過去の遺物である。独自性のない企業は市場メカニズムによって淘汰される運命にある。

中堅企業が追求すべきは、シェア第1主義ではなく、たとえ減収であっても増益を実現するとのスローガンのもとに世界で唯一の商品等を供給する『オンリー・ワン経営』である。ワンセット型の品ぞろえから、自社が将来とも最も得意とする分野に経営資源を集中し、徹底的に経営の基軸を掘り下げていくことである。つまり『世界で唯一、あるいは格段に優れた商品等を国際的価格で提供する』ことである。

4. 構造的な変革のときこそ飛躍のチャンス

経済の停滞期、変革期においては、波を乗り越えられない脱落者が必ず出る。しかし、経営力の優位性を持つ企業にとっては、地位の向上を図る絶好の機会である。特に、円高による資材調達コストの低下、地価の下落、金利の低下、人材の確保の容易さなど、経営条件はかえって向上しており、自社の優位分野において積極的に行動するチャンスである。経営者の本質的な経営力が問われる時代である。

Ⅲ. 人を活かす

1. 中堅企業の最大の課題は人材

ー社内の人材発見・育成と外部からの採用のチャンスー

中堅企業がSMALL BUT EXCELLENTを目指すとき、最大の課題は、要所要所に配すべき人材が限られていることである。

取り組むべき第1は、男性、女性、高齢者、若年者を問わず社内の有能な人材を発見し、教育のチャンスを与えて人材に育てることである。人を活かす原点は、社員の成長を信じることである。そのための時間と投資を惜しんではならない。最良の社員教育は、経営者自身が経営哲学を説き、ビジョン、夢を語り、経営の勘所を言って聞かせることである。ここに、社員と経営者の距離が短い中堅企業の強みがある。

第2は、外部の優秀な人材をスカウトし、確保することである。潜在力が活かされ

ず埋もれている優秀な人材が『大規模企業』から排出されようとしているのがチャンスである。しかし、一人何役もこなさなければならない中堅企業の社員は、幅広い視野と実践的な問題意識を持ち全方位的に自ら進んで仕事ができなければならない。大規模な組織の中で、受け身で視野の狭い発想となっている者を選別することが重要である。また、中堅企業の閉鎖的な同族色から有為な人材が就職を忌避する危険がある。家業的な形で事業を発展させるのか、社会の公器として発展させるのか、経営者の大局的判断が必要である。

2. 働きに応じた大胆な処遇体系の整備を ―能力本位主義の貫徹―

能力本位主義を貫いていかなければ、中堅企業の途は開けない。

『大規模企業』が人材確保のために競って採用してきた終身雇用制度、年功序列制度が、現状に安住し自己研鑽を怠る無責任な体質を社員の一部につくってきたことも事実である。仕事の遂行能力、会社への貢献度合いを評価する体系に抜本的に改革しなければならない。自由のきく中堅企業の方が、経営者の強力な指導力によって優れたリーダーを登用し処遇したり、複線型の処遇体系を用意することが可能である。

3. 経営のプロを育てる ―経営者の最大使命：後継者育成―

経営者の後続く経営のプロを育てることも重要である。その人材の中から後継者を選択することは『トップが行う最後で最大の決断』でもある。

社長直轄で少数の開発精鋭舞台を設けて新規の事業分野を絞りこみ、奥深く研究と探索を行わせて新しい商品・サービス・ソフトを開発し、かつそのマーケティング・リサーチから販売まで一貫して体験、実践させるやり方が有効である。ひとつの完結した事業をやり通すことで、経営の醍醐味と厳しさを身を持って学び自らの経営哲学とノウハウを体得したプロが育つのである。これも、大規模企業の分業体制の対極にある中堅企業ならではの人材の鍛え方である。

4. 創造的社風づくり

創造的人材をいかに確保するかも重要である。

真に創造的な開発の仕事を行う人材は少数であって良いが、その頭脳集団を経営者をはじめ社内の全員が支える風土と仕組みが重要である。また、開発の功績には、最大限の処遇が保証されなければならない。そのような実績を通じて創造的な社風が形成されていく。

創造的な活動を活性化していくには、大学教授、公共の試験研究法人の研究者などとの一体的な産学交流・提携が重要な課題である。グローバルな視点から外国人研究者を使いこなすことも課題であろう。

5. 女性と高齢者の活用

女性が永年働くには、男性に対するのと同様の一律管理システムではなく、出産・育児など女性のライフスタイルに応じた個別の管理システムが重要である。行政の役割も大きい。その女性が企業に大きく貢献すると判断するならば、企業としても断固として踏み切るべきであろう。特に採用の難しい、高学歴の理科系の場合、女性を研究開発にいかしきれば大きな成果が上がる。

高度な技術と知識を持った高齢者は、企業にとって『かけがえのない賓客』である。失われてはいけない技能の保存や継承のため、一律な定年延長でなく、個別管理システムとして、特別の雇用体系、処遇体系を設ける必要がある。

IV. 日本産業の活力を維持発展させるために

1. 日本の産業の空洞化と現代の『逃散』を憂う

円高の急速な進展は、製造業の海外への生産拠点の移転を急速に加速させている。このままでは、日本経済の基盤の空洞化現象が危惧される。円高で増幅された形で基礎資材価格等が不当に国際価格から遊離した水準にあり、内外価格差が厳しくのしかかっている。重い法人税など税制上の企業への過大な負担、『大規模企業』による必要以上の人材囲い込みによってもたらされた賃金の高水準化などの社会的コストが日本企業の活力を奪う危険がある。このままでは生産拠点のみならず、本社まで海外に移す現代の『逃散』が日本の経済基盤を劇的に弱体化させる恐れが強いと言わざるを得ない。

2. 自己責任経営の原則を前提にした新しい産業政策を

中堅企業は、弱者として補助・助成政策を求めるものではなく、あくまで自己責任の経営原則にのっとった自由な競争の中で、成長発展を求めるものである。しかしながら、国際的な競争の舞台で世界のライバルと戦うためには、よって立つ足場が対等でなければ戦わずして敗れてしまう。条件を対等とするためにも、次の改革を求める。

- ①早急な内外価格差の是正を
- ②法人税等の税制の抜本改革を
- ③事業継承が可能な税制の改革を
- ④行政改革の断行を

はじめに

規模の大小にかかわらず、企業経営者は自らの企業の経営体質を強化しながら企業を成長・発展させることに心血を注いできた。しかし、企業規模の拡大はともすれば経営体質の弱さを招き、組織の肥大化は革新力の喪失になりかねない。企業の清新な若さと成長の原動力をいかに創出していくかは、企業経営者の永遠の課題である。

今日、我が国の経済・社会は、対外的には貿易摩擦の激化、アジア諸国からの追い上げ、対内的には経済の成熟化、急激な円高、投機の後遺症、グローバル化、世界的高水準の賃金など大きな困難に直面している。しかし、その厳しさの反面、ソフト化、高度情報化、生産拠点の世界展開の成果を活かした流通の価格革命、規制緩和による経済活性化、さらには情報通信、バイオ、新素材など新しい産業分野をリード役とする成長への期待も高まっている。まさに、困難と可能性、リスクとチャンスが併存した本質的な転換期であり、その企業の一挙手一挙手の成否がその存亡を左右するのである。

本委員会では、中堅企業が企業成長の永遠の課題に取り組む上での指針として1990年に提言『SMALL BUT EXCELLENT—小さな一流企業をめざせ—』をまとめ、全国の中堅企業経営者に対して、中堅企業経営の考え方の基本を提唱し共感を呼ぶことができた。その柱は、中堅企業の目指すべき方向として、①経済社会の変革者、②新しい豊かさを提案する生活文化創造のリーダー、③社会の公器としての社会的責任・社会貢献の実践の3点を呈示し、新しい時代に求められるリーダーシップのあり方とトップ経営者の使命と条件を提唱したものである。この提言は、現在でも有益な示唆を与えてくれるものと確信している。

また、それ以前の1985年には提言『世襲を成功させる条件』を取りまとめ社会的存在としての中堅企業が、企業成長のために後継者を育成していく上での原点を指摘し、同族内で事業を継承する場合の乗り越えるべき条件を提言した。それは企業が家業の域を超えて成長し、さらに社会の公器として発展して行く上で、広く人材を社会に求めることに成功するかどうかが重要課題であり、世襲を成功に導く要諦を取りまとめたものである。この提言もまた、現代にも通用する真理を含んでいるものと思う。

今回の提言は、以上の流れを汲むものであり、戦後最大というべきバブル後遺症に苦しむ厳しい経済の流れの中で、ともすれば当面の事態の処理に追われて見失いがちとなる中堅企業が、本来の姿である日本経済の発展の原動力として、あるいはその基盤として活躍すべきことを強く訴えたものである。中堅企業経営者の経営の考え方の原点を強調している。

今回の提言をまとめるにあたり前回と同様、副委員長および常任委員を中心に数多くの討議を重ねた。毎回、それぞれの業界を代表する多くの経営者に多忙な中を時間を割いて参集いただいた。

そこで交わされた論議は、猛将の印象すら覚える中堅企業経営者一人ひとりの自信に溢れた経営哲学であり、経営に対する並々ならぬ情念の発露であった。それは、我が国の自由で活力ある経営活動を妨げる多くの問題点や制約条件に対する憂慮と怒りの声の数々でもあった。その発言記録はすでにして中堅企業経営者への呼びかけの提言であり、経済改革に向けた提言となっている。

本提言は、それらの一端をとりまとめたに過ぎないが、全国の中堅企業経営者の指針となり、また経済改革への一助となれば幸いである。

提言をまとめるに当たっての基本的立場として、われわれは、企業の大小にかかわらず、エクセレントな企業とそうでない企業があると考えている。大企業には規模だけが大きい企業とエクセレントな企業がある。中堅企業にも凡庸な中規模企業とエクセレントな企業があると考えている。そこには、日本的経営も米国的経営もない。要するに『優れた経営には、規模の大小はなく国境はない』のである。

I. エクセレントな条件を備えた中堅企業

最近、本会は、米国のGE社、3M社、インテル社、ウォルマート・ストアーズ社、サン・マイクロシステムズ社など、今を時めく世界有数のエクセレント大企業の調査を行った。その結果に基づく考察によれば、その条件は次の5点と指摘されている。

- I. スピーディで柔軟な意志決定
- II. 強いコア・コンピテンス（経営中核能力）とパートナーシップ
- III. 独創性の発揮できる経営システム
- IV. 企業文化の確立とビジョンの明示
- V. グローバル思考経営の展開

これらの条件は、世界に冠たるエクセレントな大企業の神髄であるが、我が国の多くの中堅企業にも共通した特色といえるのではないか。（たとえば、大胆なリストラに辣腕をふるったGE社のウエルチ会長は、そのねらいを大規模組織を革新しそれぞれの業界で第1位の優位をもつ中堅企業の集団に再編成することと明言している。）

逆に言うと、これらは中堅企業経営者が企業の『絶えざる変革』のために常に心掛け目指すべき指針ともいえよう。

つまり数多くの中堅企業の特色は、①優れた経営者の市場の変化を先取りした的確な判断に基づく積極果敢な意志決定であり、②『本業を軸に据えた』卓越した事業推進力であり、③経営資源の足りなさを提携というパートナーで補う柔軟さである。また企業の系列の下で生き抜いてきた経営者の強靱な経営力である。あるいは、分散型パートナーシップの形で外部の頭脳や生産力をネットワーク化するオーガナイザー的機能の創造力である。

そして、④本業は創業以来10年、20年と長年にわたって探求し深耕してきた分野であり、そこに花開いた独創的な商品・サービス・ソフトは他の追随をゆるさない。言い換えると『大規模企業』のサラリーマン的集団経営からは到底生み出せない独創的な商品等を絶えず社会に供給しているのである。

また、⑤中堅企業経営者が直接社員に対してその企業のあり方、将来の夢・ビジョンを絶えず説き語り聞かせるということが、まさに企業の生きた文化、生きた精神となってダイナミックにその企業において躍動している。

⑥今日、企業は国内の同業他社の動向だけを見ていては確実に失敗する。中堅企業

にとって活躍の舞台は国内のみならず国際市場であり、そこでの国際的なライバルが常に脳裏に刻まれている。また世界中の消費者が自社の商品等の供給を待っているという気宇壮大な気持ちも忘れてはいない。そのため自社の情報、生産、販売などの拠点の最適なネットワーク化を絶えず頭の中でシュミレーションしている。まさにグローバル・オペレーションの思考が根付いているのである。

要するに、日本の中堅企業は歴史的にみれば日本経済の発展の原動力であり、その基盤を形成してきたといえる。あるいは、新しい豊かさを提案する生活文化創造のリーダーとして、また高度情報化を支えるソフト創出の担い手として日本経済の中核として枢要な役割を果たして来たのである。つまり、こうした条件を備えた中堅企業によって供給されている商品は、それぞれ独創的で国際的な水準をしのぐ優れたものとしてあらゆる産業を支えて来たのである。とりわけ戦後、日本経済の発展の主軸であった関西には卓越した経営力を持ち、ユニークな業績を挙げてきた中堅企業が群集しており強固な地域経済基盤を形づくり日本と関西の発展のダイナミズムを生み出している。

日本の中堅企業は、属する市場における優位性、小回りの効く企業規模と経営力の強さ、独創的な商品の開発力、強い財務体質、社員の総合的な能力の水準などのいずれの基準に照らしてみても、欧州・米国の中核的優良企業に勝るとも劣らない。その中でも特に優良な一群の中堅企業は、世界的に通用するエクセレントな企業である。これまで日本における中堅企業は大企業の陰に隠れ過小評価されてきたきらいがあるといわざるを得ない。

日本の中堅企業が、SMALLだがEXCELLENTな企業であり、日本経済の原動力であり基盤であることを、改めて、中堅企業経営者は誇りをもって確信しなければならない。そして志を高く持ち不断の努力を積み重ねて行かねばならない。

Ⅱ．構造的変革の中の中堅企業

1. 日常的な変革への努力が中堅企業の強み

現在、構造的な変革期の中で『大規模企業』は売上至上主義経営の破綻、ピラミッド組織の革新力の喪失、その結果としての過剰な雇用、借金、設備に苦しんでいる。

そして多くの業界では、過剰設備を抱えて苦し紛れに従来どおりの売上至上主義に走る惧れがある。そのときに、縮小するパイをめぐる利益なき繁忙の醜い争いが必至となる。あらゆる経営者にとって今日の目の事態は恐怖と危機感を募らせるものである。

しかしながら、多くの中堅企業にとってはこのような経営に大きな影響をもたらす構造変化は不断の事態であり、そのための経営革新は日常的な実践行為となっている。いわば長らく打たれ続けて来たが故に打たれ強いのが中堅企業の特徴である。

現在、喧伝されているリストラ、リエンジニアリングは中堅企業にとって、特に目新しいことではない。それらの実質的な内容はこれまで永続的に取り組んできたことである。つまり階層組織のフラット化、不採算部門の大胆な切り捨てと有力部門への経営資源の集中、顧客重視のための仕事と組織の再編成など、これまで中堅企業が存続をかけて日本的手法で極限にまで切り詰めて実現してきた集積ともいえる。とりわけ大企業の傘下で現代の苛斂誅求ともいうべき価格、品質等の度重なる要求に答えてきた系列下の中堅企業にとってはまさに日常的な営みであったと言えよう。

たとえば製造業の場合、市場志向を強めるためのリエンジニアリングという点では、中堅企業経営者の関心はすでに間接部門をゼロにまで極小化すること、一人の人間が多機能の仕事をこなすことに注がれている。つまり開発から生産、販売をすべて完結したいわば『一人商売』を志向しているのである。

2. 横並び経営、『大規模企業』並み経営の罠

『絶えざる変革』、『日々革新、前進不退』は経営にとっての『原理、原則、原点』である。しかし、一時の成功に酔いしれた企業は心地よい安定の中で変化を嫌い挑戦を忘れる。また折角築きあげた基盤を革新することに恐怖を覚えて機会を逸する。これらの企業は素晴らしい潜在力を持ちながらも、市場の力によって静かなあるいは劇的な没落の道を歩むのである。これは企業規模の大小を問わない。

特に、中堅企業経営者が注意すべきは、横並び経営、『大規模企業』並みの経営、世間並み経営という罠である。

つまり従来から日本企業の体質として横並び主義、『大規模企業』並み主義、同業他社志向主義が強固に存在する。世間に聞こえた『大規模企業』や隣の同業種の企業と同じようなことをしていれば安心できるという訳だ。ここでいう『大規模企業』とは規模は大きく名前の通りはよいが経営革新力の実体が脆弱な大企業を意味する。

しかし、規模の経済のメリットを享受できない中堅企業は、この対極の哲学を持たなければ生き残れない。何故なら、経営という独創的な行為が横並びの考え方で実現できるはずがないからだ。経営に教科書はないと心すべきである。

これまで中堅企業経営者の心の一部に、『大規模企業』の経営を真似て形ばかりをとりいれようとするコンプレックスがなかったかどうか。他社と同じことをしてひとまず事足れりと慢心してはいなかったか。また、世間の風潮に流されて内なるバブル・マインドを持たなかったかどうか。中堅企業経営者は、今一度、猛省しなければならない。

3. 『オンリー・ワン経営』を目指せ

現在の構造的変革において見られる多くの企業活動の縮小現象をみても、もはや『大規模企業』はお手本ではない。むしろ他山の石とすべきである。『大規模企業』の苦境を尻目に、中堅企業は自らの道を自信と誇りをもって進むべきである。

その意味で、横並び主義のひとつの現れであった売上至上主義は、もはや過去の遺物である。いたずらに売上規模の拡大に走った結果、並みの中規模企業になってしまっている中堅企業も数多い。業界が成長する中でともに伸びて来た中規模企業にとってこれからが正念場である。独自性のない企業は市場メカニズムによって早晩、淘汰される運命にある。

今後とも、中堅企業が追求すべきは、シェア第1主義ではなく、たとえ減収であっても増益を実現するとのスローガンのもとに世界で唯一の商品、サービス、ソフトを供給する『オンリー・ワン経営』である。ワンセット型の品ぞろえから自社が将来とも最も得意とする分野に経営資源を集中し、徹底的に経営の基軸を掘り下げていくことである。つまり『世界で唯一、あるいは格段に優れた商品、サービス、ソフトを国際的価格で提供する』ことである。とりわけ、コストを大胆に切り下げ価格に反映していく戦略が、内外価格差の大きい日本においては極めて重要であり成功への途であ

る。

たとえば、一般消費財を扱う流通分野では中堅企業が情報ツールを駆使し、かつ新しい国際的分業の成果をフルに活用して既存の流通ルートでは考えられなかった大幅な価格の引き下げという価格革命を遂行している。

『オンリー・ワン経営』によって中堅企業の強みに、さらに磨きがかけられるのである。このことは系列下の中堅企業にも当てはまる。いつまでも系列の重みに呻吟するのではなく、新しい可能性に挑戦する勇気を持たねばならない。

逆にいえば系列企業を数多く持つ大企業は、それら下請け企業群を単なる量産部品の供給企業とみる従来の態度では新しい事業展開は見込めない。高度付加価値製品を開発するためには、開発作業を支える幅広い裾野の下請け企業群のもつ高度な試作、加工技術能力が不可欠であることを再認識しなければならない。いかに系列企業群のもつ潜在的な開発支援能力を活かすかが将来にわたる重要課題であり、パートナーシップ能力が試されるのである。

4. 構造的な変革のときこそ飛躍のチャンス

構造的な変革の時代といわれるが、全ての企業が、同程度に構造的な変化の影響を被るのではない。変化の影響は個々の企業により千差万別であり企業の大小、また経営の質的な違い、そしてその企業がおかれている市場構造によってもさまざまである。

従って経済の停滞期、変革期においては、必ず波を乗り越えられない脱落者がでる。多くの業界において同業者のうち何割かが淘汰される。経営力の優位性を発揮し地位の向上を図る絶好の機会である。特に円高による資材調達コストの低下、地価の下落、金利の低下、人材の確保の容易さなど、経営条件はかえって向上しており、自社の優位分野において積極的に行動するチャンスである。

当面の不況対策に終始するのではなく、世間並みの縮み志向を排して、不況明けの経済環境に向けて経営の先見性を発揮すべきときである。この点でも横並び主義では没落への途を歩むばかりである。

その場合、将来とも最も得意とするどのような分野に重点を絞りこむかは経営者自らが全智全能を傾けてコンセプトを打ち出さなければならない。コンセプトが決まれば後は全社的に取り組んでいくだけである。

要は経営者の本質的な経営力が問われる時代といえよう。経営者の日ごろの精進が試されるときである。

Ⅲ．人を活かす

1．中堅企業の最大の課題は人材

―社内の人材発見・育成と

外部からの採用のチャンス―

中堅企業がSMALL BUT EXCELLENTを目指すとき、最大の課題は要所要所に配すべき人材が限られていることである。

取り組むべき第1は、男性、女性、高齢者、若年者を問わず社内の有能な人材を発見し教育のチャンスを与えて人材に育てることである。能力の発見には先入観があってはならない。人を活かす原点は社員の成長を信じること。人間の能力は日々の学習で必ず成長する。そのための時間と投資は惜しんではならない。最良の社員教育は、経営者自らが経営哲学を説き、ビジョンと夢を語り、経営の勘所を言って聞かせることである。中堅企業の強みは、社員と経営者との距離が短いことである。その強みを活かすことが肝要である。つまるところ経営者の社員に対する肌に伝わる形での啓蒙、コミュニケーションによって能力を開花させる力が試されるのである。『やってみせ、言って聞かせて、させてみて、ほめてやらねば、人は動かじ』との名将たる先人の言葉に盛られた滋味を深く味わう必要がある。

また、人材育成の実践の例としては、積極的に経済団体、異業種交流団体等にスタッフとして、あるいは代理として有為な人材を参画させて討議と交流を通じて広い視野と人脈を養うことも一法であろう。

第2に、現在の構造的変革において重要なことは、外部の優秀な人材をスカウトし確保することがはるかに容易なことである。『大規模企業』の中で多くの人材が潜在力を活かされずに埋もれている。過剰雇用の解決という命題によって、大量の優秀な人材が排出されようとしている。この機会を逃さず中堅企業の特長にあった人材を採用すべきである。その場合、大規模な組織の中で細分化された分業に慣らされた指示待ちの受け身型の発想、視野の狭い発想しかできない者を厳密に選別することが重要である。一人何役もの仕事をこなさなければならない中堅企業の社員こそ、幅広い視野と実践的な問題意識を持ち全方位的に自分からすすんで仕事が出来なければならないからである。

一方、スカウトした人材を受け入れる側の働きかたへの配慮や環境整備、意識改革が不可欠である。それなくしては、みすみすの人材が孤立し浮いてしまう。要は、約束した目標を達成したときは約束どおりの処遇をすることが条件である。

その場合の最も重大な課題は、中堅企業の閉鎖的な同族色から有為な人材が就職を

忌避する危険性である。これは中堅企業の宿命的なテーマであり、あくまで家業的な形で事業を発展させるのか、あるいは社会の公器として企業をより大きく育てていくのか、中堅企業経営者の大局的な判断が必要である。

一方、社員の目からみれば、中堅企業は『大規模企業』と違いトップの顔が見える組織であるといえよう。特に経営者からの直接の激励や啓発は社員一人ひとりにとって、仕事のやり甲斐を実感するのみならず人間的な成長と自己実現を確信できるまたとない機会となっている。反面、経営者の言動は、社員全員の絶えず注視するところであり、常にリーダーたるべき言動が日常的に問われているのである。また、経営者としては社員の企業に対する意見やさまざまな声を真摯に耳を傾けることが重要である。

２．働きに応じた大胆な処遇体系の整備を －能力本位主義の貫徹－

終身雇用制度、年功序列制度は、戦後特に昭和30年代以降に急速に普及したが、『大規模企業』が人材の確保のために競って採用し、それが中堅企業にも及んできたものといえる。しかし、社員に安定した地位を与える反面、現状に安住し自己研鑽を怠り無責任な体質を社員の一部につくってきたことも事実である。

すでに一部の中堅企業は以前より年功型処遇体系をとっていないし、今後はますます能力本位主義を貫いていかなければ中堅企業の途は開けない。処遇は仕事の遂行能力、会社への貢献度合いを評価する体系に抜本的に改革し、コアになる人材については終身雇用が必要だが、意欲のない者、仕事のできない者、ぶら下がり意識の者をどしどし淘汰することも考えなければならない。

『大規模企業』の場合、人事の公平、処遇の平等が基本原則でなければ社内の納得が得られないために、やりたくても大胆な改革を実行できない。

しかし中堅企業の場合、経営者の強力な指導力によって優れたリーダーを登用し、活用し、処遇することは十分に可能である。『大規模企業』並みの悪しき平等主義に惑わされてはいけない。処遇体系を大胆に改革することで、組織をより活性化させかつ終身雇用の良さも保持できるといえる。

ひところ中堅企業は人材不足の困難な事態に苦しんだが、やりがいを求める人材流動化傾向の下で処遇体系の改革の自由のきく中堅企業の方が、複線型の処遇体系を用意でき優秀な人材を確保しやすいのである。たとえば年俸契約のインセンティブと総

合的に取り組む仕事の課題を通じてやり甲斐を最大限に保証し、人材を確保すべきである。自信をもって取り組むべきである。

3. 経営のプロを育てる

— 経営者の最大使命：後継者育成 —

人を活かすことの第3の課題は、経営者の後続く経営のプロを育てることである。後継者を育成することは中堅企業経営者の大きな使命であり、『後継者の選択はトップが行う最終で最大の決断である』と言われる。後継者へのバトンタッチの巧拙が、その企業の評価、社風、社員全体の活力ひいてはその企業の命運を大きく左右することは多くの先例に学ぶところである。

たとえば社長直轄で少数の開発精鋭部隊を設けて新規の事業分野を絞りこみ、奥深く研究と探索を行わせて新しい商品・サービス・ソフトを開発し、かつそのマーケティング・リサーチから販売までを一貫して体験、実践させる方法が有効である。メンバーは、企画開発の核の部分を手掛け、外部のネットワークすなわち企業、スタッフ、学者などの頭脳や試作・生産機能を利用できる場合は徹底して活かす。そしてマーケティングや販売もパートナーシップを組む外部の企業やスタッフを活用するのである。

要するに商品開発であれソフト開発であれ、また新たなサービス業であれ、コアとなる経営遂行力を中核にして柔軟なパートナーシップ能力を最大限に活用するのである。この精鋭部隊は総合プロデューサーとしての機能に特化するのである。いわば雑誌の編集部のような機能をもつ組織であろう。

このような形でひとつの完結した事業をやり通すことで、経営の醍醐味と厳しさを身を持って学び自らの経営哲学とノウハウを体得した経営のプロが育つのである。そしてその節目節目における社長の薫陶が彼らの血となり肉となるのである。これは、日本的なベンチャーの育成システムであり、中堅企業そのものがインキュベーターであるといえよう。

これは、ともすると、狭い視野、指示待ち・受け身になりがちな大規模組織の分業体制の対極にある中堅企業ならではの人材の鍛え方である。社員は市場に直面した総合的な仕事の中で鍛えられてこそ、自ら成長していく。そのようなプロ養成部隊を社長直轄で幾つか設けて本業の中味を深く掘り下げていくことは、今後の企業態勢として必要である。

4. 創造的社風づくり

このような創造的な開発の仕事を担う少数の頭脳集団の全社的バックアップが重要である。これらの人材はごく小数であってよいが、問題は彼らを物心両面で経営者をはじめ社内の全員が支える仕組みであり風土である。彼らに思う存分やらせてみる覚悟が全社的に必要である。

そして、上記のようにその功績には最大限の処遇が保証されなければならない。決してケチッてはならない。成功報酬は最大の満足を意味しなければならない。そのような実績を通じて創造的な社風が形成されていくのである。

今後、創造的な商品開発である『オンリー・ワン経営』の実践の中で、外部のネットワークとりわけ大学の教授、公共の試験研究法人の研究者などと一体的な産学交流・提携が重要な課題である。大学などはともすれば敷居が高く近寄り難い存在になりがちであるが、公益団体等を通じて交流の糸口をつかんでいくことが必要である。驚異的な成長を遂げた中堅企業の中には成功事例が数多い。

教授陣との胸襟を開いた付き合いの中で、取り組むべき課題を率直に伝えアドバイスを求め協力を求めていくと意外と道は開かれていくのではないか。また、海外のベンチャー企業、優良企業と積極的に提携・交流し、かつ、国内に提携事業を立地することも今後の方策のひとつではないか。

さらにいえば、グローバルな視点から欧米のみならずアジアの異才と契約する方法も一法である。外国人研究者を使いこなすことも中堅企業の課題である。特に米国はじめ世界の各地のリサーチ・パーク、大学には創造的な人材が群棲しベンチャー企業の集積を作っている。かれらの力をいかに活用するかが、今後の重要な課題である。

5. 女性と高齢者の活用

この不況期に大企業において採用が激減している女性を、中堅企業として本格的に戦力化することが重要課題のひとつである。たとえば特に採用が難しい高学歴の理料系の場合、女性を研究開発に大いに活かすことが課題である。

今後はごく少数の女性を補助職や男性の代替要員として考えてきた採用の慣行を排し、男性中心の組織に大きな風穴をあける多数の女性を採用することが中堅企業の有利な選択である。その場合、男性に対するのと同様の一律管理システムではなく、個

々の女性に応じた個別管理システムが大切な決め手である。

そのためまず男性管理職の意識改革が不可欠であり、第2に女性が活躍できる仕組み作りについて女性当事者が入った戦略検討チームが必要である。まだまだ男性社会の色彩の濃い組織を、いかに実質的に男女の性差別をなくし、総合的に企業の活力とするかを検討・改革しなければならない。

そして最も重要なことは、経営者の断固たる決意と持続的なバックアップである。たとえば、女性が永年働くためには、出産・育児など女性のライフサイクルに応じた環境整備が必要である。それには行政の役割が大きいが、企業としても肌理の細かい個別管理のための一定の投資が不可欠であり、女性が企業に大きく貢献すると判断するならば断固として踏み切るべきであろう。

また高度な技能や知識を持った高齢者は、企業からみて『かけがえのない賓客』と考え本人の働く意欲を最大限に尊重する必要がある。

そのため一律の定年延長でなく個別管理システムとして特別の雇用体系や処遇体系を設けて、失われてはいけない技能の保存や継承に努力する必要がある。たとえば木造建築、機械金属などにおける名人芸の高齢者は、大切に敬われ若手への技能の移転が真剣になされなければならない。その場合、業界共通の制度として産業界の人間国宝や重要無形文化財として表彰し処遇するような制度も検討されてよい。

IV. 日本産業の活力を維持発展させるために

1. 日本の産業の空洞化と現代の『逃散』を憂う

円高の急速な進展は製造業の海外への生産拠点の移転を急激に加速させている。このままでは、日本経済の基盤の空洞化現象が危惧される。

しかも購買力平価から大きく乖離した円高に増幅された形で、基礎資材価格等が不当に国際価格から遊離した高い水準にあり内外価格差が厳しくのしかかっている。これが数多くの企業の国際競争力を喪失させている。また、法人税などの税制も過大な負担を企業に押し付けている。

さらに『大規模企業』による大量の必要以上の人材の囲い込みは、初任給を不合理な水準に毎年急速に引き上げ我が国の賃金体系の高水準化と歪みをもたらして来た。

これら企業にのしかかる数多くの社会的コストが、日本の多くの企業の活力を奪う危険がある。この事態は加速度的に進行しており、多くの中堅企業経営者が深い憂慮を覚える重要課題である。

このままでは、多くの企業が生産拠点を海外に積極的に移転することによる日本経済の空洞化のみならず、本社を海外に移す現代の『逃散』が日本の経済基盤を劇的に弱体化させる恐れが強いと言わざるを得ない。さらに中堅・中小企業特有の問題として、事業の継承の困難という問題がある。

2. 自己責任経営の原則を前提にした新しい産業政策を

中堅企業は、弱者として補助・助成政策を求めるものではない。あくまで自己責任の経営原則にのっとり自由な競争の中で、成長・発展を求めるものである。しかしながら、国際的な競争の舞台において世界のライバルと対等に戦うためには、よって立つ足場が対等な条件でなければ戦わずして敗れるであろう。

今後、中国をはじめアジア諸国の急速な追い上げは、予想をはるかに上回る速度で、進むものと覚悟しなければならない。それらの国々と国際的な分業ネットワークを作り上げて、日本の中堅企業はより高度な、より創造的な分野に進むとしても、足場の不利は如何ともしがたい。そこで中堅企業経営者としては、今後経済改革に向けて粘り強く社会的な発言を行っていききたい。今回は政府・行政当局に対して次の点の改革を求めたい。

① 早急な内外価格差の是正を

上述のように原材料・基礎資材、エネルギーなどの価格が国際価格を大きく上回る水準にあることを規制緩和等の断行により早急に是正しなければならない。

また、消費財の内外価格差も大きな問題であり、国民の生活向上を考えると抜本的な規制緩和を軸とした経済改革が重大な課題である。

② 法人税等の税制の抜本改革を

我が国の法人企業に対する税制は過重であり、健全な発展を図る資本蓄積を阻害している。また、欧米では考えられない所得税の累進構造は『稼いでも稼いでも税金でもっていかれる』という深刻な税の負担感をもたらし、経営者の事業意欲をそいでいる。

最近、起業件数が落ちてきており、社会に貢献する事業家が正当な利益を享受できないというこの事実は米国などと比べて非常に深刻であり、将来の日本経済の活力に確実な影響をもたらす。いわば、税の公平の理念が過度に強化されて形式的な悪平等主義に陥っているといわざるをえない。社会の活力維持、発展の観点から法人税、所得税等の税制の抜本改革を行うべきである。

③ 事業継承が可能な税制の改革を

現行の仕組みでは、2代あるいは3代で事業が継承できなくなる。つまり高い経営力があるが故に良い企業業績が虚構の高株価をもたらし、その結果相続税・贈与税の算定に当たって不当に高い資産評価を招いている。中堅企業が社会的存在で家業ではないとしても、後継者候補の中で最適の人物が息子である場合、後継者とすることは当然の選択であるが、その場合、経営の基盤を揺るがすことになりかねない。このように事業承継が制度的に大きな困難であることは重大な問題である。

日本経済の基盤を形成する優良な中堅企業が安心して事業を継承できるように、抜本的な相続税等の税制改革が喫緊の課題である。

④ 行政改革の断行を

多くの中堅企業は、この10年で生産性を2～3倍にしてきたと自負している。行政部門においても、規制の緩和、冗費の節減、定員の削減等を通じて、生産性の向上に真剣に取り組まなければならない。増税よりもまず第1に取り組むべきは、『いづるを制すること』でなければならない。

最後に、日本経済は構造的な変革の中で、新しい産業分野のみならず多くの分野で、新しい起業家が輩出するような経済的社会的環境整備が必要であり、安易な行政と企業の相互依存関係を払拭し、企業の自己責任を貫徹する新しい産業政策を政府・行政当局が打ち出されることを求めてやまない。

平成3年度・4年度 中堅企業委員会
ヒアリング一覧

平成 3 年

6月28日

講演会・正副委員長会議

「労働市場の変化と労働者尊重の時代」

講 師 慶應義塾大学 商学部教授 樋 口 美 雄 氏

11月11日

両代表幹事と語る会（於：神戸舞子ヴィラ）

新 宮 康 男 代表幹事（住友金属工業・社長）

「人を活かす—人事・教育制度の見直し—」

山 本 信 孝 代表幹事（三和銀行・副頭取）

「日本の自己革新」

平成 4 年

1月28日

講演会・常任委員会

「おもしろおかしく」

講 師 (株)堀場製作所 会 長 堀 場 雅 夫 氏

2月 4日

常任委員会

「日本の労働時間問題を考える」

○スピーカー 大阪市信用金庫 理事長 新 堂 友 衛 氏

中谷運輸(株) 社長 中谷 庄八 氏

3月27日

懇談会（於：京都グランドホテル）

「オムロンの経営理念と経営施策」

講 師 オムロン(株) 副社長 陣 川 公 平 氏

○オムロン（株）草津事業所見学

6月26日

常任委員会

「求められる多様な人材の活用」

—中堅企業を取り巻く経営環境の変化に対応して—

○スピーカー (株)吉岡工務店 社長 吉岡清輝氏

アカマツフォース(株) 社長 赤松基次氏

7月21日

懇談会

「技術の高度化と経営・人材育成のあり方」

講師 三田工業(株) 専務 中尾光男氏

○三田工業 枚方工場見学

8月27日

両代表幹事と語る会（於：オオサカサンパレス）

山本信孝 代表幹事（三和銀行・副頭取）

「中堅企業経営の問題点」

井上義國 代表幹事（ダイキン工業・副社長）

「経営雑感」

10月20日

広島視察

～21日

○(株)モルテン高陽工場見学

○(株)モルテン 社長 民秋史也氏との懇談 および夕食懇親会

「90年代の戦略的企業経営 ー地域からの情報創造ー」

○(株)熊平製作所 千代田工場見学

○(株)熊平製作所 社長 熊平肇氏との懇談

○(財)ひろしま美術館 学芸部長 森川紘一郎氏説明および同美術館見学

12月16日

常任委員会

「わが社の経営戦略と人材育成」

○スピーカー (株)ダイケイ 社長 伊藤彰彦氏

(株)西尾倉庫 社長 西尾忠朋氏

平成5年

5月11日

講演会・常任委員会

「これからの中堅企業経営と人材育成」

講師 多摩大学 経営情報学部長 中村秀一郎氏

以上

平成5年度 中堅企業委員会活動状況

平成5年

- 6月10日 正副委員長会議
「中堅企業委員会の本年度活動方針について」
- 8月31日 常任委員会
「わが社の経営戦略と人材育成」
○スピーカー (株)アダマント 社長 中田幸子氏
(株)きんでん 副社長 荒巻恭士氏
- 9月14日 スタッフ会
「各社の海外戦略と人材育成についての事例報告」
- 9月30日 両代表幹事と語る会（於：KKR ホテルオオサカ）
井上義國 代表幹事
「わが社の人事システム」
井上 収 代表幹事
「日本生命におけるセールス 特にリープの教育・訓練について」
- 10月29日 常任委員会
「最近の円高とわが国産業の国際化の展望について」
講師 海外投融資情報財団 専務理事 川田康稔氏

平成6年

- 1月14日 正副委員長会議
「提言のとりまとめに向けての討議」
- 1月27日 スタッフ会
「提言のとりまとめに向けての討議」
- 2月 3日 講演会・常任委員会
「ヤオハンの経営理念と海外戦略」
講師 (株)ヤオハン・ジャパン 社長 和田晃昌氏
- 2月15日 スタッフ会
「提言のとりまとめに向けての討議」
- 2月23日 常任委員会
「提言のとりまとめに向けての討議」

- 3月 2日 常任委員会
「提言のとりまとめに向けての討議」
- 3月 4日 講演会・常任委員会
「世界に冠たる『中堅企業』を目指すインダの経営戦略」（仮題）
講 師 （株）インダ 社 長 石 田 隆 一 氏
- 3月 8日 スタッフ会
「提言骨子（案）についての討議」
- 3月11日 常任委員会
「提言骨子（案）についての討議」
- 3月16日 常任委員会
「提言（案）についての討議」
- 3月25日 常任幹事会にて提言（案）『SMALL BUT EXCELLENT の原点に立つ -中堅企業
の变革と飛躍に向けて-』を審議

3月28日 幹事会にて提言（案） 『SMALL BUT EXCELLENT の原点に立つ -中堅企業 の变革と飛躍に向けて-』を審議

4月18日 提言『SMALL BUT EXCELLENT の原点に立つ -中堅企業 の变革と飛躍に向 けて-』を記者発表

平成5年度 中堅企業委員会常任委員会名簿

(敬称略・順不同)

委員長	佐新	藤田	功一	昭二	和井	丸作	筒	社	長
副委員長	松岡	井田	精三	ニ松	井田	ッ製	タ所	社	長
〃	岡中	尾中	恭光	岡三	田中	紙工	業業	社	長
〃	中田	中堂	友睦	田大	阪市	信用	金庫	専	務
〃	新中	谷岡	友庄	田中	谷岡	運務	輸店	社	長
〃	吉中	岡田	清幸	大中	岡ダ	工マ	務ン	社	長
〃	中荒	卷恭	子士	吉ア	ん	で	ト	社	長
〃				き			ん	副	社
常任委員	青赤	井松	隆次	北ア	浜カ	製作	所ス	社	長
	秋市	山川	基圭	今象	川印	マホ	ービ	社	長
	伊井	藤上	彰良	ダ井	イ上	ケ冷	イ熱	社	長
	入上	江	義敏	ド	ウ	シ	シ	社	長
	永江	楽崎	藤勝	日豊	本永	電産	建業	社	長
	江大	幸田	年道	江い	崎み	グ印	リ紙	社	長
	太岡	畑堀	之助	カ岡	畑	ワ	業タ	社	長
	海加	藤田	耕寅	朝日	ウッ	ドテ	ック	社	長
	金川	崎村	義直	テメ	レイ	ビセ	大	社	長
	木桐	山我	辰輝	ニカ	ホツ	ンマ	ゲン	社	長
	久隈	山田	三守	カ神	ヤ	マ	キ	社	長
	栗黒	山田	和章	久コ	我	産	屋	会	長
	黒黒		裕孝	コス	ン	グ	業	社	長
				スイ	パー	ス	レ	社	長
				ン	ター	ト	グ	専	務
				コ	ク	ロ	ル	社	長
				黒	田	シ	ナ	副	社
						ョ	ク		長
						電	気		

社		長
社		長
社		長
副会	長	
社		長
専		務
社		長
社		長
社		長
代表取締役		
社		長
社		長
社		長
取締役相談役		
社		長
社		長
社		長
社		長
社		長
ディレクター		
社		長
社		長
社会		長
社		長
社		長
社会		長
社		長
社		長
専		務
社		長
社		長
社		長
社		長
社		長
副社長		
社		長
社会		長
社		長

藤 原 靖 久
西 本 章
桐 井 靖 博
五十嵐 五十二
田 中 義 也
桂 岡 滋
堀 井 諭
生 田 達 人
貴 治 心 一
東 本 正 男

昭 和 丸 筒
ニ ッ タ
松 井 製 作 所
三 田 工 業
田 中 電 工
大 阪 市 信 用 金 庫
中 谷 運 輸
吉 岡 工 務 店
ア ダ マ ン ト
き ん で ん

秘 書 室 長
經 営 企 画 室 長
經 営 企 画 課
管 理 本 部 課 長
人 財 活 性 課
經 理 部 次 長
取 締 役 長
經 営 企 画 室 長
經 営 政 策 室 長
課
總 務 部 長
社 長 室 主 幹
コ ー デ ィ ネ ー タ ー
經 営 企 画 部
經 営 企 画 課 長

事 務 局

萩 尾 千 里
梅 名 義 昭
金 子 秀 一

関 西 經 済 同 友 会
関 西 經 済 同 友 会
関 西 經 済 同 友 界

常 任 幹 事 長
事 務 局 長
企 画 調 査 課 長
企 画 調 査 課

「SMALL BUT EXCELLENT の原点に立つ

—中堅企業の変革と飛躍に向けて—」

平成6年3月28日発行

発行者

社団法人 関西経済同友会

常任幹事

事務局長 萩 尾 千 里

大阪市北区中之島6-2-27

電話 (06) 441-1031

印刷所

ナニワ印刷株式会社

大阪市北区天満1-9-19
