

21世紀への日本の経営モデルを求めて

～経営者のリーダーシップとイノベーションが企業を変える～

2000年 5月

社団法人 関西経済同友会

企業経営委員会

21世紀への日本の経営モデルを求めて〔要旨〕 ～経営者のリーダーシップとイノベーションが企業を変える～

2000年 5月
関西経済同友会
企業経営委員会

●はじめに

- ①グローバルに産業構造の変化が加速
- ②現在の経済の停滞は、循環的なものではなく、構造的変化への対応の遅れから
- ③明治維新、終戦に続く、第3の変革
- ④過去の成功体験に固執すると経営を誤る危険
- ⑤匠の世界や、自然を敬い、浪費を戒め、相互信頼を美風とする日本の物づくりの心の継承

○変革への対応とさらなる発展へのイノベティブな経営
経営者のリーダーシップが今こそ必要

I. 日本経済の評価と課題

(1) 戦後50年、成長の軌跡

- ・東西冷戦の長期化
- ・日本にフォローの風、恵まれた経営環境

●負の部分

- ・行政への過度の依存→官民癒着の温床
- ・聞かない経営者、調和型の企業文化
- ・不透明さ
- ・護送船団方式、横並び意識
- ・日本企業の経営体質の脆弱化

(2) 70～80年代の成功とバブル崩壊 —— 連続的線型モデル

- ・輸出依存型産業、デベロッパー型企業が成長をリード

- ・株や土地の高騰を招く→バブル→崩壊

(3) 失われた90年代とバブルの後遺症

- ・バブル崩壊に対する処方箋が書けずに過ぎた
- ・IT化の急速な潮流への感度不足

- ・50年間に堆積されたものを分解し、組み立て直す必要性
- ・不連続的思考の必要性
- ・構造的変化への立ち遅れの認識の必要性

(4) 日本の経営と構造変革

日本的経営の特徴：

- ・長期的雇用関係（終身雇用、年功賃金、企業別組合など）
- ・長期的企業間関係（系列、株式持合いなど）

日本的経営の強み：

- ・人間尊重、品質重視、現場主義、ボトムアップ、労使協調、系列重視

- ・戦後競争力を強化できたのは、変化の質が連続的で日本的経営手法とマッチ

- ・90年代に入り、従来の手法では対応出来ない環境変化が発生、その認識が不足

- 主な環境変化
- ①グローバル化、メガコンペティション
 - ②IT化、ネットワーク化
 - ③少子・高齢化

II. 企業環境の変化とインパクト

(1) グローバル化のインパクト —— 地球規模で経営を考える時代の到来

●メガ・コンペティション

- ①冷戦終結に伴う技術、人材、資金の民需転換による供給力増大
- ②発展途上国の工業力の伸長（特にアジア）
- ③旧共産圏諸国の市場経済化（ロシア、東欧など）
- ④各国間の障壁を低くする政治的圧力

●資金調達のグローバル化

- ・間接金融から直接金融への転換や外国人投資家の増加

→経営の透明性、国際的会計基準の導入

企業所有者は株主であることの再認識

(2) 情報通信技術（IT）のインパクト —— ビジネスの仕組みの変革

●90年代の米国におけるIT化

- ・IT産業の興隆で産業の中心が金融、通信、情報などのソフト経済やサービス産業へ変化
- ・小さな企業が大企業に互して主役に
- ・伝統的大企業のスリム化による生産性向上

●日本におけるIT化の遅れと理由

- ①ITの効果についての認識不足、拒否反応
- ②バブル崩壊による経営資源の衰弱
- ③過去の成功体験への執着
- ④雇用問題などの困難な課題の多さ
- ⑤捨てる勇気の欠如、未知への不安

●IT化のインパクト

- ・生産プロセスや経営プロセスを効率化 —— 反面、労働者の職種転換の必要性
- ・情報の共有化やスピーディーな経営意思の決定 —— 中間層の存在の希薄化と役割の変化
- ・電子商取引の活発化 —— “ディスインターメディエーション”（中抜き現象）による流通販売組織、資材調達システムの変革
- ・ITの戦略的活用 —— 顧客のネットワーク化など
- ・未解決の問題を解くツールとしてのIT

(3) 少子・高齢化のインパクト —— 雇用制度の質的転換

●少子・高齢化の現実と対応

- ・生産年齢人口：（1996年）／8700万人→（2020年）／7300万人
- ・対策：
 - ・労働の資本装備率の向上
 - ・ヒューマン・バリューを最大に高める生産技術のイノベーション（知的生産システム）
 - ・高齢者や女性労働力の積極的活用と、転換教育の充実
 - ・外国人労働者受け入れ体制の整備
 - ・コア・コンピタンスを明確にした上でのグローバルなアウトソーシングの積極的導入

III. 21世紀への日本の経営モデルとイノベーション

●経営者の重要な使命は、イノベーションによる新しい経済価値の創造

(1) グローバルな競争力の確保と新たなリーディング・インダストリーの育成

- ・大量生産、大量販売の終焉
- ・事業の選択と集中によるコア・コンピタンスの強化
- ・新しい事業機会の創出
- ・工業型製造業→知識情報型リーディング産業の育成

(2) ビジネス・モデルのイノベーション

- ①グローバルな優位性とユニークさが競争力の源泉
- ②供給者の論理から顧客論理へ
- ③ビジネス・モデルの点検とビジネス・プランの構築
- ④電子商取引によるディスインターメディエーション（中抜き現象）への対応
- ⑤アウトソーシングの導入（ファブレス、ファウンダリー）
- ⑥収益構造の変化（新しいビジネス・モデル）

——バリューチェーンの形成と収益力増殖、ソフトやサービス、周辺からの収益採掘

●ビジネス・モデルの点検 —— 企業理念とターゲットの明確化

- ・企業自体が中抜き現象の対象となる場合 → ビジネス・モデルの再構築
- ・部分的な事業分野が “ ” → 分社化や合併などの構造改革
- ・社内組織の一部を外すと効率化が図れる場合 → 合理化やスリム化で競争力強化

●ビジネス・プランの構築

(3) 経営マネジメント・モデルのイノベーション

- ①IT化による情報の共有化、経営理念の周知徹底
- ③異質な人材、カルチャーの融合エネルギー
- ②グローバル競争でのスピーディな意思決定
- ④フラットな組織と機動力のある小組織の有効性

●経営責任と業務執行

- ・経営責任：経営資源の選択と集中を行い、企業価値最大化を図り、資本コスト以上の収益を確保すること
- ・業務執行：経営理念を共有する個別事業のリーダーが、そのドメインでスピーディに効率よく利益をあげることに
[失敗を許容し、敗者復活のチャンスを与える風土 —— リスクへのチャレンジ精神]
[経営者は進む勇気と、あきらめる勇気を]

●雇用と人事政策（雇用流動性向上のためのマクロ的視点からの提案）

- ①企業内外での人材の公募（ネット利用も）
- ④自らの意志と投資による研修参加
- ②自由な労働市場と処遇の相場形成
- ⑤高齢者や女性、外国人の雇用促進
- ③ネット上の職種別エージェント
- ⑥雇用制度の仕組みのイノベーション

●経営の質の向上

- ・経営の無形価値 社徳、社員の人格、品質、信頼性
- TPM、TQC、CS、シックス・シグマ、MB 賞、日本経営品質賞などへの取り組み

(4) ITによるイノベーション

●米国のケース

- ・IT 中心の新規事業の発展と企業競争力強化
- ・過去20年間に4200万人が企業を離れ、新たに6700万人がITなどを含む仕事に新たな雇用拡大2500万人が米国の経済価値を向上
- ・シリコンバレー、ハリウッド、ウォール街で雇用が増加、デトロイト、ヒューストン、ピッツバーグの雇用吸収力は横ばいか減少
- 6～7年間に1500万人規模の雇用創出、その90%が50人以下の企業（大から小の時代へ）

●日本のケース —— 米国に約10年は遅れているといわれている

○ITについての2つの試算

- ①IT導入で自動車、金融、物流、医療、エレクトロニクス、小売りの6業種で10年後に年間20兆円の収益
- ②日本のIT市場は、2010年には125兆円に（因みに、現在は約30兆円）

○日本は米国に遅れているが、ポテンシャルは高い（エレクトロニクスでの例）

- ①ユーザーフレンドリーな商品に対する高い技術的蓄積
- ②キーデバイスや要素技術、システム制御のソフトウェア開発力
- ③いつでも、どこでも、誰とでも情報交換を容易にするブロードバンド・ネットワーク化
—— 携帯電話が更に進化し、使い易い情報家電
- ④コンピューター・ゲームやアニメーションなどで実証された日本のソフト・コンテンツの高い開発力

(5) テクノロジーのイノベーション

- ・テクノロジー・イノベーションこそ新事業創出の原動力、ユニークさの源泉
- ・今後、IT、バイオ、ナノテクノロジー、安全工学、エネルギー、環境問題などへのイノベーションが重要
- ・産学官の協力促進、グローバル・プロジェクトへの参画

IV. 経営改革のための環境条件の整備

(1) 政官界への要望

- ①規制改革 —— 原則自由、イコール・フッティング、東京一極集中の是正
- ②連結納税制度の早期導入、ベンチャー支援（税制を含む）、官民によるグローバルなルールづくりへの積極的参画、専門家の養成
- ③次世代IT化ブロードバンドへのインフラ整備、デジタル・ディバイド対策
- ④雇用インフラの整備

(2) 教育界への要望

- ①個性や自立と自律を重視した教育
- ②起業家の育成
- ③世界共通化する英語教育の強化

(3) 経済団体の役割

- ①ITS、次世代IT化など、インフラ整備に対する政府への働きかけ強化
- ②国内外の社会経済の環境変化に対する高いアンテナ感度、状況の分析、把握と企業へのアドバイス機能
- ③規制改革や企業法制整備に対する政府への働きかけ、国際的ルールづくりへの積極的参画推進
- ④政治に対する働きかけの強化
- ⑤労組との新たな関係の構築

V. 経営者、株主、顧客、従業員のパートナーシップ（一つのモデル）

●日本のめざす経営モデル：

- ①株主には：中長期への健全な成長を期待させる株主価値を高める、選択の自由を持つ企業所有者
- ②従業員には：自らの意志による選択の上、夢と希望を実現するための場として、経営者との価値感の共有と、責任を共にする適度の緊張感をもつパートナーシップをつくる
- ③顧客：最大の利益提供者、企業からのあらゆるアウトプットに対する評価は顧客によってなされる
- ・株主、顧客、従業員は、経営の対立的存在ではなく、企業活動を通じ、各々の多様な価値感（幸福）を実現する目的を共有する存在
- ・公正な企業活動、良き企業市民、社会的存在としての責任をふまえて、企業価値の最大化をめざす
株式総額、EVA、ROE、成長の継続、社徳と人格、ブランド力

●おわりに～21世紀への日本の経営モデルを求めて

- ①構造的変革の必要性を大前提として、まず振り子の重心を移動する勇気を
- ②グローバル化とIT化を条件に、柔軟、かつスピーディに対応出来る経営モデルを構築する
- ③雇用や人事政策について、真に人を活かす新しい雇用体系や評価制度など新秩序を形成する
- ④経営者は、企業存続に責任を持ち、かつ常に未来に目を向け、イノベーションの推進役であること
事業機会の提供に責任を持つこと（雇用責任の質的变化）
- ⑤“出来れば変わりたくないという本音”がともすれば改革への逆風となる 変わらないで済むような贅沢な選択はない “変化を拒む組織は衰退する” というGE会長の言葉を肝に銘ずること
- ⑥経営者は、株主、顧客、従業員との間に、自由な選択、シビアな評価による適度な緊張感を保ち、それぞれの多様な価値感の実現を目指す新たなパートナーシップを確立すること
各従業員個人の成長と帰属体への貢献意識を高める
- ⑦企業経営に“唯一最善の解”はない
各々の経営者が自己責任とリーダーシップをもち、まず変革し、学習の上修正し、自らの最適モデルに収斂させる

目 次

はじめに	1
I. 日本経済の評価と課題	3
(1) 戦後 50 年、成長の軌跡	3
(2) 70～80 年代の成功とバブル崩壊	4
(3) 失われた 90 年代とバブルの後遺症	4
(4) 日本的経営と構造変革	5
II. 企業環境の変化とインパクト	6
(1) グローバル化のインパクト	6
(2) 情報通信技術 (IT) のインパクト	8
(3) 少子高齢化のインパクト	10
III. 21 世紀への日本の経営モデルとイノベーション	11
(1) グローバルな競争力の確保と新たなリーディング・インダストリーの育成	12
(2) ビジネス・モデルのイノベーション	13
(3) 経営マネジメント・モデルのイノベーション	15
(4) IT によるイノベーション	20
(5) テクノロジーのイノベーション	23
IV. 経営改革のための環境条件の整備	24
(1) 政官界への要望	25
(2) 教育界への要望	26
(3) 経済団体の役割	27
V. 経営者、株主、顧客、従業員のパートナーシップ (一つのモデル)	29
おわりに～21 世紀への日本の経営モデルを求めて	32
平成 11 年度 企業経営委員会活動状況	34
平成 11 年度 企業経営委員会常任委員会名簿	35

はじめに

日本経済は今、まさに変革の時代を迎えている。

21 世紀の到来を目前にして、グローバルに産業構造の変化が加速しており、企業は変動する環境の中で存続・成長していかなければならない。日本企業は、構造変化と景気の長期的な停滞という困難な状況に同時に直面している。これまで一時的な経済の停滞を迎えた時には、その状況を循環的な要因として捉え、景気に刺激を与えることで回復基調に復帰させることが可能であった。しかし、現在の経済の停滞は、循環的なものではなく、むしろ構造的変化への対応の立ち遅れとして捉える必要がある。

この構造変化は、明治維新、終戦に続く、第三の変革と言われている。しかし、先の二つの変革である明治維新、終戦には、それ以前の政治体制の崩壊という極めてはっきりとした幕引きがあったことと比較すると、今日直面している変革には、幕引きと幕開けがはっきりしておらず、そのために対応やその必要性の捉え方もまちまちである。

これまでの日本的経営は、長期的な視点に立った、経営者と従業員の共同体としての利益を重視する経営であると言われてきた。経営環境の連続的な変化の中では、これは極めて有効であり、継続的な経営改善を可能にし、企業競争力を引き上げてきた。また日本の製造業では、古来からの伝統工芸に見られるように、永々と継承され、さらに極めようとする匠の世界や、自然を敬い、浪費を慎み、かつ人間相互の信頼を美風とした物づくりの心を大切にしてきた。これを日本経営の誇るべき利点として、これからも継承すべきことは当然であり否定すべくもない。

しかし、今日のような不連続な変化の中では、これまでの成功体験にもとづく前例に固執すると、新たな経営環境の変化への対応や経営の革新が困難となるばかりでなく、企業の存続を左右する経営判断を誤る危険さえある。多様な環境要因があるが、まずは我々を取り巻く状況の変化に焦点を集中し、日本の経営を、シュンペーターの説く破壊的創造に範を求め、変革に対応する革新・進化をさせること、いわゆる、イノベーションを創出し、日本の産業社会をあるべき姿に導くことを優先的な課題としたい。その担い手であるべき経営者のリーダーシップが今こそ強く求められる。

I. 日本経済の評価と課題

日本は歴史上、古代文明の時代から、外来の文化を上手に咀嚼して、独特の日本文化を築き上げてきた。その後、鎖国を経て、明治維新を迎え、欧米の進んだ文化が入ってきた時に、インフォメーションを情報（なさけにむくいる）と訳した。当時の日本人の知的レベルは極めて高く、見識、胆識に優れた人材を数多く輩出した。こうした当時の日本人の教養の高さが、東洋の中でいち早く近代国家を形成させる原動力となった。

（１） 戦後 50 年、成長の軌跡

さて、ここで第二次世界大戦後の 50 年を簡単に振り返ってみたい。しかし、世界第二位の経済大国に至る苦難の道をひとつひとつ切り開き、奇蹟とまで言われる復興を導いてきた先達たちの輝かしい足跡をたどるのが、本報告書の目的ではない。それぞれの場面で最善の選択を行ってきたであろうし、その連続が、今日の豊かで、平和な日本を築いたことに対し、賞賛を惜しむものではない。

ここでは、今日、突き当たっている壁の大きさと複雑さ、また、その壁を壊す手掛かりを得るために、戦後 50 年の負の部分にあえてフォーカスしてみたい。

米国に占領された日本は、GHQ の占領政策に従って、広範な改革を迫られた。財閥解体などにより、多くの経営者が引退することになった。しかし、東アジアにおける、相次ぐ戦乱と東西冷戦の長期化によって、占領政策は手直しされた。その結果、西側の一員として積極的援助を受けつつ復興の歩みを早めていった。世界情勢の変化が、日本に対してフォローの風を吹かせてくれた。通貨変動や石油価格の激変など、節々に危機はあったものの 50 年を総括すれば、恵まれた経営環境の中にあったと言えよう。

しかし、日本株式会社と揶揄された行政への過度の依存は、官との癒着の温床となり、自由な競争を避けて闘わない経営者、調和型の企業文化を定着させた。同時に諸外国から不透明さを指摘され、結果的に彼等のルールやスタンダードを押しつけられても仕方がない状況を招いてしまった。

護送船団方式とは、一番船足の遅い船に合わせて進めばいいことから、力のある船もゆっくりしか進めなくなってしまった。これでは外国の高速艇とは、とても競争にならない。このことが、日本企業の経営体質を脆弱なものにしてしまった点は否定出来ない。横並び意識が談合を生み、春闘方式が成果の適正な配分とはほど遠い賃金決定方式を醸成した。

(2) 70~80 年代の成功とバブル崩壊

しかし、その中にあっても、輸出に依存せざるを得ない製造業、中でも自動車、電機、精密機械、金属材料、化学など、およびそれらの部品・材料産業などは、比較的早くから国際競争の舞台に立たされてきた。コストを下げるため、生産性を上げるため、また、品質を良くするために外国から様々な手法を学び、各社独自の管理方式に取り組んだ。70~80 年代の成功は、これらの業種に属し、かつ優れた技術を持ったいくつかの企業がリードした。

日本が注目され、日本の株が高騰し、土地も値上がりし、賃金も上昇した。また多くの日本人が精神的、心理的にもバラ色の将来への過度の自信を持った。いわゆるバブルである。そしてそれらが崩壊し、現在、景気の長期的停滞の中で困難な局面に直面している。ここまでは、連続的モデルで説明できる。

(3) 失われた 90 年代とバブルの後遺症

バブルの崩壊も因果関係で説明できる。しかし、それに対する処方箋が書けないまま 90 年代が過ぎた。ここで 50 年の間に堆積されたものを全て一度分解し、

組み立て直さなければならない。構造改革である。全体の構造を同時に改革するのは、極めて困難かもしれない。

しかし、今日直面している問題の本質は、これまで行ってきた改善の積み重ねを一旦は忘れ、将来に視線を向けて取り組まねばならないことである。すなわち不連続的思考が必要とされる。

現在の景気の停滞は、前述のとおり循環的なものではなく、むしろ構造的変化への対応の立ち遅れが招いたものと認識すべきである。

循環的要因と混同して、連続性の対応で事足りると思っている経営者がまだ少なくない。

(4) 日本的経営と構造変革

これまでの日本的経営は、終身雇用や年功賃金、企業別組合に代表される長期的な雇用、企業系列や株式持ち合いなどによる長期的な企業間関係に特徴づけられてきた。特に日本的経営の強みとして、人間尊重、品質重視、現場主義、ボトムアップ、労使協調、系列重視などが強調されてきた。前述のとおり、70年代から80年代にかけては、日本製品の斬新なアイデアや品質の良さが、貿易摩擦を生じさせるまでにグローバルに受け入れられ、日本経済は繁栄し、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」とまで言われて、日本的経営の優位が世界的に唱えられた。戦後一貫して日本企業が変化に素早く対応し、その度に競争力を強化することが出来たのは、その変化の質が連続的であり、これまでの日本的経営の対応手法が十分その効力を発揮したことによる。しかし、90年代に入ると、米国経済が情報通信技術（IT）を中心に新しい企業やビジネス・モデルを創出させ景気を好転させた反面、日本においては、日本的経営がこれまで強みとしてきた手法では、手に負えない程の環境の変化が起きていることへの認識が不足していた。

日本的経営に大きな影響を与えている要因としては、第一に経済のグローバル

化があげられる。ベルリンの壁の崩壊に象徴される東西冷戦の終了で、社会主義経済圏の労働力が、突然西側の経済圏に参入してきた。また、アジア諸国の工業化の発展は、日本の製造業にとっての脅威となってきた。さらには、企業活動のグローバル化に対応して資金調達もグローバル化し、外国人株主の占める割合も著しく増加した。第二の要因は、情報通信ネットワークの発達である。企業そのものの情報化に加えて、情報サービス事業への取り組みや、情報共有の進展によって従来のピラミッド型企業組織のあり方が問われてきた。第三の要因としては、少子・高齢化社会の到来があげられる。これらの要因は、いずれも産業ならびに企業の構造そのものの変革を迫るものである。

II. 企業環境の変化とインパクト

バブル崩壊のダメージから懸命に立ち直ろうとしている間に日本の企業を取り巻く環境は大きく変わってしまった。ここでは具体的に主要な環境の変化と、そのインパクトについて考察してみたい。

(1) グローバル化のインパクト

● メガ・コンペティション

経営環境の変化として、企業間競争が世界規模で行われるいわゆるメガ・コンペティションを迎えたことがまずあげられよう。多くの企業が多かれ少なかれ地球規模で経営を考える時代が到来した。この原因として、以下の点が指摘できる。

- ①世界唯一の軍事大国の米国はもとより、各国が冷戦の終結に伴い、技術・人材・資金を民需に向けたために、長期的、構造的に供給力が増大したと。
- ②アジアを中心とする発展途上国であった国々の工業力が急速に伸長したこと。
- ③旧共産圏諸国が市場経済化したこと。
- ④国際間ビジネスのあらゆる障壁を低くするために、政治、外交圧力が活発に働き続けていること。

これらの要因は、いずれも日本にとって、これまでのシステムや構造の継続を許さない経営環境条件の大変化である。

● アジア諸国の工業化

戦後いち早く欧米に製品輸出した日本企業は、70年代にカラーテレビやVTRなどのエレクトロニクス製品や自動車などで貿易のアンバランスが生じ、その解決の一つの方法として大市場である欧米に進出する一方、85年のプラザ合意以降、円高対策のため日本の「空洞化」が問題になるほどアジア諸国に生産移転を行ってきた。発展途上国への生産技術や管理手法の移転は、日本のそれらの国への貢献として好意的に受け入れられたものの、それによって日本企業は、結果的にアジア諸国の工業化を加速させ、新たなコンペティターを作ったといえる。

従来、日本企業は、日本的経営の特徴ともいえる従業員の長期的雇用や協力企業との長期に安定した企業間関係によって、生産や開発の習熟度を上げ、コスト・リーダーシップや高度に差別化された技術力による新製品開発を競争力の源泉にしてきた。しかしながら、アジア諸国が先進国を追い上げる技術や大規模な生産力を備え、今や日本企業の脅威となる場面もあり、改めて日本の産業競争力

の再生が問われている。従来の日本的経営にとらわれていては、競争力の確保が困難な局面にあることを銘記しなくてはならない。

● 資金調達のグローバル化と新たな経営企業体

これまでの日本企業の経営では、株式持ち合いなど、長期的な企業間関係や企業家族感覚が優先されてきた結果、不透明で、かつ低収益を容認する風潮や経営体質をもたらしてきた。しかし今日、株式持ち合いの解消、銀行融資を中心とした間接金融から直接資金調達への転換、また、機関投資家の意志を尊重する方向へと変わってきた。経済のグローバル化によって、資金調達もグローバル化し、外国人株主の発行株式に占める割合も著しく増加した。その結果、企業経営の透明性が強く求められ、国際的な会計基準の採用など、従来の経営体質からの転換が迫られている。

経営者と従業員による家族的共同体としての企業から、今や株主を企業の所有者として再確認する、いわゆる「株主企業」への重心軸のスイッチングが迫られており、これまでの日本的経営の意識を変えさせてきている。

中長期的な企業成長を期待する株主が増え、企業の所有意識ばかりではなく、経営のパートナーとしての意識が高まりつつある。また、従業員の企業経営の重要構成要員であることの再認識とあわせて、唯物的でない企業、株主、従業員の関係に適度の緊張感と共通の利害感覚が生ずるような経営企業体が新たに作られることを望みたい。

(2) 情報通信技術 (IT) のインパクト

情報通信技術や情報ネットワークの発達は、産業全体の情報化による合理化を必然としながら、新規産業として、情報通信サービス業の創出をもたらしている。米国では、90年代に従来型の製造業は、情報通信技術を取り入れて、生産プロ

セスや経営プロセスを抜本的に改編、いわゆるリエンジニアリングによって蘇り、IT 産業やそれに関連したソフトウェア、メディアやネットワーク産業が興隆した。新たな雇用増は従来の伝統的な大企業から、金融、通信、情報サービスなどのソフト経済へ、言いかえれば製造業からサービス産業の領域に移ってきた。

なお、米国では過去 10~20 年間に、情報技術を駆使した小さくて新しい会社が、かつての大企業に互して経済を支える主役に成長しつつある。このことは、欧州や日本のビック・ビジネスにも大きな衝撃を与えた。

しかし、日本は一部を除いて、IT 化への立ち遅れが目出づ。その理由として、以下の点があげられる。

- ①情報通信技術の及ぼす効果についての認識の不足・過小評価・拒否反応。
- ②バブル崩壊による経営資源の衰弱・枯渇。
- ③成功体験としての従来型日本的経営への執着。
- ④雇用問題など変革を困難にしている課題の多さ。
- ⑤変革により捨てなければならないものを、あえて捨てる勇気の欠如。

未知への不安。

情報通信技術や情報ネットワークの発達、製造業をはじめとする従来型の企業の生産プロセスや経営プロセスを効率化させる反面、それに従事する従業員の質的職種転換も必要としてきている。

情報の共有の困難性や管理範囲（スパン・オブ・コントロール）が限定されていた時代においては大量生産・大量販売を可能にさせるために、ピラミッド型企業組織が極めて効率的な組織形態であった。しかし、情報ネットワークの発達により情報の交換や共有化が容易になり、ビジネス環境変化に対するスピーディーな経営意思決定が求められるようになると、経営トップと第一線のつながりが増

加する。その結果、中間層の存在がこのままでは希薄化し、その役割は変化しなくてはならない。中間管理職に対する年俸制の採用などによって、実績成果主義を妥当とする企業が増え、これまでの年功賃金制も少しずつ変質してきた。これはまた中間管理層、ホワイトカラーのあるべき姿の模索を加速させている。言うまでもなく、これからの中間層はトップの経営判断の質を補佐し、IT化に伴って発生する新たな課題の解決、例えばバーチャルを現実化する接点の機能など、なすべきことは少なくない。

また、産業組織においては、電子商取引が活発化することで、「ディスインターメディアエーション」と呼ばれる中抜き現象が起き、流通販売組織そのものの見直しが余儀なくされてきている。資材調達においても、アウトソーシングの加速により、情報ネットワークを介した世界的な購買プラットフォームが構築されることで、従来型の企業系列を重視した購買システムは変更を迫られている。系列的な購買システムは、デザイン、開発、性能、品質、規格決定をロック・インし、企業パートナーシップとしての長所を競争力としてきた面も無視し得ないものの、情報通信技術を活用する新しい企業関係が、競争力の本質を根本的に見直させる大きなきっかけになった。

(3) 少子高齢化のインパクト

人口の少子・高齢化問題は、年金受給者が増加する一方で保険料や税金を負担する労働人口の減少をもたらし、生産年齢人口が減少する。

1996年に8700万人あった生産年齢人口は、2020年には7300万人となると予測されている。

このような将来の構造的な生産労働力の不足に対する施策としては、第一に自動化設備投資によって、労働の資本装備率を高める方法もあるが、Human Valueを最大に高める生産技術や投資回収の速い知的生産システム、Human -

Machine の協調型生産モデルなども有効な提案であろう。しかし、長期的に景気が停滞、あるいは需要の量的、質的变化の厳しい中では、これらの施策も償却負担を十分に考慮しなくてはならない。第二は、人口の高齢化問題に合わせた高齢者雇用の促進や、女性労働力の積極的活用である。そこで、人間の持つ大きな可能性や能力を発揮させるための生涯学習教育やトレーニング、職種転換の支援システムの充実が望まれる。

さらに、第三の施策としては、高度な技術を有する外国人労働者などを受け入れることの是非、あるいは柔軟な制度的仕組みの整備などを真剣に考えるべきである。

なお、少子高齢化社会の到来で、終身雇用や長期的な雇用契約から生まれる企業負担を軽減させるために、企業は自らなすべきことを選択、集中して、それ以外の機能については、むしろ高度な専門性を有し、効率化した外部組織に依存するグローバルなアウトソーシングや、固定費を変動費化する派遣社員の導入も検討に値する。

このように今まで日本的経営を特徴づけてきた雇用制度も、より柔軟で流動性を許容する質的な転換が迫られている。

III. 21 世紀への日本の経営モデルとイノベーション

ここまで、日本企業の動向と企業を取り巻く経営環境の大幅な変化とそのインパクトや競争の激化について述べてきた。そこでこうした変化の中で日本企業がいかにかすればこれからも生き残り、更に発展・成長出来るか、そのためには何が必要かについて考察したい。

企業の存続は経営者にとって極めて大きな責務である。

スリム化、いわゆるリストラだけでは成長は保証されない。新しい雇用や資金需要を創出し、経済全体をプラスサムの方向で、発展・成長させることがマクロ経済的には不可欠である。それは新しい経済価値の創造を意味する。それこそがイノベーションであり、その継続が企業と経済全体を成長させる。

経営者の一番重要な使命は、イノベーションによる新しい価値の創造であるといっても過言ではない。それが豊かな社会をつくり出す。ただし、ここでいうイノベーションとは、テクノロジーのみを言うのではない。新しい商品やサービスの提案に加え、経営のあらゆる側面を対象とした、前例にとらわれない、非連続的な改革を意味する。

そこでイノベーションを実現させる 21 世紀の日本の経営モデルはどのようなものなのか、また、その担い手である経営者の責任と役割、株主やステークホルダーとの関係はどうあるべきかについて、考察を進めていきたい。

(1) グローバルな競争力の確保と新たなリーディング・インダストリーの育成

終戦から今日に至るまで、日本の産業を牽引してきたのは製造業であった。その背景には、質の高い潤沢な労働力や高能率の設備、先進的な生産技術のいち早い導入による、高い生産性があった。しかしながら日本企業の横並び重視の経営は、ややもすれば同質化競争を引き起こし、過当競争の結果、低収益経営を余儀なくしてきた面があった。今後、日本の産業がグローバルな競争力を有し、収益性の高い健全な経営体質を確立していくためには、製造業の生産プロセスや管理手法の一層の改革が必要であり、それを支える従業員のモラル、モチベーションなど自律的原動力を必要とする。しかし雇用の仕組みは変化していくであろう。経営者は、常に魅力的でチャレンジャブルな事業機会を提供することに責任があり、従業員は選択の自由がある一方、自らの能力を磨き、高めつつ、仕事への精

励、貢献がよりシビアに求められる。なお、少子高齢化社会になれば、限られた労働力で付加価値創出の最大化を図る更なる生産性向上のための革新が必要となる。

もはやこれまでの大量生産の製造業や大量販売型の産業構造は見直さざるを得ない。経営者と従業員の双方が理解し、共感でき、かつ適度の緊張感による活力を生じさせる新たな雇用関係、企業経営システムを作らねばならない。企業資源を最大に活用し、資本コストをカバーする利益回収の速度を高めるとすれば、事業の選択と集中を図り、コア・コンピタンスを強化するとともに、新たな事業の機会を見い出さなければならない。また、知識情報化社会の主役となるべき新しいリーディング産業を育成することが重要な日本企業の課題となる。

(2) ビジネス・モデルのイノベーション

企業が、グローバルな競争の中で生き残っていくためには NO.1 あるいは NO.2 のシェアを確保し、コスト面でリーダーシップを取りつつ利益を上げるか、あるいは商品やサービスに特長を発揮し、顧客の求めていることに応え続けていくかである。すなわち圧倒的な優位性かユニークさが競争力になる。

これからますます IT インフラが整備され顧客が自ら豊富な情報を手に入れるようになると、これまでの供給側の市場予測による push 型の量産商品の提供という方法は力を失ってくる。あくまで顧客が何を求めているかを見極め、よりきめの細かいコミュニケーションがビジネス成功の鍵となる。

それ故に、今こそ各企業は、自らのビジネス・モデルを再点検すべきではないだろうか。情報通信技術 (IT) を活用するにつれ、B to B (企業と企業)、B to C (企業と個人) の直接取引が増え、電子商取引が活発化することで「ディスプレイ・メディーエーション」と呼ばれる中抜き現象が起こる。流通販売システム、部品調達購買システム、資金調達戦略システム、技術情報・知的所有権の移転シ

システムなどがその対象として考えられている。

自らのビジネス・モデルを点検するにあたり、①企業そのものが中抜き現象で、やがて存続の可能性が希薄化する恐れはないか、②部分的に事業分野が中抜きされる恐れがある場合、③社内組織の一部を外すと、より効率化が実現するケースなどについて、それぞれ考えてみたい。

①の場合、思い切って発想を転換し、業種の変換も覚悟の上で、ネット・ビジネスと現実の取引との新たな顧客サービスなどを含め、自らのビジネス・モデルの再構築を考えねばならない。②は、分社化や合併などの、構造改革が必要になる。③の場合は、合理化、スリム化、あるいは M & A やアウトソーシングにより、競争力の強化を図ることができる。

ビジネス・モデルの点検に続いて、顧客に何を提供すべきか、企業のミッションを明確にした上で、企業独自のビジネス・プランが構築されねばならない。

最近、製造業で見られる現象の中には、商品を製造し、販売する従来の収益構造が崩れ、むしろ、キー・デバイスやソフトウェア、サービスや周辺機器の方が収益率が高い場合がある（パソコンや自動車産業の一部で見られる）。とすれば、ビジネスのコアとしての商品は大事であるが、新しいビジネス・モデルを構築し、収益源の転換を考慮していく必要がある。

また、従来の垂直的な事業構造から、水平、かつ対等のビジネス・パートナーとバリュー・チェーンを形成し、効率よく利益をあげるビジネス・モデルも考慮に値する。

情報ネットワークによって、ファブレスとファウンダリーの相互にバリュー・チェーンを構成し、互いに利益をシェアするモデルは、すでに現実的になってきた（ファブレスとは、製造をパートナーにまかせ、自社では設計とマーケティングだけを行うこと。ファウンダリーは、製造だけを専門に行う企業である。）。

もはや先進国市場は、単に安くて良いというだけで顧客が満足するという時代

ではない。顧客は自分の気に入ったものを早く手に入れることに価値を感じ、かつ、流行の変化は早い。一方、メーカーは在庫や仕掛りを極力少なくしないと、短期間での陳腐化によるコスト負担に耐えきれない。そのため IT による情報と物の流れを同一ベクトル化し、距離と時間の制約をいかに無くするか、言い換えれば、Time To Market を短くすることが競争力となる。生産の進め方も販売の方法もスピードを早め、顧客の必要な時に必要なだけ提供するリエンジニアリングが一層重要になる。

(3) 経営マネジメント・モデルのイノベーション

情報の共有の困難性や管理範囲（スパン・オブ・コントロール）が限定されていた時代、3 人で仕事をする時は、打ち合わせで済む。30 人ならキャプテンが要る。300 人なら組織が、3000 人なら宗教が必要になると言われた。

しかし、情報ネット・ワークの発達は、情報の共有化を容易にする。また、グローバルに激しい競争を強いられている今日のビジネス環境では、競合他者に優るスピーディーな経営意思決定が求められる。

価値感（“価値観”ではなく、あえて“価値感”とした）の多様化した時代の顧客を満足させる革新的でユニークな商品やサービスを提供すること、すなわちイノベーションは、均質な人材の集合体からよりも、殻にはめられない異質の価値感やカルチャーの持ち主、奇抜なアイデアの重なり合いの中から発生したカオス的エネルギーから実現することが多い。ただし、全くバラバラな無秩序さを良しとするのではない。イノベーションを具現化するために必要なのは経営者のリーダーシップであり、その経営理念やビジョンである。それが価値感を共有させ、ベクトルをそろえ、エネルギーの発揮を倍加させる。

情報の共有化が無機質に可能としても、情報を体系づけ、活きた価値としての軽重を選択するプロセスには、ビジョンの共感が必要である。それなくしては正

しい判断やスピーディなアクションにはつながらない。

そのために、トップと第一線の間は階層の少ない、出来るだけフラットな組織が望ましい。

また、事業ユニットでの迅速な意思決定と機動力の高いアクションのためには、組織を、出来るだけ活力を維持出来る小さな単位に編成することが効果的である。単なるディスインターメディエーションではない、新たな活力の再生産に転換する工夫が、ここでも求められている。

(3) —1 経営責任と業務執行

経営の責任は、株主から付託されている経営資源の有効な活用のために、事業の目的、テーマの選択と、リソースの集中と配分を行い、公正なる企業活動のもとでの企業価値の最大化を図り、株主利益を増加させることにある。そのボトムラインは、資本コスト以上の利益を確保し、更なる増殖を図るポジティブ・スパイラルのモデルを形成することである。

業務執行の責任は、経営理念を共有するそれぞれの事業体のリーダーが、その事業ドメインで優れた競争力を発揮し、効率よく極大の利益をあげ、次の成長を保証することにある。

しかし、重要な判断も時として失敗に終わることがある。

経営者は、進む力強さと同時に諦める勇気、捨てることに動揺しない器量の大きさが求められる。小さな誤算を安易に後回しすることによる負の連鎖拡大が、取り返しのつかない事態に至る教訓を、真摯に受け止めるべきであろう。しかし公正なルールに則った上での失敗は、責任の回避を望むべきではないのは当然としても、むしろその失敗の反省が新たな再出発の貴重な経験として活かせる土壌、精神風土の醸成でより強靱な経営力を育むことになる。それは必要なリスク・テイクを躊躇しない挑戦への志気につながる。

ところで、経営責任と業務執行について述べたが、現行商法によると、経営の基本計画を策定し、業務執行の責任を持つとともに、監督の任に当たるのが取締役会であるとされている。最近、この役割を取締役の全体責任を前提に、業務執行責任を主として相当する役員と、経営をより客観的にウォッチ、チェックするため社外取締役をも含めた構成とする経営体が増えてきた。また、監査役の権限をより強化し、取締役や役員に対してのチェック機能を重視する企業もある。

いずれにしても、企業の所有者である株主に対しての責任をより重く受け止める方向として採用されている。現行法のもとで、どのような選択をするかは、あくまでその企業次第である。

しかし、現行法の監督責任と業務執行の関係については、法的に更なる論議が必要であろう。

(3) — 2 雇用と人事政策

いうまでもなく、企業経営の中で最も重要とすべきことは、顧客や株主を含め、人間を大切にし、人格を尊重し、その人達の希望や夢を実現することにある。企業内では、従業員に対する処遇と人事政策といっても過言ではない。真に人を活かす雇用システムや評価・報酬制度の形成が重要である。人それぞれの能力と仕事と評価と処遇がロジカルに、かつ相互の理解を得ながら、乱れずに一本の糸の如く連環していれば問題は少ない。

しかし、大きさや、形がまちまちの玉が辛うじて無理やり連なっているのが大方の現実であろう。これではコストが増大し、好しからざる摩擦が生じ、とてもグローバルな市場競争には耐えらる力にはつながらない。

働く側にとっても、これまで研鑽を重ねてきた能力や技能が急に不用になったということで、同じ会社の中で別の職種への転換を期待されても、対応が困難で

あることも少なくない。

そこで、従来のいわゆる日本型雇用なるものについて考察してみたい。

終身長期雇用を前提とした日本的とも言われる従来のシステムは今後どうなるであろうか。前にも述べたように、この利点は少なくない。従業員サイドの生活や将来への安定感と、企業の期待する経験、スキル、知識の資産化、および帰属体へのロイヤルティを互いの利益として一致させる、それは日本の強みともされてきた。

経営者は、その関係を維持することを責任とし、そこから得られる成果を競争力としてきた。しかし、それを今後とも成立させるためには条件が必要となる。市場が拡大し、需要が伸びるか、あるいは飽和してくればコンペティターを蹴落とし、自らの成長を確保するかである。もし、その両方とも困難であるならば、新しい事業機会すなわちイノベーションにより雇用の吸収を実現するしかない。

しかし、一つの企業体内での職種転換も能力の十分条件をクリアするには、時間もかかり、容易ではない。一方、これからのイノベーションは得てしてスピードが勝負になる性格をもつことが多い。ここにジレンマが生じる。

したがって、自己責任、選択の自由のもとでの流動的労働市場、および能力、成果にもとづく報酬制度などを否定することなく、企業を超えた規模や内容を有する職種転換の制度が必要になる。これからは弱者救済の意味を含めたセーフティネットを機能させないと、グローバルな競争には耐えられなくなることを覚悟せざるを得ない。

そこで、本報告書で、雇用について、その流動性を今後高めていくための方策についてマクロ的視点から、以下いくつかの提案をしてみたい。

- ①それぞれの企業が必要としている能力を明確に定義し、企業内、外に公募する。もちろんインターネットは大いに活用すべきである。

- ②自由な労働市場を育てることにより、処遇の相場が市場原理に従って形成され、チャレンジする人をモチベートする。
- ③やがて、職種別エージェント（労働組合+職安のようなもの）が実現、サイバーのネットワークを通し、新たにオープンな労働市場が形成されよう。
- ④チャレンジする人が、必要、かつ十分な能力を身に付けるために自らの意思と投資による教育・研修プログラムへの参加が増えることが望ましい。
- ⑤少子高齢化によって、将来の労働力は不足する。したがって高齢者や女性、外国人の活用や積極的参入が大切である。そのための教育、トレーニングや諸制度の整備が重要である。
- ⑥このようにして、原則、選択自由で自己責任をベースにした新しい働き手が誕生するような対策がとられれば、柔軟性を備えた日本経済の再生の可能性はかなり高まることになる。是非とも新しい雇用の仕組みのイノベーションが望まれる。

いずれも適切な教育、研修、トレーニングなどが必要であり、行政、産業、学界および労働界の共通の課題として、前向きな対話が行われ、活力の再生産が可能なセーフティ・ネット・システムの早期実現が強く望まれる。

（３）—３ 経営の質の向上

21 世紀を目指す、日本の経営には企業の無形価値、すなわち経営の質の向上が欠かせない。これまで TPM (Total Productivity Management)、TQC (Total

Quality Control)、CS (Customer Satisfaction)、シックス・シグマ、日本経営品質賞、M. B. 賞などに、挑戦し、それらを導入し、実践してきたことは大いに評価したい。これらの手法による経営そのものの質の向上は、企業競争力向上のための重要な要素であり、商品やサービスなどの競争力を支えるベースとなるものである。

しかし、日本企業は、こうした経営の質の向上に対する意識は高いが、これらを企業体としての一体感を助長する手法の一つとして導入してきたことも否定出来ない。これからはグローバルな競争を勝ち抜くために、より一層強靱な競争力を高めるための必要条件として取り組むことが重要である。

(4) ITによるイノベーション

70~80年代は、米国製造業の競争力の低下が懸念された時代である。ヤング・レポートなどによると、その原因は、① 企業の経営価値評価が短期的視野で行われ、本質かつ抜本的な長期にわたる改革施策がとりにくかったこと、② 新規設備投資および中長期の開発力の不足、③ 強力な労働組合を背景にした賃金コスト負担の増加があげられる。加えて、レーガン政権のドル高政策が米国製造業の競争力を実力以上に低下させた。そうした中で、米国企業は、IT化を国家戦略として推進するとともに大幅な人員削減や不採算事業からの撤退を行い、高付加価値分野に事業領域を絞っていった。

また1984年のAT & Tの分割以降、規則緩和や新産業の育成によって情報通信サービスが多様化し、情報通信技術 (IT) を中心に、新規産業が飛躍的に発展し、新たな産業の担い手となった。そしてその周辺に多種多様な事業を生み出した。企業の中ではIT化による情報の共有化を利用して、生産性の向上やシックス・シグマなどによる製品やサービスの品質の向上、間接部門やサービス産業の効率化を図り、企業のコスト競争力を高めていった。さらに、IT化によりビジネ

スの仕組みそのものを大きく変化させた。

10 年遅れで日本も今同じ課題に直面している。

米国では、過去 20 年間に 4200 万人が、かつて自分が働いていた企業から離れている。これはそれらの企業をスリム化し、リエンジニアリングによる競争力の復活をもたらした。しかし、新たに 6700 万人が IT 関連を含む、別の仕事に就いた。こうして新しい仕事に就いた 2500 万人が米国の経済価値を新しく創造した。米国がひとり勝ちと言われる強さはここにある。

雇用が伸びたのは、主にシリコンバレー（ハイテク）、ハリウッド（メディア）、ウォール街（金融・サービス）であり、ピッツバーグ、デトロイト、ヒューストン周辺の雇用力はほとんど増加していない。さらに、特筆すべきことは過去 6~7 年間に 1500 万人規模の雇用創出を実現したのは中小企業であり、その 90 %は 50 人以下の企業といわれている。今や大企業に互して小企業が、経済を支える主役となりつつある。

日本経済としては、新規産業の創造と雇用拡大はもう待ったなしと覚悟せざるを得ない。

もし今後、日本企業が情報通信技術を導入・活用すれば、どれだけの効果があるかについての試算がある。それによると、自動車、金融、物流、医療、エレクトロニクス、小売の 6 業種で 10 年後には年間 20 兆円の収益をあげるといふ。また、別の試算では、日本の情報通信分野で生まれる新しいビジネス・チャンス（市場規模）が 2010 年には 125 兆円になるといわれている（因みに、現在は約 30 兆円）。

米国など IT 化先進国に遅れているのを、日本が追いかけるのは当然としても、むしろ更なる発展のためのシナリオこそ重要である。痛みを克服し、苦しくとも追いつきさえすれば、これから開ける IT の世界には、日本が得意とする舞台が用意されていると考えたい。それは、顧客に喜んでもらえる商品やサービスを提

供することであり、年齢、性別を問わず顧客の使い易さを実現する技術である。情報家電や携帯電話にその兆しを垣間見ることができる。

ITによるイノベーションは未来に向けて大きな可能性を持っている。安く、早く、簡便に、また、豊富で良質な情報を、いつでも、何処でも、誰でもが世界中に発信し、取りこむことが可能になる。商品そのもののデザインも、取り扱い易さも、良いサービスも、すなわち、ユーザーフレンドリーということであるが、この面ではこれまでの日本の技術の蓄積や経験が大いに力を発揮することになるだろう。さらにはキー・デバイスや要素技術、システム制御のソフトウェアなど、IT化についての日本のポテンシャルティは他の先進国に比べて決して低くない。

話は変わるが、日本語は世界に類のない言語である。英語では“**You**”しかない2人称の他者を表現する語彙でも、日本語には少し数えただけでも10や20はある。このことから日本人が日本語で考え出す工夫やアイデアのレベルは結構高い。こうした日本語の表現の豊かさや緻密さを考えると、これらの思考がITと結びつく時、非常に大きな日本独自の力を発揮する可能性を示唆してはいないだろうか。将来のIT化社会に対し、日本のコンセプトや技術がその力を大きく発揮するチャンスが来ることも夢ではない。

最近の例でみても、日本で開発されたゲーム用のソフトウェアやコンテンツ、また、アニメーションなどが欧米で多くの顧客に受け入れられている。豊かな表現、感動を与えるシナリオ、美しく躍動感のある3Dグラフィックスなど、いずれも高度なテクノロジーと文化的な情緒と高い感性の、いわば英知の融合の産物である。日本は自信を失うべきではない。

また、日本における携帯電話の普及率と、モバイル端末としての高度化は、驚ろかされる程、短期間に進んだ。携帯電話機からインターネットなどのネットワークへ接続するためのサービスや入手可能な情報の質は、ここ数年で飛躍的な進歩を遂げている。

さらに、ITは従来未解明とされた複雑な現象や問題を解くためのツールとしても有効であり、それによる将来のビジネス・チャンスをも期待できる。また、IT化やネットワーク化によるマーケティング面での戦略的活用や広がりの有効性は言うまでもない。

こうしたことから、日本企業としては今後 IT によるイノベーションに大いに取り組むべきである。

なお、IT化と関連し、“デジタル・ディバイド”の問題について触れておきたい。“デジタル・ディバイド”とは、ITを積極的に活用するか否かで結果的に強者と弱者にわかれ、経済格差が生じるということである。世界的な大問題となりつつある。その対象は個人、企業レベルのみならず国や地域とて例外ではない。このことから、日本企業にとって、ITの活用、ITによるイノベーションは、避けて通れない。

(5) テクノロジーのイノベーション

企業のイノベーションの中でもとりわけ重要となるのが、テクノロジーのイノベーションである。それは時には破壊的ともいえる変革を社会や経済に与える。テクノロジーのイノベーションこそ新しい事業創造の原動力であり、ユニークさ、の源泉である。

これから21世紀に向け、エレクトロニクス、IT分野をはじめナノ・テクノロジー、バイオ、あるいはバッテリーなど新しい分野やその融合領域でのテクノロジーのイノベーションが大いに期待される。こうした分野での開発競争は、ますます激化するであろう。ここで重大性を増すのが、知的所有権である。必ずしもグローバルに意志と見解の一致があるわけではない。本提言では残念ながら割愛するが、先進国、途上国を含め受け入れられる国際ルールづくりに日本も積極的

に取り組むべきであろう。

さらに、エネルギー問題、リサイクル、環境問題などの解決に対するテクノロジー開発の責任は重い。安全問題を包含したグローバルなプロジェクトへの対応が必要となろう。

研究開発はもちろんのこと、産業化へのプロセスや推進を妨げる障害の排除を含めて産学の連携の重要性を強く提唱したい。

IV. 経営改革のための環境条件の整備

ここまで 21 世紀に向けた企業改革のあり方について、および今後経営者として取り組むべきテーマならびに課題について述べてきたが、実際に企業改革を進めるにあたり、企業を取り巻く各種制度や税制など環境インフラの改革や整備が欠かせない。

経営改革の実行は、一義的には経営者自らがそのリーダーシップを発揮し、グローバル化や IT 化により激変する経営環境の中で、こうした変化への対応に積極的に取り組み、イノベーションを通じ企業競争力、および企業体質の強化を図っていくべきことはもはや念を押すまでもない。

しかし、経営環境には様々な要因が含まれており、一企業のみによる改革には制約や限界がある。こうした課題に対しては、単に一企業のみでなく、経済界はもとより、広く政官界、教育界などと協力し、その改革や整備に取り組む必要がある。

そこで以下の提言を行うものである。

(1) 政官界への要望

日本経済が、またその担い手である日本企業が、これからのグローバル経済、ネットワーク社会において競争に勝ち残り、更なる発展を遂げ、21 世紀に向け安定した社会を実現していくためには、以下の課題に対する政官界による早急、かつ具体的な検討、およびその改革の実行が望まれる。

- ① 基本的には規制改革と、東京一極集中の是正である。規制改革の実現の中心は、経済的規制に対する原則自由の徹底であり、イコール・フッティングの実現である。

現在、グローバル化や IT 化が急速に進展しているが、日本企業がこれからのグローバルなメガ・コンペティションに勝ち残っていくためには、国際的に見劣りすることのない、規制の撤廃や許認可制の抜本的見直しが不可欠である。

- ② 現在、政府レベルによって各種企業法制や会計制度の改革が進められているが、連結経営の促進とそのための連結納税制度の早期導入が不可欠である。また、これからは、ベンチャー育成が日本経済にとっての重要課題との認識に立って、税制、例えば、エンゼル税制などを含むベンチャー支援制度の充実が望まれる。特に相続税との関連を考慮されたい。

さらに、企業会計、各種企業法制、国際的投資ルール、知的財産権などについては官民が協力し、グローバルなルールづくりへの積極的な参画が極めて重要であり、そのための専門家の養成が望まれる。

- ③ グローバル化の中で日本の IT 化の遅れを指摘したが、こうした遅れを取り戻すためにも通信回線のナローバンドから次世代 IT 化ブロードバンドへの

転換が急務といえる。(ナローバンドとは、主に電話回線を使ったデータ通信基盤のことであり、画像などの大容量のデータ伝送の場合、伝送速度が遅く、通信コストがかかる。ブロードバンドとは、光ファイバーなどの使用により、高速、かつ大容量のデータの低コストでの伝送が可能なシステムのことをいう。) そのためには、国家レベルの戦略にもとづいた政府の支援を含むインフラの整備が強く望まれる。

一方、IT化については、前述のデジタル・ディバイドおよびIT化の負の部分としてのセキュリティやプライバシー保護などに対する国としての対策が急務である。

- ④ 雇用問題はこれからも引き続き重要な課題であり、雇用の流動化やセーフティネットなど各種インフラの整備が望まれる。

なお、こうした改革やインフラの整備にあたっては、法律の改正や立法も必要となることから、強力な政治のイニシアティブが不可欠である。

(2) 教育界への要望

現在、学校崩壊などが言われているが、21世紀に向け、早急な教育改革が求められている。

- ① 見かけのみの学歴ではなく、知識を体系化する学力は必要だが、画一的ではない、「何がしたいか」「何ができるか」といった個の意志と能力や、自立と自律を重視した教育および制度の早急な導入が望まれる。

- ② また、これからは新しい事業の創造による経済の活性化が急務であることから、イノベーションを実現させる起業家の育成が強く望まれる。安定を求めるよりも、好奇心、探求心を評価し、変化を起こせる力と同時に共同体への責任感の大切さを育む教育方針が望ましい。
- ③ さらに、グローバル化と IT 化のこれからの進展を考えた場合、まず正しい日本語の習得と世界共通語となりつつある英語などの語学教育、更には数学、物理、生物などの科学的知識、能力の向上に加え、豊かな世界観や文化への興味をもたせることが重要である。この点は企業側からも採用する人材の備えるべき条件として提案されていくことになるだろう。

(3) 経済団体の役割

経済団体の役割は、ますますその重要性を増している。昨今の変革の時代にあつて、経営環境は激変しており、それに対するインフラ整備が急務となっている。

- ① IT 化ひとつをとっても、ナローバンドからブロードバンドへの早急な転換が求められているが、こうしたインフラの整備に対し、個別企業としての対応には限界がある。経済団体が一丸となり、その実現に向け政府をはじめ各関係者に働きかけていくことが有効となる。
- ② また、急速なグローバル化の進展といった激動の時代にあつて、企業のあるべき方向について高い感度をもって今後の方向性を把握、分析し、個別企業に対し、その方向性や具体策を提案し、アドバイスしていく機能は極めて重要である。

- ③ さらに、規制改革や企業法制の整備について政府に対し強く要請するとともに、国際的ルールづくりに積極的に参画すべくそれらの活動をリードしていく役割を果たすことが強く求められる。
- ④ なお、これからの複雑な国際情勢や社会情勢を考慮した場合、政治の役割の重要性が増してくる。国家安全保障や資源外交についてはいうまでもない。また、規制改革などは、政治の責任である。従来、ともすると政治との間に一定の距離を保つことが賢明とされてきたが、グローバルな競争が激化している今日、むしろ積極的に政治に働きかけ、経済団体として必要な変革に携わっていくことが望ましい。それが日本企業の競争力強化に結びつき、ひいては日本経済・社会の発展に結びついていくことになる。
- ⑤ 変革の時代にあって労働界との対話も重要である。自立し、自律しうる個人に対する支援。顧客や市場の変化に対する経営体との同期した対応。自由市場経済と社会安定を両立させるコスト原資のための健全な利益の確保と、その賢明なる配分、また、教育やトレーニングへの積極的参画と弱者保護を含めたセーフティネットの構築などが労働界との対話の重要なテーマとなろう。また、労働組合のあり方そのものについても、産・学・官を含め、今こそ改めて将来に向け真剣に議論していくことが望まれる。雇用システムのイノベーションは避けられないとの認識が大切である。

V. 経営者、株主、顧客、従業員のパートナーシップ（一つのモデル）

さて、ここで、日本の目指す経営モデルの一つの例を考えてみたい（図1を参照）。それは、グローバルな競争市場への対応と新たな価値の創造のために、今までのともすれば系列、持たれあい、あるいは家族的共同体経営構造から、まずは企業の所有者は株主であることを明確に認識した上で、その企業価値を高めることを目指す経営モデルである。

さらに説明を加えると、企業の価値は株式総額を一つの評価手段としつつも、企業あるいは経営者としては、EVA、ROE など、現実利益の極大化とその継続的成長が重要である。一方、株主にとっては、資本市場での自由な取引を前提としつつも、望むべくは中長期への健全な成長を期待する魅力ある投資対象であることが重要であろう。また、従業員には、自らの意志による選択で、夢と希望を具現化する場であり、経営者と価値感を共有し、責任を共にする適度の緊張感をもったものであることが望ましいと思われる。経営者としては、従業員にチャレンジングで自己実現を可能にする事業機会を提供することが重要な責任となる。これは、雇用責任の質的な変革を意味する。

さらに、経営者にとっての利益提供者は、言うまでもなく顧客である。

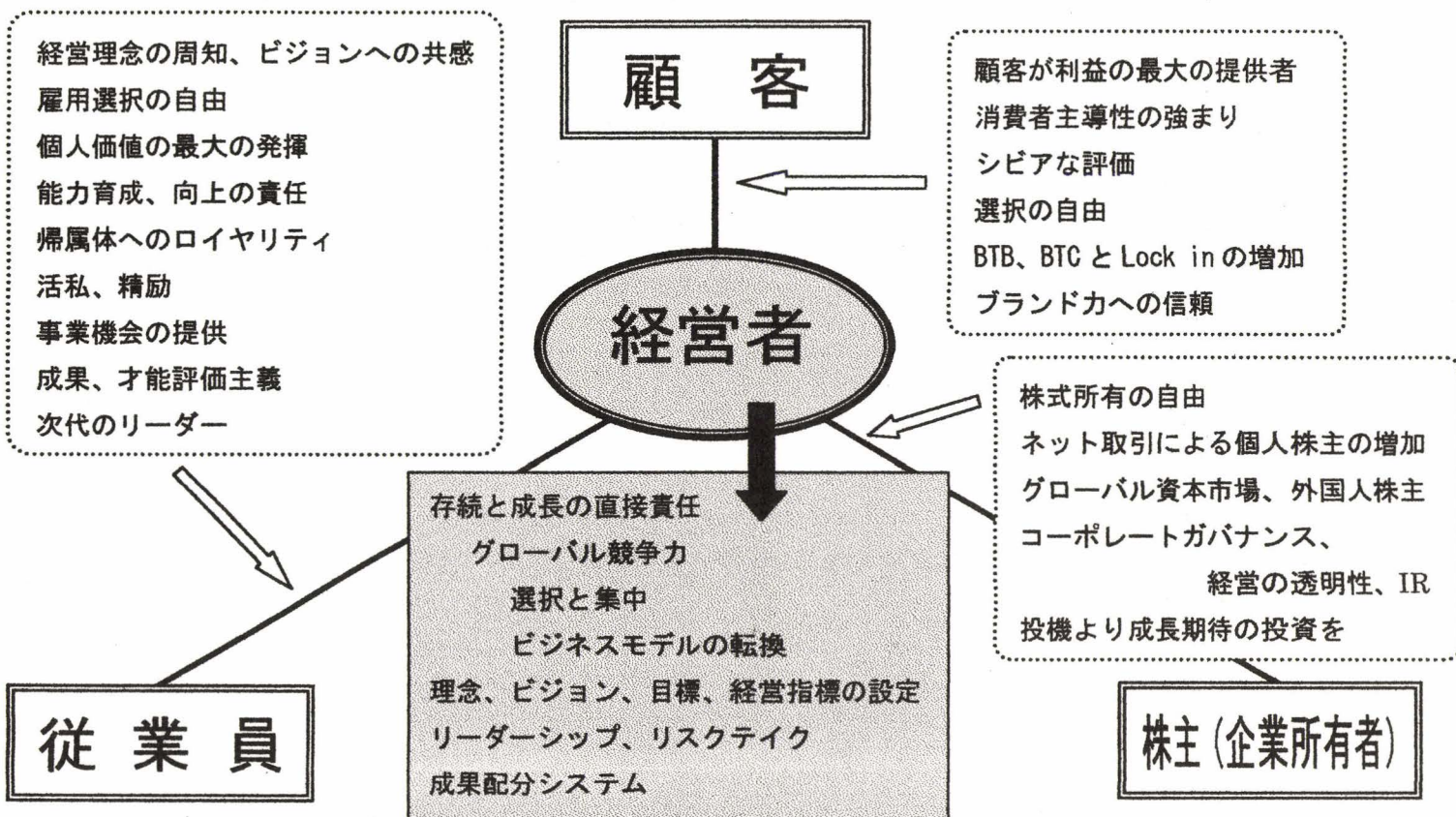
企業から発信し提供するあらゆるアウトプット、すなわち価値の評価は、顧客によってなされる。時にはシビアであり、時には喜び、賞賛してくれることもある。このような観点から考えていくと、株主、顧客、従業員は経営の対立的存在ではなく、それぞれが企業活動を通して多様な価値感、いわゆる、それぞれの幸福の最大化を実現することを目的とする存在であると言えるのではないだろうか。また、それらの前提として、企業が公正な企業活動、良き企業市民として地域社会と共生し、社会的責任を果たしていくことが重要であることはいうまで

もない。要約すると、経営者、株主、顧客、従業員の上に基本的には選択の自由と、自己責任の原則があり、柔構造の中にも適度の緊張感を保つ枠組を作ることである。それは、安易な家族的なつながりではなく、シビアな責任と価値感を共有できるパートナーシップ的な新しい秩序の確立である。そして、それをさらに継続的に発展、成長させたものがこれからの新しい経営モデルの一つとなり得るのではないだろうか。

イノベーティブな価値創造経営

日本の英智と勇気で21世紀に向おう

図1



【活動の基盤】

- ・ 公正な企業倫理、グローバル・ルール
- ・ 社会的存在
 - 資本コストを超える利益
 - 地球環境、資源エネルギー対策
 - 社会の安定 セーフティネット、弱者救済
 - 良き企業市民としての地域社会と共生

【あるべき経営モデルの一つの例】

- ・ 理念の共有、ビジョンの参画
- ・ 異質な能力、カルチャーの融合
- ・ 原則自由、相互信頼、ベクトルの共有、適度の緊張感
- ・ 健全で創造的な競争
- ・ フラット、柔構造、帰属体へのロイヤリティ
- ・ それぞれの多様な価値感（最大の幸福）に応えるためのパートナーシップ
 - 企業価値を高める

株式総額	キャピタルゲイン、ストックオプション
EVA、ROE	配当
中長期への投資	継続的成長
無形価値	社徳、社員の人格、高品質
ブランドイメージ	

おわりに～21 世紀への日本の経営モデルを求めて

これまで経営環境が変化する度に、上手く対応し、その都度競争力を強化してきた日本的経営は、今日の経営環境の変化が不連続性の性質を持っているために対応しきれずにいる。しかし、今は日本的経営の良い点、悪い点を議論するのではなく、構造的に変容を迫られている事実を認めた上で、どのように革新し、進化させていくべきかを議論の根幹に据えなければならない。

日本の経営は、経済のグローバル化、情報通信技術やネットワークの発達を与えられた条件として、変化に対して速やかに、かつ柔軟に対応できる経営モデルを構築していく必要がある。

企業経営者は、経営の「求心力」を確保しながら、一方で、自律した個人の力を発揮させ、各事業ユニットが、健全で創造的な競争のもとで勝ち続けるために、柔軟さとスリム化を追求していかなければならない。そのためにはスピン・アウトなどを可能とする遠心力を発揮する施策も考えていく必要がある。

企業組織は、かつての垂直統合型から水平対等的なネットワーク型組織へ、また、自律性をもつ分極化した事業組織へ、更にはそれが常に創造的であり続けるために、雇用や処遇はもとより成果配分など、新しい秩序の形成が求められている。その一つのモデルとして前項 V.を示してみた。

日本という国に存在し、日本人としてのアイデンティティに思いを至し、歴史を正しく評価し、未来へのビジョンを明確に打ち出すことは、これからの企業経営者の、また、企業経営者によって組織化された経済団体の責務である。

日本経済の将来は、それを担う企業の、そして経営者のリーダーシップにかかっている。企業経営者としては、常に明るい未来に目を向け、先頭に立ってイノベーションの推進役を果たしていくことが重要である。

テクノロジーのイノベーションは、社会や経済機構を時として破壊し、新しいパラダイムを創造し、経営の仕組みを変えてしまう。そのためには、多くの資金と多くの才能、それを結集する力と時間が必要である。過去においては軍事目的に研究・開発された基本技術が戦後平和利用に向けられたものが多い。コンピューターもインターネットも半導体も、このような背景から誕生したものである。これからは、人類の幸福を追求するためや地球環境、有限の資源の代替物など、新しい目的に合わせたテクノロジーの出現が求められている。しかし、IT時代になりイノベーションに必要な条件が従来と決定的に変わったことがある。それは、工業化社会で重要だった資本力から人間の知恵と時間が優先度を高めたことである。

事実、イノベーティブなテクノロジーが出現するまでの期間がかなり短くなってきた。マイクロソフトやインテルなどによるインターネット戦略宣言に見られるとおり、今やPCさえも主役でなくなりつつあり、ネットとモバイル端末の組み合わせに焦点が移ってきている。

ある学者によれば、デジタル経済時代の特徴は、断続的技術改革だという。従来型の経済時代では、強者は余程大きな経営の失敗をしない限り、明日も強者であり続けると考えられてきた。しかし、デジタル経済では過去と断続したイノベーションが市場の片隅から突如立ち上がり市場の秩序を瞬く間に崩壊させる。ハイテク産業はしばしばこの種の激震に見舞われた。デジタル時代には今日の成功が明日には負の遺産になるということもある。

2~3年先はどうなるのか、また、5~10年のスパンではどのようになりそうか、技術進歩の動向と、その及ぼす影響の大きさについて洞察し、判断し、予め準備していく、経営の先見性がますます重要になってきている。

時代がスピーディに変化しており、硬直した経営体質の故に、追従に手間取って変化に乗り遅れることがないように、柔構造の経営モデルの構築を急ぎたい。経

営者にとって今こそ変革を実行する時である。出来れば変わりたくない、既得権を手放したくないという本音がともすれば改革への逆風となることがある。しかし、今や変わらないで済むような贅沢な選択はあり得ない。“変化を拒む組織は衰退する”というジャック・ウェルチ GE 会長の言葉を肝に銘ずべきであろう。

最後になるが、企業経営に“唯一、最善の解”はない。各々の経営者が自己責任とリーダーシップをもって、変革に向け、決断し、実行し、自ら学習し、修正、収斂し、進化していくしかない。

以上

平成11年度 企業経営委員会活動状況

- 6月16日 正副委員長会議
「企業経営委員会の本年度の活動方針について」
- 8月 4日 スタッフ会
「企業経営委員会の今後の具体的活動について」
- 10月13日 常任委員会
「IT革命と企業経営－JTBのe-ビジネスへの取り組み」
講 師 (株)日本交通公社 取締役・企画部長 安 田 彰 氏
「新しいビジネス・モデルと事業革新」
講 師 ソニー(株) 渉外部門主席(産総研担当) 森 本 博 行 氏
- 11月 9日 講演会・常任委員会
「インターネットによる企業変革と日本オラクルの経営理念」
講 師 日本オラクル(株) 社 長 佐 野 力 氏

平成12年

2月	企業経営に関するアンケート調査(対象:企業経営委員会 副委員長・常任委員)を実施
----	--

3月28日 スタッフ会
「提言ドラフト(案)についての討議」

3月29日 講演会(中堅企業委員会と共催)
「これから日本市場で何が起こるのか～ネット革命が市場にもたらす12の変化」
講 師 (株)日本総合研究所
取締役・創発戦略センター所長 田 坂 広 志 氏

4月18日 正副委員長会議
「提言ドラフト(案)についての討議」

4月21日 常任委員会
「提言(案)についての討議」

4月25日	常任幹事会・幹事会において提言(案)「21世紀への日本の経営モデルを求めて～経営者のリーダーシップとイノベーションが企業を変える～」を審議
-------	---

5月 8日	提言「21世紀への日本の経営モデルを求めて～経営者のリーダーシップとイノベーションが企業を変える～」を記者発表
-------	---

平成11年度 企業経営委員会 常任委員会名簿

(敬称略)

委員長	金田 嘉行	ソニー	関西代表・常勤顧問
副委員長	橋本 安雄	関西電力	副社長
	古里 龍一	フルサト工業	社長
	岡 泰造	きんでん	社長
	本多 朗理	関西積和不動産	社長
	三家 紀久	三和総合研究所	常務
	坂田 雅夫	エヌ・ティ・ティ エムイー関西	社長
	藤原 菊男	島津製作所	会長 (3月退会)
	北井 啓之	ダイキン工業	常務
	飯田 道夫	藤沢薬品工業	副会長
	小椋 昭夫	バンドー化学	社長
	黒田 章裕	コクヨ	社長
	神林 比洋雄	アーサーアンダーセン	大阪事務所パートナー
	田島 卓也	日立製作所	関西支社長
常任委員	青木 弘	エア・ウォーター	会長兼CEO
	井上 博司	光洋精工	社長
	内村 謙	日本板硝子	副社長
	岡 善信	ファースト	代表取締役
	奥村 正太郎	奥村組	社長
	梶原 健司	オリックス	執行役員
	上山 清治	関西テック	社長
	城所 宏至	凸版印刷	専務関西駐在
	薩摩 嘉弘	ダスキン	参与
	杉尾 嘉昭	大阪証券取引所	専務理事
	田中 克彦	山九	取締役兼執行役員
	田中 睦	田中電工	社長
	田中 嘉彦	ジェーシービー	常務大阪支社長
	出村 祥雄	電通	常務
	中田 幸子	アダマント	社長
	林 紀男	イズミヤ	副社長
	増田 保男	積水樹脂	会長

	村上 路一	住友電気工業	経営企画部長
	盛本 正英	大和証券エスビーキャピタル・マーケット	専務
	山本 裕志	島津製作所	常務
スタッフ	森本 博行	ソニー	渉外部門 主席(産業政策担当)
	武藤 章	ソニー	関西代表室アドバイザー
	西川 光生	ソニー	関西代表室秘書役
	森本 孝	関西電力	企画室調査グループ課長
	笠井 真司	フルサト工業	経営企画室マネージャー
	東本 正男	きんでん	経営企画室副室長
	土山 進	関西積和不動産	経理部長
	細川 達也	三和総合研究所	企業システム室コンサルタント
	加賀田 俊	エヌ・ティ・ティ エムイー関西	営業本部マルチメディア営業部マルチメディア営業企画担当担当課長
	藤井 浩之	島津製作所	人材開発室課長
	北下 勝	ダイキン工業	経営企画室主事
	永井 修	藤沢薬品工業	経理部部長
	雪永 剛	バンドー化学	総務部主事
	福田 和興	コクヨ	理事社長室長
	松尾 幸喜	アーサーアンダーセン	エクスペリエンスド シニア
	加藤 憲行	日立製作所	ニュービジネス営業推進部部長
代表幹事スタッフ	二階堂 暢俊	西日本旅客鉄道	経営企画部課長
	宮住 光太	ダイキン工業	経営企画室課長
事務局	萩尾 千里	関西経済同友会	常任幹事・事務局長
	金子 秀一	関西経済同友会	企画調査部主任
	小谷 美貴	関西経済同友会	企画調査部

「21世紀への日本の経営モデルを求めて
～経営者のリーダーシップとイノベーションが企業を変える～」

平成12年5月発行

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) 6441-1031

印 刷 所

ナニワ印刷 株式会社

大阪市北区天満1丁目-9-19

インターネットアドレス番号

<http://kdoyukai.on.arena.ne.jp/>

