

危機を乗り越え、新たな成長へ！

～経営の共有知を活かして～

2010年 3月

社団法人 関西経済同友会

企業経営委員会

要 約

■1. はじめに

本委員会は、今回の危機に臨んで日本企業の危機突破策、競争力強化のための経営改革について、企業経営者がいかなる行動を採ってきたか、現在、採っているのか、その成果と実現できなかったことは何かについて、有力企業経営者との対話と委員会内部の議論を徹底して行って来た。

今回の提言は、多くの企業経営者の体験事例を踏まえ、共通項となるものをまとめ上げたものである。

■2. 経済危機の教訓と危機突破策の総括

各企業は、50年、100年に一度の危機を前に最大限の努力を注いできた。そこには経済危機を乗り越えるに当たった教訓が、多々含まれている。それらの教訓を、以下に取りまとめた。

(1) 経済危機の教訓

- 【教訓1】 危機の時にこそ自社の強みを伸ばし、弱みを克服して、体質的な課題に挑戦すべき
- 【教訓2】 「危機の兆候を見抜く力」「情報収集力」「洞察力」「不退転の覚悟」に裏打ちされた「経営者の的確でスピーディーな判断、決断」こそ重要
- 【教訓3】 「目標提示力」「こだわり力」「行動力」など経営者の組織を動かす徹底力がカギ
- 【教訓4】 全社あげての「危機感」と強固な「意識共有」が現場の実行力を作り上げる
- 【教訓5】 「現場力」こそ、日本的経営の良さを示すもの
- 【教訓6】 安易な設備投資依存は危険、生産性向上の徹底を
- 【教訓7】 高いレバレッジ、過剰なハイリターンへの追求は避けるべき

(2) 危機の教訓を活かす経営指針

企業は、今回の危機から得られた教訓を糧にしてこれからの経営に活かすべきである。教訓から得られたものを企業活動の指針として以下に取りまとめた。

- 【指針1】 自社の将来ビジョン、経営理念に基づく経営の軸・方向を検証すべき
- 【指針2】 危機から得られた教訓を持続的に活かす努力をすべき
- 【指針3】 新たな付加価値の創出とコスト構造改革を強化・加速すべき
- 【指針4】 「社員の高い意識」が企業の復元力であることを再認識すべき
- 【指針5】 修羅場の経験を重ねて「人材育成」を行う絶好のチャンスとすべき

■3. 中長期的な成長に向けた経営戦略について

中長期において、企業はどのような手を打つべきか。

企業経営者は、国内雇用を守り、日本経済を活性化するために、より一層、先端技術の研究開発

を推進し、新たな事業や産業の創出に努めなければならない。「環境」と「新興国市場」が成長戦略のキーワードである。また、企業経営者は、今回の経済危機から浮き彫りになった自社の強みや弱点、体質的課題、そして突破の教訓を、次の成長戦略にも活かさなければならない。それらを中長期的指針として取りまとめた。

【中長期指針1】 「日本的経営の強み」を活かし、競争力を強化

【中長期指針2】 アジアをはじめ、新興国市場の需要を取り込む新たなグローバル戦略展開

【中長期指針3】 環境経営の観点に立った新たな経営戦略の構築

【中長期指針4】 日本企業の勝ち残りは「技術・ビジネス・あらゆる分野」でのイノベーションの成否が決め手

■4. 我々の問題意識と政府への提言

近年、国際市場での企業間の競争は、単に企業間にとどまらず、政府の支援によって、勝敗を左右する事態も生じており、企業・政府の一体感が重要である。以下は、企業経営の最前線からの事実を踏まえた政府に対するわれわれの問題意識であり、提言である。

【政策提言1】 先進技術立国の堅持と新たな産業の創出を

【政策提言2】 アジア市場における民間企業の努力を支援すべき

■5. おわりに

最悪の危機は乗り越えたものの、まだ完全に危機が過ぎ去った訳ではない。戦略の方向性によって、さらには体質改革や事業変革のスピードや徹底度によって、個々の企業の業績には大きな差異が生じてくるであろう。我々経営者は、従来以上に企業の優勝劣敗がはっきりする世界の到来を覚悟しなければならない。

企業を取り巻く競争環境は厳しさの度を増している。韓国や中国をはじめ新興国の若くて勢いのある企業が続々と急成長し、日本企業の新たな競争相手として台頭してきている。ボリュームゾーン市場攻略とは、彼ら新しい競争相手を凌駕するために如何に戦うかという知恵が問われる激烈な競争に飛び込んでいくことに他ならない。この競争の中で、経営者は、自社の成長と勝ち残りをかけて、具体的戦略をスピーディに意思決定し、実行に次ぐ実行を重ねなければならない。

“新たな成長”を実現する源泉は「人」の力である。経営者は、自社の進むべき道や目指す姿を将来ビジョンとして明快にし、従業員の求心力や拠り所となる明るい未来を指し示すことも重要である。共通の目標に向けて、従業員を厳しくかつ明るく鼓舞し、それぞれの持ち場、立場でその役割と専門性を発揮し必死に努力することを求め続けなければならない。

そして、その先頭に立つのが我々経営者であることは言うまでもない。「危機を乗り越え、新たな成長へ！」の提言としてまとめた“経営の共有知”を今後の経営の一助として、それぞれの企業が明るく挑戦し、将来への道を拓いていただければ幸甚である。

目 次

■1. はじめに1
■2. 経済危機の教訓と危機突破策の総括2
(1)経済危機の教訓2
(2)危機の教訓を活かす経営指針4
■3. 中長期的な成長に向けた経営戦略について6
■4. 我々の問題意識と政府への提言8
■5. おわりに10

資 料 編

参考データ(マクロ資料等)

平成 21 年度企業経営委員会活動方針

平成 21 年度企業経営委員会活動状況

平成 21 年度企業経営委員会名簿

危機を乗り越え、新たな成長へ！

～経営の共有知を活かして～

■ 1. はじめに

リーマン・ショックを契機とした経済危機は、世界の経済社会のあらゆるところに深い傷跡を残している。今回の危機を契機に、世界経済はまったく次元を異にする段階に変わった。すなわち、アジアなど新興国市場の目覚ましい成長・発展と好対照をなす先進国経済の停滞・疲弊である。わが国も、まだ自律的な景気回復に至っていない。現下の状況は、エコポイントやエコカー減税などの景気刺激策や輸出に牽引され製造業を中心に持ち直しつつあるものの、企業の売上は、まだ好況時の7～8割程度の水準に留まっており、本格的な回復には時間を要する見込みである。同時に、国内市場は、少子高齢化が進み、中長期的な人口減少の影響が顕在化し、縮小・沈滞していく方向にあり、わが国企業は、試練に立たされている。

今、企業は、この世界経済の不連続の環境変化にどのように取り組むのか、新しい経営が求められている。不連続の環境変化の後には、パラダイムシフトが行われ、社会や価値観、企業にとっての市場環境がこれまでとは全く異なってくる可能性がある。さらに、危機は繰り返すものである。今日の危機の根底にある世界的なカネ余りが続く限り、危機は再び姿を変えてまたやってくる。次なる危機にも備えなければならない。

今回の危機では、フリー・フォールと言われた売上高の急速な落ち込みや短期間での赤字転落など、企業はかつて経験したことのない異常事態に直面した。その後、あらゆる経営手段を総動員して、業績回復、競争力の強化に向けて火の玉のごとく全力を挙げて取り組み、政府の経済対策も奏功して、かろうじて底を打つことができた。しかし、今なお、危機前の水準への復帰は難しく、企業は不断の経営改革を続けている。

本委員会は、今回の危機に臨んで日本企業の危機突破策、競争力強化のための経営改革について、企業経営者がいかなる行動を採ってきたか、現在、採っているのか、その成果と実現できなかったことは何かについて、有力企業経営者との対話と委員会内部の議論を徹底して行って来た。

今回の提言は、委員会活動を通じて知り得た多くの企業経営者の体験事例を踏まえ、

共通項となるものをまとめ上げたものである。本提言が、経営改革の指揮をとる企業経営者にとって、次への行動指針、成長戦略となるきっかけやヒントとなり、何らかの「経営者としての共有知」となれば幸いである。

■ 2. 経済危機の教訓と危機突破策の総括

(1) 経済危機の教訓

各企業は、企業規模の大小を問わず、緊急対応策としての経費の削減や適正人員への調整、総原価低減、設備投資の抑制・延期など、50年、100年に一度の危機を前に最大限の努力を注いできた。そこには経済危機を乗り越えるに当たっての教訓が、多々含まれている。まず、その教訓を共通項として以下に取りまとめた。

【教訓1】危機の時にこそ自社の強みを伸ばし、弱みを克服して、体質的な課題に挑戦すべき

『疾風に勁草を知る』と中国の歴史書『後漢書』にある。速く激しい風が吹いたときに、初めて強い草（勁草）が見分けられるという意味で、今回の危機においては、平時には隠れている自社の強みや弱みが一気に浮き彫りになった。

このような中で、今回の危機を契機に、グループ全体の収益構造の改革に取り組み、大きな実績を上げている企業もある。危機の時だからこそ、平時には出来なかった思い切った施策も可能となった。

逆風は絶好のチャンスである。逆風下では、社内的にも強み、弱みが明らかとなった。今こそ、体質的課題の解決、環境変化に柔軟で機敏な企業体質への変革に、全社一丸となって挑戦する好機とすべきである。

【教訓2】「危機の兆候を見抜く力」「情報収集力」「洞察力」「不退転の覚悟」に裏打ちされた「経営者の的確でスピーディーな判断、決断」こそ重要

危機の影響が比較的軽微な企業の特徴は、企業経営者が、普段収集している情報とその情報から先行きを洞察し、危機の兆候をいち早く見抜いていた、ということであった。その情報を基に時機を損なわずに果敢に意思決定し、危機突破への「不退転の覚悟」をもって行動に移したというところに共通点があった。今回の危機も兆候はリーマン・ショック以前にすでにあり、早くから行動を起こした企業は存在する。その兆候に反応して、速やかに行動した企業が、結果としては、いち早く収益回復を成し遂げている。

【教訓3】「目標提示力」「こだわり力」「行動力」など経営者の組織を動かす徹底力がカギ

いち早く危機を突破した企業は共通して、激変した市場環境に即応して、先ず「需要回復後には世界のどの企業よりもいち早く成長軌道に乗せる」などの高い挑戦目標を全社員に提示し、事業の選択と集中を進め、短期利益を確保するための収益改善策などに対して、徹底した「こだわり」をもって「実行」している。

換言すれば、企業経営者は、危機に臨んで、「明確で高い目標を掲げる力」、その目標を現実に達成する具体的方策そのものへの「こだわり力」、組織の1人ひとりにまで実行を徹底していく「行動力」が試されたといえる。

今回の危機をいち早く突破したある企業が創業以来、現在に至るまで全社員に日々徹底していることのひとつに、『すぐやる、必ずやる、出来るまでやる』というスローガンがある。企業経営者の「こだわり力」、「行動力」を教訓とする上で、この姿勢に学ぶべき点が多い。

その「こだわり力」と「行動力」は、一朝一夕には生まれえない。経営者が、高い経営目標と具体的方策を掲げることが出来るのは、常日頃から現場との交流を積み重ねているからこそである。企業経営者自身の「行動力」、そのための「不断の努力」が求められる。

【教訓4】全社あげての「危機感」と強固な「意識共有」が現場の実行力を作り上げる

全社員が緊張感を持って、危機に立ち向かっていくという「危機感の共有」ができた企業は、いわゆる危機バネが働いて回復するのが早かった。企業経営者の情熱や執念も大事であるが、最終的には、「現場」の担当者ところに蓄積された多くの知恵がカギを握っている。全社員が危機意識を共有することで現場の知恵が絞り出され、それを実行していくパワーが生まれてくる。

ある企業では、危機突破策として何十項目にのぼる課題を設定し、経営者から現場の一人ひとりまでが、目標数字、期限、責任者、切り口、着眼点について情報を共有し、考え方やベクトルを合わせ全社員への意識共有をはかった。また、数字や施策の実行にこだわり、徹底的にフォローすることで他社に先駆けて収益の急回復を実現した。

【教訓5】「現場力」こそ、日本的経営の良さを示すもの

教訓4と関連して、危機に直面して全員が議論して情報を共有し、それを土台としてトップが決定を果敢に下すという日本的経営の良さが注目された。ものづくりで培った「現場力」、現場の自主的な改善活動などの日本的経営の良さをうまく活用した企業も回復が早かった。

【教訓6】安易な設備投資依存は危険、生産性向上の徹底を

今回の危機の反省として、需要拡大期における生産活動の増強策が、設備投資に偏り、安易な人員増強に頼った結果、固定費が増大し、水ぶくれの企業体質に繋がったという点がある。

不断の努力で常に生産性を向上させるという「ものづくり」の原点に立ち戻らなければならない。

【教訓7】高いレバレッジ、過剰なハイリターンへの追求は避けるべき

また、欧米の金融機関では、過度なレバレッジで、高いリターンを追求した企業は巨額の損失を蒙った。当然のことながら、ハイリターンはハイリスクを伴う。金融機関に限らず、企業経営・企業財務においても高いレバレッジ、過剰なリスク・テイクは早晚破綻する。ハイリターンはハイリスクが付き物という当たり前のことを忘れてはならない。「人間には三つの坂がある。上り坂と下り坂、そしていま一つは『魔坂』という坂である」との毛利元就の言葉がある。まさに今回の経済危機は、その「魔坂」が現実のものとなった。バブル期にあっては、ハイリターンがハイリスクと表裏一体であるということを忘れがちである。このような時こそ、「魔坂」を意識した経営を行いたい。

(2) 危機の教訓を活かす経営指針

我々は、世界経済の不連続の環境変化の中で、新しい経営を追求する必要がある。また、危機は繰り返すものである。危機への備えとして経営基盤を強化しておかねばならない。今回の危機に際しても大きな影響を受けず、黒字を維持した企業は、これまでの様々な危機の経験を活かし、十分な内部留保を持ち、手元流動性を確保した上で、危機に柔軟に対応できる経営基盤の強化がなされていた。この事例からも得られるように、企業は、今回の危機から得られた教訓を糧にしてこれからの経営に活かすべきである。

そこで、教訓から得られるものを企業活動の今後の指針として以下に取りまとめた。

【指針1】自社の将来ビジョン、経営理念に基づく経営の軸・方向を検証すべき

多くの企業が、2010年度を最終年度とする中期経営計画において、世界経済の環境の激変という他動的な要因によって、定量目標の未達を余儀なくされている。

これらの企業の中には、危機に直面しても軸がぶれることなく、次の戦略を常に考え、同時に手を打っていた企業もあれば、選択と集中により方向転換を余儀なくされた企業もある。構造改革を継続し、新たな成長に向けた戦略に打って出ようとする現時点においてこそ、不連続な環境変化の中で、自社の「将来ビジョン」と経営理念、自社の社会的ミッションを改めて考え直し、企業の原点に立ち戻って、経営の軸がぶ

れていないか、揺らいでいないかを、企業経営者は、検証し、自社の方向性を再度明示すべきである。

【指針2】危機から得られた教訓を持続的に活かす努力をすべき

新しい時代環境や顧客の変化にいち早く対応できる組織・体制の整備を進め、経営の意思決定スピードを早めるために権限委譲や組織体制の変更などが新たな次元の経営となっていることが重要である。

また、危機のなかで浮き彫りになった自社としての強みや弱みをしっかりと認識し、企業の体質的な課題を克服することで、事業の選択と集中が常に最上の選択となるように、危機から得られた教訓を持続的に活かす努力をすべきである

【指針3】新たな付加価値の創出とコスト構造改革を強化・加速すべき

企業経営者から現場1人ひとりにいたるまで、危機に臨んで発揮できた火事場の力をあらためて想起し、底を打った現状をさらなる好機と捉え、すべての事柄をゼロベースで見直し、新たな付加価値を創出しなければならない。併せて、現在の「真の原価」を正確に見極め、コスト構造改革に向けた取り組みをより強化・加速しなければならない。

なお、コストに関しては、単純な切り下げだけでは、企業の活力を失うだけである。主要マーケットが新興国に移ってきている現実に照らし、製品開発の現地化や海外現地の「現場力」を高めるなどしてコスト競争力を確立すべきである。

【指針4】「社員の高い意識」が企業の復元力であることを再認識すべき

業績を急回復させた企業経営者は、なぜ短期間で回復できたのか、その秘訣は、「社員の会社に対する忠誠心」、「社員の意識が高い」ことに尽きると実感語った。

企業の復元力の源泉が、「社員の高い意識」にあるとの言葉は、各企業の「共有知」として残すべきものであろう。

【指針5】修羅場の経験を重ねて「人材育成」を行う絶好のチャンスとすべき

企業は、将来の飛躍につなげるために、次代を担う人材の発掘・育成に注力すべきである。危機後の現在の状況は、やるべきこと、やらねばならないことが多くあり、修羅場の経験を重ねて「人材育成」を行う絶好のチャンスである。危機を踏まえて、起業家精神に溢れ、有言実行を徹底し、周囲を巻き込む提案力と説得力を持ち、創造的破壊を推進する資質の人材を育成しなければならない。

■ 3. 中長期的な成長に向けた経営戦略について

以上が、今回の危機から学んだ「経営の指針」であるが、企業は、短期的な危機突破策に留まらず、時代のパラダイムシフトに応じた中長期の視点もおろそかには出来ない。中長期において、企業はどのような手を打つべきか。この点に関しても、委員会は、突っ込んだ討議やヒアリングを行った。その結果を以下に集約する。

企業経営者は、国内雇用を守り、日本経済を活性化するために、より一層、先端技術の研究開発を推進し、新たな事業や産業の創出に努めなければならない。「環境」と「新興国市場」が成長戦略のキーワードである。グローバルでの企業競争に勝ち、日本市場を再生する「変革力」、そのベースとなる「競争力」を構築していかねばならない。

新しい経済環境のなかで、成長戦略の「構想力」、徹底して実行に移す「実行力」、スピードを速めた「変革力」に磨きをかけることが問われる。さらに、日本的経営の良さを再認識して、「現場力」の強化のみならず、企業経営者と「コーポレート機能の競争力（経営企画、財務、法務、人事等）」向上にも主眼をおく必要がある。

また、企業経営者は、今回の経済危機から浮き彫りになった自社の強みや弱み、体質的課題、そして得られた教訓を、次の成長戦略にも活かさなければならない。

それらを、今後の成長にむけた経営戦略の中長期的指針として以下に取りまとめた。

【中長期指針1】「日本的経営の強み」を活かし、競争力を強化

中長期的な観点から、まず改めて評価すべきことは、「日本的経営の強み」である。「現場力」と称される、従業員自ら考え、対応する改善能力や会社への帰属意識の高さ、事業を通じて社会に貢献するという仕組みが重要である。

ものづくり企業の場合、自主的な小集団活動での改善活動により、継続して品質・生産性の向上に取り組んできた。不連続の環境の変化を経験した今、我々は、生産能力の増強策を投資のみに偏らず、現場の改善による生産性向上にも求めるべきである。

また、「品質」の信頼性確保は忘れてはならない。「品質」の信頼性は、長年日本企業の努力によって得られたものであり、「品質」を疎かにするようではどの市場、どの世代にも受け入れられない。世界を代表する日本の「品質」は次世代にも受け継がれていくべきものであり、どのような市場においても「強み」として活かしていかなければならない。企業経営者は今一度原点回帰し、「現場力」を基盤とした日本的経営を再認識すべきである。

その意味で、昨今の雇用制度のあり方について、短期的なコストの視点のみならず、「現場力」を活かす視点からの見直しも必要である。

【中長期指針2】アジアをはじめ、新興国市場の需要を取り込む新たなグローバル戦略展開

アジアは、当面の成長センターであり、アジアで稼げない企業は勝ち残れないし、生き残れない。急速に変化する市場の情報をすばやく共有化し、タイムリーに判断・意思決定しなければ、新興国でのチャンスは掴めない。そのために、現場第一線での地に足をつけたリサーチを展開し、成長のダイナミズムを認識した上で、アジア需要を取り込むための各国毎の戦略、ビジネスモデルの構築に取り組んでいく必要がある。

(ボリュームゾーンの重要性)

アジア、特に中国市場の開拓を考える上で、従来のハイエンドの商品に加えて、ボリュームゾーンにも目配りした戦略の立案が重要である。もっともボリュームゾーンの定義は、各社各様であり、製品、市場によって異なる。自社の実情に合わせて適切なボリュームゾーンの定義づけを行い、それに従って自社独自の戦略を立案することが肝要である。

またアジアにおいては、国ごと、地域ごとに文化、生活習慣、所得レベルが異なる。ここでのボリュームゾーンへの取り組みは、日本市場における過去の成功体験を捨て去るぐらいの覚悟が必要である。現地市場の徹底研究とそれに合致した商品の迅速な開発に向け、海外拠点の「現場力向上」など日本的経営をアジアにおいて適切に展開していくことが求められる。

(開発の役割分担)

日本企業が現地化を推進する際、これまでは日本同等品質を現地で生産することに主眼をおいて「マザー工場制」を導入するケースが多かった。しかし、従来どおりのやり方では、ボリュームゾーンに受け入れられる製品は作り出せない。現地の潜在的・顕在的生活ニーズを捉えた製品開発を実践し、現地消費者に受け入れられる価格を実現するためには、製品開発を現地化しなければならない。現地化にあたっては、役割分担を今まで以上に鮮明にする必要がある。先進技術の研究開発は日本に置き、既存技術を使った現地のニーズに適合するための製品開発は現地化するなど、経営者は明確な戦略を打ち出す必要がある。

(人材育成)

いつの世にも、新しい付加価値を生み出すのは「人」である。アジアのボリュームゾーン開拓にあたって人材育成は欠かせない。併せて、忘れてはならないのが、現地人材の育成である。経営者はグローバルに活躍できる日本人の育成および現地国の人材のマネジメントへの登用の両面から、人事方針を明確にする必要がある。

【中長期指針3】環境経営の観点に立った新たな経営戦略の構築

企業は、『環境』を重要なキーワードとして、中長期の経営戦略を立案しなければ今後は生き残れない。企業経営者は、地球環境との共存に貢献し、社会から愛され、存在を望まれる企業を目指し、持続可能な循環型社会の実現に向けて、環境と事業を両立していく必要がある。地球環境負荷低減を軸に、省エネ、環境に寄与する製品開発を加速し、また製造方法の改善・改革をすることにより二酸化炭素排出削減や環境影響物質の削減を行い、環境負荷低減を実現していくことが求められる。ビジネスにおいても環境関連分野の需要が急伸することが予想されている。日本の強みである「環境・エネルギー技術」の研究開発を推進し、新たな事業や産業の創出に努めなければならない。また、日本のものづくりの競争力を強化していくために、グローバル化やデジタル化の大きな環境変化に対応せねばならない。グローバル化、デジタル化時代にあっては、見える化、IT化による開発効率も競争上の重要なファクターである。これらの対応を行うことで、これまでの組織能力の高さや生産性の高さ、開発リードタイムの短さなどの「顧客から見えない裏の競争力」のみならず、価格が安い、納期が早いなどの「顧客から見える表の競争力」でも勝負していかなければならない。

【中長期指針4】日本企業の勝ち残りは「技術・ビジネス・あらゆる分野」でのイノベーションの成否が決め手

日本企業の競争力の源泉は「技術イノベーション」「ものづくり力の革新」など、技術立国と言われる強みを活かし切ることに他ならない。新興国市場において韓国勢は、地域密着型市場展開を行う事で、既存技術を応用しての製品開発を現地において実施し、市場を席卷している。これに対抗するためには、技術領域だけではなく、あらゆる分野でのイノベーションが必要になる。また、日本市場や先進国市場での戦い方は「新たなビジネスモデル構築」の競争で優位に立つことが重要である。

■ 4. 我々の問題意識と政府への提言

近年、国際市場での企業間の競争は、単に企業間にとどまらず、政府の支援によって、勝敗を左右する事態も生じており、企業・政府の一体となった取り組みが重要である。

この提言は、企業経営の最前線からの事実を踏まえた政府に対する我々の問題意識であり、提言である。

【政策提言 1】先進技術立国の堅持と新たな産業の創出を

わが国の経済発展は、ものづくり技術を活かした輸出に支えられてきた。しかしながら、アジア需要の取り込み、環境経営の実践が課題となる中で、わが国が税制、労働法制、諸規制など、企業の成長を制約する現在の制度を続けるならば、企業は、低付加価値品を中心として加工・生産拠点を安価な労働力が確保できるアジア諸国に移転せざるを得ないのが実情である。雇用吸収力の大きい、製造拠点の海外シフトは、国内の「産業と雇用の空洞化」に繋がりがねない。グローバル競争や需給の変化に柔軟に対応できるよう、セーフティネットを具備した上で、労働法制の柔軟な見直しを行うべきである。

また、企業の海外シフトはある程度不可避であることから、国内雇用の吸収のためには、新たな事業・産業の創出が必要になる。政府として、今後投資していく分野・支援していく分野を具体的に示し、成長戦略に盛り込むべきである。政府の成長戦略の役割は、民間企業が投資できる判断基準(ガイドライン)を示すことであり、国内雇用の吸収が可能となる新たな産業・事業を官民が一体となって創出することである。

日本のものづくりの技術は、世界のトップクラスであり、わが国の活力確保のためには「ものづくり技術」を堅持するとともに、たゆまぬイノベーションを起こす必要がある。政府としても、新しい技術、新しい製品の開発を強力に振興すべきである。

そのためには、成長戦略の新産業分野、新事業分野、その工程表、国家の投資計画、財源の裏付け等を早急に示し、民間企業の投資意欲を引き出し、併せて規制改革など投資できる環境の整備が急がれる。また、国内企業のみならず、海外企業が日本へ進出しやすいインフラの整備等の諸政策を示し、日本への企業誘致による雇用創出も必要である。

特に関西は、環境関連企業が集積している強みを活かし、環境をキーワードとした世界をリードする新産業分野の創出を推進している。「環境先進地域・関西」を政府の成長戦略の中心に位置付けられるよう求めるとともに、温室効果ガス削減目標の達成に向けた具体的道筋の提示と国民的議論の実施を求めたい。

【政策提言 2】アジア市場における民間企業の努力を支援すべき

民間企業は、アジアの成長のダイナミズムをしっかりと認識した上で、アジア需要を取り込む努力をしている。

アジアにおいては、中国・韓国を始め、国を挙げて需要を確保しようとする政策が主流である。わが国においても巨額のODAの活用や都市づくり、インフラ整備などの国家レベルのソリューション提案が可能な分野については、企業の事業展開を後押しする官民が一体となった取り組みを期待したい。また、アジア太平洋地域の持続的発展に向けた日本の役割の確立、およびFTA・EPAの通商政策の推進や、グローバル競争に打ち勝つ上で、企業負担を増大させている法人税や移転価格税制等の問題は早急に解決すべき課題である。

■ 5. おわりに

最悪の危機は乗り越えたものの、まだ完全に危機が過ぎ去った訳ではない。戦略の方向性によって、さらには体質改革や事業変革のスピードや徹底度によって、個々の企業の業績には大きな差異が生じてくるであろう。我々経営者は、従来以上に企業の優勝劣敗がはっきりする世界の到来を覚悟しなければならない。

企業を取り巻く競争環境は厳しさの度を増している。韓国や中国をはじめ新興国の若くて勢いのある企業が続々と急成長し、日本企業の新たな競争相手として台頭してきている。ボリュームゾーン市場攻略とは、彼ら新しい競争相手を凌駕するために如何に戦うかという知恵が問われる激烈な競争に飛び込んでいくことに他ならない。この競争の中で、経営者は、自社の成長と勝ち残りをかけて、具体的戦略をスピーディに意思決定し、実行に次ぐ実行を重ねなければならない。

“新たな成長”を実現する源泉は「人」の力である。経営者は、自社の進むべき道や目指す姿を将来ビジョンとして明快にし、従業員の求心力や拠り所となる明るい未来を指し示すことも重要である。共通の目標に向けて、従業員を厳しくかつ明るく鼓舞し、それぞれの持ち場、立場でその役割と専門性を発揮し必死に努力することを求め続けなければならない。

そして、その先頭に立つのが我々経営者であることは言うまでもない。「危機を乗り越え、新たな成長へ！」の提言としてまとめた“経営の共有知”を今後の経営の一助として、それぞれの企業が明るく挑戦し、将来への道を拓いていただければ幸甚である。

参考データ（マクロ資料等）

IMF世界経済の見通し（実質GDP）：2009年10月1日時点見込み

	日本	米国	ユーロ圏	中国	世界全体
2009年	△5.4%	△2.7%	△4.2%	+8.5%	△1.1%
2010年	1.7%	1.5%	0.3%	9.0%	3.1%

OECD世界経済見通し（実質GDP）：2009年11月19日時点見込み

	日本	米国	ユーロ圏	中国	OECD全体
2009年	△5.3%	△2.5%	△4.0%	+8.3%	△3.5%
2010年	1.8%	2.5%	0.9%	10.2%	1.9%

● 日本経済見通し（内閣府）：2009年12月25日時点見込み

	実質GDP	名目GDP	完全失業率	鉱工業生産指数	企業物価指数	消費者物価
2009年	△2.6%	△4.3%	5.4%	△11.2%	△5.4%	△1.6%
2010年	1.4%	0.4%	5.3%	8.0%	△0.9%	△0.8%

09年1-3月期の実質GDP成長率：前期比3.1%減（年率換算11.9%減）

09年7-9月期の実質GDP成長率：前期比0.3%増（年率換算1.3%増）

設備投資7四半期連続のマウス：前期比2.8%減

住宅投資3四半期連続のマウス：前期比7.9%減

● 企業収益の動向（財務省「法人企業統計より」）

09年7-9月期の全規模・全業種の売上高：前期比15.7%減（7期連続の減）

経常利益：前期比32.4%減（9期連続の減）

2009年・2010年度の企業収益見通し（前年度比・連結ベース）

	全産業	製造業	非製造業
2009年度予想			
売上高	△11.9%	△11.2%	△12.9%
営業利益	△10.6%	0%	△18.2%
経常利益	△1.6%	17.5%	△12.7%
2010年度予想			
売上高	4.7%	4.7%	4.7%
営業利益	47.7%	83.0%	16.7%
経常利益	62.4%	117.8%	19.1%

*野村証券金融経済研究所（調査会社352社金融除く・2009年12月公表）

● 少子高齢化

わが国の総人口は2005年をピークに減少に転じている。

2055年には、9000万人を下回ることが予想されている。その際の65歳以上の高齢者人口は約4割を占めると予想されている。

08年度の出生率は1.37人

● 雇用情勢

2002年以降、長期のわたる景気拡大により改善を続け3.5-4.0%で推移してきたが、09年7月には完全失業率5.7%（完全失業者376万人：前年同月比109万人増）、09年11月には完全失業率5.2%（完全失業者331万人）と依然高い水準にある。

● 労働法制

2010年4月1日から改正労働基準法が施行される。恒常的な長時間労働を抑制し、仕事と生活の調和のとれた社会の実現を目的とする。時間外労働時間が60時間を超える場合の割増賃金率を50%以上とすることや45時間／月を超える場合の割増賃金率が25%を超える率にするよう努めることなどがポイント。また、労働者派遣法改正については、原則禁止が検討されている。

● 次世代育成支援対策推進法

子供を生みやすい環境を実現するため、09年4月に改正された。改正のポイントは、301人以上の企業に対する一般事業主行動計画の公表と従業員への周知等。

平成 21 年度 企業経営委員会 活動方針

1. 基本認識

米国流経営のトップを走ってきたリーマン・ブラザーズの経営破たんが、世界金融危機の引き金を引いた。そして、米国流の製造業の雄であったGMが法的整理されることとなった。世界経済は過去の様々な危機と質的に異なる根が深い危機の中にある。わが国経済もまた、一部に回復の兆しがあるが、戦後最悪のマイナス成長のただ中にある。多くの日本企業は、売上高と経常利益の大幅減少に直面している。その中で、各企業は経営手段を総動員して、企業業績の早期回復、成長力の強化にむけて全力を上げている。企業経営の真価が問われる時代である。

本委員会は、日本企業の危機突破策、競争力強化のための経営改革のあり方、次の成長に向けた布石をどう打つのか、およびそれらを進めるにあたって障害となっている企業法制度の見直し等について取り組む。委員会活動は、経営者がいかなる行動をとっているのか、またその結果どのようなことが起こっているのかを現地・現物で確認し、実践的な内容とすることが重要である。

2. 討議すべき研究課題

(1) 当面の危機突破策

- ・ 現下の輸出急減、売上高急減に対する生産調整策、総原価低減策
- ・ 今後の市場動向と過剰設備、過剰雇用などに対する構造改革

(2) 自社のビジネスモデルの再点検と協力企業を含む事業構造の再構築

- ・ コア事業の重点化、ノンコア事業縮小・撤退と重点事業への経営資源移転
- ・ 国内生産拠点の縮小・新興国市場に向けた海外展開

(3) 日本のモノづくりの強みを活かした競争力強化と新たなアジア外需の開拓策

- ・ 新興国市場のボリュームゾーンに狙いを絞った商品開発
- ・ アジア企業との競争と連携策

(4) 中長期的な成長に向けた経営戦略、イノベーション戦略

- ・ 新たなビジネスモデルの開発、最適生産立地戦略、長期的な技術力強化・研究開発投資、「環境経営」の観点に立った新たな経営戦略
- ・ グループ内再編成、M&A戦略、経営統合

(5) 米国流経営スタイルの見直し、日本的経営の強みの再評価

- ・ 世界金融危機における米国流経営の実態
- ・ 日本的経営の再評価、あるべき法制度改革

3. 運営方針

- (1) 委員会メンバー相互の、自由闊達な意見交換と研鑽
- (2) 有力企業の訪問調査、有力経営者との意見交換
- (3) 内外の講師を招いての徹底討議の会の開催
- (4) 上記の成果をふまえたレポート等の作成

平成 21 年度 企業経営委員会活動状況

- 6 月 26 日 第 1 回正副委員長会議
- 8 月 6 日 第 2 回正副委員長会議
- 9 月 4 日 【企業訪問】
日本電産(株) 代表取締役社長 (CEO)
永守 重信氏
- 10 月 21 日 【企業訪問】
丸一鋼管(株) 代表取締役社長 鈴木 博之氏
- 11 月 6 日 【企業訪問】
パナソニック(株)代表取締役社長 大坪 文雄氏
- 11 月 30 日 第 3 回正副委員長会議
- 12 月 7 日 講演会・第 4 回正副委員長会議
「日本企業が取り組む対中国ボリュームゾーン戦略
～中国・日本のモノづくりの強み、弱みをふまえて～」
東京大学 社会科学研究所教授 丸川 知雄氏
- 12 月 11 日 丸一鋼管 (株) 堺工場見学
- 1 月 19 日 第 5 回正副委員長会議
- 2 月 12 日 第 6 回正副委員長会議
【企業訪問】
(株) エクセディ 代表取締役社長 清水 春生氏
同社 本社工場見学
- 2 月 23 日 常任幹事会、幹事会 提言案提出

平成 21 年度 企業経営委員会 正副委員長およびスタッフ名簿

(平成 22 年 2 月 23 日現在)

(敬称略)

委員長	小椋 昭夫	バンドー化学(株)	取締役会長
副委員長	黒田 章裕	コクヨ(株)	取締役社長
〃	石黒 和義	JBCC ホールディングス(株)	取締役社長
〃	岸 秀隆	有限責任監査法人トーマツ	パートナー
〃	門脇 英晴	(株)日本総合研究所	特別顧問
〃	戸川 和良	近畿日本鉄道(株)	常務取締役
〃	上田 雅弘	あずさ監査法人	代表社員
〃	清水 春生	(株)エクセディ	取締役社長
〃	播島 幹長	燦ホールディングス(株)	取締役会長
〃	沖津 嘉昭	日本証券業協会大阪地区協会	地区会長
〃	安藤 温規	(株)高島屋	取締役副社長
〃	千地 耕造	サントリーホールディングス(株)	執行役員
〃	高江洲 文雄	(株)コミュニチュア	取締役社長
〃	姜 允善	POSCO JAPAN (株)	取締役副社長
〃	李 承昊	日本サムスン(株)	常務大阪支店長
〃	十河 元生	協和テクノロジーズ(株)	代表取締役兼CRO
〃	大鶴 英嗣	パナソニック(株)	顧問
〃	奥村 修	ダイキン工業(株)	専務執行役員
〃	葉田 順治	エレコム(株)	取締役社長
〃	橋本 和正	(株)三井住友銀行	常務執行役員
〃	小野 剛	ジャトー(株)	取締役会長
〃	榊 彰一	(株)ブロードリンク	取締役社長
スタッフ	吉井 満隆	バンドー化学(株)	執行役員経営企画部長
〃	濱田 修弘	バンドー化学(株)	経営情報システム部長
〃	繁浪 マリエ	コクヨ(株)	社長室室長
〃	西尾 裕之	コクヨ(株)	社長室部長
〃	西本 孝	日本ビジネスコンピューター(株)	西日本事業部営業開発部 MS 営業グループ担当部長
〃	千崎 育利	有限責任監査法人トーマツ	パートナー
〃	吉本 澄司	(株)日本総合研究所	調査部関西経済研究センター所長
〃	倉橋 孝壽	近畿日本鉄道(株)	経営企画部長
〃	柏原 恭太	あずさ監査法人	アドバイザー 事業部シニアマネジャー
〃	政岡 久泰	(株)エクセディ	取締役常務執行役員
〃	的羽 元司	燦ホールディングス(株)	取締役総務部長
〃	村井 毅	日本証券業協会大阪地区協会	事務局長

スタッフ	横山 和久	(株)高島屋	大阪店営業推進グループグループ長
〃	山下 洋介	サントリーホールディングス(株)	大阪秘書室専任部長
〃	辻岡 祐二	(株)コミュニチュア	企画総務部経営企画室主査
〃	田中 俊一	日本サムスン(株)	次長
〃	村井 清隆	協和テクノロジズ(株)	経営執行役
〃	神原 勝彦	パナソニック(株)	秘書グループ関西財界担当参事
〃	今井 直人	ダイキン工業(株)	法務・コンプライアンス・知財センター 海外法務グループ担当課長
〃	小野 謙治	ジャトー(株)	社長
〃	榊 香世子	(株)ブロードリンク	支社長
代表幹事 スタッフ	廣瀬 茂夫	(株)三井住友銀行	経営企画部部長
〃	伊藤 史匡	(株)三井住友銀行	経営企画部金融調査室室長代理
〃	福地 俊明	南海電気鉄道(株)	経営政策室 経営企画部 部長
〃	土居 和良	南海電気鉄道(株)	経営政策室経営企画部部長
事務局	斉藤 行巨	関西経済同友会	常任幹事・事務局長
〃	松尾 康弘	関西経済同友会	事務局次長兼企画調査部長
〃	梅名 義昭	関西経済同友会	企画調査部調査役
〃	小谷 美貴	関西経済同友会	企画調査部主任
〃	向井 仁	関西経済同友会	企画調査部