

保存版

産業活性化への展望と戦略

—空洞化を超え自己革新による活力の蘇生を—

1995年4月

社団法人 関西経済同友会
産業活性化委員会

目 次

要 約	1
第Ⅰ部 現状認識と問題意識	9
(1) 日本経済が直面している構造的諸問題	9
① 米国とアジアの挟撃にあう日本	
② 進まぬ構造転換	
③ 戦後神話の崩壊	
(2) 経済・社会システムの根本的な構造改革が必要	10
第Ⅱ部 産業活性化への展望（総論）	11
(1) 経済・産業社会の基本理念	11
(2) 産業活性化へのフレームワーク	12
① 市場経済のダイナミズムの復権を	
② 政府の位置づけ	
③ ベンチャー企業や新規産業分野の育成	
(3) 産業構造の見通しと課題	13
① グランドデザインの考え方	
② 成熟業種における設備の集約、業界の再編成	
③ 非製造業における動向	
④ 新規産業分野	
⑤ 日本の技術や産業の位置づけ	
第Ⅲ部 産業活性化のための提言（各論）	15
【1】経済・産業システムの活性化	15
(1) 規制緩和の推進：政治家のリーダーシップと民圧で	15
① 規制緩和の経済的効果	
② 規制緩和の早期推進を担保する仕組みの創設を	
③ 政治家のリーダーシップと民圧で	
(2) 税制改革：活力の回復と企業家精神を発揮させるために	16
(3) 新規産業育成の方向	17
(4) 技術開発のあり方	17
① 産学協同の技術開発体制の再構築を	
② 研究者を活性化させる処遇とインセンティブ	
【2】経営の活性化：経営・組織・競争力のリシャップリング	19
(1) 競争力の再構築を目指す経営戦略	19
① フルセット主義からコアビジネス主義へ	
② グローバル・ネットワークは競争力の源泉	
③ グローバル経営体制の確立	
④ 円高に対応する価格設定を	
⑤ 新規産業の創出は社内ベンチャー制度の活用から	

(2) 社内組織の活性化と経営者の自己革新	21
① 機動性に富んだフラットな組織の構築	
② 企業の情報化戦略の推進	
③ 経営者の自己革新と果たすべき役割	
(3) 経営形態の弾力化：純粹持株会社の早期解禁を	22
【3】人材の活性化	23
(1) 日本的雇用慣行を改革し、労働市場の流動性を高めよ	23
① 労働市場の流動化に民間活力を	
② 人材の活性化のための制度整備	
③ 雇用改革への経営者の心構え	
【4】ベンチャー企業育成の方策	25
(1) リスクマネーの供給	25
① 店頭公開基準の透明な運営を	
② 企業のディスクロージャーと投資家の自己責任原則の徹底	
③ 日本版エンジェルと機関投資家マネーの導入	
④ 金融機関の果たすべき役割	
(2) 意識改革の重要性とストックオプション	28
① 起業家精神を喚起せよ	
② スtockオプション制度の導入を	
(3) ベンチャー企業育成のためのインフラ整備	29
① ビジネス・シーズ・センターの構築	
② 地域経済の活性化の鍵となるインキュベーター	
【5】社会風土の改革	30
(1) 「嫉視」をやめ成功者に拍手を	30
① 成功者を讃える風土を	
② 英国における「金持ち」論争	
(2) 独創性を尊ぶ風土と教育制度	31
【6】最後	32
(1) 起業は関西にあり	32
(2) 震災復興について	32
(3) 自己革新による活力の蘇生を	33
平成6年度 産業活性化委員会活動状況	34
外部ヒアリング調査 訪問先一覧	36
平成6年度 産業活性化委員会常任委員会名簿	37

《 要 約 》

第Ⅰ部 現状認識と問題意識

1. 米国とアジアの挟撃にあう日本

- 日本経済は欧米諸国へのキャッチアップを達成し、世界のフロントランナーには立ったが、米国との産業競争力の再逆転とアジアなどの新興工業国の生産力化による競争力喪失という新たな事態に直面している。
- 世界が大競争時代（メガコンペティション）に突入するなかで、日本の経済のアイデンティティが不明確になりつつある。

2. 進まぬ構造転換

- 日本は環境変化にたいして、経済構造面では、輸出主導型から内需主導型への転換が進まず、また産業構造面では、海外への生産拠点の移転に拍車がかかり、製造業の空洞化が懸念される一方で、高付加価値型、情報・サービス産業中心の構造に転換しえていない。

3. 戦後システムの崩壊と構造改革の必要性

- 日本の戦後社会を支えてきたあらゆるシステム—企業経営、雇用慣行、金融、官僚、政治—が、いわゆる「制度疲労」を起こしており、時代閉塞的な状況にある。
- 日本産業の活性化には、「日本の戦後体制の総決算」的な構造改革が必要である。これは明治維新、戦後復興に匹敵する政治・経済・社会システム全体にわたる大転換につながるとの歴史認識と危機意識が必要である。

第Ⅱ部 産業活性化への展望（総論）

1. 経済・産業社会の基本理念

- 前提となる日本経済や産業のあるべき姿、基本理念は次の6点。
 - ①内需主導型経済構造への転換
 - ②市場経済原理貫徹型の経済システム
 - ③「小さな政府」
 - ④「多極分散型」で需要者の視点に立った産業政策
 - ⑤自己責任原則に基づいた自由かつ公正な競争と透明度の高い取引慣行
 - ⑥経済のグローバル化に対応したルールや制度の見直し

2. 産業活性化へのフレームワーク

- 市場経済のダイナミズムの復権には、自己責任原則に基づいた民間主導の創意、工夫が必要。産業界は競争力回復を目指して、業界の再編成を進めるとともに産業構造の高度化や新規産業の創造に取り組むべきである。
- 企業経営においては、横並び主義的体質から脱却し、企業システムの変革と組織や人材の活性化を図る。
- 政府は、民間部門の自己革新をサポートする役割を担い、生活・産業基盤の充実や技術開発支援、税制改革など共通インフラやシステムの整備に注力すべき。
- 空洞化対策としてベンチャー企業や新規産業分野の育成が官民の喫緊の課題。

3. 産業構造の見通しと課題

- 産業界・企業はグローバルな視点で将来のグランドデザインを描きつつ、中長期的な戦略を策定すべきである。
- 代表的な既存製造業種では、設備の集約、業界の再編成は必至で、得意分野への特化と内外の差別化戦略が課題。非製造業などにおいても、規制緩和の流れのなかで競争が激化し、再編成の動きが強まろう。
- 新規成長分野として、情報通信は急速に市場拡大しようが、市場開放を通じて競争の激化が見込まれる。その他環境関連、医療・福祉、教育などの雇用吸収力のある新規産業の創出が見込まれる。
- 基盤的技術や戦略的技術は国内で保持することが必要。波及効果の大きい産業も国内の基幹産業として位置づけられよう。アジアとの国際分業体制を構築する一方で、日本は絶えず先端分野の開拓や産業構造の高度化を追い求めなければならない。

第Ⅲ部 産業活性化の提言（各論）

1. 経済・産業システムの活性化

（1）規制緩和の推進：規制分野のGDP比率を半減させよ

- ①規制緩和は、中期的には成長率上昇、雇用増加の経済効果がある。
- ②政府の規制緩和5カ年計画はその後の緊急円高対策により3カ年に短縮されたが、テンポが悠長すぎることは変わらない。早急な規制緩和が実現しないと空洞化を招くとの危機意識が「官」には必要。
- ③規制緩和の早期推進を担保する仕組みとして、次の3点を提言したい。
 - ・進捗状況監視のために、民間人主体の第三者機関を創設せよ
 - ・推進計画に客観的数値目標を導入する。GDPに占める規制分野のシェアを現在の42%から3カ年で半減させる目標を設定せよ。
 - ・既存の経済的規制についてもサンセットの時期を明確にせよ。存続させるものは理由、根拠、利害得失を国民に十分な説明を。
- ④「官」主導の推進から、政治家のリーダーシップと民圧による推進へ。

(2) 税制を見直し活力の復活を：法人税負担率を40%に引き下げよ

- ①法人税については、総合的負担率を現行の50%から40%に引き下げよ。
- ②創業者利潤にかかるキャピタル・ゲイン課税の緩和や事業承継に係わる株式の評価などの税制改正を検討すべきである。

(3) 技術開発のあり方

- ①技術開発において産学協同の体制を強化し、日本産業の国際競争力の復権を図れ。
政府の科学技術関連予算を他の先進国並みに大幅拡充せよ。
- ②大学と民間の人的交流促進と技術・研究者に対するインセンティブに配慮した処遇体系の導入をすべきである。

2. 経営の活性化：経営・組織・競争力のリシャッフリング

(1) 競争力の再構築を目指す経営戦略

- ①フルセット主義から独自の強みを追求するコアビジネス主義へ事業戦略を転換すべきである。一方、コアビジネス以外では戦略的な提携を目指し競争力の再構築を図るべきである。
- ②生産、販売、提携先などにかかる情報のグローバル・ネットワークが競争力の源泉である。
- ③グローバル経営体制を確立し、現地経済社会の発展と市場ニーズに応えよ。
- ④社内ベンチャー制度を活用し、社内のイノベティブな雰囲気作りと社員の創造性を引き出せ。

(2) 組織の活性化・弾力化と経営者の自己革新

- ①権限委譲を進め、機動性に富んだフラットな組織を構築する。
- ②企業内の情報化戦略を推進し、ホワイトカラーの生産性の向上と本社組織のスリム化を図ることが必要である。
- ③激変する環境下では、経営の機動性や柔軟性を確保するために経営形態の弾力化も必要である。純粹持株会社を利用した経営形態の採用を認め、併せて税制面でも連結納税制度を導入すべきである。
- ④経営者は経営理念を明確に掲げ、リーダーシップを発揮し、スピーディーな戦略転換を心がけるべきである。
- ⑤経営者へのインセンティブとしてストックオプションの導入を。

3. 人材の活性化

(1) 日本的雇用慣行を改革し、労働市場の流動性を高めよ

- ①産業構造が大きく転換するこれからの時代には、労働市場の流動化対策が必要である。人材派遣業務や職業斡旋業務の規制緩和により民間活力を利用し流動化を促進すべきである。
- ②産業の活性化には専門性が高く、独創性と活力のある人材が不可欠。
- ③処遇体系の多様化、減点主義的人事評価制度の見直し、中途採用や通年採用などの採用の多様化、転職が不利にならないような諸制度の変更などの環境整備を図るべきである。
- ④雇用改革を実施していくうえで、経営者は雇用確保をベースとしたうえで人材の活性化と最適配置にプライオリティーを置くべきである。

4. ベンチャー企業育成の方策

(1) リスクマネーの供給

- ①ベンチャー・ファイナンスの最大の障害は、店頭公開までの期間が長すぎるなど資本市場が十分に機能していないこと。店頭公開基準における「形式」と「実質」の不透明な運営を改め、活性化を図るべきである。
- ②ベンチャー投資においても、企業のディスクロージャーの徹底と投資家の自己責任原則を徹底させることが重要である。
- ③ベンチャー投資を活発化させる方策として、事業開始5年未満の中小企業へ投資した場合、投資額の半額を上限として所得控除できる税制措置の導入と年金基金の運用対象の拡大による資金導入を図るべきである。
- ④金融機関もハイテク・ベンチャーなどの技術評価や事業性審査能力など、ノウハウ蓄積に務めるべきで、公的金融機関も支援制度の統合・強化が必要。審査・調査機能を集中し審査期間の短縮などを図るべきである。

(2) 意識改革とストックオプションの導入

- ①日本で開業率が年々低下しているのは、活力再生の観点から大問題。サラリーマンの「寄らば大樹のかげ」的な安定指向から脱却する必要がある。
- ②起業家精神を喚起し、起業家予備軍をつくるためにも、大学教育などで起業に関する教育プログラムを設置し、意識改革を進めるべきである。
- ③ベンチャー企業の経営者や働く者へインセンティブ提供の手段として、ストックオプション制度を導入すべきである。

(3) ベンチャー企業育成のためのインフラ整備

- ①既存の異業種交流組織をネットワーク化すると同時に、ベンチャー企業同士だけでなく、ベンチャーキャピタルや個人投資家、大学など研究機関も参加できる「ビジネス・シーズ・センター」をパソコンネットワーク等を利用し「出会いの場」を創造すべきである。
- ②地域経済の活性化の鍵ともなるインキュベーターを、「地域プロデューサー」との観点を加え、創業支援策として位置づけるべきである。

5. 社会風土の改革

- ①日本では成功者に対する嫉視の社会的風土がある。成功者を素直に讃える風土が、アニマル・スピリットを蘇生させる。
- ②独創性を育てる教育制度の改革が必要である。またビジネス社会においても独創性や情報の価値などを尊重する慣行の定着が望まれる。

6. 最 後 に

(1) 起業は関西にあり

- 新しい産業や事業を創造していく地域として、関西は歴史的にみても優れた風土を備えている。今こそ、行政、学界、財界、市民などの英知を結集し、戦略をもって「起業は関西にあり」との事業環境を創造していくべきである。
- 関西がこうした「一大地域インキュベーター」的な総合機能を備え、新たな産業・企業を生み出していくことが、関西のためだけでなく日本の産業全体の活性化につながる。
- 事業創造機能を強化するために、①アジアなどの海外企業も視野にいたれた企業誘致の推進 ②資本調達の際の提供（主にベンチャーなどを対象とした公開基準の一層緩和された第二店頭市場の創設） ③国際的なハブ機能を備えた空港などの産業基盤整備の取り組みを強化すべきである。

(2) 阪神大震災からの復興について

- 阪神大震災は、①この地域の経済的な役割が日本経済全体に係わるものであること
②東京一極集中の危険性 を教訓として残してくれた。
- 復興計画実施に当たって、時間との戦いが重要であることを強調したい。港湾機能や産業基盤は一旦、空洞化してしまうと元に戻ってこない可能性が高いので、早急な計画策定と実施を望みたい。

(3) 自己革新による活力の蘇生を

- 今回の日本経済の構造的危機は、長年にわたるシステムの歪みが表面化してきただけに解決の即効薬はない。だが日本の強みは一旦、解決の道筋が見えてくれば、産官学が同一のベクトルで強力な推進力を出せることであった。
- 産業界、企業、経営者、勤労者、政府などそれぞれが自己革新を成し遂げ活力を蘇生させ、本提言で示した諸施策を実行すれば、必ずや日本産業の活性化と被災地域の復興を実現できる。

(以 上)

産業活性化への展望と戦略

-空洞化を超え自己革新による活力の蘇生を-

(本 文)

第 1 部 現 状 認 識 と 問 題 意 識

(1) 日本経済が直面している構造的諸問題

① 米国とアジアの挟撃にあう日本

日本経済は欧米諸国へのキャッチアップを達成し、世界のフロントランナーには立ったが、米国との産業競争力の再逆転（特にハイテクや情報・通信産業）とアジアを中心とした新興工業国の生産力化による競争力喪失というジレンマに直面している。さらに、戦後の冷戦構造の終結と大競争時代（メガコンペティション）への突入という新たな情勢の展開が加わり、日本産業の方向性が見えなくなっている。「日本が競争力を誇っていたのは、ハイエンジニアリングでハイテクノロジーではなかった」という声さえ産業界からは聞こえてくる。

② 進まぬ構造転換

問題は、日本経済を取り巻く環境変化にたいして、経済・産業構造の転換が進んでいないことにある。

経済構造面では、輸出主導型から内需主導型への転換が進まず、膨大な経常収支黒字が恒常化し、円高が急激に進行している。内需の振興も図られないまま、内外価格差がさらに拡大し、消費者は強い円に見合った豊かさを実感できない状況にある。

産業構造面では、円高により、海外への生産拠点の移転に拍車がかかり、製造業の空洞化が懸念される一方で、高付加価値型、情報・サービス産業中心の構造に転換しえていない。

また、内外価格差の解消や新産業創造の起爆剤とならねばならない経済的規制の緩和・撤廃は遅々として進んでおらず、日本の「高コスト構造」是正の糸口さえ見えてこない。この結果、製造業の空洞化だけでなく、金融の空洞化や非貿易財産業の競争力喪失というところまで状況は悪化している。

③ 戦後神話の崩壊

経済や産業構造だけでなく、あらゆる面で日本のシステムが、いわゆる「制度疲労」を起こしている。

企業経営においては、成長神話が崩壊し、いわゆる「日本的経営」が行き詰まり状況にあり、終身雇用や年功序列といった雇用慣行も急速に崩れつつある。

金融システムにおいてもバブル経済崩壊により、信託を動揺させるような事態が生じるなど、戦後の日本経済を支えてきた神話が次々に崩壊している。

官僚制度も、発想の転換とダイナミックな行動力が要求される時代にも拘らず、硬直性と非効率性の弊害ばかりが目だつ。

さらに政治面においても、55年体制の崩壊からの動揺期にあり、リーダーシップと先見性のなさが事態を一層深刻にしている。

(2) 経済・社会システムの根本的な構造改革が必要

このような時代閉塞的な状況から脱却し、日本の産業を活性化させるには、単に経済（景気）面での対策だけでは不十分で、「日本の戦後体制の総決算」的な構造改革が必要である。これは明治維新、戦後復興に匹敵する政治・経済・社会システム全体にわたる大転換となろう。この点で、2度にわたる石油危機やプラザ合意以降の円高局面における対応策とは本質的に違うものが求められている。

我々は過度に悲観的になることはないが、小手先の対応では限界が見えていることも確かである。従来の発想や常識、前例などをすべて捨て去り、リエンジニアリングでいうところの「スタート・フロム・スクラッチ」（もう一度最初からやりなおす）と、経済学者シュンペーターの唱えた「創造的破壊」の精神にたち帰り、経済・経営・人材など全ての面で新たなパラダイムを真剣に追求すべき時にきている。

第 II 部 産業活性化への展望

(1) 経済・産業社会の基本理念

日本が直面する構造的な問題に対処し、産業を活性化させる前提として、次に掲げる事項を経済・産業社会の基本理念とすべきである。

- ①日本の経済のあり方として、貿易立国としての原点を維持しつつ、経済構造を輸出主導型から、国民が真の豊かさを実感できるように内需主導型への転換を図る。
- ②政府による市場経済への介入を極力排除し、経済のダイナミズムを回復させるためにも、市場経済原理貫徹型の経済システムを目指す。
- ③経済における政府の役割は、民間の自助努力や経済原理に基づいた活動に委ねられない分野を補完することと、公共財的な産業の基盤を整備することである。従って、理念としては「小さな政府」を目指すべきである。
- ④従来の産業政策は、キャッチアップ型で供給者側に中心があり、大量生産型のリーディング・インダストリーを「一極集中的」に育てるのが使命であった。しかし、将来の日本の成長分野は、住宅、医療・福祉、環境、情報・通信など「多極分散型」であるので、産業政策にも需要者側の視点に立った、きめの細かい対応が求められている。
- ⑤産業や企業のありかたとしては、従来のもたれあいや横並び主義を廃し、自己責任原則に基づく行動原理を基礎とすべきである。こうしたなかで、閉鎖的な取引慣行を廃し、自由かつ公正な競争と透明度の高い取引慣行を定着させるよう努力すべきである。
- ⑥経済は今後ますますグローバル化を強めていく。そうした過程で日本だけでしか通用しないルールや制度を国際的なハーモナイゼーション（調和）の観点から見直す必要が高まっている。その最初の目標が、世界に開放された国内市場の実現である。

80円台の円高は、遅々として進まない日本経済の構造変革と企業の行動原理に対する市場からの警告とも言える。経済・産業社会の基本理念を明確にし、新しいパラダイムのもとに活性化へ歩みだす時がきている。

(2) 産業活性化へのフレームワーク

以上の経済・産業の基本理念を踏まえて、空洞化の懸念を超えて、日本産業の活性化を実現するためのフレーム・ワークを提案したい。

① 市場経済のダイナミズムの復権を

市場経済のダイナミズムを取り戻すため、産業活性化に当たっては、自己責任原則のもと民間主導で取り組み、政府は環境整備に徹するという役割分担が必要である。

産業界は、大競争時代の中で空洞化を食い止め、競争力を回復・向上させるために、高コスト構造の是正を始めとした構造転換を急ぐべきである。まず過剰生産力の削減、業界の再編成によりぜい肉をそぎ落とし、筋肉質の体質に転換することから始めなければならない。並行して、日本が引続き世界のフロントランナーとしてリーダーシップを発揮するため、基礎的研究や先端分野の技術開発を進めると共に、産業構造の高度化や新産業の創造に取り組むべきである。

企業経営においては、横並び主義や株式の含み益依存の経営体質から脱却すると共に、企業家精神を失った企業システムの変革と創造性ある人材を活かす風土作りに取り組むべきである。

金融機関は、新たな時代の資金需要に応えられるような体制づくりに注力し、技術力の評価や事業性の審査能力の向上を図るべきである。

② 政府の位置づけ

政府は、規制緩和による市場開放と内外価格差の解消を最優先課題として、民間部門の自己革新をサポートする役割を担うべきである。行財政改革を通じて小さな政府を実現することは前提条件としても、内需主導型経済の転換をはじめ、構造転換を積極的に支援するため、将来の新規産業のシーズとなる基礎技術にかかる研究開発や生活・産業基盤整備を前例主義にとらわれず、積極的に実行すべきである。

また、企業栄えて国滅ぶことのないように、国際的なハーモナイゼーションを図り、活力あふれる経済社会建設のために税制の改革も必要である。

③ ベンチャー企業や新規産業分野の育成

ベンチャー企業や新規産業分野の育成は、喫緊の課題として、官民の総力を挙げて取り組むべきである。こうした新たな需要が創出されれば、空洞化で懸念されている雇用や中小・零細企業問題にも十分対処できる。

(3) 産業構造の見通しと課題

① グランドデザインの考え方

企業は自らの生き残りをかけ、製造コストが最も安く、消費地に近い生産拠点を求めて、グローバルな展開を一層強めよう。日本の産業構造のあるべき姿について将来のグランドデザインを描きつつ、業界の再編成と産業構造の高度化に取り組み、新たな雇用の創出を図ることが求められる。

産業界は、グローバルな視点で、市場動向や生産設備、資金調達等を総合的に勘案しながら、構造変化に対応する必要がある。民間の自助努力と自己責任原則がベースであるが、そこへ至るプロセスにおいては、政府も生活・産業基盤整備のほか情報通信、金融資本市場などの条件整備を図り、国際ハブ機能の拡充の役割を果たす必要がある。

② 成熟業種における設備の集約、業界の再編成

鉄鋼、自動車、家電といった代表的な既存業種では、グローバルなマーケットで見た場合、現時点で相当な過剰生産能力を抱えており、設備の集約、業界の再編成は必至と見られる。鉄鋼は、中国の動向がポイントでその生産力増強により、国内はもとより国際市場、特にアジア地域で競合が激化しよう。自動車は、世界規模で有数メーカーによる現地生産化が進行、国内市場も輸入車のシェアが上昇し、大衆車の一部はアジア市場からの輸入が増加しよう。電機については、重電関係は比較的安定成長しようが、既存の家電の大半は海外生産に移行し、国内生産は高級品に特化するなどの差別化戦略がとられよう。

③ 非製造業における動向

規制緩和と市場開放が進展していくなかで、流通部門を中心に現在進行している「価格破壊」的な動きが強まり、国内市場の競争が激化する。サービス分野が経済のソフト化の流れのなかで高成長するほか、社会環境改善の動きから建設なども期待できよう。

代表的な規制業種であった金融・証券や電力・ガスなどでも規制緩和の進展により、再編成の動きや新規参入者との競争が激化しよう。

④ 新規産業分野

情報化革命の進展に規制緩和が伴えば、情報通信分野は急速に市場拡大しようが、市場開放を通じて競争の激化が見込まれる。その他環境関連、医療・福祉、教育（社会人の再訓練を含む）等の雇用吸収力のある新規産業の創出が期待される。一方、製品の廃棄物を資源化する発想から生まれる「逆工場」のような産業の高度化に資する新規産業は、活性化された大学や産官学協同研究の中から生まれよう。

⑤ 日本の技術や産業の位置づけ

一旦空洞化してしまうと再生不能な金型、鋳鍛造、メッキなどの基盤的技術や、先端的な高度加工技術は、日本で保持することが必要である。また生産誘発係数が高く関連業界の裾野が広い、自動車や高度組立加工のエレクトロニクスなども、引き続き国内のリーディング産業として位置づけられよう。

一方、技術や経営資源、経営ノウハウなどは、可能な限り東アジアや中国の要請に応え、海外移転を進めるべきである。経済発展に伴う各国の追い上げは急であり、国際分業上の観点からも、日本は絶えず先端分野の開拓、産業の高度化を追い求めなければならない。

第Ⅲ部 産業活性化のための提言

【 1 】 経済・産業システムの活性化

(1) 規制緩和の推進：政治家のリーダーシップと民圧で

① 規制緩和の経済的効果

経済的規制が日本の経済社会の硬直性を強め、構造変革の妨げになっていることは、経済改革研究会（通称平岩レポート、93年11月発表）の報告によって、既に議論の余地のないところであろう。規制緩和を推進することにより、市場経済原理がより広い経済領域で適用されることになり、新しいビジネスチャンスを生み、内外価格差の是正に寄与し、高コスト構造を是正するとともに、日本経済システムの透明性を高めることになる。

日本総研の試算では、日本経済を規制型システムから規制緩和により市場経済原理貫徹型のシステムに移行することによって、西暦2000年まででGDPは平均増加率ベースで2.5%、雇用者数で244万人の増加が見込まれている。この結果からも明らかなように、規制緩和の推進は経済システム活性化の中心となるべき政策であり、産業の活性化に不可欠のものである（注1）。

（注1）同じく日本総研の試算では、規制型の現行システムを続けた場合は、2000年までのGDP成長率は1.4%、就業者数では356万人の減少となる。

② 規制緩和の早期推進を担保する仕組みの創設を

しかし、現実の規制緩和は遅々として進んでいない。政府は平成6年度末に規制緩和推進5カ年計画を策定したが、その内容は極めて不十分なものと評さざるを得ない。その後緊急円高対策により3カ年に短縮されたがテンポが悠長すぎることに変わりない。個別の内容に立ち入ることはできないが、現在のような取り組みでは、「空洞化」や超円高に対応しようと苦闘している産業や企業の生き残りのビジョンさえ描けない状況である。もはや我々に与えられた時間的余裕がないことに、政府や官僚は危機感を持つべきである。

規制緩和を早期に推進する仕組みを確立し、「原則自由、例外規制」という原則を貫徹させるという観点から次の3点を提言したい。

- a) 規制緩和の進捗状況を監視する第三者機関を創設する。これは民間人・機関を主体として構成し、進捗状況の評価を定期的に公表する。
- b) 規制緩和推進計画に客観的目標基準として、数値目標を導入する。具体的目標値としては、GDPに占める規制分野のシェア（現在は全産業ベースで41.8%）を3カ年計画終了時に半分にすることを掲げる（注2）。

- c) 新しく設ける規制についてサンセット方式を導入するだけでなく、既存の全ての経済的規制について遅くとも推進計画3カ年の終了時にはサンセットの時期を明確にする。その際、規制を存続させる場合には、根拠や理由、利害損失を国民に十分に説明しなければならない。

(注2) 米国では、GDPに占める規制分野のシェアは、規制緩和の徹底により17% (1977年) から6.6% (1988年) までに低下した (ブルッキングス研究所の調査)。

③ 政治家のリーダーシップと民圧で

規制緩和を本格的に推進するには、リーダーシップをとるべき政治家が官僚依存体質から脱却すること、民間サイドも様々な既得権益の絡み合いを解き、「民圧」を高めることの二つが前提となろう。また公的規制だけでなく、自由な経済活動の妨げとなっている行政指導に対しても、行政手続き法などの活用により、民間の力で「関係依存型の行政」を「ルール明示型の行政」に変革していく心構えが必要である。

規制緩和を推進するにあたっては、メリットやデメリットの比較分析や「痛み」の対策も十分議論されるべきであろう。こうしたオープンな国民的議論を踏まえた上で、たとえば情報通信や金融資本市場など戦略的な分野の規制緩和にプライオリティーをつける工夫も、「総論賛成各論反対」の呪縛から解放され、規制緩和を効果的に進めていく方策となろう。

(2) 税制改革：活力の回復と企業家精神を発揮させるために

日本の法人税率や所得税の累進度の高さが、経済社会の活力と企業家精神を萎縮させていることは、関西経済同友会でも既に再三にわたり指摘し、改善を提言してきたところである。

産業活性化という観点からも、現行税制の歪みは早急に是正することが望まれる。グローバル化がますます進展していく経済にあっては、企業は生産や販売の拠点だけでなく本社機能さえも税負担などの総合的なコストが安い国に移すことさえ予想される。これは我々が最も恐れる「空洞化」である。優秀な企業や個人が海外に流失することのないように、税制の早急な改正を要望する。

法人税については、赤字法人に対する課税強化や種々の租税特別措置の見直しを行うことを前提として、総合的負担率を現行の50%から40%程度への段階的引き下げが、国際的な税制の調和という観点からも必要であろう (注3、4)。

また、創業者利潤にかかるキャピタル・ゲイン課税の緩和 (注5) や事業承継に係わる非上場株式の評価なども、企業家精神を発揮してベンチャー企業などを起こし、発展、継続させる方向で、税制改正されるよう併せて検討されるべきである。

(注3) 地方税を含めた法人の総合的税負担(%)は以下の通り。

日本49.8 米国41.0 イギリス33.0 ドイツ52.9 フランス33.3

(注4) 92年ルーティング報告によるEUでの法人税率の中期的目標は30~40%

(注5) 株式公開をした時に、創業者や経営者に課せられるキャピタル・ゲイン課税はリクルート事件以降、強化された経緯がある。

(3) 新規産業育成の方向

日本の21世紀の産業構造を展望すると、高齢化社会に対応した医療・福祉分野や環境関連分野、さらには情報・通信分野などの成長が期待されている。これらの新しい産業分野を創造する使命は、自己責任原則のもとで創意工夫を凝らし、民間企業や産業が負っていくものである。

従って、高度経済成長期の産業政策が担ってきたような「官」主導の枠組みが通用する訳ではないが、政府が果たすべき役割もある。

政府は新規産業育成のために、民間の補完的役割りを果たすという観点から、規制緩和と公的インフラの整備に注力すべきである。マルチメディアを利用した在宅医療など規制緩和によって新しく生まれる需要も大きい。またインフラ整備も、高度情報通信などの分野では、米国などでは政府の役割りとして意識されており、日本も国際的に遅れをとってはならない。

我々は小さな政府を基本理念とするが、公的なインフラは21世紀の日本産業のバックボーンを形成するものであり、行財政改革や硬直的な公共投資配分を見直せば、財源は十分確保できるものと考ええる。

新規産業育成に当たっては、新規の需要を誘発するような施策も必要である。ニュービジネスの創造は、規制緩和だけでなく、税制上のメリットを付与することも方策のひとつとして考えられる。たとえばシルバービジネス分野で在宅介護やセキュリティサービスなどが有望なビジネスとして注目されているが、こうした支出を所得控除するなどの税制優遇措置も施策のひとつとして有効であろう。このようなきめのこまかい施策の積み重ねにより新規産業の市場規模は格段と拡大することになるだろう。

(4) 技術開発のあり方

① 産学協同の技術開発体制の再構築を

新技術は新規産業や既存産業の高度化の展望を拓くという意味で産業発展の推進力であり、国際競争力の源となるものである。

従って、研究開発基盤の整備が最重要課題であるが、最近では、伝統的勤労観に支えられてきた日本の「モノづくり文化」が、学生の理工系離れにみられるように懸念される動きもある。

技術開発の推進は、基本は民間主導で進められるべきであるが、国が現在担っている基礎技術分野の研究は他の先進国と比較しても極めて貧弱であり、予算の本格

的増額が喫緊の課題である。たとえば、文部省の年間の科学研究補助金はわずか820億円であり、総合電機メーカー1社の研究開発費の1/5足らずである（注6、7）。

政府としても、①工学教育の復権 ②産官学の協同体制の強化 ③税制措置による研究開発支援などの施策を従来の枠にとらわれずに、大胆に変革することが必要である。特に、②の産官学の協同体制については、民間が大学への寄付講座や寄付研究に力をいれる一方で、大学側も研究レベルの一層の向上と共に、人的な研究交流を促進するよう制度改革に取り組むべきである。

（注6）科学技術関連予算のGNP比率：日本 0.5%、米国 1.1%、
フランス 1.2%、ドイツ 1.0%

（注7）研究費の政府負担（除く国防）の割合：日本 18.6%、
米国 22.9%、ドイツ 33.8%

② 研究者を活性化させる処遇とインセンティブ

技術開発の分野においても、研究者や技術者の企業家精神を鼓舞するようなインセンティブの提供を図るべきである。すなわち企業における技術者の専門性を的確に評価し、成果に見合った処遇体系を導入するなどの制度改革が求められる。また社内ベンチャー制度の活用も技術者の活性化を図る観点から有効であろう。

ちなみに科学技術庁の、日米の工学部卒業生が望むキャリアパスに関する調査によれば、日本の回答のトップは「既存企業や組織で出世する」（40%）に対して、米国は「自分の会社を設立し、発展させる」（25%）である。

技術開発の究極は独創性に富んだ人材の確保にあるとされているが、学生の頃からの意識改革が何よりもわが国では求められている。

【 2 】 経営の活性化：経営・組織・競争力のリシャッフリング

(1) 競争力の再構築を目指す経営戦略

① フルセット主義からコアビジネス主義へ

日本の企業は、横並び意識のもとに、すべての事業分野を揃えるというフルセット主義的な経営戦略をとってきた。この結果、不採算部門が温存されることになり、日本企業の低収益体質の根本的な原因となっていた。しかしボーダレスな競争がますます激化する経済環境ではもはや通用しない戦略である。

企業はフルセット主義的な経営戦略に代わるものとして、自社の強みを徹底的に追求するコアビジネス主義をとるとともに不得意分野においては戦略的な提携を目指すべきである。米国のGEは業界ナンバーツー以内になれない分野をM&Aで徹底して切り捨てるという極端な戦略をとったが、これはコアビジネス主義の典型例である。情報・通信などのハイテク分野では、世界標準（デファクト・スタンダード）をいかに制するかが企業の命運を決するといわれているが、他社にマネのできない独自の技術や独創性のある製品の開発を真剣に追求すべきである。

一方、不得意な分野においては、いかにして優れたパートナーと提携を組めるかが鍵となってくる。こうした戦略的な提携を組成していくのも競争力の再構築を目指すうえでは不可欠である。

② グローバル・ネットワークは競争力の源泉

経済のグローバル化が進展するなかで、企業の競争力の源泉は「情報力」、すなわち情報ネットワークにある。これは製造業でいえば、海外調達のネットワークであり、生産、販売、提携先などにかかるグローバルな情報力である。

日本の産業の国際競争力回復には、円高を活かしたグローバル・ネットワークの構築が不可欠である。日本が生産効率の良さで競争力を維持できたのは、大量生産に適した産業分野であったが、産業構造の変化を見据えると、世界規模での最適生産体制、技術開発体制、さらには販売や調達のネットワークをいち早く確立したところが優位に立つであろう。

③ グローバル経営体制の確立

日本企業のグローバルな展開においては、日本の論理の押し付けではなく、現地経済社会の発展と市場ニーズに応えることを第一義とすべきである。従って技術や経営ノウハウの移転を積極的に進めるべきである。また海外子会社からの利益は、日本へ移転するのではなく属地主義の観点から現地国に帰属させる方向での運営が望ましい。

④ 円高に対応する価格設定を

最近の円高ドル安相場は明らかに「円の実力」を超えるものである。これまで輸出企業は円高になるたびにコスト削減努力を重ね、輸出価格の値上げを最小限に食い止めることで対応してきた。こうした努力が日本企業の競争力の強さにつながってきたことも事実ではあるが、マクロ的には巨額の貿易黒字が減少せず、再び円高を招くといった悪循環に陥ってきた。

最近の京都商工会議所の稲盛会頭の「輸出品の値上げこそ円高対策」という発言は、このような事情を踏まえたものであった。

我々は、輸出価格の値上げはあくまで個別企業レベルの判断に委ねられるべき性質のものであると考えるが、「シェア維持のためには何があんでも輸出するとか、輸出価格は絶対に値上げしない」という輸出企業の従来の行動パターンが限界にきていることも素直に認めるべきであると思う。

議論の本筋としては、マクロ的な立場から、円高のメリットが各産業にすばやく波及するような経済システムを、規制緩和などを通じて実現することが真の課題である。同様に、企業も円高を所与のものと捉えるのではなく、活用するという観点からの価格設定や輸出戦略を見直すべきである。さらにグローバルな財務戦略という観点から、円高へのリスクヘッジ手段として、円建て取引を拡大するなどの努力が、結果的に為替レートの行き過ぎの防止につながることを銘記すべきであろう。

⑤ 新規産業の創出は社内ベンチャー制度の活用から

企業の競争力の蘇生を図るという観点から、社内ベンチャー制度をもっと活用すべきである。これは従業員や技術者の創意工夫や新規事業にたいする積極性を引き出すことにもつながり、ひいては会社全体のイノベティブな雰囲気醸成することにもなる。

過去の社内ベンチャーの成果は必ずしも芳しいものではなかった。しかし現在は社会全体も新規事業創造をサポートしようとの環境が整備されつつあるし、社内でも既存事業のパイの拡大が期待できないことを背景に、新規事業に前向きである。80年代後半に多くの企業で進められた、いわゆる経営の多角化は、ベンチャー事業というよりも本業にあまりに離れたところでの試みであった。また事業の成否よりも社内の人員配置政策が優先してしまったが故に、失敗したケースがほとんどであった。

社内ベンチャーの成功の鍵は、投入する人材と会社の理解にあるといわれている。社内公募制などを導入し、経営センスと専門性を兼ね備えた一流の人材を投入し、本業に近いところの事業を選択すれば、会社の理解も得やすい。タイムスパンに余裕があることが社内ベンチャーの最大のメリットであるので、経営者も性急に成果を求めることなくベンチャー事業の振興を深めるべきである。

(2) 社内組織の活性化と経営者の自己革新

① 機動性に富んだフラットな組織の構築

これから伸びてくるビジネスにおいては、柔軟かつ意志決定の早い組織が不可欠である。米国で提唱され日本でもブームになったリエンジニアリングという経営手法も、ビジネスのプロセスを根本から見直そうというものであった。

業種や業務によって、これらの手法の有効性は異なるであろうが、組織形態としてピラミッド型の組織では、情報の伝達スピードが遅く、顧客のニーズに機敏に応えることはできない。企業としては、権限委譲を進め、できる限りフラットで機動性に富んだ組織を目指すべきである。

② 企業の情報化戦略の推進

組織の機動性向上に欠かせないのが、情報機器を利用した情報化戦略である。この部分で日本企業は、米国企業と比較して格段に遅れをとっている。従来は根回しや書類による回覧によっていた意志決定プロセスが、情報装備率を上げ、電子メール等を利用した情報の伝達、共有化、蓄積、決裁システムを利用することにより飛躍的に短縮され、かつオープンなものとなる。フラット化を実現した組織同士の横のネットワークの構築も、社内情報インフラの整備によって可能となる。情報化戦略によりホワイトカラーの生産性向上も可能となり、多くの会社で既に進行している本社組織のスリム化に大いに貢献しよう。

③ 経営者の自己革新と果たすべき役割

組織の活性化を進めていくうえで、経営者が発揮すべきリーダーシップの役割は大きい。リエンジニアリングなど業務の抜本的改革を実行するには、日本の会社が得意としてきたボトムアップ方式ではなく、経営者のトップダウン方式によるスピーディーな決断が必要である。規制緩和や海外との競争激化を背景として、ビジネス環境は激変している。こうした変化に柔軟に経営戦略を転換できるよう、経営者自らも率先垂範してマルチメディアなどを使いこなす必要がある。

また、現在のように戦後の様々なシステムや秩序、雇用慣行などが崩壊的な様相を呈しているだけに、経営者は社員に対して経営理念を明確に示し、企業の進むべき方向性を明らかにすべきである。

このように経営者に期待される役割と責任は、従来にも増して大きいものがある。しかし、日本企業の経営システムでは、経営者に対する「経営のインセンティブ」が希薄であったことも事実である。分社化が進めば進むほど、経営者のパフォーマンス評価も明確となり、業績向上に意欲的な経営者に対してインセンティブも提供する必要性が大きくなる。こうした観点から、経営者の報酬の一形態としてストックオプション制度の導入を提言したい（この制度については、ベンチャー企業育成の方策のところで詳述）。

(3) 経営形態の弾力化：純粹持株会社の早期解禁を

経営を活性化させるためには、リストラクチャリングからさらに進んで、最近一部の大企業を中心に採用されている、カンパニー制や事業本部制、分社制を導入することも有効である。これらの試みは、経営の意志決定のスピードアップと機動性の向上、さらには厳格な損益管理を狙いとするもので、事業部門や分社の経営組織体としての独立性を高め、激変するマーケット環境に適合していくためには不可欠の組織形態である。

現状では独占禁止法第9条で純粹持株会社が禁止されているため、疑似的な資本制度や分社形態になっているが、こうした形では所期の目的を達するには不十分である。

従って、経営力の総合的な強化を推し進めるという観点から、純粹持株会社の解禁と大規模会社の株式保有規制の撤廃（独禁法第9条2項）を提言したい。また、解禁に並行して税制面でも連結納税制度（注1）の導入を同時に図るべきである。

純粹持株会社という形態が可能になることによって、企業グループ経営のリストラや企業買収・合併・分社化などを柔軟性と機動性をもって実行できるようになる。また、コーポレート・ベンチャーなどリスクの高い新規分野への展開も容易になるし、ベンチャーキャピタルの経営形態として認められれば、円滑な資金供給も可能になる。

純粹持株会社の禁止は、不当な経済集中や不公正競争を生むおそれがあるとの観点で規定されてきた。我々も公正な競争実現を支持するものであるが、これは独占禁止法を厳格に運用し、監視体制を強化すれば十分に可能である。海外の先進諸国でも純粹持株会社を禁止している例はなく、公正な競争を阻害するような事態に対しては、弊害防止規定を定めて対処している。経済ルールの国際的な調和という観点からも純粹持株会社を早期に解禁すべきである。

政府の規制緩和推進計画で、「純粹持株会社問題について議論を深めるための検討を開始し、3年以内に結論を得る」との位置づけがなされたが、できる限り早期の解禁を要望したい。

（注1）連結納税制度とは、合同申告制度とも呼ばれ、子会社や系列会社など関連会社が共同して納税する制度。アメリカでは既に導入されている。わが国でも連結決算が導入されたことから、個別申告制度から同制度への移行の必要性が指摘されている。企業グループ全体の損益を通算して申告できるメリットがあるので、純粹持株会社を解禁する際には表裏一体のものとして導入する必要がある。

【3】人材の活性化

(1) 日本的雇用慣行を改革し、労働市場の流動性を高めよ

① 労働市場の流動化に民間活力を

規制緩和や産業構造の変化により、雇用の産業間におけるスムーズな調整の必要性が従来に増して高まっている。雇用のミスマッチによる失業問題を深刻化させないためにも、労働市場の流動化を高めるための環境整備を進めるべきである。これまでは職業安定所などの公的機関が労働力需給調整の役割を主に担ってきた。しかし今後、ホワイトカラーや技術者など専門的職種にも対象が拡大するため、公的機関だけでなく民間における労働需給調節機能も併せて強化する必要がある。このためには、人材派遣業務や職業斡旋業務の規制緩和――人材派遣業務や職業の斡旋の対象業務の拡大や労働契約期間規制の見直し――を提言したい。

こうした施策により、産業間の雇用の異動が活発化するだけでなく、大企業から中小企業への人材交流が可能になり、雇用のミスマッチを緩和することができる。さらには、多様な形態による勤務が可能になり、女性・高齢者・外国人などライフスタイルや専門性に適合した勤務形態を望む者も労働市場へ参加することができるようになる。

(注) 現在、人材派遣業務は規制により16職種、職業の斡旋の対象業務は看護婦など29職種に限定されている。また有期の労働契約期間は規制により1年以内と定められている。なお高齢者(60才以上)については人材派遣の対象業務の規制緩和され原則自由になっている。

② 人材の活性化のための制度整備

日本の産業の活性化に必要なのは、専門性が高く、独創性とやる気にあふれた人材である。年功序列、終身雇用を前提とした人材処遇体系は、画一的で自由度が低く、インセンティブに乏しいだけでなく、労働コスト面でも硬直的になりがちである。また現在の新卒一括採用偏重の人材調達や入社後のゼネラリスト指向の教育訓練も、金太郎飴的な人材ばかりになってしまう弊害が目だってきた。

右肩上がりの成長が期待できた時代には、こうした制度の矛盾や弱みも表面化しなかった。だが今日では勤労者自体も、「雇用の安定より働きがい」、「就社よりも就職(専門性に執着)」という意識に確実に変わってきている。

こうした潮流の変化に対応して、年俸制度の導入や能力給の割合を高めるなど既に進められている改革に加えて、

- a) 総合職だけでなく専門職や業務職など処遇体系の多様化を図り、勤労者の意識や価値観、ライフスタイルにマッチした処遇や勤務形態が選択できるようにする。

- b) 人材派遣業務を多様化させ、タイムシェアリング的な働き方も可能とすることによって、高齢者や女性の能力活用への道を開く。
- c) 業績や能力を反映させる給与体系へのシフトに対応して、人事評価制度を見直す。減点主義的考課を排除するとともに、考課結果のオープン化など、これまでの人事カルチャーを変える努力も必要である。
- d) 新卒一括採用一辺倒を見直し、中途採用や通年採用など、多様化を図る。中途採用は企業が必要とする専門性のある人材確保の方法としては、確実性が高く、教育コストが要らないというメリットがある。また就職協定は実態的には形骸化しており、学生側にも採用側にとってもデメリットが大きくなっている。複数回による公募採用の導入なども検討すべきである。
- e) 長期勤務が有利になるような諸制度、例えば退職金制度を見直し、支払う給与と勤労者の会社への貢献度に大きな乖離が生じないようにする。また転職が不利にならないよう諸制度の設計変更を実施する。

③ 雇用改革への経営者の心構え

経営者は雇用改革を実施していくうえで、安易な雇用削減策をとるべきではなく、あくまで雇用確保をベースとすべきである。しかし、次世代の勤労者の会社選びの基準は「自己実現をさせてくれる会社かどうか」となるはずである。福利厚生や給与の高さだけで優秀な人材をとれる時代は終わった。経営者の責務は、人材の活性化と最適配置にプライオリティーにあることを銘記し、「結果としての長期雇用」を実現すべく努力すべきである。

【 4 】 ベンチャー企業育成の方策

(1) リスクマネーの供給

ベンチャー企業経営者からのヒアリング調査によると、資金調達面での要望や苦情が最も多い。その内容は、①ベンチャー企業を対象とした債務保証制度は、審査期間が長く、手続きが煩さであり利用しにくい ②中小企業向け融資を実施している政府系金融機関（国民金融公庫、中小業金融公庫・商工組合中央金庫など）の数は多いが、制度内容が判りにくい ③民間の大手金融機関は、担保力に乏しいベンチャー企業に対する融資には慎重である などである。

ベンチャー企業の輩出が産業活性化の決め手になったとも評される米国では、ベンチャーキャピタルや個人投資家（エンジェル）などが、設立初期のベンチャー企業に対して資金供給の役割を担っていると言われている。

ベンチャー企業にとってファイナンスは最大の問題ではあるが、ベンチャーの本質からすれば、事業に失敗するケースが多いのも事実である。すなわち通常の融資と比較してハイリスクであることは否定できないところである。特に創業から間もない企業については、事業の先行きの見通しが不透明なことから、安全性を重視する金融機関からの資金供給のパイプが細くなりがちである。

ベンチャー企業に対するリスクマネーの供給問題については、次のように提言したい。

① 店頭公開基準の透明な運営を

リスクマネー供給問題の最大のネックは、資本市場がベンチャー企業の資本調達に十分な役割を果たしていないことにある。本来ハイリスクであるベンチャー企業への投資に対して、リスクに見合うリターンを提供できる機会は、店頭公開によるキャピタルゲインの実現でしかない。よく指摘されるように、米国ではベンチャー企業の設立から上場までの平均的な期間が5年であるのに対して、日本では29年となっている。この期間の長さが、あらゆる問題を考える際の障害になっている。米国のNASDAQは独自の資本市場として機能しており、94年には出来高でニューヨーク証券取引所（NYSE）を抜くほどまでに成長し、ベンチャー企業に資金調達の場を提供している。

このような観点から、資本市場の環境整備の優先課題として、店頭市場の活性化を図るべきである。活性化の鍵となるのが、店頭公開基準の運営を透明なものとし、公開までの期間を短縮することである。

日本の形式的な公開基準は、米国のNASDAQとほぼ同様であるが、実際に公開された企業を分析すると形式的基準を相当上回っているケースがほとんどである。こうしたことから、「実質基準」が存在すると主張されているが、これでは極めて不透明な運営である（注1）。日本の実状に合わせた基準を早急に再検討し、形式と実質の乖離が生じないように、その基準さえクリアしたら自動的に公開資格を与えるような透明性の高い運営に徹するべきである。さらに、店頭市場の流動性を

確保するために、店頭公開業務の魅力を増すような方向で、証券会社や行政の体制整備も併せて検討されるべきであろう。

ベンチャーキャピタルが果たしている資金供給の役割も、公開までの期間が短縮されれば、初期段階のベンチャー企業への投資も活発化することが期待できる。

(注1) 現在の店頭公開基準は、純資産で2億円、税引前利益で2千万円などである。業界の常識では、純資産10億円、税引前利益3億円というのが、相場であり、これが「実質基準」と呼ばれている。

三和総研の調査によると、現実公開している企業のデータ分析からは純資産は形式基準の3.7倍、税引前利益は10倍という「実質基準」の存在が検証できるというが、業界の常識と大筋では整合する。

② 企業のディスクロージャーと投資家の自己責任原則の徹底

ベンチャー企業への投資においても、投資家の自己責任原則が徹底されるべきことを強調したい。日本においては従来、投資家保護の観点から行政が過度に市場に介入したり、規制を強化してきた色彩が濃い。

店頭公開基準を透明化させる一方で、企業側のディスクロージャーも同時並行的に厳格な運営を図るべきである。米国で緩い店頭公開基準で問題なく運営できている背景には、企業側にも厳しいディスクロージャーの義務が課せられているという事実がある。日本の証券市場でも、ルールを明確化したうえで、その範囲内で行動は原則自由で、投資責任は自己に帰するという風土を醸成する必要がある。当局はルール違反者に対する監視に主要な責務があると考えるべきである。

③ 日本版エンジェルと機関投資家マネーの導入

リスクマネー供給のチャンネルを多様化するとともに、パイプを太くする方策を講ずるべきである。ベンチャー企業設立時における調達総額に占める自己資金の割合は3割程度と、資金面での負担が創業者個人にかかりすぎている。こうした過大な負担と事業に失敗した時のリスクが、創業意欲にブレーキをかけていることは起業家からのヒアリング調査でも明らかである。

創設期のベンチャー企業への資金供給について、米国では自らもベンチャーを興し成功した個人や富裕家などが、エンジェルと呼ばれる投資家になって重要な役割を果たしている。また、ベンチャー企業のもつ技術評価や事業性評価に長けたベンチャー・キャピタリストと呼ばれる人々が、起業家と投資家の間の橋渡し役として機能している。

日本でもベンチャー・キャピタリストの育成を早急に図るとともに、「日本版エンジェル」の生まれる土壌を作る必要がある。日本の個人の金融資産の蓄積は1075兆円に及んでおり、ハイリスク・ハイリターンを求めるマネーも潜在的には存在するはずである。こうしたマネーに税制メリットを付与し、事業性評価情報も提供できれば、富裕個人層のマネーをベンチャー企業投資に向かわせることが可能である。

具体的には、事業開始後5年未満の中小企業に投資した場合、投資額の半額を上限として所得控除できるよう税制措置の新設を提言したい。

さらに資金供給のパイプを太くするという方策として、規制緩和により年金基金の運用対象を拡大し、機関投資家のマネーが入りやすくすることを提言したい。もちろんベンチャー投資に絡むリスク管理には格別の配慮が必要であるが、そもそも年金資金の性格から長期投資には適しており、現に米国ではベンチャーキャピタルの原資の6割は年金基金が供給している。またこうした機関投資家の投資手段として、投資事業組合方式だけでなく、米国のリミティッド・パートナーシップ制度の導入も検討課題とされるべきであろう。（注2）

（注2）投資事業組合方式とは、民法667条から688条を法的根拠とする任意組合で、1982年に初めて導入された。ベンチャー・キャピタルが出資者を募りファンドの管理運営にあたる。通常、出資機関は10年間である。

リミティッド・パートナーシップとは、出資金額までの有限責任を負うリミティッド・パートナーと実際に投資業務を行うジェネラル・パートナーによって構成されるファンドである。通常は投資家（機関投資家も含め）がリミティッド・パートナー、ベンチャー・キャピタルがジェネラル・パートナーとなる。投資収益は通例で20%をジェネラル・パートナーが、残額をリミティッド・パートナーが出資額に応じて受け取る。ファンド自体は課税対象にならないところが、投資事業組合と異なる。

④ 金融機関の果たすべき役割

民間の金融機関は、ハイテク・ベンチャーなどの技術評価が十分にできていないことが融資拡大の壁になっていることに鑑み、事業性の審査などと併せて、ノウハウの蓄積を図るべきである。また今後の産業の資金ニーズが、ハイテクや新産業分野や中堅・中小企業にシフトしていく流れに対応し、融資リスク管理の手法や知的所有権担保など新しい試みにも前向きに取り組むべきである。

公的な金融機関についてはベンチャー企業への融資制度の統合、強化が必要である。現行の制度はあまりに分散しており審査期間が長いなど、ニーズに応えられていない。こうした観点から、現行の公的な金融支援制度を強化・拡充する目的で、中核的な機関（例えばVECなど）に審査・調査・情報機能を集中し、審査期間の短縮化するなど資金ニーズに迅速に応えられる体制を構築することを提言したい。

(2) 意識改革の重要性とストックオプション

① 起業家精神を喚起せよ

国民金融公庫総合研究所の新規開業白書によると、近年開業事業所数も開業率も低落傾向にある（注3）。ベンチャー企業育成や新規産業を創造するには、いくら外部環境を整備しても肝心の起業家が輩出してこなければ、種のない畑に肥料をやっているようなものである。日本で起業家がでにくい最大の原因は「意識」、すなわちインセンティブの問題である。

日本の産業社会においては、「寄らば大樹のかげ」的な安定志向が大企業・官僚機構にはびこり、自分の創造力や起業家精神を活かして会社を興そうというインセンティブがほとんど育ってこなかった。むしろ事業に失敗したときのリスクばかりが意識されてきたのが現実であった。

自らベンチャー企業を2社育てた経験をもつランセプト社長松原氏は、学生やサラリーマンの意識改革を引き起こすことによって起業家の予備軍を育てようと、アントレプレナー50万人運動を提唱している。また、大学やビジネススクールなどにおいて、起業に関する教育プログラムなどの提供もインフラとして必要であろう。

（注3）国民金融公庫総合研究所の新規開業白書によると、昭和61年から平成3年の間の年平均の開業率は、4.0%とピーク時の7%台から長期的に低落している。開業事業所数も同様の傾向にある。

② スtockオプション制度の導入を

ベンチャー企業の経営者やベンチャー企業で働こうとする人材に対するインセンティブを提供するという観点から、ストックオプション制度（注4）の導入を提言したい。米国では経営者・役員に対する報酬の形態として、ストックオプション等が一般化しており、報酬全体の3割近くにも達しているといわれている。こうした制度は、社内ベンチャーを活発化させる手段としても有効である。

ストックオプションを利用することにより、企業が株式公開した時に、多額のキャピタル・ゲインを得られ、かつ税制上の優遇措置を受けられる。日本のようにフローの報酬に過酷な所得税が課せられる社会では、ストックオプションの魅力は一層大きくなるはずであり、広く経営者へのインセンティブを提供する手段としても有効であることは前述した通りである。

（注4）ストックオプションとは、あらかじめ定められた価格で、一定期間内に、一定数の会社の未発行株式（既発行株式、トジャリー・ストックを含む）を引き受ける権利、または買い受ける権利のことである。米国では一定の要件を満たせば、ストックオプションを行使し得られたキャピタル・ゲインは非課税となっている。

ストックオプションは、1920年代に米国で創設されて発展してきたもので、現在ではイギリス、フランス、デンマーク、ベルギー、カナダ、オランダ、イタリアなど先進国では一般化している。

(3) ベンチャー企業育成のためのインフラ整備

① ビジネス・シーズ・センターの構築

ベンチャー企業育成のためのインフラ整備については、既に様々な観点からの指摘があるが、経営者からのヒアリング調査によると最もニーズが高いのは、異業種交流などによる技術や営業などの情報の入手である。

異業種交流組織は様々なものが存在しているが、必ずしもベンチャー企業の情報入手ニーズを満たしているとは言い難い。我々は、既存の異業種交流組織をネットワーク化すると同時に、ベンチャー企業同士だけでなく、ベンチャーキャピタルや個人投資家、大学など研究機関も利用できる「ビジネス・シーズ・センター」をパソコンネットワーク等を利用して構築することを提言したい。

こうした「出会いの場」を提供することによって、ベンチャー企業だけでなく、投資家の情報ニーズにも応えることができる。また前述したベンチャー・キャピタリストの企業創出や支援機能、「日本版エンジェル」の資金供給機能も一層活性化することが期待できる。

② 地域経済の活性化の鍵となるインキュベーター

インキュベーターの創設は民活法によるリサーチコアを始めとして地方自治体などが注力してきたインフラ整備策である。特に、円高により製造業の工場移転に直面している地域では、産業活性化の器としての期待が高い。こうした取り組みの成否の最大の鍵は、地方の主体性や民間の創意工夫である。器というハードを作れば事足りりとするような従来の発想には限界が見えている。「地域プロデューサーという観点のソフトの力が重要である」（東京情報大学関満博助教授）との指摘のように、地方分権の発想からインキュベーターを始めとする創業支援策を再考する必要があるであろう。

【5】社会風土の改革

(1) 「嫉視」をやめ成功者に拍手を

① 成功者を讃える風土を

産業活性化をすすめていく上で、中長期的な問題としてとりあげなければならないのは、日本では成功者を讃える風土に乏しいことである。日本のベンチャーが育ちにくいのもこうした風土が関係しているとの指摘もある。

成功した者に対しては、日本では「嫉視」か、ややもすると「蔑視」さえ投げかけられる。リスクをとって苦勞して成功した者がこうした社会からの反応に会うのであれば、ますます保守的、現状維持的な行き方が是とされ、産業だけでなく社会の活力も精氣も失われてしまう。

税制の問題点については既に述べたが、一部の論者は資産課税の強化を主張している。おそらくこうした考えの背景には、金持ちに対する「嫉視」があり、結果としての平等を求めるといふ潜在的な思想がある。しかし、結果としての平等を求めれば、リスクをとり成功した者が本当の意味で報われないことになる。しかも失敗した場合には、世間から「落伍者」の烙印を押され、親類縁者までも迷惑をかけてしまうことになりかねないのが日本社会の実態である。自分は何も苦勞しないで親からの巨額の遺産を手にしたものに対して、相続税をたくさんとってもいいという「庶民感覚」は理解できるが、安易に資産課税を強化することは、市場主義経済におけるダイナミズムの最大の源泉であるアニマル・スピリットを台無しにしてしまう危険性をはらんでいる。

② 英国における「金持ち」論争

昨年10月の英国労働党の党大会で、シャドー・キャビネットの大蔵大臣は、「金持ちには、『当然の金持ち』と『ずるい金持ち』がいて、『ずるい金持ち』からは余分に税金を徴収しよう」という政策を提示した（毎日新聞報道による）。『当然の金持ち』とはバージン社のブランソン会長やミック・ジャガー（歌手）のように創造的で人に夢を与え、一生懸命やって金持ちになった人。こうした人は収入に見合った税金を納め尊敬されてよい存在とされる。これに対して『ずるい金持ち』とは、タックス・ヘイブン（税金避難地）で課税を逃れている企業や、業績も上げないのに多額の報酬を貰っている企業のトップなど、不公平感を与える金持ちが当たる。倫理的基準を税制に持ち込んでいるので実行性には乏しいものと思われるが、大胆な発想ではある。日本では『当然の金持ち』をまず、社会が正当に評価してあげる風土が必要である。

(2) 独創性を尊ぶ風土と教育制度

独創性のある人材を育て、受け入れていくことが日本の将来にとり極めて重要であることは、再三指摘してきた通りであるが、その第一歩は多様な価値観を認めあうことにある。ホモジーニアス（画一的）な価値観が支配的で、異質なものに対する拒否反応が様々な場所や局面で未だにみられることは、グローバル化に対応しなければならない日本にとってゆゆしき事態である。

またベンチャー企業の経営者からは、「せっかくユニークな新製品や技術を開発しても、他社に横取りされてしまったことがある」という苦情を方々で聞いた。これはもちろん特許権の保護や侵害という法的問題ではあるが、知的所有権や情報の価値、すなわち独創性を尊重するというビジネス慣行が定着していない証であり、早急な改善が望まれる。

創造性のある人材を育てるという観点からは、わが国の教育制度全体の抜本的な見直が必要である。冒頭指摘したように現在、我々に迫られているのは戦後体制の総決算的な構造改革であり、教育制度もその例外ではありえない。明治維新以来の義務教育制度は、均質的で平均レベルの高い人材を育てるのには極めて優れたものであった。また、これが日本の強みにも直結していた。

しかし、これからの教育は、繰り返し強調しているように「独創性」のある人材の育成が鍵となる。「有名」大学を卒業し、大企業に入ったり官僚になることがエリートとされる画一的な価値観のもとで、義務教育から大学教育に至るまでの制度全体が歪められている。これでは「金太郎飴」的な人材しか育たない。

むしろ今後は、一芸に秀でた人材を育てることが重要である。「自分は将来どういう職業につくのか、そのためには大学で何を学ぶのか」という問いかけを学生に投げかけなければならないし、またそうしたニーズに応えうるような特色のある大学やその他の教育機関の品揃えをする必要がある。

そうすることにより「ただ漫然と大学に入り、卒業する」というモラトリアム型学生が消え、自らのキャリア（専門性）を主体的に作っていかこうとする学生が増えてくる。企業や産業界もこうした変化をしっかりと受けとめ、リクルートや人材受け入れ体制を再考しなければならない。「出口」（＝企業や官庁など）が変わらなければ、「入口」（＝義務教育以降の教育全体）を変わり得ないからである。

【 6 】 最 後 に

（１）起業は関西にあり

新しい産業や事業を創造していく地域として、関西は歴史的にみても優れた風土を備えている。先人達の努力により、産業活性化の潜在能力（ポテンシャル）――基盤的な技術の集積、良質な人材を豊富に供給する大学などの教育機関、専門家・技術者の集まる学術研究機関、交通インフラを蓄えてきた。

我々は今こそ、行政、学界、財界、市民などの英知を結集して、戦略をもって「起業は関西にあり」との事業環境を創造していくべきである。関西がこうした「一大地域インキュベーター」的な総合機能を備え、新たな産業・企業を生み出していくことが、関西のためだけでなく日本の産業全体の活性化につながる。

こうした観点から、さらに事業創造機能を強化するためには、

- ①アジアなどの海外企業も視野にいた企業誘致の推進
- ②資本調達場の提供（主にベンチャーや中堅企業を対象とした、公開基準の一層緩和された第二店頭市場の創設）
- ③国際的なハブ機能を備えた空港などを含めた産業基盤整備などの実現が不可欠である。

（２）震災復興について

関西経済同友会として今回の阪神大震災について、我々が一年間検討してきた産業活性化というテーマとも絡めて付言したい。

周知のように今回の阪神大震災は、5,000名を超える尊い人命を奪ったばかりでなく、神戸市を中心に関西経済に大打撃を与えた。とりわけ神戸港の港湾機能や陸上交通・物流機能がマヒしたことで明らかになったように、この地域のもつ経済的な役割が日本経済全体に係わるものであるという事実は、今後の産業復興を考える上で極めて重要である。

現在、地元自治体や経済界を中心に、産業復興に向けて当面の復興策や将来の計画が現在進行形で検討されているところでもあり、個別論には立ち入らない。

ただ復興計画実施に当たって、時間との戦いが重要であることを強調したい。港湾機能や産業基盤は一旦、空洞化してしまうと元に戻ってこない可能性が高いので、早急な計画策定と実施を望みたい。

被災地復興の議論の過程で、迅速な危機対応や危機管理ができない中央政府や政治家のリーダーシップ不在、過剰な規制・規則、「前例主義」にこり固まった官僚的発想、役所の縄張り主義による非効率性、地方主権的運営を阻む中央集権体制などの弊害が一挙に噴出している。

また今回の震災が東京一極集中の危険性に警鐘を鳴らしていることも見逃してはならない。関西財界ではこの間、多軸型国土軸の形成なども提唱してきている。阪神大震災の教訓を踏まえ、危機感が薄れないうちに、東京大震災に対するバック・アップ対策を真剣に検討しておく必要があるであろう。

我々はこの地域の産業復興が、関西地域の産業活性化につながり、ひいては日本産業全体の活性化をもたらすものだとは確信している。

産業復興に向けた中長期的な課題や施策、たとえば兵庫県の産業復興会議で検討されているものの多くは、我々がこの提言で主張してきたものと軌を一にしている。従って、こうした施策は、被災地域だからといって「特別」に認められるという性格のものにしてはならず、本来、全日本レベルで認められるべき施策が、「先行」して実施されるものだという認識が肝要である。ここで成果あげた施策は日本全体、各地域の産業活性化に有効なはずである。

このような観点から、我々は地元自治体や経済界の取り組みを全面的に支援し、震災からの産業復興が日本全体の産業活性化への貴重な礎石となるべく、今後も活動を強化したいと考えている。

(3) 自己革新による活力の蘇生を

日本の経済や産業は、これまでに何度となく危機的な状況に遭遇し、起死回生的な復活をとげてきた。それらの危機とは言うまでもなく、第二次世界大戦による経済の壊滅状態、二次にわたる石油危機によるエネルギーコストの急騰、プラザ合意以降の円高などであったが、その度に毎に産業界や政府が必死に知恵を絞り血のにじむような努力で乗り越えてきた。

今回の危機は、冒頭に指摘したように一時的なショックというよりも、長年にわたるシステムの歪みが表面化してきただけに解決の即効薬はない。だが日本の強みは一旦、解決の道筋が見えてくれば、産官学が同一のベクトルで強力な推進力を出せることにあった。

産業界、企業、経営者、勤労者、政府などそれぞれが自己革新を成し遂げ、活力を蘇生させ、本提言で示した諸施策を着実に実行すれば、必ずや日本の産業の活性化と被災地域の復興を実現できるものと確信する。

(以 上)

平成 6 年 度 産 業 活 性 化 委 員 会 活 動 状 況

- 6月 8日 正副委員長会議
「本年度の活動方針について」
- 6月16日 スタッフ会
- 7月15日 講演会・常任委員会
「米国製造業の復活の教訓は何か」
講 師 (株)大和総研 企業調査第二部長
武者 陵 司 氏
- 9月 1日 講演会・常任委員会
「日本産業の再生の課題と新技術の動向」
講 師 (株)日本総合研究所 専 務 柿 本 寿 明 氏

9月～3月	外部ヒアリング調査 (※訪問先一覧後掲)
-------	----------------------

- 9月27日 講演会・常任委員会
「日本産業の中期展望－2000年を展望して－」
講 師 (株)日本興業銀行 産業調査部長
大 内 俊 昭 氏
- 10月14日 正副委員長会議
「①産業空洞化の評価、21世紀における産業のビジョン等について
②今後の委員会で取り上げるテーマ等について」
- 10月26日 講演会・正副委員長会議（国際問題委員会と共催）
「東アジアを舞台とした国際分業の進展と日本の産業構造上の課題
－フルセット型産業構造を超えて－」
講 師 東京情報大学 助教授 関 満 博 氏
- 11月 1日 スタッフ会
- 12月16日 講演会・正副委員長会議（国際問題委員会・企業経営委員会と共催）
「トヨタ自動車のアジア太平洋地域の市場および
国際分業への取り組みの現状と今後」
講 師 トヨタ自動車(株) 常 務 横 井 明 氏
- 12月21日 スタッフ会

平成 7 年

1月26日

講演会・常任委員会

「21世紀を変えるのはベンチャー企業

－新規価値創造型人材の発掘が課題－」

講 師 ランセプト（株）社 長 松 原 由 高 氏

2月13日

正副委員長会議

「①提言内容に関する意見交換」

「②今後の委員会活動の検討」

3月17日

スタッフ会

3月23日

常任委員会

「提言（案）の審議」

4月11日

常任委員会

「提言（案）の審議」

4月17日

提言「産業活性化への展望と戦略－空洞化を超え自己革新による
活力の蘇生を－」（案）を常任幹事会にて審議

4月20日

提言「産業活性化への展望と戦略－空洞化を超え自己革新による
活力の蘇生を－」（案）を幹事会にて報告

4月26日

提言「産業活性化への展望と戦略－空洞化を超え自己革新による
活力の蘇生を－」を記者発表

外部ヒアリング調査 訪問先一覧

<官庁ほか>

通商産業省産業政策局産業資金課新規事業振興室

中小企業庁

(財)ベンチャーエンタープライズセンター (VEC)

日本開発銀行

(株)パソナ

(財)日本証券経済研究所

(社)日本事務処理サービス協会

(財)大阪府研究開発型企业振興財団

<製造業>

(株)日立製作所 ほか

<ベンチャー企業>

ランセプト(株)

イーディーコントライブ(株)

(株)大阪補機製作所

本田工業(株)

(株)テクノス

鈴木油脂工業(株)

(株)孝安産業

大信機器(株)

平成 6 年 度 産 業 活 性 化 委 員 会 常 任 委 員 会 名 簿

(敬称略・順不同)

委 員 長	村 上 仁 志	住 友 信 託 銀 行	常 務
副委員長	柿 本 寿 明	住 友 信 託 銀 行	副 社 長
〃	川 手 士 郎	日 立 製 作 所	専 務
〃	友 松 康 夫	サ ン ト リ ー	専 務
〃	薮 和 也	三 菱 電 機	常 務
〃	三 品 和 彦	積 水 化 学 工 業	関 西 支 社 長
〃	今 井 宏 邦	日 本 生 命 保 險	常 務
〃	亀 田 雅 敏	住 友 生 命 保 險	取 締 役
〃	松 下 滋 進	三 和 総 合 研 究 所	常 務
〃	山 本 進 二	ダ イ キ ン 工 業	理 事
〃	吉 永 祥 二	日 産 自 動 車	調 査 室 長
			常 務
			大 阪 支 社 長
常任委員	青 園 雅 絃	野 村 證 券	常 務
	伊 藤 彰 彦	ダ イ ケ イ	大 阪 支 店 長
	上 野 昌 也	上 野 製 薬	社 長
	太 田 黒 尚 雄	サ ノ ヤ ス ・ ヒ シ ノ	取 締 役
	金 辻 信 弘	大 阪 ガ ス	会 長
	鮫 島 宗 和	日 本 興 業 銀 行	常 務
	澤 端 一 晃	日 本 電 信 電 話	常 務
	鈴 木 博 之	丸 一 鋼 管	企 画 調 整 部 長
	高 松 正 司	住 友 金 属 工 業	常 務
	田 中 孝 男	丸 誠 重 工 業	取 締 役
		N T T デ ー タ 通 信	専 務
	谷 保 光	三 菱 重 工 業	常 務
	當 麻 公 夫	住 友 電 気 工 業	関 西 支 社 長
	土 橋 芳 邦	ク ボ タ	取 締 役
	中 村 弘	日 興 證 券	大 阪 支 社 長
	永 尾 正 章	日 本 貿 易 振 興 会	参 与
	難 波 康 二	旭 化 成 工 業	専 務
	長 谷 川 浩 三	千 代 田 精 機	社 長
	増 田 保 三 男	積 水 樹 脂	社 長
	松 本 政 彦	三 菱 マ テ リ ア ル	取 締 役
	南 維 三 夫	日 立 造 船	大 阪 支 社 長
	矢 川 利 一	オ ム ロ ン	副 社 長
	山 岸 一 平	日 本 経 済 新 聞 社	常 勤 顧 問
			常 務
			大 阪 本 社 代 表

(日本橋・三軒茶屋)

山 本 利 明
湯 元 健 治
井 上 吉 晴
佐々木 洋 三
鈴 木 彬
内 藤 達 也
天 野 富 彰
栗 原 弘 行
江 島 由 裕
久留米 稔
戸 島 晴一郎

住 友 信 託 銀 行
日 本 総 合 研 究 所
日 立 製 作 所
サ ン ト リ ー
三 菱 電 機
積 水 化 学 工 業
日 本 生 命 保 険
住 友 生 命 保 険
三 和 総 合 研 究 所
ダ イ キ ン 工 業
日 産 自 動 車

調査部主任調査役
調査部次長
大規模プロジェクト
営業推進部長
経営企画部
関西副支社長
総合企画室
経営企画担当課長
企画広報部課長
総務部秘書役
研究開発2部
プロジェクトリーダー
調査室課長
大阪支社長代理

事 務 局

萩 尾 千 里
梅 名 義 昭
藤 本 保
山 中 美枝子
鈴 木 東望夫

関西経済同友会
関西経済同友会
関西経済同友会
関西経済同友会
関西経済同友会

常 任 幹 事
事 務 局 長
企画調査課長
企画調査課
主任研究員
企画調査課
企画調査課

「産業活性化への展望と戦略
—空洞化を超え自己革新による活力の蘇生を—」

平成7年4月20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
