

日本経済よ甦れ、政府・自治体に直言

～中堅企業経営者からの提言～

1996年2月

社団法人 関西経済同友会
中 堅 企 業 委 員 会

目次

要 約	1
はじめに	9
第1章 現状分析：危機的な日本経済	11
問題点－1 日本経済の高コスト構造に圧迫される企業経営	
(1) 賃金と生活費の悪循環	
(2) 規制緩和の遅れ	
(3) 重い税負担	
問題点－2 産業空洞化が加速度的に進む恐れがある	12
問題点－3 産業空洞化が日本産業の基盤を崩壊させつつあり大規模な失業問題の発生が危惧される	12
問題点－4 経済的成功者への冷たい社会的な仕打ちが活力を奪う	13
問題点－5 生活者は生活水準を切り下げざるを得なくなる	13
第2章 日本経済の危機を回避するために	14
提言	
政府・自治体への直言	16
1. 経営環境を国際水準にまで引き下げ現状打開の新産業復興計画を	16
2. 経済活性化のため租税負担を国際水準にまで軽減を	17
3. 政府・行政・自治体の徹底した合理化努力を	18
4. 失業問題に備える労働市場の流動化を実現する規制緩和を	18
中堅企業経営者への提言	20
1. 中堅企業経営者は自らの事業創造にさらに打ち込め	20
2. 中堅企業はリストラと事業創造の二兎を追え	20
3. 情報武装化を積極的に進めよう	21
4. 従来システムを変革し、コスト革命を	21
－小さくエクセレントな本社を－	21
5. 大企業との合従連衡とライバル企業との提携・合併を	23
6. 政治と行政に対する社会的発言に勇敢であれ	24
終わりに	25
平成6・7年度 中堅企業委員会活動状況	26
平成7年度中堅企業委員会常任委員会名簿	28

要 約

目前の危機を直視し

社会的に発言する中堅企業経営者

日本経済は迷路にはまりこみ長期停滞に陥ったと思われる。われわれ中堅企業経営者は長年の経験則に基づき判断し、強く懸念している。

日本経済は、グローバル・メガ・コンペティションという全く新しい時代の荒波がもたらす厳しい難題にさらされている。

- (1) 国内の財・サービスの価格が国際的水準から異常に高い水準にある内外価格差
- (2) 自由な企業活動を制約する多くの規制
- (3) 国際的に高い水準にある法人税・所得税・相続税などの租税負担
- (4) 市場開放の遅れからくる趨勢的な円高

これらは複雑に影響しあい日本経済に厳しくのしかかっている。

われわれ中堅企業経営者は、日本経済が直面する4つの難題を解決する先頭にたち、企業の自由で旺盛な活動を、再生させ、新しい産業の創生に挑戦していきたいと考えている。

景気政策の遅れや住専問題に象徴される金融秩序維持にことよせた政治・行政の動きは、国民全般の不信感を極限にしているといえよう。

とりわけ住専問題について公的資金が導入されることは、自己責任の原則を日々、厳しく問われている中堅企業経営者としては耐えられない事態である。

日本経済をここまでにさせたことについて、政府・行政はどのように考え、今後どのように日本経済をリードしていくのか。経済停滞からの脱出には、現在の危機的な状況について、官民の間で十分な意思疎通と情報交換が緊急に必要であると考えている。

今日の危機の実態を中堅企業経営者の立場から、政府・行政・自治体に対して

- (1) 国際水準に見合う規制緩和を柱とする新しい産業復興計画
- (2) 税制改革
- (3) 行政改革
- (4) 労働市場の流動化にむけた規制緩和

を提言するものである。

それと共に、企業の陣頭に立つ多くの中堅企業経営者に対して『中堅企業経営者よ、自信を持って行動しよう』と強く呼びかけるものである。

第 1 章

現状分析 危機的な日本経済

問題点 1 — 日本経済の高コスト構造に圧迫される企業経営

内外価格差の現状

	日本	米国	オランダ	台湾	シンガポール
人件費(月)	100	64	57	13	31
年金利(短期金利)	100	400	277	480	369
土地(工業用地/平方m)	100	5	13	202	4
建築コスト	100	28	36	70	-
陸上運賃300%	100	23	57	61	126
乙中費用(通関費用)	100	169	68	125	36
賃貸倉庫(月)	100	18	26	44	108
電力(1kw/h)	100	73	98	38	67
水道	100	0.3	0.1	12	18
法人税	100	68	67	44	47

この高コスト構造の背景には、次の 3 つの点がある。

(1) 賃金と生活費の悪循環

日本経済の構造そのものが作り出した賃金と生活費の悪循環が、生活に深く根をおろしている。

(2) 規制緩和の遅れ

参入規制や価格規制等の競争制限的な公的規制や競争回避的・非効率な取引慣行により保護された産業が日本経済の生産性の低下となり高いコスト構造をつくっている。

(3) 重い税負担

税負担が主要先進国に比べて際立って高水準にあるといえよう。

問題点 2 産業空洞化が加速度的に進む恐れがある。

海外生産比率が加速度的に一挙に増加する恐れがあり、日本の国際競争力が低下し、産業構造の転換・高度化が図れないことになる。

問題点 3 産業空洞化が日本産業の基盤を崩壊させつつあり大規模な失業問題の発生が危惧される。

日本経済の競争力の源泉となってきた零細・中小企業の集積という産業基盤を崩壊させつつある。弱い立場にある系列下の零細・中小企業に対して大企業が安易に負担を押しつけている。

系列全体の大規模なリストラが過剰雇用を吐き出すことによって、かつて経験したことのない大規模な失業問題が目前に迫っている。

問題点 4 経済的成功者への冷たい社会的な仕打ちが活力を奪う。

英国病の際に見られた、経済的成功者に対する冷たい社会風土の傾向がますます強まっている。所得税と相続税によって、より働き、より所得を増大させる意欲を失う。

問題点 5 生活者は生活水準を切り下げざるを得なくなる。

日本経済の名目成長の伸びがこのまま低調に推移すれば、生活者は生活水準の切り下げ圧力を強く受ける。

第2章

日本経済の危機を回避するために

第1に、日本経済の4つの難題について官民の認識のずれを縮めることである。

中堅企業経営者の目からみると政治・行政・自治体が、事態を十分に認識してきたか疑問である。日本経済の危機を官民あげて回避するには制度疲労を起こしている日本経済の改革に向けて官民が一体となって対応していくほかないと思われる。

経済停滞から脱出するには、現在の危機的な状況についてまず官民の間で十分な意思疎通と情報交換が緊急に必要である。

第2に、日本経済の構造改革に果敢に取り組むことである。

経済構造改革の遅れについて多くの警鐘が乱打されてきた。しかし政府・行政・産業界が三位一体となったいわゆる日本株式会社という相互依存関係そのものが変革を阻んでいる。その打開の糸口は、まず民間が政府・行政への依存体質を自己変革することである。

第3に、政治・行政のリーダーの指導力と職業倫理 (Professional ethics) への期待である。

日本経済を大局からリードすべき政府・行政・自治体が、より強い責任感とより高い識見を発揮することを強く期待する。

第4に、民間側でもモラルを失った企業経営者は淘汰されなければならない。

健全な資本主義経済の発展のためには、モラルに反した行動に走った経営者には、速やかに退場を求めることが重大な課題である。

提言

政府・自治体への直言

中堅企業経営者は、政府・自治体等がわれわれの問題意識を共有し、改革の緊急性を強く自覚して実行に着手することを期待して、以下の点を提言する。

1. 経営環境を国際水準にまで引き下げ 現状打開の新産業復興計画を

われわれは、経済実態についての的確な把握とそれを打開する強い意志を体現した新しい産業復興計画を一刻も早く打ち出す必要があると考えている。それは、構造改革をすすめるものであり、新しい産業のキートrendを進めるものである。

その場合、日本経済の危機には民間のもたれあい意識、カルテル体質にも責任があることを自戒し、経営者は『自己責任貫徹の原則』、『自主自立の原則』をはっきりとさせるべきである。

- (1) 現状の4つの難題の実態を正確に把握することが重要である。
- (2) 経営条件の国際比較を徹底して行い、欧米諸国並の産業振興のあり方を調査・検討すべきである。
- (3) それに基づき省庁横断的な新産業復興計画を、日本の国際競争力強化の観点から策定すべきである。
- (4) 新産業復興計画の大きな柱は規制緩和であり、とくに参入規制・輸入規

制を原則として早急に撤廃することが重要である。

2. 経済活性化のため租税負担を国際水準にまで軽減を

- (1) 法人税を国際的な水準へ引き下げること。
- (2) 所得税、相続税の軽減の方向で改革すること。
- (3) 安易な増税の前に、大胆な歳出構造の改革に取り組むこと。

3. 政府・行政・自治体の徹底した合理化努力を

“small but excellent”の理念にたって政府・行政・自治体は、組織・人事、権限・予算を再編成することが新しい経済社会の発展にとって必要不可欠のことである。

- (1) 情報公開を先導とする行政改革を行うこと。
- (2) 民間の意見をより積極的に聴取し行政改革に活かすこと。

4. 失業問題に備える労働市場の流動化を実現する規制緩和を

このままでは大量の失業問題の発生が最も危険視される。

- (1) 長期的に労働法体系全体を日本経済の構造転換に適合した形に改正して行く必要がある。
- (2) 民間の労働仲介については原則的に自由化を図り、大量の失業問題に緊急に備えなければならない。

中堅企業経営者への提言

1. 中堅企業経営者は自らの事業創造にさらに打ち込め

- (1) 勇気と自信を失うことなかれ。
- (2) 経営者自ら発想を転換することである。

2. 中堅企業はリストラと事業創造の二兎を追え

『新しい知的なもの・サービスづくり』の原点を追求するべきである。

グローバルな経営資源の活用をはかり、我が国の潜在力を出し切る形で、事業の高付加価値化を図るとともに、新しい技術とノウハウを活かして事業の創造に励むことが重要である。

3. 情報武装化を積極的に進めよう

先進的に情報武装化を行っている中堅企業では、その効果は社員の仕事ぶりが2倍になると指摘されている。中堅企業こそ情報武装化に積極的に取り組み、新しいビジネスチャンスを発掘し、企業経営の自信の源にすべきである。

4. 従来システムを変革し、コスト革命を —小さくエクセレントな本社を—

- (1) 国際水準にあったコストダウンを目指すという高い目標を掲げることである。
- (2) 雇用維持こそコスト革命の最大のねらいと銘ずるべきである。
- (3) 不断のコスト革命に努力し、小さくエクセレントな本社への挑戦を。
- (4) エクセレントへの挑戦は永久革命であると自戒すべきである。
- (5) 中堅企業の組織のあり方は、生産性の徹底した向上を尺度に。

5. 大企業との合従連衡とライバル企業 との提携・合併を

- (1) 大企業との合従連衡の関係を押し進めるべきである。
- (2) 大企業の人材の積極的なスカウトである。
- (3) 同業他社、ライバル企業との提携・合併という大胆な戦略に挑戦すべきである。

6. 政治と行政に対する社会的発言に 勇敢であれ

今や、日本経済は長期的な経済停滞に陥ったと思われる。この事態を打開するには、中堅企業経営者が、政治と行政に任しておかず、問題点のひとつひとつ、そして義憤を感じることにについて、直接に社会的発言と行動に立ち上がるべきである。

日本経済よ甦れ、政府・自治体に直言

～中堅企業経営者からの提言～

(本 文)

はじめに

－ 目前の危機を直視し

社会的に発言する中堅企業経営者 －

《日本経済が直面する危機を憂う》

日本経済は迷路にはまり込み長期停滞に陥ったと思われる。われわれ中堅企業経営者は長年の経験則からそう判断し強く懸念している。

本来、企業の社会的使命は、生活者に雇用の機会と安くて良質の商品・サービスを提供することにある。その使命を遂行するために、企業経営者はあらゆる手だてを講じて世界中の資源を最も効率的に活用することにある。

しかしながら現在、我が国の企業は、グローバル・メガ・コンペティションといきほつう全く新しい時代の荒波がもたらす厳しい難題にさらされている。

その難題とは、

- (1) 国内の財・サービスの価格が国際水準に比べ異常に高い内外価格差
- (2) 自由な企業活動を制約する多くの規制
- (3) 国際的に高水準にある法人税・所得税・相続税などの租税負担
- (4) 市場開放の遅れからくる趨勢的な円高

これらの難題は、複雑に影響しあい企業経営に厳しくのしかかっている。

これを克服するには、経営資源をグローバル市場に求め、新しい産業トレンドである情報化、ソフト化のダイナミズムを活用しなければならない。

さもないと国際競争に取り残された多くの企業が活力を失い事業の縮小、倒産、廃業に追い込まれかねない。そうなれば生活基盤である雇用が維持できなくなり、企業が社会的使命を果たせなくなる。

戦後、労使は身を粉にして働き続け豊かさを追い求めてきた。このままでは労使とも本当の豊かさを実感できないまま、つかの間の繁栄に終わってしまうのではないか。

高齢化が頂点に達する21世紀を迎えるとき、日本経済の活力が失われていれば生活者である多くの日本人は、過去の栄光にもかかわらず、忍び寄る生活水準の切り下げの影におびえなければならないのではないか。

しかしながら、まだ日本経済は豊かなポテンシャルを持っているとわれわれは確信している。勤勉性、高い教育水準、高度技術・ノウハウ、豊かな購買力、高い貯蓄性向などである。そしてこれから新しい産業のキー・トレンドとなる情報化、ネットワーク化がもたらす新たな発展と人間の創造的な活動の成果であるあらゆるソフト化のもつ豊かな可能性がある。

われわれ中堅企業経営者は、日本経済が直面する4つの難題を解決する先頭にたち、企業の自由で旺盛な活力を再生させ、新しい産業の創成に挑戦していきたいと

考えている。

《発言と行動に立ち上がれ—中堅企業経営者》

この経済的な停滞の危機にあって、これまで政府・行政・自治体は4つの難題がもたらす実態への認識が十分持たれていたか、われわれには疑問に思われる。

日本経済の構造改革は何度も叫ばれてきた。その都度問題が先送りされて小出しの対策だけで糊塗されてきた。構造改革というにふさわしい抜本的な対策がなされてないまま多くの歳月が費やされてきたように思われる。

さらに景気政策の遅れや住専問題に象徴される金融秩序維持にことよせた政治・行政の動きは、国民全般の不信感を極限にしているといえよう。

とりわけ住専問題について公的資金が導入されることは、自己責任の原則を日々厳しく問われている中堅企業経営者としては耐えられない事態であると率直に述べておきたい。

日本経済をここまでにさせたことについて、政府・行政はどのように考え、今後どのように日本経済をリードしていくのか。

本提言は、自由な意見交換を踏まえてまとめたものである。今日の危機の実態を中堅企業経営者の立場から、政府・行政・自治体に対して勇気をもって率直な意見をぶつけ、それと共に、企業の陣頭に立つ多くの中堅企業経営者に対して『中堅企業経営者よ、自信を持って行動しよう』と強く呼びかけるものである。

本提言の基本的な信念は次の通りである。

第1に、われわれ中堅企業は、経済構造改革の打開の先頭に立つとともに、既存事業の発展と新しい事業の創造に取り組む。

第2に、今日の日本経済の構造改革上の問題点は、資本主義の競争原理と『自己責任貫徹の原則』、『自主自立の原則』を尊重する考え方で処理すべきである。

第3に、規制緩和、税負担、市場開放など国際的な水準を目標として改革し、国際的なルールに沿った解決をはかるべきである。

第4に、日本経済の発展の源泉は、ハードとソフトの融合された『新しい知的なもの・サービスづくり』である。

第1章 現状分析：危機的な日本経済

現状分析：危機的な日本経済

危機的な日本経済の状況の中で、とくにわれわれ中堅企業経営者が問題と考える点を具体的に指摘したい。

問題点 1

日本経済の高コスト構造に圧迫される企業経営

中堅企業経営者が実感する経営資源の内外価格差を、東アジアや欧米諸国に海外展開している中堅企業から調査した結果は、次の通りである。

この数字は、経営資源の内外価格差がいかに大きく、日本が高コスト構造となっているかを示している。

表1：事例－A社

経営資源の内外価格差

項目	日本	米国	オランダ	台湾	シンガポール
人件費（月）	100	64	57	13	31
年金利（短期金利）	100	400	277	480	369
土地（工業用地/平方メートル）	100	5	13	202	4
建築コスト	100	28	36	70	—
陸上運賃300キロメートル	100	23	57	61	126
乙中費用（通関費用）	100	169	68	125	36
賃貸倉庫（月）	100	18	26	44	108
電力（1kw/h）	100	73	98	38	67
水道	100	0.3	0.1	12	18
法人税	100	68	67	44	47

日本経済の活力を奪う高コスト構造の根底にあるものは

（1）賃金と生活費の悪循環

住宅・食料・生活用品などの生活財・サービスなどの内外価格差も一層拡大している。当然期待できる円高のメリットも、活かされていらないために、多くの生活者にとって、世界のトップ水準といわれる高い賃金にもかかわらず、名目賃金の割には、実質的賃金でみるとあまり恵まれず、生活が豊かであるという実感に乏しい。これがまた賃金アップの会社への要請となって企業経営者への圧力となっている。

日本経済の構造そのものが作り出した賃金と生活費の悪循環が、生活に深く根をおろしているといえよう。

今後は、物価水準そのものを切り下げなければ、実質的賃金の上昇は望めず、生活者の豊かな生活実感は生まれないといえよう。

（2）規制緩和の遅れ

日本経済には、参入規制や価格規制等の競争制限的な公的規制により保護された産業がある。また、競争回避的・非効率な取引慣行により参入や競争が制限された産業もある。いずれの場合も、日本経済の高コスト構造を生んでいる。この構造が続いていくとすれば、日本には保護されている産業分野だけが生き残り、競争にさ

らされている産業は国内では消えていき海外に展開していくことになる。

また、規制緩和の遅れが、自由な経営の活動や発想を縛っているということも、海外との比較においての偽らざる実感である。

(3) 重い税負担

国際比較した場合、日本企業にとって税負担が大きいのしかかっている姿が浮き上がる。

ちなみに、我が国企業の税負担の大きさを示す実効税率（理論値、法人税課税分）は、49.98%であり、その水準は英国（33.0%）、フランス（33.3%）はもとより、米国（40.14%）と比べても10%程度も高い水準にある。

また、企業の現実の税負担（直接税、間接税、社会保険料等の税外負担の合計）をみても、我が国企業の税負担は92年77.6%と、両独統合により企業負担が急増しているドイツ（88.9%）を除けば米国（58.2%）、英国（54.6%）等の主要先進国に比べて際立って高水準にあるといえよう。

問題点 2

産業空洞化が加速度的に進む恐れがある。

難題の前に、企業努力の限界を悟った企業は、生き残りをかけて海外進出をするのは当然のことである。しかしながら、日本全体でみると、雇用のもとになる企業の海外流失である。海外進出が本格化するとき、日本の雇用が失われ、中央・地方政府の財政収入の激減が生じる。その目安となる海外生産比率が欧米諸国と比べて低い段階であると楽観していることは非常に危険であると思われる。

一般に空洞化については、国内の産業構造の転換・高度化を進め、良いことだと言われている。しかし、海外に進出している企業群は、目下我が国で最精鋭を誇る企業群である。そして、産業構造の高度化を担う企業群である。海外投資された生産拠点は、いずれも世界で最新最効率の新鋭設備を誇り高い国際競争力を持っている。その対日輸出と第3国市場での競争は、国内に残った企業にとって大きな脅威である。外に出た日本企業の拠点に国内の企業が競争に敗れてしまうといえよう。

海外生産比率が加速度的に一挙に増加した場合には、日本の国際競争力が低下し、産業構造の転換・高度化が図れないことになる。

問題点 3

産業空洞化が日本産業の基盤を崩壊させつつあり大規模な失業問題の発生が危惧される。

難題から生じる空洞化は、これまでの日本経済の競争力の源泉となってきた零細・中小企業の集積という産業基盤を崩壊させつつある。各地で零細・中小企業が倒産・廃業という形で地滑りのように喪失しつつある。

この背景には、直接の日本経済の難題の影響もあるが、弱い立場にある系列下の零細・中小企業に対して大企業が安易に負担を押しつけている実態があるといえよ

う。

大規模な産業再編は不可避である中で、大企業がリストラという緊急の手立てを講じれば、長い間に培われた系列関係にも大きな影響が及ぶことになる。

現在、多数の下請け企業群が選別されて親会社との縁を切られている。また、下請け企業群へのコストダウンの苛酷な要請が体力を大幅に低下させている企業に追い打ちをかけているのではないか。

このような日本経済の難題が迫っている中で、あまりに短時間に大きな負担を押しつけることは、生き残ることのできる零細・中小企業すら倒産・廃業・転業に追い込んでいくのではないかとと思われる。

やがて日本には高度技術を有するごく少数の企業と多数の競争力を失った企業群が保護・管理され辛うじて生き残るのではないかと懸念される。

さらにいえば、産業基盤が崩壊し、系列全体の大規模なリストラが過剰雇用を吐き出すことによって、かつて経験したことのない大規模な失業問題が目前に迫っていると危惧される。

問題点 4

経済的成功者への冷たい社会的な仕打ちが活力を奪う。

我が国では、経済的成功者に対する冷たい社会風土の傾向がますます強まっているように思われる。

経営者として経済的に成功した者は、所得税と相続税によって、より働き、より所得を増大させる意欲を失う。あるいは事業継続・拡大の意欲を喪失する。

極端な場合、海外逃避の途を選択してしまう。経済的な成功者が大挙して海外に逃避した英国の教訓を学ぶときが来ているのではないか。

とくに現行の相続税制度の下では、自社株は時価評価でなされる結果、膨大な負担がのしかかり、三代相続すれば財産が失われるという。

後継した若い経営者からは、『親から財産をもらったことへの罰金みたいなもの』という慨嘆の声が聞かれる。

問題点 5

生活者は生活水準を切り下げざるを得なくなる。

生活費の内外価格差に日常的に悩む多くの生活者にとって、経済停滞の苦痛がこれからますます強くなっていくことを懸念する。つまり日本経済の名目成長の伸びがこのまま低調に推移すれば、生活者は生活水準の切り下げ圧力を強く受けることになる。

今後、名目所得の伸び悩みと平行してストックとりわけ住宅取得が非常に困難になっていくといえる。住宅価格は米国などと比べても2倍と国際価格から大きく乖離し異常に高いといわれている。住宅を取得した数多くの生活者は生涯の生活コストが高くなり恒常的な生活への圧迫を受けることになる。

第2章

日本経済の危機を回避するために

日本経済の危機を回避するには制度疲労を起こしている日本経済の改革に向けて官民が一体となって対応していくほかないと思われる。

第1は、日本経済が直面する4つの難題について官民の認識のずれを縮めることである。

中堅企業経営者の目からは、政府・行政・自治体が問題の所在を十分に認識してきたか疑問である。実態認識に官民の間にずれがあったように思われてならない。

深刻な不況が進行していく過程で、経済政策の発動に手遅れを生じたといえないであろうか。そのずれが日本経済を停滞に追い込んだのではないか。また、産業の崩壊にもつながる空洞化の進行は、情報媒体から受ける印象と現場感覚に大きな違いがあるとわれわれは受け止めている。経済の実態はやはりさまざまな現場に身をおいてこそ把握できるのではないだろうか。

経済停滞から脱出するには、現在の危機的な状況について、まず官民の間で十分な意思疎通と情報交換が緊急に必要である。そのためにお互いにもっと率直に意見交換できる恒常的な組織をつくる必要があると考える。

第2に、日本経済の構造改革に果敢に取り組むことである。

経済構造改革が叫ばれその改革の遅れについて多くの警鐘が鳴らされてきた。しかし、政府・行政・産業界が三位一体となったいわゆる日本株式会社という相互依存関係そのものが変革を阻んでいるといえよう。この抜き差しならない関係をどのように断ち切るのかは難題である。

しかし、この対応の遅れが日本経済の長期的な発展のダイナミズムを奪っている以上、打開の糸口は、まず民間が政府・行政への依存体質を自己変革することから始めなければならない。そして既存の規制を破壊することによってもたらされる価格破壊と事業創生のために今こそ新しい企業行動を起こすべきである。

さもなくば、日本経済はますます長期的に取り返しのつかない事態にのめり込んでいく。土壇場まで追い込まれた挙句、一挙に改革を断行した場合、社会的コストはあまりに高つくすぎることになるだろう。

第3に、政治・行政のリーダーの指導力と職業倫理 (Professional ethics) の発揮である。

政策当局が政策判断の誤りや不作為によるミスの積み重ねによって最悪の事態を招いたという事例は過去、枚挙にいとまがない。にもかかわらず、出所進退が問われたことはあまり聞いたことがない。しかし、経済がグローバル化し、普遍的な国際的ルールが厳しく問われ始めた現在、結果に対する責任の所在を明確にすることが政治と行政の基本原則であると、われわれ中堅企業経営者は痛感する。

近年、一般的に社会正義や公正に対する意識が希薄になっているのは嘆かわしいことである。それだけに日本経済を大局からリードすべき政府・行政・自治体により強

い責任感と高い識見の発揮を期待したい。ノーブリス・オブリッジ (Nobleness Oblige) という言葉がある。高い地位にある者は、それに見合った責務を負うという意味である。今後、公的立場にある指導者の卓越したリーダーシップと職業倫理を強調したい。

第4に、民間側でもモラルを失った企業経営者は淘汰されなければならない。

健全な資本主義経済の発展のためには、モラルに反した行動に走った経営者には、速やかに退場を求めることが重大な課題である。バブルの成長、崩壊、不良資産の処理に至る過程で、信じられない事実が数多く発生した。皆で渡ればこわくないというモラル・ハザードの社会的風潮である。将来の日本経済の危機からの回復には、モラル喪失に対する反省、自戒が必要不可欠のことである。

提言

政府・自治体への直言

中堅企業経営者は、政府・自治体等がわれわれの問題意識を共有し、改革の緊急性を強く自覚して実行に着手することを期待して、以下の点を提言したい。

1. 経営環境を国際水準にまで引き下げ 現状打開の新産業復興計画を

内外価格差、規制、高負担税率、円高の4つの難題は、日本国内に立地し国際競争にさらされている企業にとって苛酷な経営上の負荷である。

我が国の多くの産業が、既存事業の高付加価値化と新規事業の開拓に取り組むには、経営資源をグローバルに求めるとともに、国内的にはその価格が国際的にみて妥当な水準に引き下げられなければならないといえよう。

さもないと、よほど独自の技術力・市場力を追求して企業が国内に踏みとどまる場合を除き、国内立地をあきらめ海外シフトせざるを得ないといえよう。

われわれは、経済実態についての的確な把握とそれを打開する強い意志を体現した新しい産業復興計画を一刻も早く打ち出す必要があると考えている。それは、構造改革と、新しい産業のキートrendを推進するものである。

その場合、日本経済の長期停滞には民間のもたれあい意識、カルテル体質にも原因があることを自戒し、経営者は『自己責任貫徹の原則』、『自主自立の原則』をはっきりとさせるべきである。

第1に、現状の4つの難題の実態を正確に把握することが重要である。

いかなる政党も、いかなる省庁も、従来の情報収集にこだわることなく、最前線にある中堅・中小企業経営者からの生きた情報をヒアリングするなど日本経済の実態調査を徹底して行うべきである。

第2に、経営条件の国際比較を徹底して行い、欧米諸国並みの産業振興のあり方を調査・検討すべきである。

第3に、それに基づき省庁横断的な新産業復興計画を、日本の国際競争力強化の観点から策定すべきである。

第4に、新産業復興計画の大きな柱は規制緩和であり、とくに参入規制・輸入規制を原則として早急に撤廃することが重要である。

具体的な課題の例をあげると

①経営資源の内外価格差の軽減のための緊急計画を

物流コストはじめ内外価格差の大きい項目について国際水準に近づけるように規制緩和等の計画を策定し緊急に実行すべきである。

②生活財・サービスの内外価格差の軽減のための緊急計画を

今後、名目成長が期待できない以上、高い名目賃金を実質的にも高い生活水準をもたらすように、生活財・サービスのひとつひとつをとって、価格の引き下げを実現する必要がある。そのため規制・商慣行などの原因分析を行い、短期間に効果をあげるよう計画の策定・実行が緊急に必要である。

たとえば、生活者にとって最大のストックである住宅は、高い地価の趨勢があったとしても、国際的にみて異常に高すぎる。生活者のフロー所得は、住宅の取得に吸い上げられて、生活全体の向上につながらない。規制・商慣行を改革することにより住宅の輸入を一層拡大する必要がある。

③規制緩和の経済的な予測効果を情報公開すべきである

企業は、規制を所与の条件として適応しているために、規制の問題点が“目に見えない”こととなっていると思われる。

つまり、個々の企業にとってどの規制がどのように事業の発展にとって阻害要因となっているかは必ずしも自明ではない。そこで仮にある規制を緩和した場合、どのような事業の展開が可能か、生産性の向上につながるかを国際比較するとともに、中堅企業経営者等からのヒアリングを中心に予測することが重要である。そして、そのシュミレーションの結果を広く社会に情報公開することが必要である。

④規制緩和を透明性という市場開放の観点からも実行すべきである

市場開放の点からも規制緩和すべきである。

外国企業の我が国市場への参入を阻害する要因のひとつに規制がある。そのために、円高のメリットが十分に消費者の生活の豊かさにつながっていないといえる。

第1に、規制の透明性という点が重要であり、国際的にみて分かりやすいものとなっていることが重要である。

第2に、規制緩和を、内外企業が平等に競争できる場作りという意味で早急に国際的な標準に近づける方向で推進すべきである。

2. 経済活性化のため租税負担を国際水準にまで軽減を

現状を打開するには国際水準に向けた税制改革が緊急課題である。

第1は、法人税を国際的な水準へ引き下げること。

企業の活力は、日本経済の源泉であることを重視し、とくに国際競争力の確保の観点から、法人税の実効税率を少なくとも先進諸国の平均水準以下にする必要がある。

第2に、所得税、相続税を軽減の方向で改革すること。

経済的な成功者を不当に遇するかのような様相を呈している現行の所得税制における累進的な税率構造を、早急に緩和する方向で改革すべきである。同様に、相続税制が、遵法的な行動をとる限り苛酷な税負担となる現状を、産業振興の観点から見直す必要がある。

第3に、安易な増税の前に、大胆な歳出構造の改革に取り組むべきである。

安易な消費税の段階的増税や国債発行への依存を回避して、“small but excellent”の理念にたって、肥大した歳出構造の削減を断固として行うべきである。

3. 政府・行政・自治体の徹底した合理化 努力を

現在の低い名目成長の下では、短期間のうちに我が国の財政は、危機的な状況に陥る。それに対して政府・行政・自治体の合理化努力は、民間企業がまさに血のどろりストラを進めているのに対して、まことに貧弱と言わざるを得ない。“small but excellent”の理念にたって政府・行政・自治体は、組織・人事、権限・予算を再編成することが新しい経済社会の発展にとって必要不可欠のことである。

われわれ民間企業の経営者の目からみれば、何割という水準でコスト削減と業務のスピードアップができるはずである。

そのためには、

第1は、情報公開を先導とする行政改革を行うこと。

現状についての情報公開を米国などの先進国並に積極的に行うことである。

とくに経済政策や経済的規制がどのような状況であるかを情報公開し、世論の評価に任せてこそ、現状の打開が可能となるはずである。

それには痛みを伴うが、非公開のままでは問題の所在が明らかにならず改革にむけた社会的な原動力は生まれない。今後は、米国のような情報公開先導型の改革を模索すべきである。

第2に、民間の意見をより積極的に聴取し、改革に活かすべきである。

中堅企業経営者にとどまらず民間の経済人は、市民の立場から率直に政府と行政に対して自らの経験と信念と知恵の限りを尽くして提案し、直言していくべきである。

政府・行政・自治体は、それらの意見を正しく受け止め、指針のひとつとしていくべきである。そのため従来の民意を反映する機能をもつとされて来た審議会・委員会により広く人材を登用するとともに、欧米諸国で効果をあげているオンブズマン制度や民間行政監理委員会を広く積極的に活用すべきである。

4. 失業問題に備える労働市場の流動化 を実現する規制緩和を

最も危険な可能性は、各企業におけるストラによって大量の過剰雇用が吐き出される失業問題である。

また、我が国の規制が、産業保護・雇用維持という観点から張り巡らされているため、規制緩和を仮に短期間のうちに行った場合、大規模な雇用喪失が生じるおそれがある。

さらに言えば、労働法の体系が雇用の安定は国家の仕事であるとの理念に基づき構築されているため、我が国の経済構造改革のための労働の流動化には適していない点も強調されなければならない。

以上の条件を考えると経済構造改革の大前提として、

第1に、長期的に労働法体系全体を日本経済の構造転換に適合した形に改正して行

く必要がある。

第2に、民間の労働仲介については原則的に自由化を図り、大量の失業問題に緊急に備えなければならない。

民間の労働仲介機能がフルに発揮されなければ、失業問題が噴出することになる。ミスマッチを極力回避し、適切な人材を適切な職場に送り込んでいくには、多様な民間の知恵と力を活かさなければ、公共職業安定所だけでは到底その課題を達成できない。

人材紹介・人材派遣などが特定職種に限定されている現状を、抜本的に規制を緩和し、原則自由にすべきである。

民間の労働仲介機能がフルに発揮されなければ、失業問題が噴出することになる。

ミスマッチを極力回避し、適切な人材を適切な職場に送り込んでいくには、多様な民間の知恵と力を活かさなければ、公共職業安定所だけでは到底その課題を達成できない。

人材紹介・人材派遣などが特定職種に限定されている現状を、抜本的に規制を緩和し、原則自由にすべきである。

民間の労働仲介機能がフルに発揮されなければ、失業問題が噴出することになる。

ミスマッチを極力回避し、適切な人材を適切な職場に送り込んでいくには、多様な民間の知恵と力を活かさなければ、公共職業安定所だけでは到底その課題を達成できない。

人材紹介・人材派遣などが特定職種に限定されている現状を、抜本的に規制を緩和し、原則自由にすべきである。

民間の労働仲介機能がフルに発揮されなければ、失業問題が噴出することになる。

ミスマッチを極力回避し、適切な人材を適切な職場に送り込んでいくには、多様な民間の知恵と力を活かさなければ、公共職業安定所だけでは到底その課題を達成できない。

人材紹介・人材派遣などが特定職種に限定されている現状を、抜本的に規制を緩和し、原則自由にすべきである。

民間の労働仲介機能がフルに発揮されなければ、失業問題が噴出することになる。

ミスマッチを極力回避し、適切な人材を適切な職場に送り込んでいくには、多様な民間の知恵と力を活かさなければ、公共職業安定所だけでは到底その課題を達成できない。

人材紹介・人材派遣などが特定職種に限定されている現状を、抜本的に規制を緩和し、原則自由にすべきである。

民間の労働仲介機能がフルに発揮されなければ、失業問題が噴出することになる。

ミスマッチを極力回避し、適切な人材を適切な職場に送り込んでいくには、多様な民間の知恵と力を活かさなければ、公共職業安定所だけでは到底その課題を達成できない。

人材紹介・人材派遣などが特定職種に限定されている現状を、抜本的に規制を緩和し、原則自由にすべきである。

民間の労働仲介機能がフルに発揮されなければ、失業問題が噴出することになる。

中堅企業経営者への提言

1. 中堅企業経営者は自らの事業創造にさらに打ち込め

第1に、勇気と自信を失うことなかれ。

大きな変化の中で、中堅企業としてどう生きるかが、今、問われている。

そこで、中堅企業経営者は、現状の苦しい局面を乗り越え、環境の変化に打ち勝っていく勇気と自信を失ってはいけない。ともすると悲観的な考えや話に落ち込みがちである。それを振り払い、暗闇の中で光が灯るような新しい事業の創造に前向きに取り組まなければならない。その場合、グローバルな立場からどう動くべきかというコンセプトを明確に持つべきである。

第2に、経営者自ら発想を転換することである。

要するに、現状を打開するためには、『人間の考え方を変えることが最も難しい』（ケインズ）のである。まず、経営者自らの発想の抜本的な転換が必要である。

発想が変われば、どのようにでも知恵は出てくる。発想を転換するには、磁力をもった真の意味の起業家と肌を接して語りあい啓蒙されることである。

2. 中堅企業はリストラと事業創造の二兎を追え

第1に、『新しい知的なもの・サービスづくり』の原点を追求するべきである。

リストラの進行がさらにリストラを呼んでいる。その循環が、企業経営者の心理を暗く沈滞させている。とくに大企業の多くが産業再編成の巨大な波にさらされようとしている。

しかしながら、中堅企業には、大企業に比べればはるかに強い経営のダイナミズムが生きている。国際競争力を確保するコスト革命を遂行する一方、独自の技術基盤と生産基盤を持ち、新しい事業の創造に主体的に取り組むべきである。中堅企業こそ、リストラと事業創造の二兎を追うことができる。

日本経済の困難な状況にこそビジネスチャンスがあると強調したい。

国際競争力のある高付加価値品を継続的に開発・生産することは、製造業、第3次産業を問わず中堅企業における『新しい知的なもの・サービスづくり』の原点である。

グローバルな経営資源の活用をはかり、我が国の潜在力を出し切る形で、顧客のニーズをいち早くとらえて、事業の高付加価値化を図るとともに、新しい技術とノウハウを活かして事業の創造に励むことが重要である。

そのための

第1の課題は、特化すべき商品の開発の目標設定である。

中堅企業は優れた技術的な基盤を持ちその経営者は卓越したリーダーシップをもっ

ている。要は、次の戦略目標をどう打ち立てるかである。リストラのみを遂行しては、次へのステップは踏み出せない。中堅企業は、国内に残る自社の技術開発部門やソフト部門に戦略的目標や方向を打ち出すことが重要である。

既存製品は、顧客満足度やコスト構造や機能の面で従来とは比較にならない速さで陳腐化していく。個々の企業のもつ開発能力をどの方向にしむけるのか。既存製品のベクトルの彼方に未来があるのか。これまでとは全く違う新しい分野の製品開発をどのようなウェイトで探求するのか。リストラとは全く次元の異なる発想を求められ、思い切った意思決定が必要である。

第2に、外部の経営資源を自社に有利に活用することである。

外部の経営資源とは、自社の事業領域に関連する技術的シーズをもつ大企業であり、自社の技術的可能性を高める大学との実質的な産学協同である。

自社の技術のベクトルや特性を熟知した中堅企業経営者自らが、先頭にたって、大企業や大学との交流を行い、新たな技術のシーズを探り当てることが重要な課題である。

3. 情報武装化を積極的に進めよう

今日の企業経営はコンピュータの活用なくしては語れない。ハード本体のダウンサイジング化、パソコンの高性能化と低価格化は日進月歩で進んでいる。社会環境的にもLAN、VANなどによるネットワークの構築は当たり前のこととなっており、今脚光を浴びているインターネットは新しいビジネス創生の無限の可能性を秘めている。こうした中であって、中堅企業が自社の情報武装化に着手しないことは、自らのビジネスチャンスに門戸を閉ざしていることにつながっていると言ってしまう過言ではない。まずハードありきの情報化の初期と異なって、現在では各企業が自らの目的・手段・方法を戦略的に構築できる環境が整っている。本社部門のリストラ・業務改善・予算管理などは、情報武装が行われていて、始めて可能なことであると認識したいものである。

先進的に情報武装を行っている中堅企業の経営者は次のように語っている。「情報武装の効果は、社員数が同じであれば2倍の仕事ができるし、2分の1の社員であれば現状の仕事はこなせる」。中堅企業こそ情報武装化に積極的に取り組み、そこから新しいビジネスチャンスを発掘し、企業経営の自信の源にすべきである。

4. 従来システムを変革し、コスト革命を —小さくエクセレントな本社を—

第1に、国際水準にあったコストダウンを目指すという高い目標を掲げることである。

企業が生き残るためにはコスト革命を追求するほかに途はない。つまり、従来のシステム自体を変革し、自社のコスト競争力を国際的な水準にまで引き上げる必要がある。そのコスト革命とは、国際的な水準に見合う、従来とは段違いに高い目標を掲げて、内外の経営資源を最適に組み合わせる取り組みすることである。

そのために全社あげて膝を交えて、どのような手段をとるか徹底した論議が行われる必要がある。中堅企業の強みは、自社のおかれた経営環境を経営トップがマン・ツー・マンで、社員に語りかけることができることである。

そのような運命共同体的な話し合いによって、知恵を出し合い、共通の目標を共有することができる。中堅企業は、そのような全社あげての目標に取り組める機動力を困難な今こそ生かすべきである。

第2に、雇用の維持こそコスト革命の最大のねらいと銘ずるべきである。

中堅企業経営者が努力すべき至上命題は、雇用の維持・創造である。しかしそのために賃下げは、現実の経営の場ではマイナス効果も大きく、選択しにくい困難な課題である。

これを回避する手立てを講じるのが経営者の力量そのものである。
巨大な目標の前に多くの選択肢が浮かび上がる。

多くの選択肢とは、たとえば、ロボットによる完全自動生産化、能力主義と少数精鋭主義（グループ制度）、成果配分方式の改革、部門別予算管理の徹底、独立採算と分社制、本社機構の改革、資材の海外調達、生産拠点の海外展開、新事業の創造などであり、とくに経営資源をグローバルな視野でいかに活用するかが新しい課題である。

しかしながら、それらの手段を実行してもなお企業存続に限界があるとどうしても経営者が判断したとき、はじめて雇用を削減するのか、賃金を削減するのか、企業のトップから従業員まで巻き込んだ上での選択がなされるべきである。

第3に、不断のコスト革命に努力し、小さくエクセレントな本社への挑戦を。

コスト革命を継続的に実現していくには、国内に残る本社の思い切った変革が大きな課題であり、大きな成果も期待できる。

これまで多くの企業は、本社改革として部門の縮小、部課制の廃止、業務改善などを進めてそれなりの効果を上げてきた。しかし、グローバル・メガ・コンペティションによる価格破壊はますます進行している。国内の本社立地コストをその低下にあわせて引き下げていくには、不断の努力が必要である。

第4に、エクセレントへの挑戦は、永久革命であると自戒すべきである。

近年の米国企業の復活は、全社的なリエンジニアリングの成果である。米国各社は、本社をはじめすみずみまで組織のあり方を追求した。思い切って削るべきは削って強靱な体質を実現した。

その意味では、エクセレントと自己評価する中堅企業といえども、米国企業のそれとを比較した場合、未だ格差がある。

日本企業に共通した問題点であるぬるま湯的風土と組織の硬直化、『ピラミッド型』による組織の重層化と意思決定の遅滞などについて改革に不断に取り組むべきである。

これまでエクセレントであると自己評価してきた企業ほど、原点にかえて真のエクセレントを追求すべきである。その挑戦は、永久革命であると自戒すべきである。

第5に、中堅企業の組織のあり方は、生産性の徹底した向上を尺度に。

たとえば、多くの中堅企業経営者は、組織はピラミッド型がいいのか、フラット型がいいのか、組織の効率、意思決定の迅速さ、トップと社員との距離、次世代の役員の養成などの点で苦慮している。

結論は、第1に組織のありようがピラミッド型にせよ、フラット型にせよ組織の生産性を客観的基準で測定し出来る限り大幅に本社機構を簡素化することである。適正規模にしてオーバーヘッドのコストをいかに削減するかという課題である。

要するに現在の組織を情報化ツールを活用して大胆に統合することで過剰な経営資源を見直すとともに、国際市場で通用するコストダウンができる組織を創造することである。

第2に、組織のありようを考える場合、少なくとも大企業が採用しているあらゆる部門のワンセット主義は採るべきではない。中堅企業の場合、1部門・1社員が複数の仕事を同時処理するマルチジョブ主義（一人二役三役）を追求すべきである。

第3に、機構改革の大胆な手法のひとつとして、外部の専門企業や組織に本社の業務を委託するか、あるいは、本社の特定部門を外部の子会社として、生産と同様にアウトソーシングを行うことも検討すべきである。

第4に、本社の特定部門を、大都市の都心部門から郊外や近隣府県に再配置し、都心部には必要な経営トップと必要な関係業務部門のみを残すことも、本社コストの削減とともに、社員の生活条件の向上という効果も期待できる。

5. 大企業との合従連衡やライバル企業との提携・合併を

第1に、大企業を頂点とする系列関係を見直し、中堅企業としての優位性をもって主体的に大企業と合従連衡の関係を推し進めるべきである。

大企業は、生き残り新しい事業創造のために、独自の技術や生産基盤、独自の市場チャネルをもつ中堅企業との提携を強く望んでいる。一方、中堅企業としても、従来の垂直型の系列関係に代わる柔軟な企業間関係の構築が必要である。中堅企業は、大企業との提携・協調などを好機ととらえることが重要である。

そのひとつに、大企業との間の柔軟な取引関係としてアウトソーシングを受けることに積極的に挑戦すべきである。逆に、中堅企業の側からは大企業の特定部門をアウ

トソーシングの対象とすべきである。

第2に、大企業の人材の積極的なスカウトである。

大企業の優れた逸材、リーダーとしての器の期待できる人材をスカウトする上で絶好のチャンスである。大企業ではまねのできない実力主義を大胆に採用できる中堅企業の有利さを活用すべきである。

また、大企業の社員は組織的な仕事をするノウハウを持っている。中堅企業の社員の場合、組織ではなく、人本位の仕事の進め方に習熟している。今後、思い切って大企業の人材をスカウトして、プロパーとの間で交流をはかり、お互いに刺激をしあって自社の中に、大企業の特質である組織力のノウハウを移転すべきである。

その場合、賃金格差の問題をどうすべきか、適切な人材であるのか、プロパーとの融合をどのように図っていくのかについて、理想と現実の落差は非常に大きい。その落差を埋めるには、通りいっぺんのやり方では、不十分である。その点を十二分に自覚してチャレンジすべきである。

第3に、同業他社、ライバル企業との提携、合併という大胆な戦略にも挑戦すべきである。

我が国の経済全体が、価格革命の中にある以上、数多くの産業において企業数は過剰であり、競争力確保のために早晚、合併・提携などは不可避の問題となる。自社1社だけのコスト革命が限界をもつ以上、昨日の敵と手を握る、すなわち提携・合併することも必要であることを自覚すべきである。

視野を広くして同業他社と手を握って企業の存立と発展を図ることも考えなければいけない。この点で経営者は考え方を一新しなくてはならない。

6. 政治と行政に対する社会的発言に 勇敢であれ

今や、日本経済は長期的な経済停滞に陥ったと思われる。この事態を打開するには、中堅企業経営者が、政治と行政に任しておかず、問題点のひとつひとつ、そして義憤を感じることにについて、直接に社会的発言と行動に立ちあがるべきであると強調したい。

われわれ中堅企業経営者は、政治や行政に対して直接に経済の苦境を説明し理解を求め、経済停滞を強く警告できるのである。われわれの発言を少しでも社会の改革への推進力とすべきである。

たとえば、全国の中堅企業経営者が一斉に政府・行政・政治家・マスコミに対して、タックス・ペイヤーとして建設的・精力的な意見を電話やFAXや書簡を通じてぶつけていくことが、世論形成の一助となるのではないであろうか。

まさに社会のリーダーが主張する意見が、日本の前途を明らかにするものと期待したい。

終わりに

それぞれの個人にとって自由で豊かな可能性を秘めた社会こそ、新しい産業の基盤である。個人の創造的な活動が、保証されてはじめてその成果が実現する。

かつて我が国は海外からの創造的な活動の成果をおおいに享受して成長してきた。しかし、今後は、自らの手と頭脳で創造的な成果を生み出さなければならない。

そして、それを新しい製品として世界中に届けることによってはじめて我が国は存立していく。科学技術を武器に知恵と工夫を生かした『新しいもの・サービスづくり』を進め、産業の発展をさらに求めていきたい。

以上

平成6・7年度 中堅企業委員会活動状況

平成6年

6月17日 スタッフ会

6月20日 正副委員長会議
「本年度の活動方針について」

7月26日 視察見学会
(株)イタリヤード 社長 北村 陽次郎 氏
(株)内外テクニカ 社長 岩見 宜春 氏

8月 1日 正副委員長会議（於：センチュリークラブ）
「常任委員の方々へのアンケート結果および今年度の常任委員会の運営について」

9月30日 常任委員会
第1分科会「海外移転、円高対策、内外価格差、規制緩和等企業外部の問題」
第2分科会「経営の後継者育成、高齢者および女性の活用等企業内部の問題」

12月14日 常任委員会
第1分科会「円高下での成長戦略」
第2分科会「これからの情報化社会に対応する企業組織」

平成7年

1月27日 視察見学会
コクヨ（株） 社長 黒田 章裕 氏

4月12・13日 浜松方面視察旅行
ローランド（株） 社長 梯 郁太郎 氏
（協）都田テクノパーク“ミリア”理事長 坂本 道雄 氏

6月12日 正副委員長会議
「本年度の活動方針について」

8月 2日 スタッフ会

9月 5日

両代表幹事と語る会（於：KKR ホテルオオサカ）

秋 山 喜 久 代表幹事

「マルチメディア時代の社会と産業」

臼 井 孝 之 代表幹事

「わが国経済の現状と課題」

10月18日

常任委員会

第1分科会「企業外部に向けたイノベーション」

（中堅企業の視点で据えた円高、空洞化、税制、規制緩和など日本経済の構造問題と企業自身の対応策）

第2分科会「企業内部におけるイノベーション」

（本社機構の改革、ニュービジネス、後継者問題、人材活用など）

11月10日

スタッフ会

11月22日

常任委員会 分科会討議

12月20日

常任委員会 全体討議

平成8年

1月11日

スタッフ会

「提言のとりまとめに向けての討議」

1月19日

視察見学会

瀧 定（株） 会 長 瀧 季 夫 氏

（株）キクチメガネ 社 長 森 一 成 氏

2月 2日

常任委員会

「提言のとりまとめに向けての討議」

2月14日

常任委員会

「提言のとりまとめに向けての討議」

2月16日

スタッフ会

「提言のとりまとめに向けての討議」

2月22日

提言「日本経済よ甦れ、政府・自治体に直言

～中堅企業経営者からの提言～」（案）を幹事会に報告

3月 7日

提言「日本経済よ甦れ、政府・自治体に直言

～中堅企業経営者からの提言～」を記者発表

平成7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	松岡	井田	治三	松岡	井田	製作所	社長
副委員長	中	尾	恭光	三	田	紙工	社長
"	新	田	一	ニ	田	タ	社長
"	中	中	睦	中	中	電	社長
"	中	谷	庄	中	谷	運	社長
"	吉	岡	清	吉	岡	工務	社長
"	中	田	幸	ア	ダ	マ	社長
"	荒	巻	恭	き	ん	で	社長
"	中	嶋	直	コ	ク	ヨ	専務
"	中	川	健	昭	和	プラスチック	社長
常任委員	青	井	隆	北	浜	製作所	社長
	赤	松	基	アカ	マツ	フォーシス	社長
	有	本	高	日本	電	設資材	社長
	和	泉	道	ミチ	・ラ	・ボーテ	代表取締役
	伊	藤	彰	ダ	イ	会ケ	社長
	伊	藤	宜	不	二	印(利)	社長
	井	戸	幹	井	上	冷熱	社長
	井	上	良	ド	ウ	シシ	社長
	入	江	義	日本	電	通建設	社長
	上		敏	萬	世	電機	社長
	占	部	嘉	豊	永	産業	代表取締役
	永	楽	藤	江	崎	グ	社長
	江	幸	勝	い	づ	み	社長
	大	田	年	カ		ワ	社長
	太	堀	道	朝	日	ウッド	社長
	海	寅	一	ニ	ホ	ン	社長
	川	崎	実	カツ	ヤ	マ	社長
	木	村	辰	神	戸	屋	社長
	桐	山	輝	久	我	産	社長
	久	我	三	コ	ン	グ	社長
	隈	崎	守	ク	リ	ハ	社長
	栗	原	英	ス	ー	パ	社長
	栗	山	和	インター	ス	トロ	専務
	黒	田	善	黒	田	電	副社長
	小	泉	純	小	泉	産業	社長

[illegible]

刷産理業筒子服庫又業一ンクン所易一庫ン一ク業設設業事阪一業ン発谷業タザ物ツトネ

印 不 重
物 管
産 丸
硝 紳 士
用 全
脂 コ
セ シ
オ
ツ
レー シ
作
貿
倉
ノ ダー
ン パ
エ
工
信 建
ン 建
産
商
大
ポ リ
ト コ
ミ ク
ネ ス
属 コ
ガ
ン
地 建
ン エ
ネ ッ

東 積 建
江 和 谷
ボ
市
油
人 材
ニ
ザ
コー
電
水
尾
ナー ア
ド
ー
陽
通
ナ
グ
岡
レ
ヨ
サ
カ
ワ
ビ
ジ
金
マ
レ
土
ア
ソ
ミ

日関日近昭塩メ大加鈴花ユテア一関白大西アアニ太近コヒ平テトフホ日弥山ヤト大Gフロ

昭彦雄之
功勳行
衛生祐
治三之
乃郎子
郎朋六
郎郎夫
一夫郎
誠晃一
男一
衛夫藏
泰之子
男和

憲文幸規
貞友晃桂眞純和千三登一忠俊達龍充眞俊雄
吉龍益良佐俊平久晴永紀彦

野谷 西木 藤谷 水堂 木安 野田 田山 濱尾 村織 村木 口岡 川村里 川井 谷岡 縣田 本倉 林辺

越小小小八
佐塩清新菅鈴竹立寺寺中中長西西錦能花原樋平深福古細村弥山山吉吉米若渡

管理部課
 生活性
 課取締
 經理部
 経営企
 画次長
 取締役
 兼門真
 工場長
 取締役
 総括室
 社長室
 主査
 秘書
 経営企
 画部長
 経営企
 画課長
 P R ア
 ドバイザ
 ー

常任幹事
 事務局
 長
 企画調
 査課長
 企画調
 査課班
 研究員
 企画調
 査課
 企画調
 査課

桐井靖博
 岡田耕平
 五十嵐五十二
 西本章
 田中義也
 堀井諭一
 佐藤晴一
 林聖子
 石谷洋一
 南節子
 萩尾千里
 梅一名義昭
 有村英樹
 永井隆雄
 山中美枝子
 松井製作所
 岡田紙業
 三田工業
 ニッタク
 田中電工
 中谷運輸
 吉岡工務
 アダマン
 きんでん
 コクヨ
 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

事務局

「日本経済よ甦れ、政府・自治体に直言
～中堅企業経営者からの提言～」

平成8年2月22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 あさひ高速印刷株式会社
大阪市西区江戸堀2-1-13
