

提 言

－ 企業が構造変革のイニシアティブを －

1997年1月

社団法人 関西経済同友会

構造変革委員会

目 次

要 旨	1
はじめに	5
（第一部 現状認識）	5
1. 日本の状況－4つの危機－	5
－ 1. 国の危機－均質化政策の行き詰まり－	5
－ 2. 産業構造の危機－リーディング産業の交代期－	6
－ 3. 企業経営の危機－経営における信頼性の喪失－	7
－ 4. 個人の危機	8
－ 自立心、チャレンジ精神、ノーブレス・オブリージュの喪失－	
2. 現状延長の場合の21世紀の状況	9
－ 1. 停滞する経済、社会	9
－ 2. 成熟化に向かう産業構造	10
（第二部 提言）	12
1. 企業が構造変革のイニシアティブを	12
提言1：企業の意識改革	12
提言2：企業が経済活性化の主役に	14
提言3：開かれた経営システムへ	15
(1) グローバル・スタンダードの経営	15
(2) コーポレートガバナンス	16
(3) グループウェアや意思決定手法の活用	16
提言4：企業における個人の専門能力向上と活性化	17
2. 政治、行政への要望	18
要望1：開放的な経済システムの構築	18
(1) 規制撤廃・緩和	19
(2) 税制見直し	19
(3) スリムな政府の実現	20
要望2：未来型資産への重点的投資	20
要望3：構造変革に対する政治の指導力の発揮	21
むすび	22
平成8年度 構造変革委員会活動状況	24
平成8年度 構造変革委員会常任委員会名簿	26

構造変革委員会提言骨子 ― 企業が構造変革のイニシアティブを―

―問題意識と提言の方向―

- ・ 企業経営者の視点で構造変革の姿を分析、何をなすべきかを探る
- ・ 総花的ではなく、日本的仕組みの問題点の分析と変革案の提言

現状認識

4つの危機

- ・ 国の危機
 - ― 均質化政策の行き詰まり―
- ・ 産業構造の危機
 - ― リーディング産業の交代期―
- ・ 企業経営の危機
 - ― 経営における信頼性の喪失―
- ・ 個人の危機
 - ― 自立心、チャレンジ精神、ノーブレス・オブリージの喪失―

現状延長ケース

現状延長の場合の21世紀の状況

- ・ 停滞する経済、社会
- ・ 成熟化に向かう産業構造

構造変革ケース

構造変革への提言

企業が構造変革のイニシアティブを

- ・ 企業の意識改革
 - ― 既得権益・閉鎖的商慣行による高コスト体質からの脱却―
- ・ 企業が経済活性化の主役に
 - ― 「遅い供給者」になると共に「遅い生活者」を育てる母体―
- ・ 開かれた経営システムへ ― グローバルスタンダードの経営に―
国際競争の中で企業の経営力が問われる時代。経営力向上のために
日本の経営に対する信頼性の回復が必要。
 - (1) グローバルスタンダード (国際標準) の経営
 - (2) コーポレートガバナンス (企業の統治)
 - (3) グループウェアや意思決定手法の活用― 経営のスピードアップとアカウンタビリティの向上―
- ・ 企業における個人の専門能力向上と活性化
 - ― 一般社員にはマルチタスクシステムによる多様な選択肢の提供を―
 - ― 経営者は企業倫理の徹底とリーダーシップの発揮を―
(戦略的経営課題の意思決定、専門家集団の活用)

政治、行政への要望

- ・ 開放的な経済システムの構築
 - ― 規制撤廃・緩和
 - ― 税制見直し
 - ― スリムな政府の実現
- ・ 未来型資産への重点的投資
 - ― 均質化政策から経済効果重視の政策へ
 - ― 価値基準の見直しを―
- ・ 構造変革に対する政治の指導力の発揮

構造変革の実現

要 旨

(前言)

関西経済同友会では昨年5月に「構造変革委員会」を発足し、日本経済の直面する問題を企業経営者の視点で捉え、構造変革の中で我々経営者自らが何をなすべきかを中心に、政治・行政への要望を含め提言をまとめた。

(状況認識)

1-1. 国の危機 —均質化政策の行き詰まり—

日本の構造問題を招いている大きな原因の一つは、結果の平等を指向する「均質化政策」である。その歴史的役割には一定の評価が与えられるが、政策の使命が達成された後も同じ政策を続けることによる弊害が大きく、社会・経済の行き詰まりを招いている。

1-2. 産業構造の危機 —リーディング産業の交代期—

自動車、家電などのリーディング産業をはじめとする製造業の国内空洞化や活力あるニュービジネスの不足、さらには次期リーディング産業と言われる情報・通信分野における日本の優位が見えていない点に問題がある。

1-3. 企業経営の危機 —経営における信頼性の喪失—

米国やアジア企業の追い上げを受け、日本企業本来の強みが失われつつある。世界中からの資金調達、人材確保、思い切った経営戦略の実施などのためには、経営に対する信頼が必要であるが、日本企業の経営の閉鎖性と不透明性により社内外、国内外から経営に対する信頼が失われ、日本企業は国際競争の中で外国企業に対し劣勢に立っている。

1-4. 個人の危機—自立心、チャレンジ精神、ノーブレス・オブリージュの喪失

均質化政策の下で、国民の自立心、企業経営者のチャレンジ精神、政治家や高級官僚のノーブレス・オブリージュ(権力に伴う徳義上の義務)が失われている。

2. 現状延長の場合の21世紀の状況

2-1. 停滞する経済、社会

最悪シナリオでは、2003年には経常収支は赤字、2025年に実質経済成長率は1%以下、失業率は15%、国民負担率(国民所得に対する税負担と社会保障負担の比率)は70%となると予想される。

2-2. 成熟化に向かう産業構造

製造業を中心とする国内基幹産業の成熟化とアジアの成長が明らかになる。非製造業の高コスト体質に起因するインフラコストの高さにより、国内製造業の海外シフトが加速し日本国内の生産活動は縮小する。その結果、産業全体としては停滞に向かう。

(提言)

構造変革を先送りする場合、日本の構造問題はさらに拡大し経済は停滞することが明らかである。従来、構造問題は官が変わらなければ解決出来ないという発想が強く、民はそれを隠れ蓑に官民協調体制に安住していたのではない。しかし、ようやく官に変革の動きが見え始めた今、民が取り残されることがあってはならない。むしろ、民本来の活力と合理性を生かして国の構造変革の中心的役割を果たすべきである。こうした観点より、我々企業、特に企業経営者がいま何をすべきかに焦点を絞って提言を行う。

1. 企業が構造変革のイニシアティブを

提言1：企業の意識改革

－既得権益・閉鎖的商慣行による高コスト体質からの脱却－

- ・世界の市場が一体化し、自由競争が事実上の世界基準になっており、日本は民間の潜在的能力を引き出す市場経済システムへ転換する必要がある。
- ・新しいシステムへの転換を妨げている大きな要因の一つは企業の既得権益であり、行政改革、規制緩和が実現しないのは、業界・政治家・官僚などの反対が原因である。
- ・企業には意識改革が求められる。自己責任に基づく市場経済を積極的に受入れ、競争の中で淘汰されることのないよう積極的に体質改善を行い、既得権益や閉鎖的商慣行に守られた従来のシステムから脱却しなければならない。

提言2：企業が経済活性化の主役に

－「遅い供給者」になると共に「遅い生活者」を育てる母体に－

- ・経済活性化のためには国内産業の活性化が基本であり、そのためには消費の活性化が必要である。日本は製造者（供給側）の論理により成長してきたが、生活者（需要側）を中心とした発想へシフトすることが求められる。
- ・その観点より、より個性的なライフスタイルを追求する「遅い生活者」（意欲的な消費者）と、その要求を満たす「遅い供給者」が存在し、相互に刺激あって需要と供給の拡大再生産が進むことが経済活性化の条件である。宅急便、携帯電話の普及は「遅い供給者」の役割を示しており、他にもここ一年程の間に消費者を対象とした新しい事業が続々と登場している。
- ・企業の従業員や家族は生活者であり企業は生活者を支える立場にある。企業は雇用の確保・拡大と適切な雇用条件や就業条件の提供により、生活者の生活基盤を充実させることができる。こうして、企業自身が需要と供給両面における役割を果たし、経済活性化の主役となることが求められる。

提言3：開かれた経営システムへグローバルスタンダードの経営に－

国際競争の中で企業の経営力が問われる時代。経営力向上のためには経営に対する信頼性の回復が必要である。

(1) グローバル・スタンダードの経営

- ・開かれた市場経済が世界の標準となっている。そこでは、企業倫理・遵法精神、

国際会計基準などの世界標準の経営が要求される。

- ・これらに対する日本企業の対応の遅れが、先物取引や商法違反などの一連の事件の原因となり、さらに海外からの投資の減少や国内から海外への投資の増加を招き、国内株式市場低迷の一因となっている。日本企業が経営の国際基準に対応し、経営の信頼性を高めることが、日本が魅力ある市場となるための必須条件である。

(2) コーポレートガバナンスの強化

- ・「それぞれの企業がいったい何のために、誰のために存在しているのか」、「それについてきちんとした監視機構が働いているのか」と言うコーポレートガバナンスの強化が必要。
- ・日本では、経営者主権と多元的牽制に特徴があるが、牽制機能が弱い。こうした欠点が最近の企業スキャンダルの原因ともなっている。

(3) グループウェアや意思決定手法の活用

ー経営のスピードアップとアカウンタビリティの向上ー

- ・日本の強みは製造現場の優位性にあり、間接部門や経営レベルの業務の生産性は欧米先進国に劣っている。情報通信技術を利用したグループウェアを活用して改善を図る必要がある。また海外との円滑なコミュニケーションのためには、従来のやり方を変え情報や意思決定プロセスをオープンにしてゆく必要がある。
- ・思考の基本的枠組や価値判断の基準などを明確に示すことが経営のスピードアップに有効である。米国ではスタンフォード大学で開発されたデシジョンアナリシスを始め様々な意思決定の方法論が経営手法として普及する段階に入っている。
- ・それぞれの分野の専門家が自分の持っている情報を相互にディスクローズし、意思決定の根拠を納得性のあるものにしておけば、アカウンタビリティ（意思決定の根拠を社内外にオープンにすること）の向上に役立つ。

提言4：企業における個人の専門能力向上と活性化

ー一般社員にはマルチラダーシステムによる多様な選択肢の提供をー

ー経営者は企業倫理の徹底とリーダーシップの発揮をー

- ・日本企業が高い専門的能力を持つ個人で構成される世界の企業と競争してゆくためには、国際的競争に耐えうる真のプロフェッショナルを育成することが必要。
- ・一般社員に対しては、多様な選択肢の中から各人が自分に最もふさわしい専門分野を選択し、同時に評価基準の多様化とインセンティブの付与も行う「マルチラダーシステム（多線型人事制度）」の適用が考えられる。これにより企業の人事制度の透明性と魅力が増し外部からの人材調達が容易になる。また、個人がプロとして自立し、日常生活において逞しい生活者として行動することが可能となる。
- ・企業経営者は高い企業倫理観と挑戦意欲を保ちながら、戦略的意思決定や専門家集団の活用などにリーダーシップを発揮することが求められる。

2. 政治、行政への要望

要望1：オープンな経済システムの構築

企業が自己責任に基づいた活動を展開し、構造変革のイニシアティブを取るためには、オープンな経済システムの整備が不可欠であり、経済的規制の撤廃、法人税やインフラコスト引下げが必要である。

(1) 規制撤廃・緩和

- ・政府「経済構造改革計画」の完了期限2001年の前倒し。

(2) 税制見直し

－1. 法人税

- ・実効税率を米国並の40%を目標に10%引き下げ。

－2. 個人所得税

- ・極端な累進課税の見直しと、上限65%の引き下げ。

(3) スリムな政府の実現

- ・政府と民間の役割分担の明確化。

要望2：未来型資産への重点的投資

－均質化政策から経済効果重視の政策へ価値基準の見直しを－

政策決定の価値基準の転換が必要である。具体的には、省庁の既得権益擁護や政治家の選挙票獲得といった価値基準から、社会ニーズや投資経済効果の最も高い分野へ投資することへの転換を行う。

要望3：構造変革に対する政治の指導力の発揮

「六大改革」実行のためには政治の強い指導力と調整力が必要である。指導力発揮のためには国民のサポートが必要であり、そのためには国家ビジョンの明確化と政・官のノーブレス・オブリージュが必須である。

むすび

企業の変革を起爆剤として日本の構造変革は可能である。構造変革をおこなう間は既得権益を失う痛みが生じるが、それに耐えて21世紀を迎えることが出来れば、我が国には明るい展望が開ける。また、関西企業の経営者は、関西の歴史とポテンシャルを踏まえ、アジアとの連携を深めながら企業変革や新事業創成にチャレンジしてゆくべきである。

はじめに

日本は東西冷戦時代の西側陣営の一員として、政府・企業・国民が一致協力して独自の社会・経済システムを築き上げ、終戦から現在に至るまでに、世界史上例を見ない発展を遂げた。終戦直後の混乱から立ち上がりはじめた1950年から1990年までの40年間に実質GNPは15倍、雇用者数は1300万人から5000万人へと急拡大した。

しかし、バブル崩壊後日本経済は64兆円の経済対策を実施したにもかかわらず、92年から現在まで平均すれば年1%台の低成長と言う構造的問題を抱えるに至り、国民の間には閉塞感が強まっている。これは、90年代に入って日本はこれまでとは質的に異なった問題に直面していることを示している。すなわち、今後の急激な少子高齢化による活力の低下、国内の高コストと円高による製造業の空洞化、非効率な行政による財政収支の悪化、不良債権と金融システムの行き詰まり、官主導の経済システムの硬直化、規制による社会・経済の活力低下などの極めて深刻な問題が表面化しており、その早急な解決を迫られている。

しかるに、政治、行政に於ける変革を主導するリーダーシップの弱体化もさるものながら企業側に於いても、目先のリスク回避にとらわれ、現在の変革を先送りすることにより発生する、将来のより大きなリスクを見過ごしているのではないだろうか。このような状況を打破し、国際的に通用する政治、経済、社会、企業を実現するために、まさに、今、誰が何をなすべきかが重要な課題となっている。

この点に関し、多方面から種々の提言が行われているが、本提言では企業経営者の視点から日本の構造変革のあるべき姿を概観し、その中で我々経営者自らが、今何をなすべきかを中心に、政治・行政への要望を含め提言を行いたい。

(第一部 現状認識)

1. 日本の状況－4つの危機－

現在の状況を認識するに当たり、国、産業、企業、個人の4つに分け、それぞれが直面している危機とその主な原因について述べる。

1-1. 国の危機 ー均質化政策の行き詰まりー

国と地方の長期債務残高合計が平成8年末で440兆円となりGDPの9割に達している財政構造問題、国と地方の関係の見直しに関する地方分権の問題、日米安

保条約を中心とする安全保障問題、地球的規模で進行しつつある環境問題、中国やアジア諸国での需要急増により逼迫が予想されるエネルギー・食糧問題、少子高齢社会の年金・医療・介護問題、競争力のある産業が国外へ流出する産業空洞化問題、創造的人材が育たない教育問題、現行税制の見直しに関する税制問題など、国家として検討、対処すべき構造的な問題が山積している。

これらの中で、国と地方の財政問題、産業空洞化問題、教育問題などを招いている大きな原因は「均質化政策」であろう。均質化政策とは一言で言えば「富める者から貧しい者への富の移転」であり、機会の平等ではなく、結果の平等を指向するものである。これが、地方交付税交付金や補助金による都市と地方の均質化、農業や公共工事に見られる業者保護の立場からの産業の均質化、教育に見られる個人の能力の均質化など、国民生活全般に広く適用されてきた。

均質化を狙いとした制度や投資は、国全体が貧しく政府が一定の生活水準に達していない弱者を保護することが必要な時代には、国民生活全体の底上げに有効であり、その歴史的役割には一定の評価が与えられる。しかし、高度成長時代を経て日本が豊かな国となり均質化政策の使命が達成された後も、同じ政策を続けることによる行き詰まりが生じている。むしろ、均質性を維持するための仕組自体が、構造変革を主導してゆくべき個人の創造的活動や活力ある企業の登場を妨げ、自由な競争環境を阻害しているため、現在の閉塞的な状況を招いている。

一方、企業の集合体としての業界が国の均質化政策を歓迎し、構造変革を阻止している面も否定できず、我々企業人自身の意識にも問題がある。今後、財政赤字削減の必要性から、公共投資や財政投融资などの財政政策の発動が制約を受け、従来型の政策の継続は現実的に困難になることを考えても企業の自立が必要である。

1-2. 産業構造の危機 ―リーディング産業の交代期―

戦後の傾斜生産時代の鉄鋼や石炭、高度成長時代の家電・自動車などの加工組立産業、80年代以降の半導体に代表されるエレクトロニクス産業の発展により輸出競争力が高まり、1960年代以降貿易黒字が定着してきた。しかし、社会・経済環境の変化によりこの貿易黒字を生み出してきた産業の競争力が失われつつある。

代表的輸出産業である家電・自動車などは、コストメ리트の追求や貿易摩擦回避のため製造拠点を海外へシフトし、その結果、国内の雇用機会が減少する空洞化現象が顕在化している。また、新たな成長分野である情報・通信分野でも、国内で

開発された秀れた技術が国際社会で通用してゆく過程（デファクト・スタンダードへの移行）で米国企業に大きく遅れを取っている。さらに、国際競争力のない非製造業は産業均質化政策の中で需給調整など業者保護の観点の強い規制を受けていた結果、必要な構造変革を経ることなく延命されてきた部分が多くこれが高コスト体質の要因となっている。

このようにかつてのリーディング産業であった自動車・家電などの加工組立産業の国内空洞化が進む一方、国際競争力の乏しい非製造業の効率化が進まないまま国内に残り、活力あるニュービジネスや情報・通信産業などの次期リーディング産業における日本の優位が見えていない点に産業構造の問題がある。これは、急迫するアジア諸国がいわばゼロからのスタートであり最新の技術をベースに工業化と情報化を同時に進めることが出来るのに対し、日本は戦後の工業化時代の経済システムから脱却できず、国内の高コスト体質を残したまま情報化と消費者をキーワードとする開放的な市場経済システムにスムーズに移行できないことを示している。

こうした状況の中で、産業界は従来ややもすれば輸出や海外市場を重視し、国内経済自身の活性化が取り残される結果になっていたのではないだろうか。

1-3. 企業経営の危機 ―経営における信頼性の喪失―

日本の一部の企業は、商品企画や品質の優位性により内外で高い競争力を持つ一方、大多数の企業は競争力がある先端部門と競争力のない成熟部門を共存させており、さらに競争力のない成熟部門が中心の企業がある。80年代に米国が官民を挙げて競争力のある日本企業の経営の研究を行い、米国企業復活の一因となったことは有名であるが、近年はアジア企業も日本企業を猛追しており、勤勉さとチームワークによる生産技術力と漸進的研究開発力と言う日本企業本来の強みが失われつつある。

また、競争力のない成熟部門中心の企業にとっては、円高や外国企業の国際競争力向上により輸入が増加している。輸入自体はマクロ的に見れば、新たな技術、コンセプト、製品の導入を通じて日本国内の経済活性化に寄与する部分が大きく、輸入に必要な外貨を稼ぎ出す輸出産業があれば問題視すべきものではない。しかし、個別企業の立場で見れば競争の激化を意味するため、輸入品と競合する多くの企業は、コストダウンは勿論のこと、海外生産や国際的生産分業、成熟部門の撤退やスピノフ・売却などを考えるべき段階に入っている。しかし、その実行は雇用的大幅な切り捨てを伴い社会的影響が大きいとため、各企業は解決策を模索している状況にある。

このような事業環境の中で、思い切った経営対策を実行するためには、経営に対する内外の投資家の信頼を獲得することが極めて重要であるが、経営の閉鎖性と不透明性により日本企業に対する信頼が失われている。信頼性の喪失により、ジャパンプレミアムなどで不利な資金調達を余儀なくされるばかりでなく、株主・社員・地域社会などの理解と支持を得ることが出来なくなり、撤退・分割・売却・雇用調整などの抜本的な対策を行うことが難しくなる。さらに、内部牽制が不十分で経営危機に陥り易いなどの問題も招くことになる。このように、日本企業は競争環境に適応出来ないままグローバル・コンペティションに直面し、海外企業に対し劣勢に立たざるをえないことになる。

1-4. 個人の危機

—自立心、チャレンジ精神、ノーブレス・オブリージュの喪失—

国民の多くが、国の援助や保護を何らかの形で受けながらそれを当然と考えるようになり、国民一人一人の自立心が弱まり精神的にひ弱になっている。その結果、一般市民には「寄らば大樹の陰」の発想が蔓延し、リスクを取って新しいことに挑戦する者が少なくなっている。例えば、米国では優秀な学生の多くは自分で起業することを希望すると言われていたのに対し、日本では大企業や公務員を希望する者が多数を占めている。同様に企業のトップも、リスクを取って新たな事業にチャレンジする気持ちを失い、既得権益に寄りかかり守りの姿勢に入っているように見受けられる。振り返れば、現在の企業のトップは若年の頃から大きな仕事を任せられ成長を遂げたにも拘わらず、自らは今の若い層に大きな仕事を任せることを忘れているのではないだろうか。

一方、偏差値中心の知識偏重教育や極端な累進課税による個人の資産の均質化によりノーブレス・オブリージュ（権力に伴う徳義上の義務）が明確に認識され議論される土壌が失われていった。そのためか、国のリーダーとなるべき政治家や官僚がノーブレス・オブリージュを失い、とくに昨今の事件は彼らがスキャンダルや疑惑にまみれていることを印象づけ、もはや若人の尊敬の対象や目標になり得なくなっている。尊敬される現代人がスポーツや音楽界など、才能と専門性が要求される分野に限られてきたのは当然かも知れない。

個人の自立心とチャレンジ精神は社会の活性を支える原動力であり、ノーブレス・オブリージュは国の進むべき方向に人の心を誘導するリーダーシップの必要な条件である。これらの欠如が個人の危機を招いている。

2. 現状延長の場合の21世紀の状況

4つの危機に対する構造的対策を講じないまま現状延長で推移した場合、21世紀の日本はどのような状況になるであろうか。マクロ経済の状況と産業構造について概観すると次のようになる。

2-1. 停滞する経済、社会

構造変革を行った場合と改革を先送りする現状延長の場合とでは21世紀の社会経済構造に大きな差が生じ、現状延長の場合は極めて深刻な状況に陥ることになる。96年12月に公表された日本総研の「我が国経済の長期展望」によれば構造変革を先送りする現状維持の場合、最悪シナリオでは実質経済成長率は1%以下、失業率は15%、経常収支は赤字、国民負担率（国民所得に対する税負担と社会保障負担の比率）は70%となると予想される。以下はその内容である。

（1）実質経済成長率

経済成長率は現在の2%から徐々に低下し、2010年以降には0.6%となり1%割れの低成長となる。（出所：日本総研96/12）

	1997～2000年	2001～2010年	2011～2025年
構造変革先送りの	【余熱期】	【停滞期】	【縮小均衡期】
現状延長の場合	2.1%	1.3%	0.6%

（2）失業率

今後、内外市場の一体化が進む中で競争激化によりリストラが一段と本格化する結果、雇用情勢が悪化する可能性がある。このため失業率が2025年には15%に達し、先進諸国の戦後最悪を記録する恐れがある。

（3）経常収支

大幅な内外価格差を背景に海外への生産シフトが続く中で、経常収支赤字は輸入に必要な外貨の不足を意味するため、資源小国の我が国にとって避けなければならない事態である。しかし、高齢化の進展に伴う家計部門の貯蓄率低下と経済停滞による歳入不足等を背景とした政府部門の赤字拡大を反映して、経常収支は2003年に赤字に転落すると予想される。

（4）財政構造と国民負担率

我が国の少子高齢化は21世紀前半にかけて世界的にも例のない速さで進展する。超高齢社会の中で、社会保障給付費用は大幅に増加するため、行・財政、税制、社

会保障システムの抜本的な改革に踏み切らない場合、歳出の増加に歯止めがかからず財政赤字は累積的に増加する。その場合、財政破綻のツケは最終的に国民が負担することとなり2025年には国民負担率が現在の37%から70%にまで高まる恐れがある。

2-2. 成熟化に向かう産業構造

(1) 基幹産業の成熟化とアジアの成長

興銀によれば、日本の内需は、加工組立産業の海外進出、「モノ」の充足、大型ヒット商品の不在、高齢化、人口の頭打ち等により伸び率が鈍化し、一定水準での増減を繰り返す成熟型経済へ転換する。これに伴い、国内の生産水準は縮小し、国内設備投資も漸減傾向が定着する。一方、日本を除くアジアの需要と生産水準は急拡大する。2000年時点のASEAN、中国、NIESを合わせた生産水準を日本と比較すると、自動車は日本と拮抗し、電子機器が日本の8割、鉄鋼では2倍強、セメントでは8倍という高い水準へ拡大する。港湾、オフィス等の産業インフラでも緩やかな規制、低コストを武器にシンガポールなどがアジアのハブとしての地位を獲得する。

日本企業のアジア展開については、加工組立産業はアジアを生産の最適立地と位置づけ、また拡大するアジア地域の需要を補足するために現地進出を加速する。素材産業は比較的進出が遅れたものの、日系ユーザー対応に加え現地需要拡大を狙って現地進出が進む。非製造業では現地の旺盛な需要を狙って、インフラ関連の電力・通信のコンサルティング・エンジニアリング業務や不動産、外食産業等がアジア展開を指向する。

このように製造業を中心とする国内基幹産業の成熟化とアジアの成長が明らかになる。また、非製造業の高コスト体質に起因するインフラコストの高さにより、製造業の海外シフトがますます加速する。その結果、それぞれの企業としての国際的展開は進むが、日本国内の生産活動は縮小し産業全体としては停滞に向かう。

< 内需伸び悩みの主要産業 >

(出所：興銀96/9)

ユーザー産業の海外進出	鉄鋼、石油化学、電力、外航海運
モノの充足、ヒット商品不在	自動車、家電、合繊・アパレル
高齢化、人口増鈍化	住宅、個人消費全般

<主要製造業の生産水準>

(出所：興銀96/12)

	日本(95→2000年)	アジア(95→2000年)	アジア/日本(2000年)
自動車	1005→940万台	349→935万台	1. 0
電子機器	29→31百億ドル	9→25百億ドル	0. 8
鉄鋼	102→90～95百万トン	56→211百万トン	2. 2～2. 3
セメント	97→86～89百万トン	155→699百万トン	7. 9～8. 1

(2) インフラコストの状況

非製造業の多くは前出の産業均質化政策の中で消費者保護の名の下に、需給調整など業者保護の観点の強い規制を受けてきた結果、グローバルな競争環境にさらされることなく、高コスト体質を維持してきた。このため、現在の日本のインフラコストは極めて高いものとなっており、それが、製造業の空洞化や海外企業の日本への直接投資を躊躇させる要因となっている。現在の状況のまま推移すれば、21世紀には有力な製造業は生産拠点に加え、研究機能や本社を海外に移す可能性がある。

<地域別インフラコスト比較>

(出所：通産省96/9、*興銀96/9)

項目	日本	米国	欧州	タイ	中国
人件費	100	65	32	6	4
土地(工場用地)	100	8	4	1	10
建築コスト	100	73	56	45	—
陸上運賃(20ftコンテナ)	100	19	15	25	—
賃貸倉庫	100	2	1	2	2
電力料(1kw/h)	100	59	63	—	—
水道	100	19	4	100	1
*国際電話料(/分)	100	72	—	—	—
*ガソリン	100	26	—	—	—
*国内航空運賃(人/km)	100	43	—	—	—

(第二部 提言)

第一部で、構造変革を先送りする場合、日本の構造的問題はさらに拡大し経済は停滞することを明らかにした。従来、構造問題は官が変わらなければ解決出来ないという発想が強く、民はそれを隠れ蓑に、官民協調体制に安住していたのではないだろうか。しかし、ようやく官に変革の動きが見え始めたいま、民が取り残されることがあってはならず、むしろ民本来の活力と合理性を生かして国の構造変革の中心的役割を果たすべきである。こうした観点より、我々企業、特に企業経営者がいま何をなすべきかに焦点を絞って以下の提言を行いたい。

1. 企業が構造変革のイニシアティブを

提言1：企業の意識改革

— 既得権益・閉鎖的商慣行による高コスト体質からの脱却 —

日本は長い間、官主導の社会・経済体制の中で、内政中心の国家運営を行い、企業も一部の輸出企業を除いては国内市場だけを見た経営を行ってきた。しかし、今や、世界の市場が一体化し、人・モノ・金・情報が国境を越え自由に行き来しており、自由競争が事実上の国際標準になっている。それは、政府の支配から解放された開放的で自由な競争が民間の活力を生み、民間の活力が経済を活性化するという思想に裏打ちされている。事実、1980年代に低迷していた米国経済は「小さな政府」と「民間による開放的で自由な競争」が浸透するに従い1990年以降復活を示している。

こうした中で、世界第二位の経済大国である日本が、数々の規制や行政指導や閉鎖的商慣行などにより世界市場に門戸を閉ざしていることは、世界経済ばかりでなく、日本自身の発展にとっても阻害要因となる。日本に求められるのは、民間の自由な活動を妨げている数々の要因を取り払いその潜在能力を十分に発揮出来る経済システムを構築することであるが、そのための行政改革や規制緩和に対して、従来、企業自身がそれを阻止する側に回っていたのではないだろうか。

企業がそうした行動を取る理由は既得権益の擁護である。日本は戦後、官主導の下で官民協調システムを作り上げ、大きな経済的繁栄を達成した。しかし、このシステムは特定の集団の利益を既得権益化し、政治・行政、産業・企業、国民などの

各層で複雑に絡み合った権益を巧妙に維持する仕組みとなっている。行政改革、規制緩和などが声高に叫ばれながら、常に総論賛成、各論反対で終わるのは、こうした既得権益を守る圧力が業界、政治家、官僚などから出てくるためである。例えば、企業に関連する既得権益には次のようなものがある。

- ・ 業界への利益誘導のための政治への働きかけ
- ・ 特殊法人からの受注
- ・ 公共投資の配分比率の固定化
- ・ 経済的規制による特定業者保護（流通、運輸、サービス分野、金融、保険など）
- ・ 業界の新規参入排除

本来、企業利益はオープンな市場の中で、自己責任の原則に基づき自らの創意工夫により競争の中で勝ち取ってゆくものである。この観点からすれば、既得権益とはつまるところ過剰利得であり、そもそもあってはならないものである。

また、日本の閉鎖的商慣行については、生産者から直接購入出来ない複雑な流通構造、輸入品販売手続きの煩雑さ、組合・協会という名の参入障壁、日本独特の規格の国際的互換性の欠如、などが外国から指摘されている。

こうした構造を打ち破るために、いま、企業に求められるのは意識改革である。企業は政治家や官僚に頼ることなく、自己責任に基づく市場経済の中で、競争で淘汰されることのないよう積極的に体質改善を行い、既得権益や閉鎖的商慣行に守られた従来のシステムから脱却しなければならない。この観点より業界団体のあり方も見直し利益誘導型とならないよう、それぞれの企業が厳しく自己規制する必要がある。

もともと、日本企業には、「まじめさ」や「サービスに対する完璧主義」をベースにした「高品質な商品を作る能力」や「製品のコストを下げる生産技術」などが備わっている。既得権や閉鎖的商慣行による高コスト体質から脱却し、開かれた市場経済システムの下で民間企業が活動することができれば、それらが日本の強みとして機能してゆくことは間違いない。構造変革には痛みを伴うが、むしろ変革を新しいビジネスチャンスと捉え、新しい次代の波に乗る姿勢で、企業は自信を持って新たな仕組みへの転換を図るべきである。

提言2：企業が経済活性化の主役に

－「逞しい供給者」になると共に「逞しい生活者」（意欲的な消費者）を
育てる母体に－

一国の経済の活性化のためには、国内産業の活性化が基本である。自動車、家電、エレクトロニクス、半導体等の今までのリーディング産業は輸出型産業だが、それらも元々は国内型産業であったことを考えれば、国内型産業を活性化することにより次代のリーディング産業が生まれてくると考えられる。国内型産業活性化のためには、GDPの6割を占め、需要の最大のセグメントである消費の活性化が重要である。日本は戦後一貫して産業保護・育成の立場より、製造者の論理により官民一体となって経済成長を実現してきた。財界や業界団体も基本的には製造者側の代表として発言してきた。しかし、今や需要サイド、とりわけ消費者・生活者を中心とした発想へシフトすることが求められている。

その観点から考えると、国内経済の活性化には、より快適な衣食住、より望ましい環境、より楽しい娯楽・スポーツ・芸術を求め、より個性的なライフスタイルを追求する人々、すなわち「逞しい生活者」（意欲的な消費者）の存在が必要である。また一方、これら「逞しい生活者」の求める商品やサービスを安い価格で供給し、その上、彼等の潜在的な要求を顕在化するような、創造的な「逞しい供給者」が存在し、両者が相互に刺激し合って需要と供給の拡大的再生産が進むことが経済活性化の条件といえる。

このため、企業が主役となって進めるべき産業構造の変革において、それぞれの企業が得意分野において「逞しい供給者」の立場を追求することが必要である。宅急便、携帯電話が成長し普及するプロセスでの供給者の役割はその例であり、他にも、ここ一年程の間に新しい事業が続々と登場あるいは計画されている。一例を挙げれば、格安運賃で定期路線に参入するスカイマークエアラインズ、建設分野のモバイルハウス、流通分野で仲介業者を省いたインターネット利用の国際通信販売、通信分野のインターネット電話やCATV電話、従来の電話線を利用して高速で情報の送受信が出来るシステムなどがある。

一方、企業における従業員あるいはその家族は全て生活者であることを考えれば、企業は生活者を支える立場にあり、「逞しい生活者」を育てる母体としての重要な役割を担っている。この観点で特に重要なのは雇用の確保、拡大であり、さらには

適切な雇用条件や就業条件を提供し、生活者の生活基盤の充実を図ってゆくことが重要である。こうして、企業自身がサプライサイド、デマンドサイド両面における役割を認識した上で、産業構造の変革のために積極的に行動し、経済活性化の主役となることが求められている。

提言3：開かれた経営システムへ

－グローバルスタンダードの経営に－

冷戦構造が終結し、ロシア、東欧、ベトナム、中国などが資本主義経済に参加したことや、米国が軍事から経済重視に転換したことにより、世界はドルを基軸通貨とする経済中心の大競争の時代に入った。そこでは、開かれた市場経済が国際標準となっている。東南アジア、中国もこの流れに乗り、むしろ後進性から一挙に脱却するためのバネとして市場経済システムを取り入れる姿勢を示している。欧州もまた、その対抗策と域内経済活性化のため、国営企業の民営化、EU市場の拡大、通貨統合など変革への動きを見せている。

(1) グローバル・スタンダード（国際標準）の経営

開かれた市場経済、競争環境において思い切った施策を実施するためには、経営システムそのものが開かれたものになっている必要がある。特に、企業が国際化されるとともに、グローバル・スタンダード（国際標準）の経営が要求される。

例えば、企業が海外から資金を調達しようとする場合には、四半期毎の連結決算報告が必要となり、海外から人材を求めようとする場合は、評価、処遇、教育などについて内外で整合性のある人事政策が求められる。グローバル・スタンダードの経営とは以下のようなものであるが、それに対する日本企業の対応は遅れていると言わざるをえない。

- ・開かれた社会システムにマッチする開かれた経営姿勢
- ・企業倫理と遵法精神
 - －コンフリクト・オブ・インタレスト（利益相反問題）の抑止
（利益相反問題：同一人が対立する利害関係の当事者となること）
 - －インサイダー取引の禁止
- ・コーポレート・ガバナンス（企業の統治）
- ・ディスクロージャー（経営の透明性、情報の開示）

- ・ アカウンタビリティ（説明する義務）
- ・ 国際会計基準

日本企業のこうした対応の遅れが、先物取引や商法違反などの一連の事件の原因となり、さらに海外からの投資の減少や国内から海外への投資の増加を招き、国内株式市場低迷の一因となっている。このように、日本企業が経営の国際標準に対応し、経営の信頼性を高めることが、海外投資家にとって、日本が魅力ある市場となるための必須条件ともなっている。

（２）コーポレートガバナンス（企業の統治）

「それぞれの企業がいったい何のために、誰のために存在しているのか」、「それについてきちんとした監視機構が働いているのか」と言うコーポレートガバナンスについても見直す必要がある。これは、株式会社に於いて所有と経営が分離しているために必要となる概念であり、日本では、英米型の株主中心のシステムとは異なり、経営者主権と多元的牽制に特徴がある。前者は取締役の実質的な選任・解任を会長、社長が行うことであり、後者はメインバンク、大株主、労働組合、監督官庁、世論などが経営者を緩やかに牽制することを意味するが、実際には牽制機能が働かず企業の社会倫理に反する行動や経営者の独走をチェック出来ない場合がある。こうした欠点が最近の企業スキャンダルの原因ともなっていると言える。

「誰のために存在しているのか」という面では、今後、日本企業は株主重視の姿勢を打ち出す必要があろう。また、「それについてきちんとした監視機構が働いているのか」という点については、企業経営者が高い倫理性と指導力を発揮するとともに、日本では概念が曖昧なコンフリクト・オブ・インタレスト（利益相反問題）の規定を明確化し、その防止のための健全なチェックシステムを確立してゆくことが重要である。そのためには、法律上の意思決定機関である取締役会と法律上の監査機関である監査役会の活性化が重要となる。

（３）グループウェアや意思決定手法の活用

ー経営のスピードアップとアカウンタビリティ（説明する義務）の向上ー

過去、日本企業の競争力の源泉の一つはＩＥやＱＣなどによる製造現場の生産性の優位性であった。しかし、米国やアジア諸国の追い上げにより、この生産の優位性は脅かされている。また間接部門や経営レベルの業務の生産性という面では依然として欧米先進国に劣っているように思われる。近年米国で普及した、電子メール

・電子会議室・電子データバンクなどのグループウェアは、情報を必要な人で共有し、必要な時にいつでも取り出せるシステムである。日本企業は漸くその重要性に気づき、それを取り入れ始めたところである。

また、国際通信網、特にインターネットの発展は、国内外を問わず情報伝達という面で大きな変化をもたらしつつある。そこでは、相互信頼に基づき阿吽の呼吸で相手を納得させる従来の日本のやり方は通用しない。デジタル化された情報ツールの中で異なった文化の人々と円滑なコミュニケーションを行うためには、必要な情報をオープンにし、プロセス自体もオープンにするやり方に変えてゆく必要がある。そのためには、意思決定の方法論が重要となる。米国ではスタンフォード大学で開発されたデシジョン・アナリシスを始め、様々な意思決定の方法論が模索され、現在は、それらが経営手法として普及する段階に入っている。しかし、日本では経験と勘に頼って意思決定を行っていることが多く、今後、経営トップは意思決定のスピードアップのために、事業の基本方針、目的・期間・地域等の基本的枠組や価値判断の基準などを明確に示すことがますます重要となろう。ミドルマネジメント以下は、これらが明確に示されて初めて必要な情報の収集・分析を行い、根拠を示しながら実行計画をスピーディに立案することが可能となる。

これらのグループウェアや意思決定手法を活用し、情報の共有化と意思決定のプロセスの客観化を進めることは、経営のスピードアップやアカウンタビリティ（意思決定のプロセスを社内外に開示すること）の向上に必須であろう。

提言 4：企業における個人の専門能力向上と活性化

- ー一般社員にはマルチラダーシステムによる多様な選択肢の提供をー
- ー経営者は企業倫理の徹底とリーダーシップの発揮をー

グローバル・コンペティション時代の競争力を考える場合に不可欠なことは、個人個人が、その仕事の専門家として国際的な水準に達しているか否かということである。米国では、独創的なソフト開発に見られる如く、専門職の領域で個人の能力が最大限に発揮されているばかりでなく、経営トップ層に於いても、CEO（最高経営責任者）の他に、COO（オペレーション）、CFO（財務）、CIO（情報）、CTO（技術）などに分化しており、優れた個人は引き拔きの対象となることが常態化している。今後日本企業が、このような高い専門的能力を持つ個人で構成される世界の企業と競争してゆくためには、国際的競争に耐えうる真のプロフェッショ

ナルを育成していくことが不可欠な条件となる。

従来の日本の単線型人事制度は社内ゼネラリスト指向であり、複数の職場を経験しながら昇進してゆくため、特定の分野で世界に通用する高い専門性を有するプロが育ちにくかった。一部の日本企業で導入されつつある複線型人事制度（デュアラダーシステム）も管理者と専門職の2つのコースに分ける程度のことが多い。新たな仕組みの一つは「マルチラダーシステム（多線型人事制度）」ではないだろうか。このシステムは、多様な選択肢の中から各人がキャリアの初期段階で自分に最もふさわしい専門分野を選択し、チャレンジ精神を発揮することを狙ったものである。また、評価システムについても、評価基準自身の多様化や業績への寄与度を報酬に反映させること、さらには個人にインセンティブを与えることなどが重要な意味を持つことになろう。このようなシステムの導入により社外の人材にとっても魅力ある開かれた職場となり、社内で人材を育成するだけでなく社外から必要な人材を集めることも可能になる。また、企業に属する個人がプロとして自立し社内のみでなく社外でも通用する実力を身に付け、将来に対する安心感を持ちながら日常生活において「逞しい生活者」として行動することの重要性も認識されるべきである。

一方、企業経営者はプロの経営者としての高い企業倫理観と挑戦意欲を保つことが必要である。また、戦略的経営課題に対してはボトムアップを中心とする従来の経営手法から脱却することや、レベルの高い専門家集団群を経営目的に對しいかに活用していくかがリーダーシップの重要な要素となろう。

2. 政治、行政への要望

要望1：開放的な経済システムの構築

企業が自己責任に基づいた活動を展開し、構造変革のイニシアティブを取るためには、開放的な経済システムが整備されていることが不可欠の条件である。この観点から必要となるのは、経済的規制の撤廃や企業活動への行政の介入を排除することであり、さらには、国際的に極めて高い水準にある法人税やインフラコストなどを引き下げ、民間企業が海外企業と同一の条件で競争出来るような環境を整えることである。こうした点について、我々の要望を以下に述べる。

（１）規制撤廃・緩和

我が国のGDPに占める政府規制分野は４割と言われており、それが内外価格差を生み日本の高コスト体質の要因となっている。今後は、安全と環境に関する規制を除く経済的規制は撤廃・緩和し、規制分野の対GDP比率を１割まで引き下げるべきである。特に非製造業は総じて規制に守られた産業であり、中でも大きな割合を占める金融、サービス、卸・小売、建設、運輸、通信などは、規制撤廃・緩和により、早急に構造変革を行うべきである。

これに対するこれまでの政府の対応は既存の規制体系の部分見直しに留まる不十分なものであったが、昨年末に「経済構造改革計画」を閣議決定し、内航海運などの需給調整条項の撤廃などにより、２００１年末までの５年間に、物流、エネルギー、情報通信、金融などのインフラコストを国際水準並に引き下げることが公約した。我々は、政府の基本的な方向は支持するものの、期限については、遅くとも橋本内閣の「六大改革」の期限である２０００年までに完了することを要望する。

（２）税制見直し

世界的に高い法人税や、極端な累進課税が、企業の事業意欲や個人の勤労意欲を削いでいる。大競争時代に、このまま諸外国との格差を放置すれば、経済力の弱体化を助長することになるため早急に見直しが必要である。

－ １．法人税

欧米先進国の法人実効税率は１９８０年時点では日本より高かったが、グローバル化に進展に伴い各国は相次いで大幅な引き下げを行っており、日本だけが高止まりの状況にある。昨年末の９７年度税制改正大綱でも法人税の改革が９８年度以降に先送りされた。企業が市場経済システムの中で、海外の企業と競争してゆくため、実効税率を米国並の４０％を目標に１０％引き下げることがを要望する。

< 法人税の実効税率の国別比較 >

（出所：通産省96/10）

(%)	日本	米国	イギリス	フランス	ドイツ
1980年	49.47	51.18	52.00	50.00	56.52
1996年	49.98	41.05	33.00	36.67	52.35

（注）ドイツは法人税減税を９８年から実施する予定

（内部留保課税率４５％→３５％、配当課税率３０％→２５％）

(%)	マレーシア	シンガポール	タイ	中国	韓国
1996年	30	27	30	15～33	32.25

また、欧米では連結納税制度やそれに準ずる制度が導入されている。連結納税制度では、小会社の赤字を親会社の黒字と合算でき、新規事業の育成やリストラを円

滑に推進することが出来るため、純粋持ち株会社の解禁と合わせ早急に実施すべきである。さらに、国内での独創的な研究開発を促進するために、新技術の試験研究費に対する優遇税制を充実するとともに、新たな産業の創造のために、ハイテク産業支援税制や、米国のエンジェル税制のようなベンチャー企業に投資する個人投資家への優遇税制の検討が必要である。

－ 2. 個人所得税

自己責任による経済活動が重要になる中で、税制が個人の意欲的活動を阻害することがあってはならない。我が国の経済社会を支えるサラリーマンの重税感は大きいため、これを緩和し勤労意欲がわくような税体系とすることが重要である。そのために、中堅所得層の累進緩和を図るとともに、所得税・住民税の合計を現行の上限65%から、93/11政府税調答申で示された50%程度に引き下げる必要がある。

(3) スリムな政府の実現

スリムな政府の実現のためには、政府と民間の役割を明確にすることが必要である。基本的には、市場での活動は企業や個人が主体となり、政府や行政は規制や監督などにより市場の活動に直接関与することを避け、市場では解決出来ない税制の整備や一定レベル以下の社会的弱者の救済などの問題に専念すべきである。これにより、企業や個人が活性化するとともに、行政機関の簡素化と政府支出の削減が図られ、それによる財政構造の改善と税の軽減が可能になる好循環が生まれる。行政改革の議論も、いきなり省庁再編や公務員削減の検討を行うのではなく、開かれた市場での政府と民間の役割に関するきっちりとした議論を行うことからスタートすべきである。

要望2：未来型資産への重点的投資

－均質化政策から経済効果重視の政策へ価値基準の見直しを－

企業や個人が国を選ぶ時代となり、各国は猛烈なスピードで自国の経済システムを競争力のあるものに変えようと努力している。日本の構造変革に対する現政府の「六大改革」は4年後の2001年1月1日までに完了する計画であるため、それまでに着手出来る改革は速やかに推進する必要がある。公共投資は、過去には国土整備に一定の成果を上げてきたものの、最近では乗数効果が低く投資効率の悪い土木工事や、ウルグアイラウンド農業対策費のように市場が要求していないものに向

かっているのが実態である。

巨額の財政赤字の中でこうした政策が取られる理由は、省庁の既得権益を反映した配分比率の固定化や、選挙票獲得を目当てとする地元への利益誘導などが政策決定の価値基準になっているからである。公共投資は、財政再建や民間主導の経済システムへ移行する中で、その役割が小さくなってゆくが、投資の価値基準の根本的な見直しを行い、限られた国の資源を社会ニーズや経済効果の最も高い分野に集中的に配分する政策に転換することが必要である。

では、社会ニーズや経済効果の最も高い分野とは何か。それは、一部の受益者を対象とするものではなく、国民全体の長期的な社会的要請に応え、しかも経済波及効果の大きい、「環境、福祉、情報通信、物流、科学技術」などの分野である。この施策は個々の省庁が投資内容を未来型資産に変更することであり、現在の縦割り行政の中でも実行が可能であるため、地球環境、情報化、高齢化などに対する新しいインフラ整備を支援するために速やかに実行することを要望する。これにより、景気浮揚効果が疑問視されている従来型の農業、土木優先の公共投資を未来型資産への投資に転換し、「六大改革」につなげてゆくことが重要である。

要望3：構造変革に対する政治の指導力の発揮

（1）橋本内閣は「六大改革」として行政改革、金融システム改革、経済構造改革、社会保障改革、財政構造改革、教育改革を取りあげ、2001年1月1日までに改革を終了すると宣言した。我々は、それを基本的に支持する。しかし、過去数度の行政改革の試みが国鉄民営化や行政手続法制定などの他には大きな成果をあげられなかった事実がある。今回の改革は恐らく、日本が21世紀に再生するための最後のチャンスであり、それに失敗することは日本が衰退することを意味する。そこで、政治家が強い指導力と調整力を発揮しながら、自らも含めた既得権益を失うグループからの数々の抵抗を克服し、シナリオ通り計画を完遂することが求められる。

そのためには、国民の強力なサポートが最大の味方になることは論をまたない。この国民のサポートを獲得するために、政治家とりわけ首相は21世紀の国家ビジョンを自らの言葉で語り、その実現に向けての手順である詳細なアクションプランを国民に示し、その賛同を得ることが必要ではないだろうか。

また、国民のサポートを得るためには、政治家、官のエリートに対する国民の信

頼感が極めて重要である。政治家や官のリーダーにノーブレス・オブリージュ（権力に伴う徳義上の義務）が無ければ国民のサポートが得られず、改革は結局失敗に終わることは、いくら強調してもし過ぎることではない。

年初来の株式市場の低迷は、「反構造改革予算」と言われる97年度予算案に代表される政府の構造改革への取組の甘さに市場が不信感を表明したものであり、厳粛に受け止めるべきである。政府に求められているのは、変革への取組を直ちに具体的アクションで示すことである。

むすび

(1) 構造変革の成果

企業の変革への提言を中心に、政治・行政の変革についても要望を述べてきたが、それらが実行されれば、企業の変革を起爆剤として、日本の構造変革を必ず成し遂げることが出来ると考える。但し、構造変革期間に当たる1997年から2001年までの4年間は、現状破壊と既得権益を失う痛みが政治、行政、企業、国民の各層に生じることになるが、それに耐えて21世紀を迎えることが出来れば、我が国には明るい展望が開けるものと確信する。以下に、現状延長ケースと構造変革ケースについての定量的試算結果を示す。

＜実質経済成長率＞ (出所：日本総研96/12)

	1997～2000年	2001～2010年	2011～2025年
現状延長ケース	【余熱期】 2.1%	【停滞期】 1.3%	【縮小均衡期】 0.6%
構造変革ケース	【構造改革期】 1.8%	【復活期】 2.8%	【安定期】 2.4%

＜その他指標＞

	失業率	経常収支	国民負担率
現状延長ケース	2025年に15%	2003年に経常赤字	2025年に70%超
構造変革ケース	低位安定的に推移	経常赤字回避	2025年に40%台

(2) 関西企業の役割

最後に関西企業の役割についても触れたい。
関西（2府4県）は人口2030万人で全国の16%、GDPは80兆円で全国の

17%と言う大規模市場であり、そのGDPはカナダに匹敵する。また、古くより海外との交流の歴史を持ち、国宝・文化財の蓄積も豊かである。

産業面では、家電、スーパーマーケット、プレハブ住宅、ファミコンゲームなど消費者を対象とした新しい事業創成の歴史があり、産学共同の技術主導型企业群、人材派遣業などの新規事業を生み出してきた。グローバル化の面でも関西の代表的企業群である繊維産業や家電産業が真っ先に現地生産を行い、現在ではアジアとの水平分業体制を完成しつつある。

また、日本初の24時間空港である関西国際空港や産学協同のリサーチコンプレックスである関西文化学術研究都市などのビッグプロジェクトによるインフラ整備や、震災復興に於ける21世紀を見据えた数々の先進的プロジェクトへの試み、産・学のベンチャー事業支援・育成のための仕組み作りが進行している。

さらに、ライフサイエンス、新素材、情報通信関連などの研究基盤が集積し厚みを増しつつあり、新産業創成の豊かな素地が整いつつある。

このように、関西では、インフラ整備や新産業創出などのハード、ソフト両面にわたる新しい産業構造が探索されている。それは、グローバル化時代に日本が目指すべき新たな産業構造のモデルの構築であるとも言える。

関西企業の経営者は、関西の特徴を生かし、アジアとの連携を深めながら、積極果敢に企業変革や新事業創成にチャレンジしてゆかなければならない。それにより関西経済の構造変革と活性化を果たすことが出来れば、それが日本経済の活性化につながり、構造変革を成功に導くことにもつながってゆくものと考えられる。

(参考資料)

21世紀の状況及び構造変革の成果は以下の資料を参考に事務局で取りまとめた。

- ・日本総合研究所「わが国経済の長期展望」(96/12)
- ・日本興業銀行「日本産業の中期展望」(96/9)

平成 8 年度 構造変革委員会活動状況

平成 8 年

- 6月10日 正副委員長会議
「構造変革委員会の本年度活動方針について」
- 7月 5日 スタッフ会
「本年度の具体的な活動の進め方について」
- 8月 2日 スタッフ会
「提言の方向について」
- 8月29日 正副委員長会議および夕食懇親会
「提言の方向について」
- 9月 3日 講演会・常任委員会
「日本の主要産業の中期展望」
講 師 (株)日本興業銀行 産業調査部長 清 水 幸 男 氏
- 10月30日 講演会・常任委員会
「激動の時代を生きる -これからの日本の経営者のあり方-」
講 師 藤原事務所 代 表 藤 原 直 哉 氏
- 11月13日 スタッフ会
「提言内容についての検討」
- 11月18日 正副委員長会議
「提言内容についての検討」
- 12月13日 スタッフ会議
「提言素案についての討議」
- 12月24日 講演会・常任委員会
「HP社における構造改革」
講 師 日本ヒューレット・パッカー(株)
社 長 甲 谷 勝 人 氏
- 常任委員会
「提言素案についての検討」

平成9年

1月 9日 常任委員会
「提言(案)についての検討」

1月17日	常任幹事会・幹事会にて提言(案)「企業が構造変革のイニシアティブを」を審議
-------	---------------------------------------

2月 4日	提言「企業が構造変革のイニシアティブを」を記者発表
-------	---------------------------

平成8年度 構造変革委員会常任委員会名簿

(順不同・敬称略)

委員長	倉内憲孝	住友電気工業	社長
副委員長	三宅純一	日本総合研究所	副理事長
〃	友松康夫	サントリー	専務
〃	坪井清	日立造船	副社長
〃	亀田雅敏	住友生命保険	常務
〃	李勝載	関西興銀	理事長
〃	佐谷戸正夫	国際電信電話	取締役大阪支社長
〃	榎元宏明	松下電器産業	取締役
〃	松下滋	三和総合研究所	理事
〃	山本進	ダイキン工業	油機事業部企画部長
〃	辰村裕司	日本電信電話	関西副支社長
常任委員	秋吉節	塩野義製薬	相談役
	市村幸男	積水化学工業	専務
	井上博司	光洋精工	社長
	上野昌也	上野製薬	取締役
	垣内剛	西日本旅客鉄道	取締役
	楠正臣	近畿銀行	社長
	才川至孝	新明和工業	社長
	佐々木喜朗	合同製鐵	会長
	鮫島宗和	日本興業銀行	常務大阪支店長
	白石信一	山一證券	副社長
	菅井英子	デコ・ジャパン	代表取締役
	寺内弘行	住友商事	取締役
	豊住釜貞	ダイハツ工業	会長
	鳥山秀貞	NTTデータ通信	常務関西支社長
	中井鼎三	大阪ガス	経営調査室理事
	中野久	関電情報システム	常務
	中村晃	三菱電機	取締役関西支社長

	永濱春松宮山和	尾田次村里崎田	正鉄之助 賢太朗 光雄 欣也 辰見 昭男	日本貿易振興会 住友大阪セメント 春次メディカルグループ 住友金属工業 大丸 清水建設 イズミヤ	参与 会長 理事長 取締役 副社長 取締役 社長
スタッフ	村関高田菱川山齋宮江萩富	上路修進 橋中秀樹 川道生 上修二 本幸一 藤正範 本秀一 島由裕 原幸洋 森浩治	一 一 進 樹 生 二 一 範 一 裕 洋 治	住友電気工業 住友電気工業 日本総合研究所 サントリー 日立造船 住友生命保険 関西興銀 国際電信電話 松下電器産業 三和総合研究所 ダイキン工業 日本電信電話	経営企画部長 経営企画部主席 調査部長 経営企画部 企画部参事 総務部秘書役 企画部長 総務企画部担当部長 会長室渉外部長 研究開発第2部 副主任研究員 油機事業部 企画部主事 地域開発推進部 企画調整課長
代表幹事 スタッフ	加藤	均	三洋電機	副会長室部長	
事務局	萩藤金	尾本子	千里保一	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 企画調査第2部副部長 企画調査第2部 主任研究員

「－ 企業が構造変革のイニシアティブを －」

1997年1月17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 大信美術印刷株式会社

大阪市北区豊崎7丁目7-101

インターネットアドレス番号 http://www.kbch.isp.ntt.jp/doyukai/index.html
