



「新・日本流経営の創造」

2008 年 7 月
社団法人 経済同友会

III-2～3

あるべき姿を実現するための『新・日本流経営』

国際競争力強化への取り組み

p. 23

◆今後も強化すべき日本流経営

- ・長期的視野に立った経営
- ・経営陣と従業員の信頼関係
- ・集団主義・チームワーク

◆経営の意識改革

- ・グローバルビジョンの確立
- ・経営者のグローバルマインドの醸成
- ・多様性(ダイバーシティ)への脱皮
- ・ビジネスプラクティスとしてのクリティカル・シンキングの必要性

◆製品・サービスの競争力強化

- ・現場におけるプロセス・イノベーション
- ・優れた擦り合わせ技術/現場力のネットワーク/品質へのこだわり
- ・徹底した生産性・効率性の追求
- ・技術力を生かした少子高齢化への取り組み

◆競争力強化のための環境整備

- ・官民一体護送船団方式との決別
- ・資源獲得競争への対応
- ・ベンチャービジネス等新規事業創造・立ち上げの促進

国際社会の信頼獲得と地球規模の貢献

p. 31

◆経営の信頼性の向上

- ・経営者の倫理観
- ・株主の期待により応える経営
- ・ガバナンスの透明化

◆地球規模課題への貢献

- ・環境に優しい技術・製品・サービス研究・開発の最先端を行く
- ・環境技術支援・移転を通じて途上国の環境対応を改善(CDM、ODA等)
- ・炭酸ガス削減イニシアチブ
- ・貧困の撲滅(ODA等)
- ・先進国の貢献が期待される熱帯病・風土病に対する薬剤の研究・開発

◆CSR

■日本企業の進むべき方向

p. 41

できるだけ自社独自の「成功のためのビジネスモデル」を持つように努めることが望ましい。

※それぞれの業種・業態等の状況に応じて課題は異なるので、以下のような対比によるアプローチを試みる。

	製造業型	非製造業型	
		Professional Service、金融、商社	Professional Service以外
グローバル化している企業	[カテゴリーⅠ] 熾烈な国際大競争の中で独自のモデルに磨きをかける。	[カテゴリーⅢ] 少数派。M&Aなどによりノウハウの拡大および規模の拡大を図る。	[カテゴリーⅤ] 少数派。製造業の海外事業展開に合わせてチャンスを探る。
グローバル化していない企業	[カテゴリーⅡ] 体力、競争力を勘案して、今後グローバル化を目指すか否かの見極めをおこなう。	[カテゴリーⅣ] 顧客ニーズへの細やかな対応を強みに国内で力をつけ、海外展開のチャンスをつかむ。	[カテゴリーⅥ] 一部業種のきめ細かいサービスは東アジアで受け入れられる可能性あり。

III-1

21世紀初頭における日本企業のあるべき姿

p. 21

本提言を参考に、より多くの日本企業が繁栄を続け、結果として日本の経済力低下に歯止めをかけ、日本の存在感向上に資する。

■東アジアにおけるリーダーシップ
持続的成長のための東アジアの経済成長への貢献

■米欧と新興国の間で独自のポジショニングを
地道なイノベーションの積み重ねや愚直な取り組みと
創意工夫で勝負する
(イノベーションの継続で優位性を保つ)

■環境分野でのリーダーシップ
技術を生かした世界への貢献

IV

政府への提言

p. 48

※個別提言ではなく、意思決定メカニズムに対する提言

強みの“再構築”と“強化”

弱みの“最小化”

欧米の企業の強み

p. 5

- 意思決定のスピードと大胆さ
- 人材の流動性・多様性
- ダイバーシティの中から新たなビジネスを生み出す創造力
- 経営資本効率重視の経営
- ステークホルダーとのコミュニケーション
- 明確なビジョン
- 人材獲得・育成投資
- 柔軟な社会
- 透明性
- しっかりした契約概念

日本の企業の強み

p. 5

- 経営者の高い倫理観・道徳心
- 長期的視野に立った経営
- 事業のあらゆる分野における徹底した生産性・効率性の追求
- コンセンサス経営とチームワークに基づく実行の精度の高さ
- 環境に優しい技術・製品を生み出す力
- 優れた擦り合わせ技術
- サプライヤー、協力企業との連携の強さ
- プロセスイノベーション

日本の企業の弱み

- グローバルに通用するビジョンや理念が不明確
- 経営者のグローバルマインドの不足
- 顧客や市場より内向き論理を優先しがちな経営姿勢
- ・ガバナンスが不明確
- ・内向きの論理で物事を決めがち
- 市場との関係
- ・市場の論理に私情や感情で対抗
- ・投資効率重視経営の視点が弱い
- ・ステークホルダーとのコミュニケーションに積極的ではない
- ・M & Aを成功させるハードルが高い
- クリティカルシンキングが不足
- 大胆でスピーディーな意思決定は得意ではない
- モノカルチャーでダイバーシティに欠ける
- 倫理観の欠如(多少綻びは見られるが全体的には決して悪くない)

II-2

日本企業共通の課題

p. 14

- 少子高齢化への対応
- 資本市場の自由化・活性化への対応
- イノベーションの促進
- 資源獲得競争への対応
- ・天然資源
- ・食糧
- ・人材

政治・行政で対応すべき課題

※企業経営に影響力の大きい課題

- ・国家ビジョンの策定
- ・行・財政改革
- ・公務員制度改革
- ・規制改革
- ・地方自治の確立(道州制の導入)
- ・教育改革(英語教育の早期開始)
- ・FTA・EPAの促進
- ・少子高齢化総合対策
- ・イノベーションの促進
- ・格差是正

II-1

事業環境の変化

p. 8

- ・市場経済のグローバル化(実体経済と金融経済の乖離、M & Aの普及、経済の相互依存関係など)
- ・技術革新・イノベーションの必要性の高まり(変化のスピードの加速化)
- ・新興国の台頭
- ・人口問題(日本=少子高齢化、世界=人口増加)
- ・地球環境問題
- ・激化する資源獲得競争(天然資源、食糧、人材)

《民族の根底に流れる特質(強み・良さ)》

- ・集団主義=チームワーク
- ・自然との共生
- ・柔軟性・受動性
- ・勤勉性
- ・継続性・持続性
- ・職人気質
- ・思いやり
- 【失われつつある良さ】
- ・高い倫理観・道徳心
- ・忠誠心・辛抱心
- ・足ることを知る気持ち
- ・礼儀正しさ・正直さ
- ・社会的安全性
- ・謙虚さ・自制心

p. 3

《歴史に培われた弱み》

- ・国際感覚の欠如=外交力の弱さ
- ・情緒的・感情的意思決定
- ・横並び意識・出る杭は打たれる
- ・自立心・独立心の欠如
- ・天佑願望

第 I 部

提 言 編

《 目 次 》

はじめに	…1
I．日本の強み・弱み	
1．民族の根底に流れる特質、失われつつある良さ	…3
2．企業経営に生かされている日本の強み	…5
3．アンケートに見る経営者の認識	…6
II．事業環境の変化と日本企業の課題	
1．事業環境の変化	…8
(1)市場経済のグローバル化	…8
(2)技術革新・イノベーション	…9
(3)新興国の台頭	…9
(4)人口問題	…10
①急速に少子高齢化が進む日本	
②増加を続ける世界人口	
(5)地球環境問題	…11
(6)激化する資源獲得競争	…12
①化石燃料、ウラン・鉄鉱石・レアメタル等の天然資源および食糧	
②人材	
2．日本企業が抱える共通の課題	…14
(1)少子高齢化への対応	…14
①出生率低下に歯止めを	
②女性の活躍を阻害している要因の除去	
③高齢者の活用	
④外国人の活用	
(2)資本市場の自由化・活性化への対応	…18
(3)イノベーションの促進	…18
(4)資源獲得競争への対応	…19
①化石燃料、ウラン・鉄鉱石・レアメタル等の天然資源および食糧	
②人材の獲得と育成	
III．新・日本流経営	
1．日本の国家および日本企業のあるべき姿	…21
(1)東アジアにおけるリーダーシップ	…21
(2)米欧と新興国の間で独自のポジショニングを	…22
(3)環境分野でのリーダーシップ	…22
2．国際競争力強化への取り組み	…23
(1)今後も強化すべき日本流経営	…23
①長期的視野に立った経営	
②経営陣と従業員の信頼関係	
③集団主義・チームワーク	

(2)経営の意識改革	…25
①グローバルビジョンの確立	
②経営者のグローバルマインドの醸成	
③多様性（ダイバーシティ）への脱皮	
④ビジネスプラクティスとしてのクリティカル・シンキングの必要性	
(3)製品・サービスの競争力強化	…27
①現場におけるプロセス・イノベーション	
②優れた擦り合わせ技術／現場力のネットワーク／品質へのこだわり	
③徹底した生産性・効率性の追求	
④技術力を生かした少子高齢化への取り組み	
(4)競争力強化のための環境整備	…29
①官民一体護送船団方式との決別	
②資源獲得競争への対応	
③ベンチャービジネス等新規事業創造・立ち上げの促進	
3. 国際社会の信頼獲得と地球規模の貢献	…31
(1)経営の信頼性の向上	…31
①経営者の倫理観	
②株主の期待により応える経営	
③ガバナンスの透明化	
(2)地球規模課題への貢献	…37
①環境に優しい技術・製品・サービス研究・開発の最先端を行う	
②環境技術支援・移転を通じて途上国の環境対応を改善（CDM、ODA等）	
③炭酸ガス削減イニシアチブ	
④貧困の撲滅（ODA等）	
⑤先進国の貢献が期待される熱帯病・風土病に対する薬剤の研究・開発	
(3)CSR	…39
4. 日本企業の進むべき方向	…41
(1)カテゴリーⅠ企業（グローバル化している製造業）	…44
(2)カテゴリーⅡ企業（グローバル化していない製造業）	…45
(3)カテゴリーⅢ企業（グローバル化しているプロフェッショナルサービス、金融、商社）	…46
(4)カテゴリーⅣ企業（グローバル化していないプロフェッショナルサービス、金融）	…46
(5)カテゴリーⅤ企業（グローバル化している非製造業）	…46
(6)カテゴリーⅥ企業（グローバル化していない非製造業）	…47
IV. 政府への提言	…48

はじめに

日本経済はいわゆる“バブル”崩壊後、「不良債権処理 → 自己資本の毀損 → 貸し渋り → 景気悪化 → 不良債権の拡大」という負の連鎖で、失われた 10 年と呼ばれる長期低迷に陥った。この間、多くの個別企業は、バブル時代に積み上がった、いわゆる三つの過剰、即ち「雇用」「設備」「債務」の解消に苦しみ、相当の時間と犠牲を払って解消してきた。その結果、ここ 4～5 年は成長基調が続いているが、一見安定的な成長軌道に回帰してきているかに見える日本経済も、一皮剥けば様々な矛盾を抱えつつ、米欧に比べても低めの成長を何とか実現できているというのが正直なところであろう。このように、日本経済がもたついている間に米欧先進国は日本を上回る成長を続け、更には BRICs に代表される多くの新興国が急激な成長軌道に乗り、過去 5～6 年の世界経済は、かつて経験したことのない同時好況を実現した。その過程で、日本の経済力の相対的な地位は次第に低下してきており、それにつれて日本の存在感も薄れてきている。このままこのような状態を放置しては、日本はいずれ再び極東の島国として、忘れられた存在に逆戻りしかねない危機的状況にある。

それにつけても、世界の中での日本の地位低下が急速に進んでいる現状にも拘らず、国家の目指すべきビジョンを描き、それに向けての戦略の立案と実行を担うべき政界における、このことに対する危機感の欠如は極めて遺憾である。昨年 9 月の参議院議員選挙における民主党大勝の結果、衆院と参院の第一党が異なるという、いわゆる「ねじれ国会」となり、全ての政策課題が政争の道具と化して前に進まない状況を一刻も早く打開しなければ、事態は益々悪くなるばかりである。

もっとも昨年半ばまでは、好調に見えた世界経済も、昨年年央に米国に端を発したサブプライムローン問題を契機に急速な落ち込みを見せている。そもそもこの問題は、不動産価格の右肩上がりを前提とした低所得者に対するローンの返済が不能になってきていることに端を発しているが、リスクヘッジのためにそのローンを証券化して売りさばいてしまったため、二次的債務者は誰なのか、一体誰がどれだけの債務を抱えているのかが不明確で、全体像が見えないことが不安を一層増大させている。その結果として信用収縮を招き、世界経済全体に大きな影を落とした。更には、この背後にはエクイティローン問題やカードローン問題が控えており、これら問題の全体像がはっきりし、解決の目処がつくまでには、まだまだ時間を要するものと思われる。

一方、世界同時好況の中で、石油やレアメタル等の資源価格が高騰してきていることに加え、代替燃料としてのエタノール製造のためのトウモロコシ等の穀物使用が穀物価格の高騰に拍車をかけており、それが畜産を通じて食肉価格にまで影響してきている。世界経済の連携が強まる中で、あらゆることが一瞬にして世界に波及するようになってきており、これまでの先進国に加えて、中国やインドといった比較的資源に恵まれない巨大且つ急速に成長している途上国が加わった資源獲得競争は、これから益々激しくなっていくことは避けられない。加えて、人間が営むあらゆる活動の質と成果を左右する人材の獲得競争も既に地球規模で起きている。既に始まっている熾烈な資源獲得競争に立ち向かうための戦略は、一義的には企業が立案し実行すべきであるが、国家レベルでの戦略と支援が必要な分野も数多くあり、それらの分野については政・官・財の協力体制のもとに、具体的な戦略の確立を急ぎ、可能なものから逐次実行に移していくことが、今最も求められているのである。

ところで、日本の地盤沈下に歯止めをかけ、再浮上させる方策を考えるにあたっては、我が国の現状分析から始めることが必要であろう。国家の力の源泉は基本的には経済力・軍事力・政治力であり、場合によっては、これに文化力を加えることもある。国家の力の強さは、これら三つの基本要素の積で表すことができると考える。三つの要素別に我が国の現状を見てみると、防衛費の面ではつい最近、過去十数年にわたって二桁の伸びを続けてきた中国に予算額で抜かれたとはいえ、依然として世界有数の軍事費投下国であることに変わりはない。しかしながら、日本国憲法の定めるところによって自らに課した様々な制約に加え、先の大戦における経験から来る周辺国の日本に対する警戒感、「非核三原則」による制約も加わり、軍事力における存在感の改善は現時点では非現実的と言わざるを得ない。

また、政治力の点では、歴史的に諸外国との交渉や軋轢の経験が少ない島嶼国で生まれた日本民族は、どちらかという内向きで外交技術にも長けておらず、諸外国との関係において政治力を発揮して問題解決のイニシアチブを取った実績にも乏しく、この点におけるリーダーシップをにわかに期待しても無理なことである。したがって、日本の地盤沈下に歯止めをかけ、国際社会における日本の国力を再浮上させていく上で最も確実且つ手っ取り早い方法は、経済力の復興・強化に他ならない。一時期は世界の GDP の約 20%を創出し、1993 年には一人当たりの GDP でも世界第二位に位置していた日本経済が、今や、GDP では世界の 10%未満となり、2006 年の一人当たりの GDP は世界の 18 位にまで低下してしまっている。この長期低落傾向にまず歯止めをかけ、再び浮揚させるための国家目標と政策こそが今求められているのである。これを成し遂げない限り、我が国の向かう先には「国土の均衡ある衰退」という、最悪のシナリオが待ち受けている。

経済力の源泉は、国内マーケットの大きさ（購買力）と、日本の企業活動から生み出される付加価値にある。このうち、マーケットの大きさは国家の生み出す富の大きさと国民の購買力＝個人消費とが決めることとなるので、結果として日本の企業のあらゆる事業活動が生み出す付加価値が、経済力を測る尺度となる。

付加価値は、事業活動の結果生み出される製品やサービスの品質・機能・利便性・効率性・快適性・快楽性・耐久性・デザイン・リスク／ベネフィットバランス等の一義的要素に加え、顧客満足度・アフターサービス等の二義的要素によって決定づけられる。これらの要素のできるだけ多くを満たし、競争相手との差別化の度合いが大きいものほど付加価値は高いと言える。そして、これらは絶え間ない技術革新・組織改革・意識改革等＝イノベーションの継続、によって初めて維持が可能となる。

これまで米欧企業に対して相対的優位性を保ってきた製造業を始めとする多くの日本企業の強みの源泉はどこにあるのか、また、それらは今後も維持可能かといった点について、一旦立ち止まって冷静に見直すことによって、21 世紀初頭における自らの立ち位置を確認すると共に、今後のあるべき姿を考える出発点としたい。これらの考察の結果として、これまで日本企業の競争力の源泉となってきた経営のあり方のうち、今後も維持すべきものと、変革していくものとの明らかにし、これからの経営のあるべき姿、即ち「新・日本流経営」として纏め上げようという壮大な試みを集大成したものが、本提言書である。

なお、本提言書は、今後 10 年程度を視野に、現役の経営者およびその予備軍たる上級管理職層を対象者として想定し、まとめたものである。

I. 日本の強み・弱み

1. 民族の根底に流れる特質、失われつつある良さ

サミュエル・ハンチントンが「文明の衝突」で行った世界の文明の潮流を8大文明に区分する試みでは、日本はどの文明にも属さない独自の文明として位置付けられている。

縄文・弥生の時代はいざ知らず、この国の歴史がある程度確かな記録として残されるようになってからでも、多くの人々が国外から流入してきたことは周知の事実である。しかしながら、奈良時代を最後に、過去千数百年にわたって他民族の大規模な流入を経験していないということも一方の真実である。民族の歴史において、千数百年という時の流れが長いのか短いのかは、測る対象によって異なるが、国民性あるいは民族性の形成・変遷という点からみれば、決して短い年月とは言えまい。したがって、ハンチントンの言を待つまでもなく、多くの日本人が信じている、あるいは信じたがっている「日本人独自の国民性・民族性」というものは、あながち間違った見方とは言い切れまい。

企業活動に直接関連すると思われる日本人の民族的特性について挙げてみると、おおよそ以下のような範疇にまとめられるのではないと思われる。

<民族の根底に流れる特質>

●集団主義・チームワーク：

勤勉かつ協調性に富み、信頼・信用を重視。一方で自分のムラに属さないものに対する排他性。

●自然との共生：

自然や動物との共存意識と豊かな感性。自然と調和・共生しながら生活していく生き方。多神教的包容力と融通性。

●柔軟性・受動性：

外部からの新しいものを受け入れる、あるいは新しいものに柔軟に対応する素地。一方、自ら新しい流れを作ることには消極的。与えられた指示には忠実に従う。

●勤勉性：

教えられたことを熱心に学ぶ姿勢。一生懸命働く姿勢。

●継続性・持続性：

指示を忠実に守り、辛抱強くやり続ける気質。

●職人氣質：

ものづくりにおける創意工夫と擦り合わせ技術。匠の技。細部まで手を抜かない器用さと真面目さ。

●思いやり：

弱者に対する気配り。相手の気持ちに立ち、自分の考えを押し付けない。

<失われつつある良さ>

●高い倫理観・道徳心：

人に迷惑をかけない。弱いもののいじめをしない。思いやりの心をもって人に接する。

自らを厳しく律する。年長者や目上の人を敬う。

●忠誠心・辛抱心：

どのような仕事であれ、一人前になるまでは歯を食いしばってでも頑張る。所属する組織体に尽くす気持ち。

●足ることを知る気持ち：

儉約心、もったいない精神。金が全てではない、世の中にはもっと大切なものがあるという価値観。

●礼儀正しさ、正直さ：

基本的行儀作法を身につけている。人を騙してまで、自分の利益をはかたりしない。長幼の序。親しき中にも礼儀あり。

●社会の安全性：

犯罪率の低さ。落とし物がそのまま返ってくる社会。

●謙虚さ、自制心：

人を責める前に、自らに悪い点・至らないところはなかったかと反省する気持ち。感情の赴くままに人に当り散らしたりしない心構え。沈黙は金。

<日本の弱み＝歴史的に培われたもの>

●国際感覚の欠如＝外交力の弱さ：

国際社会の中の日本の位置付けを客観的に把握するのが苦手。

異なる民族との間で、巧みな外交交渉によって国益を守った経験の不足。自らをアピールすることは決していいことではないという感覚。公の場とプライベートな場、あるいは、国内と海外での言動の使い分けが下手。

●情緒的・感情的意思決定：

危機に及んで抽象的な観念論を好み、具体的・理性的な方法論を検討しようとなしない。都合の良いように物事を解釈する傾向。喉元過ぎれば熱さを忘れる、熱しやすく冷めやすい国民性。辛抱心の欠如。論理的思考が得意ではない。大局を見据えた大胆な決断ができない。

●横並び意識・出る杭は打たれる：

日本型タコソボ社会におけるムラ社会主義の弊害。外部の評価や評判より、内部の評価や評判を気にする内向き思考 ⇒ 不透明なガバナンスにつながる。突出することを極端に嫌うことから、独創性を阻む。成功者を妬み、素直に賞賛しない。リスクを冒してチャンスを得ようとする気概が少ない。

●自立心・独立心の不足：

困難を自ら切り拓こうとするより、権威ある組織や人に頼ろうとする傾向。長いものに巻かれる。

●天佑願望：

本当に困ったときには、誰かが（何かが）助けてくれるので、困難に立ち向かうより、首をすくめて行き過ぎるのを待つ。

2. 企業経営に生かされている日本の強み

上述した強み・弱みが、企業経営にどのような影響を与えていると考えられるかについて、より分かりやすくするため、欧米との対比という形で整理を試みた。

このような対比において、米国とヨーロッパを一括りにすることの是非について異論があることは十分承知しているが、本提言の目的が「新・日本流経営」の提唱にあり、日本とは異なる先進諸国という意味において、「欧米」としてまとめて対比することによって、日本の特徴を浮き彫りにすることを意図したものであるということを理解願いたい。

<日本の企業の強み>

●経営者の高い倫理観・道徳心：

自らを厳しく律する。自己犠牲精神。セルフガバナンス。

●長期的視野に立った経営：

長期的視野に立った戦略立案と緻密な実行。戦略の一貫性・継続性。

●事業のあらゆる分野における徹底した生産性・効率性の追求：

外国の良いものを巧みに取り入れ、改良・改善してより良いものにしていく能力。
ものづくりでの高い生産性・効率性。

●コンセンサス経営に基づく実行の精度の高さ：

部門間・工程間のコミュニケーションの良さ。合意形成までは時間がかかるが、一旦合意が成立すると確実に実行する。

●環境に優しい技術・製品を生み出す力：

環境との調和を大切にする。微妙な自然・環境の変化を敏感に感じ取る感性。

●優れた擦り合わせ技術：

現場の創意工夫。巧みな擦り合わせ技術。微妙な相互調整による最適化。

●サプライヤー、協力企業との連携の強さ：

原料や部品のサプライヤーや下請企業との信頼関係が強固。

●プロセス・イノベーション：

製造現場のみならず、社内他部門におけるプロセス・イノベーションを継続して行っており、その成果を下請企業との間でも共有している。

<欧米の企業の強み>

●意思決定のスピードと大胆さ：

トップダウンで迅速・大胆な意思決定をおこない、スピーディーに実行する。

●人材の流動性・多様性：

経営者層も含む人材マーケットの存在。多くの異なるバックグラウンドや考え方を
持った人材をうまくミックスし、画期的なアイデア・戦略・技法を生み出す力。優
秀な人材を惹きつける魅力と柔軟性。一度失敗しても再チャレンジできる風土。

●経営資本効率重視の経営：

市場経済の原理により忠実な資本効率を重視した経営を行うことにより、いたずら
な過当競争を回避し、よりリターンの高い事業へのシフトを促し、企業・産業の淘
汰・代謝が促進される。このことが、より有利な資金調達や株主へのより高い還元
を可能にする。

●ステークホルダーとのコミュニケーション：

多様なステークホルダーとのコミュニケーション機会を設ける。株主や顧客などへのリスク情報も含めた情報開示、従業員、地域社会、NPO 等との対話などの場を通じて、自らの考えを主体的・能動的にメッセージとして伝える。

●明確なビジョン：

多くの異なるバックグラウンドや考え方の人材の価値観を統一し、ベクトルを合わせることによって、最大限の成果をあげるべく、明確なビジョンやミッションを持つ。

●人材獲得・育成投資：

優れた人材の獲得と育成のための努力と投資を惜しまない。

●柔構造社会：

起業家をサポートし、評価する土壌。新しい事業を生み出す力。

●透明性：

ガバナンス、ディスクロージャー等の基準が明確であり、その基準に基づいたコミュニケーションを心掛ける風土。

●しっかりした契約概念：

契約に書いてあることが全て。それはそれとしてという考えは通用しないだけに、曖昧さがない。

また、米欧と日本を比較する際には、上記のような比較の他に、古くから行われている「農耕型と狩猟型」対比もあながち的外れとばかりは言えまい。

●農耕型＝日本型：

集団主義、持続型、予測不能時への対応が下手、外的環境に対応する

●狩猟型＝米・欧型：

個人主義、瞬発型、予測不能時への対応が上手、外的環境をコントロールする

3. アンケートに見る経営者の認識

本委員会で実施したアンケート調査¹において、現在の日本企業および日本の市場が持っている特性のうち、今後のグローバル化において企業の競争力として十分に通用すると思われるものを調査したところ、「強みとして通用する」との回答が多かった特性は次のとおりであった。

- 技術力をベースにした産業力
- 品質・安全性の重視
- 現場の従業員の責任感の高さ
- 会社への忠誠心の高い従業員
- 教育レベルが高く均質な従業員
- 長期的成長の重視
- 一つの考えに偏らないバランス感覚

¹ 「事業環境の変化と企業経営に関するアンケート調査」（経済同友会、2007 年）

- 要求度の高い（厳しい目を持つ）日本の顧客
- チームワーク重視

一方、「むしろ弱みとなる」との回答が多かった特性には、組織体制やコミュニケーションにおける閉鎖性・不透明性に関連するものが挙げられた。

- 日本人中心のマネジメント体制
- 自前主義
- 契約関係より信用・信頼関係を重視
- コンセンサスを重視した意思決定
- 日本語によるコミュニケーション（外国語能力の不足）

これらの回答傾向は、回答企業の属性を製造業／非製造業、グローバル型／-domestic型に分けたときにも大きな差はなく、日本企業が共通して認識している強み・弱みと言っても良いと考えられる。

また、日本型経営の三種の神器と言われた「年功序列」「終身雇用」「企業内労働組合」についての認識を調査したところ、概ね以下のような回答の傾向であった。

- 年功序列：大多数が廃止を支持するが、一部では効果も認識。
- 終身雇用：維持または、条件付維持。
- 企業内労働組合：維持または条件付維持。

高度成長期に上記のようなシステム・仕組みが機能したのは、その時点では殆どの企業の事業活動の主体は国内を中心としたものであり、かつ経済が右肩上がりの成長を続け、消費者人口・労働者人口の増加、企業の支払能力の向上等々、どの国家でも発展の過程で一時的に経験する、いわゆる高度成長期のみ存在した特殊な状況であったことが、今となっては常識となっている。

「はじめに」で述べたごとく、そのような状況は完全に過去のものとなり、日本が相対的に低成長を続ける中で、資源や人材を含めたあらゆるものがグローバルレベルの競争に晒されている状況下であって、自らを環境変化に対応させるべく変革・改革させることに積極的でない日本、自らグローバルスタンダードを設定する十分な力のない日本が経済成長を続けていくためには、自国の強みや良さをできるだけ残しつつ、競争上不利になる点については、マーケットのニーズや環境の変化に合わせて素早く変革していく必要がある。その方向を明確にすることによって、日本の企業が目指すべき「新・日本流経営」の具体像も見えてくるものと考えられる。

II. 事業環境の変化と日本企業の課題

ここでは、現在起りつつある、あるいは今後 10～20 年の間に起り得ると思われる変化のうち、企業経営に大きなインパクトを与えそうなものを取り上げ、その影響の推測を試みる。

1. 事業環境の変化

(1) 市場経済のグローバル化

あらゆる面でのボーダレス化、サイバー化・IT 化が急激に進んでおり、今後もそのスピードは加速していくことはあっても減速することはないものと思われる。その結果として、実体経済（製品やサービスの売買に伴う経済）と、より高いリターンを求めて世界を駆け巡る金融経済（円キャリー、オイルマネー、ヘッジファンド、ソブリン・ウェルス・ファンド等）との取引額の乖離が益々大きくなり、後者の前者への影響が避けられない時代になってきている。

更には、外資の M&A 攻勢や、企業の資産価値に比較して市場価値が相対的に低い企業に対する株価値上がりによる利益獲得を狙った、いわゆるグリーンメーラー²的外資系ファンドの株式取得も頻繁におこなわれるようになり、企業や国家の危機管理は益々複雑かつ困難なものになってきている。

ここ 10 年ぐらいを振り返っても、この度のサブプライムローン問題、数年前に発生し、結果としてサーベンス・オクスリー法の制定につながったエンロン、ワールドコム問題、冒頭に述べた日本におけるバブル崩壊と不良債権問題等々、当事者国以外にも大きな影響を与えるような問題が数多く発生している。その都度、再発防止策を講じてはいるものの、市場主義経済である限り、今後も同じようなマグニチュードの似て非なる新たな問題が発生する可能性は払拭しきれないことを覚悟しておくべきであろう。

また、世界各国経済がますます相互依存・相互協力関係を深めてきている状況下では、ある一つの国や地域で発生した問題の影響はたちまち世界に伝播し、問題の発生当初においては、特に、市場が過剰反応を引き起こしがちであることも考慮に入れておく必要があるだろう。

このような問題が起きるたびに制度の欠陥が問われ、法規制を徹底的に厳しくすべきとの意見が大きくなりがちであるが、それが行き過ぎると身動きのとれない規制社会になってしまう。そうなると、次代を担う新規事業の創出は抑制され、若者の目標／憧れとなるような若くして成功を収める経営者は益々現れにくくなり、結果として経済の活力を生むべき芽を摘んでしまうことになりかねない。

むしろ、どのような制度であれ完璧なものはないのだから、様々なツールや媒体の発展に伴い、制度の不備を突いた問題がこれからも発生し得るという前提に立つべきである。ただし、問題が発生した場合には、素早く対応して影響を最小限に食い止めると共に、場当たり的ではない再発防止策を講じることも極めて大切である。

² ここでいう「グリーンメーラー」とは、標的とした企業の経営に参加する意思がないにも関わらず、表面的には買収目的であることを装いながら標的企業の株式を買い集め、その企業や関係者等に高値での買い取りを要求し、利益を獲得することを目的とする者をいう。

(2)技術革新・イノベーション

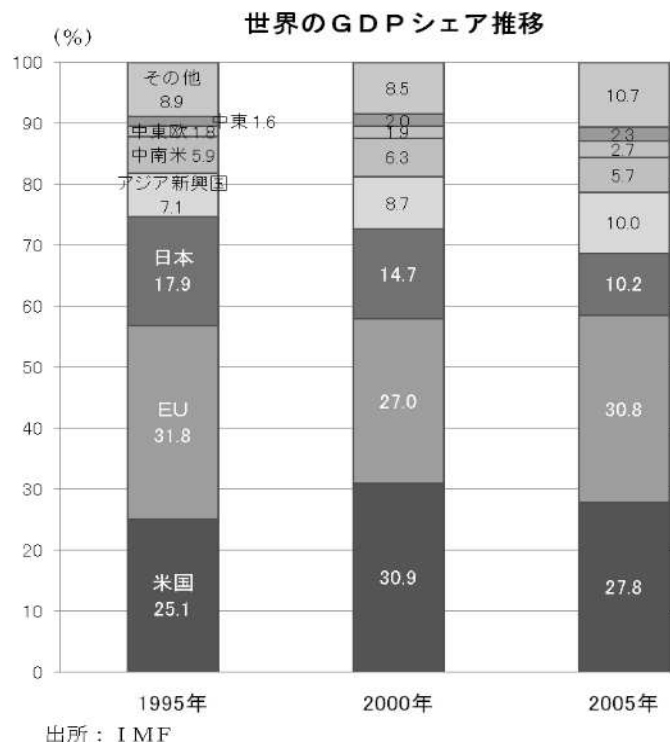
チャールズ・ダーウィンの進化論では「生物の進化の歴史を振り返ってみると、決して強いものや賢いものが生き残った訳ではない。環境の変化に最も対応したものが生き残った」と述べられているが、このことは現代社会にも当てはまる。即ち、どのような生物であれ組織体であれ、環境の変化に最も賢明に対応できたものが生き残るということである。換言すれば、この世に存在する全てのものは、生き残り栄えるためには自らを変革していく努力、即ちイノベーションが不可欠であるということにつながる。

近年における変化のスピードの加速化を評して「ドッグイヤー」だとか「かつての 100 年は今の 10 年」とも言われる今日にあっては、変化への対応＝自らを変革し進化させていく力＝イノベーションの必要性は益々高まっており、変化のスピードは今後益々加速していくものと覚悟しておかなければならない。

(3)新興国の台頭

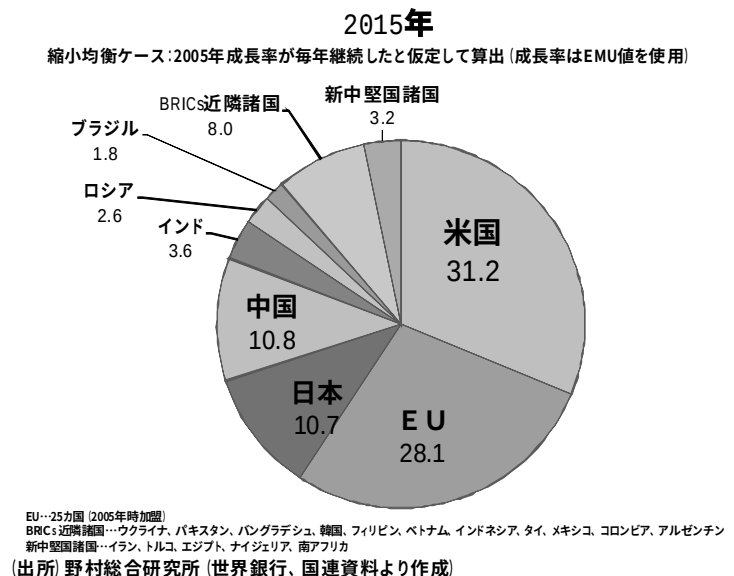
BRICs の台頭が言われて久しく、早くも BRICs に続くのはどの国・地域かということすら取り沙汰され始めているが、前述のアンケートの結果から見ると、将来の期待も込めた市場の大きさを理由として、アジア、中でも中国とインドを注目しているとの回答³が多数寄せられた。

従来日本におけるグローバル化といえば、一頃の、米（30%）、欧（30%）、日（20%）で世界の富のおよそ 8 割を創出していた時代には、まずは米国、そして次は欧州に追随して、必要な制度、システム、基準等の改革（取り入れ）をおこないながら、製品を輸出して外貨を稼ぐことであった。しかしながら、1990 年台後半から急速に成長してきた BRICs を始めとする新興諸国は、21 世紀に入って更に成長速度を加速させており、その結果、一時期、米・欧・日で世界の GDP のおよそ 8 割を占めた構図は急速に崩れてきている。先進国・地域の世界全体の GDP に占める比率の相対的低下傾向は今後も継続し、いずれ近いうちに BRICs に続く国・地域がしばしば話題になる時期が来るものと思われる。



³ 「事業環境の変化と企業経営に関するアンケート調査」（経済同友会）の Q36 を参照。

ちなみに、中国は2010年代の初頭にはGDP総額で日本を追い抜き、2030年頃までには世界一の経済大国なることすら予測する向きもある。このことをもって、盛んに中国脅威論を述べる向きもあるが、視点を中国側におけば、正確な統計はないものの、19世紀の初頭に世界のGDPのおよそ3割を占めていた実績⁴があることからしても何も驚くに当たらない、ただ、以前の状態に戻りつつあるだけだということになろう。また、インドは中国の後をひたひたと追いかけており、一人っ子政策のため急速な少子高齢化が進む中国をいずれ人口で追い抜き、経済面でもキャッチアップすることすら予測されている。したがって、これらの国々を注目するとアンケート回答者の判断は当を得ていると思われる。



(4)人口問題

①急速に少子高齢化が進む日本

急速に進む少子高齢化の結果、国内市場の縮小、労働市場の担い手の減少、若年層の負担増に伴う不公平感・不満感の増加と勤労意欲の減退、独居高齢者の増加、要介護者の増加等々、多くの企業、ひいては日本社会にとってリスクとなる要因が加速度的に増大してきている。

したがって、企業にとってのみならず、社会全体にとっても人口増を前提としたシステムや考えからの脱却は必須かつ喫緊の課題であることは論をまたないが、一方では、考えようによっては新たなビジネスチャンスとも言える。避けられない現実を愁うよりは、それをどのようにチャンスとして生かすかを懸命に考え、いち早く手を打った企業は成長を続けられる可能性すらある。先に述べたごとく、日本人や日本の企業は予測可能なことへの対応は決して不得手ではないと思われる。

一方、少子高齢化問題に対する国家レベルでの対応となると、相変わらず省庁縦割り行政の弊害がはびこる中で、一貫性・整合性に乏しい細切れ対策・政策に終始している感があり、全体としてのビジョンとリーダーシップの発揮が望まれるところである。

②増加を続ける世界人口

先進諸国では少子高齢化が問題になっているが、世界全体を見れば、現在約65億人の総人口は、2050年までには約90億人にまで増加すると言われている⁵。今でも既に、

⁴ 1820年の中国の世界GDPシェアは32.9%。「World Population, GDP and Per Capita GDP, 1-2003AD」（アンガス・マディソン／フローニンゲン大学）

⁵ 「World Population Prospects : The 2006 Revision」（国際連合）

食糧やエネルギーの供給能力に懸念が出てきているが、この人口増が現実のものになれば、食糧やエネルギーの供給能力の懸念のみならず、環境の破壊や貧困問題等が一層大きな問題となってこよう。

過去においては、地球という星の限られた資源を使いたい放題使ってもまだ余りある資源が存在したが、今や地球の限られた資源が、増加する人口と高度化する文明を支えられるかどうか疑問視されてきている。したがって、今は新興国や発展途上国における問題のように思えることでも、遅かれ早かれ先進国にも跳ね返ってくるということを良く認識し、先進国の問題として共に解決に当たらなければ、人類はいずれ共倒れの道を歩むことになる。我々人類が今、その行程のどの辺りにいるかは神のみぞ知ることであるが、対策が遅くなればなるほど解決に向けての困難の度合いが増すことだけは間違いないので、一刻も早く国連安全保障理事会メンバー国やサミットメンバー国がイニシアチブをとって、対策を検討し実行に移さなければならない。

(5) 地球環境問題

地球温暖化の危機が叫ばれ、その主要因が炭酸ガスの大量放出であるということは今やコンセンサスになっている。長い地球の歴史の過程で、自然のシステムがかつて大気中にあった炭酸ガスを化石燃料として地中に取り込んだわけだから、それを燃焼することによって再び大気中に短期間に大量に放出すれば、地球のエコシステムの調整能力を超え、微妙なエコバランスを崩してしまうことで、何らかの副作用が生じるのは自然の理である。

しかしながら、一方では、最近の気温上昇は炭酸ガス増加によるものではないとの説を主張する学者もいる。確かに、長い歴史の過程で、地球が温暖化と寒冷化を繰り返してきたことは事実であり、数万年単位のサイクルで考えれば、いずれまた寒冷化が現実のものになる可能性は否定できない。しかしながら、一方で数十年から 100 年ぐらいのサイクルでみると、両極の水やグリーンランドの氷の減少、アルプスやヒマラヤの氷河の後退と縮小、太平洋の小島嶼国の水没の可能性、熱帯でしか見られなかった昆虫や動植物の北上等々、地球温暖化の兆候はいたるところに見られる。このような状況下では、温暖化の危機が現実のもので、このまま加速度的に進んでいった場合は、地球全体・全人類や動植物に対する壊滅的打撃を与えることが避けられなくなるような最悪の事態にならないよう、今からできる限りの対策を講じることが、地球上に存在した最も高度の知能を誇る人類のとるべき方策であることは論を待たない。

増加を続ける人口と、経済発展に伴う生活レベルの向上に対する欲求は、いずれも抑制することは極めて困難である。ましてや、散々資源を浪費し、公害や地球温暖化の元凶とみなされている有害廃棄物や炭酸ガスを撒き散らした結果、先に高い経済レベルに到達した国々が、これからキャッチアップしようとする国々に対して、大気汚染や地球温暖化抑制のための炭酸ガス排出規制を押し付けようとしても、押し付けられる側からすれば先進諸国のエゴ以外の何物でもないと受けとられてもやむを得ないところである。これはあたかも、経済発展のために自然を破壊し、多くの動植物を死滅に追いやった先進国が、これから発展しようとしている東南アジアや南米・アフリカ諸国に対して、熱帯雨林の保護や動物の保護等の自然環境保護を押し付けようとしているのと似ている。もし、本当に人類

全体が生き残るために必要な環境保全・保護であれば、先進国をキャッチアップしようとしている途上国にそれらを一方的に押し付けるのではなく、先進国が更なる省エネに取り組むとともに、先進国からの技術支援や移転、あるいは資金援助をより一層協調的、総合的に行う仕組みづくりが必要であろう。それを実現して初めて、途上国と先進国の真の協調が現実のものとなり、地球規模で調和のとれた環境保護の可能性が見えてくる。

先進国と途上国の協力体制構築の一助として、日本が培ってきた環境技術の移転も大いに役立つはずである。

時あたかも、本年は日本が議長国となる北海道洞爺湖サミットの年でもあるので、議長国の特権とイニシアチブを存分に生かし、これからの地球環境保全や特にアフリカ諸国における貧困撲滅のための画期的な第一歩を印すサミットとしての成果が大いに期待される。その前触れとしての福田首相の本年初頭ダボス会議（世界経済フォーラム年次総会）における国別総量規制発言は、出席した各国リーダー達から概ね好意的に受けとられており、サミット本番での議長国としての強いリーダーシップによる意義ある合意の形成が期待される。

京都議定書(2005年2月16日発効)	COP13(気候変動枠組条約第13回締約国会議) 合意事項「バリ行動計画」
■ 目標期間 : 2008～2012年の5年間 ■ 基準年 : 1990年 (ただし、HFC・PFC・SF6は1995年としてもよい) ■ 削減目標 【先進国および市場経済移行国全体】 ・少なくとも△5%(1990年比) 【附属書1国】(1990年比) ・EU=△8% ・日本=△6% ・米国=△7% など 【非附属書1国】※主に発展途上国 ・数値目標なし	2009年末までに以下について合意する ■ 削減目標 ・温室効果ガスの大幅削減が必要 ※具体的な数値の明記は見送り。 削減の目安として、IPCC第四次報告書(※)を参照 【先進国】 ・削減義務を含めて検討 【発展途上国】 ・持続的発展を考慮。削減のための行動を取る
削減目標達成のための「京都メカニズム」(市場原理)の導入 ① 共同実施 (先進国間の共同プロジェクトで生じた削減量を当事国間でやり取り) ② クリーン開発メカニズム (先進国と途上国の間の共同プロジェクトで生じた削減量を当該先進国が獲得) ③ 国際排出量取引 (先進国間での割当排出量をやり取り)	・2013年以降の取り組みについて交渉する新たなプロセスを立ち上げる ・特別作業部会(AWG)を設置し、COP15(2009年12月)での採択を目的として2009年までに作業を終了。 ・米国を含む全ての先進国と途上国それぞれの緩和(排出削減)策などについて検討する(絶対量による排出削減抑制目標を含む) ・セクター別アプローチも検討項目

(※) 気候変動に関する政府間パネル(IPCC)第4次報告書
 気温上昇を2～3℃以内に抑制。温室効果ガス排出量のピークは2015～2020年とし、2050年までに半減する必要あり。

(6) 激化する資源獲得競争

① 化石燃料、ウラン・鉄鉱石・レアメタル等の天然資源および食糧

人類が石油・天然ガス・石炭等の化石燃料に代わるべき代替燃料を経済的に利用可能なレベルにまで進化させるには、まだまだ時間がかかるものと思われ、それまでの繋ぎとして最も有望なのは原子力発電であろう。しかしながら、原子力に対する過去の不幸な体験から、原子力発電に対する慎重論も多くの国々に存在している。加えて、原子力発電所建設能力を有する国は限られており、急速な需要増にはにわかには対応できない。また、核燃料再処理問題も未解決のままであり、これらの障害を考えると原子力発電能力の大幅な増加を短期間に実現するのは容易ではない。そのような背景のもと、サトウキビ等からつくるエタノール等のバイオ燃料が一部で注目を浴びているが、これも食糧や飼料としての用途との兼ね合いや、絶対的生産量に限界があることから、当面の代替エネルギーとはなりえないという見方が大勢であろう。

バイオ燃料の生産と利用では、現時点ではブラジルが最も進んでいる。そのような状況をみて、最近ブッシュ大統領が、穀物生産大国である米国でもバイオ燃料の生産と利用を大々的に行うという方針を打ち出したが、米国の場合はサトウキビではなくトウモロコシからエタノールを製造することになっているため、別の問題が発生する恐れがある。まず第一に、エタノールの生産性という面では、サトウキビはトウモロコシの7倍の生産性があり、トウモロコシの生産性は圧倒的に低い。次に、トウモロコシは家畜の飼料や食品原料、更には多くの化学品製造の原料として大量に使われており、その供給がタイトになるとたちまち価格が上昇し、多方面に波及してくることが懸念される。

もちろん、ソーラーパネルによる太陽光発電、更には風力発電、潮力発電等、様々な代替方法が既に実用化されてはいるが、絶対的な供給量の点で化石燃料に置き換わるほどの供給力は望むべくもなく、せいぜい補完的な役割を果たすに過ぎない。したがって、化石燃料の需要は当面増えこそすれ減少することは考えにくく、この先20～30年のスパンで見れば、化石燃料の価格は上昇基調を辿ることは避けられまい。

資源獲得競争が起るのは決して化石燃料だけではなく、その他の多くの天然資源にも早晩起こることは必定である。既にレアメタルのみならず鉄鉱石や石炭等でも、資源獲得競争は現実のものになってきている。ここでもまた、将来の見通しは大変厳しいものと言わざるを得ない。

更には、食糧の獲得競争も激しいものになっていこう。増加を続ける人口に最低限必要な食糧を供給していくことが求められるだけでなく、豊かになった国家の国民はより贅沢な食べ物を欲するようになり、それらの生産にはより多くの水やエネルギーや肥料や飼料や人手がかかるので、価格は上昇していく。加えて、先に述べたバイオ燃料への転用等を考えると、食糧の供給も一層深刻な問題となり、激しい獲得競争になることは避けられまい。そうすると真っ先に被害を受けるのは途上国の貧困層であり、栄養失調と飢餓による病気の蔓延や死亡の増加が懸念される。

②人材

天然資源や食糧の獲得競争は極めて深刻なものがあるが、それに加えて、国家や企業が繁栄を続けていくために不可欠な人材という資源についても、既に激しい獲得競争が始まっていることを忘れてはならない。特に、移民による人材の獲得に実績のある米国や、地域の拡張と移民により人材の獲得を実現しているEUに比べて、日本はこれまで良質かつ高い能力の人材を供給してきた国内の供給源が先細りになってきており、このままでは成長を持続することは覚束ない。特に、日本の成長継続に必要な研究者や高度技術保有者が不足するのは目に見えており、米欧のように人材獲得モデルを確立し得ていない日本にとって、ここでも事態は極めて深刻である。

製造現場における労働力だけであれば、生産工場を海外に移転することでかなり緩和できるであろうが、それでも先端製造技術の進化と革新は日本人の強みのコア部分であり、特に研究開発については、日本人ならではの感性和創造性が、日本の企業が技術革新の最先端を走ることを可能ならしめている部分も多分にあるだけに、減少する日本の

人材をできるだけこの方面に投入するとともに、そのような資質と能力を有する外国人を、近隣諸国たるアジア諸国から積極的に招聘し、日本の発展に貢献してくれる人材として育成し、取り込んでいく必要がある。

2. 日本企業が抱える共通の課題

(1) 少子高齢化への対応

少子高齢化対策は、各国が様々な対策を講じているが、どこにでも通用するような有効策は未だ打ち出し得ていない。企業経営者としては、政府だけに任せるのではなく、自らできることは何かをよく考え、早急に実行に移していくことが肝要である。経済同友会の「人口減少社会を考える委員会」の提言⁶（2005年3月）では、「ワークライフバランスへの配慮」と「ダイバーシティマネジメントへの脱皮」を企業経営者の責任として提言し、様々な人材を多様なワークスタイルの中で活かしていくことが、人口減少社会の中でも高い生産性を生み出す糸口だとしている。

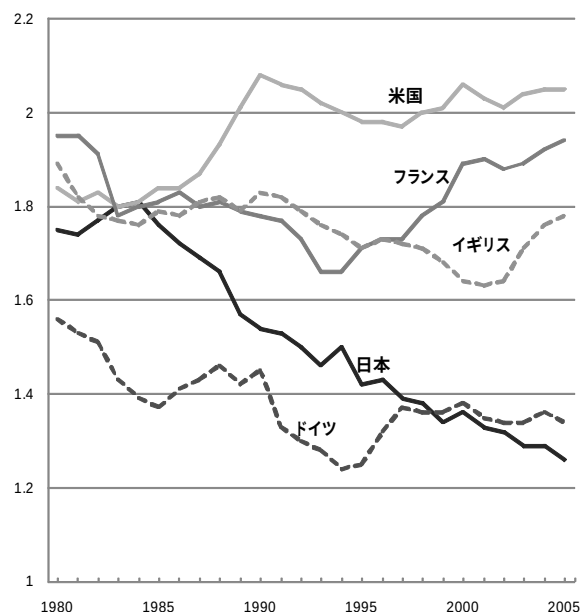
それらを踏まえた上で、本提言では以下の四つの切り口で考えてみたい。

① 出生率低下に歯止めを

先進国に共通の現象として、経済の発展とともに出生率が低下する傾向が強まっているように見受けられる。経済の発展とともに女性の自立が進み、働く女性の比率が増加し、未婚・晩婚化していることがこのことに影響を与えていることに異論をはさむ向きはあるまい。しかしながら、そのような先進国の中にあっても、出生率低下の度合いには濃淡があり、米国のように依然として比較的高い出生率を維持している国もあれば、フランスのように、低下を続けていた出生率に歯止めをかけ、再び増加傾向に転じることに成功している国もある一方、日本や韓国のように低下傾向に歯止めがかからない国もある。

少子化対策の最善の方法は、出生率低下に歯止めをかけ再び増加させることであり、まずはこのことに全力を尽くさなければならない。そのような観点からわが国における少子化対策を見た場合、あまりにも総花的でメリハリがなく、結果として芳しい成果をあげていないことが問題である。例えば、幼稚園と保育園の一元化一つをとっても、2006

主な国の合計特殊出生率の動き



資料：
厚生労働省人口動態統計
U.N. Demographic Yearbook (Historical Supplement 1997)
Council of Europe, Recent demographic developments in Europe 2003
U.S. Department of Health and Human Services, National Vital Statistics Reports, Vol. 55, No. 1

⁶ 提言「個人の生活視点から少子化問題を考える～世代別価値観を踏まえた少子化対策提言～」人口減少社会を考える委員会（河野栄子委員長）2005年3月

年に「認定こども園法案」⁷が成立したものの、認定された施設は全国で 200 施設あまり⁸と、目標に掲げる 2000 施設には程遠く、待機児童の解消には十分な効果を発揮していない。この背景には、文部科学省が管轄する幼稚園（教育基本法に基づく教育施設）と厚生労働省が管轄する保育園（児童福祉法に基づく福祉施設）を従来どおり残したまままでの施策であることがあり、職員の配置などの認定基準や会計処理などの運営面では、依然として幼稚園部分と保育園部分が分けられている事項があるなど、施設側の負担が大きく、インセンティブが働きにくいという問題もある。これでは、本質的な課題解決につながらず、説得力に欠ける少子化対策だと言われてもやむを得ない。

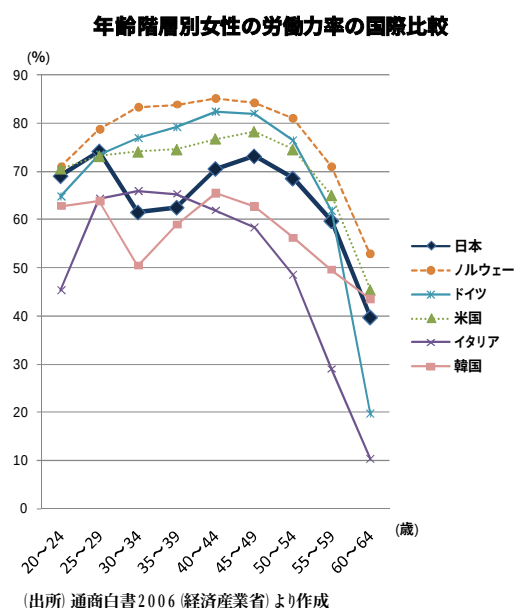
企業では、行政の環境整備を待つだけではなく、働く母親が働きやすい環境を提供することにより一層努力と工夫をしなければならない。この点においても、良き手本となるべき例は米欧の先進諸国に多数存在しており、これらの中から自分達でできるもの、自分達の考えに合致するものから実行していくことも極めて重要である。日本人の弱点の一つとして挙げた天祐願望（困ったときの神（お上）頼み）は、ここでは一旦棚上げにしなければならない。

ただし、この問題についても米・欧のやり方を単純に真似るのではなく、日本の社会構造や文化に適したやり方を考える必要がある。例えば、米国でよく見られる企業キャンパス内の保育施設は、車社会の米国ゆえに成り立つやり方であり、満員電車で長距離通勤が当たり前の日本にはそぐわない。むしろ、企業が協力し合って、主要住宅地域に共用の保育所を設置する等の工夫が必要であろう。

また、出生率低下に歯止めをかけるためには、働く女性が働きながら出産・育児ができる環境の整備のみならず、男性の働き方の見直しについても併せて検討を進めていかなければならないだろう。男女の役割分担意識の変革も必要になっている。

②女性の活躍を阻害している要因の除去

移民に門戸を開く前に、国家としてはもちろんのこと、各企業においても十分に活用されていない労働力、即ち女性労働力の活用を真剣に考え、具体的対策を実行していく段階にきている。日本の女性は、男性と同等の高等教育を受けており、十分な能力も有している。加えて、女性が高等教育を受ける過程で多額の国費を投じているわけであるから、女性が男性と同様に活躍できていないのは重大な損失であり、官民一体となって女性の活躍を阻害している要因の除去に努めなければならない。



⁷ 「就学前の子どもに関する教育、保育等の総合的な提供に関する法律」（2006 年）

⁸ 2008 年 4 月 1 日現在の認定件数＝229 件。文部科学省・厚生労働省の幼保連携推進室ホームページより

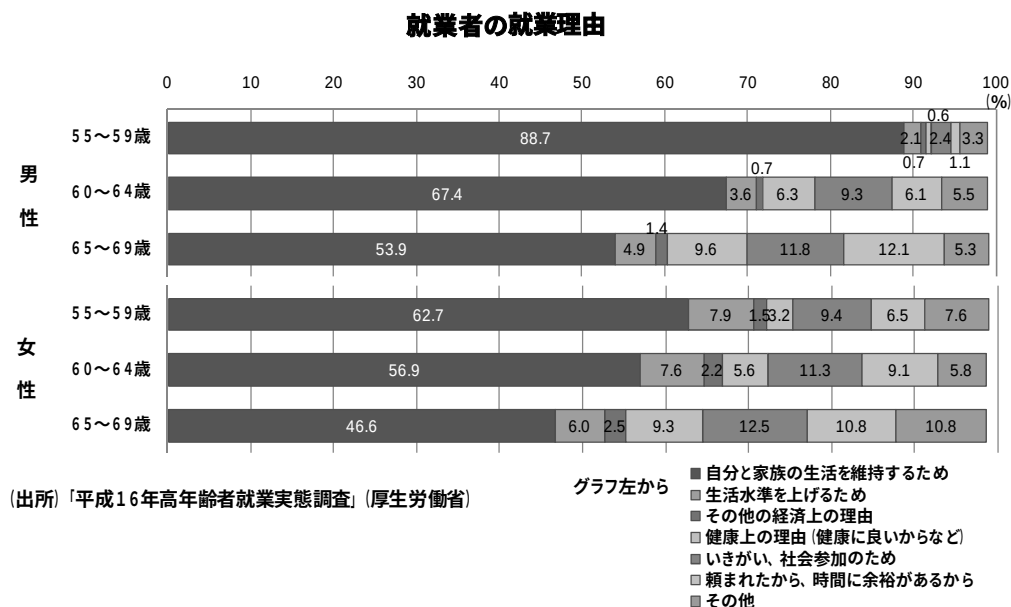
各企業においては、何が女性の活躍を阻害している要因なのか、また、どうすれば女性が能力を十分発揮できるようになるのかについて、あらためて点検をおこない、必要な措置を講じていくことが求められている。

女性の活躍を阻害している要因を除去することは、何よりも先に取り組むべき課題であり、きちんとした対策をとれば、その効果の発現は他の少子高齢化策に比べて比較的早いものと期待される。

③高齢者の活用

日本人の特色の一つとして挙げた勤勉性を大多数の高齢者は保持し続けている。実際、多くの日本人は、定年退職して生活に困らない状況になっても、体が元気な間は給料が下がっても構わないから働きたいと考える、世界でも稀有な国民である。この日本人の“働ける間は働きたい”という貴重なメンタリティを有効に活用しない手はない。個別企業における定年退職者の再雇用など、積極的に高齢者を活用していく取り組みが求められる。また、社会全体としても、元気な高齢者が介護を要する高齢者の支援をできるような仕組みや、高齢者が保育園や幼稚園で幼児の世話をできるような仕組みをつくれば、かつての子育ての経験や孫を世話している経験を大いに生かすことができるであろう。また、学校の先生が不足しているのであれば、一度退職した先生の再雇用も積極的に行うべきであろう。再雇用にあたっては、一律に従来通りの週5日労働を延長するだけではなく、例えば、企業での勤務は週3日にして、残りの日には地域での人材育成活動を行えるようにするなど、高齢者が参画しやすく、かつ、社会全体でその財産を活用できるような柔軟な仕組みが必要である。

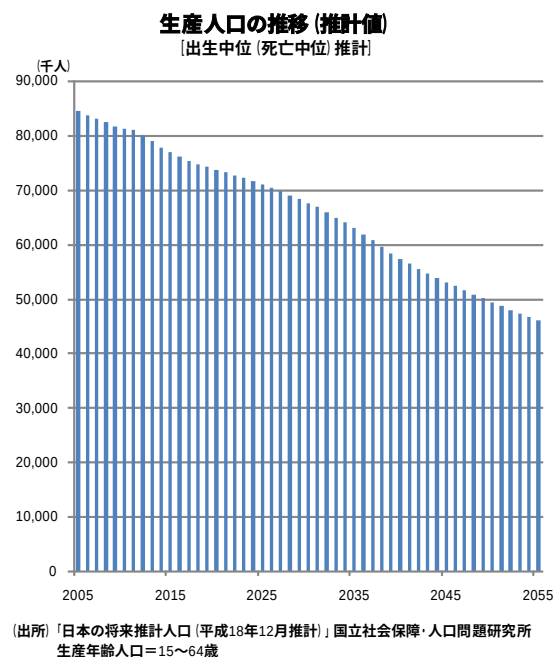
暗黙知化された団塊の世代のスキル・経験が退職によって失われないように適切に形式知化しながら継承していく取り組みは、企業のみならず社会全体の財産を引き継いでいくことにもなる。このような知を再生産する仕組みをつくれば、少なくとも少子高齢化にともなう問題の幾ばくかも解消され、正に一石二鳥の策と言える。



④外国人の活用

少子化による若年労働力の不足から、外国人労働者の流入が増えてきているが、基本的に日本が受け入れるべき外国人労働者は、知識労働者もしくは高度技術・技能者を優先すべきであろう。もちろん最低限必要な労働者の受け入れは避けられないが、安価な労働力を求めるのであれば、むしろ、安価な労働力の供給地に生産設備を設けることを考えるべきであろう。外国人労働者を受け入れるだけの体制が整っていない現状で、安価な労働力として外国人労働者をなし崩し的に受け入れていけば、例えば、そのような労働者の子弟に適切な就学機会が与えられないことが多いため、結果として将来まともな就労機会も得られない若者を多くつくり出し、大きな社会問題に発展する可能性は否めない。

確かに、先進国の中でもフランスのように出生率の低下に歯止めをかけ、再び上昇に成功した例もあるが、その背景にある、「子供は国家の財産であり、シングルマザーの子育てを社会全体でサポートする」といった価値観の転換をこの国にもたすのは、文化的にも容易ではない。しかし、このままの状態が続けば今から25年後（2033年）には生産年齢人口がおよそ2000万人減少するという試算結果を考えると、その減少分を全て外国人に置き換えるような社会に転換していくのは非現実的であろう。



この問題を考える際に、移民問題先進国に生じた様々な問題とそれらの国々がとった対策から学べることは多いと思われる。特に、イギリス、スイス、シンガポール等の具体例は大いに参考になろう⁹。これらの国々では、移民を決して無制限に受け入れてはいない。例えば、単純労働者であれば、滞在期間を制限し、それを厳しく適用したり、家族の帯同を許可しない等の対策を講じている。一方では、高度技術者や知的労働者は定着を奨励している。また、受け入れに際しては、語学教育や職業訓練を国家が提供する等、人材教育型の受け入れ体制を整えることも大いに見習うべきであろう。

要は、日本もできるだけ早く自らの現状とニーズに見合った法整備を行い、それに基づいた外国人労働者受け入れ政策を計画的に実行していくべきである。

⁹ イギリスでは、一定の資格、技能、経験を必要とする職種に限って、労働力が不足する分野に外国人労働者を受け入れる労働市場テスト（国内労働者による労働力充足ができないことを確認してから外国人に就労許可を与える制度）を導入するほか、高度熟練労働者の就労・移住を許可する高度技能移民プログラム（労働市場テストの対象外）や季節農業労働者向けスキーム（最長で6カ月間）など個別の制度がある。スイスでは、新規に受け入れる外国人労働者の数を制限する数量割当制度を導入し、毎年の新規許可発給件数に上限枠を設定している。シンガポールでは、自国の国際競争力向上に資するような優秀な人材は数量制限なく受け入れる一方、非熟練労働者については必要最低限となるよう対象産業を限定し、雇用税による雇用コスト引き上げや雇用率による数量調整を行っている。（出所：厚生労働省「外国人雇用問題研究会報告書」（平成14年7月）などより）

また、法整備と並行して、企業においては、まず、外国人労働者の国内への受け入れで対応する課題と海外へのアウトソースで対応する課題を分け、そのうえで、受け入れ側の意識変革や処遇体系の整備などの必要な取り組みを進めていく必要がある。

(2) 資本市場の自由化・活性化への対応

これまで外国の要求を受け入れて段階的に市場の自由化を進めてきた結果、法整備という面からは概ね形が整ってきたが、むしろ問題は経営者や株主の日本人独特のメンタリティにあると言えよう。即ち、法改正が話題になるたびに、必要以上に外資脅威論を煽ったり、国益保護を振りかざして自由化に抵抗する姿が度々見受けられた。結局のところは、市場の自由化は何のためにやるのか、それは国家のビジョンとどのように整合性があるのか、といったような本質的・論理的議論と詰めを行わないままに、その場限りの対応をしていくので、少々反対意見が出ると対応がブレてしまうことになる。ちなみに、例えば株式交換による三角合併の解禁についても、政財界が反対した結果、実施を一年遅らせたが、実施後、経済界が懸念した事態は全く起きていない。

また、外資の株式購入に過剰反応して、国内株主の支持を取り付けた上とはいえ、膨大なプレミアムを払って外国人株主を排除するなど、本来経営者としてのビジョンを株主に問うて争うべきところを株主の感情に訴えて支持を請うような形で決着する姿勢は、少なくとも米欧の投資家には理解し難いものがあるだろう。要するに、株式会社の経営者は、常に株主のベストインタレストは何かという観点から冷静に判断を下すべきであり、決して一時の感情にかられて判断を誤ってはならない。

このような事例が続くと、日本の市場は、たとえ形の上では法整備は整っていても、実際の運営面では法の範囲内で市場原理に基づく決着がつけられない場合もある予測のつかない市場という印象を与えかねず、結果として閉鎖的市場との印象はいつまでも払拭できないままに時間だけが経過し、国が奨励している外国からの直接投資の増加どころか、逆に逃避につながりかねない。

要は、各企業は何のために上場しているのかという根本的・本質的問題への問いかけとそれへの解答を常に考えておく必要があるということである。さもなくば、今後とも外資からの脅威に晒される可能性は常に存在するだけでなく、日本のファンドでも一部にグリーンメーラー¹⁰的な動きをしているところも出てきているだけに、そちらへの対応にも苦慮する事態も想定しておく必要があろう。

現にそのような動きは今も数多く起きており、原則自由の資本市場においては今後も続くものと想定しておくべきリスクであろう。

(3) イノベーションの促進

変化の激しい時代にあって、企業が成長を持続するためには、環境の変化に合わせて自ら変革し続けるしかない。とりわけ、少子高齢化や資源獲得競争の激化が見込まれる環境においては、製造分野であれ、技術分野であれ、管理分野であれ、いずれの分野でも変革

¹⁰ (脚注 2 を参照)

が求められており、イノベーション継続による競争力維持・強化のみが持続的成長を可能にする。

イノベーションのプロセスは、ニーズの変遷によって通用しなくなった枠組みを取り壊し、新たな要素を取り込んでニーズに対応した新たな価値を創造することである。このプロセスにおいては、日本の強み・良さである柔軟性（外部からの新しいものを受け入れる）、継続性・持続性（辛抱強くやり続ける気質）、観察眼（微妙な変化を敏感に感じ取る感性）などに立脚して、良いものを柔軟に取り入れて自分のものとして同化するという日本の特徴は、イノベーションに向けての強みとして生かすことができるだろう。

ただし、日本の弱みであるグローバルなビジョンの不明確さ、内向きな論理の優先、論理的思考の不足、大胆でスピーディーな意思決定が不得意、ダイバーシティ（多様性）に欠ける、横並び意識・出る杭は打たれる、天佑願望などが、今後のイノベーションの重要な要素である開放性（オープン）、多様性、コラボレーション（協業）、グローバル、コミュニケーションなどを阻害する要因にならぬよう、イノベーションを奨励・賞賛する文化や社風の醸成に経営者が積極的に関わり、変革を促す仕組みづくりに取り組んでいく必要がある¹¹。

(4) 資源獲得競争への対応

① 化石燃料、ウラン・鉄鉱石・レアメタル等の天然資源および食糧

人材以外にほとんど資源らしい資源を持たない日本は、今後の持続的発展を確かなものにしていくには、エネルギー資源、鉱物資源、食糧等の確保を、個別企業の努力に待つだけでなく、国家戦略としても実行していく必要がある。

② 人材の獲得と育成

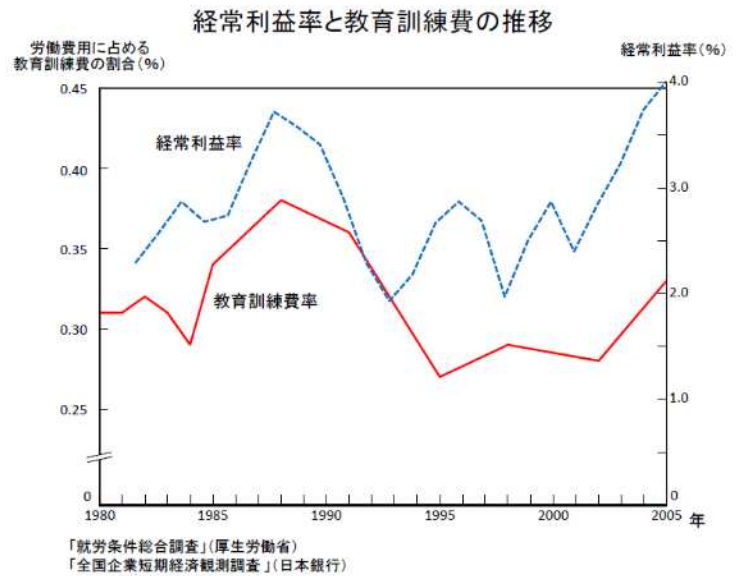
高品質の規格品を大量生産するのが主流であったかつての高度成長時代に適していた人材供給システムは、変化のスピードが速く、かつ、多様な生産、多様な思考が求められる現代にはマッチしない。

多様なバックグラウンドと多様な思考形態を有する人材をできるだけ多く惹きつけ、思い切って仕事ができる環境を提供することこそが、これからの競争を勝ち抜くために欠かせない重要なポイントである。この点に関し、日本企業は、従来はどちらかというあまり関心を払ってこなかったきらいがあるが、米欧企業に比較して大きく遅れをとっているこの点を早急に改めなければ、グローバル人材獲得競争で益々遅れをとってしまう。

更には、人材育成面においても多くの日本企業は欧米企業に比べて遅れている。したがって、社内教育プログラムの開発も不十分であり、また、それを補う様々な教育プログラムを提供する外部の専門機関も、質・量ともに圧倒的に遅れていると言わざるを得ない。適切な教育プログラムを提供する専門機関が国内になれば、海外にも求めるこ

¹¹ 提言「日本のイノベーション戦略～トップがコミットし、自ら実行すべし～」日本のイノベーション戦略委員会（小島順彦委員長）2007年2月

とも必要だろう。また、本来、教育に対する投資は、企業業績に関わらず、継続的・安定的であるべき性格のものであり、業績の悪化によって教育投資が停滞するという悪循環が生じないように留意しなければならない。



III. 新・日本流経営

1. 日本の国家および日本企業のあるべき姿

本提言を参考に、より多くの日本企業が繁栄を続け、結果として日本の経済力低下に歯止めをかけ、更には日本の存在感の復活と向上に貢献するようになることを期待するものである。

(1) 東アジアにおけるリーダーシップ

「はじめに」で触れたように、日本が繁栄を続けていくためには、経済力の強化、即ち、少なくとも米・欧先進諸国に負けないだけの経済成長を続ける必要がある。しかも、それを少子高齢化の進展と激化する資源獲得競争の中で実現しなければならないという、極めて厳しい状況にある。

米国は、国家の成立基盤とも言える移民の受け入れにより、世界中の優秀な人材を惹きつけると共に、近隣諸国から大量の良質労働者を受け入れることによって人口を増加させ続け、最近ついに3億人を突破した。その結果、今や中国、インドに次ぐ三番目に人口の多い国となり、市場拡大と国家としての活力の維持を実現している。一方 EU は、加盟国を増加させることによって人口の増加と市場の拡大、そして活力の維持を実現している。

そういった中で日本の目指すべき道は、中国やインドとの友好関係を確かなものにし、共同してリーダーシップをとりつつ、とりわけ ASEAN 諸国と協力して東アジアにおける経済共同体の実現を図ることこそが、日本の持続的成長を可能とする優先戦略と言える。しかしながら、中国との関係ひとつをとっても、相互信頼関係の確立と共同リーダーシップの実現は、極めてハードルが高い政治的課題であるが、それこそが ASEAN 諸国から日本に期待されている役割であり、また、日本にとってもサバイバルに必要な国家的命題であることを念頭に、その実現に向けて、正に政・官・財一体となって臨まなければ成功は覚束ない。特に、現在進めている ASEAN との EPA の推進は、日本政府にとっても日本企業にとっても極めて重要かつ緊急性の高い課題であると同時に、既に他国に先行されていることもあって、早期に実現できるかどうか、政・官・財一体となった協力の真価が問われる試金石とも言える。

また、どの国よりも急速に少子高齢化が進む中で、どのようにしてそのような社会でも活力と繁栄を続けていくかという成功モデルを確立できれば、アジア型文化という共通点のある東アジア諸国にも大いに参考になるものと思われる。

なお、個別企業の活動としては、これまで製造業を中心として長期間にわたり膨大な投資を東アジア地域の国々に実施してきており、その結果、この地域諸国の経済発展に大いに貢献してきている。今後も従来からの協力関係は維持しつつも、東アジア地域諸国の経済発展に伴い、これら諸国が望んでいる研究開発面等での新たな協力関係の構築も積極的に検討していくことにより、さらなる経済発展への貢献と関係強化を図ることができると思われる。

(2)米欧と新興国の間で独自のポジショニングを

米国流の市場ルールがグローバルスタンダードとして浸透する中、グローバルでビジネスを展開する上で必要なグローバルスタンダードについては取り入れていく必要がある。日本でグローバルスタンダードというと、一般的には米国流を連想しがちであるが、決して米国流のやり方が全てではないということも常に認識しておく必要がある。現にEUは、あらゆる分野において米国との間でグローバルスタンダード設定の覇を競っており、しばしば米国に勝っている。また、中国やインドはケース・バイ・ケースで自国に有利な方に与するという巧みな戦略をとっている。このような状況下で、日本が従来と同様の米国一辺倒の方針を維持することが本当に得策かどうか良く考える必要がある。

日本はどのような分野で存在感を維持・強化していけばいいのかを考えたとき、製造業分野においては、軍事産業と密接に結びついた航空・宇宙産業で米国と覇を競うのは、労多くして実り少ないものと言えよう。なぜなら米国は、自らの軍事的優位性を堅持するためには、あらゆる手段を駆使することを厭わないからである。また非製造業分野では、コンサルティングや投資銀行業務、あるいは金融サービス、リーガルサービス等に代表されるいわゆるプロフェッショナルサービス分野では米国が圧倒的な競争力を有しており、EUも何とかこれに対抗しようとしている。このような状況下で、日本がこれからこれらの分野でグローバルに存在感を高めようとするのは至難の業と言える。また、安価な労働力をベースにした比較的単純な製品の大量生産については、今後益々途上国にシフトしていくことは避けられない。

日本がとるべきポジショニングとして自ずから到達する答えは、地道なイノベーションの積み重ねや創意・工夫、更には愚直な取り組みで勝負していく製造業的な分野ということになるのではないだろうか。このような分野は、日本人の得意とするところであると同時に他国が必ずしも得意ではないだけに、努力を怠らなければ強みとして維持でき、差別化が図れる分野とも言える。ただし、これらの分野のノウハウは相対的に可視化できるため、たとえ知的財産の保護を確立していても模倣やノウハウの漏洩の危機に絶えず晒されており、詰まるところは、常に半歩先一步先を行くイノベーションの継続のみが優位性を保つ唯一の方法であることを十分自覚しておくことである。

(3)環境分野でのリーダーシップ

環境分野における日本企業の技術は世界の最高レベルにあると言える。既に始まっている天然資源の獲得競争や、地球温暖化への対応が求められている今日、そして、それらの問題への対応が益々深刻かつ喫緊のものになってくる将来に向けて、日本が築いてきた環境分野における高い技術は、自然との共生という特性に根ざした日本企業の競争力の源泉の一つとなるのみならず、途上国への技術支援・移転等を通じて、途上国経済の発展と環境対応の両立への貢献、更には地球全体の環境問題対応への貢献を可能にするものである。

そのためには、自らグローバルかつ長期的な視点に立った高い目標に挑戦し、革新的技術の創出、代替エネルギー開発などに積極的に取り組むだけでなく、先進国・途上

国間の協力と対話の推進に貢献する「架け橋」としての役割を担っていくことが期待されている。

2. 国際競争力強化への取り組み

(1) 今後も強化すべき日本流経営

ここに述べる日本流の良さは、これまで製造業を中心にした日本企業の競争力強化と発展に貢献してきた重要なファクターと考えられる上、これらは時代を超えて今後も日本企業の将来の発展の原動力として貢献し続け得ると考えられるが故に、ここで改めて取り上げる次第である。

① 長期的視野に立った経営

トップダウンによる意思決定と実行が基本的な経営スタイルとして定着している大多数の米欧企業は、大胆かつスピーディーな意思決定と実行という点において、我々よりも明らかに一日の長がある。しかしながら一方では、CEOが交代した途端、それまでの方針ががらりと変わってしまうこともしばしばあり、事業の継続性・一貫性という点はあまり実現できていない企業が多いように見受けられる。

他方、大多数の日本の企業では、トップダウンで強引に引っ張っていかうとしても、会社のカルチャーや従業員のメンタリティがそれを受け入れる体制になっていないため、必ずしもうまくいかないことが多い。むしろ、じっくりと時間をかけて緻密な中・長期計画を練り上げ、その過程で企業内の多くの部門を巻き込んで参画意識の醸成と周知徹底を図った上で実行に移していくことによって、実行段階における精度の高さを追求する方が一般的な日本企業の体質に合っているように思われる。

ところで、昨年亡くなったアベグレンによって名付けられた、日本の高度成長を支えた三種の神器「終身雇用」「年功序列」「企業内組合」は、高度成長の終焉、そしてバブル経済の崩壊を経験する過程で、あたかも諸悪の根源のように言われ、一方では米国的経営手法への礼賛の風潮が強くなり、一時はそれら全てを破棄すべきとの論調すら見られたが、今ではむしろ、その良い部分を見直し、日本の強さとして生かされるのであれば、それが適した一部の職種を取捨選択したうえで、必要に応じて残していくべきではないかとの気運も出てきている¹²。

現に労働流動性が高いと言われている米欧の社会でも、長期に成長を続けている企業をつぶさに分析した結果、浮かび上がってきた共通点の一つとして、それらの企業には、そうではない企業と比較して、長期間の勤務者が際立って多く、経営者も企業内から昇進しているケースが多いとの結果が出ている。

¹² 「事業環境の変化と企業経営に関するアンケート調査」（経済同友会）のQ5、Q7、Q11を参照。特に、終身雇用については、「好ましい効果があるので維持していくべき」と「終身雇用が適している一部の職種では維持していくべき」を合わせると、8割以上が肯定的である。また、「年功序列」については、「好ましくない影響があるためなくしていくべき」との回答は半数を超えるものの、長期的な帰属意識を醸成するなどの理由から「年功序列が適している一部の職種では維持していくべき」との回答も3割弱あった。

また、完全な成果主義による報酬の決定や昇進の決定よりも、チームへの貢献度や成果創出プロセスでの努力度などの要素を残した評価制度の方が精神的にも受け入れやすく、好ましいと考える傾向がある¹³という点も無視できない。要は、全ての物事は時代の変化・環境の変化に応じて変革していく必要があるが、一方で民族的特質に依拠して育まれてきたものまで完全に否定してしまおうとするような極端な変革は、極めて抵抗も多く、かえってマイナス面の方が多くなる恐れもあるだけに、慎重に見極めて、時代の変化とともに将来の持続的発展に向けて障害となってきた部分のみを計画的に時間をかけて変えていくような方法が賢明な場合も多くあるのではないと思われる。「終身雇用」や「年功序列」もある程度この範疇に入る部分があるというのが、現時点での企業社会における大方のコンセンサスではあるまいか。

したがって、各企業が、その企業で働く従業員にやりがいのある仕事と自己実現ができる機会を提供するには何が必要かを良く考えた上で、報酬体系や処遇制度を構築していくことが重要であろう。若年層の勤労観の多様化により、キャリアアップのためのワンステップとしての就労を考える者の増加や、就職後数年以内の離職率¹⁴が上昇している今日では、「職人気質」を醸成するうえで過去には機能していた「まずは丁稚奉公から」といったような育成姿勢は改めていく必要があろう。優れた人材が長期的に企業に貢献し、価値を提供していくためには、能力の発揮を促し、その結果として組織へのロイヤリティが高まる取り組みが求められる。

②経営陣と従業員の信頼関係

労働組合の経営への影響が近年弱まってきているのは世界的傾向ではあるが、アンケート結果によれば、多くの経営者は依然として経営の良きパートナーとしての役割を労働組合に期待している¹⁵。一方で、労働者が労働組合に求めるものも時代とともに大きく変化してきている。労働組合の組織率の低下、春闘の形骸化、企業の報酬制度の変革などから、労働組合のあり方も見直しが求められている。

これまで再三述べてきたように、どのような業種であれ、人材の優劣が企業の競争力の優劣に影響することは否めないが、中でも人材が決定的役割を果たす度合いが強いと認識している企業・業種においては、労働組合も大切なファクターとして考える必要があろう。企業経営者とは異なるネットワークを有する労働組合と協力関係・信頼関係を構築し、真の意味での Win-Win の関係を実現していくことによって、人材の有効活用の促進にも繋がるものと期待される。

もちろん、労使関係以前に、会社として従業員との信頼関係を維持・強化するための透明度の高い経営や、タテ・ヨコのコミュニケーション促進のための仕組みづくりや努力は不可欠であることは言うまでもない。

¹³ 「事業環境の変化と企業経営に関するアンケート調査」（経済同友会）の Q9 を参照。

¹⁴ 2004 年新卒者の 3 年以内に離職する割合は、中学＝69.7%、高校＝49.5%、大学＝36.6%（厚生労働省職業安定局職業安定局若年者雇用対策室）

¹⁵ 「事業環境の変化と企業経営に関するアンケート調査」（経済同友会）の Q11 を参照。

③集団主義・チームワーク

これまで日本企業の強みといわれてきた集団主義・チームワークは、製造現場等では特に有効に機能してきたと言える。プロセス・イノベーション、現場力、高い生産性、決まったことを高い品質で実行していく力等々の原動力となってきた。これは、今後も原動力となり続けていくものと思われる。

しかしながら、一方ではこの運用を誤ると、横並びを前提として突出を排除する、いわば創造性を抑制するような方向に働きかねない。また、グループ間やチーム間で意思決定をする際にしばしば発生する悪しき民主主義も、集団主義・チームワークが悪い方向には働いたケースと言えよう。例えば、いくつかのプロジェクトチーム間で優先順位をつけさせようとしたり、優先順位に基づく人員や予算の配分をしようとする、必要な工数や費用がプロジェクトごとに異なるにも拘らず、往々にして、できるだけ各プロジェクト間に均等に配分しようとするのはその典型例である。

したがって、部門間や工程間等のコミュニケーションの促進と協力関係の構築のためには大いに奨励したら良いが、創造性や個性がより求められるような職場や職種では、集団主義がそれらを阻害する方向に働かないよう十分注意する必要がある。

(2)経営の意識改革

①グローバルビジョンの確立

今日の企業経営で最も大切なことは、世界からできるだけ多くの優秀な人材を惹きつけ、一人ひとりの社員の力を最大限に発揮させ、ベクトルを合せることによって、ベストのパフォーマンスを持続して達成するための仕組みをつくりあげることであろう。そのためには、この企業は何のために存在しているのかというビジョンと、それを実現していくため日々の事業活動において何を拠り所にして判断し行動するかといった、いわゆるフィロソフィー（経営哲学＝理念）とを明確にし、経営者自らが先頭に立ってその実践と浸透に尽くさなければならない。

これに対し、「それは米国流の経営手法で、我が社のような国内にフォーカスした企業にはそのようなものは必要ない」とか、「そのようなことは恥ずかしくてできない」といった類の否定的反応が返ってくることは想像に難くないが、今や、世界を相手にして、世界から経営資源を調達しなければならない企業経営においては必須といっても過言ではなかろう。これらを考えるにあたって注意しなければいけないのは、それぞれの企業のビジョンやフィロソフィーは、決して経営学の本から引用したり、他社の真似をして作るものではないということである。このようなものは、それぞれの企業がその歴史の過程で自然発生的に培ってきた考えや行動規範のようなものを集大成したものであるべきであり、社員が納得して実践してくれるものでなければ意味がないということである。

②経営者のグローバルマインドの醸成

たとえ国内市場に特化している企業といえども、原材料の調達や人材の獲得、ライセンス交渉等々でグローバル化の影響を免れ得ない。ましてや、既にオペレーション

のグローバル化に踏み切った企業にとっては、グローバルに事業運営できる人材の育成は必至である。いずれは、日本の企業のトップに米欧人が就くということも珍しくなくなろうが、現時点では日本本社が米欧人の経営者を頂いてうまく機能するような体制になっている企業は極めて少数派であろう。

したがって、当面の対応としては、特にオペレーションを既にグローバル化している企業の将来を担う可能性のある幹部候補生は、育成の過程で、少なくとも米欧それぞれで数年程度の実務経験を積むことが必須であろう。いくらビジネススクール等で勉強しても、また、いくら英語を話せても、実際に米欧人を部下に持ち、日常の業務を通じて納得させ引っ張っていくことは、実践でしか学び得ない。

これと並行して、日本の本社が英語で業務ができるように時間をかけて計画的に転換を図る必要がある。それを実現できなければ、米欧企業が日常的に行っている、優秀な外国人社員を本国の本社に招聘して実務を担当させることにより、企業のカルチャーを学ばせると同時に、本社における意思決定のメカニズムを実地体験させたり、人的ネットワークを構築することによって、将来の経営を担う人材の養成に役立てるといった方法がとれないことになる。

③多様性（ダイバーシティ）への脱皮

日本人は、「自分達の文化や習慣、そして言語が他に例を見ないユニークなものだ」と思いたがるユニークな民族だ」といういささか皮肉めいた見方がある。確かに、奈良時代以降千数百年にわたって大量の異民族の流入を経験していないだけに、自分達は同質性の高い民族であると思いがちである。そのような歴史的経緯の必然の結果かも知れないが、日本人は異文化の良い点を取り入れて活用するのは上手だが、異民族との交流や交渉は必ずしも得意ではない。

今日のように交通手段や情報技術が格段に進歩した結果、世界は一昔前とは比べものにならないほど狭くなってきている。したがって、長い歴史の大部分をごく限られた他国との接触で済ませてきた島国日本といえども、今や諸外国との交流や外国人の受け入れは避け難くなってきているだけに、外国文化や外国人の流入による多様化にうまく対応し、更にそれを活用できなければ、国家の発展が望めない時代になっている。「日本企業が抱える共通の課題」の一つとして挙げた「イノベーションの促進」にも、多様性を取り込んでいくことは重要な要素となる。

ところが、これだけグローバル化が進み、企業も海外進出しているにもかかわらず、コミュニケーションツールとして国際ビジネス言語となっている英語を若年から本格的に教えるということすら未だ実行できていない。隣国の中国では、共産党幹部クラスの子弟が通うようなレベルの高い学校では、本年度から小学一年生からの英語教育が本格的に導入されるといわれている。日本も早急に対策を講じなければ、十数年後には大きなハンディキャップとして押し掛かってくることになるだろう。好むと好まざるとに拘らず、英語は既に国際ビジネス言語として定着しており、日本人や日本企業が多様性のある社会・組織への脱皮を図る際に必須のツールとして欠かせないものである。

ちなみに、国際ビジネス言語はブローケン・イングリッシュだと言われることもあるくらいで、言語の本来目的である意思疎通のためには、始めから完璧である必要はなく、ましてや文法やアクセントに拘ることは、結果として英語嫌いを増やすだけである。これらのことを念頭に英語教育を行うべきであることを付け加えておく。

④ビジネスプラクティスとしてのクリティカル・シンキングの必要性

日本人の弱みのひとつに挙げた「天佑願望」の対極にあるのが「クリティカル・シンキング」というコンセプトと言えよう。この考え方は米欧ではごく一般的にビジネスプラクティスとして行われている。例えば、どのような情報であれ決して鵜呑みにせず、「すべては仮説」として捉え、反証していく姿勢を持ち、最悪の事態や通常では起りえないような事態を想定した上での事業継続計画の立案や、経営計画には織り込んでいないような事態が発生した場合の対応策を予め考えておくことである。具体的には、例えば、これから実行しようとしている計画を達成するための阻害要因は何か、それを取り除く（もしくは極小化する）方法は何か、計画を実行するのに必要なリソースは何か、そしてそれはちゃんと揃っているか、もし計画がうまくいかなかった場合のバックアップのための緊急対応計画は準備できているか等々を日常の業務遂行に際して、当然のこととして考えることが「クリティカル・シンキング」と言える。米欧企業社会ではごく一般的なビジネスプラクティスとなっているこのコンセプトは、残念ながら日本の企業ではまだまだ一般的に実行されていないのが実態ではなかろうか。

例えば、いつ起こってもおかしくないと言われている「新型インフルエンザ」が実際に大流行した場合の実効ある対応策をきちんと考えている企業がどれだけあるだろうか¹⁶。多くの場合、このような問題は政府が対応策を考えるべきだとの先入観を持ち、企業として出来ることが数多くあることを検証せずに済ませていないだろうか。

(3) 製品・サービスの競争力強化

①現場におけるプロセス・イノベーション

製造業の現場で磨き上げたプロセス・イノベーション力を、製造業に止めるのではなく、相対的に生産性が低いといわれているサービス業を中心とする非製造業にも普及させることによって、日本の非製造業の生産性を飛躍的に向上させる可能性を秘めている。現に、製造業のOBが多くのサービス業にプロセス・イノベーションの指導に出向いて効果をあげている事例もある。

日本の製造業における強みの真髄は、製造現場において日々行われているプロセス・イノベーションにあるといっても過言ではあるまい。現場における弛まざるプロセス・イノベーションが、他国の追従を許さない高品質、高効率、ローコストの生産を可能にしている訳であるが、それらを可能にしている要因として、日本人が歴史的・文化的に培ってきた強みが貢献していることは間違いない。即ち、チームワークや連

¹⁶ 日本経済新聞社が主な製造・流通業（109社）を対象に実施したアンケートでは、社内マニュアルが「ない」と回答した企業は62.4%。（2008.4.28付 日経産業新聞）

携の良さ、自発的に行われる創意工夫、巧みな擦り合わせ技術、繊細な観察力、細部まで手を抜かない器用さと真面目さ＝職人気質等々は、今後も磨き続けていかなければならない日本の宝とも言えよう。

日本のプロセス・イノベーションのもう一つの特徴は、大企業と下請企業があたかも共同体のような意識を持ち、共に協力しながらプロセス・イノベーションに取り組んでいることであろう。米欧大企業は一般的にいて、下請けと共同して何かをしようという意識に乏しく、ましてや大企業が生み出した技術を下請けに移転してお互いにメリットのある真の意味での Win-Win の関係を構築していくといった日本企業の発想は、およそ持ち合わせていない。

②優れた擦り合わせ技術／現場力のネットワーク／品質へのこだわり

日本企業の競争力の源泉の一つに「現場力」がしばしば取り上げられる。この背景にあるのは、日本人の特性・強みとして挙げられる集団主義・チームワークや現場における創意・工夫、擦り合わせの伝統に負うところ大であろうが、一方で忘れてはならないのは、終身雇用制度に立脚する様々な特質もこれに寄与しているということである。即ち、現場レベルにおける意図的なローテーションによる多能工化や工程間の連携、更には、現場の叩き上げからの経営幹部への昇進等、日本ならではの慣行が多くある。また、将来経営トップになると目されている人材も若い間に現場を経験することが一般的であり、長期雇用制度と相俟って、日本の経営者は現場を良く知り、人を良く知っているのも強みである。ただし、これが悪い面に出ると、もたれ合いの風土や、えこひいきが蔓延したり、保守的で変革を嫌うという所謂「大企業病」になりかねないので、常に十分な注意が必要である。

更には、これまでは企業内もしくは関連会社との間に止まっていた現場技術のネットワークを、これまで日本企業があまり得意でなかったライバル企業とのシェアであるとか、大学や研究機関との連携強化にまで拡大することによって、事業のみならずノウハウ、更には知識の集中化・効率化による競争力の強化を考えなければいけない時代になってきていることを認識する必要がある。

日本企業の品質に対するこだわりは既に広く知れ渡っていることであるが、この優位性は今後も維持しなければならない。そのためには、技術革新や工程管理の効率化等々で常にイノベーションを続けることにより、先行する日本企業をキャッチアップしようとする他国の企業を常に一步でも半歩でもリードし続けることが肝要である。

ここで注意すべきは、日本の顧客の品質に対する過剰とも言える要求と、日本の技術者の過剰なこだわりから、簡便性を軽視した過度に複雑で過剰な機能を内蔵した製品を連発することによって、国内での差別化にある程度成功したとしても、他方で巨大なグローバル市場でのデファクトスタンダードの設定競争に遅れをとり、みすみす事業機会を失ってしまっていることを将来の教訓として生かさなければならないことである。

③徹底した生産性・効率性の追求

多くの日本企業では、製造現場において磨き上げた徹底した生産性・効率性向上の手法を、生産現場以外のあらゆる部門に応用している。このような取り組みは、日本企業と米欧企業の品質保証活動の取り組み姿勢の違いにも表れている通り、米欧企業の必ずしも得意とするところではない。この点は、将来とも日本企業の優位性を保つポイントとなり得るだけに、決して手を抜くことなく、今後とも磨き続けて行くことが必要である。

④技術力を生かした少子高齢化への取り組み

少子高齢化対応の観点からの日本の技術革新の方向と活用は、大きく言って二つの分野に分けられる。

第一には、ものづくり現場における自動化、ロボット化の更なる進展であり、第二には、高齢者支援・介護の現場におけるロボットの活用である。世界のロボット先進国である日本では、様々な機能を有する人型ロボットが多数研究・開発され日々改善されており、その進歩は目覚ましいものがある。

外国人労働者の受け入れに関する明確な法規制が制定されれば、企業はそれに合わせて対応を考えるようになるものと思われる。いずれにしても、工業製品の中でコモディティ化した製品生産の海外シフトの流れは、様々な理由から今後も続くものと思われる。その結果、稀少で高コストの日本人労働者は、高度の生産技術とノウハウを必要とする製品の生産技術の改良や、新製品の研究開発に特化していくことになり、それと並行して、単純作業は極力ロボットに置き換えていくことが加速度的に進もう。

一方、高齢者支援や介護の分野でも、いずれそう遠くない将来、車椅子を押したり手をつないで歩いたりできる「お散歩ロボット」や、要介護者の「介護補助ロボット」（要介護者の入浴等の際に、持ち上げるための筋力強化）等が実用化できるようになるであろう。この分野において日本が世界の最先端を行っていることは間違いなく、実用化できればビジネスチャンスにも結びつくものと思われる。

単純な労働であっても、ロボットが人に代わって役割を果たせるようになれば、少子高齢化時代への対応もかなり違ったものとなろう。他国に先駆けてこれに成功すれば、日本にとって大きなビジネスチャンスを創造することにも繋がる。

(4)競争力強化のための環境整備

①官民一体護送船団方式との決別

高度成長期には見事に機能した官民一体となった護送船団方式は、今となっては、企業の国内における延命には一定の貢献は期待できても、国際競争力強化という意味ではむしろ足枷となりかねない。即ち、なまじ国内でもたれ合いによる利益をあげているばかりに、海外に出て行く意欲が薄れたり、仮に海外に出て行ったとしても激しい競争に淘汰されてしまったりするようでは、長い目で見てマイナスの方が多い。

これからの官民一体のあり方は、護送船団方式ではなく、競争原理を働かせる中で

より成果をあげた企業が自由に伸びていけるように、規制緩和を促進したり、研究開発を促進するなど、個々の企業の国際競争力を高める方向に集中すべきであろう。

一方、企業の側でも、不公正競争を断固排除した上で自立した経営ができるよう努力すべきである。特に、コンプライアンスに対する世間の目も格段に厳しくなり、また、公正取引委員会もそのような世論を受けて、談合の排除に向けて一層の法整備と取り締まりの強化を進めてきており、今抜本的な改革に取り組まない企業の将来はないと言っても過言ではなかろう。また、不公正競争の排除が企業の再編や効率化を促し、結果として当該産業および日本経済が国際競争力をつけていくことに繋がると思われる。

②資源獲得競争への対応

米欧の資源メジャーによる資源の寡占化と、資源保有国のナショナリズムの台頭により、主要資源の寡占化が進んでいる。これまで何度か述べてきたように、地球規模では、今後とも人口増加と経済発展が進展し、結果として天然資源や食糧の獲得競争が激しさを増し、多少のアップダウンはあっても値上がり傾向は続くものと思われる。

これまで日本では、商社が天然資源や食糧の確保に実績をあげてきたが、日本はこれからの資源獲得競争を如何に勝ち抜くかを真剣に考えなければならない。まず第一にやるべきことは、日本の経済力を維持強化し続けることによって、少々値段が上がっても購入できるだけの力を維持していくことであろう。その補強策として、以下のようなことを計画的に実行していくべきと考える。

- (i) 全方位等距離外交を国是とし、味方をできるだけ増やす努力を続ける。その補強策として ODA を強化し、砂漠の緑化や過酷な天候にも対応した栽培種の開発等で食糧増産に協力したり環境対応技術の支援・移転等を行う。特に、財政再建の掛け声の下、ODA を削減し続けた結果、1991 年に世界 1 位の絶対額だったものが、米国、英国、ドイツ、フランスに抜かれて第 5 位¹⁷になり、OECD の当初推計を上回る早さで後退している。
- (ii) 先進国の中でも最低の食糧自給率を上げるために、農政を抜本的に改め、日本の農業の大規模化や株式会社制度の導入等による徹底した効率化を図り、もって競争力を高める。その結果、日本の農業の競争力も高まり、FTA や EPA 締結の足枷になる状態からも脱却できることになる。
- (iii) 政府が商社を支援して、オーストラリア、ブラジル、アルゼンチン等の食糧増産能力に余力のある国における、自らが保有する耕作地を拡大する。
- (iv) 原子力発電能力の増強とそれに必要なウラン資源の確保。
- (v) 世界に先駆けて、夜間余剰電力によって充電可能な自動車用の燃料電池の開発

なお、その他重要資源としての人材の獲得については、まずは国内における教育制度の抜本的改革による競争原理の導入と道徳・国語教育の徹底、更には小学一年からの英語教育、大学の改革(学長、学部長を選挙で選ぶ制度の廃止。海外留学生の積極的

¹⁷ 経済協力開発機構 (OECD) の 2007 年速報値。日本：76.9 億ドルで、2006 年比でマイナス 30.1%。多い順に、米国：217.5 億ドル、ドイツ：122.7 億ドル、フランス：99.4 億ドル、英国：99.2 億ドル。

受け入れと、英語による大学院教育等々)等を同時並行して実施する。また、日本の大学の海外進出（ASEAN 諸国、中国、インド等）もより積極的に考えていく必要があろう。この点において、英語が母国語でない国でありながら世界的に高名なビジネススクールを設立し、人材の獲得に実績をあげているフランスやスイスの例は大いに参考になる。

③ベンチャービジネス等新規事業創造・立ち上げの促進

「出る杭は打つ」式の横並び意識が相変わらず強い日本社会においては、ベンチャー等による新規事業の立ち上げ企業数は、米欧に比べると格段に少ない¹⁸。成功確率が極めて低い創業を奨励し、サポートする仕組みが日本では未発達であることも、その起業が少ない理由の一つと考えられる。1円の資本金による会社設立やエンジェル税制の充実等、少しずつ環境は整備されつつあるが、それでも創業支援のための社会基盤の整備や、ベンチャーキャピタルからの資金面のみならず経営指導面からのサポートも不十分であり、早急に改善が求められる。新規事業を多く生む社会はそれだけ活力がある証左であり、また、それらの中から次代を担う企業も輩出してくる可能性がある。現に、米欧社会ではそれが現実のものになっているだけに、日本でも起業を奨励するカルチャーの醸成に経済界挙げて取り組む必要がある。ただ、新規事業立ち上げ数の少なさは、上記環境の未整備に加えて、日本人のリスクをとることを好まない性格や、横並び意識の強いところも影響していると思われるので、その意識改革に取り組んでいかなければならない。

ところで経済同友会では、従来から起業支援に積極的に取り組んできており、2004年には「起業フォーラム」を開始し、将来起業を志す若者を対象としたシンポジウムを開催し、受講者の中からの応募者を審査した結果、パスした人を対象に、自ら起業し成功した経営者を中心にした講師陣による起業塾を開催している。既に、卒業生の中から数多くの起業家が出てきており、このような地道な努力の成果が、新事業創造の促進剤となることを期待している。

また、昨年度の税制改正では、経済同友会が長年主張してきた「エンジェル税制」¹⁹の拡充もようやく実現し、起業家にとってはより良い環境が整いつつある。今後は、ベンチャー企業への投資を行う法人を対象とした“企業エンジェル税制”の創設についても働きかけていきたい。

3. 国際社会の信頼獲得と地球規模の貢献

(1)経営の信頼性の向上

①経営者の倫理観

昨今続発している企業のコンプライアンス違反は、目に余るものがある。企業経営者が揃って、テレビカメラの前で深々と頭を下げる場面を見ない日はないと言っても

¹⁸ 開業率の比較（「2007年版中小企業白書」より）。日本：3.5%（2001～2004年）、米国：10.2%（2004年）、英国：10.0%（同）、フランス：12.1%（同）。

¹⁹ 2008年に導入されるエンジェル税制（ベンチャー企業投資促進税制）は、ベンチャー企業へ投資を行った個人投資家に対して所得税減税をおこなう制度である。

誇張ではない現状を苦々しく思っている経営者も数多く存在するものと推測する。このような現象だけを捉えたと、世間一般が日本の経営者の道德観・倫理観も地に落ちたと思ったとしても、ある程度は仕方ない部分もあるにはある。

しかしながら、自主独立の気概を持った経営者の集まりである「経済同友会」としては、このような事態を看過するわけには行かない。この点に関しては、2006年度の「企業経営委員会」提言²⁰で詳しく触れたように、まずは、現役経営者自らが襟を正した上でコンプライアンス遵守の徹底を図ると共に、自分が経営を預かる企業にコンプライアンス違反が本当はないのか徹底調査をすることから始めることであろう。そして、万一不幸にしてそのような事実が判明したら、直ちに再発防止策を徹底すると共に、決して隠さず、対外公表に踏み切ることが肝要である。この場合、組織内に送るメッセージの意味も込めて、違反者を厳正に処分しなければならない。また、経営者の重大な任務のひとつに次世代の経営者の育成があるが、候補者の選定に当たっては、経営者としての能力もさることながら、その人の倫理観・道德観も時間をかけて見極めることを忘れてはならない。

ここまでは、否定的・悲観的な観点からの記述に終始したが、本提言としては、かつての美德であった日本の企業経営者の高い倫理観と道德観が完全に崩壊しつつあるとは決して考えていない。むしろ、今でも大多数の経営者は志し高く、自らの犠牲も省みずに経営に全身全霊を捧げていると信じるものである。それだけに、一部の不誠実な経営者に全体のイメージを壊させないためにも、改めて一人でも多くの経営者が率先垂範することを期待するものである。

②株主の期待により応える経営

a. 市場の論理に私情や感情で対抗しない

日本の株式市場には、企業の純資産額が市場価値を上回っている企業が依然として数多く存在する。それらの企業の経営者は、自分の会社がなぜそのような状況になっているのか、そしてこの状況をどうやっていつまでに改善していこうとしているのか等について、株主や市場に対してきちんと説明する義務がある。それと同時に、経営者は、株式を上場することの意義と必然性について常日頃からよく考えておき、求められたら説明できるようにしておかなければならない。これまでとは異なり、株式市場のグローバル化が進み、多くの企業の株式のかなりの部分が外国人株主に保有されることが当たり前になった今日では、経営者には論理的な説明責任が不可欠となっている。

外国人投資家の中にはグリーンメーラー²¹的な株式取得を行うところも出てきており、最近では日本のファンドの中にもそのような動きをするところも出てきている。このような環境変化に企業として如何に対応するかは、基本的には個別企業が考える問題ではあるが、一般論としては以下のようなことを普段から考え、準備し

²⁰ 提言「経営者のあるべき姿とは一確固たる倫理観に立脚したプロフェッショナリズムとリーダーシップ」企業経営委員会（長谷川閑史委員長）2007年5月

²¹ （脚注2を参照）

ておくことは経営者として最低限なすべきことであろう。

- (i) 過剰な余剰資金は持たない。明確な使用目的がない限りは、配当もしくは自社株購入の形で株主還元を図る。
- (ii) 上場維持の必然性がなければ、MBO による上場廃止、もしくは、大手の傘下に入ることも真剣に検討する。
- (iii) グリーンメーラー的アプローチをしてくる投資家に対抗できるだけの高い資本効率を実現すると同時に、中・長期の経営ビジョンとそれを具体化した計画を持っておく。
- (iv) グリーンメーラー的な投資家の株式購入に対しては、過半の株主に納得してもらえる形の買収防衛策を用意しておく。

上記のような準備を普段から進めておけば、いざという時に慌てなくて済む。ところが現実の世界では、このような準備のないままに買収の危機に直面し、大慌てで市場原理とは相容れない感情的な対応をした会社も見受けられる。いくら株主の支持を得たからとはいえ、市場原理と相容れないような買収防衛策がまかり通るようだと、日本の市場は閉鎖的で非論理的で、予測のつかないことが起り得る市場との印象をもたれ、結果として海外からの投資家の投資意欲を減退させることに繋がりがねない。

b. 投資効率重視の経営への転換

日本企業は伝統的に P/L を重視した経営が主流で、B/S に重きを置いた資本効率の良い経営を行うという視点がどちらかというと弱かったと言える。それは、戦後長期間にわたりメインバンク制のもとでの資金調達が主流であり、会社が自ら新株や転換社債を発行して資本市場から資金を調達する必要性や慣行がなかったことや、株式の持ち合いが一般的であったため株主からの資本効率を高める要求も少なかったことなどの理由によるものと考えられる。しかしながら、今や、かつてのメインバンク制や株式の持ち合いは少なくなり、その代わり国内外の機関投資家が株式の過半を占めている企業も珍しくなくなってきており、中には外国人持ち株比率が 50% を超える企業も出てきている状況下では、株主から米欧流の資本効率の高い経営を求められることは当然のこととなっている。その結果、企業の配当性向は近年大きく上がってきており、また余剰資金を使った自社株買いもごく一般的に行われるようになってきている。

機関投資家との IR ミーティングでは、資本効率に関する経営者の考え方を聞くことが当たり前のように行われており、そのような経験を踏まえて、企業の中には、中期経営計画の中に資本効率目標値を含めて発表するところも増えてきている。

当然のことではあるが、他の経営方針と同様、この点についてもステークホルダーに対して経営者の考えをきちんと説明できるようにしておくことが求められているのである。

c. ステークホルダーとの積極的なコミュニケーション

前項でも述べたが、日本においては伝統的に株式持合いがあり、また物言わぬ株主が大多数であったため、株主総会以外の場で株主と直接コミュニケーションを図る必要性は少なかった。しかし時代は変わり、IR は経営者の重要な責務のひとつであるとの認識も高まってきている。また、IR といえば直ぐに機関投資家のことを思い浮かべがちであるが、個人株主に対する IR についても十分配慮しなければならない。

企業経営者であれば誰でも、できるだけ多くの安定株主を望むのはある意味では自然な願望である。しかしながら、それを望むあまり、持ち合いを進めたくなる気持ちもわからないではないが、そのことを一般株主や少数株主にきちんと説明でき、それらの株主が不利になることがないようにしておくことは必要であろう。安定株主が過半数となれば、確かに敵対的買収やグリーンメーラー的株主からの無理な要求にも恐れることなく対抗できるという安心感をもたらすが、一方では経営に緊張感・危機感の欠如をもたらすことにもなりかねないというマイナス面も考慮しておく必要がある。要は、経営者としては、いかなることに關しても、いつでも株主に対して説明責任を果たすという自信と覚悟が求められるということである。

なお、ステークホルダーといえど何も株主だけではなく、従業員や顧客、更には主要事業所が存在する地域コミュニティ等も含まれる。これらのステークホルダーに対しても、可能な限り、企業の現状や将来の計画について直接・間接に説明する機会や手段を設ける努力を惜しんではならない。

ステークホルダーとのコミュニケーションの要諦は、できるだけ透明性の高い、分かりやすい経営を心掛けるということに尽きるのではないだろうか。

d. 健全なM&Aを可能とする環境整備

日本では、敵対的買収のアプローチがあった場合、例えそれが長い目で見て現状よりも株主価値を高める可能性が高いものであっても、経営陣と株主が感情的に反発して防衛のため防衛策を講じ、また、裁判所もそれを支持するような判断を下すなど、必ずしも市場の論理が通用しないようなケースが見受けられる。このようなケースは例外的なものであるとしても、特に外国人投資家の目から見た場合に、日本の資本市場が分かりにくく、また、M&A のハードルが高いと感じさせる要因のひとつとなっている可能性がある。したがって、本来であれば資本市場を活性化し、産業の効率化を促進するような健全な M&A までもが排除されないようにすべきである。

このようなケースを、日本の市場経済が事前規制から事後規制に大きく舵を切った後の移行過程における例外ケースとみなし、今後日本の市場経済がより成熟していくにつれ、このようなケースは市場が容認しなくなってくるものと思われる。

肝心なことは、経営者の基本的責務である、経営方針・計画を明確化し、それが企業の市場価値を最大化するベストの戦略であるということを、経営者自身が株主

および市場に対して常にきちんと説明責任を果たすということに尽きる。

もうひとつのハードルは、仮に買収に成功してもその会社をうまく経営していくためには、米欧式の経営が分かり、英語も堪能な日本人の経営者が必要であるが、そのような経営者の数は極めて限られている上、大部分は大企業に勤めており、獲得も困難な状況にあることである。

③ガバナンスの透明化

個別項目に入る前に述べておかなければならないことは、どのような人物であれ組織であれ、絶対権力は遅かれ早かれ絶対的に腐敗・停滞するという歴史的事実である。権力の座は心地良く、長く居れば居るほど去り難くなるのは人の常であり、長く在任すれば、周りも本当のことを言わなくなり、本人のみならず取り巻きも一緒に錯覚を起こしてしまいがちである。更には、権力の座を去った後の待遇や世間の見る目の落差等を考えると、余計に、出来るだけ長く止まりたくなる気持ちも分からないでもない。それゆえになおさらのこと、任期や年齢の制限を明文化して厳守することが望まれる。

ガバナンス体制の構築にあたっては、日本で最も多く取り入れられている米国式をモデルとするのも一つの考えではあるが、日本できちんと機能している社外監査役の活用なども含め、自社に最も適した形式を選ぶという経営者としての見識が求められる。

a. 経営者の交代ルールの透明化

社外取締役を導入する企業数も年々増加してきているが、導入している企業でも社外取締役はわずか一名というところが依然として多い²²。ましてや、委員会設置会社やそれに準じた形態を採用し、経営者の選択を指名委員会に一任している企業はまだまだ少数派である。また、たとえ指名委員会を設置していても、実質上の後継者指名権は社長もしくは会長が握っているケースが多いように見受けられる。

ましてや、そのような制度を全く導入していない多くの日本企業においては、後継者の選択は現役の経営者に一任されているケースがほとんどであろう。もちろん、実態としては、現役経営者が公正無私に後継者を選択しているケースがほとんどであり、後継者指名や交代時期を巡って紛糾することは希ではあるが、そのようなケースが発生しないように、制度としては在任期間や年齢制限等を明確にした上で、第三者も入れて客観的に選抜するメカニズムを導入することが望ましいだろう。

また、現役の経営者による不適切な経営支配（企業価値を棄損するようなワンマン経営など）やコンプライアンスの精神に反するような経営執行の歯止め策を用意しておく必要がある。通常日本の会社ではそのような事態を想定した対策は用意していないようであるが、例外的とはいえ、過去にはそのような問題で社業を大きく

²² 社外取締役を導入している企業のうち、社外取締役の人数が1名の企業は38.0%。（企業経営委員会「コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査」2006年12月）

傾かせたり、社会の信用失墜を招いたりした事例がないわけではないだけに、万一に備えておくことは経営者としての株主に対する責務であろう。

b. 経営者OBから現役経営者への権限委譲

最近減少しつつあるとはいえ、未だ多くの企業において相談役や顧問という名目で現役を退いた経営者が長く企業に止まるケースが見受けられる。もちろんそのことをもって一概に問題であると決め付けることはできないが、自分の前任者が、例え相談役や顧問という形であれ、社内に止まり、毎日会社に出勤しては、現役経営者がやりにくいことは確かである。更には、社内に、現役トップを差し置いて相談役や顧問に色々情報を入れたり、指示を求めたりする不心得者が出ないとも限らない。

したがって、経営者の報酬は現役時代に毎年の実績に基づいて払い切り、現役を退いたらきれいに身を引くというルールを確立することが望まれる。

c. 責任と権限の明確化

日本企業においては、不祥事が発生した場合に一体誰の責任かが明確でないままに社長がカメラの放列の前で深々と頭を下げるということが慣例化しているが、米欧ではそのような習慣はない。もちろん会社組織における最終責任者は代表取締役社長であるから、会社内で起きたことの全ての責任は最終的には社長にあるということは言える。しかしその一方、大組織になればなるほど、如何に社長自らが努力しても全てを知るには限界があり、その情報網から漏れたところで不祥事が発生して、結果その会社を経営するに最も相応しい人材であるにもかかわらず、「けじめ」という名目で社長が辞任せざるをえない状況になるようなことがあるとしたら、結果として株主の利益に反することにもなりかねない。

したがって、企業内のガバナンスにおいては、各ポジションの責任と権限を文書にて明確にしたうえで組織内に徹底を図るだけでなく、日々の業務遂行においてそれをきちんと遵守することを経営者自らが身をもって体現しなければならない。より具体的な例としては、たとえば部門横断プロジェクトを立ち上げる際、誰が最終意思決定者なのかを明確にしないままにスタートするようなことがあってはならない。

一方、企業活動と直接の関連はないが、今日の日本の官僚世界における無謬性という現実離れした「神話」と、官僚の不作為による税金の無駄遣いや本来法のもと平等であるべき国民に謂われなき差別扱いを結果として招いても一切責任をとらない慣行は、所謂「モラルハザード」を国民の間に生む一因となっていると言わざるを得ない。この点については、米国における法規制、即ち、税金を無駄遣いしたり不正使用した官僚は厳罰に処すという原則がなぜできているのかを参考とすべきであろう。

d. 社外取締役の効果的な活用

会社法に定める取締役の責務の第一たる「株主に代わっての経営の監視」という点に立ち返って社外取締役の是非を考えた場合、特にグローバルに事業を展開している企業にとっては、日本人取締役が必ずしも得意ではない海外事業環境についての監視・チェック・アドバイスができる、海外主要マーケットにおける経営経験者を社外取締役に招聘する必要性を考慮すべきであろう。そのためには、取締役会の英語化等、乗り越えなければならない課題は多いが、そうすることによって経営のグローバル化も進むことになる。

一方、グローバルの観点からの株主に代わっての経営監視機能を必要としていない国内事業を主体とする会社の取締役会においても、ガバナンスの客観性・透明性を担保する目的で社外取締役に置くことは意義あることと言える。その目的においては、当該企業のビジネスに精通していないことを理由に社外取締役制の導入を躊躇する必要はなく、むしろ、社内の取締役にはない発想・気付き・視点を取り入れる観点から、遠慮なく問題点を指摘してくれる人材を選ぶように心掛けなければならない。また、社外取締役の人数については、折角導入するなら複数人とし、社外取締役が意見を述べやすい環境を醸成することも必要であろう。現場をよく知る経営者という日本の強みを活かしつつ、社外取締役の効果も十分に発揮できるような最適バランスを模索していく受け入れ企業側の取り組みが求められる。また、経営者 OB は、その貴重な経営経験を異なる業種の会社の経営にも生かすべく、社外取締役の就任に積極的に応じ、日本企業の経営力向上に大いに貢献してほしい。

(2) 地球規模課題への貢献

① 環境に優しい技術・製品・サービス研究・開発の最先端を行く

環境に優しい製品・サービスは社会的な価値があるということに異論をはさむステークホルダーはいないであろう。この点において日本には、省エネ自動車・住宅・電気製品等の開発、廃棄物のリサイクル、工場でのゼロ・エミッションの取組み、有機農業・合鴨農法等々、世界に誇るべき、そして世界に貢献できる環境対応技術が多々ある。

長い間自然と共生してきた日本人にとって、自然に対する配慮、自然との調和は日本文化の一部ともいえるべきものである。戦後の高度成長期を通じて、「国土の均衡ある発展と地方振興」の掛け声の下、日本の誇るべき自然が広範にわたって破壊されてきたのは誠に悲しむべきことであるが、先進国の中でも飛び抜けて財政破綻が進んでしまった今日の日本は、開発という名のもとでの自然破壊はいい加減にやめて、限られた財政を社会福祉や産業振興に優先的に振り向けるべきであろう。このまま、今のやり方を続けていくと正に「国土の均衡ある衰退」になりかねない。

② 環境技術支援・移転を通じて途上国の環境対応を改善（CDM、ODA等）

日本は世界最先端にある省エネ技術や、廃棄物を最少化したり再利用する技術、環境にやさしい農業技術等々を誇っている。今後とも、官民挙げてこれらの技術の更なる発展＝イノベーションに努めなければならないのはもちろんのこと、これら技術を途上国に移転したり、技術支援することによって、途上国の貧困の撲滅と環境対応を

改善していくこと、更にはクリーン開発メカニズム²³（CDM：Clean Development Mechanism）を活用した自らの炭酸ガス排出枠拡大と地球温暖化対策への貢献等々こそ、これからの日本が世界の中でイニシアチブを取っていくべき分野の一つであろう。

③炭酸ガス削減イニシアチブ

現在、京都議定書に基づく炭酸ガス削減は、2012年を最終年とする実行段階に入っており、欧州では他地域に先駆けて厳しい削減目標の設定がなされ、一部の加盟国から訴訟を提起されているほどである。また、欧州が先行した排出権取引も問題はなしとはしないが、今や世界の潮流となっており、日本もその流れには逆らえなくなってきた。

このような経験も踏まえて、本年7月の北海道洞爺湖サミットでは、ポスト京都議定書の枠組み設定の合意形成に向け、日本のイニシアチブによって、中国やインドも含む主要国が参加する形での国別枠組みの設定やピークアウト（排出量を減少に転じさせる）の目標時期設定の方向付けを行うなど、実効性のある削減目標設定への道筋を確かなものにできるよう、最大限の努力が求められている。

④貧困の撲滅（ODA等）

世界の人口の三分の一は餓えているか栄養不良の状態にあるといわれている。一方で先進国では、栄養の摂り過ぎによる肥満や、それから来る生活習慣病が大きな問題になっている。更には、先進諸国においては食べきれない食事を注文したり用意したり、店頭で陳列し、余ったら平気で廃棄している。このようなアンバランスは一日も早く是正し、人類全体が限られた資源を出来るだけ平等に分ち合う方向に向かわなければ、人類の将来はない。

低開発国・発展途上国支援策として先進諸国はしばしば、生産機械の供与や教育資材の提供等を行ってきたが、それ以前に、これらの低開発国や途上国が、より根本的な問題として直面している貧困問題を解決しない限り、そのような支援はあまり効果を発揮しない。なぜならば、家が貧しければ少しでも食い扶持を稼ぐために子供を学校に行かせる代わりに働かせざるを得ないのが、多くの貧困にあえぐ家庭の実態であろう。そのような家庭にいくら教材を提供したとしても、本来の意図どおりに使われない可能性がある。また、最新式の医療機器や自家発電装置、浄水装置等を設置しても、それらをメンテナンスする知識と技術と部品供給のない状態では、早晚宝の持ち腐れになるのが落ちである。

したがって、貧困のように問題が大きければ大きいほど、時間がかかっても根本から解決する努力をすることが、迂遠に見えても結局は近道になろう。即ち、途上国における貧困問題はまず、食べ物を自給出来るだけの農業技術や灌漑技術、あるいは厳しい気候でも育つ品種の提供等から始めなければならない。それと並行して、教育の普及を支援し、国民の知的レベルの向上を実現することによって初めて、最新の設備

²³ 途上国において省エネプロジェクト等を実施し、当該プロジェクトから得られる温室効果ガスの追加的削減量を第三者機関が認証してクレジットを発行し、その全部又は一部を当事者間の合意によって移転する仕組み。

や機器が使いこなせ、メンテナンスもできるようになるのである。

換言すれば、先進国が時間をかけてたどってきた、第一次産業から第二次産業へ、そして第三次産業への発展過程を、先進国の支援によって加速させることこそが根本解決への本筋のアプローチと思われる。

⑤先進国の貢献が期待される熱帯病・風土病に対する薬剤の研究・開発

今日の世界で、新しい医療用医薬品を創出できるだけのレベルに達している国は全部合わせても十数カ国にしか過ぎない。一方、有効な治療薬が開発されずに放置されている「ネグレクトッド・ディジーズ (Neglected Disease)」といわれている疾病は、それら先進国が存在していない熱帯圏で発生しているものがほとんどである。それらの疾病に悩まされている国の人々は、自分達で治療薬を研究開発しようとしてもできないのであるから、その技術を有する先進国は、たとえ国内にニーズがなく、また、大きな市場が期待できなくても、義務として治療薬の研究開発を行うべきである。先進国がそういった努力を地道に積み重ね、できた製品を安く提供することによってお互いの信頼と協力関係を深めていく良いきっかけとなるであろう。

この点においては、米国の医薬食品局 (FDA) が最近導入した、ネグレクトッド・ディジーズを治療する薬剤を開発・上市した企業には、別の新薬の申請に際して優先審査の恩典を与えるという取り組みは参考になる。

(3) CSR

現代社会は様々な社会的課題に直面しており、これらに対して社会から求められる企業の役割は格段に大きくなっている。企業には、法令遵守等による信頼構築の「守りのCSR」と、潜在的な社会的ニーズを先取りして価値創造を目指す「攻めのCSR」を両輪とする「価値創造型CSR」の取り組みが求められる。日本人の民族的特性で挙げた「高い倫理観・道徳心」「自然との共生」「思いやり」「謙虚さ・自制心」などの要素や、日本企業の強みで挙げた「長期的視野に立った経営」「環境に優しい技術・製品を生み出す力」などは、価値創造型CSRの実践には強みとなりうる可能性を持っているので、それらが遺憾なく発揮されるよう、企業経営者のリーダーシップある取り組みが重要となる。

しかしながら、現状では、様々な企業不祥事が発生しており、企業に対する信頼感が揺らいでいる。これに伴って各種規制が強化されることは、企業の活力を失わせ、経済全体を委縮させるだけでなく、一部にはその場しのぎの対応や抜け道探しを図る動きを生じさせ、一段の規制強化に向かわせるという悪循環を生み出してしまう危険性をはらんでいる。今こそ企業経営者はCSRの本質を再確認し、自主・自立の力を発揮して、社会からの信頼を取り戻すとともに、社会的課題の解決に貢献しなければならない。

経済同友会では、1973年に木川田一隆代表幹事が、所見「社会進歩への行動転換」の中で、「企業に原点を置いて社会を見るという態度から、社会に原点をおいて企業のあり方を考えるという発想の180度の転換」が必要であると唱え、その後の「21世紀宣言」(2000年12月)、第15回企業白書(2003年3月)などの活動に引き継がれている。

《経済同友会の CSR に関する最近の取り組み状況》

年度	委員会（委員長）	主な活動内容
1999 年度	経済社会思想を考える委員会 （南直哉委員長）	■『我々の考える経済社会』
2000 年度		■『21 世紀宣言』（「市場の進化」の提唱）
2001 年度		■第 1 回「経営者意識調査」
2002 年度	「市場の進化と 21 世紀の企業」 研究会（斎藤敏一座長）	■欧州現地調査（英国、ベルギー、ドイツ、スイス） ■第 15 回企業白書『市場の進化と社会的責任経営』 （CSR の提唱、自己評価シート）
2003 年度	C S R推進委員会 （桜井正光委員長）	■第 1 回「自己評価」の実施
2004 年度	C S R推進委員会 （原良也委員長）	■『日本企業の CSR：現状と課題—自己評価レポート 2003』
2005 年度		■「自己評価シート」の改訂
2006 年度		■シンポジウム開催
		■第 2 回「経営者意識調査」および「自己評価」の実施 ■『日本企業の C S R：進捗と展望—自己評価レポート 2006』
		■『C S R イノベーション～事業活動を通じた C S R による新たな 価値創造～』日本企業のグッド・プラクティス 2007

ちなみに、2007 年度の社会的責任経営委員会の提言²⁴では、価値創造型 CSR への行動指針として以下の 6 項目を挙げているので、ここでその要点を紹介したい。

①経営トップのリーダーシップとコミットメントが必須である

経営トップの積極的かつ明確な意思の表明と実行が必須である。「CSR は経営そのもの」であり、CSR 担当部署だけが頑張ればよいというものではなく、経営トップの意欲が不可欠であり、常に何らかのメッセージやコミットメントが社内に発信されることが重要である。

②社会からの期待と要請、社会的課題を直視する

社会からの要請と期待、社会的課題や全地球的な課題を、幅広い視野と感受性を持って把握することが重要である。経営トップはこれを自らの課題と位置付け、担当部署と積極的な連携を図らなければならない。その中から様々な社会的課題から価値創造に繋がる成長の芽（ニーズ・シーズ）を発掘するためには、各ステークホルダーとの対話ならびに現場を重視（現場確認）する姿勢が求められる。そのためには、NGO や NPO との協力・連携も有効である。

③社会性を備えた人材を育成する

社会からの要請と期待に応えるためには、従業員の感受性と誠実さに基づいた行動力が求められ、社会性を備えた人材を擁していることは、企業経営にとって重要な競争力の源泉になる可能性が大きい。企業が CSR 経営を推進していくことを通じて、社会性を備えた人材が育成されていくという好循環を期待したい。

④PDCA サイクルによる CSR マネジメントシステムを確立する

各企業は自社のステークホルダーのニーズを踏まえ、どのような社会的課題に取り組むかを選択し、戦略の策定と展開（P）～価値創造のプロセス（D）で実行し、その活動結果を評価（C）し、次の施策（A）に繋げる。この一連のマネジメントシステムを継続的に回すことで自社の社会的価値を向上させることが理想である。この PDCA サイクルの中では、企業の自己満足的な評価ではなく、社会の評価を把握する仕組みを確立する C（Check：評価）のステップが重要である。社会的課題への取り

²⁴ 提言「価値創造型 CSR による社会変革～社会からの信頼と社会的課題に応える CSR～」社会的責任経営委員会（高橋温委員長）2008 年 5 月

組みにより社会変革が起これば、自ずと社会がその企業を認めることになる。

⑤一企業を超えた連携を図る

個別企業の能力を超えて対応すべきケースなどでは、業界内の協力・連携や他業種間での協力・連携も有効なアプローチであると考ええる。これにより、問題意識の共有、情報の共有、成功例の共有などが促され、日本企業全体の CSR のレベルアップに繋がる。また、中小企業の CSR の取り組みや SCM（サプライ・チェーン・マネジメント）にも大きな効果が期待できる。規制に頼らず、業界自らが自浄機能を発揮することが必要不可欠である。

⑥ステークホルダーとの多面的な対話を活かす

多種多様で複雑化・複合化している社会的課題・地球的課題を解決に導くためには、企業セクターだけでなく、様々なステークホルダー間における多面的な交流（マルチ・ステークホルダー・コミュニケーション）を通じた、現状把握・認識、問題意識の共有化、相互理解の増進、協力連携、ルール化が必要不可欠である。特定のセクターに課題解決を押し付けたり、過度な依存をすることなく、各々の経営資源を提供しあい、役割を分担しながら協働して社会的課題を解決する Win - Win 型のアプローチが社会変革（ソーシャル・イノベーション）を誘発する大きな原動力になる。ステークホルダーの視点が弱いという日本企業の現状を打開し、ステークホルダーとのコミュニケーションを活性化すべきである。

4. 日本企業の進むべき方向

さて、「新・日本流経営」を考えるに当たって考慮すべき様々な点についての検証と分析をここまで行ってきた。その結果として導かれた「新・日本流経営」の要諦は、大きく分けて以下の五点に集約できるのではないだろうか。即ち、

- ①歴史的な背景からくるものや、これまでの企業努力で培ってきた日本企業の強みを今後も生かすべく、決して慢心することなく倦まず弛まず磨き続けて行くことが何よりも大切であることを再認識する。中でも、
 - ・10 年程度の将来を見越して自社がどうありたいかを考え、それを実現するために必要な中・長期的視点に立った緻密な計画を立案し、高い精度を持って実行していく。（中長期のスパンをどのように捕らえるかは、個々の産業の技術革新のサイクルや経営者の感性によって決まるべき／決めるべきものであって、一概にどのくらいが正しいとは言えない。）
 - ・事業のあらゆる分野において、製造現場で磨き上げた、最高の品質の製品を徹底した生産性と効率性追求による低コストでの生産を可能とする技術や取り組み姿勢を、組織の隅々にまで浸透させ、もって品質の妥協なしに、生産性・効率性においては常に一歩リードし続けていく。
 - ・製造現場で磨き上げてきた高い生産性・効率性の維持・向上に不可欠なプロセス・イノベーションを、自社内のみならず下請企業との間でも協力して進めていく。また、サービス業においても、プロセス・イノベーションにより生産性、効率性を高めていく。

- ②一方では、日本の企業であるが故のハンディキャップや歴史的要因からくる弱点については、それらを完全に克服したり矯正することは難しく、かなりの時間や努力を要する割には効果はあまり期待できない。そのことに膨大なエネルギーを費やすよりは、弱点として認めたうえで、むしろそれらが競争上の不利な要因にならないように、欧米の良いところも取り入れながら、ネガティブな影響を最小限化するための対策を講じる方が現実的であろう。
- ③どのような産業であっても、今後一層のグローバル化は避けられない。したがって、既にグローバル化している企業は、人材の確保・育成などのグローバル化の課題に積極的に取り組み、まだグローバル化していない企業にあっても、今後のグローバル化の波は避けられないということを前提にして中・長期の計画を立案し、計画的に実行に移していくことが肝要である。また、計画立案に当たっては、自分の都合の良いように物事を想定するのではなく、もし予定通りに行かなかった場合にどうするか、あるいは想定もしていないような最悪の事態が生じた場合はどうするのか等々の、所謂クリティカル・シンキングの観点からの対応策も十分に検証しておくことが求められる。
- ④また、日本は研究開発投資に積極的で、労働人口に占める研究従事者数の比率も高く²⁵、IMDが実施する国際競争力ランキング（2007年）では、日本は24位に位置しながらも、小項目の「科学インフラ」では世界第2位である。これは、成長につながる潜在的な力を持ち合わせていると言えるが、それが必ずしも日本の競争力につながっていないのが現状だろう。米欧と新興国の狭間にポジションをとり、イノベーションの継続によって、今後のグローバル競争の中での優位性を確保していくには、この研究開発力を競争力につなげるための仕組みづくりが求められる。
- ⑤人材の獲得・育成、特に経営トップの後継者の育成に早急に取り組まなければならない。個人であれ組織であれ、将来重要な課題となることがわかっている、今すぐに取り組まなければ直ちにネガティブな影響が出てくるようなものではない限り先送りしてしまうことがほとんどである。人材の獲得・育成、更には経営者の後継者の育成も応々にしてこの範疇に陥りやすい課題と言えよう。
- 人口も経済も右肩上に成長する事態に長年慣れ親しんだ日本企業の中には、バブル崩壊、人口減少社会に直面しながらも、未だ人材の獲得・育成及び経営トップ後継者の育成の必要性・緊急性については危機感に乏しい企業が多く見受けられる。一方、米・欧大手企業では、多様な文化的背景やバックグラウンドを持った様々な人材の獲得と育成に積極的に取り組んできており、社会もそれをサポートする仕組みができあがっている。
- グローバルに人材の獲得・育成競争が加熱化してきている今日、日本企業と社会が早急にこの問題に取り組まなければ大きなハンディとなる。

²⁵ 文部科学省「科学技術白書（平成19年版）」より。研究費の対GDP比では、日本3.55%（2005年度）、米国2.68%（2004年度）、ドイツ2.51%（2005年度）。労働人口1万人当たりの研究者数では、日本122.0人（2006年）、米国91.2人（2002年）、ドイツ65.3人（2005年）。

さらには、トップの後継者育成に当たっては、業務経験を通じて自然に育成されることに任せるのではなく、優れた人材の意図的・計画的な育成にトップ自らが関与するシステムを構築する必要がある。その際、それぞれの企業において経営者自らが、会社の置かれている状況、ビジョン、戦略的課題等々を十分に勘案のうえ、これからの経営者にどのようなリーダー像を求めているかをできるだけ具体的に明らかにすると同時に、ベースとして必要な知識・スキル・資質を定義し、OJT と Off-JT をバランス良く組み合わせながら候補者に習得機会を与えていくことが望まれる。

経営者は、単に特定部門で優れた業績をあげた従業員の延長線上にあるのではなく、広範な知識と経験を有する「経営の専門職＝経営のプロフェッショナル」であり、その育成は、それに相応しい知識・スキル・資質・経験を身につけるための意図的かつ計画的なプロセスでなくてはならない。加えて、高い倫理観と価値観を有すると同時に謙虚さを失わないことも大切である²⁶。

上記を踏まえた上で、各企業は、自社が何をもってこれからの競争を勝ち抜いていくのかを常に問い続け、できる限り自社独自の「成功のためのビジネスモデル」を持つように努めることが望ましい。ここで重要なことは、自社が置かれた状況や今後のあるべき姿を考慮した上で、自社の強みやリソースを最大限に活かした独自のモデルを自ら考え抜いたうえで見つけることである。他社で成功したビジネスモデルをそのまま真似たり、部分的に取り入れることは意味がない。もちろん、一旦つくりあげた成功のためのビジネスモデルも、環境の変化と共に陳腐化の脅威に晒されていることを自覚し、常に見直しをし続けなければならない。一時の成功に安心して、このことを怠った結果、市場からの退場を余儀なくされた企業は、過去に数多く見られた。少しでも気を緩めると自社もそのような事態に陥りかねないという危機感を常に持ち、自らを変革し続けるための地道な努力を続けること（＝イノベーションの継続をすること）によってのみ、成長の持続可能性を高めることができるということを忘れてはならない。

さて、日本企業の進むべき方向については、それぞれの業種・業態等の状況に応じて、また、各企業のグローバル市場および国内市場における位置付け等によって、その課題も異なると考えられるため、ここでは、グローバル企業（オペレーションを既にグローバル化している企業）とドメスティック企業、および、製造業型と非製造業型という切り口をマトリックス表にし、それぞれのカテゴリー別に以下の表形式による対比を試みた。

²⁶ 提言「経営者のあるべき姿とは一確固たる倫理観に立脚したプロフェッショナリズムとリーダーシップ」企業経営委員会（長谷川閑史委員長）2007年5月

	製造業型	非製造業型	
		プロフェッショナルサービス、金融、商社	プロフェッショナルサービス以外
グローバル企業 ※今後もグローバル市場での競争を勝ち抜いていく道を選んだ企業	【カテゴリーⅠ】 熾烈な国際大競争の中で独自のモデルに磨きをかける。	【カテゴリーⅢ】 少数派。M&A などによりノウハウの拡大および規模の拡大を図る。	【カテゴリーⅤ】 少数派。製造業の海外事業展開に合わせてチャンスを探る。
ドメスティック企業 ※未だグローバル化できていない企業	【カテゴリーⅡ】 体力、競争力を勘案して、今後グローバル化を目指すか否かの見極めをおこなう。	【カテゴリーⅣ】 顧客ニーズへの細やかな対応を強みに国内で力をつけ、海外展開のチャンスをうかがう。	【カテゴリーⅥ】 一部業種のきめ細かいサービスは東アジアで受け入れられる可能性あり。

なお、日本企業の共通課題のひとつとして、既にグローバル化を実現している企業やこれからグローバル化を目指す企業にとっては、特に、会社の経営の中枢を担う基幹社員の英語によるコミュニケーション能力向上と、海外における実務経験は必須である。後者については、優れて企業の責任と言えるが、前者については日本の将来を左右する国家的課題のひとつとして、国を挙げて直ちにに取り組む必要がある。これは純粋に国内政治の課題であり、諸外国との軋轢もなく、その気にさえなれば比較的簡単に実行できる課題である。この問題は、単に企業人にとっての課題に止まらず、政治家や官僚にとっても深刻な問題である。

あたら英語が話せないばかりに、日本人の能力が海外で十分に発揮できなかったり、国際会議においていつまでもサイレント・マジョリティ（物言わぬ多数派）としてある種の蔑視に甘んじているようでは情けない。ましてや、米欧はもちろんのこと、他の発展途上国の指導的地位にある人達のほとんどが、堂々と英語でコミュニケーションを行っている今日の世界にあって、それでなくてもパブリックスピーチやディベートが不得手で国際舞台における発言が少ない日本人が、英語に対する気後れにより、益々引っ込み思案になっている現状は何としても打破しなければならない。日本のみがこの点におけるハンディキャップをいつまでも背負い続けるのは、正に国家にとっての損失である。

(1) カテゴリーⅠ企業（グローバル化している製造業）

既に海外に事業を展開し、事業のグローバル化に踏み出している製造業にとっては、もはや後戻りのできない道を選んだ訳であるから、今後も更なる発展を目指して、熾烈な国際大競争の中での生き残りと繁栄の道を模索し続けることになる。日本の輸出利益の大半を稼ぎ出しているこのカテゴリーに属する企業は、今後も日本の成長を牽引していく原動力であり続けるであろう。これらの企業の中には、これまでのグローバル化の過程で、自らの企業の成功のためのビジネスモデルを確立している企業も多くあり、それらの企業は今後も環境の変化に応じて自らのモデルを磨きあげることによって成長の持続を目指すことになるだろう。

企業経営者の参考に供する目的で、これらの企業に共通する特徴について考えてみたい。

- ①中長期のビジョンを持ち、それを実現するための中長期計画を立案し、高い精度で実行するために PDCA サイクルをきちんと回している。
- ②自社のコア・コンピテンシーは何か、それを今後も維持していくためには何をしなければならぬかをきちんと明確に認識しており、あまりよそ見をしない。
- ③人材の獲得と育成に極めて熱心であり、トップマネジメントも多くの時間を人材育成に割いている。
- ④社内外への情報の発信、ステークホルダーとのコミュニケーションが良好である。
- ⑤徹底して生産性・効率性を追求しながら、高品質の生産を行う原動力となるプロセス・イノベーションへのこだわりを持つ。それを自社内他部門に応用するだけでなく、下請企業に対しても上下関係を超えたパートナーとして接し、協力してプロセス・イノベーションを進めている。

なお、このカテゴリーの企業の大きな課題は、グローバルに通用する人材の確保と育成である。

(2)カテゴリーII 企業（グローバル化していない製造業）

一般的に見た場合、業種の如何に関わらず、相対的に成長率の低い国内市場で自社のみが成長を続けることは極めて困難である。このカテゴリーに属する企業はまず、会社の中・長期ビジョンを改めて見直し、国内のみで生きていくのか、それとも海外進出を目指すのかを徹底的に検討した上で決定しなければならない。

<海外進出を目指さない／目指せないとの結論に達した場合>

自社はニッチで競争し続けるのか、もしそうだとした場合に、それだけの技術力と差別化できる製品を保持していくことが今後も可能か、等を、徹底的に検証する必要がある。その結果多くの場合は、大手企業の傘下に入るかあるいは規模があまり変わらない同業他社と一緒にすることによって、規模の経済性を追求できるレベルに到達するか、といったような選択を迫られることになる。

例えば、地方自治体や中央政府（経済産業省）の主導による「地域持ち株会社」を設立し、かつて産業再生機構で活躍したような専門家をそこに配置することによって経営指導能力を担保する。そして、その持ち株会社の傘下にその地域の希望する中小企業を集合させることによって、問題解決を図るのも一つの案として検討に値しよう。これが実現すれば、独自性は維持したいが、一方では資金調達や販路の拡大、場合によっては海外進出のノウハウの獲得等、単独ではできないことが可能になると同時に、貴重な国内技術の喪失や買収による海外流出の防止策にもなるのではないだろうか。

なお、たとえ国内のみで生きていく道を選択したからといって、グローバル化の影響を受けずに済むわけではない。現に、グローバル化の波は様々な形で日本にも押し寄せてきており、国内企業も大なり小なりその影響を受けているのである。

<海外進出を目指すとした企業>

この結論を導くにあたっての最も重要なファクターは、自社が海外にも通用する独自の技術や製品を持っているか、そして、その優位性を今後も維持していけるだけの

基盤があるかどうかということに尽きる。それさえ確かであれば、次の課題は海外進出に必要なクリティカルマスをどのように達成するかということになる。具体的には、合併、買収、被買収の選択肢の中からいずれかを選ぶかということになる。そのいずれを選ぶかは、ときの経営者の判断によるところとなる。

(3) カテゴリーIII企業（グローバル化したプロフェッショナルサービス、金融、商社）

日本のプロフェッショナルサービスや金融で海外進出して成功している企業は、残念ながら現時点では極めて少数派である。元々プロフェッショナルサービスや金融そのものが米欧で始まった産業で、日本にはそれを受け入れて発展させる基盤が乏しかっただけに、そのような環境下から世界に通用するような企業が出てくるのは極めて希である。ちなみに、バブル期にブームに乗って海外進出した多くの企業も、バブル崩壊後のリストラ期に撤退を余儀なくされ、今でも海外で成功している企業は例外的とも言える。困難な時期を乗り越えて海外で健闘している企業といえども、進出国の競合相手との競争に勝ち抜いていくのは容易なことではない。

日本のプロフェッショナルサービスや金融が海外で発展するためには、製造業を中心とする日本のリーディングカンパニーが海外での事業を発展させるのと歩を一にしていくことや、M&A、ジョイント・ベンチャーなどを積極的に展開し、自社に足りないノウハウの獲得や海外での規模の拡大を目指すべきである。

また、プロフェッショナルサービスの成功例のひとつは商社である。その成功の秘訣は、グローバル化に伴って柔軟に事業の転換を図ったことと人材の育成・確保をし続けていることであり、このような成功モデルを金融や他のプロフェッショナルサービスにも展開すべきである。

(4) カテゴリーIV企業（グローバル化していないプロフェッショナルサービス）

このカテゴリーに属する企業は、基本的な戦略の立て方としては、カテゴリーIIに属する企業と同様のアプローチをとることになる。しかしながら、製造業と異なり、これらの企業が海外でも通用する独自性の高いノウハウやテクノロジーを有しているケースは希であるものと思われるだけに、日本におけるそのような事業の先駆者としての立場と、日本企業の特徴である顧客のニーズに細かく対応できる強みを十分に活用して、ホームグラウンドである日本国内において競争力を身につけていけば、将来海外に飛躍するチャンスも訪れるかもしれない。

(5) カテゴリーV企業（グローバル化した非製造業）

このカテゴリーに属する企業も、上記カテゴリーIII企業と同様、今のところ少数派である。しかしながら、一旦グローバル化という川を渡ってしまったら、引き返すことはできないのであるから、望むらくは日本の製造業の海外における事業の発展と歩調を合わせて、事業の発展の機会を探ることであろう。

(6) カテゴリーⅥ企業（グローバル化していない非製造業）

非製造業企業の中で、プロフェッショナルサービス、金融、商社を除いたカテゴリーに属する企業のほとんどは国内でのみ事業活動を行っており、グローバル化へのハードルは高い。これら企業の基本的戦略の立て方としては、カテゴリーⅡに属する企業と同様の方法をとることになろう。しかしながら、業種によってはアジアを手始めとするグローバル化の推進は大いに可能性があるものと考えられる。例えば、日本が考え出した「宅配事業」などは、正に日本企業ならではの木目の細かいサービスを次々に考案し、顧客のニーズを創出してきた。このような日本的サービスは、比較的共通性のあるメンタリティを有すると思われる東アジア諸国においては、受け入れられる可能性は大いにあるのではないだろうか。

宅配事業以外にもこのような可能性を秘めた産業はあるものと思われるが、そういう可能性のない企業にとっては、カテゴリーⅣに属する企業と同様の将来の選択をする必要があると言えよう。

IV. 政府への提言

本提言に関連して、国家として取り組むべき課題を考えた場合、多くの課題が山積しており、以下に列挙したのは、その中のほんの一部にしか過ぎない。これに、外交・安全保障等の国家の根幹に関わるものまで加えると、それこそ枚挙に暇がない。

- ・国家ビジョンの策定
- ・行・財政改革の推進
- ・公務員制度改革
- ・規制緩和
- ・地方自治の確立＝道州制の導入
- ・教育改革（小学一年からの英語教育のスタート）
- ・FTA、EPA の推進
- ・少子高齢化総合対策
- ・イノベーションの促進
- ・格差是正

また、ここに列挙した課題の中には経済同友会内の各種委員会で取り組んでいるものも多く、重複を避ける意味からも本提言では個別課題の具体的内容には触れないこととする。ただし、我が国におけるほとんどあらゆる政策課題の決定に関する根本的問題に対する問題意識と、それに対する解決試案をこの際付言しておきたい。

即ち、今日の政策課題の多くは一省庁だけの問題に止まらず、複数の省庁にまたがることが多い。ところが、省庁間の利害対立の裁定を下す機関が政府内に存在していないため、本来であれば省庁の枠を越えた国家としての最大利益を考えた判断を下すべきところが、現実にはほとんど出来ていないことが最大の欠陥である。例えば、ここ数年来の課題となっている道路特定財源の一般財源化等はその典型例の一つと言える。医療難民や年金資金不足等、様々な社会保障原資不足問題を抱えている一方で、既に先進国で最も道路網が発達した状況にありながら、特定財源という名のもとに今後も延々と膨大な予算を投下して道路をつくり続ける矛盾を正当化することは困難であろう。このような問題に対し、省益のみを考えたごり押しを大局的観点から覆すようなメカニズムが政策決定メカニズムに存在していないため、何年経っても同じことの繰り返しで進歩もなく、改革もできない。

日本の政治形態は議院内閣制であるので、大統領制をしく米国のような意思決定メカニズムは導入できない。他方、小泉政権や安倍政権が試みた官邸主導による意思決定は、首相個人のリーダーシップに依拠するところが大きく、恒久的なシステムとしては継続性に欠けるので、国家の意思決定システムとしては好ましくない。このような観点も考慮の上で、既に経済同友会が昨年の「行政改革委員会」²⁷や「政治委員会」²⁸で提言しているごとく、内閣機能を強化するために、現内閣官房を改組して国家戦略本部とし、内政・外政に関わる重要戦略の策定および予算配分を行って各省庁に政策の執行を指示する形をとるか、あるいは、英

²⁷ 提言「中央政府の再設計」行政改革委員会（金丸恭文委員長）2007年4月

²⁸ 提言「3つの軸から政治改革の加速を－政治参加、政・官関係、「戦後レジーム」脱却－」（丹羽宇一郎委員長）2007年5月

国で実効をあげている、問題毎に必要な応じて「内閣委員会」を設置するか、どちらかの方向をとるべきであろう。

このような問題を考える際にいつも思うことは、日本の民主主義の未熟さである。ウィンストン・チャーチルがいみじくも言ったように、「民主主義というのは最も手間暇のかかる政治システムである。しかしながら人類はこれ以上の政治システムを今のところ考え出していない」という、民主主義に本質的に根ざす欠陥を十分承知した上で、その欠陥を最小化するためのメカニズムをビルトインする必要がある。その点、民主主義の先進国たる英国が考え出した「内閣委員会」制度は一考に値しよう。

以上、本提言の主旨からいささか逸脱の観は免れないが、敢えて付言しておきたい。

以 上

第II部

対 談 編

《対談》『新・日本流経営』への期待

桜井正光代表幹事 × 長谷川閑史企業経営委員会委員長



なぜ今「新・日本流経営」なのか

桜井：新たなグローバル化、少子高齢化、人口減少という非常に大変な状況を迎える中では、我々自身が相当な変革をして日本企業を活性化していかなければならないと思います。これは私が代表幹事になったときに感じたことです。これからのグローバル大競争時代では、他人の土俵ややり方でやっている、企業の成果は出てこないでしょう。できるだけ自分たちの得意なもの、得意な土俵、得意なやり方でやるのが、成功率が高い企業経営になると思います。

いかにこのグローバル大競争の中で発展を遂げていくかという問題は、何もグローバル展開する企業に限った問題ではありません。グローバル化とは、オープンな市場で、オープンな資産を活用するという意味だと思うの

で、ドメスティックな企業でもグローバル化の波には絶対に晒されます。広く日本企業として考えていかなければならないことなのです。そのため、我々自身の手で、できるだけ日本の経営者に共感してもらえる新しい日本流経営のガイドブックのようなものを長谷川委員長にまとめていただきたいと考えたわけです。

経営は、自分たちが一番自信を持っているものが軸にあるべきです。グローバルとはいっても、世界が一つの経営コンセプトであることはあり得ないわけですから、それぞれの価値観、文化、歴史に根ざしたものを原点とする経営の競い合いだと思うのです。それが成功に導く方向だと思います。海外で勤務したときは、日本の悪い部分も相当見えましたが、日本の良い部分も意外とあるものだなと思いました。それをもっと経営の軸にした方

が海外の企業に対して差別化できる要素にもなるのではないのでしょうか。欧州での勤務経験で見えたそれらのことはメモに残しておきました。

そういう思いもあって、「国際競争力の強化」の視点から、グローバル大競争の中で勝っていくための重要なことのひとつとして、伝統的に持っている、そして経営者だけではなく従業員まで共有化して強い基盤になっている日本の良さ・強みを生かしていくこと、つまり、「強さからのスタート」が必要だと考えたのです。

しかし、今のグローバルな時代では、日本の価値観・文化に根ざしたものの全てが通用するわけではないので、通用するもの・しないものをしっかりと見極めて、新たな経営の要素を日本流に咀嚼して取り入れるなど、日本の強さと欧米の経営をうまくミックスしていく「融合経営」も重要だと思います。

もう一つは、「国際社会から信頼される企業」だと思います。このグローバルの時代では、ただ強ければ良いという企業が果たして国際社会から受け入れられるのでしょうか。今、世界的に様々な問題が起こっていますが、国際的な問題や社会の変化にしっかりと対応して価値を提供していくことが非常に重要な要素だと思います。

代表幹事就任時にそのようなことをイメージして「新・日本流経営」と名付けてみました。

長谷川：「新・日本流経営の創造」というテーマをいただき、まず、一度原点に戻って、歴史的・文化的なことに由来する日本の良さ・強みを洗い出すとともに、一方で、今までのドメスティックな環境では目立たなかったけれどもグローバルな時代では変わらなければならないことも浮き彫りにして、それから企業の将来像を描いてみるアプローチを

としてみました。

海外で勤務してみると、欧米の経営にはかなわないというところと、日本が優れているところを自然に意識するようになります。たとえば、欧米では、トップダウンで大胆な意思決定をおこない、部下がどう思おうとそれで引っ張っていった会社を変えてしまうというやり方をしますが、日本ではそれではついて来ません。一方で、日本の素晴らしいところは、中長期の計画をきちっと立てて、その計画を立てる過程に主要な人たちを巻き込み、きちっとコンセンサスをつくり、それを確実に実行していくということです。今後のグローバル展開でも、そのような日本人の良さを理解したうえでやっていけば、日本の経営も決して捨てたものではないと思います。

是非訴えたかったことのもう一つは、これはもともと日本にあった感覚だと思いますが、社会のお陰で企業が成り立っているの、いつか社会に還元していこうという考えです。最近では少し薄れてきているように思いますが、米国や欧州の従業員にも訴えていくべきだと思いますし、日本のこれからの世代は、そういうことに価値を見出してくれるようになるのではないかと思います。我々が入社した頃は、高度成長の中で何とかなりましたが、既にそのようなプロセスは終わりました。その点でも経営のやり方は変えた方がいいのではないかと思います、提言の中でもCSR（企業の社会的責任）を取り上げています。

また、この国が生き残っていくには、経済を繁栄させ続けるしかないと思っています。そのためには企業が頑張るしかありません。委員会のスタートのときには、「頑張れ、日本企業」というエールを送りたい気持ちもありました。

桜井：今の3つの点については同感です。特に、日本経済については、今は世界第2位の

経済大国になっていますが、経済力が日本の存在感であり、それによって日本が頼られ、評価していただけるのです。その点で、最近、政治の場面で経済の話が少なくなっているのは残念なことです。政治に対してものを言うだけではなく、経済の担い手である我々企業が日本の経済力をもっと高めることが、大きく見れば国際社会へ貢献することになるし、日本に貢献することにもなるのです。やはり経済力なのです。日本は、鉄やレアメタルや石油が採れるわけではなく資源小国だと言われますが、そうすると人材が資源なのです。フルに人材を活かし、経済力で世界に貢献をして、日本の発展を引っ張っていくことが非常に重要になります。「新・日本流経営」がそのエンジンになれば非常にうれしいですね。

長谷川：人材は、これまでの日本の唯一のリソースだったと思います。しかし、いろいろなところで論議されているように、日本の教育制度が本当に個人の能力や個性を伸ばす教育ではないだけに、この流れをどこかで断ち切って変えていかなければなりません。そうしなければ、少子化でますます希少になる人材を日本のコアを支える研究開発や最先端の製造技術などの分野に投入できなくなります。それらの分野で十分な競争力を維持できなくなることを心配します。

桜井：特に、人がやらないことを開発したり、新しいものを作り出していく創造力という点では、本当に心配です。高等教育のあり方に基本的な問題があるのか、それとも、もともと日本人には創造性が足りないのか。

長谷川：後者ではないと思います。より早い段階から外部との交流や競争に晒されれば目覚めると思います。日本の高等教育のシステ

ムでは、欧米でごく普通に行われているような、学生が教授の授業内容を評価するということがほとんどありませんでした。最近になって、ようやく一部の大学では始まったようですが、今後はそういうところも少し変えていかなければ、本当の切磋琢磨や健全な競争ができないのではないのでしょうか。

桜井：そうですね。それから、最近心配しているのは、人がやっていないようなことにチャレンジするなど、ある程度リスクの高いものに挑戦する人が次第に少なくなっているのではないかということです。以前、企業内ベンチャーが流行りましたが、ほとんど失敗していますよね。企業の中にベンチャーをつくれば資金も人材も豊富なのですが、給料をもらいながらなので、競争の中で必死に取り組もうという気力は出てきません。そのため、多くの企業では社外ベンチャーに切り替えましたが、社員は雇用関係を断って独立してやらなければならないので、非常にリスクが高くて、今度はそれに挑戦する人がいなくなりました。

長谷川：日本にベンチャービジネスがなかなかできないことの根本はそこです。リスクを取って失敗したときは、「いい格好するから失敗したのだ」と“水に落ちた犬は打たれる”が如く、誰も助けようとしません。米国なら、西海岸で失敗しても東海岸に行けば誰も過去のことは知らないのですが。

桜井：もう一つ悪いことに、大成功しても妬まれて叩かれる。

長谷川：リスクを取る人を育てようとか、成功者を認めようとしない社会です。

桜井：そうではない社会にしていかなければ

なりせん。ですから単純な格差の議論になるのは困った問題です。競い合うことによって新たなイノベーションやチャレンジ意欲も出てくるし、そのチャレンジのために経験やノウハウ・知識が必要だと分かれば勉強・体験しようとなるのですけどね。競い合うことは大切なことで、決してそれを避けてはいけないと思います。

長谷川：ところが、小学校の徒競争で、順位をつけずにみんなで手をつないでゴールしようというようなことが一時話題になりました。それは見せかけの平等で、学校がそう考えていることは非常に問題です。本来、個々人はいろいろな能力を持っているのですから、それを見えないようにするのは非常にまずいやり方だと思います。おっしゃるように、健全な競争環境が大事だと思います。当社は、日本だけで研究をやっていたのですが、どうも停滞気味だったので、米国と欧州で研究ベンチャーを買収して、「研究者数も年間研究費も日本より少ない彼らが日本よりも高い確率で成果を出してきたら、今後の研究の拡大投資は海外でやる」と日本の研究所にはっぱをかけました。そうしたところ、負けてたまるかという気持ちが出てきて、今では、互いに技術を学び合いながら、良い競争環境ができつつあります。是非そういう環境を作らなければなりません。

桜井：トップマネジメントがやるべきは、競争という環境をしっかりとつくることです。公正な競争をして、成功すればそれだけの成果を与えていく。そういう意識づけをすれば良いのです。決して、競い合うことを悪と考えてはいけません。

長谷川：健全な競争がないと良いものはできませんね。



桜井正光 代表幹事

桜井：また、何回でもチャレンジできる環境づくりをしてあげること也很重要です。そして、弱者となった人を国としてある程度サポートするというメリハリをつけることです。競い合いを排除することは絶対にやめなければならなりません。我々企業が自らその競争から逃れようという姿勢ではいけませんね。

長谷川：結果として、その競争で勝ち残れなくても、また違うことをすれば良いのです。経営者は、それに対するセーフティネットを考えておかなければなりませんし、社会全体でも考えておかねばならないでしょう。

桜井：でも、現実には、負けた場合でも頑張り続けてしまう。

長谷川：そう、なかなか見切りをつけません。

桜井：米国でも欧州でも、いくらやっても将来性がないというときには、誰もやっていないやり方や違うマーケットにチャレンジしますよね。だから新陳代謝が起こる。その活力を出さなければなりません。

長谷川：委員会でも、「そんな格好良いことを言っても、不況業界では絵空事だ」という意見がありました。

桜井：そこから飛びださなければならない。同じような製品・サービスで競争しようとするだけでも変えればいいのですが。

長谷川：小さな規模で競い合って、足を引っ張り合うのではなく、大連合して事業の効率性を高め、クリティカルマスをつくり上げて、価格競争力をつけて利益が出るようにしてから次のステップを考えるようにすべきだと思うのですが、こうなってしまったのは環境や政治が悪いからだ、となってしまう。

桜井：この提言にも出てくる「天祐願望」ですね。そして、成功事例と同じことをやろうとしますね。プレーヤーが少ないときはそれで良いとしても、同じような企業が増えると、価格競争だけになってしまいます。これでは成功者も恵まれません。

長谷川：そういう意味で、クリティカル・シンキングの欠如は日本の弱みだと思います。このままでは将来展望がないことが分かっているのも最悪の事態を想定しないのは救い難い。確かに、欧米と日本では株主からのプレッシャーに違いがあるのですが、自分の任期中には変えたくないという経営者のメンタリティは少し変えなければなりません。そうしなければ、たとえドメスティック企業でも、外から押し寄せてくるグローバル化の波にやられてしまうでしょう。ある程度余力があるうちに、違うやり方を考えれば展望が開けるかもしれないのですが、その点は、企業も国家も弱いところですね。

桜井：一つのことにこだわるのは良い面もありますが、新陳代謝が全く促進されず、大事な資源を塩漬けにしてしまう社会になってしまいます。違う競い合いを仕掛けていかなければならないと思います。

長谷川：おっしゃるとおりです。工夫をしなければ、寡占化が進んでも、同じことで競い合ってしまうことになります。

桜井：一例ですが、アメリカはさすがだなと思うのは、OS やアプリケーションソフトで世界を席巻したマイクロソフトに対して、ネットワークという切り口で新たにチャレンジする企業が出てくることです。日本だったら、成功者のマイクロソフトと同じような開発をしていくのではないのでしょうか。iPod の例でもそうです。ソニーがウォークマンを出したら、恐らく日本ではより安く、より高機能なウォークマンタイプのものをつくるようになると思いますが、アップルは、顧客がどんなときに音楽を聴き、どんな使い方をするのかなどのもっと多くの構想を描いて全体のシステムを作りました。ハードウェアは寄せ集めれば良いと割り切って、新しいコンセプトを作り上げたのです。このあたりは、真似ようとしても簡単には真似られないすごい創造性だと思います。

長谷川：素晴らしいアイデアと創造性です。日本では 10 社ほどの携帯電話機メーカーが精緻さや機能を競い合っていますが、世界に通用しているところはありません。なぜそういう内向きの狭い市場で競争をするのでしょうか。世界のおよそ 10% の経済規模の日本市場で熾烈な競争に終始しても、大きな成功にはつながっていきません。これは変えていかなければならないと思います。

桜井：もっと世界で成功する企業にならなければなりませんね。

印象に残っている議論

長谷川：「日本企業の進むべき方向」として、企業カテゴリー別の評価をしたのですが、「その通りかもしれないが、そう言われると切ない」という反応がありました。大事なのは、ではどうするのかということです。クリティカル・シンキングができていないというのは、そのことなのです。

桜井：私もカテゴリー別の評価をしてもらうところまでは期待していなかったのですが、確かに、プロフェッショナルサービス分野については、新しい価値創造、創造力が問われる分野ですから、提言で指摘してある通りだと思います。

長谷川：そのほか印象に残っていることでは、世界で最も尊敬される企業の一つと呼ばれているGE（ゼネラル・エレクトリック）社のCEO・イメルト氏の講演はなかなか興味深いものでした。GEが継続的に成長しているのは、人材育成モデルを持っていることと大胆な事業展開だということが分かりました。ナンバーワンでなければその事業をやらないということは、言うは易しですが、相当難しいことです。それを現実により、なおかつ成功しているというのは大変なことです。

桜井：分類が適切かどうか分かりませんが、GEやIBMに代表される欧米企業の経営は、投資効率のB/S（バランスシート）経営で、日本の経営は、利益が薄くても投資効率を考えないP/L経営ではないでしょうか。その違いがあると思います。

長谷川：その点は、海外のIRではしばしば指摘されることです。

桜井：「我々の大事なお金をなぜそのようなリターンが少ないところに使うのか」という指摘ですね。

長谷川：「株主にどう説明するのか」「我々に還元してくれれば、もっと高いリターンで運用できるのに」「その資産は我々株主の資産なのだから、我々が望むリターンを生み出さないなら、特別配当などで返してほしい」と。

桜井：リターンの大きいものにどんどん投資していくという姿勢で考えている経営者は、事業の入れ替えなどを常に考えています。

長谷川：あまりそれが行き過ぎると短期的志向の経営になってしまう弊害がありますが、それにしても日本は、あまりにも投資効率を考えないという方に偏り過ぎています。海外IRでは、どんな投資家からも、そのポイントだけは必ず指摘されます。

桜井：アナリストに「あなたならできるのか、やってみてくださいよ」と言いたいくらい難しいことです。あまり行き過ぎると短期的志向になってしまいますが、そこに焦点を当てている会社かどうかで成長性にも違いがあるでしょうね。

長谷川：そのためには、社長はある程度の期間務めなければならないといけないと思います。何年間でこうしたいという自分なりの絵を描いてやらなければなりません。業種にもよりますが、2年や4年で交代していると、バランスシート経営や、リスクを取った意思決定をしてその回収の目途をつけるというビ

ジネスのPDCAのプランも描けないのではないのでしょうか。

桜井：大雑把に言えば6年から9年くらいやればいいと思います。それを過ぎると、弊害を及ぼす面も出てきます。当社では、一定の任期を設定して、もしそれを延長する場合は、指名報酬委員会の1年毎の厳しいチェックを受けるということにしました。期限を決めないまま第三者委員会の評価だけで交代させていくことは実は難しいことです。任期を決めることが一番やり易いのではないのでしょうか。

長谷川：少なくとも就任したときには、自分なりの任期を決めておいて、絶対にぶれないことです。会社として一定の任期を設定するというのは、経営者自らが言い出さなければ誰も言わないでしょうから、ある意味で勇気ある判断だと思います。

桜井：そのほかに委員会で印象に残っていることはありますか。



長谷川閑史 企業経営委員会委員長

長谷川：これは2006年度の企業経営委員会で大前研一氏の話聞いたときのことで、
「これからはバランスシート国家で、資産を運用するということをもう少し考えなければ駄目だ」ということを聞いて、あまり考えてなかったことなので、なるほどと思いました。シンガポールもハーバード大学も、過去10年以上にわたって資産を1桁後半から2桁で運用しているが、日本は眠っている個人金融資産1500兆円、年金資産150兆円をどうするか考えないと駄目だ、という指摘でした。シンガポールではリー・クワンユー（元首相）が運用責任者として実績を上げていると同時に、どこにどれだけ投資しているのかを国民に公開しています。この透明性と実績は日本も見習わなければ、企業でも国家でも非常にロスが多くなります。目から鱗が落ちる思いがしました。

それから、これも大前氏がおっしゃったことですが、きちんとした結果責任がないところに健全な成長はないということです。私は大前氏に、「日本がこれからアジアの中で存在感を持つためには、日本が率先してアジアの中にMIT（マサチューセッツ工科大学）のようなものをつくるべきではないか」と言ったのですが、「アイデアは良いがうまくいかないでしょう。MITでは、侃々諤々で教授の評価をやり、ダメな教授にはすぐに辞めてもらうということであのレベルを維持できているのです。日本の大学運営ではそれはできないでしょう。形だけ作っても競争に負けますよ」ということでした。

桜井：ほとんどの執行が教授会で行われていると思いますが、保守的ですね。

長谷川：総長の選出は、教授による人気投票のようなものだと思います。

桜井：人事権も持っていない。

長谷川：人事権もなければ評価権もないシステムです。つまり、政府もそうですが、ガバナンスが全く効いていないのだと思います。大学の総長にきちんとした大学運営を求めるのは、難しいと思いますね。評価システムは全てにおいて大事だと思います。

日本の強みとは

桜井：国際競争力調査での順位低下やフォーチュン500での日本企業数の減少などが指摘されていますが、日本のグローバル企業は、それなりの数と売上シェアがあります。世界第2位の経済力の原動力となる強みが企業の中にあるということに自信を持ったら良いと思います。そして、一体それはどのようなものかをそれぞれが自ら確認することです。大事なことは、それが文化・価値観・歴史ということに根ざしたものであるという意識です。それがなければ、ただの経営手法の話になってしまいます。これから日本企業が、それぞれの経営のやり方にこだわっていかるときには、強さの拠りどころとなる原点を見出しておけば、日本企業の構成員みんながそれを理解でき、納得して束になって前に進んでいけると思うのです。つまり、一夜漬けの強さ・良さでは駄目なのです。

では、具体的にどのようなものがあるのかということですが、提言にも書いてありますが、日本の経営は「長期志向」だということです。これは大事にしていくべきだと思います。長期志向では、長期戦略を練り、中期経営計画や中期事業計画に展開していくときに、それなりの人が集まって議論していきますが、トップが出したビジョンを具体化していくときにチームワークで取り組むことで共有化が

できます。このやり方は非常に大事にした方が良いと思います。海外ではそのようなやり方はしませんし、中長期計画があるといっても、日本のようなものではありません。

長谷川：これは外国人には真似できない日本独特のものでしょう。

桜井：もう一つは、「共同体意識」です。ただし、「チームワーク」という良い方向に出るときもありますが、一長一短があります。

長谷川：馴れ合い、悪しき民主主義になることがありますね。

桜井：もたれ合いなどもそうです。ただ、チームワークという面では非常に良いので、これは日本の強さです。

長谷川：例えば、プロセスイノベーションや擦り合わせなどはチームワークですね。

桜井：それが一番うまく出ているのは現場です。これは販売でも製造でも開発でも同様です。みんなで問題を発見して、みんなで解決方法を探り、みんなで分担して解決にあたる。これは非常に良いところです。

あとは提言にも書いてあるように、日本人は「プロセス意識」が強いと思います。つまり、こういう仕事のやり方があるからこういう成果が出るというように、成果・結果の方だけを見るのではなく、常にその大元のプロセスを意識しています。これは品質管理で顕著に見られます。欧米型の管理は“検査の品質管理”と言われるように、出た結果を見て、悪いものを検査で撥ねて、良いものは通すというやり方です。

長谷川：しかし、日本の品質管理は、なぜ撥

ねられるような悪いものが出たのかを見る。

桜井：そのとおりです。なぜだろうかとプロセスに戻る。こういうプロセス志向が非常に大事なことだと思います。

長谷川：ここには圧倒的な差があります。

桜井：ほかにもいろいろな良さはありますが、日本の文化・歴史・価値観に根ざすものを組み合わせてやっていくことが大事だと思います。

長谷川：私が考えているもう一つの日本の強みは、これも製造現場で比較的強く表れていることですが、「生産性と効率性の徹底的な追求」です。たとえ1円でもコストダウンして安くしていこうということが、多くの人の頭の中に自然にあります。これは欧米にはないでしょうから、日本にとってものすごい強みだと思います。どこに問題があるかは、実際にそれに携わっている人が一番よく分かっていて、それをうまく経営の中に汲み上げて、システムやフローを変えることによってコストダウンを図るというサイクルが自然にできています。

桜井：欧州で経験して分かった日本の「現場力」とはそういうことです。日本の現場力とは、そこで働いている一人ひとりが、この方法で作ると品質が不安定になってしまうとか、このやり方はやりにくいとか危険だとか、コストが高くなる要因がどこにあるのかに気が付いていることなのです。そして気がついた人が、あるときにはチームワークを活かして、その課題に取り組んでいくのです。欧米の人たちだったら、「それは品質管理や生産技術の人の仕事であって、私たちはそのための給料はもらっていません」となるでしょうね。

長谷川：そのとおりです。当社の海外の製剤工場の例ですが、日本の2倍から3倍のコストがかかると言うので、その理由を聞いたところ、日本ではオペレーターが機器の分解から洗浄、組み立てまでの全てをおこなうので一つのラインがあれば良いのですが、現地では分解・洗浄はエンジニアが行うことになっているので、分解・洗浄している間はもう一つラインが必要で、そのための人も必要だと言うのです。ですから多能工化も全くできていません。そうすると、日本人の器用さ、多能工、何でも工夫してやってしまうということは、なかなか得難い、世界に冠たる財産だと思います。

桜井：それを大事にしていき、もっと磨きあげていくことですね。

長谷川：我慢してしまうという悪い方向に出なければいいですけど。

桜井：強みと弱みは裏腹なので、日本の強みが絶対世界に通用するということではなく、ケースバイケースで考えなければなりません。

長谷川：日本の経営者は、海外を見ることによって、海外の良さと日本の良さを見極めて、日本の強みを生かして日本でやるものと、海外の強みを生かして海外でやるものとをうまく使い分けていくことが、これからは重要です。そうすることが日本流の強みにつながっていくのではないかと思います。

桜井：そうすると、経営者はグローバルのマインドや経験を持っていないといけませんね。

長谷川：これからは絶対必要です。世界の10%の国内マーケットで生き残るという自信があれば構いませんが、これから少子高齢

化で、どうしても相対的な地位は下がってきますから実際には難しいでしょう。

今後の経済同友会の取り組み

桜井：提言は、私の期待以上の言及がしてあり、よく1年で皆さんの議論をまとめられたなと思います。ただ、「新・日本流経営」に対してはもっと高い望みがあります。もっと深掘りすべきところや事実ベースで裏付けを補強しておくべきところも見えてきたと思いますので、是非それに取り組んで「企業白書」にまとめていただきたいと思います。今後の日本の経営者には、是非そこからエクスを読み取って、自己の経営を見直すとともに、それぞれの会社流の経営に仕立て直していった欲しいと思います。

長谷川：それが肝心ですね。

桜井：やはり、自分なりの経営が一番大事なのだと思いますので、そうしてもらえようなガイドライン的な白書になると良いと思います。ちょうど代表幹事になった頃に、「経営は自己流であるべきなのに今更日本流とは」とか「日本流というと保護主義的なイメージを持たれる」と言われましたが、決して「新・日本流経営」は保護主義を主張しようとするものではなく、あくまでも、オープンな競い合いの中で、もっと強くしていくための方法・手段の話なのです。経営は自己流、つまり、意味のある差別化という意味でやるべきです。この白書を活用して、個性のある経営をつくり出していただきたいというのが望みです。

これからの経営者への期待

桜井：足元にある様々な問題や、これからの国際競争力、世界から信用される日本企業ということを考えると、やはり「ビジョン」が重要だと思います。国際社会、日本の社会、マーケットに対する企業の存在意義である企業理念と、その企業理念を今後のあるべき姿に直したビジョンです。社会に対してどのような役割を果たすかという理念と、何年後にどんな会社になっていきたいかというビジョンをしっかりと持つことが重要です。そしてそれを社員と共有化していくのです。そうすることで、競争力と信頼のある会社、そして不祥事のない会社になっていくのではないのでしょうか。経営者にはそういうことを求めたいですね。

長谷川：全く賛成です。不祥事がない会社にするという点では、とにかくトップ自身がクリーンであることを身をもって示さなければ駄目です。どこから突っかれても全く問題がないようにすることで、後顧の憂いなく経営に専念できるのです。それだけの自負と覚悟のない経営者は経営をしてはいけません。

また、英語力が必要という指摘もありますが、大事なことは、海外を経験することだと思います。それはダイバーシティの理解にもつながります。日本国内の経験だけでは、これからは厳しいでしょうね。

桜井：海外で通訳をつけてマネジメントができるかという絶対無理で、現地社員の人心を掌握することはできません。現地社員はそのうち「通訳に話をしておけばいい」と思ってしまう。たとえ拙くとも、ダイレクトコミュニケーションが非常に重要です。そうすることで、はじめてグローバルなマインドもつくられるし、マネジメントのあり方も理

解できてくるし、実践もできるようになります。

長谷川：海外に出た人は皆、言いたくても言えないという悔しい思いや冷や汗をかくような経験を何度もしていますよね。日本語で考えたことを頭の中で英語に直すものだから、ようやく言いたいことがまとまった段階では話題が次に進んでいて、タイミングを失ってしまったとか。

桜井：英語の頭で考えられなければ駄目ですね。

長谷川：これは経験するしかありません。そのため、将来経営層に上がっていく人たちには、海外での経験が必須なのです。

桜井：それを仕組んでいかなければならない。そして、それは早ければ早い方が良いですね。

長谷川：そのとおりです。意図的であることが重要です。それから、これから将来を担おうという人たちは、もっと個性を発揮して、リスクを取っていかなければならないと思います。会社で少々失敗してもクビにするような社長は日本にはいませんよ。計算したリスクを取って、3回に1回くらいは失敗するかもしれないけど2回は成功するというくらいのことをやっていかなければ、これからは駄目だと思います。

桜井：そう、安心してチャレンジすればいい。

長谷川：それができるのも日本流の良さだと思います。米国ではCEOが代わると、CEOが外から連れてきた人たちでチームを作ってしまうことが結構あります。しかし、日本はそういうことがないから、それが継続性にも

つながっているし、安心して仕事ができる。もし、無能な上司がいても、そのうちに代わるからその間は勉強でもしておこうかということもできます。こういうことは海外で働くとは分かってくるのですが、日本にはそういう恵まれた点もあるということを理解したうえで、思い切ってチャレンジしてほしいですね。

桜井：日本にはまだやるべき分野はたくさんありますから、それができれば、まだまだ強くなっていきますよ。

(2008年5月12日収録)

第III部

資料編

調査概要

【目的】

「新・日本流経営」を議論するにあたり、事業環境の変化に対する認識と各社の具体的な取組み、および、日本企業の強みに対する認識を調査し、「新・日本流経営」を考える上での参考資料とする。

【調査対象者】

経済同友会の会員のうち、株式会社（＝財団法人、学校法人、監査法人、法律事務所などを除く）に所属する会員＝８９０名。

※同一企業から複数名が会員となっている場合は、回答者は１名とする。

【調査方法】

質問紙法による

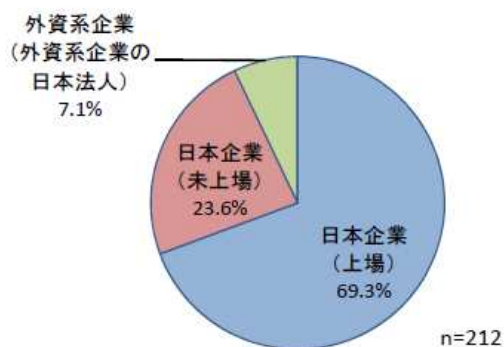
【調査期間】

２００７年１１月３０日～１２月１４日

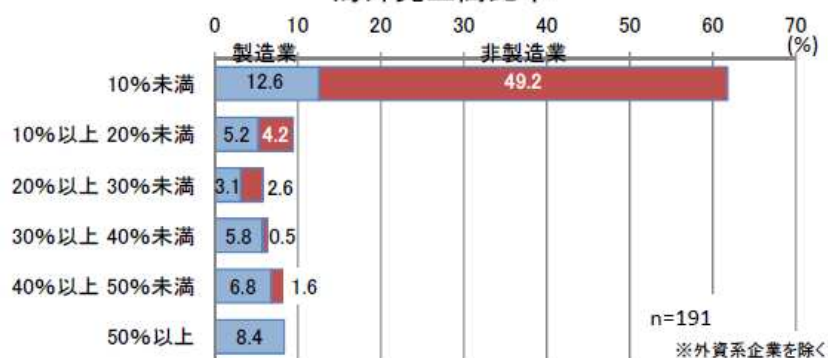
回答企業の企業属性

回答数:213/890（回答率 23.9%）

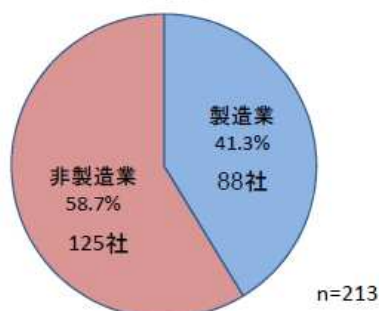
上場/未上場



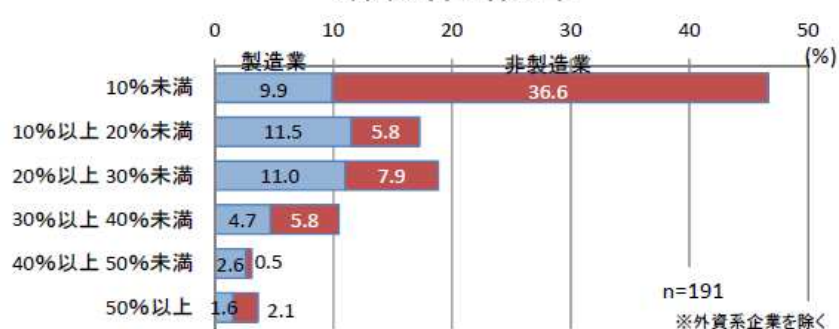
海外売上高比率



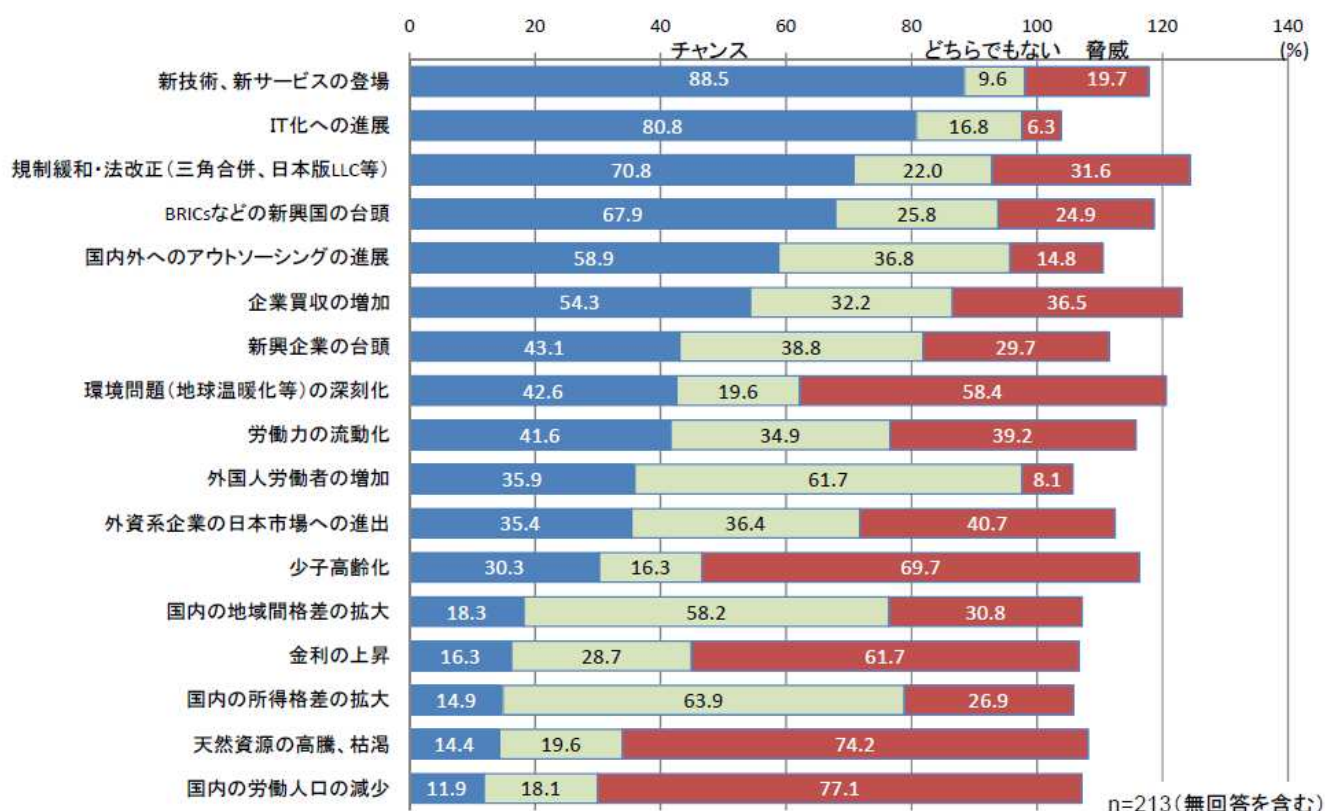
業種



外国人持ち株比率

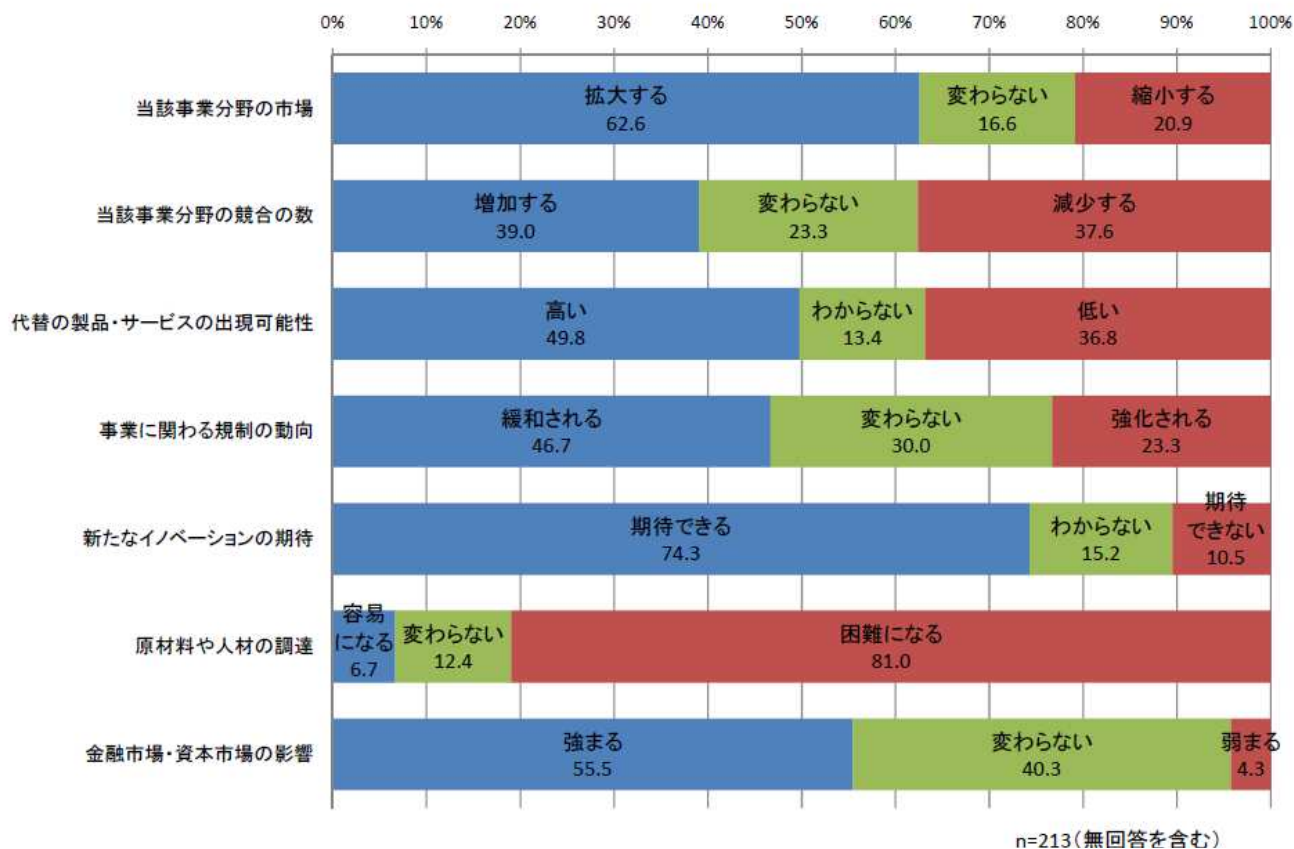


【Q1】 次に挙げる事象に対しての貴社におけるご認識を、(A)チャンス、(B)脅威、(C)どちらでもない、の3区分でお答えください。

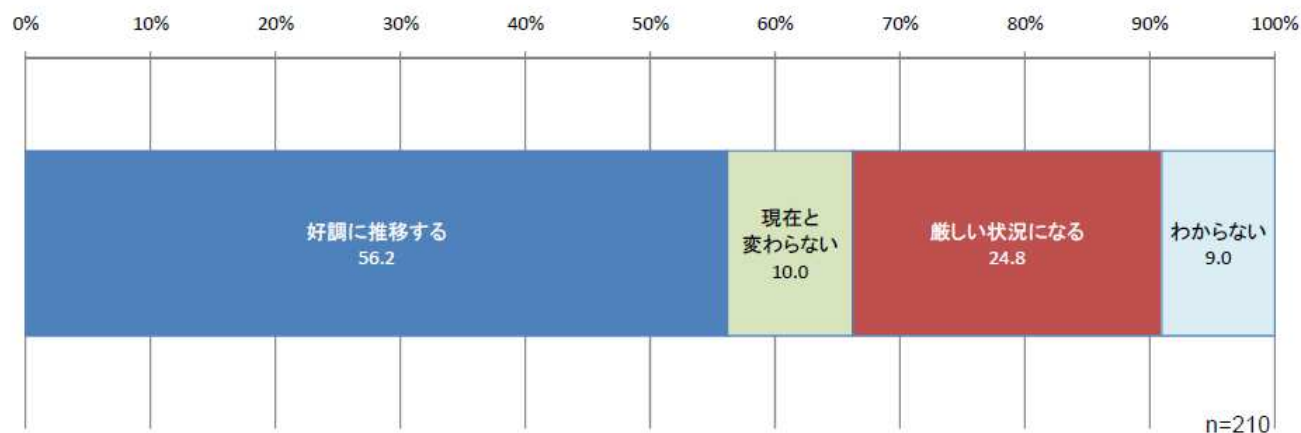


(注)各項目で回答が100%を超えているのは、「チャンス」であり「脅威」でもあるとして、両方を選択した回答者があったため。

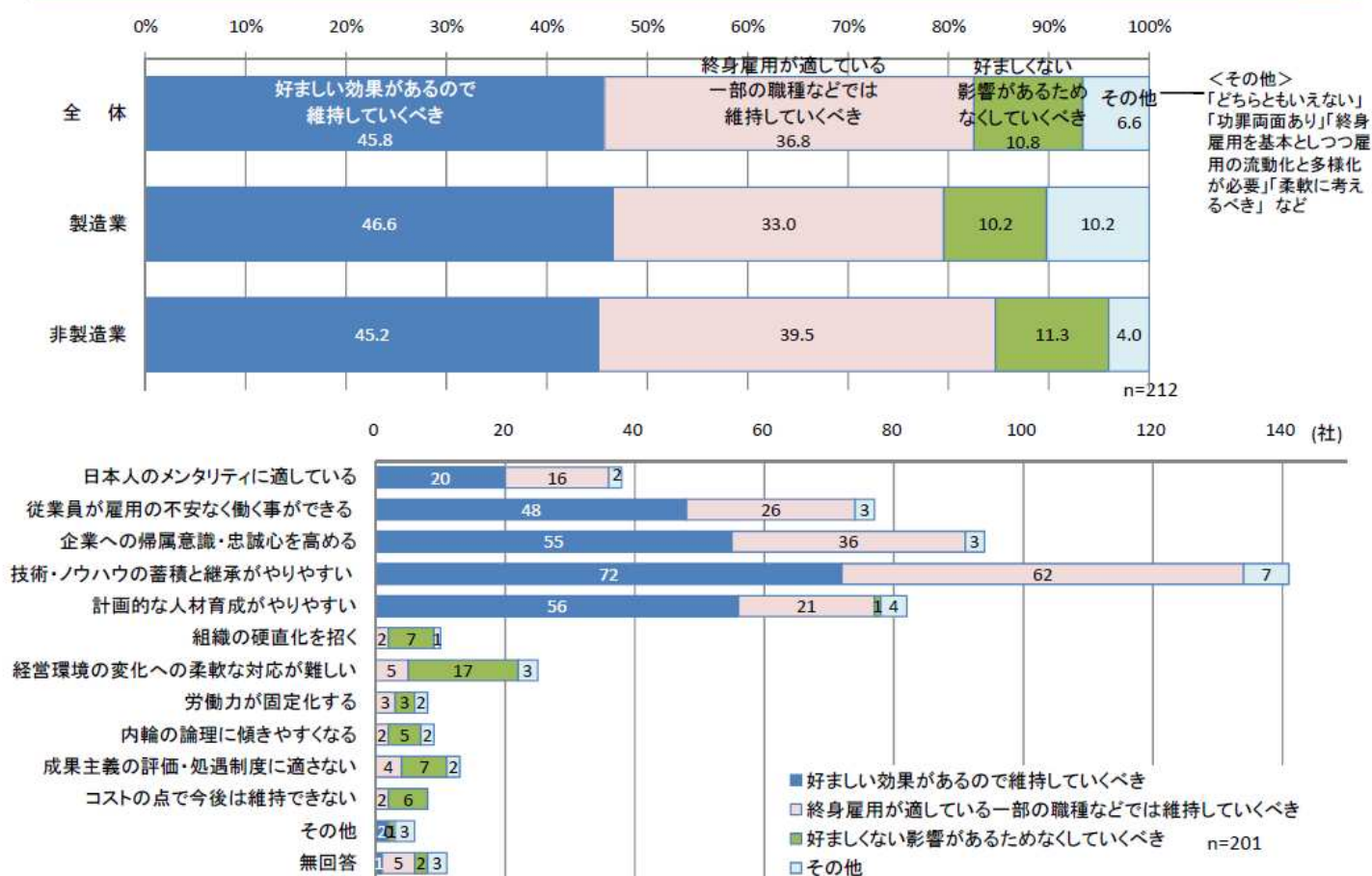
【Q2】 貴社の事業分野の今後10年の動向について、以下の各要素に対するご認識をお答えください。



【Q3】 貴社の今後10年の業績はどのようになるとお考えですか



【Q5】 これまでの日本的経営の特徴の1つといわれる「終身雇用」に対するお考えを1つ選び、その理由を3つ以内でお答えください。



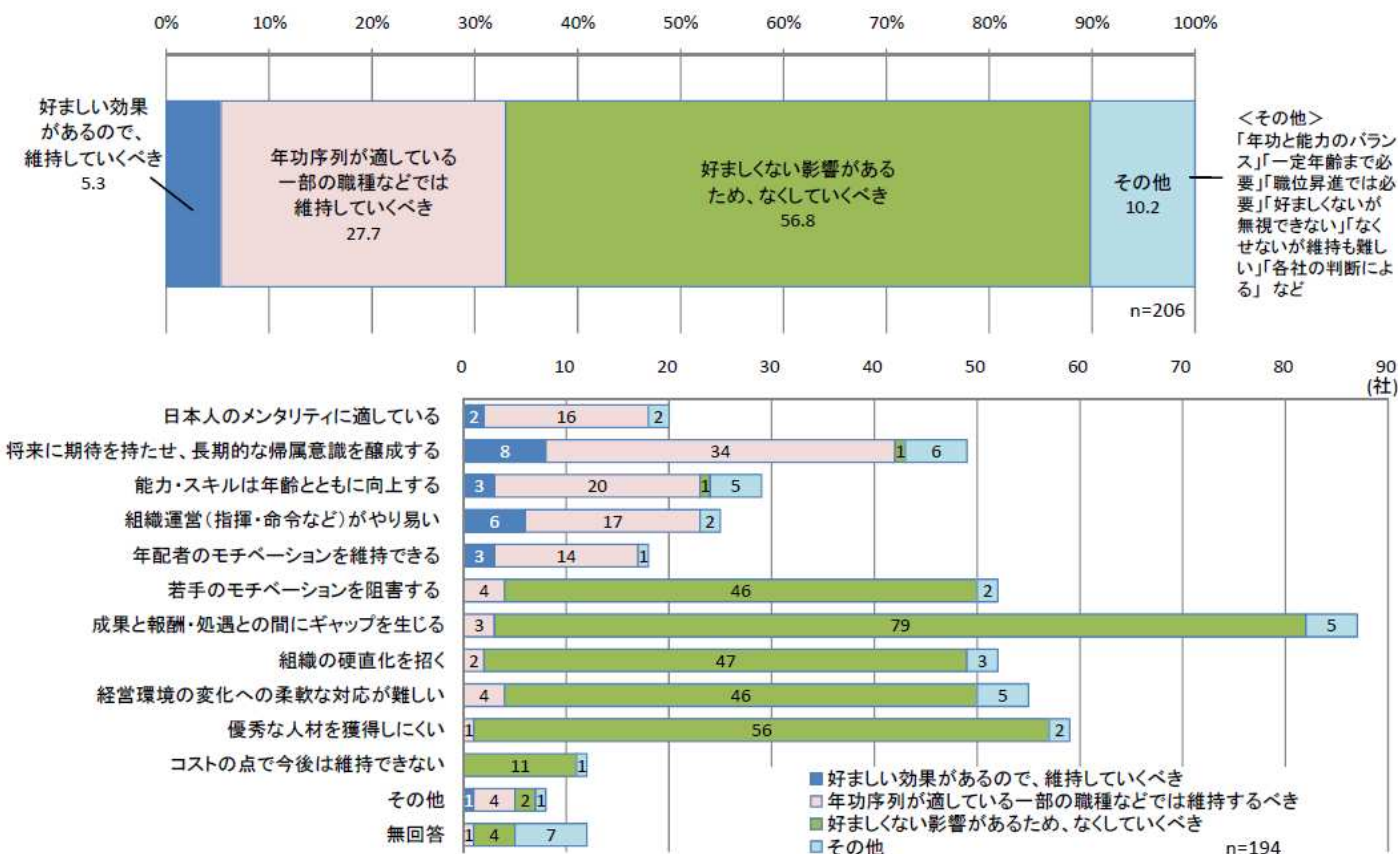
【Q6】 Q5で「②終身雇用が適している一部の職種などでは維持していくべき」を選択した方に伺います。
終身雇用が適していると思う職種を具体的に挙げてください。

主な回答(※類似の回答を集約。カッコ内は回答数)

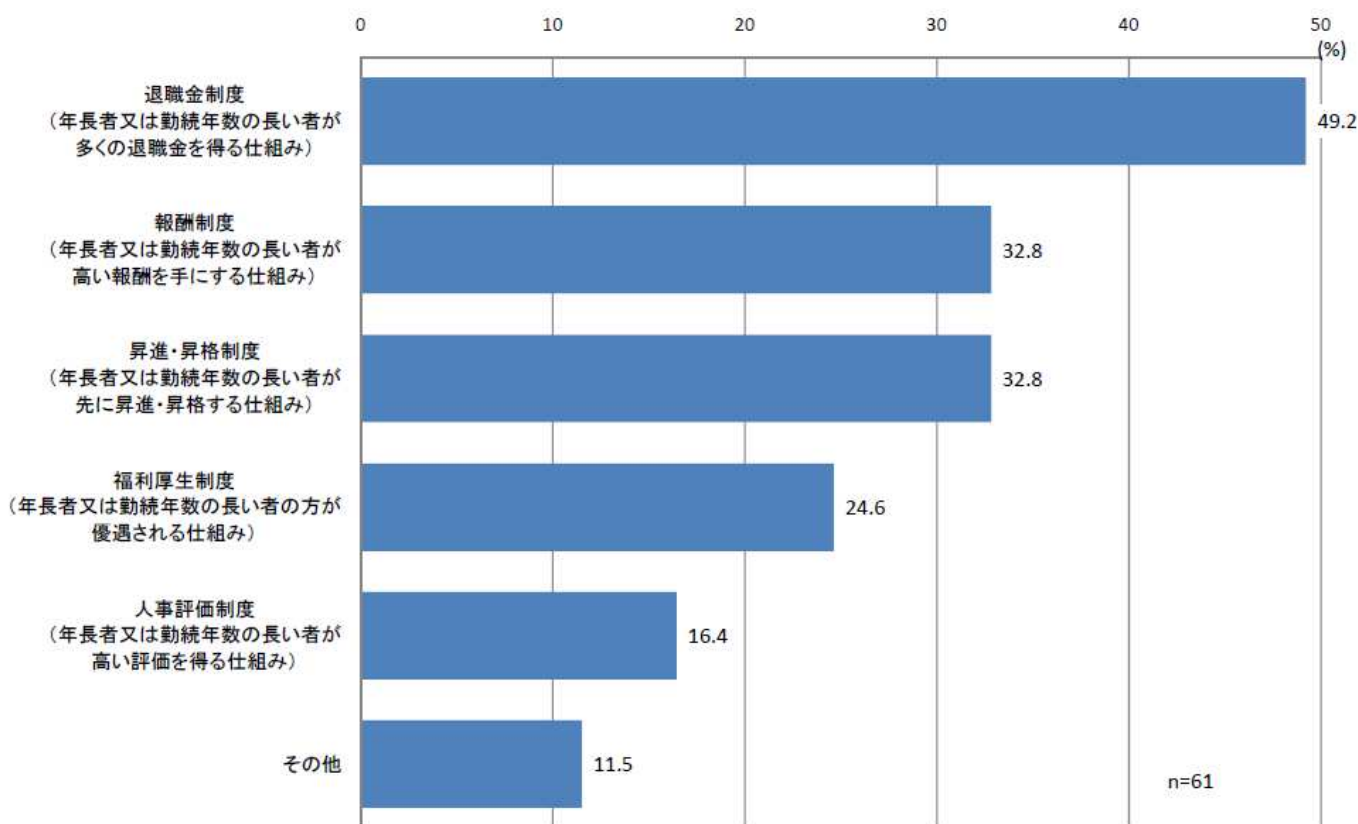
(順不同)

業 種	職 種	理 由
・製造業(10)*「一部の製造業」も含む ・精密機械・部品(3) ・半導体 ・食品 ・サービス業 ・建設業(2) ・情報産業 ・鉄道 ・航空機 ・小売 ・農林水産業 ・経済基盤となる業種 ・生活基盤となる業種 ・技術伝承すべき業種 ・国内市場を対象にする企業	・生産部門(技能職)(20) ・生産部門(技術職)(17) ・品質管理・安全管理(3) ・開発部門(製品、技術)(3) ・設備工事・設備管理(4) ・高度専門職(4) ・研究職・開発職(5) ・マネジャー(5) ・マネジャー以外 ・現地法人の経営者(現地人) ・海外プロジェクト要員 ・企画職(4) ・基幹職(2) ・定型的事務職(4) ・営業部門幹部 ・内部監査部門 ・公務員(2) ・教員	・技術・技能の蓄積と伝承を必要とするため(18) ・経験を必要とするため(6) ・長期的視野で見るため ・生産リードタイムが長い ・品質を競争の源泉とするため ・企業の独自性の保有のため ・サービスを重視するため

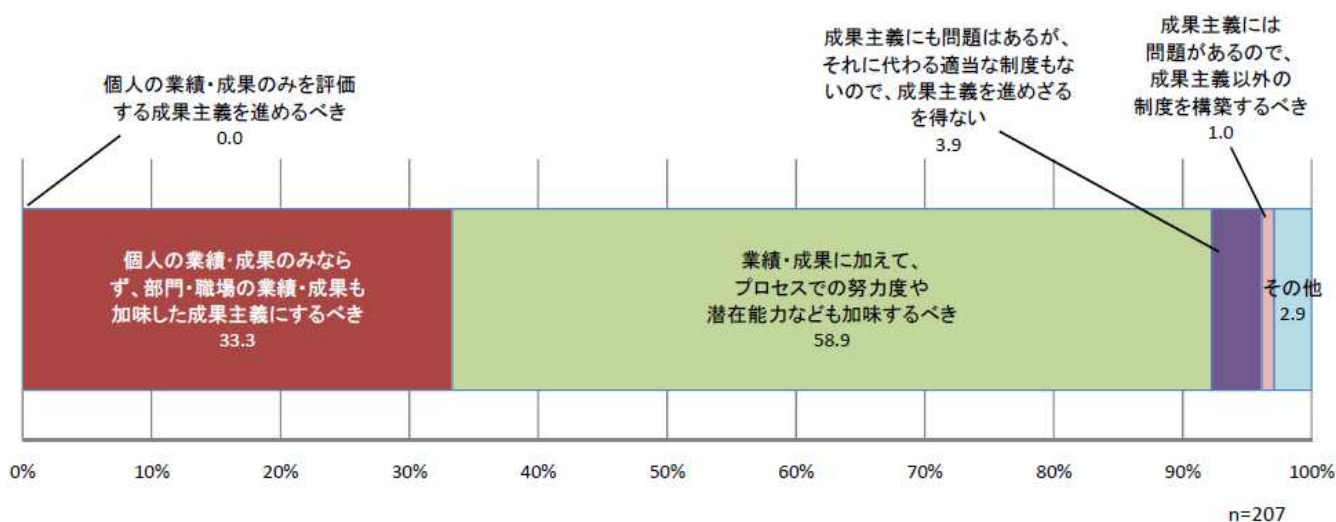
【Q7】 これまでの日本的経営の特徴の1つといわれる「年功序列」の処遇制度に対するお考えを1つ選び、その理由を3つ以内でお答えください。



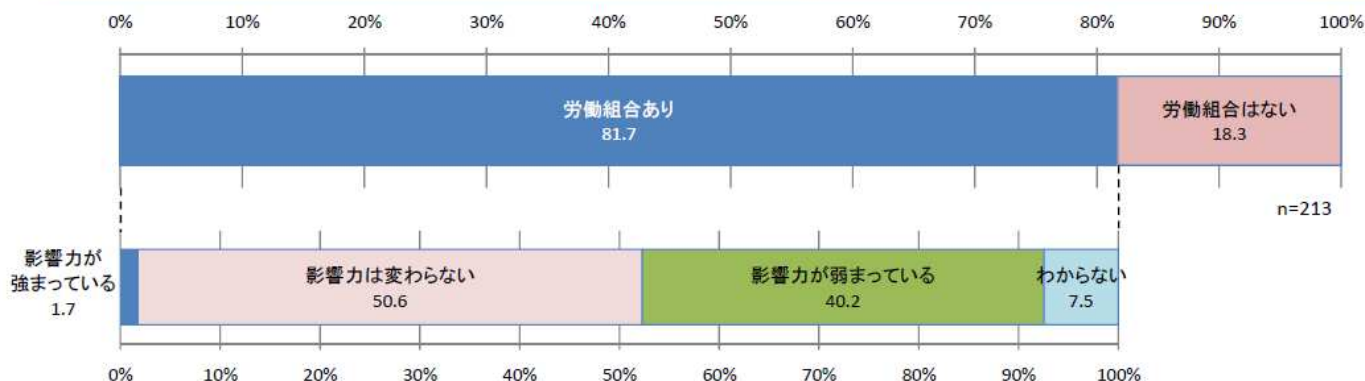
【Q8】 Q7で「①好ましい効果があるので、維持していくべき」「②年功序列が適している一部の職種などでは維持するべき」を選択した方に伺います。
年功序列の処遇制度を維持すべき分野を3つ以内でお答えください。



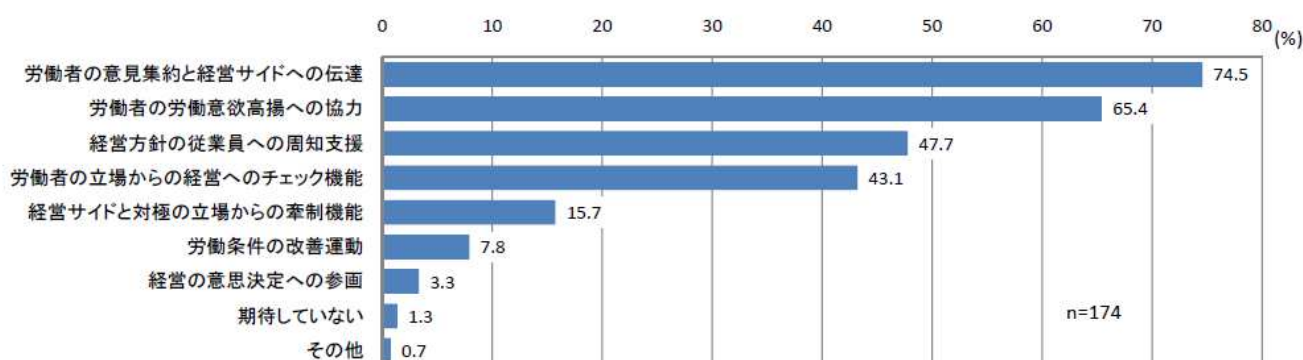
【Q9】 多くの企業で成果主義の人事制度が導入されています。
今後の従業員の評価制度についてのお考えに、最も近いものを1つお答えください。



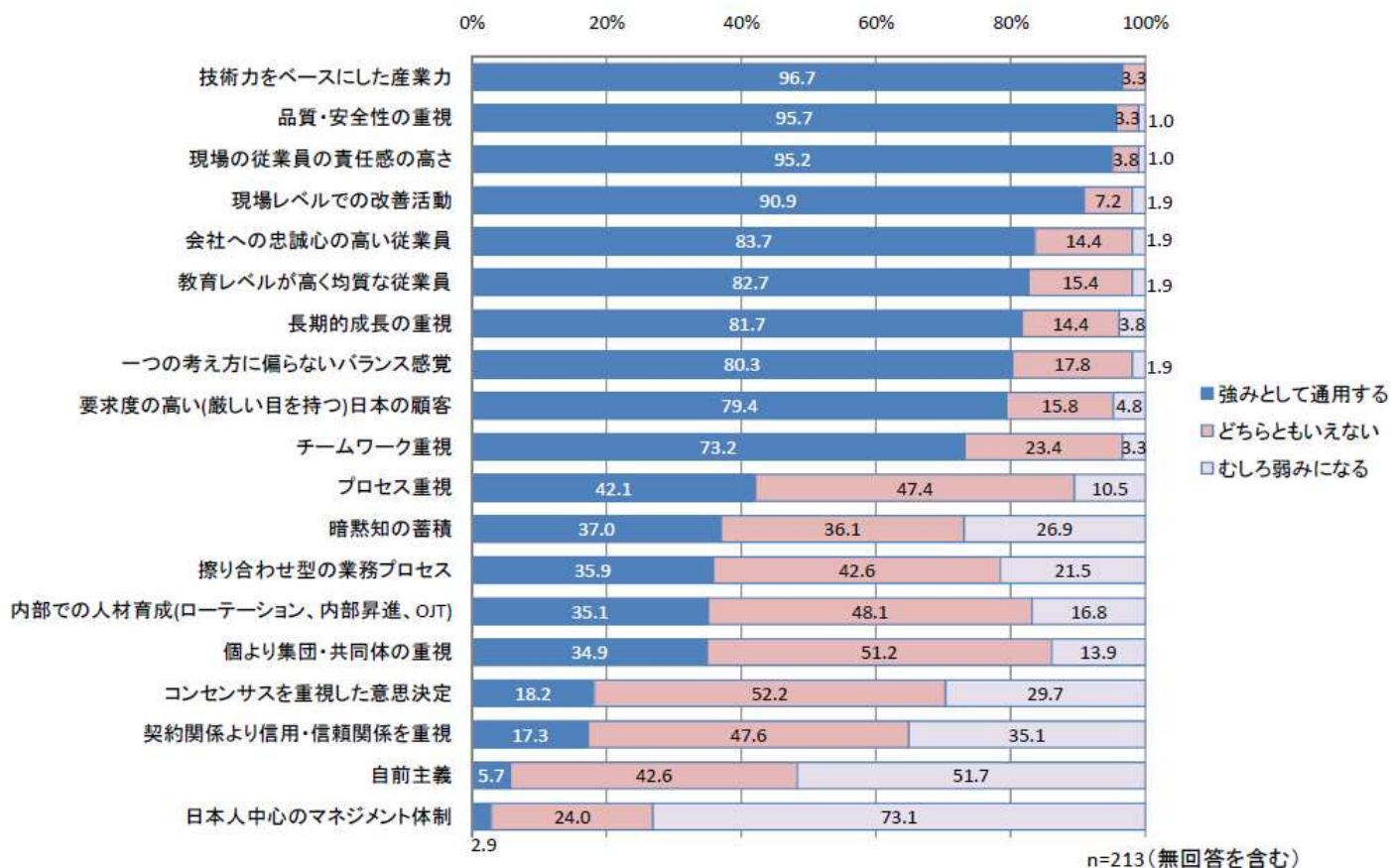
【Q10】これまでの日本的経営の特徴の1つといわれる「企業内労働組合」の経営への影響力に変化は見られますか。



【Q11】企業内組合がある企業に伺います。今後、労働組合に期待することを3つ以内でお答えください。



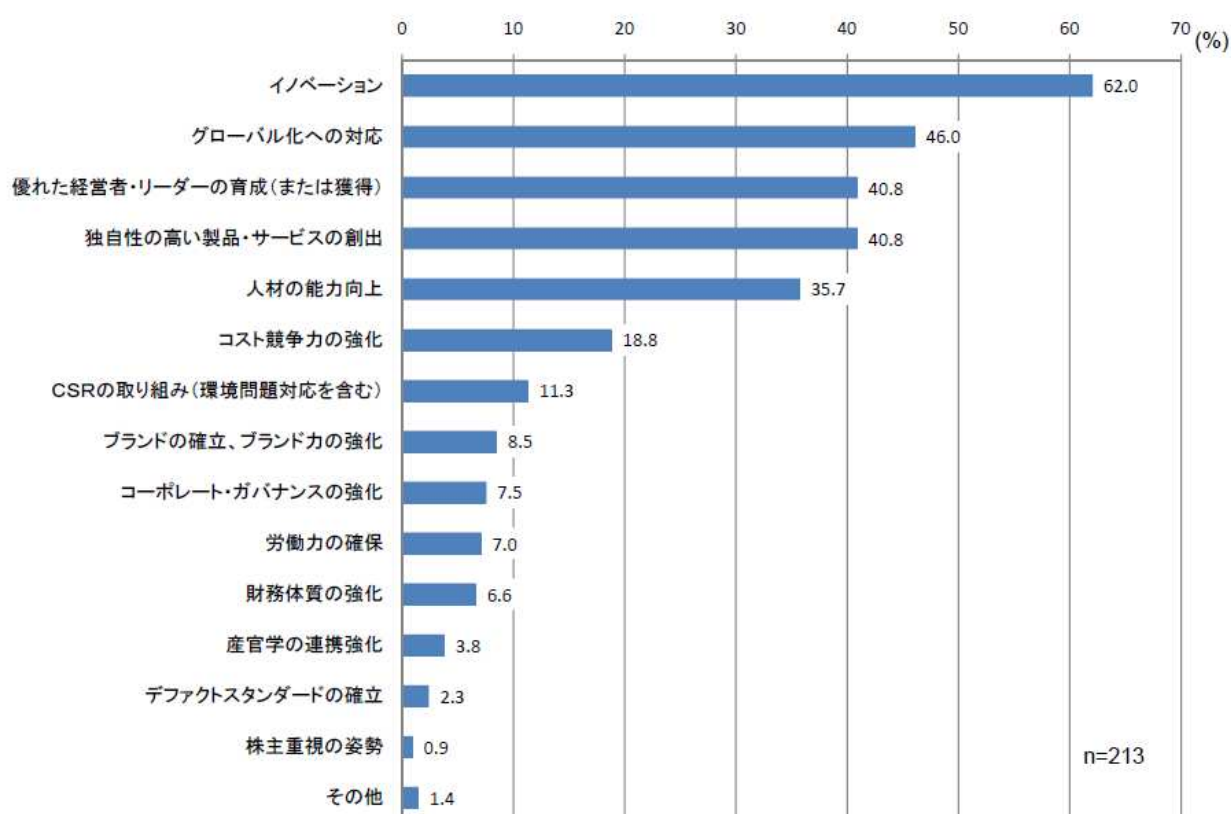
【Q12】現在の日本企業や日本の市場が持っている特性が、今後のグローバル化において企業の競争力として十分に通用するかどうかのご認識を、(A)強みとして通用する、(B)むしろ弱みになる、(C)どちらともいえない、の3区分でお答えください。



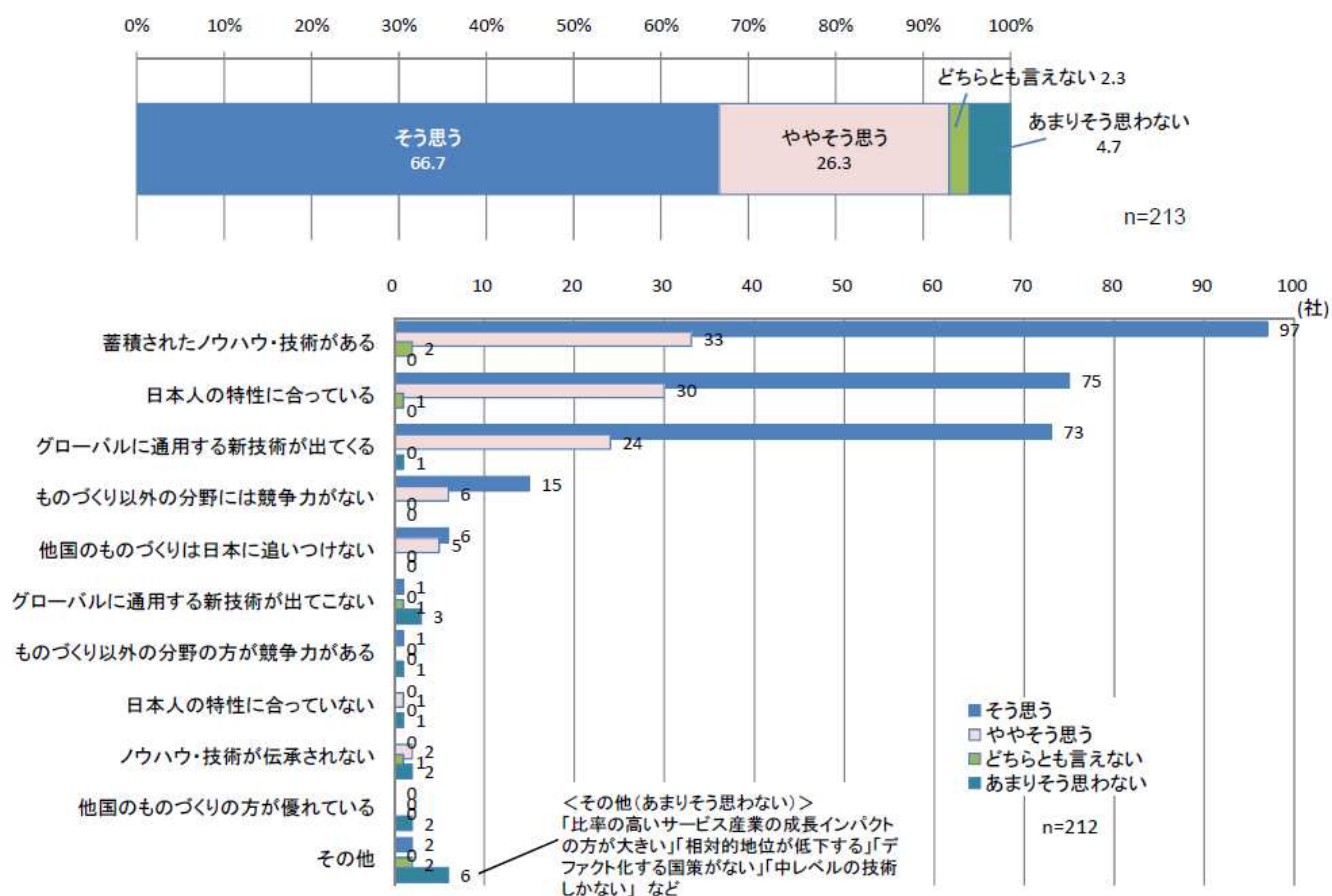
【Q13】 Q12に挙げた特性以外で、今後のグローバル化において日本企業の強みとなる特性もしくは弱みになる特性があれば、ご自由に記述してください。

強み		弱み・課題	
技術力・匠(6)	経営理念とコアバリューの堅持	日本語によるコミュニケーション、外国語(英語)能力(12)	反対するだけの企業内組合
勤勉性を重視する経営(4)	確固たる組織力	異文化などの能力、理解不足(4)	コーポレートガバナンス
中長期の視点に立った経営(3)	個人、部署の付加労働力の集積	プレゼン、説明力の弱さ(3)	人事制度の硬直性
顧客の厳しい要求(3)	経営者の内部登用	財務戦略、金融市場からの調達力不足(3)	単なる年功序列
「報・連・相」「5S」などの徹底(2)	現場に近い経営トップ、エンジニア	論理よりも情が優先し、合理性に乏しい(2)	終身雇用制(固定費の増大、マンネリズム)
忠誠心(2)	インフォーマルな教育機会	国際的・実践的教育の不足(2)	人件費の安さを求める海外進出
ロイヤリティを高める終身雇用(2)	長期間同一業務に精進した人材	個性を重んじない教育(2)	人材育成
高品質の追求(2)	マルチステークホルダーの立場にたった経営	多様性の欠如(2)	現地の特性を生かした現地の経営者の育成
ものづくりへのこだわり	緻密さ	横並び意識(2)	潜在的能力の継続的向上の取り組み
付加価値創造力	向上心	経営力の欠如	人材不足(質・量ともに)
「美意識」に根ざした製品開発	ガンコ強さ	財務体質の改善	経営者の非流動性
改善活動など効率化への執着心	粘り強さ	マーケティング力の無さ	〇〇系日本人、日本の大学を卒業した現地人が少ない
IT活用による生産性向上(製造業)	責任感	成熟化市場での多様性への対応力	衰えてきた勤勉性
選択と集中	集中力	日本人中心のマネジメント	他責体質
外国でも同様の労働環境を整備	専門能力	仲間意識(=慣れ合い)	政府と一体化したBRICsやVISTAとの関係作り
差別の無いこと	自己統治	女性登用の遅れ	ナショナリズムの構築不足
雇用の安定を図ること	アジア諸国との親和性	全体像、諸関係の把握	少子高齢化
能力向上後の権限委譲		意思決定の遅さ	IT活用(非製造業)
他の気持ちを判る、量る気質		原理原則の欠如	運用・整備面までのサービス
サービスレベルの高さ		過去の成功体験への拘泥	
		臨機応変のみの思考	

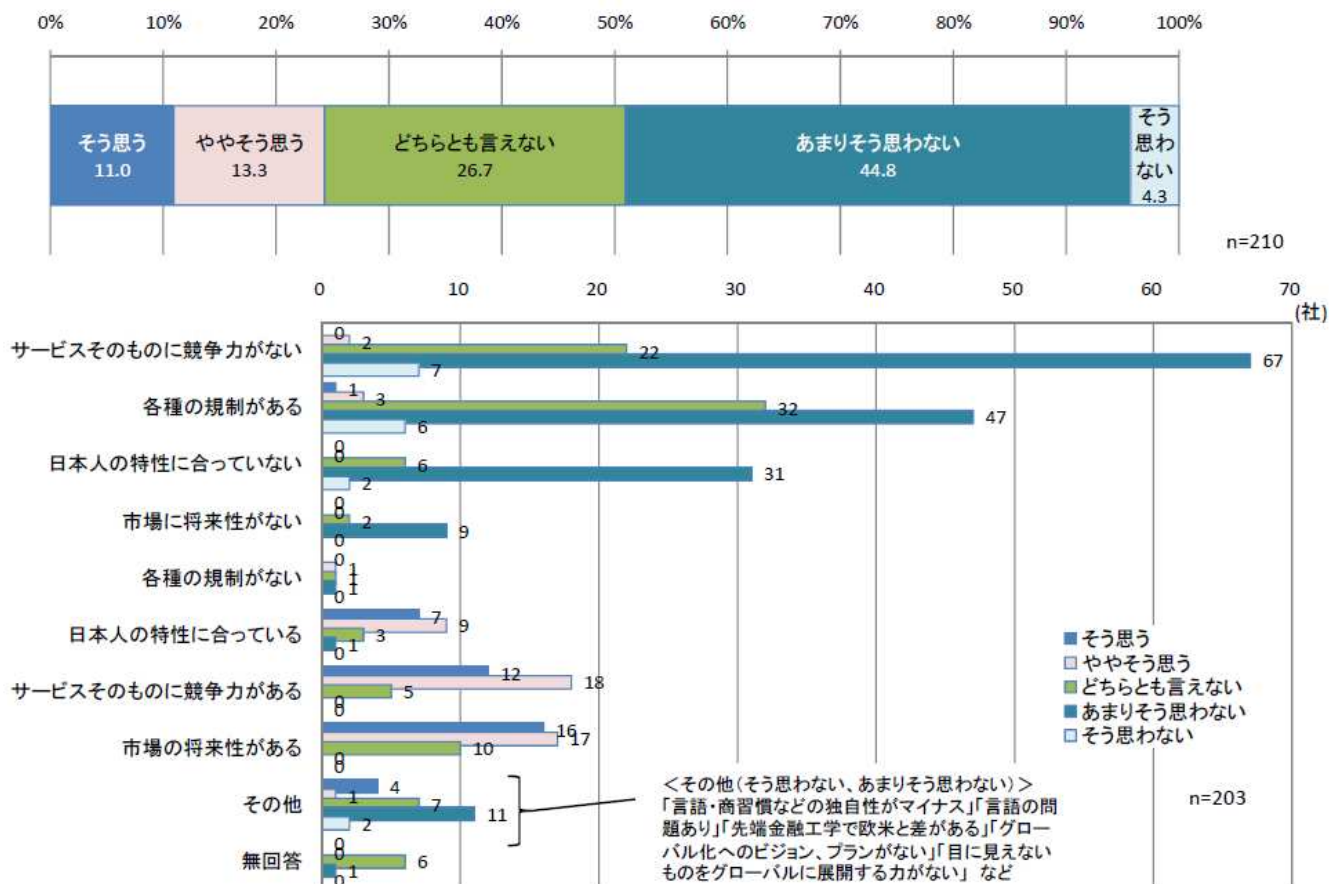
【Q14】 10年後にも競争力を持つために日本企業が取り組む必要がある課題を重要なものから3つ以内でお答えください。



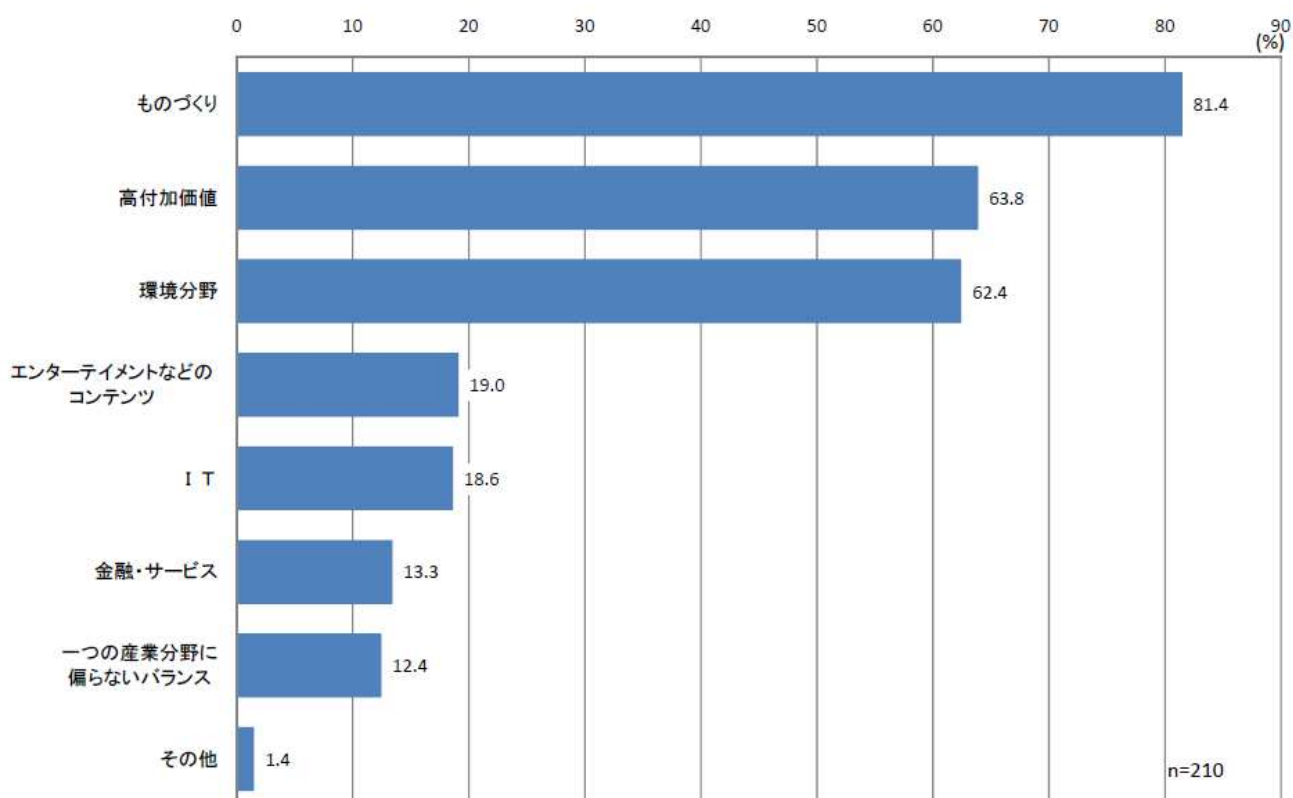
【Q15】しばしば「日本の強みはものづくり」と言われます。
ものづくりは今後も日本の強みであり続けると思いますか。また、その理由を2つ以内でお答えください。



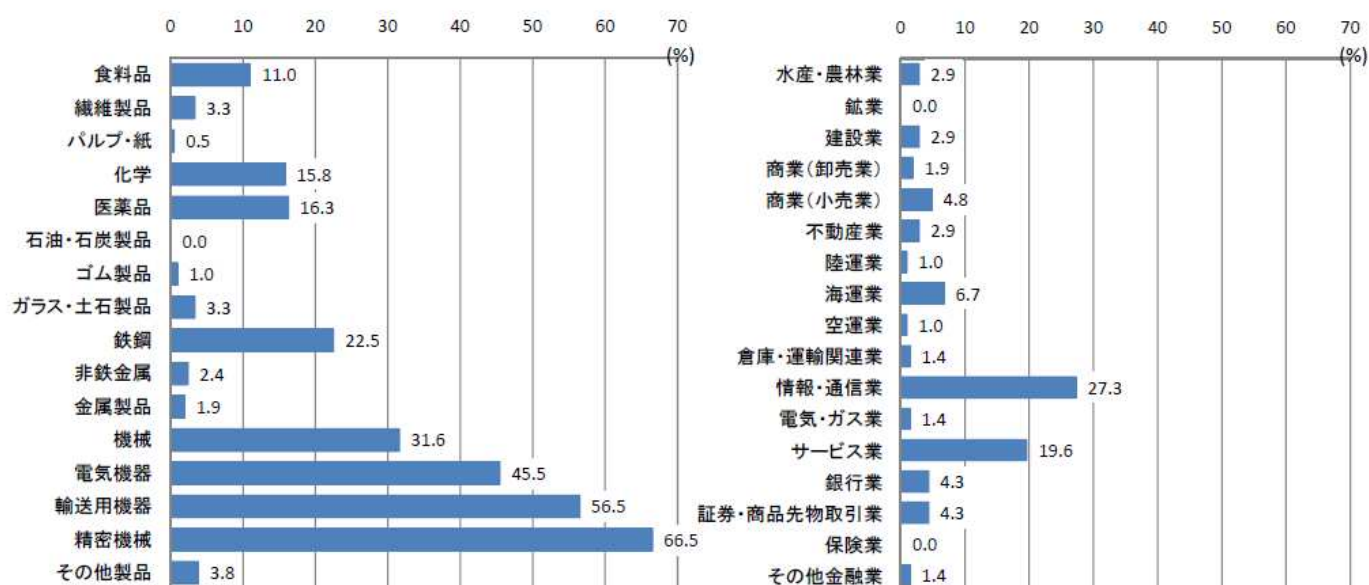
【Q16】金融・サービス業は今後の日本の強みになりうると思いますか。また、その理由を3つ以内でお答えください。



【Q17】 今後の日本企業は何を強みとしていくべきだと思いますか。重要なものから3つ以内でお答えください。

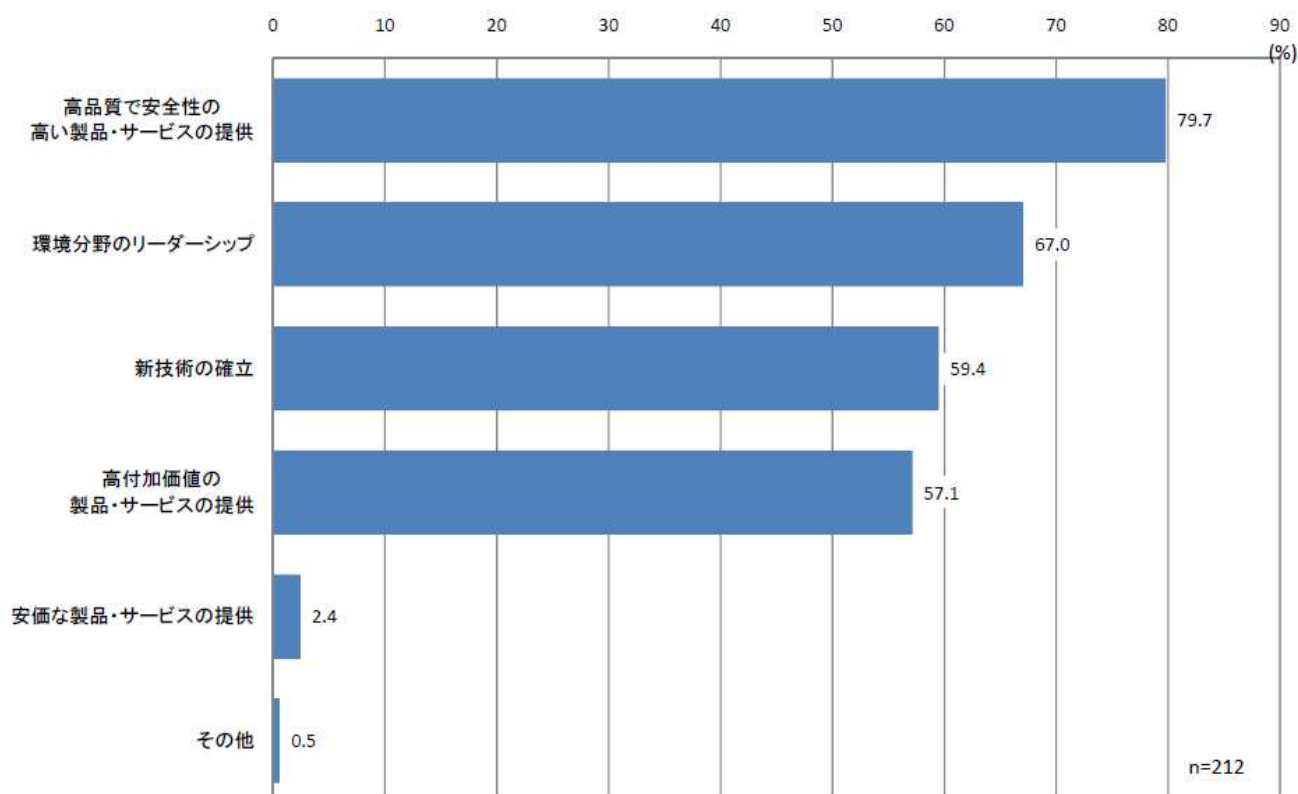


【Q18】 今後の日本の産業で有望と思われる分野を5つ以内でお答えください。

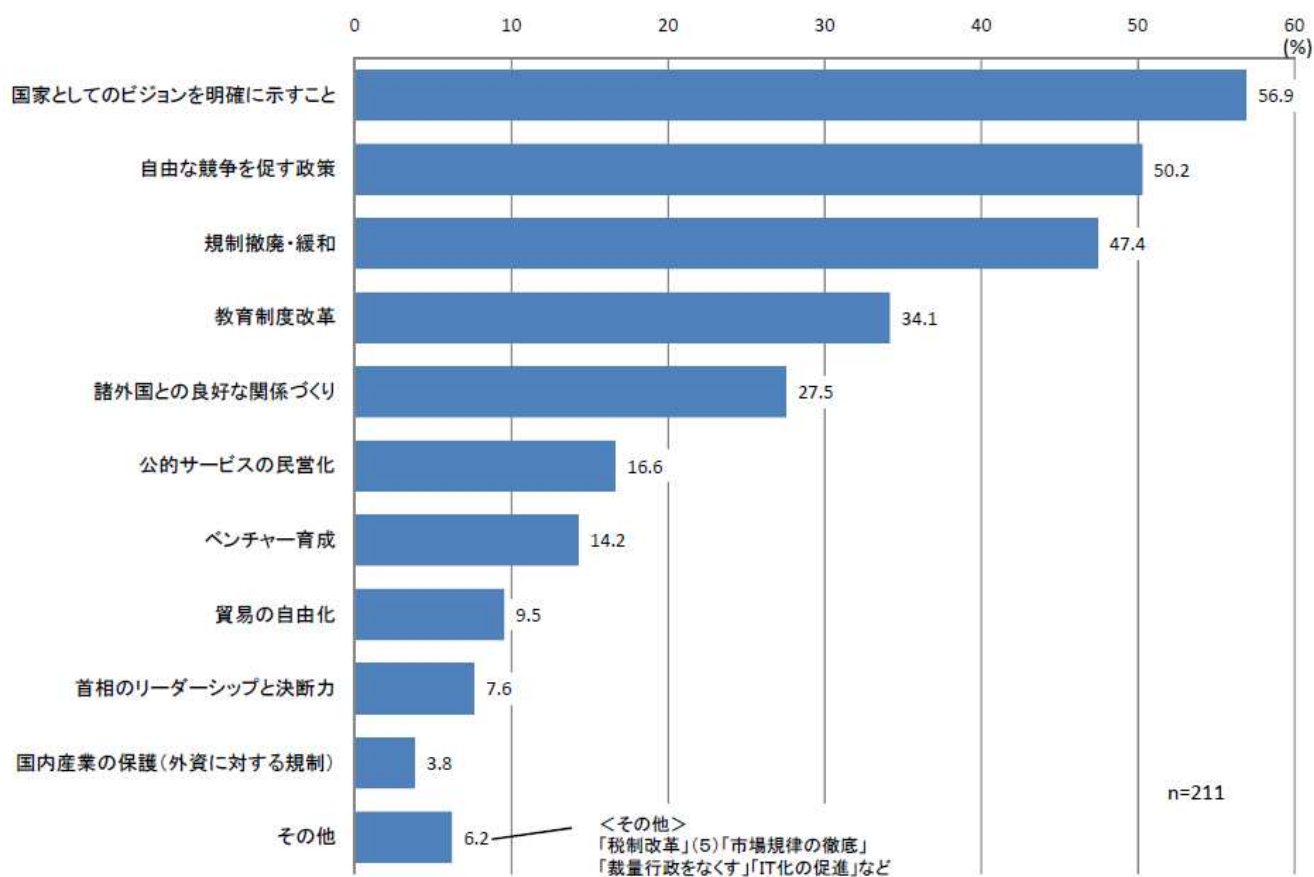


n=209

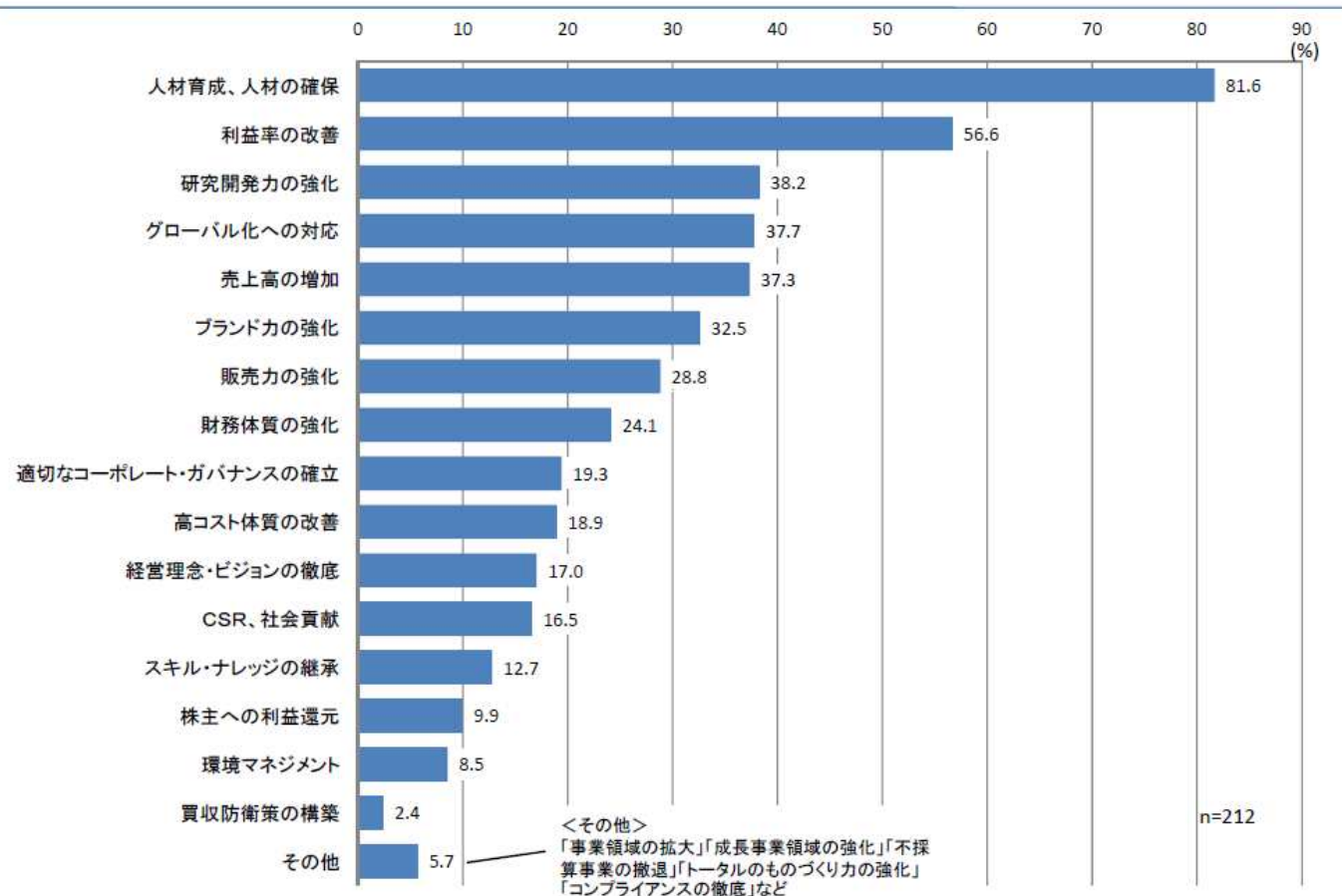
【Q19】世界から期待される今後の日本企業の存在価値は何だと思いますか。重要なものから3つ以内でお答えください。



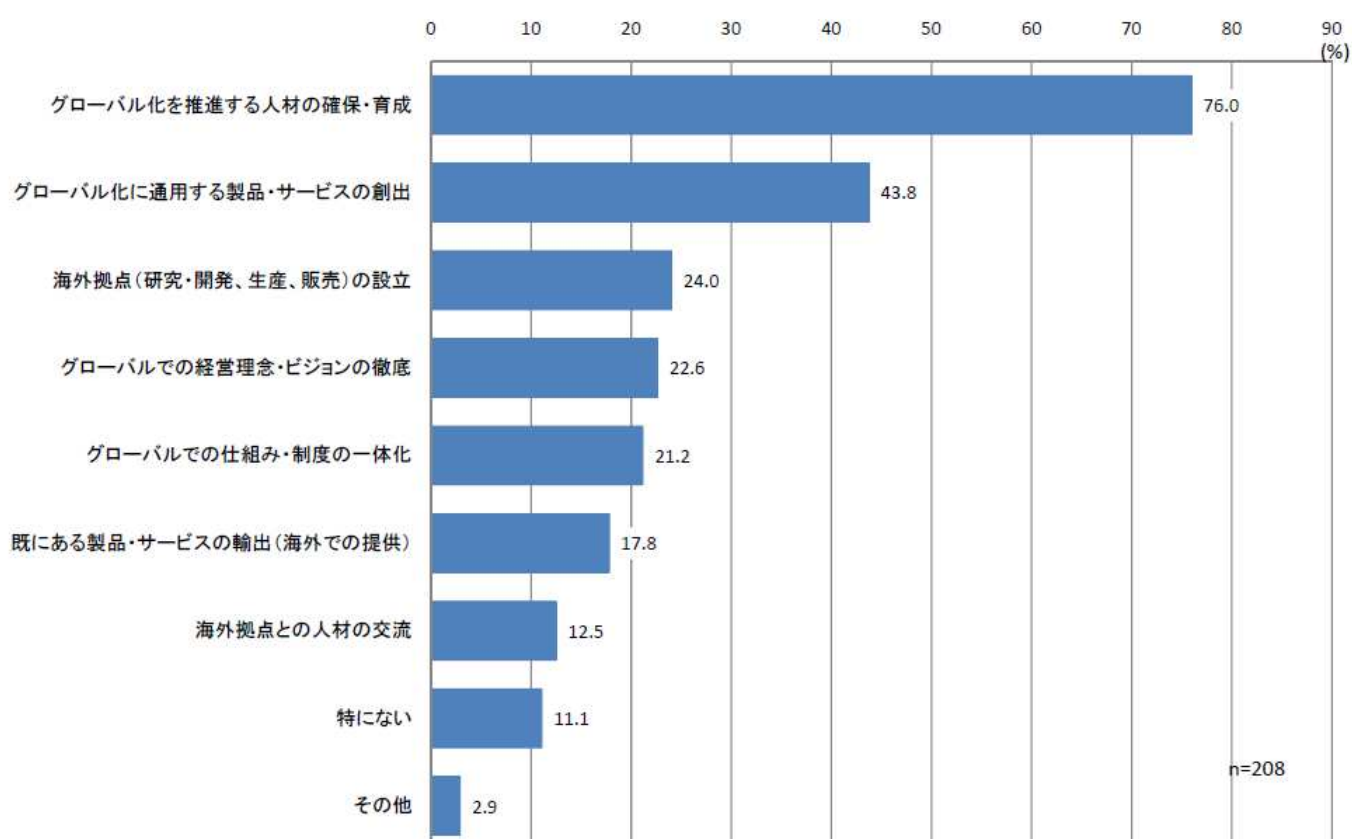
【Q20】日本企業がグローバルで競争力を持つために日本の政府に望むことを3つ以内でお答えください。



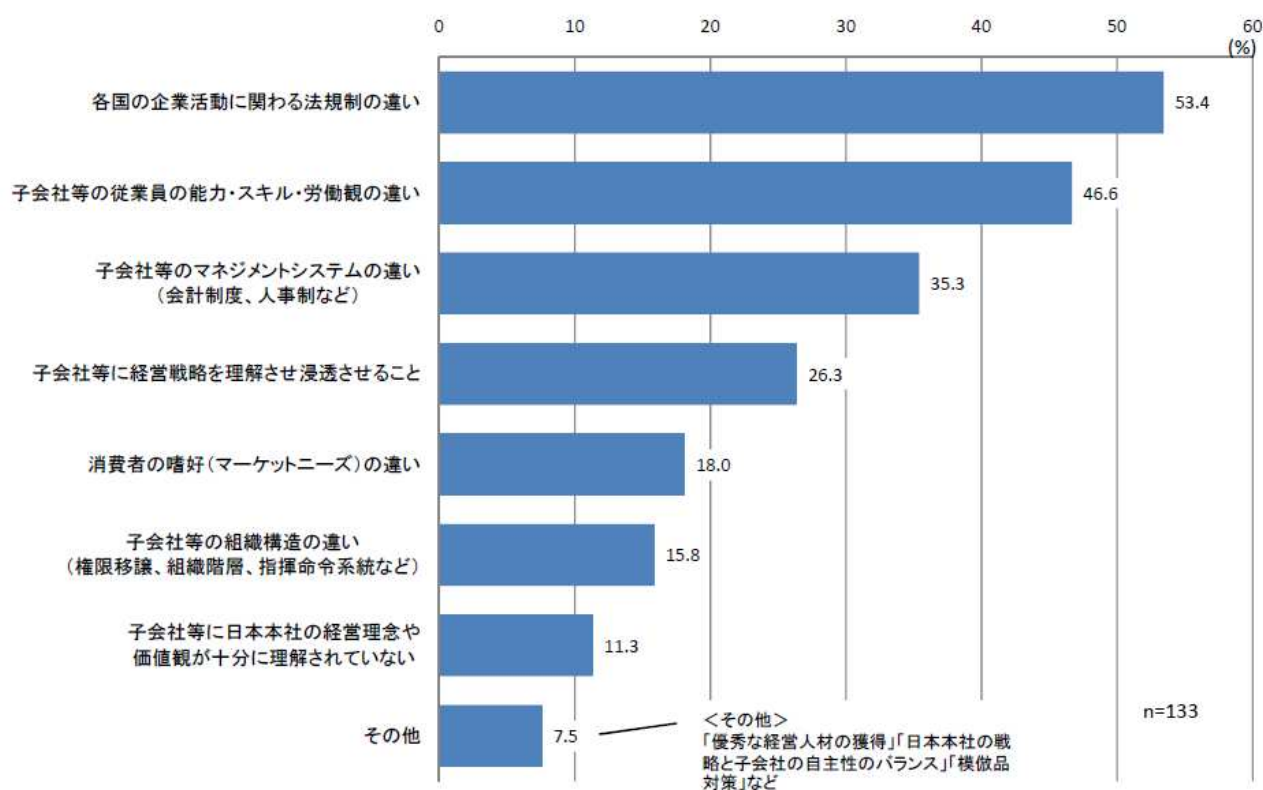
【Q22】 貴社における経営上の重要な課題を5つ以内でお答えください。



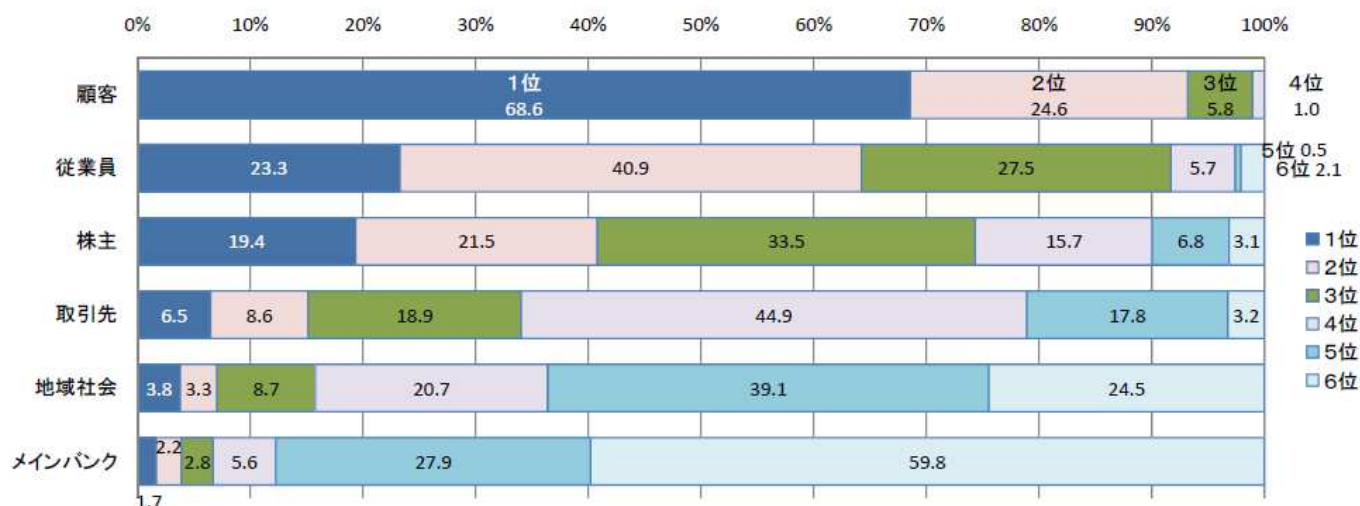
【Q23】 特にグローバル化の推進にあたっての貴社の課題を重要なものから3つ以内でお答えください。



【Q24】 海外に子会社等の拠点をお持ちの会社に伺います。海外で事業を行うにあたって、苦労している事項があれば3つ以内で挙げてください。



【Q25】 次に挙げるステークホルダーについて、重要と考える順番をお答えください。

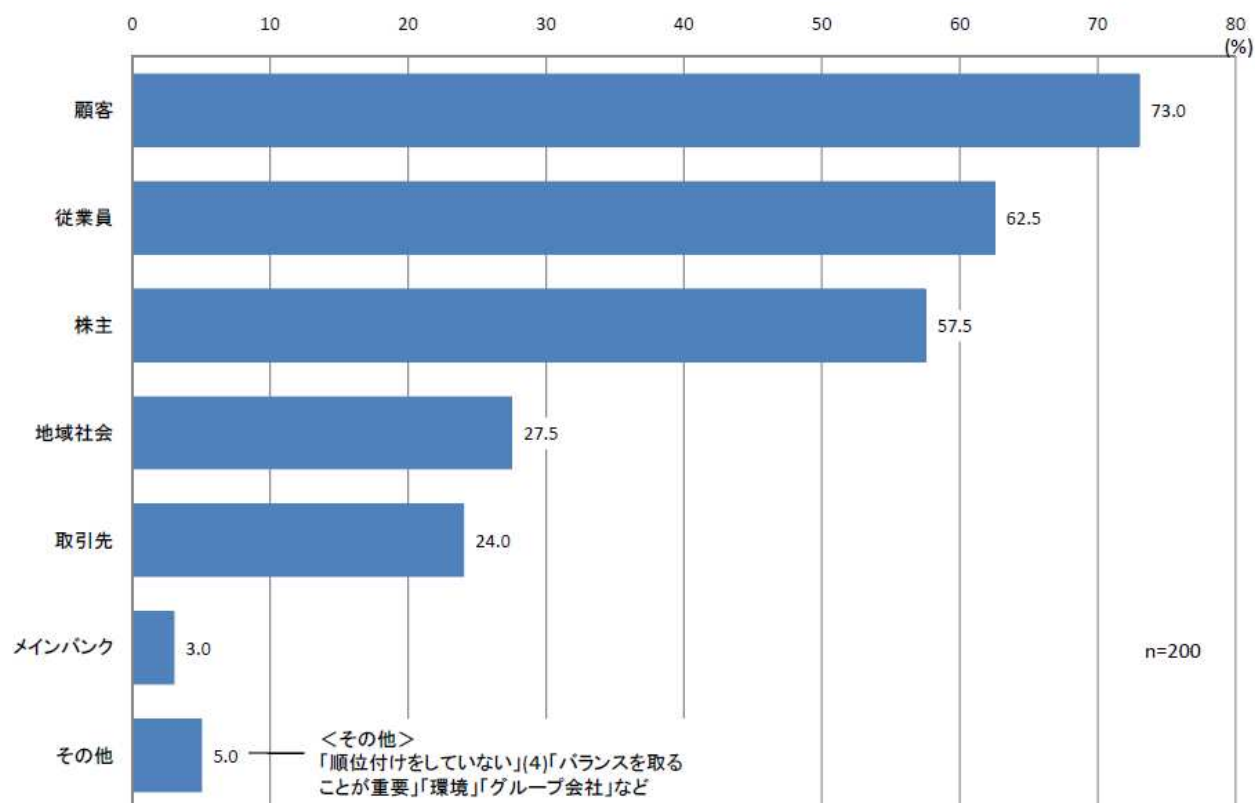


順位ポイント(平均)

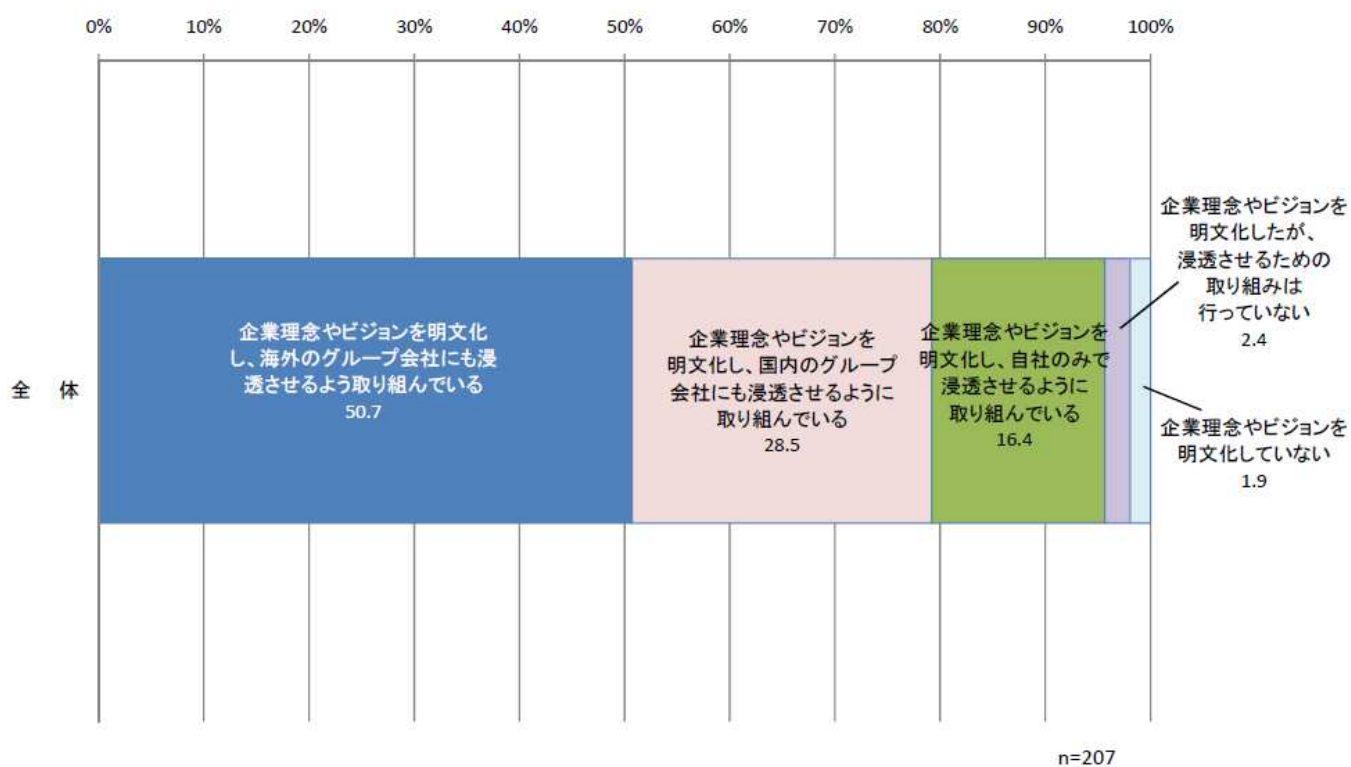
	全体	製造	非製造
顧客	1.39	1.42	1.38
従業員	2.25	2.37	2.18
株主	2.79	2.72	2.83
取引先	3.69	3.69	3.69
地域社会	4.61	4.55	4.66
メインバンク	5.35	5.37	5.34

n=213(無回答を含む)

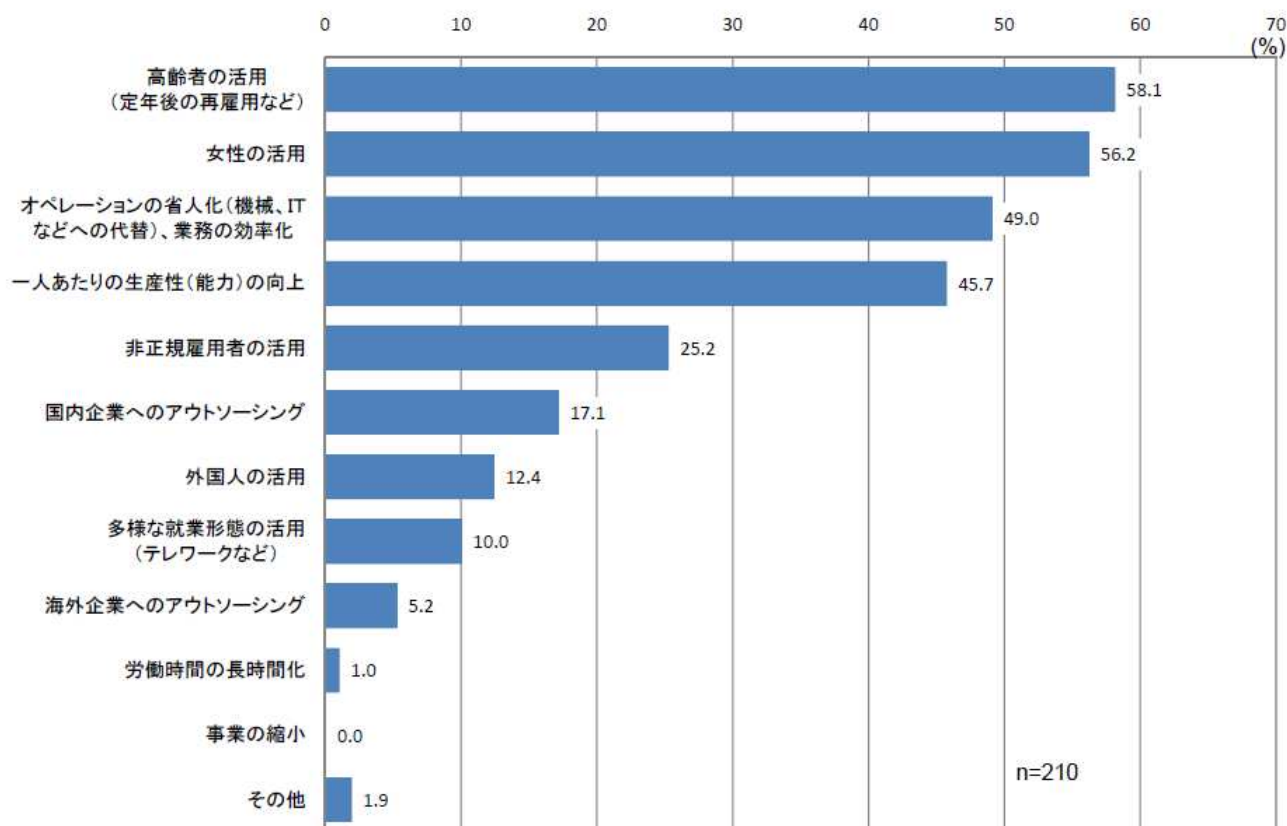
【Q26】 今後、相対的により重要度を高めていきたいステークホルダーを重要なものから3つ以内でお答えください。



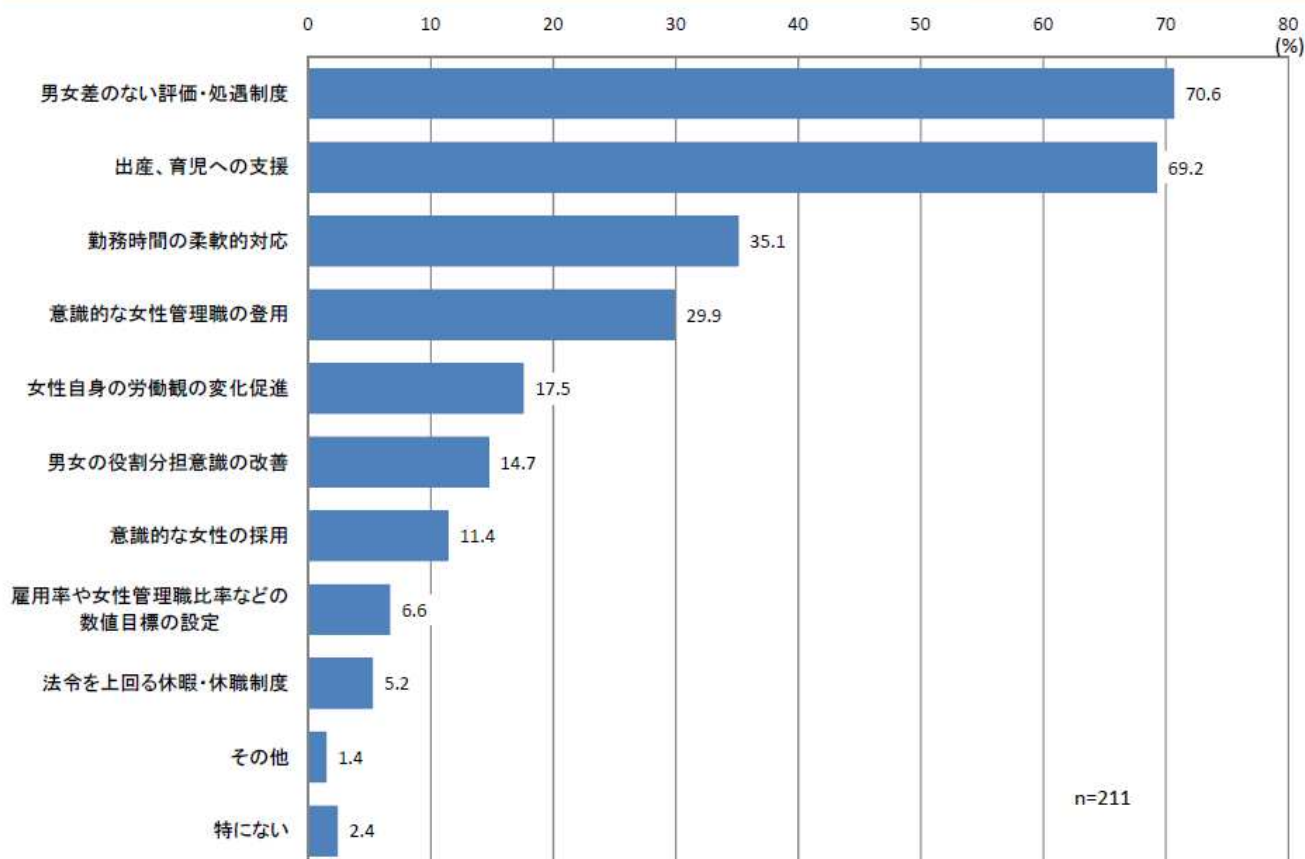
【Q27】 企業理念やビジョンを浸透させる取り組みについてお答えください。



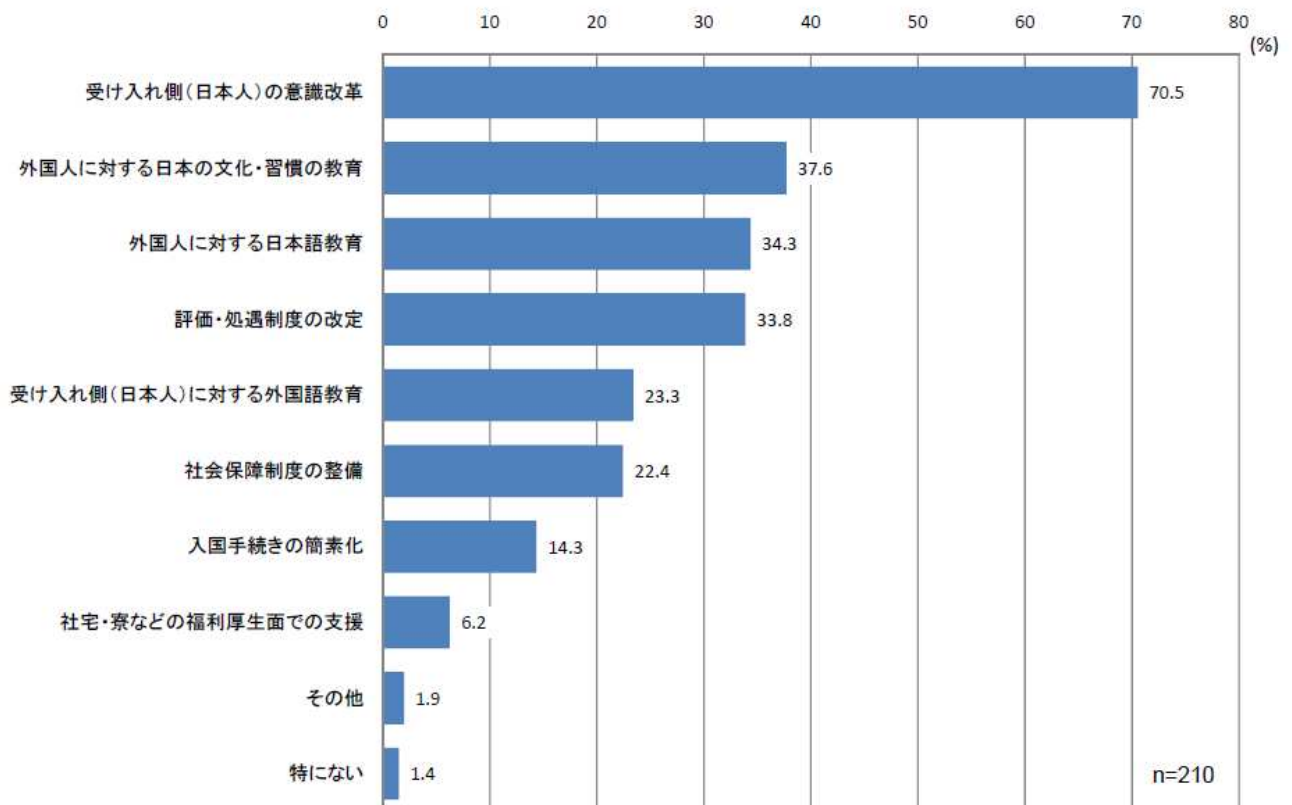
【Q28】 国内の労働力の減少に対して、貴社で取り組んでいる(もしくは今後取り組む予定)の施策を重要なものから3つ以内でお答えください。



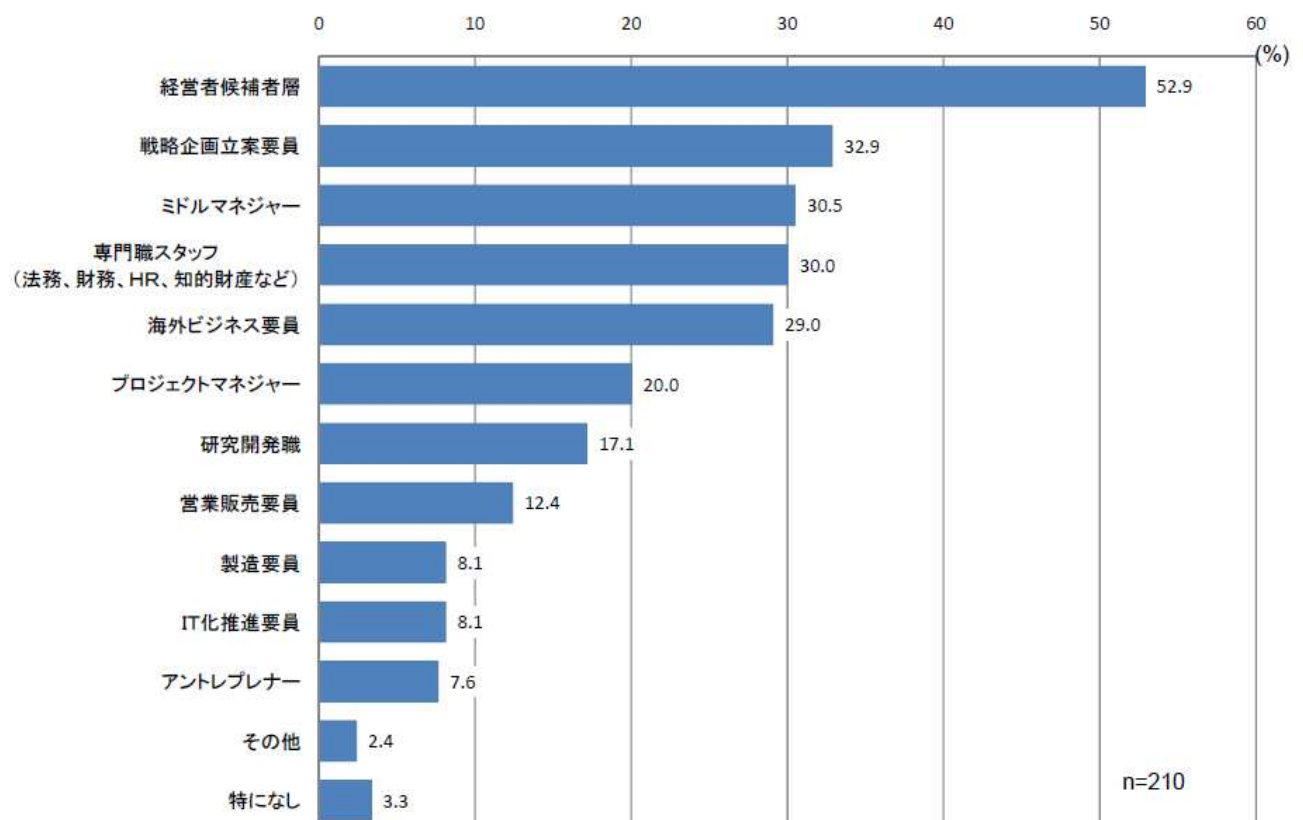
【Q29】 女性のために必要と思われる施策を重要なものから3つ以内でお答えください。



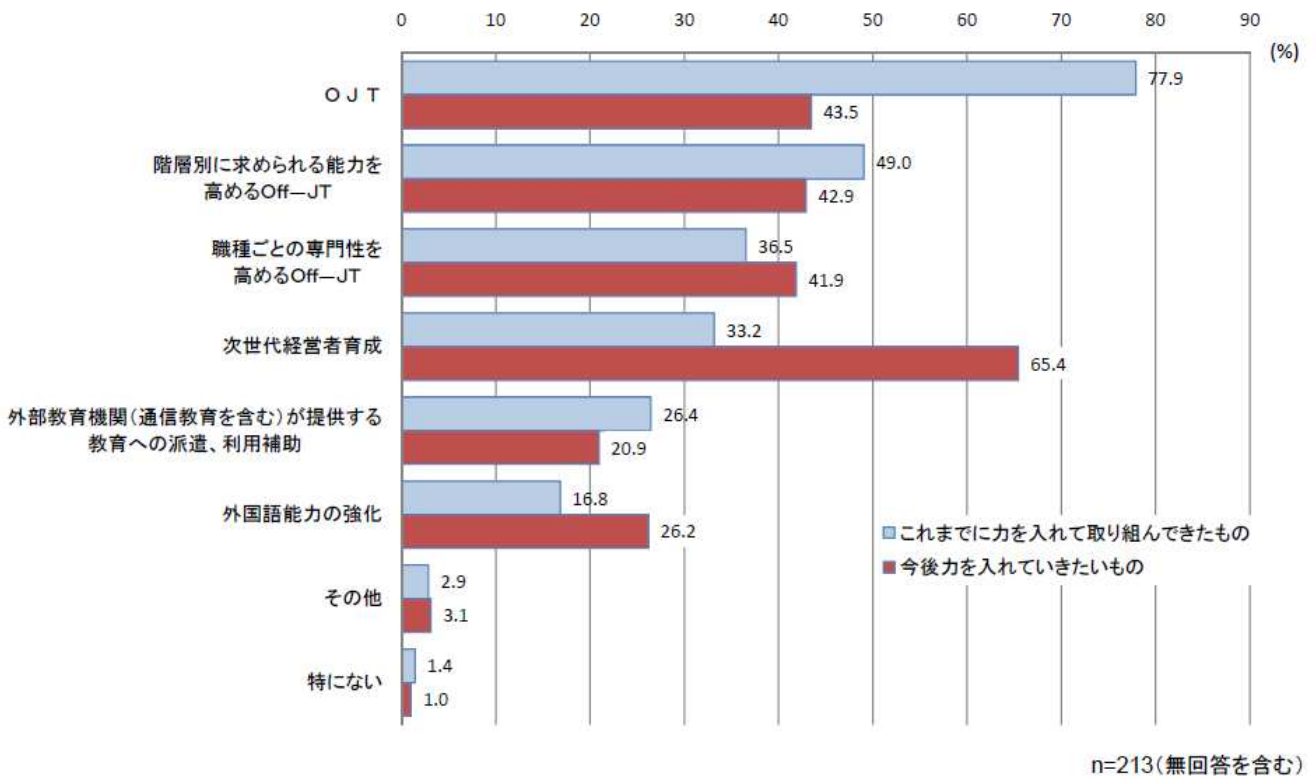
【Q30】日本で外国人を活用するために必要と思われる施策を重要なものから3つ以内でお答えください。



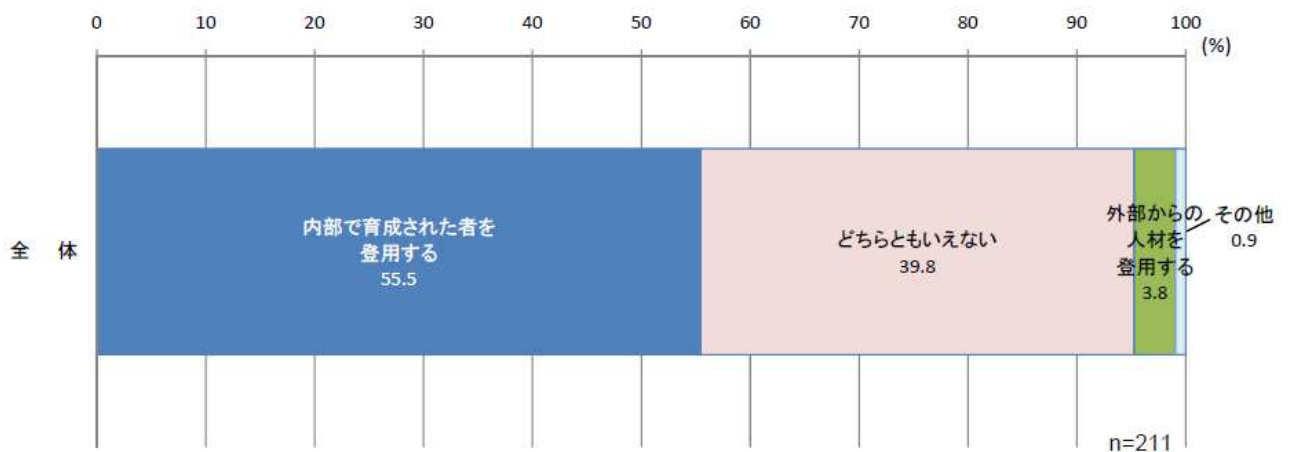
【Q31】現在不足しており、今後早急に充実しなければならない人材はどのような人材ですか。
重要なものから3つ以内でお答えください。



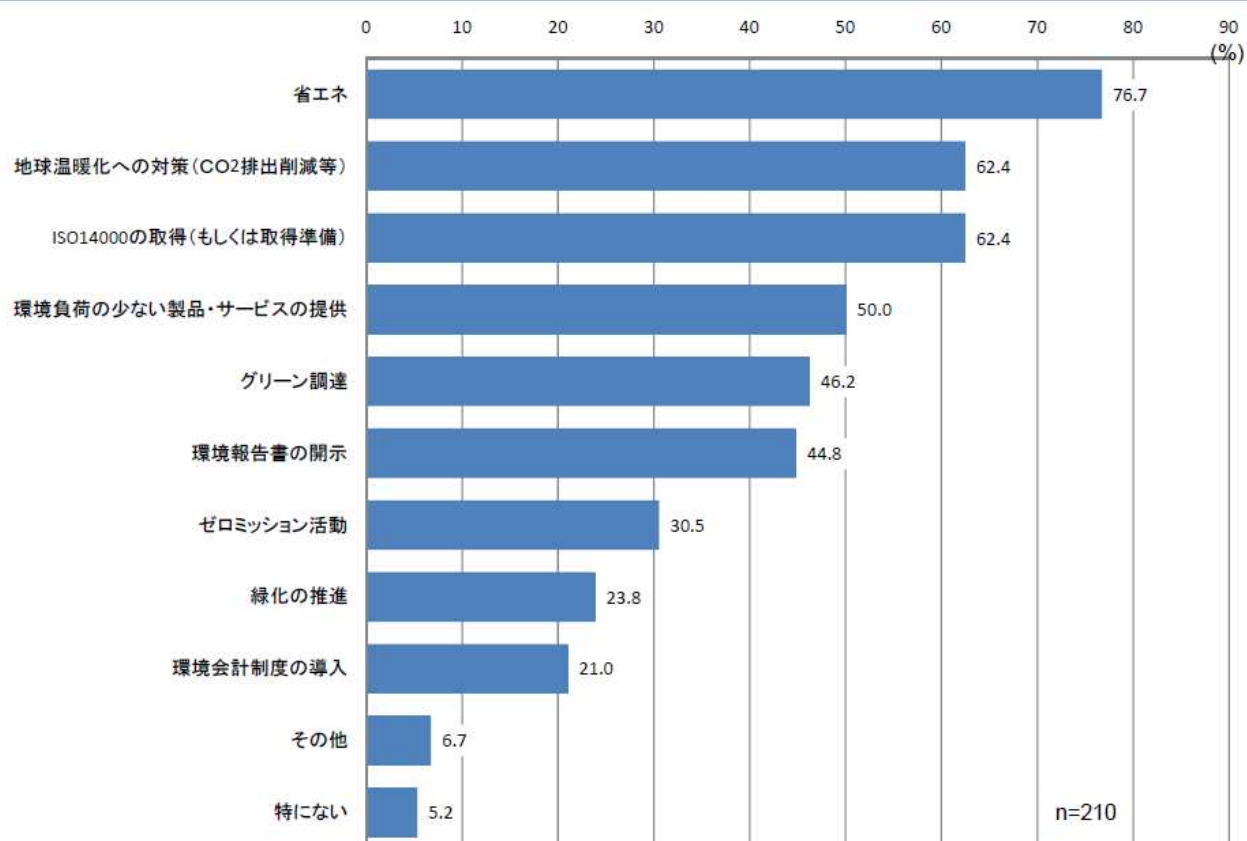
【Q32】 人材育成策について、これまで力を入れて取り組んできたものと今後力を入れていきたいものを重要なものから3つ以内でお答えください。



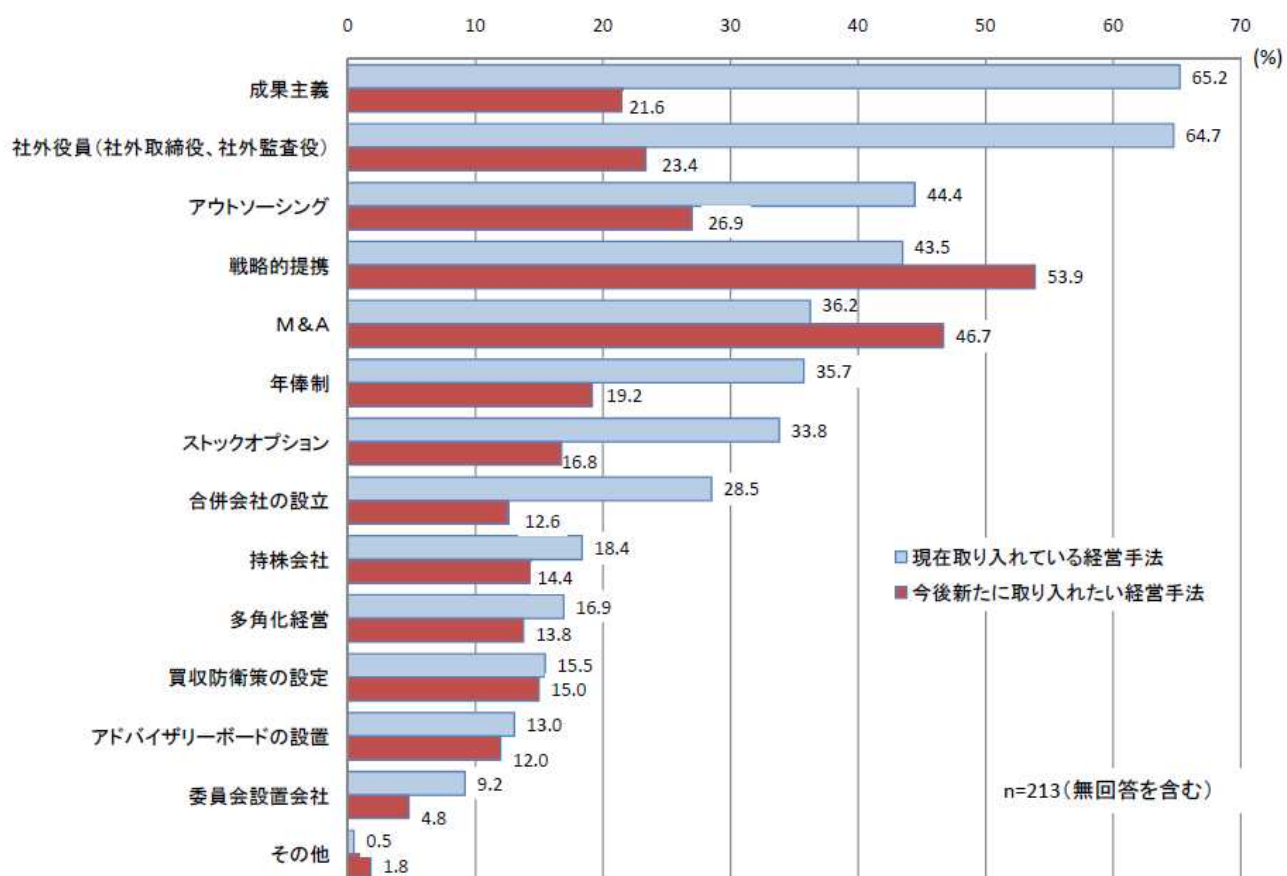
【Q33】 経営者人材(社長、CEO、COOクラス)はどのように確保することが適当と考えていますか。



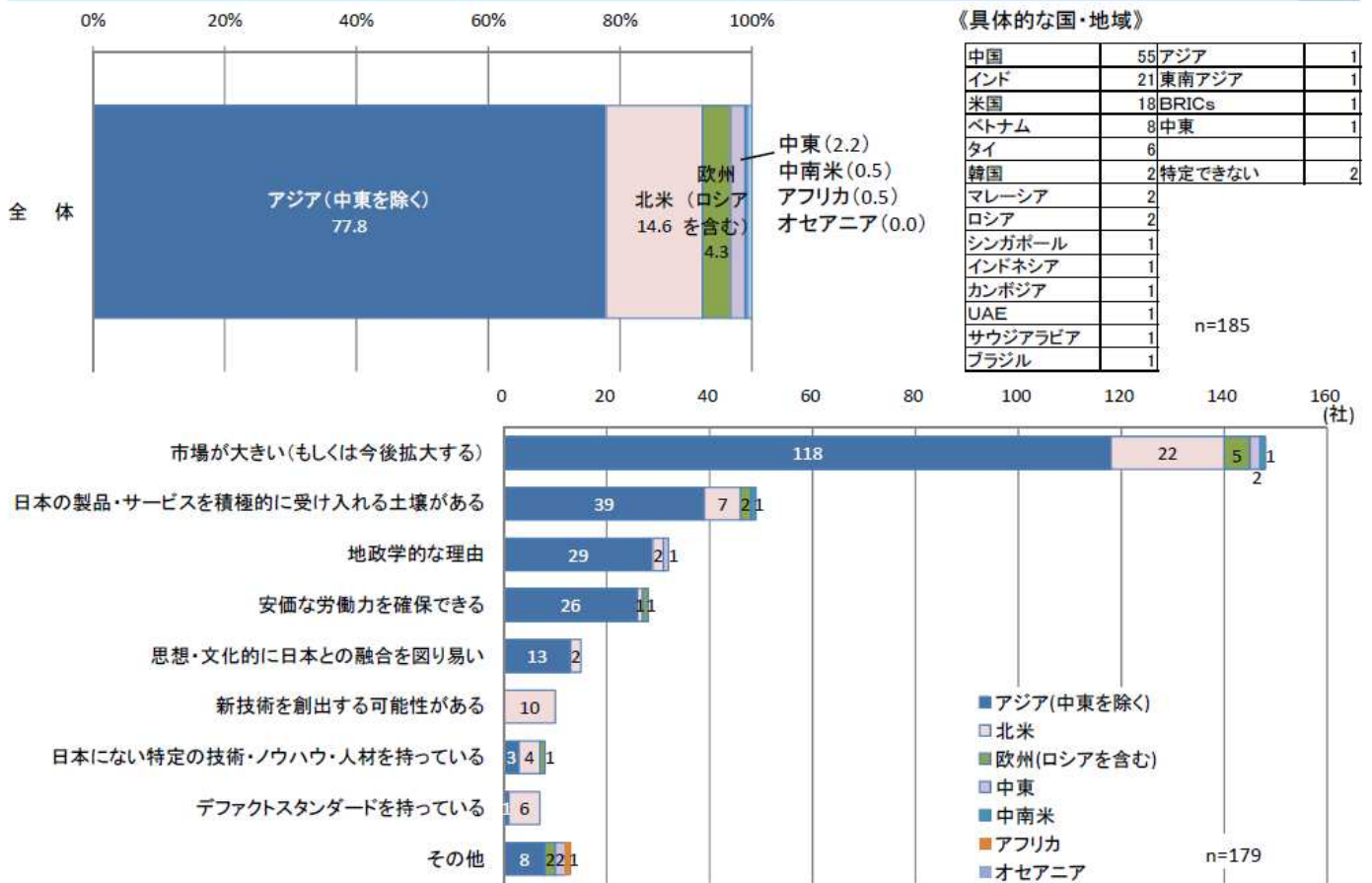
【Q34】 環境に対する取り組みとして意識的に行っているものをお答えください。(複数回答可)



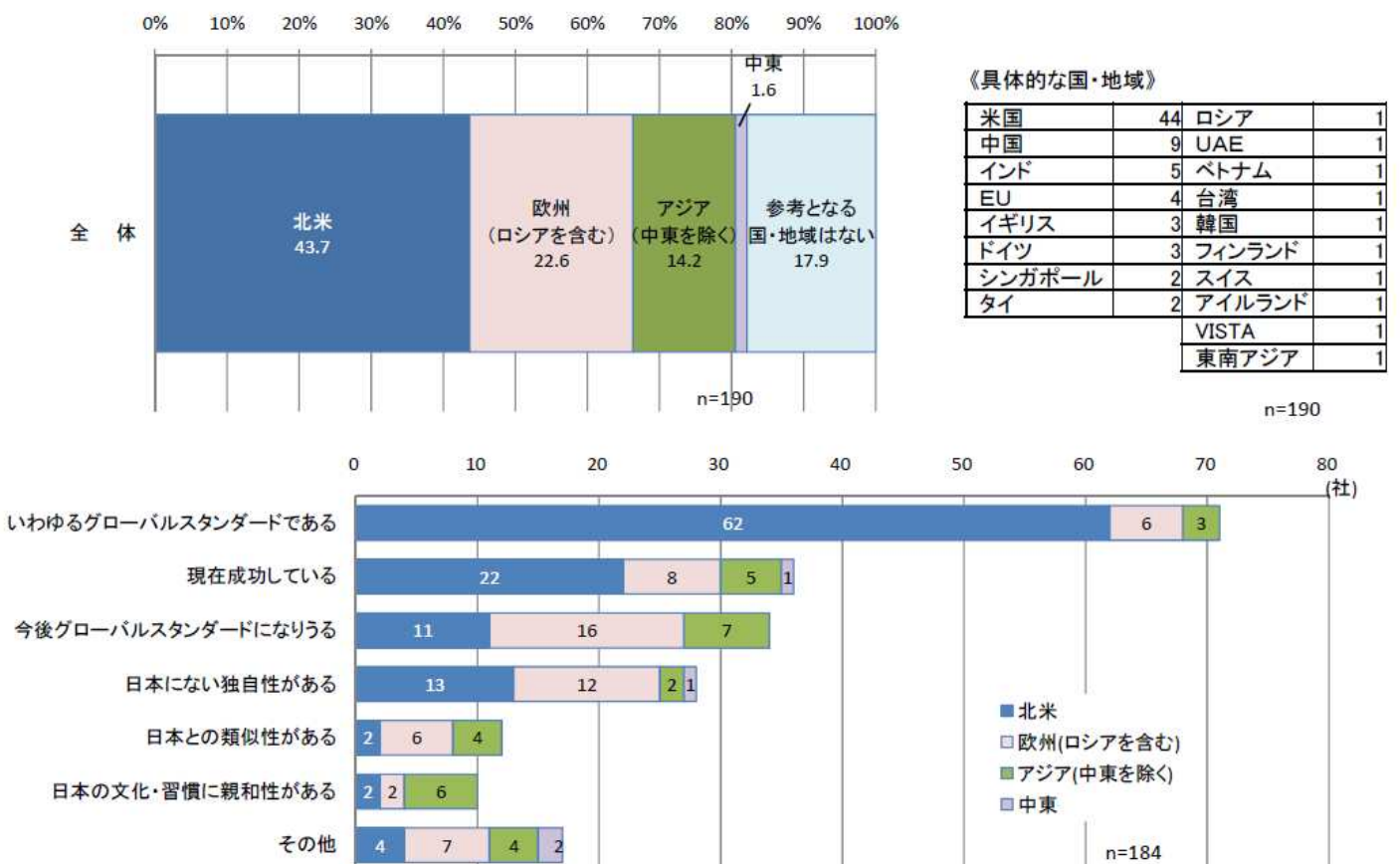
【Q35】 現在取り入れている経営手法と今後新たに取り入れたい経営手法をお答えください。(複数回答可)



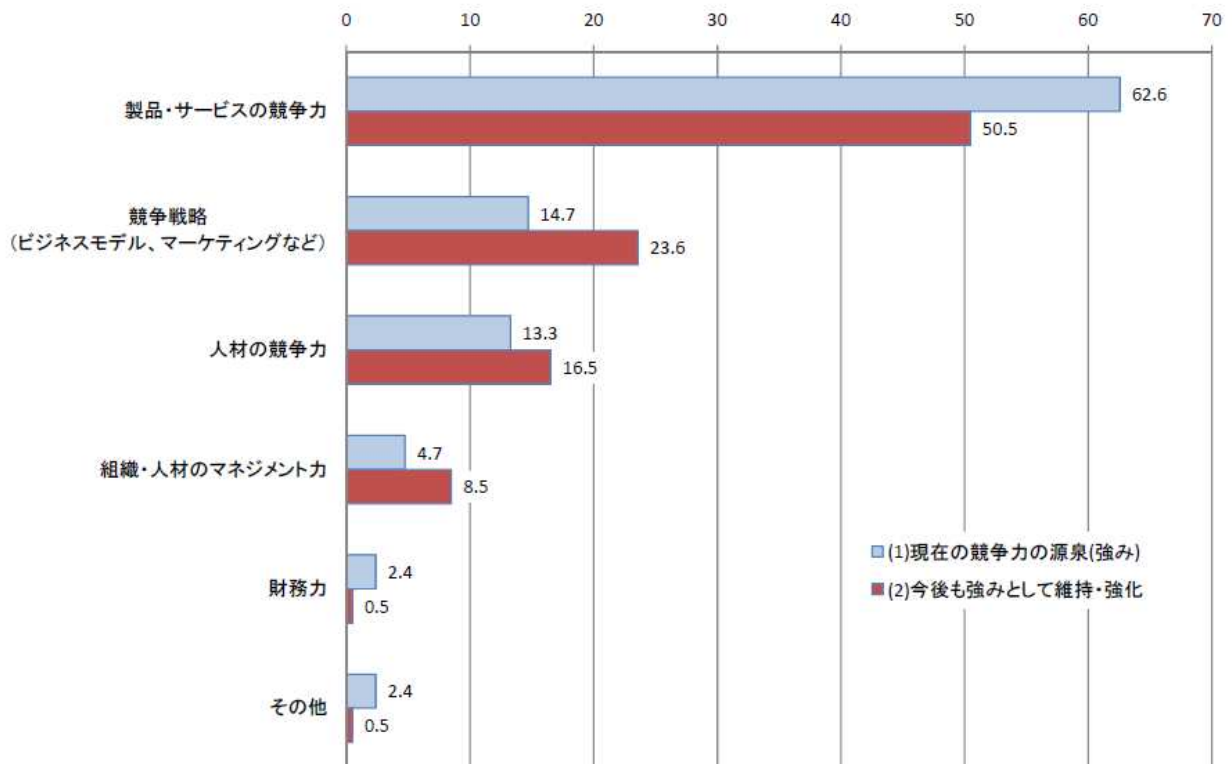
【Q36】 今後の企業活動において最も重要と思われる地域を1つ挙げ、具体的な国があればお答えください。
また、その理由を3つ以内でお答えください。



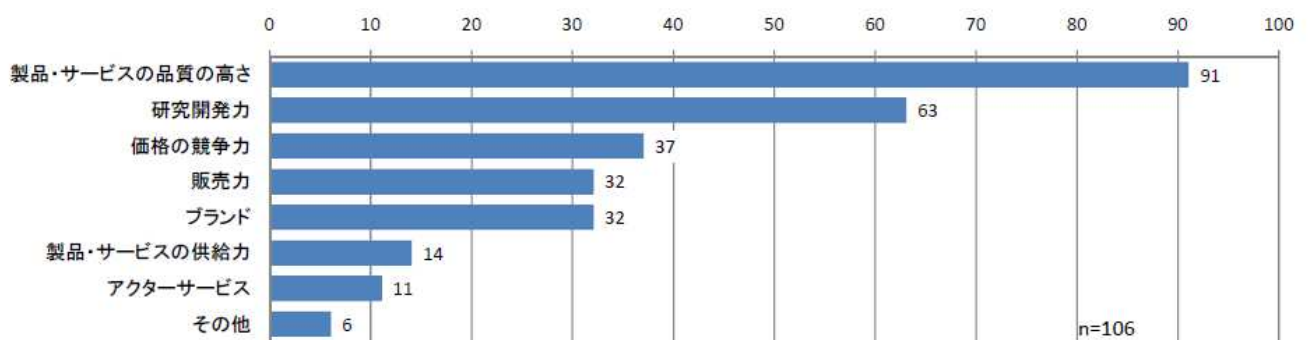
【Q37】 今後の企業経営を考える上で、参考となる地域を1つ挙げ、具体的な国があればお答えください。
また、その理由を3つ以内でお答えください。



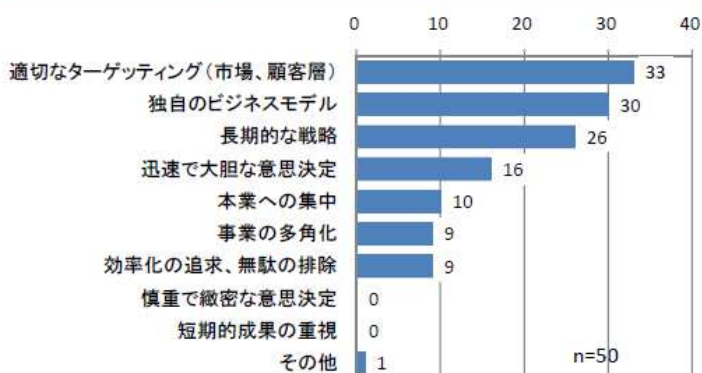
【Q38】 次に挙げる要素のうち、(1)貴社の現在の競争力の源泉(強み)となっている最も重要な要素と、
(2)今後も強みとして維持・強化していく最も重要な要素を1つずつお答えください。



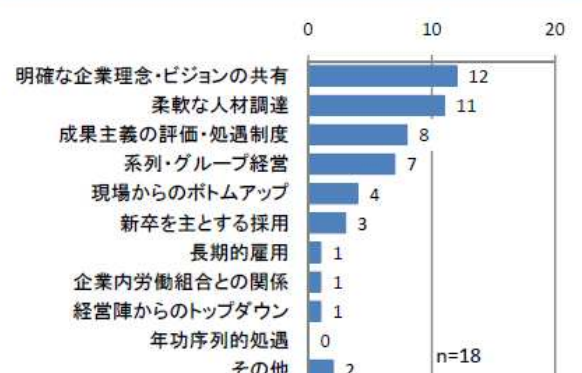
【Q39】 製品・サービスの競争力を支えるために更に強化すべき要素を3つ以内でお答えください。



【Q40】 競争戦略を支えるために更に強化すべき要素を3つ以内でお答えください。



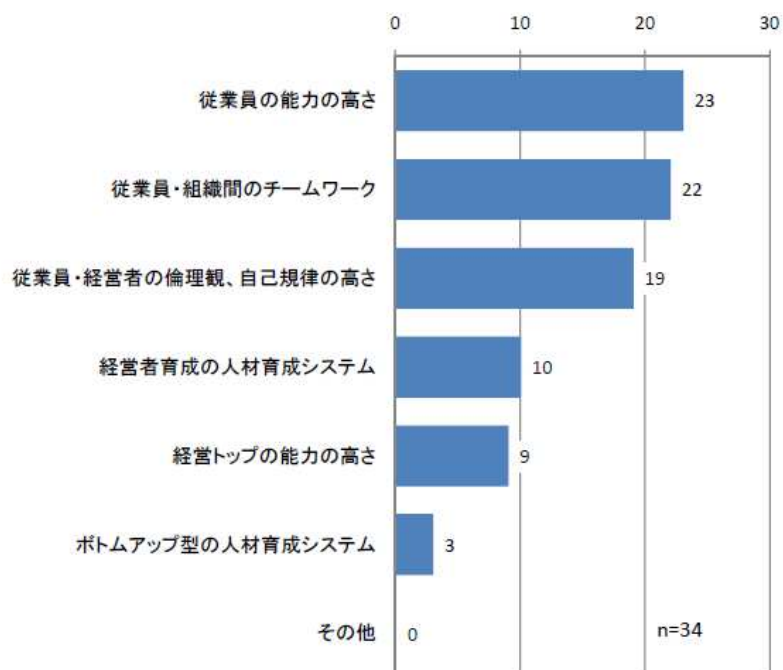
【Q41】 組織・人材のマネジメント力を支えるために更に強化すべき要素を3つ以内でお答えください。



【Q42】 財務力を支えるために更に強化すべき要素を
3つ以内でお答えください。



【Q43】 人材の競争力を支えるために更に強化すべき要素を
3つ以内でお答えください。



《質問票》

経済同友会 事業環境の変化と企業経営に関するアンケート調査

貴社についてお伺いします。

【A】貴社は株式上場企業ですか。

- ①日本企業（上場）＊東証一・二部、地方取引所、ジャスダック、マザーズ等を含む
- ②日本企業（未上場）
- ③外資系企業（外資系企業の日本法人） ⇒設問【B】に回答したのちQ1へ

【B】貴社の業種を1つ選んでください。（※複数に該当する場合は主たる業種を選んでください）

〔製造業〕

- M-①食料品
- M-②繊維製品
- M-③パルプ・紙
- M-④化学
- M-⑤医薬品
- M-⑥石油・石炭製品
- M-⑦ゴム製品
- M-⑧ガラス・土石製品
- M-⑨鉄鋼
- M-⑩非鉄金属
- M-⑪金属製品
- M-⑫機械
- M-⑬電気機器
- M-⑭輸送用機器
- M-⑮精密機械
- M-⑯その他製品

〔非製造業〕

- S-①水産・農林業
- S-②鉱業
- S-③建設業
- S-④商業（卸売業）
- S-⑤商業（小売業）
- S-⑥不動産業
- S-⑦陸運業
- S-⑧海運業
- S-⑨空運業
- S-⑩倉庫・運輸関連業
- S-⑪情報・通信業
- S-⑫電気・ガス業
- S-⑬サービス業
- S-⑭銀行業
- S-⑮証券・商品先物取引業
- S-⑯保険業
- S-⑰その他金融業

以下の設問【C】から【F】は、設問【A】で「①日本企業（上場）」もしくは「②日本企業（未上場）」を選択された方にお聞きます。

【C】貴社の従業員数をお答えください。（連結）

	日本国内	海外	計
日本人	人	人	人
外国人	人	人	人
計	人	人	人

【D】創業年（西暦）をお答えください。

西暦（ ）年

【E】海外売上高比率（連結）についてお答えください。（※直近の決算年度の数字でお答えください）

- ①10%未満
- ②10%以上 20%未満
- ③20%以上 30%未満
- ④30%以上 40%未満
- ⑤40%以上 50%未満
- ⑥50%以上

【F】外国人持ち株比率についてお答えください。

- ①10%未満
- ②10%以上 20%未満
- ③20%以上 30%未満
- ④30%以上 40%未満
- ⑤40%以上 50%未満
- ⑥50%以上

セクションⅠ 現状と将来の事業環境についての認識

(※) 貴社が外資系企業の日本法人の場合は、日本法人の立場でお答えください。

また、外資系企業の場合、「海外」とは日本以外、「外国人」とは日本人以外と解釈してください。

Q 1. 次に挙げる事象に対しての貴社におけるご認識を、(A)チャンス、(B)脅威、(C)どちらでもない、の3区分でお答えください。「脅威ではあるがチャンスでもある」という場合は、「チャンス」「脅威」の両方を選んでください。

- | | |
|-----------------|-------------------------|
| ①BRICsなどの新興国の台頭 | ⑩国内外へのアウトソーシングの進展 |
| ②新興企業の台頭 | ⑪IT化の進展 |
| ③外資系企業の日本市場への進出 | ⑫国内の所得格差の拡大 |
| ④少子高齢化 | ⑬国内の地域間格差の拡大 |
| ⑤国内の労働人口の減少 | ⑭規制緩和・法改正（三角合併、日本版LLC等） |
| ⑥労働力の流動化 | ⑮金利の上昇 |
| ⑦外国人労働者の増加 | ⑯天然資源の高騰、枯渇 |
| ⑧企業買収の増加 | ⑰環境問題（地球温暖化等）の深刻化 |
| ⑨新技術、新サービスの登場 | |

Q 2. 貴社の事業分野の今後10年の動向について、以下の各要素に対するご認識をお答えください。

- | | | | |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|
| ①当該事業分野の市場 | (A: 拡大する | B: 縮小する | C: 変わらない) |
| ②当該事業分野の競合の数 | (A: 増加する | B: 減少する | C: 変わらない) |
| ③代替の製品・サービスの出現可能性 | (A: 高い | B: 低い | C: わからない) |
| ④事業に関わる規制の動向 | (A: 緩和される | B: 強化される | C: 変わらない) |
| ⑤新たなイノベーションの期待 | (A: 期待できる | B: 期待できない | C: わからない) |
| ⑥原材料や人材の調達 | (A: 容易になる | B: 困難になる | C: 変わらない) |
| ⑦金融市場・資本市場の影響 | (A: 強まる | B: 弱まる | C: 変わらない) |

Q 3. 貴社の今後10年の業績はどのようになるとお考えですか。

- | | |
|-----------|-----------|
| ①好調に推移する | ③現在と変わらない |
| ②厳しい状況になる | ④わからない |

Q 4. 現在の事業環境および将来の環境変化に関するご認識についてご自由にご記入ください。

セクションII 日本の経営に対する考え

(※) 日本企業全体に対してのお考えをお聞かせください。

Q 5. これまでの日本的経営の特徴の1つといわれる「終身雇用」に対するお考えを1つ選び、その理由を3つ以内でお答えください。

- | | |
|------------------------------|---------------|
| ①好ましい効果があるので、維持していくべき | (理由:) ⇒ Q 7へ |
| ②終身雇用が適している一部の職種などでは維持していくべき | (理由:) ⇒ Q 6へ |
| ③好ましくない影響があるため、なくしていくべき | (理由:) ⇒ Q 7へ |
| ④その他 () | (理由:) ⇒ Q 7へ |

《理由》

- | | |
|----------------------|---------------------|
| ①日本人のメンタリティに適している | ⑦経営環境の変化への柔軟な対応が難しい |
| ②従業員が雇用の不安なく働くことができる | ⑧労働力が固定化する |
| ③企業への帰属意識・忠誠心を高める | ⑨内輪の論理に傾きやすくなる |
| ④技術・ノウハウの蓄積と継承がしやすい | ⑩成果主義の評価・処遇制度に適さない |
| ⑤計画的な人材育成がしやすい | ⑪コストの点で今後は維持できない |
| ⑥組織の硬直化を招く | ⑫その他 () |

Q 6. Q5 で「②終身雇用が適している一部の職種などでは維持していくべき」を選択した方に伺います。終身雇用が適していると思う職種を具体的に挙げてください。

Q 7. これまでの日本的経営の特徴の1つといわれる「年功序列」の処遇制度に対するお考えを1つ選び、その理由を3つ以内でお答えください。

- | | |
|---------------------------|---------------|
| ①好ましい効果があるので、維持していくべき | (理由:) ⇒ Q 8へ |
| ②年功序列が適している一部の職種などでは維持すべき | (理由:) ⇒ Q 8へ |
| ③好ましくない影響があるため、なくしていくべき | (理由:) ⇒ Q 9へ |
| ④その他 () | (理由:) ⇒ Q 9へ |

《理由》

- | | |
|--------------------------|-----------------------|
| ①日本人のメンタリティに適している | ⑦成果と報酬・処遇との間にギャップを生じる |
| ②将来に期待を持たせ、長期的な帰属意識を醸成する | ⑧組織の硬直化を招く |
| ③能力・スキルは年齢とともに向上する | ⑨経営環境の変化への柔軟な対応が難しい |
| ④組織運営（指揮・命令など）がやり易い | ⑩優秀な人材を獲得しにくい |
| ⑤年配者のモチベーションを維持できる | ⑪コストの点で今後は維持できない |
| ⑥若手のモチベーションを阻害する | ⑫その他 () |

Q 8. Q7 で「①好ましい効果があるので、維持していくべき」「②年功序列が適している一部の職種などでは維持すべき」を選択した方に伺います。年功序列の処遇制度を維持すべき分野を3つ以内でお答えください。

- ①人事評価制度（年長者又は勤続年数の長い者が高い評価を得る仕組み）
- ②報酬制度（年長者又は勤続年数の長い者の方が高い報酬を手にする仕組み）
- ③昇進・昇格制度（年長者又は勤続年数の長い者の方が先に昇進・昇格する仕組み）
- ④退職金制度（年長者又は勤続年数の長い者の方が多くの退職金を得る仕組み）
- ⑤福利厚生制度（年長者又は勤続年数の長い者の方が優遇される仕組み）
- ⑥その他 ()

Q 9. 多くの企業で成果主義の人事制度が導入されています。今後の従業員の評価制度についてのお考えに、最も近いものを1つお答えください。

- ①個人の業績・成果のみを評価する成果主義を進めるべき
- ②個人の業績・成果のみならず、部門・職場の業績・成果も加味した成果主義にするべき
- ③業績・成果に加えて、プロセスでの努力度や潜在能力なども加味するべき
- ④成果主義には問題もあるが、それに代わる適当な制度もないので、成果主義を進めざるを得ない
- ⑤成果主義には問題があるので、成果主義以外の制度を構築するべき
- ⑥その他 ()

Q10. これまでの日本的経営の特徴の1つといわれる「企業内労働組合」の経営への影響力に変化は見られますか。

- | | | | |
|-------------|-------|-------------|-------|
| ①影響力が強まっている | ⇒Q11へ | ④わからない | ⇒Q11へ |
| ②影響力は変わらない | ⇒Q11へ | ⑤企業内労働組合はない | ⇒Q12へ |
| ③影響力が弱まっている | ⇒Q11へ | | |

Q11. 企業内組合がある企業に伺います。今後、労働組合に期待することを3つ以内でお答えください。

- | | |
|----------------------|-----------------|
| ①労働条件の改善運動 | ⑥労働者の労働意欲高揚への協力 |
| ②経営サイドと対極の立場からの牽制機能 | ⑦経営の意思決定への参画 |
| ③労働者の立場からの経営へのチェック機能 | ⑧期待していない |
| ④経営方針の従業員への周知支援 | ⑨その他 () |
| ⑤労働者の意見集約と経営サイドへの伝達 | |

Q12. 現在の日本企業や日本の市場が持っている特性が、今後のグローバル化において企業の競争力として十分に通用するか否かのご認識を、(A)強みとして通用する、(B)むしろ弱みになる、(C)どちらともいえない、の3区分でお答えください。

- | | |
|-----------------------|-----------------------------|
| ①技術力をベースにした産業力 | ⑪契約関係より信用・信頼関係を重視 |
| ②擦り合わせ型の業務プロセス | ⑫日本人中心のマネジメント体制 |
| ③現場レベルでの改善活動 | ⑬内部での人材育成（ローテーション、内部昇進、OJT） |
| ④品質・安全性の重視 | ⑭会社への忠誠心の高い従業員 |
| ⑤自前主義 | ⑮教育レベルが高く均質な従業員 |
| ⑥要求度の高い（厳しい目を持つ）日本の顧客 | ⑯現場の従業員の責任感の高さ |
| ⑦コンセンサスを重視した意思決定 | ⑰長期的成長の重視 |
| ⑧プロセス重視 | ⑱一つの考え方に偏らないバランス感覚 |
| ⑨チームワーク重視 | ⑲暗黙知の蓄積 |
| ⑩個より集団・共同体の重視 | |

Q13. Q12に挙げた特性以外で、今後のグローバル化において日本企業の強みとなる特性もしくは弱みになる特性があれば、ご自由に記述してください。

Q14. 10年後にも競争力を持つために日本企業が取り組む必要がある課題を重要なものから3つ以内でお答えください。

- | | |
|------------------------|----------------------|
| ①イノベーション | ⑨グローバル化への対応 |
| ②労働力の確保 | ⑩コーポレート・ガバナンスの強化 |
| ③人材の能力向上 | ⑪財務体質の強化 |
| ④優れた経営者・リーダーの育成（または獲得） | ⑫株主重視の姿勢 |
| ⑤デファクトスタンダードの確立 | ⑬産官学の連携強化 |
| ⑥コスト競争力の強化 | ⑭CSRの取り組み（環境問題対応を含む） |
| ⑦独自性の高い製品・サービスの創出 | ⑮その他 () |
| ⑧ブランドの確立、ブランド力の強化 | |

Q15. しばしば「日本の強みはものづくり」と言われます。ものづくりは今後も日本の強みであり続けると思いますか。また、その理由を2つ以内でお答えください。

- | | |
|-------------------|-------------------|
| ①そう思う (理由:) | ④あまりそう思わない (理由:) |
| ②ややそう思う (理由:) | ⑤そう思わない (理由:) |
| ③どちらとも言えない (理由:) | |

《理由》

- | | |
|----------------------|----------------------|
| ①日本人の特性に合っている | ⑦他国のものづくりは日本に追いつけない |
| ②日本人の特性に合っていない | ⑧他国のものづくりの方が優れている |
| ③蓄積されたノウハウ・技術がある | ⑨ものづくり以外の分野には競争力がない |
| ④ノウハウ・技術が伝承されない | ⑩ものづくり以外の分野の方が競争力がある |
| ⑤グローバルに通用する新技術が出てくる | ⑪その他 () |
| ⑥グローバルに通用する新技術が出てこない | |

Q16. 金融・サービス業は今後の日本の強みになりうると思いますか。また、その理由を3つ以内でお答えください。

- | | | | |
|------------|--------|------------|--------|
| ①そう思う | (理由:) | ④あまりそう思わない | (理由:) |
| ②ややそう思う | (理由:) | ⑤そう思わない | (理由:) |
| ③どちらとも言えない | (理由:) | | |

《理由》

- | | |
|------------------|------------|
| ①サービスそのものに競争力がある | ⑥各種の規制がある |
| ②サービスそのものに競争力がない | ⑦市場に将来性がある |
| ③日本人の特性に合っている | ⑧市場に将来性がない |
| ④日本人の特性に合っていない | ⑨その他 () |
| ⑤各種の規制がない | |

Q17. 今後の日本企業は何を強みとしていくべきだと思いますか。重要なものから3つ以内でお答えください。

- | | |
|----------|---------------------|
| ①ものづくり | ⑤環境分野 |
| ②金融・サービス | ⑥エンターテインメントなどのコンテンツ |
| ③IT | ⑦一つの産業分野に偏らないバランス |
| ④高付加価値 | ⑧その他 () |

Q18. 今後の日本の産業で有望と思われる分野を5つ以内でお答えください。また、その理由を3つ以内でお答えください。

[製造業]

- | | |
|-------------|--------|
| M-①食料品 | (理由:) |
| M-②繊維製品 | (理由:) |
| M-③パルプ・紙 | (理由:) |
| M-④化学 | (理由:) |
| M-⑤医薬品 | (理由:) |
| M-⑥石油・石炭製品 | (理由:) |
| M-⑦ゴム製品 | (理由:) |
| M-⑧ガラス・土石製品 | (理由:) |
| M-⑨鉄鋼 | (理由:) |
| M-⑩非鉄金属 | (理由:) |
| M-⑪金属製品 | (理由:) |
| M-⑫機械 | (理由:) |
| M-⑬電気機器 | (理由:) |
| M-⑭輸送用機器 | (理由:) |
| M-⑮精密機械 | (理由:) |
| M-⑯その他製品 | (理由:) |

[非製造業]

- | | |
|---------------|--------|
| S-①水産・農林業 | (理由:) |
| S-②鉱業 | (理由:) |
| S-③建設業 | (理由:) |
| S-④商業（卸売業） | (理由:) |
| S-⑤商業（小売業） | (理由:) |
| S-⑥不動産業 | (理由:) |
| S-⑦陸運業 | (理由:) |
| S-⑧海運業 | (理由:) |
| S-⑨空運業 | (理由:) |
| S-⑩倉庫・運輸関連業 | (理由:) |
| S-⑪情報・通信業 | (理由:) |
| S-⑫電気・ガス業 | (理由:) |
| S-⑬サービス業 | (理由:) |
| S-⑭銀行業 | (理由:) |
| S-⑮証券・商品先物取引業 | (理由:) |
| S-⑯保険業 | (理由:) |
| S-⑰その他金融業 | (理由:) |

《理由》

- | | |
|---------------|----------------------|
| ①日本にコスト競争力がある | ⑤日本の製品・サービスの質に競争力がある |
| ②日本人の特性に合っている | ⑥日本の技術が先行している |
| ③市場が拡大する | ⑦その他 () |
| ④競合が少ない | |

Q19. 世界から期待される今後の日本企業の存在価値は何だと思いますか。重要なものから3つ以内でお答えください。

- | | |
|-----------------------|----------------|
| ①環境分野のリーダーシップ | ④新技術の確立 |
| ②高付加価値の製品・サービスの提供 | ⑤安価な製品・サービスの提供 |
| ③高品質で安全性の高い製品・サービスの提供 | ⑥その他 () |

Q20. 日本企業がグローバルで競争力を持つために日本の政府に望むことを3つ以内でお答えください。

- | | |
|---------------------|----------------|
| ①国家としてのビジョンを明確に示すこと | ⑦公的サービスの民営化 |
| ②首相のリーダーシップと決断力 | ⑧諸外国との良好な関係づくり |
| ③自由な競争を促す政策 | ⑨ベンチャー育成 |
| ④規制撤廃・緩和 | ⑩教育制度改革 |
| ⑤国内産業の保護（外資に対する規制） | ⑪その他 () |
| ⑥貿易の自由化 | |

Q21. 今後の日本の経営のあるべき姿について、ご自身のお考えをご自由にご記入ください。

セクションIII 貴社における取組み

(※) 貴社が外資系企業の日本法人の場合は、日本法人の立場でお答えください。

また、外資系企業の場合、「海外」とは日本以外、「外国人」とは日本人以外と解釈してください。

Q22. 貴社における経営上の重要な課題を5つ以内でお答えください。

- | | |
|-------------|---------------------|
| ①売上高の増加 | ⑩適切なコーポレート・ガバナンスの確立 |
| ②利益率の改善 | ⑪買収防衛策の構築 |
| ③高コスト体質の改善 | ⑫CSR、社会貢献 |
| ④財務体質の強化 | ⑬環境マネジメント |
| ⑤株主への利益還元 | ⑭人材育成、人材の確保 |
| ⑥研究開発力の強化 | ⑮スキル・ナレッジの継承 |
| ⑦販売力の強化 | ⑯経営理念・ビジョンの徹底 |
| ⑧ブランド力の強化 | ⑰その他 () |
| ⑨グローバル化への対応 | |

Q23. 特に、グローバル化の推進にあたっての貴社の課題を重要なものから3つ以内でお答えください。

- | | |
|-------------------------|----------------------|
| ①既にある製品・サービスの輸出（海外での提供） | ⑥グローバルでの経営理念・ビジョンの徹底 |
| ②グローバルに通用する製品・サービスの創出 | ⑦海外拠点との人材の交流 |
| ③グローバル化を推進する人材の確保・育成 | ⑧特にない |
| ④海外拠点（研究・開発、生産、販売）の設立 | ⑨その他 () |
| ⑤グローバルでの仕組み・制度の一体化 | |

Q24. 海外に子会社等の拠点をもちの会社に伺います。海外で事業を行うにあたって、苦労している事項があれば3つ以内で挙げてください。また、その対象国と具体的な内容もお答えください。

- ①子会社等に経営戦略を理解させ浸透させること
- ②子会社等のマネジメントシステムの違い（会計制度、人事制度など）
- ③子会社等の組織構造の違い（権限移譲、組織階層、指揮命令系統など）
- ④子会社等の従業員の能力・スキル・労働観の違い
- ⑤子会社等に日本本社の経営理念や価値観が十分に理解されていない
- ⑥消費者の嗜好（マーケットニーズ）の違い
- ⑦各国の企業活動に関わる法規制の違い

⑧その他 ()

国名：()

具体的な内容

--

Q25. 次に挙げるステークホルダーについて、重要と考える順番をお答えください。

- | | | | |
|------|------|---------|------|
| ①株主 | (位) | ④取引先 | (位) |
| ②顧客 | (位) | ⑤メインバンク | (位) |
| ③従業員 | (位) | ⑥地域社会 | (位) |

Q26. 今後、相対的により重要度を高めていきたいステークホルダーを重要なものから3つ以内でお答えください。

- | | |
|------|----------|
| ①株主 | ⑤メインバンク |
| ②顧客 | ⑥地域社会 |
| ③従業員 | ⑦その他 () |
| ④取引先 | |

Q27. 企業理念やビジョンを浸透させる取り組みについてお答えください。

- ①企業理念やビジョンを明文化し、海外のグループ会社にも浸透させるよう取り組んでいる
- ②企業理念やビジョンを明文化し、国内のグループ会社にも浸透させるよう取り組んでいる
- ③企業理念やビジョンを明文化し、自社のみで浸透させるよう取り組んでいる
- ④企業理念やビジョンを明文化したが、浸透させるための取り組みは行っていない
- ⑤企業理念やビジョンを明文化していない

Q28. 国内の労働力の減少に対して、貴社で取り組んでいる（もしくは今後取り組む予定）の施策を重要なものから3つ以内でお答えください。

- | | |
|----------------------|----------------------------------|
| ①女性の活用 | ⑧オペレーションの省人化（機械、ITなどへの代替）、業務の効率化 |
| ②高齢者の活用（定年後の再雇用など） | ⑨国内企業へのアウトソーシング |
| ③外国人の活用 | ⑩海外企業へのアウトソーシング |
| ④非正規雇用者の活用 | ⑪事業の縮小 |
| ⑤一人あたり生産性（能力）の向上 | ⑫その他 () |
| ⑥労働時間の長時間化 | |
| ⑦多様な就業形態の活用（テレワークなど） | |

Q29. 女性の活用のために必要と思われる施策を重要なものから3つ以内でお答えください。

- | | |
|------------------------|----------------|
| ①男女差のない評価・処遇制度 | ⑥意識的な女性管理職の登用 |
| ②勤務時間の柔軟的対応 | ⑦意識的な女性の採用 |
| ③法令を上回る休暇・休職制度 | ⑧女性自身の労働観の変化促進 |
| ④出産、育児への支援 | ⑨男女の役割分担意識の改善 |
| ⑤雇用率や女性管理職比率などの数値目標の設定 | ⑩特にない |
| | ⑪その他 () |

Q30. 日本で外国人を活用するために必要と思われる施策を重要なものから3つ以内でお答えください。

- | | |
|----------------------|------------------|
| ①評価・処遇制度の改定 | ⑥入国手続きの簡素化 |
| ②外国人に対する日本語教育 | ⑦社宅・寮など福利厚生面での支援 |
| ③外国人に対する日本の文化・習慣の教育 | ⑧社会保障制度の整備 |
| ④受け入れ側(日本人)に対する外国語教育 | ⑨特にない |
| ⑤受け入れ側(日本人)の意識改革 | ⑩その他 () |

①経営者候補者層	⑧アントレプレナー
②ミドルマネジャー	⑨プロジェクトマネジャー
③戦略企画立案要員	⑩IT化推進要員
④研究開発職	⑪専門職スタッフ（法務、財務、HR、知的財産など）
⑤製造要員	⑫特になし
⑥営業販売要員	⑬その他（ ）
⑦海外ビジネス要員	

① O J T

② 階層別に求められる能力を高める off-J T

③ 職種ごとの専門性を高める off-J T

④ 次世代経営者育成

⑤ 外国語能力の強化

⑥ 外部教育機関（通信教育を含む）が提供する教育への派遣、利用補助

⑦ 特になし

⑧ その他（ ）

①内部で育成された者を登用する
②外部からの人材を登用する
③どちらともいえない
④その他（ ）

①地球温暖化への対策（CO ₂ 排出削減等）	⑦緑化の推進
②グリーン調達	⑧省エネ
③ISO14000 の取得（もしくは取得準備）	⑨ゼロエミッション活動
④環境負荷の少ない製品・サービスの提供	⑩特にない
⑤環境報告書の開示	⑪その他（ ）
⑥環境会計制度の導入	

① 持株会社	⑧ 成果主義
② 委員会設置会社	⑨ 年俸制
③ M & A	⑩ アウトソーシング
④ 買収防衛策の設定	⑪ 多角化経営
⑤ 社外役員（社外取締役、社外監査役）	⑫ 合弁会社の設立
⑥ アドバイザリーボードの設置	⑬ 戦略的提携
⑦ ストックオプション	⑭ その他（ ）

①北米
②中南米
③欧州（ロシアを含む）
④アジア（中東を除く）
（国名： ）（理由： ）

⑤中東
⑥アフリカ
⑦オセアニア

- ①市場が大きい（もしくは今後拡大する）
- ②デファクトスタンダードを持っている
- ③新技術を創出する可能性がある
- ④安価な労働力を確保できる
- ⑤日本の製品・サービスを積極的に受け入れる土壌がある

- ⑥思想・文化的に日本との融合を図り易い
⑦日本にない特定の技術・ノウハウ・人材を持っている
⑧地政学的な理由
⑨その他（ ）

Q37. 今後の企業経営を考える上で、参考となる地域を1つ挙げ、具体的な国があればお答えください。また、その理由を3つ以内でお答えください。

- ①北米
②中南米
③欧州（ロシアを含む）
④アジア（中東を除く）
⑤中東
⑥オセアニア
⑦アフリカ
⑧参考となる国・地域はない

(国名:) (理由:)

- ①日本の文化・習慣に親和性がある
- ②日本にない独自性がある
- ③日本との類似性がある
- ④いわゆるグローバルスタンダードである

- ⑤今後グローバルスタンダードになりうる
⑥現在成功している
⑦その他 ()

Q38. 次に挙げる要素のうち、(1)貴社の現在の競争力の源泉(強み)となっている最も重要な要素と、(2)今後も強みとして維持・強化していく最も重要な要素を1つずつお答えください。

(1) 現在の競争力の源泉（強み）である要素

- ①製品・サービスの競争力
②競争戦略（ビジネスモデル、マーケティングなど）
③組織・人材のマネジメント力
④財務力
⑤人材の競争力
⑥その他（ ）

（２）今後も強みとして維持・強化していく要素

- ①製品・サービスの競争力 ⇒Q39へ
②競争戦略(ビジネスモデル、マーケティング等) ⇒Q40へ
③組織・人材のマネジメント力 ⇒Q41へ
④財務力 ⇒Q42へ
⑤人材の競争力 ⇒Q43へ
⑥その他() ⇒Q44へ

Q39. 038(2)において「①製品・サービスの競争力」を選択された方に伺います。

製品・サービスの競争力を支えるために更に強化すべき要素を3つ以内でお答えください。

- ①研究開発力
②販売力
③製品・サービスの品質の高さ
④製品・サービスの供給力
⑤価格の競争力
⑥ブランド
⑦アフターサービス
⑧その他（ ）

Q40. 038(2)において「②競争戦略」を選択された方に伺います。

競争戦略を支えるために更に強化すべき要素を3つ以内でお答えください。

- | | |
|---------------------|-------------|
| ①適切なターゲティング（市場、顧客層） | ⑥迅速で大胆な意思決定 |
| ②事業の多角化 | ⑦慎重で緻密な意思決定 |
| ③本業への集中 | ⑧長期的な戦略 |
| ④独自のビジネスモデル | ⑨短期的成果の重視 |
| ⑤効率化の追求、無駄の排除 | ⑩その他（ ） |

Q41. Q38(2)において「③組織・人材のマネジメント力」を選択された方に伺います。

組織・人材のマネジメント力を支えるために更に強化すべき要素を3つ以内でお答えください。

- | | |
|---------------|------------------|
| ①成果主義の評価・処遇制度 | ⑦明確な企業理念・ビジョンの共有 |
| ②長期的雇用 | ⑧現場からのボトムアップ |
| ③年功序列的処遇 | ⑨経営陣からのトップダウン |
| ④企業内労働組合との関係 | ⑩系列・グループ経営 |
| ⑤新卒を主とする採用 | ⑪その他（ ） |
| ⑥柔軟な人材調達 | |

Q42. 038(2)において「④財務力」を選択された方に伺います。

財務力を支えるために更に強化すべき要素を3つ以内でお答えください。

- ①売上高の大きさ ④資金の調達力
②利益率の高さ ⑤株式の持ち合い
③資産の運用力 ⑥その他（ ）

Q43. 038(2)において「⑤人材の競争力」を選択された方に伺います。

人材の競争力を支えるために更に強化すべき要素を3つ以内でお答えください。

- ①従業員の能力の高さ
②経営トップの能力の高さ
③従業員・組織間のチームワーク
④ボトムアップ型の人材育成システム
⑤経営者育成の人材育成システム
⑥従業員・経営者の倫理観、自己規律の高さ
⑦その他（ ）

Q44. グローバル化への対応として、貴社で取り組まれていることに関して、ご自由にご記入ください。

以上

2008年5月現在

2007年度 企業経営委員会 名簿

(敬称略)

委員長

長谷川 閑 史 (武田薬品工業 取締役社長)

副委員長

市野紀生 (東京ガス 取締役会長)
駒村義範 (小松製作所 取締役専務執行役員)
廣瀬博 (住友化学 取締役専務執行役員)
藤沼彰久 (野村総合研究所 取締役社長)
藤森義明 (日本ゼネラル・エレクトリック 取締役会長)
村上雅彦 (ロンバー・オディエ・ダリエ・ヘンチ信託 取締役社長)

委員

秋山隆英 (シービー・リチャードエリス 取締役社長・CEO)
秋山雅弘 (アルモニコス 代表取締役)
池田弘一 (アサヒビール 取締役会長)
石井義興 (ビーエスピー 取締役)
伊藤秀俊 (オックジフキャピタルマネジメント 顧問)
稲川広幸 (JALUX 特別顧問)
稲田和房 (クレディセゾン 常務取締役)
伊庭保 (ソニーフィナンシャルホールディングス 相談役)
岩崎博充 (ファイザー 取締役社長)
上野守生 (プロネクサス 取締役社長)
浮田萌男 (竹中工務店 取締役副社長)
浦上浩格 (リョービ 取締役会長)
江崎格 (商工中金 理事長)
遠藤隆雄 (日本アイ・ビー・エム 常務執行役員)
大久保和孝 (新日本監査法人 パートナー)
大迫正男 (ゼンリン 取締役副会長)
大竹美喜 (アフラック (アメリカンファミリー生命保険) 創業者・最高顧問)
岡本実三 (タイコ エレクトロニクス アンプ 取締役会長)
奥本洋三 (興銀リース 取締役会長)
小野俊彦 (日新製鋼 取締役会長)
貝淵俊二 (協和エクシオ 相談役)
加賀山進 (シマンテック 取締役社長)
柿本寿明 (日本総合研究所 シニアフェロー)
梶田邦孝 (全日本空輸 常勤監査役)
柏木斉治 (リクルート 取締役社長)
片岡啓治 (明電舎 取締役社長)
門脇英晴 (日本総合研究所 理事長)
川村治寛 (テー・オー・ダブリュー 取締役社長)
川本昌寛 (シェルパ・インベストメント 代表取締役)
神崎泰雄 (日興シティグループ証券 特別顧問)
北尾吉孝 (SBIホールディングス 代表取締役CEO)
木村恵司 (三菱地所 取締役社長)

木村久藏	村原保本	廣敏小	道郎七郎	(ライフサイエンスマネジメント 取締役社長)
小泉林	小野藤	誠周恵	三一智	(日本テクニカルシステム 取締役社長)
今齋齋	藤藤	由聖博	梨美明	(全日本空輸 取締役副社長執行役員)
齋佐佐	竹藤		誠葵誠	(三井不動産 常務執行役員)
佐里澤	見村澤		治郎浩	(千代田商事 取締役社長)
塩志篠	太崎田	淑崇勤	一美明	(インタービジョンコンソーシアム 取締役会長)
篠清下	水村良		弘太修	(ダイヤル・サービス 取締役社長・CEO)
正陳杉	田野本	浩迪博	司雄雅	(ジェイ・ボンド東短証券 取締役社長)
瀬瀬	木下高		明善夫	(T A C 取締役社長)
錢高	井部清	一伸豊	彦光透	(関東天然瓦斯開発 取締役社長)
高宅竹	内尾林		稠彦洋	(ジェムコ日本経営 取締役社長)
竹田田	中幡村	義昭直	樹也司	(共立建設 取締役社長)
田田	井本澤	達隆博	圭忠弘	(セガサミーホールディングス 取締役会長兼社長)
辻寺同	前田藤	則雅守	道平昭	(ビジネスブレイン太田昭和 特別顧問)
戸内中	中井嶋	洋平寛	健明次	(養命酒製造 相談役)
中中中	中野村			(シダックス 取締役社長)
				(日本航空電子工業 会長)
				(バンテック・グループ・ホールディングス 取締役社長)
				(アーサー・D・リトル ディレクター)
				(京王電鉄 取締役専務)
				(日清製粉グループ本社 取締役会長)
				(あおぞら銀行 専務執行役員)
				(N T Tコムウェア 取締役副社長)
				(博報堂 取締役相談役)
				(あいおい損害保険 特別顧問)
				(銭高組 取締役社長)
				(高井伸夫法律事務所 所長)
				(東日本電信電話 取締役社長)
				(三機工業 相談役)
				(だいこう証券ビジネス 取締役会長)
				(竹尾 取締役社長)
				(三井金属鉱業 取締役社長)
				(ウシオ電機 取締役副会長)
				(ヘイ コンサルティング グループ 取締役会長)
				(R H J インターナショナル・ジャパン シニアアドバイザー)
				(グローバル経営研究所 代表取締役)
				(A. T. カーニー パートナー)
				(近鉄エクスプレス 取締役社長)
				(藤和不動産 取締役会長)
				(大和日英基金 副理事長)
				(戸田建設 常勤監査役)
				(山九 専務取締役)
				(三菱東京U F J 銀行 名誉顧問)
				(弓勢インベストメントリサーチ 日本における代表者)
				(日油 取締役会長)
				(アキレス 取締役社長)
				(ヤマノホールディングス 特別顧問)
				(A S K P L A N N I N G C E N T E R 取締役会長)
				(日本銀行 政策委員会審議委員)

永夏名南野野々濱原半久平平廣廣深福藤藤古古堀本本増松松松松三水御宮宮村森森八矢柳山山山横	山目取原山口山口田野野川瀬澤島岡崎原川田堀田田尾田村本浦留立内原田川木崎崎中本山	妙章敏直純正秀正和恒吉清美英新勝桂雅彦善善浩尚淑秀嘉正和智裕進	子誠敏晃二徹行史一人一雄男勝一治誠孝喜昭明彦子稔彦章茂臣司一資子彰一勝智則広三子衛二一	(カリヨン証券会社 東京支店 副会長) (JR東日本リテールネット 取締役社長) (JMAMチェンジコンサルティング 常務取締役) (飯野海運 取締役会長) (大陽日酸 社友) (ヒゲタ醤油 取締役社長) (ソニー 業務執行役員SVP) (マネジメント・ウィズダム・パートナーズ・ジャパン 取締役社長) (ベックマン・コールター 取締役社長) (パルコ 代表執行役社長) (カーライル・グループ 日本共同代表) (スミセキ・コンテック 取締役社長) (森ビル 監査役) (セガ 取締役) (F&Kコンサルティング 取締役会長) (日本軽金属 取締役専務執行役員) (オークネット 取締役社長) (アドバンスト・ビジネス・ダイレクションズ 代表取締役・パートナー) (電通国際情報サービス 代表取締役最高経営責任者) (縄文アソシエイツ 代表取締役) (ベインキャピタル・ジャパン 会長・シニアエグゼクティブ) (日本たばこ産業 取締役相談役) (マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク・ジャパン ディレクター) (日本証券金融 取締役社長) (カルビー 取締役相談役) (丸紅 取締役副社長執行役員) (オーヤラックス 取締役会長) (宇部興産 取締役) (リコー 取締役専務執行役員) (ローランド・ベルガー 代表取締役日本代表) (ボストンコンサルティンググループ 日本代表) (メディアスティック 取締役社長) (トヨタ自動車 顧問) (日立製作所 名誉顧問) (アクセンチュア 最高顧問) (ヤマト科学 取締役社長) (横河電機 取締役専務執行役員) (諏訪貨物自動車 取締役会長) (日本スパンサーズチュアート シニア ディレクター) (ドゥ・クリエーション 取締役社長) (HOYA 相談役) (ヒューロンコンサルティンググループ 取締役社長CEO) (住友生命保険 取締役会長)
--	--	---------------------------------	---	---

以上132名

事務局

伊藤田	藤邊	清幸	彦晴	(経済同友会 執行役) (経済同友会 政策調査 マネジャー)
-----	----	----	----	-----------------------------------