

「新・日本流経営」の創造

企業経営委員会が提言を発表



7月2日、企業経営委員会は提言「新・日本流経営の創造」を発表し、長谷川閑史委員長（副代表幹事／武田薬品工業 取締役社長）が記者会見に臨んだ。「新・日本流経営」は、昨年4月、桜井正光代表幹事が就任に際し提唱したもので、2007年度企業経営委員会による議論を経て、これからの経営のあるべき姿として取りまとめられた。提言の骨格部分を特集で紹介する。

提言が提起した問題意識とは――。

提言の全文はこちらでご覧いただけます。

<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2008/080702a.html>

長谷川閑史委員長は記者会見の席で、提言策定に当たっての現状認識について次のように語っている。「国家の力の源泉は基本的には経済力・軍事力・政治力の積である。しかし、軍事力による日本の存在感の改善は現時点では非現実的であり、日本民族はどちらかという内向きで、政治力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だ。従って、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かつ手っ取り早い方法は、経済力の復興・強化に他ならない。そして、そのための国家目標と政策こそが今求められている」

こうした問題意識を背景に提言は、「絶え間ない技術革新・組織改革・意識改革=イノベーションの継続」によって高い付加価値の製品やサービスを生

み出し続けることが、日本の経済力強化につながっていくと訴える。その上で、「これまでの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、変革していくものを明らかにし、これからの経営のあるべき姿を取りまとめたもの」が、「新・日本流経営」であると位置付けた。

提言書は、提言編、桜井氏と長谷川氏との対談を収録した対談編、会員を対象に実施したアンケート調査をまとめた資料編の3部構成になっている。本誌には、対談編と提言編の概略を掲載した。

なお、2008年度の企業経営委員会は「新・日本流経営」の理論的進化と広報に注力し、来春には今回の提言を柱とした『第16回企業白書』の発表を予定している。

対談

なぜ今、「新・日本流経営」

桜井正光代表幹事×長谷川閑史企業経営委員会 委員長

企業経営委員会が提言作成を終えたのを機に、「新・日本流経営」を提唱した桜井正光代表幹事と、議論の取りまとめ役を務めた長谷川閑史委員長が対談を行った。その中から、「なぜ今、『新・日本流経営』なのか」を語り合った部分を抜粋してお届けする。(対談の全容は提言書に収録)

■グローバル大競争時代にあって

桜井：グローバル大競争の中でいかに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です。そこで、われわれ自身の手で、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。グローバルといっても、世界がひとつの経営コンセプトであることはあり得ないわけで、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います。伝統的に持っている、そして経営者だけで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」が必要だと考えました。

しかしグローバルな時代では、欧米の経営とうまくミックスしていく「融合経営」も重要です。また、「国際社会から信頼される企業」

であることも重要だと思います。

長谷川：「新・日本流経営の創造」というテーマをいただき、当委員会では、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・強みを洗い出すことから始めました。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、グローバルな時代に変わらなければならないことも浮き彫りにし、それらから企業の将来像を描くアプローチをとりました。

日本の素晴らしいところは、中長期の計画を立て、その過程で主要な人々を巻き込んでコンセンサスをつくり、それを確実に実行していく点にあると思います。そうしたことを理解した上で、今後のグローバルな展開を図っていけば、日本の経営も決して捨てたものではないはずです。

もうひとつ訴えたかったのは、社会のお陰で企業が成り立っている、いつか社会に還元しているという考え方についてです。日本のこれからの世代は、そういうことに価値を見いだしてくれるようになると思います。

■人材こそ日本の資源という認識

桜井：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。資源



代表幹事
桜井正光氏

われわれ自身の手で、日本の経営者に共感してもらえる新しい日本流の経営ガイドブックを。

小国の日本にとっては人材こそが資源ですから、フルに人材を活かし、経済力で世界に貢献して日本の発展を引っ張っていくことが非

なのか



企業経営委員会委員長
長谷川閑史氏

日本の良さを理解した上で
グローバル展開を図れば、日本の
経営も決して捨てたものではない。

常に重要になります。

長谷川：人材は、これまでの日本の唯一のリソースでした。しかし、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、この流れを変えていかなければなりません。そうでなければ、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ず、十分な競争力も維持できなくなってしまいます。

桜井：特に、人がやらないことを開発したり、新しいものを生み出す創造力という点では、本当に心配です。それから、ある程度リスクの高いものに挑戦する人が少なくなっていることも心配です。

長谷川：日本にベンチャービジネスが生まれにくい根本はそこにあります。リスクを取る人を育てようとしない、成功者を認めようとしない社会なのです。

■健全に競い合うということ

桜井：そうした社会を変えていかなければなりません。ですから単純な格差議論になるのは困ったことです。競い合うことで新たなイノベーションや挑戦意欲も出てくるし、そのためにノウハウや知識が必要だとわかれば勉強や体験をしようとなるわけです。

長谷川：まさに、健全な競争環境が大事だと思います。

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整えることです。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。そうした意識付けをすればいいのです。また、何回でも挑戦できる環境整備も重要です。そして、弱者となった人を国がある程度サポートするというメリハリをつけていくことも大切だと思います。競い合いを排除することは絶対にやめなければなりません。

長谷川：その競争で勝ち残れなくても、また違うことをすればいい。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なければならないでしょう。

桜井：欧米では、いくらやっても将来性がないという場合には、誰もやっていないやり方や違うマーケットに挑戦します。だから新陳代謝が起こる。その活力を引き出すことが日本にも必要です。

長谷川：小さな規模で競い合っただけを引っぱり合うのではなく、大連合して事業の効率性を高め、クリティカルマスを作り上げ、価格競争力を付けて利益が出るようにしてから次のステップを考えるべきなのに、競争に負けたのを環境や政治のせいにしてしまいがちです。

桜井：提言にも出てくる「天佑願望」ですね。

長谷川：クリティカル・シンキングの欠如は日本の弱みです。将来展望がないのに最悪の事態を想定しないのは救いがたい。自分の任期中には変えたくないという日本の経営者のメンタリティは少し変えていかなければなりません。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：アメリカがさすがだと思うのは、例えば、OSやアプリケーションソフトで世界を席卷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挑戦する企業が出てくることです。日本なら、成功者と同じような開発を選択していくはずですが、このあたりに、簡単には真似することのできない創造性だと思います。

I. 日本の強み・弱み

◆図A参照

提言は、「これまで欧米企業に対して相対的優位性を保ってきた製造業をはじ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、それらは今後も持続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」との立場をとっている。

そこで、まず企業活動に直接関連すると思われる日本の強み・弱みの整理を行った。その上で、それらの強み・弱みが企業経営にどのような影響を与えているのかを、欧米企業の強みと対比させ検討したのが、I章である。

そして、「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がない日本が経済成長を続けていくためには」、①まずは日本の強み・良さをさらに強化し、②

欧米企業の強さも融合させながら、③一方で、弱みについては克服するのではなく、その影響を最小化する必要があると訴えた。

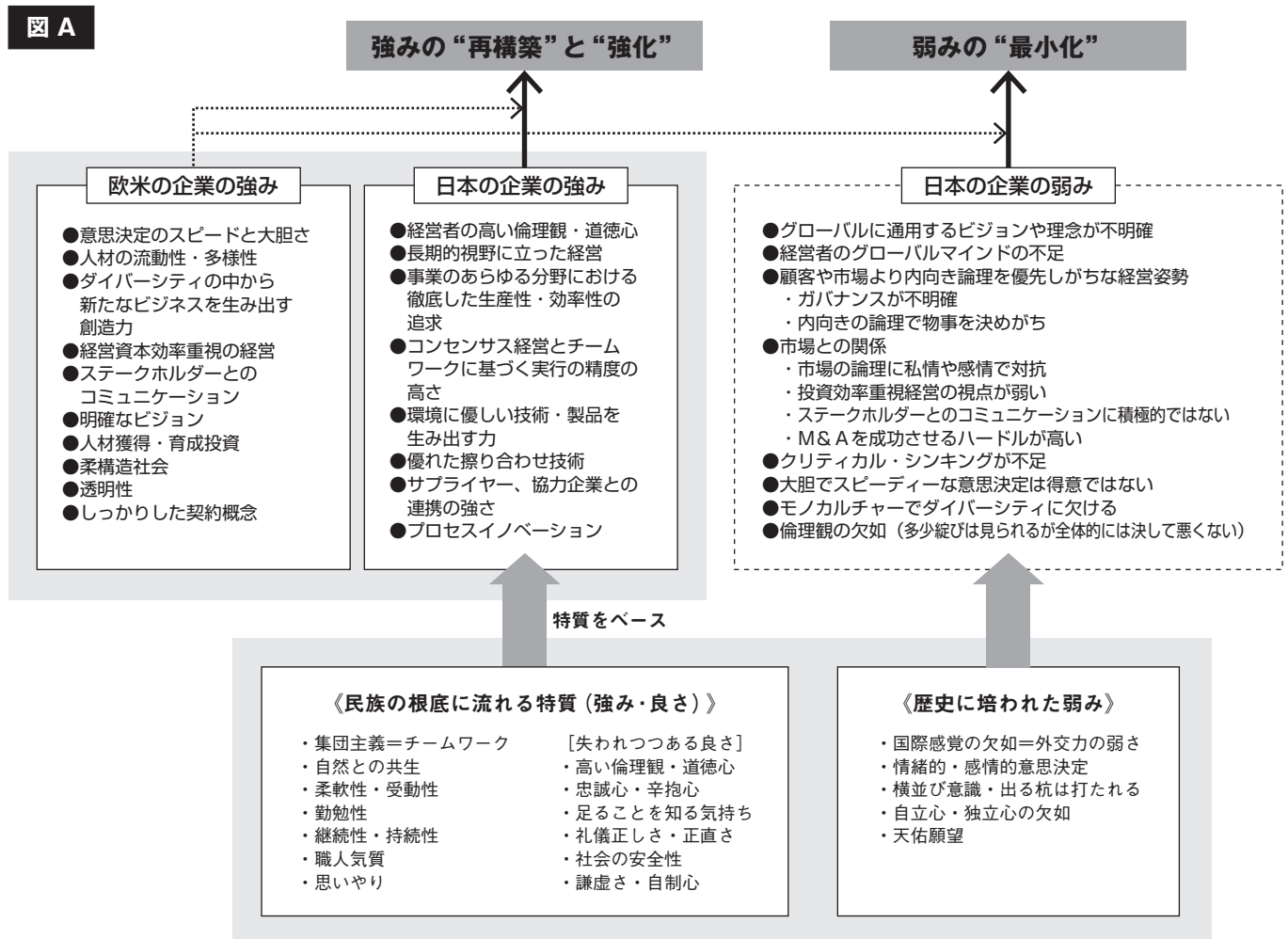
II. 事業環境の変化と日本企業の課題

◆図B参照

II章では、「現在起こりつつある、あるいは今後10～25年の間に起こり得るとされる変化のうち、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

提言

「新・日本流経営の創造」サマリー



の影響の推測」を試みている。

事業環境の変化について6項目を挙げているが、その中の「激化する資源獲得競争」では、天然資源および食糧以外にも、「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」と述べている。

その上で提言は、日本企業に共通する課題を4点にまとめ、それらの課題への的確な対処が「新・日本流経営」に要請されているとした。また、政治・行政が対応すべき点についてはIV章で言及している。

III. 新・日本流経営

◆図C参照

I、II章での分析、検証を踏まえ、提言は、「21世紀初頭における日本企業のあるべき姿」を示した。そして、その「日本企業のあるべき姿」を実現するのが、「国際競争力強化への取り組み」と「国際社会の信頼獲得と地球規模の貢献」の2つの軸からなる「新・日本流経営」である。

提言は、「新・日本流経営」の

要諦は以下の5点に集約できると述べている。

①日本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いくことが何よりも大切であると再認識する。

②弱点の克服、矯正に膨大なエネルギーを費やすよりは、欧米の良いところも取り入れながら、弱点のネガティブな影響を最小限化するための対策を講じる。

③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

図 B

事業環境の変化

- ・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)

日本企業共通の課題

- 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

図 C

21世紀初頭における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、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

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

- ◆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
 - ・徹底的生産性・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

- ◆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・開発の最先端を行う
 - ・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

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ことを前提にした中・長期の計画を立案し、実行すること。

④欧米と新興国の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、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日本企業と社会が、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。

◆図D参照

Ⅲ章は最後に、「日本企業の進むべき方向」について、6つのカテゴリーを設定しそれぞれに検討を行った。

IV. 政府への提言

◆図E参照

Ⅳ章では、「国家として取り組むべき課題は山積している」とした上で、企業経営に影響の大きいものを10項目列挙している。

個別政策の議論は経済同友会内のほかの政策委員会に委ね、提言では政策決定メカニズムについて述べるにとどめた。政策決定における最大の問題点は、「今日の政策課題は複数省庁にまたがるものが多いにもかかわらず、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」ことにあると、指摘している。解決の方向として、①内閣官房を国家戦略本部に改組し重要戦略策定と予算配分を担わせる、②英国型の内閣委員会を設置する、といった案を示した。

図 D 日本企業の進むべき方向

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-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-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-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-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-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-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。

図 E

