

国際化の中での企業経営のあり方

——戦後50年を総括し、21世紀への指針を求めて——

平成8年10月

社団法人 神戸経済同友会

序

東西冷戦終焉の後、世界平和と安定に向けた、新しい国際秩序の構築が模索され、市場経済原理が世界的規模で広がるなど、世界の枠組みが大きく変わろうとしています。また我が国も、社会経済環境が大きく変化しており、それに伴い戦後体制が行き詰まり、あらゆる面で構造的変革を迫られています。21世紀の我が国の新たな発展に向けて、我々経営者が目指すべき方向、姿勢が、今まさに問われているところであります。

神戸経済同友会は、創立50周年の節目を迎えるに当たり、21世紀委員会において、「国際化の中での企業経営のあり方」というテーマの下で、戦後50年間我が国の発展を支えてきた社会経済システムが、今どのような問題に直面し、それをどのように改革していくべきか、また21世紀に向けて企業経営は如何にあるべきか、について議論、検討を重ねてきました。とりわけ、大震災からの早期復興を願う我々兵庫・神戸の経営者としては、大震災の経験と教訓を企業経営に如何に生かしていくべきかについても、活発な議論がなされました。このほど、その成果を「21世紀に向けての企業経営指針」という提言として取りまとめ、発表することといたしました。

この提言は、これまでの日本の企業行動に対する素直な反省の上に立ち、我々経営者自らが、今後その指針に向けて率先して実践していくべき決意を表明したものであります。これが、当同友会会員企業のみならず、広く我が国企業全体の発展にも少しでも貢献することになれば、誠に幸いですとともに、各界各層の幅広いご批判、ご意見を賜ることができれば幸甚に存じます。

最後に、この提言を取りまとめるに当たり、ご指導いただいた講師の先生方に厚くお礼申し上げますとともに、約半年にわたり大変熱心に研究、討議された、委員長をはじめ、委員、アドバイザー各位、ならびにワーキンググループの皆様のご協力とご努力に感謝と敬意を表する次第であります。

平成8年10月

社団法人 神戸経済同友会
代表幹事 中内 力
代表幹事 梶原 廣

1. はじめに

戦後、我が国は焦土と化した廃墟から立ち上がり、日米安保体制の堅持と自民党単独政権という政治的、社会的安定の下、「欧米に追い付け追い越せ」をスローガンに、経済復興に向けて懸命の努力を重ねてきた。その間、欧米の先進技術を取り入れ、後発のメリットを最大限に享受しながら、幾多の困難、苦境をも乗り越え、高度成長路線をひた走り続けてきた。その結果、我が国は世界に冠たる経済大国になるまでに至った。

このように、戦後50年間日本経済を支え、また成功と繁栄へと導いてきた背景には、自由貿易を経済発展の基本とした世界経済の枠組みと、それにマッチした我が国独特の社会経済システムがあったことは言うまでもない。それは、例えば大量生産・大量消費や輸出主導の経済、官僚主導の規制に依存した経済体制とか、効率重視・売上至上主義の経営、そして終身雇用、年功序列、企業別組合といった日本の経営システムなどである。

しかし、世界的な大転換期にある今日、我が国は、国際化、高度情報化、成熟化、高齢化の進展など、社会経済環境が大きく変化する中で、戦後体制の行き詰まりや制度疲労が表面化しており、構造改革を余儀なくされている。

このような状況の中で、構造改革に向けての我々の目指すべき方向やビジョンが、未だ明確でないために、我が国全体に閉塞感すら漂っている。目前に迫った21世紀の新しい時代にふさわしい、新たなシステムを早急に構築していくことが求められている。

本年、神戸経済同友会が創立50周年を迎えるに当たり、大震災に見舞われた我々兵庫・神戸の企業経営者としては、復興への切実な願いをも込め、以上の問題認識の下で、21世紀への指針となるべき企業経営のあり方について検討した。

2. いま、日本のシステムの何が問題か

(1) 社会システムの問題点

- ① 行政の過剰な規制（反面では保護）と甘えの思想
- ② 政官業癒着、談合、横並び主義など、不透明かつ前近代的なシステム
- ③ 大幅な財政赤字と高率・不公平税制の矛盾
- ④ 政治不信、政治無関心社会
- ⑤ 集団的無責任体制と自己中心的な風潮
- ⑥ 日本の良きアイデンティティー（日本独自の伝統的文化、歴史、心など）の軽視
- ⑦ 偏差値重視の画一的な教育制度

(2) 経済システムの問題点

- ① 為替相場の急激な変動と内外価格差の存在
- ② 企業の海外進出活発化に伴う国内産業の衰退、雇用機会の減少（産業空洞化）
- ③ 技術革新の減速傾向と新産業創造・新事業展開の困難化
- ④ 新規参入を阻む排他的で、不透明な取引慣行と過当競争
- ⑤ 会社中心主義（会社最優先主義）の行き過ぎ
- ⑥ 資源浪費型大量生産による自然環境破壊の進行

(3) 国際化に向けての問題点

- ① 諸外国（特にアジア）の歴史、価値観に対する理解・認識不足
- ② 日本人の民族性といわれる均一的な思考と海外での集団的行動
- ③ 無秩序で集中豪雨的な輸出・投資による海外市場の席巻、対外摩擦の激化
- ④ 国際的ルールに対する意識の希薄さ
- ⑤ 受け入れ国の国情に対する配慮を欠いた国際社会への貢献の仕方（例えば、形式的で無差別かつバラまき的発想によるODA）

(4) 企業経営面の問題点

- ① 企業倫理の低下とコーポレート・ガバナンスの歪み
- ② 大量生産・大量消費を前提とした際限なきシェア拡大主義
- ③ 高齢化・少子化社会の到来による高齢者雇用問題の深刻化
- ④ 労働意欲の低下と創造性を發揮できる人材の不足
- ⑤ 地域社会への貢献不足

3. 企業経営の目指すべき方向と対応策

(1) 社会システムの改革

- ① 人間的に豊かな生活を目指し、また高齢化社会に対応すべく、公共投資の配分の抜本的見直しと社会資本整備の促進
- ② 高度情報通信ネットワーク社会に向けてのシステム・環境づくり（情報通信インフラの整備や情報関連教育の拡充など）
- ③ 党利党略ではなく政策本位の国会運営と、政治の強力なリーダーシップの發揮
- ④ 行財政改革の積極的推進（省庁の壁を取り払う、地方分権など）
- ⑤ 規制撤廃ないし緩和の促進——但し、円滑な実施には、規制によって保護されてきた産業、企業の自助努力も必要
- ⑥ 透明かつ公正な行政手続と商慣行の確立
- ⑦ 個性を伸ばし、創造性を育む学校教育への転換

(2) 産業構造改革・空洞化への取り組み

- ① 新産業・新規事業を創出・育成するための環境整備
社内ベンチャー制度、ストックオプション制度、新規創業を促す税制の導入など
- ② 科学技術教育の充実と研究開発体制の強化
- ③ 特殊な技術や高度な知識等を持った人的資源（人材）の有効活用による産業の構造転換、高度化
- ④ 独創的な技術を生かし、専門分野に特化した企業への転換
- ⑤ 高付加価値商品の創出努力とモノづくりに対する価値観の転換

今後は、「情報」、「技術」、「知識」、「デザイン」など、いわゆるソフト分野を生かすことによって、高付加価値商品を創出していく努力が必要である。そのようなモノづくりへと価値観を変え、日本人の「モノづくりの心」は大切にしていくべきである。

(3) 国際化への対応

- ① 世界各国のアイデンティティーの相互理解と信頼、その下での相手国の論理、価値観の尊重と調和を図りながら、共生していく努力
- ② アジアへの進出に際しては、従来のような「おいしい所取り」という発想ではなく、相手国と共に繁栄するよう努力していく姿勢が重要
- ③ 技術移転の促進と幅広い人材育成面での積極的な援助と協力
- ④ 日本の透明かつ自由な市場の開放と外国企業誘致の促進（内なる国際化）
- ⑤ 外国との文化・人材交流活動の推進
- ⑥ 海外に向けての情報発信力のある企業経営

(4) 企業倫理の確立

- ① 企業市民に相応しい社会的良識の遵守
- ② 日常的に倫理的緊張感のある企業風土づくり（取締役会機能の改善、社外重役制度の導入など）
- ③ 行政依存体質からの脱却と自己責任原則の徹底
- ④ 権限と責任の所在を明確化する体制づくり
- ⑤ リスク・マネージメントの強化（企業内チェック体制の見直しなど）

(5) 経営のあり方、対応策

- ① 「共生」を目指す経営
企業市民としてグローバルな視点での共生を目指していくべきである。
- ② 人間尊重の経営
個人の多様な価値観を尊重し、働きがいのある職場環境をつくる。
- ③ 生活スタイルの変化等を見据えた経営
人生の豊かさ・快適さを創出するような製品企画と品質管理の導入など
- ④ 自社の得意な技術、ノウハウをベースにした戦略部門を強化・育成し、いわゆる「匠の精神」を大切にする経営
- ⑤ 企業理念の明確化と徹底
- ⑥ 経営内容の透明化と公正化（ディスクロージャーの促進など）
- ⑦ 創造性発揮に向けての体制づくりと人材育成の強化
- ⑧ 産業構造の変化に沿った労働力流動化の促進

— 21世紀に向けての企業経営指針 —

世界的な大転換期にある今、我々の目指すべき方向と座標軸が不透明かつ揺らいでいる。神戸経済同友会が創立50周年の節目を迎えるに当たり、21世紀への指針となるべき企業経営のあり方について検討してきたが、その結果を踏まえて、特に重視し実践していくべき企業経営指針として、次の2点を挙げ、決意を新たにしたい。

(1) 企業倫理を遵守し、共生を目指す

戦後50年、我々日本人は、自国の平和と生活面の豊かさのみを求めて、経済活動に専念し、この経済活動の依って立つ価値観や経営理念にあまり関心を払わずにきたことは、まず反省すべきではなかろうか。

とかく日本企業は「身内に甘く、他人に厳しい」というムラ社会的な風土をつくり、またその中で、自社の利益を最優先するという行動をとりがちである。それがために、日本は海外からいろいろと非難されるわけである。さらに昨今、誠に残念と言わざるを得ないが、企業の相次ぐ不祥事も、そうした日本企業の行動規範が遠因となっているように思われる。

グローバル時代を迎え、各方面で諸外国との摩擦が尖鋭化してきた今日こそ、それに対応した新たな価値観、経営理念を確立し、実践していくことが求められている。

では、21世紀において求められるべき経営理念とは一体何か。
それは「共生」を目指す経営である。

企業は、従業員、株主、顧客、地域のみならず、内外の社会、文化や自然によって支えられ、成り立っている「社会的存在」である。それだけに、企業は、透明かつ公正なルールの下での厳しい競争を前提としながらも、全世界さらに地球をも含めたこれら全ての利害関係者との共生を図っていくことが求められている。また「企業市民」としての自覚の下で、企業倫理を徹底し遵守していかなければならない。我々兵庫・神戸の企業は、率先してこれを実行していきたい。

(2) 人間味と活力に溢れた光り輝く《共生都市》を目指す

我が国全体が構造改革を迫られている状況下で、それに追い打ちをかけるように阪神・淡路地域を襲った大震災により、当該地域の都市、産業基盤の甚大な被害はもとより、「山の緑と海の光」に包まれた、美しく明るい街と言われてきた阪神・神戸の都市イメージまでも低下を余儀なくされた。目下、それらの復興再生に向けて、官民一体となって積極的に取り組んでいるところである。

一方大震災は、我々日本人が戦後の経済成長過程の中で見失っていたもの、すなわち心の触れ合い、心の真の豊かさ、人情、人の痛みを分かち合い互いに助け合うといった、**協働・共生の精神**を再認識させてくれた貴重な機会でもあった。

今後我々は、これまでの都市のイメージや個性、風土を大切にしていくとともに、大震災により得られた貴重な経験と教訓を、今後の企業経営を考えていく際の経営指針として生かしていきたい。

また、被災地で推進されている数多くの震災復興事業に加えて、兵庫県下には、明石海峡大橋や播磨科学公園都市といった国家プロジェクトなどが完成に向けて着々と進められている。さらに神戸空港も具体化に向けて検討されている。こうした中で我々は、今回の震災をむしろ全国に先駆けて構造改革を進める好機として捉え、「災い転じて福となす」という気概をもって行動していきたい。

21世紀の兵庫・神戸が、人間味と活力に溢れた光り輝く共生都市として再生し、更に発展していくために、我々兵庫・神戸の企業は、震災の苦難を乗り越えながら、地元産業の活性化、高度化に向けて果敢に挑戦していく決意である。

以上

21世紀委員会(平成8年度)の研究・討議経過

平成8年2月16日 委員長、ワーキンググループ テーマ候補案検討
3月 4日 第1回委員会 テーマ検討、討議
4月 4日 第2回委員会 討議
4月 25日 第3回委員会 神戸大学経営学部教授 加護野 忠男氏 講演
その後、討議
5月 14日 ワーキンググループ 討議
5月 31日 第4回委員会 討議
6月 12日 第5回委員会 討議
6月 19日 ワーキンググループ 討議
6月 25日 第6回委員会 討議
7月 3日 ワーキンググループ 討議
7月 9日 第7回委員会 討議
7月 23日 ワーキンググループ 討議
8月 2日 第8回委員会 京都大学経済研究所所長 佐和 隆光氏 講演
その後、討議
8月 20日 ワーキンググループ 提言案の検討、討議
8月 23日～27日 中国（上海、武漢）視察
9月 3日 ワーキンググループ 討議
9月 6日 第9回委員会（於：六甲山） 提言案の検討、討議
9月 11日 ワーキンググループ 提言最終案の検討
9月 17日 第10回委員会 提言最終案のまとめ

以上

平成8年度 21世紀委員会名簿

(敬称略、順不同)

平成8年10月発行

社団法人 神戸経済同友会

〒650 神戸市中央区江戸町 91-1
(神戸銀行俱楽部内)

T E L (078) 331-5584