

研究報告

21世紀を見すえた 企業経営のパラダイム を採る

転換期にある
日本型経済システムを
検証する



21世紀を見すえた企業経営のパラダイムを探る

転換期にある日本型経済システムを検証する

目次

はじめに	1
●提言	
20世紀の反省と21世紀への問題提起	2
●第7回委員会 議事録	
日本株式会社の昭和史	6
●第10回委員会 パネルディスカッション	
新しい時代の 企業経営(企業の行動原理)は いかにあるべきか	19
●経営問題研究委員会名簿	38
●経営問題研究委員会の活動状況	40

はじめに

内外情勢が激変し、日本の産業構造が根底から変革を迫られるなか、私ども(京都経済同友会「経営問題研究委員会」では、平成5～6年度事業において、「新しい時代の経営理念と企業の行動原理はいかにあるべきか」をテーマに、さまざまな角度から研究に取り組んでまいりました。

顧みますと、わが国の産業・経済は、戦後、欧米流の近代資本主義と自由主義経済のもとに驚異的發展を遂げ、いまや世界に類のない豊かな文明社会を実現し、経済大国としての揺るぎのない地位を築きあげたところであります。

しかし、この間、国際情勢、国内情勢はともに様変わりし、世界的な供給過剰と価値観の変化などもあって、主要先進諸国における大量生産・大量消費時代、あるいは右肩上がりの拡大再生産の時代は終わり、これまで一時代を築きあげてきたわが国の産業構造のあり方についても、重大な転換のときを迎えるに至っております。

本委員会ではこうした状況下、まず立ち上がりの段階において2回のバズセッションを開き、出席委員それぞれに、『国際化の中、これからの企業の行動原理を探る』、『企業理念を自社の具体的な経営の中にどのように活かしているか』について議論を深め、第5回委員会からは、5回にわたって外部講師を招いての「講演会」を開催し、最終の第10回委員会では、まとめとしての「パネルディスカッション」を行ったところであります。

このうち、東京大学経済学部助教授の岡崎哲二氏による第7回委員会の「日本株式会社の昭和史」、および2年間にわたる研究活動の集約として開催した最終回のパネルディスカッション「新しい時代の企業経営（企業の行動原理）はいかにあるべきか」の討議内容は、わが国産業の今後の動向と新しい時代における企業の行動原理を考察するうえでたいへん示唆に富み、また参考になると考えましたので、ここにあえて記録集として収載、あわせて研究の成果を『問題提起』のかたちでまとめました。

時間的制約などもあって、決して十分な内容とは申せませんが、会員各位におかれましては、今後の企業経営を考えるうえで、ご参考の一端にいただければ幸甚に存ずるところでございます。

なお、委員会活動と本報告書の作成につきましては、アドバイザーである京都産業大学経営学部教授の柳原範夫氏に長期間にわたり、種々ご指導、ご尽力いただきました。ここに改めて深く感謝申しあげる次第でございます。

平成7年9月

社団法人 京都経済同友会
経営問題研究委員会
委員長 千田 哲朗

提 言

20世紀の反省と 21世紀への問題提起

アドバイザー 柳原 範夫 京都産業大学経営学部教授

米国の著名な経営学者の一人であるP.F. ドラッカーはかつて、その著『経営者の役割』において、「経営者の出現とその果たす役割」が社会の発展にいかに重要であるかを主張している。

ドラッカーの言を待つまでもなく、規模の大小を問わず経営者たる者は、個人形態であれ、会社形態であれ、個々バラバラな経営資源を企業を通じて一つに統括し、社会が必要とする財やサービスを生産し、人類の生活水準の向上に寄与しながら、資本主義経済を発展させてきたことについては、何びとも否定しえないであろう。

わが国の企業経営者も同様である。しかし、戦後50年、経営者の経営努力により支えられてきたわが国の経済も、21世紀の訪れが近づくにつれて、激しい変革の波に洗われ始めてきた。

すなわち、国際化、高度情報化のなかで、産業の空洞化、通貨価値の高騰、産業構造の転換、日本的経営の見直し、価格破壊など、従来考えられなかった重要な問題に企業経営者は遭遇しており、その的確な対応に迫られている。

他方、公器たる企業の社会的責任に対する声も年々高まっており、企業経営者もその声を無視しては、もはや企業の健全な発展は約束されなくなっていることを知らされている。

今日の企業経営には、21世紀に通用する新しい経営パラダイムの構築が必要であり、経営者はそのパラダイムに従って、自社の繁栄をはかることを考えなければならぬ。

このような変革の時代にあって、私たち京都経済同友会「経営問題研究委員会」のメンバーは、約2年にわたって『新しい時代の企業経営と企業の行動原理』についての研鑽を重ねてきた。20世紀の企業行動を改めて見直し、さらに21世紀の発展につなげるための論議の成果として、ここに次のような問題提起を行う次第である。

●問題の所在

これまでの企業の行動原理は、真の資本主義社会に適合したものでしょうか。

●社会的・時代的環境と現状

戦後50年にわたり、資本主義経済のもとで、政府の適切な政策に従いながら、各種の経営資源を有効に活用し、今日のような経済大国としての地位を築くのに、きわめて重要な役割を果たしたのは、民間企業であったといっても、決して過言ではないであろう。

改めていうまでもなく、資本主義社会での民間企業の行動原理は、一定の私利利潤の追求であり、また、企業の存続・発展をはかることにある。その原理に従って、企業は自由と競争を前提とした市場に、さまざまな財やサービスを提供する事業活動を営んでいる。

しかし、この行動原理は広く社会に容認されているとはいえ、社会の成熟と経営環境が変化するなかで、規模の大小を問わず、企業は社会的公器として位置づけられ、企業行動に対する社会の目はしだいにきびしくなりつつある。例えば、社会に不安を与えるような不公正な取引や、飽くなき利潤追求はいうにおよばず、有限な資源の濫用や自然破壊、地球破壊につながる公害を発生させる企業に対しては、激しい批判の声が高まっている。したがって、企業は正当な経営ルールに従って行動しなければ、いずれ社会から淘汰される運命にある。

また、経済のグローバル化とともに、経営環境はさらにきびしくなり、わが国に市場開放や規制緩和による公正な市場を求める声は高くなっている。これまで政府の施策で保護されてきたわが国の企業は、真の資本主義社会に適合したものであったかどうかをいま、経営者は改めて顧みる必要があるように思われる。

●提言 1

1. これからの成熟社会における企業活動においては、国内（国民・消費者）、国外に対して、公正に開かれたものでなければならない
2. そのためには、企業は自らディスクロージャー、規制緩和の痛みをうけ入れ、自己責任の原則のもとに真の自由競争時代を実現しなければならない

●問題の所在

今日の経営者は、利潤追求に偏るあまり、経営理念に基づく本来的企业活動と企業の社会的責任を忘れてきたのではないだろうか。

●社会的・時代的環境と現状

経営理念は、企業がめざす「あるべき姿」の礎となるものであり、換言すれば、経営者の「想い」であり、従業員が働く際の「よりどころ」となるものである。

それは経営者の事業観や人生観、価値観、歴史観なども反映するが、一般には次のような理念で形成されることが多い。

1. 自社存続の社会的意義と責任
2. 社員の生活向上をはかる人間的側面の重視
3. 社会環境の変化に対応すべき企業姿勢
4. 適切な経営および管理行動の基本の明確化
5. 自社の発展と社会的共存の方向

などである。

企業経営者にとって、私的利潤の追求を重視することは大切であるが、その利潤の追求が真の企業理念に沿って行われているかどうかを、つねに自らに問いかける必要がある。また、社会的公器として認められている企業には、社会の一員としてなすべき責任も課せられているはずである。

以上の点に照らしてみても、今日の経営者は、自らの企業の利潤追及に偏るあまり、経営理念に基づく本来的企业活動と企業の社会的責任をいささかおろそかにしているといえるのではないだろうか。

ここではあえて、以下の4点を提起しておきたい。

●提言 2

1. 株主に対して、利益還元がはたして適正に行われているか
2. 従業員（賃金・雇用他）に対して、経営者としての責任が十分に果たされているか
3. 取引先、顧客からの信頼とニーズに十分に応え得ているか
4. 地域住民、地域社会、国家に対して本来的な責任と義務を果たしているか

●問題の所在

日本産業の健全な発展をはかるうえで、今後とも中小企業の技術革新能力（創造性ともものづくりの心）とその集積に支えられた産業構造が不可欠である。産業界における今日の生産拠点の海外シフトは、その産業構造が生み出すダイナミズムを喪失させ、この先、真の空洞化を招くことにならないだろうか。

●社会的・時代的環境と現状

わが国は明治維新以来、政府の「殖産興業」政策に従い、積極的に欧米先進諸国の技術やノウハウを導入し、産業の近代化をはかってきた。それは後進国が近代国家に移行する近道であり、かならずしも否定されるべき方法ではなかった。

第二次大戦後も同様に、欧米先進諸国で開発された技術、技能の導入に積極的であり、その技術や技能に日本人の知恵と才覚による改善、改良を付加することで、世界市場で認められる秀れた製品を生みだしてきた。

しかしながら、わが国が先進国の一員になった今日、他の先進国で開発された技術、技能に依存することは困難になり、わが国の企業は独自の力で製品の開発、新しいノウハウの創造に立ち向かわなければならなくなっている。

他方、開発途上国の追上げや急激な円高などにより、わが国の企業は生産拠点をいっせいに海外シフトしている。このまま推移すれば、国内における産業の空洞化は避けられない。結果として、雇用の不安のみならず、これまでわが国の産業を支えてきた技術そのものの空洞化という新たな問題を招来せしめる恐れがある。

この空洞化の穴をうめ、国際競争に勝ち残るには、企業はいまこそ、中・長期的な視点から産業構造を見直し、可能な限り国内に踏みとどまる努力をしなければならない。中小企業と大企業とが連携し、相互に切磋琢磨しながら新しい産業構造の構築を模索すると同時に、創造性に満ちた技術革新に挑戦してゆくときである。

日本の産業構造のなかで残すべきもの、忘れてはならないものとして、次の2点を再点検する。

●提言 3

1. 中小企業のものづくりの心
2. 技術の継承と集積

日本株式会社の の昭和史



講演者
岡崎 哲二 東京大学経済学部助教授

日時
平成6年7月27日(水) 15:00～17:00

場所
京都ブライトンホテル B1F “麗華の間”

本日は、「日本株式会社の昭和史」というテーマで、戦後の高度経済成長の制度的な基礎となった日本型の経済システムを、歴史的な視点から見直したいと思います。

歴史を振りかえることの二つの意味

歴史的な視点から日本型の経済システムを見直すことには、二つの重要な意味があると思います。

第一の意味は、異時転換の比較、つまり異なる時点の二つのシステムの比較です。国際比較は、異なる場所の比較としてしばしば行われますし、その意味もよく理解されていると思います。これと同じように、異なる時点の二つのシステムを比較することは、現在のシステムあるいは状態を相対化・客観化するうえで、たいへん意味があります。

第二の意味は、最近注目されるようになった考え方ですが、「歴史はたんに過去の出来事ではなく、現在の存在理由でもある」という見方です。ある偶然的な大きいショックがあった場合、そのショックがそれ以後の歴史の発展経路を不可逆的に変えてしまうことがあります。つまり、歴史上の出来事が不可逆的な変化をもたらすのです。

ある制度やシステムをつくりあげるには、固定的な費用が必要です。しかし、一度その固定費を払ってしまうと、もう一度なにか大きなショックがないと固定費が払えません。ですから、一度でも大きなショックがあると、しばらくはその次のシステムに移れない状態が定着してしまうことがあるのです。

これは言い換えると、歴史は現在の存在理由である、あるいは発生の理由は存在の理由であるということです。そのように考えると、歴史とはたんに過去の出来事ではなく、直接的に現在を規定するものであるといえるのです。

日本の経済システムを探る三つの視点

こうした二つの歴史的な観点に立って、日本の経済システムの変化の歴史について、次のような順序で話

を進めたいと思います。

一つめは、「戦前の経済システム」です。戦前の日本の経済システムがどのようなものであったのかを、異時転換比較という観点から考察します。

二つめは、「戦時経済下の制度改革」です。私は、経済システムに変化をもたらした大きなショックは、第二次世界大戦であったと考えておりますので、戦中の制度改革あるいはシステムの転換についてお話ししたいと思います。

三つめは、「戦後復興・高度成長期の経済システム」です。戦時というショックによって変化したシステムが戦後の社会に定着し、機能したプロセスについてお話しします。

戦前の経済システムとその特徴

戦前の経済システムについて、次の二つの観点で要約したいと思います。

一つは「企業システム」で、最近のはやり言葉でいえばコーポレート・ガバナンスです。これはここ数年、とりわけ証券業界の実務家や学界で注目されている考え方で、戦前の企業の統治構造はどのようなものであったのかという観点です。

もう一つの視点は、「政府と企業との関係」です。

企業経営に絶大な影響力を行使した株主

まず、一つめのコーポレート・ガバナンスですが、この考え方の前提には、企業は株主や経営者、従業員、取引銀行などの性格の違うさまざまな利害関係者の集合体であるという考え方があります。つまり、コーポレート・ガバナンスとは、このような利害関係者が企業経営に与える影響力やその行使のあり方のことです。

日本では最近、企業が株主をないがしろにしていることがしばしば議論されます。そこで、戦前の株主が企業経営にどのような役割を果たしていたのかについて考えてみたいと思います。

戦前の日本の企業について、戦前は東洋製罐の創業者であり満州重工業の総裁、戦後は通産大臣も務められた高崎達之助という方は、その回想記録のなかで、次のように述べています。

「アメリカに行って、日本の会社とアメリカの会社とを比較して感じたことは、まず第一に日本の会社は、従業員の知らないうちに会社の株が大株主のあいだで大量に移動し、そのたびに経営者が替わるので、経営方針がフラフラしている。

第二に、日本の経営者は、会社の基礎を固めることよりも、株主の関心を得るために株価の上昇ばかりをねらっている。会社の業績よりも株価の上下を気にするありさまで、言い換えれば、株主の権力が絶大なために、従業員の意向が無視されているということだ」。

数年前には、アメリカ企業の経営のあり方について、これと同じことが指摘されましたが、戦前の日本企業は、今日の状況とは対照的に、株主の権限があまりにも強すぎたといえます。

株式市場に依存した経営体質

戦前の株主の権限が強かった背景には、企業が資金を調達するうえで、株式あるいは株式市場の役割がとても大きかったことがあります。

株式払込金や内部留保などの自己資本が企業の資産の何割を占めているかを示した指標をみますと、戦後の1960年代から70年代にかけては、この比率が30%台から20%台に下がっています。80年代には若干上がりますが、それでも20%台どまりです。

ところが戦前は、この比率が約60%もありました。つまり、戦前の日本企業は、主として株式市場から資金を調達していたということです。

このことと表裏をなしているのが、株式市場の規模です。東京証券取引所に上場されている株式の時価総額がGNPの何割を占めていたのかをみますと、バブル崩壊後は例外ですが、戦後からバブル崩壊までは、30%台から40%台くらいです。

これに対して戦前はどうかだったかといいますと、約

80%です。これは意外に思われるかもしれませんが、株式市場の規模は、GNP比でみると戦後よりも戦前のほうが大きいのです。このことから、戦前は資本市場の役割がとて大きかったことがわかります。

財閥の影響力と株の所有構造

戦前には、株主が企業経営に積極的に発言し、監視することで、自らの利益を守るしくみがきちんとできあがっていました。なかでも注目すべきは、企業の役員会や取締役会に、株主の代表が送り込まれていたということです。

財閥系の企業では、全役員に占める内部昇進の役員（サラリーマン経営者）の比率は比較的高いのですが、三井合名会社や三菱合名会社といった財閥の本社あるいは持株会社の役員が、その子会社の役員として派遣されているケースがかなりあります。財閥の本社や持株会社には、子会社を管理・統括するための専門の部署があって、派遣された役員が子会社の事情を逐一報告していました。つまり、重要な決定については、本社の決裁をへるシステムをとっていたのです。

一方、非財閥系企業の特徴としては、大株主が役員になっている比率がかなり高いことがあげられます。財閥系企業では大株主が役員になっている比率は6%ですが、非財閥系企業は23%です。すなわち、株主が役員会に参加することによって企業経営に影響を与え、経営を監視していたのです。

これが可能であった背景には、株式の所有構造があります。1935年には財閥が持株会社全体の4割以上の株を所有していたという記録も残っています。非財閥系企業の場合は、財閥系企業よりも株の所有は分散していますが、個人の資産保全のための持株会社という性格が強く、個人大株主の所有比率が比較的高いといえます。

大株主主導の重役会

戦前には、財閥系企業でも、非財閥系企業にしても、こうした有力な大株主が存在していたのです。彼らは

自らの利益を守るために企業経営に参加し、それを監視するというインセンティブをもっていましたし、その能力もそなえていました。

この状況をより具体的に示す例があります。戦後、東証の社長を務められた石坂泰三氏は、戦前は第一生命の社長をしておられました。石坂氏は回想記録のなかで、戦前の重役会について次のように述べておられます。

「重役会に臨む場合、社長である私は、まるで学生が試験でも受けるような気持ちで、事前に勉強や調査をして臨んだ。そして、社外重役の方がたの『これはどうかね』、『これはよいだろう』という言葉、『あれはいけないのだな』、『これはよいのだな』という意味に翻訳して、経営の方向を見当づけていった。

社外重役の方がたはとても信頼できる先輩たちで、彼らは簡単なことしか言わないが、それを私が判断し、あとの細かいことは社内の重役で決めるというかたちで、第一生命の方針はつくられていった。経営者は重役会で決まった方針に従って企業を動かすのだから、重役会の意向に反して社長がなにかをやることはなかった」。

大株主が社外重役になっていたことによって、企業経営が有効に機能していたことは、この回想記録からもわかります。これは、株主が企業を管理・統括する一つのしくみですが、もう一つ、これとは別の角度からのチェックのしくみがあります。その例として、池上電鉄という会社を取り上げたいと思います。

「買収」という名の経営管理

東京の東急電鉄に池上線がありますが、かつてその池上線を経営していたのが池上電鉄です。この会社は、第一次世界大戦後にはかなり成長しましたが、1930年代になって経営が伸び悩みました。

戦前の池上電鉄の取締役会の構成と大株主の構成を調べてみると、1926年の段階では、社長は中島熊吉氏で、専務は後藤邦彦氏でしたが、専務の後藤氏は筆頭株主でもありました。池上電鉄も大株主が役員になっ

ているケースの一つです。

池上電鉄の取締役会の構成は、1930年代初頭も変わっておりません。しかし、大株主の構成は大幅に変わり、日華生命や日本火災、大正生命といったいわゆる機関投資家が上位に進出しています。こういった機関投資家は基本的には現経営陣を支持したので、経営陣は変わらなかったのです。

ところが、池上電鉄の経営が伸びなくなった1930年代に入ると、東急電鉄の創業者の五島慶太氏がこれに目をつけます。機関投資家たちに、「株をゆずってくれないか」ともちかけ、五島氏が支配していた目黒蒲田電鉄が池上電鉄の株を買収したのです。

これによって、1934年上期には目黒蒲田電鉄が圧倒的な大株主になります。そして株主総会を開き、現経営陣をすべて退陣させています。五島氏が専務になり、役員会はすべて東急系の人で占められたのです。

これは典型的なケースですが、こうした企業の買収は、戦前にはしばしば起こっています。これは、戦前の企業には、アメリカ的な経営陣の規律づけといえますか、経営を討議するメカニズムが機能していたことを示しています。

利益率と配当率の相関性

経営者のインセンティブという点でも、戦前の企業は、基本的には株主の利益を守るようにつくられていたと思います。このことは、役員賞与が企業利益の何割を占めていたかという指標からもわかります。

戦後は、利益の約0.8%を役員賞与として払っていました。これに対して戦前は3.8%で、利益に対する役員賞与の比率がとて高かったといえます。

しかし、重要なことは、利益が1円増えたときに役員賞与がいくら増えるかという比率です。これが大きければ、それだけ役員賞与が利益に対して感応的であるということになります。

この感応度を示す数値は、戦後は0.0057ととても低いのですが、戦前は0.0248で戦後の約5倍もあります。このことから、戦前の経営者は、企業の利益を上げ

ることに強く動機づけられていたことがわかります。

さらに重要なのは、利益率が1%上がったときに株式の配当率がどれだけ上昇するかという、利益率に対する感応度です。戦後のその比率が0.17ですから、利益率が1%上がればその5分の1を配当の増加にまわすということで、いわゆる安定配当政策をとっています。これに対して戦前は0.71ですから、増加した利益の約7割を配当の増加にまわしていたことになります。

このように、戦前の企業には、株主の利益を守るためのさまざまなしくみが組み込まれていました。これを反映して、企業の経営政策はかなり株主重視のかたちをとっていたといえます。

ないがしろにされた労働者

一方、従業員の地位については、マクロ的なデータで示すことができます。例えば、オイルショック前後の日本経済の特徴を示すときに頻繁に用いられるデータがあります。オイルショックがありますと、生産が1年間で10%から18%くらい減少します。そうすると、その生産の低下を、労働生産性、労働時間、雇用の三つの要素のうちのなにによって吸収したかがこのデータから考察できるのです。

このデータの1974、75年のところをみると、生産の低下を最も大きな割合で吸収したのは労働生産性です。労働効率を下げることによって生産の減少を吸収したのです。二番めには労働時間の短縮で、雇用の縮小は最後の手段でした。

これは、生産が減ってもめったに解雇はしないという、いわゆる終身雇用を意味しています。生産が11%減った年でも雇用は0.76%しか減っていませんし、18%減った年でも5%しか減っていません。

では、戦前はどうかだったのか。1930年、31年は、昭和恐慌あるいは大恐慌といわれる時期で、そのときにもやはり生産は下がっています。しかし、興味深いことに戦前は、生産が下がって企業経営が苦しいときには、合理化したり、労働の強度を上げるなどして、労働生産性を向上させています。

もちろん、労働時間を若干短縮することによっても生産の減少を吸収しています。その結果として、戦後とは対照的に、雇用が大幅に切られるという現象が起こっています。生産が7%減ったときに雇用は11%も減り、5%減ったときには10%も減っています。つまり戦前は、企業経営に対する株主の発言権が強かった分だけ、従業員の発言権が低かったということです。

政策さえも左右する株主の力

続いて「政府と企業との関係」についてお話ししようと思います。

戦前は、大株主あるいは大資産家が存在したことが、コーポレート・ガバナンスにおいてとても重要な役割を果たしたのですが、彼らは、政府と企業との関係においても重要な役割を果たしていました。

これは、戦前と戦後の審議会の構成メンバーを比較するとよくわかります。審議会には、経済復興計画委員会や産業合理化審議会、産業構造審議会などのさまざまな種類があります。戦後の産業構造審議会の委員は505人もいましたが、そのうちの比率が最も高いのは企業の代表者です。しかし、注目すべきことは、次に多いのが業界団体の代表者だということです。これは戦後の審議会の特徴でもあります。

これは産業合理化審議会も同じで、経済復興計画委員会になると、それがさらにはっきりします。戦後の「政府と企業との関係」は、業界団体を媒介にして成り立っているといえます。

それに対して戦前はどうかだったのかといいますと、業界団体の代表者はほとんど参加していません。その代わりに、一般経済団体や財閥の代表者が多い。一般経済団体とは、主として商工会議所です。

戦前の審議会には、商工会議所の会頭や有力な資産家、株主あるいは財閥の代表者たちが、有力なメンバーとして参加していました。彼らは、企業との関係でいえば、有力な株主あるいは経営者です。いわば企業の支配者が、産業政策に対しても重要な発言者となっていたのです。

戦時経済下の制度改革

次に「戦時経済下の制度改革」ですが、ここでは、戦争が始まることによって、さまざまな制度がどのように変化したかをお話したいと思います。

戦前の日本の経済システムは、資本市場あるいは株主を中心とする欧米的なシステムでした。これが戦争という大きなショックによってどのように変化したのかです。

企業が株式市場に頼らなくなった理由

1937年に日中戦争が始まります。戦争をするには、軍需産業に資源を効率的に動員しなくてはなりません。そうすると、資源の動員を市場機構に頼るという従前のシステムは、かならずしも望ましいとはいえません。市場機構に頼って大規模な資源の動員を行うと、一部の低所得階層の実質所得が下がり、極端な場合には餓死者がでることにもなりかねないからです。

それを防ぐには、市場機構を抑え、計画統制を導入することが不可避でした。実際に日中戦争が始まるとすぐに、経済統制のためのさまざまな法律がつけられ、それに基づいて計画統制が実施されました。

戦争中の計画統制の体系で基軸をなしていたのは、「物資動員計画」です。これは、個々の財の供給——どのくらい生産できるか、どのくらいの輸入が可能かを計画し、一方でその供給をいろいろな用途に割り当てるという計画です。

例えば鉄を、陸軍には何トン、海軍には何トン供給するかを計画します。投資や消費については、物資ごとに、さらに細かな用途別に分けて需給計画をつくっていました。

この物資動員計画は、輸入量や生産量、あるいはその生産のための労働力の動員や投資などのさまざまな計画と相互依存関係にあって、一つの体系とシステムをなしていました。この計画体系に従って、戦時経済は運営されたのです。

——計画統制システムが引き起こした生産の低迷

物資動員計画の達成率を示したデータがあります。それによると、計画が導入された1938年の達成率のトップは、普通鋼鉄材（スチール）製のケースです。生産実績は106%ですから、6%の超過達成です。この年は全体的に達成率が高く、九つの品目が100%以上の実績を上げています。

1938年の実績をみると、この計画統制システムはうまく機能しているように思えますが、翌年には早くも、計画経済はうまくゆかないという傾向が現れています。1939年に100%以上の実績を上げることができたのはわずかに一品目だけで、ほかの品目も70%から80%の達成率です。この背景には、利益率の低下という事情があります。製造業全体の利益率は、1938年から1939年上期あたりまでは安定していますが、1939年下期以後はどんどん下がっているのです。

これは、戦争が始まると、価格統制によって製品の値段が凍結されるのに対して、賃金や輸入原材料の値段が上がるからです。価格が凍結されているのに、生産に必要な投入要素の値段は上がれば、利益率は当然下がります。その結果、企業は生産のインセンティブを失うことになり、生産実績が下がったのです。

——利潤動機の否定から生まれた経済新体制

とりわけ1939年末くらいから、この問題が深刻化しています。政府でも盛んに議論されるようになり、その対応策として、二つの意見が出されました。

一つは、生産実績の低下は、企業が生産性のインセンティブを失っていることに起因しているのだから、公定価格を引き上げて、生産のインセンティブを高めるようにすればよいという考え方です。

もう一つの考え方は、利潤動機そのものがよくないという見方です。生産は利潤のためにやっていることですが、当時の政府には、「生産のインセンティブがないから利潤が下がるという発想はけしからん」という風潮が強かったのです。

そこで考えだされたのが経済新体制です。この体制の本質をなしているのは、生産は企業の利潤のためではなく、もっぱら政府の命令に従って行われるべきものだという考え方です。

政府はこの計画をより実効性のあるものにするために、計画統制の下請機関としての「統制会」をつくりました。各産業の主要な大企業によって構成された鉄鋼統制会や造船統制会など20以上の統制会が、1940、41年にかけて短期間のうちにつくられました。

その結果、企業がもっているさまざまな情報を統制会が吸い上げ、その情報をもとに政府が計画をつくるというしくみができあがりました。さらに統制会は、政府の計画を企業に実行させるために、企業の行動を監視する役割も果たしました。

——統制会と下請指定制度による経済統制の強化

統制会は各産業の大企業だけで構成されていました。しかし、大企業だけが生産を担っているのではなく、むしろ中小企業の果たす役割が大きいといえます。

例えば戦争が始まると、飛行機の需要が増加します。飛行機産業は今日の自動車産業と同じように組み立て産業ですから、たくさんの中小部品メーカーが必要になります。効率的に飛行機を生産するには、この中小部品メーカーをいかに組織化するかが問題になります。

1937年から1938年くらいまでは、いわゆる親企業とよばれる発注先メーカーと部品メーカーとの関係は、現在のような固定的な下請関係ではありませんでした。両者のあいだにブローカーが介在し、「ある親企業がこういう部品を必要としている」という情報と、「ある部品メーカーの能力が余っている」という情報とをうまくマッチングさせて、そのつと親企業と部品メーカーとを結びつけていたのです。

しかし、このシステムでは部品の品質がいっこうに向上しないことや、粗悪品がやすいことなどが問題になりました。そこで政府は、統制会をつくったのとほぼ同時期に、下請制の指定制度を導入しました。ある親企業に対して、複数の中小企業を専属の下請企業

として認定・指定したのです。現在も機能している公認の下請制は、このころにつくりだされたのです。

こうして政府は、大企業を統制会で組織化し、同時に大企業の下に下請企業をつくることによって、中小企業も組織化しました。これにより、計画統制システムは、戦争中のある時期から急速に強化されます。これと並行して、「コーポレート・ガバナンス」も大きく変化しました。

資本と経営の分離

経済新体制の力点は、統制会や下請制をつくって計画システムを強化すると同時に、「コーポレート・ガバナンス」を変えることにもありました。

先ほども申しましたように、経済新体制の考え方の背景には、利潤動機の否定がありました。当時の政府は、企業が利潤動機に従って動いているのは、利潤動機を体現する主体である株主が企業に影響力を行使しているからだと考えていました。企業から利潤動機を排除するには、株主の企業への影響力を排除すればよいと考えていたのです。

そこで考えだされたのが、資本と経営との分離、あるいは所有と経営との分離です。要するに、株主の企業に対する発言権を抑えようというものです。この考え方に従って、いろいろな施策が行われるのですが、その一つが配当の制限です。利益に対する配当額の比率は、戦前は0.7%でしたが、戦争中には0.55%に制限されています。

さらに顕著な変化がみられるのは、利益率に対する感応度です。戦前は0.71くらいでしたが、戦争中にはゼロになっている。つまり、利益が増えても配当は制限されたのです。

軍需会社法によって強化された株主主権の制限

経営者へのインセンティブにしても、戦前は、役員賞与が大きく、しかも利益率に対して感応的でした。しかし、これも法律によって制限され、利益率と配当率とがリンクしないようになった。経営者にインセン

ティブを与え、株主の利益を守るという戦前のやり方は、法律によって制限されたのです。

こうした変化は、役員会の構成をみてもわかります。財閥系企業の全役員に占める内部昇進の役員の比率は、戦前は34%でしたが、戦中は51%まで増えています。その一方で、大株主が経営者になっているケースは、15%から9%に下がっています。非財閥系企業でも、内部昇進の経営者は32%から54%に増えて、大株主の役員は23%から11%に減っています。

この動きをいっそう徹底させたのが、1943年に制定された軍需会社法です。商法は株主主権を規定していますが、軍需会社法はその商法に例外を設ける法律です。軍需会社と指定された会社については、商法に規定されている株主総会あるいは株主の権利などを制限すると規定しています。つまり、1943年には、株式会社の基本的なあり方を規定した商法さえも換骨奪胎してしまうほどに、株主主権の制限が進んだのです。

直接金融から間接金融システムへの変化

株主主権の制限が進むと、企業は株式市場からの資金供給を期待できなくなります。お金を出しても発言できない、あるいは出したお金に対して権利をもてないとなれば、株主はお金を出さなくなるからです。

そうすると当然、銀行の役割が高まってくるのですが、銀行も警戒して、企業に対して多額のお金を融資しなくなりました。そこで、金融システムを根本的に改革しなければいけないということで、共同融資システムが導入されました。

例えば、三井鉱山からの融資依頼に対して、三井銀行が100%の額を貸付けるのではなく、三井銀行が幹事銀行として審査や監査を行い、シンジケートのような組織をつくって、ほかの銀行と共同で融資するのです。

しかし、制度ができたからといって、銀行間の協調体制がすぐにできあがるわけではありません。そこで大きな役割を果たしたのが、全国金融統制会です。これは金融機関の団体ですが、実態は日本銀行そのものです。日銀が共同融資を斡旋したのです。

例えば、三井銀行だけではまかなえないときに、全国金融統制会あるいは日銀が介在して、「三井鉱山への融資に一口乗ってくれないか」と斡旋し、共同融資団をつくったのです。こうして共同融資の慣行が、日銀の援助によってこの時期に広がってゆきました。

戦争中に、直接金融から間接金融システムに移行したわけですが、その背景には、こうした日銀の援助なども含めた金融システムの改革、あるいは制度改革があったということです。

産業報国会による労働者の発言権の確立

戦争中には株主の役割が下がり、その代わりに金融機関の役割が高まったのですが、同時に従業員の役割も高まりました。従業員が企業経営に対して発言できるようになったことも、戦争中の大きな変化であるといえます。それをもたらしたのは、産業報国会という制度の導入です。

産業報国会にはいろいろな機能がありますが、最も革新的な機能は、各工場に労使の協議の場を提供することです。戦前にも工場委員会でしたが、数は少なかった。そこで、政府は産業報国会をつくり、多くの会社で労使協議制を普及させたのです。

ここで、戦中の制度改革についてまとめておきます。一つには、政府を頂点として、その下に統制会ができ、さらにその下に大企業が組織化され、その下には下請企業が組織化されたこと。つまり、政府・統制会・大企業・下請企業の関係が組織化されたのです。

もう一つは、企業と銀行とのあいだに密接な取引関係ができ、銀行と銀行とのあいだにも協調融資関係ができたこと。そして、企業の内部構造も、株主の役割が弱まり、経営者や従業員の役割が高まるというように変化したのです。

戦後復興・高度経済システム

次に、「戦後復興・高度経済システム」についてお話ししたいと思います。

みなさんご承知のように、戦後にGHQ（連合国総司令部）が設置され、いろいろな制度改革が行われました。GHQの改革は、戦争中の変化を加速する、あるいは徹底させる役割を果たしたと考えています。

財閥解体と労組の公認

その一つが、財閥の解体です。財閥が傘下の会社を統括・管理するしくみを徹底的に解体したのです。このほかにも、財産税をはじめとするいろいろな措置がとられたために、財閥だけでなく、資産家もたいへんな打撃を受けました。財閥系以外の会社の大株主たちも資産を失い、株式を売り、会社への影響力を低下させました。

一方、労働組合が公認され、しかもGHQがそれを後押ししたことによって、従業員の企業への影響力は増してゆきました。株主の力が下がり、従業員の力が上がるという状況は、戦後さらに加速、徹底されたのです。

このような条件のもとでどうやって経済復興をなし遂げるかが、政府にとって大きな課題でした。政府は基本的に、戦争中と同じ枠組みのなかで戦後の経済復興をはかろうとしました。

国家総動員法などは無効になりましたが、その代わりに戦後の経済統制のための新しい法律が次々とつくられました。例えば、臨時物資需給調整法です。これは配給統制の基本法になりました。ほかにも物価統制令や金融緊急措置令をつくり、これに従って戦争中と同じ枠組みのなかで経済統制を継続したのです。

経済統制を徹底した戦後の復興政策

金融緊急措置令は新円発行で有名ですが、この措置令で重要なのは、産業資金の融通準則を規定したことです。各産業を甲・乙・丙にランクづけし、甲の産業には基本的には無条件でお金を貸してもよいが、丙の産業にはなるべくお金を貸さないように銀行を指導したのです。つまり、戦争中の臨時資金調整法を継承して、統制を行ったのです。

1947年の初めに、金融緊急措置令に基づく融資準則ができて、ここから資金の配分統制が始まるのですが、乙・丙の評価が多かった商業への融資比率は下がり、甲と評価された鉱工業への融資の比率は上がっています。資金融通準則は、銀行融資システムにも変化をもたらしたといえます。

傾斜生産方式は金融緊急措置令と同じ時期に導入されたのですが、資金融通準則に基づく産業資金の重点配分は、傾斜生産のシステムの一環をなしています。傾斜生産も、経済統制のための法律に基づいて実行されたといえます。

このように、戦後の経済復興政策は、基本的には戦争中と同じような統制の枠組みのなかで行われ、株主の企業への影響力はますます弱まってゆきました。

——経済統制下で逆転した株主と労働者との力関係

戦争の直後には、大株主役員の比率はゼロになりました。株主の役割が弱まる一方で、労働組合の力が強くなり、内部昇進のサラリーマン経営者が役員の8割から9割を占めるという体制に変わってゆきます。しかし、その一方で、企業が金融的なディシプリンを失うという問題がでてまいりました。

企業が無駄な人員をどれだけ抱えているかを示した指標があります。ゼロが正常な状態で、数値が高いほど、余剰人員が多いことを示しています。

1950年代は、この数値がゼロに近いのですが、1946年から1949年にかけては、0.4という高い数値で推移しており、このころの企業がいかに無駄な人員を抱えていたかがわかります。

つまり、株主が企業を有効にコントロールできない状況で、しかも労働組合の力が強かったために、経営者は労働組合に押されて、無駄な人員を切れない状態にあったのです。

当時はまた、経済統制が行われていましたから、過剰雇用で企業が赤字になっても、公定価格の引き上げや補助金の増加で、企業の赤字は解消されました。金融機関は、企業の経営状態にかかわらず、貸した貸金

を確実に回収できますから、過剰雇用に対して積極的に発言する必要はなかったのです。

——経済統制の解除がもたらした企業経営の正常化

ところが、1949年から1951年にかけて、過剰雇用が急速に減っています。朝鮮戦争によって生産が増え、これまで過剰だった人員が過剰でなくなったという状況もありますが、大量の解雇も行われています。その解雇に大きな力を発揮したのが金融機関です。

この背景には、1949年のドッジ・ライン（均衡予算の編成）が指示されたことによって、これまでの経済統制が解除されたという状況があります。金融機関は、これまでのように黙っていても確実にお金を回収できるような状況ではなくなったので、「余剰労働を切って、利潤が上がるようにしなさい」と企業経営に積極的に介入するようになったのです。

これによって過剰雇用の大量削減が行われ、その結果、企業経営が正常化しました。この過程で、銀行が大きな影響力をもち、なおかつ経営者や労働者が発言権をもつという、今日も機能している企業経営システムが定着したといえます。

しかし、日本の産業・経済は、まだまだむずかしい状況にありました。

——単一為替レートの設置による国際競争力の低下

1949年4月に1ドル360円の単一為替レートが設置されますが、それ以前は複数為替レート制でしたから、物品によって適用される為替レートが違いました。これが360円に統一されたことによって、さまざまな影響がでています。

例えば、これまで1ドル360円以下のレートで取引していた品目——とりわけ繊維品に多いのですが、その品目にとっては、新たに設置されたレートは円安のレートです。ですから、単一為替レートの設置後は、輸出を有利に展開することができました。

ところが、機械製品は、1949年4月以前は360円以上のレートで取引されていたから、1ドル360円

に統一されたことで、機械製品の国際競争はとても苦しくなりました。このことは、日本経済に大きな打撃を与えました。

戦前の日本は繊維輸出国でした。しかし、戦後にアジアなどの旧植民地が独立し、工業化政策をとり、しだいに繊維産業に手をつけはじめると、日本は繊維の輸出だけでは生きてゆけないという危機感が生まれます。そこで、繊維に代わる輸出品として注目されたのが機械製品だったのです。

工業化を始めたばかりの国ぐにに機械を売り込めば、日本は生き延びることができるというのが、当時のおおかたの見方でした。しかし、その機械製品が、単一為替レートの設置によって、国際競争力を失うという状況に陥ったのです。

———日本経済を悪循環から救った通産省の政策

機械製品が国際競争力を失ったことにより、日本は複雑な問題を抱えることになりました。

船や機械製品に競争力がないのは、値段が高いからです。では、なぜ高いのかというと、原材料である鉄の値段が高いからです。なぜ鉄が高いのかというと、原料の石炭が高いからで、石炭が高いのは海運賃が高いからです。海運賃が高いのは、船の値段が高いからで、船の値段が高いのは鉄が高いからです。日本の経済は、このような悪循環に陥ってしまったのです。

この悪循環を打開するためにつくられたのが、産業合理化審議会という通産省の所管の審議会です。各産業別にいろいろな部会が設置されたのですが、ここで注目すべきことは、これらの部会の頂点に総合部会という調整機関がつくられたことです。

この当時、日本の産業の国際競争力が低下した原因は、一つの産業だけに問題があったということではなく、いろいろな産業が相互に足を引っ張りあっていることにありました。その状況を打開・解決するには、産業別の部会の検討結果を集約・調整することが必要だったわけで、通産省はそういった状況をかなりの確に認識して、審議会組織をつくったといえます。

審議会組織が最初に手をつけたのは鉄鋼です。機械製品の輸出を促進する、あるいは国際競争力を高めるには、鉄鋼の値段を下げるのがいちばん重要な条件だと考えたからです。

1950年当時、鉄鋼の国内のコストは1トン当たり約2万5,000円で、これに対して国際価格は約2万1,000円でした。これでは鉄鋼自体を輸出できませんし、その鉄鋼を使った機械製品の国際競争力もなくなります。なるべく早い時期に、鉄鋼の値段をなんとか国際価格レベルにまで引き下げる必要がありました。

そこで産業合理化審議会の鉄鋼部会は、「合理化によって3年後にはコストを2万4,000円に引き下げることができる」という答申を出しました。しかし、それでもまだ国際価格とは大きな乖離があります。そこで、鉄鋼部会はさらにコストを下げるために、鉄鋼の原料である石炭の価格がいくらであればよいかを計算し、その結果をもって、「石炭価格をここまで引き下げることができるか」と、石炭部会に検討させました。

総合部会は、鉄鋼部会と石炭部会の検討結果をすりあわせ、両産業を同時に合理化すれば国内の鉄鋼価格を国際価格なみに引き下げることができるという結論を出したのです。

この線に沿って、鉄鋼産業と石炭産業に対して、日本開発銀行などによる合理化投資が行われます。戦後の合理化投資は、産業合理化審議会の総合的な検討をへて、しかもいろいろな産業に同時に投資が行われたことに特徴があります。

———日本経済を高度成長へと導いた合理化投資

政府の各産業への設備投資の相関係数を示した指標があります。この係数が1に近いほど、政府がいろいろな産業に同時に投資していることを示しています。

高度成長の後半期には、係数は0.1や0.2で、相関性はあまりはっきりしていないのですが、高度成長の前半期には0.5や0.7と高く、いろいろな産業に同時

に設備投資が行われたことがわかります。

産業合理化審議会が各産業の投資計画を調整し、それに従って投資を行ったことによって、戦後、国際競争力の低下という問題に直面していた日本経済が少しずつ離陸し、高度成長を迎えることができたのです。

本日の話の結論を申しますと、戦前の日本の経済システムは、株主の発言権が強く、資本市場の役割が大きい、いわばアメリカ的なシステムだったといえます。しかし、このシステムは戦時中の経済統制の過程で大きく変容しました。戦後むずかしい状況に直面した日本経済を、経済復興あるいは高度成長に導くためにフルに利用されたのです。

さらに、産業合理化審議会などの介入で合理化投資が進んだことによって、日本経済は戦後の困難な状況をようやく脱却して、高度成長を迎えることができたといえます。

質疑応答

●質問 私はこれまで、日本の経済システムは、戦前から戦後にかけて大きな断層があるのだと思っていました。しかし、同じ枠組みのなかで加速され、むしろそれが日本の戦後復興につながったのだということがよくわかりました。

日本株式会社の特徴の一つとして、終身雇用や企業内組合などがありますが、終身雇用制度は少しずつ、崩壊とまではゆきませんが、変わりつつあるように思います。はたしてこの行方はどうなるのでしょうか。

——戦前のシステムを対象としたGHQの改革

●岡崎 まず、なぜ断層ができなかったのかについてお答えします。

GHQが設置されて、いろいろな制度改革を行ったわけですが、彼らが主として改革・解体の対象としたのは、戦時中にできたシステムではなく、戦前からあ

ったシステムです。財閥解体にしても農地改革にしても、戦争中の日本が独自に改革を進めてきたものです。彼らは戦争中にできたシステムにはほとんど手をつけず、戦前のシステムに改革のメスを入れたのです。

終身雇用制の行方については、専門的な答えはできないのですが、ただ一ついえることは、終身雇用制が戦後に定着し、現在もお機能しているのは、戦後の経済が成長のトレンドにあったからだと思います。成長率が高く、しかもそのスピードが速かったことと、人口の年齢構成が若かったことが、終身雇用制を定着させた要因だと思います。

——高度経済成長を支えた終身雇用と年功賃金制

若年層の比率が高く、なおかつ経済が成長している場合には、終身雇用制や年功賃金制をとると、会社の成長に応じて若年層の比率も上がり、結果として平均賃金が低下します。そういう状況のもとで、終身雇用制や年功賃金制は、企業経営に大きなプラス効果をもたらしたと思います。

しかし、今日のように高齢化が進み、なおかつ成長率が低下している状況で終身雇用や年功賃金を行いますと、平均賃金が上がります。これまでとは経済状況や人口構成などの基本的な前提が違いますから、終身雇用や年功賃金をこのまま維持することは、かなりむずかしいと思います。

ただし、終身雇用制や年功賃金制は、戦後の日本が生みだした多くの制度のなかでも、とくに優れたものの一つだと思います。

会社が従業員の終身的な雇用にコミットすることによって、従業員は安心して人的資本の追求——いろいろな技能の形成に集中することができます。いつ解雇されるかわからない状況では、社員はその会社でしか通用しない技能の形成に対してのインセンティブをもちにくくなります。これを解決したのが終身雇用というしくみだと思います。

ですから、状況が変わったからといって、簡単に終身雇用制度をこれを捨ててしまうことがよいのかどう

か。これについてはかなり慎重であるべきだというのが、私の考え方です。

●千田委員長 戦時中の統制経済のしくみが戦後の高度経済成長のしくみにすり替わった過程については、たいへん勉強になりました。

成熟社会を迎えたいま、いちばん大きなテーマは規制緩和です。われわれ経営者の現場からみても、既存のさまざまな規制が手枷足枷になって、次なる飛躍を阻んでいるという印象がとても強いのです。

高度成長を支えるしくみができあがる過程で、官民癒着の慣行ができあがったことについては、いろいろな事情があるとは思いますが、こういったものが次なる飛躍への足枷になっているのではないのでしょうか。

———民間企業の柔軟な発想力が日本の行方を握る

●岡崎 先ほど申しました産業合理化審議会の鉄鋼と石炭あるいは機械製造との関係が典型的な例ですが、高度成長のしくみをうまく機能させるには、戦略産業についてのコンセンサスがある程度必要だと思います。

戦後は、機械工業を日本の戦略的な輸出産業に育てることが、政府だけではなく、民間の経営者のあいだでも一種のコンセンサスになっていました。そのためにはなにをすればよいか、どのように協力すればよいかということで協調体制が生まれ、合理化投資が実現したのです。

しかしいまは、どの産業が日本の戦略産業になるべきかについてのコンセンサスも見通しもない状況です。高度成長の過程では、「アメリカに追いつく」というはっきりとした目標がありました。しかし、それが終わったいま、次の目標を見失い、通産省もなにを戦略産業にすればよいのかかわからないという状態です。

つまり、民間の個々の企業が自由に発想しなくては先が見えない状況です。これまでの政府指導のやり方では、やはりうまくゆかないのではないかと思います。

●質問 統制経済から自由経済へと移行して、現在は、

自由経済の頂点で反省しているような状況にあると思います。

戦中から戦後にかけて、構造的な産業政策の転換を行ったときには、同時に教育システムの問題などもうまく改善されたのではないかと思います。そこで、教育のほかに、当時はどうようなことが政策的に行われたのかを教えてくださいたいと思います。

———戦後経済に公共財を提供した政府の功績

●岡崎 当時の政府が、産業政策のほかに行ったことは、公共財の提供です。具体的には、いまおっしゃった教育システムの改革などが基本的な要素です。

戦後、政府は各地に国立大学をつくり、工学部を設けてエンジニアを大量に育成しました。このことは、日本の経済発展を考えるうえで、教育システムがとても重要な役割を担っていたことを意味しています。

このほかに公共財的なものとしては、インフラの整備があります。1955年くらいから高度成長が始まりますが、その2、3年後くらいから、インフラストラクチャーが不足しはじめます。道路が混雑する、工業用水が足りない、あるいは港湾能力が足りないといった基礎的なインフラが不足したことで、「日本経済の底は浅い」という議論が盛んになります。

そこで政府は、長期経済計画のなかで、社会資本の整備に重点を置き、国土開発や工業用水法などのインフラ整備のための法律を整備し、予算もつけました。これによってインフラは、1950年代末以降、急速に整備されました。

民間企業の活動だけではボトルネックになるようなインフラや教育などの公共財を意識的に供給したことは、戦後の政府が果たした重要な役割だと思います。

●質問 私は1943年にある財閥系の会社に就職しましたが、1947年の財閥解体の指令以後は、それまでとはまったく違う道をたどりました。いま振りかえってみると、日本株式会社を支えた中小企業の昭和史は、本日ご指摘のあった大企業とはまったく違った様相を呈

していたのではないかと思います。

とくに京都には中小企業が多いのですが、役員構成や株主構成にしても、大企業とはずいぶん違った局面があったと思います。機械金属、化学、繊維などのさまざまな業界をとおして、日本株式会社を支えた中小企業の昭和史を、また別の機会にでもお聞きしたいと思っています。

●質問 いまご発言がありました中小企業の歴史もそうですが、いまだに尾を引いている戦後の統制経済の清算の問題や雇用慣行についておうかがいしたいと思います。

終身雇用は、確かにこれまでうまくいっていたかもしれませんが、今日のような円高の状況下では、給与面での雇用慣行を変えなければ、国際競争ができなくなる恐れがあります。どこかで雇用慣行を断ち切って、規制を緩和し、物価を下げなければいけない。そのためには、かなり大きなショックが必要だと思いますが、先生はいかがお考えでしょうか。

————— 一時的な円高に振りまわされてはいけない

●岡崎 中小企業についてふれたのは、下請制のことだけで、中小企業の昭和史については、私の勉強がまだ十分ではございませんので、本日はご容赦いただき、また別の機会にお話ししたいと思います。

雇用慣行については、今日のような円高の状況のもとで、経営上いろいろな問題が生じていることは、私も理解しております。しかし、今日の円高には投機的な側面がありますので、これが長期的に定着してしまうことはないと思っています。

しかし、このような投機的な円高が起こると、そのショックで雇用慣行が崩れてしまうことは十分あります。大きなショックによってあるシステムが壊れてしまうと、もうもとには戻らないこともありえます。そうなると、ふたたび円安に戻ったときに、雇用慣行は再建できないかもしれません。

ですから、戦後の日本経済に貴重な貢献をした雇用

慣行を、いまの一時的な円高のために壊してしまうことが本当に望ましいのかどうかです。大きなショックがそれ以後の歴史の発展経路を不可逆的に変えてしまうことがありえるという観点から申ししましても、この判断にはかなり慎重になるべきだと思います。

●柳原 本日は、戦前・戦中・戦後という三つの時点をとらえて、各時代の産業や企業の発展、それを支えた経済システムについて、お話しいただきました。

ここで重要なのは、戦前・戦中・戦後の経営者は、各時代の企業と政府との関係において、どのような対応をしてきたかです。この点については、今後も勉強を重ねてゆきたいと思っています。

本日はありがとうございました。

●第10回委員会 パネルディスカッション

新しい時代の 企業経営(企業の行動論理)は いかにあるべきか



出席者

●コメンテーター

柳原 範夫 京都産業大学経営学部教授

●ゲストパネリスト

太田 房江 近畿通商産業局総務企画部長

西田 芳克 日本IBM(株)取締役
西日本システム事業本部長

吉田 謙二 同志社大学文学部教授

●委員会パネリスト

北村陽次郎 イタリアード(株)代表取締役社長
経営問題研究委員会担当幹事

日時

平成7年2月15日(水) 15:00~17:30

場所

京都グランドホテル1F “北山杉の間”

●柳原 経営問題について、これまでみなさんという
勉強してきましたが、本日はその研鑽の一環とし
て、パネリストの方がたをお呼びして、問題をより深
めて勉強しようとの意図から、このようなディスカッ
ションのかたちをとりました。

先般の阪神大震災は大きな損害をもたらしましたが、
少しずつ再建の槌音も聞こえてきております。といい
ましても、被害はわれわれの想像を絶するもので、各
自治体あるいは国のいろいろな分野での強力なサポー
トを必要としています。しかし、最終的には、やはり
民間企業が自らの活力をこれからどのように見だし、
発展させるかにつきますと思います。

——新しい時代の企業経営が直面する「三つの破壊」

いま日本では、広い意味での経済の「三つの破壊」が
いわれております。

一つは「産業構造の破壊」です。破壊されつつある
産業構造をどのように再構築するかが迫られています。
二つめは「組織構造の破壊」です。これは、われわれ
が勉強してきた日本的経営の組織の問題です。三つめ
が「価格破壊」です。これは内外価格差で象徴されて
いる問題であります。

このような背景のなかで、マクロ的にみれば政治と
経済とがアンバランスな時代になりつつあるといえま
す。企業の生産工場はどんどん海外に移転し、いわゆ
る産業空洞化の現象が起こりつつあります。

——経営者に突きつけられた「四つの課題」

これまで本委員会は、「新しい時代における企業経
営はいかにあるべきか」について研究してきましたが、
大きく捉えると、問題は四つあるかと思います。

一つは、「地球環境と企業活動をいかに調整するか」
です。これからの企業は、当然のことながら有限の経
営資源を上手に使いこなしながらやらざるをえない。
つまり企業は、基本的には経営資源をうまく組み合わ
せながら、その価値を増殖させることが求められるこ
とになります。具体的には、利潤追求のあるべき姿や

そのかたちが大きな問題になるかと思います。

二つめは、「世界経済と企業活動をいかに調整するか」です。貿易摩擦や通貨問題のほかに、NAFTA(北大西洋自由貿易地域)、EU(欧州連合)、いずれできるかもしれない太平洋経済圏、環日本海経済圏といった経済ブロック化のなかで、これからの企業はどうあるべきかという問題です。

三つめは、「政府と企業との関係をいかに調整するか」です。政府の企業への施策は、今後も適切であり続けようかという問題です。おそらく規制緩和等々、いろいろな問題が出てくると思います。

四つめは、「社会と企業との関係をいかに調整するか」です。つまり、企業の社会的責任はどうあるべきかという問題です。消費者利益をはじめ、いろいろなことが企業に求められるだろうという問題です。

限られた時間で、この四つの問題すべてを議論することはできませんが、これをふまえたうえで、それぞれの立場からご自由にご発言いただきたいと思います。では、パネルディスカッションに移らせていただきます。まず、北村社長からお願いいたします。

世界経済の変化に対応するには ドラスティックなマインド・チェンジが必要だ

●北村 これまでの本委員会では、議論が噛み合わない点がいくつかありました。日本は戦後50年を迎え、これまで正しいとされていたことがそうではなくなった時代を迎えたにもかかわらず、これまでのパラダイムの延長でものを考えている方が多分におられます。

敗戦から立ち上がった日本は、アメリカを模倣することでキャッチアップをはかってきた。私自身も、日本が復興するには、これが最上の方法だったと思います。しかし、50年たった今日、結果的にはこれがバブルを招来し、バブルを崩壊させてしまった。

これまでの「追いつく」理論は完璧だったと思いますが、「追い越せ」という理論があったかどうかは疑問です。日本は、「アメリカはいまなにをしているの

か」、もしくは「西洋がなにをしているのか」をうかがいながら、その真似をしてきただけで、日本独自のものを生みだそうとしてこなかったのではないか。これまでは右肩上がりの経済成長を期待していたが、今年のようにマイナス成長もありえるようになって、基本的な経営戦略を見失っているのではないのでしょうか。

——成長のパラダイムから継続のパラダイムへの転換

日本は、供給が需要を上まわり、もののない時代から、ものがあり余る時代になりました。今後、日本の労働人口は確実に減少し、国内消費人口も2010年を境にマイナスに転じます。

企業の内部が、戦後の日本的民主主義の教育を受けた人たちで占められることは、容易に予想できます。それとともに、OA機器、通信機器などがハイテク化し、これを道具として使いこなせる人間でなければ、21世紀の会社経営はやってゆけなくなることも、十分にありえるわけです。

われわれは、21世紀のゼロ成長を覚悟して、戦後の「成長のパラダイム」から「継続のパラダイム」へと変えなければならないのです。「大きくなることはよいことだ」から、「大きくなることは恐くて危ないことだ」という考え方に変えてゆかざるをえない。それには、マイナー・チェンジではすまされない。ドラスティックなマインド・チェンジをしなければいけないと思います。

もう少し具体的にいうと、われわれは戦後50年間、モノ・カネの物質中心でやってきたが、これからはハードからソフトへ、つまり人間の心や技といったものに変えてゆかざるをえない。

人口も減りますから、大量生産、大量消費ではなく、どういう質を求めるのかを考える必要がある。多角化から特化へと変わらなければならないと思います。経済全体の一般論を論じるのではなく、自社の経営をどうするかをまず考えなければいけないのです。

そのためには、もう少しゆとりをもった考え方をする必要があると思います。これまでは短距離走だった

けれど、これからは長距離走で、国内的にものを考えなければいけないのではないのでしょうか。

——楽しい、おもしろい、豊かな会社をつくりたい

私どもの会社では、「売上げをいくらにするか」から、「楽しい会社、おもしろい会社、豊かな会社をつくりたい」という考え方に変わってきました。

私は、世の中の景気と自分の会社の経営とを密接に関係づけてはいません。価格破壊などもあって、「イタリヤードはどうするんや」との質問を受けますが、私のところは量を追わないから、このままです。決して低価格にはしない。むしろ価値革命をやりたいと思っています。現実の市場をみると、安いものも高いものも売上げは落ちているのです。

これまでは、変化を追うことが逆に模倣を生んでいたといえます。これからは、本当の意味での特化を考えなければいけないと思います。新しいものを毎年つくるのではなく、前年につくったものを翌年はさらによりよいものにしてゆくという考え方です。

一般的にアパレル業界では、輸入品が増えてきています。私どもの会社は、国内でできるものは国内でつくるという方針ですから、輸入は減る一方です。外国進出も、いまのところは考えていません。海外に出てまで、積極的にお金を稼がないことが、私どもの会社の方針です。売上げ目標を何百億円と掲げるのではなく、自分たちの成長に応じた売上げの成長があればよいと考えています。

——西洋的思想に東洋の知恵をプラス

これまでは、「近代科学は万能である」という西洋的思想が支配的でしたが、これに自然との共存、みえないものを活用するノウハウ、つまり東洋の知恵や思想を加えれば、もっとよくなるのではないかと思います。

今回の大震災でポートアイランドが液状化現象を起こしましたが、その代替地として候補にあがった国有地や公有地の面積は、ポートアイランドよりも大きいといえます。陸地に土地が余っていたのなら、どうし

てわざわざ海を埋め立てたのでしょうか。いまあるものを活かす工夫をしていたら、今回のようなことは起こらなかったのではないか。科学万能を過信したツケがまわってきたのだと感じています。

日本人は、これまでどういう考え方をしてきたのか、どういう考え方で現在に至っているのかを、もう一度振りかえって考えることで、21世紀の日本のあり方がみえてくるのではないかと思います。

●柳原 日本は戦後50年という大きな節目を迎えました。すくなくとも企業は、これまで欧米からいろいろなことを学び、欧米に追いつくことを目標としてきました。

しかし、これからは違った角度から、ドラスティックなモデル・チェンジをしなければいけない。北村社長はマインド・チェンジという言葉を使われましたが、経営者・企業家は新しいマインドをつくり、企業の原点をもう一度探るべきだというご意見でした。

続きまして、西田事業本部長からお願いします。IBMというインターナショナルに活躍している企業の立場から、ご発言いただけますでしょうか。

戦後50年の節目を迎えた日本経済 の現状と行方

●西田 私どもの会社は、多国籍企業といわれておりますので、ご提起いただいた四つのテーマすべてに関係して企業活動を行っております。

——環境に配慮した企業活動

まず、「地球環境と企業」ですが、これは私たちの企業が存続するうえで避けては通れない問題だと認識しております。当社では1967年ごろから、「環境ポリシー」を掲げています。各国政府の規制に先立って環境保護を優先する姿勢を保持しようというものです。

このポリシーの実行にあたっては、まず行動プログラムを設定し、これに従って策定した「環境マスター

プラン」に基づいて、各事業所長が年1回レビューします。そして、環境影響評価（アセスメント）の基準に基づいて、悪い影響を最小化する努力を続けます。世界各地のIBMの遵守状況を担当スタッフがプログラムの実施状況を把握し、取締役会で定期的に報告しています。

環境保護の主要目標は、汚染防止、廃棄物の管理、地球温暖化の防止、オゾン層の保護、製品への配慮に分かれています。各国のIBMの状況は、世界中をオンラインで結んだ「環境事項報告システム」によって中央で把握できるようになっています。どこかで誤りが起これば、それを各国に横展開するのです。取引先を決める場合にも、相手がこの条件に合っているかどうかを審査したうえで、購買関係を結びます。

世界経済の変化に対応する力をつける

次に、「世界経済のなかでの日本企業」ですが、私たちの会社は日本企業というよりも世界企業ですので、この問題は企業一般と日本企業とに分けて考える必要があると思います。世界経済を舞台に活躍する企業一般の問題としてみたとき、日本企業と企業一般とに違いがあるのかどうかです。

まず、世界経済と企業一般との関係です。コミュニケーションの媒体が普及し、移動手段や技術開発のスピードはとても速くなりました。それだけでも、十分に世界経済に大きな影響を与えています。一方で、政治的な判断、世界経済の変動は、これらの開発に大きな影響を与えます。われわれの競争力は、一晩で一変してしまいますから、この変化に立ち遅れないために、企業は世界経済の動向を無視できないのです。

当社が数年前から余儀なくされているリストラクチャリング、リエンジニアリングも、世界経済の変動の影響を受けた結果です。このことは、当社ばかりでなく、すべての企業に共通するのですが、個々の企業が敏捷に行動できるしくみになっていないと、社会全体の負担、保護のためのコストが大きくなります。企業は自ら、変化に対応する力をもつべきです。

分配のバランスを崩した日本企業への懸念

それでは、日本企業と世界経済との関係はどうか。日本企業の特異性は分配のバランスにあると思います。いまはこのバランスが崩れているといえます。とくに株主を軽視しすぎている。現在の資本家は一般大衆ですので、企業が世界的に広がると、資本家層への責任を果たせなくなる可能性がある。自由競争原理のもとでの自主、自力、企業責任という意味で、本当に門戸開放ができていいのかどうかを考える必要があります。

日本の企業は、創造性を軽視しすぎではないかとも思います。とくに知的所有権を考えた場合、創造性を軽視していると、たいへんな問題を招く可能性がある。他人の長所や個性を尊重する風土が必要です。

日本企業の三種の神器である終身雇用、年功序列、企業内組合——新卒採用をあげる企業もありますが、これらは世界企業との競争においては問題にならないと思います。企業がどういう行動をとるかは、その企業の問題だからです。系列重視も、世界的には特殊なことではない。

政府の役割と企業の責任

次に、「政府と企業との関係」です。相互になにを求め、なにを与えるのかは、時代の変化とともに急速に変わっています。これを把握できないと、歪みはさらに大きくなる。

企業は自らの活動範囲でストックホルダー（株主）への便益や受益を考えているので、県境や国境は意識しない方向に動いています。ところが政府は、民族、国籍、領土などの枠のなかで、安全や繁栄を考えざるをえない。

国としてどこに重点を置くかは、とても重要な問題です。国土内の繁栄を考えるのか、日本民族の繁栄を考えるのか、あるいは日本の国籍をもっている人の繁栄を考えるのか、このウエイトの置き方をはっきりさせないまま進めば、政策を間違える可能性もある。

政府が求める繁栄や安全、富の基準も、もう少しはっきりさせる必要があるのではないのでしょうか。物理的資産の量なのか、知的資産の量なのか、精神的なものを含む満足状態なのか。あるいは、豊かさを感じている人間の数に着目する方法もある。そうすると、生産者重視から消費者重視に変わらざるをえない。

そう考えますと、いまの日本の省庁の力は弱い。消費者のことを考えていそうな省庁もありますが、統一的な力が発揮できるとは思えない。これからの政府が考えなければならないのは、個々の企業活動を組み合わせて、知らぬ間に社会福祉が充実してゆくような、より高度な政策ではないのでしょうか。また、国費を捻出する、あるいは最大化することを望むなら、便益を与える対象は、かならずしも日本国籍の企業だけではないと思います。

産業にたずさわる人たちの生活コストが高いことも、企業の競争力を失わせている原因ですから、このあたりにも焦点を当てる必要がある。産業の変革のスピードは速いので、手を持つタイミングが遅ければ、当然歪みが出ます。

よき市民としての企業活動

最後に、「社会と企業との関係」ですが、企業も社会の一員としてよき市民であることが、企業活動の出发点だと思います。

そういう社会的な責任の一つとして、ストックホルダーとの約束を守る必要があります。私どもの会社では、株主を大切にできなかったらトップは交替します。公平、公正な商取引をすることも、社会的責任の一つだと考えているからです。私どもの会社には、公平な購買、公平な競争、公明な情報入手について規定した「ビジネス・コンダクト・ガイドライン」があり、これに違反すると処罰の対象になります。

弱者に配慮した行動についての問題もあると思います。IBMでは、雇用機会を与える、職業訓練の場を与える、あるいはそういう弱者からの購買活動をしています。

二つめは、環境安全の設計ビジョンを遵守する。先ほど申しました環境保護への対応も含めて、ビジョンを出してゆくということです。

消費者の利益ということでは、製品・サービスの保証が重要だと思います。弱者のための製品づくりも必要です。私どもは、1993年にスペシャル・ニーズ・センターを設立しました。点字や音声入力によるディスプレイや、アイ・コンタクトで接客をしたり、あるいは宇宙物理学者のホーキング博士が人造語で話されていたのを聞かれた方もあるかと思いますが、あのような製品もつくっております。

コミュニティとの関係では、地域に根ざしたコミュニケーションをはかるために、地区部長の職をもうけています。地域のお祭りにも積極的に参加しています。去年は、阿波踊り大会に17回連続で出場して表彰されました。各種団体への参加も重要な活動です。経済同友会や経団連などのいろいろな団体がありますが、私の部署では、大小96の団体に参加しています。

ボランティア活動も重要です。私どもの会社では、社員がボランティア活動に参加しやすいように、12日間の有給休暇が取れることになっています。3年以上勤務した人は、ボランティア活動に参加している2年間は、基本給を受け取れます。

●柳原 世界的に活躍している企業の立場から、各国の政府との関係や環境の問題などをマクロの視点からお話いただきました。日本の行政施策の対象や、富の基準のあり方についてもふれられましたが、行政側はどのようにお考えなのか、通産省の太田部長にご発言いただけますでしょうか。

急速に進展するグローバル化の時代に 行政が果たすべき役割とはなにか

●太田 「政府と企業との関係」について、まず私どもの現状認識と、私たちがめざそうとしていることについてお話しします。

———— ターゲット・ポリシーの行きづまり

先ほど北村社長が、高度成長の時代と現在との違いを指摘されましたが、「政府と企業の関係」も高度成長の時代と現在とでは大きく違います。高度成長の時代は、国の目標は企業の目標であり、これを達成することが個人の幸福でもあったといえます。

通産省は戦後ずっと、ターゲット・ポリシーで進んできました。「まずは鉄、次は自動車だ」というように成長する産業を示し、それを支援し、欧米レベルに追いつこうとしました。企業もそれに向かって邁進した。国の目標と企業の繁栄、従業員の幸せとが同時に達成された時代でした。終身雇用、年功序列などの企業内の制度を含めて、国と企業との関係はきわめてシンプルで、互いに補いあっていたと思います。

ところが、グローバルな時代になって、とくに1989年にベルリンの壁が崩壊したことで、かつてOECD諸国といわれた先進国の市場に、南と東の国がなだれ込みました。

それ以前からグローバル化は行われていましたが、1989年以降、われわれが予想しなかった急速な勢いでグローバル化が進展しました。価格破壊は、その過程で起こった一つの象徴的な出来事だと受けとめています。人件費が安く、労働環境や労働組合への負担も低い国がOECDの市場になだれ込んだことが、価格破壊の趨勢をつくりあげたのです。

———— 規制と慣行が「住みづらい日本」をつくりあげた

この過程のなかで、わが国は規制が多く、しかも内外価格差が大きいことがはっきりした。とくに製造業には住みづらい国であり、それが今日の空洞化やリストラなどの問題につながっているのです。

いま、国の利益、企業の利益、個人の利益はバラバラです。その象徴といえるいくつかの指標をご紹介しますと、ご承知のように1993年の為替レートは105円でした。これに対して卸売物価指数は170円、消費者物価指数は200円。つまり、国内の企業の視点でみれば、

170円で仕入れたものを海外に売ると105円にしならない。しかも、従業員に払う賃金は、200円の消費者物価の水準を前提に考えないといけない。製造業にとって、わが国がいかに住みづらいかの象徴です。

経営資源を地域別に比較すると、日本で安いのは金利くらいです。例えば土地代は、日本を100とするとタイが1、中国が10です。借料や水道・電気・ガス料金にも大きな差がある。このような価格差は、日本の規制や伝統的な取引慣行から生まれたものです。

日本国内の新規開業率も落ちています。製造業では、廃業率が開業率を上まわっている。これは戦後初の出来事であり、日本経済の活力が失われていることの象徴です。

これまで日本は、技術力をテコに世界に羽ばたいてきました。しかし、技術開発費、いわゆる研究費の伸び率は、1993年にはマイナス5.3%まで落ち込んでいます。失業率も高止まりで3%に達しています。このようななかで、対外直接投資は、対アジアを中心にすごい勢いで伸びている。

———— 戦後50年体制の土壌を耕し直すとき

先ほど西田本部長が、こういう時代だからこそ、国の姿勢や方針をはっきりさせるべきだとおっしゃいましたが、住みづらい場所から住みやすい場所に人が向かう動きは、止めようがありません。水が低きに流れるのと同様に、ビジネスの自然な動きを止めることは不可能です。

ただし、あまりにも内外価格差が大きすぎると水が勢いよく流れてしまうので、もう少し勾配を緩やかに——内外価格差の少ない状態に戻してあげないといけない。これが国の使命だと思っております。

空洞化への懸念は、これからも当分は続くでしょう。そのなかで、国の産業政策はどうあるべきかですが、ここにきて日本民族のことだけを考えた産業政策はありません。日本は世界のGDPの15%を占めていますから、世界経済の繁栄も考えないといけません。内外価格差の問題は別として、企業活動がグローバル化

する動きはおおいに歓迎すべきで、国も支援しなければならないと考えています。

しかし、一方で、国の経済政策の究極の目標は、完全雇用を達成することにありますから、日本の企業が海外でいくら活躍しても、お膝もとの国内の活力が損なわれるようでは困ります。国内の空洞化を補うことも、われわれに課せられた使命です。各企業のアイデアや商売のネタを育てる土壌づくり、あるいは、その思考の範囲を拡げるような支援が、空洞化の膝もとを埋める活力になると考えています。

ベンチャー・ビジネスというと、コンピュータやコンピュータ・ソフトなどのむずかしい分野を考えがちですが、私どもがベンチャーとよんでいるのは、各企業の「うちはどないするんや」という発想から生まれる事業革新のことです。しかし、残念ながら、戦後50年かけて培ってきた経済の土壌は、みなさま方の思考の範囲を狭める方向にしか働いていない。この土壌をいかに耕し直すかが、私どもの任務だと考えています。

変化の速さと対応の遅れとの歪み

そこで問題になるのが、対応のスピードです。世界経済の変化や企業の思考の速度にいかについてゆくかが、新しい土壌づくりを進めるうえでの留意点です。しかし、ご承知のとおり、膨大な官僚機構はなかなか思うように動いてくれない。いまやっと動き始めた状態です。

アメリカにNASDAQ（ナスダック）という店頭市場があります。ここでは、ある企業がビジネスを興して5、6年後には店頭公開できます。日本にも店頭市場はありますが、店頭公開するまでに10年から20年かかる。そのうえ、これまでは、店頭公開できる企業数は1週間に五つと決められていました。そこで、私どもは大蔵省に働きかけて、この制限を取り払っていただき、今年（1995年）の4月から新しいルールが導入されました。

しかし、これはほんの氷山の一角です。本当に変えなければいけない部分は、なにも変わっていない。例

えば、店頭市場の実質基準を明確化しなければ、企業の試行錯誤に対応できる土壌はできあがらないのです。

●柳原 企業に対する国の施策のあり方も、環境の変化とともに変わってきているというご発言でした。

行政は、水が涸れたら誘い水を与えると同時に、土壌の整備をしなければなりません。基本的には企業の自助努力が必要です。経営者あるいは企業家が、ヒト、モノ、カネをどのように結びつけ、どのような価値を生み出すかという基本的な哲学や倫理観は、当然あってしかるべきです。吉田先生は、この点をどのようにお考えでしょうか。

複雑・多様化する価値観に振りまわされて 企業哲学を見失っていないだろうか

●吉田 まず、われわれはどういう時代認識を抱いているかを確認したいと思います。それに基づいて、必然的に迫られる倫理観や価値観の変化について述べたいと思います。

現状認識については、この研究委員会で提起されているとおりですが、まず1989年のベルリンの壁の崩壊以降、いったいなにが変わったのかを見定める必要があります。例えばソビエト型社会主義と資本主義との競争ですが、そのもとにあるものが変わったのか、あるいははっきりしただけなのかを見定めないとはいけません。結論を申しますと、生産と消費との関係の認識が変化したのです。

生産史観と消費史観

中学校くらいで習ったことを、思い出してみてください。経済活動の歴史は、狩猟採集経済から農耕牧畜経済へ、そして手工業経済へと変化し、やがて商業資本が生まれ、近代工業経済になった。それが活発になってゆく過程で貧困の問題が顕在化し、共産主義思想が生まれ、修正資本主義に変わり、金融資本主義になった。私たちは、このように習ったはずですが。

こういった経済史観は、明らかに一つの軸に貫かれています。生産性の向上、発展という一つの軸に沿って、狩猟採集から牧畜、手工業、近代工業、金融へと発展したとみている。つまりこれは、生産史観に貫かれた経済史の理解のしかたなのです。

では、なんのために生産が行われたか、なぜ生産性の向上が追求されたのかを考えてみたいと思います。子どものころの竹とんぼづくりを思い出してください。よく飛ぶ竹とんぼをつくろうと工夫し、その結果よいものができたら、とても喜んだはずです。つまり、つくり手の喜びを実現するためにつくっていたわけです。

ところが、よく飛ぶ竹とんぼができると、「お兄ちゃんのをちょうだい」と、弟や妹が欲しがります。しかたがないから、それをあげて、自分用にもう一つつくる。するとまた、だれかが欲しがります。こうしてどんどんつくって、生産性の向上に努めていると、やがてつくること自体が苦痛になってくる。

これを哲学的には、「自己の外化」といいます。内なる自分自身を外に向けて実現するのです。外化すればするほど自分自身は空疎になってゆきますから、生産によって自分自身を疎外する状況に追い込まれる。お兄ちゃんが自らの喜びのためにつくった竹とんぼは最初の一つだけで、そのあとは、弟や妹たちが欲しがるからつくったのです。

生産史観の行きづまり

経済のしくみも同じです。需要は消費者が消費するから起こるのであって、需要があるからものをつくり、それを供給するのです。狩猟採集から農耕・牧畜への変化も、消費が存在したから生産性の向上が迫られたといえます。現実には経済活動をしているみなさんも、消費がなければ生産はしない。はっきりいうと、売れなければつくらないはず。消費が生産を決定するという事実を、いま一度、見きわめないといけません。

ベルリンの壁の崩壊とともに、ソビエト連邦型の社会主義は崩れました。計画的に生産することによって貧困を産み出した資本主義を改善する、つまりは生産

主導による経済運営が失敗したのです。

しかし、マルクス主義のなかの経済観が誤りだったのであって、マルクス主義のなかの共産主義の部分、ひらたくいえば、「必要に応じて働き、必要に応じて取る」という原理が失敗だったかどうかはわからない。資本主義社会は、「能力に応じて働き、能力に応じて取る」という原理で貫かれているとすると、その結果として、社会的なアンバランスが起り、失業や犯罪が増加している。

ベルリンの壁の崩壊で認識しなければならないのは、生産史観が完全に行きづまったことです。1989年以降、すくなくともわれわれは消費史観に立って経済を考えるべきだと思います。

では、生産史観から消費史観への変化のなかで、具体的にどういう行動をとればよいのか。われわれは、消費主導型の経済を認めただけで、そこに成立する社会はどんなものかを考えないといけません。

生産史観に基づいた真の豊かさの追求

アメリカ・インディアンにナヴァホ族という部族があります。社会学の調査によると、ナヴァホ族の社会には、「ポトラッチ」という儀式があるそうです。ポトラッチは、日本語でいうと「蕩尽」です。部族のなかで最も激しく、最も派手に蕩尽した人が最も偉いと位置づけられるのだそうです。

私たちは、なんのために生きているかというと、すくなくとも不幸になるためではありません。幸福を求めているはず。しかし、徳のない人は幸福ではないはず。

一方、蕩尽することが有徳であるという価値を認める社会を考えた場合、人びとははじめに働かなくなると思われるかもしれません。ところが、派手な蕩尽をするには、うんと働いて、できるだけ溜め込んでおかないといけません。ですから、ナヴァホ族の社会では決して、怠惰、遊蕩に身をやつすことはありません。

消費主導型の社会では、確かに蓄積はなくなります。ナヴァホ族のように蕩尽を繰り返せば、全体としての

社会的な力は弱くなります。実際にナヴァホ族は、他部族に抗しえない弱い部族ですが、私はここに倫理的な価値に関する一つの手がかりを見いだせるのではないかと考えます。

蕩尽しつくした人は、その時点で社会的最弱者になります。ナヴァホ族には、社会的最弱者に最高の倫理的価値を認める構造があったわけです。生産主導型の経済史観に立てば、勤儉貯蓄が生産に資する徳目ですが、これを消費主導型の経済社会にあてはめると、消費に資する徳目を見いだすことができるのではないかと。つまり、勤儉消費、勤儉蕩尽が、消費主導型の経済社会の徳目だといえるのではないのでしょうか。

結論を導くにはさらに説明が必要ですが、結論を申しますと、企業の目標は、基本的には極小のヒト・モノ・カネで極大の利益を得ることです。それを果たしながら、一方で幸福も追求しなければならない。さらに、その幸福を生産史観に基づかない豊かさの追求によって実現することが、企業の倫理であり、企業人のあるべき姿だと考えます。

●柳原 吉田先生のお話をお聞きして、イソップ物語の「アリとキリギリス」を思い出しました。一所懸命に食糧を蓄積するアリに対して、キリギリスはまさに蕩尽に向かう。これは典型的なパターンですが、働くことも一つの幸福、蕩尽することも一つの幸福であるなら、企業のあり方としてどう捉えればよいか。

企業は、いろいろな経営資源を使い、その利潤の価値を増大することが目標ですが、ただ価値を増やすことだけが目標ならば、生産するに値しない企業もあるかもしれません。あえてきびしいリスクを冒しながらも活動する企業の目的とは、いったいなんなのでしょうか。

消費主導型の経済社会のなかで、 企業活動の目的はいかにあるべきか

●吉田 そこで、幸福の中身が問題になるのです。私たちは、幸福についてのさまざまな定義を知っていま

す。例えば、近代主義の社会がでてくるにあたって、ジェレミー・ベンサムは、「最大多数の最大幸福をめざすべきである」、「幸福とは快楽である」といいました。彼のいう快楽とは、酒池肉林に遊ぶことではありません。

——生産者の自己実現と消費者の自己実現の一致

先ほどの竹とんぼの例に戻りますと、自分が喜びを感じてつくり、その結果よいものができたとき——自己実現が十全に果たせたときに私たちは快楽や幸福を感じるのです。企業、企業人、個人のいずれにしても、一つの人格が幸福を感じるのは、自己実現を十全に果たしたときです。生産における自己実現と消費における自己実現とが一致することが、企業活動の最も理想的なカタチです。

一昔前、日本が重厚長大産業から軽薄短小産業へと変わろうとしたときには、生産主導型の発想だった。つまるところ、大型の家電製品ではなく、小さな製品をいくつもつくるという発想だった。例えば、現在のゴミ処理やし尿処理の大量・集中・終末的な処理方法も生産主導型の発想です。

しかし、消費者の立場を始点に考えれば、むしろ少量・分散・始点的処理をしてもらうほうがよい。企業活動や企業倫理のあり方を消費主導型に変えることで、企業の活動内容も変わってくるはずですよ。

●柳原 先ほど北村社長から、企業の目標が変わりつつある、そういう時代になりつつあるというご発言がありましたが、企業のあり方については、どうお考えでしょうか。

——「働くことは楽しい」と思える会社をつくりたい

●北村 社長も社員も「働くことは楽しい」と思えることが、会社の形態として最も理想的だと思います。1日のうち10時間は会社で働いているわけですから、仕事が楽しくなかったら人生は楽しくない。

これまで日本人は、終身雇用のなかで、「定年退職したら楽をする」ことを目標に我慢して働いてきた。

ところがいまは、50歳を過ぎると「早く辞めてください」と肩をたたかれる。先の楽しみよりも、いまが楽しくなければ、人生は楽しくないのです。

●柳原 吉田先生から、日本は生産主導型から消費主導型に変わってゆくというお話がありましたが、例えば、日本の生産拠点のほとんどが海外に移転したとき、日本は輸入主導型、消費主導型の社会になってゆくのでしょうか。

西田本部長は、そのあたりをいかがお考えですか。アメリカはこれまで、国内で生産しながらも、輸入主導型でやってきたわけですね。

—————消費者に支持される生産活動をめざす

●西田 リストラとリエンジニアリングとを分けて考えたいと思います。市場の変化に応じて、ヒト・モノ・カネの配分を変えることがリストラで、リエンジニアリングは、市場は変化していないけれど、他社との競争上、リエンジニアリングを繰り返さなければいけない状況だと考えています。

私どもの会社がリストラやリエンジニアリングを迫られたのは、お客さんの需要構造のなかで、ハードウェアに対する需要よりも、サービスに対する需要が大きくなったからです。これからの商売は、コンピュータというハードウェアを主軸にしたやり方ではやってゆけない、サービスに対応できるしくみに変えなければならないと思ったからです。

吉田先生がおっしゃった消費主導型経済とは、こういった経済のサービス化が日本だけではなく、世界全体で起こっている状況だと捉えることができるかもしれません。

われわれは、サービスも生産の一部だと思っています。私は、自分の部門の存在理由や行動指針として、「存在価値を発揮し、お客さまからの信頼、敬愛を実感できる組織づくり」を掲げています。世の中の変化が激しくなって、生産者の立場に立つか、消費者の立場に立つかの難題に突き当たっていますが、商売をやっ

てゆくかぎり、サービスを含めて生産者の立場にならざるをえない。それを維持するための根拠を、存在理由や指針に置いて活動しているのが実情です。

●柳原 行政は、人間の幸福の実現を前提として、いろいろな施策を行っているわけですが、生産主導型から消費主導型への変化は、行政の施策にどんな影響を与えているのでしょうか。太田部長からおうかがいできますでしょうか。

需要者サイドに軸足を置いた企業経営 の責任と役割を認識する必要がある

●太田 「アメリカに追いつけ」から「追い越せ」という時代になって、生産至上主義の時代には決して発想できなかった「ゆとりと豊かさの追求」が、施策面にも表れています。高付加価値化や産業空洞化が進み、国内になにを残し、なにを育ててゆくかが問われるなかで、需要者側に軸足を置いた企業経営の必要性は、とても高まっていると思います。

これまで行政は、「次はこの産業、その次はこの産業」と、生産主導型の発想で政策を組み立ててきましたが、いまは、次にどういう産業が伸びるのかがわからない状況です。行政が指示できるような時代ではなくなっている。むしろ生産者のみなさま方が、生産者でありながら、一方で消費者の立場に立って考えていただく時代になってきています。

消費者サイドに軸足を置いた生産活動を支援する政策とは、「私たちは土地を整備しますから、消費者の動向を見据えたうえで、みなさんの好きなように家を建ててください」ということです。これが規制緩和であり、社会資本整備であり、新規産業育成の土壌づくりだと考えています。そういう意味で、政策の考え方は大きく変わってきています。

●柳原 いままさに、規制緩和が論議されている最中です。日本は海外に比べて規制が強いのですが、日本

と海外との相違点などについては、西田本部長はどのようにお考えでしょうか。

——— **社会のなかに企業の存在価値を見いだす**

●西田 私どもの会社は、政府、法律に対しては従順です。先ほど申しあげた「ビジネス・コンダクト・ガイドライン」も、各地域、各国の法律に違反しないことを第一に、その枠のなかでどう動くかを示しています。今後、日本の企業が世界に羽ばたいてゆくときに参考になろうかと思しますので、これまでの日本IBMの役割を少し紹介したいと思います。

日本IBMの初期の段階——1949年から1969年にかけて、日本政府から評価されたことが三つあります。一つは技術の移転で特許を公開したことです。もう一つは雇用と所得を高めたこと。社員数を伸ばし、その間の利益についても、海外には持ち出さないで、日本への再投資を繰り返しました。輸出振興の時代でしたので、輸出貢献企業として4回も表彰を受けています。

もう一つは納税額です。政府は日本のコンピュータ・メーカーの後押しをしましたが、おそらくそのほとんどを私どもの税金でまかなったのではないかと思います。高額の税金を納めていました。

しかし、日本IBMの企業方針は、1970年から1989年にかけて変わりました。まず一つは、IBMの市場拡大のために、先進的なコンピュータ利用技術の横展開に先鞭をつけたこと。例えば、鉄鋼関係のオペレーション・コントロール・システムやオンライン・バンキング、あるいは新聞のコンピュータ編集などがそうです。

二つめは、企業倫理の実践です。知的所有権を尊重する風土づくりに邁進したこと。

三つめは、自由貿易を擁護する立場をとったことです。「ワールド・ピース・スルー・ワールド・トレイ」という考え方がありますが、日本IBMは、「セル・IBM・イン・ジャパン」、「セル・ジャパン・イン・IBM」というように、アメリカでは日本産業の弁護者の役割を果たしてきました。

最近、地球環境を守るためのリーダーシップをいかに発揮するか、あるいはコスト的にも大きな意味がある世界の産業標準をいかにしてつくりあげるかに先鞭をつけ始めています。

また、新しい時代に国際分業システムをつくりあげようとも考えています。これは、長期的な投資を除去して、廉価なものを提供したり、世界各国の業種のノウハウを横展開をしたりするものです。企業自身が社会のなかでの存在価値を見だし、また見いだされる存在になるには、企業自身が変わらざるをえないと思います。

●柳原 北村社長は、企業の社会的責任について、どのようにお考えでしょうか。

**増えすぎた海外進出と産業空洞化の現状に
企業ポリシーの希薄さを問う**

●北村 日本IBMさんは、国という枠組みを特別に考えてはおられない。世界がターゲットであるし、世界を守らなければIBM自体が成り立たないという考え方です。ですから、西田本部長がおっしゃったのは方法論ではなく、「うちの会社は、こうして社会に貢献する」というIBMのポリシーの問題として受け止めるべきだと思います。

IBMさんのように、外国に工場をつくって自分たちの知恵をそこに植えつけるのだという気持ちがあれば、海外に進出してもよいと思いますが、ただ廉価であるという理由だけで海外に進出してよいのかということです。

経営理念の再確認を

私どものアパレル産業も一般的な傾向として、最初は台湾、次に韓国、香港に進出し、さらに上海をめざす方向にあります。しかし、こんなことをしていたら、いつかはバングラデシュやアフリカにまで行くことになる。

私は、国内で、タイムリーに、必要な量だけつくっていればよいと考えています。これが私の会社のポリシーでもあります。それでもし儲けたら、社会に対してなにができるかを考え、できることがあればやろうではないかというのが、われわれの考え方です。

●柳原 一般的には、産業は繊維産業から興り、それが技術移転でどんどん発展します。北村社長は、「できるかぎり自国で生産し、付加価値を高め、さらに高度な技術、高度な製品をつくる努力をすべきだ」とおっしゃいましたが、そういうポリシーゆえに、海外進出に積極的ではないのでしょうか。

●北村 もちろん、自分たちよりも進んでいるイタリアなどの海外のノウハウは吸収したいです。しかし、安いから買うという考えは、量産にはつながっても、よい商品をつくることにはつながらない。確かに東南アジアの労働力は安いけれど、日本人の感性といえますか、商品の質やデザインの善し悪しを見きわめる感性は、東南アジアの人たちとは少し違います。

●柳原 経営者にもいろいろなパターンがあると思います。例えば、富の飽くなき追求こそがビジネスの原点だと考える経営者もいれば、一方で、自分の利、相手の利、社会の利のなかで企業行動を考える経営者もいる。むしろ、後者のほうが多いかもしれません。

「足ることを知る」時期を迎えた日本

●北村 要するに、ドラスティックなマインド・チェンジが必要なのです。自分だけが大きくなろうとするから、住むところがなくなってしまう。「三方良し」というか、「まあ、このあたりでよいか」ということで判断する時期にきているのではないのでしょうか。何度も申しあげているように、成長のパラダイムから、継続のパラダイムへの切り替えが必要なのです。

●柳原 その考え方は、企業というものが存在した時点から現在まで、ずっと続いていたのではないのでしょうか。例えば、高度成長の時代には、わかってはいるけれど利潤追求の方向に進むしかなかっただけで、そうできなかったのは、経営者の倫理観の希薄さが原因

だとはいえないのでしょうか。

●北村 日本は貧乏で、金持ちになるまでは少々のこととは許された。しかし、アメリカと肩を並べるほど裕福になってもまだ、同じようなお金の儲け方をするから、世界から批判されているのです。日本はそろそろ、「足ることを知る」時期です。お金持ちになったあとはどうするのか、もう一度整理すべきときにあると思うのです。

●柳原 「足ることを知る」という言葉は、ある面で企業倫理の一つかと思いますが、吉田先生はいかがお考えでしょうか。

三方の利を追究する企業活動が理想

●吉田 結論的には、北村社長のおっしゃることに賛成ですが、そこにゆきつく手前のところで、ちょっと異論があります。それは、先ほど私が申しましたように、企業の本質は、ヒト・モノ・カネを極小化して利益を極大化することにある、それを放棄してはいけないと考えているからです。

消費主導型の経済になったと申しあげましたが、それは消費者のたんなるニーズに応えるではなく、消費者の内発的な喜びとしての消費です。消費者の自己実現としての消費と、生産者の自己実現としての生産が一致したときに、理想的な状況ができるのです。

例えば、欧米の王侯貴族たちや、ものすごい金持ちたちは、自己の内発的な衝動にかられて量を集めまわったり、日本人の感覚ではとても理解できないギンギラの邸宅をつくって暮らしています。人間は、そのような一面を本質としてもっているのです。それは非難できない。

一方で、先ほどお話ししたジェレミー・ベンサムは、社会的な正義の原理として「最大多数の最大幸福」をあげ、さらにもう一つの原理として「各人を1人として数え、何びとも1人以上には数えない」といっています。

もし、この二つの原理を否定しきれないとすれば、

ギンギラを追求する者が1人いて、もう一方で、そうでない者が1人がいれば、互いに折りあうことを求められなければならない。同じように、企業も中間を求め、そこに自らの身を置くことを、まず引き受けないといけないのです。

結論としては、三方が得するという歯止めが「足ることを知る」結果につながるのですが、それは、そういう手続きをへて初めて到達しなければならないと考えています。

●柳原 行政の立場、あるいは個人的なご意見でもけっこうですが、21世紀に向かっての企業のあり方について、太田部長はどうお考えでしょうか。

サービス産業化が進むなかで生産者と消費者の関係をいま一度見直す必要がある

●太田 高度成長の時代には、官と民の連携という大きな原型がありました。しかし、規制緩和が進み、消費者の内発的な需要を敏感に感じとり、それを生産に移し、自己実現の手段にできる企業の役割や重要性は、格段に高まっています。思うようなスピードではないにしろ、規制緩和が進むなかで、需要サイドに軸足を置いた企業活動が求められているのは確かです。

「需要サイドに軸足を置く」というと聞こえはよいのですが、一方で企業は、わがままな消費者につきあわされることになります。例えば、価格体系を構築するにも、これまでは行政が影響力をもっていました。これからは企業自身が全体の秩序、体系をつくってゆかなければなりません。需要サイドに軸足を置くことは、ハードからソフトへ、さらにいえば、サービス産業化することだと思います。

企業主導の経済秩序づくり

日本の住宅は高額だといわれて、その原因を調べたことがあります。確かに、建築基準をはじめとする規制が多いことも原因の一つです。そのほかにも、流通

が多段階であるとか、大工さんの能率が悪いなど、いろいろな原因があります。しかし、メーカー側に聞くと、実際には、消費者の緻密なニーズや、対価にならないサービスの過重な要求に応えようとして、住宅の価格がどんどん高くなる状況にあるようです。

需要者サイドに軸足を置くことは、サービス産業化の流れのなかで、ソフトやサービスの値段をどのように消費者に提示するかという問題につながっています。いくら消費者の時代とはいえ、製品の情報をいちばんたくさんもっているのは生産者です。消費者と生産者との情報量がアンバランスななか、生産者にとっていかにリーズナブルなカタチで消費者に軸足を置いた生産活動をしてゆくかは、社会全体の経済秩序をつくってゆくうえで、企業に求められている最も大きな役割であると考えています。

「消費者サイド」という言葉に引きずられると、経済秩序の歪みが露呈します。どのようなカタチで消費者サイドに軸足を移行し、価格や製品の質に反映させるかについての企業の役割は、これまで以上に高くなる。これまで国が負っていた消費者教育や、消費者の価値観をかたちづくるどころまで、企業が責任を負う時代になったのではないのでしょうか。

消費者の要求を峻別する

●質問 太田部長は、住宅の価格を例に、消費者教育の問題にまでふれられましたが、私は、J I S規格でないと使えないといった規制が、日本の消費者の選択の幅を狭め、同時に価格を押し上げていると感じています。

「消費者はわがままだ」とおっしゃいましたが、規制が現実にあって、そのために日本の消費者の選択の幅が狭められている面が大きいのではないのでしょうか。

●太田 一つの製品は社会の縮図のようなものですから、住宅の価格の高騰はあらゆる原因が絡みあった結果です。規制はその大部分を占めていると申しあげたつもりですが、企業の役割という話にもってゆくために、消費者の細かなニーズも要因だという点を強調し

すぎたかもしれません。

規制が消費者の選択の幅を狭めていることについては、おっしゃるとおりです。JISマークや電気用品取締法、ガス事業法などがあるために、海外の電気用品やガス用品を自由に選べないという事実はあります。

私が先ほど申しあげた「サービスの過重な要求」とは、例えば、「フローリングの板の隙間にばらつきがあるから、もう一回やり直してくれ」というような、過剰なまでの神経質さといえますか、一生に一度の買い物であるがゆえに生じる細かなニーズについて申しあげたのであって、消費者がすべてがわがままだということではありません。日本の消費者のニーズやセンスは、世界の製品をソフィスティケートしてゆくうえで欠かせないものです。

しかし、生産者に過重なサービスを要求する側面もあるのではないのでしょうか。これは一概に悪いとはいえませんが、そういう点が指摘されていることは事実です。よいものを安く提供することを徹底しなくてはならない時代に、消費者のニーズに引きずられすぎるのはどうかと思います。そのあたりを峻別するべきではないのでしょうか。

——— 寄って立つ拠点を見失っていないか

●質問 二つの疑問があります。まず一つは、海外シフトへの疑問です。自分の寄って立つ拠点をやせ衰えさせてまで、海外に出る必要があるのか。トータルに考えれば、結局は国内産業にはね返ってくると思います。国内を雇用不安に陥れ、産業や消費メカニズムを壊し、経済を衰退させてまで海外進出して、日本の産業の将来的な発展を望めるのかは疑問です。

二つめは、経済界あるいは産業界全体に、「企業はボーダレスであるべきだ」という錯覚が蔓延しているのではないかという疑問です。経済活動の面では、確かにボーダレス化しています。しかし、寄って立つ拠点の問題であるにもかかわらず、国家概念も考えずに、ボーダレス化は当たり前という論理だけで海外へ進出して、それですまされるのでしょうか。

世界的な民族問題や地域紛争の問題が今後ますます細分化してゆく状況のなかで、国民性の問題や安全性の問題など、いろいろな面でのトータル・コストを考えれば、日本で生産できる体制があるなら、日本で生産したほうが安くつくはずですよ。

IBMさんは、国家戦略の問題と絡めて多国籍化を進めているのだろうと推測します。しかし、それができるような企業ならよいのですが、日本の大半の企業はそこまでいっていない。なにか問題が起こったときには、やはり国家の問題と絡めないと、たいへんなことになる。そのあたりの論議が抜けているのではないのでしょうか。

●柳原 企業が海外にシフトすることで、国内雇用の不安をはじめ、さまざまな問題が起こるのではないかというご質問ですが、これは日本の国をどう考え、どう位置づけるかであり、日本が海外に出なければならぬ理由はなにかということだと思います。

西田事業本部長はどのようにお考えでしょうか。

国内の雇用不安や空洞化を招いてまで 企業が海外進出する理由とはなにか

●西田 日本の企業が海外に出る理由は、基本的には生産と価格のバランスにあると思います。生産コストが高ければ、お客さんが払ってくれる価格よりも高い値段で提示しなければいけなくなる。生活のコストが安ければ、生産のコストも安くなる。日本にいて値段を安くできるなら、わざわざ外に出てゆく必要はない。

もう一つは、市場がなにを求めているかということ。いま懸念されている空洞化は、ハードウェアを主体にしていますが、最大の問題はソフトウェアも海外に出ていることにあります。このままでは、日本になにも残らなくなるかもしれない。

日本が海外に進出するときには、ベースになるものを日本にどれだけ残せるかが重要です。私どもは各国で世界分業をしておりますが、私がIBMに入った理

由は、IBMの技術をいかに日本に取り込むかに興味をもったからです。しかし、これは企業の努力だけではとうてい無理で、日本の法制度や政府との関係が重要だと実感しています。

●柳原 企業の努力だけではだめだというご発言ですが、国家あるいは行政は、産業の空洞化にどのように対応しているのか、太田部長からご発言いただけますでしょうか。

懸念すべきは量よりも質の空洞化

●太田 産業の空洞化は、質的な空洞化と量的な空洞化とに分けて考えないといけません。いま日本で起きているのは、量の空洞化なのです。

大手企業の方がたは、つねに公益的、長期的な見地で、自分の企業がどうあるべきかを考えておられます。つまり、外に出すものと内に残すものとを峻別したうえで、外に出した事業のエンジニアリングは継続するという長期的な戦略をおもちだと思います。基本技術に類するものや研究開発、新しいニーズに対応する新製品などは国内で生産し、自社技術の継承の目的もあって質の空洞化を起こさないよう配慮されています。

これは国益のみならず、日本企業全体の戦闘力の維持や各企業の利益にもなりますから、今後も質の空洞化を起こさないかたちで、企業活動を展開していただきたい。国も、新規施策、新規産業の育成などの国策で補っていますから、量の空洞化が多少は起こっても、質の空洞化を起こさないかたちで進んでいます。

一方で、量産の事業がどんどん海外に出てゆけば、日本国内の雇用に悪影響を与えます。量の空洞化を防ぐために経済活動を規制するのではなく、これとは違う方法を考えだすことに、私たちは精力と知恵を傾けています。

具体的な方法として、一つには中小、中堅企業の試行錯誤を支援し、ベンチャー企業を育てること。もう一つは、大企業の事業革新を側面から支援し、できるだけ負担のないリストラができるようにもってゆくこ

と。この二つの方法で、量の空洞化を補ってゆくべきだと考えています。

●質問 企業、産業が海外シフトするのは、背に腹は代えられない、やむをえない事情があるのだと思います。本来は、国内で生産が続けられる企業づくり、企業が生き残れる国づくりが望ましいのです。

現在、企業は企業で必死に個別の努力をしています。が、経済界も産業界も、あるいは政府関係者も、企業が国内に残れるしくみを国ぐるみで考えてゆかないと、将来の日本の発展は望めない。

ですから、いまの企業が海外に進出することがかならずしも悪いというのではなくて、進出せざるをえない現状をどうすれば望ましい姿に戻せるのかを考えることが重要です。その意味で、先ほど北村社長がおっしゃった「足ることを知る」という考えに賛成です。

●柳原 北村社長、もう一度そのあたりをフォローしていただけますか。

われわれは多くは望みすぎている

●北村 「足ることを知る」とはどういうことかと申しますと、もうこれ以上の発展はいらないのではないかということです。

例えば、リニアモーターカーは、増税しなければ予算措置ができないような状況になっていますが、そんなに速く移動できなくてもよいではないかということです。高速道路にしても、沿線の住民とのあいだでいろいろな問題が起こっている。急いでつくることにとられると、構造的な欠陥を見逃してしまう。これではあまりにも子どもっぽすぎると思うのです。

外国では、「きみたちのために道をつくっているのだ。いやなら代替地を探す」という姿勢でものごとが整理され、実施されています。日本もそういう姿勢で取り組むべきではないでしょうか。

極端に言えば、愛国心がなくなったら、企業は出ていってもよいのです。海外に会社を移せばよい。しかし、そうなったあとをどうするのかは問題です。いま必要なのは、科学の発展ではなく、マインド・チェン

ジです。それが、「足ることを知る」ことなのです。

先ほど太田部長から、フローリングの板の隙間が1ミリメートル狂っているだけでつくり直させるという話がありましたが、消費者のいいなりになるのではなくて、生産者は消費者のニーズに対して、「これくらいのコストはかかるが、それでもよいか」と提示して、納得してもらう時代だと思うのです。

私は、西洋的な考え方に東洋的な思想をドッキングさせるべきだと主張していますが、話がまったくそういう部分に入ってゆかない。戦後50年間引きずってきたことをいまさら話しても、無意味だと思うのです。

●柳原 先ほどのフロアからのご発言の一つに、行政を含めて、経済界、産業界にはある種の錯覚があるのではないか、経済のボーダレス化のなかで、国家の概念はどう捉えられているのかというご質問がありました。西田本部長、IBMの場合はいかがでしょうか。

海外進出の是非ではなく、問題は その理由をどう捉えるかにある

●西田 経済活動は、国の境界を意識せずにできればいちばんよいと思いますが、国の利害や、国民が企業に求めていることは、それぞれ違います。わが社が各国にIBMの別会社をつくっている理由は、それぞれの国で経済活動をしやすい状態をつくるためです。

海外進出の二つのポイント

●柳原 企業が海外に出てゆくのに、いろいろな理由があると思います。例えば、1950年代から60年代にかけてアメリカが各国に出ていった理由は二つあると思います。その一つは、IBMさんもそうだと思いますが、技術的優位性をもっていたからです。これがないと、海外に行ってもだめです。

もう一つは、進出先に市場があるかどうかです。なぜ、戦後の日本にアメリカの自動車会社が進出しなかったのか。これはアメリカのビッグ・スリーの大失敗

でもあるのですが、彼らは日本を市場とは認めなかったのです。このことは、記録に残っております。

では、日本をなぜ市場と認めなかったのか。マッカーサーが、「日本は13歳の貧しい国だ」といったように、日本に投資してもだめだという考え方があって、アメリカのユーズド・カー、いわゆる使い古した車を日本に持ち込むことが戦略だったからです。

当時、日本では膨大な失業が起こっていたので、アメリカの巨大な自動車会社が来れば、10万人、20万人の雇用は可能だったはずですが、しかし、幸か不幸か、日本は競争相手がゼロに近い状態で出発することができた。そして、少しずつ芽が育ち始めた時期に、通産省をはじめとするさまざまな国の保護が加えられた。

日本の企業がアメリカで成功しているのは、技術的優位性をもった企業が、大きなアメリカ市場を求めて出ていったからです。しかし、いまの日本では、中小企業を含めて、たくさんの会社が海外に出ていることが大きな問題を投げかけている。

もちろん、中小企業にとっては、円高などの問題もあり、親会社といっしょにということもあるのでしょうか。行くが是か、残るが是かは、国内での経営環境などのいろいろな問題と関わっていますが、これは大きな問題だと思います。

国内のしくみをどう変えるかですが、もちろん、これは行政だけではできません。企業家それぞれの立場で、第二、第三の明治維新が必要かもしれません。どう革新してゆくかは、経営者にとって大きな問題です。

海外に出る理由を真剣に問い直せ

●北村 海外に出るかどうかは、経営者のポリシーの問題ではないでしょうか。外に出ることについて検証もせず、困っているから出てゆくという考え方ではないですか。進出先の国に対して自分たちはなにができるのかを考えて出ていっているのかどうかです。

すでに多くの企業が出てゆきすぎているのですが、それでもまだ、これから出ようとしている企業がある。出ていった企業に対してとやかくいう必要はないが、

ほかの企業も同じようなやり方で出ていってよいのか。

●柳原 規制する必要はないと思います。失敗しても、自ら望んで出ていったのならしかたがない。行くべき理由を、経営者がどう捉えているかが問題です。

●北村 先ほど、戦後の日本は、アメリカにとって市場ではなかったというお話がありました。しかし、そこにはものを売るという原理はあっても、育てようという原理はない。

●柳原 それは、アメリカの戦略だったのです。

●北村 だから、経済だけで動いてはいけない。

●柳原 おっしゃるとおりです。出てゆくことも一つのあり方ですが、これから日本の企業が出てゆく場合、経営者は基本的な考え方をどう捉えてゆくかです。吉田先生は、その点をどのようにお考えでしょうか。

海外シフトせざるをえない現状 を把握しなければ、根本的な解決は望めない

●吉田 べきであるか、べきでないかの議論と同時に、需要者サイドの捉え方ではなく、消費主導型経済の視点で、もう一度考え直していただきたいと思います。

生産主導型では、大量・集中・終末的に生産すれば効率はいいが、消費主導型では、少量・分散・始点的な生産を考えないといけない。そうすると、なぜ出てゆかなければならないかに対する一つの答えが、自ずとみつかるとはならないでしょうか。

企業活動をしていない私がいうのも口はばったいのですが、例えば北村社長のアパレル業界を消費者主導型で考えれば、消費者の内発的な喜びを実現する場を提供する生産のしかたがあるはずで、そのように考えれば、われわれが貧しい国に安い労働力をかすめ取りにゆかなくてもすむ方法を見いだせるのではないのでしょうか。

経済構造の根本的な見直しが必要

●質問 みなさんに二つの質問があります。お話を聞いていますと、どうも議論が企業性悪説になっている

ように感じます。

企業は決して、儲けだけに走っているわけでもないし、右肩上がりの成長だけを望んでもいない。企業が海外に出てゆかざるをえない事情を認識せずに、「企業はたんに成長だけを考えている」と批判するのは、一方的な議論だと思います。根本的かつ構造的な部分を見直すことを忘れて、あれが悪いこれが悪いというのでは、ものごとは解決しないのではないのでしょうか。これが、一つめの疑問です。

よその国の安い賃金をかすめ取っている部分も少しはあるかもしれませんが、それ以上に、日本はあまりにも内外価格差が大きすぎる。例えば、通産省の管轄の電気、石油、通信、運送料金だけでも世界並みの水準になれば、日本の独自性をもってすれば、国内でも十分やれると思います。

ところが、内外価格差が大きすぎるから、先ほど柳原先生がいわれた「第二の明治維新」が起こっているのだと思います。「世界的にやろう」とする開国派と、「国内だけで」という攘夷派がいる。それだけ規制が多いということです。農業、通信、鉄道、私鉄など、半工業的なものについて多い。

減算方式と積上方式との歪み

自由契約を望む開国派は、世界を相手にしなければいけないから、原価は「減算方式」です。お客さんの消費量がこのくらいで、消費者はこれくらいの値段でしか買えないと減算して原価を決定している。なんとか価格を合わせようとしているのです。

ところが、一方で「積上方式」が行われている。内外格差がきびしいなかで、公共料金はさらに上がろうとしている。それにはまったくメスを入れずに、海外進出や右肩上がりの経済成長を指向する企業を批判している。原則論をいえば、私どもは相手国から「技術移転してくれ」といわれたから出てゆくのであって、決して侵略しているわけではない。

これは、通産省の方に聞いた話ですが、進出した企業がすべて成功しているかということ、相撲でいえば3

勝12敗だそうです。死屍累々です。決して儲かっていないし、安い労働力をかすめ取る状況ではない。にもかかわらず、なぜ日本のメーカーが出てゆくのかをよく考えてもらいたい。

もう一つは、消費者主導型についての疑問です。消費者は確かに大事です。しかし、日本は消費者だけの消費国家ではなく、第1次産業、2次産業、第3次産業のある国家です。決して第3次産業だけで成り立っているわけではありません。消費するお金をどこからもってきているのかを考えなければいけないのではないのでしょうか。

要か不要かを見きわめる

●北村 ポリシーをもって海外に行かれる企業は、確かにありますが、だいたい、どこかの企業から「海外はいい」と聞いて、どうしたら成功するかを考えないで海外に行ってしまうことが多いのではないのでしょうか。量より質を考え直さなくてはいけないのではないのか。これは残さなければいけない、これは残さなくてもよいと整理する時期だと思います。

日本の会社には無駄な仕事がかっこうあります。極端な例をあげれば、あいさつまわりです。「ごあいさつにまいりました」と、あいさつだけにみえる。年間200日を葬式や結婚式、ゴルフなどにつかっていながら、「私は一所懸命に仕事している」といわれても、本当かと思います。

私の会社も、いつかは海外に出なければならぬし、技術の仕入れにも行かなければいけないでしょう。しかし、まず国内でとことんやって、どうしようもなくなったら出てゆくという気持ちでがんばりたいのです。

●柳原 産業の空洞化について、太田部長はいかがお考えでしょうか。

海外進出のメリットとデメリット

●太田 アジアの安い労働力をかすめ取るとおっしゃいますが、いまアジアは成長センターといわれていて、高いところでは中国の10%以上、低いところでも5、

6%の経済成長を遂げています。これは世界経済の発展にたいへん役に立っています。

アジアの成長の原動力は、アメリカや日本の海外投資です。日系企業やアメリカ系企業が集中していることは、彼らの成長にとって望ましいかどうかの問題はありますが、日本の海外進出がアジアの成長を支えていることもご理解いただきたいと思います。

海外に出る場合には、それなりの理念が必要なことはわかります。北村社長の会社は、量から質への体質転換がうまくいっているのだと思います。しかし、そうではない企業は、やはり海外に出ざるをえないところがある。そういう意味では、量から質への転換は国内のヘッドクォーターで果たし、量産化は外にもってゆく戦略もありうる。いろいろなタイプがあってよいわけで、私は一概に海外進出が悪いとは思いません。

●質問 質の空洞化を起こさないことが大事だとのことですが、日本の失業者の大半はブルー・カラーです。マルチメディアやニュービジネスが、失業したブルー・カラーをはたして吸収できるのかと考えます。

そこで、ベンチャー企業を含めたニュービジネスへの対策について、例えばニュービジネスの意義であるとか、新しい分野についてのヒントがあれば、ぜひお聞かせいただきたいのですが。

ものづくりを活かしたベンチャー・ビジネスを育てることが、質の空洞化を防ぐ有力な手段

●太田 はたしてサービス産業だけでやってゆけるのかという問題があります。例えば、アメリカの製造業にたずさわる人口は、1970年は25%だったのに、現在は15%くらいにまで落ちて、その差が第3次産業で埋められています。ただしアメリカの場合は、新しい金融商品やマルチメディアの進展などによって、とても速いスピードで第3次産業に革新が起こっています。

日本はアメリカと違って、大企業も高付加価値化を指向しないといけませんし、ものづくり中心の技術力

を活かしたベンチャー型の展開をめざすべきだと考えています。これは、ものづくりがないとサービス産業も育たないことも含めての意見です。

ベンチャー・ビジネスの内容については、行政がわかったらベンチャーになりませんが、ものづくりを核に技術を発展させるようなベンチャーを支援すべきだと思います。

社会資本の整備については、ハードからソフトへの技術開発、技術革新の生まれやすい社会資本の整備や規制緩和を行う必要があります。研究開発施設などのハードだけでなく、教育や医療関連などのデータ・ベースやネットワーク、あるいは技術革新を普及させるための教育施設の整備や教員訓練、教材開発などを新種の社会資本として、ハード整備と一体化して進めたいと考えています。

————— 創造力を増幅させる交流の場づくり

●太田 豊かさの時代を迎えた日本のベンチャーのあり方は、かならずしも巨万の富を手に入れるアメリカン・ドリーム型のものでなくて、楽しく仕事をする——自己実現の一環としてのベンチャーだと思います。そういうベンチャーが社会的な認知を受けやすい、あるいは制度的に行政などが支援しやすい土壌をつくる必要があります。

現在、中小企業の分野では、異業種交流を含め、ニュービジネスを生み出すインキュベーター的な組織が育ちつつありますが、これを中堅、大企業にまで広げることがあると考えます。例えば、シリコンバレーなどにゆきますと、マイクロソフト社やインテル社などの会社の人に出会えるようなコミュニティがあるようです。こういった交流や刺激の与えあい、新しい発想を育てる場づくりが必要だと考えています。

●柳原 長時間にわたってお話いただきまして、ありがとうございました。4名のパネリストのみなさんの立場はそれぞれ違いますが、いずれもたいへん示唆に富んだご発言でした。

「新しい時代の企業経営（企業の行動原理）はいかにあるべきか」という今回のテーマの原点は、経営者とはなにか、企業とはなにかを探ることにあると思います。しかし、現実活動している企業にとって、一定の利潤をあげることが社会的責任の第一歩であることは間違いありません。

経営のあり方については、依然として問題が残りますが、時代が変化しても、企業家の哲学や企業理念は変わってはいけません。外套は変えても肉体は変わらないように、基本的な理念は変わらない、変わってはいけません。

————— 「競争」から「共創」へ

では、企業理念とはなにか。それは、パネリストの言葉を借りれば、自己実現であり、従業員をはじめとする企業を取り巻く社会的な責任を果たすことです。

日本は大きな変革の時代を迎え、状況は国内の問題から国外の問題へと広がっています。私自身も、海外に進出することがすべて悪いとは思いません。進出しなければならぬ企業も当然あります。しかし、進出の背景には、企業理念があってしかるべきだと思うのです。

先ほどから「幸福」、「豊かさ」、「自己実現」という言葉が何度も出ていますが、これからは、産業や企業のしくみを変えざるをえないと思います。経営者も学者も行政も、新しいパラダイムを求めなくてはならない時代がきています。

これは私の持論ですが、これからは、勝ち負けの競争だけでなく、サービスなどの競争を含めて、ともに創り出す「共創」の時代が必ずくると思います。豊かさの追求には、メーカーと流通業者と消費者の三位一体のしくみが必要になる。企業家がこれをどう考えてゆくかは、これからの研究に引き継いでゆくべきだと思います。

本日はみなさま、どうもありがとうございました。

●経営問題研究委員会名簿

委員長

千田 哲朗 (株)ルシアン 代表取締役社長

副委員長

秋元 満 (株)京都銀行 代表取締役頭取

阿萬 英昭 日本新薬(株) 代表取締役社長

松風 定二 (株)松風 代表取締役社長

アドバイザー

柳原 範夫 京都産業大学経営学部 教授

担当幹事

上村多恵子 京南倉庫(株) 代表取締役社長

岡田 光雄 大盛證券(株) 代表取締役社長

北村陽次郎 イタリヤード(株) 代表取締役社長

水原 醇 水原司法書士・土地家屋調査士事務所 所長

委員

代表幹事

石田 隆一 (株)インダ 代表取締役社長

副代表幹事

内田 昌一 京都青果合同(株) 代表取締役社長

秋元 時男 環境計測(株) 代表取締役社長

浅井 健一 (株)京都厚生会 代表取締役社長

天池 尚三 (株)京都グランドホテル 代表取締役社長

天野 吉郎 (株)保健福祉センター 代表取締役社長

石間 淳夫 (株)玄妙庵 代表取締役社長

石見 三郎 ジスグランデ(株) 代表取締役社長

石山 通夫 京都みやこ信用金庫 専務理事

井上 六平 (株)井六園 代表取締役社長

今田 達 (株)同朋舎出版 代表取締役社長

入江 萬二 (株)日本長期信用銀行 京都支店 支店長

入山 信造 日本新薬(株) 相談役

岩見 宜春 内外テクニカ(株) 代表取締役

植松 明 (株)滋賀銀行 京都支店 取締役支店長

浦瀬 一郎 (株)ウラセ 代表取締役社長

江阪 寛治 コテラ(株) 代表取締役社長

江守 琢真 江守石油(株) 代表取締役社長

大藪 久雄 (株)増田組 代表取締役社長

岡田 忠治 (株)たち吉 代表取締役社長

岡野 益巳 (株)岡野組 代表取締役社長

岡村 博 (株)ウエダ本社 代表取締役会長

岡本 泰一 (株)いろは旅館 代表取締役社長

尾崎 欣哉 尾崎織マーク(株) 代表取締役社長

貝谷 嘉彦 ソニー生命保険(株) 京都支社 支社長

影近 實 影近設備工業(株) 代表取締役社長

加藤 省吾* (株)インダ 情報システム室室長

加納 将資 (株)加納幸 代表取締役社長

河合 大介 河合美術織物(株) 代表取締役社長

川口賢次郎 (株)市金工業社 専務取締役

川島 啓一 三和梱包運輸(株) 代表取締役社長

岸場 敏弘* (株)インダ 総務部秘書室室長

北尾 哲郎 日東薬品工業(株) 代表取締役社長

木津谷文吾 関西電力(株) 京都支店 支店長

木下 信義 モリカワ商事(株) 代表取締役会長

久保 智暉 久保商事(株) 代表取締役社長

栗原 伸治 中信興産(株) 代表取締役社長

小島 久寿 (株)小島製作所 代表取締役社長

小谷真由美 (株)ユーシン精機 取締役副社長

児玉 博行 (株)社団法人陵会 大原記念病院 理事長

小原 勉 (株)工進 代表取締役社長

小松 新 日新電機(株) 代表取締役会長

小松 孝之 大阪ガス(株) 理事
京滋地区支配人

小山 俊美 (株)丸久小山園 専務取締役

阪本忠一郎 サカレン(株) 代表取締役社長

佐治 政子 (株)下鴨茶寮 代表取締役社長

佐竹 幸始 (株)美濃吉 代表取締役社長

佐藤みを子 (株)さとう 代表取締役社長

佐野 滋治 佐野絹織(株) 代表取締役社長

澤田 宗吾 (株)家具のサワダ 代表取締役会長

三大寺隆繁 (株)三星電機製作所 代表取締役社長

陣川 公平 オムロン(株) 代表取締役副社長

菅原 政夫	菅原繊維工業(株)	代表取締役社長
杉元 正規	(株)フジタ 京都支店	支 店 長
関 盛行	大盛証券(株)	監 査 役
高木 禎二	(株)テスバック	代表取締役社長
高部 聡文	(株)京都共栄銀行	代表取締役専務
瀧井 傳一	タキイ種苗(株)	代表取締役社長
竹内 正興	ジャパリスマシナリ(株)	代表取締役専務
竹中 一雄	(株)石坪	代表取締役社長
田崎 央	綾部理想都(株)	代表取締役社長
田島 忠夫	田島産業(株)	代表取締役社長
建野 晃毅	エスティー(株)	代表取締役社長
田中 祥夫	田中金整理工業(株)	代表取締役会長
谷口 泰義	(株)西京コクヨ	代表取締役社長
谷村 紘一	谷村実業(株)	代表取締役社長
千草 捷	京都丸紅(株)	代表取締役社長
次田 博一	次田(株)	代表取締役社長
筑柴善治郎	(株)平安建材商会	代表取締役会長
津田佐兵衛	(株)井筒ハッ橋本舗	代表取締役会長
常田 滋彌	壽工業(株)	相 談 役
鳥本 久藏	(株)ルナール	代表取締役社長
中川 敬	(株)東京銀行 京都支店	支 店 長
半井 隆利	ナカライテスク(株)	代表取締役社長
西村 猛	(監)トーマツ	公 認 会 計 士
西村 俊雄	スター(株)	代表取締役社長
西山豊太郎	西山(株)	代表取締役社長
服部 正夫	(株)以和貴	常 務 取 締 役
濱中 高一	橋立開発(株)	代表取締役社長
平井 義久	(株)京つけもの西利	代表取締役社長
福井 淳藏	(株)福井善四郎本店	代表取締役社長
福永 晃三	(株)フクナガ・リプトン	代表取締役社長
藤田 進	(株)フジサンオート	代表取締役社長
藤井 久嗣	(株)藤井大丸	代表取締役社長
鮎子田昭司	TOK AMENITY GROUP	代 表
古川 隆三	(株)渡月亭	代表取締役社長
堀 博久	ホリケン(株)	代表取締役社長
堀尾 隆	からふね屋珈琲(株)	代表取締役社長
前田豊三郎	(株)マエダ	代表取締役社長

松居紘一郎	(株)星久	代表取締役社長
松井 外吉	(株)大同建設	代表取締役社長
松居 正和	松居産業(株)	代表取締役社長
松芝 政雄	都証券(株)	代表取締役会長
松本 幸一	(株)藤木工務店 京都支店	取 締 役 京 都 支 店 担 当
水野 訓康	中央(監) 京都事務所	代 表 社 員
美濃 真人	竹菱電機(株)	代表取締役会長
宮井 欣二	宮井(株)	代表取締役社長
村井 眞澄	(株)淡交社	取 締 役 相 談 役
山内 信輝	(株)灰孝本店	取 締 役 副 社 長
山河 豊	アテナ商事(株)	代表取締役社長
山下 英雄	(有)薬師庵	代表取締役社長
山田 昌次	花豊造園(株)	代表取締役社長
山中 秀男	(株)大丸京都店	取 締 役 店 長
山本 彰彦	(株)山本仁商店	代表取締役社長
山本 康弘	トウジ工業(株)	代表取締役社長
吉川 五郎	(株)京都西川	常 務 取 締 役
吉澤 康雄	(株)クロバー	代表取締役社長
吉田 香織	YEA国際学院	専 務 取 締 役
吉田幸次郎	(株)美濃幸	代表取締役社長
吉田總一郎	吉田商事(株)	代表取締役会長
吉田 忠嗣	吉忠(株)	代表取締役社長
吉田 宣雄	(株)吉田喜	代表取締役社長
吉村 公一	吉村建設工業(株)	代 表 取 締 役
若林 誠郎	(株)京都近鉄百貨店	代表取締役会長
若林 靖博	(株)若林佛具製作所	代表取締役社長
脇田 周輔	ロンシャン(株)	代表取締役会長

事務局

藤本 圭司	(社)京都経済同友会	常 任 幹 事 ・ 事 務 局 長
濱野 正人	(社)京都経済同友会	事 務 局 次 長
田中 紀子	(社)京都経済同友会	事 務 局 員

合計 128名
平成7年3月現在

期中での途中退会者は退会時役職（＊印は準会員）

●経営問題研究委員会の活動状況

■平成5年度

7月29日(木) 第1回委員会
「新しい時代の経営理念と企業の行動原理について」
49名出席 京都グランドホテル

10月18日(月) 第2回委員会 (バズセッション)
「国際化の中、これからの企業の行動原理を探る」
27名出席 京都グランドホテル

11月29日(月) 第3回委員会 (バズセッション)
「企業理念を自社の具体的な経営の中にどのように
活かしているか(活かそうとしているか)」
27名出席 京都グランドホテル

1月26日(水) 第4回委員会 (分科会討議)
「21世紀の経営のあり方(資本・経営・労働・
生産技術・市場)について」
32名出席 京都ブライトンホテル

■平成6年度

5月12日(木) 第5回委員会
「法制度の行方について
——株式代表訴訟法、P L 法、社外監査役制度など」
◆講師
野々山 宏 氏 河原町法律事務所 弁護士
25名出席 京都グランドホテル

6月30日(木) 第6回委員会
「雇用慣行への誤解」
◆講師
小池 和男 氏 法政大学経営学部 教授
28名出席 京都グランドホテル

7月27日(水) 第7回委員会
「日本株式会社の昭和史」
◆講師
岡崎 哲二 氏 東京大学経済学部 助教授
55名出席 京都ブライトンホテル

9月26日(月) 第8回委員会
「京都のこれからの産業構造と財政一般について」
◆講師
内田 俊一 氏 京都市 助役
小濱 本一 氏 京都市 理財局長
29名出席 京都グランドホテル

11月7日(月) 第9回委員会
「ドイツ企業に学ぶ経営戦略」
◆講師
近藤 一仁 氏 (株)一吉証券経済研究所 常務取締役
30名出席 京都グランドホテル

2月15日(水) 第10回委員会 (パネルディスカッション)
「新しい時代の企業経営(企業の行動原理)は
いかにあるべきか」

◆コメンテーター
柳原 範夫 氏 京都産業大学経営学部 教授
◆ゲストパネリスト
太田 房江 氏 近畿通商産業局 総務企画部長
西田 芳克 氏 日本IBM(株) 取締役
西日本システム事業本部長
吉田 謙二 氏 同志社大学文学部 教授
◆委員会パネリスト
北村陽次郎 氏 イタリアード(株) 代表取締役社長
経営問題研究委員会 担当幹事
67名出席 京都グランドホテル

スタッフ会議

■平成5年度

6月4日(金) 第1回スタッフ会議
6名出席 (株)ルシアン

6月30日(水) 第2回スタッフ会議
9名出席 同友会事務局

12月21日(火) 第3回スタッフ会議
7名出席 同友会事務局

■平成6年度

8月31日(水) 第4回スタッフ会議
9名出席 同友会事務局

21世紀を見すえた企業経営のパラダイムを探る

転換期にある日本型経済システムを検証する

社団法人 京都経済同友会
経営問題研究委員会

1995年 9 月発行

発 行▷社団法人京都経済同友会
京都市中京区烏丸通夷川上ル
京都商工会議所ビル 5 階 〒604
TEL 075-222-0881(代)

制作協力▷京都通信社

表紙装丁▷スタジオ・トラミーケ

印 字▷(株)田伸舎

印 刷▷(有)市蔵図書印刷

21世紀を見すえた企業経営のパラダイムを探る 転換期にある日本型経済システムを検証する

発行 ● 社団法人京都経済同友会 経営問題研究委員会

京都市中京区烏丸通夷川上ル 京都商工会議所ビル5階 〒604 TEL 075-222-0881代

発行日 ● 1995年9月 制作協力 ● 京都通信社 表紙装丁 ● スタジオ・トラミーケ 印字 ● 株田伸舎 印刷 ● 徇市蔵図書印刷

