

第五章 市場主義への回答〔一九九五～二〇〇二年度〕

経済同友会創立50周年記念会員懇親会
（1996年4月24日）



会員懇親会に橋本龍太郎首相を招く。
左は牛尾治朗代表幹事
（1997年7月24日）



第15回民間経済団体国際会議で挨拶する皇太子殿下。中央は茂木友三郎副代表幹事、隣は、小林陽太郎代表幹事
（2001年11月15日、16日）

世界経済フォーラム（WEF）2002年
年次総会（テロを受けニューヨークで開催）
セッション前に対談するマハティール・マレーシア首相と小林陽太郎代表幹事
（2002年1月31日～2月4日）



【概観】

冷戦終結後、数年の経済混乱を経て、市場経済という大波が旧共産圏を含む世界を席卷した。東西の壁が崩れた結果、経済はグローバル化し、市場は一体化した。そして、IT技術の浸透に伴って一体化の動きは加速していった。

一九九五年四月、代表幹事に選出された牛尾治朗は、日本の経済システムを、透明かつ、先進諸国と共通のルールによって運営される市場経済に転換させることが望ましいとする立場を明確に示した。九七年一月に発表した『市場主義宣言』では、「市場を最も重視すべき拠り所とする企業行動の確立」を謳っている。企業が社会倫理に反した行動を行えば、市場がペナルティを科すため、市場主義を徹底することによって社会性が達成されるという市場観である。

岡崎哲二氏他の『戦後日本経済と経済同友会』（岩波書店）によれば、「経済同友会は利潤最大化というアングロ・サクソンの企業目的よりもむしろ非経済的・非市場的側面における『企業の社会的責任』を強調してきた」。創立当初に「資本と経営の分離」、『経営者と資本家の受託関係の解除』による『企業経営の民主化』を核とする修正資本主義構想を打ち出したことによって当時の人々に強い印象を与えた」が、半世紀を経て、牛尾新

代表幹事が示したベクトルは、「同友会にとって一つの歴史の終わり、新しい歴史の始まりを象徴する」ものであったという。

市場主義が幅を利かせるポーターレスの世の中で、経済同友会は何をすべきか。新代表幹事は『経済同友』九六年五月号で、「大きなアジアという新しい部隊を後ろに抱えて、ポーターレスな世界に生きていく時に、同友会には、日本の中の前衛的経済団体の役割のみならず、アジアの経済リーダーとして、アジア経済や日本経済をどう設定していくかという役割」も担うと説明した。

しかし、世界が変化した、という認識そのものが日本は甘かった。市場主義は、そう簡単には日本社会に浸透しない。一方で、「ロシアや中国が、グローバルな市場経済にインテグレートされてきた。いまのデフレ現象は、そういう世界的な供給過剰構造が引き起こしたともいえる」（『経済同友』〇三年一月号で青木昌彦スタンフォード大学教授）状況になった。日本経済もデフレの泥沼に漬かっていき、金融機関は不良債権、企業は過剰な債務の処理に明け暮れた。

九六年一月に橋本龍太郎政権が発足すると、財政、社会保障、教育などの六大改革を断行した。九八年四月からの日本版ビッグバンの開始も打ち出した。経済同友会も橋本改革を積極支持し、改革を先導する提言を発していく。

例えば、九七年四月二三日に品川正治財政・税制委員長がまとめた提言『戦後日本システムの総決算―いまこそ、わが国財政の新たなグラウンド・デザインを描き上げよ』は、「結果の平等にこだわる姿勢を改め、機会の均等の実現を基本とする」とともに、『真の弱者』を峻別し、国民各層の中に無意識のうちに定着している歳入・歳

出両面の膨大な既得権を排除しなければならない」と主張して、「一切の聖域なき歳出削減」を訴えた。

しかし、橋本改革が進行中の九七年一月、日本を震撼させた金融機関の大型連続破綻が起きた。

九七年一月三日に三洋証券が破綻すると、北海道拓殖銀行、山一證券が続いた。経済同友会は、バブル崩壊後のしばらくの間、自助努力を中心にした金融再生を主張していたが、金融システムそのものの安定が脅かされる事態になって、「兵力投入には全力で当てる必要がある」と公的資金導入を基軸とした断固たる方法をとるべきだ」（二月一日の会見で轉法輪奏副代表幹事）と声を強めた。

日本の金融システム不安と時を重ねて、アジアで通貨・経済危機が発生した。香港市場が暴落する中、九七年一〇月に開かれた第二三回「日本・ASEAN経営者会議」は、当初のテーマを急遽変更して、危機対応への道を探った。

危機に直面して、アジア勢からは、市場主義をひた走る英・米に対する反発が噴出した。皮肉にも、米国からもアジアからも「パッシング」される傾向が強まっていた日本の存在が、見直される結果になった。

九九年四月に就任した小林陽太郎代表幹事は、『市場主義宣言』から、さらにその先の市場の姿を求めた。就任挨拶の『市場主義宣言を超えて』では、企業のガバナンスにおいて、「市場性」と「社会性」の双方が重要であり、これを調和させる必要性があるという考え方を示した。二〇〇〇年二月に発表した『二十一世紀宣言』では、「市場そのものを『経済性』のみならず『社会性』『人間性』も含めて評価する市場へと進化させるよう、企業として努力する必要がある」とした。市場主義を徹底させることで社会性を達成するのではなく、市場に「社会性」を組み込む、という考え方である。

○三年三月に発表した第一五回企業白書『市場の進化』と社会的責任経営』では、欧州視察も踏まえ、CSR（企業の社会的責任）の浸透を訴えた。CSRは、「コスト」ではなく、将来および長期的な利益創出に結びつく「投資」として事業の中核に位置づけるものであり、企業の持続的發展や競争力向上に資する取り組みとして実践することを提案した。

さらに、これを担保する仕組みとして、業務執行と経営監督の分離、コンプライアンス体制の構築など、コーポレート・ガバナンスの確立を求めた。

○一年四月、小泉純一郎政権が登場した。「改革なくして成長なし」と叫ぶ首相を、経済同友会は橋本改革以上に支援する。計八本をシリーズにした『小泉内閣への提言』を同年八月から十一月にかけて矢継ぎ早に発表していく。首相が改革の本丸としていた郵政改革でも、経済同友会は「公社を経ない民営化」を主張し、先導的な活動を続けた。

国民の大きな期待を集めた小泉政権に対しても、二年目、三年目になると、経済同友会は二つのことに頭を悩ませる。一つは、小泉改革のスピードが遅く、改革の具体像が見えてこないことであつた。経済同友会のメンバーは、スイスでの世界経済フォーラム（WEF）年次総会（ダボス会議）などで改革に対する海外の目が次第に厳しくなっていることを実感した。

もう一つは、国内や経済同友会内に景気優先を叫ぶ声が出てきたことである。○二年三月の月例経済報告で、政府は「緩やかなデフレ傾向にある」と、戦後初のデフレに突入したことをようやくよく認めた。だが、バブル崩壊以降、その存在が指摘され続けたデフレに対する世間一般の危機感、政府の見解や経済同友会幹部の認識以上

に大きかった。

こうした中、○三年四月に迫ったペイオフの全面解禁について、経済同友会は予定通りの完全実施を主張するが、○二年九月の『景気定点観測アンケート調査結果』での各地の経済同友会代表幹事の回答は、「見直すべき」（五二％）が、「解禁賛成」（三九％）を上回る結果になった。結局、この問題は、○二年九月三〇日の内閣改造で金融相も兼任した竹中平蔵氏が、○四年度末までに主要銀行の不良債権比率を半減させる金融再生プログラムを掲げる一方で、金融システムを守る最後の砦としてペイオフ実施を凍結する道を選択した。

このように「改革の実行」とともに、「改革による余波への配慮」が強く要求される時代を迎え、経済同友会も時宜を得た提言をしていく。その象徴が雇用に関する提言で、シリーズになった『小泉内閣への提言』でも、第一弾には迷うことなく「雇用のセーフティネット」を持つてきた。提言は、単に失業者の生活を支える内容ではない。雇用のミスマッチ解消に向け、雇用の流動化や再就職支援のためのスキルアップなどに重点を置いた。つまり、「後ろ向きのリストラでなく、雇用機会の創造につなげるリストラの第二段階」（二〇〇〇年年頭見解）を目指した主張で、常に前向きな経済同友会の姿勢がここにも表れた。

こうした主張は、経済同友会にとっては、改革と景気低迷の板挟みにあった「苦渋の選択」ではなく、「普通の行動」だったのかもしれない。経済同友会のDNAには、前向きに「社会との調和」を図る志向が組み込まれているからだ。振り返れば、牛尾代表幹事の就任挨拶『二一世紀へのアクション・プログラム』でも、世界共通の新しい市場ルールに変えていく過程で「市場経済と民主主義が共存するためのサブ・システムを考える」必要に言及している。

○二年五月に経済団体連合会（経団連）と日本経営者団体連盟（日経連）が統合し、日本経済団体連合会（経団連）となった。合併話は二年前から表面化し、財界再編ムードが盛り上がる中、経済同友会も内外から存在意義と価値を問われる時期が続いた。この「時間帯」に小林代表幹事が検討してきたのが、先に触れた『二世紀宣言』であった。

小林代表幹事は○一年の『経済同友』一月号と四月号で、こう述べている。「宣言を出すことは一年以上前にはつきりしていたわけで、同友会の内外で様々な期待があったと思う。外部の場合には、時期を同じくして経団連と日経連の統合が話題になっていたので、同友会が今後、どうなっていくのか、非常に関心が高かった。内部については、今後何をしていくかということが宣言の中で示されるに違いないということが大きな関心だったと思う」（四月号）、「宣言は設立趣意書がそうであるように、五〇年経っても、またいつの時代においても普遍的でなければならぬ我々のあり方を再定義したものだ」（一月号）。

『二世紀宣言』は、当時の経済同友会の「内」と「外」に対する回答ともいえた。

一 企業統治の指針

九五年四月二七日の通常総会で選出された牛尾治朗新代表幹事は就任挨拶『二世紀へのアクション・プログラム』の中で、「我々には新しい流れに対応する日本の枠組みを作り、一国繁栄主義を超えて世界の責任を分担

することが求められている」と発言した。

まず、「冷戦終了後は、世界に市場経済のルールをどのように広めていくかという『グローバル・インテグレーション』が大きなテーマになっている」と説明し、日本外交も「流動する世界の政治・経済地図への明確な展望を持ち、対処療法から脱皮しなければならない」と主張する。具体的にどのような行動が必要になるのか。「日本が持っているハイテク技術、商品化および生産能力、サービス・ネットワーク、さらに情報や知識・経験をも、日本のためでなく、地球規模でどのように活かし、貢献していけるかを考えるべきだ」とダイナミックな視点を披露している。

一方で、日本は二一世紀にかけて、低成長の成熟時代に入り、高齢化社会、デフレ経済に変わっていくと予測、こうした変化に対応するため、「市場の再設計」が必要になる、とした。再設計には、①規制を撤廃して市場の機能を回復する、②国境を越え世界共通の新しい市場ルールにする、③市場経済と民主主義が共存するためのサブ・システムを考える——の三つの側面を指摘した。

②に関しては、「ルールや諸制度は透明であることはもちろん、できるだけ先進諸国と共通化し、常に国境を越えた活動ができるようにしなければならない」と説明している。

興味深いのは③で、「市場経済原理が機能するようになれば、効率を求めるあまり、市場ルールが市民社会の参加を阻害していないか、自由な企業競争のため、公正さが損なわれていないか、という懸念が生まれる」と指摘した。だからこそ、サブ・システムやサブ・ルールのビルト・インが必要だとしている。

牛尾代表幹事の挨拶で最も注目されたのは、「一国繁栄主義からの脱却」と「先進諸国と共通化したルール作りと企業活動」の二点であった。前者については、九五年五月三一日の新聞に掲載された牛尾代表幹事の寄稿文が分かりやすい。

「冷戦時代は西側におけるセントラル・マーケット（中核市場）の役目をアメリカが一手に引き受けた。外交優先の世界戦略のために、結果として内政が犠牲となるアメリカの姿を、日本はよく知っているはずである」「日本が避けて通れないのは、一国繁栄主義との決別である。具体的には、アジア太平洋地域の繁栄に協力するために、経営、生産、技術の援助に加え、消費者として、その成果を受け止める中核市場の役割を果たすことだ」とした上で、五年間で貿易黒字を半減、アジアからの輸入を三倍にする目標を掲げた。

一方、後者について牛尾代表幹事は、『経済同友』九六年五月号で、「日本が高度成長を果たすまでの戦略的手段として、アメリカだけを窓口にした管理型市場経済と戦略的産業政策が大きな役割を果たし、他の先進国の三倍ぐらいのスピードで成長した。三倍のスピードで成長したことは、国民の閉鎖性、内向性を強めた、というマイナス面も大きくした。これをどう取り戻すかは、一度、やや極端に市場経済に振る必要があると思う。振ってから、今度はどの部分をもう一度、日本型に調整するか、という問題が七、八年後に起こってくるだろう」と発言している。

経済同友会は、市場主義経済に対応した経営について、速水優代表幹事時代から、相当な時間をかけ研究してきた。九三年度通常総会での速水代表幹事所見でも「日本的システムの行き詰まり」を指摘し、世界的な市場経

済化の流れの中での日本の経営の見直しを求めた。その後、経済システム再検討の動きは本格化し、関連する提言等は、主だったものだけでも二〇件に上る。この動きは、企業経営の存立基盤にかかわる企業の統治にも及び、九四年一月発表の第一回企業白書『変革期の企業経営者―新時代を切り拓く気概と行動』（中村金夫企業動向研究会座長）で、フレキシブルな安定的雇用制度や株主重視などを柱とする「新しいコーポレート・ガバナンス」が提起された。

この白書をまとめた企業動向研究会は、九二年九月の初会合以降、「二一世紀に向かって企業経営者のプリンシプルを作ろう」と検討を重ねていた。この研究会の議論の中で注目されたのが、九四年二月に東京ベイヒルトンで開催された、いわゆる「舞浜会議」である。

出席していた今井敬副代表幹事と宮内義彦幹事が、企業統治のあり方、つまり、コーポレート・ガバナンスを語る上で避けて通れない「雇用」と「株主価値」をめぐって激論を交わした。○七年五月一九日の新聞報道に具体的な発言が掲載されている。

宮内「企業は株主にどれだけ報いるかだ。雇用や国のあり方まで経営者が考える必要はない」

今井「我々は、そんなつもりでやってきたんじゃない」

品川正治・牛尾治朗編による『日本企業のコーポレート・ガバナンスを問う』（商事法務研究会）は、企業動向研究会を主宰した中村金夫が逝去してから一年余り経って「追悼書籍」として出版された。この中で、今井は、「日本の加工組立産業を日本で支えてきている会社と、グローバルに事業を展開している会社とで考え方が違ってくるのは当然なのです。グローバル展開の経営者は、とにかく資本のリターンを求めることが大事であっ

て、雇用は政府が考えればよいというように考えるのは、これはしようがないのです。私も彼の立場なら同じことを言うかもしれないし、彼も私の立場なら私と同じことを言うかもしれない。両方とも間違つてはいないので」と説明している。市場主義経営に関する議論の出発点として、「今井＝宮内論争」を記憶する経済人は多い。

『中村研究会』の成果は、白書に注ぎ込まれた。この白書について、品川と牛尾は、「日本でコーポレート・ガバナンスを正面から打ち出した公式文書は、これが恐らく最初」と位置づけている。内容を見ると、新時代のガバナンスの姿について、顧客・従業員・株主・取引先等はもちろん、国際社会までを含めたすべてのステーク・ホルダーズの支持に支えられ、相互信頼関係を維持・強化することが大事であるとした。

この白書では、ステーク・ホルダーズ間の優位性について明確には言及していないが、対株主では、「情報の開示などあらゆる機会・手段を通じて、株主との対話を深め、理解・納得を得ていくこと」「低下傾向にあるROE（株主資本利益率）の向上に努めること」「自社の将来についての具体的プランと手順を示すこと」などで、株主の理解と信頼を得られるはず、と株主重視の姿勢を明確に示している。

白書のベースになったアンケートでは、「市場ルールの国際的標準化を図るべき」か、「各国・地域の独自性を尊重すべき」かを聞いたところ、それぞれ五〇・九%、二八・七%と、前者が過半数を占めた。

アングロ・サクソン型

中村研究会の白書の流れをくむように、牛尾代表幹事就任後も、企業統治に関する検討を重ねていく。

九六年年頭見解『日本再生への経営者の行動指針』では、市場を再設計するために次の五つの課題を提起した。

一、規制撤廃・緩和により市場の範囲を拡大する。

一、市場の透明性を高め、国際的に通用する市場のルールに改める。

一、創造性溢れる企業家の積極果敢な活動を歓迎し、敗者には復活の機会が確保される市場を創る。

一、経済政策とは峻別して、市場への参加が制約された「真の弱者」への社会政策を構築する。

一、公正かつ自由な競争を維持、促進するための市場監視の諸制度を確立する。

「我々が行動する舞台である市場は、今やグローバルな拡がりをもっており、もはや仲間内のルール、ローカルなルールによる行動は許されない」という認識があった。その上で、透明で開かれた信頼される市場の確立のため、国際的な会計基準に則った会計情報の開示と積極的な企業情報の開示を提案した。

さらに規制緩和では、「民・民規制」にスポットを当て、自身の問題として参入抑制的、価格硬直的な効果を持つている業界の慣行や規制を撤廃するよう主張した。

九六年四月二四日の経済同友会創立五〇周年を迎えた通常総会では、牛尾代表幹事所見『新しい「市場」の創造——二一世紀への我々の決意』が発表された。明確なルールと厳正な遵守に基づいて運営される「市場」の重要性を指摘しており、政府の裁量や業界の慣習といった「人治」ではなく、「法治」に基づく信頼される市場経済の確立を訴えた。自由で公正な競争ができる「市場」にするには、インサイダーを作らないことが必要で、政・業すべての組織をオープンなものにすべき、と主張した。

九六年五月二二日に企業動向研究会（宮内義彦座長）がまとめた第一二回企業白書『日本企業の経営構造改革——コーポレート・ガバナンスの観点を踏まえた取締役会と監査役会のあり方』は、ステーク・ホルダーズの問題

に取り組んだ前回白書から、さらに一歩進め、企業の意味決定システムに踏み込んでいる。現状について、「経営トップに戦略決定と事業執行の権限と責任が集中し、トップが間違えたとすべて間違えを内包している」と指摘した。取締役の大半も社内昇格者で上級役員からの独立性を期待しにくい、取締役のほとんどが執行役員で担当の利益・保身を優先しがち、といった問題点を挙げた。

その上で、改革策として、①株主から経営を委託された存在としての取締役の意識を、株主の利害と連動させるため、ストック・オプション制度を導入する、②取締役会の中で経営戦略と業務執行に関する協議を分離、双方の機能を高める、③取締役総数の少なくとも一割以上の社外取締役を導入する、④経営経験者などを社外監査役に登用する——などを提案している。

一方で、九六年四月五日に企業経営委員会（浜田広委員長）が発表した『新たな時代における日本企業の意味決定のあり方―「戦略開拓経営」への企業革新』は、経営者に意識改革を迫る提言で、従来の経営者は戦略的決定とオペレーションの仕事が混在していて、後者に時間がかかっていたと分析した。そこで、前者に傾注し、しかも「アーリー・デイジジョン」を下し、その後も経過を見ながら素早く修正できる「アーリー・チェンジ」が必要になると指摘している。

ところで、先ほどから登場している、市場経済時代に不可欠な企業統治である「コーポレート・ガバナンス」に関しては、従来、次の二形態が指摘されてきた。

▽アングロ・サクソン型Ⅱ株主利益を大切にすれば労働者の利益にもなるという思想で、資本市場を中心に株主導の統治が行われている。

▽ライン型Ⅱ労働者の利益を守れば株主利益にもなるという考え方が中心。

『経済同友』九六年五月号で牛尾代表幹事は、「アングロ・サクソン型の市場経済は『効率』と『自由』という概念で捉えられるが、『効率』に対しては『参加』、『自由』に対しては『公平』という概念がある。北欧は『参加』と『公平』を大事にしている市場経済だ。日本はどこに入るのか」「私はアングロ・サクソン型の経済原理を七〇%ぐらいの内容とした市場経済論理を日本に持ち込むことが、ただ一つ共存する道になるのではないかと思う」と述べている。

さらに、「コーポレート・ガバナンス」と「ROE重視の経営」の間には、どんな関係があるのか。『経済同友』九七年一月号で宮内義彦副代表幹事が説明している。

「コーポレート・ガバナンスと、アメリカの企業目的、つまりROE経営を分けて考える必要がある。コーポレート・ガバナンスをきちんとするのは企業の本質的な問題だ。それに対してROE経営は、ちょっと危ないと思っている。その二つがイコールになって『アングロ・アメリカン・スタンダード』とされて、これに乗らないと大変なことになると言われているが、例えば、米金利が急騰したら、ニューヨーク株式は暴落してアメリカの誇りのROE経営はズタズタになる。ズタズタになった時に、それならコーポレート・ガバナンスもどうでもいいや、になると、非常にまずいことになる。そこは分けて考えた方がいい」。

市場主義宣言

この時代、なぜ、個々の企業に経営改革が必要だと指摘されるようになったのか。その背景には、グローバリ

ゼーションの進展がある。東西の壁が崩れ、中国の開放路線も定着した。アジア各国も急発展して世界経済は大競争時代に入った。一方で、金融面での自由化・国際化も加速して資金移動が活発化した。高い格付けさえあれば、低利子の資金を調達でき、高収益を上げられることから、自然と企業は市場を意識し、株主に応える企業統治に気を配るようになった。さらに、激しい環境変化の中で、日本は長期不況から抜け出せず、経済システムの行き詰まりが指摘され、日本の経営の見直しが求められていた。

グローバルイズムへの経営者の関心は高く、九八年一月に実施した会員意識調査でも、経済同友会の基本主張として支持されたテーマの一位、二位が「グローバルイズム」(五六・一%)、「市場主義・競争原理」(四〇・八%)で、「自由主義」(一一・二%)、「公正・フェア・平等」(二〇・八%)を引き離している。

もちろん、市場経済という大波に対応していくためには、個々の企業の経営改革だけでは不十分で、社会全体の旧態依然とした仕組みを変えていく、つまり構造改革の実現が不可欠になる。そこで、経済同友会は構造改革の全体像ともいえる提言を九七年一月九日に発表した。『市場主義宣言—二一世紀へのアクション・プログラム』(水口弘一諮問委員長)である。

『市場主義宣言』ではまず、構造改革が必要な理由について、「世界的な規模で経済構造改革が進展しており、欧米諸国の改革努力は八〇年代以降、加速している。すでに出発点で出遅れたわが国が、二一世紀に豊かな国民生活を確保し、世界の中で尊敬され、信頼される地位を保護するためには、今議論されている以上のスピードが必要である」と説明した。

その二一世紀の経済社会は、①市場機能の発揮とルールの重視、②個人・企業・市場の役割分担の再確認(政

府は、市場活動への直接関与を避け、事後的監視に徹するとともに、真の社会的弱者の救済、社会的に許容される限度を超える所得格差の解消など、市場の外で問題解決を図ることが役割)、③グローバル化の視点(真の空洞化の危機はわが国が世界から見向きをされなくなることである)——という三つの基本理念が根付いていることを必要とした。

こうした社会を築くために二〇〇〇年までにあらゆる制度基盤を完備することを目標としたタイムスケジュールを組むべきだ、と主張している。

『市場主義宣言』が発表された当時は、村山富市内閣の後を受けた橋本首相が九六年一月七日、三年三カ月ぶりの自民党単独の第二次内閣を発足させたばかり、というタイミングだった。橋本政権は構造改革に向けて、行政改革会議の発足や、行政・財政・金融システム・経済構造・社会保障・教育の六分野の構造改革などを打ち出した。『市場主義宣言』も橋本改革を「歓迎し、積極的に支持する」と表明した。宣言に盛り込まれた具体的な行動計画の中にも橋本政権の試みをバックアップするような施策が組み込まれている。

例えば、財政改革をめぐるのは、長期の景気低迷を背景に九五年一月に武村正義大蔵相が「財政危機宣言」を出していたが、『市場主義宣言』は、〇五年までに国と地方を含めた財政赤字額をGDP比三%以内に抑える、という政府目標の前倒し実施を求めた。そのための策として、

- 一、トップダウンで政策の優先順位を定め、予算総額を設定。
- 一、九八年度から五年にわたり、既存歳出を前年度比五%削減、新規分を二%認めてスクラップ&ビルドを実施。
- 一、〇二年度までの公共事業費総額を三割削減。

一、公的年金はナショナル・ミニマムを保障、財源を税に。

一、郵便貯金（郵貯）・簡易保険（簡保）は民営化を含め経営形態を再検討。

一、経過措置として個別財投機関債の発行で市場原理を導入。

——などを提案した。

一方で、財政の肥大化とともに経済活動の非効率性が、高価格・高コスト構造を定着させ、企業活動や国民生活を圧迫していると指摘した。物価を下げる取り組みとして、①GDPに占める政府規制分野を現状の四割から一割以下にする、②新規参入は登録制を原則に、③需給調整条項の全廃、④公共料金の総括原価方式の見直し、⑤業務分野規制の撤廃、⑥独禁法の適用除外制度の見直し、⑦「民・民規制」の撤廃——を列挙した。

経済同友会が積極的に推進するコーポレート・ガバナンス関連では、「経営選択の自由度を高める」施策として、①純粋持ち株会社の解禁、②企業合併審査の判断基準の透明性確保、③年度中に合併規定を簡素化、④一般企業にもストック・オプション制の浸透を可能に、⑤九七年度中に裁量労働の適用範囲を拡大——なども指摘している。

企業に対しても「市場を最も重視すべき拠り所とする企業行動の確立」を求めており、①簿価から時価主義への移行、②非合理的な商慣行の見直し、③取締役の割以上を「社外」に、④社内ローカル・ルールを判断基準にしない、⑤専門職・契約制など多様な雇用形態を提供、⑥職務の内容と責任範囲の明確化で人事評価の透明性を向上、⑦能力と貢献にリンクした給与体系、⑧フリレンジ・ベネフィットの一部給与化——などを提案している。

九七年三月三十一日に開かれた「第一四回経済同友会シンポジウム」は、この『市場主義宣言』がテーマで、牛

尾代表幹事は挨拶の中で、「これは日本の市場経済を、多少の問題はありながらも当面はアングロ・サクソン型のフェアで効率的な民主主義、市場経済に大胆に変革していこうというものだ」と発言した。『市場主義宣言』を取りまとめた水口弘一諮問委員長（専務理事）も「このプログラムの中で非常に重要なのは経営者の役割で、特に重視したのがROEだ。日本は平均三〇〜四〇%だが、アメリカは二〇%で、グローバル・スタンダードという意味からも重要だ」と宣言の狙いを解説した。

一方で、企業法制委員会（橋本綱夫委員長）が『市場主義宣言』の発表とほぼ同時期の九七年一月二二日にまとめた『グローバル化に対応する企業法制の整備を目指して―民間主導の市場経済に向けた法制度と立法・司法の改革』は、九四年に施行された行政手続法に触れている。この法律を企業が活用し、行政指導に関して積極的に文書を要求するようになれば指導も減少する、と提案した。また、市場経済下では経済社会の専門化・複雑化を反映した民事紛争が増えるとの予想、民間企業の経営者や役職者、学識者などを「専門裁判官」として登用する制度を推奨した。

二 橋本改革を支援

九七年三月二七日に経済政策委員会（小林陽太郎委員長）が発表した提言『こうして日本を変える―日本経済の仕組みを変える具体策』では、橋本改革を支援する形で、「構造改革の一二のツボ」を紹介している。①予算

の歳出・歳入部門の分離、②郵貯・簡保の民営化と公的金融の原則民営化、③機関委任事務の原則廃止、④納税者番号制の導入——などで、こうした「ツボ」を押さえることで、改革後には「民主導の国」「開かれた国」「自由と自己責任の国」「技術で生きる国」「安心して暮らせる国」などが実現できるというデザインを描いている。

九七年四月二四日の通常総会で発表された牛尾代表幹事所見『民間活力を引き出す構造改革』も、橋本政権の六つの改革が念頭にあり、特に財政構造改革では、「財政赤字のつじつま合わせで解決できる域をはるかに越えている。古いグラランド・デザインの破棄を決意することから始めなければならない」と危機感を表明した。「国土の均衡ある発展」ではなく「個性ある地方の自立」に、「所得の均衡」ではなく「自立した市民が主役の社会」に、志向を転換することを主張した。

戦後システムの総決算

この代表幹事所見とベクトルは同じだが、鮮烈な表現で改革を迫ったのが、概観でも触れた財政・税制委員会の提言『戦後日本システムの総決算——いまこそ、わが国財政の新たなグラランド・デザインを描き上げよ』（九七年四月二三日発表）である。

日本のシステムを総ざらえて見直し、聖域のない歳出削減を訴えた委員会の考え方を、品川正治財政・税制委員長は四月幹事会でこう説明している。

「戦後日本の国家目標を転換する必要がある」と前置きした後で、「戦後の目標は官主導の経済大国の実現と、経済原理からは実現できない『国土の均衡ある発展』を図ることだった。経済大国は中産階級国家として、階級

社会のない形で作りたいたいという考え方で、官僚は民主主義以上に善政を敷けるのではないかといった情熱から、日本を再建しようとした。同友会の修正資本主義もその文脈の中にある。今までのシステムが果たしてきた役割は評価されてしかるべきだ。だが、中産階級国家を作るとは、財政・税制を駆使して所得移転を図ることだ。赤字財政の中で、そういう移転を行っていくことが可能なのか」「中央政府が『国土の均衡ある発展』を、我が任務と考えたために、住民自治の観点が育ってこなかった。均衡ある発展を大義名分として国家運営が行われた結果、日本の公共事業費は米国防費を抜いてしまった。公共事業関係の長期計画をさらに続けていくのか。転換しない限り、財政の問題は議論できない」。

予測されたことながら、提言は反響を呼んだ。翌五月の幹事会で牛尾代表幹事は「地方の同友会から『提言の考え方は困る。各方面から大変な圧力があり、東京とは別の団体で一緒ではない、と弁解している』という手紙を頂いた」と紹介した。六月幹事会でも牛尾代表幹事が「各地方自治体が地方の同友会も提言に賛同するのか、踏み絵を踏ませるようなことがあったようだ。そういう時には喜んで知事との対談に応じる旨を申し上げた」と報告している。

財投の情報公開要求

経済同友会は構造改革の全体像を描くだけでなく、改革を進める具体策について、分野ごとに研究を重ねていた。橋本改革が始まる前の九四年度に「公的部門の構造改革を考える委員会」を設置、委員会は「公的金融・財政投融資」「高速道路料金」「コメ」の三テーマに分けて検討してきた。

このうち、「公的金融・財政投融资」部門では情報公開をめぐり、九五年三月、大蔵省幹部を招いて意見交換を行った。財投計画（当初）は九五年度には四八・二兆円にも膨らみ、一般会計の六八％に達する規模であったが、轉法輪奏委員長は「実態が見えてこない」と、資金の流れなどに関する情報公開が不十分な点を指摘した。

同年七月二五日に委員会がまとめた提言『公的金融・財政投融资』の課題と見直しの方向』でも、財投計画について、「国会での厳しい審議を実質的に受けていない」「情報開示内容が不十分な上、会計処理基準も不統一なので適正性や効率性をチェックできない」「情報開示のない『子会社・孫会社』も設立、公的部門の領域・組織・人員を拡大している」「資金運用部から出口機関への貸し付けが超長期固定で、負担が国民に回される懸念がある」などの問題点を指摘した。

「民間以上」の情報開示や、統一的な会計処理基準の策定、監査法人か公認会計士による監査の義務づけ、さらには全分野・全機関の総点検を実施して、存在意義のないものの縮小・廃止などを主張した。

これに対して、大蔵省理財局は初のディスクロージャー冊子、『財投レポート九六』を公表した。

一〇月幹事会で牛尾代表幹事は、「同友会の提言が何らかの新しいステップを作ったことは前進だ」と、大蔵省の動きに一定の評価を下した。だが、『経済同友』九五年一二月号では、轉法輪委員長が「我々が求めているのは、ディスクローズの対象になっていない子機関、孫機関、民間への委託を加えた連結ベースで収支はどうなのか、といった点で、いくら年度別の資金配分の変遷や残高を示してもらっても、活動状況のディスクロージャーにはなっていない」と批判している。

この委員会は、翌九六年七月二三日に『公的金融・財政投融资』の改革に向けて』を発表した。前年の提言

から一歩進め、財投の入り口・出口機関の改革に踏み込んだ提言で、入り口機関（郵貯など）は独自判断による市場での資金運用を拡大すること、出口機関は政府保証がない個別財投機関債を発行することなどで、市場メカニズムを導入すべきだとしている。郵貯・簡保の経営形態の再検討も「当然、視野に入ってくる」としている。

この提言案を審議した七月幹事会では、轉法輪委員長が財投機関債について、「歴史的使命を終えた機関や、大赤字になっている官営事業は誰も債券を買わないので自然と淘汰されていく」と狙いを説明した。

轉法輪委員長は『経済同友』九六年一二月号で、特殊法人・公益法人の問題点について、「九二の官業ともいえる特殊法人のうち、財投に関連しているものが四一ある。これらはディスクロージャーと国会・国民の審議の目を逃れている。一方の公益法人は、もともと慈善などを目的に民間が作るものだが、臨調や行革審で行政が自己拡大を抑え込まれた一五年前から、官庁が自己に代わる、外延機関としての公益法人を作り始めた。大臣認可で認められ、予算も人事も誰のチェックも入らず、これほど便利な機関はない。公益法人は社団・財団合わせで二万六〇〇〇機関あるが、どれくらい官が作ったものか実数はつかめないそうだ」と指摘している。

公的部門の構造改革を考える委員会の三大テーマの一つである「コメ」分野でも、九五年七月三十一日に『二一世紀に向けて日本農業が進むべき方向―産業としてのコメ農業のあり方』が発表された。

G A T Tのウルグアイ・ラウンド（多角的貿易交渉）でコメ市場の部分開放が宣言されたことを踏まえた提言で、「日本のコメだけは、市場開放後もできる限り国内で賄うことができる体制を確保すべき」という点を前提にしており、それにはコメ農業を産業として成立させるため、「大規模営農によるコストダウンで国際競争力をつける必要がある」と主張している。一農家当たり二〇ヘクタール程度に農地を集約して大規模営農を行う、と

いうイメージを紹介、専業農家を「真の農家」として規定し、育成することも求めた。

構造改革の後押し

橋本改革の一つである社会保障改革をめぐっては、年金・福祉問題委員会（千速晃委員長）が九六年一月二二日に中間発表を行った上で、翌九七年四月二五日に『安心して生活できる社会を求めて―社会保障改革の基本的考え方』を発表した。

高齢化のピークである二〇二五年の国民負担率は五〇％を超える。現状のままでは財政の破綻につながるとし、抜本のかつ大胆な改革を行うことを求めている。持続可能な制度にするには、①公的年金の報酬比例配分の役割を私的年金に移行、②公的年金の役割をナショナル・ミニマムの提供とし財源を税とする、③医療関連の各保険を地域保険に統合・再編、④医療費の自己負担は本人を含めすべて三割に――が必要であるとした。

首相が行革を進める上で障害になる事務次官会議の見直しにも言及した。九七年二月二八日に政治・行政委員会（堤清二委員長）が発表した提言『透明で民主的な政策決定システムのあり方』は、首相がより一層のリーダーシップを発揮し得るように、憲法六六条について「閣議での全会一致を必要とする」との内閣法制局解釈の見直しなどを訴えた。次官会議で全会一致した案件だけが閣議に上がってくる仕組みを改善するには、解釈の修正が必要になるからである。

こうした経済同友会のバックアップを受けながら進められた橋本改革は、どのような成果を上げたのか。まず、行政改革では、行政改革会議を九六年一月に設置、中央省庁の再編などを検討した。九七年九月三日にまと

められた行革会議の中間報告には、「簡保は民営化、郵貯は将来民営化」と「建設省河川局の農林水産省への吸収」などが盛り込まれた。その後調整は難航し、最終的には郵政三事業を一体で五年後に郵政公社に移行すること、河川行政は「国土交通省」に含めることで与党協議が決着、一二月三日に、二二省庁を一府一二省庁に再編する最終報告が発表された。

財政構造改革では、財政構造改革会議が設けられ、九六年六月三日、国と地方の財政赤字を〇三年度までにGDP比三%以内にする目標に向け、九八年度から歳出の伸びを三年連続マイナスにすること、〇三年度の赤字国債発行をゼロにすることを盛り込んだ最終報告を決定した。

金融システム改革では、「日本版ビッグバン」の実施を表明、九六年五月一六日には、外国為替取引が外為公認銀行以外でも九八年四月からできるようにする改正外為法が成立した。金融制度調査会などは、〇一年度までの銀行・保険の相互参入実現などの金融市場自由化案をまとめた。

九七年九月三〇日が自民党総裁の任期切れだったが、総裁選の対抗馬と見られた加藤紘一幹事長も「改革という重大な仕事をやる、この一年、総裁争いをしてはならない」と、早々と二月には出馬を見送り、橋本氏が無投票再選を果たしている。

行革委に大量の人材

バブル経済崩壊後、長期の経済低迷の影響も受けて、全般に低調だった規制撤廃・緩和に関する活動も、細川、村山、橋本など各内閣の積極姿勢を受けて、次第に本格的な実行段階に入っていった。九三年一二月にまとめら

れた経済改革研究会報告（平岩リポート）をベースに九四年二月に行革大綱が閣議決定され、「経済的規制は原則自由に」の「原則」を確立、九四年度末には九五年度から五年間に一分野一〇九一項目の規制緩和を行う「規制緩和推進計画」を決定した。

一方で政府は、九四年一二月に規制緩和の実施状況を監視する行政改革委員会を設置し、翌九五年四月に委員会内に規制緩和小委員会が誕生、椎名武雄が座長に就任した。

この規制緩和小委は九六年七月、規制緩和に関する「論点整理」を発表、経済同友会もこれに先駆けて、規制緩和を推進する委員会が九五年九月八日、一〇分野四二項目の規制撤廃・緩和策を盛り込んだ『規制撤廃・緩和に関する要望―行政改革委員会、規制緩和小委員会の活躍に期待する』を発表した。

規制緩和を推進する委員会は、こうした官の規制を対象にするだけでなく、九五年一〇月には、民民規制に関するアンケートを実施、「グループ企業間取引」「抱き合わせ販売」「リベート制」なども民民規制の一種として取り上げる回答が集まった。

民民規制に対しては、約九割が「自らは正していくべき」と回答した。田中順一郎委員長は一一月幹事会で、アンケートを実施した狙いについて、「従来は政治や行政に要求するケースが多かったが、翻って我々民間自身を見つめ直したとき、必ずしも経済合理性に基づかない取引慣行などによって自らの自由な活動を縛っている場合があるのではないかという問題意識が高まってきた」と説明している。

さらに、経済同友会は九五年一二月二日には公開討論会『緊急討論!! 規制撤廃・緩和をどう進めるか』を開催し、関係省庁も含め、約三〇〇人が参加した。この中で、行革委・規制緩和小委の参与も務める宮内義彦副代

表幹事は、「行政の叡和によって国の資源配分をした方がいいという考え方から、『市場メカニズム』によって経済の活性化を図った方がパフォーマンスが良くなるという考え方へと、パラダイムの転換期に来ている。そのための新しい仕掛けとして規制緩和による市場メカニズムの活用が必要だ」などと発言している。

行革委・規制緩和小委の座長である椎名武雄副代表幹事は一二月幹事会で、この討論会について「一〇月までは今一つ盛り上がりに欠ける感があったが、討論会の頃から機運も盛り上がった」と支援に感謝の意を示した。

規制緩和小委は同月一四日、新たな規制緩和策を盛り込んだ『規制緩和の推進に関する意見』（光り輝く国を目指して）を発表、この内容が翌九六年三月二九日にまとめられた政府の改訂版の規制緩和推進計画に盛り込まれた。計画の項目数は一年前から約七〇〇件増えて約一八〇〇件になった。だが、行革委が目玉としていた持ち株会社の解禁とNTT分割問題が先送りになったほか、その後も外国法事務弁護士問題などで関係省庁・団体との調整が難航した。規制緩和の進捗度について、後に行革委自身、「完全な形で実現したものはほとんどないと不十分に終わったことを説明している。

ところで、行革委は規制緩和小委に加え、九六年三月に官民活動分担小委員会を設置、轉法輪奏副代表幹事が座長に就任した。轉法輪副代表幹事は、経済同友会の「公的部門の構造改革を考える委員会」の委員長も務めており、官民の双方の組織で財投機関問題などに携わる経験を持つことになった。行革委には椎名、宮内両副代表幹事、宮崎勇前幹事（前経済企画庁長官）らも参加していることから、牛尾代表幹事は『経済同友』九六年五月号の巻頭言で、「同友会の主なメンバーが、ミュージカルの『ギャッツ』のようなアンサンブル型の活動で社会の舞台に登場、自由化路線のフロンティアとして活躍したことは大変すばらしい」と感想を述べている。

先に触れた民衆規制にも関連するが、九七年六月二五日に経済同友会の規制撤廃・業界問題委員会（浜田広委員長）が発表した提言『「市場中心の経済システム」にむけた業界団体の役割―自立し開かれた小さな業界団体を目指して』では、民衆規制を業界団体が問題として取り上げ、積極的に改めるべきだ、と主張した。

業界団体そのものに関しては、①個別企業と業界の利益だけでなく、社会の利益との調和を目指した活動のウエイトを高める、②役割を終えたと判断される活動は速やかに終了する、③類似団体の統廃合の議論を開始する、④外資系企業などの会員の参画を得る、⑤天下りの受け入れのあり方を見直す、⑥原則、補助金は受けたくない――などを掲げた。

橋本政権は構造改革を経済同友会や経団連などと連携しながら進めていく姿勢を強めた。九七年一〇月幹事会で、牛尾代表幹事は「同友会のメンバーが自分の事業で、こういう規制がなくなれば、仕事がやりやすいということを出してほしい。それを直接、官邸のスタッフでチェックし、どんどん外していく」という首相の話を紹介、「政府は予算がないので、おカネのかからない、こうしたことには行動力がある。小さな規制緩和を推進するには絶好のチャンスと思う」と促した。

そこで経済同友会側は実際に三八項目の緩和要望を官邸側に提出したところ、「秘書官から、官邸として本当に欲しいのは、世上あまり議論されておらず、気がついていないもので、そうしたものがあれば、改めて出してほしい」（九七年一二月幹事会で安生徹常務理事）と、再度催促するほどの熱意を、政権側が示してきた。

この時分には、景気低迷に加え、金融システムに対する不安が高まり、その上ロッキード事件で有罪が確定した佐藤孝行氏を首相が総務庁長官に起用したことなどから、橋本内閣の人氣が低下、せつかく盛り上がり始めた

行革ムードも失速する懸念が指摘されていた。

省庁再編に関しては、九七年八月一日に行革会議で集中討議が始まった際、牛尾代表幹事は「予想以上に多くの具体的な決定事項があった」「与党協議にかかることになるが、これ以上、後退してはならない」と注文をつけていたが、政界を巻き込んで、省庁間の縄張り争いが展開される形になった。

この時代、結局のところ、規制緩和や行政改革は進んだのか。椎名座長の後の行革委の規制緩和小委座長を九七年一二月まで務めた宮内義彦副代表幹事は、『経済同友』九八年三月号で規制緩和の取り組みに関して、「最近挫折感を持っている。特に感じたのは行政対民間の闘いでなく、民間対民間という構図があること。損になることは理屈の通らないことを言っても止めようとする」「最近行革というものは具体性を失い、スローガンもなくなっている」と発言している。

こうした空気の下、行革ムードの巻き返しを狙って、九七年一月六日には、轉法輪奏副代表幹事や中西真彦日商副会頭が中心になって「日本再建のための橋本行革を推進する五〇〇人委員会」の初会合が開かれた。代表世話人の轉法輪副代表幹事は翌九八年一〇月に亡くなるが、半年前の四月には肺炎の病状が進む中、携帯の酸素ボンベを抱えて「五〇〇人委員会」の記者会見に臨むなど、構造改革を願う熱意には鬼気迫るものがあった。

三 企業に新風を

米国の産業力が九〇年代に入って急速に回復した。二〇〇〇年四月二七日の新聞報道では、復活の背景を牛尾治朗が「日本も欧州もITなんて大したことはないと考えていた。しかし、アメリカの成長を支えたのはITの活用による生産性の向上だった」と解説している。情報革命が市場の一体化、経済のグローバル化を加速させた。こうした実態を踏まえ、経済同友会としても活動の柱の一つとして産業力の向上やイノベーションの促進を掲げる必要性に迫られた。

イノベーションを促す

成熟経済下の新しい企業展開を考える委員会（茂木友三郎委員長）が九五年六月二三日に発表した『企業家精神復活―日本経済の新たな飛躍に向けて』は、経済の長期的な低迷状況を打開するには、企業家精神の復活で新産業・事業を興す必要がある、と訴えている。方策として、大学に企業家を養成するインキュベイト（孵化）機能を持たせること、企業にストック・オプション制の浸透を図ること、さらに店頭市場に二部を創設することなどを提案している。さらに、大企業の姿勢として、ベンチャー企業の「一方的な利用」は行わず、むしろ、経営者が旗振り役になってベンチャーのエンジェルになるべき、としている。

九六年二月二二日、経済同友会はラウンド・テーブル九六「企業家精神復活―ベンチャーが日本産業を変え

る！」を開催し、ベンチャー企業の育成・自立に向けた新たな方策を議論した。中でも興味深かったのがパネリスト九名によるアンケートだ。「日本にもベンチャーの時代が来た」との質問には、○が七名もいたが、「新産業を興すには、規制が多すぎる」には○が五名、△が四名で、×がゼロ。「ベンチャー企業家にとつて、銀行は親切で頼りになる」には○がゼロ、△が五名、×が四名、という結果で、隆盛の機運はあっても、規制は多く、融資も難しいという状況が露呈した。

経済同友会は、後年の北城恪太郎代表幹事時代（二〇〇三～〇七年度）にも、日本の産業力再生に欠かせないベンチャーの育成に積極的な姿勢を見せるが、この時代、まずは問題点の把握から活動を始めている。

ところで技術革新を促すためには、既存の企業が社内に抱える技術者に対する意識も変える必要がある。

九八年七月一日に教育委員会（金子尚志委員長）がまとめた中間提言『創造と革新を支える企業内技術者教育』では、イノベーションは技術者の情熱と主体性があつて初めて実現する、と分析した。そこで、仕事の全量のうち、八五％は業務目的に沿った開発をしながら、一五％は技術者の自由裁量に任せる「一五％ルール」を設けるといった例を紹介した。

九八年七月二七日には新産業基盤委員会（茂木友三郎委員長）が中間提言『二一世紀に向けた新しい産業基盤整備についての提案―企業家風土醸成と新企業活性化のために』を発表し、「現経営陣が企業や部門を買い取るMBO（マネジメント・バイアウト）の活用で起業家輩出を促進する」「人材流動化の促進にポータブルな年金制度を確立する」「通常所得との損益通算を認めるなどエンジェル税制を改善する」などを提案した。

この委員会が翌九九年三月二九日に、北城恪太郎委員長の下で新たにまとめた提言『意欲あふれる起業挑戦者

が倍増しベンチャー企業が躍動する産業社会を目指して』は、ベンチャー企業が活躍できる即効性のある制度へと改善していく具体策を提示しているとともに、チャレンジ精神を尊重する社会風土の醸成にも言及している。

制度改善では、「株式会社」の資本最低額を五〇〇万円に引き下げ」「エンジェル税制の投資対象企業を創業五年以内から一〇年に緩和」「店頭市場の活性化」「国立大教員の兼業禁止規定の一層の緩和」などを提案した。風土の醸成では、大学で起業家育成プログラムを導入したり、初中等教育で「ビジネス・シミュレーション・ゲーム」などを行って、起業家マインドを高めたりするアイデアを披露している。

日本人には横並び意識が強く、起業マインドに乏しいようにも見えるが、九七年三月三十一日の新聞報道に牛尾代表幹事の興味深い『ベンチャー論』がある。

「戦後をかえりみても松下電器産業やソニー、ホンダ、京セラなどベンチャービジネスが日本経済の主役を演じてきた。日本の経営者はベンチャービジネスの素質がある。新しい市場の可能性を体で察知して、自分の考える商品を独自の技術で提案する。『ベンチャー育成』というが、ベンチャーは育成されるものではない。乗り越えるものだ。ただ、規制など先発に有利なルールが多すぎる。後発企業のハンデをなくすことが大事だ」。

雇用問題に踏み込む

新しい血を企業内に取り入れたり、起業家を育てて新産業を活性化しようとする試みが見え始める一方で、企業内で問題になってきたのが、総量として抱えすぎた労働力の扱いであった。

企業の売上高経常利益率は九二年には二%を割り込み、以降も低迷を続けたが、その理由は人件費の重圧に

あった。バブル期に拡大した雇用が経営の足を引っ張った。労働分配率を調べると、九〇年の六六・五%に対し、九五年には七二・七%に上昇、当然ながら有効求人倍率は一・四〇倍から〇・六三倍に急降下した。

これに関連して、バブル時代には「売り手市場」だった学生の就職戦線も一変、「超水河期」が到来した。文部省によると、九五年春に卒業した大学生の就職率は六七・一%と、五一年以降、最低を記録した。

働く側にとっては逆風の時代に、ポイントになったのが長期安定雇用の問題だった。経済同友会も早い時期から日本型雇用慣行の見直しは主張していたが、九六年六月幹事会で、雇用問題委員会の早崎博委員長は「『企業長期安定雇用』と考える必要もない。長期安定雇用をもっと幅広いものとして考えていければ、柔軟な雇用体系と両立すると考え、そういう受け皿を作っていくことが大事だ」と発言をしている。

この委員会が翌九七年四月八日に発表した提言『雇用システム改革に向けた企業行動指針―市場メカニズムを通じた活性化への途』は、エンプロイアビリティ（雇用可能性）の重視を呼びかけている。個人の能力が向上し、雇用の可能性が向上していけば、それだけ迅速な労働移動が図れることになる。

提言案を審議した三月幹事会では、早崎委員長が雇用と市場主義の関係について、「市場メカニズムを無制限に導入すると、賃金格差の拡大が起きるのではないか、リストラを進めることで雇用不安が起きるのではないか」という議論もある。賃金格差の拡大については、個人の意欲を高めるものとして前向きに捉えるべきである」「敗者になっても復活のチャンスがあるのが市場メカニズムと考えている。ただ、弱者へのセーフティネットはしっかりと用意しないといけない」と説明している。

それから約一年後の九八年四月二日に企業経営委員会（香西昭夫委員長）が発表した第一三回企業白書『資

本効率重視経営―日本企業再活性化のための提案』では、雇用問題にさらに踏み込む。画一的な制度は雇用の流動化を阻害するとした上で、経済同友会内のアンケートをベースに、「人件費は固定費ではない、という考え方」によりやく市民権が与えられつつある」と判断した。

この白書に関連して『経済同友』九八年五月号では、渡邊正太郎労働市場委員長が「雇用を維持することは企業にとって重要だが、それはもう目的ではない。経営というものは利益があつて初めて経営だ」と言い切った。

「コーポレート・ガバナンスを無視して、『雇用維持があるというものは、企業としては限界がある。政府そのほかを中心とした経済運営のあり方や産業の革新が、産業間の労働移動を通して、雇用を最適化していくべきで、一企業が雇用重視する責務には、もう限界がある」と、長期雇用問題を含めて「日本型慣行」の修正を提案した。

なお、この第一三回『企業白書』は、「よき企業市民たること」を求めた点でも注目された。九八年一月にイギリスのコーポレート・ガバナンス委員会（ハンペル委員会）が提出した報告書を紹介、環境や顧客、労使関係への配慮を指摘した。また、企業の交際費については、「社会通念と照らして節度ある範囲を設定、その遵守を『企業行動規範』に盛り込む」ことを求めた。

少子・高齢化をにらむ

雇用政策の見直しが必要になっている背景の一つに、グローバル化と少子・高齢化という、二つの課題への対応が急務になってきているという事情がある。労働力不足が懸念される少子・高齢化社会でも、長期雇用で従業員を死守するのではなく、流動化を促し、フレキシブルな労働形態を用意することが経営者の急務になる。経済同友

会は、女性や高齢者などの「新戦力」の取り込みに積極的に意見を発していく。

九八年五月二九日に少子・高齢化問題委員会（鳥海巖委員長）がまとめた『少子・高齢化への提言―踏み出そう、少子化対策の第一歩』は、晩婚化の進展が少子化をさらに進める、として、少子化をもたらす社会的背景を次のように説明した。「独立・巣立ちの教育が十分でなく、就職後も親元で独身生活を送る子どもが多い」「女性の所得水準が上がリ、結婚で仕事を辞めた場合、生活水準を維持できる条件を満たす相手を探すのが困難になっている」「仕事と子育ての両立は保育サービスが不足しているため、負担が大きい」「核家族化の進展で、専業主婦の育児不安やストレスなどの問題が顕在化している」と問題点を指摘している。

その上で、雇用システムでは、「フレックスタイム制の拡大」「在宅勤務、長期休暇制度の導入」「契約社員・短時間雇用者の積極的活用」などを提案、経営トップが率先して「男性も子育ての時間を持てる」という風土を企業内に定着させることを求めている。

中間提言に続いて、翌九九年三月五日には最終提言『「複線型人生」のすすめ―少子・高齢化への提言』を発表している。高度成長期のライフスタイルは男女それぞれが固定的で、生き方が年齢で画一的に区切られた、年齢輪切り型^①が典型的だったが、今後については、男女が年齢に関係なく、仕事も勉強も趣味も育児・介護も並行して行う「複線型人生」を提案した。仕事を一度中断して学習し直すなど、自由度が増した生き方を推奨している。

こうした提案を実現するには、時短の促進や休職制度の拡充、高齢者が専門キャリアを活かして活躍できる仕組みづくり、ワークシェアリングの導入などが必要になってくる、としている。

学働遊合のすすめ

一方で、経済同友会が熱心に取り組んできた教育分野では、学校の現場の改革や社員教育の改善を進め、社会や企業に新戦力を送り込もう、という試みも活発化した。九五年四月一九日に教育委員会（櫻井修委員長）がまとめた『学校から「合校（がっこう）」へ―学校も家庭も自らの地域も役割と責任を自覚し、知恵と力を出し合い、新しい学び育つ場をつくろう』は、学校の周辺に、専門家やNPO、民間教育機関、地域住民、家族が参加した「自由教室」や「体験教室」を配置して、「合校」というネットワークを作ろう、という構想である。自由教室では科学の発展教育、体験教室では自然との触れあいなどを重ねていき、二一世紀を担う人材の育成を目指している。経済界も「合校」をマネジメントする人材の派遣、企業内での体験学習教室の開催などで協力ができる、と提案した。

一連の経済同友会の教育提言活動について、九月幹事会での牛尾代表幹事の説明によると、日本教職員組合の中央執行委員長が論文の中で、経済同友会の提言に基本的に合意する旨を記している、という。さらに、牛尾代表幹事は「この上で文部省の合意があれば、やがては経済同友会の考える大きな教育・社会・ビジョンが主流になるのではないかと期待を抱かせる」と意欲を示している。

九七年三月二四日に教育委員会（渡辺滉委員長）が発表した『学働遊合』のすすめ―いつでも学び・働き、その楽しさを感じられる社会を目指して、企業は意識を変え、行動する』は、一八歳で「ブランド大学」に入れば、「ブランド企業」に就職でき、人生が保証されるという「人生一八歳確定説・年齢輪切り主義」を見直し、

いつでも学び、いつでも働ける社会をつくろうと呼びかけている。

先の「複線型人生」につながる考え方で、学歴や年齢・性別・国籍に関係なく、意欲と能力が発揮できる社会を実現するため、企業も自らの価値観や目的、どのような能力を持った人材を求めらるかを明確にして、個人に活躍の場を提供することが重要としている。

若手会員に照準

経済同友会が企業経営者に対して、新戦力の活用でイノベーションに取り組み一方で、長年にわたって支持してきた雇用システムを見直すよう促し始めた。これと並行して、経済同友会自身も変身を図って、新時代に適応しようとしていた。

組織改革としては、九五年一一月に企画部会の中に運営小委員会（北城恪太郎委員長）を設け、非会員も含めた第一線の若手経営者との意見交換の場にした。翌九六年一月に行われた第二回会合では、「今の同友会には徹底した議論が欠けている。平日の夜や休日返上でやるぐらいの意気込みでやらないと」など、若手経営者ならでの意見が飛び出している。

九七年六月には、五〇歳未満のメンバーで構成する「次代を考える会」（河野栄子座長、九八年度より委員長）の初会合が開かれた。この会が誕生したのは、一つには会員の高齢化という背景があった。四六年の経済同友会設立当時の会員の平均年齢が約四五歳だったのに対し、この時点では六五・九歳に達していた。九六年一月幹事会で組織部会の渡辺泰行副部長が、「会員の拡充を目指して、ベンチャーや若手経営者に焦点を当てて

いる。入会して役立つ実感やメリットを求めている人が多いので、新会員が自由に発言できる場を用意する」と新組織の設置を提案していた。

この「次代を考える会」は九八年六月に本も刊行した。『Nipponの夢とムダ（一九九八）——次代を拓く』若手経営者四二名のメッセージ（リクルート）である。

さらに、翌九九年二月一八日にオープン形式によるパネル・ディスカッション『次代の企業を考える』を開催し、河野栄子次代を考える会委員長が、「古い秩序に挑戦するルール・ブレイカー、創造的破壊が必要な時代になってきている」と挨拶した。パネリストは、増田宗昭副委員長、大江匡運営委員、成毛眞運営委員、藤村哲哉委員らで、まさに新世代の「ルール・ブレイカー」が結集した形になった。

一方、九七年度に諮問委員会の下に設置された「経済懇談会」は、翌年度には独立した懇談会になり、執行役員から副社長クラスまでの会員が、日々直面する経営課題に関して意見をぶつけ合う場になった。

入会間もない会員に、委員会等活動への参画を促進するためのステップの場として、九九年一月に「創発の会」もスタートした。メンバーは「原則入会后二年以内」とし、開始時のメンバーは二六名で、会員委員会の下部組織として設置された。会の提唱者の成田豊会員委員長は、「同友会は、戦後の荒廃の中で新生日本の構築を目指して設立された。日本経済が危機的な状況にあり、実態以上に萎縮してしまっている今こそ、同友会の真価が試される状況にある」「力強い発言と行動をやってほしい」と新会員の積極的な参画を促している。

九八年七月の幹事会では、会員委員会の波多健治副委員長が、会員数の目標は一六〇〇名だが、「減少傾向は今年度に入り顕著で、現在一四七八名。このままでは同友会活動の縮小を余儀なくされかねない」とし、「同

友会の魅力をアピールするような組織や仕掛けづくりをしていきたい」と発言していた。紹介してきたように、新たな組織や仕掛けが、いろいろ登場している。

この時代の経済同友会のトピック的な変革としては、九六年七月にホームページを開設、組織体制や代表幹事の過去のコメント、直近の提言などの紹介をスタートしたことが挙げられる。経済同友会の各委員会などで禁煙が実施されたのもこのころだ。

九七年度からは委員会の運営方針を変更している。九七年二月幹事会での水口専務理事の説明では、委員会の活動期間は二年が目安だが、タイムリーな発信を目指して柔軟に委員会などを設置、運営する。時々の重要課題はプロジェクト・チーム（PT）などを弾力的に設置して対応する、としている。

九八年四月の通常総会では、経済同友会のロゴ・シンボルマークを発表した。これは、創立五〇周年を契機に制定したもので、現在も使っている「五連方形ベクトル」というデザインである。「正方形」は、経営者一人ひとりの高く強い志を象徴し、五連方形の「ベクトル」は、目標に向かって突き進む姿を示している。総会での発表で牛尾代表幹事は、「新しい時代を切り拓いていくには、何ものにも流されない志の高さと、確固たる自らのベクトルを持つことが必要である」として、新時代に踏み出す決意としたいと説明している。

国際ネットワークの強化

経済同友会は、世界の有力政治家や経済人等が集う場へと発展していた世界経済フォーラム（WEF）への関与・協力を強化した。九六年からは、経済同友会がWEFの会員となり、米州委員会委員長の椎名武雄副代表幹

事がWEFの担当として、ダボス会議や地域会議等に積極的に参画した。特にダボス会議では、日本の経済界主催の昼食会などを開催し、日本のプレゼンスを高める役割を担っていった。

さらに九八年四月、牛尾代表幹事や椎名副代表幹事らが発起人になって、「日米リーダーシップネットワーク・フォーラム」の初会合をニューヨークで開催した。フォーラムは現地のジャパンスエティと共同創設したもので、日米のこれからの世代の経営幹部や政界、学界、言論界などの人々が日米共通の課題について率直な議論を行い、相互信頼の構築、人的ネットワークの拡充を図ることを目的にしている。経済同友会からは副代表幹事所属の企業を中心に参加者が募られた。

九八年五月幹事会で水口専務理事が報告したところによると、オープニング・ディナーではリチャード・フィッシャーUSTR（米通商代表部）次席代表が、当時の米国側の対日関心事である規制撤廃・緩和、市場開放について厳しい指摘をしたという。

四 金融システム不安

前章では、バブル崩壊後の政府の景気認識が甘く、経済同友会もしきりに警告していたことを説明した。当時の強気派の見方を総じていえば、景況は循環的な景気後退をバブル崩壊が加速している、といった程度のものであった。経済指標を見ても、実質成長率が〇・三%と低迷した九三年を底に、九五〜九六年には景気がいったん

は回復、橋本第二次内閣による六大改革も景気を心配することなくスタートできたような環境にあった。

しかし、この景気回復も、各部門の業績上昇ではなく、実は情報関連の設備投資ブームなどに支えられたIT産業などに限られた現象であった。バブル時代にはリスク許容度を高めていた銀行や企業は、株安・土地安の時代に入るとリスク負担能力を低下させ、この結果、経済は全体的には設備投資の縮小↓有効需要の減少↓企業業績の悪化という悪循環が続いていた。

デフレの認定

経済同友会はこのころ、構造改革の推進とともに景況に関する二つのテーマを議論した。一つはバブル崩壊後から兆しが見え隠れしていた「デフレ」の問題、もう一つは「不良債権処理」だ。前者から検討状況を追ってみる。

九五年七月二八日に行われた夏季セミナーのセッション「当面の景気対策―構造改革を見据えて」では、デフレスパイラル入りを懸念する声が相次いだ。「生産予測指数、企業向けサービス指数、住宅着工数、マンションの契約率は軒並みマイナスで、失業率も戦後最悪だ」「九五年度経済白書でも『価格破壊』と『値崩れ』との表現が使われており、『値崩れ』には対策が必要だ」などの発言が見受けられた。ただし、このセミナーでは、明確なデフレ対策を政府や企業に求めるような総括は行われていない。

同年九月幹事会では原田和明経済政策副委員長が需給ギャップについて、「供給が需要を上回るデフレギャップが二〇兆円強と推計され、戦後最大の供給力過剰の状態だ。今回は理屈では景気の回復局面かもしれないが、

経営者の実感としては回復とはいえない。日本のデフレスパイラルの特徴は、資産デフレが絡んでいる点だ」と説明した。

この幹事会では、三國陽夫諮問副委員長も「七月頃からデフレスパイラル懸念が深刻な問題として急激に出てきて、金融システムの問題も懸念材料として出てきたため、メンバーで討議した」と説明している。基本的な考えは「一時的な痛みはあっても構造改革は実行すべきである」（三國副委員長）ということに落ち着いた。

『経済同友』九六年一・二月号では、経済企画庁長官を辞したばかりの宮崎勇経済同友会特別会員（前幹事）が牛尾代表幹事との対談で、「メガコンペティションの時代になり、国際分業の利益が出て、比較優位の原則が世界市場で貫徹するようになってきている」「安い労働力を使って製品化した近隣諸国の製品がどんどん入ってくるという形で日本は利益を受けている。全体として物価は安定しており、正常な物価形成だ」と発言している。牛尾代表幹事も「経済のフロアはデフレだとはいえないし、むしろメガコンペティションのプラス面を活かすような市場開放を定着させないといけない」と答えている。

ところで、与党税調は九五年一二月一五日、バブル時代の地価高騰を抑制するため九二年に導入された地価税について、税率を〇・三%から〇・一五%に引き下げる決定を下した。バブル後の地価沈静を受けた措置で、経済四団体は一〇月には地価税を廃止すべきと共同提言している。

一二月一六日の新聞報道によると、この四団体調整の折、「同友会が地価税廃止はバブル再燃につながる、と難色を示し、他の三団体が詰め寄って、ようやく提言できた」という。経済同友会内には、「資産デフレ」よりも「バブル再燃」の方に意識が強かったのかもしれない。

経済同友会が「地価高騰が終焉している以上、地価税は廃止すべきだ」と「宣言」したのは、それから一年九カ月あまり後のことだ。九七年七月三十一日に土地政策委員会（松田昌士委員長）がまとめた提言『土地からの日本の改革―二一世紀に向けた土地政策の転換』で、あわせて「所得税・法人税における土地譲渡益への重課措置など、地価高騰時の懲罰的な税制措置は撤廃すべき」だと主張している。

ちなみに九七年はデフレ圧力が一気に強まった年である。四月の消費税率5%への引き上げや、九月の医療費負担増といった「財政デフレ」圧力がかった上、金融機関の貸し渋り姿勢も強まり、秋は大型金融機関の破綻が相次ぎ、経済が極端に萎縮した期間である。

卸売・消費者物価は下落、九七年一〇―一二月期以降、実質GDP成長率も戦後初めて、四・四半期連続でマイナスになった。これまでは人によっては「強弱」が異なっていたデフレスパイラルに対する懸念が、個人差なく一段と強まり、デフレの深刻度や不良債権問題の「重症度」が分かってくるにつれ、新聞の社説も論調を財政規律重視から財政出動へと変える社が目立った。

この最悪期を越えて九八年四月の会見で、堤清二副代表幹事が「橋本首相は代わるべきだ。（政策の）失敗は明らかだ」「景気動向の認識が現実とかけ離れた」と発言した。

同年七月には宮内義彦副代表幹事が夏季セミナーで、「〇三年まで政策目標として調整インフレをとることで、企業は資産デフレの痛みを乗り越える元気が出てくる」「この一〇年間の資産デフレで、企業は対応できないほどの大きな傷を負っている」と、日本が明確にデフレの世界に漬かっている認識を示した。

とはいえ、経済同友会はバラマキ型の景気刺激策を求めていたわけではない。九八年四月二二日通常総会での

牛尾代表幹事所見『構造改革につなげる経済対策と企業改革』では、「橋本首相が、財政構造改革法を一部改正して、当面の政策の優先順位を景気対策に転換したことは、内外から高い評価を受けた。しかし、その後の内需拡大の具体策をめぐる議論で暫定的な特別減税や従来型公共投資の復活など、構造的・制度的改革につながらない裁量的景気対策が主体になりつつあるため、国民にも海外にも不満が広がりつつある」と批判している。

その二日後の四月二四日に、政府は総事業規模一六兆円の総合経済対策を決定、所得・住民税特別減税（四・六兆円）、公共事業など社会資本整備（七・七兆円）などを盛り込んだが、牛尾代表幹事は、「裁量的、一時的な政策であれば、せつかくの減税も貯蓄に回る」と対策の身に厳しい評価を下した。

さらに九八年六月八日に財政委員会（藤澤義之委員長）が発表した提言『公共事業改革の本質―既得権益構造の打破』では、「財政構造改革に向けての決意に陰りが見え始めている。内外にわたる経済対策優先の圧力の下で、政治は再び公共事業や特別減税など従来型の諸施策に走り、戦後日本の経済・社会の根本的な改革につながる本来の財政構造改革の理念が失われつつある」と危機感を表明した。

その上で、公共事業改革として、①建設国債と赤字国債の区分撤廃で「建設国債は善」の考えを修正、②予算硬直化につながる公共事業の長期計画の廃止、③道路など特定財源の廃止――などを提案した。

住専処理に不満

デフレ問題と並ぶ当時のもう一つの論点、「不良債権処理」をめくり、経済同友会はどう動いたのか。金融破綻の歴史とともに振り返る。

○二年の内閣府『経済財政白書』によると、バブル経済崩壊後の九三～九五年に銀行の貸し出しは総額では減少したものの、建設や不動産向けなどは、かえって貸し出しが増加した、という。不良債権の顕在化を避けるために、貸し出しを継続していたのである。

しかし、実態が露呈する金融機関が出てくる。九四年一二月には東京協和・安全両信用組合が清算され、九五年七月にはコスモ信用組合が取り付け騒ぎになった。翌八月には兵庫銀行が清算され、木津信用組合も業務停止命令を受けた。

政策的に問題になったのは、九五年一二月に決着した住宅金融専門会社（住専）の処理だった。住専を設立した都銀などの「母体行」と、債権者の「農林系金融機関」、それに国という三者が、住専八社が抱える回収不能な六・三兆円余りに、どのような割合で責任を負うのかの問題になった。大蔵省にも総量規制から住専を外した行政責任があった。

もともとと経済同友会は、金融機関の不良債権処理に公的資金を入れることには、*「相対的」*に消極的だった。九五年六月六日の会見では、牛尾代表幹事が住専処理を念頭に、「金融機関が自己責任を目いっぱい果たしたことが明らかになるまでは、市場に任せて解決するほかない。政府としては何もしないことだ」と突き放している。牛尾代表幹事が同年七月五日の新聞に寄せたコメントを見ると、「効果を上げるなら財政資金から出すべきだが、条件は厳しくなる。経営責任の明確化や給与水準の低下などの受け入れ態勢が金融界で整うとは思えない」と、あくまで条件付きの意見であることを説明している。

結局、住専処理は、母体行が三・五兆円分、一般行が一・七兆円分の債権を放棄、農林系は五・三兆円を住専

処理機構に贈与、国は九六年度予算で六八五〇億円をつぎ込むことで決着したが、その後、公的資金を抛出させた金融機関の「責任の取り方」が問題になった。九六年三月に経団連が仲介をして、連立与党と金融界の間で、「追加策」がまとまったが、これに経済同友会などが一斉反発した。

追加策は住専処理に関連して、「金融機関が向こう七年間に行うリストラで生じる税収増を通じ、財政に寄与する」という内容で、牛尾代表幹事は「談合的雰囲気で丸く収めようということだろう」と不快感を表明、根本二郎日経連会長も「リストラと税収増がどうリンクするのかわからない」と首をかしげた。

処理スキームを提案

九五年九月幹事会では、今後の不良債権処理に関する議論も展開された。石川武金融・資本市場委員長は、金融機関全体で抱える不良債権額について、「大蔵省が推計した約四〇兆円という数字があるが、これも推測の域を出ない。現状把握を行わないまま、様々な議論が行われていることに対して危機感を感じる」と吐露している。その上で、処理スキームの視点として、三点を掲げた。

▽自由主義原則：密室での場当たりのな処理を行わない。

▽自己責任原則と一般預金者保護の関係：破綻機関を存続させないのは当然だが、預金者の自己責任原則については金融制度調査会でも意見が分かれていて、一刀両断にはいかない。

▽民間による信頼性保持：日本銀行は「最後の貸し手」だが、金融機関の破綻処理は可能な限り民間で負担す

く。

住専処理法案が九六年六月七日、衆議院を通過した際にも、牛尾代表幹事は「今回の方式を前例とせず、今後は市場ルールをより尊重したものにすべきだ」と政府に求めた。

こうした声も受けながら、政府も処理のスキーム作りを進めた。まず、金融制度調査会の金融システム安定化委員会は九五年九月二二日、委員会内の審議過程を公表、公的資金の注入を時限的に実施する際の条件に、金融システム内で最大限の措置を講じることを求めた。

一方で、債権回収の手法をめぐっては、住専問題で債権を回収する際に発生する「二次ロス」について、半分は国が、残りは母体行などの出資による金融安定化拠出基金で穴埋めする仕組みを作った。この安定化基金に加えて日銀などが出資して、実際に債権の回収を行う住宅金融債権管理機構が九六年七月二六日に発足した。一方で、破綻した信用組合の不良債権回収に向けては九月二日に整理回収銀行ができた。

金融制度調査会は公的資金の注入を時限的と表現したが、九七年二月四日の会見で牛尾代表幹事は「破綻したときは、どこかの段階で公的資金が出るのは当然だ」とした上で、「先送りが一番良くない。実行するタイミングは一年以内ぐらいが適当だ」と提案している。

ビッグバンで注文

この時期、金融機関に「待ったなし」で、バブルの清算を迫った政策転換があった。九六年一一月に橋本首相が表明した「日本版ビッグバン」構想である。自由・公正・国際化を原則に、規制を大幅に見直して金融機関を欧米並みの標準的な国際基準に転換させる狙いがあった。まず、九七年五月に海外の証券会社に直接、売買注文

ができるように外国為替管理法が外国為替法に改正された。六月には日銀法も改正された。金融持ち株会社も一定の条件付きで解禁し、○一年以降の銀行・保険・証券の子会社方式による相互参入まで、自由化のスケジュールがびっしり立てられた。

金融ビッグバンに対して、渡辺渥副代表幹事は『経済同友』九七年一・二月号で「漸進的な改革路線からの決別であり、今年は金融改革が経済界の中でも耳目を引く存在になろう」と大きな期待を寄せている。

八六年にイギリスで実施されたビッグバンでは証券の売買手数料の自由化など証券取引所の改革が中心だったのに対し、日本では金融機関の相互参入などが含まれている点について、渡辺副代表幹事は、「日本の自由化がそれだけ遅れていたということ」と説明した。さらに改革のポイントに関しては「ややもすると業態や個別会社間の調整に力点が置かれる傾向があるが、利用者や投資家にとって何が望ましいかという議論こそ重要だ」と主張した。

自由・公正・国際化というビッグバンの原則のうち、経済界が求めたのは、公正な競争だった。改革が進めば、海外の金融機関の参入が促進され、国際競争の波にさらされるが、そこで郵貯の「二二五兆円の資金を特別扱いしては、ビッグバンは成功しない」（九七年四月三日新聞掲載・轉法輪奏副代表幹事）と危機感を表明している。民間に比べて郵貯が優遇されている事業税・固定資産税・法人税の見直し問題や、郵貯の民営化論にも火がつき始めた。

ビッグバン絡みの税制問題では、九七年四月幹事会で報告された『景気定点観測アンケート調査結果』によると、六八・四％の経営者が、外為法の改正にあわせて、有価証券取引税や利子源泉所得税の改正を行うべきとし

ている。

九七年九月幹事会では、速水優終身幹事が『九八年度税制改正についての意見』（案）に対して、「来年四月に迫った喫緊の問題で、より魅力ある環境を整えなければ、資本は流出するばかりで海外からの資本流入はない」「現在の暗い景況感を打開するには、一般的な税制改正に加え、ビッグバン関連税制の整備が不可欠だ。それに触れていないことは不備ではないか」と指摘している。

こうした声も受けながら、九七年九月三〇日に財政委員会（藤澤義之委員長）や金融システム改革PT（三國陽夫座長）などが、ビッグバンに対応するための金融関連税制のあり方に関する「金融及び土地関連税制についての意見」をまとめた。①有価証券取引税・取引所税の廃止、②非居住者の受ける公社債利子の非課税化、③ストック・オプション課税見直し、自社株消却のみなし配当課税の非課税化、④総合課税化と納税者番号制の検討——などを提案している。

大型金融破綻に直面

金融システム改革PTは、ビッグバンに対応するため諮問委員会の下に設けられた組織で、九七年三月の初会合以降、ビッグバンに関する検討、それに並行して金融機関の不良債権問題を協議してきた。

九七年一〇月幹事会で三國陽夫座長は、PT内で「経済の閉塞感打破のため不良債権問題を処理すべく、公的資金の導入・ペイオフ早期実施などを、同友会として提言すべきではないかという議論をしている」と紹介した。座長が言う「閉塞感」とはどのような状況だったのか、当時を少し振り返る。九六年一二月には厚生省前事務

次官が収賄容疑で逮捕され、九七年に入ると、第一勧業銀行と四大証券などによる総会屋への利益供与事件が表面化、五つの金融機関で計三六名が逮捕され、相談役を含む役員計七七名が辞任した。

官僚不祥事については九七年一月幹事会で牛尾代表幹事が、事件後に通商産業省などが発表した職員倫理規定を示しながら、「官僚と接するに当たって参考にしていたきたい。官がここまでやる場合、民間でも一度見直す必要があるのかもしれない」と、経済界でもルール作りを検討していく姿勢を見せた。

一方で、金融機関のスキャンダルでは、九七年五月三〇日に野村證券元社長が商法違反容疑などで逮捕されると、牛尾代表幹事は「(日本版ビッグバンの) 主役である金融界から不祥事が起こったことは誠に残念だ」とコメントした。香西昭夫企業経営委員長も「株主総会に権限が集中していることが総会屋につけ込まれる背景にある」として、株主総会のあり方を含む商法改正の必要性を訴えた。

九七年七月一七日から始まった夏季セミナーでも、この問題に関する意見が噴出した。「(金融機関は構造改革の) 先導役(になる) どころか、ブレイキになっているのではないかと、牛尾代表幹事が挨拶で危機感を表明すると、「対立より融和を重視してきた企業文化や、過去を断ち切れない情緒的な体質を克服することが大切だ」(坂本春生諮問副委員長) などの発言が相次いだ。

それだけなら、九七年は「普通の年」に終わったかもしれない。日本を「閉塞」状態にしたのは、不良債権処理に絡む金融機関の経営悪化だった。まず、系列ノンバンクの処理が遅れていた日本債券信用銀行の経営不安説が高まった。四月一〇日に米バンカース・トラストへの海外業務委託をすることで、日債銀の不安説はいったん収まったが、同月二五日に出された日産生命保険への業務停止命令が世の中を暗くした。三月決算で大幅赤字に

なり、損失の大半は「保険契約者保護基金」で穴埋めされたが、契約者の保証利回りは下げられ、終身年金の保険金が最大約七〇%減額された。

こうした中、九七年一〇月幹事会では、先の三國座長の提案を下に議論が行われた。水口専務理事も「公的資金導入を含めて、はっきりした意見を具体的に出すべき時期ではないか。政府・与党も民間もすべてこの問題を避けている」と、三國座長を支持した。ある幹事からは「資金繰りが詰まってきたという中小企業が増えていく。金融機関が自分のバランスシート改善を先に立てて臆病になっているからではないか。クレジット・クランチが目の前に来ている、という感じを持っている」と、すでに貸し渋りが危機的な状況にあるとの指摘があった。

そして、同年一月、日本を震撼させた大型破綻が相次いだ。三日に、三洋証券が会社更生法の適用を申請した。系列ノンバンクの不良債権が重しになって六期連続の経常赤字に陥っていた。三洋証券の破綻で金融機関間の資金出し渋りが顕著になり、この影響もあって、同月一七日には北海道拓殖銀行が破綻した。北海道銀行との合併を一時、決めていたが、拓銀の不良債権額が当初見込みを上回り、破綻になっていた。

一月二四日には、山一證券が自主廃業を決定した。含み損を長年、海外法人などに移転する「飛ばし」で処理し、帳簿外損失が本体経営を脅かした。金融機関の連続破綻で、市場も動揺、株価も急落した。金融システムに対する不安が世の中に蔓延する状況に陥った。

これに対して、拓銀破綻時の九七年一月一八日の会見で、轉法輪副代表幹事は政府の処理法を厳しく批判した。「兵力の逐次投入で、負けに至る道だ」「預金保険の資金は六〇〇億円不足しており、三塚博蔵相の言うこ

とはウソだ。人心をなだめておいて、だめになったら次の対策を出すものだ」「兵力投入には全力で当たること
が必要だ。公的資金導入を基軸とした断固たる方法をとるべきだ」と畳みかけた。蔵相が拓銀の破綻処理資金に
ついて「担保されている」と発言したことに、強く反発したものだ。

会見で公的資金の導入を強調したことについて、二一日に開かれた十一月幹事会で水口専務理事がこう説明し
た。「一〇月幹事会で公的資金導入問題を含め、正式に意見を発表する時期が近づいているので、至急、検討を
進めたいとの旨を報告した。金融システム改革PTの議論をまとめたものを『座長メモ』という形で理事会に出
して議論し、一八日の会見できちんとした『見解』を出そうと準備していたのだが、一七日に拓銀の破綻が発表
され、メモで指摘した問題点について、我々が予想したより早く動きが出てきた。そこで会見ではペーパーは出
さず、意見を言って、世の中に考え方を発信した」。それだけ、当時の流れは速かった。

幹事会では、九二〜九三年に金融・資本市場委員長を務めた古賀憲介幹事も発言した。「そのときも公的資金
を導入しなければ不良債権処理は難しい、という指摘があり、委員会として、その線で議論を進めたが、当時は
まだ深刻な事態が発生していなかったので、金融業界内部で対応するとの意見が強く、それ以上、突っ込めな
かった。拓銀も日銀特融で仮の処置は済んでいるが先を考えると、こういう形に任せたままでいいのか」。

バブル崩壊直後の議論とは一変して、経済同友会内の議論にも緊張が張りつめていた。ある幹事からは「公的
資金を投入して『金融システム安定化機構』を作る緊急性は本当に高い」「『預金者・投資家保護は完全にやる』
ことを政府が公約するのが第一で、その実行部隊が『機構』になるが、役割は潰れそうな金融機関を救うこと
ではない。敗者は潰すべきだ」との発言があった。

これらの意見を聴いて、牛尾代表幹事は「マスコミの論調を見ても『公的資金を一部財界人の主張で勝手に使われては困る』という議論が出る。『金融機関を守るつもりはない』といっても、そう見る。同友会としては、金融システムという専門的立場から、もう一回り大きくして、全体の立場で、過半数の人々が分かるような説得力のある言い方をする必要がある。金融の論理にプラスして『幅のある説得力』を検討しておくことが大事だ」と発言し、この時点でも財界が公的資金問題に踏み込む難しさがあることを説明した。

公的資金問題が決着

公的資金導入問題を語る際、「血税を使って、高給取りの多い金融機関を救う必要があるのか」「公的資金を受け入れた銀行は、本当に反省してリストラを断行するのか」という素朴な疑問が、常に多くの人の頭の中にあつたのは事実だが、「九七年一月」を越えると、国民の各層に金融システムへの不安が高まり、対策の早期実行を求める声が大きくなってきたのも現実であった。

九七年一月二六日、自民党・緊急金融システム安定化対策本部の役員会は『金融システム安定化のための緊急対策』として、①政府が預金保険機構に一〇兆円規模の新型国債を交付、②信用組合の債権回収を目的に設立した整理回収銀行の業務に一般金融機関分の回収を加える——などの対策を打ち出した。

役員会に出席していた水口専務理事は「現在の国民感情あるいは政治的諸情勢という中であつては、ほぼベストの案ができた」と九七年一月幹事会で報告した。

牛尾代表幹事も「年末年始に向け、日本経済は大変厳しい局面を迎える。来年四月からはビッグバンが始まる

わけで、それまでの三カ月は金融界にとつて最も大事な時期になる。私や水口副代表幹事が自民党の幹事長・政

調会長に会つて、できるだけ情報を提供し、判断を間違わないようにしてもらふことに努めた」と報告している。

結局、この自民党案を踏まえて、一二月二四日には政府案が示され、翌九八年二月一六日に金融機能安定化緊急措置法と、改正預金保険法が成立した。この結果、一〇兆円の国債と二〇兆円の政府保証の計三〇兆円の公的資金枠が用意され、都銀など二一行が資金注入を申請、同年三月一二日までに総額一兆八一五六億円が投入された。

公的資金注入に際して、牛尾代表幹事は九八年二月一七日の会見で「米国の金融界の論調は批判的であつた。護送船団方式の復活でモラルハザードが起きるなどと懸念を表明している。的確な批判には十分堪えられる運営をしなければならぬ」と金融界に注文を付けている。

三つの過剰を指摘

九八年七月一六日から開かれた夏季セミナーで、牛尾代表幹事は「今は金融不良債権問題がクローズアップされているために、他の産業が一見安泰に見えるが、製造・非製造を問わず、日本企業の抱えている過剰投資、過剰借入れ、過剰雇用を払拭し、余つたものを新規の事業展開に吸収することを考えていかなければならぬ」と、いわゆる「三つの過剰」問題に言及した。

金融システム不安に対する懸念が払拭されない間にも、産業界ではバブル全盛期までに膨れあがつた設備、雇用などの過剰を削減する必要に迫られた。

その象徴が、日産自動車のカルロス・ゴーン社長が九九年一月一八日に発表した「日産リバイバルプラン」であった。①三つの組み立て工場の閉鎖などで国内の自動車生産能力を年間二四〇万台から一六五万台に削減、②世界でグループ人員を二・一万人削減、③下請け企業を半減——という内容で、結果的には四年間で二・一兆円の借金を完済した。

計画発表の翌一九日の会見で、九九年四月に代表幹事に就任した小林陽太郎は、「競争力強化のためにリストラが始まったと理解しており、プロセスは厳しいが日本経済の先行きにとっては朗報だ」と歓迎し、「頭で分かっているがでさなかつた。新しい人だからできた」とゴーン社長の決断を称えている。

ただ、この会見でも、南直哉副代表幹事は、日本企業が大幅な人員削減を進めることについて、「経営者の最大の責任は雇用の確保だと思っている。そういう事態に至らないで済むような経営をしなければならぬ。そういうことが起こらないようにすることが、日本型経営の良いところだ」と発言している。このことから、この章の前半で取り上げた「舞浜会議」での「今井Ⅱ宮内論争」の結論は、まだ出ていないといえるだろう。

五 新興国の危機

九八年一月三〇日、ダボス会議で「日本は成長を回復する意思があるのか」というセッションが行われ、宮内義彦、茂木友三郎、水口弘一各副代表幹事がパネリストとして参加した。

セッションでの発言について、二月幹事会で茂木副代表幹事は、「日本版ビッグバンが四月の改正外為法実施で実行段階に入り、内外の金融機関の大きなビジネスチャンスになる」と説明した。これに対して米銀の代表などからは、日本の金融分野の脆弱性を指摘するとともに、アジアで日本が指導的な役割を果たし、アジアに対する不安払拭に努力すべき、との意見が出たと報告した。日本に対する「パッシング」「パッシング」の風向きが、多少なりとも変化してきたようである。

香港株式暴落でテーマ変更

米銀などがアジアでの日本の役割の重要性を訴えたのは、前年の九七年夏にアジアで通貨・経済危機が発生したためである。日本の金融システム不安が高まりつつあった九七年一〇月二六日から第二三回「日本・ASEAN経営者会議」がブルネイで行われた。

『経済同友』九七年一二月号によると、会議のウエルカムパーティが終わってから、急遽、日本側の共同議長である埜義一アジア委員長、ASEAN側のティモシー・オン・ブルネイ代表とプレゼンターターが集められ、テーマの見直しが議論されたという。会議開催中の二七日には香港株式市場が暴落するなど、通貨危機の大波をかぶっていた時で、ASEANが直面する為替・株式問題や背後にある経済社会などをテーマに「ホットな緊張感のあるミーティングができた」（埜委員長）と発言している。

通貨危機の直接のきっかけは、九七年七月二日のタイが実施した通貨バスケット制から管理フロート制への変更で、バーツがドルに対して当日、一七%も急落したことにある。だが、この通貨制度の変更には伏線があっ

た。混乱の始まりは九四年の中国元の四割近い切り下げで、それに加えて、最大のマーケットの日本の円が九五年夏から円安に振れ、ドルにリンクしていたASEANの通貨は、円に対して実質四〇五割近い切り上げになった。ASEANの輸出産業は苦境に陥り、同時に現地の経済・政治状況も含め、現地通貨が売られる素地ができた、という流れであった。

七月のタイ通貨バーツ急落を受け、各国通貨も軒並み下落、国際通貨基金（IMF）などが緊急融資を実施する事態にもなった。

『経済同友』九七年一二月号で草道昌武副委員長は、「メキシコが通貨危機から早く立ち直れたのは、米国をはじめとする国際的な金融支援に加え、メキシコ製品を積極的に輸入し経済成長を促してくれたため。日本にはアジアで米国が果たしてきたのと同じような役割を果たすことが強く期待されている」と主張した。

日本政府も支援に積極的で、九七年九月のIMF・世界銀行年次総会では「アジア通貨基金構想」を提唱した。一月には日・米・ASEANなどの蔵相・中央銀行総裁代理会合で、IMFの補完的資金枠としての融資制度創設が合意された。

市場万能主義への反発

危機は、さらに飛び火した。九八年八月には、鎖の弱い部分であるロシアの通貨と株式を直撃、ロシア側は公定歩合の引き上げやルーブルの実質的な切り下げで対抗したが、市場はなおも混乱を極めた。経済同友会は同年九月一四日から、児玉幸治ロシア委員長を団長に「ロシア極東ミッション」を派遣し、帰国後、小渕首相に面

談して報告書を提出した。報告書によると、ロシア側は「金融危機の主な理由として、この五、六年、放漫な赤字財政を放置し、生産的投資を怠ってきたツケが一気に吹き出した」と分析している。

翌九九年四月四日にもロシアミッション（モスクワ、エカテリンブルグ、フランクフルト）を派遣している。帰国後の四月幹事会での児玉委員長長の報告によると、プリマコフ政権下で経済混乱は安定化しつつあるが、ロシアの旧ソ連分を含めた対外債務支払い義務額は一七五億ドルに上り、国家予算が二〇〇億ドルしかない以上、IMFからの融資は不可欠になっている、という。

中国はどうか。九八年五月一〇日から派遣された訪中団（団長・荒木浩中国委員長）の報告によると、国有企業改革に伴い九七年には七八九社が破産、一一〇〇万人が失業したという。資本の自由化が進んでいないため、アジア通貨危機の影響はそれほど大きくない。ただ、朱鎔基新首相の下で成長率八%確保などに向けて改革が進むが、政治・行政・企業のもたれ合い構造の中では改革は一挙に進むわけではない、という状況だ。

そのような中、IMFなどからの支援を受ける傍らで厳しい財政規律を強いられたアジア各国からは、米国内などが推進する「市場万能主義」に対する不満も噴出した。

九八年九月二日にはマレーシアが、固定相場制への移行を発表した。当然にIMFは反発したが、マレーシア側はIMFの一律の支援プログラムでは経済の立て直しは困難、との判断を示した。この決定に影響を与えたとされるのが、ポール・クルーグマンハーバード大学教授がマハティール首相に送った書簡『四つの提言』で、為替管理によるアジアの経済回復を唱えている。

九八年一〇月二八日から大阪で行われた第二四回「日本・ASEAN経営者会議」も、前回同様、金融危機対

「一色の会議になった。『経済同友』九九年一・二月号によると、六月の準備会議の際、日本側がいろいろと会議のテーマを提案したところ、ASEAN側は「それどころではない。金融危機・経済危機に絞り込んだミーティングにしたい」と主張したという。安田信アジア委員会副委員長は本会議の模様について、「一貫して議論になっていた問題に短期資本フローがあった。(ASEAN側は市場を見えざる手ではなく)『恐怖の手』などと言っていた」と報告、短期・間接ではなく、企業の進出等の直接資本参加、長期投資でもっと協力してもらいたい、という声が多かったという。「世界中がアジアの成長に過度に期待して短期的に投資をし過ぎた。過剰設備も出てきた。土地はいい例だ」と、欧米など海外からの短期資本がバブル的に膨らみ、急にはじけた今回の危機を解説している。

一方で、アジア通貨危機に対して日本政府がとった措置については、ASEAN側は理解を示し、三〇〇億ドルに上る資金供与プログラム「新宮澤構想」を評価したという。その上で、会議後の九八年一月幹事会で牛尾代表幹事は、「アジアの繁栄のためには、やはり日本の経済回復が必要だという強い期待を感じた」と感想を述べた。

茂木、水口両副代表幹事が参加した九九年一月開催のダボス会議でも、アジアで果たす日本の役割が議論のポイントになった。会議では、アル・ゴア米副大統領が「米国が世界中の輸入を引き受けるのは不可能で、日本は世界第二の経済大国として応分に負担をしてほしい」と発言した。さらにシンガポールのリー・クアン・ユー上級相も、「アジア再生には日本の力が必要」と期待を寄せた。

九九年一月四日からハノイで開かれた第二五回「日本・ASEAN経営者会議」では、日本への期待が一

段と高まった。伊藤建彦アジア副委員長が帰国後、一月幹事会で報告したところによると、アジアには危機前にはジャパン・バッシング的雰囲気醸成されていたが、経済危機でアングロ・アメリカ的な力に打ちのめされたため、日本の協力でアジア独自の方策を検討しようという機運が強まったという。この会議ではアジア通貨基金等の必要性が提起された。

米国等の反対で九七年に大蔵省が検討したアジア通貨基金構想は実現に至らなかったが、二〇〇〇年五月に日本のイニシアティブで、日本・ASEAN・中国・韓国の間で通貨スワップ協定が「チェンマイ・イニシアティブ」として結実した。その後、多国間協定の「チェンマイ・イニシアティブのマルチ化」へと発展し、資金枠が拡大されている。

中近東、中央アジアに派遣団

中近東との交流については、八七年三月に石原俊代表幹事を団長としたサウジアラビアへのミッション派遣に始まり、八七年には中近東委員会（宮崎仁委員長）を設置し活動を強化していった。八七年一二月にサウジアラビア、九三年二月にトルコ・イラン・サウジアラビア、九四年一〇月にエジプト・ヨルダン・イスラエルにミッションを派遣した。

こうした活動の成果として、九七年五月一日に中近東委員会（奥村有敬委員長）が提言『『不断の潜在的エネルギー危機に備えよ』—冷たい平和（Cold Peace）—下の中東情勢を踏まえて』を発表した。第二次石油危機以後の八〇年代中ごろから原油価格は一バレル＝二〇ドル前後で長期にわたり低迷した。提言では、中東の不安定要

因を挙げるとともに、「急成長を続けるアジア・太平洋地域は、エネルギー消費と中東石油への依存度を急増させている」とし、内外ともにエネルギーへの危機感が喪失している状況に警鐘を鳴らした。

経済同友会は中央アジア諸国との関係も強化する。中央アジア諸国は古くからシルクロードとして栄えてきたにもかかわらず、日本との交流は疎遠であった。しかし、ソ連崩壊後に中央アジア諸国は独立し、各国の市場経済への政策転換が、日本との交流促進への契機となった。

当時の橋本首相は九七年七月二四日の経済同友会の会員懇談会で、中央アジア諸国との交流強化を含めた「ユーラシア外交」を表明して内外から注目された。

さらに、水口専務理事を団長にして、九七年八月三〇日から中央アジアミッションを派遣した。麻生太郎経済企画庁長官一行とも合流しながら、カザフスタンではカジエゲルディン首相、キルギスではアカエフ大統領、ウズベキスタンではカリモフ大統領と、意見交換を行った。

九七年九月幹事会での水口専務理事の報告によると、「各国とも極めて親日的で、各国首脳からは、日本の国連安保理常任理事国入り支持や日本に倣って経済発展を図りたいといった発言があった」という。

アジアで果たす役割

「アジアの現地での産業振興」と「輸出先としての日本市場の魅力アップ」は、七〇年代後半の佐々木直代表幹事時代から活発に取り組んできたテーマである。アジア危機の前にも、後にも、積極的な提言を発し続けてきた。

危機が顕在化する前の九七年五月二九日にアジア・太平洋政策委員会（埤義一委員長）が発表した『二十一世紀のアジア太平洋地域の発展・繁栄に向けて―真のパートナーとなるために民間の果たすべき役割について』では、東アジアに世界の注目が集まっているが、日本はリーダーとしてではなく、パートナーとしての役割を考えるべき時が来ている、との認識を示した。その上で、日本人が交流していくためには、『新修身』と言うべき世界に通用する行動規範を学ぶ機会を、学校や社内教育の中に設けること、『地球語』としての英語教育の徹底を提案した。

さらに、①現地人管理職の目標数を社内外に公表、②各国人事を一元管理する「世界人事部」の設置、③相手を国に円資産が残るよう円建て輸入比率を向上——などを求めた。

九八年六月二四日に経済外交委員会（宮内義彦委員長）が発表した提言『「市場の提供」による国益の実現―民間の知恵を活かした総合経済外交戦略』は、世界で米国の論理や影響力が強いのは軍事力だけでなく、世界に対して唯一市場を提供してきたためだと分析した。そこで、『日本はアジア域内で唯一の先進国として、『市場の提供』によって、輸入拡大や投資受け入れに取り組み、同時に円をより使い勝手のよいものにする必要がある』と訴えた。

また、「日米」「日欧」「東アジア」内の民主導のビジネス・ダイアログを実現する手だてとして、ロナルド・ブラウン元米国商務長官が提唱したTABD（環大西洋ビジネスダイアログ）の日本版の実現を提案した。TABDは定期の欧米首脳会談の直前に民間主導で会議を開き、そこでの提案が首脳会談に反映される仕組みになっている。米国国務省によると、『民間の要望の八〇％に欧米双方の政府が応えているという成果がある』と

いう。

一方で、九七年六月二四日に市場の再設計を考える委員会（茂木友三郎委員長）が発表した提言『効率と信頼を目標して―市場を中心とした経済社会の構築』は、アジアだけでなく世界各国からの直接投資を促すための方策を論じている。

この委員会は、牛尾代表幹事の就任挨拶にあった「市場の再設計」に対応するために活動してきたが、提言では対日投資問題について、「企業が国を選ぶ時代」といわれるものの、日本の直接投資受け入れ額が世界の総額の〇・四％に過ぎず、「『市場』の魅力度に関する国際評価は経済規模に見合ったものになっていない」と指摘した。

そこで、企業の市場への参入・退出に関する制限、価格に関する制限、数量・設備に関する制限などの規制の早急な撤廃や、国際会計基準への準拠などを提案している。

日本が直接投資を積極的に受け入れる意味は何か。九八年七月に行われた夏季セミナーの閉会にあたり牛尾代表幹事が、このような挨拶をしている。「二一世紀の日本の繁栄は、日本人と日本企業の手だけでは絶対無理であり、外国のすばらしい能力、外国の優れた企業と共存共栄し、競争を通じて切磋琢磨することによって、経済そのものがダイナミックになり、結果として日本経済がすばらしい成長をもう一度取り戻すことを期待したい」。ちなみに、前章で述べた、経済同友会の呼びかけで設立した「財団法人留学生支援企業協力推進協会」は、その活動が評価され、九九年九月二八日、文部大臣賞を受賞した。この時点で社員寮を提供している企業は二〇二社、受け入れ枠は八一五名に上り、延べ約二八〇〇名が寮生活を体験した。

六 「橋本」から「小渕」へ

橋本政権は六大改革を断行する過程で、大型金融機関の相次ぐ破綻に遭遇し、「景気か、行革か」の岐路に立たされた。野党勢力は新進党が九七年二月二七日に解党、自由党などが生まれた。民主党は九八年四月二七日に衆参一三一名に拡大した新・民主党を結成した。

その上で七月一二日に投票された参議院選で、自民党は大敗、これを受けて、牛尾代表幹事はいち早く「総裁選は選挙で」と要望した。「競争は候補者を良くしていく」と判断したためである。牛尾代表幹事の望み通りに自民党総裁選が小渕恵三、梶山静六、小泉純一郎の三氏の間で行われ、小渕総裁が誕生、七月三〇日に首相が選出された。さらに、翌九九年一月一四日には自民・自由の連立政権が誕生した。

両党は連立を模索する過程で、①政府委員制度の廃止、副大臣制導入、②衆議院定数五〇人削減、などの実施を確認した。牛尾代表幹事も九八年十一月幹事会で「書かれていることが通常国会で決まるのであれば、大変なことだ。ことごとく日本の改革にはプラスで、本当であれば自自連合を支持したい」と評価した。

模索続く企業献金

このように相変わらず政局が目まぐるしく変化する中で、経済界が頭を悩ませていた問題があった。細川護熙内閣が発足した九三年に、経団連が幹旋を中止した企業・団体献金である。

経済同友会は「有権者の既成政党離れがこれだけ言われ、政党力を持っていないことが分かりきっている時期に、政党への斡旋献金に応じる企業があるとは思えない」（九五年一月三日の新聞報道で品川正治副代表幹事）と斡旋復活に反対してきた。

実際、九五年の政治資金収支報告書で企業・団体の寄附が前年比で三九%も減少していた。しかし、経済界からの寄附が減少すれば、それだけ政界への影響力が低下することも懸念される。

こうした中、九六年九月一七日の会見で牛尾代表幹事は「三年前に決めたことにこだわらず、もう一度、率直に議論すべきだ」と発言した。この発言に関して、同月二〇日に行われた九月幹事会で牛尾代表幹事は、「カネのかからない政治を目指して政治改革四法が制定され、一〇月の選挙でそれが一通り実現する。この選挙がカネのかからないものになるか、小選挙区になっても政治資金が増えるのか、その経過を調査し検討した結果、再度企業献金をどうするかを冷静に議論する必要がある」と説明した。

小選挙区比例代表並立制が初めて衆議院選で行われることを意識したものが、九六年一〇月二二日の理事会では、企業献金の縮小・廃止を目指す方針が、再確認された。

九八年一月に行われた経団連の新会長発表会見では、豊田章一郎会長を引き継ぐ今井敬次期会長が、「民主主義には、ある程度のカネはかかるが、政党助成金だけではやっていけない。企業献金が必要だと位置づけられれば、経団連を通すことが一番きれいだと思う」と斡旋復活を提案した。しかし他の経済団体などからの反発を受け、六月には今井会長が、「非常に不用意だった。経団連が献金を斡旋するという考えは持っていない。従来の考え方を踏襲する」と主張を撤回した。

九八年四月二〇日に政治委員会（堤清二委員長）が発表した『経済界と政治の新たな関係の構築』では、「期待された政治改革は、政治改革四法という形で実現されたが、二大政党制、政策本位の政治、カネのかからない政治など、当初の目的は実現せず、選挙制度改革に矮小化されてしまった」と失望し、九六年の政治資金収支報告書を見る限り、「カネのかからない政治が実現したとは言いにくい」と結論づけた。

焦点の企業献金の斡旋問題に関しては、企業献金に限らず、政治資金全体の構造解明が必要で、使途制限と監視体制についての議論を開始すべきだ、と新たな方向性を示した。「（政治資金の）解明がされなければ、二〇〇〇年の企業献金完全廃止を主張するしかない」と断じた。

九九年三月一日に発表された政治委員会（茂木友三郎委員長）の中間報告『政治改革及び企業・団体献金についての論点』は、堤委員長時代の議論を一步進めて、政治資金の情報公開と、監督機関の設置を盛り込んだ。さらに最大の特徴は、企業・団体献金で四案をマトリックスの表で示し、多くの人に向けて提案したことである。資金の拠出先について、①資金管理団体、②政党・政治資金団体、③政党などの主催のパーティ、④後援会などの主催のパーティ、の四つを提示。すべてをOKとした「一案」から、すべてを不可とした「四案」までを提示した。

九九年二月幹事会では、茂木委員長が「経営者、国会議員、政党、市民団体、学者、ジャーナリストを、意見を求める先に想定しており、ホームページにも公開して一般からも意見を集めたい」と説明した。

その後、委員会は会員アンケート、「次代を考える会」「創発の会」での検討、新聞各社の論説委員との懇談などを実施した。九九年六月幹事会での報告では、現行の献金の枠組みを残し、一円以上を公開させる「一案」と、

資金管理団体のみならず政治家や管理団体主催のパーティへの抛出のみを禁止する「三案」の支持が多かったという。

こうした検討を重ねた結果、二〇〇〇年一月二十九日に政治委員会が発表したのが、提言『市民参加の政治を目指して』である。企業・団体献金については、「各企業の節度ある献金は民主主義のコストを分担する仕組みとして認められる」と容認の立場を示したが、いろいろと注文をつけている。例えば、政治資金規正法で政治家の資金管理団体への企業・団体献金が禁止されたことを評価する一方で、政党支部の増加で政治家個人への実質的な献金受け入れ先になる恐れがあるとして、政党支部の設置数を規制するよう提案した。

提言では、基本的な考え方として、第八次選挙制度審議会が描いた「政党本位・政策本位」が実現しておらず、市民と政治の距離が開いている、と指摘し、選挙制度改革などで分かりやすい政治の実現を求めた。その上で、第九次審議会を発足させて国民的な議論を行うよう主張している。

個別テーマでは、一票の格差是正問題に関して、問題解決を先送りするなら、シンポジウムの開催や意見広告の掲載、さらには「有志による訴訟の可能性」などがあることにも言及し、本気度を示した。このほか、憲法改正による首相の公選制導入などを提案した。

集団的自衛権の政府解釈見直しを

九〇年代後半に入ると日米関係の主要テーマは、経済摩擦から軍事・政治分野に移っていった。九六年四月一七日に橋本首相・クリントン大統領による日米首脳会談で日米安保共同宣言がまとまり、冷戦終結後も日米安

保体制がアジア・太平洋の安定の基礎になることを確認した。さらに、翌九七年九月二三日に「新しい日米防衛協力のための指針」(ガイドライン)が決定された。七八年指針以来、一九年ぶりの指針見直しで、周辺有事の協力度の強化を盛り込んだのが特徴である。

施設使用・物資補給などで米軍への協力内容が示されたが、あくまで米軍の武力行使と一体化しないような協力内容に限定されている。

こうした日米の協力関係について、経済同友会は活発に意見を発していく。先に触れた日米会談の直前の九六年四月八日に発表された『安全保障問題調査会報告書』は、集団的自衛権の「行使」について、「国際法上いかなる国も保有しているとされる」とし、「従来の政府見解の見直しを行うべき時がきている。少なくとも後方支援問題について、政治指導者が実行の可否について選択を行い得るようになすべきだ」と踏み込んだ。武器輸出三原則については、「信頼すると認める国には、弾力的に適用していくことを配慮すべきである」と提案した。

楠川徹安全保障問題調査会委員長は報告書を発表したタイミングについて、五月幹事会で、「この発表を契機として、安保問題について同友会会員はもとより国民レベルでの議論がさらに展開されることを期待して、クリントン大統領訪日前に取りまとめた」と説明している。

報告書に盛り込まれた集団的自衛権の行使に関して、牛尾代表幹事は九六年八月一六日の新聞寄稿で、「同盟国が危機に遭ったとき、自国もその同盟国と同じように考えるのは企業の常識からいうと当然だ。同盟国が攻撃されたとき日本がとる共同行動は憲法九条の範囲内といってよい、と私は考えている。その際も、わが国は専守防衛に徹するわけだから、無制限ではなく、かなり大きな縛りになるのではないか」と主張した。

なお、この報告書をめぐっては、ロンドン大学シニア・リサーチ・フェローのロナルド・ドーア氏が『中央公論』九六年七月号に『経済同友会の安保観を疑う』を発表した。そこで、経済同友会の安全保障問題調査会などが九六年一〇月一八日にドーア氏を招いて、意見交換を行った。ドーア氏は、軍隊の制限的使用（専守防衛、災害救援、国連PKOなど）を明文化して憲法九条を改正すること、日米関係を損ねても平和維持のための武力を一つの国際機関の下に収斂すること、などを提案したが、経済同友会側からは、九条改正には「容易に改正すれば乗じて良からぬ事になる」、日米関係には「紛争が起きたときには、日本は好むと好まざるとにかかわらず米国のアクションによって紛争に巻き込まれる」といった意見が出された。

安全保障問題調査会は、九六年四月八日に発表した報告書に対する会員の反応の確認と、関心を喚起するために、九七年一月に全会員対象の意識調査を実施した。その結果を九七年四月二一日に『安保問題に関する意識調査』として発表した。調査では、「憲法九条の下で許容される自衛権の行使は、防衛するための必要最小限の範囲にとどまるべきであり、集団的自衛権の行使はこの範囲を超える」とした政府見解について、六四・八%が「見解の見直し」を支持した。だが、武器輸出三原則の見直しでは、「弾力的に適用していくべき」（四五・六%）と「三原則は堅持すべき」（四七・五%）が拮抗した。

改憲によってではなく、解釈の見直しによる集団的自衛権行使の容認を求める意見は、新ガイドライン締結から一年半余りを経過した九九年三月九日、安全保障問題委員会（近藤剛委員長代行）が発表した緊急提言『早急に取り組むべき我が国の安全保障上の四つの課題』にも盛り込まれている。

この一年半余りの間には、九八年八月三一日に北朝鮮が弾道ミサイルを発射、三陸沖に着弾する事件があり、

さらに一月二〇日に日米は首脳会談で新ガイドラインに関連した法整備を進めることで合意していた。関連法は翌九九年五月二四日に成立。北朝鮮の韓国侵攻を日本が周辺事態と判断して、米軍への後方支援を行うことなどを想定した「周辺事態法」や、邦人救出のための自衛隊艦船使用を認める「改正自衛隊法」などが誕生した。緊急提言は、これらの関連法の早期成立を促す内容であったが、集团的自衛権行使問題についても、「このままでは、現実と遊離して無理が生じるのは明白であり、政府見解の見直しは必要不可欠だ」と断言した。その上で、「本来的には、わが国の憲法について国民的論議を行い、改正すべき所は改正すべきであると考え」と、将来は自衛権の問題も改憲のポイントになる、との見方を示した。

「貸し渋り」に取り組む

九八年三月二〇日に速水優前代表幹事が日本銀行総裁に決定した。日銀幹部による接待汚職事件の責任を取って、松下康雄総裁と、生え抜きの福井俊彦副総裁が辞任に追い込まれたためである。

大蔵省でも接待汚職事件の摘発が相次いだため、大蔵省出身者からの総裁起用は困難で、七二歳という高齢にもかかわらず速水に白羽の矢が立った。

速水新総裁は一六日に記者団に、「同友会などで外から見てきたことが役に立てばいいと思う。私なりに一つの信念を持ってやりたい」と抱負を語った。牛尾代表幹事も三月幹事会で、「世界の市場ルールをととも尊重される点で、現在の日銀総裁にふさわしい。プロテスタント信者であり、今回も神のお召しに應える形で就任を受けたのではないか。アカウンタビリティについての議論があった時も、キリストの『最後の審判』では、人間が

自分自身を説明することに加え、その行動すべての責任まで負うのだ、と聖書の言葉を引用されるほどの人物で、そんな人格的リーダーシップが、この苦境の中で十分功を奏するに違いない」とエールを贈っている。

しかし、新総裁を取り巻く環境は、牛尾代表幹事が語ったように、まさに「苦境の中」だった。九七年秋の大型破綻を受けて金融機関の貸し渋り傾向は強まるばかりで、中小企業の経営などに大きな影響を及ぼしていた。

こうした問題を踏まえつつ発表された九八年年頭見解は、九八年を「金融システム危機に代表されるバブル後遺症の総決算をスピーディかつ大胆に行い、同時に二一世紀への明るい展望を開く、新たな成長への地固めの年」と位置づけ、「バブルの総決算」と、橋本改革に「税制」を加えた「七大改革」の同時進行を求めている。

見解について、九八年一月幹事会で水口専務理事は、「我々は『市場主義宣言』を昨年行ったが、昨今、『市場万能主義』に批判的な意見も多く見られる。しかし、サッチャリズムより一〇年遅れているのだから、『市場主義宣言』を実行に移し、まず市場機能が働くことが大事だ、ということ冒頭に述べた」と説明している。

金融システム不安が叫ばれる時代にも、経済同友会が改革の継続を訴える背景には、危機に瀕したのは改革が遅れたからで、不安をぬぐう薬も改革しかない、という理念がある。『経済同友』九八年一・二月号で小林陽太郎副代表幹事は、金融機関の相次ぐ破綻に関して、「市場の荒波に晒されなかった。徐々にでも市場に露出するようにしておけばこんなに一挙にひどいことにはならなかった」と説明した。しかし、政治はそうは考えなかったようで、政府・与党は即効性を求め、世間受けする策を練り出していく。

三月決算を気にかける金融機関などを意識して、政府は三月末に向けて、郵貯や簡保などを使って株価を支える株価維持対策（PKO）の実施を打ち出した。これに対して、牛尾代表幹事は九八年三月二四日の会見で

「市場に委ねる、市場に聞くという時代に、政府が市場に介入するのは好ましくない。また介入が効果があるほど市場は甘くない」と強く批判した。牛尾の懸念通り、PKOは実施されたものの、三月末の日経平均株価は一万六五二七円で政府目標に約一五〇〇円も届かなかった。

もっとも、経済界も改革路線一辺倒ではなく、所得減税をはじめとする大型減税を盛り込むよう訴える向きも多く、財政規律を求める財政構造改革法との兼ね合いで減税に消極的な自民党などに対しては、「財法に弾力条項を導入すべき」（根本二郎日経連会長）といった提案もしている。

長銀処理の一方で

先に紹介した政治委員会の提言『経済界と政治の新たな関係の構築』が発表された九八年四月二〇日の会見は、提言の内容よりも堤委員長が発言がクローズアップされる結果になった。「首相は代わるべきだ。失敗は明らかで、市場からこれだけ不信任を突きつけられたから、政治として形を出さないといけない」と発言した。堤委員長が発言には自民党側から反発も起きたが、結局、経済再生は後継の小渕内閣の下で本格的に進められることになった。

同年六月二二日には、大蔵省の金融検査・監督を継ぐ金融監督庁が発足した。前年の拓銀破綻時の教訓から、破綻金融機関から融資業務を引き継ぐ、公的な受け皿銀行「日本版ブリッジバンク」制度が七月二日、第二次金融再生トータルプランに盛り込まれた。民主党案を入れて、国が破綻金融機関の全株式を最初から取得して経営権を握るほか、公的管理期間を政府案の最長五年から三年に短縮、金融再生担当相の新設なども決まった。

さらに、一〇月一二日には破綻前でも国が普通株を取得する特別公的管理（一時国有化）を可能にする金融再生法案が、同月一六日には総額六七兆円の公的資金枠を設定する金融早期健全化法案が成立した。

駆け足で国が対応を急いだのは、日本長期信用銀行の処理を進める必要に迫られていたためで、長銀は一〇月二三日、成立したばかりの金融再生法に基づき、特別公的管理を申請した。長銀は取得価格で有価証券を評価すると資産超過だったため、破綻前処理（再生法三七条）で申請したが、政府は時価評価だと実質債務超過になると判断、破綻銀行として再生法三六条で処理した。九八年一二月一三日には、日本債券信用銀行にも特別公的管理を決定した。日債銀側は債務超過の認定を不服としたが、金融監督庁の認定は変わらなかった。

目まぐるしい金融破綻の処理に歩調を合わせるように、景況も悪化していく。九七年四月からの景気後退が加速し、堺屋太一経済企画庁長官は九八年八月一八日に発表した地域経済動向の文章に「列島総不況」の表現を盛り込んだ。

こうした情勢に経済同友会は、「一〇月末から九月期中間決算と三ヶ月期の予測が発表されるが、非常に悪い内容になると予想される。年末から来年三月にかけて相当悪いムードの時期になる。その時期に国会も開かず、何もしないのはとんでもない話だ」（九八年一〇月幹事会で水口専務理事）と危機感を強めた。

九八年一〇月一六日、牛尾代表幹事コメント『臨時国会の早期招集を求める―「緊急経済対策への提言」の発表に当たって』を発表した。政治的な駆け引きの中で審議が遅れていた減税についても、九九年一月からの実施を訴えた。また、金融機関の貸し渋り対策として、資本市場の整備・強化を挙げた。

九八年一〇月幹事会で説明に当たった三國陽夫金融・資本市場部会長によると、銀行が自己資本比率を維持す

る上で、分子の自己資本は公的資金である程度充実させることができる対策ができたが、分母の総資産もある程度減らす必要がある。この結果、クレジット・クランチも懸念されるので、直接金融でバイパスを作っていくところが最大のポイントという。有価証券取引税・取引所税の即時廃止や公社債利子の源泉徴収制度の見直し、CP市場の整備、私募債市場の活性化で、大企業の証券発行を促し、市場から資金調達することで、金融機関からの貸し出し回収にも対応でき、銀行も自己資本を有効に使えるようになる、という筋書きである。

こうした提案は、金融・資本市場部会が九八年二月一日にまとめた『早急に取り組むべき資本市場活性化の課題』に反映され、「日本型ビッグバンを推進するために、金融・資本市場の強化と機能の円滑化を総合的に整備することが緊急の課題になる」と政府に対策の実施を急がせた。

経済界の声も受けながら、政府は九八年一月一六日、総事業費二四兆円の緊急経済対策を発表した。これで四月に決定された対策と合計で四〇兆円の景気対策が打ち出されたことになる。

こうした動きに対して経済同友会は、同月二六日、財政委員会（藤澤義之委員長）が提言『税制の抜本改革を歪めてはならない』を発表し、政府の経済対策について「規模の大きさがかりが強調されてきた結果、金額の重みも忘れられかけており、財政の規律は国・地方ともに失われつつある」「中長期的に实体经济の再生に結びつかない財政資金の投入は、わが国国債の格付け引き下げの一因として指摘されている」と批判した。

ところで、翌年一月二一日の会見で、牛尾代表幹事は、公的資金注入の枠組みが整ったことで金融システム不安が一服しつつあるとの認識を明らかにした上で、「年末にかけて景気が底を打つという経営者が増えている。影響力のある経営者の過半数がそのように考えれば、景気は動き始める」と発言、これが「景気底打ち宣言」と

報道された。これに対して、翌二日の会見で日経連の根本二郎会長が、「とてもじゃないけれど、底入れしたとは思えない」と待ったをかけた。

この「景気論争」について、牛尾代表幹事は九八年一二月幹事会で、「景気が上昇するのか、底這いが続くのかについては、政府の施策に加えて経営者のやる気も非常に大きい。経営者が政治や行政だけ、あるいは業界の横並びだけを見て、自分で動くこうとしない状態が続けば景気は良くなる」と説明した。

七 小林体制で新機軸

九九年一月の幹事会は、経済同友会の一時代の区切りを象徴する会合になった。この幹事会では、第一四回企業白書『「個」の競争力向上による日本企業の再生―経営者の能力が問われる時代』（渡邊正太郎労働市場委員長）の案が審議され、小林陽太郎副代表幹事が、「白書は、今後、アングロ・アメリカン・スタンダードを取り入れ、業績重視でいかなば土俵にも上がれないので、まずやらねばならないというニュアンスがかなり強く出ている。これに関しては賛成である。しかし、それが究極、最終ゴールというスタンスなのか」「企業は市場や社会から評価されるが、『市場と社会は違うのか』という問題も、こういう機会に一度はつきりさせてもらえると、今後、企業が何を求めているのかという姿勢がはつきりするのではないかと」と意見を述べている。

一方、この幹事会では、牛尾代表幹事が、九八年一二月に行われた役員選考委員会の結果に基づき、小林陽太

郎副代表幹事を後任の代表幹事に推挙したいとし、了承された。

この白書は『市場主義宣言』の色彩が極めて強い内容であった。企業の競争力向上の鍵は経営者とホワイトカラーの活性化にあるとして、経営者には業績による出処進退を求め、ROEやキャッシュフロー、EVA（経済的付加価値）、株価などの指標を経営目標に掲げるよう提案した。一方、企業と個人は成果主義を基本に、相互選択と個別契約化による新たな契約を確立する必要がある、としている。

『経済同友』九九年四月号で牛尾代表幹事は、「インターネットを含めた情報システムにより、経済、経営のスピードが非常に速くなった。ドッグイヤー、ウエブタイムというように、アメリカで短期計画は四半期だし、長期計画でも二〜三年ぐらいで、日本のように五〜一〇年先というところと笑われそう。白書にもあるが、短期決済型、すなわち短期に評価して報酬を支払う方法を取り入れないと人材の活性化ができない」と、日本と米国における時間感覚のギャップを指摘している。

市場主義宣言を超えて

九九年四月二二日の通常総会で正式に選出された小林陽太郎代表幹事は、就任挨拶『「市場主義宣言」を超えて―四つのガバナンス確立を』を発表した。

まず、「市場主義の貫徹は当面の、しかも重要な課題だが、最終ゴールではない。我々の最終ゴールは市場主義の先にある」と宣言した。ゴールにたどり着くには、日本の持つポテンシャルを大きく開花するにはどうすべきかを考え、新しい日本を支えるアイデンティティ・哲学・理念・価値を整理・確立することが必要だという。

その上で、考えるべき問題として「四つのガバナンス」を掲げた。①企業の「市場性」と「社会性」を「時代性」の中で、高次元で調和させる「企業のガバナンス」、②オープンで緊張感のある関係に再構築された政・官・業に市民を加えた「社会のガバナンス」、③次代の日本外交の座標軸を明確にする「世界のガバナンス」、④パブリックマインドなどの価値観が根付いた社会を取り戻すための教育などを考える「個人のガバナンス」——という構成である。

同日の会見で小林新代表幹事は「市場主義だけで割り切れるのか、という問いかけに答えを見いださなければいけない」と「市場主義宣言を超えて」の意味を説明した。

二三日の新聞インタビュー記事では「最近、日本では米国流のやり方が広がってきたが、『借り物』のままでは良くない。自己責任を貫きながら、日本の事情をくみ取った規範を模索したい」と表明している。

牛尾と小林の市場主義に関する主張には、隔たりがあったのか。実は両者が時代を踏まえながら、役割分担をしたのではないか、という解説も成り立つ。つまり、市場主義が世界を席卷し始めた当時の牛尾代表幹事時代には、市場主義の浸透を促す方向に進み、何年か経って、その弊害を踏まえながら、小林代表幹事が、その先のあべき姿を探った、という解釈である。

先にも紹介した、九五年四月に牛尾代表幹事が就任した際の挨拶『二一世紀へのアクション・プログラム』でも、世界共通の新市場ルールの採用を訴える一方で、弱者に配慮したり、経済価値では測れない環境や文化を尊重した「サブ・システム」をビルト・インしたりすることを主張している。小林代表幹事時代の「市場の進化」に近い考えが、すでに内包されていたことになる。

その後も牛尾は、日本を再生するには「一度やや極端に市場経済に振る必要がある。振ってから、もう一度、日本型に調整するかどうかの問題が七、八年後に起きる」（『経済同友』九六年五月号）と市場主義がゴールでないことを示唆している。

実際、『経済同友』九九年七月号の牛尾・小林対談では、小林が「株主が今のような形で要求を押しつけること自体、本当に企業や社会にとっていいのか疑問だ」と、問いかけると、牛尾も「アングロサクソンの市場主義を目標した株主重視の経営に、日本やドイツの経営が加味され、さらにインドや中国などの思想も入ってきて、〇五年から一〇年頃にはそれぞれの一番いいところを組み合わせた経営形態が出てくる」と応じている。

さらに牛尾は、富士ゼロックスが社員のボランティア活動などを積極支援していることに触れ、「会社の収益にプラスして、まったく違う新しいものを示してきた。こうした富士ゼロックスのような実例は、市場主義がアメリカで示されているような弱肉強食の社会では決してないという安心感を持たせ、逆に市場主義を進めるための大きな励みになる。そういう点では同友会が両面を示すことは悪いことではない」と、その後、小林代表幹事が積極的に標榜していくことになる「CSR（企業の社会的責任）運動」につながる方向性も示している。

しかし、「市場主義宣言を超えて」という主張に戸惑う向きもあった。九九年五月幹事会で小林代表幹事が、「『市場主義を盛り立てよう』というこれまでの同友会路線を否定するのか、あるいは『そういうチャンスは虎視眈眈と狙っている守旧派に力を貸すのではないか』という声の一部にあるように伺った」と発言している。

同年七月の夏季セミナーでも、市場主義をめぐる意見が噴出し、同月一七日の新聞報道によると、「市場主義は貨幣価値の増殖を最大の評価基準にしており、人権や地球環境の問題が抜け落ちている」との発言がある一方、

「競争と淘汰は必然だ。それが遅れた結果、日本の競争力が低下した」「なんで今更、こんな議論をするのか」といった意見も飛び出した。

小林代表幹事は、「今、消費者や従業員は漠然とした不安感を抱いている。なぜ、今までのシステムではないのか、という疑問が残っているからだ」と発言し、経済同友会には、こうした疑問に経営者とともに答えていく使命があることを指摘している。

『経済同友』九九年一月号で水口専務理事は、経済同友会のスタンスについて、こう発言した。『市場主義宣言』の発表は速水代表幹事から牛尾代表幹事に代わる過程で、小さな政府を目指そう、と大きく方向転換したわけです。小林代表幹事の『市場主義宣言』を超えて』の中でも、はつきりと市場主義の貫徹を掲げています。さらに歴史、文化、伝統、人間の自己規律の問題などを踏まえて展開していこう、そこには新しい日本的な市場主義が生まれる。こうした意味と理解しています」。

財界統合機運の中で

経済同友会の内外で市場主義をめぐる議論が活発化する一方で、経済同友会の会員減少問題はさらに深刻化していた。

九九年七月幹事会で水口専務理事が報告したところでは、会員数は一四〇〇名、会員所属企業数は九二二社だが、入退会の比率が入会「二」に対して退会「三」になっている上、東証一部上場企業のうち、会員所属企業は三四・五%にとどまっているという。そこで、「役員待遇の職位にあるものは経営者として見なす」に、「執行役

員も含める」などの改善を加えて、一五五〇名を目標に会員拡大を目指す方針が確認された。

さらに九九年九月幹事会では、退会者が出て会員がゼロになった企業が前年六月以降、二〇〇社を超えたことが報告され、「その該当企業にご存じの方がいらっしゃったら紹介いただきたい」と要請した。

翌二〇〇〇年四月号の『経済同友』で小林代表幹事は「一四〇〇」という会員数はピーク時の一六〇〇強よりは明らかに減っているが、一四〇〇という人数自体、大変な数だ」と発言、「活動の結果や成果について、会員個々が自己研鑽、自己開発に役立てればいいと割り切るか、あるいは経済四団体の一つとして認知されているのだから、ふさわしい形で対外的にもきちんと発信していくという課題もある。我々に対する社会一般からの期待については十分に理解している」と、会員数の減少に怯まず、社会的責任を果たすよう会員を励ましている。

会員が減少傾向にある背景には、景況もあるが、第四章でも触れたように経済団体自体の魅力が薄れてきた事情もある。二〇〇〇年四月一九日には、日経連の奥田碩会長が会見で、経団連との統合に前向きとされる発言を行い、財界再編ムードが一気に盛り上がった。残された経済同友会と日本商工会議所の動向が注目されると同時に、経済同友会が独自路線を続ける場合、存在価値の一段の明確化が求められるようになっていた。

「財界リストラ待ったなし」といった見出しが新聞各紙に躍る中、四月幹事会で小林代表幹事は、「個人参加をベースとして、あるべき姿について徹底的に議論しながら、外に向けて情報発信していくという同友会のあり方やミッションというのは、今後ますます重要になってくる。我々だけの一人勝手な思い込みにならないよう、様々な意見を頂戴しながらやっていきたい」とあらためて抱負を語っている。

『経済同友』二〇〇〇年七月号では、「次代を考える会」を率いてきた河野栄子副代表幹事が、「会を通じて若

手経営者に勧誘してみても、快い返答を得られないことがままある。参加することのメリットが感じられないとの回答がある。彼らが求めるようなインキュベーター的な役割を、同友会が果たしているかも検証することが必要だ」と述べている。

これから入会しようという経営者だけでなく、すでに会員になっている経営者にも不満はあるようだ。

二〇〇〇年七月の夏季セミナーの「二一世紀に経済同友会が果たすべき役割」では、「現在の同友会は役割を十分に果たしているか」という会員向けアンケートの結果が披露され、「提言・提案を実現し、自らも実行する」という点では「『あまり果たしていない』という声が多かった」（水口専務理事）と報告された。

確かに言いつ放しの提言では意味がなく、提言の内容をどう実現に結びつけるかが、各経済団体の大きな課題になっていたのだが、同年七月幹事会では、この「提言の実現度」をめぐる議論が行われた。

ある幹事からは「現実と提言の内容にミゾがあり、実現が難しいケースが見受けられる」と疑問を投げかけられた。これに対し、小林代表幹事も「志の高さと現実の間のミゾを埋めるため、実現できるレベルに志を低くすることはないが、なかなか難しい問題だ」と発言している。

九九年一〇月三日の日曜日には、一日かけて特別委員長会議を開催し、経済同友会のあり方などについて、フリーディスカッションを行った。この会議は『市場主義宣言』を出した年度に行われて以来、中断していたが、代表幹事交代を機に再始動した。

七七年に発足した研究部会は、会員から推薦された企業内の中堅層による研究グループで、発足年を会のネームに盛り込んでいるが、「グループ二〇〇〇」では二〇〇〇年八月、報告書『わがままミドル』になろう―幸せ

に仕事をするために』をまとめた。『わがままミドル』とは、「組織ではなく、まず自分。もっと自己主張し、自己責任を持ち、それを起点として周りを改革できるミドル」のことで、こうした人材を活かすような企業の仕組みを作るよう提案している。メンバーは男性一〇名、女性八名で、『男社会』だった従来のグループからは変身を図っているという。

幹事会に関する改革も始まった。積極的な出席を募るため、〇一年一〇月の幹事会で、従来の一四時開催を改め、出席しやすい正午開催に時間を繰り上げた。

さらに〇一年一月幹事会では、渡邊正太郎組織活性化委員長が幹事会などの組織改革案を提示、了承され、翌〇二年四月の通常総会でも承認された。具体的には、「民法上の理事を正副代表幹事、専務理事から幹事全員に拡大」「意思決定の場として幹事会を民法上の理事会に位置づけ、活性化とリーダーシップの発揮を願う」「企画委員会を復活、各委員会の方向付けを行う」「各分野の有識者をメンバーとする委員会を作り、経済同友会の活動をアドバイスしてもらう」という内容である。

渡邊委員長は、「〇二年には経団連と日経連の統合もあり、さらに同友会の存在感、特色を強めていかなければならず、このためには提言の質の高さ、競争力、実行力が求められている。これらが備わって初めて同友会の活性化が実現されることになる。競争力の維持のためには、より先見性、専門性も兼ね備えなくてはいけない。また、今こそ経営者の持つ社会的インパクトが新しい時代の新しい哲学を切り拓いていかなければならず、そのためにも日々、経営で多忙な会員をひきつけるような魅力ある企画、活発な議論展開が望まれている」と組織改革の必要性を説明している。

○二年一月幹事会では、小林代表幹事が、定款を改正して、副代表幹事を一二名以内から一六名以内に拡大、多様な人材の確保を目指したいと提案して了承された。

同年三月幹事会では、定款改正の文言が示され、了承された。具体的には、第二条（目的）で「経済人としての職能的立場から、日本経済の進歩と安定に寄与し」とある部分を、「経済人が個人としての自由で責任ある立場から、わが国の社会と経済の進歩と安定に寄与し」に変更、経済同友会の性格をより鮮明にした。

第五条（会員）では、「本会は、本会の趣旨に賛同する進歩的企業経営者及び経済団体役員をもって構成する」という部分を、「本会の目的に賛同する進歩的な経済人をもつて構成する。ここでいう経済人とは、主として企業経営者、経済団体役員、弁護士、会計士を指す」として、会員の多様化に対応した。

設立趣意書と二二世紀宣言

この間にも、『市場主義宣言』を超えて』をブラッシュアップする作業は進められていく。

二〇〇〇年四月二六日の通常総会で発表された代表幹事所見『今こそ信念を持って自らの経営を』では、「資本市場が時価極大化至上主義や株主利益極大化に偏する様相も見える。資本市場は時にオーバーシュートする。資本市場自体のＩＴ化、インターネット化の進展が、行き過ぎを増幅させる面もある」と分析した。

さらに、こうした傾向が強まった結果、「基礎的研究開発など中長期的取り組みが、結果的に軽視されるのではないかとの懸念がある」「企業・産業の構造改革が、短期指向の資本市場からは正当な評価が得られず、結果的にその勇気をくじかれることも考えられる」と、弊害にも言及した。

六月幹事会では、小林代表幹事は翌〇一年に『二一世紀宣言』を発表すべく、起草委員会（水口弘一委員長）がスタートしたことを説明した。『宣言』は、二一世紀の企業経営の課題を具体的に明示しながら、市場を、経済性だけでなく社会性、人間性を含めたものに変えていくことを目指す、という方向性を持つ。

実は、この『宣言』は、先に紹介した、日曜返上で行われた特別委員長会議の席で出た提案だった。小林代表幹事は、宣言の作成に当たっては「次代を考える会」を含め、様々な委員会のメンバーを動員し、四六年の経済同友会誕生当時に練り上げられた「設立趣意書」以来の『バイブル』にすることを目指していた。二〇〇一年一〇月幹事会では、「宣言は趣意書が策定された当時と同じ気持ちで、二一世紀冒頭に何を行うべきかを考える」と説明している。

『宣言』に関する議論は、先に紹介した二〇〇〇年の夏季セミナーでも活発に行われた。「我々が目指す二一世紀経済社会の理念と枠組み」のセッションでは、経済社会思想を考える委員会の委員長を務める南直哉副代表幹事が問題提起をした。

この委員会は、小林代表幹事の『市場主義宣言』を超えて』を具体的に掘り下げ、「市場主義をベースに何を足したり、引いたりすべきかを検討するため」（『経済同友』二〇〇〇年四月号で小林代表幹事）に設置されたもので、南委員長はセミナーでの問題提起の中でも、「日本に市場主義が徹底できなかったのは、お上依存、規制を求めたがる世論、穏やかな解決や思いやりの重視、白黒をつけたがらない日本の国民性、文化風土に、厳しい市場競争原理が馴染まなかったのではないか。これに企業経営者が甘えて、厳しい覚悟や責任意識が不十分だったのではないか」としながらも、「二一世紀は経済的尺度だけでは測れない多様な価値を実現していくトータル

なシステムが間違いなく必要になる」と提案した。

小林代表幹事は閉会の挨拶で、あえて四六年に経済同友会が創設された当時の設立趣意書に触れ、「経済的価値を上げれば、我々の任務は終わるとは書いていない」「あの当時の先輩たちの意識は、明らかに経済を超えて社会に影響を及ぼそう、企業の活動が影響力を及ぼす他の社会分野については責任ある発言・態度を示し、責任のある行動を取っていかうという考えであったと思う」と発言している。

以降、小林時代の大本板になる「市場の進化」という表現を前面に押し出したのが、二〇〇〇年十一月一七日に経済社会思想を考える委員会（南直哉委員長）がまとめた報告書『我々の考える経済社会―企業経営における新たなダイナミズムの追求』である。

『二世紀宣言』の思想的バックボーンという位置づけで、対外発表はしていないが、報告書では「市場メカニズムは市場の参加者、時代によってダイナミックに変わる」と指摘、そこで、市場での公正な自由競争によってもたらされる結果である市場の「解」が、人々の幸せにつながるよう、時代環境の変化に適応して市場を「進化」させていく必要がある、と主張した。極めて哲学的な議論だが、要は、市場主義の貫徹を基本に置くと同時に、「市場メカニズムの有効性と限界に常に思いを致し、社会性や時代性を反映した、より良い市場の実現に市場の参加者の一人として主体的に取り組んでいく」ことが経営者に求められているのである。

報告書案を審議した二〇〇〇年十一月幹事会で、ある幹事からは、米誌「フォーチュン」の世界売上高ランキング五〇〇社のうち「半分以上が環境と倫理の担当役員を置いており、アメリカでは倫理問題が自社の株価にも影響してきている」「米倫理団体が作成した企業行動指針は一二カ国語に翻訳されており、それに基づき、企業

の点数評価もされている」「すでにイギリスでは『倫理ファンド』が登場している」と、欧米の現状紹介があった。

さらに同年一二月一二日には企業経営委員会（瀬戸雄三委員長）が、提言『新時代に向けた企業経営―革新への考察』を発表、「市場を重視し、競争力を強めるためのコーポレート・ガバナンス」と、「社会を重視し、コンプライアンスを高めるためのコーポレート・ガバナンス」を同次元で実践することを提案した。

その上で同月二五日、「二二世紀宣言」起草委員会（水口弘一委員長）が『二二世紀宣言』を発表する。

「市場は、価格形成機能を媒介として資源配分を効率的に進めるメカニズムを備えているが、社会の変化に伴い市場参加者が『経済性』に加えて『社会性』『人間性』を重視する価値観を体現するようになれば、それを反映して市場の機能もより磨きのかかったものとなるダイナミズムを内包している。いわば市場は社会の変化と表裏一体となって進化するものである」として、二二世紀初頭の二〇年に取り組みべき二二の重要課題を挙げている。

このうち、経営者と企業には、

- 一、コーポレート・ガバナンスⅡチェック・アンド・バランスの仕組みを絶えず模索し、実践していく。
- 一、自ら規律ある行動を実践することで市場そのものを健全に発展させる。
- 一、民間経済外交を推進し、東アジアひいては世界経済の発展に貢献する。
- 一、能力・成果によらない年齢・性差別の撤廃、定年制の見直しに取り組み、能力を最大限に活かす雇用関係を構築する。

一、リデュース、リユース、リサイクルを基本に、環境対策に取り組み、循環型社会の確立に寄与する。

一、新技術や知識のフロンティアの開拓に果敢に取り組む。

一、社員の自発的な社会活動を支援する。企業も対等のパートナーとしてNPO、NGOと連携・協力していく。

一、学校や地域・家庭とともに二一世紀の日本を担う人づくりのために積極的に寄与する。

——ことを求めた。

経済同友会自身に対しては、「財政健全化の実現に努力すること」「安保、首相公選制、参議院のあり方、など憲法にかかわる問題の具体的議論を実施」「全国の経済同友会と共同で国・地方の関係見直しの国民的議論を推進」などを挙げている。

宣言を発表する前の一〇月幹事会で、小林代表幹事は「コーポレート・クラリティ」という言葉が米国でよく使われていると紹介した。「市場や社会に企業・組織を正しく理解できるようなメッセージをどう出していくか」という意味で、マーケットへの最終的な判断基準になる。その意味では、『二一世紀宣言』が同友会自身のコーポレート・クラリティの再確立だ。企業人や一般社会の人に、同友会が何をどのようにするのかはつきりと明示する必要がある」と説明している。

新時代への対応迫る

小林代表幹事は「市場の進化」を求める一方で、国際化や経営効率向上の観点から、欧米企業が採用している

最先端のシステムの取り込みが不可欠であることを主張し続けた。

九九年四月二七日に企業経営委員会（秋元勇巳委員長）がまとめた『二一世紀をリードする企業経営の実現のために―会計二〇〇〇年問題を乗り越えて』は、二〇〇〇年度以降導入される、新会計制度への的確で迅速な対応を求めた提言である。経営に大きな影響を与えるものとして、①連結決算制度：二〇〇〇年三学期以降は従来以上に連結ベースに、②金融商品の時価評価：株主資本が保有株式の価格変動に左右される、③退職給付債務：積み立て不足の記載の義務づけ――などを挙げている。

提言では、こうした新システムに戦略的に取り組むことで、「含み」に依存できないガラス張りの経営が実現し、資本効率の企業間格差が浮き彫りになり、さらに、横並び経営からの脱却が可能になる、といった利点があることを強調した。

求められる戦略としては、①不利な情報も積極的に開示、②含み益依存から脱却し、グループ業績に応じた配当の実施、③戦略本社でキャッシュフロー・ベースでの投資リターンを厳格管理、④確定拠出型年金の導入――などを挙げている。

このうち、④確定拠出型年金については、二〇〇〇年九月に経済四団体が関連法案の早期成立を求める総決起大会を開催している。

企業内の機構改革に関しては、二〇〇〇年七月に開かれた夏季セミナーのセッション「企業が活力を取り戻すために経営者は何をすべきか」で、北城恪太郎副代表幹事が問題提起をしている。①執行役員と取締役会の役割の分離、②取締役は社外取締役中心の企業統治委員会が推薦、③独立性確保のため、社外取締役の処遇は過大に

しない、④株主代表訴訟で社外取締役が負う賠償額に上限を設定——などのポイントを指摘した。

このように、小林代表幹事時代の経済同友会は、また一歩進んだ視点でコーポレート・ガバナンスを訴えている。今後の経済同友会の議論は、どのような方向に向かうのか。

『経済同友会』〇二年七月号の特集「新副代表幹事が語る」で、桜井正光副代表幹事がコーポレート・ガバナンスについて、「歴史的に見ると、企業の遵法精神や倫理観に焦点が当たった、あるいは株主から見て、そういうことをしっかりやっていく企業になってほしいという、コンプライアンス的などころに非常に重点が置かれていた。それに加えて、競争力をいかにつけていくかということに対してのコーポレート・ガバナンス、という新しいあり方が求められていると思う。例えば、経営監督と業務執行との分離を、競争力強化から考えたらどうか、という視点が重要だ」と述べている。

桜井副代表幹事が指摘した企業の競争力、あるいはイノベーション力という観点は、次の北城代表幹事の時代により鮮明に打ち出されることになる。

八 景気か改革か

橋本、小渕両政権で用意された金融システム安定化の仕掛けが順調に機能し始め、経済もようやく「最悪期」を脱していった。九八年七月に発足した小渕政権は、九九年一月に自由党、一〇月に公明党を抱き込み三党連立

となった。

自・自・公の連立は、自・自間に合流を図る構想があったり、離脱の動きがあったりと、政局的には複雑な動きを見せたが、少なくとも経済では早期の景気回復が第一に志向された。焦点になったのは、景気回復に円高が水を差しかねない中で政府・与党が、ダメ押しを経済対策として模索した第二次補正予算の中身だった。経済同友会は政権の取り組みを細かくウォッチしながら、的確に注文を出し、批判を加えていった。

水増し二次補正を批判

九九年九月『景気定観測アンケート調査結果』では、景気が「緩やかに拡大している」と回答した割合が六月の五・三％から九月は三六・一％に急増した。この結果に対して、九月二一日の新聞寄稿記事で小林代表幹事は、「円高が急激に進み、手放しの楽観は許されない」と気のゆるみがないよう警告した。

さらに、景気を自律回復軌道に乗せるには、「今後の経済対策は、構造改革を断続的に進めながら、景気対策で底割れを防ぐというさじ加減が重要だ。公共投資の減少を抑え、中立に保つためには、真水で四〜五兆円程度の第二次補正予算が必要になる」と、改革と景気のバランスを重視している。

九九年九月幹事会では、「第二次補正予算編成を伴う追加景気対策の実施に対する考え方」をめぐる議論の中で、水口専務理事が「従来から同友会としては『初めから金額ありき』というスタンスはとらない。プロジェクトをきちんと積み上げることが基本」と発言した。

自・自・公連立が成立した九九年一〇月五日に小林代表幹事はコメントを発表して「第二次補正は必要だが、

構造改革に資するものを重点的にやってほしい」と主張した。会見でも、「景気対策のために今まで財政で無理をしてきた。財政出動は今回を最後にしてほしい」と注文をつけている。

結局、政権は翌一月一日、総額一八・一兆円に上る経済新生対策を決定した。このうち、社会資本整備費については、「規模ありきでなく、プロジェクトごとの意義や効果を第一に判断すべき」という経済同友会の主張にもかかわらず、六・八兆円という大盤振る舞いの予算が付けられた。

ペイオフ延期論と苦闘

一方、金融再生への取り組みは進んでいった。金融再生委員会は九九年三月、金融早期健全化法に基づき、大手一五行への公的資金注入を了承、各行の自己資本比率は一〇%を超え、国際業務を行う上での健全性の目安八%をクリアした。日本版ビッグバンの実施に備え、金融機関の体力強化も進み、前年に解禁された金融持ち株会社方式を使って、九九年八月二〇日には第一勧業・富士・日本興業の三行が、同年一〇月七日には東海・あさひ両行が統合を発表した。

半面で、金融危機後のデフレ進行は鮮明になっていった。国内企業物価指数は、九二年以降、九七年を除いて前年比マイナスが続いていたが、消費者物価指数も九九年はマイナス〇・三%を記録した。大型の景気対策が続き、財政出動の余地が狭まる中、デフレに立ち向かうのは金融政策だ、という期待が高まった。九九年二月二二日、日本銀行の金融政策決定会合は無担保コール翌日物の金利を低めに誘導することを決めた。金融仲介業者に払う手数料を引くと、金利がほぼゼロになる「ゼロ金利政策」が採用されたのである。

ゼロ金利政策には、金融機関の貸し渋りを改善する目的もあったが、そう簡単に事は進まない。日銀の集計によると、実際には九九年上半期に大手一九行の国内貸出残高は約一〇兆円も減少した。大量の資金が金融機関の手元に滞留する傾向が見られた。現金を持っている方が得策だと判断する傾向が世の中全体に広まり、いわゆるタンス預金が増した。つまり、ゼロ金利にしても、なかなか投資に結びつかない状況が生まれたのである。

停滞ムードが漂う中、問題になったのが、〇一年四月に設定されたペイオフの凍結解除である。七一年の預金保険機構設立時に上限一〇〇万円を設定されたペイオフは、七九年に三〇〇万円、八六年に一〇〇〇万円に引き上げられたが、九六年に預金保険法が改正され、〇一年三月までは預金の全額を保護する特例措置が実施されていた。しかし、期限切れが迫ると、続々と「解除延期論」が出てきた。

「景気が回復してからにすべき」「金融システム全体が病んでいる今は適当でない」「技術的に無理」など、様々な理屈が上がったが、九九年一月二二日の会見で牛尾代表幹事が「ルールを曲げることは日本の改革につながらない。経営者も個人も不安を乗り越えて自己判断することが自由化ということだ」という認識を示した。

小林代表幹事の時代も経済同友会の主張は変わらず、九九年一月二二日に金融・資本市場委員会（三國陽夫委員長）が『「ペイオフ解禁」問題についての我々の立場』を発表する。九六年から五年間の「全額保護特例」は、ここ数年の非常事態下では、必要かつやむを得ない措置であり、金融システムの混乱を何とか沈静化できたと効力を評価した。しかし、「これは極めて異例な措置」として、予定通り〇一年三月での終了を主張した。

「特例」終了時までには、債務超過に陥っている不健全な金融機関については、極めて重い責任と十分な権限を有しているはずの金融再生委員会・金融監督庁に対して「批判を恐れることなく、処理を確実に終えてほしい」

と、厳しい対応を迫っている。焦点になっていた「決済性預金」に関しても例外扱いすべきでない」と主張した。

九九年一月二一日、政府の金融審議会はペイオフ凍結解除後の預金者保護に関する答申をまとめ、解除後もペイオフ発動はなるべく避けること、破綻金融機関の預金・貸し出しを受け皿機関に素早く引き継ぐ方を基本にすることを提言した。さらに決済性預金は時限的に全額保護することも盛り込んだ。しかし、自・自・公の与党三党は二月二九日に凍結解除時期の一年延期を決定、それを政府も受け入れてしまった。

この決定に対して、二〇〇〇年一月幹事会で小林代表幹事は「憂慮すべき現象」と失望を表明した。「構造改革に対する逆風が吹き、選挙があることを背景に、守旧派との綱引きが始まったということだ」と分析、小淵首相のスタンスについても「今の時点で景気回復の施策の手を緩めたら、前に進み始めたものが逆戻りしてしまう。構造改革と短期の景気対策について、後者をさらに推し進めるとはつきり言っておられた」と残念がっている。

年五本の大作提言

政権が構造改革より景気対策を優先する中、経済同友会は改革を促す提言を相次いで発していく。

二〇〇〇年一月四日に発表された年頭見解『責任を持って構造改革を—明るい二一世紀につなげるために』は、改革が後戻りしてしまいう危機感を強くにじませた提言である。二〇〇〇年度予算こそ「財政再建へのスタートにすべき」と政権に求める一方で、企業経営者に対しても「自らの責任ある行動によって、構造改革と経済の自律回復のイニシアティブを取る」ことを求めた。

経営者は、次の三つの課題に取り組みべきとして、①懸案の「過去の過剰」問題は遅延なく粛々と処理する、

②後ろ向きのレストランにとどまらず、新規事業への挑戦などで雇用機会の創造につなげるレストランの第二段階に踏みだす、③経営の透明性とアカウンタビリティを高め、経営の規律を確保するためのコーポレート・ガバナンスを確立する——ことを主張している。

もちろん、経済同友会内の意見が改革一辺倒で固まっていたわけでもない。同年六月幹事会では小林代表幹事が、「短期の景気回復と財政の健全化などの構造改革については、同友会の中でも、必ずしも意見が完全に一致しているとはいえない。四月の通常総会後の会員懇談会では、森（喜朗）首相が挨拶で『同友会全体としてのポジションはよく理解しているが、個別に会員と話すとき意見がバラバラである』と指摘されていた」と述べた。

しかし、小林代表幹事は、「大切なことは、景気回復が重要というのは当然として、それだけに邁進する結果、中長期に取り返しのつかない問題を残すことがないかどうか。逆に構造改革を強調するあまり、足元の重要な問題を見落としているかについて、きちんとした見方を持つことだ」という認識を示した。

「取り返しのつかない問題」を残さないように、経済同友会は改革を訴え続ける。翌〇一年の年頭見解『改革の原点に立ち返れ——構造改革の推進に向けたリーダーシップの発揮』では、「従来の景気回復局面のように経済が一様に良くなることを待ち続けるのを止め、産業の二極化が進む中で失業率が高止まりにある経済の状況を、苦しいとはいえ、必要な構造変化の一過程として、むしろ積極的に受け止めるくらいの覚悟が必要だ」と表明し、いたずらな「景気待望論」を戒めている。

「取り返しのつかない問題」の具体例といえる社会保障問題に関しては、社会保障改革委員会（橋本昌三委員長）が『社会保障制度改革への提言』を分野別に五本に分けて発表した。

「その1」の年金制度改革（二〇〇〇年三月一〇日発表）では、①高齢者への手厚い公的年金の給付額を削減すべきで、二〇〇〇年度中に内閣直轄の政府特別委員会を設け、〇二年度までに削減率を決める、②厚生年金基金代行部分は企業による運営が困難で返上を認めるべき、③確定拠出型年金への個人拠出を認める——などを提案した。

この提言に関連した座談会が『経済同友』二〇〇〇年五月号に掲載されている。この中で渡邊正太郎行政委員長は、公的年金の現状について、「潜在的国民負担率の増大は、企業コストに跳ね返ってきて、総人件費の中の厚生福利費部分が最も増えている。コーポレート・ガバナンスの観点からも重大な問題をはらんでいる」と発言している。

橋本委員長も「年金会計が国際会計基準となり、年金積み立て不足が指摘されて格付けが下がると、企業の調達金利に大きく影響してくる」と警告している。

「その2」の医療問題（同年一〇月五日発表）では、①市町村より大きな地域を想定して高齢者医療介護保険制度を創設、②保険者に医療内容や価格に関する情報が届くように「国家的な情報投資による医療の監視・評価の仕組み作り」を行う、③医療機関の株式会社形態の解禁——などを提案した。

「その3」の少子化対策（同年一〇月五日発表）では、①大都市を中心に保育所の収容能力の増強を目指す、②使用者はフレキシブルな勤務形態を承認する、③独身者より、結婚している人や家族持ちの人の税制や社会保険料を優遇する——などを挙げた。

「その4」の高齢者生活支援（〇一年三月二六日発表）では、「幸せな老後生活のために七〇歳までに決めてお

く生活一〇条」として、①ホームドクターを決める、②自宅のバリアフリー改修を完了する、③成年後見制度などの利用の用途を——などを紹介した。

「その5」の米国ESOP (Employee Stock Ownership Plan) の日本導入 (〇一年三月二六日発表) では、企業退職給付制度に自社株式を組み込むESOPの採用を提案している。「従業員の株主化」は、ストック・オプションに代表される長期インセンティブ制を全従業員に及ぼすことになり、企業の活性化につながり、日本経済の活力ある成長を下支えする、と意義を強調した。

このESOPについては、〇一年三月幹事会で小林代表幹事が、牛尾前代表幹事を通じて、経済財政諮問会議でも提案していることを説明した。

地方の自立を促す

経済同友会では社会保険料や税負担を抑えながらも、国全体をどう活性化させるか、といった財政全般の議論も活発化していった。二〇〇〇年七月七日に財政委員会(樋口公啓委員長)が発表した提言『今後のわが国税制のあり方について―活力ある社会を実現する税制を目指して』は、財政再建のシナリオとして、「公的部門の歳出削減に向けた抜本的な構造改革が大前提で、その上での税収拡大でなければ、到底、国民の理解と納得は得られない」とした上で、①消費税率の引き上げ検討、②「非課税に近い状態」の公的年金に係る税制の適正化、③エンジェル税制の拡大、④ストック・オプション税制の対象になる年間権利行使額の上限引き上げ——などを提案した。

二〇〇〇年七月に開かれた夏季セミナー「活力ある経済社会に向けての政府と企業の役割」のセッションでは、渡邊正太郎行政委員長がGDP比で国民負担率三〇%の「小さな政府」の実現を主張した。

以前、念頭においていた負担率五〇%は、国民所得が分母だったのに対し、今回の三〇%は国際的に見て一般的なGDPが分母になっている。こうした違いはあるが、要は当時の負担率がGDP比で三〇%の水準にあり、これを増やさない前提で、「その枠内で歳出・歳入のあり方を考えてみる」という考え方に沿っている。

渡邊委員長によると、現在、中央・地方、社会保険給付の純計で約二〇〇兆円の歳出を一〇年には一五〇兆円に削減する。一般行政経費は二〇%減、一般政府の総固定資本形成（公共事業）の約三〇兆円を三分の一にする。一方で消費税率は七%に引き上げる、としている。

この主張をベースに翌〇一年一月一八日に行政委員会がまとめた提言が『「自律国家」と「国民負担率三〇%の小さな政府」——二一世紀の若者たちに活力ある経済社会を残すために』である。

提言では地方財政にも踏み込み、地方の歳出は一〇〇%、地方自治体が自主財源で賄うとしている。財源として注目されるのは、国の消費税とは別に八%の地方消費税を基幹税とする考え方だ。先の夏季セミナーの渡邊提案の七%と合わせると、消費税率は計一五%にもなるが、これには年金財源を税方式に替えた分も含まれ、年金保険料の負担分を税に置き換える計算になる。

国と地方の役割の見直しには、権限や財源の移譲と同時に、地方自治体の独り立ちや地方経済の活性化などの問題が常に焦点になるが、経済同友会は以前から、こうした課題にも議論を重ねていた。

例えば、牛尾代表幹事時代の九七年七月三十一日に土地政策委員会（松田昌士委員長）が発表した『土地からの

日本の改革―二一世紀に向けた土地政策の転換』では、固定資産税を地方自治体の「サービスの対価」と位置づけている。この点について、同年七月幹事会で松田委員長は、自治体が自らの判断でインフラの整備・維持に必要な経費を算定し、税として取ればよい。税率は自治体ごとに異なるはずだ、と説明した。さらに「今の自治体の信頼度について、果たしていくつの自治体にそんな判断ができるだろうか、という議論があった。しかし、地方自治体を強化していく中で、そのことを疑っていいは、地方自治は確立できない」と述べている。

翌九八年七月二十九日に行政委員会（轉法輪奏委員長）が発表した提言『地方主権による新しい国づくり―お上依存自治の創造的破壊を』は、制度面からも、精神面からも、地方自治に自立を求めている。独自判断で自己責任が負える適正規模として、一〇万～一五万人の基礎的自治体を設けるよう提案し、市町村が自主的に合併を進めることを主張、その上で、①課税自主権の確立、②徹底した情報開示の責任を負い、住民も責任を持って政策決定に参画、③中央の許可なしで地方債発行―などを提案している。

同年七月幹事会で細谷英二副委員長は、この提言のタイトルについて「地方分権という言葉は、上から下へ権限を譲るというイメージがあるので、明治維新以来の中央集権システムを一八〇度転換するという趣旨から『地方分権』と言わず、『地方主権』という言葉 키워ドにした」と発言した。

地方活性化委員会（後藤茂委員長）が九九年七月二八日に発表した提言『地方の活性化・自立のための七ヶ条―未来に希望の持てる、活力ある豊かな国にするために』は、地方と自治体の活性化にポイントを置いている。

地方経済の活性化には、国立大学の独立行政法人化・民営化の実施で、自治体や企業と交流を深め、産官学の連携を進めること、これに関連して、企業も工場などの分社化を進め、地域密着の企業活動を行うことなどを提

唱した。自治体の活性化では、①社会人採用枠の拡大で適材適所の人事を行う、②三〇万人自治体を例外なく政令指定都市にする、③合併した自治体の住民税を一定期間減税するインセンティブを与える、④全国三二二九の市町村を三〇〇程度の基礎的自治体に集約する――などを挙げた。

九 「小泉政権」を支える

二〇〇〇年一〇月の幹事会で、国民負担率をGDP比三三〇％に抑える議論をしていた際、渡邊正太郎行政委員長は、負担率三〇％の社会を実現するには「強いリーダーシップを持つ政治家が出てこなければ難しいことは心得ている」「実現のためには一〇年程度の時間がかかるが、議論は早急に始めなければならない」と発言した。そして翌〇一年四月二六日、「強いリーダーシップを持った政治家」として、小泉純一郎氏が首相に就任した。

「我が意を得たり」

首相就任の二日前の〇一年四月二四日、森首相退陣を受けて行われた自民党総裁選で、橋本氏、麻生太郎氏、亀井静香氏を破った小泉氏は、総裁選期間中に「自民党をぶっ潰す」と過激な街頭演説などを展開、国民の注目を集めた。

こうした空気も感じ取ってか、二〇日に行われた四月幹事会では小林代表幹事が、「七月の参院選、九月の自

民党総裁選をにらみ、今後の二、四カ月間はかなり直球で骨太な提言を出していかなければならない。『まずは景気回復で、その次に構造改革に手をつける』との考え方が許される局面ではなくなっている。我々が従来より繰り返し主張している、構造改革なくして景気の本格的な回復は達成できない、というポジションをどうやって具体的な政策に結びつけていくかについて、会員の意見を伺いながら詰めていきたい」と語った。

小泉政権誕生の四月二十六日には、小林代表幹事見解『小泉新総理に望む』を発表した。「旧来型の政治力学を超えた毅然たるリーダーシップの発揮」「解党的決意を持つての希望と活力ある国家づくりに向け、陣頭に立つての構造改革の断行」などを求めた。

○一年五月二十九日には経済政策委員会（生田正治委員長）が提言『今こそ実行の時―日本経済の活性化を目指して―明るい二一世紀のためのマスタープラン』を発表、「経済政策委員会の情勢判断と提言内容の多くが、新首相の判断・公約と一致していることを知り、我が意を得た」と、新首相の姿勢を積極的に評価した上で、九〇年代に発表した提言の実現度は「一〇〇点満点で四〇点」に過ぎず、「日本の構造改革は進んでいない」ことを説明した。

そこで、「三年以内に処理すべきこと」として、①不良債権処理促進のためのインフラ整備、②規制撤廃・緩和と税制改正―などを、「〇七年までに解決」すべきこととして、①中央省庁内部の構造改革と分権による地方主権の推進、②特殊法人の統廃合・民営化、③郵貯・簡保など民間でもできる官営事業の廃止、④社会保障改革―などを、それぞれ指摘した。

小泉政権は構造改革に向けて走り出した。○一年五月二一日の衆議院予算委で地方交付税交付金や公共投資事

業を削減する方針を表明、参議院選前に道路特定財源を見直すことにも言及した。六月四日には首相の私的諮問機関「郵政三事業の在り方について考える懇談会」（田中直毅座長）が初会合を開き、首相の持論である郵政改革に一年以内に結論を出すことで一致した。六月二日には、経済同友会が『マスタープラン』に盛り込んだように、経済財政諮問会議が二～三年で不良債権処理問題を解決することなどの基本方針を決定した。

六月幹事会で小林代表幹事は、小泉首相を囲む会の席上で首相が、「小泉プランの骨太の部分は橋本総理の大改革と大筋で共通している。違うのは政策というより政治環境だ。あのときは翌年に総選挙が控えていたが、私は来月の参院選を乗り越えれば、ある期間はマંデートを持って構造改革を進められる」と発言したことを説明した。

その言葉を裏付けるように参議院選後、改革は一段と加速する。八月一〇日、小泉首相は、石原伸晃行政改革相に原則、すべての特殊・認可法人を対象に廃止または民営化へと、見直しを行うよう指示した。〇二年度当初予算で特殊・認可法人への国費一兆円削減も打ち出した。構造改革を推進すれば失業者も増えるが、国民にこれを理解してもらうには大胆な歳出削減が不可欠になる、という考えに沿った行動だ。

内閣に八本の提言

経済同友会はさらなる改革を要求する。計八本にわたる『小泉内閣への提言』を〇一年八月から一一月までの間に矢継ぎ早に発表、各方面での同時並行的な改革の進行を促していく。

八本中、「その一」は『民間活力と個人支援中心の雇用セーフティネット』（〇一年八月一〇日発表）で、「構

造改革を進める上で最大の問題は失業の増加である。改革による失業者は、景気後退に伴う一時的なものとは違
い、ミスマッチによるものだ。競争力を失った部門から、より成長性の高い部門への労働移動を促す必要があ
る」と、職業訓練などに重点を置いた対策を並べた。

①職業紹介・カウンセリングの民間委託、②有期雇用契約期間の拡大、③教育バウチャーの発行、④民間住宅
ローンの救済措置整備——などで、こうした施策を実行するには年間一・五兆円程度が必要と試算した。

ミスマッチに関しては、前半の二〇〇〇年六月一四日にも雇用問題委員会（梅田貞夫委員長）が『労働市場の
改革を目指して——直ちに着手すべき施策に関する意見書』を発表、失業者の「約七割がミスマッチ失業」として、
産学協同による雇用に直結した職業教育訓練の仕組み作りなどを推奨しているが、小泉政権の登場で、施策を再
構築し、「その1」として、まとめ直している。

「その2」金融・資本市場委員会（三國陽夫委員長）の『活力ある資本市場構築のために』（〇一年一〇月二日
発表）では、「不良債権処理問題に直面し、間接金融の機能が著しく低下する中で、金融・資本市場改革の緊急
性は高まっている」と分析、そこで、ルールの徹底と市場参加者の拡大を図る取り組みとして、①準司法的権限
も付与した新たな市場監督機関を、②二六％になっている株式譲渡益の申告分離課税の税率を二〇％に、③株式
などの譲渡損失について五年間の繰り越し控除を認める——といった内容を提案した。

「その3」行財政委員会（福岡年勝委員長）の『日本経済の真の再生に向けた税制抜本改革を』（〇一年一〇月
二日発表）では、銀行の不良債権と企業の過剰債務の一体的処理に向けて、欠損金の繰り越し還付と繰り越し控
除期間の延長を提案。当時、焦点になっていた地方法人事業税の外形標準課税問題については、付加価値を課税

ベースとするならば、現行の消費税と課税ベースが重なる部分が大きいとして、「地方消費税を地方の基幹税として検討する方向が望ましい」という見解を示している。

「その4」社会保障改革委員会（橋本昌三委員長）の『持続可能な医療制度の確立に向けて』（〇一年一〇月二日発表）では、①介護保険を統合した「高齢者医療介護保険制度」を創設、②保険者を「職域」「地域」の二本立てから「地域」に再編、③診療内容や特徴などの情報発信を医療機関に義務づけ——などを指摘している。

「その5」電子政府委員会（大江匡委員長）の『行政・政治改革推進のための国民を顧客とした電子政府の実現をめざして』（〇一年一〇月二六日発表）では、政府が五年以内に世界最先端のIT国家を実現することを目標に「e-Japan重点計画」を推進していることを評価する一方、計画はIT基盤整備やITをツールとして活用する段階にとどまっておき、国民の利便性向上の観点からは「不十分」と判断している。

そこで電子政府の構築に向けた「五つの指針」を示し、①オープンでアカウントビリテイの高い政府の実現、②国民が利用しやすいインターフェイスを実現する、③民意を反映した政策の形成につなげる——などを提案した。

なお、IT関連では、「E・エコノミー委員会」も積極的に活動してきた。二〇〇〇年九月一九日には中間提言『Japan構想』をまとめ、IT基本法を制定し、内閣に特命部局を設置すること、情報版公正取引委員会（日本版FCC）の創設などを提唱。通信と放送の融合、電波周波数のオークション制導入といった、当時、注目の課題にも踏み込んでいる。

提言「その5」でも言及しているが、世界的にはITをツールとしか捉えない時代は過ぎ去ったようで、『経

『済同友』二〇〇〇年一月月号で福川伸次E・エコノミー委員長は、米国のIT革命の推移を次のように説明している。

▽第一段階：通信の自由化を命題にA T T分割や通信インフラ整備に重点

▽第二段階：九六年の通信と放送の一体化を機にIT関連産業がサービス産業として成長

▽第三段階：IT関連産業の成果を全産業、全社会に拡大しようという動きに

福川委員長は、こうした過程を経て、米国の生産性上昇率は九三〇九六年の年率〇・九%が、九六〇九九年は二・七%に向上した、と説明している。

さらに福川委員長は〇一年六月幹事会では、政府のe-*Japan*計画に対して、「〇五年度までの目標設定になっているものがあり、スピードが求められる時代に動きが緩やかになっている。IT基本法は成立したが、縦割り行政の弊害の除去や中央・地方を通じた基盤整備の全体構想については動きが不十分で、規制改革や電子政府の推進についても、さらなる進展が求められる」と指摘している。

話を『小泉内閣への提言』に戻すと、「その6」社会保障改革委員会（橋本昌三委員長）の『介護制度の充実と高齢者生活支援』（〇一年一〇月二六日発表）では、①ケアマネジメント業務に対する介護報酬の総額を引き上げ、②介護施設の家賃部分などは保険給付対象から外し、自由設定を可能に、③五五歳以上の住宅買い替えに關する譲渡益の控除額を増額——などを提案した。

「その7」社会保障改革委員会（橋本昌三委員長）の『大都市圏における保育所の大幅増設を』（〇一年一〇月二六日発表）では、〇〇二歳児の保育所が圧倒的に不足していること、出産後に元の職場に復帰した女性が約二

割に過ぎないことなどの問題点を指摘し、男性も含めてフレキシブルな勤務形態を承認する「ファミリー・フレンドリー・エンプロイメント」を推奨している。一方で、職場復帰時に不利益を被らない法律の措置を講じるよう提案した。

「その8」の『羽田空港再拡張の早期実現を』（〇一年一月九日発表）では、「硬直的な公共事業を改め、将来を見据えた二世紀型の戦略的社會資本整備を行うことが課題」で、その一つが首都圏の本格的空港の整備であることを強調した。

用地造成と滑走路整備などの資金は、財政投融资などからの借り入れでなく、用途の組み替えによる一般財源で行うことで、利用者負担の軽減も図れる、としている。

さらに、政治分野での注文も行われた。〇一年一月二十九日には、政治委員会（茂木友三郎委員長）の『一票の格差是正の早期実現を』が発表された。一月二十四日に与党三党が衆議院選で中選挙区を部分復活することで大筋合意したことに対抗した緊急提言である。

九四年に導入された衆議院の小選挙区比例代表並立制の狙いが、中選挙区制という個人本位の弊害を廃し、政策本位、政党本位の選挙にすることで政権交代の可能性を高めることにあったはずだと指摘した。第九次選挙制度審議会を発足させて、九四年の改革の評価を行うよう要求している。さらに経済同友会は、この問題で国民的議論を起こすために、「一票の格差是正ウェブサイト」も開設した。

郵政民営化

小泉首相は、「聖域なき構造改革」を進めるため、〇一年六月、経済財政諮問会議に「経済財政運営と構造改革に関する基本方針」（骨太の方針）を答申させた。骨太の方針「第一弾」に当たるこの〇一年答申では、①財政規律の維持に向け国債発行を三〇兆円以下に、②不良債権処理の抜本的解決、③郵政民営化の検討、④国と地方の国庫補助金・交付税・税源移譲問題（三位一体の改革）、⑤五年で五三〇万人の雇用創出——などが掲げられている。

首相が「改革の本丸」と標榜していた郵政改革に関しては、経済同友会が早期から検討を進めてきた。

先に触れた〇一年五月に発表した経済政策委員会（生田正治委員長）の『今こそ実行の時』でも「郵貯、簡保をはじめ、民間でもできる官営事業の廃止」を求め、「ユニバーサルサービスとして残すべきものは民営化の方策を検討、郵便事業は、高コスト構造と効率性の低さを是正し、高質のサービスによる利便性の向上を図るため、民営化」を主張した。

続いて同年九月二五日には、〇一年度に設置した郵貯改革委員会（田村達也委員長）でさらに踏み込み、『郵貯改革についての提言（中間報告）』を発表している。提言では、公的金融の肥大化が日本経済に歪みをもたらしているとした上で、改革後の最終形を、①定額郵貯・簡保廃止、②金融事業は通常貯金、決済業務中心に民営化、③郵便事業を分離独立して民営化——とした。

さらに、そこまでの過程で、三段階による民営化プロセスを進めるべきと主張した。①〇二年四月のパイオフ解禁時に定期性貯金・簡保の新規受け入れ停止、②（九八年の中央省庁等改革基本法で規定された）〇三年四月

の法律上の公社化開始時に郵便事業の国有株式会社化、定額貯金・既存簡保契約などを管理する特別会計をそれぞれ別に設立、③以降、速やかに株式を全面民間放出——という手順である。

提言は、総務相の私的諮問機関「郵政事業の公社化に関する研究会」（南直哉座長）が一二月にも結論を出す方向になったため、時期を合わせて発表された。○一年九月幹事会で田村委員長は、「郵貯問題は『官業の民業圧迫論』から議論されることが多いが、必ずしも説得的ではない。この点はあまり触れず、国民経済的に見て公的金融が肥大化して日本経済の歪みを大きくしている点を指摘した。郵貯は、戦前は戦費調達のため、戦後は社会資本の充実という合理的理由があった。しかし、それらの理由がなくなった今も資金を集めて、経済をおかしくしている」と発言した。

郵政と金融界の論争は八〇年代から活発化していたが、「銀行が圧迫されている」ことが「国民生活にどんな影響を及ぼしているか」を一言で説明するには難しい面もあることを熟知、こうした「戦術」に出た。

この委員会は、先の総務相研究会が出した中間報告骨子案に対するパブリック・コメントを○一年一月二七日に提出した。ポイントは「公社化」と「民営化」の差だ。

一一月幹事会で田村委員長は、「同友会は民営化を主張してきたが、中央省庁等基本法では公社化後は民営化等の見直しは行わないことになっている」「公社方式による事業経営はコーポレート・ガバナンスが不透明で、経営責任が不明確になる懸念がある」と、郵政改革に公社化の道が選ばれたことを「遺憾だ」と発言した。「公社化は民営化の体制が整うまでの暫定的な体制として理解すべき」との判断を打ち出した。

○二年七月三十一日に日本郵政公社法が公布され、八月二六日には初代総裁に経済同友会の生田正治副代表幹事

が内定した。先の経済同友会のパブリック・コメントで、役員への民間人の登用を主張していたが、現実に経済同友会幹部から、人材が補給される形となった。

○二年八月二七日の新聞報道によると、この人事をめぐることは、小泉首相が直接、生田副代表幹事に電話をかけ、「国家国民のために力を貸してほしい」と口説いたという。生田副代表幹事は「民間の経営手法を取り入れて、顧客である国民のためのサービス提供に取り組みたい」と抱負を述べている。

○二年八月五日には首相の私的諮問機関「郵政三事業の在り方について考える懇談会」（田中直毅座長）が、郵政公社が民営化した場合の経営形態として、完全民営化などの三案を盛り込んだ論点整理メモを示し、議論はさらに本格化していく。

ゼロ金利とハイオフ

元代表幹事の速水優日銀総裁は、九九年二月に実施した「ゼロ金利政策」を二〇〇〇年八月に解除した。IT関連を軸に日本でも設備投資が活性化してきた景況を踏まえ、「ゼロ金利は異常事態。市場経済の原則に反する」としてきた速水総裁が、スタンスを「正常に戻した」措置である。小林代表幹事も「日本経済の回復が軌道に乗る」との見方を裏付けるものであり、歓迎したい」とコメントした。

しかし、不良債権処理問題が決着していないこの時期での解除には、「中小企業の経営が圧迫され、景気回復のブレーキになる懸念がある」（稲葉興作日商会頭）といった見方があった。

IT需要と外需に支えられて回復傾向を示していたマクロの景況とは別に、消費マインドは、九七年秋の金融

機関の連続破綻以降、雇用と所得に関する不安を背景に冷え込んだままであった。さらに二〇〇〇年には、二月に長崎屋、七月にそごうが破綻した。一〇月には千代田生命、協栄生命の破綻が続いた。翌〇一年になると、過剰な設備投資が引き金になって、米国でIT投資のバブルが弾け、株安が進み、世界的に景気が急下降した。

〇一年三月の月例経済報告では、戦後初の「緩やかなデフレ傾向にある」との認識が、ようやく公式に示された。こうした展開になると、速水総裁に対する風当たりも厳しくなり、日銀は同年三月一九日、ゼロ金利の復帰を決定する。七カ月間の目まぐるしい金融政策の変更に対し、四月二八日の新聞社説で、「国民と市場は起るはずのないインフレの幻影におびえ、眼前のデフレ危機を傍観する中央銀行の姿勢に失望した」と解説している。景気低迷に加え、小泉政権が構造改革を進めれば、雇用事情が一段と深刻になる。改革を標榜する経済同友会も雇用問題に細心の注意を払った。内閣府の試算では、不良債権処理に伴い、六〇万人が離職するという。小林代表幹事も、構造改革に伴い、全体で失業者が年間約一五〇万人も出ると想定した。

〇一年七月一八日から始まった夏季セミナーでは、開会挨拶で小林代表幹事が「構造改革は痛みを伴うから我慢しなければならぬ」と言っているだけでは通用しないと指摘した。「多くの国民に『構造改革をフェアに進めるなら、構造改革の先に希望があるなら、まじめに取り組もう』と考えてもらうために、構造改革をどういう順序で何を最優先に取り組むか、経済の悪化を我慢しつつ、企業の責任をどこまで果たせるかについて具体的に議論したい」と説明した。

セミナーの議論の後に発表された総括でも小林代表幹事は、「セーフティネットによってまず安心感を与え構造改革の先行きに希望を持たせることが大切だ」「構造改革に懐疑的な人に『ここまでやっても不十分なのか』

というメッセージを出すべき重要なときにきている」と発言した。こうした姿勢が、先に紹介したシリーズ提言『小泉内閣への提言』の第一弾に、まず雇用のセーフティネットをもってきた動機になっている。

○一年七月の幹事会では出席者の危機感が一段と高まった。三一日に発表される七月の完全失業率が調査開始以来、最悪の五%台に乗る、との予測が強まったためだ。小林代表幹事は「何も手を打たないことが、せつかく進みつつある構造改革を根底から覆すような、民意の逆転につながっては何もならない。これに絡んで、同友会がいかなる提言をしていくか、重要な局面にさしかかっている」と発言している。

実際、失業率は五・〇%を記録した。○一年八月以降は大手電機各社が数千人から一万人台の人員削減策を打ち出した。追い打ちをかけるように九月一日には米同時テロが発生、景気低迷に拍車がかかった。九月の『景気定観測アンケート調査結果』では、景気後退を認める回答が八九・四%にも達した。

さらに○一年一二月調査では、景気後退を指摘する回答が九一・一%に拡大した。ただ、この調査で興味深いのは、財政構造改革について、「経済情勢と両にらみで進めるべき」と「断行すべき」の回答の合計も同じ九一%に達していた点だ。調査結果が報告された一二月幹事会で生田正治経済政策委員長は、「今までの内閣は何もなかったのに対し、小泉内閣は発足して半年にして政策転換の流れを作っており、評価に値する」と述べた。

景気が急降下していったこの時期を迎えても、改革の姿勢は続いており、小林代表幹事は一月六日の会見で、○二年四月のペイオフ凍結解除に再び延期論が出ていることに「モラルハザードを起こす」と批判している。

○二年二月一五日に経済同友会は『金融システムの信認確立への政府の決断を求める』を発表、ペイオフ解禁

を前提に、銀行への公的資金の再注入を行い、環境整備を進めることで金融システムの信認確立に不退転の姿勢で取り組むよう求めている。

しかし、結局は延期論を主張する日商などの意見を受けて、○二年四月に解禁されたのは定期性預金など一部にとどまった。

実らない成果に不満

内部からも構造改革に関連した疑問や批判が出る中、小泉政権を支持してきた経済同友会が懸念したのが、小泉改革のスピードであった。

金融庁は○一年一月、改革先行プログラムとして、「破綻懸念先」以下の債権について、一年以内に五割、二年以内に八割をオフバランス（直接償却）するシナリオを提示した。償却は進展していったが、肝心の不良債権額は主要行ベースで二〇〇〇年度の二〇兆円が、○一年度には二八・四兆円に増加した。資産査定を厳格化したこと、景気悪化を受けて新たに不良債権が発生したことが背景にあるが、国内外の目には「改革の遅れ」と映ったようだ。

○二年二月二日、ニューヨークで開かれたダボス会議では、小泉改革に関する討論会が行われ、不良債権処理などの速度が「遅すぎる」と批判する声が相次いだ。共同議長を務めた小林代表幹事は、一カ月前の経済四団体新年共同記者会見で、「改革が進んでいないと海外が受け取ることとは何としても避けたいといけない」と述べたが、ダボス会議後、「残念ながら、日本は、政治的意思を持って改革を行うところまで、印象を変えられ

てはいない」とコメントした。

小泉首相誕生二年後には、自民党のホームページに「小泉内閣一年の成果」が掲載され、不良債権処理や国債発行の抑制のほか、「道路四公団改革」「郵政事業の完全民営化参入法案を閣議決定」などの項目が並べられた。

しかし、「道路四公団」は民営化が決まったものの、民営化後の具体的な組織の検討は第三者機関任せになった。「郵政」も国会審議中で、具体的な成果とは呼びづらいのが実情だった。内閣支持率も〇二年五月末の読売新聞調査では四一・八%で、初めて不支持率が上回る、という結果になった。

〇二年四月二五日の通常総会で小林代表幹事は所見『今年こそ明るい展望を―信頼の回復とガバナンスの確立』で、「何を目指すのか、なぜかなど、改革によって実現しようとする具体的な将来像をご自身の言葉で多めに語ってほしい」と首相に訴えかけた。

〇二年五月二四日に発表された経済政策委員会の『小泉改革の進捗について』経済政策委員会提言(二〇〇一年五月)との対比』では、「一年間の小泉内閣の取り組みはあくまでも方向性で、具体的肉づけはこれから」「表面的には構造改革路線に符合しているようでも今後の内容次第で実効性が難しくなるものもある」「小泉改革の真価が問われるのはまさにこれから」と、改革の推進を催促する内容であった。

報告書案を審議した〇二年五月幹事会では、小林代表幹事が「一般の人から見て分かるように『壊した先に何を作ろうとしているのか』を説明すべきだ。改革は一人でできないことは自明で『小泉チーム』を作ることを見せてほしい」と訴えた。報告書を検討した経済政策委員会内の討議でも、小泉改革のスピードについて『遅い』という意見が出た」と生田正治委員長が認めている。

幾分しびれを切らした形の経済同友会は、〇二年九月一三日に『小泉総理への緊急アピール―日本経済再生のために』を発表して、小泉政権が早期に着手すべき具体策を提示した。

その上で、〇二年一〇月一七日には経済三団体共催で『小泉改革を支援する一〇〇〇人の集い』を開いた。集会自体は一三〇〇人を超える人が集まり、首相も「改革なくして成長なし」という得意のスローガンを発したが、出席者が「将来の全体像が見えてこない」と質問すると、首相は「自分では示しているつもりで、新聞が書かないだけ」と、ストレートには回答しなかった。

竹中プログラムを評価

こうした停滞モードにやや変化が見られたのが、〇二年九月三日に行われた内閣改造だった。「日本の銀行は至って健全であり、公的資金の投入は必要ない」などと発言していた柳沢伯夫金融相が更迭され、竹中平蔵経済財政相が金融相を兼務した。

金融相に竹中氏を迎えた小泉政権は、九月五日に出された金融審議会答申を受けて、一〇月七日にペイオフの全面解禁を二年延期する方針に転換した。その一方で、一〇月三〇日に『金融再生プログラム―主要行の不良債権問題解決を通じた経済再生』を発表した。〇四年度末までに主要行の不良債権比率を現状の半分程度に減少させるという目標を掲げ、具体的な手順を示した工程表も示した。金融機関から債権を買い取り、その企業の再建を進める産業再生機構を〇三年四月に創設することも決まった。つまり、不良債権処理を加速すると、金融機関の破綻も懸念され、それに備えるために預金の全額保護の仕組みを残す必要に迫られたということである。

その直前まで、経済同友会内ではペイオフの対応に苦慮した跡が見られる。○二年九月の『景気定点観測アンケート調査結果』では、ペイオフ全面解禁に賛成が五六%、「見直すべき」が三九%だったが、各地の経済同友会代表幹事の回答では、賛成が三九%、「見直すべき」が五二%と逆転している。

『経済同友』○二年一月号では、三國金融・資本市場委員長が、「金融の問題からセーフティネットを考えると、ペイオフとのかかわりが大きく、解禁はある程度、調整せざるを得ない。ただ、当局の発言に一貫性がなく、クレディビリティ（信頼性）に欠けている気がする。何を言っても誰も信じないということになるのが一番怖い」と疑問を投げかけた。とはいっても、「最終処理に至るまでには、まだ大きな問題が山積していることを金融担当大臣として初めて認めたものであり、意義深い」と、竹中プログラム自体は評価する考えを示した。

この金融・資本市場委員会が同年一二月四日にまとめた提言『政策金融の今後のあり方』では、竹中プログラムの進行を前提にしつつも、構造改革との兼ね合いで、「不良債権処理加速策が示され、民間金融機関の貸し渋りが批判されている現状で政策金融を急激に縮小させることに抵抗感もあろう。この点は一定の配慮がなされてしかるべきと思われるが、それを理由に構造改革自体を遅らせることは望ましくない」「民間金融機関は一日も早く健全化を達成し、政策金融機関改革の受け皿としての役割を担う覚悟が必要である」と述べている。

靖国では一線画す

構造改革をはじめとする小泉首相の経済政策に関しては、基本的には支持の姿勢を示した経済同友会だが、政治・国際分野の政策については、首相の対応に様々な反応を示していく。

○一年八月一三日、小泉首相は靖国神社に参拝、「内閣総理大臣」として記帳もした。参拝前の七月二七日に開かれた幹事会で、小林代表幹事は「経済界がタッチすべき、タッチすべきではない、という次元の問題ではないように思う。これからどうするかということであれば、総理に対しては『慎重に願いたい』と申し上げるであらう」「直接、経済問題にはならないにしても、中国や韓国、場合によってはアメリカも絡む国際的な問題にかかわる件であり、同友会としても本件は注視していきたい」と発言している。

一方、○二年一〇月二二日に政治委員会（茂木友三郎委員長）が発表した提言『首相のリーダーシップの確立と政策本位の政治の実現を求めて―二〇〇一年度政治委員会欧州・米国ミッションを踏まえて』では、構造改革をスピードアップするために、首相がさらにリーダーシップを発揮できるよう政権基盤を強固なものとし、永続的な改革を実現する政治の仕組みを構築することを主張している。この中で政治資金については、①政治家別に中央分・地方分を一括集計し、公開・監視する独立機関「日本版FEC」を設置、②政党支部の設置数を規制、③政治資金と政策要望をインターネット上に公開——と細かく提示した。

というのも、二〇〇〇年一月から政治家個人に対する企業・団体献金が禁止になった結果、二〇〇〇年の企業・団体献金の総額は、前年比九五億円減の二五〇億円になった。しかし、地方分を中心にした政党支部への献金は前年比約五倍の二〇五億円に達するなど、法の抜け穴^①を利用して手法が強まってしまった。

政党支部は自民党の場合、国会議員が支部長を務め、事実上、個人後援会になっている例が多かった。そこで、政界ではルール作りの必要性が指摘されたが、消極的な声が多く、抜本的な見直しが見送られた経緯がある。

加えて○二年四月九日には、政治資金の私的流用疑惑を受けて、小泉首相の盟友である加藤紘一自民党元幹事

長が議員辞職する、という事件も起きた。加藤氏は党内の改革派で、小泉政権下でも政治倫理問題で積極的な発言を行っていただけに、経済界の失望も大きく、あらためて首相に「政治とカネ」問題での取り組みを求める必要が出てきた。

一方、提言に含まれている「一票の格差是正」に関して、経済同友会は積極的に動いた。衆議院選挙区画審議会は〇一年一二月、衆議院小選挙区の区割り見直しで「五増五減」案を勧告、翌〇二年七月一八日に国会で成立したが、経済同友会は「五増五減は不十分！さらなる『一票の格差是正』を求めます！」という意見広告を一〇月二六日の産経新聞朝刊と、二九日の読売新聞朝刊に載せた。一月幹事会での渡邊正太郎専務理事の報告によると、この問題で活動に協力している作曲家のすぎやまこういち氏が一〇〇〇万円程度を負担、経済同友会が五〇万円、経済同友会会員有志が七五万円を分担拠出したという。

「目に見える貢献策」を支持

〇一年の「九・一一」以降、国際外交で小泉政権が押し進めた「目に見える貢献策」に対しては、経済団体は積極的に支持した。テロ事件を通じて、「安全は経済のインフラだ」（一一月の第一五回民間経済団体国際会議で小林代表幹事）と再認識したためである。

小泉首相は〇一年九月二五日の日米首脳会談で、新法による後方支援を「国際公約」し、自衛隊の活動範囲を広げる「テロ対策特別措置法」などを一〇月二九日に成立させた。特措法に基づき、一〇月七日にアフガン戦争を開始していた米国等の艦船に対して、アラビア海での海上自衛隊による燃料洋上補給などの支援が一十月以降

開始されたが、依然、集団的自衛権の行使問題は未決着であった。

「九・一一」以前にも、外交・安全保障委員会（横山善太委員長代行）が〇一年四月二五日に発表した『平和と繁栄の二一世紀を目指して―新時代にふさわしい積極的な外交と安全保障政策の展開を』で、「有事法制の整備と運用体制の確立、周辺事態における実効性ある日米共同行動のための体制整備が急務だ」と主張していたが、実際に「九・一一」が起きたことで、本格的な対応策の構築を迫られた。

〇一年一二月幹事会では、憲法問題調査会の高坂節三委員長が集団的自衛権問題などの論点を提示した。

調査会は全体会合のほか、米シンクタンクのヘリテージ財団の専門家や国会議員なども意見交換を重ねてきたが、その結果、①調査会は、憲法改正ではほぼ全員が合意している、②テロ対策特措法の制定に際しては、集団的自衛権の問題は棚上げされたと言わざるを得ない、③しかし、特措法に基づく行動は、海外から見れば集団的自衛権の行使以外の何者でもない——といった検討のポイントが紹介された。

その上で、調査会は経済同友会会員に意識調査を実施、結果を〇二年四月二二日に発表した。九一・四%が憲法を改正すべき、と回答、集団的自衛権の行使については、七六・九%が認める方向で見直すべき、とした。

〇二年四月二五日の通常総会での小林代表幹事所見『今年こそ明るい展望を―信頼の回復とガバナンスの確立』でも、特措法の制定と自衛艦派遣などについて『普通の国』に向けて一步を踏み出したという点で評価されるべきと考える」と支持した。さらに「今後も、わが国のあり方を憲法との関係、世界情勢の変化との関係において吟味し続ける必要があることは言うまでもない」と検討を重ねていく姿勢を強調している。

司法改革でも提言

小林代表幹事の言葉を少し変えたと、経済のインフラになるのは「安全」だけではない。経済同友会は経済をめぐる環境を整備するために様々な分野で意見発信を続けていった。

九四年六月三〇日に発表した現代日本社会を考える委員会（宮内義彦委員長）の提言『現代日本社会の病理と処方―個人を活かす社会の実現に向けて』は、司法改革に踏み込み、「個人が自由に選択・行動する中で社会的調和を維持する」ために、個人にとって身近な司法の確立と欧州並みの法曹人口の大幅増員などを求めた。

その後、九九年度に設けられた司法改革委員会（橋本綱夫委員長）で、市場経済のルールと秩序を将来にわたって担保するには「司法の質量の充実が欠かせない」という観点から、提言『司法制度改革審議会に望む』（九九年一月二六日発表）がまとめられた。提言では、どのような複雑・巨大な事件で最高裁まで行っても、三年程度で判決を出すよう、裁判の迅速化を求めている。このためには法曹人口の大幅な増員も必要で、ロースクールの導入などを提案、さらに知的財産権などの紛争処理には多様なバックグラウンドを持った人材を法曹界に登用することも必要としている。内閣に設置された司法制度改革審議会が九九年一二月に抜本的な司法改革に向けての論点整理を行う予定になっているのをにらんでまとめられた提言である。

司法改革委員会は二〇〇〇年七月五日にも、『司法制度改革審議会に望む（第二次）わが国司法の人的基盤改革のビジョンと具体策―「成長・発展型」実務法律家の養成をめざして』を発表している。前年の提言でも触れたロースクールについて、「出る」のを難しくし、出れば大半が司法試験に合格する仕組みを作るよう提案、一方で、弁護士・司法書士・行政書士など細分化した資格を整理・統合して、多様で質の高いサービスが提供でき

る制度も求めた。

新設委員会も活躍

九九年六月三〇日に新しい日本を考える委員会（坂本春生委員長）がまとめた『志ある人々の集う国——志を育て、尊重し、達成できる新しい日本を目指して』は、司法も含めた幅広い分野で検討を加えている。①全人口の一定割合を基準に、外国人居住者の迎え入れを促進する体制を整備、②記者クラブ制度のあり方を含め、マス・メディアとの健全な緊張関係の確立と、記事の署名化——の提案をしている。

坂本委員長は提言発表の会見で、叙位・叙勲についても「特に経済分野では不要で、辞退するにもややこしくなる」と発言し、官主導社会の象徴だとして廃止を求めた。さらに投票を棄権した人への罰金制度の導入なども触れている。

この時期、新たに誕生した委員会は、ほかにもある。九九年度に発足した都市問題委員会（神林留雄委員長）が二〇〇〇年五月二四日に発表した『「求められる発想の転換——情報化進展のインパクトを踏まえた都市政策を」は、IT革命の成果を都市づくりに活かそう、という視点に立った報告で、徹底した情報開示をした上で、政策決定プロセスへの住民参加を促すことを主張、①地域が得た税収を、その地域の都市づくりに使用できるようにする、②地域に課税自主権を確立する——などを求めている。

この委員会は翌〇一年二月二〇日には、最終提言『デジタルネットワーク社会における都市づくり——参加と選択』による政策形成モデルの提案』をまとめた。ネットインフラを有効に使って、議員、行政職員、市民、N

P O、企業などの間で意見交換や議論を展開し、都市づくりに向けての最適な計画や政策を作り出し、実行する、というモデルを提案した。

新技術戦略委員会（金子尚志委員長）は二〇〇〇年度に発足、〇二年三月二六日に『バイオテクノロジー発展のための緊急提言』を発表した。欧米などはバイオ技術を国家戦略として重視する方向になっていることを指摘し、日本も総合的開発戦略を立てるよう主張した。さらに戦略を議論する場として、米国の産学主導による「競争力評議会」のような組織の早期創設を提案している。

〇二年度に発足したI Tガバナンス委員会（大江匡委員長）は、〇三年三月一日に『I T革命』から「I Tガバナンス革命」へ―I Tが開く価値創造への扉』を発表し、I Tの真の価値を創造するためには、経営者と組織の改革が必要なことを訴えている。

社外取締役で議論

経済同友会は七八年に労働組合との協議で労組側から「定年六〇歳」制の法制化を提案された際に、「各社の努力で対応すべき」という認識を示していた。また、八四年に男女雇用機会均等法案が通常国会に提出される段取りになった時に、「早急な法律の規定によって解決される性格のものではない」（八四年三月幹事会で、成田浩労使関係P T委員長）という考えを示した。

定年延長も女性の社会進出も、いわば時代が要請したもので、経済同友会も十分な理解を示していたのだが、それが法で規制されると、経済界全体で見た場合、経営の足かせになるなど、経済成長の阻害要因になりかねな

い、と判断したためだ。二一世紀を迎えたこの時代にも、同様の対応を迫られる問題が起きた。

○一年四月、法務省は、「商法等の一部を改正する法律案要綱」の中間試案に対する意見を経済同友会などに求めてきた。試案自体には「商法の抜本の見直しを目指している」と評価したが、問題は社外取締役を一名選任することを各社に「義務化する」内容が含まれていたことであった。

六月幹事会での水口専務理事の報告によると、対応を協議した理事会では「各社の自主性に任せるべき」「商法で義務化すべき」と意見が分かれ、結局、「日本企業は現在変革の過渡期にあり、法律上の義務としては必要最小限にとどめ、当面は各企業の自由裁量に委ねるべき」との結論になったという。そこで、法律ではなく、証券取引所の上場規則で、上場会社は一定の猶予期間の後、複数の社外取締役を義務づけることを提案した。

法での義務化に消極的だった背景には、日本では社外取締役の適任者が不足していた、という事情もある。当時、小林代表幹事は三社を、椎名武雄終身幹事は七社を、今井敬経団連会長も四社を兼任していた。義務化されれば、社外取締役の熾烈な争奪戦が激化する懸念があった。

社外取締役の扱いについては、○二年二月幹事会で企業経営委員会の北城恪太郎委員長がまとめた日本企業の競争力強化に向けたコーポレート・ガバナンスに関する提言案の審議が行われ、再び論戦が起きた。

案では「いずれ長期的には社外取締役が過半数に達する形が望ましい」と提案したが、「社内で任命された取締役によって選任されたCEOは悪」「社外取締役は善」という前提で書かれている」といった反論が出た。

最終的に○二年七月二日に発表した提言『企業競争力の基盤強化を目指したコーポレート・ガバナンス改革』では、「社外取締役を最低限一人、取締役会に迎え、増員していく」「最高経営責任者の選任・業績評価を、過半

数以上を社外取締役が占める取締役会が行う場合は、その判断の客観性が高まる」と主張している。

六月幹事会で小林代表幹事は「『過半にすれば透明性は高まる』と書いてあるだけで、『過半にしろ』と言っているわけではない。全体的に断定的な提言ではない」と説明した。

一〇 市場の進化の実践としてのCSR

「九・一一」を受けて、ニューヨークで〇二年一月三一日から開催されたダボス会議では、前述したように小泉改革の進捗に関する議論が行われたほか、市場主義に関する議論も活発化した。二月幹事会で小林代表幹事が報告したところによると、粉飾決算が明るみになった米エンロンが〇一年一二月に破綻したこともあって、米主導のグローバルゼーションや英米型の経営モデルに対する「やや過剰と思われるほどの反省が見られた」という。「社会的責任投資」(SRI: Socially Responsible Investment)の重要性などに関する議論も活発で、小林代表幹事は「数年前まではIT革命やグローバルゼーションのチャンピオンだったビル・ゲイツ自身が、(有名ミュージシャンの)U2のボノと企業の社会的責任を考えなければならない、という話をして、多くの聴衆を集めた」とも紹介した。

米通信大手のワールドコムも粉飾決算で経営危機に陥り、〇二年七月二一日に破産法の適用を申請、米国史上最大の企業破綻となった。一方で、同月一六日には米上院が粉飾決算などの企業の不正に対して厳罰を下す法案

を可決した。

こうした企業の社会的責任について、小林代表幹事時代の経済同友会は、さらに一步を踏み出すことになる。

意義深い欧州視察

○二年九月二十九日からは、渡邊専務理事を団長に「市場の進化と二一世紀の企業」研究会（斎藤敏一座長）のメンバーなど九名が英国、ベルギー、ドイツ、スイスを訪問した。欧州で注目されている「企業の社会的責任」CSR（Corporate Social Responsibility）の動向、SRIのために企業を評価している機関、CSRに取り組む企業など二一カ所を視察し、帰国後に欧州のCSRの全貌を明らかにした。

『二一世紀宣言』で提唱した「経済性」「社会性」「人間性」を含めて、企業を評価する進化した市場の実態を探ってきたわけである。

この研究会は、『二一世紀宣言』を受けて○一年度に会員自主プロジェクトとして勉強会を続けていた「社会貢献型企業研究会」（斎藤敏一座長）を発展・改組させたものである。研究会では、「市場の進化」の一つの姿として欧州に広がりつつあったCSRに着目していた。

小林代表幹事が『二一世紀宣言』をベースとした企業経営のあり方を『企業白書』としてまとめる方針を示し、この研究会と問題意識が同じだったことから、メンバーを拡充し、「市場の進化と二一世紀の企業」研究会として、欧州視察、『企業白書』作成に取り組んだ。

視察先では、社会性、環境などの観点から、分野ごとに基準を設け、それを基にCSRに対する各企業の取り

組みを評価していた。明らかになったポイントは次の通りだ。

▽CSRを社会貢献と位置づけている限り、企業にとっては「コスト」だが、欧州では、将来および長期的な利益創出に結びつく「投資」と認識、マネジメントの中核として位置づけている。

▽確実に企業の将来を左右する大きな潮流として、グローバルな競争の舞台を動かす倫理になろうとしている。

▽部品の一部にCSRに反する方法で製造したものが含まれていた場合、最終製品メーカーにも責任が及ぶため、メーカーがサプライチェーンの全企業に遵守を求め、基準を満たせない企業とは取引を停止する例も増えている。

▽欧州の企業評価・格付け機関などから日本企業に様々な質問票が送付されてくるが、日本側が適切に対応できず、企業の評価・格付けが不利になっている場合が多い。

○三年一月幹事会での白書案の審議では、「日本にとつては『勝てる可能性のあるゲーム』であり、CSRを欧州のように戦略的に武器にして、強い日本企業をつくっていく必要があるのではないか」（斎藤座長）と、日本企業が積極的にCSRに取り組むことを提案している。

○二年一〇月の秋季セミナーの「市場の進化と二一世紀のあるべき企業像」では、研究会の村上雅彦委員が欧州視察を踏まえて問題提起し、「長期の社会的投資で、ステークホルダーバリューの向上は結果的に株主価値増大につながる」「社会の富を増大させることで新市場の開拓を行える側面もある」「日本企業はCSRに対する認識が希薄で、環境面での評価は高いが、経済性・社会性における評価は低い」といった点を指摘した。

小林代表幹事も総括で、「九〇年代後半以降の日本はあまりにも株主価値の極大化にアテンションが注がれず

きた。市場は短期的な経済価値、ROEだけで企業を判断していない」「日本的な社会的価値、大切にすべきものは何かをあらためて議論すべきでないか」と述べている。

白書で評価基準提示

こうした検討を経た後、○三年三月二六日、第一五回企業白書『「市場の進化」と社会的責任経営―企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて』が発表された。

小林代表幹事と研究会が作成した力作で、CSRの考え方や欧州の動向を詳しく紹介しただけでなく、日本でも経営者が自社のCSRへの取り組みの度合いを自己評価できるように、「市場」「環境」「人間」「社会」の四分野で八三項目、「コーポレート・ガバナンス」で二七項目、計一〇項目の評価基準を提示したことが特徴だ。各分野の主要項目は、次の通りである。

- ▽市場：顧客満足度、株主価値、公正取引など
- ▽環境：環境負荷軽減の取り組み、環境報告書など
- ▽人間：雇用の多様性、人材育成、ファミリー・フレンドリー施策など
- ▽社会：社会貢献、政治・行政との適切な関係など
- ▽コーポレート・ガバナンス：理念とリーダーシップ、マネジメント体制、コンプライアンス、ディスクロージャーとコミュニケーション

この時点では、日本の経営者がCSRの狙いや内容に精通できていたわけでもなく、研究会が前年の○二年

一一月に実施した「企業の社会的責任」に関するアンケート調査では、CSRの意味について、六五・三%が「社会に存在する企業として払うべきコスト」と回答しており、「将来の利益を生み出す投資」と答えたのは一七・四%に過ぎなかった。

CSRをめぐることは、〇三年四月九日にシンポジウムを開催、渡邊専務理事が「欧州で我々が仕事をする以上は、このような企業行動の評価基準を受け入れなければならないと実感した」と開会挨拶し、小林代表幹事、北城副代表幹事、村上委員、青木昌彦氏らがパネラーとして意見を述べた。

CSRの考え方や、それに基づく「企業評価基準」は、次の北城恪太郎代表幹事時代に引き継がれ、〇三年度には「社会的責任経営推進委員会」（桜井正光委員長）を発足させて検討を本格化した。〇三年の夏から秋にかけては、『企業白書』に盛り込んだCSRの基準で実際に二二九社に自己評価をしてもらい、その結果を〇四年一月一六日に発表した『日本企業のCSR—現状と課題』自己評価レポート二〇〇三にまとめている。

出張授業に二一名の会員

振り返ってみれば、経済同友会は、CSRを標榜するか否かにかかわらず、企業と社会との関係を重視した経済団体である。『企業白書』とは別に、この時代も社会性を備えた「教育」や「環境」に関する提言を次々と発表している。

九九年四月八日に教育委員会（金子尚志委員長）が発表した『創造的科学技术開発を担う人材育成への提言—「教える教育」から「学ぶ教育」への転換』では、学習指導要領の改訂や教員不足などから、子どもの「理科離

れ」が進むことへの懸念を表明した。企業側のアクションとして、豊かな経験や専門性を持つ企業人を教育現場に送り込むことを提案し、経営者に勤務地、勤務時間、休暇取得などで配慮するよう求めた。

九九年度の教育委員会は新たに北城恪太郎委員長の下、「経営者自らが教育現場に飛び込んで、教育者や子どもたちと触れ合うことで、実態を把握し、企業の考え方を、教育界や社会に対して発信すること」を活動目標の中心に据えた。会員を教育現場へ派遣する活動で、九九年一二月以降、本格的な取り組みとして実現していった。二〇〇〇年一〇月一日には、東京都墨田区立本所中学校に次に紹介する経済同友会会員の一名が赴き、全員が一〜三年のクラスの先生になって、出張授業を行った。

一年一組・松崎昭雄、二組・藤澤義之、三組・岩佐豊、四組・石田克明

二年一組・反町勝夫、二組・石川史郎、三組・青松英男

三年一組・安藤顯、二組・神崎泰雄、三組・桐原敏郎、四組・松方康

授業は五校時の午後一時四〇分から一斉に始まり、建築模型などを用いた授業、グローバル化の中で必要になっっている英語の魅力を語る授業などが行われた。

教育委員会は〇一年四月一〇日にも提言『学校と企業の一層の相互交流を目指して』―企業経営者による教育現場への積極的な参画』を発表した。経営者らに「社会的存在としての自らの役割と責任を自覚し、学校のためにもどのような具体的貢献ができるのか考える」ことを要求、具体的には、学校との交流、親である社員への配慮、教育関連NPOなどへの支援、などを挙げた。

委員会は活動をさらに拡大するため〇一年四月一日に、経済同友会のホームページ上に、企業経営者が中学

校や高校などで講演を行う講師派遣の申し込みを受け付ける新ページ「学校と企業の交流」を開設した。

経営者がなぜ、学校で授業を行うのか。それは、仕事をすることにどのような意味があり、企業はどのような場所で、どのような人材を企業が欲しいと思っているのかを少しでも知らせたい、からではないだろうか。このうち、企業が求める人材について、○二年二月四日に北城副代表幹事は次のような新聞寄稿をしている。

「企業が求める人材で第一に挙げたいのは、自分で考えて課題を見つけ、それを解決するために自分で行動できる人間である。第二は得意分野を持つ人間で、偏差値や成績のバランスより、学問や他の分野で一つでも他より優れている分野を持っている人間に注目する。第三は語学力。学生のうちに英語力を、それも会議などで自分の意見を説明し、議論できるコミュニケーションのスキルを身につけてほしい」。その上で、「企業が求める人材が大きく変化したことが、まだ十分理解されていないことに驚かされている。企業の側も大いに反省すべきで、必要とする人材について、企業から学校に説明する努力が求められる」と説明している。

こうした問題意識を踏まえて、北城が代表幹事に就任した○三年度から、「学校と企業・経営者の交流活動推進委員会」（石川史郎委員長）を発足させ、会員の出張授業を組織的に本格化することにした。

○三年四月九日に教育委員会（河野栄子委員長）がまとめた『若者が自立できる日本へ』——企業そして学校・家庭・地域に何ができるのか』は、大学卒業後も就職をしない、しても定着しない若者が増加している点に着目した提言である。

こうした背景として、①大企業に入れば終身雇用で安定生活という成功モデルの行き詰まり、②教育改革の試行錯誤、③社会変化に対応できない教員による進路指導、④就業観を育む機会の喪失、⑤長時間労働や学歴偏重

を進めた企業の姿勢——などを指摘。教育システムの改善点として、教養教育や卒業試験の重視、学校の競争社会化と教員の質向上を挙げ、企業が取り組む課題としては、求める能力の明確化、学卒未就労者への採用門戸開放、教員研修の受け入れを提案している。

環境提言で大胆主張

環境問題で注目されたのが、九九年二月二日に発表された環境・資源エネルギー委員会（渡辺渥委員長）の提言『地球温暖化防止に向けたわれわれの決意』である。九七年二月一日に署名された第三回気候変動枠組み条約締約国会議（COP3）の京都議定書で、日本は、〇八年～二二年の温室効果ガスの排出量を九〇年比で六％削減することが義務づけられた。これに対して委員会は、「非常に厳しい目標」と判断、提言では、「これまで経済界は、原子力発電にあまり発言を行ってこなかった面もあるが、今後は原発を積極的に推進する立場であることを明確にしていくべきだ」としている。

COP3締結前の九七年一月一日にも渡辺委員長が『地球温暖化問題に対する五項目提言』を発表、五項目の一つに原発推進を掲げたが、九九年提言で、この姿勢が一段と鮮明になった。

九九年二月幹事会で牛尾代表幹事は、この提言に対する報道が、原発推進の部分に「偏りすぎた面がある」と発言しているが、提言案を審議した一月幹事会でも、焦点になっていたのは原発の扱いであった。渡辺委員長は、アンケートで経営者の七八％が「安全面の確保を前提に原発推進を支持している」と回答していることを指摘し、「推進の立場をかなり明確に打ち出した」と自信をのぞかせた。

前述した新しい日本を考える委員会が九九年六月に発表した提言『志ある人々の集う国』でも環境問題に言及している。提言案をめぐる審議が行われた五月幹事会では、出席した幹事から、環境問題に関する視点として、「これからの企業の意識は、環境対応をコストではなく、収益機会として捉えていく必要があるのではないか。消費者へのキャンペーンは企業にとってコストであると同時に、ビジネスチャンスでもある」と、CSRに似た考え方が指摘されている。

『志ある人々の集う国』では、新しい日本の姿の一つとして、「世界のガバナンスに貢献する国」になることを提唱しており、この中で環境問題については「新しい日本は、地球環境の保全・改善に率先して取り組み、世界をリードするモデル国として、地球の次世代への責任を果たす国にならなければならない」と言及した。環境問題に積極対応していくことが、国を成長させる力にもなる、というわけである。

二〇〇〇年七月四日に環境・資源エネルギー委員会（坂本春生委員長）が発表した提言『東京都心部の自動車交通による環境問題への対応策について』は、東京都が九九年から二〇〇〇年にかけて発表したディーゼル車規制などの四つの対策を「高く評価」した。都の発表について「行政、産業界が反省の好機として捉え、社会全体で対応を検討すべき」と、従来の粒子状物質（PM）規制の遅れなどを厳しく批判している。

〇三年二月一七日に環境委員会（福井俊彦委員長）が発表した提言『森林再生とバイオマスエネルギー利用促進のための二一世紀グリーンプラン』は、提言としては珍しく林業を対象としたもので、スギなどの針葉樹を植林して三五〇年まで皆伐する従来方式は経済的に破綻しているとの判断を示した。三〇年計画で国内の人工林すべてを公的資金で間伐して、樹種・樹齢などの異なる複層林に移行させて採算性の向上を図ろう、というシナ

リオを紹介している。さらに間伐材をバイオマスエネルギーとして利用するための助成措置にも言及した。

「食の安全」を目指して

教育や環境以外でも、「社会性」を強く意識した活動が展開された。

○二年十一月幹事会では、○二年度に発足した農業政策研究会（福川伸次委員長）の提言案『食』の安全と生活者の信頼回復に向けて』の審議が行われた。浦野光人副委員長の説明では、研究会は当初、日本農業の活性化と国際化に向けた構造改革を中心課題にしていたが、この数年、「食」をめぐる不祥事が相次ぎ、生活者の「食」に対する信頼が揺らいでいることから、経済同友会としても「食」の安全についての対応が必要ということ、○二年九月以降、検討を開始したという。

食をめぐる不祥事は○二年に入っても、雪印食品や日本食品、日本ハムなどで発覚するなど、大きな社会問題になっており、経済同友会も大きな関心を寄せていた。

○二年一月二七日に発表された提言では、不祥事の防止を目標に、①ラインとは別の経営トップ直結の組織として「監督専門職室」を設置、②内部警告者が不利益を被ることのないよう匿名性を担保、③民間版「食品表示ウォッチャー」を募集、④トレーサビリティの積極推進——などを提案した。さらに検討中の「食品安全基本法」の早期立法化を望む一方、農林水産・厚生労働両省から独立して設置された「食品安全委員会」への期待を表明した。

一一 新世紀の入り口で

シリーズ提言『小泉内閣への提言』では、八本中三本を担当した社会保障改革委員会が、井口武雄委員長時代の〇二年一月五日に提言『急激に進展する少子高齢化社会に向けた持続可能な公的年金制度への抜本改革』を発表した。

現役世代から高齢世代へ所得を移転する賦課方式で運営されている現行制度は、予想を超えた少子化の進展と、それに伴う持続可能な制度への改革の遅れから、破綻していると言わざるを得ない状況と断定した。〇四年の年金制度改正を最後のチャンスに一〇年度からの抜本制度改革を提案した。

年金制度改革

具体的には、まず基礎年金について提言し、「現行の基礎年金部分は社会保険方式で運営されているために、現役時代の保険料納付状況により給付額が異なり、国民年金では加入期間が短ければ無年金者になる可能性がある」と指摘し、これを「全国民で支え合い、確実かつ平等な給付を受けられる制度へと転換する必要がある」とした。現行基礎年金を廃止し、替わって六五歳以上を受給者に、年金目的消費税（一〇年度時点で九％）を財源に全額税方式の新基礎年金制度をつくり、一律月額七万円を支給する、とした。

厚生年金については、少子・高齢化の進展、これまで行ってきた給付の大型化、基礎年金拠出金による第一号

被保険者への実質的な所得移転などによって、財政状況が悪化、将来見通しは厳しいとしている。その上で、賦課方式による報酬比例年金は持続不可能で、「私的年金への移行に向けた道筋をつけなければならぬ」とした。私的年金への移行の根拠については、賦課方式から積立方式による報酬比例年金に転換すれば「民間でも提供可能であり、国が提供する必然性はない」としている。

私的年金化により「厚生年金の報酬比例部分は、加入者と受給者がそれぞれ痛みを伴う清算を実施」せざるを得ず、具体的には厚生年金の報酬比例部分は既払い保険料を基準に関係者が納得を得られる方式で清算する。加入者への払い戻しは一〇年度以降、年金の受給開始年齢から実施するとし、払い戻しの原資は、厚生年金積立金と国債発行により、複数年かけて実施する――と、年金の将来構想を描いて見せた。

地方行財政改革

経済同友会は、地方の経済同友会とともに行財政改革にも取り組んでいく。

○二年一〇月二日には、全国経済同友会地方行財政改革推進会議が『自ら考え、行動する地域づくりを目指して―地域主権確立への行財政改革の提言』を取りまとめ発表した。

この会議は○一年度から、全国の経済同友会が共同プロジェクトとして発足させたもので、安生徹常務理事は○一年二月幹事会で、「現在の国と地方の関係が行き詰まるであろうことは、各地経済同友会の共通認識で、民間の立場から中央と地方との仕組みを提案し、実現させていくために、共同の委員会を発足する」と説明した。

発表された提言では、「地域ごとに様々で、優先順位も異なる住民ニーズにどう対応していくかが重要」と、

全国均一の地方行政のサービスの見直しを強調した。

その上で、税源移譲、財政調整、国庫補助金廃止・縮減、地方交付税見直しという小泉内閣の三位一体の改革に「歳出削減」を加えた「四位一体の改革」の実施を主張した。地方行政の骨格としては、人口一〇万人以上の基礎自治体を提案、都道府県については法整備で合併を促した。道州制については、まずは都道府県の広域統合としての道州制に移行すべきであるとしている。発表後、提言内容の浸透に向けて、各地の経済同友会が地元の行政などに強力な働きかけを行ったという。

○三年二月二七日に行財政委員会（細谷英二委員長）がまとめた『国民の信頼の回復と若者たちの夢を支えるシステム改革を―日本が目指すべき財政・税制のあり方』は、この項で紹介した二つの提案、つまり、社会保障改革委員会と、地方行財政改革推進会議の両提言の内容を踏襲しながら、国家財政全体の将来の絵図を描いた。まず、「未来図」として、①国民負担率（GDP比での租税負担率＋社会保障負担率）三〇%の「小さな政府」、②企業・個人が、皆で「広く薄く」負担する社会、③将来にわたって安心できるセーフティネットを完備した国家、④国の提供するナショナル・ミニマムをベースに地域のニーズに根ざした地域行政サービスの中心の政府、を提示した。

その上で具体的な姿としては、

一、〇四年度以降の徹底した歳出削減により、プライマリーバランスを回復基調に乗せながら、国民負担率をGDP比で二〇%台後半に抑えることが可能になる。

一、〇六、〇七年度の地方行財政改革（地方への税源移譲）により、所得税などの負担が地方消費税四%相当

の負担に置き換わる。

一、一〇年度の公的年金制度改革によって、年金保険料がゼロになり、消費税九%相当に置き換わる。同時に、年金給付の大幅な削減により、消費税に置き換わった年金負担自体がGDP比で約マイナス三%と大幅に軽減される。

消費税率は改革前の五%から、改革後の一六%と大幅にアップするが、負担の形態が所得税額や年金保険料から、消費税に置き換わるだけで、国民の負担は大幅に軽減される、とした。

『経済同友』〇三年四月号で細谷委員長は「経済のグローバル化や成熟化、少子・高齢化といった変化に対して、官主導型や中央集権型の従来のやり方ではもはや対応できない。国民の皆さんで議論し、二一世紀の日本の行財政システムを選択していただきたい」と提案している。この提言でも触れた、国家財政と国が進むべき方向性、さらには経済と企業の将来像をどうデザインしていくかについては、次の章で紹介するように、経済同友会はさらに本腰を入れて取り組んでいくようになる。