

第六章 企業を創り、国を描く  
〔二〇〇三～二〇一〇年度〕

2003年度通常総会。会見で  
北城代表幹事就任挨拶  
(2003年4月25日)



シンポジウム「郵政改革を考える」  
に出席した北城格太郎代表幹事、  
塩川正十郎元財務大臣、竹中  
平蔵経済財政政策・郵政民営化担  
当大臣など  
(2004年10月27日)



1999年に始まった出張授業。講  
師は北城代表幹事(世田谷区立烏  
山中、2005年9月28日)

全国経済同友会セミナーに臨む  
桜井正光代表幹事とブータンの  
ジグミ・ティンレイ首相(右隣)  
(2010年4月15日)



## 【概観】

市場主義をめぐる議論に一定の方向を見いだした後、経済同友会は二〇〇三年四月、代表幹事に北城恪太郎を迎えた。五〇歳代の新代表幹事が唱えたのは『新事業創造立国』であった。『市場主義宣言』『企業の社会的責任』を踏まえ、「新しい事業の創造によって日本を活性化すること」に目標を置いた。

新事業創造立国とは、「既存企業における第二、第三の創業を進める」とことと「新しい企業が続々と設立され、若い企業が発展していく社会をつくる」ことであり、北城代表幹事時代の経済同友会はベンチャー育成とイノベーションを主要政策に据えていく。

例えば、新事業創造立国プロジェクトとして、実践力と精神力を養成して起業家を育成する講座「起業フォーラム」を〇四年度に開始した。第一期には九名が受講、三名が実際に起業した。

〇五年四月に二期目を迎えると、北城代表幹事は通常総会時の所見で『イノベーション立国・日本を目指して』を発表、製品・サービスだけでなく、企業の文化・組織・社員への評価にまでイノベーションが必要なことを主張する。

〇六年四月に経営改革委員会（有富慶二委員長）が発表した『CEO交代プロセスのイノベーション』「企業

イノベーション」の継続的な遂行を目指して』は、企業内組織にイノベーションを求めた提言で、日本ではまだ役割と責任が定着していない最高経営責任者（CEO）のあり方に言及した。CEOが企業イノベーションの成否の鍵を握っていること、最適なタイミングで最適な人材に役割と責任を継承するメカニズムが必要なことを主張した。CEO候補の選抜・育成に関する戦略にも触れており、経済同友会ならではの「先進性」がにじむ内容になっている。

こうして、北城代表幹事時代の経済同友会が「企業づくり」に励んでいる間にも、政局は混迷の度を増している。構造改革の旗振り役として、経済同友会が支えた小泉純一郎首相が〇六年秋に退陣することになると、北城代表幹事は「改革が後戻りをするのではないような形で、政権を引き継ぐことができる体制を作っていたいただきたい」（〇六年一月幹事会）と要望した。

小泉氏の後を受けた安倍晋三首相は「成長なくして再建なし」と公言し、所信表明で二〇二五年を見据えた「イノベーション二五戦略会議」の設置を提案するなど、成長戦略と構造改革の実行に前向きな姿勢を見せる。

しかし、それも〇七年七月の参議院選の結果、「ねじれ国会」が生じて、以降は政権の主導力が薄れ、〇八年秋に米国発の「一〇〇年に一度」の金融・経済危機「リーマン・ショック」が発生すると、改革ムード自体が萎んでいった。福田康夫、麻生太郎と首相をつないだ自民党政権の終焉は時間の問題になった。

この間、〇七年四月には桜井正光代表幹事が就任し、『新・日本流経営の創造』を訴える。日本企業の強みを活かしながら、グローバル化を目指そうという発想で、リーマン・ショックに際しても「日本経済は自滅しているわけではない。強さを起点にすることが重要だ」（〇八年一月幹事会）と、国内産業界に檄を飛ばしている。

新・日本流経営の志向の集大成ともいえるのが、○九年七月三日に発表された第一六回企業白書である。日本企業の長所として「企業理念に基づいた経営」「長期的視点に立った経営」などを挙げる一方、「M&Aをテコにした成長戦略」などの必要性も説き、日本企業に「食わず嫌い」を克服するよう迫っている。長所を伸ばし、短所を克服しながら、最終的には国内での売り上げ比率が二〇％程度に止まるようなグローバル企業を目指すことを提案、国内シェア争いに終始する「ひきこもり」状態から脱却するよう強く促した。

○九年八月の民主党が大勝した衆議院選で、「国のかたち」をマニフェストに盛り込むよう迫った経済同友会は、翌一〇年四月二七日の通常総会の所見で桜井代表幹事が同友会版『一〇年後のこの国のかたち』を描いていることを表明する。主要な委員会を総動員して練り上げ、成案として一一年一月一日に『二〇二〇年の日本創生―若者が輝き、世界が期待する国へ』が発表された。「一〇年後に『失われた三〇年』などと言われることのないよう、今すぐ改革に着手しなければならない」（同年二月四日の日本経済研究センターとの共催シンポジウムで桜井代表幹事）という意気込みの下、各政策提言をまとめ上げた内容で、誕生間もない民主党政権に対して消費税率を一七％に引き上げよと「直球」を投げ込み、道州制に関しても二〇一八年までの導入を訴えている。なぜ、この時期に国のブランドデザインを描くことが必要だったのか。狙いについて桜井代表幹事は、「政治が混乱し、国民も内向き志向、短期志向に陥っている。そこで国のあり方について長期的視野でプランを作り、政策に落とし込もうと考えた」（一一年一月二二日の新年会員懇談会）と説明している。

道州制の問題に限らず、北城・桜井時代の八年間（○三年―一一年）には、政治・経済・外交をめぐる環境が激変したことを背景に、経済同友会が厳しい対応を迫られる場面が、従来にも増して多々見受けられた。

○六年に政府が会社法の改正作業に入り、社外取締役の選任義務づけが粗上にのぼると、経済同友会は反対に回る。従来、社外取締役の浸透には「経営者自らが率先して、『怖い存在』を内部に作り込むことが重要。その第一歩となるのが、独立社外取締役の招聘だ」（『経済同友』○六年六月号で藤木保彦企業価値向上委員長）と積極的であったが、あくまで国による規制でなく、自主規制による問題解決を主張したもので、こうした経済同友会の伝統的な姿勢が、またにもじみ出た形になった。

日本でもM&Aが本格化する時代を迎え、しかもライブドア事件のような騒動を体験すると、企業経営者は買収防衛策に強い関心を寄せるようになった。そこで、○八年四月一四日に企業・経済法制委員会（岩沙弘道委員長）は、防衛策に関連した提言『健全なM&Aを促す法改正を―悪質な買収リスクを低減し、健全なM&Aの促進を通じて日本経済の持続的成長を図るために』を発表した。提言を審議した三月幹事会の岩沙委員長の報告では、委員会内の議論で、あくまで「海外に開かれた市場」を目指して防衛策に否定的な意見と、「現状の経営者たちの苦悩」を代弁して防衛策を擁護する意見があったという。

環境問題でも、経済同友会内で激論が展開された。「ポスト京都議定書」の枠組みづくりをめぐる、日本の温室効果ガス排出量削減の数値目標を経済同友会が提唱するかどうかに関して、意見が分かれ、○八年一月に発表された提言では、数値目標こそ提示しなかったものの、「国別目標は必要」とする『反対意見』も記載される内容になった。その後、経済同友会は、排出量削減の中期目標（二〇二〇年時点）を「九〇年比七%削減」が妥当であるとしたが、それも提言『二〇二〇年の日本創生』作成の検討中に再考され、二〇一〇年の時点では削減率目標は「一五%」に引き上げられた。

経済同友会内の白熱した議論は、国と企業の活性化にかける経済同友会メンバーの志と熱意の高さを象徴したものである。他の経済団体などが二の足を踏む難問に対しても、明確に意見を表明しようとして果敢にチャレンジする姿勢が、時には内部で意見対立を生み、それが世の中の物議を呼び起こすきっかけにもなっていた。

こうした「チャレンジ精神」は、提言発表にとどまらず、幅広い活動に活かされた。例えば、〇七年一〇月には、第一回同友会政策フォーラム「国民の信頼と安全のための年金再生―提言『活力ある経済社会を支える社会保障制度改革』を踏まえて」が開かれ、討論者には与野党政策担当者が招かれた。狙いは、「提言の発信にとどまらず、フォローアップを行う」（桜井代表幹事）ことにあった。

教育分野でも果敢な挑戦が続いた。経済同友会が一九九九年度から取り組んできた会員による中学、高校への「出張授業」は、一〇年には派遣した講師の数が延べ二〇〇〇人を突破した。これは、生徒の就業観の向上や教職員の意識改革、さらには経営者・従業員と学校・地域との結びつきの強化にもつながった。経済同友会の自由な発想に基づく、枠にとらわれない、現場に出ていく行動は、一一年三月に発生した東日本大震災をめぐる活動で一段と顕在化していくのだが、それは次章に譲ることにする。

## 一 新事業創造立国

〇三年二月二四日に開かれた役員選考委員会で、副代表幹事の大規模な入れ替えが行われた。まず、福井俊彦

副代表幹事が三月二〇日に日本銀行総裁に、生田正治副代表幹事が四月一日に日本郵政公社総裁に、それぞれ就任するため、任期満了の鳥海巖、藤澤義之副代表幹事とともに辞任をした。依然として、国の重要ポストに経済同友会の幹部が次々と就任する時代が続いていた。

一方で、新任の副代表幹事八人が指名された。その中の一人の加賀見俊夫幹事について、三月幹事会で小林陽太郎代表幹事は、「オリエンタルランドは新しい事業分野であり、国際性を持った、新しいサービス産業を代表する企業だ。加賀見社長はこうした経験をもとに、今後の日本経済のあり方を判断できる方で、千葉県経済同友会の代表幹事でもあることから、全国の同友会との関係においても新しい布石ができた」と紹介した。

資格取得の専門予備校であるTACを創業した斎藤博明幹事の副代表幹事就任も話題になった。斎藤幹事に関しても、小林代表幹事は、「新しい分野を代表しており、一昨年、自ら育てた会社を上場させ、安定的な経営を行っている」と説明した。このほか、副代表幹事には下村満子、井口武雄、氏家純一、兼子勲、小島順彦、三國陽夫の各幹事が就任した。

今回の人事は、交代の人数の多さもさることながら、「新事業」「女性進出」「若さ」といったキーワードが浮かび上がる斬新な異動で、メディアも関心を寄せた。この異動で正副代表幹事の平均年齢は六一歳となり、小林代表幹事時代のスタート時に比べて約四歳も若返った。それ以上に、当時より注目されたのが、一連の人事にも関与した北城恪太郎副代表幹事の代表幹事就任であった。

一〇〇%外資の企業から財界トップが選ばれるのは初めてであり、しかも〇二年二月二〇日の代表幹事内定時点での年齢が五八歳と、以前の代表幹事に比べ、大幅に若返った。北城代表幹事は、日本アイ・ビー・エムの



社長に就任したのが四八歳で、従来の財界人と比べると一〇歳余も早い出世を続けていることになる。

北城代表幹事は、一月二六日の代表幹事就任の内定会見では、「若いことは経験不足ということでもある。企業経営者も若ければいいかというところ、そうでもない」「日本の発展が日本アイ・ビー・エムの発展につながると思ってやってきた。（外資系ということでも国益を論じる財界トップとの）矛盾はない」と、まずは「若さ」「国際感覚」といった自身のセールスポイントを封印して見せた。○二年一月二日に経済団体連合会と日本経営者連盟が統合して日本経済団体連合会（経団連）が発足するという、新時代を迎えた経済界の注目は、経済同友会が北城代表幹事の下、どう変わっていくのか、という点に集まっていた。

## 第二、第三の創業を

その北城代表幹事が○三年四月二五日の通常総会で発表した就任挨拶が、「『新事業創造立国』——輝ける日本の構築をめざして』であった。『二世紀初頭の同友会の焦点を、『新事業創造立国』の実現にあてたい』と宣言した。

既存企業も新規企業も社会的責任を自覚した上で、国際競争力のある経営を実践する。これが、日本を不況から脱出させ、再び輝ける日本を構築することにつながる、という。

具体的な行動として、経営者に対して、①将来性を見込めない分野から勇気を持って撤退する、②新規事業分野に経営資源を大胆に再配分する、③新興工業国に勝てるような、差別化され競争力のある製品を提供する、④日本人の感性や完璧さを活かし、日本の強みを活かす研究開発体制を確立する——などを要求、「一言でいえば、

既存企業における、第二、第三の創業を進めることが必要」と訴えた。

既存企業の活性化だけでなく、「新しい企業が続々と設立され、若い企業が発展していく社会をつくること、是非とも必要」とも指摘した。

こうした企業社会をつくり上げるために、経済同友会の活動として、①企業経営の革新を議論する、②成長産業へのシフトなどに向けて、構造改革の実現に積極的に働きかける、③経営改革や構造改革の先にある日本社会の姿を明瞭な形で表す——という三つの柱を掲げた。

構造改革を進める背景には様々な理由や狙いがあるが、新代表幹事は、産業構造の転換や技術革新を促す観点から改革の必要性を主張した。小泉首相にも果敢に注文を発していった。小泉改革は一年、二年が経過するうちに色あせ、国民の人気にも陰りが見えてきたが、北城代表幹事は、『経済同友』〇三年五月号の「巻頭言」で、「発足当時の改革ビジョンとシナリオに立ち返り、改革の痛みを乗り越えた先の将来像を国民に語りかけていた」だきたい」と要望した。

さらに、改革の成果が現れていない一方で、改革の痛みが増幅しているために『改革か、回復か』の二者択一の議論に結びついている」と説明し、自身が取り組んだ日本アイ・ビー・エムでの経営改革の経験からいえば、「改革が長引けば、それに伴って生じる痛みは大きくなる」ことを訴えている。

「改革か、回復か」をめぐる議論は、小林代表幹事時代に経済同友会内部で幾度も議論になった難題であったが、北城代表幹事はあらためて、「スピード感」と「方向性の提示」が難問解決の鍵になることを主張した。

『新事業創造立国』——輝ける日本の構築をめざして」という代表幹事就任挨拶のタイトルは、そのまま、〇三

年七月一七日から開かれた夏季セミナーのテーマになった。核心に当たる議論になったのが、「新事業創生への挑戦―起業家精神を育む」のセッションで、論点を「個人の問題」「企業の問題」「社会風土の問題」に分けて、起業家育成に関する意見交換が行われた。

このうち、「個人の問題」では、新副代表幹事に抜てきされ、「魅力ある日本の再生と総合戦略を考える委員会」の委員長代理を務める斎藤博明副代表幹事が、「日本においては、銀行融資を受ける際に連帯保証・個人保証を要求され、担保が足りない場合は生命保険に入ることを求められる。命がけて起業しなければならず、起業家は連戦連勝を要求される。敗者に対する仕打ちも凄く、踏みつけて復活を許さない風土がある」と起業経験者ならではの見解を披露した。

「企業の問題」では、細谷英二諮問委員長が、「『ノーリターン・ルール』という厳しさを与えないと、ビジネスと心中する人材は出てこない。大企業でビジネスを起こすのは非常に難しい」と発言した。

なお、細谷は六月二七日に「りそなホールディングス」の会長に就任したばかりで、周囲には「火中の栗を拾う必要はない」と止める人が多かったが、「国鉄改革で多くの人に支えてもらった。恩返しができるのではないか」と決断した、という。りそなの取締役になった渡邊正太郎専務理事とともに、またも経済同友会幹部が注目ポストに登用されることになった。

一方で、こんな動きもあった。日本郵政公社の総裁になった生田正治元副代表幹事から、郵政公社の理事を経済同友会に入会させ、民間の経済活動に関して研鑽を深めさせたい、という要望が寄せられた。経済同友会の定款上、公務員は原則、入会できないが、六月幹事会で渡邊専務理事は「公社の事業形態は一般の企業経営と同じ

であり、経済界その他のことも十分勉強してもらうのは良いのではないかと発言した。これに対して、「郵政公社民営化推進委員会に理事の方が入ってこられて、発言をする時に、あくまで個人の考えで発言できるのかどうか」と疑問の声も上がったが、大勢は受け入れに前向きで、提案は了承された。

### イノベーションを提唱

○四年四月二七日の通常総会で発表された北城代表幹事所見『「イノベーション」で新たな成長の基盤を築く――「次の一〇年」を見据えて』は、「新事業創造立国」の延長上の志向で、新たなキーワードに「革新（イノベーション）」を選んだ。

企業の新技術・製品開発や、人材マネジメント、コーポレート・ガバナンスといった民間部門のイノベーションが付加価値を生み、それが日本経済全体の「新たな成長」の原動力になる、と指摘した。

企業戦略と絡んで、医療、高齢者ケア、保育、教育などの政府の関与が強い分野は、「イノベーションが起くるインセンティブに乏しい世界だった」として、民間の創意工夫で革新が起きれば、市場拡大とそれに伴う雇用創出が見込めると主張した。

○四年度の経済同友会の基本方針として、第一に掲げられたのも、もちろん「革新」で、経営者自身が「革新」の先鋒になり、企業改革や新事業創造を率先して提言・実践することを訴えた。第二には、経営者の視点を活かして「小さな政府」と「民間主導社会」に向けた構造改革の実現を目指し、先見性に富んだ提言を発していること。第三に、「一〇年後の日本」を念頭に、長期的方向性を的確に示す提言を作成、「国民の共感」を得なが

ら改革の輪を広げ、新しい潮流をつくることを提案した。

ここで北城代表幹事が指摘した、企業の製品開発や組織改革などに関するイノベーションについて、有富慶二副代表幹事は、〇四年七月一五日から始まった夏季セミナーの問題提起で、こう説明している。「競合他社に打ち勝つことを目的とした『サプライ・イノベーション』から、生活者の多様で移り気なニーズに素早く低コストで応えることを目的とした『デマンド・イノベーション』の追求へと発想を転換していく必要がある」「デマンド・イノベーション成功のキーは、経営トップの行動力で新システムを組織内に定着させ、企業文化が変わったと言われる域まで到達させること。宅急便でいえば、これまでの経営会議の話題はもっぱら『収支』であったのが、『約束した日数で配達できたか』になり、評価基準を変えることで企業文化も大きく変わった」などと発言した。

この有富副代表幹事のコメントに先立ち、それを具現化するような提言が、すでに四月一三日に発表されている。企業競争力委員会（桜井正光委員長）による『顧客価値創造と高効率経営による企業競争力の強化』―経営者自らがリードする変革の実現―である。

競争力を強化する取り組みとして、①顧客価値の増大と創造、②経営者の意識変革による資本効率の向上で高効率経営の実現、③トップとビジョンを共有、自らそれを実現するビジネスリーダーの獲得・育成、④経営者自らのコミットメントによる変革の実現―を挙げている。企業経営者に対して、「高い理念の下に、自ら厳しい競争の中に身を置くことが求められている。競争とは経営者の競争だ」と経営者の自覚を促した。

この中の③について、三月の臨時幹事会で桜井委員長は「ビジネスリーダーを獲得するためには、素養を持つ

た人材を社内外で見いだし、早期に選抜することが大事だ。選抜された人材を実際のビジネスを経験させながら育成していく必要がある」と説明している。

こうした「リーダー育成」について北城代表幹事が実践的に取り組んだのが、「リーダーシップ・プログラム」である。会員所属企業の取締役・執行役員クラスを集め、次世代の経営者を育成するプログラムである。小林前代表幹事を初代委員長に迎え、初年は二三人が選ばれ、合宿を含め計一四回の会合を実施した。

翌〇五年五月一日に企業経営委員会（有富慶二委員長）が発表した提言『企業イノベーション—企業価値向上のための成長戦略』も、企業価値を向上させるためには、製品・サービスのイノベーションとともに、企業のあり方そのものをイノベーションする必要があると主張した。

企業の成長期を三つに分け、①「かつての成長期」：仕組みと企業文化のベクトルが同一方向、②「成熟（低成長）期」：企業文化は昔のままだが、戦略の転換が中途半端に行われ、仕組みだけ変更、③「次なる成長期」：新たな戦略のベクトルに合わせ仕組みも企業文化も一新——として、②から③に変化するために、「企業イノベーション」が必要だと説明している。

提言にはイノベーションの事例も載っており、例えば、日本アイ・ビー・エムがコンピューター関連のハードメーカーからシステムソリューションを提供するサービス業に事業構造転換したり、三菱商事が仲介ビジネスから投資ビジネスに転換したりして、企業を再活性化させているケースを紹介している。

日本のイノベーション戦略委員会（小島順彦委員長）が〇六年六月八日に発表した提言『日本のイノベーション戦略』—多様性を受け入れ、新たな価値創造を目指そう』は、企業と社会、さらには国全体に向けて、①

垣根を取り払い、挑戦を奨励し、機会が平等にある開かれた社会を構築する、②多様性を育てる総合的な教育を可能とする、多様性のある社会を構築する、③日本の良さや強みを生かし、目指す将来像を話し合い共有する、夢のある社会を構築する——という、三つの戦略を取り入れるよう提案した。

この提言を踏まえ、〇七年二月二日には『日本のイノベーション戦略——トップがコミットし、自ら実行すべし』を発表、先の三つの戦略を実現し、イノベーションを促進するためには、企業などの組織の風土や文化を変える必要がある、これは企業などのトップの仕事だと指摘した。その上で、トップには、①組織の進むべき方向性を示すこと（中長期的な環境変化のリスクを繰り返し伝えて、危機感を醸成、コア・コンピタンスを考え直して選択と集中、抵抗勢力の除去・遮断の実行が重要に）、②行動を変える仕組みを作ること（世の中のニーズに対して価値を創造、ダイバーシティ・マネジメントを推進して多様でオープンな組織作り、挑戦の奨励と継続的なフォローアップが重要）——という二つのアクションが必要であると強調した。

その提言案の審議が行われた〇七年一月幹事会で小島委員長は、トップは経営者に限らず、政治家や学校の校長など様々な組織のトップに対するメッセージでもある、と説明している。

ちなみに、この時代は「イノベーション」という言葉が世の中に流行していた。安倍首相は、小泉首相の「改革なくして成長なし」に代わって、「成長なくして再建なし」を所信表明演説で理念として掲げ、イノベーションを中核に置いた成長戦略を表明していた。

## 雇用でも革新

雇用面でも「イノベーション」が必要な時代を迎えていた。前章でも触れたように、牛尾治朗、小林代表幹事の時代から「年功」と「長期雇用」という日本型雇用慣行の扱いが課題になっていた。北城代表幹事時代には、厚生労働省が、高齢者雇用安定法の改正に向けて、定年を六五歳まで延長するか、六五歳までの再雇用にするかについて、「企業の努力義務」から「義務」に変更しようとしていた。○三年一月には財界トップが会見で相次いで否定の見解を表明、北城代表幹事は雇用延長で人件費が増えれば、「日本企業は国際競争力を維持できない」と発言した。

こうした議論は、厚生年金の支給開始年齢の引き上げに伴ったもので、一月幹事会で北城代表幹事は、「六五歳定年に反対、という（私の）意見だけが新聞に出ていたが、給料が年功で単純に増加するという現在の人事制度のままで延長するといふのであれば難しい、と申し上げたものだ。処遇に応じて給与を決める仕組みが導入されていけば、六五歳を超えても、長く働けることはいいことだと思ふ」と説明、「年功」が見直されてくれば、「定年延長」も容認する姿勢を見せている。

○四年二月二四日に需要創造委員会（岩沙弘道委員長）が発表した『「多様を活かす、多様に生きる」―新たな需要創造への企業の取組み』は、「需要」と「雇用」の視点を兼ね備えた提言である。消費者ニーズが多様化、高度化し、個人の就労観も変わる中で、組織・従業員との同質性・画一性を高める日本的な雇用慣行の存在は、企業の商品提案力や価値創造力を弱めている、という基本認識である。つまり、「生活者であり、企業人でもある『個人』の価値観や行動の変化に着目すべき」で、個人の変化に合わせる形で雇用政策も変えていこうという趣



旨である。

その上で、性別・年齢・国籍などに関係なく多様な能力や価値観を活かす、「ダイバーシティ・マネジメント」を採用するよう求めた。活用すれば、①生活支援サービスなどの「働くこと」に関する需要、②生涯教育などの「時間の使い方」に関する需要、③中古市場の整備などで「住まうこと」に関する需要——などが発生すると予測している。

一方で、○五年六月二三日に人事制度改革委員会が発表した提言『知的感性時代の人材マネジメント—BQ（ビジネス感度）と革新型リーダー』は、「能力主義」の考え方をさらに進化させ、成果に報いる仕組みに加えて、モチベーションを引き出す仕組みについても言及している。「成果を引き出す」仕組みとして、①ビジョンや夢達成感の共有、②コミュニケーションによる知的感性の刺激、③適時適所適材の実現、④プロジェクト・チーム方式などの横断的な仕掛け——を提案している。

これらの一連の取り組みで、I Q（知性）とEQ（理性や人間性）、S Q（感性）を兼ね備えたBQの高い「革新型リーダー」を育て、企業のイノベーションと継続的成長につなげよう、という流れである。

六月幹事会では、林野宏委員長が、「人という経営の中でも最も重要な資源について、経営者が人事部主任にしてきたことが最大の問題であるという結論に至った」「昨今のような変化の激しい時代には、多様なタイプリーダーを育成しておく、候補者をプールしておくことも必要である。候補者の中から最も適したリーダーを選ぶことが、トップの大きな責任だ」と、経営者の主導で「革新型リーダー」を育成すべきとの見解を示した。

## 買収防衛策で悩む

トップのリーダーシップや雇用面でのイノベーションだけでなく、ガバナンスの核心部分でのイノベーションの浸透も検討されていた。

○四年四月一三日、経済同友会は国際提携団体の米CEDと合同会議を開催したが、席上、米CED側は○一年のエンロン事件などを契機に、あまりにも株主に向きすぎた米国でのコーポレート・ガバナンスの抜本的な見直しが行われ、厳しいコンプライアンスが要求されてきている点に言及した。「事件の社会的影響を鑑みれば当然」「厳しくしなくては、社会から信頼を失いかねない」と、懸念を表明した。

宮内義彦日本米州交流委員長は、会議に関連して『経済同友』○四年七月号で、「日本型ガバナンスの方向性は、米国型ガバナンスの失敗やその後の対応も参考にしながら、今後議論を重ねて模索していく必要がある」と、コーポレート・ガバナンスを完成形に持つて行くには議論も時間も必要なことを指摘した。

ところが、この時代、日本でも「株主とは何か」を考えさせられる事件が起き、経済同友会も対応に苦慮することになる。○五年二月八日、堀江貴文氏が率いるライブドアの子会社だが、東京証券取引所の時間外取引でニッポン放送の発行済み株式を大量に取得、先行取得分と合わせて三四・九九%を占める筆頭株主になった、と発表された。これに対抗して、ニッポン放送も二月二三日、フジテレビに対する新株予約権の割り当てを決議した。一般の人にも身近に感じる放送業界を舞台にしていたため、大きな社会問題にもなった。

北城代表幹事は○五年三月一五日の会見で、ライブドア側の時間外での取得には「法律に違反しなければ何をやっても良いということではない。ベンチャー企業も社会的責任を考えて行動すべきだ」と論じたが、新株予約

権の割り当てを決議をしたニッポン放送についても、「少数株主の利益を考えたのか。問題のある行動だった」と批判した。

三月一日の幹事会でも北城代表幹事が発言、ライブドアとニッポン放送、フジテレビの三社が「いずれも、社内の取締役が中心であり、株主の立場から判断できる独立した社外取締役の重要性をあらためて示した」とする一方、事件を機に、コーポレート・ガバナンスの議論はさておき、買収防衛策に関心を持つ経営者が増えてきていることを意識して、「防衛策だけを議論しては経営者の保身のためと思われる」と自省を求めた。

その約半年後の〇五年九月二七日には、村上世彰氏率いる「村上ファンド」が阪神電気鉄道株を大量取得したことが大量保有報告書で明らかになる。その二カ月前の七月一四日から開かれた夏季セミナーの「『民間主導社会』における企業価値―市場の評価と社会的責任」のセッションの中で、「企業価値向上が敵対的買収への最大の防衛策」などの意見が目立ち、むげに防衛策を講じる必要はないといった雰囲気が強かった。

しかし、村上氏の買収劇自体には否定的で、一〇月一八日の会見で北城代表幹事が、「機関投資家の株式取得が、一般株主に適切に早く情報が開示されることも重要」とし、一月二四日に発表した金融・資本市場委員会の『株式公開買付制度に関する意見書』でも、報告書の開示の間隔を短縮するなどの措置を提案した。ただ、この意見書案を審議していた一月幹事会では、敵対的買収に対して、「同友会が防衛策を基本的に認めるのか認めないのか、もう少しはっきりしてほしい」という、「そもそも論」に議論の関心が集まった。

これに対して、氏家純一委員長が「株主総会の承認、発動に当たったので中立的な判断の確保など適正な企業統治の下で一定の仕組みを整えた場合にのみ（買収防衛策を）導入できるものとすべきだ」、渡邊正太郎専務理事

が「(企業には) 自衛権があるわけだから、防衛策ができないという哲学はないのだろうか」などと説明した。

しかし、これには当然ながら、「(買収防衛策といっても) 一般株主の利益に反して現経営陣の保身に用いられる、という極めて主観的な基準だ。(この基準を) 裁判所に持っていくても本心に客観的な判断ができるのだろうか」といった疑問も提示された。結局、氏家委員長も、「答えに行き着くには、結局は判例を積み重ねていくしかないと思う」と答えるにとどまった。日本の経営者は依然として敵対的買収に恐怖感を抱いていた向きもあり、M & A 推進の旗頭でもある経済同友会も、その空気を無視できなかった様子が伝わってくる。

### 盛況の起業フォーラム

経済同友会は、北城代表幹事が基本ポリシーに掲げた「イノベーション」とともに、施策の重要な柱になっていた「ベンチャー創出」にも積極的な活動を展開した。○四年七月二三日には、新事業創造立国推進プロジェクト「同友会起業フォーラム」(金丸恭文委員長) のキックオフ・シンポジウムが開かれた。この事業は、ベンチャー企業を創出しようと「挑戦する個人」を経済同友会が支援するもので、委員の岩田彰一郎、松井道夫らがシンポジウムのパネリストになった。

同フォーラムはシンポジウムの後、実際に受講者の審査・選考を実施、一期三カ月で展開される「メインプログラム」を開講した。経済同友会の会員である起業家・ベンチャー経営者が実践・理論などを講義するほか、対話コミュニケーションを通じた実践力と精神力の養成を行った。

ちなみに○四年度第一回のプログラム受講生は九名で、このうち三名が実際に起業した。

起業フォーラムの設置は、○四年六月一七日に発表された新規事業創生委員会の『新事業創造立国の実現に向けて―個人と企業のイノベーションと我々のアクションプラン』に盛り込まれた計画で、金丸恭文委員長は五月幹事会で、「起業に関心はあるが、具体的なアイデアにまで行き着かない、踏み出せない、という八割のビジネスパーソンに『触発』の場を与えたい」と説明した。

活動も二年目を迎えた○五年一〇月幹事会で、同友会起業フォーラムの岩田彰一郎委員長は、フォーラムの意義について、「志の高い起業家を育成すると同時に、優れたビジネスプランに対しては、我々が個人の資格・責任でエンジェルやメンターとして支援し、ビジネスが軌道に乗る前や資本市場での資金調達がスムーズに行えるようになる前の、スタートアップやアーリーステージの起業家を支援するというプログラムである」と説明、「当フォーラムを、起業を目指す個人とそれを支援する起業家・経営者との出会いの場とし、『同友会版シリコンバレー』的な環境をつくることができるのではないか、という試みの第一歩であり、経済同友会としての一つのチャレンジであると考えている」と抱負を語った。

なお、○五年七月九日には東京大学駒場キャンパスで公開座談会「カレッジ・ベンチャー・フォーラム」も行われ、起業を目指す学生など約二二〇名が集まった。大学生の起業家精神を刺激して、起業を人生選択の一つに考えてもらう機会づくりにしようという試みである。一月二六日には京都大学吉田キャンパスで第二回が開催され、先の起業フォーラムと合わせ、起業支援活動の『両輪』になっていった。

「カレッジ・ベンチャー・フォーラム」を担当する斎藤博明新事業創造推進委員長は、『経済同友』○五年一〇

月号で、「起業を、いわゆるおカネ儲けとして考えるのではなく、先に志があつて、それを事業に結びつけようという人が多く、感心した。私が起業した当時は、『ベンチャー』へんな人のすること』だったが、明らかにパラダイムがシフトしている」と説明している。

○六年の年頭見解『日本経済活性化の礎を築く一年』でも、ベンチャー起業家を意識して、「努力した人が報われ、たとえ失敗しても再挑戦が可能であるとともに、様々な障害によって、競争に参加することが難しい人には、しっかりとした救いの手が差しのべられる仕組みが必要だ」と訴えている。

#### 経済同友会のガバナンス改革

この章の冒頭で、経済同友会が首脳陣の大幅な若返りを進めたことに言及したが、同時に北城代表幹事は、経済同友会のガバナンス改革にも取り組んだ。○三年七月一日に初会合を開いた「経済同友会のガバナンスを考える委員会」は、検討を重ねた結果、一二月幹事会で直接選挙による代表幹事選出案を打ち出した。

宮内義彦委員長が、「広く会員の民意を反映させていくために意思を問う」形にしたいと提案した。具体的に、一〇名以上の幹事か二〇名以上の一般会員の推薦で立候補、一人一票で全員投票、一〇月に外部機関による選管設置、一月中旬に選挙内容の公示、一月中に投票、二月初めに決定、一回目投票で過半数に至らない場合は上位二名の決選投票、候補者が一名の場合は信任投票で過半数なら当選、代表幹事の任期は一期二年で三選は禁止といった案を提示した。

これを「A案」とし、直接選挙ではあるが、候補者は役員選考委員会が推薦する「B案」、役員選考委員会の

委員を選挙で選び、選考委員会に候補者を指名させ、幹事会に推薦する「C案」が同時に示された。北城代表幹事は最終的には二案を作り、幹事投票を経て、総会に推薦したい、と発言した。

翌〇四年一月幹事会では、北城代表幹事が「直接選挙方式に対し、役員選考委員会のみを選挙で選ぶ間接選挙を推す意見もある」として、アンケートの実施を発表した。渡邊専務理事は、「選挙が行われた場合、代表幹事が決まってるから、代表幹事が副代表幹事、専務理事を選び、新方針が二年ごとに打ち出されていく」ということが、この会のいろいろな状況からふさわしいのか。二年に一回選挙を行う選挙案が入られた時、実際の運営は大変だ」と述べた。

結局、アンケートにかけられたのは、先の「A案」と「C案」で、三月幹事会ではA案が四七・三%、C案が五二・七%だったことが発表された。これを踏まえて北城代表幹事が次の執行部案を提示した。

①間接選挙とし、役員選考委員会の委員を投票で選出、代表幹事、副代表幹事、専務理事、幹事などの候補者の選考を委任、②選考委員は一名（前・現代代表幹事、専務理事、幹事八名）で構成し、代表幹事らを除く八名の幹事枠について投票を実施、③代表幹事は総会選任時で七〇歳以下、④三選禁止。

執行部案は四月二七日の通常総会で承認された後の会見で発表され、〇五年度以降の役員人事から実施されることになった。

〇六年度には、初めて役員選考委員候補者が八名の枠を超えたため、委員を決める選挙が実施された。一〇月幹事会で北城代表幹事は、一二名の役員選考委員候補者があったこと、情報流出や混乱を避けるため、役員選考委員名簿は通常総会まで外部公表しないこと、投票結果については当選者のみの氏名を五〇音順で表記した名簿

を発表、得票数は明記しない、といった方法が選択されたことなどを報告した。

### 新風を喚起、歴史も重視

選挙方法だけでなく、新組織の発足など様々な組織改革も進んだ。○五年六月に発足した会員自主プロジェクト「Yokosol to Branding Japan 研究会」は、日本ブランドを外国人に浸透させ、観光客の増加だけでなく、対日直接投資の促進も図ることを目的とした。アンドレアス・ヨハネス・ダンネンバーグ座長は『経済同友』○五年一〇月号で、「伝統的な歴史や文化と、二一世紀を象徴するアニメ、ゲームなどのサブカルチャーが微妙なバランスで共存している点である」と日本の魅力について説明した。

同じ○五年度に発足したのが「政官討論の会」で、「次代を造る会」から名称を変更して、与野党政治家と行政官が参加する討論会形式の会合とした。松井道夫委員長は「政・官・民のネットワークの中で、『日本を変えていかななくてはならない』という問題意識を持って、真摯に議論を尽くしたい」として、年金制度改革や公務員制度改革などで議論を重ねていた。この会は○七年度には、政治委員会内の組織に改組された。

一方、NPO・社会起業研究会（大橋洋治委員長）は、米国視察等の成果も踏まえ、○五年七月六日に提言『社会変革に挑むNPOには優れた経営者と志ある資金が必要である』を発表し、その中でNPOの基盤強化に向けた経済同友会の行動計画を示した。これに基づき、研究会から委員会に改組されたNPO・社会起業委員会が、一〇月二〇日に経営者とNPOの交流・マッチングの機会として『百聞は一見にしかず』ツアーを初めて実施し、首都圏で不登校やフリーターなどの問題にかかわる三つの法人を訪問、NPOの活動現場を見て歩



いた。

○七年度には約四〇年ぶりに中小企業問題を扱う、中小企業活性化委員会が発足した。『経済同友』〇七年一月号で浦野光人委員長は、「中小企業をかつてのように『弱者』と捉えるのではなく、中小企業の競争力強化、生産性向上という観点から議論している」と説明し、人材、資本、技術、IT装備、経営ノウハウなどの面で支援を考えるべきと訴えた。

会員の活動に関する議論も行われた。○五年四月幹事会では、○四年度の会員アンケートの結果が報告され、経済同友会の会合にあまり出席していない人に理由を聞いたところ、「社業で多忙」などのほか、「人間関係が作りづらい」といった声も寄せられた。

こうした経緯もあり、『経済同友』〇六年四月号で、渡邊専務理事は、「議論が進むと、委員会の方向性と自分の考えが合わないということもある。最初に興味がありそうな委員会を複数登録し、二〜三カ月経過した時点で名簿を見直すという方法はどうか。委員会の出席率と調査の回答率は確かに検討すべき問題だ」と提案している。さらに、会員の利便性向上とシステム化による効率化を図るために、○六年五月に「会員専用Webサイト」を開設した。登録した会員は、自身が参加している委員会の情報を適宜確認できるようになり、徐々に登録率も上昇した。

時代に合わせて新たな試みが行われる一方、『歴史』を感じさせる催しも行われた。経済同友会創立六〇周年に当たる○六年四月三〇日に先立つ、二六日には、総会後に会員懇親会が開かれ、政・官界、大使館などの来賓を含め六〇〇名余が参加、小泉純一郎首相は、「多彩な経験を持つ企業経営者の次の六〇年先を見据えた活動や

提言に、これからも期待したい」と祝った。さらに六月一五、一六日には、創立六〇周年記念事業として、「パートナーシップ関係」を持つ世界経済フォーラム（WEF）との共催で、「世界経済フォーラム・東アジア会議二〇〇六」を都内で開催した。

経済同友会は、年会費負担の大きいWEFを退会したが、WEFの新メンバーの獲得や、年次・地域会議などに協力するという一定の条件の下、ダボス会議への参加が可能になる、新たなパートナーシップ関係を〇四年九月から結んだ。

この関係を象徴する「世界経済フォーラム・東アジア会議二〇〇六」には、世界三五カ国から七〇〇人以上が参加し、「アジアの未来―地域統合か？ グローバル競争か？」などのテーマで討議が行われた。

## 二 小泉改革の行方

北城代表幹事が標榜する「イノベーション」は、製品開発や企業内組織だけにとどまる話ではなかった。〇五年四月二六日の通常総会で再任された北城代表幹事が発表した所見『イノベーション立国・日本を目指して』は、国のシステムも革新することを強く求めている。イノベーションとは「非連続の変化」で、過去の延長線上の進歩である「カイゼン」とは異なるという前提を指摘した上で、「既得権益に縛られた小刻みなカイゼンでなく、日本の将来を切り開くには『イノベーション』という発想で変革を加速させる必要がある」と指摘し、具体的に

は次のポイントを挙げた。

一、日本社会で最もイノベーションを受け入れず改革が進んでいないのは政府・公的部門で、利害関係の温存を前提にした「構造改革」はイノベーションに値しない。

一、官の役割は、自ら努力し、新しいことに挑戦する人が報われる制度を構築することにある。

一、こうした観点で財政・社会保障制度の改革を早急に進めることが重要である。

この所見が発表された背景には、小林代表幹事時代から顕著になってきた小泉改革の遅さに対する苛立ちがある。この時代、実際に小泉改革はどこまで進んだのだろうか。

## ペイオフ解禁で注文

第五章でも触れた竹中平蔵経済財政・金融相による「金融再生プログラム」（竹中プラン）関連では、プランの中で生まれた構想である産業再生機構が〇三年四月一六日に設立され、政府保証付きで一〇兆円の買い取り資金が用意された。再建可能な不良債権を買い取って、主力行とともに企業再建を目指した。

八月二八日には産業再生機構が具体的な支援企業を決定、北城代表幹事は「企業再生と不良債権処理が加速することを期待する」と評価するコメントを出している。

当時の大きな課題だったデフレの克服に向けた動きはどうか。〇二年度の消費者物価指数（生鮮食品除く）は〇・八%減で、戦後最長の五年連続下落となった。同年度の家計貯蓄率も〇・三ポイント低下し、失業や賃金の低下を背景に貯蓄に回す余裕が少なくなっていることを示した。

○三年三月二〇日には、日銀総裁に福井俊彦元副代表幹事が就任、その五日後には臨時の金融政策決定会合を開催して、銀行保有株の買い入れ枠拡大などを決定した。以降もデフレ克服に向け、量的緩和政策を続けていった。

経済同友会もデフレ克服には積極的で、五月幹事会では北城代表幹事が「デフレ対策が先か構造改革が先か、という議論があるが、両方やるのが必要だ」と発言している。

このような中、自己資本比率の低下が懸念された、りそなホールディングスに対して、○三年五月一七日に預金保険法一〇二条の一号措置（公的資金による資本増強）が発動され、約二兆円弱の公的資金が注入された。

六月幹事会で北城代表幹事は、「是非を含めて、評価が分かれているが、適切な判断だった。金融不安も起こさず、株式市場の安定化にも資する」と評価し、「金融システムの安定」と「デフレ克服」の両方を意識した発言をした。

「小泉―竹中ライン」による金融再生への取り組みは、さらに加速した。一月二十九日には、「破綻かつ債務超過」と認定された足利銀行に、預金保険法一〇二条三号措置（特別危機管理銀行）が適用され、一時国有化された。東京証券取引所第一部上場の「あしぎんFG」株はほぼ無価値になり、今度は○五年四月のペイオフ全面凍結解禁を控えた地域金融機関の財務悪化問題が大きくクローズアップされることになった。

○五年のペイオフ解禁は、九六年以降、一時的には対象外だった普通預金を含めた措置で、このため「本格解禁」とも呼ばれたが、○四年三月二四日、金融システム改革委員会は、提言『あるべき金融システムへの改革―将来への道筋』で、ペイオフ解禁後も決済用預金や銀行間の決済の一部（特定決済債務）が全額保護される仕組み

みに対して「凍結解除を実質的に骨抜きにし、モラルハザードが継続してしまう」と危機感を表明した。

その一方、ペイオフ実施を控え、地域の機関を含めて金融機関が不良債権処理を加速させるには、処理をサポートする税制上の手当が不可欠になるとして、無税償却や繰り戻し還付の範囲拡大を求めた。

さらに、銀行経営の活性化と健全化に向けてローン債権の流動化などを提案した。狙いについて、『経済同友』○四年四月号で氏家純一委員長は、「間接金融においても市場機能を積極的に活用してリスクの円滑な移転を図る必要がある。ローン債権の流動化や証券化、クレジット・デリバティブの活用も不可欠だ」と解説した。

また、三月幹事会での提言案の審議で、氏家委員長は決済用預金などの扱いについて、「早期是正措置や公的資金の予防的注入制度により、システムリスクが回避できる見通しが得られた時には、全額保護という措置を是非とも見直すべき」と説明している。

経済同友会は政権の金融政策と、金融システム改革に関する取り組みに関しては、概ね支持してきたが、○五年一月幹事会で審議した経済政策委員会（高橋温委員長）がまとめた意見書『量的緩和政策からの転換に向けて』では、「日本経済が正常化に向けて動き出し、金融のシステムリスクやデフレスパイラル懸念が大きく後退した中、緊急避難的に導入された量的緩和政策はその目的をほぼ達成した」と、緩和政策の解除を提案した。政策を継続すれば、「副作用」が出てくる懸念にも言及した。

○五年三月期連結決算では、大手銀行・金融七グループの不良債権残高は七兆六九〇億円と、前年同期比で半減、不良債権比率も二・二ポイント減の二・九%となり、金融庁からの要求である「不良債権比率を三年前に比べて半減する」目標を達成してしまった。

一方、一月の全国消費者物価指数は前年同月比プラス〇・一%と、天候不順によるコメの一時的な値上がりがあった〇三年一〇月を除くと、実に七年七カ月ぶりにプラスを記録、デフレ脱却の期待も盛り上がっていた。

こうした中でも、小泉首相は量的緩和政策の継続を求めているが、経済界には国債の暴落懸念があることなどから反対する意見もあった。

結局、量的緩和政策が解除されたのは〇六年三月九日の金融政策決定会合だった。消費者物価指数の前年同月比上昇率が四カ月連続で〇%以上になったことから、解除条件を満たしたと判断された。三月幹事会で北城代表幹事は、「適切な判断だ。危機対応を継続することは将来に向けて問題を起こしかねない」と発言した。

#### 地方に財政規律促す

金融システム以外の分野の小泉改革は進んでいったのだろうか。まず、三位一体の改革（補助金の削減、国から地方への税源移譲、地方交付税の見直しの三つを一体的に改革）では、〇三年六月一八日に改革の基本方針をめぐる政府内調整が決着、補助金を「三年間で四兆円」削減することが固まり、同日の会見で塩川正十郎財務相は、地方に移譲する「基幹税」に関して「所得税や法人税を想定し、できれば来年度から実施したい」と発言した。これに対して、北城代表幹事は同日、「補助金削減と税源移譲の道筋が示されたことは一歩前進」と評価するコメントを発表した。

六月二六日に決定した経済財政諮問会議の「経済財政運営と構造改革に関する基本方針（骨太の方針）二〇〇三」でも、補助金を〇六年度までに「約四兆円をめどに縮減」することが盛り込まれ、一月に小泉首相

は、〇四年度に一兆円の補助金を削減するよう指示した。

しかし、話は簡単には運ばない。〇四年五月、小泉首相は経済財政諮問会議で三兆円をめどに税源移譲を行うよう指示する一方で、全国知事会などにも三兆円分の補助金削減案をまとめるよう要請した。地方側は義務教育費国庫負担金の扱いなどで、大いにもめた末、三・二兆円の補助金削減の素案をまとめたが、今度は自民党文部科学部会などが削減に強く反対した。結局、補助金削減は二兆八三〇〇億円、税源移譲が〇四年度分と合わせて二兆四一〇〇億円で、残りは〇五年度の調整に先送りされてしまった。

自民党内で補助金削減反対の急先鋒に立ったのは森喜朗前首相らで、あらためて「抵抗勢力」の大きさを実感する結果となった。経済同友会も、この問題では抵抗勢力の存在のほか、様々な課題があることを熟知していた。例えば、〇三年六月六日に行ったシンポジウム『日本が目指すべき財政・税制のあり方』で、細谷英二副代表幹事は、「シヨックだったのは、地方自治体幹部の方々の国に対する依存体質の強さで、縦割りで補助金が下りてくる構図では自立心が育つはずもない。地方主権への転換の必要性を痛感した」と地方自治体のあり方を批判した。

それでも経済同友会は、三位一体の改革への機運が萎まないよう、懸命に改革の旗振り役を務めた。

〇四年七月一五日からの夏季セミナーの問題提起では、井口武雄行財政改革委員長が「三位一体の改革に歳出削減を加えた四位一体の改革を提言している」と説明した上で、地方自治体に対しても厳しい対応を求めた。

「税収不足の補填ともいふべき地方交付税の総額が削減されるのであるから、努力を怠る地方の痛みはますます大きくなる」「地方行政機関は業務の徹底した効率化を図り、それが困難な場合は民間企業と同様、隣接の自治

体との合併による効率化を視野にいれることも必要である」と発言している。

補助金削減をめぐる、*「抵抗勢力」*の存在だけが目立つようになってくると、北城代表幹事は一一月幹事会で、「その後の動きを見ると、必ずしも我々の目指す方向に進んでいないのではないかという懸念はある。どうも補助金改革だけに焦点が当てられている」と表明、「国と地方の財政再建を視野に入れ、限られた財源の中でどのようなサービスを地域住民に提供していくかという視点が必要であり、個別項目の要不要を論じているだけではまとまらない」と挨拶して、地方改革問題の*「原点」*に立ち返るよう提案している。

○五年四月一八日には地方交付税問題を中心に、地方行財政改革委員会（三村明夫委員長）が『地方財政改革の提言―地方交付税削減を改革の第一歩に』を発表した。

地方交付税で、国の特例加算分が上乘せされ、「法定率」分を超える支給が常態化していることを懸念、これが地方自治体の歳出削減への意欲を削いでいる点に注目しており、法定率分外の国費補填の解消を目指すため、一〇年度までに八兆円規模の地方歳出削減を行うよう要求している。国は〇四年度に地方交付税などで二・九兆円の削減を実施した際に地方自治体の批判を浴びたが、「これをきっかけに地方自治体の危機意識は高まり、財政改革が進んだという事実がある。この改革の流れを重視すべきだ」とも訴えた。

もつとも、提言には一定の配慮もうかがえる。三月臨時幹事会で上原英治副委員長が、「委員会では、地方の財政規律に対する批判が非常に強かったが、提言ではあえて刺激的な形では指摘していない。また、ある程度の地域格差は当然という理解を得ることについても議論となった」と説明した。いたずらに地方自治体の職員を批判するより、地方の財政規律を乱す大本の交付税問題に斬り込もう、という*「大道」*を選択した。



前章で述べた〇一年度に発足した全国経済同友会地方行政改革推進会議の行政改革部会は、〇五年一月四日に『新しい地域主権型システム実現に向けた提言』を発表し、将来のあるべき日本の姿を、「新しい三層構造」（基礎自治体〈市町村〉・道州・国）として描いた。提言では特に、九州経済同友会（九州各県と沖縄の経済同友会の連合体）が取りまとめた「九州自治州構想」（〇五年六月）を道州制のモデルとして推進することで、地域経済の自立を主張した。

ところで、〇四年に激論になった補助金削減問題はその後、どうなったのか。最大のポイントである義務教育費の国庫負担は、中央教育審議会などで検討された。地方側が全額の移譲を求め、首相もこれを支持したとされるが、その後の調整で、一月二九日に国庫負担率を二分の一から三分の一に減らして、八五〇〇億円を移譲することで決着した。生活保護費を削減対象にするかどうかでも激論になったが、最終的には対象外になった。こうした経緯をたどりながら、〇六年度からの約三兆円の税源移譲が実現する運びになった。

#### 小手先の年金改革に反論

改革も二年目、三年目を迎えると、さすがに小泉首相側も経済界がどう見ているかは十分に意識していたようだ。〇三年七月幹事会で北城代表幹事が紹介したところでは、経済界の会合で首相からは「政策変更すれば自民党内で自分を支持しようという動きもあるが、構造改革路線を変更するつもりはない」と、経済界からの支持のつなぎ留めとも取れる発言があった。

さらに首相は〇三年九月二日の経済同友会の会員懇談会で、「公共事業を減らしていく中で、株価にも明るい

兆しが見えてきている。国債を発行して公共事業をやって株価がもつという状況は変わってきている」「仮に再選されれば、路線は確固たるものになる」と経済界に一段の支持を呼びかけた。

「再選」というのは九月八日告示の自民党総裁選のことで、小泉氏は亀井静香氏ら三候補に圧勝したが、国会議員の小泉票は伸び悩み、構造改革に対する党内批判の根強さがうかがえた。

小泉首相が内閣改造した〇三年九月二日には、経済政策委員会（三國陽夫委員長）が『小泉第二次改造内閣に求める』を発表、自民党だけでなく各党にマニフェストで構造改革の具体的な目標と達成時期を明記するよう求め、小泉政権に強く要請した。

こうした情勢で取りざたされたのが、〇四年に予定された五年ごとの公的年金制度見直しだった。先に触れた経済界の会合で小泉首相は、「消費税問題は次の政権に任せたい」と発言したが、九月一八日の会見で北城代表幹事は、「基礎年金は、高齢者を含め広く負担するのがいい。そのために消費税の導入は不可欠だ」と税率引き上げを求めた。

厚生労働省は一月一七日、基礎年金の国庫負担を三分の一から二分の一に引き上げることを前提にした改革を発表したが、負担引き上げには二・七兆円が必要で、その財源として、消費税率を引き上げることがどうかが焦点になっていた。

結局、自公両党は二月一六日、現行の枠組みは保ったまま、厚生年金の将来の保険料負担を上限一八・三五%とすることで合意、〇四年度からの年金課税の強化などの調整策が打ち出された。

一二月幹事会で北城代表幹事は、「今回の年金制度の改革は『改悪』だと思っている」と発言し、翌〇四年二

月幹事会でも松島正之年金改革委員長が、「閣議決定の改革案は名ばかりで、制度疲労を起こしている現行制度の枠組み自体に手をつけず、小手先の見直しに終始している」と厳しく批判した。

その上で、年金改革委員会は〇四年二月二六日に、提言『安心で充実した老後生活を支える新しい年金体系の構築―民が運営する、新拠出建年金制度』の導入』を発表した。

基礎年金部分を月額七万円、税方式に変えるというこれまでの提言を踏襲し、制度設計が課題となっていた厚生年金の比例報酬部分（二階部分）は、全国民が加入可能にして、民間が確定拠出型で運営、従業員の拠出は任意とし、企業は現行水準の拠出を継続する。資産運用は、加入者自身の判断と責任において実施する。新拠出建年金制度』の導入を提案した。

経済同友会は、将来世代へ負担を先送りしない、持続可能な年金制度にするために、問題点や課題の周知について様々な活動を展開していた。例えば、〇三年二月九日には奈良市で、経済同友会と帝塚山大学学生との対話集会「若者と年金」を開催し、年金の現行制度について、若者に議論の喚起を呼びかけた。

〇四年一月には「経済同友会ボックス」の第一弾として、『年金再生論』（日本実業出版社）を刊行している。北城代表幹事などへのインタビューで問題点に斬り込んだ内容である。

#### 医療・介護・人口減に提言

社会保障に関する提言は、年金だけでなく、医療、介護、少子化などにもわたっている。〇四年四月五日に医療改革委員会（竹川節男委員長）が発表した提言『医療先進国ニッポン』を指して―医療改革のビジョンと

医療サービス提供体制の改革』は、「一律平等の医療」から、患者が受けたいサービスを選択できる「納得に根ざす医療」への転換を目指すべきと主張、①混合診療の解禁、②参入規制である地域医療計画の緩和・撤廃、③患者権利法の制定、④医師免許更新制の導入、⑤医療事故紛争の中立第三者機関設置——などを求めた。

○四年一月一八日に社会保障改革委員会（桜井正光委員長）が発表した提言『介護保険制度の抜本改革——少子高齢化社会にふさわしい真に持続可能な社会保障制度を目指して』では、ナショナルミニマムの理念を貫徹し、民間活力を最大限に活かす制度に再設計すべきとして、被保険者の拡大や障害者支援の一部を介護保険で行うことに反対し、介護保険の適用範囲の縮小と利用者負担の引き上げを指摘した。

翌○五年三月一〇日には、人口減少社会を考える委員会（河野栄子委員長）が提言『個人の生活視点から少子化問題を考える——世代別価値観を踏まえた少子化対策提言』をまとめた。少子化の発端となったといわれる六〇年代生まれで構成するワーキンググループを作り、「結婚しない理由」「もう一人の子どもをつくらない理由」などについて、アンケートをベースに分析、中学から子育て後の職場復帰まで、年代に合わせた対策を提言、円滑な職場復帰にはドライバーシテイ・マネジメントの実施が必要なことなどを訴えた。

○五年四月六日には、社会保障改革委員会（桜井正光委員長）が提言『本格的な少子高齢化時代にあふさわしい社会保障制度の確立——半世紀を見通した持続可能な医療制度の抜本改革を中心に』を発表した。「効率的で小さな政府」を目指し、制度の効率化・合理化努力を徹底すること、世代間の受益と負担における不公平を是正することとして、①七五歳以上の医療制度の財源は税と自己負担、②高齢者の受診時自己負担は三割、③介護の自己負担割合は二割、④生活保護は資産・収入調査の適正化で困窮者に限定——などを提案している。

○六年四月二七日に経済政策委員会（高橋温委員長）が発表した『企業・経営者が拓く日本経済の未来―人口減少社会を乗り越える需要創造経営の実践』は、少子・高齢化社会などをビジネスチャンスとして捉え、日本経済のパフォーマンスを最大化するような需要の創造を提言している。「有望産業一〇事業」として、高齢者・子育て女性支援、健康増進、医療・介護サービスなどのほか、自治体間での行政サービス競争を挙げた。競争を本格的に行えば、効率が良く優れた自治体に住民や企業が集まる、と説明している。

人口減少問題を正面から捉えた提言としては、人口一億人時代の日本委員会（森田富治郎委員長）が○六年六月三〇日に発表した報告書『人口減少社会にどう対応するか―二〇五〇年までの日本を考える』がある。

人口減少時代においても国力を維持するには生産性の向上が絶対的な鍵になるとして、①若年・女性・高齢者の活用による労働力率の引き上げ、②外国人労働者の受け入れ、③レジャーランドとしての大学の否定、④基礎教育の徹底、技術教育の充実―などを強調している。

○六年五月一〇日に社会保障改革委員会が発表した提言『社会保障制度を真に持続可能とするための抜本的・一体的改革―経済社会の質的・量的変容に対応した新たな理念に基づいて』は、六つの制度転換として、①手厚い保障↓身の丈の保障、②世代間共助↓各世代自立、③権利・義務を世帯↓個人、④中央↓地域、⑤官↓民、⑥分かりにくい制度↓分かりやすい制度（年金・医療の一元化）を提唱した。

○六年一〇月一二日に欧州委員会が発表した提言『活力ある高齢社会―「生涯にわたるワークライフバランス」の実現』は、欧州の前例を参考に、日本の高齢化問題を語った提案である。小枝至委員長は『経済同友』○六年一月月号で、「七〇年代の欧州では、若年層の失業対策として高齢者に対し早期退職奨励策がとられ手厚

い年金制度を作った」。その結果、「年金が財政を圧迫したり、労働力不足と移民の問題などの課題が発生した」。そこで、今は、「高齢者に長く社会に貢献してもらおうための努力を始めている」と説明した。提言では、生涯にわたるワークライフバランスを実現するために、高齢者活用プログラムの作成、中小企業を対象にした人材プール制度、就労力カウンセリング業務の高品質化などを求めている。

#### 政府部門バランスシート見直しを訴える

これまで紹介した地方分権、社会保障の問題にも絡む、歳出・歳入の一体改革そのものに関する検討も進められた。○四年一二月幹事会で渡邊専務理事が「社会保障システムや地方行政などの改革は、単なる歳出・歳入の辻褃合わせではどうにもならなくなってきた。そういう意味で改革のスピードが上がっていないことが我々の苛立ちだ」と不満を表明した。

○五年四月一日に経済政策委員会（氏家純一委員長）が発表した提言『今後一〇年間の日本経済のシミュレーション―長期金利上昇のリスクと経済政策』では、国・地方の債務残高が○四年九月末でGDP比一四〇%を超え、国債の信頼喪失による金利上昇懸念があることを警告している。このため、社会保障では「中福祉・中負担」への早急な切り替え、特殊法人も早期の民営化といった対策をとる必要があるとしている。

○六年三月二三日に政府部門B/S改革プロジェクト・チーム（PT）が発表した『バランスシート改革のための六つの緊急提言―小さくて効率的な政府』を実現するために』は、政府資産を総額一七五兆円圧縮をするよう要求している。企業経営の視点から、貸借対照表の圧縮と効率化の方向性を示したもので、庁舎や公務員宿

舎などの売却で一一・七兆円、NTT・JT株等の完全売却や日本郵政公社など民営化される機関からの貸付金回収で計一五九兆円の削減が可能としている。

バランスシートの見直しを提言した理由を、渡邊正太郎座長は、「金利上昇、国債暴落のリスクが目前にある今、政府はカネも資産もホールドしないという姿勢を鮮明にすることで、危機を回避する必要がある。ところがいまだに財産も借り入れも増えており、構造改革に手をつけたものの、バランスシートを見る限り、その成果はまだ上がっていない」と指摘している。

この提言の資産圧縮プランは、新聞などで財務省案、自民党案と並んで紹介された。財務省案は一一・五兆円、自民党案は一一・二兆円で、四月幹事会で自民党の政府資産圧縮プロジェクト・チームの会合に出席した渡邊座長は、財務省ベースでは到底、改革はできないとの認識が強かった、と報告した。

小泉政権は〇六年七月七日の閣議で『骨太の方針二〇〇六』を決定、一一年度にプライマリー・バランスを黒字化するためには一六・五兆円の財源が必要で、五年の間に一一・四兆〜一四・三兆円の歳出を削減、加えて二・二兆〜五・一兆円は税制改正で対応する方針を示した。七月一三日から行われた夏季セミナーでは、「骨太の方針」に関する意見表明が行われ、七月幹事会で北城代表幹事は、財源不足額や削減目標を明確にしたことを評価する一方、さらに、もう一段の努力によって「増税なき財政再建」を目指すべきという議論になった、と紹介した。

翌〇七年三月二二日には、諮問委員会（有富慶二委員長）が提言『骨太の方針二〇〇七にむけて―日本の競争力復活にむけて自己革新すべし』をまとめた。『二〇〇六』で打ち出した最大一四・三兆円の歳出削減改革の着

実な実行と公務員人件費削減などで二兆～五兆円の削減額上積み提案した。また、公務員制度改革として、労働基本権の付与と身分保障の撤廃、包括的な官民人材流動化などを掲げた。

このような中、実際に発表された『骨太の方針二〇〇七』では、参議院選前に公共事業費の削減などへの言及が避けられ、七月一二日からの夏季セミナーでは、構造改革進捗レビュー委員会の柿本寿明副委員長が「改革の『揺り戻し』の動きが気になる。徹底した歳出削減を強く主張しなければならない」と訴えた。

### 道路公団の完全民営化を求める

経済同友会は小泉首相の就任直後の〇三年一〇月、諮問委員会内に道路公団改革に関するPTを設置した。

PTは〇三年一月一六日に意見書『道路四公団改革は「民営化推進委員会意見書」に基づき決定を―道路四公団民営化案に関する考え方』を発表、同月六日に道路関係四公団民営化推進委員会（民営化委）がまとめた最終報告案に沿った改革の実行を求めた。

具体的には、①完全な「民営化」を実現し、政治・行政からの影響を遮断する、②経営者の自主的判断を法的に担保、政治・行政からの要求に拒否権があることを明確にする、③新会社が永続的に道路資産を保有、道路建設は新会社が個別路線・区間の採算に基づき行う、④不必要な道路建設に歯止めをかけ、四公団の債務返済を最優先する―などを盛り込んだ。

しかし、年末に行われた政府・与党の申し合わせでは、民営化会社が道路を保有しない形になっており、この点について小島邦夫委員長は、「高速道路の建設・管理運営を一体として民営化会社に委ね、市場のチェックを



通じてムダな道路の建設を抑え、多額の債務返済を確実なものとするともに割高な料金の引き下げを目指すという（民営化委の）意見書の狙いは達成されない惧れがある」（『経済同友』〇四年一・二月号）と不満を表明している。

民営化委の主張を押し戻し、改革に逆行するような政府・与党の動きに対しては、〇四年一月六日に行われた経済三団体の新年祝賀パーティの挨拶で、北城代表幹事が「道路公団民営化も形ばかりの改革になった」と厳しく批判。これに対して、直後に壇上に立った小泉首相が「一歩進むと二歩進めと言われ、二歩進むと中途半端だと言われる。批判とはこういうものだ」と反駁する一幕もあった。

さらに三月二日の会見で、北城代表幹事が「政府保証は、資本市場から資金を調達する際に働く規律に悪い影響を与える。仕組みとして好ましくない」と、新会社の資金調達に政府保証をつけることに真つ向から反対した。民営化する新会社には「創意工夫で利益を出し、効率的に経営するインセンティブが働く仕組みが大切だ」と発言している。

しかし、三月九日に閣議決定された民営化の枠組みを定める法案は、新会社が創意工夫を発揮できるようなフレームにはならなかった。新会社に対する国の株式保有率を三分の一以上、とする規定を設けた上で、新事業の事業内容として、第一に高速道路の新設・改築を、次に運営や管理規定を置いた。国主導で高速道路を作り続ける姿勢を鮮明にしたことになる。

四公団から道路資産と債務を引き継ぐ日本高速道路保有・債務返済機構も、民営化委が描いたように新会社への道路貸し付け料で借金を返していくのではなく、機構自体が借金できる機能をつけてしまった。さらに経済同

友会が求めていた「個別路線の採算データまで含めた財務情報の公開」も、国土交通省の抵抗で実現しなかった。

### なぜ郵政民営化が必要か

小泉改革の本丸とされた郵政改革はどうなったのか。首相は郵政事業の民営化について経済財政諮問会議での具体的な検討開始を指示、○三年一〇月三日の会議で雇用への配慮など五原則が提示された上で議論が始まった。

一月幹事会では郵政公社民営化推進委員会（田村達也委員長）の『郵政民営化についての経済同友会の考え方』が審議されていたが、提言案に「新規事業の凍結」が盛り込まれていることに、「生田正治総裁は新規事業凍結の部分に引っかかるのではないか」「発表前に生田総裁にも話しておく必要がある。生田総裁は同友会の出身でもあり、問題意識の共有を図る必要がある」と反論が出た。

結局、「新事業の凍結」に関しては一二月幹事会で、実施の時期を「完全民営化の具体案決定」時点から「完全民営化実現」の時点まで「猶予」する修正案が提示され、○四年一月一三日に発表された。

三月三日には、一段と踏み込んだ内容の意見書『国民全体の利益につながる郵政民営化実現を望む』を発表、三段階で一七年までに完全民営化に移行する道を示した。①〇七年三月（民営化前Ⅱ公社段階）、②民営化後の〇七年四月〇、③〇一七年（完全民営化Ⅱ株式市場）で、②の時代には金融業務は一定範囲に限定、委員会設置会社にする、③の時代には経営陣が判断する自由な業務を展開する——などを提案している。

さらに、民営化を統括する郵政民営化大臣の任命と、関係省庁の利害関係から独立した内閣直属の「郵政民営化委員会」の設置を呼びかけた。

なぜ郵政民営化が必要かを繰り返し訴えるために、○四年四月二八日に行財政改革委員会（井口武雄委員長）

があらためて提言の形で『行財政抜本改革と公平・公正な税制の構築―小さな政府と民間主体の活力ある経済社会の確立』を発表した。政府は○一年度に、郵貯や年金積立金の全額が資金運用部に預託される制度から、特殊法人などの施策に必要な資金だけを市場から調達する仕組みに改革する「財政投融资改革」を打ち出したが、これに対して、提言は、「資金経路を替えただけの制度変更」と結論づけ、あくまで、財政投融资機関の真の民営化と、システムの入り口である郵政公社民営化を要求した。

北城代表幹事も七月幹事会であらためて、「難しいのは『郵便局は便利だ』と考えている国民に『なぜ民営化が必要なのか』を理解してもらおうことだ。財政投融资などで（資金が）公的部門に流れ、民間活力を阻害していることや、公的部門の潜在的不良債権が結局は国民負担になるといった問題は、なかなか分かりにくい」と発言した。

こうして広く国民に郵政民営化の意義を理解してもらうため、翌○五年五月に『郵政民営化こそ日本を変える』（PHP研究所）を「経済同友会ボックス」第二弾として出版している。

#### 妥協の末の関連法案

この間にも政府内の作業は進んでいった。○四年四月二六日に小泉首相が内閣官房に新設した郵政民営化準備室が、民営化への法案作成の検討を重ねていった。道路公団問題で国土交通省に法案作成を任せられた結果、内容が骨抜きになった、という教訓を活かし、準備室のスタッフには総務省出身者を半数以下に抑え込んだ。

しかし、八月三十一日の経済財政諮問会議でまとめられた「郵政民営化の基本方針」の素案は、多くの対立点を先送りした内容であった。持ち株会社方式による民営化も焦点になっていて、北城代表幹事は○四年七月二十七日の会見で、「持ち株会社方式では、赤字事業に対する損益の補填が起きる可能性がある。三事業は独立した別会社とすべきだ」と主張していた。持ち株会社を望む声が強まってくる中、北城代表幹事は経済財政諮問会議の開催前に小泉首相に対して、持ち株会社方式を採用するのであっても、事業会社を早急に独立させるべきだ、と迫る。直接行動に出ている。

この直訴も経済財政諮問会議の素案には採用されず、○七年四月に民営化した際の経営形態、持ち株会社の形態、郵貯・保険会社の業務内容など、素案には対立が残る点に「P」（ペンディングの意）が記されていたという。

○四年九月二日に郵政公社民営化委員会（岩沙弘道委員長）がまとめた『郵政民営化基本方針への意見』では、この「P」を埋めるべく、民営化当初からの四分社化と、郵貯・簡保会社の五年以内の完全な民有・民営化を主張した。

しかし、九月一〇日に閣議決定された「郵政民営化の基本方針」は、郵政公社を○七年四月に民営化し、純粋持ち株会社の下に四社を置く組織にする、このうち、郵貯、郵便保険会社の株式は一七年までに完全売却する、という内容であった。

郵貯の早期完全民営化などの主張は実らなかった形となったが、それでも首相の強い指示で、経済同友会が求めたように民営化当初からの四分社化などが実現した。この結果を、北城代表幹事も九月幹事会で、評価する姿

勢を示した。

渡邊専務理事は、「民営化しなければ出口論はいつまでも解決しない。こうした矛盾の中で進むべき道を探るのであれば、ステップとしてまず民営化することが先決だ」、北城代表幹事も、「このような案なら民営化しない方がいいという意見も分かるが、下手をすると民営化反対論者と同じになってしまい、物事が進まない」と発言している。

当時、小泉政権は郵政シフトに大きく舵を取っていた。九月の内閣改造では自民党三役を民営化賛成派で固めた。

自民党内と国民の間では三年間の構造改革実施による痛みを訴える声が大きくなっていて、実際、参議院選では自民党は改選議員数を確保できずに終わっている。だが、小泉首相を支持する声は高く、選挙では竹中平蔵経済財政・金融相が自民党の中ではトップ当選を果たした。竹中氏が選挙後、「七〇万を超える人に自分の名前を書いていたとき、ありがたい。構造改革をしっかりとやられというメッセージと受け止める」と記者団に語ったように、郵政改革支持の国民が多かったのも事実で、だからこそ、首相は舵を切れたのであった。

○四年一〇月二十七日、経済同友会は「日本再建のため行革を推進する七〇〇人委員会」とともにシンポジウム「郵政改革を考える」を開催した。その時の人々竹中氏も登場、「民営化後は経営の自由を与えるが、肥大化を止める仕組みも必要で、監視組織が重要だ」と発言、具体的な組織像として、許認可権限を持つ「国家行政組織法三条」に基づく組織など三案を軸に検討を進めていく考えを表明した。

さらに竹中氏は、「郵政改革は実に多くの意思決定を伴うので、その改革には膨大な数の案が出てくる。だか

らこそ、踏み外してはならない」五原則があると、①「官から民へ」の実践で経済活性化を実現、②金融システム改革など構造改革全体との整合性をとる、③国民や経済に果たしてきた役割・利便性に配慮する、④ネットワークなどの資源活用に配慮する、⑤雇用に配慮する——とのポイントを掲げた。

○五年一月一七日、首相官邸では官邸コンファレンス『郵政民営化…官から民への大改革』が行われ、小泉首相は、「改革に対して強い反対はある中、外堀を埋め、内堀を埋め、ようやく本丸を攻める段階にまで来た。他の改革は他の人でも可能だが、郵政改革は自分が総理大臣でなければ決してできない」と発言した。

一月幹事会で行われた報告によると、コンファレンスに出席した北城代表幹事は、「銀行と保険業務について、一〇年の移行期間は長すぎる」「新会社では委員会等設置会社によるガバナンスの仕組みを作る必要がある」などの発言をした。

その後、民営化関連法案の作成をめぐるのは、<sup>レ</sup>抵抗勢力<sup>レ</sup>の巻き返しもあり、基本方針から逸脱した案も目立つようになる。例えば、郵貯銀行と郵便保険会社の株式を持ち株会社が売却せず、政府関与を継続する案が浮上した。○五年三月二八日に発表した『政府・自民党間の郵政民営化協議に対する意見』で、「『暗黙の政府保証』が残ることで、改革意義を大きく後退させる」と警告を発している。

しかし、政府が決めた関連法案の骨子には、郵政グループ会社の株式持ち合いを容認、ネットワークの維持に向けて「地域・社会貢献基金」の創設、などが盛り込まれ、○五年四月四日、北城代表幹事は「政府が関与する組織による郵貯・郵便保険会社の株式取得を認めるべきでない」「ネットワークの維持は、経営努力で行うべき」と反対するコメントを出している。

年頭の首相の意気込みとは違って、徐々に軌道ができていく民営化の検討に対して、五月幹事会で北城代表幹事は、「我々が考えてきた姿に比べればかなりの妥協が行われ、民間企業として経営がうまくいくのかという懸念がある。反対論が多い中で法案が骨抜きにされ、結果的に官業が拡大するのではないかとという心配もある」と警戒心を表明した。

北城代表幹事は六月一六日に開かれた衆議院・郵政事業民営化特別委員会には参考人として出席した。六月幹事会での報告によると、公社体制の継続を主張する民主党などから「民営化すると過疎地の郵便局がなくなる恐れがある」と質問が出たのに対し、北城代表幹事は「全国に送ることができて初めて、客の信頼を得ることができ。だから、赤字になったからと言って、すぐに事業所を閉鎖することはない。創意工夫によって全体で収益を上げられる仕組みを作るのが民間の経営だ」と答弁している。

結局、郵政民営化関連法案は七月五日、与党自民党から造反者も出る中、衆議院を通過した。国の関与を許容する内容に加え、「社会・地域貢献基金に一兆円の積み立てを義務づける」「窓口ネットワーク会社は郵便窓口業務のほか、銀行業・生命保険業の代理業務を営むことができる」といった「修正」が盛り込まれた。

これに対し、北城代表幹事は次のようなコメントを発表している。

「民営化後も国の関与が残るなら、民業圧迫懸念は消えず、非効率な分野への資金の流れも変わらないだろう」「政治的に見ても、小泉首相退陣後、政治生命をかけてまで郵政民営化に取り組む政治家が出るかどうかは疑問だ。その意味では修正内容には不満はあるが、今、民営化の道筋をつけたことは前進だったと評価している」。

○五年七月六日には、経済同友会と「日本再建のため行革を推進する七〇〇人委員会」との共催によるシンポ

ジウム「郵政民営化こそ日本を変える」が竹中平蔵郵政民営化担当相を招いて開催された。

七月幹事会では、郵政民営化に関する一連の経緯と経済同友会の取り組みについて、総括的な議論をした。

「今回の法案は一つの悪法だ。持ち株会社の下に分社化するのは妥協の産物だ」「同友会が最初に提言したこと  
から相当ずれている」「民営化会社が『似非民間会社』として巨大化することを防いでいかなければいけない」  
と、民営化法案に反対する声がある一方、「四分社化・政府保証廃止・非公務員化は大きなステップになり得る」  
「法案が成立すれば、後戻りしないための歯止めになる」と評価する声も聞かれた。

さらに、「成立してからが闘いで、経済同友会はファイティングポーズを解いてはならない」「生田総裁は、少  
数で乗り込んでいった。本当に変えようとするなら、理事の半分以上を外部分から送り込み、主要ポストを占領す  
るぐらいでないと孤軍奮闘になってしまう」などの発言を受けて、北城代表幹事は、「法案の良し悪しはあると  
思うが、この時点で法案が成立することは一歩前進だと思っっている」と発言した。

ちなみに、七月一四日から始まった夏季セミナーでも、参加者二七人全員が郵政民営化に賛成する考えを表明  
している。

この後、八月八日に関連法案は与党自民党からも反対・棄権者が出たことで参議院で否決される。これに対し、  
小泉首相は衆議院解散に出て、九月一日の、いわゆる「郵政選挙」で大勝、国民の支持の下、一〇月一四日、  
ようやく法案が成立した。



○五年一二月の経済同友会の『景気定時点観測アンケート調査結果』で、小泉改革の進捗度を聞いたところ、「相当進んだ」は四%、「どちらかといえば進んだ」が五七%で、過半数の会員が進展を評価する結果になった。項目別では、「相当進んだ」と見られるのは、「公的金融改革」「規制改革」「金融システムの安定」「政治改革」で、「あまり進んでいない」のは、「地方財政改革」「社会保障改革」「税制改革」「外交・国防関係」であった。このうち、「進んだ」と評価された公的金融改革の様子を追う。小泉首相は郵政民営化を改革の「本丸」とし、「二の丸」は政府系金融機関改革と位置づけており、○五年九月の「郵政選挙」圧勝で勢いづいた首相は検討を加速した。

経済同友会は、民主導の社会の実現や、政府系機関の非効率性の改善、財投改革などの意味合いから、従来、政府系金融機関に対しては、メスを入れるべきというスタンスだったが、九〇年代後半からは、金融システムの安定、銀行の貸し渋り問題などの見地から、政府系機関の果たす役割にも一定の理解を示してきた。

○五年三月幹事会で北城代表幹事は、「二年前に提言を発表しているが、当時は民間金融機関が不良債権処理のために、なかなか融資を行わない状況もあり、政策金融が必要との意見が強かった」と振り返りながらも、「環境の変化を踏まえて」、新チーム「政策金融改革PT」を組織したことを説明した。

「環境の変化」とは、首相が改革に本腰を入れてきたことを指すが、経済同友会には様々な意見があった。七月一四日からの夏季セミナーでは、新たに立ち上げた政策金融改革PTの小島邦夫委員長が、「中小企業など具体的な受益者の層が厚く、郵政以上に国民の理解が得がたい上、天下りが減ることへの官僚の抵抗が大きいことを覚悟する必要がある」と問題提起、ハードルの高さを指摘した。

郵政選挙が行われた翌月の一〇月幹事会では、提言案『政策金融改革の今後の進め方について』の内容が審議され、政府系金融機関に存続する理由があるのかどうかが議論された。

この中で、国民生活金融公庫の零細企業向け融資が取り上げられ、「民間でカバーできるのか」という質問が出たのに対し、小島委員長は、「公庫の金利が低すぎて、民間金融機関が対応できない」「暫定的に五年程度の期間を置けば、民間金融機関の状況も進展し、そうした融資に対応できる可能性がある。このような意味も含め『五年程度残すべし』という提案をした」と説明した。

日本政策投資銀行の長期融資に関しては、「民間金融機関は景気が悪くなると冷たくなってくるので、政策投資銀行的なものを残してほしい」といった要望も出た。さらに、「政策金融の役割は完全に終わったわけではない。借り手が喜ぶから残してほしい」という議論に与する必要はないが、民間金融機関にはできないため、社会的に政府が手を出さなければならぬ部分は本当にはないのだろうか」とも迫っている。

渡邊専務理事によると、日本商工会議所は、中小企業関連三機関の融資は現状維持すべき、と主張している。経団連は、この問題に正式の意見書は発表しない。つまり、「同友会が郵政民営化と併せてこの問題の矢面に立つ」ことになった。

○五年一〇月二五日に発表された政策金融改革PTの成案では、地方の公営企業向け融資を行う「公営公庫」を除く融資業務は、三年以内に民営化し、政府の出資金は速やかに回収することや、三年内の民営化のめどが経たない機関は廃止することを提言した。

社会政策的融資などの一部の業務に関しては、政府系機関を新設し、融資を信用保証や利子補給業務に切り替

えるとして、中小企業金融公庫の信用保証、国際協力銀行の政府開発援助（ODA）関連業務、途上国向け超長期融資などを新機関に委ねることを提案した。さらに、社会政策的にやむを得ない融資は新体制に移行後五年以内に廃止する、とした。

幹事会の四日後には成案が発表された。この迅速な動きには、経済財政諮問会議と政府・与党が共に検討を進行中で、「諮問会議から同友会の意見を聞きたいと言われている」（幹事会で北城代表幹事）という事情の下、「基本的な考え方をいち早く示し、今後の議論の方向づけに貢献したいと思う」（同）という狙いがあった。

ちなみに翌一二月に経済財政諮問会議が示した基本方針は、改革の対象になっている八機関のうち、▽中小企業金融公庫、国民生活金融公庫、農林漁業金融公庫、沖縄振興開発金融公庫、国際協力銀行など五機関の業務中、政府系として残すべき業務を新設の一機関に集約、▽日本政策投資銀行、商工組合中央金庫は完全民営化、▽公営企業金融公庫は廃止の上、地方自治体に移管——という内容で、ODA業務の扱い、つまり国際協力銀行の存続問題こそ、政府・与党内で賛否両論が出て、結論が先送りになったものの、あとは、ほぼ経済同友会の意見を踏襲した内容になった。

#### 公務員総人件費改革

小泉政権は〇五年一二月二四日の臨時閣議で、郵政や政策金融改革の成果を盛り込んだ「行政改革の重要方針」を決定するが、この中には公務員制度改革も含まれていた。日本郵政公社を除いて六八万七〇〇〇人いる国家公務員の定員を〇六年度からの五年で5%以上削減する「公務員総人件費改革の基本方針」を軸にしていた。

この公務員改革についても、経済同友会は積極的に意見表明していった。

○五年五月一三日に公務員制度改革委員会が発表した提言『開かれた公務員制度の構築を』は、政府に関する課題として、①政治とのもたれ合いの解消、②スリム化・効率化、③縦割りの解消、内閣府の総合調整機能拡充、④政策立案能力の強化、⑤行政へのチェック機能強化——を指摘した。

その上で、各省庁の局長以上に「政治任用」を導入、政治のミッションを速やかに実現する仕組みにすることや、天下り問題への対応として、「官民人材交流基本法」の制定などを提唱している。

丹羽宇一郎委員長は『経済同友』○五年七月号で、「一〇〇年以上も続いてきた官僚制度を一気に変革することとは、並大抵ではない。それだけに、閉ざされた制度に小さくとも風穴をあけ、そこから新風を吹き込むことが重要だ」と説明している。

経済同友会は行政側を攻めるばかりでなく、経済界側の対応についても主張を展開した。○五年七月一五日の夏季セミナーでは、国交省発注の鉄鋼橋梁談合事件の発覚を受け、我々は「利益誘導を目的とした天下りは受け入れない」とした『軽井沢アピール』が採択された。

ただ、天下り問題での経済団体の対応は複雑なものがある。一二日に開かれた七月幹事会では、「もう少し、踏み込むべきだ」という主張に対して、「『利益誘導』という言葉は広く解釈できるが故に、経済同友会に参加する企業経営者が『受け入れない』と言いきれるだろうか」という慎重論も見受けられた。

一方で、三位一体の改革に関する議論が続く中、地方公務員に関する改革にも言及している。九月幹事会では、全国経済同友会の地方行財政改革推進会議が検討中の提言の中で、東京（経済同友会）が担当する地方公務員制

度改革部会に関する部分の提言案『地方公務員制度改革への一〇の提言』が報告された。

安生徹参与によると、地方では、人口規模が大きいところは給与水準がやや高く、財政力があるところは職員数も多い。職員一人当たりの仕事量は少なく、削減する余地は大きい。さらに、典型的な年功序列で、評価もほとんど行われず、モラルダウンを招いているという。

そこで、提言案では、〇七年度までに地方公務員法を改正して、「自治体の自由度を拡大」「給与は地域の民間準拠を原則に差ができるのを認める」「組織内の競争を高める」といった基本的な方向に沿って、首長がリーダーシップを発揮してそれぞれにふさわしい給与制度などを作っていくことを提案した。こうした取り組みで一〇年代初頭には地方歳出を二〇兆円削減、このうち地方公務員の総人件費は、人員を二割減らし、平均給与水準も一割引き下げること、計三割弱減らすことを目標にすべきとしている。

〇六年四月二五日に地方行財政改革委員会がまとめた『基礎自治体強化による地域の自立―一律的・画一的から多様化・個性化推奨の地域行政へ』では、自治体の再編を進めて人口三〇万人程度の基礎自治体を三〇〇程度作り、ここを核に地方の行財政改革を行う、という構想を紹介している。四月幹事会での池田弘一委員長の説明では、基礎自治体の人材強化に向けては、国家公務員や県庁職員の転籍も必要で、地方公務員についても局長以上の政治任用を提案している。

こうした地方自治体の組織と職員に関する改革の議論は、六月二〇日に北海道夕張市長が財政再建団体の申請を表明したことなどから一段と盛り上がったが、三位一体の改革の項でも触れたように一挙に進むものでもなかった。七月一三日からの夏季セミナーでは、地方行財政改革委員会の柴田励司副委員長が、「各論になると多

くの利害関係者の思惑が表出し建設的に進んでいない」「仕組みが複雑で難解ゆえ、国民の関心は薄い」と手ごわさを認めている。

改革を進ませない障壁として、▽自己決定を拒むもの…地域を管理する総務省の存在、▽自己責任を拒むもの…補助金だよりの事業計画、▽自助努力を拒むもの…硬直的な公務員人事制度——などを指摘している。

#### 節度ある企業献金を容認

この時代の政治改革のテーマは、「献金」と「マニフェスト」であった。経済同友会は〇三年一〇月に、会員に対して「政治資金に関するアンケート調査」を実施した。アンケートでは、五五・九%の企業が企業・団体献金を実施している、という結果であった。これを踏まえて、〇四年三月一五日、政治の将来ビジョンを考える委員会（池田守男委員長）が発表した意見書『さらなる政治改革の推進を―マニフェスト・サイクルを根付かせるために』では、政治献金は個人献金を中心としつつ、ステークホルダーへの説明責任を果たした上で、という条件をつけて、政党への節度ある企業・団体献金を主体的判断で行うことは認める立場を表明した。

この意見書では、タイトルが示すように、「マニフェスト」の浸透も主張した。前年の〇三年一月の衆議院選でマニフェストの導入が見受けられたものの、投票率は戦後二番目の低さで、マニフェストに関する世の中の期待が今一つであることを懸念している。

その上で、次期国政選挙に向けては、①各党が明確な理念と具体的政策を含む分かりやすいマニフェストを提示する、②政党の方針を公認候補が公然と反対する状態を是正する、③公職選挙法を改正、有権者がマニフェス

トを手に取りやすい環境を整備する——などを謳った。

○四年五月一二日には、経済同友会も参加した「新しい日本をつくる国民会議」（二一世紀臨調）が、「政権公約検証・第一回大会」を開き、各参加団体が自公民三党のマニフェストの「通知表」を公開した。「表記の充実度・進捗度・合致度」の順で、経済同友会の自民党に対する評価は「二・三・三」、民主党に対しては「三・一・三」であった。

北城代表幹事は自民党のマニフェストについて、「抽象的な表現が多い。医療や介護は『抜本的な改革』とあるが、どういう改革なのか分からない」と指摘している。

第二回大会は○五年八月二六日に行われ、自民党のマニフェストと小泉改革の進展度などを照らし合わせて、経済同友会の自民党に対する総合評価は、一〇〇点満点で六五点であると発表した。ここでも「政権公約の内容は抽象的なものが多いため、進捗評価が難しい」とのコメントを付けた。

### 大きな課題の国会改革

経済同友会は国会改革などにも熱心に取り組む。○五年五月二〇日、政治の将来ビジョンを考える委員会がまとめた提言『わが国「二院制」の改革―憲法改正による立法府の構造改革を』では、「国会改革」を政治改革の総仕上げとして残された大きな課題と定義している。小さく効率的な政府を実現するには、国会も埒外ではない、ということである。

特に参議院の意義と役割の明確化に重点を置いており、「良識の府」という原点に立ち返るために、①参議院

議員は政権に入らない、②参議院は首相指名せず、③予算、行政監視、国会同意人事など特定分野は参議院先議に、④参議院否決時には衆議院は一定期間、再議決できずの原則を、⑤参議院議員選出には全国単位の拘束名簿式比例代表制を中心に——などを提案した。

このほか、衆議院に関しては、①完全小選挙区制への早期移行、②一票の格差は「一・五倍以内」、③実質的な通年国会実現——などを求めた。

○六年三月三十一日に行政改革委員会（丹羽宇一郎委員長）が発表した提言『総理のリーダーシップに基づく行政改革の一層の本格化を望む』は、政治と行政の関係に言及、中央省庁には統合前の縦割りが存続しているとして、この中で政治主導の体制を強化するなら、政治家の専門能力の向上が課題になると指摘した。自己研鑽と政党での計画的な育成が必要、としている。

また、総合調整機能の強化に向けて、①内閣府機能の強化、②諮問会議による改革推進と政治主導の発揮、③外交・安全保障に関する諮問会議の新設——を提案した。

○六年四月一八日には政治委員会が提言『中央政府・政党の機能再構築—マネジメント導入による国政執行機能の強化』を発表した。地方主権の確立などの裏返しとして、国政の場は国家的課題に重点が置かれるようになる。こうした時代には政権与党のマニフェストを政府のマニフェストとし、「内閣委員会」を設置して与党・内閣が一体化して、そのマニフェストに基づく政策の立案と遂行に取り組むべき、と主張している。

四月の臨時幹事会で林野宏委員長は、○五年の『郵政選挙』は投票率も上昇、一つのエポックになり、小泉改革を通じて日本の政治も政治家主導による政策本位の政治に向かい始めたが、利益配分・派閥均衡・官僚主導と



いう古い政治が終焉したとはいえない、として、さらなる政治改革を訴えた。今回の提言でも、こうした観点から、政党にもガバナンスやディスクロージャー、内部統制ルールを求める「政党法」の制定や、政策秘書を政党の雇用にして、政党に一括国費を投入する、といった政治主導強化に関連した提案を盛り込んでいる。

### 三 揺れる外交

スイスでのW E F年次総会（ダボス会議）に出席した北城代表幹事は〇四年一月二五日、会議の様子について、「日本経済はあまり関心をもたれていない、というのが率直な印象だ。中国のようにダイナミックな変化はないと見られているのではないか」（同月二六日の新聞報道）と感想を漏らしている。

九〇年代後半にアジア通貨・経済危機が発生した時には、日本のA S E A Nなどへの支援に対する期待が高まり、従来のジャパン・バッシングやパッシングが薄らぐ傾向も見られた。

しかし、「世界の工場」を抱えての旺盛な輸出力に加え、〇八年の北京五輪を控え、社会資本整備なども加速する中国の勢いは、各国の注目的になっていった。〇一年一二月に世界貿易機関（W T O）加盟が実現し、〇二年度の貿易統計で日本最大の輸入国が米国を抜いて中国が初めて首位になるなど、日本としても中国経済が大きな関心事になっていた。

〇四年九月幹事会では、「日本・A S E A N経営者会議」が三〇回を迎えるのに当たって、日本アジア交流委

員会の米澤健一郎副委員長は、ASEANプラス日・中・韓による「東アジア経済共同体の実現に向けた早期合意」を日本・ASEANの経営者の一致した声として発せられるよう各国政府に要請したい、と提案した。

以前の章でも紹介したが、東アジア経済協議体(EAEC)構想とアジア太平洋経済協力会議(APEC)等との関係、つまり、日本が日米同盟を踏まえつつ東アジア諸国とどのような関係を築くかについて、経済同友会内ではいろいろと議論されてきた。九月幹事会でも、東アジア協力の枠組みに巨大な「中国を入れることには疑問がある」といった反論が発せられた。

これに対し、米澤副委員長は、「ASEAN側は、中国を脅威と捉えるのではなく、中に入れておくことにメリットがあると考えており、日本にそのリーダーシップを取ってほしいとのスタンスだ。中国を入れることにも難しさはあるが、中国を入れることは必要と考える」と発言した。

さらに、「日本と中国が中心になってASEANを含めた地域経済圏を作るべきで、中国を排除すべきではない。そのことが二一世紀のアジア経済、日本経済の発展に向けて資すると考える」との見解もあり、もはや中国経済が無視できない存在に成長したことをうかがわせた。

幹事会での議論を踏まえ、一〇月二七日から行われた第三〇回「日本・ASEAN経営者会議」では、翌月のラオスでのASEANプラス三(日、中、韓)首脳会議に向けて「東アジア経済共同体の設立」を求める共同声明が採択された。

## 対中関係悪化への対応

こうした経済界の対中戦略に大きな影響を及ぼす問題が発生する。小泉首相の靖国神社参拝問題である。

首相は〇一年の就任以来、八月や一月などに毎年、靖国参拝を行ってきたが、〇四年一〇月幹事会で北城代表幹事は、改造内閣の発足に伴い、あらためて、この問題に言及した。「日本の国益を考えた場合、『総理』という立場で参拝するのは止めていただきたい、と申し上げてきた」としながら、「小林前代表幹事が小泉総理に参拝の中止を申し入れたが、総理の反論を拜見すると、政治家として国民に言った以上、止めるわけにはいかない、という気持ちがあるのかもしれない」と発言した。

参拝問題などを背景に、〇四年七〜八月に中国で行われたサッカー・アジアカップでは日本人観客が嫌がらせを受け、一月にAPEC会議が開かれた際に米サンティアゴでセットされた日中首脳会談で、胡錦濤主席が小泉首相に参拝中止を要請した。

その後も両国関係は悪化する。翌〇五年四月九日に北京で、一六日には上海で、数万人規模の反日デモが起きた。このさなかの一五日、北城代表幹事は全国経済同友会共催の「第一八回全国経済同友会セミナー」終了後の会見で、日本大使館への投石や日系企業への不買運動に対する懸念を表明した上で、「日中双方の歴史学者が共同で共通の歴史の事実を調査し発表することがないと、一方的な意見だけが出てきてしまう。今後、政府レベルで検討されると思う」と歴史認識の重要性にも言及している。

中国でのデモ直後の二三日にはインドネシアで再度、日中首脳会談が行われたが、議論は平行線をたどり、一〇月一七日、小泉首相は五度目の参拝に踏み切る。一〇月幹事会で北城代表幹事は、「私としては私的参拝であればいいのではないかと発言してきた。今回は私的参拝を明確に示された」「今回の参拝が軍国主義に戻るこ

とを意味するのではなく、不戦の誓いと戦没者慰霊のためであることを、小泉総理や政府がきちんと近隣諸国に説明していく必要がある」と発言し、一定の理解を示したが、この参拜で対中関係は決定的に悪化した。

一月の韓国・釜山のAPEC首脳会議、二月のマレーシアでの東アジアサミットでは、もはや日中首脳会談がセットできない状況に陥った。

こうした中でも、先に指摘したようにASEAN側は、東アジア共同体で日本が中国を巻き込んでリーダーシップをとるよう要請し続ける。一月幹事会で榎田松瑩アジア委員長が報告したところによると、一月二三日から開催された第三二回「日本・ASEAN経営者会議」では、タイのアナン・パンヤラチュン元首相が、「日本はアジアでもっとリーダーシップを発揮してもらいたいが、実際は、アメリカのジュニア・パートナーとなつて、アジアよりもアメリカの方に向いている。現在の中国や韓国との問題の背景にもこうしたことがあるのではないか」と、日本の対応に対して批判的な見方を示している。

○六年三月幹事会では、アジア委員会の提言『東アジア共同実現に向けての提言―東アジア諸国との信頼醸成をめざして』の案の審議が行われ、榎田委員長は日本の外交政策を「日米同盟」「国際協調」に、「東アジア外交の戦略的重視」を加えた三本柱にすべきだと主張したが、その戦略の核にもなる東アジア共同体を実現するには、中国、韓国との首脳会談の早期実現と定例化が不可欠であることを訴えた。

榎田委員長は、「村山総理談話、小泉総理談話を踏まえ、日本自身が近代史を総括し、対東アジア関係のあり方を主体的に検討し、戦没者の追悼方法も含め、早急に友好的かつ建設的な解決を切望する」と発言した。

その上で○六年三月二九日に発表された提言の成案では、共同体実現に向けた四つの提言の一番に日本と中国

および韓国の首脳会談の実現・定例化を盛り込み、七四年以来開催している「日本・ASEAN経営者会議」についても、将来的には中国、韓国の経営者を含めた「東アジア経営者会議」に発展させ、東アジア共同体実現に貢献していく、といった方向性を描いて見せている。

### 戦略的互惠関係

○六年五月九日に発表された中国委員会の提言案『今後の日中関係への提言―日中両国政府へのメッセージ』を審議した四月幹事会では、対中基本政策について、勝俣宣夫委員長が、「日本政府に対しては、村山総理談話と小泉総理談話での『植民地支配と侵略への反省とお詫びの気持ち』と、『過去を直視して歴史を正しく認識し、アジア諸国との相互理解と信頼に基づいた未来志向の協力関係を構築していきたい』との基本認識を、中国政府・国民に正しく伝わる行動を続けなければならない」と説明した。

その上で、今後の両国間の基本的関係については、七二年国交回復時のキーワードであった「友好・協力パートナー」という関係から、「包括的戦略的パートナーシップ関係」に発展させることが不可欠であることを強調した。

「包括的戦略的パートナーシップ関係」は、国交回復後の状況変化の中で現実を生じている摩擦を踏まえ、「対立よりも互惠・共栄を目指して、互いに相手を戦略的に重要な国として認め合う関係」という内容である。

提言案ではさらに、防衛交流、投資協定、自由貿易協定（FTA）、環境・エネルギー協力、観光客受け入れ促進等、具体的提案をしているが、「首脳交流の早期再開で障害になっているのは、総理の参拝問題であり、こ

の問題は、自らの問題として主体的かつ積極的に解決すべきだ。『不戦の誓い』をする場として政教分離の問題を含めて、靖国神社が適切か、否か、国民の間にもコンセンサスは得られていないものと思われ、総理の靖国参拝の再考が求められる」と踏み込んだ。

さらに勝俣委員長は、両国の相互理解に向けた具体的な施策として、①犠牲者を慰霊し不戦の誓いを行う追悼碑を国が建立、②日本の中学・高校で近現代史教育を充実、③日中の歴史学者を含む有識者の歴史・教科書問題の共同研究会を第三国の有識者を加えて発足——を提言案に盛り込んでいると説明した。

これに対して、「靖国問題に触れるということは、小泉総理が戦っている、日本の立場として行動しているところに、中国に差し込まれる様なことを（提言して）、同友会が大きく舵を切ったと思われるような表現があるのは如何なものかと思う」「靖国問題はこの中におられる方々も様々な思いをしていると思うので触れないでいただきたい」などと、反対する意見が次々と表明された。

こうした反論を受けて、勝俣委員長は、「委員会内でも総理の参拝問題は触れるべきでないという意見も多々あった」としながらも、日中首脳相互定期会合が実現せず、対立関係が続く現状では、いくら小泉首相が「不戦の誓い」を行うことを靖国参拝の理由に挙げていても、解決にはつながらないことなどを説明した。こうした経過を経て、五月九日に提言は発表され、新聞各紙などが大きく報道した。

しかし、結局は経済同友会の提言にも小泉首相は考えを変えず、二一年ぶりに首相が「八月一五日」に靖国参拝を実行したために、中韓が抗議文を出す騒ぎになった。

膠着した日中問題を解決したのは政権の交代であった。九月二六日に安倍内閣が発足すると、一〇月八日には

胡锦涛主席との会談を果たし、経済同友会が目指したように、今後の両国関係は、「戦略的互惠関係」を基本に発展していく方向になった。これを受け、北城代表幹事も二〇日の一〇月幹事会で、「訪中・訪韓に大きな成果を挙げられたことは喜ばしい」と発言している。

○六年一〇月には米州委員会が、報告書を取りまとめ、会員に配布した。その報告書では、中国経済の存在が大きくなる中で、中国の不安定化は、日本の経済や安全保障のリスクにもなることを指摘した。日米両国には、中国の経済成長の阻害要因の克服に向けた支援が必要で、省エネや環境対策の支援、日中投資協定の早期締結などを提案した。

政府間の日中交流が再始動し、経済同友会も対中戦略に関する前向きな提言を発するようになってきた中で、○六年一〇月一五日から勝俣宣夫中国委員長以下二〇名による中国ミッションが派遣された。

勝俣委員長が一一月幹事会で報告したところでは、▽中国側関係者は安倍訪中で日中関係は高次元に発展したと評価、▽日中分業が新段階を迎え、中国を消費市場、開発拠点としても位置づけられるようになった。中国側の知的所有権の保護が重要になっている、▽債権国に転じた中国は投資主導から消費主導への構造転換が課題になっている、▽第三の経済圏として、今回訪問の環渤海経済圏に発展が波及している——といった現状が浮かび上がった。

### 集团的自衛権と武器輸出

小泉時代の中国問題と並ぶ外交課題といえば、イラク戦争だ。ブッシュ政権下の米国は、有志連合軍を組織し

て○三年三月二〇日、イラクに対する武力攻撃を行った。五月一日には首都バグダッドを占領し、フセイン政権が崩壊して戦闘終結宣言を行った。

その後も武装勢力との戦闘が依然として続いていたが、小泉政権下の日本は、当初より米国を強く支持していた。九一年湾岸戦争時のトラウマ（日本はカネしか出さない等の批判）も踏まえて、自衛隊が後方支援のためにイラクに派遣されることになる。

すでに○一年のアフガン戦争時に成立したテロ対策特別措置法で、自衛隊は、インド洋で米英艦船への給油を中心に活動をしていたが、○三年七月には「イラク復興支援特別措置法」が成立し、人道復興支援活動と安全確保支援活動に、「非戦闘地域」に限定して自衛隊が参加できるようになった。さらに一〇月には復興支援国会議の閣僚級会議が行われ、日本政府は、四年で最大五〇億ドルの資金協力をする用意があることを表明した。

こうした情勢の下、経済同友会は○三年四月二一日に憲法問題調査会が発表した意見書『自立した個人、自立した国たるために』で、集団的自衛権の行使問題に言及、政府解釈の見直しを訴えた。さらに憲法九六条の憲法改正規定に関連して、改正のための国民投票を実施する法律の制定を求めており、集団的自衛権の行使をめぐり、この時点では憲法解釈の見直しと、憲法改正による見直しの両方の手法に関心を寄せている。

この点について、四月幹事会で高坂節三委員長は、「会員の意見調査では、最も関心が高く、最も変えるべきとの意見が多かったのは、九条にかかわる問題だ。やはり、この問題を避けて通るわけにはいかない」と述べている。

経済同友会は武器輸出問題でも検討を重ねた。○四年七月幹事会で北城代表幹事が高坂座長に、経済同友会と



しての武器輸出三原則に関する考え方をまとめるよう依頼した。その後の九月幹事会で、イラク問題研究会で検討してきた「武器輸出三原則の考え方」を、高坂座長が説明した。

それによると、武器輸出三原則は非核三原則と並んで外交政策の柱の一つで、基本的には維持することが望ましいが、日米共同で技術研究が行われている海上配備型ミサイル防衛システムでは技術協力がすでに容認されていることや、ハード面での運用の緩和も検討する必要があることを指摘している。

さらに三つの論点を挙げ、①日米間の輸出は日米安保もあり、ある程度の物品供与はやむを得ない、②米国以外の諸国への輸出は原則、禁止すべき、③三原則を見直さないと、防衛産業が発展しないという意見があるが、日米防衛協力と民生からの応用という観点から技術開発を進めてほしい——と結論づけた。

これに対しても「運用の緩和は、なし崩しにつながるので危険だ」といった反論が出たが、北城代表幹事は、高坂座長を中心にさらに検討を進め、可能なら意見書にする方向を示した。

先に紹介したイラク復興支援特措法にも関連するが、イラク問題研究会が一月二四日に発表した『戦闘終了後の新たな安全確保・人道復興支援体制の構築に向けて—恒久法の制定と「日本型C I M I C」の創設』は、イラク派遣を踏まえて、自衛隊を派遣する際の基準、目的、従事する活動領域などを規定した恒久法の制定を求めている。これにより、迅速な派遣が可能になり、イラク特措法、P K O協力法、テロ特措法では覆えない「地理的範囲の補完」も可能になる、としている。

ちなみに、「日本型C I M I C（民軍協力）」とは、自衛隊や警察、海上保安庁などの政府機関と、N G O、N P O、民間専門家、企業などがそれぞれの強みを活かし、「協同かつ相互補完的な活動」ができる枠組みである。

## 国際協力に日本型モデル

この時代、経済同友会の国際問題での提言には、日中関係やイラク戦争など、政治的なものが目立つが、もちろん、経済協力や市場開放などに関しても提言を発表している。

○五年四月四日に対内直接投資拡大に関するPT（山中信義委員長）がまとめた提言『国民生活の向上に資する対日直接投資の推進を』では、対日直接投資を促す観点から、外国企業によるM&A推進に向けた商法、税制の整備を提案している。提言では、「商法改正により、外国法人による株式対価・三角組織再編を可能とする」とともに、税制改正により株式譲渡益課税の繰り延べもパッケージで認められない限り、対内直接投資の顕著な拡大は期待できず、それがもたらす利点も拡大しない」と訴えている。

外国企業による株式対価・三角組織再編の解禁問題は、すでに触れたニッポン放送株買収問題の発生で、国内経営者の間に敵対的買収への防衛姿勢が強まったことを背景に、会社法案が修正され解禁が一年間凍結される措置が取られた。そこで、経済同友会の○四年度の事業報告では、この提言に関連して、「これまでのように、外国人や外国企業に対する過剰とも言える警戒感、否定的な反応や対応をし続けるのであれば、グローバル経済の中で日本は置き去りにされてしまう」と警告を発している。

一方で、日本型の国際協力モデルを示したのが、日本の対外援助委員会が○六年二月七日に発表した提言『今後の日本の国際協力について―日本型モデルの提示を』である。提言では、日本型国際協力の基本的なあり方を、①途上国の自助努力を支援する、②官民協力で行う、③返済義務を伴う円借款の役割を重視する――ことだとし

ている。

一方で、今後は国益も踏まえての戦略的対応が効果的にできるように組織体制を改革すべきで、①戦略の策定は総理直属の「国際協力総合戦略会議（仮称）」で行い、②一三の省庁にまたがっている政策立案は総合的に「国際協力庁（仮称）」で策定し、③実施は「国際協力推進機構（仮称）」で技術協力、有償資金協力（円借款）、無償資金協力を総合的に推進すべきで、具体的には現存の国際協力機構（JICA）と国際協力銀行（JBIC）の円借款部門を統合する、という体制を紹介した。

提言は、途上国側の自助努力が重要としつつも、必要な人道支援にも配慮している。この提言案を審議した二月幹事会では、萩原敏孝委員長が、経済開発支援の前提として、基礎的な生活環境などへの協力が大事で、「人間の安全保障」も掲げていることを説明した。

その後、政府は、国際協力を戦略的に検討するために総理を議長とする海外経済協力会議を〇六年四月に設置した。さらに一二月には、新JICA法が成立し、〇八年一〇月に、新しく再編されたJICAが設立された。技術協力はJICA、有償資金協力（円借款）はJBIC、無償資金協力は外務省、と分かれていたのを、新JICAに統合し、実施されることになった。

国際協力では、外国人留学生の支援として、経済同友会が主導して組織した「財団法人留学生支援企業協力推進協会」の活動があるが、この時代には寮の紹介だけでなく、さらに進化した取り組みが行われている。〇四年八月三〇日に「インターフェース支援プログラム」として、第一回フォーラム「日本企業と留学生が出会う」を都内で開催した。企業側と留学生が直接、情報交換をする場で、日本企業に勤務した経験を持つ元留学生在が日本

で働く際のアドバイスなども行った。北城代表幹事や、山中信義対内直接投資拡大に関するPT委員長による講演のほか、国内一〇社がブースを出展した。

#### 四 社会との対話

小林代表幹事時代のCSR（企業の社会的責任）に関する取り組みは、北城代表幹事時代に、一段と深化していった。〇五年五月幹事会で、社会的責任経営推進委員会の斎藤敏一常任委員は、〇三年の『第一五回企業白書』でCSRを提唱して以来、国内の経済界でもCSRブームが起きていることを報告した。

その上で、「非常に曖昧かつ広範な概念なので『具体的に何をすればいいのか』という声も聞かれる。また、企業不祥事や事故が相次ぎ、CSRが十分浸透しているとはいえない」として、白書で提示した一一〇項目の自己評価基準の改定作業を進め、共通項目六〇と、業種や規模による選択項目六〇の一二〇項目に再編成したことを明らかにした。

「一一〇項目は多いのではないか。経営者自らが記入できない細かい項目が多いと、結局はスタッフに回してしまう」（北城代表幹事）という事情の下、最低六〇まで減らしたのだが、「もっと減らすべき。数多くの項目をつくって物差しに使うから、企業はいつまで経っても社会的に正しい行いをしない」といった意見も出た。

〇六年三月七日には社会的責任経営推進委員会（原良也委員長）が、アンケート『企業の社会的責任（CS

R)に関する「経営者意識調査」の結果を発表、CSRを「企業戦略の中核に位置付ける重要課題」とした回答が、〇二年の調査の五一%から六九%に増加していることを明らかにした。また、地球環境問題やフィランソपीなどが社会的にクローズアップされてきたことを受け、CSRに「地球環境の保護に貢献すること」を挙げる経営者が一八・九ポイント増えて八〇・八%に、「フィランソピーやメセナ活動を通じて社会に貢献すること」を挙げる回答が二三・九ポイント増の四五・七%に達するなど、CSRの内容に関する経営者の意識変化も見受けられた。

アンケートでは「社会的責任投資(SRI)」の認知度についても聞いており、前回三八・二%あった「内容は詳しく知らない」が一四・七%に減少、「日常の企業経営でも重視している」が八・一%から二三・九%に増え、徐々に浸透していることが判明した。

〇六年四月一二日に企業価値向上委員会(藤木保彦委員長)が発表した提言『企業価値向上の実現に向けて—経営者の果たすべき役割と責務』では、コーポレート・ガバナンスを実践することと、CSRを推進することの「関係」も説明している。企業価値を向上させるには「成長性」「収益性」「健全性」の三つが必要で、このうち「健全性」の観点からは、バランスシート上の健全性に加え、内部統制システムの整備、CSRの実践などが不可欠になると指摘した。

#### 格差問題に踏み込む

グローバル化の進展に伴い、日本型雇用慣行が徐々に通用しなくなってきたことは紹介してきたが、この時

代に入ると、問題は深刻化して、日本型慣行の見直し、または見直しの遅れが社会問題に直結する傾向も見られるようになった。中でも非正規雇用の増加による「格差拡大」と、解雇手続きの簡素化が大きなテーマになった。

○五年七月二一日に行われた経済同友会と連合幹部との懇談会では、非正規社員の問題が議論され、双方とも正社員との同一労働同一賃金が望ましいという点では、意見が一致した。

当時、労働界は、どこまで本腰を入れて、非正規社員の増加と非正規社員の低賃金問題に取り組む意識があったのか、非正規社員と、組合員である正社員のどちらをより重視していたのか、などの論点で、批判や疑問が出ていた。この問題は置くとして、実際に連合側が懸念するような賃金格差は起きていたのか。

○六年七月一三日から開かれた夏季セミナーで、格差を考える委員会の斎藤博明委員長は、○四年の全国消費実態調査では所得格差が若年層で拡大していること、世論調査でも格差が拡大しているとの回答が八〇%を超えていることを紹介した。さらに、この原因は若年失業者の増加、正規雇用・非正規雇用の格差などだととして、「企業は正社員の既得権に斬り込まず、非正規雇用を増大させた結果、雇用形態による所得格差を生じさせた」と解説した。

格差問題に対する委員会の「回答」といえる提言が、○七年三月二十九日に発表した『これからの経済社会を展望した格差議論を』である。「ジニ係数」や「相対的貧困率」の推移などを分析し、指標だけでは議論の高まりを十分説明し切れず、感覚としての「格差感」が問題を大きくしているのではないか、という見解を示した。ただ、論理によらない感覚だとしても、「長期の経済停滞を経て、グローバル化・ゼーションなどの大きな環境変化に直面する中、格差『感』は強まらざるを得ない」と深刻に受け止めている。

その上で、公正な競争の結果としての格差については、経済活力の源泉として是認されるべきという立場を取  
るが、「政策対応が必要な格差があることは否定しない」として、対応が必要な格差について、「機会の平等が確  
保されていない格差」「不公正がある格差」「固定化する格差」の三つの場合を挙げた。

提言案を審議した三月の臨時幹事会で、松島正之副委員長は、「格差論議が広まってきた背景には、格差の拡  
大・固定化に対する人々の懸念があり、それを放置するのは好ましくない。企業も社会の一員である以上、自ら  
対処できることを真摯に考えるべき、という提言になった」と説明している。

こうした意識の下、経済同友会はフリーターや非正規雇用に関する提言を発表していった。○七年二月二日  
に経済政策委員会（高橋温委員長）が発表した『成長を未来につなぐ―生産性向上による豊かな国民生活の実  
現』は、日本経済の生産性を高めるためには、国民と企業の一致協力が必要だとして、①若年フリーター層に活  
躍の途を開く、②労働市場の効率化と能力開発支援に重点を置く、③女性管理職比率を倍増させる―といった  
策を企業が取ることで、国民一人ひとりの就労能力を最大限に活かすべきと主張した。

多様な人材の活用委員会（加賀見俊夫委員長）が○七年四月一日に発表した提言『人材が集う企業へ―多様  
な働き方を尊重し、自ら考え選択できるしくみを』では、正規社員の採用機会を拡大する取り組みとして、就  
職浪人〴〵を新規採用の対象に含めること、募集時に経験や年齢を問わない通年採用を拡大することを提案した。

さらに、①非正規社員のままでも、ステップアップの機会（仕事・賃金）を用意する、②正規社員への登用機  
会を義務づける―などを求めている。また、厚生年金や健康保険の適用基準を広げ、短時間労働者でも加入可  
能にするといった、非正規社員に〴〵優しい〴〵政策を推奨している。

一方で、提言では、働く時間や働き方の自由度を上げる施策として、裁量労働制の拡大や「日本版ホワイトカラー・エグゼンプション」の導入を掲げている。

ホワイトカラー・エグゼンプションという制度は、裁量労働などに従事するホワイトカラーに対しても、労働時間の規制を適用除外にするシステムである。○六年九月幹事会でも、この制度が取り上げられ、導入には労働基準法の見直しを含む法整備が必要ことが議論された。

一月幹事会で多様な人材の活用委員会がまとめた『労働契約法制』及び「労働時間法制」に関する意見書」案を審議した際にも、「ホワイトカラー・エグゼンプションは進むべき方向ではあるが、現行の裁量労働などを活用しながら、まず環境の整備を行うことを優先すべきと考える」と、早急な制度導入には消極的な考えの表明があった。

残業代の不払いなどが社会問題化している中で、労働界は、この制度の導入に強く反対しており、週刊誌や新聞なども、「残業代ゼロの時代が到来！」などと話題にしていた。世の中に反発も多いことから、厚生労働省も制度の検討に入りながらも、○七年通常国会への法案提出を見送っていた。○七年一月幹事会では、北城代表幹事が「基本的には賛成だが、十分に理解を得られていない」と発言している。

ところで、○六年一月二一日に発表された『労働契約法制』及び「労働時間法制」に関する意見書』は、ホワイトカラー・エグゼンプションにかかわる「労働時間法制」についての部分だけでなく、「労働契約法制」についての記述も注目された。「裁判で解雇が無効とされたとしても、現実には職場復帰が困難になることも想定されるため、金銭的な解決が可能となることは望ましい」と、解雇ルールの見直しに言及したからである。



解雇ルールは、労働契約法で「合理的な理由を欠き、社会通念上相当と認められない」解雇を無効、としているもので、合理的な理由としては、①人員整理の必要性がある、②解雇回避の努力をした、③解雇者選定に合理性がある、④労組への説明など手続きに合理性がある——が挙げられている。この問題は以降も、政府の産業競争力会議などで議論が展開されていくことになる。

### 教育の現場力を鍛える

この時代にも、企業と社会をつなぐ接点として、あるいは企業や国を活性化させるための長期戦略として教育問題が熱心に議論されている。

○五年一〇月一九日に教育問題委員会が発表した提言『教育の「現場力」強化に向けて——地域と学校の力を育てる教育改革の推進を』は、生徒やその保護者、地域住民等の学校の「ステークホルダー」へ、学校側から徹底した情報公開を進め、開かれた「学び」のネットワークを構築しようと提案した。ステークホルダーによる「外からの声」も重視している。このネットワークの中心になるのが、「学校のCEO」である校長で、校長が目標を掲げ、生徒や保護者にも目標達成への「連鎖」が起きることを期待している。

一方で、評価を活かすことで教師の意欲と能力を高めるべき、とも提案した。具体的な取り組みとして、①専門知識、授業企画力、教授法、学級運営能力、対人能力などの習熟度を指標化、②教員免許に「基礎免許」「本免許」「スーパーティーチャー免許」の三段階を設定、③教員FA制度や公募制度の活用——などを挙げている。

九月幹事会では提言案をめぐり、浦野光人委員長が、「現場には『評価』や外部チェックに対する拒否反応が

強く、評価に基づいて教師の処遇に差を設ける発想には、生理的な拒否感が見られた。教育改革を進めるには、現場を活性化し、現場の意識を変えていくにはどうするか、の観点が重要との結論に至った」と狙いを説明した。

さらに「校長に人事権があることを認め、定着する必要がある。人事権のないリーダーがリーダーシップを発揮することはあり得ない」とも付け加えた。

これに対して、「多くの先生は『教育は定量化できない』と主張するだろう」「企業には、目標や定性的なものに定量的な判断を立てて目標を立てて経過を追っていく仕組みがある。そうした成果を学校に提供したらどうか」といった意見が発表された。

○六年一月幹事会でも、斎藤博明副代表幹事が、教員に関して、「企業がどのような役割を果たしているかについて教員自身も理解がないため、きちんと教えられていない。同友会で、中学・高校で使えるような資本主義についての教科書を作ればよいと思っている」と持論を披露している。

○七年三月一日に教育問題委員会が発表した提言『教育の視点から大学を変える―日本のイノベーションを担う人材育成に向けて』は、北城代表幹事時代の経済同友会が推進する「イノベーション戦略」と、教育提言をリンクさせた内容で、今度は矛先を大学の教員に向け、人材育成に関して社会的なニーズが高まっているのに対して、大学と教員には研究中心の意識が強く、大きなギャップがあると問題を指摘した。その上で、自己評価、生側からの評価、客観的評価などの評価基準を設け、評価を処遇に反映させる仕組み作りを提案している。

また、大学は「『解のない問題』に取り組み、頭が痛くなるほどに考え、自ら知を獲得する経験をさせる場」として機能することに期待を寄せ、その前提として、一八歳までに「成人」して社会で生きていく基礎を作るよ

う求めた。

学校と企業・経営者の交流活動推進委員会が〇七年三月二四日に開催した初の教育フォーラムは、遠藤勝裕委員長ら一〇名の経営者と、生徒グループ、教員グループが、それぞれ「働くってどういうこと?」「これからの社会で求められる能力と教育のあり方」などをテーマにディスカッションを行った。

終了後のアンケートでは、生徒側から、「みんなと同じでなくてもいいことに気づいた」「失敗を恐れずに挑戦することは自分の世界を広げることだと分かった」などの回答が寄せられた。

#### 環境税をめぐる議論

CSRでも重視している環境問題に対する経済同友会の取り組みにも触れる。小林代表幹事時代からの議論として、環境税をどう評価するかが焦点の一つになっていた。〇三年一〇月幹事会で北城代表幹事は、環境税について「会見で『一般論として、環境対策の一つとして好ましい手段であると考える』と言ったが、これは環境省が検討している温暖化対策税を支持すると言ったものではない」とクギを刺し、「どのような環境対策が必要か分からないうちに目的税化して、特定の目的のために財源にするのは好ましくない」と説明した。

会見での北城発言は一部の新聞で「同友会が環境税賛成」などと報じられたが、経済同友会は〇三年一月二八日に地球環境・エネルギー委員会が発表した『温暖化対策税制の具体的な制度の案』に対する意見<sup>1)</sup>で、温暖化対策税に反対する立場をあらためて内外に示した。

一二月幹事会で佐々木元委員長は、中央環境審議会地球温暖化対策税制専門委員会の報告書が取り上げた温暖

化対策税に反対した理由に、▽税だけを単体で取り上げ、導入に向けた世論形成を先行させようとしている、▽税方式以外の選択肢が示されていない、▽単純増税で税負担・歳出が増加する恐れがある、▽費用対効果が検証されていない、▽国民が広く公平に負担する内容でない、▽既存のエネルギー関連諸税との調整など、税体系全体の中で論じられていない——などを挙げた。

○四年七月幹事会で北城代表幹事は、諮問委員会の下に「環境税を考えるPT」（柿本寿明委員長）を発足させることを報告した。環境省の温暖化対策税には反対だが、「京都議定書で日本が約束している温暖化ガスの排出量削減目標の実現を考えると、『税』を含めて対策を考える必要がある」ため、「税体系全体の問題と環境問題が一緒に議論されていないのではないか、という問題意識があり、同友会としては双方を一緒に考えていくべきだ」と発言した。

PTでの検討結果は、「地球環境・エネルギー委員会」と、「行財政改革委員会」の両方に報告していく仕組みにするという。PTは一〇月に「炭素税を考える」をテーマとした検討会を開くなど、活動を積極化していく。

佐々木委員長は地球環境・エネルギー委員会が〇四年十二月二〇日に発表した『地球温暖化問題の克服に向けての八つの提言』は、温室効果ガスの具体的な削減方法を論じた。短期的視点として、高効率機器・設備への切り替えなどを、長期的視点として、再生可能なエネルギー、水素、原子力などへのエネルギーの多様化に向けた革新的技術開発と国家戦略の確立を、国際的視点として、国家間の排出量のやりとりなどを行う「京都メカニズム」の積極活用を訴えた。

この提言で議論になったのが、原発の扱いである。一二月幹事会では、「小林代表幹事時代には）明確に『推

進すべし』と謳われていたが、今回の提言では『推進』の言葉を用いておらず、なぜ『利用率の向上』というレベルにとどめているのか」という質問が出た。これに対して、佐々木委員長は、「新規立地が難しい状況において、当面可能な方法として、『設備利用率の向上』を挙げることにした」と説明している。

○五年二月一六日には、「気候変動に関する国際連合枠組条約」に基づく京都議定書が発効、日本は〇八～一二年の間に九〇年比で温室効果ガスの排出量を六%削減する義務が確定したが、経済同友会は先の提言をベースに同月二五日にシンポジウム「地球温暖化対策の具体的メッセージ」を開催、さらに削減策を検討した。「民生部門の努力をいかに促進すべきか」「脱炭素の方向はどうあるべきか」などの論題で議論が行われた。

一方で、P Tが検討を重ねている環境税に関して、環境省は一〇月二五日、ガソリンや電気などの品目に炭素一トン当たり二四〇〇円を課税する環境税の具体案を発表したが、北城代表幹事は「税収の使途や費用対効果の根拠が不明確だ」とあらためて反対するコメントを発表した。環境省案には政府税制調査会も否定的であった。

環境税を考えるP Tが報告書『環境配慮型の税体系を考える―地球環境を保持する国民的ビジョンの構築に向けて』を発表したのは〇六年一月一日で、温暖化問題へのアプローチとして、「家庭部門」には、規制や自主的な取り組みは反映しにくいため、「税」などの経済的手法が有効な政策であるという判断を示した。その上で、環境省案は、温暖化対策のための財源確保を主目的とした増税であり、既存エネルギー関連諸税の見直しがないなど「税制中立」原則に反するとし、環境省案とは異なる環境配慮型の「税」の姿を示した。

すなわち、①環境配慮への誘導という目的を達成するためのアナウンスという位置づけを考慮し、炭素含有量に基づく課税にする、②歳出の硬直化・特定権益化を防止するため、税収を一般財源にする―という基本線

打ち出した。当然、「税」の導入に当たっては、既存エネルギー税制を含めた現行体系の抜本改革を大前提にしている。さらに、諸条件をクリアしても、取り組むべき課題が多く、即、税の導入という議論にはならない、と何重にもクギを刺している。

北城代表幹事の会見発言が新聞で誤って伝えられたことで、報告書案を審議した〇五年一二月幹事会では、北城代表幹事は「すぐに発表すると、環境省に誤解を与えることになるため、（政府税調の）結論を見据えて発表時期を考えたい」と、年明けに発表の時期を繰り延べた理由を説明している。

提言に原発「推進」と書かなかった理由に、「新規立地が難しい」事情があることは紹介したが、〇六年二月二一日に地球環境・エネルギー委員会が出した提言『二〇三〇年に向けたわが国のエネルギー戦略―核燃料サイクルを含む原子力発電の着実な推進と東アジアにおける環境・エネルギー連携の強化』は、そのサブタイトルが示す通り、明確に「推進」を謳っている。

この背景にあると見られるのが、「ブッシュ大統領は（一月の）一般教書演説の中でも、脱石油のエネルギー政策を明示した」（二月幹事会で佐々木委員長）ことだ。米国では七九年のスリーマイル島の原発事故以来、原発の新規着工が途絶えているが、〇五年八月には政権は原発建設を支援するエネルギー政策法を成立させて政策転換していたのだ。

提言では「原発はエネルギー・セキュリティと環境保全の両面に資するため、着実に推進していかなければならない」とし、さらには、「世界標準の原子力技術の確立・活用とともに、核不拡散技術の支援などを行い、資源的に脆弱なアジア諸国のエネルギー安定供給・環境負荷低減・核不拡散体制向上のために貢献すべき」と、原

子力技術をめぐる国際協力にも言及した。

## 五 新・日本流経営の創造

○六年一月二六日に行われた会見で、小島邦夫専務理事は、次期代表幹事候補に桜井正光副代表幹事を選んだ理由について、「リコーを技術力や環境対策で評価される企業に育て上げ、イノベーションやベンチャー企業の活用を主張する同友会を発展させるのにふさわしい人物」と説明した。北城代表幹事が推し進めたイノベーション戦略やベンチャー育成をさらに加速することが新代表幹事には期待された。

桜井次期代表幹事候補の志向はそれだけにはとどまらなかった。その傾向は、桜井副代表幹事が代表幹事に内定した時点で委員長を務めていた新時代のものづくり基盤委員会の活動からもうかがえる。○七年四月幹事会で桜井委員長は、「これからの『ものづくり』には競争力強化だけではなく、『信頼される』という視点が重要」と説明している。新技術や新産業を興すだけでなく、それが国内外で「信頼される」ことが重要で、今後、課題になるのは、「付加価値のある商品をいかに提供していくか」「海外展開によるものづくりの強化」などに加え、「品質の危機（に関する対応）」「人づくり」である、と委員会でのまとめを報告している。

○七年四月二四日の通常総会で行われた代表幹事就任の挨拶で、桜井新代表幹事の志向は一段と鮮明になった。『新・日本流経営の創造―日本の強みを活かした価値創造と高効率性の追求による経営改革と構造改革』と題さ

れた就任挨拶では、九〇年代からの日本企業の経営は、「日本型」と「米国流」の狭間で揺れ動いてきたが、今こそ、日本企業のあるべき姿「新・日本流経営」を追求したい、と宣言した。

さらに、基本方針がいう「社会の信頼と要請に応える企業社会の実現」に向け、具体的な視点を二つ挙げた。

一つは、日本企業と外国企業の良い部分を融合することで、日本が世界に秀でた「現場力」「チームワーク」「高度でねばり強い人材」「評価の厳しい顧客市場」などをもっと強化して活用すべきとし、一方で、グローバル競争の競合者やパートナーから新たな「強み」を吸収することも求めている。

もう一つの視点は、社会との共生の実現に置かれた。北城代表幹事時代の経済同友会が訴え続けた「創造性豊かな」「効率性の高い」という要素に加え、「豊かで、安心、かつ安全」な経済社会を構築していく、と主張し、「人を大切にし、社会を大切にし、仕事を大切にする」ことを社会の共通理念に据えている。

「新・日本流」について、桜井代表幹事は四月二四日に掲載された新聞のインタビューで、もう少しかみ砕いて説明している。「企業は競争力を上げる一方、失敗した人の再チャレンジにも積極的に対応すべきで、両面を旨指す新・日本流経営システムの議論を進めたい」と話す。

さらに五月幹事会では、「『日本』という言葉を入れるかどうか悩んだ。新しい経営というものは、国籍なしでもいいという見方もある。しかし、日本の強さや良さを認識して磨き上げていくことが、むしろ国際競争の中で重要な要素ではないかと思う」とも説明している。

こうした新代表幹事の方針を踏まえ、〇七年度の事業計画では、次の三つの基本方針が掲げられた。

一、イノベーションによる競争力強化を旨指す経営を実践するとともに、社会の信頼と要請に応える企業社会



の実現と、健全で公正な競争と選択の場としての市場の確立に取り組む。

一、二一世紀の国際社会で、日本が活力ある成熟社会のモデルになるための具体策を発信する。

一、経済人の視点から、日本のあるべき姿と選ぶべき進路を提示し、国民的な議論を喚起する。

なお、「健全で公正な市場」については、〇七年四月六日に金融・資本市場委員会（林野宏委員長）が提言した『世界の投資家から信頼される資本市場の確立―民間主導の自主規制体制と「日本版SEC」による自由で規律ある市場の実現を』で問題を掘り下げている。証券取引等監視委員会に代わる、国家行政組織法第三条に基づく独立性の強い「日本版SEC」の設立を要求している。

一方で、行政による規制は大枠としての法律によるものにとどめ、ルールの策定やチェックは自主規制機関に任せる方向を提案した。もつとも、自主規制のルールであっても内容は厳しくして、不正行為を行う会員は除名するほか、罰則規定の強化も視野に入れ、倫理規定や行動規範の見直しを検討すべき、としている。

さらに、「競争力の強化」と「倫理観の浸透」の両方を企業が実践するためには、経営者自身の改革が必要だとする提言『経営者のあるべき姿とは―確固たる倫理観に立脚したプロフェSSIONナリズムとリーダーシップ』も、〇七年五月九日に企業経営委員会が発表している。

提言では、経営者の資質として、①法令遵守にとどまらない高い倫理観、②リスクを伴う困難な決断から逃げない勇氣、③成功体験にとらわれない、自己変革能力―などを挙げた上で、将来の経営者を育成するには、人材の早期スクリーニングと資質の有無の見極めや、計画的なローテーション、異業種交流の体験などが必要になる、としている。

発表会見で長谷川閑史委員長は「相談役が実態として人事権を持つなど責任と権限があいまいな経営体制は好ましくない」と発言、経営者OBの処遇を目的にした相談役・顧問制度を計画的かつ段階的に見直すことが望ましいと主張した。ただ、企業経営委員会自体の構成も一一五名中、約一割が相談役・顧問の該当者で、委員会内で議論をしている際に、戸惑いの声も上がったという。

#### 強みを強化、弱みは最小化を

桜井代表幹事はその後、「新・日本流」の浸透を図っていった。○七年七月一二日から開かれた夏季セミナーのセッション「『新・日本流経営』の創造を目指して」で司会を務めた小林いずみ副代表幹事が七月幹事会で報告したところによると、「新・日本流」の必要性について、否定的な意見もあったが、企業経営のテクニカルなノウハウではなく、哲学・理念を指しているのではないかとこのころでコンセンサスができた。CSRも「新・日本流」に組み込まれているとの認識が明確になった、という。

翌○八年の年頭見解『魅力ある日本の再構築に向けて』では、「新・日本流」という「哲学」の中からにじみ出た主張を展開している。国の活力と魅力を高める上では、国民に富を還元するサイクルを確固たるものにする必要があると指摘し、法人税の引き下げなどによって、企業は次の価値創造に向けた投資と、雇用創出や賃金の増大、株主への配当充実などステークホルダーへの配分の拡大に取り組むことができる、と主張した。

見解案を審議した○七年一二月幹事会では、幹事の中から、「同友会は数年前に『企業は株主のものであり、企業の目的は時価総額の最大化である』との意見を表明したが、それとは異なり、良い表現が含まれている」な

ど、「人を大切に」という「新・日本流」の考えに沿った具体的な方向性を支持する声も上がった。

さらに○八年二月幹事会では、長谷川企業経営委員長が、「新・日本流」を経済同友会としてどう位置づけるかという命題を、『企業白書』の形でまとめる方針を説明した。

委員会では日本企業の強みと弱みについての具体的な分析が進んでおり、強みには「倫理観」「自然との共生」「集団主義」「勤勉性」などを、弱みには「グローバルに通用するビジョンや理念が不明確」「経営者のグローバルマインド不足」「内向きの論理を優先しがちな経営姿勢」などを挙げた。長谷川委員長は、「強みは『再構築』という観点で強化し、弱みは決定的な弱点にならないよう最小化するアプローチをとった」と発言した。

○八年四月二五日の通常総会での桜井代表幹事所見『世界とともに拓く未来』も、日本の「強み」を活かした「強さからのスタート」を強く訴えた。そこに欧米企業の持つ価値創造力などの長所を取り込む「融合経営」や、社会が抱える課題の解決に積極的に取り組む「価値創造型CSR経営」を同時実現することで、「戦後」、「高度成長期」に次ぐ第三の創業に取り組もう、と呼びかけている。

ここで言う「価値創造型CSR」については、○八年五月二九日に社会的責任経営委員会（高橋温委員長）が出した提言『価値創造型CSRによる社会変革—社会からの信頼と社会的課題に応えるCSRへ』で詳細に説明されている。「企業からの行動」であった従来のCSRの概念に、「社会からの発想」を加味した「進化形」で、「社会的価値」「人間的価値」も創造する結果、「強くて（競争力）、優しい（社会性・信頼性）企業」になれるという。こうした経営を実践することは、「新・日本流経営」とマッチする、という論理展開である。

ところで、桜井代表幹事が就任前に委員長を務めていた新時代のものづくり基盤委員会は、○七年度に長島徹

が委員長となり、〇八年五月七日、最終提言『世界から信頼されるものづくりを目指して』を発表した。

ここでのキーワードは、日本のものづくりの強さを活かした「日本ブランド」の再構築である。ダントツの品質の製品や、社会性・人間性を重視した製品を開発することを目指して、トップのリーダーシップの下、品質マネジメントに取り組んだり、異分野・異業種との「産産」連携や「産学」連携を進めたりすることを推奨している。

〇八年七月二日には、企業経営委員会が提言『新・日本流経営の創造』を発表した。二月幹事会で長谷川委員長が説明した日本企業の強み、弱みに加え、「意思決定のスピード」「人材の多様性」「ステークホルダーとのコミュニケーション」「明確なビジョン」といった欧米企業の強みを列挙した。その上で、日本企業の力を活かす方向性として、「国際競争力の強化」と「国際社会の信頼獲得・地球規模の貢献」の二つを指摘した。

日本勢のあるべき姿として、①東アジアの経済成長への貢献、②イノベーションの継続で優位を保ちながら米欧と新興国の間で独自のポジションニングを確立、③環境分野でリーダーシップを取り、技術を生かした世界への貢献——を挙げている。

こうした提言などを通じて、徐々に経済界にも知られるようになった「新・日本流」だが、桜井代表幹事自身も認めるように、新しい経営というものは国籍なしでもいいという見方もある。

また、矛盾点や課題もある。提言案を審議した六月幹事会では、日本企業の強みに「経営陣と従業員の信頼関係」「従業員の組織に対するロイヤリティ」が含まれている点に関して、幹事の中から、「別の委員会では終身雇用、年功序列などのこれまでの日本型雇用は改革すべきだ」という提言があった。同友会として主張を統一すべき

ではないか」といった質問も出た。これに対し、桜井代表幹事は、「日本の雇用は、止めるか止めないかという話ではない。終身雇用と言わないまでも、長期間の雇用が重要なこともあるだろう」と発言している。

さらに提言で欧米企業は金融やIT産業で優位性が見られると指摘していることに関連して、〇八年七月二日の発表会見で長谷川委員長は、「提言の取りまとめの段階では、様々な意見が飛び交い、金融系企業の委員からは批判も出た」と議論の様子を紹介している。

〇八年一月七日には、「新・日本流経営の創造」を主題としたシンポジウムも開催された。この中で長谷川委員長は、日本の強さを支えていた制度ではあるが、今は揺らぎが見られるものとして、リーダーに関する教育を指摘した。「世界に共通したエリート教育のプロセスが日本では戦後の教育制度改革でなくなった」として、このことが「ボディーブローのように効いている気がする」と述べた。関連して、氏家純一幹事も、「九〇年代、我々は人材育成に投資をしてこなかった。大学の教育はあてにせず、企業内のOJTで教育し直すわけだが、不十分だった」と発言した。

興味深いのは、パネリストを務めた会員のリシャル・コラス・シャネル日本法人社長の発言で、「EUのコンセプトができたお陰で、仏企業は『新・フランス流』経営に生まれ変わり、競争力を持つ企業が増えてきた。日本にもそうした外圧が必要ではないか」と指摘している。エアバス社の場合、フランス人は企画力が高く、ドイツ人は製造を実直に実現するパワーがあり、イギリス人は販売能力に優れている、単独ではできなかったことが、それぞれの国民性の良い部分を融合することで約五割の世界シェアを実現するなどの強みがあるという。

「新・日本流」経営に関する検討を重ねる過程で、企業経営委員会は〇九年一月から三月まで、それぞれ「リー

「ダイ育成」 「グローバル化とダイバーシティ」 「M&A」をテーマにパネル・ディスカッションを連続三回開催した。中でも興味深かったのが○九年三月二三日の「M&A」で、陳野浩司副委員長は、「日本のマーケットが縮小する中で、企業がグローバルに競争力を高めていくには、自社単独での成長に加え、買収や経営統合による体質強化が重要課題で、『新・日本流経営』に、M&Aは切っても切り離せないものになりつつある」と問題提起している。

買収をめぐるっては、とかく防衛本能しか働かない経営者の声が強いため、経済同友会も対応に苦慮する場面も見られたが、このディスカッションでは積極的に攻めに転じようとする姿勢がうかがえる。

こうした議論や検討を積み重ねて、いわば集大成として○九年七月三日に、企業白書『新・日本流経営の創造』を発表した。三部で構成されており、第二部で企業がグローバル化を進めるに当たっての四つの課題を指摘、①日本勢が遅れを取るBRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）市場でのプレゼンス強化、②グローバル人材の育成と活用、③M&Aをテコにした成長戦略、④CSR体制などの強化によるステークホルダーへの対応——を挙げた。

さらに第三部では、「新・日本流経営」の発展段階に応じた三つの経営モデルを提示した。「源流モデル」「今日的モデル」「近未来モデル」と発展していくのに従い、新興国市場での売り上げ比率や外国人従業員比率が向上していき、国内だけで消耗戦に明け暮れる「ひきこもりモデル」との差が開いていくことを示した。

○八年十一月幹事会で桜井代表幹事は、「金融危機、实体经济の悪化を通じて感じるのは、日本経済は自滅しているわけではないということだ。基盤は強い」「コア事業を強化していく視点が必要で、新・日本流経営でも述べているように、強さを起点にすることが重要だ」と呼びかけた。

これは、○七年に発覚した米国のサブプライムローンの焦げ付き問題が、被害は「限定的」との当初の見方を覆して、日ごとに悪化、巨大化し、「大恐慌時代以来」といわれるほどに世界経済を揺るがす「危機」に発展したことを受けての発言であった。住宅ローンを組み込む証券化商品を保有していた欧米ファンドや金融機関が巨額損失を被り、世界的に株安が進行した。株価急落と、市場からの風評で資金繰りが悪化する金融機関が続出した。

○八年九月一五日にはリーマン・ブラザーズが連邦破産法十一章の適用を申請、バンク・オブ・アメリカはメリルリンチを救済合併すると発表した。リーマンの破綻を受けて株価が急落したAIGには、米連邦準備制度理事会(FRB)が最大八五〇億ドルの特別融資を決定した。

国内は○二年二月からの「戦後最長の景気拡大」が続いていたが、福田康夫政権の内閣改造で入閣した与謝野馨経済財政担当相が八月の就任会見で「○七年暮れ頃から景気後退が始まっている可能性がある」と発言、一二月の月例経済報告では六年一〇カ月ぶりに「景気悪化」が確認された。

○七年九月幹事会で発表した『景気定観測アンケート調査結果』では、当時はまだ続いていた景気拡大に対するリスク要因として、約八割の経営者が「米国経済」を指摘し、この時点で、すでに経営の大きな関心事になっていた。一二月調査では、「景気が緩やかに拡大している」との回答は、九月の七五%から五三%に激減し

た。

○八年に入ると、さらに企業経営者の景況感は悪化、リーマン破綻直後の九月一九日に行われた幹事会に報告された調査結果では、○八年度の日本の成長見通しが前回の一・二二%から○・七六%に大幅下方修正され、田谷禎三経済情勢・政策副委員長は、「ITバブル崩壊時と比較しても、同程度か、それより深刻との回答が多い」と説明した。

危機はなぜ起きたか。○八年一月のシンポジウムで、氏家純一幹事は「九〇年代から大きな貯蓄が産油国・新興国に生まれ、それらの国に金融資本市場が整っていなかったため、お金が米国で投資商品に向かっていった。米国は自分たちが作り出す価値以上に巨額の投資と消費を行う悪循環に陥った」と解説した。

翌○九年一月二〇日に米州委員会（原良也委員長）が発表した意見書『新たな日米関係の構築―激動の国際情勢下の米國政權交代を好機と捉えて』は、発足直後のバラク・オバマ政權への期待を表明する一方、金融危機の対応策として、①日米両国は金融・財政政策を最大限活用すべき、②米当局は金融機関への公的資金注入が必要、③欧米企業には長期視野の経営が求められており、ガバナンス体制の再考が必要――などを列挙した。

危機の震源地である米国では、経済が大打撃を受けたことを背景に保護主義論も目立ってきた。

二月幹事会で桜井代表幹事が報告したところでは、二月一日のダボス会議でクリントン元大統領が、「バイアメリカン条項」が米景気対策法案に盛り込まれたことに「やむを得ない」と述べ、フォーラムのクラウス・シュワブ会長も、「中国、ロシアが保護主義に反対し、アメリカはやむなしとするなど、一年で世界は大きく変わった」と発言していたという。



こうしたムードを肌で感じた桜井代表幹事は、二月幹事会で、「問題なのはスパイラルダウンだ。金融不安が金融危機になり、实体经济に影響し、景気の減速・後退が新たな不良資産を生み、信用収縮していく」とし、対策として「大きな景気刺激策が必要」と積極的な財政出動を要求した。

そこで自公政権が打ち出した追加景気対策の目玉が、〇九年春から実施した「エコカー減税」と、省エネ家電などを対象にした「エコポイント制度」であった。ハイブリッド車や薄型テレビの販売が激増、個人消費の刺激策としては大ヒット作になった。

経済同友会は、さらに雇用対策でも要望を提示していった。〇九年四月二日に雇用問題検討委員会（佐藤龍雄委員長）がまとめた第一次意見書『経済危機下における雇用と生活の安心確保―まずは不安の払拭に全力を』では、政労使合意の下で「緊急人材育成・就職基金」を設置し、職業訓練中の人に一人一〇万～一二万円を支給することや、失業者や生活困難者が「たらい回し」にならないようなワンストップの総合相談窓口を設けることなどを提案した。

今後の検討課題としては、①解雇規制を緩和して、金銭的補償による解雇ルールを明確化する、②兼業を恒久的に容認することなどで、ワークシェアリング実現に向けた環境を準備する――などを指摘している。

この委員会は、世界同時不況を受けて、〇九年一月に緊急に発足したもので、必要な委員会は新年度を待たずを作り、迅速に活動させる、という桜井代表幹事の考えが具体的に示された形になった。

## 反改革ムードをけん制

リーマン・ショックが残した問題点について、桜井代表幹事は〇九年四月二七日の所見『危機後の世界秩序と日本の再興』で、「従来のシステムではまったく不十分だったとの警告だった」とし、「日本では短期的かつ内向き・内輪の論理が跋扈し、金融・経済危機下にあっても、なお続く不安定な政治情勢からは、世界に関与し解決をリードするという姿勢が感じられない。ますます『ジャパン・パッシング』が進んでいくのではないかとの危惧を抱かざるを得ない」と不満を表明した。

その上で、「市場主義の行き過ぎという観点から構造改革全般に対する大きな逆風が吹いている。構造改革に誤りがあったというより、改革が途半ばであったが故に、旧来の制度・慣行や既得権益が残され、歪みの解消が進まなかったと捉えるべきだ」と、危機を機に強まる反改革ムードをけん制している。

こうした認識の下、市場を中心とする経済社会のあり方検討委員会（秦喜秋委員長）は、一〇年四月二二日に提言『市場を中心とする健全な経済社会への道―健全な市場の構築、社会の耐震化、市場の積極的活用に向けた七原則』を発表、危機以降、市場への信頼が揺らぐ中、市場は放置すれば、欠陥をあらわにするという認識に基づき、市場参加者の倫理観、政府による過不足のない規制、リスク管理体制の強化などの七原則を示した。

当時、リーマン・ショックに加えて、〇九年一〇月のギリシャの政権交代時に財政赤字が公表より大幅に多いことが発覚した、いわゆる「ギリシャ危機」も深刻化していった。こうした環境の中で、一〇年六月八日には金融・資本市場委員会（小林栄三委員長）が提言『わが国の金融・資本市場の活性化の課題―アジアの成長取り込みを自己変革の契機に』を発表する。世界的に規制を再構築する動きが目立つことに対して、金融機関の経営を

束縛しないことや、イノベーションや資金の効率的配分を阻害しないことが重要だと注文をつけた。日本については、金融分野の先進諸国を「追う立場」で、金融機関、資本市場の競争力を継続して強化すべきとしている。

## 六 自民党政権末期の構造改革

桜井代表幹事時代の経済同友会は、企業に対して「新・日本流経営」を求め、競争力があって、しかも社会に優しい企業になることを提案した。一方、国づくりに関しては、構造改革の加速を訴え続けた。〇七年九月二五日の新聞に掲載された桜井代表幹事の寄稿文では、『改革』に成功しなければ、健全で豊かな日本社会を次の世代に引き継ぐことが難しくなる」として、取り組むべき課題に、①歳入・歳出の一体改革、②社会保障の一体改革、③公的部門改革——を掲げている。

### 安倍辞任で改革に逆風

このうち②について、社会保障改革委員会（門脇英晴委員長）は、〇七年四月三日に提言『活力ある経済社会を支える社会保障制度改革』を発表している。北城代表幹事時代までの検討を集大成した内容で、①全額を目的消費税で賄う新基礎年金制度を設立して、月額七万円を給付、厚生年金の報酬比例部分は民営化、②七五歳以上の独立した高齢者医療制度を創設、③介護保険は給付を重点化、自己負担を二割に、④社会保障に個人番号制を

導入、年金・医療・介護・生活保護の一体改革を推進——などを掲げた。

さらに、社会保障の一体改革の進め方について、○七年七月一三日の夏季セミナーでは『構造改革の継続・加速に政治のリーダーシップを』と題したアピールを採択、内閣府に首相を議長にした「社会保障制度臨調（仮称）」を設置して、改革の原動力にすることを提案している。

特に政治のリーダーシップを強調したのは、基本的には改革路線を掲げる安倍政権に「カネ」に絡む事件で閣僚が自殺するなどのトラブルが重なり、「構造改革は、小泉政権で端緒についたばかりだが、最近、動きが止まるのではないかという心配がある」（夏季セミナーで桜井代表幹事発言）との懸念があったためである。

○六年九月二六日に就任した安倍首相は、経済構造改革に加え、教育の再生などに強い意欲を示したが、一方で民主党は四月七日に、実力者の小沢一郎氏を代表に選出、党内外に政権交代を掲げるなど勢いを増し、自民党は押され気味になった。○七年七月二九日の参議院選では与党が大敗、「年金問題、政治とカネ、閣僚の失言で（安倍政権は）厳しい評価を受けた」（桜井代表幹事）。

それでも財界内には、構造改革に前向きな安倍政権の続行を求める声が強かったが、○七年九月一二日、安倍首相本人が突然、辞意を表明し、二六日には福田内閣が発足する。

こうしたさなか、○七年九月二一日に行われた幹事会で門脇英晴社会保障改革委員長が報告したところによると、八月二八日の自民党厚生労働部会で厚生労働省が政府管掌健康保険の国庫負担の一部を健保組合などの拠出で補填する案を表明したとのことであった。

前年○六年の『骨太の方針』で、社会保障関係費を五年で一・一兆円削減する案の財源として提示されたアイ

デアだが、これに対して経済同友会は〇七年九月一八日に意見書を提出、「企業と個人に負担を転嫁する筋違いな発想で、到底容認できない」と激しく反論を展開した。当然、他の経済団体も反発、同月二〇日には経団連、健保組合連合会などが共同で反対を表明した。

政権が弱体化すると、官僚の発言が強まったり、改革ムードが後戻りしたりする場合があるが、経済同友会の危惧通り、構造改革路線にも影響が出てきた。与党が設置した「高齢者医療負担増を事実上、一年先送りすること」で合意してしが一〇月三〇日、翌〇八年四月から開始予定の高齢者医療負担増を事実上、一年先送りすることで合意してしまった。小泉政権下の前年の通常国会で成立した医療制度改革関連法では、七〇〜七四歳の窓口負担を一割から二割に引き上げることになっていたが、先送りは安倍首相退陣で与党内の構造改革に対する不満が一気に高まった表れであった。

しかし、経済同友会はひるまずに主張をしていく。〇七年一〇月二九日には、先の社会保障改革委員会の提言を基に、初の政策フォーラム「国民の信頼と安心のための年金再生」を開催し、門脇委員長が自民党・衛藤藤一議員と民主党・長妻昭議員を前に、「保険料は徴収方式のため、未払いという問題もある。低所得者には月額一万四一〇〇円の負担は重たい。高所得者には軽すぎる。消費税で賄うことが、最低保障部分を国民で支えることになるのではないか」と訴えた。

同じ日には規制改革委員会（小枝至委員長）が提言『国民生活の向上と市場創造の実現に向けて』を発表、医療・保育・農業・林業・教育の五分野を行政の関与が強い「官製市場」であると認定した。医療に関しては、病院などの経営の自由度を高めるほか、公的保険の役割と適用範囲の見直し、公費負担増によらない医療サービス

の「質的向上」と、「量的確保」を求めた。

医療分野の関連では、〇七年一月二三日には、東京地裁が混合診療を原則禁止する国の政策には法的根拠がないとする判断を示したのを受けて、経済同友会は、政府に対して禁止措置を撤廃するよう意見書を発表している。

〇八年二月二二日の会員懇談会には、政府の規制改革会議の委員九名を招き、規制緩和に関する議論を行った。この中で、医療担当の松井道夫規制改革会議委員が問題提起し、電子化による医療部門の経費削減策を説いた。「レセプト審査・請求の事務処理に、健保分だけで年約八〇〇億円の予算を使い、一万人が携わっている。電子化すれば、国保分も合わせて年間約二〇〇〇億円が劇的に削減できるが、厚生労働省にはまったくやる気が感じられない」と発言した。

〇九年六月二六日に社会保障改革委員会（門脇英晴委員長）が発表した提言『真に持続可能な年金制度の構築に向けて―年金純債務の負担を分かち合い、新拠出建年金の実現を目指す』の特徴は、厚生年金の報酬比例部分を民営化した場合の年金純債務を含めた過去期間分の処理期間のめどを明示した点にある。

報酬比例部分の民営化は従来から提案しているが、六月幹事会で桜井代表幹事は、「自民・民主のどちらからも、年金純債務の解消に長時間かかることが問題であると言われていた。基礎年金部分を全額目的消費税で賄う点には、企業の保険料負担が軽減されるという指摘を受けてきた。それらに対する答えを示す制度設計になっている。これにより、政党、政府に対し建設的に改革の議論をしていけないか」と発言した。

提言では、報酬比例部分を民営化して賦課方式から積立方式に移行する際、現行の厚生年金勘定を、過去期間

分を処理清算する勘定と、個人勘定の積立年金である新拠出建年金制度とに切り離す方式を提案した。

移行期の負担は、①企業と現役世代、高齢世代が分かち合い、②企業は新基礎年金制度で消費税に置き換わる分の保険料負担を継続しながら、③厚生年金保険料率で二・三％程度の保険料を出して、これを過去期間分の処理財源に充てる、④現役世代の負担は支給年齢の引き上げで、高齢者の負担は給付削減で実施する——という。こうした仕組みを運営することで、約五〇年で移行が完了する、としている。

一方、同じ日に医療制度改革委員会（高須武男委員長）が発表した中間報告『地域を主体とする医療制度を目指して―地域医療から考える抜本的改革への処方箋』は、地域の医療サービスのネットワークの中核に、「急性期医療」や、入院医療に専念した高度先進医療が提供できる「基幹病院」を設けること、さらに、開業医が患者を伴って、この基幹病院で手術などを行えるオープンシステムを構築するよう提案している。基幹病院は経営と執行を分離したガバナンスを確立し、企業を含め多様な法人による経営を可能にすべき、としている。

### 独立行政法人改革を主導

桜井代表幹事が構造改革の三本柱の一つとして指摘した「公的部門改革」について、経済同友会は、この時期、公的部門の中でも「難関」とされた政策金融に関する改革に力を注いできた。〇八年度までに政策金融機関を一つに集約する行革推進法が〇六年五月二六日に成立した後も、〇七年二月六日に意見表明『改革の理念に沿った政策金融改革の実現を―政策金融改革関連法案の審議入りにあたり』を行い、政策金融改革関連法案が審議の中で骨抜きにされないよう、行革推進法の趣旨に則った改革が最後まで貫かれるよう、訴えた。

さらに○七年四月一八日には緊急意見書『新政策金融公庫は縦割り組織を廃し経営の効率化を図れ―株式会社日本政策金融公庫法案』について』を発表、統合の対象になって四二名の役員がいるが、新機関では半分の二二名以内に抑えるよう注文を出している。法案には役員数の規定がないことから「予め削減数を決めておかないと、現行の役員がそのまま横滑りしかねない」と指摘、管理部門などの担当役員には民間人を起用して、縦割りにならない組織運営を求めた。

政府系金融機関も含めた独立行政法人に関する組織改革にも積極的に取り組んだ。○七年七月の夏季セミナーで、前原金一構造改革進捗レビュー委員長は、「一〇一の独立行政法人が存在し、全法人に毎年約三・五兆円の補助金が国庫から支出されている。民間企業の資本金に当たる出資金は約一兆円にも達する。さらなる国民負担につながる恐れもあるため、官にしかできない事業に限定することによって政府支出を削減する抜本的見直しが急務だ」と問題提起した。

政府の『骨太の方針二〇〇七』では、「官から民への原則」「競争原則」「整合性原則」の見直し三原則が示され、全独法のゼロベースからの見直しも謳われた。年内に「独立行政法人整理合理化計画」を策定することも明記されたが、前原委員長は「骨太方針をより具体化し、全法人を網羅的に検討する共通の見直し方針を設定すべきだ」と主張した。

七月幹事会でも独立行政法人改革に関する議論が行われ、前原委員長は独立行政法人見直しを行う理由を、「小さな政府の実現への貢献、というあるべき姿を逸脱している」「さらなる国民負担の懸念がある」「財政再建の観点から官の役割を限定することが急務になっている」とあらためて集約した。その上で、「現在、独立行政



法人が行っている事業につき、官により政策的に実施する必要があるのかを徹底的に問い直すべきだ」と提案した。

こうした検討を踏まえて、構造改革進捗レビュー委員会は〇七年一〇月三〇日に、提言『独立行政法人整理合理化計画の策定に向けて』を発表する。業務見直しの手順を示し、独立行政法人を三つの業務類型に分けた上で、具体的に「廃止」「民営化」「他機関に移管・統合」「継続」と明確に結論を下しているのが特徴である。目安として、その業務を民間も実施している場合、補助金を交付されているものは「廃止」、交付されていないものは「民営化」となる。民間ではできない業務を扱う独立行政法人では、現在のスキームが必要なものには「継続」、不要なものは「実施体制を再構築」すべきとしている。

一方の三類型とは「研究開発」「政策金融」「公共事業」で、特に政策金融型業務では、直接の貸し出しはやめるべきとの原則の下、①住宅金融支援機構の住宅融資保険業務、②日本学生支援機構の有利子奨学金事業、③福祉医療機構の医療貸付事業（離島などは例外的に対応）、④農林漁業信用基金の林業寄託業務と災害補償関係業務——の事業廃止を主張した。

一〇月の提言に続き、〇七年一月二一日には、第二次提言『独立行政法人の合理化・効率化を求める——独立行政法人整理合理化計画の策定に向けてⅡ』が発表された。

独立行政法人の業務の位置づけについて、政策・立案・発注は各官庁、執行は独法、管理・評価は新設の一元の評価機関、と明確に分離し、三者間の「緊張感あるガバナンスを確立する」とし、新機関については、各省庁の独法評価委を廃止した上で内閣総理大臣直属の「独立行政法人総合評価会議」を設けるとしている。

個別業務の改革の方向性に關しては、①雇用・能力開発機構の職業能力開発事業は廃止、保有施設はすべて早期売却、②国立印刷局の紙幣印刷業務は継続の意義は乏しく、検品・材料管理に業務を限定、③日本貿易保険は民では困難な紛争地域や高リスクの保険の元受け、民が元受けした保険契約の再保険を業務に、④日本万国博覧会記念機構は、当初の意義は薄れ、地方分権の観点から大阪府へ移管すべき——などを明記した。

その後、政府は二月二四日に、『独立行政法人整理合理化計画』を閣議決定し、経済同友会は「二つの提言内容が計画に反映された」（〇七年度事業報告）と評価した。

### 地域主権型の道州制

桜井代表幹事が掲げた構造改革三本柱の残る一つ、「歳入・歳出の一体改革」についても議論を深めた。小泉政権時代の三位一体改革を経て、歳入・歳出改革の軸である国と地方の役割見直しに關する検討もさらに進んだ内容になった。

〇七年六月一二日に地方行政改革委員会（池田弘一委員長）が発表した提言『基礎自治体の経営改革—改革の指針と施策』は、三〇万人程度の基礎自治体を核とした地域主権のグランドデザインを示す狙いがあり、①マニフェスト選挙による改革派首長の選出、②全項目でゼロベースからの事業の評価・仕分け、③職員の危機意識に基づく「内なる改革」の促進——などを提案している。

その前段として、多くの基礎自治体が経営危機に直面し、しかも国が地方を支える制度が機能しなくなっていることを強調、つまり、「自治体は自らの力で再生をすべきだ」と訴えかけている。

国が地方を支えるのが困難になってきた結果、三位一体の改革に関する議論が始まったわけだが、実際に改革を始めてみると、様々な課題があることが判明してきた。

○八年七月一七日からの夏季セミナーで池田委員長は、「国―道州―基礎自治体」という三層体制を確立するため、道州制を視野に入れた検討を始めた、と説明した。そこで指摘された課題が、東京の税収が突出する「東京問題」と、地方への税源移譲を行う際、累積された「国の債務」をどう処理するかであった。

池田委員長によると、国の債務残高÷国税は一六・五だが、税源移譲の際、債務残高が変わらないとすれば、二・三・四に倍率が急上昇する。そうなれば、国の償還能力はさらに低下し、国債価格の下落が懸念される。しかし、債務も地方に移すことになれば、地方側の猛反発が予想される――という問題だ。

さらに、このセミナーで長谷川副代表幹事は、道州制などに移行する際の問題として、「地方支分部局改革で生じる余剰人員を地方自治体に押しつけるべきではない」と発言、構造改革進捗レビュー委員会の柿本寿明副委員長は、「内閣府の地方分権改革推進委員会は八府県一七地方支分部局の九万五九〇一人中七万五〇〇〇人を地方に移せるとした。それを受けた全国知事会は、徹底した合理化で、五万五〇〇〇人まで圧縮できるとしている。同友会はこれを支援すべきだ」と主張している。

道州制の創設に関しては、区割りなどをめぐって、全国の経済同友会にも反応に温度差があったが、債務問題や人員問題まで絡んでくるとさらに問題が複雑化してくる。

七月幹事会では小島専務理事が、「道州制と言うことで逆に分権論議が進展しなくなることを懸念していたが、道州制に消極的との誤解を受ける可能性もあるので、（夏季セミナーでの）アピールでは初めて道州制について

触れた」と説明している。

小島専務理事自身も道州制の難しさについて、〇九年三月号の『経済同友』の中で、「難しいのは道州制導入の主張を逆手に取られて、道・州実現まで地方への権限・財源の移譲が進まない恐れがあることだ」「道・州が巨大な国の出先機関に化してしまう。（東京の同友会が）『地域主権型』道州制を主張しているのはこのためだ」と発言している。

経済同友会は、「道州制」と「地域経済活性化」を考えるため、〇八年二月から九州、東北、中国、四国の各ブロックで各地の経済同友会代表幹事と意見交換をしてきた。小島専務理事は、その議論も踏まえ、将来的な問題として「地域主権型の道州制を導入すべき、との認識は全国の同友会で共有しているだろう」と説明、道州制には時間をかけて検討していく姿勢を示した。

地域主権型道州制については、桜井代表幹事も三月幹事会で、「同友会の重要テーマに、地方分権・地域主権、そしてその先の道州制がある。分権体制では、ただ単に国から権限を移譲するのではなく、むしろ地方、地域から主体的にお金、権限、人を取りに行く地域主権が重要になる」と説明している。

こうした議論を踏まえて、全国の経済同友会で組織する地方行財政改革推進会議は、〇九年五月一日に提言『地方分権改革の徹底と道州制導入に向けた政治の決断を求める』を発表し、全国経済同友会の総意として、あらためて政府に地方分権改革と道州制導入を強く求めた。

財政収支黒字化目標堅持を

歳入・歳出に関する改革といえ、この時期に問題になっていたのが、〇七年六月一九日に閣議決定された『骨太の方針二〇〇七』で明示された、プライマリー・バランス（基礎的財政収支）を一一年度に黒字化させるという目標を見直すかどうか、である。

福田首相の後を〇八年九月二四日に継いだ麻生首相は、小泉政権から続いてきた構造改革路線を大幅に見直し景気重視に舵を切る。米国発の金融・経済危機は日本を巻き込み、国内実質成長率が四一六月期、七一九月期と連続でマイナスを記録したためだ。一〇月三〇日と二月九日、一二日と三回の経済対策を打ち出し、その規模は約五二兆円（一部重複あり）にも達した。二月二四日に閣議決定された〇九年度の政府予算案も、初の五〇兆円超えとなり、歳入に占める国債発行額の割合も七・一ポイント悪化、三七・六%に拡大した。

プライマリー・バランスの目標見直しに疑問を呈し続けた経済同友会も七月幹事会で、この問題を議論した。桜井代表幹事は、「目標の変更には、根拠が必要だが、そのような議論は行われていない。特別会計、地方分権、公務員制度改革などの課題が指摘される中、目標実現が不可能と言いつけるだろうか。設定された目標に向けて努力すべきだ」と強く訴えた。

小島専務理事は、この問題に関連して、財政・税制改革委員会に特別会計や公益法人・独立行政法人のムダの洗い出しを依頼していることを明らかにした上で、『骨太の方針』の歳出改革の枠組みでは、人件費の自然増分が含まれているが、どこの赤字企業が人件費を増やして再建するか、という批判もある」と指摘している。

〇八年一月四日には、経済情勢・政策委員会（細谷英二委員長）が『行政支出削減推進に向けた意見』を発表、前年に構造改革進捗レビュー委員会が示した独立行政法人の廃止案などを掲げながら、さらに会員アンケー

トなども基にして、「行政支出全般について、経営者の目線でムダと思われる事例を収集した」と説明した。この中では、「時間的にも金銭的にも膨大なコストを要していながら、そのコストを公表せず、委員の発言も政策に反映していない」と政府の各種委員会や審議会に対して、費用対効果の検証なども行うよう指摘している。

さらに特別会計の支出に関しては、①特別会計から生じた剰余金は一般会計への繰り入れを原則に、②積立金の適正レベルを明確化し、これを上回る分は国債償還や料金等負担者への還元、③特別会計が実施する事業、特別会計の不断の見直しを制度化——などを求めている。政府も〇八年八月七日から行政支出総点検会議を開催しているが、意見書では「会議と目的は同じ」として、歳出削減に向けた動きを支援する構えを見せている。

こうした取り組みを通じて、「プライマリー・バランス黒字化（目標）の堅持を求めており、これを財政再建達成のための必須条件と考えている」と、細谷委員長は一〇月幹事会で説明している。

翌〇九年一月幹事会では、二次補正予算などの検討が進む中、桜井代表幹事は「一一年のプライマリー・バランス黒字化目標は降ろすべきでない、というのが基本的なスタンスだ」とあらためて主張、目標達成に向けた財源として「消費増税などが議論されているが、本会としては行財政改革によるムダ遣いの徹底排除を訴えていきたい」「構造改革に逆行する旧来型の非効率的な財政出動を止めなければならない」との姿勢を堅持した。

#### 直接支払制度を推奨

自民党政権が末期に近づき、構造改革への取り組みにも消極姿勢が目立ち始める中、改革続行を訴える経済同友会の提言は各方面に及んだ。

農業政策では、〇七年七月の夏季セミナーで「農業改革の推進」に関する議論が行われ、小枝至規制改革委員長が、農協の主事業が金融・保険になっているのに金融庁の監督を受けていない点を指摘、農作物の流通をめぐっては独禁法で禁止されている行為もあると農協批判を展開した。

こうした農協批判は、すでに〇四年二月幹事会で、農業政策委員会（福川伸次委員長）が同年三月八日に発表した提言案『農業の将来を切り拓く構造改革の加速―イノベーションによる産業化への道』の審議をしている中にも見受けられた。

この議論を踏まえて、〇四年一月二二日に農業改革推進委員会（福川伸次委員長）が発表した提言『農業経営体への直接支払制度の活用―産業としての経営力強化を目指して』は、農業を続ける意思が強い一定規模以上の農家に所得補填を行う制度の早期導入を提案した。

財源には税金を充てるので、国民の理解が得られるように、作付面積、経営体制、経営計画などの要件を十分に絞り込む必要性を指摘している。これはEUで実施している直接支払い制度を念頭に置いたもので、価格やコストに対する生産者の意識改革が起きることも期待している。

経済同友会は早くから農業問題に関する先駆的な提言を行ってきたが、その理由は「行政が過剰な関与を行っている」（小枝至規制改革委員長）ためであり、規制改革委員会は検討のターゲットを「農業・林業」のほかにも、政府関与が強い「教育」「医療」「保育」に当てているという。

〇七年一〇月幹事会で小枝委員長は、「日本の農業は、戦後の農地改革に端を発する現在のビジネスモデルが優れたものであったが故に、構造改革が遅れてしまったのではないか。日本の農業は、十分に産業として強みを

發揮できる。顧客視点に立った改革を実現することで、国内農業の体質強化、地域経済の活性化と雇用創出、食料自給率の向上に資すると考える」と発言している。

翌〇八年七月一七日からの夏季セミナーでも、「農業再生による地域活性化と世界に開かれた日本の構築」をテーマに議論が行われ、数土文夫農業改革委員長は、「海外と比較して、農業所得に占める直接支払いの割合が一・五%と格段に少ない」ことを指摘、廣瀬博経済外交委員長は、「オールジャパンによる、質の高い、安全・安心な食品、ジャパンブランドの輸出を積極化すべき」と提案した。

これらの意見を積み重ね、〇九年七月二九日に農業改革委員会（数土文夫委員長）の提言『直接支払い制度の導入で三位一体のコメ農業改革を―国土保全・持続的農業生産維持・消費者重視への転換』がまとめられた。

コメ作りに関して、「減反による価格支持政策は、小規模零細農家を温存させ、農地の集積や経営の大規模化・効率化の進展を阻害し、意欲的な農家のやる気を喪失させる結果になっている」として、減反政策を五〇一〇年かけて廃止することを主張した。

さらに〇四年一二月の提言でも言及した直接支払いの採用を主張、直接支払いの中でも、WTOルールに抵触する可能性が少ない方法として、「持続的湛水農業維持費直接支払い制度」を提案した。継続的に水田農業に従事できる主業農家を対象を絞り、支払いは生産費の半分として面積に応じて行うことで規模拡大へのインセンティブを与えようとした。

七月幹事会で、数土委員長は、「改革のポイントは零細農家だ。産業であるはずなのに農業所得が赤字でも耕作をしている。これは経済原則に反している。それは零細農家でも政治的な一票を持っているからだろう」と、



大規模化を推進した提言の背景を説明した。また、直接支払い制度について、「WTOの『緑の政策』に認定されるとは断言できないが、いずれにせよ交渉次第だ」と発言している。

### 規制強化の動きをけん制

一方、消費者対策と競争政策では、官に規制強化の動きが見受けられたこともあって、慎重な検討が行われた。○八年一〇月三〇日に発表された消費問題委員会の『健全な市場機能による企業と消費者との信頼構築に向け――消費者行政についての意見』では、消費者行政を一元化する新組織の創設が浮上していることに警戒感を表明した。

「一部の悪質な企業を排除するための規制が、他の多くの企業の事業展開に悪影響を与え、社会全体のコストを増大させる」と、規制強化には弊害が大きいことを強調。一元的な相談窓口の設置などを謳って○八年六月二七日に閣議決定された消費者行政推進基本計画に関しても、計画にある「安全安心な市場」「良質な市場」を実現するには、政府、消費者だけでなく企業の自覚が不可欠で、「この三者は対立するのではなく、相互に協働して初めて、豊かな消費社会が実現できる」と訴えている。

この意見書案を審議した一〇月幹事会では、林野宏委員長が、「消費者行政の一元化の理念には異論はないものの、実際に役所が動き出したときに、いたずらに規制が強化されることへの懸念が多数挙げられている」と説明した。

幹事からの意見の開陳でも、「消費者庁の創設で、また官製不況が始まるのではないかという懸念がある」と

いった声が上がった反面、「不祥事を起こす企業が後を絶たず、国民からの信頼が失われている。消費者庁を創設しようとする背景にはこうした状況がある」「同友会というのは、不祥事を起こす企業が存在している状態をどう改めていくかを考える責任があると思う」と、経営者側の自省を促す意見も見受けられた。

競争政策に関しては、○八年一月二七日に企業・経済法制委員会（稲野和利委員長）が『独占禁止法における審判制度についての意見―公正取引委員会が担う役割と審判制度の意義』を発表した。

公取委が行う不服審査について、①行政処分の前には意見申述・証拠提出の機会など簡易な事前手続きがあるだけで、適正手続きの確保が不十分な可能性がある、②行政処分を出した公取委自らが、不服審判を行う仕組みには、公正・中立に対する疑念がある―といったポイントを論点にしている。

このため、法律で審判官の職務独立性を明確にした上で、「審判官」と「審査官」との間に人事異動が生じない仕組みを設けること、「審判長」は公取委の職員以外の法曹資格者が務めることを提案した。

経済同友会は、独禁法の運用強化などには肯定的で、例えば、独禁法改正案に対して○四年六月二四日にまとめた意見では、独禁法強化の方向は「時宜を得たもの」と評価、①課徴金引き上げに賛成で、引き上げ後の課徴金額も欧米に比べ法外ではない、②カルテルなどを公取委に通報した者に対する課徴金減免制度の導入に賛成―などを表明している。

○六年九月七日には、企業・経済法制委員会（岩沙弘道委員長）が『独占禁止法における違反抑止制度の在り方に関する論点整理』に係る意見を発表、課徴金算定率の引き上げに賛成したほか、課徴金と刑事罰の「併科」についても、制裁の目的が異なり、合理性があると支持している。

こうした姿勢は、「談合やカルテルを前提としないと経営が成り立たないのは、非効率な企業経営が温存されているからだ」「自由競争のルールを犯した企業に厳しい罰則を与えるために課徴金が引き上げられるのは妥当」（北城代表幹事の発言）という経済同友会ならではの考えから来ているものだ。

しかし、当然ながら、問題点には口をはさんでおり、課徴金算定率では大企業と中小企業に差を設ける理由がないこと、さらに今回議論になった審判制度の改善なども、すでに〇六年の時点で指摘している。

#### ポスト京都への取り組み

この時代、経済同友会で検討が加速してきたテーマに環境問題がある。〇八年から京都議定書の第一約束期間（〇八年～一二年）がスタートするのを踏まえ、一三年以降、つまりポスト京都議定書をめぐる試みが盛んになり、経済同友会内で意見の対立も見受けられた。

〇七年四月四日に地球環境・エネルギー委員会がまとめた『真に地球規模で実効性ある枠組みを―ポスト京都議定書の国際的枠組みに関する意見』は、「ポスト京都」に向け、国内の意思統一を急げ、と促した上で、新たな枠組みでは、主要排出国の米・中・インドが参加して排出削減義務を負うこと、排出削減目標の設定に際しては、これまでの排出抑制努力が反映されること、を提案した。

〇七年四月の臨時幹事会で数土文夫委員長は、温室効果ガス排出量を生産量で割った「原単位」という指標を採用、業種・製品分野ごとに実現可能な最も低い原単位を、参加国ごとに申請する仕組みを提案している。

さらに、EUが打ち出した「二〇二〇年までに二〇%削減」という目標には、東欧一〇カ国が含まれ、ドイツ

統合時の九〇年が基準なら、「努力なしに削減枠を確保できる非常に都合が良い年に設定された」という見方が有力」と疑問を呈し、「日本はEUの土俵に乗るべきでない」と警告している。

その後、気候変動に関する政府間パネル（IPCC）の第四次評価報告書が一月に開かれた総会で承認され、温室効果ガスが、現状がそれ以上のペースで排出されれば、温暖化が進行、気候に多くの変化を起し、その影響は二〇世紀に観測されたものより大きくなる可能性があること、二一世紀末の平均気温の上昇予測は、今後の人為的な排出量のシナリオによって、一・一〜六・四℃と幅があること、世紀末の海面上昇の予測は一八〜五九センチメートルと予測されること、などが指摘された。

この報告書に対しては、桜井代表幹事も、「化石エネルギー源を中心に高い経済成長を続ければ、今世紀末は二〇世紀末に比べ、世界の平均気温は四℃上昇するとの報告で、そうなれば人間社会や生態系への計り知れない影響がある」（〇八年四月二五日の代表幹事所見）と強い関心を示している。

第四次評価報告書の内容は、〇七年一二月三日からインドネシア・バリ島で行われた気候変動枠組み条約第一三回締約国会議（COP13）で、今後の政策に活用することで合意され、COPでは、一三年以降の取り組みを〇九年までに合意することが確認された。

こうした動きを受け、一二月幹事会では、桜井代表幹事が「数値目標は明確には示されなかった」としながらも、「先進」途上国にかかわらず、全世界での枠組みを作ることでは合意できたのは大きな成果だ」と評価、「〇八年の洞爺湖サミットで日本が議長国として、枠組みにどんなビジョンと目標、具体策を持って臨むのか、同友会としては、政府に対し、先進国として責任を持った提案を形作っていくよう提言していくことが大事だ」と発言

して、環境問題を経済同友会が主導していくことに意欲を示した。

○八年一月七日に行われた経済三団体共同会見でも桜井代表幹事は、「公平感、納得感があり、かつ『二〇五〇年に五〇%削減』というラインに届く目標設定が重要だ。難題だが、日本はリーダーシップを発揮していくことが大事だ」と、具体的な排出削減目標を掲げることに関心を寄せた。

#### 削減目標設定で激論

しかし、地球環境・エネルギー委員会（数土文夫委員長）が○八年一月二日に発表した提言『真に実効性ある政策でリーダーシップをーポスト京都議定書の国際的枠組みを含む環境エネルギー政策への提言』は、新たな枠組み構築に関する基本方針として、①二〇五〇年頃の長期目標設定に向けてはさらなる議論を。基準年設定が必要なら現時点に極力近い年次に、②二〇年や三〇年の中期目標は一律の数値目標にせず、国別・業種セクター別の原単位の積み上げによる自己申告目標と国際機関による定期的レビューを基本に——という内容にとどまった。

この提言は、「同友会内での主要会合において、提言本文における論点に関して多様な意見があった」と明記し、その内容を脚注の最終ページで紹介している。「セクター別の自己申告で、高いレベルの中期目標を達成できるのか。中期目標設定（義務的数値目標）は必ずしなければならない」といった反対意見も記載された。

さらに、提言では、排出権取引の手法のうち、政府が温室効果ガスの総排出量を定め、それを個々に排出枠として配分、その上で排出枠の一部移転も認める「キャップ&トレード」制について、キャップの初期設定方法が

死命を決すること、公平で合理的なキャップの設定方法に納得感のある議論が欠けていること、などを指摘して、この方式の積極導入には賛成できない、としている。

しかし、経済同友会内では「現実的には日本がどうであろうともキャップ&トレードが進むため、標準仕様を誰が作るかが勝負になる。日本も積極的に参画すべきだ」との意見があり、こうした趣旨の主張も提言に記載された。

提言案を審議した一月幹事会では、桜井代表幹事が「京都議定書の枠組みとポスト京都では求められるレベルはケタ違いで、この（目標の）達成を目指す上で、できることだけをやる、というスタンスで良いのだろうか。それで、洞爺湖サミットやCOP14、15の場で世界を説得できるのか心配だ」と発言し、IPCC報告書を真摯に受け止め、経済同友会としての主張の修正に取り組む必要があるとした。

○八年七月のサミットに向けて、経済同友会は、もう一度、この問題でアクションを起こすことになった。四月幹事会では経済情勢・政策委員会がまとめた『洞爺湖サミットに向けた意見』の案が検討され、細谷英二委員長が説明に立った。

「一月に提言が発表されたが、その後の情勢の変化を踏まえて意見書をまとめた」として、二月のダボス会議で福田首相が「地球全体の温室効果ガス排出を、五〇年には半減する方策を検討するよう国連に要請する」と発言したこと、米国の次期政権が環境政策でギア・チェンジをする可能性が高いこと、このままの取り組みでは日本が先進国内で孤立する懸念があること、などを指摘した。

その上で、案には「先進国と途上国が『共通にして差異のある責任』を負い、何らかの目標を設定することの

必要性を確認する」との表現を盛り込んだことを説明、「先進国は自ら高い総量削減目標を掲げて、その目標達成に義務を負うことについて合意すべきだ」と主張した。

これに対して、地球環境・エネルギー委員会の委員からは、「目標達成に義務を負う、とあるが、これはバインディングやペナルティを意味し、国民負担を伴う。同友会として責任を持って提言すべきか」との反論も出た。さらに、「環境税の議論の時にもあったが、委員会間の擦り合わせが十分ではない」という意見も出された。

しかし、細谷委員長は「これは、国際政治の場において日本が取り残されたら危機的な状況に陥るといふ懸念から申し上げている」と述べた。小島専務理事も、「人類が生き残るかどうかの次元の話である」と理解を求めた。

実際、四月二二日に発表された意見書の成文『世界と価値観を共有し、地球規模課題に向けて先進国として責任あるコミットメントを示す』では、洞爺湖サミットで、五〇年までに世界の温室効果ガスを半減することで「合意」、主要排出国が何らかの目標を設定する必要性を確認することを目指すべきとして、それには日本が自ら高い削減目標を設定、国際的に宣言することを要求している。

同日の会見でも桜井代表幹事は「政治主導で目標を設定し、日本がリーダーシップを発揮する必要がある」とあらためて強調している。

福田首相は〇八年六月九日に「福田ビジョン」を発表した。一月に政権が打ち出した、五〇年までの温室効果ガス半減を掲げる「クールアース推進構想」をさらに加速させ、五〇年の削減目標を現状との比較で六〇～八〇％に設定した。六月一七日の会見で桜井代表幹事は、「先進的な欧州に並んだ」と評価した。

ところで、マニフェスト政治などを推進してきた二一世紀臨調を母体に、〇八年一月に「せんたく」（地域・生活者起点で日本を洗濯・選択する）という組織が発足した。テーマを五つ掲げて活動しているが、その中の地球環境問題では桜井代表幹事が座長を務めることになり、経済同友会の意見をベースに「せんたく」として意見書を出したという。桜井代表幹事の環境問題に対する姿勢は、こうして経済同友会の外にも広まっていった。

## サミットとCO2

〇八年七月七日からの洞爺湖サミットでは「一五〇年までに半減」をG8全体の合意にすることを主張した日本と、「G8以外の主要排出国の合意・参加も必要」とする米国の調整が難航し、「一五〇年に少なくとも五〇%削減する目標を、すべての国連加盟国と共有し、採択することを求める」との表現で折り合った。一方、「すべての主要排出国による約束または行動の強化が、気候変動対策のため不可欠である」と中国やインドに削減を要求した。

この成果に対して、七月夏季セミナーの「地球温暖化問題と企業・経営者としての取り組み」のセッションで、細谷経済情勢・政策委員長が、「ピークアウトや中期目標の設定の議論などを含めて力不足だった」と不満を漏らすとともに、今後の日本の役割を「自ら高い目標を掲げ、トップランナーとして低炭素社会を実現していくべきだ」とあらためて強調した。

七月幹事会では桜井代表幹事も、「サミットは次期枠組みを決めるための大きな一里塚だった。しかし、サミットを機に、（議論が）逆戻りして盛り上がり冷え込んでいく可能性も十分にある」「同友会としてもさらに



深く、鋭い提言・意見発表を行いたい」と発言している。

この年は、一二月一日からポーランドでCOP14が開かれたが、一月四日の米大統領選挙で勝利したバラク・オバマの新政権発足前という事情もあって、様子見ムードも強く、温室効果ガスの削減目標などは先送りされた。

翌〇九年一二月七日からコペンハーゲンで開かれたCOP15が、次期枠組みづくりの場として重要な意味を持つことになった。この会議に向けて、地球環境問題委員会が〇九年五月一八日に意見書『世界に先駆けた持続的発展を可能にする社会づくりを―ポスト京都に向けた日本の社会変革』を発表した。

日本の中期目標については、政府の中期目標検討委員会が提示した、九〇年比の削減率が「二五%減」から「四%増」までの六案のうち、「七%減」案を選択している。五月幹事会で浦野光人委員長が説明したところでは、中期目標を検討するに当たっては、①IPCCが求める科学的知見をベースに考える、②日本の長期目標（五〇年に現状から六〇〜八〇%削減）との整合性をとる、③日本の過去からの努力が反映されるべく「限界削減費用均等」を採用すべき―などがポイントになったという。

③について浦野委員長は、「限界削減費用均等で先進国がまとまるかとなると、非常に難しい部分もあるかもしれない」とし、「国際間での公平性や、主要排出国の枠組みへの参加が担保されない限りは、国際的なコミットにするべきではないと考える」と述べたが、「私たち一人ひとりの行動がなければ、未来の持続可能な社会はない」と危機感を表明し、経済同友会として積極的に地球環境問題に取り組むべきとした。

その後、COP15開催までに日本の環境政策は大きく変わることになる。民主党政権が誕生したため、その

推移は後述する。

## 七 民主党政権との距離

経済同友会が、選挙にマニフェストを掲げて、着実に実行に移せる仕組みを作るという「マニフェスト政治」を推奨してきたことは、すでに紹介してきた。政権交代が現実味を帯びてきたこの時期には、さらに踏み込んだ政治改革策を発表していく。

### ねじれ国会で政治混乱

○七年五月三二日に政治委員会（丹羽宇一郎委員長）が発表した提言『三つの軸から政治改革の加速を―政治参加、政・官関係、「戦後レジーム」脱却』は、「政治参加の底辺拡大」という観点から、①「マニフェスト・テレビ党首討論会」をゴールデンタイムに実現、②党大会でのマニフェスト承認、③世襲批判に対して、候補者を最終決定する党員予備選の導入、④政党助成を国民一人当たり二五〇円から三〇〇円に引き上げ――などを提案した。

○七年七月一日には経済同友会も参加する二一世紀臨調主催の第三回「政権公約（マニフェスト）検証大会」が開かれ、経済同友会は安倍政権に対して一〇〇点中六〇点と、参加九団体内、最高点をつけた。小泉改革を継

承していることを評価したためで、参議院選挙に向けた各党マニフェストについても、自民六〇点、民主四〇点、公明三五点と、自民党に軍配を上げている。

桜井代表幹事は七月幹事会で、「政権公約は、事後に達成度が評価できるものになっていなければならない。計画、実施、チェック、チェックの結果を活かしたアクションという『PDCAサイクル』が回ってこそ、実用的なものになる」と事後の評価・活用の重要性を訴えている。

その七月二九日の参議院選で自民党が大敗、衆参で〃ねじれ状態〃が発生した。参議院選直後の〇七年九月幹事会で桜井代表幹事は、「これらの難局は、日本をさらに強くするための一つの鞭とも思える。それにも増して、新代表幹事に対する試練と受け止めている」と、前向きに捉えようとしている。

しかし、半年後の〇八年三月幹事会で桜井代表幹事は、「衆・参それぞれに首相ができたような状態で、日本の成長や財政再建・構造改革について、政治の課題処理能力がほぼ停滞している。直近では日銀総裁ポストが空席になり、予算関連法案も見通しが付かないなど驚くばかりだ」と批判した上で、「このような時こそ、正論・本質論を言う同友会の役割が大事であり、ただ言うだけでなく、その後の展開・フォローアップも含めて同友会の活動が重要になってきた」と自らを奮い立たせている。

ちなみに、日銀総裁は後任人事をめぐって与野党が激突、桜井代表幹事が福田首相と小沢民主党代表の会談を求め緊急声明を出したものの、時間切れで空席状態が生まれてしまい、「空白を作るのは政治として大きな過ちだ」（桜井代表幹事）などと、周囲の大きな失望を招いた。

政局が大きく流動する中、〇八年四月二日に行政改革委員会（清水雄輔委員長）が発表した提言『マニフェス

卜時代の行政体制と「政策市場」の構築を「国民に透明な政策論争を示し、真の民主主義を実現する」は、ねじれ国会の政治混沌迷の中で、構造改革が進まず、一方で「官主導」体制の復活が見られることに強い警戒を表明している。

そこで官主導に対抗するため、多数の政策案が多く参加者により、自由でオープンに議論され、熟度の高い政策形成が行われる場として「政策市場」を提案、国民をはじめ、政党や民間非営利独立型のシンクタンクやNPOなどの参加も想定している。

経済同友会は〇八年七月に、自民、民主両党の議員との意見交換を進めるための新たな政治懇談会を発足させる。七月八日の民主党との会合には、岡田克也、前原誠司議員が、一〇日の自民党との会合には、中川秀直議員が参加した。桜井代表幹事は七月幹事会で、「『ねじれ国会』という環境の中で、構造改革などを前に進めるための我々の活動の一環だ」と説明したが、新聞各紙などは「同友会が政党再編に動き出した」などと注目した。

さらに、先に紹介したように、長期債務処理や「東京問題」、地域による温度差等があつて進展しない道州制に関する問題でも、「ねじれ国会で民主党を巻き込まないと成立しない。経済団体はまとまって国に働きかけるべきだ」（七月の夏季セミナーで長谷川副代表幹事）といった発言も目立つようになってきた。

しかし、こうした取り組みも政治機能の回復には直結せず、〇八年九月一日に福田首相が退陣を表明した際には、小林元代表幹事が「二代続けて政権を投げ出したと思われてもやむを得ない」と失望感を表明している。

翌〇九年二月二六日に行政改革委員会（米澤健一郎委員長）が発表した意見書「真の議院内閣制確立のため」に「国家公務員制度改革」に対する意見」は、自民政権末期の政治低迷ムードを強くにじませている。「政官

接触」について、国家公務員が内閣の役職に就いていない国会議員と接触した場合、内容を記録・保管する仕組みを求めている。さらに、一連の国家公務員制度改革の進捗を監視するのは国会の役割として、監視能力の向上を要求、官僚の「暴走」に歯止めをかけようとしている。

### 「国のかたち」の明記迫る

○九年八月三〇日に行われた衆議院選で、民主党は政権を奪取する。その衆議院選を控えた六月幹事会で桜井代表幹事は、各党のマニフェスト策定責任者に質問状を送る計画を明らかにした。各党のマニフェストに「国のかたち」としてあるべき姿は何か」を問う内容になっている。

ここでいう「国のかたち」は、①国家運営の再構築（立法府・行政府・地方分権のあり方）、②受益と負担のあり方（財政・税制、社会保障制度のあり方）、③経済成長戦略のあり方（経済成長、少子化対策、国内農業、低炭素社会、グローバル社会で活躍できる人材育成のあり方）——などで、これらのテーマは、○九年七月一七日の夏季セミナーで発した軽井沢アピール『新しい国づくりに向けた覚悟と行動を求め』で取り上げられている。

アピールでは、構造改革が後退の一途をたどり、国・地方の長期債務残高も対GDP比で一五六・四%と第二次大戦末期レベルに達している、と現状を分析。次期政権に求める課題として、①経済危機で棚上げされた『骨太の方針二〇〇六』での財政健全化の具体的道筋として「財政健全化法」を制定、健全化の新目標を提示する、②今後の経済対策は優先順位を定め、徹底的な情報公開の下、国会で審議を尽くす、③財政出動は緊急・一時的

措置で、民間主導の自律的成長に引き継ぐ——などを要求している。

この夏季セミナーでは、『経済同友会版「骨太の方針」』もまとめられ、「強い経済の確立」「信頼される制度の構築」「財政健全化」の三つを軸に構造改革の推進を目指す考えが打ち出された。

財政再建に際しては、「はらまき」ではない「賢明な支出 (Wise Spending)」という言葉が使われ、すべての財政出動に対して、①政策目標や効果を明示して事後評価を可能にする、②経済対策の施策を中止・継続するための条件・期間を明確にする、③優先度をつける——を実施の必要条件にするよう提案した。再建化に向けた改革を本格化する期間に関しては、「団塊の世代が年金受給年齢に達する一・二年度までを集中改革期間」としている。

「国のかたち」をマニフェストに盛り込むよう迫った経済同友会側の要求を各党がどの程度、真剣に検討したのかは不明だが、○九年八月九日の二一世紀臨調主催「自民党・民主党『政権公約・政権運営ビジョン』検証大会」において、自民、民主の政権公約に対する参加九団体の総合評価は、自民が六〇・六〇、民主は七〇〇〜三一点となった。経済同友会は両党に五〇点以下の評価を下したが、七月二八日の会見で、桜井代表幹事は民主党のマニフェストについて、「成長戦略や財政再建など、将来の日本の姿が明示されていない」と発言、十分に「国のかたち」が示されていないことに不満を表明した。民主党の目玉政策「子ども手当」にも、「どこから捻出するのかを書いているが、本当にそれだけあるのかは分からない」と疑問を呈している。

ちなみに、これに先立つ八月二日に開かれた、二一世紀臨調主催「自民・公明連立政権『政権実績』検証大会」では、参加の九団体が四年間の自公連立政権の実績評価を発表した。経済同友会は政権運営について、相次

ぐ首相交代を受けて「どの政策が継承され、変更されたのか著しく不明瞭」として三五点を、政策実績に関しては「財政規律維持と財政再建の実績が崩壊した」と五〇点をつけた。

#### 新政権の主要施策に不満

民主党が政権に就いた〇九年八月三一日には、桜井正光代表幹事が意見書『新政権に望む―新しい国づくりに向けた責任ある政権運営を求める』を発表、政権交代自体は「わが国の議会制民主主義にとって歴史的な政権選択選挙だった」と意義を認めたが、二一世紀臨調でも表明した通り、「民主党のマニフェストの内容を検証すると、責任ある政権政党として新しい国づくりを託すには、まだ不十分な点多い」と不満を漏らしている。

民主党が掲げた政策に対しても、次のように疑問を呈している。

▽高速道路の無料化↑民営化会社の機能と役割、旧道路公団の債務返済計画などに対する考え方が不明確

▽郵政事業の抜本的見直し↑経済活性化に結びつけるという民営化本来の目的に対する考え方が不明確

▽二〇年度までに温室効果ガスを二五%削減↑目標達成までの「低炭素社会づくり」の全体像、工程表などが不明確

〇九年九月一五日に発表した『景気定点観測アンケート調査結果』でも、民主党のマニフェストに対する会員の反応を調査しており、田谷禎三経済情勢・政策副委員長が九月幹事会に報告したところでは、約三分の一が「経済成長に向けて期待できる政策がマニフェストに記載されていない」と回答したという。また、民主党政権が経済に好影響を与えるかどうかを聞いたところ、「期待できる」は二四・四%にとどまり、「どちらとも言えな

い」が四九・八%の多数を占める結果になった。

九月幹事会では、桜井代表幹事が、「同友会から人材が新政権に入るのでないかといった記事が出ているが、そうした動きはまったくくない」と否定、新政権との「距離」については、「政権与党だから全面的に支援するということではなく、政策本位だ」と冷静な判断を下している。

経済同友会は、政権に対しては政策ごとに賛否を論じ、注文を出してきたが、時には全面支持に近い姿勢を示すこともあった。この点、少なくとも鳩山由紀夫政権に対しては冷静な対応を見せている。

一月幹事会では桜井代表幹事が、「新政権は、脱官僚、政治主導を懸命に進めている。これは望ましい改革を進めていく上で重要なことで、ある程度サポートする姿勢が必要だ。新政権も一二月末で一〇〇日が経過するが、それまでは見守っていくスタンスでいる」と一定の評価を加えながらも、政治主導については、「官僚を排除するのではなく、いかに官僚を活用していくかが重要だ」と疑問を投げかけている。

〇九年一二月の『景気定観測アンケート調査結果』でも、鳩山内閣の政策に対する評価を聞いており、その結果はまちまちとなった。評価する政策としては「行政刷新会議による事業仕分け」「羽田空港のハブ空港化」などが挙げられ、評価しないものとしては「郵政民営化の見直し・社長人事」「普天間基地移設問題」「中小企業金融円滑化法案」などが挙げられた。「温室効果ガス二五%削減の目標提示」は、賛否の回答が入り乱れる結果になった。

ここでいう「郵政の社長人事」とは、鳩山首相本人が一〇月二六日の臨時国会の所信表明で「脱・官僚依存」を訴えたにもかかわらず、同月二八日付で西川善文氏の後任として斎藤次郎元大蔵事務次官を起用した日本郵



政の社長人事を指している。また、民主・社民・国民新党の連立政権は、九月一六日の連立政権合意時に郵政民営化の見直しを確認しており、日本郵政グループの株式や不動産の売却を凍結する法案などが提出された。

さらに、国民新党の亀井静香代表が「三年間程度、返済猶予するモラトリアムを実施すべく取り組んでいきたい」と発言した中小企業向け金融の問題では、一〇月三〇日、金融機関には返済猶予は強制しないものの、定期に状況を公表、金融庁への報告を義務づけることを盛り込んだ「中小企業金融円滑化法案」が閣議決定され、資金需要が高まる年末を前に一月三〇日に成立した。亀井氏は鳩山政権の金融行政を「コペルニクス的に転換」と評したが、何よりモラルハザードを懸念する経済同友会にとっては不満が残る結果となった。

このうち、郵政民営化に関する経済同友会の対応を詳しく見ていくと、〇九年一〇月六日の会見で桜井代表幹事が「民営化を進めていこうという中で政府が人事に介入するには、相当な説明が必要だ。なぜ辞任を要請しているのか、国民には理解できない」と社長人事を批判し、民営化の見直しを閣議決定したことにも二〇日の会見で「(方向転換の)理屈が理解できず、今のままなら反対。民営化の中でどう対応するのか考えるべきだ」と再考を迫った。

政権は閣議決定した民営化見直しに関する関連法案の策定作業に入り、一〇年一月二〇日までの期限でパブリック・コメントを募集した。経済同友会は構造改革進捗レビュー委員会がこの問題を検討し、梶川融委員長は一月幹事会で『郵政改革に関する意見』案の説明に立ち、郵政の公益性・地域性の必要性については政府と共通認識を持つが、民営化後、国民生活に重大な支障を来す問題が発生しているという認識はなく、民営化時の基本方針の遵守を求める、と主張した。

意見書は一〇年一月一九日に提出され、官から民への資金の還流による国民経済の活性化は郵政改革の根本をなすもので極めて重要、と改革の必要性をあらためて強調した。その上で、①ゆうちょ銀行、かんぽ生命の完全民営化、②郵便事業のユニバーサルサービスを信書に限定、③郵便事業への金融業務からの収益補填は求めず、⑤グループ各社が経営ガバナンスの構築を――などを要求した。

一方、一〇年六月一日に少子化対策検討委員会（森川智委員長）が発表した提言『次世代につなげる実効ある少子化対策の実施を―危機意識を高めて、直ちに取り組むべし』では、民主党の看板施策「子ども手当」について、「財源が確保できず、実施には大きな疑問がある」と反対を表明、幼保一元化や待機児童対策に力を入れるよう要求している。

#### 企業献金に踏み込む

献金に関しての民主党と経済同友会の「距離感」はどうか。政権交代前夜の〇九年七月の夏季セミナーでは当然のように、この問題で議論が活発化し、「政党助成金を導入した時の原点に立ち戻って考えてみる必要がある」「民主党は企業献金がほとんど無い状況でここままでやってきており、政権与党になった途端にカネがかかるというのも理屈の通らない話だ。献金する側が良く考えて、この際献金を止めるというのも一つの選択肢」といった声も聞かれた。

翌一〇年二月一五日には、政治・行政改革委員会（長谷川閑史委員長）が意見書『政党による政策本位の政治』の実現に向けて「マニフェスト政治の確立と政治資金のあり方」をまとめ、企業・団体献金の原則禁止と、

パーティ券購入の禁止を打ち出した。政党から独立した別法人として設立する政党シンクタンクに対してのみ、企業が寄附できる仕組みを構築すべきとしている。各政党が民間シンクタンクに政策評価や政策立案の協力を仰ぐ際には、「政策立案支援機構」が委託研究費などを直接支払う仕組みを設け、この機構に企業などが資金を拠出する案を披露した。

経済同友会が企業献金の原則禁止に踏み込んだのは、民主党政権発足前のマニフェストで企業・団体献金の廃止を明示していることや、経済同友会会員を対象に前年九月に実施した「政治資金に関するアンケート調査」などを踏まえてのことであった。アンケートでは、政治献金やパーティ券購入について、会員の三一・九%が「すべきでない」、二三・六%が「しなくてもよい」と回答した。一〇年一月幹事会で長谷川委員長は、当面は、企業献金は政党の政策研究・立案や人材育成などに限定すること、献金先は政党が一つだけ指定する政治資金団体に限定し、政党支部への献金は禁止することなどを訴えている。

### 次第に広がる「距離」

経済同友会は〇九年の政権樹立時には民主党の「脱官僚」「政治主導」の考えを評価、「望ましい改革を進めて行く上で重要なことであり、改革をサポートする必要がある」（一二月幹事会で桜井代表幹事）と基本的には支持の姿勢を示した。しかし、時を追って、政策運営上の弊害が表面化し、さらに米軍の普天間基地移設問題に絡み、社民党が政権離脱したこともあって、一〇年六月二日に鳩山首相が辞意を表明する段階になると、「民主党が考える政治主導」に対する疑問や批判をあらわにしていく。

六月三日の新聞記事によると、小林喜光雇用・労働市場委員長は、「政治主導で官僚、特に次官級をないがしろにするのは、会社でいえば社長が社員を使わずに秘書課だけで何かをやるようなものだ。政治主導とは最後の責任をとって決断することだ」と批判した。

こうした不満もあって、経済同友会も参加して六月二〇日に行われた二一世紀臨調主催の「政権実績・参院選公約検証大会」では、経済同友会は民主党の政策実績評価を三四点、政権運営実績評価を二五点と厳しい点をつけている。また、目前の参議院選向けの公約評価でも自民党四〇点に対し、民主党は三五点で、民主党の政策には財源・スケジュールに関する記載が乏しいことなどを指摘している。

しかし、「改革をサポート」する姿勢は崩さなかった。六月一五日に前原誠司国土交通相は、高速道路会社五社の社長を民間出身者などに差し替える人事を発表したが、この人事に際しては前原大臣が経済同友会関係者など「独自の人脈を頼りにした」という新聞の観測記事が掲載されている。

鳩山氏の後を継いだ菅直人首相に対しても、桜井代表幹事は六月幹事会で、新首相が、行革をどう実施するかに重点を置き、経済・財政・社会保障制度の一体改革に言及している点などを評価した。さらに、新内閣誕生に早々に経済界トップとの懇談が行われたことにも「非常に意味がある」とした。

菅政権下で行われた一〇年七月一日の参議院選は、民主党が大敗、かつての自民政権以上のねじれ国会になった。これについては、「二院制で政権交代が可能になった時代の象徴」として冷静な姿勢を示している。

一〇年七月一六日に夏季セミナーで採択された軽井沢アピール『この国の将来に明るい展望を拓くべく、今こそ政治家、経営者、国民は責任と自覚ある行動を』でも、「二院制では常に起こり得る状態で、否定的に考える

べきではない。議会制民主主義の成熟に向け克服すべき試練の場と捉え、与野党がともにこの国の再建に向けて責任ある行動をとり、建設的な国会運営のあり方を追求すべきだ」と注文をつけた。

菅氏が九月の民主党代表選で再選されると、桜井代表幹事はあらかじめ菅首相に「安定した政権の確立」を求め、その改造内閣に対しても、「これ以上の政治空白は許されない。実行力を示してもらいたい」と要求している。

しかし、こうした期待も、その後、次第に薄れていく。一〇年一月二日の会見で桜井代表幹事は、民主党が企業・団体献金の受け入れを一部再開したことについて、マニフェストに反するとして「政治にコストはかかるが、やめることを貫くべきだ」と真っ向から批判した。さらには翌一年の東日本大震災をめぐる政権の対応などで、政権との「距離」は一段と広がっていくのだが、それは次章で触れる。

## 八 一〇年後の「国のかたち」

新政権に振り回され気味になりながらも、経済同友会は政権交代前から提唱していた「国づくり」を本格化していく。一〇年三月幹事会では、桜井代表幹事が、「わが国に一番足りないことは、『国のかたち』がないことだ。自民党政権でも提示できなかった。民主党を中心とする政権ではさらに難しい。従って、企業経営者の知見により経済同友会として経営者版『国のかたち』を策定したいと思う」と発言、発表のリミットを年末に切った。

さらに、一〇年度事業計画は「一〇年後の国のかたち」を主要テーマとし、構成要素として、①国家運営の再構築と財政健全化への道筋、②経済の再生と成長基盤の強化、③「新・日本流経営」の実践と推進、④国際社会の安定と繁栄のための日本の役割と責任——の四つの領域を設定した。

このうち、②に当たる経済成長論に関しては、一〇年四月一三日に内需拡大・成長戦略委員会（稲野和利委員長）が提言『豊かな社会に向けた三つの成長戦略―成長の果実を将来世代と分かち合うために』を発表した。

三つの戦略とは、①R&D投資の集中と選択やプレーヤーの新陳代謝を活性化した「イノベーション立国」、②FTA・EPAの締結促進などを通じてアジアの域内需要による自律的成長を実現する「アジア立国」、③社会保障制度・セーフティネットを再構築し、人口減少・環境にも対応した国土利用を行う「長寿立国」——で、それぞれに企業と政府の役割を並列して提示した。

一〇年四月二七日の通常総会時の代表幹事所見『この国のかたち』を描く』では、主要課題について桜井代表幹事が、「第一に若者がやる気と希望を持てる国、第二に国際社会から信頼される国を挙げたい」と発言した。同時に、変革を断行していく考えを表明、政策提言活動の「骨太化」を図り、主要テーマである「この国のかたち」を策定した後は、「政策の立案・決定・展開に大きな影響力を有する政治家、政策担当者、オピニオンリーダーとのタイムリーな意見交換や議論の場を作りたい」と政策実現に強い意欲を示した。

#### 「長期債務負担」と「東京」問題

「一〇年後の国のかたち」を構成する要素の一つとして挙げた、「国家運営の再構築と財政健全化への道筋」で

は、従来、検討を重ねてきた道州制が大きなテーマになった。道州制を採用する際、国の長期債務負担問題と、いわゆる「東京問題」などがネックになっていることはすでに触れたが、民主党政権樹立後の○九年一○月九日に地方行財政改革委員会（池田弘一委員長）が発表した中間報告『地域主権型道州制の導入に向けて』は、この二つの難問の解決案を複数並べている。

「債務負担」では、①現行のまま、国・地方が債務を保有し、それぞれが返済、②税源移譲に応じ、道州へ債務を割り当て、③債務返済を目的にした「債務返済機構」を設立、既存債務をすべて移管——という案を候補に挙げた。③では、資産の売却収入や賃貸料などで返済、不足分は国・道州からの拠出で充当する、としている。

「東京問題」では、①ワシントンDCに類する首都制度を都心四区で創設、道州とは独立した行政組織とする、②関東州・南関東州の一部として扱い、余剰収入などは一定割合を財政調整の原資にする——を挙げた。

○九年九月幹事会では、「道州制は、以前も全国の経済同友会で議論したが、財政調整の仕組みについては、地方が同意するような統一見解の作成は難航した。長期債務負担問題や財政調整では地方の経済同友会と議論し、地方も納得できる仕組みを構築してもらいたい」といった声が上がった。

翌一○年三月一日には、桜井代表幹事らと北陸三県の経済同友会代表幹事らの道州制をめぐる意見交換会が催されたが、道州制に否定的な意見が相次いだ。地方分権に総論賛成でも、道州制には各論反対のムードが強く、三月一八日に行われた南関東ブロックの同様の意見交換会では、「東京と分離する案には否定的で、もう少し道州制に対する国民意識の醸成が必要だ」といった意見表明もあった。

一○年五月一九日に池田委員長が発表した提言『道州制移行における課題——財政面から見た東京問題と長期債

『務負担問題』は、中間報告で提示した候補案から、答えを絞り、方向性を出した内容になっている。

東京については、現二三区で「東京特別州」として特別区を設け、特別州の歳入の一部を道州間の水平調整財源にする。長期債務負担に関しては、債務返済機構を設け、長期債務を六〇年で処理する。地方には特別会計で予算化されている部門の相当部分を資産・債務・職員のセツトで移管する、という内容で、特に東京問題について「一極集中を是正しようとするあまり、東京の持つ高い国際競争力を抑制し、かえって日本経済全体の成長を阻害するものであってはならない」と、東京の活性化を損なわない形を選んだことを強調している。

地方分権は民主党政権が「内閣の一丁目一番地の政策」と宣言していた課題で、菅内閣は一〇年六月二二日に「地域主権戦略大綱」を閣議決定した。条例制定権の拡大、基礎自治体への権限移譲、国の出先機関の廃止、ひも付き補助金の一括交付金化などが柱になっている。

これまで、経済同友会は民主党が地域主権国家への転換を表明しながら、その詳細が不明確だと批判してきた。こうした中、大綱発表前の一〇年六月一日に、全国経済同友会地方行政改革推進会議が意見書『地域主権戦略大綱の策定に向けて―地域主権国家の全体像の提示を求める』を発表した。

大綱は、従来、経済同友会が提唱してきた基礎自治体を軸とした再生など多様な施策を盛り込んだ内容になったが、民主党政権の推進力の低下もあり、予算化の段階になると、「ひも付き補助金」の「ひも」が完全にはなくならないなど、成果に欠ける内容になった。

新政権も痛み分かち合いを



国家財政そのものに対する検討も加速した。○九年一月五日に財政・税制改革委員会（小枝至委員長）が発した意見書『財政健全化に一歩を踏み出し、持続的な成長につなげよ―歳出・歳入一体改革の早期断行を求めよ』は、歳出・歳入一体改革と成長戦略の策定を実施することで、国民負担率を将来にわたって、この時点と同レベルのGDP比三〇%台前半にとどめていくことを目標に据えた。

歳出では、①公的固定資本形成を年率四%のペースで削減、先進諸国と同レベルのGDP比約三%まで下げる、②そのほかの裁量的経費も年率二%削減し、〇七年度比で約八割にまで圧縮する、③社会保障制度は一三年度から抜本改革し、新基礎年金制度や七五歳以上を対象とする独立した医療制度を創設する―などを提案した。

歳入では、①基礎年金の全額公費負担の実現に消費税率を最終的に一七%まで引き上げる、②法人事業税の廃止等によって少なくとも法人実効税率を三五%に引き下げる―などを求めている。

こうした改革を実行することで、一〇年代前半にはプライマリー・バランスが黒字化し、二〇年代末には対GDP比の長期債務残高も先進諸国並みになる、としている。

一〇月幹事会で意見書案を審議した際には、幹事の中から、「政権交代した」このタイミングで意見書を公表すべきだ。政治は消費税に対して非常にナイーブで、ここで一七%を示すのは刺激的でよい。この意見書は痛みを分かち合うことが前提になっている。政治家も痛みを分かち合おうというメッセージを込めたらどうか」など、委員会を激励する声が続いだ。

社会保障関係の提言も相次ぎ、一〇年四月二二日には医療制度改革委員会（高須武男委員長）の『抜本的な医療制度改革への提言―持続可能な制度への再構築と産業としての医療の発展を目指す』が、同年六月一日には少

子化対策検討委員会（森川智委員長）の『次世代につなげる実効ある少子化対策の実施を―危機意識を高めて、直ちに取り組むべし』が、六月二八日には社会保障改革委員会（清田瞭委員長）の『持続可能な介護保険制度に向けた抜本的改革を―公的介護保障の見直しと介護を自立した産業にするための環境整備』が、それぞれ発表された。

このうち、『抜本的な医療制度改革への提言』では、先に紹介した、七五歳以上の独立した高齢者医療制度について、医療費の財源を税七割、自己負担三割にすること（七四歳以下は保険料七割、自己負担三割）、最終的には国民健康保険と組合健保を統合することなどを具体的に提案した。

『持続可能な介護保険制度に向けた抜本的改革』では、①「要支援1・2」「要介護1」を保険対象外にする、②自己負担を介護サービス費用の一割から二割に引き上げる、③介護保険制度の運営主体を道州制の下、現在の市町村より広域化した基礎自治体を行う―などを求めた。

この提言案を審議した五月幹事会では、「若年層」と「介護制度」に関する議論で、桜井代表幹事から、「制度では四〇歳以上を被保険者としているが、これを若年世代に拡大するという議論があり、本会はこれに反対している。若者が介護を受けることはほとんどないことから、介護が必要となる年齢層を被保険者とするのが適切だ。被保険者の拡大は賦課方式の強化になる」と発言している。

興味深いのは、四月幹事会で行われた提言案『次世代につなげる実効ある少子化対策の実施を』をめぐる議論で、「経営者が、少子化の原因になっている点を直視すべきだ。正社員の働き方に問題があるため、職場外で男女が出会う機会が少ない。仕事と子育ての両立が難しいので、結婚したがらない。一人産んでも二人目に進

めない。このような少子化の要因を取り除くのは経営者だ」といった発言があり、桜井代表幹事も同調している。さらに、一〇年七月一六日に夏季セミナーで採択した『軽井沢アピール』では、国会議員が超党派で社会保障制度改革を議論するよう呼びかけ、民間人も加えた「社会保障制度臨調（仮称）」の設置も提案した。

#### 公益社団法人に移行

桜井代表幹事が一〇年四月二七日に所見『この国のかたち』を発表した際、国の変革と同時に経済同友会の変革も断行していく考えを表明した。政策提言活動の「骨太化」を図ることなどとともに、組織の活性化に向けて、経済同友会が四月一日から「公益社団法人」に移行したことを発表した。

この新法人制度は、政府の公益法人制度改革の一環として設けられた。従来の公益法人制度は法人を管轄する主務官庁の裁量に委ねられてきたため、公益性にバラツキがあり、法人運営にも法律上の詳細な規定がなかった。こうした点などを改め、内閣府の公益認定等委員会が新法律、政令、ガイドラインで公益性を判断、監督する仕組みに変えた。そこで、従来の公益法人は、「一般法人」か「公益法人」のどちらかを選択するか、解散するか、の必要に迫られた。

経済同友会では〇八年度に公益社団移行委員会（小島邦夫委員長）を新設し、検討を重ねた。〇九年三月の臨時幹事会で小島委員長は、

▽経済同友会は公益性の高い事業を展開してきたため「公益」を選択すべき

▽「公益」には寄附税制で優遇がある

▽「公益」に認定されるには公益目的支出が決算ベースで五〇%以上であることが求められ、役員報酬が高額にならないよう抑える必要があるほか、行政庁からの監督も行われる

▽事業内容を「公益目的」「共益目的」「法人管理」事業に区分して経理する必要があるが、政策委員会で提言や報告書等の発表がなかった場合、国際事業でミッション派遣や報告書等の対外発信がなかった場合は「共益目的」事業になる

——などを説明した。

また、新法では委任状による理事会出席は認められず、過半数の「実出席」が必要要件になると説明し、現在の幹事会を新法の理事会に移行した場合、一四四名以上の出席が必要だが、〇七年四月から〇九年三月の実出席平均数は九三名で、これを満たすことは困難であることも指摘した。そこで、予算・決算など新法が理事会決議事項の対象にしている議事だけを決議する役割を担う理事会を新設することを提案した。

〇九年一月には公益社団法人移行に向けた臨時幹事会も開かれ、正副代表幹事・専務理事・常務理事で構成される「新たな理事会」を設置する一方で、幹事会の役割を「日常会務の決議機関」から「審議機関」に定款上変更する案が報告された。

この結果、幹事会は決議機関でなくなるため委任状は不要になるが、桜井代表幹事は、「これに代わり、幹事会を欠席する幹事からは事前に意見を頂くようにする」「幹事のモラルアップという意味で、役員等選任規程でも『幹事会及び諸会合への出席回数が少ない者は原則として推薦しない』とした。数値目標は出席率三〇%以上とし、これを幹事の選任資格とする」と発言している。

これらの案が了承され、一月二四日の臨時総会で、公益社団法人への移行が決議された。一二月には公益認定等委員会に申請、翌一〇年三月一九日に認可、四月一日に登記、という運びになった。

### 組織活性化に向けた試み

この時代においても、経済同友会活動の活性化に向けた改革を進めようとする姿がうかがえる。〇八年一月幹事会では、会員委員会の有富慶二委員長が、経済同友会入会の事前審査で、企業業績が赤字だった場合などは入会が見送られるケースもあったことに触れた。会員がかかわる不祥事なども見受けられたことから、茂木友三郎前委員長時代から、より慎重な手続きに移行したという。

〇九年二月幹事会では、〇八年度の会員アンケート調査の結果が報告され、経済同友会への満足度は、「満足している」「どちらかといえば満足している」が計九五%にのぼり、八六%が他の人に「入会を勧めたい」と回答していることが分かった。

さらに、三月幹事会で有富委員長が、「社業多忙」を理由に退会する会員に対して、あらためて本音を聞くためのヒアリングを実施したいと説明した。また、新入会員が早く活動に参加できるように、紹介者や推薦者に対して、率先して活動に誘ってもらおうよう協力を求めた。

この時期のトピックとしては、一〇年四月一五日の全国経済同友会セミナーで、ブータンのジグミ・ティンレイ首相が『地球規模での幸福な経済成長の実現』というテーマで基調講演をした。ブータンが提唱している「国民総幸福」という理念に経済同友会が関心を寄せていることから実現したものだ。

また、対外活動において、〇八年九月幹事会で了承されたのが、W E Fとの「新パートナーシップ」の覚書の更新である。先に紹介した通り、〇四年九月から、経済同友会はW E Fと新たなパートナーシップ関係にある。

小島専務理事の報告によると、二年ごとに覚書を交わしているという。幹事からは、「ダボス会議における日本の発信の機会を増やすとともに、討議事項の設定にもかかわることを期待したい」との意見が開陳された。

なお、この「パートナーシップ」は、一二年まで更新し、その後も、クラウド・シユワブ会長などW E F幹部が来日した際の経済同友会幹部との交流や、W E Fの年次・地域会議における協力、W E F「世界競争力調査」作成のための経済同友会会員のアンケート調査などを行い、協力関係を続けている。

#### サービス産業と中小企業の活性化を

経済同友会は、経済活性化と成長基盤の強化に向けて、サービス産業の生産性向上に踏み込んだ。

〇八年五月一三日にサービス産業の生産性向上委員会が発表した提言『サービス産業がリードする豊かな経済社会―市場機能の貫徹と生産性の向上』は、日本の労働生産性は米国の七割にとどまるとされているが、総じて中小・零細企業や都市部以外の生産性が低く、これがマクロの生産性を押し下げている、と指摘した。

サービス産業の生産性が低い原因には、人手に頼る部分が多い点などがあり、企業側が非正規雇用者の教育に取り組み、給与・契約の見直しなどで従業員のモチベーションや労働力を向上させることを提案した。さらには企業が「市場からの退出・再編」をスムーズに行える仕組みを整え、新陳代謝が図れる制度設計を示した。

北山禎介委員長は〇九年四月九日にも提言『サービス産業の生産性を高める三つの改革』をまとめ、①規制を、

経済が本来持っている活力を引き出すような制度設計「スマート・レギュレーション」に変える、②男女の賃金格差の是正などで働き方を変える、③対内直接投資の増加や留学生受け入れ拡大などで「真の開国」をする——ことで生産性の向上を求めた。

提言案を審議した三月幹事会では、サービス産業での女性従業員の扱いをめぐる議論が行われた。

「非正規雇用者の六五%以上が女性で、その大部分が年収を（配偶者控除との関係で）一〇三万円以内に抑えようとしている。これと生産性の低さは表裏一体ではないのか」といった指摘が幹事から出たのに対し、北山委員長は、提言でも厚生年金の第三号被保険者制度や所得税の配偶者控除の見直し問題に言及していることを指摘した上で、「女性の就労意欲やフルタイムに近い働き方の選択が阻害されることについては問題意識を持っている」と発言した。

一方で、新時代のものづくり基盤委員会（野間口有委員長）が〇九年三月三〇日に発表した提言『世界に貢献するものづくりを目指して―「クオリティチェーン」でつながる新時代のものづくり』は、リユースやリサイクルも含めて、ものづくりのすべてのプロセスを通じて品質を連鎖的に確保していく「クオリティチェーン」の確立を訴えた。この連鎖を企業・消費者・アカデミア・行政が一体で推し進めることで世界に貢献するような、新時代のものづくりが可能になるとしている。

ちなみに、「真に確保すべき品質」についても、狭義の「製品品質」だけでなく、機能・性能、コスト、時間的要素、遵法・倫理性、省資源・地球環境保全への配慮の集合として、広義に捉えるよう提唱している。

さらに、中小企業活性化委員会（鈴木登夫委員長）が〇九年六月二九日、『がんばる中小企業を応援するため

に「活性化に向けた課題」を発表している。前年のリーマン・ショックの影響が広がる中、まず「緊急提言」として、中小企業に限定された融資等公的支援などの施策を、「中堅」企業にまで拡大するよう求めるとともに、金融検査マニュアルの運用弾力化などで中小・中堅企業への貸出条件の緩和策を進めることを提案している。

その半面、約七割の企業が赤字で、「利益を出さず、企業規模が小さい方が、お得な場合もある。現行の法制度や税制において、中小企業の要件を満たす限りは、各種支援策や優遇を受けることが可能だ」とし、これが「経済全体では『合成の誤謬』が生じる危険性にもつながる」と指摘している。

「がんばる中小企業」を応援するために各種制度の費用対効果、インセンティブ面から制度設計をチェックし、中小企業にも社会的責任（CSR）経営を求めるなど、中小企業経営者に経営の抜本的な見直しを提案しているのが特徴である。

この委員会は、次年度に中堅・中小企業活性化委員会（岩田彰一郎委員長）と名前を変えて、一〇年五月二四日に提言『二一世紀 中小企業ニューデール政策―幸せで豊かで活力ある「中小輝業」へのフロンティア』を発表した。

戦後六〇年を経過して、中小企業は三代目の経営に入り、旧来型の下請け構造が通用しなくなつて、一代目、二代目の経営手法が限界に来ていることを指摘した。そこで、先端的科学技術がもたらす財・サービスを手がける「文明型」企業には、積極的な海外展開や大企業との「技術パートナー化」の促進を、生活必需品、趣味など多様な生活・心の豊かさをもたらしてくれる財・サービスを手がける「文化型」企業には、「ホンモノづくり」の推奨や中小企業経営者が学校に出向いて「人づくり」に励む「逆デュアルシステム」などを提案した。



## 進化を続けるCSR

桜井代表幹事が就任当時に標榜した「新・日本流経営」は、「国のかたち」を構成する要素の一つの柱という位置づけになったが、この間にも「新・日本流」に沿う形で企業経営の革新を目指す検討には、さらに磨きがかかっていった。

○九年四月二三日に社会的責任経営委員会（岩田彰一郎委員長）が発表した提言『今こそ企業家精神あふれる経営の実践を―「三面鏡経営」と「五つのジャパン・ニューデール」の推進による「未来価値創造型CSR」の展開』は、二つのテーマを掲げている。

まず、「三面鏡経営」では、資本市場（株主）、従業員（雇用）、社会という三つの価値を重視した経営のバランスを求めている。具体的な施策として、雇用安定、業績向上を従業員への配分に反映、貧困・途上国支援による社会貢献、などを挙げている。

もう一つは、社会の課題に積極的に応えていく形で商品開発などを進める「価値創造型CSR」に、未来志向を組み入れた「未来価値創造型CSR」を提案している。方向性として、①高福祉社会、②環境、③水資源、④第一次産業の生産性向上、⑤ICT社会の構築――の五つを提示した。

その上で、「三面鏡経営」を土台に「未来価値創造型CSR」を実践することが「新・日本流経営」に結びつく、としている。

四月幹事会でこの提言案を審議した際に、桜井代表幹事は、「企業の創業精神を見ると、『社会にいかにお役立

ちするか』という精神の下に日本の戦後は始まった。日本企業はその精神を原点に置いており、いかなる環境でも、そうした経営を強化していく必要がある。株主価値のみならず、社員価値、お客様価値などを再確認するべきだ」と発言している。

「価値創造型」の上に「未来」という文字を冠にして、いろいろと進化してきたCSRだが、一〇年六月幹事会で、濱口敏行NPO・社会起業推進委員長は、「世界的に『グローバル競争に勝つ』ということと『CSR』とが競合せず、別々に進んでいる。融合させるために多くの人が努力しているが、なかなか進んでいない」と、理念的には進歩してきても、現実の経営としては大本で停滞している姿を指摘している。

こうした企業のジレンマを打開するには、CSRだけでなく、新たな切り口も検討され始めた。濱口委員長が一〇年七月一三日に発表した『市場を活用するソーシャルビジネス（社会性、事業性、革新性）の育成―日本の市民社会の構築に向けて』は、社会的課題を解決するためにビジネス手法を用いて取り組む「ソーシャルビジネス」に注目し、経済同友会自身が支援すべきだと表明した。

ソーシャルビジネスは、濱口委員長が『経済同友』一〇年八月号で紹介している。例えば、米国では「ティーチ・フォー・アメリカ」というNPOが、一流大の卒業生を低所得地域で教員として二年働かせる活動を実践しており、この教員たちは二年後には一流企業から引く手あまたになっているという。

また、三月七―一三日に行われた欧州ミッションでは、濱口委員長とメンバーが、ソーシャルビジネスが盛んな英国で、路上生活者の生活改善に取り組む「ビッグ・イシュー」や、第三セクターへの支援状況などを監視する「内閣府サード・セクター局」などの視察も行っている。

こうしたソーシャルビジネスの経営者は、強い気概と独立心を持って、社会的課題の解決と事業の継続性を図らなければならない。社会から信頼されるために自らガバナンスを構築し、第三者評価に耐え得るものにならなければならないなど、厳しい条件が求められる。現実には財源不足の団体も多く、資金を供給するためのソーシャルファンドの育成も必要になるため、企業のCSR活動として、こうした支援に踏み切るべきと提言で主張した。

一〇年四月一三日に発表された社会的責任経営委員会（水越さくえ委員長）のCSR調査をまとめた報告書『日本企業のCSR―進化の軌跡「自己」評価レポート二〇一〇』で、世界的な経済危機が及ぼすCSRの取り組みへの影響を四四五社の企業に聞いたところ、組織面、予算面、プロジェクト数で、すべて「変化なし」という回答が七割を超え、日本企業の取り組みが継続的に行われていることが分かった。

ただ、「価値創造型」にも謳われた、社会的課題の解決に向けての取り組みに関しては、四二%が「取り組んでいない」とし、「人権・労働に関する国際規範を尊重・遵守しているか」についても、「遵守も十分」という回答は四四%に過ぎなかった。

市場を中心とする経済社会のあり方検討委員会（秦喜秋委員長）が一〇年四月二二日に発表した提言『市場を中心とする健全な経済社会への道―健全な市場の構築、社会の耐震化、市場の積極的活動に向けた七原則』は、経済同友会がCSRを検討する契機になった「市場主義」との「向き合い方」を説明している。

「同友会が提唱してきた『市場主義』『市場の進化』は、過度な短期的利益の追求や極端な経済格差を許容するものではない」と明確に「宣言」し、「市場は放置すればその欠陥をあらわにする。『強欲さと無責任さ』を持った市場参加者に乱用されやすい」と、世界的な金融危機や、ライブドア事件などを通じて露呈した弱点も指摘し

た。

その上で、市場を中心に健全な経済社会を築くために、①トップは企業倫理の実践者として行動する、②政府は市場を機能させる観点から規制環境を再設計する、③リスク・危機管理体制の不断の強化などで「社会の耐震化」を進める――などを掲げた。

一二年四月四日に社会的責任経営委員会（水越さくえ委員長）が発表した提言『グローバル時代のCSR―変化する社会の期待に応え、競争力を高める』は、経営者に次の三つの宣言を行うよう求めた。①社会のニーズを取り込み、新ビジネスモデルを創出するなどのCSRを中核とした高付加価値・高効率経営、人材育成の推進、②自社の経営資源や強みが生かせる社会的課題を特定して、本業を通じたCSRを实践、③社員の市民社会への参加を促し、社会との連携でCSR活動を推進――などの内容で、各企業が創意工夫しながら、こうした課題に取り組むことが日本企業のCSRをより高次元に進化させる、と結論づけている。

## 二〇二〇年の日本創生

このように国家財政から企業経営まで、各分野の各論を積み上げていく中、桜井代表幹事が「この国のかたち」を策定する期限とした一〇年末が迫ってきた。議論は最終段階に入り、一二月幹事会でポイントになったのは、財政健全化目標だった。〇九年一二月の提言などでは、「一〇年代前半にプライマリー・バランスを黒字化」「二〇年代末には対GDP比の長期債務残高も先進諸国並みに圧縮できる」としてきたが、財政の悪化などを踏まえ、『この国のかたち』の成案では、「一〇年代後半にプライマリー・バランス黒字化」に、長

期債務も「二〇年代末には圧縮する道筋が見えつつある」に変更する方針が表明された。

一二年の年頭見解『決断の年』も、「国のかたち」を意識した内容で、日本の人口は約五〇年で三八〇〇万人増え、再び五〇年をかけて三八〇〇万人減少する急激な人口減少社会を迎えると指摘。現役世代だけに重い負担を課すのでなく、世代を超え広く多くの国民で社会を支えることを提案した。その上で、「税制抜本改革と財政再建」「社会保障制度改革」「経済連携協定戦略」の三分野で超党派議員と民間人による検討会の発足をあらためて呼びかけた。

こうして一一年一月一日に、『二〇二〇年の日本創生―若者が輝き、世界が期待する国へ』が発表された。

これは、「若者がやる気と希望を持てる国」「国際社会に貢献し、信頼される国」を基本理念とし、地域主権型道州制と持続可能な財政を横軸に、「国家運営の再構築」「財政健全化と社会保障の再構築」「経済再生と成長の基盤強化」「国際社会の平和と安定への貢献」「国のかたち」実現に向けた企業の変革」を柱としたビジョンであった。財政健全化目標については、前年一二月幹事会で提示された修正案を採用した上で、ポイントを三つに絞った。

一、「税制、社会保障の抜本改革」では、消費税率を一三年一〇%、一五年一五%、一七年一七%に引き上げる一方、基礎年金分保険料を廃止して国民負担を国民所得比四〇%台前半にとどめることを主張。消費税一七%のうち、一〇%は年金財源、五%は地方自治体、二%は国の財源に充てるとした。政府に一一年度中に抜本改革をまとめるよう要求。

一、「廃県置州―地域主権型道州制の導入」では、一八年度までに一一―一二州＋東京特別州の道州制を導入

すること、参議院を道州単位の大選挙区に変え、良識の府にすることを求める。

一、「経済成長戦略の迅速な実行」では、四つの戦略的成長分野と五つの成長ソフトウェア改革を挙げ、この中のグローバル化では、日・EUのEPA早期締結、二〇年のアジア太平洋自由貿易圏実現などを提案。

提言発表後の一月二日に開かれた新年会員懇談会で、桜井代表幹事は、「〇七年七月の参議院選で生じた、ねじれ国会以降、政治が混乱し、国民も内向き志向、短期志向に陥っている。問題の先送りは、日本病ともいえる。経営者は常に五年先を読んでコア事業の検証、新規事業の検討、人材育成をする。国のあり方も長期的視点でプランを作り、それを実現するための政策に落とし込もうと考えた」と、提言の狙いを説明している。

## 九 世の中の要請に応える

民主党政権の誕生は、経済同友会をはじめとする経済界に「期待と懸念」を抱かせた。この時代は政局だけでなく、国内外の環境も目まぐるしく変化を繰り返し、経済同友会も、こうした新時代に即した対応を迫られた。

一〇年二月一二日に経済同友会は、金融庁の「企業内容等の開示に関する内閣府令案公表」に対してパブリック・コメントを発表した。内閣府令案は一億円以上の役員報酬について個別開示することを提案していたが、「義務づけの必要はなく、各企業の判断に任せるのが妥当」（一〇年三月幹事会で勝俣宣夫企業経営委員長報告）と回答した。さらに、純投資目的以外の目的で保有する株式の上位三〇銘柄の開示も提案されたが、これも

「『純投資目的以外の目的』の定義が明確でない」(同)と、反対を表明している。

一方で、見直しの動きが現実化した会社法をめぐるとの対応も迫られた。○六年に施行された会社法は、多くの規制緩和措置が盛り込まれ、経済界などは概ね評価してきたが、学会などからは「規制緩和が行き過ぎて不祥事が頻発している」といった批判も上がっていた。民主党政権になって、企業活動に規制をかけようとする動きも見受けられ、一〇年二月、国の法制審議会に対して会社法見直しの諮問が行われたのだった。

ポイントの一つが社外取締役の義務化と適格要件の強化で、一二年二月幹事会で中村公一企業・経済法制委員長が説明したところによると、法制審議会「会社法制部会」では、変更点として、「親会社やメインバンクの出身者は排除する」、従業員選任監査役では「総会にかける監査役候補の一名は従業員が決定できる」などの提案が行われている、という。さらに、第三者割当増資についても、「一定割合以上の株式発行が行われる割り当ては株主総会の決議を課す」べき、という主張もあるという。

経済同友会は、これに対して、なるべく規制を避けようと、一二年二月二八日に『法制審議会「会社法制部会」への意見』を発表、社外取締役の選任を「義務づけるのであれば、上場規則で検討するのが妥当」としている。さらに、選任要件の厳格化や従業員選任監査役についても反対した。

経済同友会は社外取締役の導入には積極的で、一〇年三月二四日に企業経営委員会(勝俣宣夫委員長)が発表した提言『日本のコーポレート・ガバナンスのさらなる深化』は、社外取締役を最低一人導入することを掲げ、さらに、①経営者には倫理観と、企業価値の向上・企業の永続に向けた高い志が必要、②社外取締役・社外監査役に対する独立要件の追加を、③監査役と社外取締役は連携を強化、代表取締役と定期面談も、④社外役員を含ま

めた役員候補指名委員会・報酬委員会の設置を、⑤監督と執行の分離を目的にした執行役員制度を支持——といった、先鋭的な経営改革論を提案している。

それだけに、先の意見書案を審議した二月幹事会で、「同友会はこれまで独立社外取締役が重要だと言ってきたはずだ」との声も上がった。だが、その上で、法で規制されて制度を導入するか、市場や自主規制に委ねて制度を浸透させるかは、大違いの選択で、経済同友会は常に後者を主張してきた。今回も、その大原則は守った形になった。

今回の会社法改正に関しては、「この一〇年に金融商品取引法、貸金業法、建築基準法などの規制が強化され、多くの上場企業が倒産に追い込まれた。今回の会社法改正は、やっと残った企業さえ倒産させようとしている」といった感想を漏らす幹事もいた。桜井代表幹事も、「社外取締役人材のマーケットがなく、実現性がない状況で、規則やルールで強制するのは問題だ」との結論を下した。

#### 日雇派遣禁止で激論

自民党政権時代の話になるが、〇八年九月三日に企業・経済法制委員会が『日雇派遣』の原則禁止案に対する意見』を提出し、この時代、社会問題になっていた日雇派遣の扱いについて「単純に禁止することで問題が根本的に解決するかは疑問」として、派遣労働者に支払う職種別賃金の開示を義務づけることなどで環境の改善を図るべき、と主張した。

当時は、派遣会社による二重派遣などの法令違反のほか、派遣労働者の劣悪な労働環境や過度な搾取が問題化



し、厚生労働省などが日雇派遣を原則禁止する方向で検討を進めていた。

○八年九月幹事会で説明にあたった稲野和利委員長は、原則禁止すれば「雇用機会の喪失、失業の増大になる可能性が高い」と指摘した。幹事からも、「中小企業には日雇派遣制度を前提に成り立っているところがある。禁止して、これらの企業が廃業することで、かえって雇用を阻害する可能性がある」などの主張が述べられた。

さらに、一〇〇年に一度といわれる世界的な金融・経済危機の影響が雇用問題にも大きく影を落とし、企業による「派遣切り」がクローズアップされ、○八年の年末には、東京・日比谷公園に「年越し派遣村」ができた。設置期間五日の登録者は五〇五人に達したという。○八年一〇月から一〇年三月までの非正規雇用労働者の失業者は二五万二九一人に上り、うち約六割を派遣労働者が占めた。

○八年一二月幹事会で桜井代表幹事は、「ここに来て世界の市場が減退し、急速な雇用の削減が起こっている。この変化に社会が追いついていない。突然、住居がなくなる、生計が成り立たない状況に追い込まれるという社会の問題が起きている」と分析、経営者に対して、「企業は、雇用調整に当たって社会的な状況も勘案して慎重な姿勢で臨むべきである」と発言している。この幹事会で発表された『景気定点観測アンケート調査結果』でも、約九割が「景気後退」を指摘、製造業を中心に雇用過剰感が高まっており、特に「一般社員、工具」「アシスタント（派遣、パート、アルバイトなど）」が目立つとしている。

○九年一月六日の経済三団体共同会見でも桜井代表幹事は、「誤解を覚悟で三者の役割を言えば、政府は『セーフティネットの充実』、企業は『雇用調整は経営改革・革新の手段の一つという位置づけでの展開』、働く側はいろいろな意味を込めて『我慢』だと思う」と述べている。

急変する雇用問題を検討するために新年度を待たずに発足した雇用問題検討委員会（佐藤龍雄委員長）は、先に触れた通り、○九年四月二一日に、職業訓練期間中の生活支援として一人一〇万〜一二万円を支給するなどを提案した第一次意見書を発表し、翌一〇年六月二二日には、第二次意見書『働く意欲に応える社会の構築―労働市場の構造改革によつて将来の雇用不安の解消を』を発表した。

第二次では、雇用不安解消策として、企業に対しては、①学生向けインターンシップの拡充、②副業の容認、③既卒者にも公平な応募機会提供、④派遣から正規労働者採用への要件整備——などを、政府には、「整理解雇法理」で判例によつて確立された四点中、「整理の必要性」と「解雇回避努力義務の履行」の見直しを提案し、「再就職支援金」の支払いを課すなどの金銭支援を伴う解雇要件の見直しも求めている。

#### 水河期の採用制度改革

雇用不安は、当然ながら教育問題にも影響を与えた。一〇年三月二六日に教育問題委員会が発表した提言『経済格差を教育格差に繋げないために―高等教育の機会均等に向けて』は、奨学金制度を改革して、親の年収・成績条件を満たした生徒には希望者全員に、無利子、有利子奨学金を支給し、学校割当制を廃止すること、卒業時の成績優秀者には返済の減免制度を設けることなどを提案した。さらに、国立大の入学金を廃止して、初期費用を下げる案も紹介している。

当時の状況について、二月幹事会で北山禎介委員長は、「大学教育にかかるコストは年々増加し、これまでは家計は相当無理をしてきたが、昨今の経済情勢によりその負担は限界に達しつつある」と報告している。

学生の採用戦線にも経済危機は影響した。一〇年春の大卒就職内定率は九一・八%と過去二番目の低さで、一〇年一〇月一日時点の内定率は過去最悪の五七・六%に落ち込んだ。これに対して、政府は八月、卒業後三年以内の既卒者を新卒枠で採用した企業に奨励金を支給する制度を打ち出した。一月一五日には経済同友会などに対して、細川律夫厚生労働相が「青少年の雇用機会の確保等に関する要請書」を渡し、採用側の努力を要請した。

一〇年一二月二二日には、学校と経営者の交流活動推進委員会（杉江和男委員長）が『企業の採用と教育に関するアンケート調査』結果（二〇一〇年調査）を発表した。大学既卒で未就労者の採用については、五五・七%が「選考の際の評価に影響する」と回答、そのうち「採用しない」とする回答が五割に達し、既卒者採用で企業側の意識改革がなかなか進んでいないことも判明した。

一一年一月二二日には、教育問題委員会（北山禎介委員長）、雇用・労働市場委員会（小林喜光委員長）、企業経営委員会（數土文夫委員長）が共同でまとめた意見書『新卒就職採用活動の適正化に関する意見』が発表された。一四年三月の卒業予定者を対象に、広報の開始は三年生の三月以降、選考開始は四年生の八月以降と、活動を全体的に後ろ倒しして、早期化で生まれた弊害を是正することを提案した。

既卒者の対応については「新卒者と同様の扱いをすべき」として、卒業後の経過年数に関しては各社の判断で弾力的に設定することが妥当、と指摘した。その理由を、「採用活動は景気の変動に大きく左右されるため、学生にとって必ずしも均等とはいえない。景気低迷期に就職活動に参加する学生は就職が難しく、その後の人生に大きく影響を与える場合も少なくない。新卒見込みとして一度しか挑戦できないシステムは、あまりにも硬直的

であり、短期留学、ボランティア活動への参加などの有意義な機会が制限されてしまう」と説明している。

また、中堅・中小企業では依然、新卒者で求人超過状態が続いており、このミスマッチを解消すれば、雇用が拡大する余地があることなどにも触れている。

北山委員長は、意見書案で通年採用への移行を盛り込んだことに関連して、「大学三年までの成績で選考しており、ややいびつなシステムだ」と現行制度に疑問を呈した上で、「これは大学教育の成果があまり重要視されていないためであり、大学側も卒業を厳しくするなど大学教育の質向上の努力を行うべきだ」と、大学教育の見直しにも言及している。

経済同友会は、トップ・アスリートの就職支援も実践した。きっかけは、経済同友会の岡野貞彦執行役が〇七年に日本オリンピック委員会（JOC）のゴールドプラン専門委員会「国際競技力向上のための諸問題検討プロジェクト」のメンバーに就任したことにある。五輪選手であっても雇用環境が非常に厳しく、競技を継続できないような現状を知ったことで、「議論するだけでなく、行動を」（岡野執行役）とJOCに働きかけ、一〇年一月一四日に経済同友会の会員所属企業に対し、アスリートを積極雇用するよう説明会を行った。

四三社が参加、金メダリストの柔道・谷本歩実選手らが、「就職したことより強い気持ちで戦えた」という自身の経験などを披露した。当日出席した水泳の古賀淳也選手が、第一三共に就職が内定し、第一号となった。

なお、「アスナビ（アスリートの就職支援ナビゲーション）」と名付けられたこの活動は、一三年九月に二〇二〇年オリンピック・パラリンピックの開催地が東京に決まったことで、盛り上がりを見せる。商工会議所、各地経済同友会、経団連などでも説明会が開催されるようになり、一六年三月には、一〇〇人を超えるアスリー

トの就職が決まった。

採用した企業は、「社内の一体感醸成などで大きな効果があった。引退後も戦力になっている」（キッコーマン）、「新たにバラリンピアンも採用したが、礼儀正しき、まじめな姿勢、頑張る姿などが職場に好影響を与えている」（全日本空輸）など、アスリートの雇用が高く評価されている。

#### 出張授業一〇年の成果

一方で、教育関係では、九九年に北城恪太郎教育委員長が始めた「経営者による出張授業」が、〇三年度に「学校と企業・経営者の交流活動推進委員会」として、組織化され、さらに活発化した。〇七年一〇月一〇日には東京都足立区立千寿青葉中学校で北城前代表幹事が講演、「中学生、学校現場に最も伝えたいこと」として、「『どの学校へ行くか』に対する関心が高いようだが、本当に大事なのは『学校を出た後に何をするか』だ」「今の経済界が求めている人材像とは、自ら課題を見つけて解決するとか、難しい問題に挑み続ける情熱があるといった人材だ」「出張授業を始めて九年目になるが、まだまだ偏差値重視の考え方が変わっていないという印象だ」などと生徒や保護者に語りかけた。

〇八年一月一〇日には埼玉県立草加南高校で出張授業が行われ、経営者一二名が各クラスに分かれ、一年生二三七人に授業を行った。講師の一人、協和発酵キリンの平田正名誉相談役は「バイオ開発は失敗の連続。大きな夢があれば挫折も克服できる」などと生徒を励ました。

『経済同友』〇八年一月号では「学校と企業・経営者の交流活動二〇〇八レポート」特集を組んでおり、出

張授業が年々多様になっている例として、▽人気がある少人数制授業、▽生徒に事前レポートも提出してもらう双方向性授業、▽同じ生徒に同じ講師が当たる継続性授業——なども実施していることを紹介、さらに生徒が職場にも出向く体験型出張授業や修学旅行で上京した宿舍で行う授業などを計画していることも紹介した。

一〇年一月一三日に新聞掲載された前原金一専務理事の寄稿文によると、一〇年間で講師派遣数は一〇七一件、講師延べ人数は二〇二七人に達したという。一〇年六月二二日に学校と企業・経営者の交流活動推進委員会（山中信義委員長）が、一〇年間の活動で得られた経営者の感想をまとめた報告書『より良き教育現場の実現に向けて——交流活動実践一〇年の思い』を発表した。

前原専務理事は「活動を通して痛感したのは、激動の時代を生き抜くための教育は、学校現場だけでは限界があるということだ。家庭、地域、企業などとの連携が不可欠である」と指摘している。

北城、桜井両代表幹事が基本方針に据えたイノベーション戦略とも関連するが、この時代、経済同友会は小学校などでの理科教育の充実を訴え続けている。

○九年四月一三日に科学技術・イノベーション立国委員会（篠塚勝正委員長）が発表した提言『イノベーション志向経営の更なる実現に向けて——科学技術成果の社会還元と理科教育の観点から』は、日本が理工系の人材不足に陥っているとし、子どものころからの「理科好き」を増やす必要性を指摘した。小学校一、二年生の「理科」を早期復活すること、映像コンテンツの活用を進めることを提案している。

一〇年六月二八日にも理科系人材問題検討PT（篠塚勝正委員長）が報告書『理科系人材問題解決への新たな挑戦——論理的思考力のある人材の拡充に向けた初等教育からの意識改革』を発表している。先の提言内容に加え

て、短期的には、退職した企業人や教員などの活用拡大、理科系出身者への特別免許状の授与拡大、スーパー・サイエンス・ハイスクールの一層の拡充などを、中期的には、理科系学部でも小学校教員免許の取得を可能にする、大学入試制度のあり方を抜本改革、などを提唱した。

### 世界に開かれた日本に

○七年六月幹事会で小島専務理事が説明したところによると、経済同友会主導で八九年に設立した留学生支援企業協力推進協会は、「社員寮への留学生受け入れプログラム」を柱に活動を続け、延べ四六〇〇人を支援してきた。○四年度からは、企業と留学生の情報交換の場として「インターフェース支援プログラム」の設置や、留学生による中学校への出張授業など、新たな試みも行ってきた。ただ、社員寮の提供は、厳しい経営環境の下、減少傾向にあり、ピーク時の二〇九社から一四〇社にまで減ったという。このため、幹事会で小島専務理事は、社員寮の提供と、協会の事業費に対する賛助を要請した。

もつとも、留学生に対する採用意欲は年々盛り上がっているようで、一〇年一〇月に経済同友会の会員が所属する企業を対象に実施した調査では、五六・三%の企業が留学生をすでに採用していると回答、この企業のうち三六%が「今後も増やす」と前向きな姿勢を示した。

一方、外国企業の日本への進出、つまり、対内投資を促進する検討では、対内直接投資拡大に関するPTが、○五年度に対内直接投資推進委員会に発展した。○七年度に投資側と地方自治体のつなぎ役を務め、外資系の経営者、外国大使館関係者、地方自治体誘致担当者などが参加する講演会などを開催した。

杉江和男委員長は『経済同友』〇七年一〇月号で、「外資による敵対的買収案件もあって、理解を得にくかったが、外資が入ることで日本企業が再生された例は少なくない」と指摘し、ガン保険など外資が持ち込んだビジネスが定着、成功したケースを紹介した。

〇八年一二月一六日には経済同友会主催のシンポジウム『対内直接投資拡大に向けて』を開催、杉江委員長は、「地方の製造業には後継者難の企業があり、破綻すると日本の強みも失われる。そうした企業に外国資本が入り、新経営手法で再生すれば理想的だ」と発言している。

〇八年三月二七日に発表された経済外交委員会（勝俣宣夫委員長）の提言『日本の活性化と競争力強化に向けて―世界に開かれた日本の創造のために―』も、活性化の柱の一つに「内なる国際化」をあらためて指摘、留学生や外国人研究者を日本に定着させることや、直接投資の受け入れの拡大などを通じて、世界に開かれた日本を創造することを提案している。

### 「二五%減」の鳩山宣言に揺れる

環境問題は、民主党政権下でどう変化したのか。〇九年九月二二日、鳩山首相は国連気候変動サミットで演説し、日本が温室効果ガスの排出量を九〇年比で二〇年までに二五%削減すると表明した。民主党が党として掲げていた目標である。直前の自民・麻生政権が六月一〇日に掲げた中期目標は九〇年比八%減、〇五年比一五%減で、それからみると、革新的内容であった。

鳩山公約に対して、桜井代表幹事は〇九年九月一五日の会見では、「達成に向けての道筋が見えず、大きな骨



組みを早く示すことが大事だ」と疑念を挟んだが、一〇月七日には直嶋正行経済産業相に対して、「二五%削減を目標に掲げたことを評価する」と表明した。

〇九年一〇月幹事会で桜井代表幹事は二五%削減を支持した背景について、「新政権のマニフェストではマイナス二五%となっているが、その内訳や実現の道筋については何も書かれていない」としながらも、「産業界がいかに関極的な取り組みをするかで日本の削減量は決まってくる。主要排出国が意欲的な目標を持って参加することを前提にした点で評価すると発言した」と説明した。幹事からは、「政権が代わって新たな方向性が打ち出された。それをそれなりに受け入れることは少しもおかしくない」といった意見も発表された。

COP会合直前の〇九年一月幹事会では、COP15に向けた意見書をめぐる検討が行われ、地球環境問題委員会（浦野光人委員長）の関澤秀哲副委員長が、五月提言で打ち出した「七%削減」と、民主党の「二五%削減」の関係について、「二五%削減は相当努力を要することは間違いないが、今の時点では判断しようがない」とした上で、交渉に際しては「国際的公平性を担保するよう臨んでもらいたい」として、日本の二五%だけが一人歩きの国際公約になることを防ぐよう注文をつけ、一月一七日に意見書を発表した。

〇九年一月七日から始まったCOP15では、世界全体で気温上昇を二℃以内に抑制、各国が行う削減目標・行動を測定・報告・検証する仕組みの重要性などを指摘した「コペンハーゲン合意」に「留意する」ことしか決定されず、十分な成果は得られなかった。

停滞する会議の様子に、一二月幹事会で桜井代表幹事は、「仕方がないことではあるが、もともとの理念はどこかに行ってしまったている。温暖化を阻止するという、しっかりとした理念、ビジョンを持って国益のぶつかり

合いをさばいていかない限り、ポスト京都議定書は出来上がらないだろう」と苦言を呈した。

COP15終了後の〇九年二月一九日には、代表幹事コメントを発表し、①次期枠組みの道筋と期限が不透明になったことは遺憾、②速やかに交渉の再開を、③米・中には責任ある行動を望む、④日本には強いリーダーシップを期待、⑤公平かつ実効性のある国際枠組みの実現に全力を——の五点を求めた。

その後も、環境問題への意欲的な取り組みは続いた。一〇年の年頭見解『民の力を発揮して持続可能で活力ある経済社会を築く』では、グローバル化、少子・高齢化などと並んで、地球温暖化防止を直面する課題の一つと指摘し、課題の解決の道として「我が国のみならず国際社会の明確なニーズともなりつつあり、また確かな新成長分野でもある。企業は、社会のこれらの潜在的なニーズをいち早く発掘し、新たな商品・サービスの開発・提供や新事業の立ち上げにより、需要創造を実現していくべきである」と主張、環境問題を産業界が「負担」として捉えるのではなく、「チャンス」として活かすよう提案している。

また、生物多様性条約第一〇回締約国会議開催中の一〇年一〇月二六日には、経団連、日商、経済同友会の三団体が約四〇〇社をネットワークで結ぶ、「生物多様性民間参画パートナーシップ」が発足した。先進企業の生物多様性に向けた取り組みを紹介し、共通のロゴマークを使うなどして浸透を図ろう、という目的である。

経済同友会は、ポスト京都議定書に向けた温室効果ガス排出削減量の国内目標を、「九〇年比七%減」としていた。だが、一〇年一二月幹事会で審議された「国のかたち」案で、ライフスタイルや社会システムの変革を促すために「一五%減」に挑戦していくことが提案された。

出席した幹事からは、「国内外の状況を考えて、ここで数字を出すのが良いかを考えるべきだ」「七%と

『一五%』の違いは何か、その道筋をはっきりとさせるべきだ」などの意見が相次いだ。これに対して、桜井代表幹事は、「目標値について、議論が尽くされた状況でないことは承知している。しかし、『国のかたち』を考えていく上で、イノベーションを起こし、経済成長を加速するためには、意味のある高い目標が必要と考えている。日本の活力のために『一五%』に挑むとしたい」と答えている。

こうして積極的な目標が盛り込まれた『二〇二〇年の日本創生』が翌二一年一月一日に発表されたのだが、この二カ月後に東日本を襲う大震災が発生する。