

記者会見発言要旨

日時:	2004年2月17日(火) 13:30～
場所:	日本工業倶楽部 5階 第6会議室
出席者:	北城格太郎 代表幹事 渡辺正太郎 副代表幹事・専務理事

記者の質問に答える形で 郵政公社民営化、カネボウ再建、新生銀行再上場、景況感、東証社長後任人事について発言があった。

Q: 本日の経済財政諮問会議から郵政改革の議論が本格的に始まる予定になっている。夏に参議院選挙を控えて、具体化が非常に難しいという見方もあるが、郵政公社の非常勤理事の立場も含めて、どうい改革であるべきとお考えか。

北城: 郵政公社を民営化するということは、総理が基本的な方針として出されているが、どういう形で民営化するかという具体的な方針は、できれば参議院選挙前に出された方が良い。今のところ、今年の秋までに具体的な方針を決めるということだが、選挙が終わった後で具体的な基本方針が出るということであれば、国民の側から何が好ましい民営化なのかを判断した上での投票ができない。できれば、選挙前に大枠を示して頂いて、その上で、具体的な実現に関して詳細な検討を秋に行う、というのが望ましい。民営化のあり方としては、郵政公社としての事業、特に郵貯と簡保に関しては国が保証してきたし、国民も国の保証を前提とした金融商品としてこれを利用してきたので、これまでのものは国の責任の下に別勘定として管理していく。それ以外に関する今後の活動については、純粋な民間機関として国の保証なしに経営していく、ということが望ましい。経済同友会としても基本的な方針は2年ほど前に郵政事業の改革ということで提言をしているし、具体的なあり方については3月位に我々の考える基本的な方針を作りたいと思っている。

Q: 生田郵政公社総裁は経済同友会出身者だが、今の立場では民営化ということについて積極的な発言をされていない。郵政公社非常勤理事という立場も踏まえて、民営化にどのように関わることが望ましいとお考えか。

北城: 生田総裁は元副代表幹事だが、現在は郵政公社総裁としての立場で発言をされていると思うし、民営化については当然公社の経営の責任者として発言をされていくと思う。我々経済同友会としては、経済人として、日本の国のために何が最も好ましいか、特に今回の民営化にあたっては、郵貯と簡保に関して、貯蓄や保険において公的な金融機関の比率が高いので、できるだけ公的なものを少なくして、民間主体の経済運営にしていきたいという視点で発言していこうと思っている。郵便事業に関しては、全国をネットワークとして繋ぐ国民生活にも重要な機関なの

で、山間・僻地へのサービス提供のための施策は必要だし、民間企業としての活動では不十分だということであれば、いわゆるユニバーサル・サービスとしての郵便事業に対する支援策は必要になるかもしれない。しかし、できれば、そうした支援策無くして全国的な活動ができる形に郵便事業が改革されれば好ましいことだ。ただし、郵便事業も民営化されたときには他の事業者と競争ができる財務体質、経営体質に変えていかなければならないと思う。郵便事業に関しては改革が進められており、2003年度(2004年3月期)に黒字化を目指して経営をされているので、郵便事業の改革はかなり進展すると思う。郵貯と簡保によって経営が成り立っている郵便局もあるので、郵貯と簡保の民営化にあわせて郵便事業の民営化も検討せざるを得ないと思う。

Q: カネボウの再建問題で、組合、取引先の反対によって最終的に花王への売却を断念し、再生機構へ委ねることになったようだが、一連の流れを経営者としてどうお考えか。

北城: 経営の中身やどのように交渉が行われたかがわからないので、これが良い結果だったかどうかは分からない。しかし、仕組みをどう作っても、経営者がどのように経営をして事業を成功できるかが重要だ。再生機構に持ち込んでも、どういう形で引き受けるかが分からないので、具体的にはどちらが良かったとはいえない。ただし、新聞等で得た情報からすると、交渉の過程だから色々な変化はあるにせよ、随分、長い時間をかけた割には最終的な結論は当初のものと随分違っているという印象は受けた。

Q: 再生機構に持ち込んだ場合に、経営者として責任をとるべきではないかという意見があるが、これについてはどうお考えか。

北城: 最終的には再生機構とカネボウの経営陣とで判断することになると思う。再生機構がどういう形で関与するかは分からないが、実際の経営が始まったときに企業が再生するのに必要な経営陣をこれから考えていくと思うので、その過程で(責任問題については)決まってくると思う。

Q: 渡辺さんのお考えは。

渡辺: 花王の先輩として、アウトサイダーとして新聞・雑誌から得た情報を解析して昔の遺伝子で考えているが、最初のスキームから今回の結果への過程を考えれば、花王にとってはこれで良かった、失うものはない、と考えている。(カネボウの再建に)公的資金が関与しなければいけないのか、資本市場に委ねるべきなのかは、再生機構が提供するスキーム次第だ。組合の反対によってこういう結果になるのでは困るな、という率直な印象もあるが、もう少し情報を見て判断したい。

Q: 新生銀行が再上場されるにあたり瑕疵担保条項などいろいろな指摘も出ているが、今回の再上場を受けて代表幹事の所見を伺いたい。

北城: まずは、再生ができて再上場ができたことは良かったと思う。再生ができずにまた大きな不良債権を作り出せば、さらに国民負担が増えることになってしまう。再上場まで経営が立

ち直ったことが良かったと思うし、それに向けて経営陣も非常に努力をされたと思うので、評価したい。その過程で、瑕疵担保条項や経営の政策についていろいろな批判もあったと思うが、当時リップルウッドに売却された時点では、他にも再建に名乗りを上げたところがあった。その中で最も適していると思われるところが選ばれたと思う。結果として、あれほど瑕疵担保条項をつけなくても良かったのではないかと、という議論もあるが、これは成功した後での議論であるので、再上場を実現できたことは良かったと思う。

また、再生ビジネスという面からも、リスクはあるが挑戦して成果が出ることもあるということを示したと思う。当時、買収額 10 億円という資本に加え 1,200 億円という大きな投資をし、失敗したら全てなくなるというかなりのリスクをとって事業に挑戦した。リスクをとって事業に挑戦することに価値がある、ということを示した意味でも良かったと思う。

今後どうなるかは、引き続き経営陣が実力を出し、上場した企業としての責任もあるだろう。成果が出て株価が上がれば政府が出していた資金回収もできると思うので、成果が上がれば良いと思う。金融機関の新しいビジネス・モデルが示されれば、それもひとつの成果だろう。

Q： 新生銀行には、貸しはがしの批判がかなりあるが、これについてはどうお考えか。

北城： これは経営者の判断だと思う。新生銀行の経営者は、リスクが大きい融資先への融資を続けたくないと判断をしたのであって、その結果融資を減らせば収益の機会も逸することになる。成果が今後どう出てくるかはこれからの経営の成果を見守るしかないと思う。

民間企業の経営者は経営リスクを負いながら判断をするので、「貸しはがしが問題だ」という発言そのものは批判に当たらないと思う。

渡辺： リソなの社外取締役を務めていると貸しはがしとよく言われるが、銀行は貸したくて仕方ないという立場にあるので、銀行が貸しはがしに専門しているということはないと思う。新生銀行の融資先はわからないが、貸しはがしが原因で企業が倒産したという例はあまり聞いていないし、ある金融機関の貸しはがしに伴い、代わって融資する機関もあるだろう。マスメディアが騒ぐほど、貸しはがしによって経営が行き詰ったという例はあまり聞いていない。

北城： 現在のような金融緩和状態で、貸しはがしの議論をすること自体がおかしいと思う。景気が良いときでも悪いときでも、融資が実行できない企業は常にある。金融機関は、リスクとそれに応じたリターン(金利)を求めるので、業績が不振で貸せないということは、貸すこと自体不良債権を作ることになるため、経済合理性がある経営判断が必要となる。いわゆる貸しはがしに類するような活動は常にあると思うが、それを個別に問題だとして取り上げるべきではないと思う。かつて金融収縮のために、あらゆる金融機関が貸し出しを制限したことがあり、このような場合は社会現象として取り上げるべきだと思うが、現在のように金融が緩和されている状態で、個別に取り上げるべきではないと思う。

Q： 明日、内閣府が 12 月期の GDP 速報値を発表するが、経営者として、12 月あるいは年明け以降の景気についていかがお考えか。

北城： 経済同友会でも会員に景気定点アンケートを行っているが、多くの経営者が景気の回復を感じているようだ。業界による二極化や同業の中でも良し悪しの差はあると思うが、少なくとも11月、12月の東証一部上場企業の多くの業績の推移を見ても増収増益で、特に経常利益は40%程度伸びている。売り上げも4%ほど伸びており、大手企業の経営という観点からは、景気は回復しつつあるといえる。GDP成長率も、おそらく年率で4%台くらいになるのではないかという見通しもあるが、経営者の感覚と一致していると言えよう。大手製造企業の好調な業績が、中堅企業・地方の企業にいかに波及し、個人消費の回復にどの程度結びつくかが今後の課題だろう。

個人的には、米国、中国、東南アジアの景気がよいため、日本の景気も堅調だと感じている。日本企業の輸出や現地生産を考えると、短期的に景気回復は続くだろう。

むしろ、景気が回復することで油断が生じ、構造改革のスピードが遅れることが懸念される。現在景気が回復しているとはいえ、依然として日本の財政赤字は大きく、今後も赤字国債が増えるだろう。数年後に国債の利払いや発行に対する不安が出てくると、金利の上昇につながりかねない。政府には、油断せずに構造改革を進めていただきたい。

渡辺： 一次産品と船賃の値上がりが著しく、これらが今後どのように景気に影響するかを見守りたい。

北城： 鉄鋼業界は好調で、日本から中国に輸出する鉄鋼化学(製品)以上に、中国市場内での価格が上昇しており、鉄鉱石や石炭等原材料の輸送費が相当上昇しているようだ。中国経済の発展が続く限り、高騰した輸送費の値下がりには難しいだろう。バブル景気の頃以上に、原材料価格が上昇しても商品価格を上げられず、しかも、まだインフレになる兆候は見られず、値上がりの圧力にさらされる(企業)分野が出るのではないか。しかし、短期的には、日本経済は堅調に進むだろうと感じている。

Q： 関西・地方の景気も同様にお考えか。

渡辺： りそなの仕事に関連して関西についてお答えすれば、1年半ほど前はよくなかったが、現在は活気が出てきているようだ。関西にはデジタル機器の先鋭的企業が多く、また、中国への窓口として機能しているためだろう。雇用環境もよくなっていると聞いている。

北城： この2週間で北海道と東北へ出張したが、この地域では経営はまだ厳しいと言う経営者が多い。(北海道では)経済が公共事業に依存することも多く、好調な企業もあるが、東京・大阪・名古屋と北海道・東北では依然として温度差が大きい。

Q： 東証の社長人事について、北城代表幹事の名前も挙がっているが、これについていかがお考えか。また、どのような人物が社長にふさわしいか。

北城： マスコミの方から尋ねられて、(自分の名が挙がっていることを)初めて知った。今は同友会の活動で手一杯なので、(東証の社長に自分が就任することは)まったく考えていない。

上場に向けた東証の経営改革を考えると、個別の経営者を考えているわけではないが、東証の社長には大胆な改革を実行できる人が好ましい。民間出身で大胆な改革の決断と

実行ができる人が好ましいと思うが、官出身でも同じような判断ができる人がいればそれもいいと思う。しかし、民間の経営というのは実体験がないと身に付きにくいものだから、民間にいい人材がいるのならそちらが好ましいだろう。

以 上