

記者会見発言要旨(未定稿)

日時: 2023年7月25日(火) 14:30～

出席者: 新浪 剛史 代表幹事

冒頭、7月28日に実施する代表幹事韓国ミッションについて述べた後、記者の質問に答える形で、ビッグモーターの不祥事、大阪万博、最低賃金、令和臨調、経済財政諮問会議、全国知事会休み方改革について発言があった。

新浪: 今週、本会は韓国ミッションを派遣し、ソウルを訪問する。韓国の全経連(全国経済人連合会)や秋慶鎬経済副総理兼企画財政部長官との面談の他、IT分野で活躍されている多くのベンチャー経営者の交流等を行う予定である。(ミッション派遣の)趣旨は、隣国である韓国との交流をより深めることである。これまで(日韓の経営者同士の交流を)あまり実施してこなかったが、お互いに一緒にやれることがある。とりわけ韓国のベンチャー企業には、韓国国外で非常に活躍されている企業が多く、大手企業が(ベンチャー企業の活動を)支援している。こういうモデルの中に我々(日本の経営者)が学ぶべき点があり、かつ一緒に取り組める活動の可能性もある。(今回のミッションは)第一歩であり、より(お互いを深く)知ることに目的を置き、関係を深めていきたい。日韓関係がより深まり、ビジネス上のシームレスな関係作りを進めていくことが両国にとって有益ではないか(と考えており)、(日韓両国の現政権が)一気呵成に関係改善を進めている中で、本会も(その動きを)バックアップし、会員所属企業の方々にとって実のあるものになっていくような(日韓交流の)仕組み作りをしていきたい。

Q: (韓国ミッションの)当日に共同文書の取りまとめや記者会見といった予定はあるのか。

新浪: 文書をまとめることは想定していないが、現地メディアとの接点は深めたい。(ミッションの各行程については)記者への公開を行う。

Q: 中古車販売大手ビッグモーターによる自動車保険の保険金不正請求問題について、本日社長が会見を行い、辞任を表明した。会見では、会社ぐるみの不正ではなかったとの発言もあったが、感想を伺いたい。

新浪: (会社ぐるみだったか否かは今後の調査になるだろうが)いずれにせよ、もたらされた結果を見ると、経営そのものに問題があったことは明らかだ。どういうことが(不正行為として)具体的に行われたか(については)、これから国土交通省による調査が行われ、

内容がクリアになっていくと思う。しかし、(同社の) 経営そのものに大きな問題があったのは間違いない。こういう経営を行ってきた(企業がある) ことについて、私も企業経営者の一人として、また多くの経営者が遺憾に思っているのではないかと思う。

Q： 2025 年大阪・関西万博のパビリオン建設の手続きが遅れており、心配する声広がっている。進捗に対する受け止めと今後の進め方についての意見を伺いたい。

新 浪： (本会代表幹事として副会長(理事)を務めているだけでなく) サントリーホールディングスとしても関わっており、進捗状況については事務局や職員から縷々(報告を)聞いている。建設費が増加しているなど、様々なことで少々問題が生じており、(危ぶむ声)が色々出てきているが、納期は必ず守ってくれるだろうと思っており、最終的に上手く着地するものと理解している。日本国政府、経済界、特に地元経済界が大変な情熱を持ち、知恵を出し合っているため、上手く(準備を)進めることができると期待している。

Q： ビッグモーターの不正請求問題について、本日の社長会見では、不正行為は当該部署の担当者だけが把握し、経営陣は認識していなかったとの説明があった。こうした事態が(一般的に企業内では)あり得るのかも含め、感想を伺いたい。

新 浪： 仮に上層部まで(現場の不正行為の情報)が上がっていなかったとしたら、それもまた(経営上の)大きな問題であり、恐らく悪い情報が(経営陣まで)上がらない体質だったのではないかと思う。反対に(情報が)上がっていたのであれば、それもまた(経営陣が適切に対応していないという意味で)問題である。いずれにせよ(同社の経営に)大きな組織的課題があったことは明白である。本来であれば、悪い情報こそトップに上がっていく(べきであり)、これが組織としてのあるべき姿である。(社長が)知らなかったというのは、より深刻な問題ではないかと思う。

Q： 2025 年大阪・関西万博について地元経済界は積極的に取り組んでいるが、全国的には認知度も高くなく、気運の醸成が大きな課題となっている。開催まで残り 2 年を切り、2025 年日本国際博覧会協会は各地でのキャンペーンを検討しているが、機運醸成やそもそもの万博開催の意義などについて所見を伺いたい。

新 浪： (2025 年大阪・関西万博の) コンテンツそのものは素晴らしいと思う。空飛ぶクルマをはじめとする新しい技術の導入や(会場で)使用されるデジタル技術など、開催する意義は相当大きいと思っており、開催まで残り 2 年という中で、盛り上げていく策を考えている。サントリーホールディングスとしても(事務局に)社員を出向させ、担当役員も設置している。大阪・関西万博ということだが、東京に(本社機能が)来ている関西発の企業も多くあり、これから(全国で)盛り上げていくために決意と危機感を持って臨まなければならないと思う。そういった意味で、機運醸成策を考え、関東や東京の商圈を中心に盛り上げを図っていく(必要はある)。万博は国を挙げてのイベントであり、関西の経済界が取り組めばよいという話では全くない。これは(全国の経済界が)みんなで盛り上げていく(べきであり)、仮に盛り上がっていないのであれば、それは関西の責任ではなく、

全国の経済界や国の責任であるという認識が必要だ。本会も積極的に協力していきたいと考えている。

Q： ビッグモーターについてだが、全体像がクリアになっていない状況である上で、**新浪代表幹事はどこに問題があったと思っているのか伺いたい。**

新 浪： （詳細も）わからず、想像で他の会社のことを申し上げることは差し控えたいが、（強いて質問に答えるならば）先ほど申し上げた組織の問題があったのかもしれないし、組織の中で隠ぺいがあったのかもしれない。または、（ノルマなど）営業上の強いプレッシャーがあってどうしても売上げを増やさなければならない、収益を上げなければならないということが（背景に）あったのかもしれない。いずれにせよ、結果的として組織的な、病んだものがあつたのだろうと思う。

Q： 最低賃金についてそろそろ決着が近づいているが、二つ伺いたい。一つは、最低賃金決定の三つの検討要素がある中で、「(労働者の) 生計費」だけに着目した場合、どの程度の水準が妥当だとお考えか。もう一つは、(今回目標の) 1,000 円だけではなく（その先には）1,500 円と、新浪代表幹事は発言されている。政府が目標を掲げてやっていくことが予見可能性という意味で良いともおっしゃっているが、そこから一度離れ、どのように議論を進めていくことが良いのかをゼロベースで考えた場合、新浪代表幹事が理想とする決め方、ルール、先の見通し方について、何かアイデアがあれば伺いたい。

新 浪： 生計費は、当然 3%以上（の上昇）はあって然るべきで、それ以上となれば 1,000 円を（加重）平均値では（達成）できる。ちなみに、時給 1,000 円で（1 日 8 時間・月 20 日間働いても）年収 200 万円弱。1,000 円という数値は大きく見えるが、年収 200 万円は本当に多いのか、少ないのか。そのように考えると、（一世帯）正規社員二人で働くとして、年収 200 万円が妥当なのか。仮に子どもをもうけたいと思えば、少ないのではないか。（正規雇用として）二人で働き、十分な家計の賃金収入が得られることを少子化対策の前提とすれば、年収 200 万円は非正規雇用として考えている金額ではないか。時給 1,500 円だとしても年収 300 万円弱である。これらの数字は平均年収よりを大きく下回る。（平均年収を）押し上げることが必要だが、その前提はこの 1,000 円をしっかりと上昇させていくことである。適度なインフレのマインドで物事を考えていく方向に向かうのか、それとも、また（デフレに）戻るかもしれないというデフレマインドの慣性となるのか、今はその分水嶺である。つまり、適度なインフレに向け、デフレは失敗のコストが高いと考え、侃々諤々の気の高いレベルの経済活動をしていこうということだ。大きく言うと、もう一度（インフレに）戻るという話である。（最低賃金の議論は）どこに目線を置いて、どのような経済社会を運営していきたいかという、思いとビジョンの問題である。最低賃金 1,500 円、年収 300 万円を目指し、（そのうえで）いわゆる 103 万円、106 万円、130 万円の壁問題を解決する、というビジョンを打ち立てていくことが必要だと考える。実は、これが非常に難しい。やり方のオプションはいくつかあるが、コストもかかるし、同様の話はドイツも抱

えている。各国パートナーとのあり姿をどのようにモデル化するのかという難しさがあるが、大きなビジョン、どちらへ向かっていきたいのか（ということである）。人手不足の折、賃金上昇を押し上げていきたいのか、それとも怖いから昔のままで行くのか、新しい経済社会はどちらでいくのかという発想の違いである。（だからこそ最低賃金）1,000円は当然だと（思う）。その先を考えてこそ、いわゆる経済の活力が上がると思っている。そういった意味で、とてもメッセージ性があることだと感じた。

Q：（今後の賃金の方向性を決める）やり方として、先々どれぐらいまで（を見据えるべきか）。一定程度の水準のようなものを示すべきではないか。

新 浪： 私は、（世帯で）パートナーとなる二人ともが正規雇用で働ける社会をつくるために、良い意味での働き方改革をしなければいけない（と思っている）。つまり、生産性の高い仕事の仕方をしようということである。そのような全体像を出していかなければいけないが、部分最適な話が多すぎる。だから、少子化対策だけでは駄目である。先々はきっと経済が豊かになっていく、今日より明日の方が豊かになる、このようなことを理解すると失敗のコストも低くなり、チャレンジする社会になっていく。そうなれば、子どもをもうけたいと思えるようになる。どのような社会を作っていきたいか（を考える際）、まずはここにきちんと力点を置く。二人で正規雇用として働ける社会を作りたいということであれば、それに基づいた最低賃金を目指すべきである。ここ（のありたい姿の議論）から始めず、1,000円、1,050円という話（に終始すべき）ではない。このようなことをきちんと行わなければならないと思う。

Q：先週土曜日に令和臨調（令和国民会議）の1周年大会があり、岸田首相をはじめ、各党の党首がそれなりに踏み込んだ話をされ、活発な会になった。かねてより、経済同友会は令和臨調と政策提言等で同一歩調を取れるところは模索したいという話をされているが、特に政治機構改革、少子化対策と社会保障改革など、一緒に取り組んでいけそうなヒントや気づきがあったか。

新 浪： 野党の各党首のお話が非常に面白かった。様々な観点からお話をされており、私自身はこれまで与党との議論が多かったため、なるほどと思うようなこともあった。あのような形で令和臨調を開催したことは非常に良かったと感じている。いくつかの党が触れていた国会改革などは、非常に重要である。私が共同座長を務める第1部会のテーマは国の統治構造である。三権はいずれも重要だが、国会は国の統治の一丁目一番地であり、重要な部分である。（大会では）国の統治において国会運営をどうしていくのかが具体的に伺えた。（私は）かねがね、国会は生産性の高い場であるべきであり、きちんと議論できる場であるべきだと（感じていた）。（今は）予定調和に（国会運営）するために非常にコストを費やしている。公務員のコスト、首相や大臣が海外を訪問できなくなるコストなど、国益と反するものがコストとなる。今回様々なお話を伺って、そのようなことを正していく必要があると（感じた）。また、各党に戻ってまとめられるのかという現実的な話はあるが、野党もそのようなことに気づかれている方々もいらっしゃる（と感じた）。私は、保守・リ

ベラル（それぞれの立場で）各党が考えられていることは（いずれも）一理あると感じた。

Q： 先ほどビッグモーターについて、（悪い情報が）上層部に上がっていなかったとすれば大きな問題だと発言されたが、風通しの悪さからくる不正は、今年に入ってから自動車関連を中心に非常に多く耳にする。このような体質はどこから生まれるものなのか、あるいは日本的なものなのか。経営者の観点から伺いたい。

新 浪： 決して日本的な問題ではない。もう何年も前になるが、エンロンのような、常識では考えられない（不正が海外でもあり）、金融資本主義の典型的な大きな問題があった。おそらく失敗のコストが高いのだろう。想像するに、何か問題があったら取り返しがつかないというコストは、デフレの社会においては存在する。そのため、この「失われた」もしくは「失った」30年のデフレ社会においての最大のコストは、失敗がなかなかできず、（一歩）踏み込めない、何か失敗したら非常に良くないという後ろ向きなマインドにあったのではないかと（思う）。だからといって、（不正を）してもよいと言っているわけではない。特に自動車（業界）等で様々な課題・問題があったのは、工場等で（不正を）指摘したら責任を追及され、デフレの社会においてそれを取り返すのは非常に難しい（という状況があったからだ）。そのため、あってはならないことだが隠蔽したいという気持ちが起こったと解釈できるかもしれない。もう一つは経営力が停滞してきたことだ。ガバナンス、いわゆるマネジメントを細かいところまで行き届かせるための努力を欠いてきた。そのようなことがあったのだろうと（考えている）。組織とは人間がつくるものであるため、隠したいという気持ちが働き、不正は起こるものだが、それを乗り越えるための仕組み作りが必要である。また、営業利益率が低すぎる（ことも課題である）。マージンが低すぎれば、それを取り返したいという気持ちが働くため、ある程度の幅が必要になる。欧米の企業に比べて営業利益率が低いことは日本の企業の課題であると思う。

Q： （現場に）厳しいノルマが課されていたと伝わってきているが、ノルマの是非についてはどうお考えか。

新 浪： これは、現場とトップ、もしくは経営との距離感（の問題）だ。どこまで課して良いのかわかることが経営の妙味であり、また経営者の能力（である）。ある程度（現場を）プッシュしていかないとなかなか伸びないということも事実で（ある）。営業しろと押し方、一方でそれ（の達成）をサポートしてあげる力、両方合わせ技で押したり引いたりしながら、この程度なら良いという感覚を持つのが経営だ。そのため、ある一定のところ（を越えて現場）を押し過ぎてしまうと良くないという感覚を持っていないと、経営として大変難しい。単に（現場を）押しさえいいということではない。私もサービス業にいたため、そのような状況があることも（理解できる）。私がローソンの社長に就いた当時、会社は押しの一辺倒で、苦しくなればなるほど（現場を）押ししていた。いわゆる営業にノルマを課すと（いうことだ）。ノルマを課すことで数字は一時的には上がっていくため、（経営陣が現場の）中身を見ずにもっと課しても良いのではないかとさらに押し。そのようにして（経営と）現場との距離ができてしまったのだろう。なぜここまで（数字を伸ばすことが）で

きるのかと不思議に思わなければならないが、経営陣が（現場との）距離を作ってしまう、ノルマさえ達成してくれさえすれば良いと（考え）、隠れた問題を見に行くということをしなかったのだろう。それは過去の企業にもあった。現場との距離をどう縮めるかと（いうことが肝要だ）。欧米の企業、特に米国は現場との距離感が非常にある。しかし、とことん性悪説でやっているため、その点が日本と若干異なっている。（米国企業はマネジメントを）性悪説で行い、収益性が非常に重視されるため、仮に失敗しても収益でカバーできるような（状況だ）。儲からないことはやらない、儲かるものはきちんとやって、そして正のサイクルを作っていく。日本の場合は、（収益の低い事業を）やめる意識が非常に弱く、儲からないところにも無理をして突っ込んでやらせるような体制があるのではないか。先ほどの質問にも関連するが、適度なインフレになれば解決策（失敗しても挽回する術）があるため、もう少し前向きなことが行いやすくなる。このような問題は、時代の転換点として（今後も）起こってくるかもしれない。もしかすると、それは適度なインフレに向けて次の世界へ経営の仕組みが変わっていく（ということだ）。そういうこと（厳しいノルマを課すなど）をやっていたら若い世代の人材は集まらない。おそらくこのような会社は早晚淘汰されるはずだった。そのような運命にあった会社だと思う。（今後）1年なのか2年かわからないが、（労働力不足は続き、容易には企業に）人が集まらないはずだ。そのため、人手不足にはある意味では一定の効果がある。（理不尽な経営は）社員にはわかるから（会社を離れていく）。これだけ SNS はじめ情報が横に展開されている社会で、これはおかしいと（世間も捉えるはずだ）。そして、今は非常に人材の流動性が上がっているため、おそらくこのようなことが露見しなくても（次第に）人がいなくなる。人手不足というのは、会社が自らを省みる非常に大きなポイントになるのではないかと思う。これをうまく活用することによって、本当の意味で経済の活力をもう一度取り戻していく。ビッグモーターの話から少し脱線するが、大きな流れとしては、（厳しいノルマなど）是正される可能性があるのではないか。人が行かない（就労を希望しない）、辞める、このような選択が（流動化が上がってきたことにより）できる時代となったのだと思っている。

Q： 先日の経済財政諮問会議でマクロ経済を点検され、企業投資意欲、設備投資もよく、残る個人消費はどうかということだった。民間議員による電気代・ガス代の激変緩和対策を半減・段階的縮小するという提案について、その真意を補足いただきたい。

新 浪： 一緒にたに物価対策（を実施している状況）に対して、政府支出を減らすべきだという方向性を示さなければならないタイミングだと思っていた。民間議員 4 人で提案したわけだが、大前提は人件費、いわゆる給与が上がっていくことにあり、それなしに物価対策をやめてしまっただけでは当然生活が苦しくなる。ただ、政府の役割とはそもそも、政策的に物価対策をしなくてもよいようにしていくことだと思う。日本が民主国家かつ資本主義国家であることを考えると、長く物価対策をしていくのはいかながなものか。根本にある問題を解決するのが政府であり、それを我々民間と一緒にやっていくべきだと思う。これ（根本の問題）はやはり賃金だ。また、燃料代をいかに安くするかは、国が補助金をつける形ではなく、どのようにすればエネルギーコストが下げられるか（を考えるべきだ）。

その工夫をせずに、(補助金を) アプリオリに(先天的に備わっている) 受けとられてしまうと、国家財政は厳しい。このようなことに警告を出すのが経済財政諮問会議のあるべき姿だと思うため、嫌がられてもこのような話をしなければならない。何の手も打たず(物価高対策を) やめてほしいわけではなく、手を打とうと(いう点が真意だ)。その手を打つために考えなければならないことがある。安全かつ本当に地域から信頼されるのであれば、原発(再稼働)の問題もあるし、さらにリニューアブルパワーをもっとやろうとか、それをどのようにしてコスト下げるか。(そうした) 工夫をしない中でお金を出していたら、これは良くない。もっと工夫が必要ではないかということも伝えたかった。

Q: 韓国ミッションでは、秋経済副総理兼企画財政部長官との懇談が予定されている。代表幹事として何をテーマに先方と面談し、日本として、日本の経済界としてどのようなことを申し入れるのか。

新 浪: 申し入れるといったような、そのようなつもりはない。韓国との経済でどのようなことがシームレスにできるのか(をテーマにする)。非常に近い国であるものの、あまり私達が理解できていない部分もあり、韓国経済の成長戦略や、どういことをやりたいのかといった概論も伺わなければならないと(思っている)。その中で我々と一緒にできるものは何かを探していきたい。

Q: 韓国とは食品の輸出規制など、多々問題が残っている。そのような点に触れるつもりはあるか。

新 浪: 先方からお話がない限り、処理水について触れることはない。尹政権は科学的に根拠のあるものであるとご理解をされている。非常に論理的なご判断であり、ここに議論が及ぶことはないのではないかと想定している。

Q: 先日、全国知事会の休み方改革プロジェクトチームが経済同友会に提言手交に来訪されたが、その提言の受け止めと、新浪代表幹事の休み方改革についてのお考えを伺いたい。

新 浪: 休むことは非常に重要で、短時間勤務以上に重要であると認識している。不均衡に短時間勤務をするよりも、家族との時間、家族団らんの時間をきちんと確保できることは、生産性向上の大きなポイントであると思っている。休みをきちんと取得し、生産性を上げることは、経営者にとって大変重要なことだ。(効率的な) 働き方は業種によって全く異なると思うが、私は「やる時はやって、休む時は休む」という働き方が最も生産性(向上)に良いのではないかと(思っている)。そういった意味で、休み方改革というのは非常に良い表現であり、なるほどと合点がいった。経済同友会の多くのメンバーもご賛同されるのではないかと。メリハリが働き方改革の最も重要な要素あり、そのための大きなポイントは休みの取り方ではないかと思う。

以上

(文責: 経済同友会 事務局)