

記者会見発言要旨(未定稿)

日時: 2018年6月12日(火) 13:30~
出席者: 小林 喜光 代表幹事
横尾 敬介 副代表幹事・専務理事

記者の質問に答える形で、(1) 米朝首脳会談、(2) 骨太の方針案、(3) 企業不祥事におけるトップの対応、(4) 採用活動、(5) 新潟県知事選と原発再稼働、(6) 相談役・顧問制度、などについて発言があった。

Q : 今まさいに行われている米朝首脳会談について、まだ会談の結果は出ていないが、現時点での期待や懸念点について伺いたい。また、実際(トランプ米大統領と北朝鮮の金正恩委員長の)二人が会った際の雰囲気はどう受け止めたか。

小林: あの美しいセントーサ島で、何ともコミカルというか、プロレスラーか、演出家か、あるいは俳優なのかは分からないが、何とか(会談に)こぎ着けたというお二人の感じが出ていたのではないかと。つい先程、食事をする映像も写っていたが、今回(の会談)で全てが決まるかどうかは別として、今後も継続していろいろと議論していくのだろう。懸念点については、(会談が)どうなったのかわからないので、現段階では何とも言えない。やはり、完全に検証可能で不可逆的な非核化、(この「非核化」が) Denuclearization、Dismantlement (のいずれを意味するの)かは別として、いずれにしてもこのCVIDが最終的に(実行段階まで)いかないと、日本には大きな問題が残る。一方で(朝鮮戦争が、休戦から)65年経って、本当に終結するとなると、今度は日米安全保障(にも影響が出るであろうし)、今後対北朝鮮についても色々と問題が出てくるだろう。また、拉致の問題がどうなっているかというのは、まだ我々の知るところではない(ので何とも申し上げられない)。ただ、(対話を)スタートしなければ何も始まらないので、スタートしたということの大いに歓迎すべきというのが現状(申し上げられること)ではないかと思う。(これ以上は、この後予定されているトランプ米大統領の)会見を聞いてみないと何とも申し上げられない。

Q : いま言及されたとおり、日本にとっては拉致問題や中距離弾道ミサイルをはじめ、色々な問題があると思うが、日本が今後やっていかなければいけないことはあるか。

小林: こういう形で二人が対話の場に着了ということを契機として、安倍首相本人から言われているとおり、日朝直接対話などを通じて、お互いの対話を進めていくということに尽きるのではないかと思う。

Q : (近く閣議決定される予定の) 骨太の方針について伺いたい。社会保障費の伸びを1.5兆円に抑えるというキャップが取り除かれた。今回の骨太の方針についてどう評価しているか。

小 林: まだ閣議決定されていないので、最終的にどうなっていくかはわからないが、現在入っている情報の限りでは、従来の骨太の方針には記載がなかった消費税率の10%への増税を明記する点は特筆に値する。結果として、リーマンショック並みの事態が起こって(引き上げを)やめる可能性はないわけではないが、(増税を)文書に記すことは一つのエポックであろう。2016年度から2018年度まで(の集中改革期間)で(社会保障関係費の伸びを)1.5兆円に抑えてきた実績があるにも関わらず、今後の2019年度から2021年度まで(の構造改革期間では)キャッピングしなかった。自然増を入れても社会保障関係費全体で5,000億円に抑える、あるいはもっと厳しくするかと期待していたが、そのキャップははめず、定性的な文章しかないのは残念である。2021年度の段階でプライマリーバランス(PB)がGDP比でマイナス1.5%程度、財政収支がGDP比でマイナス3%以内、GDP債務残高トータルが180%台前半(という中間目標については)、かなり実現可能性のある数値を謳っている(と思う)。順調にいけば、安倍首相の任期中に比較的到達しやすい数値を3つ並べたといえる。一方では、名目成長率3.5~3.8%、実質成長率2.5%など、非常に高い経済成長で税収も増えるというベースで計算しても2020年度に(PBが)マイナス10.8兆円と非常に苦しい中で、結果として(今回の骨太の方針では)2025年度にPBを黒字化(すると目標を改めた)。経済同友会が4月、5月に行ったシミュレーションからすれば、現状、第一四半期がマイナス成長で、潜在成長率が1%程度と考えると、ベースラインケースの仮定で消費税率10%では、PB黒字化はほとんど不可能に近い計算になる。2025年度にPB黒字化と宣言するには、消費税率10%超を議論していかなければならない。ただ、それだけでも(PB黒字化達成は)厳しいので、社会保障費(の抑制)についても具体的なアクションを起こす必要がある。(目標とした)2025年度まで安倍首相が任期を務めるわけではないので、色々な思惑もあり、(現状聞こえてくる)あのような形になったのではないだろうか。

Q : 米朝首脳会談に関連して伺いたい。今後米朝間、あるいは日朝間で、政治面での雪解けが進むかもしれないが、仮に融和ムードが高まってきた場合、(北朝鮮との)ビジネスチャンスが中長期的にありそうなのか、あるいはビジネスの相手としてはまだ乗り越えるべきことが多いのか。ビジネス界からみた北朝鮮について伺いたい。

小 林: 今の段階で具体的な見通し、イメージは持っていない。(これから)どのような時代になり、日本がどう対応するのか、にわかには言い難いが、少なくとも(北朝鮮の)重化学工業はまだ十分発展していないだろうし、そういう意味ではかつての日本の産業、特にものづくりの分野では協力できるだろう。一方では、農産物(の交易の可能性)も多くあるだろう。政治そのものが正常化し、非核化が成り立ち、

拉致問題も解決した暁には、経済界としても当然（北朝鮮とのビジネスを考えるだろう）。日本が経済的に援助できる力はある。（北朝鮮には）2500万程度の人口があり、将来的には期待できるマーケットになりえると思う。

Q : 昨日、三菱マテリアルの竹内章社長が引責辞任された。神戸製鋼は刑事事件に発展しているが、昨年から続く企業の不正データ問題の一連の流れにおける、経営者の責任の取り方について伺いたい。

小林: 私も三菱グループの企業に所属し、(同じ) 素材メーカーのため、三菱マテリアルと三菱ケミカルを混同されてしまうことがあるが、資本関係は全くない。三菱マテリアルは金属やセメントを扱う企業で、当社はコモディティ・ケミカル、機能商品群、製薬などの事業を行っている。他の企業（の不祥事）についても詳細な情報が入ってきていないので簡単には述べられないが、神戸製鋼には司法の手が入っている（と聞いている）。三菱マテリアルもどのような状況にあるか分からないが、少なくとも、経営トップの責任ある者であれば、ある状況が起これば、下から上に対し悪い報告がすぐに上がってきていなかったのだ、と理解するのが当然だ。どれだけ徹底して早く上げさせ（るかが重要で）、全容を明らかにし、それをベースにオープンな情報の下で自分自身の出处進退を明確にするのは当然のことだ。それを鑑みれば、外からみると対応が遅いという感は否めない。

Q : 一連の問題には、現場のことをトップが知らないという背景がある。会社の歴史や体質にもよると思うが、現場から報告を上げてくるようにするには、どうすればよいと思うか。

小林: そこが一番のポイントだと思う。誰にでも、知っている現場と知らない現場がある。工場育ちの人は工場の現場は知っているが、営業の現場は知らない。研究所育ちは研究関係の不正の起こり方は分かるだろうが、やはり営業の先端でどういうコンプライアンス問題が起きているかはなかなか把握できない。全ての現場を網羅することは不可能だ。それぞれをつかさどる事業部長や部長、課長がいるわけで、せめてそういう役職者たちとの対話を通じて、常に緊張感をもって（経営をしていくしかない）。良い報告だけを聞いても仕方なく、とにかく早く悪いことを上げてほしいというメッセージをトップが常に示す。昨日、東京電力福島第一原発の視察時に聞かれた方もいると思うが、例えば製造業では会議が終わる時に「ご安全に」という言葉を使う。鉄鋼業も化学でも挨拶は「ご安全に」だ。それくらい、事故や安全に対しては日々（意識している）。営業現場で起こる独禁法違反、データねつ造、あるいは研究開発での不正など、様々なコンプライアンス問題があり、会社全体の文化として、嘘をついたらこの会社は潰れてしまうのだという（意識が重要だ）。コンプライアンス問題や安全上の問題を起こしたら、100年かけて築いたブランドも1日にして崩壊してしまうという危機感をどれだけ共有できるか。それがトップマネジメントの基本だと思う。個々の現場はどうあれ、トップが率先して全体の理

念を説いていく。古くから歴史があり幅の広い企業がいろいろな事件を起こしているのは、歴代の社長にそういった思いがなく、今までやってきたのだからなんとかいけるだろうと、ついついそのように引き継いで、文化をずるずると背負ってきてしまった部分もあると思う。これだけ色々(な企業で不祥事が)起こっているのに、どんな企業もこれを他山の石とし、日々の行動の中で従業員とともに文化を培っていく(べきだ)。不正はしない、嘘をついてはいけないというのは、企業の最低限の理念だと伝える。難しいことだが、それを伝えていくしかなく、結果としてそれが企業の文化になっていく。私自身いつも思うことだが、今、こうした偉そうなことを言っている、明日は(自社の)工場で事故が起こるかもしれない、しかも過失(によるもの)かもしれない。コンプライアンス問題など、何が起こるかはわからない。しかし、やはり経営者は勇気をもってそういうことを言い続ける以外にないと思う。

Q : 昨今、IT、IoTなど技術革新が激しく、理系の学生は争奪戦になっている。小林代表幹事は通年採用を主張されているが、(ITに強い)インド人を採用するなど、個社として工夫されている事例や、経済界として取り組むべきことについて伺いたい。

小林: 私自身、1974年12月2日の中途入社で就職した。イスラエルからイタリアに留学し、日本に帰ってきたのは8月だった。(当時の)三菱化成に勤めていた大学の同級生に電話し、人事部の電話番号を教えてもらって電話をかけたが、とっくに採用は終わっていると言われた。しかし、その人事担当者が「ちょっと遊びに来たら」と言ってくれ、自分の書いた論文を3本持って当時の三菱ビルディングを訪問した。論文を見てもらい、研究所を紹介されて面接を受け、12月2日に入社した。あの当時でも、海外(留学)に行った人達は帰ってきてても職がないので、みんな自分で探したものだ。あれからもう45年近くになる。現在はM & Aもあり、大手企業では外国人従業員が3~5割近くを占めるので、(海外拠点から)よい人材を日本に呼んできて本社や工場で勤務してもらおうというのは、一番効率的な方法だろう。あるいはシンガポール、中国、韓国といったアジアの大学生を採用するというのも一つだ。そういう部分から突き崩していきつつ、本会が提言しているように(『新卒・既卒ワンプール/通年採用の定着に向けて』2016年3月)、(大学)卒業から3~5年はバッファゾーンと考えてはどうか。企業のことがよく分からないままブランドイメージだけで入社してしまい、ちょっと待てよと2~3年で辞めてしまう人は多い。そういう人材をプールして(はどうか)。通年採用といっても、毎月(採用活動)では人事部が負担を感じ、コストが高くなることもあり反対するので、もう少し効率良く四半期ごとに行うなど、具体的に考えれば色々やれるはずだ。現に、経団連会員企業や、経済同友会の会員所属企業でも、一部の大企業は相変わらず定期採用をメインにしているが、実際、IT系は完全に通年採用を行っている。中国のeコマース業界のJD.com社を2年前に訪問したが、(本社内に)非常に大きな面接用の部屋があった。そこでは毎日200人を採用し、100人が辞めていると言っ

ていた。そういうところと戦わなければならないので、必ずしも IT だけではなく、今後は日本人の学生に対しても、それほど厳格ではなく、人生 100 年のうちの 1 年くらいサボったり、浪人したり、失敗したらまた戻ってやり直すという、そういうバッファゾーンを設けていく（ことも重要だ）。大学卒業後（すぐに企業に）入らなければダメだというのは、いかにももったいない。これは採用だけではなく、明治以来、我われ日本人に染み付いてしまった心の岩盤だ。これを壊すことが、制度（改革）以前に必要なではないか。そうすれば自ずと制度も変わっていくのではなからうかと思っている。それと、学生をあまり甘やかさないことだ。（採用面接や内定、広報解禁などについて）6 月だ、10 月だ、3 月だなどと（解禁）ルールを入れると勉強できなくなると（言われるが）、勉強など（ルールに関係なく）やる人はやるものだ、と私は思う。

Q : 三菱マテリアルの不正データ問題では、社長交代があったにもかかわらず会見が開かれなかった。また（今回退任する竹内社長は）、代表権を返上するとはいえ、会長に就く。責任の取り方としてこの処し方をどう思うか。

小 林: 言わなくても自ずとわかると思うが、社会、マーケット、お客様が評価することではないか。

Q : 昨日、福島第一原子力発電所を視察されたことを踏まえ、新潟県知事選挙の結果の受け止めに伺いたい。また、柏崎刈羽原子力発電所の再稼働にどう繋がっていくとお考えか。

小 林: 3.11 以来、柏崎刈羽原発は約 7 年半止まっている。福島第一原子力発電所の廃炉に必要な資金は 1 基で年間 800 億円から 1,000 億円とも言われ、東京電力個別で 16 兆円、国の負担も含めた、廃炉や事故の損害賠償費用など全体で 22~23 兆円という試算が出ている。東京電力は 3,000 億円の経常利益が出ているとはいえ、廃炉などを考えると気が遠くなるほどの金額だ。資源エネルギー庁のエネルギー基本計画をベースにすると、原発（の 2030 年時点での比率）は 20~22% で、ベースロード電源となっている。どんなに自然エネルギーを強化しても 24% 程度となっており、（当面は）石炭や天然ガスに依存しなければいけない。昨年、原子力規制庁が技術的には原発の再稼働に問題はないとしているので、柏崎刈羽原子力発電所を再稼働させることが可能だとしても、一番考えなければならないのは、県民の思いではないか。県民の思いで、（花角新知事が約束している）三つの検証（を進めていく必要がある）。要するに、福島第一原発事故の詳細の検証と、事故が起きた場合の県民の健康への影響、避難経路についての三つの検証が必要である。（再稼働まで）2 年かかるか 3 年かかるか分からないが、納得できるまで検証するべきだ。そこをしっかりと踏まえ、原発の比率が 20~22% まで行くかどうかは別として、現在は 8 基稼働し全体として電力の 4% 程度だ。経済同友会では、福島第一原発の事故が起こった後、議論をし、現状では縮原発、30~50 年かけてできれば原発はなくして

いこうと提言している。(既に)多くのお金をつぎ込んでウランやプルトニウムの処理やリサイクルをしておき、反応が起こってなくても、日本国内にたくさん存在することは事実だ。そういう意味での危険度を考えても、(あるいは)関西電力で原子炉を動かし電力値下げができるという状況を踏まえても、ここ10~30年は安全性が完全に担保されている原子炉は動かすのが賢いのではないか。県民なり原発近くの人々が納得する形で、再稼働を進めていくべきだ。30年後の2050年には、CO2を2013年基準で80%減らなければならず、大変な努力をしなければならない。(再生エネルギーの)研究開発費を稼ぐためにも、原子炉を一定程度は動かしながら、日本全体として経済力も成長性も増やして行くべきではないか。エネルギーバランスも重要であり、特に日本は資源がない国なので、(エネルギー源を)きれいに1または0(にする)というわけにいかない。一方では、脱石炭も考えていかないと世界でのけ者にされてしまう。そのように考えると、原子炉は当面は動かさざるを得ないと主張するほかない。今回の選挙で花角新知事は、2、3年後にもう一度県民に問うと言っておられるので、完全に原子力エネルギーを否定するのではなく、むしろ安全性をしっかりとクリアすれば、そのような形でやっていただいたらいいのではないか。

Q : 現在、企業では相談役・顧問制度廃止の動きがある。経済3団体でもこれらの役職に(所属元企業で)就かれています方が多いが、今後、廃止が進んだ場合、経済同友会をはじめ、財界の活動にどのような影響があると思うか。

小 林: (本会の)会員でも相談役など(の役職に就かれ、所属)企業にかなり(活動の)サポートをしてもらいつつ、会員活動を続けている方もいる。企業にもよるが、日商も経団連でも、トップの中には相談役や名誉会長(に就かれています方がいるが、)決して現役で(企業経営を)されているわけではないとはいえ、企業の相当のサポートがあって(活動が)できる状況だと思う。それをなくしてしまうと(財界活動は)難しくなる)。本会では基本的には社長か会長など現役の経営者が代表幹事を務めることになっているので、その点は大きな心配はないが、今後人生100年という中では、65(歳)、あるいは75(歳)で、世の中から全て遮断してしまうのもったいないことだと思う。さまざまな政府の会議(体)や社外取締役(としての活動など)、需要がすごく逼迫している中で、やはり知見を持った方達(の能力)を使い切るためには、何でもかんでも米国流のコーポレートガバナンスのように、保険金以外はすぐ止めると(いうのは日本の雇用慣行システムにそぐわない)。(日本企業の経営層の)給料は(グローバル企業の経営者の報酬と比較して)安く、どちらかというと給料の後払いという側面もあるため、そういうシステムを変えたら、全体系を変えなければならない。相談役制度を止めることでそう簡単に済む状況ではないのではないか。一番の問題は現役を退いた元経営者が未だに会社に来て、(やることが不明瞭なまま)秘書を使っているのではないかとといった状況が(あるのかどうか)よく分からないことだ。個々の会社で誰が相談役ないし特別顧問に就か

れ、どの程度の給与をもらっているのか。対外活動で明確に貢献しており、企業のためにもなるので無給とはいえ秘書はつけている、といったように、説明責任をしっかりと果たす必要がある。(相談役や顧問などが) 社長、会長など現役の執行や取締役に対して、人事や個々のオペレーションについて色々文句をいうような仕掛けになっていないことが一番重要だ。経営から独立し、(経営からは) リタイアしているが、企業が一定程度面倒を見ながら外での奉仕をいろいろとされている方について、クリアに説明することが一番ポイントではなかろうか。例えば、もし相談役が(会員から) いなくなってしまうと、今までのルールからすれば、本会でも会員のメンバーシップをいろいろと変えていかなければならない。優秀な方が辞めてしまうのは、非常に大きな影響があるだろう。

Q : 財界活動を続けるためには、(所属元企業で) 現役の役職を続けなければいけないということか。

小 林: そのルールを決めなければ、無名の人になってしまう。かつてはどこかに所属したということを考慮してメンバーシップを続けるなど、ルールを決めないといけない。例えば、相談役(という役職に就いている)ということであればメンバーシップを維持できるといった(ルールだ)。(本会では) 若い経営者が入会することが最も重要だとして、現在いろいろと議論をしているが、まんべんなく世代を越えて議論できること(も重要)ではないか。

以 上

(文責： 経済同友会 事務局)