

記者会見発言要旨(未定稿)

日 時: 2020 年 3 月 31 日(火) 13:30～

出席者: 櫻田 謙悟 代表幹事
橋本 圭一郎 副代表幹事・専務理事

橋本専務理事から本日の記者会見における新型コロナウイルス対策に関して、冒頭説明があった。続いて、櫻田代表幹事から「緊急経済対策」など当面の危機対応について、コメントがあった。その後、櫻田代表幹事が記者の質問に答える形で、新型コロナウイルス（緊急事態宣言、東京オリンピック・パラリンピック延期、緊急経済対策、就職活動）、株価、決算、コーポレート・ガバナンスなどについて発言があった。

冒頭挨拶（橋本専務理事）：

本日は、新型コロナウイルス感染対策として、記者会見会場を従来より広い場所へ変更させていただいた。次に、通常通りコの字型で会見をさせていただいているが、ご着席の仕方を机 1 つに記者 1 名の方とさせていただき、人と人との距離をとるというかたちにさせていただいている。3 点目として、通常幹事会社の方が上座または奥側というかたちにさせていただいているが、今回入口の扉を開いたままの状態とし、換気に努めるという関係から、下座の方にご着席いただいている点をご了解いただければと思う。最後に、ご質問される記者の方にお渡しするマイクであるが、都度消毒をさせていただくため、少しお時間をいただくことになるかと思うが、ご了解いただければと思う。

「緊急経済対策」など当面の危機対応について-危機をチャンスに-（櫻田代表幹事）：
定例記者会見の日程の巡り合わせもあり、（中西経団連会長や三村日商會頭に対して）私の順番が最後になったという感じである。後出しジャンケンと言われないように、また前回の会見でもあったように、経済団体として共同で提案すべきではないかというご質問もあった。私としてはこれまで各方面から出されている提案や要望は、正直に申してそのほとんどが同感であるが、一方、経済三団体それぞれが特徴ある見解を出されているものもある。そのような意味で、今日私が申し上げることは、私のものも含めて、結果として総合的な経済界の見解となるよう意識して提言をしていきたいというつもりで、紙にしたためている。そして、もっとも今回強調したいことは、今回の新型コロナウイルス危機と、これまで我々が経験したリーマンショック、あるいは東日本大震災など、日本が経験してきた経済危機との本質的な違いがあると、私としては思っているのでそれを申し上げたい。そして、誤解を恐れず申し上げれば、平成から令和の時代になり、まさにデジタル革命が世界で起きている。変革が不可避なこの日本にとって、この新型コロナウイルスというピンチをチャンスに変える意気込みと、大胆な未来志向の政策が是非必要ではないか。まだ

火が燃え盛っている真っ只中であるが、ならばこそ、そういう気持ちを持って提言を作ったということを申し上げたいと思っている。この新型コロナウイルスは、すでにリーマンショック並み、あるいはそれ以上なので、それに見合った規模の対策が必要であるということは、各方面から言われているが、先ほど申したように、今回の危機の特徴は、第一に、金融発ではないということ。第二に、その困難に直面している個人あるいは企業が、特定あるいは把握可能であること。第三に、感染収束によって回復の見込みがあること。第四に、自然災害のようにインフラが物理的に損壊しているわけではないこと。こういったことがあるため、経済対策も、その特徴を踏まえた療法とすべきだということがある。前回のリーマンショックのように、爆発的な速度、規模、そして連鎖的信用不安というようなことではなく、あえて言えば、今回の新型コロナウイルスショックは、新型コロナウイルスに起因したショックであり、そして現在起きている現象というのは、誤解を恐れず言えば、まさに感染を拡大させないために意図された自粛、抑制によって消費が減退している状況にある。そして、現在起きていることは、すでに中国では色々な統計の見方があるとはいえ、現実問題として収束の状況に入りつつあるということ。そしてジョンソン・エンド・ジョンソンの発表にあったように、ワクチンの開発の進展が見込まれる等々から、過度に悲観的になることなく、しかし気を緩めずに冷静に判断していくことが望まれる。具体的には、第一に、何よりも本件の特徴を踏まえて、個人及び企業の消費力、今現在すぐに消費活動をしろ、生産を拡大しろというのは無理である。しかし、いざとなったら立ち上がるだけの消費力を蓄えておくための仕組み、そして制度をしっかりと作り上げて、何より重要なことは、それが具体的に当該企業に届くということが重要である。社会的に今苦勞されているのは、個人そして中堅中小企業であり、既に打たれていることが実際に遅滞なく実行されるように、民間の知恵もしっかりと活用していくべきではないかということである。第二に、危機をチャンスにと申し上げた通り、今のまさに起きていることを奇貨として、将来のサステナブルな日本、持続可能な将来に向けた日本をつくるための投資として、具体的にやっていくべきではないかということである。例えば（1つ目に）、テレワークを進めるための投資をすると、だいたいどれくらいかかるのか。いずれにしても、未来志向の投資を今こそやるべきである。2つ目に、簡単に言うとチャイナプラスワンのことであるが、国内回帰が全てではなく、国内回帰を含めて事業拠点の分散を進めていくことが必要である。3つ目に、この危機が去った後の持続的な経済成長に向けた環境整備のことである。ポイントとしては、まさにこの起きている危機をしっかりと見つめ、特に地方の経済、とりわけ中堅中小企業、そして彼らが一番苦しんでいる人材不足等に、今回の危機を転機として、人を振り向けるような仕組みを作れないか。そして、このウイルスとの戦いというのは、これでおしまいではない。調べたところによれば、撲滅したウイルスというのは天然痘だけで、ほとんどのウイルスとは、我々はすでに共生せざるを得ないというより一緒に住んでいる。ワクチンを早急に開発するということが、何よりも求められているわけであるが、日本も今回の危機対応での知見、例えばクラスター追跡のノウハウであるとか、あるいはジョンソン・エンド・ジョンソンに限らず、日本の知見を利用した、ワクチン開発に向けた官民の合同プロジェクトを立ち上げるべきではないかと考えて

いる。最後ではあるが、今回の場所を問わない働き方や、あるいはデジタルを通じたリモートな仕組みを、ぜひ東京一極集中是正にも使っていきたい。私の以上の説明は、まさに火が燃え盛っている足元の危機から、ややずれていると映るかもしれないが、それはそれとしてしっかりやりながら、まさにこれを奇貨として、危機をチャンスに変えていく努力を、今から経済界として始めるべきであるということを申し上げた。

Q： 国会で改正新型インフルエンザ等対策特別措置法が成立し、緊急事態宣言が法的に出せる体制が整った。今までの政治判断での様々な自粛要請に比べ、法的根拠が伴った緊急事態宣言において知事からの様々な要請があれば経済的な影響はより大きいと考えるが、この点について見解を伺いたい。

櫻田： 緊急事態宣言と言うからには緊急でなければならず、1年続くことはない。緊急ということは、それによるメリットの方が大きいから発令するわけで、政府が経済的な影響を勘案せずに発令することはないと考える。そして、もしかすれば経済の強制的入院のような状態があり、それ自体によって（経済が）一旦ストップする。言ってみれば失速状態になることはあるかもしれないが、（経済の）プロペラあるいはエンジンが回り始めたときには昇っていくはずのため、過度に心配することはない。むしろ強制入院あるいは強制的な何かによって、（経済活動が）失速ではなく墜落ということにならないようにしなければならない。そのためには、都市や社会の維持に最低限必要なインフラは何なのか、そのために必要な要因は何なのか。それは必ずしも公的な部門のみならず、民間にも十分該当するため、しっかりと示していく。その点については、既に考えていることと思うが、既に考えているということを示して安心させてくれるような仕組みを発表することが必要である。したがって、何兆円か何億円か考えてもあまり意味がない。大事なことは（経済は）戻るということである。

Q： 東京オリンピックが来年の7月23日に決定した。個人的には真夏を避けるような措置があるかと思ったが、新型コロナウイルスの収束も視野にあったのかおおよそ1年後になったようだ。見通しが早めに立つことは、経済的にはプラスに働くのか。この時期に1年後に決めたことは拙速と言うような声もある中で、この時期に決まったことを含めて経済的にどのような影響があるとお考えか。

櫻田： 前回の定例記者会見でも延期の噂について見解を聞かれ、ドタキャンはやめてほしいと申し上げた。その意味で、ドタキャンにはならないという点でまずはよかった。経済的效果については様々な試算があるが、2014年に東京オリンピック・パラリンピックが東京で開催されることを決定して以降、ここまで来て10兆円程度の効果があると試算が出ている。開催が予定されていた2020年度は2兆円程度があることが見込まれており、そうすれば8兆円程度は既に享受済みということになるが、その2兆円が先送りにされることになる。緻密な計算はできていないが、先送りは（経済効果が）なくなるわけではないため、それによるマイナスの効果は致命的にはならないと考えている。むしろ大事なことは、1年先に決まったため、第一にアスリートのモ

メンタム、メンタリティを維持すること、あるいは既にでき上がっているインフラをどのように維持するかである。それぞれどれを取ってみても日本の GDP 全体の規模に比べて、1 年先送りしたことによるマイナス分が非常に大きくなるとは考えていないし、大きくならないように経済界として全力を挙げていくしかないと考えている。

Q : 昨日 30 日夜に、小池百合子東京都知事から、(新型コロナウイルス感染防止として)中高年にはバーやナイトクラブ、若者にはカラオケ、ライブハウスの利用自粛を要請する発言があったが、特定の業種を指定したからには、休業補償が必要だと思う。売り上げが立たなくなる可能性もある。いっそのこと、休業してもらって、期限などの見通しを立てて補償するべきだ。感染経路が歓楽街にあるなどの含みがあったが、東京都の情報の出し方が緩いのではないかと思うところもある。これに関して経済同友会としてどう思われるかを伺いたい。また、自民党は、政府の緊急経済対策に対する要望を取りまとめた。「感染拡大抑制期」「反転攻勢期」「中長期」の 3 段階に分けて、段階に応じて支援を実施しようというもので、経団連や商工会議所も同様の内容の要望だ。経済同友会の意見は、中期的な対応を求めるものが中心だが、段階的な経済支援を実施することについて、どのようにお考えか。

櫻田 : 小池都知事の会見での発言は、クラスターを追跡した結果、(バーやナイトクラブ、カラオケ、ライブハウスでの感染が) 多かったために、わかりやすい表現をすると、あのような発言となったのだろう。一方で、あの発言で客足が遠のくことがわかったため、今後さらに強い要請をするのであれば、指定した業種に対しては優先的に支援の門戸を開くのは必要だ。今回発表した意見にも記載した企業への支援については、どのように支援対象となる業種を選定するか、対象企業へいかに早く支援金、融資金を届けるか、そのための査定体制ができているかがないと結局遅くなってしまう。スピードが大事であり、業種を選定すること、指定した企業へは早く手を差し伸べることが重要だ。2 点目の緊急経済対策への要望について、自民党と経団連は、かなり同じ趣旨の提言をされており、提言の内容自体、私は全くその通りだと思う。何故リーマンショック並みの支援でないといけないのかは、私にはわからないが、必要であればいくらでも出すというメッセージを伝えたかったのだろうと受け止めている。大事なものは金額ではないし、余るくらいでちょうどいいと思っている。問題は、(予算が) 何にどのように使うか触れられていないことだ。また、具体的な基準についてはこれから検討するとしており、これでは国民や企業は安心しない。一番大事なのは、意図的に冷えさせられている消費や経済活動などを今はこらえるが、チャンスが来たら一気にジャンプするという安心感を与えることだ。その安心感は、シンプルであること、具体的であることが何より大事なため、まだ相当課題がある。規模はイメージであり、額としてあの(自民党の経済対策の) 金額が必要な証拠はない。十分すぎるかもしれないし、足りないかもしれない。

Q : 緊急経済対策に関して、電子マネーやポイントを使った場合に、それらを享受で

きる一定の環境が給付対象に必要となるという問題点がある。多くの人は現在スマートフォンを持っているが、困窮している対象と、電子マネーやポイント付与が可能な対象のギャップについて、どのような形で解消していくべきとお考えか、提言の背景にある考え方として伺いたい。

櫻田： これは「鶏が先か、卵が先か」のような話であるが、スマートフォンやパソコン、クレジットカードといったキャッシュレス系のデバイスを使えないために、ポイントや電子マネーの普及が進まないのではなく、電子マネー等を使っていただくために、どのような支援をすればその方々が使えるようになるのか、この困難な危機をチャンスとして活用していかなければ、有事にできないことが平時にできるわけがない、というのが私の思いである。同様のことが（緊急経済対策にて）触れている、教育や診療・服薬指導、行政手続きの問題などでも言える。喉元過ぎれば熱さを忘れるということはよくある話で、日本が 30 年間、平成の時代に変わらなかったのは、これを繰り返しているためである。今こそ大変かもしれないが、民間の力も知恵も総力をあげて、今まさにご指摘のあったような方々に対しても、新しい技術が届くようにしなくてはならない。綺麗事を言うなということかもしれないが、だったら変わらなくていいのですかということになってしまうと思い、敢えて申し上げた次第である。

Q： 昨日、関西電力が 80 人以上の処分を発表した。これは原発の建つ地元の元助役から、関係者がお金を受け取っていたことを過去に遡って処分を行い、昨日経済産業省に報告したということである。このような企業の大規模な不祥事を防ぐために、コーポレート・ガバナンスあるいはコンプライアンスにおいて、どのようにすべきとお考えか伺いたい。

櫻田： 自分のことを振り返ってみたが、どこまでいっても仕組みで解決することはできないと思っている。よく言われているコーポレート・ガバナンスや、特にここ数年は透明性や社会の目、あるいは内部通報システムを活性化すべきなど、色々な声がある。82 人にも及ぶ処分が出たという事実については、背景にあったものが長い間水面下に動いていたということを考えると、いかなる仕組みを使ってもその問題は簡単には解決できない。つまりそこには企業文化や組織文化というものが根強くあり、その組織文化を良い意味で壊していくのは、何と言っても CEO、トップの意識というものが大きい。技術的に立派なことをできても、トップの最大のミッションは組織文化を改革し続けることであり、この点において怠る人が出てきた際には、速やかに退場を促す仕組みが必要であろうと思う。それにはやはり、多く人の目に触れるような環境をトップに強いていくしかないのではないかな。もちろん法律というものも最後の手段としてあるが、ルール、法律があるので望ましいコーポレート・ガバナンスやカルチャーができるとは全く思っておらず、それはむしろ最低限のことである。

Q： 今日で年度末を迎え、株価は 1 万 9,000 円前後の見込みだが、現在の水準に対する見解を伺いたい。

櫻田： 専門家も頭を抱えるほど説明がつかない状況だろう。普通であれば金利が下がったら株が上がり、株が上がったら金利が下がる。原油や金も下がっている。つまり、経済理論や金融理論で説明できないため、しばらく様子見するしかない。一度ジェットコースターのように下降局面に入った相場は少しずつ戻ってきたように感じる。今回の減少は短期的または機械（プログラム）的な売買によるもので、ファンダメンタルなものではないということだろう。決算は3月31日の相場により報告されるが、この時点の決算は企業の本当の稼ぐ力を示していないと思う。マーケットを解釈するアナリストにはそのことを加味してもらいたい。本来の株価よりずいぶん低いものであり、このまま続くことはないともっている。

Q： 決算を締める企業が多いと思うが、2020年度の業績の見通しをどう立てればよいか。

櫻田： 決算をどうするかは、この数年の株価をみるに、1年ごとに3月31日で区切って報告することの意味を考えるようになった。1年間の企業の会計情報だけをみて、1年ごとの価値を判断する時代ではない。株式市場の情報だけで判断することが正しいのだろうか。日本企業とGAFAの時価総額の間に、50倍や100倍の差があるとは言いがたい。年度ごとに決算を出すことは法律上、あるいは株主への情報開示として必要だが、ESGの観点からサステナブルな企業のあり方が問われている中で、会計情報や年度決算だけをみて企業の価値を判断するのは大きな間違いだ。

Q： 個人的見解でよいのだが、緊急事態宣言は出すべきかについて伺いたい。

櫻田： 個人的な見解としては、ロックダウンはたしかに慎重に検討しなければいけないかもしれないが、私は、ダラダラと続けるのであれば一気に（先ほど緊急入院という言葉方で申し上げたが）緊急入院して早く回復させることが大事だと考えている。

Q： 年度末ということもあるのだが、4年生になる大学生が今就職活動に入っているが、内定が取り消されるケースも少し聞かれている。第二の就職氷河期の学生を作るなという経団連の呼びかけもあった。代表幹事は、人材育成、採用に関わったこともおありかと思うが、今就職活動をしている学生に対して物申すなら、どのようなことを言いたいのか、企業経営者としてどのように対応していきたいか方針があれば伺いたい。

櫻田： 遅れた制度の中で、仕事を探さなければいけない日本の学生の諸君には本当にご苦労だと思う。世界の中でめずらしい、先進国の中ではおそらく唯一の仕組みを持っている、新卒一括採用、（就職活動の）解禁などという中で、職を探さなくてはならない皆さんがいて、結果として、この新型コロナウイルスの危機により、内定を取り消されてしまった方がいると聞いている。この方々には諦めるなということ、すなわちこの新卒一括採用、3月1日解禁という制度は、時間の問題でなくなるはずだから努力し続けてくれと言うしかない。すでに、企業の中では全員ではないが、全体の

うちの例えば 10%、例えば 3 分の 1 ぐらいまでは、いわゆる第二新卒、あるいは通年採用という形でもって、スキルのある人をキャリア採用としている企業が多く出てきている。そのような企業こそ、これから新しい時代に勝ち残っていく企業になるはずであるから、諦めずにしっかり職を探してほしいと言いたいと思う。もう一つは、企業側の経営者としてであるが、もうそろそろ世界で起きている普通のこと、普通の国を見て、本当に人材がほしいのであれば、綺麗事ではなくて、そういう人材を惹きつけるための仕組みを、タイミングではなく、仕事の中身や処遇、やりがいなどそういったもので惹きつけるように変えていこうではないかと、そのようなことを言うと、また綺麗事を言っていると怒られそうであるが、どこかでやらないといけない。日本だけは特別というのは特殊である。

Q： 「緊急事態宣言、ダラダラ続けるなら一気に」というご発言があったが、現在東京で議論されている都市封鎖について、東京は、どれくらいの期間であれば都市封鎖に耐えてその後回復できるか。

櫻田： 全く想像がつかないので、理由について問われても答えられないが、それを前提にお答えする。手術が早ければ回復も早い。今回は病気ではなく、いわば意図された経済的な怪我である。手術は早くスパッとやった方が奇麗に治る。経営者の発言としては抽象的だが、全く個人的な意見では、回復に 1 年かかるとは思っていない。ただ、経済の実感として戻ることと、先行指標が戻るとは意味が違うが、少なくとも先行指標について言えば、新型コロナウイルスが収束しそうだ、最低でもコントロールできる対象になりそうだということが分かってくれば、一気に戻ってくる。首都封鎖について言えば、数か月かかってはいけない。先ほど申したように、首都としての機能を最低限維持できるようなものはそのまま活かしていくので、数か月より短くなる（と思う）。意図された消費減少から起きているものなので、消費力を維持されるために、国、都が封鎖宣言と同時にどういったものを出してくれるかということとはとても大事だと思う。一番心配な部分であり、具体的でシンプルなものが要と思う。

以 上

（文責： 経済同友会 事務局）