

新しい副代表幹事・ 専務理事を囲んで



～日本経済活性化の礎を築くためには～

経済同友会が支持してきた小泉内閣の構造改革路線は、緩やかではあるが、この5年間を通して着実に前進してきた。9月には小泉首相の退任が予定されているが、日本経済活性化の礎をしっかりと築くためには、これまでの構造改革を一層推進、加速していくことが必要である。2006年度、創立60周年を迎える経済同友会は、世界経済フォーラム（WEF）とのパートナーシップに基づく『世界経済フォーラム・東アジア会議2006』を開催するなど、さらに新たな一歩を踏み出す。2名の新しい副代表幹事と専務理事にこれからの経済同友会が目指すべき指針や展望を語っていただく座談会を開催した。

新副代表幹事

長谷川 閑史氏

（武田薬品工業 取締役社長兼COO）

新副代表幹事

森田 富治郎氏

（第一生命保険 取締役会長）

新専務理事

小島 邦夫氏

（副代表幹事／日本証券金融 取締役会長）

代表幹事

北城 悟太郎氏

（日本アイ・ビー・エム 取締役会長）

専務理事

渡辺 正太郎氏

（副代表幹事）

（座談会は3月20日に開催、役職は開催日現在）

これまでの、これからの経済同友会活動について

長谷川氏

「経済同友会の活動を通じて
改革推進の一助に」

森田氏

「委員会のあり方を見直し
提言をより効果的なものに」

■提言はきちんと届いているか

北城：今年は、小泉総理の構造改革の仕上げの年であると同時に、量的緩和政策も終結し、新しい発展に向けた年になると思います。景気が回復基調にある今こそ、更なる改革を推進していくべきではないでしょうか。新年度から2人の副代表幹事を新たに迎えるわけですが、まずはこれまでの経済同友会活動についての感想等をお聞かせください。

長谷川：入会前の経済同友会に対する印象は、木川田代表幹事の頃までさかのぼりますが、尊敬できる方々が集まり、よく勉強なさっているなというものでした。私は2年間社長を務めた時点で、「少し世間に目を広げ、自分自身の研鑽をしたい」と思うようになりました。個人で、自分のペースで勉強できるという意味で経済同友会には昔から関心を持っていましたので、2004年の秋に入会させていただきました。昨年度の企業価値向上委員会副委員長としてばかりでなく、軽井沢セミナーなど、様々な機会を通じて、いろいろと学ばせてもらいました。新年度からは副代表幹事を仰せつかったわけですが、経済同友会にお返しをすることで、日本の政治、経済の改革に貢献できればと思っています。

森田：入会して8年目ですが、予想していた以上に皆さんがまじめに活動していらっしゃる印象があります。講師の方々もたいへんすばらしく、密度の濃い、ハイレベルな議論になっています。重要なテーマについては代表幹事が中心となって精力的に取り組まれ、各方面に大きな影響力を及ぼしていると思います。ただ、提言が伝えない相手に確実に届いているのかという点は課題でしょう。提言をどこに向けて、何をするのか明確にすることと、レビューを行っていくことの2点を提案したいと思います。私自身は現在、人口一億人時代の日本委員会の委員長として、今後50年間の日本の展望という広範で難しいテーマに取り組んでいるところです。副代表幹事に就任する新年度は責務の広がりを感じるとともに、委員会で広げた風呂敷を上手に畳み、着地点を目指して議論を重ねていきたい

と思っています。

■より効果的な委員会活動とは

森田：委員会のあり方についてですが、中には出席率の悪い方もいらっしゃるって、委員長がご苦労なさることも多いようです。委員会の議論内容のレベルを維持するためにも、何らかの義務的なルールを作ってみてはいかがでしょうか。

小島：やはり関心のある委員会に登録し、極力出席いただくことを基本とすべきではないでしょうか。我々のような組織に縛りをきつくすることはなじみませんし、委員会には様々なニーズの人が集まります。出席率は委員会のテーマや性格にも左右されるかもしれません。

北城：各委員会が講師として招く専門家の話を研鑽のために聞きたいという人がいる一方で、議論を重ねて提言へ結び付けたいと思っている人もいらっしゃる。委員会のあり方については今後も議論を重ねていきたいと思っています。

渡辺：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ります。最初に興味がありそうな委員会を複数登録し、2～3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です。





長谷川：皆さん多忙であるのは理解できるとしても、たまに出席される方が議事を乱すことがあります。出席者は少なくとも過去の議事録には目を通していただきたいと思いますし、委員長の裁量に皆が協力する形で運営されることを期待します。

小島：委員会には、1～2年ぐらいかけてファンダメンタルズな事柄を議論するものと、短期に区切って集中的に議論を重ねるものの、2種類があると思います。タイムリーな提言という観点からは、後者をもっと活発に行った方がいいのかもしれませんが、また、提言をもっと簡潔明瞭にし、より多くの人に読んでもらえるような工夫も必要でしょう。

■小泉改革の歩みと同友会活動

北城：渡辺さんには副代表幹事を5年間、専務理事を4年間務めていただきましたが、この間を振り返って同友会活動の感想と今後の課題をお聞かせください。

渡辺：5年前の4月、まさに小泉内閣がスタートした日に経済同友会の総会が開催されたこともあつ

て、小泉内閣の歩みと私自身の同友会活動は何かと重なり合っています。小泉構造改革の当初のコンセプトは薄められはしたものの、シナリオは一応完成し、国民への意識付けもある程度できたと思います。経済同友会が政治に対してアイデアを提供し、ガバナンスを効かせたという意味で、本当にやり甲斐のあった5年間でした。私と同時に副代表幹事に就任した福井俊彦氏と福間年勝氏はその後、日本銀行に入って国家の金融政策の中核に携わることになりました。また、経済同友会で要職を務められた宮内義彦氏は政府の規制改革・民間開放推進会議へ、牛尾治朗氏は経済財政諮問会議に参加するなど、経済同友会の活動の中で積み上げた構造改革の姿というのが、小泉内閣に相当な影響をもたらしました。我々はその結果責任も負っていかなければならないと思います。

さらに、デフレとグローバリゼーションの狭間で揺られながら、我々は企業経営者の団体としてこれから進むべき道を模索して

きたわけです。この5年くらいでモノづくりにおけるイノベーションの復活とか、経営システムのイノベーションといった形で、新しい産業が生まれてきました。その点で、日本の経営者は本当にかんばったと思います。一方で企業不祥事も起きましたが、こうした問題は1980年代以前から起きていて、それがやっと社会に曝け出されるようになっただけのことではないでしょうか。その意味では、社会の透明性が向上してきたと見ることもできます。今後は、我々が提唱してきたCSRやコーポレートガバナンス、企業価値の本来的な追求等のレベルアップを、経営者個々がどれだけ実践できるかが問われてくると思います。



構造改革の続行に向けたわが国の課題と私たちの役割

小島氏

「市場の中のルールは市場が作るべき」

渡辺氏

「官の介入を排し、市場の透明性を」

■日本が生き残っていくには

北城：構造改革を推し進めていく一方で、イノベーションを含め、民間の活力や競争力が増すようなことにも取り組んでいかないと、将来的な発展は難しい。日本社会の課題と経済同友会の役割について、皆さんはどうお考えですか。

小島：日本経済は少なくとも短期的には回復基調にありますが、中・長期的に見れば構造改革もまだ緒についたばかりで、企業の活力を阻害する規制も数多く残っています。さらに民の側を見れば、すぐ御上に頼りたがる雰囲気根強く残っています。本当に民が自立した体制になるためにも、民間の側の自覚が大切になります。内閣が代わってもきちんと今の路線を続けていかないと危ういと感じ

ます。その中で経済同友会がしっかりと、世の中に刺激を与えていく必要があるでしょう。

北城：本格的な改革はまさにこれからです。次期政権がどのような問題に取り組むかという政策課題についてはマニフェストの形で提示していただき、我々はそれを踏まえて、改革の必要性を訴えていきたいと思います。

森田：2050年までに日本は、生産年齢人口が4割も減少します。しかし、このマグニチュードを理解しない根拠なき楽観論が世間には溢れています。労働力の4割減をリカバリーする生産性の向上は、そう簡単なことではないのです。格差拡大が問題視され始めていますが、「改革を強化しなければもっとひどいことになる」という

危機感が共有できていないと思います。「1人当たりの経済レベルが落ちなければいい」という議論がありますが、食料自給率4割、エネルギー自給率2割の日本が生きていけるか、またどうやって莫大な借金を返せるというのでしょうか。これから日本は全く未知の領域へ突入します。中核を担う経営者には的確な判断力、行動力が求められており、経済同友会の役割も大きなものがあると考えています。

北城：暮らしが豊かな分だけ、日本人の危機感は希薄です。その中で、将来起こり得る問題を示し、今何をすべきか提示していくのも経営者の役割だと思います。

長谷川：官僚の世界には淘汰や評価がなく、「今これをやらなければだめになる」という意識を持ってないことが最大の問題です。政治と経済界が、やらざるをえない状況に追い込めないものかと感じています。少子高齢社会への対応に加え、倫理観・価値観の崩壊、この2つを何とかしなければならないのではないのでしょうか。

渡辺：日本は均等なユニバーサルサービスを目指した結果、官が肥大化してしまいました。この思想を変えなければならないという哲学に基づいて官の大整理を行ってほしいと考えます。

長谷川：日本の強みを考えると、生産面における工夫する能力こそ



●代表幹事

きたしろ かくたろう
北城 恪太郎氏

(日本アイ・ビー・エム 取締役会長)

1944年生まれ。67年慶應義塾大学工学部卒業。72年米国カリフォルニア大学大学院（バークレー校）修士課程修了。67年日本アイ・ビー・エム入社後、米IBMコーポレーション本社にて会長補佐を務める。86年日本アイ・ビー・エム取締役に就任。常務取締役、専務取締役、取締役副社長を経て、93年取締役社長に就任。99年IBMアジア・パシフィックプレジデント、日本アイ・ビー・エム取締役会長に就任。2003年IBMアジア・パシフィックプレジデントを退任、現在に至る。87年経済同友会入会。94年幹事、2000年副代表幹事、2003年4月代表幹事に就任。90年度地球環境委員会副委員長、現代日本社会を考える委員会、企画部会、情報化社会を考える委員会、新産業基盤委員会、諮問委員会副委員長、98年度新産業基盤委員会、99～2000年度教育委員会、2001～2002年度企業経営委員会委員長。

世界に誇れるものだと思っています。この力を事業の中でいかに高め、サバイブしていくかを考えることが、経営者の使命でしょう。

渡辺：日本で唯一、国際競争力を持つのはモノづくりです。この分野では何としても日本がリーダーシップを握って、倫理性や環境性も含めた規範を作り、高い見地にまでいってほしいと思います。

長谷川：米国が約3億人、EUが5億人の市場であるのに対し、日本は1億人規模の市場に過ぎません。アジア圏で米国やEUに負けないサイズの市場を作らないと、いつかおいていかれてしまいます。

北城氏 「自己責任を核とする社会に」

長谷川氏 「競争のない市場ほど不透明」

森田氏 「経営者こそ高い倫理観を」

■企業不祥事の本質と官の関係

北城：日本はモノづくりに加えて仲間づくりをする努力が必要だと言えるでしょう。

続いて、倫理観の問題を考えたいと思います。経済同友会は、民間の責任ある行動を前提に、最も経済効率が高い形での社会運営の参画を主張してきました。しかし企業の不祥事が相次ぐと、そのた

びに「やはり官が担うべき」という声が出てきます。改革を後戻りさせないためにも、CSRやコンプライアンスを徹底することが重要です。併せて、ガバナンスの問題や、健全な企業経営者であるための価値観・倫理観の議論も必要でしょう。

小島：民間企業は常に市場の批判に曝されていますから、不祥事を起こせば社会的制裁を必然的に受けます。それに比べ、むしろ規制とか官との結び付きの強い分野の方が、倫理観の崩壊を招きやすいと思います。実際、談合や耐震偽装の問題も、基準を官が作り、それに形式的に適合すれば良いという形にしたから、事件が続けざまに起こってきたわけです。しかも、問題が起きるたびに官を頼ろうとする。そうした日本人のメンタリティは、変わらなくてはいけないと思います。

北城：最終的には自己責任であるべきです。その前提として、情報が適切に開示されていなければなりません。

渡辺：あくまでも、市場の透明性や公正な競争が基本でしょう。政治や官による市場に対する公正でない介入があると、必ず透明性が損なわれます。透明な市場が公正にルールしていることを前提に、その市場に応える企業経営を行っていく、そのことを監視するのがコーポレートガバナンスなのです。



●新・専務理事

こしま くにお
小島 邦夫氏

(副代表幹事／日本証券金融 取締役会長)

1937年生まれ。60年東北大学法学部卒業後、日本銀行入行。秘書役、営業局長、企画局長を経て、92年理事、96年日本興業銀行顧問、98年日本証券金融取締役社長、2004年取締役会長に就任。

97年2月経済同友会入会、98年度より幹事、2005年度より副代表幹事。97～98年度新産業基盤委員会副委員長、99～2003年度経済政策委員会副委員長、2003～2004年度道路公団改革に関するプロジェクト・チーム委員長、2005年度政策金融改革プロジェクト・チーム委員長、道路公団民営化推進委員会委員長。



●専務理事

わたなべ しょうたろう
渡辺 正太郎氏

(副代表幹事)

1960年早稲田大学第一商学部卒業、同年花王石鹸株式会社入社。74年取締役、78年常務取締役、81年専務取締役（85年花王株式会社と改称）、88年取締役副社長、2000～2002年6月経営諮問委員会特別顧問、2002年より伊勢丹社外取締役、2003年よりリソナホールディングス社外取締役。

84年経済同友会入会。85年幹事、2001年副代表幹事、2002年副代表幹事・専務理事に就任。97～98年度労働市場委員会委員長、99～2000年度行政委員会委員長、2002年度組織活性化委員会委員長、企画委員会委員長、2002～2005年度広報委員会委員長、2005年度政府部門B/S改革プロジェクト・チーム座長。

健全な市場であればガバナンスを良くすることを強めます。

長谷川：グローバルな競争に曝されていない業界ほど、不透明な市場になりやすいのです。

渡辺：競争を拒んでいるのは官と業界が癒着しているからです。

北城：グローバルに開かれた市場そのものが、日本を強くするということなのでしょう。

■崩れた倫理観の立て直しも

森田：企業倫理が問題にされるには、子供から大人まで、倫理観や規範意識が薄れてきているという点を認識する必要があります。その対策としては、子供の教育の立て直しになるわけですが、最近ではマンガしか読まずに大学に入り、大学がくだらないと辞めてしまう人も珍しくないらしい。知識不足で、子供の思考回路のまま判断を下していけば、不祥事が起きやすくなるのは当然でしょう。ただ、今から大人世代の倫理観を立て直すことは難しい。少なくとも、経済同友会は倫理性の高い集団だということを堅持し続けたいと思います。

渡辺：不祥事が起きにくくする方法には、ルールや罰則を強化する方向と、自主規制を求める方向が



あります。そのバランスをどう取るかが大事なわけです。日本は哲学抜きその場凌ぎの議論に終始している印象があります。

小島：本来、市場の中のルールは市場が作るべきです。それが自主規制の本質です。日本では法律を作って「御上＝官」から監視してもらおうという発想が強すぎます。

渡辺：国の作ったルールでは「抜け道を探そう」という人が必ず出てきます。一方、参加者の作ったルールなら、それを犯すことは市場からの追放を意味しますから、抑制効果は断然高いはずですよ。

長谷川：本来は、そうなのです。ところが、うまくごまかして成功する人が出てくるから、おかしいことになってしまうのです。

小島：子供の倫理観に関して言えば、やはり母親の役割がとても大



切だと思います。母親がきちんとしていないことが、社会的には大きな問題だという気がします。

北城：母親も父親も、どちらも重要でしょう。

渡辺：家庭でのしつけとは、本来、ルールを教え込むことのはずです。ところが最近の家庭は自己中心的で、いかに自分が得しようかという話題が多くなっているのではないのでしょうか。

北城：教育の問題になると議論は尽きません。経済同友会としては、自らも、特に人づくりの面での貢献を行い、学校と企業・経営者の交流活動の中にも反映させていきたいと思っています。また、少なくとも我々企業経営者は自己責任を中心として、社会から見て好ましい経営を実践し、多彩な活動を通して日本社会の発展に貢献していきたいと考えています。

渡辺：最後に、私事ですが、経済同友会で活動できたことをたいへんうれしく感じていることを、申し述べたいと思います。

北城：渡辺さんには4年間、専務理事を務めていただき、ありがとうございました。また、新任の副代表幹事、専務理事の方々には、ご尽力をお願いしたいと思います。本日はどうもありがとうございました。





はせがわ やすちか
長谷川 閑史氏

(武田薬品工業 取締役社長兼COO)

1946年生まれ。70年早稲田大学政治経済学部卒業後、武田薬品工業入社。93年TAPファーマシューティカルズ取締役社長、95年TAPホールディングス取締役社長、95年武田薬品工業取締役、2001年取締役経営企画部長、2002年取締役事業戦略部長、2003年代表取締役社長に就任。2004年11月経済同友会入会。2005年度企業価値向上委員会副委員長。

常々、社員や子供には「自分に与えられた能力を最大限に発揮し、世の中に貢献しよう」と努力しないのは親に対する忘恩であり、創造主に対する冒瀆である」と語っています。趣味は、散歩やハイキング、登山など、アウトドアが大好きです。また、毎年、家族で旅行に出掛け、妻とは音楽鑑賞も楽しんでいます。米国滞在時代はゴルフもかなりやりました

が、あまり上手くはなりませんでした(笑)。

弊社ではこの4月から新5カ年計画がスタートしました。我々が国際社会で生き残るには、戦略立案や実行のスピードの面では欧米にかないませんが、長期的視点に立った戦略の緻密さと実行力の完璧さ、そして、生産性や効率性の徹底強化という2本柱で勝負できていると思っています。

新・副代表幹事2氏のご紹介



もりた とみじろう
森田 富治郎氏

(第一生命保険 取締役会長)

1940年生まれ。64年東京大学法学部卒業後、第一生命保険入社。91年取締役、93年常務取締役、96年取締役副社長、97年取締役社長、2004年取締役会長に就任。98年9月経済同友会入会、2002年より幹事。2004年度経済政策委員会副委員長、2005年度人口一億人時代の日本委員会委員長。

私の信条は「意思あるところに道あり」です。これは、カティースークというお酒のシンボルとなっている船に記された言葉なのですが、私は『思い続ければ必ず叶う』と信じています。目標に向かって真っ直ぐに線を引き、仕事でも遊びでも勝つまでやめない性格のまま、やってきたような気がします。昔はゴルフが趣味でしたが、最近、妻と

行くオペラ、歌舞伎、落語、クラシックコンサートの「気晴らし4点セット」です。

人口一億人時代の日本委員会では、今後50年間の日本という、壮大なテーマに取り組んでいます。夢物語の世界に迷い込むことなく、議論していきたいと考えています。皆さんとは、健全な危機感を共有しながら問題の解決に取り組んでいければ幸いです。