北城代表幹事の4年間を振り返る

北城 恪太郎

経済同友会 代表幹事
日本アイ・ビー・エム 取締役会長

きたしろ・かくたろう
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年より幹事、2000年度より副代表幹事、2003年度より代表幹事。90年度地球環境委員会副委員長に就任以降、現代日本社会を考える委員会、新産業基盤委員会、諮問委員会の副委員長を、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の委員長を務める。

在任中の代表幹事所見・年頭見解

2003年4月　通常総会　代表幹事就任挨拶
「新事業創造立国」―輝ける日本の構築をめざして―

2004年1月　年頭見解
「決断」と「実行」の年

2004年4月　通常総会　代表幹事所見
「イノベーション」で新たな成長の基盤を築く
―「次の10年」を見据えて―

2005年1月　年頭見解
次の60年を切り拓く「イノベーション」による飛躍を

2005年4月　通常総会　代表幹事所見
イノベーション立国・日本を目指して

2006年1月　年頭見解
日本経済活性化の礎を築く一年

2006年4月　通常総会　代表幹事所見
イノベーションによる活力ある経済社会の構築
―「自立」「公正」「思いやり」に基づいた国づくりをめざして―

2007年1月　年頭見解
豊かな成熟社会を次世代に引き継ぐための決断を
―持続可能性の確立とイノベーション（革新）による日本刷新―

日本経済が最も暗い「夜明け前」の時期にあたる4年前、代表幹事に就任。「経営者個人の立場で、確固たる意思と良心、時代を見通した先見性を表明する」という経済同友会の理念に基づき、真摯かつ積極的に活動を展開してきた。民間主導社会の実現に向けた構造改革の推進と「革新（イノベーション）」による持続的成長を一貫して訴え続けてきた「北城同友会」の軌跡を振り返る。

経済同友会と日本の4年間
北城代表幹事の4年間を総括

◇代表幹事所見・総会決議
◆意見書・提言

2003年度 日本経済「夜明け前」からの出発

日経平均株価が7,607円88銭のバブル崩壊後最安値を記録したのとほぼ時を同じくして、北城同友会は産声を上げた。経済成長率こそ少しずつ上向いてはいたものの、デフレは続いており、日本経済に本格的な立ち直りの兆しは見られなかった。

北城代表幹事は、就任挨拶において「新事業創造立国」を掲げ、あらゆる企業経営者に強い自覚を求めるとともに、同友会活動を通じて、経営改革、新産業の創造、企業経営の革新を議論・提起し積極的に実践していくことを決意。3年目を迎えた小泉政権に対しては、構造改革の基本的な方向性を支持しつつも、改革のスピードアップを強調した。11月の衆議院議員選挙では、経済同友会がかねてより求めていた「政権公約（マニフェスト）」が導入され、政党本位・政策本位の選挙が実現した。また、夏を境に景況感が好転し、今日まで続く民間主導の景気回復の第一歩を踏み出すこととなった。

2004年度 「革新（イノベーション）」で新たな成長を

2年目のスタートに際して、「イノベーション」をキーワードに活動を展開していくことを表明し、新たな成長の実現に向けて活動を推し進めていった。

7月の参院選では、年金などの社会保障改革、景気回復などが主な争点となり、民主党が大きく躍進。しかし、前年秋の総選挙でのマニフェストの中間検証の機会としては、「政策論争が深まらなかったことは残念」（参院選後の代表幹事発言）であった。ただし、竹中平蔵金融・経済財政政策担当大臣（当時）が高い信任を得て当選したことは、構造改革への国民の高い期待の表れと言えた。

経済同友会は構造改革を支持する立場から、8月の郵政民営化の基本方針を評価するとともに、年金問題について国民に広く意見発信を行うため、『年金再生論』を出版。また、「新事業創造立国」の実現に向けて「同友会起業フォーラム」を発足させるなど、実践的な活動を加速させた。

経済同友会の動き	暦
第15回企業白書「『市場の進化』と社会的責任経営」 ◆国民の信頼の回復と若者たちの夢を支えるシステム改革を―日本が目指すべき財政・税制のあり方 ◆自立した個人、自立した国たるために（憲法問題） ◇「新事業創造立国」―輝ける日本の構築をめざして	2003
日本企業のCSR：現状と課題 ―自己評価レポート2003 ◆農業の将来を切り拓く構造改革の加速 ―イノベーションによる産業化への道 ◆さらなる政治改革の推進を ―マニフェスト・サイクルを根付かせるために ◇「イノベーション」で新たな成長の基盤を築く ―「次の10年」を見据えて ◆行財政抜本改革と公平・公正な税制の構築 ―小さな政府と民間主体の活力ある経済社会の確立 ◆新事業創造立国の実現に向けて―個人と企業のイノベーションと我々のアクションプラン 「同友会起業フォーラム」発足 ◆郵政民営化基本方針への意見	2004
◆道路関係四公団の民営化会社に関する意見 ◆国民生活の向上に資する対日直接投資の推進を ◆本格的な少子高齢化時代にふさわしい社会保障制度の確立―半世紀を見通した持続可能な医療制度の抜本改革を中心に ◆地方財政改革の提言 ―地方交付税削減を改革の第一歩に ◆活力ある経済社会に向けた財政健全化の道筋―歳出歳入構造の抜本改革と財政健全化法（仮称）の制定 ◇イノベーション立国・日本を目指して ◆企業イノベーション ―企業価値向上のための成長戦略 ◆開かれた公務員制度の構築を ◆起業による新事業創造の促進にむけて ◆知的感性時代の人材マネジメント ―BQ（ビジネス感度）と革新型リーダー ◆社会変革に挑むNPOには優れた経営者と志ある資金が必要である ◆教育の「現場力」強化に向けて ―地域と学校の力を育てる教育改革の推進を ◆政策金融改革の今後の進め方について ◆新しい地域主権型システム実現に向けた提言 ◆地方公務員制度改革への10の提言 ◆量的緩和政策からの転換に向けて	2005
◆環境配慮型の税体系を考える ―地球環境を保持する国民的ビジョンの構築に向けて 企業の社会的責任（CSR）に関する経営者意識調査 ◆バランスシート改革のための6つの緊急提言 ―「小さくて効率的な政府」を実現するために ◆CEO交代プロセスのイノベーション―「企業イノベーション」の継続的な遂行を目指して ◆企業価値向上の実現に向けて ―経営者の果たすべき役割と責務 ◆基礎自治体強化による地域の自立―一律的・画一的から多様化・個性化推奨の地域行政へ ◇イノベーションによる活力ある経済社会の構築 ◆起業・経営者が拓く日本経済の未来―人口減少社会を乗り越える需要創造経営の実践を ◆「日本のイノベーション戦略」 ―多様性を受け入れ、新たな価値創造を目指そう	2006
◆日本のイノベーション戦略 ―トップがコミットし、自ら実行すべし ◆改革の理念に沿った政策金融改革の実現を ―政策金融改革関連法案の審議入りにあたり ◆成長を未来につなぐ ―生産性向上による豊かな国民生活の実現 ◆教育の視点から大学を変える―日本のイノベーションを担う人材育成に向けて	2007

会員懇談会には、就任3年目となる小泉純一郎内閣総理大臣が出席。政策諸課題を巡って活発な意見交換が行われた。

同友クラブとの合同新年懇親会には、竹中平蔵経済財政政策・郵政民営化担当大臣が出席。講演と意見交換を行った。

バブル崩壊からおよそ10年。日本経済は活力を失い、先の見えない閉塞感に包まれていた。そんな2001年、小泉純一郎政権が誕生。小泉政権は、「聖域なき構造改革・骨太の改革」をスローガンに掲げ、以後、郵政民営化に象徴される様々な改革を行っていく。しかし、日本経済が再浮上する兆しは見られず2年半が経過。北城恪太郎新代表幹事の下で経済同友会が新たなスタートを切ったのは、2003年4月のことであった。

年	世の中の動き
03	イラク戦争勃発 新型肺炎SARS 日本郵政公社発足 日経平均株価が7,607円88銭の大底を記録 第43回衆議院議員選挙
04	陸上自衛隊をイラクに派遣 BSE問題 貿易黒字が4年ぶりに10兆円を超す 国立大学の法人化 EUに10カ国加盟し25カ国体制に 小泉首相が訪朝、拉致被害者家族5名が帰国 年金制度改革 第20回参議院議員選挙 アテネオリンピック開催 人口推計の月次調査で調査開始以来初の減少 新潟県中越地震 新紙幣発行 G・W・ブッシュ、米大統領に再選 インドネシア、スマトラ島沖地震
05	イラク、国民議会選挙 京都議定書発効 「愛・地球博」開催 個人情報保護法全面施行 日本メキシコFTA協定条約発効 ローマ法王、ヨハネ・パウロⅡ世逝去 プロ野球改革元年でセ・パ交流戦実施 経済財政諮問会議、「日本21世紀ビジョン」 「郵政解散」 ハリケーン「カトリーナ」が米国フロリダに上陸 第44回衆議院議員選挙 道路4公団民営化 郵政民営化関連法案が成立 耐震強度偽装問題 第1回東アジアサミット開催
06	ライブドア・ショック 日本郵政株式会社発足 トリノ冬季オリンピック開催 地方制度調査会が道州制導入を提言 ワールド・ベースボール・クラシック第1回大会にて 日本代表が優勝 ワンセグ放送開始 新・会社法施行 村上ファンド事件 モンテネグロがセルビア・モンテネグロから独立 FIFAワールドカップ ドイツ大会開催 陸上自衛隊イラクから撤収 北朝鮮ミサイル発射 ゼロ金利政策解除 タイで軍事クーデター勃発 安倍政権発足
07	日中韓首脳会談で北朝鮮に核兵器廃棄を求める共同声明 番組ねつ造問題 東京都港区に国立新美術館が開館 Windows Vista発売 六カ国協議で条件付きエネルギー援助の合意文書を採択

2005年度 「イノベーション立国・日本」の実現に向けて

日本経済は長い低迷を脱しつつあったが、自律的な成長へとつなげるためには、さらなる飛躍が必要であった。代表幹事2期目を迎えた所見では、「イノベーション立国・日本」を掲げ、過去との決別と未来に向けた挑戦に取り組むことの重要性を説いた。

政治においては、郵政民営化を巡る一連の動きが最大のトピックであった。8月8日、郵政民営化関連法案が参議院で否決され、小泉首相は衆議院を解散。同選挙は、投票率が67%を超えるなど、国民の高い関心を集め、結果与党が圧勝し郵政民営化をはじめとする構造改革路線に対する国民の支持が明確になった。経済同友会では、総選挙に向けてマニフェスト検証大会への積極的参加や投票呼び掛けなどの活動を行った。

また、相次ぐ企業不祥事に対しては、CSRの重要性を改めて説くと同時に、「『信頼』の醸成が喫緊の課題である」などと発言し、経営者に強い自覚を求めた。

福井俊彦日本銀行総裁を招き、日本経済の課題や金融政策についての意見交換を行った。

2006年度 「自由」「公正」「思いやり」に基づいた国づくりを

7月のゼロ金利政策解除、11月の「いざなぎ景気超え」に代表されるように、景気動向は順調であった。しかし、少子高齢社会と人口減少、青少年のいじめや自殺の問題、ニートの増加、地球温暖化、政府の莫大な長期債務など、政治・経済・社会のあらゆる分野に不安な要素は無数にある。代表幹事として締めくくりとなる本年度は、活力ある経済社会の構築に焦点を当て、原点である「新事業創造」「イノベーション」を一層深化させながら、「自由」「公正」「思いやり」に基づいた国づくりの実現を目指すとした。

9月の安倍政権発足時には、「財政再建の着実な実行と成長戦略、中でもイノベーションの推進に向けた政策の具体化」を求めた。

また、今年度は経済同友会創立60周年にあたり、6月には記念事業の一環として、世界経済フォーラム「東アジア会議2006」を共催。アジアの発展と安定に寄与していく姿勢を示した。

創立60周年記念事業として、2006年6月、世界経済フォーラム（WEF）東アジア会議を日本で初めて開催した。

「新事業創造立国」「イノベーション立国・日本」へ

小泉首相は「改革なくして成長なし」と訴えた。しかしデフレ不況は続き、2003年4月28日には、日経平均株価がバブル崩壊後最安値の7,607円88銭を付ける。北城氏が代表幹事に就いたのは、そのわずか3日前だった。そして北城代表幹事が景気回復に向けて打ち出したのが、「『新事業創造立国』の実現」である。

北城代表幹事は就任挨拶の中で、我々の活動の柱の第一に、「経営改革に乗り出し、新たな産業の創造と、企業経営の革新を議論、提起し、目に見える形で、実現していきたい」と謳った。この中の『経営の革新』と『新たな産業の創造』を融合、進化させたのが、2004年度代表幹事所見で示した「革新（イノベーション）」である。このとき北城代表幹事は「革新（イノベーション）」を、「様々な制約や限界に直面した仕組みの『改革』と、そのような制約や限界を超えた全く新しい仕組みの『創造』、という2つの意味合いから成り、かつそれらが新しい付加価値の創出に結びつくものである」と定義した。

北城同友会の4年間の活動は、「新事業創造」と「イノベーション」が軸であった。まず2003年度、新事業創生委員会が設置され、**提言A**を発表。ここで示されたアクション・プランは、個人レベルのイノベーションを促そうという「起業フォーラム」に発展していく。

一方で、「新事業創造立国」をマクロ的に捉えると、「新しい企業が続々と設立され、若い企業が発展していく社会をつくる」（代表幹事就任挨拶）、産業構造の転換という意味も持つ。この中で、**提言B**は規制改革のあり方を主張し、**提言C**では大企業に門戸開放を求め、**提言D**は社会全般にわたる問題意識を提起したのである。

さらに、既存企業・産業にあっても絶え間ない「イノベーション」が必要との見地から、経営者に向けた多数の提言も行ってきた（**E～K**）。また、9年ぶりに農業分野への提言も発表した（**L**、**M**）。

より大きな視点で考えると、人口減少・少子高齢社会に突入していく時代にあっては、「イノベーション」が社会のあらゆる局面で求められているという認識に帰着する。2005年度には、日本のイノベーション戦略委員会を設置し、トータルな議論を行った（**N**、**O**）。他にも、少子化対策に矮小化されない創造的施策を、経営者ならではの感覚で提言にまとめ、社会に問うてきた（**P～R**）。

今でこそ、「イノベーション」が安倍政権の政策キーワードに使われるほどに浸透してきたが、2004年当時、この概念を打ち出した時代感覚は、極めて先進的だったと言えよう。

主な提言・意見書

		委員会等	委員長・座長	発表年月
A	新事業創造立国の実現に向けて―個人と企業のイノベーションと我々のアクションプラン	新事業創生委員会	金丸恭文	04年6月
B	例外なく、すべての民間提案をモデル事業に―実効ある『市場化テスト』の実施を求める	新事業創造委員会	斎藤博明	04年12月
C	ベンチャー企業による新事業創造を促進するための大企業経営者への提言―大企業は門戸を開放せよ	新事業創造委員会	斎藤博明	05年3月
D	起業による新事業創造の促進にむけて	新事業創造委員会	斎藤博明	05年6月
E	『顧客価値創造と高効率経営による企業競争力の強化』―経営者自らがリードする変革の実現	企業競争力委員会	桜井正光	04年4月
F	魅力ある日本の再生を促すTPLS組織	魅力ある日本の再生と総合戦略を考える委員会	加賀見俊夫	05年3月
G	企業イノベーション―企業価値向上のための成長戦略	企業経営委員会	有富慶二	05年5月
H	知的感性時代の人材マネジメント―BQ（ビジネス感度）と革新型リーダー	人事制度改革委員会	林野 宏	05年6月
I	CEO交代プロセスのイノベーション―「企業イノベーション」の継続的な遂行を目指して	経営改革委員会	有富慶二	06年4月
J	企業価値向上の実現に向けて―経営者の果たすべき役割と責務	企業価値向上委員会	藤木保彦	06年4月
K	成長を未来につなぐ―生産性向上による豊かな国民生活の実現	経済政策委員会	高橋 温	07年2月
L	農業の将来を切り拓く構造改革の加速―イノベーションによる産業化への道	農業政策委員会	福川伸次	04年3月
M	農業経営体への直接支払制度の活用―産業としての経営力強化を目指して	農業改革推進委員会	福川伸次	04年12月
N	「日本のイノベーション戦略」―多様性を受け入れ、新たな価値創造を目指そう	日本のイノベーション戦略委員会	小島順彦	06年6月
O	日本のイノベーション戦略―トップがコミットし、自ら実行すべし	日本のイノベーション戦略委員会	小島順彦	07年2月
P	企業・経営者が拓く日本経済の未来―人口減少社会を乗り越える需要創造経営の実践を	経済政策委員会	高橋 温	06年4月
Q	人口減少社会にどう対応するか―2050年までの日本を考える	人口一億人時代の日本委員会	森田富治郎	06年6月
R	活力ある高齢社会―「生涯にわたるワークライフバランス」の実現	欧州委員会	小枝 至	06年10月

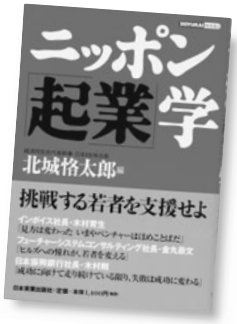
※敬称略

同友会起業フォーラム―啓蒙と育成・支援の実践

アントレプレナーシップを喚起し、個人の起業を支援しようとの目的で、2004年度から「同友会起業フォーラム」を開催している。ベンチャー経営者によるシンポジウムで意識を啓発し、選考を経た起業希望者を集めた起業塾を開くというプログラムである。

その運営は、多数のベンチャー経営者会員が担っている。委員長は、2004年度が金丸恭文氏（フューチャーアーキテクト 取締役会長CEO）、2005年度が岩田彰一郎氏（アスクル 取締役社長兼CEO）、2006年度が飯塚哲哉氏（ザインエレクトロニクス 取締役社長）である。また、2005年度に大学生を対象に開催した「カレッジ・ベンチャー・フォーラム」は、新事業創造委員会（斎藤博明委員長／TAC取締役社長）が運営に当たった。他にもシンポジウムのパネリストや、メインプログラムのコーディネーターとして松井道夫氏（松井証券 取締役社長）、木村剛氏（フィナンシャル 取締役社長）、荒川亨氏（ACCESS 取締役社長）、澤田秀雄氏（エイチ・アイ・エス 取締役会長）、矢内廣氏（ぴあ 取締役会長兼社長）らが参加した。個人の起業を真摯に支援しようという、ベンチャー経営者たちの熱気が結集した企画で、実際にこれまで6件の起業が実現している。これだけのプロジェクトが組めるのは、ベンチャー経営者が多数会員にいる経済同友会だからこそと言える。

2004年7月23日に開催された同友会起業フォーラム第1回キックオフ・シンポジウム。



同友会ブックス第3弾の『ニッポン「起業」学』（日本実業出版社）。サブタイトルの「挑戦する若者を支援せよ」が経済同友会のスタンスをよく表している。

政策提言の面でも、2006年9月に「イノベーションを促進するエンジェル税制の拡充を」という意見書を発表し、起業支援を行うほとんど唯一の経営者団体として存在感を発揮している。

※役職は2007年3月17日現在

社会的責任経営―総合的な企業価値を問い返す

2003年3月、経済同友会は、「第15回企業白書『市場の進化』と社会的責任経営」を発表した。これは小林陽太郎前代表幹事のもとで編まれたもので、北城氏は、副代表幹事「市場の進化と企業競争力の強化」担当として参画している。第15回企業白書の中で提示された「企業評価基準」は、「経済性、社会性、人間性を含めた、総合的な企業価値を評価するツールであり、画期的な意味を持つ。北城代表幹事も、「この評価基準と、その背景に流れる思想を受け継ぎ、大きく育んでいきたい」（代表幹事就任挨拶）と述べている。この考え方の延長線上に、北城同友会4年間の中での企業の社会的責任（CSR）を巡る活動や議論がある。

北城代表幹事は、まず2003年度、提言実践推進委員会のひとつとして社会的責任経営推進委員会を設置した。同委員会は、CSRやコーポレート・ガバナンスに関する自己評価アンケートを継続的に実施し、「自己評価レポート」として発表している。また、2006年3月には、「企業の社会的責任（CSR）に関する経営者意識調査」も発表した。こうした活動は、調査を実施すること自体が社会的責任経営に対する意識向上につながると考え、行われているものだ。内容も毎回見直されており、2006年の最新の調査では「SRI（社会的責任投資）」にもスポットを当てた。

他方、2006年5月の会社法施行や市場主義の浸透等を背景にした、コーポレート・ガバナンスに関する近年の議論の高まりも見逃せない。経済同友会は、2004年4月に「コーポレート・ガバナンス改革に関するアンケート調査」を行った他、関連委員会や夏季セミナー等でガバナンス改革の議論を行ってきた。**提言J**は「ガバナンス改革の第一歩として、独立社外取締役の活用が有用である」と指摘している。民間主導社会を目指す立場からの自律的問題意識として、価値ある意見発信だと言えよう。

「日本企業のCSR」に関する調査レポートは、2004年1月の『現状と課題』と、2006年5月の『進捗と展望』の2回発表されている。

小泉構造改革と経済同友会
「小さな政府」と「民間主導社会」を目指して

北城氏の代表幹事就任は、小泉政権が3年目に入る日だった。以降、4年半、小泉構造改革の基本的方向性は支持しつつ、個別政策においては、より徹底した改革を求めるという構図であったと言えよう。小泉構造改革との関連の中で、北城同友会の政策提言をトレースする。

小泉政権と経済同友会は、小さな政府・民間主導の活力ある経済社会を目指す点で基本的な考え方は一致する。経済同友会は「国民負担率40%（国民所得比）の小さな政府」を主張し、そのための具体的改革プランを、**提言A**で示した（2004年4月）。また翌年には、「歳出歳入一体改革」「基礎的財政収支均衡」といった財政健全化プランを政府の議論に先回りする形で提言した（**B**）。

小泉構造改革の中では特殊法人改革が先行し、その最大の懸案として道路公団の民営化に注目が集まった。経済同友会は道路公団改革に関するプロジェクト・チームを設置し、市場メカニズムの徹底を求める立場から、二度にわたり意見書を発表した（**C**、**D**）。

「官から民へ」の改革で、実質的・象徴的にも最大の意味を持っていたのが郵政民営化だ。北城代表幹事、渡辺正太郎副代表幹事・専務理事（当時）ともに力を入れたテーマであり、経済同友会は継続的な提言の発表（**E～Gなど**）に留まらない、重層的な活動を展開した。

少子高齢化に対する国民の認識が高まるにつれ、社会保障制度への信任も揺らいできた。ことに2004年7月の参議院選挙に向けて、年金問題が国民的議論となった。しかし、この分野で小泉政権が大きな成果を上げたとは言い難い。経済同友会は2002年度に、年金目的消費税による公的年金と私的年金の新2階建て年金体系を提言した（**H**）のを皮切りに、医療・介護についても改革提言を積み上げてきた（**I～K**）。その主張の要点は、「真に持続可能な制度として、年金・医療・介護を一体的・抜本的に改革し、自助の精神に基づく、国民皆制度にせよ」というものであった（**L**）。

「中央から地方へ」との観点からは、地域主権を大原則に、財政に焦点を当てた提言（**M**）や行政システムに焦点を当てた提言（**N**）などを発表。こうした一連の政策提言の背景には、公的部門の構造改革の遅れという問題意識がある。そして、小泉政権下では優先順位の高くない、公務員制度改革や政治改革についても発言を続け（**O～R**）、官にイノベーションを促した。他にも、プライマリーバランスの均衡の次の段階であるバランスシート改革の問題を指摘するなど（**S**）、改革論議を牽引している。

主な提言・意見書	委員会等	委員長・座長	発表年月
A 行財政抜本改革と公平・公正な税制の構築―小さな政府と民間主体の活力ある経済社会の確立	行財政改革委員会	井口武雄	04年4月
B 活力ある経済社会に向けた財政健全化の道筋―歳出歳入構造の抜本改革と財政健全化法（仮称）の制定	行財政改革委員会	井口武雄	05年4月
C 道路四公団改革は「民営化推進委員会意見書」に基づき決定を＜道路四公団民営化案に関する考え方＞	道路公団改革に関するPT	小島邦夫	03年12月
D 道路関係四公団の民営化会社に関する意見	経済同友会		05年2月
E 郵政民営化基本方針への意見	郵政公社民営化委員会	岩沙弘道	04年9月
F 基本方針に沿った郵政民営化の実現を	経済同友会		05年1月
G 軽井沢アピール2005 日本を変えるために、郵政民営化法の成立と改革の加速を	経済同友会		05年7月
H 急激に進展する少子高齢化社会に向けた持続可能な公的年金制度への抜本改革	社会保障改革委員会	井口武雄	02年12月
I 「医療先進国ニッポンを目指して」―医療改革のビジョンと医療サービス提供体制の改革	医療改革委員会	竹川節男	04年4月
J 介護保険制度の抜本改革を― 少子高齢化社会にふさわしい真に持続可能な社会保障制度を目指して	社会保障改革委員会	桜井正光	04年11月
K 本格的な少子高齢化時代にふさわしい社会保障制度の確立―半世紀を見通した持続可能な医療制度の抜本改革を中心に	社会保障改革委員会	桜井正光	05年4月
L 社会保障制度を真に持続可能とするための抜本的・一体的改革―経済社会の質的・量的変容に対応した新たな理念に基づいて	社会保障改革委員会	桜井正光	06年5月
M 地方財政改革の提言―地方交付税削減を改革の第一歩に	地方行財政改革委員会	三村明夫	05年4月
N 基礎自治体強化による地域の自立―一律的・画一的から多様化・個性化推奨の地域行政へ	地方行財政改革委員会	池田弘一	06年4月
O 開かれた公務員制度の構築を	公務員制度改革委員会	丹羽宇一郎	05年5月
P 総理のリーダーシップに基づく行政改革の一層の本格化を望む	行政改革委員会	丹羽宇一郎	06年3月
Q わが国「二院制」の改革 ―憲法改正による立法府の構造改革を	政治の将来ビジョンを考える委員会	池田守男	05年5月
R 中央政府・政党の機能再構築―マネジメント導入による国政執行機能の強化	政治委員会	林野 宏	06年4月
S バランスシート改革のための6つの緊急提言―「小さくて効率的な政府」を実現するために	政府部門B/S改革PT	渡辺正太郎	06年3月

※敬称略

郵政民営化―なぜ民営化なのかを訴え続けた

郵政民営化を巡る問題は複雑であり、その論点は多岐にわたる。経済同友会は一貫して民営化支持の立場から発言してきたが、北城代表幹事は、なぜ民営化が必要なのかをわかりやすく説明することの重要性も指摘し続けていた。

2004年10月27日、経済同友会と行革700人委員会はシンポジウムを開催する。竹中平蔵氏、生田正治氏、塩川正十郎氏、本間正明氏ら、考え得る最高のパネリストを招き世論に訴えた。この席で北城氏は、「5年以内の完全民営化、独立取締役を中心とするガバナンスの確立」などを強く主張した。

2004年10月27日に開かれたシンポジウム「郵政民営化を考える」。生田郵政公社総裁と竹中郵政民営化担当相も出席した。

続いて2005年5月、書籍『郵政民営化こそ日本を変える』を出版。北城氏、渡辺氏をはじめとする経済同友会の10名の論客が、民営化の意味と意義を語っている。

2005年夏、郵政民営化法案の国会審議は緊迫していた。7月5日に衆議院を通過するも、自民党から51名の造反が出てしまう。その翌日、経済同友会と行革700人委員会が、シンポジウム「郵政民営化こそ日本を変える」を再び開催し、竹中氏も登壇した。結局、参議院での否決、解散、総選挙を経て法案は成立をみるが、反対論も盛り上がる中、経済同友会は終始、「賛成の論陣を張る数少ない援軍」（シンポジウムでの竹中氏の発言）であった。

同友会ブックス第2弾の『郵政民営化こそ日本を変える』(PHP研究所）は、民営化に対する理解が深まらない世論の動向に対応する緊急出版だった。

「官から民へ」―民に資金が入ることが重要

ポスト郵政の改革課題として浮上したのが、政策金融であった。官から民への資金シフトを促進させる立場から、経済同友会はプロジェクト・チームを設置し、提言を行った。

また、民間主導の活力ある経済社会の構築に向け、小泉政権は対日直接投資に着目。2003年1月の施政方針演説では、「5年間で残高倍増」という政策目標を掲げた。経済同友会も2004年度、対内直接投資拡大に関するプロジェクト・チーム（山中信義委員長）を設置。2005年4月発表の提言は、M&A推進に向けた法整備についての議論をリードする役割を果たした。2005年度以降も、提言実践推進委員会として、ネットワークづくりやノウハウ・情報の提供などの活動を継続している。

2005年11月7日、対内直接投資推進委員会とジェトロ共催の「対日直接投資拡大に向けた官民の協力を考える」セミナー。

「中央から地方へ」―“四位一体”改革を主張

「国から地方へ」の改革の目玉となったのが、「三位一体の改革」である。2003年6月の経済財政諮問会議で、「最大4兆円の補助金削減」などの基本方針が決定された。

これに対し経済同友会の考え方は、「三位一体改革は手段であり、真の目的は地域主権の確立にある」というものである。全国経済同友会地方行財政改革推進会議が2002年10月に発表した提言で、「歳出削減を加えた“四位一体”の改革を推進すべき」と訴えた。また、地方公務員制度改革と道州制については同会議の部会が提言を行い（2005年11月）、基礎自治体の強化策や地域でのガバナンス等について2005年度の地方行財政改革委員会が提言を行った。

道州制 私の視点
小さな政府実現のため
経済同友会代表幹事
北城 格太郎氏
道州制議論の本質は、小さな政府の実現にある。その意味で、中央政府と基礎自治体の役割分担の明確化こそが大事であると、北城代表幹事は言う。（西日本新聞2006年3月5日朝刊18面より）

日本のイノベーションを担う人材育成
経営者として何をすべきか、何ができるか

北城代表幹事は、自身、教育委員会委員長（1999〜2000年度）を務めるなど、教育問題に対する関心が強い。経営者と学校現場との交流活動を提唱、実践し、熱心な取り組みを続けてきた。

北城同友会の4年の間、教育問題委員会は2つの提言を発表した。**提言B**は主に初等・中等教育を議論し、続く**提言C**では大学に焦点を当てた。2つの提言に共通する問題意識は、①学校・教育と社会との関係性、②学校のガバナンスの2点と言えるだろう。

提言Bは、ステークホルダー間のネットワーク構築、学校のCEOたる校長の責任・権限の強化を訴えている。**提言C**でも、企業は教育への期待を明確なメッセージとして発信すべきとする一方、大学のガバナンス改革や教員の人事制度などにも言及している。

さらに、最新の**提言C**では、「日本のイノベーションを担う人材の育成に向けて何が必要か」という視点が加わり、時代的な要請を踏まえた議論になっている。

北城代表幹事は、就任の2003年に学校と企業・経営者の交流活動推進委員会を設置した。今年度で8年目となる会員有志による中学校、高校等での出張授業は、着実に実績を積み上げ、2005年度は「実施件数100件、講師人数延べ200名」という数値目標も達成するに至った。

また、同委員会は、企業側の考え方を教育現場に発信していくために「企業の採用と教育に関するアンケート調査」を実施し、結果を発表（2004年2月、2006年4月）している。

主な提言・意見書

	委員会等	委員長・座長	発表年月
A 学校と企業の一層の相互交流を目指して―企業経営者による教育現場への積極的な参画	教育委員会	北城恪太郎	01年4月
B 教育の「現場力」強化に向けて―地域と学校の力を育てる教育改革の推進を	教育問題委員会	浦野光人	05年10月
C 教育の視点から大学を変える―日本のイノベーションを担う人材育成に向けて	教育問題委員会	浦野光人	07年3月

※敬称略

北城代表幹事講演―中学生に語る日本の進むべき道

ある中学校での講演後、北城代表幹事に中学生が、「今後、北城さんにとって重要になってくることは何ですか」と質問した。その答えは、「会社では管理職の人たちの育成。日本という国で考えると、将来を担う若い世代の人たちに夢や目標を持ってもらうようにすること」であった。北城氏がなぜ中学・高校に出向き、何を生徒に語ろうとしているのかを象徴する光景であった。

2003年9月5日、東京都墨田区立本所中学校での講演。墨田区立の中学校との交流は1999年から続いている。

北城代表幹事は自ら先頭に立ち、学校と経営者の交流活動を推し進めている。2006年度も出張授業を9回、講演会を4回を行った。

講演のタイトルは「これからの国際社会を生きる君たちへ」。日本が課題先進国になったこと、今後は高い経済成長が見込めないこと、中国やインドの人々は豊かになろうと必死に努力していることなどをわかりやすく語り、「では、今の日本の豊かさを維持するにはどうすればいいのだろう」と投げかける。「自分たちにしかできない仕事を必死に探して、その仕事でがんばっていくしかない」と、日本の未来を指し示してみせる。経営者だからこそ語れるという内容の講演が、若い世代に響くことの意味は小さくない。

2006年3月2日、静岡県沼津市立浮島中学校で行った講演。全校生徒108名に加え、保護者、地域住民も参加。