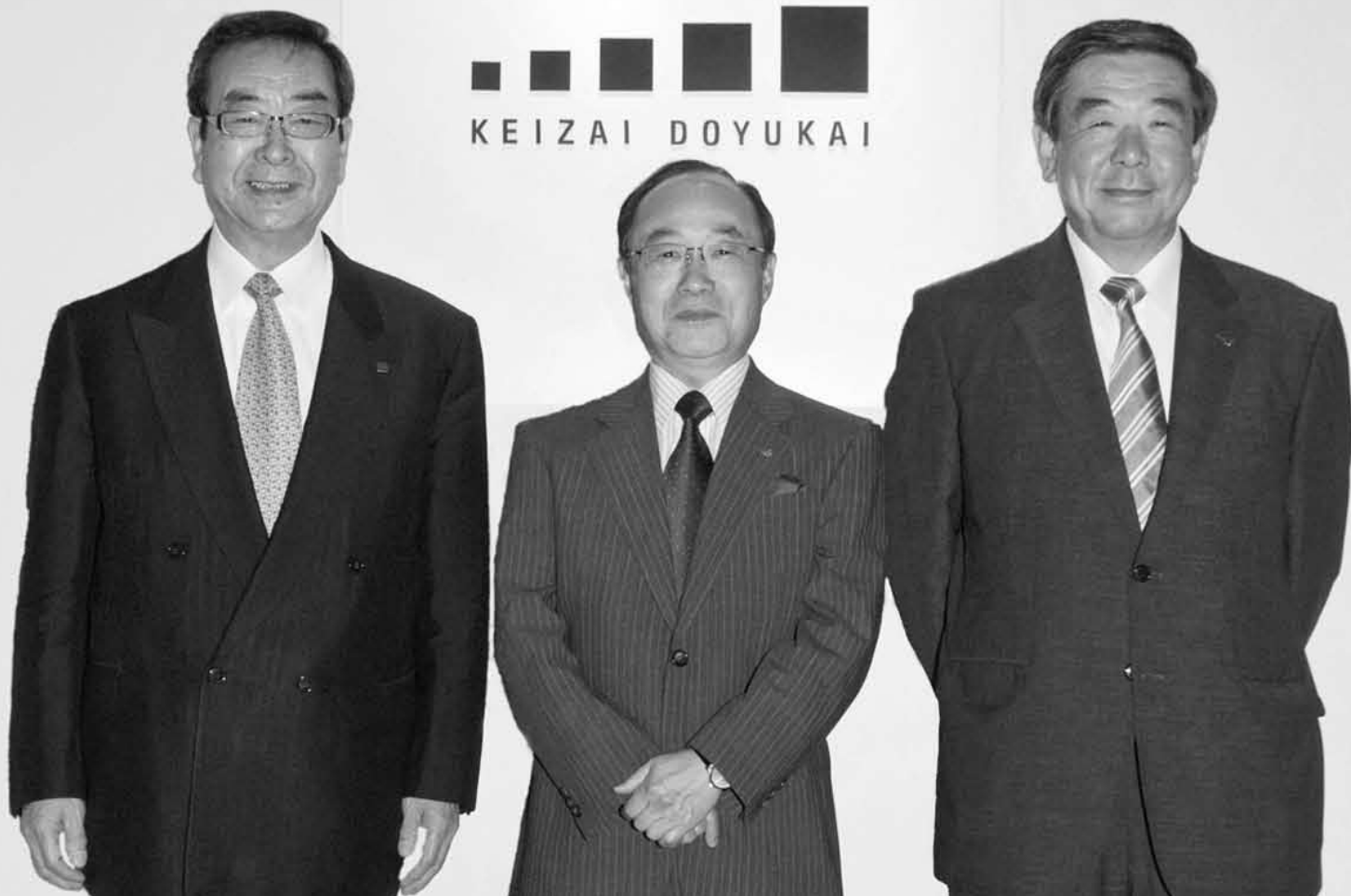




左から

代表幹事 桜井 正光

副代表幹事 高須 武男

副代表幹事 稲野 和利

2009年度 新副代表幹事座談会 「危機後の世界秩序と日本の再興」

桜井正光代表幹事は、2009年度の通常総会において
所見『危機後の世界秩序と日本の再興』を発表し

①真に将来への投資となる経済対策を、②政治に問う、危機後の「国のかたち」、
③「新たな責任の時代」における日本、④今試される「新・日本流経営」、
についてアピールを行った。

経済同友会の設立の精神は、「今こそ同志相引いて互に鞭^{のうしろ}ち脳漿をしばって
我が国経済の再建に総力を傾注すべき」ことにあった。

本年度は、危機の克服とわが国の再興に向け
企業経営者として全力を尽くす正念場となる。

今回は、新たに副代表幹事に就任した稲野和利、高須武男の両氏を迎えて
桜井代表幹事との座談会を開催した。

代表幹事所見で示された問題意識を受ける形で

「新しい国づくり」と「新しい世界秩序づくり」に向けて

経営者がなすべきこと、経済同友会として取り組むべきことについて議論し
積極的に課題解決に向けて活動していくことを確認した。

I 危機脱出と「新しい国づくり」について

今回の危機を受けて政府は足下の対応に追われている。

しかし、今本当に必要なのは「新しい国づくり」に向けた将来のビジョンと

その実現に向けた戦略を示すことだ。浮上する構造的な問題や課題を突き詰めていったその先には将来有望視される「新しい成長の芽」が見えてくる。

政府の緊急経済対策 財政出動の評価

桜井:これから「新しい国づくり」が望まれる中、麻生政権は、今回の危機に対処するための緊急経済対策を次々と打ち出しました。まずは、これについて、財政・税制改革委員会で2年間ご活躍いただいた稲野副代表幹事に伺います。

稲野:今回の財政出動が、今の状況下において是か非かというところ、これは「是」と考えざるを得ないと思います。景気回復を優先しなければ、さらなる経済情勢の悪化が懸念されるからです。

ただ、今回の財政出動をもって、財政再建の旗を降ろしてはいけません。ここから財政再建の新しい道が始まるのです。本来、「2011年のプライマリーバランス黒字化」は、財政再建の一里塚であったはずですが、これが目的化されていた感があります。確かに、現時点ではその実現は難しくなっていると思いますが、財政再建の哲学やマネジメントについて考え直すよい機会にすべきです。言葉を換えれば、危機を克服するチャンスであり、「新しい国づくり」への布石ではないでしょうか。そのロードマップを作成する際には、国全体のバランスシートのマ

ネジメントという姿勢で、PL(損益計算)のみならず、BS(貸借対照)という観点から、資産や債務を細かく検証していくことが必要でしょう。

高須:私も景気最優先という考え方で財政出動を行うことは、間違っていないと考えています。しかし気になるのは、5年後、10年後のあるべき姿を示す、企業にとって絶対に必要な中期経営計画のようなものが、政府にあるかどうかです。政策が場当たりのパッチワークに見え、中身のないスローガンのみに踊らされているように思えます。

国の健全な財政を 実現するためには

桜井:企業は、健全な経営であることを開示し、ステークホルダーの支持を得られなければ倒産する可能性もあり、常に危機感と隣り合わせです。このような危機感を持たない国に対し、健全な財政のあり方を求めるにはどうすれば良いでしょうか。

稲野:2007年度の財政・税制改革委員会では、財政健全化法(案)に基づくPDCAサイクルの必要性を提案しています。数字を定めて検証可能な状態にし、かつそれを法律という形で制定

するもので、国民がチェックできる仕組みです。もちろんこれが唯一の手段ではありませんが、有効的な考え方だと言えるでしょう。折しも選挙を控え、各党のマニフェストの内容が問われていますが、こうした検証やチェックができる仕組みは、意図的に作らなければいけないと思います。

高須:国の場合、ステークホルダーは国民です。国は、国民がチェックできるような、詳しい工程表も合わせた情報を開示しなければなりません。企業経営には、常にアカウンタビリティ(説明責任)が伴います。政治ではマニフェストに当たるとしていますが、年に一度でも、政府は国民に対し、税金の使い方などについてきちんと説明すべきではないでしょうか。

桜井:政策を検証できる仕組みを法律で定めることと同時に、そのコストや効果をチェックできる国民レベルであることも大切です。

規制改革の断行で 経済成長を

桜井:規制改革の断行によって、将来の成長に結びつく新しい種が生まれるのではないかと思います。医療制度改革委員長として2年目を迎えられる高須副代表幹事にこの点を伺います。



高須:さまざまな方にお話を聞いて思うのは、医療制度には規制が大変多いということです。昨今は、サブプライム・ローン問題の反省から、規制を強化しようという動きもありますが、それが過度に働いて、経済活動全体に悪影響を及ぼすということでは困ります。医療の分野をはじめ、まだまだ日本には規制が多く、改革を行う必要があるからです。

例えば、混合診療という課題があります。患者が保険適用外の治療を一部でも選択すると、本来は保険の範囲内の治療まで適用外になってしまうという不合理な規制です。自由な経済活動が保障されるような規制緩和を、継続的に主張すべきだと考えています。

桜井:規制がかかっているところ

に巨額の財政出動をしても、効果が上がらないということもありますし、また逆に、財政出動をしなくても健全で自由な経済下であれば、予想以上の効果が得られることもあります。

真のマニフェスト選挙で 長期ビジョンの明示を

桜井:今国会では、衆議院と参議院の「ねじれ」に伴う国民不在の政局争いが続き、政治に対する不信感が渦巻いています。来る総選挙で求めたいことをお聞かせください。

稲野:政治に対してまず求めることは、政権選択の争点を、マニフェストに明確に示してほしいということです。政治には、日本の長期ビ

ジョンを示すことが求められていると思います。その中で、政府と民間の役割をどう定義するか。最適な市場経済を実現するには、必ずしも市場メカニズムだけでなく、政府の役割も必要なので、それを聞きたいと考えています。

政府の役割を示した上で、国民の役割——日本国民はこうあるべきだということをはっきりと主張してもよいと思うのです。また「受益と負担」、あるいは「中央と地方」のバランスをどう考えるのか。これも今後の国のかたちを決める重要なポイントになるでしょう。

高須:各政党が作成した過去のマニフェストを見ると、やはりスローガンにとどまっているように思えます。その理由は、具体的な政策の工程表が見えない、という点



さまざまな制約を乗り越えることで 成長の種が生まれる

稲野 和利

が今後の「新しい成長の芽」になる可能性を秘めているのかもしれませんが。

稲野: 今回の世界的な危機をはじめ、成長を阻むようなさまざまな制約がありますが、私はこの制約が逆に成長の種になるという考え方、視点が大切だと思います。例えば、環境問題という制約では、技術的なブレイクスルーでこれを突破すれば、世界で通用するビジネスになります。同様に少子・高齢化問題では、例えば労働力を補うようなロボットの開発が期待されます。制約があるがゆえに、これを突破しようとするところに成長の芽があると思うのです。

桜井: 今、経済の成長にとって、これだけグローバルな規模の制約条件が出てきたことは、実はすごいことだと思います。環境や水資源、人口の問題、こうした制約条件は、世界的かつ中・長期的なニーズです。これをクリアすることが、まさに新しい成長の芽につながると言えます。

高須: ビジネスモデルも大きく様変わりしています。例えば、これから期待される電気自動車を見ると、従来の自動車メーカーだけでなく、電機メーカーにも参入のチャンスがあります。こうしたパラダイムの変化に臨み、われわれは今、大きな変革の時代であることを改めて認識する必要があります。

に尽きると思います。また、国民に対して、消費税のようなあえて厳しい現実を伝えることも必要ではないでしょうか。例えば、医療の分野では、大学病院などの大きな病院に患者が集中し、深刻な問題となっています。風邪などの軽い症状であれば、まずは街の診療所に行き、病状に応じて大きな病院を紹介されるなど、診療へのかかり方、ルールを国民に要求することも大切だと思います。

桜井: すべて市場に任せればよいというわけではなく、国の役割、民間の役割を明確に設計する必要があるということですね。これは、地方分権を考える際にも、重要なポイントになると思います。

高須: こうした受益と負担の線引きが、各政党のマニフェストではっきりと示されていないのが残念です。ぜひとも、これを明確に盛り込んで、政策議論を戦わせてほしいと考えています。

変革や制約から生まれる 「新しい成長の芽」

桜井: 今後の「新しい成長の芽」という観点から、日本はどのよう

な産業で力を発揮していくべきでしょうか、また、どういったビジネスに可能性を感じますか。

高須: 日本はこれから、まさに世界の先頭をきって高齢化社会を迎えます。その意味でも、医療産業は成長性の高い産業だと思います。もちろん、現状ではさまざまな課題も残されていますが、国民が自由に選択できる医療をサービス業としてとらえたときに、大きなチャンスがあると思うのです。

また、アニメやゲームソフトなど日本のソフトパワーについて、無条件で世界で通用すると考えられがちですが、現実とは違います。こうしたソフトは、いわば文化ですから、単純に海外に持っていったって受け入れてはもらえません。日本の優れたノウハウが、現地の人たちと融合して新しい文化を作り上げるから受け入れられるのです。

桜井: 発祥は日本でも、コンテンツを相手の文化に合わせて作り変えていくことが大切だということですね。もちろん価値観が共通する部分もあるのですが、異なる部分は相手の文化に合わせる——そのノウハウが日本にはあり、そこ

Ⅱ 「新しい世界秩序づくり」への主体的関与 —世界における日本の役割

新しい国際協調の時代を迎え、日本は世界第2の経済大国として
その強さを活かした新たな責任を負う。日本と日本企業の長所を活かしながら
積極的に「新しい世界秩序づくり」に貢献していくことが重要だ。
その実現のために、経営者として果たすべき役割とは何かを考える。

日本の持つ世界に冠たる 強さを活かす貢献

桜井: 世界における日本の役割を考えた際、世界第2の経済大国である日本が果たすべき役割や、世界に貢献できる分野などについて、どのように考えていますか。

稲野: 日本が世界第2の経済大国であることは事実であり、間違いはないのですが、考えなければいけないのは、日本という国を語ったり、自分たちを定義する際に、こうしたサイズや序列で並べることに慣れ過ぎていてのではないかという点です。経営者は、大きさだけが価値ではないと十分に分かっているのですが、では、日本にとって大きさ以外の軸、尺度とは何か、それを考えることが必要だと思います。

例えば、ソフトパワーやスマートパワーもその一つで、日本に対する世界の好感度は日本人が認識している以上に高いと言えます。また、国際的な舞台で活躍する日本人も増えているように思えます。経済政策・運営や昨今の経済危機への対応をはじめ、地震などの自然災害に対する取り組みや、世

界最速で進んでいる少子・高齢化への対策など、日本が世界に処方箋のモデルを示すことで、世界に貢献できる分野がたくさんあるかもしれません。サイズ以外に日本として、自己認識の定義や軸を、改めて考えてみる必要があると思います。

桜井: 確かに、サイズやスケールでは、中国が成長すれば世界の序列が入れ替わるだけになってしまいます。日本は、質や中身の視点から、世界に貢献することが大切です。

高須: 日本の環境技術や各メーカーの技術力は、本当に優れていると思います。ただそれを世界に伝えるには、コミュニケーションの道具である英語力の向上が

重要です。しかし、今の英語教育はまず文法から入るというように、受験のための勉強になっているため、まったく楽しく学べないのが現状です。

現在は、小学生から英会話を教えていますが、楽しく英会話を教えらる先生は本当に少数だと思います。海外での生活経験があったり、英文科で学んだような主婦やリタイヤした方々のパワーを引き出して、教員免許がなくても教えることができるよう、自由度を高めてもよいのではないのでしょうか。また、中学、高校ではディベートを取り入れて、議論できる英語力の訓練を行うことも良いと思います。それはものを考えるという訓練にもなるはずです。

コミュニケーションの道具である 英語力の向上も大切

高須 武男





中長期の視点で経営を考えるのが 日本企業の良さである

桜井正光

中・長期視野の 日本企業の良さを活かす

桜井: 私は海外に10年程駐在しましたが、外から見て、日本のものづくりの考え方やその手法は本当にすごいと実感しました。これは大切にしなければいけませんし、世界における日本の役割を考える際の大きなポイントになると考えています。しかし、裏返せばそうしたこだわりが、逆にネックになる危険性もあると思います。私が代表幹事就任の際に述べた「新・日本流経営」は、日本の素晴らしい長所を活かしながら、弱い部分を融合によって補っていくという考え方です。

高須: 海外の投資家は、「ROE」を上げることが最も重視します。この数値を上げるには、「E」(equity)を減らし、とにかく市場で株を買い戻せばよいという、極めて短期的で技術的な要求が強いのです。しかし、「ROE」の本質は、「R」(return)を中・長期的に成長に乗せていくことだと思います。

日本の経営者は、5年後、10年後を見据えて次の世代にバトンを渡すことを考えるため、時間の長さに対する見方がまったく違うと痛感します。海外の投資家たちと、何度も同じような議論を繰り返していますが、この溝はまったく埋まらず、平行線のままですね。

桜井: 近年の投資家たちは、かな

経営者として 果たすべき役割と課題とは

桜井: 日本企業がグローバルなビジネスを展開していく中で、経営者として果たすべき役割について、問題意識や課題などをお聞かせください。

稲野: 企業におけるグローバル化とは、世界の国境の間で浮遊する「根無し草」になることではなく、ベースとなる母国での本マーケットがしっかりとあって初めて成り立つと、私は常々考えています。ベースを持たない「根無し草」は、存続できないのではないのでしょうか。

言語の問題を含めて、多国籍のビジネス・スキルを統治していくことは、ハードルは高くても決定的に難しいわけではないと思っています。大切なのは、お金以外に企業内で統一された「言語」、すなわち固有のカルチャーを持つことではないのでしょうか。企業がグローバル化して大きくなっていく過程では、絶対に変えてはいけなく大切なものがありますが、異なるものと融合して変えるべきものもあるはず。経営者はその先頭に立つ

て、新しい文化を創造したり、企業の統一言語をつくるのが務めだと思います。

桜井: 言い換えれば、グローバルな集団において、経営者が存在価値や存在意義を示すということでしょう。戦後にゼロからスタートし成長を遂げた日本の企業は、社会に対して「この会社はどうありたいか」というミッションやビジョンを明確に持っていると思います。

高須: そのミッションやビジョンを、海外の人にとどのように伝えるかが問題です。これまで海外で現地社員を採用し、ある程度のポジションになってから日本で研修するなどして、経営トップの考え方を伝えてきました。しかし、これでは、企業文化を真に理解することが難しいと感じました。

そこで、海外で採用した社員に、まずは2～3年日本で日本人社員と一緒に働いてもらうという方法を取り始めました。将来、彼らにわが社のミッション・ビジョンのスポークスマンになってもらいたからです。これは一緒に働く日本人社員にとっても良い刺激になるようです。

りの短期志向でリターンを求めているのではないのでしょうか。

稲野:もちろん、短期で売買を行うヘッジファンド的な人たちと長期投資スタイルの人たちとでは、基本的な考え方に違いはありますが、特に最近では、カネ余りという背景もあって、短期志向の投資家が前面に出てきているのは事実だと思います。

高須:IR活動などで感じるのは、短期志向の投資家が発言力を増すことで、比較的に中・長期保有の投資家も同じようなことを主張し始

めるのでは、という心配があります。

稲野:こうした意見に対し、経営者としては、企業活動を行う上では、資本のバッファーが必要で、今ある資本のすべてを投入してギリギリの状態^{ちゅうちょ}で回していくのが果たして健全な姿なのか、という議論になります。

高須:やはり企業経営というのは、ある程度チャレンジを続けていくことが必要ですから、潤沢な資金が背景になれば、余裕を持ったチャレンジや投資はできません。チャレンジには失敗も付きものです

から、いざというときに踏み出す一歩を躊躇^{ちゅうちょ}してしまうわけです。経済同友会は、経営者の団体として、「日本の企業は、ある程度の自己資本の高さ、潤沢なキャッシュフローをてこに経営している」ということを、投資家に言い続けていくことが大切だと思います。

桜井:中・長期の視点で経営を考え、しっかりと財務基盤を築くのが日本企業の良さでもあります。経営者として、その良さを理解してくれる投資家を集める努力も重要だと言えるでしょう。

新副代表幹事ご紹介



内需拡大・経済成長戦略委員会 委員長

稲野 和利

(野村アセットマネジメント 取締役会長 代表執行役)

心に残る一言

「他策なかりしを信ぜむと欲す」

第2次伊藤博文内閣で活躍した陸奥宗光外相の言葉です。外交秘録『蹇蹇録』(けんけんろく)には、「余は当時何人を以てこの局に当たらしむるもまた決して他策なかりしを信ぜむと欲す」とあります。「他の誰であってもこれ以外の策はなかったに違いない」——その信念と決断の強さは、企業における意思決定にも通じるものがあると思います。

1953年神奈川県生まれ。76年東京大学法学部卒業後、野村證券入社。2002年野村アセットマネジメント取締役社長兼野村ホールディングス取締役、2003年野村ホールディングス取締役執行役副社長兼Co-CEO兼野村アセットマネジメント取締役執行役社長兼CEO、2005年野村ホールディングス取締役執行役副社長兼Co-CEO、2008年野村證券執行役員副会長、2009年4月野村アセットマネジメント取締役会長代表執行役に就任。

2003年9月経済同友会入会、2005～2008年度幹事、2009年度より副代表幹事。2005年度経営改革委員会副委員長、2006年度財政・税制改革委員会副委員長、2007年度財政・税制改革委員長、2008年度企業・経済法制委員会委員長、2009年度内需拡大・経済成長戦略委員会委員長。



医療制度改革委員会 委員長

高須 武男

(バンダイナムコホールディングス 取締役会長)

心に残る一言

「短期の悲観、長期の楽観」

常に自分に言い聞かせている言葉です。明日のことや短期的なプランニングを考える場合には、心配も尽きず、足下が厳しく思えても、5年先、10年先にはきっと楽しみが待っていると信じる気持ちを表しています。たとえ今苦難があっても、笑顔を絶やさないように心掛けることが、経営者としても大切だと思います。

1945年神奈川県生まれ。68年早稲田大学政治経済学部卒業後、三和銀行入行。88年DDI出向営業本部長、92年三和銀行国際業務部アジア室長、93年ロスアンゼルス支店長、96年バンダイ入社 経営計画推進室担当部長、96年米国BANDAI HOLDING CORP. 代表取締役社長、97年バンダイ常務取締役管理本部長、99年代表取締役社長、2005年バンダイナムコホールディングス代表取締役社長、2009年4月代表取締役会長に就任。

2002年4月経済同友会入会、2004～2008年度幹事、2009年度より副代表幹事。2004年度企業経営委員会副委員長、2005～2006年度日本のイノベーション戦略委員会副委員長、2007年度国際問題委員会委員長代理、2008～2009年度医療制度改革委員会委員長。