

# 桜井代表幹事の 4年間を振り返る

桜井代表幹事の4年間は、まさに激動の時代であった。政治では、「ねじれ国会」の下での相次ぐ首相辞任、2009年の歴史的な政権交代とその後の政権運営の迷走など、混迷が続いた。経済では、2008年の世界経済・金融危機が日本経済を直撃した。そして、2011年3月には東北地方太平洋沖地震が発生し、未曾有の被害をもたらした。この間、桜井代表幹事は、課題多き日本の再生に向けたビジョンとその実現を訴え続けた。就任挨拶ではまず「新・日本流経営の創造」を掲げ、『第16回企業白書』でその具体像を描き出した。また、「地域主権型道州制」の導入を目指し、日本全国を回り、自治体や農業の現場との意見交換を重ねた。さらに、4年間の集大成として、経済同友会版「10年後の『国のかたち』」を『2020年の日本創生』として取りまとめた。本特集では、こうした4年間の活動の軌跡をたどる。



## 桜井 正光

経済同友会 代表幹事  
リコー 取締役会長執行役員

1942年生まれ。66年早稲田大学第一理工学部卒業後、リコー入社。94年常務取締役、96年取締役社長、2007年より取締役会長執行役員。

97年経済同友会入会。99～2001年度幹事、2002～06年度副代表幹事、2007年度より代表幹事。2011年4月27日代表幹事を退任予定。99～2000年度米州委員会副委員長、2001年度企業経営委員会副委員長、日本米州交流委員会副委員長、2002年度企業経営委員会委員長、2003年度企業競争力委員会委員長、社会的責任経営推進委員会委員長、2004～05年度社会保障改革委員会委員長、2006年度新時代のものづくり基盤委員会委員長。

### INDEX

- 経済同友会と日本、激動の4年間…… P03
- 「新・日本流経営の創造」…………… P05
- 「道州制」と「地域経済活性化」…………… P07
- 「2020年の日本創生」…………… P09

※文中の役職は会合等開催当時

# 経済同友会と日本、激動の4年間

## 桜井代表幹事の4年間を総括

### 2007年度

#### 改革の継続・加速に向け 政治のリーダーシップを求める

年金記録問題が広がる中、7月の参議院選で与党が大敗し、いわゆる「ねじれ国会」が生まれた。

桜井代表幹事は4月の通常総会における就任挨拶の中で、「市場主義経済社会の構築」と「新・日本流経営の創造」に取り組むことを表明した。

提言活動においては、「改革の揺り戻しを許してはならない」という認識の下、夏季セミナーで「軽井沢アピール『構造改革の継続・加速に政治のリーダーシップを』」を採択するとともに、政府の「独立行政法人整理合理化計画」策定に意見を反映させるため、独立行政法人改革に関する三つの提言を取りまとめた。

また、初の試みとして、提言内容の理解促進と政策論議の喚起を図るために、与野党の政策担当者を招いた「同友会・政策フォーラム」を創設し、第1回として10月に「国民の信頼と安心のための年金再生」を開催した。

さらに、地域主権と道州制に向けた議論を深めるために、全国経済同友会地方行政改革推進会議に常任委員会を設置した。

国際交流活動では、11月に中東湾岸3カ国に初のミッションを派遣した。



2007年12月 会員懇談会 ブライス米国大統領次席補佐官と

### 2008年度

#### 北海道・洞爺湖サミットに向けて 先進国としての責任を問う

9月のいわゆる「リーマン・ショック」を契機に、世界経済・金融危機が発生し、日本経済にも深刻な影響を及ぼした。

7月には、福田首相(当時)を議長とする北海道・洞爺湖サミットが開催された。それに先立ち、4月に「洞爺湖サミットに向けた意見」を発表し、政府に対して国際社会と価値観を共有し、先進国として責任あるコミットメントを求めるとともに、6月に「気候変動・地球環境問題」をテーマに政策フォーラムを開催した。

また、4月に「持続可能で活力に溢れた社会を実現する税制抜本改革」をテーマに政策フォーラムを開催したほか、提言の実現に向けて、「公務員制度改革」「新・日本経営の創造」「NPO・社会起業推進」「対内直接投資拡大」に関するシンポジウムを開催した。

米国発の世界経済・金融危機によって、実体経済や雇用に大きな影響が及び、「市場」に対する信頼が揺らぐ中、「若者が希望を持てる社会の構築に向けて」と題する2009年年頭見解では、健全な市場の構築と雇用問題の解決に向けて、新たに委員会を設置して検討を開始することを表明した。



2008年7月 経済4団体共催 シェイク・ナーセルクウェート国首相殿下歓迎昼食会にて

### 2009年度

#### 第16回企業白書 「新・日本流経営の創造」を発表

8月の衆議院選において、民主党が単独過半数の議席を獲得し、歴史的な政権交代があった。

衆議院選を控えた6月、「次期衆議院総選挙—各党の『政権公約(マニフェスト)』に望む」を発表、各党に対して目指す将来ビジョン(国のかたち)とその実現に向けた具体策を明記し、活発な政策論争を繰り広げるよう求めた。7月の夏季セミナーでは、「経済同友会版『骨太の方針』」を示し、次期政権にマニフェストの延長線上に骨太な方針を策定し、構造改革を断行するよう提言した。

桜井代表幹事が就任時に提唱した「新・日本流経営の創造」の具体的あり方について、7月に『第16回企業白書』を取りまとめ、日本の強みを活かしながら、グローバル化の進展と共に進化する日本企業の経営モデルを提示した。

12月の気候変動に関するCOP15を前に、11月に意見書「COP15に向けて」を発表した。

なお、公益社団法人移行を目指して準備を進めてきたが、12月に内閣府公益認定等委員会に移行申請を行い、3月19日に公益認定の認定書を受領した。



2009年7月 国連潘基文事務総長との朝食懇談会

# 経済同友会の動き

## ●代表幹事所見・見解

## ◆主な提言・意見書

※役職は当時

### 2010年度

## 「2020年の日本創生」で「国のかたち」を示す

7月の参議院選挙で与党は大敗し、再び国会は「ねじれ」状態となった。

4月1日付で公益社団法人として新たなスタートを迎えた事業計画では、桜井代表幹事の最終年度として、「経済同友会版『10年後の国のかたち』」の策定を最重要課題として掲げた。

各委員会では、テーマ毎の「国のかたち」とその実現に向けた政策課題を検討し、それらを集大成することによって、1月に『2020年の日本創生』を発表した。その後、日本経済研究センターとのシンポジウムや各種講演、新聞・雑誌・TVでの広報活動を積極的に展開し、国民的議論の喚起に努めた。

その過程において、2011年年頭見解では2011年を「決断の年」とし、税制抜本改革、社会保障制度改革、経済連携協定の三つの重要政策について、政府に決断を求めた。

また、新卒就職活動の早期化が社会問題になる中で、12月に「新卒就職採用活動の適正化に関する意見」を発表し、その是正策を世に問うた。

3月に発生した東北地方太平洋沖地震を受け、その復旧・復興策を検討する「震災復興PT」を設置した。



2010年4月 全国経済同友会セミナー  
プータン王国ジグミ・ティンレイ首相

### 経済同友会の動き

### 世の動き

#### 2007年度

- <就任挨拶>  
新・日本流経営の創造—日本の強みを活かした価値創造と高効率性の追求による経営改革と構造改革
- ◆独立行政法人の徹底した見直しを  
—「整理合理化計画の具体的な策定方針」の決定に向けて
- ◆<軽井沢アピール>  
構造改革の継続・加速に政治のリーダーシップを
- <2008年年頭見解>  
魅力ある日本の再構築に向けて
- ◆金融資本市場活性化とプレイヤー躍進への提言  
—金融イノベーションによるグローバル経営の実現に向けて
- ◆日本の活性化と競争力強化に向けて  
—世界に開かれた日本の創造のために

該当者不明の年金記録が約5000万件に上ることが表面化  
国民投票法成立  
ニコラ・サルコジ新フランス大統領就任  
ゴードン・ブラウン新イギリス首相就任  
**第21回参議院選で自公惨敗、民主党が第一党に**  
社会保険庁改革法、年金特例法、改正国家公務員法成立  
米サブプライムローンの焦げ付き急増により米株式市場が暴落、世界同時株安に  
**安倍晋三改造内閣が発足するも1カ月足らずで総辞職、福田康夫内閣発足**  
郵政民営化スタート  
改正政治資金規正法成立  
東京外為市場で12年ぶりに一時1ドル=100円を割りこむ

#### 2008年度

- ◆洞爺湖サミットに向けた意見  
世界と価値観を共有し、地球規模課題に向けて先進国として責任あるコミットメントを示す
- <2008年度所見>  
世界とともに拓く未来
- ◆21世紀の新しい働き方「ワーク&ライフインテグレーション」を目指して
- ◆ニッポン再生の原動力としての地域経済活性化  
—地域の視点から、地域の潜在力と可能性を活かす
- ◆新・日本流経営の創造
- ◆<軽井沢アピール>  
世界に開かれた、活力ある日本の再構築に向けて
- <2009年年頭見解>  
若者が希望を有する社会の構築に向けて
- ◆米国発金融危機とわが国金融の今後の課題
- ◆今こそ企業家精神あふれる経営の実践を  
—「三面鏡経営」と「5つのジャパン・ニューディール」の推進による「未来価値創造型CSR」の展開

後期高齢者医療制度スタート  
ドミトリー・メドヴェージェフ新ロシア連邦大統領就任  
秋葉原で無差別殺傷事件  
北海道・洞爺湖サミット開催  
NY商業取引所の原油先物相場で市場最高値1バレル=147.27ドル  
北京オリンピック開催  
**福田内閣総辞職**  
米証券大手リーマン・ブラザーズ破綻をきっかけに金融危機、世界不況へ発展(リーマン・ショック)  
**麻生太郎内閣発足**  
ノーベル物理学賞および化学賞に日本人4人受賞  
株価がバブル崩壊後最安値を更新  
「年越し派遣村」で派遣切りにあった労働者支援  
バラク・オバマ新米大統領就任

#### 2009年度

- <2009年度所見>  
危機後の世界秩序と日本の再興
- ◆次期衆議院総選挙 各党の『政権公約(マニフェスト)』に望む
- ◆真に持続可能な年金制度の構築に向けて  
—年金純債務の負担を分かち合い、新規出建年金の実現を目指す
- ◆第16回企業白書「新・日本流経営の創造」
- ◆<軽井沢アピール>  
新しい国づくりに向けた覚悟と行動を求める  
(経済同友会版『骨太の方針』発表)
- ◆直接支払い制度の導入で三位一体のコメ農業改革を  
—国土保全・持続的農業生産維持・消費者重視への転換
- ◆新政権に望む—新しい国づくりに向けた責任ある政権運営を求める
- ◆財政健全化に一歩を踏み出し、持続的な成長につなげよ  
—歳入・歳入一体改革の早期断行を求める
- ◆COP15に向けて
- <2010年年頭見解>  
民の力を発揮して持続可能で活力ある経済社会を築く
- ◆『政党による政策本位の政治』の実現に向けて  
—マニフェスト政治の確立と政治資金のあり方

新型インフルエンザの日本人初感染を確認  
北朝鮮が地下核実験実施、短距離ミサイル発射  
米GM社経営破綻  
コンビニエンスストア等で市販薬の販売が可能になるなどの改正薬事法施行  
農地借り入れ制限緩和を柱とする改正農地法成立  
15歳未満からの臓器提供を可能とした改正臓器移植法成立  
東京地裁で裁判員裁判の第1号事件公判  
消費者庁が発足  
**衆議院選で民主党が政権奪取  
民主・社民・国民新3党による鳩山由紀夫内閣発足**  
オバマ米大統領がノーベル平和賞受賞  
行政刷新会議が「事業仕分け」実施  
日本航空、会社更生法適用  
トバイ首相国の政府系持株会社  
債務返済繰り延べを要請(トバイ・ショック)  
ハイチでマグニチュード7.0の地震発生  
チリでマグニチュード8.8の地震発生  
子ども手当法、高校授業料無償化法成立

#### 2010年度

- <2010年度所見>  
「この国のかたち」を描く
- ◆働く意欲に応える社会の構築  
—労働市場の構造改革によって将来の雇用不安の解消を
- ◆持続可能な介護保険制度に向けた抜本的改革を  
—公的介護保障の見直しと介護を自立した産業にするための環境整備
- ◆<軽井沢アピール>  
この国の将来に明るい展望を拓くべく、今こそ政治家、経営者、国民は責任と自覚ある行動を
- <2011年年頭見解>  
決断の年
- ◆「2020年の日本創生」—若者が輝き、世界が期待する国へ
- ◆新卒就職採用活動の適正化に関する意見
- ◆世界構造の変化と日本外交新次元への進化  
—日本力を発揮する主体的総合外交戦略
- 東北地方太平洋沖地震への対応に関する緊急アピール

社民党、連立政権から離脱  
中国・上海で上海万博開催  
**民主・国民新両党の連立による菅直人内閣発足**  
「新成長戦略」「財政運営戦略」「地域主権戦略大綱」を閣議決定  
小惑星探査機「はやぶさ」7年ぶり帰還  
**第22回参議院選で与党民主党が大敗、「ねじれ国会」に**  
尖閣諸島周辺の領海内で中国漁船が海上保安庁の巡視船2隻に衝突  
民主党代表選で菅代表が再選  
民主・国民新両党連立による菅改造内閣発足  
羽田空港国際線ターミナル開業  
COP10で「名古屋議定書」「愛知ターゲット」を採択  
ノーベル化学賞に日本人2人受賞  
中東・北アフリカ諸国で反体制デモが続発、政情不安に  
マグニチュード9.0を記録する東北地方太平洋沖地震発生  
円の急騰を受け、G7による円売りの協調介入

# 「新・日本流経営の創造」

～日本と世界の「強み」を融合し、  
価値創造、高効率、社会的責任を追求～

1990年代より、日本企業の経営は「日本型」と「米国流」の狭間で揺れ動いてきた。桜井代表幹事はその就任挨拶で提唱したのは、日本企業の強みを磨くとともに、グローバル企業の強みを吸収し、融合する「新・日本流経営の創造」である。その具体的な姿は、2年間の議論を経て、「第16回企業白書」として取りまとめられた。

企業経営者個人から成る経済団体として、時代の環境変化を常に先取りしながら、企業経営のあるべき姿を提唱することは、経済同友会の設立当初からの最重要課題であった。桜井代表幹事はその就任挨拶において、「今こそ、グローバリゼーション、地球環境問題への対応、少子・高齢化など、さまざまな環境や時代の変化の中で、市場主義を基盤とする経済社会の中核を担う日本企業のあるべき姿として、『新・日本流経営』を追求したい」との決意を表明した。

その意味するところは、「日本型経営か米国型経営か」という二項対立的な論争ではなく、日本企業に内在する「強み」を再発見して磨くとともに、グローバルに活躍する世界の

企業の「強み」を吸収し、融合することによって、価値創造、高効率経営、社会的責任経営を追求する競争力のある企業を目指すことにあった。

その具体化に向けて、企業経営委員会（長谷川閑史委員長）での検討が始まり、2008年7月に提言『新・日本流経営の創造』が、さらに2009年7月に「第16回企業白書『新・日本流経営の創造』」が取りまとめられ、公表された。

同白書では、成功している日本企業に共通する強みを抽出し、再評価するとともに、経営のグローバル化の推進にあたって日本企業が直面する諸課題、すなわち①グローバル人材の育成と活用、②M&Aを梃にした成長戦略、③コーポレート・ガバ

ナンス／CSR、④サービス産業／金融業の競争力向上、に焦点を当てて分析した。さらに、グローバル化の進展と共に進化する日本企業のモデルを類型化し、ほぼ完全にドメスティックな経営モデルである「ひきこもりモデル」と対比させる形で、「新・日本流経営」の「源流モデル」「今日のモデル」「近未来モデル」の具体的な姿を描き出した。

2010年1月には、企業白書の発表を記念したシンポジウムが開催され、その中で桜井代表幹事は、「グローバル化が進展する中で、海外の優れた経営を日本に合った形で融合し、日本の歴史と価値観を反映させた新しい経営スタイルを開発していかなければならない」と訴えた。



2010年1月 「第16回企業白書『新・日本流経営の創造』」シンポジウム



## グローバル化とともに進化する日本企業の経営モデル

### 「新・日本流経営」の源流モデル

日本売上は半分以上、従業員の外国人比率が上昇しているが大半は販社。

### 「新・日本流経営」の今日的モデル

日本売上は40%、米州・欧州・アジア他がほぼ3分の1ずつ。従業員の半数以上は日本人以外だが販社と工場に集中。

### 「新・日本流経営」の近未来モデル

日本売上は20%、新興国が拡大中。従業員の半数以上は日本人以外で全機能で多国籍化が進行。

### <経営の主な特徴(拠点展開、戦略、競争力、マネジメント)>

- ・ 品質による差別化を基本戦略とする
- ・ 自前による技術力、開発力へのこだわり
- ・ 擦り合わせ型アプローチ(人間同士の長期的なコミットメント、信頼関係)
- ・ 顧客や現場に密着する行動様式による顧客ニーズへの感度ときめ細かい対応
- ・ 組織としての思いを重視する経営
- ・ 従業員全体の底上げを中心とした人づくり
- ・ トップ同士の信頼関係や大株主の関係が良好な場合のみM&Aを活用

- ・ 世界中の拠点で特性を生かした開発体制(イノベーション追求)
- ・ 擦り合わせ能力の維持(キー・ポジションは日本人中心)
- ・ 現場感覚にマーケティング視点を加えた顧客ニーズへの対応
- ・ 企業理念の明文化とグローバルな浸透の努力が本格化
- ・ グローバル・リーダー育成が本格化
- ・ 内部成長を基本とするが重要な経営資源獲得のため戦略的M&Aを展開

- ・ イノベーションを促進するための研究開発を世界複数拠点で展開
- ・ 有力な海外現地サプライヤーの存在
- ・ 擦り合わせに必要なキー・ポジションに徐々に外国人を配置
- ・ 顧客ニーズへ対応のため、従来以上にダイバーシティを推進
- ・ 外国人の日本本社での勤務経験と共に多くの分野で見える化を促進
- ・ 現地への権限委譲と共に企業理念の実践と浸透には相当のエネルギーを投下
- ・ 一定水準以上のリーダー登用に世界統一基準とプロセスを導入

## 2008年7月、提言「新・日本流経営の創造」を発表 なぜ今、「新・日本流経営」なのか

提言発表を前に、「新・日本流経営」を提唱した桜井代表幹事と、議論の取りまとめ役を務めた長谷川委員長が対談を行った（対談の全容は提言書に収録）。

桜井代表幹事は「グローバル大競争時代においては、ドメスティックな企業でさえグローバル化の影響があり、広く“日本企業”として考えていく必要がある。われわれ自身の手で、日本の経営者に共感してもらえる新しい日本流経営のガイドブックを作りたかった」と、新・日本流経

営への思いを語った。長谷川委員長は「原点に戻って日本の良さ・強みを洗い出すことから始めた。日本の強みの一つは、コンセンサス経営とチームワークに基づく実行精度の高さ。これを欧米企業の強みと融合させれば、日本の経営も決して捨てたものではないはず」と提言に手応えを感じていた。

また対談は公平な競争環境の話題にも触れた。リスクの高いものに挑戦する人が少なくなり、ベンチャー



2008年5月 対談 桜井代表幹事・長谷川企業経営委員会委員長

などのイノベーションが停滞することを懸念し、トップ・マネジメントがやるべきこととして、挑戦意欲のわくような競争環境をしっかりと整えることの必要性について意見交換を行った。また、社会全体でも健全な競争環境を担保するためのセーフティネットの整備の必要性についても訴えた。

## 2008年11月、提言に基づくシンポジウムを開催 企業白書の取りまとめに向けて議論を展開

「新・日本流経営の創造」への認識をさらに深めるために開催されたシンポジウムでは、長谷川委員長のほか氏家純一氏（野村ホールディングス取締役会長）、リシャル・コラス氏（シャネル取締役社長）、中谷巖氏（三菱UFJリサーチ&コンサルティ

ング理事長）らがパネリスト、西岡幸一氏（日本経済新聞社社員コラムニスト）がモデレーターを務めた。

「日本流の本質の一つは、“取捨選択”の能力にある」「日本には職人技、企画力、そして一度コンセンサスを得ればまっすぐ走るパワーがある。



ここに他国のパワーを融合させることで日本流が実現できるのではないか」「これから必要なのは、経営全般におけるグローバル化である」など、21世紀の企業のあり方について議論を深めた。

## 2010年1月、第16回企業白書発表記念シンポジウムを開催 「新・日本流経営の創造」で、近未来モデルを掲げる

日・米・欧の企業経営者を中心に約200名が出席したシンポジウムの第1部では、ジョン・G.ライス氏（GE副会長）と白書を取りまとめた長谷川委員長とが対談し、金融危機後の企業経営、新興国市場における戦略と視点、グローバル・リーダーの資質と育成について意見を交わした。

第2部では天野倫文氏（東京大学大学院経済学研究科准教授）、ペー

ター・ツァップ氏（シーメンス取締役社長）と長谷川委員長らをパネリスト、半田純一氏（2008年度企業経営委員会副委員長）をモデレーターに、パネル・ディスカッションを行った。半田氏はグローバル化志向の「新・日本流経営」を発展段階に応じ3モデルに分け、日本企業のグローバル化の進展に応じた経営モデルのイメージを示した。ツァップ氏



は共通言語の上にスピード経営が成立すると主張、天野氏はものづくりの強みを国際経営に活かすよう指摘。長谷川氏は本社のグローバル化が課題と語った。

最後に桜井代表幹事は「日本企業が持つ強みをグローバル市場に合わせ、新しい日本流経営のスタイルを開発していかなければならない」と総括した。

# 「道州制」と「地域経済活性化」

～全国の経済同友会との交流、意見交換を通じて～

経済同友会は2001年3月に「全国経済同友会地方行財政改革推進会議」を発足させるなど、全国44の各地経済同友会とも連携し、地域主権の確立、地域経済活性化、道州制の導入に向けた議論を展開してきた。桜井代表幹事は就任以来、各地を訪問し、意見交換を重ねるとともに、各地の経済同友会との連携強化に取り組んできた。

経済同友会（東京）では、中央集権体制が制度疲労を起こす中で、各地域が自ら考え、行動する地域づくりを提言してきた。その実現に向けて、桜井代表幹事は「東京だけで議論しては始まらない」との認識の下、各地を訪問し、意見交換を行い、各地の経済同友会と連携しながら、問題意識の共有に努めた。

まず、初の試みとして、東京と各地の経済同友会が地域ブロック単位で議論する取り組みを開始し、2008年2月に九州・沖縄ブロックとの意見交換会を開催した。これに続いて、同年9月から2011年3月にかけて、東北、中国、四国、北陸、南関東、北海道、北関東、沖縄と相次いでブロック会合を開催し、議論を重ねた。併せて、各地の知事や市長、県議会議長の訪問、地域経済を支える農業法人や地元企業の視察も行った。

また、共同議長を務める全国経済同友会地方行財政改革推進会議（以下、全国会議）では、各地同友会における取り組みや課題に関する相互理解を深めることを目的として常任委員会を新設した。全国会議では、2009年5月に意見書「地方分権改革の徹底と道州制導入に向けた政治の決断を求める」を、2010年6月に意見書「地域主権戦略大綱の策定に向けて」を発表した。

こうした各地経済同友会との交流や意見交換の取り組みなども反映し、

2011年1月に発表した『2020年の日本創生』では、全体を貫く横串として「基礎自治体」「道州」「国」の三層構造から成る「地域主権型道州制」の導入が大きなポイントとなった。日本の各地方は、ブロック単位（北海道、東北、関東、中部、関西、中国、四国、九州・沖縄）で見れば、世界の主要国（デンマーク、スウェーデン、スペイン、スイスなど）に匹敵する人口・経済規模を持つことを踏まえ、新しく生まれる各「道州」が産業振興などでこうした国々と競い合う活力ある地域になることを目指している。全国各地を訪問する中で感じた各地の潜在力を考えれば、その実現は十分に可能である。「個性」「自立」「責任」「競争」の理念に基づいた地域経営こそが、日本を活力ある国へと再生するための唯一の道である。

**岡山**



2008年12月  
中国ブロック意見交換

訪問先：石井正弘 岡山県知事、古山泰生 岡山県議会議長、高谷茂男 岡山市長  
視察先：JA岡山備南支所、有限会社三蔵農林、吉田牧場、百姓王国

**福岡**



2008年2月  
九州・沖縄ブロック意見交換

訪問先：麻生渡 福岡県知事、吉田宏 福岡市長

**福岡**

2008年2月  
全国経済同友会  
地方行財政改革推進会議  
第1回常任委員会

**宮崎**



2010年12月  
代表幹事円卓会議

来賓：東国原英夫 宮崎県知事

**沖縄**



2011年3月  
沖縄意見交換

訪問先：仲井真弘多 沖縄県知事、安里猛 宜野湾市長、レイモンド・F・グリーン三世 在沖縄米国総領事  
視察先：嘉数高台公園（普天間基地）、沖縄戦跡（海軍司令部壕跡など）

金沢



**2010年3月  
北陸三県意見交換**

訪問先：藤井義弘 石川県議会議長、木本利夫 前議長、山出保 金沢市長  
視察先：福光屋本店、ぶった農産、小松製作所粟津工場

札幌



**2010年10月  
北海道意見交換**

訪問先：高橋はるみ 北海道知事、上田文雄 札幌市長  
視察先：余湖農園(グローバル自然農園)、仲野農園(レストラン「ハーベスト」)、JR北海道デュアルモードビークル

札幌



**2009年5月  
第22回全国経済同友会セミナー**

「ピー・アンビシャス!」～21世紀の新たな課題に挑む～

京都

**2008年4月  
第21回  
全国経済同友会セミナー**

「不易流行一伝統は革新の連続なり」  
～いま日本に求められる哲学と行動指針～

仙台



**2008年9月  
東北ブロック意見交換**

訪問先：村井嘉浩 宮城県知事、高橋長偉 宮城県議会議長、梅原克彦 仙台市長  
視察先：農家レストラン「白山堂」、農産物直売所「花野果市場」、有限会社イーストファームみやぎ、有限会社マルセンファーム、仙台フィンランド健康福祉センター

高松

**2009年2月  
全国経済同友会  
地方行財政改革推進会議  
第3回常任委員会**

広島

**2008年10月  
全国経済同友会  
地方行財政改革推進会議  
第2回常任委員会**

高崎



**2011年2月  
北関東ブロック意見交換**

訪問先：高木正夫 前橋市長  
視察先：野菜くらぶ(グリーンリーフ)

甲府



**2010年3月  
南関東ブロック意見交換**

訪問先：横内正明 山梨県知事、森屋宏 山梨県議会議長、宮島雅展 甲府市長  
視察先：サラダボウル

高知



**2010年4月  
第23回全国経済同友会セミナー**

「今こそ、日本を洗濯いたし申し候」

名古屋

**2008年3月  
中部経済同友会との意見交換会**

訪問先：神田真秋 愛知県知事、松原武久 名古屋市長

松山



**2009年2月  
四国ブロック意見交換**

訪問先：加戸守行 愛媛県知事、清家俊蔵 愛媛県議会議長、中村時広 松山市長  
視察先：有限会社あくり、有限会社グリーンサラダ、池内タオル株式会社、三崎漁協直営店三崎漁師物語り松山店、坂の上の雲ミュージアム

大阪



**2008年3月  
東西懇談会**

関西経済同友会  
訪問先：橋下徹 大阪府知事、平松邦夫 大阪市長、畠成章 大阪府議会議長

# 2020年の日本創生

～若者が輝き、世界が期待する国へ～

課題多き日本を再生するためには、「国のかたち(ビジョン)」を描き、その実現に向けた諸改革を断行しなければならない。政治がその役割を果たそうとしないのであれば、まずはわれわれの知見で「国のかたち」を描き、国民的議論を喚起しようではないか。こうした桜井代表幹事の思いが、ここに結実した。



## 政治に国のビジョンの明確化を求める

経済同友会は、政策本位の政治の実現に向け、各政党が詳細な数値目標、達成時期、具体的な財政裏付け等を明示した「政権公約(マニフェスト)」を党の方針として世に問い、選挙に勝った政党が政権公約を実行することを求めてきた。

こうした考え方の下に、「新しい日本をつくる国民会議(21世紀臨調)」が主催する「政権公約検証大会」「政権実績検証大会」に第1回(2004年5月)より参加し、各党の政権公約や政権実績を評価・検証を行ってきた。その過程で、マニフェストに対する国民の関心は高まったものの、マニフェストの形式要件や内容に多

くの問題点があることが明らかになった。

そこで、2009年衆議院選を控えた同年6月に「次期衆議院総選挙各党の『政権公約(マニフェスト)』に望む」を発表し、マニフェストとして備えるべき要件や、マニフェストに明記すべき「国のかたち」と重要政策課題の分野・項目を提示した。

また、7月の夏季セミナーでは、「経済同友会版『骨太の方針』」を示し、次期政権にも、経済財政運営や構造改革について、マニフェストの延長線上に骨格となる基本方針を策定することを求めた。

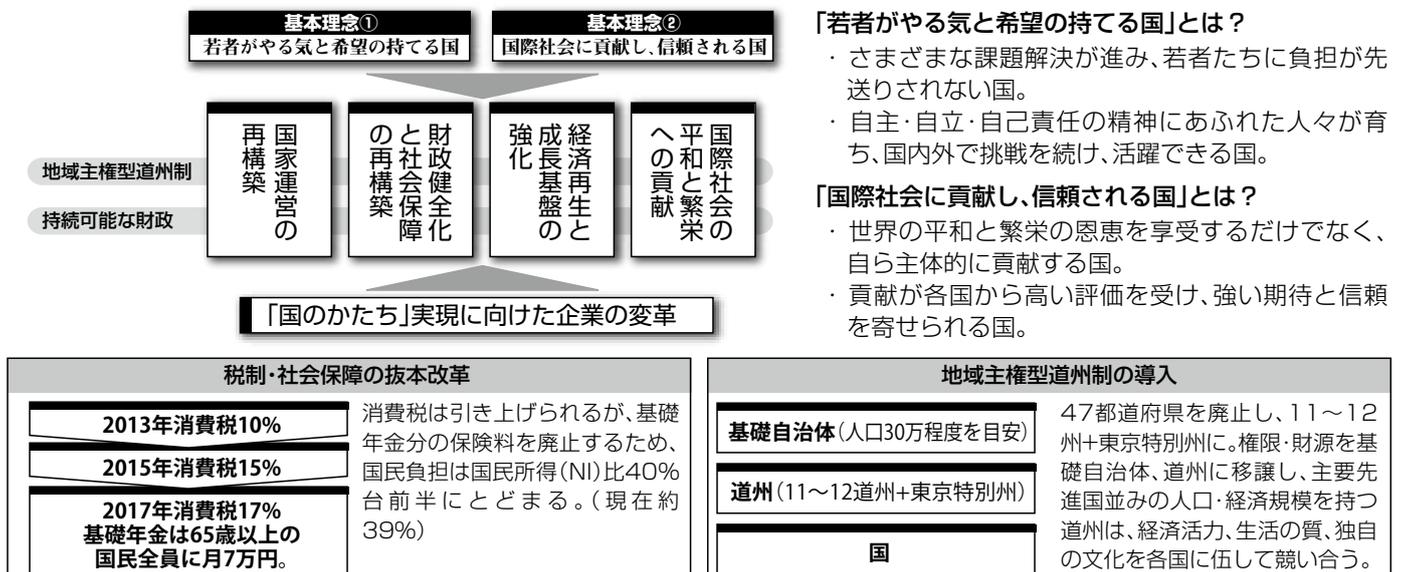
8月の衆議院選では、民主党が単独過半数を獲得し、歴史的な政権交代が実現した。しかし、新政権は目

指すビジョンや方向性が不明確なままで、政権運営は迷走を続けた。

こうした中で、2010年年頭見解では「今こそ『民』、すなわち企業や個人が当事者意識を持ち、自らの持てる力を最大限に活かし、主体的に行動すべき時」であり、「2010年を『企業や個人が自主・自立・自己責任の精神の下、持続可能で活力ある経済社会の実現に向けて、改めてその行動を強化する元年』とする」決意を示した。

2010年4月の通常総会における代表幹事所見では、経済同友会として目指す「10年後の国のかたち」を描くことを表明し、その基本理念として「若者がやる気と希望の持てる国」「国際社会に貢献し、信頼される

## われわれの目指す「国のかたち」の全体像



国」の2つを掲げた。2010年度の各委員会では、各分野における「国のかたち」の検討に総力を挙げた。

こうして、経済同友会のこれまでの提言をベースにしながら、会員である企業経営者の叡智を結集した成果が、2011年1月11日に『2020年の日本創生－若者が輝き、世界が期待する国へ－』として発表された。

## 10年後の日本のビジョンを示す

『2020年の日本創生』では、「国のかたち」を構成する要素として、①国家運営の再構築、②財政健全化と社会保障の再構築、③経済再生と成



2009年4月の政権選択選挙準備フォーラムの公開討論に登壇。「将来ビジョン『目指すべき国のかたち』とそのための具体的政策を国民に明示すべき」と主張。

長基盤の強化、④国際社会の平和と繁栄への貢献、の柱を掲げた。また、「国のかたち」の実現に向けた企業の変革について、自らの役割と責任も示している。

その内容の大きなポイントは、以下の3点である。第一に、明治維新から150周年を迎える2018年に「地域主権型道州制」を導入することである。人口30万人を目安に再編した「基礎自治体」、11～12州と東京特別州から成る「道州」、そして「国」の三層構造に再編し、基礎自治体や道州に権限と財源を大きく移譲する。これによって、各道州は、世界の主



COP15に向けて2009年5月にコペンハーゲンで行われた「気候変動に関する世界ビジネス・サミット」では桜井代表幹事がパネル・ディスカッションに登壇。

要国と伍して競い合う活力を持つことが期待できる。

第二に、税制と社会保障制度の抜本改革である。特に、基礎年金は基礎年金分の保険料を廃止して、賦課方式から税方式とし、65歳以上の国民全員一人あたり月額7万円を支給する。その財源として、消費税を17%まで段階的に引き上げることなどが特徴である。

第三に、成長戦略の重要性である。取りまとめの過程で実施した財政シミュレーションの結果、財政健全化には成長戦略の実行が不可欠であることがあらためて示された。



2010年11月、経済三団体によるTPPへの参加を求める緊急集会を開催。「さらなる生産性向上を実現し、需要増大と雇用拡大につなげねばならない」とした。

## 提言に込めた思い－桜井代表幹事インタビュー 今こそ決断。ビジョンを構築せよ！

※2011年1月 提言発表後のインタビューにて

企業経営者の叡智を結集し各委員会の提言を軸として、10年後のこの国のあるべきビジョンを明確にした。提言での具体的政策は「財政健全化」を軸に全体の整合性を図ったことが大切なポイント。国民一人ひとりの覚悟も必要であり、論議喚起の一助になればと考えている。

日本は総人口、特に生産年齢人口が激減する方向にあり、従来の制度ではもたない。こうした状況に対し、税制を「広く薄く」に変えるということだ。少子・高齢化に対応するため、社会保障と税を

一体とする改革が必要だ。また、地域が自分たちで自分たちの望むサービスを実現するために税を使うべきで、そのために地域主権型道州制のイメージを描いた。

日本は今、決断のときだ。新し

い制度を構築して国を再生するのか、このまま衰退の道をたどるのか。そして決断には強い責任感と信念の下に、将来ビジョンを構築することが必要なのだ。

