

特集

2011年度(第26回)
経済同友会 夏季セミナー
 (後編)
 7月14日(木)、15日(金)、16日(土)



復興と成長への挑戦



今号では、先月号に引き続き、7月14日～16日に仙台で開催した第26回夏季セミナーの後編を特集で紹介する。

3月11日の東日本大震災を受け、今年度は「復興と成長への挑戦」をテーマに開催した。初日には、岩手、仙台、福島各経済同友会幹部より、被災地の現状報告と問題提起を受けて、東京から参加した経済同友会メンバーと議論を交わした。「東北アピール」とともに前月号掲載

二日目のセッションでは、エネルギー政策、成長戦略実現、企業の成長について、「復興と成長」を踏まえた活発な意見交換が行われた。三日目の仙台市長との意見交換、石巻市の視察、仙台経済同友会会員との懇談とともに今号で報告する。 ※各発言は抜粋。文中敬称略。

2011年度(第26回) 経済同友会 夏季セミナー 全体プログラム

- 一日目** **第1セッション** ……「被災地から見た復興の現状と課題」……………8月号で掲載
- 二日目** **第2セッション** 「わが国の成長戦略を実現するエネルギー政策とは」… P03～06
 司 会：長島 徹 副代表幹事 もの・ことづくり委員会 委員長
 問題提起：西澤 正俊 幹事 エネルギー政策PT 副委員長
- 第3セッション** 「成長戦略実現に向けた具体的方策」…………… P06～09
 司 会：柏木 齊 副代表幹事 産業構造改革委員会 委員長
 問題提起：藤森 義明 副代表幹事 経済連携委員会 委員長
 半田 純一 幹事 諮問委員会 委員
- 第4セッション** 「企業の成長に向けた課題」…………… P09～12
 司 会：高須 武男 副代表幹事 社会保障改革委員会 委員長
 問題提起①：小林 喜光 副代表幹事 経営改革委員会 委員長
 問題提起②：橘・フクシマ・咲江 副代表幹事 人材育成・活用委員会 委員長
- 総括セッション** ……「東北アピール」採択……………8月号で掲載
- 三日目** 仙台市長との意見交換および仙台経済同友会会員との懇談(石巻市視察) …… P13～16

全量固定価格買取制度は、再生可能エネルギーを促進する有効な手段として「2020年の日本創生」にも盛り込まれている。ただし、電力コストの上昇につながるため、制度設計では負担のあり方や対象期間などが課題となっている。

省エネルギー技術を使うことで、国全体のエネルギー効率を高めることも可能である。さらに安定的なエネルギーを得るためには、新たな技術開発・技術革新が必要なのは明白であり、将来のエネルギー供給源確保のためにも、この分野に対して、今まで以上に大きな研究開発投資が必要ではないか。

そして再生可能エネルギー、省エネ技術などを、日本の高い技術・製品として海外へ展開することは、まさに成長戦略の貢献にも資すると考えられる。

論点3 電力供給体制(発送配電)のあり方について

安定的にコスト競争力のある電力供給ができれば、わが国産業の国際競争力は強化されるはずである。

日本ではこれまでも、自由化や発送配電分離の議論がな

されてきたが、欧米のような自由化が進んでいないことは事実である。欧米各国では、特に「送電」部分に独立性をもたせ、「発電」「配電」への参入を促す制度が導入されている。一方日本では、一部を除いて発送配電は地域独占的に運営されており、自由化推進のための議論が必要である。その反面、日本では地域独占型の電力供給体制が長く続いたため、地域ごとに送電網が整備されている。諸外国と比べて電力を安定供給できているのは、この送電網によるところが大きいとの見方もある。また、自由化の進んだ欧米では、送電網が独立して存在しているために設備投資のインセンティブが働きにくく、電力の安定供給にとっての課題であるとの指摘もある。

電力供給体制のあり方については、このほかにも、国内の東西周波数の統合や、極東地域での国際間電力融通の可能性も検討すべきとの指摘もある。いずれにしても、経済性ととともに、安定性の確保が最も重要であるため、発送配電分離などの事業のあり方や設備投資の促進など、制度的な面からも議論いただきたい。

意見交換

長谷川 閑史

新たな原発を建設することは、極めて難しいだろうという現実論に立って考えると、2030年までに原子力発電の割合を将来53%とする政府のエネルギー基本計画の実現は難しいだろう。また今後30%を維持できるかも微妙な状況であり、縮小せざるを得ない。ただし、完全に再生可能エネルギーに置き換わるのか否かが定かでない中で、化石燃料のコスト上昇もあることから、原発もある一定の役割を担うと考える。

また、世界人口が増加する中で、より安全性の高い原発の技術開発を進めるのは当然の責務と考えるべきである。

菅田 史朗

超短期的には、原発の再点検項目の見直しは何週間という単位でやってもらいたい。そして早く再稼働のスケジュールを明確にしなくてはならない。来年の準備をするにも、リードタイムから考えて、今がぎりぎりの時点である。また、準備のためにも超短期の電



力需給見通しが必要だ。超長期的に考えても、原発は育てていく対象であり、技術開発はやめるべきではない。もしも最終的に完全なコントロールが不可能であるとの結論になれば、その時にやめればよいという考え方もある。

小野 俊彦

原発をひとつくりにとらえるのは難しく、老朽化、新型、開発中の三つに分けて考えたい。短期的には、新型の原発は再開、老朽化したものは停止する方向で、需給バランスを考慮して進めていくべきである。また、核廃棄物の処理施設を持つことが、国家として大切だとしているが、最終処分場の手当てもまだできていない。原発は国家

が責任を持つ形で始まっているはずで、一種の国営事業である。電力会社は株式会社で無限責任は負えないはずだ。

小林 喜光

電力会社や政府からの情報がはっきりしない。コストを含め、正確にオープンに伝えていただきたい。基本的には、原子力は継続的に使わざるを得ないが、今後の研究開発でもっと違う形のものも出てくるだろう。サステイナブルの視点から、将来の資源枯渇を考えると、ウランも枯渇する。長いスパンでの「縮・原発」は必要だろう。電気を作るばかりが目されているが、蓄電、省エネ、送電効率化などもコストベースで考えて、どこに優位点があるかを明確にしていかなければならない。日本の産業の競争力を考慮し、全体のパッケージで考えていくべきだ。

新浪 剛史

国内の産業空洞化は止められないが、それを最小化するためには「10年から20年は原発を上手に活用していく」と

いうことを言わなければ、成長戦略は描けない。今回の事故は、原子力の技術に問題があったのか、人災だったのか、問題点が明らかでないままに今すぐ止めるということを言うべきではない。

■ 岩田 彰一郎

福島県民と同じ視点で考えることが重要だ。安全・安心を目指すことに対して、われわれはどうすべきか。原子力が日本に適した発送配電方法なのかも考えるべきである。「縮・原発」と代替エネルギー、特に再生可能エネルギー推進について、進む方向を決め、世界のトップを目指すのもよい。今まで原発にかかわる技術や運営など、中身を知らないまま電力として使っていた。コスト面の視点も入れていただきたい。

■ 橘・フクシマ・咲江

短期的に見て「脱・原発」は難しい。不十分な情報に過剰反応をして、情緒的な脱・原発論に流れるのは危険だ。世界一安全な原発の開発によって世界に貢献するという考え方もある。情報不足の上、政府の対応も遅れている。正しい情報提供という点で、経済同友会として何かできないだろうか。

■ 杉江 和男



原発についての冷静な判断材料が必要である。原発の危険性だけでなく、その代替となる化石燃料による地球温暖化と枯渇、再生可能エネルギーの実現性につき、定量的なデータを用いて議論を深める必要がある。

■ 高須 武男

短期、中長期でも原発をなくすべきではない。何が安全なのかという情報を出して、どこを再稼働させていくのかをわれわれも検討し、国民に知らせ

るべきだ。

■ 金丸 恭文

「ベストミックス」は、聞こえはいいが集中投資ができず、研究開発にはマイナスの部分もあるのではないかと。原発は、究極のリスク・マネジメントが行き届かなければならない技術であり、現在の日本人には向かないのではないかと。プルサーマルや資源の問題もあり、また地政学的に見ても難しいと感じる。そうであれば、何もしなくても「縮・原発」に向かうとも考えられる。

■ 石原 邦夫



わが国の原子力損害賠償法では、事業者の賠償責任額には制限がなく、無限責任となっているが、諸外国では、一部の国を除いて、民間事業者の責任は制限されている。「異常に巨大な天災地変」の定義については、国際的な整合性も考慮し、見直しも検討すべきである。

■ 永山 治

今の時点で「縮・原発」を団体として言うのは、時期尚早ではないか。事態収拾のめどが明確に立っていない中で、言葉に縛られるのはどうかと思う。

■ 北山 禎介

政府は、7月末には来年夏までの電力供給の工程を、2012年中には中長期のエネルギー政策を出すとしている。中長期の問題については、政府の動きに合わせた形で、腰を据えてやっていくのがよいのではないかと。

■ 藤森 義明

発送配電が分離されたことで、米国や欧州が良くなったかという、何ともいえない状況である。再生可能エネルギーの利用が増えていくことを考えると、安定供給の面からは、現在の三

位一体の方が良いかもしれない。スマートグリッドは徹底的にやるべきであり、それにより供給と需要との間での高い効率化が進んでいくと考える。

■ 加瀬 豊

現在の電力の安定供給は非常にうまくいっており、供給体制についての議論は後回しでもよいのではないかと。優先順位としては、安全確認できた原発を動かしていくべきであり、動かさないことは成長を阻害する人災とも言える。原子力政策は廃棄物を含めて考えるべきであり、現在、日仏で開発しているような新たな原子炉は、もっと安全になるだろう。

■ 稲葉 延雄



主たる電気事業者の組織体をどうするかによって、事業者における責任範囲が明確になる。その形態を考えることも、本来は政府の役割ではないかと。

■ 岡本 圀衛

発送配電分離については、最近の送電のコスト構造がどうなっているかを確認して議論を進める必要がある。その際、必ず言われるのは、電力の品質である。電力会社が良い品質にコントロールしており、日本の産業が頼っている状況だ。検討する上では、その技術とコストを確認した方がよい。

■ 長谷川 閑史

「縮・原発」については賛否両論あった。具体的に今の状況で新たな原発を作るのは難しいということは共通の認識だと理解している。今は、原発の中で老朽化したものは廃炉にする一方で、新しくかつ安全性の高いものは稼働させなければならない。超短期では、国が責任を持って安全確認を完了した原

発を再稼働すべきである。

また、再生可能エネルギーの固定価格買取制度は経済同友会としては賛成である。将来的には化石燃料だけでなく、ウランの資源枯渇を考えると、再生可能エネルギーは必要な技術である。最先端の技術開発を、日本が指をくわ

えて見ていることはあってはならず、再生可能エネルギーの分野も前に進めるべきである。日本は現時点でも原子力の技術に大きく貢献しており、世界に貢献するという観点から、先端技術を有している日・米・仏で次世代原発の研究開発を進める必要があるという

ことも考えていきたい。

発送配電分離についてここで結論を出すことは、時期尚早であり、じっくり検討すべきだと思う。一般論としては、自由競争のないところに良い産業は育たないと思っている。今後も継続して検討すべき課題であると考えている。

第3 セッション

成長戦略実現に向けた具体的方策

成長戦略の実現に向けた取り組みは、進捗しているとはいえない状況である。こうした現状を打破し、成長への実現に向けたシナリオ・行動計画に落とし込むための論点を問題提起し、議論したい。



●司会 柏木 斉

副代表幹事 産業構造改革委員会 委員長



藤森 義明

副代表幹事
経済連携委員会 委員長



半田 純一

幹事
諮問委員会 委員

問題提起

成長戦略の具体的方策をいかに実行するか

現 状 認 識

- ①わが国では市場機能が低下し、官の肥大化、官への依存が進みつつある
- ②すでに成長戦略は策定済みであり、実行すべき方向は決まっている
- ③震災により、成長戦略の実行の必要性・緊急性は、一層高まっている
- ④当面の成長戦略として、企業は早く新興国に進出し、その経済成長を取り込むべき

すべきことは決まっているのに それらが実行されていない

藤森：まずは危機感について述べたい。第一に、官への依存度が高過ぎることである。リーマン・ショック後の危機は政府の支援で切り抜けたが、その後、民主党政権において官の肥大化、官への依存が進んでいる。これが市場メカニズムの機能を低下させ、企業の新陳代謝や産業構造の転換にブレーキをかけている。第二に、経済同友会の「2020年の日本創生」や政府の新成長戦略にあるように、すべきことは決まっているのにそれらが実行されていないことである。第三に、成長戦略の実行の緊急性・必要性は高まっているにもかかわらず、震災により、思考停止状態にあることである。第四に、短期的には、ダイナミックに経済成長をしている新興国に進出し、その成長を取り込むことで日本経済を強化しなければならないが、その進出が遅れていることである。

論点1 経済同友会が『2020年の日本創生』で提示した戦略を早期に実行する

藤森：特に、TPP交渉への参加、FTA交渉の推進、海外高度人材の受け入れといった国を開く政策に取り組むべきである。企業は、早期に新興国へ積極的に進出すべきである。

半田：震災後の現状を理解した上で、成長戦略をいかに実行していくか。この数年間、新政権が発足するたびに成長戦略を出してきたが、ほとんど実行されていない。TPP交渉への参加決定が延期されたが、経済産業省では参加しない場合の機会損失は10兆円以上という試算を出している。まずは交渉のテーブルに着くことを考えなければならない。また、外国人材の受け入れについては、短期的には高度人材の受け入れ、中長期的には移民の受け入れ体制を整えるべきである。

1990年比で日本の貿易額は約3倍に増えているが、世界貿易は5倍に増えており、韓国では7倍に増えている。こ

の違いは、世界の成長センターへのわが国の進出が遅れていることから生じている。日本の対外直接投資は先進国に偏っているが、数年間は、新興国(特にアジア)への投資を強化し、その経済成長に合わせてわが国の対外資産を増やし、所得収支の増加に結び付ける必要がある。

成長戦略が実行されない要因には、どこかにボトルネックがあることが考えられ、それを可視化する必要がある。重要なのは既得権の打破である。

論点2 規制・既得権を打破し、成果の早期創出と連鎖的創出を目指す

藤森：実行を妨げている規制や既得権を打破しなければ、経済成長はあり得ない。規制緩和には時間がかかるようにも思えるが、国が主導権を握る分野では、規制緩和は比較的早くできる上、行えば確実に効果が出る。その例が羽田空港のオープンスカイ化である。従って、こうした分野から既得権を打破していくべきである。

半田：今後の提言には、成長戦略の実行を妨げる国内の問題を可視化し、突破する方法を盛り込んでいただきたい。その際、既得権の打破によるインパクトの大きい分野、シンボリックな分野を各委員会で選んで集中的に検討するとよい。例えば、農業、医療、公営事業などの国が主導権を握る分野では、既得権益を可視化し、既得権益者といかに戦うかを描くことである。一つでも実績ができれば、それが地域に波及する可能性がある。

論点3 市場競争の強化(社会主義からの脱却)による新陳代謝の促進

藤森：中長期的に国の競争力を向上させなければならない。内外からの投資の増加、雇用の創出につながる施策が必要であるが、日本の制度は過保護あるいは社会主義的な考え方になりがちである。そうした発想から脱却し、市場競争による新陳代謝を促進することで、新たな価値の創造や雇用、ならびに国内外からの投資の増加を図るべきである。

半田：経済界としては、新陳代謝の促進を自ら示すことが必要ではないか。金融の役割は大きく、金融資本市場の規律を強化しなければならない。特に、競争力の低い企業に対する再編・統合の促進を明確に打ち出す必要がある。

新しい産業を生み、雇用に創出していくことも進めなければならない。日本企業はクローズド・イノベーションを志向してきたが、技術を他社から買うなど、オープン・イノベーションにして、新しいアイデアを生み出すことが重要である。さらに、「ヒト」を中心に経営資源の流動性を高める努力も必要である。こうした取り組みと合わせて、雇用への対応として、セーフティネットも整備すべきである。加えて、法人課税や金融課税をはじめとする税制改革や競争政策などについての工程表、アクションプランも描かななければならない。震災による状況変化はあるが、短期的には対外直接投資等で海外に良質な資産を増やすことに力点を置き、中長期的には外資企業の日本への誘致を促す、という視点で、経済成長を促進するのが自然ではないか。

意見交換

岡本 園衛



提言の実現のためには、実現可能性の高いものに重点を置いて行動すべきである。TPP交渉への参加等、国を開く政策では、経団連等といかに連携するかが重要だ。また、人的交流では、必要な資格や基準の共通化における進捗の情報をいかに収集するかなど、行

動することが必要である。

菅田 史朗

自社や国内のみでイノベーションを生み出すのは簡単ではない。世界にはさまざまな分野で多様なアイデアがある。イノベーションの種を世界で探す努力が必要である。エネルギー供給の制約、円高の進行等により、製造業は海外に出て行かざるを得ない。利益を日本に還流する仕組みを作るとともに、その利益で日本での研究開発や企画を強化する。通常ならばコスト・センターになるところをプロフィット・センターにし、雇用に創出することが日本の生きる道ではないか。

細谷 英二

GDPの相当部分は消費が占めており、需要サイドから経済成長を考えることも重要である。ダイバーシティ・マネジメントを推進し、子育てのための女性の退職に歯止めをかけ、高齢者に活躍の場を提供することにより、各世帯の所得を上げる。持続可能な社会保障制度が確立していないことに対する国民の不安があり、制度改革を急ぐことで消費は安定するだろう。今回の震災での自衛隊、警察、消防の活躍から、官の良さが見直された。官、民それぞれの良さを組み合わせたシステムを海外に売り込むことや、国内でNPO等と

共同で新たなビジネスチャンスをつくる発想も大事ではないか。

■ 斎藤 敏一

生産性の低いサービス産業や医療は、まだ成長の余地がある。サービス産業にとって、1億2,000万人の国内市場は魅力があり、これまで特段の努力をしてこなかったが、人口減少により海外に出て行かざるを得なくなっている。しかし、グローバル化することでイノベーションが促進される例もあり、サービス産業の進出は必ずしも国内の空洞化につながらない。医療については、経済産業省で医療の国際化や医療周辺産業の高度化を目指した取り組みが進んでいるが、これに民が協力できるのではないか。また医療関連の企業が海外に進出する際には、商社などの協力が得られるとよい。

■ 小野 俊彦

新陳代謝の促進に加え、円高の是正とデフレ脱却に向けたさらなる量的金融緩和が必要ではないか。世代間の所得移転も重要である。社会保障給付費約94兆円のうち、60歳以上への給付が約65兆円、出産・育児等の若年層への給付は約4兆円と言われている。若年層の所得を増やす施策を提案しないと、経済成長は促進されないのではないか。

■ 池田 弘一

新陳代謝が進まないことが成長の阻害要因として取り上げられることが多いが、地方経済は各地域で頑張る企業が支えている。何をもちて新陳代謝というのか。「既得権の打破」「規制緩和」「官への依存の縮小」といった言葉は納得性が高いが、それらと並列で「産業・企業は救わず、再チャレンジする個人を救う」ということが言えるのか。地方経済を理解しているのか疑問に思う。また、企業数が少なくなれば高収益の体質になるというのは、机上の空論である。国内の過当競争は、現在のような立地条件で、国内の消費者を相手にしていることによる宿命だと思う。

■ 藤森 義明

この論点では、地方の産業や中小企業よりも、主に大企業の再編を念頭に置いている。国内の過当競争で消耗し、海外に進出する体力がなくなっている企業もある。国内での企業の再編・統合を進めて、各産業の体力をつけるべきではないかと考えている。ただ、企業の再編・統合が進むことにより生じる雇用の問題への対応としては、個人に対するセーフティネットを整備しなくてははいけない。

■ 前原 金一

日本の企業で1,000年以上続く企業は7社、500年以上は39社、300年以上は605社、200年以上は3,000社、100年以上は10万社以上ある。企業自身が変革してきたことを、強さの源泉として評価すべきではないか。また、世界のマーケットは変質している。世界で戦うには、経済界、官僚、学界が協力して戦う戦略が必要であり、経済界だけでは負けてしまう。

■ 小林 喜光

日本を代表する企業の多くはすでに海外に進出しており、海外売上高の比率は7~8割になっている。中堅・中小企業、金融、サービス産業の本格的な海外進出はこれからだと思うが、どのような企業の海外進出を促進すべきかを明確にする必要がある。今、グローバルな市場で戦い抜くには、民だけでは規制等による限界があり、官の機能を使うしかない。

■ 加納 望

震災復興との関係で重要な分野は、農業と医療である。農業では、大規模な経営をしている農家は全体の1~2割で、そうした農家が生産量の7割を担っている。残りの8割程度の農家は兼業、零細の農家で、それらを維持する政策がこれまで続いてきた。震災で沿岸部の農地が被災したが、大規模農家を育成する観点で農地法等による規制を緩めることが重要である。医療では、デー

タベース化や広域医療圏の形成に向けた計画がなく、これは官が十分機能していないためである。データベースの標準化や広域医療圏の形成は、既得権の打破というより、行政でしっかりと取り組むべきことである。

■ 加瀬 豊



企業の海外進出を支援するのは商社の役割であり、役立ちたい。TPP交渉への参加と農業問題は切り離せない。ここに焦点を当てるべきである。官の問題というより政治の問題であり、官が動けない状況のため、民が官をバックアップして一緒に動く時期ではないか。今は官民一体が重要である。

■ 北山 禎介

これまで東北3県ではPFI(Private Finance Initiative: 民間企業の活用による公共事業の促進等)の件数が非常に少なかった。復興でのまとまった規模の公営事業には、PFIが適するかもしれない。政府の新成長戦略をどのように動かすかに焦点を当てるとよいのではないか。

■ 新浪 剛史

戦略の実現には、How to がないといけない。例えば、金融資本市場の規律強化は、何をすればできるのか。企業の再編、統合はやるべきだと思うが、公正取引委員会における合併の際の審査等との関係も考える必要がある。経済同友会でシンクタンクをつくり、政策について法律まで落とし、詳細な提言をしてはどうか。TPP交渉への参加などわれわれと同じ考えの議員を増やすための提言を早急にする必要がある。

■ 長島 徹

グローバルなビジネスに勝つために

規制緩和をすることは当然である。さらにスピードを上げるには、協働やパートナーシップが重要である。国際標準化、環境技術の輸出、海外でのインフラ・ビジネスなど、国と国との競争には、官民一体で取り組む必要がある。

■ 永山 治

韓国は、アジアにおけるバイオテクノロジーの中心地となるべく、国を挙げてその振興を推進している。例えば、韓国で開催されたバイオテクノロジーの会議には、米国メリーランド州知事も来ていた。外資の誘致には、国(官)としてポジティブな姿勢を示すことが必要である。

■ 長谷川 閑史

問題点は分析し尽くされており、今後はいかに実行するかである。一つでも二つでも成功例をつくることを目指

したい。

母国のマーケットで利潤を上げ、体力を蓄えて海外に進出し、さらに利益を上げることが重要である。国内の過当競争による赤字を海外で上げた利益でカバーするという状況で良いのかは、経営者として考えるべきである。収益力の弱い企業は退出すべきとしても、大企業と地方の地場産業における中小企業とは分けて考えるべきだ。

国内の少子・高齢化に伴う人口減少への対応、規制改革、新たな分野へのイノベーションの促進・投資等の施策は経済成長に不可欠だが、実現し、効果が出るまでには時間がかかる。われわれがまず行うべきは、アジアにおけるインフラ需要を獲得することである。新興国が世界の経済成長に占める割合は増加し続けていくと言われてい

る。企業は新興国市場に進出し、成長のパイを取り、そこで得た利益を日本に還流し、税金を納めることにより、持続可能な社会保障制度の確立にも寄与する。将来への不安の軽減により国内の消費が刺激される。こうした好循環を生み出すことを考えなければいけない。

英国の長期債務残高はGDPの7割程度であるが、キャメロン首相は、①成長戦略を立て実行すること、②歳出の削減、③歳入の増加の三つを主張し、昨年、各省の歳出を4年間で19%削減する計画を出した。歳入については、付加価値税率は上げるが、成長力強化のため法人税率は下げるといように、メリハリをつけた政策を行っている。こうした例を踏まえ、提言を実行に移すことを考えなければいけない。

第4 セッション

企業の成長に向けた課題

今回の東日本大震災では、電力供給問題はもちろん、リスク・マネジメントやCSRのあり方の再考等、新たな問題が山積した。こうした中、われわれ企業は何をなすべきか、活発な議論をいただきたい。



●司会 高須 武男
副代表幹事 社会保障改革委員会 委員長



小林 喜光
副代表幹事
経営改革委員会 委員長

問題提起① グローバル時代の企業成長に向けた課題

Management of Sustainability (MOS) 指標の導入



- 論点1 世界のサバイバル競争に勝ち抜くためには？
- 論点2 次世代を担うイノベーションをいかに創出するか？
- 論点3 経済的な価値追求のみが企業活動なのか？

四次元経営で地球と企業の持続的発展を目指す

十分に成長した国の「成長」とは一体何か。GDP、一人当たりGDP、EPS(一株当たり利益)・売り上げ・利益などの資本効率的な定義なのか。多次元的な価値によって判断されるものか。「成長」の定義が必要である。

現在、製造業は国内で厳しい環境下にあり、グローバル

競合企業との競争において大きなハンディを負っている。最近では、原発事故による電気料金上昇という新たな障害が現れた。これらの問題は、グローバル展開において、製造業のみならずサービス業でも大きな障害になっている。

このような環境の中で、日本企業はどのようにグローバル時代を勝ち抜けばよいのか。M&Aや再編か。また、獲得したシェアをどのように維持または拡大できるのか。

「企業」は連結決算なので、地球儀を見て商売をしているのに対し、「政府・行政」は日本国という単体損益を見ている。一方、「政治」は自分の票田しか見ていない。視点の違う三者が議論しているということ認識する必要がある。

日本国への愛国心やこだわりを持っている私としては、何らかの形で日本を再生させたい。海外で稼いだお金をいかに日本に還流させるかは重要だ。また、ステークホルダーからの信頼を獲得するための透明性向上のツールとして、危機管理やコーポレート・ガバナンスなどについて、個々の企業がどのような形で取り組めばよいのか。また、IFRS(国際財務報告基準)については、経済同友会としてどのように考えていくのか。

これからの日本企業は、アジア勢等の新興国の猛烈な追い上げを受けるため、単品での勝負は厳しくなる。従って、単品主義から、複合的なソリューション化、複雑なイノベーションが求められている。イノベーションの対象と

しては難題へのソリューション、すなわち少子・高齢化、健康、食料、エネルギー、サステナビリティ等の課題がある。サービスそのものを複合化したビジネスモデルは、各企業で取り組みが進んでいる。一方、イノベーションを創出するには、チャレンジングな人材づくりが必要だが、この問題は企業風土や日本文化に帰属する。

「MOS (Management Of Sustainability)」という考え方により、社会全体の永続性、あるいは個々の企業の持続性を定量的に評価するため、当社では、環境、新エネルギー、サステナビリティ、ヘルス、コンフォートの各アイテムに関連した新事業について、これらの要素の定量化を試みている。

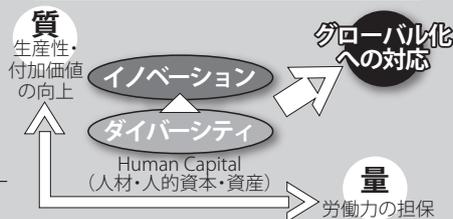
リーマン・ショックあるいは震災以降は、資本効率、技術、サステナビリティのすべてを包括した三次元座標に、時間軸を加えた四次元的な映像で、企業価値と方向性が考えられるのではないかと。

問題提起② 企業の競争力強化に向けた人財課題について



橋 フクシマ 咲江
副代表幹事
人材育成・活用委員会 委員長

人財競争力向上検討の視点



- 論点1 “人財の質”×“人財の量”=“人財競争力”強化
- 論点2 日本の労働市場 (Japanese Labor Market) をグローバル人財市場 (Global Human Capital Market) へ
- 論点3 人財開発こそが経営者の責務

20年遅れている「人財・人財市場のグローバル化」の巻き返しを

人材育成・活用は、企業のみならず日本全体のインフラとして重要であり、すべての課題を横串でつなぐテーマだと考えている。

「労働市場」については、人材を財産としてとらえ、市場価値のある人材の市場をつくるという観点で、「人財市場」と位置付けたい。今後、人材育成・活用委員会においては「人財」という字を使って検討を進める。

日本は、人口減少、少子・高齢化という環境の下で、グローバル競争に立ち向かっていかななくてはならないが、日本の「人財市場」は流動化しておらず、いまだに硬直化した状況にあり、多くの組織は内向き・単一志向にある。

人財の議論をする際に、トップ層、ミドル層、サポート層の三つに分けて考えたい。企業トップに据えるマネジメント人財は、国籍・性別等に関係なく職務に最適な人財を選ぶことが重要である。これは、日本本社でも海外現地法人でも同様である。グローバル・リーダーのサクセッション・

プランも一つの論点になる。ミドル層においては海外高度人財の受け入れやグローバル人財の育成、現在8%しかない女性管理職の比率を30%まで引き上げるといったテーマが論点になる。サポート層はインフラを支える労働力であるが、女性の就労率向上や高齢者の活用、移民の受け入れなどのダイバーシティの実現が論点である。

従来の労働市場の特性は、流動性が低く男性中心の正社員であった。しかし、「グローバル人財市場」は流動性が高く、性別・働き方・能力など人財の多様化が進む。個人と企業の関係も、主従関係から対等な関係に変わる。企業は、個人の市場価値を向上させることを責務とする分、最適人財の確保が可能になり、個人は、市場価値向上の機会を得るために業績貢献に努力する。そして、「キャリアは企業がつくる」といった企業に委ねた考え方ではなく、「キャリアは自らつくる」という思考の変化が必要だ。

リーダー像も変容する。日本独自のリーダーから、日本人としての良さを持ちながらグローバルに通用するマネジメント・スキルを持ったリーダーが必要とされる。必然的に日本語・英語が必須言語となり、加えて中国語のような

他外国語も必要とされる。また、施策を考える際には、ダイバーシティ、イノベーション、グローバル化への対応に向け、短期・中期・長期で分けて考えることが重要である。

「人財戦略は、社長直轄の経営戦略部門が担うべきか」「経

営者自身がグローバル人財の体現者となるべきか」「経営者は人財開発に際して、目標数字などを明示しコミットメントしていく必要があるか」という点について、意見をいただきたい。

意見交換

岡本 園衛

国内外でのさまざまな状況変化を受け、IFRS適用について見直しの議論が進んでいる。例えば、生保について言えば、保険契約が30年間続く場合、掛け金を現在価値で評価しても、金利が変動すると数字が大きく変わるため、かえって誤解を与える。また、研究開発や設備投資の評価においても、IFRSの問題点が懸念されている。従って、この際、グローバル化のために必要と、うのみにするのではなく、本質的な意味付けを経済同友会の中でも議論すべきではないか。

稲野 和利



グローバル化する市場環境の中、開示される企業情報の統一化には改革が必要であり、中でも会計制度の国際化は重要だ。IFRSが標榜する公正価値会

計が、透明、公正、適正である唯一の方法であるとの考えとは距離を置くべきだ。日本が、時間をかけてコンバージェンスの過程を積み上げ、構築してきたことは妥当な対応であり、努力を継続すべきである。仮に日本基準とIFRS基準が95%の範囲で一致するとした時は、強制適用かどうかということはあまり意味をもたない。グローバル・ステークホルダーである投資家は、一部の日本企業を高く評価しているが、全体としては底上げが必要である。海外投資家から評価されているトップ集団の国内先進企業は、ガバナンスによる規律向上やROE（自己資本利益率）向上などについて高く評価されており、これらを参考にすべきだ。

半田 純一

人材を企業成長のボトルネックにするなどという点は賛成だ。さらに検討していただきたいのは、日本人をグローバル・リーダー化することと、外国人を自社のグローバル・リーダーに据えるという二つの方向性についてだ。これらは大きく異なり、また両方が非常に難しい。人事制度や本社の役割を含

めた制度設計がないと中途半端になり、やらない方がましになってしまう。

前原 金一



現状は、移民をほぼ排除している状況だ。看護師、農業・漁業の研修生の問題などもあり、法的もしくは法律外の規制が多数あるとすれば、その理由は何かを調べる必要がある。

柏木 斉

91年をピークに製造業の雇用は減っているが、詳細を見ると、海外で雇用を増やしている企業は、国内でも雇用を増やしている。海外で雇用できない企業は、国内でも雇用できない。海外進出によって日本の雇用が減るのは限定的であり、企業競争力の問題だと考えられる。しかし、国内では、競争力向上のために生産性を上げた結果、雇用が減っていくというのが実態だ。今後、企業が競争力を高めて勝ち抜いていくためには、グローバルな市場の中で仕事を増やしていかなければならない。国内外を問わず通用する能力を身に付けていくことの重要性を、若い世代に伝えていかなければならない。企業にインタビューをすると、8割の企業が、国内と海外の技術レベルに差がないと言う。国内における高付加価値の業務についても、さらに海外移転が進む可能性がある。



菅田 史朗

震災により、東北の地に高い世界シェアを持つ企業が多いことに気付かされた。これらの日本企業が被災したことによって、世界中の企業が大打撃を受けている。競争に勝って高シェアを獲得したこれらの日本企業は、「最適なSCM(サプライ・チェーン・マネジメント)」を望む顧客が並行購買をすることにより、シェアを落としかねない。これに対し、社内での分散生産という自己防衛手段はあるが、効率性・生産性が低下する。効率性と冗長性のバランスをどう取るかについて一般的な解決策はないが、教訓としたい。

長島 徹

企業の永続的価値創造においては、利潤追求性と公益性の両者がともに必要である。欧米企業とは異なり、環境に配慮し、そこそこの利益を目指す共存共栄型経営により、100年、200年と存続する企業の方が、日本人の感覚に合うのではないか。コーポレート・ガバナンスについては形式よりも本質が重要である。委員会等設置会社と監査役設置会社の機能を融合すれば、本質的な目的が達成できると思う。

池田 弘一



外食・サービス産業などでもグローバル化が盛んになってきた。しかし、実験的に海外で展開しているもの、うまくいっていない企業は多い。そこで、成功体験を持っている企業がどういうアドバイスができるかを課題意識として持つことが必要ではないか。人材においては、上に立った者が部下を育てるとするのが日本型経営の大きな特徴だと思う。その意味でも、人材育

成が経営者の責務であることは間違いない。経営トップがグローバル化していないと、いくら仕組みなどを整えても育成・活用は絶対にできない。また、グローバル人材の要件として、言語は重要ではあるが、まずは自国の歴史・文化・伝統を学ばせることの方が、本質的なグローバル人材育成ではないか。

新浪 剛史



最近の米国MBAコースでは、企業の社会性を重視するようになってきている。ハーバード大学経営大学院教授のマイケル・ポーター氏も、「Creating Shared Value(CSV): 共益の創造」という概念を唱え始めるなど、米国の教育体系は大きく変わる機運がある。一方で、日本企業の視点は短期的になり、例えば、四半期決算などにまじめに取り組みすぎている。四半期決算の意味や開示すべき範囲、株主との対話については、各企業でよく考えた方がよい。また、ESG投資(環境(Ecology)、社会(Social)、コーポレート・ガバナンス(Governance)を考慮し、中長期的視点で投資先を選定する投資手法)をより活発化させたらどうか。

藤森 義明

現在、まさにグローバル人材の発掘・採用・育成・活用に悩んでいる。グローバル人材を発掘・育成するエンジンは人事制度である。GEの人事制度は実績・実践ベースで、日本企業からすると過激な制度であるが、それによって人が育つエンジンとなっている。ただ、GEの手法をそのまま日本企業に導入しても無理だろう。日本企業の文化・風土に合ったグローバル人材を育てるための人事制度が考えられれば、人材を

発掘・育成する仕組み・手法が出てくるのではないかとと思う。

永山 治

米国企業は資本効率重視に傾倒し過ぎると考えられているが、それはCEOが独走し得るガバナンス構造であったファイナンス会社のみで、他の産業では必ずしもそうではない。現在、スイス企業のマネジメント・ボードのメンバーをしているが、彼らの数字に対する執着心は非常に厳しい。一方で、将来の投資や社会的貢献についても真剣に議論している。そうでなければ、8万人を超える社員を束ねられず、会社は滅茶苦茶になる。

長谷川 閑史

人材育成・活用のテーマの中で、「グローバル人材の不足を企業の成長のボトルネックにするな」との指摘は当を得ているが、多くの企業においてボトルネックになっているという現実がある。日本型経営の良いところは、トップが人材育成を行うところだということも事実だが、今までの育成方法がグローバルでは通用しないという課題に直面している状況だ。とはいえ、欧米でも成功している企業はトップが人材育成にコミットしているケースが多い。GEはその典型だ。ただ、それをそのまま日本企業に導入しても成功しない。自社を含め、ささやかな成功例と多数の失敗例は提供できるので、事例を集めたい。

四半期決算など、日本企業は何にでもまじめに対応し過ぎる。人事制度に成果主義を取り入れた時には、組織間に壁ができ、職務主義が行き過ぎてしまう事態が起きた。企業の情報開示の状況に対して、アナリストはガバナンスの低さを指摘するが、各企業が独自の方法で最低限の要求を満たせばよい。先行している欧米型を日本がキャッチアップしていく中で、日本型の和魂洋才のスタイルを経営者と経営陣が共に考え出さなければならない。