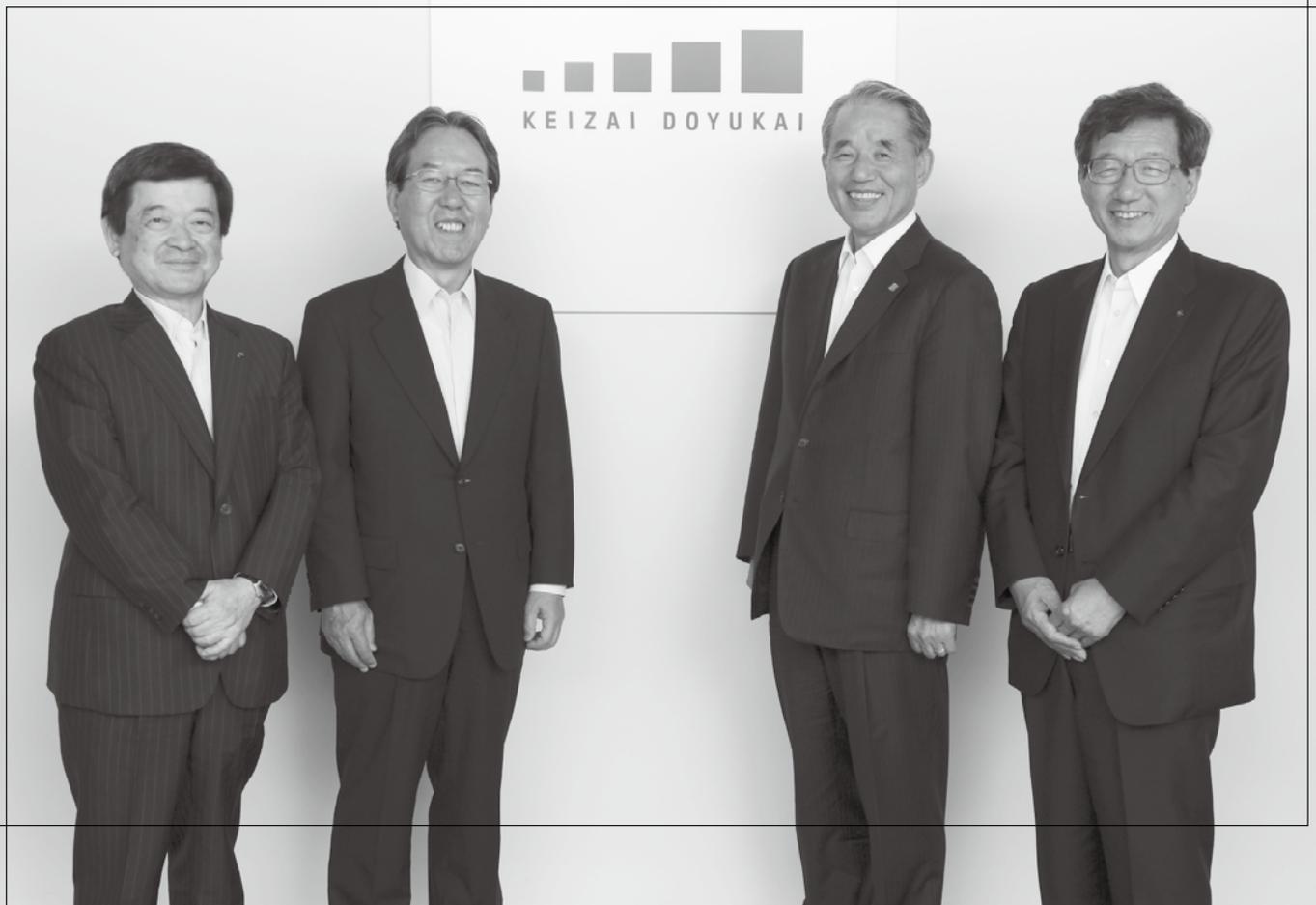


# 震災復興から日本再生に向け 「成長への決断と実行」を！



〈写真左から〉

小林 栄三 副代表幹事  
木村 恵司 副代表幹事  
長谷川 閑史 代表幹事  
岡本 罔衛 副代表幹事

「成長への決断と実行」を代表幹事所見として表明した長谷川代表幹事の下に新たに3名の新副代表幹事が誕生した。今年度の経済同友会は、提言実現に向けた具体的な行動を強化していく予定だ。震災復興から日本再生に向け、何をすべきか。

長谷川代表幹事がモデレーターを務め、3名の新副代表幹事と、行動する経済同友会のあり方について、語った。

(5月22日座談会開催)

# 1 復興、グローバル化、財政の難題にいか

東日本大震災以後、震災からの復興に全力を注いできたにもかかわらず、被災地の状況は一向に好転しない。また長年の懸案事項であるグローバル化の遅れ、財政の行き詰まりも解消されていない。その根底にある「病根」とは何か。各委員会で議論を重ねてきた新副代表幹事3名が、経験を交えて語り合った。



## 復興でつぎ込む多大な資金を 成長の起爆剤に

**長谷川：**東日本大震災が発生してから1年あまり、経済同友会はさまざまな形で被災地支援の活動、および復興に向けた提言活動を展開してきました。中でも木村さんには、昨年度は震災復興PTの委員長として、「被災地の実情に合った提言を行いたい」と被災地に何度も足を運んで、自治体や企業と意見交換を重ねていただきました。

**木村：**PTは昨年4月に発足しました。理想論でなく地に足の着いた提言を行うために、全国の経済同友会と共に、被災地の首長をはじめさまざまな方と意見交換を行ってきました。過去に類を見ない広範囲かつ甚大な災害だったために、政府の復興対応も非常に遅れ

ており、まだ復興は緒に就いたばかりと言えます。PTでは、一刻も早い復興体制の確立に向け、早い段階から「東北復興院」の設置を訴えていました。しかし実際には、復興庁が発足したのは今年2月になってからでした。その間、復興財源をどうするのかといった具体的な復興策は、先延ばしにされ続けたのです。

**長谷川：**全体構想やグランドデザインが描かれず、政府の対応の遅さも指摘されますが、これはこの国の恒常的な問題なのかもしれません。

**岡本：**現場の市町村もやっていることがバラバラという実情があります。そうしたさまざまな状況を勘案しながら、いかにして一つのビジョンに落とし込むのか。バランスの取れたかじ取りが、国には求められているはずです。そもそも復興に限らず経済戦略というもの

は、漠然とやっていたのでは駄目なのだと思います。被災地に多大な資金をつぎ込むにしても、明確な目的を持って投じ、それを成長の起爆剤にするビジョンが必要不可欠です。

**木村：**復興の主体が復興庁になっていません。一体誰が、責任を持って復興を行っているのかが分からないのです。復興の「見える化」をし、少なくとも復興庁は、東北をどう復興していきたいのか、どういうところに優先的に資金を分配するのか、もっと具体的に発信していかなければなりません。その一方で、政治家や官僚が動くのを待っているだけではいけません。われわれ民間はできることを一歩ずつでも進めていかななくてはなりません。今年度は、震災復興委員会として引き続き被災地に赴き、市町村等との会合を重ね、民間として何ができるのかを考えていきます。

# 立ち向かうべきか

## チーム・ジャパンで グローバル化に立ち向かえ

**長谷川：**震災復興の重要性、緊急性は非常に高いのですが、その一方で、震災以前からの課題であったグローバル化についても、いまだ突破口は開けていません。中でも、アジアとの経済連携の構築が急がれます。

**小林：**政府要人の往来は依然頻繁に行われていますが、より中身のある交流にしていく必要性を感じます。インフラ輸出にしても、国としての総合力を発揮した対応が必要になりますが、その対応スピードで競合国にどんどん追い付かれ苦戦を強いられているケースが見られます。21世紀の前半は間違いなくアジアの時代なので、より系統だった対応をすることで、その成長の果実を確実に取り込んでいかなければなりません。

**木村：**中国・天津では「エコシティ」の開発が進んでいるようですが、参入の競争相手である韓国やシンガポールは政治からファンドまでが一丸となり、国家単位でこの事業に乗り込もうとしています。中国とシンガポールは政治上、決して親密な関係にあるとは言えませんが、ことビジネス交渉においては、国家対国家の取り決めを迅速に行う傾向にあり、日本も「チーム・ジャパン」という意識で経済外交を展開しなければ、とても太刀打ちできません。

**小林：**国際社会に打って出ていく姿勢については、日本には大いに課題があります。しかし、少なくともアジアにおいては、日本の置かれているポジ

ションは確実に向上してきています。理由は二つあります。一つは欧州危機が引き金となって欧米系金融機関によるアジアへの「貸し剥がし」が発生し、それを日本の金融機関がカバーしているからです。そしてもう一点は、アジア各国が、これからの発展のために人材・技術・信頼という観点での日本への期待を高めているからです。そうした有利な状況にあるのですから、日本は今こそ、アジア市場にくさびを打ち、21世紀の成長の原動力としていくことが求められています。

**岡本：**グローバル化というと輸出、すなわちアウトバウンドの話が中心になりがちですが、日本がいかにして成長するアジアを取り込むのかという、インバウンドの発想もこれからは必要ではないでしょうか。それは観光であったり人材であったりするわけですが、例えばアジアからの看護師・保育士受け入れの例にも見られるように、なかなか進んでいません。日本は人口減少時代に突入しているのですから、受け皿を確保するための規制緩和も一層進めていく必要があるはずですよ。

**木村：**インバウンドという観点では、日本の高過ぎる法人税も企業の対日進出を阻んでいます。TPP(環太平洋戦略的経済連携協定)交渉の中では、日本はマーケットとして期待されていないという厳しい現実があります。

**小林：**過去を振り返れば、20年前、東証に一部上場していた海外企業は約120社ありました。それが今では9社しかありません。日本にいてもメリットがないと聞きます。これは大いに反省せねばならないことでしょう。六重苦(円

高、高額な法人税、貿易自由化の遅れ、労働規制、環境規制、電力不足)の克服もさることながら、日本を強く、競争力のある国にしていくイメージを、政・官・民で共有し、発信しなければなりません。

**長谷川：**グローバル企業では、グローバル人材の獲得も積極的に行われていると思いますが、実情はいかがですか。

**小林：**グループ内の約7万人の人材のうち約半数が海外の人材ですが、実は海外企業の買収でグループ入りしたケースが多く、欧米での優秀な人材の採用はまだまだ容易ではありません。一方で、アジアでの人材獲得は比較的容易になってきたというのが実感です。いずれにしても、異なる歴史・文化を持つ人と同じ価値観を共有するというのが非常に重要になるのではないのでしょうか。当社では、海外で採用した幹部候補生を日本に呼び、創業者の家に連れて行くという取り組みをしていますが、彼らは「価値観をシェアしてもらえた気がする」と言ってくれます。まだまだ日本で働く外国人は少数ですが、今後は増えていく一方ですから、異なる文化を理解し合うという取り組みも今以上に活発化させねばなりません。

## 消費増税が実現しなければ 日本は世界の信認が得られず 危機的状況に

**長谷川：**先ほどの法人税の問題をはじめ、日本は財政・税制においてもあまりにも大きな問題を抱えています。岡本さんが委員長を務める財政・税制改



## 政界と経済界が連携して 国家戦略としてビジネスを 展開しなければならぬ

長谷川 閑史 代表幹事

革委員会では昨年10月、税制改正論議に向けた緊急アピールを行いました。

**岡本：**ここでは、復興経費・財源の問題、社会保障と税の一体改革のあり方、そして法人税の引き下げについて提言しました。復興財源約19兆円を、消費増税ではなく所得税・法人税等の引き上げで賄うこととなった点は仕方なかったとはいえ、その償還期間が最長で25年

となってしまったのは誠に遺憾です。将来に対し大きなツケを残すこととなります。せめてその19兆円は、PDCAサイクルにのっとって最大限有効に活用しなくてはなりません。社会保障と税の一体改革では、将来を考えれば、消費税率10%でもまったく足りない状況です。世界的に5%はかなり低率で、引き上げの余地が多分にあると見られています。もし、これが頓挫すれば、世界の信認は得られず、国債が暴落し、日本は大変な危機に直面する可能性があります。絶対に通してもらわないといけません。法人税の実効税率は、現状の40%から38%となりましたが、本来であれば、アジア諸国の水準である25%まで持っていかなければ、日本への投資がどんどん減ってしまうのは自明の理です。税率を下げることで海外企業を呼び込み、税収アップにつなげなければいけません。

**長谷川：**財政・税制の問題一つを取り上げても、実にさまざまな異なる問題が複雑に絡み合っていることが分かります。こうした複合的な政策課題を、

政・官・民で協力して解決していくべきでしょう。しかし、このような流れは残念ながら生まれてきていません。現状、一つの省庁で完結する政策などないにもかかわらず、省庁間でさえ、壁が分厚く、互いに省益を争っているありさまです。

**木村：**TPPの問題についてもいまだに農林水産省は難色を示していますし、アジア等へのインフラ輸出にしても、国土交通省と経済産業省が別々に省内の意見集約をしており、擦り合わせが行われていません。

**小林：**せめて霞が関内では、国益という観点に立った上で、関係各省の意見を一つに集約してもらわなくてはなりません。

**木村：**官と民の連携もうまく行われていませんね。震災復興を例にその事業規模を考えれば、官の側でも人的リソースの拡充が必要で、また、被災地の市町村でも人手不足が顕著ですから、PTの第二次提言においては「民間人材の活用」も盛り込みました。しかし実際には、市町村側は民間人材を活用した経験がないために「どのように民間人をマネジメントすればいいのか分からない」と躊躇しています。また、実際に復興庁に出向している民間の人は、各省庁間で板挟みにあい、悪戦苦闘しているようです。

**21世紀は政・官・民が一体にならないと日本は生き残れない！**

**岡本：**一昔前は、各界に国のあり方を憂える「国土」みたいな人がいて、互いに侃々諤々の議論を交わしていました。

# チーム・ジャパンという意識で 経済外交を展開しないと 国際社会では勝てない

木村恵司 副代表幹事（震災復興委員会 委員長）

しかし今は、政治家も官僚も、民間と付き合うのは癒着と捉えられかねないからまずいという風潮が支配的です。本来、民間の実態が分かってこそその行政でなければならないはずです。

**長谷川：**欧米の場合、政府にいた人が民間に移るなど、回転ドアと言われるほど人的交流が盛んに行われているので、ネットワークもできれば情報の流通もできますが、日本の場合、官は官、民は民のままですから、このままの状態ではとても世界で勝てません。

**小林：**官民共同の勉強会なども制限され、相乗効果を生み出す機会が失われています。官僚の幹部クラスの中には、民間との間で活発な意見交換を行っている人もいます。しかし、政策立案の最前線に立っている課長補佐クラスの方々のネットワークが乏しく、こうした環境が、政策を臨場感の乏しいものにしてしまっていることを懸念します。

**岡本：**一部の省庁では、民間の出入りがまったくと言っていいほど禁じられていて、交流が絶たれています。経済政策の立案ほど、民間の情報が不可欠なものはないと思うのです。マスコミにも責任の一端はあって、例えばわれわれが関係協議に同行しようとしても、官と民が癒着するようなことがあっていいのかといった具合に批判を展開する。経済交渉の場に実務に長けた人間が立つのは世界の常識であるにもかかわらず、それを分かっていない。日本はきれいごとばかりを並べるようになり、何ら有効な手だてを打ち出せなくなっているのです。

**木村：**最後に鍵となってくるのはやはり政治です。TPPにしても震災復興に

しても、農協や漁協等が反対するような政策は容易には立案できない。それは、政治家が選挙への影響を懸念して、踏み込んだ方針を打ち出せないからです。こうした政治の状況を、経済界としても座視しているわけにはいきません。

**小林：**20世紀と21世紀とでは際立った違いがあるということを認識すべきです。20世紀は、国内人口の増加とグローバルビジネスでの競争相手が欧米勢の民間企業であったことから、政治と経済の連携をあまり意識しなくても成長できました。一方で、21世紀は人口減少に転じたことで国内での成長が厳しくなり、企業は海外に出て行かなければならず、その競争相手の多くが国家に支えられた新興国企業になりました。この21世紀型経済競争を勝ち抜くには、企業努力に加え、政府の果たすべき役割が大きいことを認識する必要があります。企業活動も経済成長も国家戦略に大きく影響されるため、政経分離では対応できない時代になったということです。

**長谷川：**非常に重要な指摘だと思います。現に韓国や中国は、政界と経済界が連携してビジネスを展開しています。しかし日本は、政治は政治、経済は経済となっしまい、交流も少なく情報の断絶も起こっている。こうした状況を打破するためには、やはり民間からのより積極的かつ具体的なアプローチが必要なのだと思います。

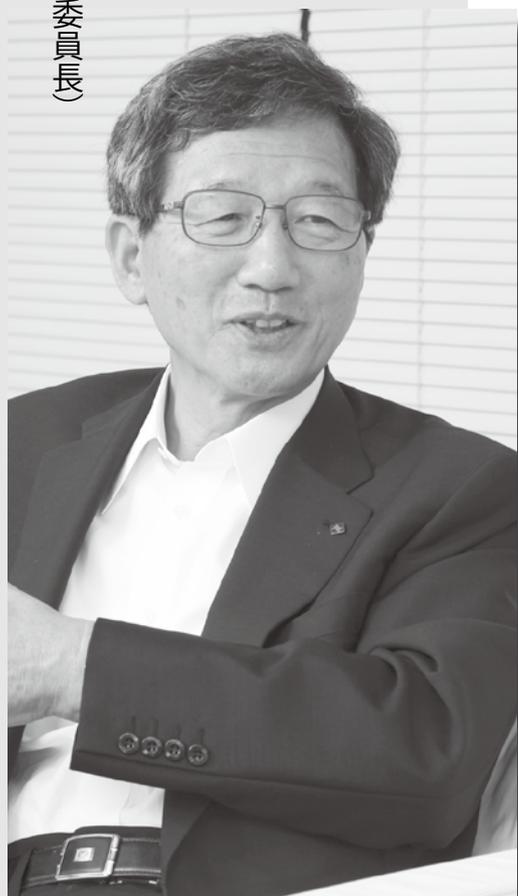


## 2 日本の生き残りにかけて、経済同友会は

エネルギー問題、防災対策、そして経済成長と、さまざまな課題が山積する日本。解決への糸口を見いだせない現状の中で、われわれ経済人に求められている姿勢とは。2年目を迎えた「行動する経済同友会」のあり方を探る。

規制緩和や  
財政・税制問題など、  
必要なことは  
訴え続けていくしかない

岡本 園衛 副代表幹事（財政・税制改革委員会 委員長）



### 財政にも社会保障にも 悪影響を及ぼす原発の停止

長谷川：それでは、これからの課題と、それを見据えてわれわれが具体的に何をすべきかなくてはならないのかという点に論点を移していきましょう。

岡本：今後の課題という点で言えば、電力・エネルギー問題は非常に大きなものです。震災がもたらした計画停電により、多くの企業が東京から大阪にデータセンターを移転しましたが、関西電力管内の電力インフラが危機に対して脆弱であることが徐々に明らかになると、再び東京に引き戻すという現象が起こっています。やはり、電力をいつでもふんだんに、可能な限り安価で使える環境が確立されていなければ、経済活動はままならない。そうすると、まず何より原発の再稼働が最優先事項であるはず。政府は真の意味での国民益という視点に立って再稼働を急ぐべきです。

長谷川：今、電気料金の値上げが行われても、多くの企業は価格転嫁できないでしょう。中小企業の倒産が増えるのは間違いありません。こうして企業が稼げなくなれば、財政の問題も、それに付随する社会保障の問題もさらに悪化します。そういう観点で原発問題は捉えなければならぬので

すが、なかなか自分たちのことと結び付かず、「国や電力会社の言うことは信用できない、原発はやはり不安だ」という論調になっています。原発を止めても使用済み核燃料があれば、稼働しているのとリスクは大きく変わらないのですが、こうしたことはなかなか報道されません。

小林：関西電力大飯原発の再稼働問題については、ストレステストの一次評価は昨年11月に原子力安全・保安院に提出されており、今年2月には保安院からストレステストは妥当であったとお墨付きが出ています。しかし、関西での議論を見ていると、皆が「送りバント」をしているような状態で事態は遅々として進んでいません。

木村：ストレステストも踏まえて総合的に安全性を判断しなくてはならないとなっていますが、すでに東京電力福島第一原発事故の原因は事故調査・検証委員会の調べでかなりはっきり分かっています。福島事故は人災的な側面が強く、それゆえ不備があった部分、今後対策を講じなくてはならない部分も明確になってきています。

### 規制緩和やPFIを 日本再生の突破口に！

長谷川：加えて、危険性が大いに懸念されている首都直下型地震への備えも、しっかりと考えていく必要があります。さらなる震災により東京や大阪が大きな被害を受けることになれば、海外からの来日者も激減することになりかねず、経済に及ぼす影響も計り知れませんが、経済界もより積極的に、この問題

# 今、何をすべきなのか？

に取り組むべきでしょう。

**木村：**起こり得るリスクをいかにしてマネジメントするのか、実際に発生した危機にいかに対応するのか、その両面から検討する必要があります。建物の耐震性という点ではかなり対応は進んでいますが、揺れることで建物の崩壊を防ぐ構造となっているものが多く、揺れに対する人間の恐怖心は拭い去られていません。特に外国人の方にはそうした懸念が強いようです。建物をあまり揺らさない免震構造を取り入れることで、安心・安全を担保する必要があります。地震に付随する津波も大いに警戒すべきですが、首都直下型では、とりわけ火災による大被害が懸念されます。住宅密集地域での耐火性向上も、非常に重要な課題となるでしょう。

**岡本：**そうした場合、多額の費用と長期にわたる準備期間が必要となります。今、地震が起きたときに何ができるのか。危機管理のあり方は特に早期に固めておく必要がありますね。

**長谷川：**防災対策という点でもそうですが、国で背負い切れない課題に対しては、規制緩和を行うことで民間資源を使った課題解決を図るべきではないでしょうか。

**木村：**その通りですね。特に震災復興は、多額の補助金・交付金を配布しなくとも、規制緩和によって民間主導の復興を行える部分がたくさんあります。免震構造化や防火対策にしても、例えば容積率の規制を緩和することで、財政出動なくして突破口を切り開くことが可能だと思います。

**長谷川：**民間資源の具体的な活用策としては、PFI (Private Finance Initiative :

民間の資金や経営力・技術力を活かして、公共施設の建設、管理、運営などを効率的に行う制度) という仕組みもありますね。

**木村：**もともと、英国のサッチャー政権下で導入された制度ですが、その主たる狙いは歳出削減にあります。民間のノウハウを活用した効率的な整備・運用を行うことで公負担を減らすというわけですが、実は日本のPFIでは、歳出が減るどころか増えてしまっているものもある。なぜかと言えば、PFIを導入しても公務員の仕事を減らすことなく人件費負担が発生しているからです。これでは役人のためにやっているようなものです。制度としては活用できるものですが、具体的な運用については大いに見直しが必要でしょう。

**岡本：**規制緩和やPFIのように、今ある枠組みやリソースの中でも部分改定によってより良くしていけるものは、たくさんあると思います。財政・税制についても、いかにして国際競争の中で日本が勝てる制度にしていくのか、いかにして将来にツケを残さないようにしていくのかという基本方針を固めた上で、今の枠組みの中でできることを探していくことが大事だと考えています。われわれがなすべきことは、今必要であることを繰り返し、ひたむきに訴え続けていくということに尽きるのだと思うのです。

**小林：**国にとっては基本方針・基本戦



なすべきことは非常にシンプルで、知恵を振り絞って行動すること

小林 栄三 副代表幹事 (アジア委員会 委員長)



略を固める、という点がまず重要です。いつまでに達成するのかという時間軸を必ず視野に入れて方針・戦略を定めること、それを最後まで貫徹することを習慣付けていかねばなりません。今のように政権が頻繁に変わり、そのたび新戦略が出されるようでは、皆が振り回され、時間ばかりを浪費することになります。一度作った設計図を、ほったらかし、やりっ放しにしないということなのです。

**木村：**復興に関しても、復興庁の人間は依然やる気を持っていますが、他の省庁は関心を失いかけていていると感じています。だからこそ、われわれがより頻繁に、より積極的に提言活動を展開していくことが重要なのだと思います。

### 委員会同士の連携を取り 共同議論や提言を！

**長谷川：**岡本さんと木村さんには昨年

度、非常にタイムリーな時期に「緊急アピール」を発信していただきました。これは対外的に強くアピールするという意味でとても重要なことで、本年度もこうした形での発信が行われることを期待しています。

**木村：**これは一つ自戒も込めてのお願いになりますが、委員会同士の連携を密に行っていききたいですね。一つの課題にはさまざまな要素が絡み合っており、それゆえ、アピールするわれわれの側としてもより複層的な形で関係諸機関に訴えかけていく必要があると思うのです。

**長谷川：**この点については私も反省しているところで、昨年度は必ずしも委員会同士の連携体制が十分ではありませんでした。複数の委員会が共通の問題意識を持ち、共同で議論・提言するといった活動も展開したいですね。

**小林：**最後に、私が被災地で見たエピソードを一つ、紹介させてください。宮城県仙台市のある農業地帯でのこと

ですが、その地域は津波の影響で壊滅的な塩害を被っていました。このような環境の下、ある新進農家が、「このままでは1年間を無駄にしてしまう」と考え、独自に知恵を絞り、米作りでなく塩害に強い大豆や綿花作りに挑戦していました。私は「こういう人たちがいるなら、日本は必ず復興できる」と確信しました。再生のためにわれわれがなすべきことは何か。その答えは非常にシンプルで、知恵を振り絞って行動するという他にないのではないのでしょうか。

**長谷川：**われわれが追求するものも、やはり「行動する」という点に尽きるのだと思います。複雑な課題が山積する中で政権が安定せず、解決の糸口すら見いだせない極めて厳しい状況が続いていますが、だからこそわれわれは互いの知恵を絞り合い、現実在即したより具体的かつ有益な提言活動を行っていきたくと考えています。

新副代表幹事 ご紹介



副代表幹事  
財政・税制改革委員会委員長

**岡本 罔衛**

日本生命保険 取締役会長

座右の銘

**「信念・誠実・努力」**

これは、当社の経営基本理念でもあります。共存共栄、相互扶助の精神に基づいた生命保険事業は、国民の福祉と密接に関連し、また、事業の繁栄は、国民の深い理解と信頼があってこそ、初めて成り立つものです。120年以上ある当社の歴史の中でもさまざまな出来事がありました。今があるのは、その時代その時代の日本生命を支えてくださった方々全員が「信念・誠実・努力」という経営基本理念を胸に抱いてお客さまと接していたからだと思っています。そのような重いバトンを受け継いでいるからこそ、今の私に何ができるのかを常に考え行動し、変革しなければならないと自戒しています。

1944年埼玉県生まれ。69年東京大学法学部卒業後、日本生命保険入社。常務取締役投資信託部長兼財務企画部長、専務取締役法人第一営業本部長兼法人第三営業本部長などを経て、2005年4月取締役社長に就任。11年4月より取締役会長、現在に至る。05年10月経済同友会入会。06～11年度幹事、12年度より副代表幹事。11～12年度財政・税制改革委員会委員長。



副代表幹事  
震災復興委員会委員長

**木村 恵司**

三菱地所 取締役会長

座右の銘

**「大胆かつ細心に」**

座右の銘というわけではありませんが、私の好きな言葉です。約半世紀前の、映画界のある巨匠の言葉で、若いころから意識してこのように行動してきました。物事をさらに進めるためには、時に非常識とも思える大胆な発想、行動を取らなければなりません。同時に「大胆さ」は、時代を見通す「知見」「感性」「深い洞察力」、人に対する「思いやり」「誠実さ」などに裏打ちされていなければ、誰にも理解されませんし、共感されません。「第三の開国」といわれるこの混沌とした時代に、この言葉の意味がますます重く感じられます。

1947年埼玉県生まれ。70年東京大学経済学部卒業後、三菱地所入社。常務執行役員企画管理本部副本部長、専務執行役員海外事業部門担当ロイヤルパークホテルズアンドリゾート取締役社長兼職などを経て、2005年6月取締役社長に就任。11年4月より取締役会長、現在に至る。05年7月経済同友会入会。06～11年度幹事、12年度より副代表幹事。11年度震災復興PT委員長、12年度震災復興委員会委員長。



副代表幹事  
アジア委員会委員長

**小林 栄三**

伊藤忠商事 取締役会長

座右の銘

**「一期一会」**

仕事柄、毎日多くの方々とお会いします。さまざまな方とお会いするたびに、自分にはないその方の素晴らしい部分に惹かれます。お会いする誰もが自分より優れた点をお持ちなので、日々のそうした出会いをかがえのめない機会として真摯に捉え、相手の良いところを学ばせていただこうと思っています。多少の文化の違いはあれ、これは外国の方々とのお付き合いでも同じことです。どの国の方であれ、謙虚さと愛情を持って接すれば、相手も胸襟を開き、信用・信頼に立脚した交流が可能となり、多くのことを学ぶことができます。

1949年福井県生まれ。72年大阪大学基礎工学部物性物理工学科卒業後、伊藤忠商事入社。常務執行役員 経営企画・財務・経理・審査担当役員補佐兼チーフインフォメーションオフィサー、専務取締役などを経て、2004年6月取締役社長に就任。10年4月より取締役会長、現在に至る。07年6月経済同友会入会。09～11年度幹事、12年度より副代表幹事。09～10年度金融・資本市場委員会委員長、11～12年度アジア委員会委員長。