

おくやみ

経済同友会 元副代表幹事の 細谷 英二氏のご逝去されました。 謹んでご冥福をお祈り申し上げます。



JR東日本元副社長、りそなホールディングス会長で、経済同友会の副代表幹事を務めた細谷英二氏が2012年11月4日、67歳で永眠されました。細谷さんは、2002年より副代表幹事を6年間務め、多くの委員会活動で尽力されました。

●細谷 英二氏(ほそや・えいじ)氏 経済同友会歴

1995年4月	入会
1998年4月～02年4月	幹事
2002年4月～08年4月	副代表幹事
2008年4月～12年11月現在	幹事

●主な委員会活動等

1998年4月～02年4月	経済懇談会 世話人
2002年4月～03年4月	行財政委員会 委員長
2003年4月～06年4月	諮問委員会 委員長
2004年4月～06年4月	マニフェスト評価プロジェクト・チーム 委員長
2006年4月～07年4月	構造改革進捗レビュー委員会 委員長
2007年4月～09年4月	経済情勢・政策委員会 委員長
2009年4月～10年4月	『骨太の方針』起草プロジェクト・チーム 委員長
2009年4月～10年4月	情報通信政策委員会 委員長
2011年4月～12年11月現在	諮問委員会 委員長
2012年4月～12年11月現在	金融政策懇談会 座長



細谷英二 元副代表幹事のご逝去の報に接して 長谷川 閑史 代表幹事

細谷英二 元副代表幹事のご逝去の報に接し、謹んでお悔やみ申し上げます。

細谷さんは、1995年4月の経済同友会入会以来、17年余にわたり、一貫した改革志向に基づく、しなやかさと大胆さを兼ね備えた思考と発言で、本会の議論をリードしてこられました。

2002年4月からの6年間は、副代表幹事として小林・北城・桜井代表幹事を支え、特に本会の構造改革の基本スタンスの構築に中心的役割を担われました。2003年2月に行財政委員会委員長として取りまとめられた提言『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－日本が目指すべき財政・税制のあり方－』では、緻密なデータや事実関係の積み上げから財政・税制の未来像と具体的な改革プランを示し、当時の政府の経済財政諮問会議の民間議員ペーパーを通じて改革に影響を及ぼすと同時に、現在も本会の財政・税制の考え方の根幹を成し、受け継がれています。また、代表幹事の諮

問機関である諮問委員会委員長としても、国の重要政策に対する機動的かつ実効性ある提案と行動により、強力な支援をいただきました。

早くから女性・若手・ベンチャー経営者と積極的に交流の機会を持ち、活躍の場を整えるなど人材育成・活用にも熱心で、経営の現場においても、自ら率先してダイバーシティ推進のリーダーシップを発揮されました。本会の次世代経営者育成プログラムである「リーダーシップ・プログラム」では、2003年の発足以来、毎年講師として、取締役や役員員など将来の企業経営を担う若手リーダーに、自らの背中を見せつつ熱く語りかけていただきました。豊田佐吉の「障子を開けてみよ、外は広い」という言葉を引用され、大企業病をなくすためには絶えず外部の物差しで考えることが重要である、内部論理と外の物差しのギャップが起こったときに、企業は衰退し破綻の道を歩み始める、と説かれた姿は、今もメン

バー皆の脳裏に焼き付いているはずです。

穏やかな表情の中にも常に改革への志が感じられる「挑戦の人」で、りそな銀行の経営再建においても、しがらみに縛られることなく、常に率先して公正さと「無私の精神」を貫かれました。また、昨今は、国を憂い、思い、日本アカデミアにて共に政治改革の新たな舞台を作ろうとしていた矢先でした。「経験なき前例なき局面」と対峙する開拓者精神や「百の権謀術数も、ひとつの誠実な心には敵わない」という細谷さんの言葉からは、同じ経営トップとして学ぶことも多く、真にこの国の国益と構造改革への強い信念と真摯な姿勢が思い出されます。

今、わが国は、「失われた20年を経てもなお決められない政治」という国難に直面しています。いまこそ骨太の助言や示唆をいただきながら共に歩んでいきたいと考えていた同志を失ったことに言い尽くせぬ悲しみと喪失感を覚えますが、細谷さんの闊達に発言されていたお姿と親しみ深い笑顔、そして真の国益、政治や経済構造改革、人づくりに対する深い想いと情熱を偲びながら、心よりご冥福をお祈り申し上げます。

●細谷英二 元副代表幹事の
主な取りまとめ提言・意見・報告書

- 行財政委員会(2002年5月24日)
『経済活性化に向けた税制抜本改革のあり方について(第一次提言)』
- 行財政委員会(2002年7月31日)
『21世紀の日本に相応しい税制のあり方
ー持続可能な活力ある経済社会の実現のためにー』
- 行財政委員会(2003年2月27日)
『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
ー日本が目指すべき財政・税制のあり方ー』



『経済同友』座談会にて('07年)



副代表幹事退任送別会にて('08年)

- マニフェスト評価PT(2005年8月26日)
『総選挙に向けた政権公約の評価について』
- 構造改革進捗レビュー委員会(2007年4月18日)
『今後の国の構造改革の進め方について』
- 構造改革進捗レビュー委員会(2007年4月18日)
緊急意見書『新政策金融公庫は縦割り組織を廃し経営の
効率化を図れ』～「株式会社日本政策金融公庫法案」について～
- 経済情勢・政策委員会(2007年9月11日)
『国会論争の活性化と構造改革の推進を』
～第168回臨時国会の開会にあたっての意見～
- 経済情勢・政策委員会(2008年4月22日)
＜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』
- 経済情勢・政策委員会(2008年11月4日)
『行政支出削減推進に向けた意見』
- 情報通信政策委員会(2010年3月3日)
『ICT活用による次なる成長のための5つの提言』
～横串機能による経済・社会システムの再構築を～



細谷英二さんを偲んで

牛尾 治朗 特別顧問・終身幹事(元代表幹事)

細谷さんとの出会いは、1992年に中国・上海で開催された民営化セミナーでした。国鉄の分割・民営化により1987年にJR各社が発足しましたが、それから5年、民営化は順調に進んでいるとは言い難い印象でした。しかし、細谷さんは、国有企業の民営化成功の実例として、整然たるデータを基に見事な講演をされました。ほぼ原稿なしで小1時間、大変魅力的なスピーチでした。以来20年、経済同友会への入会をはじめ、さまざまな会合にご出席いただく機会を設け、親交を深めてきました。

2003年、小泉政権(当時)の経済財政諮問会議の議員をしていた際、りそな銀行への公的資金注入が決まり、新たなリテールバンクとして生まれ変わらせるにふさわしい経営者を探そう依頼があり、これは細谷さんにお願しようと思いました。新しい金融のあり方を作り上げるという難題を抱えた大仕事ができるのは彼しかない、と思ったからです。

細谷さんに話したところ、少し考えさせてほしいと即答はありませんでしたが、二日後に「引き受けます」と連絡がありました。「JRの部下に、[JRの中だけで仕事をしていては駄目だ。他の世界に出て通用する人間になるよう自身を磨け]と行ってき

た自分が、今回躊躇するわけにはいかない」との考えが大きな理由の一つだと語ってくれました。相談した金融界の友人にもJRの先輩にもご家族にも、賛成した方は一人もいなかったようです。印象的だったのは、「りそな再建は引き受けますが、自身の資質を高めるためにも経済同友会は続けたい、副代表幹事も辞めません」と言われたことです。それほどに、経済同友会での活動を高く評価されていました。

金融の世界はまったく初体験であった細谷さんは、各支店をはじめ現場を回り、役職・性別を問わず社員の意見をよく聞き、次々と新機軸を示しました。銀行も普通の会社だからと、頭取という役職名を社長に変え、金融はサービスであると、15時までの営業時間を17時までに延長しました。女性の登用も積極的に行い、当初からテレビも新聞も非常に好意的で、「新りそな・細谷会長」の特集が続々と組まれました。

社外取締役にも複数の経済同友会関係者が参加しました。経営陣人選の過程で、副代表幹事・専務理事(当時)の渡辺正太郎さんに社外取締役を打診したところ、最初は断られたのですが、数日後に細谷さんのトップ就任を知ると、「細谷さんがやるなら手伝わないわけにはいかない」と

自ら連絡をくれ、これにはとても感動しました。細谷さんの周りにはそうした同志が何人もいました。りそなの新たな金融経営のあり方は、日本のみならずアジアでも高い評価を受け、公的資金も順調に返済、あと1～2年で完済が期待されるころでしたが、完済を見届けることができず、さぞや無念であったろうと思います。

一カ月ほど前に約束をしていたのですが、「体調がままならない、再治療をするので、終わったらまた連絡します」と電話でお話ししました。11月4日、ご逝去の報を受けたときは、愕然としました。亡くなられる前に自宅に戻られ、最期はご家族に囲まれていたと伺い、ほっとした思いも抱きました。

細谷さんは、次世代の日本を背負うべき指導者でした。今年2月に発足した日本アカデメイアの中核として日本社会のリーダーの育成に取り組みされていた姿が、昨日のこのように目に浮かびます。一緒に仕事をしてきた経営者仲間との別れは厳しくつらいものがあります。もう少し長く活躍してほしかったという気持ちでいっぱいです。心よりご冥福をお祈りいたします。



細谷さんと参加した上海での経営管理セミナーにて

●細谷さん思い出の一言

2001年度『経済同友』8月号 特集

「正・副代表幹事、各委員長に聞く 新年度を迎えての抱負」より

■二十一世紀の日本をどのような国にするのか。つまりわれわれの孫子の代の国民がどのような中で生きていくことになるのか。そのような未来から見る目が求められている。国の真の繁栄とは何か、人間の幸せとは何か、旧来の日本や日本型システムとは異なる国のあり方、企業の役割など議論しなければならない。次なる時代の日本の立ち向かう道筋を求めて意見をぶつけ合い、的確なメッセージの発信に努めたい。

2003年度『経済同友』7月号 特集

「2010年プライマリーバランス回復への道筋」より

■経済がグローバル化している以上、競争力を維持できる水準にまで法人税率を下げる必要があると思います。「大資本の企業から税金を取ればいい」という論調も世間では強いようですが、企業活動の幹の部分の弱体化させれば、葉や花に栄養はいかなくなります。

■日本の行財政はこのままでは必ず破綻します。また税制・財政構造をいじれば、損する人と得する人が出ます。経済同友会の提言が必ずしも唯一最善のものとするつもりはありませんが、これがきっかけとなって一人でも多くの国民が自らの将来を真剣に考え、新しい国のあり方について議論できるようになれば、プライマリーバランスの回復は必ず実現するはずだと。

2004年度『経済同友』3月号 巻頭言

「国鉄改革から『りそな再生』へ」より

■「りそな」の会長に就任して、はや9カ月が経過した。あらためて国鉄改革に取り組んだ初心を振り返っている。世阿弥の言う「初心を忘るべからず」とは、初心の情熱や覚悟を決して忘れるなという意味ではなく、初心の芸で苦悩した古い記憶に基づく反省を肝に銘ぜよという忠告だと思う。(中略)すべての企業の持っている経営資源、制度や風土などは時代とともに風化していく。成功体験の延長線上で危機意識の欠如が進むと組織内に垢や老廃物が蓄積していく。経営改革の基本は、組織を悪化させた要因の一つひとつを排除していくことに他ならない。「りそな再生」には奇跡はない。当たり前のことを当たり前に実行するのみである。

2008年4月25日

2008年度通常総会前記者会見 退任挨拶より

■あつという間の6年だった気がする。二つコメントする。一つは若干胸の張れることだと思う。これまで、一つの会社の中



で社長から会長、会長から相談役など役職が変わる方はおられたが、私は在任中に所属企業が変わるということがあり、同友会の個人力を体現させていただいた。もう一つは思い残していることだ。2002年度行財政委員長として、「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」という提言をまとめ、当時の渡辺専務理事から「同友会のバイブルだ」と

言っていただいた。6年たったいまなおこの提言が新鮮であるということは、構造改革が進んでいないということであり、思い残すことである。

2009年度『経済同友』11月号 思い出写真館

「国営企業の民営化セミナー」より

■1992年から93年にかけて、中国の上海と深圳において、「国営企業の民営化」というテーマで経営管理セミナーが開かれた。(中略)「国鉄の民営化とその後の歩み」と題して、約1時間、私は国鉄改革の経緯、民営化のフレーム、成功の要因、株式上場の意義などについて講演した。国営企業の株式会社化には慎重な姿勢であった中国政府が、このセミナーを機に、「国有民営」という言葉を使い出したと、後日聞かされた。帰国後、日本側の団長であったウシオ電機の牛尾会長と食事をする機会を得て、「世界のこと、地球のことを考える時間を持って」と助言をいただいた。JR東日本の経営管理部長として、企業経営の基本を体得する時期に、高い目線で“経営とは何か”と考え抜く場を与えられたと、懐かしく思い出されるセミナーであった。

2011年11月15日 経済同友会

「リーダーシップ・プログラム」講演録より抜粋

■リーダーシップを磨くためには、修羅場を体験することが必要だと思う。修羅場というのは、経験なき前例なき局面を乗り越えることだと思う。乗り越えられれば自信が付き、乗り越えられなければ、謙虚になり反省する。非常に学ぶことが多い。

■地蔵本願経の中に「縁尋機妙・多逢勝因」という言葉がある。これは「いろいろな人との出会いは大事なものであり、多くの良い出会いが成功につながる」という意味だそうである。牛尾さんにはいろいろな場面に連れ出していただき、素晴らしい方々との出会いをたくさん作ってもらった。りそな会長内定の記者会見をニュースでご覧になれば、すぐに「今の記者会見は非常に良かった」と電話で褒めてくれて、私が相当悩んでいた時にも「元気にしているか」と突然電話をくれた。それから、2004年にNHKスペシャルでりそなの半年間の取り組みを放映してもらった時も、放送が終わるとすぐ電話をくれて、「NHKスペシャルは良かった」とおだててくださった。このような、牛尾さんというリーダーの心配りで私は頑張ることができたと思っている。

■就任から2年目に黒字のめどがついたとき、「ここまで来たのは公的資金のおかげであるため世の中に恩返しをしたい」というメッセージを出したところ、特に女性社員から、子ども向けの金融経済教室をやりたいという提案をもらい、私が校長先生役で「りそなキッズマネーアカデミー」を開催した。その打ち上げの会で、担任の先生役をした女性が号泣しながら、銀行に入ってこんなに達成感のある時間を持ったことがないと話をしてくれた。

■リーダーシップというのは、結果として人間力が重要ではないかと思う。志と心が大事であり、情熱と思いを持って行動すること、そして企業は社会からの預かりものだという^{ちゅうじよ}ことで無私の精神、あるいは部下社員との触れ合いの中で忠恕の精神つまり、誠実さと思いやりを持つことが大事だと思う。単身でりそなに乗り込んでいったが、有言実行を積み重ねていくことで組織の中からおのずと信頼感が出てくる。そして、自分で考え抜くということ、二宮尊徳の言葉だと言われているが、自分で自分を磨く「心田開発」が非常に大切だ。そしてリーダーの最後の使命というのは、よき後継者、よきリーダーを育てるということではないかと思う。