

持続的成長と 革新的経営への挑戦

経済同友会は、第29回夏季セミナーを7月17日、18日に宮城県仙台市で開催した。今回のテーマは「持続的成長と革新的経営への挑戦」とし、四つのセッションにおいて議論が交わされ、最後に「東北アピール2014」を採択した(P03～04)。翌19日には、女川町・石巻市での視察を行った。

※各発言は抜粋。文中敬称略。



■開会挨拶 長谷川 閑史 代表幹事



日本が直面する財政面の課題の解決には、「経済成長」「歳入増」「歳出削減」の三つをバランスよく行う以外にない。2020年のプライマリー・バランス(PB)黒字化という目標を達成するとともに、GDPの200%を超える

という世界に類例を見ない累積債務の縮減を行う必要もある。また、少子・高齢化が進む中で、社会保障制度を維持し、一定の豊かさを堅持していくことは難しい。日本は、財政再建を図りながら、経済成長も果たすという難題が与えられている。

一方、世界に目を転じれば、世界のGDPは2000年の33兆ドルから2019年には約3倍の101兆ドルに増えると予想される。しかし、日本のGDPは、4.7兆ドルから5.7兆ドルとほとんど増えない。このような状況の中で、日本経済を安定的に成長させるには、国内経済自身の成長に加え、成長する世界市場に進出し、その市場の成長や生活レベルの向上に貢献しつつ、富を持ち帰ることも行わなければならない。

さらに世界では、ウエアラブル端末を含め、さまざまな技術革新が起こっている。こうした技術革新は、スピード、規模を伴う大変革につながる。日本の経済成長のためにも、キャッチアップするだけでなく、先頭集団となって走っていかなければならない。



2014年度(第29回) 経済同友会 夏季セミナー 全体プログラム



1日目	第1セッション 震災復興の現状と課題.....次号で掲載
	第2セッション.....P05～P07 経済成長と低炭素化に資するエネルギー政策の展開 司 会：長谷川 閑史 代表幹事／改革推進プラットフォーム 委員長 問題提起：貴 正義 福岡経済同友会 代表幹事 朝田 照男 環境・エネルギー委員会 委員長
	第3セッション.....P08～P12 グローバル競争力と収益力強化に向けた経営革新 司 会：菅田 史朗 副代表幹事／企業経営委員会 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 野路 國夫 副代表幹事／科学技術・イノベーション委員会 委員長 斎藤 敏一 サービス産業国際化PT 委員長 新浪 剛史 副代表幹事／農業改革委員会 委員長
2日目	第4セッション.....P13～16 財政健全化への道筋と社会保障改革の断行 司 会：小林 喜光 副代表幹事／改革推進プラットフォーム 委員長代理 問題提起：岡本 図衛 副代表幹事／財政・税制改革委員会 委員長 橋本 孝之 社会保障改革委員会 委員長 御立 尚資 副代表幹事／医療・福祉改革委員会 委員長
3日目	総括セッション 「東北アピール2014」採択.....P03～04 女川町震災復興まちづくり事業 視察・懇談.....次号で掲載 桃浦かき生産者合同会社 視察・懇談.....次号で掲載



持続的成長と革新的経営への挑戦

各セッションにおける討議の結果を踏まえ、7月18日に「東北アピール」を採択、発表した。

わが国では、未曾有のスピードで進む高齢化と労働人口の減少、国際的に比較して高いエネルギーコスト、新陳代謝を妨げる諸規制等、成長を抑制する要因が多い。これら

の課題の克服と被災地の復興の加速に向けて、政府の大胆な政策展開や企業の果敢なリスクテイクがより一層必要になっている。

1 広域連携を推進する復興グランドビジョンの策定を

- 被災地沿岸部は、大幅な人口減少と雇用ミスマッチなど共通の課題を抱えている。震災後4年目に入った今こそ、国と被災3県がリーダーシップを発揮し、市町村の枠を超えた広域連携を推進するための復興グランドビジョンを、それぞれの地域で策定すべきである。
- 福島については、避難生活が長期化している住民の自立的生活と将来設計を可能にするという観点から、賠償のあり方を見直すことが課題である。特に帰還困難区域では、長期にわたり居住が難しい地域を国が買い上げた上

で、例えば、いわき市と南相馬市のそれぞれを中心とする二つのまちづくりを行うことが望ましい。

- いまだ残る福島県産品や観光業等への風評被害払しょくのため、あらゆる団体や個人が行動を起こさなければならない。
- ・放射能検査済みの食品に対する信頼度が増すよう、行政や民間企業による啓発、福島県産品の積極的な活用等により支援を継続する。

2 競争力あるエネルギー供給体制の実現を

- 持続的成長に向けて、エネルギー消費量を大幅に削減する新たな社会像や需給見通しを前提に、「3E+S」(経済性・安定供給・環境・安全)を満たすエネルギーのベストミックスを政府は早急に策定すべきである。また、エネルギー消費量削減のためには、スマートメーターの設置による電力消費の可視化、企業における省エネの徹底を図る設備投資や研究開発の推進、民生部門における省エネ基準の強化が必要である。
- 一方、本会では、原発について、①安全性審査や運転終了年数に関する規制の動向、②再生可能エネルギーや次世代原発も含めた技術開発の見通し、③電力システム改革後の原発の所有・運営形態に関する議論、④原発にかかわる人材育成等を踏まえつつ、2011年度夏季セミナーで掲げた「縮・原発」を再検討する。

- 短期的課題として、現実的かつ責任あるエネルギー政策を推進するために、以下の取り組みが必要である。

- ・原発の新規制基準適合性審査プロセスを加速するために、原子力規制委員会の体制を強化し、審査の効率化を図るべきである。
- ・原発再稼働に向けた信頼醸成・合意形成を図るため、電力会社はもとより国も前面に立ち、立地自治体と周辺自治体への説明や、関係自治体、事業者等による広域的避難計画策定のプラットフォームづくりを行う。加えて、使用済み核燃料の処理問題の解決を図る。
- ・固定価格買取制度を見直し、賦課金負担や年間導入量の上限設定等によるコスト抑制を図る。さらに、規制改革を推進し、地熱、風力、石炭火力等の拡大によるバランスのとれた電源構成を実現する。

3 社会保障関係費の抑制等による財政健全化と経済成長の両立を

- 政府による見通しでも、すでに2020年の基礎的財政収支黒字化達成が困難となっている中で、国際的な信用維持のためには、歳出・歳入両面での財政健全化への道筋

の明確化がより一層必要になっている。

- 特に、社会保障関係費は一般会計の4割を超え、さらに増える見込みである。情報公開やデータを基に国民と危

機感を共有し、持続可能な社会保障制度への改革を断行しなければならない。同時に、経済社会の活力をそぎ、制度の持続可能性にも影響しかねない受益と負担の世代間格差の是正にも取り組むべきである。

- 財政健全化に向け、以下の取り組みが必要である。
 - ・消費税率10%への引き上げを本年末までに決断する。
 - また、財政および社会保障の状況に鑑み、さらなる消費税率の引き上げを見据えた検討を行う。
 - ・社会保障改革プログラム法の確実な実施に加え、より

踏み込んだ制度改革を行う。また、現役世代に過大な負担を求める制度を早急に見直す。

- ・医療・福祉分野では、優先度の低いサービスの削減をはじめとする公的給付の見直しを行う。加えて、サービス提供主体に経営の発想を取り入れ、財務諸表等の開示や、サービスの質の向上と効率化の両立を実現する。
- ・予防医療や健康増進の分野で民間による新たなサービスの提供を増やすために、規制改革やデータ活用を推進し、産業としての発展を目指す。

4 世界と日本で稼ぐ企業を目指し、革新的経営の実践を

- 『日本再興戦略』改訂2014でも明記されたように、日本の「稼ぐ力」を取り戻すためには、企業が生産性の向上、コーポレート・ガバナンスの強化等に取り組み、収益を拡大し、経営者が経済の好循環を先導する。
- 経営者は、世界市場の攻略、研究開発の推進、新市場の創造等において、既成概念を超えてリスクをとることによって収益の拡大を実現する。
- さらに、経営のプロフェッショナルとしての思いを新たに、国内外の環境変化を先取りし、以下のような革新的経営の実践を宣言する。
 - ・グローバルな評価指標であるROE(税引後)二桁の達成に努める。
 - ・独立社外取締役を複数導入し、自身も他社の社外取締

役に積極的に就任する。

- ・企業・事業を再編し、選択と集中を進め、経営資源の効率的投入を強化する。
- ・ダイバーシティを重要な経営戦略と位置付け、数値目標を掲げて推進する。
- ・トップを含めたグローバル人材を育成する。
- ・オープン・イノベーションの加速、ベンチャー企業との連携、M&Aの促進により、最先端技術を活用した製品、サービスを創出する。
- ・サービス産業においては、生産性の向上とそれに見合った賃金の上昇、さらには高齢化等の課題に対応したサービスの提供モデルを確立し、グローバル展開を図る。

2014年度(第29回)経済同友会 夏季セミナー ―参加者名簿―

2014年7月17日(木)～18日(金)

於:ウェスティンホテル仙台/19日(土)女川町・石巻市視察 (敬称略・役職は開催当時)

＜代表幹事＞

長谷川 閑史

改革推進プラットフォーム 委員長
(武田薬品工業 取締役会長)

＜副代表幹事・専務理事＞

前原 金一

広報戦略検討委員会 委員長
(経済同友会 副代表幹事・専務理事)

＜副代表幹事＞

新浪 剛史

農業改革委員会 委員長、東京オリンピック・パラリンピック2020委員会 担当副代表幹事
(ローソン 取締役会長)

柏木 斉

地方分権・道州制委員会 委員長、会員委員会 委員長(リクルートホールディングス 相談役)

小林 喜光

改革推進プラットフォーム 委員長代理
(三菱ケミカルホールディングス 取締役社長)

橋・フクシマ・咲江

新しい働き方委員会 委員長
(G&S Global Advisors Inc. 取締役社長)

藤森 義明

経済連携委員会 委員長
(LIXILグループ 取締役代表執行役社長兼CEO)

岡本 国衛

財政・税制改革委員会 委員長
(日本生命保険 取締役会長)

木村 恵司

震災復興委員会 委員長
(三菱地所 取締役会長)

小林 栄三

行政・制度改革委員会 委員長
(伊藤忠商事 取締役会長)

伊東 信一郎

中国委員会 委員長
(ANA ホールディングス 取締役社長)

菅田 史朗

企業経営委員会 委員長
(ウシオ電機 取締役社長)

富山 和彦

産業構造改革 PT 委員長
改革推進プラットフォーム 事務局長
(経営共創基盤 代表取締役 CEO)

御立 尚資

医療・福祉改革委員会 委員長
(ボストンコンサルティンググループ 日本代表)

志賀 俊之

アジア委員会 委員長
(日産自動車 取締役副会長)

野路 國夫

科学技術・イノベーション委員会 委員長
(小松製作所 取締役会長)

＜監査役＞

古川 紘一

(森永乳業 相談役)

＜政策分析センター＞

八田 達夫

政策分析センター 所長
(大阪大学 招聘教授)

＜委員長等 -50音順-＞

秋池 玲子

改革推進プラットフォーム 事務局長代理、諮問委員会 副委員長、経済同友会の将来ビジョンを考えるPT 副委員長(ボストンコンサルティンググループ シニア・パートナー&マネージング・ディレクター)

朝田 照男

環境・エネルギー委員会 委員長
(丸紅 取締役会長)

稲葉 延雄

国土強靱化PT 委員長、経済情勢調査会 委員長
(リコー 取締役専務執行役員)

斎藤 敏一

サービス産業国際化PT 委員長
(ルネサンス 取締役会長)

杉江 和男

学校と経営者の交流活動推進委員会 委員長
(DIC 取締役会長)

隅 修三

国家戦略特区PT 委員長
(東京海上日動火災保険 取締役会長)

多田 幸雄

知日派・親日派拡大PT 委員長
(双日総合研究所 取締役社長)

橋本 孝之

社会保障改革委員会 委員長
(日本アイ・ビー・エム 会長)

堀 義人

スタートアップ都市推進協議会協働PT 委員長
(グロービス グロービス経営大学院学長グロービスキャピタルパートナーズ 代表パートナー)

＜副委員長・委員 -50音順-＞

加藤 健一

広報戦略検討委員会 副委員長
(電通 常勤監査役)

小林 いずみ

諮問委員会 委員
(ANAホールディングス 取締役)

＜常務理事＞

伊藤 清彦

岡野 貞彦

＜第1セッション被災3県代表＞(7月17日)

阿部 隆彦

福島経済同友会 代表幹事
(とうほう地域総合研究所 理事長)

須佐 尚康

仙台経済同友会 常任幹事
(東洋ワーク 取締役社長)

千田 伏二夫

岩手経済同友会 幹事
(千田精密工業 代表取締役)

＜第2セッション問題提起＞(7月17日)

貫 正義

福岡経済同友会 代表幹事
(九州電力 取締役会長)

以上35名

第2セッション

経済成長と低炭素化に資するエネルギー政策の展開

原発再稼働の意義(安定供給、温暖化対策、経済成長と地域の経済社会など)、再生可能エネルギーの普及拡大に向けた課題(固定価格買取制度〈FIT〉の改革、インフラ整備など)について意見交換を行った。



●司会／長谷川 閑史

代表幹事
改革推進プラットフォーム
委員長

問題提起 ①

原発再稼働への審査を効率的に

貫 正義

福岡経済同友会
代表幹事



CO₂削減の施策も今後の重要課題 地域経済への役割も再考しなければならない

電力価格は2011年以降大幅に増加している。原発が全基停止し、燃料費が増加したことが大きな要因である。新規規制基準への適合性審査を申請中の19基がすべて再稼働すれば、年間で約1兆8,000億円の燃料費削減が見込まれる。しかし、それにこれまでの電気料金の値上げで得られた約1兆4,000億円をプラスしても、全基停止による燃料費増加額(約3兆6,000億円)には及ばない。つまり、19基がすべて

再稼働しても電気料金の値下げは難しい状況である。

川内原発に関して言えば、申請書提出から審査終了まで約8カ月かかり、再稼働に向けた審査書案の策定まで約4カ月を必要とした。今後、意見募集や住民への説明会等を行い、実際の再稼働までにはさらに数カ月を要する見込みである。全体の工程を短縮するとともに、複数の原発の審査を並行して効率的に実施することが求められる。

電気事業者はCO₂排出削減目標として、1990年度の排出実績に対し、2008年度～2012年度は20%削減することを自主目標としていたが、福島第一原発事故が発生した2011年度以降は目標未達の状態である。今後原発が再稼働しない、あるいは再稼働が遅れるということになれば、CO₂の削減方法をどのように考えていくのが重大な問題となる。

これまで電気事業は、地域独占を基本として地域経済を支える役割を担ってきた。しかしながら、電力供給不足と電気料金の値上げとがあいまって、現状は地域の経済成長を妨げている。発電と送配電の法的分離後、発電会社はどのように収益を確保し電力を安定供給していくのか、という点も課題である。

問題提起 ②

原発の再稼働と再生可能エネルギーの普及を

朝田 照男

環境・エネルギー委員会
委員長



原子力発電に関する国際貢献は、わが国の責務

エネルギー政策の当面の主要課題としては、電力の安定

供給、電力コストの低減、温室効果ガス排出量の削減の三つが挙げられる。しかし、稼働原発がゼロとなる今夏は電力予備率が課題だ。中部から西日本では停電の恐れがある3%をわずかに上回る程度という危険な状況である。

コスト面では、原発停止による化石燃料の輸入増、燃料価格の高騰および為替による影響もあり、年間で燃料費が約10兆円増加している。また、2011年度の化石燃料の海外依存率は88%であり、オイルショック時よりも高い。結果として、電気料金は家庭用で2割、産業用で3割増加している。環境面では、震災前の2010年度と比較して、温室効果ガスの排出量は年間1億トン近く増加している。

原発については、「縮・原発」の考え方にに基づき、将来的には老朽化した原発を順次廃炉とし、その分の必要な電力

は再生可能エネルギーなどで補っていくべきである。ただし、原子力発電にかかわる技術や人材は絶やさず、今後も国際的に貢献していくことがわが国の責務である。

再生可能エネルギーの普及については、各発電方法に対する規制が問題となっている。例えば、地熱発電では、環境アセスメントを含め、トータルで10年ほどの準備期間を必要とする。一方で、太陽光発電は規制も少なく、導入も比較的短期間で可能である。これはFITの申請状況が太陽

光発電に大きく偏っていることの一因であるとも考えられ、ダイナミックな規制緩和が求められる。

日本の経済成長と低炭素化を同時に実現するためには、原発の再稼働と再生可能エネルギーの普及が必要であることは間違いない。しかし、原発再稼働に向けた安全性の検証と地元住民の理解、さらには再生可能エネルギーの普及促進と国民負担とのバランスといった問題を解決していくことが不可欠であると考ええる。

意見交換

小林 喜光

将来におけるエネルギー需給は、現状とは大きく異なる可能性がある。現在より需要が増加する見方もある一方で、住宅などでさらなる省エネ化が進み、減少する可能性も十分にある。

朝田 照男

将来のエネルギーミックスについては経済産業省でも見通しが立っていない。2030年に向けて再生可能エネルギーの割合を20%程度まで引き上げようという漠然とした考えだけが先行しており、最適なエネルギーミックスがどのようなものが見えていない。

志賀 俊之



今後、原発は縮小に向かっていくと考えられるが、そうなった場合、原子力技術者あるいはそれを目指す学生を含め、人材の減少が非常に深刻な問題である。

貫 正義

基礎を理解していれば、他の発電技術者からの転換も可能であり、そのような人材も含め、育成にはしっかりと対応していきたい。

八田 達夫

再生可能エネルギーのさらなる普及によるCO₂削減方法もあるが、日本が持つ高度な火力発電の技術を海外に展開することで、地球全体のCO₂削減に

貢献するという考えの方が、より現実的で有効ではないか。

朝田 照男

CO₂削減という面では、海外での日本の発電技術の展開は有効であり、二国間クレジット制度の活用等ですでに始まっている。しかし、それによって現在日本が直面している電気料金の高騰に歯止めをかけることにはつながらないのではないかと。

隅 修三



震災以降、科学的視点に基づく原発の安全性が国民に正しく伝わっていないのではないかと。原子力のリスクについては、多くの国民が科学的かつ冷静に理解、判断できるように、もっと公に議論をすべ

きである。経済同友会は「縮・原発」を掲げているが、世界的には原子力エネルギーを引き続き活用していく動きであり、人材や技術は確保し続け、将来的に日本だけが世界から取り残されることがないようにすべきである。

朝田 照男

経済同友会では新原発の建設を否定しているわけではない。総発電量に占める原発比率がどの程度であるべきなのかがまず議論されるべきである。

長谷川 閑史

三年前に「縮・原発」を掲げた時には、安全面での不透明さもあり、新たな原発の建設を含め、原発の拡充について議論できる状況になかった。しかしながら、ある一定の期間を経て技術面・安全面の評価も可能となれば、再度その方向性について、検討の必要があると思う。



堀 義人



経済同友会として「縮・原発」を掲げ続けることに疑問を感じる部分がある。原発がゼロに向かった場合、どのように低炭素社会に向き合っていくのかが見えない。代替となる再生可能エネルギーに目を向けても、コスト面等でめどが付いていない。水素エネルギーが有力と思われるが、現状は水素を生み出すために化石燃料が必要となる。低炭素社会に向けて原発の熱エネルギーを活用するのが一番得策だと思われる。

朝田 照男

水素エネルギーはコストが高く、国からの補助金が不可欠だ。普及については今後議論が必要である。

藤森 義明

電気使用状況の見える化を可能にしたスマートメーターを導入する目的の一つは、国民の省エネ意識の醸成であると考えている。民生部門のエネルギー消費動向は増加を続けており、現在ではエネルギー消費全体の1/3を占めている。政府は2020年から2030年をめどに、新築の建物について、ゼロエネハウスを標準化することを目標としているが、まだまだ徹底されていない。諸外国と比較しても、日本の省エネ規制は遅れている。

杉江 和男

固定価格買取制度(FIT)は税金の無駄使いである。ドイツやスペインの導入においても、光から電気へのエネルギー変換効率の大幅な増加や、大容量蓄電池の開発といった技術的進歩をもたらしていない。むしろ再生可能エネルギーの革新的技術開発に投資すべきである。

小林 いずみ

地熱発電は日本にとって高いポテンシャルを持つ発電方法だと考えるが、



現状は普及しているとは言い難い。アフリカ等の地熱発電設備には、大規模なものから比較的簡易なものまである。日本でも地熱発電について、国を挙げて普及を促進すべきである。

朝田 照男

地熱発電所は運転開始までに時間がかかる。まず、地表および地下調査を行い、その後に環境アセスメントを行う。さらに、地元温泉業者との調整というステップを踏む必要がある。ただし、経済産業省や環境省は環境アセスメントについて、期間を短縮することとしている。

岡本 園衛

火力発電は老朽化した発電所を稼働していることもあり、必ずしも、火力は安全で原子力は危険、と判断すべきでない。また、現在中国では安全面に極めて配慮した原子力の研究が進められている。今後、日本も世界最高レベルにある原子力の技術研究力を維持し、国際的に貢献していくことが必要である。

野路 國夫

使用エネルギーを「見える化」することが大切である。見える化をすることで、さまざまな無駄があることに気付く。企業はさまざまな技術・アイデアを使って省エネにもっと真剣に取り組む必要がある。「省エネ」では迫力がない。政府は「電力を使わない」というくらい強い指針を打ち出し、それに向かって官・民が協力することが必要である。

橘・フクシマ・咲江



人間である以上、失敗(エラー)は起こり得るものであり、100%の安全というものはない。原発も同じである。「事故は起こるもの」として、災害対策用のロボット技術を含め、安全について海外へも売れる技術開発を進めるべきである。

貫 正義

事故が起きないようにするのはもちろんだが、事故は起きるという前提に立ち、設備面や管理方法について、三重、四重の対策を講じて安全性を高めている。

橋本 孝之

データセンターによる電力消費の、全産業に占める比率は年々増加している。ある外国企業は1兆円を投資し、電気料金が比較的安い韓国にデータセンターを建設すると聞いた。例えば、原発の近隣にデータセンターを建設する場合は、電気料金を大幅に安く設定することで、首都圏に過度に集中するリスク低減と国富の流出を防ぐというアイデアもある。

小林 喜光

経済同友会が2011年に掲げた「縮・原発」は「縮・既存原発」であり、トリウム熔融塩炉などの新しい原発技術について否定するものではないと考える。それでも100%安全ではないが、火力発電に頼りCO₂を増加させ続けることは、まるで糖尿病のようにじわじわと影響を及ぼす。全体のバランスを見た上で、原子力発電も含めたベストなエネルギーミックスを策定すべきである。



第3セッション

グローバル競争力と 収益力強化に向けた経営革新

製造業における世界シェアの拡大、高付加価値化、グローバルなオープン・イノベーションの促進、およびサービス産業における高齢化等に応じた需要創造、再編・生産性向上、ICTの活用等による変革について、意見交換を行った。



●司会／菅田 史朗

副代表幹事
企業経営委員会
委員長

問題提起 ①

M&Aと 事業の再構築で 企業価値を高めよ

藤森 義明

副代表幹事
経済連携委員会委員長



多様性をエネルギーとイノベーションに結び付ける

自社(LIXILグループ)は、今後の国内の人口減少に備え、3年前からグローバル化に取り組んでいた。当時の経営陣が検討した結果、大きな変革には外部の経営人材の登用が必要という結論に達した。私が社長に就任してからは、国内の基盤を強化するための統合を行い、社内の文化を変えることに取り組んだ。グローバル化に後れをとっていたために、積極的に勝ちにいくM&A戦略を行った。

海外の企業を買収した際には、どうマネージするかが大

事だ。海外にはさまざまな宗教・文化・言語がある。多様性を尊重し、これをエネルギーとイノベーションに結び付けなければならない。同時に、誰もが平等に評価され、チャンスが与えられる文化であるべきだ。そうでなければ、買収先の企業の従業員が本当の力を発揮することができない。こうした企業文化があれば、どこにでも進出できるし、どんな企業を買収してもマネージできるはずだ。さらにグローバル感覚を持った人材が、脈々と企業文化を受け継いでいかないと、持続的な経営ができない。各世代にわたってリーダーシップ・トレーニングを行うことが重要である。

企業価値は何で決まるか。投資家はROE(自己資本利益率)と収益力で評価している。企業価値を高めていくには、思い切ったポートフォリオ戦略、すなわちM&Aと不採算事業の切り離しを常に行っていく必要がある。真のグローバル企業とは、海外比率50%、グローバルに通用する文化、リーダーシップ教育への投資、高い収益性・ROE15%以上ということになるだろう。

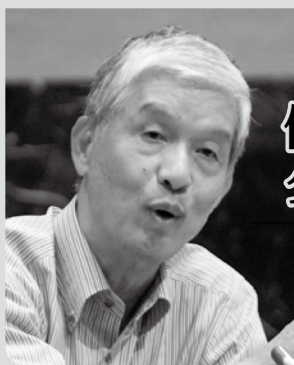
これから生まれる子どもが成人する20年後には、この国がバイリンガルになり、グローバル企業を支えられる国になっていることを願っている。

問題提起 ②

価値観を共有した グローバル展開を

野路 國夫

副代表幹事
科学技術・イノベーション委員会
委員長



大学と手を組んで、オープン・イノベーションを展開

建機事業は、世の中の景気に3～5年程度先行している。

1970年代は米国の時代、1980年代から2000年代までは需要の約90%が日米欧で占められている時代であった。そして2002年から中国の発展が進み、現在、新興国が需要の60～70%を占めている。中期的トレンドを見ると間違いなく新興国の時代である。

自社(小松製作所)のグローバル展開については、古い歴史がある。キャタピラー社が日本に進出し、日本の建設機械の自由化が進んだ。そして、1985年プラザ合意後、貿易摩擦などさまざまな問題が日米欧の間で起きた。自社は米国での売り上げ拡大のため、米国での販売流通網をつくる必要があると考え、進出した。次に、新興国が伸びるとの予測の下、マイニング(鉱山)市場に進出し、1980年代からイ

インドネシア、中国などに進出した。

1980年代から1990年代はずっと赤字で我慢の時代であった。ボーダーレス化に伴い、2005年から一極体制に切り替えた。戦略は日本本社で立て、各地域のオペレーションはその地域の生え抜きをトップに据える体制だ。価値観を共有するために「コマツウェイ」を作った。

グローバル展開はM&Aを核にして進めてきたが、M&Aには、「顧客を買う」という目的もある。東南アジアへの進出は、パートナー戦略が大事なポイントで、長期的な視点

で信頼関係をしっかりと築く必要がある。

ROEは、成長するときは順調に20%程度まで増加するが、欧米のように持続して二桁のROEを維持するのは大変である。成長し続けるということが大事である。

オープン・イノベーションとして、今、大学と手を組んでいる。テーマを決め、年間1億円で10年間の保証を提示したところ、大学の先生が良い人材を集めてくれた。改革を進めるには、資金を出すことも重要である。

問題提起 ③

規制緩和で サービス産業の 生産性向上を

斎藤 敏一

サービス産業国際化 PT
委員長



フィットネス産業は、医療・介護関連産業へ

日本のサービス産業は生産性が低い。国際化、グローバル化が遅れているとも言われている。他方、広義のサービス産業がGDPに占める割合は約70%と言われている。

日本のサービス産業の労働生産性は米国より低いが、サービスの質ではほとんどの分野で日本が勝っている。イノベーションによっていかに付加価値を高くしていくかが重要である。顕著な課題としては、経営人材がいないことが挙げ

られる。政策面での課題もある。規制などにより新陳代謝が進みにくいことが生産性を低いままにとどめている。介護などは最たるもので、さまざまな補助金制度があり、退出しにくい構図になっている。これらが解決するだけでも一気に生産性が向上するのではないか。

日本のフィットネス業界は特殊であり、規制業種ではない。上位10社のうち、オーナー会社は2社のみで、他のすべてが異業種の大手企業の子会社である。これは世界でも珍しい。ガバナンスも効いており、先進的な試みもしている。もともとレジャー産業であったフィットネスが、健康産業、課題解決産業へと変化している。上位4社の売上比率が20年前は17%弱であったが、現在では50%近くある。自社(ルネサンス)も17社ほど買収をし、現在の規模に至っている。世界市場で見ると、トップ10に日本企業が3社入っており、世界でも注目されている。

現在、客層はシニアが増え、病気予防や介護予防へとかじを切っている。世界の中で、最も高齢化が進んでいる日本だからこそその環境である。今、医療や行政、自治体などと連携しながら、医療関連産業への創出に向かっている。

問題提起 ④

ICTを活用して イノベーション 競争に勝ち抜く

新浪 剛史

副代表幹事
農業改革委員会委員長



フランチャイズ・ビジネスを 農業や介護などでも展開すべき

自社(ローソン)の営業利益率は25%を超えている。非常に生産性が高いと認識しているが、なぜ生産性が高いかと

いうと、ICTの活用度が高く、データを分析して、より消費者に近づいた商品開発を行っているからだ。今は採用の約半数がエンジニアである。

フランチャイズの加盟店は、いわばアントレプレナーである。成功するモデルを一生懸命作ってくれる。30歳で60店を経営する人もいて、こういった人が200~300人いる。

本部の社員の給料は非常に高い。その人たちはスーパーバイザーという形で働き、情報を横展開し、さらにビッグデータを分析していく。3,000種類が店舗に陳列されているが、毎週100種類の商品が入れ替わる。非常にスピードが速く、イノベティブである。また、競争も激しい。このスピード感についていくには、若くて頭が柔らかくないとできない。こうしたフランチャイズ・ビジネスを農業や介護などでも展開すべきだ。

海外進出には地元資本が必要である。小売業、とりわけ

生活に密着する産業では地元のナレッジがないと成功しない。いかに良い地元の人材を採用できるかが大事である。自社は、米国・シリコンバレーのビッグデータ解析のベンチャー企業へ投資している。米国・シリコンバレーに拠点がないとイノベーションで勝ち抜けない。今後、選択と集中を行い、ROE・収益性を高め、その結果得られたキャッ

シュによってM&Aを行っていくことが、日本企業として当然のことであると思う。

今の日本経済は、コストカットで生きてきたデフレの時代から、成長していくインフレの時代へと大きな転換を迎えている。トップは部下を今の時代に合う人材に入れ替えるくらいの行動が必要である。

意見交換

長谷川 閑史

世界の成長を取り込むには、自ら新興市場にプレゼンスを持っていく必要がある。そのために自社(武田薬品工業)では、実績があり高い成長をしている外国企業を買収した。ただ自社にマネージできる人材がいなかったため、新興国でのマネージを含め、さまざまな経験がある現社長に任せることにした。批判はあったが、グローバル化の中で生き残っていくためには必要な改革であり、覚悟を持って取り組んでいる。

朝田 照男



自社(丸紅)は総合商社であり、全体の収益の8割が海外で、中でも米国の事業会社が収益の源泉である。米国の事業会社のトップはすべて米国人である。戦略は日本が中心であるが、事業会社の日々の経営執行には携わっていない。現地人材の登用が重要であり、中小企業や新興企業が、日本の戦略を理解する人材をどう確保するかが極めて大きなポイントだ。ROEについては、格付けの問題もある。大きな合併、買収をするとながティブ・ウォッチに入る。

藤森 義明

ローカル人材の育成も重要だ。本社で大きな事業を2~3年程度任せるなどの教育を行い、地域に戻って活躍してもらうのも効果的だ。格付けに関する懸念はある。しかし金利コストが低いときは、借入金で打って出て、その

結果、格付けが一つ下がったとしても、大きな影響はない。金利コストが上がれば、増資などの手法に切り替えればよい。格付けはジャンクにならないければよいのではないかな。

野路 國夫

自社は歴史が長いので育成が一番早い。しかし、これから新興国に進出する場合、特にアジアでは、パートナーを見つけるかM&Aが良い。格付けに関しては、DEレシオ(有利子負債と自己資本の比率)も重視している。最後はトップ自らの強い意志しか道はない。ROEを伸ばすのは、成長しているときは簡単であるが、伸び悩んだときが問題だ。米国のように資本を減らす、自社株消却を進める経営ができるかである。

新浪 剛史

オーガニックによる収益成長と買収等ポートフォリオの入れ替えによってROEを上げるべきで、ファイナンスでやるのは得策ではない。今の日本企業は、あまりにも売上利益率が低すぎる。企業のコアは何か、取捨選択を進め、キャッシュを得たら、より自分たちの強いところへ投資をしていく。そのためにROEは大きな指標になるのではないかな。一方で、その実現にはしっかりとした中長期的な視点が必要だ。

富山 和彦

グローバル企業である製造業のROEが、平時で10%を超えていないと、リスクに耐えられないのではないかな。また、サービス産業は、バブル崩壊から20年間、人手を吸収して雇用を支えてきたが、今、深刻な人手不足の時代に



入っている。この分野での年間の平均賃金は300万円程度だが、これ

を1,000万円にするのは無理でも、生産性の向上によって400万円にすることはできる。自社(経営共創基盤)のバス会社でもできている。この部分はほとんどが消費に回り、賃金と消費の循環に一番効果的だ。

野路 國夫

オープン・イノベーションについては、自社の場合、商品開発でICTを入れないとソリューション・ビジネスができなかった。日本で適当な相手が見つからず、欧米でやっと見つけた。これは一つのツールで、どこで需要を起こすのか、どういう商品にして新しい価値を作り上げていくのかであり、それをトップが掲げないと社員はついてこない。また、大企業は自前主義のため、ベンチャー企業の出番がない。そのような土壌を変えていくべきだ。

多田 幸雄



認知度は低いが、非常にポテンシャルがあるのはJETプログラム(語学指導等を行う外国青年招致事業)の高度外国人人材

である。世界の懸け橋になる人材が日本のグローバル化経営に対する一つの有力な候補者となる。2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて、



都内においてJETの人材が増えていくため、こういった人材の登用も考えてみてはどうか。

藤森 義明

JETも大事だと思うが、グローバル人材を集めるという点でも、いまだに外国の力を借りている。私は、日本をバイリンガル国家にしようと主張している。そうでなければ、グローバル人材の底上げもできないし、JETの人材も活かせない。20年後にバイリンガル国家となることを目指し、すべて英語と日本語併記にすべきだ。

伊東 信一郎



航空会社のROE、売上営業利益率は非常に低い。大変な努力をしなければならない。世界中の航空会社が一桁代前半の

ROEという課題を抱えている。トップに外部人材を登用する際、旧経営陣の危機感や覚悟があると思うが、そのターニングポイントは何か。また、企業文化の革命、組織の変革、従業員の意識改革における課題は何かを熟考する必要がある。

藤森 義明

自社では、外部人材の方が統合がしやすいということもあった。役員クラスで徐々に外部人材を登用し、最後にトップ、というステップがあった。今は、企業文化を変えるために、365日、同じことを社員に語り続けている。GEのジャック・ウェルチ氏も同じこと

をやり、従業員30万人の意識を変えてきた。同じことを変わらぬ情熱で何万回も語りかけることで、絶対に変わってくる。

柏木 斉



サービス業の生産性について、コストの面でいえば、人件費、施設費、そしてICTへの投資がある。この組み合わせをバラン

スよく効率化できるかで競争力が変わってくる。ICT化により雇用する人、要らなくなる人を見極める必要がある。また、売り上げを伸ばすことだけをミッションにすると、利益に貢献しない仕事が増えてしまう。顧客満足を上げながら、事業を伸ばす指示ができるトップでなければならない。

斎藤 敏一

フィットネス業界では、特に米国企業の収益率が高いといわれている。しかし米国も英国も10社くらいあった企業が、今では1、2社しか残っていない。会社ごとの売上がゲームのようにになっている。業界が荒れており、つぶれる比率も高い。健全に発達しているようには思えない。一方、日本では、上位10社のうち8社が大手の子会社であり、経営者が3年くらいで交代する。まだ発展途上の段階であり、再編成があると考えている。

新浪 剛史

自社ではコーヒーを手渡しで販売しているが、ホスピタリティーの点で、

人の手を掛けた方がもうかるものがある。一方、人の手を掛ける必要のない部分は、掛けずに行く。レイバー・リターンをどう考えるかは経営であり、IQの高い外部人材を破格の給料で登用して、ICTを活用しながら、一方でレイバーをしっかりと活用して利益を上げる仕組みにすることが重要だ。

小林 喜光



ROEは、業種によってかなりばらつきがある。増収増益を続けていてもROEは6~8%程度という会社もある。自社(三菱ケ

ミカルホールディングス)は最も良かった時が8%で、今では3~4%くらいである。分母が大きい業種であるし、これを小さくしてROEを高めるだけでは成長はできない。こうしたことを考慮してROEの会計上の定義も含めて整理すべきだ。M&Aの際のガバナンスについて、海外子会社におけるコンプライアンスの問題への対策を伺いたい。

野路 國夫

自社の海外子会社では、小さな販売店でのコンプライアンス問題が一番多い。具体的には、経理担当者が横領してしまうような事例である。他方で、2,000人規模の子会社であれば、海外子会社のシステム監査を徹底することが大事である。ERPシステムを導入し、正確かつ迅速にシステムに反映されるようにすれば、大きなコンプライアンス上の問題は起こらないと思う。日本ではシステム監査が重要視されていないが、欧米では3年に一度くらいシステム監査を実施している。

小林 栄三

日本式経営の良さを残しながら、グローバル展開していくことに長く取り組んでいる。そのため、次期社長を海外や外部から招き入れることに踏み切るのは難しい。また、海外子会社をど



のようにしてグリップするのは非常に重要である。ROEについては、自社(伊藤忠商事)も目標を持っているが、かつてIRにおいてROEが20%を超えていると言ったら、分母が小さいだけだと言われたことがある。企業価値が経営目標であると思うが、その中にはいろいろな要素があってもいいと思う。

藤森 義明

会社が何らかの変革を起こした時、起こさなければならない時、または会社の危機時には、やはり経営陣としては、外から社長を連れてくるなどの思い切った決断が必要になる。うまくいっていれば内部登用が一番良い。海外子会社のガバナンスについては、例えば、世界共通の人事システムを作ることや、コンプライアンスのブックを作って同じプロセスで守らせるなど、機能軸・横軸を徹底させることがポイントだと思う。

秋池 玲子

「グローバル競争力」というタイトルからは、もともとグローバルな企業であるとか、グローバル化を目指す企業を連想すると思うが、国内市場を対象としている企業であっても海外企業から攻め込まれるかもしれない。従って、どの企業もグローバルな競争力を持つことから逃れられず、自社のこととして考えていくことが重要である。

斎藤 敏一

これまでのサービス産業は国内需要だけで成長できたが、今は状況が変わってきている。海外に進出して新しい仕組みを開発し、それを日本に取り入れようとする際に日本の規制にぶつかることがあり、そこから日本の旧態依然とした規制を破る可能性が生まれる。こうした点からも海外で戦う意味があると思う。海外に需要がないと思っていても、

進出することで、気付いていないニーズが掘り起こされるということもある。

志賀 俊之



自社(日産自動車)は人材のグローバル化が進んでいる。今、直面している課題は、現地の優秀な人材を登用することによって、

日本人が埋没してしまい、日本人の強いリーダーが育成できていないことである。かつては、日本人を外国に出向させることで経験を積ませていたが、現地人材の活用により、その機会が急減している。そこで自社では、入社5～8年目くらいまでの人材を明確に早期人材育成プログラムに乗せて昇進させ、経験を積ませている。グローバル化を進めていく上で、外部人材の獲得と日本人の内部人材の育成を両立する必要がある。

小林 いずみ

日本企業の弱みの一つは、リスクイクの経営判断が非常に遅いという点である。小松製作所では、中国へ投資し10年近く業績低迷している中で、それでも中国でのビジネスを続けるという議論の際に、どのような判断をしたのか。

野路 國夫

トップが我慢するしかない。将来中国が成長する、アフリカが成長するということを信じていた。トップが決めるしかなく、集団指導体制ではできない。

稲葉 延雄

すべての経営者が圧倒的に優秀というわけではないため、制度が必要であ

り、取締役会のあり方が重要だと思う。例えば、社外取締役の複数名導入を指摘し続けることは非常に重要である。これに加えて、取締役会には、執行責任を持たない取締役を過半数入れることで、議論を活性化することができるのではないか。

隅 修三

グローバル化は業種によって異なる。保険は、その地域の社会や文化に大きく影響を受け、ローカル性が強いので、商品は基本的には現地で作り上げていく。M&Aの際は、相手方の経営陣や経営スタイルが優れているか、強いビジネスモデルを持っているか、高い成長性を有しているか、との観点で検討する。このうち一つでも欠けていればM&Aは行わない。特に相手の経営陣との相性は非常に大切だ。M&Aはゴールではなく、すべてのスタートである。M&Aの直後にポスト・マージャー・デューデリジェンスを徹底的に行って、精査しておくことが不可欠である。

岡本 図衛

ROEを高めるという取り組みについて、外的圧力によってガバナンスを効かせることが重要である。そのためには長期的な経営を考え、日ごろから株主との対話を徹底することが大事であり、それが責任ある投資家の行動原則であるスチュワードシップ・コードの本質だ。また、社外取締役の活用も大事であるが、その際、従来の社外取締役に求められていたリスク・消費者対応という観点と、ROEを高めるための専門性という観点のバランスが重要であり、取締役会運営がROE至上主義にならないよう留意が必要だ。



第4セッション

財政健全化への道筋と 社会保障改革の断行

2020年プライマリー・バランス(PB)黒字化への道筋、社会保障給付費の抑制と負担構造の見直し、医療・介護分野の生産性向上と規制改革について意見交換を行った。



●司会／小林 喜光

副代表幹事
改革推進プラットフォーム
委員長代理

はじめに 小林 喜光

2020年のPB黒字化は、達成すべき重要な国際公約である。その実現のためにも、税体系のあり方を根本的に見直すべきであると、経済同友会は提言してきた。具体的には、法人税率引き下げは税収中立が基本とし、租税特別措置の全面的な見直しや、国と地方、基幹税の壁を越えた実効税率引き下げに向けて、具体的なマイルストーンを設定すべきとしている。また、消費税率

10%への引き上げは遅滞なく実行すべきであり、その際の複数税率化には反対している。

社会保障については、低負担・中福祉から中負担・中福祉へ転換し、可能な歳出抑制・歳入拡大は速やかに実施することを提言している。特に健康保険に関しては、後期高齢者支援金の全額総報酬割の導入に反対であり、前期高齢者および後期高齢者は3割自己負担を検討すべきと提言している。

医療・福祉改革については、市場規

模が大きいサービス分野の生産性改革を進めるという視点から、補助金制度等に見られる市場のひずみを解消し、大規模化などで生産性を向上させ、低生産性の事業者の退出・集約化を促進し、かつ、情報の非対称性解消などで質の担保策を整備すべきであると提言している。

これらを踏まえ、財政健全化の道筋、社会保障の歳出抑制、医療・介護分野の生産性の向上について議論いただきたい。

問題提起 ①

PB黒字化のために さらなる歳出減 歳入増を

岡本 図衛

副代表幹事
財政・税制改革委員会委員長



利払い費を含む財政収支の改善も必要

PB黒字化の達成は、経済成長だけでは困難であり、さらなる歳出減、歳入増(増税)が必要である。消費税率10%の引き上げは、PB黒字化の達成に不可欠であり、見送れば国際的な信認を著しく損なう可能性がある。将来のさらなる引き上げを視野に、いかにして国民の理解を得るかが重要だ。仮に、消費税率引き上げのみで、2020年度のPB黒字化を達成する場合、さらに5%の引き上げが必要となる。ま

た、低所得者対策は「給付付き税額控除」が望ましい。

巨額の債務残高を背景に、わが国の財政は金利上昇に対して極めて脆弱である。直近では残高増加によって利払いが増加に転じており、財政再建のためには、利払い費を含む財政収支を改善し、黒字化させることが必要である。内閣府試算においても、PBが改善する一方、利払い費の増加によって財政収支は悪化する。これを頭に入れておかなければならない。

社会保障制度改革は社会保障給付費の抑制と 利用者負担の増加に取り組むべき

国のB/Sを見ると、資産・負債差額が平成24年度末時点でもマイナス477兆円である。保有資産は、国道や河川などの公共用財産等、売却に適さない資産が大部分を占める。その他も大きなキャピタルゲインが見込まれない資産であり、資産売却による債務返済は困難であると思われる。

高齢化の進展を背景に、社会保障給付費は大幅に増加する見通しである。社会保障制度改革は財政再建に向けた最重要のテーマであると同時に最難関のテーマである。まず

は、給付費の抑制と利用者負担の増加に取り組むべきである。利用者負担が増えない場合、社会保障の自然増は、企業負担や公費増加につながる。公費を増やせば財政への負

荷が大きくなる。現状でも企業にとっての社会保障負担は法人税を上回る重い負担であり、企業負担を増やせば企業の活力をそぐことになる。

問題提起 ②

保険料負担の見直し 社会保障給付の 抑制策が必要

橋本 孝之

社会保障改革委員会
委員長



このままでは国の財政が破綻する可能性がある

社会保障制度の大きな費目である医療・介護・年金の三つのうち、2020年のPB黒字化の観点からすると年金改革はとても間に合わないため、医療・介護を中心に問題提起をしたい。1990年から2013年までの一般歳出の増加分の95%は社会保障費であり、この歳出増を止めずに国の財政健全化はあり得ない。

一方、厚生労働省の社会保障負担額推計では、負担額は2020年までの間に年間3兆円ずつ増加し、130兆円に達する見込みである。しかし、2020年のPB黒字化に必要な12兆円を捻出するには、社会保障の公費負担を2012年並みである

40.6兆円の水準に戻さなければならない。すなわち毎年約2兆円の公費削減が必要となる。制度を含めて大きく変えていかないと、国の財政が破綻する可能性がある。

別の観点では、現在、健康保険組合全体の経常支出の42.6%が高齢者医療等への支援金となっている。約1/3の組合では支援金支出割合が50%を超えている。なぜこのように負担が大きいかといえば、国民医療費の中で高齢者医療費の割合が55.6%（総人口に対する高齢者の構成比は23%）まで占めるようになったからである。

健康保険組合の後期高齢者向けの支援金は1/3が総報酬割、残りが加入者割である。これが全面総報酬割になると、高齢者医療等への支援金の割合がさらに上昇し、健康保険組合の維持が非常に難しくなる。実際に現時点でも8割の健保組合が赤字である。PB黒字化に向けて公費削減が必要だが、保険料負担のあり方の見直しも必須である。

社会保障については給付の抑制策が必要だ。日本は、諸外国より在院日数が長いという問題がある。ジェネリックの利用促進も課題である。自己負担の増加も必須だろう。

高齢者の健康寿命と平均寿命の差を縮めるために、健康増進、疾病予防も不可欠である。

さらにレセプトやマイナンバーなどによるデータの活用によって、サービス供給の効率化を図らなければならない。

問題提起 ③

医療・介護 サービスの 生産性改革を

御立 尚資

副代表幹事
医療・福祉改革委員会委員長



今まで一番見過ごされてきたのが 医療・介護事業の生産性改革

2012年から2025年の間に、年金1.3兆円、医療10.5兆円、介護6.3兆円の公費負担が増加すると試算されている。医療・介護関連の増加が圧倒的であり、特に医療は公費負担に加えて、8.4兆円の保険料増加も見込んでいる。

この対応には、高齢者の自己負担増加を含め、終末期医

療・長期療養の削減に向けた検討、さらに不必要なサービス提供の削減が重要であり、急性期・リハビリ期・家庭それぞれの役割分担を明確にするなど、制度上の見直しが必要である。

しかし、今まで一番見過ごされてきたのは、実際にサービスを提供している医療・介護事業者の生産性改革だ。この分野は公定価格の保険制度が根幹を成しており、生産性改革へのインセンティブが働きにくい。生産性の低い事業者でも経営が成り立つ。介護では、リハビリをして利用者の要介護度が下がると事業者の収入が減り、介護度が高いまま介護し続けると、報酬を得続けられるという矛盾を抱えている。同じ受益をいかに低いコストで実現するかという生産性の改革が重要であり、経営とサービスの質を同時に上げていかなければならない。

市場の歪みを解消し、生産性を上げなければ、 賃金増加や経済成長にも寄与しない

サービス産業全体で見ると、医療福祉関係の従事者数は非常に多い。しかし一人当たり売上高は現状最低レベルで

ある。今後の需要増は明らかである。生産性を上げなければ賃金増加につながらず、経済成長にも寄与しない。

医療・福祉改革委員会では、本年6月に提言『医療・介護サービスの生産性改革を』（『経済同友』7月号掲載）を発表した。市場の歪みを解消し、生産性を高める努力をしてい

る法人が損をしない仕組みにしなければならない。さらに生産性の低い事業者の退出や集約化を促進し、合理的に新陳代謝させるべきだ。アウトカム（患者リスク情報、治療方法・成果）を含むデータの分析・活用で、生産性改革を大きく進めていくべきだ。

意見交換

前原 金一



健康保険組合連合会の調査によれば、高齢者医療負担は平均で保険料収入の約40%、組合によっては70%以上を占めている。

「高齢者の医療の確保に関する法律」に従いこの負担をしているが、料率の計算式は法律ではなく、省令で定められており、大変複雑で膨大である。

岡本 園衛

大企業の多い健康保険組合は、医療費削減に必死に取り組んでいる。中小企業が中心の全国健康保険協会管掌健康保険（協会けんぽ）は赤字である。健保に大きな負担を押し付けるのはおかしいと主張しているが、財政全般に厳しい財政学者も、国はさらに苦しいからという理由で、全面総報酬割の導入に賛成している。経済三団体はこの問題で連携する必要があると考える。

橋本 孝之

協会けんぽの保険料率は約10%で、健保組合の平均もそれに近づきつつある。毎年二桁の組合が解散して協会けんぽに移動している。健康保険料の負担については税金で負担すべきではないかという議論もある。

富山 和彦

生産性の向上は、賃金上昇、社会保障制度の効率化、待遇改善に結び付く。現在の法人に対する税、社会保険料負担は、生産性が高い企業が損する仕組みである。個人に対する負担は累進的でもよいが、法人に対する負担は

生産性に対して中立であるべきだ。

斎藤 敏一

企業にとって疾病増加は損失である。健康診断を受けない社員へのディスインセンティブを入れて、実施率を100%にした企業や、社員への健康プログラム導入によって医療費をかなり下げた企業がある。健康維持に向けたインセンティブや、ディスインセンティブが難しければ、ポイント制も検討してはどうか。

御立 尚資

疾病予防や健康増進の取り組みは大企業が「随より始めよ」がよい。その場合、保険料率の低下など金銭的メリットにつなげる必要がある。また、個人についても保険料に変化があることが重要である。その点では米国が進んでおり、民間医療保険では、スマートフォンを利用した健康管理による保険料割引なども始まっている。

稲葉 延雄



生産性が上昇すれば、税収も上がるため、金利上昇でも財政再建を阻害しない。金利リスクとは、経済の動きとは離れて金利が上昇するような場合で、例えば財政再建に対する政府の取り組みが甘い等の理由によって、国債の信認が低下するなどの状況である。

橋本 孝之

現在、基礎年金の50%に税金が投入されているが、仮に消費税率の引き上げが進まず、国債による調達となれば、

次世代へ先送りされる。マクロ経済スライドの確実な適用や、受給開始年齢の引き上げを実行すれば、制度の持続可能性は保持されるだろう。

稲葉 延雄

そのような制度の持続性を図る対応がまさに世代間格差を生む。格差を縮小しようとするれば、現役世代に現在の給付世代と同程度の年金給付をする必要があるため、逆に制度の持続性が揺らぎかねない。現役世代の負担を軽減しつつ、制度の持続性を考えるという非常に困難なオペレーションが必要である。

岡本 園衛

1970年ごろの高度成長期までは成長率が金利を上回った。超低金利時代は金利が成長率を上回る関係にある。今後、成長率が上がれば、金利も高くなり、経済成長による税収増だけではカバーできなくなる。国家財政のみならず金融機関や一般事業会社の三者に多大な影響を与える。

秋池 玲子



社会保障制度の持続可能性を考える上で、無駄の洗い出しと合わせて、ミクロの生産性向上が必要である。社会保障改革において、その全体像を論理性を持って分かりやすく、俯瞰できる状態で国民に伝えていくことが、今後痛みを分配する素地を作る意味で重要であることを再認識した。また、消費税率の低所得者対策として軽減税率が議論されているが、これをやると既得権益につな

がると思う。

岡本 園衛

欧州の軽減税率には問題点が多く、見直しの方向にある。日本で導入すれば一品目ごとに政治問題化する。軽減税率導入については9団体で反対意見を表明している。

八田 達夫



現行の政府の「100年安心年金」はよくできた制度だ。保険料水準はおおむね100年間の年金勘定収支の累積が均衡するよう、所得代替率(現役平均賃金と年金給付額の比率)を金利や人口成長率に応じて変化させ、一定の水準に保つように調整する。現在、年金が財政問題を引き起こしているのは、民主党政権が物価低下に合わせて所得代替率を引き下げなかったためであり、制度の欠陥ではない。

岡本 園衛

現行年金制度は、マクロ経済スライドの適用などで持続可能となる。問題は医療と介護であり、今後検討が必要だ。国の長期債務残高がGDP比で200%を超えているので、金利が跳ね上がったときに危険である。

稲葉 延雄

財源不足には、支給開始年齢の引き上げで対応できる。しかし、そのしわ寄せが高齢者に向かう。その場合でも若い人が損をするという議論がある。世代間格差の是正となると、なかなか難しい。

杉江 和男



国民年金の未納者が多いことや生活保護の支給額が国民年金給付よりはるかに多いこと、かつての社会保険庁で無駄なお金が

使われたことなどにより、国民の間で社会保障への不信感や不公平感が根強くある。政府は説明責任を果たすべきだ。

橋本 孝之

未納により年金を受給できない人は、生活保護の対象者になり得る。生活保護は税で賄われている。モラルハザードへの対応も必要だ。

岡本 園衛

生活保護費は国・地方を合わせて4兆円であり、これは防衛費に迫る規模である。受給すべき人に渡っているかのチェックが重要である。一方で管理を厳格にする場合、人件費等でコスト増となる。いずれにしても生活保護においては、他の予算との関係で重複や不整合があると思われるので、しっかりとチェックしていく必要がある。

小林 喜光

国民や政府に提言を通じて訴えることは必須であるが、健康リテラシー、国の説明責任など、社会保障に関してはなかなか伝わらない。メディアでも定量的な記述も含めて報道されているが、危機感の共有がなかなかできていないと感じる。

野路 國夫

自社の健康保険組合は、保険料率を2年に一度程度引き上げている。自身の社長就任6年間で計算すると、家計には消費税率が2%引き上げられた場合と同様のインパクトがあることが分かった。小松市では一般会計と同額程度を医療に支出している。自治体が保険財政に関心を持って、取り組む必要がある。65歳過ぎの企業OBの健康をいかに保つかに腐心している。日本ら



しい形で、高齢者に活躍してもらう機会を作ることが大切だ。

長谷川 閑史



年間200万円の生活保護費を受け取っても税金を納める必要はないが、仕事で年収200万円の人は税金も保険料も払うという

不公平がある。自治体がチェック権限を大幅に持つことが必要である。

社会保障はわが国の財政再建の大きな課題である。高齢者医療への被用者保険の支援金について、各健保組合の負担が例えば税率換算でどの程度のインパクトかなども検証したい。

年金の支給開始年齢は、引き上げるべきだ。医療や介護はこれから検討していきたい。ジェネリックの浸透は世界のスタンダードから見ればまだまだである。

ドイツは2000年代初頭に「ヨーロッパの病人」と言われたが、シュレーダー首相(当時)のさまざまな大改革によって復活した。国会で大論争しての改革である。こうした大改革を行うためには、方法論も含めて経済界として考えなくてはならない。

健康維持の取り組みについては、長野県や静岡県などで実施している草の根運動が健康・長寿につながっている。横展開をしていくべきだ。個人主義の米国では難しいが、日本はこうしたことができる可能性を秘めている国であり、この文化を活かして長寿社会を作りたい。