

2011年3月、東日本大震災の発生および原発事故により、日本は未曾有の状況に陥っていた。そのような中、翌4月に代表幹事に就任した長谷川代表幹事は、「復興を日本改革の契機にし、任期中に持続可能な成長軌道に乗せる」と挨拶した。被災地には、会員と共に何度も足を運び、復興を支援した。そして2012年末、震災復興はもとより、デフレからの脱却、財政健全化、少子・高齢化対策、TPP協定への参加是非など、多くの課題への対策が停滞する中、政権交代があり、アベノミクスが始まる。経済同友会では、安定的経済成長軌道への回帰を第一に掲げ、「改革推進プラットフォーム」「政策分析センター」を設置し、提言に実効性を持たせた。実行力と機動力を持った、長谷川代表幹事の四年間の軌跡を有識者の座談会とともに振り返る。

INDEX

■経済同友会と日本、激動の四年間

...pn3

■座談会

長谷川代表幹事四年間を振り返って

....P05

●モデレーター

岡崎 哲二氏 東京大学大学院教授

●ゲスト

安部 順一 氏

中央公論新社

取締役雑誌編集主幹兼中央公論編集長

長谷川閑史 代表幹事

長谷川 閑史

経済同友会 代表幹事 武田薬品工業 取締役会長

1946年山口県生まれ。早稲田大学政治経済学部卒。70年武田薬品工業入社。99年取締役、2001年取締役経営企画部長、02年取締役事業戦略部長、03年取締役社長、14年取締役会長に就任、現在に至る。

04年11月経済同友会入会。06~10年度副代表幹事、11年度代表幹事に就任し、現在に至る。06~08年度企業経営委員会委員長、09~10年度政治・ 行政改革委員会委員長。13~14年度改革推進プラットフォーム委員長。

経済同友会と日本、激動の四年間

震災復興と経済成長-長谷川代表幹事の四年間を総括

2011年度

被災地に足を運ぶ活動を開始 IPPO IPPO NIPPON プロジェクト創設

東日本大震災から約一カ月半後の4 月、長谷川代表幹事が就任し、その就 任挨拶『成長へのコミットメント』で は、「自ら変革し、行動する経済同友会」 として、震災を乗り越えて希望ある未 来を拓くとともに、経済成長の実現に 全力を捧げることを掲げた。

7月の夏季セミナーは、震災復興の一環として、開催地を長野県から宮城県に変更して実施。そこで被災地支援「IPPO IPPO NIPPONプロジェクト」の創設を表明し、全国の経済同友会会員に協力を呼び掛けた。これ以降、被災三県における会合開催や現地視察が継続して行われるようになる。

また、セミナー最終日に発表した『東 北アピール2011』では、復興の加速や 成長戦略の迅速な実行を求めるととも に、「縮・原発」の考え方を打ち出した。 これは、11月に発表した電力システム 改革に関する提言と併せ、震災後のエ ネルギー政策の方向性を先んじて示す ものとなった。

政治が混迷を深める中、9月に誕生 した野田政権に対する意見書では、復 旧・復興の加速化、成長実現に向けて あらゆる政策の総動員と迅速な実行、 財政健全化や税・社会保障の一体改革、 それらを可能にする政権運営体制の確 立を求めた。



2012年度

決断し実行する政治を 繰り返し訴える

2012年度は、政治に「決断と実行」を 繰り返し求める一方、経営者の決断に よる企業革新・成長への挑戦を強調す る一年となった。

5月には、『「意思決定ボード」のダイバーシティに向けた経営者の行動宣言』を発表し、2020年までに「女性管理職30%以上」の目標達成に向け、企業が率先して努力することなどを宣言した。

7月の夏季セミナーは、岩手県で開催した。震災からの復旧・復興が遅々として進んでいない現状の中で、『東北アピール2012』を取りまとめ、政治に復興と成長への決断と実行を強く求めた。

また、8月には野田政権が提示した「エネルギー・環境の選択肢」に関し、2030年に原発をゼロにすることに反対し、電源構成比率は技術革新の動向も踏まえながら柔軟な検証・見直しが必要であると訴えた。

一方、東京オリンピック・パラリンピック招致の機運が盛り上がる中、年末には「東京オリンピック・パラリンピック招致推進PT」を設置し、招致活動に積極的に協力することとなった。

12月には、政権交代により第二次安 倍政権が誕生し、長谷川代表幹事をは じめとする幹部が、政府の主要会議体 に参画するなど、大きな転機が訪れる こととなった。



2013年度

「改革推進プラットフォーム」 「政策分析センター」を設置

安倍政権が「三本の矢」から成るアベノミクスを掲げる中、4月の代表幹事所見『成長への革新的挑戦』では、グローバル競争に勝ち抜くことができる"次元の新しい経営"にリスクを取って挑戦すべき時との決意を表明した。

この年、政府の主要会議体に参画する会員と連携し、機動的に意見発信を行うことを目的に、新たに「改革推進プラットフォーム」および「政策分析センター」を設置した。設置直後の5月には、「成長戦略」と「骨太方針」に関する緊急提言を取りまとめた。

7月の夏季セミナーは、福島県で開催し、福島第一原発視察も同時に実施 した。

安倍政権が諸改革に向けて動き出す中、TPP協定、法人税実効税率引き下げ、農業改革、企業統治改革、国家公務員制度改革、診療報酬改定、国土強靭化、エネルギー基本計画、国家戦略特区、イノベーションなどさまざまな提言・意見書がタイムリーに発信された。

さらに、国際交流では、日本・ASEAN 経営者会議を10月に北九州、福岡で初 開催し、地元の企業経営者との懇談会 も行われた。また、日中間の政治関係 が緊張する中、9月に中国企業家代表 団の訪日を受け入れるとともに、11月 に訪中ミッションを実施した。



経済同友会の動き

- ●代表幹事所見・見解
- ▶主な提言・意見書

2014年度

法人税実効税率引き下げ 岩盤規制改革への取り組み

経済同友会の会員が政府の主要会議 に民間議員として参加する中で、国家 戦略特別区域法の成立、法人税実効税 率引き下げ、岩盤規制の象徴の一つで ある農協の改革、労働法制の見直しな ど、さまざまな政策推進に貢献した。

長谷川代表幹事は、4月の会見で「日 本は他の先進国に比べ、高齢者比率の 増加や労働力人口の減少など厳しい制 約条件があり、改革の継続は必須であ る」と述べ、優先順位を付け順次改革 を継続していくことを求めた。

7月の夏季セミナーは、宮城県で開催 し、女川町、石巻市の視察を行った。

政府が9月にまち・ひと・しごと創 生本部を設置したことに伴い、地方創 生に向けて、地方分権の推進、地域固 有の価値を最大限に活用すること、知 事・市町村長は経営者の視点を持つこ となどを求めた意見・提言を発信した。

悪化する財政の将来試算を行い、『財 政再建は待ったなし-次世代にツケを 残すな』を2015年1月に発表した。経済 成長の実現とともに、歳出削減と歳入拡 大に直ちに全力で取り組み、消費税率引 き上げも先送りすることなく実行すべき であると訴えた。さらに「縮・原発」の 考え方を深掘りし、今後の原発のあり 方を具体的に整理した提言を3月に発 表した。



経済同友会の動き

●〈就任挨拶〉 成長へのコミットメント 東日本大震災からの復興を日本改革の契機に一

- ◆ 新しい東北、新しい日本創生のための5つの視点 東日本大震災復興計画に関する第1次提言-
- ◆〈東北アピール2011〉

この国の危機を克服し、復興と成長を確かなものとする

- ◆経済成長の核としての経済連携戦略 TPP交渉への早期参加を突破口に-
- ◆野田新政権に望む

-成長実現に向け、あらゆる政策の総動員と迅速な実行を-

- ●〈2012年 年頭見解〉リスクを恐れず「実行」を
- ◆需要者の視点で電力システムのイノベーションを
- ◆次世代へ誇れる番号制度システムの実現を ~ 国益 > 国民益 > 政治家益·省益·企業益 ~

2012年度

◆経済連携協定交渉に臨む「9つの基本原則」 TPPをはじめとする高水準の協定交渉を進めよー

- ●〈2012年度所見〉成長への決断と実行
- ◆観光立国に向けた環境づくりを進める -次代を担う産業としての成長基盤を作る-
- ◆医療·福祉の質向上と経済成長の二兎を追う 医療・福祉ビジネス3つの具体的行動-
- ◆学び、世界に打って出て、 日本式サービスをブランド化しよう -日本のサービス産業経営者よ、世界を変革せよ!-
- ◆「意思決定ボード」のダイバーシティに向けた 競争力としての女性管理職・役員の登用・活用一
- ◆〈東北アピール2012〉復興と成長への決断と実行
- ●〈2013年 年頭見解〉 経済の成長なくして日本の再生なし

◆「社会保障制度改革国民会議」に向けての意見書

- -国民に負担増と給付減の選択肢の提示を!
- ◆第17回企業白書 持続可能な経営の実現
- ●〈2013年度所見〉成長への革新的挑戦
- ◆「成長戦略」と「骨太方針」に向けた緊急提言
- ◆法人実効税率25%への引き下げの道 -成長戦略を強固にする税制-
- ◆〈東北アピール2013〉成長と復興への革新的挑戦
- ◆日本の将来ビジョン 2045 『 ミトコンドリアとカレーうどん 』
- ◆日本農業の再生に向けた8つの提言
- ◆全国経済同友会震災復興部会 意見書 東日本大震災からの復興の加速に向けて
- ◆会社法改正審議を通した企業統治改革の加速実現を
- ●〈2014年 年頭見解〉新たな飛躍への挑戦
- ◆民間主導型イノベーションを加速させるための23の方策 -産学官の効果的な連携を目指して-

世の動き

2011年度

菅首相が中部電力浜岡原子力発電所のすべての原子 炉の運転を停止するよう、中部電力に要請

東日本大震災復興基本法案(衆法)可決·成立

「小笠原諸島」世界自然遺産登録、「平泉一仏国土(浄土)を 表す建築・庭園及び考古学的遺跡群」世界文化遺産登録決定

「東日本大震災からの復興の基本方針」を決定

原子力損害賠償支援機構法案(閣法)成立

円相場、海外市場で一時、戦後最高値更新(1ドル=75円95銭)

野田内閣発足(民主·国民連立政権) タイ大洪水、トルコ東部でM7.2の地震

オバマ米大統領、「イラク戦争の終結」を宣言

環太平洋パートナーシップ(TPP)協定について、

米国と事前協議に入る方針を決定

ロシア大統領選挙(プーチン元大統領就任)

北海道電力泊原子力発電所発電停止により、国内の原発がすべて停止 フランス大統領選挙(オランド大統領)

エジプト大統領選挙(ムルスィー大統領)

東京スカイツリーが開業

消費税法改正法案可決

夏季オリンピック・パラリンピック・ロンドン大会開催 アジア太平洋経済協力会議が環境関連物品54品目を2015 年までに関税を5%以下に引き下げる閣僚声明 山中伸弥教授がノーベル生理学・医学賞を受賞

新会社「日本郵便」が発足 衆議院議員総選挙実施、自民党・公明党が与党に

安倍内閣発足 韓国大統領選挙(朴槿恵大統領)

政府・日銀、2%の物価ト昇率目標の導入を柱とする共同声明を発表 安倍首相、TPP協定交渉への参加を表明

日本銀行総裁に黒田東彦氏を任命

2013年度

公職選挙法改正によりネット選挙運動が解禁

第5回アフリカ開発会議(TICAD V)開催(横浜市)

「富士山ー信仰の対象と芸術の源泉」を世界文化遺産に登録

参院選で自民党が圧勝、ねじれを解消

日本がTPP協定の交渉会合に正式参加

エジプトで軍部によるクーデター発生、 ムルスィー大統領の権限を剥奪

2020年夏季オリンピック・パラリンピックの東京開催が決定

フィリピン台風、猛威を振るう

駐日米国大使にキャロライン・ケネディ氏が就任

「和食:日本人の伝統的な食文化」を

ユネスコ無形文化遺産に登録

特定秘密保護法案が参院本会議で可決し成立

冬季オリンピック・パラリンピック・ソチ大会開催

「国家戦略特区諮問会議」が特区6カ所を指定

2014年度

- ◆成長を促す法人課税と財政健全化の実現を
- ◆「第2弾成長戦略」に向けた提言
- ●〈2014年度所見〉企業の自己革新を成長の原動力に
- ◆新陳代謝を促進するスマート・レギュレーションで生産性を飛躍させよ
- ◆多様な人材の柔軟な働き方を実現するための雇用・労働市場改革 -日本経済の持続的な成長と個人の豊かな人生の実現に向けて-
- ◆〈東北アピール2014〉持続的成長と革新的経営への挑戦
- ◆地方創生に向けた地方分権の推進について
- ◆「攻め」の労働政策へ5つの大転換を 労働政策の見直しに関する提言
- ◆東日本大震災被災地の将来展望を開く 集中復興期間の最終年度に向けて
- ●〈2015年 年頭見解〉今年こそ持続的経済成長の実現を
- ◆知事·市町村長は"地域経営者"となれ -統一地方選挙の重要争点とすべき5つの取り組み-
- ◆わが国における原発のあり方

- ◆財政再建は待ったなし―次世代にツケを残すな-
- -豊かな国民生活を支えるベースロード電源として社会に受容されるために―

武器輸出三原則に代わる「防衛装備移転三原則」を閣議決定 消費税率5%から8%へ

日米首脳会談(オバマ大統領来日)

電力小売りを2016年に全面自由化する電気事業法改正案が成立 「富岡製糸場と絹産業遺産群」世界文化遺産に登録

『日本再興戦略』改訂2014を閣議決定。法人実効税率 は、2015年度から数年間で20%台に引き下げる

集団的自衛権の行使容認を閣議決定

地方創生担当大臣およびまち・ひと・しごと創生本部を発足 50年後に人口1億人程度を維持する目標を政府として初めて掲げる

日本人三人がノーベル物理学賞を受賞 安倍首相、消費増税(8%→10%)先送りと衆議院解散を表明 衆議院議員総選挙、自民党圧勝

外国人技能実習制度の対象業種を広げ、受け入れ期間を3年から5年に延ばす 安倍政権発足以降、行き過ぎた円高が是正され円安が進 む。2014年12月、7年4カ月ぶりに1ドル=120円台に 政府・自民党とJA全中の協議が決着。全中の監査・指導権をなくし、2019年3 月末までに一般社団法人に転換する。1954年の発足以来60年ぶりの大改革

■座談会

長谷川代表幹事 四年間を振り返って

経済同友会設立50周年の際に発行した『戦後日本経済 と経済同友会』の著者であり、現在70年史の監修を務 める岡崎哲二東京大学大学院教授をモデレーターに、 安部順一中央公論編集長をゲストに迎え、長谷川閑史 代表幹事の四年間を振り返り意見交換を行った。

- ■モデレーター / 岡崎哲二氏 東京大学大学院 教授
- ■ゲスト/安部順一氏 中央公論新社 取締役雑誌編集主幹兼中央公論編集長
- ■長谷川閑史 代表幹事



何度も現地に足を運んだ経済同友会の復興支援

国の存在感や影響力は、その国の経済力や 軍事力、政治・外交力、もう一つ加えるな

岡崎:長谷川さんは、東日本大震災から約一カ月半後、日本が未曾有の状況に陥っている時に代表幹事に就任されました。その後、2012年には民主党から自民党・公明党への政権交代もありました。文字通り激動の四年間、代表幹事を務められています。就任挨拶では、ご自身が代表幹事として成し遂げたいこととして、第一に「わが国がこの危機を克服し、活力と希望に満ちあふれた国に再生することによって、国民生活の安全・安心が向上し、多くの国民が将来に希望を持てること」、第二に「わが国が世界の平和と繁栄のために重要な役割と貢献を果たす国として、より多くの国から信頼されるようになること」の二つを挙げられました。経済成長における企業の役割について述べられた後に、「新生日本の構築に全力を捧げたい」とする設立趣意書と「国際社会において名誉ある地位を占めたい」という憲法にも言及されています。

長谷川:経済団体の一つである経済同友会のリーダーを務めるに当たり、「わが国は何を成すべきか」を考えました。

ら、文化力でおおむね決まるのではないかと思います。日本は、戦後の復興より経済力でその存在感を高めてきました。やはり経済が成長を続けていかないかぎり、国内課題の解決はもとより、国際貢献もできません。東日本大震災の復旧に相当の費用が投下されることは明らかでした。復旧にとどまるのではなく、被災地域が復興を果たし、それを日本経済が再び成長路線に戻るための契機にする必要があると思いました。そこで、就任期間中に停滞している日本経済を成長軌道に乗せる、そのために最大限の努力をする、という決意表明をしました。

岡崎:経済同友会は、震災後直ちに震災復興プロジェクト・チームを立ち上げ、さらに各地経済同友会に呼び掛け「IPPO IPPO NIPPONプロジェクト」という被災地支援プロジェクトを開始しています。被災地の声を聞きながら、人づくりや経済活性化に資する視点で支援の内容を検討し、企業や個人から預かった寄附金を全額被災地へ届けるという、五年間の継続的なプロジェクトです。これは、どのような経緯でスタートしたのですか。

長谷川:未曾有の大災害の中で、当時、募金は集まっているものの、被災地に必要な形で届いていないなどの報道が



ありました。何か継続的な活動ができないかと議論し、本会はこれまで寄附・寄贈といった直接的活動をした実績はなかったのですが、被災地に必要な資金や備品を届けようと、このプロジェクトを立ち上げました。

将来を担う若者や子どもに重点を置き、主に被災地の専門高校への実習機材の提供などを行っています。専門高校などの卒業生の多くは、地元に残って就職する、いわば被災地の未来を担う人材です。国の補助金のように、津波で流された実習機材と同じスペックでなければならない、というような制約を設けず、現在のニーズに合ったものを寄贈しています。学校側の希望をヒアリングし、彼らが本当に必要なものを提供するようにしており、大変喜んでいただいています。全国の経済同友会会員に呼び掛け、おかげさまで、これまで七期が経過しましたが、各期とも2~3億円の寄附が集まっています。

また、経済同友会では、震災復興委員会における現地視察や、夏季セミナー、全国経済同友会関連の会合の被災地開催、専門高校での経営者の出張授業など、会員も事務局員も何度も現地を訪れて、自治体や企業、NPO、学校や生徒等との意見交換を行っています。

安部:大変印象に残っているのは、例年7月に長野県・軽井 沢で開催されてきた「夏季セミナー」の開催地を、震災の 年の夏以降、被災地での開催に切り替えたことです。被災から間もない中で「被災地で開催する」と決定した。これは長谷川さんの英断だったと私は思います。毎年利用している、すでに予約済みの会場施設をキャンセルし、復旧・復興の真っただ中の場所での開催は、決して簡単なことではなかったと聞いています。他の経済団体も同時期に夏のセミナーを開催していますが、震災後四カ月の被災地で実施したのは、経済同友会だけでした。この時期に「被災地で開催する」という決定そのものが、非常に強いメッセージだったと私は感じています。被災地の方からも「有力企業のトップたちに、この現状を見てもらいたいと思っていた」「来てくれたことにとても勇気付けられた」といった言葉をたくさん聞きました。

長谷川:開催に際して、関係者には相当な苦労を掛けました。災害復興のために全国からたくさんの人が集まり宿泊していた時期でしたし、私たちが宿泊した仙台・秋保温泉の旅館も建物の復旧作業の最中でした。しかし、現地の皆さんには大歓迎をしていただき、私たちもとても感激したことを覚えています。被災三県にそれぞれ経済同友会があり、各地の代表幹事や事務局の皆さんの協力の下、被災地での開催を継続しています。

安部:2013年度は福島県いわき市での開催でした。福島県



の観光も多少は回復してきたころではありましたが、まだ まだ風評被害が厳しい中で開催したことも、一つの大きな メッセージであったと思います。経済同友会は被災地に寄 り添っていると感じました。地元の新聞も大きく取り上げ ていました。

長谷川:いわき市も工事関係者の宿泊が多く、開催に当 たっては、いろいろと苦労があったようですが、無理を 言って実施しました。実際に足を運んでみると、原発事故 被害や復旧・復興の状況に加え、いわき市が非常に先見の 明があった企業経営者の下で観光を発展させてきたまちで あることも知り、大変勉強になりました。

「縮」の言葉に込めた 四年間一貫して変わらぬ思い

岡崎:震災について振り返るときに避けて通れないのが、 原子力発電所の問題です。経済同友会として「縮・原発」と いう方向性を打ち出されました。

長谷川:本会内でも、さまざまな意見がありました。あの ような事故が起きたことで、建設中の原発は工事を中断せ ざるを得ず、ましてや、新規の建設もしばらくはできません。 事故を検証し、安全基準を見直し、それに合格しないと再稼 働も難しい状況でした。当時、発電電力量の約30%を原子 力発電に依存しており、一方で、再生可能エネルギーで代替 できる量もごくわずかだった中で、現実的な選択肢として、 脱・原発ではなく、「縮・原発」を表明したということです。

現実的には、原子力に依存していた30%の電力量は、火 力発電で賄わなければなりません。エネルギーコストの問 題や温室効果ガス排出量削減の問題などを冷静に考えるこ とが必要です。また、「わが国では原発を廃止しますが、あ なたの国では買ってほしい」は通用しません。さらにメルト

ダウンをした原子炉を廃炉しよ うとしている国でもあります。 後世のために、未曾有の事態か ら何を学ぶか、そして原子力を 安全にかつ有効に活用するため のエキスパートをどうやって育

てていくかという視点が大切です。

安部: 当時の長谷川さんの 「縮・原発」発言は、震災から四 カ月という時期に、かなり踏み込んだ発言であり、メディ アの中でも波紋を呼びました。一つは、あの時、「脱・原発」 とは言わなかった。それは、「原発はやめない」という意思 表明でもありました。しかし、もう一方で、「縮」という言葉 があまりにも強烈だったために、経済同友会は原発の価値 を認めなくなったのではないかと解釈したメディアもあり ました。今になってみると、長谷川さんがおっしゃってき たことは、今の政権の方針とまったく同じで、基本的に四 年間一貫していたと私はとらえています。

岡崎: 当時は、「卒・原発 | という言葉もありましたね。

安部:経済同友会は、「卒・原発」でもありませんでした。 これまでの経済同友会の議論の中でも、地球温暖化問題や エネルギーコストだけでなく、エネルギー安全保障の視点 がありました。現在、原発が止まっている分、中東への依 存度は高くなっており、エネルギー安全保障からみて非常 に危ないと感じます。

岡崎:長谷川さんは、2012年の民主党政権時に、枝野幸男 経済産業大臣に対して、「2030年であろうが2050年であろう が、現時点で原発ゼロを打ち出すことは時期尚早」と発言 されています。これは非常に重要な発言だったと思います。 長谷川:私は、民主党政権時も政府の成長戦略にかかわっ ていました。直前に大飯原発の再稼働を決めた野田首相 (当時) でさえ、2012年のエネルギー・環境会議で、「2030年 代の早い時期に原発をゼロにする」という方針を決定されま した。代替するエネルギーの当てもなく、どれくらいのコ スト増になるかの計算もなしに、決めてしまった。私は当 時の国家戦略会議などの場面で、裏付けのない方針に対し、 国を預かる者として無責任過ぎる、と反対してきました。

地域リーダーの存在が ■ 地方創生の最大の鍵

長谷川:被災地の復興支援では、東北大学や東北ニュービ ジネス協議会などが主催する「東北未来創造イニシアティ ブ」も挙げられます。地域の復興に当たっては、その地域の

人材の育成とその人材による産業復興や起業が欠かせない と震災を機に立ち上がったプロジェクトです。本会は、「特 別協力」という形で、協働PTを立ち上げてサポートをして います。具体的には、気仙沼市、大船渡市、釜石市の三市 に対して、本会の会員所属企業の社員等を派遣し、復興に 向けたまちづくり、産業づくりのサポートをしています。 また、地域リーダーを育てる人材育成道場も開催されてい ます。すでに100人を超える方が学び、学んだ仲間がネッ トワークを作り、力を合わせて水産や観光などの地場産業 を振興する動きが出てきました。安倍政権が今打ち出して いる地方創生政策の良いモデルケースであるとも言 えます。

地方創生の鍵は、やはり地域リーダーの存在で す。意欲とビジョンがあり、経営的視点を持った地域リー ダーの存在は不可欠です。気仙沼、大船渡、釜石に「経済同 友会とぜひ一緒にやりたい |と言ってくださる首長がいた ことで、良い流れが作れたと思います。

岡崎: 国主導では、どうしても官僚主義でバラマキ的なも のになりがちですが、民間主導で取り組んでいることに意 義があると感じます。高度成長期以降も、日本政府は「国家 の均衡ある発展」を目指してテコ入れを行ってきましたが、 なかなかうまくいきませんでした。民間のアイデアで行う ことに意味があります。

長谷川: 高度成長期には、「均衡ある発展」でもよかったの かもしれません。しかし、右肩上がりの時代が終わったに もかかわらず、中央の富を地方に均等に配分するという関 係を続けていれば、国の財源はどんどん乏しくなり、地方 の均衡ある発展どころか、「均衡ある衰退 | にしかなりませ ん。これまでとは違い、安倍政権が打ち出した「まち・ひ と・しごと創生総合戦略」は、競争原理を取り入れたもの になります。各自治体がどれだけ良いプランを出してくる か、どれだけやる気を見せるかによって、裁量もお金も与 えられる形になったのは、非常に画期的だと思います。

岡崎:経済同友会も、地方創生にはかなりコミットされて いますね。

長谷川: まち・ひと・しごと創生会議などでも、本会の幹部 が意見発信をしています。また、国家戦略特区の一つであ る福岡市の市長が呼び掛け、福岡市をはじめ全国七県・市 が連携して「スタートアップ都市推進協議会」が設立されて います。スタートアップ企業への支援、ベンチャー企業と 投資家のマッチング、学生のチャレンジマインドを醸成す る教育など、さまざまな活動を行っています。本会では、 協働PTを設置し、会員が各地に足を運び、現地の企業人と の意見交換や、小・中学生や高校生を対象に講演するなど の活動に協力しました。

経済同友会を実行力と機動力のある組織へ

■ 提言にとどまるのではなく - 実現に至ることが重要

岡崎:2012年に民主党から自民党・公明党への政権交代が あり、第二次安倍政権が誕生しました。経済同友会と政府 との関係に変化はありましたか。

長谷川:民主党政権時代も自民党幹部との意見交換を行っ ていましたが、非常にさまざまなことを考え準備されてい た印象があります。その結果、政権誕生直後には、「経済の 再生なくして日本の再生なし」というキャッチフレーズを 強く押し出し、アベノミクスという経済政策を即時に展開 し、第一の矢の「大胆な金融政策」では、日本銀行との連携 も強めていくというように、実行プランも明確でした。

また、経済財政諮問会議を再開すると同時に、新設した 日本経済再生本部の下に産業競争力会議を置き、規制改革



経済同友会の最大の強みは 「個」の強みを結集して 政策運営に役立つ提言を行うこと

●安部順一氏(中央公論新社 取締役雑誌編集主幹兼中央公論編集長)

会議も含めてそれらをうまく連携させることで、従来より もエッジの効いた政策が打ち出せるようになりました。本 会でもこの機会に岩盤規制を突破していこうという機運が 高まりました。

私は、代表幹事就任の際に会員の皆さんに対して、「提言 活動は非常に大切ですが、提言は実行・実現されてこそ意 義がありますから、提言を実現するためにどうしたらいい かを考えてください。阻害要因があれば、それを取り除く 方法も含めて考えてください」とお願いしました。各委員会 などでは、その意をくんで、実行・実現レベルまで落とし 込んで検討していただきました。

幸いだったのは、本会には素晴らしいビジョンや意見、 そして行動力を持つ会員が数多くいたことです。そういっ た方々が、経済財政諮問会議、産業競争力会議、規制改革 会議など、政府の主要な会議にも参加し、必要によっては 本会を介して連携してきました。前政権時にはかなわなかっ た、具体的な政策の実現につながった部分は大きい、と実感 しています。

改革推進プラットフォームと政策分析センター ■ 二つの組織の存在意義

岡崎:提言を実現させるための仕 組みについては、私は「改革推進 プラットフォーム」と「政策分析 センター」を2013年度より設置さ れたことが非常に大きいと思いま

長谷川:特定の政党や企業などと

進 す。 セ ラ 夕 ツ 1 ŀ フ 設置 才 ム

は関連しない中立的なシンクタンクがないことが、日本の 課題の一つと感じていました。ただし、アイデアはあって も、実際にシンクタンクとして運営維持していくことは、 予算や人員の問題からなかなか難しかったので、それなら ばまずは本会の中にそういった組織を作ろうと思ったのが 「政策分析センター」設置の発端です。

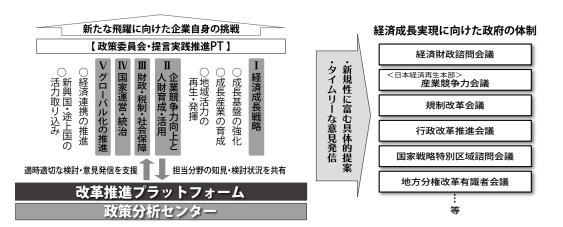
一方、「改革推進プラットフォーム」の目的の一つは、委員 会間の連携をより強固にすること。それ以前にも、関連す る委員会の委員長同士のミーティングなどで連携を取って はいたのですが、プラットフォームを設置することで、よ り有機的に連携できるようになりました。もう一つの目的 は、提言が政策や法律に反映される率を高めること。本会 の提言も、実現に至るまでには、さまざまな過程をクリア する必要があります。「いかに適切なタイミングで提言する か」ということが重要です。政府の会議に参加しているメン バーとの情報共有により、よりタイムリーにインパクトの 強い提言・意見を出せるようになり、政策や法律に反映され る率が高まったと感じています。そして、そこにエビデン スを与えるのが、「政策分析センター」であると思っています。 **岡崎:**これまでの経済同友会は、エビデンスベース、つま り経済分析に基づいた提言となっているか、政策の実行プ ロセスにどう反映させていくかという点で弱かったように 感じていました。しかし、政策分析センターや改革推進プ ラットフォームを機能させることで、従来の課題が解消さ れたように感じます。長谷川さん自身の政府会議の活動の 中で、特に実を結んだと感じている事例はありますか。

長谷川:私自身は、産業競争力会議の雇用・人材分科会の 主査を拝命していました。中でも、一定の裁量を持ち、労 働時間を自らコントロールし得る人を対象とした「高度プロ フェッショナル制度」について、改革推進プラットフォー ムの情報や政策分析センターの知恵も借りながら会議に臨 みました。そして今、国会で審議されようとしています。 ここに至るまでにはさまざまな苦労がありましたが、岩盤 規制を突き破る一つのシンボルとなり、少しは風穴を開け ることができたのではないかという気持ちです。

安部:あえて少し厳しい言い方をしますと、これまでの経 済同友会は、国に対して「国家戦略本部をつくってちゃん と統括的にやりましょう」と提言してきたにもかかわらず、 自分の団体内にはそのような組織がありませんでした。そ の組織を、長谷川さんがつくった、ということだと思いま す。相互乗り入れのような形で、政府の会議メンバーから の情報をリアルタイムで改革推進プラットフォーム内に共

)岡崎哲二氏 (東京大学大学院 教授

有し、政策立案に対してタ イムリーな意見発信をでき るようになったことが、こ の仕組みの最大の効果では ないかと私は思います。経 済同友会は、能力があり、ビ ジョンを持つ企業人が「個」 の力を発揮し、成り立って いる組織だと思います。つ まり、非常に「個」が豊かな 組織です。その「個」の力を



より一層活かすための改革推進プラットフォームで、政府 に対して政策運営に役立つ有効な提言を行い、実際に世の 中を動かしていける。これは、経済同友会の最大の強みだ と思います。

長谷川:本会には、意見を求められれば、事前準備や原稿 などがなくても、自分の言葉で意見発信できる方が多いと 感じています。そのような方ほど、政府の会議に入って活 躍されています。

岡崎:非常に重要な点ですね。

アベノミクスを問う

政府が成長戦略を進める今 企業経営者の力が問われている

岡崎:第一の矢である金融政策、第二の矢である財政政策、 第三の矢である成長戦略を含め、アベノミクスに対する評 価についてお伺いします。

長谷川:「アベノミクス三本の矢」や「異次元緩和」など、キャッ チ・コピーも上手でインパクトがあったと思います。また、 強力な矢を放てる人事も実行してきました。企業経営でも 言えることですが、『前例のない事態には、前例のない方法で 対処しないと、問題は解決しない』ことを示したものと思 います。デフレ状態が10年以上も続くことなど、どこの国 も経験したことがない事態に直面した日本が、これまでの やり方で解決しようとしても無理なのです。例えば、賃上 げに関する政労使の話し合いについて、「賃上げは労使が決 めることで、政府が介入するのはおかしい」というのは、 まったくその通りです。しかし、首相が賃上げ要請をする という前例のないことを行ったことで、結果として多くの 企業が賃上げを行いました。また、法人税率引き下げにつ いては、実際の効果もさることながら、今までできなかっ たことをやろうとしている点で、経営者のマインド・セッ トを変えたと思います。われわれ経営者も好循環をつくら なければならない。政府が、「あなたたちにも責任がある」 というメッセージを送り続けています。今度は、企業経営 者の力が問われているのです。

成長分野へスムーズに 労働移動できる環境を整える好機

岡崎:成長戦略の中の女性の活躍推進についてはいかがで すか。

長谷川:安倍政権の功績の一つは、これまで問題と認識さ れながら誰も手を付けなかった人口問題に言及した点です。 「2060年に人口一億人を下回らないようにする。そのために は2030年までに出生率を1.8、2040年までに2.0以上にす る」。これらを明言したことが画期的だと思います。

今後取るべき対策の一つは、活躍の機会に恵まれている とは言いがたい女性の活躍を応援することです。本会でも 2012年、経営者の行動宣言として、2020年までに女性管理 職比率を30%以上にするという政府の目標を、企業が率先 して達成すると発表しました。安倍首相のスピーチによる と、過去二年間で80万人の女性が労働参加したそうです。 ある調査によれば、女性の労働参加率が男性並みの80%に なると、労働力人口が約700万人増加し、GDPを二桁も押 し上げるそうです。そしてもう一つは、高齢者の活躍で す。報酬の多寡を問わず、社会に貢献したいという思いで 仕事に就いてくれる高齢者が多い国は、世界の中でも日本 くらいではないでしょうか。女性と高齢者が労働の場に参 加することが重要です。

安部:ちょっと手前味噌になりますが、『中央公論』で「消滅 する市町村」という特集を組み、増田寛也さん(日本創成会議 座長)の論文を掲載したことが、その後さまざまな形で人口減少問題が取り上げられるきっかけとなりました。

それまでは地方分権など統治機構論ばかり論じられてきましたが、その間にも「人口が減り、人手不足が起こる」という、具体的で巨大な課題が進行していたのです。確かに、人口減は問題ですが、それをチャンスに変えていくことが重要です。成長分野へ労働力を移動させることが非常に大切であるということは、長谷川さんが産業競争力会議で言われてきたことです。労働力が過剰な状態で、産業の新陳代謝を進めようとすれば、失業者が生まれてしまう可能性がありますが、人手不足の今なら、比較的スムーズに新たな成長分野へ労働力を移せるのです。

特に、人手不足が深刻な地方においては、大胆な労働力の移動が行える可能性があると思います。現在、地方で生じている人口減少問題は、出生数の低下はもちろん大きな要因ですが、地方から大都市へ社会移動が起きていることも大きいのです。つまり、地方の高校や大学を卒業しても地元で就職せず、東京などの都市で就職し、生活するという流れです。それはやはり「地元に就職先がない」ということが非常に大きいと思います。

長谷川: 例えば、企業は工場を地方に置いた方が、コストを抑えて質の高い人材も雇うことができます。今やICTでオフィスワークも東京でなければならない必然性がなくなってきました。あらゆる機能を地方に分散し、それに合わせて採用も地方で行うことなどによって、地方とのコミュニケーションや就職のマッチングが改善していく面もあります。 安部: その通りだと思います。地方に成長産業が生まれてくれば、ある程度、社会移動に歯止めをかけられるのではないでしょうか。例えば、東京で共働き夫婦が子どもを育 てようとすると、大変なコストが掛かります。東京で働くのと同じ給料を手にできるのならば、地方暮らしを選びたいという人は潜在的にたくさんいるはずです。そのような意味で、政府による労働移動のための法整備はもちろん必要なのですが、社会移動に歯止めをかけるため、地方でどのような仕事をできるようにするのか、最後は企業に委ねられているように思います。

国際競争力を持つ商品が - 』農林水産業の未来を担う

岡崎:成長戦略には、攻めの農林水産業の展開が掲げられています。TPP協定や農協の話題が注目されていますが、農業改革についてはどうお考えですか。

長谷川:極めて難しい問題です。特にコメは、大規模化が 実現できても国際競争力を保つことが厳しいからです。品 種改良や農法が確立された今、米作に適したベトナムやラ オスでは、直蒔きで年に3回ほど収穫できます。つまり、コ メは低価格で供給できる商品なのです。多少の味の違いが あっても、安いコメの方がいいという人は多いでしょう。

国際競争力のある商品の作り方という点では、オランダが参考になります。オランダは、農業国で輸出品の大半を農作物が占めていますが、花きやパプリカなど、特殊で付加価値の高い、品種改良したものを周辺のヨーロッパ諸国などに輸出して利益を得ています。韓国では、オランダのパプリカの栽培方法を導入しており、日本は、その韓国からパプリカを大量に輸入しています。なぜ日本でこうしたことができないのかを考えないと、農業の六次産業化を成功させるのは難しいと思います。

安部:経済同友会は、以前から農業改革委員会を設け、六



次産業化や国際競争力の強化、そのための関連法制や農業 生産法人の要件等の見直し、さらには耕作放棄地の活用、 農地集約化など、具体的かつ積極的に意見発信を続けてい ます。今回の農協改革に対しては、不十分だという声もあ るようですが、象徴的なものが変わるだけでも非常に大き な成果です。農業をやる人の感覚や気持ちが変わりますか ら、それだけでも前進だと私は思います。これまでの日本 の農業は、競争力の視点を欠いていたと思います。これか らの農業は、さまざまな運営形態で、国内外に売れる競争 力のあるものを作ることを考えなければなりません。企業 視線、経営的なマインドをどれだけ入られるかが問われ、 それによって農業の将来が左右されると思います。

岡崎:経済史の視点でいうと、農協は、もともとは戦前の 産業組合で、弱者保護的観点から生まれた組織です。戦争 中に国の機関に近いものになり、今日に至っています。競 争という発想とは違うところに重点があったため、ここは 変えていかなければなりません。

リーダーの役割、経済同友会の存在意義

激動の時代の中 経済同友会の存在が高まる

岡崎:長谷川さんが代表幹事を務められた四年間で、会員 の退会数が減り、年々会員数が増えているようです。その 理由は何だと思いますか。

長谷川:代表幹事という立場として、会員の皆さんに活動 の意義を感じていただいているとすれば、大変うれしいこ とです。しかし、私の功績というより、アベノミクス効果で 経済が回復していることが大きいのではないかと思います。 岡崎:長谷川さんは、企業の社長を続けながら経済同友会 の代表幹事を務められましたが、苦労はありましたか。

長谷川: 兼務をしたことで、私自身も無理をしましたし、 その結果として、本会の皆さんにも自社にも迷惑を掛けて しまったというのが正直な気持ちです。経済同友会の代表 幹事という大事なポジションを預かりながら、現在の厳し い環境の中で企業経営を行うことは、いかに効率良くやろ うとしても限界がありました。どのような評価を皆さんか らいただいているかは分かりませんが、社長業との兼務は しない方が良いのかもしれません。

安部:確かに、財界トップは社長を兼務しないことが、こ れまでは一般的であったと思います。しかし、東日本大震 災と原発事故に始まり、民主から自公連立への政権交代が あってアベノミクスが始まる激動のこの四年間で、経済同 友会の存在感が高まっているのは事実です。やはり、これ は長谷川さんの功績です。社長を務めながら、財界トップ に就任される、そのような方が今後も出てくることがあっ ても良いのではないでしょうか。

岡崎:企業のトップとして経営改革で努力をされる一方、 財界トップとして国の構造改革のアドバイザーとしても活 動されてきました。企業の改革と国の改革、それぞれの共 通性、異質性はありますか。

長谷川:企業と国の改革、二つの共通性は、すべてはリー ダーの決意次第だということです。低迷する現在の状況を 何とか変えなければいけない、どのような困難があっても 変えてみせると安倍首相も思っておられることでしょう。 安倍首相と自分を重ねて申し上げるのは僭越ですが、リー ダーがどこまで決意を持つかということにおいては、どの ような組織も一緒ではないかと思います。

岡崎:では、異質性についてはいかがですか。

長谷川:まず違うと感じるのは、人材育成の視点で す。企業は今そこにいる人材に活躍してもらうと同

時に、中長期的な観点で彼らを育成する必要があります。政 治の世界は、活躍できる人を見つけてくるという考え方が強 く、企業に比べると育成の視点は小さいように思います。も う一つは、アドバイザーに対する考え方です。多くの企業が グローバル・オペレーションを行っていますから、グローバ ルな視点を持つ社外取締役の存在など、自分たちの知見が不 十分な点については、アドバイスを専門家に求める体制がで きています。アドバイザーの必要性は、国家も企業も一緒で す。シンガポールなどは首相のアドバイザーを置いて政治を 行っています。日本もこのような観点を持ってもよいのでは ないでしょうか。

岡崎:その点は私も同感で、長谷川さんにぜひご提案いた だきたいと思います。また、四年の間にダボス会議、日 本・ASEAN経営者会議など、さまざまな国際会議に出席 されましたが、特に印象深かったことはありますか。

長谷川:日本の外交の基軸は、やはり日米関係だと思いま す。民間レベルでもいろいろなチャネルをしっかりと維持 して、アメリカとコミュニケーションできるようにしてお くことが極めて大事です。

ワシントンを訪問した際、アメリカの議員で組織された ジャパン・スタディー・グループという組織のメンバーと 本会メンバーでフリーディスカッションをしました。その



ような機会が縁となり、先日、アメリカ国務副長官に就任 直後のアントニー・」・ブリンケン氏が初の来日をした際、 本会の会員懇談会で、公式スピーチをしてくれました。

本会は、経営者個人の集まりであり、会議の場ではどの ようなテーマでも、一個人として自由に意見を述べ、相手 と本音の対話をしています。特に国際会議などでは、この ようなことはとても重要であり、彼らも喜んで受け入れて くれます。他国と本音で議論できる関係性を構築していく ことも、本会の果たすべき役割であり、存在意義であると

あらためて感じます。

岡崎:就任時の挨拶で「危機の克服」「世界の平和と繁栄に 貢献する」という成し遂げたいことが二つありました。こ の四年間を振り返って自己採点をするといかがですか。

長谷川:自己採点は一番苦手です。およそ合格点とはいかな いと思います。実感としては50~60点ではないでしょうか。

岡崎:安部さんは、いかがですか。

安部:経済同友会が提言してきたことが、政策実現に結び 付いてきているのは事実だと思います。長谷川さんが求め てきたレベルがどこであったかによるので採点は難しいの ですが、「新しい経済団体のあり方」というものが、見えつ つあるように私は思います。

岡崎:私も実現に結び付いていると思いますし、改革推進 プラットフォームや政策分析センターの設置はとても大き な功績だったと思います。最後に、これからの経済同友会 に向けて一言お願いします。

長谷川:経済同友会は、個人の能力を十分に発揮できる器 のある団体だと思います。新代表幹事には思いを貫いて活 躍していただくことを期待しています。

■座談会を終えて

岡崎哲二氏 東京大学大学院 教授

1958年東京都生まれ。1981年東京大学経済学部卒、99年同大学院経済学研 究科教授。この間、2002~03年スタンフォード大学経済学部客員教授、2012 年よりInternational Economic History Association (IEHA) 副会長。『戦後日本 経済と経済同友会』(1996年発行)執筆、経済同友会70年史全体監修。

長谷川さんに初めてお目にかかったのは、代表幹事に就任 される直前に、経済同友会の歴史に関するレクチャー ていただいた時でした。これまでの歴代の代表幹事にも同様 のレクチャーをしてきましたが、長谷川さんは鋭い質問をい くつかされて、大変緊張したことを覚えています。その後、 経済同友会のリーダーシップ・プログラム等で何度かお目に かかり、また昨年夏にはNBER (全米経済研究所) のコン らしく、グローバル企業の経営者とはこういうものだと感銘 ろでお会いしたことがあり、良い家庭人としての一面に触れ

日本経済の長期停滞が続き、経済構造改革の重要性が高ま る中、経済同友会の役割はますます大きくなっています。長 谷川さんは、この時代の経済同友会にふさわしいリーダーと 済人として活躍していただければと思っています。

安部順一氏 中央公論新社 取締役雑誌編集主幹兼中央公論編集長

1961年東京都生まれ。1985年早稲田大学政治経済学部卒、読売新聞社(現・読 売新聞東京本社)入社。調査研究本部主任研究員、編集委員を経て、2014年中 央公論新社取締役雑誌編集主幹兼中央公論編集長(現任)。著書に『東海の産 業遺産を歩く』『メガチャイナ~翻弄される世界、内なる矛盾』(共著)など。

代表幹事就任直前に起きた東日本大震災と福島第一原子力 発電所事故、その後の民主党政権から自公連立政権への交代、 時代は、まさに激動の四年間でした。

それだけでなく、この四年間は、それぞれの経済人、企業、 そして経済同友会の真価が問われたときでもあったと思いま きた中で政権との距離をどう取るか、異次元緩和など前代未 聞の政策が詰まったアベノミクスをどう考えるかなど、その 場その場で判断することを求められました。座談会で長谷川 ーダーの決意」は十分に伝わっていましたし、さまざまな 局面での経済同友会メンバーの発信力は、「行動する経済同友 会」を強く印象づけたと思います。

長谷川さんには副代表幹事のころから、折に触れてお話を いようにと考えていらっしゃるでしょうが、今後もより高所 から「ご意見番」を務めていただければと思います。