

## 経済同友会元代表幹事の 牛尾治朗氏をご逝去されました。 謹んでご冥福をお祈り申し上げます。

1995年より経済同友会の代表幹事を2期4年務められた牛尾治朗氏が2023年6月13日、92歳で永眠されました。牛尾氏は在任中「市場主義宣言」を打ち出し、経営者自身を通じた企業の変革、労働市場の変革を促すだけでなく、自ら経済と政治の結節点として活躍されました。



### 牛尾 治朗(うしお・じろう) 元代表幹事

#### 経済同友会歴

|           |   |
|-----------|---|
| 1959年11月  | 経済同友会入会。71～80年度および90～93年度幹事、81～88年度副代表幹事、94年度副代表幹事、95～98年度代表幹事、99年度より終身幹事 |
| 75～79年度   | 社会開発委員会 副委員長  |
| 81～84年度   | 政策審議会 委員長   |
| 86～87年度   | 企画部会 部会長  |
| 91～94年度   | 諮問委員会 委員長   |
| 2001～03年度 | 役員選考委員会 委員長   |

1931年2月12日 兵庫県生まれ

|         |                                  |
|---------|----------------------------------|
| 53年     | 東京大学法学部政治学科卒業                    |
| 53年     | 東京銀行入行                           |
| 56年     | カリフォルニア大学大学院留学、政治学専攻             |
| 64年3月   | ウシオ電機設立、代表取締役社長就任                |
| 79年4月   | 同代表取締役会長就任                       |
| 87年4月   | 国際大学理事長就任(～1989年2月)              |
| 96年2月   | 日本ベンチャーキャピタル設立、取締役会長就任(～2002年6月) |
| 2000年4月 | 第二電電代表取締役会長就任                    |
| 00年10月  | ディーディーアイ代表取締役会長就任(～03年6月)        |
| 01年1月   | 内閣府経済財政諮問会議議員就任(～06年9月)          |
| 02年5月   | 技術研究組合極端紫外線露光システム技術開発機構理事長就任     |
| 20年5月   | ウシオ電機取締役相談役就任                    |
| 20年9月   | ウシオ電機名誉相談役就任                     |



### 牛尾治朗元代表幹事のご逝去の報に接して

新浪 剛史 代表幹事

牛尾治朗元代表幹事のご逝去の報に接し、慎んでお悔やみ申し上げます。

牛尾元代表幹事は1959年に経済同友会に入会され、70年代以降は、幹部として佐々木直・石原俊・速水優の三代の代表幹事を支え、1995年4月に代表幹事に就任されました。「変革の時にリーダーシップをとれる最適の人」と速水前代表幹事よりバトンを受けた牛尾元代表幹事は、21世紀の日本のために「世界への参画」と「市場の再設計」を軸に日本経済を再生することを唱えられました。

当時、国内では、バブル経済が崩壊し、金融機関が不良債権を抱える中で、

世界経済は、グローバル化が進展し、市場の一体化が加速していました。日本固有の経済システムが大変革を迫られていた時代に、牛尾元代表幹事は、危機感と改革への強い決意を持って「日本の経済システムを、先進諸国と共通のルールによって運営される透明な市場経済に転換すべき」と主張されました。市場を最も重視すべきよりどころとする企業行動の確立を求めた『市場主義宣言』は、内外から大きな注目を集めました。

牛尾元代表幹事は、民間活力を引き出すための構造改革として、橋本政権

の行政・財政・社会保障・経済構造・金融システム・教育の6大改革を積極的に支持し、改革を強力に後押しされました。提言や意見の発表のみならず、牛尾元代表幹事が率いる経済同友会の当時の主だった幹部が、さまざまな政府の会議体に参加するとともに、民営化組織の責任者に就任されました。牛尾元代表幹事いわく、「これらの方々、ミュージカルのキャッツのようなアンサンブル型で、自由化路線のフロンティアとして活躍」されたことは、まさに改革を先導する政策集団らしい、経済同友会の真骨頂でありました。

牛尾元代表幹事が示したベクトル、「相互依存体質から脱却し、自らの意志と責任で創造的な経営を行うべき」といった市場主義は、「経済同友会にとっ

て、新しい歴史の始まりを象徴したコンセプト」でした。まさに、牛尾元代表幹事は、経済同友会の歴史に、輝かしい一つの時代を築かれました。

運営面では、若手経営者に発言の機会を与えていくことが育成につながり、多様な参加を得ることが本質的な議論になると、若手経営者や新入会員、外国人会員が積極的に議論に参加することを非常に重視されました。

牛尾元代表幹事は、講演では、「to do good の前に to be good」「俗望を捨て、

雅望に生きよ」をよく用いて自分を戒め、「霧の中を歩めば、覚えざるに衣湿る」を心に刻み、人との出会いやご縁を大切にされることの重要性を説かれました。このように人間的魅力溢れる牛尾元代表幹事だからこそ、経済界や政界を超え世代を超えて、多くの方々に慕われ、愛されていたのだと思います。

今、ウクライナ危機を契機に国際秩序と世界経済が難しい局面に直面しており、日本経済も変革の最後のチャンスを迎えています。牛尾元代表幹事が

大転換期に立ち向かったように、経済同友会の代表幹事に求められているものは、創造的破壊、常識を打ち破ることです。偉大な大先輩の志を受け継ぎ、私たちはこの危機を乗り越えて持続可能な社会を築いてまいります。生涯をかけて改革に果敢に挑戦し続け、日本経済の発展に貢献された牛尾元代表幹事の遺志を胸に、在りし日を偲びつつ、あらためて新しい国造りへの貢献を決意したいと思います。

心よりご冥福をお祈り申し上げます。



## 牛尾治朗さんを偲んで

金丸 恭文 フューチャー 取締役会長兼社長

牛尾治朗さんとの初めての出会いは、当時勤めていた会社の創立記念パーティーで、来賓として講演された後にご挨拶させていただいたときです。おしゃれなスーツを着こなし、国際社会や日本の未来などスケールの大きな話をゆったりとした口調で堂々と語られる姿に昔ながらの「社長」のイメージが吹き飛び、私の心の中に新鮮な気持ちが芽生えた瞬間でした。その後、40年間にわたり公私ともに深く幅広くお付き合いさせていただきました。牛尾さんは経済界のオピニオンリーダーとして進取の精神で新しい変化を敏感に感じ取り、日本と企業のあるべき姿を追求し続けられました。哲学や文化、歴史、経済などの教養に満ち溢れ、未来を洞察しながら俯瞰的なアドバイスを相手の心に届くようにユーモアを交えてお話しされるので、歴代の総理が皆、頼りにされたのだと思います。

私が起業のご報告に伺った際には、「君のようなひらめきやアイデアが非常に高いレベルの人は、往々に供給者として自信過剰に陥る場合が多い。しかし、アイデアというのは時間をかけて使うことが大事で、しかも市場の手応えは一人ではなく仲間と一緒に感じて議論して決めることが大事だ」と、私にとって一生の宝物となるお言葉をいただきました。男女問わず若手経営者の挑戦に対して良き理解者でいらしたので、現在活躍している多くの起業家も牛尾さんから薫陶を受けました。

日本の浮沈を経験してきた牛尾さんは、技術革新が社会にどのような影響を与えるのか、どのようなリスクがあるのか、リーダーシップはどうあるべきかを問い続け、変革は成長の原動力と捉えておられました。iPadが登場した際、分解した筐体の中をお見せすると、スティーブ・ジョブズがこだわっ

た「美しい」半導体の集積回路に子どものように触れて大変感動され、「採用されている日本製の部品はどこにあるのか？」と日本の国際競争力に強い関心を示されました。

プライベートでは、大河ドラマ「篤姫」が放送されていた当時、牛尾さんの奥様が「鹿児島に行ってみよう」とおっしゃられたので、「篤姫ツアー」と称して、牛尾さんご夫妻、オリックス宮内さんご夫妻、元日銀総裁の福井さんご夫妻に私の家族も同行してご案内しました。桜島を眺めながらのランチ、仙巖園、指宿温泉での砂風呂、開聞岳、知覧特攻平和会館など鹿児島歴史や自然、お食事を堪能いただきました。普段は大先輩の経営者として接することが多く、学ばせていただくことばかりでしたが、この旅行は牛尾さんや宮内さん、福井さんと多くのことを語り合えた忘れられない素敵な思い出です。

牛尾さんに出会えたことに感謝しております。長い間、本当にありがとうございました。心からご冥福をお祈り申し上げます。

### ・ 牛尾治朗元代表幹事の 所見・見解等

- 1995年度代表幹事就任所見  
21世紀へのアクション・プログラム
- 1996年度代表幹事年頭見解  
日本再生への経営者の行動指針
- 1996年度代表幹事所見  
新しい「市場」の創造  
—21世紀への我々の決意—
- 1997年度代表幹事年頭見解  
改革実行への我々の決意
- 1997年度代表幹事所見  
民間活力を引き出す構造改革を
- 1998年度代表幹事年頭見解  
日本経済活性化への我々の決意  
—バブルの総決算と21世紀への展望を開く年
- 1998年度代表幹事所見  
構造改革につなげる経済対策と企業改革
- 1999年度代表幹事年頭見解  
世界とともに生きる決意



## 牛尾治朗さんを偲んで

岡崎 哲二 東京大学大学院経済学研究科 教授

牛尾治朗経済同友会元代表幹事のご逝去にあたり、謹んでお悔やみを申し上げます。

牛尾さんは1995年4月に経済同友会の代表幹事に就任、以後4年間にわたって代表幹事を務められました。この期間中の1996年4月、経済同友会は設立50周年を迎え、その記念事業として、50年史にあたる『戦後日本経済と経済同友会』（岩波書店、1996年）が刊行されました。私は執筆者の1人としてこの事業に参加し、その際に私は牛尾さんと初めてお目にかかりました。書籍の作成にあたって牛尾さんから多大なご支援と激励をいただいたことを、ありがたく、また懐かしく思い出します。

牛尾代表幹事の時代は今日に至る経済同友会の80年近い歴史の中で文字通

り大きな画期をなしていると考えます。経済同友会は1946年の設立以来1990年代前半まで、古典的な資本主義や市場経済から距離を置いて、むしろそれに批判的な立場をとっていました。設立当初の「修正資本主義」、1950年代の「自主調整」、1960～70年代の「企業の社会的責任」等のコンセプトがそうした経済同友会の立場を象徴しています。

これに対して牛尾さんは「市場主義」を明確に掲げ、「株主権の尊重」や「協調に名を借りた相互依存体質」からの脱却を主張されました。こうした牛尾さんの考え方は、設立以来の経済同友会の思想と行動に対する正面からの批判であり、経済同友会に転機をもたらしました。また、牛尾代表幹事時代は財政構造改革、経済構造改革等、「六つの改

革」を掲げた橋本龍太郎内閣と重なっており、牛尾さんをトップとする経済同友会は政府と連携して、構造改革にも大きく貢献しました。1998年4月の通常総会における代表幹事所見の中で牛尾さんは、「旧来からの制度や仕組みを抜本的に変革し、21世紀を目指したグローバルな市場原理に対応する経済社会制度を構築する」ことを強調されています。

私が牛尾さんに最後にお目にかかったのは、2015年に総合研究開発機構で行われたイノベーションに基づく経済成長に関する研究プロジェクトにおいてです。牛尾さんは当時84歳になっていらっしゃいましたが、構造改革への情熱はまったく衰えることがなく、私はそのことに強い感銘を受けました。文字通り改革に向かって歩み続けた人生であったと思います。牛尾さんの霊が安らかでありますよう、心よりお祈り申し上げます。

### 牛尾さん語録(抜粋)

#### ■『経済同友会は行動する』

(2016年11月25日、中央公論新社刊行)より

##### —市場主義宣言について—

社会が倫理や節度を持っているところにこそ、市場経済が有効に働く。中庸というようなバランスのとれた競争が市場主義経済の原点なのです。だから「市場主義宣言」では、公正な取引をきちんと監視する、敗者を復活させる道をつくる、情報を開示するなど、市場を支える基盤を整備した上で、最終の決済は市場に任せると言っているのです。

民間が民間の需要をつくって、民間の力で投資をして、民間の競争で成長していくことが市場経済の大原則です。(地方は)自分のまちな特徴を伸ばすような経済に変わらなないと駄目で、地方同士の競争で敗れたところが衰退することはやむを得ないと考えて、衰退しないような首長を選ばなければならないのです。

##### —労働改革について—

労働の制度を変えない限り、法人税を減税しても、国内に企業や工場・設備などが増えていくことにはつながりません。労働者にとっても、成長できない、あるいは成長が鈍った会社にいるよりも、成長力のある会社に自由に移れる方が本当はいいのです。僕は、今、定年制をなくそうという提案をしています。定年を過ぎても働ける人はどんどん働き、その代わり22歳で入った人を65歳まで同じ会社で保障することはやめて、自由に労働移動できる環境にしようという提案しているところです。

##### —企業家精神について—

完全に西洋社会に近い企業家精神というものが要請されている時代

なのです。その代わり、敗者復活は考えなければ駄目です。企業家精神によって競争力を持って、市場経済全体が活性化していくことが大事で、その企業家精神というものを民主主義にも導入すべきだと主張していくことが、経済界と政界との関係だと思うのです。企業家精神が民主主義の多数の指導者に入らないと日本経済の成長はないという時代で、裏を返せば行政主導の時代は終わったということなのです。

##### —経済同友会の在り方について—

同友会の見解というものは一企業の利害では決してなく、それを超えていくものです。同友会が伝統的に70年間、世間から評価されているのは、一企業の利益を重んじるような考え方は絶対に忌避しているからです。

経済団体には大きな責任があります。民主主義の指導者に対して必要な経営者の発想というものは、時代によって違うと思いますから、同友会のみならず経済団体というのは、それを的確に注入することが大事で、政治家の考えに合意するというのではないと思うのですよね。

社会の流れの中で、主張しなければならないこと、違う団体は怖くて主張できないことを経済同友会が主張しなければならない。これが個人をベースとした経済団体である経済同友会としての責任です。



96年度通常総会にて



98年度夏季セミナーにて

## ■『経済同友』より

### ●1995年6月号●第8回 全国経済同友会セミナー、 パネルディスカッション

一国繁栄主義を捨てて多国間との共存共栄主義になったら、日本人だけを対象にした行政や制度から世界中の人を相手にした、誰にでもわかる行政や制度に切り替わらなければ通用しない時代になっているのに、依然として日本人にしか分からない、あるいは日本人にも分からないような議論がされている。転換が迫られているといわざるをえない。

### ●1996年3月号●インド・ミッション雑感

インドは、新経済政策に転換して以来、西を向いて経済浮揚を図っている。しかし「アングロサクソンの経済合理化をそのまま進めていって良いのだろうか？ 日本はどうやって民族のアイデンティティを残しながら、西欧の経済制度、近代主義を取り入れたのか学びたい」と言う。確かに戦後の日本は政治、経済システムの選択において成功を取めたと言って良い。しかし我々は時代の転換期にあって、次の大きな山をどのように越すか呻吟している。次なる選択にあたっては「民族のアイデンティティを残しながら」世界との調和を図り、国際市場経済の実現を図る、という視点も必要だ。

### ●1997年3月号●座談会「日本経済再生への道―“市場主義”を考える」

日本は官をパブリックだと思っているふしがあるが、あれはあくまでオフィシャルであり、英国などではパブリックはプライベートが支えるものとなっているわけです。これは現在の同友会の基調をなす考え方です。信頼について言えば、本来は良い信頼関係のことだけを指すべきであるにもかかわらず、横並びの腐れ縁のようなものまでそこに入っていることが問題なのです。さらにコミュニティ尊重の精神は、アメリカにおいては非常に顕著ですが、日本ではプライベートの人間は尊重するが、パブリックに対する信頼感やもっと広い視野に立った互助精神というものがまだ十分には育成されていないですね。

### ●1998年1月号●座談会「日本のコア・コンピタンス―98年経営のキーワードは何か」

主役は個人になる必要がある。個人がチームワークを組む、あるいはネットワークを組むという形の組織形態に変わっていかなければならない。日本企業の在り方も仕事を中心としたネットワーク、ジョブネットワークに変わる必要がある。経営者はネットワークをどうプロデュースするかとか、そういうふうを考えていかなければならない。

### ●1998年4月号●全国経済同友会セミナー、総括挨拶

21世紀のグローバル社会の中で、一番のポイントは日本が自立していけるかどうか。そのための基本は安全保障問題であり、経済の安定化である。安全保障を全く無視した、経済政策と企業経営のあり方は21世紀では通用しない。

### ●1998年6月号●「今後の経済同友を構想する」

経済競争とか外交に関しては、民主主義とか市場経済というルールを尊重する。そのルールを認め合うと共に、それぞれの主権国家が持っている固有の文化や歴史や伝統を尊重し合うことを両立しなければな

らない。一部の「あれは市場原理主義者だ」と言うような人は、市場主義とは、そういう固有の文化を軽視することだと思っている。そんな単純なことではない。市場主義とは、主権国家が経済行動、外交行動をするときには、民主主義と市場経済の論理をきちんと守って自己主張をするということです。

## ■リーダーシッププログラム会合より

●「to do goodを考える前にto be goodを目指しなさい」。良い経営者は、間違いなく良い人間です。経営という技能だけ身に付けてもリーダーにはなれない。自分自身を見つめて考えるしかない。最近、IT時代になって考える時間がなくなった。昔は、詩集なんかを読むと文章と文章の間が長くて、読みながら考えるきっかけを与えてくれました。考えなければ、良い指導者にはなれないということを感じます。(2008年10月15日)

●ワーク・ライフの前提として、はじめに個人があり、その人の人生観があり、その人がこういう仕事をしたいと思い勉強をし、自分がしたい仕事に就けることがいい社会だと思う。賃金が高い社会をつくるよりも、好きな職業を選んで、途中で辞めても次がある社会が望ましい。

日本の社会というのは、優秀な人が皆と平等に扱われて、皆を支える喜びだけで生きている社会である。企業でも同じで、優秀な人も給料が違ふと言ってもせいぜい2、3割ぐらいで、さぼっている人と同じように成果が分けられるが、それでも自分がこの会社を支えているという喜びで生きている。20世紀後半のように成果が見えて差が出ることに喜びを感じる社会から、そういうことが無意味な社会になる。それは日本人が一番向いている社会かもしれない。

これだけ豊かになるとすぐに人口は増えない。アジアを内需と考えるのなら、日本に留学した外国人は日本で働かせて、国籍を与える。弁護士や看護師で5年ぐらいの契約で来日した人で、日本に残りたい人には国籍を与える。そのように外国人を許容することによって人口を横ばいにするというのを考えないと、日本人の出産だけでは足りない。

東京を中心にした社会が、年寄りには住まいと食べ物を提供していれば良いという発想で、介護という制度を提案した。老人にとって住まいと食べ物だけ与えられて幸せかという、そうではない。誰かに必要にされているとか、生き甲斐を持っているとか、気持ちが合った同士が話し合えるとか、いろいろな状況の中で人間は生きているのである。幸福論の結果は生き甲斐であり、人から必要とされることである。そういう議論なしの社会福祉など、まったく意味がない。会社の経営でも、従業員の幸せとは何かを考えないと、良い経営とは言えない。日本は集団主義なので、社会制度そのものに幸福論が入っていないとうまくいかない。日本の企業はなぜうまくいったかという、社員のそれぞれの人生を考え、社会は経済学だけで支配できるものではないと考えていたからである。

どんな幸福論を持っているか、自分の会社の社員をどのように評価していくかを真摯に考えていかなければならない。人事考課表などを見ると、ずっとAが付いている人には、皆Aを付ける。大して悪くないのに、ずっとBだとBと付ける。そんな考課制度ならやらない方がよい。そういう考課制度が日本を駄目にしているのだ。89点と78点の差など意味がない。良いか、悪いか、真ん申しかないのだ。わずかに評価の差を付け、給料で150円の差を付けることなど意味がない。人事考課制度をどう変えるかは、大きな課題である。

(2009年10月29日)