

## 経済同友会元代表幹事の桜井正光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。



2007年度より経済同友会の代表幹事を2期4年務められた桜井正光氏が、2024年1月24日、82歳で永眠されました。在任中は相次ぐ首相辞任、歴史的な政権交代、世界経済・金融危機、そして2011年3月の東日本大震災とまさに激動の時期。その中で「新・日本流経営の創造」を掲げ、一方では「地域主権型道州制」の導入を目指して日本全国を回り自治体や農業の現場との意見交換を重ねるなど、国と経営の新しい形を追求されました。心よりご冥福をお祈りいたします。

### 桜井 正光(さくらい・まさみつ) 元代表幹事

#### 経済同友会歴

1997年6月 経済同友会入会。99～2001年度幹事、02～06年度副代表幹事、07～10年度代表幹事、11年度より終身幹事  
02年度 企業経営委員会委員長  
03年度 企業競争力委員会、社会的責任経営推進委員会の各委員長  
04～05年度 社会保障改革委員会 委員長  
06年度 新時代ものづくり基盤委員会 委員長  
10年度 国家ビジョンPT 委員長  
10～12年度 リーダーシップ・プログラム 委員長

1942年1月8日 東京都生まれ

66年3月 早稲田大学第一理工学部卒業  
4月 リコー入社  
84年5月 RICOH UK PRODUCTS LTD. 社長  
94年6月 リコー常務取締役  
96年4月 代表取締役社長  
2007年4月 代表取締役会長  
13年4月 特別顧問  
14年9月 日本気候リーダーズ・パートナーシップ代表



### 桜井正光元代表幹事のご逝去の報に接して

新浪 剛史 代表幹事

桜井正光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。

桜井さんは、2007年4月の代表幹事就任から、退任された2011年4月まで、まさに激動の時代を航海した経営者でありました。2008年のリーマン・ショック、2009年の政権交代、そして退任間近に日本を襲った2011年の東日本大震災と、これまでの価値観を覆すような出来事が続いた課題多き時代に、日本の再生に向けたビジョンとその実現を訴え続けた信念のリーダーでした。

経済政策の提言にとどまらず、この国のかたち、特に地域経済の活性化や道州制の導入に向けた議論は、日本各

地の潜在力を引き出し、わが国全体のバランスの取れた発展を目指したものでした。桜井さんが描いた「2020年の日本創生」は、個別の政策ではなく、体系的な改革によって若者が輝き世界が期待する「この国のかたち」を訴える画期的な提言でした。その実現に向けては税制・社会保障の抜本改革や地域主権型道州制の導入など、具体的な方策が提案され、「国民一人ひとりの覚悟も必要である」と力強く訴え掛けられました。代表幹事を務められた4年間、桜井さんは、道州制や経済活性化について各地経済同友会との意見交換を精力的に重ね、全国44経済同友会の連携

による提言活動を推進されるとともに、本会の公益社団法人化を進めるなど、今日の諸活動の礎を築かれました。

また、リコーにおける欧州での事業経験から優れたグローバル感覚をお持ちであり、特に、他に先駆けて環境保全と経済活動の両立という課題に真っ向から向き合い、環境経営の考えを打ち立てた先駆者でもありました。これは今日のサステナビリティ経営につながる大きな一歩であり、桜井さんの足跡を語るに欠かせないものです。

経済同友会が次世代経営者育成のために実施している「リーダーシップ・プログラム」で、「リーダーというのは、会社のトップという地位の話だけではなく、企業の社会的役割・責任を認識し、自分の会社の利益だけではなく社会に貢献する、そのために企業は存在する



ということを理解した上で活動する経営者である」と語ったように、企業の社会的責任を強く意識された方でいらっしゃいました。

退任後、4年間の任期を振り返り「走り切ったというよりも、背中を押されっ放しだった」とにかく経済社会そして政治が大荒れの4年間。次から次へと問題、課題があり、常に後ろからつかれてきたという印象もあった」と語っ

た桜井さん。いま、令和の時代をどのように展望され、これからの国のかたちをどのように描いていらっしゃるか、力強い口調と信念を持って語る桜井さんの言葉をこれからお聞きすることがかなわないのが残念でなりません。あらためて、偉大なリーダーのご逝去に深い哀悼の意を表します。

私は2010年度に桜井代表幹事率いる経済同友会の副代表幹事を務め、その

時、混迷の時代にわが国経済の再活性化に貢献していきたいと誓った思いは、今も変わることはありません。私たち経済同友会の義務は、桜井さんの遺志を継承し、企業や社会、そして世界全体における革新と発展を追求し続けることにあります。故人が残した篤実で寛大なお人柄、時代の先を読む慧眼と、忘れがたい温かな笑顔を偲びながら、心よりご冥福をお祈り申し上げます。



## 議論を促すアウフヘーベンの人 桜井正光さんを偲んで

數土 文夫 元副代表幹事 (JFEホールディングス 名誉顧問)

私が経済同友会に参加したのは2006年、入会を誘ってくださった方の中に、桜井さんもいらっしゃいました。ただ、当時、私は合併間もないJFEホールディングスの社長に就任したばかりで、ホールディングス制の下での経営を軌道に乗せるべく奮闘していました。そのため、とても財界活動はできないとお断りをしましたが、桜井さんから何度もお誘いがあり、そこまで言うてくださるならと入会を決めました。

経済同友会に入っすぐ、環境・エネルギー委員会の委員長を務めることになりました。思い起こされるのは、排出権取引を巡る議論です。当時は京都議定書に続く温暖化対策の国際的な枠組みが大きなテーマになっていた一方、温暖化に対してはさまざまな見解があり、桜井さんや副代表幹事の皆さんと侃々諤々<sup>かんかんがくがく</sup>の議論を繰り広げたことを思い出します。欧州駐在経験が長い桜井さんは、環境問題について先進的な考えをお持ちで、日本が世界のリーダーシップを取り高い目標を設定すべきだとの立場、私は環境とエネルギー・経済は三位一体で考えるべきで国益も考え、軽々に欧米が設定したルールに

乗るべきではないとの立場でした。桜井さんと私の議論を、周囲は相当ひやひやしながら見ていたと思います。

桜井さんは、異なる意見に耳を傾け、対立の中からより良い意見を生み出そうという思いを常に大事にされていた方でした。ご自身の思い入れが強い温暖化対策で意見が異なるにもかかわらず、私を副代表幹事に強く推薦してくださったのも桜井さんでした。

洞爺湖サミットに向けた意見書を審議した幹事会で、桜井代表幹事の発言の後に異論を唱えたことをよく覚えています。幹事会の議案は、事前に正副代表幹事会で審議されます。副代表幹事として同じひな壇に座っている私が挙手し異論を述べたことで、周囲は一瞬、凍り付いたようになりました。皆さんからは「いつも対立している二人」と見えていたかもしれませんが、激しく議論した後は桜井さんが電話をくださり、よく二人で食事もしながら語り合っていました。桜井さんはあまりお酒を嗜まれないのですが、私のお話に耳を傾けてくださっていました。信頼関係があるからこそその堂々の意見対立であり、「議論すれども後腐れ無し」の関係で、実は意思疎通は十分で

した。

当時の正副代表幹事会は論客が多く、いつもさまざまな意見が飛び交いました。桜井さんはたとえ意見が違って相手も否定することはなく、矛盾や対立をより高次の段階で統合しようとする「アウフヘーベン(止揚)」を実践される方でした。常に会員が議論しやすい、意見を言いやすい場づくりに心を砕かれていました。だからこそ政権交代、リーマン・ショック、東日本大震災と難局が続く中、経済同友会をまとめられたのだと思います。

同時に、桜井さんは先見性のある経営者でした。数字を大事にし、今で言うDX向きの方でした。常に新しいことに挑戦しようと、農業改革委員会を作ろうと言いつ出したのも桜井さんでした。そして、国家経済の立て直しを一生懸命に考えておられました。

相手を理解しようとし、常に「本質は何か」を考える、そこが私と相通じるところがあったと思っています。桜井さんのおかげで経済同友会に深くかわることができ、多くの仲間を得て、充実した時を過ごすことができました。感謝しかありません。ご逝去の報に接し、もっともっと桜井さんとお話をしたかった、時間が足りなかったという思いが募りました。桜井さんのご冥福を心よりお祈り申し上げます。

### 桜井正光元代表幹事の所見・見解等

- 2007年度代表幹事就任所見  
新・日本流経営の創造
- 2008年代表幹事年頭見解  
魅力ある日本の再構築に向けて

- 2008年度代表幹事所見  
世界とともに拓く未来
- 2009年頭見解  
若者が希望を持てる  
社会の構築に向けて

- 2009年度代表幹事所見  
危機後の世界秩序と日本の再興
- 2010年頭見解  
民の力を発揮して持続可能で  
活力ある経済社会を築く

- 2010年度代表幹事所見  
「この国のかたち」を描く
- 2011年代表幹事年頭見解  
決断の年



## 桜井さん語録(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

#### 市場主義と経営者の役割について

市場主義はどうしても競争を促すため、格差の拡大という問題が出てきました。ただ、私が行き過ぎだと思ったのは、格差があるからといって、市場主義をベースとした構造改革自体が駄目だというような風潮になったことです。市場主義をベースにした効率的で持続可能な経済・社会づくりが大事です。そのためには国家の構造改革をさらに進めていかねばならない、それを促進させることがわれわれ企業経営者の役割です。

#### IPPO IPPO NIPPONプロジェクトについて

国家運営の再構築を図る「地域主権型道州制」のアピールのために、たびたび地方に出掛け、自治体との意見交換を重ねました。そこに、3月11日の東日本大震災が起き、早期復旧が必要となりました。われわれは「単なる復旧にとどまらず、これを地方の復興、再構築と捉えた取り組みにすべき」と考えたのですが、なかなか通じませんでした。しかし、何か具体的な復興の支援ができないかと、私の代表幹事としての遺言というもおかしいですが、「IPPO IPPO NIPPONプロジェクト」を立ち上げました。

#### 日本の強みについて

日本では問題解決の基本となる「三現主義」という鉄則があります。問題があったらすぐに現場に駆け付け、現物を見て、本当の事実「現実」を知ろうという行動です。架空の議論は絶対に許さないのです。

#### 「新・日本流経営」について

グローバル・スタンダードという言葉が流行りましたが、私は今でもこの言葉の意味が理解できません。要するに「アメリカ型経営」ということになってしまう。米国流グローバル・スタンダードを単純に目指すだけでは、世界で二流、三流企業となるだけです。最も避けなければならない。日本の文化や歴史に育まれた価値観、中長期的思考、現場直視の経営など、日本型の強さを活かし、伸ばし、米国型との融合を図る「強さからの出発」を目指しました。

価値創造型経営を目指すにはニーズ型イノベーションの組み合わせが必要となります。問題解決型経営において日本は世界一の能力を持っている。しかし、将来、近未来に起こり得ることへの対応や、潜在ニーズの掘り起こしにおいては、やはり少し落ちますよね。これが従来の日本流経営に欠けていた点だと思います。

#### 企業の社会的責任について

CSRという言葉の中には、しっかりと「R」、すなわち責任とあるわけですが。今流に言えば、持続可能な社会の実現に対する責任です。資金的、時間的余裕があったときに行うような社会貢献と違い、通常の経営において守らなければならない社会的責任です。

#### 格差の問題・賃上げについて

国や民間は最低賃金制度や再チャレンジ制度などによるセーフティネット等の充実を図る必要があります。生活に窮するような低所得者を生まないためにも、市場主義経済社会をバネとした企業の競争力強化、安定した持続可能な経済成長の実現が必要です。

#### 環境問題について

84年からのヨーロッパ駐在で経営や生活を通して特に意識付けられたのが地球環境問題でした。京都議定書採択前でしたが、EUはすでに温暖化防止を地域成長戦略の一つとして非常に積極的な姿勢を取っていました。96年にリコーの社長になりましたが、当時はまだ「人為起源

によるか定かでない」「防止対策は余分なコストである」など様子見の姿勢でした。そこで、温暖化対策と企業の業績向上との同時実現を可能とする「環境経営」をスタートさせました。このような危機感や経験を基に、代表幹事に就任して取り組みたいと思った課題の一つが企業がけん引役となって取り組む地球温暖化対策であり、後に提言する国家の長期ビジョン、『2020年の日本創生』の骨格をなすテーマの一つでもありました。

地球温暖化防止というグローバル社会の共通課題への取り組みの重要性は、日に日に現実化しています。これほど明確、かつ緊急を要するグローバル課題はありません。われわれ経営者の大きな任務は、環境の変化を先取りし、持続可能な企業を実現することにあります。

地球温暖化対策はバックキャストिंगで取り組む課題です。今こそ温暖化防止に対して、前のめりになる経営者が必要な時代だと思っています。

#### 国のかたちについて

直視すべきことは、特に少子・高齢化、人口減少、グローバル化の進展と新興国の台頭、公的債務の異常な増大と財政の悪化、地球規模的課題の顕在化など、経済社会の構造的な改革を要する課題に直面していることです。

あまりにも短期的思考による問題対処に専念し、政局がらみの議論に没頭し、長期的、大局的思考に欠けたゲーム展開では問題だと気が付いたわけですが。将来展望のないままに迷走する日本は危ない、との危機感を持ちました。

現在の課題解決を先延ばしにして、若者たちの活躍の足かせにはなりません。

国民も自分たちの受益ばかりで、負担が必要ということを考えないから、目先のちょっとした政策の問題点があれば、それが議論の焦点になってしまうのです。企業経営も同様ですが、受益のためには一方で必要な負担を覚悟しなければならないというのが、変革や成長の基本原則です。

日本は、平和な世界の恩恵を受けながら成長を遂げてきました。だから、私たちがそれだけの負担をしなければいけません。平和で持続可能な社会をつくり出すために、私たちは責任を持って取り組まねばなりません。

#### 道州制について

われわれが提案した道州制の基本目的は、より国民・市民のニーズに応えられる、かつ効率的な国家運営システムの構築です。日本が自主・自立・自己責任を基盤とした地域主権型道州制構築の途上にあつたら、東北の復興はより地域が主体性を持った活動になっていたかもしれません。そして、道州制へ向けた取り組みもさらなる進展が見られたかもしれません。今でも道州制に向けた行政改革の声が聞こえないことはまったく残念なことです。

#### 二院制について

同じ党の党員が衆議院と参議院に分かれ、少数数とはいえ内閣に参議院議員が入っている状況では、果たして衆参という二院制が必要なのかとの疑問を持ちます。しかも選挙のタイミングの違いで衆参の構





成が逆転し、ねじれ国会を生み、政策決定が遅滞することになれば、二院制に対する疑問以上に不要論も出てきます。

## 政策立案能力について

アメリカやイギリス、フランス、ドイツでは、外部に政策研究所を持つことで、政策立案能力を強化しています。これに比べ日本の政策立案能力は弱い状況にあります。政策研究機関や人材を育成する機関を政党外につくるとともに政治任用制の導入など、政策本位の政治に向けた環境整備の強化を図ることが必要です。

## 経済界の責任について

「迷走する日本の今後の進路と必要な改革を示し、促進を図る」をテーマに、世直しをしようとの強い意識の下に仕事をしたとの思いがあります。しかし課題が課題だけに成果までに達した仕事は少なかったと思います。成果を出すには、それなりの時間がかかります。「新・日本流経営」「この国のかたち」「マニフェストによる政策本位の政治」などは特に時間がかかるでしょう。提言する側である経済同友会の努力の問題ですが、重要なのはフォローアップの強化でしょう。

財界活動の性<sup>さが</sup>でしょうか、国に問い掛けることが多く、自分自身に問い掛ける、自分自身の問題とするところが欠けてはいないか。政治が悪い、意欲的な政策がない、環境整備が不足しているから企業は思い切って前へ進めないのだといった言い訳は、果たして通用するのか。政治に要求して済むだけの話ではない事態が確実に迫ってきています。政策がないからわれわれはできないのだという逃げ方を、産業界はしてはならないと思います。

「受益と負担の法則」は企業経営にあっても大事な法則です。健全な社会から商品・サービスを買ってもらって受益があれば、健全な社会の構築に対する負担も必要です。このような社会への責任が、企業の「社会的責任経営」と考えます。

日本の社会は政治家にしろ、企業経営者にしろ、市民にしろ、短期的思考過ぎると思います。先がよく分からないのではなく、先を見ようとしなないのです。

長期的思考で、若者が希望を持てるような国にしていくには今何をすべきか、というテーマが日本においては大きな課題です。

景気が低迷しているといえはすぐに財政出動だ、金融政策だと言うけれども、結局、借金が増えるようなことばかりで、本当に将来を考えているのだろうかと思えます。内にどんどん悪いものをため込んでいくような生き方は、やはり変えないといけない。

## ■『経済同友』より

### ●2007年度通常総会後、記者会見

日本企業の強みは「現場力、チームワーク、技術、そして品質に厳しい市場の目だ。しかし最近、日本企業の現場力が弱くなり始めているのが不安だ。

ポスト京都議定書の枠組みの問題、省エネ、省資源、汚染防止などの環境問題は全て待たなした。経済同友会としても積極的に議論をしていきたい。

### ●2007年度夏季セミナー、歳出・歳入一体改革について

骨太方針2006は2011年までの要対応額を示しているが、管理という面ではいい加減に見える。歳出削減の中期目標を達成するために、1年単位でPDCAを回して、次年度の予算に反映するのが本来だ。

### ●2008年6月、政策フォーラム「洞爺湖サミットに向けた意見」

IPCCの示す削減シナリオに近い高い目標を設定することで、日本の革新、産業界の技術とプロセスのイノベーションが可能となる。その結果、日本の産業力も強化されていく。反対にできることを積み上げ

る方式では、日本は世界に追い越されてしまう。

### ●2008年7月、「新・日本流経営」について、長谷川閑史委員長との座談

グローバル大競争時代においては、ドメスティックな企業でさえグローバル化の影響があり、広く“日本企業”として考えていく必要がある。われわれ自身の手で、日本の経営者に共感してもらえる新しい日本流経営のガイドブックを作りたい。

### ●2009年度7月夏季セミナー、財政出動について

適正な枠の設定や優先順位付けは、通常の予算編成でも必要なことだ。企業経営に置き換えれば保有資産の使い方の話となるが、国家予算では重点領域を決めると、さらに予算を投入してよいという、ブラスアルファの話になるところに問題がある。

### ●2010年度7月夏季セミナー、道州制について

地域の疲弊を招く原因は画一的行政にあり、中央集権による全国一律の行政制度では、各地域が本当に必要とする政策を実施できず、疲弊を防げなかった。地域経済や雇用の問題について、地域発の多様な取り組みが進められる仕組みを整備することが大事だ。

### ●2011年1月、「2020年の日本創生」発表インタビューにて

少子・高齢化に対応するため、社会保障と税を一体とする改革が必要だ。また、地域が自分たちで自分たちの望むサービスを実現するために税を使うべきで、そのために地域主権型の道州制のイメージを描いた。日本は今、決断の時だ。新しい制度を構築して国の再生を図るのか、このまま衰退の道をたどるのか。

## ■リーダーシップ・プログラム講演より

### ●2009年8月、リーダーシップ・プログラム会合

社長となる人は、現在志向で足下の問題解決を図る能力だけではできない。将来を予測し、そこから現在において何をすべきか、バックキャストである。今の政治のように足下ばかりを見ている状態であってはならない。

### ●2010年9月、軽井沢会合

リーダーとしてやってはいけないことは、“いくつもの経営方針を示してしまう”ことだ。トップになるとさまざまなことが気になり、いろいろの方針を出してしまいたくなるが、選択と集中ができなくなるし、社員も混乱してしまう。また、“個人的な嗜好で物事を決めない”ようにしなければいけない。そして“細かいことに入らない・指示しない”ということも重要だ。

リーダーシップは目的ではなく、ツールである。責任を感じて何をするのか、それを示すのがビジョンであり、それを達成することが目的である。リーダーシップはその達成のためのツールなのである。

### ●2011年9月、軽井沢会合

ビジョンとは、継続的に成長と発展を遂げていくための、この会社の将来のあるべき姿ということだ。それは、必然性と夢を備えたものであるべきだと思う。トップが無いものねだりをするのが一番大事であり、それこそがビジョンということもあると思う。

変革を起こし成果にこだわるステージに導いていくリーダーには、「高い倫理観」「謙虚さ、学ぶ姿勢」「責任感」が必要だ。

### ●2012年9月、軽井沢会合

リーダーのナレッジスキルとしては、本質を見極める力、将来を読み取る力が必要だ。表面的なことで会社を動かすことはできない。問題、課題の本当の意味が分かっているなければ、どの事業でどのようなやり方で進めていかなければならないかが分からない。