

2008年度(第23回) 経済同友会 夏季セミナー(後編)
7月17日(木)~18日(金)

世界とともに拓く未来

~活力ある、世界に開かれた日本を目指して~

先月号に引き続き、去る7月17・18日に軽井沢・万平ホテルで開催された「2008年度(第23回)夏季セミナー」での議論を、特集で紹介する。今年度の夏季セミナーは「世界とともに拓く未来」と題して、「政・官の問題に限らず、われわれ企業経営の問題も含めて、開かれた



日本、世界から信頼される日本を創り上げるために」(桜井代表幹事開会挨拶)、5つのセッションで討議を繰り広げた。参加者31名、問題提起11氏は、いずれも昨年を上回り、議論の幅も奥行きも広がりを見せたと言え

るだろう。

今月号で紹介する第3セッションは地方分権改革を取り上げ、道州制導入を視野に一步踏み込んだ検討が行われた。第4セッションのテーマは地球温暖化問題で、洞爺湖サミット終了後も具体的取り組みを止めてはならないという決意の確認と、低炭

素社会構築に向けた企業・経営者の役割などが論じられた。第5セッションは「新・日本流経営」について討議を行い、来年に予定している『第16回企業白書』に向けて多様な意見が交換された。



(左から) 桜井正光代表幹事、司会を務めた小島邦夫氏(第3セッション)、浦野光人氏(第4セッション)、小林いずみ氏(第5セッション)。

2008年度(第23回) 経済同友会 夏季セミナー 全体プログラム

第1セッション 財政構造の抜本改革と行財政改革の継続

第2セッション 農業再生による地域活性化と世界に開かれた日本の構築

以上、前号で掲載

第3セッション 「国から地方へ」の行財政改革

司 会 | 小島 邦夫氏 副代表幹事・専務理事
問題提起 | 池田 弘一氏 副代表幹事・地方行財政改革委員会委員長

第4セッション 地球温暖化問題と企業・経営者としての取り組み

司 会 | 浦野 光人氏 副代表幹事・地球環境問題委員会委員長
問題提起 | 細谷 英二氏 経済情勢・政策委員会委員長
篠塚 勝正氏 科学技術・イノベーション立国委員会委員長

第5セッション グローバル化と国際競争の中の新・日本流経営

司 会 | 小林 いずみ氏 副代表幹事
問題提起 | 長谷川 閑史氏 副代表幹事・企業経営委員会委員長
萩原 敏孝氏 副代表幹事・アジア委員会委員長

第3セッション

「国から地方へ」の行財政改革

国と地方の役割分担に応じた権限・税財源移譲のあり方



問題提起

池田弘一氏
副代表幹事
地方行財政改革委員会 委員長

地方支分部局の改革は地域主権への試金石

政府の地方分権改革推進委員会は、第1次勧告で国から地方に移すべき権限を示した。今後は11月の第2次勧告に向けて作業が進む予定だが、最大の課題は地方支分部局の改革であり、側面支援していきたい。

地方支分部局は全国各地にある。国の機関であり、ほとんどの大きな省庁を持っている。これを改革できるか否かは、地域主権実現への試金石となる。基本は、国と地方と民間の役割分担を踏まえ、二重、三重の多重行政を排除することだ。最大のネックは人の問題であろう。現在、国家公務員33万人のうち21万人が地方支分部局に所属している。その事務の大半は純粋な行政サービスだろうから、地方自治体が地方支分部局の職員を受け入れられるかどうかの問題だ。

道州制導入に際して2つの悩ましい問題

国—道州—基礎自治体という3層構造で行政サービスを行うのが、同友会の基本認識だ。区割り論に偏る懸念のため、今まで前面に出さなかったが、今年度の委員会では道州制を視野に入れて検討したい。

道州制を進める上での検討課題のひとつが、東京の扱いである。これは地方で必ず言われることで、東京の同友会が率先して検討する必要がある。問題は、東京を関東の7県あるいは3県と同じ道州にした場合、税収が突出することだ(図A)。そして、東京の一極集中を是正するのか、グローバル競争の中で現在の集積の強みを残すべきかは、基本的なこととして考えなければならない。東京の問題を検討すれば、必然的に区割り問題の解決につながっていく。

もうひとつの悩ましい問題が、国の膨大な債務の扱いだ。現在、「国の債務残高÷国税=16.5」。国から地方に税源を移譲し債務残高はそのまま変えない場合、倍率は23.4に上昇する。その場合、国の債務償還能力は低下し、国債価格が大幅に下落する可能性がある(図B)。それを防ぐには、税源移譲に伴い、ある程度の債務も地方に移す必要があるが、地方は承知しないだろう。

■図A 道州制における東京の扱いは、悩ましき問題

首都圏の1都7県や1都3県をひとつの道州にした場合、税収はかなり突出する

(兆円)

<仮定計算>	北海道	東北	東京の扱い			東海	北陸信越	関西	中国	四国	九州
			1都7県	1都3県	東京都単独						
	0.6	0.9	5.4	4.1	2.5	1.8	0.6	2.3	0.8	0.4	1.4
(参考) GDP (兆円)	19	30	190	145	92	65	20	77	27	11	44
人口(百万人)	5	9	42	28	13	15	5	21	7	4	14

※1都7県の7県とは、茨城・栃木・群馬・埼玉・千葉・神奈川・山梨。 ※1都3県の3県とは、千葉・神奈川・山梨。 ※東海は、静岡・愛知・岐阜・三重。北陸信越は、新潟・長野・富山・石川・福井。

■図B 道州制を前に進めるには、国の借金の移譲問題を解決する必要あり

国と地方それぞれの債務償還能力を基準に考えるべき

<仮定計算>	a	b	c	d
現状	国税	国の債務	地方税	地方の債務
	54兆円	889兆円	40兆円	197兆円
		b/a		d/c
		16.5		4.9
国税：地方税を仮に4：6にして、国と地方の債務を変えない場合、				
	38兆円	889兆円	56兆円	197兆円
		23.4		3.5
国税：地方税を仮に4：6にして、国のb/aを税源移譲前と変えない場合、				
	38兆円	627兆円	56兆円	459兆円
		16.5		8.2

…国の債務償還能力は低下
⇒国債価格の下落?

…国から地方へ262兆円の債務移譲
(=889兆円-627兆円)

第3セッション 意見交換

長谷川閑史氏

地方分権改革推進委員会を応援する際には、道州制を目標としていくかどうかを確認しておく必要がある。地方支分部局と地方自治体の業務は重複している。地方支分部局改革によって生じる余剰人員を、地方自治体に押し付けるべきではない。

有富慶二氏

地方整備局の8兆円もの予算は、かなりの部分が人件費だと思う。港湾局は職員3000人で予算2千数百億だが、何とか仕事を確保しようというのが組織を挙げてのインセンティブになっている。やるべき仕事とやるべきではない仕事の峻別、やるべき仕事でも国に残すのか地方に持っていくかの峻別を行い、やるべきではない仕事は地方に移してはならない。

柿本寿明氏

地方支分部局の改革は、地域主権と行財政改革への突破口になり得る。地方分権改革推進委員会は8府県17地方支分部局について検討し、所属人員9万5901人のうち、7万5000人を地方に移せるとした。それを受けた全国知事会の検討では、徹底した合理化で5万5000人まで圧縮できるとした。同友会はこれを支援すべきだ。

杉江和男氏

区割りの論理的な基準はないと思う。北海道や九州のような島で道州制を先行的に導入し、成功事

例を出す必要がある。

宮田洋一氏

百貨店は全国的に展開しているが、内実は東京への一極集中だ。特にアパレルは世界に発信している東京に来ないと何もわからない。グローバル競争に勝つためには、東京をより強くする必要がある。加えて、道州制を導入して10大都市といった地域拠点をより強化し、その地域を引っ張っていけるようにすることが大切だ。

細谷英二氏

大切なのは区割りの問題より、**受益と負担のアンバランスを数字で地方の住民に示し、非効率な行財政を改革することだ**。ただ、東京が経済的に突出している数字を見ると、どう財政調整するかは難しく、国民的に納得感のあるアイデアを出す必要がある。

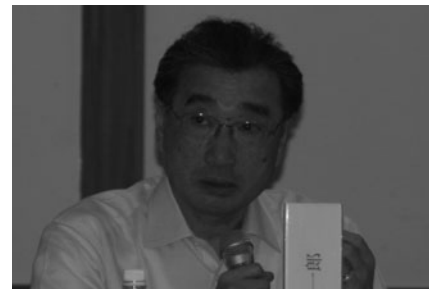
米澤健一郎氏

突破口をどう作るかを考えるべきだ。**中央の権限の受け皿は、さし当たって都道府県である。地方整備局だけでも移せと世論を盛り上げてはどうか**。また、現行制度下で、複数の県が協定を結んで一部の政策を共通で実行し、各地の同友会もそうした動きをサポートしてはどうか。

問題提起者から

池田弘一氏

①地方分権を進めていく中で道州制に向けた形を作っていくという



のが、地方分権改革推進委員会の丹羽委員長の考え方だ。都道府県の権限を市に移すべきと第1次勧告で示し、第2次勧告で、身軽になった都道府県に地方支分部局の業務を移すというストーリーだ。

②九州知事会の公式見解は全国一斉導入だ。先行した後ではしごを外されることを懸念している。まず国会で道州制推進基本法を成立させないと先行は難しい。

③中央集権のままじっとしては衰退するので、道州制の方向に変える必要がある。各論でデメリットがあるのなら、そこに踏み込んでメリットにしていくのが改革だ。東京に集まった富をどう分配するかなど、東京の同友会が自ら考えて具体的に提案していくことは、道州制を推進していく上で意味がある。もちろん道州制推進基本法の整備もアピールすべきだ。

代表幹事から

桜井正光氏

今まで提言してきた基礎自治体強化という下からの積み上げは大切だが、政治主導で大綱をかけるための大きな制度設計も重要だ。同友会としても道州制をターゲットにした活動を行う必要がある。全国の同友会で共同してやればパワーが出るし、経団連などと一緒に動くことも考えたい。

第4セッション

地球温暖化問題と 企業・経営者としての取り組み

問題提起①

地球温暖化問題の現状と 国際的な議論・交渉の進捗



問題提起

細谷英二氏

経済情勢・政策委員会 委員長

高い目標を掲げ、環境立国の実現へ

地球温暖化問題について4つの論点を提起したい。

第一は、日本における温暖化対策への危機感の低さだ。英国は政・財・官・学会・金融界・マスコミ・王室が一体で取り組んでいるが、わが国では国家的・国民的課題という認識が徹底していない。

第二は、洞爺湖サミットでの成果と今後の課題だ(図C)。今回のサミットは、COP15の枠組みづくりで大きなインパクトを与えるには、ピークアウトや中期目標の設定の議論など含めて力不足だった。地球の有限性が確認された以上、削減目標設定に向けた政治的解決・妥協が不可欠だ。そのためには、先進国がFollow meという決断と、客観性に基づく政策

的組み合わせをもって解決していくほかない。特に、議長国を務めた日本は、自ら高い目標を掲げ、トップランナーとして低炭素社会を実現することで、21世紀の国家間競争の中で埋没しないことが重要だ。

第三は、温暖化対策推進にはカーボンプライスシグナルと言われる、CO₂価格を活用したサイクルを作っていかなければならないという問題だ。低炭素社会の実現には、インセンティブとディスインセンティブを機能させていくことが極めて有効で、あらゆる手法・知恵の組み合わせが求められている。

第四として、残された時間は少ないという認識が大事だ。2008~2009年を、環境立国を目指すわが国の大きな転換点にすべきではないか。モーダルシフトや原子力発電の推進、革新的技術開発等、国の政策の推進も必要だが、同時に、民間企業としてやるべきことをやるという挑戦が重要だ。どの企業も環境経営に取り組んできているが、過去の実績を強調するだけでなく、中・長期的な視点で、地球全体の温暖化対策への貢献を覚悟し、高い目標の下でイノベーションを推進することが期待されている。

■図C ポスト京都の枠組み構築に向けた主要課題と進捗状況

洞爺湖サミット、および主要経済国会合の主な成果

○ 洞爺湖での成果

△ 今後の課題

科学的知見の共有	・ IPCC第4次評価報告書の重要性を確認	
長期目標	・ 先進国間で、2050年までに世界全体の温室効果ガス排出量を半減することに合意 ・ 同目標を主要排出国間で共有することを求める	・ 主要排出国間での合意 ・ 先進国全体での長期削減目標
中期目標	・ 先進各国が、野心的な中期別総量目標を実施することを宣言	・ 先進国全体での中期削減目標 ・ ピークアウト時期に関する合意
主要排出国の参画	・ すべての主要排出国が、拘束力のある削減目標を持った形で参画することの必要性を確認 ・ 「共通にして差異ある責任」を確認	・ 主要排出国（特に新興国）の次期枠組みへの参画合意 ・ 新興国における責任、目標のあり方
目標実現の手段	・ セクター別アプローチの有用性を確認 ・ 先進国による途上国への支援（援助規模拡大など） ・ 革新的技術のロードマップを策定する国際的イニシアティブ ・ 排出量取引など、経済的インセンティブの有用性を確認	

一定の成果は得られたものの、温暖化対策を加速するには十分な結果とは言えず

問題提起②

イノベーションで高い目標 「低炭素社会」に挑戦



問題提起

篠塚勝正氏

科学技術・イノベーション立国委員会
委員長

3つのICをベースに低炭素社会の実現を

イノベーションによる低炭素社会の実現に関して3つの論点を提起したい。昨年度の科学技術・イノベーション立国委員会で提案した“3つのIC”（「イノベーション・コンバージェンス」「イノベーション・サイクル」「イノベーション・チェーン」）を適応していこうというのが、基本的な考え方である。

第一に、「イノベーションで低炭素社会を実現するには」ということで、イノベーション・コンバージェンスの必要性を挙げている。洞爺湖サミットでの共通認識を踏まえて、目標設定、シナリオをきちんとし、バックキャスト方式で中期、長期の目標を設定した上で、エネルギーの削減と経済成長を両立させることが大事だ。そのためには、過去にとられない発想での大胆なチャレンジと、イノベーションのための人材育成が欠かせない。また、個々のプロセス実現のためには、「21の技術」*の中からピックアップし、目標をさらに共有化し、共通プラット

フォームの考え方で提案すると、さらなる効率化ができる。

第二は、科学技術とライフスタイルのイノベーションについてだ。これは、やはりトップダウンで行わないと、チャレンジングな高い目標に対して素晴らしい成果は得られない。革新的な技術開発、あるいは、マーケティング、市場投入といったひとつの循環—イノベーション・サイクル—をトップダウン的に確立していくのが、企業・経営者の役割である。革新的な技術イノベーションを追求すること、また、企業自身のアクティビティを変えるということも、企業・経営者の役割である。加えて、産学・産産・産官学の連携については、今こそ本当にやらなければならない。その基本的な考え方は「うまくつくり、うまくつかう」である。エネルギーを「うまくつくり、うまくつかう」いくつかの事例の具体化が必要だ。

第三は、新しい世界ルールの中で日本もイノベーションの役割を担い、社会・世界に貢献していくことだ。その際には、協調と競争のバランスが重要となる。また、イノベーションを世界レベルで考えていく際には、時間軸・利便性・パラダイムといった切り口がポイントで、特に2009年までが大事だ。その後、中・長期的な対策を進めるべきである。

論点整理

司会：浦野光人氏 副代表幹事・地球環境問題委員会 委員長

論点の第一は、国際交渉上重要な意味を持つ2008～2009年を温暖化防止に向けた「転換点」とするために、国際的な枠組みの中で先進国・日本としてどういった責任を負うのか、そして企業経営者は何をすべきかという点だ。

第二は、低炭素社会の実現に向けてどのような変革が必要で、そのために企業・経営者に何ができるかという点だ。サプライチェーン全体を視野に入れた包括的な取り組みのあり方、企業・経営者として

の「責任の範囲」をどう捉えるかの議論が必要だ。また、技術革新とライフスタイルの変容をどのように促すかについても議論していただきたい。

第三は、企業、国民の取り組みを促すためにどのような制度・政策手段が必要か、また、それぞれ的手段がどうあるべきかという点だ。具体的には、排出量取引や税制などの問題、生活者に対する協力といった問題がある。そうした観点で、国・企業・国民の役割から議論していただきたい。

*2008年3月、経済産業省は、2050年の世界におけるCO₂大幅削減のために、効率向上と低炭素化の両面から高効率石炭火力発電、革新的太陽光発電など、21の技術を策定。「Cool Earth—エネルギー革新技術計画」として発表した。

第4セッション 意見交換

鈴木登夫氏

京都議定書で本来なら6%削減しなければならぬが、現実には6.2%増えている。まずは何が起きてしまったかを謙虚に反省すべきだ。2050年までに行う膨大な削減は、イノベーションなしではできないが、すべてイノベーションというのはやや無理がある。もう少し頑張ればできる技術、適応させればできなくはない技術など全部さらけ出し、イノベーションによるべき技術とそうでないものを整理すべき時期ではないか。

杉江和男氏

欧州では、地球環境問題の現状と将来的リスクをわかりやすく書いたパンフレットが配布されている。日本でももっと国民にわかりやすく説明する情宣活動を行えば、多少でもライフスタイルの変化に結び付くのではないか。期待するのは、それが企業の研究につながってくることだ。

御立尚資氏

国際的なルールづくりの中で発言権を確保していく観点から、2つの「ものさし改革」を提言したい。今のCO₂排出量のデータは外部経済性であり、どれくらい悪いものを排出しているかを表しているだけだ。限られた排出量に対してどれだけのリターンを得ているかを表す「リターン・オン・カーボン」というものさしを使い、企業に内部化すべきだ。もうひとつは、日本企業が真摯に取り組んで

きた、使用中や廃棄時も含むライフサイクルを通じたトータルの炭素負荷低減を指標化することだ。

萩原敏孝氏

雑誌などを見ていると、「温暖化は疑いないが、原因は本当にCO₂が主役なのか?」ということが頻繁に出てくる。これらに対し、「最優先すべきはCO₂の削減だ」といったわかりやすい反論が少ない。また、小中学校で、CO₂がどういう悪さをしているのか、低炭素化社会のために何をすべきか、といった教育を徹底するべきではないか。

芦田昭充氏

温暖化の主犯がCO₂であると明確になれば、もっと自信を持って取り組んでいけるはずだ。

外航海運では、世界の化石燃料の3~4%を焚いている。現在、約2万隻あるが、改造はできない。唯一できるのが減速だが、デリバリーが遅れるので船を増やす必要が出てくる。コンテナ船はすでに減速していて、この動きを大きくしなければと思っている。しかし、例えば水素などで動くような、何かイノベティブなことをやらないと根本的な解決にはならない。

柿本寿明氏

90年以降、大企業ではCO₂削減が進んでいるが、中小企業はそこまでいっていない。その対策として2つ提案したい。ひとつは、福田ビジョンが提示した排出量取引で、これは中小企業対象のいわゆる

国内CDM市場と考えられる。このコンセプトは日本発のアイデアで、世界に向けてPRできる。日本の排出量取引市場のスタートとして積極的に応援してはどうか。もうひとつは環境税だ。以前、同友会でも環境税について提言したことがあるが、これには、国民意識を高めるアナウンスメント効果と、省エネ商品の開発や購買促進につながるインセンティブ効果がある。税制抜本改正時に、何らかの形の環境配慮型税の導入を検討してもいいのではないか。



數土文夫氏

同友会が環境税の提言を取りまとめた当時と今とでは時代が違う。エネルギー価格は高騰し、もうわれわれが環境税に期待した以上のことが起きている。

斎藤敏一氏

人口増に伴い人間活動が企業活動に直結し、それがCO₂や食料その他の問題になってきた。だからといって人口抑制などを言える権利はないわけで、ライフスタイルをどうするかを考えないといけない。根本的な解決策はなく、折り合いの問題ではないか。米国ではアル・ゴアによって意識が高まったと思うが、哲学的なリーダー、クリアな議論を持った人の出現が

必要である。

桜井正光氏

①ポスト京都議定書でも、オフィス、家庭部門に対する目標設定とその制御をいかにしていくかが、大きな課題になっている。ユーザーによる排出まで削減するようサービス・商品を提供することが、次の非常に重要な課題だ。

②温暖化の原因についてさまざまな説があるのは確かだが、地球温暖化防止はノンリグレットポリシー（後悔しない方針）でいくべきだ。温暖化の主犯がわからなくても、温室効果ガスを削減し、エネルギー効率のよい社会を作るとは、企業業績にも寄与する。

③環境税は、温暖化を促進させるものを抑制するための川下課税であるべきだと私は考えている。

④自主計画あるいは義務的な目標値も京都議定書とは全然レベルが違い、20~30%の削減が必須となる。同友会として、企業活動として、どこに責任を持ち重点化してやっていくかをこれから大いに議論しなければならない。

小林いずみ氏

生活者は、環境問題を頭ではわかっている、生活にどう密着してくるのか今ひとつ現実感がない。これが一般の生活家庭レベルで排出量が増加している大きな要因だ。川下への規制やルールを強化・導入すると、消費マインドの萎縮に繋がる。むしろ、政府による政策や規制、企業の責任としての消費者の啓発、消費者の問題意識を高める製品あるいは販売方法を作っていくことに尽力していく

べきだ。

荒川 亨氏

自社で何ができるのかをずいぶん検討してみたが、6%削減は簡単なことではない。オフィスワーク中心の中小企業では、相当なコストをかけてオフィスをリノベーションしないと削減はかなり難しい。もっと具体的に、何をしたらこれだけの効果があるというところに落とし込まないと、本当に実現できるのか心配だ。



岩田彰一郎氏

われわれが目指すのは21世紀のロールモデルである。日本が自ら実践することで効率的な国家を作り、産業のイノベーションと競争力を付けていくという考え方が求められている。徹底的に無駄を排除して効率の良い社会を作るには、電子帳票や電子納税など、ITの活用は非常に大きい。社会の無駄を省いていき、積極的に世界のロールモデルになり、世界をリードする大きなチャンスと捉えるべきだ。

総括

細谷英二氏

200年前、経済学者のトーマス・マルサスは『人口論』で、

「人口が増えれば経済成長は限界に達するのではないか」と予言したが、200年間は当たらなかった。その最大のポイントが技術革新だ。国・民間を挙げて技術革新に取り組むことが重要だと改めて強調したい。

篠塚勝正氏

「うまくつくり、うまくつかう」をベースに、高い目標を設定して取り組んでいきたい。人も技術も、それぞれ時間軸がある。そのことを踏まえ、具体的な提案も行いながら、日本発世界へということを中心に掛けてやっていきたい。

浦野光人氏

未来志向で取り組んでいこうという全体的な合意ができたこと、企業の責任範囲という問題が議論の中で非常に広く捉えられたことは、うれしい成果だ。教育の問題も、学校だけでなく消費者団体も含めて幅広く捉え、企業の責任だという認識で、責任感を強く持っていたいただいたことに感謝申し上げる。

桜井正光氏

これから、ポスト京都議定書、来年末のCOP15で良い枠組みを作らないといけない。そして、実際に低炭素社会の目標を明確にし、世界が連携しながらアクションを起こしていく必要がある。

一方、低炭素社会とは何で、ターゲットは何かということをも具体化する必要がある。そこからやるべき項目が出てくるが、これをスタートとして、経済同友会が動いていくことが重要だ。

第5セッション

グローバル化と国際競争の中の 新・日本流経営

問題提起①

日本企業のあるべき姿としての 「新・日本流経営」



問題提起

長谷川 史氏
副代表幹事
企業経営委員会 委員長

日本企業のあるべき姿と「新・日本流経営」

21世紀初頭における日本企業のあるべき姿は、①東アジアにおけるリーダーシップを有していること、②米欧と新興国の間で独自にポジショニングしていること、③環境分野でのリーダーシップを取っていることの3点に要約される。

①について 人口が減少していく中で日本が存在感を示していくには、中国やインドとも協力しながら東アジアにおけるリーダーシップを取り、緩やかな経済共同体を作っていく努力が必要だろう。また、少子高齢化に対応しながらも経済の活力を維持するモデルを作り上げていくべきだ。これまでの製造インフラによる進出から研究開発面での新たな協力関係の構築も必要になってくる。

②について 日本の強みに特化してそれを磨き上げていくと同時に、弱みについては、ビジネスをグローバルに展開する上でダメージをミニマムにコントロールしていくことが必要だ。

③について 世界最高レベルにある日本の環境対応技術と自然との共生というカルチャーを活かし、途上国への技術支援・移転を行っていくべきである。

そのあるべき姿を実現するための「新・日本流経営」は、①今後も強化すべき日本流経営、②経営の意識改革、③製品・サービスの競争力強化、④競争

力強化のための環境整備をポイントとする「国際競争力強化への取り組み」と、①経営の信頼性の向上、②地球規模課題への貢献、③価値創造型CSRをポイントとする「国際社会の信頼獲得と地球規模の貢献」を基軸とする。

「新・日本流経営」の真髄

「新・日本流経営」といっても、真新しい経営のスタイルを打ち出そうということではない。大多数の経営者はやるべきことは何かを理解しており、当たり前前^{あたり}のことを当たり前^{あたり}にやることだ。「新・日本流経営」の真髄を図Dのように捉えている。パラダイムシフトがグローバルに起きた時にこのやり方では対応が遅れる点に留意しながら、自社の固有の強みや課題を見極めて戦略を立て、^う倦まず弛まず^{たゆ}実行することに尽きる。一方、時代とともに喧伝される新しい経営についてもしっかりメリット／デメリットを考え、自社への取捨を判断しなければならない。

■図D 「新・日本流経営」の真髄

「良い経営」と「良くない経営」の差がなぜ出るのか？

大多数の経営者は「やるべきこと」「やらなければならないこと」はわかっている

経営結果に差が出るのは、「当たり前前^{あたり}のこと」を「当たり前前^{あたり}のように愚直に」実行し続けているかによる

結果に大きな差が出るポイント

グローバルに成功している日本企業の共通項

- 緻密な中、長期の計画立案と、全社のベクトルを合わせた実行力
- プロセス・イノベーションの追求による、高い生産性・効率性の実現

+

- 自社固有の強みや課題を見極めて戦略を立て、ひたすら愚直に追求していくこと

時代とともに喧伝される新しい経営に惑わされない

- ・市場主義経営
- ・ガバナンスの効いた経営
- ・CSR経営
- ・エコ経営、グリーン経営

問題提起②

アジアの活力を取り込む 経営を目指して



問題提起

萩原敏孝氏
副代表幹事
アジア委員会 委員長

日本と日本企業の東アジアにおけるあるべき姿

従来の日本・アジア経済関係が日本からの一方通行、つまり、日本型モデルの移転・波及の時代だったとすれば、今後は相互補完・相互協力・相互進化を果たし、循環型モデルの構築を図る時代を迎える。そうした新たな関係の下、日本と日本企業はどのようなリーダーシップを発揮し、いかにして「新・日本流経営」を進化・発展させていくのかという課題がある。

新たな経済関係構築を迫られている背景には、少子高齢化、市場開放圧力、イノベーション推進、資源・エネルギー・食糧問題といった諸課題があり、これらはいずれも日本企業共通の課題である。日本も国としての存在感や対外的影響力が希薄化している中、もはや日本と日本企業は世界、特にアジア諸

国との関係なくしては“飯を食っていけない状況”にあることを認識するべきだ。

日本とアジアの相互進化

日本政府はアジア諸国とのFTA/EPA体制の推進によりやく乗り出したが、日本とアジアが共に進化していくには、FTA/EPA体制の実効性を高めるための国内の利害調整や仕組みづくりが重要となる。具体的には、資源・エネルギー・食糧・環境分野における地域協力・補完体制の構築が必要である。

日韓・日中・日印の間では、協定締結に向けた交渉、あるいは交渉開始に向けた準備が始まったところだが、アジア経済共同体の実現はこうした主要国との交渉の延長線上に見えてくるのではないか。

日本はこれから外国人労働者を積極的に誘致し、日本経済を支える力として組み入れていくという姿勢に転換する必要があるだろう。

相互進化のための官民の役割分担では、特に海外からの投資誘致などは重要な課題だ。ASEAN・中国・インドに対する日本からの直接投資額と、三者からの対日直接投資の額には大きなギャップがあり、一層の投資環境整備が求められている。

第5セッション 意見交換

小枝 至氏

日本の弱みであり、かつチャンスでもあるのはダイバーシティで、多様性をいかに活用するかがポイントだ。連結ベースで考えれば、非日本人従業員の多い日本企業は少なくないのではないか。考え方、文化的背景や宗教の異なる人々をいかに組み込んでいくかが今後の課題となる。

御立尚資氏

日本企業も含めて、過去10年間で業績好調な世界の企業を対象に調査を行った結果、約3分の1の企業が10年(長期)、3~5年(中期)、1年(短期)という3つの時間軸で計画・戦略を立てていることが判明した。海外企業であっても、ステークホルダーへの説明を行いつつ、3つの時間軸に則って

投資を行っているところがある。日本企業の良さは中・長期の視野を持っていることだが、新たな経営環境の下で、いかに説明責任を果たしていくかも工夫するべきではないか。

米澤健一郎氏

従来の日本では、長期ビジョンを説明せずして、自らの経営を長期的視点に立つものとして誇ってきただけではないか。また、日本人の経営者と従業員との信頼関係

第5セッション 意見交換

だけを考えてきたのではないだろうか。これからは外国人も含む信頼関係の醸成を考えるべき。チームワーク、集団主義は日本の良さだが、責任の明確化がされない限り、説明責任は果たせないし、世界では理解されない。

有富慶二氏

日本における海外人材は、朝鮮半島出身者、日系2世から4世、そしてアジア各国出身者が多数を占めているが、定住を認められた日系人以外は基本的に技能実習という形式でしか入国を認められていない。**建前と本音の整合性を取り、両者にとってwin-winの関係を構築することが大きな課題だ。**

濱口敏行氏

日本は、IMD*の世界競争力ランキングにおいて、1980年代は1位だったが、2008年は22位(1位はアメリカ)に転落しており、経済パフォーマンス、政府の効率性、事業の効率性の分野で評価が低い。これをいかに高めるかを検討すべきだ。

*IMD (International Institute for Management Development/国際経営開発研究所)

荒川 亨氏

ベンチャー企業の立場から言えば、すでに環境整備は十分であり、ベンチャー企業とは勝手に育つものだと思う。**支援するのであれば、むしろ、正当な功績を認めて後押しをしてもらうことが有効だ。**失敗を許さない風土が日本にはあるが、チャレンジをすることにベン

チャー企業の存在意義がある。

岩田彰一郎氏

「**新・日本流経営**」は大賛成だが、**労働分配率について考えなければいけないのではないか。**日本の経営の良さは全社一体となって社員の幸せを考えてきたことだが、バブル崩壊以降、労働分配率が上がっていない。いかに生産性を上げ、労働分配率を高めていくかを議論していきたい。

北山禎介氏

サブプライムローン問題により米国金融機関は自己資本倍額相当の影響を被るとの試算があるが、日本の不良債権処理に際して大手行は、自己資本3倍相当のインパクトを受けた。**日本の金融機関は、公的資金注入、リストラなどを経て立ち直りつつあるが、規制など諸々のコストから収益性が低下している。**



長谷川閑史氏

①多様性という観点については、グローバル基準を作り、透明性を高め、企業の運営を進めていく必要がある。日本が弱いのは人材の獲得と育成面で、きちんとできている企業は少ない。
②基本的に、労働分配率は個々の企業やマーケットが決めるものと

考える。分配率の問題は、経済成長を達成することでしか解決できないのではないかと。

③個人株主、機関投資家に対しプロアクティブに中・長期計画や取り組み姿勢を伝え、透明性を高めていくという説明責任面での努力が、日本企業の経営者には足りない。

萩原敏孝氏

優秀なエンジニアなどの確保が難しくなっているが、必要な人材の受け入れ態勢さえ整備されていないのが現状だ。政府、政治家の意識改革が求められる。中国も韓国も少子高齢化が進んでいく。人材を惹き付ける魅力があるうちに、制度整備を行うべきだ。

桜井正光氏

①「**新・日本流経営**」は、特定の経営手法と比較して対抗軸を打ち出すということではない。**世界の競争に勝ち得る日本の強みを考えていく手掛かりだ。**
②国際市場において競争力を持ち、かつ、世界から信頼される経営という視点だけでなく、日本の文化的価値観など成功の源泉となった要素のたな卸しを行い、その中から世界で通用する要素を伸ばしていくべきではないか。

小林いずみ氏

総じて日本の経営者はグローバルに理解されるように実践しているが、グローバルに理解されるべく情報発信することは上手ではないと感じる。多様性を活かし、いろいろな視点、発想で情報発信に努めることが重要だと考える。

代表幹事

桜井 正光
リコー 取締役会長執行役員

副代表幹事

有富 慶二
会員委員会 委員長
ヤマトホールディングス 取締役会長

金丸 恭文
政治委員会 委員長
フューチャーアーキテクト 取締役会長

浦野 光人
地球環境問題委員会 委員長
ニチレイ 取締役会長

小島 邦夫
経済同友会 副代表幹事・専務理事

林野 宏
消費問題委員会 委員長
クレディセゾン 取締役社長

長谷川 閑史
企業経営委員会 委員長
武田薬品工業 取締役社長

芦田 昭充
金融・資本市場委員会 委員長
商船三井 取締役社長

小枝 至
財政・税制改革委員会 委員長
日産自動車 相談役名誉会長

小林 いずみ
教育問題委員会 委員長
メリルリンチ日本証券 取締役社長

數土 文夫
農業改革委員会 委員長
JFEホールディングス 取締役社長

萩原 敏孝
アジア委員会 委員長
小松製作所 相談役・特別顧問

池田 弘一
地方行財政改革委員会 委員長
アサヒビール 取締役会長

岩田 彰一郎
社会的責任経営委員会 委員長
アスクル 取締役社長兼CEO

勝俣 宣夫
国際問題委員会 委員長
丸紅 取締役会長

北山 禎介
サービス産業の生産性向上委員会 委員長
三井住友フィナンシャルグループ 取締役社長

委員長・座長 (50音順)

門脇 英晴
社会保障改革委員会 委員長
日本総合研究所 特別顧問

齋藤 敏一
創発の会 座長
ルネサンス 取締役会長執行役員

篠塚 勝正
科学技術・イノベーション立国委員会 委員長
沖電気工業 取締役社長

杉江 和男
対内直接投資推進委員会 委員長
DIC 取締役副社長執行役員

鈴木 登夫
中小企業活性化委員会 委員長
日立物流 代表執行役社長兼取締役

高須 武男
医療制度改革委員会 委員長
バンダイナムコホールディングス 取締役社長

濱口 敏行
NPO・社会起業推進委員会 委員長
ヒゲタ醤油 取締役社長

廣瀬 博
経済外交委員会 委員長
住友化学 取締役副社長執行役員

細谷 英二
経済情勢・政策委員会 委員長
りそなホールディングス 取締役兼代表執行役会長

米澤 健一郎
行政改革委員会 委員長
ソニー学園 理事長

関連委員会 副委員長 (50音順)

荒川 亨
新時代のものづくり基盤委員会 副委員長
ACCESS 取締役社長

柿本 寿明
構造改革進捗レビュー委員会 副委員長
日本総合研究所 シニアフェロー

梶川 融
構造改革進捗レビュー委員会 副委員長
太陽ASG監査法人 総括代表社員

御立 尚資
新時代のものづくり基盤委員会 副委員長
ボストンコンサルティンググループ 日本代表

宮田 洋一
経済情勢・政策委員会 副委員長
京王百貨店 取締役会長