

共通論題：『リーダーシップのあり方・・・財界の機能をめぐって』

パネルディスカッション

パネリスト	大阪大学名誉教授	宮本 又郎
	甲南大学特別客員教授	加護野 忠男
	一橋大学教授	米倉 誠一郎
司 会	一橋大学教授	橘川 武郎

【橘川】 それでは、これからパネルディスカッションに入りたいと思いますが、ある意味ではやりやすく、ある意味では非常にやりにくいディスカッションになりそうです。大体テーマは財界の話としていたんですが、何か日本の社会経済システム全体みたいな話になるかもしれません。

進め方ですけれども、大きくは、一応財界というテーマなので、財界のリーダー、経済界のリーダーが活躍するための、宮本先生が整理されていましたが、その条件みたいな問題と、それから加護野さん、米倉さんが指摘された、その条件の中での主体的な、まあ必要条件と十分条件と言ってもいいかもしれませんが、主体的な側面はどうなったのかという、この2つに大きく分けて今後議論していきたいと思いますが、その前に、フロアの4人の方から質問をいただいております。

今回の特徴は、こういうメンバーなので、コメンテーターはなしという形で、まず、もうフロアの質疑応答から入って、それから議論していきたいと思います。4人の方の質問は2種類に分かれます。特定の質問対象者を決めた質問と、そうでない質問に分かれますので、まず特定されているお2方を紹介します。

1人は大阪大学の沢井さん、もう1人は常磐大学の村山さんです。ということで、テーマから言って、まず村山さん、それから沢井さんの順番で、これはご本人に質問していただいたほ

うが正確だと思いますので、お願いいたします。

【村山】 常磐大学の村山と申します。

宮本先生にご質問ですけれども、財界という言葉はありますが、アメリカにも同じような言葉があるのかどうか。それから、戦前、財界人は何か財界世話役とか言われていますが、そういった経済界全体を調整するような役割の人は海外にもいるのかどうかということです。

あと、戦前、財界という言葉は、経済界全体という意味があったんですが、現在は何か、財界と言うと特定の何か経済団体の長みみたいなイメージがありますけれども、どうして、そういう戦前の財界・経済界という言葉が、現在のようになりに狭い意味になったのかどうか、その辺のことがもしわかれば、教えていただきたいと思えます。

【宮本】 外国にも日本のような財界団体があるかどうかということですが、Chamber of Commerceがもともと欧米に範をとって作られた組織であることから理解できるように、当然、外国にも存在すると思います。ただ、それらが日本の財界団体とどの程度共通性があり、違いがあるのか、私にはよく分かりません。この点は外国史の専門家あたりにお聞きしたいと思えます。財界という言葉は私は、大企業中心のパワーエリート集団という意味で使いましたが、これを一般経済界という意味で使っているケースもいっぱいあります。日本のジャーナリズムでもこの2つの言い方があると思えます。

【橋川】では続いて、沢井さんから米倉さんへの質問をお願いいたします。

【沢井】大阪大学の沢井です。米倉さんとは同業者なので、少し細かく聞くことになるかもしれませんが、2つ質問を書きました。

1つは、ご承知のように、先ほど宮本先生からもお話がありました。日本の経済団体あるいは財界団体が、戦間期に非常に華々しい活動を展開したというのは周知のことだと思います。しかし、戦時期に入って統制が強まる中で、財界団体もその自由な活動はなかなか難しくなるように思います。先ほど出た重産協なんていうのは、とらえようによっては統制会のコーディネーションをするような組織だったわけです。

戦後、最初は占領期なわけですが、戦後のあるときから、経済団体、財界団体はもう一度その力を取り戻す時期が来るわけです。きょうは、その力がまた弱くなってきて、さて、という話がきょうのトピックだと思いますが、第1段目の戦後になぜ経済団体は再び力を取り戻すことができたのかというのが、1番目の質問です。

それから2つ目は、それともかかわるんですが、戦後の経済団体で言うと、やっぱり経団連であり、日経連であり、同友会で、それぞれの団体についてある種の常識といいますか通念というのがあつたわけですね。先ほどの言い方をかりると、やや総資本的な立場から動くのが経団連であつて、専ら労使問題に特化する日経連というイメージ、それに対して、その両者と少し距離を置いて、もう少し、よく言えば大所高所から、悪く言えば、言ったことの結果がそんなに責任を問われないというか、同友会という財界良識派みたいなイメージで語られることが多かったと思います。そういった常識的な配置について、同友会を研究をされている米倉さんは、そういう理解でいいのかというのが聞いてみたいと思います。もし、そうでない、もっとおれはこういうふうな意味で同友会にこだわっているんだというのがあれば、それは何であり、戦後日本社会の中で同友会がある種の力を持って

いるとしたら、それはなぜ力を持ち得たのかということです。そのこともあわせて質問してみたいと思います。

以上です。

【米倉】ありがとうございます。

一番初めの、なぜ力を持ち得たのかというのは、一番初めの質問の方にも関連いたしますが、僕は「業界団体の機能」という論文を「現代日本経済システムの源流」の中で書きましたけれども、経済団体の機能というのはロビーイング機能で、業界の要求を上を上げるといふ、情報の流れから言うとアップワードの機能があつて、もう1つは、政府の命令を下に伝えるというダウンワードの機能がある。もう1つ重要な機能は、横で連携をしていく、これはカルテルとか、産業基盤の向上とかです。

日本の経済統制会は上意下達の統制を初期に押し進めますが、結果としてそれはうまくいかなかった。商工官僚（後の通産官僚）は意外にパージにかからないで、戦後みんな生き延びるんですね、岸信介もそうでしたし。彼らが戦後に何を考えたのかということ、戦中の経験の見直しだったと思います。戦中に戦争を遂行のための総動員をやるときに、結局彼らは民間企業の実態を知り、利潤インセンティブを組み込まなければ統制経済はうまくいかない事を学ぶ。これが最大のアンラーニングだったのです。統制をやってみて、初めて統制だけではうまくいかないということを理解したのが戦前の商工官僚・統制官僚そして通産官僚につながるラインだったというのが僕の解釈です。そのときに、日本の業界団体は初めて、野中郁次郎さんの言うところの「ミドルアップ・アンド・ダウンマネジメント」に転換したと思うのです。ボトムアップというのはよくある、トップダウンというのもよくある。日本の経営のすばらしいのは、ミドルが下の情報を上に上げて、また上の情報をかみ砕いて下にやるという、ミドルアップ・アンド・ダウンの状況があつた。日本の企業の強いときはそのミドルアップ・アンド・ダウンがあつたという野中論文です。

それと同じように、日本の戦後の業界団体がすばらしいのは、通産省や政府という上にある情報と企業の現場にある下の情報を上下に動かすという物すごい機能を果たしたと思います。そういう点でいえば、戦中の統制経済の失敗から、結局統制はだめだったから、戦前型の自由放任のレッセフェールにならなかったところが日本の強さで、戦中の経験でラーニングしたものと、アンラーニングしたものをまぜて、情報を上に上げ、下に下げ、上に上げ、下に下げる、すなわち野中理論のいうナレッジクリエーションを行った。同時に、戦中の経験をベースに修正資本主義という、国家型、あるいは計画・指令経済を一方で持ちながら、その一方で民間企業活力を利用するという戦後モデルを構築したんだと思います。

したがって、総資本を代表する経営者団体でもないし、労働問題に特化した日経連でもない同友会はこうした戦前の自由主義と統制経済とその失敗、そして革命的勢いをもつ労働運動の経験をベースに、日本的経営の前提となる修正資本主義的な理論基盤を提供したのだと思います。

いまの同友会にそうした理論構築能力があるのか。僕はなくなったと思いますね。話し方がわかりにくいかもしれませんが、日本はこの1949年から85年ぐらいまで、国際競争力というのだけが全員が共通認知した国家目標だったと思います。それに関していろんなことを言っているときは共通認知があった。でも、そのことを忘れた1985年以降、日本は国際競争力があるんだと思いついた瞬間から、僕は経済団体が言う言葉も虚しいし、やっている役割も、同友会も、日経連も、みんな同じになったと思っています。ですから、今もう一度、経済団体が思想的基盤として機能を果たすのであれば、自由資本主義経済、自由貿易体制の中において日本の競争力をどうするかということを語り始めたときに、初めて経済団体というのは存在意義をもう一度持てるのだと思っています。

話が長くなって済みません。

【橘川】今の点はまた後にして、議論に戻りたいと思います。あとお2方、特定の方ではありませんが、神戸大学におられた吉原先生と、総合研究開発機構の森さんから質問が出ています。

まず吉原先生。

【吉原】大変よい勉強になりました。ちょっと質問があります。加護野、米倉両先生の発言は、対比的で非常によかったですね。15年ぐらい前ですけれども、米倉さんがある学会で、加護野報告に対して、ああ、加護野さん、経営漫談論として実によかったなと言われていた。(笑声) きょう米倉さんの報告を聞いて、あ、米倉さん、経営漫談論として実にすばらしい。(笑声) 意味のある、中身のある論争的漫談論だったから、非常によかったと思います。

以上は前触れです。私の質問なんですけど、最近の関西・大阪の財界では、電力会社、ガス会社、電鉄会社など役所的な会社の経営者が主な中心的なメンバーであり、他の多くの普通の会社の経営者は少ないし、サブのメンバーです。これはおかしいのではないかと。こういうことが財界の地位低下、発言力の低下、さまざまな問題の基本にあるのではないかと、こういうふうに思います。

【橘川】加護野さん、宮本さん、どうでしょうか、今の件。

【加護野】関西の人から。

【宮本】それは確かに問題かもしれません。ただ、今日では、財界団体の仕事をやる余裕が、電力会社とかガス会社とか、そういうところのトップにしかないというのが実情なのではないでしょうか。財界団体の長となれば、団体事務局に社員を派遣しなければならないなど選出母体の企業に大きなコストがかかるわけですから、余裕のあるところでないと難しい。個別企業にとっては、出すことにメリットがあるかもしれないし、名誉なことかもしれないが、それ以上にコストが大きいというのではかなわない、ということではないでしょうか。財界人としての評価、経済人としての評価が高まる可

能性があるから、個人的にはやってもいいと思っている経営者もおられるでしょうが、所属企業の方が消極的になるということがあるのではないかと思います。

それが、吉原先生が言われるように、関西財界とか大阪財界の力を弱めているということもまた事実だと思いますが、そこをどうすればいいのかというのはなかなか難しい問題で、私はよくわかりません。

【米倉】 漫談の続きで言うと、コロンビアのエメラルド王になった日本の人と対談をやったことがあるんですよ。エメラルドを発掘して、巨万の富みを稼いで、それで、マフィアや国家権力と闘った立志伝の人物が、たまたま日本に帰ってきたときに、こういう講演会で一緒する機会があったんです。その人が帰国して一番驚いていたのは、日本経済において、ガス会社と電気会社と鉄道会社とか、いわゆるユーティリティー企業がとても偉そうな顔している。こんなことは、社会主義国か後進国しかあり得ない現象だと。どっちだと聞かれて、その両方だって答えた記憶があります。済みません、漫談でした。

【橋川】 考えてみますと、90年からバブルが崩壊してこの20年間、銀行は6大銀行だったんですけれども、全部名前が変わりましたね。それから鉄鋼だって、まあ新日鐵は残っていますが、大勢としては、高炉6社と言っていたのが2社くらいになっていますね。石油会社もかなり名前が変わりまして、出光以外は全部変わりました。昔の名前で全部出ているのは、電力とガスと鉄道だと思います。

それでは、もう1方、森さん、お願いします。

【森】 大変おもしろいお話を聞かせていただいて、勉強させていただいてきました。

非常にプリミティブな質問を大先生にして大変申しわけありません。このグローバル化の時代を考えると、カルロス・ゴーンが財界人になれるのでしょうかという質問をさせていただきたいと思います。というのは、公益企業が財界のトップになっているというお話がありま

したが、国際化の中で、もともとは日本企業であっても、日産のように、日本人以外がトップに立つ、しかも多国籍企業の傘下に入ったために企業の中心が日本以外にあるところがトップを国外から送ってくることもあり得るわけです。そういった人たちが日本の経済界の中で、実際の大きな力を持つかもしれない。でも、そうした状況を財界から見たときに、果たして日本人以外の企業トップが財界人になれるのだろうかということちょっと考えてみたいと思って、質問させていただきました。よろしくお願ひします。

【橋川】 どうぞ、どなたからでも。

【米倉】 いや、それは当然なれるでしょう。だから、僕の意見を聞いてもしょうがないと思うんで。(笑声)

【宮本】 建前上ではなれると思いますが……

【米倉】 本音でも。

【宮本】 いまのところ、本音ではなれないという状態ではないでしょうか。

【米倉】 なれるでしょう。

【宮本】 いや、なれるような状況じゃないでしょう。そうであれば、なってもおかしくないはずでしょう。何か妨げるものがあるに違いないと思います。逆に言うと、そういうゴーンさんみたいな人がならないという状況が、今の日本の財界の問題かもしれないですね。だから、依然としてやっぱり国内問題だけで考えているということかもしれないですね。

【吉原】 ゴーンさんがなれないというのは、日産が外資系企業であるからという意味ですか。

【宮本】 そういうふうには解釈しているんじゃないでしょうかね、外資系企業のゆえか、ゴーンさんが外国人だからか、私は後者だからと思いますが。

【吉原】 今、財界のメンバーというのは日本企業で、外資企業は除くと、こういう理解の場合には、ゴーンさん、日産はなれないんですよ。

【宮本】 規約にそういう決まりがないとは思いますが。商工会議所はだめだと思いますね、

これは地域経済団体だから。

【加護野】一番典型はね、同友会だと思います。同友会のここしばらくの代表幹事は、北城さん、その前は小林陽太郎さんだった。両方とも外資系企業の日本の社長やった人です。外資系でも日本人であればなれるのかなと。

【宮本】なるほど。

【橘川】それでは、少し議論を前に進めていきたいと思います。

多分今の話も、財界の定義とか機能とかにかかわる話だと思いますが、先ほど宮本さんの報告の中に、最後のほうで、財界というものが成り立つ必要条件として、通有な問題があるということと、個別では解決できないような、資源が必要になる場合、あるいは市場では調達できないような資源が必要な場合に、財界活動というのが意味を持つようになるんだというお話がありました。宮本さんは主として、商工会議所について言うと、1次大戦前、それから重工業の世界でいくと1次大戦後くらいからそういう活動があったという話をされました。米倉さんは、大正デモクラシーで育った人たちが、戦後改革のプロセスで経済同友会という形で活動の場を得ることがあったと、こういう話をされたわけですが、まず、財界活動を必要とするような条件が歴史的にどうなったのか、あるいは現在まで、できれば大局観を示していただきたいのですが、もうなくなったのかどうか。先ほど宮本さんは、余地はあるという言い方をされたんですけどもね、余地というのは非常に微妙な言い方ですが、その辺の大きな歴史的な変遷みたいなもの、あるいは必要性みたいな話をまずしていただきたい。それから主体性の話に移りたいと思いますけれども、どうでしょうか。

【宮本】厳密に数量的には言えないと思いますが、多くの人、多くのビジネスマンが、これは日本にとって重要な問題だというふうに考える問題が非常に減っているのではないかと思います。

例えばTPPの問題では、経済界に一致した意

見はないでしょうね。かつての不平等条約改正などでは、多分大多数の経済人は一致したのではないかと思います。その種の通有性の問題の広がりというのが非常に狭くなっているのではないか。個々の問題になると、個々の業界団体に任せた方がいい。業界をまたぐような問題が少なくなった、あるいはそういう問題があると考える経済人が少なくなった、だから財界団体の必要性が減じたと考えられているのではないか。しかし、本当は日本の経済界に通有する問題は依然としてあるのではないかと思います。資源問題とか、エネルギー問題であるとか、レアアースの問題とか、そういう問題ではまだまだあるはずなだけけれども、それがどのくらい通有であるか共通の認識はない、あってもその解決を財界という場でやろうという経済人がかつてより少なくなったのではないか、そういうことを申し上げたつもりなんです。

【橘川】米倉さんに、同じ問題をちょっと別の形でお伺いしたいんですが、さっき国際競争力がついたから、もう必要なくなったと、簡単にいって言われたと思いますが。

【米倉】いや、ついたからじゃなくて。

【橘川】それは失われた10年はまだしも、2000年代に入ってから、もう明らかに国際競争力は落ちているという共通認識があると思うんですね。そういう状況の中で財界活動が必要に……

【米倉】国際競争力がついたと想い込んでしまっただけで、共通目標を失った。また、理念の共通基盤も失った。もっと正確に言うと、戦後の共通基盤は自由主義と資本主義、そのベースだったのが大正デモクラシー。戦後の進歩的中堅経営者はその思想基盤の上に修正資本主義を構築した。しかし、その中で日本を隔離しないで、世界貿易の中で闘う一員なんだという共通認識があったんだと思います。それが薄れた段階で、本当に我々は自由資本主義貿易体制を維持する意思があるのか。それから、その中で生き残っていく、要するに国際競争力を堅持し続ける意思があるのか。もう1つ一番大きな課題になっ

ているのは、サステナビリティ、我々が企業活動をする中で、地球、あるいは環境との調和、経済持続性をどうやって保つのか。こうしたことを本気で世界の中で主張していく気があるのか。この3つぐらいの問題は、本当にストラグルしなければいけないので、宮本先生の言葉で言うような個別企業では対応できない。

【橋川】ということは、通有な問題がまた生じているということですね。

【米倉】もう明らかに生じている。だから、失ったというのは、それが生じてないと錯覚したところだというのが僕の意見です。

【橋川】それで、加護野さんは多分、今の問題を、ある意味で全く逆の側から、日本が競争力を失ったのはむしろ日本の経営の固有性みたいなものが失われていったというところにあるというふうに言われたんじゃないかと思うので、全く逆の意味でやっぱり、日本の経営を守るための財界活動みたいなものはなくていいんでしょうか、そういう必要性はないんでしょうか。

【加護野】私は本当に今必要であると思いますね。ただ、そのあり方が、変わってきてしかるべきだと思います。関西の財界がやったようなやり方をもっと上手にとらないとだめです。

【橋川】昔ですか。

【加護野】はい。例えば戦後の成長期に、関西の財界は、今のジェットロをつくったんですね。そして、外務省とかお役人に頼れないことを自分たちの手でやっていったということがあると思います。こんなことが可能かどうかよくわからないけれども、TPPでも、本当は財界としては自分たちの動きを独自にとるべきだった。農業はどうなるかわかりませんが、我々は基本的に、日本の経済人としてはこれを支持しますと。

【米倉】当然でしょう。そこは納得なんですね。いや、よかった、(笑声)来たかいました。

【加護野】論争はすべきである、そのためにね。

【橋川】いや、さっきの話でも、米倉さんの話だと、自由な舞台で、でも日本的経営をやるべきだと言われたような気がしたんですが。

【米倉】自由な舞台に行ったら、日本的な強さをやらないと差別化できないですから、だからそれは絶対なんですよ。ただ、舞台を拒んではいかんと。

【加護野】いまだに日本が貿易で勝てないのは、イタリアとフランスなんです。ここずっと赤字なんです。そう考えていったら、もしイタリアがアメリカと同じような経営をしたら、イタリアの商品に魅力あるかな。それを考えてみると、やっぱり自分たちの得意な経営の仕方しなければならぬ。そのためのインフラづくりを国としてやる必要がある。企業としてもやる必要がある。例えば、今私は、若い連中と一緒に、スウェーデンの研究しているんです。スウェーデンの企業が、しんどくなりながらも最近少しずつ再生してきているのは、オーナーです。いい株主がいるんです。どんなに会社がしんどくても、ちゃんと株を持ってきていて、別に短期の成果なんか気にせずに、抜本的な理想をしたほうがいいんじゃないかということを支持してくれるようなオーナーがいるんです。ところが日本は、そういうオーナーがないんです。戦争直後に、財閥解体というのを占領軍がやって、あれが時限爆弾だったのです、結局。(笑声)

【米倉】あれはよかったんですよ。

【橋川】ちょっとここで進め方ですけれども、もし関連すると思って質問したい方は、ぜひ吉原先生のように、別に阪神ファンじゃなくても大丈夫なので、(笑声)手を挙げてください。

【宮本】ちょっと私、米倉さんに質問してよろしいですか。

【橋川】はい、どうぞ。

【宮本】自由主義ということと、財界団体の活動との関係についてです。個別企業の自由を主張する人、規制緩和を主張する人は、政府の産業政策は要らないということをよく言いますね。経済産業省などの産業政策と、財界団体、業界団体の活動は、密接に関係していると思いますが、個別企業の自由性と産業政策とか財界団体の必要性は、どのように調和的に説明され

るのでしょうか。

【米倉】自由というのはもう通奏低音ですから、我々は自由企業体制もとの自由貿易体制の中で生きていくというのは共通項ですね。そこから先で、どうして産業政策なんかが必要なんだといったのは、まさに宮本先生が定義したように、個別では対応できない問題、それを守るために、その中のプレーヤーとして日本が生きていくために個別では守れない問題に関してはコレクティブでやりましょうと。それから、個別の経営資源では足りないものは、全体で集めてきましょうということだと思えますよ。ですから、それにのっとっている限り通産省は、両方の利害を反映したし、それを超えてしまえば財界からも拒否された。だから、その中だったら、要するに通産省の人間たちも同じ価値観を持っていたと思います。その価値観が今大事だと思います。

【宮本】なるほど。しかし、個別企業に対してあなたの足りない経営資源を補ってあげるのだから、経済団体で活動しなさい、産業政策に協力しなさいといっても、個別企業が経済団体に加わってそこで積極的に活動しようとするれば、コストがかかるので、自由主義を振りかざしてわが社は嫌だという企業が出てくる可能性がありますね。いわゆる、「ただ乗り派」が出てきます。そういう場合に、自由主義と産業政策や経済団体は、矛盾する局面があると思うのですが。

【米倉】ありますね。ずっとそうですよね。

【宮本】今日、それが顕著にあらわれているんじゃないかと私は思うのですが。

【米倉】僕もそういうふうに思いますし、その恩恵を受けるためにコストを払わなくてもいいやと思っている人もたくさんいると思いますね。昔は明らかにアメリカにキャッチアップするには、集団的な力が必要だった。しかし、現在そこところは産業ごとに微妙ですよ。しかし、もっと大事なものは基本的な共通思想を持っているかどうかなんです。それは何かというと、迂遠な話ですけど、やっぱり若いときに

大正デモクラシーを教わったかどうかなんです。よ。(笑声) 要するに、いや、皆さん、わからないって、この年は若いのかな、年寄りか、だって、我々だって、まあ橘川さんもそうだけど、やっぱり強烈な社会主義とか共産主義のいいものって山のように受けてきたし、途中からやっぱり資本主義が持っているダイナミズム、それも山のように受けてきて、何か今の思想基盤が僕はあると思うんですね。だから、僕のことをみんな、アメリカに毒されたばかやろうだと思っているでしょうが、いや、そうじゃないんですよ。心の中には長いマル経の歴史があるわけですよ。(笑声) そこら辺が大事で、この辺の共通認識を失った人間が今の経済界にいるから、ただ乗りできるんだったらただ乗りしよう、自分たちはコストを払わないけど、便益だけ欲しいと、こういう人間がやっぱり経営者になったということがすごい問題だと思います。

【橘川】ちょっと主体性の問題は後にして、もう一度戻して、逆に僕から宮本さんに聞きたいんですが、加護野さんと米倉さんは、比較的やっぱり2000年代になって、ちょっと意味合いは違うかもしれないけれども、通有な問題が生じているんじゃないかということを言われていると思いますが、宮本さんはその点は何かやや否定的に聞こえたんですけれども、いかがでしょうか。

【宮本】いや、昔よりは少なくなっていると思いますね、私は。だけれども、あることは事実。しかし、多くの経済人に認識はされていない、認識度が非常に低いと思います。

【松島】東京理科大学の松島です。今の点に関して、確かに通有の問題がなければ恐らくそういう財界が形成されないし、財界活動は活発化しないと思いますが、通有の問題があるかということ全体として認識するかどうかという問題があるような気がします。現在、商工会議所にしろ、経団連にしろ、「通有の問題」を認識する、あるいは共通で取り組むべき課題として取り上げる意思決定プロセスが機能してないのではないかと思います。それはなぜかという

問いをパネルで議論していただきたいと思います。

【橘川】 どうでしょうか。ちょっと考えている間に、逆に僕が松島さんにお聞きしたいんですが、その認識する装置として、さっきの冒頭の葛西さんの話じゃないんですが、経営者の中の問題もありますけれども、やっぱり官僚といえますか、政府がその認識の媒体として大きな意味があったと思いますが、その政府の機能が落ちているような気がするんです。そこはいかがでしょうか、別に経産省代表という意味じゃなくて。

【松島】 例えばTPPにしろ、エネルギー問題にしろ、それを財界が受けとめてくれなければ、政府は経団連なり日本商工会議所なりに投げかけないわけですね。もし財界から反応が出てきそうだと思うと、政府は問題提起をするということになると思います。今は、政府からは、このような問題に対して財界団体はどう考えているかわからないというふうに見えているのではないかという気がするのです。例えば米倉さんはTPPの問題を言われたけれども、TPPについて財界として意見をまとめて、政策に対して影響を強く与えようとするプロセスが起こってないような気がします。それがなぜかというのを考え、それに手が打てるかというのを少し議論してみたらよろしいのではないかと思います。

【橘川】 はい。では、米倉さん、お願いします。

【米倉】 松島さん、情けないこと言うじゃないですか。(笑声) 昔の通産省の人間は、財界が何と言おうとおれはやると、佐橋滋さんや平松守彦さんを見てくださいよ。ちょっと話が飛びますが、僕が本当に間違っていると思うのは、通産官僚たちが2001年の省庁再編で簡単にMETIなんていう名前にしたことは本当に間違っていると思うのです。1949年にそれまでの商工省を通産省 (Ministry of International Trade and Industry) にしたというのは、やっぱり日本人の戦後復興への気概を込めた言葉だったと思います。やっぱりインターナショナルトレードで生きていくぞと。それをあっさり

とMETI (Ministry of Economy, Trade and Industry) にした。

これまた漫談なんですけど、韓国はMETIと言っていたのを、今や、Ministry of Knowledge Economy ですよ。これ、21世紀への気持ちを感じるじゃないですか。韓国は日本よりも、もう資源がないし、何も無いから、ナレッジで生きるぞというメッセージですよ。何の思想的背景もないMETIに改名してしまった。あのときから経産官僚はだめなんですよ。(笑声) 経団連が聞かないからおれたちは言わないんだって、何たる情けないことを言うんですか。(笑声)

【松島】 財界を政策決定のプレーヤーとして見にくくなっているというのが今の状況で、そこが問題だと思います。

【米倉】 昔も同じだったんじゃないですか。

【松島】 私の問いは、大きな政策の方向性というのは、政府と産業界、労働界などいろいろなセクターが問題意識のすり合わせといえますか、議論が行われて、政治としては大きな流れになってくるような気がするんです。

橘川先生の問題提起は、例えばエネルギーに関して、国論として大きな方向性を決めるべきなのに、それが、どうもそういうふうになってない。特にそのプロセスで財界の声が聞こえないという問題提起だったと思います。宮本先生のプレゼンテーションは、歴史を振り返って、種々の経済団体が、オールジャパンかどうかは別として、問題ごとに相当な規模で意見をまとめて政策決定過程に影響を及ぼしてきた歴史についてご説明いただきました。加護野先生のプレゼンテーションは、経営者が個々の企業の枠を超えて財界活動できたのは「コーポレートガバナンスのくびき」からは自由であったからであるが、最近では「コーポレートガバナンスのくびき」がはまったことによって、財界活動ができなくなったというご議論だったと思います。

いずれにしろ、意見を統合していくプロセスが今まではあったし、それが今はどうもなくなっている。これはなぜかというのは、結構大

きな問いではないかと思えます。

【橘川】つまり、問題の認識ないし統合のメカニズムのところなんですけど、いかがでしょうか、宮本さん。

【宮本】これも多分本当のところは、経済団体の方に聞いたほうがいいと思えます。例えば、我々は経済史の資料として、昔、商工会議所がやった調査とか作成した統計とかを、よく利用させて貰っています。独自の調査・研究組織があり調査スタッフがおられたし、そして事務局長は長らくその事務局にお勤めになったプロパーで、地域の経済、地域の人脈に通じた人が多く、地域の経済界での情報通、有力者であったと思えます。関西でいいますと、大阪商工会議所の里井達三良さんとか、関経連の工藤友恵さんのような人です。そういうスタッフが今どうなっているのか、何か組織構造が変わったのか。例えば、現在では、経済団体が刊行されるような報告書や調査書を独自のものとして利用することが少なくなったようにも思うのです。この辺にも問題が潜んでいるのではないかと想像しております。

【橘川】どなたか何か研究されている方でも、かかわっている方でも発言、後ほどでもいいですから、手を挙げてください。

加護野さん、いかがでしょうか。

【加護野】私は、なぜ財界がまとまらなくなったのか、よく分析できませんが、財界活動を、リーダーが連れてくるその会社の人々にゆだねるというシステムを持っていたために、財界の本物のプロというものが育ってないということがあるんじゃないかと思えます。やっぱり、宮本さんがおっしゃったように、大阪商工会議所プロパーの人々が、会頭よりも先に、会頭がやるべきことをやっている。実際に、原子力発電所は本当に関西でとめてしまっていていいんですかということをちゃんと調査をして、会員の意見はこうなっています、だから、会頭、こういうご発言を、ポピュリストの大阪市長に対して言うてください、ということを事務局が言わないといかんのじゃないかなと思えます。事務局の力

が低下しているように思えますね。(笑声)

【宮本】あんまり言うと、来年から企業家研究フォーラムの事務局をやめると言われたらいけないので、(笑声)このあたりでやめたほうがいいでしょう。

【加護野】ただ、時々、すうっといつてしまうときがあるんです。たまたま、日本の財界で四半期決算反対と言ったのは関経連だけなんです。あれも、財界セミナーで起こった議論がそのままホームページに載ったのです。そういうよいことは、事務局がうまく人を動かしていったらできる。例えば、原発問題なんていうのは、日本人同士で議論するからややこしくなるんで、ゴーンさんに、原発を動かさなかったら日産の工場は海外へこれからどんどん移しますよと一言言わせれば、「まあしょうがないな」ということになってくるだろう。(笑声)何か、このようなネットワークをうまく利用して動かせるような人が減ってきた。

【橘川】ちょっと米倉さんに関連して聞いたんですが、一橋出身の三木谷さんが出た。経団連をやめたんだけど、新しいタイプの財界団体をつくろうという話ですね。個別で動くというわけじゃないわけで、何らかのやっぱり財界的な仕組みに期待感みたいなのがあるんじゃないか。それで、もしかすると、米倉さんが言ったようなことを考えてつくられているのかもしれないんですが、その辺、どう思われますか。

【米倉】それはもう明らかで、今の財界の人たちが見ている目線と、彼らが見ている地平がまったく違う。これから出てくるインターネットの世界的な標準をどうするんだとか、国際的な電子商取引においてどこに消費税を課税するのかとか、日本の法人税で世界で競争できるのか、こうした問題はこれからきわめて重要な問題なのに、いまの経団連ではだれもそんなことを考えてないから、彼らはその種の、要するにコレクティブなパワーを持ったものをつくらないと、個別企業では対応できないと思っているんでしょ。だから、違う次元でそういうコレ

クティブなパワーを持たなければ、国際競争がやっつけられないという認識があるんだと思いますよ。もうほかの団体だって全部あるのに、みんな先送りして緩慢な死を選んでいる、チョイスをしているし、それをみんな支持しているからあかんのですよ。

だから、絶対ノーというか、やっぱりいろんな意味での認識レベル——僕は事務局というのも本当に、加護野さんが言うとおりで、それぞれの団体にそれらしい人がいたじゃないですか。経団連の会長なんてある意味結局飾りですよ。それが来ても、この団体としてこういうものを打っていくぞと、同友会の山下静一さんにしろ、経団連にもいたと思います。そういう人たちが全部退職してしまった。そういう人たちはみんな大正デモクラシーの影響を受けてきたんです。(笑声) 彼らなりの思想基盤というのがね、何かあったと思うんですね。日本を何とかしていかないと。それを現状の団体が放棄しているから、三木谷君なんかが出て、違うものをやろうとしているんだと思います。

【加護野】米倉さんに、そういう経済団体の事務局に入ってほしいな。学者とか、もっといろんな情報が入ってくる人々がそういう世界へ行けば、大分変わってくると思うんですね。プロパーの人を育成して、いろんな情報を入れていくのに時間がかかるでしょう。

【米倉】僕は、日本の多様性を高めようという、女の人とか外国人ばかりが言われていますが、本当のダイバーシティという点で言うと、業界を超えた移動が本当に足りなくなっている。例えば、帆足計とか、野田信夫とかは商工省、三菱重工や重産協にいて、東大で教え、さらに同友会や経団連の事務局もやっているわけです。かつては、こんなにダイバーシティがあった。また、思想形成基盤も違う人を集めて戦後の経済システムも出来たわけです。そういう意味では本当に、ダイバーシティのある交流が昔はあったと思います。

【橘川】でも、10周年だから言うわけじゃないんですが、今我々は大阪商工会議所に使われ

てやっているんじゃないですか、ここは。その、使われるという言葉はよくないのかもしれないけれども、企業家研究フォーラムというのは何かそういう趣旨もあるんじゃないかと思います。

【宮本】それほど私たちに利用価値があるかどうか、疑問ですが……。団体の長については、戦後の大阪商工会議所でパワフルな会頭であった杉道助さんは、八木商店という、必ずしも大きな会社の社長じゃなかったですね。彼は事実上、商工会議所会頭が本職みたいな人で、八木商店を代表しているという感じではなかったですね。そういう意味では、杉さんは会議所プロパーという感じですね。そういう人は、今いないのかなという感じですね。

【米倉】僕は、欲求不満顔の松島さんにもう一回答えたいんですが……

【加護野】公益企業の弱さというのは、自分たちの料金、逆に言うと売上げ、利益を役所に決めてもらわなければならないから、役所に対して強いこと言えないのですね。

【米倉】松島さん、いまや団体側が受けとめないということは、かつてもなかったんじゃないかと思うんですね。やっぱり受け止めるべきイシューを探し出してきたのは、やっぱり官僚だったのですよ。官僚たちが、これからどういうイシューが出てくるかを予想し、それをテーマにして団体側に働きかけて政策決定がなされていたもので、彼らが官僚より先に動いたというのは、多分、歴史的にいえば違うんじゃないかと思うのです。

【松島】以前は、双方で緊密にキャッチボールが行われて、国論が形成され、政策に反映されていったのではないのでしょうか。

【米倉】だから、受けとめるという素地があった、ないじゃなくて、イシューをつくり出して、常に密接な情報交換をしながら、官僚たちは頑張ってきた。だから、そういう点で、加護野さんが言うように、通産官僚とは飲んじゃいけないとか、セブン・イレブンの弁当しか食べてはいけないとか、割り勘にしるとか、あれ、本当

にばかなことだと思います。

【橘川】 ちょっと時間の関係もありますので。
(笑声)

それでは、沢井さん、お願いします。

【沢井】 今の議論、ちょっと何か混線している感じがするんですね。米倉さんの議論で1つ気になるのは、役所の側から問いかけるときに、相手のことをおもんばかる前に、自分からビジョンを出せというふうに、それ自体は正当だと思いますけれども、例えば歴史的な事例を考えて、産業政策の優等性、機振法という法律を考えると、確かにどこから出てきたかという、それは企業の側というよりも通産省のほうから出てきたというのは、そのとおりだと思います。ただ出てきただけじゃなくて、例えば、そういうことを言われたときに、その問題を一生懸命議論できる個別のトレードアソシエーション、業界団体があつたわけですね。それは同友会とも関係ないし、経団連の活動とも差しあたりは関係なかったわけですね。ですから、今我々が議論しているときに、業界団体の話とネーションワイドの経済団体の話が、ちょっと行ったり来たりしているし、さらに、大阪商工会議所が入るともう1つ次元が違うわけですね。だから、そこのところはもうちょっと気をつける必要があるんじゃないかなというふうに思いますし、今の問題に引きつけて言うと、では、昭和30年代初頭になぜそういう業界団体と役所の好循環が担保されていたのかという問題になるんじゃないかなと思います。

【橘川】 ここでいきなりなんなんですけれども、ちょっと伊木さんにお伺いしたいんですが、佐治さんの活動なんかを間近で見られていたと思いますけれども、今、経済人としての認識の問題だとか、統合的な問題提起の問題だとかというのが話題になっているんですが、その辺の時代、まあ佐治さんの例でもいいし、現在に対する意見でもいいんですけれども、いかがでしょうか。

【伊木】 いきなり突然でちょっとどぎまぎしてますけれども、さっきおっしゃったように

やっぱり、私なんかが見ている経済界というのは、産業界をリードしていくというので、どうしてもパワーのある企業がリードせざるを得ない。それは公益企業であれ、あるいは新日鐵などの鉄鋼産業とか、いわゆる基幹産業、そういう企業にならざるを得ない。財界活動のコストの負担だけの問題じゃなくて、そういうパワー、影響力のある企業がリードしていくという点は、今の議論で印象を受けました。

それと、個別の企業家といいますか、個人の問題とは、加護野先生もおっしゃいましたけれども、少し別の側面があつて、企業のパワーの問題と、引っ張っていくリーダーとかリーダーシップとかがきょうの話題になっていますが、その辺との関連で、杉道助さんとか、佐治敬三はどうだったかわかりませんが、かなり個人的ないわゆるパワー、影響力を持っていた。これは何だろうか考えると、経済界とか財界という意味において、そういう影響力についてはどう考えるのかというのは、ユーティリティー企業といった業種の問題とはちょっと別ではないかと思います。

関西というエリアに限ってしまうと、関西のエリアを引っ張っていくという点では、かなり企業の数も少ないですし、関西財界というサイズは、ぴったりくるんですね。なぜかという、関西の企業というのは顔が見える関係というか、自由でまとまりやすいスパンみたいな感じがありました。それが先ほど宮本先生のお話の中で、地域的な課題については、空港から、学研都市から、あるいは万博などの地域挙げてのイベントですね、これも経済界が一体となって、特にパナソニックとか、いわゆる重厚長大じゃない企業も、というか、むしろ松下幸之助さんのような個人的なリーダーシップですね、そういう個人の企業家のリーダーシップの役割は結構大きかったんじゃないか。それは戦前だけじゃなくて、戦後も続いてたし、つい最近までそういうのがあつたんじゃないかなと思いますね。

それは必ずしもオーナー企業ということじゃ

なくて、むしろ上場企業の企業家としていろいろくびきがあったり、規制がかけられたりしても、それに反対する。さっきの短期決算だけの問題じゃなくて、もっといろんな制度的な問題とか、独禁法などの法律の問題等について、中央の政府や経済界に物申すという気概があった。まさにおっしゃった個別企業の枠を超えて、ダイキンさんとか、ワコールさんとか、いろいろ関西全体の企業家・経営者が財界を1つの横の、さっきのアップとダウンじゃなくて、横のネットワークを形成していたと思うんです。

その力というのは財界が社会的にも、いろんな関西のプロジェクトに影響を持ったり、行政との関係もパワーを持って対処し得たり、住友金属の日向方齊さんなんかを筆頭にして、中央に対して物が言えるという力も持っていたんじゃないかなと思います。企業家の活力という点では、関西財界としてそういう力を何か発揮できるようなものが欲しいなという気がします。ちょっとお答えになってないかもしれませんが。

もう1つの芽は、関西はそういう新しい企業、企業家を生み出してきたというのは、背景に基盤としてあったんじゃないかな。それがいろんな新産業を戦後も生み出してきた。今で言えばソフトバンクの孫さんとか、ユニクロさんとかいうのは、別に関西ではないですけどもね、そういういろいろ地方に新しい企業家が生まれつつあるので、そういう方はグローバルに発想を持たれていると思うので、新しいインターネットにも対応した、あるいは国際化に対応した企業家としてこれから力を持ってくる。また、そのネットワークは、まだ十分に形成されてないと思うんですね。そういう方を結集したような新しい財界活動というのは、どういう形になっていくのだろうかというのは、私の個人的な質問として受けとめていただければ、と思います。

【橋川】 今の話で、これから後段の話に入っていきたいんですが、今までの財界活動の必要条件といえますか、必要性があるのかという話

から大分主体的な話のほうにも入ってきたわけです。問題は、今度はリーダーの側が主体的に動けるのか、あるいはそういう能力を持てるのかという話をしたいんですが、ここがずばり加護野さんから、さまざま企業制度の改革によって、もう縛られまくっていて動けないと、こういう話が出たわけですね。加護野さんの話だと、もうオーナー経営者しかないというような感じなんですか、それともほかに道があるんでしょうか。

【加護野】 昔からオーナー経営者は動きやすかったということはあると思うんですが、私、財界活動を支えるさまざまなインフラがあると思うんですよ。やっぱりそれを佐治さんはもっておられた。昔、ある研究会で坂田藤十郎という歌舞伎の方のお話を聞いたときにね、この人は昔は歌舞伎が下手だったらしいですな。だから、お父さんに武智さんのところへ行って勉強してこいと言われて、武智さんのところへ行った。武智さんのところで歌舞伎を教えてくださいと言うたら、武智さんがまず最初に言われたのは、君はどこの床屋へ行っているかと。うちの近所の床屋へ行っていますと言うたら、そんなことやからあかんのやと。大阪には、こことこと、財界人が行く床屋がある。ここへ行って、財界の偉い人々がどんなばか話をしているかというのを聞いていないと、いい芸はできんということをおっしゃったんですね。最近どうなんですかね、そういう場所がだんだんだんだんはつきりしなくなってきた。新地も元気がなくなってきたし、ここの店へ行くと、この人が必ずおるといふ、こういうことがなくなってきましたね。何か恐らく、本当に話したかったら、あそこへ行って、あの時間帯をねらったら話できるという。恐らくサントリーさんなんかでも、そういうところをご存じやったと思うね。(笑声)

【伊木】 はい、それがスタッフのかなり大きな仕事です。

【加護野】 スタッフの大きな仕事でね。恐らくそういうインフラ、名古屋やったらここやと、

新地やったらここやと、恐らくそれは、経産省でもそういうことを知っている人々が随分たくさんいたんじゃないかと思うんです。そういうインフラがだんだんなくなってきている、枯渇してきているという感じがしますね。

【橘川】 さっきフェース・トゥー・フェースという話も出ましたけれども、宮本さんが地域には可能性があるという話もされていましたが、どうですか。

【宮本】 先ほど伊木さんが言われたように、関西には財界挙げての事業が多かったですね。堺・泉北もあるし、万博もあるし、関西空港、京阪奈という、私は4つの中で今成功として評価されているのは万博だけじゃないかと思うんですね、結果としては。

すべて成果はあったのですが、これらのプロジェクトを推進された財界の方々は、いまこれらをどう評価されているのでしょうか。「成功」と評価されているか、しんどかったけれども、結果は「疑問」と評価されているか。私は、どうも徒労感の方が大きいのではないかという想像をしています。今、関西財界挙げてのプロジェクトがめっきり減ったのは、経済界に力がなくなったと同時に、この過去の記憶があるからではないかと思います。

また、経済界の人々が財界活動に消極的になったことには様々な要因があると思いますが、1つはやはり財界活動への評価が変わったことが挙げられるのではないかと思います。かつては、個別企業を発展させるだけでなく、そこで成功したあと、財界活動を積極的にやれば一段ランクが上がるというのが何となく、一般の常識であったのではないかと思います。そういう考え方はいま薄れてしまったのではないか。一般の人もそうだし、経済人もそういうふうに思っているのではないか。だから、あんまり財界活動をやりたくないということになったのではないか。もちろんそれについて、米倉さんのように、経済人の気概がなくなったと言うのは簡単ですが、じゃーどのようにして気概を持ってもらうか。それは私にはよくわかりませ

ん。「大正デモクラシー」の復活ですか？

【橘川】 そこをちょっと米倉さんに聞きたいんですが、大正デモクラシーと今さら言っても、学生は全部平成生まれじゃないですか。この状況でどうすればいいんですか。

【米倉】 きょうのテーマがそれだったから言ってるんですけど、私には答えがありますよ。(笑声) まず根本的に間違っていることは、コンプライアンス至上主義が来た、ガンバンス重視の時代が来たから、日本の財界人がネットワークの紐帯を断たれて仕事ができなくなったというこのうそを、みんな丸のみしてるでしょう。(笑声) そんなことはない、この中でもちゃんと成果を出している人たちはいっぱいいるし、カルロス・ゴーンなんて、そんな紐帯はなくても、ちゃんと成果を出している。彼らは何が違うのかといったときに、彼らの持っているネットワークはポジションネットワークじゃないということです、パーソナルなネットワークだと思ふのです。

最近グローバル人材の話をしたときに、日本人はポジションネットワークは持っているという結論になりました。おれは一橋大学教授だとか、おれは東電の社長だとか。でも、いまの経済人は、東電を辞めた瞬間に何もありませんよ。個人としてどこの床屋に行くか、どこの店で何を飲むかというのは、個人がきちっとつくらなければいけない。僕はサントリーの佐治さんの話を安藤忠雄さんから聞いて、いい話だなと思ったのは、お二人が10年くらいつきあった後に、「おまえ、建築屋なんだってな」と佐治さんが言って、安藤さんが「知らなかったんですか」って言ったら、「ばーか、友達に一々職業聞くか」と言われたという話です。昔は個人のネットワークが大事だった。

ところが、昭和30年代、40年代に、みんな企業のポジションネットワークになってしまった。何々という会社にぶら下がっているネットワークですから、それが切れた瞬間になくなってしまふ。さっきの話に戻ると、もう一回、その種のネットワークを自分のネットワークとし

てつくらなければならないんですね。そういう点で、学校とか、共通の哲学とか、同じ価値観で何をするのかというところで、もう一回紐帯をつくり直さなければいけないと思うんです。そうすると、先ほどの三木谷君の話ではないですが、みんながこれは共通課題にタックルだとして闘わなければいけない時に、闘えるようになる。例えば、ネットで薬を売ってはいけないと厚生省がそう言ったら、たとえ財界がそうだなと言うならば、出て行くくらいのが概がでてくる。企業におけるパワーシフトだけじゃなくて、個人的なポジションネットワークに頼っている人間も多分淘汰されていく。

いまさら、大正デモクラシーを教えるわけにはいきませんが、彼らにこれからどういうキャリアを創っていくのかについては、共通の価値観を教えることは出来ると思います。

【橘川】ただ、我々は既に30年なり40年教えてきたわけで、その中身をずばっとここで言わないと、何となく卑怯な気もするんですけども、ちょっとそれはおいといて、今の話でちょっとわからないのは、個人的なネットワークをつくるというのはよくわかるんですが、それが財界という次元になることに意味があるのかどうか。もしかすると、個人的なネットワークでそれぞれ、まさに宮本さんが言われたように、個別企業としてグローバルに勝負しているんだったら、別に財界とかローカルとかいうことにこだわらないほうがいいのかもわからないじゃないですか。その辺はどうですか。やっぱりきょうのテーマは財界リーダーなんで、財界の「界」の意味なんですけれどもね。

【金井】ちょっとよろしいですか。

【橘川】はい、どうぞ。

【金井】大阪商業大学の金井です。

全体として皆さんにお聞きしたいのは、私の印象では、今までに比べて、全体的な日本のクリティカルイシューが財界人に共有されていないということが根底にあるのではないかということです。つまり、昔だったらある程度財界の中で重要と考えられるものが共通するものが

あったんだけど、今はだんだんなくなってきて、財界人のなかでも分断化されており、優先付けができていないことがリーダーシップを発揮できない原因の一つなのではないかということです。これを克服するために順序づけが必要なんだけれども、順序づけするためには情報機能がすごく重要なんですが、宮本先生が言うとおりの。それがかなり麻痺してしまっているから、明らかにオーガナイズ機能が果たされていない、そういうふうには実は感じています。

そうすると、そこで必要なのはトップのコミットメント、つまり財界機能に対するコミットメントが必要なんだけれども、個々の企業の余裕が無くなって、めちゃくちゃ忙しくなっており、残念ながら、コミットすることができない。それは稀少資源になってしまっているのです。その結果として、では、そこでどういう形で財界機能を果たすかと、つまりリーダーが出るかということ、やはり一企業を超えて国の視点から、それがどうであるべきかということの、これは宮本先生が言った機能が実は必要なんだけれども、それを持っているのはほとんどいない。

ですから、財界が分断化され、国に対する全体像を持ってなくなっているということが一番大きな問題で、そこで質問なんです、加護野先生に聞きたいのは、つまりこのような、加護野先生が言うような形を強化していけば、本当に財界リーダーが生まれるのだろうかという点が1つ。そうだとするならば、私はこれは1つの、財界リーダーを生むシステムとしていいだろうと思います。

それから、米倉さんに聞きたいのは、逆に、この失われた何十年の間にだんだん、加護野さんの言うような形の自由のほうに行ってきたんだけど、その中で財界リーダーがなぜ生まれてこないのか。その辺をちょっと実はお聞きしたい。それは実は、宮本さんの言うように、まさに私はオーガナイズ機能がないからだと思っています。それが先ほど言った私の考え方として、そういうさまざまな、もう個々で

もうけることに忙しくて、まさに財界全体へのコミットメントが果たされていないということ、さっき言ったようなどういような形で日本をリードしていくか。つまり、ガバナンスとか、日本全体のガバナンスの中いわゆる財界人としてどのようなステークホルダーの価値を植えつけて日本をリードしていくかという、そういうようなビジョンが出てこないから財界のリーダーが現れてこないような感じがするんですがね。加護野先生には、先生のロジックの延長で本当に財界リーダーが出てくるのかどうかを、それから、米倉さんには、今の流れを進めていけば財界リーダーが出てくるのかといった別のスタンスで聞きたいんです。

【橘川】 どうぞ。

【加護野】 創業者のほうが自由闊達に発言できて、創業者の発言っておもしろいんですね。しかし、考えてみれば、幸之助さんでもすごい力を持っておられたと思うんですが、やっぱり関西の財界の中心にはならなかったですね。恐らく、やっぱり財界の中心リーダーになろうとすると、創業者というだけでは足りない部分があるんじゃないか。やはりどこかの企業の代表でそのポジションの力みたいなのを持っていないとだめだったんじゃないか。しかし、そのポジションが、いつの間にか公益企業中心になってしまったというところが問題なんですよ。

【金井】 地方はもっとすごいですよ、公益企業ばかりです。北海道なんか、電力がそうですからね。(笑声)

【加護野】 九州もそうだね。

【金井】 そうすると、どうすればそういうリーダーが出てくるのだろうか。恐らくそれがきょうの 이슈ーだと思うんですね。

【橘川】 何かよく、東京の審議会なんかに出ていると、社長は会社にコミットしていて、会長は財界活動をやるという話があるじゃないですか。でも、考えてみると、会長は社長から会長になっていて、財界活動の経験がもしかするとないのかもしれない。何かその辺のところはどうなんですか。そのやり方では解決しないん

ですかね。

【吉原】 ちょっとよろしいですか。

【橘川】 どうぞ。ちょっともう時間もないので、少し短目をお願いします。

【吉原】 さきの金井さんの質問にも関連しています。加護野さんが、今の規制を挙げられたですね、四半期決算云々と。そういう規制のために雁字搦めになっている。こういう状況からしたら、多分、今後は今よりもっとリーダー的でなくて、元気のない財界人が生まれてくると思う。どんどんだめになっていく。米倉さんが言われるように、楽天の三木谷さんのような新しい新興財界人が出てきて、これがある時期にパワーシフトが起こって、日本国、あるいは日本の経済や産業にとって、よい方向に変わり得る。こういうふう聞いていたんですが。

【橘川】 どうぞ、米倉さんにはさっき質問もありましたし。

【米倉】 答えていただいてありがとうございます。金井さんが言われるように、なぜ出ないのか。多分、今まで、緩慢な死を選んでいたら、出ないというチョイスをしていたんだと思うんですね。ただ、もうこれ以上こうした事態は続けられないので、変わるでしょう。そこで皆さんにちょっと聞きたい、加護野さんも含めて。

僕、パナソックが本社を3,500人に削減するって、すばらしいと思います。もっと早くやるべきだったと。あれを松下幸之助が聞いたら泣くとか言っている人がいますが、ばかやろうという感じですね。あれを早くやっていたら、あんなところにはいけない人たちが早くに外に出れたんですね。だから、これからはたくさんの企業が、そのチョイスの中で人をばんばん切っていくざるを得ない。そうすると、四半期ごとに答えを出しながら、中長期的な戦略を考えられる物すごくいいリーダーがこれから出てくると思うんですね。この制約の中で、世界の中で生きる。世界じゅうの株主からチョイスされる。短期的なことだけやっていたら、絶対チョイスされないですよ。

ですから、本当にいい経営者がこれから出てくると僕は思っています。今まで何で出てこないんだという質問の答えは、「たかをくくっていた」という事です。緩慢な死の痛みは大したことないと思っていた。今までこれでも食っていけると思っていたんですけど、もうこれでは食っていけない。ありとあらゆるところでいわゆるアングロサクソンの行動が起こって、世界の舞台にみんなが立つ。そのときにやっぱり本当に競争力を持つ、あるいは差別化を先導するには日本的なものを前面に打ち出さざるを得ないでしょう。それはまた我々が、日本というこの土壌の中で考えなければいけないので、それはまたそれで生まれてくると思いますよ。

ですから、何が言いたかったかという、なぜ出てこないのかと、これから出てきますよ、これから。(笑声) 日立なんかも大分よくなったらしいですね、中西さんとか。もうみんな海外経験者だし、これからまたばんばん人を切りますよ、加護野理論に反して。そうすると、いい人が辞めて、また新しい産業が起こる。これを今までそうしなかったのは、加護野理論によって日本的経営を守らなければいけないとか思っていたせいだと思います。

【橘川】 加護野さん、一言どうですか。

【加護野】 本当にドイツの企業がドイツ的なものを捨ててしまったら、我々はベンツにあれだけの金を払うのかな。だから、日本の製品にこれだけの金を払ってくれるというのは、我々が韓国と同じようなやり方をしたら、絶対勝てないと思う。

【米倉】 それはそうですよ。だけれども、ドイツの企業は選ばれていますから。人も切るし、変わっていくし。大体ね、橘川さんはおれら30年教えているから何だと言ったけれども、僕はもうこの20年間ずっと、新しい企業を起こせ、それしか日本は生きる道がないと言いつけてきたから、ちゃんと実践していると思うんですが。この経営史を捨ててまでここに来たんです。(笑声)

【橘川】 なるほど。やっぱり我々は、結果で

判断される阪神の選手と同じだと思うんですが。(笑声) ちょっと済みません、そろそろ時間になりますので、最後にちょっと皆さんいろいろ、やや自由な立場から、きょうの、危機における財界のリーダーの役割みたいなところで、最後にそれぞれ2分ずつくらい、発言していただきたいと思います。宮本さんからいいですか。

【宮本】 はい。

【橘川】 それではお願いいたします。

【宮本】 私が申し上げたのは、財界とか財界人の役割は、かつては大きかったけれども、今は減じているのではないかと、ということです。しかし、それは、減じたほうがよいという意味では決してなくて、減じざるを得ない状況があるということが特に言いたいことです。そこで米倉さんがいうように、「気概」が大事なのですが、それと並んでやはり、金井さんもおっしゃったような仕組みの問題、なぜ経済人が財界活動ができにくくなったのかそのところが一番問題なのではないかと思っています。確かに共通の問題というのは、昔よりも減っていると思いますが、しかし依然としてある。そのところをどういうふうに関心の方が理解されて、行動で実践されるか、その仕組みを考えるのが現在の課題かなと思います。

この点で参考になるのは、先ほど米倉さんが言われましたことですが、パワーシフトが起こるといときはやはり新しい経済団体ができるということです。明治時代の商法会議所もまさしく江戸時代の株仲間にも代わるものとしてできましたし、その後工業化、大企業体制の成立とともに、商業会議所だけではだめだと、日本工業倶楽部や日本経済連盟会ができた。戦後はまた、それじゃだめだというわけで同友会ができることになりました。このように、パワーシフトが起こる、あるいは状況が変化すると、新しい経済団体が生まれるということではないかと思っています、そういう意味では、これからは新しい団体ができるかもしれない、あるいはそれに期待したいと思います。

しかし、言ってみれば、これは我々の勝手な、大学の研究者の議論かもしれません。本当はここに財界の方がお1人加わっておられればよかったと思うのです。その点はきょうの一つの反省点かなと思います。

以上です。

【橘川】 加護野さん、お願いします。

【加護野】 私は非常に難しい問題だと思いますが、財界そのものの仕組みとそれを支える場だけじゃなくて、企業の中のリーダーの選び方のシステムについても、もう一度考え直す必要があるんじゃないかなと思います。今の日本のシステムを維持していくためには今の選び方しかないというわけじゃないと思うので、もっと違うやり方が可能になる可能性がある。実際今まででも、おもしろい人も出てきていたんですがね。おもしろい人はどうやって出てきたんだろう、サラリーマンでありながら。そう見ていけば、私はかなりソリューションがあり得ると思います。実際にこれだけの危機になれば、そういう人が出てくる可能性もあるように思いますので、その辺をもっとみんなできっちりと研究していけば、ソリューションの手がかりはつかめるんじゃないかなと思います。

【橘川】 米倉さん、お願いします。

【米倉】 多分、今までのような財界というのは、なくなっていくんじゃないかなと思います。 이슈ごとにやっぱりそれはそうだなという価値観を持った人間が集まる。先ほど言ったように、インターネットというものをこれからどうするんだとか、日本において新興市場をどうするんだとか、日本のエネルギー問題をどうするんだとか、TPPに入るのか、入らないのかって、そういう 이슈で、1つの企業ではとても対応できないところに関して価値観を共有した人間が集まって議論する。だから、そういう意味ではもう 이슈がばらばらになっているんだから、それを全部一個にまとめるような器としての財界というものがあり得るはずだということはもうないだろうなと。それから、そういう機能を求めて、もうそれをやる人もいないだ

ろうし、それだけの能力もない。だから、むしろ 이슈ごとに企業コレクティブなパワーを持たなければいけないという者が集まってきて、やっぱり日本の長期的な展望を考えた意見を言う団体が出てくる。これは多分、アメリカのビル・ゲイツをはじめとしてアル・ゴアの周りに集まって、ネットワーク戦略を創ったような話がでて来るのでしょうか。三木谷君や新財界人と政治家の集まりみたいなものが日本の中でもぼこぼこできてきて、新しいタイプの財界というか、コレクティブなパワーになっていくような気がします。

【橘川】 どうもありがとうございます。

もうお3方のご意見につけ加えることはないんですけども、我々はきょう、財界のリーダー、経営者の人の話、それと関連して官僚の役割の話をしてきました。翻ってやはり、我々この企業家フォーラムに集っている人間たちの持つ責任みたいなことを考えさせられる討論でもあったかな、というふうに思います。

大学で教えている人間にとっては、どういう人を社会に送り出すかという問題にも非常にわかりますし、あるいはそれぞれの立場で今、この企業家研究フォーラムに集まっているという人はやはり、アカデミズムと実際のビジネスの世界とを何らかの形でつなごうということで、そういう志を持ってここに集まっていると思いますが、そこにまだ果たし足りない役割があるのかなというようなあたりも見えてきたんじゃないか。

確かに、きょうここに財界の方をお呼びできなかったのはオルガナイザーの問題点でもありますが、それを除いたとしても、やはり10年間、我々の企業家研究フォーラムがやってきたことは決して無駄ではないし、まだまだやらなければいけないことがたくさんあるなということを感じさせた共通論題だったんじゃないかなと思います。

では、どうも議論の整理がうまくいかなかったかもしれませんが、これで共通論題を終わらせていただきます。

プレゼンターの方に大きな拍手をお願いします。(拍手)