

# 民の遺伝子こそが 日本の閉塞を打開する

渡辺正太郎 氏 社団法人経済同友会副代表幹事・専務理事

小泉政権が進める「官から民へ」の構造改革の現状を、経済界はどのように評価するのか。昨年、国民負担率30%を持続する「小さな政府」、2010年度のプライマリーバランスの回復を求める提言をまとめた社団法人経済同友会の副代表幹事・渡辺正太郎氏にうかがった。

## 経済界の焦燥感

小泉政権がスタートして3年が経ちます。構造改革の成果をどのように評価されますか。

**渡辺** 1990年代のはじめ、日本はバブル経済の崩壊を迎えて、金融システムに不安が生じ、経済成長の頭打ちがはっきりしてきました。それと同時に、少子高齢化が加速して、このままでは年金、医療、介護などの相互扶助システムが、早晚機能不全に陥るのではないかと意識されるようになりました。世界に目を向ければ、冷戦が終結して、経済のグローバル化が本格化し、その中から中国が「世界の工場」として台頭してきています。そのような状況に直面し、経済同友会は、戦後半世紀の日本の経済社会の構造を大きく変えなければならない。さもなければ、日本を再び勢いのある国にできないとの観点から、政府に構造改革や規制撤廃の必要性を提言するようになりました。

そこに登場したのが小泉内閣です。「改革なくして成長なし」、「官から民へ」、「中央から地方へ」、その哲学に経済界は大いに共鳴しました。民間の知恵、経済人の知恵を政府に使っていただきたいと、経済財政諮問会議や総合規制改革会議などを通して、議論にも参加しました。構造改革は国民を挙げて取り組むべき課題であり、経済界もスクラムを組んで協力しようと、大いなる期待をかけたものです。

では、3年が過ぎた今、改革の成果はどうか。確かに小泉政権は、それまで聖域とされていた領域も含め、このような課題があり、このような処方箋があると国民に選択肢を示しました。それと同時に、議論の透明化が進んだと言えるでしょう。しかし、成果となると、政権が当初掲げた理念に対して、われわれが抱いた期待からすれば、物足りないと言わざるを得ませ

ん。つまり、改革を具体化する法制化の内容やスピード、また、改革の結果としての経済の活性化は満足できるものではないということです。三位一体の改革は緒に就いたばかり。規制改革も構造改革特区で風穴は開いたが、まだ全国規模になっていない。ましてや、最大の目的のひとつだったはずの官業の民間開放に至っては、全く不十分です。そのよ



1 日本とメキシコは本年3月12日に、FTAの締結で正式に合意した。早ければ来年1月にも発効する見通し。

うな改革の不徹底は、政権が政治的利害の角逐に挟まれた結果であると見ています。

それでも今、もろもろの指標が景気の好転を示すようになっていますが。

**渡辺** 莫大な公的資金を銀行に注ぎ込んだことで、止まっていた血流が動き出した。また、社内の構造改革を成し遂げた民間企業が元気になり、デジタル関連製品や自動車などの製品が世界で歓迎されており、不況を脱しつつあるように見えます。しかし私は、それによって危機感が希薄になることを恐れるべきだと考えます。留意しなければならないのは、構造改革が半歩進んだとしても、状況の方は2歩も3歩も先に進んでいるということです。平成15年度予算で国債発行額は36兆円を超え、財政赤字は刻々と累積しつつある。地方経済の疲弊も年々進んでいる。グローバリゼーションはいよいよ急で、FTA(17頁・註6参照)にしても諸外国は戦略的に進めているが、わが国は農業の問題がネックとなり、未だシンガポールとメキシコとの間で締結<sup>2</sup>されたのみです。環境は刻々と変化し、競争相手は立ち止まってはくれない。この3年間の環境変化は急であり、相対的にはむしろ後退していると総括すべきではないか。改革のレベルと達成度の距離は、むしろ開きつつある。今の経済界には、そのような焦燥感があります。

## 三つの遺伝子

昨年、経済同友会は、国民負担率<sup>2</sup>30%(GDP比)を将来も持続する「小さな政府」の実現、2010年度のプライマリーバランス<sup>3</sup>回復を求める提言<sup>4</sup>を発表しました。構造改革の理念のひとつである「官から民へ」について、い

かがお考えですか。

**渡辺** 私は常々、日本で働く人々には3種類の遺伝子があると思っています。

一つ目の遺伝子は、「民の遺伝子」です。私は花王という企業で40年間働きました。マーケットで消費者に評価されなければ生きていけないということを痛いほど知り、自分たちの商品やサービスを買ってくれる方々を少しでも幸せにしたい、そのような意識が染み付いた遺伝子です。

二つ目は、民間ではあるが、護送船団方式で「官に庇護されてきた業界の遺伝子」です。私は今、りそな銀行の社外取締役を務めていますが、率直に申し上げて、花王との気風の違いを感じるのがまます。

そして三つ目が、「官の遺伝子」です。生涯、倒産や失業の心配がない。賃金は国が保障してくれる。その仕事は法律で定められているのだから、決められたことだけやる。余計なことをしてはならない。進歩的な改革などいらない。そういう環境でつくられた遺伝子です。日本の構造的な問題は、そのような官の遺伝子の人々が、あまりにも多くの領域に手を広げていることにあります。郵政事業、年金、医療保険、金融、その他もろもろの行政サービス、それらを法律に基づいてやっている。横並び意識が強く、何とか知恵を絞り出そうとする精神に欠け、競争がない。そして、そのような官の庇護を受けていた業界の生産性もまた低い。それでもどうにか国がもったのは、幸い日本が若く、成長していたからです。ところが、経済成長が頭打ちになった。さらにグローバリゼーションが進展した結果、第一の「民の遺伝子」グループのうち、勢いのよい企業は、日本だけで仕事をする必要がなくなった。市場は米国に

も中国にもある。人材も外で調達できる。その結果、産業の空洞化が進んだ。逆に、海外の資本や人材、技術は入ってこない。日本のコスト高に加えて、何かにつけて規制の横槍が入ることが、投資先としての魅力を損ねていた。

日本が陥った閉塞状況を打開できるのは、「民の遺伝子」です。その創意工夫であり、自助自立の精神です。小泉政権はそれを熟知していると期待しました。第二、第三の遺伝子でやってきた仕事を第一の遺伝子の人々に大胆に開放して、努力すれば市場で認められる社会。その実現を目指すものばかり思っていました。しかし、改革は不徹底で思うに任せません。官は相変わらず、仕事を抱え込んで離したまらない。

官には、営利目的の企業に対する不信感があるのでしょうか。

**渡辺** 企業の不祥事の多くは、国が規制して取り仕切ろうとするところで、発生しているように思えます。今や民間企業は急速にCSR<sup>5</sup>の体制づくりを進める時代です。とはいえ、ときに企業不祥事が世間を賑わせるのは事実です。世の中には清濁があります。濁をいかに淘汰すべきか。間違ったことをすれば、消費者から拒絶され、立ち行かなくなる。そういう市場の機能が、最も早く水を澄ませます。健全な市場があれば、民は営利目的だから信頼できないということはない。むしろ公的な後ろ盾もなく、市場で自らの信頼を勝ち得て、生き残っていかなければならないのですから、信じてよいはずです。

## EUに入れない日本

「官から民へ」の目玉だった日本道路公団の改革については、どのように

2 国民負担率：租税負担額と社会保障負担額の合計の国民所得に対する割合。  
3 プライマリーバランス：「税収」から「利払費および債務償還費を除いた歳出」を減じた収支。国債や地方債などの「借金」関係分を除いた財政収支。黒字化すると、長期金利がGDP成長率以下の場合に限り、政府債務の対GDP比は減少に向かい、財政健全化の一歩となる。基礎的収支ともいう。  
4 社団法人経済同友会提言「国民の信頼回復と若者たちの夢を支えるシステム改革 - 日本が目指すべき財政・税制のあり方」2003年2月27日発表。

経済同友会ホームページ参照。

([http://www.doyukai.or.jp/database/teigen/030227\\_1.pdf](http://www.doyukai.or.jp/database/teigen/030227_1.pdf))

5 CSR[Corporate Social Responsibility]：企業の社会的責任。法令順守のレベルにとどまることなく、顧客、従業員、地球環境、地域社会との関係などに配慮することによって、企業と社会が共に発展していくことを目指す経営。文化活動を支援する「メセナ」とは異なり、本業の事業活動での取り組みをいう。



ご覧になっていますか。

**渡辺** あれだけ苦心してまとめた「道路関係四公団民営化推進委員会意見書」<sup>6</sup>が政治的には無視され、結局、何としても金を工面して道路をつくることになりました。観光立国を目指そうというのに、日本の高速道路料金は異常に高く、物流コストも過大になっています。これを国際標準に引き下げたため、道路公団を民営化し、道路の計画、建設、管理運営を市場のチェックに委ねよう。40兆円という莫大な債務残高があるのだから、無駄な道路建設は止めよう、といった志はどこへやら、中途半端なスキームにされてしまいました。

年金改革についても、経済同友会は、民営化を含む抜本的改革案を示されました。

**渡辺** 財政的に破綻しているのに、給付を下げ、負担を上げる。国民に押し付けるだけのつじつま合わせで、難しい問題は先送り。当事者は「抜本改革」と胸を張るが、あれで国民の信頼が回復するのか。おっしゃるように、私たちはより徹底した改革を提案していました。一階の基礎年金は税方式に切り替える。そして、二階の報酬比例部分は民の年金保険にする。つまり民営化です。なぜそれが必要なのか。やがて団塊の世代が年金を受け取り始めると、年金の払い額は100兆円もの巨額になるわけです。これは想像を絶する額です。国の予算は80兆円、税収は40兆円でしかない。国家予算をはるかに凌駕するほど大きな年金制度を本当に維持すべきなのか、いや維持できるのか。現役世代は反乱を起こさないのか。そうではなく、官は基礎年金に徹して、そこは信頼にかけて何が何でも死守する。報酬比例部分は本人に返し、会社がかける保険料は本人名義

で年金積立にするべきです。そうすれば、個々人は、老後のためにどれくらい貯めるかを自己判断できます。なぜ年収の18.30%も取られる厚生年金に強制加入されるのか。政府は「労使折半」と説明するが、使用者にすれば人件費の一種、労働者にとっては本来、給料でもらうべき権利であると言えます。

基礎年金の財源としては、消費税をあてることを提言されていました。

**渡辺** 複数税率の導入など逆進性対策を講じた上で、消費税を社会保障・地方財政を支える基幹税として位置付けるべきです。そもそも日本の税制は発展途上国のスタイルです。一生懸命に働いて儲けた会社から税金を取り、損の出た会社からは取らない。個人所得税は累進性が強い。工場の土地や設備に莫大な固定資産税がかかる。それではグローバル化の中、人件費の安い国々と競争ができません。競馬に例えれば、騎手と鞍をできるだけ軽くしてやるということです。競争に勝てば、得た所得から金を使う。そのとき相応の税を取ればよい。それが先進国の感覚で、必然的に消費税が主幹的となります。EU諸国が通貨統合に際して合意したマーストリヒト条約<sup>7</sup>には、財政面で二つの大きな約束があります。年間財政赤字額の対GDP比を3%以内に、政府債務残高の対GDP比を60%以内に止めることです。また、税制では消費税(付加価値税)を主体として税率は15%以上にするという取り決めがある。共通の確固たる経済的基盤をつくった上で、共通の条件に基づきフェアな競争をする。それがEUの思想です。では、日本はどうか。先進国の中で最悪の財政状況の上、5%という消費税率は先進国の中でも際立って低い。仮に日本列島が欧州大陸に隣接

していたとしても、EUの仲間に入れてもらうことができません。

## 郵政事業の完全民営化

郵政事業改革が試金石になるかと思われま。経済同友会は3月3日の郵政事業の民営化についての意見書<sup>8</sup>で、完全民営化に至る時間軸を考えた議論を求められました。

**渡辺** 内閣直属の「郵政民営化委員会」を設置、担当大臣を置き、ここが法案作成を統括する。2007年3月までに民営化会社の事業計画を策定。民営化後は定額貯金、簡易保険の新規受け入れを停止する。そして、2017年までに株上市場、政府保有の株を売却して完全民営化を目指す。そのように具体的なタイムスケジュールを提案しました。日本郵政公社には完全民営化を果たして、ぜひ民間企業と同じ土俵に乗っていただきたい。何しろ全国に窓口ネットワークがあるのですから、その経営資源をフルに活用してサービス事業を展開すれば、総合消費者サービス事業会社に転換することも可能はずです。既存の民間事業者にとっては、強力なライバルの登場となりますが、日本経済全体の活性化を考えれば、切磋琢磨は望むところでしょう。

郵政事業に対しては、民業圧迫の声がある一方、法律で「あまなく公平に」提供することが定められている郵便・郵貯に対する国民の信頼があるようです。

**渡辺** 国民の郵便貯金に対する意識は便利で安全だというものです。それはこれまでの銀行にも問題がありました。郵便局は午後5時までやっているのに、銀行は午後3時になると窓口を閉めてし

6 道路関係四公団民営化推進委員会意見書：平成14年12月6日公表。道路関係四公団民営化推進委員会が、日本道路公団等に替わる民営化を前提とした新たな組織およびその採算性の確保に関する事項について、昨年6月の初会合以来計35回にわたる審議を重ね、その結果に基づき、当委員会の意見として取りまとめたもの。

7 マーストリヒト条約：ヨーロッパ連合条約。1991年12月にマーストリヒトで開催されたヨーロッパ共同体首脳会議で同意、1992年2月に調印された条約。通貨統合を柱に新しいヨーロッパ連合の創設を目指したもの。

8 郵政事業の民営化についての意見書：社団法人経済同友会意見書「国民全体の利益につながる郵政民営化実現を望む」2004年3月3日公表。

経済同友会ホームページ参照。  
(<http://www.doyukai.or.jp/database/teigen/040303.pdf>)

まいます。りそな銀行は、この4月から午後5時まで開け、土曜日にも営業しています。コンビニエンスストアが24時間営業する時代に、公的資金を入れていただきながら午後3時で閉店では、許されるわけがありません。「民の遺伝子」で考えれば、ごく当然の理由からです。

また、郵便というのは、全国津々浦々、たとえ雪の中でもどんな山間地にも配達するから国民に支持されている、という言い方で郵政民営化に反対される方がいる。私もその使命感は素晴らしいと思いますが、ITが進展している現在、何らかの工夫があって然るべきでしょう。

郵便貯金が安全だと信じられていますが、郵貯・簡保で吸収された巨額の資金は、国債や財投債などの購入を通じて、採算を疑問視されるような公的事業にも配分されていたわけです。これを、市場原理に基づいて配分されるようにしなければならないのは当然のことです。

郵貯や簡保を停止した場合、国債への影響が懸念されるのでは。

**渡辺** まずは、政府が健全財政への道筋を示すことです。そして、公的債務管理政策を確立してもらわなければなりません。もはや猶予はありません。日本の国債に対する信頼に揺らぎが見えはじめています。ここで本格的に景気が回復し、デフレから脱却し、金利が世界的水準に移行すれば、国債が暴落しかねません。暴落すれば、日本は破綻です。マーケットの反乱でも起きなければ、自己変革できない国に追い込まれつつあることを自覚し、改革に取り組んでいただかなければならない。しかし、なお国は問題を先送りし、いざとなれば国民から税金を取ればよいとしているだけのように見えます。小泉政権の構造改革には、野党ばかりか与党も反対する。民主主



義国家でありながら、選挙で問題を解決できないという悲劇が起きるようなことは、日本国民の尊厳にかけて阻止すべきです。

国民も、国に頼らない姿勢が求められているということでしょうか。

**渡辺** 年金も郵貯も医療も、何から何まで国がお膳立てするのでは、国民は自立などできません。自立した凛々しい国民をつくるには、官が自らの仕事をどんどん民に開放するのが先決です。そうなれば、日本人は必ずや立ち上がり、自ら工夫を始めます。官による庇護は国民のためのようでありながら、その実は、官のためのものになっていないか、そこを省みていただきたい。

これだけ不況が続きながら日本社会がなお安定しているのは、一つは、過去の富の蓄積があるからであり、一つは、官が巨大な赤字をつくりながらも国民生活を支えているからです。しかし、少子化が進み、財政がいつそう逼迫すれば、早晩、国が支える力を失うのは必至です。国民は、受益と負担のバランスが崩れていることを直視して、官への依存心を捨て、行政を厳しく監視しつつ、しっか

りとした納税者意識を持たなければなりません。この国では、官、即ち公務員が多くの仕事を独占し、さまざまなことを国民に強制しています。いつの間にか社会主義的感覚に陥ってはいないか。そこを決然と打破していただきたい。本来、人間は自由度が高いほど幸福を感じる存在のはずなのであります。

社団法人経済同友会副代表幹事・専務理事

**渡辺 正太郎(わたなべ しょうたろう)**

1960年早稲田大学第一商学部卒業、花王石鹸株式会社(現花王株式会社)入社。1970年本社予算・経理部長。1973年オイルショックで減量経営を主導、東京都と裁判。1974年38歳で取締役就任。1976年家庭品本部マーケティング企画部長(マーケティングを主導、80年代の新しいカテゴリ分野を確立。80年代から90年代にかけて、ソフィーナ、ピオレ、アタック、ロリエ、メリーズ、クイックルワイパー、健康エコナシリーズなどの新製品開発、マーケティングに取り組む。花王のITシステムを推進)。1978年常務取締役。1981年専務取締役、海外家庭品部門を兼任。1987年TCR(トータル・コスト・リポリューション)を主導、ジャーゲンズ、ゴールドウェル両社を買収。1988年取締役副社長(CFO)。1997年フロッピー事業から撤退。1999年企業価値経営を推進(EVAの導入)。2000年取締役副社長を退任、経営諮問委員会特別顧問。2002年株式会社伊勢丹社外取締役、2003年りそなホールディングス社外取締役に就任。経済同友会には、1984年入会、1985年より幹事、2001年副代表幹事、2002年副代表幹事・専務理事に就任。委員会の副委員長を歴任し、1997-1998年度労働市場委員会委員長、1999-2000年度行政委員会委員長を務める。

読者の皆様のご意見・ご感想をお寄せください。

[h-bunka@lec-jp.com](mailto:h-bunka@lec-jp.com)

**「民」主導の民間開放を目指せ!**

~ 自立した社会の創造 ~