

SACE

仙台経済同友会報

Sendai Association of Corporate Executives News



第29回全国経済同友会セミナー 2016 OKAYAMA
(岡山 4月14-15日)

4・5

2016 No.378



目 次

■ 「世界に輝く地域を創ろう」テーマに岡山で第29回全国経済同友会セミナー	1
■ 平成28年3月例会 講演要旨	3
「ベンチャービジネスの育成と地域創生」	
講師：公益社団法人 経済同友会 終身幹事 北城 恪太郎氏	
■ 平成28年4月例会 講演要旨	13
「地方創生の課題と展望」	
講師：国務大臣 地方創生・国家戦略特別区域担当 石破 茂氏	
■ 委員会報告	20
人材育成委員会	
「東洋思想に見るリーダーシップ」	
講師：東洋思想研究家	
一般社団法人東洋と西洋の知の融合研究所 理事長 田口 佳史氏	
■ 3・4月幹事会報告	28
■ 会員異動	29
■ 仙台経済同友会3・4月活動日誌	30
■ 今後の予定	31



「世界に輝く地域を創ろう」テーマに 岡山で第29回全国経済同友会セミナー

第29回全国経済同友会セミナーが4月14、15の両日、岡山市で開かれ、全国44団体から1,420人、当会からは46人が参加した。「世界に輝く地域を創ろう～桃太郎の郷（くに）から発進」を総合テーマに、人口減少や高齢化が進む中、地方が活力を生み出すための議論を深めるとともに、懇親会で各地の会員らと交流した。

閉会式では、仙台市が次期開催地となるため当会の大山健太郎代表幹事があいさつ。来年は仙台経済同友会が創立70周年を迎える年に、第30回全国セミナーを開くことから、「東日本大震災後『IPPO IPPO NIPPON』を通じ多大な支援をいただいた。ぜひ復興状況を見ていただきたい」と述べた後、仙台招請のプロモーション映像を披露した。

また、一力雅彦代表幹事も「伊達62万石の文化と総力を挙げて、皆様をお迎えしたい」と、プレゼンテーションを締めくくった。

今回のセミナー初日は、まず英誌・エコノミスト元編集長ビル・エモット氏が「『地域』から日はまた昇る」と題して基調講演した。その後「ものづくり」「エネルギー」「医療・介護」「スポーツ・文化」「地方創生」の五つの分科会を開催。それぞれ、地方の視点を生かした考え方や取り組みの実例を基に、パネリストらが意見を交換した。

分科会は、第1分科会が「日本のものづくりの復権～オープンイノベーションによる新たな価値創造～」を主題に協議した。中部経済同友会の富田英之代表幹事を議長に、龍造寺健介（本多機工社長）、鶴飼裕之（名古屋工業大学長）、伊藤正彦（デンソー専務）、石井正純（AZCA.inc.社長）の各氏がパネリストとして、社会ニーズに対して企業の技能力などのシーズを活かす方策を探った。

第2分科会は「分散型電源による地域経済の活性化・エネルギー供給網の強靱化について」がテーマ。当会の一力代表幹事が議長となり、パネ

リストに朝田照男（経済同友会副代表幹事、丸紅会長）、阿部俊則（積水ハウス社長兼COO）、柏木孝夫（東京工業大学特命教授）の3氏を迎え、今後20年程度のエネルギー需給を視野に従来の集中型電源に加え、再生可能エネルギー等を活用した分散型電源の導入による成果と課題を話し合った。

第3分科会は議題を「医療・介護改革で世界の先端をいく安全安心な社会を」とした。岡山経済同友会の萩原邦章代表幹事が議長を務め、森田潔（岡山大学長）、永田靖（広島大大学院教授）、御立尚資（経済同友会副代表幹事）の各氏がパネリストとして、統合医療ネットワークの必要性や医療サービスの輸出、成長産業化などを議論した。

第4分科会は「地域の特色ある『スポーツ・文化』を活かした『まちおこし』『観光振興』」がテーマ。関西経済同友会の蔭山秀一代表幹事を議長に、松田清宏（四国旅客鉄道会長）、三浦広樹（大分県芸術文化スポーツ振興財団参与）、小林

英俊（北海道大大学院客員教授）の各氏がパネリストとなり、人口減少、高齢化が進む中、スポーツ・文化による地域づくりの取り組み事例を基に、今後の可能性を探った。

第5分科会は「地域創生に向けた課題～地域経済の好循環を実現するために～」と題して議論を進めた。経済同友会の富田和彦副代表幹事を議長に、隅修三（経済同友会副代表幹事、東京海上日動火災保険会長）、宮脇和秀（島根経済同友会代表幹事、ミック社長）、甲斐隆博（熊本経済同友会代表幹事、肥後銀行頭取）、山崎史郎（内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局地方創生総括官）の4氏が参加。政府が掲げる「地方創生」に向けて、失敗例などを踏まえ将来の好循環へとつなげる課題を幅広く検証した。

2日目は、各分科会議長が議論内容を報告。総括では経済同友会の小林喜光代表幹事が「全国の同友会による、新しい展開を確信できる大会になった」と評価した。セミナーの最後には、倉敷市にある大原美術館の大原謙一郎理事長が「文化・芸術・人文学の力 経済人の視点から考える」と題して特別講演した。

【次期開催地代表幹事あいさつ（要旨）】

大山健太郎代表幹事

来年仙台で、第30回の全国経済同友会セミナーをお迎えます。そして仙台経済同友会は設立70周年を迎えます。全国の30周年、節目の年に当たります。東日本大震災で、IPPO IPPO NIPPONを通じて多額の支援をいただきました。また、ボランティア、企業を通じて支援いただき、一步一步着実に復興しているわけです。仙台市内でも、沿岸部と街中では、大きな格差があることも事実ですが、被災地において震災7年目に入るわけで、復興の現実を皆さんにご案内したいと考えています。来年の4月20、21日と、たくさんの皆さんにお越しいただきたいと思っております。

一力雅彦代表幹事

東日本大震災から5年が経ちました。IPPO IPPO NIPPONをはじめ全国各地の経済同友会の皆さまから物心両面の多大な息の長いご支援をいただき、この場を借りて御礼申し上げます。復興はまだまだ道半ばですが、皆様のご支援のおかげでまさに一步一步前に進んでおります。また被災地では新しいビジネスや事業の創出に向けてたくさんのプレーヤーが立ち上がっております。皆様に交流いただき、こうした人たちが励まされ、新しい時代を切り開くたくさんのヒントをいただきたいと思っております。伊達62万石の文化と総力を挙げて皆様をお迎えしたいと思っております。

平成28年3月例会 講演要旨

ベンチャービジネスの育成と地域創生

公益社団法人経済同友会 終身幹事

日本アイ・ビー・エム株式会社 相談役 北城 恪太郎 氏



平成28年3月例会が3月2日、ホテルメトロポリタン仙台で開かれた。今我が国にとって最も大きな課題は経済の活性化である。今回は、日本アイ・ビー・エム株式会社相談役、公益社団法人経済同友会終身幹事で経済界のリーダーとして長年活躍されている北城恪太郎氏をお招きし、「ベンチャービジネスの育成と地域創生」をテーマに、ベンチャー企業を育成してイノベーションを起こし地域を活性化することが経済成長のためにいかに重要であるか、そのために必要な人々の意識改革、教育改革、ベンチャーを支援する税制や様々な仕組み等についてご自身の体験を交えて講演していただいた。

1. ベンチャーによるイノベーション

ベンチャービジネスは、特にイノベーションを起こすための非常に大事なカギである。そのベンチャーを育成するために、日本にはエンジェル税制という世界にも例が無い優遇税制があるのだが、あまり知られておらず使われていない。

私は今、日本IBMの相談役、ICU（国際基督教大学）の理事長をしているが、他にベンチャー3社の社外取締役をしている。そのうち1社はこの間マザーズから1部に上場した。もう1社は一昨年マザーズに上場したし、残る1社は経産省の下部機関の産業技術総合研究所発のベンチャーである。こちらはまだ利益が出るか出ないかというぐらいで設備投資先行型のベンチャーである。

日本はカイゼン（改善）が得意だ。いろいろなことを少しずつ良くする、改善するということは、優れたチームワークとか匠の技が生きる分野だが、もう一つイノベーションをどう起こし、それを事業にして行くかということも大事だ。

最近アメリカで「ウーバー」（Uber）というサービスが出て来た。タクシーではなくて個人の

自家用車をネットで予約して利用するもので、運転者に対しては料金ではなくて謝礼としておカネを支払うというシステムである。これはタクシー業界からみれば、よそのIT業界に事業を奪われることになる。

このほかホテル業界では「エアビーアンドビー」（Airbnb）、金融業界では「フィンテック」（Fintech）が現れ、特に海外送金の仕組みなどを変えるかもしれないと言われている。本当にそうしたベンチャーが成功するかどうか分からないが、いろいろな人が投資をして応援している。金融機関から見ると、IT業界とかベンチャーが金融機関の事業に乗り出しているということで、メガバンクや証券業界でいろいろな動きが出ている。

このように今、これまでの業界や社会の常識を変えるようなことが次々と起っている。だからカイゼンも必要だが、イノベーションが必要なのだ。移動手段としての駕籠をいくらカイゼンしても自転車は出来ないし、自転車をいくらカイゼンしても自動車は出来ない。最近では自動車も自動運

転の車が現れ、このタクシーが出来たら運転免許が無くても車に乗れるので車を買う人が減るかもしれない。自動運転技術というのは自動車産業にとって自分の事業を減らすかもしれない破壊的な技術でもある。しかし、そういうものを興さないとこれからの社会では伸びて行くことが出来ない。日本はいかにイノベーションを興して世界に打って出ることが大事である。科学技術や技術革新は必要だが、技術を開発してもそれを事業化して売り上げにならないといけないわけで、その事業化するところが日本の挑戦が遅れているところだ。

既存の大企業は人材もいるし、資金力、ネットワークを持っているから研究開発したものを市場に出す大きな力を持っている。だが、ベンチャー企業もいろいろな研究開発をしていて、これは面白いというところには投資をする人がいて開発を進め市場に出ていく。あるいは、大企業がベンチャー企業を買収して事業を拡大して行くわけである。

実はIBMもIT業界とかコンピューター業界で研究開発に力を入れていて、過去20数年アメリカの特許の取得件数ではずっとトップだが、自社の研究開発だけではなかなか新しいアイデアが出てこない。我々が思いつかないようなものを作るベンチャー企業があると、そこを買収して自社のグループに入れてそれを拡大することで短期間に事業を伸ばすことが重要な戦略で、取締役会の議題の一つはベンチャーの買収である。

最近、よく言われているクラウドに関してもIBMはずっと開発してきたが、アメリカのベンチャー企業で、法人向けのクラウドが非常に強い会社があったので、その会社を2,000億円で買収し、1,200億円を追加投資して世界中のネットワークを強化してほとんどのお客様のクラウドをそれに移行している。だからIBMは自分でもやるが、ベンチャーで良い会社があればそれを買収し

て自分の事業領域にしてお客様にサービスを提供するモデルをやっている。ベンチャーというのは必ずしも上場することだけではなくて、大企業に買収されるというのも一つの出口である。

ベンチャーとしては必ずしもIT系だけではなくて、モノづくりのベンチャーもたくさんある。

アメリカの「クアルコム」という半導体メーカーは今、インテルを上回るぐらいの規模で事業をやっているが、ここはかつてベンチャー企業だった。特許の取得件数もインテルを上回っているかもしれない。グーグルもフェイスブック、アマゾンもベンチャーで、ベンチャー企業が大きく伸びてアメリカの経済を支えている。

日本で社歴が何年ぐらいの会社が雇用を増やしているかについての2001年から06年までの数字を見ると、社歴5年以内の会社が200万人近く、5~10年の会社が40万人ぐらい増やしているが、10年以上の会社は雇用が減少している。

これはアメリカも同様で、雇用を増やしている会社の多くはベンチャー企業で、ベンチャーが伸びることで雇用が増えている。雇用が増え、それが消費に結びつくので雇用を増やさなければ地方の活性化も出来ない。職が無いから、東北地方で大学を出ても東京に就職してしまうことになる。

職場を作るのもベンチャー企業だ。アメリカだと失業者が出ると、その人たちがベンチャー企業を作って職場を作ると言われている。ともかく新しい会社を作ることが雇用を創り、産業を発展させるということでベンチャーは非常に重要だ。

会社の開業率を見ると、欧米は毎年大体10%ぐらい新しい会社が出ているが、日本は4~5%だ。一方、廃業率は欧米が大体8~9%で、要するに駄目なところは撤退し、新しいところが出るという新陳代謝が行われている。

日本は廃業数も少ない。これは不況になると、政府が潰れそうな会社に政策でいろいろな支援金

を出して廃業にならないように応援するからで、廃業しないから人はずっとそこに固定してしまう。実は赤字が出て廃業になるような会社は、なかなか生産性が上がらず利益を上げられない。

これに対しベンチャーというのは、新しいことに挑戦して利益を上げられるから伸びて行く。新しく伸びるところに人を移動させるためには新陳代謝も必要で、新しいベンチャーがあって職場がたくさんあれば、働いている人たちも新しい職場に移ることで雇用が守れるのでベンチャーを興すことは非常に重要で開業率を上げる必要がある。

ホンダもソニー、パナソニックも、さらに、トヨタも自動織機の会社から自動車を造り、日立は発電機を造るところから大きくなったと聞いているから、日本の大企業のなかにも小さいベンチャーから起きてきた会社がたくさんある。こういうベンチャーを応援することが非常に大事だ。

ところが日本では社会的な信用から言うと、いちばん高いのは官公庁、次いで大企業、中小企業、その後にベンチャーという感じだが、一方で倒産するリスクは高い。そうすると多くの学生は安定志向で、大企業、有名な会社に行きたがるわけである。

それから教育全体、社会全体が起業家を称える価値観が無く、ベンチャーをやっていると変わった人というような感じになってしまう。日本の教育システムではどちらかというと、有力大学の入学試験に通る学生が学力のある学生、要するに試験勉強ができるのが学力のある学生と見られている。入学試験は答えがある問題にいかにも速く答えるかという能力を見るようなものだが、社会に出たら正解が何か分からないし、まして何が問題かも分からないことが多い。正解がある問題を解く能力だけで子どもを育てていいのか疑問に思う。だから今は、有力な大学で良い成績をとった学生だからといって採用する会社はほとんど無く、面

接して人物本位で選んでいる。

また、多くの大学の先生は研究については評価されるが、学生の教育にどれだけ熱心に取り組んでいるかはほとんど評価されない。まして大手私学では先生方の評価が無い。年齢が同じだと給料も同じで、研究をしても教育をやってもやらなくても自動的に昇給する。もちろん熱心な先生は研究にも教育にも取り組まれるが、手抜きをしても処遇には関係しない職場である。こういう大学の現状では新しいことに挑戦しようという意欲を持った学生がなかなか育ってこないという問題もある。これは教育改革の重要な問題点で、すべての物事を学長ではなくて教授会が決めるというガバナンスの問題を含め大学改革を一層進める必要がある。

そのほかベンチャー創業時点での資金集めが難しい、リスクが大きいということがある。東京の経済同友会でベンチャーを興した人たちが何で困ったかを調査したところ、いちばん困っていたのは資金調達だった。よく金融機関から借りたらいいと無担保融資と言うが、融資はベンチャーにはなじまない。ベンチャーというのはリスクが高く、どれが成功するか分からないし投資しても潰れる会社が多い。だから融資で会社を始めるとするのは難しいので、金融機関が最初から融資するのは無理だ。ともかく資金を集めないと会社はできない。

日本の会社の8割は資本金2,000万円以下で創業しており、1,000万円か2,000万円あると会社を作ることができる。そして事業をやりながら、うまく行ったら次の資金を集めるということが大事だ。

ベンチャーに投資するタイミングは種（シーズ）の時期では、おカネを出してくれるのは親戚とか知人、友人だ。おカネのある人がベンチャーに投資してくれると言っても、おカネのある人はどこに投資していいのか分からない。大体、10投

資しても7、8割は倒産すると言われているので、そういうところにおカネを出すのは義理、人情で、あすこの息子がやるのならやむを得ないということで50万円出すか、100万円出すかということだ。でもこういう人を10人探し出せば自分のおカネと合わせて1,000万円ぐらいになるわけである。そして仕事を始めて1、2年やっていると、ある程度形が見えてくるので、少しおカネのある人が投資をしてくれるようになる。

アメリカでもおカネのある人たちが投資する場合、大体300万円とか500万円ぐらいを出してそのあとうまく行ったら追加で1,000万円とか何千万円とかを出しており、最初はそんなに多額の投資はしない。こうしてうまく行ってきたらベンチャーキャピタルが投資し、もっとうまく行くと金融機関が応援するということになる。

日本には金融機関系のベンチャーキャピタルはいろいろあるが、投資先がなかなか見つからない。まず、良い会社を作り、みんなが応援してある程度形が見えてくればベンチャーキャピタルが動くので、ベンチャーファンドを先に創ってもうまく行かない。創業のころは個人がおカネを出すことが大事だが、その個人が資本を出すところを支援するのがエンジェル税制である。

2. ベンチャー育成に資するエンジェル税制

エンジェル税制にはA、B2つがある。Aは個人の場合、投資したおカネは寄付金と同じように所得から控除される。100万円投資したら100万円寄付したことと同じになり、所得の高い人の所得税は約40万円安くなる。

Bのほうは、株式などに投資して利益が上がった時に、それを次の投資に回すと課税が繰り延べされるというものである。多くの人は何百万円も株で利益を出しているわけではないので普通はAを使う。

対象になるのは新しく事業を起こす会社で2人以上の人が研究あるいは新事業活動をしなければならない。大企業の子会社は対象外で、本当に会社を興し事業を行って成長を目指すような会社はほとんどすべて対象になる。金額の上限は年間1,000万円までで、その範囲であれば投資したおカネは控除されて所得税が安くなるという優遇税制で、こんな税制はアメリカにもない。

アメリカでは投資したベンチャーや会社が倒産して損が出ると所得通算で所得から引いてくれるが、日本は投資しただけで引いてくれるのである。

窓口は各地方にある経済産業局だが、法律が改正されて4月からは県庁でもベンチャー企業として認定できるのではないかと思う。経済産業省に申請してベンチャーだと認定されると、その会社に投資した人は控除を受けられる。

もう一つ、実はベンチャー企業というのは経営の経験が無いので経営指導も必要である上に、販売先がなかなか見つからない。ベンチャー企業が大企業に売りに行ってもなかなか採用してくれない。なぜなら、その会社が来年も存続しているかどうか分からないし、聞いたこともない会社の製品やサービスはなかなか買ってもらえない。担当者に説明しても役員に行く前に話が途中で止まってしまうことが多い。

私は3社のベンチャー企業の社外取締役をやっているが、会社が大手企業に説明するときは私が社長とか会長に電話をかけ、担当役員を紹介してもらってその人に説明に行くとかちゃんと話を聞いてくれ、納得されれば使っていただける。要するに、社外取締役は会社を取り締まるだけではなくて販売先を探す、あるいは信用補完するところに大きな意味がある。みなさんのように、社会的な信用があって人のネットワークを持っている人が、社外取締役になってベンチャーを応援することはすごく大事なことだ。私はベンチャー経営

者に、知っている人で有力な経営者とか経営者OB、大学の先生とか信用のある人がいたら、社外取締役になってもらうようにと言っている。経営者とか経営者OBはベンチャー企業から給料を貰わなくても困らないので無給でもいいし、あるいはストックオプションぐらい貰ってもいい。要は、生活の基盤があり信用力のある人が社外取締役にになって応援してあげることが大事だ。

3. 各地でベンチャー育成の取り組み

広島は、たしか県知事がベンチャー企業の元経営者だったと思うが、県がおカネを出してファンドの投資事業有限責任組合を作った。県はそこに40億円、民間企業が65億円、合わせて105億円出し、広島県で活動するベンチャーに投資して応援している。どれぐらい成功するかこれからだが、ともかく県がある程度の呼び水のお金を出し、そこに民間もお金を出してベンチャーに投資している。ただベンチャーファンドがあっても投資先がないとうまくいかない。要するにたくさんベンチャーの種がないと、ベンチャーキャピタルが投資できる先が見つからない。アメリカのベンチャーキャピタルが日本にあまり投資しないのは種が少ないからだ。だから中国へ行ったり、イスラエルに行ったりしている。種をたくさん作ると、中に良い会社が出てきて、そういうところにベンチャーキャピタルが投資したらいいと思う。

千葉も「ちばぎんキャピタル」という、銀行が中心になった10億円ぐらいの基金があり、千葉県関係の中小企業に投資している。これも県が資金を出して応援している。

大分県は大分銀行が中心になってベンチャーファンドを作って未公開企業に投資して、このうち13社が上場している。上場企業が13社と多いのは上場間際のところに投資したからだと思うが、特に創業間近のところを応援することがとても大事だ。

小田原・箱根商工会議所は、地域での起業を熱心に推進している。ここではいろいろなことを学べるとして、ベンチャー創業のための各種セミナーもやっている。インキュベーションのオフィスも安い、資金調達の応援、さまざまな相談にも応じる。東京から新幹線で30分の地域だからぜひここで創業をと一生懸命宣伝している。仙台にもインキュベーションを運営している会社もあるし、実際に起業家を支援する組織もある。

4. 支援するための仕組みづくり

組織というのは一つ、二つでは力が出ない。たくさんないといけない。これはベンチャーキャピタルとかベンチャーが集積しているシリコンバレーがあれだけ力を出しているのを見れば分かる。

集積していると、こっちのベンチャーキャピタルに行ったら別のベンチャーキャピタルに行けるし、ベンチャーキャピタルもバイオに強いところ、インターネットに強いところ、モノづくりに強いところなどいろいろあったりする。そういう意味でベンチャーキャピタルがたくさんできるとともに、ベンチャー企業の種をたくさん作る活動が必要ではないかと思う。

私は今7社に投資して、幸い今のところどこも倒産していない。どうやって選んだかというところ、ほとんど社長を見て決めている。

ベンチャーはいくら技術が優れていてもそれで成功するかどうかは分からない。だから技術が不十分でも、その技術の他の利用法を考えるなどいろいろな挑戦をする、やり抜く人物でなければいけない。また、ビジネスモデルがいくら良くても思った通りにはいかない。私は、この人は挑戦し結果を出すとしようような人に投資し、ベンチャー企業によってはエンジェル税制の適用を受けている。

そして投資した7社のうちの1社がマザーズに上場したとき株の一部を放出した。そのキャピタル

ゲインで7社に投資した分全部回収できた。そこで3分の1は税金とか次のベンチャー投資に、3分の1は家族に、そして3分の1は理事長をしているICUに寄付した。

とにかく地方で新しい会社を作ることが大事だ。日本中が工場誘致と言っているが、海外に行くような会社があるくらいだから誘致は難しい。それよりも地元の人が新しい事業を創り出すことだ。もちろん三陸で漁業中心のビジネスでもいい、観光でもいい。地元の良さを知っているのは地元の人であるから、東京の人があれをしる、これをしるというよりも、地元の人が良い事業を創り出すことだ。若い人たちや定年退職した人たちがベンチャーに挑戦する、それをみんなが応援するということが大事だ。ぜひ、みなさんも社外取締役にになってベンチャー企業を応援していただきたい。

5. 人材育成に寄与する基金や投資

それからベンチャー企業を担う人材を育成することが大事だ。事業が成功するかどうかは経営者に依存している。できれば1度ベンチャー企業を経営して成功した人が次のベンチャー企業をやればいいが、中小企業の2代目、3代目が親の仕事とは別の第2の創業をしてもいいと思う。

地元の大学がベンチャー企業を創業することは素晴らしい。スタンフォード大学などでは次々とベンチャーが出てくる。ベンチャーが出てそこに大学も投資して成功すると、ベンチャー経営者が大学に寄付をする。ヤフーの創業者は大きな建物を夫妻の名前で建てて寄付している。

あるいは成功した人が大学に戻って教授を務め、また何か面白いアイデアが出ると再びベンチャーを興して、成功すると大学に寄付したり大学に戻ったりする。大学も投資しているから成功すると大学の資金になっている。

アメリカの大学は自分で基金を持っている。寄

付金を集めたり、ベンチャーへ投資した成果が基金になっている。基金は例えばハーバード大学だと3兆円ぐらい、イエール大学では1兆円を超えていると思う。積極投資をしてその収益で教育とか研究を支援しようというのがアメリカの大学のモデルである。授業料は大学全体の収入の3~4割ぐらいで大学の収入のかなりの金額は運用益と共同研究などによるものである。このことで大学がベンチャーを応援し、それがまた大学の基金に反映できる仕組みができていていると思う。

インキュベーションオフィスは宮城県や仙台市にいくつかあると思うが、オフィスだけでなくそこに公認会計士とか弁護士などいろいろな人たちが支援する仕組みを作って、そこで気軽に相談ができる、応援する仕組みがあるといいと思う。さらに会議室のほかに食事をしたり、飲み物がとれたりする、つまりわいわいがやがや雑談できる交流の場を作ることも大事だ。

イスラエルに「ヨズマ」という政府系のベンチャー支援の仕組みがある。民間のベンチャーキャピタルとか金融機関がベンチャーファンドを作ってもリスクが大きいということで、「ヨズマ」は民間がおカネを出す政府も同じぐらいのおカネを出している。そしてうまく運営してキャピタルゲインが出そうだと、儲かりそうだと、政府の持ち分は元本に金利を付けたぐらいで民間に売る。だから民間からすると、投資がうまく行くと政府の持ち分のほうにもリターンがあることになる。失敗すると政府の持ち分は毀損するが、民間のほうは全体の半分だけで済むという仕組みである。

これは大変面白い仕組みで、それがうまく行ってイスラエルは今「ヨズマ」以外にもベンチャーキャピタルが出て来てベンチャーの宝庫となっている。特に軍が暗号とかいろいろな技術を持っているから、軍を退職した人たちがベンチャーを興

してイスラエルの経済を支えている。

私は民間が1出したら、たとえば県とか市など地方自治体が4倍ぐらい投資してくれたらいいのではないかと思う。成功したら、4のうち半分は民間に売り、半分は地方自治体を持つようにすると思う。そうすると民間は1投資をすると、うまく行くと3のリターンを得る。それぐらいのリスクを抑えてくれるベンチャーファンドだったらいろいろなところに投資してうまく行くところが出て来るかもしれない。

日本ではベンチャーキャピタルはたくさんあるが、最初の創業段階で投資をするところは少ない。創業段階はリスクが高いので、なかなか成功するのは難しいが、こんな仕組みがあったらリスクを抑えられると思い総合科学技術会議などで発言しているが、お役所はなかなか動かない。国でやるのが難しいなら、広島県みたいに県が最初から4割出してくれると民間はリスクを取りやすいと思う。

普通、目利きを育ててベンチャーに投資すると言うが、目利きは無理だと思う。私はIT業界で40年仕事をしたが、IT業界のどれが成功するか目利きしてくれと言っても無理だ。事業が始まって数年経てば目利きできるが、創業段階のアイデアだけのときに目利きしろというのは無理なので、親類、知人、友人らが少しずつおカネを出して数年経営すると目利きできるような状態になる。

また、補助金を付けるということがあるが、どれが成功するか分からないのだからこれも難しいと思う。補助金を出すと成功する人もいるが失敗する人もいて結果としては、的確なおカネの遣い方にならない。

ベンチャーを選ぶというのはお役所の仕事と正反対の仕事であり、そこは民間がいいと思うところにおカネを出して創業を応援すると良い。それがうまく行ったらベンチャーキャピタルが投資す

る。そしてそのベンチャーキャピタルを市とか県が応援する仕組みがいいと思う。

6. ベンチャー経営者に必要な資質

ベンチャー経営者に必要な資質としてどんなことが挙げられるだろうか？ともかくカネ儲けすることだけを考えている人はうまくいかない。社会の問題を解決しよう、社会の役に立とうという初志を貫徹するという情熱、精神力の持ち主であることと、どんなに失敗してもやり遂げるという熱意が無いと駄目だ。挑戦し続ける実行力・行動力・精神力、明るく前向きでプラス思考の持ち主。優秀な人を引き付ける人間性とコミュニケーション能力を持っている人だ。

法律を順守し、決して不正をしない高い倫理観を持っている人であること。ごまかしてもカネ儲けできればいいという人は社員がついて行かない。英語で言うとインテグリティ（Integrity）、人が見ていないところで正しいことをできるかどうか経営者にとって大事だ。

次に経営ビジョン、どんなことをやるかを描く能力、事業計画を立案・作成する能力、お客様の満足を第一に商品・サービスを考える視点を持っていること。それにとにかく運の強い人でないと駄目だ。結局、立派な人が成功するのではなく、成功した人が立派な人なのだ。運というのはほんとうにやり続ける努力をしている人に巡ってくる。よく「幸運の女神に後ろ髪はない」と言うが、通り過ぎると追いかけれられない。

英語で“serendipity”という言葉があるが、幸運を掴む力、本当に努力しているいろいろなことに挑戦している人には幸運が巡ってくるけれども、それを捕まえる力が無いと成功しないということで、普段から努力しなければならない。これは私が言ったのではなくてユーグレナの出雲社長が言った言葉で、彼はベンチャー魂を持っているかどう

かだと言っている。ともかく1%の確率で成功するということは、逆に99回失敗してもやり遂げるぐらいの意欲のある人でないとベンチャーは成功しない。

それからアイデアが素晴らしいから成功すると思うのは間違いだ。良い技術があるとか良いビジネスモデルがあるといっても、それだけではうまく行かない。ベンチャー事業を説明してくれと言われたとき、決まった時間で相手を説得するぐらい話がうまく出来ないような人は資金集めがうまくいかないし、紙だけでなく具体的なサンプルなんかがあるとより説得力が増す。

ベンチャーは資金がなくなったら終わりだ。だからベンチャー経営者は常に開発とか経営に関わる資金を調達し続けないと駄目だし、おカネを借りようとする個人保証を要求されてしまう。これだと失敗すれば家も土地もなくなってしまうので、アメリカでは「ベンチャー経営者は個人保証するな」ということが言われている。個人保証をせずにエンジェル税制等を使って資本金を集めて創業すれば失敗しても自分の財産はなくなる。おカネは借りたら返さなければならないが、投資は失敗しても返さなくていいのだ。

東北未来創造イニシアティブはベンチャーに限らず事業経営をする人材の育成をしているが、こういう仕組みをいろいろ行いながらみんなでベンチャーを興す人を応援してあげたらいいと思う。みなさんには、是非エンジェル税制を活用し、社外取締役をやっていただきたい。それからベンチャー企業を担う人材を育成していただきたい。できれば、ベンチャーファンドも組成できるといい。

シリコンバレーを創るのは大変難しい。しかし東北には東北大学など有力な大学があるので、大学を活用して杜の都・仙台ではなくてイノベーションの都・仙台を創っていただきたい。仙台と言ったらソフトバンクとか楽天のような会社が

次々と出てきて、インターネット系だけでなくバイオでもいいし医療とか介護でもいいが、ともかくたくさんベンチャーが出てきて、それをまた支援する人たちがいて、その人たちが杜の都・仙台でいろいろな交流をして応援をする、そういうイノベーションの都・仙台を創っていただきたい。

質疑応答

Q. 日本で開業率が低い一番の問題は何か？どうやれば開業率を高められるのか？

A. 何かこれ一つをやればうまくいくという簡単なものではない。今までやっていなかったことに挑戦して価値を創ることはすべてイノベーションだ。技術が先進的でなくても、うまい使い方で社会に価値をもたらしたらイノベーションだ。

開業率を上げるにはいろいろやらなければいけない。最初は社会の価値観として、ベンチャーを興す人をみんなで褒め称えなければいけない。教育も変えなければいけない。大体、学校の先生はベンチャーに最もなじまない人が教えている。小学校から高校までは受験勉強で子どもが有力な学校に入ったらその高校はいい高校と言われているので、これを変えなければいけない。

だが高校の先生がいくら変えようと思っても大学の入試が変わらないと高校は変わらないし、保護者の価値観も変わらない。大学入試を変えなければいけない。

大体、日本の大学の先生は試験の点数で学生を入れることが一番公平だと思っているが、アメリカではそれぞれの大学の入学試験によって学生を入れる大学なんかない。能力を生かして挑戦するような意欲のある学生を入れている。それでノーベル賞をもらうような人やベンチャー経営者も出ており、大学が入試点数の良い方から入学者を選択する仕組みを変えない限りイノベーションに挑戦する人は出にくい。

その他、先程話した社会の価値観を変えること、エンジェル税制を使っでの創業支援、インキュベーション施設の整備等が必要だ。ともかく雇用を創るには創業することが大切だということを社会全体が理解して応援するようになれば、開業率が上がると思う。

Q. 「ウーバー」とか「エアビーアンドビー」の話があったが、これについて私は今まで無かった発想のビジネスだという思いがある一方で、どうもいたずらに既存の業界と摩擦を起こし過ぎるのではないかと思う。新しいビジネスモデルだから摩擦も厭わないという言い方もあるかもしれないが、安倍内閣は制度設計をする前に民泊を推進すると言っている。制度設計をしてから進めてもいいのではないか。

A. 今の制度は不十分だとか、今の制度で出来ないサービスを新たに創ろうという人たちがイノベーションを起こすわけで、制度を整備してから新しいイノベーションを起こすというのは非常に難しいと思う。だからイノベーションを起こす人が規制に挑戦しながら風穴を開けて良いサービスを創り出しながら、問題があれば別途規制していくほうがいいと思う。既存の業界を守るために規制をするのではなくて、消費者を守るための規制はあってもいいと思う。ともかくまず挑戦をしようというのが私の考えだ。

Q. 弟が女川でギターの製作をはじめようとその志などについて語り合っているが、こうした場合の工夫とかアドバイスをいただきたい。

A. 熱い思いとか志はすごく大事だが、それだけやっていたら会社は潰れてしまう。志を持ちながら、現実にはベンチャーは資金が続かなければ経営できない。経営者は1年分ぐらい収入がなくとも潰れないぐらい最初に資金を集めたほうがいい。資金調達には半年ぐらいかかるので、1年分あればなんとか努力して半年で出資者を見つけ

ばいい。したがってギターが好きな人がおカネを出してくれればいいが、ベンチャーキャピタルに資金を出してもらおうと思ったら、会社が2倍、3倍と伸びるという話が出来ないと投資はしてもらえない。

経営者は冷徹に現実を見つめておカネを集め、その上でカネ儲けだけではなく社会に役に立つという高い志を持ち、何が起きても落ち込まずに事業を続ける強い気持ちが必要だ。

Q. 26年度にエンジェル税制を使った人は約500人いるが、9割は関東の企業で東北は件数、金額ともに非常に少ない。

A. ベンチャーが4, 5件出ただけでは東北の経済は良くならず、数百件出なければならない。日本経済を変えるためには1,000社、1万社ぐらいが創業すれば、その中から第2のソニー、第2のホンダが出てくると思う。だからたくさん出なければならない。そのためにはみんなが、ベンチャーを創ることが非常に大切だと思わなければいけない。

雇用が必要だという話はいくらでも出るが、雇用を創るために国がおカネを出して事業をやってくれとか、東京から仕事を持って来てくれとかというのは無理だ。一番大切なのは地元の人だ。地元での仕事のやり方を考えたり、地元でネットワークを持っていたりする人たちが創業することだ。ともかくみなさん、ぜひ価値観としてベンチャーに挑戦する人は素晴らしいと思っていただきたい。

よくアメリカにはベンチャーに挑戦して失敗しても失敗を許す文化があるというのが、そんなに簡単なことでは無い。なぜアメリカで1度ベンチャーに失敗しても再挑戦できるかということ、ベンチャーを興す人にみんなが投資し、そのうちの誰かが社外取締役になって経営に参加するからだ。社外取締役はベンチャーが何をやっているかよく見ているから失敗の原因が分かり、彼がも

う1回やるんだったらまた応援してやろうということになるのだ。日本みたいに社外取締役を置かずに経営して潰れては、またおカネを出してくれといってもアメリカだって出してくれる人はいない。要するに社外取締役のような外部の人が経営に参加して経営をよく見ているから失敗した人をも応援してくれるのだ。そういう意味で社外取締役というのはすごく大事なのだ。

元々商法では株主がおカネを出して取締役を選び、その取締役が社長を選ぶことになっている。だが日本では社長が取締役を選んで株主総会にかけており、取締役会は現実には取り締まれ役になっている。そうではなくて本当の意味の取締役が大事なので、ベンチャー企業でこそ社外取締役は必要なのだ。

日本経済が発展するためにはベンチャーが出ないと難しい。日本は人口が減少しているし、GDPの2.4倍の膨大な借金があるのだから、2020年か30年ぐらいに財政が破綻するという計算になる。1人当たりの生産性を上げないと2%、3%の経済成長なんてできない。生産性は普通1%か1.5%ぐらいしか上がらないから経済が成長している国というのは人口が増えている国だ。

ところが日本は人口が減るのだから、2%、3%の経済成長しようと思ったら人口が減る分を上回る生産性を実現しなければならない。そんなことは既存の企業では非常に難しいから新しい職場を創らないと経済は持続できない。

今消費税を上げる、上げないとかいろいろ言われているが、今は金利が安く日銀が国債を買ってくれるから2020年ぐらいはまだ大丈夫だろうが、その先を考えたらイノベーションに挑戦する人が次々に出ないと日本経済は持続できないと思う。インフレにして国の借金を棒引きにする方法があるので、国は絶対倒産しない。

だが、インフレになると金融資産、すなわち

老後に備えて蓄えてきた人たちの資産の価値が無くなってしまう。そんな社会を作っているのか？そうではないだろう。そうすると、やはり経済成長ができればならない。そのためにはもちろん、少子化対策は必要だが、そのうえでベンチャー企業を支援し、イノベーションによって少ない人口でも経済成長を図ることが重要である。

講師略歴

きたしろ かくたろう
北城 恪太郎 氏
(1944年4月生まれ)

【学歴】

1967年 3月 慶應義塾大学工学部卒業
1972年 6月 カリフォルニア大学大学院
(パークレー校) 修士課程修了

【IBM社歴】

1967年 4月 日本アイ・ビー・エム株式会社入社
1986年 3月 同社 取締役
1991年 3月 同社 取締役副社長
1993年 1月 同社 代表取締役社長
1999年12月 IBMアジア・パシフィックプレジデント
兼日本アイ・ビー・エム株式会社
代表取締役会長

2003年 3月 日本アイ・ビー・エム株式会社
代表取締役会長

2007年 5月 同社 最高顧問

2012年 5月 同社 相談役

【経済同友会歴】

2000年 4月 同 副代表幹事

2003年 4月 同 代表幹事

2007年 4月 同 終身幹事

【主な兼職】

学校法人 国際基督教大学 理事長

NHK中央放送番組審議会 委員長

サイジニア株式会社 取締役

株式会社ブイキューブ 取締役

平成28年4月例会 講演要旨

地方創生の課題と展望

国務大臣 地方創生・国家戦略特別区域担当
石破 茂 氏



平成28年4月例会が4月16日、ホテルメトロポリタン仙台で開かれた。今回のテーマは政府の主要政策で、特に地方の最重要課題である「地方創生」について、石破茂担当大臣を迎え課題と展望を講演していただいた。石破大臣は、過去の地方活性化構想が「出来ればいい」政策だったのに対し、人口減少と少子高齢化を放置すれば、地方のみならず国家の存亡にかかわるとの強い危機意識から、地方創生は地域住民主体で推進する必要性を強調した。

国が潰れかねない危機感

昭和47、48年ころ、日本国中に新幹線、高速道路を建設しようという田中角栄首相の「日本列島改造論」が一世を風靡した。その後、大平正芳内閣の「田園都市構想」があった。「都市に田園の潤いを、田園に都市の賑わいを」という構想だった。

今から30年ぐらい前には、竹下登内閣の「ふるさと創生」があった。全国全ての市町村への1億円支給で有名になった。このように歴代内閣は、地方発展を常に考え、政策の重要テーマとしてきた。

安倍内閣の「地方創生」は、今までの政策と何が違うのか。「列島改造論」も「田園都市構想」も「ふるさと創生」も「出来たらいいよね」とみんなが思ったものだったのに対し今回の「地方創生」は、やり損なうと国が潰れるという危機感がある。

日本の出生、死亡の状況がこのまま推移すると日本の人口は2100年に5,200万人で現在の半分に減る。200年後には1,391万人で10分の1に、300年経つと423万人で30分の1になる。この計算を続けると3000年には1,000人になり、やがてこ

の国は無くなる、ということになる。この人口減のスピードは世界の誰も経験したことがないと予想され、これからが本番を迎える。

国家というのは、領土、国民、統治機構の三つから成る。小さな島一つを失う国家はやがて国土全体を失う。国民一人の生命を守れない国家はやがて国民すべての生命を失う。この三つを守ることが国の独立を守ることだと考えている。

熊本で大震災があったが、ある新聞によると、地震が関東、東北、熊本で連続して起こるのは過去に何度もあったそうだ。首都直下型地震、南海トラフ地震は将来間違いなく起きる。だから防災対策を本気でやらなければならない。それには「防災省」が必要だと思っている。

橋本龍太郎元首相の行革は成果も挙げたが、国土庁を潰したため国土のランドデザインを考える役所が無くなってしまった。国土庁には「防災局」という地震や災害対応を考える部局があったが、橋本行革で内閣府の防災担当へ移行した。内閣府にはプロパー職員はあまりおらず、課題に対してその都度いろいろな省庁から職員が来るため、防災のノウハウが伝承されなくなったところに問題がある。

人口減少は「静かなる有事」

どんなに頑張っても領土や統治機構を守ろうが、このままでは人口が減少し国民自体がいなくなる。私は今の事態を「静かなる有事」と言っている。これは産経新聞の河合雅司論説委員の言葉だ。「有事」というのは、外国が武力で攻めてくることだけではない。人口減少により国家そのものが崩れていくことを「有事」と言わずして何と言うのか。「有事」では、平時の法律、予算、運営をやっているとは絶対に対応出来ない。

戦後、日本が廃墟から立ち上がることができたのは、日本人の努力に加えていくつか要因がある。一つは冷戦構造により、防衛に多大な労力を割く必要がなかった。たまたまアメリカとソビエト、西側と東側の力が日本の前でバランスがとれていたのが戦争がなかった。その中で人口が増えGDPが伸び、土地の値段が上がった。人々の努力が反映されるバックグラウンドがあったからだが、今はそれが全部崩れた。

冷戦が終わって30年近く経過し、現在、人口急減と同時に超高齢化が進行している。「日本の人口は明治時代だって3,000万人、大正時代は5,000万人だったのではないか。人口が減って何が悪いのか」という人がいる。若い人がいっぱいいてシニアが少ない3,000万人と、若い人が少なくてシニアが多い3,000万人とでは状況が全く異なる。人が減って土地の値段が上がるといことはまずあり得ない。国の借金は1,000兆円。人口が減るわけだから、1人が背負う借金は大きくなる。

こういう状況で「地方創生」と言っているのは、出生率の高い地方がどんどん衰退し、食料や再生可能エネルギーが作れなくなり、出生率が全国最低の東京だけが残るといのは絶対に無いと思っているからだ。

東京は二つの大問題を抱える。一つは首都直下型地震が発生する可能性で、明日起きてもおかし

くない。ドイツのある保険会社が公表した世界主要都市災害リスクランキングで、東京はダントツの1位だ。そこにヒト、モノ、カネが集中し、公共建造物は老朽化し地下鉄は大深度を走り、木造住宅密集地も多く残っているからだ。

もう一つは少子・高齢化。東京の少子・高齢化は日本の中でも突出した規模とスピードで進む。世界で誰も経験したことがない事態である。

1955（昭和30）年から1970（昭和45）年までのわずか15年の間に、地方から東京に500万人が移動した。こんなことは歴史上例が無い。昭和30年に15歳で東京に来た人は、去年75歳の後期高齢者になった。後期高齢者が病気になったり、体の不自由を感じたりする確率は、45歳以下の人の3～4倍高くなる。そういう方がこれから増える。東京は若い世代が多い街だったからこれまでの医療・介護体制でやってこられたが、これから先は絶対無理だ。

東京はこの二つの問題に直面せざるを得ず、一方で地方はどんどん衰退していく。

増田寛也氏らの論文（『地方消滅 東京一極集中が招く人口急減』）がすごいのは、西暦3000年とか日本全体とかという遠い将来の話ではなくて、1718市町村すべてについて、いまから24年後の2040年に、20代、30代の女性がどれだけ減るかを調べ、それを基に論を起していることである。

主に女性が子どもを産むのは20代、30代とすると、そういう女性が7、8割減るとい地域は持続可能であるはずがない。

東北で一人勝ちといわれる宮城県、その中でさらに一人勝ちと言われる仙台市だって人口が減る。宮城県内市町村の、2010年から2040年までの間の若年女性人口減少率（人口移動が収束しない場合）をみると、最も減るのは南三陸町でマイナス69.5%、次が松島町同67.5%、以下山元町

同64.7%、気仙沼市同64.7%、村田町同64.0%となっている。若い女性がこれだけ減る。私の選挙区の若狭町は80%減る。日本全国1718市町村の半分が2040年に20代、30代の女性が半分以下になるということだ。

西日本の地方都市を中心に高齢者の絶対数は既にピークを超えており、これからは減っていく。「高齢者の絶対数」と「高齢化率」とは全然違う数字で、「絶対数」でみなければならない。地方から若い人の流出が続けば高齢化率はますます高くなるが、高齢者の絶対数は減少していくから20～40歳代が働いている医療や介護の仕事が無くなることになる。他方、東京はこれから高齢者の数が増え、そのケアをする人材が足りない。このままでは再び地方から東京への人口大移動が起きる。

47都道府県の出生率は南高北低といえる。南へ行くほど高く、東京はダントツに低い。その東京に若い人がもう1回集中すると、一体何が起きるか。15年から20年の時間を置いて、地方も東京も衰退・消滅に向かってまっしぐらということになる。

今回の「地方創生」は今までの取り組みと全く違ったものでなければならない、と言っているのは、そういう危機意識に基づいている。

公共事業・大量生産モデルの終焉

過去には地方が元気だった時代がある。昭和40年代半ばから昭和50年代にかけての10年間だ。私の出身地・鳥取でも人口が増えた。今は57万人だが、当時は62万人。シャッター通りはなく、農山漁村は元気だった。

なぜ元気だったのか。公共事業による部分が大きいと思う。道路が目に見えて良くなり、公共下水道や港・空港が整備され、テレビ、冷蔵庫、洗濯機、自動車など「大勢の人で安く」製造するモ

デルが全国で展開された。そこに、多くの雇用と所得があった。

もう一度同じことをやれといわれても、それはできない。ただし防災事業は実施する必要があるし、高速道路は繋がっていないところを繋いでいく。必要な公共事業はやるが、それだけではかつてのような大きな雇用と所得を創出することは難しい。

人口が減る中、「まち」をどうコンパクトにするかを考えるとき、公共事業拡大により多くの雇用と所得がもたらされるということは難しい。安く大量生産するモデルは中国やインド、その次はミャンマーとかラオス、アフリカになるか、もしくはロボットに取って替わられるかもしれない。

日本は貿易で、アラブ産油国だけではなくてフランスにもイタリアに対しても赤字が続いている。それは日本でシトロエンやフィアットに乗る人が増えたからではなく、酒、食料品、ファッション、伝統工芸、ブランドで勝てないからだ。だがそれら日本のものが本当に駄目なのか、たとえば、売る気が無かっただけの話ではないか。

私の選挙区の倉吉市に「バルコス」というかばん屋さんがある。ここのかばんは30万～50万円もする。三越や伊勢丹のほかパリ、ニューヨークでも売られている。

世界の流行はミラノかパリ、ニューヨークで始まると言われる。この会社はミラノに支店を持ち、1年後の秋にどの色やデザインを流行らせるかを考え、そのデータを倉吉市の本社で受けて日本人デザイナーがデザインを決めている。そして試作品を中国で作し、何百という試作品を倉吉に送ってもらって、最も良い物は日本で作り、普及品は中国で、廉価版はベトナムで作るというビジネスをしている。

他の分野で見ても、先端航空機とか先端医療とか、オリンパスの胃カメラの9割は東北で造られ

ている。伝統工芸、ファッション、ブランドなどは今後大いに伸ばしていかなければならない。

ポテンシャルある農林水産業

これから日本が発展するには、どんな分野が可能性を持っているのだろうか。日本ほど農業、漁業、林業に向いている国は世界にない。農業は土と光と水と温度の産業で、日本ほどこの4条件をバランスよく備えている国はなく、農林水産業は大きな発展のポテンシャルを持っている。

これから人口が減る中であって、どうやって農地と農業者を維持するのか。そもそも「農業者って誰か」という議論を、ずっと避けてきたのは良くなかった。農林水産大臣のとき、私は生産調整を見直すべきだと主張したら「史上最低の農林水産大臣」と言われた。それが10年経ってずい分変わった。

次に水産業、林業だ。日本人が魚を獲れる排他的経済水域は世界6番目の広さを持っている。日本の周りの海は深いので体積では世界4位だ。それなのになぜ漁獲量も漁獲高もピークの半分以下に落ちたのか。漁業者の所得を維持しつつ資源を管理する手法を、きちんと確立しなかったからだと思っている。

日本全体では山や森は7割だが、地方は8、9割が山や森である。それなのに外材のほうが安いのは、何かおかしくないか。自由化によって安い外材が入り日本の林業は駄目になったというが、そうは思わない。何としても今度の東京オリンピック・パラリンピックの関連施設は国産材で建てたい。ヨーロッパに行けば当たり前にある、木造の5階建や10階建のホテル、アパート、オフィスが日本にはどこにも無い。CLT（クロス・ラミネイティド・ティンバー）技術によるもので、ヨーロッパで1980年代に開発され、理論的には30階建まで可能だそう。

日本では山のことは林野庁、建物のことは国交省住宅局の所管だが、林野庁は建物のことに関心がないし、住宅局は山のことに無関心でCLTという技術はまったく実用化されてこなかった。

そこで高知県知事や、岡山県の真庭市長らが懸命に努力してCLT技術をものになるところまで進めた。今は国交省も林野庁も本気で取り組んでおり、2020年までに実用化したいと思っている。

日本の農業、漁業、林業はまだまだ伸びる余地が間違いなくある。

サービス産業の低生産性

サービス業の生産性が日本は残念ながら非常に低い。製造業の生産性は世界でもトップクラスだが、運輸、通信、飲食、宿泊などのサービス業は欧米に比べて低い。飲食、宿泊にいたっては1人当たりの稼ぎは米国の4分の1しかない。ということは、その分野に伸びる余地があるということだ。

日本の労働者でグローバルな大企業・製造業に勤めている人は全労働者の2割、これらの産業が稼ぐGDPは日本全体の3割しかない。労働者の8割、GDPの7割はローカル経済が担っているの、それらの生産性をどう上げるか、考えなければならない。

市町村ごとの実情分析必要

47都道府県別の就業者1人当たりの名目県内総生産をみると平成4年、14年、24年とでは大きく変わる。一番稼ぐのは常に東京だと思ったら間違いで、平成4年に一番稼いだのは滋賀県。その後はずっと東京だが、宮城県は立派なもので21位、19位、15位と10年ごとに順位を上げている。

鳥取県はなぜか36位から38位と下がり、今は全国最下位だ。製造業、特に基幹産業だった鳥取三洋電気が撤退したことが大きく、公共事業をや

り尽くして減ったということもある。だがこうした状況は鳥取県だけではないはずで、なぜこうなるのかを分析をしないと経済を論じることはできない。市町村別にみると、もっと違うことが見えてくるはずだ。いままでその数字が出ていないので、経験と勘と思い込みによる経済政策でやってきた部分は否めない。

合計特殊出生率と初婚年齢に大きな地域差

平成26年の全国市町村別合計特殊出生率をみると、市で一番高いのは沖縄県宮古島市の2.27。以下、九州と沖縄の市が続く（2位長崎県対馬市、3位沖縄県石垣市、4位長崎県壱岐市、5位沖縄県豊見城市）。

逆に低いのは、1位が東京都武蔵野市の0.95で宮古島市の半分以下になっている（2位東京都狛江市、3位東京都三鷹市、4位北海道江別市、5位東京都国分寺市）。首都圏のベッドタウンが上位にくる一方で、突如として北海道江別市のほか茨城県常陸太田市（8位）、秋田県男鹿市（10位）など、全然違う状況の市も名を連ねる。

町村間の差はもっと大きい。一番出生率が高いのは鹿児島県伊仙町の2.81（2位沖縄県久米島町、3位同宜野座村、5位鹿児島県徳之島町）。一番低いのは大阪府豊能町0.82でその差は3倍ある（2位埼玉県毛呂山町、4位同鳩山町、5位沖縄県金武町）。

なぜこんなことになるのか。出生率に関係するのは、初婚年齢である。

男性の初婚年齢が一番低いのは長崎県西海市で27.8歳（2位福岡県豊前市、3位秋田県潟上市、4位福島県本宮市、5位島根県江津市）、一番遅いのは千葉県南房総市の33.9歳で、その差は6歳である（2位神奈川県逗子市、3位同鎌倉市、4位岩手県陸前高田市、5位東京都狛江市）。

町村で一番低いのは、高知県本山町の25.6歳

（2位青森県新郷村、3位北海道新得町、4位同上砂川町、5位福島県飯舘村）、一番遅いのもなぜか同じ高知県で、三原村の39.1歳。その差は14歳もある（2位青森県西目屋村、3位和歌山県高野町、4位広島県安芸太田町、5位青森県蓬田村）だ。

次に女性をみると、市で一番早く結婚するのは島根県江津市で26.6歳、一番遅いのは千葉県南房総市の31.6歳である。町村ではそれぞれ福島県双葉町の23.4歳、京都府南山城村37.2歳で、その差13.8歳となる。

法律適用や制度に違いがあるわけではないのに、なぜこのような差が出てくるかは、市町村それぞれでなければ分からないものだ。永田町や霞が関で分かると思うほうがおかしい。

我がまちの「産官学金労言」連携

すべての都道府県、市町村、特別区に対して、法律でこの3月31日までに総合戦略の策定をお願いした。それは気仙沼のことは気仙沼、多賀城のことは多賀城でないと分からないからだ。我がまちをどうするかは、そのまちで考えてください、ということだ。

どの自治体でも「第〇次〇〇年計画」というものを作っている。「今さらなぜ新たに総合戦略を作らなければならないのか」という反発がかなりあった。だが、その計画の内容や達成度合いを知る住民はほとんどいない。そのようなものは「作文」であって、計画でも何でもなし。そう言うところ役所は「カネが無い」、「人がいない」、「時間が足りない」と言い訳をする。

今回お願いしているのは、「産官学金労言」といって、みんなが責任を持つように商工会議所や商工会、経済同友会、建設業協会、JAなど、産業に関係する人が携わって計画を作ることである。

官は市役所や町村役場、学は大学、高校、中学だ。中高生が、この計画づくりに参画しているところはいっぱいある。今まで行政しか知らなかった自治体のヒト、モノ、カネの動きをまとめたデータをRESAS（リーサス：地域経済分析システム）で、去年4月からパソコンで誰もが見られるようにしてある。そういう情報を使った政策コンテストを去年暮れに実施した。

入賞者の中には、仙台白百合学園高校の生徒がいた。「学都仙台」で企業附属大学をつくり、卒業後はその企業などに勤められないか、というアイデアだ。提案の適否は別として、今やそういうシステムを中学生、高校生は自由自在に使いこなせるのである。

「金」というのは地方銀行、信用金庫だ。メガバンクは、本当のその地域のことは中々分からない。金融機関は行政区域なんてあまり関係なく営業しているので、それらが連携していくことによって地域間連携の発想も出てくると思っている。

「労」は労働組合、働き方である。働き方を変えるには労働組合の協力が必須だ。仙台に「プラチナくるみん」の認定を受けた「ホシザキ東北」という会社がある。育休取得率は女性が100%、男性も4割近いという会社である。リーマンショックの後、業績が落ちたとき、社員を叱咤激励して月月火水木金金で働いて頑張ったが、どんどん社員が辞めてますます業績が落ちた。そこで「これではいけない、みんなちゃんと休もう」と、社長命令で休むようにしたところ、辞める人がいなくなり、売上は1.5倍になった。

要は、地方で暮らすということがどういうことなのか、ということだ。例えば、仙台なら428万円のできる暮らしを、東京・杉並でやろうとすると878万円かかる（経済産業省：生活コストの「見える化」システムより作成）。

また、日本の男性サラリーマンが帰宅する時間は世界で一番遅いそうだが、こんなことで子どもが増えるだろうか。

ブルドーザーの「コマツ」の例は有名だ。本社は東京・赤坂の溜池にあるが、この会社の坂根さんという経営者（現相談役）が、東京の溜池でなければ絶対駄目なもの以外は創業地である石川県小松市に移せということで、本社機能を相当移転した。すると東京と小松では、女性の正社員が結婚する率と出生率を掛け合わせると4倍の違いが出るようになった。後に続く会社が無いのだが、東京に本社を置く会社に、なぜ東京でなければならないかを徹底的に考えてもらいたい。

文化庁を京都に移すのは、国がやらないと誰も本気にしないからだ。なぜ文化庁が東京でなければならないのか。国宝や重文はかなり関西にあり、近い所で行政をやったほうがいい。

最後の「言」は地元の新聞、テレビである。宮城、仙台で何が起きているかは地元の新聞、テレビが一番よく知っているはず。それを日本、世界に広めるのは地元メディアの責任だ。だからそれらが一緒になって取り組めば、人が足りない、時間が足りないなどということがなくなる。

政府も中央の人材を地方にどんどん派遣する。以前と違い、去年4月から、人口5万人以下の市町村にも国家公務員を派遣している。「我が市はこれをやりたいので、〇〇省のこういう人が欲しい」というように、明確にリクエストを出して欲しい。そこの首長と職員、住民と一緒に笑って泣いて汗をかきたいという人でなければならないというマッチングを図り、国家公務員を出している。

東北ならではの観光と地域戦略

北海道と東北全体を比べると、外国人観光客は北海道が東北の7倍。空港の数は東北も北海道も9

つと同じ。部屋数は東北が7.7万人、北海道は4.7万人と東北のほうが多い。スキー場の数はほとんど同じ、温泉の数は北海道249に対し東北は650で、3倍近い。世界遺産は北海道が1、東北は3、国指定の文化財は北海道が297、東北は1,740ある。それなのになぜ東北は、外国人観光客が北海道の7分の1なのか。政府では分からない。東北の方々に考えていただかないといけない。

仙台に「百戦錬磨」という会社があり、古民家や農家をネットでつないで外国人に宿泊してもらう商売をしている。また「ライフブリッジ」という会社はカタカナ英語を広める仕事をやっている。

仙台空港が民営化され、台湾の「タイガーエア」というLCCの飛行機が飛ぶそうだが、片道2,500円の大特価セールをしている。これは茨城空港の取り組み事例と同じだ。航空自衛隊百里基地が「茨城空港」となったとき、「開港、即、廃港」になるのではないかと言われたが、LCC就航によってすごく賑わっている。上海ー茨城は片道5,000円。茨城から東京・丸の内までのバス料金が500円だから、東京から5,500円で上海まで行けるのである。

観光は、春夏秋冬の四季がはっきりしていること、自然が豊かなこと、伝統・歴史・文化の奥が深いこと、食べ物と酒がおいしいことが、大切だそう。東北は食、芸術・伝統・文化、自然・四季をフルに生かして、どうインバウンドを取り込むかを考えなければならない。仙台には地下鉄東西線が開通した。これからどうコンパクトシティを創っていくかに取り組めば、仙台・東北が持ついろいろなポテンシャルは変わるはずだし、変えることができるはずだ。

これは行政がやるわけではなく、民間がどれだけ知恵を出すかにかかっている。行政を非難していても何も変わらない。「産官学金労言」の提携、何を達成するかのKPI（重要業績指標）、そ

してPDCAという民間なら当たり前のことを、なぜ行政はやらないのかということを経済団体の皆さんが問い、新しい日本を創っていただきたいと思っている。

今回の地方創生は「出来たらいいな」ではない。出来ないと大変なことになる。かつてケネディが米国大統領就任式で「合衆国市民諸君、合衆国が諸君のために何をしてくれるかを訊いてくれるか。市民一人ひとりが、合衆国のために何が出来るかを訊いてくれ」と演説したように、それぞれの市町村が日本国のために何が出来るかを考えていただきたい。

国は情報面、人材面、財政面で出来る限りのお手伝いをする。だが、それぞれの地域がイニシアティブを取らないと、この国は絶対に変わらない。ぜひとも仙台から新しい日本を創っていく知恵と力を寄せていただきたい。

講師略歴

いしば しげる
石破 茂氏

(昭和32年2月生まれ)

- 昭和54年3月 慶應義塾大学法学部卒業
- 昭和54年4月 株式会社三井銀行入行
- 昭和58年1月 株式会社三井銀行退行
- 昭和61年7月 衆議院議員当選
(これまでに10回当選)
- 平成14年9月 防衛庁長官 (16年9月まで)
- 平成19年9月 防衛大臣 (20年8月まで)
- 平成20年9月 農林水産大臣 (21年9月まで)
- 平成21年9月 自由民主党 政務調査会長
(23年9月まで)
- 平成24年9月 自由民主党 幹事長
(26年9月まで)
- 平成26年9月 国務大臣 地方創生・国家戦略特別区域担当

委員会報告

人材育成委員会

東洋思想に見るリーダーシップ

東洋思想研究家

一般社団法人 東洋と西洋の知の融合研究所理事長

田口 佳史氏



人材育成委員会の第2回委員会が当会全会員を対象とした拡大委員会として2月26日、江陽グランドホテルで開かれた。今回は第1回に続き東洋思想と西洋先端技法との融合による新しい経営思想を提唱している、東洋思想研究家の田口佳史氏に、東洋思想に見るリーダーシップについて講義していただいた。

リーダーシップ論というと、これまでは欧米、特にアメリカの経営論に基づいたものが多かったが、その行き詰まりから、最近は東洋思想に基づく論が注目されてきている。田口氏は中国古典の「書経」、「大学」の中でリーダーシップ論の核をなす部分を講義するとともに、我が国でも社会が安定していたといわれる江戸時代には中国の思想が武家だけでなく商家、豪農などでも実践されていたと話し、見直しの必要性を強調された。

1. 儒家の理想とするリーダー像

リーダーシップ論というと、こういうリーダーが理想的だというリーダー像がなければ展開できない。では儒家の理想とするリーダー像はどういうものなのか。

まず、挙げたいのは「書経」の巻頭の一文に「堯典」というものがある。日本では江戸期に優れたリーダーシップ論が展開されたが、その大本になったリーダー像がここに書かれている。

中国は黄帝から始まるという人がいるが、これは神話である。実在が云々されるのは堯帝、舜帝、禹帝からで、中国のスタートを飾る名君といえば堯帝である。堯典はこの人についての事績が書かれているが、これが東洋のリーダーシップ論、リーダー像の核なのである。

この中で、昔語りをする神職が堯帝について話をするときに、「放勳」「欽明」「文思」「安

安」の8文字で理想的リーダー像を語っている。

日本と東洋のリーダーシップの最たるものは「放勳」である。すなわち、その人の身体から武勳、これまでの実績とか業績、戦績といったすごさが放たれていること。発言によるのではなく、その人の全体から威厳が放たれていることだ。これを私は「存在が説得力」と言っている。すごいリーダーはやはり存在そのものに説得力がある。その人が入ってきただけでその事が進むとか、解決の方向に向かうといった凄味であることを表している。

武勳というと当時は、周辺の諸民族を武力で平定していくということが基本であるが、今の社会でいえば差し詰め業績ということであろう。

「欽明」とは、誰の目にも明らかということである。なぜ業績を上げなければならないかという、業績を上げて来なかった人が部下に「業績を

上げる」と言っても説得力がない。さらに業績というのは、いわば創意・工夫の塊であるから、そのプロセスを体得すると名アドバイザーにもなるわけである。

わが国の戦後の風情としては「放勲」「欽明」で終わって業績を挙げればそれだけでリーダーとなってしまうが、実はそうではない。これは陰陽論でいえば陽のほうを語っているもので、もっと重要な陰がある。ということは「武」が陽ならば、陰は「文」でありそうした意味を含めて「文思」と書いてあるわけである。これで文武両道のことを表している。「武」つまり腕っぶしが強いだけでなく、「文」がなければ駄目だということである。

「文」とは教養、身を飾るという意味だが、もっといえば心の綾とも読め、心の綾を読み込んだ思いやり「思」である。そういう意味では心の綾を読んだ思いやりで、それを受ける側が感心してしまうような人がリーダーである。

「安安」というのは、安定的に思いやりを持っているということである。つまり、腕っぶしは滅法強いが、優しさという点でも優れているというのが東洋のリーダーシップである。今で言うオーラが感じられるかどうかが重要だということを表している。

これが東洋のリーダーシップの基本で、日本の歴史上の人物を思い浮かべれば、皆これに適っている人がリーダーとして歴史に名を留めている。

こういうリーダーは基本的に自分で業績を上げるのではなくて、部下に業績を上げさせなければならない。1人で業績を上げているのは商店だが、企業は社員全員に業績を上げてもらわなければならない。業績を上げる当事者は社員だから、社員を支援するのがリーダーの仕事であり、リーダーは社員が業績を上げやすいようにしてあげることである。

そして周辺を明るくする人。つまりその人が入ると周囲がパッと明るくなるような、明朗快活な人であることがリーダーには重要である。

儒家の思想の凄さは、ここで終わらずに、必ず組織論が付いていることである。いくらリーダーが良くても組織が良くなければ意味がない。だから良い組織といえば良いリーダーがいる。良いリーダーがいれば良い組織になっている、という表裏一体の関係でリーダーと組織はあるということだ。

ここから組織論になる。組織論の最初は「リーダーは高い徳を積むよう努めること」と言っている。それは誰に対してか。国民全般に対してなのだが、真っ先に努めなければならないのは側近に対してである。当時は氏族社会であったから、身内に対して、が第一になっている。

次に立派なリーダーがやらなければならないのは、側近とリーダーの間が親愛関係になっており、表裏一体、一致団結していることである。

家康は「書経」を徹底的に読んだ。例を挙げると四天王という4人の側近、それに自分を含めた5人でもの事を決めていたが、5本柱というのは一番安定するので家康以後も四天王を置くことが習わしになっていた。

そして側近の間柄も冷たいところがなく、一致団結して尊敬するリーダーを守り、支援し、その下で働いているという満足感が4人の仲を非常に良くしている。このリーダーと側近の間がピシッとしていることが、組織では重要である。そうすると国民、一般社員が身分相応に自分の在り方をちゃんとわきまえる。なぜなら身分不相応の望みを抱き、身分不相応のことを追い求めた瞬間に犯罪になるわけで、混乱の大本になる。

従って何か欲しいものがあれば、自分の身分を上げる、実力を上げていく方へ関心が移り、身分が上がれば上がるほど身分相応に何でも適えていく。このメカニズムがよく分って上から下まで一

致団結している国は、外側から見ると手出しもできないわけで、一番重要なことである。だから凄い武器があってもそれを使う個々の国民がバラバラな国は、外側から見て怖くない。

国民が一致団結していると、周りの国は侵略をするか協和関係かのどちらになるかという、協和関係になるしかない。こうして国民は大いに繁栄し、いつも平和の中にいることになる、と説いている。

このように個人であるリーダーの在り方と組織の在り方を説いているのが東洋、特に儒家の思想のリーダー論の基本である。

ちなみに「百姓昭明にして、萬邦を協和し…」は「昭和」という日本の年号の出典になっている。

2. 国民のために在る国家の要素

儒家の思想の説く組織論の内訳が書かれているのが「書経 大禹謨」という文章である。

「禹曰く、迪に恵へば吉にして、逆に従へば凶なり。惟れ影響のごとし」。ここに書かれている「迪」とは人間として正しい言動のことで、それを行えば吉になるが、そうしないと凶になるとしており、非常に単純だが、犯しがちな間違いである。だから、いつも人間としてどうなのかと思うことが、「迪」に従うということである。

そして「迪」と自分の境遇というのは影響の関係、つまり本体があるから影があるということ、やはり本体が良くなければならない。本体が悪いのに良い結果を望んでも難しい、ということを行っているのである。

益という人は戒めることが大事だとして、人間・リーダーがしてはいけない間違いと、とるべき言動を七つ挙げている。

一つ目は、じっくり何度も議論・討論し思考を繰り返した末の計画ではなくて、思い付きのものには乗らないほうがいい。それで失敗した人がた

くさんいる。

二つ目、人間社会としての則、基準を失ってはならない。三つ目、緊張感を失っていることは良くない。四つ目、快楽に溺れるな。仕事以外はいいではないかということかもしれないが、そういうものはじわじわと仕事の面にも入ってきてしまう。

五つ目、賢者がいるかどうかで組織・国家は長く続くか短命になるかが決まる。だから賢ということは重要で賢者を集めなければならないが、うまくいかないからとしてすぐ辞めさせては駄目だ。賢者は慎重に任命することが重要だ。

六つ目、人間にはいろいろな思惑があるから、実力ある人のところに寄ってたかってしまう。少しでも疑いが見えたらそれを排し、疑いがないようにすることだ。

七つ目、疑わしい計画、あやふやな計画には関与しないことだ。この七つを行えば、いろいろな志はどんどん広がっていく。

次ではリーダーの行動面を注意している。国民の人気を取りたいがために道が無視することは良くない。ときには国民に厳しいことも言わなければ駄目だ。本来、国家は国民のために在るべきもので、リーダーが自分の欲望のために国家を利用することは良くない。そういうことがなければ、周りの異民族はみな付き合ったいとやって来る。会社もまったく同じことである。

ここで禹は次のように言う。「ああ、帝思わかな。徳は惟れ政を善くし、政は民を養ふに在り」と、その次の「水火金木土穀惟れ修り、正徳利用厚生惟れ和し…」は重要である。

これは少し後の「帝曰く、飮り。地平らぎ天成り、六府三事允に治まり、…」に通じる。地が平和で初めて天が成る。我々は天が成って地が平になると思っていたが、そうではない。天地呼応しなければいけない。だから地が落ち着かないと天災ばかりが起るといことで、当時のトップは、

天災が起ったのは自分に徳がないからだと思っ止めたのである。

「六府三事允に治まり、…」の「府」は倉庫、備蓄倉庫のことで、政府にせよ幕府にせよ、備蓄倉庫がちゃんと揃っているのが国家である。一旦緩急があってもこれがあれば何日間は心配する必要がないと国民に安心を与えるのは、「水火金木土穀」の六つの倉庫があることだと言っている。

「水」は水倉で飲料水、「火」はエネルギー倉庫、「金」は金庫、おカネ、「木」は木材倉庫、「土」は土木建設のための倉庫、そして「穀」は穀物倉庫のことである。そういうふうには、国民が具体的にそれを見て安心を持つ、そういう準備をしてあるのが国家ということだと言っている。これは経営もまったく同じことである。

「三事」というのはその次にある「正徳利用厚生」である。「正徳」とは正しい徳、徳というのは自己の最善を他者に尽くし切ること、国民全体がいつも他者に視線を向け、困った人がいたら助けなければと思っやっている社会のことである。

「利用」は、よく用いて無駄遣いがないということ、特に人材の無駄遣いがないということだ。

「厚生」は人生、生命を厚くする、すなわち生命尊重のことである。これが儒家の思想であり、東洋思想は根本的に生命第一である。こうして「六府三事」が治まっているから、「地平らぎ天成る」と言っているわけである。これはご承知のように、現在の年号「平成」の出典である。

3. 揺るぎない自己鍛錬と精神

江戸時代に、リーダーであればこれだけはちゃんと習得すべきだということがいくつかある。そのうち非常に重視された3点を紹介したい。

一つ目は「不動心を持つ」ということ。不動心とは何かというと、孟子は「自ら反りみて縮くんば、みづか かえ なお いえど ゆ 千万人と雖も、われ往かん」だと言っている。

現実にそういう状況を果たした人が、山岡鉄舟である。幕末に徳川幕府を倒すため官軍が江戸に向っていた時、鉄舟は徳川慶喜の恭順の意を官軍に伝えるため多摩川の六郷橋から官軍の本陣がある静岡まで官軍が並んでいる中を「幕臣山岡鉄太郎が通る」と言って、まさに千万人が行く手を阻んでいる所を通過して行ったのである。

みなさんも、いろいろな人が反対するが自分で何度も本当に正しいかどうかを熟慮し、そのうえで正しいと思うことなら怯んではならない。それが不動心である。不動心の大本は何かというと、それは正義と道理だと、孟子は答えている。

正義とは、自分のことを離れて公のため社会のため、会社であれば会社や他の社員のためということで非常に説得力がある。そこに少しでも私欲、私心が混っていると力が出ない。

道理とは、誰にとっても正しいということであり、この正義と道理の観点からもの事をチェックせよと言っているのである。

二つ目に重要なのは、特に現在の日本に重要なのは「大局観を持つ」ということである。これは話すまでもなく、現在の国際情勢のようにものすごく難しい状況にあって一筋縄ではいかないときに、目の前だけを見ていたらリスクヘッジをできないわけで、大局観を持つことが必要である。

では、大局観は何からできているかといえば、ものを根源的に見る、長期的、歴史的に見る、多様性で見ることである。「賢者は歴史に学び、武士は経験に学ぶ」ということが今ほど重要なことではない。

三つ目は「自己の確立」である。第1回で話をした佐藤一斎が、「自己の確立なくしてリーダーはない」、「自己の確立とは状況や環境に左右されない自分をつくること」と言っているように、内面志向、自己鍛錬が求められている。つまり一旦緩急の時、沈着冷静でいられるかどうかが重要

であり、先に述べた不動心と表裏一体を成す。

小学校以来、西洋的な教育を受けている我々はどうしても外面志向で、他人の評価、自分がどう思われているかばかりを気にするが、他人からどう思われようと自分がしっかりしていれば評価は正しくなるという信念を持つべきだが、つい見栄、外聞、見てくれといったことにエネルギーを取られてしまう。だから自己の鍛錬とか、精神的基盤整備というところに手抜かりができてしまい、自己の確立がなかなか進まないということになってしまう。ここも注意を要するところで、揺るがない自分をつくるということである。

自己の確立において非常に重要なことは、前回は挙げた「人間は“いま、ここで”しか生きられない」ということである。明日といても、明日になれば今であり、あそこへ行ったらといても、あそこへ行ったらここである。従って明日やるとか、あそこへ行ったらやるとするのは嘘で、永遠につかめないのに、つかむと約束しているのと同じことだ。だから人間は“いま、ここで”スタートしなければならず、それが“いま、ここで”生きるということである。

西洋人もよく分っていて“Here & Now”と言えば「ああそうだ」という。実はこれを覚悟という。覚悟という文字をよく見ると「悟りを覚える」となっているが、悟りということは今ここで徹底的に自分に課してやり続けることが重要である。そうすると、いつしか自分が信じられるようになり、従って自信が出てくる。年をとれば年をとるほど自信満々の人間になっていくということである。

4. 人間としての「正しい」規範形成

「リーダーとは何か」といえば、洋の東西を問わず「正しい方向を決断し、そちらにメンバーを引率する」ということである。これは非常に重要なこと

だが、現代社会ではなおざりにされている。

そこで考えていただきたいのは、正しいとは何かということである。正しいという字は何から出来ているかという「一」と「止」。つまり、この「線」で「止まれ」という意味で、この線を「規範」という。規範は英語ではnormと言う。normから出た言葉がnormal、常識的ということである。だから西洋でも規範というのを重視している。

ところが日本の戦後の幼年教育には、この規範形成教育はない。まったくないうちに教師は3巡した。私は戦後教育の第一期生だが、いまの教師は孫の世代である。3巡してしまっったから、規範形成教育がないということも、もう問題にもならない。非常に危うい。諸外国をみても幼年教育は全部、norm形成の教育であって、いきなり何かを覚えろ、覚えろという教育をやっているところは一つもない。

規範がないと、何でも思い付きでやる。もっと言えば勝手に規範を作ってしまう。私が若いときにご指導いただいた山本七平さんが一番強く言ったのは、戦後の危うさのなかで規範形成教育がないことである。規範がない社会はアノミー社会というが、彼は太平洋戦争の末期、フィリピン戦線で軍規がまったく失われて日本兵が仲間を殺してその肉を喰う地獄を体験した。

彼は戦争から日本に帰ってきた後、規範形成教育を行うべきだと言っただけでも、GHQはそれを認めようとしなかつた。そして独立する頃には規範形成などということをする政治家もいなくなつた。何とかこれを取り戻さないと、みんなが自分勝手な規範によって行動する。簡単にいえば、何か起こそうというときに、それが本当に正しいかどうかをチェックするときの規範がないのだから、ものすごく危ういことである。

では江戸時代から300余年、日本ではどのような規範形成教育をやつてきたのだろうか。規範とは

判断基準、行動基準であり、この基準がないと人は迷い、間違ふ。しかし、規範は教えられないと自分勝手に作るしかなく非常に手前勝手な基準になっていく。だから、おかしい、承服出来ない、などと要求ばかりする若者が増えることになる。

社会は規範の共有によって成り立っている。「基」も「準」も定規という意味で、同じ物差しを持っていなければ、こうしてくれと言っても無理である。だからいま、企業のなかでも意図が伝わらない、コミュニケーション不足だということ、コストをかけて説明したり話し合ったりしている。私は、基準のないこと、規範が共有されていないことが原因だと思う。

人間は生まれてから規範形成教育を受け15歳までに規範が形成されるといわれる。これは諸外国も同じだ。まず母、父から愛情を受けるが、そこには違いがある。今の人は、母の愛は優しい愛、父の愛は厳しい愛と言うが、江戸時代の人は母性が与える愛は慈愛、情緒的で主観的な愛であり、父性の愛は義愛、論理的で客観的な愛であるという。非常にバランスのいい人間に育てていくスタートであることも表している。父母双方がこのことを自覚して子どもを育てると、自然とこれが身に付いてくる。それぐらい親子関係はすごいものである。これは3歳までで、3歳を過ぎると慈愛は惻隱の心に、また義愛のほうは羞惡の心になり、それに辞讓の心と是非の心が加わって育っていく。

惻隱とは困っている人を見て気の毒だと思う心のことで、これは明治を通じて培われただけにさすがにまだ日本人から失われていない。

羞惡とは自分の不善を恥じ他人の悪を憎む心のことで、これがあってブレーキがかかるから自分を犯罪人にしないし、子どもが犯罪人にならない。

辞讓とは謙遜して他に譲る心、また是非とは道理に基づき善し悪しを判断する心のことである。

この四つを「四端」と言い、これがさらに発展

すると、惻隱の心は仁に、羞惡の心は義に、辞讓の心は礼に、是非の心は智になる。この「仁義礼智」を当時は「四徳」と言い、漢の時代になって「信」が加わって「五常」となったわけである。いきなり「仁義礼智信」にならないところをよく理解していただきたい。

これが人間の基準、行動の基準、言動・言葉の基準ということである。これを現代語でいえば、仁は人間性、義は社会性、礼は社会性、智は人間性であり、この人間性と社会性というのは人間としての基準である。

そういう意味では同友会が主張しているCSRとかコンプライアンスといったことを言う必要が無いわけである。つまり、人間性と社会性というのがしっかり植え付けられて大人になっていくわけだから、あらためて言う必要が無い。それが無いから、いまあらためて言わなければならないということを理解していただきたい。

仁義礼智信についてももう1回解説したい。このところ私を訪ねて来る外国人がとても増え、そういう人の中には東洋思想のすごい勉強家が出て、「何といても人間の社会においては“benevolence”が重要ですね」と言う。「仁」は英語でいうと“benevolence”で、欧米社会でポピュラーな言葉になってきたが、これは思いやり、相手の立場や気持ちを理解しようとする心である。

「義」は“justice”、みんなのために利害を捨てて条理に従い人道、公につくすことである。

「礼」は“courtesy”、正しさを保つということで、正しさを保つためにあると思っただきたい。規範に則っている人間としての在り方を表している。さらに「智」は“wisdom”。これはお分かりのとおり善悪の判断、是非・善悪を分ける心の作用ということ。「信」は“sincerity”で、うそ偽りが無いこと。欺かない、言をたがえないで誠を通すことである。

こういうものが日本の社会では伝統的にずっと人間の規範として心のなかにできていて、自分が何かやろうというとき無意識にこの基準が出てきてチェックした。自己チェックができていたのである。

規範には構造があり、土台は今申し上げた「人間としての規範」。その上に「社会人としての規範」、そのさらに上に「企業人としての規範」があり、そして一番上に「社是社訓・企業理念」がある。この規範の構造というものは非常に重要で、本来こうなっていれば、人は正しく判断、行動、言動をするが、恐ろしいことに今は土台の「人間としての規範」がない。だからみなさんに社員の心の中にこの規範形成がどの程度出来ているかを1回しっかりチェックしていただきたい。

もう一つ申し上げたいのは、江戸時代には武家は勿論のこと、大店とか豪農とか、士農工商に拘わらず立派な父親はみな家庭教育として伝統の自己鍛錬法を行ったということである。伝統の自己鍛錬法には三つある。

一つは「慎独」。これは独りを慎むということで、1人にいるときにその人の実力が出る。人の前だと気取っているが、1人のときはその必要が無いから人間としての実力が出るときである。だから1人のときも醜い恰好をしないで誰かが入って来ても差し支えないというぐらいのところまで留めて置くようにということである。

二つ目は「立腰」。腰を立てるということはとても重要で、血液の循環と気の循環が良くなる。そして三つ目は「克己」。これは己に逆らうこと、つまり安易な方へ行こうとする自分に、そうしないようにすることである。逆らうと自己コントロールができ、カッとするときもいきなり爆発しなくなる。だから克己は非常に大事で、江戸時代はこれを徹底的に細かく鍛錬した。

さらにもう一つ、言っておかなければならないの

は「利益」の正しい意味である。「利」という字の意味は、禾＝稲、刂＝刃物を意味し、利とは稲刈りのことである。稲刈りするまでには、苗を作り、田に植え、そして生長する。この間、台風や早魃などを乗り越えてやっと稲刈りを迎えるわけで、それまで生長を見守る長い時間がかかる。その過程を羽包むという。「はぐくむ」ということをいまは「育」という字を使うが、本来は「羽包む」と書く。これはまだ飛び立てない幼い鳥を母親が羽を広げて守る、命がけで育てていくことを言う。

そう考えると、利益というものは「羽包んだ分量」のことである。羽包み育てることを義、自分の役割を立派に果たすことをいい、そういうことで「先義後利」、すなわち義を果たせば利は自ずから生じるということを行っているのである。

最後にこれまで話したことの復習であるが、ぜひ仙台で活発に「仁」をふるっていただきたい。「仁」は人間の自然的本性であり、礼に基づく自己抑制と他者への思いやりである。

「仁」とくれば次は「義」。「義」がないと非常に甘ったるいものに終わってしまう。「義」は実は厳しい言葉で「犠牲＝いけにえ」という言葉から出て来たものである。天意・神意、公のために「自己の不善を恥じ、社会の悪を憎む」こと、要するに公のために働くということが「義」の意味である。

もう一つ「忠恕」。これは「仁」と「義」にかかる言葉で、誠実、思いやりのことである。孔子は「論語」で「己の欲せざる所は、人に施すこと勿れ」と説いている。そういうことでこの誠実、思いやり、忠恕ということを最後の言葉としたい。

5. 江戸時代の幼児教育

最後に江戸時代の幼児教育について話したい。江戸時代の子どもはいまと同じように6歳で藩校や寺子屋に入り、最初に読む教科書は「大学」

だった。そのなかに「大学の道は、明德を明らかにするに在り、…」とあるが、この「大学」は大なる学び、人間が真っ先に学ぶべきことを意味している。

「明德を明らかにする」とは、自己の最善を尽くして感謝の人間関係を人生で数多く持ち、それを誰の目にも明らかにせよということである。これを6歳、いまなら小学校1年で習うわけである。この思いを常に抱いて暮らせば多くの人と親愛の関係になり、子どもの心が安定する。そして、多くの人と親愛の関係になるというのはこんなにいらいなことかと思うようになる。これを6歳からずっと続けていけば、人生で何人と親愛の関係になるか分からない。結局、どういう学校に入りどんな職業に就こうと、友達が少なかったり、友達がいないというのではしょうがなく、明德を明らかにすることが大切だと思うようになる。これが江戸の子どもの特性だった。

子どもの心がこうなると「^{とど}止まるを知りて^{のち}后定まる有り」、すなわち人生の目標が定まる。人生の目標が定まると「^{のちよ}定まりて^よ能く静かなり」、あれをやらなければ、これをやらなければではなく、右往左往しなくなり、安定感が出てくる。そういう子どもになってくる。

そうすると他者を^{おもんばか}慮る心が深まり、さらに明德が磨かれ、すべてが得られる。つまり、充実感や満足感を得たい、成果を得たい、高い給料を得たい、その得た給料で良い家庭を得たいなど、人間の望みは全部得られるというのである。

「私はほとんど何も得られていない」というのは、得たいというところからスタートしているからではないか。物には本末があり、事には終始があり、先後するものがあるのに、それを反対からやっているのではないか。まず、明德を明らかにするところからやらなければうまくいかない、と言っているのである。

ここで終れば個人論で終るのだが、儒家の思想のすごさは次の文章で組織論になっているところである。

要点だけ挙げると、みなさんはよく「修身齊家治國平天下」ということを聞いたことがあると思うが、これを説いているのが「大学」である。

このなかで、天下、すなわち良い社会は急にはできず、その前に国家が良くなければならぬ。国家が良くなるためには家が良くなるといけない。そしてその家が良くなるためには家族一人一人が身を修めなければならない。「みんなが好き勝手をやったら家庭は崩壊するから、修身がすごく重要だ」と言っている。

では「修身」とは何かというと、「正心」、すなわち「この線で止まれ」の心をしっかり持っているということである。抑制がきいて、こうやると他人に迷惑がかかるのではないか、人間性に反するのではないかという心そのポイントで、その心でチェックし、物事に携わるときは真心を込め知恵を使ってやる、徹底的に知力を尽くすのが人間だ。考えに考えるということが重要だ。

その結果、みんなが当事者意識を持って社会や会社の問題に立ち向かい、すぐ解決する。なぜ解決しないかということ、みんなが当事者意識を持たず他人事だからだ。当事者意識を持った人間のすごい知恵を絞って解決策を考え、みんなで真心を込めて実行する。そうやればできないことはない。そういうことを組織として考えて欲しいということ、ここで言っているわけである。

リーダーは組織があってはじめてリーダーなのであって、リーダー論だけを説いても意味がない。組織のあるべき姿も反映させ、両方をしっかりしていただくことをお願いして話を終わりたい。

(注) 田口佳史氏の講師略歴は、会報376号に掲載してあります。

3月幹事会報告

日時：平成28年3月2日（水）

15：00～16：30

場所：ホテルメトロポリタン仙台

出席者：20名

◇ 審議事項

- (1) 会員異動について
事務局から交替1名の報告を受け承認した。（細部別掲）
- (2) 平成27年度事業報告（骨子案）について
通常総会に上程する平成27年度事業報告（骨子案）及び平成28年度事業計画（骨子案）について報告を受け承認した。
- (3) 名義後援について
公益財団法人せんだい男女共同参画財団から依頼のあった下記の名義後援を了承した。
・「企業の未来プロジェクト2016」

◇ 報告事項

- (1) 音楽ホール建設基金造成機運醸成提案について
一般財団法人ジャパングィングから提案があった「仙台音楽ホール建設基金プロジェクト」について事務局から報告を受けた。
- (2) 今後の予定について（別掲）

4月幹事会報告

日時：平成28年4月27日（水）

16：30～18：00

場所：江陽グランドホテル

出席者：14名

◇ 審議事項

- (1) 会員異動について
事務局から入会3名、退会3名、交替9名の報告を受け承認した。（細部別掲）
- (2) 平成28年度通常総会議案書について
平成28年度通常総会議案書の説明を受け審議した。修正を必要とする部分については代表幹事に一任することとした。
- (3) 役員（役付幹事）選考方法の検討について
来年度（29年度）は役員交替年度にあたることから、「代表幹事を始め役付幹事の選考方法について検討すべきだ」との代表幹事指示により、役員選考方法の検討（案）が事務局から提示され、審議した結果、6月幹事会で具体的な選考方法を決定することとした。
- (4) 名義後援について
下記の3件の名義後援を承認した。
・知能ロボットコンテスト・フェスティバル2016
・海岸林再生プロジェクト10か年計画
・第19回みちのくYOSAKOIまつり

◇ 報告事項

- (1) 復興マラソン開催に向けた動きについて
震災後から登米市で行われているフードマラソンと同様のマラソンを来年秋から仙台周辺で開催しようとの動きが出ており、関心を持って観ていきたいとの報告を受けた。
- (2) 高校総体・総合文化祭2017開催に伴う協賛依頼について
宮城県教育庁から2017年に宮城県を会場として行われる高校総体・総合文

化祭の会員企業への協賛依頼の説明を受け、協賛の呼びかけ等について検討中であるとの報告を受けた。

(3) 熊本地震に対する義援金について

東京の経済同友会から全国経済同友会に熊本地震への義援金の寄付要請が出され、仙台経済同友会として100万円（予算支出50万円、幹事企業からの寄付50万円）を拠出することが報告された。

なお、本件についてはすでにメールにて幹事の賛同を募っており、改めて報告を行ったものである。

(3) 今後の予定について（別掲）

会員異動（敬称略）

◇ 交替（1名）

陽光ビルサービス株式会社

(新) 代表取締役社長 小山 正俊

(旧) 代表取締役社長 櫻井 正春

(以上は3月幹事会で承認)

◇ 入会（3名）

医療法人社団 喜英会

専務理事 高橋 美紀

株式会社近畿日本ツーリスト東北

代表取締役社長 野崎 佳政

ソニー生命保険株式会社

仙台LPC第1支社

トップオブエグゼクティブ

ライフプランナー

草刈 修司

◇ 退会（3名）

NTTタウンページ株式会社

東北営業本部長 櫻井 健一

株式会社エヌ・ティ・ティ・アド

東北支店長 今 利明

ブルデンシャル生命保険株式会社

仙台支社長 間原 寛

◇ 交替（9名）

宮城県

(新) 副知事 山田 義輝

(旧) 副知事 三浦 秀一

三菱商事株式会社

(新) 理事東北支社長 藤田 潔

(旧) 理事東北支社長 志村 孝信

三井物産株式会社

(新) 東北支社長 加賀谷正樹

(旧) 東北支社長 佐藤 秀之

株式会社JTB東北

(新) 代表取締役社長 森 吉弘

(旧) 代表取締役社長 千葉 幸洋

東京海上日動火災保険株式会社

(新) 仙台支店長 佐藤 典生

(旧) 仙台支店長 藤原 啓人

株式会社みずほ銀行

(新) 仙台営業部長 藤原 完

(旧) 仙台営業部長 榊原 幸彦

大成建設株式会社 東北支店

(新) 常務執行役員支店長 伊藤 昌昭

(旧) 常務執行役員支店長 近藤 昭二

資生堂ジャパン株式会社

(新) 東北支社長 井上 栄治

(旧) 東北支社長 佐藤 知徳

株式会社三井住友銀行

(新) 東北法人営業部長 高橋 恒歩

(旧) 東北法人営業部長 三上 剛

(以上は4月幹事会で承認)

仙台経済同友会 3・4月活動日誌

月日(曜)	会 合 等
3月2日(水)	幹事会 15:00～16:30
	例会 16:30～18:00 「ベンチャービジネスの育成と地域創生」 講師：経済同友会終身幹事 北城恪太郎氏 (ホテルメトロポリタン仙台)
4日(金)	復興推進委員会 (事務局次長 東京)
7日(月)	ものづくり研鑽活動分科会 13:00～16:15 (パールライス宮城・みちさき構内)
10日(木)	全国経済同友会被災地視察(1日目) 13:00～15:45 (名取市、亘理町) 講演・懇談会 17:00～20:30 (ウェスティンホテル仙台)
11日(金)	全国経済同友会被災地視察(2日目) 8:00～10:45 (名取市) 東日本大震災追悼シンポジウム 13:00～19:30 (ウェスティンホテル仙台)
23日(水)	ものづくり委員会 13:00～16:30 (夢メッセみやぎ、みちさき・パールライス宮城構内)
25日(金)	富県宮城推進会議幹事会 13:00～14:30 (事務局長 県庁)
30日(水)	人材育成委員会 16:00～17:30 (勝山館)
4月4日(月)	観光で東北を元気にするシンポジウム 13:00～18:00 (事務局長 仙台国際センター)
14日(木) ～15日(金)	第29回全国経済同友会セミナー (岡山市) 全体テーマ「世界に輝く地域を創ろう ～桃太郎の郷(くに)から発進～」 (全体参加者1420名、当会参加者46名)
16日(土)	4月例会 16:00～17:30 「地方創生の課題と展望」 講師：国務大臣 地方創生・国家戦略特別区域担当 石破 茂氏
	懇談会 17:30～18:30 (ホテルメトロポリタン仙台)
23日(土)	リーダーシッププログラム(第1期最終回) 8:30～18:00 (経済同友会・前原、長谷川両終身幹事、大山、一力代表幹事)
	夕食懇談会 (アイリス青葉ビル)
25日(月)	ダイバーシティ委員会 17:30～19:00 (ホテルメトロポリタン仙台)
26日(火)	会計監査 15:30～17:30 (吉田・鈴木会計幹事 事務局)
27日(水)	4月幹事会 16:30～18:00 (江陽グランドホテル)
28日(木)	東北ブロック広域観光分科会WG会合 13:30～15:30 (ホテルメトロポリタン仙台)

今後の予定

月日(曜)	例会・幹事会・全国・東北ブロック等
6月7日(火)	仙台空港利用促進協議会総会 13:30～15:00 (江陽グランドホテル)
9日(木)	主要経済同友会事務局長会議 (事務局長 大阪)
14日(火)	IPPO IPPO NIPPON プロジェクト運営委員会 17:00～18:00 (須佐委員、事務局長 東京)
21日(火)	幹事会 15:00～16:30
	例会・拡大合同委員会(まちづくり、少子高齢社会対応) 16:30～18:00
	「健『幸』社会実現に向けて～Smart Wellness Cityの取り組みについて」 講師：筑波大学大学院 人間総合科学科教授 久野譜也氏
	交流会 18:00～19:00 (江陽グランドホテル)
29日(水)	韓日・日韓経済人交流会 16:30～19:00 (江陽グランドホテル)
7月14日(木)	幹事会 15:00～16:30
	例会 16:30～18:00
	交流会 18:00～20:00 (未定)
28日(木) ～29日(金)	東北ブロック事務局長会議 (事務局長 秋田)
29日(金)	東北ブロック会議 広域観光分科会「提言」への賛同署名締め切り

発行所 仙台経済同友会
〒980-0014 仙台市青葉区本町二丁目16番12号
仙台商工会議所会館 7階
電話 (022) 223-8555
FAX (022) 262-2650
E-mail: sendaikd@nifty.com

発行人 大山 健太郎
一力 雅彦
編集人 金田 隆

ホームページ：<http://sendai-doyukai.org/>