



経団連は 「国のシンクタンク」であれ

名誉会長
キヤノン会長CEO

御手洗 富士夫

「政冷経熱」のなか
日中関係改善に尽力

——会長時代を振り返って、いかがでしょうか。

思い出はたくさんあります。なかでも最も印象に残っているのは、会長に就任した2006年の9月の訪中です。温家宝総理とは日中経済協会訪中代表団の最高顧問として会談しました。当時、日中間のビジネスがますます盛んになる一方、小泉純一郎総理の

靖国神社参拝などで日中関係は大きくしゃくしてしまいました。いわゆる「政冷経熱」の時代でした。

そのころ、日本の総理交代を機に日中関係を好転させようという機運が双方で高まっていましたので、温家宝総理に早期の訪日を要請したところ、「政治的障害が取り除かれればすぐにでも



1935年生まれ。1961年キヤノンカメラ入社。1995年キヤノン社長、2006年会長、2012年会長兼社長CEO、2016年会長CEO。2006年5月から2010年5月まで経団連会長。

訪日したい」とのお答えでした。非常に言葉を選んで発言されているご様子から、この会談がいかに重要な意味を持つているかを実感しました。安倍晋三総理の訪中が実現したのは、その1カ月後のことです。

翌2007年には温家宝総理の来日
が実現しました。歓迎レセプションで、

「冬去春来早（冬は去りて 春来たること早からん）」で締めくくる漢俳を披露され、会場が温かい雰囲気包まれたことが今もありありと思ひ出されます。これに先立つ安倍総理の訪中が「氷を砕く旅」とすれば、「氷を溶かす旅」と呼ばれたのもうなずけます。私の北京での会談はさしずめ氷をたたき、割れ目を入れる役割を果たしたのかも知れませんね。その後雪解けが一気に進み、日中関係は熱い交流の時代に入ります。2007年は日中国交正常化35周年にあたり、私は外務省の「日中文化・スポーツ交流年」事業の実行委員長を務めました。両国で約300のイベントが開催され、友好ムードを高めました。北京の繁華街・王府井で伝統的な日本のお祭りを実演した時には拍手が鳴りやまず、大変な歓迎ぶりだったことをよく覚えています。

—— 民間外交では、経団連としては初めての大規模な中東ミッシンもありました。

サウジアラビア、UAE（アラブ首長国連邦）、クウェート、カタール、エジプトの5カ国を訪問しました。特

に印象に残ったのはサウジアラビアです。当時からサウジアラビアは「脱石油」を模索していて、石油産業の高付加価値化を実現するために日本の技術の導入に積極的でした。この路線は今も継続しており、現下の国際的なエネルギー情勢に鑑みれば、日本と中東の関係は、ますます緊密になるとみています。

4年間の任期中、26カ国に合計29回訪問し、各国で政治、経済界のリーダーと政策対話を行いました。そうした要人のなかで印象に残っているのは、シンガポールのリー・クアンユー上級相です。当時経団連では、「ASEAN+3」あるいは「ASEAN+6」という経済圏の確立を目指し、取り組みを進めていました。上級相はその構想を是としたうえで、「米国を加えなければ意味がない」と強調されました。民主主義、自由主義が大事でありそれどころまでも尊重することがシンガポール繁栄の道であるという確固たる信念がおりなのだと思いました。私が尊敬する政治リーダーの1人です。

「希望の国、日本」を目指して

—— 会長の任期中、政権交代を含め、総理が5人も替わりましたが、どう向き合われましたか。強いてお一人を挙げるとするとどなたですか。

それぞれに連携、協調させていただき、思いはいろいろとありますが、やはり、安倍総理ですね。私を取りまとめた経団連のビジョンが「希望の国、日本」で、第1次安倍政権が目指したのが「美しい国、日本」。フレーズもさることながら、考え方や方向性、求める政策に共通するものが多々ありました。当然、期待も大きかったですし、それにも増して、大変心強い思いがしました。と申しますのも、私の抱く政治リーダー像そのものでしたから。私は1966年から1989年までの23年間、米国に駐在しました。特に70年代においては、自信を失い、元氣なく、精彩を欠いた米国社会がレーガン大統領のもと、みるみる力を取り戻し、超大国として復活する姿をこの目で見届けることができました。その経験から、強力な政治リーダーによる長期安定政

権のもとでしか、国の命運を左右する大改革は断行できないと考えるようになりました。安倍政権の発足はまさに好機到来。ビジョンをベースに、「道州制・電子行政」「税財政・社会保障制度の一体改革」「労働市場改革」など、中長期的な課題の解決に向けた政策を矢継ぎ早に提言し、その実現を働きかけました。

とりわけ道州制については、「究極の構造改革」と位置付け、力を入れました。地域の活力や創意工夫を最大限發揮できるように統治制度に抜本的に改革するよう粘り強く訴えました。広く国民各層の理解と後押しを得られるよう、各地でシンポジウムも開催しました。例えば、オランダは九州と同じ人口、面積であるにもかかわらず、経済規模は九州全体の約1・5倍もあります。惜しいことに、日本は狭い国土を狭く使っています。もっと広く使うべきで、日本を10程度の道州に分割し、税源を移譲、地方のことは地方に任せられることができれば、行政の効率化のみならず、経済の活性化も可能となります。東京一極集中は、防災・防衛とい

う観点からもわが国の大きな弱点です。実現には憲法改正が必要になってきますから、長期安定政権の今こそ、議論を進めてほしいと思っています。

——「電子政府」など行政改革についても積極的に働きかけました。

電子政府の実現については、経済財政諮問会議の場でも強く訴えました。半信半疑の国会議員や関係省庁の方々に対し、当社の実例を公開し、詳しく説明しました。当社では、年間15万件に及ぶ国内出張の精算処理を社員1名で、また、約4万人の社員の給与を1部署の13名が処理していました。ところが、省庁では決済にかかわる人員が千数百人規模もおり、非効率なシステムになっていくのです。

福田康夫総理にご説明したところ、大いに関心を示されたのですが、間もなく辞任されたため残念ながら、振り出しに戻ってしまいました。しかしその後、マイナンバー制度が導入され、電子政府化に向けたモメンタムが失われることなく着々と取り組みが進んでいることをうれしく思っています。

プロビジネスの政権という追い風は

吹いていましたが、立ちほだかる課題はいずれも難物で、眼前にいばらの道が見えるようでした。そんなときに脳裏をよぎったのは、レーガン大統領のもと、「強いアメリカの復興」という夢に向け、苦難に耐え諸改革をやり遂げた米国の人々の姿でした。「日本人にもできないはずはない」という思いを胸に、法人減税、規制改革、FTA（自由貿易協定）／EPA（経済連携協定）の推進などにがむしゃらに取り組みしました。成果は上々で、例えば、私の在任中に9つのEPAが政府の努力によって発効されましたが、労が報われた思いがしました。

——2008年には「リーマンショック」があり、金融・資本・為替市場が混乱しました。

リーマンショック後に開催された「G8ビジネスサミット」では、米国代表が強い非難を受け、気の毒なほどでした。内省と分析も大事ですが、まだ危機は去っていないのですから、私はもっと前向きに建設的な議論をして、世界経済の安定に向けG8の経済界が一丸となって行動する姿勢と決意を国際社

会に示すべきであると主張しました。熱い討議の末、世界経済を救うためには、金融緩和と大規模な財政出動が必要であるとする共同声明を発表することができました。経団連が世界の舞台でも大きな使命と役割、責任を担っていることを痛感する会議でした。閉会后、もうへとへとでしたが、この上ない充実感があつたのを覚えています。

リーマンショックは100年に一度の世界的な経済危機をもたらしたといわれ、国内でも万全の施策を講じなければなりません。そこで、税制・財政・金融政策について政策提言を取りまとめ、その実現を政府や日銀に働きかけ、危機対応に万全を期しました。

完全失業率も過去最悪を記録するなど、雇用危機も取り沙汰されました。そこで、雇用維持を最優先に取り組むべきことを再三主張し、連合とも共同提言を取りまとめました。政府とも危機意識をしっかりと共有できて、企業の雇用維持を政策面でも支援していただき、最悪の事態は回避できました。

引き続き税財政・社会保障の 一体改革はじめ重要課題に取 り組んでほしい

——最後に、これからの経済界、経団連に向けて、ひと言お願いします。

「政治と経済は車の両輪である」というのが私の持論です。その両輪を結ぶ車軸が政策です。政治と経済が政策で結ばれて、両輪がうまく回れば、国民という大事な乗員を明るく将来に向け順調に運んでいくことができるわけです。

この考えは経団連会長を務めていた当時から今に至るまで、変わりません。就任のあいさつで「わが経団連は政策の集団である」という話をしました。「経団連は国のシンクタンクである」というぐらいの自負と覚悟を持ち続けたいと思います。

先ほど、安倍総理とは相性が良いという話をしました。これはなぜかとあらためて考えてみると、きつと安倍総理が優れた「政策マン」であるからだと思っています。とにかく常に政策のことを考えておられ、そのための勉強にも

余念がなく、今進めている「地球儀を俯瞰する外交」もその延長線上にあるのだと思います。実際、第1次安倍政権では、たった1年の間に96本の法案を通していきます。

その安倍総理が長期安定政権を率いている今こそ、さまざまな改革を進めるチャンスです。私の経団連会長任期の4年間、総理が5人替わりました。国の未来を案じ、大胆な政策を打ち出そうにも、これでは成るものも成らずです。日本経済の発展と国家の繁栄に向けて、経団連にはしっかりと政策提言し、国を動かす原動力となってもらいたいのです。税財政・社会保障の一体改革はじめ重要課題は今なお山積しており、経団連の出番はこれからです。グローバル化が進むなか、どのように世界と協調・連携し、日本経済の発展を図っていくのか、引き続き模索してほしいと思います。

(2017年3月15日 キヤノン本社にて)
(聞き手 事務総長 久保田政二)

Fujio Mitarai