



民間の知恵と力で日本経済を再生させ、成長を続ける

名誉会長
住友化学相談役

米倉弘昌



1937年生まれ。1960年住友化学工業入社。2000年社長、2009年住友化学会長、2014年相談役。2010年5月から2014年6月まで経団連会長。

東日本大震災の復旧・復興に尽力

——まず、会長就任時を振り返って、いかがでしょうか。

2009年に政権交代があり、会長に就任したときは民主党政権でした。それまで経団連は民主党と深いつながりがありませんでしたから、就任早々考え方の整理や関係構築など、いろいろ対応しなければいけないことが多かったですね。

また、日本経済については、いわゆ

る「失われた10年」が「20年」になるうかという時期で、経営者にもあまり元気がありませんでした。そこで就任に際して、日本経済を復活させるためには他国が容易に追随できない日本ならではの強みや独自性を存分に発揮して果敢に挑戦していくことが必要であることから、「経営者は自信を取り戻

そう」と呼びかけ、日本の企業各社が、経済再生に主体的かつ積極的に取り組んでいくことを強く訴えました。

そういう思いを込めて取りまとめたのが「サンライズ・レポート」(2010年12月公表)です。民主導で活力ある経済社会を実現し、日本を再び「日昇る国」にするという決意のもと、企業



がイノベーションの創出を通じて、日本社会が抱えるさまざまな課題を解決する「課題解決型イノベーションモデル」の構築を提唱しました。

その柱となった「未来都市モデルプロジェクト」では、豊田次世代エネルギー・モビリティ都市、柏の葉キャンパスシティ、西条農業革新都市、沖縄物流拠点都市など、全国11の都市・地域で先端技術の実装実験を進め、地域活性化、ひいては日本経済全体の底上げにつながる成果を生み出すべく取り組みました。この構想は、国内だけに向けたものではありませんでした。これらのプロジェクトを大きく育て、世界にそのビジネスモデルを広めていくというねらいもあつたのです。グローバル経済の発展を日本がリードしているところまでイメージしていました。

世界とともに歩み発展していくしか、わが国には道はありません。リーマンショックの余波がいまだに残っており、新興国の勢いもいずれ弱まるであろうことから、世界経済の先行きを手放しで楽観視できる状況にはありませんでした。日本が新たな成長モデル

を内外に指し示すことができれば、世界経済の持続的な発展を確たるものにするエンジンが生まれて、点火されたと考えました。経営者が勇気を奮い起せば、それくらいの力はまだ十分に日本に残っています。そう思って、ビジネスリーダーたちに「はっば」をかけたのです。

そして、いろいろなことがうまく進み始めたと手応えを感じていたところに、東日本大震災が発生しました。会長就任の翌年、3月11日のことです。

—— 発災後、非常に迅速な対応を取られました。

発災当日に対策本部をすぐさま立ち上げ、私が本部長に就任しました。とにかく救援物資を迅速に現地へ届けなくてはいけないという思いから、警察などに働きかけ、高速道路を緊急車両が通行する際の手續きを緩和してもらいました。援助物資が在外公館にとどまったままになっていたので、これをスムーズに被災地に届けるルートも開拓しました。物資では特にガソリンが不足していました。都内のスタンドでも行列ができるなど、パニックに近い

状態でした。政府から企業の備蓄を提供するよう要請がありました。当時は原油高で精油所は稼働率を落としていました。そこで、石油連盟に稼働率を上げてもらい、1週間程度で沈静化させることができました。

また、自由民主党から大島理森さんと二階俊博さんがお見えになって、「被災各県の知事とホットラインを引いてもらいたい」と要望され、即時実現させました。これで現地が真に必要な握る二階ズを直接、タイムリーに把握することができて、効率的、効果的な支援につなげることができました。なお、救援物資の輸送にあたって、全日本空輸や日本郵船などの会員企業の迅速かつ柔軟な協力が得られたことは、非常にありがたく、心強かったですね。

経済界からの支援は発災から2年間で約1000億円に達し、企業人ボランティアは延べ約18万人に達しました。復興庁、被災自治体への人的支援においても、会員企業から延べ33人を派遣しています。また、被災地産品の利用促進を会員企業に呼びかけたこと

ろ、社員食堂での被災地の食材使用や企業マルシェの開催といった取り組みが各所で行われて、この面でもお役に立てたと思います。とにかく経団連として「できることはなんでも、すぐにやるう」という気概で、無我夢中で陣頭指揮を執る日々でした。

日EU EPPA実現のために、ボトムアップで機運醸成

——民間外交も積極的に展開されました。

海外へは、4年間で23カ国33回行っています。あらゆる機会を通じて、TPP（環太平洋パートナーシップ）協定、日中韓FTA（自由貿易協定）、日EU EPPA（経済連携協定）など経済連携協定締結の推進を内外関係方面に働きかけました。2010年にAPECが日本で開催された時には、議長国の経済界を代表して「APEC CEOサミット」を横浜で開催しました。菅直人総理、オバマ大統領、胡锦涛国家主席はじめ11名のAPEC参加国・地域首脳とAPEC地域の主要企業CEOが世界経済におけるアジア太平洋地域のあるべき姿についてさまざま

まな角度から議論を深めました。「CEOサミット」では、アジア太平洋地域が世界経済の成長センターとしての役割を果たすためには、域内の貿易・投資の一層の自由化が不可欠であるとの認識が共有され、そのうえで、エネルギー・環境問題、イノベーションとICT等の分野で、APECメンバー間で具体的連携や共同プロジェクトを推進すべきであるなど、踏み込んだ話し合いが行われました。

日EU EPPAについては、こんな思い出があります。欧州3カ国を訪問した時、日本の貿易規制が多すぎる、保護主義的だという指摘を受けることも多々あり、時代錯誤とまでは言いませんが、現状が正確に認識されていないくらいがあると感じました。ただ、規制の存在や妥当性について政府間で交渉しても水掛け論になりがちです。実際にビジネスを行う者の視点や問題意識が反映されれば、交渉の早期妥結が期待できると確信しました。そこで、民間同士で話し合う場を設けるというアイデアが浮かびました。

まず、経団連内で相談すると、「ぜ

ひ、やりましょう」と背中を押されました。早速、ドイツのメルケル首相、英国のキャメロン首相、欧州理事会のファン・ロンバイ議長にお会いした時に提案したところ、皆さん賛同してくださり、EUメンバー国をカバーする経済団体であるビジネスヨーロッパとの間で、「日・EU業界対話会合」が立ち上がりました。何度も協議を重ね、日EU EPPAの実現に向け、政府ベースの交渉を相当後押しできたと自負しています。

——日中関係の改善にも尽力されました。

隣人と折り合いが悪いとき、家なら引越せば済みますが、国ばかりは相手を变えるというわけにはいきません。隣国とは基本的にずっと仲良くしていかなければいけません。2012年はちょうど、日中国交正常化40周年にあたり、私は「日中国民交流友好年」実行委員会の委員長を務めました。約800件のプロジェクトが企画され、その実施に向けて両国間で順調に準備が進められていきましたが、尖閣諸島をめぐる日中関係が急速に悪化したため、結果的に実行できたのはその半数

ぐらいだったのではないでしょうか。

そうしたなかでも、例えば日中友好協会などを通じて、毎年、中国の若者が被災地でボランティア活動をしてくれています。やはり、外国と友好な関係を発展させていくうえで、草の根の交流、人と人との交流が一番大切だと思います。ですから、さまざまな分野で、日中のパイプも常にオープンにしておくべきです。政治は対話を絶やさず人脈づくりに努める、われわれ民間も経済、文化、スポーツを通じて交流を進める。それによって相互理解が進み、ひいては良好な関係が保たれるのです。

政府には、国益を担って国家的な視点で外交を進めるといふ大役があり、それをどう言うものではありませんが、民間もまた民間ならではの交流のやり方があるはずで、このことを常に思いながら、中国との関係改善に努めました。

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。

会長時代、最も印象に残っている出来事は、やはり東日本大震災です。私

自身、何度も被災地に足を運びました。あれから6年経過しますが、いまだに復興が進んでいない地域があることは、非常に残念です。海外からいろいろと支援をいただいたのですから、20年の東京オリンピック・パラリンピック開催時には、世界中の人に復興した東北の姿をお見せできるよう、経団連には、引き続き震災からの復興に全力で取り組んでもらいたいと思います。

また、TPPをはじめ各国・地域との経済連携協定の締結など、経団連は一貫して自由で開かれた貿易・投資の推進に力を入れて取り組んできました。昨今、米国におけるトランプ政権の誕生や英国のEU離脱問題もあり、反グローバルイズム、保護主義的な流れが世界規模で広がることへの懸念が高まっています。こうした時こそ、日本が模範となり、自由化、グローバル化の推進をリードしていかなければなりません。

貿易の自由化を議論するといずれの国も、農業が争点となりがちです。しかし私は、自由化することで日本の農

業は強くなる、成長産業になると確信しています。「業法」で守られている産業は弱いというのが私の持論です。石油産業も業法がなくなつてからたたくましくなりましたし、自動車産業は初めから競争の波にさらされているから強いのです。

私が会長に就任したころ、経団連は、ともすると「大企業の代弁者」と国民に思われていました。国民の理解と後押しがあつてこそ経団連は最大限力を発揮できるのですから、任期の4年間、「国民とともに歩む経団連」を実践するとともに、国民の理解が得られるよう精一杯努めました。経団連にはこれからも、日本経済全体の発展と国民生活の向上のための政策を実現するというスタンスを堅持してもらいたいです。そのうえで、世界とともに日本が繁栄を続けていけるよう、民の立場、ビジネスの視点から行動する存在であり続けてほしいです。それこそが経団連であると思っ

ています。
(2017年3月14日 住友化学本社にて)

(聞き手 事務総長 久保田政二)

Hiromasa Yonekura