

## 第3回目指すべき市場経済システムに関する専門調査会議事要旨

---

### (開催要領)

1. 開催日時：2013年5月17日（金） 16:00～17:30
2. 場 所：合同庁舎4号館 共用第3特別会議室
3. 出席委員等

会 長	小 林	喜 光	株式会社三菱ケミカルホールディングス 代表取締役社長
委 員	伊 丹	敬 之	東京理科大学専門職大学院イノベーション 研究科長
同	神 永	晋	住友精密工業株式会社相談役
同	原	丈 人	アライアンス・フォーラム財団代表理事
同	程	近 智	アクセンチュア株式会社代表取締役社長
報告者	葛 西	敬 之	J R東海代表取締役会長
同	山 田	邦 雄	ロート製薬株式会社代表取締役会長
	西 村	康 稔	内閣府副大臣（経済財政政策）
	山 際	大志郎	内閣府大臣政務官（経済財政政策）

### (議事次第)

1. 開会
2. 議事
  - (1) 企業関係者からのヒアリング
  - (2) その他
3. 閉会

### (配布資料)

- 資料1 葛西 敬之 J R東海代表取締役会長提出資料
  - 資料2 山田 邦雄 ロート製薬株式会社代表取締役会長提出資料
- 

### (概要)

- (小林会長) 第3回「目指すべき市場経済システムに関する専門調査会」を開催する。  
本日は、伊藤委員は御欠席とのこと。

西村副大臣及び山際政務官に御出席をいただいている。調査会の開催に当たり、西村副大臣より御挨拶をいただきたい。

(西村副大臣) 専門調査会は本日3回目の会合になるが、御案内のとおり、短期的な利益だけを求めるのではなく、長い目で見た中長期的な投資や中長期的な成長、それから、安全や社会的貢献、そういうことも考えた経営。あるいは株主のみならず従業員、顧客、小林会長がおっしゃられる三方よし、そうしたものを考えた持続可能な経営のあり方、市場経済のあり方を考える会であり、既に今回で3回目ということで、いろいろと議論を煮詰めていただいている。きょうはJR東海の葛西会長、ロート製薬の山田会長、日ごろから私も大変お世話になっているが、ぜひ現場での実践されておられるお話をお伺いして、我々の議論の参考にさせていただければと思う。

中間整理に向けて、ぜひ委員の皆様方には、引き続き精力的に御議論をいただければと思うので、よろしく願います。

(小林会長) 本日は葛西敬之JR東海代表取締役会長、山田邦雄ロート製薬株式会社代表取締役会長のお二人にお越しいただいているので、まずプレゼンテーションをお二人からいただき、その後、意見交換を行いたい。

まず、葛西会長よりプレゼンテーションをお願いします。

### ○企業関係者からのヒアリング

(葛西会長) 長期的な視点に立った経営をどうやったのかという実例として、鉄道はもともとそういう性格のものだから経営者の力でどうということではないが、鉄道のような公共性の強いビジネスにとって、長期の視点は大変重要だということ、実績に基づいてお話を申し上げたい。

当社の鉄道の場合、経営のタイムスパンを3つの段階に分けて考えている。1つは、毎日の鉄道の安全で安定的な運行である。2番目に、何か1つのことを改善しようと思うと、それは近未来のプロジェクトということになるが、それは約20年間を念頭に考えている。そして長期、つまり未来を考えるとなるとこれは50年。国家百年の計というが、50年先を考えている。すると、日々、20年、50年という3つのタイムスパンに分けて物事を考えて、その中でどのようなプロジェクト、課題に取り組み、どのように経営資源を配分していくかということが、鉄道の経営者にとって必要な経営判断になろうかと思う。

毎日毎日というのは、今、申し上げたように、安全で安定したサービスを提供することである。日々、決してお客様の死傷を起こすようなことがあってはならない。我々は東海道新幹線を会社の基幹としているが、東海道新幹

線は来年の10月がちょうど50周年になる。

その間、乗車中のお客様の鉄道事故による死傷ゼロという記録を積み重ねてきているが、これは毎日毎日積み重ねて、もう50年近くなるから1人くらい亡くなってもいいかというところではない。永遠に安全を続けなくてはいけないという大変重い課題である。

近い将来は20年とお考えいただきたいと思うが、どんなことをやったか、何をやろうとしたのかというのが表の下に書いている。後ほど御説明するが、1つは東海道新幹線の強化。これは我々のキャッシュカウ(cash cow)であるから、これをいかに強化するかが課題であった。その中に全列車16両編成化がある。国鉄時代に「こだま」は12両、「ひかり」は16両となっていたが、列車編成に差があるというのは、一見無駄を省いているようで、実は大変無駄で、この場合「こだま」の編成は「ひかり」には使えず、「ひかり」の編成は「こだま」に使えないということになるので、全てグリーン車の数も合わせて16両にして、どちらをどちらに使ってもいいという互換性を持たせることによって、保有する列車編成の数を減らすことができ、効率化できるということで、会社発足直後からこれに取り組み、平成3年までに達成した。

もう一つは、同じ理由で食堂車を廃止した。これも各方面から反対がすごく多かったが、食堂車は仮に東京から新大阪まで営業すると、営業準備や片づけの時間を除く正味の営業時間は2時間くらいになる。その間に44席が2回転して88人のお客様単価が平均2,000円なので、収入は一列車18万余りで、実際これは大赤字だった。これをグリーン車にすると44座席になり、こちらの方がはるかに収入が多いので食堂車を廃止した訳だが、それ以外に食堂車もいろいろなタイプのものがあり、運用効率に影響してくるという事情もあった。

さらには全列車を時速220kmから270kmにスピードアップした。最高時速を50km/h上げるということで、このプロジェクトも会社発足当初からスタートして、約17年間かかり平成15年10月に達成した。同じ時期に達成されたのが品川駅の建設である。毎年毎年のメンテナンスをやりつつ、新型車両の開発と品川駅建設、このほかに270km/h化のために線路設備の基盤を強くするというのもやってきたが、これらは20年オーダーで達成できるものだった。

もう一つは、中央新幹線という基本計画路線が全国新幹線鉄道整備法にあったが、この路線を誰が建設し、誰が運営するかが分割民営時点では決まっていなかった。この中央新幹線をもし政府が建設し、別の会社に経営させるということになると、東海道新幹線と競合し、経営を決定的に阻害すること

になる。何とかして、当社で取らなければならないということで、そのために超電導磁気浮上の技術を開発し、基本計画路線を整備計画路線に格上げしなくてはならないということであったが、これを会社発足初年度に目標を立て、平成 23 年に完了した。

そして 50 年先つまり未来の目標として、超電導リニアを技術開発し実用化して中央新幹線を建設し、東海道新幹線のバイパスとして一元経営することを掲げた。以上、当社の発足当時、3 つのタイムスパンでものを考えた。

このような戦略に基づき初動展開した結果として、在来線・新幹線を合計した年平均の設備投資額は、国鉄時代、J R 東海の範囲で約 550 億円だったものが今は約 1,500 億円だから、3 倍くらいに増えた。新幹線は 400 億円が 1,150 億円に、在来線は 150 億円が 350 億円になった。26 年間の総設備投資額 4 兆 8 千億円で、その中で安全を強化するための設備投資は 2.7 兆円である。これは先ほどの 3 時限にわたるうちの 1 時限目、2 時限目の投資額だ。

その結果として、まず安全性が向上した。安全性の基準はいろいろなもので見ることができるが、非常に象徴的なのが、正確性、安定性である。これらは安全性と表裏一体である。全運行列車の平均遅延時間は国鉄時代には 1 年間に 3.1 分だった。それでも世界一正確だったが、国鉄から J R になり最初の 10 年で 0.8 分に減り、遅延時分は 4 分の 1 になった。さらに 16 年経つが、この間は 0.5 分まで落としている。

ただし、これはいろいろな施策の結果でもある。社員がストライキをしたり、サボタージュをしたり、あるいは怠けたりしないという規律の問題もあるし、技術の練度の問題もあるが、設備そのものをいかに強化するかという問題が大きく関わっている。先ほど申し上げたが、2.7 兆円の投資はこういうところで結果が出てきているということだ。

もう一つ、中期の目標である 270 km/h 化はどうやって達成されたかということで、ぜひ御理解いただきたいのは、270 km/h 化は平成 15 年秋に達成されたが、新しい車両の開発も含めると昭和 62 年度に着手しているので、17 年間かかっている。270 km/h 化のための設備投資は、車両が約 5,000 億円、地上設備に約 2,000 億円必要だ。地上設備では、たとえばスピードアップすることにより、エネルギーの消費量が増えるから、電源設備を強くしなくてはならないとか、あるいはカーブを高速で走るために、線路の傾斜を少し強めにして遠心力を回避する手立てとか、いろいろ対策が必要になる。それに 2,000 億円かかった。車両は 300 系、700 系を開発して、次々と投入した。

もう一つ、資料のグラフ中、赤い折れ線で示しているのは、全列車のうちどのくらいの本数を「270 km/h 化」できたのかということだ。「のぞみ」が 1 時間に 1 本走るようになったのは平成 5 年だが、それまでに地上設備は

80%が先行投資的に終わっていなければならない。車両は 20%くらい新しいものに置き換わっていなければならない。しかし、列車本数としては 1 時間 1 本ということで、投資の効果は応分には出ていない。地上設備は典型的な先行投資である。車両は時間とともに比例的に増えて、置き換わっていく。そしてその効果は最後に一気に達成される。鉄道経営においては、これら 3 つの違った特性を持った設備投資と効果のタイムアスペクトを一元的に判断しなければならない。

したがって、イギリスの鉄道のように地上設備はレールトラック、車両はリース会社、運行は 25 の運行会社に競争入札でダイヤを開放するというホリゾンタルブレイクアップ (horizontal break-up) というやり方ではだめで、パーティカルインテグレーション (vertical integration)、つまり全てを一元的に判断するということがないと、鉄道はオプティマイゼーションできない。

結果として、全てが完成する 1 年前、ちょうど車両投資も地上設備投資も 90%以上終わった時点でようやく「のぞみ」が 1 時間に 30 分間隔、つまり毎時 2 本運行が可能になった。そして最後の 10%の投資が終わったときに、全列車が 270km/h 化が達成され、「のぞみ」が 1 時間に 7 本まで増えたという形になったわけで、この種の違ったタイムアスペクトを持った投資を統合して、初めからよく考えておくということがどうしても必要だということを表す端的な例としてごらんいただいた。

同じ時期に品川の駅を建設し、270km/h 化と同時に開業した。品川駅は東京から約 7 km 南西にある。東京の南西部に住んでいる方々、図の中で、概念的に円で囲ってあるところは、それまで東京駅を利用されていたお客様の 3 分の 1 に当たる。品川駅ができることによって利便性が非常に増す

これは結果的には航空機に対する競争力を非常に強めることになった。東京の南西部に住んでいる方にとっては羽田に行く途中に品川駅があり、かつ列車本数も多いということで、270 km 化と品川駅開業で東海道新幹線の利便性が飛躍的に向上し、東京～大阪間のシェアは、それまで 8 割が新幹線、2 割が航空だったのが、現時点で当社の推計では 85%が新幹線、15%が航空と、新幹線が輸送量を伸ばした。

では、この設備投資は具体的にどのくらい効果があったかということだが、品川駅建設費は約 1,000 億円だった。東京駅しかない時代、東京駅から東海道新幹線を利用される方の数は一日約 20 万人だったが、品川駅ができたことで、品川駅が 4 万人、東京駅が 18 万人で合計 22 万人となり約 2 万人増加した。2 万人増えると大体どのくらい当社の収入が増えるかというと、東海道新幹線のお客様 1 人当たり、ワントリップで平均 7,000 円くらいお支払い

なので、2万人だと約1億4,000万円。1億4,000万が毎日増えて、365日だと500億ということになる。これに伴う費用の増は限定的であるから、設備投資1,000億円は2年間で回収したという、極めて優良な投資だった。

この他にも我々のインターナルベネフィットではなく、地域の人のプラスになったという意味だと、我々の土地でない駅前の土地に東京ドーム100個分くらいに相当する床面積の新しいビルが次々に建設された。資料の上の写真が建設に着手する前、下が開業した時点ということになるが、外部効果も極めて大きかったということが見て取れる。

一方で約4兆8,000億円の設備投資をやるかたわら、我々は約2兆8,000億円の長期債務を縮減した。その結果として、支払利息は一番高いときで年3,789億円とられていたが、現時点では900億を切るところまで下がってきた。

東海道新幹線は収益性が高いと言われている。しかし、分割民営化の際に、収益性が高いものをそのまま高いままで民営化して渡してくれるわけがない。運賃を下げるか、そうでなかったら借金を背負うかということ、我々はたくさんの借金を背負ってスタートした。それを返済しながら、片方で設備投資をやってきたということだ。

収支構造について、平成4年の借金が一番多かったときと平成24年を比較している。人件費は減っている。減価償却費は設備投資をやっている結果、増えている。その他の要素もあるが、営業利益はほぼ横ばい。営業外損益、これはほとんどが支払利息だが、24年度は4分の1になった。25年度はもっと減る。経常利益は5倍くらいになった。また長期債務は大幅に減少した。

どうしてこういうことが起こり得たのかというと、膨大な借金を抱える中、金利がゼロ金利になったという、これはある種の僥倖で、経営者の腕ではない。デフレの好影響を受けた数少ない企業である。人件費は大体、営業収入の最初は15%余りだった。今は14%弱になっている。普通、鉄道は一般的に35%くらいの人件費率だから、つまり東海道新幹線はものすごく労働生産性が高く、20%以上も人件費の比率の少ないということだ。

結局、債務の利子でもってその20%分の経費を背負って、ほかのJRと同じくらいの収支で会社がスタートするという形になったわけだが、結果として金利が毎年下がっていく中で借金を返す。さらに利子が減るというようなことで、支払利息が4分の1になった。支払利息の減った分はそのままキャッシュフローとして内部留保できるということで、それが設備投資を可能にし、また借金の返済を可能にするという好循環で回ってきた。これが中期的に見た20年足跡だ。

20年を超えた長期、50年だが、これは超電導リニアの技術を完成し、そ

れを実用化して建設に使い、新しい鉄道を作ろうということで、山梨の実験線で技術開発を終えて、これから東京～名古屋間の建設に入ろうとしている。その実用車両の絵がここに書いてある「L0（エル・ゼロ）」というモデルだ。

次のページは中央新幹線の東京～名古屋間を示している。東海道新幹線は350km程度だが、これを中央新幹線では山岳地域を貫き真っ直ぐな路線をとることで280km余りになる。路線図のブルーのところは、今年度中に延伸と設備更新を完了させる、山梨の実験線43kmだ。

平成23年の12月に超電導リニアに関する技術基準を国土交通省に承認していただいた。これは超電導リニアの技術が完成したということの意味する。

全国新幹線鉄道整備法の流れで見れば、中央新幹線の建設主体、営業主体の指名を受け、基本計画から整備計画に格上げになり、建設の指示までいただいたが、いずれも平成23年5月である。

こういうことで、長期に目標を立てて、それに向かってどのように経営資源を投入するかということやってきて、これまでのところは大体うまくいってきた。しかしながら、それは目標を立てること自体は経営者の判断だと思うが、できるかできないかは、今の法制度のもとではかなり幸運、フォローアップに恵まれた結果だと思っている。

(小林会長) 山田会長のプレゼンテーションをお願いします。

(山田会長) 我々としても何を指すかということで、やはり長期、22世紀に我々の企業、組織、個人が世界の中で貢献を続ける、我々自身が幸福を感じることでできる社会のために、我々が何をできるかという観点から、もう一度私自身も整理をさせていただいた。

戦後の流れを見ると、いろいろな意味で構造変化が起こっているわけで、個々の努力とかいう部分を超えての流れには逆らえないのではないかと。そういう意味では、日本の良かった時代に帰ろうと思っても、産業ごとに見ても帰れないわけだし、新しい秩序というか、構造を作ることを本当に考えないといけないのではないかと痛感している。

2ページだが、我々は何が一番困っているのかということ、将来に対しての見通しがいいことだ。いろいろな喜びも不満もあるが、20年後、30年後、自分の子供たちの世代、孫の世代にどうしていったらいいのかがわからないというのが、今、日本に一番欠けているところではないかと思う。

何を指すかということで、私自身がそれなりにこうではないかと考えているのは、世界の多くの国がこれからどんどん発展してきたときに、それぞれがすばらしい国として、ある意味対等な繁栄ができるように日本が役割を果たしていく。そして、資源や環境を考えて、サステナブルな社会

を作ろうではないかと。そのリーダーシップをとるのが我々であると。このような目標をもし国家や国民が共有することができれば、非常に方向性が出てくるのではないかと。

特に昨今、非常に覇権主義の国が出てきている中で、我々はコスモポリタン思考で、他民族、他国家の共存を目指すリーダーになることが必要ではないかと思う。

私の実感に近い部分では、人材の育成に尽きるのではないかと。いろいろな課題もあるし、障害もあるが、ヒトがキーである。これは企業も一緒に、どんな企業でも、どんな蓄積があっても、人材がだめなところはいずれ衰退をしていくという、これはこれまでの歴史が示していることだ。そういう観点から見ると今は企業サイドでも、あるいは学校教育ということを考えても、知識と技能の訓練は非常に進んでいる反面、本当の意味の人材教育がすごく立ち遅れているのではないかと痛感している。

特に海外で人材育成ということを真剣にやっている国について、いろいろと話を聞くと、なるほどと思うことが非常にある。我々も一生懸命、社内で人材教育もやっているが、それだけではとても対抗できない人的な競争力の低下を私は感じている。だから、本当に50年、100年を考えると、もう一度、人材育成ということ为国レベルでも企業レベルでもやっていかなければならないのではないかと。

日本のいろいろな制度が非常に既得権益化しているというか、固定化している中で、どうしても守るためのシステムがなかなか打ち壊せない。もう一つは、標準化というか、中央がモデルを示して、みんながそれにならうことが、もしその方向性が多様化を目指すということの中で行けば、むしろ障害になっているのではないかと。

いろいろと補助金が出ていて、政策的に応援していただくことがあるが、余り本当に役に立っているのかという感じがしている。

委員の先生方と本当に同じ感覚を持っているが、そういう意味ではグローバルスタンダードに合わすというだけでは、逆に言うと日本の独自性あるいは貢献はない。いかに多様なものが多様に存在するかというようなことを、ぜひ政治のリーダーシップの中で目指していただきたいと思う。

これまでの討議にもあるように、金融至上主義では、今バーチャルマネーが非常に巨大化して、どうしても安定しないということは明らかで、それから防衛するシステムが必要であるというのは非常に皆さんに賛同するところだ。

株式市場、特にアベノミクス効果で株価が上がっているが、冷静に企業価値を考えると、ほとんど無意味な上がり方になっていて、やはり一つの市場

の中でうまく全部をやるのは無理なのではないか。そういう短期資金の行くマーケットと中長期資金の行くマーケットを分けるとか、そういうことができないものかということを感じている。

企業としては人を育てたいと思うが、採用への心理的ハードルが年々高くなっており、本当に人を雇うのが怖い。そういうことから非正規雇用も生まれているが、人が特にいい企業、大企業に入ると、普通は縛られて、あるいはしがみついて出てこないの、何とかそこを流動化させるような仕組みが作れないか。

今はどうしても中高年齢、企業によってはある意味ではリストラの対象になっているが、若手の育成に力が回っていないのも事実だ。大企業が新卒採用する場合は、1年くらいはパブリックサービスをやれとか、こういうことがもしできれば、企業としても単に自分のところに囲い込んでいるだけではなくて、人材の幅を増やせることができるのではないかと思う。

余り懲罰的な税率は実感としても何か不条理なものがあるし、贈与などのハードルを下げることによって、凍りついている資金をむしろ活用する方法を探るべきではないかと考えている。

時価会計が導入されて、我々のほうでも年々評価替えをやるが、これも環境によって上がったたり下がったりして、取得時の原価だけでも問題ではあるが、時価評価ということになると短期思考を助長してしまうのではないか。

一方で知財戦略というか、知財の保護は国際的に言われているが、現場としては逆に言うと、これが過剰に感じる。他社の足を引っ張るための特許競争など、どう考えても無益なことに勢力を結構とられているので、こういうことを修正できないか。

いろいろな外国とのパイプを作っていくことが実際のビジネスのチャンスにもなるし、人の幸せにもつながるのと考える。

今、食と医療と環境に新しい産業政策の焦点を当てていただいているのは、非常に素晴らしいと思っている。我が社も、そういう分野で取り組みをやっているが、逆に新しいことへの取り組みは社員というか、皆さんに勇気を与えることができるのではないかとということを実感している。

それほど特殊でない当社のような普通の民間企業にできることということで、1つは女性、若者の徹底活用。これは経営の意思さえあればできるので、過去10年にわたってやってきた。

また、地方で技術はあるが、資金力がなくて困っている企業、あるいは外国のベンチャーには、非常に素晴らしい企業がたくさんあるので、そういうところと積極的に交流をしていこうとしている。

新規事業への進出ということで、もともとは御存じのように目薬の大衆薬

の会社だが、今は化粧品をやり、農業を始め、再生医療への取り組みを行っている。

実は環境ビジネスもあり、たまたまうちのプラスチックの処理ということから結構、今、話が進んでいて、島嶼国のほうで御活用いただけたら、ごみの焼却だけでなく、これはうち以外のところが持っている技術だが、海洋の温度差を利用した発電と組み合わせて、純水も作るし、エネルギーも作るし、ごみも廃棄する。そういうようなシステムを我々がコーディネートさせていただいて、提供するというのもやっている。

当社では、中国、ベトナム、ミャンマー、こういう国々を生産の基地ということではなく、消費のマーケットということで割に早い段階から取り組んできた。その可能性が実を結んでいることもあるし、これからもっともっと日本の企業が出ていけば、チャンスが広がってくる分野と思う。

震災の復興への参画も人の能力を磨くという意味では、非常にプラスになるかと思う。

マーケットとの関係から言うと、できるだけ短期の業績をアップダウンさせないで、株価が変動しないような経営を私自身はなるべく目指してやっている。

(小林会長) お二人のプレゼンテーションに対して、御意見あるいは御質問があれば、お願いしたい。

(原委員) 実は葛西会長に昨年アメリカにいらしていただいて、短期指向を強める米国の資本家たちにJR東海のような中長期指向の経営をやっている会社があるということを見ていただく為の国際会議をスタンフォードで行った。どういうことかと言うと、数字は出ていないが、リニア新幹線は総投資額 30 兆円だったか、13 兆円だったか。

(葛西会長) 東京～名古屋間は約 5 兆円で、大阪まで約 9 兆円だ。

(原委員) 9 兆円で期間としては 30 年間か。

(葛西会長) 開業は、名古屋までが 2027 年、大阪までで 2045 年を計画している。

(原委員) 2027 年、2045 年の 9 兆円の投資を民間企業だけでやるというような事業計画を発表しただけで、アメリカでしたら会社の社長や会長は首だ。

(葛西会長) 日本でも株価は随分下がった。

(原委員) だが、ドイツ銀行は株価はあの上に上げたと思う。だから、そういうような中長期の投資を本当にやる会社が世界にはないと信じ込んでいるアメリカの資本家たちに、実物の生身の人間の葛西会長がおられるというのを私は見てほしかった。中長期の投資がいかに重要かという話は、この公益資本主義の重要性を啓蒙する試みとその実例だ。

もう一つは、マルチステークホルダー。会社は株主のものだという考え方だけで、株主利益だけを追求するという考え方に対して、葛西会長がまだ社長時代にニューヨークのIRのときに、新幹線の車両の耐用年数について、耐用年数よりも早く取り換えているがそれは無駄ではないかと。要するに耐用年数を目一杯使って取り換えれば、投資家に対する配当金ももっと出るのに、何で早く変えるのだと。こういう機関投資家からの質問があったときに、葛西会長のお話を私が自分で咀嚼したところ、株主は大事だが、それ以外にステークホルダーとして大切なのはお客様だと指摘された点だ。特に鉄道会社の場合には乗客だと。

乗客のステークホルダーに対する会社の経営者としての責任のほうに株主よりも優先するというか、それがあってこそ初めて利益も上がるのだというふうなお話をされ、なおかつ葛西会長のところに迫る株主に対して、株主の優先のほうを真剣に考えるのであるのならば、JR東海の株など売って、よそに乗り換えてくれというくらい言われたのではないかと私は想像するが、そういうマルチステークホルダーに対して、特に株主以外の顧客、従業員、地域社会、地球環境、いろいろなところに対する配慮を行いながら、実際に経営している。中長期とマルチステークホルダーという2点を実施している事例の会社として、私はアメリカやヨーロッパ等々でいつも事例としてお話をさせていただいている。

葛西会長はこのような観点から、私はアメリカの短期思考の金融思考、短期的な経営で、なおかつマルチステークホルダーではなくて株主だけを優先する経営が極端になり過ぎて、それが世界の金融資本主義の不安定化を生み出しているということを是正するためにも、空理空論だけで話をするよりは、葛西会長のような実際の経営をしておられるような事例を幾つか作って使わせていただいて、世界に反駁していくというような手法が有効だと思う。

山田会長のお話はこの大きなテーマの中にあるが、ロート製薬はメンソレータムという会社を買収されて、日本の製薬会社の中では何と世界の国連加盟国193のうち、110カ国以上に商品が売られている、本当にマルチナショナルな販売網を持った製薬会社だ。

この会議の新しい資本主義の仕組みを作るというのは、現在の短期的な利益を追求する資本主義の仕組み、株主の利益だけを追求する仕組みのもとでは持続的な成長が起きない。本物の成長は一体どこにあるのかというと2点あり、1つは革新的な技術を産業化するところに成長ある。これは短期的な利益の追求しかしない株主資本主義の資本家は資金を出さない。彼らは自分で作ったルールに自分たちで転んでいるというような状況だ。

もう一つの成長の源は、途上国だ。日本とヨーロッパとアメリカとロシア

を足しても人口が2050年までで12%以下になってしまう。アジア、アフリカ、ラテンアメリカは88%になる。携帯電話でも住宅でも自動車でも「人口の数＝マーケット」と考えた場合には、途上国が今世紀は経済のエンジンとなり、先進国が後を追う。途上国のことをしっかり見据えていないマルチナショナルカンパニーは、やがて滅びると言ってもいいくらい重要な局面にかかっていると思う。

その中で山田会長がおっしゃられた観点の中で、多様化とか多元化という言葉が出ていたと思うが、今までは西洋の国々がキリスト教歴史観に基づく価値基準で文化に優劣をつけ、途上国、日本も含めて、おまへたちは遅れていると価値観を押しつけルールを作ってきた。キリスト教価値観に基づく資本主義や民主主義といったものを取り入れるのが正しいのだと洗脳もし、脅し、なおかつ恐れさせるという政策をとりながら、これはソフトパワーとかよく呼んでいるが、こういう形でもって世界のデファクトスタンダードを築いてきたわけだが、今世紀は先ほど言ったように途上国という、もともと多元的な国々が経済の中心になっていくので、文化に優劣をつけるというよりも、違いをはっきりと見極めた上で、そして自分たちの考え方をロジカルに説明していくことが重要な時代に入ってくる。

山田会長は、そういった時代における日本として必要であるべきことをいろいろな局面から指摘された。私は、葛西会長には、中長期の投資とマルチステークホルダーを大切にすることの重要性という非常に重要なテーマを話していただいた。山田会長には途上国で世界と日本というかかわり合いにおいて、一番成功している会社の経営者としての価値観を話していただいた。このお二人にお話をいただければ、非常に参考になると思い、きょうはいらしていただいた。

(神永委員) 先ほど葛西会長が「ホリゾンタルではだめだ、バーティカルインテグレーションだ」ということで、イギリスの例を出されて思い出したのが、1999年のパディントン駅の事故で、会長もおっしゃったレールトラックという会社、これは信号システムを運営している。それから、車両メーカーがいて、運行会社がいる。みんな別の会社だ。それぞれに弁護士をつけて、お互いに責任のなすり合い。いまだに結論が出ていない。ちょうど事故のときにイギリスに住んでいたのが非常に鮮明に覚えているが、それは会長がまさにおっしゃった、会社の1つの実例。

その一方、3ページで1本当たりの正確性・安定性ということで、国鉄時代の3.1分が既に世界一だったろうと思う。いまだに1本当たりで3分達成できている国はほとんどないだろうと思う。そういった人たちを相手にして、日本発信でシステムを広めていくというのは非常に重要なことだ

と思う一方、なかなか難しいのだろうと思う。

ただ、普通の一般の人は、例えばイギリス人と話をしている、日本はやはりすごいと。ここで会長がおっしゃったように、1本当たり1分を切るようなことを実際にされているわけだから、それを理解すれば、そのほうがいと皆さんが言うのは当たり前だ。イギリス大使館にいるイギリス人と話をしたときにどこに住んでいるかという、地下鉄で17分のところにいと。これは日本だからそういうことが言えるのであって、イギリスだったら、とてもそんなことは言えない。

申し上げたいのは、日本発信で葛西会長のように実際に実績を出している方の例を本当に世界に広めていかなければいけないだろうということと、なかなか難しいところがあって、そこは非常に考えるべきところがあると思う。

(葛西会長) おっしゃるとおりだと思う。日本でしかできないのではないかとということ言う人もいるが、実際はそうではない。発想が違うのであって、ヨーロッパの鉄道は在来線と高速鉄道を直通運転するという考え方だ。システムが19世紀のシステムと20世紀のシステムが言わば同居するという形になっていて、貨物列車もいる、通勤列車もいる、高速列車もいるということになるので、安全性とかいろいろなものが守りにくくなる。

もう一つ、日本の東京～大阪間という回廊は世界で最も鉄道に向けた回廊で、輸送密度が東京～大阪間でそんなに大きく変わらず、運河のような形になっている。同じ日本でも東北、上越、長野新幹線のほうは川のようになっていて、細い流れが集まって、大宮～東京間で一本の太い流れになっいて、システムとしては大変複雑な作りになっているのではないかと思う。

だから、我々はシステムの的に需要構造で恵まれているということと、もう一つは古いものと新しいものは決して混在させないという点で、簡潔したシステムであり、そのようにすれば、イギリスでも恐らくやれると思う。

ただ、インフラは結構お金がかかるので、イギリスの経済、或いは日本もこれから成熟段階に入ると、日本でも、過去50年、40年かけていろいろなものを作ってきたようなことができなくなる可能性もあると思う。だから、その点は単に日本の優秀性というだけではなくて、経済構造的なものがあるような気はする。

(西村副大臣) 大変中長期的な観点からのお話とグローバルの中で人を育てるというお話で非常に大変勉強になった。2～3点お伺いしたい。

1つは、先ほど原委員からもお話があったが、株主に対してどう説明し、どうするかというところは非常に難しい。それだけの投資をして長い目で

見て、本当に収益が上がるのかというところは、短期的な利益を求めている株主からすると、なかなか理解されにくいところだと思うが、これはかつての日本型経営で批判もされた、ある意味、株主持ち合いというか、安定株主をしっかりと確保するというのも大事なのかと。

山田会長の提案された別の市場。ここでも議論をしているが、中長期的なことを考える企業、利益を上げていく企業、短期的なことでやらない企業というところの別の市場があったほうがいいのかどうか。そのあたりはどう考えておられるかをぜひ伺いたい。

山田会長にはロート製薬で、まさに言われたことは我々も本当に肝に銘じて、多様性の中で日本が存在感を出しながら、グローバルの中で活躍していく人材をどうやって育てていくか。途上国ももちろんこれから新興国の中でどうやっていくかということは大事な話で、ロート製薬の社員の皆さんは長期的な雇用、お話を伺っているといろいろな体験もさせながら育てているという感じがすごく随所にあらわれていて、長期的な雇用につながっている、終身雇用に近い状態なのかという感じもする。

そうすると、かつての安定株主、いわゆる株式持ち合い、長期雇用という、ある意味一度は否定されたものの日本型経営をもう一度、別の形で、日本型というガラパゴスみたいに言われるので、世界がリーマンショックなりいろいろなことを経験する中で、短期的な利益よりももう少し長い目で見えて人を育て、その幸せを感じながら、中長期的な投資をしていく。そういう中で、ある意味、もう一度昔のやり方を評価するという感じになってきたのかどうか。そのあたりをぜひ伺いたい。

(葛西会長) 株主を決して軽んずる気はないが、株主と言っても今いる株主は、きのう買って、きょう売る人と、長期的・持続的に持っていただく株主がいると思う。我々は公共的な仕事だから、長期に持続的に持っていただくという株主、あるいは10年後の株主の利益を今、考えなくていいのかというところではなくて、やはり10年後、20年後の株主にもきちんと安定的配当ができるような経営をするのが鉄道経営者の姿勢なのだと考えており、そういうことを投資家の方にお話しして、それで御不満であれば、そうでないところをお買いになったらいいのではないかということはある。

それから、市場をもう一つ分けたらいいかというのは今まで思ったことはなかったが、そういうことになれば、それはそれで良いことなのかもしれない。長期的な株主市場と短期的な売り買いのキャピタルゲインを狙う市場を分けるのも、それが可能なのであれば一つの考え方だと思う。

(山田会長) きょう私はいろいろ申し上げたが、大きな1つの結論というの

は、日本の今のいろいろな関係とか持っているものとかを考えると、もっともいろいろなことができるはずなのに、人の部分ですごく今はまだ20%くらいのアウトプットしか出ていないのではないかとということがあげられる。

労働市場というか雇用の話が出たが、これは実際に経営に携わって思うのは、終身雇用は30年、40年はやはり長過ぎる。だけど、3年、5年でジョブホッピングをするのも短気過ぎる。やはり10年という単位で3回くらい人生のフェーズを変わっていくというのが一番ちょうどいいのではないか。企業も10年あれば、いろいろな意味で変わる。人も落ち着いて仕事をするけれども、10年あるいは20年になれば、少しは違うことにチャレンジをする。何かそこら辺にちょうどいいバランスがあるような気がしている。

(程委員) 1つは、今回、市場経済システムということで、葛西会長もアメリカ、ブラジルなど、海外に多く行かれています。中には、国家資本主義なところもあると思う。その中で日本の技術は高いので、日本には来てほしいといわれたときに、どこまでその国の市場経済システムを意識されて入っていくのか。資本はボーダーレスだから結構幅広く集めると思うが、その市場経済システムのいろいろな目に見えない抵抗もあると思うが、その辺はどれくらい意識されているのか。

もう一つは、社会資本である、鉄道もそうだと思うが、人も社会資本だと思うが、山田会長は人が大事だとおっしゃられた。葛西会長も海陽学園を初め、昔からすごく尽力されている。社会インフラなので、現在、近未来、20年、50年。人もそういうサイクルでやらないとだめだと思う。きょうも当社の社員が「挨拶もできない社員を育てて何だ」というお叱りを受けたが、確かに最近の当社の社員だけではなくて、それは現在からいくと20年、50年かかると思う。そういった中長期的な教育について皆さんの考えをお聞きしたいと思う。

(葛西会長) 私たちの仕事はインフラ事業だ。鉄道を建設するとなると外部経済効果がすごく大きいのと、その国の治安問題とかいろいろな問題を全部まともに被らなくてはいけないので、我々が海外に鉄道を自ら建設して、これを経営する主体になろうとは思っていない。したがって、我々の技術を提供して、コンサルをし、教育をし、あるいは最初のうちは我々が運転して見せてあげて、それでそれをトランスファーして、我々の仕事は終わる。つまり、どちらかという、向こうは向こうの国として、自分の国の実情に合わせた形で鉄道を作ってもらいたいという考え方でいる。したがって、こちらから向こうの国に入って行って儲けようということは余り考えていない。よって、その辺はお答えがしにくい。

人間については、山田会長のお話では10年と言っていたが、我々は新入社員が入社したら、「おまえは一生鉄道にいるんだぞ」と言って、「とにかく大学のマスターをとって土木技師になって入ってきても、それはすぐには何の役にも立たない。即戦力などは全然期待していない。毎年、毎年、実物に触って、立派な鉄道技師になるのに最低10年かかるだろう。10年経ったら何でも使える土木技師になったかということではなくて、鉄道にしか役に立たないのだから、おまえは一生鉄道で頑張るんだ。その代わりに、鉄道で生きていけるような仕組みを作っているのだから、そのつもりでしっかりやれ」と私は言っている。

したがって、非常に長期的に人間を育てるという仕組みを考えていて、どちらかということと海軍とか空軍とか、そういうものに近いようなものの考え方だ。企業的ではないのかもしれない。

(山田会長) 例えば薬の認可のシステムは本当に国によって全然違う。もちろん一つの同じルールの中でやってくれたらいいなと思う面と、それは先ほど言ったように、スタンダードを押しつけるのか。そういう国々によって違う考え方でやっているなら、むしろそれに順応したほうがいいのではないかと。そういう意味では、経済システムも本当に千差万別だが、ルールも違う、何も違う、ばらばらなところに行くためにこそ、私は人間力が必要ではないかと。そんなニュアンスで考えた。

人材に関しては、あえて葛西会長に挑みますが、JRさんとかもすばらしい人材が多分埋もれていると思う。もっと出てきていただいて、新しいことをしていただかないと、人材が日本全体としては不足してしまうので、長過ぎる場合は流動化、短期の場合はもう少しじっくり人材をとという、そんな両面の政策が必要なのではないかと、そんなことを考える。

(伊丹委員) それでは、葛西会長に簡単な質問で、きょうのお話はお金の長期的な投資という観点からリクエストがあったと思うので、そういったお話だったが、人の問題でお聞きしたい。国鉄は昔、労働組合の問題があり、いろいろな問題があった。そういうところが、今はすばらしいJR東海の、死ぬまで土木技師をやらせてくれるというのもうれしいのかもしれないが、時々モチベーションがなくなるかもしれないが、そういう方たちが本当にきっちり働いておられる。

私はミラノに行ったときに駅の時計が3つとも時間が違って、日本ではあり得ないと思った。JR東海になられてから、人のモチベーションを上げ、彼らが規律良くきっちり仕事をするという状況を作るために、経営者として大切に思われ、御苦労なされたことはどんなことか。

(葛西会長) やはり大学を卒業して入ってきた時点では、今の社会の実態を

反映している。だから、我々は最初、例えば将来幹部になるような総合職社員には、2カ月、3カ月くらい研修センターに泊り込みで訓練する。20人に1人ずつ先輩社員をインストラクターとして当てはめて、挨拶の仕方、整列の仕方、行進の仕方など規律面から始まり、いろいろなことを教える。

特に鉄道の場合、仕事に遅れてくるということは最も悪いことだとよく教える。今度はその社員が高卒で入ってきた社員のアドバイザーとして、彼らの面倒を見る立場になる。大体1人に5人とか6人の社員を預けて、6年間にわたって高卒の人間を指導するアドバイザーになる。

だから、入ってきて訓練を受け、人の面倒を見るという形で、若いときから人間関係の知恵みたいなものを体験的に身につけさせていくというのは、1つの重要な意味があると思う。

もう一つずっとやってきたのが、総合職社員全員、身体的資質に問題がなければ、新入社員の現場実習時に東海道新幹線の運転士として養成する。これは3カ月間の座学があり、6カ月間の実習があり、実務として何カ月か運転して、初めて自分の本来の職場に配属される形になる。

(伊丹委員) 全員か。

(葛西会長) そうだ。規則上だめな人以外は、女子社員も男子社員も全部同じように運転士をやらせる。新幹線の運転士のうち大卒・大学院卒の運転士がすでに1,000人以上いる。安全の大切さや責任感、チームワークや人間関係の大切さ、そういったものを職場でいろいろな形で体験的に見につけさせるようにしていて、あとはそれぞれの分野での自分の専門分野を追求させるというやり方で、会社のテーマに沿う形で、そのテーマの中で彼らなりの役割を与えられるという、全て実践体験を通じて覚えさせていくというやり方だ。

(山田会長) 人材育成ということだが、これも現場感覚で先ほどの挨拶や規律とか、あるいはJRさんなら、きちんと制服を着るとか、こういう部分は絶対に必要な部分だし、そういう面でどちらかというと甘やかされて育っている人が多いので苦労するというのもある。

でも、それはそれとして、私が一方でこれからの多様な新しいことをやる上では、やはり日本人はどちらかというと予定調和的というか、1つの箱あるいはシステムにいかにか合うようにするかと。例えば就職なら、就職で新卒の活動にどう対応して、どういう目標の企業に勤めるかとか、発想が何かシステムがあって、それにいかにか乗るかということに染まり切っている部分があるのではないか。むしろ本当に予想外の行動をすとか、思ってもみない可能性を開くとか、そういうことへの許容とか、あるいはそれを求めるというのがすごく弱いように思う。

だから、後半の部分は本当に考え直さないと、いわゆる規格化された優等生がどんどん、現時点もむしろ増えていると。原委員みたいにいきなり考古学をやるとか、こういう人材がいるがすごく少数派で、例外であると。もっと多様な人材を輩出する仕組みを作らないといけないのではないかと思う。

(小林会長) それでは、専門調査会をこれで終了いたしたいと思う。

本日の御議論も踏まえて、次回は専門調査会における議論の中間整理を行いたいと思う。