

牛尾さんは2001年から5年半、政府の経済財政諮問会議の民間議員を務めた。会議は首相が指導力を発揮するためにできた合議制の機関で、官房長官、経済財政、財務ら5閣僚と日銀総裁、4人の民間議員からなる。経済界からはトヨタ自動車会長の奥田頼さんと牛尾さんが加わった。

会議は小泉政権の印象が強いが、もとは橋本龍太郎首相が設置を決め森政権末期に始まったものだ。私も森さんに任命されたんだ。最初はうまくいかなかつた。森首相も努力をされた

新しいニッポンを求めて③

ウシオ電機会長 牛尾 治郎さん

既得権益を突き破る

のだが、長老の宮沢喜一財務相らへの遠慮が大きかったのだと思う。

会議でまず私は予算大綱をここで決めるべきだと主張した。しかし宮沢さんは「予算というのは、そんなもんじゃないんですよ」

「民間の皆さんにはお茶でも飲みながら大所高所から」と、難色を示した。続けて「骨太の方針くらいのものを書いてもらえば」と語ったのを覚えていた。

毎年夏前に出す「経済・財政運営の基本方針」を「骨太」と名付けたのは宮沢さんだったのだが、そこには

01年4月に「構造改革なくして景気回復なし」を掲げ、大方の予想に反して自民党総裁選に勝利して首相に就任。竹中平蔵さんを経済財政相に据えると、とたんに会議が機能し始めた。

同じ発想で、単なる切り捨てではなく積極投資は取り入れる姿勢も見せたのだ。財務相の塙川正十郎さんは改革に協力的だった。

▲5兆円+2兆円=3兆円を事前に塙川さんに集め、戦略を練る「四人会」も開かれた。

四人会とは事務局である



骨太初年度の01年には財政支出を3兆円削減する。それだけでも大変だが、5兆円削減して2兆円を加えられるやり方をこの場で発案した。民間企業のリストラと

内閣府の官僚を入れずに会議の提案シナリオを描く場だ。当初は竹中さんも加わり案を練つた。

連載初回でも申し上げた本部でも「既得権益」の突破に挑戦した。03~07年までコンテンツ専門調査会長をつとめ、番組が放送網だ

けではなくインターネットで配信することに道筋を開く著作権法の改正でコンテンツなどをまとめた。

現在の政府の会議は丁々日本テレビ局は質の高い番組企画する能力をもつていて。だが、そこに大手広告会社などが覆いかぶさる形で、本当にいい仕事をしている社外の作り手た

つくりあげて自らでは変革できぬ既得権益にメスを入れていったのだ。会議に先立つて民間議員は改革に協力的だつた。財務相の塙川さんは改革に協力的だつた。

例だが、民間の発想と閣僚の英断を重ねれば、ものごとに「決まり方」を変えていくのはずなのに、いつのうちに成果の4分の1とか5分の1しか対価が払われない商慣行が横行していた。知財本部が「クリエーターフィーを東ねながら、どこまで改革をめぐらすか」と一緒に考えてくれた。これ

は政治の構えの問題でもある。肩書き、組織名は當時

あるべき財界人とは

牛尾さんは64歳だった1995年から4年間、経済同友会の代表幹事を務めた。前任は日商岩井会長の速水優氏（98年から日銀総裁）。さらにその前の石原俊・日産自動車会長時代なども含め計10年近く副代表幹事を経ての就任だった。

よく言われるのは、経団連は「大企業や業界が核になる組織」なのに対し、同友会は「経営者が個人資格で参加」というもの。ただ、これはわかつたようでもわからない説明だ。同友会と経団連を両方や

新しいニッポンを求めて④

ウシオ電機会長 牛尾 治郎さん

つた先輩が何人もおり、意見を聞いて私なりの考え方を述べると、経団連は大企業の意見を総括はしているが、経団連という団体の事務方の組織力が圧倒的で、



経団連の豊田章一郎会長（右）らと共同で記者会見する経済同友会代表幹事の牛尾さん=1998年1月

界人と注目されたりした。
大胆な統合に賛同
経団連会長は当時、トヨタ自動車会長の豊田章一郎さんだった。

経団連の会長は財界総理として、市場に委ねるべきだ。私は賛同した。同友会はみな論客ぞろい。のみこまれる懸念はなかつた。結局、三つのうち可能なことをあげるすれば、土光敏夫さん、平岩外四さん、豊田章一郎さんだ。

豊田章一郎さんが経団連会長になつた翌年に私は同友会の代表幹事に就いた。月に1~2回は経団連会館の会長室に出向き、2人きりで会つた。

豊田章一郎さんが示唆したのが「経済団体は商工会議所の構想だった。経団連と日本経営者団体連盟（日経）が「経済団体は商工会議所を別にする」と1個でいい」との構想だ。

記者会見に臨むのみだ。私が就任早々、青島幸男を「民僚」と言つ人もいる。マスコミでは彼らがある。マスコミでは彼らを「民僚」と言つ人もいる。経団連は「大企業や業界が核になる組織」なのに対し、同友会は「経営者が個人資格で参加」というもの。たぶん、これはわかつたようでもわからない説明だ。同友会と経団連を両方や

くらいいだ。へたをすれば副会長や会長が本格的には議論せず、事務方が作った提案書にサインするだけ、という例もあるのだろう。同友会にはそんな組織はない。経営者自らが議論し、直接、提案書を書き、

都知事が世界都市博覧会の中止を決めた。経済界には都市博開催による景気刺激が期待し、知識を批判する意見が多くつた。だが私は見が多かった。だが私は

「都民は大統領制の原理で新知事を選んだのだから、決断を尊重する必要がある」とコメント。異端の財

連）、同友会を統合してはというのだ。大胆なことを言うなあ、と感心した。合理性と効率化の点からもそう判断されたのだろう。

私も賛同した。同友会はみな論客ぞろい。のみこまれる懸念はなかつた。結局、三つのうち可能なことをあげるすれば、土光敏夫さん、平岩外四さん、豊

田章一郎さんだ。豊田章一郎さんが退いた後、99年に同じトヨタの奥田碩さんが日経連会長に就いて動きが加速した。2002年、日本経団連が誕生した。

一国繁栄主義の旗を降ろしてグローバリゼーションの旗を掲げた。全国総合開発計画（全総）のように、すべて国が計画をつくるのは間違いだと指摘したんだ。後継者は英語も堪能な富士ゼロックス会長の小林陽太郎さんにお願いした。小林さんは、米国の資本主義を見てきたせいか市場の弊害に光をあてる傾向にあつた。私は国鉄にして電電公社にして、日本はそれまでの官主導経済から自立の道を歩み出したばかりだから、弊害よりむしろ市場化の方が重要との立場で、考

えの違いはあつた。ただ、トップが交代すれば提言の方向が変わるもの同友会の理念に据えた。

宣言から20年。中身はいまだに陳腐ではない。足元では米国がトランプ政権誕生で保護主義色を強めていくが、財界の役割は、日本の繁栄には市場主義を進め自由貿易を先導することが今こそ重要だと訴えていくことだ。現実に根ざした経営感覚を持つて。

（肩書き・組織名は当時）
（聞き手・平野春木）

英知の結集 次世代へ

2003年6月、社会経

済生産性本部（現在の日本生産性本部）の会長に就任した。経団連などの財界団体とは異なり、労働組合（連合）や大学教授も参加し、様々な課題解決の道を探る組織だ。思えば196

9年夏に軽井沢で先輩経営者を前に演説して経済人デビューしたのも生産性本部主催のセミナーだった。社会に恩を返したいと引き受けたんだ。

生産性本部ではワーク・ライフ・バランス・ダイバーシティなどで提言を重ねた。

新しいニッポンを求めて5

ウシオ電機会長 牛尾 治郎さん

ねた。その活動を通じて学界や経済界、労働界でつくる提言組織「日本アカデメイア」が12月にスタートした。緒方貞子・国際協力機構理事長や茂木友三郎・キッコーマン名誉会長らとともに9人の「共同塾頭」に名を連ねた。

野党だった民主党が09年に政権交代を果たして以降、政府と財界の対話ができなくなっていた。そして11年3月、東日本大震災發生。民主党政権は、役所の生産性本部ではワーク・

日本アカデメイアの会合で安倍晋三首相（左）と談笑する牛尾さん＝2013年5月17日、東京都内



自民党の安倍晋三氏の実兄で、安倍氏に近い。民主党への協力を意外に思う経営者も少なくなかった。

政治がきちんと機能する環境整備が大事なんだ。

野田さんの縁は30年以前からだ。松下幸之助さんが79年に松下政経塾をつくる際、入塾面接を手伝つてほしいと頼まれた。野田さんはその時に面接した1

期生のひとり。自らの政治論をひけらかす受験生が多く、自分があくまで公を担う人材を結ぶ場を作らないと。まことに象徴される米国の改革をモデルにしたんだ。研究会

誰かが手をあげ、政治と官僚、国民、アカデミズムをつなぎ直して公を担う人材をつくるのが、自分があくまで公を担う人材を結ぶ場を作らないと。まことに象徴される米国の改革をモデルにしたんだ。研究会

断行した結果でもある。「押しつけ憲法はけしからん」と言う人もいるが、戦後の大膽な各種改革の根底には平和憲法の存在がある。それは紛れもない事実だ。

アカデメイアの活動により、根詰まりしたネットワークが動き出したのを実感している。アカデメイアの活動によれば、私も手伝つたりして、あの時体感した知識は、あの時体感した知識

主主義と市場経済の調和だと思う。豊かになつたのに広がる不安や疎外感。市場経済を正当化してきた個人主義が、市場経済の中で膨張しすぎた面がある。自己実現の前提である公について、みなが自らの問題として考えることが大切だ。政

官任せではなく、自立した「民」も多様な意見を投げかけ選択肢を議論する。今

の20～50歳の人たちに頑張ってほしいが、そんな場づくりに86歳の私も微力ながら協力したいと思う。

II肩書、組織名は当時（聞き手 大阪経済部長・平野春木）①デジタル版に詳報

ではこれから70年をどうするか。キーワードはこれまで終わります。

連載：証言そのとき

〈証言そのとき〉新しいニッポンを求めて：6 多様性のある議論こそ

聞き手・平野春木 2017年3月27日01時00分

前回：新しいニッポンを求めて：5 …

連載一覧



ウシオ電機会長の牛尾治朗さん＝山本和生撮影

■ウシオ電機会長 牛尾治朗さん

——牛尾さんは提言組織「日本アカデマイア」の共同塾頭になる5年前の2007年から、シンクタンク「公益財団法人NIRA総合研究開発機構」の会長に就いていた。

NIRA総研はもともと田中角栄首相が唱えた列島改造にあわせて1974年にできた政府の認可法人だ。その後、「官から民へ」という流れのなかで民営化されたのだが、列島改造論への批判をひきずる形で、世間からは残念ながら少し抵抗のあるシンクタンクに甘んじていた。

私は1999年まで4年務めた経済同友会では代表幹事を小林陽太郎さんにバトンタッチしたが、NIRA総研の方は私が小林さんから引き継いだ格好になる。

まずシンクタンクの改革に乗り出した。

新進気鋭の若手学者を大きく登場させた。東大教授の宇野重規さん、谷口将紀さん、柳川範之さんら政治学者、経済学者を中心に日本の課題について多様な議論を重ねていった。

議論のやり方も工夫した。私が日本青年会議所（JC）で活動していた時にアメリカで知った「ロバート議事規則」と呼ばれる手法を積極的に採用したんだ。

——ロバート議事規則とは、会議の議事を円滑に進めるための議事ルールで、19世紀後半に米陸軍技官だったH. M. Robertが、地元住民との話し合いに困惑した経験をもとにつけたものとされる。

それは①多数者の権利②少数者の権利③個人の権利④不在者の権利、をそれぞれ尊重することが民主主義の基本だと説く内容だ。とかく私たちは話し合いで、少数の意見は数の論理で押し切ってしまい、不在者は当事者意識の欠如などとみなしがちだが、それでは民主主義の理念に反する、というのである。

多様な意見に耳を傾け、その場で声を発しない人の立場にも思いを致して議論することの大切さに私は深く感銘した。その後の様々な経済活動で意見集約するときなども、そうした姿勢を忘れないよう心がけた。

なのでNIRAの議論でも多様な意見をたたかわせることに力点を置き、論文集などでもひとつつのテーマについて5人の識者に多面的に語ってもらう素材に仕上げるようにしている。まずは多様な意見が存在することを知ることが、他者への思いを深め、少数者や不在者の権利を尊重することにもなるからだ。専門家でなくとも識者の意見を理解し、自分なりの構想を描いてもらうことが大切だ。

情報化とグローバル化の時代、「産」と「学」の垣根を超えて、民間で議論を深める。アカデメイアもNIRA総研も、こうした場になればと考えている。

=肩書、組織名は当時（聞き手・平野春木）



「証言そのとき」はこれで終わります。

前回：新しいニッポンを求めて：5 …

連載一覧

朝日新聞デジタルに掲載の記事・写真の無断転載を禁じます。すべての内容は日本の著作権法並びに国際条約により保護されています。

Copyright © The Asahi Shimbun Company. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.