

『九経調創立60周年記念講演会』

企業経営と道州制について



まつ した まさ ゆき
松 下 正 幸

(松下電器産業株式会社 副会長・
社団法人 関西経済同友会 前代表幹事)

この講演会報告は、2006年11月22日（水）に開催された松下電器産業株式会社 副会長・社団法人 関西経済同友会 前代表幹事 松下正幸氏による60周年記念講演会の内容を収録したものである。

はじめに

財団法人九州経済調査協会の創立60周年を心よりお慶び申し上げます。その記念の講演会にお招き頂き、大変光栄に存じております。

60年前の1946年は、まだ戦後の混乱と荒廃の時期である。そうした中であって、われわれの先輩方が地域経済の発展や産業の振興を目指し、経済団体や調査研究機関を設立された。戦後の苦難の時代を乗り越え、その後の高度経済成長期を力強くリードされ、国や地域、企業を動かし、それぞれの地域に大きな繁栄をもたらした。60周年のこの機会に、われわれの諸先輩の努力に改めて感謝と敬意の意を表したい。

さて、グローバル化、人口減少時代を迎え、今、わが国は大きなターニングポイントにあ

る。世界の先進国として発展を持続するためには、企業のみならず、国としても、地域としても更に生産性を向上させ、国際競争力を高めていく必要がある。そのためには小泉内閣で始まった官から民へ、中央から地方への構造改革路線をもっと拡大し、加速させていくことが不可欠だと思う。地域にとっては、遅々として進まない中央から地方への改革が重要で、その決め手になるのが道州制である。

そこで、早速本題に入らせて頂く。私どもの創業者の松下幸之助は、1968年に北海道・東北6県のロータリークラブ大会に招かれて講演している。（DVDの上映）

この講演では、もし北海道が独立国家だったら、北欧3国に勝るとも劣らない発展をしていたのではないかという素朴な疑問から始

まり、独立国家のように地域が自主的に創意を生かして活動すれば、もっともっと日本は発展できるのではないかと持論を述べている。また、「廃県置州」という言葉を使って政治の基本は州を中心に行い、中央政府は外交や国防などに専念すべきといった今日の道州制論の基本となる考えを語っている。

地域も自主責任経営、独立採算制で

ところで、松下電器発展の原動力の一つに事業部制がある。自主責任経営、独立採算制の事業部制は「任せ任される」経営である。現場のことはその現場を一番よく知る人に任せる。そのほうが現場のやる気や創意工夫が最大限に発揮され、大きな成果を生み出せるはずという、現場を大切にしたい幸之助らしい発想である。

地域のことはその地域の人々が一番よく分かっているはず。一番困っていることは何で、自分たちの地域の特色、強みは何なのか。何を換え、何を守っていかなければならないのか。地域で暮らし、地域のことを毎日考えている人々にその地域のことは任せる。そうすれば、地域の創意工夫が遺憾なく発揮され、無駄を排し、本当に必要なところにお金が投じられ、地域の特色を生かした発展ができるのではないかと訴え掛けている。

国家も経営の視点で

もう一つ注目すべきは、繰り返し使われる「国家経営」という言葉である。この言葉に

は、国も地域も企業も経営という視点に立てば同じことであり、国家を経営するという経営者の感覚を持つことが重要なのだという幸之助の思いがある。経営とは何か。自らの使命や目標を明確にして、その目標を達成すべく道筋を具体的に計画する。そして、限られた経営資源を計画達成のために効率的に配分する。そのあとは計画の進捗を怠りなくチェックし、環境変化などで差異が生じれば迅速・的確にしかるべき手を打つ。そういった経営の基本的な枠組みは、企業でも国でも、自治体でも変わらないはずと考えていた。

改革派として評価の高い横浜市の中田市長は、「都市経営」という言葉を好んで使われる。彼が市長に就任して最初の演説で、「私はこれから横浜市を経営していく」と言うと、市役所の職員はきょとんとしていたそうである。彼は、ご存じのように松下政経塾の卒業生である。政経塾で幸之助から学んだ経営を実践していくことで、職員の目の色を変え、市民にも痛みを伴う改革を受け入れてもらい、遂に横浜市の格付けは「AA⁻（上方可能性）」という日本国債と同レベルのものを取得できた。

中田市長が横浜市で実践しているように、国でも、道州でも経営を行っていかなければならない。私はここに企業経営者が道州制を語る意義があると考えている。皆様もご存知のように、道州制の議論は40年も前から行われてきた。関経連が初めて道州制の提言を行ったのは37年前、幸之助も同時期にPHP誌や

各地の講演などで盛んに自らの道州制論を語っている。

2つの道州制論

～「廃県置州論」と「置州簡県論」

幸之助の道州制論は大きく二つに分けられる。1968年から69年にかけて展開した「廃県置州論」と、1970年に出てきた「置州簡県論」の二つである。廃県置州論が県を廃止して州を置くというものに対して、置州簡県論は州を置き県を簡素化するというものである。あまり変わらないではないかという声が聞こえてきそうだが、発想が全く異なっている。

廃県置州は、明治以来続いてきた都道府県制が交通機関の発達や通信、放送の進歩・発達などによって実情に合わなくなってきたため、より広域のものに変え、全国をいくつかの州に分けるというもので、都道府県に代わるものとして州を置くという考え方が基本である。ただし、この段階でも単に行政規模の適正化を図るだけではなく、それぞれの州に国内政治の主体を置くべきだとはっきり言っている。

一方、置州簡県は、単に都道府県を合併して行政区域を大きくしただけでは好ましくない方向にいくこともあり得るとして、中央政府を分割するという観点から道州制を実施すべしとしている。

つまり、廃県置州論が都道府県を合併し「小を大にする」という考え方なのに対して、置州簡県論は中央政府を分割し「大を小にす

る」という全く逆の発想から生まれたものである。その上で、県はごく簡素化したかたちで残すとしている。これは都道府県をなくすことに対する抵抗を和らげるとともに、州の出張所的なものとして現在の県にも最小限のものは必要だろうという現実的な考えを加味したものだと思う。

これは、1970年に大阪で行われた全国自民党青年議員連盟総会での講演で、質問に答えるかたちで、幸之助は置州簡県論を語っている。(DVDの上映)

今、道州制実現の絶好のチャンス

幸之助は、講演で「恐らく20年や30年はそんなことはできないかもしれないが、研究していくことは必要」と言っていたが、まさにその予言通り、講演から36年たった今も、残念ながら道州制は実現できていない。しかしながら、安倍内閣の誕生によって、今、道州制に大きなフォローの風が吹き始めた。安倍総理の所信表明演説では、道州制の本格的な導入に向けて道州制ビジョンの策定に取り組むことがうたわれた。また、初めて道州制の担当大臣が設けられ、今国会では国から地方への権限委譲の基本方針を示す新地方分権推進法が成立する見込みである。

経済界でも日本経団連の会長に就任された御手洗富士夫さんは道州制に大変積極的で、従来冷え込んでいた首都圏での道州制の議論も大変活発なものに変わりつつある。

企業経営と道州制

さて、これから「企業経営と道州制」という頂いたテーマに沿って二つの話をしたいと思う。2000年以降の当社の経営改革、世間では「中村改革」と言われているが、中村社長が中心になって進めた当社の経営改革の話と道州制の話をしたいと考えている。一見したところこの二つの話の間には何の関係もなさそうだが、基本の思想として相通じるものがあると思う。わたしどもは、今、「ドメイン制」を中心にした経営改革によって再生しつつあるが、そのベースとなる考え方を地域にも当てはめ、道州制を導入すべきだと思う。

松下電器の経営改革

初めに、当社の経営改革について簡単に述べたい。昨年度の連結決算で当社は4期連続の増収増益を果たし、営業利益は4,143億円と15年ぶりの利益水準を確保した。営業利益率で見ると、4.7%になる。中期経営計画「躍進21計画」の目標の2006年度営業利益率5%達成に向けて、あと一步というところまで迫ってきた。

当社は2001年度に、創業以来の大赤字を出した。世間から「あの松下が」と言われたが、早期退職者の募集も行った。社内では「経営理念以外タブーなし」を合い言葉に、生き残りを懸けて次々とドラスチックな構造改革を断行してきた。

(1)フラット・アンド・ウェブ型組織

中村社長が2000年に社長に就任して最初に行ったのは、ピラミッド型の組織の破壊だった。当時、社長の所に決裁書が来るまでに13個もはんこを押したものがあった。こんなことをしてはスピード経営の時代に勝てるはずがない。現場や顧客の生の声も途中で消えて、経営トップに届かないことにもならかねない。このままでは松下電器が生命線である顧客や市場、現場から離れていってしまう。そんな危機意識のもと中村社長はピラミッド型の組織を破壊し、社内で「フラット・アンド・ウェブ型組織」と呼ぶITを駆使した組織に改めた。

(2)家電流通の改革

中村構造改革の第1弾は、松下電器の伝統である家電流通の改革だった。事業部、営業本部、営業所、宣伝事業部などに分散していたマーケティング部門を構造改革によってスリム化したうえで、前線に設けたパナソニック、ナショナルというブランドごとのマーケティング本部に集約した。営業の前線シフト、前線強化である。フラット・アンド・ウェブ型の組織と営業の前線強化が定着し機能していく中で、「重くて遅い松下」が「軽くて速い松下」に変身していった。量販店からも松下の対応が一番速いと評価されるようになっていった。

（３）ドメイン制の導入

組織の在り方としては、「ドメイン制」と呼ぶ事業部門制を導入し、ドメイン会社の社長に大きな権限を委譲した。松下電器の経営の大きな特徴は、この分権経営にある。幸之助は体が弱かったこともあり、仕事を自分で抱え込まずにどんどん人に任せた。そうやって事業部制が生まれた。単品でしか飯が食えないという仕組みにする。そうすることで集中力が発揮され、その事業が極大化される。また、次々と周辺商品が創意工夫の発揮によって生み出され、それが新たに事業部として分離・独立していく。そうして松下電器は事業を拡大してきた。

（４）選別と集中

今、時代は変わり、スピードが企業の死命を制するようになった。また、生き残りを懸けて収益体質強化のために行われる「選別」と「集中」が経営の重要なキーワードになった。単品事業に専念するのが基本の事業部制の中で、選別と集中を進めていくには限界がある。もうからない事業はやめ、もうかる事業に集中するという選別と集中を効果的に進めるためには事業を大きくくり化し、１人のトップのもとに迅速な決断を行う必要がある。その前提として、本社の決裁権がドメイン会社のトップに大胆に権限委譲されていなければならない。

当社では2002年度に松下通信工業など上場会社４社を含む有力子会社５社の完全子会社

化を行い、翌年それらの会社の事業も含めてグループのすべての事業をくり直した。大きくくり化したドメイン会社のトップに大きな権限を委譲すると同時に、仕組みの改革を行い、管理体系の見直しや新しい評価基準を設けた。今、ドメイン制のもとで当社ではドメイン会社による選別と集中が日常的に行われ、そのことが収益力の向上に着実に結び付いている。

本社改革のキーワード～

スリム化、全社戦略機能、エンパワーメント

本社については2001年度に改革を実施し、全社の戦略機能や評価・監査機能に徹するスリムな戦略本社と、全社への集中サービスを担当するプロフェッショナル・サービスグループに機能分離し、サービスグループは本社から切り離れた。本社は全社戦略とドメイン会社の評価・監査に徹し、それ以外は基本的にドメイン会社に権限委譲する体制にした。当時、「エンパワーメント」という言葉が盛んに使われた。権限委譲のことである。「スリム化」「全社戦略機能」「エンパワーメント」が本社改革のキーワードだった。

ドメイン制による経営改革が成功した最大の鍵は、大胆な権限委譲を決断した中村社長の英断にあったと思う。評価基準も明確にし、ドメイン会社が伸び伸びと自らの判断で経営できるように変えた。この点を強調しておきたい。

ドメイン制による経営改革で、松下電器は

復活しつつあるが、なぜこんな話をさせて頂いたかと言うと、冒頭申し上げたように、ドメイン制と道州制は大変共通点が多いと思うからである。当社の再生にドメイン制が必要だったように、今、地域や国の再生に道州制が求められている。

地域再生としての道州制

道州制では、全国の都道府県はいくつかのブロックに分けられる。当社がドメイン制ですべての事業部を大くくり化したのと同じである。区割することによって、限定された事業の選別と集中が実行されやすくなり、効率化が進んだ。同様に、従来の都道府県の枠組みでは進みにくい選別と集中が大くくり化された道州の中でなら行われやすくなり、効率化が進められる。小さなパイの中での取捨選択よりも、大きなパイの中での取捨選択のほうがやりやすいのは当然のことである。

ただし、道州内で選別と集中によって効率化が推進されるためには、道州に対して国から大胆な権限委譲がなされていなければならない。この権限委譲の徹底こそが道州制成功の鍵である。自由度の高い大くくり化された道州内で自らの判断で決められるからこそ、その地域の実情を踏まえて本当に必要なものには投資をし、不要なものはやめることができる。それを繰り返し行っていく中で、当社のドメイン会社が生き生きと再生されてきたように、地域もきっとよみがえってくるはずである。

意思決定の流れが本社、分社、事業部の3層構造から、ドメイン会社、事業部の2層構造に変わった。道州制の導入にあたっては、国、都道府県、市町村という3層構造を改め、道州、市町村という2層構造を実現すべきである。

幸之助は都道府県に配慮して、「置州簡県」という言葉で「簡素化された県を州の出張所として置いては」といっていたが、私は市町村合併で基礎自治体が強化される中で、屋上屋を重ねるようなことはすべきではないと考えている。道州制は、断固として州と基礎自治体からなる2層制でいくべきだと思う。

道州制は単なる府県合併ではない

ここで大切なことは、道州制は単なる府県合併ではないことである。道州は従来の府県の権限を大きく越え、道州内のことは原則としてすべて自らで決定できる地方政府と言すべきものである。2層制の道州制の導入によって府県が住民から遠くなるのではなく、地方政府が住民に近付くというかたちにすることが重要である。そのためには、道州への国の権限の大胆な委譲が不可欠である。幸之助の道州制論で言ったように、小を大にするのではなく、大を小に分けるという観点から道州制は実施されるべきであろう。

基礎自治体の強化が前提

松下電器の構造改革の第1弾である家電流通改革のポイントは、「顧客との接点である

営業部門の構造改革」と「前線シフト・強化」だった。同様な視点が、地域における経営改革である道州制においても求められる。2層制の道州制においては、住民に身近な行政は基礎自治体である市町村が総合的に担うことが基本になる。従来、都道府県が持っていた権限、税財源は市町村に大幅に委譲し、市町村の体質強化を図らねばならない。

そのためには、まず当社が行ったように基礎自治体自らが構造改革を断行して無駄をそぎ落とすとともに、区役所や出張所など住民対応に当たる最前線を強化して、住民サービスの質を落とさないようにすることが重要である。公的サービスや負担に関して、個人、家族、地域で解決できないことを基礎自治体が担い、次いで広域自治体、更に国が担うべきという近接性・補完性の原理に照らしても、基礎自治体の強化・前線シフトが重要であることは言うまでもない。

国はスリム化し、国家戦略に集中

道州制で分権化を進めたのち、国は何を行うべきだろうか。当社ではドメイン会社に権限委譲を進めたのち、本社は少数精鋭の戦略本社へと改革を進めた。国も同様に、道州にできることはすべて道州に任せ、自らは国家の安全保障や外交など、国でなければ行えない問題に専念すべきである。国でなければ行えない国家戦略とは何かを明らかにし、それ以外は原則として道州に任せる。そしてそれぞれの仕事、役割に応じて税・財源を配分し、

地方に大胆に権限委譲すべきである。国は国家戦略に集中する小さな政府であるべきだと私は考えている。

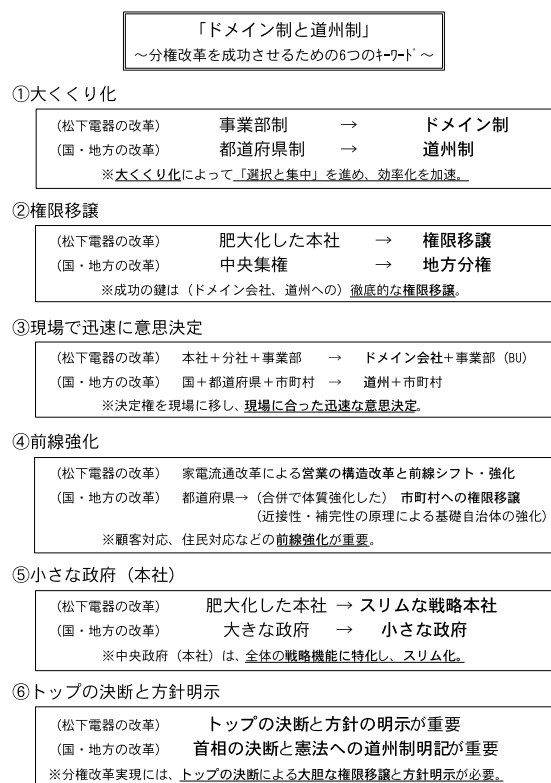
道州制導入の憲法への明記を

ドメイン会社は器である。器だけを変えても魂を込めなければ大きな成果は生まれない。ドメイン制に魂を降り注いだのは、ドメイン会社への大胆な権限委譲を決断したことだと思う。地域も、府県合併を進め、かたちだけの道州制を採り入れてみたところで何も本質的には変わらない。道州という器に魂を込めるのは、首相の英断による国の権限の道州への大胆な委譲である。国民に明確なメッセージを伝えるためにも、首相にはぜひ憲法への明記を推進して頂きたいと思う。

分権改革を成功させる6つのキーワード

ドメイン制の話は、松下電器のことをあまりご存じではない方々には少し分かりにくかったかもしれない。これまでの話を整理する意味で、配布資料を説明して理解を深めて頂きたいと思う。ドメイン制は企業経営、道州制は地域経営である。経営という視点に立つと、両者には相通じるものがある。ドメイン制による改革を進めてきた当社の経験から、分権改革を成功させるためのキーワードを整理してみた。

最初のキーワードは「大きくくり化」ということである。人口減少時代を迎え市場も成熟する中、大きくくり化によって選択と集中を進



め、不採算部門や無駄をなくし、生産性を高めることが企業でも地域でも極めて重要である。

第2に、その経営体において選択と集中が迅速に進められるためには、徹底的に権限委譲がなされていなければならない。

3つ目の「現場で迅速に意思決定」という点は、権限委譲が徹底されていれば、おのずとそうなるはずである。決定権を移すことで現場の実情に合った最も有効な意思決定が迅速になされるはずである。

4つ目の「前線強化」とは、組織が大きくり化されるからこそ、なおさら住民や顧客との接点になる最前線が重要であり、そこを怠ってはいけない。

5つ目は、分権化したあとの中央すなわち国や本社はスリム化を徹底し、本来行うべき

戦略機能に徹する。

最後の6つ目は、真の分権改革を実現するためには大きな権限委譲をトップが決断し、その考え方や仕組みを明示することが極めて重要になる。

今、当社のドメイン会社は本社から大きな権限を与えられ、社内調整に無駄なエネルギーを浪費することもなく、真っすぐに顧客・市場と向き合い生き生きと活動している。人は任されることで喜びを感じ、自らの創意工夫によって課題解決に挑む。地域も本格的な道州制を導入し、大きな権限、税財源を与え、道州内のことは自己決定できるようにすれば、生き生きと生まれ変わるはずである。

九州における松下電器の事業展開

最後に、せっかく九州の皆様方の前でお話をさせて頂く機会を得たので、松下電器の九州における事業展開を少し紹介し、私自身の九州への思いを述べさせて頂きたい。

松下電器では、1955年に「地域社会の発展に貢献する」という方針のもと、九州松下電器を創立した。創業当初から海外市場に目を向けて事業展開し、1961年には早くも米国向けの輸出を開始した。輸出第1号は鉛筆削り器だったそうである。その後、九州松下電器は順調に松下グループの優良企業として成長し、おかげさまで九州でも有数のグローバル企業に育った。先程説明した中村改革で大胆な事業再編が実施され、九州松下電器の事業は、パナソニックコミュニケーションズ社を

中心にパナソニックファクトリーソリューションズ社、パナソニックオートモーティブシステムズ社や松下電工などに分割されたが、良いものを安く造るという九松の精神は、今も九州地区の工場に脈々と受け継がれている。

例えば、鳥栖市のパナソニック・コミュニケーションズ社の佐賀工場がマザー工場となり、世界各地で生産しているコードレス電話は世界ナンバーワンのシェアとなっているし、ファクシミリも世界の1位・2位を競っている。パナソニック・コミュニケーションズ社の熊本工場がマザー工場となっているノートパソコン用光ディスクドライブも世界のトップシェアである。また、ファクトリーオートメーション事業の統合でパナソニック・ファクトリー・ソリューションズ社に移管された鳥栖工場の電子部品実装装置も、世界一の高いシェアを誇っている。

九州の気質が大きな強み

このように九州で手掛けている商品は本当に強い。国内向けの商品も、松下電工の久留米工場で生産しているアルカリイオン整水器は量販店で9割のシェアを占めている。なぜこんなに強い商品が次々と九州から生まれてくるのか。私なりに考えてみると、第1に九州人の気質が物作りに大変向いているのではないかという点がある。すなわち、九州人特有の粘り強い性格が、もっと安くというコストダウンの徹底や、もっと薄く、もっと軽くといったお客様からのニーズへの対応に大き

な強みを発揮しているのだらうと私は考えている。

2つ目に、これは当社固有の事情だが、九州に大規模な開発研究所を設けているので、開発から生産まで一貫して力強くスピーディーな事業展開ができるという強みがある。九州に大規模な工場はあっても、研究開発は東京や大阪で行っているという企業が大半だと思う。当社には九松の歴史があるので、九州で造っているものは基本的に九州で開発している。だから、九州大学や九州工業大学出身の優秀な技術者が当社に就職してくれる。彼らが九州人特有の粘り強さを存分に発揮して、九州発の世界ナンバーワン商品を次々と開発し、九州の工場と連携を取りながらスピーディーに生産し出荷する。電機業界にもこんなふうに頑張っている企業があるということをぜひ忘れないで頂きたい。

まとめ

構造改革の推進

安倍総理のキャッチフレーズは「成長なくして財政再建なし」。小泉前総理は「改革なくして成長なし」と、郵政民営化をはじめとした構造改革を断行してこられた。しかしながら、こんにちまで血のにじむような思いで構造改革を繰り返し、景気回復の流れを作ってきたわれわれ民間企業から見れば、わが国の構造改革はまだ始まったばかりというのが率直な印象である。「官から民へ」の改革の柱になる公務員改革も、「中央から地方へ」

を加速させる地方分権改革もこれからが本番である。

成長にフェーズチェンジしていくことも重要だが、同時にまだまだ手が着けられていないこれらの改革を徹底的に、迅速果敢に断行していくことこそが安倍政権の使命であると私は考えている。その意味で「成長なくして財政再建なし」はその通りだが、併せてその前提としてまだまだ「改革なくして成長なし」なのである。

東アジアとの連携強化を

ここで、安倍政権の改革路線を加速させて、わが国の成長、財政再建を軌道に乗せるために、九州の皆様にご提案したいと思う。一つ目は、東アジアとの連携強化である。九州も関西と同様に、地理的にも歴史的にも中国、韓国をはじめとした東アジアの国々と近い関係にある。当然ビジネスの面でも強い結び付きがあることと思う。関西も同様に、成長の牽引役になっているのは全体の6割を占めるアジア向けの輸出である。九州と関西が一緒になって、さらには中国や四国も加えてオール西日本として一体になって行動すれば、東アジアに対して大きなパワーが発揮できる。

例えば中国や韓国、台湾などから観光客を誘致するにしても、九州だけで考えずに関西も巻き込めば、国際空港である関空も活用できるし、京都や奈良の世界遺産もバック旅行に組み込める。西日本各地が手を組めば、東京に負けないパワーが発揮できる。そのため

にもまず九州と関西、或いは福岡と大阪が手を組んで、「東アジアとの連携」に関連したテーマで行動することが重要だと思う。

道州制の推進

二つ目の提案は、道州制である。「成長なくして財政再建なし」といくら叫んでも、従来の国と地方の無責任なもたれ合い的な関係が続けていたのでは、成長が軌道に乗ったとしても財政規律は働かず、財政再建を実現することはできない。国の権限や税財源を道州に大胆に委譲し、地域の人々の創意工夫を最大限に生かすべきだと思う。そうすることで地域の特色を生かした発展が可能になり、国や府県、市町村による重複業務、人員の整理など効率化も大幅に進められる。

安倍政権の誕生とともに、今、道州制にかつてなかった大きなフォローの風が吹き、担当大臣まで設けられた。この好機を逃してはならない。九州と関西の財界ががっちり手を結び、先頭に立って他の地域や東京も巻き込みながら道州制の実現を国に迫っていきたい。

長時間のご清聴ありがとうございました。ここでご質問、あるいは「おまえの言うことは間違っているぞ。もっとこう考えるべきだ」というようなご意見がありましたら、お受けしたい。

質問 どうも大変有意義なお話をありがとうございました。私は、大分経済同友会の山上

です。今月、大分経済同友会の17人で、ヨーロッパの道州制を視察に行き、帰国したばかりで先生のお話を聞けて非常に光栄でした。外国に行ってみて課題を持って帰ったので、その点に関して先生のアドバイス、ご意見を聞かせて頂きたい。

今日、先生は企業の経営と地域の経営をそれぞれドメイン制と道州制と対比しながらお話し頂き非常に分かりやすかった。同時に、私たち経営者が抱えている国際化、高速化、IT化、自由化で、国境や県境、業際が崩壊をしていくという中で、企業や地域の生き残り戦略論も非常によく理解できた。

そこで、ヨーロッパに行った時の課題であるが、実はポルトガルで道州制をやる意味がないと国民が1回否定をした例があった。例えば松下電器でドメイン制を敷かれた。昔の松下イズムから、ちょっと変わったかたちで従業員が受け止めたのではないかという気がするが、従業員に対してどのように説得したのか。そして、今度は九州も同一民族、同一言語、同一宗教であるので、スペインと違って道州制をなかなか導入しにくいかという感じもする。これから、住民にどういうふうに説明するかというのが大きな課題になってきそうな気がする。

そういう面でドメイン制と道州制の対比は分ったが、松下でどういうふうに説明されたのか、それから、九州で道州制をどのように説明したらいいのかアドバイスを頂きたいと思う。

回答 まず私どもの会社でドメイン制だけではなくて、これまでタブー視されてきたことを果敢に改革をしていった。その時に、当然それに対する抵抗はあった。ただし、民間企業なので、業績がどんどん悪化し、創業以来の大赤字は、従業員にも非常に大きなインパクトを与えた。やむなく早期退職勧奨制度も行った。

自らの体にそういうものが降り掛かってくると、これまで通りではいけないんだという危機感が、一番大きな抵抗を打破する原動力であったのではないかと思う。今、道州制を考えたときに、中央政府なり地方政府の首長、議員あるいは職員がどこまで危機感を持っているのか。これがなければ非常に大きな抵抗となって、なかなか実現できないということがあると思う。

道州制議論がこれまでに2回ほど盛り上がりを見せたことがある。いずれも多少盛り上がったが、結局実現できないまま今日まで経過をしている。それには、いろいろな理由があると思うが、国にしても、地方自治体にし



でも、財政状況はそんなに困っていなかった。今回は、これはもう放っておいたらどうしようもなくなるという財政の危機的状況になっているから、この機会にぜひやらなければいけないし、一般的な認識も、今のままじゃどうしようもなくなっているなという空気がだいぶ出てきているのではないかなと思っています。

やはり危機感の認識を持たせることが最も重要であろう。それも、できれば自分の身に直接関係のある難しい状況というものが、これまでの体制、考え方、認識を打破する最大の事象になると思う。

質問 福岡経済同友会の山下と言います。本日は、本当に大変参考になるお話、ありがとうございます。私自身も企業経営としてのドメイン制と道州制の比較でお話し頂いた点が、非常に分かりやすく参考になったが、2点お伺いできればと思っている。

一つは、松下電器の場合、生産あるいは販売をまさに国内を超えてグローバルに仕事をなされている。日本国内で道州制を導入する場合、企業から見た魅力、逆に言えば、これから道州制を導入するにあたる上での重点項目について、企業経営から見ると、こういう点が道州制の中でも大事ではないかという点があれば、教えて頂きたい。

それからもう一つは、先程「地域のことは地域の住民が一番知っている」というお話があった。まさにそれは九州にいる者として考

えていかなければいけないと思う。先程、九州のものづくりのお話を頂いたが、松下から見た場合の九州の強み、あるいは一方で、こういった点は課題ではないかとお感じになっている点があれば教えて頂きたい。

回答 まず第1点、道州制に対する企業から見た魅力であるが、私が道州制の実現を強く主張しているのは、とにかくこのままいけば日本は駄目になってしまう。だから日本の国として、日本の社会として絶対必要という観点が主で、もちろん社会が良くなしないと経済は良くなならないから、まず道州制を導入することによって社会を良くする。そうすると、おのずから経済ももっと良くなるし、企業としてもやり易くなる。

もう少し具体的にお答えするとすれば、道州制を敷くことによって行政も非常に効率的になる。そうすると、今いろいろ議論している法人税の問題にしても、法人税だけでなく、ほかの税金も安くする余地が出てくるだろう。あるいは財政再建もできてくるだろう。従って、企業にとっては活動しやすくなる。

それから、企業としてはいろいろなお役所との折衝がある。例えば私どもは、大阪に本社があり、経理、人事、経営企画という中枢部門は大阪にある。しかしながら、中央政府との折衝ということになると、東京まで行かなくてはいけない。従って、大阪ー東京の新幹線や飛行機で私どもの社員が乗っていない日はないのではないかと思うほど行き来して

いる。

そういうことが道州制になれば、東京まで行かなくてもほとんどのことは片付くことになる。従って、それはコスト面だけではなくて経営のスピードにも影響してくるし、社員の福利厚生にも役立つかもしれない。

二つ目、私から見ての九州の強みとは、皆様よくご存じのように、日本の歴史を振り返ってみると、邪馬台国はどこにあったというような論争からしても、九州と近畿が最も早く開けた地域であり、それだけ歴史を持っている。私の持論だが、地域特有の文化が育つのは非常に時間がかかる。そういう意味で九州や近畿は長い歴史に裏付けられた奥の深い文化を持っている。あまり東京の悪口を言う「関西のやつはすぐ東京と比較したがる」というようなことになるが、東京はそれだけの文化は持っていない。

もう少し砕けた話をすると、食べ物でもやっぱり長い文化がないと本当においしいものというのは生まれてこない。その点、九州はおいしいものがたくさんある。九州にはそれだけの深みのある文化もある。

それから、もう少し企業の立場からいうと、広い産業基盤を持っている。最近近畿は何かと中部と比較されて、「中部の勢いに比べると関西は駄目だよね」という声をよく聞く。

私は、「今は中部はともかく自動車産業で非常に頑張っている。だけど、もし自動車産業というものがトータルの経済に及ぼす影響がなくなったら、どうなるのか。その点、関西は今まだ大きな規模にはなっていないが、バイオ、ロボット、ナノテクノロジーがたくさんある」とよく言う。そういう意味で、九州と関西はすごく似たところがあると思う。

大体日本人は自虐的なところがあり、ほめられるのもうれしいが、何か悪いことも言ってほしいよというきらいがある。九州の場合に、そんなに悪い点は見当たらないが、この道州制の論議にしても、九州全体が一つの州でというかたちに意見は集約されつつあるように伺っているし、例えば北九州と南九州で多少格差もあるように思う。また、古い歴史から言うと北と南よりも東と西の対抗意識というようなものも聞いている。

道州制のためには、もちろんそれぞれの県の特徴は失わないようにしなくてはいけない。失わないでいい意味で競争していく。しかし、最終的には協調するというところが必要だと思うので、この辺りのところはこの九州が一つの州になっていく過程でよくお互いに理解を深め合うことが必要だと思う。

(文責：九経調)