

国民生活とこれからの社会資本整備のあり方

上 村 多恵子 UEMURA Taeko

京都経済同友会常任幹事

まず、タイトルを「国民生活とこれからの社会資本整備のありかた」とあえて社会資本の整備とした。今回の道路公団民営化の議論をずっと見ていると、道路、道路というふうに道路のみに特化して、議論がだんだん中へ中へと狭く、その精算性にこだわり不効率な道路建設を止めることが改革であり、それが目的化している。しかし今、大きく時代が変化していくときである。それにふさわしい社会資本整備のあり方、特に空港、港湾、道路、この三位一体のモーダルミックスの交通体系の中で、この国のこれからのグランドデザインの上に立ち、道路がどうあるべきかを考えてゆくべきである。

今回の民営化議論で一番欠けていたのは、道路がそもそも「国民の共有財産」であるという認識だ。社会資本という根本的なものに立ち返って考える視点が必要だ。無論、不効率や無駄や長年のアカがたまっているところは改めなければならない。道路の本来の使命、公共性と経済的合理性は、絶妙なバランスの上に立たなくてはならない。絶えずこの両者の緊張関係が必要だ。どちらが強くなってもいけない。私は、願わくは51%の公共性、本来道路の持つ使命感を大切に、しかし、49%は経済的合理性の配分が良いと思う。1%はやはり公共性の方に少し配慮があるべきだと思う。これを実効ならしめるためには、民営化を進めていくリーダーにまず私心がないことが大切だ。そして本来の使命、公共性と経済的合理性の両方がわかる、そういう人が引っぱってゆくべきだ。

道路問題の前に産業構造の大きな変化をみなくてはならない。戦後、一時は焦土と化した日本は、米ソ冷戦体制の中でソ連の拡大を抑える防共列島とし

て、非常に有利な設定（特に為替レートなど）の下、重工長大産業を中心に、はじめは鉄鋼業、造船業、電力、そしてその後、電子機械、電気機械、機械工業が加わり、世界の輸出基地として経済発展を遂げることができた。この時代に列島改造の産物として道路計画がつくられてきた。しかし、その後1973年には変動相場制に移行し、1985年ブラザ合意で、日本の優位性が全く無くなって輸出産業中心ではいけなくなってくる。普通の国になってゆく過程で総合経済対策、緊急経済対策と打ち続ける中、巨額の財政赤字を残す結果となっている。世界的な大変化の中で日本が一国のみで生きてゆけない以上、これからは産業構造を、大きく輸入を中心とする消費国に変化せざるを得ない。

そして今は、商業、金融、物流のすべてがグローバル化の波の中で、移行期の中にあり、非常に大混乱をしている。戦後日本をつくってきたオールドエコノミー体制、すなわち工業を中心とした終身雇用、含み会計、土地担保主義、多重構造チャンネルという一つの旧モデルパッケージから、市場や消費を中心として、株主の利益を中心とする、そして労働の流動性を持たせながら、国際会計基準、時価会計や減損会計、市場にダイレクトにチャンネルしていく、ニューエコノミー体制に移行していく真っ最中にある。その移行の中で、従来の制度と新しいルールとの整合性がまだ十分とれていなくて、大きな混乱が社会の中にある。

その中で、物流は、一番大きくこの国際的大変化の影響を受けている。製造業が中国を中心に海外進出し、また特に中国との輸出入がどんどん増加している。特に輸入が増加している。原油、事務用機

器、衣類、半導体、電子部品、音響機器、そして、食料、日用品。恐らく、これからFTAの進展でますます食糧の輸入などは増えてゆくのではないかとと思われる。

ゆえに、やはり港湾、空港を窓口として、全国の消費地や加工先へいかに効率を上げて運ぶかということが大きな課題である。これからは、この起点よりいかに迅速に運べるかがキーとなってくる。かつ調達、生産、販売、消費、リサイクルを、一気通貫で、一元的に、国際的に進めるロジスティック物流が求められる。

また、情報化の進展で、インターネットショッピングや通販が広がっている。ますます物の流れは小口化と多頻度の配送が要求されている。インターネットでは一秒で届くが、物はなかなか、パソコンの画面から出てくるわけにはいかない。やはり道路のネットワークは必要である。

物流業界では、部分の最適化ではなく全体の最適化ということを経スティックスということではいま大きな課題にしている。サプライ・チェーン・マネジメントやサードパーティロジスティックス、の手法を使って、もう一度機能と役割を見直す作業を我々は一生懸命やっている。新しい時代にふさわしい、工業を中心としたインフラの時代から、消費を中心とした新しい社会資本整備、インフラのあり方というものをまず大きく見直す必要がある。新しい列島改造を考える上での道路の必要性をもう一度検討をしなければならない。

国土交通省が、前の旧建設省と旧運輸省が一緒になりより一体整備しやすくなった。もう一度、新しい時代にふさわしい日本地図に交通体系の絵をかいいていく、国家百年の計の上のグランドデザインが必要ではないかと思う。

また、地方においてまだ高速道路がついていないところに対しては、やはりナショナルミニマムの達成は絶対に実現されなければならないことの一つだろうと思う。緊急医療や、防災、防衛、という面からも必要性がある。そして、今なお高速道路のインターチェンジから随分時間の掛かる地域がある。また、高速道路であるのに、いつも停滞している地域がある。ゆえに、一般道路の混雑に拍車をかける区

域がある。例えば近畿、関西の、名神高速道路から中国縦貫自動車道路にかけての区間が本当に込み合っている。第二名神の整備は、今、抜本の見直し区間に入っているが、絶対に必要な路線ではないだろうか。

今後、関西、近畿は、情報家電、バイオ、また、アジアとの連携、観光に力を入れていくが、その足腰としてのインフラ整備であるところの、関西空港、道路とを広域的に考えなくてはならない。同等機能を持つ道路があるということだが、現実的には、結節点がばらばらであり、時間が随分掛かる。基幹ネットワークになっていない。

民営化推進委員会の、ショック療法というか、かなり最先端の金融の手法による議論のおかげで、今回の民営化案というのはかなりいいものが出てきたと思う。恐らく、民営化推進委員会の議論なしにみずからこの案を出すのは無理であっただろう。しかし、委員会案は国際会計基準で考えているが、まだ、日本では資産査定方法も時価会計や減損会計の方法は移行中であり定まっていない。税法との整合性も日本の中ではこなれていない。であるのに最先端の金融手法で債務超過であるとかないとかの議論が進みすぎたきらいがある。しかし古い体制をぶち破る役目を大きく果たしたという意義はあったと評価できる。

ただ、真っ白なキャンパスに絵をかくことはできない。現実的で実行可能な方法や工夫は要る。

例えば、リース代をもう少しアップさせて繰り上げ返済するための、インセンティブ方法を導入することも考えられる。また、45年の償還だが、余りにも長い。先のことがなかなかわかりにくい時代だ。これでいったん決めたらこの枠組みを絶対変えないというのではなく、ある程度フレキシブルにまた見直す制度を盛り込む必要がある。この先、経済の変化に対応ができるということが大切だ。

民営化という方針が決まった今となっては、早く具体的枠組みを決定すべきである。いたずらに延ばすと、かえって国民的利益が失われる。

大きな時代が変わってゆく時、玉石の何もかも砕くというのではなく、玉と石の本質を見極めて、より分けながら進めてゆく事も大切である。

日本道路公団など四公団の財務諸表が公表された。「取替原価基準」、つまり、現在時点で再取得すると仮定して資産を評価している。資産が債務を上回り、債務超過ではなかった。私はこれも資産査定の一つの方法だと思う。

民営化推進委員会はここへきて、少し焦り過ぎのようだが、何かが何でも四公団は債務超過と判明させ、新規の高速道路建設を

from

公会計と企業会計



上村

多恵子

（『えむら』たえこ『京南倉庫社長』）

争になっっている。公会計（公団会計）と企業会計とは、その基本的な思想と哲学が異なる。企業会計のフォーラムは利益を生むことを目的に、資金の利回りが中心構成だ。

凍結し、民営化へ突っ走りたいと急ぐあまりに、会計の神学論

公会計はノン・プロフィット（非営利）のフォーラム。故に社会資本としてのわれわれの資産なのだ。借金が多いからという理由だけで国民の共有財産である道路公団の資産が少ないうちが良く、債務超過の法人としてぶっつぶせと、勇み足が目立つ。日本の高速道路は当初より国費をほとんど投入せず、借入金で始まった。フトキンス調査団の勧告に基づく世界銀行

からの指導は、かなり厳しい条件をクリアしなければならなかったが、その後、財政投融资からの借り入れになってからは、度を越えた長年の持たせ合い構造がなかったとは言えない面もある。道路族も反省すべきところは多いように思う。

しかし、企業会計そのものも国際会計基準への対応や減損会計の方法も決まっていない段階に、民間手法で一挙に公団を追いつめて

も、かえって公会計の基本精神をゆがめてしまう。大切なことは、公団の等身大の姿を数字で色々な角度、手法からあぶり出すこと。その上で、これから造るものが不採算でも、建設を続けるかどうかの判断は、国民と政治に委ねるしかない。しかし、不採算だからこそ社会資本として公の出番もある。それは、決してムダや効率が悪くても良いということではない

上村 多恵子 (うへむら たえこ 京南倉庫社長)

道路公団の次には、郵政事業改革も、まず「民営化ありき」という結論が先にあって進められようとしている。

今回の道路公団の場合、民営化推進委員の案は超極端な採算性の最優先論だった。それも超最先端の国際会計金融手法による計算にもとづいて考えられており、「道路は公共財」という基本的で大事な視点が抜け落ちていた。

しかし、これくらい極端なものをぶつけられて、はじめて今回の政府案が出てきた。自らの力で自主的に考え出されたものでないことも、また確かである。

公共性と経済的合理性や採算性を、どのようにバランスしてゆくのがよいのだろうか。

公共性の美名のもとに、長い間には組織が肥大化し、不正や癒着が起りやすくなる。それは厳しく正さなければならぬ。しかし、何が何でも採算性となると、本来果たさなければならぬ公共的な使命すら忘れられてしまい、あらゆる方向へと歩み始める。

その割合は、公共性が51%で経済的合理性が49%。つまり1%だけは公共性を多くする配分が必要なのではないか。両

1%の比重



者のどちらかに偏ることなく、公開のもとで絶えず緊張関係にあることが大切である。

道路公団改革での民営化推進委員会の構成は、七人のうち公共性論者と経済的合理性論者の割合はどうであったろう。委員長は中立であらねばならないとすれば、立場は微妙だ。今考えてみても、辞任された委員長はお気の毒だった。胸中、残念であったに違いない。

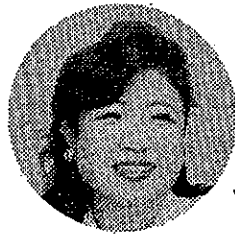
改革にはまた、トップリーダーに人を得ることが最も重要だ。まず「私心」がないこと。経済的利益だけでなく、権力欲、名譽欲などがないこと。そして両方の考え方を理解できる人物。

郵政の民営化も、現実的な着地のイメージを持ち、実施可能な民営化論議を望む。そして、極論に振り回されず、むしろ公社が自ら進んで主体となって変革を遂げてほしい。

from

from

時価会計について論議されてはいるが、今ごろにあわてても、もうすでに遅すぎるのではないだろうか。とても残念だけれども、過去形で語らなければならぬ。一九九八年六月に金融システム改革法ができ、日本が不透明さと規制



賽は投げられたが...

のない自由な取引を可能にする、グローバルな市場に対応するためのさまざまなルールを変更することが決められている。世界のルールに日本の今までのやり方を大きく変えるのは、この日、経済敗戦を迎えたと言っても過言ではないだろう

う。私はそう思っている。まさしく、金融ビッグバンだったのだ。この時の認識が甘すぎた。それがどのような影響をおよぼすかの予見が足りなかったということだろう。このことが敗因だ。
二〇〇一年度から時価会計が適用されて以来、株式市場は当然のことのように下落して止まらぬ。株式持ち合いになっていくのだから、それを回避しようとするは、また売りが売りを呼び、悪循環メカニズムから逃げ出せない。
「会社は誰のものか」となると、当然、外国人も含む株主のものであるが、それでは「国富は、誰のものか」と問いたい。グローバルな時代には会社財産と国富のベクトルを一致させることを何とかできないのだろうか

■ 上村 多恵子 (うへむら・たえこ = 京南倉庫社長)

うか。
実態は、今まで長期的視野の中で、じっくり取り組めたルールをいきなり時価で問われ評価されるとなると、日本人の心と体がまだ追いついていないのではなにか。「その時、その時の価値の最大化」を求める行動に、まだなじんでいないのではないか。悪く言えば「あてにならない」「気まぐれ」「ドライ」「その場かぎり」のマイノリティや、無機質でスピーディーな心に慣れていない。しかし、チャンスの多いおもしろさを楽しむ心を早く身につけるしかない。もう、賽(さい)は投げられている。覚悟がいる。しかし、移行をスムーズにする暫定期間と暫定ルールぐらいの余裕はほしい。でないといよいよ元も子も全部なくなってしまう。

from

「もう、ビジネスマインドを変えるしかないわ」と最近つくづく思う。人間の心は、ルールによって変わらざるを得ない。変わる以外に、新しいルールに似つかわしい行動がとれない。自分でもやっていられなくなる。

改革という、今までをご破算にして改めて再構築するプロセスの中で、心が古いままと、



何かと不適切でやりきれないし、いつのまにか取り残されてしま

さいは投げられた

利な情報を提供する上でも資産の減損を絶えず見直してゆかねばならない。国際会計基準への変更は大きくマインドを変える。ましてデフレ下はきつい。未来には変化があることを計画の中におり込み、カオスから秩序へまた再びカオスへの循環プロセスをたどるのが当たり前と割りきらねばならない。むしろ、それへと飽くなきチャレンジを試み、失敗や誤りは恐れず、身のまわりを軽くして楽天的に前向きな姿勢が必要。面白いが、せわしない。もう少し前までは、ノンビリした良き時代とは言わないが物事に長期戦略で取り組めた。計画的に設備投資をし、人材を育て、各段階でリスクを持ち合えた。

新しいマインドは、気まぐれマーケットの風まかせを軸にビジネスを進めてゆく「その時、その時」の瞬間風速。かつて値うちがあったものでも、減損会計では原価回収可能価格、または使用価値でしか数字に計上できない。資産価値がないとなれば、用がないものは尾っぽを巻いて消えるか、値うちを下げられるだけ。株主利益を最大に考え、単年度ごとに結果を出し、投資者にとって有

日本には「一寸先は闇」のことわざがあるが、どうも先に美しい月夜や、明るい太陽が待っているかもしれないのに、怖がっている。心とルール変更のギャップを埋めるのに、もう少し時間がかかりそうだ。しかし、もう、さいは投げられてしまっている。覚悟が要る。

上村

多恵子

（うえむら たをこ）京南倉庫社長