



## 組織・制度の再生と聖域

(6月のごあいさつ)

平成 26 年 6 月 2 日 (月)

この時期、やわらかな花のついた月桃が風に揺れていて、雨が止むと一層さわやかな気分になります。

歳々年々人同じからずと、漢詩にあるように、環境の変化は激しいものがあるが、年々歳々花相似たりと、人の感じる変化は極めて少ないように思う。日々、年々、級数的に変化は起きているが、人の感じるそのときどきの変化は微分的で、総合して積分してはじめて、その激変に気づくことが多い。

その例は、**国家債務の大きさや社会保障制度の自立性の危うさ**にも言える。国家債務が 1,000 兆円になったのは突然のことではない。年々の累積結果である。国の歳出、歳入を見るとワニの口と称されるように、もう 20 年もの間、ワニの上顎である歳出は右肩上がりであるのに対して、主に税収を表す下顎は、固定したままである。この傾向が固定的に継続している原因は社会保障費、公務員、議員定数などの歳出が聖域化され、抑制がきかないためである。

25 年度予算ベースの社会保障費は 103.2 兆円、保険料は 62.2 兆円で△41 兆円の不足となっている。国会議員の数は狭い国土で米国の 4 倍とも言われている。

歳入に合わせた歳出の削減が必要であったが、歯止めのないまま巨額となった、そして、いまや**国家財政の再生**が必要となっている。

組織や制度には管理が必要である。歴史上の組織や制度の改革の例を見ると、

失敗例は、江戸幕府の大奥である。2,000 人を超える女性を養う大奥は幕府財政収入の約 25% に当る費用がかかっていたという。この大奥は正に聖域で、さすがの幕閣もその経費削減を果たせなかったという。

成功例は、江戸中期の米沢藩の上杉鷹山、入るをはかり出ざるを制するという支出半減と殖産興業と教学振興である。自身も、奥向き女中を 50 数名から 9 名に削減、着物は絹を用いず木綿のみ、一汁一菜など支出削減に努め、先頭に立って畑をたがやし武士にも労働をさせた。20 年後には、廃家寸前だった上杉家を飢饉があっても餓死者のない豊かな藩にした。米国のケネディやフランスのクレマンソーが最も会いたい日本人としている。

最近では日産リバイバルで有名なゴーンさんであろう。1999 年 6 月日産の CEO となって、先ずルノーとの購買の共同化、不振工場の閉鎖、子会社の統廃合、余剰資産の売却、早期退職制度などコストと経費の削減にとりかかり、11 百億円(1.7%) であった連結営業利益を 4 年後には、122 百億円にして、2 兆円の有利子債務を解消した。その間、連結売上高は 6 兆円前後であったが、次に売上高の改革に着手し、2006 年度には 10 兆円を超える連結売上高を得た。

歳出削減に聖域があってはならない。

自然は災害などにより現状をリセットすることができるし、することもある。

しかし、社会は、特に組織や制度は、人の努力と管理により改革を行う必要がある。