

## 2017 年度通常総会、理事会後記者会見発言要旨(未定稿)

**日時:** 2017 年 4 月 27 日(木) 17:00~17:30  
**出席者:** 小林喜光 代表幹事  
伊東信一郎 副代表幹事(退任)  
菅田史朗 副代表幹事(退任)  
御立尚資 副代表幹事(退任)  
櫻田謙悟 副代表幹事(新任)  
程 近智 副代表幹事(新任)

伊東信一郎、菅田史朗、御立尚資各副代表幹事より退任のあいさつ、次いで、櫻田謙悟、程近智各副代表幹事から新任のあいさつがあった。

その後、記者からの質問に答える形で、(1)新体制への意気込み、(2)法人税改革、(3)海外企業 M&A 時のリスクマネジメント、(4)こども保険、(5)安倍政権に対するスタンス、等について発言があった。

### <退任あいさつ>

**伊東:**副代表幹事を 4 年務めたなかで、経済同友会は、先を見据えて正論やこうあるべきだと主張する委員会、提言を活発にしていることに、あらためて活動の意義を認識した。そういう活動の中で、多くの刺激を受けたことがこの 4 年の中であった。副代表幹事に就く前から、中国委員会の委員長を務めていたが、経済同友会として民間交流を少しは進めることができたかと思う。ちょうど尖閣諸島の問題等もあり、日中関係が大変厳しかった時代にも、中国側の経済界代表の皆さんと相互に訪問することができた。経済同友会として、(中国)経済界との交流・つながりが(今後も)できていくと思う。中国委員会については、あと 1 年(委員長を)継続をする予定であり、さらに交流を深めていければと思う。

**菅田:**私は2001年に経済同友会に入会し、16年間さまざまな委員会で活動をした。直近では長谷川閑史(前)代表幹事のもとで企業経営委員会、この2年は小林喜光代表幹事のもとで会員委員会の委員長をさせていただいた。(経済同友会は)このところ会員数が順調に増加している。この増加(要因)の1つはアベノミクスのおかげもあり、各企業とも比較的業績が順調に推移していること、世の中の変化が大きくなったことで第4次産業革命ともいえる大きな変化が起きそうだという感覚を多くの経営者がお持ち(だということ)なのではないか。(経済同友会のような)こういった場で勉強し、情報を仕入れ、あるいは

自ら思いを申して、何か世の中の変化に対して、自分の意見を反映させたいという思いをお持ちの方が増えているのではと推察している。とはいえ、世の中の変化については、「先が見通せなくなった」「変化のスピードが上がってきた」とよく申し上げるが、思い返すと社会人になって45年間、その間の各企業トップもそういうことを言っていた気がする。(これは)現代の(企業経営者の)基本的な性格なのではないか。しかも、それはそれほど今後(も)変化することはないのではないか。そういった中で経営者の団体である経済同友会が議論し、世の中に提案し、発信することが非常に重要になってきていることを改めて感じる。企業経営委員会で議論し、発信した中でいくつかキーワードがある。(一つ目は)価値創造とデジタルイノベーションだ。この2つを合わせると、AIを中心とする大きな変革(となり)、この変革にはパソコンが登場した時や、インターネットが普及し始めたときのような感覚を持っている。今後、(これが)大きなうねりになることを、(副代表幹事を務めた)この4年間でますます強く感じている。もう一つの(キーワードは)価値創造とグローバルイノベーションだ。M&Aは特に日本の優秀な企業の戦略として非常に有効であると議論をしたが、ごく最近、(M&Aの)規模が大きくなっていることもあり、海外のM&Aの負の側面、いろいろな問題点が目立ってきたということも最近感じるところで、これからまたいろいろ我々が検討しなければならないことがでてきていると思っている。こういった経済同友会(活動)を中心とし、いろいろ勉強したこと、あるいは交流したネットワークを活かしながら、また何かサポートできることがあれば、と思っている。

**御立:** 私はアウトライヤーというか、特殊な立場だったと感じる。コンサルタントが副代表幹事になったのは初で、私が所属している企業は約7,000億円をグローバルに商売し、その経営会議メンバーであるので「経営者」ではあるが、やや(経済同友会の会員像として)普通と違う人間を入れてみよう(と思ったのではないか)。最初に思ったのは、経済同友会は懐の深い団体だと思った。その変わった出自だったせいで、どうしても考えざるをえなかったこと、今でも考えている問いが2つある。そもそも財界や経済団体は何の役に立つのか(ということである)。これについては、いろいろな方が答えにくい(問い)だろうが、あちこちで聞かれる。これは真剣に問わなければならない。その中で、他の方にはない、自分の役立ち方はどうするのかということがないと、変わった人間を入れていただく価値はないだろうと思っていた。今の時点での所感めいた話としては、価値は作りようであると思っている(ことだ)。私は医療福祉と観光という、どちらかというあまり今までの財界ではメインストリームではない、サービス産業の生産性をどう上げていくかという委員会を続けて担当したが、一番価値があるのは「繋ぐこと」であった。経済同友会は諸先輩のおかげもあり、政府にある程度、意見を言うような場が公式・非公式にあり、霞ヶ関を含む官僚システムにもいろいろともの言う場合がある。そことビジネスを繋ぐという役割はあった。もう一つ、ビジネスの中でも大企業ではないところ、たとえば医療の現場、観光の現場、こういうところに行って、この方々が感じている話を繋ぐということは、意外と意味があるのではないかと感じた)。例えば具体的には、医療の現場でだんだんと

データが使われるようになったが、今まではコストを下げるためにどのようにデータを使うかという話であった。しかし、経済同友会が現場に行ってみると、患者がより一層よい治療を受けるために治療データを使うことの方が、よっぽど大事ではないか(と感じた)。実はこのような話を繋いでいくと、いろいろな形で聞いてくださる方もおり、結果も出る。やはり繋ぐ役割をどう広げていくか(考えることが重要である)。

もう一つは、私自身は本当にそうだと思ったが、ネットワーク効果というのはあまりかっこよくはないが、経済同友会の中では結構ガンガン議論している。最初は意見が違うが、少なくとも正副代表幹事会では、違う意見も含めてある種、収斂していくということは、経営者自身が勉強しながら自分たちの方向性をだんだん作っていく(ということだと感じる)。特に先ほどの話のように、自分に対する反省がある。そうでない方も多いが、普段、経営の場というのは付き合いの幅が狭い。例でいうと、我々が付き合うところ(交流の範囲)では、ドナルド・トランプ氏が(米国大統領に)就任すると思っていた人はほとんどいない。理由は、我々が付き合うところはトランプ支持者が一人もいない、というような世界で生きている(からだ)。しかし、一步外へ出ていくと、先ほどの海外の例でも(意見が)違う人にも会うことになるし、その(人が)持ってきた情報を基に、そう思っている方が強い意見を言うと、それも含めて包摂した意見にビジネス界の意見もある程度なっていく。経済同友会は私自身、その包摂した、広い範囲の全く違う立場の人の意見も取り込みやすい機関であり組織であるな(と感じた)。今年度以降はそれを組織だってやろうという形で、組織のあり方、広がり方を変えていこうということなので、それを感じさせていただいたということだけでも私は役立ったと思うし、微力ながら外側からも、ややアウトサイダーとして経済同友会に繋がりがながら、日本を良くするお役に立ちたいと感じている。

### <新任あいさつ>

櫻田:(経済同友会に)入会してまだ3年であるが、大役を仰せつかることになり、身の引き締まる思いである。小林代表幹事が常々おっしゃっている日本の現状に対する危機感と期待が「Japan2.0」と「経済同友会2.0」に込められていると思うが、大変共感しており、微力を尽くせればと思っている。そういう意味では、最適化社会をつくるということで、X軸・Y軸・Z軸という(3つの軸を)、心・技・体という言葉に置き換えると大変分かりやすい。X軸は稼ぐ力ということで経済、(これが「体」)。「心」はサステナビリティで、日本らしいサステナブルな社会を追求していくということをおっしゃっている。そして、「技」はイノベーションやテクノロジーである。この3つの、必ずしも同じ方向を向いていないベクトルをどうやって最適化するかということだと思うが、(いままでは)読んで分かったつもりになっていたが、先程の(通常総会における代表幹事所見の)お話を聞いてやっと理解できた。その中で、日本経済が抱えている最大の課題は何かというと、おそらく技術でも資本でもない。心についても、日本は3.11(東日本大震災)の時に示した行動は世界に冠たるものだと思う。そして、足るを知る心も持っている。何が足りないかということ、稼ぐ力、特にサービス産業の生産性に最大の課題がある。また、サービス産業以外、自動車をはじめ

とするほとんどのマニュファクチュアリング・グッズの中でサービスが入っていないものはない。場合によっては、高級車の(製品開発の場合)は50%以上がシステム開発と言われている。したがって、サービス産業の生産性を上げること、働き方改革をしていくことは、ストレートに結びつく。心・技・体ということは、これから私が担当する「人材戦略と生産性革新委員会」の中のフラクタルのように、同じ構造を他の委員会も持っていると感じた。言うのは簡単であるが、X軸、エコノミー、稼ぐ力の中の最大の課題である働き方改革と生産性向上に向けて、身を粉にして尽くしていければと考えている。

**程 :** 私は2007年に入会して、現在11年目に入る。経済同友会が(創立から)70年ということで、7分の1しか経済同友会を見ていないが、経済同友会自身も真剣に変わろうとしており、日本、世界も変わらなければいけない状況でこういった大役を仰せつかり、身が引き締まる思いである。私は主に企業変革の領域を生業としてきたが、経済同友会でも、そのような委員会に参加してきた。小林代表幹事とは、第17回企業白書「持続可能な経営の実現」(2013年4月24日)を発表した4年くらい前から、一緒に活動をさせていただいている。私への期待は大きく2つあるのではと思っている。(一つは)新産業革命において、先進技術を使って経営を変えていく、新産業を育成していくといった領域でお手伝いをしていきたい(ということ)。もう一つは、「Japan 2.0」ということで、米国の内向き志向だけではなく、そもそも資本主義がどのように進化すべきなのか(を議論するとういことだ)。今、世界はモデルを失っている。欧州は多様性や寛容な社会といったものにチャレンジして、持続可能な社会に対しても進んでいたが、今は方向性を失っている。そういった目で見ると、日本はいろいろな形で注目されている。正直、遅れているところもあるが、長い歴史による重要な価値観などもたくさんあるので、新しい先進技術を掛け合せながら、ジャパン・モデルを作っていきたい。私は外資系の企業に所属しているが、経済同友会会員の(所属)企業にもお客様がおり、日本企業の悩みもだいぶ理解しているつもりだ。私自身はグローバル企業に勤めていて、上場している会社のため、非常に厳しい目で株主からの対応も迫られる。そういった2つの視点を生かしながら貢献したいと思っている。

#### <質疑応答>

**Q:** 今年度新たな体制となり、新しい委員会もいくつか設けられたが、特にビジネスリスクマネジメントやグローバルビジネスなどで既に出されている意見や、意義、意気込みがあれば教えていただきたい。

**小林:** 昨年11月21日の(創立)70周年という節目に(向けて)、今後、経済同友会はどうあるべきか、どう行動すべきかを1年がかりで議論した。その結果、「Japan 2.0」という新しい日本の形(を描き)、これに関連し経済同友会自身も「バージョン2.0」という形で、新しいページをめくっていきこうと動き出したところだったが、昨年6月(Brexit)、11月(アメリカ大統領選挙でのドナルド・トランプ氏の勝利)に、世界的に、従来の延長ではないことが突

然、短期間に起こった。最近ではシリアに限らず、北朝鮮といった、日本の安全保障や憲法そのものに関わるような事象が極めて頻繁に起こっている。こうした中で、我々経済人としては、従来の政府、官との関係に基づいて提言をメインとして活動する姿から、もう少し開いた形にしていきたい。まず個を中心とする経済同友会としては、これだけの激動の時代になってくると、現場で行動しなければ意味がなく、提言活動を従来通り進めながらも、長期政権の中で直接的に会話のできる政治との関係性を重視していきたい。これも一種の行動である。やはり責任が伴うが、自分自身でさらに責任を持ち、結果を出す。経済人として企業利益を出すのは当然のことながら、これに加えて開かれた議論の場を、若者やアカデミアといった経済人とは異なる人々と議論しながら研鑽していくやり方もある。こうした中で、(経済同友会の新規委員会として)グローバルな企業の連結子会社を含めたガバナンスで特に重要な、日本人が外国人をどう活用していくか、といった具体的な問題を議論する場としてビジネスリスクマネジメント委員会や、世界情勢が激変する中で、従来の安全保障委員会に加えて今年は国の在り方といった基本的な部分を改めて議論し、勉強し直してはどうかと、新たに(民主主義・資本主義の在り方)委員会をスタートさせた。また、サービス産業の活性化、生産性向上と絡めて、スポーツやアートを一つのビジネスとして、重さのない経済についてもっと深く議論していきたい。こうした思いで(全く新しいテーマで)7つほど委員会を立ち上げた。新生・経済同友会、「経済同友会 2.0」として思いを新たに、(創立から)70年経ち、今年はまとめたものをアクションを起こしていく元年である。それくらいの覚悟でやっていきたい。これからもご指導いただきたい。

**Q:** 実現性を疑う声もあるが、米国の法人税改革について、15%まで引き下げると発表があった。これについての受け止めと、日本は法人税を29%まで下げたが、今後、さらに引き下げていくべきか、所感を伺いたい。

**小林:** 結果としてどうなっていくのかわからないが、今までのアラブ・ボイコットやNAFTA(再交渉)も含めて、諦めている雰囲気もあり、少なくとも、防衛と法人税はきっちりやろうというところで打ち出したのではないかと思う。財源をどうするかという議論は間違いなくあるだろうが、英国も(法人税は)20%を切っている。法人税の引き下げ競争のようなことが起こっていて、そろそろ止めようかと(いう動きもある)。OECDの平均が25%くらいなので、それから比べると日本はまだ下げしろというか、国際競争力という面でもう少し下げていかないと、ビジネスのしやすい国という以前に、日本への直接投資が3~4%というレベルなので、これをプロモートするには、もうすこしOECDの平均の25%位までは下げていく必要があるのではないか。まして米国が、いままで35%や40%だったところに一挙に15%まで下げるとしたら、(日本の)相対的競争力が低下する。企業は当然、(事業を行う)国を選ぶので、株主の50%以上が外国人であり、もっともよい場所で事業をしようという心と、日本に生まれて日本を愛する(心)という部分の両方があるが、間違いなく論理的には、法人税のある程度よいところを選ぶことをどのように考えるか。そのような意味

で日本は、もう少し法人税を下げるべきではないか。下げる方向を志向せざるを得ないだろう。

**Q:** リスクマネジメントの問題について、東芝や日本郵政、富士フィルムにしても、海外(企業)のM&Aの結果、不幸を招いた形になっている。経済同友会では、ビジネスリスクマネジメント委員会が発足し議論をすることになると思うが、既にグローバルで戦っている会員が多いので、どのような点を議論したらよいのかということと、今までの状況に対して、何が問題だったのかを改めて伺いたい。

**小林:** 海外のガバナンスの件で、私自身も以前、9年間関係会社の社長をしていた時代に、海外の販売会社で裁判が行われ、いまだに続いている。日本人が海外の会社に関与して、そこできちんとガバナンスを効かせるというのは、1990年代はおおよそ(事業を)買うだけで、ここ最近、2010年くらいからは本気でコントロールできるようになってきている。そのような捉え方をすると、海外の子会社に限らず、連結子会社のガバナンスと雇用の流動性が、日本の経営者にとってかなり重要なポイントだと思う。

**櫻田:** 金融業界で一番進んでいる技術やビジネスモデルは、ほとんど欧米で作られている。米国を中心に商売しているので、彼らが日本人から学ぼうということは主体的にはない。彼らが何をほしいのかといえば資本だ。もう一つは、すでに当社が過去数十年の間に築いてきた、先進国に限らず、海外マーケットにあるお客様の基盤ということだ。買って資本だけ渡して、あとは好きにしていれば、ガバナンスが効くのかとなれば無理なことだ。したがってM&Aは、買うまでもそうだが、大事なのは買ってからだ。買う時に(金額が)高過ぎないようにどう頑張れるかということと、その時に、特にCEOは、この人とならばきちんとビジネスの会話ができる、差し向いでできるということを確認しておかないと、レッセフェール現象を生んでしまう可能性がある。そして、信頼感なり、結論が出たベースをもとに、買った後のPMI(M&A後の統合プロセス)と新しいビジネスモデルに入っていないと(ならない)。教科書のような話だが、かなりドロドロしている部分があり、リスクマネジメントという言葉でいえるかは分からないが、相手側のCEOが醸し出す企業文化のケミストリーと買う側のケミストリーをしっかりと見極めていかないと、なかなか方程式と算式を持ってガバナンスを効かせることはできないと思っている。

**菅田:** (私が所属しているのは)ウシオ電機という中堅企業だが、海外の企業を買収して、グループ全体の売上高の半分、営業利益の半分位を生み出すほどの会社に育ったが、大事なところは、経営者同士の信頼感にあると思う。もう一つは、私自身がドイツの子会社にいたことがあるが、その状況を本社サイドが十分に掌握するという、この二つだと思う。ただ最近の懸念は、非常に規模が大きな会社を日本企業がコントロール下に置くとなった時に、本当に隅々まで掌握することができるかという、技術的な面は非常に大きいと思う。

Q: 政府でこども保険の議論が始まっている。これに対して経済界として、どのように考えるか。

小林: 税で取るのか、保険で取るのか、どちらで取っても世代間である程度フェアにしなければならぬ。この辺りは、受益と負担のあり方委員会で議論をしていきたいと思う。

Q: 代表幹事所見「最適化の考え方と対話の場」は、とても明確だが、恐らく経済同友会または経済界だけでできることではなく、政治と車の両輪のように一緒にやっていく必要があると思う。しかし、ここのところ安倍政権は、閣僚の失言や閣内の方の振る舞いなど、批判せざるを得ない事態が相次いでいる。支持率が高く、野党のパワーも陰っている中で、難しい状況かもしれないが、(経済界と)車の両輪であるべき安倍政権について所感や、最近の事態に関する懸念があったら伺いたい。

小林: 経済人はあくまで、経済をベースにしてお金を稼ぎ、稼ぐ力(の向上と)生産性アップを中心に頑張って、国に税金を納める。あるいは、グローバルな株主やお客様、地方を含めて、ステークホルダー全体に目配りしながら、きちんと成長していくというのが経営の考え方だ。単に日本国(市場)だけをみているわけではない。政治の外交とは違う部分もあるので、政府とは、いつも是々非々でやっていくと言っている。我々の立っている基盤として、言うべき時は正論を吐かざるを得ない。そのような関係性がある。我々は経済人として、若者、アカデミア、行政の方たちとも会話をするにせよ、お互いに独立しているという思いを一貫して通していくべきだろう。安倍政権についての所感は、党なのか政府なのか複雑な問題もあるが、そこは緊張感をもってきちんとやっていただきたい。

以上

(文責: 経済同友会事務局)