

2021 年度通常総会 理事会後記者会見発言要旨(未定稿)

日時:	2021 年 4 月 27 日(火) 16:30~	
出席者:	櫻田 謙悟	代表幹事
	橋本 圭一郎	副代表幹事・専務理事(退任)
	程 近智	副代表幹事(退任)
	高島 宏平	副代表幹事(新任)
	田代 桂子	副代表幹事(新任)
	山下 良則	副代表幹事(新任)

櫻田代表幹事より挨拶の後、橋本圭一郎副代表幹事・専務理事、程近智副代表幹事より退任の挨拶を行った。次いで、高島宏平、田代桂子、山下良則各副代表幹事から新任の挨拶を行った。

その後、記者からの質問に答える形で、政策への影響力を高めていくための方法、女性活躍、コロナ禍による首都圏と地方の分断傾向などについて発言があった。

櫻田: 本日開催の通常総会・理事会をもって、代表幹事に再任いただいた。代表幹事所見でも申し上げた通り、日本の潜在力を解き放ち、世界に必要とされる国として存在感を高めるべく、変革者としての自覚を持つ経営者の力を結集して取り組んでいきたい。

<退任挨拶>

橋本: 振り返ると、専務理事を拝命した 1 年目は代表幹事の補佐ならびに代表理事の職務を国内外で十分に果たせたかと思うが、2 年目は新型コロナウイルス感染症の広がりにより、世の中が急激に変化した。1 回目の緊急事態宣言の際、ウェブ会議システムの導入、リモートワークを進めたが、(委員会等の) 会合はほとんど開けなかった。その後の試行錯誤を経て、現在では完全ウェブや(リアルとの) ハイブリッドで会合を開くことができるようになった。ここに至るまでの会員の皆様のご理解と事務局員の献身的な努力に、心から感謝している。そうした状況下で、私なりに専務理事のあり方や役割、提言の品質向上、事務局員の教育などいろいろと考えていたが、代表幹事より、市川晃 副代表幹事を委員長に「経済同友会の機構改革委員会(通称・あり方委員会)」を新設し、経済同友会そのもの、専務理事職を含む事務局のあり方を抜本的に見直したいとの話をいただいた。熟慮の末、任期満了のタイミングで退くことが望ましいと判断し、昨秋に再任辞退を申し出た。皆様にはこれまで多大な支援をいただき、ありがとうございました。引き続きよろしく願いいたします。

程: 私が副代表幹事に就任した 2017 年は、トランプ政権が始まり、ブレイクが加速

したタイミングだった。私の任期 4 年間のキーワードは「X」、トランスフォーメーションであった。先進技術による新事業創造委員会、環境・資源エネルギー委員会などの委員長を務めたが、トランスフォーメーションが非常に進んだ 4 年間だったと思う。具体的にはコーポレートガバナンスコード、スチュワードシップコードが動き始めた CX (コーポレート・トランスフォーメーション)、働き方改革の HX (ヒューマン・トランスフォーメーション)、DX (デジタル・トランスフォーメーション)、そして最近では 2050 年カーボンニュートラル宣言を受けて GX (グリーン・トランスフォーメーション) ということで、いわば「X JAPAN」がやっと動き始めたと思っている。様々なビジョン、ロードマップは描かれつつあるが、それを実装、実行し、世界に追いつくだけでなく存在感を増していく必要がある。その中で企業の役割は非常に重要であり、企業経営者の団体である経済同友会もますます重要な役回りになっていくだろう。(副代幹事任期前半の) 2 年間は小林喜光前代表幹事のもと、Japan 2.0 で大きなビジョンを描くステージだった。(任期後半にあたる) 櫻田現代表幹事のもとでの 2 年間は、Do Tank、アクション、行動 (がテーマで)、今年度はさらに Training Tank が加わり、実装・実行に主眼に置いた活動になってきていると思う。本日着任された新副代表幹事を含め、(新体制では) 3 人の女性がリーダーシップをとっていく。また、若手経営者、ベンチャー・スタートアップの経営者が 2 名となり、ダイバーシティがだいぶ進んだと感じる。私自身、今後は一幹事として経済同友会を応援するとともに、行動しながら「X」を進めていきたい。

<新任挨拶>

高島：これまで東京オリンピック・パラリンピック 2020 委員会、負担増世代が考える社会保障改革委員会の委員長を務めてきた。今年度は広報を担当させていただくので、メディアの皆さんと接点を多く持ちたい。本日はせっかくの機会なので、(メディアの皆さんに) 2 つお願いをしたい。1 つは発信力に関することだ。発信力を高めるために色々仕掛けていきたいと思っているので、ぜひ、たくさん取材をしてほしい。それにあたり、経済同友会の誇る論客たちのデータベースを作り、メディアで経済人の出番があれば派遣していきたい。2 つ目は受信力だ。代表幹事所見で、変革と実践の時であり、経済同友会自体が進化すべきとの話があった。激変の時代である今、必要とされる経済界・経済団体とは何かをメディアの皆さんに伺い、それを経済同友会に返していくことも私の役割と思う。社会で期待されていること、担うべく役割についてフィードバックをいただきたい。

田代：経済同友会に 2010 年に入会した。2013 年から 2016 年は米国現地法人出向のため一度退会したが、2016 年に復帰した。入会当時は、(会員に) 女性や、(ベンチャー・スタートアップのような) 若い会社の経営者は少なかった。現在もまだまだだとは思いますが、着実に会員も多様化している。2020 年度はグローバル競争下の人材戦略と労働市場改革委員会の共同委員長を務め、活発な議論を行うには、参加者の多様性がい

かに大切かを何度も認識させられた。多様性がない中で議論しても、結論が的外れになる可能性が高い。もう1つ、私の問題意識、危機感として、グローバルな観点から日本は持続可能な社会に向かっているだろうかということがある。今はコロナ禍という大きな危機の中にあるが、日本が柔軟に対応できているかということ、そうではない場面にたびたび遭遇する。もちろん、日本には素晴らしい面もあり、他の国が真似できない強さもある。目まぐるしく変わる日本の立ち位置を意識しつつ、リーダーシップを持って豊かな社会を守り、築いていかなければならない今こそ、Do Tank としての役割が大切だろう。私自身もこれまでの知識を活かしながら、柔軟な頭をもって貢献していきたい。

山下：経済同友会には2012年に入会し、2018年から地方創生委員会の委員長を務めている。新型コロナウイルスの感染拡大によって世の中が大きく変容する中で、このような大役を仰せつかり身が引き締まる思いだ。私自身、企業経営では現場主義を信念としている。会議室で綺麗な資料を見ながら（議論するだけ）というのは苦手で、現場を理解して意思決定することを心掛けている。これは地方創生も同様で、東京の会議室で議論をしてもなかなか本質がつかめない。委員会メンバーと地方を訪問し、首長や地方の企業経営者など多くのステークホルダーと対話しながら進めていきたい。コロナ禍ではあるが、昨年度は地方自治体・企業との共同メニューとして、実践活動に取り組んできた。依然厳しい状況は続き、新型コロナウイルス感染症で失ったものも多いが、得るものもあった。それを多くするやり方を模索すべく経営にあたっている。リモートワークの浸透で多様な働き方広がり、地方創生においても、東京一極集中から地方分散に向けて社会を変革する機会と言えるのではないか。副代表幹事として代表幹事を支え、社会変革につながる提言やDo Tankとしての実践活動を行っていきたい。

<質疑応答>

Q：2期目の抱負として政策への影響力を高めたいとの話があった。また、多様なステークホルダーを巻き込み、社会や政策決定プロセスを揺さぶるような力を発揮していきたい、との発言があった。改めて、2期目にどのような方法で政策への影響力を高めたいと考えているのか教えて欲しい。

櫻田：影響力は、中身と手段の掛け算である。中身としては、これまでも取り組んできた政策提言能力に加え、多くのステークホルダーの意見がぶつかり合うことで出てくる知恵を含めて発信したい。また、手段については、先ほど広報戦略検討委員長（の高島さん）から話があったように、発信力を高めることが絶対に重要である。そのために、未来選択会議の議論も、そのプロセスを公開するだけでなく、結論も、必ずしも経済同友会の考え通りにならなくても、違いがあれば違いがあって結構ということで、対立軸を示していく。それを通じて、経済同友会の活動や意見に関心を持ってもらうことが重要だと考えている。その意味で、関心を持ってもらえるテーマは何かを

意識しながら進めたい。阿るということではないが、難しい問題をやればよいということでもない。創意工夫をし、ダイバーシティ&インクルージョンを意識しながら進めたい。

Q : 田代副代表幹事に伺いたい。働き方改革委員会を担当するとのことだが、女性活躍と言ってもいろいろと（課題が）ある。例えば、不妊治療をしやすい職場づくり、男性の育児参加、リカレント教育などがあるが、女性活躍を引き上げるために、効果的で、早い段階で着手したいこととしては、どういう手法があるか。

田代： あくまで個人的な意見であり、これから皆で相談したいと考えているが、目標、特に管理職比率について、「いつまでに何人にする」と定め、それに向かって着々と人数を集め、それから役員、その後取締役に数値目標を設定することが大事だと考えている。

Q : 個人的な感覚としては、何年以内に何割とすべきか。

田代： 個人的な感覚としては、最低限であるが（女性管理職を）30%という目標を掲げていたので、2030年よりも早く30%にすることが中期的な目標だろう。ただし、これは最終（目標）ではなく、途中の目標である。企業によって（状況が）異なるので、（各社で）出来る目標を達成することが大切だと思う。

Q : 経済人・経営者のデータベースを作りたいとのことだが、具体的にどのようなイメージか。

高島： まだ思いつきであり、むしろどのようなデータベースが便利かを（メディアの方々に）うかがいながら作っていきたい。経済人それぞれの専門領域や特性がしっかりと伝わっていないだろう。まだあまりメディアに出ていなくても、優れた発言をしているだけの経営者は多い。それぞれの専門領域や特性、その他何が（項目として）あればよいか教えて欲しい。

Q : 山下副代表幹事の発言で、コロナ禍で失ったものも多いが、得たものもあるとのことだったが、得たものとしては何があるか。

山下： 働き方改革というが、強制的に出勤できない状況になるとリモートで工夫せざるを得ない。そうすると、案外リモートも良かったという話もある。（コロナ対応は）強制的な社会実験と思う。（元に）戻ってしまうか、続けていくのかが二極化するだろうが、私は、戻らない方向でいくべきと思っている。戻込みをしていたリモートワークも、やってみると得ることがある。失ったものより、得るものを模索することが全てのことについて行われるべきではないか。

Q : コロナ禍で、首都圏と地方が分断される傾向が見られる。例えば、（小池都）知事は「東京からは来ないでほしい」と発言している。リモートでは解決出来ない部分が

あるのではないか。2年の任期が残る中、いろいろな課題がある。地方と首都圏の融和について、コロナ禍が収まっても元に戻らないものもあると思うが、どう考えるか。

櫻田： いろいろな感情と論理が入り混じっての発言、行動だろう。コロナ禍の前は日本人、外国人も含め、都道府県をまたいで移動することは、むしろ歓迎されていた。感染の拡大、それによってもたらされる経済の不調といった悪循環が起きている結果と思う。政府は、リモートワーク（への協力）を（企業に）お願いするよりも、むしろ「リモートワークが良かった」という企業の声を吸い上げるべきである。そうした声は、必ず地方にもあるだろう。老舗旅館がリモートワーク用の部屋を用意し、温泉や食事を楽しみながらリモートワークができるようにした。（業種や業態により）危険・大変というところもあり、（変化の）スピードは速くないが、そこは財政で支えている。（コロナ禍の下で）プラス面も出てくる。鍵はなんと言ってもワクチンである。変異株が進化しないうちにワクチンを打っていかなければならない。

Q： 小林喜光 前代表幹事が東京電力の会長に就任する方向で最終調整されている。東京電力で不祥事が相次ぎ、経営改革がおぼつかないことは、国のエネルギー政策、脱二酸化炭素を考える上でも大きな課題と思う。財界人が経営トップの一角として東京電力の改革に当たること、小林 前代表幹事が果たす役割を代表幹事としてどう考えるか。

櫻田： エネルギー政策における原発の見直し、流れを変えるきっかけとなったのは、あの会社（東京電力）である。そこに、自分の過去の知見を活用し、良い落としどころ、ソリューションを見つけていくこと（を考えると）、私はやはり経済人が（改革にあたるのが）一番良いと思う。小林前代表幹事が適任であると私は信じている。一方、小林前代表幹事自身、課題が山ほどあるが、どこから手を付けるのかと悩んでいるのではないか（と思う）。大変な仕事を国士としてお受けになったのではないか。お受けになった以上は、全力をあげてミッションを遂行されるだろう。

以 上

（文責： 経済同友会 事務局）