

2019年度通常総会 理事会後記者会見発言要旨(未定稿)

日時:	2019年4月26日(金) 17:00~	
出席者:	小林喜光	前代表幹事(退任)
	横尾敬介	前副代表幹事・専務理事(退任)
	富山和彦	前副代表幹事(退任)
	朝田照男	前副代表幹事(退任)
	小林いずみ	前副代表幹事(退任)
	櫻田謙悟	代表幹事(新任)
	橋本圭一郎	副代表幹事・専務理事(新任)
	秋田正紀	副代表幹事(新任)
	遠藤信博	副代表幹事(新任)
	小柴満信	副代表幹事(新任)
	峰岸真澄	副代表幹事(新任)

小林喜光前代表幹事、横尾敬介前副代表幹事・専務理事、富山和彦、朝田照男、小林いずみ各前副代表幹事より退任の挨拶を行った。次いで、櫻田謙悟代表幹事、橋本圭一郎副代表幹事・専務理事、秋田正紀、遠藤信博、小柴満信、峰岸真澄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、優先課題と目指す日本の姿、消費税率引き上げ、日本人の同調性志向からの決別に向けて取り組みたいこと、政治との距離、規制強化などについて発言があった。

#### <退任挨拶>

**小林喜光**：短くもあり、長くもある4年間であった。先ほど(終わった)通常総会で櫻田新代表幹事の就任挨拶を聞いて、何の心配も要らない、つつがなくバトンタッチができたとホッとしている。(メディアの皆さんには)今後も経済同友会をしっかりと鼓舞しながら見守り、応援していただければと思う。本当にありがとうございました。

**横尾**：私としてはあっという間の4年間と感じた。退任挨拶にもあったが、小林前代表幹事は経営者としての危機感、志が非常に強くあり、専務理事、経済同友会としてそれをどういう形で具現化していけばよいかに注力した日々であった。そういう意味では私自身も楽しく過ごした時間だった。経済同友会事務局一同の多大な支えと、代表幹事、副代表幹事、報道関係者の皆様にサポートいただき、何とか4年間務めることができた。及第点かどうかは分からないが、本当にお世話になりました。ありがとうございました。

**富山**：長谷川元代表幹事時代から（副代表幹事を）6年間務めた。政治的には第二次安倍政権の6年間と重なる。お陰様で副代表幹事という立場では本当に色々なことをやらせていただいた。（経済同友会）事務局の皆さんを始めとして、同僚の副代表幹事、歴代代表幹事の方々に感謝申し上げたい。ただ、安倍政権が発足した当時に、国家社会全体として「できる」「起きる」と思っていた面については、2割くらい（しか実現していない）。個人的に言うと、経済同友会の副代表幹事としてもコーポレートガバナンス改革はかなり進んだ自負はあるが、残り8割の問題は残されている。特に、「Do」という意味では残されている。櫻田代表幹事が「Do Tank」で実行に移していく、「Do Tank」を促進していくことを期待しているし、微力ながら支えていきたい。ありがとうございました。

**朝田**：ちょうど小林前代表幹事と同期間の4年間、副代表幹事を務めさせていただいた。その間、環境・資源エネルギー委員会、社会保障改革委員会、最後に現在の日本を取り巻く国際関係ということで、国際関係委員会の、三つの委員会の委員長を務めた。一番印象に残っているのは、4年前になるが、まだまだ日本が原発の問題や気候変動問題にあまり着目してない時に、経済同友会としていち早く原発の再稼働と再生可能エネルギーの促進について提言したことである。もう一つは、社会保障改革委員会で、（日本が）中福祉低負担であることを指摘し、ホテルニューオータニで様々な方々に集まっただき、パネル形式で議論をしたことがとても印象に残っている。大変充実した4年間で、記者の皆様方にもご支援・ご協力をいただいた。改めて御礼を申し上げます。どうもありがとうございました。

**小林いずみ**：この2期4年間、本当にものすごいスピードで世の中が変わっていく中で、副代表幹事として最初は、ミレニアルズと呼ばれる世代の新しい価値観の紹介から始めた。（次に）教育を通じて、これからの新しい時代を生きる子どもたちに、我々は何が残せるのかということに注力してきた。この課題については実行がこれから（の段階）であるため、Do Tankを標榜する櫻田同友会を支援するような形で、また引き続き参画していきたい。本当に4年間ありがとうございました。

### <新任挨拶>

**櫻田**：先ほど（退任挨拶で）小林前代表幹事から様々なお話があったが、その中で、この危機感なき茹でガエルを覚醒させるへびになれと言われた。私は本日から危機感溢れるへびになろうと決めたが、どんなへびになるのかはまだこれから自分でよく考えてからにしたい。もう一つ、（小林前代表幹事が）使われた **persistent**（不屈の）という言葉は、リー・クアンユー シンガポール元首相が小林前代表幹事と話した際に使った言葉のようだが、私は「執念」と訳したいと思う。つまり私は、執念を持って変革に向けた **Do Tank** になるべく、微力ながらも（力を）尽くしたいということである。

**橋本**：(経済同友会は) 経営者の政策集団であり、この歴史と伝統ある団体の副代表幹事・専務理事に推挙いただき、大変光栄に思っている。櫻田代表幹事の就任挨拶にもあったが、新体制は VUCA (Volatility、Uncertainty、Complexity、Ambiguity) の時代、すなわち不安定・不確実・複雑・曖昧な時代にスタートすることとなる。私は代表幹事を補佐し、経済同友会事務局を統括する専務理事として、しっかりとこの櫻田新体制を支えていきたいと考えている。

**秋田**：私が経済同友会に入会したのは 5 年前になる。(入会して) 2 年目、3 年目の時には、ちょうどインバウンドによる爆買の頃であった。(その時期に) 観光立国委員会の副委員長を務め、また (入会して) 4 年目、5 年目となるこの直近 2 年間は、地方創生分野で地域産業のイノベーション委員会の委員長を務め、全国 5 カ所を視察し、51 の (地域産業活性化) 事例を色々と調査・研究した。一番印象に残っているのは、地方へ赴き、非常に元気な話を聞いたことと、ここまで話していただけるのかというくらい、(訪問した先の) 皆様が我々に貴重な話を聞かせてくれたことだ。これは、経済同友会に対する大きな期待の表れではないかと思っている。今年度はスポーツとアートの産業化委員会の委員長を拝命している。これまでの経験を活かしながら、櫻田代表幹事の新しいスタートにご一緒させていただけることに、非常に緊張感をもって (いる)。また案外と、私ども (松屋) のような BtoC の小売業に携わっている会員が経済同友会には少ない。できるだけ消費者の目線に沿って、様々な活動をしていきたいと思っている。

**遠藤**：持続可能な開発目標 (SDGs) 研究会委員長、教育革新委員会副委員長での活動を通じて、企業活動および経済は、人間社会を支える大きなプラットフォームであると考えられるようになった。人間社会の持続可能性を支えるのは持続可能な経済、持続可能性そのものである。持続可能な企業活動のあり方について、櫻田代表幹事が掲げる Do という観点から行動に移していきたい。

**小柴**：小林前代表幹事の下、4 年間デジタル革命期における企業経営のあり方を担当してきた。今年度はグローバルビジネスリーダー対話推進タスクフォースの委員長代理として、委員長の櫻田代表幹事を支える「ヘビ使い」になるつもりで支えていきたい。

**峰岸**：2009 年に経済同友会に入会し、東京オリンピック・パラリンピック 2020 委員会とスポーツとアートの産業化委員会の委員長等を務めてきた。(今年度は教育問題委員会の委員長として、) 未来に向けテクノロジーによって社会が大きく変化する中で、教育のあり方等について議論し、提言の実行に向けて取り組んでいきたい。

<質疑応答>

**Q** : 一番執念を持って取り組みたいと思われる最大の課題と、それによってどう  
いう日本にしていきたいかを教えていただきたい。

**櫻田** : (課題の) 一丁目一番地は社会保障だが、二番地は生産性だ。特にサービス産業  
の生産性については危機的な状況にあるだけでなく、その測り方がどうなのかという  
ことを含めて(問題意識をもっている)。社会保障問題については、言葉として正し  
いかどうか分からないが、複雑骨折状態になっていると思っており、一つの原因だけ  
ではなく、かなり色々な原因が複合して今の状態を生んでいる。(1つめは)「入り(歳  
入)」と「出(歳出)」の問題だ。出ずるを抑えるだけでいいのか、入りはこれでいい  
のかという問題がある。10%という消費税率の議論だけではだめだ。(経済同友会で  
行った試算のように年1%ずつ上げていき)17%になればよい、というだけではない  
と思う。(2つめの要因として)サステナブルであるためには日本経済を支え、そこ  
に内包される社会保障の体質そのものも変えていかなければならない。体質を変えるとい  
うことは、働き方を変える、働ける年齢も変える、給与の基準も変えるなど、変えな  
ければならないことがたくさんある。(3つめに、)最後は価値観という問題がある。  
民意とは何か。今の日本の政治に強い影響を与えるものが選挙だとすると、その選挙  
が本来の、日本国民全員の民意を集めたものであるかということ、そうっていないの  
ではないかと思う。若い人たちが投票所に行かない結果として、シルバーデモクラ  
シーといわれるような状況になっている。誰が良い、悪いということではないが、歳  
入・歳出、体質改善、政治と政治に向かう国民の態度など、いろんな形で複雑になっ  
ているので、(複合的な)問題となっている。ここを整理して、できるだけわかりや  
すく話していきたいと思っている。生産性については、OECD36カ国の中で(時間  
当たり労働生産性)20位とか(1人当たり労働生産性)21位というような状態に  
なっている。平均以下だ。これは本当にそうなのか、あるいは計測方法の問題なのか、  
たぶん両方だと思うが、いずれにしても、この生産性の問題にしっかりと手をつけな  
い限りは、日本の持続的成長、世界に勝っていくことはできない。特に今の状況では、  
GDPの7割以上を占めるサービス産業における生産性がかなり危機的だと思ってい  
る。ここはしっかりと「ヘビ」になっていかなければと思っている。

**Q** : 小林前代表幹事に伺いたい。消費増率10%への増税が決まったが、さらにその先  
の引き上げの話をずっと訴えてきた。(その議論が)全く進んでいない状況について  
の考え、国についての意見を改めて伺いたい。

**小林喜光** : 数度にわたってシミュレーションも行ったが、社会保障、出ずるを制すること  
と、どういう形で(歳入を)入れてくるかという意味では、消費税は最も平等な仕  
掛けだと思っている。計算からすれば櫻田代表幹事が言われたように、今のGDPの  
成長をベースにすれば17%程度には(上げていく必要がある)。(毎年)1%ずつ上げ  
るかかどうかは別として、(消費税率を上げて)いかないと(収支の)帳尻が合わない。  
ましてや2025年にPBを黒字化をするという計算は、単純な算数(の話)だ。今の

経済成長をベースにすれば、(社会保障費の) 出ずる部分もここ 1~2 年は人口動態上、そう大きな支出(の伸び)はないが、3 年後以降になるとまた(社会保障費の伸びが) 年間 8,000 億円などになる。そんな時代を考えると、欧米の(ように消費税率) を 20%まで(上げて) いくのはかなり時間もかかるかもしれないが、やはり 10%台後半(にする) 方向を早く議論すべきだと思う。

**Q :** 櫻田新代表幹事は、日本の財政健全化には何%の消費税が必要とお考えか。

**櫻田 :** 小林前代表幹事のご発言の通り、経済同友会は(PB を黒字化し、維持するためには消費税率)14%~17%が望ましいと主張している。私が申し上げたかったことは、(一つは)消費税率の数字だけでなく、それをサステイナブルにどのように保障していくか、(国の) 収入を上げるか(を考えなければならない) ということだ。増税するか、納税者を増やすかでは大きな違いがあり、(それによって)働き方に対する価値観も変わるため、体質改善を要するものである。もう一つは、消費増税によって増えたファンドは、今の計算だと社会保障に消えていく。日本の支出のあり方として、社会保障のみでいいのかという議論が起きていないことに不安を感じる。たとえば、インフラ、教育、安全保障などいろいろな議論があるにもかかわらず、矮小化されていないか。そうした意味で体質改善をしなければならないという趣旨である。

**Q :** 本日の就任挨拶で、イノベーションを起こすためにモノカルチャー、日本人の同調性志向からの決別を強調していた。Do Tank として、同調性に決別するために具体的に取り組みたいことや、こうあるべきなどのお考えはあるか。

**櫻田 :** 私の属している産業(保険業界)を例に申し上げたい。新しい商品を作るにも作り方があるが、保険を知らない人、たとえば流通、デジタルなど別のサービス産業の方が入ってくると、何故そのようなこと(作り方)をしているのかという議論が起きる。メンバーシップ制の下、同じ産業で、同じような生活をし、同じような考えを持つ人間同士ではイノベーションが起きないのは明らかだ。これ(イノベーション)が起きているのは、シリコンバレーやテルアビブだろう。同じようなことがなぜ日本ができないのかはという(その一端は)、一律に新卒採用を続けていることもあると思う。これではイノベーションは起きにくい。

**Q :** 小林前代表幹事は退任挨拶で、政府の政策や数値目標に対して直言された。それを踏まえて、櫻田代表幹事に政治との距離や政策に対しての姿勢を伺いたい。小林前代表幹事には、櫻田代表幹事に期待することを伺いたい。

**櫻田 :** 政治との距離については、小林前代表幹事が話されてきたこととほぼ同じだ。経済同友会の理念として、政治的には無色である。是々非々とは、(我々が)主体的にやりたい政策があり、その政策に近いところとやるということだ。逆に、どの政党とも政策が合わなければ、どこもやらないということである。また、(我々が)実現したい政策をどこの政党も進めないのであれば、自分たちで世論に訴えることをしな

ければならない。いずれにしても、是々非々というのはそのような意味だと捉えており、どことも付き合わない、どこと付き合うということではなく、政策ありきだと考えている。

**小林喜光：** 櫻田代表幹事の話でほとんど尽きるが、(政策提言活動が) 欲求不満にならないように、また、むなしさも感じるところもあるが、思ったことを是々非々で主張していただくことができる方だと信じているので、そこに期待している。大蛇になるか、何を食べる(ヘビ)かは別として、やはり今の日本がたるんでいるのは明らかなので、そこに喝を入れることに期待したい。

**Q：** 昨今、日本の政府、特に公正取引委員会が、大手 IT 企業に対する規制を強化するための調査に乗り出し、法整備をしようとしている。また、コンビニエンスストアの 24 時間営業についても、人手不足の中で見直される予定だ。規制に対する動きについてどのようにお考えか。

**櫻田：** 公正取引委員会の調査や、出そうとしている報告の背景を正確に理解しておらず何と言えないが、この二つの問題は、まったく違うものと思っている。少なくとも情報の問題について、GAF A のようなプラットフォーマーに対するリスク(対応)は、元々は GDPR からきている。日本、欧州、米国という、言ってみれば OECD で同じ言葉話す国の人たちが、資本主義を正しく運営していくために必要な仕組みを考えるとという意味では、大変良い方向だと思う。また、それ(プラットフォーマー)が独占的な地位の濫用に当たらないかという観点は日本特有のことではないので、しっかりとやっていただきたい。我々も言うべきことは言っていくが、多大なコストを産業側に与えないでいただきたいとは常々思っている。コンビニエンスストアの問題については、要員の逼迫が原因なのか、(他に)何かあるのか、背景が分からない。直感的には、企業の戦略の問題なので、法に触れなければ、極力、個社の戦略に任せるべきというのが考え方で、良い悪いという所感は持っていない。

以 上

(文責： 経済同友会 事務局)