

経済同友会 2.0

自ら考え、自分の言葉で発信できる『異彩』集団



目 次

はじめに	1
I：経済同友会の原点と果たしてきた役割	2
1. 創立時に掲げた使命	
2. 70 年の歴史を築いた先進的な提言と実践	
II：世界の変化への対応と繁栄に向けた貢献	4
1. グローバル化と技術革新の進展がもたらす試練	
2. 日本の現状——制度改革の遅れと新たな事業・市場創出の停滞	
3. 世界の繁栄に貢献する国へ	
III：経済同友会の使命とこれからのあるべき姿	6
1. 経済同友会の使命	
2. 経済同友会の基本的考え方	
3. 経済同友会のこれからのあるべき姿	
(1) 同じ志を持つ異彩な個の集合体	
(2) 求める人材像と日々の切磋琢磨	
(3) 自由闊達に議論するオープンな文化を、多様な人材が集うテラスに展開	
IV：未来へのコミットメント	10
1. 持続的な経済成長に貢献する	
2. 『異彩』を集め、本質的な政策提言を行い、世論を喚起する	
3. 政策提言の実現、経営改革の実践に向けて、一人ひとりが行動を起こし、成果を出す	
4. 活動の自己評価、成果の分析を行い、組織としての自己改革を継続する	
5. 異論を唱えやすい文化をつくる	
おわりに	11
付論：組織運営の改革	12
経済同友会の将来ビジョンを考える PT 名簿	13

はじめに

経済同友会は、2016年4月に創立70周年の節目を迎えた。戦後、焦土にひとしい荒廃の中から力強く立ち上がった若き経営者たちは、終戦直後の荒廃の中で、「経済人として新生日本の構築に全力を捧げたい」との並々ならぬ決意を「設立趣意書」に綴っている。

今日、日本は国内外の環境変化の中で再び大きな変換点にある。戦後の高度経済成長期に築かれた制度・慣行が、少子高齢化やグローバル化等の変化に対応できなくなり、新しい仕組みが求められている。また、技術革新が産業構造、企業経営、人々の働き方から生活に至るまで、既存の概念や仕組みを破壊するほどの勢いで加速している。

我々は、このような環境変化の中で、今後の社会変革における経営者の役割は何か、経済同友会だからこそ果たせる使命は何かを問い直し、第二の創業とも言うべき変革に自ら挑戦する時を迎えている。

経済同友会は、戦後復興から高度成長、国際化の進展に至るまで一貫して、経済活動の進化を通じ、日本社会の発展に貢献してきた。持続可能な成長・繁栄を支える経済力は、わが国の帰趨を決する要素として、今後一層重要になる。したがって、本会に集う経営者は、付加価値を生み出せる力、すなわち経営力を磨き、日本の経済と社会のさらなる発展に貢献しなければならない。また、企業経営や政策における課題がより複雑化する中で、革新的な事業創造と社会変革を担うリーダーが集い、課題を解決するための実行力が一層求められる。

我々は、創立以来受け継がれてきた使命を継承しつつ、時代の変化の中で新しい経済同友会を創造するため、未来を共に創るすべての人々に開かれた経済団体を目指し、新たな歴史の第一歩を刻んでいきたい。

I：経済同友会の原点と果たしてきた役割

1. 創立時に掲げた使命

経済同友会は、1946 年 4 月、戦後の荒廃の中で、日本経済再建のために新進気鋭の中堅経済人が結集し、創立された。新生日本の礎として経済の再建が重要であったが、当時の経済政策は機能しておらず、社会は混乱を極めた。

こうした中で経済同友会は、「日々の生産に足場を持つ職能人の経験と知識」¹を政策に生かすべく、経済職能人もしくは経営技術者として、政策に関与していくことを使命とした。さらに自らを、「日本経済の民主化促進並びに平和国家建設に寄与するための経済人の同志的結合体」²と定義したのである。

2. 70 年の歴史を築いた先進的な提言と実践

70 年の歴史を通じて経済同友会は、時代の転換点において、日本の経済政策や企業経営に対し、先進的な考え方を提示してきた。また、過去の提言では、国、地域、特定の産業の利益にとどまらず、日本の国益と地球益の未来最適を追求する姿勢を明確にしている。

まず、創立後間もない 1947 年の『企業民主化試案—修正資本主義の構想』では、企業の資本と経営の分離を前提に、「資本」「労働」「経営」の三者が参加する経営協議会の制度化を主張した。この提案はあまりに革新的であったために「試案」ととどめられたが、経済同友会の先進性を示す象徴となった。

その後、高度経済成長期に、景気変動に伴う過剰設備問題について、政府による統制に反対し、企業自らが調整する「自主調整論」を展開した。1970 年代には、公害問題やインフレ等による企業への批判が高まる中で、1956 年に提起された『企業の社会的責任』の実践として、資源の有効利用等、収益性以外の企業評価指標を社会に示した。

1980 年代に入ると、経済構造改革の必要性が唱えられたが、その加速を求めて市場主義の徹底を提言したのが 1997 年の『市場主義宣言』である。さらに、21 世紀の幕開け直前の 2000 年には『21 世紀宣言』をまとめ、その中で市場主義と企業の社会性を融合した概念として、「市場の進化」を提言した。

経済同友会の先進性は、日本経済の国際化の過程でも発揮された。1971 年に、対中関係の改善に前向きであった経済同友会は、翌年の日中国交回復に先駆けて、「東京経済人訪中

¹ 経済同友会設立趣意書（1946 年 4 月 30 日）。

² 発起人の野田信夫による創立総会時の言葉。

団」の結成と派遣を行った。また、経済活動におけるアジアとの水平分業の重要性を早期に認識し、後に「日本・ASEAN 経営者会議」となる「第1回東南アジア経営者会議」を1974年に開催した。さらに1980年代には、国際化の浸透に向けて日本で学ぶ留学生への支援を開始し、現在もその活動は継続している。

このように、経済同友会ではその創設以来、経営者自身が活動に参加し、自らの言葉で議論を重ねた成果を先進的な提言として結実させてきた。国内外の課題が複雑化し、本質的で先見性の高い政策提言やその迅速な実現が求められている昨今においても、こうした経営者間の議論を原点にしつつ、洞察力に富んだ政策提言と実践に向けた取り組みが必要である。

Ⅱ：世界の変化への対応と繁栄に向けた貢献

1. グローバル化と技術革新の進展がもたらす試練

世界では、人、モノ、資金、情報が国境を越えて自由に移動するグローバル化が進展し、その流れは不可逆的である。その中で、経済連携・統合の動きが加速するとともに、気候変動、エネルギー、感染症、テロ、紛争等、地球規模の課題を国際社会が協調して解決する枠組みの構築が一層重要となっている。

しかし、その一方で、経済格差の拡大や移民の増加等によって、各国で保護主義や反グローバル化の動きが広がり、社会の不安定化や分裂が懸念されている。また、新興国が台頭する中で、国家が経済活動を主導する国家資本主義的な動きも高まり、健全な自由競争を基本とする市場経済のあり方が問われている。

他方、目覚ましく進歩する技術は、人やモノを瞬時につなぐネットワークの構築や、人工知能による人の仕事の補完・代替、現実と仮想現実の融合、移動手段の自動化等を実現していく。こうした技術革新は、生産性の飛躍的向上や、インターネット空間における新たなコミュニティの形成等を可能にする。しかし同時に、産業、労働、環境・エネルギー、教育、行政など広範な分野にわたり、従来の制度や仕組みを根底から覆していく。

2. 日本の現状——制度改革の遅れと新たな事業・市場創出の停滞

グローバル化と技術革新が社会に軋轢をもたらしながらも、確実に進む中で、日本は、世界のこうした動きに対応した変革が遅れている。企業の事業拠点はグローバルに拡大しつつあるが、国内の企業も人材も、国籍を問わず活躍できる社会にはなっていない。また、製品技術等の日本の持つ強みを革新的な情報技術と融合させ、新たな価値創造へと発展させることができずにいる。

このような現状の背景には、人材をひきつける環境・制度整備の不足、ピラミッド型構造に安住し、意思決定や行動のスピードが遅くなっていること、権威や既成概念に対する挑戦者が生まれにくい社会構造等がある。さらに、組織や属性を越えた横断的な連携が少ないため、政策や事業が部分最適に陥りやすく、国家運営や企業経営の全体像を描くことができていない。

その結果、わが国では、時代にそぐわなくなった諸制度の包括的な改革や、新しい事業や市場の創出が進まず、少子・高齢化、経済の低成長、公的債務の累増等の積年の課題を解決できないまま、今日に至っている。

3. 世界の繁栄に貢献する国へ

我々は、こうした日本の現状を打破するため、以下のような国家像を目指し、その実現に向けた社会変革を率先していかなければならない。

第一に、個人が自立（自律）し、時代の変化に応じた絶えざる自己革新と自らの行動に責任を持つとともに、さらに、そうした個人が個性や能力を発揮できる公正な社会を構築する。

第二に、「科学技術立国」、「通商立国」、自然と文化を生かした「観光立国」、さらには「環境立国」という強みを発揮し、持続可能な経済成長と繁栄を支える経済力を強化する。

第三に、国際社会の中で、「国益」と「地球益」の未来最適を目指し、国際社会からの信頼を得られる国となる。そのために、自らの意思を明確に発信し、世界に開かれた国として相互理解を深める。また、世界の持続可能な発展に向け、日本の経済力や技術力を基盤に、様々な課題解決に主体的に貢献していく。

Ⅲ：経済同友会の使命とこれからのあるべき姿

創立 70 周年を迎えた今、我々は、自らを客観的に省み、今後の責務を、日本のみならず、世界にとって真に意義あるものとすべく、経済同友会の使命とこれからのあるべき姿を再確認したい。

1. 経済同友会の使命

経済同友会は、70 年をかけて継承されてきた使命や理念を基盤とし、時代の環境変化に柔軟に対応しながら、新たな価値を創造する、「世界に貢献し続ける経済団体」となることを目指す。我々が貢献すべき重点分野は、「経営力」「社会変革力」「自己変革力」の三点である。

「経営力」とは、経済人として、持続的に付加価値を創出する経営を実践し、経済成長に貢献することである。

「社会変革力」とは、実業の経営に身を置くことで培った知識や経験をベースに、先見の明な提言・行動・改善を続け、社会をよりよく変えていくことである。

「自己変革力」とは、経済同友会がこれまで重視してきた価値観の重視とともに、新しい価値観を受け入れ、融合させ、新たな価値を創造することである。具体的には、民間主導型経済、市場主義、市場の進化と企業の社会的責任、公共の利益を重んじるパブリック・マインドといった理念を踏まえつつ、時代の環境変化の中で日本経済を力強く再生する新しいモデルを追求・実践し、世界に示していく。

そのために国内外の多様な主体と繋がり、課題解決に向けた叡知を出し合い、組織横断的に連携していく。さらに、社会において変革に対する不安・抵抗が高まる中で、将来を担う若い世代を巻き込み、より良い社会を築くために自ら考え、行動するきっかけをつくる。ここにこそ、経済同友会に「集う」意義がある。

2. 経済同友会の基本的考え方

こうした使命を果たすべく、経済同友会は、以下の基本的考えに立脚した活動を行っていく。

（１）際立つ個性とリーダーシップを有した「個」の重視

「個」の集合体が国や地域、企業の最小単位であり、最も重要な要素であるという前提に立ち、経済同友会においても、「個」を最も重視する。さらに、経済同友会における「個」は、際立った個性と、リーダーシップを持ち、国内外の多様な主体とも対等に渡り合い、かつ戦略的に協働しながら課題解決に弛まず努力する。

（２）課題解決への具体的提言と戦略的行動

政策提言においては、どんなに複雑な問題であっても、その本質を的確に捉え、企業や業界の利害を超えた議論を行うことで、課題の解決につながるような具体策を打ち出していく。また、政府、政党、労働団体等との政策議論は継続的に行われているが、我々は提言・主張を実現するため、戦略を持ち、適切にかつ粘り強く働きかける。

（３）弛まぬ自己研鑽

日本の変革を実現していくために、我々に最も強く求められていること、それは自己変革を起こすことである。常に自問自答しながら検証を繰り返し、我々自身の研鑽を怠らない。

3. 経済同友会のこれからのあるべき姿

(1) 同じ志を持つ異彩な個の集合体

我々が目指すこうした経済同友会の姿を一言で表せば、「同じ志を持つ(=同友)、『異彩』な『個』の集合体」である。そこには、世界の市場で戦い、グローバル・マネジメントを担うリーダー、ニッチな市場で国際競争力を持つ企業の経営者、新事業創造に果敢に挑戦し続ける起業家、オピニオン・リーダーとして国内外で高い発信力を持つ経営者等、様々な分野で卓越した能力やリーダーシップを発揮する人材が集う。

このような多様な人材が、社会変革に向けて議論し、本質的で先見性に富んだ提言を行い、行動し続ける「『異彩』の結合体」こそ、経済同友会のあるべき姿である。

(2) 求める人材像と日々の切磋琢磨

経済同友会で活躍が期待される企業経営者には、以下の資質が求められる。

第一に、国内外の変化を敏感に察知し、俊敏に対応する対応力である。経営者として、日々高いアンテナを張り、自らの知識、教養を更新し続ける。グローバル化や技術革新等の変化を脅威ではなく、チャンスと捉え、異なるカルチャーや異論を取り込み、新しい価値を生み出すことが必要である。

第二に、変革への強いリーダーシップである。日本の持続的成長や世界の課題解決のために経営者や企業が果たすべき使命を明るく前向きに、かつ未来志向で考え抜き、明確に提示し、責任を持って実践する行動力が必要である。パブリック・マインドを持ち、我々が変革に真摯に挑戦し続けることが、社会を動かすエネルギーになる。

第三に、社会にインパクトを与えることのできる高い発信力である。財政健全化や社会保障制度改革など困難な改革を進めるためには、変化への不安・抵抗を示す人々の納得・理解を得ることが不可欠である。そのためには、物事の本質を見極め、過去の歴史に学び、折り合いをつけながら最も現実的で効果の高い解決策を見出し、それを社会に納得させる発信力が必要である。

こうした資質は、企業経営の最前線でも高めていくことができるが、経済同友会はその創立以来、企業経営者の相互研鑽の場となってきた。そこでは、年齢、性別、業種、企業規模にかかわらず、多様なバックグラウンドを持つ個人が分け隔てなく参加し、個別企業や業界の利害にとらわれない、幅広い先見的な視野から議論を行ってきたのである。時に激しい論争を通じてお互いに切磋琢磨する環境は、今後も重要であり、社会のリーダーとなるために、経済同友会の会員にはその活動への積極的な参画が求められる。

（３）自由闊達に議論するオープンな文化を、多様な人材が集うテラスに展開

経済同友会が時代の転換点において、経済政策や企業経営について先進的な提言を行ってきた背景には、個人の考えを自由闊達に議論する文化があった。

日本が取る針路を正しく方向づけ、社会を変革していくには、今後、議論の質を一層高める必要がある。そのためには、会員である経営者が、個人としての強い意志を持ち、議論に参加するオープンな組織でなければならない。加えて、従来以上に各地の経済同友会との協力・連携を強め、各地域の直面する課題も踏まえ、広い視点に立った改革を推進することも不可欠である。

我々が目指す今後の経済同友会は、経営者や企業のみならず、国内外の諸集団とも協働して課題解決に挑戦し続ける、より広く社会に開かれた経済団体である。その実現に向けて、企業経営者から成る組織の外側にありながら、その組織に繋がる開放的な「テラス」に、経済同友会の活動に興味・関心を持つ人々を積極的に呼び込み、議論し、彼らの知見を提言やその実践に生かしていく。また、「テラス」に集う人々にも本会に蓄積された知見を持ち帰り、自身の活動に役立ててもらふことより、変革の動きが広まると考えられる。

Ⅳ：未来へのコミットメント

経済同友会の使命を果たし、これからのあるべき姿を実現するための、我々のコミットメントを以下に提示する。

1. 持続的な経済成長に貢献する

民間主導型経済を実現するのは、企業とその経営者に他ならないことを強く自覚し、経営改革、新たな事業・市場の創出に取り組む。社会的課題に対応した革新的な製品、サービス、ソリューションを提供し、社会の持続的成長に貢献する。

2. 『異彩』を集め、本質的な政策提言を行い、世論を喚起する

複雑化した課題、前例のない問題の解決には、新しい発想で挑まなければならない。そのために、優れたリーダーシップを持ち、本質を見極めることのできる人材を集め、深い洞察に裏打ちされた実効性の高い政策提言を行う。また、国内外への発信力を高め、変革に向けた世論を喚起する。

3. 政策提言の実現、経営改革の実践に向けて、一人ひとりが行動を起こし、成果を出す

国内外の課題解決に貢献するために、メンバーそれぞれが、自らが持つ政治、行政、教育・研究機関等とのネットワークを生かし、政策提言の実現を働きかける。また、経営改革のベストプラクティスを共有し、各企業において、実践に向けたアクション・プランを作る。

4. 活動の自己評価、成果の分析を行い、組織としての自己改革を継続する

経済同友会の提言等の質の向上、その実現に向けた取り組みの強化を図るために、定期的に活動の自己評価、政策への影響等の成果分析を行い、その結果を事業計画や委員会運営に反映させていく（PDCA サイクルの徹底）。

5. 異論を唱えやすい文化をつくる

課題解決への新しい発想を生むために、異論を唱えやすいオープンな文化をつくる。課題に対する最適解を導く目的のもとでは、メンバーが年齢、性別、国籍、企業規模、業種の違いを越えて、議論を尽くすことが重要である。

おわりに

経済同友会の使命と存在意義を高めるためにどうすればよいかという問いは、「経済団体は必要なのか」「経営者が集まる意義はどこにあるのか」「自らは、『異彩な個』たりうる人材であるか」という問いを、自らに投げかけることである。

我々は、この問いを絶えず自分自身に投げかけ、経済同友会の価値の根源である「個」、すなわち、自己そのものを変革し続けていく。

経営者は、専門とする分野や自身のキャリアを築いてきた事業において、卓越した能力や豊富な知識、失敗と成功によって育んだリーダーシップを持っている稀有な存在である。それらを出し合い、結び付け、発展させることが、「経済同友会ならではの」の比類なき価値を創出することにつながる。

ここに集う経営者一人ひとりが、「異彩」を放ち、新しい経済同友会を創っていこうではないか。

以上

本ビジョンの実現に向けて、組織運営においては、以下の取り組みが必要である。

1. 会員構成の多様化——将来の政策議論を担う経営者等を掘り起こす

異なる見方・考え方を融合し、新規性、具体性のある提言を立案、実現するために、また、将来の政策議論を担う経営者等を掘り起こすために、会員構成を多様化する。

より幅広い業種や企業規模の経営者、起業家、オピニオン・リーダーとして国内外で高い発信力を持つ経営者等の入会促進に向けて、現在の入会の仕組みを見直す。また、退会や休会の諸要件を明文化する取り組みも合わせて行う。

2. 情報収集・意見発信の強化——技術も活用したネットワークの拡大

国内外の環境変化を機敏に察知し、先進的な意見発信につなげるために、日本のみならず海外の経営者とのネットワークを拡大する。また、全国各地、海外諸国の経営者や有識者との懇談・意見交換も含め、会員が物理的制約を受けずに議論できるよう、テレビ会議の実施拡充や、インターネット空間での委員会議論の実施を目指す。さらに、会員による政府会議での本会の主張の発信や、政策を通じた政治・行政関係者とのネットワークの構築も強化する。

3. 会員の参画意識を強めるための委員会運営

会員一人ひとりの参画意識を高め、メンバーシップをより発揮しやすい環境づくりに取り組む。委員会運営では、問題の本質を捉えた議論を行うため、課題を深掘りする仕掛けづくりや、異論や多様な意見を引き出す双方向的な議論を活性化し、そうした議論を、社会変革の契機となるような提言へと集約する。また、提言の実現に向けたフォローアップ活動も強化する。重要課題についての継続的な議論や政策の進捗状況と合わせた自己評価を定期的に行う。

委員会運営を主導する委員長には、改革への意力が高く、こうした活動を推進する経営者を選任していく。

4. 事務局体制の強化

事務局体制の強化の一環として、事務局職員の人事・育成制度を再検討し、外部組織への出向をキャリアパスの要件とする等、人材の多様化やそれによるネットワークの拡充を図る。

経済同友会の将来ビジョンを考えるPT

2016年11月現在

(敬称略)

委員長

金 丸 恭 文 (フューチャー 取締役会長兼社長 グループCEO)

副委員長

秋 池 玲 子 (ボストンコンサルティンググループ シニア・パートナー&マネージング・ディレクター)

渋 澤 健 (シブサワ・アンド・カンパニー 代表取締役)

西 川 久仁子 (ファーストスター・ヘルスケア 取締役社長)

安 田 結 子 (ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ マネージング・ディレクター)

委員

朝 倉 陽 保 (丸の内キャピタル 取締役社長)

稲 垣 泰 弘 (コマツ 常務執行役員)

井 上 ゆかり (日本ケロッグ 代表職務執行者社長)

大 河 一 司 (三菱商事 常務執行役員)

片野坂 真 哉 (ANAホールディングス 取締役社長)

車 谷 暢 昭 (三井住友銀行 取締役兼副頭取執行役員)

小 林 いずみ (ANAホールディングス/サントリーホールディングス/三井物産 社外取締役)

菅 野 健 一 (リスクモンスター 取締役会長)

長 嶋 由紀子 (リクルートホールディングス 常勤監査役)

山 田 哲 (ベストケア 取締役社長)

常務理事

伊 藤 清 彦 (経済同友会 常務理事)

岡 野 貞 彦 (経済同友会 常務理事)

以上17名

事務局

齋 藤 弘 憲 (経済同友会 企画部 部長)

宮 崎 喜久代 (経済同友会 政策調査部 マネジャー)

.....

公益社団法人 経済同友会

〒100-0005

東京都千代田区丸の内 1-4-6 日本工業倶楽部別館 5 階

TEL : 03-3211-1271 / FAX : 03-3213-2946, 03-3214-6802

ホームページ <http://www.doyukai.or.jp/>



タブレットやスマートフォンで
ご覧になれる場合はこちら

