



副代表幹事
池田弘一氏
地方行財政改革委員会
委員長
アサヒビール
取締役会長

副代表幹事
岩田彰一郎氏
社会的責任経営委員会
委員長
アスクル
取締役社長兼CEO

モデレーター
専務理事
小島邦夫氏
経済同友会
副代表幹事・専務理事

副代表幹事
勝俣宣夫氏
国際問題委員会
委員長
丸紅
取締役会長

副代表幹事
北山禎介氏
サービス産業の生産性向上委員会
委員長
三井住友フィナンシャルグループ
取締役社長

新副代表幹事座談会

—— 構造改革、CSR経営、そして環境 ——

桜井正光代表幹事は2008年度の代表幹事所見『世界とともに拓く未来』において、「地球温暖化問題への積極的貢献」「構造改革の推進と政治の役割」「新・日本流経営の確立」の3点についてアピールを行った。その背景をなすのは、国内的には閉塞感を打破し本質に迫る議論が求められていること、そして、グローバル化の諸課題に挑戦し世界の発展に貢献し続けなければならない、という問題認識である。

今月は、本年度新たに副代表幹事に就任した池

田弘一、岩田彰一郎、勝俣宣夫、北山禎介の4氏と、モデレーターを務める小島邦夫専務理事による座談会をお届けする。座談会では、「代表幹事所見」が提起した課題の中から構造改革、価値創造型CSR経営、地球環境問題を取り上げ、意見交換を行った。構造改革は日本の大きなテーマであり、地球環境問題は世界の大きなテーマである。そして議論を通じて浮かび上がってきたのは、それらの課題解決に取り組むことが、企業・経営者に今求められているという点であった。

I 構造改革の 推進をめぐる

「所見」の中で桜井代表幹事は、「今、目指すべきことは、日本経済を世界に向けてオープン化し、活性化し、(中略)経済力を高めること」と述べた上で、「構造改革の断行」を強く訴えた。中でも、「規制改革」「公的部門改革」「地域主権」「新しい政策決定の仕組み」の4項目を重要課題に挙げている。構造改革路線が停滞し、後戻りしかねない今の政治情勢の中で、構造改革断行の突破口となる政策課題は果たしてどこにあるのか。

閉塞感打破の課題

小島：構造改革の現状を、皆さんはどう捉えていますか。

池田：桜井代表幹事の「所見」はまったくそのとおりで、今年の参院選以降、構造改革が停滞していることは否めません。地方に関する委員会の委員長を3年間務めてきましたが、地方の経済の停滞は日本の大きな課題です。これまで「結果オーライ式の変化」で何となくやってきたわけですが、従来型のシステムの限界は明らかです。国の統治システムも地域も、「意識して変えていく」方向にアクセルを踏んでいかなければならないと考えます。

もうひとつ、東京と地域の情報の差があまりにも大きい。これが地域の不信感、不安感を高める大きな要因になっています。

岩田：2007年度のITによる社会変革委員会の議論を踏まえて申し上げると、ITを道具として活用することで、情報が広く行き渡り、政府に対するガバナンスが効いたり、透明化されて改革が進むなど

して、新たな世界に開けた強い国づくりというものが可能になるのだと思います。地域間の情報格差についてもITで均一化を図れるはずで、誰もが情報ネットワークにつながり、人にやさしい効率的な社会をどう構築していけるかが、日本の閉塞感を打ち破るカギになるのではないのでしょうか。

北山：サービス産業の生産性向上委員会での認識は、「個々の企業は課題がわかっている、それは企業自身がやらなければいけない。一方、ベースとなる社会構造、産業構造にも大きな問題があり、ここを変えない限り全体の生産性向上はあり得ない。この面で政府の役割も大きい」というものでした。ベース部分の改革がまさに構造改革だと思うのです。しかし、項目や形はあるものの、中身が本来の目的を達成するために進んでいるのか、世界と日本のスピードが時間軸でどう違うのか、といったところがまだまだ不十分で、それも閉塞感につながっています。

勝俣：政策課題を個別に見て、

「構造改革が進んだ、進まない」という捉え方をすること自体が、結果的に閉塞感を生んでいるのだと思います。社会保障、税・財政、地域格差など課題が山積する一方で、人口は減っていきます。本当に大事なものは閉塞感云々ではなく、今の日本が置かれた状況を全体として「どういう姿」に変え、そのために何が必要かといった議論で、そこから入るべきではないでしょうか。政治は全体の絵を描き、同友会でももっとトータルな議論を展開してもいいのではないかと思います。

国家の将来ビジョン

小島：桜井代表幹事も「どんな国を作りたいのか」がまったく見えてこないという問題意識を持っているようです。

勝俣：昨年度の経済外交員会で挙げたテーマのひとつに「内なる国際化」があります。今、東アジアを中心にアジアの経済成長が続いています。日本はその力強さを取り込んでいくべきなのに、規制が多い港湾や空港の利用率は低下しています。世界が日本を相手にしなくなりつつあるという問題が起きているわけですが、もっと前に手を打てたはずで、現政権で改革が進んでいないのは確かですが、以前、「改革が進んだ」と言われた時も、実は特定の領域だけだったのかもしれませんが。全体を見渡した改革が行われなければならないと思います。

岩田：明治の先人たちは近代国家を作ろうと、教育を含めてすべてのもので作り変えました。今、それに匹敵する、21世紀の大きな産業革命が始まっているのです。国

家が莫大な借金を抱えて沈没しかねない状況にあって、新しい時代の産業を興し、効率的な国家にし、世界に通用するように再構築していかなければならないのです。そうした大きな時代認識と危機感を共有しないと、個別の対応だけで終わりかねません。

北山：日本の国家ビジョンは、軍事力ではなく経済力をベースに描かれなければなりません。効率的な経済構造を作り上げ、世界から尊敬を受けるという方向が望ましいでしょう。以前は高い成長を実現することで称賛されてきましたが、これからは付加価値の高いものを提供できる国家として、それを実現していく必要があります。しかし、政治のリーダーシップが矮小化されて、この十数年、日本は国家ビジョンを失ったままです。

池田：「小さな政府」「官から民へ」「グローバル化による経済成長」といった点では、ある程度認識が共有できているのではないのでしょうか。問題は、それに対して政治、行政、国民の間で方法論の考え方に

バラつきがあり、明確なコンセンサスになっていないことだと思います。

■ 公務員制度改革と財政改革

小島：ここ数年、最も問題なのは公務員制度改革だという議論が同友会内部でも高まっています。

池田：公務員制度改革と地方分権が、構造改革推進の大きな突破口となるはずですが。特に公務員制度については、これからの時代に求められる国家公務員像と、それにふさわしい処遇と規模を明確にすることが大事です。

勝俣：公務員制度改革で、「小さな政府にするための」という点を忘れてはいけません。

北山：2006年度の行政改革委員会の提言^(注)に、目指すべき国家像が非常に大胆に示されていました。それに対して政府は、「あるべき姿」を描き、それに向けてどういったプロセスでやっていくのかといったアプローチを行っていません。現状からのマイナーチェンジを積み重ねていくだけでは、効果が乏しいのです。

岩田：改革を進めていくには、強

い政治のリーダーシップが必要です。ここに政治改革の重要性、必要性があるわけです。ITによる双方向の情報開示が、政治と国民の一体化を促し、政治の「見える化」にも力を発揮するでしょう。それによって国民のバックアップが生まれ、初めて政治が大ナタを振るえるのではないのでしょうか。

小島：構造改革が必要な背景には、財政赤字の問題もあると思います。

池田：歳出削減が大前提ですが、同時に、今の予算が本当に有効に使われているのかという視点を中央も地方も強く打ち出す必要があります。従来のシステムを温存したままでは、財政規律を取り戻すのは困難です。

小島：ODAも、必要なものと不要なものがあるはずですが、その議論なしに全体予算だけを抑えようとしています。

勝俣：世界のトップクラスだった日本のODA予算は年々減少し、2007年は世界5位まで下がりました。また、ODAに対しては、「何か不正がある」「相手に喜ばれていない」というイメージを持たれています。ですが、日本のプレゼンスを上げていくためにもODAは必要です。ODAを通じて途上国の経済発展に貢献することは、日本経済の発展にも寄与します。このことを国民にきちんと説明する必要があります。東アジアの経済統合が進んでいますが、ASEAN諸国は共通して、日本がもっと積極的に牽引してくれることを望んでいるようです。ところが、日本のリーダーシップは低下したまま、大変残念なことです。



(注)「中央政府の再設計」(2006年度行政改革委員会・金丸恭文委員長)

II 価値創造型 CSR経営とは

昨年の「代表幹事就任挨拶」で掲げた「新・日本流経営」について桜井代表幹事は、「強さからのスタート」「融合経営」「価値創造型CSR経営」の同時実現であると、2008年度所見で述べている。一方で、企業不祥事が後を絶たず、企業に対する信頼が低下しているという現状がある。企業の社会に対する責任が厳しく問われる中において、「価値創造型CSR経営」が提起されたことの意味は大きいのではないか。

価値創造型CSR経営

小島：次に、「価値創造型CSR経営」についての議論に移りたいと思います。

岩田：企業は国や国民を豊かにするためにも、グローバルに事業を展開しなくてはなりません。それには、アジアをはじめ世界の人々からの信頼を得ながら、まず収入を伸ばす活動がベースになると思います。同時に、地球が抱える問題、あるいは、国内の問題の解決に大胆に取り組んでいくのが、企業・経営者の真の「あるべき姿」ではないでしょうか。その時に従

来のやり方ではなく、イノベーションしながら果敢にチャレンジしていかなければなりません。それが代表幹事のおっしゃる「攻めのCSR」なのでしょう。

池田：当社では、「CSR」を「お客様満足 (Customer Satisfaction) のRelation」と読み替えて、企業活動のすべてがCSRにつながるという捉え方をしています。ブランド価値向上は永遠のテーマですが、商品の差別化だけでなく、もっと上位に、お客さまに信頼してもらえるブランドイメージを構築する必要があると痛感しています。このあたりに、今求められているCSRと密接につながるものがあると思うのです。例えば、当社では「工場廃棄物の100%再資源化」を比較的早くから実践していますが、それをCMで発信したところ、売上に跳ね返ってきました。現在

は、森に対する取り組みを積極的に展開していますが、企業である以上、長期的には収支を合わせるつもりでやっています。

小島：最近、米国でも短期業績指向への反省が出てきています。CSRも長期的視点から考えていく必要があるでしょう。

勝俣：業容拡大とCSR推進は、持続的成長のための両輪だと認識しています。CSRということでは、まず経営システムの健全性が大事で、ガバナンスやコンプライアンス強化のための内部統制システムを構築しています。また、社会貢献の点では、福祉団体や福祉法人に対して、毎年1億円程度の寄付を35年間続けています。CSRを「義務」ではなく「より能動的な活動」と捉えて展開することが、社会を含めたステークホルダーの評価や信頼を得て、業績に還元すると理解しています。環境問題についても、6～7年前から環境ビジネス推進というテーマでさまざまな分野に取り組んでいます。

北山：江戸時代や明治に創業した伝統ある企業の家訓や社是にも、CSRにつながる項目が見られます。ただ、時代によってCSRの対象や物差しは変化します。ステークホルダーの対象も、現在は消費者や株主・投資家、銀行で言えば預金者や従業員、広い意味での社会や国家、さらには世界、地球環境にまで広がり、深みも出てきました。こうした大きな時代認識を



北山 禎介氏

CSRに対する時代認識がなければ
もはや企業経営は成り立たない

『正直』であり続けることが 企業を継続、発展させるためのベース



岩田 彰一郎氏

しっかりと持たなければ、企業経営が成り立たなくなっているのだと思います。環境という切り口で考えると、われわれ金融業は、業務を通じて多種多様な企業に直接、間接に働き掛けることができますし、それ自体がビジネスになる可能性もあるわけで、アクションを取りやすいポジションにいます。その時、企業のあるべき戦略のベースとして、お客さまに受け入れられるサービスを提供し、社会に認められる存在にならなければいけないと考えています。

不祥事と企業の対応

小島：後を絶たない企業不祥事についても考えを伺っておきたい。

池田：企業側の倫理観が少し形骸化してきているのは否めません。一方、お客さまの求めるものが変化し、水準も高くなっています。品質管理にしても、CSRにしても、常に見直しながら進化させていくという姿勢が不可欠です。これも「価値創造型CSR経営」と言えます。国の規制強化よりも、企業側の意識向上の方がはるかに重要だと考えています。

勝俣：食の安全・安心に関しては消費者に実情を詳しく説明し、そこから出発した方がいいのではないのでしょうか。内容に踏み込んだ議論がないまま、物事が進んでいるような気がします。

池田：どういう商品にどういった表示や安全基準が求められるかについては、生産者、流通、消費者

がもっとコミュニケーションを取るべきでしょう。そして、そうした場を創出するのが本来の国の役割だと思えます。

勝俣：そこで安全の基準がはっきりとわかれば、あとは企業がきちんと説明して消費者を安心させればいわけです。

小島：消費者庁設置の議論には疑問に思う部分も多くあります。

池田：すぐに「国が何とかしなければいけない」という方向に流れていくことは、あまりいいことではないと思います。企業の仕組みを前向きに活用する、あるいは、国民生活センターなどの消費者に近いところにある行政機関を再編するといった方向に変えるべきでしょう。

北山：不祥事に関して言えば、当社は2年前、行政処分を受けました。以来、従来からの仕組みを見直し、再び不祥事が起こらないような体制づくりを徹底してきました。その時に確認したことは、コンプライアンスがベースにあるわけですが、今や銀行もお客さまが選ぶ時代であり、お客さまが満足できないサービスや商品は絶対に提供してはならないということでした。そして、裁判で白か黒かという話ではなく、グレーの部分がある中で、一番上の白でない限り商品として成立し得ないことを確認しました。それでも不祥事が起きてしまう可能性はあります。その場合には、説明責任を果たして、

いかにきちんと対処していくかに尽きるということを2年前の教訓から学びました。仕組みづくりも大切ですが、役職員全体の意識を変えることが重要です。これは大変な時間を要しますが、繰り返し取り組んでいるところです。

岩田：拝金主義的な価値観を持ってしまうと、企業は何のために存続するかという本質がなくなってしまいます。企業家にとって大切なのは、社会に対して何らかの貢献をしようという志だと思います。当社でも7年前、環境ラベルの誤使用という問題がありました。その記憶を社内に残すため、毎年の環境報告書でその時のことを伝えています。学んだことをどう活かしていくか、社内にどう植えつけていくかを含め、「正直」こそが、企業を継続するベースではないでしょうか。

池田：不祥事は起きるという前提で態勢を整えることが大事です。きちんと知らせれば、消費者側も理解してくれるようになっていきます。不祥事への対応次第では、企業への評価をプラスに転化することも可能だと感じています。

III

地球環境問題 について

地球温暖化問題については、各論としてさまざまな考え方があるものの、日本は、サミット議長国として、最も優れた省エネ技術を持つ国として、リーダーシップを発揮すべきとの認識は、同友会内でもほぼ共有されている。その中で桜井代表幹事は、「地球温暖化問題を、企業競争力強化と成長の大きなチャンスと捉え、経営者には未来への挑戦を続けることが期待されている」とし、経営者の果たすべき役割について高い目標を掲げた。

環境問題と経営者の役割

小島：地球温暖化問題について、経営のトップとしてどう捉えるべきでしょうか。

池田：当然避けて通れない問題であり、積極的に取り組むべき課題のひとつと認識しています。企業イメージにも直結する問題ですから、当社の各工場でも温暖化対策に先進的に取り組んでいます。このテーマは、不断の努力と達成した時の有利さをトップ自らが説くことによって、いろいろな面で会社を勇気付けることになると思っています。



池田弘一氏

勝俣：当社では6年程前に、全案件に対して地球環境負荷の低減の視点から「環境評価シート」を導入し、調査に合格した案件だけを実施するようにしています。マンション建築の際の日照権や土壌といった問題から、鉱山開発に関するものまで多角的に調査していて、環境問題の調査だけで年間20億～30億円を投じています。

小島：これから先の環境問題は極めてハードルが高く、今までと連続的なものであるとは限りません。相当の技術革新と代替エネルギーなどを推進しなくてはならず、同時に企業も経済も成長していかなければならないという高い目標を代表幹事は掲げました。

岩田：企業の環境問題への対応は、これまでは、どういう行動をすべきかといった倫理的な観点からでした。現在は、企業が解決す

べき課題という領域にきているため、積極的に取り組むことが日本企業の新たな成長機会になってくると思います。それも唯我独尊ではできないわけで、ステークホルダーであるお客さまやパートナー企業と手を携えて問題解決を図っていくことが大切です。当社としては、メーカーさんの製造段階からお客さまへの配送段階まで、プロセス全体として環境負荷の小さいものを作っていくという役割を果たさなければなりません。ただし、環境負荷が小さくても値段が高ければお客さまは買われません。経済合理性と環境対応が一致するものを、どうやって作っていくかをメーカーさんに提案するのも、ミドルマンとしてのわれわれの役割です。環境合理性の追求は経済合理性につながります。コストを下げても環境負荷も下げるといって社会最適化を目指す流れが、ビジネスの新しい機会になるのではないのでしょうか。

小島：環境技術や代替エネルギーの開発には相当大きな投資が必要になります。その時の金融のメカニズムは大丈夫なのでしょうか。公的資金で賄われるのは多くても10分の1程度で、残りはマーケット・メカニズムの中で民間資金が動かなければならないという推計もあるようです。

北山：その点については、民間だけでなく、官が一定の役割を担う部分もあると思います。例えば、

不断の努力と達成時の有利さを
トップが説けば勇気付けになる

将来についての説明がないから コスト負担の議論が深まらない

政策投資銀行などと共同で進めるなどのケースが考えられます。民間銀行としては、環境関連の案件だからといって特別低い金利にすることは、なかなか難しいものがあります。

環境問題は企業存続のための重大な必要条件です。当社としても非常に重要なテーマのひとつに位置付け、企業行動のあり方を規定した「環境方針」を策定しています。毎年度見直すことはもちろんですが、「環境方針」を記した「EMSカード」も毎年更新して、全社員に携帯させて意識の徹底を図っています。

コスト負担と将来の社会像

小島：もうひとつ、ある部分は国民全体でコストを負担しなければならないという議論も必要ではないでしょうか。ドイツでは、太陽光発電の電力を従来より高い価格で電力会社に買い取らせることを義務付け、そのコスト増を電力料金の値上げという形で国民全体が負担するという仕組みを作りました。そうした話が日本でも出てこなければならないと思います。

池田：国民が負担すべきコストも当然あるはずですが。例えば、国土の保全にも環境対策の意味合いがあります。これまでは農業や林

業にコストを負わせていました。ところが、そのメカニズムがうまく動かなくなったわけですから、そうしたことをオープンにして、国民全体でどう負担していくかを議論し、納得させていくのも政治の大きな役割です。

岩田：欧州には、コストは高いけれども自然を実感できる豊かな新しい社会像ともいえるものがあります。対して日本の場合、地方が疲弊したまま国民がコストを負担しても、豊かな地球と共存する社会というイメージが湧きません。多少は不便でも、自然の豊かさを実感できる大きな仕組みを、どう提案できるかということも大事な気がします。

北山：コスト負担については、「総論賛成。でも個人としては…」という人が大多数ではないでしょうか。会社で働いている時は意識できていても、個人の生活となると難しい。それでも、欧州には多少不自由になっても、環境優先の生活が根付いている国があるわけです。日本でもそうしたレベルのコミットをする必要があると感じています。

小島：国民運動的なものをやらざるを得ないのでしょうか。

勝俣：消費税論議でもそうなので

勝俣宣夫氏



すが、国民がコスト負担をするにしても「それによって将来こうなる」というきちんとした説明がありません。説明がないから、賛成か反対かだけの薄っぺらな議論しかできないわけです。

池田：もう少し前向きな情報を出していくことも欠かせないと思います。例えば、日本の森林の大半は戦後に国民が植林して作られたもので、今、世界でもトップクラスの森林率を誇っています。目標なりモチベーションを持てれば、地球環境問題への対応も日本は十分にできる国だと信じています。

小島：その通りですね。本日は非常に実のある議論ができたと思います。ありがとうございました。

小島邦夫氏



これから先の環境問題は、 今までと連続的なものとは限らない

新副代表幹事ご紹介～座右の銘～



池田 弘一氏

アサヒビール
取締役会長

いけだ・こういち 1940年福岡県生まれ。63年九州大学経済学部卒業後、アサヒビール入社。埼玉支社長などを経て、92年理事、96年取締役として九州、中国、四国地区などの本部長を歴任。97年常務取締役として営業本部副本部長、首都圏・関信越地区本部長、首都圏本部長を務め、99年専務取締役、営業本部副本部長、首都圏本部長、2000年専務執行役員、酒類事業本部長、2001年3月専務取締役兼専務執行役員、酒類事業本部長、同年9月専務取締役、2002年代表取締役社長兼COO、2006年代表取締役会長兼CEOに就任。2002年経済同友会入会、2004年度より幹事、2008年度より副代表幹事。2004年度地方行財政改革委員会副委員長、社会的責任経営推進委員会常任委員、2005～2006年度地方行財政改革委員会委員長、2007年度地域経済活性化委員会委員長、2008年度地方行財政改革委員会委員長。

社長に就任した時、一番困ったのが座右の銘を聞かれることでした(笑)。今は「明るく、元気に」を座右の銘にしています。「スーパードライ」を発売した当時の樋口廣太郎社長が、若い社員に求めるものは「明るく、元気に。そして若干の知性」だと、よく言っていました。私の場合、「若干の知性」を求められても困りますから(笑)、もっぱら「明るく、元気に」でやっています。今年度も地方に関する委員会の委員長を務めますが、日本の元気のために地方の元気を考えていきたいと思っています。



岩田 彰一郎氏

アスクル
取締役社長兼CEO

いわた・しょういちろう 1950年大阪府生まれ。73年慶應義塾大学商学部卒業後、ライオン油脂(現ライオン)に入社、ヘアケア商品開発等を担当。86年プラス入社、92年プラスの新規事業アスクルの開始にあたりアスクル事業推進室室長に就任、97年アスクルの分社独立とともに取締役に就任、2000年取締役社長兼CEOに就任。2003年経済同友会入会、2004年度より幹事、2008年度より副代表幹事。2003年度新規事業創生委員会副委員長、2004年度同友会起業フォーラム企画運営委員、2005年度同友会起業フォーラム委員長、2006～2007年度ITによる社会変革委員会委員長、2008年度社会的責任経営委員会委員長。

「ありがたいこっちゃ、もったいないこっちゃ、恥ずかしいこっちゃ」という言葉をずっと大切にしています。二十数年前、祖母が亡くなった時にお坊さんが説教で話していたもので、私自身は、祖母が残してくれた言葉だと思ってきました。今回、副代表幹事という大役を任されたことありがたいことですし、もったいないことですし、少し恥ずかしく感じる部分もあります。もうひとつ、「いつも心に太陽を」という姿勢を大事にしています。やはり、いつも元気な心持ちでいたいと思いますね。



勝俣 宣夫氏

丸紅
取締役会長

かつまた・のぶお 1942年東京都生まれ。66年慶應義塾大学経済学部卒業後、丸紅飯田入社(72年丸紅に改称)。96年取締役、99年代表取締役常務取締役、2001年代表取締役専務取締役、2003年4月代表取締役社長、2008年4月取締役会長に就任。2003年1月フィンランドよりライオン勲章受勲。2003年3月経済同友会入会、2005年度より幹事、2008年度より副代表幹事。2004年度郵政公社民営化委員会副委員長、2005～2006年度中国委員会委員長、2007年度経済外交委員会委員長、2008年度国際問題委員会委員長。

取締役になった時、「真心こそ天の道、これが万事の根本である」という言葉に少しでも近付けるようにと、孟子から「至誠天に通ず」を引いて、座右の銘としました。いろいろと調べてみると、「至誠にして動かざること、いまだこれあらざるなり」という言い方を吉田松陰が紹介して有名になったようで、安倍元首相も座右の銘にしているのだそうです。以前、営業職をやっていた頃、「法螺は吹いても嘘はつくな」とよく言っていました。「至誠＝真心」はずっと大切にしたいと思っています。



北山 禎介氏

三井住友フィナンシャルグループ
取締役社長

きたやま・ていすけ 1946年愛知県生まれ。69年東京大学教養学部卒業後、三井銀行入行。92年さくら銀行横浜駅前支店長、95年タイ総支配人兼バンコック支店長などを経て、97年取締役総合企画部長、99年執行役員総合企画部長、2000年常務取締役兼常務執行役員、2001年三井住友銀行常務取締役兼常務執行役員、2003年同・専務取締役兼専務執行役員、三井住友フィナンシャルグループ専務執行役員、2004年三井住友フィナンシャルグループ取締役副社長、2005年三井住友フィナンシャルグループ取締役社長、三井住友銀行取締役会長に就任。2005年9月経済同友会入会、2006年度より幹事、2008年度より副代表幹事。2006年度市場主義・民間主導社会のあるべき姿を考える委員会副委員長、2007～2008年度サービス産業の生産性向上委員会委員長。

3年前に社長に就任した際、学生時代から心掛けてきたことを四字熟語で表し、「虚心坦懐」を座右の銘としました。ところが、昨年後半から今までに、芭蕉の世界(蕉風)の理念のひとつである「不易流行」という言葉になぜか3回も出会いました。「伝統は革新を続けていくこと」という意味で、今年の全国経済同友会セミナーのテーマもこれでした。今の閉塞感の中で、なるほど、みんなが求めているのはこのことなんだと思ったわけです。それで、今年から座右の銘は「不易流行」でいこうと決めました。