

持続可能な社会に向けて —Japan 2.0—



小林喜光代表幹事は就任挨拶で、「Japan 2.0」へ向けた大変革にめどを付ける四年間にしたいと表明した。今回は小林代表幹事が提唱する持続可能な社会に向けて、経済同友会は何をなすべきか、五人の新副代表幹事と語った。

<写真左から>

- | | |
|--------|--|
| 横尾 敬介 | 副代表幹事・専務理事 |
| 朝田 照男 | 副代表幹事／丸紅 取締役会長 |
| 小林 喜光 | 代表幹事／三菱ケミカルホールディングス 取締役会長 |
| 小林 いずみ | 副代表幹事／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 |
| 馬田 一 | 副代表幹事／JFEホールディングス 相談役 |
| 隅 修三 | 副代表幹事／東京海上日動火災保険 取締役会長 |

テーマ 1 経済同友会とのかかわり、入会のきっかけ

個人の立場で、自由に意見交換し 社会に活かす

小林(代)：今年度、副代表幹事に就任していただきました皆さんに、経済同友会に入会したきっかけなどをお伺いします。

朝田：私は四十数年間丸紅に勤務していますが、2008年の社長就任と同時に経済同友会に入会しました。その後のリーマン・ショック等々により、経営に専念するためにいったん退会し、2013年3月に再入会しました。諸先輩や知り合いから、「経済同友会は企業を代表

して意見を述べるところではない。個人の知見・見識を持って自由闊達^{かつ}に意見交換し、それを取りまとめて社会に活かしていくことができる会である」という話を伺っていました。他の経済団体も経験していますが、入会するとまさにその通りで、他と比較してもそのような意味合いを一層強く感じました。このような良さを今後も活かしていくべきだと思います。

小林いずみ：2001年にメリルリンチ日本証券の社長になった際に、当時の会長から「社長になったのだから、経済同友会に入った方がよい」と言われま

した。正直、何か難しい話をする方たちの集まりというイメージで、私自身もまだ若かったために少し抵抗を感じましたが、勉強の意味も含めて参加しました。「個人の立場で自分の意見を述べる」と聞いていましたが、確かにその通りで、教育問題委員会の委員長を務めた時は、皆さんのさまざまな意見をまとめるのが非常に難しかったという経験があります。その後、ワシントンで世界銀行の仕事に就き、帰国後の2013年に再び活動に復帰しました。前回、副代表幹事を任期途中で辞めざるを得なかったため、その分も含めてお役に立ちたいと思っています。

隅：私は2007年に入会しましたが、社

特集 2015年度新副代表幹事座談会

次世代へ向け、より良い社会、より良い 大変革への道筋をつける

人口減少、少子・高齢化、地方創生、エネルギー政策など、解決までに時間のかかる日本の課題について、どう道筋をつけていけばよいのか。また、日本の改革を進めていく上で、経営者自身の心の中にある岩盤規制をどう打破していくかなど、多岐にわたる課題について語り合った。

長時代は社業に専念し、あまり活動をしていませんでした。会長就任後の2014年1月のダボス会議で前代表幹事から国家戦略特区プロジェクト・チーム (PT) を担当するようにとの話をいただきました。PTで日本の各分野のトップクラスの人たちと意見交換ができたことは、非常に貴重な経験でした。PTメンバーは知識が豊富で論客も多く、自分自身もっと勉強しなければいけないと思いました。今年は地方創生委員会を担当しますが、山口県の田舎から出てきた者として、腹を据えて取り組んでいきたいと思っています。

馬田：私は2011年に入会しました。まだ五年目ですが、自社の数土文夫元社

長が副代表幹事を務めたこともあり、経済同友会の話は聞いていました。代表幹事とたとえ意見が違っていても、無理に一本化することなく議論できる雰囲気があることも感じていました。2013年度に雇用・労働市場委員会を担当した際に、まさに委員会での議論と代表幹事の意見に相違が出てしまう事態になってしまいましたが、根本的な考えが同じであったこともあり、そのまま進めることができました。このようなところも経済同友会らしさの一つという思いを強くしました。さまざまな意見を出し合い、議論ができる良さをこれからも活かしていきたいと思っています。

横尾：私はみずほ証券の常務の時に、

経済同友会に入会するよう、上司に勧められました。「私なんかが入っても、話もできませんから」と相当抵抗したのですが、「自分の考えを話せばいいんだ。井の中の蛙では駄目だぞ」と言われました。社長に就任して間もなく金融危機に陥り、あまり活動できない時期がありましたが、その後、諮問委員会や会員委員会のメンバーになり、昨年度は農業改革委員会を担当しました。経済同友会の良さは自由な発想で意見が述べられるところです。私自身は、次世代のために将来を見据えてどのような活動をしていけるかを考えながら、さまざまな課題に取り組んでいきたいと思っています。

地球を引き継ぐために

テーマ 2 日本の課題—地方の衰退にどう立ち向かっていくか

各委員会の連携

全国44経済同友会の連携が必要

小林(代)：4月27日の代表幹事就任挨拶で、2020年までに「Japan 2.0」へ向けた大変革にめどを付ける四年間にしていきたいと提案しました。2020年は日本

にとって重要な転換点となる年です。東京オリンピック・パラリンピックの開催や、基礎的財政収支の黒字化という国際公約も掲げています。今後、日本経済の成長に向けて大きな課題となるのは、少子・高齢化、超人口減少社会への対応です。また、震災による影響により、被災地はいまだ大きな課題を抱えています。そのような中でも地方発の特色ある取り組みを進めている地域もあり、地方創生に期待が高まっています。

横尾：先日被災地を回り、建設中の大規模な防波堤などを見てきました。それが本当に必要なのかも含め、さまざまな課題を感じました。時間をかけてまちづくりを計画することができなかったことも要因の一つです。さらに、各被災地の被害状況も異なるため、それぞれの状況に合わせた議論が必要です。経済同友会でも、地方創生の視点を持って復興を支援していきたいと思っています。一方、経済同友会では、震災後に立ち上げた「IPPO IPPO NIPPONプロジェクト」で、被災地域で活躍する人材を育てるために、東北三県の水産や工業等の専門高校へ実習機材の提供などによる支援を続けています。これも地方創生への取り組みの一つだと考えています。

隅：地方活性化への取り組みは、これまでも散発的に行われていました。昨年、日本創生

会議で人口問題が中心に取り上げられ、地方の衰退、消滅可能性都市という言葉が出てきて、日本全体に大きなショックを与えました。政府も「まち・ひと・しごと創生本部」を立ち上げ、地方自治体に対して総合戦略を出すことを要求するなど、今までとは違った姿勢で動き始めています。もしこのまま地方の衰退が進めば、日本全体のバランスが崩れ、いずれ経済成長も止まり、心豊かな国ではなくなってしまいます。今、個人やNPOなどのさまざまな組織が、地方活性化に取り組み、具体的な成功例も出てきていますが、地方の人口流出は止まりません。魅力のある、元気な地方にするには、どうしたらよいか問われています。経済同友会には、農業改革、観光立国、震災復興、地方分権などの委員会がありますが、地方創生に関しては、これらの委員会と連携して取り組む必要があるでしょう。提言が実際の行動につながり、実現に結び付けるところまで持っていくためには、東京だけの議論にならないよう全国に44ある経済同友会との連携も重要です。会員の所属企業の中にも、地方創生に取り組んでいる企業が多数ありますので、それぞれが地方創生をわがこととしてアイデアを出し、活動していけたらと思っています。

朝田：日本が抱えているさまざまな課題を解決するには、今までにはない革新的な発想が必要です。岩盤規制の緩和・撤廃もそうですが、私は内なるグローバル化が日本を救うのではないかと考えています。人口減少が進む中で国を成長させていくためには、外から人を招き入れて、足りない部分の技術力、ノウハウを吸収していくことが不可欠です。海外の投資を呼び込み、PPP (Public-Private Partner-

2020年までに 持続可能な社会へ向けた 大変革にめどを付ける。

小林 喜光 代表幹事

改革推進プラットフォーム 委員長
(三菱ケミカルホールディングス 取締役会長)

1946年山梨県南アルプス市生まれ。71年東京大学大学院理学系研究科相関理化学専攻修士課程修了、72年ヘブライ大学(イスラエル)物理化学科、73年ピサ大学(イタリア)化学科、75年東京大学理学博士号取得。74年三菱化成工業(現・三菱化学)入社。96年三菱化学メディア取締役社長、2005年三菱化学常務執行役員、06年三菱ケミカルホールディングス取締役、07年取締役社長を経て、15年取締役会長、現在に至る。

08年10月経済同友会入会。10～11年度幹事、11～14年度副代表幹事、15年度より代表幹事に就任。10年度雇用・労働市場委員会委員長、11～13年度経営改革委員会委員長、13～14年度改革推進プラットフォーム委員長代理、15年度改革推進プラットフォーム委員長。

ship) やコンセッションなど民間の知恵とキャピタルを使うことによって新しい産業を生むことが、結果的には地方創生につながり、日本の再生につながっていくのではないかと考えています。国家戦略特区を活用したチャレンジも必要です。例えばカジノや新しい国際都市の建設など、あらゆるものを試していないと、日本の創生は難しいのではないかと思います。

地方のグローバル化 観光立国の実現が必要

小林いずみ：日本はインフラや労働環境も含めて、ある意味非常に快適に日常生活を送ることができているために、自分たちが享受できている価値が当たり前のものとなってしまい、これが国力の弱体化につながっていると感じます。日本が抱えている問題も、決して外の動きと切り離すことはできません。世界で何が起き、世の中がどのように変わっていくのかという視点が必要です。その中で東京の経済同友会の役割は何か。地方に比べてグローバルとの接点を一番広く持っている東京は、世界から見た日本の強さ、弱さをもっと地方と共有しなければなりません。そして日本の各地域と連携して問題を解決していく道筋を提案・発信することではないでしょうか。日本の活力を維持・強化していくには、地方においてもグローバルな社会の中の一員であるという意識を持つ必要があります。今、地方の大学でスーパーグローバル大学等事業※を行っています。そもそもグローバル人材の定義とは何か。グローバル人材イコール英語が話せる人材という発想になりがちですが、最も重要なのは、多様な考え方や見方ができる

かどうかです。また少子・高齢化は、日本のファンダメンタルズが弱くなるという意味ではマイナスですが、若者の活躍できる場が増えていくというプラスの面もあります。新しい発想で、教育も含めて若者をサポートしていくことが重要ではないでしょうか。

隅：「日本の幾つかの都市がシンガポールになればいいではないか」と言う人もいますが、私はそれは違うと考えています。規模が小さく、競争力も限定的だけれども、ゆったりと働いていけるような経済が確立できる地方があってもいいと思います。地方経済学という学問がヨーロッパなどで少しずつ出始めています。他の先進国もこれから少子・高齢化や成長の限界という壁に直面します。日本は規模の経済と循環型の経済という二つをバランスさせ、一つのモデルを確立していけないだろうか強く思います。日本は人口が1億人を切り、数千万人になったとしても、素晴らしく快適な国を目指すことができるはずです。例えば、一つは観光立国です。日本は訪日外国人旅行者数1億人を呼び込むだけの魅力をつくり上げることができると思っています。

横尾：私はみずほ証券の社長時代にムンバイに店を出したのが縁で、インドの証券取引所の幹部の方と親しくなりました。彼は昨年、初めて日本に来て二週間滞在しました。彼は、「日本は本当にきれいで安全で素晴らしい」と感心

次世代のために将来を見据えた活動を経済同友会で取り組んでいきたい。

横尾 敬介 副代表幹事・専務理事
広報戦略検討委員会 委員長

1951年福岡県北九州市生まれ。74年慶應義塾大学商学部卒業後、日本興業銀行入行。97年新日本証券（現・みずほ証券）総合企画部長、2000年日本興業銀行名古屋支店長、01年みずほ証券常務執行役員、05年取締役副社長、07年取締役社長、11年取締役会長を経て、12年常任顧問、現在に至る。
04年4月経済同友会入会。10～14年度幹事、15年度より副代表幹事・専務理事。14年度農業改革委員会委員長、15年度広報戦略検討委員会委員長。

し、「なぜこれを宣伝しないのか」と言いました。世界遺産になった和食のうまさについても、「こんなにおいしいものは食べたことがない」と感激していました。蛇口をひねって水が飲めるのも驚異だと語っていました。私たちにとっては当たり前の日本の素晴らしさをどのようにとらえて発信していくか。気が付いていないところがたくさんあります。

※文部科学省が大学の国際競争力を高めるため選出した大学に重点的に財政支援する事業。現在、37校が選出されている。

内なるグローバル化が 地方創生、そして日本の 再生につながる。

朝田 照男 副代表幹事

環境・資源エネルギー委員会 委員長
(丸紅 取締役会長)

1948年東京都杉並区生まれ。72年慶應義塾大学法学部卒業後、丸紅入社。2002年執行役員財務部長、04年常務執行役員、05年取締役常務執行役員、06年取締役専務執行役員、08年取締役社長を経て、13年取締役会長、現在に至る。

08年4月経済同友会入会。11年4月退会、13年3月復帰。14年度幹事、15年度より副代表幹事。13年度欧州・ロシア・アフリカ委員会委員長、14年度環境・エネルギー委員会委員長、原発のあり方検討分科会座長、15年度環境・資源エネルギー委員会委員長。

隅：地方創生や国家戦略特区で必ず直面するのが、日本の規制や改革に向けたスピード感のなさです。地方自治体や、官公庁の官僚主義などによる縦割りの構造と問題の先送り体質が要因といえます。

農業の改革と発展 成長産業の生産性向上が必要

小林(代)：地方創生における特区の活

用という点では、日本の農業の改革と発展が大きなポイントになります。意欲ある地域や担い手の主体性の発揮と共に、それをベースにして「国際競争力のある成長産業」「若い人が夢と希望を持って集まる魅力ある産業」に変革するにはどのようにすべきでしょうか。

横尾：一つは農家の競争力と農協の役割をどう考えるかにあると思います。農協は、戦前・戦後の長い歴史の中で十分な責任を果たせていません。マネジメントを民間企業から学ぶなどして、日本の農業が活性化していくことが地方創生につながっていくはずです。今、経済同友会の幹部が政府の審議会等に入り、さまざまな改革を進めている中で、農業改革も少しずつ前に進みだしました。競争力ある産業にしていくために、価値観の改革と自己改革をどのように後押ししていくのか。地方自治体の役割も重要です。また、大きな方向としてTPP協定があるレベルで実現することで、規制改革と環境変化に対応し

た意識改革が必要になってきます。それが地方創生に向けた一つの大きな要素になると思います。

小林(代)：地方では若年層が都市部に流出しており、人口減少や少子・高齢化が顕著になってきていますが、いずれは都市部も同様の状況になり、日本全体の産業構造や就業構造を変革していかなければなりません。このような中で成長分野への労働移動が進まないという問題もあります。

馬田：日本型雇用システムとしての長期雇用は、質の高い労働力が得られるという良い面もあります。技術力や現場力、チームワークなども、長期雇用をベースに培われていきます。しかしそれがすべての業種に当てはまるわけではありません。また、産業構造の変化の中で、第一次・第二次産業は減り、第三次産業が伸びていますが、サービス産業の多くは、今後、慢性的な労働力不足が起きる可能性があります。さらに個人の労働への考え方も変わり、就業形態や雇用形態が変化してきています。このような中で、日本が持続的に成長していくには、労働生産性の向上と、女性や高齢者、外国人の労働参加を増やすことを同時に進める以外に道はありません。成長産業ほど、長時間労働を是正するなどして雇用状況を改善し、労働生産性を上げ、自然に人が流れるように変えなければなりません。労働移動が円滑になるよう、業種としての魅力度のアップを図っていく必要があります。

朝田：長時間労働の是正に関して、朝型勤務などはまだ理解できませんが、とにかく一定の時間に退社を強要するなどは、行き過ぎているように感じます。そのような働き方を外国人がしていると思っているかもしれませんが、実際には違います。アメリカ人などは、長期休暇を取るなどでメリハリが効いているだけで、非常にワークホリックな働き方をしているのが実態です。間違った理解が進み方向性を誤れば、日本は世界との競争に勝てなくなるのではないのでしょうか。

小林いずみ：ワーク・ライフ・バランスが重要だと言われれば、制度を作ってはめ込めばよいという発想になりがちです。しかし必要なのは、個人個人

が選べるような仕組みです。誰もが同じようにする必要はありません。これと思うとすべてが同じ方向に向かうよ

うな日本の環境が、イノベーションを生みにくい国民性をつくってしまっている気がします。

テーマ 3 持続可能な社会に向けて—

地球のサステナビリティも考慮したエネルギー政策が必要

小林(代)：持続可能な社会に向けた大きな課題の一つに、地球環境の問題があります。日本は東日本大震災による原発事故以降、再稼働が進まない状況が続いています。エネルギーは国力のベースになる問題であり、地球のサステナビリティまでも考えなければなりません。

朝田：ポイントは、持続性のある豊かな国民生活を担保することと、グローバル競争力のある持続的な経済活動を支えることです。今の日本は原発が1基も動いていなくても、需給は均衡しているから問題ないと感じている人が多いと思います。しかし実際には、原子力を除けばわずか数%の電力自給率しかありません。また、国内的にはさらなるエネルギーコストの上昇、世界的には温室効果ガスによる地球温暖化問題など、危機的な状況に向かっているのです。政府は2030年の温室効果ガス排出量削減目標を設けていますが、先進国としての日本の役割は大きく、意欲的な取り組みを世界から求められています。このような中で、経済同友会は、2030年の原子力発電比率は20%を下限とすることが現実的であると提言しました。「原則40年で廃炉」ではこれは達成できず、安全が確認された原

発の運転年限を延長することが必要です。また、昼夜を問わず一定量を安定的に低コストで供給できる「ベースロード電源」には、原子力とともに地熱などの再生可能エネルギーを開発していかなければなりません。これらを進めていく上で、どうしても必要なのは国民の理解です。日本を取り巻くさまざまな問題について理解を得ながら進めていくというアクションも必要です。

馬田：私も原子力の必要性は重々理解し、再稼働も必要だと思っはいますが、バックエンドがいかにもおそろかではないかと感じています。日本だけではなく、世界全体が原子力をエネルギーとして使ってきましたが、高レベル放射性廃棄物の最終処分については、地中に埋めるという方法で、北欧の一部が処分場を確定した程度で、解決には至っていません。あと数十年たって廃棄物が山のようになったときに、どのように対処するのでしょうか。今の文明は先食いの文明ではないかと思ひます。世界全体で負の遺産をため続けています。どこかで止めないと、人類は持続でき

ないと考えます。しかもその先食いの速度がますます加速しているように感じます。先進国としての日本はリーダーシップを取っていかなければなら

日本は規模の経済と循環型の経済の二つをバランスさせ先進国のモデルケースの確立を。

隅 修三 副代表幹事
地方創生委員会 委員長
(東京海上日動火災保険 取締役会長)

1947年山口県岩国市生まれ。70年早稲田大学理工学部卒業後、東京海上火災保険入社。2000年取締役海外本部ロンドン首席駐在員、02年常務取締役、04年東京海上日動火災保険常務取締役、05年専務取締役、07年取締役社長を経て、13年取締役会長、現在に至る。

07年7月経済同友会入会。14年度幹事、15年度より副代表幹事。13年度国家戦略特区PT座長、14年度国家戦略特区PT委員長、15年度地方創生委員会委員長。

ない立場であり、そのような考えが日本として今後必要になってくるのではないかと思います。

隅：中国のCO₂排出量が先進7カ国の合計排出量を超えているそうです。また、社会システムやインフラの整備が遅れている新興国の人口も大幅に増えています。このような中、資源、水、気候の変化など、この地球というプラネットがサステナブルでなければならない

という大前提を常に考えておく必要があります。

企業活動とは、働くことの価値とは あらためて考え、教育する必要がある

小林いずみ：国民の理解という点では、エネルギー問題に限らずさまざまな課題について、日々の私たちの生活にどのような影響を及ぼすかを学校教育の中で教えていく必要があります。

本質的な部分がきちんと国民に理解されていないと感じます。国民が理解して考えるような土壌をつくらなければ、一つひとつの課題だけを投げてはなかなか理解は得られませんし、本来進むべきステップに行けません。基礎知識がなければ、これまでとは違う発想で国を変えていくという動きにもなりません。

横尾：私は、子どもが小さい時に一緒にアメリカに渡りました。その時にとても驚いたことは、小学校低学年でアップルのパソコンを使って金融ゲームをするのです。株の売買はどうするのか、お金回りはどうするのかということを取り上げて金融の教育をしていました。アメリカは本当に資本主義の社会なのだと実感しました。次世代を育成する上でこのような教育はとても大事だと感じます。それがサステナビリティにつながるのではないのでしょうか。

小林(代)：持続可能性に対するキーワードをまとめて、次世代のために整理していく必

要があります。また、このような中で企業経営者として何をすべきかを考える必要はありません。文明が進み、かなり成熟した21世紀において、「持続可能性」はかなり重要なキーワードです。グローバリゼーションに対応してイノベーションを起こし、各製品の差異化等により競争力を身に付けたとしても、GDPが無限にプラス成長するわけではないと思います。このような中で、企業活動とは一体どうあるべきなのか、そして人々の生活はそもそもどうあるべきなのか。また、岩盤規制をどう打破するかという課題もあります。世の中が極めてグローバルにスピード感を持って進んでいる中で、今までの因習にとらわれるなど、常に変革できない自分自身の心の内なる岩盤もあるかもしれません。

隅：われわれ企業経営者自身が既得権益を守ろうとして、この国の足を引っ張ることがないようにしなければなりません。また、今後は、ひたすらGDPの成長を追い求めるような、日本が戦後行ってきた成長はあり得ないと思います。

小林(代)：例えば、ROE10%というと、みんながそれを目指さなければならないような大本營的な部分は、極めて日本人的と感じます。

小林いずみ：それは強みでもあります。が、とても大きな弱みでもあります。

馬田：成熟社会について、別の視点から見ると、よく頭に浮かぶのはローマ帝国です。ローマ帝国が減じたのは、植民地からの利益で国を営み、国民が働かなくなったからです。楽しみだけを享受し、それで満足してしまい、結局は減びてしまいました。日本は今、経常収支が黒字で、貿易収支は赤字です。日本には資源がないため、貿易立

成長産業の労働生産性を高め 労働移動が 円滑になるようにすべき。

馬田 一 副代表幹事

諮問委員会 委員長
(JFE ホールディングス 相談役)

1948年兵庫県芦屋市生まれ。73年東京大学大学院工学系研究科修士課程冶金学専攻修了後、川崎製鉄入社。2000年取締役経営企画部長、03年JFE スチール専務執行役員、05年取締役社長、10年JFE ホールディングス取締役社長を経て、15年相談役、現在に至る。11年3月経済同友会入会。12～14年度幹事、15年度より副代表幹事。12年度インド委員会委員長、13年度雇用・労働市場委員会委員長、14～15年度諮問委員会委員長。

国として物を作り、あるいは価値を生んで、それを海外で金に換え、食料やエネルギーを買うということを、戦後ずっとやってきました。円安になっても貿易赤字が解消せず、経常収支の黒字が継続する現状は、過去の蓄積を海外に投資することで成り立っていると思います。要するに日本は老後の人生を生き始めたということです。個人も同様で、先ほど教育の話がありましたが、働くことの価値や、どのようにして生きていくことが好ましいかなどを、幼児のうちから営々と教え込まないと、日本はあと50年たったら消滅しているのではないかという気がしてなりません。これを止めるのは、意識であり、教育しかないと思います。

日本のグローバル企業のあり方 日本を拠点とすることの意味とは

小林(代)：かつて、文明社会が疲弊し経済が停滞したイギリス病やイタリア病などがありました。今もそうかもしれませんが、ギリシャ病は最たるものかもしれません。それは歴史的エビデンスも一定程度あります。イギリスはある部分回復しました。それは金融やITによるものです。かなりリアルな経済から、相当バーチャルなものに軸足を移したことで実現しました。アメリカが復活したのも Made in America の活性化と同時に、やはり Google であり、Facebook であり、バーチャルなものだと思います。そのようなバーチャルなインターネットをベースにした経済を、日本ももっと真剣に考え、取り組んでいかないと、再興はあり得ないのではないのでしょうか。

朝田：おそらく日本だけでは無理です。あれだけの老大国であるイギリスが、

今もしっかりとした経済力を持っているのはなぜかというと、まさに金融サービス業の確立が挙げられます。ユーロ・マーケットをつくり、世界中から資金を集中させたからです。しかし、それはウィンブルドン現象ではありませんが、海外の力を借りたものです。シンガポールもしかりです。日本が今から香港やシンガポールに勝る金融都市を創り上げることは極めて難しい。そうすると、おっしゃるようにITなどの新しい Internet of Things も含めた新たな産業のリード役になる必要があります。そのときに、日本だけではなく、海外のノウハウを招き入れるべきだと思います。

小林(代)：一方でグローバル企業は、どの国で利益を上げても連結決算です。国内あるいは海外への投資を問わず、株主に対して最適化すればいいという思想であれば、土俵は国内である必要がなく、海外に移すという行動もあると思います。

朝田：商社は、5商社すべて国内単体の決算では、営業利益が赤字です。ところが、連結決算では、昨年を除けば5社すべてが2,000億円以上の利益を上げています。要はすべての利益は海外で上げているということです。日本国を考えた場合、今、経常収支は黒字を保っていますが、貿易収支の赤字は膨らんできています。今後の資源や食料の輸入を考えると、経常収支の黒字は保てなくなるかもしれません。そうすると、日本の1,000兆

日本に本社を置きたいと 考える海外企業を呼び込む プラットホームづくりを。

小林 いずみ 副代表幹事

米州委員会 委員長
広報戦略検討委員会 委員長代理
(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)

1959年東京都練馬区生まれ。成蹊大学文学部卒業後、三菱化成工業(現・三菱化学)入社。85年メリルリンチ・フューチャーズ・ジャパン入社。98年メリルリンチ証券業務部長、2001年メリルリンチ日本証券取締役社長。08年世界銀行グループ多数国間投資保証機関長官を経て、13年ANAホールディングス、サントリーホールディングス社外取締役、14年三井物産社外取締役、現在に至る。
02年4月経済同友会入会。05～06年度幹事、07～08年度副代表幹事。10年3月退会。13年10月復帰、14年度幹事、15年度より副代表幹事。07年度教育問題委員会委員長、15年度米州委員会委員長、広報戦略検討委員会委員長代理。

円の公的債務を国内では支えられなくなり、悪い金利高、悪い円安が進行して、日本という国が成り立たなくなります。企業はグローバル化の中で海外で収益を上げて成長すれば良いという考えは、必ずしも正しくないと思います。われわれは日本で育った日本企業として国内を守っていかなければなりません。そのために何をしな

ければならないかを、真剣に考えるべきです。

日本社会へ何が還元できるかが グローバル企業の社会的責任

小林 (代)：本社を海外に移す動きも一部にあります。それは大きな流れにはならないということでしょうか。

朝田：近い将来に限って言えば、そのような流れになることはあり得ないと思います。

隅：IRなどで、本社を移すつもりがあるかと聞かれますが、「われわれはグローバル企業である。しかし、無国籍企業になるつもりはまったくない。われわれは日本発のグローバル企業になるのだ」と言うと、納得してくれます。

馬田：先日、朝田さんが講演された時、私は「利益の8割が海外、従業員の9割が外国人なのに日本に本社を置いていくことのアドバンテージは何か」と質

問したのです。その時、朝田さんは日本企業とのリンケージを挙げられました。日本はいろいろな業態があるから、リンケージを組みやすい立地条件だということで、これも日本の大きな財産です。労働者の質が高いのもその通りだと思います。日本は職場を転々とせず、一度勤めたら定年まで同じところで働く人の割合がかなり高いことが要因の一つでしょう。日本のアドバンテージを再定義してはっきりとさせたなら、また違った世界が見えてくるのではないのでしょうか。日本に本社を置く、あるいは日本が中心となるグローバル企業が国のためにできることは、税金を納めて雇用を維持することではないかと思います。

小林いずみ：企業の役割は社会に対する還元ですから、海外に本社を移そうとする会社が、拠点とする国の社会に還元する気持ちがあればよいと思います。しかし海外に出ていく理由が、単

に数値的な利益であれば、世界のビジネスにおいてサステナブルとはいえません。企業としての社会的責任を果たしていないと思います。その逆で考えれば、日本に本社を置くということは、日本の社会に対する貢献を約束していることの表明です。事業をしていく中で、雇用も含め、何を還元できるかを考えるのは、企業の一つの重要な社会的責任だと思います。単純に外に出ていくことが悪いということではありません。外へ出ていくのであれば、それなりの哲学をきちんと持って出ていくべきです。また、税金の問題も含め、日本に本社を置きたいと考える海外の企業を呼び込めるようなプラットフォームをぜひ作っていくべきです。

小林 (代)：2020年に向けて、これからの四年間で私たちのやるべきことが徐々に整理されてきました。これからも共に議論をしながら進めていきたいと思っています。本日はありがとうございました。



新副代表幹事 座右の銘 ご紹介



「動中の工夫は
静中に勝ること百千億倍」

副代表幹事
環境・資源エネルギー委員会 委員長

朝田 照男 丸紅 取締役会長

禅の教えで、動く中の工夫は、静かな中の工夫に勝ること百千億倍、とにかく行動あるのみという意味です。以前、自身の専門外分野で起こった問題を解決するために特命を受けて海外に駐在したことがありました。何かあったら必ず車に乗って現地に向かい、下手な英語で話しながらも、一つひとつ解決をしていきました。難解な問題であっても、机の前で一生懸命考えているだけでなく、まずはお客さまと直接会って話をするなど行動していくことで、事が良い方向に向かい、解決につながっていくと感じ、それ以来、これを座右の銘にしています。



「火中の栗はおいしい」

副代表幹事
米州委員会 委員長
広報戦略検討委員会 委員長代理

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

冗談だと思われるかもしれませんが、私の座右の銘は「火中の栗はおいしい」です。私自身のこれまでの仕事の中で、トラブル処理を担うことが多く、誰もがやりたくないと思う仕事であっても、誰かがやらなければ仕方がないと、燃えている栗をあえて拾ってしまうことがよくありました。しかしそのような仕事ほど、チャレンジする刺激も解決したときの達成感や喜びも大きく、そこから逃げてしまったら、つまらない人生になってしまうだろうと思います。もちろんやけどもしていますが、次においしい物を食べれば、前のやけどは忘れるものです。



「一期一会」

副代表幹事
地方創生委員会 委員長

隅 修三 東京海上日動火災保険 取締役会長

私はよく皆さんがご存じの「一期一会」を座右の銘にしています。縁があつての人との出会いを大切にしていきたいといつも思っています。これまで、良いときもあれば相当苦しいときも、たくさんの人にさまざまな形で出会い、その幾つかの場面で、思わぬ人に助けもらったということが何回かありました。「一期一会」はもともと茶道の心得からきた言葉で、今日会った人に明日も会えるか分からないから、今、この時に誠心誠意を尽くすという意味だそうです。これからもこの言葉を胸に、人との縁を大切にしたいと思っています。



「逆境にあつて悲観せず
順境にあつて慢心せず」

副代表幹事
諮問委員会 委員長

馬田 一 JFE ホールディングス 相談役

この言葉は昔からではなく、ここ数年前から「こういうことではないか」と感じて、座右の銘にしました。私が身を置く鉄鋼業界は、王様かホームレスかといわれるくらい良いときは一気に良くなるが、突然悪くなる、という業態です。しかも悪いときの方がはるかに長いので、経験的にそう考えないとやっていけません。また、振り返ってみると、良いときの失敗は、判断が甘くなっていたことが原因であることが分かります。社長に就任した時に、悪いときであっても設備投資や研究開発を行い、人も採用しなければと思い、この言葉に至りました。



「人に対しては誠心誠意
仕事に対しては全力投球」

副代表幹事・専務理事
広報戦略検討委員会 委員長

横尾 敬介

座右の銘というほど立派なものを持ち合わせていませんが、「人に対しては誠心誠意、仕事に対しては全力投球」を心掛けています。「人に対しては誠心誠意」には、気持ちの中で「尊重とコミュニケーション」という副題が入っています。私は合併を四回経験しており、その調整ばかりをやってきました。文化も価値観も違う中で、人というものに対して寛容でなければ物事は進まない、ということを感じて経験してきました。人の立場を尊重しコミュニケーションを諦めなければ、いろいろなことがあっても、必ず道は開けると分かりました。仕事に対しては誠意を持って全力投球することを心掛けています。