



# 最適化の考え方と対話の場

4月27日、2017年度の通常総会を帝国ホテルで開催した。2期目となる小林喜光代表幹事の下、新たに3人の新副代表幹事が選任され、新体制がスタートした。小林代表幹事は「最適化の考え方と対話の場」と題した所見を発表し、さまざまなステークホルダーと対話する「テラス」の場を活用して、企業の最適化、社会の最適化、そして地球の最適化を議論していきたいと決意を述べた。



## 2017年度 経済同友会 理事

※:新任 ◇:再任 役職は4月27日現在(敬称略)

### 【代表幹事】(代表理事)

◇小林 喜光 三菱ケミカルホールディングス 取締役会長

### 【副代表幹事】(業務執行理事)

- ◇富山 和彦 経営共創基盤 代表取締役CEO
- ◇金丸 恭文 フューチャー 取締役会長兼社長 グループCEO
- ◇志賀 俊之 日産自動車 取締役副会長
- ◇野路 國夫 コマツ 取締役会長
- ◇朝田 照男 丸紅 取締役会長
- ◇小林 いずみ ANAホールディングス/三井物産 社外取締役
- ◇隅 修三 東京海上ホールディングス 取締役会長
- ◇馬田 一 JFEホールディングス 相談役
- ◇横尾 敬介 経済同友会 副代表幹事・専務理事
- ◇大八木 成男 帝人 取締役会長

- 木川 眞 ヤマトホールディングス 取締役会長
- 佐藤 義雄 住友生命保険 取締役会長代表執行役
- 宮田 孝一 三井住友銀行 取締役会長
- ※市川 晃 住友林業 取締役社長
- ※櫻田 謙悟 SOMPOホールディングス  
グループCEO 取締役社長
- ※程 近智 アクセンチュア 取締役会長

### 【専務理事】(代表理事)

◇横尾 敬介 経済同友会 副代表幹事・専務理事

### 【常務理事】(業務執行理事)

◇岡野 貞彦 経済同友会 常務理事



# 最適化の考え方と 対話の場

代表幹事 小林喜光

## はじめに

昨年、経済同友会は創立70周年という大いなる節目を迎え、11月21日に過去の延長線上にはない持続可能な新たな日本の姿として「Japan 2.0 最適化社会に向けて」を発表いたしました。そして、本会自身も変わらなければならないとの考えから「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-」を取りまとめ、その中でテラスのような自由な場を設け、若者を含めた社会のさまざまなステークホルダーと議論、対話、連携していく決意を表明しました。代表幹事として、本年度は、まさにこれらの決意を実行に移す1年間にしたいと思います。

## 動的な世界が直面するリスクと 静的な日本が内包するリスク

この1年間を振り返ると、国内外で実に多くの動きがありました。

まず、欧州では、昨年6月にイギリス国民がEU離脱を選択し、先月にはイギリス政府がEU離脱に向けた交渉の通知を行いました。1958年の欧州経済共同体（EEC）の設立以来、統合・拡大の道を歩んできた欧州は大きな試練に直面しています。5月のフランス大統領選挙の決選投票、6月のイギリス総選挙、9月のドイツ総選挙は、EUの分散の動きが本格化するのか、歯止めがかかるのか、極めて重大な分水嶺になると考えられます。

そして、何といたっても昨年の最大の出来事は、米国大統領選挙にドナルド・トランプ氏が勝利したことです。自由で開かれた国家を築いてきた米国が「アメリカ・ファースト」という考えの下、保護主義的な姿勢へと大転換しつつあります。TPPからの離脱や地球温暖化対応の後退など、トランプ大統領の政権運営にはいくつかの懸念があります。また、昨日、ムニューシン財務長官らが、連邦法人税率を35%から15%へと大幅に引き下げる基本方針を発表するなど、グローバルな競争条件に大きな影響を与える案件も具体的に動き出しています。

他方で、大統領令などの政権運営に対する議会からの反発や司法の判断など、チェック・アンド・バランスが機能している点は評価できます。こうした中で、2月の安倍総理とトランプ大統領との会談、先週の麻生副総理とペンス副大統領の日米経済対話など、両国関係が良好であることは、激動の世界情勢下で大変重要であると考えられます。

さらに、安全保障問題をめぐっては、今月に入って極度に緊張が高まってきました。米国によるシリア政府軍へのミサイル攻撃、アフガニスタンへの大規模爆風爆弾の投下、朝鮮半島近海への空母カール・ビンソンの派遣や原子力潜水艦ミシガン号の釜山入港など、トランプ大統領の断固たる行動によって、東アジアをはじめとする世界の秩序が変化する可能性が出てきました。とりわけ北朝鮮に関して、一時期は一触即発状態になるなど、一見平穏に見える国内は、重大なリスクに直面しているといっても過言ではありません。われわれ国民は一人ひとりが、冷静かつ強い危機意識を持つ必要があるのではないのでしょうか。

世界は、経済のグローバル化とともに統合の道を歩んできましたが、格差や移民の問題が欧米を中心に顕在化し、自国優先主義の勢いが増しつつあります。グローバル化、デジタル化、ソーシャル化のうねりが不可逆であることを考えれば、昨今のナショナリズム、ポピュリズムの台頭は、人類の長い歴史の流れの中の一点の澁み<sup>よど</sup>であると捉えるべきでしょう。これまでの統合の流れを分断・分散へと逆行させ、過去の時代に回帰させてはなりません。米国を除いたTPP11（イレブン）といった動きには、今後も注目していきたいと思います。

さて、国内に目を転じると、安倍政権は、近年まれにみる長期かつ安定した政権です。アベノミクスは5年目を迎え、いわゆる6重苦は一定程度緩和されました。しかしながら、企業収益を大きく左右する為替は、国際情勢によって大きく振れるリスクがあります。企業は、いわば風にそよぐ“葦”のような存在であり、政府にあっても為替を中長期的にコントロールすることは不可能です。

いまだデフレから完全には脱却しきれず、足元の消費は力強さに欠けています。こうした厳しい状況の中でも日本経済が持続的に成長していくには、まず、経営者自身が心の内なる岩盤を打ち破って、事業の再編・統合の推進や新事業の創造に果敢に挑戦しなければなりません。同時に、政府には構造改革の徹底推進と、成長戦略のさらなる積極展開を期待したいと思います。

わが国の財政について、国際公約である2020年度の基礎的財政収支黒字化目標の達成は、消費税率引き上げの再延期などによって一層厳しくなっています。また、社会保障制度は、団塊の世代が後期高齢者になる2025年までに持続可能にしなければなりません、そのめどはまったく立っていません。今月、5年ぶりに発表された将来推計人口は若干の改善がみられました。しかし、それでも約50年後の2065年には1人の高齢者を1.34人の現役世代で支える「肩車型社会」になることは避けられません。長期視点で受益と負担のあり方を抜本的に見直さない限り、国家財政は立ち行かなくなることは必至です。

## II 相矛盾する状況下で最適解を見いだす

このように、ダイナミックに変化する世界は予測不可能なリスクに直面している一方で、変化を嫌う日本は見過ごしやすリスクを内包しています。日本経済は、東京オリンピック・パラリンピック競技大会が行われる2020年ごろまでは安定的に推移していくと思われれます。しかし、2021年以降に極めて深刻な状況に陥る危険性があります。したがって、これに対する考察と準備を今からしっかりと行わなければなりません。

わが国では政治も行政も企業も「今さえよければ、

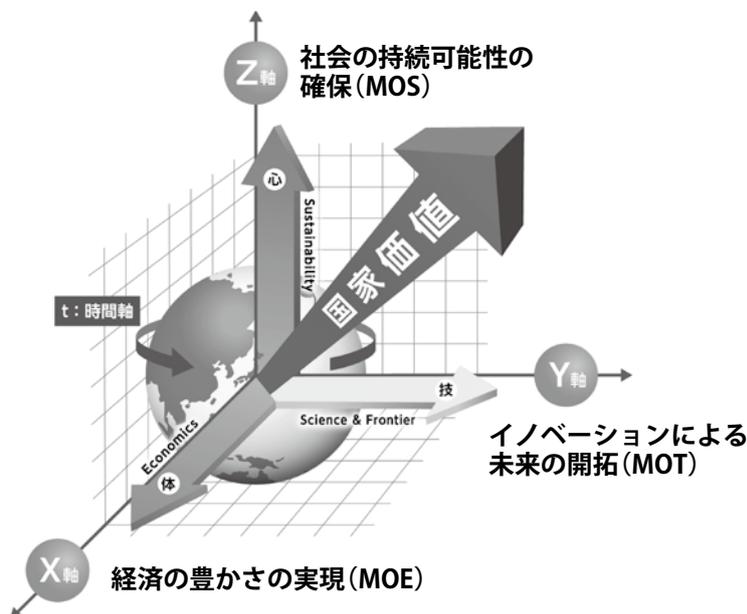
自分さえよければ」と不都合な真実を直視せず、問題を先送りしてきました。その結果、社会が閉塞感に覆われ、改革の遅れのひずみがいよいよ臨界点に近づいています。

昨年度の代表幹事所見の中で、X・Y・Zの三つの軸を用いてさまざまな事象を最適化し、国家価値の最大化を図ることを述べました。具体的には、X軸が経済的豊かさの実現、Y軸がイノベーションによる未来の開拓、そしてZ軸が社会の持続可能性の確保です。これらを3次元で表し、時間的要素も加えて考えると、それぞれが相互に関連、相矛盾して利害が錯綜することが多く出てきます。国家価値を最大化する最適解を見いだすことは容易ではありません。

以下では、「Japan 2.0」で列挙したZ軸の六つの政策分野に沿って、二律背反、相矛盾する状況を、具体的に紹介します。その上で、これらに対して、真実を直視し、せめぎ合いを冷静に分析し、いかにして最適解を見いだしていくのかを、本年度事業計画を踏まえながら考え方を述べていきます。

### 1 人口・労働

第1は、人口・労働です。人口は国力の基礎であり、少子化対策に最大限の努力をすべきですが、総人口が長期的に減少していくことは避けられません。最新のデータを見ても、現役世代は単調減少し、高齢世代は単調増加しています。また、地方では人口減が進み、都市では人口増が続いています。その結果、地方ではいわゆる限界集落が増え、人手不足などによって地域社会の維持ができなくなるといわれています。それとは対照的に、人口が増加・集中する都市部では、保育園の待機児童や特別養護老人ホームの待機者の問題等



が深刻化しています。特に、東京周辺では単身高齢者がますます増加することが予想されていますが、その準備を怠ることは許されません。

人口・労働の問題の最適解を模索する上で、鍵を握るのが働き方改革や地方創生であると思います。まず、長時間労働を是正すべきことは論をまちません。その上で、わが国の産業構造、就業構造を考えれば、勤務時間に比例して付加価値や賃金が増えることを前提とした制度は、是が非でも改革しなければなりません。

多様な働き方の実現には、労働市場のさらなる流動化も必要です。また、地方都市への集住化を進めて需要と供給の密度を高めるとともに、地方都市の間を既存の新幹線や高速道路等をうまく利用して、人流と物流を活性化すれば、さまざまな可能性が開けるでしょう。

働き方改革や地方創生とは、むしろX軸、すなわち生産性向上こそが主目的であるということ忘れてはなりません。

## 2 教育

第2は、教育です。グローバル化、デジタル化、ソーシャル化が進む中で、次世代育成に必要な教育は、長期化、高度化、多様化、そして高額化する傾向にあります。しかしながら、わが国の現状は、貧困に伴う就学機会格差の拡大、海外留学生や博士課程進学者の著しい減少などの問題を抱えています。

そこで、教育費の負担や社会人として活躍するという観点から最適解を考える必要があります。自由民主党の2020年以降の経済財政構想小委員会は3月に「こども保険」の導入を提案しました。幼児教育・保育を実質無償化する第一歩とのことで、その財源や負担のあり方をめぐってさまざまな議論があるようですが、無償化は賛成です。本会も3月に発表した提言「子どもの貧困・機会格差の根本的な解決に向けて」で、就学前教育の義務化・無償化、義務教育期間の完全無償化、高等学校の義務教育化を求めています。その費用は国が負担すべきとしていますが、無償化に必要なお金は、費用ではなく未来への投資と考えるべきです。

また、デジタル・ネイティブやミレニアル世代はIT教育を受けなくても自由自在に情報を収集・活用しているといわれていますが、国民のITリテラシーの底上げと、データサイエンティストなど高度専門人材の育成には教育の見直しが急務です。

さらに、教育段階で「教える」から「学ぶ」へ、いわゆるアクティブ・ラーニングの習慣を身に付けることは重要です。加えて、企業が協力してインターンシップを大学の1、2年生のころから1カ月程度体験する

ことで、リアルな職業観を養うことも重要です。このような取り組みによって、就職ミスマッチを減らすとともに、課題に能動的に対応できる社会人の育成につながるのではないのでしょうか。

## 3 社会保障

第3は、社会保障です。制度が持続可能性の危機に瀕していることは周知の事実です。今年も診療報酬・介護報酬の2018年度同時改定の議論を行う年です。高齢者人口の増加に伴って、社会保障給付費の増加は、ある程度はやむを得ません。ただ、Y軸であるイノベーションに注目すると、高度先進医療を保険収載することによるコスト増加は避けたいですが、一方で効率化や省力化にかかわるテクノロジーで大きなコスト削減ができるはずですが、しかし、現実には削減努力が徹底されず、成果が挙がっているとは思えません。カルテやレセプトの電子化とオンライン化は一定程度進みましたが、医療・介護分野におけるビッグデータ化、社会保障分野でのマイナンバー活用などデータヘルス分野での課題は山積しています。

また、公的保険である医療保険と介護保険には、これまで効率化という発想が感じられませんでした。供給サイドからみると、医療は基本的に出来高払いであったために過剰診療・過剰投薬になりがちで、介護は介護度を改善させると事業者は収入減になってしまいます。一方、被保険者は医療や介護の給付を受けても受けなくても、保険料負担は変わりません。これではモラルハザードが起きるのは必然で、インセンティブ、ディスインセンティブの両面から制度を再設計すべきです。これに加えて、データを基礎にした保険者機能の強化を図らなければなりません。

## 4 財政健全化

第4は、財政健全化です。先進国でも最悪の財政状態から脱却すべきという総論に反対する人はいないでしょう。しかし、アベノミクスの3本の矢で取り上げられた金融政策、財政政策、成長戦略に加えて、消費税率10%はまだまだならず、政治と民意が複雑に絡み合い、結果として財政状態は悪化の一途をたどっています。

経済学者トーマス・セドラチェックは、著書の中で「Gross Domestic Product (GDP)は、Gross Debt Product (GDP)ではないか」と述べています。経済が成熟した国では、短期的な景気刺激策はGDPの成長よりも、むしろ債務の累積に終わる可能性が高いということを指摘していますが、これこそ最適解の追求が求められる課題です。

もちろん、X軸、すなわち稼ぐ力を基礎にしたGDPの成長は必須であり、生産性向上が中心的な課題であることに異論はありません。政府は成長戦略として、ビジネス環境ランキングで2020年までに先進国中3位以内を目指すという目標を掲げています。しかし、2013年以降、残念ながら年々低下して、2017年はOECD加盟国の中で26位という状況です。この流れを変えるためには、抜本的な規制緩和、行政手続きのIT化・ワンストップ化・効率化が必須となります。

一方、財政健全化においては、「いかにして出づるを制すか」ということが最優先課題となります。自助・共助・公助を冷静に分析し、受益と負担のあり方を問い直す必要があります。

われわれに必要なことは、稼ぐ力の追求、内需の拡大、出づるを制すの三者間に最適解を求めることに他なりません。

## 5 環境・エネルギー

第5は、環境・エネルギーです。2015年12月のCOP21で合意に達した「パリ協定」を受けて、わが国は温室効果ガスの排出を2030年までに2013年比で26%削減する目標を掲げました。その内訳として、2030年の電源構成を原子力発電比率が20~22%、再生可能エネルギーが22~24%としました。しかし、原子力規制委員会の新規制基準を満たしても再稼働できないという現実に対しては、地域社会の理解を得る努力を丁寧に行っていくしかないと思っています。

製造段階でのCO<sub>2</sub>削減努力は当然必須ですが、省エネ性能が高く環境負荷が小さい製品を製造することで、その使用に伴うライフサイクルを通じたCO<sub>2</sub>の総排出量に着目して、合理的な政策を講じることが必要です。化石燃料由来のCO<sub>2</sub>排出に対して、近視眼的に、低炭素、脱炭素を叫ぶのではなく、地球という大きな系で炭素をマネージしていく「循環炭素社会」を目指すべきであると考えています。

30~40年の長期にわたる研究開発が実を結んだ炭素繊維のように、エネルギー資源に乏しいわが国は、省エネや代替エネの研究開発に信念を持って取り組んでいくべきと思います。

## 6 外交・安全保障

最後は、外交・安全保障です。わが国は、自由、民主主義、法の秩序といった価値観を共有する米国と良好な関係を維持してきました。トランプ氏が大統領選挙に勝利した際、外交・安全保障に関する懸念はありましたが、現在までに明確な方向性を示しつつありま

す。しかし、トランプ大統領のシリアや北朝鮮への対応、軍事力と影響力の拡大を目指す中国やロシアの動き、欧州や中東で頻発するテロなどをみると、世界のパワーバランスの変化と不確実性の高まりを強く意識せざるを得ません。

われわれ経営者も、複雑化する国際関係の中で、地球規模で国際情勢を捉えるとともに、国や地域ごとに政治、行政、企業の信頼できる人的ネットワークを不断に構築していくことが必要とされます。



## おわりに

改革を先導し行動する政策集団である経済同友会は、2017年度から「Japan 2.0」と「経済同友会 2.0」で表明した決意を実行に移すべく、それぞれのプロジェクト・チームを発足させました。以下に、従来の委員会活動等に加え、本年度から新たにスタートする主な取り組みを紹介します。

まず、グローバル化と格差、社会の分断、個人・企業・市場・国家の関係性の変容などについて調査研究するために、「民主主義・資本主義のあり方委員会」を設置します。昨今、顕在化している企業活動のグローバル化に伴うさまざまなリスクに関しては、「ビジネスリスクマネジメント委員会」で、法務・財務・技術等に関する経営者のリスクマネジメント力の強化について議論を行います。

「グローバル化と海外ネットワークの強化」では、外交・国際問題、海外情勢に関する調査研究を「国際関係委員会」で地域横断的に行います。加えて、フランス、イギリス、ドイツの選挙後、10月に代表幹事ミッションを欧州に派遣します。

次に、2009年度以来、8年ぶりに「憲法問題委員会」を設置し、憲法改正に関する主要論点の調査研究に着手します。

また、「震災復興(防災・減災)プロジェクト・チーム」も新たに立ち上げ、東北・熊本復興へのIPPO IPPO NIPPONプロジェクトを今後ともフォローすると同時に、南海トラフや首都直下型地震に備える対策について議論します。

さらに、日本経済再生の基盤となる「地方創生と地方ネットワークの強化」を図ります。

経済同友会は、会員以外のさまざまなステークホルダーと対話する「テラス」の場を活用して、企業、社会、そして地球の最適化を常に意識しながら議論していきます。会員の皆さまには、今後とも積極的な参画、支援・協力をお願いします。

# 2016年度の報告と2017年度の役員等選任

2017年度通常総会には約110人の会員が出席した。決議事項である2016年度事業報告、同収支決算、2017年度役員等選任は、すべて承認された。続いて2017年度事業計画および収支予算が報告された。最後に、小林喜光代表幹事が所見を述べて、通常総会は終了した。



## 2016年度事業報告

横尾敬介副代表幹事・専務理事は、2016年度の事業活動について報告した。

2016年度は創立70周年を迎えた記念すべき年であり、経済同友会では、持続可能な社会の構築を目指す「Japan 2.0 最適化社会に向けて」と、経済同友会の将来ビジョンである「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 -」を発表した。

さらに、これらの提言を実現するための具体的な行動の枠組みとして、「みんなで描くみんなの未来プロジェクト」を発足させた。

また、40年ぶりの正史として、『経済同友会七十年史』を刊行した。

この1年間の活動の特徴は、創立70周年記念事業の成功に向けた取り組みとともに、それらの成果を次代につなぐ事業の発足にあった。代表幹事ミッションの海外派遣として、5月にイスラエル、8月に中国、9月に米国を訪問し、イノベーション・エコシステム

や社会のデジタル化の進展などについて、活発に意見交換を行った。これらの成果は、「Japan 2.0 最適化社会に向けて」の作成に大きく寄与することとなった。

「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 -」では、企業経営者から成る組織の外側にありながら、その組織につながる開放的な「テラス」に、本会の活動に興味・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活かしていく構想を示した。

また、本会の組織や運営の改革をけん引するための取り組みに着手し、「経済同友会2.0を実践推進するPT」(秋池玲子委員長)を発足させるとともに、30~40歳代の経営者の活躍を推進するため「日本の明日を考える研究会」(金丸恭文委員長)を設置した。

政策委員会は、「生産性の革新を実現する経営」および「課題解決先進国を実現する政策」として「産業の創造と革新」「持続可能な社会づくり(地方)」

「持続可能な社会づくり(若者)」「公的部門・統治機構の改革」「グローバル化の加速」の五つの領域において活動を展開した。

活動の成果として、2017年3月末までに36本の提言・意見・報告書を取りまとめた。これらについては、行政、政党、国会議員など政策市場関係者への配布や意見交換を通じて、実現に向けた取り組みを行った。

その他、各地経済同友会との交流や共催事業の実施、官庁や政府機関等の政策当局者との懇談会、経済三団体共催による各種事業の実施等、年間を通じて活発な活動を行った。

震災復興の取り組みについては、東日本大震災後5年間10期にわたって被災地を支援するIPPO IPPO NIPONプロジェクトの第10期活動で、8,459万3,110円の寄附を集めた。2011年10月に開始した第1期活動からの寄附金総額は21億7,894万1,493円となった。

また、2016年4月14日以降に発生した熊本地震について、専門高校に実習



横尾敬介 副代表幹事・専務理事



松尾憲治 財務委員会 委員長



長谷川閑史 役員等候補選考委員会 委員長

機材を寄贈する支援を実施し、11月30日までの第1期分として総額4,619万9,636円の寄附を集めた。

2016年度は会員総数1,450人の数値目標を掲げ、正副代表幹事、各委員会委員長・副委員長、ならびに幹事を中心に新入会員の紹介協力を求めた結果、入会者136人を迎え、年度末の会員総数は1,458人となった。会合開催総数は1,076回で、延べ参加者数は2万6,575人となり、会員各位の活発な参画を得ることができた。

続いて小野俊彦監査役より、2016年4月～2017年3月の事業活動に関して、各理事が委員会等に積極的に活動したことや本会との取引等に問題がないことが報告された。

これら2016年度事業報告および理事の業務監査について、全会一致で承認された。

## 2016年度収支決算

2016年度収支決算は松尾憲治財務委員会委員長が報告した。内容について古川紘一監査役から適正であることを報告、全会一致で承認された。

## 2017年度役員等選任

2017年度役員等選任について、長谷川閑史役員等候補選考委員会委員長が提案し、すべて承認された。

代表幹事は小林喜光が再任、副代表幹事は、富山和彦、朝田照男、小林いずみ、隅修三、馬田一、横尾敬介が再任、新任として、市川晃、櫻田謙悟、程近智が選任された。

なお、伊東信一郎、菅田史朗、御立尚資副代表幹事は任期満了により退任した。

また、常務理事、監査役、幹事、会計監査人の選任についても、全会一致で承認された。

## 代表幹事所見

各議案の承認を受けた後、小林喜光代表幹事は「最適化の考え方と対話の場」と題した所見を発表した(詳細は03～06ページ)。

現在、国内外ではさまざまナリスクを抱えており、日本経済は2021年以降に極めて深刻な状況に陥る可能性がある」と指摘した。



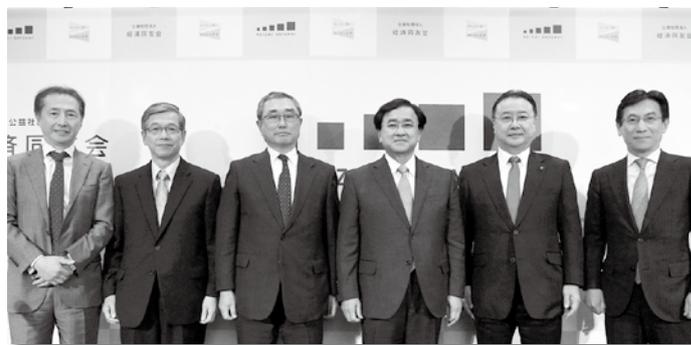
その上で、人口・労働、教育、社会保障、財政健全化、環境・エネルギー、外交・安全保障の六つの政策分野に沿って、相矛盾する状況下で、いかにして最適解を見いだしていくかについて考え方を述べた。

また、今年度新設された委員会等にも触れ、「Japan 2.0」および「経済同友会 2.0」で示した提言を実行に移していく決意を表明した。



# 新副代表幹事が決意を表明

通常総会・理事会の後、代表幹事と新任・退任の副代表幹事が記者会見に臨んだ。まずは、退任する副代表幹事の挨拶があり、続いて新任副代表幹事の挨拶があった。その後、質疑応答が行われ、記者からの質問に小林喜光代表幹事と副代表幹事が答えた。



記者会見では、伊東信一郎、菅田史朗、御立尚資各副代表幹事より退任の挨拶の後、櫻田謙悟、程近智各副代表幹事から新任の挨拶があった。

その後、小林喜光代表幹事をはじめ、出席者が記者からの質問に答えた。まず、2017年度の新設委員会について問われ、小林代表幹事が「ビジネスリスクマネジメント委員会、民主主義・資本主義のあり方委員会など、まったく新しいテーマで委員会を立ち上げた。多様な視点から積極的に議論を進めていきたい」と答えた。

また、米国が法人税率を15%まで引き下げると発表したことを受けて、「欧米における引き下げ競争のような動きは止まるかもしれないが、国際競争力という面で、日本はもう少し下げるべきではないか」と述べた。

一方、海外企業をM&Aした日本企業が相次いで巨額の損失を計上している中、M&Aにおけるリスクマネジメントについて櫻田副代表幹事は、「買収時とともに買収後が重要。相手企業トップとの信頼感をベースに、M&A後の統合プロセスと新しいビジネスモデル

を進めていくことが重要だ」と述べた。菅田副代表幹事も「海外の企業買収で大事なのは経営者同士の信頼感と、相手企業の状況を本社サイドが十分に掌握することだ」と答えた。

政権との距離感や閣僚の失言問題についても質問があり、小林代表幹事は「政治と経済はお互いに独立しており、われわれは政府に対して是々非々で臨む」と述べた。

以下、退任および新任副代表幹事の挨拶(会見時・寄稿)を紹介する。

## 退任副代表幹事の挨拶



副代表幹事としての4年間は、将来を見据えて活発な議論や提言を行う経済同友会の活動の意義をあらためて認識するとともに、多くの刺激を受けた。特に、日中関係が大変厳しかった時代にも、中国の経済界との相互訪問を実現するなど民間交流を継続できたことは、大きな成果につながったと感じている。今後も中国委員会の委員長として、積極的な民間交流を進めていきたい。



2001年に入会し、16年間さまざまな委員会で活動してきたが、世の中が変化する中で経済同友会の役割はますます重要になってきていると感じる。特に、「価値創造とデジタライゼーション」「価値創造とグローバルイゼーション」という二つのキーワードについて、さらに議論を進めることが重要ではないか。私自身もこれまでの経験やネットワークを活かしながら、今後の議論をサポートしていきたい。



医療福祉と観光をテーマに活動してきたが、そこで感じたのは「つなぐこと」の価値である。行政をはじめ幅広い人々とビジネスをつなぐ必要がある。また、現場の人々が感じていることを関係者につなぐことも重要だ。経済同友会は、経営者同士が異なる意見をぶつけ合いながら、一つの方向性を打ち出していく素晴らしい特色を持っている。今後も経済同友会とつながりながら、日本を良くしていきたい。

## 新任副代表幹事の挨拶



櫻田 謙悟 SOMPOホールディングスグループCEO 取締役社長

経済同友会に入会してわずか3年で大役を引き受けることになり、身の引き締まる思いだ。小林代表幹事が提唱した「Japan 2.0」と「経済同友会 2.0」には日本の現状に対する危機感と期待が込められており、強く共感している。

最適化社会に向けたX軸・Y軸・Z軸を考えたときに、最大の課題は何なのか。それは資本でも技術でもなく、稼ぐ力だろう。

特にサービス産業の生産性向上と働き方改革は、日本の全産業の行方を左右するといっても過言ではない重要な課題であるので、「人材戦略と生産性革新委員会」の委員長としても、これから身を粉にして尽くしていきたい。



程 近智 アクセンチュア 取締役会長

世界や日本の社会が大きく変化する中で、創立70周年を経た経済同友会も今、真剣に変わろうとしている。そうした状況で大役を任せられ、身の引き締まる思いである。私に期待されていることは、新産業革命において、先進技術を使って経営を変え、新産業を育成していくことだと思う。また、資本主義がどのように進化すべきなのかを議論することも重要な役割だと感じている。今、世界は多様性や寛容な社会への挑戦、持続可能な社会の追求といった方向性を見失っている。そうした中で、日本が長い歴史から培った価値観と先進技術を掛け合わせ、ジャパン・モデルを作っていきたい。

## ■寄稿 市川 晃 住友林業 取締役社長

2015年から地方分権委員会の委員長として、東京一極集中と地方の過疎化、高齢化が進むわが国の現状を踏まえた地方自治の課題と目指すべき姿について議論を重ねてきた。「Japan 2.0」が目指す持続可能な社会の構築のためには地方経済の活性化は不可欠であり、その実現を支えるのが地方自治だと考えている。昨年の提言では、地方自治への住民の主体的な参画の必要性を訴えたが、この度、副代表幹事という大役を引き受けるにあたり、あらためて私自身も激動する世界の政治、経済、社会が抱える問題を「自分事」として捉えて、意見発信および行動していかな



ばならないと強く感じている。「行動する経済同友会」を実践することで、日本社会の発展のために力を尽くしていきたい。

## 会員懇談会

通常総会終了後、会員懇談会を開催した。政界・官界・各国大使館などから多数の来賓を迎え、出席者は約800人に上り盛会となった。

