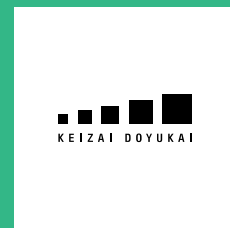


経済同友



特集1

2018年度 通常総会・代表幹事所見

「国家価値」の最大化に向けて

特集2

2018年度事業計画

5

2018
May



「私の一文字 ～副代表幹事・富山和彦～」より

No.808

私の一文字「人」

副代表幹事
企業経営委員会 委員長
富山 和彦

経営共創基盤
代表取締役CEO



より人が幸せになる企業再生を

4月号から始まった、会員の方が思いを込めて選んだ「一文字」に書家の岡西佑奈さんが命を吹き込む新企画。第2回にご登場いただいたのは、富山和彦副代表幹事です。

岡西 「人」という文字は2画で、立っている人を横から見た形を表現しています。書では大変難しく奥が深い文字です。富山さんはなぜ「人」という文字を選ばれたのですか。

富山 私は企業経営者であり経営が仕事です。企業自体が人の集まり。人が作り、人が営み、人のために会社や事業は存在します。それが然るべく機能するか否かの鍵は「人」である経営者の巧拙にあります。人に始まり人に終わるのが私の経営観であり、仕事観であり、人生観でもあるんです。

岡西 富山さんは経営を天職とおっしゃっていますが、いつ頃からそう思われるようになったのですか。

富山 30代の後半でしょうか。いわゆる戦略コンサルタントの仕事をしていました。1990年に米スタンフォード大学のMBAプログラムに留学して帰ってきた後に、初めて自分が経営する立場で従業員の半分をリストラしなければならなくなりました。その後、デジタルツーカーグループ(現ソフトバンク)の創業にかかわり、サラリーマンとしてさまざまなことをやりました。この経験で、コンサルタント時代には分からなかった経営の奥深さや人間的要素での戦略が理解できました。

岡西 90年代の終わりから再生案件が多く持ち込まれるようになったそうですね。

富山 バブル後の“経営のプロ”が必要だった時代に私がフィットしたのだと思います。人と人の一番ややこしい、かつて私が経験したような仕事がたくさん来りました。大変ですが、再生は人助け。難しくても奥深い問題をなんとか乗り越えようと、明らかに

悲惨な人生を回避できる人たち、むしろ、より幸福になる人が出てくる。そんな体験が重なることで、経営の奥深さ、やりがいを知ったんです。

40代で産業再生機構にかかわったことも大きかったですね。大手企業から地方の旅館まで手掛けました。私は地方の再生を行ううちに、実は地方の生活がリアルで、ウォールストリートやシリコンバレーでグローバリズムと言っている人たちの方がバーチャルなんじゃないかとも思い始めました。その頃からますます経営が面白くなった気がします。

岡西 今のお話を聞いていて、この文字の右払いのどっしりしたところに、富山さんの経営に対する考え方が表現できたのかなと思いました。富山さんの細かいところまで手を差し伸べる優しさ^{たくま}と、逞しさを掛け合わせたのですが、そこに経営の持つ人間的要素、いわゆる「人間くさい」面も加えました。

富山 企業の再生という状況は極限状態です。ある意味、本性が出る。私も含めてね。だけど、人が人とのかわり方で本当に感動したり、力をもらえたりするのは本性がお互い出るときなんです。本性において極めて善良なる人とかかわったり、日頃すごくカッコイイことを言っても逃げている人がいるのを見たり。そういう経験を通じて、人を好きになることもあれば、失望することもある。私のような仕事を続ける人間や経営にかかわる人間は、人が好きだったり、人に好奇心を持つ人間なんだと思います。



書家

岡西 佑奈

1985年3月生まれ。23歳で書家として活動を始め、国内外受賞歴多数。現代アート『青曲—そして始まりとしての紅畝』を展開。

「国家価値」の最大化に向けて

4月27日、2018年度の通常総会を帝国ホテルで開催した。3期目となる小林喜光代表幹事の下、新たに2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『「国家価値」の最大化に向けて』と題した所見を発表し、「自国優先主義」の風潮を懸念した上で、「企業」、「大学」、「国家」のガバナンスの強化を訴え、半年程度で「Japan 2.0 経営者宣言」をまとめると表明した。



2018年度 経済同友会 理事

【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
- 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/みずほフィナンシャルグループ/三井物産 社外取締役
- 馬田 一 JFEホールディングス 相談役
- 横尾 敬介 経済同友会
- ◇大八木 成男 帝人 取締役相談役
- ◇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 取締役相談役
- ※秋池 玲子 ポ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
- ※石村 和彦 旭硝子 取締役会長

【専務理事】(代表理事)

横尾 敬介 経済同友会

【常務理事】(業務執行理事)

岡野 貞彦 経済同友会

※:新任 ◇:再任 所属企業・役職は4月27日現在(敬称略)



「国家価値」の 最大化に向けて

2018年4月27日

代表幹事 小林 喜光

はじめに

経済同友会は、一昨年、『Japan 20 最適化社会に向けて』をまとめるとともに、『経済同友会20-自ら考え、自分の言葉で発信できる「異彩」集団-』において、本会自身の新たな姿を示しました。昨年度は、これらを踏まえ、社会変革への志と強いリーダーシップを持った経営者を惹き付け、本会を「同じ志を持つ異彩な個の集合体」として磨き上げていくための組織改革に着手し、『経済同友会2.0』実現への組織運営改革を発表したところです。

2018年度は、「Japan 2.0」の深化と具体化を図るべく、2045年の「最適化社会」の姿をわかりやすく描写するとともに、そうした社会の実現に向けて国家や企業が今から取り組むべきことを議論・検討し、これから半年程度で『Japan 2.0 経営者宣言』をまとめていきたいと考えています。

1 バーチャルとリアル —それぞれの世界における課題—

1 デジタル専制主義への対応

AIなどの急速な進展・普及によって「データイズム(Dataism)」すなわちデータの所有が力の源泉になり、データを所有する一部のエリートがAIとともに社会を支配する「デジタル専制主義(Digital Dictatorship)」の時代があと20~30年あまりで到来すると予言する人もいます。これはあくまで一つの見方ですが、情報を独占する者とそうでない者との経済的格差が拡大傾向にあるのは事実です。

こうした中、中国は個人情報や重要データの越境移転を規制するサイバーセキュリティ法を昨年6月に施行し、

EUは個人情報保護を強化する一般データ保護規則(General Data Protection Regulation: GDPR)を来月施行します。

日本では、個人情報保護に関し、GDPRに基づく十分な性認定を受けるためのガイドラインの策定に向けた手続きは進んでいますが、情報の格差に起因する経済的格差の拡大にどう対応していくのか、協調、正義、倫理といった社会規範をベースとした民主主義社会をどのように守っていくのかについて、いまだに本格的な議論が始まっていません。

G20では、経済のデジタル化を踏まえた税制のあり方に関する議論が活発に行われています。来年議長国を務める日本がこうした議論をリードするためにも、政府には、データイズムが民主主義や税制、競争政策、知的財産権などに与える影響と対応について、その光と影を早急に検討していただきたいと思います。同時にわれわれ経営者は、こうした最先端の事象や議論に関する感度を高め、企業変革や新事業創造をリードしていかなければなりません。

2 自国優先主義との対峙

次に、足元の世界情勢を見ますと、先進国を中心に、自国優先主義・保護主義的な動きが続いています。EU諸国では反移民を掲げる政党が勢いを増しているほか、米国による中国の知的財産侵害に対する制裁関税や鉄鋼・アルミニウムへの輸入関税賦課を契機に、米国および中国を中心とした貿易制限競争が始まり、今のところ好調を維持している世界の経済成長が停滞することも懸念されています。

バリューチェーンのグローバル化が進展する中、多角的な貿易・投資の自由化は、企業の稼ぐ力を支えるイン

フラとしてますます重要になっています。自由貿易から利益を得てきた日本は、TPP11および日EU・EPAの早期発効とRCEP交渉の早期妥結に向け引き続き努力するとともに、G20をはじめとするマルチの協議の場や、日米首脳会談で合意された貿易・投資に関する新たな協議の枠組みを活用し、ファクトを基に保護主義の負の効果を伝えることで、関係国に理性的な対応を求めていく必要があります。

また、わが国を取り巻く安全保障環境も予断を許しません。本日の板門店での南北首脳会談では、かなり前向きな対話が期待され、5～6月に予定されている米朝首脳会談など、北朝鮮情勢については明るさもみられますが、シリア情勢と米露関係、米国によるエルサレムの首都認定が中東地域にもたらす影響など、日本は依然として大きな地政学リスクにさらされており、注視を続けなければなりません。

II Japan 2.0

—「国家価値」の最大化に向けた 三つのガバナンス改革—

デジタル専制主義により民主主義が脅かされ、主要国の自国優先主義的な行動により国際秩序が揺らぐ中、日本は思考停止に陥ることなく、解を導き出さなくてはなりません。AIの進展・普及が、日本を一握りのエリートとセーフティネットで生活する大多数の国民からなる格差社会にすることのないよう、国家価値を支える新たな

中間層を育むために、政府や企業は今何をしなければならないのでしょうか。2021年から始まる「Japan 2.0」まで残り3年、皆さまとともに最適解を見いだしていきたいと考えます。

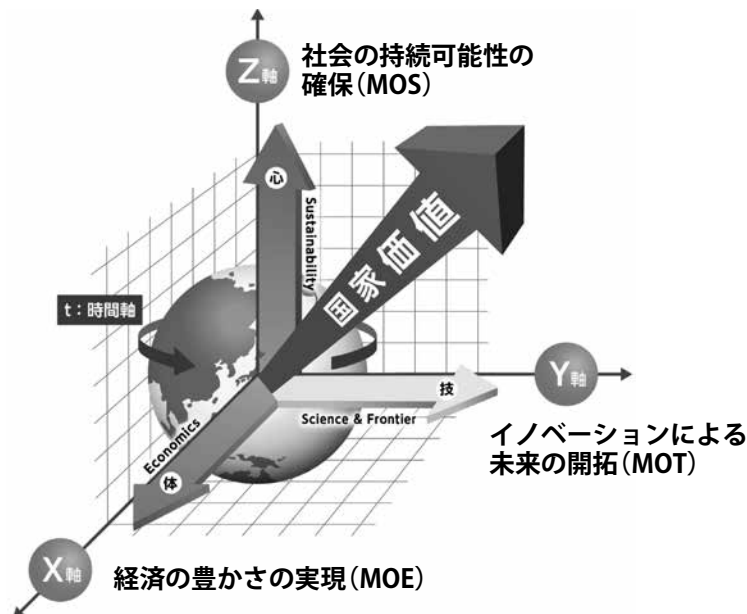
そのためのアプローチが、2016年度の代表幹事所見で述べた「経済の豊かさの実現」、「イノベーションによる未来の開拓」、「社会の持続可能性の確保」という三つの軸で国家価値を考え、「Japan 2.0 最適化社会」を描く取り組みです。

グローバル化、デジタル化、ソーシャル化のうねりの中、日本の強みを活かして国家価値を最大化するためには、これまで以上に「ガバナンス」が重要になります。国家間競争が激化する中、国会における議論は停滞し、データイズムへの対応といった未来に向けた課題のみならず、財政健全化のように20年以上前から顕在化している課題についても解を見いだせずにいる現状を見るにつけ、日本という国家のガバナンスに対し強い危機感を覚えます。

以下では、XYZの3軸と、それぞれを主として担う企業、大学、国家のガバナンスを中心に、私の問題意識を述べてまいります。

1 経済的豊かさの実現(X軸) —コーポレートガバナンスの強化—

国家価値を最大化するためには、第一に「経済的な豊かさ」、GDPの持続的な成長を実現することが必要であり、企業の果たすべき役割は大きいと考えます。プラッ



トフォーマーなどがデータの提供と引き換えに、さまざまなサービスを無料で提供するようになり、付加価値と効用の測定方法には大きな課題が残されていますが、企業は社会のニーズの変化を敏感に捉え、例示的に表現すれば、重さのある経済と重さのない経済の総和の最大化に務めなくてはなりません。

コーポレートガバナンス・コードやスチュワードシップ・コードの導入などにより、企業のガバナンスは大きく変わってまいりました。東証一部上場企業では、2人以上の独立社外取締役選任企業が88%に達し、ROEの平均値も2017年度実績で10%を超えるとみられています。われわれ経営者は引き続き、社会と産業構造の変化に迅速に対応し、資本効率を維持・向上させることが必要です。

同時に、データ改ざんなどの企業不祥事が相次いでいるという現実も直視しなくてはなりません。リスクマネジメントの強化やコンプライアンスは、果敢なリスクテイクと並ぶ経営上の最重要課題です。トップマネジメントが覚悟を持って、現場の不正や法令違反といった悪い情報こそ早く上がってくるような内部統制の仕組みを構築しなければならないと考えます。

2

イノベーションによる未来の開拓 (Y軸) —大学のガバナンス強化—

国家価値の二つ目の軸が、「イノベーションによる未来の開拓」です。デジタルエコノミーが経済成長を牽引する構図が続いていますが、その中心は、Web上のバーチャルなデータが価値を生む段階から、医療・介護、農業、安全・安心などリアルなデータを蓄積・解析してイノベーションを起こし、高付加価値化・効率化によって社会的課題を解決する段階に移行しつつあります。リアルとバーチャルの融合を要するこの段階は、日本企業が勝ち得るチャンスであり、知の融合をもたらす場としての大学改革が急務です。こうしたイノベーション・エコシステムを中心として、その核となる大学のあり方を研究するため、昨年のパリ、ロンドンに続き、10月には、シリコンバレーを中心とした米国西海岸に代表幹事ミッションを派遣する予定です。

政府は、2013年の成長戦略の中で「今後10年間で世界大学ランキングトップ100に10校以上を入れる」という成果目標を掲げました。しかし、折り返し地点を迎えた現在、トップ100入りしている大学は2校のみであり、101位～150位にランクしていた3校は、すべて201位



以下へと順位を下げています。

グローバルな大学間競争が激化する中、AIや自動走行、材料開発、光・量子技術といった領域で産学官連携を進め、研究大学がイノベーション力や人材育成力、資金調達力を強化するためには、統合的・有機的な戦略とガバナンス改革が必要です。国立大学協会などにおいて検討が始められている「大学ガバナンスコード」が、意欲ある大学の取り組みを後押しすることを期待するとともに、経営者のコーポレートガバナンスやマネジメントに関する経験や知見を積極的に提供していきたいと思えます。

また、18歳人口が減少する中、リカレント教育を含め、どの地域にどのような分野・規模の高等教育機関が求められているのか、政府は高等教育のグランドデザインを描くべきであると考えます。2020年度から低所得世帯を対象に導入されるいわゆる「高等教育の無償化」は、意欲ある学生の教育機会を保障するための制度であり、経営と教育の質の両面で持続性に疑義のある大学を温存し、高等教育全般の質を下げることはあってはなりません。

同時に、さらに若い世代、AIや量子コンピューティング技術が普及する21世紀半ばに求められる人材を育成するための、統計学などを含む初等・中等教育のあり方についても検討を急ぐ必要があります。

3

社会の持続可能性の確保 (Z軸) —国家のガバナンス強化—

国家価値の三つ目の軸が「社会の持続可能性」で、SDGsの考え方も軌を一にするものです。Z軸における最大の課題が財政と社会保障であることは論をまちません。

本会では、1990年代後半より財政健全化に向けた検討を行い、長期財政試算を踏まえた税・社会保障改革のあり方などを繰り返し提言してまいりました。

政府は2001年以来、「プライマリーバランスの黒字化」という財政健全化目標を掲げていますが、前提とする成長率が高過ぎることなどにより、目標年次の先送りが続

いています。本来、財政健全化の基本は「出づるを制する」であり、社会保障制度の抜本改革が不可欠です。しかし、社会保障改革による歳出抑制規模は、現在検討されている施策の効果が完全に発現した場合でも、2023年度時点で概ね5兆円程度です。2018年度のプライマリーバランスが16兆円程度の赤字であることを考慮すれば、医療・介護の高付加価値化と効率化を進めるためのデータヘルスなどを強力に推進するとともに、歳入改革、特に消費税率の引き上げは不可避です。

今般、2021年からの「Japan 2.0」スタートを見据えて準備すべきことを整理するにあたり、1月に内閣府が公表した『中長期の経済財政に関する試算』を基に、2045年度までの長期財政試算を行いました。仮にベースラインケース並みの成長が続いた場合、2021年度以降、毎年1%ずつ消費税率を引き上げると、14%に達する2024年度にプライマリーバランスが黒字化し、その後、2045年度まで再び赤字に転じないようにするためには、少なくとも17%まで引き上げなくてはなりません。また、生産性の伸びが0.3%程度にとどまるケースでは、22%までの引き上げを要することが分かりました。

6月の骨太の方針において、新たな財政健全化目標とそれらの達成に向けた工程表が示される見通しです。政府には、ポスト10%の消費税率引き上げについて早期に検討を開始するとともに、団塊の世代が後期高齢者になり始める2022年度までに、データヘルスの推進を含む社会保障制度改革に明確な道筋をつけることを求めたいと思います。

その際、自己負担、保険料、税からなる負担構造の抜本の見直しも必要です。政府が不都合な真実から目を背け、社会の持続性を大きく左右する財政健全化の取り組みをこれ以上先送りすることのないよう、諸外国に倣い、財政の状況を客観的にチェックし政府を監視する第三者機関を設置すべきであると考えます。そして本会も政府の取り組みを注視し意見を表明することで、チェック機能の一翼を担ってまいります。

また、社会保障費が増大し、政治が負担の再配分を求められる中であっては、政治・行政に対する国民からの信頼がこれまで以上に大切になります。「Japan 2.0」の具体化を図る過程では、1990年代の政治・行政改革の効果と弊害を再検証し、政府のガバナンスをチェックする第三者機関の設置を含めた国と地方の行政のあり方についても検討していきたいと思ひます。

政府が掲げた成長戦略の成果目標にも大きな遅れがみられています。マイナンバーの現状に象徴されるデジタル化の遅れ、デジタルリテラシーの低さは日本の弱みです。国家価値を最大化するためには、政府の競争力強化が不可欠であり、フィンテックを中心に活用が進んでいるブロックチェーンを応用し、国・地方を通じた行政機関における組織・人事のあり方の見直し、および行政手続きの効率化を推進することが必要です。

政府は畢竟国民の選択能力の総和の結果であります。政府の課題は国民一人ひとりの課題でもあります。民主主義がデジタル専制主義やフェイクニュースなどの脅威にさらされる中、社会を支える市民を育てる主権者教育にも力を入れなくてはなりません。

本会も、改革を先導し行動する政策集団として、「みんなで描くみんなの未来プロジェクト」を通じ、財政健全化や民主主義、デジタルリテラシーに関する理解の醸成に取り組んでいきたいと思ひます。

● おわりに

昭和21年の本会の設立趣意書には、「日本国民は旧き衣を脱ぎ捨て、現在の経済的、道徳的、思想的頹廢、混沌の暴風を乗切って全く新たな天地を開拓しなければならない」と謳われています。それから72年を経て、グローバル化、デジタル化、ソーシャル化の進展による社会の大きな変革期を迎えている今こそ、経済人として常に先見性と良心に基づいた正論を世に問い、パブリック・マインドを強く意識した経営者集団として行動することが必要です。

デジタル社会という新たな時代への対応という意味において、われわれはゼロから再出発することになります。「Japan 2.0」の集大成に向け、今日的な危機を前に、今一度先人たちの志に思いを馳せ、わが国の再興に向けて「今こそ同志相引いて互に鞭ち脳漿をしばって我が国経済の再建に総力を傾注」していこうではありませんか。

本会は「政治的立場は無色」であり、政治・政府に対してタイムリーかつ積極的に政策論を打ち出すとともに、「テラス」などの場を活用し、経営者間の議論に閉じこもることなく、幅広く議論を喚起していきたいと思ひます。

会員の皆さまには、本会の活動への積極的なご参画とご支援をお願いいたしまして、私の挨拶とさせていただきます。

2017年度の報告と2018年度の役員等選任

2018年度通常総会には、約120人の会員が出席した。決議事項である2017年度事業報告、同収支決算、定款の一部変更、基本財産の一部処分、2018年度役員等選任などはすべて承認された。続いて2018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、通常総会は終了した。



2017年度事業報告

2017年の事業活動について、横尾敬介副代表幹事・専務理事が報告した。

2016年に創立70周年を迎えた経済同友会は、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」と、経済同友会の使命とあるべき姿について「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。その中で、開かれた議論の場である「テラス」作りに取り組むこととし、第一弾として、戦後100年を迎える2045年を念頭に、持続可能な社会を実現するために「みんなで描くみんなの未来プロジェクト」を立ち上げた。

2017年度はこれらのビジョンに基づき、「改革を先導し、行動する政策集団」を標榜する経済同友会の具体的な行動として、一つ目に「Japan2.0 最適化社会に向けて」の深化、二つ目に広く社会に開かれた経済団体への進化、三つ

目に「経済同友会2.0」に向けた組織改革という三つの基本方針を掲げ、活動を展開した。

代表幹事イニシアティブの活動では、「Japan2.0 最適化社会に向けて」を深化すべく、Japan2.0検討PTを設立。また、経済同友会2.0を実践推進するPTは、報告書『「経済同友会2.0」実現への組織運営改革』を発表した。創立70周年を機に始動した「みんなで描くみんなの未来プロジェクト」は対象層を「次世代」「政策市場」「地方」「海外」の四つに設定、緊密なネットワークの構築、強化・拡大を図った。

政策提言・調査研究・行動・実践を目的とした委員会は、Japan 2.0で提示した国家価値を解析・評価するために、①経済の豊かさの実現[X軸]、②イノベーションによる未来の開拓[Y軸]、③社会の持続可能性の確保[Z軸]のほか、④Japan 2.0に向けた国家運営の再構築、⑤地方創生と地方ネットワーク

の強化、⑥グローバル化と海外ネットワークの強化、⑦次世代育成・活躍の支援、以上計七つの体系に基づいて設置した。

これら委員会活動の成果として、2017年度末までに25の提言・意見などを発表した。

次に震災復興への取り組みについては、2017年度も震災復興PTが震災復興などに関する検討や女川人材留学プログラムなどの諸支援を行った。

一方、IPPO IPPO NIPPONプロジェクト熊本支援は第2期目の活動、総額3,685万2,200円の寄附を集め、熊本県立小川工業高等学校へ工作機械を寄贈。2016年9月より開始した熊本支援は企業・法人247社、個人32人の参加を得て、熊本県内の四つの工業高校などに対し、総額8,305万円の支援を行い、活動を終了した。

東京オリンピック・パラリンピック2020委員会では、「パラリンピックをは



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

じめとするマイナー競技への支援」をテーマとした活動の一環として、正副代表幹事と委員会メンバー、その所属企業の社員が参加して2017年11月に「パラスポーツ運動会」を開催するなど、パラスポーツへの理解を深めた。

国際関係の活動では、グローバル化と海外ネットワークの強化に関する委員会については国際関係委員会を新設、外交・国際問題、海外情勢に関する調査研究を地域横断的に展開した。

最後に、組織の活性化・基盤強化に向けた取り組みとして、2017年度も「新入会員紹介キャンペーン」を実施した結果、入会者149人を迎え、2017年度末の会員総数は1,488人となった。年間の会合開催数は971回で、延べ参加者数は2万5,395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2017年度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、本会との取引について問題がなかったことが報告された。



これら2017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。

2017年度収支決算

2017年度収支決算は、松尾憲治財務委員会委員長が報告。内容について古川紘一監査役から適正であると確認され、全会一致で承認された。

定款の一部変更と基本財産の一部処分

横尾敬介副代表幹事・専務理事が定款の一部変更として、幹事の定数の「250名以上300名以内」への拡大および委員会などが提案する提言・意見書などの表現の一部変更を提案、3分の2以上にあたる多数をもって承認された。

また、基本財産の一部処分について、基本財産の一部である1億2,500万円を取り崩すことを提案し、3分の2以上にあたる多数をもって承認された。

2018年度役員等選任

2018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。

副代表幹事は金丸恭文、大八木成男、木川眞、佐藤義雄、宮田孝一が再任、新任として秋池玲子、石村和彦が選任された。

なお、志賀俊之、野路國夫、隅修三が副代表幹事を退任した。

また、監査役、幹事、終身幹事、顧問、会計監査人の選任についても、承認された。



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、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、朝鮮半島情勢や物価安定目標についての質問に小林喜光代表幹事が答えた。



記者会見では、志賀俊之、野路國夫、隅修三各副代表幹事より退任の挨拶の後、秋池玲子、石村和彦各副代表幹事から新任の挨拶があった。

その後、小林喜光代表幹事が記者からの質問に答えた。同日開催された、韓国と北朝鮮の南北首脳会談について

問われ、「日本としても歓迎し、前向きに対応すべきだ。政府も拉致問題などに積極的な対応をしてもらいたい。朝鮮半島の非核化により平和に向かうことは、経済的には決して悪い方向ではない」と述べた。また、同日、日銀が展望レポートに物価安定目標の達成時

期を明示しなかったことについては、「リアルの経済とバーチャルなデータベースの経済になってきた中で、付加価値と効用の乖離が影響しているといえるのではないかと答えた。

以下、退任および新任副代表幹事の挨拶を紹介する。



退任副代表幹事の挨拶



志賀 俊之
日産自動車 取締役

さまざまな経営者と議論・切磋琢磨し、非常に勉強になる4年間だった。委員長を務めた経営改革委員会では、経営者の心の岩盤を打破する必要があると提言したが、正直に申し上げると、なかなか日本は変わらないと感じている。インダストリー4.0が発表されたころ、日本企業はこぞってドイツへ視察に行ったが、今、IoT、ビッグデータを事業に取り入れているかという、残念ながらそうとはいえない。まだまだ可能性の高い日本がこれからも頑張っていけるよう、次の副代表幹事に期待したい。



野路 國夫
コマツ 取締役会長

イノベーション分野の委員会を担当し、2014年には民間主導型イノベーションを加速させる方策について提言した。脱自前主義、オープンイノベーション、ベンチャー創出などについては、一歩前進しつつあるのではないかと。それ以外にもさまざまな勉強をし、自ら実践もしてきたが、中でも農業分野では石川県との協力が進んだ。まずは自らやってみることが重要で、提言をするだけではなかなか説得力を持ってない。今までの経験を活かし、今後も社会的な課題を一つでも解決できるよう努力していきたい。



隅 修三
東京海上ホールディングス 取締役会長

国家戦略特区PT座長、地方創生委員長、および全国経済同友会セミナー委員長を務め、地方経済・社会の活性化が一筋縄ではいかないことを目の当たりにしてきた。今こそ、地方経済界のリーダーシップを期待する。こうした中、3月発表の提言は、中高層ビルを木造建築にしようという内容で、需要サイドからの林業改革を通して地方創生を盛り上げようとするものだ。提言するだけでは意味はない。行動につなげなければならないとの思いで書いた。このテーマは私のライフワークにしようと思っている。

新副代表幹事の挨拶



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

2005年の入会以降、多くの方に出会い、たくさんの方の事を学び、貴重な経験をさせていただいた。副代表幹事就任を機に、経済同友会と社会へ、少しでも恩返しができればという気持ちだ。

私たちが当たり前のように享受しているこの快適な社会をどう維持していくのか、持続可能性は非常に重要なことだと考えている。財政の健全化はその重要な課題だ。これからの社会は、利益だけでなく我慢を配分することも

考えなければならない。現代には、皆が簡単に、一斉に賛成できるような課題はほとんどない。だからこそ、偏りのないファクトを、多くの方が理解できる言葉で、中立の立場から伝えることで、より良い議論が行われる素地を作ることも、経済同友会の重要な役割ではないか。広く多くの方に訴えかけ、同時に経済同友会も外部の多様な刺激を受けながら、Japan 2.0実現に向けて努力していきたい。



石村 和彦

旭硝子 取締役会長

2015年に旭硝子の会長職に就いたのを機に、経済同友会を通して社会貢献できるのではないかと考え、入会した。小林喜光さんが代表幹事を務められていることと、個人が自らの考えに基づいて議論し、そこから得られた結論を発信していくという経済同友会の特徴も入会の理由である。

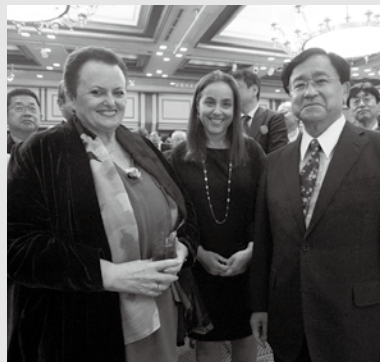
私自身は、環境・資源エネルギー委員会の委員長を2016年度から務めてきた。エネルギーが日本の人口増加や

経済力を支える大きな原動力だったのは確かだが、東日本大震災以来、日本特有の問題も抱え、非常にセンシティブな課題でもある。委員会は非常に活発で、多様な見解があるが、経済同友会としての意見をまとめることを目指している。

今後もこのテーマに注力しつつ、共に就任された秋池玲子副代表幹事と力を合わせ、小林喜光代表幹事を支えていきたい。

会員懇談会

通常総会、記者会見終了後、同ホテルにて会員懇談会を開催した。政界、官界、またメディアからも多数の来賓を迎え、出席者は約600人となり、終始和やかな盛会となった。



2018年度事業計画

経済同友会は『Japan 2.0 最適化社会に向けて』の検討を深めるとともに、『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—』の実現を目指し、さまざまな活動を展開してきた。2018年度はその集大成を行う1年として、前年度の三つの基本方針を引き継ぎ、諸活動を企画・実施する。

1 活動の基本方針

基本方針1

『Japan 2.0 最適化社会に向けて』の深化

- 戦後100年となる2045年を念頭に、目指すべき社会像をより具体的に描き、バックキャストिंगで、課題解決につながる分野ごとの具体策を提案・実行する。
- 特に、経営者や企業として自ら実行すべきことは、「心の中の岩盤」を打破する覚悟を持って率先垂範する。

基本方針2

より広く社会に開かれた経済団体への進化

- 会員（経営者）の枠を超え、社会のさまざまなステークホルダーと議論、対話、連携していく多様な場（テラス）をつくり、目指すべき社会像を共に模索し、政策立案に向けた叢智^{えいち}を結集する。
- その具現化に向け、「みんなで描くみんなの未来プロジェクト」の名の下、さまざまな事業を企画・実施する。

基本方針3

『経済同友会2.0』に向けた組織改革

- 社会変革への高い志と強いリーダーシップを持った経営者を惹き付け、経済同友会を「同じ志を持つ異彩な個の集合体」として磨き上げていくための組織改革に着手する。
- その一環として、本年1月に発表した『「経済同友会2.0」実現への組織運営改革』に基づき、諸改革を実行する。

2 委員会などの枠組みと運営

(1) 代表幹事イニシアティブ

「代表幹事イニシアティブ」は、横断的な政策の議論・検討や機動的な対応、対外的ネットワークを活かした政策議論・研究の司令塔としての役割を担う委員会などで構成する。

- ・「Japan 2.0 検討プロジェクト・チーム」は、『Japan 2.0 最適化社会に向けて』の全体像をさらに深掘りするとともに、2021年から始まる新しい時代「Japan 2.0」に向けた準備と考察の司令塔的役割を果たす。
- ・「経済同友会2.0を実践推進するプロジェクト・チーム」は、『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』の提案内容を踏まえ、昨年度の組織運営改革の提言に続き、本年度は次世代との対話など「みんなで描くみんなの未来プロジェクト」の一部事業の実践に注力する。

- ・「政策審議会」は、本会の政策提言を体系的に捉えつつ、政府などの動きに応じた重要政策課題を検討し、迅速かつ機動的に意見発信を行う。
- ・「アドバイザー・グループ」は、本会の活動を熟知した有識者で構成し、本会の提言内容や公表のタイミングの改善、提言の実践活動の充実などについて助言を行う。

(2) 政策・調査・行動委員会

(a) 全体像

政策提言、調査研究、行動・実践を目的とした「委員会」を、以下の体系に基づいて設置する。

- ① 経済の豊かさの実現[X軸]
- ② イノベーションによる未来の開拓[Y軸]
- ③ 社会の持続可能性の確保[Z軸]
- ④ Japan 2.0 に向けた国家運営の再構築
- ⑤ 地方創生と地方ネットワークの強化
- ⑥ グローバル化と海外ネットワークの強化
- ⑦ 次世代育成・活躍の支援

※「X軸」「Y軸」「Z軸」とは、『Japan 2.0 最適化社会に向けて』で提示した、国家価値を解析・評価するための3軸を表す

(b) 具体的提言と戦略的行動に向けて

- ・「提言」を目的とする委員会は、①政府などの動きに応じて、タイムリーに具体的提言・意見の発信が求められる重要課題、②新規性や具体性に富む課題設定があらかじめ可

能なテーマ、があるものに絞り込む。とりまとめた提言・意見を社会に発信し、その実現に向けた働き掛けを行う。

- ・「調査」「行動」を目的とする委員会は、①経営者として、最先端の事象や国内外の環境変化に対する感度を高め、物事の本質を洞察するために必要な調査研究、②経営者や企業の実践・行動の促進、に注力する。そこで得られた知見や成果を社会に発信するとともに、提言・意見の発信が必要となれば、機動的に対応する。
- ・その中で、「グローバル化と海外ネットワークの強化」に関する委員会活動については、外交・国際問題、世界情勢、各国・地域事情に関するヒアリングを、「国際関係委員会」に集約する。一方、「米州」「欧州・ロシア」「中国」「アジア」「中東」「アフリカ」の各地域委員会は、正副委員長のみで構成することとし、「みんなで描くみんなの未来プロジェクト」の一環として、①海外ミッション派遣、②国際会議開催・参画、③在京大使館などとの人的ネットワーク構築・強化、に注力する。なお、外交問題や経済連携などについて提言・意見の発信が必要となれば、機動的に対応する。

3 「みんなで描くみんなの未来プロジェクト」の枠組みと事業

「みんなで描くみんなの未来プロジェクト」は、『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』で提起した「テラス」という概念を具現化するさまざまな取り組み(場)の総称である。

会員(経営者)の枠を超え、社会のさまざまなステークホルダーと議論、対話、連携していく多様な場(テラス)をつくり、目指すべき社会像を共に模索し、政策立案に向けた叢智を結集する。

対象層	事業例	実施主体
 次世代 ビジネスパーソン、起業家、大学生・大学院生、高専生、高校生、中学生、小学生	●ビジネスパーソンとの対話 ●大学生・大学院生との対話 ●研究文・作文コンクール ●各種メディアの利用 ●大学生向けキャリアイベント	経済同友会2.0を実践推進するPT 広報戦略検討委員会など
 政策市場 政党、各府省庁、研究者、シンクタンク、NPO、労働組合など	●政策懇談会 ●各府省庁幹部などとの懇談会 ●同友会政策フォーラム ●各種シンポジウム ●研究者などとのネットワーク構築	政策懇談会、正副代表理事、関連委員会など 経済研究所、経済同友会2.0を実践推進するPTなど
 地方 地方自治体、首長、地方議会、地方企業、各地経済同友会など	●Webサイト「地方創生プラットフォーム」 ●地方創生ワーキング・グループなどによる各地訪問 ●人的ネットワーク構築・強化 ●各地経済同友会との連携強化	地方関連委員会、各会員、事務局など
 海外 在日各国大使館、在日海外経済団体、知日派・親日派人材、海外経営者・オピニオンリーダーなど	●日本・ASEAN経営者会議 ●国際会議参加 ●海外ミッション派遣(欧州、米国、中国、アフリカなど) ●人的ネットワーク構築・強化	国際関連委員会、各会員、事務局など

4 懇談会などの運営

会員相互の交流・研鑽^{けんさん}、国内外の諸問題に関する情報・意見交換、次代を担う経営者の育成などを目的に、各種懇談会・セミナー・自主的活動など幅広い活動を行う。

懇談会の運営にあたっては、本会活動の基本方針や時事的な課題を踏まえ、会員のニーズに的確に応える。本会の親睦団体「同友クラブ」との連携・交流を行う。

5 広報戦略／発信力の強化

諸提言の実現や、「みんなで描くみんなの未来プロジェクト」における社会の多様なステークホルダーとの対話・交流に向け、発信力の強化に取り組む。

広報活動の一環として、以下の事業を行う。
 ・「夏季セミナー」(本会幹部を中心とするセミナー)を開催し、重要な政策などに関して委員会の枠を超えた横断的な討議と意見発信を行う。

- ・代表幹事定例記者会見、提言発表記者会見を開催する。
- ・広報誌『経済同友』(月刊)を編集・発行する。
- ・ホームページの管理・運営を通じて、政策提言、報告書、代表幹事定例記者会見、代表幹事コメントなどの国内外への発信を行う。
- ・会員の参画も得ながら、SNSや動画サイトなどを活用して積極的に情報発信し、社会とのコミュニケーション強化を図る。

6 組織活性化と組織運営の改革

本会の求心力・発信力・実行力を高めるため、志を共有する会員の入会促進活動を展開する。

本会活動の中核を担う幹事と事務局との密接な連絡ツールを確立し、日常的にコミュニケーションをとりながら幹事の積極的な活動参画を促すとともに、会活性化につながる意見

聴取を行うため、事務局職員による幹事訪問活動を実施する。「若手経営者参加促進委員会」を設置し、本会の理念に共感し、価値向上に向けて共に活動する若手経営者や起業家などの参加を促進する。

2018年度 委員会委員長等一覧

【1】代表幹事イニシアティブ【公益目的事業】

Japan 2.0 検討PT	程 近智	アクセンチュア 取締役相談役
経済同友会2.0を实践推進するPT	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
諮問	新浪 剛史	サントリーホールディングス 取締役社長
政策審議会	櫻田 謙悟	SOMPOホールディングス グループCEO 取締役社長
政策懇談会	金丸 恭文	フューチャー 取締役会長兼社長 グループCEO
経済情勢調査会	稲葉 延雄	リコー 取締役会議長
震災復興PT	木村 恵司	三菱地所 特別顧問
	徳植 桂治	太平洋セメント 特別顧問
持続可能な開発目標 (SDGs) 研究会	遠藤 信博	日本電気 取締役会長
デジタル政府・行革PT	玉塚 元一	ハーツユニテッドグループ 取締役社長 CEO
日本の明日を考える研究会	金丸 恭文	フューチャー 取締役会長兼社長 グループCEO
若手経営者参加促進	車谷 暢昭	東芝 代表執行役会長 CEO
経済研究所	※横尾 敬介	経済同友会 副代表幹事・専務理事

【2】政策・調査・行動委員会【公益目的事業】

(1) 経済の豊かさの実現【X軸】

企業経営	富山 和彦	経営共創基盤 代表取締役CEO
ビジネスリスクマネジメント	遠山 敬史	パナソニック 常務執行役員
物流改革を通じた成長戦略	渡邊 健二	日本通運 取締役会長
スポーツとアートの産業化	峰岸 真澄	リクルートホールディングス 取締役社長兼CEO

(2) イノベーションによる未来開拓【Y軸】

先進技術による新事業創造	程 近智	アクセンチュア 取締役相談役
	小柴 満信	JSR 取締役社長
新産業革命と規制・法制改革	間下 直晃	ブイキューブ 取締役社長 CEO
教育革新	小林いずみ	ANAホールディングス/みずほフィナンシャルグループ /三井物産 社外取締役

(3) 社会の持続性の確保【Z軸】

労働市場改革	木川 眞	ヤマトホールディングス 取締役会長
医療・介護システム改革	若林 辰雄	三菱UFJ信託銀行 取締役会長
財政健全化	佐藤 義雄	住友生命保険 取締役会長代表執行役
環境・資源エネルギー	石村 和彦	旭硝子 取締役会長
安全保障	武藤 光一	商船三井 取締役会長
民主主義・資本主義のあり方	宮田 孝一	三井住友銀行 取締役会長

(4) Japan 2.0に向けた国家運営の再構築

政治改革	中村 公一	山九 取締役会長
憲法問題	大八木成男	帝人 取締役相談役

(5) 地方創生と地方ネットワークの強化

地方創生	山下 良則	リコー 取締役社長執行役員 CEO
	地下 誠二	日本政策投資銀行 常務執行役員
地方分権	市川 晃	住友林業 取締役社長
地域産業のイノベーション	秋田 正紀	松屋 取締役社長執行役員

(6) グローバル化と海外ネットワークの強化

国際関係	朝田 照男	丸紅 取締役会長
経済連携	松崎 正年	コニカミノルタ 取締役会議長
米州	山添 茂	丸紅 取締役副会長
欧州・ロシア	平子 裕志	全日本空輸 取締役社長
中国	岩本 敏男	NTTデータ 取締役社長
アジア	片野坂真哉	ANAホールディングス 取締役社長
中東	川名 浩一	日揮 取締役副会長
アフリカ	横井 靖彦	豊田通商 取締役

(7) 次世代育成・活躍の支援

学校と経営者の交流活動推進	志賀 俊之	日産自動車 取締役
インターンシップ推進	天羽 稔	TGA 取締役会長
東京オリンピック・パラリンピック2020	新浪 剛史	サントリーホールディングス 取締役社長
	大西 賢	日本航空 取締役
	高島 宏平	オイシックスドット大地 取締役社長

[3] 広報および政策広報【公益目的事業】

広報戦略検討	横尾 敬介	経済同友会 副代表幹事・専務理事
--------	-------	------------------

[4] 懇談会等【共益事業】

会員セミナー	馬田 一	JFEホールディングス 相談役
産業懇談会	成川 哲夫	日本曹達 取締役
経済懇談会	稲野 和利	野村ホールディングス 顧問
創発の会	江幡 真史	アドバンテッジリスクマネジメント 取締役
リーダーシップ・プログラム	中野祥三郎	キッコーマン 取締役常務執行役員
ジュニア・リーダーシップ・プログラム	岡田 誠	東京海上日動火災保険 専務取締役
	橋本圭一郎	塩屋土地 取締役副会長
	小林 喜光	三菱ケミカルホールディングス 取締役会長
	立石 文雄	オムロン 取締役会長

[5] 会員管理【共益事業】

会員	稲野 和利	野村ホールディングス 顧問
----	-------	---------------

[6] 会務【法人事業／法人管理関係】

財務	松尾 憲治	明治安田生命保険 特別顧問
----	-------	---------------

詳しくはコチラ



激動する欧州の政治・経済情勢の把握と競争力を増すドイツ産業界を視察

経済同友会は、昨年10月の英国・フランスへの代表幹事ミッションに続き、2018年3月8日(木)～3月16日(金)の日程で、欧州にミッションを派遣した。新宅祐太郎 2017年度欧州・ロシア委員会委員長が団長を、成川哲夫 同副委員長が副団長を務め、団員5人を含む総勢11人がベルギー(ブリュッセル)とドイツ(ベルリン・フランクフルト・デュッセルドルフ)を訪問した。



■概要

ブレグジットに揺れる欧州の大陸側視点と存在感が高まるドイツの動向を把握

今回のミッションでは、日EU経済連携協定(EPA)が最終合意に至るなど、わが国にとってますます重要度の高まる欧州について、英国のEU離脱(ブレグジット)などに揺れる激動の政治・経済情勢と、産官学連携・イノベーションを軸に世界で競争力を増すドイツ産業界の最新動向の現地視察・調査を実施し、有識者や企業経営者との意見交換を行うとともに、人的ネットワークの強化・拡大を図った。

ブリュッセルでは、統合の拡大と深

化を遂げてきた欧州が、ブレグジットを受けてどう変容していくのか、各国の政治・経済情勢と日欧関係の今後の展望、ブレグジットが産業界に及ぼすインパクト、日EU・EPAへの期待などを探った。

ベルリンでは、英国離脱後のEUで存在感が増し、フランスと並んで主導的な役割を期待されるドイツについて、政府関係者、政治・経済分野の有識者との面談を通じ、3月14日に発足した第4次メルケル新政権の政策動向や経済状況について理解を深めた。

フランクフルトからデュッセルドルフでは、独自の技術革新と競争戦略に



EU日本政府代表部 児玉大使 表敬



e.GO Mobile AG ソマー博士/販売統括 面談・視察

■団員名簿 (敬称略)	(役職は派遣時)
団 長/新宅 祐太郎	欧州・ロシア委員会 委員長 (テルモ 顧問)
副団長/成川 哲夫	欧州・ロシア委員会 副委員長 (日本曹達 取締役)
団 員/志岐 隆史	欧州・ロシア委員会 副委員長 (全日本空輸 取締役副社長執行役員)
三浦 善司	欧州・ロシア委員会 副委員長 (リコー 特別顧問)
吉丸 由紀子	欧州・ロシア委員会 副委員長 (ニフコ 執行役員)
随行員/西川 恭	(テルモ 執行役員 テルモヨーロッパ社 取締役社長)
戸田 真介	(みずほ銀行 欧州業務部長)
種村 守之	(全日本空輸 フランス・ベネルックス支店長)
竹村 倫人	(ANAホールディングス グループ経営戦略室 経営企画部 部長)

■ミッション日程 (2018年3月8日～16日)	
■3月8日	東京発→ブリュッセル着
■3月9日	●欧州委員会 面談 ●欧州理事会 面談 ●ビジネスヨーロッパ 面談 ●ブリュッセル欧州世界経済研究所(ブリュッセル) 面談 ●欧州政策研究センター(CEPS) 面談 ●結団式
■3月10日	●Brouwerij 3 Fonteinen 視察 ●児玉和夫 EU日本政府代表部 特命全権大使 表敬・意見交換
■3月11日	ブリュッセル発→ベルリン(テゲル)着 ●日独産業協会 シュミット理事 夕食懇談
■3月12日	●キリスト教民主同盟(CDU) ドイツ連邦議会議員 懇談 ●八木毅 駐ドイツ連邦共和国 特命全権大使 表敬・意見交換 ベルリン(テゲル)発→フランクフルト着 ●日独産業協会 ヴィースホイ理事長 夕食懇談
■3月13日	●SAMSON AG 面談・視察 ●マックスプランク実証美学研究所 面談・視察 フランクフルト発→ケルン着 ●ドイツ経済研究所 面談 ケルン発→デュッセルドルフ着
■3月14日	デュッセルドルフ発→アーヘン着 ●アーヘン工科大学 視察 ●e.GO Mobile AG 面談・視察 アーヘン発→デュッセルドルフ着 ●ノルトライン・ヴェストファーレン州政府 面談 ●在欧州日系金融機関他 夕食懇談
■3月15日	デュッセルドルフ発→フランクフルト経由
■3月16日	東京着

より、着々とグローバル市場でのプレゼンスを拡大するドイツ発のグローバル企業のほか、研究機関やシンクタンク、大学発のスタートアップなども視察した。競争優位・イノベーションの源泉や事業承継のスキームなど、日本企業が取り組むべき喫緊の課題への示唆を多数得ることができた。

■総括

ブレグジットの行方、 欧州の現在・未来

ブレグジット交渉の先行きの不透明感から、有識者が頻繁に“Hard Brexit”や“Cliff Edge”に触れることが印象的だった。

刮目^{かつもく}に値するのは、EU加盟27カ国が合意した場合の2019年3月29日以降への離脱期日の延期という条約適用の可能性が水面下でささやかれている点だ。

またEUと英国の関係では、ブレグジット交渉の実務能力においてEU側が圧倒的に高く、交渉がEUペースで進捗^{しんちよく}する状況にある。

負のダメージも英国が甚大となる一方で、EU側はその経済規模と貿易相手の分散で十分にマイナス分が吸収可能とみられており、EUと英国の非対称性が鮮明になってきている。

他には、これらの点が日本で報道されていない事象であることから、英国側の情報に偏るのではなく、欧州の大陸側の特にEUの動向や交渉当事者の発言などにも、より一段と着目すべきとの有識者の指摘があった。

EUの盟主 ドイツの俯瞰

約半年の政治空白を経て連立政権を発足させたドイツには、国内外で今後一層複雑で困難な局面が待ち受けている。有識者からは、メルケル首相の強力なリーダーシップを期待する一方で、

任期後半はレームダック化するという見方があった。ドイツ情勢で、特に注視すべき点としては、学者や弁護士・議員経験者などの知識層を取り込み、単純なポピュリズムや右翼政党ではない新興勢力の「ドイツのための選択派」だ。

また、ブリュッセルとの関係では、EUの行政機構における、事実上の政策形成の原動力が、ベルリンやパリの官僚機構と言われている。その背景から大手の法律事務所や会計監査法人がベルリンでの態勢増強を進めていることが確認できた。

この他、EU加盟国内では、これまで健全財政派の「北グループ」と積極財政派の「南グループ」が均衡してきたが、英国がEUから離脱をすることで、南グループの影響力が増すことになり、EU統合への懸念要因となりかねないとの指摘もあった。

イノベーション、 価値創造戦略の事例調査

官学によるイノベーションとスタートアップの環境整備への積極的な牽引^{けんいん}をドイツで実感した。連邦政府からの先行投資や研究開発を対象とする支援に加え、州政府の基金が整備され、EUからの支援も合わせた「トリプルファンド」で技術革新を創出している。

研究開発では、マックスプランク研究所で基礎研究を、フラウンホーファー研究機構で応用研究を行う総合的な枠組みが確立され、大学や民間企業で高度人材の流動化が実践されている。また視察先のアーヘン工科大学では、研究開発を中心としたスタートアップの立ち上げも手掛け、産官学連携を強力に推進している点は、日本が参考とすべき取り組みだ。

大企業と政府のトップダウンで導入



SAMSON AG 面談・視察(1階 待合・展示コーナー)

を進めるドイツのインダストリー4.0については、バリューチェーン全体のデジタル化によって生産性・賃金の向上を目指している。

ドイツの産業競争力の中核を担い、多くが独自性を持った完成品メーカーで構成されるドイツの中小企業が、インダストリー4.0の推進に対して、その固有の競争力の埋没に懸念を抱いていることに大きな気付きがあった。

他にも、中小企業の経営判断や事業承継について、日本とドイツの特徴的な点を分析することができた。



欧州理事会 ハルトマン政務官 面談



ベルリン市内 視察(大聖堂・テレビ塔)



キリスト教民主同盟 ハウプトマン議員 面談

世界経済の変化を読む

～そこから見える市場動揺の意味と日本の課題～

欧米で保護主義的な動きが強まるなど、世界情勢は大きく変わっている。途上国の工業生産力は大幅に上がり、貿易摩擦再燃の兆しも。一方、日本では労働分配率の低さも影響して経済全体が上向かない状況で、収益分配の考え方の再検討が必要だろう。

講師：中島 厚志 氏

独立行政法人 経済産業研究所 理事長



世界経済の成長率は鈍化 「大過剰時代」に突入

今年に入ってから株価は乱高下しており、その背景として景気回復の過度の先取りや貿易摩擦への懸念などがある。

確かに、この数年世界経済は回復してきたが、世界経済の成長は構造的に一巡してきている。それは、アメリカの成長率トレンドがリーマンショック後に戦後最低に落ちたことに見て取れる。超長期の景気循環として大きな技術革新によって景気が長期的に高まると考える「コンドラチェフの波」があるが、第4次産業革命到来と言われる今は、ちょうど戦後の第3次産業革命の超長期景気循環が終わる時に符合するとも言える。

さらに、世界経済の構造的な成長鈍化の背景には世界人口増の鈍化もある。これは世界の消費力鈍化でもあり、このままでは世界経済の高成長が望みにくい時代に入ってきた。

一方、グローバル化進展で途上国の工業力と輸出は増加している。また、近年では移民増大、主要先進国の大規

模な金融緩和政策にシェール革命などもあって、ヒト、モノ、カネ、エネルギー全てが豊富な「大過剰時代」に入っている。

豊富な資源を享受できるのは良いが、世界経済の成長一巡と途上国の生産力激増は先進国での保護主義も招いている。実際、2000年から2016年までで途上国の工業生産は4倍以上となり、先進国の1.1倍を大きくしのぐ。途上国の対先進国輸出も大きく伸びて、アメリカの貿易摩擦再燃の兆しなど保護主義的な動きにつながり、容易には解消しにくい。

この世界経済をブレイクスルーする期待は、新たな長期的成長をもたらす第4次産業革命だ。ただし、産業革命の本格化には、技術革新だけでは足りず、その技術を活用するプロダクト・イノベーションとプロセス・イノベーションの広がりが必要だ。それは、新技術を取り込んだ製品がいろいろ登場し、その過程で生じる企業経営のイノベーションやビジネスモデル変革とも相まって社会が劇的に変化することだ。アメリカや中国ではその動きが加速している一方、日本の動きは鈍く、今後加速が期待される。

「好循環経済」に必要なのは 労働分配率の再検討

日本について見ると、景気回復は日本なりに堅調だ。しかし、企業の経常利益は1990年と比べて2.3倍になったのに対して、名目賃金は1990年とほぼ同水準だ。日本の労働分配率(企業収益からどれだけ人件費として分配したか)も、基調として下がる一方。日本経済が好循環を確立し、活性化するには、企業の業績向上とともに賃金上昇が必要で、企業収益分配のあり方について再検討が必要だろう。

日本企業のグローバル化はずいぶん進んでいる。それは日本の経常収支赤字の多くが対外証券投資収益とともに対外直接投資収益であることから分かる。重要なのは、外でもうけたおカネをいかに国内に戻し、研究開発や設備投資に使うとともにステークホルダーに配分するなど利益を分配することだ。

最後に働き方改革だが、女性が活躍する企業の方が収益率も高い。しかし、日本の女性は家事労働などの無償労働時間が多い。改善するには、非常に家事労働時間が少ない男性がシェアすることだが、ネックは男性の異常に長い労働時間だ。多様な働き方実現が生産性向上や女性の活躍につながり、これからの新しい時代に備えることになるので、ぜひ働き方改革を進めてほしい。



赤池 敦史

シーヴィーシー・アジア・パシフィック・ジャパン
取締役社長 パートナー

経済同友会 つながる▶▶

リレートーク
#238

エクイティ文化



朝倉 陽保

丸の内キャピタル
取締役社長

プライベート・エクイティ投資に携わり20年。われわれを取り巻く環境は大きく変わった。黎明期^{れいめい}、欧米の手法を振りかざすファンドは警戒され、まともな企業には近寄ることもできなかった。ファンドは日本的慣行を無視し秩序を乱すとされ、金融事情に明るい専門家も含め拒絶反応が起きたのは残念だった。株主の存在を曖昧にしてきた人々にとって、エクイティの視点で行動するファンドの合理性を受け入れることは難しかったのかもしれない。

日本の高度成長期の主役は産業政策と間接金融であった。役割のない株式は親密企業や個人に分散保有され、株主が企業の経営や資金調達に大きな影響を与えることはなかった。エクイティを不要とする独自の経済体制が作られ、それを前提とする規範が日本的慣行として定着したのである。ただし、エクイティは高いリスク耐性を持ち、企業とリスクを分担し積極的な成長投資や事業ポートフォリオの入れ替えを後押しするもので、いま日本が課題とするイノベーションや生産性向上を促進する重要な存在であることを忘れてはならない。

近年、コーポレートガバナンスの議論が深まり、株主が株主価値を求めて経営に影響を与えることを是とする考え方が受け入れられ、エクイティの存在がようやく認知されるようになった。活動領域も徐々に拡大し、大企業の構造改革に加え中堅・中小企業の事業承継などでの事例も増加している。しかしながら、日本におけるエクイティの存在感は諸外国に比べ圧倒的に小さいのが現状である。

エクイティは国境を越えて行動するため国ごとの事情に冷淡である。一方、過去の成功体験と過剰流動性に守られたエクイティ不要の経済体制も簡単には変わらない。エクイティと日本的慣行の間には深い溝が存在するのである。もっとも、時代をさかのぼれば日本は財閥を中核とする強力な「エクイティ文化」を作り上げた国でもあり、日本的慣行といわれるものはしょせん一時代の産物でしかない。将来に目を向ければ、エクイティと日本経済の溝を埋めることは決して難しくはないはずである。

▶▶ 次回リレートーク

大森 美和

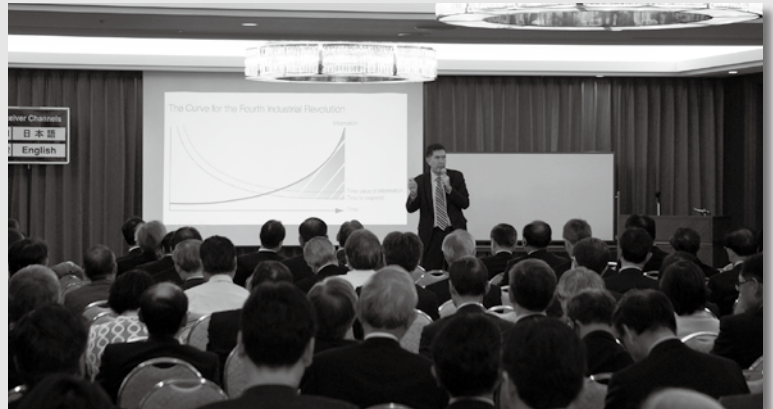
バンク・オブ・アメリカ・エヌ・エイ
東京支店長

第4次産業革命に、いかに取り組むか ～特別講演会開催～

4月11日、世界経済フォーラム第4次産業革命センター長のムラット・ソメス氏を招き、特別講演会を開催した。

産業革命は、第1次が蒸気機関、第2次は電気・電力、第3次は半導体・コンピュータの発明と活用に象徴される。第4次産業革命においては、社会のあらゆる事業や情報が、ビッグデータ化され、新しい価値を生む形で利用されていく。いわばデジタル革命、データ革命と言える。

同センターは、第4次産業革命の中核となる科学技術を社会に実装させ、社会全体に利益をもたらすことを目的として、指針・原則や政策の提案に取り組む。これを通じ、第4次産業革命への各国や企業の対応迅速化を図るといふ。具体的な分野としては、AI、IoT、ブロックチェーン、自動運転車、ドローン、デジタルデータ、環境、精密医療



などを挙げている。

ソメス氏は、このような第4次産業革命に企業が対応するためには、新しいデジタルビジネスモデルの創造、企業内・企業外での連携強化、企業文化の再構築、労働者に求めるスキルの刷新、データ保護などを含む企業経営の抜本的な革新が必要であると指摘した。

また、第4次産業革命における政府の役割とは、デジタル革命の時代に適した規制や、データ保護・労働者支援のあり方などについての、新しい枠組みの構築であると訴えた。



ムラット・ソメス氏

意見交換時には、第4次産業革命センター米国本部と夏に設置予定の日本センターのそれぞれの役割、ロボットの導入が低賃金労働力を提供してきた途上国の発展をそぐ可能性など、広範な課題について、活発な討議が行われた。

Implications for business leaders and policy makers

WORLD ECONOMIC FORUM

<p>How can business leaders change their organizations to be ready for new technology?</p> <ul style="list-style-type: none"> New Business Model Create new digital business models or digital offerings Develop Ecosystems via Partnerships Identify attractive partners inside and outside the industry Cultural Shift Reinvent, even if this requires short-term disruption Skills of the Future Equip the workforce with tools to succeed Data Security and Privacy Protect against attack 	<p>How can governments and policy-makers adjust regulations for technology impacts?</p> <ul style="list-style-type: none"> New Regulatory Structures Revise regulations to encompass digital Data Privacy & Security Protect intangible assets Skills of the Future Empower individual relevance Digital Dividends Enable societal value creation Community Impact Localize efforts
--	---

No.808 May 2018 経済同友 5

C O N T E N T S

特集1

2018年度 通常総会・代表幹事所見
「国家価値」の
最大化に向けて 03

特集2

2018年度事業計画 12

Doyukai Report

欧州ミッション報告書概要
激動する欧州の政治・経済情勢の把握と
競争力を増すドイツ産業界を視察 16

Seminar

第1299回 会員セミナー
世界経済の変化を読む
～そこから見える市場動揺の意味と日本の課題～
中島 厚志 氏 独立行政法人 経済産業研究所 理事長 18

Column

私の一文字 富山 和彦
「より人が幸せになる企業再生を」 02

リレートーク 朝倉 陽保
「エクイティ文化」 19

私の思い出写真館 高橋 温
「エジプト経済・金融視察団への参加」 23

新入会員紹介 20

第4次産業革命に、いかに取り組むか 22



高橋 温

三井住友信託銀行
特別顧問



エジプト経済・金融視察団への参加

写真は1990年2月27日にエジプト・ルクソールを訪れた際、有名な神殿の前で撮ったものである。28年前、私は旧住友信託銀行の業務部長をしており、団員の中では若手に属していた。

私にとっては初めてのエジプトであったが、出掛ける前に会った東京銀行に勤める友人が、「何、アフリカ？ 君にとって最初で最後だと思うよ」と、何やら予言めいたことを言う。そのときは、こっちは先も長いし、何を言っている、とピンとこなかったが、その後のエジプトの政治・社会の混乱、私自身の年齢などからして、友人の予言は的中しそうである。

エジプト滞在は2月25日から3月1日までの4泊5日、カ

イロ、ルクソール、アブシンベルへ移動、と短かったが、その間、カルチャーショックと言ってよい見聞ができた。しかしながら、今に至ってなお一番強く記憶に残っているのは、カイロ滞在中に遭遇した日本経済大転換の兆候である。すなわち1990年2月26日(月



カルナック・アメン大神殿の広場にて

曜日)、カイロ、ラムセス・ヒルトンホテルの朝食会に集合した団員40人ほどの間に、静かな話し声がさざ波のように広がった。東京株式市場が大暴落したらしいというのである。

街に出て、新聞売りスタンドに行ってみたら、一面に「TOKYO MARKET COLLAPSE」の文字が躍っており、すぐ買い求めてホテルのロビーで読んだ。そこに通りかかったシニアの団員の方から「高橋さんは勉強家だねえ」と冷やかされるなど、まだ、せっぱ詰った空気はなかった。

その日、東京株式市場の日経平均株価は1,569.10円の下げを記録し、後になって分かることになるが、日本経済のバブル崩壊と30年にわたる停滞を告げるベルの音をカイロで聞いたのである。

突然ですが質問です 経済同友会って、どういう会？



どういう人たちが
どんな活動を
しているの？

A 企業経営者が個人として参加し、社会課題や日本の未来について議論し政策提言します。

経営者個人が
会員 (2018年4月27日の時点で
会員数1,463人)

- ・経団連(※1)は企業や業界団体などの法人が会員
- ・日商(※2)は中小企業などあらゆる業種・業態の商工業者が会員

**耳能人として
政策に関与**

-企業や特定業種の利害を超えた政策提言を行う

**政治的な立場
は無色**

代理出席不可

経営者本人が、真剣で自由闊達な議論を戦わせる

(※1)日本経済団体連合会 (※2)日本商工会議所



いつ、どんな目的で
つくられたの？

A 終戦直後の**1946年**に、日本の再構築を目指して設立されました



どこに
あるの？

A 東京駅丸の内北口からすぐの日本工業倶楽部の別館にあります



集まったのは新進気鋭の企業人83人



大正時代の外観を保ちつつ2003年に建て替えられた日本工業倶楽部
別館
創立総会も建て替え前の日本工業倶楽部で行われた

イラスト・溝ロイタル

