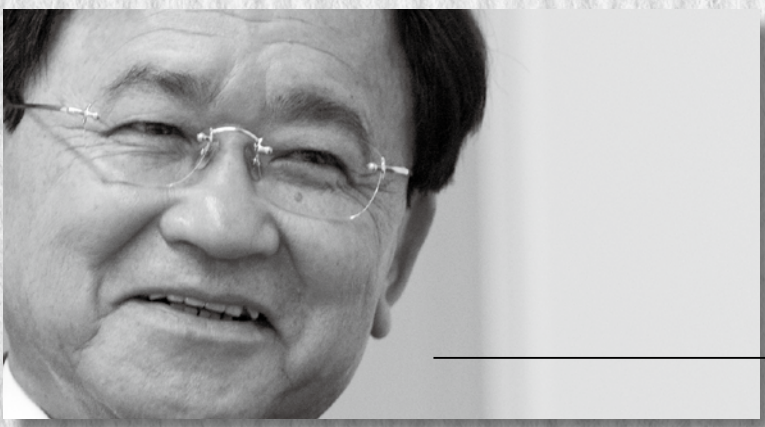


小林 喜光
代表幹事

特集

2018年度 新副代表幹事 座談会

Japan 2.0 経営者宣言に向けて

小林喜光代表幹事は、本年度の通常総会において「Japan 2.0」の深化と具体化を図るべく、「Japan 2.0 経営者宣言」を半年程度でまとめると表明した。2045年の「最適化社会」の姿を描写するとともに、その実現に向けて国家や企業が取り組むべきことをどうまとめていくのか。小林代表幹事がモデレーターを務め、2人の新副代表幹事と「Japan 2.0」の集大成に向けた経済同友会の活動について語り合った。（座談会開催日 5月7日）

秋池 玲子
副代表幹事

石村 和彦
副代表幹事

自由闊達な議論を通じて社会に貢献できる活動ができる

小林　今年度、副代表幹事に就任していただきましたお２人に、経済同友会に入会したきっかけなどを簡潔にお伺いします。

秋池　私は、前職の産業再生機構で九州のバス会社の再生を経営者として手掛けました。バス事業の再生は難しいとされていましたが、日本で最初の成功事例となったことで、経緯について講演をする機会をいただきました。その講演会に当時の北城恪太郎代表幹事がいらしていて、経済同友会に誘っていただき、2005年９月に入会いたしました。

経済同友会に入ってからは、ベンチャー創生や地方創生、金融市場などに関する委員会に参加しました。最近では、「社会・経済・市場のあるべき姿を考えるPT」に参加し、現在は「経済同友会2.0を実践推進するPT」の委員長をしています。今回の就任を機会に、経済同友会と社会に恩返しができればと思っております。

なお、産業再生機構は時限立法の組織で、４年で解散しています。私は担当案件終了後の2006年にボストンコンサルティンググループに入りました。

石村　私は2008年にAGC旭硝子の社長になりましたが、すぐにリーマンショックがありました。さらに2011年には東日本大震災が起きて、平行してビジネス環境の変化などもあり、事業も下降線となったため否応なく社業に専念せざるを得ない状況がしばらく続きました。

2015年１月に会長に就任したのを機に、社会にお返しができる活動をしようと考えました。経済同友会については、個人の資格で入会し、自由闊達（かったつ）に議論して、政策提言など社会に貢献できる活動を行っている会であることを聞いていたので、2015年２月に入会しました。

AGC旭硝子がエネルギーを大量に消費する産業だということもあり、環境・資源エネルギー分野で少しでも社会に貢献するようにという小林代表幹事のお考えもあったのでしょう。入会してすぐに環境・資源エネルギー委員会に入れていただきました。最初は副委員長、2016年から委員長を務めています。経済同友会での活動を通じて、少しでも社会にお返しができればと思っています。

Theme 1 ▶▶▶ 秋池副代表幹事
経済同友会 2.0 の実現に向けて

小林　4月27日の通常総会で発表した代表幹事所見で、「Japan 2.0」を仕上げる最終年にかける思いを示しました。皆さんは経済同友会において、これまで幹事や委員長という立場で貢献されてきたわけですが、その経験を踏まえて、今後副代表幹事としてどのような考え方で活動されていくのか抱負を伺いながら、自由に意見交換していきたいと思います。

まず秋池さんにお伺いします。13年という長きにわたり経済同友会の活動に貢献され、一昨年までは「経済同友会の将来ビジョンを考えるPT」副委員長として、その後は「経済同友会2.0を実践推進するPT」の委員長として議論を主導され、今年1月には『「経済同友会2.0」実現への組織運営改革』と題する報告書を発表されました。

経営者だけの殻に閉じこもらない外部との対話の場として、「テラス」の推進や若手会員の登用、既存会員ルールの見直しなど、抜本的な改革を推進されてこられたわけですが、経済同友会への思いや、活動への抱負をお聞かせください。

秋池　代表幹事が所見で掲げておられるサスティナビリティは、私も非常に重要なことだと思っています。私の原体験の一つである九州のバス会社の経営立て直しの中で、過疎化していく地域でインフラを維持していくことがどれほど大変なことなのか、身をもって体験しました。日本の人口が減少していく中で、どうやってサスティナブルな社会を作るか、また将来世代のためにも、地球規模での環境問題など、経済同友会の活動を通じて働き掛けることができればと思います。

経済同友会に入会したときは41歳でしたが、取り扱っている課題が一企業のことではなく、社会全体に対するもので、会員の方々との議論を通じて多くのことを学ばせていただき、本当にありがたいことでした。

経済同友会の活動を通じ、サスティナブルな社会の実現への道を開きたい

秋池 玲子

副代表幹事
（経済同友会2.0を実践推進するPT 委員長）

小林　徐々に増えてきたものの、女性の入会はまだまだ少ないですね。副代表幹事も、秋池さんが就任して、女性は15人中やっと２人です。

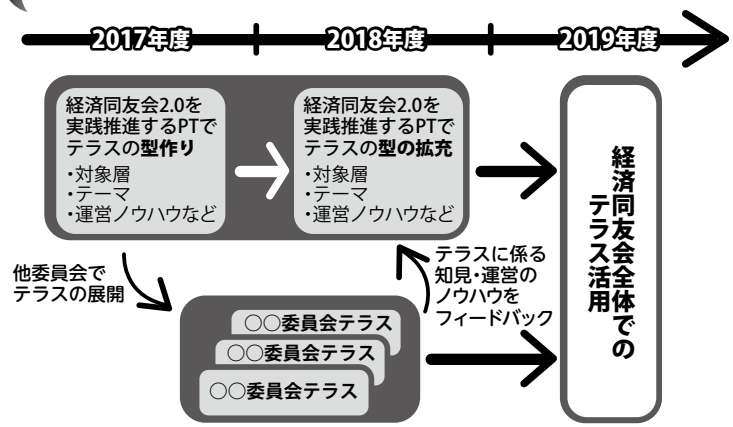
秋池　若手会員の割合も全体で８％くらいです。

小林　女性会員も８％くらいですね。

女性や若手会員、外部を含めた多様な人たちが議論することが重要

秋池　「経済同友会2.0を実践推進するPT」では、女性を含む30代40代の若手の比率を増やしていくことに取り組んでいけたらと考えています。今後の課題を解くには、多様であることが非常に重要だと考えるからです。

「テラス」活動の展開イメージ



いろいろな方に入会していただくだけでなく、会員でない方と交流していくことも大事だと考えますが、そこには三つの目的があります。

一つは、経済同友会がこれだけ素晴らしい活動をしていることをもっと広く多くの方に知っていただくということ、もう一つが、経済同友会がまとめている提言をより多くの方に知らせ、実効力を高めていくことです。そして第三には、経済同友会が外部の方たちから学ぶことです。これらの目的の実現のために、PTでは、若手で活躍している経営者以外の方にもノミネート会員として入っていただくことや、「テラス」によって会員ではない方と交流することなどを組み合わせて実現していきたいと考えています。

小林　スウェーデン国王が来日したときに聞いたのですが、スウェーデンでは国会議員の数が女性と男性でおおよそ半々だということです。企業でもトップの４割が女性だそうです。それを考えると日本は議会でも企業でも、まだまだ多様性に欠けていると感じます。企業では外国人社員の割合も少ないので、経済同友会の会員も必然的に少ないのですね。

秋池　私は女性総合職入社の４期目なのですが、世代的に、今後、女性の役員は大きな組織でも増えていくと思いますので、女性会員の増加は、積極的な応援を続ければ良い方向に行くのではないかと期待しています。外国人の会員を増やすことは今回のPTでも検討しており、アプローチを続けていこうと思います。

Theme 2 ▶▶▶ 石村副代表幹事

エネルギー問題における最適解とは

小林　石村さんは2016年度から環境・資源エネルギー委員会で委員長を２年間務められ、本年度で３年目になります。エネルギー分野は、国家価値を評価する三つの軸のうち「社会の持続可能性の確保」というＺ軸の極めて重要なテーマの一つです。エネルギー問題は、温暖化、温室効果ガス、あるいは原発など、政治的要素も複雑に絡み合い、なおかつエネルギーコストがものづくり産業のみならず、あらゆる産業の収益に直接絡む非常に重要な問題です。経済同友会の中でもいろいろな意見があり、最適解を見いだすことは容易ではありません。

そのような中で今年１月、石村さんが委員長を務める環境・資源エネルギー委員会から『温室効果ガス排出削減に向けて―カーボンフットプリントの活用と負担の構造改革―』と題する提言が発表されました。提言に至るまで、どのようなお考えで、あるいはどのような苦労をされて委員会をリードされたのか、率直にお聞かせください。

石村　今度の委員会では、CO_2排出量について製品のライフサイクル全体で評価し、CO_2排出量が少ないエネルギーを使うことにインセンティブが働く仕組みとして、カーボンの消費量を「見える化」するカーボンフットプリントの導入を提言しました。しかし、CO_2排出量に応じて負担するカーボンプライシングの導入については、大激論になりました。

小林　会員は皆、拠(よ)って立つ産業が違いますから、考え方も違いますね。

カーボンフットプリントを実現すれば、日本の産業競争力がさらに強くなる

石村　一番単純なのは、CO_2を多く使った企業がそれに相当する税金を払う仕組みです。しかし、これは該当する企業の国際競争力が落ちてしまい、企業の海外流出も起こり得ます。そこで、消費税と同じように、最終的にはエンドユーザーが排出量に応じた税金を払う仕組みにすればフェアではないかと議論しました。ただ、「実際に排出量を順番に川下に送っていくことができるのか」といった指摘や、「環境省が喜んで導入に走る危険性があるカーボンプライシングについて、今、経済同友会として言及すべきではない」という意見もありました。

結論が出ず、私はカーボンプライシングについての提言は諦めようかとさえ思いました。しかし、代表幹事から「これから新しい技術が出てくれば、技術的に排出量を川下に送る仕組みが可能になるかもしれない。今すぐにはできな

エネルギーミックスの実現に向けては研究開発の強化が必要

石村 和彦

副代表幹事
（環境・資源エネルギー委員会 委員長）

カーボンフットプリントの概念図

カーボンフットプリント
＝ライフサイクル全体の温室効果ガス排出量

製品（サービス）レベルの評価
＝CFP（Carbon Footprint of Products）
CFPとは、「製品やサービスの原材料調達から廃棄・リサイクルに至るまでにライフサイクル全体（製品の一生）を通じて排出される温室効果ガスの総排出量をCO_2に換算した数値」で表したものである。

組織レベルの評価
＝サプライチェーン排出量
サプライチェーン排出量とは、事業者の原料調達、製造、物流、販売、廃棄など一連の流れ全体における組織活動に伴って発生する温室効果ガスの排出量のことを指す。

※神崎昌之 産業環境管理協会LCA事業推進センター所長へのヒアリングを基に経済同友会事務局が作成

くても諦めることはない」とアドバイスをいただきました。そこで、委員会のメンバーを説得し、最終的には「炭素消費税（CCT）」という制度を一つのアイデアとして提言に盛り込むことができました。日本でカーボンフットプリントを実現し、それを世界標準にしていけば、世界の中での日本の産業競争力がさらに強くなる手段の一つになります。

経済同友会には非常に多様なご意見を持っている方がいらっしゃって、激しい議論が行える。非常に素晴らしい会だなと、実感した委員会活動でした。

2030年、2050年のCO_2削減量の数値目標の実現に向けて、政府はエネルギーミックスの考え方を打ち出しつつあるんですが、経済同友会としても意見を出していく必要があります。次の大きな議論は原子力をどう扱うかです。

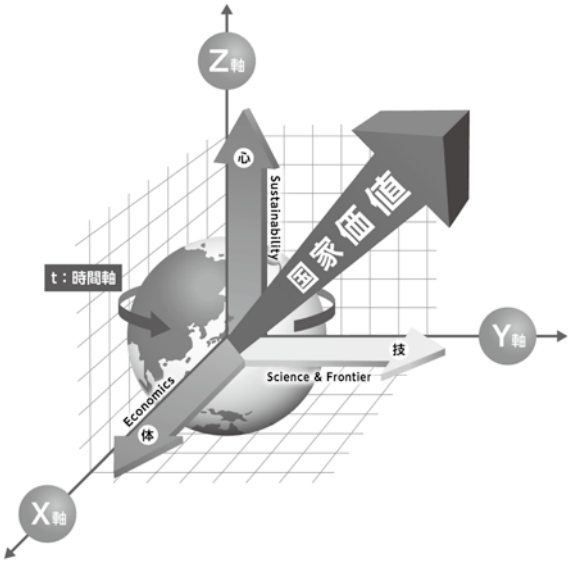
小林　政府の計画では、2030年時点のエネルギーミックスは原子力が20～22％になっていますが、その場合、原子力発電所（原発）は35基以上、稼働する必要があります。

石村　原発の再稼働については、国民のコンセンサスをどう取っていくかという点が非常に大きな課題です。しかし、もっと安全性の高い原子力エネルギーの開発、今より小型で制御がしやすい原発や効率よく発電できる原発の研究など、原子力に関する研究開発を続けていかないと、将来の選択肢がなくなってしまいます。

Theme 3
ガバナンスを機能させ、国家価値の最大化を目指す

小林　先日の通常総会におきまして、「国家価値の最大化に向けて」と題した代表幹事所見で申し上げたとおりですが、今年度はJapan 2.0への具体的道筋を示すための仕上げの年であり、今年度中に「Japan 2.0 経営者宣言」として発表する予定です。

そこで、国家価値を最大化する上で、経営者としてどういったことを提言し、行動していくべきか、委員長としてのお立場を超えて、お２人の思いを伺いながら、自由に意見交換できればと考えています。



最近の傾向を見てみますと、国家のガバナンスの機能を考え直す必要があるのではないかと思います。こういう視点がJapan 2.0の重要なポイントになるのではないでしょうか。これについてお２人のご意見をお聞かせください。

秋池　企業のガバナンスは議論も進んで練られてきたと思いますが、国家のガバナンスについては、再認識が必要かと思います。主体は国民ですが、国民が国家にガバナンスを効かせるには、国が抱える問題などへの理解を深めることが必要です。その基礎となる偏りのない事実を分かりやすく伝えるのは、経済同友会ならではの活動だと考えています。

世界にもまれな日本の快適な暮らしを、人口が減少する中でも維持していくためには何をしたらいいのか。インフラの蓄積などを含めた富の蓄積を価値として見ていく必要もあると考えます。

また、高度経済成長期のような右肩上がりの時代ではない中で、この先に残っている課題には皆が諸（もろ）手を挙げて賛成できるものはほとんどありません。今持っている何かを皆が少しずつ我慢したり、次世代に良い環境や社会を渡していくことを議論する必要があると思います。そのためには、大きな絵を描き、長期的な展望で時間軸も含めた議論をしていく必要があります。

小林　まさに言われたように、最大のステークホルダーは国民で、国の問題に対する理解のレベルアップが必要です。それを実現するためには、どうすればいいでしょうか。

秋池　偏りのないファクトを、前提や過去の経緯も深く知っているプロの言葉ではなく、分かりやすく伝えるために経済同友会が果たせる役割があると思います。行政関係者や研究者は正確性を重視せざるを得ない立場で、工夫はなさっても、どうしても網羅性を持たせたり、専門用語を使ったりせざるを得ず、そのことが素人が社会的課題に理解を深めにくいことにつながっているのかもしれません。正確性を失わず、しかしメリハリをつけて、分かりやすく伝えるのは多くの判断をしてきた経営者だからこそできることではないでしょうか。

デジタルやITの時代はある意味、残酷な時代だと認識するべき

石村　おっしゃるように、国民の知識レベルを上げていかなければならないとは思うのですが、もともと日本の民主主義は明治以降にお上から与えられた民主主義で、血を流して獲得した民主主義ではない。だから、国民の多くに、「今の形でうまくいっているのだから変えなくてもいい」という気持ちがあるのではないかと思います。その考え方を変えるには、学校教育から改革していく必要があるのではないでしょうか。例えば、消費税は高い方がいいのか安い方がいいのかを、ファクトを示した上で議論させるなど、考えさせる教育をしていくべきでしょう。

国民のガバナンスとしては選挙があり、それ以外にはなかなか国民の権利を行使する手段がない。その選挙があまり有効に働かない理由は、まず短期的な思考に陥っている政策にノーと言うだけの十分な判断基準が国民にないことです。今は厳しいけれど将来のためになる政策を提言する政治家が当選していくためには、やはり教育の改革から行うべきだと思います。

小林　マイナンバーやデータヘルス、デジタルリテラシーについてはどうお考えでしょうか。

秋池　マイナンバーは、本来便利であったはずのものが、

国家価値も企業価値と同様に3軸を基礎とすると分かりやすい

小林 喜光

代表幹事

さまざまな制約や規制により普及していません。本来生産性を上げるために導入されたものなのにむしろ負担増になっているようにも見受けられます。まずはその規制を変えていかないと広がらないでしょう。

石村　マイナンバーはすごくがっかりしました。病院に行ってマイナンバーを見せれば、違う病院のカルテが転送されてきて、同じ検査を２回受けなくてもよくなったり、飲んでいる薬について何度も聞かれなくて済むことになるという話でしたが、全然実現しない。行政機関はもっと徹底的に利用した方がいいと思います。

小林　デジタルリテラシーの有無という面ではITの時代は残酷な面があります。そのことを認識しながら、デジタルが得意な人を若い年代からピックアップして教育していかないと、日本は世界から遅れてしまいかねません。

石村　本来機会の平等でいいはずなのですが、デジタルに限らず、結果平等を期待する風潮が日本にはあります。

秋池　芸術やスポーツでは、才能のある人材には特別な教育をして大きな成果を上げています。人材多様性の重要性を考えれば、デジタルやその他の研究領域、イノベーション領域でも同様のことを行っていいのではないでしょうか。

大学のガバナンスが効かなければ若い優秀な人が残らなくなる

小林　それと関係あるかもしれませんが、日本の研究能力が近年、かなり落ちています。その理由は、本質的なところでハングリーさを失っていることではないかと感じます。大学の現状についてはどうお考えでしょうか。

秋池　大学は、運営の自由度が以前より増しているとのことですが、それを誰がどう評価するのかがあいまいなままになっている可能性があり、バランスに問題を感じます。

また、学問や研究、学識における素晴らしさとは別に、大学の運営を担うマネジメントとして、企業のガバナンスでは重要な要素となっているリーダーの育成などについても、考えを深めていく必要があるのではないでしょうか。

一方、研究者がよくおっしゃる、説明責任を果たすための書類業務の多さについては、効果に鑑みて効率化するなど、成果を残せるような工夫もあっていいかと思います。

小林　大学にもガバナンスが必要ということですね。企業の場合はステークホルダー、とりわけシェアホルダーである株主に時価総額を決められるというガバナンスが効いています。政治のステークホルダーは有権者で、選挙を通じて厳しく、短期的にどんどん評価されています。

ところが、大学のガバナンスだけは、今言われたように、ほとんど効いていない。特に、いったん教授になると論文数に関係なく教授を続けられるから、若い人に機会が与えられない。結果、若い優秀な人材はコンサルタントや大手IT企業に行ってしまい、公務員にもならず、大学にも残らなくなる。それではやがて、国が滅んでしまいます。

石村　評価の問題もありますが、その前にやはり競争がないといけないでしょうね。大学の競争も、表面上はあると思いますが、例えば国立大学の先生の場合、いまだ年功序列の側面が強い。これでは先生もやる気が出ないのではないでしょうか。

小林　企業のガバナンス、大学のガバナンス、国家のガバナンスの改革に向けて、そして最終的には社会の最適化設計に関して、今後も皆さまと議論を深めていければと思います。本日はありがとうございました。

新副代表幹事 プロフィール

秋池 玲子 副代表幹事
経済同友会2.0を実践推進するPT 委員長

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

座右の銘

「わが事として取り組む」

「わが事として取り組む」を肝に銘じています。当事者意識を持って物事に当たることが大切だと思っています。現在は、全ての人が賛成する課題が少なくなっています。そうした課題に対して、誰かがイニシアティブを取って方向を示したとしても、それを批判的に見ようと思えばいくらでも批判できる部分は出てくるでしょう。しかし、皆がそれを自分の課題として考えていくことが、社会を変えていく根本になる力ではないかと思っています。

戦後の、成長し、平和な時代に作られたものの蓄積の上で暮らしている今の時代は、自分が具体的に何かを作る経験が相対的に減っている可能性があります。個々人や組織が意識的に、実行すること、実現することに向けて、自ら前向きに動く必要があると考えています。

1964年群馬県生まれ。90年早稲田大学大学院理工学研究科修士課程修了、96年米国マサチューセッツ工科大学 スローン経営大学院修了。90年キリンビール、97年マッキンゼー・アンド・カンパニー、2003年産業再生機構入社。04年九州産業交通 取締役、05年関東自動車 取締役を経て、06年ボストンコンサルティンググループ ヴァイス・プレジデント、07年パートナー＆マネージング・ディレクター、14年より現職。
2005年9月経済同友会入会。08年より幹事。14年度企業・経済法制PT委員長、17年１月より経済同友会2.0を実践推進するPT委員長。

石村 和彦 副代表幹事
環境・資源エネルギー委員会 委員長

旭硝子
取締役会長

座右の銘

「人は力なり」

40歳代の初め頃、上司から「会社の財産は人だけだ」とよく言われました。当時はその言葉にあまり実感がなく、自分が一生懸命頑張ればなんとかなると、思っていました。

しかし、46歳で初めて子会社の社長になったとき、自分がいくら頑張ってもできないことがあると分かりました。私は技術畑出身で、ガラスを製造する設備の設計に長く携わっていたため、バランスシートも見たことがなく、経理・財務のことなどは分からなかった。だから、多くの人に頼ることが重要だと悟りました。そして、仕事は一人ではできないのだから、皆に頑張ってもらうために社員のモチベーションを上げることが自分の仕事だと、考え方が変わりました。それからは、自分一人だけで満足がいく仕事ができるとは一切思わなくなりました。

1954年兵庫県生まれ。79年東京大学大学院工学系研究科修士課程修了。79年旭硝子入社。89年エンジニアリング部 設備技術研究所 硝子グループリーダー、2000年旭硝子ファインテクノ社長、04年旭硝子 関西工場長、06年執行役員 関西工場長、同年執行役員 エレクトロニクス＆エネルギー事業本部長、07年上席執行役員 エレクトロニクス＆エネルギー事業本部長、08年代表取締役兼社長執行役員 COO、10年代表取締役兼社長執行役員 CEO兼グループ戦略室長、12年代表取締役兼社長執行役員 CEO、15年代表取締役会長、18年より現職。
2015年2月経済同友会入会。16年より幹事。16年4月より環境・資源エネルギー委員会委員長。