

経済同友

KEIZAI DOYUKAI

6

2018
June

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

Close-up 提言

経営改革委員会

持続的な企業価値向上のため

実効性の高いコーポレートガバナンス確立を

財政健全化委員会

2045年までの長期財政試算をベースに、
国民的議論の喚起を

教育改革委員会

財務面で持続性に疑義のある私立大学に、
再編・撤退も視野に入れた制度改革を

医療・介護システム改革委員会

改革の司令塔と工程表を明確にする
「データヘルス推進基本法」の制定を



「私の一文字 ～副代表幹事・金丸恭文～」より

No.809

私の一文字「根」

副代表幹事
政策懇談会 委員長
日本の明日を考える研究会 委員長
金丸 恭文

フューチャー
取締役会長兼社長 グループCEO



見えない「根」が企業の成長を支える

4月号から始まった、会員が選んだ「一文字」に書家の岡西佑奈さんが命を吹き込む新企画。第3回は金丸恭文副代表幹事です。

金丸 実は私も幼少の頃に書道教室に通ったことがあるんです。いたずらがひどくて、すぐにクビになりましたけど。だから今回の企画はとても楽しみにしていました。岡西さんはなぜ書道を始めたのですか。

岡西 入学した小学校が、通っていた幼稚園から離れていたの、母が幼稚園の友達が通う書道教室に通わせてくれたのがきっかけです。7歳でした。

金丸 今回いろいろ考えて「根」という文字を選んだんですが、不真面目にはなれない漢字ですよ。

岡西 「根」を選ばれた理由を教えてくださいませんか？

金丸 私はこれまで流されないようにビジネスをしてきました。「流されない」とは根がしっかりとしていること。私たちの仕事は企業のルーツを遡り、歴史を紐解きながら未来を見据えた上で新しい時代にふさわしい経営戦略を立て、効率よく実行できるメカニズムを設計し提供することなので、「根」は自分のビジネスにもふさわしいと考えました。

生き方にしろ、会社の歴史にしろ、損得で動いた足跡はビューティフルではないと思うんですよ。私がこだわりたいのは、時代の変化があっても陳腐化しない生き様です。これは流行に左右されないということでもあります。

岡西 すてきですね。「根」という漢字は、偏は大地を覆う木の形で、^{つくり}旁は人の「目」の象徴です。目が動かない、止ま

ることから木の止まるところである「根」を意味するようになりました。大地に根を張るどっしりとした木は、私の中で改革者というイメージでした。それで、今回下の部分をグッと太く重く、どっしりと構えているイメージで書かせていただきました。

金丸 なるほど。ここの払いの部分ですね。書道もこういう書だと人の個性や思いが出て面白いですね。文字の掠れた部分はわざとなんですか。

岡西 はい。墨を付け足さずにどんどん掠れてほしいな、というイメージで書き進めていきました。掠れによって力強さが出るので。今回は30枚ちょっとで書き上げました。

金丸 「根」には時間が含まれていますよね。だって、植物の始まりは「種」じゃないですか。そこから芽が出て成長して木となり根を張っていく。樹齢千年以上の屋久島の縄文杉の根をセンサーで見たらどこまで伸びているのか。

岡西 きっと驚くほど伸びていそうですね。

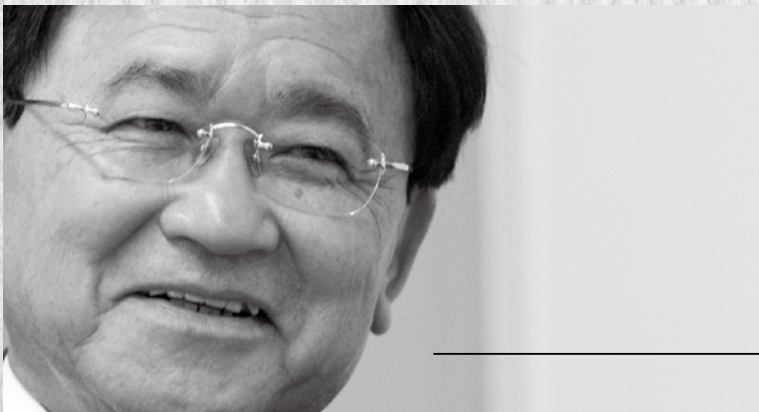
金丸 根は会社のカルチャーです。就業規則やマニュアルなど、文章にしないものの価値を創り出すものが根だと思うんです。実は私が会社を作ったときに、自分で木の絵を描いたんですが、これは「企業の成長は個人が生き生きとすること」ということを象徴した絵なんです。根がワァーッと広がって、枝があり、実がなっている。そこに夢や希望、情熱や挑戦を書き入れました。これが企業の成長の栄養素だと。企業の栄養素とはそういうものなんです。

木が根から栄養を吸収して成長していくには、成果がまだ目に見えていないときにリスクを取って挑戦しなければならない。見えているのは地上の木ですが、見えないところ、「根」の方が大切ではないかと思うんですよ。

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『青曲一そして始まりとしての紅畝』を展開。





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格太郎代表幹事がいらして、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、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ると思っています。

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らせていただきました。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ると思っています。



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か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っています。

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を实践推進する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を实践推進する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

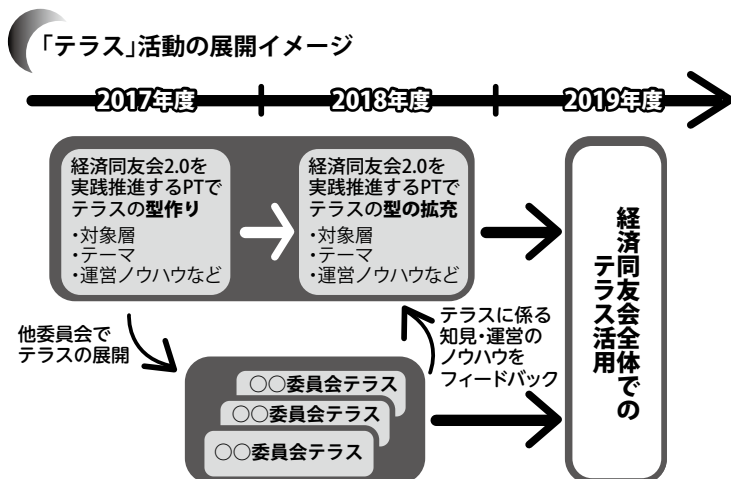
秋池 「経済同友会2.0を实践推進するPT」では、女性を含む30代40代の若手の比率を増やしていくことに取り組んでいけたらと考えています。今後の課題を解くには、多様であることが非常に重要だと考えるからです。

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。

秋池 私は女性総合職入社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ーカーボンフットプリントの活用と負担の構造改革ー』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、CO₂排出量について製品のライフサイクル全体で評価し、CO₂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、CO₂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、CO₂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^{かぎ}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CO₂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ど、実感した委員会活動でした。

2030年、2050年のCO₂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

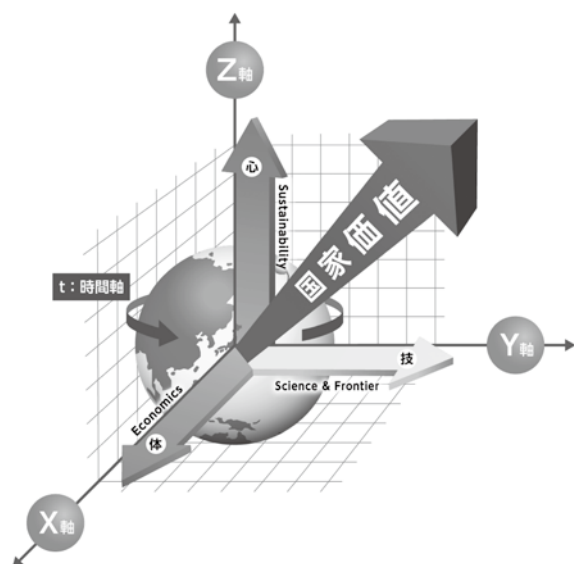
見交換できればと考えています。

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のでしょうか。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っています。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ない。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のでしょうか。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かかりました。病院に行ったら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るのではないのでしょうか。

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のですが、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のでしょうか。

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、国が減んでしまいます。

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んでしょうね。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のでしょうか。

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か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。

持続的な企業価値向上のため 実効性の高い コーポレートガバナンス確立を

経営改革委員会(2017年度)
委員長／小野寺 正

(インタビューは5月23日に実施)

2015年に「コーポレートガバナンス・コード」が適用されて以降、社外取締役を2人以上選任している企業は8割にのぼる。しかし、社外取締役の資質や役割、機能発揮について十分な議論や合意がなされているとは言い難いのが現状だ。また、昨今、日本企業では製造業を中心とした不祥事が相次いでいる。実効性の高いコーポレートガバナンスの鍵の一つとなる社外取締役の機能強化と、コンプライアンスの徹底について小野寺正委員長が語った。

小野寺 正 委員長

KDDI
取締役相談役

1948年宮城県生まれ。70年東北大学工学部電気工学科卒業後、日本電信電話公社(現日本電信電話)入社。84年、第二電電企画(現KDDI)入社。2001年取締役社長、05年取締役社長兼会長、10年取締役会長を経て、18年取締役相談役、現在に至る。01年9月、経済同友会入会。06年度幹事。17年度経営改革委員会委員長。

ともすれば数合わせになっている 社外取締役の機能を強化するために

近年、社外取締役の導入が急速に進み、上場企業の8割以上が2人以上の社外取締役を選任しています。

しかし、社外取締役の資質や役割、機能発揮について十分な議論や合意がなされているかといえば、必ずしもそうではなく、「形」だけを整え、ともすれば「数合わせ」に陥りがちであると感じていました。

これまで、社外取締役をどのように選べばいいのかという本質論はほとんど議論されていませんでした。実効性のあるコーポレートガバナンスを確立するためには、社外取締役の果たすべき役割や、そのために求められる資質について、経営者が自ら考えることが必要ではないかと考え、今回社外取締役の機能強化をテーマとして取り上げました。

今回の提言をまとめるにあたり、社外取締役を依頼する経営側と、引き受ける側の意識の違いについて実態を把

握するため、2017年に全会員に向けて、アンケート調査を行いました。この調査で目を引いたのは、「社外取締役が果たすべき役割として期待されるもの」という問いで、社外取締役就任を依頼する企業と社外取締役を引き受ける側は共に、社外取締役に対し「コーポレートガバナンス・内部統制の監査監督」を期待しているものの、「事業戦略・事業計画の精査・承認」、「株主を含むステークホルダーの意見を取締役に適切に反映させる」という回答割合は、企業側に比べ社外取締役を引き受ける側が低いという結果です。

これは、企業側は事業計画やステークホルダーの意見などについて、社内だけでは出てこない意見を社外取締役に期待している一方で、社外取締役を引き受ける側には必ずしもそれが伝わっていないという状況があると見ることもできます。

依頼する企業と引き受ける側、 双方に明確な意識と行動が必要

通常、企業の取締役会では社外取締

役の反対で議案が否決されることはほとんどありません。最終的には社外取締役の方も賛成しているケースが大半だと思いますが、実はその過程が重要なのです。本提言でも示している通り、社外取締役と自由に議論する場を設け、社外取締役が「異」を唱えることで、社内だけだと絶対に出てこない意見を引き出し、議論を交わすことができます。その上で、取締役会で決議するというのは、コーポレートガバナンス上、一歩前に進んでいると言えるのではないのでしょうか。

そこで、提言では社外取締役を依頼する企業側、引き受ける側の「3つの心構え・5つの行動」を明確にしました。依頼する側が社外取締役に何を期待しているか、引き受ける側にはどんな意識と行動が求められるかをまとめています。社外取締役を依頼する際には、企業側は自社の戦略を考えた上でどういう人に依頼するのかを考え、「こういう戦略だからあなたに依頼したい」と明確にし、引き受ける側もそれに対してきちんと応えなければならないこ



とを述べています。

社外取締役も経営上の責任を取らざるを得ない場合がないとは言えません。かつての「非常勤取締役」とは立場が違ふということをよく理解し、依頼する側も引き受ける側もそれなりの覚悟を持っていたいただきたいと思います。

不祥事続発で問われる 経営者の意識の持ち方

今回の提言では、コンプライアンス問題も取り上げました。昨今、製造業を中心に立て続けに企業の不祥事が起き、経営者のリーダーシップや意識が問われています。現場の不祥事だという声もありますが、会社の中で起こっている不祥事は経営者の責任です。不祥事をどう防ぐのか、問題が起こったら、きちんと経営者に情報が上がるような仕組みを作ることが重要です。現場の人が言いにくいような雰囲気は隠蔽につながりかねません。問題をフランクに話せるような風通しの良い企業風土を作り上げることが経営者に求められているのではないのでしょうか。

提言概要(5月22日発表)

社外取締役の機能強化 『3つの心構え・5つの行動』

—実効性の高いコーポレートガバナンスの実現を目指して—

I 社外取締役の機能強化『3つの心構え・5つの行動』

(経済同友会が実施したコーポレートガバナンスに関するアンケート調査結果より)

- ・社外取締役就任を依頼する側(企業)と社外取締役を引き受ける側は共に、社外取締役に対して「客観性・独立性」を活かした「コーポレートガバナンス・内部統制の監査監督」を期待(企業83.5%、社外取締役84.7%)。
- ・「事業戦略・事業計画の精査・承認」(企業55.0%、社外取締役38.9%)「株主を含むステークホルダーの意見を取締役会に適切

に反映させる」(企業46.0%、社外取締役25.0%)役割については、企業側の期待に比べ、社外取締役の認識は低い。

・就任にあたって、社外取締役は「社外取締役に期待する役割についての合意」が図られることを企業側よりも重視(企業48.3%、社外取締役59.7%)。

調査結果も踏まえ、実効性の高いコーポレートガバナンスの実現に向け企業／社外取締役それぞれに求められる「3つの心構え」「5つの行動」を提言。

(1)社外取締役就任を依頼する企業の「3つの心構え」・「5つの行動」

3つの心構え

- ①自社に適したコーポレートガバナンス改革を推進するマインドの醸成
- ②企業価値向上に真に貢献してくれる人材を重視
- ③社外取締役の知見を活かしたガバナンスの強化、取締役会の活性化

5つの行動

- ①取締役会の目指すべき姿や経営執行との役割分担を明確にする
- ②企業の成長段階や必要な知見を踏まえて社外取締役を選任する
- ③社外取締役に期待する役割、自社の現状や課題を明確に伝え就任依頼する
- ④取締役会メンバーの多様性を重んじた運営・議事進行による取締役会の活性化
- ⑤長期戦略に対する社外取締役の知見を引き出す情報共有・コミュニケーション

(2)社外取締役就任を引き受ける側の「3つの心構え」・「5つの行動」

3つの心構え

- ①関連する法令や制度を理解し、期待される知見、専門性を活かす
- ②十分な時間と情熱を振り向け、役割を果たせることを自己保証する
- ③執行側との摩擦、衝突を恐れず、真に果たすべき役割を全うする

5つの行動

- ①取締役会のメンバー構成の中で自身に期待されている役割を把握する
- ②外部の視点や自らの知見を活かし取締役会での実効性のある発言を心掛ける
- ③企業理念や価値観の理解に努め、情報の非対称性の縮小に取り組む
- ④内部監査部門と連携してコンプライアンス、内部統制の機能強化に貢献する
- ⑤指名委員会や指名諮問委員会における後継者の選任や育成計画の策定を行う

II コンプライアンス問題

(アンケート調査結果より)

- ・品質保証の全社統括部門が設置されている企業は54.1%、海外拠点の社内監査を実施している企業は69.0%、製品や生産工程の抜き打ち調査の実施は26.4%。
- ・この結果は、昨今、製造業を中心として起こった不祥事の要因とされる、収益や品質・納期のプレッシャーに現場が疲弊、本社の管理が届きにくい子会社(海外含む)における不正、品質保証・内部統制を全社で統括する機能が弱いケースとも合致。

調査結果も踏まえ、実効性のあるコンプライアンス体制構築のために、監査の職務を行う会社法上の機関(監査委員会、監査等委員会、監査役)と内部監査部門との連携強化を提言。

●連携を担保する仕組みの例

- ①持続的な企業価値向上を脅かすコンプライアンス・リスクについて平時より認識を共有
- ②潜在的リスクの発見、監査項目の適切性の観点から社内監査実行計画を検証
- ③内部監査部門の監査結果を、監査の職務を行う会社法上の機関に報告する体制の構築
- ④内部監査結果の定期的な取締役会への報告、監査の職務を行う会社法上の機関が取締役会の議題検討に関与
- ⑤内部監査部門長の人事や評価では、監査の職務を行う会社法上の機関にも同意をとる

詳しくはコチラ



2045年までの 長期財政試算をベースに、 国民的議論の喚起を

財政健全化委員会
委員長／佐藤 義雄

(インタビューは5月30日に実施)

政府は「経済財政運営と改革の基本方針2018」で新たな目標設定を含む財政健全化計画を示した。これに先立ち、経済同友会の財政健全化委員会は「新たな財政健全化計画に関する提言」を発表した。提言では、三つのシナリオの長期財政試算を踏まえて、歳出改革や消費税増税の必要性、財政規律のあり方などをまとめた。その背景と要点について佐藤義雄委員長が語った。



財政再建を政争の具にせず 持続可能な社会保障制度の議論を

現在の社会保障制度は制度設計された1960年代、70年代の社会的・政治的状況を反映したのですが、当時は現在のような急激な少子高齢化は想定されていなかったのでしょうか。少子高齢化が進み、財政赤字が常態化した後も、問題の先送りが続いています。

社会保障制度改革においては、負担増と給付抑制という痛みを避けることはできません。今こそ政治のリーダーシップが問われるときですが、政治家にとっては目先の選挙での勝利も重要であり、痛みを伴う改革への本格的な議論に踏み込めていないのが現状です。

大事なことは、財政再建を政争の具にしないことです。社会保障制度は国家百年の計ですから、いかにしてその持続可能性を担保するかという議論は、超党派で十分に行ってほしいと思います。ポピュリズムに陥ることなく、世界に例を見ない少子高齢化を日本がどう乗り切っていくのか、世界中が注目しています。日本がこの課題を解決す

るモデルにならなければいけないと思っています。

避けては通れない さらなる消費税増税の論議

経済同友会では、これまでも財政・税制のあり方について繰り返し提言してきました。例えば前回の2016年の提言では「消費税率10%超への引き上げ」による財政健全化と併せて、勤労促進の観点などから配偶者控除の廃止、在職老齢年金の見直し、給付付き勤労税額控除の導入など、さまざまな税制改革を提言しております。今回は本年1月に公表された2027年度までの内閣府試算よりも長期の財政の姿を描くために、2045年度までの長期財政試算を行いました。

構造改革を断行し、成長を加速させることで税収増を目指すことはもちろん重要ですが、楽観的な成長率に頼るのではなく、より現実的な成長率を前提とした歳出・歳入改革が必要と考え、今回の試算では、全要素生産性(TFP)上昇率を平均1.1%としたベースシナリオの他に、より厳しいリスクシナリオ

と悲観シナリオも設定しました。

右の試算結果の通り、歳入増、すなわち増税は避けられません。財政健全化のために、そして全世代型社会保障を実現するためには、税収が安定的で、高齢者を含めて国民全体で広く薄く負担する消費税を中心に歳入増を図ることが最もふさわしいと考えます。

今回の試算では2045年までのプライマリーバランス(以下PB)の黒字を維持するために必要な消費税率はベースシナリオにおいても17%であることが分かりました。まずは2019年10月の消費税率10%への引き上げを着実に実施し、さらにそれ以上の引き上げについても早期に検討していくことが重要です。

財政健全化に向けた 国民的合意の形成を

2025年には団塊の世代全員が75歳以上になります。75歳以上の1人当たりの医療にかかる費用は、それ以前の世代に比べて4倍以上になります。「後顧の憂い」を少なくするためにも、その前のPB黒字化がぜひとも必要です。

財政規律を担保するために、今回は

佐藤 義雄 委員長
住友生命保険
取締役会長代表執行役

1949年福岡県生まれ。73年九州大学法学部卒業後、住友生命保険入社。2000年取締役嘱(本社)総合法人本部長、02年常務取締役嘱常務執行役員、04年常務取締役嘱常務執行役員兼運用事業部長、04年常務取締役嘱常務執行役員、07年取締役社長嘱代表執行役員、14年取締役会長を経て、15年より現職。05年3月経済同友会入会。09年度より幹事、16年度より副代表幹事。14年度金融問題委員会委員長、15年度～16年度財政・税制改革委員会委員長、17年度受益と負担のあり方委員会委員長。

国家財政に対してアラームを鳴らすような第三者機関の設置も盛り込みました。政治的に中立で、財政ルールや財政状況を客観的にチェックし、また国民の理解を促す役割を持つ機関です。発言権を持たない子や孫の世代、そしてまだ生まれていない将来世代のためにも、そのような独立財政機関が、将来世代の利益を代弁し、客観的かつ中立的なデータに基づいて国家財政を監視していくことが財政規律を担保していく上で必要ではないでしょうか。

今回発表した試算を、必要な消費税率の水準、社会保障改革の規模や削減項目などを議論するきっかけの一つにしたいと考えています。

今後必要となる消費税率引き上げおよび社会保障制度を持続させるための改革には、国民的な合意が必要です。その合意を得るためには、やはり財政の現状と見通しをみんなで共有していく必要があります。経済同友会で始めた「テラス」でも議論を深めていくことを考えています。政治家、官僚、学者や企業で働く若い世代にも議論に参加をしていただきたいと思います。

提言概要(5月15日発表)

新たな財政健全化計画に関する提言 ～2045年度までの長期財政試算を踏まえて～

財政健全化の基本は「出するを制する」だが、現在検討されている社会保障改革の効果がすべて発現した場合でも5兆円程度(公費ベース)であり、2018年度のPB赤字が▲16.4兆円(内閣府試算による)に上ることを考慮すれば、PB黒字化には、消費税率の引き上げが不可避である。

本会では、2045年を念頭に目指すべき社会像およびそうした社会を実現するための具体的方策を検討するにあたり、2027年度までの内閣府試算を超える超長期の財政の姿を描く必要があるため、現実的な成長率見通し

に基づいて2045年度までの長期財政試算を行った。

長期財政試算の結果、社会保障制度改革による歳出抑制効果を織り込まないで消費税率引き上げによりPB黒字化を実現するためには、2021年度以降、毎年1%ずつ引き上げていった場合、ベースシナリオでは2024年度に14%でPBは黒字となるが、2045年度まで再び赤字に陥ることなく黒字を維持するためには最低17%の消費税率が必要となることが分かった。

●長期財政試算の結果

シナリオ	PB黒字化時期と消費税率	2045年度までPB黒字維持に必要な消費税率
ベースシナリオ (TFP上昇率平均+1.1%)	2024年度(14%)	17%
リスクシナリオ (TFP上昇率平均+0.6%)	2025年度(15%)	18%
悲観シナリオ (TFP上昇率平均+0.3%)	2028年度(18%)	22%

I 歳出改革について

- ・一般会計歳出総額の3割超を占め、高齢者層の高齢化や医療の高度化などに伴い増加が見込まれる社会保障関連費は、集中改革期間で示した「目安」を2019～2021年度においても設定し、3年間で1.5兆円以下

に抑制すべき

- ・今後も現役世代が減少する一方で高齢者が増加していくことを踏まえ、自己負担、保険料、税からなる負担構造を抜本的に見直すべき

II 消費税率引き上げについて

- ・団塊世代全員が後期高齢者になる2025年度より前にPB黒字化を実現すべき
- ・消費税率10%の引き上げは2019年10月に着実に実施すべき
- ・ポスト10%の引き上げの議論を早期に開

始すべき

- ・税率の引き上げに際しては、毎年1%ずつ引き上げるなどにより、増税前の駆け込み需要やそれに伴う反動減を抑制すべき

III 財政規律について

- ・財政状況を客観的にチェックし、政府を監視する第三者機関の設置

- ・補正予算の管理を含む予算制度改革の実施
- ・財政健全化法の制定

詳しくはコチラ



財務面で持続性に疑義のある 私立大学に、再編・撤退も 視野に入れた制度改革を

教育改革委員会(2017年度)
委員長／小林 いずみ、車谷 暢昭

(インタビューは5月30日に実施)

私立大学の約2割で定員充足率が8割を切っており、こうした大学の経営の持続性が懸念される。高等教育の無償化がこのような大学の温存につながり、高等教育全般の質の低下をもたらすことのないよう、私立大学の経営改革が急がれる。財務面で持続性に疑義のある私立大学への対応策について、教育改革委員会の小林いずみ委員長と車谷暢昭委員長が語った。



大学自身による経営改革を促すため まずは私立大学の財務面を透明化

車谷 現在約600校ある私立大学は学生数が定員に達していない大学が多く、遠からず経営的な問題が起こるでしょう。18歳以上人口が減少する中、教育の質を維持・向上させるとともに、学生の権利も保護しなくてはいけないので、私立大学の経営破綻などが深刻化する前に、再編や撤退についてのルールと仕組みを用意しておくべきです。

また、2020年度から「高等教育の無償化」が導入されます。無償化に伴い投入される税金が、結果として財政面で持続性に疑義がある大学の温存に使われることになれば、社会全体にとって望ましくありません。消費税率引き上げの前に、経済界としてきちんと意見をまとめるべきと考えました。

小林 「教育改革」は非常に範囲の広いテーマです。大学に限っても、国公立には国公立の課題がありますが、今回は私立大学に焦点を絞り、さらに財務的な側面からアプローチしました。

財務情報が公開されることは非常に

重要です。大学の財務情報の閲覧は、私立学校法では在学生や利害関係人に限定されていますが、各大学の公式ホームページに分かりやすく掲載し、広く一般に閲覧できるようにする必要があります。

併せて、日本私立学校振興・共済事業団(私学事業団)がまとめている大学の「経営状態の区分」を同事業団のホームページで広く一般に公表するべきだと考えます。

車谷 透明性を持った財務情報の開示は、学校経営においても自浄作用を働かせる上で非常に重要な推進力になるでしょう。外部からの意見を求める出発点であり、ガバナンス上の重要な要素となります。

健全な競争原理を働かせ、 質の低下を防ぐ仕組みを作る

小林 無償化によって私立大学に税金が投入されるようになったときの最大の懸念は、大学間に健全な競争原理が働かなくなることです。

今回、透明性を高めた情報開示を行う大学には、補助金の配分を高めるといったインセンティブの仕組みも提言

しています。

また、突然の経営破綻を防ぐため、私学事業団には、志願倍率などの市場のニーズを反映した指標も組み合わせた早期健全化指標を確立することも求めています。

車谷 高等教育の無償化で、とにかく入学者を集めればいいという運営をする大学が出てくる危険性はゼロではありません。ですから、一定のガバナンスルールが必要です。

大学側も世の中のトレンドに合わせて、学科の再編などそれなりの努力はしています。しかし学生が減る中で、マクロで見れば現在の大学数は多く、供給過剰ともいえます。学生数に見合った均衡点に持っていく必要があり、そのための仕組みを作らなければなりません。

再編や撤退をサポートするため 「私立大学再生機構」(仮称)を設置

小林 再編・撤退の大きな課題として、すでに在籍している学生の教育機会をどう守るかということがあります。学校経営をしながら、再編を進めるのは



小林 いずみ 委員長

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

1959年東京都生まれ。81年成蹊大学文学部卒業。2001年メルリ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などを経て、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。02年10月経済同友会入会。05～06年度幹事、07～08年度副代表幹事。07～08年度教育問題委員会委員長。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。15年度米州委員会委員長、16～17年度教育改革委員会委員長、2018年度教育革新委員会委員長。

車谷 暢昭 委員長

東芝 代表執行役会長 CEO

1957年愛媛県生まれ。80年東京大学経済学部卒業後、三井銀行（現・三井住友銀行）入行。06年本店営業第三部長、10年常務執行役員 広報部、経営企画部副担当役員、13年取締役専務執行役員、15年取締役兼副頭取執行役員、17年上席顧問、シーヴィーシー・アジア・パシフィック・ジャパン取締役会長兼共同代表などを経て、18年より現職。10年3月経済同友会入会。11年から幹事。17年度教育改革委員会委員長、2018年度若手経営者参加促進委員会委員長。

意見概要(6月1日発表)

私立大学の撤退・再編に関する意見

ー財務面で持続性に疑義のある大学への対応についてー

I 大学と入学希望者などとの情報の非対称性をなくす

私立大学のガバナンスを強化し、経営改革を促すため、大学と入学希望者などとの情報の非対称性を可能な限り解決することで、健全な市場を作り出すことが必要である。そのためには、リカレント教育を含む入学希望者などが進学にあたり十分な情報を得られる環境を整備すべきであり、大学に対し、分かりやすい形での情報公開を進めるインセンティブを与える制度改革が欠かせない。

(1) 私立学校法第47条第2項では、財産目録、貸借対照表、収支計算書、事業報告書、監査報告書の閲覧を「当該学校法人の設置する私立大学に在学する者その他の利害関係

人」に限定しているが、これを改正し、各大学の公式ホームページに掲載して広く一般の閲覧に供することとする。

(2) 日本私立学校振興・共済事業団（私学事業団）法第23条第5項を改正し、同事業団に、学校法人の経営を主体的に指導・監督する権限を付与するとともに、在学生、入学希望者およびその保護者に判断材料を提供する観点から「経営状態の区分」を同事業団のホームページで広く一般に公表する。

(3) 経営費補助金（私学助成）の配分に係る要素の一つである「情報の公表の実施状況による増減率」の傾斜を強める。

II 財務面で持続性に疑義のある大学の再編・撤退を進める

学校法人は、質の高い学校教育を安定的に継続していくことが前提であり、透明性の高いルールに基づき早期に健全化措置を講じることによって突然の経営破綻を回避し、再生等に向けた道筋を明らかにすべきである。また、大学進学者数の急減が見込まれる中、限られた資源を質の高い教育・研究を行っている大学等に優先的に配分し、日本全体として教育・研究の質を向上し成果を挙げるためには、私立大学の経営改革を強力に後押しするとともに、持続性に疑義のある大学の再編・撤退等を急がなければならない。

(1) 私学事業団は、経営判断指標に加え、例えば志願倍率や就職率など、市場からのニーズを反映した指標も踏まえた早期健全化指標を確立する。早期健全化の対象となった大学などが、2年を経てもなお有効な改革プランを見いだし得ない場合、文部科学省は、私立学校振興助成法第6条に基づき、経常費補助

金を不交付とする。

(2) 官立民営の第三者機関である私立大学再生機構（仮称）を設置し、関係府省と連携して、①在学生の他大学への転籍や教職員組合などを含むステークホルダー間の強力な権利調整、②債権買取、資金供給、保証などの金融機能の提供、③放棄額の損金算入など期間を限定した優遇策の適用、④再生支援中の大学の保有、⑤1年ごとに学生数が減少する中でのカリキュラムの調整など業務縮小と組織縮小ペースの適切なコントロール、⑥経営人材などの派遣、⑦学校事務のプラットフォームの共通化などによる経営の効率化——などを行う。なお、同機構は8年程度の時限組織とする。

難しいことです。

再編・撤退を進めるために「私立大学再生機構」（仮称）の設置を提言しました。これは官立民営の第三者機関で、8年程度の時限組織を考えています。

車谷 教育機関の再編・撤退には、企業の場合とは異なるノウハウが必要になるでしょう。教育界には少ないそういったノウハウを持った人材をプールし、実際に管理や実行ができる機能を持った組織が不可欠です。

小林 今回は私立大学に特化して提言をまとめましたが、国として教育にどうコミットしていくかは、教育の質を担保するために非常に重要です。この提言は、日本の高等教育のレベルの向上を目指すための第一歩だと考えています。

車谷 教育界は、財務・経営面でのガバナンスが効かない仕組みになっています。今後、教育界が良くなっていくためには、大学が自浄的にガバナンスをコントロールしていける仕組みが必要です。それによって質の向上という高みを目指すシステムを作ることが急がれます。

詳しくはコチラ



改革の司令塔と工程表を 明確にする「データヘルス 推進基本法」の制定を

医療・介護システム改革委員会(2017年度)

委員長／若林 辰雄

(インタビューは5月31日に実施)

政府は『経済財政運営と改革の基本方針2018』において、2019～2021年度を「基盤強化期間(仮称)」と位置づけ、持続可能な経済財政の基盤固めを行うとしている。医療・介護サービスの「提供体制の効率化」と「QOL(Quality of life: 生活の質)の向上に資する高付加価値化」を両立するために不可欠な、データ利活用基盤の構築について若林委員長が語った。



データ利活用基盤の確立を急ぐため 司令塔を明確に

5月に政府が発表した『2040年を見据えた社会保障の将来見通し(議論の素材)』によると、2018年度には医療給付費が約39兆円、2040年度には約70兆円規模になり、介護については11兆円から25兆円規模になると予想されています。こうした中、医療・介護サービスの提供体制の効率化と生活の質(QOL)の向上に資する高付加価値化を両立するためには、団塊の世代が75歳以上になり始める2022年までに、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付けなければなりません。その第一歩として「医療・介護データの利活用基盤」の整備を求めるとするのが今回の中間提言の趣旨です。

この分野は、関係府省や地方公共団体、医療機関、健康保険組合など関係する組織が広範囲にわたり、それぞれが意義ある施策に取り組んでいます。しかし、これらを一体的に推進する体制にはなっていません。つまり「司令塔が不明確」ということが大きな課題です。

幅広い関係機関に横串を通すため まずはプログラム法の制定を

提言では、まず司令塔を明確にして、幅広い関係府省や地方公共団体の取り組みに横串を通して推進するため、「データヘルス推進基本法(仮称)」の制定を掲げました。これは、データを蓄積・解析し、治療や研究、健康増進に活用するため、アウトカムに関する数値目標や達成期限、工程表、マイルストーンなどを設定するとともに、推進体制やモニタリング方法、評価の仕組みなどを規定するプログラム法です。

同時に、蓄積・解析されるデータは病気や治療内容など非常に機微な個人情報のため、提供者である国民の理解の醸成も必要です。法律で一律に提供を義務化すれば、猛烈な反対が予想されます。日本では、マイナンバーカードの普及率も低迷しており、個人情報の提供と利活用を進める前提として、国家に対する信頼が欠かせません。

同意の上で提供してもらうためには、医療・介護に関するビッグデータの構築と利活用が広く公益に資するのだと

いうことを理解してもらう必要があります。さらに自分のデータを提供すれば公的保険の保険料や自己負担割合が少し有利になるような、インセンティブも与えるべきでしょう。

また、個人のライフステージを通じて健康、医療、介護データを連結し活用するためには、母子保健法や学校保健安全法など健康に関係する法令の体系整理や、データの標準化・フォーマットの統一も必要です。

データの利活用によるメリット について国民的理解の醸成を

データの利活用による国民のメリットの一つ目は利便性の向上です。出張や旅行先、引っ越したときでも、過去に受けた診療や投薬の状況を踏まえた最適な診療を受けることができ、重複受診や投薬の抑制にも効果があります。

二つ目は、人生を通じて健康・医療情報を管理することで、健康寿命が伸長することが期待されます。乳幼児健診から各学校での健診、大人になってからの診療・投薬の履歴があれば、より適切な診断・効果的な医療を受ける

若林 辰雄 委員長 三菱UFJ信託銀行 取締役会長

1952年広島県生まれ。77年一橋大学法学部卒業後、三菱信託銀行（現三菱UFJ信託銀行）入社。2006年常務執行役員、08年常務取締役、09年専務取締役、12年取締役社長兼三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役、13年取締役社長兼取締役会長兼三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役、16年6月より現職。13年4月経済同友会入会。17年度より幹事。17～18年度医療・介護システム改革委員会委員長。

ことができます。ウェアラブル端末を活用し、日々の健康データとも連結すれば、生活習慣病の予防・重症化防止にも効果が期待できます。

三つ目は高齢者が社会参画しやすくなるのではないかとことです。介護に関するデータが蓄積され、より効果的な自立支援サービスを受けられるようになることで寝たきりになる人が減り、ひいては医療・介護にかかるコストも抑制されます。

匿名化された医療・介護のビッグデータを誰でも必要に応じて使えるようになれば、医薬品の開発や医療・介護機器の開発、治療法の研究などに活用され、イノベーションが起きます。日本は今、世界で最先端の超高齢社会ですから、健康寿命を延ばす社会システムを構築できれば、これから高齢化社会を迎える国に輸出できるようになります。

今年度は、医療費の約3割が生活習慣病に起因していることを踏まえ、健康管理や予防医療を習慣付けるために企業や健保組合が果たし得る役割などについて、さらに議論をしていきたいと思っています。

提言概要(5月25日発表)

データ利活用基盤の構築を急げ

ーQOLを向上させるデータヘルスに関する中間提言ー

I 「データヘルス推進基本法」(仮称)の制定

・「データヘルス推進基本法」(仮称)を制定すべき。同法は、幅広い関係府省、地方公共団体の取り組みに横串を通す観点から、内閣官房が所管するプログラム法とし、アウトカムに関する数値目標と達成期限、工程表およびマイルストーンを設定するとともに、推進体制やモニタリング方法、評価

の仕組みを規定する。

・母子保健法や学校保健安全法、労働安全法、国民健康保険法、高齢者医療確保法をはじめとするさまざまな法律で定められている健康診査などについて、今後の健康・医療・介護データの連携深化を視野に、法令などの体系整理に関する工程表を定めるべき。

II 健康・医療・介護データの位置付けの再整理と国民理解の醸成

・健康・医療・介護に係るデータは誰のものかという観点で議論を行い、国民の合意形成を。
・情報銀行構想などを含め、提供に同意した利用者の情報を蓄積・活用し、その成果を提供者に還元する枠組みの整備を急ぐべき。
・自らのデータを提供し、ビッグデータが構

築されることが広く公益に資するのだという国民理解を醸成した上で、健康・医療・介護データの蓄積を加速し、継続的なデータ提供の有無に応じ、例えば公的保険の保険料あるいは自己負担割合に差をつけるなど、個人に情報提供のインセンティブを与える方策も検討すべき。

III 医療・介護データの利活用に向けた制度設計・取り組みの推進

・今後、介護データなどを含むデータベースの連結を進める上では、健康・医療・介護を通じた標準規格の整備に関するルールの再設計が必要。
・現状、医療データに関して分散的な管理を前提として検討・取り組みが進められているが、患者の利便性を向上する観点からは、国による医療データの一元管理が望ましい。北欧諸国などの先進事例を踏まえ、医療従事者同士が相互に参照可能なデータベース

の構築など、医療・介護データの管理のあり方についても検討すべき。

・政府におけるシステム投資においては、ベンダーロックイン、つぎはぎシステムといったIT投資の失敗を繰り返してはならない。
・諸外国の事例をベンチマークし、機能とコストの両面で納税者の納得を得られるものとすべき。また、技術仕様の検討状況を積極的に開示し、第三者の監視の下で制度設計を行うべき。

IV 介護データの電子化、収集

・介護データの電子化とエビデンスの蓄積を早急に開始すべき。
・輸出産業化を見据え、介護の適切なアウトカムデータの定義と収集のあり方を検討す

るとともに、公的なサービスが質を保っているかをチェックし、質の悪い介護支援サービスを発見するシステムを構築することが必要。

V 小規模病院などに対するIT化支援

・日本の病院の7割強を占め、地域の医療を支えている200床未満の病院では、電子カルテシステムの導入率が3割以下にとどまる。政府は診療報酬点数によるインセンティブ付けや助成などを通じ、200床未満の小

規模病院などを強力に支援すべき。

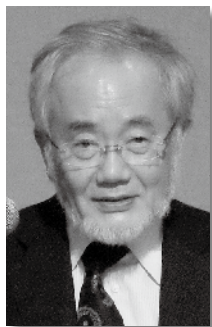
・厚生労働省はIT化の必要性などについて十分な働き掛けを行い、医療機関の意識改革を促すべき。

詳しくはコチラ



半世紀の研究経験から 日本の基礎科学の今後について考える

—大学の「貧困化」が進み、基礎研究が先細りする現状を憂う—



「オートファジー」は細胞内にあるタンパク質を分解して再利用する仕組みで、生命活動を支える重要なものだ。その仕組みを解明し、ノーベル生理学・医学賞を受賞した大隅良典氏は、大学の研究費が毎年度削減されて、研究現場が困窮している現状を憂慮している。日本の基礎研究の置かれている現状と今後について語った。

講演：大隅 良典 氏

東京工業大学 名誉教授、東京工業大学 科学技術創成研究院 特任教授

東京大学教養学部基礎科学科卒業、東京大学大学院理学系研究科博士号取得。米国ロックフェラー大学研究員、東京大学教養学部助教授、岡崎国立共同研究機構・基礎生物学研究所教授、東京工業大学統合研究院特任教授などを経て、現職。2016年ノーベル生理学・医学賞受賞。

ノーベル賞を受賞したわけ 概念が異なる「科学」と「技術」

特別な天才でもない私がノーベル賞を受賞できたのは、私が完全に一人で始めた研究だったことが重要だったと考える。さらに30年間にわたって研究を継続してきたこと、そして幸運や偶然に恵まれた結果だと思っている。

本日は「科学とは何か」ということから話を始めたい。科学とは、人類が長い歴史の中で蓄積してきた知の体系で、人間が本来持つ「知りたい」という欲求や好奇心に基づく人間活動だ。同時に、歴史の中にある人間活動でもあるので、決して時代から切り離すことはできない。

日本では、「科学技術」と一言で語られるが、「科学」と「技術」は異なる概念だ。科学とは新しい真理や原理の発見を目指すもので、技術は科学が見いだした原理に基づいて作られた人の生活に役に立つ技を指す。近年は科学と技術は非常に密接な関係にある。

酵母の液胞の研究から オートファジーの仕組みを解明

私が元々研究していたのは、酵母の液胞の働きだ。液胞は当時、細胞のごみ溜め程度に考えられており、研究者も興味を示さなかった。私は「人がやら

ないことをやりたい」という信念なので、液胞の研究に取り組むことにした。

今日の話はタンパク質の分解についてなので、タンパク質の紹介から始めたい。日本ではタンパク質は栄養素の一つとして知られているが、生命機能のほとんどはタンパク質が担っている。

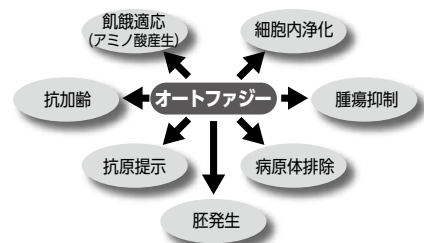
実は遺伝情報 (DNA) には、「どんな性質のタンパク質」を「いつ」「どれだけ」作るのかという情報がひたすら書かれている。生命現象の理解には、タンパク質を理解することが重要なのだ。

もう一つ、理解してほしいのが生体膜の構造だ。原始の海に誕生した生命は、外界と自分自身を分けるために、脂質二重層という、脂質が自己集合してできる薄い油の層を使うことにした。外界とエネルギーや物質のやり取りも行うため、生体膜には脂質とタンパク質が含まれている。

栄養学では、1日に摂取すべきタンパク質は70～80gと教わる。一方、体内で合成されるタンパク質は200～300gという計算だ。このことから、生体では体を構成するタンパク質を分解・再利用していることが分かる。生命はいつもタンパク質の合成と分解の平衡関係にある。

自然界には飢餓が頻繁に起こる。飢餓で死ぬことは種の絶滅につながる。自分自身をリサイクルすることは進化

広がるオートファジーの生理機能



の上で大きな意味を持っていたのだろう。生命にとってタンパク質の分解は、合成と同じくらい大切な過程なのだ。

細胞内でのタンパク質の分解、オートファジーを提唱したのは、ベルギーの生物学者のクリスチャン・ド・デュープで、タンパク質分解酵素を持った袋 (リソソーム) に自分の構成成分が送り込まれ、分解されることを発見した。

私が研究していた液胞の中にも、たくさんの分解酵素があることが知られていた。それなら、液胞はリソソームと同じ働きをしているかもしれないと考えた。細胞質成分はいつ、どうやって膜を超えて分解酵素と出会うのか。それを知るため、液胞の中に分解酵素がない変異株を飢餓状態に置いて光学顕微鏡で観察したところ、非常にドラマチックな形態変化が起こった。黒い粒粒 (細胞質の一部を取り込んだ構造) が激しく動き回っていたのだ。これが私のその後の30年を決定づけた瞬間だった。

観察の結果、最初に小さな膜の袋が

現れて細胞質成分を取り囲み、二重膜構造体「オートファゴソーム」を作る。外側の膜が液胞膜と融合、オートファゴソームの中身を液胞内に取り込み、分解することが分かった。

現在、オートファジーは神経変性疾患やがん、生活習慣病、加齢などに関係していることが分かり、医療領域で研究が進められている。しかし、私自身はこの研究が、がんなどに関係すると思って始めたわけではない。タンパク質の分解のメカニズムを知りたいという知的好奇心で始めた。

現代社会は、科学の進歩とともに膨大な知識が集積し、情報が溢れることで自分で考えることを放棄している危険性があるのではないか。効率だけではなく、長期的な視点も大事にする余裕を持った社会になってほしい。

大学の現状は深刻 次世代の研究者が育たない

大学の現状は深刻だ。ここ10数年間、

研究費のベースとなる運営交付金が毎年度、削減され続けた結果、実験に充てるおカネがほとんど残らない状況だ。地方大学では、年間研究費が10～15万円で大学院生を抱えている。そして、研究費を得るための事務作業は増え、研究時間は減少している。

大学が貧しくなればなるほど、さまざまな企業との共同研究が至上命令になり、短期的に成果が上がる研究に終始せざるを得なくなっている。10年後に花が咲くかもしれないというような研究がほとんどできない状況だ。

深刻なのは次世代を担う研究者が育たなくなっていることだ。大学の先生が魅力的な職業に見えなくなり、大学に残りたいという学生のマインドが低下している。大学院をマスターで卒業して、企業に就職する学生が増えて、ドクターの進学者は激減しているのだ。これは次世代を担う人材が日本の大学からいなくなっていることを意味する。早急に何とかすべき問題だと思う。

海外、例えばシリコンバレーでは、知識欲やエネルギーに満ちた若者がいて、広く世界の情報網を持っている。中国は潤沢な資金を使い、自由度の高い研究を行っている。スウェーデンは、ヒトの全タンパク質の存在量のデータベースを作り上げた。日本でも国際社会に貢献ができるプロジェクトが育たないと世界に伍していけないと思う。

大学と企業の関係も自由度がなくなり、希薄化しているのではないか。大学にプロダクトだけを求めるのではなく、基礎的な研究と具体的な応用を大学と企業で役割分担する新しいシステムの構築が重要だと考えている。

私は科学を文化として楽しむ社会にしなければ、人類の未来はないと考えている。企業で中心的な立場にある人は、10年、20年先を見据えた長期的な視点を持ってほしい。私も大隅基礎科学創生財団を設立したが、ここでは企業と研究者が相互交流しながら、気付きの場を構築することを目指している。

質疑応答

Q 国、企業、大学の三つの主体で考えると、責任あるいは問題点、改善点はどこにあるのか。また、ある程度研究の自由度を保ちながらも、やはり規律というものも必要ではないか。

A 基礎科学を支える上で科学研究費補助金が大きな役割を果たしているの、国に大きな責任があると思う。しかし、問題はどうかしたら変えられるのかということだ。研究者、企業、大学がこの状況を打開するすべを真剣に考えるべきだ。

また、自由度と規律というのは難しい問題だ。新しいことや面白そうなことを「面白いね」と言ってもらうだけで、勇気づけられる研究者は多い。全ての基礎研究が成功にはつながらないかもしれないが、科学とはそのようなものだ。だから、社会

が余裕を持って人を育てていくことが重要だ。研究費は出したけれども実が結ばなかったということが責められるが、失敗から学ぶことも多い。科学というのはかなり無駄もあるけれど、とても面白いものだと考える余裕が必要だ。余裕がないと、さまざまな技術が進んでもあまり幸せな社会にならないのではないか。

Q 最近、日本の特許数がどんどん減っている。目先の研究が増えたことが一因かもしれないが、すぐに利益が出るわけではない基礎科学をまず国がサポートし、最先端を走ることは可能か。

A 私の50年間の研究は99%国の支援で成り立ってきた。基礎科学は国が支えるものだと思ってきた。しかし、現状では、大学の人間も企業も何かやってみることが大事なのではないかと思う。新たな研究に挑戦するときに、さまざまな企

業が集合してもよいだろう。米国では、やりたい研究をやらせる基礎研究者のグループを作り、成果は全て企業が持つていくというシステムがある。こうしたシステムを取り入れてもよいのではないか。

Q 大学数を4分の1にして、欧州のように本当に勉強したい人だけに選択的に勉強・研究をする機会を与える方がいいと思うか？

A 大事な議論だが、私は大学の数が圧倒的に多く、整理しなければいけないとは思わない。大学を支える人材が特定の大学に集まるわけではない。私の領域でも、地方大学や私立大学の出身者に素晴らしい業績を上げている人がたくさんいる。100万円でも研究費があったら面白いことができる研究者は多い。この人が面白そうだからサポートするという関係性がもっと出てくると、大学も企業も活性化するだろう。

次世代につなげる 輝く日本を目指して ～明るく希望に満ちた社会の構築～

全国44経済同友会の共催による、第31回全国経済同友会セミナーを栃木県宇都宮市において開催した。国内外ともに大きな転換点を迎えている中、次世代につなげる持続可能で魅力ある社会を築くことが求められている。そのために、今、すべきことを四つの分科会に分かれて議論した。

(役職は開催時)

全国44
経済同友会共催
**第31回
全国経済同友会
セミナー**
(4月19日・20日開催)



■オープニング挨拶

自然と歴史、多様な産業に彩られた
栃木の地に1,000人以上が集結



隅 修三 副代表幹事
全国経済同友会セミナー企画委員会委員長

今回のセミナーには、全国44経済同友会から同伴の方を含めて1,000人以上が参加。開会前には、日光東照宮の楽師による雅楽の演奏が披露された。

続いて、隅修三副代表幹事・全国経済同友会セミナー企画委員会委員長が開会挨拶をし、「わが国は、歯止めのかからない少子・高齢化と人口減少、人材・労働力不足、増大する社会保障費、遅々として進まない財政健全化など、数々の課題を抱えている。日本政府も危機感を持ち、諸課題の解決に向けた各種取り組みを進めているが、次世代の将来不安を払拭するまでには遠く及ばない。そうした中で、企業の代表者であるわれわれが、各地域において、サステナブルで魅力ある社会を築いていくことが、現在の局面の打開、ひいては、日本創生に向けて求められているのではないかと語った。

続いて、小林辰興栃木県経済同友会筆頭代表理事と福田富一栃木県知事の

歓迎挨拶、隈研吾氏による基調講演(次頁参照)が行われ、その後、四つの分科会に分かれて議論が交わされた。

分科会報告 議長より

■第1分科会

地域資源と新技術を活用した
持続可能なまちづくり

議長：中津 正修 栃木県経済同友会 代表理事

急激な人口減少や超高齢化社会の進行により、地域経済力の低下、コミュニティの崩壊、歴史・文化継承の途絶、共同意識の喪失などが懸念される。その中で、持続可能なまちづくりを進めるためには何が必要か。パネリストからの現状報告をもとに、①地域産業の振興、②環境への配慮、③地域資源の活用、④人材の育成という四つの論点から議論を行った。とりわけ地域にとって最大の資源は人材であり、持続可能なまちづくりを担う人材の発掘・育成が重要だ。そのためにも、AI、IT、IoTに象徴される新しい技術が不可欠になる。それに向けたインフラ整備や、産官学金が連携して強いスクラムを組むことで、将来の持続可能なまちのあるべき姿が開けると考える。

■第2分科会

産業の垣根を越えて目指す
新たな価値創造

議長：嶋尾 正 中部経済同友会 代表幹事

「社会や消費者の潜在的ニーズをいかに

に発掘して顕在化していくか」「新しいテクノロジーを導入しつつ、いかに自ら垣根を越えて事業を変革し、新しい価値を創造するのか」「価値創造を進める上で必要な担い手の育成と企業文化の変革をいかに進めるか」という三つの論点から、経営者、研究者としての経験をもとに提言をいただいた。

議論を通じて感じたのは、モノやスペックに価値がつく時代は終わり、顧客の主観や感性に気付いたときに付加価値が生まれるということだ。その課題に向き合うために、データやテクノロジーとのかかわり方が今後さらに重要になる。また、イノベーターは多様な人材の中から生まれてくる。チャレンジを評価し、失敗を讃える文化なくしてはイノベーションは起こらない。こうした組織文化を醸成することも、経営トップの大きな役割だと考える。

■第3分科会

人口減少時代における
企業の人材戦略

議長：黒田 章裕 関西経済同友会 代表幹事

①喫緊の労働力の確保、②中長期的な競争力の維持・獲得、という二つのテーマで人材戦略について議論した。①については、自由度の高い働く環境を提供することが人材の確保、定着のために有効だということが理解できた。外部からの専門人材の採用や外国人材の確保育成に関しても、新たな視点で

アクションを起こすべき時期が近づいていることに気付かされた。

また、②については「ダイバーシティ」「社会構造の変化を先取りする能力開発」「当事者意識の醸成」という三つのポイントについて議論した。素晴らしい人材を確保・育成できたとしても、彼らの能力を発揮できるフィールドがなければ意味はない。働き手が喜びややりがいを感じ、自ら進んで没頭できる仕事を生み出し続けることこそが経営者の真の役割であり、経営戦略そのものであると言えるだろう。

■第4分科会

受益と負担の将来展望

～財政と社会保障、税制と社会保険～

議長：富山 和彦 経済同友会 副代表幹事・
改革推進プラットフォーム委員長

厳しい財政事情のもとで、今後の受益と負担はどうあるべきか。根本的には、医療費の抑制だけでは問題は解決しないことは明らかだ。社会保障に関する問題、特に医療の問題は命にかかわるので、終末医療を含めて国民の価値観が絡んでくる難しい問題だが、粘

り強く改革への努力を続けることが重要になる。

同時に、負担のあり方についても早急に国民的な議論を進める必要がある。現状では、議論の土台となる社会保険制度の基本的な成り立ちなどが国民に十分に理解されていないと感じる。まずは地道な啓蒙活動が求められる。また、国民に負担する能力がなければ、財政健全化は困難だ。われわれ経営者としても、従業員ができるだけ長く働ける職場をつくるとともに、経営努力を通じて労働生産性を高め、賃金を持続的に上げる努力することが大切だ。

総括挨拶

「Japan 2.0」の集大成に向け、 大きな成果を得た

総括挨拶には小林喜光代表幹事が登壇。冒頭で「今回のメインテーマは、経済同友会が議論を深めている“Japan 2.0”とも相通じるテーマだ。基調講演や各分科会の内容は、刺激的で有意義なものであった」と評価した。

そして、国家価値の解析・評価のた

めの三つの軸（X軸：経済の豊かさの実現、Y軸：イノベーションによる未来の開拓、Z軸：社会の持続可能性の確保）により、セミナーのテーマを整理。隈氏の基調講演と第1分科会は三つの軸の総合的な視点から地域のあり方を考えるテーマ。第2分科会はX軸とY軸、第3分科会はX軸とZ軸に関連する。第4分科会はZ軸そのものと振り返り、「今後の議論に向けてさまざまなヒントを得ることができた」と成果を語った。

最後に、今後も地域のさまざまなステークホルダーと議論を深め、「次世代につなげる輝く」地域や日本のあり方を描き、実行していくことに期待を示し、挨拶を締めくくった。



小林喜光 代表幹事

基調講演

人口減少社会での持続可能なまちづくり

隈 研吾 氏 建築家、東京大学教授



自然素材を使って環境に配慮し 多くの人々が集う場を

経済同友会では、木材を中高層ビルに活用して日本再生につなげることを提言されている。私も木材の利用が建築における重要な課題だと考え、さまざまな建築物に木を積極的に取り入れてきた。その一例が新潟

県長岡市役所だ。長岡市も他の地方都市と同様に中心商店街の空洞化が進み、まちの活気が失われつつあった。そこで、市役所に地元産の越後杉をふんだんに使用するとともに、かつての民家の「土間」をヒントに誰もが気軽にに入ってこられ、自由に交流できる空間を設計。市役所を中心とした複合交流施設は老若男女が集う賑わいの場となり、年間125万人が訪れるようになった。

東京都の豊島区役所は建物に木材を使用するだけでなく、かつての豊島区の自然を再現した庭園を設置。そこには、たくさんの木々があり、小川が流れ、メダカも泳いでいる。豊

島区は、2014年に日本創成会議が公表した全国自治体の将来人口推計で、「消滅可能性都市」に挙げられた。これに衝撃を受けてさまざまな施策を実施し、イメージアップを図った。新区役所もその一環で、その結果、「危険で住みたくないまち」が、「緑豊かな住みたいまち」に変わりつつある。

海外にも事例がある。現在設計中のフランス・パリのサンドニ駅は、緑の公園の下に、駅とつながる陸橋と一体化した木を利用した駅舎を造る計画だ。周辺には治安の良くない場所もあるが、多くの人が集うコミュニティの中心地とすることで、より良い地域環境をつくろうとしている。時代が求めているもの、気分的にも環境的にも必要とされているのが「木」だ。これからも地元の木材など地域の素材を使った建物を造っていききたい。

伝統文化を継承していくとは

～本質を見極め、末節にこだわらない～

インバウンド対策が重視され、あらためて「日本文化」が注目されている。会員セミナーでは「日本文化の再発見」をテーマとする講演会を定期的を開催する。その第1回として、小笠原流の継承者、小笠原清基氏が「小笠原流弓馬術礼法とその継承」について語った。

講師：小笠原 清基 氏

特定非営利活動法人小笠原流・小笠原教場 理事長
一般社団法人日本文化継承者協会 代表理事



●●●●● 実用、省略、美を重んじ 当たり前のことを当たり前に

「家業(小笠原流を教えること)を生業にしない」という家訓を持つ小笠原家は、平安時代の第56代清和天皇から始まる。いわゆる清和源氏の家系の一つで、第80代高倉天皇のときに「小笠原」姓を賜った。そして、初代の小笠原長清が源頼朝の「糾方」(礼法、弓術、弓馬術)師範となり、その後も、将軍家の師範としてこの三つを伝えてきた。

礼法は、作法やマナーなどのような生活様式のことで、「七五三」のような人生の通過儀礼なども司っている。弓術は、「破魔矢」の原型になった「大的式」という儀式を鎌倉時代から伝えている。弓馬術は馬の上で弓をひくこと。流鏑馬と笠懸を執り行っており、近年は海外でも流鏑馬を行っている。

中でも特に重視されたのは礼法で、聖徳太子の時代から国を治める上で重要なものとされていた。まさに「人としての最低限のルール」という表現が最も適切だろう。

礼法で大切なのは「考え方」で、それに従って動く場合にどういう手順を踏むかを考える。もう一つ重要なことは、常に同じ所作をするということ。常に当たり前のことを当たり前にできることが必要だ。

そして実用・省略・美も大切だ。形

ありきでは実用性を失いがちになる。実用と省略は武家にとって非常に重要で、実用的でなければ戦う意味がない。省略した、隙のない動きをするから、勝てる。そして、省略することで美しさも出せる。これは日常の動作にも共通していえることだ。

小笠原流では本質だけを伝えるが、本質を見極めるために重要となるのが反復稽古だ。小笠原家の稽古は基本稽古と応用稽古の二つに分かれる。基本稽古には、立つ、座る、歩く、お辞儀する、物を持つ、廻るという六つの動作がある。これらの動作は全て無駄が省かれており、普段の動きでは使わない筋肉を使う。大変な動きだが、稽古を繰り返すことで心が鍛えられ、考え方も成熟して本質が見えてくる。

すると「心に一張の弓を持つ」ことになり、常に一定の緊張感を持てるようになる。稽古を続けるうちに、上に立つ者に求められる「極めれば無色無形なり」(形を作ることではなく、醸し出すことが重要という意味)を見いだしていくのだ。

●●●●● 日本文化継承者協会を設立 公的機関からの依頼の受け皿に

伝統文化の継承には、「技」と「精神性」

そして「道具」の継承がある。技は門人の育成、精神性は武家の考えを伝えることになる。道具の継承で重要なのが材料や職人の技をしっかりとつなげていくこと。伝統的な材料に頼るだけではなく、FRPなどの現代の技術も活用していくことも必要だ。

また、新しいことに取り組めるように、小笠原流の本体、一般財団法人礼法弓術弓馬術小笠原流のほかに、特定非営利活動法人小笠原流・小笠原教場も設立。さらに、公的機関などから継続的な依頼を受けられるように、多くの伝統文化の方と協力して、日本の文化の継承を目的とした一般社団法人日本文化継承者協会を設立した。

今後は伝統文化と企業、経済活動をつないでいくことを考えている。経済活動にはわれわれもまだ弱い。企業の方々にも、経済活動の中で伝統文化を捉え直していただき、お力添えを賜りたい。伝統文化を継承していくには、そこで経済が回り、伝統文化が国内外へ伝わっていき、日本の価値が上がるというサイクルが必要だろう。

これから世界はようになるのか —米国編—

ポピュリズムの時代 トランプ政権と世界

ここ数年、ヨーロッパを中心に台頭が指摘されていたポピュリズムが、イギリスのEU離脱やトランプ政権の登場によって世界に広がりつつある。そうした現在の世界情勢と懸念される問題について、東京大学政策ビジョン研究センター センター長の藤原 帰一氏が語った。

講師：藤原 帰一 氏

東京大学大学院 法学政治学研究科 教授
東京大学政策ビジョン研究センター センター長



権力に対する制限を 排除してしまった体制

トランプ政権は、国際的な安定よりも国内支持の動員を優先するポピュリズムの政権という特徴がある。対外政策については脅したり、交渉に訴えたりと非常に振幅が激しい。また、関税引き上げや貿易協定の一方的破棄という形で保護貿易を進めている。

トランプ政権は大変不安定な政権だ。閣僚人事を見ると、力のある専門家に任せる政策運用から、政権中枢にトランプ氏と同じかそれ以上に極端な人を配置するという路線に変わりつつある。さらに、アマチュア政治という側面を持つ。プロから見るとアマチュアというだけで資格がないことになるが、世論から見れば汚れていない、国民の考え方に近い、既存の政治家に左右されるような人間ではないということになる。こうしたことがトランプ氏の支持につながっているが、これは絵に描いたようなポピュリズムだ。

ポピュリズムは難しい言葉だが、民主主義に反するものではなく、民主政治の中で常に起こり得る状況といえる。民主政治には、皆が政治に参加する権利を持つという民主主義と、権力を抑制するという考え方の自由主義の二つの違う考え方が含まれる。この二つは緊張関係にあるが、権力の委任を押さ

えて、権力に対する制限を排除してしまうとポピュリストの体制が生まれる。

移民問題をきっかけにして、ヨーロッパではすさまじい勢いでポピュリスト体制が広がっている。ポピュリズムはマジョリティによる移民や少数派の排斥や反グローバリズムの側面を持っている。

「われわれ」と「やつら」を区別し、敵との緊張関係の中で政治を語るポピュリズムが国際関係で大きな争点になるのは、国内市場の保護だ。まず雇用を確保し、既存の貿易慣行によって、自国が経済的に打撃を受けることを避ける。すでに、米中間で関税引き上げ合戦が起きている。

もう一つは自国利益の優先による従来の同盟関係の弱体化だ。前提として、ある地域に排他的な権力を作る「地域覇権」の台頭が挙げられる。中国は自国の影響力が及ぶとともに、他の影響力が及ばない地域を作ろうとしており、ロシアのプーチン政権はソ連崩壊で失った支配権の及ぶ地域の回復を目標としている。

北朝鮮よりも中東で さらなる戦火が上がる危険

こうした中、問題となる地域は朝鮮半島と中東だ。

北朝鮮問題では、中国から北朝鮮に圧力を掛けさせるというトランプ政権発足当時の政策が成功を収めたが、米朝首脳会談が失敗すれば北朝鮮への武力行使を検討すべき状況に反転する可能性がある。

中東については展開が早い。シリア情勢はアサド政権に有利に傾いているが、その背後に居るのは、イランとロシアだ。トランプ政権は中東でサウジアラビアやイスラエルと緊密な関係を作っているが、いわば負け組になっている。軍事的には圧倒的な力を持っている側が負けている状況は、非常に不安定な国際関係をつくり出しており、中東の方が、戦火が上がる危険が高い。

現在、貿易秩序は米国抜きの自由貿易体制をどう維持できるのかという課題に直面している。また、大国間の競争が拡大するとともに国連やWTOなどの国際機構の役割は縮小してしまう。内政におけるポピュリズムの拡大と国際関係の不安定が一体となって進んでいるのが、今の世界の情勢だ。





朝倉 陽保

丸の内キャピタル
取締役社長

経済同友会 つながる▶▶

リレートーク #239

そんたく

忖度と多様化社会



大森 美和

バンク・オブ・アメリカ・エヌ・エイ
東京支店長

耳慣れない言葉が何かのきっかけで流行語になったりするものだとつくづく感じしました。それだけ忖度という言葉で表現される状況が頻繁にあるということでしょう。契機となった事件はさておき、忖度がわが国の美徳の一つであるという意見も。思いやりの心は賛美に値しますが、相手の意思を確認せずに決めてかかるのは、同じ価値観を共有しているという幻想がなせる業でしょうか。

さて大仕事を終えたチームの会話。「さあ今日はがっつり飲みに行こうぜ」「誰誘う?」「Aには声を掛けるのやめようぜ。飲めないのに誘ったら気の毒だろ」「そうだね」

もしくはプロジェクトのメンバー選考。「重要なプロジェクトだからスキルの高い人を推薦してくれませんか」「Bさんの知識レベルは相当高いですよ」「出産したばかりの人には荷が重いんじゃないですか? 残業とか多くなったら気の毒ですよ」

ありふれた情景のようですが、行動規範研修のケーススタディーになりそうです。

Aさんは体質や宗教上の理由でお酒が飲めなくても皆と打ち上げの雰囲気共有したいかもしれません。またワーキングマザーBさんは無理をしても名誉あるプロジェクトには参加してステップアップを狙っているかもしれません。良からうと思ってしたことでも独断で他人を傷付けたり、チャンスを奪ったりしてしまわないよう注意しないといけませんね。

差別やハラスメントに対する意識が向上した今、Unconscious Bias（無意識の先入観）が個人の尊重や多様性を阻む大きな要因として注目されています。

とはいえUnconscious Biasはわれわれの誰もが持っているDNAのようなもの。不適切な行動につながらないように自らに問い掛けるのはもちろんですが、お互いのUnconscious Biasを気軽に指摘できるような自由な雰囲気があればもっと多様性を享受できる気がします。

忖度がまかり通る現代は、まだまだ一億総活躍し、移民と共生する社会へ転換するには課題が多いということでしょうか。

▶▶ 次回リレートーク

牧浦 真司

ヤマトホールディングス
常務執行役員

LETTER FROM COPENHAGEN コペンハーゲン通信 PART VI 2



エンドウ豆



デンマーク産のイチゴ



2021年完成予定、隈研吾氏デザインのプール施設

デンマーク王国 DATA

人口578万人（≒兵庫県）、面積4.3万平方キロ（≒九州）、欧州最古の王室を有する立憲君主国。「世界一幸福度の高い国」「環境・デザイン・福祉先進国」として知られ、アンデルセン童話、食器・家具・知育玩具などのブランドは日本でも有名。

2007年1月より本会事務局職員が在デンマーク日本大使館に出向しています。国際競争力や人々の幸福度で高い評価を受けるデンマークからの現地報告を不定期にお届けします。

古澤 芽衣

在デンマーク日本大使館二等書記官
（経済同友会事務局より出向中）



デンマークの夏

6月に入り、デンマークはもうすっかり夏です（7月下旬頃から涼しくなり始めるので夏らしい夏はとても短いのです）。外は、日光浴をしている老若男女、運河で泳ぐ子どもたち、サイクリングやカヌー、クルージングを楽しむ人たちがあふれています。6月21日の夏至に向け日照時間も日々長くなっており、毎日21時ごろまで屋外で人々がそれぞれの夏を満喫しています。夏至の日照時間は約17時間半で日出は4時半、日没は22時ごろです。夜が短い夏のデンマークでは、寝るときの遮光カーテンは欠かせません。

5月中旬ごろから、日中は半袖または薄手のシャツを羽織る程度でちょうど良い季候になります。今年5月の平均気温は15度で、記録よりも1.2度上回り観測史上最も暑い5月となりました。コペンハーゲンでは、5月では珍しく最高気温28度を観測する日もあるほどでした。日本の夏とは違い湿度が低いのでカラッとしていて、冬と違って風は強くないため、とても穏やかで気持ちの良い季候です。デンマークの報道によると、今年の5月は観測史上最も太陽が現れていた時間（晴れでも雲などに太陽が隠れていた時間は除く）が長く、合計363時間だったそうです。史上2位は2008年の347時間、3位は1947年の330時間です。

デンマーク人の夏休みの過ごし方は大きく分けて2タイプあります。一つは、南欧をはじめとしたリゾート地に行きに行くことです。南欧のリゾート地には、各航空会社が夏にだけ直行のチャトル便を運行しており、多くの人々がイタリアやスペイン、ギリシャの島などを訪れます。もう一つは、国内のサマーハウス（夏に過ごす別荘）に行き夏休みを過ごすというものです。多くの人々が、住居とは別に

郊外の森や海のそばにサマーハウスを持っています（レンタルも可能）。都会の喧噪から離れ、森でベリーを摘んで食べたり、ビールを片手に日光浴をしたり、バーベキューを楽しんだり、のんびりとした時間を家族と過ごします。日本でも話題になった、まさに夏の“ヒュッグ”な時間です。

スーパーや市場、レストランには夏ならではの食材や料理が並びます。特に夏のデンマークでよく目にするのは、デンマーク産のエンドウ豆とイチゴです。エンドウ豆は、日本のサヤエンドウより大きく皮が厚いため、皮をむいて中身（グリーンピースくらいの大きさ）を生で食べます。赤ちゃんから大人まで、これをおやつのように外出時でも歩きながら食べるため、道端にこの皮がよく落ちていた様子は夏の風物詩と言えるかもしれません。デンマーク産のイチゴは、日本のブランドイチゴに比べると糖度は低めですが、摘みたてでイチゴらしい甘さと酸味がありおいしいです。この時期、パン屋さんやお菓子屋さんに行くと必ずと言っていいほどイチゴのタルトやケーキがあります。また、デンマークの代表的な夏のデザートにはイチゴがよく利用されており、ルバーブ（セロリに似た茎）のコンポートにクリーム、黒砂糖をかけたものにもイチゴが使われています。

毎年夏になると、コペンハーゲン市内の運河の一角にハーバー・バス（Harbour Bath）と呼ばれるスイミングプールがオープンします。現在市内には4カ所あり、最初にオープンしたのは2002年です。市内の水質改善を行い実現したプールで、毎年プールをオープンさせることでより良い水環境の管理を行っています。2021年には巨大プール施設が新たに運河沿いにオープンする予定で、設計は日本人建築家の隈研吾氏が行うことが先日決定。夏の新メッカとなる見込みで、デンマークの夏がますます注目されそうです。

李克強 中国国務院総理歓迎レセプションを開催

日中の国交正常化45周年、平和友好条約締結40周年の節目に、官民連携によって設立された日中交流促進実行委員会は、5月10日、李克強首相歓迎レセプションを開催し、安倍晋三首相をはじめ、財界や政界、日中友好団体などから約1400人が出席した。経済同友会はこの共催団体を務め、小林喜光代表幹事が出席した。

今回、日中韓首脳会談の開催に合わせ、李首相が初めて訪日した。中国首相の来日は2010年以来8年ぶりとなる。李首相は挨拶で、「定期的に国のトップが交流することは極めて重要であり、経済、教育、スポーツなどさまざまな分野で日中の人的交流を進めたい」と、今回の訪問を機

とした両国の交流拡大に意欲を示した。乾杯の際には、「乾杯と言えば杯を掲げるものだが、最近は携帯電話を掲げて写真を撮る人が増えた。今日も、杯だけでなく携帯電話も掲げて、日中友好の証しを(インターネット上に)発信してもらいたい」と会場をわかせた。



小池東京都知事と小林代表幹事ら意見交換

5月10日、小池百合子東京都知事との懇談会が都内で開催された。小林喜光代表幹事ら11人が出席し、東京と日本全体の持続的な成長に向けて、地方財政や国家財政の視点から、意見交換した。

小林代表幹事は、「単純に東京一極集中を咎めるのではなく、東京も地方の一つとして捉えるべき」と指摘し、都の財政のあり方をエビデンスベースで議論することが重要であるとの見解を示した。

小池知事は、「東京こそが日本の経済成長を牽引していくべきだ」と述べ、東京

へのさらなる投資の必要性和、そのための税財源の確保に理解を求めた。

また、東京と日本の成長に向けて、都の財政や国の税制のあり方を産官学で議論する検討会を新たに開催することを表明し、同検討会への当会からの参加を要請した。



No.809 June 2018 経済同友会 6

C O N T E N T S

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 03

Close-up 提言

経営改革委員会【提言】
小野寺 正 委員長
持続的な企業価値向上のため
実効性の高いコーポレートガバナンス確立を 12

財政健全化委員会【提言】
佐藤 義雄 委員長
2045年までの長期財政試算をベースに、
国民的議論の喚起を 14

教育改革委員会【意見】
小林 いずみ 委員長／車谷 暢昭 委員長
財務面で持続性に疑義のある私立大学に、
再編・撤退も視野に入れた制度改革を 16

医療・介護システム改革委員会【提言】
若林 辰雄 委員長
改革の司令塔と工程表を明確にする
「データヘルス推進基本法」の制定を 18

Doyukai Report

第1回 会員懇談会
半世紀の研究経験から
日本の基礎科学の今後について考える
一大学の「貧困化」が進み、基礎研究が先細りする現状を憂う
大隅 良典 氏
東京工業大学 栄誉教授、東京工業大学
科学技術創成研究院 特任教授 20
第31回 全国経済同友会セミナー
次世代につなげる輝く日本を目指して
～明るく希望に満ちた社会の構築～ 22

Seminar

第1300回 会員セミナー
伝統文化を継承していくとは
～本質を見極め、末節にこだわらない～
小笠原 清基 氏
特定非営利活動法人小笠原流・小笠原教場 理事長、
一般社団法人日本文化継承者協会 代表理事 24

第1301回 会員セミナー
これから世界はどうなるのか ー米国編ー
ポピュリズムの時代トランプ政権と世界
藤原 帰一 氏
東京大学大学院 法学政治学研究科 教授、
東京大学政策ビジョン研究センター センター長 25

Column

私の一文字 金丸 恭文
「見えない『根』が企業の成長を支える」 02
リレートーク 大森 美和
「付度と多様化社会」 26
コペンハーゲン通信
「デンマークの夏」 27
私の思い出写真館 藤森 義明
「GE入社時代」 31

新入会員紹介 28
「日本・スウェーデン ビジネスサミット」を後援 29
李克強 中国国務院総理歓迎レセプションを開催 30
小池東京都知事と小林代表幹事ら意見交換 30

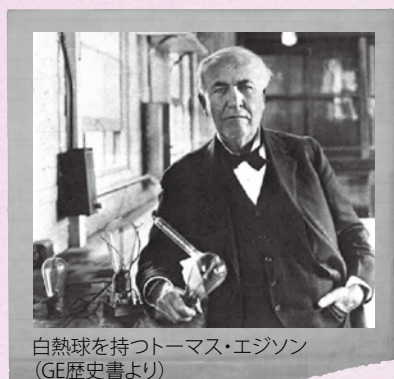


藤森 義明

LIXILグループ
相談役



GE
入社時代



白熱球を持つトーマス・エジソン
(GE歴史書より)



合併事業調印式(1988年2月10日)



GLP研修(ドイツにて、1989年)

トーマス・エジソンが最初に商業規模にたる白熱電球で人類に明かりをともしたのは1879年の10月。メンロパークの研究所で40時間ともし続けた。これがGEの始まりでもある。

やがて白熱電球はより電力消費が少ない蛍光灯へと変わっていく。私がGEに入社したのは1986年、35歳のときだ。入社後半年でジャック・ウェルチに私が最初に手掛けた医療のプロジェクトが認められ、すぐに大きなアサインメントがやって来た。GEと東芝の蛍光灯に関する合併の話だ。日本と米国で販売できる蛍光灯を、GEと東芝の技術を合わせてオハイオ州にある工場で大量生産をするという合併事業を成立させた。

写真はコネチカットにあるGE本社での調印式である。医療器のプロジェクトに続いて2度目の本社訪問。1988年2月だ。左がウェルチ、右端は私だがずっと立ったままだった。

それから半年、1989年に私はGEのキャリアで大きな選択

を迫られた。ライティング部門本社で自分が成立させた合併のプロジェクトリーダーか、アジアの医療器部門のM&Aの責任者。私は医療器を選んだ。1980年代後半、医療器部門はフランスの会社の買収、日本では横河電機との合併と急速にグローバル展開をしてい

たのが魅力的だった。

医療器部門に入ってすぐ私はグローバル・リーダーシップ・プログラム(GLP)に参加した。米国、ヨーロッパ、アジアから選抜された50人が1年間の教育を受ける。第1回目の研修はドイツで行われた。毎日の半分はチームビルディングだ。チームで筏^{いかだ}を設計、作成し、キャプテン(私、写真中央)を無事に対岸まで運ぶこと

が課題。文化の違う人たちがあっという間に一つのチームになる。私はダイバーシティとグローバルの素晴らしさを痛切に感じた。GEに入ってから最初の3年間はあっという間に過ぎたが、グローバルなリーダーとして働けるという自信をつけた貴重な時期であった。

経済同友会って、今、何をしているの？



「Japan2.0」とは…

世界が“グローバル化”“デジタル化”“ソーシャル化”という大変革にある中、2045年(戦後100年)の日本の目指すべき社会の姿を考えています。

小林喜光
代表幹事に
聞きました



「Japan2.0」は
過去の延長線上にはない
持続可能な新しい
日本の姿です

社会の持続可能性 の確保

- 人口 ■労働力 ■教育
- 社会保障 ■財政健全化
- 環境・エネルギー ■外交・安全保障



心(Z軸)

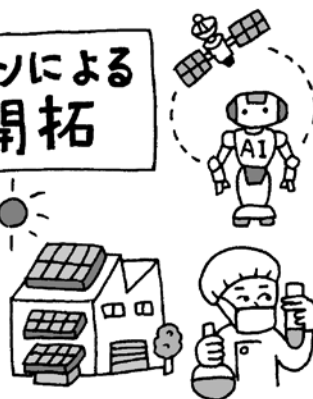
国家価値

「取り組むべき課題を
この3つの軸で最適化して
国家価値を最大化すること
を考えています」

技(Y軸)

イノベーションによる 未来の開拓

- デジタル技術
- 医療技術
- 環境技術



体(X軸)

経済の豊かたの 実現

- GDPの改善・拡大
→ GNIプラス
- Sharing Economy
- Circular Economy



GDP



小林代表幹事の最終年度、
年内にはJapan2.0をまとめて
提言として発表する予定だそうです



イラスト・溝口イタル

