

経済同友

KEIZAI DOYUKAI

7

2018
July

特集1

リーマン・ショックから10年
～日本企業はどう変わったか

特集2

経済同友会＋同友クラブの魅力とは？



「私の一文字 ～副代表幹事・朝田照男～」より

No.810

私の一文字「動」

副代表幹事
国際関係委員会 委員長
朝田 照男

丸紅
取締役会長



“動く”ことが経営者には最も重要

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4回にご登場いただいたのは、朝田照男副代表幹事です。

朝田 私は「動」という文字を選びました。私の信念は、「行動することが経営者にとって一番重要」だからです。経営者の使命は常に持続的な成長を遂げながら企業価値を高め、そしてその結果として社会貢献につなげていくことです。これは「経営者がただ社長室にいて部下の報告を受けているだけでは、会社は成長しない」との信念から来ているものです。

岡西 朝田さんの座右の銘は、臨済宗中興の祖である白隠慧鶴の「はくいん えいこく動中の工夫は静中に勝ること百千億倍」と伺いました。動の漢字の成り立ちは、「人が立っている」象形と「重い袋の両端を括った」象形、そして「力強い腕」の象形から、人が重い袋を動かすことを意味しています。この書を書くにあたって、そんな力強さに思いを込めました。

朝田 今の世の中、時代の流れは極めて早く、最近特に、従来想定していなかったようなことが日々起こっています。経営者が絶対を守るべきことは、判断をブレさせないこと。そして、判断して決断したら速やかに行動に移すことが私の信条です。ブレない判断や決断とは、自らが動いて自分の目で見て、現場にいる方々の話をじかに聞いて初めて可能となるものです。社長時代に自分が誇れることは、最も数多くの社内外の現場の方々にお会いしたことだと思います。

岡西 おっしゃるように、最善を見極める決断力は、常日頃から養っていく必要があると思います。朝田さんが、「行動する」ことが大切と思われるようになったのは、いつごろでしょうか？

朝田 私自身が感じていることですが、私の場合、

年を追っていくごとに積極的、能動的になってきているということです。行動することの大切さを感じたのは、今から27年前くらいに日本のバブルが弾け、その後もアジア通貨危機があり、ITバブルが弾け、会社が極めて厳しい状況になったころです。そのとき、どの部署もみんな、内にこもったんです。例えば、稼ぎ頭だった営業部隊がお客さまのところへ行かなくなった。お客さまのところへ行かなければ、お客さまがこちらへ来るわけがありません。当時、私のバックグラウンドだった財務部も金融機関に出向かず、電話で済ませるようになっていました。

そんな状態のときに私は役員兼財務部長を拝命しました。すぐにやったことは、とにかく朝一番から出勤し、ありとあらゆるお客さまのところへ出かけていくことでした。格付け機関が弊社の格付けを数段階落としたときも、すぐに取引先に行き、フェイストゥフェイスでどう立て直すかを説明し、信用を得ることができました。それが100%正しいとはいえませんが、私の会社人生の中では効果があったと思っています。

今はまさにデジタルイノベーションの世界じゃないですか。デジタル革命、第4次産業革命、デジタルトランスフォーメーションということが言われます。でも、最後に商売を決めるのは「人の力」です。お客さまがどこと一緒にプロジェクトを進めようかと悩んでいるときに、きちんと対面して相手の共感を得ることができるような話ができるか。やはり自ら動いて、じかに会いして話をし、心が通じ合うことが何より大切だと思うんですよ。



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—そして始まりとしての紅畝』を展開。

リーマン・ショックから10年 ～日本企業はどう変わったか

2008年9月15日、米国の投資銀行リーマン・ブラザーズ・ホールディングスの経営破綻が公表され、世界に連鎖する金融危機を招いた。それから10年、世界では産業の主役は、デジタル技術を土台とした新たな価値を創造するサービスに変わっている。こうした中、日本企業が勝ち残るためには何が必要なのか。富山和彦企業経営委員会委員長、宮田孝一民主主義・資本主義のあり方委員会委員長、朝田照男国際関係委員会委員長にお話を伺った。

INDEX

データで比較する リーマン・ショック前後の 世界と日本の変化.....	04
---	----

INTERVIEW 01	06
---------------------------	----

富山 和彦
リーマン・ショックで露呈した
産業構造の転換の遅れ

INTERVIEW 02	08
---------------------------	----

宮田 孝一
円高を受けて進んだ体質改善
脱自前主義でイノベーションを

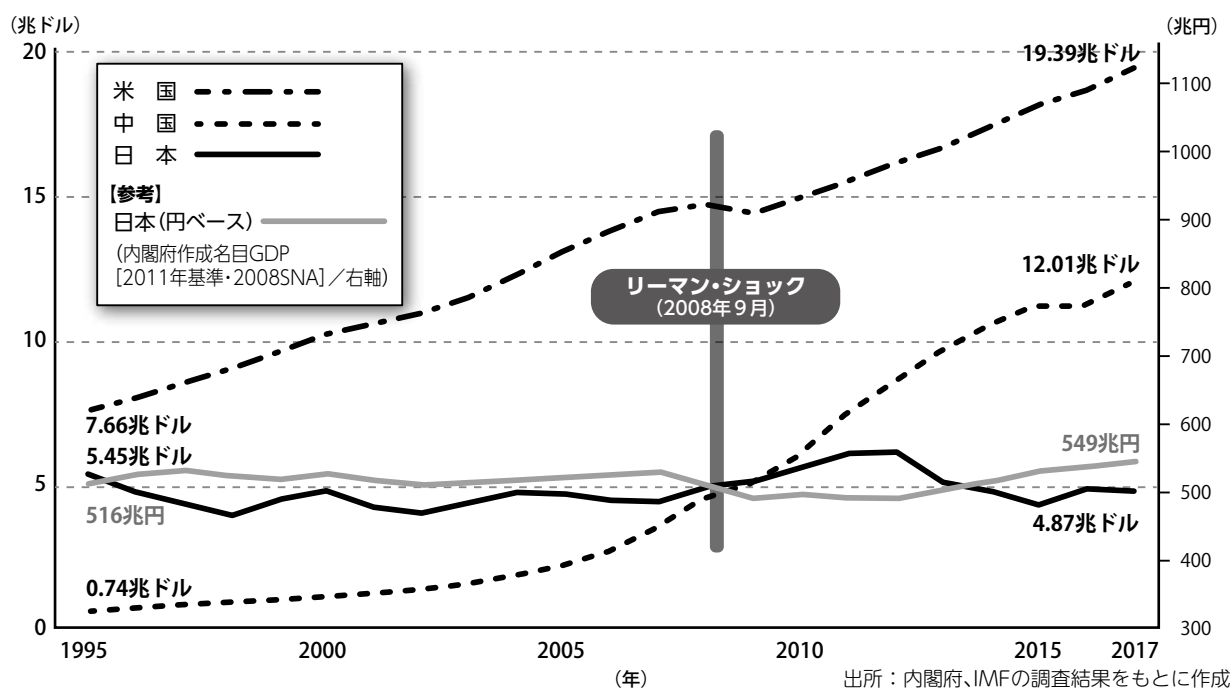
INTERVIEW 03	10
---------------------------	----

朝田 照男
苦戦が続くサービス業
国と企業が協力して規制緩和を

データで比較する リーマン・ショック前後の 世界と日本の変化

世界規模での金融危機が勃発したリーマン・ショックから10年が経とうとしている。世界と日本は何が変わり、何が変わらなかったのか。名目GDPの推移と、時価総額トップ10の企業の変遷から、世界と日本の変化を見る。

日本、米国、中国の名目GDPの推移(ドル換算)



リーマン・ショック直後から 米国も中国もGDPは上昇

日本とリーマン・ショックの震源地の米国、そして新興国の代表として中国、3カ国の名目GDPを比較した。3カ国の名目GDPを比較するためにIMFの統計データを用いたが、これはドル換算したものだ。リーマン・ショック以降の急激な円高が反映されることから、日本の名目GDPもリーマン・ショック後に多少上昇した

ように見える。そのため、円高の影響を排除した内閣府による名目GDPの推移(円ベース)を併記した。

金融危機の震源地となった米国の名目GDPはリーマン・ショックで減少したものの、立ち直りは早く、2010年には上昇に転じた。米国はその後、株価も回復し、名目GDPは再び着実に上昇している。

中国をはじめとする新興国の経済も世界経済冷え込みの影響を受けたが、その後も相対的には高い経済成長を維持している。特に中国の名目GDPは1995年には0.74兆ドルだったが、2017年には12.01兆ドルと約16倍

世界の時価総額トップ10

2007年	順位	2017年
社名／時価総額 ※単位:10億ドル		社名／時価総額 ※単位:10億ドル
エクソンモービル	1	アップル
510		775
ペトロチャイナ	2	アルファベット(グーグル)
448		650
GE	3	マイクロソフト
422		561
チャイナモバイル	4	フェイスブック
406		492
中国工商銀行	5	アマゾン・ドット・コム
372		475
マイクロソフト	6	パークシャー・ハサウェイ
344		432
ガスパロム	7	アリババ
294		392
ロイヤル・ダッチ・シェル	8	テンセント
280		382
中国石油化工集団	9	ジョンソン&ジョンソン
267		358
中国建設銀行	10	エクソンモービル
266		339

日本の時価総額トップ10

2007年	順位	2017年
社名／時価総額 ※単位:兆円		社名／時価総額 ※単位:兆円
トヨタ自動車	1	トヨタ自動車
20.3		20.1
三菱UFJフィナンシャル・グループ	2	NTT
11.0		11.1
NTT ドコモ	3	NTT ドコモ
8.4		10.0
NTT	4	ソフトバンクグループ
8.2		9.5
三井住友フィナンシャルグループ	5	三菱UFJフィナンシャル・グループ
6.5		9.4
日本たばこ産業	6	KDDI
6.4		7.6
キヤノン	7	日本たばこ産業
6.3		7.5
本田技研工業	8	キーエンス
6.3		6.5
ソニー	9	ゆうちょ銀行
6.1		6.3
みずほフィナンシャルグループ	10	日本郵政
5.8		6.1

出所: Yahoo!ファイナンス、日本経済新聞(2018年1月13日付)、<https://www.180.co.jp>をもとにアクセンチュア作成

にも上昇し、世界第2位の経済大国の座に就いた。

他方で、日本はリーマン・ショック後、名目GDPは低迷した。リーマン・ショックを契機に再びデフレ状況に陥ったことも、日本の景気回復を遅らせる原因と考えられる。

米国や中国の名目GDPがリーマン・ショックの影響を乗り越えて上昇している一方で、なぜ日本は低迷が続いたのか。

10年経っても変わり映えしない 日本の時価総額トップ10

富山和彦、宮田孝一、朝田照男の3氏が共通して指摘したのは、日本の産業構造の転換が遅れている点だ。

世界の産業は、リーマン・ショック以前からデジタル革命を契機として、耐久消費財の大量生産モデルから、IT、ハイテク、金融などの高付加価値をもたらすサービス型の産業へと転換していたが、日本はバブル崩壊後の20年間、不良債権問題の足かせの中で財務体

質の改善や収益性の向上に必死で取り組んできて、産業構造の転換にまで手が付けられていなかった。

2007年と2017年の世界と日本の時価総額トップ10を比較した。世界の時価総額トップ10は、2007年にはエクソンモービルが1位で、石油・ガス関係が5社、中国の銀行が2社、製造業が1社、IT・通信関連が2社だったが、2017年にはトップがアップルで、グーグル、フェイスブック、アマゾンなどデジタル革命を牽引する新たなサービス産業がずらりと並ぶ。まさに隔世の感があり、世界経済のメイン・ストリームの激変を感じざるを得ない。

一方で、日本はといえば、2007年の時価総額トップ10と2017年のトップ10を見ると、半分が同じ顔ぶれとなった。プラットフォームなどの新しい価値を提供する企業は登場していない。

時価総額トップ10のこの10年の変遷からも、世界ではすでにITを駆使して新たな価値を提供するサービス産業が経済の主流になっているが、日本はその世界の流れから取り残されていることが分かる。

富山 和彦

.....
企業経営委員会 委員長

リーマン・ショックで露呈した 産業構造の転換の遅れ

リーマン・ショックにより、日本は先進国の中でGDPが最も収縮した。
同時に、日本の構造転換は遅れていたことを露呈することとなった。
この間、日本企業はどう動いたか。また日本の課題は何か。
世界に伍するためにまず何が必要か。富山和彦・企業経営委員会委員長に聞いた。

伝統的な日本的経営から 転換を図るか否かで分かれた明暗

——リーマン・ショックをきっかけに、この10年で日本の産業がどのように変化したと考えますか。

日本はバブル崩壊後の不良債権処理が終わって、やっと成長軌道に戻るかと思っていた時期だったので、出鼻をくじかれた感じでした。私の仕事でいえば、成長を支援する方向へシフトしようと思っていたところでしたが、10年前に引き戻されたように企業再生の仕事が増えて非常に忙しくなりました。

あの時、先進国の中でGDPが一番収縮したのが日本です。海の向こうのバブル崩壊は、結果として、日本の構造転換の遅れを露呈させることになりました。

ベルリンの壁の崩壊以降に始まった本格的なグローバル競争やデジタル革命という破壊的なイノベーションによって、先進国の産業構造は、耐久消費財や間接財の部品の大量生産モデルからITやハイテク、金融などサービス型経済に切り替わっていましたが、日本は不良債権処理に追われ、産業構造転換や再編にまで手が付けられていませんでした。

リーマン・ショックの後、日本企業は、構造転換や、選択と集中が遅れていたことを認識して、伝統的な日本的経営からグローバル経営に転換する努力をした企業とそうでない企業で明暗が分かれた10年といえます。

リーマン・ショックは、先送りしていた問題を処理するチャンスでもありました。実際、業績がいいときには取り組むのが難しい大構造改革や事業のリストラ、

ポートフォリオの入れ替えなどを行った企業は、体質が改善して強くなりました。

また、製造業は深い傷を受けましたが、その中でも企業モデルを高付加価値型に転換したり、サービスモデルを構築したり、またはグローバルニッチトップを確立している会社はあまり打撃を受けませんでした。

イノベーションを活用できる 環境整備が急務

——その後、日本のイノベーション環境は整ったのでしょうか。

グローバル企業にとって、日本で環境が整っているかどうかはあまり関係ありません。世界中で活動しているのだから、環境が整っている場所でやればいいし、自社の人材が十分でなければオープンイノベーションで外の人材を活用すればいい。グローバル企業は利益の大半を海外で稼いでいて、日本のGDPは世界経済の6%程度に過ぎないのですから。

GDPに大きな役割を占める日本国内の地域密着型のサービス産業にとっては、イノベーションを起こすというよりも、イノベーションをフルに活用できる環境が大切になります。こうした環境が整っていなければ、生産性や賃金の向上にはつながりません。そのためにはイノベーションの種を上手に取り込んで自分のサービスに活用していくというマネジメント・イノベーション力が重要です。日本が直面している課題は、諸々の規制や政治的な既得権によってイノベーションの利用環境が悪いということです。

教育の制度の課題 個別企業の持続性について

——人材育成のために、日本のなすべきことは。

マクロベースで見ると、経済成長のドライバーは「人的資本」で決まります。産業の軸は労働集約から知識集約に移っていますから、生産性を左右するのは知的能力です。日本の教育体系は、知識集約型の産業に適した人材を育てる前提で設計されていません。

現状の教育体系では、高校で教えている数学や英語を本当にマスターすれば全員が東大に入れます。数学を例にとると、高校では中学の数学をマスターしている前提で高等数学を教えているのですが、実際には中学の数学ですらついて行けていませんし、95%の人は社会に出てからも使うことはありません。教育の一番大事な役割は、若者が社会で生きていくためのさまざまな意味での言語能力を鍛えることです。知識などは後からでも身に付けられますが、言語能力がなければ、その知識を身に付ける術がありません。そうした言語能力として重要なのは「四則演算」です。これさえできればバランスシートも読めるようになります。また、日常英会話は中学校の英語で99%カバーできます。

一方で、グローバルなステージにおけるエリート同士の競争というのは、30年、40年前とはけた違いにレベルが高くなっています。エリート教育というのは、日本ではずっとタブーでしたが、それをやらないと勝負になりません。だから、エリート教育にもっと投資をすることが必要でしょう。

——社会の持続性が求められる中、日本の経営者の役割は。

もともと日本社会は同質的で連続的な文化を持っていて、企業も持続性と親和性が高い組織属性を持っています。ただ、今、問われているのは個別企業の持続性ではなく、社会や世界の持続性です。重要なのは個別企業が持続することが、必ずしも社会の持続性にとって善ではないという点です。個別の企業や事業単位が新陳代謝することが社会の持続性を担保することもあるのでM&Aや再編はあった方がいい。企業経営者は、会社の社長という属性を超えたリーダーとして、大きなスコープで世界観や歴史観を持ち、立場や力、場合によっては財力をどう使うかが問われています。

富山 和彦

企業経営委員会 委員長
経営共創基盤 代表取締役CEO

1960年東京都生まれ。85年東京大学法学部卒業、92年スタンフォード大学経営学修士・公共政策課程修了。85年ボストンコンサルティンググループ入社、86年コーポレートディレクション設立に参画、93年取締役、2000年常務取締役、01年取締役社長、03年産業再生機構 取締役専務 兼業務執行最高責任者を経て、07年経営共創基盤 代表取締役CEO、現在に至る。

2000年12月、経済同友会入会。07年より幹事、13年度より副代表幹事。17年度改革推進プラットフォーム委員長。





宮田 孝一

民主主義・資本主義のあり方委員会
委員長
三井住友フィナンシャルグループ
取締役会長
三井住友銀行 取締役会長

1953年徳島県生まれ。76年東京大学法学部卒業、三井銀行（現三井住友銀行）入行。03年三井住友銀行執行役員 市場営業統括部長兼市場資金部長、06年常務執行役員、11年三井住友フィナンシャルグループ 取締役社長、三井住友銀行 取締役を経て、17年より現職。

2011年5月経済同友会入会。14年度より幹事、16年度より副代表幹事。15年度～16年度国際金融市場委員会委員長、17年度より民主主義・資本主義のあり方委員会委員長。

INTERVIEW 02

宮田 孝一

民主主義・資本主義のあり方委員会 委員長

円高を受けて進んだ体質改善 脱自前主義でイノベーションを

リーマン・ショック後、日本は急激な円高に見舞われた。

そして10年、日本企業の体質改善は進み、歴史的な高収益を上げている。

残された課題は、世界のビジネスのパラダイムシフトに追いつくこと。

宮田孝一 民主主義・資本主義のあり方委員会委員長にその道筋について聞いた。

リーマン・ショックをきっかけに 急速に進展したグローバル化

——リーマン・ショックは金融界を直撃しました。ご自身はどういう体験をされましたか。

私は2000年から2010年まで、毎朝ディーリングルームに出勤していましたから、リーマン・ショックのことはよく覚えています。2001年前後にITバブルが崩壊

して、そこから先進国が景気刺激のために協調して超低金利政策を行っていました。少し信用リスクがあってもスプレッドや金利が取れるものを各国の金融機関が追い求めていた時代でした。当時は金融工学がもてはやされ、そこに運用難やアメリカの住宅バブル、クレジットバブルなどを足し算した投資商品、サブプライムローンの証券化商品が生まれたわけです。

この証券化商品は数学的な確率論では99.9%安全とされていましたが、住宅バブル^{しゅうえん}終焉の兆しをきっかけ

に価格が急落、大手投資銀行であるリーマン・ブラザーズの破綻につながりました。これが金融ネットワークを通じて各国に波及、株や債券などさまざまな金融商品が売り一色になり、連鎖して値崩れを起こし、各国の景気が急減速、貿易も停滞しました。

——リーマン・ショック後、日本はどのような変化を遂げましたか。

リーマン・ショック以降、日本は大変な円高にさらされました。それを受けて、日本企業は海外企業の買収を含めた海外直接投資を増やしていきます。また、海外生産を増やすなど、いわゆるグローバル化が急速に進展しました。

この間、日本企業は経営体質や財務体質の改善を強化し、コストをコントロールすることで効率性を上げました。最近、日本企業は歴史的な高収益を上げています。この10年の体質改善の結果だと評価すれば、リーマン・ショックで起きた危機への日本企業の対応はうまくいったと私は捉えています。日本企業は、問題が起きたときに「全社一丸となって頑張ろう」というのが得意です。いわば同質性が良くも悪くも日本企業の特徴で、それがうまく機能した例だと思います。

イノベーションを起こすには 自前主義からの脱却が必要

——世界が大変革を迎える中、日本企業の課題は何でしょうか。

リーマン・ショックのころ、ほぼ同時に起きていた世界の事象を並べてみると、日本企業の課題が見えてきます。例えば、iPhoneが発売されたのが2007年。仮想通貨が出てきたのが2008年。また、ウーバーなどシェアリング・エコノミーが現れたのが2009年。AIのディープラーニングという言葉が流行り始めたのが2008年ごろです。このころ、新しく出てきた技術の全てが、現在のトレンドを作っています。

日本企業はリーマン・ショックからの回復には比較的うまく対応しましたが、こうした大きな流れについては後手に回ってしまいました。世界のビジネスのパラダイムシフトには乗り遅れかけていると思います。

イノベーションを起こすためのキーワードは、多様性など異質なものを受け入れることですが、この点で日本は遅れています。日本には優れた技術力があり、人材レベルも高い。ただ、均質的な集団であるため、

全てを自前で実現する「自前主義」からの脱却が不可欠です。脱自前主義とオープン・イノベーションを急ぐとともに、産官学の連携を実施してイノベーションのエコシステムをきちんと機能させることも必要です。

世界のスタンダードから見て 評価される日本企業に

——社会の持続性が求められる中、日本企業に期待されることは。

今、世界の動向をみると、グローバル資本主義と民主主義の組み合わせが機能不全になっているように思います。グローバル資本主義に自由主義経済と技術革新の組み合わせというのは、これはこれで正しいことですが、社会の格差が拡大するなど歪みも出てきました。既存のジャーナリズムと違うSNSなど新しい世論形成の仕組みに後押しされて、トランプ政権に代表されるポピュリズムが台頭、結果として自国利益優先主義や保護主義が際立ってきています。同時に起きているのが、国家資本主義国の躍進です。中国がその代表格ですが、国家の意志が明確で、一枚岩の実行力があるので、経済競争力が非常に強い。技術力でも急速に一流のレベルになり、大きな脅威といえます。

日本企業は今後、世界の物差し、スタンダードで評価される企業にならなければいけません。海外で活動するにはそれが必須条件です。また、海外の日本企業はどんどん現地化して、雇用の貢献などで評価される存在になる必要があります。

今、世界の大きなテーマはESGやSDGsです。これを本当に尊重すること、守ることが企業のサステナブルな成長を担保してくれます。

そして、いい製品、いいサービスの提供者として、海外の消費者に評価されることだと思います。現在、業種間の垣根がどんどん低くなって、多くの産業分野でニューカマーとの競争が激化しています。百貨店はアマゾンと、銀行はフィンテック企業と闘っています。海外の消費者に評価されるためには、発想を切り替えて、異業種間の連携をためらわずに行うことも重要でしょう。

朝田 照男

.....
国際関係委員会 委員長

苦戦が続くサービス業 国と企業が協力して規制緩和を

この10年、製造業は力を付けたものの、サービス業は苦戦が続いている。
原因の一つにスタートアップ企業を好まない日本人の気質の問題も
あるようだが、イノベーションを起こすには何が必要なのか。
朝田照男・国際関係委員会委員長に聞いた。

意外に長引かなかった リーマン・ショックのダメージ

——リーマン・ショックがどのようなものだったか、
ご自身の体験をお話いただけますか。

私は2008年4月に社長に就任したのですが、当時商社を取り巻く環境は順風満帆で、あの年の業績は第2四半期までは期初見通しを上方修正する勢いでした。リーマン・ブラザーズの破綻は9月15日に発表されましたが、当初はあそこまでの影響を及ぼすとは考えていませんでした。結局、純利益は見通しを下回り、さらに2009年には世界中の企業業績が落ち込みました。

しかし、このリーマン・ショックは思ったほど長引きませんでした。2010年あたりから再び世界の企業業績が成長過程に移ったのです。この要因としては、中国が当時4兆元の財政支出をして、世界の景気の落ち込みを支えたことが挙げられます。

リーマン・ショックは100年に一度、起きるか起きないかの厳しい金融恐慌だったと思いますが、あれは人災です。フィナンシャル・テクノロジーの進化と、それを扱う金融機関、どんどん金利が下がって運用に困っていた投資家と、それを支えた格付け機関。この四つがリーマン・ショックを作り出したのです。

——リーマン・ショックをきっかけに、日本の産業はどう変わりましたか。

製造業はとても体力がつかしました。史上最高の円高という大変な時代を経験し、為替変動によって企業収益が影響を受けないように海外進出を加速させたから

です。海外でサプライチェーンを築き上げ、高価格でもお客さまに必要とされる、より高付加価値のものを作ようになったのです。

一方、デジタル革命が進行する中で、サービス業が苦戦をしています。その原因に、新しいことに挑戦して失敗することを恐れる日本人気質があるように思います。また、日本人は大企業を信用する一方、スタートアップ企業の商品やサービスを好まない傾向があります。そのためか、デジタル分野で日本固有のスタートアップ企業がなかなか芽生えてきません。

もう一つは規制緩和です。さまざまな国に進出しているアメリカ西海岸の有力な企業も、日本にはあまり進出していません。日本で新たな事業を展開しようにも、うま味がないからです。規制緩和を大胆に行って、岩盤を崩していく必要があります。

企業の再編統合や特区を推し進め、 イノベーションの土壌を作る

——日本のイノベーション環境を整えるには何が必要でしょうか。

日本の企業が強くなるためには、もっと再編統合が必要です。この10年の間に再編統合が進んだのは、銀行、損保、薬品業界などです。自動車や化学業界、家電、重機業界では、再編統合が進んでいません。例えば、自動車メーカーは米国では今やビッグスリーの3社しかありませんが、日本にはトラックも含めると12社もあります。もっと集約されれば、効率が良くなって、強い競争力のある企業集団ができ、イノベーショ

朝田 照男

国際関係委員会 委員長
丸紅 取締役会長

1948年東京都生まれ。72年慶應義塾大学法学部卒業。同年丸紅入社。78年丸紅米国会社ロスアンゼルス支店、92年MARUBENI INTERNATIONAL FINANCE P.L.C. LONDON、02年執行役員、財務部長、04年常務執行役員、財務部長、IR担当役員、08年取締役社長を経て、13年より現職。
2008年4月経済同友会入会、11年4月退会、13年3月復帰。14年度より幹事。15年度より副代表幹事。16年度社会保障改革委員会委員長。17年度から国際関係委員会委員長。



ンの土壌が整うと私は考えます。また、特区を作り、スタートアップ企業を集めて外資も誘致し、ベンチャーキャピタルや銀行の投資環境を整える。そして、許認可もスムーズに取得できるようにすれば、日本のイノベーションもより進んでいくでしょう。

成長のためにはテクノロジーやビッグデータ活用、人材育成も必要ですが、「お客さま」という概念も極めて重要です。使ってもらって初めて商品として価値を生みます。日本企業は技術偏重になりがちですが、誰が買うのか、使うのかというマーケティングの視点を持つことは極めて重要になってくると思います。

働き方改革、雇用の流動化、企業価値を高めること

——日本の課題、そして社会の持続性が求められる中、日本企業の果たす役割とは何でしょうか。

日本の課題は大きく二つあります。一つは教育改革。小中学校から、今の世の中の流れに沿った新しい教育システムの導入が必要です。もう一つが雇用制度と働き方改革。雇用については、「4月に新卒入社」という考

えはかなり変化しましたが、優秀な人材がいつでも出入りしたりできる雇用の流動化が重要でしょう。

また、長時間労働の是正には疑問符が付きます。一律に規制すると、自分を磨かなくてもいいということになりかねません。シリコンバレーでは、自分をいかに磨いて高く売るかを必死で考えて、徹夜で仕事をしている人が大勢います。若者が自ら腕を磨くようになると、イノベーションも進むのではないのでしょうか。

企業は常に持続的な成長を達成し、企業価値を高めて、社会貢献します。儲かっていない企業が、社会貢献や世界経済の発展のために何かをすることは難しい。利益を上げることで企業価値を常に高めて、新興国を含めた世界各地で世界経済と地域経済の発展・成長に寄与していくことが一番大事です。

そのためには、国との調和が極めて重要です。企業と国が一緒になって規制緩和を進め、国と調和しながら企業も成長していく。世界第3位の経済大国を維持しなければ、世界の中で、「日本が必要だ」「日本の企業と組みたい」と思うパートナーがいなくなってしまう。国がしっかりしているから格付けも高くなり、有利な資金調達もでき、人も集まってくるのです。



経済同友会 + 同友クラブ

の魅力とは？

経済同友会の設立から5年後に発足し、会員の親睦交友機関として活動してきた同友クラブだが、近年、誤解されることも少なくないという。井口武雄同友クラブ理事長と、経済同友会と同友クラブの両方を知る4人の会員の方に、二つの活動に参加する魅力についてお話を伺った。



井口 武雄

同友クラブ 理事長
三井住友海上火災保険 名誉顧問

経済同友会会員の皆さまにおかれましては、日々力強い活動を進めておられますことにお慶びを申し上げます。

さて、最近経済同友会会員の方の、「同友クラブ」は、「経済同友会」のOBの会であり、経済同友会を退会しないと入会できない」とのご発言を耳にする機会が多くなりました。

しかし、同友クラブの会員資格は、経済同友会および各地経済同友会の会員と会員経験者となっております。従いまして経済同友会および各地経済同友会の会員とそのご経験者にご入会いただくクラブであります。

今回この誌面にて同友クラブについてご紹介する機会をいただきましたので、あらためて同友クラブの成り立ちをご案内いたします。

昭和26年2月発行の会報『経済同友』には、「同友クラブは、経済同友会会員の親睦交友機関として経済同友会創立の5年後に発足した」と明記され、経

豊富な勉強会と趣味活動で知的啓発と親交を深める

済同友会とともに活動を続けて現在に至っております。

同友クラブは、さまざまなテーマによる勉強会などの「研鑽」から、囲碁、ゴルフ、小唄、俳句、ダンスや洋画の「趣味活動」、さらに美術鑑賞、音楽鑑賞、観劇、旅行などご家族も一緒に参加して楽しめる多彩な催しを行い、会員の皆さまの「知的啓発」と「親交を深める」ためのクラブ組織です。

私も政治・経済・歴史や文化に至る

までの幅広いテーマで、著名な有識者・専門家・学者をお迎えして開催される各種勉強会に参加して、知見を広げることができ、また、趣味の会では、個人ではなかなかご指導をいただくことができない著名な先生のもとでクラブのお仲間のご指導も得て、たいへん有意義なクラブ活動を行っております。

皆さまには「同友クラブ」の成り立ちと魅力をご理解いただき、あらためてご入会のお誘いをいたしますので、よろしくお願い申し上げます。

同友クラブ開館	
（第三種郵便物認可） 第十八号 経済同友 昭和二十六年二月十日発行 （四） 経済同友会会員の親睦交友の機関として設立中であつた同友クラブは去る一月十二日千代田区西新井（一ノ）に新築された千代田ビル（関東新築建物）において創立総会を終り、二十日開館、正式に発足した。 創立総会は一月十二日午後四時から新築のクラブで開かれ、出席者約四十名、委任状によるもの四十一名で設立準備委員長金井寛人氏議長となり規約案、予算案、運用方針案を審議してこれを全会一致で決定、更に浅尾新南氏以下二十五名の理事及び加藤英夫氏以下三名の監事を選任して閉会した。 新任の理事ならびに監事は創立総会終了後引続き第一回役員会を開き、理事長、常務理事を互選して別項のように決定、更に役員会の定例開催日時を毎月第二金曜日正午と定め、終つて会員一同新装のロウジに集合、祝宴に移り、六時過ぎ散会した。 同友クラブ役員（五十名） 一、理事長 竹内毅一 二、常務理事 堀司清孝、堀高義 三、理事 浅尾新南、井上英照、岡本忠、岡松茂太郎、栗村綱雄、金井寛人、川瀬一貴、木村誠二郎、草野義一、小池厚之助、小島義方、古村誠一、追分一、清水康雄、植原三、高見重義、作道宗作、永野重雄、藤井丙午、藤本輝夫、松本幹一郎、水野成夫、一、監事 加藤英夫、堀本芳、堀本重男 クラブの運用方針 運用の効率化と経費の節減をはかるため左のような運用方針をとる。	会員の親睦機関 「同友クラブ」開館 （一）会館、食堂 会館の運用並びに食堂の経営は関東新築株式会社に委託する。ただし重要事項の決定はクラブと協議の上決定することとする。 （二）委託契約の締結並びにその他細目については理事会に一任する。 （三）事務の一切を経済同友会に委託する。委託契約の締結その他細目については理事会に一任する。 （四）ゴルフ会その他各種の同好会及び観劇、懇談会等随時開催する。 設備の関係から庶し当り二〇〇名を定員とする。
規約 第一條（目的） 同友クラブは経済同友会会員の親睦機関として、これに必要な事業を行う。 第二條（会員） 本クラブの会員は経済同友会会員に限る。 第三條（会費の納入） 会員は総会の定める所定の会費を納入しなければならない。 第四條（役員） 本クラブは左の役員を置く。	第五條 第六條 第七條 第八條 第九條 第十條 第十一條 第十二條 第十三條

同友クラブ開館を伝える当時の『経済同友』誌面

同友クラブの活動内容

講演会

政治・経済から健康まで幅広く、知的啓発につながる六つの講演会を開催。



時事問題懇談会

取り上げるテーマは、政治、経済、社会、先端技術など、タイムリーなもの。

- 開催 毎月1回(8月を除く)
- 年会費・参加費 なし

師を囲む会

宗教や哲学、科学、歴史などの分野の第一人者を講師に、人間の探求に努めます。

- 開催 毎月1回(8月を除く)※昼食付
- 年会費 15,000円
- ビジター参加費 2,000円

海外事情調査会

各界の権威者を講師に、激しく変貌する海外情勢の情報を収集します。

- 開催 毎月1回(8月を除く)※昼食付
- 年会費 15,000円
- ビジター参加費 2,000円

新世紀懇談会

会員とその家族が対象。社会、政治、生活トレンドなどを横断した内容を取り上げます。

- 開催 年6回(奇数月)※講演後に懇親会を実施
- 年会費 なし
- 参加費 2,000円(懇親会実費として)

健康ライフを考える会

会員とその家族が対象。北里研究所病院の全面協力の下、病気や健康に関する最新情報を学びます。

- 開催 年6回(奇数月第4木曜)
- 年会費・参加費 なし

サロン講座

会員とその家族が対象。歴史に関連する事項や話題になっている本を選び、関連する専門家や著者から話を聞きます。

- 開催 年6回ほど
- 年会費・参加費 なし(視察ツアーの場合は実費)

同友二木会

会員と官界幹部との研鑽・交流会です。

- 開催 毎月1回(8月を除く)※昼食付
- 年会費 25,000円
- 参加費 なし



教養を深める活動

同友クラブでは教養を高めると同時に、趣味を通じて会員同士の交流を深める活動も行っています。(★)のものは全会員対象。

美術鑑賞会(★)

注目の美術展などを研究者や学芸員などから直接説明を受けて鑑賞します。対象は会員とその家族。

- 開催 年3~4回
- 会費 なし
- 参加費 実費



興福寺中金堂再建記念特別展、運慶のレクチャー

同友洋画会

モデルを使った勉強会のほか、国内や海外への写生旅行などを行い、年に1度、作品展覧会も開催。指導は、日本芸術院会員・独立美術協会会員の絹谷幸二氏。

- 開催 毎月2回(勉強会)
- 会費 65,000円
- 参加費 なし(写生旅行などは実費)

俳句の会

兼題三つほどの下、句会を開催。今月の特選作を西山氏が選びます。

- 開催 毎月1回
- 会費 30,000円
- 参加費 2,000円(都度)



俳句結社「駒草」主宰の西山陸氏が指導

同友会小唄会

財界人のたしなみの一つで、近年は外国人からも人気を集めている「小唄」を学びます。

- 開催 毎月2回
- 会費 72,000円(6カ月)
- 参加費 なし



指導を行うのは、春日会会長 春日と栄芝氏

旅行・見学会(★)

独自に企画したこだわりの国内・海外の旅行のほか、注目の企業・地域・文化施設の見学会を行っています。対象は会員とその家族。

- 開催 年に国内・海外旅行各1回、見学会1回
- 会費 なし
- 参加費 実費



海外旅行：ブルガニアとルーマニアへ



国内見学会：マンズウィン小諸ワイナリーにて

このほかに、歌舞伎や演劇、ミュージカル、オペラなどを鑑賞する「演劇観賞会(★)」、クラシック音楽や邦楽のコンサートなどとあわせてグルメを楽しむ「文化を楽しむ会(★)」なども開催。さらに「同友クラブゴルフ会」「同友囲碁会」「やさしいダンスの会」などの趣味の会もあります。

同友クラブのメリット

同友クラブの会員であれば、経済同友会を退会しても、経済同友会の「会員セミナー」に参加することができます。

同友クラブの入会資格と会費など

入会資格：経済同友会の現会員および会員経験者、各地経済同友会の現会員および会員経験者
入会金：10,000円(復帰入会は無料)
年会費：100,000円(年度途中入会の場合は月割8,350円)
その他：会合ごとの年会費や参加費は別途

同友クラブ会員インタビュー

一体として参加することが大切

2012年に、経済同友会と同友クラブと同時に入会しました。経済同友会の設立趣意書には「相互に啓発し合い切磋琢磨する教室でもあり、また気楽に親交を温める倶楽部でもある」という一節がありますが、同友クラブは教養を磨き、仲間を作るという意味では経済同友会と一体であると考え、躊躇なく同時入会しました。経済同友会の各委員会は、政策提言に至るまでの間、一流の講師を招いて話をお聴きし、議論します。こうしたプロセスはエグゼクティブのためのビジネススクールであるというのが持論とするところです。一方、同友クラブは文化、芸術面での幅広い教養が提供される場であり、どちらにも一体となって参加することに意義があるのではないかと考えていま

す。こうした両方の場に参加し得られる情報やさまざまな考え方は、私にとっては専門である法律の枠だけで考えていては得られないバランスある判断に役立っていると思いますし、経営者の方々においてもより偏りのない健全なモノの見方や考え方をするために必要ではないかと感じます。

私は「同友洋画会」と「同友クラブゴルフ会」「師を囲む会」「海外事情調査会」に参加しています。「同友洋画会」では年1回の洋画展に出品していますが、日本芸術院会員の高名な先生から毎回、作品に対するコメントをいただけることは無上の喜びです。美術鑑賞などの課外活動も担当の世話人の方々が培ったネットワークを駆使、尽力された企画だなど感じる際立ったものばかりです。



経済同友会 幹事、同友クラブ 監事
西村あさひ法律事務所 弁護士(代表パートナー)／東京大学客員教授

小野 傑

1953年東京都生まれ。76年東京大学法学部卒業、82年ミシガン大学ロースクール卒業(LL.M)。2012年4月、経済同友会入会。16年度より幹事。17～18年度ビジネスリスクマネジメント委員会副委員長、創発の会副座長。



経済同友会 幹事、同友クラブ 理事
岩手経済同友会 副代表幹事
久慈設計 取締役社長

久慈 竜也

1958年岩手県生まれ。82年函館大学商学部商学科卒業。
2012年1月、経済同友会入会。13年度より幹事。14～18年度創発の会副座長。16～18年度東京オリンピック・パラリンピック2020委員会副委員長。

会員とのつながりを深められる場

私はもともと岩手経済同友会の会員だったのですが、経済同友会による東日本大震災の震災復興プロジェクト・チームの活動に参加したことをきっかけに本会への入会をお誘いいただきました。入会后、同友クラブのことも伺い、人脈が広げられるかと思い、2013年に入会しました。

経済同友会の委員会は、提言をまとめるために自分なりの考えを発言する場で、すごく勉強になります。

一方の同友クラブは、経済同友会の活動を補完しながら、会員とのつながりを持つことができる場です。先輩会員の方からアドバイスをもらったり、相談をしやすのが魅力です。

また、地方では実現できないカルチャーショックを体験する機会もたく

さんあります。

私は官界と交流する「同友二木会」に参加していますが、この会では昼食を共にするので、クラブの会員の皆さんと強くつながりやすい。少人数でいろいろな専門家から時事問題について貴重な話を聞くことができ、とても贅沢なことだと感じています。

岩手経済同友会では今、副代表幹事を務めています。経済同友会や同友クラブで学んだことを会合などで話すこともありますし、経済同友会の会員に岩手まで講演にご来県いただいたこともあります。

地元にはまだまだではできなかったことがいろいろ実現でき、同友クラブでの活動はお金に代えられない財産になっています。

教養に裏打ちされた思考を磨ける

私が経済同友会に入会したのは、勤務していた監査法人で子会社の常務取締役役に就任させてもらったことで、32歳のときでした。

同友クラブには、経済同友会に入会してから2年後、2007年に入会しました。きっかけは、同友クラブの講演会は時流を捉えた広い内容のテーマが設定されていて、ビジネス関連だけでなく文化や教養に関するプログラムがあることを知ったことです。しかもそれらは、最前線で活躍する経営者の目線で企画されています。

私はもともとリベラルアーツに関心があり、組織のリーダーになるためには実務、論理だけでなく、教養に裏打ちされた思考を磨くことが重要だと思っています。同友クラブの講演会に

は、まさしくそれを具現するプログラムが多数あります。一般にはお招きしにくい方も、同友クラブだからということで講演してくださっています。限られた人数の中でメッセージをいただけることはとても貴重です。これらに参加することで、直接的に自分のビジネスにつながらなくとも、ビジネス環境や社会構造の理解や、その背景にある、歴史に裏打ちされた文化を把握できる助けになっています。

もう一つ同友クラブの魅力として、ビジネスの第一線を離れたベテラン経営者の方々と年齢・立場を超えて親しく会話できることが挙げられます。リーダーに重要なリベラルアーツを学べる場として、私も若手の方を同友クラブにお誘いしています。



経済同友会 幹事、同友クラブ 理事
EY新日本有限責任監査法人 経営専務理事
大久保 和孝

1973年東京都生まれ。慶應義塾大学法学部法律学科卒業。
2004年9月、経済同友会入会。18年度より幹事。
09～11年度社会的責任経営委員会副委員長。17～18年度憲法問題委員会副委員長。



元経済同友会、同友クラブ 理事
アルプス食品工業 相談役

石川 裕子

1956年東京都生まれ。81年ボストン大学大学院M.S修士号取得、91年コロンビア大学国際関係行政大学院修士修了。
2006年9月、経済同友会入会。09～16年度幹事。17年4月退会。

人間関係の輪が広がる交流の場

経済同友会に入会したのは、勤務していた前職（ノバルティスホールディングジャパン）の社長に、「グローバル社会で経営をしていくにはさまざまな人と交流し、信頼関係を築くことが大切だから」と勧められたことがきっかけでした。

前職を退職後も個人として経済同友会に所属していましたが、終身幹事の前原金一さんと大学の先輩の同友クラブの永山理事から同友クラブを教してもらい、2017年に入会しました。経済同友会の会員当時、同友クラブの存在を知っていたら、同時に入会していたと思います。

同友クラブにいらっしゃるのは、井口理事長はじめ企業のトップを経験された方々であると同時に、幅広い見識

を持った方々です。お人柄も温厚で気さくな方々で、いろいろなことを教えていただいています。

同友クラブの講演会は政治、経済、文化、歴史など幅広い分野で活躍する第一線の有識者からスモールグループで直接話を聞ける貴重な場になっています。また、「健康ライフを考える会」では北里研究所病院の先生が、健康や病気に関する最先端の話をしてくれます。これは経済同友会の会員の方々にもオープンになっています。

最近では若手の女性経営者から相談を受けることもあります。同友クラブに入って諸先輩の方々との対話をぜひお勧めしたいですね。同友クラブに参加することで、人間関係の輪も広がると思います。



大森 美和

バンク・オブ・アメリカ・エヌ・エイ
東京支店長

経済同友会 つながる▶▶

リレートーク #240

お能とトライアスロン



牧浦 真司

ヤマトホールディングス
常務執行役員

観世流能楽とアイアンマン・トライアスロン。18歳のころに始めた二つの趣味が40年近く続いている。2年続けては3年遠のく、といった具合で決して真面目に打ち込んできたわけではないが、どちらも離れているとふと無性に取り組みたくなって戻ってくるということを何度も繰り返している。

お能は、そんなトンデモナイ弟子を受け入れてくださる素晴らしい(我慢強い?)師匠に恵まれたことが大きい。トライアスロンも、どんな故障やけがでも必ず治してくださる鍼灸^{しんきゅう}界の神の手に巡り合ったことが大きい。

東洋と西洋、数百年と数十年の歴史、二つはおよそかけ離れたものである。ただ、続けてこられた理由を振り返ってみると共通しているものがある。どちらも面白くて奥が深い。お能の魅力についてはすでに多く語られていて、何を言っても今更感がある。若い頃は、とにかく舞台を務めた後の肉体的・精神的な爽快感にはまっていた。10キロ以上ある能装束をまとい、極端に視界が狭められる能面をつけて一曲を舞い終わると、極度の疲労感とプレッシャーからの解放感とが相まって何とも気持ちがよい。これはアイアンマン・トライアスロン(最近ハーフ:水泳1.9km、自転車90km、ハーフマラソン)でもまったく同じ。そして近頃はどちらも、結果以上にそのプロセスに強く魅^ひかれる。謡の詞章には日本語の美しさ、日本人の美意識が凝縮され、これに節を付けて師匠が謡うと源氏物語や平家物語の情景が生き生きと目前に展開される。トライアスロンはただ肉体を酷使するというイメージしかないかもしれないが、フルなら10時間以上、ハーフでも数時間肉体を酷使し続けるとその先には“心”の世界が待っている。ハワイの世界選手権のレース中の心境はまさに禅でいう“三昧”の境地だった。

「命には終わりあり、能には果てあるべからず(世阿弥・花鏡)。」家人にはもはやあきれを通り越して匙^{さじ}を投げられているが、どちらの趣味も人生の最後まで何らかの形で続けていきたいと考えている。

▶▶ 次回リレートーク

大海 太郎

タワーズワトソン
取締役社長

福島第一原子力発電所 視察

【6月11日】

小林喜光代表幹事ほか15人は、福島第一原子力発電所を2年ぶりに訪問し、1～4号機の廃炉進捗状況、汚染水対策などを視察。厳しい現場で働く方々を激励した。



廃炉作業は着実に進展 蓄積した技術で世界への貢献を期待

今回の視察は、小名浜でのスタートアップミーティングの翌日に行われた。経済同友会による同原発の視察は4回目、小早川智明東京電力代表執行役社長、小野明常務執行役（福島第一廃炉推進カンパニー・プレジデント兼廃炉・汚染水対策最高責任者）にご同行をいただいた。

入構は厳重なセキュリティ管理が施されていた。前回と大きく異なったのは放射能に対する防護だ。前はタイベックという、全身を覆う防護服の着用が必要だったが、今回は防じんマスクに軍手、線量計を着用するための（放射能を避けるためではない）不織布製ベスト、安全靴、ヘルメットという軽装備での視察が可能となっていた。当日はあいにく台風の影響を受けた強雨だったため、構内視察バスから降りての視察は果たせなかったが、今では、長時間でなけ

れば1～4号機原子炉建屋の直前まで、この装備で近づくことができるそうだ。また、表土をはぎ取ってモルタルを吹き付けるフェーシングやがれき撤去などの効果により、3号機原子炉建屋周辺では線量が2年前の毎時0.4ミリシーベルトから、毎時0.1ミリシーベルトへと、大きく下がっていた。

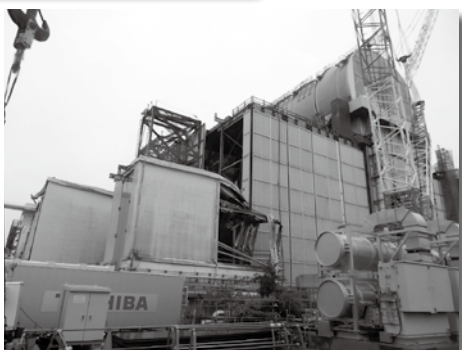
1～4号機の現状だが、4号機は震災当時メンテナンス中で原子炉に核燃料がなかったため、メルトダウンには至っておらず、また、すでに使用済み燃料の取り出しも終了しており、核燃料のリスクは取り除かれている。現在は、1～3号機の廃炉作業に取り組んでいる。3号機は使用済み燃料を取り出すためのリモートコントロール・クレーンなどの装置と、それを覆うカマボコ状のカバーが建屋上部に設置され、2018年の中ごろには取り出しが開始される計画だ。2号機は建屋内部の線量・汚染状況の調査に向けて建屋壁面に横穴を空ける作業が進んでいる。建屋上部が大きく損傷した1号機もオペレーティングフロアのがれきを撤去中とのことだ。前回視察をした「凍土遮水壁」は2018年3月に設置が完了し、ほぼ全ての範囲で地中温度が0℃を下回る状態で機能をしているとのこと。汚染水の処理施設である多核種除去設備は1日2,000トンの処理能力を有し、浄化された水は敷地内のタンクで保管されている。汚染水の発生量も抑制され、タンクの増設ペースも当初に比べるとだいぶ下がったそうだ。

前は震災の際にコントロールセンターとなった免震重要棟の視察も併せて行ったが、作業の進展に伴い手狭になったため新事務本館が建てられ、ここで職員の皆さんにお会いすることができた。小林代表幹事は「大変困難な仕事に、あらゆる技術を結集して立ち向かわれている皆さんに感謝をしたい。廃炉はいずれ世界各国で行われる。皆さんの蓄積がいずれ世界に大きく貢献する」と語り、激励品の目録を磯貝智彦福島第一原子力発電所長にお渡しした。

震災から7年余り、多くの人の力が結集され、廃炉に向けて確かに進んでいることを実感した視察となった。



2号機原子炉建屋



3号機原子炉建屋

SDGsを軸とした未来からのビジネス

—目標を打ち立てバックカスティングで考える—

貧困問題や増大する格差、これまでの成長パターンでは破綻が目に見えている環境問題など、世界が抱える課題を解決するための新たな国際目標がSDGsだ。背景から活用する方法までを慶應義塾大学大学院教授の蟹江憲史氏が語った。

講師：蟹江 憲史 氏

慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科 教授
国連大学サステナビリティ高等研究所(UNU-IAS) シニアリサーチフェロー



国連で採択された 持続可能な開発目標

最近、SDGsに対する関心が高まっている反面、どう取り組めばいいのかわからないという声が寄せられている。

SDGs (持続可能な開発のための目標：Sustainable Development Goals) は、2015年9月の国連サミットで採択された「われわれの世界を転換する」というタイトルが付けられた「持続可能な開発のための2030アジェンダ」の中核的な国際目標だ。このアジェンダには「だれ一人取り残されない」というもう一つのコンセプトがある。全ての国が包括的な形で細かく具体的な目標を合意して作成したのは史上初めてのことで。

2015年の12月に締結されたパリ協定とこのSDGsで、世界は脱炭素とサステナビリティの方向に舵を切った。

目標だけを共有する 分散・協調型のガバナンス

SDGsは、2000年に策定され2015年を目標としていた「ミレニアム開発目

標(MDGs)」を引き継いだもので、2000年以降の社会の変化を踏まえて、2030年に世界が目指すべき17の目標と、その目標達成のための169のターゲットを定めている。

SDGsには、この目標とターゲットの他に、進捗を測る延べ244の指標だけがある。ただ一つメカニズムといえるのは進捗のレビューで、どこまで目標に向かって進んだかを点検する。今までのグローバルガバナンスはルール作りから始めていたが、SDGsはルールや拘束力を決めず、目標だけを定めて、進め方はそれぞれの国や企業や自治体、市民に任せている。ここがSDGsの仕組みの新しさだ。

当初は、目標が17もあると全部やるのは大変だという反応が大半だったが、最近では入口が17あると考えることができ、取り組みやすいという声が多くなっている。目標1は「あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる」だが、そのためには環境問題や社会問題を解決する必要があり、経済、社会、環境問題は複雑に絡み合っている。一つの優先課題を考えると有機的につながっていき、統合的に考えることができるというのがSDGsのアプローチの新しさだ。

もう一つの新しさは、物差しだ。ある

べき姿である未来目標から振り返って、バックカスティングによって自分たちが未来のターゲットに向かってどこまで進んでいるのかを測る点だ。

活動の正当性や公共への貢献度を 分かりやすく表現できる

日本政府は2018年にSDGsモデルを作り、2019年に世界に発信する。Society5.0、地方創生、ジェンダーと次世代の問題の3点に重点的に取り組む方針だ。

自治体もSDGsに関して動き始めている。自治体がSDGsに注目するのは、グローバルな共通言語であることと、持続可能な未来志向の政策の根拠として、中長期計画や総合計画を作るときの一つの指針を示してくれるからだ。

企業の動きとしては、昨年、経団連が、SDGsに即した持続可能な社会を中心に据えた企業行動憲章に改定した。また、さまざまな企業がCSR活動の中で目標を「見える化」する取り組みを進めている。さらに、中期計画の重点課題としてSDGsに関連付けて目標を示したり、環境分野の長期ビジョンに関して具体的なゴールを策定して、SDGsのターゲットにどう貢献しているのかをひも付けたりする企業が出てきている。

企業がさまざまな活動の正当性や公共への貢献度を、SDGsで分かりやすく表現することも可能だ。

新興国経済の展望

～「適温経済」の綻びの中で～

新興国の世界全体に占めるGDPシェアは、2000年の20%から、昨年には40%にまで増加している。トランプ政権の経済政策が世界経済の不確実性を高める中、外部環境に左右されやすい新興国経済の今後について、大和総研経済調査部部長の児玉卓氏が語った。

講師：児玉 卓 氏

大和総研
経済調査部 部長



2017年の好調は トランプ政策の不発の結果

新興国は、日本、米国、欧州から直接投資を呼び込み、先進国とのリンケージをうまく使いながら、技術を学んで自国の産業を育成し、相対的に高い成長を遂げてきた。現在でも先進国経済を含む外部環境の重要性は低下していない。

2017年の世界経済は非常にいい状態にあった。新興国経済にとっても外部環境は最適だった。その理由の一つは、トランプ政策があまり実行できなかったことではないか。

トランプ大統領は就任直後、「中国に懲罰的な高い関税をかける」「移民を締め出す」などと表明していたが、17年には実現できなかった。しかし17年末の米国の税制改正をきっかけに、今年の初めから長期金利の上昇が明確化してきた。トランプ政策が実効性を持って動き出してきたことが、新興国や世界経済全体にとって、逆風として迫りつつあるのではないか。

新興国がさしあたって直面しているリスクは通貨の下落だ。米国の金利上昇を起点として自国の通貨の下落が進むことによって、輸入インフレの圧力が強まる。また、対外債務を抱えている国は、その債務の返済負担が増えるという問題が起きる。

そのために多くの新興国は、初期的には為替の下落を止めようとして、金利の引き上げを行う。実際、通貨が下落しているとしてメディアでもよく取り上げられるアルゼンチンやトルコに加えて、インドネシア、フィリピン、さらにはインドも4年ぶりに金利を引き上げた。こういう状態が長期化してくると、新興国経済については明確な逆風になってくる可能性が高い。

適温経済に疑問符が付く 外部環境が見えてきた

通常、景気が良いときには、わざわざその景気を一層良くするような財政・金融政策は打たない。しかし、米国はそれを打ってしまったために、いわゆる「適温経済」「適温相場」の持続性に疑問符を付けてしまった。

適温経済というのは、そこそこの経済成長と高くないインフレ率の組み合わせで良い状態が続いていくことだが、もともと良い経済状態をさらに刺激することで景気が加速すると、場合によっては、インフレ率が高まる局面を危惧しなければならない。

適温経済が崩れたわけではないが、そろそろ崩れるのではないかというマー

ケットの予想は、金利の上昇という形で顕在化した。それが新興国の外部環境として跳ね返り、景気減速の色彩を強める危険性が出てきている。

中国のケースを考えると分かりやすいが、同国は1980～90年代に安い賃金、安い地代といった低コストを海外に開放することによって、世界の工場として成長を始めた。その過程で外から直接投資を呼び込んで成長した結果、所得水準が上昇、市場としても注目されるようになった。

このように、新興国は投資を呼び込んで経済のキャパシティを広げるのが成長の基本パターンだ。しかし、米国は「輸出が善で輸入は悪」の観点から製造業の生産拠点の国内誘致を志向し始めた。

それにまつわる通商・投資政策の不確実性がグローバル企業の投資総量自体を縮小させ、新興国にとっては逆風になる。新興国にとって望ましいシナリオは、適温経済の復活である。だがそれは困難であろう。



幸福経営学

～社員と社会を幸せにする経営～

働き方改革や健康経営に注目が集まっている。どうすれば実効性のある取り組みが可能なのか。「働き方改革や健康経営には従業員の幸福に関する視点が重要だ」と説く慶應義塾大学大学院 教授 前野隆司氏が、幸福学と経営学を融合させた経営について語った。

講師：前野 隆司 氏

慶應義塾大学大学院システム・マネジメント研究科
研究科委員長・教授



Well-Being経営によって 従業員幸福度を高める

私はもともと光学メーカーのエンジニアだったが、大学に移ってからロボットの研究を始めた。ロボットの心を作るために人間の心について研究しているうちに、「心はどうすれば幸せになれるのか」に興味に移り、それが「幸福経営学」の研究につながっている。

現在、働き方改革や健康経営といった経営上の課題に注目が集まっているが、企業の人事や経営陣、健康保険組合が取り組んでいる内容は「Well-Being（ウェルビーイング／健康・幸福）経営」という考え方に統合できるのではないかと考えている。ウェルビーイングとは体も心も良好な状態にあることだ。体が良好な状態を健康といい、心が良好な状態のことを幸せという。健康を保つために予防医学が発達したように、心の病気を予防するために幸せの研究（幸福学）が進められている。

幸福については、さまざまな研究結果が発表されている。幸福度の高い社員は創造性が3倍、生産性が1.3倍高い。幸せな社員は心の病になりにくく、離職率が低く、利他的で自己肯定感が高く、健康や長寿につながることも分かっている。

働き方改革でも従業員幸福度は重要だ。上からの指示で時短を実施しても、

やらされ感が強く幸福度は低下する。逆に幸福度が上げれば創造性や生産性が向上し、欠勤率や離職率も低下する。

幸せの心的要因から導き出した 「幸せの四つの因子」

幸せには、「主観的幸福」と「客観的幸福」がある。前者はアンケート調査で測るもので、長期的な幸せである「人生満足尺度」と、短期的幸せである「感情的幸福」に分けられる。後者は収入、安全、健康、脳波、笑顔などのデータを統合して幸せの指標にする。

また、幸せには長続きするものとしないものがある。長続きしないのは、金、物、地位などの他人と比べる「地位財」による幸せ。それに対して、安心、健康、心などの「非地位財」による幸せは長続きすることが分かっている。そこで100問近い「心の幸せ」のアンケートを作って1,500人に実施、その結果を因子分析して「幸せの四つの因子」を導き出した。

第1は「自己実現と成長の因子（やってみよう因子）」である。夢や目標を持つ人、かなえた人は幸せを感じる。逆に「やらされ感」で仕事をしている人は幸福度が低い。第2は「つながりと感謝の

因子（ありがとう因子）」。

第3に「前向きと楽観の因子（何とかなる因子）」。

さらに、この四つの因子がそろった人が幸せな人だという分析結果も出た。私は幸福経営学で、この四つを満たすような経営を提案している。アメリカの経営学会では、ウェルビーイングやマインドフルネスの部会があり、幸福経営学が芽吹いて加速し始めていると感じる。

これからの幸福経営には、利益のための構造と同時に、社員全員が幸せになれる構造を考えることが必要だ。現状では、中小企業に成功事例が多いことから、それを大企業などにも広げようと、企業の皆さんと幸福経営に関する研究会を設けている。そこで重要になるのが幸福度を測ることだ。多面的に測ることで、社員の幸福度の向上につながる。



小幡 尚孝

三菱UFJリース
特別顧問



エネルギー
ツシユな街・
ニューヨーク

2002年に東京三菱銀行(当時)の米州本部長としてニューヨークに赴任した。

それまで買収・提携や起債などで出張は多かったが、海外勤務はなかった。それが55歳を過ぎてニューヨーク駐在をと言われたときには少しばかり驚いた。当時の三木頭取に、「打診なら遠慮したいのですが。適任者は他にいます」と言ったら、「内示と考えてくれるとありがたいのだが」と言われてしまった。

9.11テロからまだ日も浅く、要所にライフル銃を抱えた州兵がいた。中南米累積債務問題や多額の航空機不良債権を抱

えていたが、日本も金融業全体が大変だった時代。2年間目先を変えてもらえたという意味で、銀行にお礼を言うべきかもしれない。

合衆国外にも、カナダ、メキシコ、ブラジル、アルゼンチン、ベネズエラ、チリに現地法人や支店などがあり、大陸を行き来した。ニューヨーク連銀総裁のガイトナー氏とも、時に意見交換していた。



氏は後に財務長官になる。

仕事はチャレンジングだったが、プライベートでは美術館巡りに加え、ミュージカルやオペラ鑑賞などを楽しめた。休日はメトロポリタン美術館やグッゲンハイム、フリック・コレクション、ノイエ・ギャラリーなどに通った。家内と二人で、イーストサイド48丁目の自宅から時には歩いて行った。

写真は、ブルックリンの小学校で。社員ボランティアと教室のペンキ塗りをした。皆、達成感とともに笑みを浮かべている。ただ、右上の白いプレートに「DRUG-FREE SCHOOL ZONE」の文字が。米国の悩める一面も垣間見た。もう一枚は、帰任の際、ナショナルスタッフ一同からヤンキースのユニフォームをプレゼントされたとき。うれしいサプライズだった。

今でもニューヨークには足を運びたくなる。あのエネルギーとダイナミックさには独特の魔力があるのかもしれない。



7月12～13日

軽井沢 夏季セミナーを開催しました

夏季セミナーとは…?



1986年から毎年7月に開催。
2日間にわたってマスコミオープンの下
自由に意見交換を行います



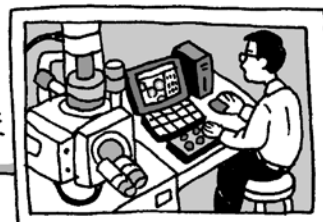
シナリオ無し。
一人ひとりの志や想いが
ぶつかり合う議論を公開。
同友会の大きな特徴です

2011～2015年は震災復興支援を
目的に岩手宮城福島の各県にて
開催しました。

「被災地のづくりや経済
活性化を支援するプロジェクト
IPPO IPPO NIPPONも
ここから生まれました」

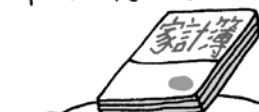


専門学校に
機材支援も



今回は…

年内に発表予定のJapan2.0に向けて



財政健全化

新しい働き方
規制改革



世界の中の
日本の役割



日本に必要な
イノベーション

デジタル政府の実現
生産性の向上



マイナンバー

議論の成果は
軽井沢アピールとして
毎年発表します

今年は
こちらから



イラスト・溝ロイタル

などについて議論しました（詳しくは次号で）

