新体制スタート 櫻田謙悟新代表幹事

"いて欲しい国、 いなくては困る国、日本"の

実現に向けて 4月26日、2019年度通常総会・理事会を帝国 ホテルで開催し、約140人が出席した。 2期4年の任期を終えた小林喜光前代表 幹事に代わり、櫻田謙悟副代表幹事が 新しい代表幹事に選任されたほか、 専務理事を含む副代表幹事5人が新たに 選任された。櫻田新代表幹事の就任挨拶 「"いて欲しい国、いなくては困る国、 日本"の実現に向けて」では、 「開かれた行動する政策集団」としての 役割を強め、政策実現に向けて行動する "Do Tank"として挑む決意を表明した。

2019年度 経済同友会 理事

※:新任 ◇:再任

4月26日現在(敬称略)

【代表幹事】(代表理事)

SOMPOホールディングス ※櫻田 謙悟 グループCEO 取締役社長

【副代表幹事】(業務執行理事)

金丸 恭文 フューチャー 取締役会長兼社長 グループCEO

大八木成男 帝人相談役

木川 道 ヤマトホールディングス 取締役

佐藤 義雄 住友生命保険 取締役会長代表執行役

アクセンチュア 相談役

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

近智

ボストン コンサルティング グループ 秋池 玲子 シニア・パートナー&マネージング・ディレクター

石村 和彦 AGC 取締役会長

※秋田 正紀 松屋 取締役社長執行役員

※遠藤 信博 日本電気 取締役会長

※小柴 満信 JSR 取締役社長

リクルートホールディングス ※峰岸 真澄

取締役社長 兼CEO

※橋本圭一郎 経済同友会 専務理事

【専務理事】(代表理事)

※橋本圭一郎 塩屋土地 取締役副会長

【常務理事】(業務執行理事)

◇岡野 貞彦 経済同友会

※菅原 晶子 経済同友会

櫻田謙悟 新代表幹事 就任挨拶

2019年4月26日



"いて欲しい国、 いなくては困る国、日本"の 実現に向けて



はじめに

ただいま皆さまより代表幹事にご推挙いただき、その責 任の大きさに身が引き締まる思いです。令和の幕開けとと もに、設立以来、経営者の志に支えられ、より良い社会の 実現を目指してきた、歴史と伝統ある経済同友会を引き継 ぐことは、誠に光栄であります。

2018年12月、経済同友会は、「過去の延長線上に未来はな い」という強い危機感を持ち、目指すべき社会のあり方と して「Japan 2.0」を提言しました。小林喜光前代表幹事よ り、その思いをしっかりと引き継ぎ、皆さまのご支援とご 協力の下、「Japan 2.0」の実現に全力を挙げて取り組む覚悟 ですので、何とぞよろしくお願い申し上げます。

本日は、代表幹事の大役をお受けするにあたり、変化を 続ける世界および日本の経済社会に対する認識と目指すべ き日本の姿、その実現のために経済同友会が果たすべき役 割について、私の考えを申し上げ、ご挨拶とさせていただ きます。



I.世界および日本の経済社会の現状認識

~先行きが不透明で 非連続的な変化が起き続ける時代~

世界は今、不安定 (Volatility)、不確実 (Uncertainty)、複 雑 (Complexity)、曖昧 (Ambiguity) な、つまり VUCAの時 代を迎えています。急速なグローバル化やデジタル化が進 展する一方、その負の側面とされる所得格差や機会不均等 が拡大しています。人々の不満がポピュリズムの台頭や自 国優先主義を招いており、今まさに、インクルーシブでサ スティナブルな社会の実現に向け、民主主義や資本主義の あり方について、人類の叡智が試されています。

また、非連続な変化によって激動する世界では、経済の 重心がアジアに移り、米国、欧州、アジアの間のパワーバ ランスが変化しています。貿易、技術、安全保障などを巡 る米中の覇権競争は、その一つの結果と考えられます。

日本に目を転じますと、急速な少子・高齢化と人口減少 に直面しているにもかかわらず、生産性革新や制度改革の 遅れにより、低成長が続き、財政、社会保障の持続可能性 に対し、極めて強い懸念が生じています。

日本は、戦後の高度経済成長とともに、現在のさまざま な制度や仕組みを構築してきました。しかし、時代や環境 が大きく変わる中で、私たちは、過去の成功モデルや方法 論からいまだに脱却できずにいます。その結果、社会保障 改革や規制改革など、痛みを伴う改革は先送りされ、民間 主導経済の主役であるべき企業の経営改革もいまだ不十分 と言わざるを得ません。

また、デジタル技術の進化は、産業や社会のあり方に革 命的変化をもたらしますが、日本の企業、政府などのデジ タル変革のスピードは遅く、他の先進諸国の後塵を拝して いるといっても過言ではありません。加えて、デジタル時 代の働き方、すなわち、働く時間の長さを重視する「インプッ ト主義 | から、成果を重視する「アウトプット主義 | への転 換と、これを促す独創性や個の力を高める意味での働き方 改革が進んでいません。その結果、日本の生産性は、国際 的に低い状況が続いています。

こうした現状にある日本を未来志向で変革していくため に、私は、代表幹事としての任期を通じて、経営者、企業 として何をすべきかを皆さまとともに議論し、行動に移し ていきたいと思います。そのために、まず、私が考える目指 すべき日本の姿について、皆さまと共有したいと思います。





Ⅱ.目指すべき日本の姿

~"いて欲しい国、いなくては困る国、日本"の 実現に向けた変革~

経済同友会が提示した「Japan 2.0」では、戦後100年とな る2045年を念頭に置き、「国家価値の最大化の追求」と「社会 の持続可能性の向上」の好循環が成立している姿を目指す べき社会として描きました。これを私なりの言葉で表現し ますと、こうした社会を実現することにより、日本は、国 際社会において、"いて欲しい国、いなくては困る国"を目指 します。

私の考える"いて欲しい国、いなくては困る国、日本"と は、第一に、国際社会から真の信頼を得て、その平和と繁 栄に貢献する国です。日本には、この役割を果たすための コア・コンピタンス(強み)があります。

すなわち、歴史の中で育んできた、「三方よし」や「自然と の共生」の価値観に通底する利他の考えや長期的視点です。 さらに、安全・安心の重視、伝統と革新、和と洋など異なる ものを融合する文化などを特徴とするソフトパワーです。 これらは、自国優先主義やポピュリズムを抑え、新たな世界 のあり方、秩序を形成する上での鍵になると信じています。

第二に、世界から多様な人材を惹きつける国です。日本 が国内外の課題解決に貢献するイノベーションを創出する には、世界から、多様な能力、価値観、考え方などを持つ 人材を集め、グッド・クラッシュ (知の衝突)と融合を起 こすことが必要です。さらに、日本が優位性を持つ先進技 術を活かし、革新的な製品・サービスを生み出すことによ り、豊かな社会づくりへの貢献と日本の競争力強化ができ ると思います。

こうした "いて欲しい国、いなくては困る国、日本" を実 現するために、優先すべき変革として、私は次の3点を挙 げたいと思います。

第一は、生産性向上に向けた企業の自己変革です。

日本企業が特に優先すべきことは、デジタル変革の加速 と新陳代謝の促進です。

デジタル技術の進化は、まったく新しいビジネスモデル や顧客価値を創出し、まったく新しい生産性の概念を生み 出す破壊的な力を持っています。私たちは、自己破壊を含 めた変革を自ら起こさなければ、既存の業種や競合企業と は無縁の異業種、あるいは業界の定義すらもできない分野 からの参入により、容易に「デジタル・ディスラプション」さ れてしまう時代です。

また、収益力の高い企業体質にするため、事業の新陳代 謝は不可欠です。経済社会や経営環境の変化に応じて、低 収益事業は勇気を持ってカーブアウトし、イノベーション 創出のために経営資源を集中投入しなければなりません。 これにより、生産性向上と持続的な賃金引き上げを達成す ることが、日本経済の本格的再生には必要です。

第二は、モノカルチャー・同調性志向からの決別です。

イノベーションの創出には、異なることを尊ぶ文化を原 動力に、組織の多様性を向上させることに加え、グッド・ク ラッシュと融合が起きる接点や機会を組織や社会全体につ くらなければなりません。具体的には、大企業、中小企業、 ベンチャー企業、地方自治体などの間で、人材が交流し移 動するサーキュレーションの実現です。これには、何より も経営者の強い危機感と執念ともいえる変革へのリーダー シップが必要であり、言葉よりも行動で示さなければなり ません。

また、多様な人材の活躍や「人材のサーキュレーション」 が定着するには、これまで経済同友会が主張してきたよう に、新卒一括採用、年功序列、終身雇用などに象徴される日 本型雇用慣行の打破が必要です。採用や雇用形態の多様化 を図ると同時に、同一労働同一賃金の実現、透明かつ公正な 労働紛争解決システムの確立、雇用慣行を補完してきた税・



社会保障制度の見直しなどに包括的に取り組むべきです。

第三は、挑戦の結果としての失敗を恐れない、むしろ失敗 を糧ともし得る価値観の形成を含む日本人の意識改革です。

若者世代では、将来不安が増幅し、貯蓄志向が高まって いることや、不確実な未来を前に立ちすくみ、変化に対し 自ら行動を起こせないことが指摘されています。しかし、 先行きが不透明で、非連続的な変化があるからこそ、リス クだけでなくチャンスも発生し続ける時代なのです。

こうした時代に社会を変える活力の源泉となるのは、個 の自立と自己変革力です。生涯を通じた脱まぬ研鑽や個人 の挑戦を支える政策として、リカレント教育やキャリア変 更を支援する仕組みの構築が必要です。



Ⅲ. 経済同友会が果たすべき役割

~"Do Tank"としての経済同友会へ~

(1)経済同友会への時代の要請

この三つの変革を経済同友会が主導していくために、私 は「温故知新」の心構えで、経済同友会の使命や特徴を、こ こで再確認したいと思います。

1946年4月の設立趣意書には、「日本国民は旧き衣を脱ぎ 捨て、現在の経済的、道徳的、思想的頽廃、混乱の暴風を 乗切って全く新たなる天地を開拓しなければならないので ある」と、並々ならぬ決意が綴られています。

今日の私たちにとっての「旧き衣」とは、戦後の高度成長 の成功体験から脱却できず、危機感が薄れ、日本人が「茹で ガエル | と化した平成の30年間といえます。グローバル化、 デジタル化、ソーシャル化が進む中で、「Japan 2.0」を実現 し、日本を"いて欲しい国、いなくては困る国"にするには、 この国の現状を直視し、今度こそ、経済社会の変革を成し 遂げなければなりません。

これまで、経済社会の変革について、経済同友会は数々

の政策提言を行い、政府もさまざまな戦略、施策を立案し てきました。しかし、それにもかかわらず、日本は、いま だ持続的成長の新たなモデルや、若者が希望を持てる社会 を確立していません。つまり、行うべき改革や政策の多く は、考え(Think)尽くされているのです。今、必要なこと は、どのように実行 (Do) し、実現するかなのです。

経済同友会は、設立以来、経営者が個人の考え、意見に 基づき、企業、業界の利害を超えて自由闊達に議論し、政 策や企業経営に対し先進的な提言をしてきました。また、 「開かれた行動する政策集団」を標榜し、社会の諸集団と連 携して提言の実行、実現に取り組んできました。

私は、経済同友会に脈々と継承されてきた伝統や特徴を 踏まえ、「開かれた行動する政策集団」としての役割をさら に強め、提言を考える "Think Tank" にとどまらず、政策 実現に向けて行動する "Do Tank" として再定義し、進化さ せたいと思います。

(2)多様なステークホルダーと共に 改革の実行・実現を先導する集団へ

経済同友会の "Do Tank" としての進化とは、経営者自 身による経営改革の実践はもとより、多様なステークホル ダーと連携し、課題解決のエコシステムを築き、叡智を結 集して、改革の実行、実現を先導することです。

具体的には、まず企業、産業界が取り組むべき改革の実 現には、現役の経営者として、自らの組織で経済同友会の 提言を実行する"言行一致"の姿勢で臨まなければなりま せん。ここでの「現役」とは、経営者や経営経験者として 活動する組織において、改革に向けて影響力を持つ立場に あることを意味します。

政策課題に関しては、提言の実現に向けて、社会の多様 なステークホルダーとの対話、連携の枠組みを、より叡智 を結集できる「エコシステム」へと発展させ、実現するた めの方策を具体的に検討します。



次世代に希望の持てる未来を継承するために、特に若い 世代との議論は重点的に行います。2018年8月、スウェーデ ンの高校生であるグレタ・トゥーンベリさんは、学校を休 み、国会議事堂前に座り込み、気候変動問題への対策を訴 えました。世界には、彼女のように自らの行動で世界を変 えようとする若者がいます。日本でも、社会課題に関心を 持つ志ある若者が増えています。彼らと、目指すべき社会を 実現するためのアクションについて対話したいと思います。

また、各地経済同友会との連携も引き続き行います。こ れまで各地経済同友会との交流や共同プロジェクトを実施 してきましたが、今後も、プロジェクトなどを通じて連携 し、地域の具体的課題の解決に貢献したいと思います。

こうした "Do Tank" としての役割を果たしていくために、 私たち経営者は、社会や企業の改革の意義、目的を伝え、行 動変革を促す伝道者 (Story Teller) になることが必要です。 経営者同士が予定調和ではない、自由闊達な議論を行い、 グッド・クラッシュを起こしてこそ、叡智が生まれます。 経済同友会はまさにそうした場であり、そのプロセスに身 を置いてこそ、説得力のある真の伝道者になれるのです。

もちろん、改革の実行には、人々の共感も重要です。ま ずは、国民と目指すべき将来像、およびデータを踏まえた 事実を共有します。そして改革の必要性を分かりやすく、 繰り返し説いていきたいと思います。

(3)注力すべき課題、

具体的なアクションと組織運営の改革

こうした "Do Tank" となる経済同友会において、私は、 「グローバル「サービス「スタートアップ」に関わる経営・政 策課題に注力したいと思います。

そこで、2019年度事業計画では、代表幹事イニシアティ ブとして、「グローバル・ビジネスリーダー対話推進タスク フォース「サービス産業の生産性革新プロジェクト・チー ム」を設置しました。また、「日本の明日を考える研究会」に おいて、2019年秋に、大企業とベンチャー企業の経営者な どが一堂に会し、産業や政策のエコシステムのあり方につ いて議論するフォーラムを開催します。

一方、組織運営の改革では、3点に取り組みます。

第一は、若手経営者の活躍推進です。スタートアップを 含む40代前半までを中心とした起業家などに活動への参加 を依頼する「ノミネートメンバー制度」を本格始動させ、 若い経営者の斬新なアイディアを活かした価値創造を推進 していきます。

第二は、発信力の強化です。意見発信では、常に社会の 一歩先を行き、先進性を発揮する「プロアクティブ」と、国 内外の事象に迅速に対応する「レスポンシブ」の両面を重 視していきます。

第三は、多様な意見に基づく熟議の促進です。複雑化す る経営・政策課題に対する解決策を見いだすためには、さ まざまな意見を出し合い、熟議することが必要です。提言 などの取りまとめの過程では、こうした議論を可視化し、世 論を喚起したいと思います。



おわりに

以上、経済同友会への時代の要請と、それに応えるため に私たちが果たすべき役割について、私見を披歴いたしま した。

私は、国内外の課題について一人ひとりが自ら考え、既 存の制度や仕組みの改革を実現するために、粘り強く行動 する社会にしていきたいと思います。そのために、まずは 経営者である私たちが、自らの行動によって改革を先導し ていこうではありませんか。会員の皆さまの活動への積極 的な参加を得て、経済同友会の"Do Tank"への進化に挑ん でまいりたいと思います。皆さまのご支援とご協力を重ね てお願い申し上げます。

通常総会

2018年度の報告と2019年度の役員等選任





2018年度事業報告

横尾敬介副代表幹事・専務理事が、 「『Japan 2.0最適化社会に向けて』の深 化『より広く社会に開かれた経済団体へ の進化」「『経済同友会2.0』に向けた組織 変革 | の三つを基本方針とした2018年 度の事業活動を報告した。

代表幹事イニシアティブの活動では、 2016年の創立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」として、会員の枠を超えて社会のス テークホルダーと議論、対話、連携し ていくテラスをつくり、政策立案に向 けた叡智を結集するための取り組みを 実施した。テラスの活動の一環として フォーラムなども開催し、プロジェク トの強化・拡大を図った。

Japan 2.0検討PTは、2045年のある べき姿や、国家価値の最大化と社会の 持続性の向上について議論を深め、 2018年12月11日に提言『Japan 2.0最適 化社会の設計―モノからコト、そして ココロへ―』を公表した。

経済同友会2.0を実践推進するPTで は、「みんなで描くみんなの未来プロジェ クト」の司令塔として次世代を対象と した事業の実践に注力した。また、若 手経営者参加促進委員会では、初の試 みである「ノミネートメンバー制度」を 構築、2019年度の始動に向けて制度を 整えた。さらに、外部有識者で構成す

る「アドバイザリー・グループ」の活 動を開始し、11月に第1回会合を開催 した。

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、経済の豊かさの実現(X軸)、イ ノベーションによる未来の開拓(Y軸)、 社会の持続可能性の確保(Z軸)に加え、 Iapan 2.0に向けた国家運営の再構築、 地方創生と地方ネットワークの強化、グ ローバル化と海外ネットワークの強化、 次世代育成・活躍の支援の七つの体系 に基づき設置。2018年度末までに41の 提言・意見などを発信した。

国際関係の活動としては、2017年度 に新設された国際関係委員会が引き続 き、外交・国際問題、海外情勢に関す る調査研究を目的に活動を展開。代表 幹事ミッションは、10月に米国(サンフ ランシスコ・ベイエリア)を訪問、ハイ テク企業、ベンチャーキャピタル、大 学、研究機関で経営者や各分野の専門 家と意見を交換した。日本・ASEAN経 営者会議は、10月にインドネシアで 「ASEANと日本の成長を促進する連結 性とデジタル・エコノミー |を全体テー マに第44回目を開催し、日本とASEAN のパートナーシップの現状についても 率直な意見交換を行った。

組織の活性化・基盤強化に向けた取 り組みとしては、会員委員会が経済同 友会の"志"を共有し、優れた発想と時

代感覚に富んだ企業経営者の入会促進 を図り、2018年度の会勢は、会員総数 1.521 人となった。また年間の会合開催 数は997回で、延べ参加者数は2万 5,535人となり、会員各位の活発な参画 を得ることができた。

斎藤敏一監査役より2018年度の事業 活動に、各理事が委員会などに積極的 に取り組んだこと、本会との取引につ いて問題がなかったことが報告され、 承認された。



2018年度決算

2018年度決算は、松尾憲治財務委員 会委員長が説明した。内容について濱 口敏行監査役から適正であると確認さ れ、承認された。



定款の一部変更

横尾敬介副代表幹事・専務理事が定 款の一部変更として、常務理事4人以 内への増強を提案し、承認された。



2019年度役員等選任

2019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、全て承認された。

新任の代表幹事に櫻田謙悟、再任の 副代表幹事に市川晃、程近智、同じく 新任に秋田正紀、遠藤信博、小柴満信、 峰岸真澄、副代表幹事と専務理事を兼 務する新任に橋本圭一郎の推薦を提案

し、承認された。冨山和彦、朝田照男、 小林いずみ、馬田一は副代表幹事を退 任した。また、監査役、幹事、終身幹 事、会計監査人、常務理事の選任につ いても、それぞれ承認された。



会費規程の一部変更と 会員総会運営規則の一部変更

横尾敬介副代表幹事・専務理事が会

費規程の一部変更として、入会金の使 途と会費の使途に、「公益目的事業会計、 収益事業等(公益事業)会計および法人 会計それぞれに理事会で決定した割合 で配分する | などを加えることを提案 し、承認された。また、会員総会運営 規則の一部変更として、収集の通知に 電磁的方法を加えることを提案し、承 認された。



2019年度事業計画と予算

横尾敬介副代表幹事・専務理事が 2019年度事業計画を、松尾憲治財務委 員会委員長が2019年度予算をそれぞれ 説明した。最後に、小林代表幹事の退 任挨拶(下記参照)と、新任代表幹事と して推薦された櫻田謙悟の就任挨拶(詳 細はP04~07) をもって閉会した。



退任挨拶(抜粋) 小林 喜光 代表幹事

この場で代表幹事就任挨拶を申し上げて から、4年が経過しました。当時、私は冒 頭で二つのことを指摘しました。一つは、 われわれ日本が直面する不都合な「事実や 問題を直視する」こと、もう一つは、世界 的な「グローバル化・デジタル化・ソー シャル化のうねりを捉える」ことでした。

しかし、現状は、「国民の74.7%が現在の 生活に満足している」という昨年8月に発表 された内閣府世論調査結果に如実に表れて います。多くの日本人は不都合な真実から 目をそらすばかりでなく、時に都合の良い ように解釈し、自己満足という「ぬるま湯」 に浸り切っていると言わざるを得ません。

また、昨年10月の代表幹事ミッションで シリコンバレーを訪問した際に、日本は3 周遅れと言われてしまいました。デジタル 化・AI化などの世界的な大変革のうねりに 対して、いまだに「井の中の蛙大海を知ら ず」といえるでしょう。さらに、その井戸の 水温は、徐々に上昇し、このままだと茹で 上がって、死んでしまいます。

こうした状況を三次元的に解析・評価し、 健全な危機意識を是々非々で発信するとと もに、国家百年の計で将来の経済社会の姿 を、会員の皆さまと共に考え続けた4年間 でした。お蔭様で、昨年12月には政策提言 の集大成である『Japan 2.0 最適化社会の 設計-モノからコト、そしてココロヘー』を 発表するとともに、3月には書籍『危機感 なき茹でガエル日本-過去の延長線上に未

世界的に格差と貧困の問題が深刻化し、 民主主義と資本主義が大きく揺らぐ中で、 日本は破壊的イノベーションに乏しく、比 較劣位に陥ってしまいました。これに対し て、われわれが目指すべき将来像として、

最適化された社会、すなわち「適正な競争

と公正な分配のある社会」を広く発信でき

たことは、大きな成果であったと思います。

来はないー』を発行することができました。

経済が成熟期を迎えて久しく、少子高齢 化が深刻化していく日本にとって、経済成 長と財政健全化は困難とはいえ、二つとも 同時に実現しなければならない課題です。

政府が掲げる政策や数値目標などに対し て、経済同友会のトップとして、言うべき ことは直言して、論陣を張ってこれました のも、ひとえに1,500人を超える高い志を 持つ経営者の皆さまからのご支援があって のことと、大変感謝しております。

櫻田次期代表幹事には、会員である経営 者一人ひとりが、心の内なる岩盤を打ち破っ てヘビとなること、そして「今さえ良けれ ば、自分さえ良ければ」という茹でガエル になりかねない人々を、覚醒させるような 同友会活動をリードしていかれることを期 待しています。

私も引き続き、先ほどの経済成長と財政 健全化の同時実現に、微力ながら貢献した いと考えております。私が2人の建国の父か ら直接いただいた言葉をご紹介いたします。 まず、経済成長ですが、3年前に代表幹 事ミッションでイスラエルを訪問し、建国 の父、シモン・ペレス元大統領に面会しま した。残念ながら面会の4カ月後に93歳で 亡くなられましたが、彼の「われわれは過 去から学ぶのではなく、未来から学ぶのだし という言葉と危機感があったから、今日、 イスラエルがスタートアップ・ネーション と呼ばれるまでに発展できたのではないか と考えています。私自身も「未来から学び」、 若い人たちのガッツ、やる気に火をつけて、 経済成長の源泉となるイノベーションの創 出に挑戦し続けていきたいと思います。

もう一つの財政健全化ですが、私が社長 時代にシンガポール建国の父で、4年前に 91歳で亡くなられたリー・クアンユー元首 相が弊社に来られました。彼からは「より 良い世界と人々の豊かな暮らしのための Great ideas は、多くのイノベーティブで 不屈のマインドを必要とする ("Great ideas for a better world and a good life for peoples will need many innovative and persistent minds.")」という言葉をい ただきました。この中で最も印象に残って いるのは、英語でpersistent を用いられま したが、「不屈の」の一語であります。

私は、経済同友会と同い年の1946年生 まれで、2016年11月には創立70周年記念 式典も執り行わせていただきました。人生 100年時代といわれていますが、今後、 2020年ごろにGDPは概ね600兆円に達 するのか、2025年に基礎的財政収支は黒 字化できるのか、そして、2045年には 「Japan 2.0最適化社会」が実現している のか、しっかりと、persistentに、見続け ていきたいと考えております。

皆さま、4年間にわたり、本当にありが とうございました。

記者会見

新旧交替の挨拶

通常総会・理事会の後、新任・退任の正副代表幹事が記者会見に臨んだ。



記者会見では、まず小林喜光前代表 幹事、横尾敬介前副代表幹事・専務理 事、冨山和彦、朝田照男、小林いずみ 各前副代表幹事が退任の挨拶を述べた。 次いで新任の櫻田謙悟代表幹事、橋本 圭一郎副代表幹事・専務理事、秋田正 紀、遠藤信博、小柴満信、峰岸真澄各 副代表幹事が挨拶を行った。続いて、 記者からの質問に櫻田新代表幹事が答 えた。

櫻田新代表幹事は、最大の課題を問 われ、「一丁目一番地は社会保障」と回 答。「歳入・歳出、社会保障の体質改善 の必要性、政治と政治に向かう国民の 態度」などが問題であるとし、「複雑化 した問題を整理して分かりやすく伝え ていきたい | と語った。

次いで「二番地は生産性。特にGDP の7割以上を占めるサービス産業の生 産性は危機的状況」と指摘。「生産性の 問題にしっかりと手を付けない限り、 日本が持続的に成長し、世界に勝って いくことはできない」と述べた。

また、就任挨拶でも強調した「日本人

の同調性志向からの決別に向けて、Do Tank として取り組みたいことは | との 質問には、企業のメンバーシップ制の 下、同質な人間だけではイノベーショ ンが起きないとし、その要因として、 日本企業が新卒一括採用を続けてきた ことに言及した。

政治との距離や政策への姿勢につい ては、経済同友会の設立趣意書をひい て「政治的立場は無色」と述べ、政策 ありきで是々非々で向き合っていくと 答えた。

退任挨拶

(役職は4月26日現在)









横尾 敬介 経済同友会 副代表幹事·専務理事

小林前代表幹事は経営者としての危 機感、志が非常に強く、専務理事、経 済同友会としてそれをどう具現化して いくかに注力した日々であった。事務 局一同の多大な支えと、代表幹事、副 代表幹事、報道関係者の皆さまにサポー トいただき、何とか4年間を務めるこ とができた。

冨山 和彦

経営共創基盤 代表取締役CEO

副代表幹事を務めた3期6年は、第 二次安倍政権と重なる。政権発足当時 に、国家社会全体として「できる|「起 きる」と思っていた面は、2割ほどし か実現していないが、副代表幹事とし て取り組んだコーポレートガバナンス 改革はかなり進んだと自負している。 残課題が「Do Tank」で実行されてい くことを期待する。

朝田 照男

丸紅 取締役常任顧問

小林前代表幹事と同期間の4年間、

副代表幹事を務め、三つの委員会の委 員長を担当した。中でも、日本が原発 や気候変動の問題にあまり注目してな い時期から、いち早く原発の再稼働と 再生可能エネルギーの促進について、 環境・資源エネルギー委員会で提言し たことが印象に残っている。

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

任期中の2期4年間に、世の中が急 激に変わっていった。副代表幹事とし ては、ミレニアル世代の新しい価値観 の紹介から始めた。次に教育を通じ て、新しい時代を生きる子どもたちに 何が残せるのかということに注力して きた。この課題については引き続き参 画していきたい。

新任挨拶

(役職は4月26日現在)











秋田 正紀

松屋 取締役社長執行役員

5年前に入会し、直近2年間は地域 産業のイノベーション委員会委員長と して全国の地域産業活性化事例を調査・ 研究してきた。地方へ赴き貴重な話を 聞けたことが印象に残っている。今年 度はスポーツとアートの産業化委員会 の委員長を拝命したが、本会会員には 少ない小売業の経営者として、消費者 の目線に沿って活動に取り組みたい。

遠藤 信博

日本電気 取締役会長

持続可能な開発目標 (SDGs) 研究会 委員長、教育革新委員会副委員長の任 を通じて、企業活動と経済は、人間社 会を支える大きなプラットフォームで

あると考えるようになった。持続可能 な企業活動のあり方について、櫻田代 表幹事が掲げる「Do」という観点から 行動に移していきたい。

小柴 満信

JSR 取締役社長

小林前代表幹事の下、4年間、デジ タル革命期における企業経営のあり方 を検討してきた。今年度はグローバル ビジネスリーダー対話推進タスクフォー スの委員長代理として、委員長の櫻田 代表幹事を支えていきたい。

峰岸 真澄

リクルートホールディングス 取締役社長兼CEO

2009年に入会し、東京オリンピック・ パラリンピック2020委員会とスポーツ

とアートの産業化委員会の委員長など を務めてきた。今年度は教育問題委員 会委員長として、テクノロジーによっ て社会が大きく変化する中での教育の あり方などについて議論し、提言の実 行に向けて取り組んでいきたい。

橋本 圭一郎 (専務理事) 塩屋土地 取締役副会長

歴史と伝統ある団体の副代表幹事・ 専務理事に推挙いただき、大変光栄に 思っている。櫻田代表幹事の就任挨拶 にもあったが、新体制はVUCA、すな わち不安定・不確実・複合・曖昧な時 代にスタートすることとなる。経済同 友会事務局を統括する専務理事として、 櫻田新体制を支えていきたい。

会員懇談会

通常総会終了後、会員懇談会が 開かれた。政界・官界・各国大使 館などから多数の来賓を迎え、出 席者は約700人で、小池百合子東 京都知事が祝辞を述べた。小林前 代表幹事をねぎらい、櫻田新代表 幹事の船出を祝った。











