Do Tank―
“いて欲しい国、いなくては困る国、日本”の実現を目指して

＜写真上：左から＞

橋本 圭一郎 副代表幹事・専務理事
峰岸 真澄 副代表幹事
小柴 満信 副代表幹事
櫻田 謙悟 代表幹事
秋田 正紀 副代表幹事
遠藤 信博 副代表幹事

改革を実行・先導する集団へ 政策実現に向けて行動する “Do Tank”の役割

櫻田謙悟代表幹事は、本年度通常総会で、「“いて欲しい国、いなくては困る国、日本”の実現に向けて」と題して所見を発表。経営者が自ら行動し、変革をリードしていくことの重要性を、力強く訴えた。では具体的にどんな議論をし、何をなすべきなのか。櫻田代表幹事をモデレーターに、５人の新副代表幹事が忌憚なく語り合った。

テーマ1 【自己紹介】
さまざまな委員会活動を通じて視野を広げ経営者として大きく成長

経験豊富な経営者たちと出会い 個人の立場で自由闊達に議論

櫻田　まずは本年度、副代表幹事に就任された皆さんに、経済同友会入会のきっかけや、これまでの活動などについてお伺いします。

秋田　私が経済同友会に入会したのは2013年３月です。高校時代の先輩である柏木斉元副代表幹事に誘われたのが直接のきっかけです。当時は私自身、松屋の社長に就任して丸６年たったころで、外部からの刺激を受けて勉強したいという気持ちが高まっていました。東日本大震災を機に落ち込んでいた業績が回復基調に転じた時期だったこともあり、入会させていただきました。

入会３年目からは観光立国委員会副委員長を２年、さらに地域産業のイノベーション委員会委員長を２年務めました。後者では、「行動する経済同友会」を体現すべく、５回の視察と51カ所の事例調査を実施したことが強く印象に残っています。

今後はスポーツとアートの産業化委員会委員長として活動します。本日同席されている峰岸真澄前委員長の時代にまとめていただいた提言を踏まえ、何かアクションを起こしていきたいと考えているところです。

遠藤　私は2017年３月に、小林喜光前代表幹事から直接誘っていただきました。小林さんにはICT（情報通信技術）の領域を強化したいお考えがあったのだと思います。私としては、ロジスティクスや教育に特に興味があり、入会当初はまず、これらの分野に参加させていただいたのですが、そこで大変真摯な議論がなされていることに感銘を受けたのを覚えています。

持続可能な開発目標（SDGs）研究会委員長を任されたのは、入会後間もなくのことで、最初は少々戸惑いました。しかし、メンバーの皆さんがひたむきな議論を重ねてくださったことがとてもありがたかったですし、その中でSDGsの深い意味合いを共有できたのは素晴らしかったと思います。２年間の活動を通し、経済同友会独特の議論の意義を感じました。今後もいくつかの委員会に参加しながら自分を高められればと思っています。

個人的には、提言をまとめるだけでなく、経済界の先頭を切って、自ら動き、経済界全体にうねりをつくり出す観点から経済同友会での活動の成果を、会員が自らの会社でいかにインプリメント（実装）するかが大切であり、経済同友会の存在意義の大きな一面ではないかと考えています。

小柴　私が入会したのは2009年６月です。今年で会員になってちょうど10年になります。入会とJSR社長就任の時期が重なったこともあり、最初はあまり活発に活動できなかったのですが、徐々に委員会の副委員長などを任されるようになりました。

2015年度以降は主にデジタル革命にかかわってきました。小林代表幹事（当時）から直々に声を掛けられて、第４次産業革命や経営革新などの分野を担当するようになったのです。2017年度からの２年間は、先進技術による新事業創造委員会委員長を務めました。この３月には、報告書『真のデジタル革命を勝ち抜く―二つの潮流に対応するために企業のデジタル変革は待ったなし―』を発表したところです。

今年度からは、グローバル・ビジネスリーダー対話推進TFで櫻田代表幹事のミッションをお手伝いできることになり、非常に楽しみにしています。

峰岸　私の入会は2009年３月、リクルートホールディング

スの常務だったときです。会社の先輩でもある柏木斉前社長（元副代表幹事）から、「素晴らしい経営者たちが集う場で、広い視点で学びなさい」とアドバイスされ、紹介していただきました。

入会後はいくつかの委員会で副委員長を務めたのですが、特に東日本大震災の直後、リーマン・ショックの影響がまだまだ残っていた2011年度から社会的責任委員会を担当し、企業の責任を直視できたのは良い経験でした。

また、2017年度から２年間は、スポーツとアートの産業化委員会委員長を務めました。これは私にとってはアンファミリアな領域でしたが、アンファミリアだからこそ大変勉強になりました。経済同友会は人材が豊富で、スポーツやアートに造詣の深い経営者もたくさんおられます。そうした方々の知恵や思い、志を盛り込んだ形で課題を整理し、報告書『スポーツとアートの産業化に向けた課題整理』をまとめることができたのは、とても有意義な経験でした。

今年度は新たに教育問題委員会委員長を拝命しました。櫻田代表幹事が提唱されている“Do Tank”として、実行に近づける提案をまとめたいと思います。

橋本　外資系格付機関の日本の代表をしていたときに、友人の金丸恭文現副代表幹事から入会を勧められたのが始まりです。個人の立場で入れること、自由闊達に議論ができること、その議論を政策提言としてまとめて発信していることなど、金丸さんから経済同友会の特徴的な活動内容を聞き、それなら参加してみたいと思って、2007年７月に入会しました。

翌2008年度にはさっそく政治委員会副委員長になったのですが、メンバーの皆さんが政治家の方々と白熱した議論をされ、それが私の想像を超えた濃い内容だったことに驚いたのを、昨日のことのように覚えています。その後は長く務めたアジア委員会副委員長をはじめ、複数の委員会で副委員長を経験しました。直近では、2017年度からの２年間、新入会員（原則入会後２年以内の会員）の懇談会である創発の会の座長を務めました。

これまで本当にいろいろな分野の勉強をさせていただきました。今後は広報戦略検討委員会委員長、人材マッチング制度検討PT委員長として、さらには副代表幹事・専務理事として、さまざまな形で経済同友会に恩返しができればと思っています。

櫻田　ありがとうございました。今年度は特にBtoC事業の経験者、デジタルに強い方などが増え、強力な布陣になったと感じています。入会12年のベテランである橋本さんが私の女房役ということもあって大変心強く思っています。このメンバーで４年間、しっかりと活動していきたい。どうぞよろしくお願いいたします。

テーマ2 【副代表幹事としての抱負】

経営者としての経験と知力を結集し、
日本を“いなくては困る国”にする

国民目線に近いBtoC企業の視点を経済同友会の活動に活かす

櫻田　さて、去る4月26日の2019年度通常総会において、私は就任挨拶として、「“いて欲しい国、いなくては困る国、日本”の実現に向けて」を発表させていただきました。特に、経済同友会が過去より標榜（ぼう）している「開かれた行動する政策集団」という言葉を、“Do Tank”として再定義し、進化させていく意志を強調しました。提言を考える“Think Tank”にとどまらず、政策実現に向けて自ら行動し、発信していきたい。そのことによって、日本全体の発展に寄与していこうという私の発表の意図は、皆さんすでによくご理解いただいていることと思います。

そこで、ここでは副代表幹事としての思いを一人ひとりから伺い、意見交換を行いたいと思います。幹事や委員長といった経済同友会でのこれまでの経験はもちろん、経営者としての経験も踏まえて、それぞれお考えをお聞かせいただければと思います。

まずは秋田さん、地域産業のイノベーション委員会委員長として「地域産業のイノベーション創出に向けて」と題した報告書を2月に発表されたばかりですが、いかがでしょうか。

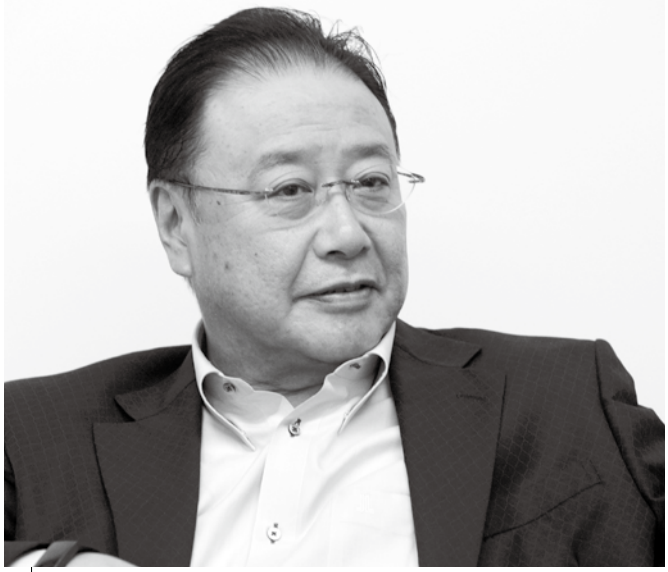
秋田　私が地域産業のイノベーション委員会での活動を通して強く意識させられたのは、中央と地方のつながりでした。私ども松屋は、東京の銀座と浅草にしか店舗がなく、基本的に都内で仕事をしていますので、これまではあまり地方との関わりを感じられませんでした。しかし、委員会活動を通して、全国各地の思いがけない場所に取引先企業があることを知りましたし、東京の会社と地方の会社が密に連携している様子を見る機会も増え、その深い関係を実感するようになりました。

そんな中、とかく負のイメージで語られやすい地方にも、元気に明るくチャレンジをされている方々がたくさんいらっしゃることを知ったのは大きな収穫でした。と同時に、そうした地方の元気な姿、取り組みを広く伝えるための情報発信において、経済同友会が果たせる役割は大きいのではないかと考えました。今回の櫻田代表幹事の発表でも、「行動する」という部分が大変強調されていますが、地方に思いをはせるとき、「“Do Tank”への進化」という表現は、まさにこれからの経済同友会のあり方を語るにふさわしいと感じています。

もう一つ、代表幹事のメッセージの中で特に注目したのは、「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”の姿勢で臨む」という部分です。言行一致という表現には、櫻田代表幹事の覚悟のようなものを感じます。私が社長を務める松屋は大企業ではありませんし、そもそも百貨店という業態が、いわゆるオールドビジネスです。このように、言ってみればごく一般的な企業の代表である私に、経済同友会がまとめた提言に沿うような実行ができるのか、不安もあります。しかし、あえてチャレンジし、何かを成し遂げれば、既存の多くの企業の参考になるのではないかと思うのです。

ここで思い出すのが、消費増税に関するエピソードです。

“Think Tank”から“Do Tank”へ 経営者の行動で社会を変え 世界に日本の力を示そう



櫻田 謙悟 代表幹事

グローバル・ビジネスリーダー対話推進TF 委員長
（SOMPOホールディングス グループCEO 取締役 代表執行役社長）

1956年東京都生まれ。78年早稲田大学商学部卒業後、安田火災海上保険（現損害保険ジャパン日本興亜）入社。アジア開発銀行勤務などの後、2002年経営企画部長、05年執行役員金融法人部長、10年損害保険ジャパン取締役社長を経て、12年より現職。
2014年3月経済同友会入会。15年度より幹事、17～18年度副代表幹事。19年度より代表幹事。15～16年度人材の採用・育成・登用委員会委員長、17年度人材戦略と生産性革新委員会委員長、18年度政策審議会委員長。

ご存じの通り、われわれ百貨店業界は消費マインドに悪影響を及ぼすことに敏感ですから、消費増税には常に反対の立場を取っています。私自身、日本百貨店協会の代表として、政府に増税中止の陳情にあがったことが何度となくありました。それが、経済同友会に入会した途端、消費税は上げなければならない、しかも17%は必要だといったお話を聞かされ、経済同友会の意識と小売業界の現場感覚とはかけ離れていると感じたものです。

その後、日本の人口動態、財政状況など、背景にある一つひとつの事柄に関連付けて説明していただき、私なりに増税の必要性は理解できました。ただやはり、BtoCのビジネスに携わっている者と、BtoBの業界の方々とでは見方が違います。BtoCのわれわれには、頭では理解できても、目の前のことを考えると受け入れ難いという状況が比較的よくあります。これは私見なのですが、もしかしたら、国民の大多数も似たような感覚を持っているのではないでしょうか。そうだとしたら、国民目線に近い視点で提言を行っていくことも、私たちBtoC企業経営者の役割なのではないかと思います。

消費税率が高いことで知られるフィンランドの国民からは、「税率が高くても、政府が十分なことをしてくれているので満足」という声が聞かれます。これに対して日本の政府からは、消費税で何をするのかが十分伝わってきません。こうした状況では、経済同友会が政府と国民のパイプ役を担うことも大切だと思います。このことは、櫻田代表幹事のおっしゃる「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」というところにつながります。伝道者になるためには、国民に伝わりやすい平易な表現を心掛けることも必要でしょう。

いろいろ述べましたが、今後も国民に近い視点を活かしながら、経済同友会のお役に立てればと思います。

櫻田　ありがとうございました。「情報発信」「Do Tank」「自社での実践」「言行一致」「伝道者」「国民目線」などたくさんのキーワードを挙げて具体的にお話しいただきました。まさにBtoCビジネスの経営者ならではだと感じます。今の秋田さんのお話を踏まえ、ご意見をお願いします。

橋本　広報戦略検討委員会委員長の立場で、情報発信の面から一言、申し上げますと、経済同友会がこれだけ良いことをいろいろしているのに、それが伝わり切っていないのは事実だろうと思っています。今後はメディアの活用も含めて、工夫していかないといけない。これまでの延長ではなく、SNSの活用など、特に若い世代に伝わる方法を考えなければいけません。ぜひ、皆さんのご意見を参考に、見直しをしたいと思っています。

経済同友会での議論を自社にインプリメントし人間社会のサスティナビリティにつなげる

櫻田　「自社での実践」という意味では、先ほど遠藤さんから、インプリメントという言葉をいただきました。遠藤さんは、今年度から企業経営委員会委員長をお務めですが、そのお立場も含めて、ご意見をお願いできますか。

遠藤　多くの経営者がそう思っておいでになるように、私は企業活動、経済活動が人間社会のプラットフォームとして持続可能性を支えていると思っています。つまり、企業活動や経済活動というものの中に人間社会の持続性に関するある部分がインプリメントされることによって、人間活動

橋本 圭一郎 副代表幹事・専務理事

広報戦略検討委員会 委員長／人材マッチング制度検討PT 委員長

1951年徳島県生まれ。74年一橋大学商学部卒業後、三菱銀行（現三菱UFJ銀行）入行。三菱自動車工業取締役執行副社長兼最高財務責任者（CFO）、セガサミーホールディングス専務取締役、首都高速道路取締役会長兼社長（最高経営責任者兼最高執行責任者）などを経て、2014年塩屋土地取締役副社長・COO、16年より取締役副会長。
2007年7月経済同友会入会。12年度より幹事。19年度より副代表幹事・専務理事。08年度政治委員会副委員長、11~14年度、17~18年度アジア委員会副委員長、13年度サービス産業生産性向上委員会副委員長、15~18年度地方分権委員会副委員長、15~16年度アジア・中東委員会副委員長、16~17年度財務委員会副委員長、17~18年度創発の会座長、18年度財務委員会副委員長。

高い国民性を取り戻すべく
経済同友会として
教育にも力を注ぎたい

秋田 正紀 副代表幹事

スポーツとアートの産業化委員会 委員長
（松屋 取締役社長執行役員）

1958年兵庫県生まれ。83年東京大学経済学部卒業後、阪急電鉄入社。91年松屋入社。2007年代表取締役社長営業本部長を経て、08年より現職。2013年3月経済同友会入会。14年度より幹事。19年度より副代表幹事。15～16年度観光立国委員会副委員長。17～18年度地域産業のイノベーション委員会委員長。報告書「地域産業のイノベーション創出に向けて」（19年２月22日）を発表。

そのものをサスティナブル（持続可能）にしていると考えているのです。この意味で、企業にとって最も大事なのは、継続性だと思っています。

この継続性には、「価値創造力の継続性」と、「人々が自分の価値を発揮できる場の提供の継続性」の二つがあります。前者は、企業は人間社会に貢献し続けないと生き残ることはできないということを意味しています。後者は、雇用という一言では言い切れない、一人ひとりにとって働きがいのある場の提供が、企業には求められているという意味です。

この観点から申しますと、「経営者の集まりである経済同友会での議論が、企業の中にうまくインプリメントされ、それが企業の継続性の大きな力となり、結果的に人間社会の持続性に大きく貢献する」という考え方が最も素直であり、本来あるべき姿なのだろうと思います。経済同友会の良いところは、この「企業のあるべき姿」というものを、深く議論できるところだと感じています。

その一方で、ルール、スタンダーダイゼーション（標準化）、インターフェースなど、経済団体でないと、まとめることができないこともあるので、それらについては提言として発信していくことが必要でしょう。

櫻田　まさにわが意を得たりです。インプリメンテーションとは、Doと言い換えることができます。もし、経営者である私たちの考えたことが自社で実践できなければ、それは企業努力が足りないか、何らかの公的な制約があるかです。制約があるなら、それを突破できるような提言をする必要がある。これこそがDoの結果としての提言だということですね。

遠藤　ThinkからDoへの進化を考えた場合、提案すること自体はDoではないと思うのです。Doはあくまで自分たちが実行すること。その実行の結果、企業の継続性にとって大きな実りにつながれば、それでいいのではないでしょうか。

委員会活動がプライベートフォーラムへ発展
世界のビジネスマンネットワークづくりも視野に

小柴　私が副代表幹事として考えていることは三つあります。一つは先ほどから皆さんも語られている情報発信についてです。例えば報告書一つとっても、今のような形では多くの方々には読んでいただけないと思います。きちんと書籍としてまとめるなど、じっくり読んでいただけるものにする工夫が必要だと感じます。

それから、テレビをはじめとしたメディアの活用ももっと進めるべきだと思います。私は先日、NHKの「クローズアップ現代＋」という番組に出たのですが、今やああいった報道番組の出演者の多くが経営コンサルタントやアナリストであり、経営者は非常に少ないのが現状です。政府の諮問機関も同様です。私もイノベーション、量子コンピューター、ムーンショットなどをテーマとした複数の諮問委員会に呼ばれますが、こちらも学者が多く、経営者が少ない。こうした場に、もっと経営者が出て行って、情報発信すべきなのではないでしょうか。

二つめは、デジタル変革についてです。先ほどの自己紹介でも、先端技術や経営革新にかかわる委員会に携わってきたと申しましたが、４年間にわたるその活動の中で、「日本にはデータサイエンティストがいない」とか、「日本はデジタル変革が遅れている」などといった言葉を聞く機会が多くあり、その都度悔しい思いをしてきました。データサイエンティストとはご存じの通り、膨大で複雑なデータを

クリエーティブに分析し、その解析結果をビジネスに活かす専門家です。こうした人材が日本に不足しているのは事実ですが、それを嘆いているだけでは何も進みません。そこで先進技術による新事業創造委員会の活動を終えた後、経済同友会のいろいろな方々にお声掛けしてプライベートフォーラムを立ち上げ、コンビナートのIoT化や、3Dプリンティングの独自の技術を活用した新しいエコシステムの構築、組織のデジタル変革などに取り組んでいます。

経済同友会での経験を活かして、日本のデジタル変革に貢献していきたい。このように、同じような志を持った方々と協力して、従来の枠を超えた活動につなげていけるのも経済同友会の良さだと感じます。

三つ目は、櫻田代表幹事率いるグローバル・ビジネスリーダー対話推進TF委員長代理として考えていることなのですが、世界のビジネスマンのネットワークづくりを提案したいと思っています。世界では今、各地でレジームチェンジ（体制転換）が進み、ジオポリティクス（地政学）やジオテクノロジー（技術の地政学）に政治が翻弄されているような状態です。こうした中でビジネスをするときに、最後に力を発揮するのは、ビジネスマン同士の結び付きだと思うのです。人と人がしっかりつながるネットワークを、日本が中心になってつくっていけば、“いて欲しい国”の一つの姿が示せるのではないかと思っています。

櫻田　小柴さんは、デジタル変革における経営者の役割の重みを、強い危機感を持って認識しておられると感じます。私も同感です。経済同友会は経営者個人の集まりであり、強力な発信力を持っているはずです。このアセット（資産）を活かさない手はありません。さらに「伝道者」「言行一致」という言葉が加わることで、“言った以上は実行する集団”というスタンスが明確になります。行動する経営者集団であることが伝われば、海外の人たちとCEOネットワークを構築することも難しくはないでしょう。政治との関係も明確にして、是々非々でしっかりやっていきたい。ぜひ一緒に頑張りましょう。

トランスフォーメーションが最大のテーマ
解決の鍵はシンプル・ファスト・クロース

櫻田　ここでテーマを少し変えて、「サービス産業の生産性向上」について議論してみたいと思います。これはまさに「待ったなし」の日本の最大の課題といえます。そこでサービス産業の代表格としてリクルートホールディングスの峰岸さん、ご意見をいただけますか。

峰岸　櫻田代表幹事は就任挨拶で、変革について非常に強調されていました。この変革、すなわちトランスフォーメーションこそが全てのアジェンダ（検討課題）において必要であると私は考えています。生産性はもちろん、働き方、雇用の仕組みやシステム、ビジネスモデル、ポートフォリオなど、全てを変革しなければなりません。デジタルトランスフォーメーションをベースに、それぞれのアジェンダのトランスフォーメーションをいかに成し遂げていけるかが最大のテーマです。この先10年が重要です。10年以内に、国も、企業も、完全にトランスフォーメーションを実行できなければ、ますます日本経済は後退すると思います。

思えば、私が経済同友会に入会した2009年から2、3年の間は、企業の主要テーマは、グローバル化やグローバル化に基づくダイバーシティなどでした。あれから約10年がたち、サービス産業を中心にグローバル化は当然といえる

遠藤 信博 副代表幹事

企業経営委員会 委員長
（日本電気 取締役会長）

1953年神奈川県生まれ。81年東京工業大学大学院理工学研究科博士課程修了後、日本電気入社。2006年執行役員モバイルネットワーク事業本部長、09年執行役員常務、10年代表取締役執行役員社長、16年より現職。2017年3月経済同友会入会。18年度より幹事、19年度より副代表幹事。17～18年度持続可能な開発目標（SDGs）研究会委員長。

ほど進み、大きなM&Aも各社で行われてきました。それに伴い、コーポレート・ガバナンスも進化してきたと思います。

一方、インターネットを主業とした企業では、すでに10年前からビッグデータ、スマートデバイス、クラウド、AI、IoTといったものがトランスフォーメーションのテーマになっていました。この時点での従来との圧倒的な違いは、プロダクトやサービスをつくる際の主導権が、生産者から顧客に移ったということです。これほどの技術進化が起こっていたにもかかわらず、日本でこれらが注目されるようになったのはごく最近で、ようやくスタートラインに立ったくらいの状況です。

日本の企業や組織は、すぐにでも顧客を明確に特定し、より単純に（シンプラー）、より速く（ファスター）、より近くに立って（クローサー）、どのようにプロダクトやサービスを提供すべきかを考える必要があります。顧客に対していかにシンプルで、ファストで、クロースでいられるかを考えて行動することが、最大の課題であるトランスフォーメーションを解く鍵ではないかと思います。

小柴 満信 副代表幹事

グローバル・ビジネスリーダー対話推進TF 委員長代理
（JSR 取締役会長）

1955年東京都生まれ。80年千葉大学大学院工学研究科修士課程修了後、81年日本合成ゴム（現JSR）入社。2002年理事、電子材料事業部電子材料第一部長、04年取締役、電子材料事業部長、08年専務取締役、09年取締役社長などを経て、19年より現職。
2009年６月経済同友会入会。12～18年度幹事、19年度より副代表幹事。17～18年度先進技術による新事業創造委員会委員長。「真のデジタル革命を勝ち抜く―二つの潮流に対応するために企業のデジタル変革は待ったなし―」（19年３月４日）をはじめ複数の報告書を発表。

櫻田　なるほど。私の記憶が正しければ、10年ほど前、リクルートが営業販売会社からデジタル会社へと大胆に転換されたとき、当時のドライビング・フォース（推進力）であった優秀な営業社員に、転換を理解してもらったポイントは、やはりシンプルかつファストであったと聞き、感銘を受けたことを思い出しました。

これからは経済同友会も、10年前のリクルートと同じようにトランスフォーメーションをしなければなりません。では経済同友会の顧客とは誰でしょうか。国民であれば、先ほどから指摘されている、平易な言葉による情報提供が直近の課題になりますし、顧客が各企業の社員であると考えるならば、遠藤さんのおっしゃるインプリメントが第一のミッションということになります。顧客を特定して、その立場に立ってトランスフォーメーションをするのは、経営者個人の集団である私たちであればできます。早急に議論し、実行していきたいと思います。

“いて欲しい国、いなくては困る国”とは何か 具体的に答えられる準備を

櫻田　ここまでの議論を踏まえて“いて欲しい国、いなくては困る国、日本”についてのお考えを、あらためてお一人ずつ、お願いします。

遠藤　最近あまり使われる言葉ではないのですが、私は「国力」というものについて、しっかり議論しなければならない時期に来ていると思っています。“いて欲しい国”とは、“人間社会が存在する地球上にあって欲しい国”ということだと思います。それは、“価値を出してくれている国”であり、価値を創造する力は国力そのものだと思うのです。右派的な意味での国力ではなく、日本の企業がどのような価値を出し続ければいいのか、教育も含めて、日本という国がどのように変わっていけば、世界に求められる国になれるのか、ということを意識しながら、「国としてあるべき姿」を探っていくような議論が必要です。

小柴　私もまったく同感です。言葉としては国力というより、競争力の方がしっくりくる。日本の競争力を高めたいというのが私の願いです。

峰岸　私はやはり、日本が世界に対して、イノベーションを提供できる国であること、あるいはイノベーションを起

こせる人材を輩出できる国であること、さらにはイノベーティブな人材を育てる場を提供できる国であることが、“いて欲しい国、いなくては困る国”になるポイントだと考えます。

これは企業もまったく同じで、例えばリクルートであれば、リクルートに入社して、リクルートで磨かれることで、イノベーティブなサービスを生み出し、それが顧客に受け入れられることで人材が育まれ、やがてリクルートの外に出てもイノベーティブな人材として活かされていく、といった流れです。こういったことが、国としてできようになることを目指せばいいのではないでしょうか。

秋田　私が重視しているのは国民性です。日本人のマナーや倫理観は、従来、世界的にも高く評価されていました。これは日本の強みでもあったのですが、最近のSNSへの投稿などを見ていると、日本人の質は低下していると言わざるを得ません。

一方で、かつてマナーが悪いと言われていた国々の国民性は高まる傾向にあります。国力という視点で言えば、日本はこのままでは現状維持すら難しいと言えます。もっと危機感を持って、教育も含めて充実させていかないと大変なことになります。この教育の部分にも、経済同友会として力を入れていくべきだと思います。

櫻田　“いて欲しい国、いなくては困る国”は、国力や競争力という観点で整理できる。また、そういう国になるためには、教育を含めたソフトパワーを充実させる必要がある。そして、イノベーションという形で発信することが、国力アップにつながるというふうに、皆さんの意見がつながりました。橋本さんはいかがですか。

橋本　私は櫻田さんから、“いて欲しい国、いなくては困る国、日本”というフレーズを聞かされたときに、これは必ず「具体的に何なのか」と聞かれるから、広報の立場でも、その答えをきちんと示せるようにしておかなければならないと思いました。今の皆さんの議論を聞いていても分かるように、一言でいうのは難しいし、個人によって捉え方が分かれる面もあります。団体としての目標や行動がどんどん変わっていく、というようなことにならないように、明確に定義する必要があると思っています。

櫻田　確かにそういう面もありますね。ただし、クールジャパンと言われるように、諸外国の方々は確実に日本の魅力を捉えてくれています。また、日本がイノベーションを起こす技術力を持っていることも十分理解されています。

にもかかわらず、日本に元気がないように見えてしまうのは、以前に比べてイノベーションが起こっていない、モノカルチャー・同調性志向、ダイバーシティが進んでいないなど、さまざまな要因によるものです。これらはわれわれ経営者が解決すべき問題とも言えるでしょう。

もう一つは、財政、社会保障といった社会問題が大きいと思います。世界の国々は、日本が少子高齢化、人口減少、財政赤字、社会保障費の増大といった、他国に類を見ない問題にどう対応していくのか、高い関心を持って見ています。これらの問題を解決することができれば、世界に向けて日本の力を示すことができる。私たちはそのために行動しなければいけないのです。

くどいようですが、経済同友会は経営者個人の集団です。動くか動かないかを自分たちで決められる。そうであれば動いてしまった方が早いのではないでしょうか。動いていれば、“いて欲しい国、いなくては困る国”の姿はおのずと明確になってくるはずです。

では、最後にもう一言ずつ、コメントをいただきたいと思います。

イノベーティブな人材場を提供できることこそ求められる国の証

峰岸 真澄 副代表幹事

教育問題委員会 委員長
（リクルートホールディングス 取締役社長 兼 CEO）

1964年千葉県生まれ。87年立教大学経済学部卒業後、リクルート入社（カーセンサー事業部）。2003年執行役員 IMCディビジョンカンパニー（ゼクシィ、じゃらん、カーセンサー、エイビーロード等）、06年常務執行役員 住宅カンパニー、09年取締役常務執行役員、11年取締役専務執行役員、12年より現職。
2009年3月経済同友会入会。12年度より幹事。19年度より副代表幹事。15～16年度東京オリンピック・パラリンピック2020委員会委員長、17～18年度スポーツとアートの産業化委員会委員長。報告書「スポーツとアートの産業化に向けた課題整理」（19年3月22日）を発表。

橋本　先ほども申した通り、情報発信のあり方は大きく変えていく必要があると思っています。同じテーマでも、海外の経営者の視点を盛り込んで伝える、地方の情報であれば、道府県単位ではなく、市町村や地域単位の事例を示すなど、より具体的に発信する工夫をしていきましょう。若い世代や女性の意見を吸い上げる場もつくっていきたいと思います。

峰岸　私と同じ世代の世界の経営者は、ほとんどの方が若いときに日本企業に就職したり、日本に来られてビジネスを経験されたりしています。今の若いビジネスマンは日本を選ばない。この事実そのものが議論のテーマになるのではないかと思っています。

小柴　現在の日本の問題は、ビジョンを描けないということだと思います。だから手段が目的になってしまう。AIを例に挙げると、今の日本の電気料金では、データセンターすらつくることができません。だからこそ再生エネルギーの議論が必要なのに、そうしたプロセスがないまま、突然CO_2の削減目標が数値で出てきたりします。そうではなく、国の理想のあり方をまず掲げ、そのために何ができるのかを考えるべきでしょう。そういう意味で、経済同友会は大変貴重な議論の場です。ここで皆さんと真剣に議論することで、日本の競争力を高めることに寄与できれば、大変うれしく思います。

秋田　実は私は、“いて欲しい国、いなくては困る国、日本”になぞらえ、“いて欲しい団体、いなくては困る団体、経済同友会”ということについても考えてみています。そういう団体になるためにどうしたらよいのか、私自身まだ明確には見えずにいますので、これについても皆さんと話し合い、共有していければと思っています。

遠藤　企業による人間社会への貢献という観点から、企業ができることは何かを考え、テーマを選び、リアルにDoに近づける議論を深めていきたいと思います。櫻田さんが言われるように、Doなくして変革はありません。せっかく“Do Tank”という素晴らしい言葉を示していただいたので、どんな議論をすればDo（＝実行）になるのか、Doをすることにより達成されるKGI（Key Goal Indicator；重要目標達成指標）は何なのか、そもそもDoとはどこに影響を与えることを意識すべきか、Doをどういう形で提言に盛り込むのか、といったことを十分に議論して、明確な方向性を示していきましょう。

櫻田　大変貴重なお話をありがとうございます。われわれ６人は、2019年度就任の“同期メンバー”と言えます。経済同友会のさらなる進化と日本の発展に向けて、引き続きご尽力を賜りたいと思います。本日は誠にありがとうございました。

新副代表幹事 座右の銘 ご紹介

座右の銘

随処作主　立処皆真

秋田 正紀

松屋 取締役社長執行役員
副代表幹事
スポーツとアートの産業化委員会 委員長

私が20代後半の時に、ある経営者の講演会で伺った言葉、『随処作主 立処皆真』(随所に主となれば、立つところ皆真なり) を「座右の銘」としています。臨済宗の開祖の臨済禅師が、禅の心を表すものとして『臨済録』に書かれたもので、「どんなときにも自分が主体性を持って全力で頑張れば、その場になくてはならない存在になる」という意味と理解しています。この言葉を思い出すと、同じ仕事に取り組んでいても、仕事に対する心構えが変わる気がします。特に難局に直面した際、つい逃げ出したくなってしまう自分をこの言葉が鼓舞してくれて、たびたび私を救ってくれました。結局、主体性を持つということは、「自分の責任として引き受けること」だと思っています。

座右の銘

強い意志と柔らかい心

遠藤 信博

日本電気 取締役会長
副代表幹事
企業経営委員会 委員長

私の造語です。小学生のころ、7歳上の姉に「意志有る所に道あり」を教わり以来大切にしています。柳生家の家訓に「大才は袖すりあった縁をも生かす」とあるが、「才」とは何でしょうか？　運？　感受性？　感受性としても、生来持ち合わせているものではありません。自らが何かを成したいという「強い意志」の下、知識を深め洞察力を高める過程で備わる能力でしょう。会社でマネジメントを意識し始めたころ、人間社会で人が活かされ価値を生み出すためには「強い意志」だけではなく人や事の本質を理解する心の素直さや余裕が必要だと感じました。私は花を見たとき「何と美しいのだろう！」と感動する「柔らかい心」を「強い意志」と共に持てればと思っています。

座右の銘

（特になし）

小柴 満信

JSR 取締役社長
副代表幹事
グローバル・ビジネスリーダー対話推進TF
委員長代理

最近の日本に関する論調はあまりにネガティブなものが多いと感じています。そういったことを聞いていると無性に「負けず嫌い」な性格が出て「それなら、やってやろう」という気になります。座右の銘はありませんが、基本的に自分は負けず嫌いであり、今までの人生のキャリアもそれが根本にあったと最近つくづく思います。2015年より先進技術、特にデジタル革命と企業経営に関する研究会の共同委員長をやらせてもらいましたが、日本が海外に後れを取っているなら「どうやれば少しでも後れを取り戻せるか」、かつ、世界の大都市にない「東京という経済・公共財・人・知の集積地」を活かして世界に先駆けて第四次産業革命を実践できないかと思って取り組んできました。

座右の銘※　（※好きな言葉として挙げていただきました）

「個の尊重」“Bet on Passion”

峰岸 真澄

リクルートホールディングス 取締役社長 兼 CEO
副代表幹事
教育問題委員会 委員長

座右の銘ではないのですが、「個の尊重」という言葉を大切にしています。これは当社の「大切にする価値観」(バリューズ)として定義している言葉の一つで、英語では“Bet on Passion（個人の情熱に賭ける）”と意訳しています。自分自身も、この産業をこう変えたい、個人の不便を解消したい、など青臭い情熱だけでプロダクト創りに没頭し、課題を解決できたこともありましたが、それも全てこの価値観があってこそ、周囲からの応援やコラボレーションの機会を得て、実現できたことだと実感しています。ますます予測不可能な時代の中で、同友会活動においても経営者個人の情熱を大切にしながら、大きなアジェンダの解決に貢献できたらと思います。

座右の銘

随処作主　立処皆真

橋本 圭一郎

副代表幹事・専務理事
広報戦略検討委員会 委員長
人材マッチング制度検討PT 委員長

「随所に主となれば、立つところ皆真なり」、16年前に銀行から自動車会社に移った折に、後輩から贈られたはなむけの言葉です。調べてみましたら、中国・唐時代の禅僧で臨済宗の開祖である臨済義玄禅師の言行をまとめた語録「臨済録」の中でも特に有名な禅言でした。

いろいろな解説がありましたが、「いつどこにいても、どんな立場でも何ものにもとらわれず、常に主体性を持って一生懸命行動すれば、そこが自分を活かす場所となる」と自分なりに解釈し、それ以来、これを座右の銘にしています。これからもこの言葉を胸に、物事に主体性を持って当たっていきたいと思っています。