

経済同友

■■■■■
KEIZAI DOYUKAI

4

2020
April

特集1

特別対談

新型コロナウイルス感染症拡大

2020年度日本経済、企業経営の行方

特集2

2020年度事業計画



No.827

新型コロナウイルスの感染拡大防止に全面協力 医療・衛生関連物資の不足解消を目指す

経済同友会は、新型コロナウイルスの感染拡大防止に向けて、政府から要請のあった医療物資の不足解消を目指し、全面的に協力することとした。

新型コロナウイルスが全世界的に拡大し、収束まで長期化するとの見通しもある中で、医療・衛生関連物資の需要が急増し、物資不足が深刻化している。

4月7日に梶山弘志経済産業大臣、加藤勝信厚生労働大臣から中西宏明日本経済団体連合会会長と櫻田謙悟代表幹事に対し、「国内生産協力」と「雇用の安定」に関する要請があったことを受けての措置である。

2件の協力要請のうち、特に医療用ガウンについては、政府側から「国内で縫製をする人員が不足しており、これ

に対応できる企業を探している」との説明があった。

このため、本会では、全国44ある各地の経済同友会に、「経済産業大臣・厚生労働大臣からの要請に関するお願い」を通知し、会員各位への周知とともに協力を依頼している。

これまでに各地の経済同友会を通じて、複数の企業より具体的に協力可能な内容をお知らせいただいております、適宜、経済産業省に情報提供している。

引き続き経済産業省と連携して、できる限りの情報収集に協力していく。



医療物資などの生産を手掛ける企業とともに安倍首相と意見交換(テレビ会議)を行った(4月16日)

政府が要請している、「人と人との接触機会を最低7割、極力8割削減すること」「出勤者を7割削減すること」に関しても、本会は全面的に協力しており、経済同友会事務局では出勤者8割削減を実施している。なお、16日に政府が緊急事態宣言の対象地域を全都道府県に拡大する決定をしたことを受けて、櫻田代表幹事は次のようなコメントを発表した。

1. 新型コロナウイルスの感染者数が全国的に増加が続いている中、緊急事態宣言の対象地域を全都道府県に拡大する今回の決定は、早期収束に向けた政権の強い意思を示したものと評価する。

2. 対人接触機会の8割削減など、爆発的な感染拡大の防止に向けた行動変容の実現は容易ではない。国には、都道府県と緊密に連携し、各地における効果的な取り組みや失敗例から学んだ課題を的確かつ迅速に共有することで、実

効性ある対策の速やかな全国展開を望む。

3. 同時に、この危機を乗り越えるためには、国や地方自治体だけではなく、全ての国民が危機感を共有し、各自がその責任を自覚し、自らの行動を変えていく必要がある。経済同友会は、企業の社会的責任を果たすべく、引き続き、会員所属企業にテレワークや出勤抑制などを強く要請するとともに、各地経済同友会とも連携して医療用品の確保や供給支援に努めていく。

特別
対談

2020年度日本経済、 企業経営の行方

新型コロナウイルスの感染拡大が社会・経済活動に深刻な影響を及ぼしている。政府は4月7日、7都府県を対象に『新型コロナウイルス感染症緊急事態宣言』を発出し、同日、過去最大規模の緊急経済対策が閣議決定された。

今号では、世界経済・日本経済の見通しと必要な政策、経済同友会として、この“国難”にどのように立ち向かうのかを語ってもらった。

(対談は4月8日)

稲葉 延雄 いなば・のぶお

リコー取締役 取締役会議長／
リコー経済社会研究所長

熊谷 亮丸 くまがい・みつまる

大和総研 専務取締役 調査本部長
チーフエコノミスト

対談者



◆対談要旨

リーマン・ショックを上回る危機へ

熊谷 新型コロナウイルス感染症の拡大によって、リーマン・ショックよりも厳しい、戦後最悪の不況が来るという捉え方をしている。リーマン・ショックはカネが止まった。今回の新型コロナ・ショックはヒトとモノの動きが止まり、スピードも速い。リーマン・ショックでは金融システムの毀損が实体经济に波及し、時間をかけて影響を及ぼした。今回はとにかくスピードが速く、とりわけ観光・運輸・飲食・イベント・レジャーなど特定の業種に極めて甚大な悪影響を及ぼしている。

日本への影響という点では、リーマン・ショックは金融システムを通じて企業部門の輸出や設備投資などを下押しし、例えば2009年のGDPは5.4%落ちた。そのほとんどが企業部門で個人消費はほとんど落ちていなかった。コロナ・ショックは経済活動が抑制され、これが家計に甚大な打撃を与える。さらに海外経済の悪化が企業部門に及んで家計も企業も総崩れになるだろう。それが非常に速いスピードで起きている。これがコロナ・ショックの特徴である。ただ、少なくとも今の時点では金融システムはまだそれほど極端には傷んでいない。これは不幸中の幸いだ。

しかし、今回の方が悪い点は、まず政策対応の余地が非常に小さいこと。財政金融政策というマクロ政策が非常に

効きにくいタイプの不況である。利下げをしたとしても感染症は減らないし、サプライチェーンの回復も望めない。また、各国の財政状況も軒並み悪化している。リーマン・ショック後に4兆元、60兆円近くお金を出した中国が非常に疲弊しているのだから、中国に期待もできない。米国は金利ゼロの状況であり、もともとマクロ政策、財政金融政策が効きにくい上に、政策も発動余地が少なくなっているところがリーマン・ショックよりも悪い。

また、今回はサプライチェーンが毀損されて、いわゆるスタグフレーションという不況下の物価高のリスクがある。

三つ目に、グローバルな企業の過剰債務問題がある。世界経済が傾いて、企業収益が落ちてくれば本業部分で債務返済の延滞が増え、今後日本では大企業にも延滞が出てきて最終的には金融システムの危機に波及する可能性がある。総じて見れば、リーマン・ショックを大きく上回る危機になる可能性が高まっていて、しかも長期化するリスクがある。

感染、そして感染抑止政策が需要減になる二面性

稲葉 通常なら前年度末の傾向を踏まえ、エコノミストの皆さんの経済見通しなどを念頭に置いて、4月以降の新しい事業計画を立てる時期だが、今回は多くの皆さんにとって大変悩ましい状況だと思う。コロナの感染と脅威が世界的な需要を大きく落とし、その帰趨が分からないので事業計画がうまく作れないという状況だと思う。

コロナの感染拡大自体が需要を減退させるということと、感染抑止するという政策自体が需要を減退させる二面性がある。感染抑止政策はソーシャルディスタンス(人と人との距離を取る)政策といわれるが、ロックダウンを極端な例として、この手法は一樣に需要を減退させる。逆に、需要を維持しようと思うと感染が拡大する。

日本も緊急事態宣言により、抑制により感染のピークに対処しようとしている。武漢やイタリア、米国などは感染爆発が起こっているが、ピークを過ぎて収束しそうな気配もある。しかし感染爆発後であれ、感染抑止の成功の後であれ、社会の集団免疫ができて感染がそこで止まると思っているのか。感染学の専門家に正しい知見をいただきたいと思う。仮にそうでないとすると、感染の第二第三の波が世界中を襲う。熊谷さんがおっしゃったように長期的になるだろう。結局はウイルスのワクチンができるまで感染が続く、そういう中で企業経営はしのいでいくことになる。

感染抑止のインセンティブになる財政支出を

熊谷 日本経済への影響について、私どもは週に複数回リアルタイムで予測しているが、6月までに収束したとしてもGDPは244兆円、4.6%ほど落ちる。今年いっぱい続くということであれば41.1兆円、7.7%落ちると予測している。ちなみにリーマン・ショック時のGDPの減少はマイナス5.4%なので、6月に終わったとしてもほぼそれに近い打撃であり、年内続くのであればそれを大幅に上回ることになる。

外出自粛などに伴う個人消費の抑制が6月までに終了しても5.4兆円落ちて、年内いっぱいであれば10.7兆円落ち、輸出や個人消費など全てが総崩れになってしまうリスクがある。リーマン・ショックの際には、2009年の1～3月期の日本の国内総生産は前期比年率で15.2%減となったが、今回はマイナス20%以上落ちるかもしれない。

米国についてはリーマンのときの09年1～3月期は前期比年率でマイナス6.4%だったが、米国のエコノミストの予想では甘く見てマイナス20%、もしかするとマイナス30%ぐらい落ちる。元連邦準備制度理事会(FRB)議長バーナンキ氏はマイナス30%、またセントルイス連銀総裁ブラード氏はGDP半減、失業率は30%まで高まると言っている。すなわち、米国経済には、大幅な下振れのリスクが存在するということを意識する必要があるだろう。

稲葉 世界経済の動きに沿えば日本経済が独自に良いシナリオになることはあり得ないわけで、パフォーマンスの悪化を覚悟しなくてはならないだろう。

経済対策については、感染抑止のインセンティブになるような財政支出の使い方が最も賢い使い方だと私は思う。例えば介護や育児で忙しいご家庭で、かつコロナの影響で



稲葉 延雄

1974年東京大学経済学部卒、日本銀行入行。審査局長、理事・大阪支店長、同金融政策担当等を経て、2008年リコー特別顧問。10年リコー経済社会研究所所長、リコー取締役専務執行役員等を経て、16年4月からリコー取締役・リコー経済社会研究所常任参与。17年4月からリコー取締役、取締役会議長。／2008年4月経済同友会入会。経済政策委員会、諮問委員会、国土強靱化PT、経済情勢調査会の各委員長や経済統計のあり方に関する研究会座長などを歴任。10年度より幹事。

仕事を失った方に政府から所得の補助があるというのは非常に良いことで、それは感染抑止の前線を強固にし、一丸となって戦える。また大規模イベントについてはそれを自粛するのであれば、小池都知事もおっしゃっているけれども、その分の損失補填は、感染抑止のための協力金としてあっていい。公害防止設備投資に補助金を与えたのと同じ発想だ。

政府も安倍首相も感染抑止が成功した暁にはロケットスタートができるように財政出動するとしている。そのお気持ちはありがたいが、今後感染がダラダラと続き、ソーシャルディスタンス策を強化する、あるいは緩めるといった状態が繰り返されると、ロケットスタートできるようなチャンスはなかなかやって来ないのではないかな。

Society5.0の推進など構造改革の推進を

熊谷 まず一番大事なことは、政府が国民の命と暮らしを守るという非常に強いメッセージを迅速に発することだ。その上で政策を3段階ぐらい分ける必要がある。今まさに医療は崩壊の危機に瀕しており、目先は感染症拡大の防止こそが最大の経済対策である。例えば人工呼吸器の手当てをするとかベッドを確保する、ワクチンや治療薬を開発する、ここがまず喫緊の課題であると思う。

稲葉さんからもお話があったように景気の刺激策を打てば、むしろ感染は拡大して悪くなってしまうわけだから、第1ステージは景気の拡大ではなくて生活保障に力点を置いていく。雇用を守ること、中小企業を倒産させないこと、そのことによって国民の不安を除去する。生活保障だからより現金に近いものが好ましい。

感染症にある程度歯止めがかかってきた段階では、第2ステージとして本格的な需要の刺激策を打つべきだ。例えば国内の観光や、地方創生を促すようなクーポン券、商品券。貯蓄に回りやすい現金ではなくより消費に回りやすいもので景気刺激をしっかりと行っていく。

そして三つ目は、プロアクティブな政策。今回のことを奇貨として構造改革を進めることが重要である。一つはSociety5.0を推進して、リモートな社会、例えば在宅勤務(テレワーク)の推進、岩盤規制に風穴を開け、オンライン診



熊谷 亮丸

1989年東京大学卒業後、日本興業銀行（現みずほ銀行）入行。同行調査部などを経て、07年大和総研入社。14年執行役員、17年常務執行役員、18年常務取締役。20年から専務取締役調査本部長チーフエコノミスト。政府税制調査会特別委員などの公職を歴任。93年東京大学大学院修士課程修了。16年ハーバード大学経営大学院AMP（上級マネジメントプログラム）修了。／2017年1月経済同友会入会。経済情勢調査会委員長。18年度より幹事。

ソーシャルディスタンスを念頭に企業戦略を構築

稲葉 今われわれはある意味で岐路に差し掛かっている。人類は有史以来、人口が集中する方向で文化と文明を高め、それで生産性を高めてきた。技術や感染学の知識を広げながら、問題を克服したのではないかと思っていた矢先に、コロナによって、いや、この世界観は間違っている、立ち止まれ、と言われたような状況だ。

コロナでこれだけ影響を受けるわけだから、われわれはこの脆弱な社会を変えないといけ^{ぜいじやく}ない。グローバリズムの終焉^{しゅうえん}だ、近代資本主義の終焉だとか言う人もいる。もしかしたら、そうかもしれないが、グローバリズムは終焉してもわれわれの営みは続く。少し前までわれわれの経営はナイーブに生産関数に含まれているコストをどう小さくして利潤を上げるかということだけ考えていた。しかし、今やSDGsのように温暖化などの問題も考えないと、結局は持続的な価値拡大はできないとなった。ここへきてソーシャルディスタンスをもう少し頭に入れて企業戦略を考える必要が露呈した。戦略の洗い替えがこれから必要である。

今後は利益至上主義だけでは絶対うまくいかないで、世界のコーポレート・ガバナンスは新しいガバナンスが求められるだろう。その先のグローバリズムの行方はどうなるだろうか、あるいは米中の対立はどうなるのか。ポスト・コロナのさまざまな課題について頭を絞って考えていかないといけない。

笑い話として話題にするのだが、経済同友会の委員会についても看板を全部掛け直すべきかもしれない。ポスト・コロナの企業戦略やコーポレート・ガバナンス、また、ポスト・コロナのグローバリズム、あるいは近代資本主義、そういう議論になっていくかもしれない。

熊谷 私自身は近代からポストモダンに移行していく、その中で一つの現象だと捉える必要があると思っている。

近代にはある種の進歩主義か、科学技術に対する信仰があって、自然や森は恐ろしいもので、征服すべき対象だったわけだが、時代が変わってさまざまな課題が出てきた。今回の危機は、数十年レベルの時間軸ではなくて、1000年ぐらいの時間軸で非常に大きな構造変化が起きているということではないか。そういう歴史観の下で大きな俯瞰図を描いた上で、処方箋を具体的に提示することが重要なのではないだろうか。

そういう中長期の軸でやるべきことを提言するというのが経済同友会の使命だと思うし、会員一人ひとりの企業のリーダーが自分たちの組織、自分たちの行動を変えていけば日本は必ずや大きく変わらと思う。まずは随より始めよという姿勢で取り組んでいくことが重要ではないか。

療・教育などを進めることで、感染症拡大に対する耐性が強い社会を構築できる。もう一つは危機管理の強化とリスク分散。中国に集中したリスクを分散してチャイナプラスワンもしくはプラス2プラス3という形でサプライチェーンの再構築を図っていく。

日本は起きたら嫌なことは考えない傾向があり、総じて外圧を利用してなし崩し的に対応してきた歴史がある。最悪の事態を想定して、状態を俯瞰^{ふかん}して手を打っていくことが重要だ。例えば国立感染症研究所の予算というのは10年間で3分の1、20億円ぐらゐ減らされているが、今後感染症が拡大するリスクが大きいことを考えると、グローバルな状況を俯瞰した危機管理ができていなかったと言えるのではないか。また今回の事態を奇貨^{きか}として産業構造の変化を促進し、企業の新陳代謝を促していく政策をも中長期的に行うことが重要だろう。さらに、マイナンバーとしっかり紐づけをして所得をリアルタイムで捕捉し、本当に困っている人に迅速にお金を支給できるようにする、こうした中長期の課題も併せて取り組んでいくべきだと考える。

稲葉 やるべきことはたくさんあると考える。感染抑止のためにソーシャルディスタンスの確保が必要だが、テレワークは実際のところそれほど普及していない。政府は7、8割実施してほしいと要請しているが、産業界はそれに対してどう答えるのか。

オンライン診療については経済同友会も経団連も提言してきた。政府は今回踏み出すように見えるが、医師会はやや抵抗しているようにも見える。企業グループとしてコロナと戦うためにもわれわれはどうするか一体となって発言するべきだ。

教育面では、確かに一斉休校も大事だが、一方で生徒が学ぶチャンスを失うことにもなりかねない。デジタル教材やオンライン教材の充実企業としてなぜ力を入れられないのか。そこは大変大事な課題だと思う。例えば休校してオンライン教材を使ってみた先生の話があり、オンラインで一人ひとりと会話をしながら理解度に応じてコミュニケーションすることで理解が高まったという話もある。オンラインの活用は医療、教育などの分野で、今述べたように、それ自体が付加的に持つ意味やメリットがあるだろう。

特集 2

2020年度事業計画

1 活動の基本方針

- 経済同友会は、国際社会が直面するさまざまな課題に「解」を提供し、解決を主導する「いて欲しい国、いなくて困る国、日本」の姿を描き、その実現に向けた具体的検討と行動を進める。
- 本年度は、「開かれた行動する政策集団」としての組織機能を強化する。それにより、具体的課題を洗い出し、その克服に向けた企業・経営者の実践、および政策提言とその実現に向けた行動に結び付ける。
- その過程では、国内外の多様なステークホルダーとの対話、議論、連携を進め、叡智^{えいち}を結集するため、自ら課題解決の「エコシステム」を作り出す。

基本方針 1

経営者自らが改革の先導者となる

- 会員（経営者）は、経済社会の諸課題に対して企業、業種などの立場を超えて、自由闊達^{かつたつ}に議論、アイデアを創出し、改革に向けた取り組みを主導する。
- 経営改革の実践、ベストプラクティスの共有などを通じて経営者としての研鑽^{けんさん}を積み、日本の持続的成長と国際競争力強化に貢献する。

基本方針 2

具体的な政策提言と行動に向けて対話・協働を推進する

- 世界から見て「いて欲しい国、いなくて困る国、日本」の実現に向けた改革を実現するために、政策形成にかかわるさまざまなステークホルダーとの対話・議論を恒常的に行い、タイムリーかつ具体的な政策提言とその実現に向けた活動を行う。
- 社会変革への国民的な理解を醸成するために、改革の意義、必要性を分かりやすく説明し、対話・協働を通じて広く社会に働き掛ける。

基本方針 3

多様な経営者の活躍推進と発信力強化に取り組む

- 若手経営者や起業家の新しい発想を本会の活動に取り込み、本質的で先進的な提言を立案、実現する。
- 国民、政府、国際社会への発信力を高め、それぞれの行動変革を喚起する。

2 活動の基本的な枠組みと運営

(1) 代表幹事イニシアティブと当面の重点活動

- 「開かれた行動する政策集団」としての実効性ある活動を展開するため、代表幹事のイニシアティブに基づき、機動的な意見発信、政策ネットワークの構築、政策エコシステムの形成などに取り組む。
- また、持続可能で活力ある社会モデルを作り出し、改革を主導する端緒として、以下の重点活動に着手する。

①【若者の政治参画の促進】

社会の持続可能性や将来世代の利益に資する政策決定が可能となる健全な民主主義の基盤を築く（主権者教育、インターネット選挙・投票の推進など）

②【経済財政試算の企画・検討】

本会としての長期財政試算（2018年公表）を改訂するとともに、新たな経済財政試算を企画・検討し、財政などの持続可能性に関する多様なステークホルダーと議論につなげる。

③【地方などにおけるPFIの活用】

経済・社会インフラの維持・拡充に民間の活力や創意工夫を活かし、地域の自立と活性化を促すため、各地域での意見交換や情報発信を行う。

- これらの課題を効果的に掘り下げ、具体的な行動につなげていく上では、外交・安全保障、地政学的な観点を含む国際社会の動向への感度を高めることも重要である。そのため、政策関係者、有識者、将来世代や海外リーダーなど多様なステークホルダーとの交流・対話ネットワークを強化する。

(2) 政策・調査・行動委員会

(a) 委員会運営の全体像

- 世界から見て「いて欲しい国、いなくて困る国、日本」とは、現在の時代背景の下、国際社会が直面する明確な解のない課題に対し、日本固有の強みを活かして挑み、その解決をリードする国、自ら持続可能で活力ある社会モデルを体現する国、そうした実績によって世界から信頼を受ける国である。
- その姿の具現化に向けて、政策提言、調査研究、行動・実践などを目的とする「委員会」を、以下の五つの軸に添って設置する。

①【持続的な価値創造の追求】

日本が世界的な課題解決に寄与しながら、持続的に成長・価値創造するための戦略、方法論を探る。

②【社会の持続可能性の追求】

「課題先進国・日本」として、社会の持続可能性を追求する道を探り、世界に課題解決のモデルを示す。

③【将来世代に責任を持つ国家のガバナンス改革】

平成時代の政治・行政改革のレビュー、若者の政治参画の促進などを通じ、将来世代に持続可能な社会を引き継ぐための政策決定を担保する統治機構・民主主義を実現する。

④【世界的課題への対応】

現下の時代背景、国際情勢に対する企業経営者の認識・知見の向上、海外とのネットワーク拡充に向けたプラットフォームを提供する。

⑤【次世代育成・活躍の支援】

企業経営者自ら行動し、次世代を担う若者の育成や活躍の支援を行う。

(b) 委員会運営の基本方針

- 各委員会は、タイムリーで具体性ある**政策提言**、最先端の重要事象や新しい政策課題の本質に迫る**調査研究**、政策提言の**実現・実践に向けた具体的行動**など、それぞれの課題に適した活動のゴールを明確に定義し、その達成に向けて運営する。
- 今年度は、共同委員長制を広く導入することにより、企業経営者の多様な知見・リソースを活かし、活動の一層の充実を図る。
- 各委員会は、事業計画に基づいて、正副委員長を中心に、具体的な検討課題、検討の手法と活動、ゴール達成に向けたスケジュールなどを盛り込んだ「活動計画」を期初に作成する。
- 経済同友会全体として整合性あるメッセージを発信するため、組織や検討分野の枠を超えて、横断的に問題意識の共有と創発的な連携を促進する。そのため、夏季セミナーなどに加え、関連テーマを扱う委員長間の会議、合同委員会の開催など、創意工夫を持って運営にあたる。
- 重要課題に関する集中的な討議と機動的な対応、過去提言の実践に向けたフォローアップ活動などを目的に、プロジェクトチーム(PT)を設置する。PTは原則として委員の公募は行わず、委員長の指名により構成する。
- これまで実施してきた「みんなで描くみんなの未来プロジェクト」の実績を踏まえ、多様なステークホルダーとの対話をさらに深化・発展させる。次世代、政官学、地方(各地経済同友会を含む)、海外など多様なステークホルダーを活動のプロセスに巻き込み、社会に対する訴求力と実効性ある政策提言、行動につなげる。

3 懇談会などの運営

- 会員相互の交流・研鑽、国内外の諸問題に関する情報・意見交換、次代を担う経営者の育成などを目的に、各種懇談会・セミナー・自主的活動など幅広い活動を行う。
- 各懇談会の運営にあたっては、本会活動の基本方針や時事的な重要課題を踏まえ、会員のニーズに的確に応える。

4 広報戦略／発信力の強化

- 諸提言の実現や、社会の多様なステークホルダーとの対話・交流に向け、発信力の強化に取り組む。
- 広報活動の一環として、以下の事業を行う。
 - ・「夏季セミナー」を開催し、重要な政策などに関して委員会の枠を超えた横断的な討議と意見発信を行う。
 - ・代表幹事定例記者会見、提言発表記者会見を開催する。
 - ・広報誌『経済同友』(月刊)を編集・発行する。
 - ・ウェブサイトの管理・運営などを通じて、政策提言、報告書、代表幹事の発言・コメントなどを国内外に効果的に発信する。
 - ・SNSや動画サイトなどを活用し、情報発信および社会との双方向的なコミュニケーション強化を図る。

5 組織活性化と組織運営の改革

- 本会の求心力・発信力・実行力を高めるため、高い志を持つ企業経営者の入会を促進する。
- 本会活動の中核を担う幹事の積極的な活動参画を促し、会の活性化につながる意見聴取を行うため、事務局職員が日常的に幹事との緊密なコミュニケーションを図る。
- 次世代経営者の育成を目指す各種懇談会、「ノミネートメンバー制度」を活用し、若手経営者や起業家などの新しい発想を本会の活動に取り込む。

6 関連組織に対する活動協力

- 本会の親睦団体・同友クラブ、公益財団法人二十一世紀文化学術財団(木川田記念財団)、公益財団法人留学生支援企業協力推進協会、一般社団法人経済同友会インターナショナル推進協会など、本会関連組織への活動協力・連携を行う。
- 同友クラブについては、本会が開催する「会員セミナー」を同友クラブ会員にも案内し、政治・経済・社会・文化など、幅広い情報・意見交換の機会を提供する。また、同友クラブが開催する「健康ライフを考える会」を本会会員へ案内し、多様なニーズに応えることで、同友クラブとの連携・交流をより一層強化する。

2020年度委員会委員長等一覧

2020年4月15日付
※印:所長

【1】 代表幹事イニシアティブ 【公益目的事業】

政策審議会	富山 和彦	経営共創基盤 共同経営者(パートナー) 代表取締役CEO
政策懇談会	車谷 暢昭	東芝 取締役代表執行役社長CEO
経済情勢調査会	金丸 恭文	フューチャー 取締役会長兼社長 グループCEO
日本の明日を考える研究会	熊谷 亮丸	大和総研 専務取締役
規制・制度改革PT	間下 直晃	ブイキューブ 取締役社長CEO
PFI PT	橋本圭一郎	経済同友会 副代表幹事・専務理事
	橋本圭一郎	経済同友会 副代表幹事・専務理事
	地下 誠二	日本政策投資銀行 取締役常務執行役員

【2】 代表幹事イニシアティブ 【共益事業】

若手経営者参加促進	車谷 暢昭	東芝 取締役代表執行役社長CEO
経済研究所	※橋本圭一郎	経済同友会 副代表幹事・専務理事

【3】 政策・調査・行動委員会 【公益目的事業】

(1) 持続的な価値創造の追求

企業経営	遠藤 信博	日本電気 取締役会長
	寺田 航平	寺田倉庫 取締役社長CEO
科学技術・イノベーション	石村 和彦	AGC 取締役
	栗島 聡	NTTコムウェア 取締役社長
環境・資源エネルギー	程 近智	アクセンチュア 相談役
	栗原美津枝	日本政策投資銀行 常勤監査役
教育改革	峰岸 真澄	リクルートホールディングス 取締役社長兼CEO
グローバル競争下の人材戦略と労働市場改革	堀切 功章	キッコーマン 取締役社長CEO
	田代 桂子	大和証券グループ本社 取締役兼執行役副社長
スポーツとアートの産業化	秋田 正紀	松屋 取締役社長執行役員
	山口 栄一	アートパワーズジャパン 代表理事
物流改革を通じた成長戦略PT	山内 雅喜	ヤマトホールディングス 取締役会長

(2) 社会の持続可能性の追求

受益と負担のあり方	根岸 秋男	明治安田生命保険 取締役代表執行役社長
	本山 博史	みずほリース 取締役社長
経済財政推計PT	神津多可思	リコー経済社会研究所 所長
負担増世代が考える社会保障改革	高島 宏平	オイシックス・ラ・大地 取締役社長
地方創生	山下 良則	リコー 取締役社長執行役員CEO
	東 和浩	りそなホールディングス 取締役会長
持続可能な地域経営のあり方	市川 晃	住友林業 取締役会長
	安田 結子	ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ マネージング・ディレクター
防災・震災復興	木村 恵司	三菱地所 特別顧問
	徳植 桂治	太平洋セメント 特別顧問

(3) 将来世代に責任を持つ国家のガバナンス改革

国家ガバナンスPT	秋池 玲子	ボストン コンサルティング グループ マネージング・ディレクター&シニア・パートナー
政治改革	新芝 宏之	岡三証券グループ 取締役社長
	玉塚 元一	デジタルハーツホールディングス 取締役社長CEO
行政改革	野田由美子	ヴェオリア・ジャパン 取締役社長

〔4〕 世界的課題への対応

国際問題	小柴 満信	JSR 取締役会長
	平子 裕志	全日本空輸 取締役社長
グローバル対話推進PT	新浪 剛史	サントリーホールディングス 取締役社長
	成川 哲夫	日本曹達 取締役
日・アジア交流PT	林 信秀	みずほ銀行 常任顧問
日中交流PT	岩本 敏男	NTTデータ 相談役
アフリカ開発支援戦略PT	岩井 睦雄	日本たばこ産業 取締役副会長

〔5〕 次世代育成・活躍の支援

学校と経営者の交流活動推進	林 礼子	メリルリンチ日本証券 取締役副社長
東京オリンピック・パラリンピック2020	新浪 剛史	サントリーホールディングス 取締役社長
	大西 賢	日本航空 特別理事
	高島 宏平	オイシックス・ラ・大地 取締役社長

〔4〕 広報および政策広報 【公益目的事業】

広報戦略検討	橋本圭一郎	経済同友会 副代表幹事・専務理事
--------	-------	------------------

〔5〕 懇談会等 【共益事業】

会員セミナー	大八木成男	帝人 相談役
	木川 眞	ヤマトホールディングス 特別顧問
産業懇談会	稲野 和利	野村ホールディングス 顧問
	江幡 真史	アドバンテッジリスクマネジメント 取締役
経済懇談会	清水新一郎	日本航空 取締役副社長執行役員
	園部 芳久	帝人 取締役専務執行役員
創発の会	河本 宏子	ANA総合研究所 取締役会長
	吉松 徹郎	アイスタイル 取締役社長兼CEO
リーダーシップ・プログラム	小林 喜光	三菱ケミカルホールディングス 取締役会長
ジュニア・リーダーシップ・プログラム	立石 文雄	オムロン 取締役会長

〔6〕 会員管理 【共益事業】

会員	稲野 和利	野村ホールディングス 顧問
----	-------	---------------

〔7〕 会務 【法人事業／法人管理関係】

財務	梶川 融	太陽有限責任監査法人 代表社員 会長
----	------	--------------------

詳しくはコチラ





紹介者

坂下 智保

富士ソフト
取締役社長執行役員

嶋本 正

野村総合研究所
取締役



非力だったデータ

3月1日の東京マラソンで大迫傑選手は自らが持つ日本記録を更新して、見事にゴールした。一時は井上大仁選手を含むトップ集団から後れを取り、ハラハラさせられたものの、自身の体と的確に調和を図りながら走り続け、東京オリンピックの出場枠を獲得した。世界のレベルにも近づきつつあり、これからの活躍が楽しみである。

彼らエリートランナーとは次元が違うが、私自身、15年ほど前、50歳を過ぎたころから健康や体調管理のために走ることを始め、今では市民ランナーの端くれとなった。毎年ハーフマラソンやフルマラソンに参加するようにもしている。昨今、大迫選手が所属するナイキの厚底ランニングシューズの効用が話題になっているが、私のランニング人生においてもシューズにかかわるエピソードがあるのでご紹介したい。

還暦を迎えた際、その祝いにと、長女から、オーダーメイドのランニングシューズを注文できるギフト券をもらった。早速、銀座にあるスポーツシューズ店に意気込んで駆け付けたものの、想定外のことが起こった。まず、足のサイズを立体的に測定するのだが、26.5cmのシューズを履き続けていた自らの足のサイズが、右が26.2cm、左が26.6cmであることが判明した。靴が時々窮屈だなと感じたときは幅広の靴を履いていたのだが、店員からは、27cmでスリムな靴を薦められた。その上で、いよいよシューズのオーダーである。店員から、走るスピードを聞かれて、少しさばを読み、「1km、5分ちょっとかな」と説明した途端に、「いや、そのスピードだと、オーダーにするとかえって足を痛めますよ。足に優しい初心者用のシューズがよろしい」ということで、結局、普段使用しているのとあまり変わらないシューズを買うことになった。ただ、適切なサイズの靴ではあったが。

その後、足を痛めることもなく安定的に走ることができており、オーダーメイドシューズを諦めたことを後悔してはいない。ただ、データを駆使してピッタリのサイズの靴が作れても、それを履くにふさわしい実力が伴わないと宝の持ち腐れになることに妙に納得感を抱いている。それは、今後のデジタル化時代のデータ至上主義への警告かもしれない。

▶▶ 次回リレートーク

吉川 淳

野村不動産ホールディングス
取締役会長

LETTER FROM COPENHAGEN コペンハーゲン通信 PART VII 4



“Keep Distance”サイン。
スーパーマーケット「Irma」にて



整然と並ぶ人々。他スーパーマーケットにて

新型コロナウイルス、 「足るを知る」が根付き落ち着いた暮らし

この原稿を執筆している4月上旬、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、日本では緊急事態宣言が発出され、読者の皆さまも不便で不安な日々をお過ごしのことと存じます。欧州では、2月にイタリア北部で感染が急拡大して以降、瞬く間に欧州全土に波及しました。デンマークでも3月14日から国境封鎖、17日からレストランなどの閉鎖といった各種対策が実施されています。約1カ月を経過した今、これまでの経過と今のデンマークの様子をご紹介します。

まず、感染状況ですが、デンマーク本国の感染者数は6,318人、うち死亡者285人（4月14日時点）と、人口比でみると日本よりもはるかに感染率は高い状況です。ただ、一定数の感染拡大は依然として続くものの、現時点でピークは過ぎたと評価されています。

次に、これまで実施されてきた感染拡大防止策（4月6日時点）はというと、次の通りいわゆるロックダウン策が採用されています。○国境封鎖（外国人の入国制限含む。3月14日～5月10日）○教育機関、教会、映画館、大型ショッピングセンター、バー、レストランなどの閉鎖、10人を超える集会の禁止（3月17日～5月10日）○公務員、民間企業の在宅勤務要請（3月17日～当面継続）○大規模集会、



デンマーク王国 DATA

人口582万人、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。

小林 功人

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）



フェスティバルなどの大型行事は8月末まで禁止。一方、今後、急激な感染拡大がないという条件の下、4月15日から保育園、幼稚園、小学校5年生までの学校を再開する予定となっております。

上記に加え、経済対策にも余念がありません。法人税および付加価値税の納付期限の猶予、大規模イベント中止に伴う主催者側への補償（3月10日）、勤務時間の短縮を余儀なくされた労働者の給与の失業手当による補填など（3月12日）、労働者救済措置（一定の条件の下、従業員の一時解雇を迫られている企業に対して、対象従業員の賃金を政府が補償。3月15日）、一定の条件に基づく固定費を政府が補償、自営業者の損失補償など（3月18日）の各種対策が発表されています。

このような危機的な状況でも、デンマーク国民は比較的落ち着いているように感じます。スーパーマーケットでは、フロアに貼られた「Keep Distance」シールに従い整然と並んでいます。また、外出制限がないので、公園などでは個人同士の距離に配慮しつつ多くの国民がランニングをしていますし、私の住む集合住宅でも、自宅のテラスで普段通り寛ぐ家族の姿が見られます。「足るを知る」の精神が根付いているのかもしれません。いまだ先行きは不透明なるも、今後もデンマークがどのように社会を再開し、経済を立て直していくのかについて、注視していきたいと思えます。

未来の子供たちに手渡せるバトンとは？ ～あたらしいものづくりと暮らし方のか・た・ち～

地球環境の悪化が深刻化する中で、未来に向けてどう行動すればいいのか。地球物理学、材料科学、環境科学を専門とし、「ネイチャー・テクノロジー」を提唱する石田秀輝氏が、ものづくりのパラダイムシフトと心豊かな暮らし方について語った。

講師：石田 秀輝 氏

地球村研究室 代表／東北大学 名誉教授／星槎大学 特任教授／星槎大学サテライトカレッジin沖永良部島 校長／
一般社団法人サステナブル経営推進機構 理事長



地球環境と物質的消費欲求が 史上初めて同時に劣化

現在の豊かさと将来の豊かさの両方を、担保することはできないのだろうか。それには、地球環境の劣化と物質的消費欲求の劣化について考えなければいけない。現在のように両者が同時に劣化するの、人類史上例がない。

まず地球環境問題には資源、エネルギー、生物多様性、水、食料、人口、気候変動と海洋流出プラスチックの八つのリスクがある。特に重要なリスクは生物多様性の劣化、気候変動、海洋流出プラスチックで、この三つは2030年ごろまでに解を出さなければ、文明崩壊の引き金を引くことになるかもしれない。

次に物質的消費欲求の劣化の問題だ。かつて三種の神器だったテレビ、冷蔵庫、洗濯機は1980年代前半に普及率100%を超え、今や「断捨離」「ミニマリスト」に代表されるように、人々がモノの豊かさを求めない時代が到来している。

またグローバル化により、開発途上国も先進国化し、世界的に経済成長率が落ちている。ポスト成熟化社会という新しい価値観を生み出さなければ、早晩さまざまなものが限界を迎える。

バックキャスト思考法によって 心豊かに暮らす生活スタイルを

現状分析を積み上げて未来を見通す「フォアキャスト」ではなく、未来の制約を前提にして考える「バックキャス

ト」の思考法が重要になる。地球環境と豊かな暮らしを天秤にかけるのではなく、厳しい地球環境制約の中でもワクワクドキドキ心豊かに暮らすためにどうするのか、新たな発想と生活スタイルを生み出していくことだ。

例えば、電気自動車の開発が進んでいるが、バックキャスト思考で考えると、さらに踏み込んで、車のいらない街や、そこで使用する一人乗り用の移動媒体の開発などがイメージできる。

自然界からも多くのことが学べる。例えばカタツムリの殻は、薄い水膜を張ることによって汚れの付着を防いでいる。私たちはこの特徴を研究して、雨が降っただけできれいになる外壁用タイルなどの開発につなげた。また、虫たちが利用する泡に注目して泡の風呂を開発し、大幅な節水を実現した。こうした「ネイチャー・テクノロジー」を活かすことで、制約の中からも豊かさを生み出すことができるのではないだろうか。

依存型と自立型の「間」は ビジネスにとって宝の山

現代社会では、テクノロジーやサービスが何でもしてくれる依存型のライフスタイルが主流だ。これが極端な形になれば、「完全介護型」のライフスタイルになる。これは何もしなくて済むように健康な人をベッドに縛り付けているようなものだ。

今、社会が求めているのは依存型ではなく「自立型」のライフスタイルなのだ。ただし依存型の生活に慣れた人々が、すぐに自給自足のような自立型の生活をするのはハードルが高い。自立と依存の間には「間」があるのだが、現状ではこれがすっぱり抜けた「間抜け」の状態になっている。

その「間」を埋めるということは、ちょっとした不自由さや不便さを、自分やコミュニティの知恵、技、知識で超えることによって達成感、充実感、愛着感が生まれる世界であり、脳科学的にも説明できる。これは利便性をおもむくモノを欲しがらない若者が増えていくことにも関係があるのではないかと。「間」はビジネスにとって宝の山であり、企業はバックキャスト思考で「間」を埋めるテクノロジーやサービスを提供すべきである。

私は現在、沖永良部島という鹿児島市から550km南の島で暮らしながら、これらの考えを社会実装する実験をしている。未来における豊かさは今の豊かさと同じとは限らない。未来の子どもたちに手渡せるバトンは今の延長にはない。ますます厳しくなる地球環境制約と正対し、そんな中でもワクワクドキドキ心豊かに暮らせる「間」を埋めるライフスタイルとそれに必要な新しいビジネスのかたちらが求められているのである。

新入会員紹介

会員総数1,539名(2020年3月19日時点)



とみおか たかおみ
富岡 隆臣

所 属：カーライル・ジャパン・エルエルシー
役 職：マネージング・ディレクター日本副代表



おおつか ひろゆき
大塚 博行

所 属：カーライル・ジャパン・エルエルシー
役 職：マネージング・ディレクター日本副代表



いりさわ たかし
入澤 崇

所 属：龍谷大学
役 職：学長



は ぶ か し げ き
羽深 成樹

所 属：三菱ケミカルホールディングス
役 職：執行役



たけやす まさる
竹安 将

所 属：花王
役 職：執行役員



むら せ たつ ま
村瀬 龍馬

所 属：ミクシィ
役 職：取締役執行役員CTO



ふくむろ ひろし
福室 裕

所 属：東京アールアンドデー
役 職：取締役



おおやぶ たか こ
大薮 貴子

所 属：武田薬品工業
役 職：コーポレート・オフィサー



おか ひろし
岡 広史

所 属：伊藤忠商事
役 職：執行役員



し み ず ただのり
清水 忠憲

所 属：三國機械工業
役 職：取締役社長



ます だ ひろ や
増田 寛也

所 属：日本郵政
役 職：代表執行役社長



ないとう ただあき
内藤 忠顕

所 属：日本郵船
役 職：取締役会長



もちづき み さ お
望月 美佐緒

所 属：ルネサンス
役 職：常務執行役員



いの とおる
飯野 亨

所 属：丸文
役 職：取締役社長



こ や ま なおゆき
小山 直行

所 属：プランテックアソシエイツ
役 職：取締役社長



ふかたに たつひこ
深谷 龍彦

所 属：ネスレ日本
役 職：常務執行役員



まつむら やすひろ
松村 泰宏

所 属：竹田印刷
役 職：常務取締役



き む ら み よ こ
木村 美代子

所 属：アスクル
役 職：取締役



うえ の しんいち
植野 伸一

所 属：ADKホールディングス
役 職：取締役社長グループCEO



こ だ ま てつ や
児玉 哲哉

所 属：パークレイズ証券
役 職：会長



い ま だ もと こ
今田 素子

所 属：インフォバーン
役 職：代表取締役CEO



くさかわ れいこ
草川 麗子

所 属：アイセル
役 職：取締役社長



えがわ のりお
江川 哲生

所 属：ライフサポート・エガワ
役 職：代表取締役CEO



すずき ゆうすけ
鈴木 祐介

所 属：パラドックス
役 職：執行役員



みやま まさふみ
深山 将史

所 属：MDI
役 職：取締役会長



あおき まさゆき
青木 正之

所 属：Ubicomホールディングス
役 職：取締役社長



きうち ふみあき
木内 文昭

所 属：マクアケ
役 職：共同創業者／取締役

◆復帰



いづえ としまさ
井植 敏雅

所 属：アイジー興産
役 職：取締役社長

◆復帰



わたなべ あきひこ
渡部 昭彦

所 属：ヒューマン・アソシエツ・ホールディングス
役 職：取締役社長

No.827 April 2020
経済同友 4

C O N T E N T S

特集 1

特別対談

新型コロナウイルス感染症拡大
2020年度日本経済、企業経営の行方 03

特集 2

2020年度事業計画 06

Seminar

第1333回 会員セミナー
未来の子供たちに手渡せるバトンとは？
～あたらしいものつくりと暮らし方のか・た・ち～
石田 秀輝 氏 地球村研究室 代表／東北大学 名誉教授／星
槌大学 特任教授／星槌大学サテライトカレッジin沖永良部島
校長／一般社団法人サステナブル経営推進機構 理事長 **12**

Column

会員各位へお願い
「新型コロナウイルスの感染拡大防止に全面協力
医療・衛生関連物資の不足解消を目指す」 **02**

リレートーク 嶋本 正
「非力だったデータ」 **10**

コペンハーゲン通信
「新型コロナウイルス、
『足るを知る』が根付き落ち着いた暮らし」 **11**

私の思い出写真館 安田 結子
「50の手習い」 **15**

新入会員紹介 **13**



安田 結子

ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ
マネージング・ディレクター

50の手習い

オペラ好きが高じて、海外出張のたびにニューヨークのメトロポリタン歌劇場やパリのオペラ座に通っていたものだ。日本とは異なり、安価なチケットで本場の演奏が聴けることは、望外の楽しみであり、出張のインセンティブになっていたことは間違いない。

そんなころ、当時マッキンゼーの本田桂子さんや、ゴールドマン・サックスの長谷川留美子さんといった方のオペラの会に参加させていただき、オペラは鑑賞するだけでなく、有名アリアの名曲を自分で歌えることに目覚めたのである。

カラオケも嫌い、楽譜もろくに読めない私の50の手習いはなかなか大変であった。音程が微妙に下がる、歌心に恵まれない、いわゆる音痴の生徒に辛抱強く付き合ってくれた先生には感謝で頭が下がる。

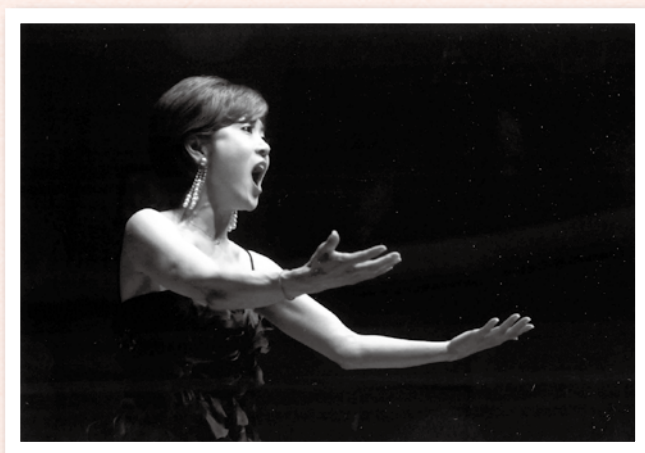
ボイストレーニングや音階練習もそこそこに、いきなり自分の好きな有名アリアを歌わせてくださるので、マリア・カラ

スやアンナ・ネトレプコのCDを何度も聞きながら励んだわけである。

家人には「お前の歌はオペラというより、民謡に聞こえる」「お前が歌うと、家の糠みそが腐る！」という批判を浴びながらも我関せず、で練習を重ねた。

写真は、発表会にてヴェルディの「運命の力」という大曲に挑戦したときのものである。当日は、聞いている家族や友人の方が緊張したと聞いたのは後日のことであるが、気分はオペラ歌手で、絶唱している。2011年3月8日のことである。この直後に東日本大震災が起こったことを今でも思い出す。

今回の新型コロナウイルス感染拡大の中、先行き不良の世界経済に危機感と不安が世界中に広がっている。このような環境下にあっても日本企業のレジリエンスや胆力を信じ、この難局を乗り越えることを心から信じてやまない。



同友会は
行動する“DO”友会!

新型コロナウイルス対策で

オンライン診療 規制が一部緩和

経済同友会は規制改革を求め2020年3月「オンライン診療・オンライン服薬指導の普及促進に関する意見」を表明。



- 病院や薬局での感染リスクを減らす



- ネットや電話での服薬指導は便利



残された課題

- ① 対面とオンラインでの診療報酬同一化
- ② 今回の時限措置の恒久化
- ③ 電子処方箋の運用ガイドライン(改定案)の早期施行

イラスト・三井ロイタル

