

# 経済同友

KEIZAI DOYUKAI

緊急アンケート

企業の新型コロナウイルス対策と課題  
今後も随時実施の予定

5  
2020  
May



No.828



## 櫻田謙悟代表幹事

### コロナ危機こそ、日本再生のラストチャンス

櫻田謙悟代表幹事は5月12日、定例の記者会見を行い、新型コロナウイルスに関して経済対策や企業業績、経済界と政府の連携などについて発言した。なお、会見から2日後の14日に39県で緊急事態宣言が解除されており、発言は同宣言解除の可能性を見据えて行われた。内容を抜粋し、お伝えする。

——事業活動の再開が見込まれる中、企業としてどのような対策が必要とお考えか。

緊急事態宣言は国から各都道府県知事に措置権限が下り、都道府県知事がそれぞれの地域の経済や新型コロナウイルスの感染状況を見ながら解除するというやり方を取っている点が特徴であり、日本型のロックダウンの運用の仕方だと考えている。経済界としては安全を第一に、かつ第2波の感染拡大を起こさないことを前提に緊急事態宣言を解除していくことは大いに結構なことだと考えている。

——緊急事態宣言の解除に地域差が出ることや、経済活動の再開後、新型コロナウイルスの感染拡大の第2波、第3波ということがあれば、それぞれ地域によってできることが変わるということも考えられると思うが。

今回明らかになった最大のポイントは、やはりサプライチェーンが偏っていたということだ。生産キャパシティや供給力を上げるためのリソースの再配分ができるためには、サプライチェーンもそれだけダイナミックに、あるいはフレキシブルに動かなくてはいけない。頭の中では分かっているが、実際にそれができる企業というのは、具体的には分からないが、それほど多数はないと思っている。

ただ忘れてはいけないことは、もうそろそろ気が付いているべきだと、私自身含め、過去20年、あるいは平成の時代を通して言われてきたことだ。それをずっと先送りしてきて、東日本大震災の際もサプライチェーンの問題には気が付いていたのだが、今もまた言われている。「いつになれば日本は気が付くのですか」が、経営者や政治、行政にも投げかけられている大きな疑問であると思う。

今回のコロナ危機こそ、日本が新しく再生していくためのラストチャンスであると、政治も経済界も各界も、何より国民も思っていて、希望を持って新しい国をつくっていくという動きをしていかなければならない。また、経済同友会としても、まだ具体的なスキームはできていないが、それに向けて力を尽くしていきたいと、昨日の正副代表幹事会で話したところである。

——企業決算の発表が遅れているが、株主総会を延期させるところは少ない状況にある。株主総会はどうあるべきかご所見を伺いたい。

株主総会は取締役の選任、配当政策もあり、非常に重要

な機関であることは間違いない。目的に照らし、できるのであれば早く開催することが正しいスタンスである。新型コロナウイルスの感染拡大が続く状況に限らず、昨今のグローバルリズムの中で、1年1年の成績表、あるいはスナップショットを株主やステークホルダーに示していくことは重要なことではあるが、1年1年の結果だけを見て株主がその企業の価値、あるいは(株式の)売り買いを判断することはおそらくあまりない。この状況下で、株主総会を遅らせて得られる効果は、本年度や2021年度の見通しをどの程度取り込めるかだと思う。新型コロナの影響を自社の事業計画にどう織り込むかだ。確かに先に行けば行くほど不確定要素は減ると思うが、その分、株主やステークホルダーに対する開示が遅れることになる。

——今回の局面で日本の強みは、どのようなものが浮き上がってきたのか。また、それをどう発揮していくべきか、お考えを伺いたい。

もう少し前の話として、グローバルリズムがもたらした負の部分というものに対するソリューションを、世界中が探している状況の中で、日本のありようというものは必ず役に立つと申し上げてきた。

先日、世界経済フォーラムのミーティングに参加し、意見を申し上げたが、その中で紹介された10のテーマで進めていこうとしているタスクフォースが、参加者の高い関心呼んだ。日本の持っている「三方良し」の文化、伝統的な価値観を大事にすること。これらはポストコロナの世界では、さまざまなチャレンジを解決する際に、大変重要なことであるという紹介をされている。

あえて簡単な言い方をすると、例えば日本型ロックダウンの根底にあるのは強制ではなく個人の自主性と責任感であり、この裏には日本人が持っている公の心のようなものが作用している可能性がある。PCR検査数においては世界に対して大変ビハインドを負っているが、一番心配な致死率においては、現在の日本の新型コロナウイルス感染者の致死率は3.88%で、世界的に見て低い数字である。ここから読み取れるのは、日本の強みは単に欧米文化追随ではない、日本独自のものであるということである。それをこれから、探していかなければいけない。

# 企業の新型コロナウイルス対策と課題 今後も随時実施の予定

経済同友会は企業の新型コロナウイルス感染症対策と課題（出勤者の削減）に関し、幹事会メンバー所属企業を対象に緊急アンケートを実施した。調査時点では国内事業所全体の出勤者削減は「80%以上」が最多（49.5%）となった。また、取り組み方法としては、「テレワーク推進」が最多（95.2%）などの回答が得られた。新型コロナウイルスの感染拡大防止に関し、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」について、本会は全面的に協力しており、事務局では出勤者8割削減を継続実施している。

### 調査方法

#### 調査期間：

2020年4月20日～4月24日

#### 調査対象：

経済同友会幹事会メンバー（所属企業）  
計 250人（社）

#### 集計回答数：

105人（回答率＝42.0%）

〔製造業 25人、非製造業 80人〕

#### 集計方法：

WEBフォームからの回答

### 80%以上の出勤者削減 非製造業は54.4%と半数超

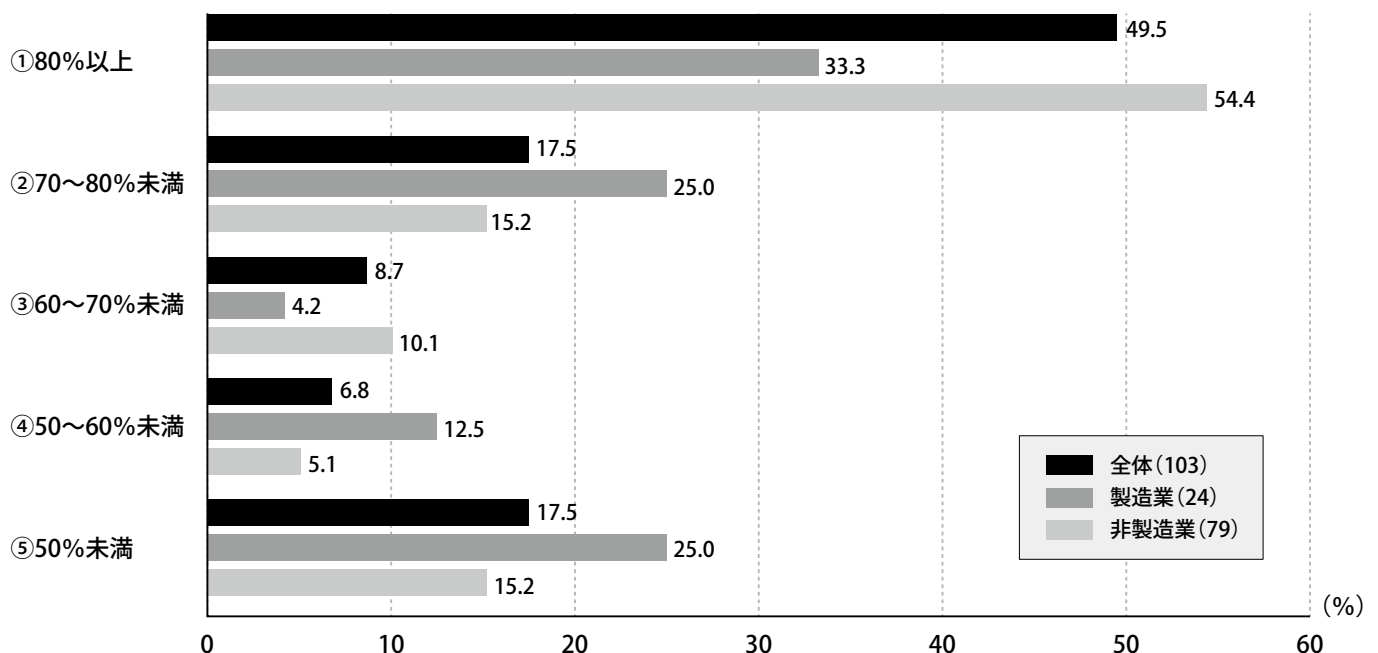
調査項目は、①現在の出勤者の削減状況、②今後の取り組み、③現状行っている削減の手法と課題の対処の三つの質問と今後の課題を回答していただいた。

まず、現在の出勤者の削減状況についての質問に対し、以下の結果が得られた【図1】。

製造業と非製造業を合計した全体では出勤者削減状況は80%以上との回答が49.5%だったが、非製造業の回答は54.4%と半数を上回った。製造業は33.3%だった。

### 【図1】現在の出勤者の削減状況について

貴組織（および貴グループ）の国内事業所全体で、現在の出勤者の削減はどのような状況でしょうか。おおまかなイメージで結構ですので、以下から近いものをお選びください。（回答比%）

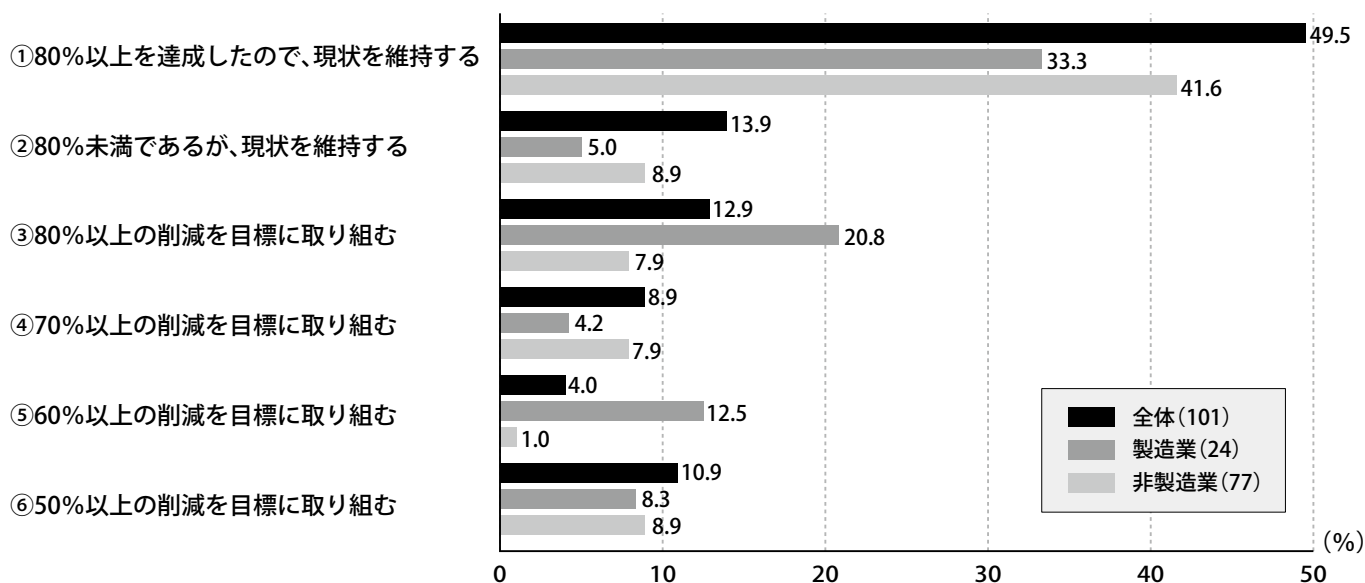


次に今後の取り組みに関しては、80%以上を達成した企業については、全体で49.5%が「現状を維持する」と回答し

た。製造業、非製造業の内訳は前者が33.3%、後者が41.6%だった【図2】。

## 【図2】 今後の取り組みについて

5月6日まで緊急事態宣言は効力を発揮しますが、この間の営業日ベースでの出勤者削減につきましては、どのようにお取り組みになりますか。近いものを以下よりお選びください。(回答比%)



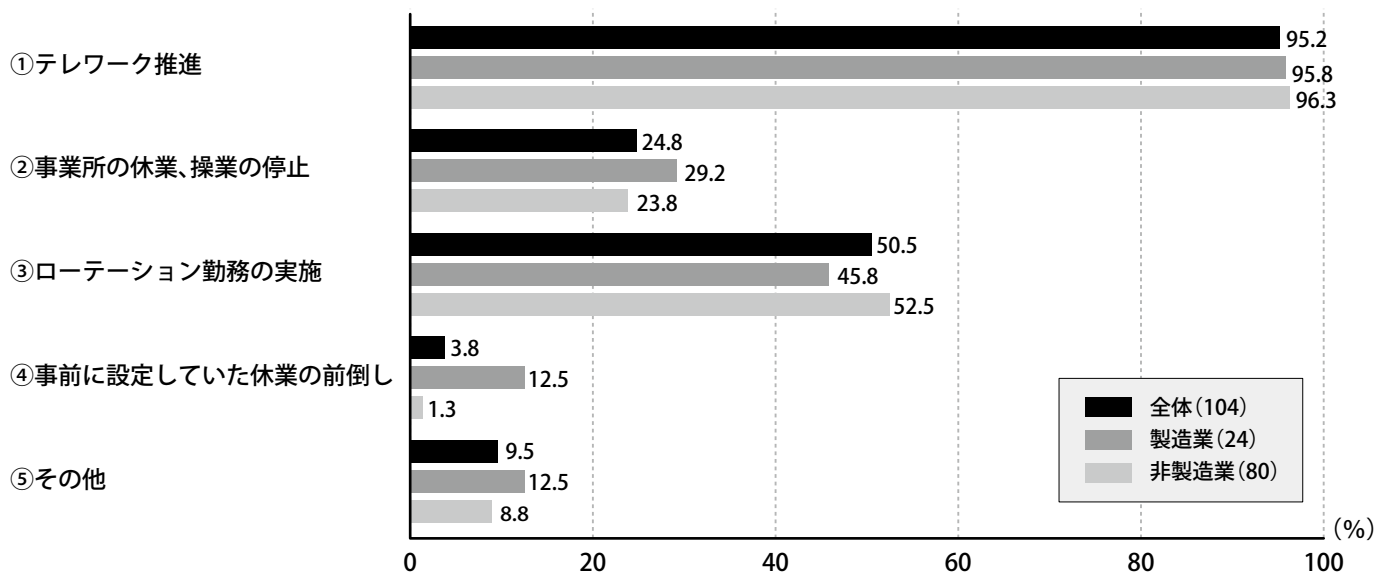
## テレワーク推進が95.2% 休業、操業停止は24.8%

現状行っている削減の手法と、課題の対処については、全体の95.2%がテレワーク推進と回答した【図3】。製造業

95.8%、非製造業96.3%と大差はなかった。また、事業所の休業、操業の停止は全体で24.8%、ローテーション勤務の実施は同50.5%だった。その他の回答として「特別休暇取得」「一部業務の延期」などがあつた。

## 【図3】 現状行っている削減の手法

出勤者削減にどのように取り組まれていますか。(複数回答) (回答比%)



「⑤その他」は「特別休暇取得」「一部業務の延期」など。

※設問によっては無回答も含まれるため、集計回答数と全体回答数は一致しない。

### 郵送の請求書が96%に上り 出社せざる得ない社員もいる(金融)

課題の対処については、「現在の取り組みの中で生じている課題(費用増・業務効率の低下など)について、どのように対処されていますか」の問いに、自由記述形式で回答していただいた【表1】。

【表1】課題の対処  
(主な業種分類による回答から抜粋)

#### 建設

- ・デジタル化の推進(面談、交渉等TV会議にて)。
- ・対策委員会を設置し、政府が定める方針に対応。

#### 化学

- ・派遣社員や業務委託会社との連携。
- ・生産活動等で出勤せざるを得ない社員への特別手当の支給。

#### 医薬品

- ・すでにテレワーク体制のシステム投資、人事関連事項を整備済み。
- ・業務効率化:権限移譲の推進、業務の優先順位付け、電子署名など。

#### 金融

- ・郵送による請求書が全体の96%に上り、出社せざるを得ない社員が数名いる。DX(デジタルトランスフォーメーション)の徹底が重要。
- ・テレワークにITシステムの高度化や従業員の意識改革を促すことで対処。
- ・IT投資で生産性を落とさないよう努力しているが、効率低下はある程度受け入れるように気持ちを切り替える。

#### サービス

- ・一人暮らし社員や小さなお子さんのいる家庭ではストレスが大きくなっている。テレワーク飲み会の開催や社内セミナーを開催。
- ・在宅勤務を可能にするための、業務フローや仕組みの見直し・再構築。

### テレワーク不可の生産・現場作業部門と 事務部門とのギャップの対応(電気機器)

最後に今後の課題については「仮に5月7日以降も期間が延長された場合の、現段階での出勤者削減の中長期化にかかる課題や懸念事項につきましてご自由にお書きください」との問いについて、【表2】のような回答があった。

【表2】今後の課題  
(主な業種分類による回答から抜粋)

#### 電気機器

- ・テレワーク不可である生産部門・現場作業部門と事務部門とのギャップの対応。
- ・社会機能維持のための対応業務の線引きと、対応する従業員への補償。

#### 金融

- ・テレワークの長期化を予想しており、世界中で準備。
- ・込み入ったやりとりは、在宅勤務では難しい。
- ・在宅勤務における人事評価方法の見直し。

#### 情報・通信

- ・育児負担増等に対する従業員の家庭環境へのサポート。
- ・face to faceで行うことのメリットが長期間発揮できない。
- ・助成金などの申請を含む多くの行政向けの書類で印鑑をベースとするものが多く、そのための出社が避けられない状況もある。
- ・職員の体調管理やモチベーション維持に向けた取り組み。
- ・テレワークによる生産性の低下に対する抜本的な働き方改革。

経済同友会では、本アンケートに基づく現状把握、課題の整理を基に、本会として対応すべき項目について検討する。また、今後も状況を見ながら、同様のアンケートを随時実施する予定である。





紹介者

**嶋本 正**

野村総合研究所  
取締役

**吉川 淳**

野村不動産ホールディングス  
取締役会長



## 微妙な年頃

私は昭和29年生まれの66歳であるが、同友会には現在会長を務めている会社に入ってから参加なので、同友会活動的には、「創発の会」を卒業したばかりの初心者マークである。「創発の会」では、めったに会うことができない若い経営者の方々とテーブルを一緒にしていろいろな話をさせていただく時間がことのほか面白く、出席率は結構高い方であったと思う。

さて、同友会では初心者マークではあるが、最近、運転免許証の更新に行って考えさせられたことがあった。

1時間の講習の際に配布された東京都交通安全協会の「安全運転のしおり」を開くと、「高齢者保護のために」と題して、「平成30年中、都内の交通事故死者143人のうち、65歳以上の高齢者は60人で、全体の42.0%を占めています。そのうち33人(55.0%)が歩行中に、15人(25.0%)が自転車乗用中に亡くなっています。」という記述があり、続けて「高齢者の行動特性」として、「\*近づいてくる車の速度感や距離感が正確につかめない。\*歩行速度や反射速度が遅くなり、とっさの行動がとりにくい。\*視線が足元に集中するため、前方の様子を見落とししたりする。」と書かれている。そして「ドライバーのみなさんは、高齢者を見掛けたら少し待つ、優しい気持ちで対応し、交通事故を防止しましょう。」と結ばれている。

免許証の更新に来た自分は、交通事故を起こしかねない側としてではなく、まずは交通事故の犠牲者になりかねない対象者として社会の中で位置付けられているのかと妙に納得してしまう。さらにここで書かれている「高齢者の行動特性」を、企業経営におけるリスク管理に置き換えて考えると、果たして自分は大丈夫だろうかと自信を失いかける。次の更新に際しては高齢者講習等の受講が必要となり、さらに75歳になると、「認知機能検査」と2～3時間の高齢者講習の受講が必要とされるらしい。

企業経営においては何歳からが高齢者と線を引くことはできないが、免許証の更新時のように、一人ひとりが自分の運転能力について心して考える機会を持つことは大事だ。最近、「運転免許の自主返納制度」の利用者が増えているらしい。

▶▶ 次回リレートーク

**荒木 秀文**

太陽工業  
取締役社長

# LETTER FROM COPENHAGEN コペンハーゲン通信 PART VII 5



わが家のバルコニーにも彩りを添えて

## デンマーク流Stay Homeの クオリティーアップ

5月中旬、デンマーク政府は、社会の段階的封鎖解除のフェーズ2（小売業の再開、レストランの条件付き再開等）を開始、8月初めのフェーズ4（完全封鎖解除）に至るまでのロードマップを発表しました。これらは今後、感染状況などの科学的根拠に基づき随時見直されるものではありますが、封鎖の完全解除に向けた長期的な目標が示されたことは、耐え忍ぶ住民の道しるべとして、ポジティブな知らせでした。

先日、「デンマーク人はコロナ禍の期間におけるストレスレベルがEUで2番目に低い」という調査結果が発表されました。要因には、政府による雇用確保策などの手厚い経済対策や、多くを望まない国民性も挙げられると思いますが、個人的には「空間としての家とそこで暮らす時間の質の高さ」もこれに寄与しているのではないかと推測しています。

一般的にデンマーク人は、住空間の改良に余念がありません。私の住むアパートの大家さん（デンマーク人）も例外ではなく、いつもわれわれにうれしい提案をしてくれます。昨年の夏は、バルコニーで過ごすためのテーブルセットを準備してくれ、先日は、バルコニー用に花のプランターを六つも抱えて、わが家を訪れてくれました。おかげで、天

### 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）



気が良だけで気分も晴れます。このように、デンマーク人は、日頃から住空間に小さな工夫を施し、日常に彩りを加えるのが得意だと思います。

大家さんの自宅はなおさら、これまでの改良の成果が詰まっており、自宅での昼食に招待してもらった際には、自慢の家の中を案内してくれました。さらに「食後の運動だ」と、隣接している広大な自然公園の中を散歩しながら、まるで家の延長であるかのように、リラックスした時間を過ごしました。日頃から家の手入れをし、住空間に改良を重ね、そこで家族や身近な人と何気ない会話をしながら笑顔で穏やかに暮らす、そんなデンマーク人の日常を垣間見た気がしました。

「Stay Home」は一般的に窮屈な印象がありますが、不特定多数の人との接触を避けざるを得ない状況では、家で一人過ごすにせよ、家族や身内の方と過ごすにせよ、「Stay Home」の質を少しでも高め、この危機を乗り越えていくことも、デンマーク流幸せの秘訣なのかもしれません。



散歩に最適な自然公園

# 潜水艦艦長は命令しない ～一人一人が考える組織～

社会の変化とともに、リーダー像にも変化がみられる。かつてのようにカリスマ性のあるリーダーの号令で動く組織では、時代に追いつくことはできない。潜水艦艦長を務めた伊藤俊幸氏が、自身の体験を基に今の時代に求められるリーダーシップ論を語った。

講師：伊藤 俊幸 氏

元海上自衛隊 海将／金沢工業大学大学院 教授



## リーダーシップとはメンバーが 自発的に従おうとする気持ちが原動力

マネジメントが規則やルールで組織を動かすのに対し、リーダーシップはメンバーが自発的にリーダーに従おうとする気持ちを原動力として組織を動かす方法論である。両者とも必要だ。

米海軍ではリーダーシップについて他者から服従、信頼、尊敬、忠実な協力を得られるやり方で組織を指揮するためのアート、サイエンス、天分だと規定している。科学的なリーダーシップ論は、民主主義国家の軍事組織では極めて重視される。

最近のリーダーシップ論で重視されるのは、リーダーとフォロワー(部下)の関係だ。フォロワーとは「正しく」リーダーを補佐する人であり、その間に、自らも「良き」リーダーになる準備をする。これを「自己変革型リーダーシップ論」という。

リーダーシップには、部下の模範となり、ビジョンを示し意思決定ができ、組織に影響を与え責任を取れるといった能力が求められる。一方、フォロワー

シップはリーダーを補佐するため、ビジョンを自ら咀嚼し、下に具体的に伝え、上に対してはリコメンド(進言)ができる。民主主義の軍隊は、部下のリコメンドによって動く組織なのだ。

## 良い部下とは信頼関係の下で 理性ある服従ができること

リーダーである潜水艦艦長は命令しない。部下のリコメンドに対して「了解」か「待て」を発するだけ、これが理想とされる。戦争では指揮官や艦長が最後まで生き残るとは限らない。いつでも上司に取って代われるよう、日頃から部下の鍛錬が必要だ。リコメンドを重視するのもそこにある。

海自潜水艦部隊がリコメンドを重視するようになったのは、1988年に起きた「なだしお事件」が影響している。海自潜水艦「なだしお」と遊漁船が衝突した事件だが、なだしお艦長が部下からのリコメンドを2回、無視したため起きてしまったとされた。

指示する際は私は、5W1H (When、Where、Who、What、Why、How) で部下の理解度を確認してきた。特に「How：具体的な方法論」については、自由に考えさせリコメンドを求めた。良い「How」を作るためには、部下は「使命の分析」、つまり「そもそもこれは

上位者の意図に合致しているか」とまず考えることが重要になる。

良き部下とは、「理性ある服従」ができる人だ。上司との信頼関係を築きながら、批判もできなければならない。

緊急時など上級指揮官の判断を仰げないときには、「独断専行」も必要だ。これは独走、暴走とはまったく別の概念だ。「上級指揮官との十分な意思疎通が常態化」「事後報告」「結果について全責任を取る覚悟」があるならば、戦闘に勝つため「独断専行」は、むしろ行わなければならない行動なのだ。

## 部下の心理的安全性の確保と サーバントリーダーシップ

グーグルが4年間かけてチームの生産性向上について研究し、生み出したキーワードの一つが部下の「心理的安全性の確保」だ。「〇〇と言ったら無知、無能と思われるのではないかなど、部下たちは、チーム内での発言に恐怖や不安を感じている。生産性向上のためチームリーダーがなすべきことは、「部下の心理的安全性の確保だ」というのだ。実際GAFA\*はこうしてイノベーション的な結果を残している。

そうすると「リーダーとは部下を支えて見守る人」ということになる。具体的には、傾聴・共感し、癒やしや気付きを与え、部下の成長に関与するといった、利他的なリーダーシップが必要になるということだ。これを「サーバントリーダーシップ論」という。上司がこれを実践することで、初めて部下が自ら考えて動く組織になるのだ。

\*Google、Amazon、Facebook、Apple



# 新入会員紹介

会員総数1,510名(2020年4月20日時点)



はなおか さちこ  
**花岡 幸子**

所 属：大和証券グループ本社  
役 職：取締役



しらかわ か な  
**白川 香名**

所 属：大和証券グループ本社  
役 職：常務執行役



たけうち ゆ き こ  
**竹内 由紀子**

所 属：大和証券グループ本社  
役 職：執行役員



はやかわ ゆ き  
**早川 由紀**

所 属：大和証券グループ本社  
役 職：執行役員



わたなべ かずまさ  
**渡辺 一正**

所 属：住友商事  
役 職：執行役員



もり はじめ  
**森 肇**

所 属：住友商事  
役 職：執行役員



ほんだ ゆきひと  
**本多 之仁**

所 属：住友商事  
役 職：執行役員



ためだ こうたろう  
**為田 耕太郎**

所 属：住友商事  
役 職：執行役員



すずき やすひろ  
**鈴木 康公**

所 属：コスモエネルギーホールディングス  
役 職：取締役常務執行役員



うえまつ たかゆき  
**植松 孝之**

所 属：コスモエネルギーホールディングス  
役 職：取締役常務執行役員



もりやま なおひこ  
**森山 直彦**

所 属：帝人  
役 職：帝人グループ執行役員



うちかわ あきもと  
**内川 哲茂**

所 属：帝人  
役 職：帝人グループ執行役員



おおし いづみ  
**大越 いづみ**

所 属：電通グループ  
役 職：取締役



すどう やすひろ  
**須藤 靖洋**

所 属：アメリカン・エキスプレス・インターナショナル, Inc.  
役 職：副社長



かわさき ますお  
**川崎 益功**

所 属：サントリーホールディングス  
役 職：常務執行役員



たけうち あきら  
**竹内 章**

所 属：三菱マテリアル  
役 職：取締役会長



むらやま せいいち  
**村山 誠一**

所 属：JX金属  
役 職：取締役社長 社長執行役員



もりやま こうじ  
**森山 幸二**

所 属：コスモ石油マーケティング  
役 職：取締役社長



とよしま としひろ  
**豊島 俊弘**

所 属：マーキュリアインベストメント  
役 職：代表取締役



くさの たかふみ  
**草野 隆史**

所 属：ブレインパッド  
役 職：取締役社長

◆復帰



みずたに てつ  
**水谷 徹**

所 属：サントリーコミュニケーションズ  
役 職：取締役社長

## 退 会

ば だ はじめ  
**馬田 一**

所 属：JFEホールディングス  
役 職：名誉顧問

ほそ い すずむ  
**細井 行**

所 属：いすゞ自動車  
役 職：特別理事

くずおか としあき  
**葛岡 利明**

所 属：日立製作所  
役 職：アドバイザー

たかおか こうぞう  
**高岡 浩三**

所 属：元・ネスレ日本  
役 職：元・取締役社長兼CEO

**グンター スピース**

所 属：ネスレ日本  
役 職：常務執行役員

なかむら いえひさ  
**中村 家久**

所 属：住友商事  
役 職：常務執行役員

の なか のりひこ  
**野中 紀彦**

所 属：住友商事  
役 職：執行役員

よし だ のぶひろ  
**吉田 伸弘**

所 属：住友商事  
役 職：執行役員

たんなわ けいぞう  
**淡輪 敬三**

所 属：ビービット  
役 職：顧問

たけい ゆ き こ  
**武井 由紀子**

所 属：ビービット  
役 職：取締役

しみず ゆうすけ  
**清水 雄輔**

所 属：キッツ  
役 職：名誉最高顧問

こばやし きみお  
**小林 公雄**

所 属：キッツ  
役 職：相談役

さいとう ひとし  
**斎藤 一志**

所 属：三井不動産  
役 職：顧問

あさい ひろし  
**浅井 裕史**

所 属：三井不動産  
役 職：顧問

にしはら しげる  
**西原 茂**

所 属：双日  
役 職：取締役専務執行役員

た なか つとむ  
**田中 勤**

所 属：双日  
役 職：専務執行役員

かわしま たかし  
川島 貴志

所 属：元・第一生命保険  
役 職：元・顧問

か なり のりみち  
金成 憲道

所 属：元・ドイツ証券  
役 職：元・取締役会長

なが た だし  
永田 正

所 属：京王電鉄  
役 職：取締役会長

こ じま よりひこ  
小島 順彦

所 属：三菱商事  
役 職：相談役

みず の しようじ  
水野 象司

所 属：丸文  
役 職：取締役相談役

や ぐち ひで お  
矢口 秀雄

おお ぼ ふみひろ  
大庭 史裕

所 属：ICMG  
役 職：取締役兼CSO

き また こう じ  
木全 幸治

所 属：竹田印刷  
役 職：取締役社長

りんぼら ゆき お  
林原 行雄

所 属：現代写真芸術振興財団  
役 職：理事

にし ひろゆき  
西 啓介

所 属：元・ニッセイアセットマネジメント  
役 職：元・取締役社長

かきもと としあき  
柿本 寿明

所 属：日本総合研究所  
役 職：シニアフェロー

い う え としあき  
井植 敏彰

所 属：塩屋土地  
役 職：取締役社長

たていし よし お  
立石 義雄

所 属：オムロン  
役 職：名誉顧問

きし だ まこと  
岸田 誠

所 属：大林組  
役 職：社友

こばやし まさかず  
小林 正和

所 属：カネソウ  
役 職：取締役会長

たけかわ せつ お  
竹川 節男

所 属：健育会  
役 職：理事長

ふじぬま あきひさ  
藤沼 彰久

所 属：野村総合研究所  
役 職：顧問

なかじま たかひろ  
中島 隆博

所 属：元・農林中央金庫  
役 職：元・常務執行役員

し みず しゅういちろう  
清水 修一郎

所 属：三國機械工業  
役 職：取締役会長

の ぞ え くにあき  
野副 州旦

所 属：ユー・エム・シー・エレクトロニクス  
役 職：元・取締役会長

かきざき あきひろ  
柿崎 昭裕

所 属：元・きらぼし銀行  
役 職：元・相談役

み やけ い ち ろ う  
三宅 伊智朗

所 属：S&P グローバル・ジャパン  
役 職：特別顧問

うら べ けん  
卜部 憲

所 属：ベクトル  
役 職：取締役社長

きしがみ しげる  
岸上 茂

所 属：岸上法律事務所  
役 職：代表

きたがわ かつ み  
北川 克己

所 属：東洋インキSCホールディングス  
役 職：取締役会長

や お ひろし  
矢尾 宏

所 属：三菱マテリアル  
役 職：相談役

やまわき やすし  
山脇 康

所 属：日本郵船  
役 職：アドバイザー

さ とう だい お  
佐藤 大央

所 属：夢真ホールディングス  
役 職：取締役社長

やな だ み の る  
築田 稔

所 属：組込みシステム技術協会  
役 職：顧問

なかじよう あき こ  
仲條 亮子

所 属：グーグル  
役 職：執行役員

みやもと ひでのり  
宮本 英範

所 属：アリストンホテルズ  
役 職：取締役社長

い とう きよひこ  
伊藤 清彦

所 属：元・龍谷大学  
役 職：東京オフィス 渉外顧問

うえしま けん じ  
上島 健史

所 属：みらい証券  
役 職：取締役社長

おかもと うしお  
岡本 潮

所 属：東急コミュニティー  
役 職：特別顧問

No.828 May 2020  
経済同友

5

C O N T E N T S

#### 緊急アンケート

企業の新型コロナウイルス対策と課題  
今後も随時実施の予定 03

#### Seminar

第1334回 会員セミナー  
潜水艦艦長は命令しない  
～一人一人が考える組織～  
伊藤 俊幸 氏 元海上自衛隊 海将／金沢工業大学大学院 教授 08

#### Column

櫻田謙悟 代表幹事会見  
「コロナ危機こそ、日本再生のラストチャンス」 02  
リレートーク 吉川 淳  
「微妙な年頃」 06  
コペンハーゲン通信  
「デンマーク流Stay Homeの  
クオリティーアップ」 07  
私の思い出写真館 佐川 八重子  
「作曲家服部良一先生との出会い」 11  
新入会員紹介 09





佐川 八重子

桜ゴルフ  
代表取締役

## 作曲家服部良一先生 との出会い

『湖畔の宿』や『青い山脈』などのヒット曲で知られる作曲家、服部良一先生と初めてお会いしたのは、40年ほど前のバレンタインデーでした。おしゃれな大人が集まる元赤坂のレストラン「カナユニ」でのこと。バーカウンターで先生と隣り合わせ、「素敵なお召し物ですね」とお声を掛けていただきました。

その時のご縁で、先生から音楽会やお食事にお誘いいただくようになりました。ちょうど私は会社を始めて11年目。ゴルフ場事業に進出したものの挫折。気弱になっていた私を先生は優しく励ましてくださったのでした。

当時、服部先生は70代。音楽活動の集大成として交響詩に取り組まれていました。後に『マウント富士』として発表された曲です。「うまくいかない」「何かが違う」と言ってはよく「カナユニ」に呼び出されました。

新しいものを生み出すのは大変なことなのでしょう。おそばにいて、呻吟する芸術家の心の裡を垣間見ました。

この写真は、先生と一緒に銀座のあるレストランクラブに招かれた時の1枚。突然、紀伊国屋書店のオーナー、田辺茂一さんが「さくらさん、元気？」と割り込んでこられました。

写真ではとても楽しそうですが、あの時の私は人生で最も辛い時期でした。あの笑顔は何だったのかしら？ 今思い返すと、先生から『マウント富士』、ようやく仕上がりました。本当にありがとう」とお礼を言われた直後だったからかもしれません。

他にも忘れられないことがあります。「私は音楽バカで教養はないけれど、少しは有名になると、立派な方々に導かれて大変利口にしていただいた」という謙虚な姿勢。さらに「もう新しい曲は作らないが、世の中に出ていない、いい曲がある」と仰って『君の名はさくら』の直筆の楽譜を頂きました。

この写真、若々しい先生のお顔が少し欠けているのが寂しい。



左端が服部氏、右から2人目が筆者



# 出勤者削減の課題の一つ

経済同友会は4月29日、テレワーク等の推進に向けた押印、対面・書面原則等の見直しを提言しました。

本会会員所属企業への緊急アンケートで  
テレワーク推進等の障壁が明らかに!



郵送されてきた請求書  
などの処理が必要



行政手続きに  
原本や添付書類の  
提出、押印が必要



経済団体等の意見を踏まえ、安倍総理指示の下、規制改革  
推進会議で手続きの簡素化を検討中。

ライフイベントに関連する手続き等として

パスポート申請・発給手続きのオンライン化



インターネット投票の解禁



イラスト・溝口イタル

