

# 経済同友

特集

**2020年度  
通常総会・代表幹事所見**

■■■■■  
KEIZAI DOYUKAI

6  
2020  
June



No.829

## コロナ危機で厳しい実態明らかに 先行きは改善の見通し

経済同友会は2020年6月(第133回)景気定点観測アンケート調査を行った。今回は新型コロナウイルス感染症が日本経済や企業業績、設備投資などにどのように影響するかが注目された。トピックスとして「ウィズ／アフターコロナ社会」への対応と企業活動のあり方についても回答を求めた。

調査期間：2020年5月26日～6月4日

調査対象：2020年度経済同友会幹事、経済情勢調査会委員、その他委員会登録の経営トップマネジメント(462人)および各地経済同友会代表幹事(77人)の計539人

集計回答数：220人(回答率＝40.8%) (製造業66人、非製造業154人)。うちWEB回答数130人(経済同友会会員173人、各地経済同友会代表幹事47人)

\*本調査は年4回(3月、6月、9月、12月)実施している。

日本経済に関する設問に関しては厳しい実態が明らかになった。今後の見通しについては、改善されると見込んでいることが分かった。

### (1) 景気の現状について

「後退している」が大幅に上昇(28.3%→84.1%)した。同友会景気判断指数\*は大幅に低下(▲45.2→▲88.9)し、リーマン・ショック後の水準(▲95.1、2008年12月)に接近する結果となった(下図参照)。

### (2) 今後の見通しについて

「緩やかに拡大している」が上昇(0.0%→26.2%)し、指数は改善(▲88.9→▲19.7)となった。判断の根拠は「個人消費の増加」(6.0%→27.4%)、「政府支出の増加」(10.6%→22.4%)などだった。

次に企業業績、設備投資などを問うたところ、特に設備投資指数が10年ぶりにマイナスに転じたことが分かった。

### (1) 売上高および経常利益

4～6月期の売上高は、全体で「減収」が大幅に上昇(36.3%

→69.7%)となった。同友会売上高指数は、4～6月期見込みで▲59.7、7～9月期予想は▲54.6となった。経常利益については、4～6月期は、全体で「減益」が上昇(41.6%→66.8%)となった。同友会経常利益指数は、4～6月期見込み▲54.7、7～9月期予想▲54.9となった。

### (2) 設備投資

設備投資指数は2010年の6月以降プラスで推移してきたが、今回10年ぶりにマイナス(▲24.7)に転じた。

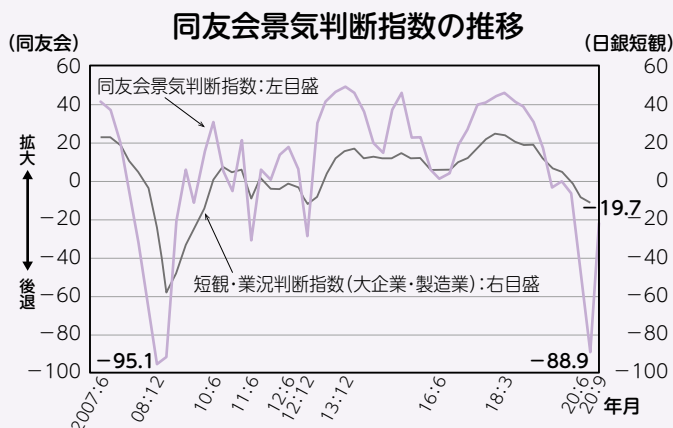
### (3) 雇用

同友会雇用判断指数は、2020年3月調査時から上昇(▲19.0→▲4.2)した(人手不足感の低下。指数が0より上は「過剰」)。

このほか、ウィズ／アフターコロナ社会でビジネスを進める上での注目点や方向性に関し、自由に記述してもらった。回答の多い順に、以下のようにカテゴライズされる。

- ・雇用・働き方および業務の見直し：テレワークの定着化など
- ・ウィズ／アフターコロナの変化を踏まえた事業展開：営業活動の見直しなど
- ・行動変容が与える影響(オフィス立地、東京のあり方など)、東京一極集中の見直しなど
- ・生産・調達の見直し：サプライチェーン見直し(国内回帰)
- ・社会のデジタル化の進展：デジタルトランスフォーメーションの加速など
- ・環境の変化(世界、社会、市場など)：新興国動揺のリスクなど
- ・健康、衛生管理、医療体制など：従業員の健康、安全の確保など

\*同友会景気判断指数：景気の現状を判断する回答について、「拡大している」を1、「緩やかに拡大している」を0.5、「横ばい状態が続いている」を0、「緩やかに後退している」を-0.5、「後退している」を-1として、各回答の比率を積算し合計したもの(「その他」は考慮せず)





# 日本再生の戦略を担う 新たな「器」の構想を

～「埋没」の危機を乗り越え、  
いて欲しい国、  
いなくては困る国・日本へ～

経済同友会は新型コロナウイルス感染防止のため、延期していた2020年度通常総会を6月4日に開催した。今回の総会は、会員の出席を控えていただく形で、リアルタイムでの動画配信を行うなど万全の感染防止策を講じた。就任2年目を迎えた櫻田謙悟代表幹事は所見で、経済界、政界、有識者、NPOなどと共に政策論点を提示する仕組みのほか、新型コロナで大きく変化する経営のあり方や課題解決を議論する「ウィズ／アフターコロナ・イニシアティブ」の設置を発表した。新副代表幹事には4人が選任された。



## 2020年度 経済同友会 理事

◇印=再任 ※印=新任

6月4日現在(敬称略)

### 【代表幹事(代表理事)】

**櫻田 謙悟** SOMPOホールディングス グループCEO  
取締役 代表執行役社長

### 【副代表幹事(業務執行理事)】

**市川 晃** 住友林業 取締役会長  
**程 近智** アクセンチュア 相談役  
◇**秋池 玲子** ポストン 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  
◇**石村 和彦** AGC 取締役  
**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 取締役会長

**峰岸 真澄** リクルートホールディングス 取締役社長 兼 CEO

**橋本圭一郎** 経済同友会

※**栗原美津枝** 日本政策投資銀行 常勤監査役

※**車谷 暢昭** 東芝 取締役代表執行役社長 CEO

※**新浪 剛史** サントリーホールディングス 取締役社長

※**間下 直晃** ブイキューブ 取締役社長CEO

### 【専務理事(代表理事)】

**橋本圭一郎** 経済同友会

### 【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



櫻田謙悟代表幹事所見

# 日本再生の戦略を担う 新たな「器」の構想を

～「埋没」の危機を乗り越え、いて欲しい国、いなくては困る国・日本へ～



## はじめに

先ごろ、新型コロナウイルス感染症に係る緊急事態宣言が全面的に解除されました。私たちは、ひとまず、想定を超えた危機の第一波を乗り越えることができました。この間、人々の生命と生活、社会活動を守り維持するために、比類ない使命感とプロフェッショナリズムをもって職務にあたられた方々に、深い敬意を表します。こうした皆さまの献身、そして、何よりも多くの国民の他者への配慮と自制心に基づく行動は、日本の伝統的な精神性と美点を体現するものといえます。

目前の危機は、いったん沈静化したように見えますが、まだ完全に過ぎ去ったわけではありません。むしろ、危機の本質を掘り下げ、新しい現実に適応していくための挑戦が、今まさに始まろうとしています。

経済同友会は、2018年12月に『Japan 2.0 最適化社会の設計』を発表し、世界的な大変革の中で日本が目指すべき方向を世の中に指し示しました。

昨年4月に代表幹事に就任してから、このビジョンを受け継ぎ、私なりに発展させていこうと考察を深めてまいりましたが、私たちを取り巻く環境は、想像以上のスピードで変化しつつあります。

そこで、代表幹事として2年目の活動をスタートするにあたって、企業経営者が集う団体として、時代環境の変化をどのように捉え、直面する課題にどう向き合い、自分たちの役割を果たしていくべきか、所見を述べさせていただきます。

## 1. コロナ危機を超えて

～危機の教訓を活かし、  
不確実な未来に向き合うための変革を

新型コロナウイルスの世界的な感染拡大は、個人の生活や価値観、働き方、ビジネスの形態、人と社会とのかかわりから国際秩序まで、あらゆる面で大きな影響を及ぼしつつあります。これらの影響は決して一過性のものにはとどまらず、人類社会の不可逆的な変革につながるものです。

人類社会は、コロナ危機以前から、グローバル化・デジタル化という変化の潮流によってもたらされた課題や歪みに直面していました。今回の危機は、そのような問題を一気に顕在化させ、増幅させつつあるのではないのでしょうか。

第一に、デジタル化の加速に伴う社会不安や格差が挙げられます。

技術革新・デジタル化のうねりは、既存の産業・ビジネスモデルへの破壊的なインパクトや、「人間の仕事」が代替されるといった予測により、人々の不安を拡大させてきました。さらには、価値や豊かさを生み出す源泉であるデータへのアクセスの偏在が、経済的な格差を取り返しのつかない水準にまで拡大させることも懸念されています。

この数カ月間、私たちは、物理的な人と人との接触や移動を極限まで制限せざるを得ない状況を経験しました。これを契機に、社会・経済活動のインフラがデジタルへとシフトしていくことは、もはや必然だといえるでしょう。この変化への適応が国や企業の競争力を決定づけ、また、デジタル・インフラを担うプラットフォーマーの圧倒的な存在感を一層高め、格差のさらなる拡大を引き起こすことが予見されます。



第二に、これまで国際社会の安定を支えてきた前提が大きく揺らいでいることに、強い危機感を持つ必要があります。

貿易摩擦に端を発した米国と中国の対立は、コロナ危機の拡大に伴って一層先鋭化し、もはや歩み寄りの余地が見えない段階に達しているように思えます。この二つの超大国の力学によって、その他の国・地域は、いや応なく自らの立ち位置を見直さざるを得なくなります。

しかも、日本や欧州をはじめとする先進諸国が共有してきた、民主主義と資本主義に基づく多国間連携という国際秩序の原則を奉じるリーダーは、今の世界では少数派になりつつあります。

第三に、人類社会の持続可能性がどれほど重要な課題であるか、世界中が身をもって体感したことが挙げられます。

さまざまな災害が世界各地で猛威を振るったことを受けて、気候変動問題をはじめとするグローバルな課題の緊急性と、将来世代に持続可能な社会を引き継ぐことの重要性を訴える声は、急速な高まりを見せています。

今回の危機は、人類社会のさまざまな活動が自然環境に影響を及ぼし、それが思いもかけない形で自らにはね返ってくるリスクをあらためて示唆しました。そして、世界のどこにもサンクチュアリは存在しないこと、持続可能な開発目標 (SDGs) に代表されるグローバルな課題への対応は、「誰か」のためではなく、「私たち」自身の生き残りと安全、繁栄のために他ならないことを鮮明に描き出しました。

人類の想定を超えた予測し得ないショックの襲来は、決してこれが最後ではないでしょう。世界中の人々の尊い命と引き換えに得られたこの教訓を、実際の変革と行動に結び付けていけるのか。不確実性の下でも持続的に発展・成長を目指し得る、強靱性ある社会の姿を新しく描き直すことができるのか。それが今まさに問われていることだと思います。

## 2. 埋没の危機に直面する日本

～自らの強みを活かすための戦略と行動を

こうした時代背景の下にあって、私たちの国、日本は今どこにいるのか。

極めて残念ですが、私には、日本が世界の潮流からさらに置き去りにされ、国際政治やグローバル経済のダイナミズムを受動的に受け入れるしかない、周縁に位置する国として、国際社会の中で埋没していく可能性を毅然として否定できるとは思えないのです。

歴史的に、日本は国難や危機に際して思い切った方向転換を遂げ、国を挙げて新しい環境に適応し、成長と繁栄への道を歩んできました。

しかし、明治維新、終戦に次ぐ「第三の危機」がうたわれた1990年代以降、この国は、そうした強靱性や柔軟性を全く発揮できないまま、「茹でガエル」のように、じわじわと現在の状況に追い込まれているように思えます。

この10年ほどを振り返ってみても、私たちは、リーマンショック、東日本大震災といった「未曾有の危機」を経験し、辛くもそれを乗り越えてきました。それぞれの危機に際して、「先送りされてきた構造的な問題を解決しなければならない」という提言、「改革のラストチャンス逃すな」という警鐘が繰り返し発信されてきたものの、事態の収束に伴って、それらは空しく立ち消えてしまいました。

国際的な環境がどのように変わろうとも、日本が世界の中で存続していくための条件は、本質的に変わりようがありません。日本は、海に囲まれた地理的条件もあり、歴史的に、言語・宗教・民族に基づく地域的なブロック (圏) との結び付きが薄い、独自の存在でありました。それだけに、基本的な価値観を共有する国々との絆と連帯、経済的な価値の交換なくしては、この国の安全と人々の豊かさを保障することはできません。

人々の知恵と産業の力で高い価値を生み出し、世界的な課題に解を提供し、国際社会の安定と繁栄の増進に寄与すること、その蓄積によって、世界から見て「いて欲しい国、いなくては困る国」であることが、日本の存立基盤に他なりません。

今年5月、アップル、マイクロソフトなど、米国の時価総額上位5社の合計が、東証1部の日本企業2,170社の時価総額の合計を上回った、という報道がありました。日本が頼みとする経







済・産業の力、ただこの一点を見ても、日本の存立基盤がすでに危機的な状況にあることは明らかです。

しかも、日本がしのぎを削る相手は、技術革新の恩恵を活かした巨大プラットフォームだけではありません。強力な国家主導の下、政治と経済が一体となって大戦略を展開する中国、さらには、米中に対抗し、多様な国々の結束を下に存在感を発揮する欧州などを念頭に置いた際、圧倒的な規模の差というハンディキャップをどう克服するか、まさに、日本としての戦略が見えてこないことが最大の問題だといえるのではないのでしょうか。

時価総額だけで企業そのものの価値を測ることはできませんが、総体として見た場合、日本企業の多くが、卓越した技術やユニークな知見・ノウハウの蓄積を持ちながら、それを十分に価値に転換し切れていないことは明らかです。この点について、なぜ価値創造に資する変革に踏み切ることができなかったのか、私たちは企業経営者として、そして経済団体として、深く自省すべきだと思います。

日本にはさまざまな強みがありますが、中でも、「私」を超えて公に貢献する意識や「三方良し」に象徴されるステークホルダー重視の姿勢は、これからの世界にとってこそ、一層の意味を持つものだと思います。グローバル化、デジタル化の進展に伴う社会のゆがみを前に、従来の資本主義・民主主義が問い直されている中、そのような特質に世界からも関心が寄せられています。

ただ、そのような精神性だけでは、日本が埋没の流れから反転攻勢を成し遂げることはできません。自らの強みを分析し、それを活かす方策を突き詰めて考え、果敢に実践する戦略と実行力こそが、今の日本に求められているものです。

### 3. 日本の反転攻勢と再生に向けて

～将来に向けた選択のため、新たな政策形成の「器」を

コロナ危機によって、価値観や政治体制による国家間の分断と、巨大なプレイヤー同士の経済的な覇権競争という時代の基調が鮮明になってきました。こうした中で、日本はどこに向かうのか、自らが希求する国際的な立場をどう確保し、その存続の足場を何によって築くのか。このような長期的な視野に立った問いに答え、国としての戦略を定めていくことが喫緊の課題だと思います。

そうした焦燥感に駆られると同時に、私は、避けて通ることのできない、もう一つの疑問をも抱えています。それは、では誰がその戦略を決めるのか、どのような器を使ってこの国の進むべき道を決めるのか、というテーマです。

これまでに、高齢化・人口減少への対応、財政、社会保障、教育、人材活用、国と地方の関係など、この国の形を決定づける重要課題について、幅広いステークホルダーがそれぞれの立場から声を挙げ、提言をしてきました。私たち経済同友会も、この国の経済社会の豊かさの実現という観点から、数多くの提言を発表し、世論喚起にも取り組んできました。にもかかわらず、これらの問題について、日本の長期戦略に立った真の議論が行われ、現在と将来にかかわる選択において、熟議の結果が現実の政策・制度として具現化してきた例は決して多くはありません。

そうした声は、さまざまな審議会、有識者会議など、行政の所管・権限の枠内に設けられたパイプを通じて吸い上げられ、限られた当事者・利害関係者による議論、複雑に絡み合った、決して容易ではない利害調整を経て、政策という結論に着地します。ただ、日本社会の慣習を踏まえたプロセスは予定調和的で長い時間を要し、結果として導き出された結論も足下の課題の対応にとどまりがちに見えます。

その間、グローバル化・デジタル化に伴う世界的な変化の潮流は加速度的に速度を増してきました。日本がこの流れに追い付き、大胆な決断を下せるようになるためには、避けて通ることのできない長期かつ戦略的課題を論点として示し、国民的議論に供する新たな器を、従来の政策決定プロセスの外側に設けることが必要なのではないのでしょうか。

今、日本に必要なのは、既存の政治・行政の機能を外部から補い、社会のあらゆるステークホルダーを変化に向けて突き動かす力を持った、新しい政策形成の仕組みです。日本の潜在性を解き放ち、「勝てる日本」を作っていく志を共有するステークホルダーが、共通の目的に向けて知恵を出し合う場を作ることです。

そこに、産業界・労働界など経済社会、アカデミア、政治、行政、持続可能性や社会性の実現を支えるNPO・NGOなどを代表するありとあらゆるステークホルダーが、組織やセ



クターの垣根を越えて集結し、日本の長期的な繁栄と安全を確保するための重要課題を特定し、日本を再生させていくための論点・選択肢を描いていくことを推進すべきです。

例えば、ダボス会議を主催する世界経済フォーラムは、「世界の状態をより良いものに (improving the state of the world)」というスローガンの下で、各界のリーダーが向き合うべき課題を多様なステークホルダーの目であぶり出し、変革に向けたそれぞれの行動を呼び掛け、促しています。

それと同様に、参加者の自由闊達な議論を通じて、立場や意見の相違はあったとしても、重要な論点・選択肢を共有し、国民に示していくことが必要なのです。

それによって、あたかも企業が生き残りを懸けて、勝負すべき領域を特定し、リソースの最適配分を行うように、日本という国を一つの戦略と共通の危機感の下で有機的に動かしていく、そのような方向に一歩進むための仕掛けを皆さまと共に作り出していきたいのです。

#### 4. 経済同友会の行動

～「ウィズ／アフターコロナ」の経済社会像を描き、“Do Tank”としてのコミットメントを

私は、今年度を起点として、経済同友会を新たな政策形成の場づくりを担う運動体へと進化させていきたいと考えています。日本の将来を憂いつつも、その潜在力とコアコンピテンスを信じるステークホルダーの共感を引き出し、皆が目線と志を共有しながら議論ができる場を整え、その運営を支えることを、新たな責務として自分たちに課していきたいと強く思っています。

経済同友会は、これまでも、山積する課題解決に挑戦するためには、会員組織の枠を超えて、社会のあらゆるステークホルダーと対話・連携していくことが必須と考え、「みんなで描くみんなの未来プロジェクト」や「日本の未来を議論するラウンドテーブル」などの取り組みを実践してきました。

そして、私は、政策を立案・提言する“Think Tank”機能に加えて、その実現に向けて自ら行動する“Do Tank”機能をより一層強めていきたいと、呼び掛けてきました。

現在の日本の状況に照らし合わせるならば、この二つの方向性に添ったさらなる行動、コミットメントが必要だと思います。

そのため、まずは全体の司令塔として、正副代表幹事会の下に「ウィズ／アフターコロナ・イニシアティブ」を設置します。

私と、危機感を共有する副代表幹事の皆さまのリーダーシップの下で、これからの環境変化に対応した経済社会の姿を描き直すため

の議論を開始し、「Japan 2.0」を進化させていきます。その一環として、他のステークホルダーを招き入れるための中立的でオープンな対話プラットフォームの構想を具体化していきます。

さらに、経済的な危機の克服や制度・規制改革など、スピード感を持って推進すべき政策については、既存の行政の会議体などのパイプを活かして、短期・中長期の両面から提言を行い、積極的に働き掛けていきます。

同時に、経済同友会の全ての委員会・PTなどにおいても、「ウィズ／アフターコロナ」という環境への適応を問題意識として共有します。財政・社会保障、雇用や人々の働き方、政治・行政の国民に対する責任など、多くの課題について、今回の危機に伴う変化を踏まえた新たな解が必要とされています。中でも、持続的に高い価値を生み出す企業経営を実践し、日本の再生に貢献することは、私たち経営者の最大の責任でしょう。これらの課題に対する解や実現可能な提案を、組織内外の動きと連動しながら、会員の皆さまと共に生み出していきたいと思います。

経済同友会の設立趣意書にて、私たちの先達は、「旧き衣を脱ぎ捨て、現在の経済的、道徳的、思想的頹廢、混沌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」と、敗戦からの復興に臨む国民と自分たち自身を鼓舞しました。

経済同友会の思想的伝統は、この強烈な危機感とたゆまない改革への意思、そして、自らの実践・行動に対する企業経営者のコミットメントに尽きると思います。その伝統を踏まえ、今、この時代背景の下で経済団体が成すべきこと、求められる役割を全うしていきたい。そのために、会員の皆さま方のご支持とご参画を心からお願いし、私の挨拶を締めくくらせていただきます。





# 2019年度事業報告と2020年度役員等選任

社団法人

経済同友会

公益

経済同友会

KEIZAI DOYUKAI

経済同友会

経済同友会

KEIZAI DOYUKAI

会

櫻田

橋本

## 2019年度事業報告

橋本圭一郎専務理事は「経営者自らが改革の先導者となる」「具体的提言と国民理解醸成のため対話・協働を推進する」「多様な経営者の活躍推進と発信力強化に取り組む」を基本方針とした2019年度事業報告を行った。

2019年に就任した櫻田謙悟代表幹事は「いて欲しい国、いなくては困る国・日本」の実現を目標に掲げた。本会に継承されてきた伝統や特徴を踏まえつつ、「開かれた行動する政策集団」としての役割を強め、政策を考え実現する「Think Tank」にとどまらず、その実現に向けて行動する「Do Tank」のより一層の強化に取り組み、活動を展開した。

代表幹事イニシアティブでは、対外的ネットワークを活かした政策論議・研究の司令塔として横断的な政策の議論・検討や機動的な対応を行った。新設したグローバル・ビジネスリーダー対話推進タスクフォースは米国・欧州・アジアなどの企業経営者との恒常的な対話の場を構築するため、まずは米国にてパイロット的な対話の実践に向け、識者と意見交換を重ね、日本からの発信内容をポジションペーパーとしてまとめることに注力した。日本の明日を

考える研究会は大企業とベンチャー企業の経営者、政府、学界、メディアなどが一堂に会し、産業や政策などの幅広い視点から今後の日本のあるべきエコシステムについて議論する本年度最大のイベント「ラウンドテーブル2019」を開催、活発な意見交換を行った。

政策提言、調査研究、行動・実践を目的とした委員会は前年度に引き続き①経済の豊かさの実現(X軸)、②イノベーションによる未来の開拓(Y軸)、③社会の持続性の確保(Z軸)のほか、④Japan 2.0に向けた国家運営の再構築、⑤地方創生と地方ネットワークの強化、⑥グローバル化と海外ネットワークの強化、⑦次世代育成・活躍の支援の七つの体系に基づき設置した。成果として年度末までに25の提言・意見などを公表すると同時に、提言の実現に向けた取り組みを行った。2018年度地方分権委員会は地方自治体のデジタル化が急務との認識の下、「デジタル化時代の地方自治フォーラム」を開催した。財政健全化委員会は将来世代のための独立財政機関の必要性を提言するとともに世論を喚起する観点から「将来世代の利益を考えるシンポジウム」を開催した。地方創生と地方ネットワーク強化については、高知県と経

済同友会および土佐経済同友会との協働プロジェクトで中山間地域における企業と地域との交流ネットワークの強化、林業の活性化などを推進、全国規模で木材利用の促進を図る木材利用推進全国会議の設立総会を開催し、同会議代表に櫻田代表幹事を選出した。

グローバル化と海外ネットワークの強化については、欧州・ロシア委員会がドイツとデンマークにミッションを派遣し、政府関係者、シンクタンク、経済団体幹部などと意見交換を行った。中国委員会は西安と北京にミッションを派遣、中国の最新状況にかかわる分析を行った。アジア委員会は第45回日本・ASEAN経営者会議を開催、デジタルとスタートアップという新しい経済の潮流を切り口にプログラムを構成した。アフリカ委員会は第7回アフリカ開発会議にて公式プログラムの一環としてアフリカ各国首脳と日本のビジネスセクターとの対話の実現、本会幹部も発言機会を得ることができた。

組織の活性化・基盤強化に向けた取り組みとしては、幹事に対して幹事個別訪問やコミュニケーションシート送付を通して新入会員候補者の紹介協力を依頼するなど入会促進を図ることにより、会員総数1,539人となった。会合



開催数は792回、延べ参加者数は2万3,818人となり、会員各位の活発な参画を得ることができた。

以上、2019年度事業活動について斎藤敏一監査役は、各理事が積極的に取り組み、本会との取引について問題がなかったことを報告、承認された。

## 2019年度決算

2019年度決算については梶川融財務

委員会委員長が説明し、小幡尚孝監査役が適正である旨を確認したことを報告、承認された。

## 2020年度役員等選任

2020年度役員等選任については斎藤敏一役員等候補選考委員会委員長代理が提案、副代表幹事の再任に秋池玲子、石村和彦、同じく新任に栗原美津枝、車谷暢昭、新浪剛史、間下直見の推薦

を提案し承認された。金丸恭文、大八木成男、木川眞、佐藤義雄、宮田孝一は副代表幹事を退任した。監査役、幹事、会計監査人の選任についても全て承認された。

## 2020年度事業計画・予算

2020年度事業計画を橋本圭一郎専務理事が説明し、それに基づく予算を梶川融財務委員会委員長が報告した。



通常総会・理事会の後、記者会見に臨み、櫻田代表幹事が所見の主張点を述べた。続いて、退任・新任の副代表幹事が挨拶し、その後、記者会見を行い記者からの質問に答えた。

記者会見ではまず櫻田代表幹事が所見の主張点を述べた。続いて、金丸恭文、大八木成男、佐藤義雄、宮田孝一各副代表幹事より退任の挨拶を行った。次いで、栗原美津枝、車谷暢昭、新浪剛史、間下直見各副代表幹事から新任の挨拶を行った。

櫻田代表幹事は、『ウィズ／アフターコロナ』という特殊な時代背景の下で、経済団体としてどのような役割を果たしていきたいのか、とことん考え、経済同友会の理念である『行動する政策集団』をより具体的な発信・行動につなげていきたい』と語った。その中でも政策形成のための新しい「器」を作り出し、「私たち自身が汗をかき、新しいプラットフォーム作りを担っていくことが今年度の私の最大の抱負』であると語った。また「ウィズ／アフターコロナ」

に関する検討の成果として「第2次補正予算案を中心とした直近の施策についての意見」を配布して説明した。

その後記者からの質問に答える形で、「ウィズ／アフターコロナ・イニシアティブ」の進め方について答えた。「まずは経済界や労働界だけでなく、アカデミア、メディア、政治、官公庁、消費者などの多様な考えを持つステークホルダーを定義し、集めることから始めたい」とし、「経済同友会はファシリテーターとして、取りまとめた論点として提示する役割を担う」と語った。

また、新任副代表幹事への「貢献できるであろう政策あるいは分野」についての記者からの質問に対し、「企業あるいは経済の資金の流れに対して、迅速かつ大胆に支援を行うことが今は重要。デジタルやヘルスケア、教育、行政サー

ビスというような分野が次の成長の一つの鍵だと思う」(栗原)、「データ管理型資本主義という大きな投資の流れが起こってくるだろう。民主主義といかにバランスを取りながら、よりアップデートされた社会に持っていくのが、非常に大きなテーマである」(車谷)、「消費ビジネスは、安心感がないと将来の消費につながらない。いかに安心感を醸成するかについて、社会保障が非常に重要な分野だ。いかに効果的な社会保障制度を作っていくかが、消費そのものにつながる」(新浪)、「全ての企業のDX(デジタルトランスフォーメーション)とライフスタイルのDXが起きている。どういう形で社会実装していくべきなのか。何が障壁になるのか。その解決について貢献していきたい」(間下)などと答えた。



## 退任挨拶(要旨)

(役職は6月4日現在)

## 金丸 恭文

フューチャー 取締役会長兼社長 グループCEO

経済同友会に入会して21年、副代表幹事を2回、計12年間務めた。政府の会議で、「行動する経済同友会」という方針を体现させていただき、政府の改革に貢献してきたと思う。多くの経済界のトップの人たちと議論する過程を通じて、徐々に実力をつけていくことができたのではないかな。今後も、日本社会の将来が少しでも明るくなるような改革の一助になってまいりたい。

## 大八木 成男

帝人 相談役

入会後の活動では、企業の経営改革が私の最初の関心事だった。最近では社会・経済・市場のあるべき姿を考えるPTの委員長として、30年後の社会を議論し、その後、憲法問題委員会の委員長を3年間務めさせていただいた。入会から15年間経って、自社あるいは社外



金丸 恭文



大八木 成男



佐藤 義雄



宮田 孝一



木川 眞

監査役、社外取締役として、改革の筋道をつける活動ができていたと思う。経済同友会のような価値を追求する経済団体が力強く活動できるよう望んでいる。

## 佐藤 義雄

住友生命保険 取締役会長代表執行役

2005年に入会後、2014年に金融問題委員会で初めて委員長を拝命した。2016年に副代表幹事になってからは、主に、財政・税制・社会保障について提言をし、勉強もさせていただき、非常に有意義な4年間だった。新型コロナウイルスの影響で、現時点では財政再建は後景に退き財政出動がテーマとなっているが、中長期的には財政再建は、今後も重要なテーマとなるので、引き続き議論を展開していただきたい。経済同友会らしい自由闊達でユニークな議論・提言を期待している。

## 宮田 孝一

三井住友銀行 取締役会長

振り返ると、四つの委員会、一つの研究会を預かり、五つの大きなテーマに取り組んだ。私が社会に入った際に、これは絶対に正しいと思っていたグローバル資本主義あるいは民主主義、これらの組み合わせが相当に揺らいだ4年間であったと思う。経済同友会の一メンバーとして、引き続き活動に参加し、幾許なりと貢献できればと思っている。

## 木川 眞(挨拶寄稿)

ヤマトホールディングス 特別顧問

在任の4年間は、世界の政治経済情勢のみならず社会の価値観までが大きく揺らぐ、歴史的なパラダイム変化の時期だった。その中で、労働市場改革にかかわる提言をはじめ、本当に充実した活動ができた。支えていただいた皆さまに、心より感謝している。

## 新任挨拶(要旨)

(役職は6月4日現在)

## 栗原 美津枝

日本政策投資銀行 常勤監査役

金融を通じて公益、社会的利益を実現することに長く携わってきた。2015年に入会。経営者の方々との直接交流や、委員会も異なる視点で議論ができ、学びの多い場であり、活動した財政や教育関連の委員会では「世代をつなぐ」サステナビリティが共通する視点となった。副代表幹事の候補者となった際に、櫻田代表幹事から「日本のために一緒に頑張りましょう」と声を掛けていただいた。コロナ後がより良い世界になるよう、未来を先取りした成長の礎を築くためのさまざまな議論と発信に精進していきたい。

## 車谷 暢昭

東芝 取締役代表執行役社長 CEO

2010年入会し、今は、若手の経営者、起業家の方に参画していただき経済同



栗原 美津枝



車谷 暢昭



新浪 剛史



間下 直晃

友会を活性化させるという仕事をさせていただいている。今後とも開かれた立場で、行動する政策集団として活動することを軸に、代表幹事をお支えしたいと考える。今回政策審議会の共同委員長も拝命しており、Post コロナの変化を少しでもBuild Back Betterできるように微力ながら頑張っていきたいと思っている。

## 新浪 剛史

サントリーホールディングス 取締役社長

2010年から3期副代表幹事を務めた際は、東京オリンピック・パラリンピック2020の招致という明るいテーマを扱っていた。アベノミクスにより雇用が改善され、デフレではない社会が出来上がったと思っていたところに、コ

ロナショックが起き、景色が大きく変わった。櫻田代表幹事が掲げるように、「Do Tank」として政策を実現させることが重要で、かつレジリエントな経済社会を作る必要があると考える。

## 間下 直晃

ブイキューブ 取締役社長CEO

私が副代表幹事を拝命したのは、若手を重用して変えようという試みだと認識している。この組織の面白さに気付いて以降、新産業ビジネスを社会実装するときの社会的な課題や規制の壁、諸ルールの未整備について、議論に参加してきた。委員長に就任する「日本の明日を考える研究会」を通じて、スタートアップ企業を巻き込みながら日本を変えていきたい。





紹介者

**吉川 淳**

野村不動産ホールディングス  
取締役会長

**荒木 秀文**

太陽工業  
取締役社長



## 今こそ！世の中のお役に立つ。

リモートワークの始まった社内が静か過ぎるのであろうか？ 窓から見える都会は静まり返り、新幹線や在来線の線路から発せられる音だけが耳に入ってくる。

朝日を浴びた街はキラキラと輝き、静寂に包まれ、とても美しく見える。この風景に違和感を覚え、街全体を凝視していると見えないモノが見えてくる。

街は燃えさかり、炎や煙が立ちのぼり、ありとあらゆるビジネスラインが断絶され、壊れ、人々が涙する風景が脳裏に映った。

この風景はどこかで見た記憶がある。

「太平洋戦争が終了し、焼け野原となった街」と似ている。焼け野原になった市場にどのような価値を提供できるのか？ 誰のために役立てるのか？

この時代のビジネスマンはその日を生きるために、ありとあらゆる世の中の困りごとを解決し、商売にしてきた。「世の中のお役に立つことは何か？」その観点でスピードを持って行動したことで、多くの企業が生まれ、今なお事業を継続している。あの時代は事業を興す絶好の機会（チャンス）だったのだと思う。

そうであるならば、今この瞬間、こんな時こそ、どのような価値を届ければ社会のお役に立てるのか？ 今一度その原点に立ち返らなければならない。お客さまの期待に応え、期待を超えた価値を提供できる絶好の機会（チャンス）と捉えることで、仕事の原点に触れることができる。

そのような期待を超えた先には必ず感動がある。この感動を今、人々が待ち望んでいると強く思う。

私たち太陽工業は社会のお役に立つことを使命に、膜を使い、柔らかい発想で数々の事業を展開してきた。この使命を社員一丸となって、深く共鳴し、考えることで、このコロナ禍を乗り越え、さらなる輝きを放つことができると確信している。そんな私の手元には未だアベノマスクは届いていない。必要なときに届けば感動しただろう。

おも念いはそれに携わる人々の情熱によって届けられるのかもしれない。

（アベノマスクは5月27日に届きました）

### ▶▶ 次回リレートーク

**藤森 伸彦**

藤森工業  
取締役副会長



# LETTER FROM COPENHAGEN コペンハーゲン通信 PART VII 6



洋上風力発電パークイメージ (State of Green HPより)

## 環境パフォーマンスインデックスNO.1に輝いた デンマークが目指すサステナブルな未来

先日発表されたイェール大学およびコロンビア大学による環境パフォーマンスインデックス (Environmental Performance Index) で、デンマークが1位にランクインしました。時を同じくして、デンマーク政府や企業は、新型コロナウイルスによる不況からの早期回復を見据え、サステナブルな未来に向けた計画を次々と発表し、自国のポテンシャルを国内外へと発信しています。

### 1. 気候行動計画 (Climate Action Plan)

デンマーク気候・エネルギー・供給省が発表した政府案の六つの柱の中で、目玉となるのは①再生可能エネルギー島建設計画です。これは、2030年までに北海の人工島とバルト海上のボンホルム島に、それぞれ2GW規模の洋上風力発電の建設を開始するものです。これにより、今まで再生エネルギーの活用が進んでいなかった国内産業や欧州他国にも、グリーンな電気の供給が可能になります。本計画は、その他、以下の5本の柱で構成されています。②未来のグリーン技術開発 (グリーンで持続可能な燃料など)、③エネルギーの効率的利用 (建物のエネルギー効率改善など)、④グリーンな熱供給 (持続可能な木質バイオマス利用のための法的基準の整備など)、⑤産業との連携 (グリーン電力、エネルギー効率の改善)、⑥廃棄物処理産業のグ



### 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)



リーン化 (リサイクル、循環型経済の促進)。

デンマークは本計画に基づき、2030年までにCO<sub>2</sub>を1990年比70%削減すべく、産官学が一丸となって持続可能な社会の実現にまい進していく意向です。

### 2. 大手運輸・エネルギー企業による持続可能な燃料の生産に向けたパートナーシップ

前記1と合わせ、デンマークの大手運輸・エネルギー企業6社は、水素など運輸部門向けの持続可能な燃料の工業生産に向けたパートナーシップを発表しました。コペンハーゲン空港、A.P.モラー・マースク (海運)、DSV Panalpina (運輸)、DFDS (海運)、スカンジナビア航空およびエルステッド (電力) は陸運、海運、航空向けの持続可能な燃料の生産に向け、共に動き出しました。彼らが目指す未来は、バスやトラックが水素燃料で走り、船舶が再生可能なメタノール燃料で航行し、航空機が再生可能なジェット燃料で飛行する世の中です。燃料の生産に利用する電力は、前記1のエネルギー島の一つであるボンホルム島沖の洋上風力発電から供給されます。本計画は早くて2021年以降に第一段階の投資が決定される予定です。

デンマークは市場としては小さいかもしれませんが、国を挙げて取り組む、持続可能な社会を実現するためのビジネスでは、欧州または世界のマーケットへと打って出するためのサステナブルな技術や企業が見つかる国かもしれません。



# 新入会員紹介

会員総数1,502名(2020年5月15日時点)



しみず よしこ  
清水 喜彦

所 属：SMBC日興証券  
役 職：取締役会長



おお ま ち しんいちろう  
大間知 慎一郎

所 属：三井物産  
役 職：専務執行役員CSO



ふなびき しんいちろう  
船曳 真一郎

所 属：三井住友海上火災保険  
役 職：取締役副社長執行役員

## 退 会

とよさわ やす と  
豊沢 泰人

所 属：ファイザーヘルスリサーチ振興財団  
役 職：常務理事

く ぼ てつ や  
久保 哲也

所 属：SMBC日興証券  
役 職：顧問

ふじ い しんすけ  
藤井 晋介

所 属：三井物産  
役 職：取締役

おか だ まこと  
岡田 誠

所 属：東京海上ホールディングス  
役 職：取締役副社長

み き やす お  
三木 泰雄

所 属：ヴィエムウェア  
役 職：取締役会長

はら くにお  
原 邦雄

所 属：元・グーグル  
役 職：執行役員

うめ だ いちろう  
梅田 一郎

所 属：新時代戦略研究所(INES)  
役 職：理事長

たけ だ よしあき  
武田 芳明

所 属：王子ホールディングス  
役 職：取締役

か とう しんいち  
加藤 真一

所 属：住友商事  
役 職：執行役員

う が じん ふみひこ  
宇賀神 史彦

所 属：IQVIAソリューションズジャパン  
役 職：元・取締役社長

あ く つ いくお  
阿久津 郁夫

所 属：東京応化工業  
役 職：取締役会長



**特集**

|                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2020年度<br/>通常総会・代表幹事所見</b>                                                    | <b>03</b> |
| 櫻田謙悟代表幹事所見<br>日本再生の戦略を担う<br>新たな「器」の構想を<br>～「埋没」の危機を乗り越え、<br>いて欲しい国、いなくては困る国・日本へ～ | <b>04</b> |
| <b>通常総会<br/>2019年度事業報告と2020年度役員等選任</b>                                           | <b>08</b> |
| <b>記者会見<br/>退任・新任副代表幹事の挨拶</b>                                                    | <b>09</b> |

**Column**

|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>景気定点観測アンケート調査</b><br>「コロナ危機で厳しい実態明らかに<br>先行きは改善の見通し」              | <b>02</b> |
| <b>リレートーク</b> 荒木 秀文<br>「今こそ！世の中のお役に立つ。」                              | <b>11</b> |
| <b>コペンハーゲン通信</b><br>「環境/パフォーマンスインデックスNO.1に輝いた<br>デンマークが目指すサステナブルな未来」 | <b>12</b> |
| <b>私の思い出写真館</b> 中村 正己<br>「勿論」                                        | <b>15</b> |
| <b>新入会員紹介</b>                                                        | <b>13</b> |





中村 正己  
日本能率協会  
会長

## 勿論

2010年7月16日、ロサンゼルスでエンゼルス対マリナーズ戦を観戦した折、当時エンゼルスに在籍していた松井秀喜選手とのツーショットである。実はこれは試合直後に撮った写真。手帳を見返すと、当日の試合は3対2でエンゼルスが快勝した。疲労感など微塵も感じさせない松井選手の爽やかな笑顔が印象的だ。そして私はこの笑顔は当日の勝利によるものだけではないと思っている。

松井選手に会ったのはこのときが初めてである。その当時、日本能率協会の次世代幹部育成研修で講師をお願いしていたコマツの坂根正弘会長（役職は当時）に、私がロサンゼルス出張の際、メジャーリーグを観戦すると話したところ、なんと松井選手のお父さまに連絡を取り、面会の機会をアレンジしてくださったのである。

「試合前にちょっとご挨拶ができれば」くらいに考えていた

が、指定されたのは試合後のロッカールーム近くのスペース。疲れているところ申し訳ないと思いつつ向かうと、写真通りの笑顔で松井選手が出迎えてくれた。

「理事長だと聞いていたので、もっとご年配の方かと思っていました。お若いんですね」。朗らかに話し掛けてくれたのを覚えている。お土産などをひと通り渡した後、私は恐縮しながらサインのお願いをした。

というのも実はこのとき、知人から頼まれていたサインの数は相当なものだったのである。ところが彼は笑顔でこう即答した、「勿論」。その一言には、彼の謙虚さ、人間性といったものが全て集約されていた。ファンに心を尽くす真のプロフェッショナリズムに触れた瞬間であった。

それ以来、私の中では7月16日は「マツイデー」。今でも写真を見るたび「勿論」という彼の素敵な笑顔を思い出す。



松井選手（左）と私



# 通常総会を開催 (6月4日帝国ホテル)

総会は年一回開催し、事業報告、決算、役員選任などを行います。

段上ではソーシャルディスタンスを  
保って横一列に

※(今回は新型コロナウイルス感染症)  
の影響で6日開催となりました)



通常総会・理事会後の記者会見

## ●所見を述べる 櫻田謙悟代表幹事



## 4人の新副代表幹事が誕生



栗原美津枝氏



車谷暢昭氏



新浪剛史氏



間下直晃氏

## ●櫻田代表幹事と退任・新任となる副代表幹事 橋本圭一郎副代表幹事・専務理事が並んで フォトセッション



イラスト・溝口イタル

