特集１　2020年度 新任副代表幹事インタビュー

“Do Tank”推進に向け、抱負と取り組みを聞く ㊤

2020年度に新たに選任された４人の副代表幹事のインタビューを２号連続でお伝えする。
橋本圭一郎副代表幹事・専務理事がインタビュアーを務め、副代表幹事が経済同友会の
活動への期待や取り組み、抱負を語った。今号は車谷暢昭氏と間下直晃氏が、
次号は栗原美津枝氏、新浪剛史氏が登場する。
今年度は社会のさまざまなステークホルダーが参加し、「ウィズ／アフターコロナ」を見据え、
日本の将来に向けた論点・選択肢を提示する「未来選択会議」を立ち上げた重要な年でもある。
副代表幹事全員が一致協力し、就任２年目の櫻田謙悟代表幹事を支えて“Do Tank”を推進していく。

車谷 暢昭

間下 直晃

●インタビュアー　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／PFI PT 委員長
規制・制度改革PT 委員長

「新生日本」をつくる思いで行動することが必要ではないか

● 車谷 暢昭 副代表幹事
東芝 取締役代表執行役社長 CEO

政策審議会と若手経営者参加促進委員会両輪で成果を出せるように活動したい

――初めに自己紹介と、経済同友会入会のきっかけをお伺いします。

車谷　私は1980年に旧三井銀行に入行し、一度銀行を退職して当時の大蔵省に入り、２年後に銀行に戻って、主に企画部門、国際部門、大企業部門などの仕事を担当しました。銀行時代の最後は、三井住友銀行副頭取として投資部門のトップを2017年まで務めました。

その後、欧州最大のプライベートエクイティファンドであるCVC キャピタル・パートナーズから招聘（しょうへい）され、日本法人代表取締役会長に就任し、その間には経営立て直しのお手伝いをするためにシャープの社外取締役にも就任しました。そのような中で、東芝の取締役会指名委員会から代表執行役会長兼最高経営責任者（CEO）の指名を受け、「光栄な話であり損得に関係なく引き受けるべき」と考え、2018年４月に正式に就任。2020年からは取締役代表執行役社長CEOとして、東芝の経営に取り組んでいます。

経済同友会には2010年の銀行時代に入会しました。当時、三井住友銀行の北山禎介元会長が活発に経済同友会で活動されており、お誘いいただいて、参加を決めました。入会後は、政治改革委員会の副委員長を４年務めました。また、2017年には小林いずみ氏と共に教育改革委員会の委員長、2018年からは若手経営者参加促進委員会の委員長を務め、その翌年には若手経営者の参加を促すノミネートメンバー制度の立ち上げなどの活動を行いました。

今回、副代表幹事を拝命し、同時に冨山和彦氏と共に政策審議会委員長としても活動します。若手経営者参加促進委員会の委員長も引き続き務めますので、それぞれ両輪で成果を出せるように活動していきたいと思います。

戦後の転換期と重なる大転換期の日本経済同友会草創期の「新生日本」の思いで行動を

――副代表幹事就任にあたっての抱負、経済同友会への期待についてお聞かせください。

車谷　私は現在、製造業の仕事に就いていますが、日本の製造業はかつて隆盛を誇った華やかな時代があり、その後は海外に打ちのめされる状況に陥りました。日本の製造業をもう一度立て直さなければいけないと痛感しています。

車谷 暢昭

1957年愛媛県生まれ。80年東京大学経済学部卒業後、三井銀行（現・三井住友銀行）入行。2015年取締役兼副頭取執行役員、三井住友フィナンシャルグループ副社長、17年シーヴィーシー・アジア・パシフィック・ジャパン代表取締役会長兼共同代表などを経て、18年東芝代表執行役会長CEO。取締役代表執行役会長CEOを経て、20年4月より現職。2010年３月経済同友会入会。11年度より幹事、20年度より副代表幹事。17年度教育改革委員会委員長、18年度より若手経営者参加促進委員会委員長。20年度政策審議会委員長。

製造業に限らず、今の日本は大転換期を迎えていると思います。それは、戦後の改革期と重なるところがあるのかもしれません。経済同友会は戦後すぐの設立趣意書で、「われわれは経済人として新生日本の構築に全力を捧げたい」と掲げています。同様に、私たちも「新生日本」という思いで、新しい日本をつくっていくタイミングではないでしょうか。

そうした中で、櫻田謙悟代表幹事が「行動する」を重視しているのは重要であり、その思いを実現していく手助けができればと考えています。日本を良い方向に向かわせるには、どのレバーを動かせばいいのか。私は、マクロ経済から財政、金融市場、資本市場などさまざまな仕事を経験しました。そうした多様なネットワークや考え方に触れてきた経験を活かして、他の方とは異なる視点から、どのレバーを動かせばいいのか考え、実行していきたいと思います。

日本企業はウォールストリートの力を企業価値の増大に活かすべき

――車谷副代表幹事は、金融と総合電機製造業の両分野を経験されました。こうしたご経験を基に、コロナ禍という未曽有の状況の中で、日本の強みをどのように活かして活動されていかれるのでしょうか。

車谷　金融市場といえば、米国ではウォールストリートを指します。私も金融の世界に長くいました。本来、金融は

脇役ですが、良し悪しはともかく、金融的手法が付加的に大きな企業価値を創造していることも間違いありません。アップルやフェイスブックなどは、金融のロジックをうまく使って企業価値を大きく成長させています。

そうした力を、もう少し日本の企業も企業価値の増大に活かすべきではないでしょうか。製造業はメインストリートですが、日本の企業は金融市場の論理に関心が薄く、企業価値の多くを失っているように見えます。日本の製造業は、高い技術を持ち、誇り高く、金融の論理をやや敬遠する傾向があるように思えます。メインストリートとウォールストリートが融合できていないことも、日本企業の企業価値が高まらない一つの理由だと考えます。日本のメインストリートの皆さんが、ウォールストリートの知識やテクノロジーを潤沢に取り入れることによって、世界的な技術が金融市場で企業価値に転換され、もっと花を咲かせることができるはずです。

東芝はまだ再生中ですが、私はそうしたモデルを東芝で体現したいと思っていますし、経済同友会でも積極的に情報発信をして、日本企業の企業価値の増大に貢献できればと考えています。中小企業も含めて、まだまだ発揮されていない日本の強みがあります。素晴らしい技術や人材を持つ日本企業はたくさんありますが、それが企業価値という形で十分に実現できておらず、技術や人材を企業価値として変換できていません。それができれば、日本企業の企業価値は、現在の東証1部時価総額500兆円の倍である1,000兆円ほどになってもおかしくありません。日本が秘めるポテンシャルは相当なものだと思います。

若い企業と大企業が拮抗して議論できれば影響力ある団体として息長い活動につながる

――今年度の重点活動について、特に若手経営者参加促進委員会の視点からお聞かせください。

車谷　日本では戦後、松下、ホンダ、ソニーといった活力ある会社が次々に出てきました。しかし、今は米国に比べて勢いが感じられません。経済同友会では、2019年度から若手ビジネスリーダーの参加促進に向けた「ノミネートメンバー制度」をスタートさせ、気鋭の若手経営者・ベンチャー企業創業者がメンバーに加わりました。今後はこうした皆さんが中心となって、日本企業の企業価値を高めていかなければいけません。経済同友会としても、ノミネートメンバーと同じようなゾーンの若手経営者には、残らず参加してもらえるような形にしたいと思います。

戦後の設立間もない頃の経済同友会のように、若手経営者が活発に意見を言えるようにすべきです。そうした若い企業の皆さんと、私たちのような大企業の経営者が拮抗して議論ができるようになれば、経済同友会は影響力のある団体として長く活動できるようになります。「ノミネートメンバー制度」の活動を検証し、今後もメンバーをどんどん増やすのか、あるいは一般の会員として加入してもらうのか考えながら、全体として優秀な若手経営者の数と質を確保していきたいと思います。それが経済同友会の活性化につながる重要な要素であり、他のメンバーの意見も聞きながら積極的に取り組みたいと考えています。

最近は、若手経営者が東芝のようなメインストリートの大企業のオペレーションに興味を持ち、「勉強会をやってほしい」との声が多く寄せられます。ただし、若手経営者の中には、大企業は敷居が高いと思っている方も多いようです。経済同友会では、その敷居を下げて、質の良い若い経営者をたくさん集めていきたいと考えています。

――経済同友会の会員に向けたメッセージを。

車谷　経済同友会は内向きの組織ではありません。会員が自らの考えを発信し、自らのネットワークを使って外部と連携することが基本です。それがたとえ小さな一歩でも、たくさん集まることで大きな動きになります。小さなエンゲージであっても、自分の力で世の中に出ていくことが大事です。それによってさらに多くの仲間が増え、より大きな力で事を成すことができるはずです。それが経済同友会らしい姿だと思います。

座右の銘　信条は『逃げない』こと

これまで火中の栗はあえて拾ってきました。課題があり、誰かがやらなければならないとき、自ら率先して動くようにしています。火中でしか得られないものが多くあります。新しいことをやろうとすると99%の人が反対しますが、旗を振って待っていると1人、2人集まってきます。「一緒にやってくれる？」と聞くと「できると思います」と、少しずつ増えていく。10人まで増えると一気に90人くらいまで増えるのです。こうして得た多くの分野の仲間がいます。

同じ苦労を共にした仲間は私の財産です。私は厳しい中でしか未来は見えないと思っています。仲間と未来を信じ、逃げず、行動する“Do Tank”としての役割を果たしていきたいですね。