

“Do Tank”推進に向け、 抱負と取り組みを聞く ①

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の第2弾をお伝えする。

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。

今号は栗原美津枝氏と新浪剛史氏が、それぞれの思いを披露した。

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。



栗原 美津枝



新浪 剛史



●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



ウィズコロナで重要になる多様性 経済同友会の存在意義はますます大きくなる

● 栗原 美津枝 副代表幹事
価値総合研究所 取締役会長



今ではなく将来を判断基準に 新しいビジネスにチャレンジ

——初めに自己紹介と、経済同友会入会のきっかけについてお聞かせください。

栗原 大学卒業後、日本開発銀行に入行しました。それ以来33年にわたって金融の仕事に携わってきました。主に政策金融の分野で、金融を通じて社会的な利益を実現することを意識して仕事をしてきました。その間、1999年には日本開発銀行と北海道東北開発公庫が統合、日本政策投資銀行が誕生し、さらに2008年には同行が民営化の方向性の下で株式会社になりました。こうして自社の企業再編と民営化プロセスに関わったことは、貴重な経験であり、企業の存在意義を考え続ける時間でもありました。その経験を活かして、他社のM&Aのお手伝いもさせていただきました。企業再編等によって、突然バランスシートや価値の尺度が変わることがあります。その中で生き残っていけるのは社会的に意義があり、必要とされる企業や事業です。仕事を通してそのことを実感し、企業の社会的価値の重要性をあらためて認識しました。

また、私は従来強みとしてきたビジネスよりも、新しいビジネスの立ち上げにチャレンジする機会が多くありました。自社で開始間もないM&Aアドバイザー業務に関わったり、「ヘルスケア産業が今後は日本でより重要になる」という認識の基に設立された医療・生活室の初代室長に就任。さらに、サービス産業を担当する企業金融第6部の設立時に部長に就任し、その中で女性起業家に対するサポートも社内ベンチャー的に開始してきました。新しい事業といっても、5年後にはそれが当たり前になっていると感じます。常に判断基準を今ではなく将来の当たり前というところに置いて、前例にとらわれない仕事に取り組んできました。

経済同友会に入会したのは2015年です。日本政策投資銀行の監査役になったときに、ある先輩経営者から「もっと外に目を向けなさい」と言われました。監査役に上がってくる情報は一定の整理がされたものが多く、それとは違う情報やネットワークから多角的にものを見ることが重要だということです。そして、さまざまな経営者と交流しなさいと言われ、その方から経済同友会という素晴らしい組織が

栗原 美津枝

1964年千葉県生まれ。一橋大学法学部卒業後、1987年日本開発銀行に入行。銀行統合業務、M&Aアドバイザー業務等を経て、08年米国スタンフォード大学国際政策研究所客員フェロー。帰国後財務部次長、医療・生活室長を経て、13年企業金融第6部長、15年常勤監査役、20年価値総合研究所代表取締役会長に就任。

2015年経済同友会入会、19年度学校と経営者の交流活動推進委員会委員長。20年度より副代表幹事、環境・資源エネルギー委員会委員長。

あることを教わり、入会を決めました。入会後は、学校と経営者の交流活動推進委員会の委員長や、受益と負担のあり方委員会、財政健全化委員会の副委員長を務めました。多くの皆さんと幅広い議論を重ねて、日頃の活動や提言、報告書などに反映させてきました。

内面に秘めたパワーが日本企業の強み 技術力やアイデアの発信が突破力になる

——日本開発銀行時代を含め、日本政策投資銀行において、財務、M&A、医療・生活室や女性起業家のサポートなどさまざまな業務に従事されてきました。政策金融の仕事を通じて、日本企業の競争力の源泉はどこにあると思われましたか。

栗原 金融の仕事をしていて感じたのですが、日本企業は突破口を開くまでは相当な力が必要ですが、一度小さな針の穴が開くと一気にその穴が大きくなって活動が広がります。「今までどうしてそれができなかったのか」と不思議に思います。実感としては、そうした潜在力、内面に秘めたパワーが日本企業の強みであり、競争力の源泉ではないでしょうか。一方で、穴が開いたときに十分な力を発揮する人材や技術力を持っているにもかかわらず、それをうまく形にすること、表現することが苦手です。誰がどうやって

突破口を開き、潜在力を形にするのか。それが企業経営者の課題だと思います。

海外に行って感じたことですが、シリコンバレーで技術力やアイデアを持った人たちは、ベンチャーキャピタルから日常的に資金を集めて起業します。しかし、それくらいの技術力やアイデアは、日本企業がすでに持っているものであることも多いのです。日本企業は自分たちに十分な力があることに気付いていないか、気付いていても封印しています。評価も一様です。多様に評価して自分たちの技術力やアイデアを積極的に引き出していけば大きな突破力になるはずです。

活動や提言を政策や企業戦略に活かし 各地経済同友会とも交流したい

——副代表幹事就任の抱負、経済同友会への期待についてお話しください。

栗原 今回の新体制はウィズコロナという異例の状況下で出発しました。その変化の中で、経営者には先を見る目と、そしてスピード感を持って決断・行動することが問われています。そのためには多様な発想と人材が交わるのが重要ですが、経済同友会はまさにそうした組織であり、存在意義はますます大きくなるはずです。私も経済同友会の副代表幹事として、多様な人材の中の一人として、皆さんと議論し形にしていきたいと思います。経営者の学びの場としての機能を発揮することはもちろんですが、今後は活動や提言を政策や企業戦略に今まで以上に活かせるように、精一杯努力していくつもりです。

また、全国には各地経済同友会があり、各地の皆さんとの交流の場もたくさん用意されています。残念ながら現在はコロナ禍で交流会などを思うように開催できませんが、事態が落ち着けば私も積極的に交流の場にも参加していきたいと思います。それもまた経済同友会の持つ多様性の一つではないでしょうか。

環境政策や環境に対する企業行動について デジタル化をキーワードにより深掘りを

——今年度の重点活動は何でしょうか。特に委員長を務められている環境・資源エネルギー委員会の活動について伺います。

栗原 環境・資源エネルギー委員会では、昨年度まではエ

ネルギーミックスや再生可能エネルギーなどを軸に活動を展開してきました。今年度はそれらを踏まえつつ、環境政策や環境に対する企業行動について、より深掘りしていきたいと考えています。その際のキーワードの一つがデジタル化です。デジタル化によって環境に対する企業行動や経営戦略をどう高めていけるか。それを皆さんと議論するとともに、その結果を各企業に持ち帰り、自社の企業経営に落とし込んでもらえるようにしたいと思います。

日本の各企業の環境に対する取り組みには、世界的に見ても優れたものがあります。しかし、それが必ずしも世界から評価されていないのが現状です。そうした問題意識も持ち、どのように取り組みを開示・発信していくのか。ここにも改善の余地があると思います。それについても議論していきたいと考えています。

——最後に経済同友会の会員に向けてのメッセージをお願いします。

栗原 経済同友会は、企業や業界の枠を超えて自由に議論できる場です。ぜひ皆さんに積極的に参加していただき、一緒に新しいものを生み出していきましょう。情報発信に関しては、会員の皆さんがさまざまな場で活躍し、発信することが、そのまま経済同友会の発信力となります。経済同友会の主役は会員一人ひとりなのです。

また、次世代の育成も重要なテーマです。私は、学校と経営者の交流活動推進委員会の活動を通して、経営者の皆さんが、次世代育成の重要性を強く感じていることが分かりました。多くの会員の皆さんが、次世代のために一緒に活動に参加していただきたいと思います。

座右の銘 誠実とリスペクト

「誠実(インテグリティ)」と「リスペクト」を大切にしています。銀行の監査役時代に、職員の一人ひとりと直接面談する貴重な機会を得ました。長く在籍する企業だからこそ、心掛けたのは、先入観を持たず耳を傾け、現場を知ること。すると、これまで見ていなかった人材の強みや姿勢、活動や成果に気づき、こうした人々が地道に実績を積み重ね、企業や社会に貢献している、それらにさらに光が当たり輝く組織・社会になればよいと実感しました。多様に人々が活躍するため、個々人の真摯な取り組みとそれらに誠実に向き合う経営、そしてリスペクトすることが大切だとあらためて感じています。