

経済同友

KEIZAI DOYUKAI

10
2020
October

特集1 2020年度(第35回)経済同友会 夏季セミナー
未来選択会議

「ウィズ／アフターコロナ」時代の
日本の展望と未来への選択(後編)

特集2 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①

Close-up 提言

デジタル・エコノミー委員会
デジタル変革の実現に向けて
コロナ危機を契機としたギアチェンジを



「私の一文字 ～副代表幹事 新浪 剛史～」より

No.832

私の一文字「挑」

副代表幹事
新浪 剛史

サントリーホールディングス
取締役社長



「挑む」ことは成長の糧

会員の方が思いを込めて選んだ一字に、書家の岡西佑奈さんが命を吹き込む「私の一文字」。今月は、新浪剛史副代表幹事にご登場いただきました。

新浪 新型コロナウイルスが蔓延したことで、いろんなところに諦めムードが漂っています。私たちは飲食業さんと非常に親しいものですから、「飲食もできません」といった「できない」という話が多いんですね。でも、それなら「できるようにしようよ」と発想を変えないと、雰囲気はみんなネガティブになってしまいます。フェイストゥフェイスも挑まなければ始まらない。フェイスシールドを開発し飲食店を盛り立てようと提案をしたら、賛同してくれる人たちが現れました。「皆でやろうよ」ということが何かが起こる一番のポイントです。コロナゆえにできないと思ってしまったら、われわれの人生は本当につまらなくなりますから。書いていただいた文字は大変力強く、満足しています。

岡西 ありがとうございます。昔は占いをするとときに亀の甲羅の割れ目によって答えを導き出したといわれていますが、「兆」という漢字は、その甲羅の割れ目^{かたど}を象ったもの。手で亀の甲羅の割れ目を作っていく、が転じて「挑」という漢字になったといわれています。漢字が持つ「道を導き出す」という意味に新浪さんをイメージして最後の払いを力強く書かせていただきました。

新浪 素晴らしい。人が何かに挑戦すれば失敗もたくさんします。でも、その中で自分の成長があるし、組織の成長もあります。挑むことは成長の糧だと僕は思っています。



岡西 挫折しても諦めない、根底には何があるのでしょうか。

新浪 最後は何とかなるかな、という思いです。何事もやり抜く人は、最後は楽観的なところがあると思います。僕は25年くらい社長業をしています、会社には大きな波が必ず来ます。良いときはとにかく謙虚にならなくてはいけない。悪いときに備える必要があります。なぜなら悪いときは必ず起こるからです。良いときにこんなものでいいや、とのんびり流れに任せてしまったら、悪いときが来たときにその傷は深くなる。良いときでも目標を高く掲げて努力することで、傷は浅く戻ってこられるのです。それが分かったのはローソンの社長をしていたときでした。

岡西 そんな新浪さんが2014年にサントリーホールディングスの社長に挑まれた理由は何でしたか。

新浪 一番大きい理由は、人間の出会いです。会長の佐治信忠とは知り合ってもう20年になります。佐治のようなとてつもない決断力のある経営者と一緒に仕事をしたいという思いからでした。米国のビーム社を買うので、私も挑戦するからあなたも一緒に挑戦してくれ、と言われたのです。ビーム社のことはよく知らなかったし、オーナー系の会社も僕にとっては初めて。しかし、佐治との二人三脚だから挑戦できました。

岡西 二度目の副代表幹事に就任された理由は何でしたか。

新浪 やはり人です。今後、米中関係はますます悪化するだろうし、政治や経済、地政学全てが一度目とは違う。経済同友会は、櫻田謙悟代表幹事をはじめ、大変ユニークなリーダーの集まりで、現状維持では駄目だとの強い思いがあります。皆で一緒になって日本のために貢献していけたらと思っています。

書家
岡西 佑奈

1985年3月生まれ。23歳で書家として活動を始め、国内外受賞歴多数。

「ウィズ／アフターコロナ」時代の 日本の展望と未来への選択(後編)

9月10日に第35回夏季セミナーを、9月11日には未来選択会議を都内のホテルで開催した。9月10日は例年通り、櫻田謙悟代表幹事をはじめ副代表幹事、各委員会委員長、来賓ら38人が参加して二つのセッションを、9月11日は新たに設けた「ウィズ／アフターコロナ・イニシアティブ」の下、外部ステークホルダーを交えた「未来選択会議」のキックオフとなる特別セッションを開催し、議論を交わした。

開会挨拶 (抜粋要旨)

代表幹事 櫻田 謙悟



日本は持続可能性の危機にあると言っても過言ではない。少子高齢化、人口減少、自然災害、エネルギー問題、経済成長率の低迷など課題は山積している。にもかかわらず私たち国民は現在の生活に安住している。目前のコロナとの戦いに真面目に取り組んでいるが、それで将来に期待が持てるわけではない。借金財政に頼り、改革の決断を先延ばしにしていないだろうか。このままポピュリズムに流されることなく、ウィズコロナ社会を見据えて、財政の問題にとどまらず広く経済社会のあり方を真剣に議論する必要がある。

世界に目を転じると、グローバリズムや情報・AI革命が進む中、米中の覇権争いとデカップリングが加速している。地政学的な緊張が高まる北東アジアで、日本はどのような立ち位置を取るべきなのか。ジオテクノロジーといわれる技術面での覇権争いに、どう立ち向かっていくのか。また税金や人材、時間など資源の配分に、戦略的な選択と集中

が行われているだろうか。国の戦略そのものについての議論も必要である。

グローバリズムとその負の側面、ポピュリズム、自国第一主義、データ専制主義と、その結果としての富の再配分のギャップの加速。こうした状況下で、世界は新しい資本主義のあり方を模索し始めている。新しい資本主義とは、例えば、これまで外部経済と見なされてきたSDGsの考え方や社会性を新たな需要の源、投資対象として捉えることではないか。同時に、利益だけではなく、ステークホルダーの幸福によって企業の価値を測る仕組みを創ることではないか。

新しい資本主義について、五つの問い掛けを申し上げたい。第一に、新しい資本主義とは何か。第二に、変革のきっかけは何か。第三に、ビジネスとして成立するものか。第四に、国民は価値観の転換をどう受け止めているのか。最後に、変革が不可避なのだとすれば、国の戦略として取り組むべきではないか。

本日は、コロナ危機への対応、次期政権への期待、そして企業経営について議論していくが、それぞれバラバラに議論するのではなく、新しい資本主義と日本のあり方という全体像を念頭に考える必要があると思っている。

INDEX

●9月10日 第35回夏季セミナー 第1・2セッション

第1セッション

第1部 ウィズ／アフターコロナにおける持続可能な経済社会.... 04

第2部 次期政権への期待と取り組むべき優先課題..... 07

第2セッション

未来志向の資本主義社会への進化とこれからの企業戦略 .. 10

●9月11日 未来選択会議

オープニング・セッション..... 13

特別セッション1

未来選択につながる民主主義 ～若者の政治参画の促進と政治のデジタル化... 15

特別セッション2

分散型社会への選択肢と首都・東京の価値..... 19

1-1 第1セッション 第1部

ウィズ／アフターコロナにおける 持続可能な経済社会



【司会】

秋池 玲子 副代表幹事

第1部では、「ウィズコロナ」における経済社会の運営を巡り、政府の対応、経済社会活動の継続と感染拡大防止の両立に向けた指針、民間の役割、そして「アフターコロナ」を見据えた日本の課題である持続可能な財政構造の実現などについて話し合った。

問題提起 1

緊急事態宣言の発出は評価できる
検査体制の充実、診療体制の支援、
安心して療養できる
社会の構築が重要



水野 泰孝 ● グローバルヘルスケアクリニック 院長

感染症の専門家の立場から4点問題提起する。第一に過去の感染症対策の実績から、人の動きを制限することで感染拡大防止に一定の効果が期待できるという分析を基に4月に緊急事態宣言が発出されたことは評価できる。その結果、経済活動に伴う損失は甚大なものとなってしまったが、

当時の判断としてはやむを得なかったのではないかと。

次に、意見の分かれるところであるが、東京の現況は「第一波の余波」とも捉えられる。第三に、グローバルな経済活動再開に向けて、検査体制の充実と診療体制への支援は重要である。PCR検査だけではなく、抗原検査などの簡易な検査も併用し、迅速化、効率化、コストの観点から総合的に勘案した体制構築が必要である。インバウンドに対する水際対策のさらなる強化も不可欠だ。第四に、ニューノーマルに対応するため、感染者が安心して療養できる社会の構築が重要だ。感染者を社会的に擁護する体制と、企業や医療機関などの事業者に対し風評被害が起きないように、地域の支援も求められる。

問題提起 2

行動制限の繰り返しは
莫大な経済コストを伴う
検査の拡充と
非接触型ビジネスモデルへの転換を



小林 慶一郎 ● 東京財団政策研究所 研究主幹／
経済同友会 アドバイザリー・グループ メンバー
【オンライン参加】

春から夏にかけ、日本は自粛と休業を中心に感染症対策を講じてきた。このまま、オンとオフのサイクルを繰り返すだけでは、経済的コストが莫大になる。私は、民間の有識者らと共に、積極的感染防止戦略を主張している。幅広い検査の実施、接触者への十分な調査、感染者の宿泊施設などでの待機療養により、市中の感染リスクを下げるというものだ。仮に自分が感染した場合、適切な検査・治療を迅速に受けられるのかどうか、不確かな状況は是正する必

要がある。検査数の目標として「9月末までに10万件／日、11月末までに20万件／日程度確保すべき」と提言してきた。

行動制限を繰り返して、その都度経済を止めると、1回当たりの政策コストは30兆円程かかるが、検査や隔離体制の拡充に係る費用は1兆～2兆円程度で済む。

企業には、接触型から非接触型へのスムーズなビジネスモデルの転換が求められる。元の産業構造には戻れないことを前提に、企業の債務を再編成し、必要ならば資本注入を行い、事業構造を変えていくことが必要である。かつての産業再生機構のように、産業のあり方を含む全体像を描く必要がある。また働き方の形態によらない社会保障制度やベーシックインカム、給付付き税額控除のような所得保障のあり方についても検討が必要だ。

世界的に公的債務残高が増加する中、国際的な政策協調も視野に入れる必要がある。トービン税の導入や、国際協調の下、債務の処理を行う世界財政機関の創設を提案していく時代になるのではないかと。

問題提起 3

働き方の刷新等を通じた
潜在成長力の引き上げ、
民間レベルの大きな投資など
新しい視点で成長戦略を



車谷 暢昭●副代表幹事

政府系金融機関による特別貸付など、第二次補正予算後の金融措置は総額で約140兆円に上る。速やかな実行は評価するが、今後は既存の民間のシステムを活用してキャッシュを生み出す必要がある。一つの鍵は金融システムである。貸付金の総額は500兆円程度、平均3～4年の返済ペースを1年間先延ばしすると、債務者には数十兆円ほどの

キャッシュが残る。既存の仕組みを活用しながら、民間ベースで大きなキャッシュを生み出し、財政への負担を軽減することも可能である。

新型コロナウイルスが全面的には消滅しないことを前提に感染症と付き合っていくには、働き方の刷新が重要となる。労働生産性を向上させ、潜在成長率を引き上げる政策を採用すべきである。また、テレワークを推進するためには、日本全体のDXの推進が不可欠である。

民間レベルでも大きな投資が必要だ。本会も2030年までに再生可能エネルギー比率を40%まで引き上げることを提言した。それを実現するには100兆円以上の投資が必要という試算もある。政府資金には限界がある。「常にコロナとともにある時代(Always Corona)」においては、既存のシステムを活用して新しい視点で成長戦略を立案する必要がある。

問題提起 4

将来起こり得る危機に備え
長期的に持続可能な財政を
国民的な議論喚起のため
独立財政機関の役割が重要



神津 多可思●経済財政推計PT 委員長

2020年度の一般会計は160兆円超と前年度の1.6倍の規模である。安倍政権の下、9兆円ほどに抑えられていた基礎的財政収支の赤字が一気に拡大した。一方、これほどの歳出拡大を行っても金融市場は荒れておらず、体力が備わっていると捉えることもできるが、今後もリーマン・ショックやコロナ危機と同規模の危機が発生し、財政支出が急増する可能性を想定しておくことが重要である。

長期的に持続可能な財政構造を実現するためには、国民に広く受け入れられるようなナラティブ*が必要である。それに基づいて、国民的な規模で財政バランスに関する長期的視点を持つことが重要。2050年という将来について、権威を持って中立的な展望を国民に示し、議論の材料を提供することが独立財政機関に求められる役割だ。

長期的な財政の姿に対する悲観論を乗り越えるためのポジティブな思考実験として、来年夏の東京オリンピック・パラリンピック開催について考えたい。AIや5Gなどを駆使すれば、自分が100メートル走決勝のゴール地点にいるかのような臨場感を味わうこともできる。「デジタルオリンピック」のような新しいコンセプトを提示できれば、世界に誇れるモデルを作ることができるのではないかと。財政の問題もその延長線上にある。

*たくさんの人が自発的に語るストーリー

意見交換

日本全体としての 感染症対策の「軸」が必要

●コロナ感染症に関しては、中国、スウェーデン、ブラジル、米国など、国や政治指導者によっても考え方に大きな違いがあるし、国内でも、首長によって検査体制に対する考え方が異なる。日本全体として、感染症対応に係る基本的な軸がなければ、次の波が来たときの想定が立てにくいように思う。

【岩本 敏男】

収束のためにも、特措法の改正を

●緊急事態宣言を1年間継続すると消費が51兆円落ち込み、1カ月間継続すると2,100人が自殺するという試算もある。完全にゼロリスクな状況を作ることではできないので、第一次・二次補正予



算のうち、数兆円を検査の拡充など、医療に充て、経済活動との両立を図ることが重要。コロナ感染症を早く収束させるためにも、新型インフルエンザ等対策特別措置法を改正して、特定の業種や地域に補償を伴う形で抑え込むことも検討すべきだ。【熊谷 亮丸】



支える人と支えられる人の バランスの見直しを

●人生100年時代に向かう中、財政の持続性に大きなインパクトを与えるのは、支える人と支えられる人のバランスだ。75歳まで現役という社会をどう作っていくか。また自助のウエイトをもっと引き上げるような政策が必要だ。

【根岸 秋男】



日本の対応は適切だったのか

●日本は自粛という緩やかな対応で済んだが、厳しい行動制限を課した海外からは驚かれる。次の波や他の感染症の襲来などを想定した場合、パンデミックへの危機管理は十分なのか、今回の対応で良かったのか検証が必要だろう。個人の社会保障としてベーシックインカムの実現は難しいといわれるが、議論を始めていくべきだと思う。

【成川 哲夫】



アフターコロナの世界で、 経済を測る適切な指標とは

●アフターコロナの時代に、財政出動などなすべきことは多い。GDPはもはや経済を測る指標として適切とは言えないのではないか。産業構造も変わってくる中で、より良い経済の回復を図る仕組みを考えるとともに、経済回復のゴールをどう設定するか見直す必要があると思う。

【程 近智】



「経済界」の多様化に 本会はどこまで向き合うか

●「経済界」の範囲はどこからどこまでなのだろうか。特定の業界が大きな打撃を受けているが、例えばホストクラブは業界団体がなく、自粛や補償に関わるコンセンサスが形成できず、まとまった意見発信、意思決定がうまく行えない。「経済界」が多様化する中で、特定の業界・企業に対し、本会はどこまでカバーしていくのだろうか。

【高島 宏平】



特措法を改正し、長期的に 持続可能な仕組みづくりを

●声なき人の暮らしを支えるため、社会経済活動を維持する必要がある。緊急事態宣言を何度も発出するのは難しいため、今後は特措法を改正し、中長期的に経済モデルを変革しながら、企業が生き残り、財政赤字を増やさない仕組みをつくっていくことが大事ではないか。

【林 信秀】



パンデミックを正しく恐れることで、 経済も回復してくる

●政策手法の選択やパンデミックへの対応は、感染症対策をどう位置付けるか、感染者ゼロを目指すのか、インフルエンザのように一定数の感染者発生を想定するのかによって異なる。海外で成功した取り組みが日本でも成功するとは限らない。日本は独自の手法で感染コントロールができています。新型インフルエンザ流行時に構築された政策や体制を基に、正しく恐れることでいずれ経済も回復してくるだろう。

【水野 泰孝】



政治家のリーダーシップで 保健所の目詰まり解消を

●特措法を改正し、接触者の調査協力に強制力を持たせることは、対策を円滑に進める上で必要である。保健所は、業務のアウトソーシングなどをしてこなかったため、現場で目詰まりが起きている。平時と緊急時で意思決定が変わらないことが問題だ。緊急時には政治家を責任者として配置し、目詰まりを解消するような体制が必要ではないか。医療機関の経営状況が悪化しており、一部の病院では協力を渋る傾向が見られる。財政的にインセンティブをつけることによって、医療資源の配分を適切な方向に持っていくことが望ましい。

【小林 慶一郎】

1-2 第1セッション 第2部

次期政権への期待と取り組むべき優先課題



第2部では、7年8カ月に及ぶ第2次安倍政権を振り返り、経済同友会として何を求めていくのか、足元と中長期、双方の観点から見た次期政権への期待と、取り組むべき政策の優先課題などについて意見を交わした。

問題提起 1

政治ガバナンス機能の不全が顕在化
平成の政治改革の三つの忘れ物
大きな構想と政策を
競い合うような政治のあり方を



新芝 宏之●政治改革委員会 委員長

小選挙区制への移行、政党助成金制度、内閣機能の強化など、平成の政治改革とは、政治のリーダーシップの強化だったと言える。安倍政権に対し、「行き過ぎた政治主導」という批判もあったが、一連の改革が結実した成果だと考えられる。一方で、この間、政治に対するガバナンスやチェック機能の不全が顕在化した。企業経営者にとってガバナンスは重要だが、政治の世界では十分に発揮されてこなかったのではないかな。

平成の政治改革には忘れ物が三つあるように思う。一つ目は国民の目によるチェックや、政治の側の意識が不十分であることだ。国民の政治参加も十分とは言えず、選挙制度に関わる問題もあるのではないかと考える。二つ目は、国会、特に参議院の機能強化という課題である。良識の府たる参議院が、もっとしっかりと役割を果たす必要がある。三つ目は、政策に関して、質の高い情報が十分に提供されているかという課題であり、この点は国民の政治参加と裏表の関係にあると思う。

自民党総裁選挙で行われる政策論議は、一政党の総裁の選択という意味を超え、将来の日本を決めるような意味を持つ。コロナ禍への対応と経済社会の立て直しについての議論はもとより、コロナ禍で顕在化した問題や、先送りされてきた問題もある。大きな構想と政策を競い合うような政治のあり方を期待する。

問題提起 2

安定した経済運営、世界の潮流を見据えた踏み込んだ成長戦略と
規制改革を期待したい



車谷 暢昭●副代表幹事

次期政権には、安定した経済運営、踏み込んだ成長戦略と規制改革を求めたい。

第一に、世界的にデータの爆発期が到来する。これが大きなビジネスチャンスとなり、潜在成長率を押し上げる鍵となるだろう。政府には、データに関する包括的な政策を打ち出し、ビッグトレンドを捉えてほしい。

第二に、気候変動、災害対策、脱炭素、減災・防災といっ

た分野への投資、新しい技術を活用したビジネスが経済のけん引役となるのではないかな。

第三に人材である。今後少子高齢化、人口減少が加速する中、限られた人材を最大限活用するためには生産性の高い分野に人材をシフトする必要がある。そのため、政府が包括的な人材リスクリリング(再開発)プログラムを策定し、国全体の生産性を上げていくような施策を求めたい。

第四に、既存の資源活用に取り組むべきである。本会は、太陽光エネルギーの電源構成比率を17%に引き上げるには、550平方キロメートル(神戸市と同規模)の土地が必要との試算を発表しているが、日本には既に2,800平方キロメートルに及ぶ荒廃農地がある。このような現在は使われていないものを、国家の資源として戦略的に利用するプロジェクトを進めてほしい。

問題提起 3

持続可能な財政に向けた 独立機関の創設 SXの時代に即した政策設計と GXの重要性

神津 多可思 ● 経済財政推計PT 委員長



信頼に足るフェアな情報を発信する機関として、独立財政機関の創設に取り組むことが最優先課題である。コロナ禍を契機に、社会全体を変革していくソーシャル・トランスフォーメーション(SX)の時代に入っている。その中で、財政政策や金融政策を考えると、「総額何兆円」といった政策・予算のあり方には限界がきている。

今後起こり得る災害への対応という観点でも、単に総額

ありきの議論ではなく、どこの誰が困っていて、それをどう助けるのか政策設計することが、エビデンス・ベーストであり、ワイズ・スペンディングである。

同時に、短期と長期のバランスが重要となるため、世代を超えた共通の会話、共感を形成していかなければならない。新政権にはそのための工夫を求めたい。

100年企業、200年企業を目指して企業経営していく上で、長期的に安定した金融環境が重要であり、そのためにも財政のバランスが非常に大事になる。キーワードとして、政府のDX、いわばガバメント・トランスフォーメーション(GX)を進めること、コロナは“with”の状態を前提に物事を考えること、2021年のデジタルオリンピック・パラリンピックという理念を掲げることが挙げられる。

意見交換(要旨)

若者の意思を政策決定に取り込む 具体的な分野の特定を

●将来を担う若者世代の意思を政治の意思決定に取り込むことが重要だ。そのため、社会保障、デジタル化、教育など若者にとって身近で、直接的に利害関係を感じられる領域を特定し、そこに意見が反映されるような仕組みが必要と考える。デジタル庁には期待しており、新政権は横串を通した省庁連携を進めるチャンスだ。経済同友会としてシステムのアーキテクチャーやブランドデザインを議論・提言したい。「デジタルオリンピック・パラリンピック」というアイデアに賛成である。

【玉塚 元一】

政府のリーダーシップ 国と地方の役割分担が課題

●コロナ禍で一番印象に残っているのが、政府の強いリーダーシップの重要性、国と地方の役割分担が非常に曖昧であることだ。百貨店は、東京都の自粛要請、その後の緊急事態宣言への対応で相当混乱した。国と地方の役割分担について、これまでの議論を踏まえて、地域の特性に沿った給付金の使い方や、地方の活性化・救済について取

り組みを求めていく必要がある。

【秋田 正紀】



先の見えない時だからこそ 財政の中期計画を

●新政権発足後、さらなる財政支出が行われる可能性がある。将来が見えない時だからこそ、財政の中期計画を示すべきである。また公的支出内訳を国際比較で見ると、日本は直接的な支援の割合が多い。例えばEUは90兆円の基金を作って環境分野など成長分野にも投資しようとしている。日本も、将来の成長基盤につながるような政府支出を望みたい。

【成川 哲夫】

まずは、あるべき日本の デジタル社会の姿を描く

●デジタル庁はデジタル社会構築の司令塔であるべきだ。プライバシーや個人の権利、データ共有の範囲などが大きな課題になる。日本はデジタルで何を目指すのかを提示すべきだ。欧米、

アジアなどとのプラットフォームの共通化を意識しておく必要がある。

【林 信秀】

国際協調分野での貢献を鮮明に

●日本は、国際協調分野での貢献をもっと鮮明に打ち出すべきだ。安倍政権は相当外交に注力されてきたが、次期政権はコロナ問題への対応もあり、内向きになってしまうのではないかな。こうした中でも、中国は国際貢献という形でさまざまな国への関与を拡大している。引き続き、外交にもしっかり取り組んでいただきたい。【岩井 睦雄】



生産性の足を引っ張ってきた 諸課題に向き合うべき

●新政権は、国内にもっと目を向けるのではないかな。中でも、産業の新陳代謝、デジタル化の遅れへの対応、雇用の流動化、多様性の拡大によるイノベーションの促進など、これまで日本の生産性の足を引っ張ってきた課題に、ぜ

問題提起 4

データガバメントによる 政策PDCAの実行と 横断的かつ一元的にデータ収集を



高島 宏平●負担増世代が考える社会保障改革委員会 委員長

年間約120兆円が社会保障費に使われているが、この一部を将来への投資に転換できれば、社会の持続可能性を高めることができるだろう。例えば幼児教育の充実や、リカレント教育を早期から始めることで個人の就業可能期間を長期化し、個人の収入と国家の収入を増やすこと、予防医療や介護の重度化防止によって、トータルの医療費や介護費の削減を図ることなどである。こうした分野で実証実験

が進んでいるが、社会実装には至っていない。その理由は、政策の決定・実行・改善のプロセスがエビデンス・ベースになっていないからだ。「なんかいい感じ」で、国民受けが良さそうな政策が次々執行されるが、そのレビューは行われない。

次期政権に向け、データガバメントによる政策PDCAの実行を提言したい。行政手続のデジタル化にとどまらず、さまざまな施策の効果検証、そして検証結果の見える化が重要だ。複数省庁はもちろん、地方自治体も含め、横断的かつ一元的にデータ収集ができるようにしていくべきである。デジタル庁が司令塔機能を発揮することが重要だ。ただ、IT系企業経営者のデジタル庁への期待は高いが「これで失敗したら今度こそ終わり」という声もある。若手のエース級人材を配し、プロパー人材としてエンジニアやデザイナーを庁内に持つべきだ。

ひ取り組んでいただきたい。これからは、国民に不人気なことにも切り込んでもらいたい。 【熊谷 亮丸】

■ 人材・労働市場の流動化を 視野に入れた対策を

●テレワークの普及により、これまで存在しなかったような企業活動が広がる一方、課題も明らかになってきた。一つは労働市場の流動化が一気に進む可能性だ。ITの世界では、オラクルの看板だった技術系トップが、今ではグーグルで働いている姿が当たり前だ。これと同じことが、日本でもあらゆるセクターで起こり得る。そのときに社会がどうなるかをあらかじめ考えておく必要がある。 【岩本 敏男】

■ 「先生」がいる世界を中心に、 デジタルを切り口に規制改革を

●安倍政権の下でも残された規制改革が極めて重要だ。今も規制が多く残る

のは、「先生」がいる世界。医療の世界ではオンライン診療やフィジカルデータ活用などが必要だ。教育や国会のあり方にも課題がある。いろいろな課題を取り上げつつ、データやデジタル技術の利活用という統一された切り口で切り込んでいくことで、解決の道筋が出てくるのではないかと。 【本山 博史】



■ デジタルを、社会の持続可能性の 向上につなげる

●デジタル化の展開によって、デジタル・ネイティブである若手世代の社会参加が高まると、社会全体の変革可能性も高まる。生産性向上という面では産官の双方で、イノベティブなこと

のために時間を割くことができる社会を形成していくのでは。実現のためには教育改革の徹底が必要であり、初等教育からデジタル教育を進め、日本語、英語に次ぐITという第三言語を普及させることが必要だ。 【伊達 美和子】



■ スポーツ、アートを 日本の成長につなげる

●スポーツとアートの産業化委員会委員長として、デジタルオリンピック・パラリンピックの実現を期待する。香港は、アートの分野でもアジアの中心であり、自由貿易圏の設置や制度改革によって、そうした機能を引き受けていくことができれば、日本の経済成長にもつながる。 【山口 栄一】



2 第2セッション

未来志向の資本主義社会への進化と これからの企業戦略



【司会】
寺田 航平
企業経営委員会 委員長

第2セッションでは、「コロナ以前」からの脱却と競争力強化に向けた企業戦略、次世代、地球環境など、ステークホルダーとの関係から見たこれからの資本主義・企業経営という、二つの密接に関係する論点に基づき、問題提起と意見交換を行った。

問題提起 1

集合による価値創造から
分散状態での価値創造へと変化する中
人間社会の持続性に
貢献するためには



遠藤 信博 ● 副代表幹事 企業経営委員会 委員長

人間社会と企業活動は持続性・継続性という観点で表裏一体である。人間社会の持続性に対する企業の価値貢献が社会で認められれば、その企業自身の継続性も得られる。また、継続性を重視する企業こそが、人間社会の長期ビジョンを考えられるのだと思う。企業には、人間および人間社会の本質に近づく努力を行い、人間社会の持続性に貢献することが求められる。

これからの資本主義を考える際に、人口動態の変化を意識する必要がある。現在、約80億人の世界総人口は、2050年には100億人に達する。その間、水、エネルギー、食糧需要は人口増以上に拡大するが、リソースは限られている。それをどう分配し、人々の生活や健康の水準を保てる世界をどうやって創るかが重要となる。このため、「足るを知る」を頭に置きながら、経済活動をする必要がある。

コロナ禍で、集合による価値創造から分散状態での価値創造へと変化しつつある。分散状態での価値創造において、ICTは大きな役割を果たした。また、分散状態での価値創造においては、「個」の主体性が重要だということが確認された。例えば、リモート教育では、学ぶ側に主体性があれば、ICTツールを使って自ら高い価値を育てることができる。企業の側にも「個」を適切に評価する力が求められる。

問題提起 2

加速する世界的
イノベーション大競争の中で
どう生き残るか



石村 和彦 ● 副代表幹事 科学技術・イノベーション委員会 委員長

国家資本主義の中国、そこと覇権を争う米国、グリーンディールというまったく異なる競争戦略を掲げる欧州に対し、日本はどうやって勝ち残るのか。

競争力の源泉はイノベーションしかない。社会課題解決に結び付くイノベーションが、結果として企業の利益を生み出す。デジタルイノベーションは全ての分野で必要だが、それだけでイノベーションが起きるのか。やはり本質的な

価値創造の部分で勝ちにいかねばならない。また、日本企業が単独で勝っていくのは相当難しいと思う。

2017年の主要国における研究開発費をみると、米国や中国が約60兆円、EUが約45兆円に対し、日本は約20兆円。企業部門の研究開発費でも米中欧に比べて、日本は相当差をつけられている。こうした中で日本が勝つためには、相当なウルトラCが必要だ。例えば、オープンイノベーションで企業群、研究機関、大学、国立研究機関などが連携し、レバレッジを利かす必要がある。現状、遅々として進んでいないが、コロナ禍をチャンスと捉え、オープンイノベーションを進めることが極めて重要だ。



問題提起 3

社内でのスタンプリナーなど
挑戦を阻む企業の内部プロセス
「市場に問い、顧客に向き合い」
挑戦の数を増やす



木内 文昭●マクアケ 共同創業者／取締役

日本の研究開発費の効率性はOECD加盟国の中でも平均を下回る。私はさまざまな企業の研究開発に関わる中で、素晴らしい技術を持つ企業が多いことに感銘を受け、価値ある技術やサービスを社会に提供していくことが、日本を豊かにしていくのだと実感する。研究開発をいかに具体的なビジネスに結び付け、アウトプットを出していくかが重

要だ。一方、大企業には、価値ある挑戦を阻むような構造的な問題がある。代表的なものが「社長までのスタンプリナー」で、トップの決裁に至るまで時間と労力にロスが生じている点だ。第二に、事業リスクについて過度な説明を求めることや、挑戦のリスクにリターンが見合わない評価・処遇の設計の不備など、主に内部プロセスの問題である。

新しい市場に新しいものを早く出し、顧客からのフィードバックを受け、チューニングしていくようなサイクルを速く回すことで、社内の淘汰圧力は相当削減できる。社内の論理のみで新しいものの開発を進める状況を変えていくことが大事だ。大企業では、本格的な事業創出まで行かないものが多く、多産多死が当たり前である。「当たった」ものに投資を寄せる仕組みづくりが必要である。

問題提起 4

ステークホルダー資本主義と
インパクト投資
日本が持つ「と」の力を
今こそ活かすべき



渋澤 健●シブサワ・アンド・カンパニー 代表取締役

ステークホルダー資本主義に関する議論が盛り上がりを見せている背景には、2000年代を通じた社会の変化、分断、格差の拡大、地球温暖化などの社会課題への危機感とともに、情報がSNSを通じて瞬時にビジュアルに世界に広まる環境がある。国連開発計画(UNDP)は、「SDGインパクト」という基準に基づく認証システムの開発を進めているが、そ

こで日本の存在感を高める必要がある。日本企業がSDGsに取り組んでいることを世界にもっと伝えるべきだ。「インパクト投資の父」と称されるロナルド・コーエン氏は、時代は企業による非財務的価値に関する情報開示の次のフェーズに移っており、会計制度に反映すべきだと指摘した。つまり、企業は、自社の活動の社会に対するインパクトをきちんと測り、また自ら目標設定すべきだということである。渋沢栄一が掲げた「論語と算盤」とはサステナビリティとインクルージョンの現代版ではないかと考える。大事なのは「と」である。「と」には異分子同士を組み合わせ、新しい創造につなげる力がある。インドのカレー、中国に端を発するうどん、日本固有のだしを意図的に混ぜ合わせ、カレーうどんという画期的な料理を生み出した日本には、この力がある。日本はこの「と」の力を活かすべきである。

意見交換

日本の資本市場は貧困状態にある

●GAFAは企業を買いながら大きくなり、デジタル化を進めていく。こうした動きを見た際、やはり時価総額の大きさを大事にしなければと思うし、日本の資本市場は貧困の状態にあると思う。
【新芝 宏之】

女性活用が進まない日本で SDGsへの取り組みが進むのか

●海外から見て、日本がSDGsに真剣に取り組んでいるとは思われていない一

因は、一向に進まない女性活用の問題がある。このことは他のSDGs、ESGのテーマとも密接に結び付いているし、DXが進まないなど他の問題と共通の根があるように思う。今回が本当にラストチャンスかもしれない。【田代 桂子】

長期的で大きな課題解決に トップは取り組んでいるのか

●コロナ禍によって、世界の課題やリスクが一気に顕在化した。こうした中で、大企業の使命は、長期的で大きな課題をビジネスの力で解決することだ。

自社の強みとデジタルを掛け合わせたイノベーションを創り、問題解決を図っていくべき。企業のトップマネジメントは、本当に一番大事な問題に時間を割けているだろうか。本来は既存事業の構造改革よりも、長期的で大きな課題解決に時間を割くべきだ。

【峰岸 真澄】



政府とどこまでタッグを組むのか、考える必要があるかも

●フランスでは、政府が企業経営に介入する面もあるが、一方で、政府と企業がタッグを組んで難しい決定を進める面もある。日本の場合、中国の「大湾区」構想に対応できるようなメガリージョンを作り出していくなど、大きな戦略を考え、政府と一緒に取り組むことも考えられる。【程 近智】

取り残される人への支援・教育などのセーフティーネットも

●急速なデジタル化やテレワークのような新しい働き方はおそらく格差拡大につながる。リモート教育は意思があれば自らを育てられるし、働く人も意思があれば生産性が上がる。適度な格差を容認する社会であれば、活躍できる人のパフォーマンスが上がり、企業の競争力強化にもつながる。ただ、その方向に進むためには、同時に取り残される人への支援、教育などセーフティーネットも必要である。【間下 直晃】

人材のオープンソース化の中で、企業や学生は対応できるだろうか

●これから、人材のオープンソース化が進み、まずは世界トップの人材を巡る獲得競争が起きるだろう。日本の企業はこうした状況に耐え得るだろうか。また日本の学生のレベルがそのトレンドに対応できるのか。【平子 裕志】



良い社会の実現と成長戦略両面を兼ね備えた企業活動

●コロナ禍にあっても取締役会や、経営者に変化していないのではないかな。

大きな課題、意味のある事業の改変、20年30年先を見据えた長期戦略まで議論されていない中でSDGsやESGというテーマに向かうことに懸念も感じる。良い社会の実現と成長戦略の両方を目指すべきである。【安田 結子】



相手に分かるような言葉にして示すことが重要だ

●フランスの企業である当社は、株主総会で「パーパス」を発表し、それを中期計画やKPI、幹部の人事評価にも連動させている。日本企業は「三方よし」でステークホルダー経営を行ってきたと思うが、制度に落とし込まれておらず、外国人には理解しづらい。相手に分かる言葉で示し、共通言語で対話することが重要だ。若者世代は、社会にどんな価値を提供するかという観点で企業を評価する。【野田 由美子】



「個」を含めた「四方よし」で考える

●デジタル化によって個人の力が強くなっていく中、労働市場の流動化も進んでいくだろう。従来の「三方よし」でなく「個」を含めた「四方よし」で考えないといけないのではないかな。

【岩本 敏男】

さまざまな方法で社会に貢献していくのが企業経営者

●企業は社会の公器であり、多様なス

テークホルダー、多様な目的に向かって動いている。いかにして富を得るか、その手段こそが肝要なのだと思う。さまざまな方法で社会にどう貢献していくかを突き詰めていくのが企業経営者として大切だ。【市川 晃】

世界に影響を与えられるような新たな日本型経営を模索すべき

●日本企業は、年功序列型の人事制度からの脱却など、これまで課題とされながら実行できていなかったことを断行し、多様なステークホルダーを満足させ、世界に影響を与えられるような新たな日本型経営を模索すべきである。この改革の過程で、一部の社会システムを壊す可能性もあるが、本会としては、あくまで未来の社会システムに向けた提言をしていくべきである。

今後、お金や物の価値に対して心の価値が相対的に高まるため、ウェルビーイングなどを経済指標に加え、資本の定義に心の価値観を加えた新たな資本主義を創ることが重要である。

【寺田 航平】

「前例がない」などを禁句に

●昭和の日本の成功体験はメイドインジャパン。令和の時代は、課題を抱える途上国などのパートナーとして、メイドウィズジャパンを目指す。その際あらゆる組織で「前例がない」「組織に通らない」「誰が責任取るのか」の三つを禁句にするべきである。【渋谷 健】

企業の価値は、もっと「未実現財務情報」にシフトを

●SDGsの追求はハピネスにつながる。お客さまに買っていただける、幸せにつながるような製品を提供できるのであれば、「非財務情報」とは、まだ実現されていないキャッシュフロー、すなわち「未実現財務価値」だと定義できるかもしれない。【櫻田 謙悟】

未来選択会議、スタート

「ウィズ／アフターコロナ・イニシアティブ」の一環として、多様なステークホルダーが日本の将来にかかわる重要課題を話し合う「未来選択会議」を新たにスタートさせた。多彩なオピニオンリーダー、現役の学生らも交えて、若者の政治参画や分散型社会への選択肢などについて議論した。

オープニング・セッション

櫻田代表幹事から「ウィズ／アフターコロナ・イニシアティブ」発足の背景、未来選択会議の基本指針の説明があり、世話人を務める石村、間下両副代表幹事の挨拶が続いた。またイニシアティブ賛同者の船橋洋一氏にオンラインでご参加いただいた。



新たな政策形成の
場づくりを担う運動体
キーワードは「次世代」と「多様性」

櫻田 謙悟 代表幹事

コロナ危機による大変革の時代にあって、世界の中で日本が埋没してしまうかもしれない。こうした危機感の下で、このたび「未来選択会議」を発足させるに至った。

国の形を決定付けるような重要課題について、経済同友会を含むさまざまな組織・個人が多くの声を上げ、提言をしている。それらがスピード感を持って政策・制度として具体化することが極めて重要だと思う。ただ、既存の政策決定プロセスは、複雑に絡み合う利害の調整に長い時間と労力を要する。これを補完し、大胆な決断実行を促すような新しい仕組みが必要である。

そのため、さまざまなステークホルダーが組織・セクターの垣根を越えて集い、自由闊達な議論を通して日本の将来に向けた重要課題を特定し、論点や選択肢を提示していくための会議体を創設する必要がある。私は経済同友会をこの新たな政策形成の場づくりを担う運動体として進化させていきたいと考えている。

いよいよ本日、この会議体の活動を本格的にスタートする。国のあり方を考える際、現在の利益と未来の利益のどちらを選択すべきかと言えば、それは間違いなく未来だ。未来の姿は、私たちがこれから何を選択するかにかかっている。「今さえ良ければよい」という道を選択し、次世代に大きなツケを先送りしたり、未来を生きる若い人たちの選択肢を狭めたりしてはならない。若い人たちが自らの意思を示し、この国の進路を選択できるようにしなければならない。そのような思いを込め、「未来選択会議」と命名した。

この会議は一つの結論やコンセンサスを導き出すためのものではない。立場や意見の違いはあっても、データやファクトに基づいて議論し、論点や選択肢を明確にしていく。予定調和ではなく、知の衝突、グッドクラッシュを起こしたい。そこには、経済界のみならず労働界、アカデミア、メディア、政治、行政、地方自治体、NGO・NPO、学生などさまざまなステークホルダーに参加を呼び掛けていく。

重要なキーワードは次世代であり、多様性である。特に若者と女性の「超」積極的な参加が必須だ。残念ながら、日本はダイバーシティという面では後進国といってもいい。多様性こそイノベーションのエネルギーだ。経済同友会は経済団体として独自の見解を示していくとともに、この未来選択会議というプラットフォームのオリジネーターでありたい。



経済同友会の自由闊達さをもって、 是々非々で議論を

石村 和彦 副代表幹事

ウィズ/アフターコロナ・イニシアティブ
世話人

社会のあらゆるステークホルダーが参加して、より幅広い視点から意見を交え合うことに、未来選択会議としての新たな意義があると感じている。

経済同友会にとっても、提言の内容や、委員会などの検討過程で出てきたアイデアを未来選択会議に示すことにより、そこから新しい知見を得られるだろう。その知見を経済同友会の委員会などに持ち帰り、経営者同士であらためて議論してみることで、一層厚みのある議論ができるようになるのではないかと。未来選択会議での議論が経済同友会の主張や会員である経営者の意見と一致しないこともあるだろう。経済同友会は予定調和の世界ではないので、それでも構わない。われわれの伝統でもある自由闊達さを活か

して、是々非々の議論をしていきたい。



未来選択会議は、 皆さまで一緒に作り上げていくもの

間下 直晃 副代表幹事

ウィズ/アフターコロナ・イニシアティブ
世話人

「未来は若者のためにある」ということで、最年少の副代表幹事である私が世話人を仰せつかったものと思う。

経済同友会の面白いところは、大企業、中小企業、ベンチャー、スタートアップと企業規模も年齢も異なる人々がフラットに真っ向から議論できることだ。ここに外から若手、学生を含むさまざまな方の知見を取り込み、世の中を変えられるような実質的でより実効性の高い議論をしていきたい。未来選択会議は始まったばかり、皆さまで一緒に作り上げていきたい。特に若い方々に多く参画していただき、日本と世界のより良い未来に寄与できればと考える。



不確実性の時代に、 未来を選択するために 何を心掛けるか

船橋 洋一 アジア・パシフィック・イニシアティブ
理事長

【抜粋要旨 オンライン参加】

今日は「未来を選択する」ことの意味、特に日本と世界の関わりにおいて私が日頃考えていることを皆さんと共有したい。9.11テロを契機に、世界は本格的に不確実性の時代に入った。「リスク」は一定程度マネージできるが、「不確実性」をマネージすることは無理である。この諦めが不確実性の時代の前提となる。また、このような時代における決断は極めて難しく、意思決定者が担う責任も大きくなる。

現在、世界で最も大きな不確実性は米中の対立であり、両者が対決に向かう過程、その長期化だと思う。時の覇権国と挑戦者がどう折り合うかは、歴史上、大きなテーマである。英国と米国の間では安全なバトンタッチができた。1980年代後半、日本は米国にとって最大の経済的脅威となり、日米両国は深刻な経済戦争に陥ったが、最終的に、同盟という枠組みの中で問題を処理することができた。

しかし、米中関係はそうはいかない。また、米ソ冷戦のようにどちらか片方がつぶれるとも考え難い。米中の難しく厄介な対決は、今後も長期化していくだろう。中国の国際秩序観は欧米のそれとは決定的に異なる。地政学・地経学的に、極めて不確実性の高い時代が30年ぐらひは続くのではないかと。

そうした中で、日本にとっては、日米中関係をどうマネージするかが最も重要な死活的テーマになるだろう。日米中関係の難しさを、私は「日米中の罫」と名付けている。これによって相互の疑心暗鬼や認識の違いが生まれると、ことに日米同盟に負の影響が及びかねない。しかし、本当の罫は米中対決の中で、日本が自らの未来に対する選択肢を奪われることだと考えている。

未来を選択するという観点から心掛けるべきことは何か。一つは、不確実性の時代において、正しい未来を選択することは不可能だということ、よって、常に多様な選択肢を用意することだ。その多様な選択肢の中で、最も長期的に有効な展望の開ける選択肢は、頭脳への投資だ。19世紀、セントラルパシフィック鉄道を設立したリーランド・スタンフォードが設立した農業大学がスタンフォード大学になり、それがシリコンバレー、GAFAを生み出した。頭脳への投資は、それほど大きな未来を生み出し得る。

二つ目は、不確実性の時代に、合理性に基づく分析や予見 (foresight) は意味をなさないということ、そのため、アニマルスピリッツ、言い換えれば「勘」が重要ということだ。三つ目は、アニマルとは言っても、人間は社会的動物なのでコミュニケーションが重要だ。そして、DXの時代にあって、そのツールがすさまじい勢いで生まれている。

不確実性の時代において、予測は危ういものになる。必要なのは、ナラティブ (narrative)、すなわち、誰もが「こうなるのでは」という展望を共有できるような、リアリズムに基づくストーリーを作れるかどうかだ。それが、最も良い未来を作り出す足場になるものと考えている。

特別セッション1

未来選択につながる民主主義 ～若者の政治参画の促進と政治のデジタル化



【モデレーター】
玉塚 元一
政治改革委員会 委員長

なぜ若者の政治参画が重要なのか。若者と政治の現在の関係はどのようなもので、どこに課題があるのか。次世代の声を政策決定過程に巻き込むには、どのような取り組みが必要か。広い領域のテーマでパネルディスカッションと意見交換が行われた。

パネルディスカッション(発言要旨)

負担の分配の 時代であるからこそ、 若者の政治参画の促進を 谷口 将紀

東京大学大学院
法学政治学研究科 教授
経済同友会 アドバイザリー・
グループメンバー



2019年参議院選挙では全体の投票率48.8%に対し、18～19歳は32.3%にとどまった。若い人ほど投票に行かない傾向は、日本だけの特徴ではないが、国際比較で見ても、日本は投票に行かない若者の割合が最も大きいグループに含まれる。

公的債務残高の累積などのトレンドを見ても、これから、経済成長の果実の配分ではなく、負担の分配こそが政治の本質になる。こうした中、投票者が高齢世代に偏れば、政策も高齢者寄りに偏り、「シルバー・デモクラシー」という状況に陥る。

最近の政治状況は、高齢世代と現役世代が結託して、将来世代に巨大なツケ回しをしている状態だという指摘もある。将来、避け難い負担を担う人たちの声を、より一層政治に反映する必要がある。

若者が投票に行かない理由については、自分の投票によって選挙結果を変えられるという意識、投票に行くための時間などの資源、日頃からの政治への関与、外からの働き掛けなど、いくつかの要素から分析する必要がある。

若者の投票率を向上させるには、インターネット投票や共通投票所の拡充、被選挙権年齢の引き下げ、主権者教育、SNSなどプラットフォームを使った働き掛け、政権交代の可能性のある政治システムの構築などが考えられる。

社会を変えることに 関わる経験が、 若者の意識を作る

室橋 祐貴

公益社団法人 日本若者協議会
代表理事
経済同友会



「日本の若者は政治に関心がない」と言われるが、国際比較の調査結果を見ても決して低くはない。ただ、「自分が参加することで、社会を変えられるかもしれない」という感覚、政治的有効性感覚が低いことが日本の特徴である。

日本では、幼少期から子どもが社会的なことに参画する度合いが極めて低い。政治については、選挙への出馬、政府の審議会など、直接的な参画の機会が限定されている点も課題ではないか。

海外では、若者議会、若者協議会といった形で若者の意見を政策に反映させる仕組みがつけられている。政治以前に学校内でも、学校と保護者、生徒が対等に学校運営に関わっている。このようにして、海外の若者は社会を変えることに関わる経験を持つことができる。日本若者協議会は、日本でもこうした機能をもっと拡充すべきと考えている。



政治に対する 意識を養うには、 外からの働き掛けも重要

相原 康伸

日本労働組合総連合会
事務局長



日本は諸外国と比べて、総じて投票率が低い。さらに、人口ピラミッドがいびつな中であって、世代間の投票率の差は大きい。このような状況では、「未来の利益」に対する意識は低くならざるを得ない。

日本の若者にも潜在的に政治参加の意識はあると思うが、「何を基準に、どう選べばいいかわからない」という声も多い。

組合メンバーの投票率は高いが、政治への関心はそれほど高くはない。皆、自分のことで精一杯で、公共に対する意識は強くないのだが、組合の役員になり、人を「動員」する立場になると政治に対する意識も変わる。社会でも、何らかの仕掛けが必要なのではないか。

主権者教育を考える際には、学校内での教育、家庭内での教育など、さまざまな場面を考える必要がある。学校教育においては、政治的な中立性という難しさもあるが、パブリックマインドを育てるため、社会には多様な考えや立場があることに、幼いころから触れられる仕掛けが必要である。

若者の関心ある 이슈を、 政治の争点に

三浦 瑠麗

山猫総合研究所
代表



米国は、政権交代が可能な二大政党制を採っており、共和党・民主党という政党支持によって、有権者の価値観も大きく分かれている。一方、日本では昨年の参議院選挙後に行った調査で、比例代表で自民党と立憲民主党のいずれかに投票した人の経済的あるいは社会的価値観を比べたところ、政党支持による大きな差は見られなかった。

日本では、外交・安全保障に関するスタンスが、二つの政党の対立軸となっているが、若者はこの争点にそれほど強い感情を持っていない。むしろ、社会的価値観という点で、年長世代と大きく異なる姿勢を示す。ただ、こうした若者が関心を持つ分野は、政治の争点として扱われていない。言い換えると、政党の側が、若者の関心を汲み取り、巻き込めていないのではないだろうか。

政治変革に関する意識では、高齢者は変革期待が高い一方で、現在の社会構造に対する支持が厚い。現在の社会をつくり上げてきた世代が、口では変革を求めながらも、実は現状維持を望んでいる面があると思う。

若者との対話

参加した ジュニア・アカデミアのメンバー (オンライン参加)

江連 千佳

(津田塾大学/ジュニア・アカデミア 第5期生)

栗原 和也

(東京大学/ジュニア・アカデミア 第5期生)

栗本 拓幸

(慶應義塾大学/ジュニア・アカデミア 第5期生)

内藤 誠

(上智大学/ジュニア・アカデミア 第5期生)

村山 友章

(一橋大学大学院/ジュニア・アカデミア 第5期生)

山本 真央

(お茶の水女子大学/ジュニア・アカデミア 第4期生)

(敬称略)



学校教育における経験

栗本 日本の学校で、声を上げて意見を言う機会、それが現実反映される経験が極めて限られている。全国的に生徒会活動も停滞している。学校や社会において、子ども・若者の「参画」という視点がどれほどあるだろうか。

室橋 コロナ禍の影響で、文化祭などの学校行事が中止されている。そうした意思決定にあたって、子どもの意見を聴取している例は少ない。大人が決めたことに従っているだけでは、子どもは参加意識を持ってない。

ドイツなどでは子どもに「デモ

を行う方法」を教えている。日本では、そうした手続き、フレームワークを学ぶ機会が欠けているのではないかと。

江連 ニュージーランドでは、留学生でも学校運営に関わる意思決定に参加できると知って、とても驚いた。例えば、礼拝で使われる言語を増やすなど、話し合いに加わることができた。教育現場だけで全てを担うのは難しくても、行動を促すことはできると思う。



メディア、情報との接し方

山本 ツイッターなどを通じて政治家が人気を集めることもあるが、その人の立場や政策への理解は十分ではないのかもしれない。インターネット投票が可能になっても、軽い気持ちで投票する人も出てくるだろうから、その前

に主権者教育が必要だと思う。

栗原 これまで、政治的な主体性を育む上で、SNSを好意的に捉えていたのだが、政府のコロナウイルス対応に対する意見を見ると不満を吐露するようなものも多く、むしろ逆効果なのではないという危機感を持った。

谷口 一定の知識や教養がないと投票できない、というのでは逆効果だと思う。大事なのは、政治に対する経験値

と有効性感覚を高めることだ。

三浦 一番文脈を外してコメントが取り取られるのはツイッターである。誰もオリジナルを参照しない。しかしSNSの利用はこれからは必須だ。タウンホールミーティングや米国の大統領候補者の討論会のような場を設定して、その様子をライブ中継し、SNSで拡散するような取り組みを進めるべきだろう。

社会的な対話と議論の重要性

内藤 投票に行かない友人も多く、「投票に行くのはいいが、政治そのものが面倒くさい」がその理由。政治が「自分ごと」と考えられていない。

相原 長年「ソーシャル・ダイアログ(社会対話)」という言葉を広めようとしてきた。コロナの影響で「ソーシャル・ディスタンス」は一瞬で広がったが、こちらはまだまだ。他者の意見や価値観を自分自身に引き付け、立場を置き換えるとどうなるかを考えるような対話が欠けている。学校教育の責任だけを問うのは酷だ。

谷口 学校現場も少しずつ変わり始めている。ただ、主権者教育は学校だけで完結する取り組みではない。

村山 子どもたちが、遊び場である公園がなくならないよう自治体に提案をし、区長の決定を引き出した例もある。このように提案することで状況は変えられる、と教えることも主権者教育の一つの方向性では。

相原 息子のアルバイト先で、22時以降の割増賃金が付いていないことを友人が発見し、それを息子に教えてくれた。その点を店長に伝えたところ、店長は他の従業員にも対象を広げて対応してくれた。このことは、立派な社会対話だと思うし、生活の中から問題を発見することも重要なアプローチだと

思う。

山本 社会問題に関心を持つと、その解決に必要な政策が分かり、その政策を訴える候補者を選ぶこともできるようになる。社会問題に対する問題意識が、政治に対する諦めの克服につながるだろうか。

三浦 日本には関心を持ちやすいシングルイシューがいろいろある。最近の例としては、夫婦別姓問題について、2019年の参議院選挙を挟んで雰囲気明らかに変わった。論点が示され、それがメディアで取り上げられ、世論調査の数字が賛成に振れて、自民党の中からも声が上がるようになった。政治を動かす方法は投票だけではない。公の場の議論が大きな変化を生む。

会場との意見交換

インターネット投票について どう考えるか

●若者の政治参画促進に向けた取り組みメニューのうち、経済同友会としての優先順位についてどのように考えるか。主権者教育、プラットフォームの活用は本質的であり、深掘りする余地があるのでは。インターネット投票も世界の潮流の中で、中心的な取り組みとなり得る。【熊谷 亮丸】

●総務省がインターネット投票の実証実験を行っている。エストニアでは若者の投票率向上には結び付いていないようだ。投票コストの引き下げ効果は薄いのでは。【室橋 祐貴】

●スマートフォンなどで投票ができれば、若者の投票率も上がるのではない。ただ、政策の中身も見ずに、候補者のキャラクターだけで安易に投票というのでは、懸念がある。【山本 真央】

●インターネット投票に反対する理由は、歩いて投票に行くプロセスが代議制民主主義に似ているからである。政治と合理化は必ずしも合わないのではないか。投票や政策の選択肢を決めるための議論といった余裕が代議制民主主義には含まれる。【三浦 瑠麗】

●そもそも、日本で、使いやすいインターネット投票の仕組みをつくれるだろうか。国や自治体がオンライン上でパブリックコメントを募集しているが、

書き込み数は限られている。【栗本 拓幸】

●行政の開発力で使いやすいシステムが作れるのか、心もとない部分はあるが、この20年間デジタルでできることが飛躍的に拡大してきた。今後も、物事はこの方向に進むのではないか。

【東京都副知事・宮坂 学】

メディアについて

●特に若い有権者は、自分たちが投票しても、個別政策は予定調和の路線で決まってしまうとの諦観があるのではない。メディアも考え直す必要がある。経済界の皆さまには予定調和を脱す、もっと生々しい議論を期待したい。

【日本経済新聞社・小太刀 久雄】



●メディアが期待するような発言をしないと、メディアは取り上げてくれない。背景には、表向きは「変えたい」と言いつつ、「変えたくない」が本音、という欺瞞^{ぎまん}の構図があると思う。欺瞞を行っているのは40歳以上、既得権を持っている世代である。社会変革を進めるためにも、若者の政治参画が進むことを期待する。【三浦 瑠麗】

●予定調和の最たるものが国会だろう。実質的に、与党の部会で全てが決まっており、国会で野党が反対してもあまり意味がない。記者クラブの制約も強く、ウェブメディアが参入できない。こうした点も視野に、情報の質をどのように高めるかを議論したい。【室橋 祐貴】

若者のメディアリテラシー

●若者がSNSを使うのは素晴らしいことだと思うが、SNSで流れてくる情報の正しさをどう見極めているのか。

【岩本 敏男】

●年長世代と比較して、学生は膨大な量の情報に触れることに慣れており、メディアリテラシーは相当高い。一方、5分間の動画や140文字のツイッターの文章ですら冗長に感じる。そうした中で、正確に、必要な要素を盛り込んで、若者に分かりやすく伝えていくことが求められる。【栗本 拓幸】

若者と高齢者、政治参加

●1990年代に入って、若者の投票率は急激に下がった。バブル崩壊後、地方の疲弊、財政の悪化、厳しい安全保障環境など、日本の選択肢は大きく狭ま

り、政治が物事を変えられなくなった。この幅の狭さが、「政治は変わらない」と皆が考える原因ではないか。

【読売新聞東京本社・田中 隆之】

●コロナ禍の下、人々は「2週間前の自分たちの行動が、現在の状況を生み出している」という共通認識を持つようになった。この認識を政治や政策に活かしていけないだろうか。【相原 康伸】

●多くの人にとって、投票とは政策よりも人間の選択になる。投票行為に値する人が選択肢の中に含まれているのが重要である。政治の世界でも、20代、30代の候補者の育成、活用が必要なのではないか。政府の有識者会議に年齢割り当てを設けることも一案だ。

【高島 宏平】

●高齢者は若者を忌避するかもしれないが、若者は高齢者を忌避していない。男性は女性を忌避するかもしれないが、女性は男性を忌避していない。つまり変わるべきなのはマジョリティの側。多数派がより公正になることが重要である。【三浦 瑠麗】

●若者の政治参画については、若者だけが声を上げて変わらないだろう。さまざまな方に声を上げ議論をしていただきたい。【栗本 拓幸】

●若者の政治参画というテーマを取り上げると、「どうやって若者を変えるか」という議論になりがちだが、本当に変わらなければいけないのは年長者の世代である。

将来の政治家を育てていく視点がとても重要だと思う。政治家になる方法も含め、主権者教育のあり方を変えていく必要がある。【室橋 祐貴】

●地方議員のなり手が不足している。コロナ禍の影響で、在宅勤務が増えていくが、この環境変化を追い風に、地域目線を一步先に進めて、議会への参加につなげていく必要がある。

【相原 康伸】

●ソーシャル・ダイアログやタウンホールミーティングの重要性、そして未来選択会議の重要性を認識した。特に、若い世代の方にこうした場に参画いただくことが非常に重要だ。【玉塚 元一】



特別セッション2

分散型社会への選択肢と首都・東京の価値



【モデレーター】
間下 直晃
副代表幹事

第2セッションでは、「コロナ危機のレガシー」といえるリモートアクセスの活用促進による可能性(企業・地方・個人)や、世界的な都市間競争の中での東京の役割や国際競争力を維持する方策などについて話し合った。

パネルディスカッション

パネリスト



秋好 陽介

ランサーズ
取締役社長CEO
経済同友会 第1期
ノミネットメンバー



安宅 和人

慶應義塾大学
環境情報学部 教授
ヤフー
CSO



草本 朋子

白馬インターナショナル
スクール
設立準備財団
代表理事



鈴木 英敬

三重県
知事



宮坂 学

東京都
副知事

間下 「場所」の概念による制約がなくなる中で、東京に居住することの必然性が問われている。郊外への人の移転はまだ部分的なトレンドかもしれないが、今後は東京一極集中の傾向が変化するかもしれない。コロナ危機は人々の意識を劇的に変えた。リスク分散やワークライフバランスの観点から、東京への一極集中化是正をという主張も広がっている。こうした変化の中で、本当に分散化は可能なのか、また、集中からの転換は良いことなのかを議論したい。時間と空間を越えるデジタル技術を活用したより良い社会への変化や、世界的な都市間競争の中で東京の競争力を維持する方策などについても議論したい。

トピック1 (以下要旨)

新型コロナウイルス感染症がもたらした社会の変化

宮坂 テレワークの実施率が6%から60%に増加するなど、2年分の変化が数カ月で一気に起こった。主要ターミナル駅の乗客は3分の1に減少して疎になったが、インターネットのトラフィックは1.7倍になり、デジタル空間での移動の増加とリアル空間での移動の減少が生じている。電波やWi-Fiは水道などのインフラと同様に基本的なものだというコンセンサスができてきた。コロナ危機を経て何か一つレ

ガシーを残すとすれば、やはりデジタル化だろう。

鈴木 東京圏でテレワークが急増し、経験者の間で地方移住への関心が高いという調査結果もある。地理的制約がなくても働けるという感覚を持つ方が増えているのかもしれない。Uターン、Iターン希望者や移住相談も増えている。

秋好 コロナ以前は「テレワークで働けるわけがない」という雰囲気だったが、コロナ危機を機に劇的な変化が生じている。普及率が10%から70%に達するまでに、インターネットは約10年、スマートフォンは約6年かかったが、テレワークはたった3カ月でその変化が起きた。

テレワークが浸透すると、全国から優秀な社員を雇うことができるようになる。また、ジョブ型への移行、フリーランスや派遣社員の活用、コロナネイティブの新卒社員の増加などによって企業も人材戦略の転換を迫られるのではないかと。

草本 諸外国では、政府の休校要請を受け、すぐにオンライン授業が始まったが、日本でオンライン授業を取り入れた基礎自治体は5%だったようだ。

白馬でも、中学校では校長のリーダーシップにより、2週間でオンライン授業を実施できたが、小学校ではまだ始まっていない。手探りでも前に進んだ人と、立ちすくんだ人で対応が分かれた。



トピック2

新型コロナ感染症が突き付けた日本の課題

安宅 人間と家畜が近接して暮らす現代社会では、突然変異による新たな感染症の発生は避けられない。地球温暖化の劇的な進行も人間社会に大きな影響を及ぼしている。不連続な事象が相次いで発生する環境に適応する上で、ルール・メイキングの仕組みが問われている。

宮坂 今、行うべきは地理的な分散ではなくさまざまな機能のデジタル空間への移動だ。本来、デジタルで可能なことがリアルに拘束されていることが多過ぎる。

都市に人々が集中するのは歴史的な流れであり、人間の本性である。デジタル空間への分散、地理的拘束からの解放の結果、地理的分散も生じるという流れだと思う。

鈴木 昭和の「日本列島改造論」は、道路や空港、新幹線の整備が柱であったが、コロナ後は、防災・減災、通信インフラ、医療、教育の4分野が鍵であり、これを進めないと分散型社会に近づかない。

玉塚(会場から) 今後、日本が成長するためには生産性の向上が必要で、中でも、サービス産業の生産性向上はクリティカルである。ただ、リアルな現場を持つサービス産業はリモート対応ができない。ある程度の中核都市に集中して生産性を高める方法にならざるを得ないのではないか。

トピック3

望ましい分散型社会の姿

●分散化の方向性とこれからの都市の姿

安宅 伝統的な都市の特徴である「密閉・高密度・接触」か



ら「開放・開疎・非接触」へ、ヒトが動き回る代わりに、モノや情報が動く社会への展開である「開疎化」が必要だ。都市は根本的なチャレンジを受けている。うまく再構築できたところが21世紀をリードするだろう。分散化は解の一つだが、都市空間の作り直しがより重要だと思う。

鈴木 ライフスタイルの多様性が容認されるのであれば、分散型社会に向かった方がよい。東京には集積すべき機能だけを残し、他の機能は地方へ移転する。そうすることで、東京はさらに競争力のある都市になるし、地方には新しい雇用が生まれてくる。

新浪(会場から) デジタルが社会に浸透したことで、豊かさの定義に対してオプションが追加された。白馬村の自然の中で育つのと、東京のビルの中で育つのではどちらが良いのだろうか、日本では人間が最も重要であり、豊かな自然環境の中でリーダーが育つ環境をつくっていかねばならない。

草本 10～20年前には地方移住のハードルが高かったが、デジタルの進歩で地方へ住むことの不利益が少なくなってきている。今後、気候変動の影響や災害が激しくなる中で、過度な一極集中のリスクはさらに高まるだろう。地域の良さを感じた人が、東京で働く以外のライフスタイルを自由に選択できる世の中になればよい。

●東京の価値・役割とは

安宅 東京はその豊かさでもって、日本の国境線となる離島やシニア層への対応、貧困層へのサポートなど、日本の最も弱い所を多面的に守っている。1945年の空襲で東京では10万人が亡くなったが、京都・倉敷は文化資産のために爆撃を受けなかった。東京にも圧倒的文化創出力が必要であり、そのような都市にできるかが重要である。





秋好 非連続的な仕事をする部署は、完全オンラインだと生産性が下がることが分かった。熱量が必要な場面では集合することは必要であり、東京にはそのための機能があると思う。

宮坂 現在の状況は「東京一極集中」ではなく「中央一極集中」であると考えている。東京も一つの地方であり、中央対地方という論点のはずがなぜか東京対地方になっている。東京の役割は、世界中から企業や人を引き付けるために頑張ることである。そのためには、東京を含む地方に権限や財源をさらに委譲し、地方分権を徹底的に進め、自治体が自由闊達に競争できるようにした方がよい。

小柴(会場から) 米中対立の時代、国のパワーが物事を決める時代において、経済と先端技術の力が重要である。東京は、イノベーション創出の場として実はコストパフォーマンスが良い。この点を活かし、魅力的な社会インフラを提供し、海外投資を引き込み、社会実装の場を作ることで、国力を高めることに貢献できる。

宮坂 地方へ共有すべきは、ソフトウェア、データ・フォーマット、ノウハウといった知的財産だ。行政が作るプログラムは原則オープンソース化すればよい。ただ、全て統合しては進化も生まれない。誰でもアクセスできるライセンスフリーの知財を増やし、自由に改変できるようにすれば、47都道府県で47倍速の改造が行われ、お互いにそのノウハウを共有できる。

草本 東京に期待することは、人材が集まり、財源が豊富な東京で素晴らしいものをつくっていただくことだ。それを地方が地方なりに採用・適用できるとありがたい。知財



だけでなく、電線地中化やバスの電気自動車化など、長期的にやるべき政策を東京がロールモデルとしてやってもらえると、地方も追随しやすい。

●地方の課題と求められる役割

鈴木 自治体同士が経済でつながっている以上、行政活動がそれを前提に連携することは当然だ。道州制に移行しなくても既に連携は進んでいる。圏域、定住自立圏構想など、一定の制度があるにもかかわらず進まないのは、インセンティブがないからだ。三重県では、複数の市町の連携事業に資金を拠出する基金を設けている。

地方創生関係交付金や企業版ふるさと納税などの仕組みはできたが、まだ中途半端だし、その制度を活用して取り組む姿勢においては、地方自治体間に温度差がある。

宮坂 自治体にできることは、手持ちのカードを使って世界から人に来てもらえるよう努力することだ。政府には、自治体が自由にマネジメントできるように、予算と権限をつけることを望む。予算と権限があれば、地方は責任を持って考えるようになる。

草本 地方行政は補助金に踊らされており、自ら「東京よりイケていない」というバイアスをつくってしまっている。将来に向けたワクワク感をつくり出せていない。それぞれの地域の住民がどうありたいか、どうあるべきかを考え、非連続的な未来の実現を目指し、実装していくことが重要である。地方でもたくさん面白いことをやっていると分かれば、それが魅力となって人の移住が進むのではないか。



会場との意見交換(抜粋要旨)

自治体では可能性が限られ 圏域での連携が重要

●単独の市町村で完結できない問題について、地域の市町村が一緒に解決する圏域という考え方がある。これを促進するため、連携中枢都市圏構想や定住自立圏構想のような形が用意されているが、なかなか進まない。多層的で多角的な連携と、地理的条件にとられない連携を視野に議論していきたい。

【市川 晃】



●世界は人口増で密になるが、日本は人口減で疎になる。東京においては、過度な人口集積は過度な高齢化という社会問題を生む。分散化するなら、地方のコミュニティは基礎自治体が支える必要がある。そのためには一定の経済のまとまり、圏域という考え方も大事である。

【地下 誠二】



分散化・デジタル化の機運は 続いていくのか

●東日本大震災からの復興に際し、大きな社会的インパクトが生じ、原発や絆が注目を集めたが、いつの間にか熱が消えていった。今回のコロナ禍での分散化・デジタル化の機運はどうなるのか。また、分散が是という話になっているが、非接触への対応が難しい人もい

るので、ここで分断が生じる恐れはないか。【読売新聞東京本社・清水 美明】

●今回も元に戻るリスクはあるが、デジタルは行政にとって重要であるというレガシーは残したい。所得に関係なくインターネットにつながれるのは基本的な権利ではないか。東京都では、エリアを五つくらいに分けてそれぞれ異なるスタイルでのスマートシティ化に向け、トライ＆エラーを進めている。

【宮坂 学】

●シニア層が東京に集中するのは医療効率を高めるので正しい。中核医療施設の周辺を自動走行車で低廉で運べるようにすればよい。貧困層は東京で支えられなければ日本中どこでもできない。貯蓄がない世帯が3分の1に達し、まともな教育を与えることができなくなっている。絶対やるべきことは、光回線と高速の端末を配布することである。未来の教育のためであれば抜群の投資である。

【安宅 和人】

地方創生の課題と分散型社会の 速度と規模は

●地方創生には安倍政権も取り組んだが、思うほど進んでいない。最優先課題として取り組むべきことは、また、コロナ禍を受けて分散型社会がどれくらいの規模や時間軸で進むか伺いたい。

【熊谷 亮丸】

●地方創生については、自治体主導の取り組みはあまりうまくいかないことが多い。民間中心で東京の企業が参画している取り組みは比較的進んでいると感じる。

【秋好 陽介】

●地方創生関係交付金や企業版ふるさと納税などの仕組みができた点は評価できるが、数字上の成果にはつながっていない。その理由は、仕組みはできたがまだ中途半端であることや、地方自治体の取り組み姿勢に温度差が生じていることである。

【鈴木 英敬】

●テレワークの議論で違和感があるの

は、旅行した先で仕事しているだけであることだ。これからのテレワークで大事なことは、その地にローカルの友達がいるか、ローカルとつながりを持てるかである。景色が良い場所でのテレワークは世界中どこでもできる。ローカルとつながる仕組みをつくっていくことが重要だ。

【宮坂 学】

●三つの課題がある。必要とされる人材が変化したのに人材モデルが刷新されなかったこと、リソースを若者や科学技術ではなくシニア層に割いたこと、いまだにオールドエコノミーの大企業によって未来を変えようとしていることだ。コロナは過去の感染症と比べて弱いタイプのウイルスではあるものの、今後も新たな感染症が登場することは確実であり、まちも社会もつくり直すべき時に来ている。次の世代に何を残せるかが問われている。

【安宅 和人】

総括

●今回のセッションでは、分散型の定義がいまいだったと感じた。特に印象的だったことは、デジタル化によって選択肢が増えるということだ。選べる環境を提供できるようになったとき、選んでもらえる自治体になるにはどうしたらよいか重要になってくる。

【間下 直晃】

●セッションを通して知的刺激を受け続けた。論点を提示する場であるはずが、どうしたらよいかと悩んでいるのが率直なところだ。何から手を付ければよいのかという点について、やはりデジタルだと感じ、大きなヒントを得られた気がする。積極的に取り組むべきである。

【櫻田 謙悟】



2020年度(第35回)経済同友会 夏季セミナー／未来選択会議 参加者名簿

※敬称略。所属・役職は9月9日当時

2020年9月10日(木)～11日(金) グランドプリンスホテル新高輪(東京都港区)

代表幹事



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



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

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



石村 和彦

ウィズ/アフターコロナ・
イニシアティブ世話人
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



栗原 美津枝

価値総合研究所
取締役会長



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

ウィズ/アフターコロナ・
イニシアティブ世話人
ブイキューブ 取締役社長CEO



橋本 圭一郎

経済同友会
副代表幹事・専務理事

終身幹事



茂木 友三郎

キッコーマン 取締役名誉会長 取
締役会議長/日本生産性本部 会
長/日本アカデミア 共同塾頭

政策委員会委員長等



岩井 睦雄

日本たばこ産業
取締役副会長



岩本 敏男

NTTデータ
相談役



熊谷 亮丸

大和総研
専務取締役



栗島 聡

NTTコムウェア
取締役社長



神津 多可思

リコー経済社会研究所
所長



地下 誠二

日本政策投資銀行
取締役副社長



新芝 宏之

岡三証券グループ
取締役社長



高島 宏平

オイシックス・ラ・大地
取締役社長



田代 桂子

大和証券グループ本社
取締役 兼 執行役副社長



伊達 美和子

森トラスト
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



寺田 航平

寺田倉庫
取締役社長CEO



成川 哲夫

岡三証券
取締役



根岸 秋男

明治安田生命保険
取締役 代表執行役社長



野田 由美子

ヴェオリア・ジャパン
取締役会長



林 信秀

みずほ銀行
常任顧問



平子 裕志

全日本空輸
取締役社長



堀切 功章

キッコーマン
取締役社長CEO



本山 博史

みずほリース
常任顧問



安田 結子

企業統治推進機構
シニアパートナー



山口 栄一

アートパワーズジャパン
代表理事



岡野 貞彦



菅原 晶子

以上38名

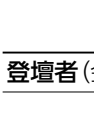
常務理事



岡野 貞彦



菅原 晶子



木内 文昭

マクアケ
共同創業者/取締役



渋澤 健

シブサワ・アンド・カンパニー
代表取締役

登壇者(ゲスト)



相原 康伸

日本労働組合総連合会
事務局長



秋好 陽介

ランサーズ 取締役社長
CEO/経済同友会 第1期
ノミネートメンバー



安宅 和人

慶應義塾大学環境情報学
部 教授/ヤフー CSO



草本 朋子

白馬インターナショナルス
クール設立準備財団
代表理事



小林 慶一郎【オンライン】

東京財団政策研究所 研究主
幹/経済同友会 アドバイザ
リー・グループメンバー



鈴木 英敬

三重県知事



谷口 将紀

東京大学大学院法学政治学研究科 教授/経済
同友会 アドバイザリー・グループメンバー/日本
アカデミア 幹事、ジュニアアカデミア 教頭



船橋 洋一【オンライン】

アジア・パシフィック・イニ
シアティブ
理事長



三浦 瑠麗

山猫総合研究所
代表



宮坂 学

東京都副知事



水野 泰孝

グローバルヘルスケアクリ
ニック
院長



室橋 祐貴

日本若者協議会
代表理事

大学生・大学院生【オンライン】

江連 千佳

津田塾大学／ジュニア・アカデミア 第5期生

栗原 和也

東京大学／ジュニア・アカデミア 第5期生

栗本 拓幸

慶應義塾大学／ジュニア・アカデミア 第5期生

内藤 誠

上智大学／ジュニア・アカデミア 第5期生

村山 友章

一橋大学大学院／ジュニア・アカデミア 第5期生

山本 真央

お茶の水女子大学／ジュニア・アカデミア 第4期生

メディア(社名・氏名50音順)

伊藤 裕香子

朝日新聞社 編集委員

諏訪 和仁

朝日新聞社 経済部 記者

永田 稔

朝日新聞社 総合プロデュース本部
本部長補佐兼コンテンツ事業部長

林 尚行

朝日新聞社 経済部長代理

長尾 寛

共同通信社 編集局 経済部次長

平尾 孝

産経新聞社 東京本社 編集局経済本部 記者

井町 知致

時事通信社 経済部 編集委員 記者

奥野 伸

時事通信社 経済部 記者

堀 義男

時事通信社 解説委員

中沢 幸彦

東京新聞(中日新聞東京本社) 編集局 編集委員

岡村 佐枝子

TBSテレビ 報道局 経済部 記者

足立 直紀

テレビ朝日 報道局 ニュースセンター 政治部長

平元 真太郎

テレビ朝日 報道局 ニュースセンター 経済部 記者

藤川 みな代

テレビ朝日 報道局 ニュースセンター 経済部長

伊大知 明宏

テレビ東京 報道局 ニュースセンター 記者

下村 ゆかり

西日本新聞社 東京支社 報道部 記者

池田 勝敏

日刊工業新聞社 編集局 経済部 編集委員

安藤 佐和子

日本テレビ放送網 報道局経済部 解説委員

広芝 学

日本テレビ放送網 報道局経済部 記者

畑中 秀哉

ニッポン放送 コンテンツプランニング局
報道スポーツコンテンツセンター 担当副部長

今井 純子

日本放送協会 解説委員室 解説委員
経済同友会 アドバイザリー・グループ メンバー

今村 啓一

日本放送協会 解説委員室 解説委員長

出川 展恒

日本放送協会 解説委員室 解説主幹

神子田 章博

日本放送協会 解説委員室 解説主幹

山田 賢太郎

日本放送協会 報道局 取材センター 経済部 副部長

上杉 素直

日本経済新聞社 編集局 編集局長付 コメンテーター

小太刀 久雄

日本経済新聞社 編集局 経済部 記者

竹内 弘文

日本経済新聞社 編集局 国際部 記者

寺西 克哉

日本経済新聞社 映像戦略本部 企画委員

藤井 彰夫

日本経済新聞社 論説委員長常務執行役員

小澤 弘和

北海道新聞社 東京支社 編集局 報道センター 記者

三上 紗永

フジテレビジョン
ニュース総局 報道局 取材センター 経済部

鳴海 崇

毎日新聞社 編集編成局 経済部 編集委員

桜井 詠巳

読売新聞東京本社 編集局 経済部 記者

佐藤 千尋

読売新聞東京本社 編集局 経済部 記者

佐俣 勝敏

読売新聞東京本社 編集局 経済部 記者

清水 美明

読売新聞東京本社 編集委員

鈴木 英樹

読売新聞東京本社 編集局 経済部 記者

田中 隆之

読売新聞東京本社 常務取締役編集局長

中村 徹也

読売新聞東京本社 編集局 経済部 記者

矢田 俊彦

読売新聞東京本社 編集局次長



“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。

老壮青が感化し合い 相乗効果が生まれる経済同友会に

● 新浪 剛史 副代表幹事

サントリーホールディングス 取締役社長



さまざまなビジネスを経験 経済界先輩の強い誘いで入会

——ご自身の自己紹介と経済同友会入会のきっかけについてお伺いします。

新浪 私が経済同友会に入会したのは、代表幹事を務められた牛尾治朗さんから誘われたのがきっかけです。ローソンの社長になり3年ほど経った、46歳ごろのことでした。ある日「君に話がある」と切り出されました。そして「ローソンの経営も軌道に乗ったことだし、経済同友会に入って日本の国家のために役に立ったらどうか」と言われたのです。私は「とてもそんな余裕はありません」とお断り申し上げたのですが、「それではいけない。入会して視野を広げなさい」と背中を押されました。その言葉に押し切られるように入会を決めました。

国際的な活動の原動力は好奇心 Outspoken（遠慮なく率直）に話し合う

——新浪副代表幹事は、三菱商事、ローソンそしてサントリーと、活躍の場を移されながら、ますますパワーアップしているようにお見受けいたします。また、経済財政諮問会議をはじめ政府の主要な会議や国際会議でもご活躍されています。最近では、国際商業会議所のExecutive Boardのメンバーとしても活動されています。これらの活動における原動力は、どこから生じるのでしょうか。

新浪 原動力になっているのは好奇心だと思います。例えば世界経済フォーラムのような国際会議に参加すると、自分にはないものを持っている多くの参加者と出会うことができ、たくさんの学びがあります。参加者からは、底知れぬパワーをもらいます。好奇心を持って接することで、相手との距離が近づき、悩み事を相談できるような深い友人関係を築けた方も多くいます。

ある経営者とは彼が28歳の時に出会いました。日本のこともよく理解している非常に優秀な人物でした。その後、彼は米国シリコンバレーで成功を収めアントレプレナー・オブ・ザ・イヤーを受賞しました。その時、彼は確か32歳だったと思います。日本ではあり得ないことです。国際会議に

新浪 剛史

1959年生まれ。81年三菱商事入社。91年ハーバード大学経営大学院修了(MBA取得)。ローソン取締役会長を経て、14年サントリーホールディングス取締役社長に就任、現在に至る。2005年5月経済同友会入会。06～09年度幹事、10～15年度副代表幹事、16年度より幹事。農業改革委員会委員長、米州委員会委員長、諮問委員会委員長を歴任し、20年度は東京オリンピック・パラリンピック2020委員会委員長、グローバル対話推進PT委員長。2014年から内閣府経済財政諮問会議議員を務める。

はそうした人材が多数集まるだけに、圧倒されるとともに日本の現状に対する強い危機感も抱きます。

国際会議などの場で重要なのはOutspoken（遠慮なく率直）に話すことでしょう。相手国の問題にしても自国の問題にしても、率直に発言するようにしています。一方で日本人の感覚を大切にすることも必要だと思います。日本人としてのアイデンティティーを持ってものを言えば、外国の皆さんも大いに関心を持ってくれます。私は、第2次世界大戦の問題などの話も厭いません。日本の失敗の本質と反省、その後の変遷、日本のアジアに対する貢献など多面的な視点で話をします。中国や韓国の経営者とも、お互いにはっきりとものを言い合います。そういう過程で、自分自身が勉強不足であることもよく分かります。丁々発止の議論をする際には、日本の経営者として日本のことをよく理解しておく必要があり、日頃から学者、専門家などの話を聞き、理解していなければなりません。

櫻田代表幹事と目指すところは同じ 日本の潜在力をもっと引き出したい

——今回は二度目の副代表幹事就任ということになりますが、就任の抱負と経済同友会についての期待をお聞かせください。

新浪 櫻田代表幹事、橋本専務理事と3人でお話したときに、目指すところは基本的に一緒だと思いました。日本には大きな潜在力があり、やればできるはずなのにやっていない現状があります。その潜在能力をもっと引き出して日本を何とかしたい。その思いが一致したのです。また、「経済同友会にはアクションオリエンテッド(次の行動につなげる)の姿勢が重要だ」という櫻田代表幹事の考えにも共感しました。

私は経済財政諮問会議などを通じて、政府と約8年にわたって仕事をしてきました。その経験から、行政を動かすにはどんなアクションを取って、どんなボタンを押せばいいのかについて多少は理解しているつもりです。そうした経験も活かして、アクションオリエンテッドな提言について貢献できるのではないかと。そう思って副代表幹事をお引き受けしました。

現在コロナ禍で私も日本にとどまっていますが、普段は1年の3分の1ほどは海外に出掛けています。そうした中でも副代表幹事として皆さんと共に、できる限りの貢献を果たしたいと考えています。

日本の取り組みと目指す方向を 海外の皆さんに理解してもらう

——グローバル対話推進PTと東京オリンピック・パラリンピック2020委員会の委員長も務められていますが、今年度の重点活動についてどうお考えでしょうか。

新浪 東京オリンピック・パラリンピック2020委員会については、招致活動の段階では私も前面に立って活動しましたが、現在は高島宏平委員長をはじめとする若い人たちを中心に活動してもらっています。若い人たちがつくる祭典を、私なりに全力で支えていくつもりです。

グローバル対話推進PTにおいて、海外の有力なカウンターパートと、中身の濃い有意義な対話を行うためには、もっとシビアに激しい議論ができるようにしっかり準備しなくてはなりません。そのためには、日本政府や経済界がどのような取り組みを行ってきたかを、海外の皆さんに正しく理解してもらい、今後の日本がどのような歩みをしていくかを伝える必要があります。

安倍政権においては、日本経済が浮揚し、安保法制が成立し、TPP11(CPTPP)*が発効しました。これらの成果がどのような形で菅政権に受け継がれ、後世にレガシーとして残り、日本のみならず世界的にどのような意味を持つのか。

政府が何を目指したかについては、実はわれわれ経済人も分かっていないところがあり、よくよく振り返って考えてみる必要があります。安保法制によって、諸外国の日本への見方はどうなったのか、経済活動にはどのような影響があったのか。そういうコンテキスト、文脈も海外の皆さんに理解してもらわなければいけません。それを先方にも理解してもらうような経済人同士の対話ができれば良いと考えます。

——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。

新浪 今回、私は二度目の副代表幹事を務めさせていただきました。私が経営者になって25年ほど経ちました。世の中は老壮青のバランスが大事です。それは経済同友会も同様です。ですから、若い方にどんどん活躍してもらいたい。その手助けができれば幸いです。経営者として重要なのは、自分が井の中の蛙だと知ることです。経済同友会の魅力は、学者、政治家、官僚、経営者など各界の優秀な方々から多くのことが学べる点だと思います。それが具体的なアクションにつながっていきます。私もまだまだ未熟ですが、少しでも若い皆さんのお役に立てるように努力したいと思います。老壮青がお互いに感化し合い、素晴らしい相乗効果が生まれるような経済同友会にしていきたいと思います。

*環太平洋パートナーシップに関する包括的および先進的な協定

座右の銘 実るほど頭を垂れる稲穂かな

ローソンの社長に就くときに、三菱商事の当時の社長だった佐々木幹夫さんにいただいた言葉です。改革はスピーディーに、一方で常に社員に目線を合わせてみんなの気持ちを一つにしなければならないよと送り出されました。外からやってきた社長というだけで、現場は身構えます。現場に足を運び、頭を低くしなければ本当の情報は入ってこない。長年、社長をやってきて、なかなか難しいことですが、常に謙虚さを忘れないようにしたいと思っています。

ダボス会議などで世界各国のリーダーとお会いすると、いろいろな意味で上には上がいるんだと痛感させられます。経済同友会では、私もそろそろ老壮青の老の域に入ってきましたが、若い世代に頑張っているなどと思う方が増えています。今後は、活力にあふれる方々にぜひ、教を請いたいと思っています。

コロナ禍をどう生き抜くか <上>

新型コロナウイルス感染症は、人の生死、経済活動、国際交流などに深刻な影響を及ぼし、グローバル化や情報化など、現代社会ならではの状況と絡み、複雑な様相を示している。感染症研究の第一線で活躍する長崎大学教授陣の「コロナ禍をどう生き抜くか」に関する寄稿を3号連続で掲載する。

情報化時代と感染症 差別と偏見

山本 太郎

長崎大学熱帯医学研究所
国際保健学分野 教授

1990年長崎大学医学部卒。東京大学医学研究科博士課程修了。ジンバブエJICA感染症対策チーフアドバイザー、京都大学医学研究科助教授、コーネル大学感染症内科客員助教授、外務省国際協力局課長補佐などを経て、2007年から現職。著書に『抗生物質と人間』『感染症と文明』『新型インフルエンザ』（岩波新書）、『エイズの起源』（みすず書房）など。



歴史を繰り返してはならない

感染症の原因が病原体にあることを人類が知ったのは、19世紀後半のことだった。それ以前は、病気の原因は、悪い空気（瘴気）や天体運行の不調などにあると信じられていた。さらに古くは神の罰だと。

それでも、そうした病気の一部は、少なくとも現象として動物から人へ、あるいは人から人へと「伝る」ことが知られてもいた。14世紀ヨーロッパのペスト流行の際には、屋敷を閉ざして身を守ろうと考える人も現れ、検疫法が定められた。

1374年にはイタリアの都市、レッジョ・エミリアで隔離政策が採用され、1377年には、ラグーサ（現クロアチア・ドブロブニク）において、検疫法が制定された。羊皮紙にラテン語で書かれた検疫法の原典は現在も残っている。

「疫病流行地から来たる人は、セント・マーク島で一か月を過ごさない限り、ラグーサに入ることを許さず。……感染防止のために」

一方で、そのとき隔離が実施されたイタリアの都市では、ペスト患者は、治療などもなく町外れに遺棄された。生命の帰趨は、神の手に委ねられ、許可なく患者に接したものは、財産を没収され、その身は火あぶりに処せられた。患者の家の玄関には、赤い×印が付けられた。そこに患者がいることを知らせ、同時にその家を封鎖する習慣は、ヨーロッパ中に広まった。

重要かつ深刻な倫理的問題もたらす

こうした対策が、当時、効果を上げたか否かは議論が残るが、一方で、こうした対策は、幾つかの重要かつ深刻な倫理的問題をもたらした。第一は、隔離の名の下に、ペスト患者は遺棄されたこと。ペスト患者でなかった。ハンセン病患者も同様に遺棄されたという。患者遺棄は、歴史上、さまざまな場面で見られたが、隔離という政策はそうした行為に法的根拠を与えた。

歴史を見れば、異なる人、自分とは違う人を排除しようという行為は、災害や感染症流行といった非日常的状况の中で、当たり前に行われてきたことが分かる。

そのことを、忘れるべきでない。さらに悪いことに、そうした行為は、しばしば社会的立場の弱い人々、あるいは少数者に向けられる。14世紀ヨーロッパのペスト流行では、ユダヤ人が排除の対象となった。

迫害を正当化し慣れていった

ヨーロッパにおける最初のユダヤ人大量虐殺は、1348年9月、スイスのジュネーブで起きた。それは、あたかもペスト流行が広がっていくかのように、ほどなくヨーロッパ全土へと拡大した。

ユダヤ人が井戸に毒を投げ入れたという風説がユダヤ人迫害の理由とされたが、豊かなユダヤ人に対する嫉妬や、イエスの死に責任があるユダヤ人に対する反感が、長く、深くキリスト教徒たちの間に蓄積していたことも原因のひとつだったともいう。

住民たちは、ユダヤ人の死刑執行人にこぞって志願した。ユダヤ人居住区は襲われ、ユダヤ人は火あぶりにされ、処刑された。ドイツでは、処刑されたユダヤ人はワイン樽に詰められ、ライン川の川底に沈められ、財産は没収された。宗教的改宗の強制もあった。異教徒であることが迫害を正当化した。

ユダヤ人を保護しようとした人もいなかったわけで

はなかった。しかし、そうした行為は、そうした人々への攻撃の口実として用いられ、多くの人が自らの命をその代償とした。そして当初はユダヤ人への迫害に批判的であった人々も、やがて、そうした光景に慣れていったという。

情報化は異なるものの排除を容易に

傍観は正当化された。それは、ドイツナチス政権下でも見られた日常風景だった。ユダヤ人だけではない。貧しい住民やハンセン病患者の多くも迫害を受けた。ユダヤ人に向けられた迫害は、自らと異なると考える社会的弱者へも及ぶことになった。

このときに、ユダヤ人迫害や貧しい人々の迫害に加担した人々は特別な人ではなかった。ペストという厄災がなければ、どこにでもいる善良な人々であったという。そうした人々までが、それまで隣人であった人の迫害に積極的に参加する。そこに、偏見や差別の恐ろしさがある。

情報化は、そうした自分と異なるものへの排除を容易にする傾向がある。偏見や差別の恐ろしさを歴史が教えてくれるとすれば、それはまさに、現代の私たちに対する教訓ともなる。

デジタル変革の実現に向けて コロナ危機を契機とした ギアチェンジを

デジタル・
エコノミー委員会
(2019年度)

委員長
程 近智・寺田 航平

コロナ危機は、日本のデジタル化の遅れを露呈させた。今こそ日本のデジタル化をギアチェンジさせる最後のチャンスである。政府や企業におけるデジタル変革(DX)と、データの連携・活用による価値創造について、程近智委員長と寺田航平委員長が語った。

(インタビューは10月2日に実施)

程 近智 委員長
アクセンチュア 相談役

1960年神奈川県生まれ。82年米スタンフォード大学工学部卒業、同年アクセンチュア入社。91年米コロンビア大学経営大学院(MBA)修了後に復職。05年代表取締役、06年代表取締役社長、15年取締役会長、17年取締役相談役などを経て、18年より現職。2007年3月経済同友会入会。09～16年度幹事、17年度より副代表幹事。17～18年度Japan 2.0検討PT委員長、先進技術による新事業創造委員会委員長。19年度デジタル・エコノミー委員会委員長。

コロナ禍で露呈、政府のDXの遅れ 進まぬ国民目線の設計

程 コロナ危機によって、政府のDXの遅れが露呈しました。2000年の「IT基本戦略」以降、さまざまなIT化・デジタル化施策が進められました。しかしながら、全体設計が十分でなかったため、継ぎはぎでの対応となり、結果的に、国民目線での設計にならなかったことが課題です。

グローバル企業は、ITやデジタルを活用し、事業モデルや業務をトランスフォームして、競争力をこの10年で高めました。一方、多くの日本企業はITやデジタルの潜在力を活かせず、トランスフォームが遅れてしまいました。その遅れを取り戻すため、今必死にDXに取り組んでいます。

寺田 日本で政府のDXが進まないのは、政府のリーダーシップ不足が大きいと思います。政府にITやデジタルに精通した人がおらず、司令塔が不在だっ

たため、中長期の目的を定め、それに向けて進むことができませんでした。

企業は、ITやデジタルによる改善には注力したものの、価値創造や社会システム全体のトランスフォームにつなげることができませんでした。

企業保有データのオープン化で 価値創造を

程 政府や企業は公益に貢献できる大量のデータを保有しています。今回のコロナ危機がそうであったように、官民でビッグデータを構築すれば、そこから価値創造や社会貢献につなげることができるはずです。企業は、新たな社会的責任として、データのオープン化に取り組む必要があります。そのためには、データのオープン化に積極的な企業が資本市場などで評価され、インセンティブとなる仕組みが必要です。将来的には、データのオープン化が企業の社会的責任になるような時代が来るのではないかと考えています。

寺田 データのオープン化による価値創造の例として、サプライチェーン領域での「物流版『REINS』の構築」を提言しています。不動産業界では、宅地建物取引業法に基づく「REINS*」において、データ提供が基本的には義務化されています。生産、流通、物流、小売などのサプライチェーンのデータを共有する「物流版REINS」のような仕組みができれば、非効率を解消し「物流クライシス」からの脱却にも寄与できる可能性があります。

データのオープン化による価値創造は、MaaSや医療など、サプライチェーン以外にも多く存在しています。

経営者はデジタル変革をリードすべく 価値観の見直しを

程 コロナ危機を「禍転じて福と為す」ためには、価値観の見直しが必要です。日本では、政府も企業も安全を最優先するため、その分コストや時間をかけてきました。今後は、最低限守るべき



寺田 航平 委員長
寺田倉庫 取締役社長CEO

1970年東京都生まれ。93年慶応義塾大学法学部卒業後、同年三菱商事入社。99年家業の寺田倉庫取締役に就任。ネット時代到来を見据えてサーバー保守管理サービス会社の立ち上げを決意、翌年には独立してビットアイル(現エクイニクス・ジャパン)を起業、その後、東証一部上場、事業売却。19年より現職。2013年3月経済同友会入会。18年度より幹事。19年度デジタル・エコノミー委員会委員長。

基準をクリアし、さらに他国と比較し「相対的安全性」を担保できれば前に進むという判断も必要です。

経営者はデジタル・マインドセットを備え、企業変革や社会変革にデジタルを最大限使いこなしているか、自問自答してほしいです。また、データ活用によって自社で何ができるのか、ぜひ考えていただきたいです。

寺田 コロナ危機が日本の未来にとって、良いきっかけになってほしいです。日本に古くからある「三方よし」の精神など、良い面を活かしつつ、価値観の見直しのような、悪い面を変える必要があります。

経営者には、自社の本業を変え、ギアチェンジするための見識と実行力が求められます。デジタル社会に向けて、企業は変わるべきであり、変わることに対して真剣に考えるきっかけにしたいです。

*不動産流通標準情報システム(Real Estate Information Network System)

提言概要(10月2日発表)

デジタル変革とデータの公共財化による価値創造に向けて ～コロナ危機を契機としたギアチェンジを～

経済同友会は、新型コロナ感染症の拡大によって、わが国のデジタル化の遅れがあらためて明らかになったことを踏まえ、6月26日に意見『コロナ危機を契機としたデジタル変革の加速に向けて』を緊急的に発表した。

今般、企業や政府のデジタル変革の加速、個人・企業の実社会での活動の集積であるリアルデータの連携・利活用の促進などに向けた課題の検討を行い、取りまとめた成果を提言した。

1 企業のDX

提言Ⅰ デジタル・マインドセットを経営者選任の必須条件に

・企業のDX推進に向け、組織文化・慣行の変革、既存事業・組織の自己破壊と新事業・組

織の創造を主導できるのは経営トップのみ。経営トップや取締役候補者の選考にあたっては、「デジタル・マインドセット」を十分に備えた人物であることを必須条件とすべき。

2 政府のDX

提言Ⅱ 「デジタル・ガバメント加速化プログラム法」で3年間の集中改革を

・「デジタル・ガバメント加速化プログラム法」を制定し、国の機関や自治体が有する個人情報および企業の情報のデジタルデータベース化、それに関する手続きのデジタル化について、3年以内の実現のための予算・人員・名寄せ手続きなどを法定すべき。
・マイナンバー制度の利便性向上に向けた抜本改革が必要。マイナンバーを「特定個人情報」とせず、経済社会やデジタル・ガバメントのインフラとして広く活用を。マイナンバーカードの利便性を飛躍的に向上さ

せ、取得の義務化や健康保険証・運転免許証などとの早期一体化を図るべき。

・デジタル政策の司令塔には、政策立案機能や行政システム予算に関する強力な府省横断的企画・調整権限や他府省に対する勧告権限の付与を。また、司令塔のトップには、デジタル技術がもたらす可能性を熟知し、リーダーシップを発揮できる若手人材を登用すべき。担当組織においても、利用者視点でDXの本質を理解する専門人材を多数登用し、他の先進国並みの人数のデジタル人材を確保すべき。

3 データの公共財化による価値創造に向けて

提言Ⅲ 企業保有データのオープン化による価値創造を

提言Ⅳ 個人を起点としたデータ流通の促進を

提言Ⅴ 「データ連携基盤」を徹底活用した価値創造を

・公共性の高い企業(交通、通信、電力供給、物流など)の保有データは原則オープン化。その他の分野でも、社会貢献として協調領域のデータを公共財として積極的にオープン化を。
・データのオープン化に積極的な企業が資本市場などで評価される仕組みとして、「デジタルガバナンス・コード」の活用を。

・データの囲い込みを排し、個人を起点にした流通・活用を促すため、「データポータビリティ権」の確立を。個人のデータ提供促進のため、例えば医療・介護分野ではデータ提供の可否によって公的保険の自己負担割合に差をつけるなどのインセンティブ設計を。
・政府が開発中の「分野間データ連携基盤」「分野ごとデータ連携基盤」の活用を。例えば、サプライチェーン分野では、データ連携基盤「スマート物流」を活用し、求物流事業者の求貨求車データをリアルタイムにAPI接続でアクセスできる「物流版REINS」の構築を。

4 おわりに

デジタル社会実現に向けたギアチェンジ

・日本は、DFFTの基盤となる「安全・安心」の価値観を反映した制度づくりを急ぎ、世界に提案していくことで、「秩序ある先進国で社会実装力のある国」を目指すべき。
・デジタル時代において、わが国の国民の生命を守り、産業を発展させるためには、価値判断の見直しが必要。すなわち、「安全」に関しては「事故は絶対起きない」という「絶対的安全性」ではなく、利便性と受容

できるリスクとの比較衡量、他国や現状との比較を行った上で、最低限守るべき基準をクリアし、「相対的安全性」が担保できれば前進できるようにギアチェンジすべき。



詳しくはコチラ

産業懇談会

経営者として知見を深める多彩な活動を展開

産業懇談会を紹介する第2回目は第1木曜と第2火曜グループを取り上げる。両グループが行っている貴重な話が聴ける講演や、なかなか訪れることができない施設見学など多彩な活動ぶりを披露し、一人でも多くのご参加を、と呼び掛けている。

第1木曜グループ

メンバーの血と汗と涙の講演が好評
お試し参加者のほぼ全員が入会

■設立:1974年11月 ■メンバー数:80人

世話人



北原 義一

三井不動産
取締役副社長執行役員

田中 廣

タナチョー
取締役社長

長谷川 隆

日本能率協会マネジメントセンター
取締役会長

「第1木曜グループ」は多士済々、しかも一家言お持ちの方ばかりなので、講演を聴くだけではなく、見事にその内容を咀嚼した上での議論も進み、例会はいつも自然な形で盛り上がります。世話人としてやることはありません。それだからこそ、お試しで1木を覗いてみた方のほとんどがそのまま入会しているのです。

さらに1木は原則として、外部の講師はお呼びしません。メンバーが各業界を代表する論客ぞろい、しかも、自分たちの血と汗と涙に基づいた体験を語るため、内容が濃く説得力に富む話が聞けるからです。メンバー同士、気心が知れていることも盛り上がる一因です。1木は80人の大所帯なので、中にはやむを得ず例会に欠席を続けられる方も出てきます。そういう方に講演を依頼すると、それ以降の参加率も高まります。

コロナ禍以前は夜の例会も四半期に1度開いていました。会場はメンバーの関係するレストランやホテルなどが多く、自社のPRにもなります。夜の例会も好評なイベントだったため、今後も続けていきたいと思っています。昼、夜の例会を通じ、ビジネス上のお付き合いが拡大することも産懇に参加する利点だと思います。

ところで、私は今の状態をニューノーマルならぬアプノーマルと呼んでいます。三密回避は必要ですが、古来の人間の本性である「お互いが感じ合うこと」が欠かせないと思います。そのためにも「安全で安心な三密」を作ろうと考えていますし、そのような気概を持った方に、1木に加わってもらいたいと切に思っています。

【北原 義一】

第2火曜グループ

経済・時事中心に講演テーマ設定
自由闊達な意見交換も魅力

■設立:1979年11月 ■メンバー数:40人

世話人



西村 豊

カーライル・ジャパン・エルエルシー
シニアアドバイザー

増山 美佳

増山&Company合同会社
代表

森谷 弘史

マレリ
会長

「第2火曜グループ」は金融をバックグラウンドにしたメンバーが多いことから、定期的な経済見通しを語る機会を設けています。また、米中問題など時事的なテーマでの講演も多く、人材の多様なネットワークを活かした活動を展開しています。講演終了後は自由な意見交換が行われ、良い仲間と共に有用な話が聞けることが魅力です。そんなところが、多忙な中でもスケジュールを確保し、出席する動機でしょう。

テーマ選定は年初に活動計画を立て、ESG、地方創生、昨年は東京オリンピック・パラリンピックに向けた話題として、皆さんが興味をそそるよう工夫を凝らしています。一般的には訪れることが難しい場での例会も検討しています。由緒あるお寺を借り切って精進料理を味わうなど、懇親の良い機会になるはずです。

印象に残る講演としては、宇宙開発ベンチャー企業の方の行った月面探査の説明です。探査車両を持ち込んで操作も行い、向こう30年くらいの開発計画を披露していただきました。ただ、話を聞くだけでなく、探査車両を目の前にしての講演なので分かりやすく、産業懇談会の他のグループにも紹介したほどです。

コロナ禍で例会は安全第一が最優先です。リスクを避けることで、例会を継続していくことが大切だからです。もちろん、実際に例会に参加し、その場の空気や談笑ぶりを共有することが望ましいわけで、そのような日々が戻ってくればよいと願っています。課題としては、現在のメンバー数を増やし、なおかつ出席率を高めることです。

【西村 豊】



紹介者

渡邊 健太郎

エコラボ合同会社
代表執行役員社長

谷口 健太郎

ディーコープ
取締役会長



したたかなれど、しなやかに、 されど野暮でなく、艶やかに

私の人生および仕事の師匠と勝手に師事させていただいている元三井物産副社長の渡邊五郎さん（以下、尊敬と愛を込めて五郎さんと言わせてください）に頂いた言葉です。お酒を飲みながら初めてこの言葉を聞いたとき、詩のような心地よいフレーズで、気持ちの良い余韻が残ったのを覚えています。

このフレーズには五郎さんの正しい解釈があるはずですが、私は自分の勝手な解釈で使わせていただいています。「したたかさ」、ある意味、とてもずる賢い言葉のようにも感じられますが、そうではなく、何に対してもしっかりと準備をすることだと思っています。

次の「しなやかさ」、苦労して努力してしたたかに準備をするのですが、努力したことを、どれだけ苦労したか、なんて言おうもんなら、それこそ「野暮」です。イチローがレーザービームでランナーをアウトにしても涼しい顔をしている。そんな姿がしなやかなプロで、きっと彼も凡人の想像を絶する練習をしているはずです。でも、もし、苦労話をイチローが語ったら、しなやかなプロではなく野暮ったいただの人です。

最後の「艶やかさ」、少し色気のある言葉です。人は、人とのご縁の輪の中で生きています。そんな輪の中で、人さまからかわいがられることがとても大事だと思っています。人のかわいさとは老若男女問わず「艶やかさ」だと思います。歳を重ねて失うものもあれば、得るものもたくさんあります。だから毎年、毎年がその人のベストエピソードであり、その在り様が「艶やかさ」だと思えるのです。五郎さんは「ご縁の輪の中でふさわしい人になれるように研鑽する」といつも言われ、それが五郎さんをいつも艶やかにしているのだと思います。リスクに向かう姿勢や、リスクの取り方、責任の取り方で、男の大きさ、深さ、品位が決まるのだとも言われます。そんな品位も艶やかさの根っこにしっかりとあるのだと思います。「したたかなれど、しなやかに、されど野暮でなく、艶やかに」。今では、すっかり私の座右の銘になりました。それを心の玉手箱にそっとしまっ、時々引っ張り出しては噛みしめて、五郎さんのようにずっと人さまのお役にたてますよう、頑張りたいです。

▶▶ 次回リレートーク

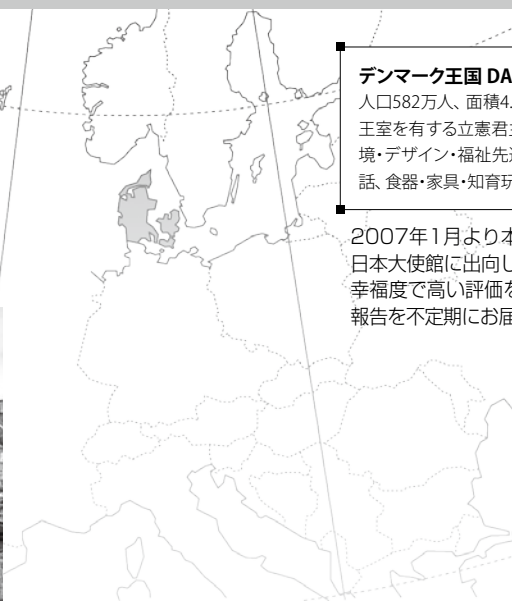
本田 博人

日本キャピラー合同会社
代表職務執行者 社長・CEO

LETTER FROM COPENHAGEN コペンハーゲン通信 PART VII 8



美しいコペンハーゲンの街並み



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)

100%の確信はないけれど

コペンハーゲン空港に降り立つとふと目を引くのが、デンマークのビール会社 Carlsberg (カールスバーグ) の「Probably the best beer in the world」というキャッチコピー広告です。「100%の確信はないけれど」というニュアンスを表現する「Probably」という謙虚な姿勢に個人的に好感を持っています。

本稿のタイトルは、デンマーク資本の銀行の中で国内2番目の規模を誇る Jyske (ユスケ) 銀行で聞いたブリーフィングで印象に残ったことから引用しました。では、ここ数年、にわかに日本の投資家から注目を集めているデンマークのカバードボンド(住宅ローン債権)市場の特徴について、簡単にご紹介します。

デンマークの住宅ローンは歴史が古く、起源は1797年にさかのぼります。その2年前の1795年、大火に見舞われたコペンハーゲンでは多くの家が焼失しました。そのため住宅の建設需要が急激に高まったことに伴い、安定したファイナンスの仕組みの必要性を認識した富裕層によって、1797年に最初の住宅ローン組織が設立されました。それ以来、金融危機や二度のオイルショックなど数多くの不況期を経たにもかかわらず、一度もデフォルトが発生していないという世界でもまれな安定性を持つ債権市場にまで成長を遂げました。

当地での住宅ローンは、市中銀行ではなく専門金融機関であるモーゲージバンクが取り扱うものの、彼らは「あくまでもローンの借主と投資家をつなぐ仲介役に過ぎず、貸主ではない」という点において日本の住宅ローン市場とは異なる特徴を持ちます。リスクはモーゲージバンクではなく投資家が負うものの、そのリスクは過去の歴史から極めて低いといえます。

また、貸主(投資家)が住宅ローン債権を共通のプラットフォームに登録すれば、利害関係者は、貸主、借主、ローン種別を確認でき、一部のオペレーションもシステム上で簡単に処理できるため、借主に合った手頃なローンを提供することが可能なのです。こうした仕組みの下、小国デンマークの住宅ローン市場は、隣国の大国ドイツよりも大きな市場規模を誇るまでに至っています。

Jyske 銀行は現在、デンマークの住宅ローン債権事業で培ったノウハウを活用できる日本のパートナーを探しているとのことでした。ご関心のある読者の方がいらっしゃいましたら、在デンマーク日本大使館日本企業支援窓口 (Email: business-support@ch.mofa.go.jp) までお気軽にお問い合わせください。



Jyske銀行住宅ローン部門マネジメントチーム



JYSKE BANK

新入会員紹介

会員総数1,466名(2020年9月18日時点)



いしかわ こうじ
石川 耕治

所 属：SOMPOホールディングス
役 職：執行役



もり たかこ
森 貴子

所 属：野村ホールディングス
役 職：執行役員



おざき ゆきこ
尾崎 由紀子

所 属：野村ホールディングス
役 職：執行役員



いがし しんじ
五十嵐 慎二

所 属：アクセンチュア
役 職：取締役副社長



たちばな よしのり
立花 良範

所 属：アクセンチュア
役 職：専務執行役員
最高執行責任者



こばやし たまえ
小林 珠恵

所 属：アクセンチュア
役 職：常務執行役員
シニア・マネジング・ディレクター



はらぐち たかあき
原口 貴彰

所 属：アクセンチュア
役 職：常務執行役員



たけい まさふみ
竹井 理文

所 属：アクセンチュア
役 職：執行役員



かやき いくじ
栢木 伊久二

所 属：総合警備保障
役 職：取締役副社長



まつもと もとはる
松本 元春

所 属：日本電気硝子
役 職：取締役社長



さとう まさたか
佐藤 昌孝

所 属：東海東京フィナンシャル・
ホールディングス
役 職：取締役副社長



はん な
樊 娜

所 属：IDホールディングス
役 職：執行役員



いけ のぞむ
池谷 望

所 属：ケマーズ
役 職：取締役社長



たなか きみあき
田中 公章

所 属：日本ゼオン
役 職：取締役社長



しぶたに なおき
澁谷 直樹

所 属：日本電信電話
役 職：取締役副社長
副社長執行役員



う い たかはる
宇井 隆晴

所 属：日本レジストリサービス
役 職：取締役



かつや こうじ
葛谷 幸司

所 属：日本ユニシス
役 職：取締役 常務執行役員



つねだ ゆきこ
恒田 有希子

所 属：フォースタートアップス
役 職：取締役



あんど こうだい
安藤 広大

所 属：識学
役 職：取締役社長

◆復帰



せんもと さちお
千本 倖生

所 属：レノバ
役 職：取締役会長

◆復帰



むらかみ まさひこ
村上 雅彦

所 属：東海東京フィナンシャル・
ホールディングス
役 職：専務執行役員

退 会

しい な たけ お
椎名 武雄

所 属：日本アイ・ビー・エム
役 職：名誉相談役

まつおか よしたか
松岡 芳孝

所 属：ステート・ストリート信託銀行
役 職：相談役

とよだ しょういちろう
豊田 章一郎

所 属：トヨタ自動車
役 職：名誉会長

あら き みき お
荒木 幹夫

所 属：日本経済研究所
役 職：取締役会長

おおはら さとし
大原 聡

所 属：アーサー・ディ・リトル・ジャパン
役 職：パートナー

みつます やすひろ
光増 安弘

所 属：農林漁業成長産業化支援機構
役 職：取締役社長

たかはし ゆく お
高橋 征夫

所 属：イマジェティク
役 職：代表取締役

ひょうどう かつもり
兵頭 克盛

所 属：タキロンシーアイ
役 職：顧問

まきやま こうぞう
牧山 浩三

所 属：パルコ
役 職：代表取締役 兼 社長執行役員

み なみ なおひろ
見浪 直博

所 属：日本たばこ産業
役 職：取締役副社長

ひろわたり きよひで
廣渡 清栄

所 属：日本たばこ産業
役 職：取締役副社長

たん げ まさる
丹下 大

所 属：SHIFT
役 職：取締役社長

てらはた まさし
寺畑 雅史

所 属：JFEホールディングス
役 職：取締役副社長

ふるかわ なおずみ
古河 直純

所 属：日本ゼオン
役 職：名誉会長

No.832 October 2020

経済同友 10

C O N T E N T S

特集 1

2020年度(第35回)経済同友会 夏季セミナー
未来選択会議
「ウィズ／アフターコロナ」時代の
日本の展望と未来への選択(後編) 03

特集 2

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①
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 26
老壮青が感化し合い
相乗効果が生まれる経済同友会に 新浪 剛史 28

Close-up 提言

デジタル・エコノミー委員会【提言】
程 近智・寺田 航平 委員長
デジタル変革の実現に向けて
コロナ危機を契機としたギアチェンジを 32

長崎大学特別寄稿

コロナ禍をどう生き抜くか＜上＞
情報化時代と感染症 差別と偏見
山本 太郎 長崎大学熱帯医学研究所 教授 30

Doyukai Report

産業懇談会
経営者として知見を深める多彩な活動を展開 34

Column

私の一文字 新浪 剛史
「『挑む』ことは成長の糧」 02
リレートーク 谷口 健太郎
「したたかなれど、しなやかに、
されど野暮でなく、艶やかに」 35
コペンハーゲン通信
「100%の確信はないけれど」 36
私の思い出写真館 西浦 三郎
「小さく生んで成長させればと上場」 39
新入会員紹介 37



西浦 三郎
ヒューリック
取締役会長

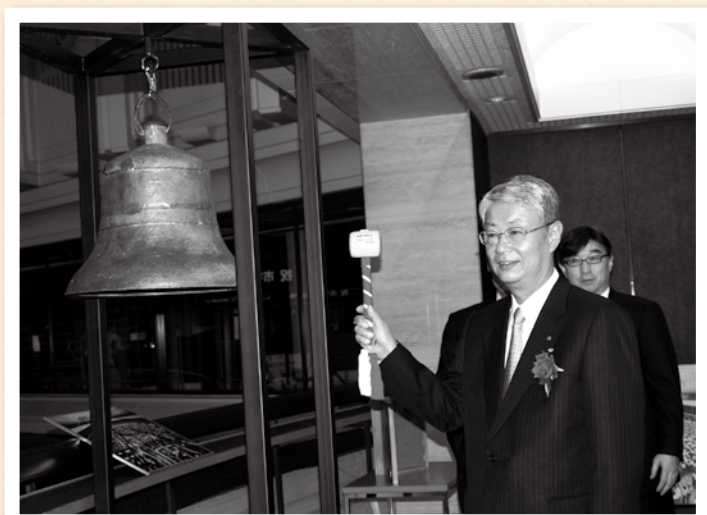
小さく生んで 成長させればと上場

ヒューリックの社長に2006年3月就任しました。ヒューリックは旧富士銀行の店舗などを10件程度保有する不動産管理会社でした。銀行はバブルの不良資産を処理するため、簿価がほとんどゼロの銀行店舗や寮・社宅約100物件を時価で当社へ売却しましたが、全てを銀行借入で行ったことから借入過多となりました。銀行としても抜本的に立て直しを行わなくてはならず、みずほ銀行の副頭取から当社の社長に就任しました。

不動産業は、成長するためには資金が必要であることと、自己資本ができるだけ多くないとリスクに耐えられないことは分かっていました。資金はその当時でも借入過多といわれていましたので、上場しマーケットから資金を取る以外になく、いろいろなネックはありましたが、上場することを決断しました。当初はこの会社が上場すると言っても社員に信じ

てもらえませんでした。多くの方にご尽力をいただいて上場のためのPTを立ち上げました。当時は連結決算も実施しておらず、監査法人の監査も受けていなかったことから、監査法人監査を受けることからスタートしました。

このような準備をし、上場申請を行おうとすると、会計基準の変更があり、新しい基準で前2期のB/S、P/Lを作らなければいけなくなったりして上場のスケジュールに狂いが出てきたときにリーマンショックが起こりました。当初時価総額1,000億円以上と予測されていたのが大幅にダウンするだろうと言われましたが、最初に小さく生んで成長させればよいと思い上場に踏み切りました。2008年11月11日に東京証券取引所市場第一部に上場し、今年の11月で上場13年目になります。途中2回の増資を行い、今期は経常利益920億の目標達成に頑張っているところです。



東証一部に上場を果たし、東京証券取引所でセレモニーに臨む

同友会は
行動する“DO”友会!

2020年度 経済同友会夏季セミナー

第35回

(9月10日、11日開催)

ウィズ/アフターコロナ・イニシアティブ” 未来選択会議が始動

オープンフォーラム
各回毎に各論基やパネリスト
や選択肢を提示。
年2大会
スウェーデン・カーン・セリ
や後25年・マセレルを。

年一回様々なスウェーデン
全体セッションや後25年

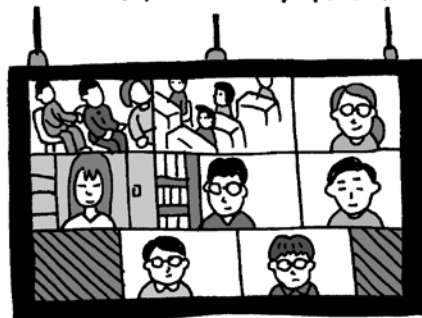


代表幹事イニシアティブの一つとして
「ウィズ/アフターコロナ・イニシアティブ」を
設置し、様々なステークホルダーが
重要課題を討議する「未来選択
会議」をスタートさせました。

▼ 研究者、地方自治体首長、労働組合
幹部、企業経営者らが意見交換



▼ 大学生、大学院生6人がオンラインで参加



メディア関係者も多数参加
会場から意見を述べた



イラスト・溝口タル

経済同友

経済同友 2020年10月 No.832 令和2年10月25日発行
編集発行人/橋本圭一郎 発行所/公益社団法人経済同友会
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-4-6 日本工業倶楽部別館5F
TEL/03-3211-1271 FAX/03-3214-6802 URL/https://www.doyukai.or.jp
編集/経済同友会事務局 制作/アーク・コミュニケーションズ 印刷/富士ゼロックスシステムサービス

みんなを描く
みんなの未来

