

2021年度通常総会・代表幹事所見

櫻田代表幹事 2期目が始動

経済同友会は4月27日、2021年度通常総会を開催した。昨年同様、新型コロナウイルス感染防止のため会員の出席を抑え、動画同時配信を行うなど万全の対策を講じた。2期目を迎えた櫻田謙悟代表幹事は所見で、「変革者・実践者の集団という経済同友会の立ち位置をより一層鮮明に」と、政策決定過程での存在感と発信力強化に意欲を示した。また、“Do Tank”への進化と未来選択会議の展開、次代の経営者を育成する“Training Tank”への進化と組織力強化への取り組みを表明した。新副代表幹事には3人が選任された。



2021年度 経済同友会 理事 ◇=再任 ※=新任 4月27日現在(敬称略)

【代表幹事(代表理事)】[専務理事兼任]

◇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
秋池 玲子 ポストン コンサルティング グループ 日本共同代表
石村 和彦 AGC 元・取締役会長
◇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
取締役会長 兼 取締役会議長
栗原美津枝 価値総合研究所 取締役会長
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 プイキューブ 取締役社長CEO
※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
※山下 良則 リコー 取締役社長執行役員CEO

【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

変革者・実践者としての 企業経営者の責任

～企業の意欲と実践知に基づく国家戦略の策定を～



に向けて、世界でリーダーシップを発揮すべき日本において、「まさか」と言いたくなるような出来事が相次いで起こりました。

緊急事態宣言下での給付金の支給の遅れなどから、データやデジタル活用の先進国と日本との圧倒的な差が、あらためて浮き彫りになりました。感染症対策の切り札であるワクチンの開発競争において日本の存在感は薄く、ワクチン接種の進捗も、全対象者の0.9%にとどまるなど、一部新興国にも後れ

を取っている状況です。

政府のさまざまな方針と地方自治体等の執行体制の齟齬や、意思決定の混乱が、本来、日本が誇るべき現場力の発揮を阻害しています。

また、前例のない危機を克服するためとは言え、昨年度だけでおよそ73兆円もの国家予算がコロナ対策に投じられました。これに対する説明や、将来世代にのしかかる負担への対応がいつ示されるのかも、まったく見通しが立たない状況です。

このように、コロナ危機を経て、私たちは日本社会の思わぬ脆弱性や、先送りしてきた問題のツケの大きさをまざまざと実感することになったと思います。

その一方、今回の危機を契機に、新しい社会の姿を示唆するような変化が始まっています。人と人との接触が制約される中、さまざまなオンラインツール、オンラインサービスの活用が飛躍的に広がりました。リモートワークに象徴される新しい働き方、これからの時代のコミュニケーション、消費の姿が、社会に広がりつつあります。場所や距離の制約にとらわれず、人々がそれぞれの価値観に応じて、ライフスタイルや機会を追求する可能性が大きく開かれました。デジタル庁を設置し、社会全体のデジタル・トラン

1. はじめに

昨年は、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う混乱に始まり、先行きの見えない不安と共に幕を閉じた1年でした。この間、多くの方々が、以前は想像もしていなかったような生活を送り、数々の変化を経験したものと思います。

一連の経験や困難の中から、新しい変化の兆しが芽生え始めています。それらを糧に新しい時代を切り拓くことが、企業経営者として今の時代を生きる私たちの役割だと思います。その責任を重く受け止め、大きな励みを胸に、経済同友会代表幹事として2期目の責務を全うしてまいります。

本日は、経済同友会の長として、会員の皆さま、そして社会のステークホルダーの皆さまと共に何を目指し、何に取り組んでいきたいか、私の思いをお伝えしたいと思います。

2. コロナ危機を契機とした社会変革の推進

新型コロナウイルス感染症がもたらした混乱は、日本の現状や課題をより一層明らかにしました。本来、課題解決

スフォームーションを推進する政府の方針の下、こうした変化が今後一層加速していくことが期待されます。

子ども・子育て政策を一元化して扱う「こども庁」の創設も、少子・高齢化による難局を今度こそ打開すること、府省庁横断的に政策を推進することに向けた舵取りと、前向きに受け止めています。

今、私たちに必要なのは、このような変化をさらに前進させる覚悟です。いわば、コロナ危機を奇貨として社会変革を進めることが、日本にとっての大きな巻き返しの機会だと思うのです。

● 3. 「いて欲しい国、いなくては困る国」の ● 実現に向けたビジョンと国家戦略

(1) 不確実性の時代において、「ありたい日本」の姿を描く

コロナ危機以前から、国際社会は、グローバル資本主義と破壊的な技術革新がもたらした、社会の分断や「影」の克服という課題に直面していました。このたびのコロナ危機を経て、この問いはますます重要性・緊急性を増していると感じます。

従来の資本主義や民主主義だけでは、今回のような危機、人類社会の長期的課題を解決できないことは明らかです。また、世界共通の危機の下にあっても、米中対立に起因する国際社会の緊張は解消されず、安全保障、経済、先端技術、地球規模課題の解決能力など、さまざまな局面での競争が絡み合い、熾烈さを増しています。

このように、複雑性・不確実性が高まる時代に必要なこ

とは、所与の環境や変化への適応ではありません。まず、自ら進みたい方向、ありたい姿を具体的に描き、その実現に向けた戦略を立てることだと思います。

私はかねてから、日本は、世界から見て「いて欲しい国、いなくては困る国」を目指すべきだと呼び掛けてきました。それは、「グレートリセット (Great Reset)」という世界共通の課題を乗り越え、その先にある新しい資本主義と経済社会の姿を描く力が、日本に備わっていると確信しているからです。

日本には、長年にわたって磨き抜かれた技術力、世界を魅了するソフトパワー、質の高いリアルデータなど、これからの成長の源泉となり得るさまざまなリソースがあります。加えて、「三方良し」の哲学に代表されるように、利己に徹することなく全体の調和や公益を重んじる精神性、つまり「公の心」が、人々や組織に深く根付いています。

また、現在の国際環境の下で、自由・民主主義・人権・法の支配といった普遍的価値を奉じる日本のような国が、経済的な活力と国際的な影響力を維持・強化していくことの重要性は、ますます高まってくると思います。

日本が持つ潜在力を解き放ち、世界的な課題に対する解やロールモデルを提供すること、それによって世界から必要とされる国であることこそ、世界に対する日本ならではの貢献であり、私たちがこれから目指すべき方向性だと思います。

(2) “Corporate Japan”の確立に向けた国家戦略の策定

「いて欲しい国、いなくては困る国」を次世代に手渡すた





め、社会のリーダーである私たちが今、将来に向けた選択をする必要があります。日本という国の価値を持続的に高めていくことや、その取り組みを通じて、国民の安全と豊かさ、幸福を担保するために何をすべきかを考え、それを実現するための国家的な戦略を策定することが急務だと思います。

世界に目を向けると、私たちを取り巻く環境は極めて複雑で、厳しさを増す一方です。先の日米首脳会談からも明らかのように、経済、技術、安全保障や新興国・途上国の開発まで、あらゆる要素が国や地域間のせめぎ合いと結び付いています。

このアリーナにおいて、米国ではGAFという強大なプレイヤーが、時に政府と摩擦を起こしながらも、新しい市場、新しいスタンダードづくりを牽引しています。一方の中国は、強力な国家主導体制の下、時にメガベンチャーの力や豊富な資金力を駆使して、刻々と多くの国々、地域に影響力を浸透させています。

こうしたグローバルパワーを前に、日本の場合は、政府と企業、いずれの力だけでも立ち行かないことは明らかです。政府と企業が共通の目的の下で、それぞれの役割を担い、日本の存続と国としての価値向上に取り組む“Corporate Japan”の確立を目指す必要があります。

ただし、私が考える“Corporate Japan”は、国家の大方針と主導に企業が付き従う、高度成長期の「日本株式会社」とはまったく異なるものです。むしろ、それとは反対に、企業がビジネスの力で実現したいこと、社会にもたらした

いインパクトを政府がきめ細かくくみ取り、現場・現実に根差した実践知に基づいて、国としての大きな方向性を決定する、という関係性です。

これまでも、精緻な成長戦略が数多く描かれてきましたが、残念ながら、それらが目に見える成果を上げたという実感はありません。それは、これまでの国家的な戦略立案のプロセスに、民間セクターという担い手の関与が不十分だったためではないでしょうか。

(3) 企業は戦略の担い手として、自己破壊への挑戦を

これからの国家戦略の策定・実行に、民間セクター、特に企業の実践知を活かすべきだと考える理由が二つあります。

一つは、確実な将来や明確な方向性が見えない時代にあつて、国が進むべき道を示すのは、より良い社会、より良い生活を求める多様な人々の望みだと思ふからです。そして、そのような多様なステークホルダーが求めるものをくみ取り、それに対する解を提供することは、企業の本質に他なりません。

ステークホルダー・キャピタリズムへの転換を唱える声は、米国でも高まっていることや、SDGsに答え、社会と自らの持続可能性の両立を追求することが企業にとっての大命題になっている理由も、まさにここにあります。

もう一つは、戦略の真価は、実行し、成果を出して初めて発揮されるものだからです。いくら正しい方向性・戦略であっても、その達成にこだわり、リソースを割き、結果を出すために知恵を絞る「現場」がなければ意味がありません。戦略を実行・達成するには、その動機と現場とを持つ企業のコミットメントが不可欠です。

このように、企業には、日本の国家戦略の形成と実行を担う大きな責任があります。それを全うするための第一歩は、過去や現在に最適化されたビジネスモデルや組織のあり方を、自ら破壊する覚悟を持つことです。

私と親交あるイスラエルの経営者は、「破壊せよ、さもなければ破壊されよ (Disrupt or Be Disrupted)」というスローガンを部屋に掲げています。このような覚悟こそ、今の時代の企業経営者に求められる資質だと思います。

● 4. 経済同友会の進化への挑戦

現状を顧みて、私は、変革者・実践者の集団という経済同友会の立ち位置を、より一層鮮明にしていきたいと思っ

ています。

経済同友会の価値は、現役の経営者が、それぞれの実践に基づく課題認識を共有し、時に意見をぶつけ合いながら、当事者として議論をすることにあります。この独自性を一層際立たせるため、経営トップを中心として「企業経営委員会」を設け、自己破壊を厭わず、社会変革を牽引する企業のダイナミズムをかき立てる方策について、徹底的に議論したいと思っています。

また、代表幹事イニシアティブとして新設する「新しい経済社会委員会」では、日本の独自性を起点として、多様なステークホルダーの利益を包含し、その共感に支えられた資本主義社会のあり方を、「成長戦略評価・実行委員会」では、国家戦略と企業のかかわりや、“Corporate Japan”の確立に必要な新たな仕組みなどについて、それぞれ、実践的な議論をしていきたいと思っています。

そのような志を持つ企業経営者の集合体として、経済同友会も、次なる進化を目指します。経済同友会はこれまで、企業経営者が相互に研鑽けんさんに励む「教室」から、経営という立場から社会に働き掛ける運動体へ、そして、時代の変化をつかみ、改革を呼び掛ける「行動する政策集団」へと、たゆみなく進化してきました。

そして今、日本がこれからの経済社会のロールモデルを目指す中で、私たち自身が考える社会の姿、その実現に向けた経済団体の役割についても熟慮を重ね、今の時代に即した、私たちのミッションを再定義したいと考えています。

これから、皆さまと共に目指したい進化の方向が二つあります。

一つは、企業経営者による政策論議を踏まえ、その実現・

実践に取り組む“Do Tank”への進化です。経営者同士の議論にとどまらず、多様なステークホルダーを巻き込み、社会や政策決定プロセスを揺さぶるような力を発揮していきたいと思っています。

昨年9月に発足した「未来選択会議」は、その重要な「器」です。未来志向の民主主義、環境・エネルギー政策、財政と社会保障など、日本の将来を左右する重要課題を取り上げ、自由で開かれた議論を巻き起こし、その論点と選択肢を世の中に示してまいります。

もう一つは、次代の経営者を育成する場、いわば“Training Tank”への進化です。大企業、スタートアップなど、組織の壁を超えて次世代のリーダーたちが交流し、第一線で活躍する経営者と直接対話する場を設計し、社会変革を担う経営者、すなわち私たちの同志を増やしていきます。

この目的を達するため、経済同友会の組織力を一層強化することが不可欠です。そのため、昨年スタートさせた「経済同友会の機構改革委員会」を中心に、組織のあり方、会員構成のあり方、事務局のあり方を総合的に検証し、私たちのミッションにふさわしい組織への変革にも取り組みたいと思っています。

私のミッションは、これから2年間をかけて、企業経営者として、そして経済団体として、私たち自身の進化と変革の道筋を世の中に示していくことです。

会員の皆さまと共に試行錯誤を重ね、社会のステークホルダーの皆さまと率直に語り合いながら、共に、前に進んでいきたいと思っています。

皆さまのますますのご参画、ご支援をよろしくお願いいたします。



2020年度の報告と2021年度役員等選任



緊急事態宣言下で開催した2021年度通常総会は、来場をできる限り控えていただくよう呼び掛け、議決権行使書および委任状と合わせ1,100人を超える出席を得て適法に成立した。決議事項である2020年度事業報告、理事の業務監査報告、決算、同監査報告、役員等選任は、全て承認された。2021年度事業計画および予算を報告後、櫻田謙悟代表幹事が所見を述べ、2021年度の通常総会は終了した。

2020年度事業報告

2020年度事業報告は橋本圭一郎専務理事が提案した。2020年度は経済同友会にとって新型コロナウイルス感染症の世界的な流行の下、ニューノーマル「新しい普通」を模索した1年となった。活動スタート時は新型コロナの第1波が拡大しており、4月7日に7都府県に対し緊急事態宣言が発令されるなど予断を許さない状況であった。そのため、2020年度通常総会の開催を6月に延期したほか、年度途中で新たな委員会を設置するなど柔軟な運営に取り組むこととし、さまざまな活動を実施してきたことを報告した。

この1年間の活動を総括すると、より良い経済社会の実現と国民生活の充実に向けて経営者が実践行動するという創立以来の伝統を継承しつつも、経済同友会自身がこれまでの活動を見直し、「新しい普通」へと進化する取り組みを展開した。特にウィズ/アフターコロナ・イニシアティブによる「未来選択会議」、ウェブの併用や完全オンラインでの会合開催の開始、経済同友会の機構改革委員会（通称：あり方委員会）

の設置の3点が大きな変化であった。

ウィズ/アフターコロナ・イニシアティブは6月の通常総会で設置を表明した活動である。本会会員だけではなく学識者や政策担当者、ジャーナリスト、大学生など社会のさまざまなステークホルダーが参加して日本の将来を左右する論点や選択肢を社会に提示する「未来選択会議」を立ち上げ、9月にキックオフイベントを開催した。また1月と3月には「未来選択につながる民主主義」をテーマに、若者の政治参加などを公開で議論するオープン・フォーラムを2回にわたって開催した。この活動は会員同士の議論を取りまとめ、政策提言として社会に訴えていくというこれまでの伝統的な活動を越えて、マルチステークホルダーの枠組みで政策形成プロセスの複線化を目指す新しい取り組みである。

日々の会合開催でも「新しい普通」への対応を進めた。これまでは企業経営者の交流の場という観点から、会合は直接対面形式で開催してきたが、これを改めウェブ会議システムを利用した会合を開始した。1回目の緊急事態宣言発令時には会合開催の原則中止を余

儀なくされたが、本年1月の2回目の緊急事態宣言に際しては滞りなく活動を継続することができるなど、社会環境にかかわらず活動を展開する基盤を整備した。

一方で、活動の基盤である会員組織の強化とそれを支える事務局組織の充実が課題となっている。そこで12月の幹事会において経済同友会の機構改革委員会（通称：あり方委員会）の設置を報告し、活動を開始した。今後、活動の一層の充実に向けて会員組織と事務局組織の見直しを進めていく。

各委員会は感染拡大の防止と経済活動の両立に向けたデジタル技術の活用などコロナ禍を契機として生じた課題について検討を深め、計22の政策提言、意見、報告書を発表した。また7月には新たに観光再生戦略委員会を設置した。外出自粛によって深刻な影響を受けている観光産業の現状把握に努め、再生に向けた戦略の検討を進めており、今後提言を発表する予定である。国際分野では46回目となる日本・ASEAN経営者会議を完全オンラインで開催するなど新しい形での交流を推進した。この他、英国やドイツの経営者団体との意見交換

なども重ねており、海外ミッションの派遣こそできなかったが、国際交流の面でも大きな進展のあった1年だった。

組織概要について、厳しい社会経済情勢ではあったが、年度末時点での会員総数が前年度よりわずかに減少したものの、ほぼ横ばいの水準を維持することができた。年間の会合開催数、延べ参加者数は2度の緊急事態宣言もあり前年に比べて減少した。しかし、ウェブ会議システムを組み合わせることもあって精力的な活動を展開できた。

続いて、小林節監査役が理事の業務執行状況および取引について問題がなかったことを報告し、承認された。

2020年度決算

2020年度決算については梶川融財務委員会委員長が提案、小幡尚孝監査役が適正である旨を確認したことを報告し、承認された。

2021年度役員等選任

2021年度役員等選任は小林喜光役員

等候補選考委員会委員長が提案した。代表幹事は櫻田謙悟が再任、副代表幹事は市川晃、秋田正紀、遠藤信博、小柴満信、峰岸真澄が再任、新任として高島宏平、田代桂子、山下良則の推薦を提案し、承認された。なお、橋本圭一郎は、副代表幹事・専務理事を退任し、程近智、車谷暢昭は、副代表幹事を退任した。

また、木川眞を新任監査役に選任したほか、常務理事、幹事、会計監査人の選任についても全て承認された。

記者会見

退任・新任副代表幹事の挨拶

通常総会・理事会の後、記者会見を開催。櫻田代表幹事に続いて、退任・新任の副代表幹事が挨拶した。その後、記者からの質問に答えた。

記者会見にて櫻田代表幹事は所見を引用し「日本の潜在力を解き放ち、世界に必要とされる国として存在感を高めるべく、変革者としての自覚を持つ経営者の力を結集して取り組んでいきたい」と挨拶した。

続いて橋本圭一郎副代表幹事・専務理事、程近智副代表幹事より退任の挨拶を行い、次いで、高島宏平、田代桂子、山下良則各副代表幹事から新任の挨拶を行った。

その後、記者からの質問に答える形で、政策への影響力を高めていくための方法、女性活躍、コロナ禍による首都圏と地方の分断傾向などについて発言があった。

櫻田代表幹事は、政策への影響力に

ついて、「発信力を高めることが絶対に重要である」と強調した。経済同友会の活動や意見に関心を持ってもらうための施策として、「未来選択会議」を例に挙げ、「結論は必ずしも経済同友会の考え通りにならなくても、違いがあればそれも結構として、対立軸を示していく。創意工夫をし、ダイバーシティ&インクルージョンを意識しながら進めたい」と語った。

また「女性活躍」についての質問に対して田代副代表幹事は、「管理職比率や取締役の数値目標を設定することが大事だ。企業によって状況は異なるが、まずは政府が女性管理職3割目標の年限に掲げる2030年より早く達成し、さらにその先を目指すべきだろう」と

語った。

山下副代表幹事への「コロナ禍で得たものは何か」という質問に対しては、「出社できない状況ではリモートで工夫せざるを得ず、案外良かったという話もある。コロナ対応は社会実験でもあり、元に戻らない方向でいくべきだと思う。全てのことについて、失ったものより得るものを模索すべきだ」と答えた。

「首都圏と地方の分断傾向」について、リモートでは解決できない部分があるのではないかと記者の指摘に対し、櫻田代表幹事は「政府は、リモートが良かったという企業の声を吸い上げるべき。そうした例は地方にも必ずあるはずだ」と語った。

退任挨拶

橋本 圭一郎

経済同友会 副代表幹事・専務理事

専務理事を拝命した1年目は代表幹事の補佐ならびに代表理事の職務を国内外で果たせたと思うが、2年目は新型コロナウイルス感染症の広がりにより、世の中が急激に変化した。1回目の緊急事態宣言の際に、ウェブ会議システムの導入、リモートワークを推進したが、委員会などの会合はほとんど開けなかった。試行錯誤を経て、現在では完全オンライン開催やリアルとのハイブリッドで会合を開くことができるようになった。ここに至るまでの会員の皆さまのご理解と事務局員の献身的な努力に、心から感謝している。在任中、



橋本 圭一郎

皆さまには多大な支援をいただき、ありがとうございました。引き続き経済同友会をよろしく願っています。

程 近智

アクセンチュア 相談役

私の任期4年間のキーワードは「X」、トランスフォーメーションであった。CX（コーポレート）、HX（ヒューマン）、DX（デジタル）、GX（グリーン）と、いわば「X JAPAN」がやっと動き始めたと思って



程 近智

いる。ビジョンやロードマップは描かれつつあるが、それを実装・実行し世界で存在感を増していくためには、企業経営者の団体である経済同友会もますます重要な役割になっていく。

新体制では副代表幹事のうち女性が3人、若手経営者、ベンチャー・スタートアップの経営者が2人となり、ダイバーシティがだいぶ進んだと感じる。私自身は今後も一幹事として、行動しながら「X」を進めていきたい。

新任挨拶

高島 宏平

オイシックス・ラ・大地 取締役社長

今年度は広報戦略検討委員会の委員長を務めるので、メディアの皆さんと接点を多く持ちたい。経済同友会の発信力を高めるためにいろいろと仕掛けていきたいので、ぜひ、たくさん取材をしてほしい。経済同友会の会員には論客が多い。そのデータベースを作り、メディアで経済人の出演機会がある際に紹介していきたい。また、受信力を高めるために、経済同友会が社会で期待されていること、担うべき役割についてフィードバックをいただきたい。激変の時代である今、必要とされる経済界・経済団体とは何かをメディアの皆さんに伺い、それを経済同友会に返していくことも私の役割だと思う。



高島 宏平

田代 桂子

大和証券グループ本社 取締役 兼 執行役員副社長

私が入会した2010年当時は、会員に女性や、スタートアップ企業の経営者は少なかった。現在もまだまだだとは思いますが、着実に多様化している。昨年度委員長を務めたグローバル競争下の人材戦略と労働市場改革委員会では、活発な議論を行うには、参加者の多様性がいかに大切かを何度も認識させられた。

また、グローバルな観点から日本は持続可能な社会に向かっているかという問題意識も持っている。目まぐるしく変わる日本の立ち位置を意識しつつ、リーダーシップを持って豊かな社会を守り、築いていかなければならない。今こそ、「Do Tank」としての役割が大切だろう。私自身もこれまでの知識を活かしながら、柔軟な頭で貢献していきたい。



田代 桂子

山下 良則

リコー 取締役社長執行役員CEO

企業経営では現場主義を信念とし、現場を理解して意思決定することを心掛けている。これは2018年から委員長を務めている地方創生委員会も同様で、地方を訪問し、首長や地方の企業経営者などのステークホルダーと対話しながら進めていきたい。昨年度は地方自治体・企業との協働メニューとして、実践活動に取り組んだ。コロナ禍で失うものも多いが、得るものもあり、それを多くする方法を模索し経営にあたっている。リモートワークなどで多様な働き方が広がり、東京一極集中から地方分散に向かう機会といえるのではないかな。社会変革につながる提言や、「Do Tank」としての実践活動を行っていききたい。



山下 良則