

特集
**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

CLOSE-UP 提言

国際問題委員会

「時代は変わった」今は非常時にあると認識し
心して事業運営と意思決定を

環境・資源エネルギー委員会

カーボンニュートラルに向けグレートリセットの
認識のもとビジョンとロードマップの提示を

規制・制度改革プロジェクト・チーム

今こそ実証の成果に基づいた
大胆な規制・制度改革と国家戦略特区の一層の活用を

防災・震災復興委員会

復旧・復興は進展したがまだまだ課題は残る
「創造的復興」に向かう



私の一文字



副代表幹事
地方創生委員会 委員長
山下 良則

リコー
取締役社長執行役員CEO



「人」に寄り添う

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、山下良則副代表幹事・地方創生委員会委員長にご登場いただきました。



岡西 人という漢字は人を横から見た象形文字です。山下さんの幼いころのお神輿の記事を拝読した際、「能動的に動くことが大切だ」というお話が印象的で今回、人々が能動的にお神輿を持ち上げるイメージで書きました。

山下 どんな仕事も実行するのは「人」です。同じ志を持つ人と

一つになれば、どんなことも成し遂げられると信じています。だから、人との出会いに感謝し、コミュニケーションを大切にしよう心掛けて生きてきました。会社と関係のない方との付き合いも大事にしています。

若いころ、私の師である大中寺の和尚から、「一流の人と付き合ってください」と言われました。その言葉通り一流に触れることこそ、学び成長できると思っています。

当社の創業理念の「三愛精神」とは「人を愛し国を愛し勤めを愛す」ですが、「人」から始まっているのが好きなんです。人が仕事をリードするのですし、勤めを愛すのも人が働くわけですから。

また「企業の最大の資産は、社員のモチベーションである」といつも考えています。1995年の英国駐在の体験で感じたことです。当時、従業員約800人の工場を担当していましたが、その中の何人がモチベーション高く仕事をしているかが重要でした。企業の力は人数ではない、総和が力になるとそれ以来思っています。

社員にやる気が出ないのはその人のせいではなく、実は

会社の制度や風土なんです。そういう意味で、会社のトップや幹部のリーダーシップはすごく大事だと思います。

岡西 御社は2036年に創立100周年を迎えます。「はたらく」に歓びを」をビジョンに掲げられました。

山下 リコーが100周年を迎えたとき、もう一度1歳に戻りたいのです。メーカーとしてそれまで積み上げてきたこと、例えば三愛精神やお客さまに寄り添うということだけを残して違う会社にならないといけなと思っています。

私たちは1977年に初めてオフィスオートメーション(OA)を提唱し、半世紀近く一貫して“はたらく”人に寄り添いながら、お客さまの生産性向上に貢献してきました。今後、AIやロボットなどの技術が業務の効率化や生産性の向上を担っていく中で、仕事の価値は人にしかできない創造力をいかに発揮しているかに移っていきます。

私は働き方の変革も進めてきましたが、それは社員が生き生き働く会社にしたいから。自分たちが実践することで、お客さまから「リコーさんのようになりたい」と思っていたければ、私たちの提供するソリューションでお客さまを喜ばせ、幸せになっていただけたと思っています。

岡西 経済同友会では副代表幹事ご就任前から、地方創生委員長として活動されてこられました。

山下 自ら動く地方創生委員会でありたいと思っています。委員会ではここ2、3年、分担して地方へ足を運んできました。地方自治体と企業の協働メニューを七つ出しましたが、一つでも二つでも実現したいと思っています。

書家

岡西 佑奈

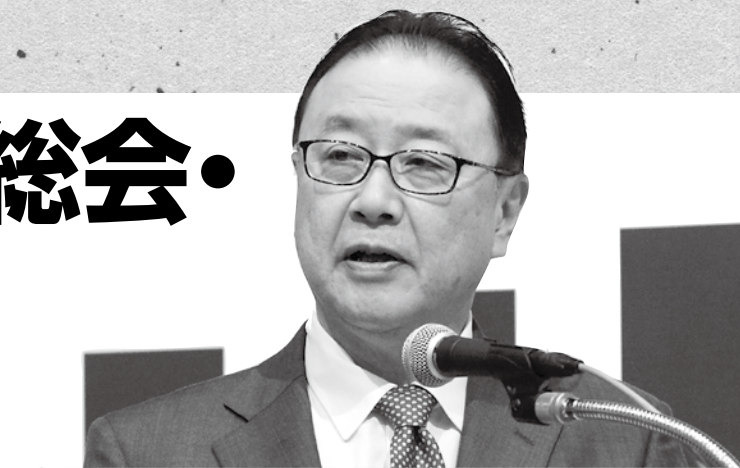
1985年3月生まれ。23歳で書家として活動を始め、国内外受賞歴多数。



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 ボストン 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GAFA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うからです。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ですが、米国でも高まっていることや、SDGsに応え、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 있습니다。

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^{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、自由に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。

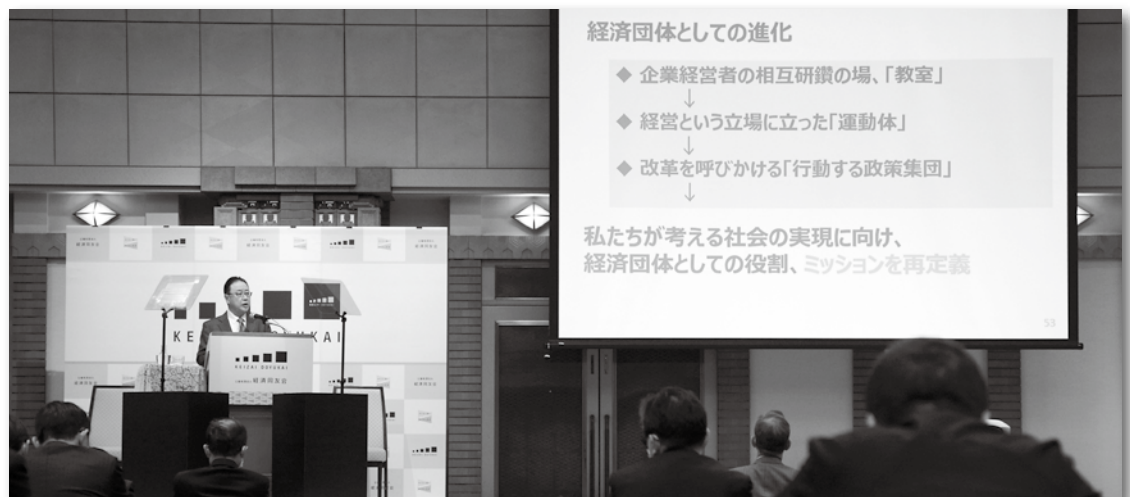
もう一つは、次代の経営者を育成する場、いわば“Training Tank”への進化です。大企業、スタートアップなど、組織の壁を超えて次世代のリーダーたちが交流し、第一線で活躍する経営者と直接対話する場を設計し、社会変革を担う経営者、すなわち私たちの同志を増やしていきます。

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様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お願いいたします。

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回りになっていく。

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たい。



山下 良則



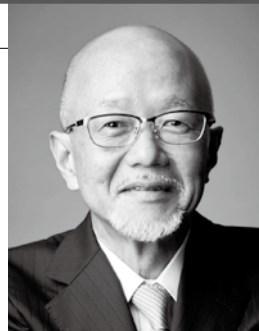
紹介者

山本 麻理

FRONTEO
取締役

鈴木 亨

日本能率協会コンサルティング
取締役社長



技術・商品開発の取り組みについて

日本能率協会コンサルティングには製造業で6年ほど仕事をした後、途中で入社した。入社して35年になる。主に製造業の研究開発部門のご支援をさせていただいた。1990年代から2000年代の初頭にかけてはアナログからデジタルに技術が変わる中で大変貴重な経験をさせてもらった。カメラ、複写機、交通インフラのデジタル化そしてデータセンター構築の支援など、非常に大きな技術革新の中でさまざまな商品開発の場に立ち会うことができた。また、2000年以降、日本の成長に陰りが見え始めたころ、技術を活用した新たな商品、事業の開発が求められるようになった。MOTという言葉が出て来たところである。欧米の背中を見て、いかに早く追随するかではなく、自ら新たなものを生み出す取り組みが多く企業の進展した。また、オープンイノベーションに対する取り組みも進んできた、当初は、自社だけでは解決できない課題に対して他社を巻き込んで解決するという、課題解決型のオープンイノベーションが主流であった。しかし、今求められているものは新たなニーズ、新たな価値を創出するための課題創出型のオープンイノベーションである。さらに最近ではACAT (Accelerator for Commercialization of Advanced Technology) という先進技術を活用して投資も含めて新たなものを生み出す技術商業化プログラムも展開されている。このように技術開発、商品開発の取り組みもさまざまな変化を遂げている。

さて、コロナ禍の中、多くの企業でWebを活用したリモートワークが展開されている。弊社のコンサルティングの60%余りがWeb対応になった。ただ、新たなものを生み出す議論の場はまだまだWebでは難しいようだ。多くのクライアントがリアルで侃々諤々^{かんかんがくがく}の議論をする場や、ふとした出会いや会話ができる空間の必要性を訴えている。でも、もしかしたら2～3年後にはオープンな創造の場がWebを活用した形で実現できているかもしれない。今、できないことができるようになるのが、世の中の常である。新たなものを創出する技術開発・商品開発の新しい取り組みがこれから起こってくる。どんなものか？ 楽しみだ。

▶▶ 次回リレートーク

草野 隆史

ブレインパッド
取締役社長

「時代は変わった」 今は非常時にあると認識し 心して事業運営と意思決定を

国際問題委員会(2020年度)

委員長／小柴 満信・平子 裕志

(インタビューは4月23日に実施)

米中対立が長期化の様相を見せ、国際秩序は転換期を迎えた。世界のパワーバランスを巡る国家間の競争により、経済や技術は安全保障の観点から捉え直されている。日本の経済安全保障について小柴満信、平子裕志両委員長が語った。

グローバリズムの終焉 ゼロ・トラストで性悪説的に対処

小柴 世界の主要国の債務は第二次大戦後の水準を超えています。長期的には60年、70年の周期で大きな変化が起きてきました。また米国の覇権に中国が挑戦し、覇権国が代わるかの節目に來ています。こうした環境はボラティリティが高く、予測することは難しい。グローバリズムと自由主義経済が変貌し、グローバリゼーションはデカップリングなどによってまだら模様になり、地政学リスクと向き合う経営が求められています。委員会では今日本の置かれている状況は「非常時」と認識しています。

平子 米中デカップリングは一過性のものではありません。サプライチェーンのグローバル化も過去のものになりつつあるということを強く感じます。提言の中で「ゼロ・トラスト」という言葉を用いました。日本では相互信頼関係は当たり前でしたが、世界ではその前提が崩れ始めています。サイバーの世界では当たり前の概念になっています

が、今後は取引やセキュリティも性悪説的に取り組む必要があります。これまでの常識から一歩踏み出すことが求められる世界に入ってしまったことを意識してほしいという意味で、非常時という言葉を使いました。

経済力や技術もが武器化 機微技術*を握るのが重要

小柴 国家間の競争は、経済力や技術もが武器化され、経済安全保障の重要性が、急速に意識されるようになってきました。今後、各企業はバリューチェーン、サプライチェーンを重層化、複合化していくことになります。重要なのはデジタルイゼーション・デジタルトランスフォーメーションを活用し、経営効率が高まらないようにすることです。

また、地政学的なパワーゲームになるとチョークポイントを握る策が重要です。資源に乏しく科学技術予算も少ない中で、機微技術が最も重要です。

平子 機微技術は日本の国際競争力を維持・発展させる重要な要素になると思います。国益という観点で産学官が

連携し、その知財を活かすことが大事です。コロナ禍は終着点が見えませんが、ここにも科学者の知財を結集してソリューションを生み出していくことが求められています。

コーポレートガバナンスの深化を 地政学、地経学、地技学の見識を

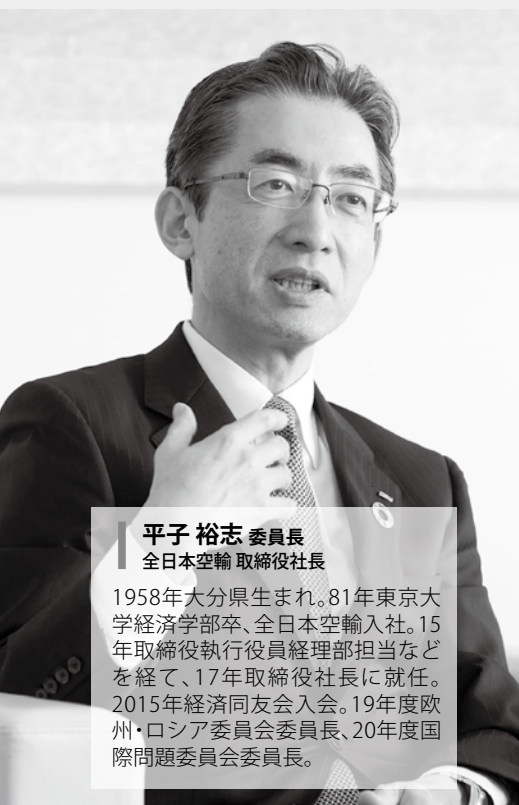
小柴 技術が国のパワーに結び付くとなると、従来とは違った事業判断が求められます。サステナビリティに関しても、例えばカーボンニュートラルではデジタル技術を含めた先端技術が必要です。

また、コーポレートガバナンスでは、これまでコンプライアンスや企業倫理、透明性などの形式要件が主体でしたが、今後は企業統治上、地政学、地経学、地技学の見識を持つ人たちがボードに入ってくるべきだと思います。同時に各国の懸念を読み取るインテリジェンスの強化も必要です。これには官民、民間同士の連携やコミュニティが極めて重要になってきます。

平子 情報やデータの流出のリスクは今後さらに高くなります。技術情報を

小柴 満信 委員長
JSR 取締役会長

1955年東京都生まれ。80年千葉大学大学院工学研究科修士課程修了後、81年日本合成ゴム(現・JSR)入社。04年取締役電子材料事業部長、専務などを経て09年取締役社長に就任。19年より現職。2009年経済同友会入会。19年度より副代表幹事。17～18年度先進技術による新事業創造委員会委員長。20年度国際問題委員会委員長、21年度国際交流委員会委員長。



平子 裕志 委員長
全日本空輸 取締役社長

1958年大分県生まれ。81年東京大学経済学部卒、全日本空輸入社。15年取締役執行役員経理部担当などを経て、17年取締役社長に就任。2015年経済同友会入会。19年度欧州・ロシア委員会委員長、20年度国際問題委員会委員長。

得ようと企業の合併・買収、不正アクセスなど多様な手法でアプローチしてくるでしょう。この問題でコーポレートガバナンスが旧態依然だということには、これまであまり触れられていなかったのではないのでしょうか。今後は性悪説に立ったガバナンスをどう強化するかが問われてくると思います。最初から疑ってかかることは、日本人が苦手とする分野です。あえて踏み込んでゼロから会社経営を考えていくきっかけにさせていただきたいと思います。

小柴 日本がチョークポイントを握ることを考えなければなりません。重要なのはサイエンスやテクノロジーだと思います。世界第3位のGDPと社会資本を最大限活かしていかななくてはなりません。

* 武器や大量破壊兵器などに転用可能な民生品技術。安全保障に甚大な影響を与え得るため、国際レジームの中で管理され、各国で国内法制度を整備し運用される

提言概要(4月21日発表)

強靱な経済安全保障の確立に向けて ～地経学の時代に日本が取るべき針路とは～

米中対立を中心とした新たなパワーバランスを巡る競争では、防衛力に加え、経済力、技術力も国家の外交上の武器と化しており、日本も国の安全と経済的繁栄を両立する経済安全保障の強化を急ぐ必要がある。経済安全保障の概念は、企業経営者にとって目を追うことに身近なものになりつつある。

民生、防衛の境界があいまいな先進技術の研究には、世界中で防衛、民間双方が資金を投じ、競争が繰り広げられている。日本も産学官が防衛分野をタブー視せず、民生、防衛双方の観点から建設的に関与し、育成することが必要だ。また、世界のルール形成が自国

経済に有利な環境の形成手段としての意味合いを強くする中、日本が能動的にかかわることは国益を守ることになる。

まだら模様にも米中デカップリングが進む世界では、企業は経済効率を多少犠牲にしても、持続可能かつ強靱で柔軟なサプライチェーンの構築が求められる。企業がプロアクティブに地経学的リスクに対応し、持続可能かつ強靱な経営を実践することは、経営の「守り」の強化にとどまらず、日本の「攻め」の経済安全保障の一端を担うことにもなる。こうした問題意識から、日本の経済安全保障の強靱化に向け、提言をまとめた。

I 企業経営者は組織文化を抜本的に変革し転換せよ

企業を取り巻く情勢は「非常時」にあるとの認識に立ち、組織文化の抜本的変革と転換を果たすべきである。

1. リスク感度とインテリジェンスを強化し、法令遵守にとどまらず官民連携を通じ、その背景にある各国政府の懸念を読み取り、オペレーション全体のセキュリティ向上に反映せよ。

2. 「ゼロ・トラスト」で、持続可能かつ強靱で安全なサプライチェーンの構築を図れ。経営効率の低下をデジタル活用、デジタル変革(DX)を推進し、オフセットすべきだ。

3. 地政学、地経学的観点から企業経営の持続可能性、強靱性を評価し、経営に反映するコーポレートガバナンスの深化を目指せ。

II 国益に資する国際ルール形成への能動的関与を

デジタル、グリーンを中心に日本の実態に即し、国益に適う国際ルールの形成を、多国間連携により実現せよ。

政府への要請

1. 先進技術の社会実装による実践例を蓄積し、説得力ある発信をもって世界のルール形成に貢献する。国は規制緩和やインフラ投資によって支援する。

2. 国家安全保障局経済班の体制を強化し、国際連携の基盤ともなる米英EUと同等の

セキュリティレベルを目標とし、特にサイバーセキュリティを強化する。

3. ルール形成とその背景にある戦略に関する官民での深いレベルの議論の場の設立と、それを可能にするための関係者のセキュリティ・クリアランス制度を導入する。

企業経営者の行動

4. 企業経営者は、ルール形成競争の本質とリスクを理解し、個別事例を積極的に関係省庁と緊密に共有、連携しながら対処すべきだ。

III 産学官の「安全保障」再定義：一枚岩で世界と向き合い機微技術育成を

防衛技術の研究開発をタブー視せず、イノベーションの国際連携に参画せよ。地経学上の重要技術に産学官の資源を集め、民生・防衛分野の相互作用を促進すべき。

政府への要請

1. 国家安全保障局が司令塔となり、防衛省の伝統的安全保障と、経産省、文科省、総務省などによる経済安全保障分野からの技術支援に横串を通す。

2. 秘密研究、秘密特許制度を導入し、資源配分の戦略的意図や機微技術を秘匿する。

3. 研究機関の自主規制や萎縮を招かぬよう、所管省庁が米英EUなどとの緊密な情報共有に基づき、機微技術の認識や対応について適確な情報を提供する。

4. 経済安全保障が日本の競争力強化とより良

い未来社会につながることを国民に示し、広義の安全保障認識を醸成する。

学術界への要請

5. 民生技術と防衛技術の明確な切り分けが難しい現状に鑑み、防衛技術の研究開発をタブー視せず、研究者が自らの判断により機微技術の研究に携わる環境の整備に政府と協力して努めるべきだ。

企業経営者の行動

6. 企業経営者は、機微技術の洗い出しとその保有企業と政府の対話に積極的役割を担え。



詳しくはコチラ

カーボンニュートラルに向け グレートリセットの認識のもと ビジョンとロードマップの提示を

環境・資源エネルギー委員会 (2020年度)

委員長／程 近智・栗原 美津枝

(インタビューは3月26日に実施)

菅政権は2050年までの温室効果ガス排出実質ゼロ(2050年カーボンニュートラル)を国際社会に表明し、脱炭素社会移行への取り組み強化を重要な政策課題と位置付けている。今夏に見直し予定の「エネルギー基本計画」は、その目標に向けたマイルストーンとして重要な意味を持つ。程近智委員長と栗原美津枝委員長が語った。

経済同友会は2020年7月に 再エネ比率40%を提言

栗原 国の「第5次エネルギー基本計画」では、2030年電源構成比率を再生可能エネルギー(以下再エネ)22～24%、原子力20～22%、火力56%としていますが、経済同友会では昨年、再エネの目標比率を40%に引き上げるべきと野心的な提言をしました。非常にハードルが高い目標ですが、諸外国ではすでに同程度の目標を立てており、目指すべき数値と考えています。

再エネの構成比を高めるためには大量導入自然エネルギーの技術的課題を克服しなくてはなりません。そのためにはエネルギーの供給側と需要側双方が企業・産業の垣根を超えて、バックキャストの視点でその実現策を検討することが重要です。

程 今夏には「エネルギー基本計画」が見直される予定です。日本が世界から取り残されないように、各々のセクターが自分ごととして取り組んでいかなければならない節目だと思います。情勢を鑑みてRE100*にシフトした企業がある一方、鉄鋼会社や化学会社などは

今後基盤技術の大転換が必要です。

また単に電源構成比率を変えるのが目的なら、海外から先端的かつコスト効率が良い技術を輸入し、電源構成の転換を速やかに実現すればよいとの考え方もあります。ただ、転換の過程でできれば日本からグローバル競争力のある技術を育てたいという成長戦略とリンクした目的もあります。

ゼロエミッション電源である 原子力の有効活用のための議論を

栗原 「2050年カーボンニュートラル」実現は、原発の活用無しには困難です。経済同友会では「縮・原発」の考え方を基本に、2030年原子力比率の下限20%を提案してきました。少なくとも27基稼働を前提とした「15%程度」を下限として環境整備を行う必要があります。そのため安全性が確認された原発の20年延長の着実な実施や、震災以降稼働を停止している原発については停止期間を稼働期間に加えずに活用すべきだとしました。

程 一挙に再エネに転換することは制約もあります。原発についても議論のテーブルに乗せることが必要です。安

全性向上や廃炉のためには技術や人材の確保が不可欠ですし、世界では小型モジュール炉(SMR)など、中長期的に安全性が向上した次世代原発の研究開発も進められていますので、原子力事業活用のための政策方針を明確にするべきでしょう。エネルギーミックスを考える上ではカーボンニュートラル実現にはゼロエミッション電源としての原子力や火力の高効率化、省エネや蓄エネなどバランスを取りながら進めること、さらには核融合炉などのムーンスョット技術にも挑戦していく必要があるでしょう。

エネルギー政策の議論の場には 直接の影響がある次世代も参加を

栗原 経済同友会では多くのステークホルダーの意見を吸い上げる場として、「未来選択会議」を活用しようと考えています。エネルギー政策は直接に次世代の利益に密接にかかわるので、次世代の人々に参加していただき、データやファクトに基づいて何を選択していくべきかを考えてもらえる場になればと思います。

また今後の革新的技術開発とその実

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。20年度環境・資源エネルギー委員会委員長。

栗原 美津枝 委員長 価値総合研究所 取締役会長

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。帰国後同財務部次長、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年度より経済同友会副代表幹事、環境・資源エネルギー委員会委員長。

装、産業構造転換を含めた新たなビジネスモデル、サプライチェーンの構築には巨額の投資が必要となることから、金融の促進は不可欠です。こうした金融を加速するためにも、脱炭素社会に向けたビジョンを国がリーダーシップを取って描き、長期的視点でのロードマップの策定、インセンティブ設計が重要と考えます。

程 多くの日本人は現在電力の85%が化石燃料由来で、その比率を大きく変えるまでの猶予期間があと9年しかないことを知らないと思います。自分ごととして議論していく雰囲気をつくっていかないといけないと思います。

経済界や政治家は、コンセンサスを作り上げていくプロセスと、世界での競争力を上げていくプロセスという両輪を回すナビゲーションをしなければなりません。経営者はエネルギー問題をあらためて勉強し、速やかにアクションしていくことが求められます。今が正しくグレートリセットのタイミングです。

意見概要(3月26日発表)

「エネルギー基本計画」見直しに関する意見

経済同友会は2020年7月の提言『2030年再生可能エネルギーの電源構成比率を40%へ—その達成への道筋と課題の克服—』において、2030年までの再生可能エネルギー(再エネ)の大量導入とエネルギーミックス(電源構成)における再エネ比率の拡大に

テーマを絞り、2030年における日本の再エネ主力電源化に向けた道筋と課題を整理した。本意見では、今夏に見直しが予定されているエネルギー基本計画について再エネも含めたエネルギーミックス(電源構成)とエネルギー政策決定のあり方について意見する。

意見Ⅰ 2030年エネルギーミックス(電源構成)について

1.再生可能エネルギー比率の引き上げを(2030年40%へ)

政府の「2050年カーボンニュートラル」方針を踏まえ、2030年電源構成における再エネ目標比率を「40%」(太陽光と風力で30%、水力・地熱・バイオマスなどで10%)に引き上げるべきである。再エネ大量導入には「高コスト」「系統制約」「バックアップ電源(出力調整)」などの課題があり、「40%」の実現は決して容易ではないが、野心的目標を掲げ、バックキャストの視点で、その達成に向けたロードマップを描き、実現策を検討することが重要である。

2.ゼロエミッション電源である原子力の有効活用を(下限15%~現行目標)

「2050年カーボンニュートラル」の達成にはゼロエミッション電源である「再生可能エネルギー」と「原子力」を最大限に活用することが鍵となる。本会は「縮・原発」のスタンスを基本に、少なくとも新規規制基準への適合審査で許可済みおよび申請済みの27基稼働を

前提とする「15%程度」を下限とし、現行目標(20~22%)の達成を可能とする環境整備(高レベル放射性廃棄物最終処分問題、核燃料サイクル政策の再構築など)を国が責任を持って行うべきである。

3.「脱化石燃料」に向けたビジョンとロードマップの提示を

世界的な「脱化石燃料」の流れが加速し、ESG投資やダイベストメントの動きが活発化している。輸入化石燃料に大きく依存するわが国としては、長期的視点で「脱化石燃料」に向けたビジョンを描き、ロードマップを策定すべきである。特に石炭火力については、①非効率と定義される超臨界以下の石炭火力への依存度が高い地方へのフェードアウト支援、②高効率の超超臨界やバイオマス混焼の高効率火力発電所の有効活用、③新興国・途上国における脱石炭技術の提供などを踏まえ、諸外国の動向を踏まえながら時間軸を考えた現実的なロードマップが必要である。

意見Ⅱ エネルギーに関する政策決定のあり方について

1.「供給者」視点だけでなく、「需要者」視点も重視した基本計画策定を

世界ではRE100企業が取引先に対して再エネ調達を取引条件として要請・要求する動きが出始めており、需要者である企業の再エネ需要の増加も想定される。家庭部門においても、電力などの自由な選択の機会が広がれば、それぞれの価値観に沿った形でのエネルギー選択が進む可能性もあり、需要側の視点も判断要素として重視すべきである。また、省エネや水素利用、電化の推進など、需要側での脱炭素に向けた取り組みも重要である。

2.エネルギーと気候変動に関する一元的な政策立案を

カーボンニュートラル実現には、経済産業省(資源エネルギー庁)と環境省のより緊密な協働に加え、総務省(スマートシティなど)、国土交通省(次世代交通システムなど)、文部科学省(環境エネルギー技術開発など)など他省庁も重要な役割を担うことから、省庁横断の司令塔機能の強化(内閣官房や内閣府

の下に司令塔機能を置くなど)が重要である。

3.国民、特に次世代の声を政策決定に反映する場の設置を

エネルギー政策は再生可能エネルギー、原子力、石炭など立場や価値観によって考え方が対立するテーマであることから、データやファクトに基づき、選択肢とそれぞれのコストを国民が十分に理解した上で、議論し選択していくことが必要である。気候変動やエネルギー問題は次世代の利益に密接に関係する。次世代の意見も十分反映する機会が必要であり、例えばフランスやイギリスの「気候市民会議」のように、日本も多様なステークホルダーが議論に参加できる場を通じ、国民的な合意形成を図っていくことが重要である。

詳しくはコチラ



今こそ実証の成果に基づいた 大胆な規制・制度改革と 国家戦略特区の一層の活用を

規制・制度改革プロジェクト・チーム(2020年度)

委員長／橋本 圭一郎

(インタビューは4月22日に実施)

2014年5月に最初の区域が指定された国家戦略特別区域(以下、国家戦略特区)制度の目的は「世界一ビジネスをしやすい環境」の創出であり、大胆な規制・制度改革によって企業の投資を促し、民間活力を最大限に引き出すことである。しかし現状は、当初の方針に基づいて制度が適切に運用されているとは言い難い。国家戦略特区を通じた規制改革制度全体の課題について、橋本圭一郎委員長が語った。

国家戦略特区が進まない背景 規制改革制度自体の規制改革が必要

国家戦略特区制度は、対象地域の選定段階から国が積極的に関与し、首相の主導によって迅速な意思決定ができることになっています。既存の規制改革制度の中では最も推進力が高く、岩盤規制の突破口として期待されていましたが、現状は、この国家戦略特区でさえも適切に機能していません。2021年4月現在で、全国展開が実現した45件の内、特区での実証の成果が認められて全国展開された特例措置は、9件だけです。

そこで、国家戦略特区というテーマを通して規制改革の仕組みを改革することで、さまざまな規制改革が進みやすい環境をつくるのが、今回の意見の狙いです。いわば、「規制改革制度自体の規制改革」ともいえます。

規制改革が進んでいない背景には、改革を推進する政治の強力なリーダーシップ不足のほか、規制に守られた既得権益者や既存の制度を変えることに対する所管省庁の反対があります。政府で

は、国家戦略特別区域諮問会議や規制改革推進会議など、個別に取り組みは行っているものの、どこで何を検討しているのかが国民目線では分かりにくく、規制改革に対する国民の関心が高まっていないことも大きな理由です。

PDCAサイクルにもう一つの「A」が 推進体制を一元化するべき

今回は、規制改革を推進するために三つの意見を提示しています。一つ目は、推進体制に関する意見です。現在、規制改革に関する会議体は細分化されており、推進力が低下しているため、将来的には、強いリーダーシップを持つ規制改革担当大臣の下に推進体制を一元化するべきです。

二つ目は、指標となるものの明確化です。国家戦略特区に関しては「成長戦略フォローアップ」(2020年7月17日閣議決定)において、「活用から一定期間が経過し、経済効果が高く、特段の弊害のない特区の成果については、全国展開に向けた検討を重点的に進めるなど、全国展開を加速化させる」と明記されています。国家戦略特区が「世界

一ビジネスのしやすい環境」の創出を目的とするのであれば、全国展開の可否を判断する「特段の弊害」を明確に定義し、企業が大胆な投資を判断しやすい環境をつくる必要があります。

私は、現状の国家戦略特区制度の運用には、PDCAサイクルのC(評価)とA(改善)の間にもう一つ、政治や所管官庁による「A」(承認: Authorization)があるという認識を持っています。彼らの承認がないと、次の段階に進めないので。このような政治的忖度を排除し、国民に分かりやすい制度を作るためにも、全国展開の可否や継続を判断できるように導入段階で明確な指標を示す必要があります。

三つ目は、国家戦略特区の所管官庁である内閣府がより主導的な役割を果たすことです。

全国展開の判断に関する調査では、積極的に関与し、中立性を担保する必要がありますと考えます。

規制・制度改革は企業が新しい分野に 進出するチャンスにつながる

コロナ禍が浮き彫りにした多くの課



橋本 圭一郎 委員長 経済同友会 副代表幹事・専務理事

1951年徳島県生まれ。74年一橋大学商学部卒業後、三菱銀行（現・三菱UFJ銀行）入行。三菱自動車工業取締役執行副社長兼最高財務責任者（CFO）、首都高速道路取締役会長兼社長（最高経営責任者兼最高執行責任者）などを経て、14年塩屋土地取締役副社長・COO、16年取締役副会長、19年取締役、現在に至る。2007年7月経済同友会入会。12年より幹事。19年・20年度副代表幹事・専務理事、広報戦略検討委員会委員長。20年度PFI PT委員長、規制・制度改革PT委員長。

題やデジタル化・分散型社会への転換に対応するためには、実証の成果に基づいた大胆な規制・制度改革が必要です。今回は国家戦略特区における課題を通して規制・制度改革全体の推進につながる意見を分かりやすくまとめました。

規制・制度改革を考えるにあたっては、現状の規制にとらわれることなく、自由な発想を持つことが重要です。企業は、自分たちのやりたいことであれば、多少の困難があっても創意工夫で実現することが可能です。しかし、その意思決定をするときに、経営の自由度が低い地域で事業を始めようとは思いません。

ビジネスのしやすい環境とは、意思決定の選択肢が豊富にあり、それぞれの企業が自らの経営状況に応じた最良の選択を行える自由度の高い市場です。それを実現するためには、市場競争を妨げる規制を改革することが有効な手段になります。会員の皆さまにも、規制改革に関する興味・関心を一層お持ちいただけると幸いです。

意見概要（5月6日発表）

国家戦略特区を改革の突破口に

デジタル化・分散型社会への転換やコロナ禍で顕在化した課題に対応するためには、大胆な規制・制度改革による構造転換と経済成長の加速が必要だ。規制改革を推進するため、政府の中にはさまざまな制度・会議が設けられているが、岩盤規制の突破口として期待されていた国家戦略特区でさえ、適切に機能していないのが現状である。

国家戦略特区における規制の特例措置は、閣議決定された国家戦略特区基本方針に基づき、「その実施状況等について適切な評価を行い、当該評価に基づき、その成果を全国に広げていく」ことになっている。しかし、特区

での実証を通じて全国展開されたものは9件しかない。

この現状を踏まえ、国家戦略特区というテーマを通し、規制改革を進める仕組み自体を見直して、日本をもっとイノベーティブな経済社会に構造転換していく必要があると考えた。今回の意見は、規制改革推進体制の一元化、全国展開を阻む「特段の弊害」の定義、内閣府の主導的な役割といった、規制改革の仕組みを改革することで、さまざまな規制改革が進みやすい環境をつくり、企業が経営の選択肢を広げ、大胆な投資を促進することを目的としている。

意見のポイント

意見Ⅰ 規制改革推進体制の一元化を図るべき

現在、規制改革に関する政府の会議体が林立しており、国民にはこれらの役割や相互関係が分かりにくくなっている。将来的には規

制改革担当大臣の下に体制や制度の一元化を図り、規制改革の推進力を高める必要がある。

意見Ⅱ 全国展開を阻む「特段の弊害」を定義・判断する指標などの明確化をすべき

国家戦略特区について、特段の弊害がない規制の特例措置は全国展開することが原則とされているが、特段の弊害の定義や実証の成果を客観的に判断する指標は決められていない。企業が大胆な投資を判断しやすくするために、特例措置の創設段階で、全国展開の可否を判断する「特段の弊害」を明確に定義すべきだ。合わせて、国民に対して情報公開する

「見える化」を超えて、規制改革がもたらすメリットを「分かる化」するため、成果を評価するための指標を明確化し共有する必要がある。

また、該当規制を所管する省庁が全国展開に反対する場合には、特区での実証によって発生している弊害と反対理由について、国家戦略特別区域諮問会議において具体的な説明を実施するよう義務付けるべきだ。

意見Ⅲ 内閣府は一層の主導的な役割を果たすべき

兵庫県養父市で活用されている「法人農地取得事業」に係る特例措置について、2021年1月15日の国家戦略特別区域諮問会議にて、全国展開に先立ち、ニーズと問題点の調査を指定区域以外において実施する方針が決定され、本来の制度趣旨とは異なる例外措置が取られることとなった。しかし、実際に調査を行うのは、現行規制を所管する官庁の農林水産省であり、中立性が担保されない懸念

がある。このような調査は内閣府が実施すべきであり、国家戦略特区の所管官庁として、一層の主導的な役割を果たしていただきたい。

詳しくはコチラ



復旧・復興は進展したが まだまだ課題は残る 「創造的復興」に向かう

防災・震災復興委員会(2020年度)

委員長／木村 恵司・徳植 桂治

(インタビューは4月22日に実施)

東北地方太平洋沖地震(東日本大震災)から10年。経済同友会はこの間7回の提言と「IPPO IPPO NIPPONプロジェクト」による支援に加え、「女川町人材研修プログラム」への協力、復興庁への人材派遣などの官民連携による復興支援に取り組んできた。発災直後の震災復興PT(プロジェクト・チーム)の設置(2011年4月)から10年間委員長を務めた木村恵司委員長と、2016年度から就任した徳植桂治委員長が、これまでの復旧・復興と今後への思いについて語った。

10年間で得た教訓や知見を報告書で次世代のためのアーカイブとして

木村 私は2011年3月の発災直後に被災地に行き、大きなショックを受けました。同時に人口減少や過疎化の問題を抱える東北にとって、復興は、ピンチをどうチャンスに変えるのか、ということでもあると思いました。現在も地震や台風・豪雨などの自然災害が発生し、広範囲に甚大な被害をもたらしています。今後も巨大地震などの発生が懸念される中、東日本大震災の10年間の復旧・復興過程で得られた教訓や知見を、後世に引き継ぐことができるアーカイブとして残していけるように、不断の努力を続ける必要があります。

経済同友会の支援活動の中で、私には「女川町人材研修プログラム」が印象深いものでした。会員企業が女川町から毎年10～20人の地元企業の社員や町役場職員を研修に受け入れ、延べ107人が参加しました。女川町では、多くの住民が戻ってこないのが悩みだそうです。研修を受けてスキルアップした人たちが地域の発展のために活躍してく

れることを期待しています。

徳植 弊社の大船渡工場は、チリ地震の経験もあって新しい設備こそ高台にありましたが、その他の設備が津波で大きな被害を受けました。その復旧の経験もあって、経済同友会の活動を通じて私なりに復興に向けて何かお手伝いできないかと思い、委員長に就任しました。現地を何度も視察しましたが、経営者自身が被災地に入り、地元の人に寄り添ってきたことは、大きな貢献になったのではないかと思います。

「IPPO IPPO NIPPON プロジェクト」では、被災した工業高校に実習機材を提供しました。国の復旧に関する各種補助金は「原形復旧」が原則であり、災害前と同程度の機材の購入しか認められませんでした。経済同友会では、被災した工業高校の実習授業のニーズに応じた機材を用意しました。この活動では、高校生たちが目を輝かせて喜んでくれたことが印象的でした。経済界が頑張っているのだから自分たちも頑張ろう、という機運が生まれたきっかけになったのではないかと考えています。

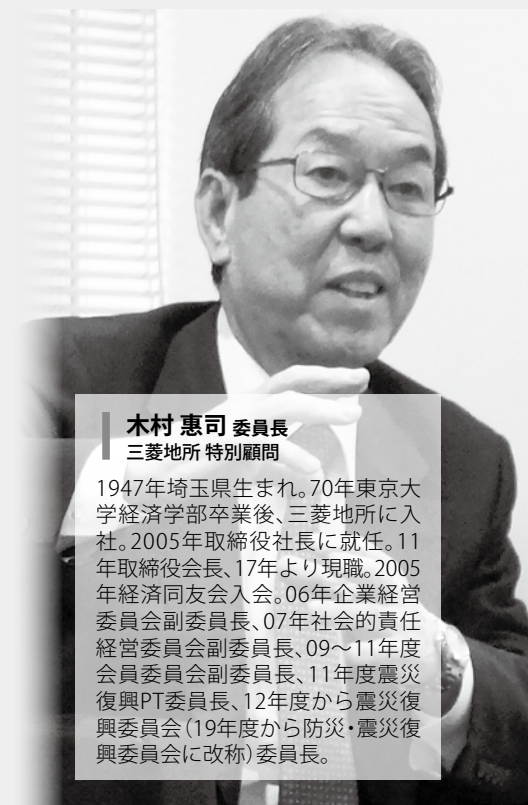
復興はまだ程遠い まちづくり、産業再生への取り組みを

木村 10年間で復旧は大きく進展したといえます。しかし、産業の再生、被災者の心のケアや生活支援など、依然多くの課題が残されており、十分に人が戻っていない地域も存在します。

復興はまだ道半ばで、これまで以上に若い人や多様な英知・知見を集めて次の復興ステップへと進むべきです。

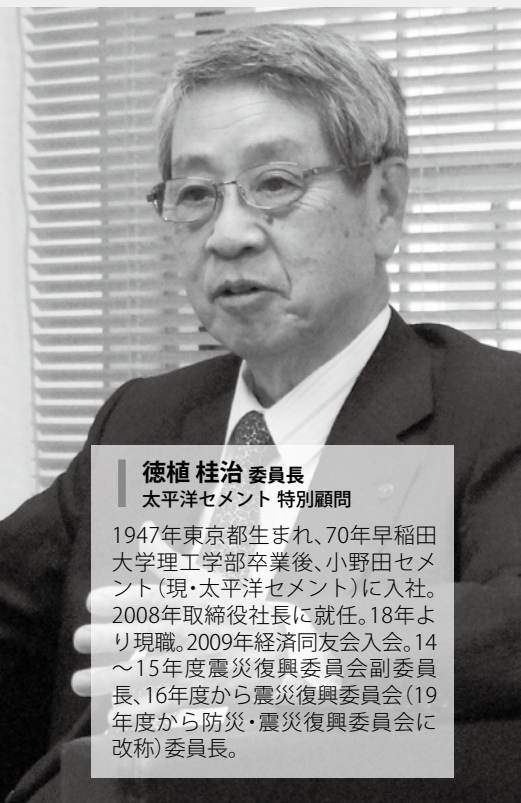
報告書では、福島イノベーション・コースト構想の推進や国際リニアコライダー(ILC)の東北への誘致にも言及しています。実現すれば海外からの研究者の来県や企業の進出などが期待できます。今後は官民連携による産業復興の取り組みが不可欠です。

徳植 復興事業により公共インフラの整備は進んでいて、未来に向けた土台はできつつあります。「だから今度は地元の人が頑張る番」と言うのは簡単ですが、外からサポートすることも重要です。産業再生やまちづくりは数十年単位で考えるべきものであり、企業が産業再生に貢献できる余地はいろいろあ



木村 恵司 委員長
三菱地所 特別顧問

1947年埼玉県生まれ。70年東京大学経済学部卒業後、三菱地所に入社。2005年取締役社長に就任。11年取締役会長、17年より現職。2005年経済同友会入会。06年企業経営委員会副委員長、07年社会的責任経営委員会副委員長、09～11年度会員委員会副委員長、11年度震災復興PT委員長、12年度から震災復興委員会(19年度から防災・震災復興委員会に改称)委員長。



徳植 桂治 委員長
太平洋セメント 特別顧問

1947年東京都生まれ、70年早稲田大学理工学部卒業後、小野田セメント(現・太平洋セメント)に入社。2008年取締役社長に就任。18年より現職。2009年経済同友会入会。14～15年度震災復興委員会副委員長、16年度から震災復興委員会(19年度から防災・震災復興委員会に改称)委員長。

るはずです。弊社は、大船渡でバイオマス発電を始めたほか、福島、南相馬では作物をメタン発酵させて熱源に利用するといった取り組みを進めています。

民間企業の「共助」と新しい考え方・取り組み・世代

木村 今後災害はどこでも起こり得ることを考えれば、各企業はその対策を立てておくべきです。自助として災害対策を行っている企業は多いと思いますが、他企業との連携による「共助」もさらに進めるべきです。激甚化・広域化する災害に対して、近隣企業や自治体、町内会などと相談して、共に対策を立てておく必要があります。社員の防災教育や避難訓練なども、日頃から取り組むことが重要です。

徳植 震災の経験を通じて各企業・産業の災害への関心や対応策は格段に進んだと評価しています。現在、働き方改革、雇用のあり方もダイナミックに変わっています。今後の復興については、新しい考え方、新しい取り組み、新しい世代という三つの「新しい」が重要になると思います。

報告書概要(5月14日発表)

東日本大震災の発災から10年を迎えて

震災から10年を経て、政府や民間部門の復興に向けた取り組みにより、インフラ復旧は概ね完了した反面、産業復興や被災者の心のケア・生活支援、地域コミュニティの再生など、依然として多くの課題が残されている。また、東日本大震災以降も、豪雨や台風などの自然災害が各地で発生し、首都直下型地震や南海トラフ地震の発生も懸念される中、今

後の防災・減災対策に不断の努力を重ねていくことが求められている。

今回、発災から10年の節目を迎えたことを受け、被災地に残された課題を整理するとともに、復旧・復興過程で得られた多くの教訓に基づき、今後の災害対応に向けた政府・自治体への要望と民間企業の取り組みを取りまとめた報告書を作成した。

被災地に残された課題と解決の方向性

インフラ復旧は概ね完了したものの、雇用機会につながる産業基盤を確立できていない被災地域では、特に人口減少・高齢化・過疎化が進んでいる。これからが復興の正念場であ

り、①持続可能なまちづくり、②産業の再生、③将来の基盤につながる産業基盤の確立に向けた継続的な取り組みが重要である。

今後の災害対応について

●基本的考え方

これからの災害対応には、人々を惹きつける魅力ある産業や生活基盤の速やかな構築という視点が求められる。そのためには「復旧」ではなく、新たな魅力を創出する「復興」に向けて、官民を挙げた新たな災害対応の枠組みを構築する必要がある。

●政府・自治体への要望

①災害対策の基本を創造的復興に改め、産業復興に向けた政策手段を拡充

災害対策基本法の基本理念を復旧にとどまらない創造的復興へ改め、産業復興に向けた政策手段の一層の充実を図る必要がある。

②産業復興に向けた官民連携の一層の充実

これまで以上に多様な民間人材を活用できるよう、副業・兼業による人材確保、復興庁や官民合同チームでの経験を有する人材のプーリングなどに取り組む必要がある。

③防災から復興まで一貫通貫で所管する省庁の創設

激甚化・広域化した自然災害が頻発する現状に照らせば、平素から各省庁の枠組みを超えて、防災から復興までを一括して担う専門組織の創設が求められる。事前の対策から災害発生直後の救援活動、復旧・復興事業に至る一連の政策対応を一元化することで、対応の迅速化や効率化を期待する。

④一層の自治体間連携の推進

大規模災害の場合、被災した市町村が単独で対応することは困難であり、他の地方自治体との連携が必要となる。平素から連携に取り組んでいた地方自治体ほど、大規模災害発生時もスムーズな対応を行っていることから、より多くの地方自治体で連携の取り組みが広がることを期待する。

⑤事前復興に向けた取り組み

大規模災害による被害を完全に防ぐことは不可能であるため、平時から復興の手順や進め方を決め、将来目標を検討する事前復興の取り組みが必要となる。

●企業として取り組むこと(自助・共助の加速)

①サプライチェーンマネジメントの強化

既存の枠組みにとらわれることなく、サプライチェーンの末端までを視野に入れて、BCPの不断の見直しを重ねていくことが重要である。

②訓練・研修の徹底と非常時の指揮命令系統の確立

経営者自らが率先して避難訓練に取り組み、多様な想定と訓練後の検証を重ねながら、社員をはじめとする多くの人々の安全確保に努めることが必要である。

③経営者自身が変革を推進するリーダーシップを発揮

災害発生時に被害を最小限に食い止め、速やかに事業活動を再開する「レジリエンス」が重要であり、その担い手は経営者であることを自覚しなければならない。

④地域防災に向けた企業の貢献

災害時のスムーズな初動対応を可能とするため、日頃から関係者がコミュニケーションを取って連携する体制を構築していくことが企業にも求められる。

詳しくはコチラ



新入会員紹介

会員総数1,494名(2021年4月16日時点)



すみ たかゆき
住田 孝之

所 属：住友商事
役 職：執行役員



あそう こうじ
麻生 浩司

所 属：住友商事
役 職：執行役員



たけ ひろき
竹野 浩樹

所 属：住友商事
役 職：執行役員



うえ の ただゆき
上野 忠之

所 属：住友商事
役 職：執行役員



よしだ やすひろ
吉田 安宏

所 属：住友商事
役 職：執行役員



しま ず ともゆき
嶋津 智幸

所 属：三井住友海上火災保険
役 職：取締役専務執行役員



あかさか ゆうじ
赤坂 祐二

所 属：日本航空
役 職：取締役社長



かしわぎ よりゆき
柏 頼之

所 属：日本航空
役 職：常務執行役員



さいとう ゆうじ
斎藤 祐二

所 属：日本航空
役 職：常務執行役員



よこ た よしあき
横田 善明

所 属：丸紅
役 職：常務執行役員



あだち まさちか
足立 正親

所 属：キヤノンマーケティングジャパン
役 職：取締役社長



ひ がき あゆみ
檜垣 歩

所 属：インテージ
役 職：取締役社長



やま じ ひろみ
山道 裕己

所 属：東京証券取引所
役 職：取締役社長



いり たかひろ
入佐 孝宏

所 属：リコー
役 職：コーポレート執行役員



なかにし ひで お
中西 英夫

所 属：中部電力
役 職：執行役員



ひらはら たかよし
平原 孝良

所 属：フジタ
役 職：執行役員



なお き よしはる
直木 敬陽

所 属：ANAホールディングス
役 職：上席執行役員



や ざわ じゅんこ
矢澤 潤子

所 属：全日本空輸
役 職：上席執行役員



やま だ やすひろ
山田 泰弘

所 属：日本銀行
役 職：理事



あん ま まさあき
安間 匡明

所 属：PwCサステナビリティ合同会社
役 職：執行役員



あきよし ようすけ
秋好 陽介

所 属：ランサーズ
役 職：取締役社長CEO



い さ やま げん
伊佐山 元

所 属：WiL
役 職：共同創業者兼CEO



いずも みつる
出雲 充

所 属：ユーグレナ
役 職：取締役社長



さ さ き のりひこ
佐々木 紀彦

所 属：NewsPicks Studios
役 職：取締役



つじ ようすけ
辻 庸介

所 属：マネーフォワード
役 職：取締役社長CEO



いぬい かずゆき
乾 和行

所 属：大豊産業
役 職：取締役社長

◆香川経済同友会からの入会

退 会

かわもと しやういちろう
川本 正一郎

所 属：三井不動産
役 職：顧問

お ち ひとし
越智 仁

所 属：三菱ケミカルホールディングス
役 職：取締役

や ぎ しょうすけ
八木 洋介

所 属：ICMG
役 職：取締役

こ い ど けいた
小井土 慶太

所 属：日本レロイ
役 職：取締役社長

かなまる てつ や
金丸 哲也

所 属：農林中央金庫
役 職：元・代表理事専務

つつい きよし
筒井 清志

所 属：NTTファシリティーズ
役 職：シニアアドバイザー

ふじた ただし
藤田 直志

所 属：日本航空
役 職：取締役

たか み のぶみつ
高見 信光

所 属：NOBS
役 職：代表取締役

むかいだ よしのり
向田 良徳

所 属：住友商事
役 職：執行役員

ひろおか てつ や
廣岡 哲也

所 属：フージャースホールディングス
役 職：取締役社長

くりやま かず や
栗山 和也

所 属：コマツ
役 職：元・常務執行役員

たまがみ しんいち
玉上 進一

所 属：プレステージ・インターナショナル
役 職：代表取締役

かわもと ひろ こ
河本 宏子

所 属：ANA総合研究所
役 職：顧問

まつ い みち お
松井 道夫

所 属：松井証券
役 職：顧問

さか た まさひろ
坂田 正弘

所 属：キャンノマーケティングジャパン
役 職：相談役

いし だ やすあき
石田 康明

所 属：東京スター銀行
役 職：元・代表執行役常務

ふくはら しゅうぞう
福原 修三

所 属：ケマーズ
役 職：元・取締役社長

こしむら としあき
越村 敏昭

所 属：東急
役 職：相談役

おおかわ じゅんこ
大川 順子

所 属：日本航空
役 職：元・特別理事

たかはし つとむ
高橋 勉

所 属：公認会計士 高橋勉事務所
役 職：公認会計士

ありとも はるひこ
有友 晴彦

所 属：住友商事
役 職：執行役員

R. バイロン シーゲル

所 属：アステラス・アムジェン・バイオファーマ
役 職：元・渉外部長

い とう ひさのり
伊藤 久徳

所 属：中部電力
役 職：専務執行役員

くらしげ ひで き
倉重 英樹

所 属：シグマックス
役 職：取締役会長

おか だ あきら
岡田 晃

所 属：ANA総合研究所
役 職：顧問

き むら ひろみち
木村 廣道

所 属：FTIイノベーションズ
役 職：取締役社長

えがしら としあき
江頭 敏明

所 属：三井住友海上火災保険
役 職：特別顧問

こ あし なお と
小芦 尚人

所 属：ファイザー
役 職：元・取締役執行役員

さいとう あつし
斉藤 惇

所 属：KKRジャパン
役 職：KKR Global Institute シニアフェロー

よしおか のぶやす
吉岡 伸泰

所 属：日本銀行
役 職：元・理事

にのみや ひで お
二宮 秀生

所 属：日本航空
役 職：元・常務執行役員

よし だ やすゆき
吉田 靖之

所 属：あいおいニッセイ同和損害保険
役 職：元・専務執行役員

こ いけ ひろゆき
小池 浩之

所 属：住友商事
役 職：執行役員

かまい せつ お
釜井 節生

所 属：電通国際情報サービス
役 職：元・顧問

お の であ ただし
小野寺 正

所 属：KDDI
役 職：元・相談役

くろ だ しんいち
黒田 真一

所 属：フューチャーアーキテクト
役 職：シニアパートナー

うらの くにこ
浦野 邦子

所 属：コマツ
役 職：取締役

よこ い やすひこ
横井 靖彦

所 属：豊田通商
役 職：シニアエグゼクティブアドバイザー

しん よしあき
秦 喜秋

所 属：三井住友海上火災保険
役 職：名誉顧問

わ ざき のぶ や
和崎 信哉

所 属：WOWOW
役 職：相談役

つじ こういち
辻 幸一

所 属：EYジャパン合同会社
役 職：Chairman & CEO

ひ だか としろう
日高 俊郎

所 属：豊田通商
役 職：元・機械・エネルギー・
プラントプロジェクト本部 CEO

みやはら こういちろう
宮原 幸一郎

所 属：東京証券取引所
役 職：元・取締役社長

しお み まさる
塩見 勝

所 属：住友商事
役 職：取締役常務執行役員

すが い ひろゆき
菅井 博之

所 属：住友商事
役 職：顧問

よしはら つねぶみ
吉原 每文

所 属：東京鐵鋼
役 職：取締役社長

はら だ じゅんこ
原田 純子

所 属：メルヘン
役 職：代表取締役

まんだい あきら
萬代 晃

所 属：日本化薬
役 職：相談役

いのうえ ひろし
井上 弘所 属：TBSテレビ
役 職：元・相談役なかむら かつ み
中村 克己所 属：ブラックストーン
役 職：シニアアドバイザーあらかわ まこと
荒川 真所 属：東日本高速道路
役 職：取締役兼専務執行役員まさ き えいいつ
正木 英逸所 属：アルコニックス
役 職：特別顧問みやした えい じ
宮下 永二所 属：フェリックス
役 職：代表取締役こ じま かず お
小島 一雄所 属：オリックス
役 職：常任顧問みず き くにお
水木 國雄所 属：東京応化工業
役 職：取締役常務執行役員か ふく しんすけ
加福 真介所 属：ワールド・モード・ホールディングス
役 職：取締役社長こ にし さとし
小西 聡所 属：ワールド・モード・ホールディングス
役 職：取締役ふくしま ただのり
福島 忠敬所 属：日建ラス工業
役 職：取締役社長やす だ ひろし
安田 弘所 属：安田不動産
役 職：顧問すぎもと てつ や
杉本 哲哉所 属：グライダーアソシエイツ
役 職：取締役社長まつおか ひと し
松岡 寿史所 属：EY新日本有限責任監査法人
役 職：Asia Pacific Assurance
Deputy Managing Partnerはぎわら よしあき
萩原 美明所 属：ヤグチ
役 職：取締役会長き むら や いち
木村 彌一所 属：コスモエネルギーホールディングス
役 職：元・相談役

ハリー・A・ヒル

所 属：オークローンマーケティング
役 職：取締役No.838 May 2021
経済同友 5

C O N T E N T S

特集

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 03

CLOSE-UP 提言

国際問題委員会【提言】
小柴 満信・平子 裕志 委員長
「時代は変わった」
今は非常時にあると認識し
心して事業運営と意思決定を 12環境・資源エネルギー委員会【意見】
程 近智・栗原 美津枝 委員長
カーボンニュートラルに向け
グレートリセットの認識のもと
ビジョンとロードマップの提示を 14規制・制度改革プロジェクト・チーム【意見】
橋本 圭一郎 委員長
今こそ実証の成果に基づいた
大胆な規制・制度改革と
国家戦略特区の一層の活用を 16防災・震災復興委員会【報告書】
木村 恵司・徳植 桂治 委員長
復旧・復興は進展したが
まだまだ課題は残る
「創造的復興」に向かう 18

Column

私の一文字 山下 良則 02
『人』に寄り添う
リレートーク 鈴木 亨 11
「技術・商品開発の取り組みについて」
私の思い出写真館 浅香 衣世 23
「Curious Georgeみたい」
新入会員紹介 20



浅香 衣世

あさか倶楽部
取締役

“Curious Georgeみたい”

米国シカゴ勤務時代に、私についてボスから言われたこと。
“Curious George”の邦題は『おさるのジョージ』。

私は北米で1985年から1995年までの10年間で、2001年のエンロン問題でなくなってしまったアーサー・アンダーセンという国際会計事務所（シカゴ事務所）で7年間勤務した。当時シニアパートナーであったボスは、何にでも興味を持って突進(?)する私に、笑いながらそう言っていた。“Curiously kills a cat (過剰な好奇心は危険)”というので気を付けろとも。彼からはいろいろ学んだが、“Much truth in jest (冗談の中に真実あり。人が冗談めいてさらっということ聞き流すな)”も時折思い出す。

現在に至るまで、私はやってみたいことがいつも多く、新しい人・ものとの出会いがあるとワクワク。他人に「こうあるべき」は通用しない。ムツとすることもあったり、相手はそんなつもりではなかったり、価値観は面白いものだと思う。

日本帰国後のさまざまな仕事で北米、ヨーロッパ、アジア諸国へ行き、最近サンパウロやベンガルルールも経験した。土地、文化、宗教、政治が背景にあつての生活、その国での人々の抛り所、本質論に触れ、そんなときは日本について考えさせられる。

米国企業勤務時、ヨーロッパ、アジア各国との国際会議で、「日本の商慣習、日本で売れるために」を理解してもらうのは一苦労。今後は企業国籍もボーダレス化。デジタルの武器も取り入れコミュニケーションを駆使したい。

最後に、子どものころは「サザエさん」と言われた。おっちょこちょいな私は、何かとやらかして、母が「すみません、この子、サザエさんみたいなので」と謝り、笑いをとっていた。ちなみに母はサザエさん好きだった。暑苦しい環境にいてもどこか涼しげだからと、「スナフキンみたい」と私に言った人もいて、それは結構気に入っている。



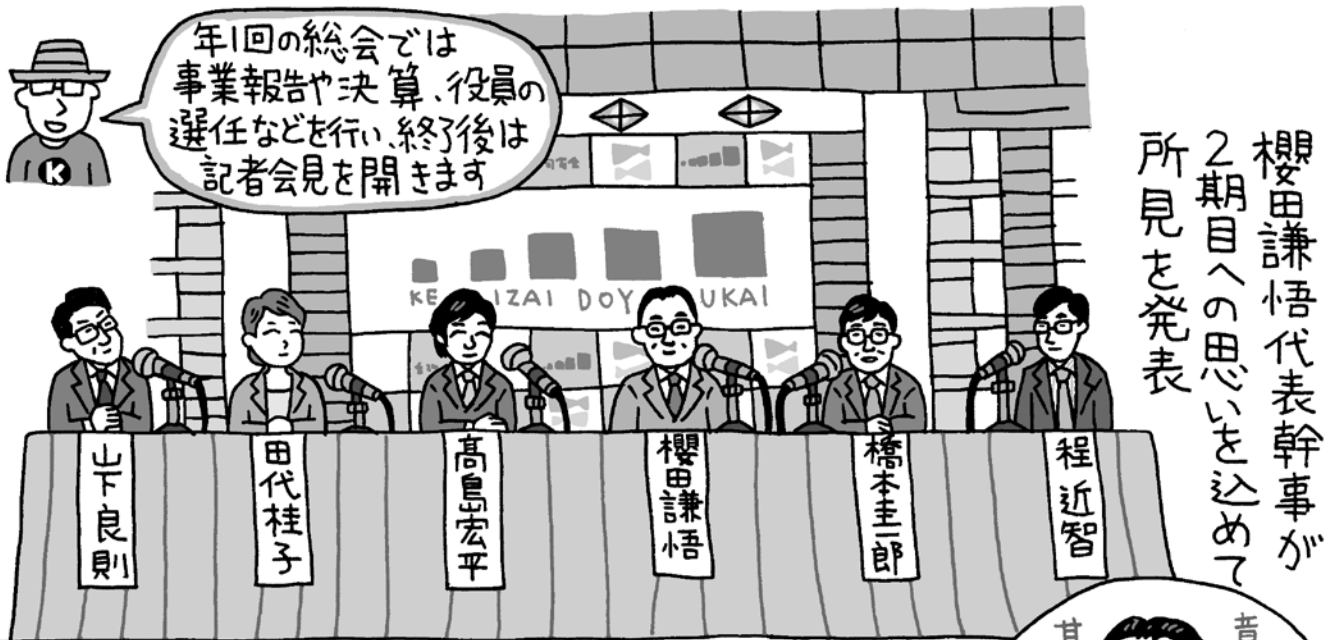
アーサー・アンダーセン、シカゴ事務所勤務時代、ボスのClyde Dickey氏とミシガン湖畔にて。背景はシカゴのダウンタウン



日本コカ・コーラ勤務時代に烏龍茶“煌”の仕事で訪れた福建省九曲溪の川下り。朱熹の詩が岩肌に赤字で見える

同友会は
行動する“DO”友会!

2021年度 通常総会を 4月27日に開催しました



記者会見の様子

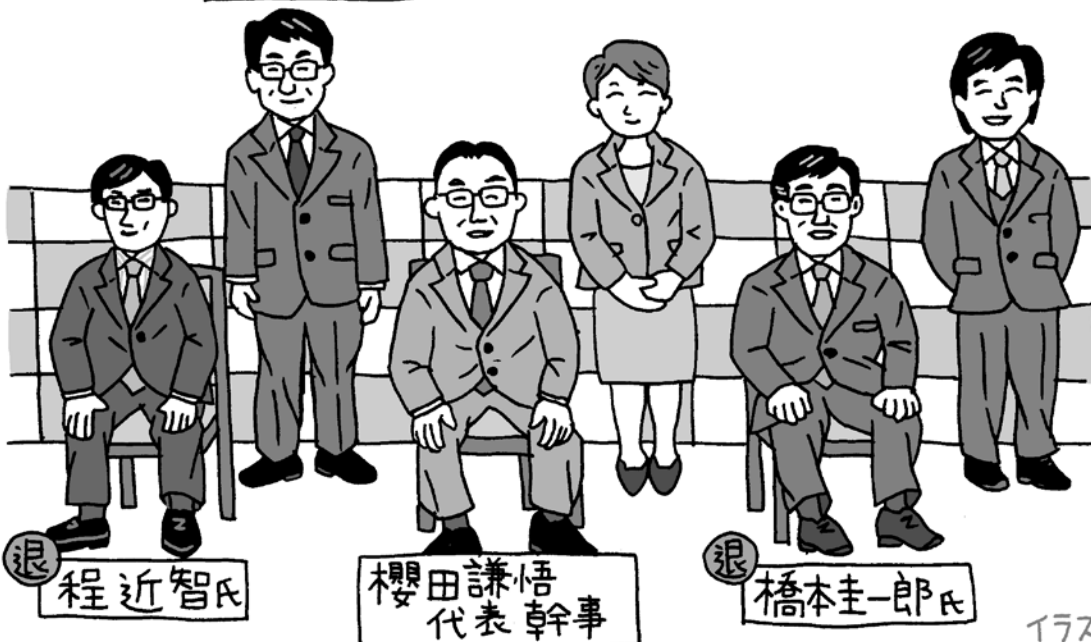
会見後、櫻田代表 幹事と退任、新任副代表
幹事がフォトセッション



新 山下良則氏

新 田代桂子氏

新 高島宏平氏



お疲れさまでした
そしてよろしく
おながいします

イラスト・溝ロイタル

