

2021年度 新任副代表幹事ご紹介



多様なステークホルダーを巻き込んだ “Do Tank”と“Training Tank”への進化

櫻田謙悟代表幹事は、本年度の通常総会において、多様なステークホルダーを巻き込んで政策提言などの実現を図る“Do Tank”への進化と、大企業とスタートアップの経営者が組織の壁を越えて交流し、次世代のリーダー育成につなげる“Training Tank”への進化を目指すとして表明した。今回はそれを受け、3人の新任副代表幹事の方々とこれからの日本の課題、経済団体としての役割などについて語り合った。

* 今回の特集は、6月21日・29日の2回に分けて、新任副代表幹事3人と櫻田代表幹事がそれぞれ語り合った内容を、トピック・テーマごとに再構成し、作成しています。

自己紹介と 経済同友会入会のいきさつ

——自己紹介と経済同友会入会のいきさつなどお願いします。

田代 大和証券の鈴木茂晴社長(当時)から「女性会員が足りない」と入会を勧められ、2010年に入会しました。いろいろ声を掛けていただき、経営者の社外での本音の話や、話題の講師の講演を聞くことができ、面白いと感じました。2013年にニューヨークへ転勤した際には、海外にいる会員をもう少し活動に取り込んでほしいと思いました。その点は今でも残念ですが、2016年に帰国してから温かく迎え

てくれました。

一昨年、当社から女性役員が何人か入会しました。彼女たちには「創発の会」をはじめ、積極的に参加すると面白いと伝えています。経済同友会は非常にありがたい存在です。私も経済同友会の皆さんにそう思われるようになりたいと思っています。

山下 私は1980年にリコーに入社し、中国やフランスの現地工場立ち上げといった製造現場の仕事を長く経験しています。7年の英国勤務と3年間務めた米国現地法人社長を経て2011年に帰国。初めての本社勤務で、経営企画本部勤務になったときに、元代表幹事の桜井正光会長(当時)から「経済同友会に入会の申し込みをしておいた」と言われ、翌年に入会しました。

正直申し上げて、当初は経済同友会の印象はほとんどなく、2015年度に地方創生委員会の副委員長に就くまで、それほど積極的な活動はしていませんでした。2018年度からは地方創生委員会の委員長を務めましたが、櫻田代表幹事から「副代表幹事に」との要請を受けたときは少し驚きました。しかし、何かお役に立てるなら、との思いで、お引き受けしました。

櫻田 経済同友会は個人資格の会なので、経営者としての個性と力量、実績を評価しますが、全体の「ポートフォリオ」の中で、特定の業種に偏り過ぎないという点も考慮します。

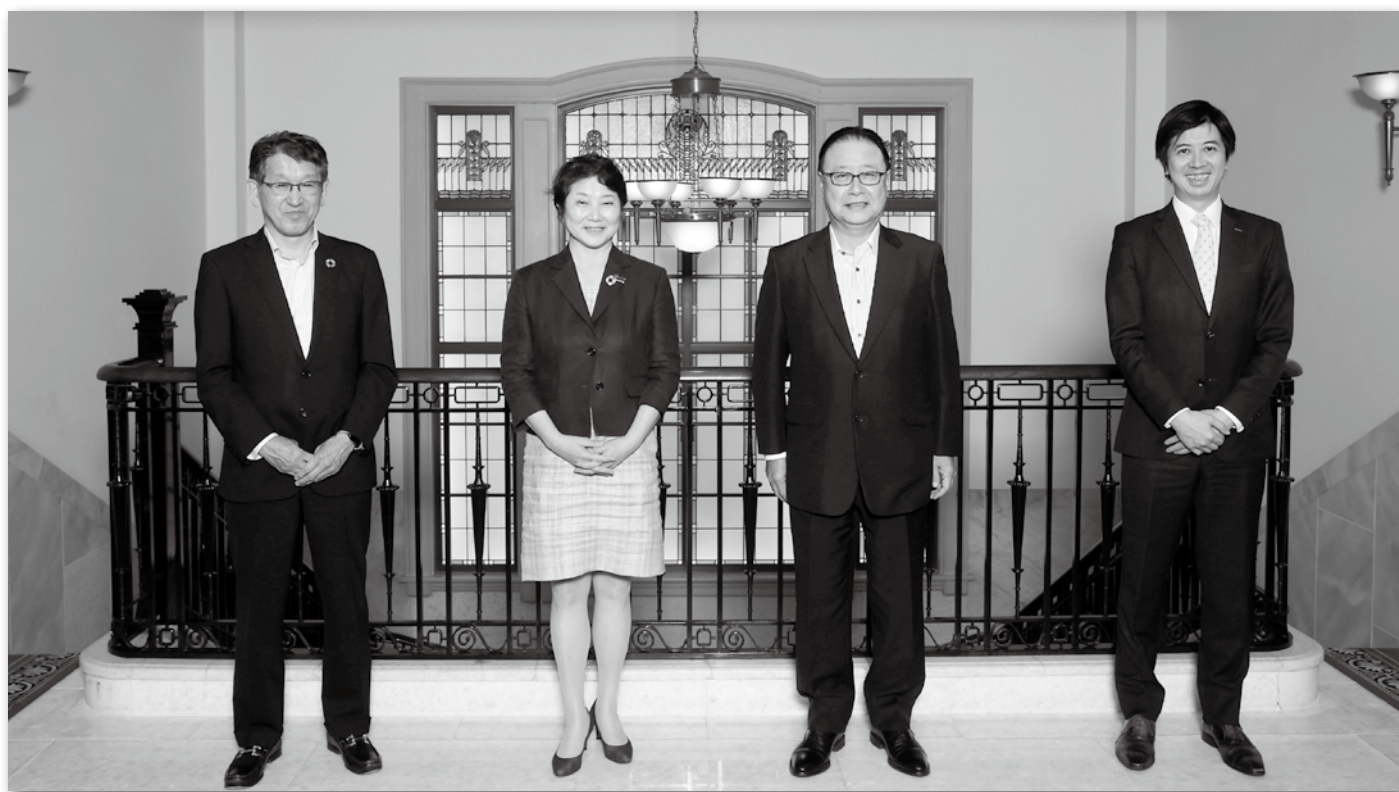
実力や実績に加え、田代さんのもたらすダイバーシティと「まずはやってみよう」という実行力に魅力を感じました。山下さんは製造業で構造改革に取り組んでもおられる。私を含む役員選考委員会で、適任だと判断されました。

高島 最初に起業したのは在学中の21歳でした。大学院時

代にこのまま続けるか、就職して2、3年修業するか迷った末にマッキンゼーに入社しました。ただ、最初から2、3年で辞めて再び起業するつもりで、仲間にも3年以内に合流しようと声を掛けていました。

経済同友会に入会したのは、十数年もベンチャー経営者のコミュニティにいと大体のネットワークはでき、自分がいわば大御所のようになっていましたので、それまで自分が接点を持っていないコミュニティに入りたいと思ったからです。日本的な組織は初めてでしたし、最初は大企業経営者の皆さんも遠い存在で、違和感しかありませんでした。(2016年に代表幹事の)中国ミッションに参加したのを機会にメンバーの皆さんと一気に親しくなり、人間味を感じるようになって、大きく変わりました。ベンチャー経営者とは関係性のつくり方もかなり違いがあり、とても新鮮でした。

ベンチャーの経営者にとって、まずは自社の生き残りが一番大事。専門分野については深い、それ以外はあまり



知らないという人が多い。それに対し、経済同友会では皆さんの関心の広さに驚きました。憲法に関する議論を目の当たりにしたのは衝撃でした。そして皆さん、深く議論ができるように、それぞれ見えない努力をされている。視座と教養の深さ、量に圧倒されました。

副代表幹事としての抱負

——今年度の代表幹事所見では、「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、その先に日本はどういう社会でありたいのか、それをしっかりと自分たちで描いていこうと述べています。そして、その実現に向けては、政府と民間がしっかり同じ方向を見て、「コーポレートジャパン (Corporate Japan)」という体制をつくっていく必要があります。

皆さんが経済同友会という「器」を使って、日本の何をどう変えていきたいと思っているのか、今後の抱負をお聞きます。

田代 今年度から、働き方改革委員会の委員長を担当します。私は大企業に30年超勤務していますが、海外生活が長く、女性で、性格的には非常にリベラルだとも思っています。だからといって、その両方のバランスを取り、結果、右にも左にも行けないというふうにはなりたくない。経済同友会でも、今感じているモヤモヤをすっきりさせるような活動をしたいと思っています。

例えば政府関係も含めてさまざまな会合などで、出席者は一生懸命、真面目に議論されていますが、それに対して、「だから何をするの」という感想を持つこともあります。「皆で意見を言っておしまい」ではいけない。公平性に配慮する必要はありますが、何もせずに議論で止まるのは、楽であっても良いことではありません。

山下 経済同友会では、経営者が個人として自分の考えを語り、議論しています。それにとどまらず、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振るための集団であることに意味があると思います。例えば、デジタル化など、ムーブメントを形成する上でも、それぞ

れの企業が役割を持って取り組むことが、経済同友会の存在意義を高めることにつながります。

経済同友会は今回、社員1,000人未満の企業を対象にワクチンの職域接種を行っています。これは一企業ではなかなかできません。「行動する経済同友会」は好きな言葉です。“Do Tank”“Training Tank”に櫻田さんと一緒に取り組みたいと思っています。

高島 僕が委員長を務める三つの委員会では、広報戦略検討委員長が副代表幹事の職責と一番関係があると思います。経済同友会には論客がたくさんいらっしゃいますので、積極的に発信していただくため、メディアが取り上げやすいようにデータベース整備を進めています。9月の夏季セミナーでこの第一弾を発表するつもりです。広報誌『経済同友』も、現在の発行部数は8,000部だそうです。もっと多くの人に発信したい。会員の所属企業の社員の数は、もっと桁違いに多いはず。デジタル化を含め、もっと多くの人に発信できる方法を考える必要があります。こうした経済同友会の発信力強化が役割の一つです。

また、空気を読まず、新しい血を入れていくことにも取り組みたい。例えば、社会課題に関心を持ち始めているスタートアップの経営者に入会してもらおう。経済同友会に入会しなくても、力のある個人やオピニオンリーダーなど、経済にも影響を持つ個人と経済同友会の接点を増やしていくのも僕の役割です。社会に最も近い経済団体を目指すのであれば、そういう人たちの力がこれから非常に重要になってきます。

これからの時代、経済団体のあり方とは

櫻田 経済同友会に限らず、経済団体の存在意義が問われています。特に、業種・業界横断的な組織で、「経済団体」として意見をまとめるのは難しい。そうした中、コロナ禍が示した諸課題、グローバリズムと格差、自国優先主義の問題に、経済団体は十分な解答を提示できなくなっています。経済だけで対応できるテーマ、課題ではなくなっているからです。

そうは言っても経営者の団体なので、経営者ではない人

の参加にはかなり限定的な条件が付いてしまう。ハードルを少し下げて、正会員でなくても若い人や学生にも何らかの形で参加を広げてはどうかと思っています。

その際、「発言した以上は言行一致」では負担が重いので、「言いつ放しでもいいから」という形で未来選択会議に参加するメンバーといった位置付けの人がいてもいい。いずれにしても経済人だけが集まって何かを解決するという時代は終わったと思います。

今年2月に幹部が集まって経済同友会らしさについて議論しました。そのときの結論は、ダイバーシティと現役の経営者の集まりであること、言行一致となりました。

社会に最も近い経済団体を目指す



高島 宏平 副代表幹事

高島 現在のアドバイザリーボードは、「大御所」が多い印象ですが、この若者版というふうに変化していく方法もあるかもしれません。これだけ世の中が変化していく中で、多様な人たちが協働していくことは重要です。

山下 私は地方創生委員会委員長に就いて今年度4年目になります。コロナ禍で地方に出掛けることができず、人が動かない中、リモート方式で情報交換とコミュニケーションを続けています。また、私たち自身、地方でのワーケーションにも挑戦しました。やはり幹部が言い、やって見せて初めて社員も動きます。

このように、各委員会が提言したことを、会員の所属企業で実践し、特に自分たちの「生業」の延長線上で行動につなげていかないと、大きなムーブメントをつくることはできません。リコーの従業員数は約9万人で、うち約6万人が海外です。経済同友会が提言したことをグローバルにも実践して、その手応えをフィードバックしていきたいと考えています。

また、この20年間で米誌『フォーチュン』の世界トップ500社に入る日本企業が激減するなど、日本企業の海外でのステータスは随分低下しています。こうした中でも、ベンチャーを含む日本企業は世界で戦っていく。そのためにも、「Corporate Japan」によって、日本という器自体の価値が上がってほしいと思います。

人生100年時代、課題先進国としての日本

田代 私の今の危機感は、グローバルに脱炭素が求められる中で、むしろ日本が脱炭素に逃げるのではないかという点です。脱炭素の問題は数字ではっきり示すことができ、必要な技術開発も進んでおり、日本は外圧に弱いですから、ある意味やりやすいと思います。

しかし、人生100年時代や格差社会、ダイバーシティなど、日本が取り組まなければいけない他の大切な問題には、改革を迫る外圧がありません。これらが置き去りにされるのでは、と危惧しています。

日本はグローバル競争に勝たなければいけないのと同時に、格差社会や人生100年時代への対応、それに備えた社

経済同友会が提言したことを
企業で実践

山下 良則 副代表幹事

会保障制度といった課題に取り組まなければなりません。この両方に対応できている社会システムを持つ国は、世界中どこにも見当たりません。高齢化対応や社会保障制度を維持しながら進むために企業がすべきことはたくさんあります。それを皆さんと整理したいと思います。

櫻田 田代さんが指摘された「逃げている」という趣旨はよく分かります。僕の理解ではネットゼロ(脱炭素)と新しい資本主義モデルの追求とは別の課題です。取り組みやすいネットゼロに向かいがちなのは間違いありません。

新しい資本主義モデルを追求していくと、必然的に働き方改革が根幹になり、その結果として行き過ぎた格差是正のあり方、つまり税を含めた配分の問題も出てくる。さらに人手不足とその反対側にある生産性の低さ、社会保障とその表裏の関係ともいえる財政赤字というように、「先進的な課題の山積み」が日本の状況です。

今回の「骨太方針」や「成長戦略」を見ても、財政赤字や社会保障、ジョブ型雇用や格差問題よりも、ネットゼロとデジタルに向かっていると感じます。「やりやすい」というのは成功確率が高いのではなく、痛みをあまり伴わない、宣言とか目標設計とかそういったところでまだ済んでいるという意味です。

実際には将来、炭素税をどうする、原発はどうする、再生可能エネルギーを拡大したときの電気料金はなど、各論に入ったときに初めて、「おいおい」となる問題があるはずですが、今はそこに触れなくても議論ができてしまう。

一方、新しい資本主義モデルの追求、グレートリセットはいきなり痛みを伴う可能性がある。高齢者医療や受益と負担をどうするのか。ジョブ型雇用もバラ色ではなく、自分のスキルやバリューを提供できないとなると厳しい。思い切って社会を転換しなければまずい、とは分かっているが、みんな黙っている。今の民主主義はポピュリズム的で、身の回りの問題、目の前の世論に左右されがちだからです。

地方創生というイノベーション ダイバーシティは「マスト」

櫻田 新型コロナ禍の下、地方での起業が増えているという報道がありました。大都市で働いていた人たちがワーケー

ションを経験し、働く場所は問われないと気付き、移住してビジネスをしています。

高島 私が知る限り、第一次産業のスタートアップは圧倒的に東北が多いです。前からの住民と外から移住した比較的若い方々が協働していて、女川町や釜石市は食ベンチャーのシリコンバレーといわれています。加工は釜石が強いとか、地域ごとに特色も出てきています。

山下 ビジネスをするのは移住した人たちでも、農作物や加工品作りは地元の方が主に担うわけで、得手不得手がマッチしている。

高島 熊本もそうですが、被災した地域にはイノベーションが起きやすい雰囲気があります。大災害を経験して、いったん複雑な既得権や利害関係が「さら地」になるからでしょう。熊本でも、地元の人と移住した人たちが協働するコミュニティが形成されています。

櫻田 地方創生とイノベーションは必須であり、そのためにはある種の創造的破壊も必要ですね。

山下 中国では、中央政府がそれぞれの省などに対し、成長分野を割り振っているそうです。例えば武漢は製造業、上海は商業など、「この地域はこれで成長せよ」と定め、そ

働き方改革、ダイバーシティなど 山積する課題に挑む



田代 桂子 副代表幹事

こにメリハリをつけて補助金を出している。

地方創生とベンチャーをマッチさせていくにも、最初はお金が回らなければなりません。日本の補助金は使途が厳密に定められている。もう少し自由に、「こうなりたい、これをやりたい」という地方の動きを後押しする形になれば、もっと特徴あるまちづくりが可能になります。

高島 地方創生には、人の問題が大事です。人と人が集まり、そこに情報や金がついてくる。釜石市では財務省から出向していた副市長の周りにいろいろな人が集まり、良い循環が起きました。

櫻田 日本ではダイバーシティといっても、ジェンダーぐらいしか取り組んでおらず、LGBT、年齢まで含めたダイバーシティを真剣に考えている企業はまだ少ない。ダイバーシティのないところにイノベーションは絶対起きていない。私はこのことを強く確信しています。グローバル競争に勝つためにはダイバーシティはマストです。

田代 「外圧」がないものはなかなか動きませんね。ダイバーシティがなぜ大切なのか、十分に分かっていないのではないのでしょうか。企業が高いパフォーマンスを遂げ、サステナブルであるためにはダイバーシティは重要なポイントです。グローバルな競争、そのための人材戦略にかかわる問題なのですが、長年放置され、企業を含めて何もできていなかったところに日本の問題があります。

日本の投資家の行動が、企業への評価につながっていないことが問題の一つです。欧州では、ダイバーシティの取り組みが株価など企業価値に反映されるのに、日本の投資家はあまり反応していません。

コロナ禍を契機に、 「新しい日常」へ

——「コロナだから仕方ない」ではなく、コロナによる変化を前向きに捉えていくことはできないのでしょうか。ご自身が経験された「良い変化」があれば教えてください。

田代 プライベートでは、「良いこと」は一切なかったと思

ダイバーシティのないところに イノベーションは絶対起きない



櫻田 謙悟 代表幹事

SOMPOホールディングス グループCEO 取締役 代表執行役社長

1956年東京都生まれ。78年早稲田大学商学部卒業後、安田火災海上保険（現・損害保険ジャパン日本興亜）入社。アジア開発銀行勤務などの後、2002年経営企画部長、05年執行役員金融法人部長、10年損害保険ジャパン取締役社長、12年SOMPOホールディングス代表取締役社長社長執行役員、19年より現職。2014年3月経済同友会入会。15年度より幹事、17～18年度副代表幹事。19年度より代表幹事。

います。仕事面では選択肢が増えたので、良いことはありました。

高島 オンラインで参加できるミーティングが増えました。海外にいる方も含めて、さほど用はなくても時々会話する、ということができるようになりました。会えないと友だちや知り合いの関係を保つのが難しかったのが、オンラインで会えるようになることは、価値があると思います。

山下 私も「コロナだから」という言い訳はしないようにしようと社内で言っています。

時間の使い方を可視化してみると、圧倒的に移動時間が減りました。その分、なかなか会えない海外の人とも気軽にリモートでつながることができるようになりました。また、会議室とは違って、リモート会議だと社長の席が決まっていないのですね。最初、これに感動しました。いろんなことがフラットになっていくと、気づきが多かったです。

櫻田 私はもう5年ぐらい前からテレワーク、リモートワークをやっていたし、役員たちにも働き掛けていました。今やこれが当たり前になり、非常にやりやすくなりました。新しい働き方の最大の原動力になり得ます。これで生産性を上げ切れなかったら、日本はもう持たないぞと言っています。

リモートワークと成果志向の人事評価がしっかり整えば、女性の産休・育休制度も変わるかもしれません。それに、在宅の時間が増えると家庭内での役割分担も公平になってくるのではないのでしょうか。

苦しい、つらい、頑張るというだけで働くのは、人間の本能にとって素直じゃないということに、人々が気づき始めた。ただ、だからといって楽をしようでは駄目です。欧米に比べてスピードでも生産性でも負けています。

田代 目の前にいないとサボるのではないかという前提があるため、リモートワークが広がっていなかったと思います。「自分もそうなるだろうから」という発想から議論が始まっています。評価がパフォーマンスベースになればリモートワークはどんどん増えてくると思います。

櫻田 その通りです。今、自社で徹底しているのは、リモートワークに対応した管理者教育です。どういうミッションを与えているか、いつまで、どうやって、何を達成してほしいと伝えているかが重要です。それができないまま「頑張れ」、「君には期待している」とか、「できるだけのことをやって良い成果を出してくれ」では、何を言っているか分からない。試されているのは管理者の側だと思います。



山下 良則

副代表幹事 地方創生委員会 委員長
リコー 取締役社長執行役員CEO

座右の銘

その障子を開けてみよ、外は広いぞ

若手時代、複写機の新たな調達先開拓のため台湾へ初めて行った頃に出会ったのが豊田自動織機の創業者・豊田佐吉さんの言葉。台湾ではリコーのカメラを知っていても、複写機を造っていることは誰も知らなかった。名刺があれば話を聞いてくれる自国との違いに、「やっぱり世界は広い」と思い知る。その後、海外工場の立ち上げや駐在など自社のグローバル化推進を経て、社長となり最初に掲げた方針の一つが「自前主義の脱却」。また、私の解釈では障子を開くのは行動面だけではなく、内面の意味もある。心の中の壁を取り除くことで、新たな自分を見つげられる。心の壁がない状態を私は「無心」と考えていて、利他のところにも通じる。

1957年兵庫県生まれ。80年広島大学工学部卒業後、リコー入社。2004年画像生産事業本部生産統括センター所長、08年Ricoh Electronics, Inc. (U.S.A.) 社長、10年グループ執行役員、11年常務執行役員、12年取締役専務執行役員、16年取締役副社長執行役員を経て17年より現職。2012年7月経済同友会入会、16年度より幹事、21年度より副代表幹事。15～17年度地方創生委員会副委員長、18年度より地方創生委員会委員長。報告書「地方創生のさらなる推進に向けて―地方自治体と企業との協働メニュー」(20年10月8日)を発表。



田代 桂子

副代表幹事 働き方改革委員会 委員長
大和証券グループ本社
取締役兼執行役員副社長

座右の銘

細心大胆

この言葉は入社してすぐその当時の上司からさらにその上司の座右の銘だと聞きました。自由な学生からルールの多い社会人になって戸惑っていた中で珍しく腹落ちした言葉でした。もしかして本来の意味を拡大解釈して自分流にしているのかもしれませんが、「何か決め事をするときは、限られた時間内であらゆる可能性を考えて、ベストの方法がたとえ前例のないやり方でもそれを選んで遂行する」というように考えています。このためには多様な価値観と決めたら実行するという信念を持った仲間が不可欠です。仲間恵まれてこれまでやってきましたが、これからも磨きをかけて「細心大胆」に実行していきたいと思っています。

1963年愛知県生まれ。86年早稲田大学政治経済学部卒業後、大和証券入社。2009年大和証券執行役員PTS担当兼ダイレクト担当、13年大和証券グループ本社常務執行役員、大和証券キャピタル・マーケットズアメリカホールディングスInc.会長、14年取締役兼常務執行役員、16年取締役兼専務執行役員、19年より現職。この間、91年スタンフォード大学経営学修士、11年ハーバードビジネススクールAMP(上級マネジメントプログラム)181期。2010年6月経済同友会入会、18年度より幹事、21年度より副代表幹事。12年度雇用・ライフスタイル検討チーム座長、20年度グローバル競争下の人材戦略と労働市場改革委員会委員長、21年度働き方改革委員会委員長。提言「『個』の自律と経営者の覚悟―グローバル競争に勝ち抜く人材戦略」(21年7月15日)を発表。



高島 宏平

副代表幹事 広報戦略検討委員会／東京オリンピック・パラリンピック2020委員会／ソーシャル・データ・リサーチ(仮称)設立検討委員会 委員長
オイシックス・ラ・大地 取締役社長

座右の銘 (特になし)

座右の銘というのはないのですが、気に入っている言葉があります。アフリカのことわざ「早く行きたければ1人で、遠くに行きたければみんなです」。

これは、2017年ごろ、経営統合を進めている中で出会った言葉です。社内のメンバーが増えていく中で、事業の可能性が大きく広がるのを感じると同時に、自らが想像していた以上に「もっと遠くに行きたい」と意識していたことに気がきました。

当社は“食の社会課題をビジネスの手法で解決する”という企業理念をおいていますが、食の社会課題は世の中の変化に応じて日々生まれ続け、課題がなくなることはない状況です。

さまざまなキャリアや経験を持つ多様なメンバーが集まることで、多くの課題を解いて事業を成長させることができるチャンスにつながります。この言葉は、私にとって、これからさらに遠くへ行ける、チャレンジが可能になると勇気づけられる言葉です。

1973年神奈川県生まれ。98年東京大学大学院工学系研究科修士課程修了後、マッキンゼー日本支社入社。2000年オイシックス(現オイシックス・ラ・大地)設立、取締役社長、現在に至る。2014年3月経済同友会入会、16年度より幹事、21年度より副代表幹事。14～16年度東京オリンピック・パラリンピック2020委員会副委員長、16年度サービス産業活性化委員会副委員長、19～20年度負担増世代が考える社会保障改革委員会委員長、17年度より東京オリンピック・パラリンピック2020委員会委員長、21年度広報戦略検討委員会委員長、ソーシャル・データ・リサーチ(仮称)設立検討委員会委員長。