

特集 2021年度 新任副代表幹事ご紹介

CLOSE-UP 提言

行政改革委員会

「人材のサーキュレーション」を切り口に
新たな時代に求められる行政変革、
パブリックトランスフォーメーションを

日中交流PT

日中両国の幅広い人々と
継続的な交流を図り、未来志向の議論と行動を

グローバル対話推進PT

英国およびドイツの経営者との連携強化について
両国経営者団体との共同文書発出



私の一文字



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

高島 宏平

オイシックス・ラ・大地
取締役社長



経営は「変化対応業」

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、高島宏平副代表幹事にご登場いただきました。

岡西 高島さんが選ばれた「変」という字は、古代からすごく力の強い漢字といわれています。この文字を選ばれた思いをお聞かせください。

高島 まず、変化対応の「変」です。当社は食品宅配を主力事業とし、大きな変化と小さな変化を繰り返して事業の成長を続けてきました。ほぼ21年会社を経営していますが、時間は平等ではありません。経営は平時と有事では異なります。菌を食いしばらなければならないタイミングに菌を食いしばれるかどうかがすごく大事です。そのときに自分の成功体験を壊しながらやっていかなければならないのが変化対応です。普段の経営スタイルを捨てるのは覚悟が必要なので、経営は変化対応業だということをまず、自分に言い聞かせています。

岡西 カメレオンのようなリーダーを意識されているとのことですが。

高島 有事でいうと、東日本大震災のときの変化対応です。状況に応じてさまざまな立場での役割を担いながら、事業を進めました。その中で、僕たちは日本で初めて、生鮮食品の全量検査を行いました。検査結果は全てオープンにして、安心、安全につながる情報の開示に努めました。普段とは全然違う働き方でしたが、自分たちの使命を実現でき

たと思いました。

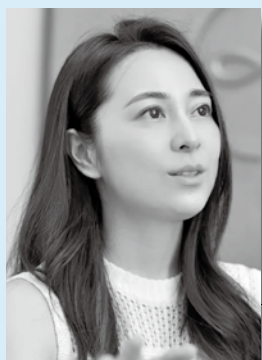
当社は同業他社であった「大地を守る会」と「らでいっしゅぼーや」を統合しています。僕は社員の3分の1にとっては創業社長ですが、他の社員にとっては後から突然来た社長です。僕に対する期待値や感情も全然違う。社員によって見方が異なる存在になったときがありました。その際に思ったことは、結局自分がつくった会社であろうがなかろうが、結果を出す以外に何もないということ。そのためには、創業社長としてではない、違う自分にならないと結果を出せないという経験がありました。

また、変な人でないとイノベーションは起こせないと思うづく思っています。社会を変えられる人は自分の力を信じる異常な力、何事にも揺るがない異常な強さが必要だと思います。

岡西 経済同友会での今後の取り組みをお聞かせください。

高島 経済同友会のあり方として、社会が求める経済団体とは何かに尽きると思っています。これからの社会を逆算したときに、どのような経済団体が存在すると社会がより良い方向へ向かっていくのか。

経済同友会では広報担当でもあるので、メディアの方々や社会と接点が多い。発信してだけでなく、社会のニーズを受信して経済同友会にフィードバックし、経済同友会が社会に必要な存在になっていくといい。副代表幹事として、社会と経済同友会内部とのつなぎ役が僕の一つの役割だとも考えています。



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 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。

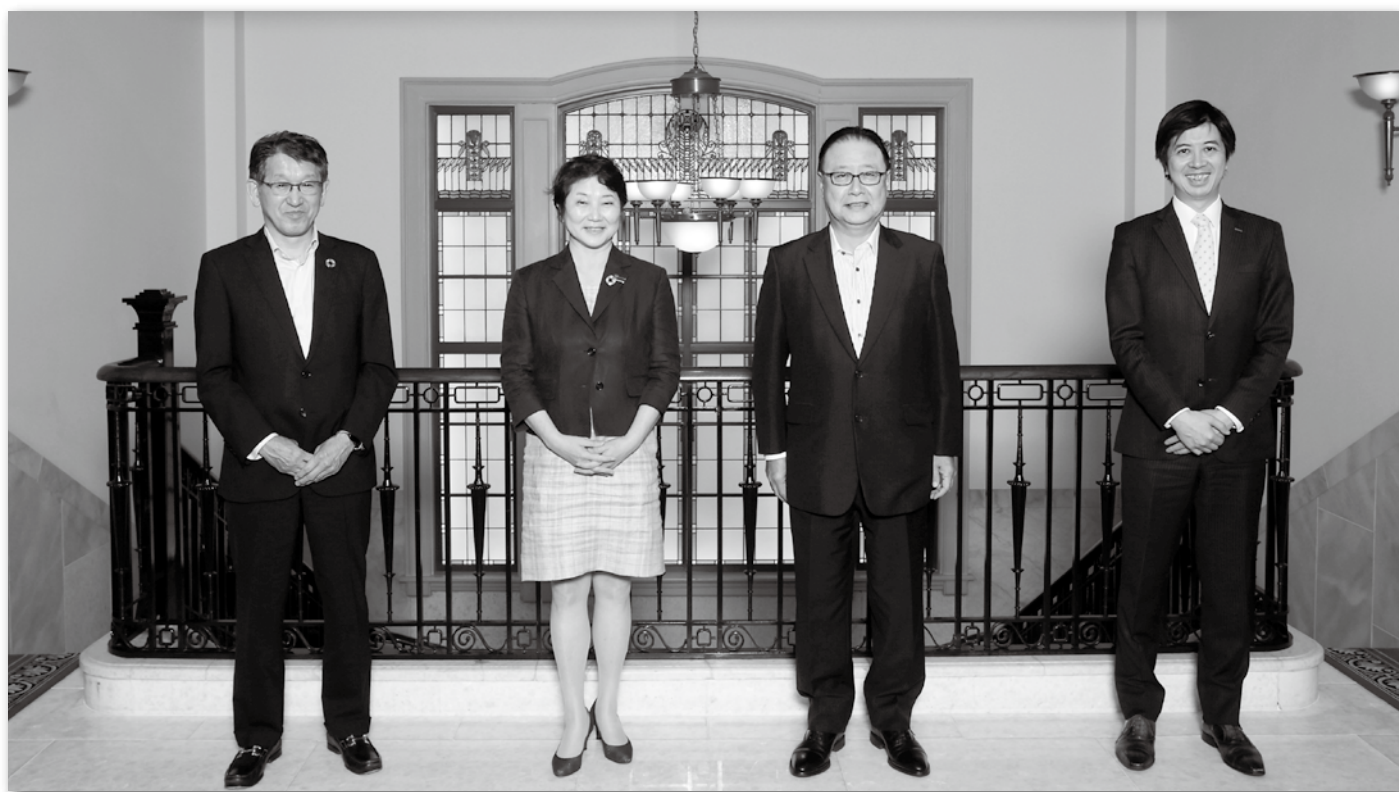
実力や実績に加え、田代さんのもたらすダイバーシティと「まずはやってみよう」という実行力に魅力を感じました。山下さんは製造業で構造改革に取り組んでもおられる。私を含む役員選考委員会で、適任だと判断されました。

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られるのか、今後の抱負をお聞かせします。

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、「だから何をやるの」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が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。



紹介者

草野 隆史

ブレインパッド
取締役社長

寺田 航平

寺田倉庫
取締役社長CEO



私はアートに詳しくない

アートをビジネスにしている会社の社長の発言とは思えないが事実である。

寺田倉庫を2年前に引き継ぐまで、私は18年間自分で創業したビットアイルというデータセンター事業を営むベンチャー企業で起業家として生きてきた。当時はアートに接する興味もなく、美術館などは生涯で4、5回しか訪れたこともないほどである。

しかし、いざこの業界にかかわってみると、日本のアート市場の持つポテンシャルの高さを強く感じる、と同時に業界全体に非常に大きな改革余地が存在することに大いに驚いてしまった。

市場成長への壁となっている複数の要因を取り払ってしまえば、この市場は一気に成長できるのではないかという思いが高まり、私のベンチャースピリットに火がついた。この2年間で振り切れたようにアートにかかわるサービスを創ってきた。コレクターのためのアートミュージアム、トップギャラリーが集積するアートコンプレックス、若手アーティスト支援のためのアートカフェ、1点月500円から預けられるアート保管、関税を払わず海外作品を見せることのできる保税ギャラリー、アートアワードの設立、アートニュース配信およびアートコンサルティングの法人設立、アートを中核としたまちづくり団体の設立、などなど、自分でも驚くスピード感で自社のアートビジネスを加速させている。

この世界に身を置いていると、自分のビジネスの感性すらも大きく変わろうとしていることに日々驚いている。これほどアートという存在が、自らのライフスタイルを豊かにし、ビジネスの感性を磨き、そして新しい刺激を与えてくれる存在になるのかと、アートに触れる機会を与えてくれたこの会社にもしろ心から感謝をしたい。

昨今では、起業家を中心としてアートコレクターの方々が一気に増えている。多分ほとんどの方々が、私が感じているようなことと同じような思いを抱かれているのではないかと思う。これからの30年は、心の価値がお金の価値を上回ってくるような変化が起きてくると私は信じている。人々の心の価値を高めるサービスを提供してゆくためにも、経営者の方々にはぜひアートへの触れ合いを強くお勧めしたい。

▶▶ 次回リレートーク

大久保 和孝

大久保アソシエイツ
取締役社長

「人材のサーキュレーション」を切り口に 新たな時代に求められる行政変革、 パブリックトランスフォーメーションを

行政改革委員会(2020年度)

委員長／野田 由美子

(インタビューは6月17日に実施)

コロナ危機対応を通じて、日本の行政組織への信頼が大きく揺らぎ、組織の疲弊も明らかになった。一方で、時代の変化に伴い、「解」のない新たな課題が生じている。こうした中、従来型の「行政改革」の延長線上ではない、新たな時代をリードする行政組織への移行には何が必要か。野田由美子委員長が語った。

官民人材のサーキュレーション 人材循環のための数値目標を設定

「平成の行政改革」の始動から20年余を経て、グローバル化やデジタル化、気候変動などが進み、国内的にも少子化、財政危機といった課題に直面しています。この状況に、現在の行政能力で対応できるのかという問題意識から2019年に委員会活動を始め、議論を重ねてきました。

コロナ禍を通じて、それまでも指摘されてきたデジタル化の遅れや国と地方の連携不足、縦割りの問題など、行政が抱える課題が顕在化しました。平成期の行政改革により行政組織のスリム化が進んだ一方で、昨今メディアでもクローズアップされている通り、若手公務員の離職増や国家公務員志願者数の低下など、行政組織の疲弊が深刻です。

新しい時代の要請に応える組織の構築に向けて、これまでのダイエツト型の行革とは一線を画し、質を重視した行政の変革、「パブリックトランスフォーメーション」が求められていると考え

ます。

そのための切り口が「官民人材のサーキュレーション(循環)」です。提言ではカタリスト(触媒)と表現しました。組織文化や慣行を変える触媒効果を発揮する観点から、民間企業はじめ中央省庁以外の組織での勤務経験を有する人材の割合を、10年程度の期間でどこまで増やすか数値目標を設定し、達成状況を公表することを提案しました。

期待される三つの効果 循環を促す組織変革を

これまで、日本の行政組織では、誤りや不調和を回避するため「詰めた」事前調整に基づく意思決定が求められていました。しかし先行き不透明な時代、行政組織にも試行錯誤しながら新しい方策を見つけていく能力や、画一的・閉鎖的でなくオープンにチャレンジしていく組織風土が必要です。

官民の人材サーキュレーションによって期待される効果が三つあります。まず、多様な経験・専門性を持つ民間の人材が行政組織に加わることで、組織の能力が時代の要請に即した形でアッ

野田 由美子 委員長

ヴェオリア・ジャパン 取締役会長

東京都生まれ。1982年東京大学文学部卒業、90年ハーバードビジネススクール経営学修士課程修了。82年バンク・オブ・アメリカ東京支店入社、90年日本長期信用銀行入社、99年プライスウォーターハウスクーパース入社、2000年パートナー就任、PPP・民営化部門統括。07年横浜市副市長就任。17年ヴェオリア・ジャパン取締役社長就任、20年より現職。2005年経済同友会入会。12年より幹事。19～20年度行政改革委員会委員長。

プデートされ強化されます。新しい課題に早く対応できるということです。

二つ目は、官と民の知見や情報が結びつくことで、国民利益の増大につながります。官民連携の仕組みは以前から進んでいますが、官民ではマインドセットも行動原理も異なり、連携の効果が十分に発揮されないケースも散見されます。私も地方自治体で働いた経験があり、そこに大きな壁があると感じました。そのため、いわば「パイリンガル人材」として、官民両方の行動原理が分かる人が行政にいることが重要です。

三つ目は組織の特性や文化を刷新できることです。行政変革では、風土や文化を変えるためには、ダイバーシティが鍵となります。多様な人材が共生し経験を共有できれば、官の若手人材も刺激を受け、成長を実感することができでしょう。

官僚もいったん民間に出て経験を積み、再び官に戻ってくるといった選択肢があることが望ましいと考えます。そのためには、官民とも中途・経験者採用、幹部・管理職の公募など人材の循



提言概要(6月11日発表)

「人材のサーキュレーション」を切り口とした行政の変革を ～新しい時代をリードできる行政能力の構築に向けて～

コロナ危機への対応を通じて、日本社会がその優秀性を頼みにしてきた官僚組織への信頼が揺らぎ、組織の著しい疲弊ぶりが、各種行政サービスの提供にも支障を生み始めてい

る。「VUCAの時代」へと突入し、従来型の「行政改革」の延長線上の処方箋は有効とは言えない。国民ニーズに応え、新たな時代をリードできる、質の高い行政組織への移行が必要だ。

日本の行政の課題、加速する環境の変化

- ①「平成の行政改革」の分析と評価、②現在の行政組織が抱える課題、③コロナという危機対応から顕在化した課題、④外部環境の変化の四つの観点に基づき分析。
- 平成の行政改革では行政の質・機能強化には至らず。また、「忖度」に象徴される新しい問題も発生。中央省庁では官僚の疲弊や

組織の求心力の低下を憂慮。コロナ禍により、方針決定と現場での運用・執行の齟齬、デジタル化の遅れが明らかに。外部環境では、グローバル化、技術革新、特にデジタル化の加速が顕著に。「VUCAの時代」となり、予測不能な問題や解のない課題が発生。

令和の行政改革

- 「パブリックトランスフォーメーション(行政変革)」を令和の行政改革の方向性として提示。
- 行政変革は組織の多様性(ダイバーシティ)の向上が鍵。「官民の人材サーキュレーション」が切り口。
- ・民から官：民間で培った専門知識やスキル、多様な経験を政策立案・執行、組織マネジ

メントで活用。
・官から民：官僚が民間などで経験を積むことで、異なる立場・視点から実践知を獲得。
●「官民の人材サーキュレーション」の効果として、行政の能力のアップデート、官民の知見の連結による国益の維持・増進、行政の組織特性・組織文化の刷新などを期待。

環を促すための制度を拡充しなければなりません。

企業はジョブ型雇用への転換も必要 官民人材循環の垣根を下げて後押しを

民間企業でも特に大企業の場合、まだ中途採用が十分進んでいません。必要な業務に適切な人材を内外から採用するというジョブ型雇用を増やさないと、人材の循環は進みません。

行政課題が複雑化する中、官民の対話や情報交換は重要です。しかし、従来の交流は民間側が情報を得るための関係構築という要素も強く、国民から見た不透明感も拭えません。出身組織の身分を維持したままの官民交流ではなく、提言で示した通り、退職して完全に出身組織を離れた形で、循環することが望ましいと考えています。

また、民間企業においてもSDGsやESG経営の重要性が高まる中、行政経験者を採用することで、社会課題への理解やソリューションの検討においてプラスになるはずです。経済同友会の会員の皆さまも、官民人材の循環を後押ししていただきたいと思います。

三つの施策

- 1. 組織の多様性に関する数値目標の設定**
 - 中央省庁の組織多様性に関する数値目標(企業など民間セクターや地方自治体など、中央省庁以外の組織で勤務経験を有する人材の割合)を設定、公表。当該目標は、10年程度の期間で設定し、高い水準を(女性のダイバーシティ目標30%を一つの参考)。対象は課長級以上の幹部・管理職。
- 2. 中央省庁における働き方の制度、慣行の見直し**
 - 組織多様化の前提として、行政組織の疲弊を食い止め、「働き方改革」に着手。
 - 長時間労働、残業代未払いなどの実態を府省庁横断的・定期的に点検、情報公開。業務量と人員数・配置状況のバランスにつき、外部専門家の目を交えて検証。

3. 人材の循環を促す仕組みの拡充、設計・活用

- (1) 中途採用者の拡大に向けた、既存の制度の改善・拡充
 - ・「中途採用の一層の活用」に資する諸制度の全体像、運用実態に係る情報を一元的に集約、公開。中途採用者の処遇・将来的なキャリア機会を改善。
- (2) 有為の人材を行政組織に取り込むための新たな仕組みの導入
 - ・キャリア途中で退職した若手・中堅官僚に、「戻り」(再雇用)チャネルを整備。
- (3) 政策専門職の導入
- (4) 幹部職・管理職の公募拡大
- (5) 交流の実効性向上

民間セクターの責任と役割

- 恒常的な人材の循環を起こすには労働市場全体で人材の最適配置、人材の流動化が不可欠。
- これまで以上に社会課題への対応力、高い視座からビジネスを推進することが必要。SDGs、ESG、ステークホルダー経営時代においては、行政経験者を組織に取り入れることが、企業の持続可能な価値創造にも

寄与。行政の専門人材を途中で受け入れやすいようオープンポジションでの採用を実施、「ジョブ型」雇用へ転換も必要。

詳しくはコチラ



日中両国の幅広い人々と 継続的な交流を図り、 未来志向の議論と行動を

日中交流PT(2020年度)

委員長／岩本 敏男

(インタビューは6月9日に実施)

日中交流PTは、中国社会科学院日本研究所とのオンラインによる意見交換会や、日中関係の専門家との議論から得られた知見に加え、本会会員を対象に実施した「中国に対する意識調査アンケート」の結果を踏まえて『日中経済交流の役割』と題する活動報告書をまとめた。2018年度(当時の名称は中国委員会)から3年にわたって委員長を務めてきた岩本敏男委員長が、日中交流の意義について語った。

日中交流の課題を整理 経営者は正しく実態を認識し判断を

経済同友会は1988年から中国訪問をほぼ毎年行ってきました。残念ながら2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響で実現しませんでした。有識者を招いての会合や、オンラインで中国と意見交換を行い、日中交流の課題を整理しました。

現代は複雑で不確実な国際秩序の変革期にある中、コロナ禍で一時停滞があったものの中国経済は成長を持続しています。

報告書では国際ルールに基づいた行動など中国への要望・期待も示しています。今後、地政学、地経学上のリスクを絶えず注視し、中国に過度に依存した事業は見直しも必要となります。日米、日中、さらには日米中三国を考えると、是々非々による連携を考えていかななくてはなりません。

また、中国現地の駐在員と東京本社の経営者の認識が必ずしも合わないと言及することがあります。日本の企業内で

も情報の格差、アンマッチングがあります。経営者自身が中国という国を自分の目で見て、自分の問題として捉え、実態を正しく認識した上で判断することが求められます。

中国への意識調査アンケートを実施 交流、相互往来の重要性を確認

中国とどう付き合っていくのかを検討する中、本PTでは経済同友会会員にアンケートを実施しました。その結果、例えば訪問回数別に「中国に対する印象」の割合を見ると、訪問の回数が少ないほど良くない印象が多く、回数が増えるにつれて良い印象を持つ割合が増加する傾向が見られました。

記述回答では、中国と日本は「人的交流で価値観を相互理解するべき」といった意見や「中国社会も世代交代の波は大きく、一般人、特に若者主体の文化交流で相互理解はより深められる」といった意見が寄せられました。真剣にお考えになっているメッセージだと思いました。

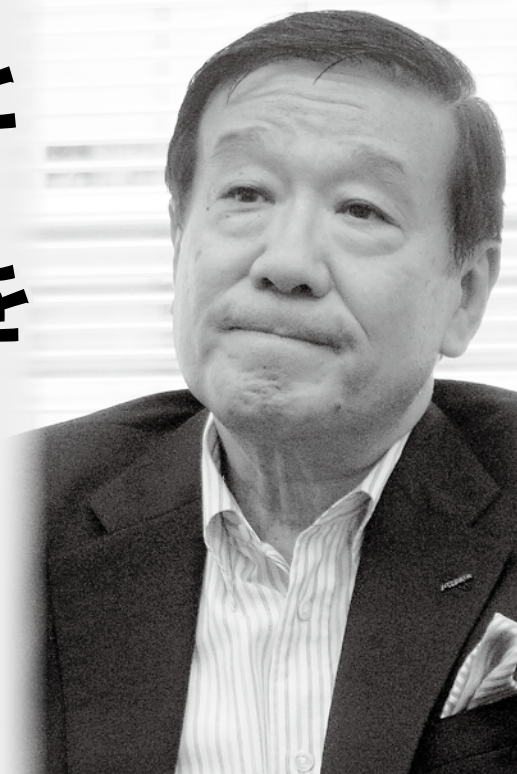
またPTの会合では訪日リピート率の

高さの理由として、もともと日本に良い印象や期待を持っていなかった中国の人が、訪日を機に清潔さや礼儀正しさ、物価と品質のバランスの良さに接して、日本に好印象を持つことが背景にあるという意見が交わされました。交流や相互往来が日中関係を築く上では極めて重要な要素であることを確認しました。

日中の違いを認め合った上で 戦略的互恵関係の構築を

私自身、中国とは20年以上の付き合いがあり、100回以上訪中し、カウンターパートとして信頼に足る人たちとの交流があります。私たちがこの3年間で訪問・交流した中国の団体からも、日本企業に対するリスペクトの言葉はたくさんありました。特に環境や福祉、少子高齢化に関係するテーマについての期待は大きく、その分野に関係する企業の方々にとってはいろいろな対応が考えられます。

事業分野によっては国家安全保障の観点からしっかり見極める必要があり



岩本 敏男 委員長 NTTデータ 相談役

1953年長野県生まれ。76年東京大学工学部精密工学科卒業後、日本電信電話公社(現・NTT)入社。85年日本電信電話に移行、88年エヌ・ティ・ティ・データ通信に移行。2004年エヌ・ティ・ティ・データ取締役決済ソリューション事業本部長兼金融ビジネス副事業本部長、09年代表取締役副社長執行役員、12年代表取締役社長を経て、18年より現職。2009年経済同友会入会。18・19年度中国委員会委員長、20年度日中交流PT委員長。

報告書 概要 (6月8日発表)

日中経済交流の役割

～中国に対する経営者の意識調査を踏まえ、
日中経済交流の役割を考える～

報告書では、新型コロナウイルス感染症のパンデミック発生後の中国の経済・社会状況や、国際社会における中国の動向を整理するとともに、本会会員へのアンケート結果から

得られた経営者の中国観や問題意識を紹介し、今後の中国との向き合い方、経済交流の役割について考察した。

<アンケート結果の一例> 中国と取引する理由は以下のいずれですか？



報告書のポイント

中国経済・社会の状況

- ・ 主要国で唯一2020年にGDPのプラス成長を遂げ、同年12月には国内の貧困ゼロ達成を宣言。
- ・ 内需拡大を主体とした国内大循環と国際循環が相互に促進し合う双循環モデルを提唱し、新型インフラ建設への投資を加速。

国際社会における中国

- ・ 米国からの圧力の高まりを背景に、中国はより強硬に自国の主張を展開する「戦狼外交」を展開。国際社会からの批判があり、今後の中国の外交姿勢の変化が注目される。中国は国際機関に参加して、有利に世論や物事を誘導できる権利を国際ルールの中に埋め込み、合法的に影響力を行使できる「制度的なディスコース・パワー(制度性話語権)」を高めている。反面、国際ルールを重視する姿勢を示しているとの指摘もある。
- ・ 中国の国家運営が成立する背景には、独特の社会体制と、それを統治する中国共産党の存在がある。それゆえ、中国の持つ技術やプラットフォームを活かした製品やサービスはグローバルスタンダードになる可能性があるが、中国式統治・国家運営手法はグローバルスタンダードになることは考えにくい。

中国に対する意識調査アンケート結果

- ・ 中国に対して良い印象を持つとした回答は25%で、国民一般を対象にした言論NPOの同様の調査と比べ高い割合を示した。
- ・ 中国と互恵関係を築けると回答した割合は72%に達し、対象となる分野にはIT・ハイテク関連、環境・少子高齢化、部品・サプライチェーン関連が挙げられた。
- ・ 良い印象の理由には経済成長性に期待する回答が多い反面、良くない印象の理由には政府対応への不信感が挙げられ、経営者の意識には「政冷経熱」の様相がうかがえる。

今後の日中関係の発展に向けて

- ・ 日本国内の中国に関する情報は、米中対立や価値観の違いによる負の側面が強調され、中国経済、社会の実態を正確に捉え切れていない。
- ・ 中国の真の姿を理解するため、経営者自身が中国を訪問し、直接の対話をする中で、生の情報を得ていくことが重要だ。
- ・ ビジネス上のリスクマネジメント視点では、地政学、地経学情勢を絶えず監視し、バリューチェーンの複雑化など、中国への過度の依存を下げていく必要がある。
- ・ 一方、官民で中国と率直に対話し、共通の利益を追求することで、中国との互恵関係を構築していくことも必要。経営者は、経済面のみならず、文化面においても人的交流を深め、日中間の相互理解を促進していくことが重要である。

詳しくはコチラ



ますが、中国とのパイプや信頼関係のバス、具体的に互恵関係にあるビジネス取引のルートを開き続けてはいけないと思います。

日中は政治・社会体制は異なるものの、文化、経済交流を通じて、両国が協力できる点とそうでない点を明確にし、“agree to disagree”(意見の不一致を認める)の精神で、違いを認め合った上で、相互理解を深め、「戦略的互恵関係」を築いていくべきです。

日中間には長い交流の歴史があり、漢字や食生活など、文化や生活様式の面では多数の共通性を有し、欧米などに比べて相互理解をしやすい関係にあります。日米同盟が基軸なのは言うまでもありませんが、日本がアジアの一員として中国と接し、欧米諸国と中国の関係性強化や国際社会の安定に貢献することは十分可能です。

アンケートでも訪中経験の多い方々ほど日中関係を重視していることを感じました。今後も両国の幅広いステークホルダーと経済・文化面での継続的な交流を図っていくことが重要です。

英国およびドイツの経営者との連携強化について 両国経営者団体との共同文書発出

グローバル対話推進PT(プロジェクト・チーム)(2020年度)

委員長／新浪 剛史・成川 哲夫

日本と同様に、経済力、技術力などで国際社会での存在感があり、かつグローバリゼーションを重視する英国およびドイツの経営者との対話を重ね、共同文書を取りまとめた。今後、多国間自由貿易協定の進化や、気候変動対策といった課題について、国際社会へのタイムリーな意見発信を目指す。

共同文書発出の経緯と狙い

コロナ危機と前後して、中国の国際秩序への挑戦と米国の対抗、また世界各国への自国優先主義の広がりにより、これまでに培われてきたグローバリゼーションの枠組みが揺らいでいる。

日本は、技術力・工業力を背景に、ルールに基づく自由貿易を通じて成長してきた。また、米国や中国のように自国の巨大マーケットで形成したルールの適用を他国に求めることは難しく、国際競争力を維持するには他国との連携が欠かせない。そのためには、世界のビジネスリーダーと直接交流し、日本に対する理解の促進、国際社会に対する意見発信のための仲間づくり、そして対話を通じた現場の生きた情報の交換を行うことが重要である。

そこで、グローバル対話推進PTでは、経済力、技術力などで国際社会での存在感がありつつも、日本と同様にグローバリゼーションの推進を重視している英国およびドイツの経営者との連携強化を目指し、対話を重ねてきた。その結果、今般、英国経営者協会(IoD)および日独産業協会(DJW)それぞれとの間で、貿易体制のあり方やグリーン投資などの分野における、日英・日独の経営者同士の協力な

どについて、共同での意見発信を行うことについて合意に至った。

英国経営者協会との間では、CPTPP(環太平洋パートナーシップに関する包括的及び先進的な協定)への英国の加入交渉開始を歓迎し、また、日英EPAのデジタル分野での先進的な取り決めを根拠にしたCPTPPの進化への期待を表明した。

日独産業協会との間では、技術先進国として、高品質の製品・サービスを世界に提供する国同士、世界の製造業のリーダーとして、生産活動における新たな世界標準の策定に貢献できることを確認し、持続可能な開発目標(SDGs)の枠組みにおいても、日独両国はカーボンニュートラルや温室効果ガス(GHG)削減における協力を行っていくことに合意した。

今回の共同文書発出を契機に、両団体とさらに密接な関係を築き、多国間自由貿易協定の進化や、気候変動対策など、個別分野における議論を深め、今後も国際社会に対しタイムリーな意見発信を続けてまいりたい。

英国経営者協会と経済同友会との共同文書

英国経営者協会(The Institute of Directors: IoD)と経済同友会は、英国と日本のビジネス関係を強化していくことに協働して取り組むことを光榮に思う。

2020年10月の日英包括的経済連携協定(日英EPA)への両国の署名は、日英関係の新たな時代を象徴するものであり、自由貿易と繁栄を目指し、提携関係をさらに緊密なものにした。さらに、日英EPAは、環太平洋パートナーシッ

プに関する包括的及び先進的な協定(CPTPP)への英国の加盟に向けた重要な一歩を踏み出したとも言える。英国経営者協会と経済同友会は、このたびのCPTPP加盟各国と英国の正式な参加交渉開始を歓迎する。また、共通の価値観を有する民主主義国家である両国が、強固な信頼関係を構築することは、強靱なグローバルサプライチェーンを構築する上で必要不可欠である。

世界の技術先進国である日英両国が手を結び、双方の経済に即した協定を結ぶことは、デジタルやデータに関連する産業、金融サービス、ハイテク製造業、食品、飲料、さらにはクリエイティブ制作などのさまざまな産業に便益をもたらすことが期待される。また、日英EPAではデジタル商取引やデータ流通に関する最も先進的な規定が盛り込まれており、英国のCPTPPへの参加により、同協定がデジタル技術の時代に適合した将来の多国間貿易協定の世界標準に進化することを期待したい。

また、気候変動危機意識が加速する中、2021年11月のCOP26（第26回気候変動枠組条約締約国会議）が英国グラスゴーで開催されることに向け、日英両国の持続的な成長のための相互協力の機会がますます増えると予想される。英国経営者協会と経済同友会は、温室効果ガス（GHG）削減などの新たな成長分野での協力を深め、世界の持続的な成長に貢献していきたいと考えている。また、両団体は、共

に協力して、職場や組織におけるダイバーシティを推進していく。これらによって両国の国際競争力が高まれば、さらなる投資誘致が進み、コロナ危機後の世界での両国経済の繁栄につなげることができると確信している。

英国経営者協会と経済同友会は、自由で公正かつ開かれた多国間貿易の枠組みを促進していく上で、ビジネスリーダーの役割が極めて重要であると確信している。両団体は、中小規模の事業者を含め、日英両国の企業間を結びつけるプラットフォームを構築し、両国の相互利益のために貢献していきたいと考えている。そして個々の会員の活動を通じて、日英両国の経済、さらには世界経済に貢献していくことを目指していく。

詳しくはコチラ



日独産業協会と経済同友会との共同文書

日独産業協会（Deutsch-Japanischer Wirtschaftskreis：DJW）と経済同友会は、以下の内容を共同で発表する。

新型コロナウイルス感染症のパンデミック収束が依然見通せない中であって、グローバリゼーションや自由貿易への反感が世界各地で広がりつつある。こうした状況だからこそ、あらためて、さまざまな面において多国間協力を強化していくことが、ひときわ重要である。

密接な外交関係と民主主義や自由貿易といった価値観を共有する日独両国は、本年、修好通商条約締結から160周年という記念すべき年を迎えた。そして、日EU経済連携協定（日EU EPA）の締結により、両国の提携関係はさらに強固なものになった。法治主義、自由市場経済、人権の尊重についての共通理解から、日独両国の関係は、しばしば、「価値観のパートナーシップ」と表現される。

国内総生産（GDP）が世界で3番目と4番目の位置を占め、自由貿易の枠組みの便益を享受してきた日独両国は、グローバリゼーションを推進し、世界全体の貿易や投資を牽引していくことが求められる。世界経済の持続可能性を確かなものにするためには、グローバルサプライチェーンをより強靱（けん）にしていくことが不可欠である。

知見や研究データを相互交換可能とするような信頼で結ばれた日独両国は、最先端の技術革新を生み出し、世界の製造業のリーダーとして、生産活動における新しいグロー

バルスタンダード（世界標準）を築いていける。

また、持続可能な開発目標（SDGs）の枠組みにおいても、日独両国は、ESG投資やカーボンニュートラルについて協働して推進していくことが可能であろう。気候変動危機は、一刻も早い温室効果ガス（GHG）削減が必要なことを認識させた。両国は、技術革新を活用し、気候変動危機への対処、男女共同参画の推進、そして責任ある消費行動の実践を進めていかななくてはならない。

この状況下、世界全体の持続的な成長のために日独両国の相互協力の機会がますます増えることが予想される。こうした分野に、より多くの投資を引きつけることは、コロナ危機収束後の世界における両国経済の繁栄につながるものと考えられる。

日独産業協会と経済同友会は、世界に高品質な製品やサービスを提供してきた日独の企業経営者が、自由で公正かつ透明性の高い多国間経済連携の枠組みを再建し拡大していく上で、先導的な役割を担うべきと確信している。

その実現のために、両団体は対話を継続し、さらに、個々の会員の活動を通じて、日独両国による包摂的な経済成長と、多様性に富む社会の実現に貢献していく。

詳しくはコチラ



連合・経済同友会共同シンポジウム

民主主義を考える ～みんなでつくる希望ある社会～

経済同友会と連合は5月19日、若者の政治参画と主権者意識の醸成に向けた共同シンポジウムをオンラインで開催した。両団体のメンバー、政治家、学生ら約300人が参加。現場で社会課題解決に臨む多彩な第一人者をパネリストに迎えて議論した。



神津 里季生

連合
会長

篠原 文也

主権者教育推進会議
前座長

宇野 重規

東京大学社会科学研究所
教授

●開会挨拶(要旨)

神津 里季生

経済同友会の皆さまとは毎年幹部懇談会を開き、幅広いテーマについて率直な意見交換を行うなど、問題意識の共有を重ねてきた。本日のテーマである国民の政治参画意識向上や主権者教育の重要性に関しても議論を深め、具体的な取り組みを検討する中、2014年以来7年ぶりとなる共同シンポジウムが実現した。

今年は衆議院議員選挙、来年は参議院議員選挙が予定される。足元のコロナ禍の状況を見るにつけても、政治不信や無関心などをいかに反転させるかは喫緊の課題だ。「政治は国民を映す鏡」であり、社会の課題を自分ごとと捉える営みを広げることが重要だ。連合による最近の世論調査で、10代の方々の社会参画意識が高まっている兆しが見られる。主権者教育はすぐに結果は出ないが、本日のシンポジウムを一つの契機に社会的機運が醸成され、幅広い理解と実践が進むことを期待したい。

●イントロダクション①(要旨)

主権者教育の現状と課題

篠原 文也

2015年に公職選挙法が改正されて選挙権が満18歳に引き下げられた。これ

に合わせて文部科学省は新たな通知を出し、政治的中立性を確保しつつ主権者教育を推進してきた。

しかし、18歳選挙権が初めて実現した2016年の参議院選挙では18歳投票率が51.28%だったが、翌年の衆議院選挙で19歳投票率は33.25%に低迷した。

そうした中、座長として参画した文科省「主権者教育推進会議」が今年3月に取りまとめた最終報告書では、モデル校の選定・横展開や、家庭教育の重要性、PTAやNPOなど地域の役割の大きさも提起した。

さらに座長見解として、投票の義務化も一つの選択肢として示した。コロナ禍で社会や政治の動きに関心が高まっており、主権者教育の意義を広める絶好の機会だ。

●イントロダクション②(要旨)

民主主義の課題と未来

宇野 重規

「民主主義は多数決」という主張がある一方、「少数者の自由や権利を保護することが民主主義」との主張もある。民主主義的国家の基準は公正な選挙があるかどうかであり、「民主主義は選挙だ」との考え方があるが、選挙のときだけの民主主義であってはならない。「民主主義は具体的な制度」という解説がある一方、「永久革命であり終わらない理

念」との主張もある。

こうした混乱を解消する視点として、古代ギリシャのデモクラシーを重視したい。19世紀半ば以降に制度化された代議制民主主義は、全ての人が政治に参加できるというもとの民主主義の約束との間に食い違いを生んでいる。この改善が必要だ。さらに現在、政治において執行権が大きな力を持っている状態を、直接的、民主的に統制する必要もある。

デジタル化時代における民主主義の課題は、代議制民主主義のリニューアルだ。SNSで多くの人が直接的に意見表明できるようになり、直接民主主義の新しい可能性が生じてきた。多くの人が政治的な意思決定を自分ごとと思える条件を整備することなくして、民主主義に対し広がる不信感を乗り越えていくことはできない。

●パネルディスカッション(要旨)

「教育課程などを通じて、社会課題への関心、主権者としての意識を高めるために何が必要か」、「企業やそこで働く個人が、若者の政治参画に向けて何ができるか」をテーマに若者向けに活動する方々の発表を経て意見交換した。

まずラジオ出演や大学の出前授業な

どを通して若者向けに発信をしている齊藤氏は「ワークルール研修会」や「当事者意識を持ち地域で活動続ける」ことの重要性を説明した。次いでお笑い芸人としても活動するたかまつ氏が「政治家が若者を向いていない危機意識」を基に続ける、政治を身近にする取り組みと課題などについて語った。

石渡氏は自社の活動から「社会課題を自分ごと化するために展開している企業の次世代教育」として「生きる力」と「課題を解決する力」を育む啓発活動を紹介した。林氏は「主権者教育は選挙の仕組みを教えるだけではなく、子どもの自己肯定感などを育む上で大切」との視点から、「安心して反対意見を言えるような環境をつくる」ことの重要性を挙げた。

続いて意見交換が行われ、佐々木氏が社会課題への関心、主権者としての意識を高めるために何が必要かなどと問題を提起した。

三浦氏は「政治に関心を持つことのイメージが適切ではない。関心を持つのは政治家や活動家を目指す人だと思われる」と指摘。「若者は社会課題に関心がないと決めつけるのも誤り」とし、「必要なのは論理的思考の訓練」との考えを示した。相原氏は「多様な意見を聞くことで、自分の意見が生まれて

くることを実感する場面をつくるのが重要」とし、「自分の意見を堂々と言える社会が大事」と強調。「多様な意見を育み、それが社会を形成する土壌となれば民主主義をもっと機能させられる」とした。玉塚氏は経済同友会の未来選沢会議や学校と経営者の交流活動に触れ、「重要なのは協働的な学びだ。若者はきっかけがあればスイッチが入って変わる」と指摘した。

宇野氏は「社会課題に関心を持ち、社会の役に立ちたい生徒や学生が多い一方で、政治を避けるのは身近な問題を解決する経験が乏しいからだ」との認識を示し、地域でそうした機会を広げるよう求めた。篠原氏は「コロナ禍もあり、政治や行政への意見が多く発信されている。子どもたちや若い人からも意見を引き出す機会をつくることで政治的課題は身近になる」と語った。

モデレーター		パネリスト(実践者)	
			
佐々木 紀彦 NewsPicks Studios 取締役	齊藤 勉 連合北海道 副事務局長	たかまつ なな 時事YouTuber お笑いジャーナリスト 笑下村塾 代表取締役	石渡 明美 花王 エグゼクティブ・フェロー
パネリスト(実践者)		パネリスト	
			
林 大介 浦和大学社会学部 准教授	三浦 瑠麗 山猫総合研究所 代表	相原 康伸 連合 事務局長	玉塚 元一 経済同友会 2020年度 政治改革委員会 委員長

●閉会挨拶(要旨) 主権者教育のキーワードは“圧倒的当事者意識”

主権者教育を一つのキーワードにすると、「自分ごと化」と捉えられる。世の中で起きている問題、例えば財政赤字、社会保障、エネルギー政策から、目の前で起きているコロナ禍の問題が2020年に自分ごと化し始めた。コロナ禍で社会と自分との関係を否が応でも意識せざるを得なくなった。何人かの方がこれはチャンスだとおっしゃったが、私もそう思う。

しかも今年は衆議院選挙、来年には参議院選挙がある。千載一遇のチャンスとして国民、特に若者の政治に対す

る関心を高めていく実行計画が必要だ。

良い企業・良い組織は必ず現場が強い。現場力の源泉は、トップの指示を自分の問題と捉えて取り組む圧倒的当事者意識に尽きる。当事者意識が欠如していると、ガバナンスが働かなくなる。

政治に関してもこの問題がまさに今、問われている。圧倒的な当事者意識を若い人たちにどう持ってもらうかが、今日の議論の重要なポイントであり、大変参考になった。

消費者が何を選ぶかということに対して鈍感な企業は結局SDGsにも貢献で



櫻田 謙悟

経済同友会
代表幹事

きないし、消えていくことになるだろう。政治においても国民が、自分たちの行動が企業を通じて、あるいは学校を通じて政治につながっていると意識することで、さまざまな社会的な課題が自分ごとになっていくのではないかな。

本日は、ありがとうございました。

第2期ノミネットメンバー決定

経済同友会は、2019年4月より、組織改革の一環として若手ビジネスリーダーの参加促進に向けた「ノミネットメンバー制度」を実施している。今般、2020年度若手経営者参加促進委員会(車谷暢昭委員長)における選考を経て、第2期ノミネットメンバー5人が決定した。また、2020年度末をもって2年間の活動期間を終了した第1期ノミネットメンバーの6人は、本年度より新たに正会員として入会し、活動を開始した。

「ノミネットメンバー制度」は、若手経営者や起業家の参加促進策として、2019年度より実施している。経済同友会の理念に共感し、本会の価値向上に向けて共に活動していただける個人をノミネットし、正会員とは別の枠組みで参加を依頼するものだ。

時代を先取りした革新的な視点や感性を、経済同友会に取り込むとともに、

ノミネットメンバーを通じて、これまで経済同友会に馴染みの薄かった若手経営者や起業家層に本会の活動が広く伝わり、新たな会員として活動に呼び込む起爆剤となっていくことを期待している。

確実な将来や明確な方向性が見えない厳しい時代の中で、社会課題の解決に向けて新しいビジネスモデルを構築

し、志を持って活躍している新進気鋭の若手経営者・ベンチャー企業創業者5人を、第2期ノミネットメンバーに迎えることとした。

今後、2021年度から2年度にわたり、本人の得意分野・関心分野に応じて委員会の副委員長を務め、政策提言や実践活動などを正会員と共に活動していく。

第2期 ノミネットメンバー

活動期間

2021年6月
～2023年3月末まで

(年齢は2021年6月18日時点)



伊藤 豊 (43歳)

スローガン
取締役社長

2005年10月スローガンを設立。新しい産業・事業が創出され続ける社会をつくることをミッションとして、スタートアップやベンチャーでの人材支援を中心とする各種サービスを提供。



倉橋 隆文 (38歳)

SmartHR
取締役・COO(最高執行責任者)

2008年マッキンゼー&カンパニー、12年楽天(現・楽天グループ)海外子会社社長を経て、17年SmartHR(13年1月設立)入社、18年1月より現職。クラウド人事労務ソフトの企画開発・運営販売。



平野 未来 (37歳)

シナモン
取締役社長CEO

2012年シンガポールにてシナモン創業、16年10月日本法人シナモン設立。人工知能コンサルティング・プロダクトを提供。ベトナム、台湾に人工知能ラボを持つ。20年より内閣官房IT戦略室本部員、21年より内閣府経済財政諮問会議専門委員に就任。



本間 真彦 (46歳)

インキュベイトファンド
代表パートナー

2010年5月インキュベイトファンドを設立。創業期のスタートアップに競争力を有した独立系ベンチャーキャピタル。シリコンバレー・インド・東南アジアの海外ファンドの統括も行う。



山野 智久 (38歳)

アソビュー
代表取締役CEO

2011年3月アソビューを設立。レジャー×DXをテーマとした体験型レジャー予約サイトサービスを運営。観光庁アドバイザーボードなど中央省庁・自治体の各種委員を歴任。

● ノミネートメンバーの主な活動内容

【1】経済同友会の正規活動の一部に参加

(1) 個々人の得意な分野での活動

- ①政策委員会「副委員長」としての活動
- ②その他、希望により政策委員会の「委員」としても活動

(2) 全会員対象の会合への参加活動

- ①通常総会懇談会
- ②会員セミナー
- ③新年会員懇談会・会員懇談会
- ④フォーラム・シンポジウムなど ※企画趣旨により登壇
- ⑤海外ミッション ※派遣趣旨により参加

【2】ノミネートメンバー限定の特別プログラム

- ①代表幹事・副代表幹事等幹部を招いての懇談会
- ②活動にあたってのオリエンテーションと懇談会

【3】ノミネートメンバーとしての役割：全会員対象会合での講演活動

・全会員対象会合の場で、ご自身の社業・経営哲学・先進的なビジネスモデルなどについて講演

● 第1期ノミネートメンバーの活躍

2019年4月に就任した第1期ノミネートメンバー6人は、各々が政策委員会副委員長として活躍したほか、「ラウンドテーブル」「未来を語る円卓会議」「未来選択会議オープンフォーラム」「ASEAN経営者会議」などにモデレーターやパネリストとして登壇した。2020年度末に2年間のノミネートメンバー期間を終了し、2021年度より正会員として活動を開始した。

第1期ノミネートメンバー

※カッコ内は政策委員会副委員長としての活動歴

秋好 陽介	ランサーズ 取締役社長CEO (2019年度規制・制度改革委員会、2020年度観光再生戦略委員会)
伊佐山 元	Wil 共同創業者兼CEO (2019年度教育問題委員会、2020年度教育改革委員会)
出雲 充	ユーグレナ 取締役社長 (2019年度アジア委員会、2020年度環境・資源エネルギー委員会)
大山 晃弘	アイリスオーヤマ 取締役社長 (2019年度・2020年度負担増世代が考える社会保障改革委員会、 2020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)
佐々木紀彦	NewsPicks Studios 取締役 (2019年度・2020年度政治改革委員会、2020年度日本の明日を考える研究会)
辻 庸介	マネーフォワード 取締役社長CEO (2019年度デジタルエコノミー委員会、 2020年度科学技術・イノベーション委員会)



2019年4月17日に行った第1期メンバー発表記者会見
メンバーは右から、辻庸介氏、佐々木紀彦氏、秋好陽介氏



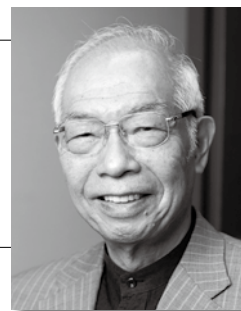
ノミネートメンバーによる第1回講演会には辻庸介氏が登壇
(2020年7月8日開催)

人はがんとどう向き合うか？

1981年以来、日本人の死因の第1位を占めるがん。最近は「治る病気」といわれるようになっていくが、依然として命にかかわるケースも多い。がんとはどんな病気で、どう向き合えばいいのか。長年、がんの基礎研究や臨床に携わり、自身も罹患経験のある垣添忠生氏が語った。

講師：垣添 忠生 氏

日本対がん協会
会長



がんは遺伝子の異常によって発生し、進展する細胞の病気

日本では、一生のうち2人に1人ががんになる時代だ。年間100万人を超える人がかかり、38万人超の人が亡くなる。一方、世界保健機関（WHO）の2018年の統計では、がんで亡くなる人は年間960万人。特に肺がん、乳がん、大腸がんが多く、7割が中・低所得国の人々である。がんは日本を含め全世界的な保健上の問題だ。

がんは遺伝子の異常によって発生し、進展する細胞の病気である。発生や進展には生活習慣、生活環境が関連しており、とりわけ、たばこ食事と感染症が重要な原因と考えられる。また、発生と進展は多段階で、長い時間を要することから、慢性の病気といえる。

現在、世界のがん対策は四つで構成される。まず、予防できるがんを予防する。禁煙、ワクチン接種などが重要だ。二つ目は検診によって早期発見すること。世界的には子宮頸がん、乳がん、大腸がんが検診の対象で、日本では胃がんと肺がんも対象になっている。三つ目に、治療はしっかり行う。新しい治療法や新薬も出ているが高額で、国民皆保険制度への負担などについて議論を残している。四つ目は、どうしても治せないがんには緩和ケアを提供すること。特に疼痛対策が重要であるが、貧しい国では薬を十分に提供できないこともある。

がんは医療問題であると同時に、経済問題であり、がん患者や家族が疎外

されるという社会問題でもある。

人間の強さ、弱さを全て包摂して医療は存在する

がんと向き合う人は多様である。ある患者は、わずかな聴力の低下に気付く、病院で脳腫瘍の一種と診断された。早期発見によりすぐに治療して社会復帰できた。一方、精巣にがんができた別の患者は、気付いてはいたが、気恥ずかしさや恐怖心が先立ち、なかなか受診できないうちに、悪化してしまった。以前だったら、余命4～5カ月というところである。幸いなことに最新の化学療法と大手術により、治癒して今も元気になっておられる。

がんは100種類以上あり、かかる人も一人ひとり多様である。人間の強さ、弱さを全て包摂して医療は存在する。この無際限ともいうべき組み合わせの多様性を頭に置いて、医療従事者は日々患者・家族と向き合う。

人生の伴侶を失う悲しみ 残された家族にも目を配ろう

私の妻は肺の下葉にわずか4ミリのがんが見つかり、放射線治療で一度は消えたが、6カ月後に肺門部にリンパ節転移が認められた。たちの悪い小細

胞肺がんで、その後、さまざまな治療をしたものの、病院で寝たきりになってしまった。私は妻の望みを入れて自宅へ連れ帰り、4日間の在宅医療の末に、彼女は両目で私を視認して手を握って亡くなった。言葉にはならなかったが、「ありがとう」と言ったに違いない。

妻が亡くなって丸15年が過ぎたが、私は悲しみを抱いたまま生きる術を身に付け始めた。私はがんの臨床家を40年、がんの基礎研究も15年行い、自身もがんを経験し、がん患者の家族であり、遺族でもある。国のがん対策にも25年間積極的に関与してきた。がんに関するあらゆることを経験してきた。今後も、検診の受診率を上げる、サバイバーや在宅医療を支援する、そして遺族のグリーフケアをするなどの対策に経験を活かして身を捧げたい。

40年来の人生の伴侶を失うことは、^{りようが}覚悟をはるかに凌駕する悲しみを伴う。患者はもちろん、残された家族にも目を配ろう。人間一人ひとりには弱くて^{はかな}儚い存在だが、また巨大な存在でもある。どんな状況に置かれても、人は希望があれば生きられ、大きな達成をする。

2018年1月から本会事務局職員が在ボストン日本国総領事館に赴任しています。マサチューセッツ州の州都で、米国北東部の経済・文化の中心地の一つであるボストンから、経済社会の動きについて不定期にお届けします。

ボストン美術館の魅力とパンデミック



美術館正面にあるネイティブ・アメリカンの騎馬像「Appeal to the Great Spirit」(本コーナーのシルエット)。先住民の降伏のイメージを強調するとの批判もあり、周囲を植栽するなど新たな試みを実施し、議論を深めている

ボストンDATA

米国北東部、マサチューセッツ州都。面積232平方km、人口約70万人。米国建国の歴史を感じる街並みや世界屈指の所蔵品を誇るボストン美術館などの文化施設に加え、ハーバード大学などを有する文化・学術都市。



宮崎 喜久代

在ボストン日本国総領事館 領事
(経済同友会事務局より出向中)

幅広い地域と年代の美術品を所蔵

今年最初の熱波が到来した6月5日、ボストン美術館を訪れました。館内には、米国、欧州、アフリカ、アジア・オセアニアなど幅広い地域と、エジプト、ローマ、ギリシャなどの古代美術から現代美術までさまざまな年代の美術品が展示されており、一日で全てを見て回することは、とてもできません。

ボストン美術館は、葛飾北斎の「富嶽三十六景 神奈川沖浪裏」をはじめとする浮世絵など、明治期にアーネスト・フェノロサ、ウィリアム・スタージス・ビグローが蒐集した日本美術の至宝を所蔵していることで有名ですが、日本美術のコーナーには、仏像・仏画が展示されているのみです。日本画は光に弱いことから展示されていないようですが、期間や数を限定してでも名品を展示してほしいものです。また、経済の勢いの違いが反映されているのでしょうか、中国美術のコーナーの方がかなり広く、少々寂しく感じます。

パンデミックによる美術館運営への影響

ボストン美術館は、新型コロナ・パンデミックにより、2020年3月に閉館、9月に再開したものの、第二波の到来を受けて12月に再び閉館、2021年の2月初旬に来場者数を25%に制限して再開しました。パンデミックによる運営への影響は大きく、約750人の職員のうち、2020年4月初めに301人を一時解雇、館長の給与も6月末まで30%削減することが報じられていました。

そこで、2020年6月の年間収支報告書を見てみると、会費収入は約219万ドル(前年比約25%)、入館料収入は約373万ドル(前年比約47%)の減少となっています。

ボストン美術館は、民間組織で運営されているため、寄付や補助金を除く収入の大半を占める会費と入館料の減少による財政への影響は、小さくないと推察します。パンデミック以前からなのかわかりませんが、館内には募金箱が設けられていました。

こうした中、ボストン美術館でもオンラインを活用した児童、大人向けのアートクラスを展開しています。今後は、デジタル技術により、展示が難しい日本美術の所蔵品をリモートで楽しめる機会が増え、これが美術館の収入にも寄与するとよいのではないかと思います。

日本企業や邦人の協力

ボストン美術館には、コーポレートメンバーシップ(企業会員)の仕組みがあり、会費の違いはありますが、マサチューセッツ州に本社や事業所を置く企業など82社が加入、日系企業ではユニクロが参加しています。会費は、未就学児から大学生の美術教育や地域の福祉、文化遺産の保護に使用され、メンバーになると、所蔵品の鑑賞や展示会への招待の機会だけでなく、美術館のギャラリーなどを企業のイベントや接待、ウェディングパーティーなどに使えるようです。また、日本美術のコーナーにおける、内装の仏教寺院の改築と仏像の修復作業のスポンサーには大日本住友製薬が参加、さらに敷地内の日本庭園は、日本人がプリンシパルを務める造園会社ZEN Associatesが維持・管理しています。

ボストン美術館が世界でも有数の美術館とされる背景には、地域の人々や企業の支援があり、これを維持することで、パンデミックの影響も乗り越えていけるのではないかと思います。

新入会員紹介

会員総数 1,483名(2021年6月18日時点)



みつよし としろう
光吉 敏郎

所 属：住友林業
役 職：取締役社長



かわた たつ み
川田 辰己

所 属：住友林業
役 職：取締役常務執行役員



かわむら あつし
川村 篤

所 属：住友林業
役 職：取締役常務執行役員



あら い さとし
新井 聡

所 属：野村證券
役 職：取締役 副社長



せきたに かず き
関谷 和樹

所 属：EPSホールディングス
役 職：取締役副社長執行役員



つかだ ひろあき
塚田 裕明

所 属：ファイザー
役 職：執行役員



ふるた みらの
古田 未来乃

所 属：武田薬品工業
役 職：ジャパンファーマ ビジネスユニット
プレジデント



えのもと えい じ
榎本 英二

所 属：野村不動産ソリューションズ
役 職：取締役副社長執行役員



くぼた しょういちろう
窪田 昌一郎

所 属：日本政策投資銀行
役 職：取締役常務執行役員



うしだ かず お
牛田 一雄

所 属：ニコン
役 職：取締役会長



ふじい たけし
藤井 剛

所 属：デロイトトーマツコンサルティング
役 職：パートナー



み け かねつぐ
三毛 兼承

所 属：三菱UFJフィナンシャル・グループ
役 職：取締役執行役員会長



かとう たけし
加藤 毅

所 属：日本銀行
役 職：理事



さがさわ あつし
笹川 淳

所 属：大林組
役 職：副社長執行役員



くさ か やすし
草鹿 泰士

所 属：マーサー・ジャパン
役 職：取締役社長CEO



にしやま かず お
西山 和良

所 属：SREホールディングス
役 職：取締役社長兼CEO



おおぶち りょうへい
大淵 亮平

所 属：WACUL
役 職：取締役社長



おだ けん たろう
小田 健太郎

所 属：アイリッジ
役 職：取締役社長



す どう けん じ
須藤 憲司

所 属：Kaizen Platform
役 職：代表取締役



おおやま あきひろ
大山 晃弘

所 属：アイリスオーヤマ
役 職：取締役社長



◆関西経済同友会からの入会
おかもと やすひこ
岡本 泰彦

所 属：ライク
役 職：取締役社長 兼 グループCEO

◆復帰



たわらたに むねよし
俵谷 宗克

所 属：竹中工務店
役 職：取締役会長

退 会

かなおか かつ き
金岡 克己

所 属：インテック
役 職：特別参与

たか ぎ しん や
高木 真也

所 属：クニエ
役 職：顧問

きく ち さとし
菊地 哲

所 属：伊藤忠テクノソリューションズ
役 職：元・取締役会長

た なか りょうじ
田中 良治

所 属：三菱ケミカル
役 職：顧問

いまいずみ やすひこ
今泉 保彦

所 属：前田道路
役 職：取締役社長

た しろ しんろう
田代 伸郎

所 属：EPSホールディングス
役 職：副会長執行役員

たけふじ ひろ き
竹藤 浩樹

所 属：ユニリタ
役 職：取締役会長

いのうえ さとし
井上 哲

所 属：フィリップモリスジャパン
役 職：エグゼクティブアドバイザー

で ぐち きょうこ
出口 恭子

所 属：色空会 お茶の水整形外科 機能
リハビリテーションクリニック
役 職：副院長

ひろさわ たか お
廣澤 孝夫

所 属：日本自動車査定協会
役 職：理事長

たき ひさ お
滝 久雄

所 属：ぐるなび
役 職：取締役会長・創業者

はまぐち としゆき
濱口 敏行

所 属：ヒゲタ醤油
役 職：相談役

かわさき ひでいち
川崎 秀一

所 属：沖電気工業
役 職：取締役会長

き むら まこと
木村 眞琴

所 属：ニコン
役 職：相談役

まつおか のぼる
松岡 昇

所 属：M&Aキャピタルパートナーズ
役 職：取締役

みやもと じゅんじ
宮本 潤二

所 属：東鉄工業
役 職：顧問

かね こ あき お
金子 明夫

所 属：東京アールアンドデー
役 職：相談役

うちやま ひで よ
内山 英世

所 属：朝日税理士法人
役 職：顧問

あかつか やすまさ
赤塚 保正

所 属：柿安本店
役 職：取締役社長

おく だ むつ こ
奥田 睦子

所 属：ユアサM&B
役 職：取締役

や じま りょうじ
矢島 良司

所 属：第一生命経済研究所
役 職：取締役会長

やました とおる
山下 徹

所 属：NTTデータ
役 職：元・シニアアドバイザー

ひがしで こういちろう
東出 公一郎

所 属：清水建設
役 職：常任顧問

すぎもと しん
杉本 伸

所 属：グローバルビジネスラボ
役 職：取締役社長 CEO

あし だ あきみつ
芦田 昭充

所 属：商船三井
役 職：名誉顧問

なかい か め ぞう
中井 加明三

所 属：野村不動産
役 職：元・常任顧問

経済同友会職域接種プロジェクト始まる

経済同友会は、全国で多数の貸会議室を運営するティーケーピーから会場無償提供などの協力を受け、新型コロナウイルスワクチンの集団接種を6月21日から開始した。本会会員所属企業のうち東京地区の社員が1,000人未満の企業を対象に、社員・家族への接種が進んでいる。

同日スタートした政府主導の職域接種は「従業員1,000人以上の企業」が対象だが、今回の取り組みは、スタートアップやベンチャーを含む、より規模の小さな企業でも職域接種を推進することを目指す。一日も早く集団免疫を形成し、経済回復につなげるために、経済同友会が“Do Tank”となり経営者自身のイニシアティブによって貢献することを意図している。

6月24日には西村康稔経済再生担当大臣が会場を視察した後、高島宏平副代表幹事・広報戦略検討委員会委員長、河野貴輝ティーケーピー取締役社長（経済同友会幹事）と、職域接種の現状や課題について意見交換を行った。



(写真左) 6月15日に記者発表を行った。写真左から櫻田謙悟代表幹事、河野貴輝ティーケーピー取締役社長（経済同友会幹事）



6月24日に西村康稔経済再生担当大臣（左）が視察

(写真右) 経済同友会会員所属企業の社員・家族が来場



視察後の意見交換

No.840 July 2021 経済同友会 7

C O N T E N T S

特集

2021年度
新任副代表幹事ご紹介 03

CLOSE-UP 提言

行政改革委員会【提言】
野田 由美子 委員長
「人材のサーキュレーション」を切り口に
新たな時代に求められる行政変革、
パブリックトランスフォーメーションを 12

日中交流PT【報告書】
岩本 敏男 委員長
日中両国の幅広い人々と
継続的な交流を図り、
未来志向の議論と行動を 14

グローバル対話推進PT【共同文書】
新浪 剛史・成川 哲夫 委員長
英国およびドイツの経営者との
連携強化について
両国経営者団体との共同文書発出 16

Doyukai Report

連合・経済同友会共同シンポジウム
民主主義を考える
～みんなでつくる希望ある社会～ 18

第2期ノミネートメンバー決定 20

Seminar

第1341回 会員セミナー
人はがんどう向き合うか？ 22
垣添 忠生 氏 日本対がん協会 会長

Column

私の一文字 高島 宏平 02
「経営は『変化対応業』」

リレートーク 寺田 航平 11
「私はアートに詳しくない」

ボストンからの便り 23
「ボストン美術館の魅力とパンデミック」

私の思い出写真館 一法師 淳 27
「古代からのメッセージ」

新入会員紹介 24
経済同友会職域接種プロジェクト始まる 26



一法師 淳

電気通信共済会
会長

古代からのメッセージ

古代人からのメッセージを受け取るには、現場・現物・現実、当時の人々への想像力・共感がなくてはならない。

子どものころから、歴史、特に古代史に興味があった。小学生のころには家の近くの貝塚で縄文土器片や石器を段ボール箱いっぱい集めて親に叱られたり、松本清張の小説を読んで、即二泊三日一人旅で、飛鳥の石像遺物や古墳探索に出掛けたり、とにかく現地に行き現物を見て、当時の人々の思いを想像し、文字に残っていない歴史に思いを巡らせることが大好きだった。

通算8年間の関西勤務中、多くの古墳・寺社・遺跡を、特に奈良・大阪の古墳は数多く訪ねており、写真①は、1998年7月元大阪ガス役員の古代史同好の士と、飛鳥の古墳探索中。艸墓古墳（カマト古墳）石室内、家形石棺前で。

2021年現在はコロナ禍で海外に出掛けることができず、大変残念な状況だが、写真②③は、古代ローマ・ポンペイの2,000年前のパン焼き窯・石臼の前。②は1980年3月。

③は2018年8月。38年を隔てて同じ場所でのショット。いくつになっても同じことにこだわっている。世界のコロナ克服が待ち遠しい。

前の仕事、NTTファシリティーズでは新ビジネスとしてメガソーラーを中心とした再生可能エネルギー開発を強力に推進してきた。北海道から九州まで全国に、現地に足を運び、実態・周辺状況を見て、自治体、地権者、関係企業、近隣住民など多くの関係者の理解、メッセージを得ながら、いくつものプロジェクトを実現してきた。

歴史上のミッシングリンクを探す要諦と何も無いところから新たなプロジェクトを生み出すそれとはよく似ている。

昨年からは年金団体に仕事を変えているが、今度は投資家の立場で、再生可能エネルギー開発など本当にSDGsに貢献でき年金加入者の未来の生活に役立つ投資を拡大させたく取り組んでいるところである。



写真①



写真②



写真③

同友会は
行動する“DO”友会!

櫻田代表幹事と新任副代表幹事3人が

“Do Tank” “Training Tank”の実現について 意見を交わしました。



「皆で意見を言っておしまい」
ではいけません
～田代 桂子～



経済人だけで何かを
解決するという時代は
終わったと思います
～櫻田謙悟～



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
～高島宏平～



“Do Tank”と“Training Tank”の
実現に取り組みたい
～山下良則～



イラスト・溝口イタル

経済同友

経済同友 2021年7月 No.840 令和3年7月25日発行
編集発行人/岡野貞彦 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/CCアーク 印刷/富士フィルムシステムサービス

みんなで描く
みんなの未来
2021

