

KEIZAI DOYUKAI

経済同友

10

2021 October

No.842

特集

2021年度(第36回)
経済同友会 夏季セミナー

コロナ危機を越えて

～転換期における日本の課題と
企業経営者の責務～(後編)



私の一文字



ユーグレナ 取締役社長
出雲 充

2019年度より第1期ノミネートメンバー、
2021年4月経済同友会入会。
21年度教育改革委員会副委員長。



「縁」で事業を行う、活動する

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」。第1期ノミネートメンバーにご登場いただく第2弾は出雲充ユーグレナ取締役社長です。

岡西 「縁」という字は元々織物の縁飾りのことですが、この縁飾りが広がることから、「縁が広がる」と言うようになりました。出雲さんは大学1年生の時にバングラデシュのグラミン銀行でインターンを経験され、その時出会ったムハマド・ユヌス先生とのご縁が今につながっているのですね。

出雲 いただいた書、「払い」がミドリムシの鞭毛みたいで格好いいです。

バングラデシュは貧しい国で、農家は一日中農作業をして収入は100円ほど、年収は4万円もなかったのですが、グラミン銀行ではその年収が3万円ほどの農家に年収にあたる3万円を貸しました。普通の銀行は貸してくれませんが、ユヌス先生は「絶対大丈夫」と、貸してあげたのです。農家もまとまったお金があると、いろんなことができる。

僕が行った所では、そのお金でヤギを買っていました。乳搾りをしてミルクを販売すると、1日500円の収入になる。ヤギパワーで収入が5倍になるのです。そうすると、年収が15万～20万円になり、皆3万円返済してくれ、しかもヤギは残る。その後もっと良い肥料を買ったり、家を建て替えたりして暮らしが豊かになる。貧困撲滅は国連主導の持

続可能な開発目標 (SDGs) の「1丁目1番地」ですが、ユヌス先生はそうやって地道にマイクロファイナンスを行って貧しい農家に融資し続け、900万人を貧困から救ったのです。

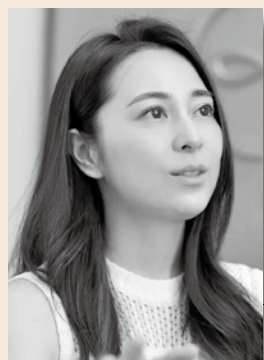
実は昨晚、これも本当にご縁だと思うのですが、ユヌス先生と国際会議で対談しました。2014年からは、ユーグレナでミドリムシ入りのクッキーをバングラデシュの子どもたちに届け、栄養失調をなくす事業を行っています。

岡西 出資をお願いした企業501社目にして、伊藤忠商事から賛同を受けています。この出会いも大きかったのでしょうか。

出雲 一番多く聞かれる質問は、「どうしたら、1社目に伊藤忠とのご縁があったと思いますか」というものです。しかし、1社目が伊藤忠だったら、私も気付かずに素通りしていたと思うのです。500回駄目だった経験があるから、501回目の伊藤忠とのご縁を今でも大切にしています。

岡西 今後の経済同友会活動への抱負をお願いします。

出雲 私は「ノミネートメンバー」という新しい制度の1期生として、選んでいただきました。そうした素晴らしいご縁をいただいた経済同友会の発信力を高めることを、今まで以上にやっていかなければと思っています。経済同友会では未来のさまざまな問題をディスカッションしており、今日も環境・エネルギー委員会で、2050年にCO₂排出ゼロを目指す政策について90人のメンバーで討議していたのですが、そこに40代は私1人だけ。10代、20代、30代は1人もいません。10、20、30代と50、60、70代の人たちを経済同友会活動で結び付け、ご縁づくりをするのが私の使命だと思っています。



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。

特集 2021年度(第36回)経済同友会 夏季セミナー

コロナ危機を越えて

～転換期における日本の課題と 企業経営者の責務～(後編)

9月9日、10日の2日間にわたり、経済同友会は第36回夏季セミナーを、初のオンラインによって開催した。櫻田謙悟代表幹事をはじめ、副代表幹事、各委員会委員長など、外部有識者・学生ら40人が参加し、4セッションと、9月末の自由民主党総裁選挙に向けた動きが加速し始めたことを受けて、特別セッションを設けて意見交換を行った。(所属・役職は開催時)


開会挨拶(抜粋要旨)

 代表幹事
 櫻田 謙悟

今回の夏季セミナーは、「コロナ危機とは私たちににとって一体何だったのか」という問いに対する答えを探したいという点から出発した。感染拡大当初、日本は感染者数を低く抑え込み、感染症対策の優等生と見なされていた。それを日本独自の何らかの理由「ファクターX」とする議論もあったが、そこには、医療従事者の献身や国民による自粛協力、エッセンシャルワーカーの存在があった。一方で、周回遅れと言われるデジタル化の問題が顕在化した。Go To事業やワクチン接種を巡る混乱も頻発した。累計で約245兆円、実にGDPの44%に相当する予算を使って経済対策を打ったものの、今年以降の経済見通しは他のG7諸国と比較して緩慢な回復であり、満足できない状況にとどまっている。

今議論すべきことは、第一に、当面続く「ウィズコロナ」

という環境にどう適応するかという点だ。少しでも活力を取り戻し、さらに成長するためにどのような政策が必要か、それが実際にどう結果を生み出すかについて、しっかりと想像力を働かせ、検証していかななくてはならない。

もう一つは、より長い時間軸で社会のあり方をとらえることだ。「両利き経営(Ambidexterity Management)」という言葉があるが、私たち経営者は、常に「両利き」を求められ、そのために努力をしてきた。既存事業をしっかりと深掘りして利益につなげるだけでなく、環境変化の可能性を踏まえて、将来につながる新分野を開拓し、投資をしていく。現在、この「両利き」の姿勢が最も求められるのは政治に他ならない。短期・中長期の両面でどのような選択肢が示されるのか、どこに対立軸があり、何が争点なのか、注意深く見守っていきたい。同時に、われわれ経営者は「両利きのプロ」として、政治に先んじて発信をしていきたい。

【9月9日】
第1セッション コロナ危機により顕在化した課題と将来への教訓 04
第2セッション 経済社会の変革と企業の役割 07
【9月10日】
第3セッション Corporate Japan実現に向けた政府・企業・個人の役割 10
特別セッション これからの政治に何を望むか～自由民主党総裁選挙に向けた論点 13
第4セッション 日本社会の変革に向けた経済同友会のミッション 15

第1 セッション

コロナ危機により顕在化した課題と将来への教訓

第1セッションでは、新型コロナウイルス感染症対応を通じて得られた教訓を、社会の強靱性・持続可能性を高めるため、今後どのように活かしていくか、について話し合った。



司会 ●秋池 玲子

副代表幹事／国家ガバナンスPT 委員長

問題提起① 累積死者数、致死率を決定づける要因はワクチン接種率 接種努力義務を周知していくべき



小林 慶一郎

アドバイザー・グループ メンバー
慶應義塾大学経済学部 教授／東京財団政策研究所 研究主幹

新型コロナウイルス感染症は5～6年、または10年という時間軸で付き合わなくてはならない問題で、その間経済社会をどう回していくかが当面の重要課題だ。

医療体制の拡充と緊急事態宣言の発令は、短期的には効果があるように見えるものの、3～5年単位で見ると、累積死者数に大きく影響しない一方、経済的損失が大きい。それに対し、長期的に致死率を決定づける要因はワクチン接種率であり、経済社会活動を抑制することの意味は限定

的と言える。

感染症による直接的な死者は高齢者が多いのに対し、経済的な困窮・自殺など間接的な要因による死者は若年層が多い。経済社会活動の制限に伴う経済苦・自殺者増、医療逼迫と一般医療の制約に伴う死者、医療拡充という三つのポイントについて、人命を基準としてそれぞれの追加的損失がバランスするよう、対策の度合いを定めるべきだ。

感染爆発期の対応として早期・強力な人流抑制は必要だが、ワクチン接種率のさらなる向上が重要である。その際、「本人任せ」とせず、ワクチン接種が法的に国民の努力義務として定められていることを周知していくべきである。出勤や登校に際して、接種証明の提示を条件にすることは違法ではないし、オンラインなど代替手段があれば差別的でもないと考える。

問題提起② 危機時の司令塔機能が不明確 改革先送りのツケも深刻で 危機脱却後に向けた構造改革も課題



大田 弘子

政策研究大学院大学
特別教授

コロナ危機を通して表出した課題は多数あるが、第一は政府の司令塔機能が不明確だということ。総理連絡会議の設置などにより総理大臣の主導体制は敷かれたものの、中核組織の厚生労働省に危機に即した執行力がなかった。中央省庁には自らの権限を守り、自分の庭先しか見ないという姿勢がある。

第二は、改革先送りのツケだ。リーマン・ショック時に定額給付金が給付された際にも必要とする人を選別すること

ができなかったが、今回もそれが繰り返された。また地方の責任や財源に関する議論が不十分で、地方が実際に権限を行使できる状況も整っていなかった。国は地方分権と言いながら根本的な権限を手放したくないし、地方も責任をとりたくない。平時からできていないことが、有事にできるはずがない。

三つめの問題は、危機脱却後に向けた経済構造改革だ。危機の発生直後は短期的な需要創出策が必要だが、危機は市場構造などの経済構造を変えるので、併せて、中長期視点で労働市場改革、規制改革、成長戦略など、供給側を強くする前向きな改革に取り組むことが必要だ。

今回の危機に学んで、医療制度の根本からの見直し、所得情報のリアルな把握と給付の一体化、デジタル化に対応した規制改革などに今度こそ取り組むべきだ。

問題提起③ 危機時に規模ありきの財政出動 財政規律を取り戻すため 消費増税の議論は避けられない



佐藤 主光
一橋大学大学院経済学研究科
教授

日本は、危機に際して規模ありきの財政出動をして当座をしのご、その結果、財政規律が損なわれる、ということを繰り返してきた。一度広げた「風呂敷」を畳めず、リーマン・ショックの際に導入された中小企業支援が恒久措置になるなど、非常時の財政支出が事実上恒久化され、膨張に歯止めがかからない。

デジタル化により事業の優先順位は変化する。また、新型コロナウイルス感染症を受け、医療資源への配分も優先順位が変わる。順位が低い事業は縮減や支出の先送りなど

ワイズ・スペンディングの発想が必要だが、これがうまく機能していない。将来の生産性向上につながる投資としての「良い借金」ではなく、現在世代の受益を目的とする消費としての「悪い借金」の比重が高まっているのではないかと。日本の財政政策は質より量、需要喚起に偏っているが、供給者側への働き掛けに舵を切る必要がある。

財政規律を回復するためには、非常事の財布(特別会計)と平時の財布を分けるべきだ。EUは、コロナ危機からの復興パッケージについて、基金創設と償還財源(炭素国境調整メカニズム、デジタル課税の導入、排出権取引制度の改正など)をセットで検討した。コロナ危機後の財政を考える上では消費増税の議論から逃れることはできない。税率の引き上げを前提とし、社会保障費の抑制や経済成長の度合いに応じて、引き上げ幅や時期の見直しなどを行うべきだ。

意見交換

国力を指標にDX化の最大活用で 全体最適に近づける

日本は、縦割り社会が維持されており全体最適解を創りにくい組織体制である。全体最適のソリューションを創り上げるためには、視座の高い共通軸(あるいは共通指標)が必要であり、適しているのは「国力」を高めるということである。すなわち、「日本の価値創造力を高める」ためには?と問いながら、全体最適解の目標を創ることと、その目標に対して利用者側のコンセンサスを取るプロセスが必要だ。【遠藤 信博】

踏み込んだ対策が取れない原因は

平成の政治改革では、首相の権限や内閣機能の強化が徹底して図られてきたにもかかわらず、ワクチン接種にも、医療改革にも、踏み込んだ対応ができないのはなぜか。厚生労働省固有の問題か、何かボトルネックがあるのか。

【玉塚 元一】

持続可能な財政構造実現に向け 説得力ある議論を

持続可能な財政とはどういうものか、説得力ある数字を示して議論できるよ

う、経済同友会独自の分析を進めている。その作業を専門家に委ねるため、独立財政機関の設立を引き続き呼び掛けていきたい。現状、基礎的財政収支の黒字化は2050年までを展望しても相当難しい。表裏一体の問題として、赤字拡大の最大の要因は社会保障、中でも医療保険である。【神津 多可思】

アジャイルな社会・文化の構築を

先の見通せない時代においては、社会をどうアジャイル化していくかが重要だ。そのため、一つはデジタル庁を活用し、データに基づいて政策の効果検証を行う機能確立し、ワイズ・スペンディングを実現すること。行政のDX化が進めば、データに基づく効果検証のスピードが上がり、コストも低下する。もう一つは、失敗と方向転換を重ねながら正しい方向に進むことだ。失敗を許容し、チャレンジ不足を叱責するアジャイルな文化を創っていくことが重要である。【高島 宏平】

想定される危機への備えとして 処方箋・チェックリストを共有

起きることが想定でき、処方箋もある程度明らかであった危機に対して、

処方箋やチェックリストが共有できないまま、今に至ってしまった。デジタル活用についても、以前から提言してきたものの、平時にはなかなか事が進まなかった。今後の危機に備えるため、対応のチェックリストの作成、企業への展開が必要だ。【間下 直晃】

人材の流動性不足に原因も

政府の司令塔機能が働かないというが、企業に照らしてみると、社長が陣頭指揮を取って人が動かないというのは考えにくい。省庁の場合は、人事権と一枚岩になれない体質、特に省庁間で人材の流動性が低く、一つの組織で上の役職に上がっていくことを良しとする風土が原因ではないか。【石村 和彦】

第三者の目を用いて 予算の検証・編成を行うべき

国の予算を見ると、一度予算化した



ものに対する検証が弱く、硬直化してしまう傾向にある。感染症対策などの補正予算も含め、予算の執行状況と有効性について第三者の目も用いて検証した上で、次年度の予算編成を行うべき。また経済成長のための投資などを見極める上でも、特別会計の設置を考える必要がある。【栗原 美津枝】

接種者の行動制限緩和は 踏み込んだ議論が必要

先行きは誰にも分からないので、国民もある程度の混乱は許容すべきだ。一方、ワクチン接種は、実施方針をもう少し早く設定できたはずだ。例えば、マイナンバーとの連携により、予約から接種証明まで一気通貫の仕組みを構築することもできたのではないかな。現状は、接種後のあり方についてよく議論されないまま接種者数のみを追っている印象がある。ワクチン接種者の感染実態などのデータ、ファクトが必要だ。接種者を対象に行動制限を緩和することは不公平なのか、何が公平なのかなどについて、踏み込んだ議論が重要である。【伊達 美和子】

消費税増税の意義、国民に説明を

新型コロナウイルスと長いスパンで付き合い続けていかななくてはならない中、これまで以上に長い先を見据えた経営の舵取りが必要と痛感した。財政の今後を考えると消費税増税もやむを得ないが、増税の意義、使途や効果について、国民への丁寧な説明が必要である。

【秋田 正紀】

ワクチン接種率の高さに鑑み すぐにでも行動制限の緩和を

日本はワクチン接種率が高まってきており、行動制限の緩和をすぐに実施してもよいと思う。米国政権の感染症対策トップ、アンソニー・ファウチ博士のように、日本でも政策決定においてサイエンスの立場に立った助言が必要で、その仕組み作りが急務だと思う。



また、医師に対し政府として何らかの指示が出せるような法制度も必要ではないか。【新浪 剛史】

同質性の高い 官僚組織の見直しが必要

政府がDXやアジャイルな社会づくりを主導すべきときに、行政組織はいまだに同質的である。官僚も、所属する省庁から外に出ることなくキャリアを重ねているため、新しい課題への対応力が失われているのではないかな。官僚の採用・人事制度を見直さないと、行政が抵抗勢力となり物事が進まない。

【林 礼子】

適切な情報開示を前提に 国民が自ら判断する方向への転換を

ワクチンや薬の有効性は、特に今のような段階で断言できるものではない。この機に、国民に対して適切な情報を全て開示した上で、国民がそれぞれ判断する、というふうに変えていきたい。「お上」が決めたことは100%安全で、それに従えばよいというものではない。

【鈴木 純】

国民との対話が政府の役割

国民が共感、納得できるようなコミュニケーションが重要ではないか。優先順位を付けた予算執行や増税についても、政府に自ら範を示す姿勢がなければ国民の納得は得られない。理性的に組み立てた議論を基に、国民といかに対話をしていくかが政府の重要な役割である。

【岩井 睦雄】

申請主義の見直しが大きな課題

デジタル化には行政による申請主義が大きな課題となっている。国民が複雑な申請を行い、チェックや認可を経てやっとサービスを受けられる、という仕組みをそのままデジタル化するのではなく、申請プロセスを無くすかシンプル化することがアジャイル化のポイント。

【東 和浩】

先手を打てない現状を打破すべき

さまざまなデータ、情報があるにもかかわらず、想像力を働かせて先手を打つことができない、問題が顕在化するまで手が打てない現状をどう打破していくかを議論する必要がある。

【市川 晃】



第2 セッション

経済社会の変革と
企業の役割

第2セッションでは、コロナ禍によって顕在化した社会課題や今後解決が迫られる重要課題について、価値創造の担い手である企業の視点から、どう捉え、対処すべきかについて話し合った。

司会 ● 遠藤 信博

副代表幹事／2020年度企業経営委員会 委員長



問題提起 ①

企業はモノ言う立ち位置を取り戻し
SDGsを価値創造につなげ
食欲に儲けを追求すべき



新浪 剛史

副代表幹事
新しい経済社会委員会 委員長

日本政府の課題は、検証と改革ができないことだ。政策全体のグランドデザインができず、危機対応の視点が統治機構に欠落している。ほぼ毎年のように国政選挙が行われ、人気取り重視で改革が進まない構造になっていることが背景にあるのではないかな。

日本はいまだに眠れる獅子である。このまま終わるわけにはいかず、新しい国のかたちとして、日本らしさである“誰ひとり取り残されない共助・共生の仕組み”を活かすことが重要で、これはまさに政府の役割であると考えてる。

では、企業はどうするべきか。バブル期以降、企業は政

府にお願いする立場になり、モノ言う立場になっていない。バブル期以前は拒否権を持ち、規制改革を推進する立ち位置であった。バブルがはじけた環境下で致し方なかった面もあるが、立ち位置の見直しが必要である。企業は、政府に介入させず、構造改革にモノを言う立ち位置が望ましい。そのために企業価値を向上させる必要がある。三方良しは大変良いアイデアであるが、日本企業はあまりにも儲け過ぎである。日本企業はもっと食欲に儲けるべきだ。SDGsを単なる社会的責任ではなく、Value Creation（価値創造）につなげ、売り上げを高めるための戦略だと認識すべきである。「アニマルスピリッツ」の復活が重要だ。そのためには、例えば、従業員が自ら勉強し、人生の節目である45歳くらいまでに会社に頼らない選択もできる仕組みを作ることや、経営層への外部人材の積極登用などが、従来モデルからの脱却として考えられる。

問題提起 ②

変革が加速する米国と
何もかもが遅過ぎる日本
企業経営者は今一度自問自答を



峰岸 真澄

副代表幹事
成長戦略評価・実行委員会 委員長

構造改革の推進やイノベーションの方針を示すのは国だが、足元でのイノベーション創出は民間企業の役割である。コロナ禍で、イノベーションの機会は増大したと言える。社会の「不」が一気に表出したときに、ビジネスが受け止められるかが重要だ。

世界的には、遠隔での医療、教育、働き方の普及が進んでいる。米国ではオンライン診療やオンライン教育（初等

教育）が一気に進み、日本との差が大きく開いた。直接比較できないが、テレワークは緊急事態宣言により日本でも急増したものの、今は元に戻りつつある。コロナ禍を契機に変革が加速する米国と、何もかもが遅い日本との間で、差がつき過ぎている。

企業経営者自身が、自社の眼前の業績ではなく産業の変革に向き合っているか、という観点が重要だ。マインドセットの中で産業の変革のプライオリティを高くしているか、インパクトのあることに時間を費やしているか、勝ちにいける産業に特化しているか、あるいは取締役会でこうしたアジェンダをしっかりと議論しているのか、結果として将来価値を表す時価総額はどうか、といったことをあらためて自問自答したい。

問題提起③

社会全体として危機に対応できる仕組みが欠如
多様性の無さとIT部門の地位の低さ
危機管理の意識不足が要因



山口 明夫
企業経営委員会
委員長

われわれは、地震や洪水のような大規模災害には今まで対応してこられた。しかし、今回のコロナ禍のように世界中の全員が同時に当事者となる危機に直面したとき、これに対応する社会の仕組みが貧弱であった。個人の善意や個別企業、個別機関に頼るしかなく、社会全体として危機に対応する仕組みがないことが露呈した。また、気候変動やテクノロジーの進化は想定以上に加速し、他国は日本以上に進んでしまった。特に、ITの観点ではその差は以前にも増して開いてきたと危惧している。

その要因の1点目は、多様性の欠如と人材市場の硬直化だ。経営層は、同質な人たちが持つ無意識な同調意識の中で過去の成功体験に基づいた判断になりがちで、最終的には変革が起こせず、足元の改善にとどまってしまっている。

2点目は、ITエンジニアの社会的・企業内地位の低さとビジネス理解の乏しさだ。IT部門を重要なポジションとし、採用と処遇の改善を行った企業は、間違いなくDXが加速できている。変革を加速させる一つの鍵であることは間違いない。

3点目は危機管理や変革に対する意識だ。日本は危機管理を投資と考えず、コストとして対応しがちである。米国ではセキュリティは投資であり、予算をかけて確実なシステムを作る。また、日本は性善説を前提に物事を考えがちだが、米国は性悪説をベースにプロセスやシステムを構築していくことが極めて多く、この差により仕組みやルールが大きく変わってくる。

意見交換

変革の結果として人材が多様化する外を見て自社経営に活かすべき

.....

自社は経営トップ層の半分ほどが社外から来ている。変革の結果として人材が多様化するのであって、多様化するから会社が変わるのではない。企業価値向上に向け、成長する事業ポートフォリオの方向性をボードメンバーが長期にわたりディスカッションし、実践した結果、変革に結び付いた。外を知ることは、自社の経営の参考になるはずだ。社長就任中は他社の取締役役に就かないという不文律があるが、2020年代の経営は別物。経済同友会が流れをつくれれば良いと思う。【小柴 満信】

強い者が組み流動性を生み出す

.....

GAFAと同じ分野で戦っても勝ち目はなく、日本の強みを活かして勝つべ



きだ。例えば、「強い企業」と「強い研究機関」とか、「強い製造業」と「強いソフトウェア」が組む。社外を含めて「強い者」同士で組むことで、優れた人材の流動性を高め、日本を「強い企業」が生まれる環境にしないと行けない。そのためには、ボトムアップの小さなコラボレーションではなく、トップダウンで大きな連携を取っていくことが大事である。【石村 和彦】

失敗を繰り返してこそ組織は学ぶ

.....

“会社が社員を使う”会社から“社員が会社を上手に使い倒す”会社にしたいと思っている。働き方の選択肢を広げることによって会社そのものの柔軟性も出てくる。コロナは「非常識を常識化する機会」だと実感している。「やってみて、失敗して」を繰り返してこそ組織は学ぶものだ。コロナがそれを後押ししていると思っている。【山下 良則】

企業が変革を推進するには取締役会の覚悟が必要だ

.....

経済社会の変革の中で企業の役割は大きい。企業でそうした変革を推進するためには、取締役が変革のドライビングフォースになることが欠かせない。

執行側と被執行側が一枚岩になって変革する覚悟が取締役会には必要だ。

【林 信秀】

コロナ禍が考えを変える契機に

.....

なぜ働き方改革をしないと行けないか。それは、日本企業にとって必要な変革を支えるための人材をつくっていくためではないだろうか。人材に関する考え方はコロナ禍によって大きく変わる可能性がある。今が大切なタイミングだ。【田代 桂子】

全てグローバルに合わせるべきか

.....

日本的経営の限界が来ていると言われ、「多様性を活かそう」「日本的なものを捨てていかざるを得ない」という風潮がある。日本的なものは一切残さず、欧米式になっていいものだろうかという問題意識を持っている。日本的なものを全て捨ててグローバルスタンダードに合わせるべきなのか、残すべき日本的なものは何かを、社内でも議論している。【岩井 睦雄】

大企業とスタートアップによる現場レベルでの人材交流を

.....

日本のスタートアップ企業は、ゼロ



から1を生み出すことはできるし、1を10にすることもできる。しかし、それを100や1,000にすることが難しい。イノベーションの発想も覚悟もあるのだが、規模の大きなビジネスを行う実力が不足している。大企業の規模感を体験したことのある人材が現場に欠落している。大企業とスタートアップ企業は別の島のようで、人材交流がない。経済同友会をハブにして、もっと現場の社員レベルで交流する会があると、もう少し日本のスタートアップ企業も社会変革に寄与できると思う。

【高島 宏平】

新陳代謝と流動化の仕組みを作り 異文化・異質への耐性を

同質化した人が同じ成功体験を共有しているとイノベーションは生まれにくい。大企業からベンチャーへ移動したり、他の企業で経験して元の会社に戻ったりといった、新陳代謝や流動化の仕組みを企業が連携して作っていくことが必要だ。同じ会社の中でも意図的にシャッフルするなど、異文化や異質な環境への耐性をつくらないと、50歳代で(別の会社へ)出ようとしても困ってしまう。50歳代以上でも元気な人は多いし、彼らが起業できるような環境がないと社会保障も持続しない。

【玉塚 元一】

経営者は イノベーションを起こす覚悟を

日本の企業経営はぬるいと感じることがある。既存のビジネスにおいて、責任と権限の委譲が進まなければ、イノベーションも起きない。組織を根本から変え、若い人に権限を委譲し、集合知をドライブしてアジャイル型でイノベーションを加速的に生み出す。企

業が自らの生きざまを大きく転換しなければ日本の未来はない。労働環境を守るための労働法制こそが、中長期的には労働環境の崩壊を促す可能性があり、経済が壊れてからでは遅い。経営改革で企業業績が伸びれば、社会保障の充実を通じて雇用問題を補うことが可能だと思う。経済同友会は声高にホワイトカラーの労働法制の改革を唱えるべきである。

【寺田 航平】

経済社会構造の変化で 労働市場に需給の不一致が起きる

2050年のカーボンニュートラルに向けて、日本の経済社会構造に大変革が起きる。AIやDXが進展するだろうし、SDGsも相まって、労働市場における需要と供給のミスマッチが必然的に起きていく。このミスマッチをどうクリアするかが難しいところだ。最も怖いのは、優秀な人材が海外に流出すること。それを防ぐためにもミスマッチを防ぐ担保、セーフティネットが必要だ。

【平子 裕志】

子どもや若年層へ十分なケアを

コロナ禍で子どもや若年層が特に影響を受けている。アフターコロナでは、学生や子どものケアを十分に考える必要がある。社会の「不」を捉えて、既得権益を超えた新しい世界をつくる価値

観を養うためには、子どものころからの教育が特に重要である。【竹増 貞信】

産業の新陳代謝には大企業の力が必要

産業の新陳代謝に向けて、スタートアップのビジネスをスケール化するためには、大企業の力が必要だ。上場だけが出口ではない。大企業がスタートアップをM&Aするのも一案で、新しい産業の育成にもつながる。【間下 直晃】

労働市場の流動化を促す再教育に 企業がどう貢献できるか検討

労働市場の流動性を高めるには再教育も必要だが、企業が福利厚生の側面に取り組んできたものも見直す必要がある。能力開発などを企業が提供しなければ、労働市場の流動性が向上しないのではないかと。新しい公共サービスの担い手として民間も含めた社会が重要な役割を持つことが認識されることで、民間企業が貪欲に稼げる社会基盤ができるのではないかと。【梶川 融】

いかに民主主義や資本主義を守り、 強い資本市場をつくるか

意思決定におけるリーダーシップ、特に政府や官僚に課題があるという意見が多かった印象だが、私が考えるのは、民主主義と資本主義が大きな危機を迎えているのではないかとということだ。新型コロナウイルス感染症の流行を強制的に早期に抑え込んだ中国モデルと対比したときに、日米欧の民主主義や資本主義の何を守り、何を变えるべきか考えていきたい。【新芝 宏之】



Corporate Japan実現に向けた 政府・企業・個人の役割

櫻田謙悟代表幹事は、2021年度代表幹事所見において、「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」を表明した。

第3セッションでは、そのコンセプトや日本の重要課題に関する意思決定にかかわる政府・企業・個人の役割について、櫻田代表幹事が問題提起を行い、意見交換した。

問題提起

Corporate Japanの 実現に向けたメカニズム



櫻田 謙悟
代表幹事

マルチステークホルダーの参画に 支えられた社会へ

Corporate Japanとは、政府と企業、国民が日本のあり方・将来像について共通目標を定め、その実現に向け各自が役割を果たす関係性であり、マルチステークホルダーの参画に支えられた社会モデルを意味する。その発想は、高度成長期に示された、いわゆる「日本株式会社」とはまったく異なる。現在の延長線上に将来はない。そのため、かつてのように政府が進むべき方向性を決め、民間をリードしていく、いわゆる「夫唱婦随モデル」は成り立たない。これからは、生活者のニーズや社会課題を知り尽くした企業・民間セクターが、社会をどう変えていくかを示し、その実践知に基づいて国が進むべき方向性を決めるような関係性、民間企業・国民がリードするための仕組みが必要となる。

背景に「米中対立」「コロナ危機」 「抜け出せない低成長」

そう考える背景には、第一に、米中対立の先鋭化がある。世界では経済、技術、安全保障などさまざまな分野が絡み合い、覇権争いがエスカレートしている。この複雑な時代に、企業・政府いずれかの力だけでグローバルパワーに伍していくことは不可能だ。また、グローバル資本主義が行き詰まる中、全てのステークホルダーの利益に立脚した資本主義への転換が大きな課題となっている。国家と企業、それぞれが経済社会の発展のために果たすべき役割、互い

の関係性が見直されようとしている。

第二の背景は、コロナ危機のような想定外の危機は、政府の力だけでは克服できないという現実だ。今回の危機対応においても、多くの企業が、感染拡大の封じ込めなどに尽力した。一方で、例えばワクチン接種について、ロジスティクスや現場を機能させるには、民間の発想やノウハウをもっと広範に役立てられたのではないかな。

第三に、政府主導では日本が低成長から脱することはできないと考えるからだ。過去30年間で、米国の名目GDPは3.5倍、英独仏は2倍強、中国は37倍に拡大したが、日本は1.6倍にとどまっている。数々の「成長戦略」が提案され、実行に移されてきたものの、目標未達であることは明らかだ。それにもかかわらず、その原因について十分な検証がなされないまま、次々と新しいプランが増えていく。そもそも、成長戦略の作り方自体に課題があるのではないかな。計画を作る「頭」と「現場」が乖離している現状を是正し、プランニングと実行のつなぎ直しをすることが、Corporate Japanの大きな目的である。

政府・企業・個人が 果たすべき役割について問題提起

Corporate Japanとは、現在の停滞と、将来の転落の危機からの巻き返しを図るため、今、日本が目指すべき社会モデルである。国のビジョン、そのビジョンを体現するため、国として備えておくべき要件、望ましい方向に向けて物事を決定し、社会を動かしていくためのメカニズム——という三つの要素から成り立つ。今日は、メカニズム、日本の将来を左右するような重要課題に関する決定の仕組みやプロセス、そこで政府・企業・個人が果たすべき役割について問題提起をしたい。

国の方向性や将来にかかわる重要な決定には、マルチステークホルダーによる参画と議論が欠かせない。それには

はっきりとした論点、「あれか、これか」という選択肢、メリットとデメリットの両面を分かりやすくオープンに提示する必要がある。そして、提示された選択肢を巡って、さまざまなステークホルダーが、立場や利害の違いを認め合いながら議論をする。それによって、社会全体として何を目指すのか、そのために何を選ぶのが共有される。国を

代表し、国としての意思決定・執行に責任を持つ「政府」、さまざまな現場・実践知を持ち、両利きの経営が求められる「企業」、そして、社会のあらゆる組織を構成し、社員・顧客・生活者・親など、多面的な役割を担う「個人(=生活者)」という三者を軸に、日本ならではのマルチステークホルダー資本主義を実現させたい。

意見交換

参議院改革により大胆な提案・改革を

強力なリーダーシップの究極のかたちは中国モデルだが、日本はそれを選択することはできない。平成の政治改革は政治的なリーダーシップの強化を図り、一定の成果はあったが、リーダーの能力面で課題も浮き彫りになった。二大政党制などを通じてリーダーを交代させていくメカニズムが必要だ。実際には、選挙に際しても選択肢が示されず、健全な意見の分断がない状態だ。参議院を改革し、衆議院の権力闘争から離れたところで、大胆な提案・改革ができるようにする必要がある。

【新芝 宏之】

民主主義の壁、主権者教育が重要

菅総理大臣は、昨年末の時点で医療供給体制を中心とする問題の所在を極めて的確に認識していたが、民主主義の壁に阻まれて、政策を実現できなかった。日本の民主主義は、国民が闘って勝ち取ったものではない。わが国の主権者教育や、マスコミの報道姿勢には、大きな改善の余地があると思う。

【熊谷 亮丸】

エンゲージメントの観点が必要

企業経営において社員のエンゲージメントが重視されているのと同様に、政府、企業、個人という三つのステークホルダーの関係においても、国が国民を信頼し、国民が国を信頼するようなエンゲージメントが必要だ。国は、個別の目標だけでなく、ビジョンや最終的な国の目標を示すべきだ。「SDGsに



かかわる課題をイノベーションで解決し続ける国」といった、より長期的なビジョンも必要だと思う。【石村 和彦】

Corporate Japanを考えるには世界・地球という視点も必要

日本には、国内のみに収まらず、むしろ海外での売り上げの方が大きいグローバル企業も数多くある。創業は日本だが世界への貢献を目指すという企業は多い。Corporate Japanについては、考える枠を世界・地球に置き換える必要があるかもしれない。【山下 良則】

政官の情報伝達力の改善を

正しく情報を伝えること、正しいデータを示すこと、適切なデータを使うことは非常に難しい。また、議論の前提となるファクトの捉え方が異なると、エネルギーの無駄が多くなる。どう情報を伝えていくかは、企業の場合はリーダーの発信力次第だが、政・官は発信力が弱い。本当に支援が必要な人にまで情報が届かないのはなぜかを考え、改善することが必要だ。【日色 保】

日本を豊かに、国民を幸せに

Corporate Japanは、日本が豊かになるためのものであると同時に、先が見え

ないVUCAの時代において、国民の幸せを追求するためのものと理解した。コロナ禍であっても将来への希望さえ持っていれば自殺者が増えなかったのではないかと考えると、課題の相関関係も含めた具体的なCorporate Japan像を示すことが鍵になると思う。【平子 裕志】

足元と長期を同時に議論し決定する

課題・論点を明確化し、選択をするのはその通りと思うが、今のあり方の下で二大政党制的な仕組みができるのだろうか。企業は潰れることもあるし、社員が逃げ出すこともできるが、国の場合はそうはいかない。足元の問題と長期の課題を同時に議論し、決定するための仕組みを提言しなければならない。【鈴木 純】

社会課題にかかわるデータの見える化が鍵

企業の役割は「優しきアニマル」なのだろう。社会課題の解決に寄与しつつ、食欲に成長すること、社会課題の解決自体を成長のエンジンにしていけることが必要だ。そのためには、社会課題に関連するデータの見える化が鍵となる。政府はEBPMを推進し、政策を決定することができるようになるし、

企業もエビデンスに基づいてイノベーションを起こしていけるようになる。

【高島 宏平】

個別最適ではなく 課題間の連携・トータルな解決

日本には、全ての人が合意できるような社会課題が残っておらず、そこに難しさがあるのではないかと。ファクトに基づいた分析を得ながら議論をしていくことが必要だ。また、課題ごとの個別最適ではなく、課題間の連携も視野に入れ、トータルな解決を目指すことが重要だ。

【秋池 玲子】

2050年脱炭素の実現を Corporate Japanの一例に

2050年脱炭素という目標に向けて、意思決定とコミュニケーション、そのための発信が問われている。この分野を、Corporate Japanで実現する一つの場と位置付け、成功例を作っていきたい。環境・エネルギー分野は民間部門、国民が実現の鍵だが、実際はさまざまに課題を克服していかなければならない。皆で考え、皆で選択する積み重ねが大事であり、そのため、国民はファクトやデータを必要とする。これを示すのは国や企業の責任である。

【栗原 美津枝】

まずは既存の制度を見直すべき

毎年、新しい成長戦略や規制緩和が議論になるが、それよりもまず、雇用制度など既存の制度の見直しを求めたい。副業・兼業の話はするが、本丸である労働法制そのものの問題が^{そじょう}俎上に上らないのはなぜなのか。新政権には、



デジタル庁発足を機に、行政プロセスのリエンジニアリングに取り組んでほしい。中でも、思い切って選挙のデジタル化を推進するくらいのことをしなければ、世の中は変わらない。

【伊達 美和子】

国が集中すべきは最低限の ルールやプラットフォーム作り

企業が社会への貢献を中心に据えて競争し、成長をしていくことで、社会そのものも変わっていく。国は頼るべき存在であるが、あまり期待してはいけないとの思いもある。国に最低限のルールやプラットフォーム作りに集中してもらった方が、結果としてゴールへの到達が早いのではないか。

【林 礼子】

変えられないという諦めがないか

日本に活気がないのは、「変えられない」という諦めがあるからではないか。企業にとっては従業員のエンゲージメントが極めて大切なもの。国際比較で見ると、日本の従業員の忠誠心は高い一方、エンゲージメントは先進国で最低水準にある。これが国になるとさらに問題が助長されていると思う。

【田代 桂子】

Corporate Japanの 実装化に向けたアクションを

欧州では、カーボンニュートラルの

実現に多額の国の資金がすぎ込まれており、政府が民間と一緒に、ローコストな再生可能エネルギーによる電力を提供し始めている。長期的かつ広い視野に立てば、SDGs、中でもカーボンニュートラルが、Corporate Japanの共通目標に適しているのではないかと。

【和賀 昌之】

Common Happinessを目標に

資本主義のあり方が大きく変わりつつある。欧米中共に、持続可能性や格差・不平等に対する手当てが必要と、大きな政府を志向するようになってきたが、本来、民間がやるべきこと、できることがたくさんある。中国が「共同富裕 (Common Prosperity)」という目標を打ち出した。日本はCommon Happinessを掲げてはどうか。現状、日本でもそこから取り残されている人が多過ぎる。日本企業はグローバルを目指す中であっても、根無し草になってはならない。日本企業としての理念があるからこそ、世界に出て行く価値がある。また、SDGsの一環として、社員の育成に責任を持つというコミットメントを強化し、国際的にもアピールしていくべきだ。

【新浪 剛史】

生産性向上の鍵はテクノロジー

労働生産性に依存する企業に将来はない。テクノロジーの力を活かして、どう資本生産性の壁を乗り越えていくかが重要な課題だ。ムーアの法則は10年で約30倍の性能向上だが、量子ビットは10年で2,024倍もの性能向上が見込まれる。生産性向上の鍵はテクノロジーであり、ビットの生産性である。これをしっかりと企業戦略に取り込むことが日本の競争力向上にもつながる。

【小柴 満信】



特別 セッション

これからの政治に何を望むか ～自由民主党総裁選挙に向けた論点



司会 ●岡野 貞彦
常務理事・事務局長

特別セッションでは、夏季セミナー開催1週間後の9月17日告示・29日投開票で行われる自由民主党総裁選挙をテーマとした。総裁選候補者に対し、リーダーが備えるべきもの、対立軸・争点の明確化を求める政策課題を例示し、意見交換を行った。

新総裁・新総理 に望む

これからの政治的リーダーが備えるべきもの

司令塔機能、全体最適、意思決定、結果の創出など、リーダーとして当然のミッションに加えて、

- 「両利き」の視点
- 「多様な声・知見」を活用する力
- 「不易流行」の実践
- 「嫌われる勇気」と改革マインド
- 「コミュニケーション」

対立軸・争点の明確化を求める 政策課題(案)

- 新型コロナウイルス感染症対策
- 緊急事態・有事対応
- 経済・財政
- 環境・エネルギー
- 成長戦略

首相が備えるべき最大の資質は「両利き」の視点

現在の課題解決と将来の目標達成を同時に追求する両利きの視点は、首相が備えるべき最大の資質である。同時に、専門家の知見を聞きながらも最後に決断するのはトップの役割である以上、専門家を活用する意識を持ち、オーバーライドしても決断する気構えが重要である。さまざまな分野の知見を踏まえた決断とは、マルチステークホルダーの中での意思決定である。「不易流行」には、日本らしさを大事にしながらも決めるべきは決める覚悟を、「嫌われる勇気」には、現状維持は敗北への道という自覚を持ってほしいという意図を込めた。コミュニケーション力は、自分の言葉で語ることが大事だという視点から挙げた。【櫻田 謙悟】

危機時の政策決定のあり方を冷静に議論すべき

今後もパンデミックや大災害の頻発が懸念される以上、これまでのように都度、体制や方針を整えていくのでは限界がある。決断できない政治が批判されるが、極論すれば自由民主主義体制よりも権威主義・専制主義の方がよいという議論になりかねない。格差拡大やパンデミックなどで社会不安が広がると、往々にして極端な結論に陥ってしまう。今から、危機時における政策決定のあり方を冷静に議論すべきであり、経済同友会としても検討を深めていく必要がある。【林 信秀】

内政と外交の世界的課題の両利きが重要。解決に貢献する外交を期待

国際社会における日本のポジションを維持するためには、内政と外交の両利きが重要となってくる。これがなければ、将来的に日本は苦しい立場に陥ってしまう。SDGsなど、世界的課題の解決に貢献する積極的な外交を、次期政権にも期待したい。【岩井 睦雄】

価値観の変化を見据えて、文化・芸術政策の継続を

文化というものが後回しにされてしまう傾向がある。コロナ禍で個人の幸福や生活といった価値観に大きな変化が起きている上、産業界でも、資本主義が行き詰まる中で、新しい付加価値の追求が求められるようになってきた。心の豊かさを実現するため、文化・芸術の力を活用する姿勢を新政権にも求めたい。【山口 栄一】

実現可能性を備えた議論を行う上で時間軸は必須

国民との信頼関係を構築するためにも、早い段階で将来ビジョンを示すことをお願いしたい。重要課題に関する対立軸を明確にする際、ポイントは両利きの経営を体現する時間軸である。原発を長期的に廃止するとしても、即座には難しいなど、実現可能性を備えた議論を行う上で時間軸は必須である。もう一つの視点は世界との差別化である。電気自動車の国際競争に参入するのか、ハイブリッド車などの一層の革新によって実質的な環境性能で優位に立つのかなど、日本が勝てるパターンを考えていくべきだ。【石村 和彦】



うと努力している。特にこのディシジョンの変化は、価値を提供する物理インターフェース、その価値を創り上げるアーキテクチャーを全て変更すること、すなわちあらゆる価値創造領域で、新

たな標準化、ルール作りが起きることを意味する。欧米は、この新たな標準化、ルール作りに積極的であり、日本も積極的にリーダーシップを発揮してそこに参加すべきである。さもなくば、フォロワーとして薄い価値創りでの活動が強

いられる。もう一つ、国力としての価値創造力を高める上では、教育のあり方を、教える教育に「育てる教育」の仕組みを積極的に加えていくべきだ。教育は、早く動くことが重要で20年経てば必ず結果が出る領域でもあり、次期総理には強い意識を持って取り組んでいただきたいと思う。【遠藤 信博】

第三臨調を設置し、国家10年の計を定めて取り組み

近年の予定調和的な政策決定過程を見るにつけ、イノベティブな政策を立案する能力が失われていると痛感している。民間企業が参画して政策を議論する必要がある、第三臨調を設置し、羅針盤となる国家10年の計を作り上げるべきだ。その上で、羅針盤に沿って、有事対応、医療・教育・介護、社会保障、金融政策、産業政策の要であるR&Dとテクノロジーなどの課題に一つずつ取り組んでいく。10年の展望の下に各分野の改革を実施していくプランニングを次期総理に求める。【新浪 剛史】

デジタル化のグランドデザインを描くことが次期政権の重要課題

デジタル庁が設置されて、デジタル化が完了したわけではない。官民に共通する無駄の削減や生産性向上に向けて、どういうグランドデザインを描くかが問われている。デジタル化のビジョンや解決すべき課題の整理が次期政権の重要課題になると思う。また、経済成長のエンジンは人材だ。人材の流動化や教育、労働法制など、さまざまな課題が山積している。経済同友会としても、成長戦略の中に人材を位置付け、議論を深める必要がある。【玉塚 元一】

安定的な成長を実現するには供給サイドの改革が必須

過去30年にわたり、経済政策は金融・財政両面からの総需要の喚起が基本的な視点だった。しかし、安定的な成長を実現するには供給サイドの改革が必須であり、次期総理には、どういう経済構造を目指すのかを示してもらいたい。また、財政健全化に関する世論は、「過去に定めた目標の堅持」対「規律自体の放棄・無視」といった両極端になっている。最適解はその中間にあり、中長期的には規律を確保しつつも、短期的には柔軟に対応する姿勢が求められる。現在の超金融緩和が成長分野の掘り起こしにつながっているかなど、多様な視点からの検討が必要であることを次期総理には認識していただきたい。【神津 多可思】

短期的な党利党略ではなく、長期的な国益追求の視点から選出を期待

自由民主党という組織のガバナンスが問われている。実質的に内閣総理大臣を決定する選挙である以上、総選挙の顔を誰にするかといった短期的な党利党略で選ぶべきではない。長期的な国益追求や、国民にとって望ましい安定した政権運営の実現という視点から選出してもらいたい。【高島 宏平】

「世界の中の日本」という文脈の中で全体最適の追求を！

全体最適解をいろいろな領域で創造する上で、価値観を含めた「世界の中での日本」を理解・意識して、全体最適化を追求することが必要だ。民主主義の下での政治は、目の前の課題に集中しがちで、短期的なソリューションに注力する。一方、全体最適解で目指すべきは、人間社会の持続性のための長期ビジョンに基づいたソリューションとすべきで、「国力」＝日本の価値創造力を高めるという、大きな目標を共通軸とすべきだ。このためには、世界の中の日本をしっかりと理解し、国力を高める方向感を創ることが必須である。

DX化とは、ハードウェアディシジョンの世界から、ソフトウェアディシジョンの世界への移行であり、世界はこの変化を取り入れた全体最適ソリューションを創り上げよ



WhatよりもHow、いかに実行するかを問いたい

最後に、櫻田代表幹事より「皆さんの議論を伺って“What”よりも“How”が重要であり、いかに実行するかが問われているという認識が全員に共通していることを確認できた。夏季セミナーアピールや今後の意見発信に盛り込んでいきたい」と発言があった。これを受けて『夏季セミナーアピール』として「自由民主党総裁選挙に向けて問うべき五つの論点」を発表。決断と実行を求めたい重要政策課題として、感染症対策、財政・社会保障、環境・エネルギー、成長戦略、外交・国家安全保障の5点を発表した。

第4 セッション

日本社会の変革に向けた 経済同友会のミッション

コロナ後を見据えたさまざまな課題に対応する上で、企業・経営者が担う責任と、経営者の団体である経済同友会に求められるミッションについて、アドバイザー・グループ、オープン・フォーラム参加者、外部有識者からコメントをいただき、意見交換を行った。

司会 ●市川 晃

副代表幹事



コメント 政治との対話を重ね、政治家教育を行う



芹川 洋一

アドバイザー・グループ メンバー
日本経済新聞社 論説フェロー

経済同友会には、さまざまな意見を政治の世界に直接伝えてほしい。小選挙区制になって政治家の資質が変わり、経済界への関心や情報が薄い政治家も多い。この夏季セミナーで出たような意見を直接、政治家に伝える場を作り、対話や意見交換を行い、「政治家教育」をしていただきたい。

一方で、提言は行儀が良く、当たり前の内容を書いている気もする。多数の意見を集約するとそうになってしまうのかもしれないが、内容も含め、全体の合意事項だけではなく、違う意見や極論があってもいいのではないかな。

文書にまとめるだけでなく、提言を実現することも必要だ。コロナ禍で政府の危機管理や運用がうまくいかず、リーダーシップの劣化が進んでいる中、経済同友会からの働き掛けをしてもらいたい。

コメント 過度な財政依存からの脱却を促してほしい



土居 文朗

アドバイザー・グループ メンバー
慶應義塾大学 教授

コロナ禍で厳しい状況においても、今の日本は緊張感がなく、空回りしている。民も官も能力がないわけではなく、緊張感が失われている原因は、長きにわたるゼロ金利、低金利で物価が上がらないことにある。金利が上がらないので改革をする必要がないという雰囲気がある。

経済同友会には、低金利の罠^{わな}に陥っている現状を打開する変革を経営者の視点で発信してもらいたい。金利が低いからこそ経営が維持できている企業や、物価が上がると経営が苦しくなる企業もある。しかし、金利や物価の上昇を忌避するのではなく、上昇しても大丈夫な経営体質・財政構造への変革を進めることが重要だ。今回のコロナ禍で財政への過度な依存が進んでしまったが、収束後に民間企業が活力を発揮できる環境を整えるために、財政依存からの脱却に向けた発信をお願いしたい。

コメント 目線を低くして、経済界ができる支援の発信を



今井 純子

アドバイザー・グループ メンバー
日本放送協会 解説委員

経済同友会は世の中を引っ張る提言を行っているが、どこか遠い話のようで、マルチステークホルダーと掲げる中には、一般の消費者や懸命に働く人々は含まれないのだと感じていた。しかし、中小企業の従業員を対象とするワクチン職域接種への協力を聞き、身近に感じるとともに、「行動する経済同友会」への変化を実感した。

コロナ禍で格差の拡大や中間層の崩壊などが加速している。そうした層を支えるには、新たな知識や技術を身に付け、新しい職に就くことが欠かせない。各社の社員教育の枠組みを活用し、政府とも連携をしながら中小企業や非正規雇用、フリーランス、失業者といったさまざまな方に研修機会を提供できないか。若い世代に困窮する人が増えている中で、生活や働き方、教育費など、企業や経済界にできる支援はないか。目線を低くして、行動につながる提言を行ってほしい。

コメント お飾りではなく、若者が意思決定に参画できる体制を望む



室橋 祐貴
日本若者協議会
代表理事

発達心理学者ロジャー・ハートは、若者や子どもがその場にいるだけだったり、大人の意見を代弁する役割を割り振られているのは「非参画」「お飾り参画」に過ぎないと批判した。子どもが意思決定に参加することや、子ども主導の活動に大人を巻き込んでこそ、本来の「子ども参画」である。未来選択会議などの取り組みは素晴らしいと思う一方で、非参画の状態になっていないだろうか。若者が主体となった分科会などを作り、経済同友会がその活動をサポートするような場を作ってもいいのではないかな。

ヨーロッパでは子どもや若者が社会問題にデモなどの形でコミットすることが奨励されているが、日本でそれをするとなら就職活動で不利になってしまう。社会課題に取り組む若者は、自分で課題を発見し取り組む主体性がある。そうした人材が出てくることを推奨する活動を行ってほしい。

コメント 若者の参画には、対等な立場での対話や議論をすることが重要



栗本 拓幸
日本若者協議会「学校内民主主義を考える検討会議」座長代理
Liquitous 代表取締役CEO

未来選択会議の取り組み自体は素晴らしい。だが、オープン・フォーラムに参加した際、その場で対等に対話し、熟議をするといった姿勢があまり感じられなかった。若者の「お飾り参画」になっていないか。若者を巻き込むのであれば、対等な立場で対話をするということを重視すべきではないかな。

社会課題に立ち向かうソーシャルベンチャーが増えており、それらは新しい企業の姿を志向している。そうした企業に投資する投資家や社会起業家なども多く存在する。経済同友会の提言、政策形成過程において巻き込んでいくのがよい。また、各政策委員会などでさまざまな有識者を招いて、議論されていると思うが、その内容などを積極的に公表してほしい。開かれたシンクタンクとしての役割も求められていると思う。

コメント 若者が一緒に考える機会や交流・議論する場の提供を期待



宇恵野 珠美
中央大学法学部政治学科1年
日本若者協議会 事務局

前回の未来選択会議オープン・フォーラム参加に際して、時間の都合もあったと思うが、若者の意見が十分聞かれていないと感じた。「偉い方」の発表の場なのかなという印象を受け、自分たちがなぜ呼ばれたのか疑問が残った。また、参加したことを知った学校のクラスメートもいたが、経済同友会のことは誰も知らなかった。今の若者はテレビや新聞を見ないため、触れる機会が少ないのだと感じた。

私の周りにも、社会のために何かをしたいが、何をしたらいいかわからない人は多い。企業が抱える課題を発信していただければ、一緒に考えることができる。日本若者協議会で、小中学生と社会課題について考え、提言する「子ども国会」を実施した際、みんなチャットやオンラインで議論することが当たり前になっていた。気軽にオンラインで交流したり議論する機会をつくっていただきたい。

コメント 経済同友会・経済界が求める人材像を示せ



古野 香織
認定NPO法人カタリバ
みんなのルールメイキングプロジェクト事務局

校則を題材に、身の回りのルールを疑い、周囲との対話を通じて納得解を生み出していく力を育むプログラムを行っている。現在、校則の見直しが広がっているが、髪型など、なぜいまだに残っているのかという校則がある。現場の教師からは、社会に出た際に恥ずかしくないように、就職する際に不利にならないように、との声もある。校則の議論一つにしても、学校でどんな子どもを育てるのは、学校の責任だけではない。社会全体でどういった子どもを育てていくのかということとつながっている。

どういう人に会社に来てほしいのか、どういう活躍を期待しているのかなどを、経済同友会や経済界から発信してほしい。この危機の時代に、古い慣習や文化、既存の組織文化に従順な子どもを育てるのか、自分で将来を切り拓いていける子どもを育てるのか。あらためて経済界から声を上げてほしい。

意見交換

マルチステークホルダーとの対話は、
経済同友会の役割

委員会の提言活動の上でも、未来選択会議でさまざまな意見を聞いて検討することが必要だ。未来選択会議での議論を通じ、若い世代の政治参画に向けた教育の必要性を再認識した。マルチステークホルダーの対話は、経済同友会が果たすべき役割だと感じている。

【石村 和彦】

あらゆる組織が、若い世代を巻き込む
具体的なアクションを

未来を選択できる若い世代が非常に重要だ。経済同友会は未来選択会議を始めたが、議論を通じて、大いに学ばせてもらっている。若い世代を巻き込む努力や具体的なアクションを、あらゆる企業や団体、組織が進めるべきだ。

【玉塚 元一】

自由な服装での就職活動が本来の姿

若者に何を求めているかという問いについて、企業から発信しているメッセージの象徴的なものは、就職活動でのリクルートスーツだろう。自分の着たい自由な服装で就職活動をするのが本来の姿であり、これは企業が自ら、すぐに変えられることだ。【田代 桂子】

企業が若者のフレームワークに
寄り添う姿勢が必要

国際バカロレア教育を正当に評価する日本の大学は少ない。大企業の採用基準が教育内容や活動実績ではなく、

大学名重視のためだ。企業が求める人材像をきちんと発信していくべきだ。既存のフレームワークに若者の意見を取り入れるのではなく、若者に企業が寄り添う姿勢が必要である。【日色 保】

経済同友会自体が、社会に対し
「お飾り参画」になっていないか

経済同友会は明確な決断と結果へのコミットが不明確だ。提言を出すだけで実現していない現状は、社会に対してわれわれが「お飾り参画」にとどまっているとも言える。そもそも若者の声を聞いて何をしたいのかが不明確なのではないか。アジェンダが多過ぎるといふ現実もあり、特定のトピックを突き詰めていった方が、より存在意義が出せるのではないか。【南 壮一郎】

若者の考えを吸い上げる仕組みが必要

経営者として教育現場へのメッセージは発信してきたが、若者の声を聞き、活動に反映してきたかについては、検証する必要がある。経済同友会として若者の考えを吸い上げる仕組みを整え、実現していく仕掛けが必要だ。

【林 礼子】

世代の違いに応じた対応を

自ら声を上げ校則を変えていく経験は重要だが、社会人として社会で共生していく上でTPOをわきまえることも必要な経験である。社内で働くことに関する意識調査を実施したところ、世

代間の意識ギャップが顕著であり、世代に応じた対応が必要だと感じる。

【伊達 美和子】

聞き手の目的意識と学ぶ姿勢が重要

世代間ギャップが広がっているので、違う世代の話聞く際には、聞き手が目的意識を持ち、学ぶ姿勢が欠かせない。そして、意見はストレートに受け止め実行し、結果を共有する。双方向で検証するサイクルを作っていく必要がある。

【竹増 貞信】

熱意を持って議論を進める

本日いただいた耳の痛い話を含めて、経済同友会の今後の議論に取り込んでいきたい。すぐに実現できるものもある。ただ、われわれがそれをしっかり受け止め経営や経済同友会の活動に活かすことが重要で、引き続き熱意を持ってより良い社会へ向けた議論を進めていく。

【市川 晃】

危機感を若者と大人が共有する必要
それが日本を変える

本日の議論では大変勇気づけられ、かつ反省もした。日本を変えてきたのは危機であり、危機になると若い世代からリーダーが登場し、変革を牽引してきた。このままでは日本が駄目になるという危機感を、若者とわれわれが共有していけるとよい。【櫻田 謙悟】



2021年度(第36回) 経済同友会 夏季セミナー 参加者名簿

※敬称略。所属・役職は9月7日当時

2021年9月9日(木)・10日(金) オンライン開催

代表幹事



櫻田 謙悟
SOMPOホールディングス
グループCEO 取締役
代表執行役社長

副代表幹事



市川 晃
経済同友会の機構改革委員会
委員長
住友林業 取締役会長



秋池 玲子
国家ガバナンスPT 委員長
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
未来選択会議 世話人/
防災・震災復興委員会 委員長
AGC 元・取締役会長



秋田 正紀
スポーツとアートの
産業化委員会 委員長
松屋 取締役社長執行役員



遠藤 信博
教育改革委員会 委員長
日本電気 取締役会長



小柴 満信
国際交流委員会 委員長
JSR 名誉会長



峰岸 真澄
成長戦略評価・実行委員会 委員長
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
環境・エネルギー委員会
委員長
価値総合研究所 取締役会長



新浪 剛史
新しい経済社会委員会/東京オリンピック・
パラリンピック2020委員会 委員長
サントリーホールディングス 取締役社長



間下 直晃
規制・競争政策委員会 委員長
バイキューブ
取締役社長CEO



高島 宏平
※1/※2/※3 委員長
オイシックス・ラ・大地
取締役社長



田代 桂子
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 執行役副社長



山下 良則
地方創生委員会 委員長
リコー
取締役社長執行役員CEO

政策委員会委員長等



新芝 宏之
未来選択会議 世話人
岡三証券グループ
取締役社長



玉塚 元一
未来選択会議 世話人
ロッテホールディングス
取締役社長



熊谷 亮丸
経済情勢調査会 委員長
大和総研 副理事長
兼 専務取締役



神津 多可思
経済研究所 所長/経済財
政推計研究会 委員長
日本証券アナリスト協会 専務理事



寺田 航平
データ戦略・デジタル社
会委員会 委員長
寺田倉庫 取締役社長CEO



伊達 美和子
観光再生戦略委員会
委員長
森トラスト 取締役社長



山口 栄一
スポーツとアートの産業
化委員会 委員長
アートパワーズジャパン 代表理事



山口 明夫
企業経営委員会 委員長
日本アイ・ビー・エム
取締役社長執行役員



竹増 貞信
財政・税制委員会 委員長
ローソン 取締役社長



日色 保
社会保障委員会 委員長
日本マクドナルドホールディングス
取締役社長兼CEO



鈴木 純
政治・行政委員会 委員長
帝人
取締役社長執行役員CEO



東 和浩
地方創生委員会 委員長
りそなホールディングス
取締役会長



林 礼子
学校と経営者の交流活動
推進委員会 委員長
BofA証券 取締役 副社長



南 壮一郎
日本の明日を考える研究
会 委員長
ビジョナル 取締役社長



林 信秀
アジアPT 委員長
みずほ銀行 常任顧問



平子 裕志
アジアPT 委員長代理
全日本空輸 取締役社長



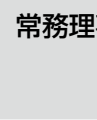
和賀 昌之
中国PT 委員長
三菱ケミカル 取締役社長



岩井 睦雄
アフリカPT 委員長
日本たばこ産業
取締役副会長



梶川 融
財務委員会 委員長
太陽有限責任監査法人
代表社員 会長



常務理事
岡野 貞彦
事務局長



菅原 晶子

登壇者(ゲスト)



大田 弘子
政策研究大学院大学
特別教授



小林 慶一郎
アドバイザー・グループメンバー
慶應義塾大学経済学部 教授
東京財団政策研究所 研究主幹



佐藤 主光
一橋大学大学院
経済学研究科 教授



今井 純子
アドバイザー・グループメンバー
日本放送協会 解説委員



芹川 洋一
アドバイザー・グループメンバー
日本経済新聞社 論説フェロー



土居 文朗
アドバイザー・グループメンバー
慶應義塾大学 教授



室橋 祐貴
日本若者協議会
代表理事



栗本 拓幸
日本若者協議会「学校内民主
主義を考える検討会議」座長代理
Liquitous 代表取締役CEO



宇恵野 珠美
中央大学法学部
政治学科 1年
日本若者協議会 事務局



古野 香織
認定NPO法人カタリバ
みんなのルールメイキング
プロジェクト事務局

※1 広報戦略検討委員会
※2 ソーシャル・データ・リサーチ (仮称)
設立検討委員会
※3 東京オリンピック・パラリンピック
2020委員会



紹介者

大久保 和孝

大久保アソシエイツ
取締役社長

里見 治紀

セガサミーホールディングス
取締役社長グループCEO



エンターテインメントの存在意義

コロナ禍により最も大きく変化したのは人々の価値観ではないか。人々は従来の時間やお金の使い方、家族とのあり方、働き方などを強制的に変えざるを得なくなった。それに伴い消費行動も大きく変化した。小売業では百貨店など打撃を受けた業態がある一方、スーパーやドラッグストアなどエッセンシャルは好調だ。コンビニではテレワークの普及により、特に都市部で戦略の見直しを余儀なくされている。人々の消費行動が変化したことで、同じ業態でさえエリアなどによっても業況が複雑に異なる。

私たちエンタメ業界でもゲームセンターやパチンコホール、劇場や映画館など、リアルな場を提供する業態が大打撃を受けた。それに対し、巣ごもり消費の影響によりゲームや映像・音楽などのデジタル配信は好調だ。消費行動、まさに人々の価値観が変わった一例である。コロナによって急速に変化させられた人々の価値観が、ポストコロナでどのように変化し、社会の潮流がどう変化していくのかに注目したい。

コロナによってエンタメを生業とする私たちの存在意義について、あらためて深く考える機会となった。極論すれば、エンタメは平和でなければ消費されない“平和産業”といえる。コロナ発生初期にパチンコホールやライブハウスが非難を浴び、エンタメは不要不急ビジネスとして存在意義そのものを問われた。実は今回に始まったことではなく、10年前東日本大震災の時も、ゲームセンターやパチンコホールは電力消費を理由に不要不急ビジネスとしてその存在意義を問われた。災禍の際にはエンタメ産業は往々にして矢面に立たされる業界である。

一方、それでもそこで余暇を過ごしたいと考え、精神的な安定をエンタメに求めてくださる数多くのお客さまがいる。衣食住、安心・安全が満たされた次に人々が求めるのは、喜びや刺激、安らぎである。もちろん「エンタメがなくても人は生きていけるが、人生に彩りを与えてくれる」のがエンターテインメントである。

10年前も今も、“エンタメの存在意義”は変わらない。私たちが掲げるミッション「感動体験を創造し続ける」ことが私たちの存在意義であり、不変の価値観であると、さらに確信を深めている。

▶▶ 次回リレートーク

轟 麻衣子

ポピンズホールディングス
取締役社長



世界経済情勢と日本

新型コロナウイルス感染症は内外経済に大きな影響を与えた。白井さゆり慶應義塾大学教授が、コロナ危機以降の世界と日本の経済情勢を展望するとともに、コロナ危機脱却や気候変動対応に向けた金融と財政の政策協調の取り組みなどに関し解説した。

講師：白井 さゆり 氏

慶應義塾大学総合政策学部
教授



日米欧は感染抑制とともに 再び景気回復モードへ

現在、世界的にコモディティ価格の高騰と生産者物価の上昇という現象が見られる。一方で、米国のように原材料価格の高騰を消費者物価に転嫁できている国と日本のようにそうでない国とでは消費者物価の変化の度合いにばらつきがある。また、世界では半導体不足により自動車の生産や輸出が滞っていたが、最近は加えてデルタ株の感染拡大によるサプライチェーンの毀損が続いている。サービス業など非製造業で景気回復がもたつており、製造業でも自動車産業を中心に成長制約が日本、米国、欧州で見られる。

米国経済は4～6月は大きな回復力を示したが、7～8月にかけてはデルタ株の感染者数の急増もあって幾分懸念材料が出ている。今後の注目点は0.5兆ドルのインフラ投資計画と3.5兆ドルの雇用計画の行方だ。

日本の景気回復は緩慢だ。年末からは成長軌道に戻っていくと思われるが、米国のような強い成長はなかなか期待しづらい。また、中国も製造業、非製

造業ともに景況感が落ちていて、足元で回復がもたついている。とはいえ、今後感染が抑制されれば、日米中共に再び景気回復のモードに入っていくとみられる。

インフレターゲットの下で 非伝統的な金融政策を導入

現在の金融政策の枠組みは「インフレーションターゲットイング」と呼ばれ、1990年代に始まり、米国は2012年、日本は2013年に導入された。1970年代を中心に先進国でも経験した二桁台の大インフレを抑えて物価安定を実現するため、例えば2%の低いインフレ率を設定して、中央銀行は政府の介入を受けず、目標達成のための手段を自由に決める金融政策運営に変更した。

複数の先進国では2008年の世界金融危機以降、金融政策の調節対象である短期金利が0%近くまで低下したため、量的緩和、株式ETFの買い入れ、マイナス金利政策、長短金利操作などの非伝統的な金融政策を実施している。非伝統的な金融政策に対しては、短期金利の下限制約の下、代替手段として長期金利を直接下押しする一方、金融緩和の割にはインフレにならない状況が続く、不動産価格と株価のバブル的な高騰や格差の拡大につながったとの批判もある。

そうした中で、財政政策に期待する声の世界を代表する経済学者の間から上がるようになった。コロナ危機ではまさにそうした政策を実現し、近代史の中でかつてないほどの大規模な財政出動と金融緩和が実行された。

世界が直面する課題に対して 金融と財政の強調を

最近の考え方を紹介する。世界経済フォーラムが発表した報告書では、直面する気候変動、格差、高齢化、政府債務の拡大の問題に対応して、金融と財政政策の協調が重要だとしている。そのために、景気後退に備えて迅速な現金給付や失業保険、国民皆健康保険などの自動安定化機能を強化すべきだとし、また、カーボンプライシング、補助金の見直し、公共投資、R&Dなどのグリーン化のための財政政策も重視している。

さらに、注視すべきは税の累進性の強化だ。格差是正に向けて最高所得税率の引き上げ、高所得者の所得控除撤廃、最低企業税率引き上げなどを実施すべきとした。

同時に、物価安定の下でも気候変動によってインフレやスタグフレーションが起こる可能性があり、金融政策に対しても社債の買い入れや銀行支援に力を入れることを提言している。

今私たちが直面している問題は、1990年代から積み上げられてきた課題をはるかに超えて大きくなっている。それだけに財政政策も金融政策も、柔軟に考えていかなければならない。

新入会員紹介

会員総数 1,500名(2021年9月17日時点)



なかじま ふみお
中島 史雄

所 属：ユアサM&B
役 職：専務執行役員



ながしま ひでき
永島 英器

所 属：明治安田生命保険
役 職：取締役 代表執行役社長
グループCEO



とよだ まさかず
豊田 正和

所 属：国際経済交流財団
役 職：会長



おくの ともかず
奥野 友和

所 属：Spiral Capital
役 職：代表パートナー



くろいわ まさと
黒岩 真人

所 属：NTTコムウェア
役 職：取締役社長



おなぎ ひろし
小柳 博史

所 属：ソディック
役 職：最高変革責任者(CTrO)
執行役員



かとう ひろし
加藤 洋

所 属：日本アイ・ビー・エム
役 職：専務執行役員



しもむら ひかる
下村 光

所 属：東鉄工業
役 職：取締役常務執行役員



たけい なつこ
武井 奈津子

所 属：ソニーグループ
役 職：常務



いしだ だいちろう
石田 大八朗

所 属：フィラディス
役 職：取締役社長



えんどう かつとし
遠藤 勝利

所 属：BNY Mellon・インベストメント・
マネジメント・ジャパン
役 職：取締役社長



よしむら きみまさ
吉村 公孝

所 属：ペイシス
役 職：取締役社長

退 会

おぎ てつ
尾崎 哲

所 属：野村證券
役 職：元・顧問

くさか かずまさ
日下 一正

所 属：国際経済交流財団
役 職：顧問

のぶい ふみお
信井 文夫

所 属：映像新聞社
役 職：取締役会長

「赤い羽根共同募金」ご協力のお願い



～「つながりをたやさない社会づくり」へ～

新型コロナウイルス感染下で生じる新たな福祉課題への対応、多発する自然災害の被災者支援にも重点を置き、運動を推進してまいります。

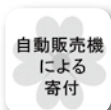
- 社会福祉施設におけるウイルス対策
- 障がい者の就労支援活動
- 経済活動低迷に伴う貧困問題
- 災害ボランティア支援
- 自粛期間の長期化による家庭内暴力、虐待問題への対応
- …など



在庫品寄付で社会貢献と節税を

型落ち品、荷崩れ品などの在庫品等による物品の寄付を受け付けています。全額損金としてお取り扱いができます。

【取り扱い物品事例】 テレビ 冷蔵庫 洗濯機 PC本体・周辺機器 エアコン(設置費用含む) 自動車 生活家具 衣類(新品) 化粧品



飲料自販機設置でも寄付できます

飲み物を購入すると赤い羽根へ寄付ができる飲料自動販売機の設置を進めています。CSR活動の一環として、設置をご検討ください。

【設置先事例】 休憩室 交流スペース 喫煙室 人通りの多い道路脇 建設工事現場

社会福祉法人 東京都共同募金会

TEL : 03-5292-3182 HP : <https://www.tokyo-akaihane.or.jp>



No.842 October 2021

経済同友 10

C O N T E N T S

特集

2021年度(第36回)経済同友会 夏季セミナー コロナ危機を越えて

～転換期における日本の課題と
企業経営者の責務～(後編)

03

Seminar

第1343回 会員セミナー

世界経済情勢と日本

白井 さゆり 氏 慶應義塾大学総合政策学部 教授

20

Column

私の一文字 出雲 充

「『縁』で事業を行う、活動する」

02

リレートーク 里見 治紀

「エンターテインメントの存在意義」

19

私の思い出写真館 岡本 比呂志

「『学校経営者』として、はや35年」

23

新入会員紹介

21

「赤い羽根共同募金」ご協力のお願い

22

お詫びと訂正

経済同友No.841(令和3年9月25日発行)の記事に誤りがありました。36ページ左下の写真キャプションを次のようにお詫びして訂正致します。

【誤】1994年訪中ミッションで栄毅仁国家副主席と会談する渡辺滉氏(右)

【正】1994年訪中ミッションで栄毅仁国家副主席と会談する渡辺滉氏(左)



岡本 比呂志

学校法人中央情報学園
理事長
中央情報専門学校／早稲田文理専門学校
校長

「学校経営者」として、 はや35年

「少年老いや早く学成り難し、一寸の光陰軽んずべからず」とは蓋し名言だ。今も現役で日々の仕事に集中していると、気持ちだけはいつまでも若い。実際は今年「古希」を迎えた。

1987年に学園を創設して学校経営者となった。当時は35歳。一介の「高校教師」から「学校経営者」への転身である。

1970年大学の理系に入学した。専攻も理系を目指していたが、自らの人生や日本の未来を深く考えた結果、いつしか人間学や哲学に惹かれるようになり、教育学部を卒業した。その後ある高校で教職を得て教育の実践に携わり、教育のダイナミズム、子どもや人間の成長にかかわれる素晴らしさなど教育現場から多くを学んだ。一方、大学の修士課程、博士課程で社会哲学を専攻した経歴もあり、高校教師から大学教員になろうと考えていた。

当時お世話になっていた高校の創立者から、「あなたの先見性で自らの教育理念を実現する学校経営者になったらどうか」との強い薦めがあった。将来の大学設立も構想しながら、1987年、「情報系」今でいうIT系の専門学校を設立する運びとなった。以来35年の歳月が流れた。人生の半分に相当する。2011年には、2校目の専門学校を東京に設立できた。

今から5年前の2016年10月、目白の椿山荘で「中央情報学園創立30周年記念祝賀会」を開催した。教育界、経済界はもとより政界、行政など多くのご来賓に出席していただき、心温まる励ましのお言葉を頂戴し感動した。家族、教職員、関係者、知人、友人にも恵まれ幸せな人生を送っていることを実感している。これからの人生を健康で有意義なものに、社会貢献も含めて悔いのない人生にしたいと思う。



1986年5月、校舎建設工事「地鎮祭」



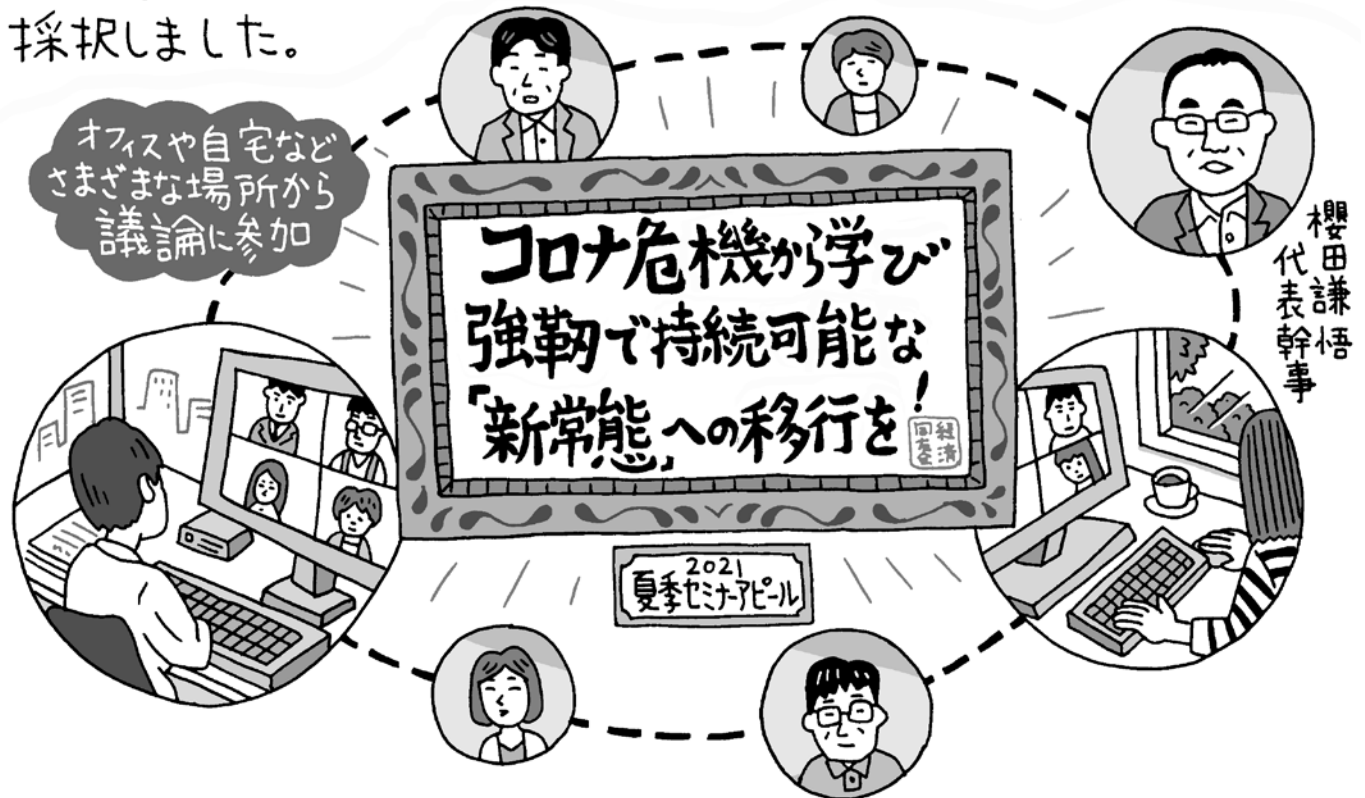
2016年10月、中央情報学園創立30周年記念祝賀会（椿山荘）

同友会は
行動する“DO”友会!

経済同友会は9月9～10日

恒例の夏季セミナーを^{36回目にして}初のオンライン開催

ウィズ/アフターコロナを見据えた経済社会の改革推進のため「コロナ危機を
越えて」をテーマに取り組むべき課題を議論し、「夏季セミナーアピール」を
採択しました。



夏季セミナーとは 重要政策課題を委員会の枠を超えて集中討議します。

- コロナ禍以前は主に軽井沢の
ホテルで開催されていました
- 例年、議論の成果を
「アピール」として発表
- メディア関係者に議論を公開し、
経済同友会の考えを対外的に
発信しているのも特徴です



参加者相互の交流や懇親を
図ることも目的の一つです



トラスト・溝ロイタル

経済同友

経済同友 2021年10月 No.842 令和3年10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

