

**特集1
新任副代表幹事座談会**

**特集2
アトラウンドテーブル
東京2022**

**特集3
2022年度(第37回)経済同友会 夏季セミナー
生活者共創社会の
実現に向けて(前編)**

CLOSE-UP 提言

社会保障委員会

将来の選択肢に制約のない社会の実現を目指し、
幅広い関係者の連携強化を



私の一文字

会員セミナー 委員長
林 信秀

みずほ銀行
常任顧問



「異」 Something different

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、林信秀会員セミナー委員長にご登場いただきました。

岡西 林さんの一文字、「異」への思いをお聞かせください。

林 若いころの二度にわたる海外勤務経験が何かと今に影響していると思っているのですが、特に“Something different” “Something new”というフレーズを思い起こします。赴任当初は大変でした。人と何が違うのか。昨日と違う何を提供できるのかとひたすら考えました。社名や肩書きではなく、個人として付き合う価値があるかを問われ続けたと思っています。

岡西 世界を走ってこられた中でのご実感ですね。

林 国内勤務も多かったので世界を走った、とまでは言えませんが、海外の人脈や情報交換は常に大事にしています。

岡西 今回の「異」は、世界に向けて広がるイメージを大事にして書き起こしました。さらに、最後の二画はどっしりと構えるように書いています。

林 人はそれぞれ異なるということを、この文字からあらためて考えさせられます。海外では小さいころから「あなたの意見は何？」と問われる経験を重ねていることもあって、自身の意見をはっきり主張することが多いと思います。

岡西 ご自身ではそうした「違い」に関して、何を意識されてきましたか。

林 結果を出すことに力を注ぎました。失敗しても次の提

案をお客さまに持っていく。本部に掛け合っ必要予算を確保する。こうした積み重ねが部下やお客さまとの信頼関係をもたらし、結果につながっていると思っています。

岡西 失敗しても簡単には諦めない姿勢も大事ですね。

林 母校、岐阜高校の校歌・校訓にあるのですが、「^{ひやくせつふ}百折不撓」、仮に100回失敗しても諦めず挑戦しよう、という言葉座右の銘にしています。もちろん失敗したら落ち込みますが、一晩寝てまた明日頑張ろうと自分に言い聞かせます。

岡西 ぜひ書にしてみたくなりました。

林 頼まれて書くのと、展示会向けでは違いがありますか。

岡西 所作は一緒なのですが、向かうときの精神が随分違います。依頼に対してはその相手を意識しますが、展示会の場合は私自身の問題意識に思いを向けます。今の世界情勢なども影響してきますね。

林 変化が激しく先行きが見えない時代こそ、自分自身ができることを考えるしかないと思っています。果敢に挑戦したり、自ら考えて行動したりする人が増えていくことが求められます。

岡西 混沌とした状態だからこそ、人と異なる価値観を自ら発信していくことが大事なのだとあらためて思います。最後に、会員セミナーの今後の活動について伺えますか。

林 オンライン配信を始めてから、多いときには全国で500人の方々に視聴いただくこともあります。会員の方々に少しでもヒントになるようなテーマで講師をお呼びしていき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。

私たちのイノベーション宣言 からはじめ、生活者共創社会の 実現を目指す



櫻田謙悟代表幹事は、本年の年頭見解で「生活者共創社会」というコンセプトを打ち出した。これは、正副代表幹事、関連委員長などが参加する夏季セミナーなどでの議論を経て打ち出したもので、日本が目指すべきビジョンとして具体的な検討を進めている。今回、3人の新任副代表幹事と本テーマを議論する場を設け、各副代表幹事の考えを紹介するとともに、「生活者共創社会」の具体化に向けた意見交換を進めた。進行は広報戦略検討委員会委員長の高島宏平副代表幹事が行い、各々が参加する委員会や会議体の、あるいは日本が抱える課題や各社の置かれている実状へも話が及びながら、活発なディスカッションが進んだ。



特集1 新任副代表幹事座談会

私たちのイノベーション宣言からはじめ、生活者共創社会の実現を目指す

チャレンジの総量を上げることが生活者共創社会に向けて必要

高島 今日は生活者共創社会をテーマに議論しながら皆さんのお考えを伺いたいと思っています。まずは新任副代表幹事の皆さんから、生活者共創社会についてのお考えをお

願います。背景として感じる日本の課題や、実現した際の社会イメージなども含めて、自由にお話してください。

玉塚 櫻田代表幹事が以前から「一人ひとりのイノベーション宣言が必要だ」とおっしゃっていますが、まさにチャレンジの総量を上げることが必要だと思います。今、未来選択会議の世話人を担っていますが、参画している若者からは、チャレンジへの意欲と同時に、それを阻害する要因への不満の声も上がります。失敗を許さない文化や、旧態依然とした制度を、変えていく必要があるでしょう。ベンチャーでも大企業の中でも、あらゆるチャレンジが必要です。革新的な事業ばかりでなくてもよい。飲食店を始めることも、一つのチャレンジです。ここ何十年続いてきた停滞感を変えるには、生活者の全員参画型で変えるしか道はないと思っています。

高島 まず、チャレンジへの思いを後押しすることが重要ということですね。動きづらいと思っている人がいたら、その阻害要因を取り除くところからでしょうか。

玉塚 チャレンジに目が向いていない人も現実にはいますが、まずは挑戦したい人が動きやすいようにするところからでしょう。一度コンセンサスが築かれると変わりやすい国民性だと思いますので、流れができさえすればだいぶ変化が進むはずです。

未来選択会議に参画している若者たちは、アクションを強く求めてきます。オープンな議論だけではなく、その先に何らかのアクションが伴うこと。これが、若者を巻き込んだ活動をするときには非常に大事だと感じます。今後は未来選択会議というプラットフォームを通じて、出てきた案を一つでも二つでも実現へとつなげていきたいですね。

未来選択会議でお話を伺った東京大学教授の各務茂夫先生は、学内に散らばるシーズを発掘し、マネタイズにつなげ、ファイナンスと絡めるような仕組みに手を入れながら、長年シーズからの事業化を形にしています。スタートアップをはじめとするチャレンジの総数がどんどん増えるのと

何十年続いてきた停滞感を生活者の全員参画型で変える

玉塚 元一

副代表幹事
未来選択会議世話人



個人が主体性を発揮できる環境は あらゆる会社に求められます

伊達 美和子

副代表幹事
観光再生戦略委員会 委員長



もに、大企業との接点や、事業化への仕組み・橋渡しを増やすことも大いに必要だと感じます。

主体的に役割を担いながら 自己実現していく

伊達 私たち国民の一人ひとりに主体的に動く自覚があるかどうかも重要だと思います。課題を指摘するだけではなく、自分自身が主語となり、課題を解決する側としてかわることです。未来選択会議にも参加しましたが、「自分たちはこうする」という発言が増えればさらに面白くなりそうだと感じます。「主体的になる」ということは、自身の社会における役割が見えて、そこにやりがいを見いだすこと。ベンチャーはそれが直結しやすい環境ですが、個人が主体性を発揮できる環境は、あらゆる会社に求められます。マズローの法則にあるように、人は生活のための安全・安心だけでなく、自己実現をする中でより高い満足を得ていくものです。主体的に役割を担いながら自己実現していけることが、生活者共創社会の定義だと私は思っています。

高島 国民一人ひとりが自己実現を表現できる場がもたらされている状態ですね。

伊達 ただし、全員が自己実現欲求を持っているわけではないのが現状だと思います。教育も変える必要があるかもしれません。未来を見据えた行動に対する意識が高まってくると、視座が高くなり、周囲への配慮も増えてくるでしょう。

SDGsも、社会全体がポジティブな方向に向かうためのさまざまな活動の総和だと思っています。例えばオフィス業界では今後、自然エネルギーを供給できるビルのニーズが高まってきます。もちろん転換コストはかかりますが、それを理由に賃料を上げることはできません。ただし、転換しなければ選ばれなくなっていくます。会社として、最低限のレベルで良しとするのか、社会のために高いレベルを目指すかという判断も生じてきます。

高島 最近、いくつかの美術館が若いアーティストを積極的に取り上げていますが、それが登竜门的な役割となって層を広げている印象を受けます。同じようなことがビジネス界でも起こるとよいと感じます。

伊達 表現をする場所があることは重要です。その中で多様なチャンスを見いだすことができる。不動産開発の立場

からすると、オフィスや住宅といったコアのビジネスをベースに、将来投資的なビジネスを組み合わせる複合開発することがあります。文化事業から始めるのは難しいのですが、コアビジネスと将来的・社会的価値創出のバランスは常に重視しています。都市開発事業の場合は、社会に役立つ施設を造るからこそ生まれるインセンティブ制度もあります。そこには、ある種のエコシステムが出来上がっているのかもしれない。

山口 伊達さんは、会社においてもエコシステムの発想をお持ちのように見えます。別の機会に、人材マネジメントの取り組みを伺ったのですが、社員一人ひとりに丁寧にかかわっていらっしゃることに驚きました。ここまでやれば一人ひとりの変化も進み、会社も変わっていくだろうと感じました。

「私は」という一人称で考えることが 生活者共創社会には必須

山口 明夫

企業経営委員会 委員長
副代表幹事



伊達 システム開発的な発想が好きなことが影響しているかもしれません。最初にしっかり要件定義をし、プログラミングをすることで物事が自動的に回り始め、エコシステムができていくと考えています。組織も同様に、あるパターンを基に自律的な変化が進むことが理想ですし、その中で個々人が働きがいを持ってくれたらうれしいと思っています。

本気の変革に向けた 「最後のボタン」が押された

山口 国内企業と海外企業、あるいは既存企業とベンチャー企業とを比較すると、国内・既存企業系は、多くの努力を

成長に向けて続けてきているが、まだまだ改善していると実感するには至っていないのが現実ではないでしょうか。先ほど主体性の有無が話題になりましたが、さまざまな対応に対して他に期待するより自ら実行する。すなわち、「私はどうする」という一人称で考えることが、生活者共創社会には必須だと思っています。

高島 大企業の中に自責による思考・行動が広がっていくことが、変化への近道というようにも見えてきます。

山口 自責であらねばという認識は、多くの人が持っていると思います。それなのに行動が変わらないのは、旧態依然とした仕組みの影響もあるでしょう。評価の仕組みも、業務プロセスについても、これまでは抜本的な改革が進んでいませんでした。一方、今の世界情勢が外圧となり、変革への本気度を加熱させ始めたようにも感じます。プロセス変革も、人材の変化も確かに必要だという、「最後のボタン」が押されたのではないのでしょうか。今度こそ変わるという雰囲気を感じています。

高島 櫻田代表幹事は、ここまでの話を聞いていかがですか。

櫻田 日本の強みだと言われた部分が、制度疲労を起こしたり、曲解されたりしていると感じています。変えるべき部分と、本来は長所であるはずの部分の違いが識別できなくなってしまうのではないのでしょうか。例えば、メンバーシップ制の下では協調や協業が重視されますが、それが付度になつてしまうと個が活躍できないという弱点になります。しかし、強みが全て弱みになったわけではないはずです。

世界経済フォーラムのシュワブ会長が「ステークホルダー資本主義」を発信しましたが、これは渋沢栄一が唱えていたことと同じです。シュワブ会長は自身も「三方よし」を引き合いに出していました。彼に生活者共創社会を“Co-creation by SEIKATSUSHA”という表現で伝えたところ、強い関心を持ってくれました。生活者には、地球を含むあらゆるステークホルダーが含まれます。個人にとってはあらゆる場面での自分がかかわります。例えば私はCEO、代表幹事、祖父、消費者といろいろな顔を持っています。立場によって振る舞いが多少変わることはあっても完全に切り分けることはなく、常に総体として行動しています。どんな人でもそうでしょう。つまり立場や役割ではなく、総体としての生活者の立場から、皆が考えていくことが必要なのです。

全員がイノベーション宣言をして 実践する社会を目指す

櫻田 日本の個人金融資産は2,000兆円以上といわれますが、これは生活者の意思で動くお金です。これをどういう方向で何に使うか、どう刺激を与えるかが考えどころです。例えば、このお金が豊かな未来を見せてくれる企業の株に動いたらどうでしょう。高齢者の個人資産の一部がチャレンジする若者の後押しをすることになれば、ある種のリスクマネーが増えるわけです。2,000兆円の4分の1でも500兆円が動きます。これはおそらく他国にはできません。高齢者の金融資産が積み重なっている日本こそ、新しい資本主義のエネルギーを生み出せると思っています。

「共創」していくには、あらゆる人の声が必要です。経済問題はもはや経済人だけでは解決できない複雑性を帯びています。日本社会は所得格差を示すジニ係数の推移で見ると、マクロでは格差が拡大しているとはいえませんが、雇用や世帯収入、家族構成の詳細まで見ていくと社会保障や再配分効果が効いているとは言いきれません。今の課題を是正していくとともに、「～してくれない」という他責の発言や、自分の興味外のことには関心を持たない姿勢もなくしていく必要があります。生活者共創社会を目指すのは、生活者一人ひとりがイノベーション宣言をし、実践行動を取っていくことです。そして、その基盤となる健全な財政やセーフティネットの整備も含めた新しい経済社会モデルです。

高島 生活者共創社会というコンセプトに至った背景を伺えますか。代表幹事に就任後、“Do Tank”への進化の呼び掛けや「コーポレートジャパンの構築」という発信もありました。それらの先に生活者共創社会というコンセプトに行き着いたのか、他の考えもありながら集約されていったのか、いかがでしょうか。

櫻田 SOMPOホールディングスのグループCEOをしながら代表幹事を務めていることが影響していると思います。SOMPOのコア事業である金融保険セクターは資本の分厚さも求められますが、成長率が高い業種ではありません。将来の成長のためにはトランスフォーメーションしかないわけです。そこで行ったのが大型のM&Aです。ダイバーシティの進展も狙って「黒船を買う」ようなM&Aを行って事業領域を拡大し、組織内にもさまざまなインパクトが生まれました。

続いて、介護事業に本腰を入れました。しかし、日本の社会課題にかかわる事業を始めたのに、「国がやるべき領域ではないか」、「保険事業の利益を守るべきだ」と言われ、株価は反応しませんでした。この状況を見ながら、企業の価値とはいったい何だろうかとずっと思っていました。社会課題にチャレンジする企業の価値はどうしたら評価されるのか。自分自身が経営でもがいている時期が重なって、生活者共創社会という考えに向かっていったように思います。

「カタリスト(触媒)」を増やしたい

高島 目指すべき社会ビジョンが見えてきた今、次はどう

私たち一人ひとりの イノベーション宣言を

代表幹事
櫻田 謙悟





広報戦略検討委員会 委員長
副代表幹事

司会 高島 宏平

動きを加速していく上で 情報共有が足りていないのかもしれない

実践していくかを考えるべきときだと思います。皆さんの
お考えはいかがでしょう。

玉塚 最近思うのが、「カタリスト（触媒）」をあちこちに送り
込むことの有効性です。2019年のラグビーワールドカップ
を覚えていますか。過去最も成功した大会といわれています。
動員数もさることながら、ボランティアや観客が率先
して協力する大会運営が評価されたのです。横浜での日本
対スコットランド戦のときには、前日の台風でスタジアム
が1 mも水浸しになる事態が起きました。実は、試合中
止になれば、日本はそのままベスト8に行けたのですが、ボ
ランティアが総出で水を除いて、きれいなグラウンドで日
本チームは正々堂々と試合をし、勝ってベスト8に進出し
ました。どの試合後もスタジアムのごみはきれいに持ち帰
られており、そうした様子は全世界に広まりました。この
影響もあって、今、日本のラグビーリーグには世界トップ

クラスの選手が60人も来ています。日本の選手と世界トッ
プ層の選手が混じり合って練習します。結果的にトップ層
が「触媒」となり、リーグ全体のレベルがぐっと高まりました。
言わば、一人ひとりの自律的な行動が起点となり、海
外のトップ選手というカタリストを通じたレベルアップに
つながったのです。同様に、社会のさまざまなところに意
図的にカタリストを埋め込むことによって、変化を大きく
進められるはずです。

山口 奇遇ですが、当社は今年から「世界をより良く変え
ていくカタリストになる」をビジョンに掲げています。こ
れまでは「最も必要とされる企業になる」と掲げていたの
ですが、もう一步踏み込み、まさに「触媒」の役割を目指し
ているところです。外に飛び出したり、いろいろなプロジェ
クトをやったり、お客さまのところに行って、何でもいい
から変えていこうという方針で、今動き始めています。

玉塚 謙虚で和を重んじる国民性は日本の美徳ではありますが、放っておくと静的な状態になりやすい。そこにカタ
リストが入ると、動きが生まれます。

伊達 カタリストの役割を、経済同友会の会員の皆さまに
期待したいところですね。それぞれの会員がどのように自
社内でも動きをつくっていくかに尽きるのではないでしょ
うか。触媒になることは、イノベティブでないといけない
ことです。ただイノベーション推進を唱えるよりも、触媒
になろうと呼び掛けた方が行動につながりやすいかもしれ
ません。

高島 経済同友会の会員がカタリストになることと、会員
以外の人たちが経済同友会との協働を通じてカタリストに
なっていくこと、どちらもあると思います。先ほどの各務
先生もカタリストのお一人でしょう。ほとんどのベンチャー
の会合に顔を出されているのが印象的で、思いの強さを感
じます。

会員全体がチームとなり 本気の行動で変えていく

櫻田 異質な考えを真剣に議論できるのが、経済同友会の
大きな特徴だと思います。政府との関係においても、賛同
できる方針は受け止めますが、譲れない点はしっかり主張
していく存在であるべきです。そのためには、若い人も含

めた国民の皆さんが、経済同友会の発言に関心を持ち、活動を支持してくれる状態が必要です。“Do”を続けることが、そこに至る道だと考えます。

山口 結果を出すことが説得力を増します。会員の所属企業で提言を実践して、その結果が伴ってくる。それが積み重なると、必然的に注目度も上がっていくでしょう。

伊達 同感です。例えばイノベーションの議論は、経済同友会でも長年行っていると思いますが、実際にイノベティブな企業が増えれば、次の段階の議論にも移行できますし、団体としての実績の一つになると思います。

櫻田 会員の所属企業それぞれから「イノベーション宣言」を出してもらってはどうかと思っています。

高島 動きを加速していく上で、経済同友会の中での情報共有がまだ足りていないのかもしれませんが。幹事会での議論をもっと知ってもらい、活動のプロセスを皆さんと共有するというのも、広報戦略検討委員会で今後考えていきたいところです。櫻田代表幹事の任期の最終年だからこそ、ぐっと行動を進める年にしていきたいですね。

最後にあらためて、生活者共創社会を会員の皆さんといかにつくっていくか、考えをお聞かせください。

伊達 自らが主語になって、カタリストになるような活動をする。会員の皆さんにもその意識で、共に推進いただけたらと思います。イノベーション、人材育成、DXというテーマは、基盤づくりそのものです。やり切らなけれ

ば、これからの社会では生き抜いていけないでしょう。経営者という責任のある立場だからこそ、自身が主体となって活動をし、それを企業や社会全体の活動につなげていただきたいと思います。

山口 これだけの経験、知識がある人たちと共に議論できる機会は、経済同友会の他にはない価値だと思います。この場自体が宝だと思いますので、そこに集う皆が本気になり、協力し合って成し遂げようとするれば、絶対に社会を変えられるはず。会員全体が一つのチームとなり、力を発揮していけたらと思っています。

玉塚 イノベーションの基は多様性です。もっとさまざまな人に経済同友会に入っていただき、数ある団体の中でも最も多様な人材構成になるとともに、そのようなメンバーで構成される委員会や会合からムーブメントを起こしていけたらと考えています。

櫻田 会員の皆さんにぜひ伝えたいのは、私たち一人ひとりのイノベーション宣言をやりませんかということです。自分は、自分たちは、自社は、今年からこういうイノベーションをするという宣言です。それがまとまったら、経済同友会のイノベーション宣言も行いたいと思います。76年前に作られた設立趣意書は十分素晴らしいものですが、令和版として手を入れるべき点があるかもしれない。このイノベーション宣言が後々振り返ったときに、設立趣意書の現代版となり、社会変革への大いなる働き掛けだったとなればよい、と思っています。





伊達 美和子

副代表幹事
観光再生戦略委員会 委員長
森トラスト 取締役社長

座右の銘

継往開来

祖父・森泰吉郎によって創業された都市開発や不動産業を営む森グループから、父・森章が森トラストを継承、私は2016年に同社社長に就任しました。幼い頃から二人が仕事の話をする様子を間近に見ていたのも、事業というものにとっても身近に感じて育ちました。常に挑戦と革新を繰り返し、次の時代を見据えて熱心に議論を戦わせていた二人の姿は鮮明に印象に残っています。そんな私が今、座右の銘としているのが「継往開来」という言葉です。先人が積み上げてきた想いを大切に守りながら、激変する環境に柔軟に対応して新しい可能性を切り拓いていく。それこそが私の使命と考えています。

1971年東京都生まれ。96年慶應義塾大学大学院修了後、総合コンサルティング会社勤務を経て、98年森トラスト入社。2011年には森トラスト・ホテルズ&リゾート社長に就任。16年6月に森トラスト取締役社長に就任し、現在に至る。2011年6月経済同友会入会、12年度より幹事。12年度社会保障改革委員会副委員長、13年度社会保障改革委員会副部長、15～16年度観光立国委員会副委員長、17～18年度創発の会副座長、19年12月～20年6月沖縄振興PT委員長、20年7月より観光再生戦略委員会委員長。『観光産業を取り巻く課題に関する緊急提言』（21年10月21日）を発表。22年度より副代表幹事。



玉塚 元一

副代表幹事／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

座右の銘

練習ハ不可能ヲ可能ニス

これは私の母校慶應義塾大学で体育会の創設に尽力された小泉信三先生の言葉です。この教えを信じ、大学時代ラグビーに没頭し、猛練習の結果、強豪の早稲田大学、明治大学などを撃破することができました。たとえ素質や才能がなくても、明確に目標を決めて、努力を続ければ巨象をも倒せるという実体験が学生時代最大の学びであったと思います。社会人になってからもこの言葉を胸に秘め、日々努力してきたつもりです。現在の世界を取り巻く環境は努力（＝練習）だけでは解決困難な課題も多々ありますが、一人ひとりの心構えとして大切な考え方であると思っています。

1962年東京都生まれ。85年AGC入社。98年ファーストリテイリング入社、2002年同社取締役社長。05年9月、企業再生・事業の成長を手掛ける企業、リヴァンプを創業、取締役社長。10年ローソン入社、14年同社取締役社長。17年デジタルハーツホールディングス取締役社長。21年ロッテホールディングス取締役社長。一般社団法人ジャパンラグビーリーグワン理事長も務める。2014年経済同友会入会。16年度サービス産業活性化委員会委員長、17年度マイナンバーPT委員長、18年度デジタル政府・行革PT委員長、20年度政治改革委員会委員長、21年度より未来選択会議世話人、22年度より副代表幹事。



山口 明夫

副代表幹事／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

座右の銘

Respect(尊敬)、Trust(信頼)、Fairness(公正)

あらゆる関係の基盤として、私自身はこの三つの価値観を大切にしています。お互いの声に耳を傾けて意見を尊重し、学び合い、また仲間を大切に信頼を深めること。そして、自分自身も周りから受け容れてもらうために、誰に対しても等身大で接し、また公正であることを常に心掛けています。

これらの価値観を皆さんとも共有しながら、業界・企業・部門などの枠を超えて、フラットな風土と多様性を認め合う関係性を、一緒に築いていきたいと考えております。そして、前向きに創造性を発揮しながら共創していく未来の実現に向け、これからも全力で取り組んでまいります。

1964年和歌山県生まれ。87年日本アイ・ビー・エム入社。エンジニアとして金融機関のシステム開発・保守を担当後、アジア地域の2000年問題対策を指揮、その後経営企画、マーケティング、CFO補佐、ソフトウェア製品販売、テクニカルセールス担当、米国IBM役員補佐を歴任。2007年よりコンサルティング、システム開発・保守、ビジネス・プロセス・アウトソーシングなどのサービス事業担当。17年よりIBM米国本社経営執行委員。19年日本IBM取締役社長執行役員。企業アクセシビリティ・コンソーシアム(ACE)代表理事、東京理科大学大学院経営学研究科技術経営専攻上席特任教授。2018年経済同友会入会、21年度より企業経営委員会委員長、22年度より副代表幹事。



アトラウンドテーブル東京2022

経営とアートの融合で、新しい価値創造を

経済同友会は6月14日、「アトラウンドテーブル東京2022」を対面／オンライン併用形式で実施した。アートは世界各国で経済、観光、外交など多くの分野に影響を及ぼし、国力の源泉として重要な役割を果たしてきた。世界的にアートはその価値を高めつつあり、国力の源泉でもある。わが国でも保税地域でのギャラリーの設置が容易になるなど、アートビジネスを後押しする規制改革が進んでいる。ただ、活性化させるにはグローバル化や公的評価制度、税制などさまざまな課題もある。今回のラウンドテーブルでは、アート産業の活性化に向けて関係者と共に意見交換を行った。

- 美術館が果たす役割
- アーティストが企業に求めること
- 企業が果たす役割
- 投資機会の促進

INDEX

第1部 問題提起

アートがもたらすビジネスの未来 ～企業が不確実な時代を生き抜くために～

第2部 対談

アートは経営にどう役立つか 経営はアートにいかに寄与できるか

第3部 パネルディスカッション

アートを活用した付加価値の創造

開 会 挨拶

秋田 正紀

経済同友会 副代表幹事
スポーツとアートの産業化委員会 委員長



経済同友会スポーツとアートの産業化委員会では、昨年5月に提言『アート産業活性化に向けたエコシステムの構築』を発表しました。世界を見ると、アートのもたらす価値は国力や経済成長の源泉になっており、2020年の世界全体のアートの市場規模は5.4兆円にまで拡大しているにもかかわらず、残念ながら、わが国はその1%未満と、まだまだアート産業の活性化が不十分な状況にあります。

そのような問題意識から、さまざまな提言を発表しましたが、その中で、単に国に何かを求めるだけでなく、本委

員会の具体的実践・行動の一つとして、会員の皆さまのアートへの理解・関心の向上と、アーティストとの交流の場を創出することを掲げました。これまでに美術館の特別視察会などを開催してきましたが、本日は“Do Tank”の経済同友会らしく、「アトラウンドテーブル東京2022」を開催いたします。アートの世界の各方面でご活躍されておられる皆さまのご意見を伺うことができる大変貴重な機会だと思います。企業経営者の皆さまに対して、経営とアートが融合することで、新しい価値創造につながることをよりご理解いただける場となればと願っております。

ご参加の皆さまが本ラウンドテーブルを通じてアートへの理解・関心を高めていただき、経営者や企業として、何か一つでも具体的な取り組みにつなげていただくことを期待し、開会のご挨拶に代えさせていただきます。



アートがもたらすビジネスの未来 ～企業が不確実な時代を生き抜くために～

ART ビジネスにおける「真・善・美」の判断

2016年、英国紙に、英国のロイヤル・カレッジ・オブ・アートという美術系の大学院大学に経営幹部候補を送る会社がかなり増えてきている、という記事が出た。一方、2019年には米国紙に、経営学修士(MBA)の志願者数は5年連続で減少した、とあった。2014年から減り続けているという。経営におけるアートとサイエンスの関係変化を示す、重要なニュースだった。

この頃からコンサルティング会社や金融機関がデザイン会社を買収するようになった。今や世界中のコンサルティング会社が傘下にデザイン会社を抱えるようになっている。

経営におけるジャッジメントは「真・善・美」のバランスが大切で、経営者が常にその判断を求められる。これをサイエンス(理性)で解くか、アート(感性)で解くのか。ビジネスをサイエンスで解くのであれば、「真」は正しいデータと事実、論理的な思考であり、「善」は法律や判例に照らして考えること、「美」は市場調査でより多くの人の心を打ったもの、ということになる。

一方、アート(感性)で解くということは、「多くの人が好むから」というデータではなく、自分の五感や直感を信じ、感性や審美眼を基準に答えを導き出すということだ。

今、価値観が大きく変わっている。「正解」を求めるのは昭和の価値観で、令和に求められるのは「問題提起」ではないか。正解を示すのがサイエンスなら、問題提起をするのがアートの仕事だ。「予測」は必ず外れるものだ。予測するより大事なことは「構想」することだ。モノ・利便・機能から意味・情緒・ロマンへ、知識・経験から発想力・創造力へ、求められる価値観は転換している。

「昭和の価値観」から「令和の価値観」への転換

昭和に求められた価値	令和に求められる価値
正解	問題
予測	構想
モノ・利便性・機能	意味・情緒・ロマン
知識・経験	発想力・想像力
根性・努力・一所懸命	ネットワーク・フットワーク

ART 「役に立たない」ものが高く売れる 「意味がある」ものに高い付加価値がつく

データに基づいたもの、利便性だけを追求した「役に立つもの」は、もっと役に立つものが出てきたらすぐ乗り換えられてしまう。分かりやすいのは、入れ替わりが激しいコンビニエンスストアの棚揃えだ。一方で、例えば米国の最近のビールのマーケットシェアを見てみると、バドワイザーやクアーズなどのナショナルブランドのシェアは下がり、地元のクラフトビールが伸びている。地域の「意味性」をブランドに反映したものに、お金を払うようになってきている。イノベーションは技術領域での文脈だけで議論されがちだが、技術的なイノベーションは「役に立つ」のレベルを上げること。日本はこれで経済成長してきたので、「役に立つ」の軸を伸ばす方向にばかり意識が行きがちだが、「役に立つ」レベルばかりを上げてても価格の上昇には限界がある。顧客にとって価値が非連続に上がるのは、「意味がある」方ではないだろうか。「役に立つ」は追求し続けると、いつか成熟してしまう。技術のイノベーション一辺倒ではなく、「意味のイノベーション」に目を向けることが大切だ。

「意味がある」ことをつくるのは抽象的な文学作品を作っていくような営みなので、コンセンサスを得ることが難しい。そこには強力なリーダーシップが必要だ。権力の傾斜がないと、なかなか難しいかもしれない。私の経験でもアートの分野は直観力の世界ゆえに、説明が難しい。ところが企業の中や株主総会のような場では客観的な分析や説明が求められる。ここにあるギャップ、これをどう考えていくかが大きな問題として提起される。

ビジネスにおける「真・善・美」の判断

	理性＝サイエンス	感性＝アート
真	● データ・事実 ● 論理思考	● 時代感覚 ● 直感・嗅覚
善	● 業界ルール ● 判例 ● 法律	● 道徳・倫理 ● 世界観・歴史観
美	● 市場調査 ● 他社事例	● 感性 ● 審美眼

第2部 対談(要旨)

アートは経営にどう役立つか 経営はアートにいかに寄与できるか

モデレーター

高島 宏平

経済同友会 副代表幹事
広報戦略検討委員会 委員長

山口 周

ライプニッツ
代表

秋田 正紀

経済同友会 副代表幹事
スポーツとアートの産業化委員会 委員長

ART アート思考とサイエンス思考は 対立軸ではない

高島 アートはどのように経営に役立つのでしょうか。秋田さんはどうお考えですか。

秋田 以前の企業経営では、マスに対してばかり情報発信をしてきました。しかし、今後はもっと対象を絞って情報を発信していく必要があると思います。なぜなら、既に消費は何が正しいかを予想できない、正解のない時代に入っているからです。それを考えたとき、アートは大きなヒントになると思います。

高島 最初の一步はどうすればいいのでしょうか。まずアートに触れ、その次は何をしたらよいかアドバイスを。

山口 自分の事業自体がアートになっているようなアーティスト的な経営者は、どこかでアートのものに会い、それをやらずにはいられなくなったのだと思います。私はビジネスマンには多動性が重要だと言っています。いろいろな人に会ったり、話を聞いたり、どこかに出掛けたりすることで、自分が心を突き動かされるものを見つけたとき、それがアートの事業をつくっていく種になるのではないのでしょうか。

高島 普段は「思いつきで仕事をするな」と言っている経営者が「アート思考は大事だ」と言っても、社員に通用しないと思います。思いつきとアート思考はどう違いますか。

山口 私は、学生時代に作曲もしていたのですが、作曲は右脳と左脳を行ったり来たりする作業なのです。最初のメロディーが思い浮かんだとき、それが最終的に一曲になる力があるものなのかどうかについては右脳の直感があって、そこから左脳にバトンを渡して作っていきます。公園の砂場でトンネルを掘るとき、二方から穴を掘ってつなげて作りますが、単なる思いつきは、トンネルを片側からしか掘っていないというイメージがあります。

ART 見識の高い経営者により アーティストは自然に鍛えられる

高島 アート思考とサイエンス思考は対立軸ではなく補完

関係にあり、両立することによってらせん階段のように一つのソリューションを見つけていくものなのですね。

ところで、日本のアート産業は世界のアート市場の1%でしかないそうですが、秋田さんは、日本企業はどのようにアートに寄与できるとお考えでしょうか。

秋田 日本人は美術館にはよく足を運び、有名な作品は並んででも見るのですが、購入となると消極的な人が多いと思います。バブルの時代に百貨店で購入してもらったアートの価格がバブル崩壊後に下がったことで、そんな状況になった可能性もあります。アートは、ワールドワイドに考えれば成長性のある産業だと思いますが、われわれがもっと所有して楽しむ、アーティストを育てるという意識を持たないと、日本でのアート産業は育たないかもしれません。また、アート産業を育てるためには、アーティストだけでなく、評論家など海外に向かって日本のアートを発信する人材の育成も重要です。そうした面で、企業がアート業界全体の基盤整備を支援できることが増えていると感じます。

高島 山口さんはアートとビジネスをつなぐバイリンガルのような方だと思いますが、経営者はアート産業にどうかかわっていくべきだとお考えですか。

山口 日本では、文化と経済は別々に語られがちですが、それはおかしいことです。例えば、江戸時代の元禄文化は商売に使用する建物を建てるなどの商業活動の一環として花開いたものです。私は、社会が持っているある種の美的な見識の高さは、そこに住む人たちが触れてきた風景に表れているのですが、都心の風景などは100%企業が造った建物や広告看板などでできています。社会の美意識そのものがある種のマーケットを反映しているということです。見識の高い経営者がいれば、アーティストは自然に鍛えられるはずだと考えています。

高島 文化を経済の対立軸で見るのではなく、正解のない時代に何かをクリエートするという意味では同じであって、われわれの経済活動の一つひとつが文化にもつながっていると捉えればいい、というシンプルな話ですね。ありがとうございました。

アートを活用した付加価値の創造



モデレーター

山口 栄一

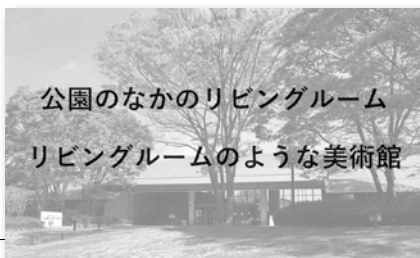
スポーツとアートの
産業化委員会
委員長

プレゼンテーション(要旨)



保坂 健二郎

滋賀県立美術館
館長(ディレクター)



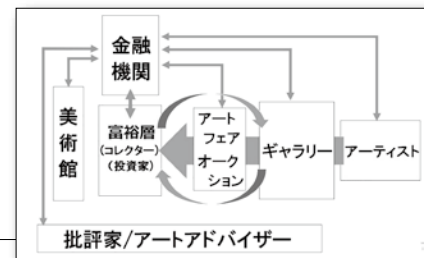
滋賀県立美術館の新しいキャッチフレーズ

2000年から20年間、東京国立近代美術館で学芸員を務め、現代美術の展覧会や建築展などをキュレーションする傍ら、コレクションの形成に携わりました。文化庁の文化経済部会のWGで国の文化施策にもかかわってきました。現在は滋賀県立美術館のディレクターを務めています。館内に来場者が座れるさまざまなタイプの椅子をたくさん設置し、エントランスに限っては飲食物も持ち込み可能にしています。いかに人を美術館に引き込み、展覧会を見てもらうかが重要です。また、美術館のスペースを借りたアーティストはここで作品を売ってもよいことにしています。草の根的なアートコレクター養成や、人々に作品に触れていただくために、地方の美術館に何ができるかを模索しています。



高橋 克周

三井住友銀行 理事
プライベートバンキング
本部長



アートのエコシステムと金融機関の役割

欧米ではアートマーケットのキープレーヤーである金融機関の果たす役割は、日本ではまだまだ限定的です。アート活性化のためには、金融機関がもっと貢献度を高めていく必要があります。

企業のアートへの貢献度を高めるためには社内でのアカウンタビリティが必要になりますが、富裕層のアートへの関心が高まっている最近の傾向は好機です。

コーポレートコレクションの美術館への貸し出しなどに留まっていたこれまでの活動を、富裕層ビジネスを中心に本格的な活動に高め、アートと企業のコラボレーションを実現していきたいと考えています。



ミヤケ マイ

京都芸術大学 教授
美術家



新・用の美展—用をあらため、美にかえる

私の作品は美術業界で「サイトスペシフィックなインスタレーションを展開している」と言われています。人工知能から伝統工芸まで、人の手わざという形で結び付けて展示します。企業とも多くの仕事を手掛けています。

5年前からは、京都芸術大学で教鞭を執っています。昨年、現代の「美」を探るプラットフォームとして「新・用の美プロジェクト」を立ち上げました。大学の学生やクリエイターチームと共に、現代の生活において「用」と「美」をどう共存させるかを考えながら、さまざまな展示をしています。協賛いただいた企業の方にもリモートで討論に参加していただき、意見交換などを行っています。



天は自らを助くる
ものを助ける



「さいたま市民の日」記念企画展
第6回「世界盆栽の日」記念「さいたま国際芸術祭Since 2020」コラボレーション展×須田悦弘・ミヤケマイ

パネルディスカッション

ART 分かりやすさを入りにせず、
本物のアートに触れ、考えることから始まる

山口栄一 アートを活用した付加価値の創造について、保坂さん、美術館の役割として何ができるかをお話いただけますでしょうか。

保坂 国立美術館では対話型鑑賞を国内の美術館に普及させる活動をしていましたが、滋賀県で導入しようとしても、関係者に「まだ早い」と言われます。美術館に来たこともない人にそんなことを言っても難しい、ということです。確かに、学校の先生方も対話型鑑賞を求めていると感じますが、それを説得するのが私のミッションだと思っています。滋賀県では美術館の規模が小さく、場所も行きにくい所にあり、小中学生が来ることはほぼありません。そこで、まずはデジタルを使ってオンラインで対話型鑑賞ができるシステムの開発などを考えています。義務教育でアートは鑑賞することより、作る方が重視されているのが現状です。しかし、アートを作れなくても、観て思ったことを共有することも美術教育においては重要なのだと、学校も意識を変えていかないといけないと思います。

山口周 子どものころ、祖父母の家に行くと退屈だったのですが、絵が飾ってあり、世界美術全集もあったので、よく観ていました。子どもは限界まで暇になると、本能的に情報量の多いものに手を出し始めるものです。何度も観ていると、何となくまた観たいという感覚になっていきます。今から思うと、それが鑑賞教育になっていました。

山口栄一 欧米の美術館に行くと、子どもたちが輪になって学芸員や先生の解説を聞いてがやがや話していますね。日本では「美術館では静かに」と教育することが多いと思います。ミヤケさんはどう思いますか。

ミヤケ 安全性や分かりやすさ、効率が良いということは、現実とは相入れないものです。しかし、教育となると突然安全性や分かりやすさが重視され、解答を出すこと求められます。京都の骨董屋の帝王学に、小さいころから良いものの、本物を見せるというものがあります。子どもが見たいものだけ、分かるものだけ見せていたら、アートへの見識眼は育たないと思います。

山口栄一 美術館だけでいろいろなことができるわけではなく、企業とのかかわりの中で工夫していくことも必要だと思いますが、高橋さんはどう考えていますか。

高橋 アートが少しずつ企業の関心を引いてきているので、美術館の提案に興味を持つ企業は、今後多く出てくると思います。ただ、そのプロセスの中でアカウンタビリティ



が必要になってくるので、そこを含めて共に考えていくべきだと考えます。

ART 技術を伸ばすことだけが美術教育ではない
何を表現すべきかを考える訓練こそが大切

山口栄一 美術館はアーティストの価値の向上、キュレーターなどの人材育成、情報の発信など、その役割は多いと思います。苦労もあると思いますが、いかがでしょうか。

保坂 日本の学芸員のほとんどは、美術史を学んで就職します。そうすると、展覧会を企画するとき、美術史上で重要であるかにこだわるが多くなります。しかし、そこにお客さまがシンパシーを感じてくれるかといえ、興味のある作家ならともかく、そうでない場合はあまり興味を持ってもらえない。海外の大学では、どういう企画なら社会的なインパクトがあるか、今何をやる必要があるかなどを徹底的に考える訓練をします。そういう教育を受けた人が企画した展覧会は、出来上がり方や意味の付け方が日本とはまったく違います。こうした教育プロセスが日本の美大や総合大学ではほらない。ただ、今の日本の若い世代はそういう視点で展覧会を観始めているので、今後は状況が変わっていくと思います。

山口栄一 ミヤケさんはアーティストであり、美術大学の教育者でもあります。日本の美術教育についてはどう感じていますか。

ミヤケ フランスでボザール（高等美術学校）の試験を受けたとき、厳しい口頭審問を受けました。「スカルプター（彫刻）かペインターのどっちなの」と聞かれましたが、「私は独学系なのでノンジャンルでマルチメディアです」と答えたら「珍しい」と言われた。日本人はスカルプターかペインターしかいないと思われる。日本では技術を身に付けてから学校に入る人が多いのですが、フランスでは技術は学校で学ぶもので、現代美術家として生きていけるハードウェアとソフトウェアが揃っているかどうかが重要だと考えられています。日本は入口からつまづいている。

自分にとって何が最適で好ましいかを理解して、取り入れる美術教育が大切だと思います。自分を客観視しないと主観は育たないので、難しい作業ですが、それができる人が作家になれるのだと思います。



ART アート市場の活性化のために 企業や関係者に必要なことは

山口栄一 アート市場の活性化に向けて伺いたいのですが、アートもある程度ビジネス化しないとサステナブルなものにならないと思います。高橋さんは実際にアートを扱ってきて、その辺りをどうご覧になっていますか。

高橋 収益化ができないとアート市場を大きく活性化することはできないと思います。それが行き過ぎてもいけないので、そのバランスは難しい。企業の中でアートを理解している人を味方に取り込み、バランスの良い関係を一緒に考えてもらう作業が必要だと感じます。私が経済人としてアートにかかわっていて思うことは、アートの人たちはアートの中に閉じこもり、企業の人々は企業の中に閉じこもってしまっている、ということです。両者の通訳のような人をいかにつくり出していくかが、当面取り組むべき課題だと認識しています。

山口栄一 今日のラウンドテーブルにはさまざまな立場の人が参加していますが、もっとこういう機会がないと企業の人々がアートの関係者に会うこともできませんね。

ミヤケ 私は、企業と仕事をする機会を多くいただき、その過程でオーナーと話すこともよくあるのですが、アーティストと企業家には類似点が多いと思います。どちらにもまずビジョンがあり、自分が見たいものがないから作りたいという衝動があり、どんな手を尽くしても実現させようとしします。昔から美術の世界では有力者が美術家と交流してきましたが、お互いが知らない世界を知りたいということではなく、ビジョンを実現させようというリーダーシップを持つことの孤独さ、難しさ、達成したときの喜びを共有できるからではないでしょうか。企業家に、アートの資産価値ではなく、心の平安や人生で満足することを語り合いたいという意識があれば、アーティストとの接点は生まれると考えています。

保坂 以前、ローマの国立現代美術館で日本の建築展を開いた際、美術館主催で数百人規模が参加するパーティーに誘ってもらいました。主催者が席をアレンジして、いろいろな人と会う機会を設けてくれます。今後、美術館がそういう活動に踏み込む必要が出てくることを日本の関係者は知る必要があると思います。同時に、企業といかに連携していくかについても考えていくべきでしょう。

企業の事例では、スイスの金融系企業は自分たちがどれ



だけの美術館をサポートしているかのポートフォリオを作り、欧州各国の有名美術館に貸し出しています。文化を支援することが企業の価値を示すという考えです。

オーストラリアの電力系の会社では、硬い企業イメージを払拭するために、女性アーティストだけのコレクションを集めて美術館に貸し出しています。美術館は女性アーティストの作品が少なく困っているのですが、それを貸し出すことで美術館と企業はwin-winになります。さまざまな事例をもとに、経営者の皆さんの相談に乗っています。

山口栄一 ヨーロッパには企業が文化を支援する指標がありますが、日本ではまだ進んでいないように思います。日本企業も、文化指標を持ち、もっと発信していくべきではないでしょうか。

ミヤケ 京都では、高い技術はあっても後継者がいないとか、昔でいう旦那衆がいなくなって困っている伝統工芸の職人たちが少なくありません。私のプロジェクトでは、そういう職人と企業を結び付けてプロダクトアウトすることを通して、win-winの関係になることがよくあります。いろいろなジャンルの人たちが連携し、技術を持ち寄ってプロジェクトを進めていくことで、新たな可能性が広がっていくと思います。

企業がつくる風景が国民の美意識を育てます。ランチョンマット一つ、お皿一つ、着ている服一つ、美意識を持って美しいものを見せていくことが国力につながっていくと考えます。企業には大きな責任があり、看板一つ、ロゴの大きさ、色、どこに置くのか、それが実は国力の基盤になる景色をつくっていると思います。海外の街並みが美しいのは、企業家が皆そういう意識を持っているからです。

ART 総括 山口 栄一

美術教育、アーティストと経営者の共通点、日本と欧米のアートへの向き合い方の違いなど多様な話が出ました。

世の中では、アートが重要だという認識は深まっていると思います。経営者がアートに触れ、アーティストと交わる機会がもっと持てるようになっていくとマーケットも変わり、アートを購入したい、保有したいという企業が増えると思います。投機目的ではなく、文化への貢献をミッションと考える企業、経営者がもっと出てくると信じています。お話を伺って、アートを取り上げた委員会活動を行ってきた意義があると感じました。

生活者共創社会の実現に向けて(前編)

経済同友会は7月7～8日、第37回夏季セミナーを開催した。2020年、21年は新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、それぞれ都内および完全オンラインでの開催だったが、3年ぶりに軽井沢で、一堂に会して催された。

今回のセミナーでは櫻田謙悟代表幹事が掲げたビジョン「生活者共創社会の実現に向けて」をテーマに、本会幹部29人が活発に議論した。

今号では特集前編として、「軽井沢アピール2022」とプログラムを紹介、次号後編にて議論の詳細をお伝えする。

2022年度(第37回)軽井沢アピール2022

生活者共創社会の実現に向けて ～成長・投資・分配の好循環～

経済、地政学、先端技術など、あらゆる面で世界は時代の転換期のただ中にある。不透明性が高くリスクを孕む環境が続くことを覚悟し、国の力の維持・拡大に注力することが日本にとって喫緊の課題である。

30年に及ぶ停滞を脱するための処方箋は既に出尽くしている。世界において「いてほしい国、いなくては困る国」としての存在感を発揮するため、改めて日本という国のありたい姿、「パーパス」を定義して、世界に発信していく必要がある。

それは、課題先進国である日本が、持続的な経済成長を通じて、すべての生活者が幸福と将来への確信を実感できる社会を作り上げることである。そして、一人ひとりの「生活者」がその実現に主体的に参画することが、日本固有の強みではないかと考え、目指す社会の姿を「生活者共創社会」と名付けた。

生活者とは、消費者・働き手・家族や地域の一員等、多面的な立場を持つ多様な個人のことであり、それら個人が構成する組織等、日本で活躍するすべてのステークホルダーを包含する。それぞれの生活者が自らと国家のパーパスをシンクロナイズさせ、能動的なプレイヤーとして選択をすることで、社会を望ましい方向に動かしていくことが、「生活者共創社会」の主眼である。

生活者共創社会において実現したい日本のイメージ

持続的な経済成長を通じて、すべての生活者が幸福とウェルビーイングの向上、将来への確信を実感できる社会を作る。より具体的には、以下のような姿を体現し、経済成長、包摂性、持続可能性といういずれの観点から見ても、世界をリードするにふさわしい位置を占める。

- ・子供たち、若者が安心して暮らし、伸び伸びと個性・主体性を発揮できる
- ・あらゆる個人が生涯を通じて価値創造力を高める努力をし、自らの選択によって機会を選択することを社会全体で支える
- ・パーパスを明確に掲げ、それを価値創造力・競争力に結びつける企業が、規模・業種・形態を問わず満ち溢れている
- ・政府・公共セクターへの信頼が高く、生活者一人ひとりが政策決定に参画する機会を主体的に活用している

この実現の鍵は、誰もが「見たくない」と目を背けてきた不都合な現実を明らかにし、現状維持の先に待つ転落という将来に対する危機感を、国民と共有することにある。

私たちに残されている時間は少ない。「生活者共創社会」という一つの方向性に基づいて、現状から一歩踏み出すために必要なコミットメントを示したい。

1 生活者共創社会の実現に向けた「生活者」のコミットメント

(1) 人材流動化、ダイバーシティを加速

- ・経済社会構造の変化が激しい時代において、成長分野・高付加価値分野への人材の円滑な移動、社会全体としての人材流動化の加速を避けて通ることはできない。
- ・生活者一人ひとりが社会の担い手として、生涯を通じて自身の人材価値を高め続け、それにふさわしい働き場所を選択することを応援する観点から、教育・労働市場・社会保障など、あらゆる社会制度をダイバーシティの時代に最適化する必要がある。

(2) 「共助資本主義」によって多様なイノベーションを創出

- ・財政の危機的な状況に鑑み、複雑化・拡大を続ける社会課題解決を、政府の公助に頼り続けることは現実的ではない。民間セクターの力で社会課題を連続的に解決すること、すなわち、政府・財政の力に頼らない「共助」の中からイノベーションを生み出していくことが、これからの成長の源泉となる。
- ・そのため、企業は、NPO・NGO、大学・研究機関、地域等とのオープンな協働を主導し、社会のステークホルダーの共感を引きつけ、若い世代の野心のスイッチを入れる。そうした連携を通じて、自らの組織・経営をも変革していく。
- ・さらに、価値共創のサプライチェーンは、世界にも開かれたものでなくてはならない。国籍や属性、文化的背景の面で多様な人材を日本に引きつけ、ダイバーシティの深化と促進に取り組む。

(3) 人材価値への投資としての分配

- ・これからの分配には、個人の社会参画やスキルのアップデート、学び続ける意欲の応援など、個人の成長・潜在性への投資という視点が欠かせない。
- ・同時に、的確・迅速・効率的な社会的支援・救済へのニーズに応えるため、社会保障や税制等においてマイナンバーを活用するなど、コロナ禍で浮き彫りになったデジタル価値の最大活用に取り組む。

(4) アジャイルで信頼される、パーパスドリブンな政府への転換

- ・政府の役割は、企業など生活者による多種多様なイノベーション創出を妨げず、後押しをすることである。そのため、先端技術活用のインフラのような公共財の提供、規制改革などイノベーションの社会実装に向けた環境整備に注力する。
- ・イノベーションの特性や民間企業のガバナンスと足並みを揃える形で、データやエビデンスに基づく検証・モニタリングを活用し、よりアジャイルで柔軟性の高い政策立案・執行に取り組む。

2 目指す将来に向けて今決断すべきこと

- ・コロナ禍によるグローバルなバリューチェーンの寸断に加え、ウクライナ戦争による各種供給制約が生じ、世界中で半導体や食料・エネルギー価格の上昇が続いている。長くデフレが続いた日本においても、円安が拍車をかけるかたちで、コストプッシュ型の物価上昇が生じている。
- ・足元では、消費者物価には企業物価ほどの上昇は見られないが、豊かな生活を維持するためにも、実質賃金が低下を続けることがあってはならない。今度こそ、人材の流動化と企業・産業の新陳代謝、教育改革やリスクリングなど人への投資を

促進し、日本経済の価値創造力を高めることで、生産性向上を実現し、一人当たり所得が安定的に増加する経済構造への転換を図る必要がある。

- ・質の高い雇用と摩擦のない円滑な労働移動を実現するためには、厚みのある外部労働市場が重要になる。全世代型社会保障構築会議には、税と社会保障、労働市場の一体改革にかかる議論に速やかに着手し、実現に向けた工程表を遅滞なくまとめることを求める。
- ・成長戦略の実効性を高めるためには、戦略の策定・実行段階において、民間セクター、特に経営者の生の声を取り込むことが不可欠だ。「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」についても、官民が長期的にコミットし、大幅に強化・徹底されたPDCAサイクルを迅速かつ適切に回すべきである。
- ・また、戦略策定にかかわる政府会議・審議会等においては、民間メンバーによるアジェンダの提示、EBPMに基づく検証可能なデータ公開、政策効果の評価・分析に基づくモニタリング体制の確立を急ぐ必要がある。
- ・カーボンニュートラルの実現やエネルギーの安定供給の確保に向け、安全性の確認された原発の活用が不可欠である。世界では、原発の安全性と設備利用率向上の両立が目指されており、日本としてもこうした環境整備に取り組むべきである。
- ・コロナ後の経済・社会活動の再開に向け、人手不足が再び深刻化しつつある。デジタル技術やデータを最大限に活用することで、日本経済の生産性を向上するとともに、ワイズ・スペンディングを通じ、限られた財源の下、人々のウェルビーイングを最大化するため、アナログ時代に作られた規制・制度の体系を抜本的かつ速やかに見直すべきである。
- ・スタートアップ企業がグローバルに戦い、飛躍的成長を遂げるために、本質的な規制改革、例えばM&Aの阻害要因となる「のれんの規則的償却」の見直し、労働時間規制等の見直し等を断行すべきである。

3 経営者・経済同友会が生活者共創のムーブメントを生み出す

(1) 「隼より始めよ」：経営者コミットメント

- ・企業は現在と将来の社会が必要とする価値を創出し、収益を上げ、市場の評価を得て初めて持続可能な存在となりうる。すべての経営者は、この資本主義の原則を踏まえて自社の価値創出力強化に取り組む。
- ・同時に、イノベーションや社会課題解決といった長い時間軸を要する取り組み力に対する評価を求め、主体的に市場との対話に取り組む。

(2) 経済同友会3.0へのアップデート

- ・経済同友会は、実践・行動する経営者の集団として、マルチステークホルダーとの接点や共通のアジェンダの発掘、連携の実現に注力する。
- ・特に、社会課題のエキスパートであるNPO・NGOやスタートアップ、将来を担う次世代層、地域の官民リーダーとの対話やネットワーク形成に向けて、未来選沢会議をはじめとする生活者プラットフォーム機能を拡充し、発信力を強化する。経済同友会とマルチステークホルダーとのハブとして、まずは各地経済同友会との協力・連携強化に取り組む。

2022年度(第37回)経済同友会 夏季セミナー

生活者共創社会の実現に向けて

7月7日(木)・8日(金) 於: 軽井沢プリンスホテルウェスト

ーセッション・プログラム概要ー

■7月7日(木).....

【開会挨拶】 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 代表執行役会長)

第1セッション 「生活者共創社会」の姿を描く

【プレゼンテーション・進行】 櫻田 謙悟 代表幹事

第2セッション 新しい成長～イノベーションに満ちた社会を生み出すために

【進 行】 玉塚 元一 副代表幹事/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)

問題提起① 新しい成長を生み出す価値創造社会の姿

新浪 剛史 副代表幹事/新しい経済社会委員会 委員長(サントリーホールディングス 取締役社長)

問題提起② 生活者の潜在力を解き放つための働き方と教育

遠藤 信博 副代表幹事/教育改革委員会 委員長(日本電気 特別顧問)

第3セッション 新しい分配～生活者による価値共創を促すために

【進 行】 神津 多可思 経済研究所 所長(日本証券アナリスト協会 専務理事)

問題提起 生活者共創を支え、促進する分配のあり方

秋池 玲子 副代表幹事/生活者共創を支える分配PT 委員長(ボストンコンサルティンググループ 日本共同代表)

●クエスチョン・タイム

【進 行】 高島 宏平 副代表幹事/広報戦略検討委員会 委員長(オイシックス・ラ・大地 取締役社長)

■7月8日(金).....

第4セッション 新しい価値～成長と分配の循環を作り出すために

【進 行】 峰岸 真澄 副代表幹事/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)

問題提起① 市場における企業価値評価の進化に向けて

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)

問題提起② 将来の成長・企業価値の向上に向けて

山下 良則 副代表幹事/地域共創委員会 委員長(リコー 取締役社長執行役員CEO)

第5セッション 成長戦略実行段階への期待と提案～参議院選挙後の政策課題

【進 行】 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 執行役副社長)

<第1部>現在の経済情勢・経営環境と今後の政策課題

問題提起① 竹増 貞信 財政・税制委員会 委員長(ローソン 取締役社長)

問題提起② 茂木 修 国際交流委員会 委員長(キッコーマン 取締役専務執行役員)

問題提起③ 鈴木 純 政治・行政委員会 委員長(帝人 取締役会長)

<第2部>戦略実行段階に向けた期待と提案

問題提起 峰岸 真澄 副代表幹事/成長戦略評価・実行委員会 委員長

総括セッション 軽井沢アピール2022採択

【進 行】 櫻田 謙悟 代表幹事

●クエスチョン・タイム/閉会

【進 行】 高島 宏平 副代表幹事/広報戦略検討委員会 委員長

将来の選択肢に制約のない 社会の実現を目指し、 幅広い関係者の連携強化を

社会保障委員会(2021・2022年度)

委員長／日色 保

(インタビューは5月25日に実施)

全ての子どもにとって、将来の選択肢に制約のない社会を実現するためには子どもの貧困問題の解決が喫緊の課題。困難を抱える全ての子どもを早期に発見し、包括的な支援を提供するためには、行政・学校・NPOなどの関係機関間の円滑な連携が不可欠である。そこで、2023年4月創設予定の「こども家庭庁」への期待と企業・経営者自身の取り組みについて、日色保委員長が語った。

「貧困の再生産」を断つため、こども政策と 企業・経営者の取り組みについて提言

本会は、社会を構成するあらゆる個人・組織が、自らの選択と参画によって共に創り上げる経済社会を「生活者共創社会」と名付け、日本が目指すべき姿として提唱しており、子どもたちは、社会にとって最も重要なステークホルダーです。

しかし、残念ながら、子どもの相対的貧困率は13.5%に達しており、親世代の経済的制約に起因して子ども世代も貧困に陥る「貧困の再生産」が生じています。また、コロナ禍で対人サービス産業を中心に営業制限が実施されたため、親が非正規雇用で対人サービスに従事する割合の高い母子世帯を中心に、所得の減少や雇用機会喪失などの影響を大きく受けました。さらに2020年の臨時休校では、学校給食がなくなった結果、困窮世帯の子どもたちの中には、栄養バランスの良い食事を摂る機会を失った児童もいます。

経済的格差の固定化を防ぐことは、社会的にも、経済活力維持・発展のため

にも大切であり、機会の平等を保障する政策や取り組みの重要性がこれまで以上に高まっています。高齢者から将来世代へと分配の比重を移し、子どもたちが「生活者共創社会」の担い手として活躍できるように、将来に向けた選択を制約する要因を取り除くことは、私たち経営者を含む全ての大人の責務だと考えています。

そこで、2023年4月(予定)の「こども家庭庁」の設置に伴い、子どもにかかる問題・政策への関心が高まっている機会を捉え、子どもの貧困対策を軸とした、こども政策にかかる提言を行いました。

こども家庭庁には三つの「壁」を解消 するリーダーシップの発揮を期待

貧困状態にある子どもたちは、経済的な制約のみならず、本人あるいは保護者に疾患があったり、学習環境・習慣に恵まれていなかったり、虐待を受けていたりします。複合的な課題を抱える全ての子どもの早期発見・包括的な支援の提供には、関係府省庁・地方公共団体、学校、NPOといったさまざまなステークホルダーの連携が非常に重

要です。

一方で、提言でも指摘した通り、三つの代表的な「壁」により、連携や役割分担が十分とは言えない状況です。

こども家庭庁が自ら「今後のこども政策の基本理念」として掲げたミッションには大いに賛同しており、その遂行に向け、司令塔組織として、三つの「壁」を解消する、関係府省庁・地方公共団体などとの円滑な連携体制の構築にリーダーシップを発揮していただきたいと思います。

経営者・企業自身も 積極的にアクションを起こしていく

長引くコロナ禍は、困窮家庭の子どもたちの生活や学習、進学に大きな影響を与えています。今や子どもの貧困対策の充実は待ったなしです。

そこで、今回の提言では、「将来の選択肢に制約のない社会」の実現に向け、企業や経営者が自らアクションを起こす決意も述べています。既に多くの企業や経営者がさまざまな活動を行っていますが、必要とするところに必要なだけという意味では、できることがもっ



日色 保 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

1965年愛知県生まれ。88年静岡大学
人文学部法学科卒業後、ジョンソン・
エンド・ジョンソン入社。2005年オーソ・
クリニカル・ダイアグノスティックス取
締役社長。12年ジョンソン・エンド・
ジョンソン取締役社長。18年日本マク
ドナルド入社、19年日本マクドナルド
取締役社長兼CEO。21年より現職を兼
務。2013年4月経済同友会入会、18年
度より幹事。17～20年度学校と経営
者の交流活動推進委員会副委員長、21
年度より社会保障委員会委員長。

とあると思います。

本委員会でも、提言の実現に向け、
ステークホルダーが一堂に会して問題
意識を共有するための「ラウンドテー
ブル」の開催などを計画しています。

また、会員の皆さんにも随時情報提
供を行い、子どもを取り巻く問題に対
する関心や理解を深めていただくと
ともに、ひいては、地域の人々と共に学
校を運営していくために設けられた仕
組みである「学校運営協議会」への経
営者・社員の参画を含め、子どもたち
の将来の選択肢を増やすための活動を
促していきたいと思います。

さらに、子どもたちに対しても、直
接アクションを起こしていきたいと考
えています。まずは、キャリア教育に
関する出張授業や、支援の最前線に立
つNPOとの連携強化などに取り組む予
定です。本会では、1999年度から、経
営者自身が学校などに赴き、子どもた
ちに企業や社会の変化、現状を直接伝
える活動を続けています。出張授業で
はそうした経験・ノウハウを大いに活
かし、社会課題の解決に貢献してい
きたいと思います。

提言概要(5月18日発表)

将来の選択肢に制約のない社会を —子ども家庭庁の創設に向けて—

子どもたちが将来に夢を持ち、その能力・
意欲を存分に発揮できる環境を築いていけ
るかどうか、日本の将来を大きく左右する。
「貧困の再生産」やコロナ禍が子どもに与えた

影響、現行制度が抱える課題などを踏まえ、
子どもの貧困対策を軸としたこども政策にか
かる提言と、こども家庭庁の創設を待たずに
検討・実践が期待される取り組みをまとめた。

I こども政策の三つの「壁」

● 高校生の「壁」

義務教育を終えることにより、市区町村の
支援の枠組みから漏れてしまう。

● 行政機関間の「壁」

都道府県と市区町村の「壁」、一つの地方公
共団体の中での首長部局と教育委員会の「壁」、
教育と福祉の融合に向けた文部科学省と厚生
労働省の「壁」という、行政機関間の縦割り・

横割りが、速やかな支援の提供や効率的な歳
出を妨げている。

● 行政・学校とNPOの「壁」

予算と責任を有している行政、子どもたち
の情報を持っている学校と、情熱があり、細
やかな支援が可能なNPOの間の「壁」。三
者の円滑で柔軟な連携が困難なことが、支援
の効果と効率を損ねている。

II こども家庭庁に対する提言

1. 関係機関間の連携強化

① 教育行政と福祉行政の連携強化

同庁は「今後のこども政策の基本理念」と
して、「誰一人取り残さず、抜け落ちることの
ない支援」、「制度や組織による縦割りの壁、
年齢の壁を克服した支援」を掲げているもの
の、実際の組織は、内閣府と厚生労働省の関
連部門(周産期医療以外)は移管されるが、
「学校教育」や「幼稚園」は文部科学省に残され、
一元化されなかった。健やかな成長という子
どもの権利確保を最優先に、文部科学省の所
掌事務を同庁に移管することを含め、望まし
い組織の姿について引き続き、検討すべき。
行政組織の見直しには時間を要するため、ま
ずは、創設後2年以内(2024年度まで)に、
教育と福祉の壁を越えて、必要な情報連携が
円滑に行われる体制の整備を求める。

② 情報連携にかかる結果責任の明確化と体制の強化

虐待児童の早期発見・対応など、複数の行
政機関の情報連携と迅速な対応が不可欠な事
案について、同庁が結果責任を負う旨を明確
化するとともに、虐待死などの再発防止のた
め、司法を含む体制の見直し、児童相談所職
員に対する支援の強化、専門性ある人材の育
成など、真に子どもの権利を擁護するための
方策の検討・実施を急ぐべき。

2. 学校の地域への開放の徹底

同庁が司令塔機能を発揮し、文部科学省と
連携してコミュニティ・スクール(学校運営
協議会)の設置を強力に促すべき。

3. 高校生の支援強化

大学受験料など進学に関する経済支援も強
化すべき。大学受験料は、東京都などが独自
の支援制度を設けているが、全国一律の支援
は日本政策金融公庫からの貸付などに限られ
ている。キャリアパスは多様であることが望
ましく、意欲ある生徒の選択肢を狭めること
がないような支援が必要。

企業としても、就業と学びを両立させられ
るような柔軟な働き方・報酬制度の導入や、
学びを目的とした退職後の復職を容易にする
制度の創設などを検討する。

4. 勤労世代に偏らない負担

こども政策の受益者は国民全体である。追
加的な財源確保は、勤労世代や企業の負担を
増やすことなく、寄付などを促すインセンテ
ィブを強化するほか、広く国民が平等に負担す
る税財源により手当てすべき。

5. 熱意ある人材の確保

同庁でキャリアを全うできる体制構築、特
定のポストを他省庁からの出向者の指定席化
しない、外部人材登用、こども政策に関心と熱
意のある新卒の積極採用などに取り組むべき。

III 子どもの貧困対策に資するその他の取り組み

1. 支援の最前線に立つNPOなどへの支援強化

① 子どもの貧困対策にかかる寄付の促進

社会貢献を意識した寄付の選択肢や税額控
除の限度額の拡大を検討すべき。

② NPOなどとの交流機会の拡大とノウハウ提供

本会として、①会員・会員所属企業の社員な
どとNPOなどとの交流機会の提供、②子ど
もたちへの就労体験機会等の提供、③会員所
属企業の社員へのボランティア休暇取得促進

—を進める。

2. 官民連携による支援の強化

地域コミュニティの一員として、子どもたち
の将来の選択肢を増やすための活動に企業・
経営者が積極的に取り組む。

詳しくはコチラ



ラウンドテーブル・クロスリーチPT 若手経営者と先輩経営者の対話の場 「クロスリーチ」を始動

ラウンドテーブル・クロスリーチPTでは新たに「クロスリーチ」という取り組みを始めた。2016年に設置された「日本の明日を考える研究会」の中で、起業家・スタートアップ経営者と大企業などの経営者が一堂に会し議論・交流を行う「ラウンドテーブル」が生まれた。「クロスリーチ」はそこから派生した、より交流を深める「場」である。経営者としての考え方や、社会への貢献などを主題に若手経営者と先輩経営者が対話する。経営者の個性がうかがえる内容は、多様な経営者が集う経済同友会の魅力の一つである。この記事は経済コンテンツメディア「PIVOT」でも発信していく。今回は、日本の明日を考える研究会の初代委員長を務めた金丸恭文幹事、南壮一郎ラウンドテーブル・クロスリーチPT委員長、田中良和同副委員長によるオープニングを飾る鼎談をお届けする。(写真提供:PIVOT)



成長の源は予見力

南 まず、金丸さんの経済同友会への入会のきっかけや、「日本の明日を考える研究会」を始めようと思われた理由を聞かせてください。

金丸 私が入会した1999年は金融危機直後、ITバブルの幕開けの年でした。大企業も決して安泰ではなくなったという、社会の大きな変革期でした。

当時、米国で開かれた日米経済協議会の会議で「日米でECの包括法案をやろう」という提案があったそうです。ところが、会議に参加した日本の経営者は「EC＝エレクトリックコマース」のイメージがまだなく、「ヨーロッパ共同体」と勘違いしていました。

ちょうどそのころ、経済同友会の会員になっていた経営者が「金ちゃん、出番が来たよ。俺が同友会の入会書類を書いておいたから」と言うんです(笑)。結局、私は何の予備知識もないまま、入会していきなりE-エコノミー委員会の副委員長を担当することになりました。

ただ、経済同友会には1,500人前後の経営者が集まっているのに、「なぜ日本を変えられないのだろう」という素朴な疑問もありました。「日本の明日を考える研究会」を立ち上げたのも、「新しさ」をもたらす役割を果たしたいと思ったからです。

大企業の経営者もベ

ンチャーの人たちも横の連携はありますが、同じような属性の、同じ世代の人たちが、いつも同じような議論をしている。そうすると、提言もアイデアも予測できる範囲でしか出てこない。つまり、縦方向や斜め方向のつながりがなかったわけです。

ところが世界を見ると、GAFAを含め予想もしなかった起業家が予想もしなかったビジネスを始め、ブレイクしていきました。

南 おっしゃる通りですね。

金丸 日本の経済に対してインパクトのあるアクションや提言をするには、「日頃の交流のデザイン」が大切だと思います。新しいメンバーがいるとフレッシュな意見が出るし、思考の幅が広がります。そういう意味でも、いろんな年代の人たちが相互信頼とリスペクトを持ってフラットな目線で交流する場を増やしていきたいですね。今まで日本全体で足りていなかったのは「予見力」です。私が16ビットパソコンの設計開発リーダーをしていた20代のころ、上司や先輩たちは誰もパソコンに興味を示しませんでした。

インターネットも一般に開放されたときにいち早く反応したのは大学生でした。つまり、新しいことが連続して起きているときは、若い人たちが出番となるステージがどんどん拡大しているときなんですね。デジタル先進国は全てそうです。そのことを旧来型の経営者たちはどこまで認識できているのでしょうか。横のつながりの情報交換は十分ですが、そこに予見力があれば、もっと成長できたはずですよ。

なぜ、情熱を持ち続けられるのか

田中 私は20年ほど事業をやっていますが、自分の事業に対して情熱を持ち続けるだけでも大変なことなのに、金丸



南 壮一郎

ラウンドテーブル・
クロスリーチPT 委員長／幹事
ビジュアル 取締役社長



金丸 恭文

政策懇談会 委員長／幹事
フューチャー
取締役会長兼社長 グループCEO

さんは事業以外のことに
関しても、情熱を持
ってやり続けていま
すよね。なぜそんなに
情熱を持ち続けられ
るのでしょうか。

金丸 私は、いろい
ろな方から「ぜひこれ
をやってください」と
お願いされ、「かかわっ
ている人たちと一緒に
満足できる結果を出し

い」という思いで、長年取り組んでいます。

田中 それは分かります。ただ、ご自身が共感しなければ、頼まれたとしても情熱を注げないなと思ってしまいます。

南 それが経済同友会における私たちのジレンマでもあるのです。提言を発表すれども結果が見えにくい状況なので、ミッションを見いだすのが難しい。

金丸 他の経済団体も含めて、「任期の問題」があるように思います。一般的に、大企業の社長の任期には限りがあるように、誰もが「限られた時間の中で自分に何ができるのか」を考えるのではないのでしょうか。

私は成果を出すことはもちろんですが、「経済同友会」というブランドを活用しようと考えました。政治家や官僚が私を会議に呼んだり、何かの委員に任命したりする稟議書を書くときに、「フューチャー会長兼社長」に加えて「経済同友会副代表幹事」という肩書があった方が、パブリックの立場として強く認識されます。

南 そういものなのですね。

金丸 これは重要なポイントで、せっかく所属しているのだから、やはり経済同友会が目立ってほしい。つまり「経済同友会の副代表幹事の金丸」が目立つことによって、経済同友会のステータス向上に貢献したいという気持ちがありました。

南 経済同友会をどのようにデザインし直すと結果が出る集団になるのか、金丸さんのお考えを伺いたいです。

金丸 企業経営と同じで、経済同友会の代表幹事・副代表幹事選びはすごく重要です。大企業には取締役に対して指名・報酬委員会がありますが、経済団体も社会のガバナンスと同レベルで行うべきでしょう。

南 私は、経済同友会が30年後、100年後にどういう団体でありたいのかというミッションを定める、というやり方もいいのではないかなと思うのですが。

金丸 それは、この先も長期的に経済同友会にかかわるだろう若い人たちにけん引していったほしい部分ですね。

南 もう少し結果や成果を発信していくと、組織の位置付けが見えてくるのではないのでしょうか。

田中 経済団体側から「こうしたい」というだけではなく、社会から「そろそろ何とかしないとイケないのでは」という

流れが生まれて、社会構造の変化の中で「テーマを引き受ける」ところから始まる。ミッションは何かと問われたら、そういうことかなと考えています。社会構造の中で「成果が出る組織」だということをアウトプットする仕組みが欲しいですね。

金丸 私が政府会議などに参加して得られた確信は、「複数の経済団体の意見が集まると、その提言にはインパクトが生まれる」ということ。経済同友会の委員会活動の中で外部の人からヒアリングするときには、もっとステークホルダーを巻き込んで一緒に提言を出し、さらにアクションも手伝うのが有効だと思います。

ベンチャー・大企業が刺激し合い、 新しい「何か」が生まれる場に

田中 大勢が参加する会合に出席しても、ノーディスカッションで2分くらい話すだけなので、「この1時間の会合に何の意味があるのだろう」と考えてしまいます。

金丸 公的な場で発言する2分間を有効活用するには、表の場で2分間話す前に、非公式でいろいろな人と交流しておくことが肝心です。彼らに私の意見を刷り込んだ上で2分間の発言をすると、意見が通りやすくなります。

私は、会議の前に官僚の人たちから指示やお願いがあっても、熱心に聞きはしますが、自分の発言に必ずしも反映しません。忖度のない提言も必ず入れるようにしています。あくまでもオリジナリティーの確保にこだわります。

田中 各方面との関係づくりや自分の意見を皆にインプットしていく、事前準備をして初めて公的な場の2分間を活用できるのですね。この全部の流れを知らないと、金丸さんレベルにはなれない。

金丸 ところで、ベンチャー側から見て、日本の大企業の経営者に期待することは何ですか。交流すると「何かが起きるかも」という可能性を見ているのでしょうか。

南 われわれはメディアで「最後の2分間」しか見ていませんから、その前のプロセスで何が起きているのかという点に興味があります。大企業の社長は物事をどう捉えて、どういうふう考えているのか、どんな社会構造を通して、今この人があるのかとか…。そのストーリーが知りたいです。

さらに、大企業の経営者とスタートアップの経営者がつながって、何かが起こったら「ああ、良かったね」と感動を分かち合いたいです。結局、「私はつなぎ役が好きなんだな」と思います。



田中 良和

ラウンドテーブル・
クロスリーチPT 副委員長／幹事
グリー 取締役会長兼社長



金丸 このクロスリーチの企画も、企画側が「何かを起こす」よりも、大企業の経営者とベンチャーの経営者が互いに刺激し合って「何かが生

まれるかも」という場づくりに徹底した方がいいかもしれませんね。何かを起こすのは当事者なのだから。

南 おっしゃる通りですね。その「つなぐ」ということが自分のミッションなのだと思います。

金丸 大企業の経営者の人たちも、個人として魅力的な人たちが多いのですが、組織人・業界人になると、尖った意見を全部カットしてきれいな形に収めてしまう。そこはもうちょっと、尖ったままでいてほしいですね。

南 経済同友会で活動する中で気付いたのは、意外にも60代、70代の方に「人としてのわれわれに興味を持っていただけているんだな」ということでした。皆さんが興味を持ってわれわれの意見を聞いてくださるので、とても楽しいですね。

若い立場の人が社会を変えるためには

田中 金丸さんは会社を何年くらい続けているのですか。

金丸 33年です。

田中 私は18年ですから、半分くらいですね。会社を「よく続けられたな」と思うことはありますか。

金丸 皆、そうなんじゃないかな。あのビル・ゲイツでさえ、毎朝マイクロソフトの本社に出勤するときに、「昨日がピークだったんじゃないか」と不安に思いながら出社していたと言います。私もその連続で、気付いたら33年経っていました。当初は「50歳で引退する」と宣言していたのですが、ビル・ゲイツの方が先に引退しちゃいましたね(笑)。

田中 ビル・ゲイツのように、起業して30年くらいで引退するような選択肢についてはどう思いますか。

金丸 人それぞれだと思います。私の場合は「老害にだけはなりたくない」と思っているのので、どうやって次にバトンタッチするかを考えています。

フューチャーグループには複数の事業会社があるので、仮に私が抜けても経営を維持できる構造ができています。事業会社ごとに社長がいますし、その中からリスペクトを集める人がいずれはグループのトップに立つのではないかと想像しています。

南 起業家として、例えばフューチャーをいったん離れて別の事業を興す、あるいはビル&メリンダ・ゲイツ財団のような、民間企業とは別の新しい何かを考えたことはありますか。

金丸 せっかく仕事から離れようと思っているのに、「離れた後、何をするか」まで考えると、それ自体がストレスじゃ

ないですか(笑)。それよりも、まずはゼロになりたいですね。仕事を手放したら半年か1年くらいは、ぼーっとしているかもしれない。私は長期の休みを取ったことがあります。そんな時間って、今までの仕事人生で一度もないんですよ。だから、ゼロへの願望が強くて。もしかしたら田中さんに「何したらいい?」と相談するかもしれません(笑)。

南 先ほど金丸さんは「老害になりたくない」とおっしゃっていましたが、若い立場の人が影響力を持って本当に社会を変えようとしたら、どうするのがいいと思いますか。

金丸 何かを変えようすると、反対や反発は付きものです。そんなときは、反対意見を持つ人たちとのコミュニケーションに努めることが大切です。世代間闘争には持っていない方がいい。年齢差は努力では変えられないから、それは戦略的に得策ではないです。

私が一番心掛けたのは、「反対派のロジックを聞く」ということ。反対意見をロジック化して、それを一つずつ消し込んでいく、あるいは解決していくというのが私のアプローチ方法です。

お互いの距離はどれくらいあるのか、100mくらいなのか、それとも宇宙くらいかけ離れているのか、意見の差をジャッジします。そして、その距離を縮めるためにどうすればいいのかを考えます。どうしても埋められない場合は「とことん戦うしかない」という判断になる。その見極めをするために反対派にも直接会いに行きますね。

田中 金丸さんの「何かを実現させる力」はすごいと思うのですが、一方で「なぜそんなに社会を良くすることに心ががあるのかな」という点に強い興味があります。

金丸 例えば「農業改革をやってほしい」とお願いされたとき、周りからは「できっこない」と言われ続けましたが、「やり遂げよう」と仲間と共に粘り強く取り組み、実現することができました。

そうやって結果を出すと、自分では「これが終わったら休もう」と思っていたのに、また新しい依頼が来ちゃう。断るのもどうかと思うし、他の人がやるより「自分がやった方が成功する確率が高い」と思うと、「やるだけやってみます」と引き受けてしまう。その繰り返しです。

田中 なるほど。とても勉強になります。これからの対話がますます楽しみになりました。

南 やはりこういった対話の交流から得られる学びは大きいですね。

金丸 こちらこそ、意義のある企画に参加できるのがうれしいですよ。クロスリーチで交流のデザインをどんどんやってもらいたいですね。一緒に頑張っていきましょう。



経済同友会インターンシップ推進協会 2022年度定時会員総会を開催

経済同友会インターンシップ推進協会は、コロナ禍のために2019年の設立以来初めてとなる、対面での定時会員総会を6月16日に開催した。総会ではコロナ禍の中での活動の報告や、新たな理事の選任を行った。

一般社団法人経済同友会 インターンシップ推進協会とは

「経済同友会インターンシップ推進協会」は2019年4月に設立された。会員の所属企業と全国の大学・高専をつなぎ、望ましい産学連携教育実践の観点から、教育効果の高いインターンシップを推進することによって次世代人材の育成に寄与し、わが国の経済社会の発展に資することを目的としている。2022年6月末現在、趣旨に賛同した企業24社、大学18校と国立高等専門学校機構が正会員として、また準会員として3社1大学、賛助会員として日本学生支援機構が入会している。代表理事は横尾敬介終身幹事（産業革新投資機構取締役社長CEO）（写真）が務めている。



コロナ禍の中でも 実社会で学ぶ機会を提供

2021年度経済同友会インターンシップに参加した学生は、会員大学・高専から選抜された111人（大学は1・2年生）だった。

事前に企業と大学の意向調査を行った上で適切なマッチングを実施し、オンライン・対面・ハイブリッド型など多様な形態でのインターンシップを展開した。

実習生・会員企業双方にとっての 意義と効果

参加した学生からは「チャレンジ精神やコミュニケーションが大切であるということを学んだ」「実社会での就業体験を通じて自分自身と向き合い、大学で何を勉強すべきかが明確になった」といった声が寄せられた。

学生を受け入れた会員企業からは「毎日に成長していく学生の姿を目の当たりにして、社員も大いに刺激を受けた」「企業の根底となる存在意義・ミッションを学生は理解してくれた」という声が

寄せられている。また、「次世代人材の育成に積極的に取り組む企業としてのイメージ向上」「将来の採用につながる効果」といったメリットも期待できる。

2022年度は155人の学生を対象として8～9月にインターンシップ、その後「合同事後研修」「実習成果報告会」を実施する予定となっている。

新任理事の選任

また、総会では、新任の理事として、尾崎由紀子野村ホールディングス執行役員、矢口悦子東洋大学学長が選任された。



尾崎由紀子氏



矢口悦子氏

経済同友会インターンシップ推進協会 入会のご案内

入会金：20万円

年会費：正会員40万円 準会員5万円

対象：経済同友会会員企業 全国の大学・高等専門学校

問い合わせ先

経済同友会インターンシップ推進協会事務局

TEL：03-4582-4594（代表）

E-mail：kyokai@doyukai-internship.or.jp URL：https://www.doyukai-internship.or.jp



紹介者

吉田 浩一郎

クラウドワークス
取締役社長 兼 CEO

須田 将啓

エニグモ
取締役 最高経営責任者



メンタルブロック

南米アマゾンのジャングルレースをご存じだろうか。

7日間かけて気温40度以上の地図の無い密林・アマゾンで254km走り続けるクレイジーなレースだ。事前に、毒のある生物や食べたら危ない果物のレクチャーを受ける。

コースはとにかく危険だらけ。ジャガーゾーンと呼ばれるジャガー生息地を通ることもあれば、タランチュラやアナコンダと遭遇することもある。

日没が近づいてくると、道が分からなくなる。補給地点にたどり着くまで水もない。暗闇から獣の音が聞こえてくる。このまま迷い続けたら死ぬ。精神的にギリギリに追い込まれ、心臓がバクバクする。

真夜中には、疲労は限界を超え、何も考えられず、ただ呆然と歩くのみだった。

そんなときに、地平線の先に、小さい光が揺れているのが見えた。誰か他のランナーのヘッドライトだ。あそこに誰がいる！ 人とつながる喜びがこんなに大きいなんて、涙が出るぐらいうれしかった。豆粒のような光でも、それが希望となり、最後までたどり着く原動力となった。ゴール後のカップヌードルは人生最高の味だった。

ジャングルレースは過酷だったが、なんとかゴールできた。やる前は無謀に思えても、やってみると意外とできることは多い。起業もそうだ。何かチャレンジをするときに「できない」「無理だ」といった否定的な思い込みを持って、行動を躊躇してしまうことを「メンタルブロック」と呼ぶ。

もちろん簡単ではない。起業もジャングルも困難が待ち受けている。困難を超えたと思ったら、また何かが待っている。それでも小さな希望を見つけて、諦めなければゴールにたどり着ける。メンタルブロックさえ外せば、何でもできる。

エニグモはBUYMAというマーケットプレイスを運営し、世界展開に挑戦している。いつかジャングルじゃない方のアマゾン、そう世界最大のマーケットプレイス・Amazonを目指したい。無理だろうか？ 限界を決めてはいけない。メンタルブロックさえ外して、踏み出せばできるはずだ。これが私のアマゾンレースの本当のゴールかもしれない。

▶▶ 次回リレートーク

白石 徳生

ベネフィット・ワン
取締役社長



ウクライナ情勢の動向と今後の行方

世界に大きな衝撃を与えたロシアによるウクライナ侵攻は、解決の糸口が見えず長期戦の様相を呈している。国際政治、旧ソ連地域研究を専門としている廣瀬陽子氏が、ウクライナ情勢、世界の秩序と趨勢について語った。

講師：廣瀬 陽子 氏

慶應義塾大学
総合政策学部 教授



ウクライナ危機でのハイブリッドな作戦はロシアの既定路線

ロシアの外交の根幹をなすのは「勢力圏」という考え方で、第一義的には旧ソ連諸国、第二義的には旧共産圏と新領域を指す。外交においては、米国の一極の支配に対して多極的支配を展開することがロシアの重要目標だが、その維持のために欧州連合(EU)、そして特に北大西洋条約機構(NATO)の拡大は許せないことなのである。ウクライナは歴史の共有、民族的近接性、ロシアにとっての緩衝地帯という点で重要な意味を持つ。

そういう中、ロシアはハイブリッド戦争を多用してきた。ハイブリッド戦争とは、政治的目的を達成するために軍事的脅迫とそれ以外の手段を組み合わせ、非正規戦と正規戦を合わせて展開する戦争手法のことである。政治、経済、外交、サイバー攻撃、プロパガンダを含む情報・心理戦などのほか、テロや犯罪行為も含まれる。

ハイブリッド戦争は2014年のクリミア併合・ウクライナ東部の危機勃発で注目されるようになったが、新しいものではなく、旧ソ連諸国をつなぎ留めるためにハイブリッド的な手法をずっ

と用いてきた。ロシアは2014年12月25日に新軍事ドクトリンに署名したが、草案は2013年4月に提出されており、ウクライナでのハイブリッド的作戦は既定路線だったことは明らかだ。

低コストのハイブリッド戦争は軍事予算の少ないロシアにメリット

軍事予算が米国の8%程度のロシアにとって、ハイブリッド戦争は民間軍事会社(PMC)の利用やサイバー攻撃、プロパガンダ作戦により安価に行えるメリットがある。ロシアのサイバー攻撃は侵入からサーバーダウンまで世界最速の高いスキルを持つものだ。

ハイブリッド戦争は日本にとっても脅威となる。ロシアは日本を国家ではなく米国の一部と考えており、日本がウクライナと同じように攻撃される可能性も認識する必要がある。日本はサイバー攻撃や情報リテラシーに対して非常に脆弱であり、日米同盟をはじめ国際協調が必要になるだろう。

新たな国際協調が今後の新しい世界秩序づくりにとって重要

ロシアにとってウクライナ侵攻は何のメリットもないもので、論理的には説明できない。プーチン大統領の被害妄想、勝手な歴史観、高いプライド意識を傷つけられた欧米への意趣返しな

どが原因だったと捉えるしかない。

ロシアの要求はウクライナの非武装化と中立化という、決して両立し得ないことに加え、クリミアへのロシアの主権を認めること、ウクライナ東部2州の独立を認めることだ。

ロシアは間違った認識で見切り発車し、間違った情報によって戦略的過ちを繰り返している。ロシア軍の士気は低く、逆にウクライナの士気は高く、国民にも統一感がある。ロシアは多くの制裁を受けており、軍事的に勝利してもロシアの勝利はないだろう。ウクライナには海外からの支援も厚い。ウクライナは絶対に後に引けないが、戦争が長引くほど復興問題も重い課題となるだろう。

米国はロシアを弱体化させたいが、ロシアの混乱は望んでいない。欧州は各国の思惑が入り乱れ、一枚岩になっていない。中国はロシアにコミットすれば自分たちも制裁対象になる可能性もあるため積極的に支援しないが、ロシアを見捨てることもできない。今後はレベルを下げた付き合いを見せる可能性もある。

今後の新しい世界秩序は、米国の一人勝ちという説と、専制国家VS. 民主主義・自由主義国家に二極化するという説もある。インドなどのグレーゾーンの国もあり、世界の分極化の展開は重要なポイントになるだろう。他方、ウクライナへの支援で見てきた、史上類を見ない新たな国際協調の行方は、今後の新しい秩序づくりにとって重要になるだろう。



新入会員紹介

会員総数 1,493名(2022年6月17日時点)



しばた こうじ
芝田 浩二

所 属：ANAホールディングス
役 職：取締役社長



たつぎき じん
立崎 仁

所 属：常磐植物化学研究所
役 職：取締役社長



つちや としお
土屋 敏夫

所 属：日本生活協同組合連合会
役 職：代表理事会長



かわぐち まさる
川口 勝

所 属：パンダイナムコホールディングス
役 職：取締役社長 グループCEO



おおた かつゆき
大田 勝幸

所 属：ENEOSホールディングス
役 職：取締役副会長



くまがい たかし
熊谷 孝史

所 属：アリックスパートナーズ・アジア・エルエルシー
役 職：マネージングディレクター



さかい かずおみ
坂井 一臣

所 属：双日総合研究所
役 職：取締役社長



はまもと よしろう
浜本 吉郎

所 属：みずほ証券
役 職：取締役社長



はしもと おさむ
橋本 修

所 属：三井化学
役 職：取締役社長執行役員



しみず せいじ
清水 誠一

所 属：日本銀行
役 職：理事



るぞんか のりこ
ルゾンカ 典子

所 属：コスモエネルギーホールディングス
役 職：常務執行役員CDO



たけだ じゅんこ
竹田 純子

所 属：コスモエネルギーホールディングス
役 職：常務執行役員



はただ みのもる
畑田 実

所 属：野村不動産ソリューションズ
役 職：取締役会長



はやし のぶたか
林 信貴

所 属：電通
役 職：取締役執行役員



まえだ しんいち
前田 真一

所 属：電通
役 職：執行役員



うえすぎ ともひろ
上杉 知弘

所 属：FRONTEO
役 職：取締役 最高執行責任者(COO)



たきはら けんじ
瀧原 賢二

所 属：日清製粉グループ本社
役 職：常務執行役員



おおやま かずや
大山 一也

所 属：三井住友信託銀行
役 職：取締役社長



なかの としあき
中野 俊彰

所 属：三井住友信託銀行
役 職：常務執行役員



ふじさわ たくみ
藤沢 卓己

所 属：三井住友信託銀行
役 職：常務執行役員



さとう まさかつ
佐藤 正克

所 属：三井住友信託銀行
役 職：常務執行役員



やじま みよ
矢島 美代

所 属：三井住友信託銀行
役 職：執行役員



まさい たかこ
政井 貴子

所 属：SBI金融経済研究所
役 職：取締役理事



あべ ますみ
阿部 真寿美

所 属：アイダ設計
役 職：専務取締役



まえだ かずや
前田 和也

所 属：ジャパンメディック
役 職：取締役社長



やまだ よしひさ
山田 善久

所 属：トライグループ
役 職：代表取締役

◆復帰

退 会

うんの しんや
海野 晋哉

所 属：中外製薬
役 職：顧問

むらかみ まさひこ
村上 雅彦

所 属：東海東京アセットマネジメント
役 職：取締役会長

はやし ゆきお
林 由紀夫

所 属：ダイキン工業
役 職：社友

さとう よしお
佐藤 義雄

所 属：住友生命保険
役 職：特別顧問

こうの えいこ
河野 栄子

なかい としお
中井 俊雄

所 属：中日本高速道路
役 職：常務執行役員

おおかわら あいこ
大河原 愛子

所 属：デルソーレ
役 職：取締役会長

かわむら おさむ
川村 治

所 属：テー・オー・ダブリュー
役 職：取締役会長

たかはし ひでゆき
高橋 秀行

所 属：共立
役 職：常任顧問

たかだ なおと
高田 直人

所 属：ANAホールディングス
役 職：顧問

いちかわ ひでお
市川 秀夫

所 属：昭和電工
役 職：相談役

ふくだ てるのぶ
福田 光伸

所 属：九州電力
役 職：執行役員

ふくだ ゆうじ
福田 祐士

所 属：伊藤忠商事
役 職：理事

おか ひろし
岡 広史

所 属：伊藤忠商事
役 職：理事

わたなべ たかし
渡辺 尚

所 属：パソナグループ
役 職：副社長執行役員

はたなか よしひこ
畑中 好彦

所 属：アステラス製薬
役 職：取締役会長

きつた だいすけ
橘田 大輔

所 属：ブラックストーン・グループ・ジャパン
役 職：代表取締役／シニア・マネー
ージング・ディレクター

ほんだ えいいち
本田 英一

所 属：日本生活協同組合連合会
役 職：元・代表理事会長

たぐち みつあき
田口 三昭

所 属：パンダイナムコホールディングス
役 職：取締役

ただ ゆきお
多田 幸雄

所 属：双日総合研究所
役 職：相談役

やまだ たかし
山田 隆司

所 属：JBCCホールディングス
役 職：顧問

さやと じゅんいち
佐谷 淳一

所 属：日興アセットマネジメント
役 職：取締役

むらい あつし
村井 温

所 属：総合警備保障
役 職：取締役会長 CEO

いのうえ まさひこ
井上 雅彦

所 属：有限責任監査法人トーマツ
役 職：元・執行役

わたなべ けんじ
渡邊 健二

所 属：NIPPON EXPRESS ホールディングス
役 職：取締役会長

いまい とおる
今井 徹

所 属：大同信号
役 職：相談役

たぐち たくみ
田口 巧

所 属：ニチレイ

こもり しげたか
古森 重隆

所 属：富士フイルムホールディングス

たま い こういち
玉井 光一

所 属：富士フイルムビジネスイノベーション
役 職：取締役

こばやし あきはる
小林 明治

所 属：日油
役 職：特別顧問

にし かつや
西 勝也

所 属：サンデン
役 職：元・取締役社長 執行役員

未来選択会議「第5回オープン・フォーラム」を開催

挑戦の象徴・スタートアップの振興を切り口に、マルチステークホルダーが議論

6月18日、「挑戦に満ちた日本への転換～スタートアップを起点に考える～」をテーマに、未来選択会議第5回オープン・フォーラムを開催した。

未来選択会議は、日本の将来を決定づける重要課題について、マルチステークホルダーが自由闊達な議論を行うために、経済同友会が2020年9月に発足させた会議である。社会の一線で活躍する各界若手リーダーとともに、目指す社会の姿を展望しながら議論を展開している。

日本が経済成長と社会課題の解決、人々の豊かさを追求していくためにはイノベーションの創出が欠かせない。そのため、あらゆる領域で挑戦者を増やし、挑戦に対する共感や応援を広げ、社会全体として「挑戦の総量」を高めることが重要ではないか——このような問題意識に基づいて、今回は、政府の成長戦略の柱として注目が集まるスタートアップの現状・課題を起点に議論を

行った。

当日は本会会員、スタートアップ経営者、若者団体代表、若手官僚、学識者、ベンチャー投資家、政治家など18人が議論に参加。約250人がオンラインで視聴した。

玉塚元一未来選択会議世話人の進行により、秋元里奈ビッドガーデン取締役社長、伊藤豊スローガン取締役社長、倉橋隆文SmartHR取締役・COO、坊垣佳奈マクアケ共同創業者・取締役の4人のスタートアップ経営者を中心に、本会会員、各務茂夫東京大学大学院教授、中村幸一郎Sozo Ventures共同創業者、今枝宗一郎衆議院議員（自由民主党スタートアップ推進議員連盟事務局長）などがそれぞれの経験、思いを披歴しながら意見交換を行った。



グローバルな慣行にそぐわない規制・制度、起業や挑戦が当然の選択となる環境の整備、失敗を許容する社会風土など、多岐にわたる課題が俎上に上り、山口明夫企業経営委員会委員長による「スタートアップ振興、挑戦に満ちた社会の実現において、国民皆が当事者」という総括をもって会議を締めくくった。

*本誌8・9月号（9月末発行）で抄録を掲載予定。

*過去の開催内容など未来選択会議の詳細については、経済同友会ホームページを参照。



No.850 July 2022 経済同友会 7

C O N T E N T S

特集1

新任副代表幹事座談会 03

特集2

アートルラウンドテーブル東京2022 11

特集3

2022年度（第37回）経済同友会 夏季セミナー
生活者共創社会の実現に向けて（前編） 17

CLOSE-UP 提言

社会保障委員会【提言】
日色保委員長
将来の選択肢に制約のない
社会の実現を目指し、
幅広い関係者の連携強化を 20

Doyukai Report

ラウンドテーブル・クロスリーチPT
若手経営者と先輩経営者の対話の場
「クロスリーチ」を始動 22

経済同友会インターンシップ推進協会
2022年度定時会員総会を開催 25

Seminar

第1352回 会員セミナー
ウクライナ情勢の動向と今後の行方
廣瀬陽子氏 慶應義塾大学 総合政策学部 教授 27

Column

私の一文字 林信秀
「『異』 Something different」 02

リレートーク 須田将啓
「メンタルブロック」 26

私の思い出写真館 浦上彰
「愛車とともに過ごした時間」 31

新入会員紹介 28

未来選択会議
「第5回オープン・フォーラム」を開催
挑戦の象徴・スタートアップの振興を切り口に、
マルチステークホルダーが議論 30



浦上 彰
リョービ
取締役社長

愛車とともに過ごした時間

私は自動車が好きです。乗って楽しむのはもちろん、時間があれば多少の整備は自分で行います。

歴代の愛車の中で思い出深いのは、1985年ごろに発売されたMAZDAのファミリアです。当時の世界ラリー選手権(WRC)にも参戦したモデルということで、大変気に入っていました。WRCといえば、今でも日本メーカーの車両も参加していますが、バイオ燃料とハイブリッドなどルールは変わり、車種ももちろん変わっています。隔世の感がありますが、変わらず気になります。

写真は、22歳ごろ、愛車のファミリアと。当時の私は、砂利道や泥道、未舗装の山道などを好んで走行し、ラリー車のものまねであちこち手を入れながら楽しんでいました。

かつて愛読していたモータースポーツ雑誌『プレイドライ

ブ』には、宝探しゲームのような懸賞問題がありました。ラリーで使うようなコマ図(主な交差点や分岐点、目標物などの略図)でルートが示され、ところどころに隠されたクイズの答えを求めて車で走り回ることを時折していました。

他にも、神奈川方面の山道で夜間走行を楽しんだこと。北海道でガス欠になって、携帯電話もない当時、冷や汗をかいたこと。この写真を見ながら、無鉄砲で若かったころを懐かしく思い出します。

今ではなかなかいじれる車もなく、時間も場所も持ち合わせていませんし、何よりも身体能力が低下しているので以前のようなことはできません。しかし、これからもワクワクする気持ちや集中して物事に取り組むことを大切に、日々を過ごしていきたいと思います。



同友会は
行動する“DO”友会!

日本労働組合総連合会(連合)と

幹部懇談会を開きました



イラスト・溝口イタル

経済同友

経済同友 2022年7月 No.850 令和4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

