



# 経済同友

# 5

2023 May

No.858

## 特集

2023年度 通常総会

新浪剛史新代表幹事体制が始動  
**つながる・開く・動く**  
「共助資本主義」で、  
豊かでしなやかな経済社会へ

## CLOSE-UP 提言

スポーツとアートの産業化委員会

スポーツの多面的な価値を

地域創生、まちづくり、Happinessの実現に活用

教育改革委員会

価値創造能力と多様性を育てる教育の構築に

企業は積極的にコミットせよ

成長戦略評価・実行委員会

雇用システムの変革は

産業・事業ポートフォリオ転換の

最重要課題と位置付けよ

経済政策PT

日本は固有の強みを活かし

先進国とグローバルサウスの

バウンダリースパナを目指せ



# 私の一文字

経済研究所  
所長

神津 多可思

日本証券アナリスト協会  
専務理事



## 面を上げて「凛」と生きる

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」。今回は、神津多可思経済研究所所長にご登場いただきました。

**岡西** 「凛」は「にすい」の部首と「米蔵」と「禾」による「つくり」で、米蔵の近くに氷がある意を示しています。寒々しい様子から転じ、「冴えて、引き締まっている」などの意味で使われるようになりました。最初の一画をしっかりと、最後の一画はそっと抑えるように、その間は人生の物語がつむがれているイメージで筆を進めました。「凛とした生き方」へのお考えを他の記事で拝見しましたが、もう少し詳しく教えてください。

**神津** この字は音の響きが良いですね。光が差す方向に面を上げて向かうイメージを私は抱いています。何事も悲観的になると、良い結果は生まれません。そういうときには一度足を止め、姿勢を起こしていくことが必要だと思うのですが、この字からはまさに「りん」と音が鳴るように感じます。面を上げて生きていくのはなかなか大変ですが、そうありたいと思っています。

**岡西** 字に“音”を感じられたとは、豊かな感性をお持ちですね。現在のお仕事は、どのようなことに取り組んでいらっしゃるのでしょうか。

**神津** 資産運用についてアドバイスをするアナリストの資格試験や情報提供などを行っているのが当協会です。30年ほど前は資産拡大を銀行の利子に頼っていた人も多いと思

いますが、時代も変わりました。超高齢化社会の今、生きていくための資産について、考える重要性が増してきています。

**岡西** 私も、きちんと考えていなくてはと感じているところです。金融商品も、選ぶことの難しさは常々感じるところですが、選択肢は多いほど悩ましい気もします。神津さんもさまざまな選択をされてきたと思いますが、その時々はどう考えられてきたのでしょうか。

**神津** 何かの岐路に直面したときを思い起こすと、意外に深く考えて判断してきたわけではありません。ただ、やらなかったことによる後悔がないように、というのは選択基準の一つだったかもしれません。正しかったかどうかということより、自分が嫌だと思うことはしないように、とっていました。

**岡西** そこをぶらさずに進まれてきたのですね。経済同友会では経済研究所の所長を務められていますが、その活動についてお聞かせください。

**神津** 経済同友会は経営現場での実践や経験から社会に発信することが多いですが、そこに何かの理屈付けがあるほど説得力が増すと思っています。逆に理屈だけで意図がうまく伝わらないと、受け止める人たちが混乱する可能性もあります。私はビジネスにかかわりつつ大学でも教えてきましたので、多様な立場の人たちに、経済同友会からの発信がより分かりやすく、インパクトある形で伝わるように、実務とアカデミックのブリッジになるような活動を、今後も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。

# 新浪剛史新代表幹事体制が始動

Connect      Open      Act  
**つながる・開く・動く**

## 「共助資本主義」で、 豊かでしなやかな経済社会へ

2023年度通常総会・理事会を4月27日、帝国ホテルで開催した。任期満了に伴い櫻田謙悟代表幹事が退任、新浪剛史副代表幹事が代表幹事に、また副代表幹事5人が新たに選任された。

新浪新代表幹事は就任挨拶で経済同友会の行動指針「つながる」「開く」「動く」を示し、「今日よりも良い明日を切り拓く強い意志『アニマル・スピリッツ』を取り戻し、『共助資本主義』が根底を支える社会をつくり上げよう」と会員の士気を高めた。



### 2023年度 経済同友会 理事

※新任 ◇再任(所属・役職は4月27日現在。敬称略)

#### 【代表幹事】(代表理事)

※新浪 剛史 サントリーホールディングス 取締役社長

#### 【副代表幹事】(業務執行理事)

- ※岩井 睦雄 日本たばこ産業 取締役会長
- 秋池 玲子 ボストン コンサルティング グループ 日本共同代表
- 石村 和彦 AGC 元・取締役会長
- ◇峰岸 真澄 リクルートホールディングス 取締役会長 兼 取締役会議長
- 間下 直晃 プイキューブ 取締役会長 グループCEO
- 栗原 美津枝 価値総合研究所 取締役会長
- ◇山下 良則 リコー 取締役会長
- ◇田代 桂子 大和証券グループ本社 取締役 兼 執行役副社長

- ◇高島 宏平 オイシックス・ラ・大地 取締役社長
- 伊達 美和子 森トラスト 取締役社長
- 玉塚 元一 ロッテホールディングス 取締役社長
- 山口 明夫 日本アイ・ビー・エム 取締役社長執行役員
- ※鈴木 純 帝人 取締役 シニア・アドバイザー
- ※寺田 航平 寺田倉庫 取締役社長
- ※日色 保 日本マクドナルドホールディングス 取締役社長 兼 CEO
- ※三毛 兼承 三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役 執行役会長

#### 【事務局長】(代表理事)

岡野 貞彦 経済同友会

#### 【常務理事】(業務執行理事)

- 菅原 晶子 経済同友会
- 篠塚 肇 経済同友会
- 齋藤 弘憲 経済同友会

新浪剛史 代表幹事 就任挨拶

# つながる・開く・動く

## 「共助資本主義」で、 豊かでしなやかな経済社会へ

重責に推挙いただき、前任の櫻田代表幹事が築かれた素晴らしいレガシーを引き継ぐ大役を担うことになりました。大変身の引き締まる思いです。

この経済同友会は、敗戦まもない1946年に、志を同じくする経済人たちによって産声を上げました。その設立趣意書にはこうあります。「今こそ同志相引いて互に鞭ち脳漿をしぼって我が国経済の再建に総力を傾注すべき秋ではあるまいか」。

地政学的な地殻変動が「平和でない時代」をもたらし、世界に急激なインフレーションの波が押し寄せる今、私たちはまさに岐路に立っています。企業経営者は、誰かに任せるとはならず、この危機感を自分ごととして捉え、世界と繋がって、もっと学び、もっと考え、自ら動いて、結果として社会を変えていかなければなりません。この激動の今こそ、変化するためにまたとない好機です。民間主導で経済を活性化させていき、社会課題の解決のためにも民間のダイナミズムを取り戻していきたい。私は、そのために、多士済々の仲間たちとともに、まさに脳漿をしぼるようにこの大役にチャレンジしていきたいと思えます。皆さん、何卒ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

### 成長と共助が両立する社会を作る

今日は、経済同友会の目指すべき経済社会の未来像について、お話をさせていただきたいと思えます。

まず大前提として、我が国経済は何と言っても成長がなければなりません。日本経済はその世界的な位置づけが減退していると言われる。しかし、この国は、決して「持たざる国」ではありません。むしろ企業にも家計にも資金が潤沢に積み上がっています。企業が旺盛な投資によって新たな価値を生み出す一方で、働く人たちの賃金を継続的に上げていく。人的資本にも投資していく。その活力をもと

に企業は再投資をしていく——。この成長のエンジンを動かすための資金は、十分に蓄えられています。ただ、現状維持をよしとする風潮を払拭し、今日よりも良い明日を切り拓く強い意志——ケインズのいうアニマル・スピリッツさえ取り戻せば、私たちはエンジンを再起動させ、継続的に成長していくことができます。私たち同友会は強い改革の意思を持っています。

目下、世界は激変しています。冷戦後のデタントにまどろむグローバリズムの夢は、ウクライナに響いた砲声に覚醒を余儀なくされました。人類が克服したかのように思っていた感染症が世界を一変させました。世界的なインフレは、デフレ経済に慣れ切った私たちにとって突然の価格上昇の波を及ぼしています。ChatGPTやメタバースなど、新たなテクノロジーが非連続的な変化を社会にもたらしています。私たちは変わらざるをえなくなりました。つまり、日本を覆う「現状維持病」とも呼ぶべき宿痼を吹き飛ばし、アニマル・スピリッツを取り戻す、千載一遇のチャンスです。

一方で、ただ「経済的に豊かになろう」というだけでは、もはや私たちを突き動かすことはできません。求める豊かさの尺度や価値観は多様化し、成長のひずみも拡大しています。利益の向こうで誰かが泣いているような「Win-Lose」のアニマル・スピリッツは持続可能ではありません。私達はすでにそのことに気づいています。

私は、誰もが自らの信じる場所に立って、等しく人生を切り拓く機会を与えられ、しかし、挑んだ結果、たとえ失敗しても、再び立ち上がることができるような社会にしていかなければならないと思えます。しかし、その助けは、政府が国民を守るといった一方的なものだけでなく、人々がそれぞれを思い、補い合うようなものでもなければなりません。私たち企業も、その輪に加わる必要があります。結果として、人々が、豊かな文化的土壌のもと、誰一人取

り残されることなく、それぞれの生き方が尊重され、互いに思い合い、喜びを分かち合える社会——私はこれを「共助資本主義」と呼んでいます——この共助資本主義が、人々の営みの根底を支える経済社会を作り上げたい。目指すのは決して80年代のEconomic Animalのような経済社会ではありません。成長と共助がともに両立したWell Beingをもたらす、そんな経済社会をイメージしています。豊かな精神土壌を育ててきた私たち日本には、そのモデルを世界に先駆けて作り上げる力があると私は信じています。

助け合う社会を作るということは、我々の企業に甘えを許すことではありません。この「共助資本主義」の前提には、前にお話ししたように成長がなければなりません。そのために企業には、人的資本に投資しつつ、絶えずイノベーションを起こし、自らの事業構造を組み替え、企業価値を向上させ続けることが求められます。その活力を生み出せず、変化に対応できなかった企業は退場を余儀なくされることもあるでしょう。企業経営が、その厳しさと向き合うことを前提にしながら、しかし、働く人々には等しくチャンスが与えられ、失敗しても、助け合いながら何度でも立ち上がれるような仕組みが必要です。私は、そんな社会を生み出すために心血を注ぎます。

## ● 取り組むべき8つの重点課題

今日は、私が特に注力しなければならないと思っている分野8つについて、簡潔にお話ししたいと思います。

まず、1番目の「全世代における人財の活性化」です。経営層だけでなく、中堅・若手にいたるまで、働く人々が、企業や組織の論理に必要以上に縛られることなく、いきいきと働き、新たなことに挑戦し、人生を切り拓いていけるような経済社会を目指すべきだと考えています。私自身、海外に飛び出して学び、そして、経験のない異業種の企業経営に取り組み、スタートアップ、上場企業、ファミリー企業での経験を通して、苦しみも失敗もありましたが、かけがえのない人たちと出会い、仕事の達成を喜び合うことができました。働き手として、自らのキャリアをデザインして、新たな、高い目標に挑むことが自分自身の成長につながることを実感しています。

企業が、よい人財を逃がさないために継続的な賃上げなどにより人的資本に投資し、キャリアデザインとリスクリングの仕組みなどを整えて学びと挑戦の機会を与えていく。そうした企業はまた、優れた内外の人たちに選ばれる組織になり、新たな価値創造によって競争優位を形成して再投資する力を蓄えていく。こうした、新たな、<sup>かつたつ</sup>闊達なる経済社会を形成していくべきと考えています。

その根底には、2番目の「DEI」、すなわち、「ダイバーシティ(多様性)」、「エクイティ(公平性)」、「インクルージョン(包括性)」がなければなりません。単一の価値観で固められた組織ではなく、異なる価値観を認め合う組織、もっとしなやかで、<sup>きょうじん</sup>強靱で、豊かな創造性を持つ組織を創りあげなければなりません。DEIはイノベーションの原動力であり、企業の競争戦略そのものだと思います。DEIをより広げていくためには、少子化対策、働き方改革なども必要な課題です。

多様な個性が、それぞれが尊重されながら混ざり合うことで、経済・社会にダイナミズムをもたらしていく。その動きを、テクノロジーでさらに加速させ、飛躍させる必要があります。3番目に「イノベーション・R&D」を挙げました。科学技術は国際競争力の最も重要な基盤の1つです。国が基礎研究に投資して、民間を巻き込んでこれを実装して、長期的な視点で技術優位を形成していく必要があります。現在のように全方位で漫然と取り組むのではなく、戦略的な視点で、量子、AI、バイオ、ヘルスケアに代表される重点分野を絞り、集中的に投資していく。また、沖縄科学技術大学院大学、いわゆるOISTのような成功事例を横展開していく——こうした手を尽くしていかなければなりません。

イノベーションの一部を担う「スタートアップの強化」を4番目に挙げました。停滞に苦しむ日本社会にとって極めて重要なテーマです。スタートアップを増やし、成長させていくためには何が必要なのか。規制改革についても、民主導による新たな投資分野を生むためにも強力に促進することが必要です。

また、新たな産業を生むためには、既存事業の整理や再編を進めなければなりません。5番目に挙げた「企業変革」をいかに進めていくべきかについても議論を進めていきたいです。そのために欠かせないのが6番目の「企業におけるDX」です。これを進めるために、世界最先端のデジタル技術の動向に触れ、これを企業の経営戦略に積極的に取り込んでいけるような学びを提供していきたいです。

とりわけ、最も多くの就業者を抱えながら、政策決定の議論に声が届きにくく、生産性の向上が遅れているサービス産業の活性化は大きな課題です。人々と触れあい、感動や喜びを与えるこの産業が、継続的に賃上げしていけるような体質に変わり、活力をつちかえば、日本はもっと元気になります。また、スポーツイベントやコンサートなどエンターテインメント産業が活性化していくことは、日本のソフトパワーを強化することにもつながるでしょう。これが7番目の「消費経済の活性化」です。

最後に「サステナビリティ」を挙げました。持続可能な社会を形作っていくことは、人類普遍の願いであり、ここに社会の一員として貢献していくことは、企業にとって果たさなければならない責務です。私は今年、ダボス会議に出席して世界各国のリーダーたちと議論を重ねましたが、カーボンニュートラルに向けた取り組み、特に、ほとんどの産業が無縁ではなくなる、いわゆる「スコープ3」にどう対応していくかについて真剣な議論がなされていました。私たちも、世界の動向を分析しながら、実効性とリアリティを兼ね備えた対応を議論していく必要があります。カギを握るのはエネルギーとテクノロジーです。原子力についても議論を深めつつ、再生可能エネルギー、水素、核融合などテクノロジーの先端の動向を押さえ、企業経営の意思決定に役立てていけるような学びの場を作っていきたいと思えます。

## 司令塔となる委員会を新設、 実効的に動く組織に

2期を全うすれば4年間。長いようで、あっという間です。1500日弱ある任期の1日たりとも無駄にできません。これらの重要な課題について、先にお話ししたような目指す社会を実現するためにはどのような優先順位でどう取り組むのがよいのか。本日から100日間、今後のロードマップ、アクションプランについて、会員みなさんからご意見をいただきながら、副代表幹事の皆さんとともに徹底的に議論して発表します。

そのための組織づくりにはすでに着手しています。まず、重点テーマとして挙げた「人財活性化」、「DEI」、「スタートアップ推進」、「企業変革」について、新たな委員会を設立いたします。また、各委員会による政策検討の議論を率いる司令塔として、統合政策委員会を立ち上げます。統合政策委員会はまた、政府与党、野党や官公庁、学术界と密接な対話を重ね、強力な発信力を発揮していきます。この強力なイニシアチブのもと、経済同友会の提言を、それぞれの課題について本質に迫り、かつ、現実的に即して解決していく実効性のあるものにしていきます。

何より必要なのは、私たち自身が変わることなのです。経済同友会には、会員が1,500人います。各地同友会には、1万6,000人の仲間がいます。いずれも、企業を預かる経営者です。ともに闊達に議論し、学び合い、まず会員が率先して行動を起こす。そして自らの企業を変えていく。その結果として、日本経済が大きく変わっていく。経済同友会という組織に本来備わっているその力を引き出し、設立趣意の思いに立ち返って、自分たちこそが日本を変えていくという強い気概を持った集団に変えていきたいと思っ

ています。これらの経済同友会自体の改革の司令塔としては、構造改革委員会を新たに設置します。

この構造改革委員会が、先にお話しした統合政策委員会とこれからの経済同友会を牽引する両輪となっていきます。

## ● 経済同友会の3つの行動指針

さて、聖域を設けることなく果敢な議論を進め、また行動していきたいと思っていますが、その際に私たちが寄って立つ行動指針を定めました。「つながる Connect」、「開く Open」、「動く Act」、の3つです。

まずは「つながる Connect」です。経済同友会には、素晴らしい経営者がたくさんおられます。しかしまた、外の世界にも素晴らしい叡智があります。経営者だけでなく、市民セクターの方、社会起業に取り組む方や、新たな事業を立ち上げようとしているスタートアップのリーダーたちと、あるいは国内だけでなく海外と、政府や諸団体と、学术界と、労働界と、どんどん外とつながって、自分たちの価値観からは生まれにくいような多様な発想や知恵を取り込むと同時に、組織の外にも志を同じくして共に行動を起こせる輪を広げていきたいと思えます。

さらに、経済社会の改革に先立ち、政治・行政改革委員会では、令和臨調とコラボレーションしながら、国会改革等の政治改革にしっかりと取り組んで進めていきます。また、共助資本主義への取り組みを新公益連盟やインパクトスタートアップ協会とともに、各地同友会の英知とも合わせて、相補い、学び合い、切磋琢磨しながら議論と実行をともに加速させていきます。また、世界からももっと学ぶべきです。私自身がこれまで深くかかわってきた海外のいくつかの団体、例えばアジア・米・欧で地政学を議論する三極委員会、外交問題評議会、ダボス会議を主催する世界経済フォーラムなどと、私自身が橋渡し役となって大いに連携し、経済同友会がグローバル化していくことへの一助としていきたいと思えます。

次いで「開く Open」。外とつながるだけでなく、私たちの中にも多様な価値観を取り入れていく必要があります。これまで会員の属する企業は特定の業界に偏っていましたが、これからは、サービス産業やスポーツ・エンターテインメント産業など幅広い産業からの参加を促していきます。併せて、スタートアップやNPOからの参加も歓迎します。同じ志を持った方々や特に若い方にぜひ参加してほしい。私たちが生きているこの社会をよりよくしていきたいという強い思いを持った経営者に広く門戸を開き、会員基盤がもっと拡大していく。その中で、多様な価値観を持った会員たちが混然となって議論を進め、私たち自身、経済同友

会自体にもイノベーションを起こしていきたいと思えます。

最後に「動く Act」。評論家のように提言だけして、政府に注文を付けていけばいいというような姿勢ではいけません。「まず隗より始めよ」の精神で、自分たちが動く。お互いに切磋琢磨して大いに学ぶことで、自分と、自分が預かる会社を変えていく。拙速でもいいから動いてみる。そんな体質を作り上げていきたいと思えます。

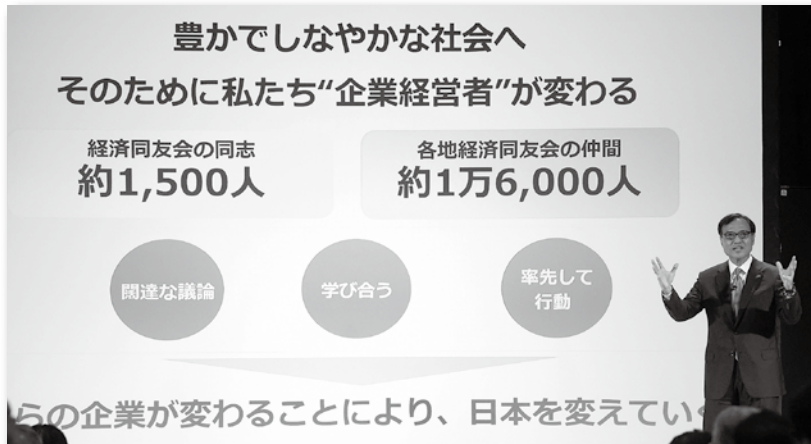
テクノロジーの進展が、世界に非連続な変化をもたらしています。自由競争の原理を捻じ伏せるような、地政学、地経学的な力学が蠢いています。もちろん先のことを見通すことは難しいのですが、知ろうとすることを諦めてはいけません。「VUCA」や「不確実性」といった言葉に逃げて思考停止するのではなく、世界で何が起きているのか、もっともっと勉強し、もっと議論し、世界に手を伸ばしたい。そこで、経済同友会の設立の思いに立ち返って、経済同友会の持てる力を十分引き出すために、「経済同友会アカデミー」を創設し、会員同士が深く学びあう仕組みを創っていきます。知ることで、学ぶことで、自分は何度だって変えられます。その意思さえあれば、企業もまた変われます。この経済同友会は、そうやって 諦めず、動き、挑み続ける人たちの集まる場でなければならないと思っています。

### ● すぐに着手する3つのテーマ

拙速でもいいから恐れずに動いてみる。その表れとして、就任当日に早速ですが、今日ここで、一刻も早く着手したい3つのテーマについて、行動を起こすことを発表したいと思えます。

1つは、先に挙げたDEIです。一人ひとりが持つ多様な価値観や個性が、多数や平均から外れるという理由で排除されるようなことは決してあってはなりません。例えばLGBTQ+という人間の尊厳にかかわるテーマについて、企業自体がやれることはもっとあるのではないかと、私自身、痛切に感じています。今週の日曜日にLGBTQ+のパレード「東京レインボープライド」に参加し、若い人たちの「社会を変えたい」という大きな熱量に触れて感動しました。まずは自分が経営を預かる会社でこのテーマについて率先して取り組みつつ、経済同友会の中でも賛同者の輪を広げ、具体的なアクションにつなげていきたいと思えます。

2つ目は人財活性化です。これも先に申し上げたように、経済のダイナミズムを生み出すために、最も重要なカギの1つとなります。慣れ親しんだ組織文化にしがみつくのではなく、外部環境の変化を受け、自分自身を変えていき



い、新たなことに挑みたいと考える人をこの国にもっと増やしていかなければなりません。企業、政府、市民セクターなど、働く人たちが新たな人生のドアを開いていくことを支え、いかに交流を促していくか。キャリアデザインとリスキングを支援するための官民での連携によるプラットフォームづくりに積極的に関わっていきたく思います。

最後に、グローバルとの連携です。大国間・大企業間の関係だけではなく、国や地域、産業領域ともに裾野広く多様で豊かな関係を世界にはりめぐらしていくのが同友会の使命だと思っています。まずはスタートアップを中心に、東アジア、ASEAN、インド、アフリカなどとの交流を進めます。例えば、今、注目しているのは日韓関係です。歴史的な経緯もあり、これまで多くの関係者が両国間に横たわる問題の解決のために長きにわたって汗を流してきましたが、昨今、戦後の両国間のパラダイムを一変させようとする力強いリーダーシップ、尹錫悦政権が誕生し、日韓の対話が始まっています。米中対立が世界を揺るがす中、日韓両国がお互いを深く理解することは大きな意義があります。この機を逃すことなく強力にバックアップすべく、韓国を皮切りに、内外のスタートアップの経営者同士が交流する枠組みを早急に立ち上げたいと思えます。

### ● 経済同友会の同志たちとともに

以上、経済同友会を牽引するに当たり、代表幹事として信じる場所をお話ししてきました。どれ一つとっても私ひとりの力でなせることではありません。この組織には、一騎当千の副代表幹事の皆さんをはじめ、問題意識を強く持つ経営者の仲間たちがいます。加えて、その活動をサポートしてくれる、優秀なシンクタンク機能を擁する事務局のメンバーもいます。今日、目の前におられる皆さんをはじめ、経済同友会の会員全員が、同友会に輪に参加して本当に良かった、と感じていただけるような高いエンゲージメントを目指していきます。そのために今、この時から、圧倒的なスピードで走り出していきたいと思えます。

ご清聴、ありがとうございました。

通常総会

# 2022年度報告と2023年度役員等選出



2023年度通常総会には、会場184人と議決権行使書、委任状とを合わせ1,240人の会員が出席した。決議事項の2022年度事業報告および決算、2023年度役員等選任など全て承認された。続いて2023年度事業計画および予算が報告された。最後に櫻田謙悟代表幹事が退任挨拶、新浪剛史次期代表幹事が就任挨拶を述べ、通常総会を終了した。

## 2022年度事業報告・決算等 —徐々に活動が正常化した1年

2022年度事業報告は岡野貞彦事務局長・代表理事が行った。「新型コロナウイルス感染症の流行が始まって3年目となった2022年度は、感染状況や政府指針を注視しつつ、徐々に活動の正常化が進んだ。夏季セミナー、全国経済同友会代表幹事円卓会議、日本・ASEAN経営者会議などの重要会議を対面形式で開催し、各地経済同友会や地方自治体関係者との交流、海外ミッション派遣なども本格的に再開された」と総括した上で、2022年度の特徴的な活動について、次のように報告した。

第一に、櫻田謙悟代表幹事の総括となる提言『「生活者共創社会」で実現する多様な価値の持続的創造—生活者(SEIKATSUSHA)による選択と行動—』を公表した。これは日本が目指すべき社会像とそれを実現するための方策を示したものであり、その実現に向けた機運醸成と共感の拡大のために一般向け書籍刊行、イメージ動画やオンラインメディアなどを駆使した対外発信にも取り組んだ。

第二に、「未来選択会議」の一層の充実・進化に取り組んだ。計4回のオープ

ン・フォーラムを開催し、幅広い年齢、セクターの参加者を集めた。

第三に、「生活者共創社会」にかかわる議論を軸にして各委員会・PTがさまざまな分野で政策提言に取り組んだ。企業経営者の議論・提言にとどまらず、ソーシャルセクターや各地経済同友会、地方自治体との連携活動など、“Do Tank”として実践を進めた。

第四に、幅広い生活者、とりわけ若い世代を意識した新しい手法での広報活動を行った。オンラインメディアPIVOTと連携して動画コンテンツを制作し、YouTubeで発信した。

第五に、組織運営の改革に取り組んだ。具体的には、公益目的事業の枠組みを広義・包括的な表現に改め、内閣府・公益認定等委員会に申請、認定を受けた。また、本会の財政構造・財源の見直しを進め、会費規程の改定について機関決定を進めた。

以上の事業報告後、木川眞監査役が理事の業務監査報告について問題がなかったことを報告し、原案通り承認・可決された。

続いて、2022年度決算について梶川融財務委員会委員長が提案し、朝田照男監査役が適正である旨を確認したことを報告、原案通り承認・可決された。

次いで、基本財産の一部処分および会費規程の一部変更について梶川融財務委員会委員長が提案し、原案通り承認・可決された。

## 2023年度役員等選任

2023年度の役員等選任について、小林喜光役員等候補選考委員会委員長が提案し、全て承認された。

まず、理事会に推薦する新任の代表幹事候補者として、新浪剛史が選任された。

次に、再任副代表幹事候補者として、峰岸真澄、山下良則、田代桂子、高島宏平が選任され、新任副代表幹事候補者として、岩井陸雄、鈴木純、寺田航平、日色保、三毛兼承の5人が選任された。

代表幹事の櫻田謙悟、副代表幹事の市川晃、小柴満信、秋田正紀、遠藤信博は、任期満了により、それぞれ退任となった。また、監査役の朝田照男が任期満了により退任し、新任として伊東信一郎、堀切功章が選任された。

新任の終身幹事候補者には、櫻田謙悟、稲野和利が選任され、会計監査人の再任も含めて、全て原案通り承認・可決された。



## 会員懇談会

4年ぶりに会員懇談会を開催。岸田文雄首相のほか政界・官界・各国大使館などから来賓を迎え、約700人が櫻田代表幹事の労をねぎらい、新浪新代表幹事の船出を祝った。



来賓挨拶(要旨)

岸田 文雄 内閣総理大臣

### コロナ後の新しい日本を 切り開いていく先導役として期待

2期4年にわたり大役を務めた櫻田謙悟代表幹事に心から敬意を表し、新浪剛史新代表幹事には日本経済再生・改革を進めていくための、お力添えを引き続きお願いいたします。

今、世界では地球温暖化、格差の拡大、不安定な地政学的リスクなど、厳しい社会課題に直面しています。私はこういった課題を成長につなげ、持続可能で多様性を認め合う包摂的な経済社会を実現する「新しい資本主義」を掲げています。

そこでは企業が主役です。GX、DXによる社会課題の解決を成長のエンジンとし、これに積極的な投資を行い、しっかりと賃上げをしていただくこと。これが経済好循環の起点となります。30年ぶりの高水準となった春闘賃上げなど、大企業を中心に力強い動きが出ています。われわれと思いを共有

いただいている証と、心強く思っています。政府としてもこの流れを一過性のものとせず構造的な賃上げを実現していくため、皆さまと共にリスクリングによる能力向上、企業の実態に応じた職務給の導入、成長分野への労働移動の円滑化、この三位一体の労働市場改革に取り組みます。

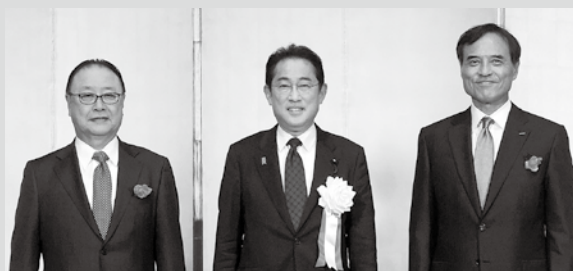
5月の連休明けには新型コロナウイルス感染症の感染症法上の分類を変更し、日常を取り戻すための大きな一歩を、そして日本経済の本格的な再生に向けて歩みを進めていきます。ぜひ共に歩んでいただくことをお願いいたします。

一方で、コロナ禍で明らかになったさまざまな課題もあります。新浪新代表幹事は「変わらなければならないことを変えていこう」と抱負を述べられたとお聞きしました。経済同友会には女性の幹事や会員、スタートアップ企業からも多くの方が参加されています。

まさに多様性と融合性を体現しているのが経済同友会だと思います。コロナ後の新しい日本を切り開いていく先導役として、大いに期待しています。国としても皆さまと緊密に連携し、日本の本格的なモデルチェンジに向けた取り組みを強化していきます。

これからまとめる骨太方針や成長戦略にも、労働市場改革のほか世界水準の投資促進策、戦略産業の国際的な人材獲得競争に負けないイノベーション環境の整備などをしっかりと盛り込み、皆さまが安心して投資ができるように取り組んでいきます。

今、世界は大きく変わりつつあります。日本にも歴史的な変革が迫っています。賃上げ、投資拡大、こども・子育て政策、エネルギー・環境問題、経済安全保障など、経済界と連携しながら強力に進めていかなければならない政策が目白押しです。これまで政治的に難しいがゆえに先送りされた課題に、一つひとつ粘り強く答えを出していくことが岸田内閣の使命であると、私も覚悟しています。ぜひ経営者の皆さまにも、引き続き共に課題解決に向けて取り組んでいただくことをお願いいたします。



## 記者会見

## 新任副代表幹事の挨拶

通常総会・理事会後、記者会見を行った。市川晃、秋田正紀、小柴満信、遠藤信博各前副代表幹事による退任挨拶に続き、当日出席した新任副代表幹事4人が挨拶した。その後、記者からの質問に答えた。



新浪代表幹事は会見で政府のLGBT法案への見解を問われ、「LGBTQはイノベーションにかかわること。多様性を認め、われわれ企業や日本が革新的になっていく大きな基盤であり要素だ」と述べ、同法案を推進していく立場であることを強調、国会でのさらなる議論を求めた。また同法案が不成立になった場合の企業への影響について、「日本企業としてイメージが損なわれる。どれほどのマイナスになるかは分からないが、企業が変わることで多様性と人権を重視している姿勢を示したい」と各

企業の取り組みに期待を示した。さらに、代表幹事就任挨拶の中で即刻取り組むテーマとして掲げたLGBTQ、DEIについて、「日本だけ他国と比べ多様性に対する理解度が低いと思われる。日本の企業経営者の姿勢を示すタイミングとして、G7広島サミット前に本会会員の署名を集め、政府に対して早期に議論することをお願いしたい」と、G7広島サミットを意識して行動することを示した。

植田和男新総裁体制下における日本銀行の今後の金融政策については、「日

銀の金融政策だけでは安定的な物価上昇は難しい。政府とのアコードをもう一度見直し、賃金引き上げや雇用増加、リスクリング、キャリアデザインなど合わせ技で取り組むべき」と主張した。

こども・子育て政策における消費税を含む財源の問題については、「お金の使い方が本当に正しいのかを政府が示さずに国民に負担を求めるのは時期尚早」とし、「少子化対策は多年度において乗数効果が高い。その効果を明確にして議論を」と訴えた。

## 新任挨拶

(鈴木純副代表幹事は当日欠席)



## 岩井 睦雄

日本たばこ産業 取締役会長

2016年入会后、主にアフリカ委員会、アフリカPTで活動し、提言の取りまとめやアフリカのインパクトファンド「株式会社 and Capital」の創設に携わってきた。今回、新浪新代表幹事を支え、全体を統括する統合政策委員会委員長の役割を拝命した。今まで以上に幅広い役割を頂戴したので、さらに勉強し、新浪新代表幹事をサポートするために頑張りたい。



## 寺田 航平

寺田倉庫 取締役社長

かつてITベンチャーの経営をしていた経験から、デジタルエコノミー委員会や企業経営委員会、データ戦略・デジタル社会委員会などで委員長を務めた。今後はより広い視野で中小企業の活性化、企業価値を向上する付加価値をどのようにつくるかを、委員会での活動などを通じて考え、日本全体の活性化につなげていきたい。



## 日色 保

日本マクドナルドホールディングス 取締役社長 兼 CEO

2013年に入会し、学校と経営者の交流活動、サービス産業の生産性向上、人材戦略分野などで活動してきた。直近2年間は社会保障委員会委員長として、福祉分野、特に子どもの貧困に対する提言活動、ラウンドテーブルの開催、子どもたちを対象とした経営者によるキャリア講座といった実践活動を行ってきた。微力ではあるが、力を尽くす所存である。



## 三毛 兼承

三菱UFJ フィナンシャル・グループ 取締役 執行役会長

2021年6月に入会し、環境エネルギー委員会副委員長、経済政策PT委員長を務めた。本会は「失った30年」という言い方をしているが、本来、成長の源泉は破壊を伴う価値創造にあると考えている。世の中を変えようとする将来世代の挑戦を後押ししたいと考えており、活動を通して新浪新代表幹事のビジョン実現のお手伝いができればと思う。



紹介者

**三宅 孝之**

ドリームインキュベータ  
取締役社長COO



**樺島 弘明**

エル・ティー・エス  
取締役社長CEO

## 長女の不登校から学ぶ

おかげさまでエル・ティー・エスは設立20周年を迎えました。コンサル・IT業界の大先輩の言葉「ブランドを創るには30年いや50年はかかるぞ」を大切に、成長／成長支援とは何か？に真剣に向き合ってきました。企業は数年に一度の大変革から日常的な変革を続ける時代となり、成長を支援する機会は拡大し続けています。

ここでは私個人の成長経験を紹介させていただきます。

起業から上場までにも苦難はありましたが、一番に思い出すのは「長女の不登校」。2020年東証一部に市場変更した後、妻の仕事が一層忙しくなり本格的共働き生活をスタート。毎日の家事や保護者会への参加など、戸惑いつつも楽しい時間を過ごす中で、突然長女が不登校に。予想外の事態でしたが、妻や長男(弟)、先生方・カウンセラー、友人・親戚・社員らのサポートを受けながら、心がどこか曇りつつも笑顔を忘れずに一日一日を積み重ねていく。やがて長女はエネルギーを取り戻し、今では元気に高校生活を送っています。

この経験は、父として以上に人・リーダーとして視野が広がる機会となりました。教育・スポーツ・行政にも素晴らしいリーダーがいる。徳の高い方は身近な親戚やご近所にもいる。毎朝の掃除洗濯は“動く禅”であり、最高の一日につながる。自分の健康と家族とのつながりが幸せの土台で、仕事はその上に成り立つ。ビジネスだけでは気付けない、大切なことに出会えました。

企業は収益と同時に社会的価値を生み出すべきものとなり、人的資本の拡大や次世代への貢献が求められています。その議論を支えるのは個人の実体験ですから、家族、ビジネス、地域を大切に、今後は経済同友会活動にも積極的に関わってほしいと思います。

▶▶ 次回リレートーク

**高橋 知裕**

HEROZ  
代表取締役Co-CEO

# スポーツの多面的な価値を 地域創生、まちづくり、 Happinessの実現に活用

スポーツとアートの産業化委員会 (2021・2022年度)

委員長／秋田 正紀・山口 栄一

(インタビューは4月12日に実施)

2023年3月に開催された野球のWBCの感動と熱狂は、あらためてスポーツの持つ力を感じさせてくれた。一方、わが国のスポーツ産業は欧米諸国に比べて後れを取っている。スポーツ産業の活性化に向けての課題とその解決策について、秋田正紀・山口栄一両委員長が語った。

## 日本のスポーツ産業の 収益源としての潜在力は大きい

**秋田** わが国のスポーツ産業は欧米諸国に比べて遅れています。例えば、日本のプロ野球と米国のメジャーリーグの1995年の総収入は約1,400億円とほぼ同規模だったのですが、90年代後半からメジャーリーグの市場は急拡大し、2022年の収入は約1兆4,000億円に達したそうです。一方、日本のプロ野球の市場規模は2018年で約1,800億円程度と推定されています。

日本のスポーツ産業は、コンテンツの魅力という点では、収益源としての大きな潜在力を持っています。DXはもちろん、スポーツ観戦とともに特別な空間での飲食サービスなどを提供する「スポーツホスピタリティ」を活用し、イノベーションを起こすことでスポーツ産業の収益力を強化することは十分に可能だと思います。イノベーションは企業が得意とするので、地域と企業がコラボすることでスポーツ団体の収益力を上げる効果を期待できます。

**山口** メジャーリーグの市場規模拡大

の要因は、DXなどを利用して改革を進め、グローバル化したことが大きいと思います。日本のプロ野球は長く日本人が見ただけで市場が成り立っていたので改革が遅れ、人口減少と人々の興味の多様化に追い付けず、人気が停滞しつつあると考えられます。

日本のスポーツの産業化が遅れている原因としては、スポーツ団体の経営の不安定さと組織ガバナンスの不全が指摘されています。コンプライアンスの重要性が指摘されているにもかかわらず、現在でも暴力などの不祥事が起きています。ガバナンス改革については、ノウハウ提供など企業が支援できることは多いはずです。

## 「地域で支えるスポーツエコシステム」で 「生活者共創社会」の実現へ

**山口** 本委員会では、「地域で支えるスポーツエコシステム」の構築を掲げ、その課題や方策を提言しました。収益力、ガバナンスだけでなく地域を巻き込んだ活性化につなげなければならないという、本会が取り組む地域創生とも関連するものです。



秋田 正紀 委員長  
松屋  
取締役会長兼取締役会議長

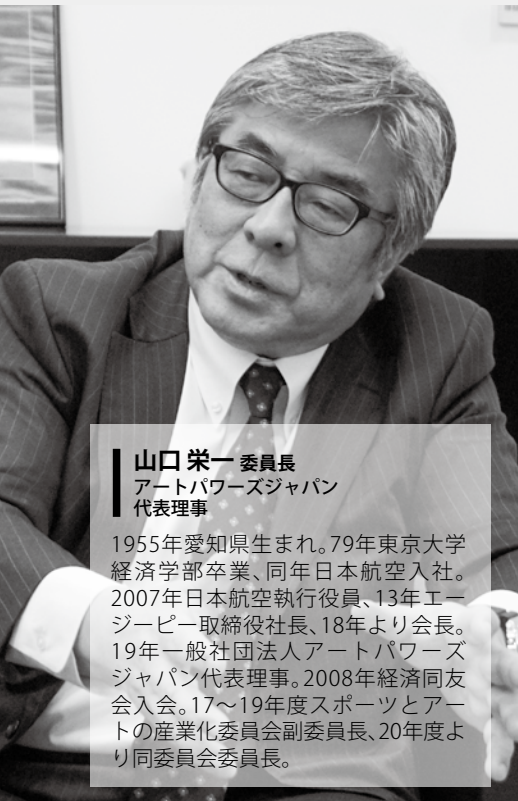
1958年兵庫県生まれ。83年東京大学経済学部卒業、同年阪急電鉄入社、91年松屋入社。99年取締役、以後常務、専務、副社長を経て2007年より取締役社長執行役員、23年より現職。2013年経済同友会入会。19年度より副代表幹事。17・18年度地域産業のイノベーション委員会委員長、19年度よりスポーツとアートの産業化委員会委員長。

このシステムが実装されれば、投資や人材の活用と養成、DEIなどの取り組みによって、子どもや若者から高齢者、障がい者まで、地域スポーツを通じて健康やHappinessの増進を実現できると考えます。スポーツは「生活者共創社会」の実現への推進にもなると思います。

**秋田** 「地域で支えるスポーツエコシステム」とは、多様な人々がつながり、支え合う場になる地域スポーツを推進するとともに、既存の地域スポーツのリソースを最大限に有効活用して、誰もがそれぞれの目的や嗜好に応じたスポーツができる最適な仕組みをつくるということです。特に「部活動の地域移行」を機会に、学校教育に頼っていた部活動を地域が共同で支え、DXで遠隔地の指導者をつないだり、学生やリタイアした人から指導を受けるなど、新しい地域スポーツのあり方やコミュニティが期待できます。

## 地域共創委員会でも協働メニューによる プロジェクトを推進

**山口** 本会の地域共創委員会では「協働



**山口 栄一 委員長**  
アートパワーズジャパン  
代表理事

1955年愛知県生まれ。79年東京大学経済学部卒業、同年日本航空入社。2007年日本航空執行役員、13年エーピービー取締役社長、18年より会長。19年一般社団法人アートパワーズジャパン代表理事。2008年経済同友会入会。17～19年度スポーツとアートの産業化委員会副委員長、20年度より同委員会委員長。

メニュー」を作成し、自治体と協働プロジェクトを推進していますが、そのメニューに「スポーツに関する地域との協働」を追加し、本委員会もプロジェクトに参加しています。

本会にはファイナンスやマーケティングなどの専門人材がいるので、地域のクラブへの指導者や運営人材の派遣、クラブ運営への協力、地域の役割分担について議論の場づくりなど、協力できることはいろいろあります。マイナースポーツやパラスポーツの支援、「アスナビ」への継続的な協力、アスリートのセカンドキャリア支援なども引き続き行っていきます。

**秋田** 企業にとっては一方的な支援ではなく、新たな発見や人脈ができるというメリットがあります。スポーツチームを持っている企業なら、選手OBを指導者として地方に派遣できると思います。経済同友会会員の皆さんにも関心を持っていただき、この動きを広げてほしいですし、われわれもお手伝いしていきたいと考えています。

提言概要 (3月23日発表)

## スポーツ産業の活性化に向けて ～地域で支えるスポーツエコシステムの構築～

政府はスポーツ産業の市場規模を2015年の5.5兆円から2025年までに15兆円にするに掲げたがコロナの影響で停滞している。スポーツ産業を活性化し成長産業への筋道を明確にすることは喫緊の課題。第3期計画(スポーツを「つくる／はぐくむ」スポーツで「あつまり、ともに、つながる」スポーツに「誰もがアクセスできる」)を実効性があるものとするため、政府方針や社会課題に対する問題意識に基づき議論してきた。

本提言は、地域で支えるスポーツエコシステム\*を運用することで、スポーツが経済成長や人々のHappinessの増進に寄与し、「生活者共創社会」実現に向けた原動力となることを目的とした。

\*スポーツホスピタリティ・スポーツDXといったイノベーションを成長エンジンとし、持続可能性に向けたガバナンスを強化し、また、地域で支えるスポーツの価値創造基盤を構築する

### 提言のポイント

- 1. スポーツホスピタリティの本格的推進に向けた環境整備を**
    - 「スポーツホスピタリティ」は、中小規模のイベント時も、工夫して実施できる体制をつくり、地域創生効果の拡大や多様な開催レガシーの創出を目指す。
  - 2. スポーツホスピタリティやスポーツDXを通じた収益拡大を—スポーツ全体の振興のために役立てる資金循環の仕組みづくり**
    - スポーツホスピタリティやスポーツDXをトップスポーツの産業収益力強化に活用し、スポーツ界全体への資金循環を起こす仕組みづくりを行う。
  - 3. スポーツ団体の経営力強化に向けた支援を**
    - スポーツ団体が戦略的な経営を行うために、外部経営人材の雇用支援、育成支援を行う。
    - 経営者や法務・財務・マーケティング・マネジメントなどの専門人材の大学への講師派遣を通じ、スポーツ経営人材の育成を支援する。
  - 4. スポーツ界のガバナンス／インテグリティ強化のために、企業の経験・ノウハウを活かした支援を**
    - ガバナンスに取り組んできた産業界のノウハウを提供し、組織運営の透明化や収益拡大に向けた情報共有の仕組みづくりのノウハウ提供やシステム構築を支援する。
    - スポーツ団体のガバナンスコード遵守に向けた先進事例の創出や、日本におけるスポーツインテグリティの保護・強化のためのインフラ構築に貢献する。
  - 5. 全ての人々がスポーツにアクセスできるような社会の実現を—ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの重視**
    - 障がい者など、実施率が低かった層のスポーツ実施率向上を目指す。スポーツ界と経済界が協力し、インクルーシブな社会を実現させる。
- ガバナンスコードおよび「第5次男女共同参画基本計画」を踏まえ、スポーツ団体における女性理事の割合を目標値の40%に近づけるように促す。
- 6. 地域におけるスポーツの価値創造基盤の構築に向けた土台づくりを一地域で支えるスポーツエコシステムの構築**
    - 国は官民による検討会議を設置する。経済界も積極的に参画し、議論・検討を行う。
    - 部活動の地域移行の機会を捉え、複数種目制やシーズン制、新しいアーバンスポーツ、体験教室やキャンプ、農村漁村体験のような野外体験活動やICTも併用し、多様なニーズに合った新しい機会を創り出す。
    - 新たなアダプテッド・スポーツ、ユニバーサルスポーツを創作し、障がい者と一緒にスポーツを楽しむことができる環境を整備する。
    - 地域にゆかりのアスリートが連携して地域スポーツ活動の指導へ参画する。アスリートにとっても、セカンドキャリアの可能性が広がるため、経済界は積極的な支援を行う。
    - 部活動の地域移行について、経済界はスポーツの新しいステージへの転換期として、ビジネスチャンスと捉える。総合型地域スポーツクラブの収益源の多様化、学校施設の民間開放による収益化などスポーツの産業化を図り収益の一部を還元、財源を確保する。
- 経済同友会としての実行計画**  
経済同友会は「スポーツを核にした地域との協働」「マイナースポーツ／パラスポーツ／マスターズスポーツを中心としたスポーツ団体支援」「アスリート支援」の三つを実行する。

詳しくはコチラ



# 価値創造能力と多様性を育てる教育の構築に企業は積極的にコミットせよ

教育改革委員会(2021・2022年度)

委員長／遠藤 信博

(インタビューは4月5日に実施)

日本は、世界に対して継続的に高い価値貢献をすることで信頼を得、「いて欲しい国、いなくては困る国」と認められて経済安全保障が構築できる。高い価値創造には、多様性を有する人材の輩出が不可欠で、従来の教育に加え、「個」の主体性を尊重した多様性を育てる教育の構築が急務だ。産官学で何をなすべきか、遠藤信博委員長が語った。

遠藤 信博 委員長  
日本電気 特別顧問

1953年神奈川県生まれ。81年東京工業大学大学院理工学研究科博士課程修了後、日本電気入社。執行役員モバイルネットワーク事業本部長、執行役員常務、代表取締役執行役員社長、代表取締役会長、取締役会長を歴任し22年より現職。2017年3月経済同友会入会。18年度より幹事、19年度より副代表幹事。17～18年度持続可能な開発目標(SDGs)研究会委員長、19～20年度企業経営委員会委員長、21年度より教育改革委員会委員長。

## 価値創造能力を育成する コンピテンシー教育への転換

国力の源泉は価値創造能力にあります。人々が多様性を発揮して高い価値創造をすることで国力が高まり、世界への貢献が高まることで信頼され、経済安全保障が保たれるのだと考えます。

継続的に経済安全保障を保つにはイノベーションを、多様な価値創造人材で生み続けることが必要ですが、個の主体性を尊重した多様性を育てることは、現状システムでは困難であり、どのように構築すべきかが本委員会の問題意識の原点です。

価値創造力は、自ら課題を設定し、探究する主体的な学びの中で身に付くものです。しかし日本の子どもたちは、将来自分はどのような価値創造をしたいのか、またできるのかを考える機会に乏しいのではないのでしょうか。これからは一定の知識を均質的に教え込むコンテンツ教育のみでなく、一人ひとりが自立のための豊かな判断基盤を、コンピテンシーの学びを通して自ら築く必要があると思います。

## 個の主体性を尊重する教育には スペシャリストの介在が不可欠

多様性に富んだ価値創造人材を育成するには、個の主体性を尊重し「Fun = まず興味を持ち」「Will = さらにもう少し知りたいと感じ」「Effort = 自らの努力で力を身に付ける」と段階的に発展させ学ぶプロセスを支援する必要があります。

しかし、子どもたちが多様な領域でFunを感じ、自らより深く知ろうと行動するには、生物、物理、文学、歴史などの領域においても、既に囲碁、将棋、スポーツ、芸術などで行われているように、各領域のスペシャリストがFunの段階からかかわることが必須です。特に理解が難しい領域では興味を引く、分かりやすい説明はスペシャリストにしかできず、教材作りを含め参画することが必須です。さらに、Will、Effortへと発展させるためには、メンターの存在も欠かせません。個の主体性を尊重する多様性を育てる教育は、現在のコンテンツを一律に同じ時間軸で教える教育とは異なり、個の主体性の尊重が重要です。今の教育システムに将棋

を組み込むと、小学2年生の子が「穴熊を知りたい」と望んでも、先生は時間軸を意識して「今はやらなくても6年生で習うから」と個の主体性を尊重した育成はできません。

多様性を育てるためには、スペシャリストやメンターを備えた教育体制を既存の仕組みとは別に用意することが大切で、具体的には、スペシャリストが集う大学をオープン化し、小中高の生徒の多様性を育てる教育にもかかわることが現実的かつ理想的です。さらにコンピテンシー教育でも大学のオープン化は必須で、滋賀県立膳所高校では、京都大学や滋賀医科大学で特別授業を受講できる積極的連携が進んでいます。

多様性を育てる教育でも、包摂性の確保は必須であり、スペシャリストが少ない中、誰もが、どこからでもアクセスできるICTシステムは、文部科学省が進める「GIGAスクール構想」とも親和性が高く積極的な活用が重要です。

## 社会で求められる能力を 企業自身が明示する

一方で、大学入試と企業採用のあり



提言概要 (4月5日発表)

## 価値創造人材の育成に向けた 教育トランスフォーメーション(EX)

～個の主体性を尊重し多様性を育てる教育とそれを支える社会環境の整備～

資源の乏しい日本が経済安全保障の基盤を  
保ち、国力を高めていくためには、自らの価  
値創造力を高め、世界に対し継続的に高い価  
値を提供していくことが必要である。価値創  
造は一人の卓越した能力から生まれるのでは  
なく、多様な個の総合力として実現される。  
このため、多くの価値創造人材を育てていか

なければならない。

本会では、経営者の視点から日本の教育の  
課題を見つめ直し、企業が求める価値創造人  
材を示した上で、価値創造人材を育てるため  
の個の主体性を尊重し多様性を「育てる」教  
育と、それを支える環境整備について提言す  
る。

### I 個の主体性を尊重し多様性を育てる教育

価値創造人材を育成するためには、従来型  
のコンテンツ(知識)を「教える教育」だけでは  
育成することはできない。自ら興味・関心  
(Fun)をもち、「個」の意志(Will)の下、主体的

に学ぶ(Effort)教育の基本を前提に、自ら課  
題を設定し、それを探究する思考型の教育に  
より、コンピテンシーを「育てる教育」が必要  
である。

### II スペシャリストやメンターによる「育てる教育」を支える環境整備

子どもたちにFunを感じさせるためには、生  
物・物理・科学や文学・歴史等々、各専門領  
域でのスペシャリストが教育に積極的に参加  
することが必要である。さらに、このFunを  
WillやEffortにつなげるためには、メンター  
のサポートが必要である。一方で、スペシャ

リストやメンターは人数が限定的であること  
から、ICTを積極的に活用し、子どもたちに  
分かりやすく、興味が湧く教材を用意して、  
いつでもどこからでも誰もがアクセスできる  
包摂性を持ったシステムの構築が必要である。

### III 大学入試や企業採用を見直し「育てる教育」を評価する環境整備

「育てる教育」を展開するには、大学入試や  
企業採用を見直しコンピテンシーを評価する  
環境整備が課題となる。まずは企業が価値創  
造に必要なコンピテンシーを積極的に提示し  
た上で、学生はそのコンピテンシーの習得に  
向け努力する仕組みが必要である。企業採用

では学歴重視の採用基準からコンピテンシー  
を測る採用基準に、大学入試ではコンピテン  
シーを測定する共通テストや、AO入試や推薦  
入試を組み合わせたハイブリッドな評価シス  
テムの導入などを検討するべきである。

### IV 学校と企業をマッチングさせるエコシステムで、 社会全体で子どもたちを育てる発想へ

中学・高校といった大切な時期に将来のキャ  
リアを考える機会をつくり、「なりたい自分」を  
明確にイメージした上で大学に進学すること  
が必要である。一方で、学校だけでは「なりた  
い自分」を考える機会を創ることは限界があ  
る。企業が積極的に教育へ参画することが求

められる。

学校と企業をマッチングさせるエコシステ  
ムとして、公的な予算措置を確保し、企業人  
が積極的に教育に参加しやすい仕組み、また  
学校側が必要なリソースを広く集められる仕  
組みを構築する。

### V 大学のオープン化により、社会全体で学び合う環境整備を

人生100年時代。学びは学生時代だけに求  
められるものではない。学生時代に修得した  
コンピテンシーは社会人となってもキャリア  
を主体的に考えながら磨くことが求められる。

大学をオープン化し、ICTの利活用すること  
でリカレント教育を学ぶ社会人、地方に住む  
大学生、大学進学を考える高校生など、いつ  
でも、どこでも、誰でも学べる環境をつくる。

コンピテンシーを育て、多様性に磨きをかけ  
るために、大学は専門性を発揮することが求  
められる。

方を見直すことも肝要です。

現状の大学入試は、コンテンツベー  
スで能力の差を測るものとなっており、  
高校でのコンテンツ教育に拍車をかけ  
ています。将来の価値創造のイメージ  
を持って大学に進学することが、以後  
の学びに積極性を与えます。コンピテ  
ンシーを重視した教育が高校で行われ、  
これを入試評価に加える必要があるで  
しょう。この変革を促すには、まずは  
企業が、価値創造に必要なコンピテン  
シーを明示化し提示することが必要で  
す。

企業が現在追求するジョブ型の価値  
創造とは、個の主体性を尊重した多様  
性を活かす働き方です。企業が求める  
コンピテンシーと大学でのコンピテン  
シー育成とをマッチングさせなければ  
なりません。

企業は、市場との接点であり、社会  
でどのような価値創造能力が求められ  
ているのかを示すことができます。企  
業は、積極的に教育に参画・協力して、  
子どもたちに対してどのような価値創  
造の領域があって、どのような貢献が  
できるのかを示していくことが求めら  
れていると考えます。

詳しくはコチラ



# 雇用システムの変革は 産業・事業ポートフォリオ転換の 最重要課題と位置付けよ

成長戦略評価・実行委員会 (2021・2022年度)

委員長／峰岸 真澄

(インタビューは4月6日に実施)

岸田政権はリスキングや労働移動、構造的賃上げからなる三位一体の労働市場改革を検討している。しかし、成長産業への円滑な労働移動を阻むのは、日本企業自身が高度成長期に構築してきた旧来型の雇用システムである。変革を挫折させないために必要なことは何か、峰岸真澄委員長が語った。

## 人材ポートフォリオ最適化を阻む 旧来型雇用システム

岸田政権が打ち出した「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」(2022年6月閣議決定)に対し、本委員会では成長戦略における責任・責任意思決定構造のあり方や官僚機構の人材マネジメントなどに関する提言\*を打ち出しました。

大企業の多くは現在、経営環境の変化に合わせて事業ポートフォリオの転換を図っています。しかし経営戦略は描けても、そこからバックキャストされた「人材ポートフォリオ」を戦略と連動させることができていません。そのボトルネックはメンバーシップ型雇用という旧来の日本型雇用システムにあります。

高度経済成長期という時代や社会環境にマッチしたこのシステムは日本企業に深く根付きましたが、インターネットの登場によって通用しなくなりました。柔軟かつ迅速に事業変革しなくてはならない今の時代には、人材の育成や配置にも同様のスピード感が求められるからです。若年労働力の減少や労働

観の多様化も相まって、雇用のシステム転換はもはや待ったなしです。

## 「シン・日本型雇用システム」で 雇用の「常識」を覆す

雇用は「企業と個人の関係」「人事制度」「採用」「退職金制度」「能力開発」「働き方」という六つの観点で捉えられます。旧来型雇用の最大の特徴は、終身雇用を前提に「個人が企業に全てを委ねる」点にあります。これは個人が極めて受動的なキャリア観を持つ関係です。ゆえに年功序列の職能資格制度や新卒一括採用、給与を後払いする退職金制度、企業内特殊技能・知識に関するOJT中心の能力開発といったシステムで、超硬直的で画一的な働き方が採られているのです。

今回提案した「シン・日本型雇用システム」は、これら六つの観点全てにおいて転換を求めるものです。終身雇用を前提とせず、人材要件を明確化した職務等級制度を採り、退職金は廃止、職務スキル向上のためのOFF-JTに注力し、柔軟で多様な働き方を推進します。既に、そうした改革に着手した先進的な日本企業も存在します。

峰岸 真澄 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

1987年リクルート(当時)に入社。2003年執行役員、04年常務執行役員、09年取締役常務執行役員、取締役専務執行役員を経て、12年取締役社長兼CEOに就任。21年より現職。2009年経済同友会入会。19年度より副代表幹事。19年度教育問題委員会委員長、20年度教育改革委員会委員長、21年度より成長戦略評価・実行委員会委員長。

最終的に視野に入るのは、職務内容ごとに即戦力人材を外部調達する欧米のジョブ型雇用システムです。職種単位で職務内容やその難易度が定まっています。そのため、会社をまたいだ産業内移動、産業をまたいだ産業横断的な職種単位の移動が活発に行われているのです。

ただ、日本が一足飛びにそうした社会へシフトすることは現実的ではありません。まずは会社単位で、ポテンシャル重視の内部育成は行いつつ、外部から要件を満たす即戦力人材を調達し、成長事業への重点的な人材配置を行っていくのがよいと考えます。「シン・日本型雇用システム」の提案は、旧来型雇用システムからの完全脱却を加速させる、あるいは今度こそ失敗しないための布石なのです。

## 成長産業の人材要件を集約する 「スキル&トレーニング推進組織」

企業自身が変革する上で、政府にはこれを後押しする施策を提案します。

まず有価証券報告書において、人材戦略、人事制度などに関する開示を各企業に要請します。自由記述式の記載

\*「成長戦略の着実な実行に向けた提言—官民がオーナーシップを発揮し、長期的にコミットを」(22年8月3日発表)





提言概要(4月21日発表)

## 「シン・日本型雇用システム」導入を突破口に、外部労働市場の真の活性化を

～民間主導でリスキリングをあらゆる個人に開放せよ～

政府・与党では、三位一体労働市場改革が検討されているが、持続的な経済成長に資する、成長産業への円滑な労働移動をいかに実

現させるか、という観点から、内部労働市場と外部労働市場の活性化策について検討を行った。

### 提言のポイント

- 企業競争環境の変化、急速な少子・高齢化、個人の価値観などの構造変化により、従来の日本型雇用システム(メンバーシップ型雇用)は機能不全に陥っており、新たな雇用システムを構築する必要がある。
- 持続的な経済成長を実現するためには、国家の産業ポートフォリオを転換するための成長産業への円滑な労働移動の実現、企業の事業ポートフォリオを転換するための成長事業への円滑な人材移動の実現が不可欠

である。それは内部労働市場と外部労働市場が円滑に接続されることによってもたらされるとともに、外部労働市場の活性化は内部労働市場の活性化の結果として実現する。

- 内部労働市場を活性化させるためには、「シン・日本型雇用システム\*」が導入・定着し、成長事業へ人材を集中させることが可能になっていなければならない。

### 旧来の日本型雇用システムと「シン・日本型雇用システム」の比較

#### 旧来の日本型雇用システム (メンバーシップ型雇用)

企業と個人の関係	終身雇用に基づくポテンシャル重視・内部育成/中央集権的人事による個人の受動的なキャリア形成/「就社」意識
人事制度	職能資格制度 年功序列賃金
採用	未経験者の新卒一括採用 同質的な人材重視
退職金制度	給与を後払いする形で 退職金を支払う
能力開発	企業内特殊技能・知識に 関するOJT中心
働き方	勤務時間や勤務地は無限定 硬直的・画一的な勤務形態

#### シン・日本型雇用システム

終身雇用を前提としない内部育成・ポテンシャル重視/企業によるキャリア形成支援、個人の能動的選択/「就職」意識
職務等級制度および役割等級制度 (ミッショングレード制)、成果報酬
常時採用 多様な人材重視
年功的性格が薄まったフラットな賃金体系のため退職金は支払わず
OJTに加え、OFF-JT (評価者研修やキャリア自律研修等)
柔軟かつ多様な働き方を 選択可能

を求めることで、経営者の変革意識を高めるのです。

次に、個人に対する「スキル&トレーニング推進組織」を創設することです。ポイントは、有価証券報告書への記述などにより顕在化した、企業において必要とされるスキルや、そのスキルを向上させるために有効なトレーニングプログラムを産業横断的に集積し、在職者や求職者に広く提供していくことです。リスキリングについて産業横断的に実施していく機運を盛り上げていけば、より実効的な人材育成につながるのではないのでしょうか。

他方、労働法制など労働移動を促す上では見直しが不可欠な法制度も多数存在します。これらは旧来型の雇用システムにひも付けられたものなので、やはり雇用システムの転換を強力に押し進めることが改革への世論形成となるはずですが。

何より重要なのは、雇用システムを変えていくのは経営者自身という点です。雇用システムの変革は企業戦略におけるTOPプライオリティだという覚悟がなければ、何十年と続いてきた旧来型からの脱却はかなわないのです。

- 競争環境が変化の中で経営戦略に沿ってポートフォリオの見直しや成長事業への重点化を図るためには、経営戦略に連動した組織構造や人材ポートフォリオの柔軟な組み換えが必須となる。そのためには以下のような取り組みが必要である。

- ①経営戦略を実現するための人材戦略の設定(人材マネジメント方針、人事制度、重要ポストなど)
- ②重要ポストに配置する人材要件(スキル、経験)、難易度の設定
- ③そのスキルを向上させる研修の整備
- ④自律的なキャリア形成を支援する諸制度の整備(社内転職制度、兼業副業、評価者

研修、キャリア自律研修など)

- ⑤柔軟かつ多様な働き方の整備(勤務地を問わないリモートワーク、短時間勤務など)

- 企業における重要ポストやその人材要件などが明確になり、「就社」意識や年功序列的要素が排除されていけば、内部人材にとってもリスキリングやアップスキルのインセンティブが向上するとともに、外部からの人材採用ハードルが低下し、企業単位で成長事業への人材移動が円滑に行われ、内部労働市場の活性化につながる。こうした動きがあらゆる企業で行われれば、競争力の高い企業が生まれ、成長産業への円滑な労働移動も加速する。

\*経営戦略実現において重要なポストの要件(スキル、経験)やそのトレーニングプログラム、難易度別の報酬設定などについて各社単位で実行することに加え、常時採用方式の導入や退職金の廃止、OFF-JT研修の整備・拡充、柔軟で多様な働き方を可能とする環境整備などの施策パッケージの総称

詳しくはコチラ



# 日本は固有の強みを活かし 先進国とグローバルサウスの バウンダリースパナを目指せ

経済政策PT(2022年度)

委員長／三毛 兼承

(インタビューは3月24日に実施)

2023年5月、G7サミットが広島で開催される。未曾有のパンデミック、ロシアによるウクライナ侵攻、米中対立の激化、欧州エネルギー需要逼迫の深刻化、地球規模での気候変動と災害の激甚化など、「国際社会が直面する、明確な解がない課題」が山積する中、包摂的な世界を築くために日本が担う役割について、三毛兼承委員長が語った。

## グローバルサウスを巻き込み 「明確な解のない課題」に挑む

2022年度経済同友会の委員会運営の全体像は「世界から見て『いて欲しい国、いなくては困る国・日本』を実現するために、「明確な解のない課題に日本固有の強みを活かして挑む」としてしています。そこで、本プロジェクトチーム(PT)はどう貢献できるのか、経済政策にこだわらない広い視野で議論を始めました。本年5月、日本が議長国を務めるG7広島サミットが開催されます。まさに日本がリーダーシップを世界に示す貴重な機会であると考え、G7への提言という形でまとめました。

昨今、インドを始めとしたグローバルサウスの国々に注目が集まっています。そこで、アジアとの強い経済的結び付きや自然との共生、異文化受容、極めて高い初等教育水準といった固有の強み、特徴を持つ日本だからこそ、先進国とグローバルサウスのバウンダリースパナ(結節点)として、包摂的な国際秩序の構築にプレゼンスを発揮できると考えました。

## 「経済安全保障」「気候変動」で プレゼンスを発揮するために

提言では、「経済安全保障への対応」「気候変動・脱炭素化」「未来への投資」の3分野を取り上げました。

まず、経済安全保障と自由貿易原則との適切なバランスをどう取るのか。自国の経済的資源を確保するために各国はさまざまな保護貿易的措置を用意しますが、恣意的な運用をエスカレートさせがちです。企業が各国政府の介入など予見可能性を高めるためにも、G7を中心に多国間で議論する常設のタスクフォースの設立を検討すべきです。

次に気候変動・脱炭素化について、最終的なカーボンニュートラルというゴールは共有するとしても、その「登山道」にはさまざまな道を用意すべきです。日本やアジア諸国と欧州とでは地域特性が異なり、エネルギーミックスの事情も異なるからです。特にグローバルサウスの国々には、実情を踏まえたトランジションを実現するためにオプティミティを認める必要があります。

三毛 兼承 委員長  
三菱UFJフィナンシャル・グループ  
取締役 執行役会長

1956年東京都生まれ。慶應義塾大学経済学部卒業。79年三菱銀行入行。09年三菱東京UFJ銀行常務執行役員。専務執行役員を経て15年米州MUFGホールディングスコーポレーション会長、MUFGユニオンバンク会長。18年三菱UFJ銀行頭取。19年三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役代表執行役社長グループCEO、21年より取締役執行役会長。2021年経済同友会入会。21年環境・エネルギー委員会副委員長、22年経済政策PT委員長。

す。アジア唯一のG7メンバー国である日本がリーダーシップを執るべきでしょう。

日本は過去にはルールフォロワーでしたが、これからはルールメイキングに積極的に関与することにより、新興国がカーボンニュートラルに適切に対応できる道筋を付けるべきです。そのためには、資金動員を誘引するようなルール作りについても、日本が主導的な立場で役割を担わなければならないでしょう。

## 日本の高度な教育が包摂的な 未来のグローバル社会をつくる

そして「未来への投資」とは、「対立と分断」から「包摂」へと展開できる人材を育てることです。しかし所得格差が教育格差につながっているなど、特に途上国で教育機会の提供が喫緊の課題となっています。

その点、日本の初等教育では、所得水準にかかわらず皆、高い水準の教育を受けることができます。新興国の子どもたちに日本へ留学してもらい初等教育を受けてもらう、いわば「教育包摂」



提言概要(3月31日発表)

## G7広島サミットに向けた提言

～より包摂的な世界を築いていく“Boundary Spanner(結節点)”として～

2023年は日本がG7サミットの議長国を務める。日本が国際社会に貢献するためには、自らの「固有の強み」を再自覚し、それを活かして国際社会の課題に挑み、解決をリードし、「いて欲しい国、いなくては困る国」を目指すべきである。

地球規模で解決されるべき喫緊の課題は、米中対立の激化やロシアによるウクライナ侵攻などが引き起こす国際社会の分断であり、人類に遍く致命的な影響を及ぼしかねない気候変動問題である。また、短期的な効果は限られるものの、中長期的には最も重要であるからこそ今から着手すべき課題として、グローバルな視点を持つ人材育成がある。

G7諸国の一員として、世界第3位の経済大国として、そして国際法を遵守する姿勢を堅持してきた国として国際世論を主導できる立場にあること、自由で開かれたインド太平洋地域を提唱した当事国であること、多様な文化と自然を尊重する姿勢を有すること、高い技術水準・広い産業の裾野を有すること、極めて高い初等教育水準を有すること、などといった強み(特徴)を持つ日本はG7とG7以外の国々をつなぐ結節点(バウンダリースパナ)となるべきである。

本提言では来るG7サミットにおいて、わが国がイニシアチブを発揮することに資する発信を行う。

### I 経済安全保障への対応

●多角的自由貿易を推進してきた日本は、経済安全保障を推進しつつも、それを理由とした自由貿易の過度な制限や経済のブロック化は望むべき結果ではないことを各国間で確認するよう議論を主導すべき。

#### ①自由貿易原則と経済安全保障の適正なバランスのあり方の発信

●自由貿易原則と経済安全保障のいずれかの考え方に偏るのではなく、適切なバランスが求められる。その際には、経済安全保障

上の要請に基づく例外的措置が恣意的な運用とにならないような枠組みを検討すべき。

#### ②経済安全保障上の予見可能性の向上

●企業にとって政府の介入についての予見可能性を高める観点から、G7メンバー国が中心となって、経済安全保障や経済制裁による規制の原則を多国間で調整する常設機関あるいは常設のタスクフォースの設立を検討すべき。

を行ってはどうでしょうか。そこで育った人材がやがて自国に戻ってリーダーになれば、日本に対して共感や理解、親近感を持つでしょう。日本の安全保障にもつながるのではないのでしょうか。また、日本の子どもたちも多様性に接する機会が得られ、包摂的に活躍できるグローバル人材も増え、その恩恵が日本にももたらされるでしょう。

さらに日本はアニミズム的な世界観を持ち異文化に対する受容性がとても高い国といえます。そのこと自体、欧米諸国を中心とする先進国の中では非常にユニークであり、強みの一つといえます。

今、世界各地に存在する「対立と分断」は一国ではもちろん、先進国だけで解決できる問題ではありません。より多くの国が一つの方向性を共有して、この問題に取り組む必要があります。日本は固有の強みを活かし、ルール策定を基準としながら、多くの国々のバウンダリースパナとしてより包摂的な世界へとリードしていくことができると考えます。

### II 気候変動対応・脱炭素化

#### ①脱炭素化への対応

●アジアの実情を踏まえたトランジションのあり方の発信により、アジアの「ネットゼロ」に貢献すべき。アジア諸国を含む新興国にオプショナリティが認められることは、G7でもあらためて確認されるべき。

●国際的に真に公正で、世界全体の温室効果ガス排出量削減進捗を管理する実効性のあるルール形成に取り組むべき。

●ファイナンスの面では、アジア諸国をはじめとする新興国における温室効果ガス排出量削減の取り組みに、適切に資金が提供さ

れる枠組み作りを提案すべき。

#### ②激甚化する自然災害への対応

●気候変動を背景に世界各国で自然災害が激甚化。脱炭素化の努力を重ねる一方、防災力、あるいは不幸にして自然災害が発生した場合、そこからの復旧・復興力(レジリエンス)を確保することは気候変動への対応(Adaptation)の一つとして地球規模で重要。日本は途上国の脆弱な経済社会システムを、自然災害に対しても強靱化する支援の枠組み作りを主導し、G7各国との橋渡しを担うべき。

### III 未来への投資

#### グローバルサウスの教育包摂への貢献

●G7各国は初等教育段階での組織的な国際交流の枠組みの創設を検討すべき。

●日本の初等教育の門戸をアジア諸国に開き、初等教育年齢児童の留学受け入れを進めること、そして、グローバルサウスにおける教育人材の底上げに貢献すべく初等教育

(将来的には中等教育を含む)を担う教員の研修・交流を検討すべき。

詳しくはコチラ



## 未来選択会議第8回オープン・フォーラム開催

## 生活者の選択と行動で決める未来

— 政策に多様な意見の反映を —

3月6日、東京都内にて「未来選択会議第8回オープン・フォーラム」を開催した。当日は、与野党の国会議員をはじめ、大企業経営者、スタートアップ経営者、労働組合、マスメディア、若者団体代表、若手官僚、学識者、シンクタンクなど、多彩な顔触れが会場での議論に参加し、学生、本会および所属企業社員、各地経済同友会会員など約200人が傍聴・視聴した。本号では討議のハイライトをお伝えする。

未来選択会議は、多様なステークホルダーが自由闊達に議論を行うことで、日本の変革に向けたうねりを生み出すことを目指し、2020年9月にスタートした。

(所属・肩書は開催時)



## 開会挨拶(要旨)

代表幹事 櫻田 謙悟

未来選択会議はマルチステークホルダーによる開かれた議論の場であり、論点・選択肢を提示するということで開催してきたが、これまではまだ対立軸が明確に示されていないと感じている。今日はあえて付度なしで本気で議論していただきたい。

今後は提示された論点・選択肢を基に、いわば「新しい資本主義」の経済同友会版ともいえる「生活者共創社会」に関する立案・発信を行っていききたい。未来選択会議の議論を基に自ら行動を起こそうとするには、参加者を1桁、2桁増やし、3万人規模の会議体に仕上げることによって、政府のみならず社会全体に影響力を及ぼし、行動変革を促していくような会議体にしていきたい。

## プレ・フォーラムについて(要旨)

事務局報告

会議の前に、2月11日にプレ・フォーラムを21人による完全オンライン形式で開催した。高校1年生から60代まで、学生・社会人・経営者と属性や地域性もさまざまな方に参加いただいた。3時間という時間の制約もあり、教育・奨学金を題材に議論を行った。「高等教育の教育費は誰が負担すべきか」という問いに対して、会合の前は「原則個人や家族の負担」が多かったのに対し、会合後には、むしろ「社会が負担」すべき、あるいは選択肢にはなかった「企業が負担」すべきといった新しい意見も多く出された。

## 参加者(リソースパーソン)

※順不同・敬称略

## 秋元 里奈

未来選択会議 準備会合 メンバー  
食ベチョク 代表/ビビッドガーデン 取締役社長

## 荒井 優

立憲民主党 衆議院議員  
党政務調査会長補佐 代表政務室副室長

## 北村 健太

未来選択会議 準備会合 メンバー  
経済産業省 経済産業政策局 産業創造課 課長補佐

## 小林 史明

自由民主党 衆議院議員/自由民主党 副幹事長  
前デジタル副大臣兼内閣府副大臣

## 清水 秀行

日本労働組合総連合会 事務局長

## 芹川 洋一

経済同友会 アドバイザリー・グループメンバー/日本経済新聞  
論説フェロー/BSテレ東[NIKKEI 日曜サロン]キャスター

## 丹羽 啓介

未来選択会議 準備会合 メンバー  
財務省 大臣官房文書課 課長補佐

## 濱松 誠

未来選択会議 準備会合 メンバー  
ONE JAPAN 共同発起人・共同代表

## 坊垣 佳奈

未来選択会議 準備会合 メンバー  
マクアケ 共同創業者・取締役

## 三浦 瑠麗

国際政治学者/山猫総合研究所 代表

## 室橋 祐貴

未来選択会議 準備会合 メンバー  
日本若者協議会 代表理事

## 吉田 徹

同志社大学 政策学部 教授

## 櫻田 謙悟

経済同友会 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

## 石村 和彦

経済同友会 副代表幹事/未来選択会議 世話人  
AGC 元・取締役会長

## 新芝 宏之

経済同友会 幹事/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

経済同友会 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

## 日本らしい社会的合意形成を実現する突破口は

### 日本の現状と海外の事例

**玉塚**●現在、自由で民主的な国と地域は60、非民主的とされるのは119となっている。民主主義は最高のシステムであると世界に胸を張って主張できるか。日本の民主主義は目詰まりを起こしていないか。政府への信頼度はOECDの中で38カ国中24位、投票率も38カ国中30位だ。政治のテーマを話題にしない、行動しない日本人というのが一つの特徴になっている。

**吉田**●世界のシンクタンクの共同調査「55カ国民主主義調査」によると、G7国中、日本は議会を信頼していない人の割合が6割を占め最下位となった。われわれの代表者を信頼できないということは、民主主義の原理原則が機能していないことを意味する。議会制民主主義はなぜ信頼されなくなってしまったか。一つは「政治的期待仮説」、これは社会での個人化の進展により、政党や議会が個人を代表し切れないというもの。二つ目は「経済的期待仮説」、低成長の下での中間層の没落を意味する。三つ目は「社会関係資本減退仮説」、政治と個人をつないできた中間団体が衰退しているという指摘だ。一方、OECDによれば、くじ引き民主主義やロトクラシー、抽選制による市民会議などの取り組みが2010年代から各国で実践されてきている。

**室橋**●多様な意見を政策に反映させるための重要なキーワードが「正当性」と「正統性」だ。正当性は専門性や合理性に基づく意思決定、EBPM<sup>\*1</sup>、正統性は皆が選んだという納得感、日本ではどちらともできていない。

英国では政府から独立した諮問機関が毎年英国議会に報告し、議会の返答を義務化する。ウェールズには未来世代法があり、持続可能な発展やウェルビーイングとは何かを定義し、チェックする指標を設定している。また台湾のリバースメンター制度では、大臣に対し35歳以下のソーシャルイノベーターが20人ほどメンターとしてアドバイザーとなる。欧州の政党学生部では13歳程度から黨員になれ、気軽にコミュニティとして参加でき、全ての政策に若者の意見を反映している。

### 政治や行政に多様性を

**小林**●若者の声を反映させるために、リバースメンター制度を導入しようと思う。10～20代の方7、8人に入っただけ月2回、検討中の政策にフィードバックをいただく予定だ。多くの国民を巻き込むという観点では、女性議員を含めて地方議会にどれだけダイバーシティをつくれるか

が重要。

**荒井**●17歳以下の選挙権のない子どもたちにフォーカスする必要がある。1人1票を持つドメイン投票制<sup>\*2</sup>が考えられる。また政策効果のチェック機能が脆弱だ。

**丹羽**●財務省では有志の若手勉強会が立ち上がり、社会的合意形成の材料として政府の情報発信が重要という意見が出た。多くの人に伝わるためにはどうしたらよいか。

**清水**●1970年代に女性の参画率が低かったフランスでは、都道府県議会議員に該当する選挙で、男女ペアで立候補することとした。議員は必ず男女半々になる。

### 政治を身近なものに

**芹川**●議会制民主主義が機能しない理由として、「今いる人たちが」で決めているということがある。岩手県矢巾町において、50年後の住民になったつもりで議論することにより水道料金の値上げを認めたケースや、兵庫県加古川市の市民参加型合意形成プラットフォームなど、成功体験がいくつ存在する。国会での成功体験は介護保険制度の導入で、いろいろな複線型のプラットフォームを作ったことだ。

**三浦**●どうやって若者や市民に参加する意識を持ってもらうか。政治家であることの意味をもう少し身近なものにし、意識の高い人たちが生活を良くするために協力してくれているようにしたい。教育の場に政治家がもっと入っていくような仕組みを設けたらよいのではないか。

**室橋**●スウェーデンの選挙では若者の投票率が80%を超えている。中学校で政治家に会った経験を聞くと、全員が手を挙げた。学校の宿題でも、各政党に話を聞いてその特徴をまとめよ、といった問題が出る。

**吉田**●教育学者との共同研究では、学校教育の脱政治化は学生運動の後、文部省が教育現場で政治的な事柄に触れるなどという通達を出したことにさかのぼる。その反動が生じている。若年ほどの国でも投票率が低い世代だ。徐々に社会化していくことで投票率は上がっていく。投票率自体が目的であってはいけないだろう。

日本の若者は自己肯定感が非常に低い。こういう社会に生きたい、こういう社会を他人と共同してつくりたい、ということがあって初めて、民主的な人間が創り上げられる。そうした場所や機会をいかにつくるかが、政治を広げることだ。

### 校則を変える運動が意味するもの

**小林**●働き掛けても変わらないと諦めさせてしまうことが根幹的な問題ではないか。学校教育において、生徒会や校則を変えるという取り組みが全国で広がってきている。このように、すでにあるものを大きくスケールさせる方が早いのではないか。学校教育で政治を排除しているルールを

\*1 Evidence-based Policy Making：エビデンスに基づく政策立案 \*2 未成年の子を持つ親に、子の数だけ投票権を追加して付与する選挙方法

変えること、被選挙権年齢を18歳に引き下げることは、誰しもが合意できるのではないかと。

**荒井**●ほとんどの学校の校則には変更規定が入っていない。東京都では、ブラック校則は禁止だと上から変えさせているが、意味がない。民主主義的な議論で子どもたちが自分たちで変えることが重要だ。そうした子どもたちが社会に出ることで、世の中は変わり得る。

## 行政の民主化

**会場参加者**●行政の民主化も重要ではないか。

**北村**●行政でやることと、民間など行政以外のステークホルダーで取り組むものをもう少し分け、なだらかにしていく必要がある。

**小林**●国家公務員を増やさないといけない。デジタルツールでシミュレーションをするにも、そもそも人がいない。縮小していく行政職員の中で、新しい仕事ばかりが増える。

**荒井**●公の組織は失敗をしてはいけないという空気感でがんにがらめになっている。心理的安全性を高めることが重要だ。

**丹羽**●政治だけではなく、行政も社会的合意形成の場となる。例えば、世の人々が週に何日か行政の仕事に気楽に参加できるような仕組みができれば、行政は縁遠いものだという感覚はなくなるし、公務員の人員不足も解消されるのではないかと。毎回異なるメンバーが参加して自分の得意分野を活かす形となれば、行政の意思決定もより成功を目指した意欲的なものとなる。

**室橋**●新設のこども家庭庁には、NPOを含め多くの民間人が参画している。子どもや若者世代との日常的なコミュニケーションは官僚には少しやりにくいと、他省庁も民間を採用すべき。

## 熟議の手法としてのくじ引き民主主義

**芹川**●「くじ引き」というワーディングも画期的だが、少子化問題をはじめ社会保障にかかわるテーマが政府・官邸において<sup>そじょう</sup>組上り上がる中、生活者の多様な意見を反映する場をつくる努力をすべき。

**吉田**●実効性ある公共政策を実施するには、知恵と技能を持つ人たちが決めていく専門家支配と、くじ引きと熟議による民主主義の二つが考えられる。それぞれに長短があるので、補完的に運用しなければならない。

**小林**●各地経済同友会と一緒に、会員所属企業の社員の中からくじ引きでメンバーを募り、子ども、子育てに関する会議を作る。そこにわれわれも参加して意見交換すれば、すぐに「くじ引き型」の実験ができる。

**櫻田**●「くじ引き民主主義」は興味深い試みである。今後のテーマの一つとして議論いただきたい。

## 討議2 必要な具体策・アクションは

### 失敗例を討議

**三浦**●日本は集団で和を尊び、結果的に擦り合わさったものをみんなで実行するという国民性があるように思えるが、擦り合わせた方針の根拠は何なのか、失敗例を討議すべき。最大の失敗例はコロナ禍である。専門家支配の悪い部分も出たし、同時に専門家が言っても聞いてくれない、そして大衆が正しい判断をするかといえば、まったくそうではなかった。

### 17歳以下の子どもたちのラウンドテーブルを

**荒井**●経済同友会を中心に、17歳以下の子どもたちのラウンドテーブルのような声を聞く場を積極的に作るとよい。日本の大学進学率は58%で、4割以上が大学を出ていない。ただ、大学を出ていない人たちが地域経済を支えている。

### 女性と若手議員を

**芹川**●政党助成金など既存の制度や枠組みを使って女性議員や若手議員を増やしていただきたい。参議院には全国比例代表制度が、衆議院にもブロック別比例代表制度があり、特定枠的に女性や若者世代を入れて国会議員にできる。

### 企業とマルチステークホルダーとの交流機会を

**濱松**●経済同友会の中で「企業版未来選択会議」を実施したい。企業の若手、中堅・ミドル層は政治家などマルチステークホルダーとの交流機会がほとんどない。

**坊垣**●経済界と政治家の交流機会が非常に少ない。IT業界では定期的なカンファレンスが複数開催されている。テーマごとに経験者や有識者が集まり聴衆の前で議論し、交流機会にもなっている。そうした場を政治家との交流や意見交換の場として、経済同友会が主導してセットできそうだ。

### 生徒の参加と先生の不足

**清水**●主権者教育が重要という話があった。スウェーデンでは校則も自分たちで作る。

**室橋**●生徒参加について、各国では学校参加法など法律で規定している。例えば、保護者や地域住民などが参加するコミュニティスクール(学校運営協議会制度)に生徒代表を参加させることは最低限やらなければならない。

**荒井**●校長時代に気付いたことは、校長をサポートするスタッフがいないこと。例えば、経済同友会の会員所属企業が若手社員を校長の右腕として派遣すると言えば、手を挙げる学校は多いのではないかと。地域とコミュニケーション



できる先生が圧倒的に不足しているため、そこをつなぐ人材としても期待できる。

### 各地域で未来選択会議を

**室橋**●多様な人を集めてこうした会議を開催している経済同友会は、中間支援団体的な役割を果たせるとあらためて感じたので、各地域でも未来選択会議のような取り組みを進めていただきたい。

**小林**●個人が選択、コミットメントしてモチベーションが上がり自主性が発揮されることが、国をエンパワーする。選択をできないと思っている人たちに会いに行く必要がある。地域に出掛けて、地域の学生たちと未来選択会議をやる。テーマは皆の共通体験としてのコロナ禍と学校運営が良い。

### コミットメント

#### コミュニティ同士のつながりを

**濱松**●いろいろなコミュニティを運営している人はいる。問題はコミュニティ同士のつながりが希薄なことで、それらがつながるということを私のコミットメントとしたい。

#### 不信を脱却し社会関係資本をつくる

**吉田**●信頼の欠如状態が日本の社会・政治・経済にあり、高度不信社会だ。一つは政治家や政党への不信。もう一つは知らない他人を信頼するかどうか。信頼やネットワークなどの社会関係資本をどうつくっていくのが大きな課題だ。知らない他人に良くされた経験をどれくらい持つかが、この社会を変えていくことにつながる。

#### 危機的な状況にある問題意識を発信すべき

**芹川**●日本は明らかに没落国家、衰退国家である。アジアから帰国した知人の話では、日本は見下されているとのことだった。非常に危機的な状況にあるというところから問題意識を発信すべきではないか。

#### 世界で一番教育に力を入れる国に

**荒井**●高校を卒業して地域で頑張る人たちをもっとインス

パイアさせられる仕組みがあるはずだ。日本の教育を根底から変えて、世界で一番若者たちの教育に取り組む国になれば、日本は復活できる。学習指導要領が変わる2027年がポイントである。

#### 目の前の人を助けることの実践

**三浦**●先進国で共通する問題に対する一番の対処は目の前の人を助けるということである。目の前の人を助けずに大きなことを言うことが、偽善と不信を生んでいると思う。

#### やれることを一つひとつ

**坊垣**●IT業界には<sup>ばってき</sup>抜擢する文化・仕組みがあり、私は社会人になってすぐに子会社の立ち上げを任せられ、さまざまなことに挑戦できた。変えられるという思考、人に影響を与えられるかもしれないという希望、前向きな発想を持てるようになった。私たちが変えられると信じて、やれることから一つひとつやっていくことが重要だ。

#### 今後の未来選択会議

**玉塚**●本日もさまざまな視点からの意見が交わされた。今後は地方への展開、若者世代の巻き込み強化、具体的なテーマの深掘り、メディアの巻き込み、一般への公開など、どのように進化させていくかが重要だ。多様かつ有益な意見を取り入れて、それを各ステークホルダーにフィードバックするプラットフォームになるように努めたい。

#### まとめ 熟議民主主義を实践する場として スケールアップを

幹事/未来選択会議 世話人 **新芝 宏之**

学校教育の場での決め事の話が出たが、これも政治と共通する。参加者自身が決めたいと思うかどうかが課題である。生徒会長になりたい、政治家になりたい、くじびき民主主義であれば、くじに当たりたいと皆が思えるような世の中にしていかなければならない。本日の議論を通じて、未来選択会議を熟議民主主義を实践する場として、全国各地に展開しながらスケールアップしていければ、日本が新たな成長発展の時代を築いていくためのプラットフォームになれると感じた。

# 関西経済同友会幹部との 意見交換会(東西懇談会)開催

櫻田代表幹事ら経済同友会幹部は3月6日、東京都内で関西経済同友会幹部との意見交換会(東西懇談会)を行った。経済同友会からは山口副代表幹事と玉塚副代表幹事が、関西経済同友会からは生駒代表幹事と角元代表幹事がそれぞれ問題提起を行い、熱い議論を交わした。

(所属・役職は開催時)



開会に先立ち、櫻田謙悟経済同友会代表幹事は「『生活者共創社会』を実現するために、関西経済同友会をはじめとした全国の同友会と手を携えていきたい。また、そのプラットフォームとして『未来選択会議』を共に大きくしていきたい」と挨拶。これを受け、生駒京子関西経済同友会代表幹事は「本日の議論では多様性がキーワードの一つになる。関西経済同友会の女性活躍、安全保障への取り組みについても意見交換を行いたい」と述べた。

## 問題提起

### 企業経営委員会の提言について



山口 明夫

経済同友会 副代表幹事/  
企業経営委員会 委員長

本委員会は2021年夏にスタートし、経営者の「実行宣言」として本年2月に提言を公表した。

企業を取り巻く環境は、人口増による市場拡大の時代から、新たに市場を開拓すべき時代に大きく変わってきている。企業が新事業創出、プロセス刷新などの課題に対応していくためには、多種多様な人材が安心して自由闊達に力を発揮できる経営への転換が必要となる。

その実現に向けて三つの突破口がある。①経営者が自社の存在意義を自らの言葉で言語化し、継続的な対話を通じて社員に納得感を与えること、②社

員が自律・継続的にリスキル&アップスキルに取り組む機会を提供すること、③DEI(多様性・公平性・包摂性)を推進することである。本委員会では、これら三つの突破口について数値目標を設定し、PDCAサイクルを回しながら推進していくことを確認した。

## ■意見交換

●リスキル&アップスキルは、時間だけを確保しても社員の意思がないと実現が難しいのではないかと。

●個々人の状況に応じた研修機会を提供し、社員のモチベーションを高める仕組みを確立したい。

●社業にかかわりがないような研修は、研修時間の数値目標の対象外になるのか。

●テクノロジーやDXなどの教養のベラスとなる項目は対象になる。共通項目とその他の項目は、ある程度分類できると考えている。

## 問題提起

### 「未来選択会議」の取り組みについて



玉塚 元一

経済同友会 副代表幹事/  
未来選択会議 世話人

未来選択会議は、マルチステークホルダーが自由闊達に議論し、日本の未来に向けた論点・選択肢を提示する場として2020年9月に発足した。まずは「若者の政治参画」「分散型社会」「気候変動・エネルギー」をテーマに議論を進め

たが、若者世代から「自分たちはお飾り参加か」と辛辣な意見が出たことをきっかけに、各界の若手リーダー7人に企画・運営をリードしてもらう体制に方向転換した。同時に個別の政策課題を議論する前に、大もとである「日本の将来ビジョン」を議論することとした。

議論の結果、実現したい日本の将来は、人々のウェルビーイング、豊かさ、社会の持続性であり、その鍵は「社会全体の挑戦の総量の拡大」であることが共有された。その後、「挑戦に満ちた日本社会への転換」を大テーマに掲げ、「スタートアップ」「働き方・ダイバーシティ」「セーフティネット」「政治・政策」について議論を展開し、個人の挑戦を後押しするための経営者の役割を提示した。

次年度以降は本会議の運動体的側面を進化させるとともに、全国の同友会との連携・共催も視野に入れて展開していきたい。

## ■意見交換

●全国の同友会が連携して国民運動として社会をリードしていくことに賛同する。

## 問題提起

### 女性活躍に関する取り組みについて



生駒 京子

関西経済同友会 代表幹事

2020年度は「子育て問題委員会」、2021



年度は「女性活躍委員会」を設置し、提言を公表した。本年度は提言の実行・実現に向け、「女性リーダー塾」を新設し、実践的な活動に取り組んだ。

女性活躍委員会におけるアンケートや講演会から、①働きがいの醸成不足、②働きやすさの整備不足、③女性の国政参画の比率の低さといった課題が浮き彫りになった。これらを踏まえ、企業・経営者に対して、「強いトップコミットメントによる本気の女性活躍推進」「『機会均等・人材育成施策』と『働き方改革・両立支援策』をセットで女性活躍を推進」「『Well-Being型管理職』の育成」を提言した。

また、女性リーダー塾では、会員企業の女性役員、管理職、幹部候補、若手などを対象にした講演会や、階層や業種を超えたグループディスカッション、ネットワーク構築に向けた交流会などを開催している。

#### ■意見交換

●より多くの女性に理系の道を選択してもらえるような機運を醸成することはできないか。

●文理融合帯を設けるなど、選択肢を増やし、高校生の背中を押すような環境整備が必要である。

●息子夫婦はほぼ平等に家事や育児を行っている。アンコンシャスバイアスは世代間によっても意識が異なるのではないか。

●性別に関係なく、働きやすい環境から働きがいのある環境へというのが今の流れだ。管理職が輝き、挑戦したくなる環境が必要だ。

#### 問題提起



#### 安全保障に関する取り組みについて

角元 敬治

関西経済同友会 代表幹事

安全保障に関する取り組みの歴史は1978年の「国の安全に関する国民意識調査団」の派遣が原点だ。安全保障問題

に触れること自体をタブー視する風潮を見直すべく、欧米各国の安全保障政策とそれを支える国民意識、リーダーたる政治家の役割を明らかにするため、欧州6カ国を巡る調査団を派遣した。報告書は、①民主主義と自由で安定した市民生活は国民が犠牲を払ってでも守るべき価値であるとの国民合意の形成、②軍事力に加え、政治、経済、文化などあらゆる分野にわたる総合安全保障体制の確立、③さまざまな危機に対処する能力と体制の整備の3点を強調した。

その後、「安全保障委員会」を設置し、活発な活動を展開してきた。2000年からはほぼ毎年、韓国を訪問し、昨年は19回目の訪問となった。また、1997年からは「沖縄・関西交流セミナー」を開催し、直近の第12回では「復帰50周年の沖縄から考える我が国の安全保障」をテーマに、国防意識、基地問題、沖縄の県民意識などについて議論した。

また、毎年ハーバード大学を訪問し開催している「ボストン・シンポジウム」は、今回30回目を数え、安全保障については、「抑止力～共通の価値観を守るために～」をテーマに、同大学の教授陣と、米国の対中政策や台湾政策、

日米関係と日本への期待などについて議論した。

#### ■意見交換

●企業の経済安全保障に対する貢献領域について議論しておく必要がある。

●日本の外交は米国や韓国からどのように評価されているか。

●アジア各国に対する米国では取り得ない立場や、対中国において従来から培ってきたネットワークによる外交への期待は感じた。

●韓国との関係強化に向けて、関西経済同友会と一緒に取り組んでいきたい。

\* \* \*

閉会にあたり、角元関西経済同友会代表幹事は、「未来選択会議での議論をベースに、各委員会でもより深い議論が行われ、提言につながっていると感じた。われわれとしても積極的に連携して、今後の活動を盛り上げていきたい」と挨拶した。続いて市川晃経済同友会副代表幹事が、「全国の同友会が取り組むアジェンダの中には、志を同じくして共有できることが多くある。全国経済同友会セミナー以外の場でも各同友会同士が意見交換する価値は大きい」と挨拶した。

#### 参加者

(所属・役職は開催時)

##### ■経済同友会

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)  
市川 晃 副代表幹事/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 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)  
秋田 正紀 副代表幹事/スポーツとアートの産業化委員会 委員長(松屋 取締役会長)  
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)  
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)  
栗原美津枝 副代表幹事/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)  
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)  
山口 明夫 副代表幹事/企業経営委員会 委員長(日本アイ・ピー・エム 取締役社長執行役員)  
岡野 貞彦 事務局長・代表理事  
篠塚 肇 常務理事

##### ■関西経済同友会

生駒 京子 代表幹事(プロアシスト 取締役社長)  
角元 敬治 代表幹事(三井住友銀行 取締役副会長)  
廣瀬 茂夫 常任幹事・事務局長  
白川 基光 常任幹事(ソプラ 取締役社長兼CEO)  
田中 邦裕 常任幹事(さくらインターネット 取締役社長)  
諸富 隆一 常任幹事/関西ブリッジフォーラム推進委員会 委員長(阪急電鉄 取締役)  
高畠 宏一 地方自治委員会 委員長(ミライト・ワン 相談役)  
井垣 貴子 大阪・関西EXPO委員会 委員長代行(健康都市デザイン研究所 取締役社長)



# がんを知って、がん備える

日本人が一生のうちでがんと診断される確率は、現在では2人に1人よりも多い。なぜ発生するのか、防げるのか、早期発見はどうすればよいか。佐野武氏が解説した。

講師：佐野 武 氏

公益財団法人がん研究会 有明病院  
病院長



## がんは遺伝子の病気

がんは遺伝子の病気である。がん発生にかかわる遺伝子には、がん遺伝子とがん抑制遺伝子の2種類がある。がん遺伝子に傷が付くと、細胞増殖のアクセルが踏み放しになり、一方、抑制遺伝子に傷が付くと、細胞増殖のブレーキが止まらない状態になる。それぞれ数百のがん関連遺伝子が発見されている。

遺伝子に傷が付く原因として喫煙、感染、食物、飲酒、住環境、化学物質、薬物、放射線、遺伝的素因などが挙げられる。例えば感染の場合、分かっているものではピロリ菌、肝炎ウイルス、ヒトパピロマウイルスなどがある。ピロリ菌以外ほとんどはウイルスだが、世界のがんの約3割はこれらによる感染が原因といわれている。

がんの9割以上は遺伝しないが、生殖細胞に傷が付くことで、がん関連遺伝子の異常、つまりがんになりやすい体質が遺伝してしまうこともある。

## 発がんリスクを減らす五つの習慣

発がんの危険因子に関する多くの研究を詳細に検討し、その因果関係や予防の確かさをランク付けすることで、科学的根拠に基づいたがん予防が提唱されている。例えば、消化器がんだけでもさまざまなリスクがある。全てのがんのリスクを下げるためにはあらゆる対処が必要で、無理である。

しかし全てのがんに対して共通する予防法がある。それが禁煙、食生活の見直し、適正体重の維持、運動、節酒といった五つの健康習慣だ。これらを守るように努力をするほど、がんのリスクは減る。

特に大事なのが禁煙だ。程度の問題ではなく、たばこ1本でも猛毒なので絶対にやめるべきである。飲酒も量が増えるほどリスクが高まる。食生活では減塩、野菜・果物の十分な摂取、熱い汁物などは冷ましてから摂るなどの注意が必要だ。また、身体活動量が多い人ほどリスクが減る。毎日60分しっかり歩く、息が弾んで汗をかく程度の運動を週に60分程度行う運動も大事だ。痩せ過ぎ、太り過ぎはリスクを高める。

## 早期発見の社会的基盤を活かせ

早期発見は大切だが、早期発見が有効なのは、その安全な検査法がある場合や早期がんの有効な治療法がある場合、放置すると命にかかわる場合、費用に見合うだけがんを見つけられる場合に限られる。転移のない早期がんなら抗がん剤も不要となるし、手術で切り取る範囲も小さくて済む。正常な臓器への影響も小さい。

がん検診には、対策型検診(自治体が費用を負担し住民に対し低価格または

無料で行う)と、任意型検診(人間ドックのように個人が費用を負担する)がある。例えば、小さな肺がんは対策型検診では見つからないが、任意型検診ならCT検査で見つかる場合がある。

また大腸がんの便潜血検査は、早期では見逃しも多いが、内視鏡では確実に診断でき、早期であれば即治療できる。ただし、技術のある医師が不足しているため、対策型検診では不可能だろう。

日本は検診システムが発達している。高度な診断機器も広く普及しており、アクセスが容易だ。それらを保険制度が支え、早期発見のための社会的基盤が充実しているといえる。5大がん\*については、欧米諸国との治療成績に圧倒的な差を付けている。

がん研では新型コロナウイルスに対して感染防止策を徹底したが、都からの強い要請で1病棟をコロナ専用とした。専用病棟での対応は一般病棟で診るより安全だと分かった。しかし「検診は不要不急だ」と言われるなどの要因で検診や早期発見が激減し、進行がんが増加してしまった。仮にコロナ禍が終わっても検診・受診控えが続き、日本の早期発見システムが壊れることを医療者は心配している。

\* 肺がん、胃がん、子宮頸がん、大腸がん、乳がん

※写真はイメージ

# 新入会員紹介

会員総数 1,511名(2023年4月21日時点)



き ほん まさひろ  
木原 正裕

所 属：みずほフィナンシャルグループ  
役 職：取締役 執行役社長 グループCEO



か とう まさひこ  
加藤 勝彦

所 属：みずほ銀行  
役 職：取締役頭取



う め だ けい  
梅田 圭

所 属：みずほ信託銀行  
役 職：取締役社長



い の う りょうた  
乾 亮太

所 属：フューチャーアーキテクト  
役 職：取締役



み と も と し も と  
御供 俊元

所 属：ソニーグループ  
役 職：執行役 副社長 CSO



き そ けんたろう  
木曾 健太郎

所 属：パークレイズ証券  
役 職：取締役社長



お き な ゆ り  
翁 百合

所 属：日本総合研究所  
役 職：理事長



は し も と ひ で と も  
橋本 英知

所 属：ベネッセホールディングス  
役 職：専務執行役員



こ ば や し けいいち  
小林 敬一

所 属：古河電気工業  
役 職：取締役会長



も ろ じゅんこ  
毛呂 准子

所 属：商船三井  
役 職：顧問



さ の たけし  
佐野 傑

所 属：電通グループ  
役 職：dentsu ビジネス・トランス  
フォーメーション CEO



き た か ぜ ゆうこ  
北風 祐子

所 属：電通グループ  
役 職：dentsu Japan Chief  
Sustainability Officer



や ま ぐ ち しゅうじ  
山口 修治

所 属：電通  
役 職：統括執行役員



み さ わ と し み つ  
三澤 智光

所 属：日本オラクル  
役 職：取締役 執行役社長



な が さ わ ひ と し  
長澤 仁志

所 属：日本郵船  
役 職：取締役会長



みやざき たつみ  
宮崎 達三

所 属：ミライト・ワン  
役 職：取締役専務執行役員 (COO)



まつもと いわお  
松本 巖

所 属：住友生命保険  
役 職：執行役専務



ふじい こういち  
藤井 幸一

所 属：ファイザー  
役 職：取締役執行役員



まつなが ひろし  
松永 恒

所 属：日本電子計算  
役 職：取締役社長



う え の たけし  
上野 剛史

所 属：プロネクサス  
役 職：取締役社長



こうだ あきこ  
上田 彰子

所 属：ゴールドマン・サックス証券  
役 職：取締役 共同チーフ・アドミニ  
ストレイティブ・オフィサー



まつおか たいすけ  
松岡 泰助

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



う め だ ひろゆき  
梅田 博之

所 属：コマツ  
役 職：執行役員



い であら よしえ  
出浦 淑枝

所 属：コマツ  
役 職：執行役員



お が わ たつひろ  
小川 達大

所 属：コーポレイトディレクション  
役 職：代表取締役 Managing Director



こ が ひろふみ  
古賀 博文

所 属：三井倉庫ホールディングス  
役 職：取締役社長



やました かずひろ  
山下 和洋

所 属：ヤマシタ  
役 職：取締役社長

## 新入会員紹介



すずき かずよし  
**鈴木 和佳**

所 属：コメット電機  
役 職：取締役社長



かどう まき  
**荷堂 真紀**

所 属：コ・コラボラティブホールディングス  
役 職：執行役員



いとう ゆたか  
**伊藤 豊**

所 属：スローガン  
役 職：取締役



くらはし たかふみ  
**倉橋 隆文**

所 属：SmartHR  
役 職：取締役COO



ひらの みく  
**平野 未来**

所 属：シナモン  
役 職：代表取締役Co-CEO



ほんま まさひこ  
**本間 真彦**

所 属：インキュベイトファンド  
役 職：代表パートナー

### ◆中部経済同友会からの入会



こばやし ひさとよ  
**小林 永朋**

所 属：カネソウ  
役 職：取締役

## 退 会

えばた しんじ  
**江幡 真史**

所 属：アドバンテッジリスクマネジメント  
役 職：顧問

ふなつ こうじ  
**船津 康次**

所 属：トランスコスモス  
役 職：取締役 相談役

ながた りょうこ  
**永田 亮子**

所 属：日本たばこ産業  
役 職：元・常勤監査役

ほんだ かつひこ  
**本田 勝彦**

所 属：日本たばこ産業  
役 職：社友

わくい ようじ  
**涌井 洋治**

所 属：日本たばこ産業  
役 職：社友

よしだ しんいち  
**吉田 慎一**

所 属：テレビ朝日  
役 職：取締役相談役

ほんだ じゅんいち  
**半田 純一**

所 属：マネジメント・ウィズダム・パートナーズ・ジャパン  
役 職：取締役社長

みずはら きよし  
**水原 潔**

所 属：コマツ  
役 職：取締役

ふじた せいいち  
**淵田 誠一**

所 属：コマツ  
役 職：元・専務執行役員

よこもと みつこ  
**横本 美津子**

所 属：コマツ  
役 職：常務執行役員

こうさか せつぞう  
**高坂 節三**

所 属：日本漢字能力検定協会  
役 職：代表理事 会長

くりもと とおる  
**栗本 透**

所 属：日本石油輸送  
役 職：取締役会長

たけやす まさる  
**竹安 将**

所 属：花王  
役 職：執行役員

みずの かつみ  
**水野 克己**

所 属：クレディセゾン  
役 職：取締役社長執行役員COO

こうぞ としあき  
**高祖 敏明**

所 属：聖心女子大学  
役 職：元・学長

たかはし すずむ  
**高橋 進**

所 属：日本総合研究所  
役 職：チェアマン・エメリタス

さとう としかず  
**佐藤 俊和**

所 属：ジョルダン  
役 職：取締役社長

よしむら もとひさ  
**吉村 元久**

所 属：ヨシムラ・フード・ホールディングス  
役 職：代表取締役CEO

まつもと ひろゆき  
**松本 浩征**

所 属：東京アールアンドデー  
役 職：取締役副社長

たつぎ たかこ  
**立崎 貴子**

所 属：常磐植物化学研究所  
役 職：取締役会長

ひらた まさゆき  
**平田 正之**

所 属：DTS  
役 職：取締役

だん たく  
**段 卓**

所 属：アクシージア  
役 職：代表取締役

きりはら としろう  
**桐原 敏郎**

所 属：日本テクニカルシステム  
役 職：取締役社長

よしかわ あつし  
**吉川 淳**

所 属：野村不動産  
役 職：元・顧問

しも よしお  
**下 義生**  
所 属：日野自動車  
役 職：アドバイザー

お の でら すみこ  
**小野寺 純子**  
所 属：GKデザイン機構  
役 職：顧問

ありあけ みきこ  
**有明 三樹子**  
所 属：りそな銀行  
役 職：元・取締役

ふくし ひろし  
**福土 博司**  
所 属：味の素  
役 職：特別顧問

まき さだお  
**牧 貞夫**  
所 属：NTT都市開発  
役 職：相談役

ひがし あきひこ  
**東 明彦**  
所 属：NTTアド  
役 職：取締役社長

あさの ひでのり  
**浅野 秀則**  
所 属：フォーシーズ  
役 職：取締役会長兼CEO

まつさき かおる  
**松崎 薫**  
所 属：高速道路総合技術研究所  
役 職：取締役社長

えいもり たけし  
**栄森 剛志**  
所 属：住友生命保険  
役 職：代表執行役専務

うえの もりお  
**上野 守生**  
所 属：プロネクサス  
役 職：取締役会長

たかはし ゆうこ  
**高橋 祐子**  
所 属：電通グループ  
役 職：元・取締役

もり としや  
**森 俊哉**  
所 属：あずさ監査法人  
役 職：元・理事長

やまもと せい  
**山本 勢**  
所 属：サンワテクノス  
役 職：相談役

むらやま せいいち  
**村山 誠一**  
所 属：JX金属  
役 職：取締役会長

たかしま せいじ  
**高島 征二**  
所 属：エクシオグループ  
役 職：名誉顧問

きよた あきら  
**清田 瞭**  
所 属：日本取引所グループ  
役 職：取締役

あそう こうじ  
**麻生 浩司**  
所 属：住友商事  
役 職：常務執行役員

さとう きみひこ  
**佐藤 仁彦**  
所 属：住友商事  
役 職：常務執行役員

わたなべ かずまさ  
**渡辺 一正**  
所 属：住友商事  
役 職：執行役員

たけの ひろき  
**竹野 浩樹**  
所 属：住友商事  
役 職：執行役員

うえの ただゆき  
**上野 忠之**  
所 属：住友商事  
役 職：執行役員

よしだ やすひろ  
**吉田 安宏**  
所 属：住友商事  
役 職：執行役員

くさか たかお  
**日下 貴雄**  
所 属：住友商事  
役 職：執行役員

むらた ひろあき  
**村田 大明**  
所 属：住友商事  
役 職：執行役員

いのうえ ほんお  
**井上 治夫**  
所 属：双日  
役 職：顧問

かわむら よしのり  
**川村 嘉則**  
所 属：三井住友ファイナンス&リース  
役 職：顧問

たなか たつや  
**田中 達也**  
所 属：富士通Japan  
役 職：元・シニアアドバイザー

たたら よしなり  
**多々良 義成**  
所 属：豊トラスティ証券  
役 職：取締役相談役

さかもと まさひこ  
**坂本 正彦**  
所 属：東京ワークシェア  
役 職：最高顧問

かし たかし  
**岸 隆司**  
所 属：総合資格  
役 職：取締役

くすはら しげる  
**楠原 茂**  
所 属：元・シニアアドバイザー

きたち たつあき  
**北地 達明**  
所 属：元・シニアアドバイザー

かわさき ますお  
**川崎 益功**  
所 属：サントリーホールディングス  
役 職：顧問

ふくもと ともみ  
**福本 ともみ**  
所 属：サントリーホールディングス  
役 職：顧問

さいとう かずひろ  
**齋藤 和弘**  
所 属：サントリー食品インターナショナル  
役 職：元・取締役社長

たなか たつお  
**田中 達郎**  
所 属：オフィスT.I.  
役 職：代表取締役

なかの たけお  
**中野 武夫**  
所 属：みずほ信託銀行  
役 職：元・常任顧問

ふくち としゆき  
**福地 敏行**  
所 属：日本アイ・ピー・エム  
役 職：特別顧問

たなか まさゆき  
**田中 将介**  
所 属：三菱総合研究所  
役 職：元・特別顧問

じんの まさつぐ  
**神農 雅嗣**  
所 属：セレーコポレーション  
役 職：取締役社長

ないとう ただあき  
**内藤 忠顕**  
所 属：日本郵船  
役 職：取締役

さわの まさあき  
**澤野 正明**  
所 属：シティユーワ法律事務所  
役 職：シニアパートナー

かわた まさや  
**河田 正也**  
所 属：日清紡ホールディングス  
役 職：元・取締役会長

きとう せいじ  
**鬼頭 誠司**  
所 属：日本生命保険  
役 職：取締役

おの え こういち  
**尾上 浩一**  
所 属：尾上企業  
役 職：相談役  
2023.3.24 ご逝去による会員資格の喪失

## 栗原委員長、西村大臣に提言を手交



4月10日、栗原美津枝副代表幹事／環境・エネルギー委員会委員長は、経済産業省本館に於いて西村康稔GX実行推進担当大臣(写真右)に、3月9日に公表した提言『カーボンニュートラル実現のための企業行動の変革と環境整備 ～イノベーション&トランジション

を実現するGX推進のために～』を手交し、意見交換を行った。

栗原委員長からは、企業の見込み性を高めて投資を促すためにも、目指すべき2050年の将来像の提示と合意形成を国が担うことが重要であり、そのための実行体制として「2050カーボンニュートラル実現担当大臣」および「気候変動・エネルギー省(仮)」を設置すべきと提言した。また、官民が連携して行うべき環境整備の具体的な取り組みとして「イノベーションとトランジションへの大胆な支援」、「CO<sub>2</sub>を管理するためのインフラ整備」、「ネガティブエミッションの実装加速」、「クリーン電

力の供給増加に向けた基盤整備」について言及した。

これを受け西村担当大臣からは、企業によるCO<sub>2</sub>削減貢献度の評価手法や、水素の製造方法による分類の定義といった、脱炭素にかかわる国際ルール作りへの関与について、国と民間が連携した取り組みへの意欲が示された。また、アンモニアサプライチェーン構築に向けた日本国内での取り組みの実例を挙げながら、カーボンニュートラル実現に不可欠な企業間での協調と、独占禁止法上の考え方との整合性について、国として明確な指針を示す必要があるとの認識を伺った。

## 三毛委員長、林大臣に提言を手交

4月13日、三毛兼承経済政策PT委員長は林芳正外務大臣(写真左)を訪問し、3月31日に公表した提言『G7広島サミットに向けた提言～より包摂的な世界を築いていく“Boundary Spanner(結節点)”として～』を手交し、意見交換を行った。

林大臣は、提言の柱である経済安全保障、気候変動、人材に着目した未来

への投資はいずれも重要な課題であり、貴重なインプットに感謝する、G7広島サミットでは、議長国としてこうした課題への対応を主導していきたいと抱負を述べた。

三毛委員長は、企業経営者としては経済安全保障分野について政府の介入についての見込み性を高める必要がある、経済安全保障上の要請に基づく



例外的措置が恣意的な運用をされたり、経済的威圧行為に対する過剰な対抗措置がなされないことが重要である旨を述べた。

# No.858 May 2023 経済同友 5

### C O N T E N T S

#### 特集

- 2023年度 通常総会  
 新浪剛史新代表幹事体制が始動  
 つながる・開く・動く  
 「共助資本主義」で、  
 豊かでしなやかな経済社会へ 03

#### CLOSE-UP 提言

- スポーツとアートの産業化委員会【提言】  
 秋田 正紀・山口 栄一 委員長  
 スポーツの多面的な価値を  
 地域創生、まちづくり、  
 Happinessの実現に活用 12

- 教育改革委員会【提言】  
 遠藤 信博 委員長  
 価値創造能力と多様性を  
 育てる教育の構築に  
 企業は積極的にコミットせよ 14

- 成長戦略評価・実行委員会【提言】  
 峰岸 真澄 委員長  
 雇用システムの変革は  
 産業・事業ポートフォリオ転換の  
 最重要課題と位置付けよ 16

- 経済政策PT【提言】  
 三毛 兼承 委員長  
 日本は固有の強みを活かし  
 先進国とグローバルサウスの  
 バウンダリースパナを目指せ 18

#### Doyukai Report

- 未来選択会議第8回オープン・フォーラム開催  
 生活者の選択と行動で決める未来  
 —政策に多様な意見の反映を— 20  
 関西経済同友会幹部との  
 意見交換会(東西懇談会)開催 24

#### Seminar

- 第1362回 会員セミナー  
 がんを知って、がんに備える  
 佐野 武氏 公益財団法人がん研究会 有明病院 病院長 26

#### Column

- 私の一文字 神津 多可思  
 「面を上げて『凜』と生きる」 02  
 リレートーク 樺島 弘明  
 「長女の不登校から学ぶ」 11  
 私の思い出写真館 竹内 成和  
 「素人が会社を変える」 31  
 新入会員紹介 27  
 栗原委員長、西村大臣に提言を手交 30  
 三毛委員長、林大臣に提言を手交 30



竹内 成和

H.U.グループホールディングス  
代表執行役社長 兼 グループCEO

## 素人が会社を変える

2002年の10月、ソニー・ミュージックエンタテインメント(以下、SME)のコーポレート・エグゼクティブとしてグループ全体の管理部門を統括していた私は、突然ソニー・グループのアニメーション制作会社であるSMEビジュアルワークスの社長を命じられました。

この会社は発足してから8年ほど鳴かず飛ばす状況でしたが、「これが足りない」「このやり方はダメ」と外野席からのヤジを社内から飛ばしていた私に対し、「そんな偉そうに言うのなら自分でやってみろ」という意味での人事だったと思います。それまで音楽畑を中心にキャリアを積んできた自分にとってはまさに青天の霹靂<sup>へきれき</sup>、同じエンタメ業界と言っても音楽と映像では全く違うし、ましてアニメ業界となると自分にとっては雲をつかむようなものでした。

就任して最初に、長年の低迷による社内の停滞感を打破し再スタートを切るため、あえて退路を断ち社名を変えようと考えました。それまではSME (SONY) というブランドに頼る戦略や発想が多く、それが甘えにつながっていると感じた

からです。

そこでSMEとはまるで関係がなく、将来アニメブランドとして意味のある、そしてオリジナリティのある社名にしたいと考え、「アニプレックス」(アニメーション+ビジネスコンプレックス)という社名にしました。SMEに頼らないゼロからの出発、「背水の陣」ということに当初は不安な表情をしていた社員が、徐々に自分たちのブランドで勝負することに目覚め、仕事に対して過去と比べ物にならないくらい積極的になってくれました。「われわれは過去の実績がない分失うものはない、だから他社がやっていない、やってこなかった手法を積極的にやろう」と指示を出し遮二無二突き進んだことで自然に運が向こうから飛び込んでくるようになり、『鋼の錬金術師』という大ヒット作を生み出すことになったのです。そうなると会社は完全に「プラスのスパイラル」に入り、その後も次々にヒット作を出し急成長しました。

アニプレックスは最近でも『鬼滅の刃』などの大ヒット作に恵まれ、日本最大のアニメーション会社に成長しています。



ラスベガスでコミックコンベンション参加



ライセンス契約のためロンドン出張

同友会は  
行動する“DO”友会!

# 国際交流委員会

## 欧州主要国産業界との対話チャンネルを強化するため 3年ぶりに欧州ミッションを実施しました。(2/19~26)

### ロンドン



▼2/20英国経営者協会との  
ラウンドテーブルを開催



▲2/21ロンドン City of Londonでもラウンドテーブル

### フランクフルト



▼2/23日独産業協会  
Gerhard Wiesheu理事長  
と懇談



▲2/23 BASF社を視察

委員会の活動報告は、次号で詳細の予定です。

イラスト・溝口イロ

