

特集 1

2023年度 新任副代表幹事ご紹介

つながる・開く・動く

「つながる」「開く」「動く」を
行動指針とする新浪剛史代表幹事
体制がスタートした。
今年度より、新たに選任された5人の
新任副代表幹事の横顔と
活動への意気込みをご紹介します。

三毛 兼承



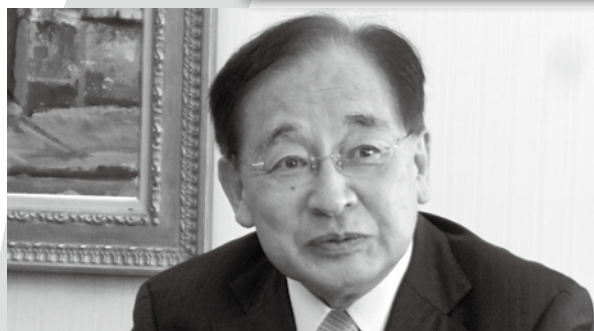
日色 保



寺田 航平



鈴木 純



岩井 睦雄



Connect

Open

Act

コレクティブインパクトでイニシアチブ発揮 共にチャレンジを楽しむ



岩井 睦雄 副代表幹事
日本たばこ産業
取締役会長

■担当委員会

資本主義の未来PT、構造改革委員会、グローバルサウス・インド委員会、グローバルサウス・アフリカ委員会、財務委員会、各担当副代表幹事。統合政策委員会委員長

1960年大阪府生まれ。83年東京大学経済学部卒業、同年日本専売公社（現日本たばこ産業）入社。2005年日本たばこ産業執行役員、06年取締役常務執行役員、11年JT International S.A. Executive Vice President、13年専務執行役員、16年代表取締役副社長、22年より現職。2016年経済同友会入会、幹事。17～19年度アフリカ委員会副委員長、20年度アフリカ開発支援戦略PT委員長、21・22年度アフリカPT委員長。

——ご自身のこれまでの仕事を振り返り、エポックとなること、キャリアについて教えてください。

当社が専売公社だった時代に入社し、民営化が進む中で会社自体を改革する仕事をしてきました。エポックは2000年代初頭、たばこ増税の一方で長年ライセンスしていた海外ブランドの契約を終了した時期です。会社として合理化が必要な局面でしたが、それをチャンスと捉えて成長につなげようと思いました。改革推進本部のメンバーの1人となり、あるべき姿を描き、2005年までになすべきことに向き合いました。とことん考え、実現に向けて行動したことが転機につながったと思います。トップの姿勢や決断に至る考え方などを目の当たりにし、学ぶことができた時期でした。

——経済同友会入会のきっかけや、活動の中で力を入れてこられたことについて、教えてください。

2016年に自社の代表取締役副社長、かつグローバルたばこ事業の責任者になった際に入会しました。興味があった教育やグローバル関係の委員会などに参加してきましたが、一貫して長くかかわってきたのは、アフリカ関連です。直近3年間は委員長として、TICAD8を一つの節目として活動してきました。PTのメンバーも熱心な方が多く、具体的な行動として立ち上げたのが、日本企業のアフリカ進出をサポートするファンド運営会社「and Capital」です。今後も力を入れていきたいと思っています。

——日本の今、あるいは将来について、どのようにご覧になっていますか。

日本は今、分水嶺に差し掛かっていると感じます。歴史を振り返ると、明治維新から上り調子で進んだものが、第2次世界大戦でゼロに戻ったスパンが約80年、そして戦後復興からバブル崩壊、その後の停滞期という80年が過ぎようとしています。この先にまた隆盛を迎えられるかどうか、危機感を抱いています。何とか一石を投じられないかと、世界を相手に仕事をする中で感じます。もちろん日本には、

人財・技術などの優れた資産がたくさんあります。ただ、資産を自由に動かしていくダイナミズムが少し欠けているのかもしれない。適正なリスクを取って前へ進んでいくことも必要ですし、産官学がチームワークを組み、国益の増進に向かう必要があります。

——副代表幹事として力を入れていきたいこと、会員に呼び掛けたいことはどのようなことでしょうか。

一つの企業ではできない力を発揮することが大切だと思っています。アフリカPTの活動を通じ、中国が官民一丸となって取り組んでいることを肌で感じます。日本も多様なセクターが議論し合い、戦略を練り上げ、それぞれの立場でできることを担う動きが必要です。官や学、NPOなどと組んでいく際に、ハブの役割を果たす機能は、経済同友会だからこそ担えるものでしょう。コレクティブインパクトを発揮していくためのイニシアチブを、一つでも二つでも増やしていけるとよいと思います。しかも楽しく、皆でできることが大事ですね。チャレンジを共に楽しんでいきたいと考えています。

——趣味、楽しみ、ライフスタイル、座右の銘など、オフのご自身について教えてください。

あまり外に出るタイプではなく、クラシック音楽や読書を好んでいます。NHK交響楽団の定期会員になっているので、たまにコンサートも聴きにいきます。読書は哲学や自然科学、小説など、興味が赴くままに手に取る形です。シガーバーで葉巻をふかし、ゆったりした時間を楽しむのも好きです。座右の銘というのか、一つの指針としている言葉は、「自己の最善を他者に尽くしきること」。東洋思想研究をしている田口佳史先生が、「徳」とはこういうことだ、とおっしゃっていたのが心に残っています。自分はどこまでできているだろうかと、自身に対する「ものさし」として、忘れずに持つておこうと思う言葉です。

社会の声と経営者の視点とを合わせ より良い日本をつくるために動く



鈴木 純 副代表幹事
帝人
シニア・アドバイザー

■担当委員会

サステナブルな地球委員会、エネルギー委員会、先端科学技術戦略検討委員会、地政学リスク研究委員会、経済安全保障委員会、産業調査研究会、各担当副代表幹事。地政学リスク研究委員会委員長

1958年東京都生まれ。81年東京大学理学部卒業。83年東京大学大学院理学系研究科動物学専攻修士課程修了後、帝人に入社。96年に大阪大学で医学博士号を取得。帝人グループ駐欧州総代表を経て、2012年帝人グループ執行役員、13年取締役常務執行役員、14年代表取締役社長執行役員CEO、22年4月より取締役会長に就任。2012年経済同友会入会。16年度より幹事。16年度人材の採用・育成・登用委員会、17年度人材戦略と生産性革新委員会、20年度受益と負担のあり方委員会の各副委員長。21・22年度政治・行政委員会委員長。

——ご自身のこれまでの仕事を振り返り、エピソードと
なること、キャリアについて教えてください。

2回の海外勤務が大きな転機でした。1回目は、海外研究所のグループリーダーとして30代で英国に派遣された期間です。スーパーバイザーにユダヤ人、その下に中国人、ラボメンバーは全員女性のドクターで、スコットランド人、ハンガリー人、インド人、多種多様なテクニシャンからスタッフまでさまざま、さらに人種を超えて個人が多種多様。今でいうダイバーシティのつぼのようでしたが、しっかりと論理と人間の深い部分での共感さえあれば、理解し合い、異なる考え方、新しい考え方も共有できることを身をもって経験できました。2回目は、50代でのオランダ駐在。ヘルスケアしか知らなかった私が、アラミド、炭素、樹脂など、マテリアルの事業がメインの欧州帝人の社長という立場になりました。マテリアルもヘルスケアも事業の本質は同じ、経営とは、どこに事業の価値・強みを創り、どう最大化するかにあると理解しました。

——経済同友会入会のきっかけや、活動の中で力を入れて
こられたことについて、教えてください。

欧州委員会のミッションに参加しないかと、当時の帝人社長、大八木成男さんに勧められたことです。当時はマーケティング最高責任者であり、欧州の経済界をじかに見て話すことができる良い機会と思い、2012年に入会し、すぐに欧州ミッションに参加しました。その後、人材や社会保障関連委員会の副委員長を経験し、2021年から政治・行政委員会の委員長を務めました。政治・行政委員会は、副委員長や委員の皆さんの当事者意識、問題意識が非常に高く、政治・行政、国のシステムをどのように変えていけばよいか、深い議論ができたと思います。

——日本の今、あるいは将来について、どのようにご覧に
なっていますか。

日本は先進国のキャッチアップをして成功した昭和モデ

ルが、うまく機能しなくなって30年が過ぎてしまった状態です。会社も社会も、昭和モデルからの大きな変革が必要ですが、そのお手本がない状態です。日本の何を活かして、より魅力ある国とするか。私は日本の素晴らしい自然資源と勤勉・実直・丁寧な人的資源を最大限に活かすことだと思っています。今でも訪れたい国、生活しやすい国として世界から一定の評価をされていますが、国内外から、より住みたい、働きたい国と思ってもらうために、どのようにしていくか。高い包摂性を持った社会にしていくことが必要です。

——副代表幹事として力を入れていきたいこと、会員に呼
び掛けたいことはどのようなことでしょうか。

国のさまざまな仕組みが、かなり古いバージョンで運営されていることが分かってきました。政治・行政は誰かがやってくれるものではなく、私たちの選んだ人が、私たちの未来を決めることを実行しているものです。私たち自身ももっと主体性を持ち、「こうしてほしい」と思うことは訴え続けていくべきです。経営者としての視点、そして、さらに広い社会のさまざまな声と力を合わせて、より良い社会、より良い日本に向けて動かすことを進めてゆきたいと思っています。

——趣味、楽しみ、ライフスタイル、座右の銘など、オフ
のご自身について教えてください。

趣味は小学校からやっているサッカーです。ここ10年以上、実際のプレーはしていませんが、高校・大学時代のメンバーが企画する宴会には、時間が許す限り参加しており、2026年の北中米ワールドカップは現地で観戦をしようと、今から盛り上がっています。もう一つの楽しみは、自然が豊かな所で、さまざまな動物・植物を見ることです。オフには山あいの温泉に行って、遊歩道や小さな池、湖周辺を歩くことをしていましたが、コロナ禍の中で都会の公園にも、意外とさまざまな生き物が生息しているを見つけ、楽しみが増えました。

提言実行に向けフォローアップ 政策に影響力ある組織体を目指す



寺田 航平 副代表幹事

寺田倉庫
取締役社長

■担当委員会

中堅・中小企業活性化委員会、同友会オープンアカデミー(仮称)、各担当副代表幹事。中堅・中小企業活性化委員会委員長

1970年東京都生まれ。1993年慶應義塾大学法学部卒業。三菱商事を経て、99年寺田倉庫取締役就任。2000年にデータセンター事業を営むビットアイル(現エクイニクス・ジャパン)創業。06年にJASDAQ、13年に東証一部に上場後、15年に業界最大手米国Equinix社のTOBを受け事業を売却、同社日本法人COOを経て、18年寺田倉庫取締役社長。その他ベンチャー企業の社外役員、アドバイザーを多数兼任。2013年3月経済同友会入会。18年度より幹事。19年度デジタルエコノミー委員会委員長、20年度企業経営委員会委員長、21・22年度データ戦略・デジタル社会委員会委員長。

—ご自身のこれまでのお仕事を振り返り、エポックとなること、キャリアについて教えてください。

私は三菱商事に6年半勤めてビジネスの基礎を学んだ後、1999年に3代目として家業の寺田倉庫に入社したのですが、折しもITバブルの真っ只中、IT産業の将来への展望から、わずか8カ月後に独立してビットアイルというインターネットデータセンター事業を行うベンチャー企業を創業しました。2006年に大証ヘラクレス、2013年に東証一部に上場し、独立系として最大手のエクイニクス社よりTOBを受け子会社となり、同社日本法人のCOOとして3年半の業務を経て、2018年より寺田倉庫に戻り、翌年代表取締役社長に就任、倉庫という空間を通じたお客さまのライフスタイルの向上と、アートを活用したまちづくりに力を入れています。

—経済同友会入会のきっかけや、活動の中で力を入れてこられたことについて、教えてください。

経済同友会には2013年、ビットアイルが東証一部に上場した年に入会しました。これまで、広報戦略検討委員会副委員長、デジタルエコノミー委員会委員長、企業経営委員会委員長、データ戦略・デジタル社会委員会委員長を務めました。比較的デジタル寄りの政策を主に活動してきておりますが、企業経営委員会では9年ぶりとなる企業白書の制作に携わらせていただくなど、日本の企業がどのようにして世界で勝ってゆくのかなど、企業の経営戦略やそれに伴う政策提言、政府にかかわるマクロ的な観点からの提言に力を入れてきました。

—日本の今、あるいは将来について、どのようにご覧になっていますか。

日本は今、経済同友会の設立趣意書に書かれているような焦土に等しい荒廃へと向かっているような気がします。このまま私たちの世代が指をくわえて見てはいけなく、それが私たちに課された使命だと思っています。これから

の労働人口減少の中、日本の企業の生産性を圧倒的に改善していかなければならず、将来の豊かな国を実現するためには、足元での痛みを伴う改革は避けられないものと思っています。具体的には、労働法制の改革による人材の流動化、合従連衡による効率性の改善と付加価値の追求であり、これらが実現できるように、経営者のマインドリセットならびに、ばら撒きではない集中選択化された予算配分が実行されるような政策提言を行っていきたくと思っています。

—副代表幹事として力を入れていきたいこと、会員に呼び掛けたいことはどのようなことでしょうか。

日本全国の経済同友会が連携を深め、交流の機会やコンテンツの共有化を図ることにより、経済同友会の組織力の向上と全体の方向性の均一化を目指すことが、政治や行政に対する力を持つためには必要だと考えています。また同時に、会員の皆さまにとって参加する意義を高められるよう、より平等で知恵の集合体となれる委員会、その他の運営を目指していくことにも力を入れたいと思っています。各委員会における政策提言後に提言内容が実行されたかをフォローアップし、会の活動がきちんと政策に反映される組織づくりができれば理想だと思っています。

—趣味、楽しみ、ライフスタイル、座右の銘など、オフのご自身について教えてください。

土日は家族と過ごすことが自分にとって最もリラックスできる時間の過ごし方だと思っており、極力予定を入れないようにしています。趣味はテニスとカラオケで、両方とも週一回は欠かすことのなきよう、頑張っています。ゴルフは最近復活して練習中です。ライフワークとしての起業家育成は20年間続けており、現在は15社の社外取締役、アドバイザーを兼任しながら、未来の世界に冠たる起業家を育てるべく、自分の持てる力を注いでおります。

教育・スポーツ・アート 実践活動を通して社会を再生



日色 保 副代表幹事

日本マクドナルドホールディングス
取締役社長兼CEO

■担当委員会

学校と経営者の交流活動推進委員会、スポーツとアートによる社会の再生委員会、各担当副代表幹事。学校と経営者の交流活動推進委員会委員長

1965年愛知県生まれ。88年静岡大学人文学部法学科卒業。ジョンソン・エンド・ジョンソン入社。オーストラリア・ダイアグノスティックス社長、アジアパシフィック事業統括等を経て、2012年ジョンソン・エンド・ジョンソン日本法人社長。18年9月日本マクドナルド入社、19年3月取締役社長兼CEO、21年3月現職を兼任。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・22年度社会保障委員会委員長。

—ご自身のこれまでのお仕事を振り返り、エポックとなること、キャリアについて教えてください。

現在の日本マクドナルドに移ったのが一番大きな転機だと思います。それまでは医療機器や診断薬といったBtoB領域に30年以上いました。顧客は医師や看護師、検査技師など、いわゆる国家資格を持った方々ばかりでしたが、マクドナルドの店舗には幼児からお年寄りまで、ありとあらゆる属性のお客さまが来店されます。入社から半年ほど店舗で仕事をしていたのですが、同僚は高校生や大学生、主婦、フリーターに外国人、高齢者など、ダイバーシティに溢れていました。社会や世の中を見る目が広がり、無意識にかかっていたフィルターが取り除かれたような感覚がありました。

—経済同友会入会のきっかけや、活動の中で力を入れてこられたことについて、教えてください。

10年前に友人の経営者に誘われて入会しました。最初は個人的に興味のある委員会のディスカッションを通じて勉強させていただいている、という感じでした。積極的に活動するようになったのは「学校と経営者の交流活動推進委員会」で中学校などの出張授業がきっかけでした。副委員長になってからは委員会の運営や議論により深くかかわり、経営者仲間の輪が広がりました。その後いくつかの委員会にかかわり、直近の2年間は社会保障委員会の委員長として福祉の領域、特に「子どもの貧困」をテーマに議論をしてきました。提言だけでなく、子どもを対象としたキャリア講座を開催するなど、実践活動にも力を入れました。

—日本の今、あるいは将来について、どのようにご覧になっていますか。

今、日本は本当に岐路に立っていると感じます。これから数年間の政治的な意思決定や外交、金融・財政ポリシーの舵取りが国の将来を大きく左右するのは間違いないでしょう。将来の繁栄・成長を確保するには、生産人口の減少という喫緊の課題やイノベーションの推進に取り組む必要がありますし、地政学的なリスクを見据え、経済安全保障・

食糧安全保障の方針を明確にしなければなりません。財政の健全化に向けての道筋を示すのも待たないです。これらの課題、そして時には痛みを伴う改革について全国民レベルで理解を深めて着実に実行することができれば、日本は必ず世界でリーダーシップを発揮する国であり続けると思います。

—副代表幹事として力を入れていきたいこと、会員に呼び掛けたいことはどのようなことでしょうか。

新体制の下、新しい経済同友会のあり方を模索する過程にかかわれることにわくわくしています。日本の進路を産・官・学が一体となって検討していく中、経済同友会の果たす役割は極めて大きいと思います。私が担当する委員会は、馴染みの深い「学校と経営者の交流活動推進委員会」と、個人的に大変興味がある「スポーツとアートによる社会の再生委員会」です。提言などもさることながら、実践活動を通じて教育やスポーツ・アートの分野に積極的にかかわっていきたいと思っています。経営者の知見を活かしながら、実践活動を通してインスピレーションや学びを得られるところが売りです。ぜひ、皆さんも積極的に参加していただきたいと思います。

—趣味、楽しみ、ライフスタイル、座右の銘など、オフのご自身について教えてください。

多趣味なのが悩みかもしれません(笑)。体を動かすことが好きで、バスケットボールのシニアチームで汗を流し、週末はゴルフにもよく出掛けます。“No Music, No Life”と言えるほど音楽も好きですし、美術館や演劇にもちょくちょく足を運びます。読書も楽しみの一つ。そんなにあくせくせずに、もっとゆったりと過ごせばとも思いますが、あれこれ詰め込んでしまいがちです。座右の銘は…持たないことが座右の銘かもしれません。自分の考え方がどこかに固定されてしまうのが好きではないのか、時々状況に応じて、前提にとらわれることなく、いつもフレッシュな気持ちで物事に向かい合いたいと思っています。

多様な方々と共に 次世代につながる活動に取り組む



三毛 兼承 副代表幹事
三菱UFJフィナンシャル・グループ
取締役 執行役会長

■担当委員会
スタートアップ推進総合委員会、オープンイノベーション委
員会、グローバル化推進委員会、各担当副代表幹事

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年度環境・エネルギー委員会副委員長、22年度経済政策PT委員長。

—ご自身のこれまでのお仕事を振り返り、エポックとなること、キャリアについて教えてください。

想定外のアサインメントが続いたキャリアでした。最初は19年前の統合時でした。当時ニューヨーク支店で勤務していましたが、突然帰国を告げられ異動。企業合併の実務、その後のシステム／事務統合プロジェクトのリーダーとなり、4年半ほぼ休みなく従事しました。日本の金融史において誰も経験したことがない、未曾有の巨大プロジェクトです。例えばシステムのデータ統合は、2社のデータ量を単純に足せば済むわけではなく、将来を想定して仕様を決める必要があります。両社の行員全員が新システムを使いこなさなければなりません。研修プログラムの作成、全国の拠点で研修をする人、その研修をする人を教育する人の育成と、作業量もかわる人や費用も桁違いでした。合併の成否が自分たちの日々の仕事次第になるので、プレッシャーは相当なものでした。ただ、この重大な任務を遂行した経験があったからこそ、その後のさまざまな困難も乗り越えられたのだと思っています。必死に取り組めば結果はどうにかついてくる、と思うようになりました。

—経済同友会入会のきっかけや、活動の中で力を入れてこられたことについて、教えてください。

入会は2021年6月です。当グループとしても力を入れている気候変動への問題意識から環境・エネルギー委員会に入り、副委員長を担わせていただきました。昨年度は経済政策PTの委員長となり、委員会でのさまざまな議論を経て、提言をG7に向けて取りまとめました。経済同友会は企業経営者の集団ゆえにその個性がぶつかり合う面白さがあります。また、「未来選択会議」に象徴されるように広い世代の会員が集まり、自由闊達な議論が行われる場であることに魅力を感じています。

—日本の今、あるいは将来について、どのようにご覧になっていますか。

「失った30年」といわれますが、日本にもさまざまな比較優位があります。過度に悲観的になる必要はありません。ただし原因をしっかりと見極めておかないと、次の30年も失うことになりかねないでしょう。DXによって変化のスピードが格段に上がっていることも考慮に入れておくべきです。新技術は即座に浸透していきます。「失った30年」では守りに入り、破壊を伴う新しい価値創造ができていませんでした。それが今の時価総額やユニコーンの数に表れているともいえます。それらを踏まえ、経営者として取り組むべき課題を着実に進めることが新たな価値の創出、日本の未来に向けた良き変化につながると考えています。

—副代表幹事として力を入れていきたいこと、会員に呼び掛けたいことはどのようなことでしょうか。

当社では「世界が進むチカラになる。」というパーパスを掲げていますが、そこには顧客、社員、株主、コミュニティ、監督官庁、そして未来世代が加わります。同様の視点で、次の世代につながるような活動を、経済同友会の中でも行っていきたいと思っています。例えば「未来選択会議」は、この国の未来をつくる次の世代、あるいはその次の世代に対して、今の私たちができることを考える取り組みだと理解しています。大いに共感するところです。同時に、グローバル経済を担う一員として日本ができること、すべきことを会員が議論するのも意味があることだと思います。

—趣味、楽しみ、ライフスタイル、座右の銘など、オフのご自身について教えてください。

健全な心身を保つために、オン／オフの切り替えは重視してきました。1日の終わりに木刀の素振りを200本、毎日続けています。座右の銘について問われたときは、「則天去私」という言葉を答えています。晩年の夏目漱石が理想的な心境とした言葉ですが、私の祖父がこれを座右の銘とし、まさにその通りの生き方をしました。私もそれに倣いたいと思い、この言葉を選びました。