

経済同友

KEIZAI DOYUKAI

No.867

4

2024 April

CLOSE-UP 提言

経済・財政・金融・社会保障委員会

「EBPM推進基本法」を制定し

抜本的かつ包括的なEBPMの活用徹底を

観光再生戦略委員会

地域が財源を自ら獲得して

創意工夫で観光経営を



「私の一文字 ～財務委員会 委員長 梶川 融～」より

私の一文字

財務委員会
委員長
梶川 融

太陽有限責任監査法人
会長



お互いを「敬う」

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、梶川融財務委員会委員長にご登場いただきました。

岡西 「敬」は神様に祈る姿を由来とする漢字なのですが、選ばれた理由を教えてください。

梶川 「敬う」として使われる漢字ですが、私はこれを目上の人のみならず、自分以外の人を尊重するという意味で捉えています。他の人と向き合うためには自身の確立、すなわち自立が欠かせません。相手の意見を尊重しつつ自分の意見を言う、自分で意思決定をするということにも、自立が大きくかわります。特に私どものような仕事はクライアントを尊重して話を聞かないと成り立たないですし、チームとしても個々人がきちんと自立し、お互いに尊重し合うことが求められると思っています。

岡西 そうしたお考えに至った背景はございますか。

梶川 母が早くから子どもに自立を求める人だったことは影響していると思います。自分で決めたことは、その理由を説明できれば口出しをされませんでした。それが職業選択にも影響し、自分で物事を決められる仕事を志向するようになったと思います。

岡西 自立して考え、行動できることは大事だと思うのですが、他方で若いころは特に、やりたいことが見えなくてもよくともあると思います。若い方向けの講演などでは、どのようなアドバイスをされているのでしょうか。

梶川 まさにおっしゃる通りで、私自身も若いころはやり

たいことが明確だったわけではありません。ただ、仕事を自分で選択できる状態にすることは意識してきました。必ずしも求められているのではないことを、自ら「やる」と決めること自体が「やりたい」の一端であるわけです。ここで大事なのが自分で考える力、決める力です。これは仕事にも通じます。例えば「規則だから」で済ませるのではなく、どういう理由で決まっているかまで掘り下げる。必要があれば規則自体を作ることもできることが、専門家の役割でありやりがいでもあります。自分できちんと考え、決め、それを説明できることが重要だと、講演などで伝えています。

岡西 組織運営で意識されていることはございますか。

梶川 自立と協調でしょうか。自立はともすると孤立に、協調はともすると依存になりかねません。自分の判断をきちんと持ちながらチームとして協調できるということ、特に組織が拡大する過程で重視してきました。

岡西 最後に、経済同友会では財務委員長を務めていらっしゃいますが、活動についてお聞かせください。

梶川 財務委員会は、経済同友会という組織が続くための基盤を財務面から考える役割を担っています。数字は無味乾燥に見えがちですが、その裏に思いや価値観があります。会員の皆さまにどのような気持ちで活動していただくか、どうお金を活かしていくが大事な点で、私企業とは異なる組織特性だと考えています。今後も経済同友会としての意義をきちんと考えながら、活動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。

>> 委員長メッセージ

「EBPM推進基本法」を制定し 抜本的かつ包括的な EBPMの活用徹底を

経済・財政・金融・社会保障委員会 (2023年度)

委員長／松江 英夫

(インタビューは3月12日に実施)

経済成長と健全な財政は、豊かで持続可能な社会の実現に向けた車の両輪である。税制に対する国民の視線は今、非常に厳しくなっている。税金の賢い使い方、ワイズ・スペンディングを実現し、経済成長を持続的なものとするために求められているものは何か。松江英夫委員長が語った。

松江 英夫 委員長

デロイトトーマツグループ
デロイトトーマツインスティテュート 代表

1971年生まれ。早稲田大学大学院公共経営研究科修了。デロイトトーマツグループ執行役。中央大学ビジネススクール、事業構想大学院大学客員教授。フジテレビ

系報道番組「Live News α」コメンテーター。国際戦略経営研究学会常任理事。2015年9月経済同友会入会。18年度より幹事。16年度経済連携委員会、17・18年度Japan2.0検討PT、19年度米州委員会副委員長、23年度経済・財政・金融・社会保障委員会委員長。



予算の透明性が問われる 今こそEBPMの徹底を

日本経済は現在、本格的な成長に向けた歴史的転換点を迎えるようとしています。賃金上昇、物価上昇による好循環をつくっていく努力は民間でも行われていますが、土台となる財政政策が効果的に機能していかなければ、本格的かつ持続的な成長に結び付きません。

本委員会では社会保障費などの歳出について、財政規律のあり方や、限られた財源を効果的に活用するワイズ・スペンディングについて議論してきました。これらを実現する手段として、EBPM^{*1}への注目が高まっています。

「政治とカネの問題」に象徴されるように、政府のお金の流れに対する国民の目線は今、非常に厳しくなっています。政策を実現する予算に関しても、

本当に効果的な使われ方をしているのか、目に見える形で監視・検証できる仕組みが求められているのです。来年度予算が国会で審議され、また6月には「骨太の方針」が示されるこのタイミングでEBPMを徹底し、賢いお金の使い方を実現すべきであるというメッセージを発信したいと考えました。

縦割りや単年度主義など阻害要因を克服し、成果を生み出すサイクルを

行政事業では既に5,000を超える予算事業に対し、EBPMを導入する方向性が示されています。しかし現状、手続きにとどまっており、期待される効果を生むには至っていません。

課題は2点あります。まず、政策の立案、執行、評価・検証、修正とさらなる立案というPDCAサイクルの中で評価・検証から政策を見直し、次のサ

イクルに結び付ける部分が不十分であることが挙げられます。政策の進捗管理は行われている半面、すでに実施した政策の効果についてファクトやデータを収集し、本当に効果的だったのかを検証し、より良い政策につなげていく取り組みが希薄です。

もう1点は、複数の事業で構成される主要な政策プログラムの部分でEBPMが機能していない点です。個別事業では行政事業レビューなどにおいてEBPMの活用が始まっていますが、複数の事業・施策で構成され、中長期的に大規模な成果を目指す政策プログラムという単位では、政策目的達成に向けた定量的な目標(KPI)の設定や、そのためにどのようなデータや情報(エビデンス)が必要かといった、立案段階をはじめとしたEBPMの活用が乏しいのが現状です。

例えば「少子化対策」という大きな枠組みの中で、児童手当交付金の拡充、「こども誰でも通園制度」などさまざまな事業が行われようとしています。しかし、それらが互いにどのように関連し、少子化対策全体として具体的にどのような数値目標を達成するのかという部分が曖昧なままです。

このようにEBPMは現状、個別の手続き論に終始しており、ワイズ・スペンディングに結び付いていません。成果が得られなければ、国民はもとより、EBPMに取り組む政策当事者のモチベーションにもつながらず、不幸なことだと言えます。

この背景には複数の構造的な阻害要因があります。まず、府省庁間に依然縦割りがあって、府省庁横断的な重要プロジェクトよりも府省庁ごとの事業単位の個別最適が優先されがちです。また、予算の単年度主義という時間軸の問題もあり、中長期的な視点で戦略的に政策を改善していくことが難しい状況にあります。

さらに、人材やデータの質的・量的不足も挙げられます。行政には「無謬性神話」があり、間違っではいけない、現行制度は間違っていないと考えがちです。そのため、政策を検証して効果が薄かったという結論はマイナスの評価につながりかねず、政策の見直しをためらってしまうのです。また、個人情報などの利活用には法的制約があると考えてしまい、府省庁間でのデータ共有が進みません。

EBPM推進基本法(仮称)を制定しEBPMの包括的かつ抜本的な推進を

構造的な諸課題を克服し、EBPMを本来の姿で活用するために「EBPM推進基本法(仮称)」を制定し、一連の流れをワンセットで行っていくことが重要です。従来パッチワーク的にEBPMの活用が進められてきましたが、フルセットの法体系として基本方針にして

いくべきでしょう。この基本法の中では、EBPMの活用を本格的に推進すべく、プロセス改革や組織・人材・データといったインフラ面の整備を提言しています。

毎年6月に閣議決定される、いわゆる「骨太方針」は翌年度以降の予算編成の方向性を示すもので、盛り込まれた目玉政策には重点的に予算が付けられます。ここを政策のPDCAサイクルの起点とし、EBPMの概念を本格的に投入した「事前・事後評価プロセス」を導入することを本提言では提案しています。

まず「骨太方針」において、なぜそのテーマを選ぶのか、過去の政策との整合性も踏まえながら意義・目的を明確にし、政策手段と目的をつなぐロジック、優先順位、成果目標(KPI)などを設定します。

その上で、進捗管理だけでなくどの段階で検証を行うのか、検証を行う上でどのようなデータを集める必要があるのかといったプランニングも、「改革工程表」の中に事前に織り込んでおくことが肝要と考えます。

また、組織論としては総理直轄の司令塔機能を新設し、各省庁と連携を図りながら主要な政策プログラムのサイクル全般を統括・推進する実務部隊を組織すべきだと考えます。専門的な観点から検証結果を導き出し、経済財政諮問会議に報告して次のサイクルにつなげるということです。

さらに立法府における機能として、EBPMを監視する独立財政機関(IFI)を参議院内に設け、財政の推計だけでなく政策の費用対効果をチェックする機能も持たせることを提言しています。

EBPM推進のための人材育成「行政サービスID」でデータ基盤を

人材に関しては、客観的な目線でデータを扱えるアナリスト、サイエンティストのボリュームを増やすことが求め

られます。府省庁間での人材交流、府省庁横断的な採用・育成も必要ですし、民間の専門家を一定年数登用することも考えられます。さらに量だけでなく質の充実という観点から、環境整備も不可欠です。EBPMを専門とするジョブ型のキャリアパスも設け、検証の専門家を育てていくべきです。

また、データに関しては、より多角的な情報集積を図る一方で、既に各府省庁が有する情報を共有しやすくする法整備が必要です。その方策として、各種の行政サービスに「行政サービスID」を附番し、それぞれの利用状況や履歴をデータ化することでサービスの利用状況が可視化され、定量的に把握しやすくなることが考えられます。

これらの取り組みを包括的にワンセットで進めることで、EBPMは初めて効果を生み出すはずで

米国では2019年にEBPM法制定日本での先行研究への取り組み

米国では2019年にEBPM法が設けられ、司令塔的な機能を持ちながら推進が図られています。着目すべきは、長期の時間軸で設けた政策目標(いわゆる中期計画/Learning Agenda)を掲げ、短期の政策(年度計画/Annual Evaluation Plan)と随時比較対照させながら、政策の検証や優先順位の調整を行っている点です。日本のEBPM推進においても、大いに参考になるはずです。

また、日本でも先行研究があります。経済同友会が活動を支援している一般社団法人DST^{*2}では、医療費の適正化を念頭に医学的に効果が薄い医療行為であるローバリューケア(LVC)の研究を行っています。医師やアカデミアも交えた検証によると、LVCに該当する医療費は年間1,000億円以上に上ると試算されています。もし仮にこの予算が重要性の高い創業イノベーションの分野に投じられたとすると、その予算

は倍増することになります。こうした予算の使い方こそがワイズ・スペンディング、賢いお金の使い方ではないでしょうか。

医療費の適正化では、既にリフィル処方箋の活用や病床数の削減・適正化などが進められていますが、想定ほどの効果が生じていない、改善事例が横展開されていないのが現状です。しかしそこで議論を終えるのではなく、EBPMを活用し検証を重ねて修正、徹底を図っていく姿勢こそが大切だと考えます。

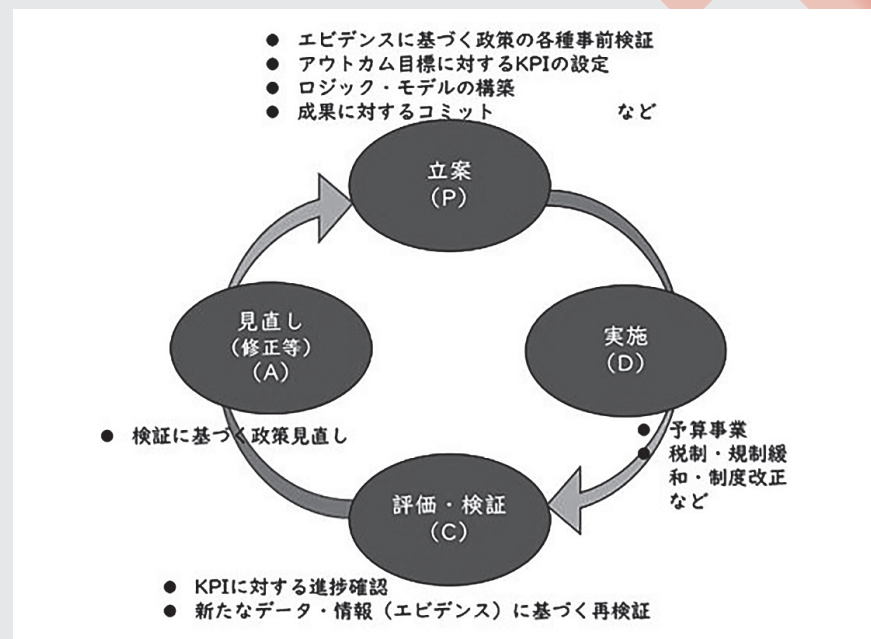
民間の「当たり前」の適用が政策サイクルの信頼性を高める

政府を中心に議員やアカデミアなどにも本提言を発信することで、EBPMに基づくワイズ・スペンディングの機運を醸成していきたいと考えています。理想は基本法の制定ですが、内包されるエッセンスをさまざまな形で訴え掛けていきます。

国民の皆さまには、政策・予算には選択肢があることを実感していただきたいとも思います。国家予算やEBPMは専門的で自らの生活に縁遠いものと思われがちですが、民間企業では目的や成果を設定し、戦略を立て、投資対効果を検証して新たな意思決定をするPDCAサイクルを当たり前のこととして実践しています。

この当たり前を政策分野にも取り込むことで政策サイクルの信頼性を高め、どのような選択肢があるのかを「見える化」し、税金を賢く使う方法を考える契機にできればと考えています。

政策のあるべきPDCAとEBPMの概要



提言概要(3月27日発表)

EBPMの徹底に向けた基本法の制定を ～国民に信頼されるワイズ・スペンディング～

2024年の日本経済は、長年続いたデフレから完全に脱却し本格的な成長軌道へと回復していく節目を迎えている。社会保障費など年々財政需要が高まる中、財政制約が本格的な経済成長の足かせとならめよう、財政支出に対する一定の規律や、限られた財源を効果の高い政策に使うワイズ・スペンディング(賢い支出)のあり方がより重要になる。

そうした中、近年、「EBPM」が注目され、ワイズ・スペンディングを実現するツールとして

期待されている。政府においてもEBPMを活用していく動きが見られるが、部分的な手続きにとどまっており、政策のPDCAサイクルが適切に循環しているとは言えない。

今般、これからの経済・財政運営の方向性が示される「経済財政運営と改革の基本方針2024(骨太方針)」の取りまとめに際して、ワイズ・スペンディングの実現を目指すべく、EBPM活用の本格的な推進に向けた提言を取りまとめた。

提言のポイント

EBPM推進基本法(仮称)の制定 ～EBPMの徹底を促す環境構築～

①「骨太方針」を起点にした政策立案段階におけるEBPMの導入

●「骨太方針」および「予算編成」の政策立案プロセスにEBPMの考え方を本格的に織り込む。

②政府の重要政策(長期かつ複数事業を有する政策プログラム)に対する司令塔機能の強化

●内閣官房／内閣府内にEBPMの司令塔機能を首相直轄の組織として設置する(既存の関係組織を一部再編)。

●政策プログラムの立案・評価・検証のための予算を確保し、必要となる権限や人的リソースを備える。

③国会におけるEBPMの監視機能の構築～独立財政機関(IFI)の設置・活用～

●かねて本会が国会内への設置を提言しているIFIにおいて、EBPMの機能を盛り込む。

④人材育成・人材の有効活用および官民人事交流の促進

●EBPMに必要な人材の質量両面での拡充。府省庁横断的な採用・育成、評価、府省庁間交流／官民間の人材交流の促進。

⑤行政サービスIDによるデータ基盤の構築

●行政サービスの利用状況・履歴をデータ化するため、国・自治体の行政サービスに網羅的にIDを附番する「行政サービスID」を法制度化。

* 1 Evidence-based Policy Making 証拠に基づく政策形成

* 2 Data for Social Transformation

詳しくはコチラ



地域が財源を 自ら獲得して 創意工夫で観光経営を

観光再生戦略委員会(2023年度)

委員長／伊達 美和子・村瀬 龍馬・山野 智久

(インタビューは3月14日に実施)

観光産業は新型コロナウイルス感染症拡大により大きな影響を受けたが、2023年の訪日外国人旅行者消費額は過去最高の5兆円を突破し、国内外の需要は順調な回復傾向にある。観光産業の持続的発展について、伊達美和子、村瀬龍馬、山野智久各委員長が語った。

観光産業の課題解決には 公的な財源が不可欠

伊達 2023年の外国人旅行者消費額が過去最高となりましたが、新型コロナウイルス感染症が5類に移行してからわずか8カ月足らずでの成果です。観光需要は順調に回復しており、24年の外国人観光客消費額は6～7兆円に達するのではないかと推測されます。コロナ禍前の19年に観光関連の総付加価値額(観光GDP)は11.2兆円に達しており、GDP全体に占める割合はおおよそ2%で、自動車産業と比較しても十分に大きな規模です。しかし、観光産業がコロナ禍以前から抱えている課題もあり、持続的な投資が不可欠です。観光振興を支える公的投資の不足も大きな課題となっています。

山野 例えば、文化財の保護や持続可能な自然環境の保護、自然災害発生時の対応や交通インフラなどにかかるコストの財源をどう負担するのかは観光産業の大きな課題です。また、オーバーツーリズムについては観光庁も観光振興の結果として生じる課題として認識

しており、23年10月に「オーバーツーリズムの未然防止・抑制に向けた対策パッケージ」を定め、各種対策に取り組んでいます。これらの課題には公的な対策が不可欠なのです。

村瀬 観光産業は宿泊・地域交通・観光施設など幅広くインフラ整備が必要な産業です。観光地の競争力はエリア全体の魅力と他地域との差別化によって支えられています。民間事業者による投資だけでは成長に限界があり、官民一体での積極的な投資が必要です。

昨年度公表した提言『観光DXの核となる観光地域づくり法人(DMO*)の進化』の中でも言及したように、観光産業の課題解決や地域単位での強化という意味では、人材不足と財源不足が最大のボトルネックとなっています。国主導で地方自治体やDMOが切磋琢磨できるような仕組み作りを訴えていく必要があります、それらをアップデートしていくことが大事だと思います。

「宿泊税」は住民が負担せず 公平性も担保できる

村瀬 公的投資の財源が乏しい中で、

各地の観光客は増加傾向にあります。各地方自治体が今まで以上に創意工夫を重ねて観光振興に取り組むためには、より一層、自治体が歳出の経費を自由に裁量できる仕組みを作らなければなりません。特に観光のための支出は住民が直接的なメリットを享受できないので、住民には一般財源から支出することに抵抗感もあるでしょう。

こうした背景の中、観光振興における使途を明確にした上で、住民の負担に基づかない、受益者負担による新たな財源を確保することが必要だと考えました。

山野 それには宿泊税が適切です。地方自治体の独自財源である地方税の中で、主に観光客による負担を想定できるのは入域税、入湯税、宿泊税の三つが挙げられます。各々を比較した場合、入域税は観光客の入退域の管理や住民との区別が難しく、入湯税は「鉱泉浴場における入湯行為」を課税客体とするため、税収の見込める地域に限られます。

一方、宿泊税は地元住民がほとんど行わない「地域の宿泊施設に泊まる」という全国共通の行為が対象となるため、

伊達 美和子 委員長
森トラスト 取締役社長

1971年東京都生まれ。聖心女子大学文学部卒業、慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科修了。総合コンサルティング会社を経て、98年森トラスト入社。取締役、常務、専務を経て、2016年取締役社長就任。2011年経済同友会入会。12年度より幹事、22年度より副代表幹事。19年度沖縄振興PT委員長、20年度より観光再生戦略委員会委員長。





村瀬 龍馬 委員長
MIXI 取締役上級執行役員

1985年神奈川県生まれ。イー・マーカー・キュリー（現MIXI）入社。2009年同社退社後、ゲーム会社などを経て、13年再度入社。18年執行役員CTO就任、19年より取締役。2020年経済同友会入会。20年度観光再生戦略委員会副委員長、23年度同委員長。



山野 智久 委員長
アソビュー
代表執行役員CEO 代表取締役

1983年千葉県生まれ。明治大学法学部卒業。リクルート入社後、HR事業・新規事業立ち上げに従事。2011年アソビュー創業。2021年経済同友会入会。21年度観光再生戦略委員会副委員長。23年度同委員長。

受益者負担の下に税を徴収し、宿泊事業者が徴収と納付を行うことで公平な制度設計につながります。

伊達 持続可能な観光産業・観光エリアを育てていくためには地方自治体の自立が必要不可欠です。自立するということは、課題を解決するなり戦略を立てるなりする上で、必ず財源が要るということです。

24年1月現在、日本国内で9地方自治体が宿泊税を導入しています。導入に伴う観光客の減少や混乱は少なく、また海外の主要都市でも既に導入されていることから、訪日外国人旅行者にも認知されています。そう考えると、多くの地方自治体でも実行が可能です。

ちなみに、21年度の宿泊税収は当時導入していた8自治体だけでも51億円にも上り、1,800弱ある全国の自治体で導入が進めば、今後一層の税収増に期待がかかります。

法定目的税化で導入を容易に 「観光振興計画」の作成を義務付け

山野 24年1月時点で約30の地方自治体が宿泊税導入を検討していますが、

新型コロナウイルスの影響による中断、地域ごとの課題認識の差、ステークホルダーの理解が不十分、先行事例数の不足や制度設計の複雑さといった理由から協議が進んでいないのが現状です。そのような状況の中、法定目的税化により全国一律での基盤を整備して導入の促進を図ることが重要です。

目的税化することで用途がより明確になり、観光産業に資する投資の継続を実行できると考えています。

伊達 法定目的税化により制度設計が明確になり、全国で一斉に導入が可能となります。また、海外の主な観光地では定率制による宿泊税を採用していますが、日本の場合、現在宿泊税を導入している主な自治体は定額制を採用しています。これらが前例となって結果的に1回の宿泊に対し100～200円という低い税額設定がほとんどです。これでは物価高騰時に価格改定が難しくなってしまいますから、日本も同様に定率制にすべきと考えます。導入済みの地方自治体や海外の状況、導入に伴う負担の増加が著しく過重とはならないこと、安定的な財源の確保などを

考慮すると、宿泊料金の3～5%程度での定率制が適切ではないかと考えています。

山野 あくまで概算ですが、23年の延べ宿泊数と平均客室単価に3%相当の宿泊税をかけると、約784億円の税収が見込めます。観光庁の年度予算が1,000億円相当なので、それに迫る規模の新たな財源を地方自治体の観光振興に活用できます。

伊達 宿泊税を法定目的税とした後、各自治体が条例を定める必要があります。その際、地域としてどのような観光振興を描くかを戦略的に明示する意味で「観光振興計画」の作成を義務付け、その中に宿泊税導入の目的と位置付けを盛り込み、さらに負担する観光客の理解と納得が得られるよう実績と効果を開示する方針を盛り込むべきです。また、観光産業に関連する事業者や地域住民など幅広いステークホルダーが参画する協議会などを設置し、理解・協力の促進を図る必要もあります。次期「観光立国推進基本計画」が改定される2026年を目途に必要な法改正が実施され、法定目的税としての宿泊税が制

度化されることを期待しています。

村瀬 観光振興計画を作成することによりビジョンを明確化し、観光産業を持続的に発展させるためには、物価変動や時代に応じた観光資源の定期的な見直しが重要となります。具体的に「使途の見える化」を行い、計画と効果検証の実施を条例で定め、PDCAサイクルを徹底することが必要です。

観光産業が抱える課題は多岐にわたる経営の知恵を活かしながら進めたい

山野 宿泊税の法定目的税化において旗振り役として期待されるのが観光庁です。地域主導で活用できる財源の確保策としてアピールし、共に潮流をつくっていききたいと思います。一方で、導入時に制度設計を行うのは総務省です。ムーブメントが高まってきたときには総務省との連携も密にしていきたいです。

村瀬 今回の提言は観光産業の地域財源確保を主眼としたものですが、資金調達・使途の明確化、データ分析、PDCAサイクルと、求められるものは経営の流れと同じものという実感をえました。観光産業発展のため各地の経済同友会とも連携し、経営の知恵を共に活かしながら進めていきたいと思っています。

伊達 コロナ禍で非常に厳しい状況に陥った観光産業でしたが、新たな局面を迎え、次なるステップへと進む転換点に立っています。観光産業の抱える課題は構造的な人材不足や収益性向上、公共施設などの適正なプライシング、専門スキルを備えた人材の育成、DMOの強化など多岐にわたります。委員会では、まず制定に向けた政府への働き掛けに注力しながら、同時に観光の地域経営に関して会員の皆さまから多くのご意見をいただき、考えていきたいと思っています。

提言概要(3月1日発表)

自立した地域の観光経営の実現に向けた宿泊税の拡大と活用

成長を続ける観光産業は、すでに日本経済において欠かすことのできない重要分野になっており、政府の成長戦略の中でも大きな期待が寄せられている。観光産業の発展には官民一体となった積極的な投資が必要不可欠だが、一方で現在の地方自治体の財政状況は大変厳しく、自由な裁量を発揮できる財源の余剰は限られている。

本会では、観光産業の持続的発展について、

自立した地域の観光経営の実現に向けた各地域の課題に即した政策が必要になる転換点に立っていると考える。

今回の提言では「宿泊税」に着目するとともに、全国的な導入加速に向けて法定目的税化により全国共通の独自基盤構築を行うことで、安定的な観光財源の確保について言及している。

観光振興に向けた財源として、宿泊税を法定目的税に

- 受益者負担の原則の下で、観光振興を支える**特定財源を確保し、観光振興への投資を加速**すべきである。
- 国内の地方自治体でも既に導入されている**宿泊税を全国的に広く展開**すべく、**地方税法上の法定目的税として宿泊税を新たに導**

入すべきである。

- 次期「観光立国推進基本計画(第5次)」が改訂される**2026年を目途に必要な法改正を実施し、次期基本計画の中で地域の自立を目標とする。**

I 宿泊税の長所

地方自治体の自立した対応を可能とする新たな財源として、宿泊税は右記の四つの長所を有している。

- ①**普遍性の観点**
- ②**公平性の観点**
- ③**技術的な実行の観点**
- ④**税収への期待と実績の観点**

II 法的目的税化の意義

- 既に九つの地方自治体が宿泊税を導入、税収は51億円程度(2021年度)に達しており、相応の税収が期待できる。
- 報道などによると約30の地方自治体が宿泊税の導入を検討中であるが、新型コロナウイルス感染症拡大により一時中断してい

た地方自治体も多く、再検討が進んでいない地方自治体も多数ある。

- そのため法定目的税化によって全国共通の独自財源の基盤整備を行うことで、宿泊税の導入による安定的な観光財源を各地で確保することが可能となる。

II 法的目的税化の意義

- 1. 定率制の導入と3%以上の税率設定を**
 - ・現在、日本国内では主に定額制が採用されており、税額水準は1~3%程度である。他方、海外では主に定率制が採用され、税額水準は約10%となっている。
 - ・現在の定額制のままでは税額水準が低いと言わざるを得ず、法定目的税化にあたっては定率制を採用し、宿泊代金の3%以上の税率設定が適切である。
- 2. 課税の前提となる観光振興戦略の策定義務付けを**
 - 観光産業の振興・発展が確実になされるように、以下の4点を盛り込んだ持続可能な観光産業の実現に向けた戦略の策定を義務付け

るべきである。

- ①**観光振興戦略における宿泊税の位置付け、開示方針の明確化**
- ②**宿泊税を支えるステークホルダーの理解・協力の促進**
- ③**使途の見える化・透明性の担保**
- ④**定期的な見直し、効果検証の徹底を**

3. 法定目的税化の時期(2026年を目途)

宿泊税の法定目的税化に向けた制度改正を2026年に行われる「観光立国推進基本計画」の第5次への改定と合わせて実施するよう求める。



詳しくはコチラ



紹介者

平子 裕志

ANAホールディングス
特別顧問

安部 和志

ソニーグループ
執行役専務



日本の新しい「ものづくり」

今年のアカデミー賞で日本の2作品が受賞、という快挙が記憶に新しいですが、それに先立つ3月2日、世界中のアニメファンが注目するイベントが東京で開催されました。

日本ではサービスを展開していないため、ご存じの方は限られるかもしれませんが、ソニーグループが買収して運営する世界最大のアニメ配信サービス「クラッチロール」は、有料会員数が1,300万人を超え、日本のアニメを200以上の国と地域に届けています。このクラッチロールが主催し、ファンの投票で優れた作品やクリエイターなどを選出する「クラッチロール・アニメアワード」の授賞式を、昨年に続き日本で開催。その様子はYouTubeで世界中に配信されました。

アニメファンを代表する各界のセレブリティ(グラミー賞歌手ミーガン・ザ・スタリオンや韓国のポン・ジュノ監督など)がプレゼンターとして参加し、熱気と華やかさに包まれた独特の雰囲気の中、3,400万を超える投票で選ばれた受賞作が次々と発表されました。最優秀アニソン賞を受賞したヒット曲「アイドル」のパフォーマンスをYOASOBIが行った場面で盛り上がりは最高潮に達し、東京の一角に世界中の注目が集まる空気とともに、真に世界をつなぐアニメの威力を痛感しました。

世界のコンテンツ市場規模は150兆円を超えるとも言われ、日本は米中に次ぐ第3位。社会の分断が進む中、日本のアニメは国を超えて人々の心をつなぎ、作中の音楽や日本語、さらには取り上げられる場所や日本食への関心を高める、といった副次的な効果も発揮しています。授賞式の会場で、世界の人々を魅了し続ける日本アニメのパワーに圧倒されながら、これは日本が世界に影響力を与える新しい「ものづくり」の力と言えるのではないかと感じ、また一層の進化の可能性にも思いをはせていました。

▶▶ 次回リレートーク

倉橋 隆文

SmartHR
取締役COO

日本再興ラストチャンス “金融”

経済学者・成田悠輔氏と経営者との対話を通じて、日本を、経済を再興させるアクションプランをYouTubeで発信する「日本再興ラストチャンス」。今回は、日本は金融大国になれるのかをテーマに議論しました。

(所属・役職は収録時)



進行

野嶋 紗己子

PIVOT MC

今の株高をどう見ているか

野嶋 今回のテーマは「日本は金融大国になれるのか」です。

成田 金融大国とは何を意味するかですね。経済的リターンの大きさを目指す使い方だけではなく、長い目で見て国の文化やアイデンティティーをどう豊かにしていくか、そのために金融や資本市場をどう使えるかが大事だと私は思っています。

野嶋 今年の2月には、日経平均株価が34年ぶりに最高値を更新しました。一方で、実体経済とは乖離があるという声も多数聞かれます。ご意見をいただけますか。

中空 私は否定気味に見えていて、世界中で株価が上がり過ぎだと思っています。ファンダメンタルズでは説明がつかないからです。日本に投資したいというお金が入ってきているのは事実ですし、外国から見て日本株の安さは続いています。ただし、どこかでピークアウトを迎えます。その時にどうするかを考える必要があります。

野嶋 今までの株価が低過ぎただけで、正常になったという意見も見られます。

中空 この先に長期的に安定した株価が続けば内実が伴ったと言えますが、今は市場の浮き沈みに左右されているように見えます。

辻 僕は逆で、ポジティブに見ています。インフレになり値上げで企業収益が上がり、賃上げが進むという良いスパイラルが回れば期待値が上がる。株価は未来収益の逆算値なので、未来収益の価値を今後どうつくるかだと

思っています。最近は海外投資家がかなり来ます。比較的政治が安定して法治国家として成り立っている日本は、お金の行き場所として安心感があるのでしょうか。人的資本経営やNISAのような動きもあり、日本マーケットの魅力が相対的に上がっていると感じます。

野嶋 「金融リテラシーを高める」とは、どう定義付けたらよいでしょう。

成田 難しいですね。米国人は金融リテラシーが高いといわれますが、アグレッシブにリスクを取りに行くことがリテラシーの高さだと見るのは危険です。エンジェル投資で世界に冠たるスタートアップを生み出す反面、住宅ローンやカードローンで破産する人もたくさんいます。自分自身のリスク許容度を判断できるようにすることが第一なのではないでしょうか。投資によるキャピタルゲインの格差は、日本は他の先進国と比べ大きいことが知られています。ごく一部の人たちだけが投資で儲け、結果的に格差拡大に寄与している。一人ひとりが自分に合った投資戦略を持てるようになることが大事です。

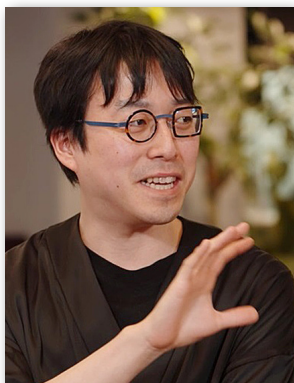
投資や金融について日常的に触れることが教育以上に大事

野嶋 「タンス預金など眠っているお金を動かすにはどうすればよいか」「貯蓄から投資へ、を意識するためには何が必要か」といった質問がPIVOTユーザーから来ています。

中空 人の行動を根本から変える原則は、何もしないことに罰を与えるか、したことへの奨励かの二つです。「タンス預金を動かさないなら課税」か「投資したら税金を安くする」か、となります。新NISAがまさにそうですね。ただし、投資で全資産を失ってしまう事態は避けるべき

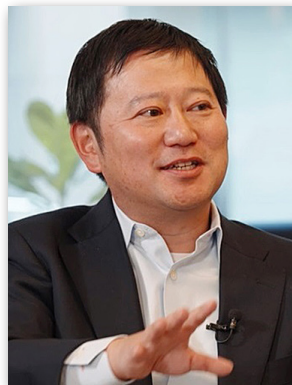
日本再興ラストチャンス

経済同友会とビジネスメディア PIVOT がコラボレーションし、YouTube で配信する未来志向の政策トーク番組。「失ってしまった」30年を経て、これからどのように日本を、経済を再興すべきか。毎回1テーマを設定し、経済学者・成田悠輔氏と経営者との対話を通じて、解決に向けたアクションプランを提案します。



成田 悠輔

イェール大学 助教授
半熟飯想 代表



辻 庸介

スタートアップ
推進総合委員会 委員長
マネーフォワード 取締役社長CEO



中空 麻奈

BNPパリバ証券
グローバルマーケット統括本部
副会長

です。リスクを自分で判断できるリテラシーは必要です。

成田 家計は日本円の現預金資産が多いのに、企業は海外投資を莫大にしてきました。この差は何なのでしょう。

中空 普通に暮らしていると、やはり円に「ホームバイアス」がかかります。企業の場合は実需が海外にあったからでしょう。海外の工場で作る方が安いから海外に投資をした、結果的に儲かったという構図でしょうか。

辻 以前は、海外資産を買う手段が限られていたのが実態です。また、日本がデフレだった。デフレだと預金最強ですから、合理的だったと思います。

野嶋 日本人の金融リテラシーは高まっていると思われますか。

辻 当社のユーザーにアンケートを取ったところ、ボーナスの使い道として最も興味があるのは投資でした。NISAの影響はあると感じます。国家予算の大赤字を見て、自分で将来資産を守らないと危ないというのを感じているでしょう。そうしたことが全部ミックスされて、投資に興味が高まっている気がします。その点、米国の感覚はどうですか。

成田 資産のある層もない層もやたらとアグレッシブで、よく言えば前向きで楽観的、悪く言えば無謀で自爆的なのが特徴だと思います。結果として世界を駆動するVC産業ができた反面、庶民はカード・住宅ローン地獄にはまっています。米国は不思議な国だと思います。

野嶋 「資産運用立国になるために必要なことはありますか」という質問も来ています。日本でも2022年から高校での金融教育が義務化されました。米国では統一的なカリキュラムはないけれども1960年代ごろから金融教育が盛んに行われてきました。英国はシチズンシップという科目の中に金融の学習があります。教育の強化という点ではどうお考えでしょうか。

成田 米国でも正規教育の中できちんと学習しているわけではないと思います。むしろ、周りの大人が日常的に投資や金融のことを話している影響を感じます。大学教員の間でさえ、株式相場やポートフォリオの話が日常的に聞かれます。日本の大学ではまずないですね。つまり、生活習慣や文化の違いの方が教育制度の違いより影響している気がします。

中空 同感です。日本では投資というと一獲千金感があり、好ましくない印象がつき過ぎている気がします。投資も立派なお金の稼ぎ方の一つだと認知を広めていくことが大事です。

リスク許容度を理解することが 金融リテラシーとして重要

野嶋 ビジネスパーソン金融リテラシーはどこまで必要でしょうか。「新NISAは取りあえずオルカン（オール・カントリー。全世界株式の略称）を始めた。次は何をしたらよいか」という質問も来ています。

辻 損をしたり得をしたりして学ぶのが一番大事ですね。僕はサラリーマン時代に、「給料分とは別で稼ごう。そうすればいつでも辞められるから」と思って投資を始めました。20代で何千万円も不動産投資をしていたのですが、ものすごく勉強しました。さすがに不動産投資は物件管理対応も大変だし、リスクも高かったので方針転換しましたが。

成田 大家さんをされていたのでしょうか。

辻 そうなんです。ただ、結局リスク許容度は個人によってかなり違います。資産規模とリスク許容度をグラフ化して、自分はこの辺だと認識する。それに見合う投資や運用を考える。つまりポートフォリオですが、そうして

自分が幸せに生きられることが大事ですね。

中空 そう思います。例えば、3分の1は現金、3分の1は債券投資、残り3分の1は株なりオルタナティブ投資なり、自分で管理できる範囲でやっていくことです。注意すべきことは、上がり続けることはないということ。投資で一番難しいのはどこで売るか。最も良いところで売るとはなかなかできません。8割くらい儲かれば上出来だと思うくらいが良いと思っています。

成田 金融教育と言うと、どういう金融商品があるか、どんなポートフォリオが良いかという話になりがちですが、何より大事なのは、そもそも自分がどういう人間で、どういうライフスタイルを欲しているかを知ることでしょうね。投資をしたときに、どれくらいの割合でどこまでひどいケースを許容できるのか、どの辺までの夢が見たいのか。僕自身は、日々の生活でお金を心配せずに済めば、それ以上はどうでもいいという人間なので、投資は適当にやっています。

野嶋 「平均よりちょっと上のお金が欲しい」と思い、何となく投資している方も一定数いる気がします。そういう人たちが知っておくべきことはありますか。

中空 全ての価格は需給で決まるのが鉄則です。勉強したからすぐに活かせるわけでもありません。想定とは違うことが起きますし、初回から全部うまくやろうと思わず、長い目で見て自分のライフスタイルにどう合わせて利益を確保するかを考えていくことです。

辻 とにかく勉強しましょう、実践しましょう。時間はかかりますが、スポーツが練習してうまくなっていくのと同じです。もちろん、許容範囲内でやること。どう楽しく続けられるかを考えられるとよいですね。最近は動画もたくさんあって、かなり学べます。

中空 機関投資家は3カ月に一度の評価があるので短期で売り買いしますが、個人投資家に評価はないのでその必要はありません。しっかり考えて選んだ会社であれば、短期的な判断をしない方がよいと思います。

成田 例えば中学生に対して、金融リテラシーを最速で身に付けてもらうカリキュラムを作るとしたら、どんな

ものが良いと思いますか。

辻 当社では学生向けに授業をすることもあります。一番反応が良いのは、実際に商売をやってみる、つまり資本を使ってビジネスをやって、利益が出て、株価が上がる。そういう仕組みを実際に体験するものです。

成田 金融や投資に関して、情報の信頼性はどのなのでしょう。医療など他業界で起こっているように「トンデモ情報」が支配する可能性はありませんか。

辻 「あなただけへの耳より情報」がネット上などで回ったりしていますが、そんなものがあるわけありません。需給で決まるのが金融なので、基本的には全ての情報はイコールです。

成田 過激でキャッチーでも、実害がなければよいのですが…。

辻 実害もあり得ます。「この仮想通貨は絶対上がる」という触れ込みもその一例です。それらはポジショントークであることを認識し、いろいろな人の話を聞いて相対化していくことが大事です。僕はいろいろな人の意見を聞くのが好きです。

成田 SNS経由の投資詐欺も広まっていますが、信頼ある人から言われると意外に信じてしまう人も多い。そういう人をどう守るのか、騙されないための金融護衛術リテラシーも必要だと思います。

中空 儲けるとはどういうことか、収益はリスクに見合うということ、元本を失わないという発想を持つこと。そして、利回りが3%を超えるようなものはあり得ないと判断できる力を身に付けておくべきでしょう。

野嶋 騙されないリテラシーと、それを規制する法整備も必要という気がしてきました。

中空 法整備は過剰になりがちです。規制緩和をしつつ、被害者が生まれたときの救済策を考えていく方がよいと考えています。

日本が金融ハブとなるために必要なこと

野嶋 続いて、「東京がアジアの金融ハブになるためには



どうしたらよいか」を話題にしたいと思います。日本のポテンシャルはどうでしょうか。

中空 選択肢はいくつかあります。例えば国外投資を増やして配当金で豊かになる、海外資金を日本に集めてくる、海外の投資家たちが日本に集まるようにするなどなど、海外の人を呼び込むなら特区が有効でしょうし、資金を集めるには魅力的な債券を増やすことも考えられます。

辻 ポテンシャルは非常にあると思っています。2,100兆円の個人資産があるのは日本の大きな武器でしょう。税金の高さが整理されれば、アジアの金融ハブになり得ます。以前、IRで巨額を運用するファンドを訪問したのですが、片田舎にあるにもかかわらず世界中の経営者がやって来ていました。成長企業に投資して、リターンで国民が豊かになっていく、そこに情報も人も集まるというのを目の当たりにして、こうして経済の好循環をつくっていくのは大事だと感じました。

成田 「金融ハブ」とはどういう状態なのでしょう。

辻 イメージとしては大きな資産運用会社、資金の出し手、それを受け取って成長する企業といったエコシステムが全部そろっている状態です。

中空 当社のような外資系企業はアジアの本拠地をどこに置くかを考えます。これまではシンガポールや香港が選択されてきましたが、日本が負けない選択肢になることだと思います。

野嶋 香港、そしてシンガポールも中国リスクがあると見られていますが、実際の影響はいかがでしょうか。

中空 中国に投下していたお金を日本に回す傾向は、明らかに強まっています。ただし、基本的にクレジットの世界では人口の多さと安定はイコールです。中国は人口の多さという強みがあるので、状況が安定すれば戻る可能性は十分あると思います。一方シンガポールは、お金を持ってこさせるための仕組みやオープンマインドに非常に長けています。英語の強みもありますね。

成田 日本が金融ハブを目指す上で一番大きな課題は何でしょうか。

中空 やはり大きいのは税金と言語で、それが解消でき

ればかなり変わると思っています。

野嶋 円安を進めて海外でものを売る日本に戻ればよいのではないかと、という質問も来ています。

成田 経済成長にとって通貨安が悪いとは限らないという研究結果があります。輸出や投資誘致にはプラスです。ただし、今の日本はさほど「売れるもの」を持っていません。車とニッチな部品などでは日本企業が世界市場を支配していますが、昔のような輸出大国ではない状況です。

辻 ものづくりの海外展開は、コストの安いところで作りグローバルに高く売るという戦略が基本だったと思います。昨今のソフトウェア産業でも、インドで作って米国で売ることが随分と増えています。今後は同様の変化がグローバル市場を席巻することも起こっていくでしょう。

中空 日本は技術の改良を得意としてきたので、GXにかかわる技術改良・開発には期待しています。今年2月には、脱炭素成長型経済構造移行債（GX経済移行債）の発行も始まりました。世界でリーダーシップを取り、「売り物」もできていくだろうと思っています。

成田 今の日本のインフラや公共サービスを継続しつつ、税金を大きく下げるのは無理だと思います。特区のような措置が必要でしょうが、可能だと思いますか。

中空 永遠に特区を置き続けるのは無理ですが、海外から呼び込むには妥当な手段だと思います。地方創生と絡められたら、なお良いでしょうね。

辻 税金は額の話ではなく、どう広げていくかが大事だと考えています。成長すれば税金の元が広がるわけですから、パイを大きくするところに力を注ぐべきだと思います。

野嶋 お二人ともありがとうございました。最後に成田さんから本日の総括をお願いします。

成田 今日は投資や金融立国の良い側面を終始話してきました。ただ、金融や投資が盛んになるほど富める者がますます富み格差も広がります。金融立国と同時に、金融投資から取り残される人へのセーフティネットも考える必要があると思いました。

こちらで配信

※5月号の本コーナーで
ご紹介します

■出演者

兵頭 誠之 2023年度エネルギー委員会 委員長／
住友商事 取締役社長執行役員CEO (収録時)
寿楽 浩太 東京電機大学 工学部人間科学系 教授

日本再興ラストチャンス “エネルギー”



動画はこちら▼



学校と経営者の交流活動推進委員会 八丈島の小中高生に出張授業

学校と経営者の交流活動推進委員会は2月29日、日色保委員長以下9人で八丈島を訪問、出張授業を行った。会場となったのは八丈町立富士中学校。小・中・高生136人が九つのグループに分かれ、経営者と対話しながら受講した。また、一部保護者も見学した。



日色委員長による授業

今回の出張授業は、主体性・コミュニケーション能力育成の観点から「自分自身の『未来を切り拓く』ための職業観を養い、キャリア形成に必要な要素を学ぶこと」を目的とした。また保護者には、経営者から児童・生徒へのメッセージ、児童・生徒・経営者の対話を直接見て、聞くことを通じ、家庭内で子どもたちをサポートしていく上での一助としてもらうこととした。

参加者は八丈町立三根小学校から5年生24人・6年生25人、八丈町立富士中学校から1年生24人・2年生26人・3年生27人、東京都立八丈高等学校から3年生10人が参加した。受講クラスは小学生を4グループ、中学生を5グループに分け、そこに高校生が一人ずつオブザーバーとして加わる形で9グループとし、当会の会員がそれぞれのクラスを受け持つ形で実施された。

授業は全体を約2時間とし、前半・後

半の2部構成で進行した。前半は講話とディスカッションで構成、小学5・6年生のテーマは「中学生時代に学んでほしいこと」「仕事の意義・楽しさ・厳しさ」「会社とはどんなところか」「ものづくりの素晴らしさ」とした。また中学生のテーマは、後日に学校のプログラムとしての職場体験が予定されている1年生が「仕事の意義」、2年生が「社会が求める人材、中学生として今

やるべきこと」、そして進路選択を控える3年生は「これからの日本社会が求める人材」とした。

後半では体育館に全体集合し、前半パートの感想の発表と共有、質疑が行われた。

今回の訪問ではこの他、八丈町役場に山下奉也町長、佐藤誠教育委員会教育長を表敬訪問、また八丈高校の視察も行った。

学校と経営者の交流活動推進委員会 参加メンバー

※所属・役職は実施時

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
加藤 慎章 副委員長	ETSホールディングス 取締役社長
齋藤 勝己 副委員長	東京個別指導学院 取締役会長
桜井 伝治 副委員長	日本情報通信 取締役社長
白井久美子 副委員長	ユニアデックス 常務執行役員
新倉恵里子 副委員長	東和エンジニアリング 取締役社長
挽野 元 副委員長	アイロボットジャパン 代表執行役員社長
宮原 京子 副委員長	ファイザー 取締役執行役員
渡部 一文 副委員長	SOMPOホールディングス グループCXO 執行役常務



全体で集合し、振り返り



富士中学校、野田校長、辻先生と共に

経済同友会元代表幹事の桜井正光氏をご逝去されました。 謹んでご冥福をお祈り申し上げます。



2007年度より経済同友会の代表幹事を2期4年務められた桜井正光氏が、2024年1月24日、82歳で永眠されました。在任中は相次ぐ首相辞任、歴史的な政権交代、世界経済・金融危機、そして2011年3月の東日本大震災とまさに激動の時期。その中で「新・日本流経営の創造」を掲げ、一方では「地域主権型道州制」の導入を目指して日本全国を回り自治体や農業の現場との意見交換を重ねるなど、国と経営の新しい形を追求されました。心よりご冥福をお祈りいたします。

桜井 正光(さくらい・まさみつ) 元代表幹事

経済同友会歴

1997年6月 経済同友会入会。99～2001年度幹事、02～06年度副代表幹事、07～10年度代表幹事、11年度より終身幹事
02年度 企業経営委員会委員長
03年度 企業競争力委員会、社会的責任経営推進委員会の各委員長
04～05年度 社会保障改革委員会 委員長
06年度 新時代ものづくり基盤委員会 委員長
10年度 国家ビジョンPT 委員長
10～12年度 リーダーシップ・プログラム 委員長

1942年1月8日 東京都生まれ

66年3月 早稲田大学第一理工学部卒業
4月 リコー入社
84年5月 RICOH UK PRODUCTS LTD. 社長
94年6月 リコー常務取締役
96年4月 代表取締役社長
2007年4月 代表取締役会長
13年4月 特別顧問
14年9月 日本気候リーダーズ・パートナーシップ代表



桜井正光元代表幹事のご逝去の報に接して

新浪 剛史 代表幹事

桜井正光元代表幹事のご逝去の報に接し、慎んでお悔やみ申し上げます。

桜井さんは、2007年4月の代表幹事就任から、退任された2011年4月まで、まさに激動の時代を航海した経営者でありました。2008年のリーマン・ショック、2009年の政権交代、そして退任間近に日本を襲った2011年の東日本大震災と、これまでの価値観を覆すような出来事が続いた課題多き時代に、日本の再生に向けたビジョンとその実現を訴え続けた信念のリーダーでした。

経済政策の提言にとどまらず、この国のかたち、特に地域経済の活性化や道州制の導入に向けた議論は、日本各

地の潜在力を引き出し、わが国全体のバランスの取れた発展を目指したものでした。桜井さんが描いた「2020年の日本創生」は、個別の政策ではなく、体系的な改革によって若者が輝き世界が期待する「この国のかたち」を訴える画期的な提言でした。その実現に向けては税制・社会保障の抜本改革や地域主権型道州制の導入など、具体的な方策が提案され、「国民一人ひとりの覚悟も必要である」と力強く訴え掛けられました。代表幹事を務められた4年間、桜井さんは、道州制や経済活性化について各地経済同友会との意見交換を精力的に重ね、全国44経済同友会の連携

による提言活動を推進されるとともに、本会の公益社団法人化を進めるなど、今日の諸活動の礎を築かれました。

また、リコーにおける欧州での事業経験から優れたグローバル感覚をお持ちであり、特に、他に先駆けて環境保全と経済活動の両立という課題に真に向から向き合い、環境経営の考えを打ち立てた先駆者でもありました。これは今日のサステナビリティ経営につながる大きな一歩であり、桜井さんの足跡を語るに欠かせないものです。

経済同友会が次世代経営者育成のために実施している「リーダーシップ・プログラム」で、「リーダーというのは、会社のトップという地位の話だけではなく、企業の社会的役割・責任を認識し、自分の会社の利益だけではなく社会に貢献する、そのために企業は存在する

ということを理解した上で活動する経営者である」と語ったように、企業の社会的責任を強く意識された方でいらっしゃいました。

退任後、4年間の任期を振り返り「走り切ったというよりも、背中を押されっ放しだった」とにかく経済社会そして政治が大荒れの4年間。次から次へと問題、課題があり、常に後ろからつかれていったという印象もあった」と語っ

た桜井さん。いま、令和の時代をどのように展望され、これからの国のかたちをどのように描いていらっしゃるか、力強い口調と信念を持って語る桜井さんの言葉をこれからお聞きすることがかなわないのが残念でなりません。あらためて、偉大なリーダーのご逝去に深い哀悼の意を表します。

私は2010年度に桜井代表幹事率いる経済同友会の副代表幹事を務め、その

時、混迷の時代にわが国経済の再活性化に貢献していきたいと誓った思いは、今も変わることはありません。私たち経済同友会の義務は、桜井さんの遺志を継承し、企業や社会、そして世界全体における革新と発展を追求し続けることにあります。故人が残した篤実で寛大なお人柄、時代の先を読む慧眼と、忘れがたい温かな笑顔を偲びながら、心よりご冥福をお祈り申し上げます。



議論を促すアウフヘーベンの人 桜井正光さんを偲んで

数土 文夫 元副代表幹事（JFEホールディングス 名誉顧問）

私が経済同友会に参加したのは2006年、入会を誘ってくださった方の中に、桜井さんもいらっしゃいました。ただ、当時、私は合併間もないJFEホールディングスの社長に就任したばかりで、ホールディングス制の下での経営を軌道に乗せるべく奮闘をしていました。そのため、とても財界活動はできないとお断りをしましたが、桜井さんから何度もお誘いがあり、そこまで言うてくださるならと入会を決めました。

経済同友会に入っすぐ、環境・エネルギー委員会の委員長を務めることになりました。思い起こされるのは、排出権取引を巡る議論です。当時は京都議定書に続く温暖化対策の国際的な枠組みが大きなテーマになっていた一方、温暖化に対してはさまざまな見解があり、桜井さんや副代表幹事の皆さんと侃々諤々の議論を繰り広げたことを思い出します。欧州駐在経験が長い桜井さんは、環境問題について先進的な考えをお持ちで、日本が世界のリーダーシップを取り高い目標を設定すべきだとの立場、私は環境とエネルギー・経済は三位一体で考えるべきで国益も考え、軽々に欧米が設定したルールに

乗るべきではないとの立場でした。桜井さんと私の議論を、周囲は相当ひやひやしながら見ていたと思います。

桜井さんは、異なる意見に耳を傾け、対立の中からより良い意見を生み出そうという思いを常に大事にされていた方でした。ご自身の思い入れが強い温暖化対策で意見が異なるにもかかわらず、私を副代表幹事に強く推薦してくださったのも桜井さんでした。

洞爺湖サミットに向けた意見書を審議した幹事会で、桜井代表幹事の発言の後に異論を唱えたことをよく覚えています。幹事会の議案は、事前に正副代表幹事会で審議されます。副代表幹事として同じひな壇に座っている私が挙手し異論を述べたことで、周囲は一瞬、凍り付いたようになりました。皆さんからは「いつも対立している二人」と見えていたかもしれませんが、激しく議論した後は桜井さんが電話をくださり、よく二人で食事もしながら語り合っていました。桜井さんはあまりお酒を嗜まれないのですが、私の話に耳を傾けてくださっていました。信頼関係があるからこそその堂々の意見対立であり、「議論すれども後腐れ無し」の関係で、実は意思疎通は十分で

した。

当時の正副代表幹事会は論客が多く、いつもさまざまな意見が飛び交いました。桜井さんはたとえ意見が違って相手も否定することはなく、矛盾や対立をより高次の段階で統合しようとする「アウフヘーベン（止揚）」を実践される方でした。常に会員が議論しやすい、意見を言いやすい場づくりに心を砕かれていました。だからこそ政権交代、リーマン・ショック、東日本大震災と難局が続く中、経済同友会をまとめられたのだと思います。

同時に、桜井さんは先見性のある経営者でした。数字を大事にし、今で言うDX向きの方でした。常に新しいことに挑戦しようと、農業改革委員会を作ろうと言いつ出したのも桜井さんでした。そして、国家経済の立て直しを一生懸命に考えておられました。

相手を理解しようとし、常に「本質は何か」を考える、そこが私と相通じるところがあったと思っています。桜井さんのおかげで経済同友会に深くかわることができ、多くの仲間を得て、充実した時を過ごすことができました。感謝しかありません。ご逝去の報に接し、もっともっと桜井さんとお話をしたかった、時間が足りなかったという思いが募りました。桜井さんのご冥福を心よりお祈り申し上げます。

桜井正光元代表幹事の所見・見解等

- 2007年度代表幹事就任所見
新・日本流経営の創造
- 2008年代表幹事年頭見解
魅力ある日本の再構築に向けて

- 2008年度代表幹事所見
世界とともに拓く未来
- 2009年頭見解
若者が希望を持てる
社会の構築に向けて

- 2009年度代表幹事所見
危機後の世界秩序と日本の再興
- 2010年頭見解
民の力を発揮して持続可能で
活力ある経済社会を築く

- 2010年度代表幹事所見
「この国のかたち」を描く
- 2011年代表幹事年頭見解
決断の年

桜井さん語録(抜粋)

■『経済同友会は行動する』

(2016年11月25日、中央公論新社刊行)より

市場主義と経営者の役割について

市場主義はどうしても競争を促すため、格差の拡大という問題が出てきました。ただ、私が行き過ぎだと思ったのは、格差があるからといって、市場主義をベースとした構造改革自体が駄目だというような風潮になったことです。市場主義をベースにした効率的で持続可能な経済・社会づくりが大事です。そのためには国家の構造改革をさらに進めていかねばならない、それを促進させることがわれわれ企業経営者の役割です。

IPPO IPPO NIPPONプロジェクトについて

国家運営の再構築を図る「地域主権型道州制」のアピールのために、たびたび地方に出掛け、自治体との意見交換を重ねました。そこに、3月11日の東日本大震災が起き、早期復旧が必要となりました。われわれは「単なる復旧にとどまらず、これを地方の復興、再構築と捉えた取り組みにすべき」と考えたのですが、なかなか通じませんでした。しかし、何か具体的な復興の支援ができないかと、私の代表幹事としての遺言というもおかしいですが、「IPPO IPPO NIPPONプロジェクト」を立ち上げました。

日本の強みについて

日本では問題解決の基本となる「三現主義」という鉄則があります。問題があったらすぐに現場に駆け付け、現物を見て、本当の事実「現実」を知ろうという行動です。架空の議論は絶対に許さないのです。

「新・日本流経営」について

グローバル・スタンダードという言葉が流行りましたが、私は今でもこの言葉の意味が理解できません。要するに「アメリカ型経営」ということになってしまう。米国流グローバル・スタンダードを単純に目指すだけでは、世界で二流、三流企業となるだけです。最も避けなければならない。日本の文化や歴史に育まれた価値観、中長期的思考、現場直視の経営など、日本型の強さを活かし、伸ばし、米国型との融合を図る「強さからの出発」を目指しました。

価値創造型経営を目指すにはニーズ型イノベーションの組み合わせが必要となります。問題解決型経営において日本は世界一の能力を持っている。しかし、将来、近未来に起こり得ることへの対応や、潜在ニーズの掘り起こしにおいては、やはり少し落ちますよね。これが従来の日本流経営に欠けていた点だと思います。

企業の社会的責任について

CSRという言葉の中には、しっかりと「R」、すなわち責任とあるわけですが。今流に言えば、持続可能な社会の実現に対する責任です。資金的、時間的余裕があったときに行うような社会貢献と違い、通常の経営において守らなければならない社会的責任です。

格差の問題・賃上げについて

国や民間は最低賃金制度や再チャレンジ制度などによるセーフティネット等の充実を図る必要があります。生活に窮するような低所得者を生まないためにも、市場主義経済社会をバネとした企業の競争力強化、安定した持続可能な経済成長の実現が必要です。

環境問題について

84年からのヨーロッパ駐在で経営や生活を通して特に意識付けられたのが地球環境問題でした。京都議定書採択前でしたが、EUはすでに温暖化防止を地域成長戦略の一つとして非常に積極的な姿勢を取っていました。96年にリコーの社長になりましたが、当時はまだ「人為起源

によるか定かでない」「防止対策は余分なコストである」など様子見の姿勢でした。そこで、温暖化対策と企業の業績向上との同時実現を可能とする「環境経営」をスタートさせました。このような危機感や経験を基に、代表幹事に就任して取り組みたいと思った課題の一つが企業がけん引役となって取り組む地球温暖化対策であり、後に提言する国家の長期ビジョン、『2020年の日本創生』の骨格をなすテーマの一つでもありました。

地球温暖化防止というグローバル社会の共通課題への取り組みの重要性は、日に日に現実化しています。これほど明確、かつ緊急を要するグローバル課題はありません。われわれ経営者の大きな任務は、環境の変化を先取りし、持続可能な企業を実現することにあります。

地球温暖化対策はバックキャスティングで取り組む課題です。今こそ温暖化防止に対して、前のめりになる経営者が必要な時代だと思っています。

国のかたちについて

直視すべきことは、特に少子・高齢化、人口減少、グローバル化の進展と新興国の台頭、公的債務の異常な増大と財政の悪化、地球規模的課題の顕在化など、経済社会の構造的な改革を要する課題に直面していることです。

あまりにも短期的思考による問題対処に専念し、政局がらみの議論に没頭し、長期的、大局的思考に欠けたゲーム展開では問題だと気が付いたわけです。将来展望のないままに迷走する日本は危ない、との危機感を持ちました。

現在の課題解決を先延ばしにして、若者たちの活躍の足かせになってはなりません。

国民も自分たちの受益ばかりで、負担が必要ということを考えないから、目先のちょっとした政策の問題点があれば、それが議論の焦点になってしまうのです。企業経営も同様ですが、受益のためには一方で必要な負担を覚悟しなければならないというのが、変革や成長の基本原則です。

日本は、平和な世界の恩恵を受けながら成長を遂げてきました。だから、私たちもそれだけの負担をしなければいけません。平和で持続可能な社会をつくり出すために、私たちは責任を持って取り組まねばなりません。

道州制について

われわれが提案した道州制の基本目的は、より国民・市民のニーズに応えられる、かつ効率的な国家運営システムの構築です。日本が自主・自立・自己責任を基盤とした地域主権型道州制構築の途上にあったら、東北の復興はより地域が主体性を持った活動になっていたかもしれません。そして、道州制へ向けた取り組みもさらなる進展が見られたかもしれません。今でも道州制に向けた行政改革の声が聞こえないことはまったく残念なことです。

二院制について

同じ党の党員が衆議院と参議院に分かれ、少人数とはいえ内閣に参議院議員が入っている状況では、果たして衆参という二院制が必要なのかとの疑問を持ちます。しかも選挙のタイミングの違いで衆参の構



成が逆転し、ねじれ国会を生み、政策決定が遅滞することになれば、二院制に対する疑問以上に不要論も出てきます。

政策立案能力について

アメリカやイギリス、フランス、ドイツでは、外部に政策研究所を持つことで、政策立案能力を強化しています。これに比べ日本の政策立案能力は弱い状況にあります。政策研究機関や人材を育成する機関を政党外につくるとともに政治任用制の導入など、政策本位の政治に向けた環境整備の強化を図ることが必要です。

経済界の責任について

「迷走する日本の今後の進路と必要な改革を示し、促進を図る」をテーマに、世直しをしようとの強い意識の下に仕事をしたとの思いがあります。しかし課題が課題だけに成果までに達した仕事は少なかったと思います。成果を出すには、それなりの時間がかかります。「新・日本流経営」「この国のかたち」「マニフェストによる政策本位の政治」などは特に時間がかかるでしょう。提言する側である経済同友会の努力の問題ですが、重要なのはフォローアップの強化でしょう。

財界活動の性^{さが}でしょうか、国に問い掛けることが多く、自分自身に問い掛ける、自分自身の問題とするところが欠けてはいないか。政治が悪い、意欲的な政策がない、環境整備が不足しているから企業は思い切って前へ進めないのだといった言い訳は、果たして通用するのか。政治に要求して済むだけの話ではない事態が確実に迫ってきています。政策がないからわれわれはできないのだという逃げ方を、産業界はしてはならないと思います。

「受益と負担の法則」は企業経営にあっても大事な法則です。健全な社会から商品・サービスを買ってもらう受益があれば、健全な社会の構築に対する負担も必要です。このような社会への責任が、企業の「社会的責任経営」と考えます。

日本の社会は政治家にしろ、企業経営者にしろ、市民にしろ、短期的思考過ぎると思います。先がよく分からないのではなく、先を見ようとししないのです。

長期的思考で、若者が希望を持てるような国にしていくには今何をすべきか、というテーマが日本においては大きな課題です。

景気が低迷しているといえはすぐに財政出動だ、金融政策だと言うけれども、結局、借金が増えるようなことばかりで、本当に将来を考えているのだろうかと思えます。内にどんどん悪いものをため込んでいくような生き方は、やはり変えないといけない。

■『経済同友』より

●2007年度通常総会後、記者会見

日本企業の強みは「現場力、チームワーク、技術、そして品質に厳しい市場の目だ。しかし最近、日本企業の現場力が弱くなり始めているのが不安だ。

ポスト京都議定書の枠組みの問題、省エネ、省資源、汚染防止などの環境問題は全て待ったなしだ。経済同友会としても積極的に議論をしていきたい。

●2007年度夏季セミナー、歳出・歳入一体改革について

骨太方針2006は2011年までの要対応額を示しているが、管理という面ではいい加減に見える。歳出削減の中期目標を達成するために、1年単位でPDCAを回して、次年度の予算に反映するのが本来だ。

●2008年6月、政策フォーラム「洞爺湖サミットに向けた意見」

IPCCの示す削減シナリオに近い高い目標を設定することで、日本の革新、産業界の技術とプロセスのイノベーションが可能となる。その結果、日本の産業力も強化されていく。反対にできることを積み上げ

る方式では、日本は世界に追い越されてしまう。

●2008年7月、「新・日本流経営」について、 長谷川閑史委員長との座談

グローバル大競争時代においては、ドメスティックな企業でさえグローバル化の影響があり、広く“日本企業”として考えていく必要がある。われわれ自身の手で、日本の経営者に共感してもらえる新しい日本流経営のガイドブックを作りたかった。

●2009年度7月夏季セミナー、財政出動について

適正な枠の設定や優先順位付けは、通常の予算編成でも必要なことだ。企業経営に置き換えれば保有資産の使い方の話となるが、国家予算では重点領域を決めると、さらに予算を投入してよいという、プラスアルファの話になるところに問題がある。

●2010年度7月夏季セミナー、道州制について

地域の疲弊を招く原因は画一的行政にあり、中央集権による全国一律の行政制度では、各地域が本当に必要とする政策を実施できず、疲弊を防げなかった。地域経済や雇用の問題について、地域発の多様な取り組みが進められる仕組みを整備することが大事だ。

●2011年1月、「2020年の日本創生」発表インタビューにて

少子・高齢化に対応するため、社会保障と税を一体とする改革が必要だ。また、地域が自分たちで自分たちの望むサービスを実現するために税を使うべきで、そのために地域主権型の道州制のイメージを描いた。日本は今、決断の時だ。新しい制度を構築して国の再生を図るのか、このまま衰退の道をたどるのか。

■リーダーシップ・プログラム講演より

●2009年8月、リーダーシップ・プログラム会合

社長となる人は、現在志向で足下の問題解決を図る能力だけでは、顧客価値創造型商品開発、高効率経営、CSRの3分野で前に出ることはできない。将来を予測し、そこから現在において何をすべきか、バックキャストイングである。今の政治のように足下ばかりを見ている状態であってはならない。

●2010年9月、軽井沢合宿

リーダーとしてやってはいけないことは、“いくつもの経営方針を示してしまう”ことだ。トップになるとさまざまなことが気になり、いろいろな方針を出してしまいたくなるが、選択と集中ができなくなるし、社員も混乱してしまう。また、“個人的な嗜好で物事を決めない”ようにしなければいけない。そして“細かいことに入らない・指示しない”ということも重要だ。

リーダーシップは目的ではなく、ツールである。責任を感じて何をするのか、それを示すのがビジョンであり、それを達成することが目的である。リーダーシップはその達成のためのツールなのである。

●2011年9月、軽井沢合宿

ビジョンとは、継続的に成長と発展を遂げていくための、この会社の将来のあるべき姿ということだ。それは、必然性と夢を備えたものであるべきだと思う。トップが無いものねだりをするのが一番大事であり、それこそがビジョンということもあると思う。

変革を起こし成果にこだわるステージに導いていくリーダーには、「高い倫理観」「謙虚さ、学ぶ姿勢」「責任感」が必要だ。

●2012年9月、軽井沢合宿

リーダーのナレッジスキルとしては、本質を見極める力、将来を読み取る力が必要だ。表面的なことで会社を動かすことはできない。問題、課題の本当の意味が分かっているなければ、どの事業でどのようなやり方で進めていかなければならないかが分からない。

2024年度 理事 推薦候補者の内定について

2024年度の理事の体制について、役員等候補選考委員会での審議に基づき、3月15日の幹事会において了承を得、以下の通り、候補者を内定いたしました。本件については、4月26日開催の通常総会ならびに理事会に推薦する予定です。

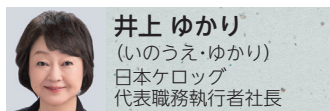
＜所属・役職は2024年3月15日現在＞

筆頭副代表幹事
(代表理事)
新任<1名>

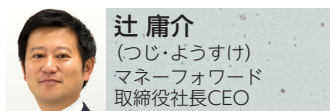


岩井 睦雄
(いわい・むつお)
日本たばこ産業
取締役会長

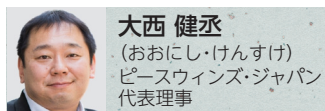
副代表幹事(業務執行理事) 新任<4名>



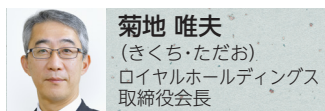
井上 ゆかり
(いのうえ・ゆかり)
日本ケロッグ
代表職務執行者社長



辻 庸介
(つじ・ようすけ)
マネーフォワード
取締役社長CEO

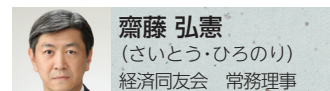


大西 健丞
(おおにし・けんすけ)
ピースウィンズ・ジャパン
代表理事



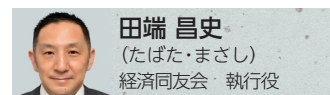
菊地 唯夫
(きくち・ただお)
ロイヤルホールディングス
取締役会長

事務局長(代表理事) 新任<1名>



齋藤 弘憲
(さいとう・ひろのり)
経済同友会 常務理事

常務理事(業務執行理事) 新任<1名>



田端 昌史
(たばた・まさし)
経済同友会 執行役

2024年度 経済同友会 理事 推薦候補者選任名簿(案)

■代表幹事(代表理事)

(1期任期中)

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

筆頭副代表幹事(代表理事) * 2024年4月26日総会承認を経て新設予定

○新任: 1名

(副代表幹事1期任期中)

岩井 睦雄 日本たばこ産業 取締役会長

副代表幹事(業務執行理事)

○再任: 3名

(1期満了: 3名)

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CEO

山口 明夫 日本アイ・ビー・エム 取締役社長執行役員

○新任: 4名

井上ゆかり 日本ケロッグ 代表職務執行者社長

大西 健丞 ピースウィンズ・ジャパン 代表理事

辻 庸介 マネーフォワード 取締役社長CEO

菊地 唯夫 ロイヤルホールディングス 取締役会長

○任期中: 8名

(3期任期中: 1名)

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

(2期任期中: 3名)

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

(1期任期中: 4名)

鈴木 純 帝人 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

○退任: 4名

(3期満了: 2名)

秋池 玲子 ポストン コンサルティング グループ 日本共同代表

石村 和彦 AGC 元・取締役会長

(2期満了: 2名)

間下 直晃 ブイキューブ 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

■事務局長(代表理事)

○新任: 1名

(常務理事1期任期中)

齋藤 弘憲 経済同友会 常務理事

○退任: 1名

(1期満了)

岡野 貞彦 経済同友会 事務局長・代表理事

■常務理事(業務執行理事)

○再任: 1名

(1期満了)

篠塚 肇 経済同友会 常務理事

○新任: 1名

田端 昌史 経済同友会 執行役

○任期中: 1名

(3期任期中)

菅原 晶子 経済同友会 常務理事

2024年度 代表幹事・副代表幹事 名簿(案)

※: 新任 ◇: 再任 無印: 任期中

(就任年度順。就任年度が同一の場合は本会における在籍年数の長い順)

【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
以上1名

【副代表幹事】

筆頭副代表幹事(代表理事)

* 2024年4月26日総会承認を経て新設予定

※岩井 睦雄 日本たばこ産業 取締役会長

副代表幹事(業務執行理事)

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

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CEO

◇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 シニア・アドバイザー

寺田 航平 寺田倉庫 取締役社長

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

※井上ゆかり 日本ケロッグ 代表職務執行者社長

※大西 健丞 ピースウィンズ・ジャパン 代表理事

※辻 庸介 マネーフォワード 取締役社長CEO

※菊地 唯夫 ロイヤルホールディングス 取締役会長

以上16名 (定数16名)

* 2024年4月26日総会承認を経て定数17名に変更予定

【事務局長(代表理事)】

※齋藤 弘憲 経済同友会

以上1名

【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

※田端 昌史 経済同友会

以上3名 (定数3名)

新入会員紹介

会員総数 1,642名(2024年3月15日時点)



奥村 康彦

所 属：パナソニック コネクト
役 職：執行役員 ヴァイス・
プレジデント



榊原 彰

所 属：パナソニック コネクト
役 職：執行役員 ヴァイス・
プレジデント・CTO



山口 有希子

所 属：パナソニック コネクト
役 職：取締役執行役員 ヴァイス・
プレジデント・CMO



新家 伸浩

所 属：パナソニック コネクト
役 職：執行役員 ヴァイス・
プレジデント・CHRO



玉田 豊

所 属：パナソニック コネクト
役 職：執行役員 ヴァイス・
プレジデント・CLO



古川 厚

所 属：パナソニック コネクト
役 職：執行役員 アソシエイト・
ヴァイス・プレジデント



伏石 敏郎

所 属：パナソニック コネクト
役 職：執行役員 アソシエイト・
ヴァイス・プレジデント



河野 昭彦

所 属：パナソニック コネクト
役 職：執行役員 アソシエイト・
ヴァイス・プレジデント・CIO



嶋吉 耕史

所 属：日本たばこ産業
役 職：執行役員副社長



福田 浩之

所 属：日本たばこ産業
役 職：執行役員



妹川 久人

所 属：日本たばこ産業
役 職：執行役員



大瀧 裕樹

所 属：日本たばこ産業
役 職：執行役員



森 潤一

所 属：サントリーコーポレートビジネス
役 職：取締役社長



西田 英一郎

所 属：サントリーホールディングス
役 職：常務執行役員



鈴木 あき子

所 属：サントリーホールディングス
役 職：執行役員



ズナイデン 房子

所 属：日本マクドナルド
役 職：取締役上席執行役員兼CMO



斎藤 由希子

所 属：日本マクドナルド
役 職：取締役 執行役員兼CPO



許勢 仁美

所 属：グロービス
役 職：マネジング・ディレクター



二宮 康真

所 属：デジタルハーツホールディングス
役 職：取締役社長 CEO



吉原 大介

所 属：パレスホテル
役 職：取締役社長



大内田 敬

所 属：EY新日本有限責任監査法人
役 職：副理事長



久保田 正崇

所 属：PwC Japan有限責任監査法人
役 職：執行役員副代表



堀切 智

所 属：NIPPON EXPRESS
ホールディングス
役 職：社長執行役員



杉山 亮

所 属：杉峯グループホールディングス
役 職：代表取締役 社長執行役員



植地 卓郎

所 属：アリックスパートナーズ・
アジア・エルエルシー
役 職：日本代表



原 雄介

所 属：デンソー
役 職：執行幹部



長田 英知

所 属：良品計画
役 職：執行役員



岩永 省一

所 属：りそな銀行
役 職：取締役社長



貝塚 洋

所 属：トランスコスモス
役 職：取締役副社長執行役員



中尾 安志

所 属：田中建設工業
役 職：取締役社長



市井 明俊

所 属：日本精工
役 職：取締役代表執行役社長・CEO



田中 理

所 属：前澤化成工業
役 職：取締役兼上席執行役員



宮崎 桂

所 属：国際協力機構
役 職：理事



平田 仁

所 属：国際協力機構
役 職：上級審議役



藤原 総一郎

所 属：長島・大野・常松法律事務所
役 職：マネージング・パートナー



和田 宏行

所 属：ICMG
役 職：取締役



直川 紀夫

所 属：資生堂
役 職：取締役 常務



細谷 仁詩

所 属：学研ホールディングス
役 職：取締役



岩井 一郎

所 属：ICMG Digital
役 職：執行役員



山田 智治

所 属：シダックス大新東
ヒューマンサービス
役 職：取締役社長



鈴木 美奈子

所 属：鈴茂器工
役 職：取締役社長



落合 陽一

所 属：ピクシーダステクノロジーズ
役 職：代表取締役



澤田 千尋

所 属：コムチュア
役 職：代表取締役 社長執行役員



河瀬 航大

所 属：Photosynth
役 職：取締役社長



北野 唯我

所 属：ワンキャリア
役 職：取締役 執行役員



児玉 知浩

所 属：INFORICH
役 職：執行役員副社長



富永 逸朗

所 属：UBPインベストメンツ
役 職：取締役社長



堀江 徹

所 属：日本信号
役 職：執行役員



保積 弘康

所 属：キャップジェミニ
役 職：執行役員社長



江口 有一郎

所 属：ロコメディカル 江口病院
役 職：理事長



前野 伸幸

所 属：ホットスケープ
役 職：代表取締役



石塚 裕

所 属：ゼロイン
役 職：取締役 COO



鎌田 敏行

所 属：サガミホールディングス
役 職：会長

◆中部経済同友会からの転会

退 会

藤堂 裕隆

所 属：アルゴ・ホールディングス
役 職：元・取締役社長

北島 義俊

所 属：大日本印刷
役 職：取締役会長
2024.2.13 ご逝去による会員資格の喪失

大西 繁

所 属：博報堂
役 職：常勤監査役
2024.3.3 ご逝去による会員資格の喪失

米日カウンシル会長らと懇談

3月8日、外務省の招聘により来日した在米日系人リーダー訪日団(JALD)、ならびに企画運営を担う米日カウンシル幹部との朝食懇談会が開催された。米日カウンシルからスザンヌ・バサラ会長(写真前列左から5人目)、本会か

らは茂木修グローバル化推進委員会委員長(同4人目)らが参加した。少子高齢化社会における労働力や雇用の状況、米国の政治動向や今後の日米関係のあり方などについて幅広く意見交換した。



東西懇談会、相互に課題を共有、意見交換

3月11日、東西懇談会(関西経済同友会幹部との意見交換会)を大阪で開催した。本会からは新浪剛史代表幹事がオンラインで参加、副代表幹事7人が現地に赴いた。本会からは、新浪剛史代表幹事が「令和・共助資本主義モデ

ルによる新しい経済社会の構築」について問題提起した後、意見交換を行った。関西経済同友会からはGX推進委員会の取り組みと2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)に向



けた取り組みについて問題提起があり、意見交換を行った。

教育フォーラム、行動促すディスカッション

学校と経営者の交流活動推進委員会は3月16日、第18回教育フォーラムを開催した。コロナ禍の影響により5年ぶりとなった今回は、「2050年の社会はどうなっている? あなたはどう活躍していたい? ~経営者とのディスカッションを通じて明日からどう行動するか考えよう~」をテーマとした。

参加した中学生16人・教員7人がそれぞれ4グループ・2グループに分かれ、そこに副委員長8人が参加する形でグループディスカッションを行った。普段は触れ合うことのない他校の生徒や経営者とのディスカッションを通じて多様な考え方に触れ、気付



きや学びから自分の行動を見つめ直し、意識を変え、実際の行動へ移していくきっかけとなることを目的とした。

No.867 April 2024
経済同友

4

C O N T E N T S

CLOSE-UP 提言

経済・財政・金融・社会保障委員会【提言】
松江 英夫 委員長
「EBPM推進基本法」を制定し
抜本的かつ包括的なEBPMの活用徹底を 03

観光再生戦略委員会【提言】
伊達 美和子・村瀬 龍馬・山野 智久 委員長
地域が財源を自ら獲得して
創意工夫で観光経営を 06

日本再興ラストチャンス

“金融” 10

Doyukai Report

学校と経営者の交流活動推進委員会
八丈島の小中高生に出張授業 14

Column

私の一文字 梶川 融
「お互いを『敬う』」 02

リレートーク 安部 和志
「日本の新しい『ものづくり』」 09

私の思い出写真館 富田 純明
「恐怖に襲われたチェルノブイリ博物館」 23

おくやみ 桜井正光元代表幹事を偲んで 15
2024年度 理事 推薦候補者の内定について 19

新入会員紹介 20

米日カウンシル会長らと懇談 22

東西懇談会、相互に課題を共有、意見交換 22

教育フォーラム、行動促すディスカッション 22



富田 純明
日進レンタカー
取締役会長

恐怖に襲われた チェルノブイリ博物館

世界の歴史的な会議が行われた場所を回っており、ウクライナのクリミア半島のヤルタを訪れ、ヤルタ会談のホテルを見学した。

その後、首都キエフ（キーウ）でソフィア大聖堂や聖ミハイルの黄金ドーム修道院などを拝観し、チェルノブイリ博物館を訪れた。その建物内側の壁には何万人もの亡くなった子どもたちの写真が飾られ、使われた防護服が展示され、ビデオなども見て、恐怖が伝わってきた。絶対にこんな事故を起こしてはいけないと感じ、原発のあるフランスやドイツなどの国を訪れるたびに、どのような場所に設置されているか関心を持っていたが、それらの国では都市の郊外に設置されていた。

その後、経済同友会の委員会にて東京電力の役員になぜ日本の原発は地方の海岸に設置するのかを質問したところ、絶対安全ではあるが、その上にも安全を考慮し、地方に設置する、との答えであった。今、思えば外国の方が安全性を重視していたのではないか。

福島事故の時、新聞などで短靴で入った後、足をけがしたなどと言っていたが、どこの原発にも防護服や靴は用意されていたはずであり、マスコミの報道に疑問を持った。安全性をフランスなどからさらに学び、小型化にして安全の上に安全を確かめて、原発を設置するべきと思う。電力が諸工業の元であるのは確かなのであろうから。



チェルノブイリ博物館に展示されている防護服（2004年7月）



チェルノブイリ博物館入口に立つ私（同年月）

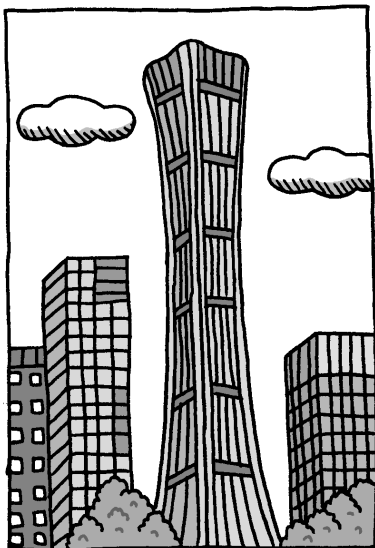
同友会は
行動する“DO”友会!

グローバル化推進委員会が

3月
18日~21日

4年ぶりの中国ミッションを派遣

池田委員長以下8名で訪問。北京、重慶で面談や企業視察を行いました。



◀ 北京で一番高いCITICタワー(中信集団
本社ビル)で幹部と面談

▶ 北京の実証実験エリア
「亦庄」では百度(バイドゥ)の
無人運転車に試乗



● リアル×オンライン スーパー
「盒馬鮮生」



完全キャッシュレスで
生鮮食品も届くそう

イラスト・溝口 イタル

