

経済同友

KEIZAI DOYUKAI

No.869

6

2024 June

特集1

2024年度 通常総会 シンポジウム

特集2

共助資本主義 第2回マルチセクター・ダイアログ 活動推進のため活発な議論

CLOSE-UP 提言

規制改革委員会

超高齢化と人手不足の今

革新的な取り組みで

医療提供体制の持続性向上を



「私の一文字 ～地政学リスク研究委員会 委員長 田中 孝司～」より

私の一文字

地政学リスク研究委員会 委員長
田中 孝司

KDDI
取締役会長



実現のため、冷静に「思う」

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」。今回は、田中孝司地政学リスク研究委員会委員長にご登場いただきました。

岡西 「思」を選ばれたのはどのような背景でしょうか。

田中 「想」や「志」ではなく「思」を選びました。私は大阪出身で、子どものときから松下幸之助氏の話をよく耳にしており、松下氏が京都の中小企業経営者が集まった講演会で、ダム式経営をどうやって実現するか、との質問に対して、「やっぱり、まず大事なのはダム式経営をやらうと“思う”ことでしょうか」とお答えになったとのこと。何かを始めるには、「実現方法」が最初でなく、まず普段から「思う」ことが大切なのだ。後にこの講演に当社の創業者の稲盛和夫氏も出席されていたことを知り、びっくりした記憶があります。

岡西 「思」という漢字は、上が幼児の脳を表し、下が心臓を示しています。心だけでも脳だけでもなく、同時に動かすことが「思う」であり、まさに強く思うことが行動に向けて大事なのだろうと、あらためて感じました。

田中 企業経営をする上でも「なぜこうしたいのか」について、幼児のように素直な頭で考えて、強く思うことが大事だと感じています。ただ、自分の思いだけでは、独りよがりにもなりかねません。若いころは思いが強くなければやり切れないと思っていましたが、最近はそれだけでは駄目で、時間をかけて普段から冷静に「思う」ことが大事だと

再認識しました。

岡西 書に向かうときも同じかもしれません。強い思いでそれなりに迫力のある字にすることはできますが、なぜ書きたいのかまでさかのぼらないと、作品自体の物語がなくなってしまう気がします。ただ、田中さんが身を置かれている世界は変化がとても速いので、じっくりと時間をかけて、とはいかないところもありそうです。

田中 モバイル通信の世界は2000年ごろから急速に拡大してきました。変化は目まぐるしく、先のことは常に考えておかないといけません。ただし最先端を追ってばかりではバランスを欠くと思います。技術を追う一方で「思う」ことを忘れないのも大事だと思います。私はアート（芸術）も好きなのですが、そこは同じなのではないでしょうか。

岡西 もともと通信の研究がご専門だったそうですね。

田中 そうですね。仕事柄というのがありますが、なぜそうなるかという探求心がもともと強いと思います。未来のことを考え、「思う」のも昔から好きでした。

岡西 経済同友会では地政学リスク研究委員会委員長を務めていらっしゃいますが、こういった活動が中心なのでしょうか。

田中 今の世界情勢は不確実性が高まっており、どう対処するかを解くことは簡単ではありません。そこでまずは、地政学リスクをニュートラルな視点で理解していくことを重視しています。ぜひ温かい目で見てください、考え方を勉強する場に活用してもらえればと思っています。



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。

2024年度 通常総会 シンポジウム

4月26日、2024年度通常総会に続いてシンポジウムを開催した。シンポジウムでは4セッションを行うとともに一年間の活動を振り返り、今後の活動の方向性を確認する意見交換が行われた。

INDEX

セッション1	
共助資本主義	03
セッション2	
エネルギー政策の展望	05
セッション3	
人手不足・賃上げ・新陳代謝	06
セッション4	
令和の社会保障改革	07



セッション1 共助資本主義 共助資本主義を考える



登壇者



高島 宏平

副代表幹事
共助資本主義の
実現委員会 委員長



野田 智義

資本主義の未来
プロジェクト・
チーム 委員長



安淵 聖司

社会のDEI 推進
委員会 委員長



米良 はるか

インパクトスタート
アップ協会 代表理事
共助資本主義実現
ボード メンバー

登壇者の発言要旨

高島 それぞれがかかわっている三つの委員会の活動を少しご紹介いただきたい。そして課題を乗り越えた暁に見える現実的、理想的な共助資本主義実現社会とはどのようなものなのか、そのために何を行っていく必要があるかについて伺いたい。また、経済同友会で活動している中で「どうせ何にも変わらないよ」という言葉を聞くこともあるが、これを乗り越えるにはどうすればよいか。

市民社会の一員という意識を持つこと

野田 新浪代表幹事が指摘するように、資本主義の揺らぎ

が指摘される中、日本では逆に資本市場からの圧力が増しており、20年前の米国の状況に似ている。企業の存在意義、特に株主と企業、企業と社会との関係、そして経営者とはそもそも何者なのかを問うことが求められると思う。ミルトン・フリードマンの言う「株主の代理人」という位置付けが長年続いてきたが、これを問い直し、経営者の本来の役割と責任を再確認することが資本主義の未来プロジェクト・チームの中心テーマだ。

このプロジェクト・チームは、グローバルな視点から企業とは何か、経営者の役割は何かを問い直し、社会に変革を起こすことを目指している。日本の会社法（ハードロー）やガバナンスコード（ソフトロー）などの改正も視野に入れ、

社会実装に挑戦するチームだ。共助資本主義を資本市場に対して説明できない限り、一過性で終わる。そのためにもハードローやソフトローの整備、企業とは何かを再定義することが必要だ。

また、共助資本主義実現には一人ひとりが市民社会の一員としての意識を持つこと、組織や組織を構成する全ての存在が社会の一員であることを意識するマインドシフトが必要だ。このマインドシフトがなければ損得勘定だけが残る。自発的なマインドシフトを起こすためには、各セクターで人が交流し、自分ごととして理解をすることが大事だ。

共助資本主義を実現するためには代表幹事が変わっても継続されていくことが重要だ。経済同友会の中だけではなく、日本全体の取り組みとして世界に誇れるものを目指していくべきだ。きちっと活動資金が入るプラットフォームを作り、周りを巻き込んでいく企画が必要だ。

企業はそもそも社会課題を解決するための存在であり、共助を語る前にその議論から逃げてはいけない。

自分とは異なる人々の違いを理解し 混ざり合う社会に

安瀾 私は社会のDEI(多様性・公正・包摂)推進委員会を担当している。この委員会は2023年6月に新浪代表幹事とG7に参加した各国の商工会議所の会頭が協働宣言を行ったことが発端として始まった。包摂的で公正・多様な社会の実現を目指し、ジェンダー平等、LGBTQ+、人権、外国人などさまざまなマイノリティーの現状と課題を理解しようと活動している。

本格的な活動は昨年からはじめ、まずは7月にDEIと人権をテーマにセッションを行った。今年の国際ウィメンズデーには選択的夫婦別姓の早期実現を要望する意見書を法務省や外務省、総理に対して提出した。また、今年4月21日には東京レインボープライド2024のプライドパレードに経済同友会として約80人の経営者が初めて参加、ブース出展によってわれわれの主張もアピールした。

これまでの社会は人を属性によって「区分」してきたと思う。これからはそうした区分を越え、さまざまな人が自由に混ざり合う社会となるべきだ。皆がお互いに異なる人の違いを理解し、共通の目標を持って進むことが重要だ。経済同友会としても目指す社会のゴールを設定し、進んでいきたい。

全国で改革を意識する首長が増えているが、その取り組みは点在している。経済同友会が首長ネットワークを構築

し、点在する各地の良い取り組みを共有して横につなげ、経済と連動させることで持続可能なムーブメントにしていきたい。花火を上げて終わりではなく、地道に根を張り、実効性のあるものとして進めていくことが大切だ。

経営者の皆さんには、こうした議論が起きていることを社員の皆さんに伝え、会社人から社会人になろうというメッセージを会社全体に広げてほしい。

行政が支え切れない社会課題を 民間の力で解決する

米良 共助資本主義実現ボードのメンバーとして、大企業と社会課題に取り組む人々のコラボレーションプロジェクトや政策提言、イベント開催などを行っている。

従来、社会課題はNPOや行政が解決するものとされてきたが、社会課題の分散化により行政だけでは解決できなくなってきた。今では大企業やスタートアップをはじめとし、課題解決に貢献するプレーヤーが増えている。それらの取り組みを推進し、民間の創意工夫やチャレンジによる課題解決がされるのが良い社会なのではないか。そうした民間のプレーヤーが増え、スタートアップが経済成長のドライバーとなりながら社会コストを下げる取り組みを進めている。例えば、知的障がい者が稼ぎ手となり税金を払う側にも変わることも一つのイノベーションだと思う。社会の機運を高めることが重要であり、経済同友会の取り組みはうれしい。

6年前にがんを患った際、その治療の経験から資本主義だけではカバーできない領域があることを実感した。行政が支え切れない社会課題を民間の力で解決する資金やリソースの流れをつくる必要がある。プレーヤーを増やすことで、より良い社会を目指す使命感を持って活動している。

スタートアップの業界に入った10年ほど前はメンズクラブの様相を呈し、それぞれの会社が自社のPRばかりで、どういう世の中を目指すかという話はあまりされていなかった。2022年に設立したインパクトスタートアップ協会は社会課題を共有するコミュニティになっている。社会課題の下には人が集まり、ナレッジがシェアされ課題が解かれる。課題が解かれるとマーケットが大きくなりビジネスチャンスも増える。大企業、スタートアップ、NPOで社会課題解決のマーケットをつくり、世界に出ていく取り組みがどんどん起きていくとよい。一つの課題を一つの組織で解決するのではなく、皆でコラボレーションして解決するものだと思っている。



セッション2

エネルギー政策の展望

「活・原子力」に基づくエネルギー政策の展望

登壇者



岩井 睦雄

筆頭副代表幹事
統合政策委員会
委員長



兵頭 誠之

エネルギー委員会
委員長



鈴木 純

副代表幹事
地政学リスク研究委員会
委員長

登壇者の発言要旨

全体像の中で、エネルギー政策を考える

岩井 経済同友会は震災以降、「縮・原発」の方針を掲げてきたが、昨年12月20日に「活・原子力」という提言を出した。原子力はタブー視され、十分な議論がされないまま賛成・反対の対立構造になりがちだ。そこで、ファクトをベースに仮説を立てて熟議をしていこうと訴えた。

ファクトによる左脳的な議論の一方で、エネルギー施設周辺地域の住民の意見や感情も無視できない。その接点をつくり、進めていくにはどのようにしたらよいか。また、人材育成の面での課題もある。ウェルビーイングな社会を実現していくために、エネルギー問題をあらためて自分ごととして捉え、さまざまなステークホルダーと議論し、動いていく覚悟を持ちたい。

兵頭 提言では、われわれの社会のエネルギーシステムに原子力発電をどう組み込んでいくか、社会全体で熟議を重ねていくことを最重要ポイントとした。

日本が2050年にカーボンニュートラルを実現するためには、CO₂換算で11億トン程度の温室効果ガスを削減しなければならない。例えば、EV車は走行時に排出ガスを出さないが、製造工程においてガソリン車の倍以上のCO₂を排出する。また、EV車が使う電力を作る際にもCO₂は排出されるため、エネルギー先進国でも4万～5万km走らないとオフセットできないという。こうした全体像を見て社会設計や産業政策を考え、対になるエネルギー政策を構築する必要がある。

OpenAIのCEOは日本への進出にあたって、データセンター設立に1カ所1ギガワット、およそ原子力発電所1基分の電力が必要だと発言した。これが意味するところは、それぐらい準備しないと日本はAIのパワーを手に入れられないということだと理解した。CO₂排出を伴わず、コスト競争力があつた上で安定した電源構成を構築するにはどうするのか、いま考え始めなければならない。

さらに日本では原子力工学を教える大学が減っている。

自立したエネルギーシステムを構築するためには、人材育成も重要だ。

時間はもうない。政策任せにせず、われわれが自らの問題として取り組んでいくことが必要だ。

社会全体でリスクと効果を考え議論する

鈴木 これまで安全と安心がごちゃ混ぜとなった議論がされてきた。100%の安全は存在しない。薬も適切な範囲で使用すれば有益だが、過剰に使用すると危険だ。エネルギーはより複雑なので、社会全体でリスクと効果を考え議論することが必要だが、その議論が行われていないことが大きな問題だ。「お上^{かみ}が決めた」では駄目で、誰かに委ねるのではなく、私たち自身が考えることが重要だ。熟議し、合意を持たないまま進めることは危険だ。

原子力発電は進化しており、水を必要とせず内陸に建設できるもの、海上に建設できるものなど革新炉の開発が世界中で進んでいる。これらを選択肢としながら議論を進めていくべきだ。

しかし、原子力発電所の建設には計画開始から20～30年かかるため、今決めなければ2050年には間に合わない。その頃に再生可能エネルギーの導入がどれだけ進むのかも不明である。原子力も当面は必要だ。自然エネルギーの利用率が高いカナダでも、将来のエネルギー不足を見越した原子力導入の動きがある。

マイクロソフトは自社のデータセンターの近くに原子力発電所を建設しようとしている。データセンターや半導体工場は24時間安定した大量の電力を必要とするからだ。こうした状況に対して、日本はどのように高度な経済産業政策を取っていけるのか、経済競争力を保っていくのか、早急に皆で話し合う必要がある。

日本は人材を輩出する国でなければ生き残っていけない。原子力がタブー視され、技術者や大学の学部が減少していることも問題だ。エネルギーの問題は一つの例だが、われわれが未来に向けてきちんとした議論をし、メッセージを発信していくことが大事だ。



セッション3

人手不足・賃上げ・新陳代謝

人手不足を賃上げ・新陳代謝による生産性向上の好循環につなげる

登壇者



水留 浩一

サービス産業
活性化委員会
委員長



寺田 航平

副代表幹事
中堅・中小企業
活性化委員会
委員長



伊達 美和子

副代表幹事
観光戦略委員会
委員長



菊地 唯夫

副代表幹事
サービス産業
活性化委員会
委員長

登壇者の発言要旨

「供給ボトルネック」社会の到来

水留 日本は人手不足が深刻化している。需要が微増する中で供給が大幅に減少し、統計上1,000万人規模の供給不足が予想されている。この問題は、供給が全体のマクロ経済の規模を制約する「供給ボトルネック」社会の到来を示唆している。サービス産業、特に対面接客業、観光、介護などでひしひしと感じられるのが今の状況だ

日本の最低時給額は東京でも千数百円、地方では1,000円未満と低水準だ。対照的に、オーストラリアや米国では最低時給が3,000～4,000円に達しており、日本は海外から労働力を引き寄せることが難しくなっている。

「年取の壁」については、社会保障や税金の問題に加え、企業の扶養手当や家族手当も壁となり、労働供給の制限要因になっていることが指摘された。企業側も変えていかないと、年取の壁は解消していかないのではないか。

このような課題に対し、二つのアプローチがあるだろう。一つは行政や政治を含めた制度改革、もう一つは企業自らの取り組みだ。経営者は自社の扶養制度や家族手当制度を再評価し、供給制限の要因となっている部分を改善することで、より多くの雇用者が働きやすい環境を提供する責任がある。

年金制度は弥縫策ではなく抜本的改革が必要

菊地 年取の壁は社会保険だけでなく、税金や家族手当などさまざまな制度が複雑に絡み合っている。基礎年金だけでは所得代替率は低く、新しい働き方に制度が追従できていない。また働き手も例えばギグワーカー、副職兼業などさまざまな働き方が生まれているが、制度がそれにまったく対応できていない。政府は支援強化パッケージを提供したが弥縫策だ。そこで私たちはその有効性を確かめるため企業対象に実態調査を実施した。一番に必要な人手不足対応策として賃上げが挙がったが、それがまた就業調整を生む可能性もある。扶養の範囲で働きたい人もいる

し、家族手当との関係や従業員間の不公平感などが理由で、支援強化パッケージの活用率は低いとの結果だった。

やはり年金制度の抜本的改革が必要だ。一方、企業によっては不公平感や労働力不足から家族手当はやめて子ども手当にするなど、仕組みを変える動きがみられる。われわれ自身も変わるために、このような変化を促すための実例を集めて公開していくことも大事なプロセスだと思う。

中堅・中小企業活性化に向け
資本と労働力の両面から提言

寺田 日本を支える中堅・中小企業が活性化しなければ、サプライチェーンや日本経済は立ち直っていかない。

人手不足の今こそ、生産性改善を阻むばらまき型補助金を見直し、労働力の流動性向上を図ることにより、元気のある中堅・中小企業に資本と労働力を集約していくよう、中堅・中小企業活性化委員会では提言をまとめた。資本面では規模の経済、範囲の経済をどう引き出すか、いかにインセンティブを与えていくか、またカーブアウトや売却に対する経済的支援や退出を妨げる施策の見直しの他、オーナーシップへのこだわりなど、文化的な側面も変えていかなければいけない。労働力の面では労働移動に力点を置いたセーフティネット作り、労働基準法の柔軟性の向上やリスクリングの強化などを提案した。

地域が自立した観光経営を実践するために

伊達 観光再生戦略委員会(2023年度)では宿泊税の拡大と活用を提言した。これにより地域観光の財源を確保して自立した経営体制を築け、将来の課題や投資に備えることができる。最近の宿泊施設においては労働力不足による稼働制限が指摘されているが、労働力と客室数を調査した結果、需給のミスマッチが明らかになった。観光・ホテル産業は中小企業が多く、設備投資や賃上げ対応などが難しい状況にある。業界の魅力向上への取り組みや働き方改革を進め、人材の業界離れを防ぐことが重要だ。ホテル産業の社会的意義を示し、仕事のやりがいを示すことも必要だ。



セッション4

令和の社会保障改革

令和に即した社会保障のあり方と実現への道筋

登壇者



栗原 美津枝

経済情勢調査会
委員長



松江 英夫

経済・財政・金融・
社会保障委員会
委員長



川上 登福

DST支援
プロジェクト
委員

登壇者の発言要旨

抜本改革に向け、将来を見据えた
包括的な議論が必要

栗原 経済・財政・金融・社会保障委員会は昨年度、これまで分かれていた財政と社会保障を統合し、医療・介護給付の増加、少子化対策、年金制度などについて幅広い切り口で議論してきた。社会保障給付の財源については、負担のあり方や財政健全化との兼ね合い、さらには若者や現役世代の負担や可処分所得への影響にも配慮が必要だ。また、「年取の壁」の見直しも必要で、制度論というより社会環境の変化を踏まえた包括的に望ましい姿を考えたい。

2023年度は、年取の壁について抜本改革に向けた議論を行った。また、こども・子育て支援制度の財源に関しては、①支援金制度は時限的なものとすべきこと、②医療・介護分野における歳出削減の徹底、③金融所得・金融資産を含む負担能力に応じた、全ての世代が公平に支え合う税財源検討の必要性などを提言した。

EBPMの徹底に向けた基本法の制定を提言

松江 これまで行われてきたEBPMは単なる「手続き」でしかなく、本来の効果には程遠い。決定的に欠けているのは事実とそれに基づく検証から立案へのプロセスだ。子育て、防衛、GXなど非常に重要な政策においてEBPMが機能し切れていない。EBPMによるワイズスペンディングを実現するために、パッチワークではなく基本法を制定することも提言した。

また、骨太の方針策定の段階からEBPMの概念を入れて予算に紐づかせ、アウトカムやKPIを念頭に議論することが重要だとした。本来の重要政策にEBPMを機能させるために内閣官房に司令塔を設置する案も盛り込んだ。これらの提言は経済財政諮問会議の民間ペーパーとして採用・開示され、その先につながる道となった。有力議員や霞が関関係者にも個別に説明をしている。簡単ではないが、EBPMの推進を一步でも進めていきたい。

DST支援プロジェクトへの協力を

川上 (一社) Data for Social Transformationは、社会保障領域における問題をその発生前に食い止めるため、「事後から事前」費用から投資に着目しようと議論する中で、ワイズスペンディングのベースとなるエビデンスの発見と実装のために2022年に設立したものだ。

有効に使われるエビデンスを見いだすために、主に医療・介護・雇用の領域で活動を始めている。マッチング理論に基づいた新卒職員の配属研究、男性育休、介護離職防止、食事体験とウェルビーイング、効果の低い医療費を削減するLow Value Careの検証をしている。まさにEBPM、事後から事前に視点を向けるためのエビデンスを作る活動をしているので、ぜひご協力いただきたい。

* * * * *

セッション後半は令和の社会保障モデルを抜本的に考えるというテーマで、①昭和・平成と令和におけるセーフティネットの「前提」の違いをどう考えるか、②前提の違いを踏まえた給付(医療・介護、年金、雇用保険など)と負担(税、保険料、利用者負担など)のあり方についてディスカッションを行った。



共助資本主義 第2回マルチセクター・ダイアローグ 活動推進のため活発な議論

共助資本主義の実現委員会は4月9日、第2回マルチセクター・ダイアローグを開催した。約350人が参加し、これまでの活動を共有するとともに、今後の活動推進のための対話と議論を展開した。

2023年4月に発表した提言『共助資本主義～「企業のパーパス」と「共感」を起点

とした「アニマル・スピリッツ」の覚醒～』で、民間企業が社会課題の解決に向けてソーシャルセクターと協働し、イノベーションの創出とウェルビーイングを実現する経済社会の構築を提唱した。7月には企業とソーシャルセクターが連携し、国内外のさまざまな社会課題を解決することを目的として「インパクトスタートアップ協会、新公益連盟及び経済同友会の協働に関する連携協定」を締結した。9月に第1回ダイアローグを開催以降、さまざまなイニシアティブを立ち上げている。(所属・役職は開催時)



オープニングトーク



高島 宏平

経済同友会
副代表幹事
共助資本主義の実現委員会
委員長

公助と自助の間に共助という概念がある。日本は昔から地域コミュニティや大家族などが共助の領域として社会を支えてきた。昨今この領域が小さくなっていったが、再び共助の考え方が必要になってきた。加えて、資本主義のあり方そのものが問われている。一方で、社会課題に取り組むソーシャルセクターやインパクトスタートアップが増えた。ソーシャルな領域にいる皆さんと資本主義の領域にいる企業が共に手を組み、共助の領域での社会課題解決を進めると同時に、資本主義市場でも評価を得るモデルをつくっていききたい。

昨年3団体で連携を結び、五つの分科会を設けて活動を開始した。9月には第1回マルチセクター・ダイアローグを開催し、各団体からコミットメントを発表していただいた。その結果、子どもの体験格差解消のプラットフォームや難民人材活躍のプラットフォームなど、さまざまなイニシアティブが立ち上がった。目指すべきは、まずはわれわれが三つのセクター間の連携を促進するトライセクターリーダーとなり、人材を育成していくことだ。これが日本を変えていくことにつながる。

開会挨拶(ビデオメッセージ)



新浪 剛史

経済同友会
代表幹事

経済同友会は「共助資本主義」を目指すべきビジョンとして掲げ、民主導の成長を重視する。成長だけを追い求めるのではなく共助の精神を取り入れ、誰もが包摂される社会を目指す。これは単なる慈善活動ではなく、社会からの信頼を得ることで企業価値向上につながる。

本会は企業とソーシャルセクターの連携強化に注力し、「共助資本主義マルチセクター・ダイアローグ」を通じてさまざまな取り組みを開始した。昨年9月の初回を機に、子どもの体験格差解消などさまざまなイニシアティブが立ち上がった。加えて、1月1日に発生した能登半島地震においても、支援物資供給や企業版ふるさと納税の募集などを通じて被災地支援を行ってきた。

さらなる社会的インパクト創出に向けての議論に期待している。次回は10月4日に開催する予定だ。また、ソーシャルセクターの現場を訪問する「フィールドビジット」に私も参加する方向で調整中である。

共助資本主義の実現に向けて皆さまにご協力をお願いし、開会挨拶とさせていただきます。

基調パネルディスカッション(発言要旨)

モデレーター
高島 宏平

共助イニシアティブの現状とこれから

パネリスト



渡部 カンコロンゴ 清花

新公益連盟 理事
WELgee 代表理事



前田 瑤介

インパクト
スタートアップ協会
WOTA
代表取締役 兼 CEO



藤井 輝夫

経済同友会
共助資本主義の実現委員会
副委員長
東京大学 総長



岩井 睦雄

経済同友会
副代表幹事
日本たばこ産業
取締役会長



玉塚 元一

経済同友会
副代表幹事
ロッテホールディングス
取締役社長CEO



井上 ゆかり

経済同友会
共助資本主義の
実現委員会 委員長
日本ケロッグ
代表職務執行者社長

井上 共助資本主義の実現は経済同友会で最も重要なアジェンダの一つであり、この4年間での実績が求められている。1年にわたりさまざまな活動に参加してきた。新公益連盟、インパクトスタートアップ協会の皆さんは高い志を持ち、またクリエイティブであり、恐れを知らず前向きに挑戦している。また、アカデミアの皆さんからも貴重なインプットをいただいている。このような多様性を活かし、失敗を恐れず新しいことに挑戦していきたい。

渡部 紛争や弾圧などから祖国を逃れて日本にたどり着いたものの、難民の背景を持つ若者たちが日本で人生を再建するための難民人材活躍プラットフォームを作った。日本の企業で活躍するための教育・人材育成を担っている。昨年から経済同友会の皆さんとの意見交換を踏まえて、新たな協業機会の視点が生まれてきた。難民を人材と捉え直し、ビジネスセクターがかかわっていくことで新たなソリューションが生まれてくることに期待している。ただ、企業にとって親和性が高い課題とそうでないものがあり、実際に企業側のマテリアリティーにぴったり合った課題が見つかることは少ない。お互いが寄り添って文脈形成を行っていくことが必要だ。可能な限り多くの現場に行っていただき、課題を感じていただきたい。

前田 過疎対策や水不足対策に取り組んでいる。特に上下水道や水処理施設が無い場でも、誰もが使えるような水循環システムを提供している。能登半島地震の被災地支援の際には、共助資本主義の取り組みで得られたつながりを活用させていただいた。インパクトスタートアップ協会の理念に非常に共感しており、社会課題解決と経済的な価値の共存が重要と認識している。ビジネスにおいて、世の中を良くする実験場がスタートアップであり、われわれの役目は0から1をつくることだ。そして1を1,000にスケールアップする際、経済同友会の力を借りていきたい。

藤井 共助資本主義に共感する大学で、国公立・私立の枠組

みを越えた連合を作り、このような活動に多くの学生が参加できるような仕組みを作りたいと考えている。東京大学では、かねてより自治体に学生を派遣し、学生自らが課題を発見し解決への道筋を探る「フィールドスタディ型政策協働プログラム」を提供してきた。共助の活動もこのような教育プログラムに組み込めるとよい。また、大学は研究機関として社会に与えるインパクト評価や効果測定においても貢献できる。最近ではソーシャルスタートアップなどに興味を持つ学生も増えてきた。この連携が学びやキャリアの幅の拡大、人材の流動性の向上につながることを期待している。

岩井 第1回ダイアログから具体的な事業が生まれていることに、大きな手応えを感じている。これまで企業がリソースを提供するという話はあったが、逆に企業がこの連携を通してよりクリエイティブなものを取り入れ、変わっていくことも重要だ。文脈形成力は企業経営にとっても非常に大切だ。この活動が経営の真ん中に位置できるように経営者自身が変わっていくと同時に、協働できることを増やしていきたい。

玉塚 閉じている環境ではイノベーションは生まれない。マルチセクターによる取り組みは非常に意味がある。多くの大企業が単一的なカルチャーの中で仕事をしているため、スタートアップセクターやソーシャルセクターなどとの垣根を越えた流動性が必要だ。マルチセクターでの人材交流を促進し、新しい経験を得ることで、大企業における人材育成やカルチャー変革が促進されると考える。

高島 企業が一方的にサポートするという図式はサステイナブルではない。企業側もこの交流からイノベーションの源泉や資本市場での評価、採用におけるプレゼンスが得られるなど、具体的な成果を考えていく必要がある。社会課題解決と経済の成長をどう両立させていくか。違和感や文脈のずれをどう刺激として変換できるか。皆さんで見つけて新しい社会を創出していきたい。

分科会報告

■分科会A・具体的な協業

齋藤 祐馬 デロイト トーマツ ベンチャーサポート 取締役社長

半年で15以上のプロジェクトが生まれた。次のイベントに向け、分かりやすい成功事例をいくつ作れるかが今後の重要な課題。

■分科会B・政策提言

米良 はるか インパクトスタートアップ協会 代表理事
READYFOR 代表取締役CEO

企業版ふるさと納税などについて政府に働き掛けていく。企業版ふるさと納税は企業の認知度、活用のしやすさにはまだ課題があり、多くの企業が活用していない現状がある。

■分科会C・企業と非営利団体の連携強化(政策変更を伴わないもの)

藤沢 烈 新公益連盟 理事/RCF 代表理事

珠洲市の復興事業など企業版ふるさと納税の活用促進に向けた取り組みを実施。民間企業が被災現地に入っていないが

ゆえに復興が遅い。企業の皆さんに現場を直接見ていただく機会も用意しながら、共助の仕組みを作りたい。

■分科会D・連携イベント

小沼 大地 新公益連盟 理事/クロスフィールズ 共同創業者・代表理事

イベントとして「マルチセクター・ダイアログ」を実施、「フィールドビジット」「ポートマッチイベント」などを企画した。今後、NPOやスタートアップに経済同友会会員がアドバイザーや役員として参画いただきたい。

■分科会E・企業戦略

程 近智 経済同友会 共助資本主義の実現委員会 委員長
ベイヒルズ 代表取締役

企業にとって利益と社会貢献の両立が経営の課題。企業体質や文化、リーダーシップの構造は各企業により異なるため、直面する課題も異なる。その課題を体系化し、普遍的なガイドラインにすることを目指していく。

ブレイクアウト・セッション

ブレイクアウト・セッションとして、5つのテーマ別ラウンドテーブル【A】とピッチセッション【B】を行った。

【A】テーマ別ラウンドテーブル

【A-1】能登半島地震支援・企業版ふるさと納税

テーブルオーナー

藤沢 烈

新公益連盟 理事
RCF 代表理事



●企業は被災地支援に貢献できる重要なアセットを持っている。NPOが課題発見・イシュー化し、それに企業が耳を傾け、具体的な支援につなげていくような仕組みが重要。資源調達に関しては、NPOが窓口になるよりも経済同友会が窓口になることで信頼性も担保されるため、役割は大きい。

●避難所にいる子どもたちには勉強する場がなく、塾や習い事にも行けない。校庭に仮設住宅が建ち、遊ぶ場所も減っている。災害救助法の見直しなども含め、子どもの目線に立った支援を考えることも必要。

●企業は意志を持って、戦略的にお金を出してほしい。赤十字などへの寄付もあり得るが、個人での寄付とは異なり、企業は現場に入って課題をつかんで支援することもできる。積極的に被災地へ赴き、必要な具体的支援をすべき。

【A-2】子どもの貧困／子どもの居場所

テーブルオーナー

李 炯植

新公益連盟 理事
Learning for All 代表理事

●さまざまなNPOの活動、企業との連携の実例が生まれている。共助という形で連携を深めていくためにNPO・企業双方から各社の取り組み事例やニーズを紹介し、追加的なアイデアや問題意識を共有する。

●NPOの活動領域は増えているが、公的支援がリーチしない分野や活動領域における余白も多く、企業による資金・物資、人材、知見、体験の場の提供が重要である。

●企業が創業理念などに沿った活動を長期目線で実施する中、会社・職員のパーパスに見合った形で個々のボランティア活動を行うためには、社会課題の所在に対する認識を高めるためのプロセスやNPOからのフィードバックが重要。企業とNPOが双方横並びで社会課題解決に取り組めるようにしていけることが重要。



【A-3】セクター間人材交流(ソーシャルウェンズデー等)

テーブルオーナー

齋藤 立

シグマクシス
常務執行役員

●企業人の参画を促すには、月に数時間の体験や当事者経験など「ちょっとした」きっかけをいかにデザインするかが重要。トライセクターリーダーの輩出が重要であり、ソーシャルウェンズデーのような取り組みはその好事例。こうした機会による人の育成が重要。

●企業トップから社員に向けてソーシャルセクターへのかかわりについて強いメッセージを出すとともに、ボトムアップで表出される社員のニーズや行動意欲に対し、事業価値との「文脈」を練り上げ、必要な支援を講じる必要がある。

●ソーシャルセクターの人材に対して企業内で活躍の場を提供することで、日頃から接点や信頼関係を強化することもセクター間人材交流の新たなモデルだ。



【A-4】大学関連プロジェクト／共助人材育成

テーブルオーナー

伏見 崇宏

新公益連盟
ICHI COMMONS 創業者

●大学は学びだけではなく、人が集まる有益な資源を持つ場。社会課題解決のための企業やインターンシップを志望している学生には、授業との両立に向けて「公認欠席(公欠)制度」の活用や単位認定、休学を認めることも有効。

●民間企業やソーシャルセクターは現場見学の機会提供や講師の派遣、学生向けの講座での専門家による講評などが考えられる。大学では提供できない現場見学の機会を求める声が多い。この他、インパクト評価など学術機関の連携やビジネススクールなど企業と近い中間部門の活用、機関投資家として大学が取り組むべき。

●大学での説明会を実施する。事務局機能は一時的に新公益連盟とインパクトスタートアップ協会が担う。何に取り組むのかも含めて案内し、各大学で検討後に参加表明をしていただき、大学連合を設立するという流れをつくる。



【A-5】企業経営における共助

テーブルオーナー

程 近智

経済同友会 共助資本主義の実現委員会 委員長
ベイヒルズ 代表取締役

●企業は経済的価値を追い求めるだけでなく、人的資本経営や社会課題解決などソーシャルインパクトも高めることが重要である。また、国連ではSDGsとして17の目標を掲げており、特に積極的な環境問題の解決を訴えている。一方、日本企業はこうした取り組みに世界から遅れており、経営理念に社会貢献を掲げているのにパフォーマンスが十分に発揮されていない。ソーシャルセクターに対する企業のしっかりとした戦略や枠組みを持つことが重要。企業が前進するためのガイドラインを作成しながら、どのような解決策があるのか、またソーシャルセクター側が受け入れるにあたっては、企業にどのような課題があるのか、認識していくことが重要である。



【B】ピッチセッション

7社がそれぞれ以下のテーマでプレゼンテーションを行った。知識やテクノロジーを用いた課題解決アプローチに関心が集まり、実際にコミットメントにつながるケースも誕生した。

- ① 齋藤 潤一 AGRIST 代表取締役
地域密着型でのロボット・AIを活用した農家のサポート
- ② 加茂 倫明 LabBase 代表取締役 CEO
理系学生対象の就職マッチングプラットフォーム提供
- ③ 森本 新士 ベター・プレイス 取締役社長
新しい企業年金・退職金制度「はぐくみ企業年金」
- ④ 酒井 里奈 ファーメンステーション 代表取締役
未利用バイオマスから発酵を用いて素材を作る技術
- ⑤ 高岡 昂太 AiCAN 代表取締役 CEO
虐待の対応を行う人材の育成のためのプラットフォーム提供
- ⑥ 勝見 祐幸 グレイスグループ 代表取締役 CEO
日本でネックになっていた卵子凍結・保管のサービス
- ⑦ 福田 恵里 SHE 代表取締役 CEO / CCO
子どもを産んでも働き続ける女性向けリスキリング支援と就職へのプラットフォーム

超高齢化と人手不足の今 革新的な取り組みで 医療提供体制の持続性向上を

規制改革委員会

委員長／武藤 真祐

(インタビューは5月15日に実施)

4月から医師にも時間外労働の上限規制が適用され、医療業界も大きな転換点に立った。さらに2025年には団塊の世代が後期高齢者となる超高齢社会を迎える。医療の持続可能性と質向上の確保は必須だ、だが、それには医療業界が抱える課題解決に向けて改革を進めるべきと、武藤真祐委員長は語る。

看取りの場が病院外に 多職種連携の対応を

多くの医師と同じように、30年近く医療現場で長時間働きながら、多くの経験を積み重ねてきました。しかし、長時間労働を前提とした働き方にはさまざまな問題が生じたため、医療従事者の誰もが健康で安心して働ける環境づくりが進められてきました。医師の労働時間が制限されると医療提供に問題が生じるのでは、といった議論もありましたが、結果的に5年間の猶予が与えられ、他業種に遅れて2024年4月から時間外労働の上限規制が開始されました。

医師を取り巻く環境が変化する中、日本は超高齢社会となり、さらに多死社会を迎えようとしています。患者のニーズも多様化し、看取りの場は病院だけにとどまらなくなっています。国も早くから地域包括ケアなどの仕組みを整え、在宅医療・在宅看護・在宅介護の受け皿を作ってきました。しかし、現在は担い手不足に直面しています。

在宅ケアでは、例えば看護師が褥瘡

ケアを担当し、介護士が排泄を含めた身の回りのケアを行います。これらは生活上のケアですから、医師以上に看護師や介護士の果たす役割が大きいことが特徴です。つまり、病院という一つの組織内で医師の診断の下に行われる治療とは異なり、医師と看護師や介護士、時には薬剤師といった複数の職種が日常的に連携するチーム医療が重要になってきます。

ところが現状では、医師法や医療法などにより医師や看護師、薬剤師などが担う行為や扱える医薬品が細かく決められており、現場の連携を妨げる要因となっています。これらの規制は病院内での医師による治療を前提としているため、在宅ケアが主流の現状に十分に対応し切れていません。

実際、「苦しむ患者のためにできることをしてあげたい」という気持ちと「ルールを破るリスクは冒せない」という気持ちの板挟みとなって葛藤するケア従事者は少なくありません。彼らが安心して柔軟な対応ができるようにするためにも、タスク・シフト／シェアの領域拡大を推進する規制改革を着実に

武藤 真祐 委員長
鉄祐会 理事長

1971年埼玉県生まれ。2002年東京大学大学院医学系研究科博士課程修了。東京大学医学部附属病院、三井記念病院にて循環器内科に従事後、宮内庁で待医を務める。その後マッキンゼー・アンド・カンパニーを経て、2010年医療法人社団鉄祐会を創業し、現在に至る。2023年5月経済同友会入会。24年度より幹事。23年度より規制改革委員会委員長。

に実行することが急務です。

医療機関の持続可能性を向上させる 経営スキルを持つ人材を理事長に

医療需要が増加する一方で、マクロな視点で見ても医師は慢性的に不足しています。都市部は医師が多く、病院も患者であふれています。地域や診療科によっては医師の偏在が顕著です。さらに、高齢者層も含めて人口減少が進む地域では、外来も入院も患者が減り始めているという統計があります。このように、経営の継続が困難な医療法人が増えていることを踏まえ、医療法人のサステナブルな経営効率化に向けた提言をもう一つの柱としました。

日本には8,000を超える病院があります。特に地方都市には国立・県立などの公立病院に加え、全国展開している医療法人がひしめき合っています。しかも、それぞれの持つ機能やサービスが類似しており、強みが活かされていません。本来であれば、急性期医療や慢性期医療など、それぞれの強みを機能分化させてリソースを集中し、より効率的な経営を実現すべきです。しか



提言概要(4月25日発表)

規制改革による持続可能な医療提供体制と患者中心の医療の実現

～タスク・シフト／シェアの推進と経営効率化～

提言のポイント

1. 多職種連携を実現するタスク・シフト／シェアのさらなる推進

(1) 医師から看護師へ

●ナース・プラクティショナー(NP)制度の検討

医療崩壊が始まっている地方の医療を支えるためには、看護師がより多くの医療行為を自立的に行えるようにする必要がある。医師の指示を受けずに一定レベルの診断や治療などを行うことができるナース・プラクティショナーの活用について、課題を見極めながら制度化の検討を進めるべきである。

(2) 薬剤師から看護師へ

●訪問看護ステーションの配置可能薬拡大

在宅医療において、緊急時に看護師が初動対応する際、必要な薬剤が患者宅にない場合には、医師が処方箋を発行し、薬局に薬剤を取りに行く必要がある。訪問看護ステーションへの配置可能な薬剤の範囲を拡大し、事前に患者宅で起こり得る病態を想定して、少量の薬剤を自宅や訪問看護ステーションに準備しておくこと(置き薬)を可能にすべきである。

(3) 薬剤師からその他へ

●一部調剤業務の外注

医薬分業の推進により、薬剤師が薬剤使用の状況を継続的かつ的確に把握できれば、昨今の課題であるポリファーマシー(不必要または不適切に多くの薬剤を服用することで、有害事象などのリスクが高まる状態)の課題は解決される可能性がある。しかし、薬剤師は対物業務に追われ、対面業務や薬剤使用状況の確認に十分な時間を割けない現状がある。対物業務の効率化を促進するため、一部の調剤業務を他の薬局に外注する仕組みを推進すべきである。

(4) 看護師から介護職へ

●在宅酸素療法の開始・流量調整／研修を受けた介護職員の胃ろうへの薬の注入

在宅酸素療法の開始・流量調整は医療行為に該当するため、自宅あるいは看護師が24時間常駐していない施設では、看護師が来るまで患者は在宅酸素療法を受けることができない。看護師が不在でも、医師の事前指示があれば介護士にも在宅酸素療法の開始・流量調整を認めることで、QOLの向上と業務の効率化を実現すべきである。

同様に、看護師が不在でも専門の研修を受けた介護職員であれば、胃ろうへの薬の注入を可能とすべきである。

(5) 看護師から薬剤師へ

●薬剤師による在宅患者への点滴交換等

学会や関連団体による一定レベルの技能研修を受けた薬剤師にも、医療行為に該当する点滴交換を認めることで、早急な対応を可能とし、患者の苦痛だけでなく医師や看護師の調整にかかる業務負担を軽減すべきである。

●褥瘡への薬剤塗布

薬剤師と看護師で連携し、事前に医師または看護師からの指示がある前提で、褥瘡の状態によっては、学会や関連団体による一定レベルの技能研修を受けた薬剤師にも薬剤塗布などの処置を可能とすべきである。

2. 医療法人の経営効率化

(1) 医療法人の代表者である理事長の兼務

有為な経営人材の獲得が困難になっている現状を踏まえれば、理事長に複数の医療法人の兼務を認めることは、医療の質向上や経営効率化の観点からも有効である。法律上、他の医療法人の理事長の兼務を禁止する規定はないが、定義が曖昧な非営利性の考え方の下、医療法人を所轄する都道府県知事の認可を得ることができない。したがって、国が理事長の兼務や医師以外の理事長就任を認める通達を行い、質の向上と経営の効率化を図るべきである。

(2) 医療法人による収益事業の認可

国や第三者機関によって、一定程度の質の医療提供が認められた医療機関には収益事業を許可することで、診療報酬が大幅に削減されている現状を自ら打破できるようにすべきである。

(3) 混合診療が可能な領域の拡大

混合診療が可能な領域を拡大し、患者の選択肢を広げることを可能とすべきである。

【例】回復期リハビリテーション病棟では公的保険が適用されるリハビリの時間に上限があるが、患者がより長期のリハビリを希望する場合がある。混合診療を認めることで、自費負担をする患者により長いリハビリを同じ医療機関で提供することが可能。

(4) 医療の質に応じた価格設定

医療の質に対する価格が含まれた医療費が支払われるようにするために、外部の格付け機関による評価とそれに応じた価格設定が可能になるような制度について検討すべきである。

し、このような経営改革はほとんど進んでいません。

さらに後継者もなく、老朽化する施設の建て替えの融資も受けられない状況に陥り始めている地方病院も増えています。医療法人にも経営手腕が問われているということです。持続可能な経営を実現するためには、原則、理事長には医師でないと選任できず、兼任を認めない現状の制度を変える必要があります。また、医療法人による収益事業を認めるなど、地域医療を「経営できる分野」として立て直し、医療提供体制の持続性を向上させることが重要です。混合診療などで保険外でも収益を得られる仕組みも必要でしょう。

経済同友会は20年前にも医療法人の規制緩和に向けた提言をしています。当時と比べて、医療を取り巻く環境は大きく変化しました。本提言を実現させるためのハードルも下がっていると実感しています。国民の幸福の根幹にかかわる医療という社会インフラをいかに持続可能なものにしていくか。今こそ、さまざまな分野の専門性や英知を持ち寄り、取り組むべき課題です。

詳しくはコチラ



日本再興ラストチャンス “DEI”

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、多様性の推進で企業の業績は伸ばせ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

ダイバーシティは経営戦略として推進

野嶋 今回のテーマは「多様性の推進で企業の業績は伸ばせるのか」。成田さんは多様性の推進は業績と連動するとお考えですか。

成田 未解決の謎ですね。昔、米国の銀行で行われた実験によると、業績の良いチームは男女バランスが取れていて、チーム内の会話の往復頻度が多かったそうです。ただこれは相関に過ぎませんし、小さなチームについての話です。国や企業レベルで多様性が経済指標に好影響を本当に与えているか調べるのは難しいですね。一方、業績に影響があろうがなかろうが、そもそも多様性は望ましいという考え方もあります。多様性とは何か、何のために多様性があるのかを議論することが大事です。

野嶋 トークテーマは二つ用意しています。一つ目は「多様性の受容を阻む障壁は何か」、二つ目は「誰もが働きやすい環境のつくり方」です。まずは一つ目からですが、PIVOTユーザーから「女性の活躍推進や同性婚、パートナーシップ制度などの話は聞くけれども、実感が薄いのはなぜか」との質問が来ています。

星野 当社では2004年から、ダイバーシティ経営を戦略の柱の一つに掲げて推進してきました。日産グローバル全体でLGBTQ含め多様な活動をしています。こと日本に関しては女性活躍が第一のテーマでした。戦略的に

進めてきたのが、女性マネジャー比率の向上です。従来、昇進については慣習的に男性の方が優位でしたが、トップダウンで舵を切りました。部門を統括する各副社長に対して、なぜ女性マネジャーが必要なのか、どうして比率を上げられないのかというやり取りを繰り返すところから始めました。

野嶋 当時はアサインできる女性の数そのものが少なかったのか、管理職への意欲はあるのに女性がなれない環境があったのか、どちらでしたか。

星野 両方でしたが、戦略なので「人材がいる／いない」「本人がやりたい／やりたくない」ということに関係なく、いないなら外部から見つけてきてでも達成すると思いました。ただしそれは20年前の話で、今は当然のように女性が管理職に上がってきています。

成田 その過程で難しかったことや予期していなかった発見などはありましたか。

星野 目標数値が達成できなかった副社長たちは、できない理由を経営会議に持ってきます。しかし「子どもがいるから」「親の介護があるから」などは理由にならないと言いつけました。例えば、エンジニアが対応すべき事案が海外工場で発生し、そのメイン担当者が女性だった場合、従来なら「あの人は子どもがいるから海外出張は難しい」となり、別の後輩男性を派遣していました。これが繰り返されると、世界中の工場を渡り歩いた後輩男性の方にネットワークができ、経験豊富になっていきます。メイン担当の女性は優秀だけれども本社しか経験していない。そうすると、いざ昇進させる時期になっても部長にふさわしいのは後輩男性、となってしまう。そこで「おもんぼか慮るな、まず本人に聞け」を合言葉にして取り組んだ

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

イエール大学 助教授
半熟仮想 代表



柳沢 正和

「Marriage For All Japan－結婚の自由をすべての人に」理事
ゴールドマン・サックス証券
プライム・サービス部
マネージング・ディレクター



星野 朝子

社会のDEI推進委員会 委員長
日産自動車 執行役員社長
チーフ ブランド&
カスタマー オフィサー
日本・アセアン
マネジメントコミッティ議長

ところ、女性の海外赴任者が増え、産休明け直後に望んでブラジルに行くような例も出ました。

成田 今後に向けて残る課題は何でしょうか。

星野 女性の昇格パイプラインの太さがまだ十分ではありません。特に女性エンジニアについては、大学で学ぶ人数そのものが少ないのが実状です。海外では国策として女性エンジニア育成を行っていますが、日本の女性エンジニア数は圧倒的に足りません。

誰もが働きやすい企業文化を意図的につくる

野嶋 柳沢さんはゲイであることをカミングアウトし、仕事をしながらLGBTQの支援を10年以上なさってきました。ここまでは企業において少数者であった女性の話題でしたが、お話を聞いていかがでしょうか。

柳沢 日産のように、まずトップのコミットメントが非常に重要だと思います。また星野さんのようなロールモデルも大事です。私がカミングアウトしたのは、性的指向・性自認に悩む若い人たちが社会人としてどのように働くべきか迷っているという声を聴いたことがきっかけでした。カミングアウトをしても働きやすい社会、自分らしく生きるロールモデルということを、かなり意識しました。

野嶋 企業でのLGBTQの取り組みは、どのような状況でしょうか。

柳沢 私のいるゴールドマン・サックスは結構早い段階から、LGBTQに関する施策を行ってきました。例えば、同性のパートナーシップを認め、健康保険など国の制度

が整っていない部分へ補助を出しています。これは競争力を高めるための必然的な選択でもありました。今でこそ当社の知名度は高まりましたが、かつてはメガバンクなどに比べると認知度は低かったと思います。いかに競争力の源泉となる人材を採用するかを考えて、目を向けたのがマイノリティーです。マイノリティーも競争力の宝庫だという強い信念を企業として持ち、早い段階から女性、障がい者、外国人を採用し、その延長でLGBTQの施策を取ってきました。

成田 日本の大企業と比べると、マイノリティーの人たちが働きやすい仕組みはやはり整っているのでしょうか。

柳沢 意図的に企業文化をつくっています。非公式なコミュニケーションの場を作る支援もその一つで、社として活動費用を出したりしています。例えば、ビジネスパーソンにとって人間関係の構築などネットワークキングによって得られた情報は貴重なものだったりします。時には同僚同士で参加する合コンの前後にそうした情報交換がされたりするのですが、私の場合、前の会社でカミングアウトした後はそうした場に誘われなくなってしまう(笑)、「非公式なコソ」をつかみにくなりました。ゴールドマン・サックスでは、ウーマンズ・ネットワークやLGBTQ+ネットワークなどさまざまなネットワーク活動を会社が公認・支援しています。

成田 日本の企業間の取引成立率を調べた研究によると、男性社長と女性社長の組み合わせより男性社長同士の方が成立率が高いそうです。背後には、飲食などを含む社長同士の付き合いやつながりの濃さがあるのではないかとされています。同じ現象は社員同士でも生じているかもしれませんね。明示的な法律やルールで対処するの

が難しい問題なので、各社の自主的な文化醸成が大事になってきます。

星野 今の話で思い出しましたが、私自身、社内の意思決定ミーティングの場で女性は自分1人という状態を経験し続けてきました。会議後に男性同士は立ち話で情報交換をしている中、私は黙々と帰っていくことが多かったです。本当のDEI (Diversity, Equity & Inclusion)を進めるには、マジョリティー側がマイノリティー側に対してあえて開く、呼び込むことが大事だと思います。

皆がフルパワーで働けるのが インクルージョン

野嶋 「多様性が企業文化や業績にどう貢献するのか」という質問も来ています。

柳沢 因果関係を解明することは難しいと思いますが、三つの観点があると思います。一つ目は競争力と人材獲得の点、二つ目は顧客も多様であるという点、三つ目は多様性推進・人権尊重がグローバルなトレンドである状況下におけるリスクマネジメントという観点です。多様性が企業の業績に貢献するというより、企業の業績を上げるために多様性の観点を織り込むことは必須という考え方ではないでしょうか。制度を作るだけでは前には進みません。文化も意図的につくっていく、変えていく必要があると思います。

成田 世にもまれな単調社会である日本の文化を改造するためには、どんな戦略が考えられるでしょうか。

柳沢 LGBTQの問題にかかわるようになってから、過去に日本社会を変えてきたさまざまな方に話を聞きました。結論としては「日本の世論は、7割が賛成すれば誰も反対しない」ということです。全ての人から賛意を得ようとせず、7割でよい。あからさまに反対している人にエネルギーを割くと、とても消耗します。前職時代、LGBTQへの福利厚生施策で意見が割れたことがあったのですが、反対層ではなく、「よく分からない」と思っている中間層に理解してもらえるよう集中して働き掛けました。結果的に望ましい方に進み、私自身の成功体験ともなりました。

成田 企業レベルを超えて社会レベルでもそれは同じでしょうか。

柳沢 そう思います。2015年、同性パートナーシップを世田谷区と渋谷区が導入しましたが、その時は日本の大半の人は賛同していなかったと思います。ところが今は400近い自治体が導入し、同性婚に賛成の人は7割ほどと、先進国の中でもかなり高いレベルに位置しています。社

会のオセロが徐々にひっくり返っていく様を実感しました。

成田 柳沢さんのように自然体で表に出るLGBTQの方の存在は大事だと思うのですが、嫌だったこと、つらかったことはありますか。

柳沢 マイノリティーとして見られていると常に意識していること自体が、ストレスフルだと思います。私はカミングアウトとともに周りから性的少数者と目されるようになり、「マイノリティーってこういう感じだったんだ」と知りました。その後はさまざまな場面で、カミングアウトするかしないかを常に意識するようになりました。普段から意識をしておかないといけないことが増えた、という感覚です。

星野 インクルージョンとはマイノリティーもマジョリティーも関係なく、皆がフルパワーで働けることだと思います。マイノリティーグループが気を遣いながら働いたり、排除されたりする状況にあると、企業全体がフルパワーという状態にはなれません。トップがどういう企業にしたいのか、カルチャーをつくりたいかという戦略がそこに表れますし、企業の業績にも確実に効いてきます。

成田 人類の半分は女性なので本来マイノリティーでも何でもないにもかかわらず、企業の中、特に経営層の中では女性が超マイノリティーになっているケースが多いです。そういう人工的で人為的なマイノリティー問題にはどう取り組めばいいでしょうか。

星野 女性役員を増やしていくしかないと思います。私一人がマイノリティーとして感じてきたことを伝えても、皆に理解してもらうのは難しいでしょう。それを伝えることに注力するよりも、そもそも女性の役員が増えれば変わっていくと思います。

野嶋 「女性が組織の上に立つことのメリット・デメリットは何なのか。男女で能力の差はあるか」という問いにはいかが思われますか。

柳沢 「女性は数学を苦手とされていますが、以下の問題を解いてください」と言って女性に数学の問題を出すと、点数が低くなるという研究結果があります。女性が組織の上に立つポジティブな面を伝えていくことは大事ですが、メリット・デメリットという形で語るのは非常に注意が必要だと思います。

星野 「女性」を「男性」に置き換えても同じ質問が成り立つと思います。私は、男性と女性には違いがあると思っていますが、それは能力の差のことではありません。組織としては、どんな人であれ、最大限に個人が持つ能力を発揮できるようにすることに尽きると思います。

ダイバーシティへの姿勢を示したり 気づきを促したりすることも大事

野嶋 「企業のマネジャーがDEIの推進で果たすべき役割は何か」という質問も来ています。

柳沢 マネジャーが積極的にLGBTQへの理解を示すことは大事です。身の回りのものに、LGBTQコミュニティを象徴するレインボーフラッグのシールが貼ってあるだけで、その人への警戒感を下げて話しやすくなります。私が初めてマネジャーになった時、ミーティングを17時開始に設定して上司から怒られたことがありました。メンバーに子どもを持つ親がいるのに、そこに配慮できていないと。それがダイバーシティを意識する機会となりました。マネジャー育成において、そうした観点を気づかせていくのも大事なことです。

星野 役員としてトップダウンでできることはやろうと思っていますが、私自身が気付いていないこともたくさんあります。ボトムアップを起点に変えられることはたくさんありますので、思い切ってマネジャー層に提案し、遠慮なく変えてほしいと思います。一方、上の人が成功体験を押し付けるのはよくありません。いろいろなやり方の人がいて、皆が自社を愛して動ける状態をつくっていくようにするのもマネジャーの役割でしょう。

成田 法律や制度など、国としてやるべきことはあるでしょうか。

柳沢 例えば、性的指向と性自認を理由に解雇してはいけない、職場で差別をしてはいけない、といった法整備は必要だと思います。また結婚ができないと、パートナーは遺産相続や遺族年金などの権利が持てません。マイノリティーへの配慮というより、平等な、当たり前の人間としての権利としての法整備を望んでいます。

星野 子育て一つをとってもまだ多くの課題があります。私の部下で、産休明けすぐに海外赴任を希望してきた人がいます。それは、日本より海外の方がベビーシッター制度が充実しており働きやすいから。日本が子どもを産みづらい国になってしまっていることを、あらためて感

じました。

成田 米国ではDEIが行き過ぎ、逆差別や新種の差別を引き起こしていると反発も起こっています。対して日本は、反発が起こるまで十年以上かかりそうですね。

野嶋 私たち一人ひとりができることは何があるでしょうか。

柳沢 DEIには人権と経営の両面があると思います。人権は社会的合意の下で理想に向かって進むものなので、いろいろな議論も出てきます。他方で経営面は、経営にプラスであれば誰も反対しないものです。事業を持続可能にする観点でDEIを進めていけるとよいですし、私自身もこの社会をどのように持続可能にしていくかという視点で発信をしていきたいと思っています。

成田 最後に注意しておきたいのは、多様性とは何かという定義は実はとても難しいということです。各組織が性別や性的指向などの属性について十分に均整の取れた状態になると、どの組織も属性の分布が同じになるという同質性が生まれます。ある多様性と別の多様性の間に葛藤が生まれるわけです。さらに、特定の属性に関する多様性を確保すると、それ以外の属性の不均衡が悪化する場合ももちろんあります。多様性が多様性を殺す場合がある、多様性は人を傷つけ得るという点は気にしておきたいと思います。

星野 これまでは私自身の属性を背景に、分かりやすく女性の応援団長をしてきました。LGBTQについても力になれることをしていきたいと思っています。先ほど柳沢さんからあったレインボーフラッグシールの話は一つの気づきでしたので、ぜひ他の役員にも説明し、展開していきたいですね。

成田 インクルージョンの問題もさらに突き詰めていくことができます。そのうちに人とゴリラを区別するのはよくない、木にも人権がある、という方向に進むかもしれません。実際に川に法的な人格を認める判例が出た国もあります。人間の中の多様性だけではなく、人間と動物、植物、自然全体を包み込むようなDEIの考えにたどり着きたいですね。

YouTubeで配信中

日本再興ラストチャンス “DEI”

■出演者

星野 朝子

社会のDEI推進委員会 委員長/日産自動車 執行役員副社長
チーフブランド&カスタマー オフィサー 日本・アセアン マネジメントコミッティ議長

柳沢 正和

[Marriage For All Japan-結婚の自由をすべての人に] 理事
ゴールドマン・サックス証券 プライム・サービス部 マネージング・ディレクター



動画は
こちら





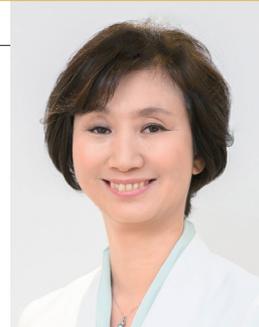
紹介者

倉橋 隆文

SmartHR
取締役COO

神宮 由紀

フューチャー
取締役



長崎と爆竹

長崎は爆竹の消費量日本一である。調べてみると日本の消費量の半分は長崎のようで、そのほとんどは8月15日の「精霊流し」で使われる。

「精霊流し」というと、さだまささんの曲のように静かなお見送りをイメージする方が多いと思うが、実際はまったく違う。初盆の方の霊を「精霊船」という木製の船に乗せ、爆竹や花火の賑やかな音とともに送り出す長崎伝統のお盆の行事である。

お墓では花火でお迎えし、精霊流しの際は大量の爆竹を鳴らすので耳栓が必須だ。故人を偲ぶ寂しい気持ちと、盛大に送ってあげたいというお祭り好きの長崎っ子らしい粋な部分が混じり合う特別な日だ。

私も祖父を見送る際は、家族で時間をかけて大きな船を手作りした。その過程でさまざまな思い出話をし、祖父が好きだったものや綺麗な花で装飾することで、祖父のためでもあるが、私たち家族が悲しみを乗り越え、最後に精いっぱいのことのできたと区切りをつけることができた。

精霊流しのように、故郷を出て初めて全国には知られていないたくさんの魅力があることに気付く。

「長崎くんち」もその一つだ。58カ町のうち、その年に奉納踊を披露する町を踊町といい、当番は7年に一度。龍踊じゃおどりは有名だが、踊町ごとに多様な演じ物がある。

昨年久しぶりに帰省して見に行ったが、鯨の潮吹きも出ていた。鯨の姿をした曳き物と船頭船で日本の古式捕鯨が表現され、潮吹きの名の通りかなりの水を使い迫力満点だ。私も踊町で生まれ育った人間なのでやはり血が騒ぐ。

毎年違う演じ物は一見の価値がある。ぜひたくさんの人に見てほしい。

多様な文化を取り入れて柔軟に変化してきた長崎だからこそ、文化を継承しつつ進化させ、世界に開かれた場所として輝いてほしいとあらためて思う。大好きな故郷長崎、そして同じように全国の魅力溢れる地域のために、何ができるのかを考えて行動していきたい。

▶▶ 次回リレートーク

渡辺 治子

アメリカンホーム医療・損害保険
取締役社長 兼 CEO

中国ミッション 本格的な交流を再開、中国の現在を体感

グローバル化推進委員会は3月18～21日の日程で、中国ミッションを派遣した。池田潤一郎委員長を団長に、団員8人、随員3人、事務局2人の計13人がミッションに参加、首都・北京と物流・製造拠点として名高い重慶の二都市を訪問した。



程永華・中国日本友好協会常務副会長、袁敏道・中国人民対外友好協会副会長を表敬

新型コロナウイルス感染症の拡大により、日中間の相互往来が途絶えていたことから、2019年12月以来およそ4年ぶりの訪中となる。そこで今回は、中国の交流団体、カウンターパートとの交流・対話チャンネルの再開を図ること、中国の経済社会の最新情勢や産業・イノベーションの現状を把握することを目的に据えた。

日本において一般的なメディア情報を通じて接するのは、米中摩擦とデリスキング、改正反スパイ法による邦人拘束問題など、二国間関係の負の側面が多い。本委員会では、さまざまな課題・リスクを念頭に置きつつも、企業経営者として中国の現在を体感し、日本として、また各企業として中国とどう向き合うか、虚心坦懐に考える機会が必要という問題意識を共有している。また本会は、コロナ禍以前のミッションや調査を通じて、中国の変化の速さ、特に新しいサービスの普及やテクノロジーの社会実装のスピード感に注目し、日本として学ぶべき点は学ぶという姿勢で中国に臨むスタンスで活動してきた。そこで今回は、4年間の空白期間に中国の実情がどのように変化し、また産業・イノベーション力がどこまで進化を遂げているかに注目し、訪問を企画した。

現地では中央・地方それぞれの政府

関係者、日中交流団体、現地日本関係者と懇談を行った他、10年来交流を続けている中国中信集団(CITIC)幹部との交流、自動運転・電気自動車製造(EV)分野をリードする主要企業を訪問した。

4年ぶりに訪問した中国では、コロナ禍以前と変わらないダイナミズムとスピード感、さらに独自の競争力、イノベーション力を磨く企業の気概に強い印象を受けた。一方で地域間、業種間、また国有企業と民間企業など、そ

れぞれの課題や優先順位を持つ多面性に満ちた国であることを、あらためて認識した。日本側も多面的な目で中国の現在を捉え、さまざまなステークホルダーと互いの経験、知見、課題を共有し、「中国観」を絶えずアップデートすることが必要だ。

ともすれば中国の負の側面のみがクローズアップされがちだが、企業経営者が自ら中国を訪れ、経済社会の実態を見て、率直な対話をして中国観を鍛えることが重要である。

日程	(所属・役職は実施時)
3月18日 北京	金杉憲治・中華人民共和国駐劬特命全権大使表敬 中日友好協会、中国国際経済交流センター有志との夕食懇談会
3月19日 北京	中国日本商会との朝食懇談会 李飛・商務部副部長表敬 ※二手に分かれて行動 第1団:曾琪・中国中信集団副総経理、幹部との昼食懇談会 第2団:JETRO北京事務所との昼食懇談会 Apollo Park視察(検索大手・百度の自動運転開発施設) 程永華・中国日本友好協会常務副会長、袁敏道・中国人民対外友好協会副会長表敬、夕食懇談会
3月20日 重慶	長安汽車視察(新エネルギー車) 高田真里・在重慶日本国総領事表敬、夕食懇談会
3月21日 重慶	胡衡華・重慶市長表敬

どうする！人口減少NIPPON

～“幸福度日本一”の地で考える～

全国44
経済同友会共催
第36回
全国経済同友会
セミナー
(福井大会)

4月18～19日、北陸新幹線金沢から敦賀までの延伸に沸く福井市において、第36回全国経済同友会セミナー福井大会が開催された。世界に先んじて少子高齢化社会に突入、社会保障政策における将来不安から消費が抑えられ、労働力不足も顕在化する日本は人口減少下で何をすべきか。人口減少をどう抑制し、社会をどう活性化させていくのかをテーマにセッションを展開した。



福井は子育て・教育・女性雇用などで高い評価を得ており、(一財)日本総合研究所による調査で過去10年間「幸福度日本一」の評価を受けている地だ。地方や企業の磨き方のヒントを得ようと、活発な議論が展開された。

初日は、山下良則経済同友会副代表幹事・全国経済同友会セミナー企画委員長による開会挨拶に続き、杉本達治福井県知事の来賓挨拶、砂塚隆広金沢経済同友会代表幹事による被災地報告があった。続く第1セッションでは、「人口減少社会の将来展望と課題」をテーマに、増田寛也日本郵政取締役兼代表執行役社長が問題提起を行い、専門家も交えたパネルディスカッションが行われた。第2セッションでは、エンゲージメントの観点から人口減少時代における企業の役割・あり方を考えた。2日目の第3セッションでは、「今、あらためて地域創生を考える」と題し、東京一極集中や地方創生と人口減少対策を人材育成、子育て・まちづくり、DX推進の三つの切り口から議論を行った。

セッション終了後には、西田正法曹洞宗大本山永平寺副監院による特別講演「^{とん}貧から^{ひん}へ～生き方の転換～」も行われ、盛況のうちに幕を閉じた。次回は2025年4月17・18日の両日、広島での開催を予定している。



開会挨拶する山下良則副代表幹事



問題提起する増田寛也日本郵政社長



来賓の杉本達治福井県知事



西田正法氏による講演

セッションプログラム

(所属・役職は開催時)

■第1セッション:人口減少社会の将来展望と課題

【議長】 地下 誠二 経済同友会 幹事/地域共創委員会 委員長(日本政策投資銀行 取締役社長)

【問題提起・パネリスト】

増田 寛也 経済同友会 会員(日本郵政 取締役兼代表執行役社長)

【パネリスト】

青柳 俊彦 福岡経済同友会 代表幹事(九州旅客鉄道 取締役会長)

山崎 史郎 内閣官房参与(社会保障・人口問題)/内閣官房 全世代型社会保障構築本部事務局 総括事務局長

■第2セッション:人口減少時代の企業経営を考える～エンゲージメントの観点から～

【議長】 加藤 博 中部経済同友会 代表幹事(ノリタケカンパニーリミテド 取締役会長)

【パネリスト】

林 正博 福井経済同友会 代表幹事(福井銀行 取締役会長 兼 代表執行役)

松江 英夫 経済同友会 幹事/経済・財政・金融・社会保障委員会 委員長(デロイト・トマツグループ 執行役/デロイト・トマツインスティテュート 代表)

堀川 大介 日本電気 執行役 Corporate EVP 兼 CHRO 兼 ピープル&カルチャー部門長

■第3セッション:今、あらためて地域創生を考える

【議長】 宮部 義幸 関西経済同友会 代表幹事(パナソニック ホールディングス 取締役 副社長執行役員)

【パネリスト】

小松 洋介 仙台経済同友会 幹事(VENTURE FOR JAPAN 代表理事)

宮澤 一洋 北海道経済同友会 副代表幹事(ウェルネット 取締役社長)

鷲頭 美央 福井県副知事

新入会員紹介

会員総数 1,611名(2024年5月17日時点)



吉田 保幸

所 属：セコム
役 職：取締役社長



岩井 智樹

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



佐藤 嘉彦

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



山埜 英樹

所 属：SCSK
役 職：取締役会長 取締役会議長



南 洋一郎

所 属：ザインエレクトロニクス
役 職：取締役社長



岡田 直樹

所 属：フジクラ
役 職：代表取締役 取締役社長CEO



大櫃 直人

所 属：みずほフィナンシャルグループ
役 職：理事 エグゼクティブ
アドバイザー



広瀬 伸一

所 属：東京海上日動火災保険
役 職：取締役会長



谷口 友彦

所 属：フューチャーアーキテクト
役 職：取締役社長



田尻 克至

所 属：SOMPOホールディングス
役 職：執行役員専務



鷺見 隆充

所 属：SOMPOホールディングス
役 職：介護事業CEO 執行役



日比野 勇志

所 属：野村不動産ソリューションズ
役 職：取締役 専務執行役員



井上 泰博

所 属：野村不動産ソリューションズ
役 職：取締役 専務執行役員



ノルベール ルレ

所 属：LVMHMエヘネシー・
ルイヴィトンジャパン
役 職：職務執行者社長



松島 裕二郎

所 属：パインランド
役 職：代表取締役



逢坂 清治

所 属：AIST Solutions
役 職：取締役社長



樋口 龍

所 属：GA technologies
役 職：取締役社長執行役員 CEO



藤川 祐一

所 属：GA technologies
役 職：執行役員CFO



鱒川 宏樹

所 属：モンスターラボホールディングス
役 職：取締役社長



高宮 慎一

所 属：グロービス・キャピタル・
パートナーズ
役 職：代表パートナー



橋本 祥生

所 属：コンカー
役 職：執行役員社長



塚田 亮一

所 属：アシアル
役 職：取締役



田端 昌史

所 属：経済同友会
役 職：常務理事

退会

木川 眞

所 属：ヤマトホールディングス
役 職：参与

窪田 政弘

所 属：前澤化成工業
役 職：相談役

柳井 隆博

所 属：三菱HCキャピタル
役 職：取締役会長

鈴木 英夫

所 属：日本製鉄
役 職：常任顧問

八馬 史尚

所 属：J-オイルミルズ
役 職：顧問

保坂 雅樹

所 属：西村あさひ法律事務所・
外国法共同事業
役 職：オブカウンセル

向井 宏之

所 属：トランスコスモス
役 職：副社長執行役員

海野 忍

所 属：ネットワンシステムズ
役 職：社外取締役

飯塚 哲哉

所 属：ザインエレクトロニクス
役 職：取締役会長

掃部 孝行

所 属：フューチャーアーキテクト
役 職：シニアパートナー

福田 誠

所 属：あおぞら銀行
役 職：特別顧問

鈴木 善久

所 属：伊藤忠商事
役 職：理事

山内 英輔

所 属：東海東京証券
役 職：元・常務執行役員

神山 治貴

所 属：マクニカホールディングス
役 職：名誉会長

森川 桂造

所 属：コスモエネルギーホールディングス
役 職：相談役

植松 孝之

所 属：コスモエネルギーホールディングス
役 職：取締役

嶋本 正

所 属：野村総合研究所
役 職：特別顧問

出口 雄吉

所 属：東レ
役 職：顧問

松浪 正信

所 属：コア
役 職：取締役 シニアフェロー

内田 高史

所 属：東京ガス
役 職：取締役会長

上島 成介

所 属：UCCホールディングス
役 職：常務取締役

石田 忠正

所 属：日本貨物鉄道
役 職：相談役

永田 高士

所 属：東京電力ホールディングス
役 職：取締役

由利 孝

所 属：テクマトリックス
役 職：取締役

松永 恒

所 属：ゆうちょ銀行
役 職：専務執行役員

清水 祥之

所 属：全国就労支援事業者機構
役 職：常務理事

辻 正司

所 属：セレモアホールディングス
役 職：代表取締役

玉川 雅之

所 属：AAIC Japan
役 職：シニアアドバイザー

齋藤 充

所 属：NIPPON EXPRESSホールディングス
役 職：取締役会長

田邊 昭治

所 属：日本リーテック
役 職：取締役会長

松島 訓弘

所 属：グリーン
役 職：社外取締役

根津 嘉澄

所 属：東武鉄道
役 職：取締役会長

No.869 June 2024
経済同友会

6

C O N T E N T S

特集1

2024年度 通常総会
シンポジウム

03

特集2

共助資本主義
第2回マルチセクター・ダイアログ
活動推進のため活発な議論

08

CLOSE-UP 提言

規制改革委員会【提言】
武藤 真祐 委員長
超高齢化と人手不足の今
革新的な取り組みで
医療提供体制の持続性向上を

12

日本再興ラストチャンス

“DEI”

14

Doyukai Report

中国ミッション

本格的な交流を再開、
中国の現在を体感

19

全国44経済同友会共催
第36回全国経済同友会セミナー（福井大会）
どうする！人口減少NIPPON
～“幸福度日本一”の地で考える～

20

Column

私の一文字 田中 孝司
「実現のため、冷静に『思う』」

02

リレートーク 神宮 由紀
「長崎と爆竹」

18

私の思い出写真館 木原 里恵
「愛のメンター、真実のアドバイザー」

23

新入会員紹介

21



木原 里恵

リエンタープライズ
代表取締役

愛のメンター、 真実のアドバイザー

経営者にとり、愛を持って、真実で話してくれるメンター、アドバイザーほどありがたいものはありません。30代前半にゼロから会社を立ち上げ、孤独感とプレッシャーの中、経営してきました。それを心で感じ理解し励まし、実践の助言をくれる力強い味方を二人も与えられました。

お一人は、デルソーレ創業者大河原愛子会長。ご自分の人脈を惜しみなく紹介してくださいました。フードビジネス女性経営者の会を立ち上げ、私もメンバーとして工場見学、勉強会、海外視察などと一緒にさせていただいています。日々学ばれる会長を拝見し、営業の現場にも連れて行っていただいたことなど、当たり前でない恵みと感謝しています。最も心に残っておりますのは、息子との難しい関係を打ち明けたときのこと。「里恵さんにとって唯一の息子さん、息子さんにとって唯一のお母さん。どうか仲良くやってください」と真剣に話して下さった愛情には、今でも涙が出ます。

もう一人は、亡き父です。西新宿にヒルトンホテルを誘致、トルコ初の日本資本のホテルを開業、介護保険制度制定前から老人介護施設を経営するなど、持ち前のアイデア力で会社を多数経営してきました。経営者としてまだ浅かったころ「経営者は数字だ！」と怒られ、「父親が娘にいう言葉か…」と涙したことが何度もありました。西海岸で有名な「ギラデリ・チョコレート」の日本総輸入代理店に選ばれ、米国で初めて重役の方にご挨拶をしに伺った時、父から「お土産のデジカメは2台用意せよ」と助言がありました。偉い人は後から来るもの、最初に会った人に渡すと偉い人へのお土産が無くなること。半信半疑でしたが実際にはその通り、デジカメはギラデリ社に喜ばれ、その後の取引がスムーズになりました。父の経験からくる素晴らしいアドバイスでした。お二人の大きな愛に守られて事業を伸ばしてこられたこと、心から感謝してやみません。



大好きな大河原会長と



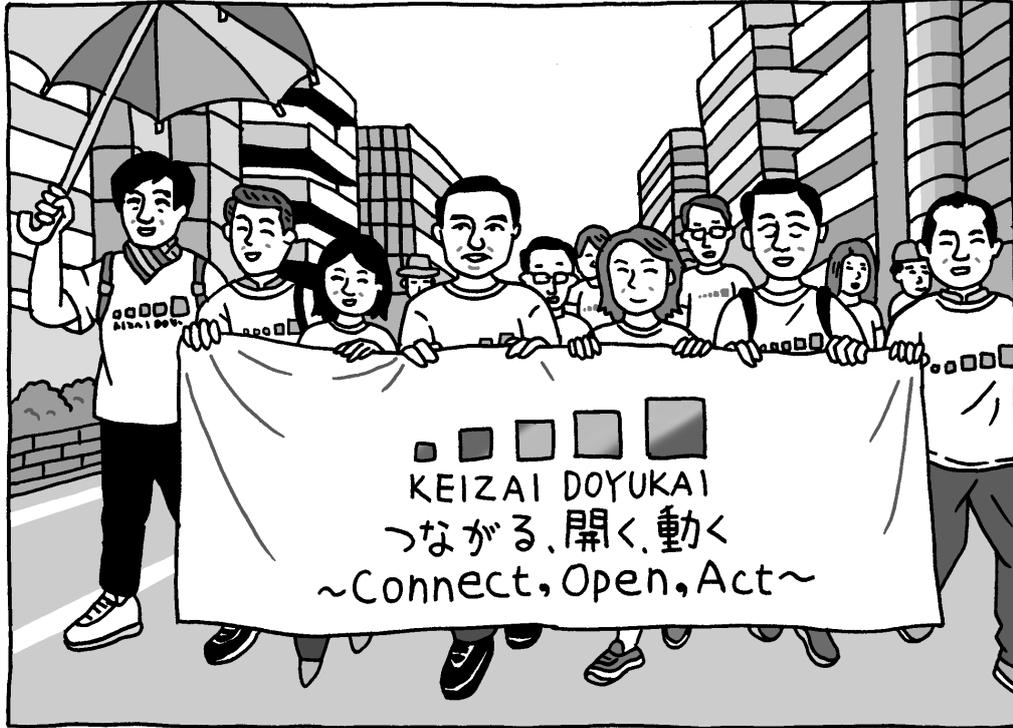
父の誕生会にて父と

同友会は
行動する“DO”友会!

東京レインボープライド2024

プライドパレードに参加しました

マイノリティへの理解を深め、経済界としてLGBTQ+に賛同・支援する意思を表明することを目的として協賛



新浪剛史代表幹事、田代桂子社長のDEI推進委員会委員長をはじめ多数の会員が参加

「つながるConnect」、「開くOpen」、「動くAct」の行動指針を掲げる同友会はDEI(Diversity, Equity & Inclusion)を重要テーマの一つと位置付けています



約一時間の道程、皆で歩きました



イラスト・溝口イタル

