

概要

【はじめに】

2017年度の経済同友会は、理事会で承認された事業計画に基づき、4月1日より活動をスタートした。

昨年度（2016年度）、創立70周年の節目を迎えた本会は、過去の延長線上には無い持続可能な新たな日本の姿として、『Japan 2.0 最適化社会に向けて』（以下、Japan 2.0）を、また、経済同友会の使命とあるべき姿について『経済同友会 2.0 自ら考え、自分の言葉で発信できる「異彩」集団』（以下、経済同友会 2.0）を公表した。

さらに、従来の経営者による政策提言および推進活動に加え、世代や立場を超えた開かれた議論の場「テラス」づくりに取り組むこととし、その第一弾として、戦後100年を迎える2045年を念頭に、持続可能な社会を実現するとの新たな使命を掲げ、「みんなで描くみんなの未来プロジェクト」を立ち上げた。

本年度は、これらのビジョンに基づき、国内外の課題解決に向け、「改革を先導し、行動する政策集団」を標榜する経済同友会の第二の創業とも言うべき具体的行動として、『Japan 2.0 最適化社会に向けて』の深化、より広く社会に開かれた経済団体への進化、経済同友会 2.0に向けた組織改革の三つの基本方針を掲げ、活動を展開した。

4月27日に開催された通常総会では、小林喜光 代表幹事より、『最適化の考え方と対話の場』と題する所見を公表した。Japan 2.0 最適化社会に向けて、改革を先導し行動する政策集団を標榜する経済同友会は常に進化していくこと、また、会員の枠を超え、社会のあらゆるステークホルダーと議論、対話、連携していく多様な場（テラス）を活用し、企業の最適化、社会の最適化、そして地球の最適化を議論していきたいとする決意を述べ、目指すべき社会像を共に模索し、政策立案に向けた叢智を結集するためのさまざまな取り組みを展開していくことを表明した。

本年度中には、マイナンバーの利用範囲の拡大など国民の利便性向上や行政効率化の観点から「マイナンバーPT」を、国連のSDGsの達成が国際社会の課題となっている中で持続可能な経営のあり方を考える「持続可能な開発目標（SDGs）研究会」を、それぞれ10月1日付けで設置し、活動を開始した。

1月には、経済同友会 2.0を实践推進するPTが、本会の組織運営改革および「テラス」づくりの具現化について報告書『「経済同友会 2.0」実現への組織運営改革』をまとめた。これを受け、迅速かつ機動的に意見発信を行う「政策審議会」および本会活動に助言を行う有識者で構成した「アドバイザリー・グループ」を、新年度を待たずして

設置した。

世の中の動きに機敏に対応し、必要な組織改革を柔軟に行い、積極的かつ活発な活動を行った。以下、ご参照いただきたい。

1. 代表幹事イニシアティブ

代表幹事イニシアティブは、横断的な政策の議論・検討や、機動的な対応、対外的ネットワークを活かした政策議論・研究の司令塔としての役割を担う委員会等で構成されている。Japan 2.0 検討 P T、および経済同友会 2.0 を実践推進する P T は、Japan 2.0 と 経済同友会 2.0 を実行に移すべく新設されたものである。

主な事業は以下の通りである。

(1) Japan 2.0 検討 P T 2018 年末の発表に向けた「Japan 2.0」全体像の具体化に着手

Japan 2.0 検討 P T は、2016 年 11 月 21 日の創立 70 周年記念式典にて発表した『Japan 2.0 最適化社会に向けて』を深化させるべく設置された。

具体的検討課題として、第一に、「Japan 2.0」を実現した社会像（2045 年のこの国のかたち）や、「Japan 2.0」のキーコンセプトの一つである「国家価値」の最大化についての検討、第二に、「Japan 2.0」スタートを見据えて準備すべき政策の立案、実行、および企業の経営改革等の整理である。各政策委員会と連携し、「Japan 2.0」の全体像を具体化するため、第一の課題は P T が検討し、第二の課題は、各政策委員会が検討を行う方針を決定した。

P T では、各委員会の検討状況を中間整理としてまとめ、2 月に開催した 1-Day Meeting にて配布した。本会合での議論を踏まえ、P T が描いた各政策分野の目指すべき姿を念頭に、その実現に向けた課題・論点についての検討が各委員会において行われ、その結果は、5 月末を目途に P T に提出される予定である。さらに、2018 年末の取りまとめへの準備を行った。

(2) 経済同友会 2.0 を実践推進する P T 報告書『「経済同友会 2.0」実現への組織運営改革』を 1 月 31 日に公表

経済同友会 2.0 を実践推進する P T は、創立 70 周年記念式典にて発表した経済同友会 2.0 を実践推進するために設置され、1 月に報告書『「経済同友会 2.0」実現への組織運営改革』を公表した。組織運営改革の新たな取り組みは、若手経営者や起業家等に個別に本会活動への参加を依頼する「ノミネート方式」の導入、政策議論

や機動的かつ柔軟な意見発信の強化に向けた「政策審議会」の発足、外部有識者の助言を組織運営に活かす「アドバイザー・グループ」の設置、「テラス」の活動の本格化と継続、拡大の四つである。

「テラス」の活動の実践については、大企業に属する30歳前後のビジネスパーソンの有志団体が集まる「One JAPAN」と「働き方イノベーション」をテーマに、3月31日に共創ワークショップを開催し、グローバル化やデジタル化が進む社会における「働き方」について議論を行った。

(3) みんなで描くみんなの未来プロジェクト 「テラス」の概念を具現化するさまざまな取り組みを展開

創立70周年を機に始動した「みんなで描くみんなの未来プロジェクト」は経済同友会2.0で提起した「テラス」の概念を具現化するさまざまな取り組み(場)の総称である。

本年度はさまざまなステークホルダー対象層を「次世代」「政策市場」「地方」「海外」と設定し、より緊密なネットワークを構築し、強化・拡大を図った。

3月20日、テラス活動の一環として、全世代型社会保障のビジョンと制度改革に向けた道筋をテーマとする「社会保障フォーラム」を実施した。企業経営者、ビジネスパーソン、学生、メディア関係者など、約150名の参加を得て活発な議論を展開した。

「次世代」対象の取り組みとしては、2017年に創刊130周年を迎えた雑誌『中央公論』と共催し、憲法をテーマに、大学生・大学院生対象「論文コンクール」を実施した。憲法改正に関わる着眼点や論文としての完成度のほか、次の時代を担う若者らしい問題意識が高く評価された作品を、最優秀賞(1作品)、優秀賞(2作品)として選出した。

また、産業教育振興中央会と共催で「平成29年度 専門高校生徒の研究文・作文コンクール」を実施した。専門家や他校と連携して成果に結びつけた研究や、学校での学びを人生に活かそうする姿勢が丁寧に描かれた作文を、経済同友会賞(研究文2編、作文4編)として選出した。

「政策市場」対象の取り組みとしては、経済同友会2.0に向けた組織運営改革の一環として、政策提言の実現性を高めるために、本会の政策提言を体系的に考え、迅速かつ柔軟な意見発信を司る「政策審議会」を1月に新設した。

「地方」に向けた活動としては、各地経済同友会と連携してきた従来の活動に加えて、意欲ある自治体と連携し、観光、農林水産業、地域発イノベーションなどの重点

テーマを設定し、活動を展開した。具体的には、高知県と、林業、IoT 等での連携を目指した協働プロジェクトを始動し、4月25日～26日には高知県で現場視察を行った。

また、地方創生に関する情報提供を目的として、本会ホームページ内に「地方創生プラットフォーム」のウェブサイトを開設し、本会会員所属企業の地方創生の取り組みを紹介した。意欲ある自治体や地域の事業者が、多様な産学の知見を活かした自立的・持続的な創生を推進するための一助となることを願って立ち上げたものであり、本サイトには、地方創生の取り組みの好事例を掲載している。

「海外」対象の取り組みとしては、「米州」「欧州・ロシア」「中国」「アジア」「中東」「アフリカ」の各委員会を中心に、海外ネットワークの構築を組織的に強化した。具体的には、「海外ミッションの派遣」「日本・ASEAN 経営者会議などの国際会議の主催」「世界のオピニオン・リーダーが参加する各種国際会議への参加者の計画的な派遣」「在日各国大使館、在日海外経済団体等とのネットワークの構築」等に取り組んだ。

2. 政策・調査・行動委員会の活動

政策提言・調査研究・行動・実践を目的とした委員会は、Japan 2.0 で提示した国家価値を解析・評価するための三軸 経済の豊かさの実現 [X 軸]、イノベーションによる未来の開拓 [Y 軸]、社会の持続可能性の確保 [Z 軸] のほか、Japan 2.0 に向けた国家運営の再構築、地方創生と地方ネットワークの強化、グローバル化と海外ネットワークの強化、次世代育成・活躍の支援 の七つの体系に基づいて設置した。

「提言」を目的とする委員会は、政府等の動きに応じて、タイムリーに、新規性に富む具体的な提言・意見を発信した。「調査研究」「行動・実践」を目的とする委員会は、経営者として、最先端の事象や国内外の環境変化に対する感度を高め、物事の本質を洞察するために必要な調査研究、経営者や企業の実践・行動の促進に注力し、そこで得られた知見や成果を社会に発信するとともに、必要に応じて提言・意見の発信を行い、機動的に対応した。

活動の成果として、本年度末までに、25 の提言・意見などを取りまとめ（巻末掲載の「X . 2017 年（平成 29 年）度 提言・意見・報告書等一覧」参照）、経済団体記者会を通じ公表した。同時に、本会会員のみならず、行政、政党、国会議員など政策市場関係者への提言等の配布や意見交換を通じ、提言の実現に向けた取り組みを行った。本年度の主な委員会活動は以下の通りである。

雇用・労働市場委員会は、4月に、『「透明かつ公正な労働紛争解決システム等の在り方」に対する意見 解雇無効時の金銭救済制度導入と既存制度改善に関する考え方』を公表した。本意見は、厚生労働省「透明かつ公正な労働紛争解決システム等の在り方に関する検討会」が示した主要論点について、解雇無効時における金銭救済制度を導入し、補償金の算定方法や水準を具体的に法定すべきである、金銭補償額は賃金の半年分から1年半分の範囲内とすべきである など本会の主張を取りまとめたものである。制度導入への反対論が根強い中で、本会は賛成の立場から同検討会で意見表明を行い、その結果、同検討会報告書における「労働政策審議会において、更に検討を深めていくことが適当と考える」との結論を導くことに寄与した。

続く5月には、提言『シェアリング・エコノミー等が雇用・労働市場に与えるインパクト 多様なプロフェッショナル人財による「デジタル+」の価値創造で世界をリードする』を公表した。将来的に雇用を前提としない就労形態と働き方が急速に拡大し、価値創造を担うプロフェッショナル人財の獲得競争が激化すると予測し、将来に向けて企業、個人、政府が何をすべきかを提示した。

資本効率の最適化委員会は、5月に、提言『資本効率最適化経営の実践 財務・非財務資本を最適活用した価値創造経営』を公表した。提言では、資本活用のあり方と実践に向けた取り組み、さらにそれを主導する経営者の行動宣言を取りまとめた。資本効率最適化経営を実現するためには、資本コストを上回るROEの達成、利益をイノベーションに振り向け、最適なROEの水準を追求すること、優れた「価値創造ビジネスプロセス」を持続し企業価値を向上すること の三つのステップの必要性を提示した。また、資本効率最適化経営を推進する経営者の行動宣言としては、社会を変革する魅力あるビジョンの発信、実効性の高いコーポレートガバナンスの確立、事業の新陳代謝の促進、従業員との財務・非財務資本の目標値の共有、投資家との中長期的な企業価値向上のための対話 の五つを表明した。

先進技術による経営革新委員会は、5月に、提言『経営者はデジタル・マインドセットに切り替えよ デジタル・マインドセット チェックリスト』を公表した。デジタル化が進展する中で、経営者がデジタル・マインドセットを自ら身に付けなければ、企業変革は不可能であるとの問題意識から、経営者の姿勢・考え方、経営モデルのあり方、デジタル時代の組織・プロセスのあり方に関する計25項目を5段階評価で自己評価できるチェックリスト を提案した。その後、政府の未来投資会議において、「官民戦略プロジェクト10」に関する民間の取り組み状況の一つとして紹介され、また、日本経済新聞（2018年2月21日付）の社説「日本企業のCEOの競争力を高めよう」でも取り上げられた。

続く7月には、報告書『先進技術による経営革新 「コンビナート」「医療・健康」「金融」「物流・生産」各分科会報告』を公表し、先進技術による経営革新の可能性

を取りまとめた。特に、「コンビナート」分野に関しては、コンビナートの未来像を約3分間の映像（アニメーション）に取りまとめ、人工知能（AI）や拡張現実（AR）を活用した現場支援や教育訓練の様子を具体的にイメージできるようにするなど、発信方法についても工夫を行った。

新産業革命と社会的インパクト委員会は、6月に、提言『新たなステージへ「経営者よ、大志を抱け！」 新産業革命のリーダーとなるための経営者の行動宣言』を発表した。新産業革命のリーダーとなるための企業が目指すべき姿として、破壊的イノベーションや、中長期的視野に立脚した柔軟な事業組み換えの推進等を提示した。また、経営者の行動宣言として、「心の岩盤」の打破、先進技術人材の獲得・育成、ならびに優れた後進経営者の育成、社会的ミッションの明確化を提示した。

人材の採用・育成・登用委員会は、6月に、提言『生産性革新に向けた日本型雇用慣行の改革へのチャレンジ 未来志向の「足るを知る」サステナブルな成長社会の実現』を公表した。日本型雇用慣行を改革するためには、日本人の「心の態度」（公の意識、名こそ惜しけれ、異文化の取り組み）を活かすことが重要とした上で、改革を阻害する構造的課題は、新卒一括採用から始まる年功序列、年次別管理、曖昧な職務/ミッション/評価、会社命令による転勤制度、年齢による一律の退出であると指摘し、改革の方向性と具体的ステップ、先進事例の提示によって、各企業がそれぞれの状況に応じて実施可能なことから着手する具体的な道筋を示した。また、会員所属企業にダイバーシティや働き方改革の実現に向けたKPIの設定を呼びかけ、その自己評価結果を提言に掲載した。

新産業革命と規制・法制改革委員会は、12月に、イノベーションの社会実装の迅速化に向けた規制改革を働きかけることを目的として、『「日本版レギュラトリー・サンドボックス」の早期実現に関する要望 自己責任でチャレンジできる社会の実現に向けた規制改革』を公表した。本意見は、2018年2月に第196回通常国会に提出された規制のサンドボックス制度の創設を含む生産性向上特別措置法案にも反映され、同制度の創設に向けた法整備に貢献した。

環境・資源エネルギー委員会は、1月に、提言『温室効果ガス排出削減に向けてカーボンフットプリントの活用と負担の構造改革』を公表した。2015年12月のCOP21パリ協定では、全ての締約国は「長期的な温室効果ガスの低排出型の発展のための戦略」を作成し、2020年までに提出することが招請されている。わが国では、カーボンライシング（炭素税や排出権取引など、炭素の排出量に価格付けすること）が論点の一つとなっている。こうした中で、カーボンフットプリントの活用による企業のイノベーションと家計における行動変容の促進、新興国・途上国への技術協力等を通じ、国際貢

献と経済成長との好循環を成長戦略として展開すること、温暖化対策の負担の構造改革の三つを提言した。特に、温暖化対策の負担の構造改革については長期的視野に立脚した提言であり、環境・資源エネルギー分野の長期戦略に関する政策議論への重要な問題提起を狙いとした。

地方創生委員会は、3月に、提言『地方創生に向けた“需要サイドからの”林業改革 日本の中高層ビルを木造建築に！』を公表し、木造中高層の建物を増やして国産材需要を拡大することを通じて、林業の競争力強化と地方における雇用を生み出すことを提案した。海外では技術革新や規制緩和で高層木造建築の普及が進む一方、日本では、木造建築の経済性、安全性などに対する理解不足により、住宅や低層の公共建物等に利用が限られている。日本でも、中高層の木造建築市場を創出するために、施主(企業)、設計者・施工者、自治体+供給者(加工業者、林業事業者、山林所有者)、政府が、それぞれが行うべきことを具体的に提言した。

(震災復興の取り組み)

東日本大震災の発生から7年目になる本年度も震災復興PTが、震災復興や防災等に関する諸課題の検討および女川人材留学プログラムなど震災復興に関する諸支援を行った。特に3月10日には宮城県仙台市で「『活力ある日本の再生の先導的役割』としての復興に向けて」をテーマにミニシンポジウムを開催した。

熊本地震で被災した熊本県における専門高校へ支援するために2016年度発足したIPPO IPPON NIPPON プロジェクト熊本支援は、第2期目の活動を行った。期間は、当初2017年1月11日～7月10日であったが、10月31日まで延長し、総額3,685万2,200円の寄附を集め、熊本県立小川工業高等学校へマシニングセンター一式を寄贈した。なお、2016年9月より開始した熊本支援は、全体として、企業・法人247社、個人32名の参加を得て、熊本工業高等学校、菊池農業高等学校、翔陽高等学校、小川工業高等学校の4校へ、総額8,305万円の支援を行い活動を終了した。

(東京オリンピック・パラリンピックに向けた取り組み)

本年度の東京オリンピック・パラリンピック2020委員会は、「パラリンピックをはじめとするマイナー競技への支援」および「大会開催に伴う諸課題への取り組み」をテーマに活動を開始した。パラリンピックの競技団体へ具体的支援として、正副代表幹事および委員会メンバーとその所属企業社員による「パラスポーツ運動会」を11月に開催した。本会として初の取り組みとなる運動会には、総勢16社167名が参加した。当日は、ボッチャ、ゴールボール、車いすポートボール、車いすりレーを体験し、パラスポーツへの理解を深めた。

さらに、パラリンピックの会場を満席にするために、観戦に行き盛り上げていく方針を決定し、年明け以降は、委員会メンバーが所属企業の社員を連れて大会を観戦に行く

活動や、委員会メンバーを通じたプロボノ活動を行った。今後は、網羅的な活性化を図るために、競技や選手を決めて応援する「ひとりー競技」運動を進めていく。

3. 国際関係の活動 グローバル化と海外ネットワークの強化

グローバル化と海外ネットワークの強化に関する委員会については、国際関係委員会を新設し、外交、国際問題、海外情勢に関する調査研究を地域横断的に行うことを目的に活動を展開した。具体的には、IT勃興、技術革新の光と影、反グローバリズムの風潮、資金余剰時代の変調、世界秩序の多極化への歩み、気候変動問題含めたサステナビリティへの対応の五つの切り口から、各分野の有識者からのヒアリングを実施した。

また、「米州」「欧州・ロシア」「中国」「アジア」「中東」「アフリカ」の各地域委員会は、みんなで描くみんなの未来プロジェクトの一環として、海外ミッションの派遣、国際会議の主催、各種国際会議への参加者の計画的な派遣、在日各国大使館、在日海外経済団体、海外経営者、オピニオン・リーダー等のネットワークの構築等を通じて、本会の対外発信力・プレゼンスの強化に努めた。

(1) 代表幹事欧州ミッション フランス・英国にミッションを派遣

本年度の代表幹事ミッションは、英国のEU離脱(Brexit)等で揺れ動く欧州(フランス・パリ、英国・ロンドン)へ10月に派遣した。

代表幹事欧州ミッションの目的は、グローバル化、デジタル化、ソーシャル化という大変革のうねりの中で、ブレグジットをはじめとした、欧州で今まさに起こりつつある経済・社会の変容について実情を把握するとともに、目指すべき持続可能な社会のあり方を考察することであり、ブレグジット後の欧州情勢と日欧関係の展望、欧州発の新産業革命、イノベーションの動向、欧州の気候変動を中心とした「持続可能性」追求の動向、といった課題意識に基づいて、フランス・英国の政府要人のほか各界の有識者・実務家と面談し、施設の視察を行った。本ミッションを通じて得られた知見や成果を報告書として取りまとめ11月に公表した。

(2) 日本・ASEAN 経営者会議 経済パートナーシップの強化を目指してタイで開催

1970年代以降、毎年本会がASEANの企業経営者とともに開催している日本・ASEAN経営者会議(ASEAN Japan Business Meeting: AJBM)について、本年度はアジア委員会を中心となり「観光業と関連産業の推進を通じた日・ASEAN経済パートナーシップの強化」を全体テーマとして、AJBMタイ国内委員会主催、本会共催で第43回会合を11月22日~24日にタイで開催した。当日は、日本とASEAN各国、それぞれの経済成長戦略

におけるツーリズムの位置づけや、観光と医療・漁業・伝統工芸といった他産業との連携の可能性を中心に、情報共有と議論が行われた。また、前回に続き、日本貿易振興機構（JETRO）主催のサービス産業国際シンポジウムと連携を図り、同一会場で二つのイベントを連続して開催することで、参加者の幅広い交流を促し、その成果を1月に報告書として発表した。

4. 広報および政策広報の活動

本会では、政府、政党幹部、省庁幹部、日本銀行幹部、連合幹部等との対話の場を設け、重要政策課題に対する本会の提言・意見の政策決定プロセスへの反映や政策議論を喚起させるために懇談会を開催し、対外的な発信を行った。また、本会の活動や見解などを広く社会に発信し、理解を得るため、代表幹事定例記者会見（原則月二回）、各委員会・PTの提言・意見発表記者会見を開催したほか、政策等に関する代表幹事コメントを適宜発表した。代表幹事定例記者会見では、経済界を担当する経済団体記者会（財界クラブ）所属記者との間で、時節のテーマを中心に質疑応答を行った。内容については、会見当日に本会ホームページに発言要旨を掲載するだけでなく、メールマガジン、公式SNS（Twitter、Facebook、Google+）、YouTube・ニコニコ動画の本会公式チャンネルでも公開し、タイムリーな情報発信に努めた。

5. 懇談会等

政策委員会を中心とした委員会活動のほかに各種懇談会を開催した。会員の相互啓発の場である産業懇談会では14グループがそれぞれ月例会合を中心に特徴ある活動を行った。また、全会員を対象とした情報提供の場である会員セミナーでは、経済、政治、外交・安全保障、教育、先端技術、文化など多様なジャンルで年間18回の講演会を開催した。そのほか、入会2年以内の新入会員を対象とした創発の会をはじめとする本会会員間の相互交流や情報収集などを目的とした懇談会や、次代を担う経営者育成を目的としたリーダーシップ・プログラム、性別・年齢・国籍を超えた次期上級幹部育成を目的としたジュニア・リーダーシップ・プログラムなども、それぞれの運営計画に基づき多彩な活動を展開した。

6. 組織の活性化・基盤強化に向けた取り組み

会員委員会では、経済同友会の“志”を共有し、優れた発想と時代感覚に富んだ企業経営者の入会促進を図り、本会活動の活性化と組織基盤の強化に努めている。本年度は、前年度に引き続き「新入会員紹介キャンペーン」を実施、正副代表幹事、各委員会委員長ならびに副委員長を中心に新入会員紹介を求めるとともに、幹事に対しては幹事個別

訪問やコミュニケーションシート送付の際に趣旨を説明し、紹介協力を依頼した。

その結果、入会者は149名（復帰2名を含む）を迎えることができ、年度末の会員総数は、1,488名（前年度末比30名増）となった。

新入会員が本会活動に対する理解を深め、積極的に参画することを目的に開催している「新入会員オリエンテーション」については、本年度、会合を9回開催し、新入会員104名が出席した。会合では、経済同友会の概要と事業計画に基づく直近の活動状況の説明を行うとともに、会員委員会委員が出席し、自身の政策委員会・懇談会における活動紹介を通じて、新入会員への積極的な参加を呼びかけた。その結果、新入会員の委員会・懇談会への早期登録参加を促進し、本会活動の活性化につながった。

本年度の会合開催数は、971回で、延べ参加者数は、25,395名となり、会員各位の活発な参画を得ることができた。