

## ・代表幹事イニシアティブ【公益目的事業】

---

### (1) みんなで描くみんなの未来プロジェクト

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、企業経営者のみならず、国内外の諸集団と共に目指すべき社会像を模索し、政策立案に向けた叢智を結集する取り組みであり、対象層を「次世代」「政策市場」「地方」「海外」と設定している。また、従来より各委員会単位で行ってきた既存事業についても、さまざまなステークホルダーとより緊密なネットワークを構築し、戦略的な関係を結ぶために、一部を本プロジェクトのプラットフォーム上に位置づけ、強化・拡大を図った。

「次世代」に向けた活動の一つとして、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。経営者と学識者から成る審査委員会（委員長：小林喜光 代表幹事）の審査を経て、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。本会会員から成る審査委員会（委員長：横尾敬介 副代表幹事・専務理事・広報戦略検討委員会委員長）の審査を経て、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。

### (2) Japan 2.0 検討 P T 「Japan 2.0」全体像の具体化を検討し、2018 年末に公表予定

Japan 2.0 検討 P T（程近智委員長）では、9 月に開催した第 1 回の正副委員長会議において 2017～2018 年度の活動内容とスケジュールを決定した。本 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』（以下、「Japan 2.0」）を深化すべく設置され、具体的検討課題として次の二点を設定した。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」に向けた課題と、2021 年からスタートする「Japan 2.0」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。P T では、各政策委員会と連携して「Japan 2.0」の全体像を具体化するために、第一の課

題はPT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。

こうした方針の下、正副委員長会議を5回、全体会合を2回開催し、「Japan 2.0」策定のための討議に加え、有識者からのヒアリングとそれを踏まえたディスカッションも行った。まず、長谷川閑史 武田薬品工業 相談役より、日本企業に求められる変革について、同社における経営のグローバル化の軌跡を交えて伺った。次に、2045年の日本に向けた戦略について、柳川範之 東京大学大学院 経済学研究科 教授より、さらに、日本企業を蝕むサイレントキラーの正体について、小城武彦 日本人材機構 取締役社長よりヒアリングを行った。

PTでは、こうした活動と並行して、「Japan 2.0」全体像の検討の枠組みを議論した。その結果、戦後日本の成長を支えてきた最適化モデル「Japan 1.0」から「Japan 2.0」へのパラダイムシフトや、人口・労働、教育、社会保障、財政健全化、環境・エネルギー、外交・安全保障等の個別分野を統合する全体スキーム（最適化モデル）の構築等を「Japan 2.0」に盛り込む要素として確認した。

また、各政策委員会と連携するために、「Japan 2.0」の具体化に向けた、個別の課題・論点を設定し、各委員会等に検討を依頼した。PTでは、各委員会の検討状況を中間整理として、2018年2月に開催した1-Day Meetingにて配布した。1-Day Meetingの議論を踏まえ、PT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PTに提出される予定である。

さらに、2018年6月のスタートアップ・ミーティング、および7月の夏季セミナーにおける議論を経て「Japan 2.0」全体像を具体化し、2018年末を目途に取りまとめ、および公表を行う予定である。

### (3) 経済同友会 2.0 を実践推進するPT 報告書『「経済同友会 2.0」実現への組織運営改革』を取りまとめ、1月に公表

経済同友会 2.0 を実践推進するPT（秋池玲子委員長）では、2017年2月の活動開始時に決定した検討課題とスケジュールを踏まえ、運営を行った。本PTは、2016年11月21日開催の本会創立70周年記念式典にて発表された提言『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」）を実践推進するために設置された。本年度は、2016年度の活動を継続し、本会の組織運営改革に向けた具体策と、「経済同友会 2.0」で提唱された「テラス」の考えを具現化する活動の検討を行うために、計11回の会合を開催した。

PTでは、まず、組織運営改革に関わる課題・論点を洗い出し、「会員資格」「役員選考」「幹事の役割、定数・任期・選考基準」「幹事会の運営」「政策委員会の運営」等の組織運営上の制度や機能ごとに整理した。主要論点についての改革の方向性

を検討し、6月に開催されたスタートアップ・ミーティングにて秋池委員長より問題提起を行った。PTでは、同ミーティングにおける議論も踏まえ、特に「会員資格」のあり方、および若手経営者や起業家等の活動への参加促進について、検討を深めた。また、定款の変更を要する幹事の定数増員については、幹事の役割、幹事会の運営のあり方等も含めた議論を行った。

こうした活動を経て、報告書『「経済同友会 2.0」実現への組織運営改革』を取りまとめ、11月の正副代表幹事会、12月の幹事会における審議後、2018年1月に報告書を公表した。組織運営改革として行う新たな取り組みとしては、次の四つがある。第一に、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、第二に、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、第三に、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、第四に、「テラス」の活動の本格化と継続、拡大である。

PTでは、組織運営改革の検討と並行して、「テラス」の考えを具現化する活動についても検討を行ってきた。報告書では、「テラス」の活動の目的や期待される効果として、「事実に基づき、次世代をはじめとする多様な集団と社会の課題について議論、対話を行い、解決策や目指す社会像を共に考えること」「そうした活動を通じて本会が刺激を受け、学ぶこと」等を挙げている。

本会では、「学校と経営者の交流活動」や各地経済同友会との連携等のように、従来から社会の多様な集団との議論、対話を行ってきたが、「テラス」の活動では、加えて、新たな試みを、新たな連携先と行うことにも取り組むとした。その実践として、PTは、大企業に所属する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。

#### (4) 諮問委員会

諮問委員会(馬田一委員長)は、代表幹事からの諮問による重要政策課題の検討を行うことを目的として設置された。折々の重要政策課題などについて有識者等からのヒアリングとブレインストーミングを中心に8回の会合を開催し、以下のテーマを取り上げた。

- 第1回：2030年のエネルギーミックス(勝野哲 電気事業連合会 会長、廣江譲 同副会長との意見交換)
- 第2回：日本の構造改革をどう進めるか(茂木敏充 自由民主党 政務調査会長との意見交換)
- 第3回：平成の統治機構改革と「安倍一強」(清水真人 日本経済新聞社 編集委員との意見交換)

- 第4回：日本外交の課題と今後の展望（秋葉剛男 外務省 外務審議官（政務）との意見交換）
- 第5回：財政の現状と課題（福田淳一 財務省 事務次官との意見交換）
- 第6回：北朝鮮リスクの真実（香田洋二 元海上自衛隊 自衛艦隊司令官との意見交換）
- 第7回：日本銀行の異次元緩和を巡る論点～出口はあるのか（門間一夫 みずほ総合研究所 エグゼクティブエコノミストとの意見交換）
- 第8回：米国の対北朝鮮、中国、アジア政策（マイケル・グリーン 戦略国際問題研究所 アジア担当上級副所長との意見交換）

#### （５）改革推進プラットフォーム 政府主要会議における政策論議の活性化に寄与

改革推進プラットフォーム（富山和彦委員長）は、政府主要会議に対する意見発信を目的として設置している。

本年度は、名目 GDP600 兆円の達成に向けた成長戦略の具体的な取り組み項目である「官民戦略プロジェクト10」の、各項目に呼応した地方創生などの本会の取り組みを紹介し、未来投資会議における議論の活性化に寄与した。

加えて、富山委員長が、7月に開催された夏季セミナーにおける憲法問題の検討をテーマにしたセッションにて、また、2月に開催された1-Day Meetingにおける財政健全化と社会保障改革をテーマにしたセッションにて司会を務め、論点を整理しながら活発な議論をリードした。

#### （６）政策審議会

政策審議会（櫻田謙悟委員長）は、1月に公表した提言『「経済同友会2.0」実現への組織運営改革』の趣旨を踏まえ、本会の政策提言を体系的に捉えつつ、政府等の動きに応じた重要政策課題を検討し、迅速かつ機動的に対応することを目的に、1月に設置され、2018年度からの本格活動に向けた準備調整を行った。

#### （７）経済情勢調査会

経済情勢調査会（稲葉延雄委員長）は、各業界における景気動向、マクロ経済情勢の把握と議論、景気定点観測アンケート調査の実施を目的に設置された。

本調査会は委員長および精密機器、エネルギー、建設、運輸、証券、小売などの業界に所属する16名の委員から構成され、全ての会合を正副代表幹事会との合同会合として開催した。会合では参加メンバーの属する業界動向について報告、および意見

交換を行い、タイムリーな政策テーマの発見、課題の対応について議論するとともに、代表幹事の情報発信をサポートした。

各会合において意見交換を行ったテーマは以下の通り。

第1回（7月）：働き方改革 労働力不足がビジネスに及ぼす影響とその対応

第2回（9月）：混迷する国際政治情勢下における企業経営

第3回（11月）：内部留保・設備投資・賃上げ等の企業活動に対する昨今の批判とその対応

第4回（1月）：持続可能な経済社会を構築するための経営

このほか、景気定点観測アンケート調査を年4回（3月、6月、9月、12月）実施した。景況感に関する常設の設問と合わせて、トピックスでは「当面の労働力不足への対応と中長期の課題」「今後の企業の投資活動」「内部留保、賃上げ、国内の設備投資」「企業経営において直面する諸問題(デジタル化経済への対応、地政学リスク)」といった、経営者の関心の高いテーマを選定した。設問に対して自由記述形式を多用することで幅広い回答を収集し、個別の回答内容の分析と合わせて、全体の回答をカテゴライズして傾向を分析することによって、選択肢に基づく回答だけでは捉えにくい経営者の実感や課題を浮き彫りにするようにした。

#### （8）日本の明日を考える研究会

日本の明日を考える研究会（金丸恭文委員長）は、主に30～40歳代の起業家やベンチャー経営者等18名にて構成し、「委員が自主的な企画・運営を行い、皆の共感と要望に適したハイレベルな講師を招聘する」との方針の下、2016年度に発足し、活動を続けている。

2017年度は、5月に第1回正副委員長会議を開催し、本年度の運営方針について協議し、その内容を踏まえ、本年度は日本の成長戦略、とりわけイノベーションに焦点を当て、「地方創生のイノベーション」「イノベティブな健康・医療戦略」「イノベティブな組織作りのための雇用・労働市場改革」を研究テーマに活動することとした。

会合としては、これらのテーマに基づき、まず7月に高島宗一郎 福岡市長より「FUKUOKA Next～地方から示す成長戦略のロールモデル～」について、9月に熊谷俊人 千葉市長より「千葉市が取り組む『地方創生』のイノベーション推進」について、また、中原裕彦 内閣官房 日本経済再生総合事務局 参事官より「規制のサンドボックス制度の創設に向けて」について、10月に樋口美雄 慶應義塾大学 商学部教授より「科学技術の発展をどう経済の成長につなげるか～働き方改革～」について、12月に和泉洋人 内閣総理大臣補佐官より「政府の医療 ICT に関する取組とその政策的背景」について、2月に武藤真祐（医社）鉄祐会 理事長より「イノベーションで切り

開く医療の未来」について、3月に松尾豊 東京大学大学院 工学系研究科 特任准教授より「人工知能と日本経済の未来」についてヒアリングを行い、意見交換を行った。

また、10月には、第2回正副委員長会議を開催し、2017年度内の会合の運営方針について協議した。さらに、3月には第3回正副委員長会議を開催し、2018年度の運営方針について協議した。

(9) 日本銀行、連合等との懇談会

2017年6月および2018年1月に日本銀行との幹部懇談会を開催し、国内・海外の経済情勢や同行による金融政策等について意見交換を行った。また2017年5月には、日本労働組合総連合会(連合)との懇談会を開催し、働き方と雇用のあり方に関する諸課題について議論を行った。

(10) 政策懇談会 主要府省庁幹部との意見交換を通じ、ネットワークを構築・強化

政策懇談会(金丸恭文委員長)では、主要府省庁幹部と経営者が重要政策課題について意見交換を行い、通常からの忌憚ない意見交換を通じて中長期のネットワークを構築・強化することを目指して活動した。

1月には、矢野康治 財務省 大臣官房長はじめ幹部16名と、平成30年度政府経済見通し、新しい経済政策パッケージ、平成30年度予算、税制改正について意見交換を行った。2月には、天羽隆 農林水産省 総括審議官はじめ幹部14名と、農業経営、林業政策、水産政策について意見交換を行った。

2018年度以降も引き続き、財務省、経済産業省、厚生労働省等主要府省庁幹部との意見交換を実施する予定である。

(11) 震災復興PT ミニシンポジウム「『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3月10日に仙台市で開催

震災復興PT(木村恵司委員長、徳植桂治委員長)は、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うPTとして設置された。

10月に開催した第1回の会合において活動方針を検討し、震災復興におけるこれまでの取り組みの振り返りと今後の課題の抽出、次年度の提言活動を目的とした防災・減災・危機対応における現状の課題の把握、女川町人材留学プログラムなどの具体的復興支援を軸に活動することを決定した。

11月には、関博之 復興庁事務次官、角田隆 同審議官より、復興庁の取り組みと成

果、行政の課題について、ヒアリングと意見交換を行った。

2月には、具体的な復興支援の一環として、本年度も宮城県女川町役場から計5名の人材を受け入れ、本会会員所属企業2社の協力の下、3日間の企業研修を行った。また、吉野正芳 復興大臣、福島原発事故再生総括担当が福島県の風評被害払拭に関する支援、被災地への企業立地促進の要請のため、本会を訪問した際には、両委員長も同席し意見交換を行った。

3月には、東日本大震災の発生から7年を迎えるにあたって、これまでの復興期間における取り組みの振り返りと評価や残り3年間に残された課題についての議論をする目的のほか、「東日本大震災からの復興の基本方針」で掲げられた「二十一世紀半ばにおける日本のあるべき姿」を目指すために必要な取り組みは何か、との問題意識に基づき、「『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」をテーマに宮城県仙台市にてミニシンポジウムを開催した。本シンポジウムは、岩手、仙台、福島の経済同友会からも出席を募り、約60名が参加した。本会合において、出席者は被災地の現状を理解すると同時に、今後の復興に向けて活発な意見交換を行った。

#### (12) マイナンバーP T      マイナンバー法改正に向けた提言を2018年夏頃に公表予定

マイナンバーP T（玉塚元一委員長）は、2017年10月に設置され、12月に開催した第1回会合ならびに正副委員長会議において活動計画を決定した。具体的には、マイナンバー制度が当初期待されていた行政の効率化や国民の利便性向上に十分に寄与していないとの問題意識に基づき、同制度に係る諸取り組みの進捗状況のレビューを行った上で、課題整理とそれに対する解決の方向性を検討することとした。その後の検討において、「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律」（マイナンバー法）の2019年通常国会における改正が予定されていることを踏まえることとし、2018年夏頃に提言を取りまとめることとした。

会合では、まず、第1回会合で、小坂哲也 日本アイ・ビー・エム エンタープライズ事業本部公共事業部 副事業部長より「マイナンバー（個人番号）制度の動向と民間企業における利活用について」、第2回会合では、伊原和人 厚生労働省 大臣官房 審議官（医療介護連携担当）より「データヘルス改革について（オンライン資格確認を中心に）」、第3回会合では、吉本和彦 地方公共団体情報システム機構（J-LIS）理事長より、「マイナンバー制度におけるJ-LISの役割と今後の展望」についてヒアリングを行った。加えて、第4回会合では、2012年3月に、提言『次世代へ誇れる番号制度システムの実現を 国益 > 国民益 > 政治家益・省益・企業益』を、国家情報基盤改革委員長として取りまとめた金丸恭文 フューチャー 取締役会長兼社長グループ CEO より「マイナンバー制度における課題と今後の展望」について、元総務大臣補佐官の太田直樹 ドワンゴ 顧問より「マイナンバー制度の成果と課題」につい

てヒアリングを行い、意見交換を行った。

以上のヒアリング等を踏まえ、第5回会合では、マイナンバー制度全般、個人番号、情報連携、マイナンバーカード、マイナポータルのマイナンバー制度を構成する要素についてそれぞれ論点整理を行い、個別論点のさらなる深掘りを行うため、追加ヒアリングを実施し、議論を深めていくこととした。

以上の活動を踏まえ、さらに検討を重ね、2018年夏頃に提言を取りまとめて、公表する予定である。

(13) 持続可能な開発目標 (SDGs) 研究会 SDGs と持続可能な経営のあり方に関する調査研究を目的に活動開始

「持続可能な開発目標 (SDGs)」の達成が国際社会の課題となる中、企業経営者として、SDGs を企業のビジョンや戦略にどう落とし込むかという観点から、持続可能な経営のあり方を考えていくことを目的に、10月の幹事会において、持続可能な開発目標 (SDGs) 研究会 (遠藤信博委員長) を設置することが報告された。本年度夏季セミナーの軽井沢アピール「持続可能な社会の構築に向けて」においても、SDGs の観点から「事業を通じてグローバルな社会課題の解決に貢献」することを謳っている。

研究会は、12月に開催した第1回会合で活動方針を検討し、SDGs を自社の将来ビジョンや事業戦略に取り込み、組織に浸透させる方策、株主や従業員等のステークホルダーに対する首尾一貫した説明のあり方、政府等とのパートナーシップ・連携、SDGs と持続的な企業価値向上との関連付けなど、経営者自身が熟考・実践すべき課題について議論を行うことを決定した。

また、同日、近藤哲生 国連開発計画 駐日代表から、SDGs の本質と企業の役割について説明を受け、意見交換を行った。1月には、藤井剛 デロイト トーマツ コンサルティング合同会社パートナーおよび山田太雲 同シニアコンサルタントから、企業から見た SDGs について、2月には、社会起業家を対象とするファンド運営などを行っている、インドのヴィニート・ライ Aavishkaar-Intellect Group 創業者から、社会インパクト投資を通じた SDGs 達成について講演の後、意見交換を行った。本会合の開催にあたっては、アフリカ、アジア、成長フロンティア開拓の各委員会正副委員長からも参加者を募り、委員会間連携を図った。3月には、関正雄 損害保険ジャパン日本興亜 CSR 室シニア・アドバイザーから、企業内で SDGs 推進に取り組む実践者の立場から、SDGs を事業化するプロセスなどについて講演があった。

そのほか、10月26日には、遠藤委員長が、来日中のトーマス・ガス国連事務次長補と面談し、SDGs に関する国連の動き、日本に対する期待等について意見交換を行った。



#### (14) 政策分析センター 本会の政策提言活動や政策論議の活性化に寄与

政策分析センター（八田達夫所長）は、本会会員からの寄附金による財政支援を得て、本会の政策提言活動をサポートすることを主たる目的に、2013年度より活動してきた。

2017年度は、八田所長がスタートアップ・ミーティング（6月11日）、夏季セミナー（7月13日～14日）、受益と負担のあり方委員会正副委員長会議（1月10日）、1-Day Meeting（2月10日）等の会合に出席し、成長戦略と規制改革、税・社会保険料、こども保険等の社会保障の財源のあり方、地球環境問題、憲法問題など幅広い政策について会員と意見交換を行った。

さらに、11月には、関西経済同友会経済政策委員会にて「全国と大阪の生産性向上策」をテーマに講演を行った。

また、政策分析センターのウェブサイトでは、保育の問題をテーマに研究者、政策担当者、経営者等にインタビューを通して重要政策課題の本質を掘り下げる「政策スポットライト」を掲載してきたが、3月に、最終回として、東京都の待機児童解消に向けた取り組みに関するインタビューを行い、完結した。

なお、政策分析センターは3月31日をもって、その役割を終え、実質的な活動を終了した。

#### (15) 経済研究所

##### TCER

本会は、（公財）東京経済研究センター（Tokyo Center for Economic Research、略称；TCER）に対し、1959年の設立当初より、若手経済学者の育成や研究者とのネットワークの構築等を目的として、その活動を支援している。本年度も、本会会員や会員所属企業を中心に研究活動助成金を募り、財政的な支援を行った。

本会経済研究所は、TCERとの共催による「TCER セミナー」を開催しており、本年度は11回のセミナーを開催した。セミナーは代表理事の福田慎一 東京大学大学院 経済学研究科 教授をコーディネーターに、主にTCERに所属する研究者が各専門分野の研究成果を講演し、参加者（研究活動助成協力者・協力企業）との意見交換を行うものである。本年度は、社会的関心の高いトピックスを意識的に取り上げるとともに、若手研究者を招いてセミナーを開催した。

具体的には、坂井豊 慶應義塾大学 経済学部 教授から、「決め方の経済学：多数決でも独裁でもない集団的意思決定」をテーマに、集団で物事を決める際の多数決でも独裁でもない優れた決め方について、社会的選択理論を基に講演があった。

また、井上智洋 駒澤大学経済学部 准教授からは、「人工知能は未来の経済をどう変えるか？」と題して、昨今話題の人工知能が未来経済に与える影響を分析する際に、「汎用人工知能」については多くの労働との代替性が高く、これまでとは質的に異なる影響を与える可能性があるとの観点から講演があった。

#### (16) アドバイザリー・グループ

アドバイザリー・グループは、1月に公表した提言『「経済同友会 2.0」実現への組織運営改革』の趣旨を踏まえ、提言内容や公表タイミングの改善、実践活動等についての助言を得ることを目的に設置され、2018年度からの本格運用に向けた準備・調整を行った。なお、同グループの構成員は会員以外の有識者とするを定款第 55 条で規定している。