

概 要

1. 2022 年度活動の総括

経済同友会は、2022 年 4 月 27 日に通常総会を開催し、新体制の下での活動をスタートさせた。新型コロナウイルス感染症の影響下での活動も三年目となった 2022 年度は、折々の感染状況や政府指針を注視しつつ、夏季セミナー、全国経済同友会代表幹事円卓会議、日本・ASEAN 経営者会議等の重要会議の対面形式での開催、各地経済同友会や地方自治体関係者との交流、海外へのミッション派遣の本格的な再開等、活動全体の正常化・活性化が進む一年となった。

一年間を振り返り、2022 年度の特徴的な活動は以下の通りである。

第一に、「櫻田同友会」の総括となる提言『「生活者共創社会」で実現する多様な価値の持続的創造—生活者（SEIKATSUSHA）による選択と行動—』を公表した。提言では、「失った 30 年」を克服して日本が目指すべき社会像と、それを実現するための具体的方策を示した。また、「生活者共創社会」の実現に向けた機運醸成と共感の拡大のため、一般向けの書籍刊行に加え、動画やオンラインメディアなど、新たなツールを駆使した対外発信にも取り組んだ。

第二に、マルチステークホルダーが参画する開かれた会議体として、2020 年 9 月に設立した未来選択会議の一層の充実・進化に取り組んだ。「挑戦に満ちた日本を作る」という 2021 年度来の問題意識の下、合計 4 回のオープン・フォーラムを開催し、回を重ねるごとに、年齢、セクター等の面で参加者の幅を拡大した。あわせて、オープン・フォーラムでの議論の様子やその成果について、本会ウェブサイトを通じて機動的な発信にも取り組んだ。

第三に、「生活者共創社会」に関わる議論を一つの軸として、複数の委員会、プロジェクト・チームが、政府成長戦略、企業経営、経済社会制度、政治行政など、さまざまな分野の政策提言に取り組んだ。新型コロナウイルス感染症対策の緩和を追い風に、企業経営者による議論・提言にとどまらず、社会課題解決の重要な担い手であるソーシャルセクターや、各地経済同友会、地方自治体との連携活動など、“Do Tank”としての実践・行動も広がった。

第四に、幅広い「生活者」、特に若者・現役世代への発信を狙い、新しい手法での広報活動を推進した。具体的には、オンラインメディア・PIVOT との連携により、「生活者共創社会」に基づくシリーズ対談「日本再興ラストチャンス」、世代を超えた経営者同士の交流・対話事業「クロスリーチ」に基づく番組の配信により、新たな層への情報発信、経済同友会の認知度向上を図った。

第五に、組織運営の面でも「ニューノーマル」への適応を一步前進させた。具体的には、4月の通常総会における決議を踏まえ、公益目的事業の枠組みをより広義・包括的な表現に改め、内閣府・公益認定等委員会に申請、認定を受けた。また、本会の財政構造・財源の見直しを進め、会費規程の改定について機関決定を行った。

本会全体として、本年度の会合開催数は774回、延べ参加者数は25,132名と、前年度に比べ増加した。また、本年度末までに、30本の提言・意見・報告書を取りまとめ、経済団体記者会等を通じて公表した。他、櫻田代表幹事をはじめとする幹部が、主要閣僚等との意見交換や政府会議体への参加を通じて、積極的な対外発信に努めた。

各領域における活動概要については、以下の通り報告する。

2. 2022年度事業計画の基本方針と主な成果

(1) 目指す社会像の提示と社会変革の加速

【2022年度事業計画 基本方針1】

日本が目指すべき社会像を描き、イノベーションによる成長と社会変革を加速する

- 社会のあらゆるセクターからイノベーションが湧きおこり、その総和によって成長する日本の姿、日本がこれから追求すべき豊かさや社会のあり方を描き、社会に示す。
- ビジョン実現に向けて不可欠な改革・施策を具体的に提言し、企業・経営者としての実践に取り組む。

経済同友会は、10月11日に提言『「生活者共創社会」で実現する多様な価値の持続的創造 ―生活者（SEIKATSUSHA）による選択と行動―』を公表し、日本が目指すべき社会像を示した。

同提言では、日本が経済的な停滞に陥った平成時代を、「失われた30年」ではなく、「失った30年」と定義している。この停滞は、政治・行政・企業の不作為によるものであり、特にイノベーションによる社会変革を主導すべき民間、企業経営者の気概不足が原因であったと指摘している。

「生活者共創社会」は、経済的な豊かさと、社会のあらゆるステークホルダーの幸福（Happiness）という多面的な価値、質的成長を追求するクオリティ国家という国家像を掲げている。また、その実現に向けて、課題解決を推進するため、マルチステークホルダーによる議論の場、「未来選択会議」をより広い生活者の参画を得て発展させることを謳っている。また、「生活者共創社会」を支える三つの柱として、日本らしいイノベーションの創出を通じた新しい成長、経済社会における資源の最適化とダイナミック・インクルーシブ・サステナブルを実現する新しい分配、企業価値の探索の必要性につい

て社会システムのあり方を示した。

提言公表後、岸田文雄 内閣総理大臣に櫻田謙悟代表幹事から提言を手交のうえ、さらに共感の輪を広げるべく、発信活動を行った。より幅広い層へのアウトリーチを目指して、オンラインメディア・PIVOT と連携し、成田悠輔 イェール大学アシスタント・プロフェッサーと本会幹部との対談番組「日本再興ラストチャンス」を制作・公開した。また、3月8日に、同提言に基づく一般向け書籍、『失った30年を越えて、挑戦の時』が刊行された。

2022年1月の年頭見解に端を発する「生活者共創社会」のとりまとめや、対外発信のプロセスは、それ自体がさまざまな「生活者」を議論に巻き込む機会でもあり、一連の取り組みを通じて、生活者起点で日本の変革を進めることの必要性について、共感の輪を広げることができた。

「生活者共創社会」のコンセプトや重要な論点について、スタートアップ・ミーティング、夏季セミナーや正副代表幹事会・幹事会において、本会会員との活発な意見交換を行った他、各地経済同友会や地方自治体のトップ、「未来選択会議」に集う学生・若手社会人等とも、目指す社会の姿、今求められる方策について対話を重ねた。

中でも、「生活者共創社会」の具体的なイメージを描くため、会員所属企業の若手社員有志の参画を得て、子育て・学び・働き方・暮らし・政治など、それぞれの切り口から、10年後に実現したい「私たちの選んだ未来」を生活者目線で描き、動画として発信した。

本会のさまざまな委員会、プロジェクト・チームも、「生活者共創社会」を念頭に、それぞれ担当分野において、テーマの深掘りと発信に取り組んだ。

成長戦略評価・実行委員会（峰岸真澄委員長）は、過去の成長戦略が十分な成果を創出できなかった要因や、その解決策の方向性について検討を行い、司令塔機能を含む明確な責任・意思決定構造の構築、PDCAを機能させる人材マネジメント、民間の知見・ノウハウ活用といった観点から、実効性ある成長戦略策定・実行に向けた提言を行った。

企業経営委員会（山口明夫委員長）も、「失った30年」をもたらしたものは何かという問題意識に基づいて、日本企業の成長モデル、経営スタイルの刷新の必要性に着目し、企業において変革の推進を阻害する要因を克服するため、企業経営者による具体的な行動宣言を取りまとめた。

生活者共創を支える分配PT（秋池玲子委員長）は、「生活者共創社会」の重要要素の一つ、「新しい分配」の基本思想と制度改革の選択肢について集中的に議論を重ねた。その成果は、夏季セミナー等での議論を踏まえて「生活者共創社会」に反映された。

新しい経済社会委員会（新浪剛史委員長）は、「生活者共創社会」における資本主義の役割や、企業・ソーシャルセクターなど、民間のステークホルダーの社会に対する役割について考察を深め、「共助資本主義」というコンセプトを打ち出した。

その他、政治・行政委員会（鈴木純委員長）は、国民の能動的な選択と多様な意見を政治に反映するための政治・行政改革メニューについて、社会保障委員会は次世代という生活者共創社会の最重要ステークホルダー＝こどもに関わる問題解決についてそれぞれ取り組むなど、「生活者共創社会」というキーワードを軸に、多様な「生活者」の力を引き出す社会への転換を呼びかけた。

（２）多様なステークホルダーとの連携・協働の促進

【2022 年度事業計画 基本方針 2】

社会変革を促すべく、多様なステークホルダーとの対話・協働を推進・強化する

- ▶ 社会の多様なステークホルダーが参画する「未来選択会議」における議論を通じて、社会変革にかかわる重要課題について、将来に向けた選択肢・論点を提示する。
- ▶ 「未来選択会議」で採り上げるテーマに関連する委員会は、ステークホルダーとの対話を通じて、本会の提言・意見を深化させる。

2020年9月に始動した「未来選択会議」は、前年度からの活動を踏まえて、「挑戦に満ちた日本を作る」ことをメインテーマに掲げ、活動を展開した。

具体的には、挑戦とイノベーションの象徴であるスタートアップの振興策、人々の活躍や挑戦を阻害する「アンコンシャス・バイアス」に関わる問題、企業・組織内で挑戦の総量を高めるための仕掛けづくり、多様な生活者の声・選択を政治に活かす民主主義のあり方をテーマに、4回のオープン・フォーラムを開催した。運営や参加者の巻き込みにおいても試行錯誤を重ね、参加者も10代から80代まで、企業関係者、閣僚、NPO・NGOメンバー、学生、アカデミア、ジャーナリストと広がっている。

未来選択会議発足の背景には、「企業・経営者の力だけでは、社会の課題を解決することはできない」という櫻田代表幹事の問題意識がある。この考えを踏まえ、ソーシャルセクターとの連携に関する試みもスタートした。

社会保障委員会（日色保委員長）は、こどもの貧困という課題に焦点を当て、そこに関わる行政・学校・NPO等のステークホルダーとの対話を重ねた。さらに、ソーシャルセクターとの連携による高校生向けキャリア講座の開催など、企業・経営者が課題解決の一端を担う実践活動に取り組んだ。

新しい経済社会委員会（新浪剛史委員長）も、「パーパス」を掲げる企業とソーシャルセクター等が、共に社会課題解決にコミットする「共助資本主義」の姿を描いた。そして、その実現に向けて、社会起業・NPOが加盟する新公益連盟と企業・経営者のフォーラムを開催するなど、将来的な連携可能性を探った。

世界的な「ウィズコロナ」への移行、海外渡航を含む行動制限の緩和を受けて、国際的な人的往来も復活した。各国の首脳・閣僚、国際機関やシンクタンク幹部の来日を機に、国際交流に関わる委員会・PTを中心に、本会幹部との懇談や講演会の企画・開催を行った。

(3) 多様な経営者の活躍促進と発信力強化

【2022 年度基本方針 3】

多様な経営者の活躍促進と発信力強化に取り組む

- 若手経営者や起業家の新しい発想を本会の活動に取り込み、本質的で先進的な提言を立案、実現する。
- 会員（経営者）は、経済社会の諸課題に対し、企業・業種等の立場を超えて自由闊達に議論するとともに、経営者としての知見やリソースを活かして行動、意見発信し、社会変革を主導する。

経済同友会は、多様な企業経営者の連携や知見共有の促進、中でも、若手ビジネス・リーダーの参画に注力してきた。この目的に基づいて選考された若手経営者・起業家、「ノミネートメンバー」は、委員会運営や各地経済同友会幹部との懇談にて、忌憚なく活発な意見交換に取り組んだ。また、講演会という形で、それぞれの経営戦略、ビジネスモデルや、日本の変革に向けた提案等を語り、発信する機会を設けた。

ラウンドテーブル・クロスリーチ PT（南壮一郎委員長）は、今年度、複数の企画を通じて、多様な経営者による対話・交流機会を設けた。7 月には、「ラウンドテーブル 2022」を開催、本会会員に加えて、会員以外の若手経営者、起業家 100 名によるフォーラムを開催した。また、新たな試みとして、経営者の「先輩・後輩」同士が少人数で深い対話をし、お互いに学び合う「クロスリーチ」活動も始動した。この取り組みは、オンラインメディア・PIVOT にてシリーズ配信され、新しい層への発信にもつながっている。

会員に学びと交流の機会を提供するさまざまな懇談会活動も活発に行われた。産業懇談会は、新型コロナウイルス感染症の状況を見極めながら、メンバー間の懇談会、視察・見学会を再開した。一方、会員セミナーは、コロナ禍の下での運営を経て完全オンライン開催に移行することを決定し、各地経済同友会会員を含む幅広い企業経営者への機会提供に取り組んだ。

3. 政策調査・提言・実践・交流行動のハイライト

経済同友会は、2021 年度事業計画において、2021～2022 年度の 2 年にわたって継続的な活動を行う方針を決定し、2021 年 9 月から実質的な活動を開始した。このため、2022 年度の委員会・PT は、前年度に策定した活動計画やそれに基づく進捗を踏まえて、上記においてハイライトした活動に加え、以下の成果を創出した（成果創出が 2023 年度になるものを除く）。

(1) 「いてほしい国、いなくては困る国」実現に向けた政策調査・提言活動

政策調査・提言活動については、期初に、「日本のグローバル競争力、イノベーション創出力の強化」、「持続的な成長と社会変革の実現」、「次世代に責任を持つ国家運営への転換」という三つの軸に沿って委員会を設置した。

うち、「日本のグローバル競争力、イノベーション創出力の強化」に関しては、①規制・競争政策委員会（間下直晃委員長）がスタートアップの成長を阻害する規制・制度の改革に関する提言、暗号資産税制改正に対する意見、②環境・エネルギー委員会（栗原美津枝委員長）がカーボンニュートラル実現に向けた企業行動の変革と環境整備に関する提言、③データ戦略・デジタル社会委員会（寺田航平委員長）がデータ利活用の基盤整備に関する提言、④観光再生戦略委員会（伊達美和子委員長）が持続可能な観光の実現に向けて観光 DX の核となる観光地域づくり法人（DMO）の進化に関する提言、⑤スポーツとアートの産業化委員会（秋田正紀委員長、山口栄一委員長）が地域で支えるスポーツエコシステムの構築、に関する提言をそれぞれ取りまとめた。

「持続的な成長と社会変革の実現」に関しては、働き方改革委員会（田代桂子委員長）が個の価値を最大限に引き出す多様な働き方に関する提言を取りまとめた。

「次世代に責任を持つ国家運営の転換」に関しては、①財政・税制委員会（竹増貞信委員長）が「骨太方針 2022」、「骨太方針 2023」に対する意見、②経済政策 PT（三毛兼承委員長）が G7 広島サミットに向けた意見をそれぞれ取りまとめた。また、経営者による実践活動として、財政・税制委員会が若手社会人を対象にした「財政フォーラム」を実施した。

(2) 本会提言に基づく企業経営者の実践活動

経済同友会は、2015 年度来、活力と多様性に富んだ豊かな地域の創生を重要な活動と位置づけ、継続的に活動を展開してきた。その活動は、委員会による調査・議論（Think）にとどまらず、現地視察や首長・自治体職員との対話、各地経済同友会・自治体との協働プロジェクトと年々広がりを増している。

2022 年度、地域共創委員会（山下良則委員長、東和浩委員長、地下誠二委員長代理）では、委員や委員所属企業 23 社の社員で構成されるワーキング・グループが、日本各地で視察・対話を行い、その成果を反映して、一つの集大成となる報告書『地域共創のさらなる推進に向けて ～経営者視点での 5 つの勘所』を公表した。報告書では、場所にとられない働き方の推進によって地方への人の流れを創出することなど、活力ある地域の創出に向けた企業の役割、経営者のリーダーシップの重要性を示し、さらなる行動・

実践を呼び掛けている。

学校と経営者の交流活動推進委員会（林礼子委員長）は、「ウィズコロナ」期における交流活動のあり方について検討し、経営者の学校現場への派遣、教職員と企業経営者の意見交換等の交流活動を行った。

また、コロナ禍の下で中断していた中学生を対象とする「教育フォーラム」を3年ぶりに開催した。大規模会場に多くの人数が集まるリスクを考え、今回は、企業経営者が複数の学校を訪問し、それぞれの会場をウェブ会議ツールで繋ぐ新しい形式で議論を行った。

（3）国際情勢に関する企業経営者の理解の深化、海外ネットワーク拡充

国際交流委員会（茂木修委員長）は、企業経営に重大な影響を及ぼす国際情勢の変化に焦点を当て、有識者ヒアリング・意見交換を開催した。また、2023年2月には、3年ぶりに欧州ミッションを派遣し、かねてよりオンライン対話を重ねてきた英・独の経済団体幹部と対面で意見交換を行い、関係を深めた。あわせて、オピニオンリーダーや専門家との対話を通じて、英国のEU離脱の評価、欧州における脱炭素化の動向等について調査を行った。

アジアPT（平子裕志委員長）は、12月に第48回日本・ASEAN経営者会議を開催、ASEAN各国からの参加者を東京に迎え、3年ぶりに対面での交流を伴う会議を開催した。2023年は日・ASEAN友好協力50周年、2024年は同会議が50周年を迎える。今回会議では、こうした節目を念頭に、今後50年を見据えた日・ASEANパートナーシップの姿や、その礎となる人材面での連携について議論し、継続的に検討・発信を行うこととした。

アフリカPT（岩井睦雄委員長）は、2022年8月に開催されたTICAD8に際してミッションを派遣した。2021年度の本会提言に基づく、アフリカに特化したインパクトファンド、「アフリカ投資機構」を立ち上げるという構想が各国首脳に歓迎され、会議の成果文書「チュニス宣言」にも盛り込まれた。また、現地でのネットワーキングが契機となり、11月にアフリカ開発銀行と新たに協力覚書を締結。アフリカ投資機構構想の具体化においても、協力を取り付けた。

4. 経済同友会の「あり方」をめぐる変革

経済同友会の機構改革委員会（通称：あり方委員会、市川晃委員長）を中心に、本会の持続可能な発展のため、時代・環境の変化に応じた組織基盤の見直し、刷新に取り組んだ。

最大の成果は、本会の公益目的事業の見直し・変更である。本会が公益社団法人としてスタートした当時に比しても、本会の活動は、新しいステークホルダーの巻き込み、

新しいスタイルでの企画・活動へと広がりつつある。

このように、時代の要請に応じて、柔軟な事業活動の展開を可能とすることを目的に、本会の事業内容を広義・包括的な表現に改め、再編することを通常総会において決議した。その後、検討を重ねた結果、公益目的事業は3事業から「持続可能な社会の構築に関する政策立案・実現事業」と「持続可能な社会の構築に関する国内外での交流事業」の2事業へ、収益事業（共益事業）は2事業から「会員相互啓発事業」へと大括りに再編することとし、2023年1月に、内閣府・公益認定等委員会より認定を受けた。この新しい枠組みは、2023年度から適用される。

また、あり方委員会は、本会の財政構造と財源確保策のあり方について、財務委員会による試算等の検討を受けて、フローの収入で運営できることを目標とした具体的な制度についても議論した。検討の結果は、正副代表幹事会、幹事会でも審議され、了承された。これを受けて、2023年4月の通常総会で会費規程の改定が付議される予定である。

2022年9月、幹事会の承認によって役員等候補選考委員会（小林喜光委員長）が設置され、2023年度に改選される役員候補者の選考が始まった。

役員等候補選考委員会は、小林前代表幹事、櫻田代表幹事以下、14名で構成される。本年度は、法定上の理事のうち、代表理事である代表幹事、業務執行理事である副代表幹事ならびに常務理事、監査役、終身幹事、幹事、会計監査人の各候補者の選考が行われた。

選考結果は、正副代表幹事会、幹事会に推薦され、いずれも了承された。これにより、新任代表幹事候補として新浪剛史副代表幹事（サントリーホールディングス(株)取締役社長）、新任副代表幹事候補として、鈴木純幹事（帝人(株)取締役会長）、寺田航平幹事（寺田倉庫(株)取締役社長）、日色保幹事（日本マクドナルドホールディングス(株)取締役社長兼CEO）、岩井睦雄幹事（日本たばこ産業(株)取締役会長）、三毛兼承幹事（株三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役執行役会長）の5名を、2023年4月27日開催の通常総会、理事会に推薦する旨が決定され、次年度の執行体制案が公表された。

以上