

中西経団連を振り返って

副会長・事務総長 久保田政一
くぼた まさかず

「久保田君、これからはSDGsだよ」と言っただけで、企業経営にとり、いかにSDGsが重要か日立の例を挙げて説明してくれたのが、2017年4月にイタリアで開催されたB7サミット後の夕食会の席であった。当時はまだ副会長であったが、その後、経団連会長に就任し、中西経団連の一貫した理念が「Society 5.0 for SDGs」となった。

デジタルとグリーンという時代が直面する課題について、ビジネスを通じて造詣が深く、グローバルなリーダーとして、大いに活躍された中西宏明会長が、志半ばにして退任されることとなったのは、誠に残念なことである。

経団連の存在感を、持ち前の発信力で高めた中西前会長（以下、会長）の3年間の軌跡をたどってみた。

Society 5.0 for SDGs 提唱と推進

Society 5.0の実現に対する情熱も、副会長時代にさかのぼる。2016年1月に第5期科学技術基本計画が閣議決定されるが、会長は、総合科学技術・イノベーション会議の議員として同計画の策定に携わった。2018年6月に経団連会長に就任して真っ先に手を付けたのが、同計画が打ち出したSociety 5.0の実現を経団連活動の最重要課題として位置付けたことである。

Society 5.0の一層の普及と社会実装を自らの使命とし、同年7月に未来社会協創会議を設置し、そのタスクフォース会合に参加して、進むべき方向性を定めた。「悲観論で人は動かない。日本発の明るい未来社会

像を世界に向けて示す」という強い思いを伝え、11月に提言「Society 5.0 ―ともに創造する未来―」として結実する。

同提言では、Society 5.0について「デジタル革新（デジタルトランスフォーメーション以下、DX）と多様な人々の想像力に、これを実現する創造力を融合させることによって、社会の課題を解決し、価値を創造する社会」と定義している。データとデジタル技術を活用することで、企業活動だけでなく、求められる人材、行政制度や行政サービスのあり方など、社会のあらゆる側面において変革を実現すべきだと訴えたのである。

他方、2015年9月、国連は、持続可能な開発目標（SDGs）を採択した。SDGsは、社会課題の解決と自然との共生を掲げており、Society 5.0が目指す改革の方向性とも

Society 5.0 for SDGs

Society 5.0は「課題解決」と「未来創造」の視点を兼ね備えた新たな成長モデル
さらには、国連で掲げられたSDGsの達成にも大いに貢献するもの



DXの推進

軌を一にするものである。経団連では2017年11月に企業行動憲章を7年ぶりに改定し、Society 5.0の実現を通じたSDGsの達成を会員に促した。

Society 5.0 for SDGsという理念は、会員の間でも広く浸透するところとなった。DXを通じた多様な視点からの課題解決を実践し、社会に新たな価値を提供するという哲学である。会長が議長を務めた2019年3月のB20東京サミットでもメインテーマとして位置付け、国際社会の中でも高い評価を得ている。

提言「Society 5.0」で世界に打ち出すコンセプトを固めると、次はその実現に軸足を移した。2019年11月には、委員会横断的に議論するためにデジタルトランスフォーメーション会議(DX会議)を新たに始動した。同会議での検討を踏まえ、縦割りの製品・業種別の産業構造から横割りの生活者価値別の産業構造への転換こそが日本発のDXの姿であると結論付けた。これは、会長自身の企業経営者としての経験から提唱されたものである。

折しも、新型コロナウイルスの感染が拡



第3回DX会議にオンラインで参加する中西会長
(2020年4月16日)

大するにつれ、我が国経済社会のDXの遅れが露呈するところとなった。DXの加速が急務となり、緊急事態宣言下で緊張感が高まる中、オンラインによりDX会議を重ね、2020年5月に提言「Digital Transformation (DX)」を取りまとめることとなった。その趣旨は、多様な主体により、生活者価値の協創を目指し、企業に対して、経営、人材、組織、技術の各分野における変革を促すものである。同提言のビジョン普及に向けて開催したウェビナーには500名以上が参加するなど、DXへの関心は顕著な高まりを見せた。同時に、DXの社

会実装に向けた具体的なプロジェクトの推進も打ち出しており、2021年5月までに4つのプロジェクトが始動している。

喫緊の課題である行政のDXについては、情報通信・デジタルエコノミー等の関連政策を一元的に所管する組織の創設(2021年9月にデジタル庁として発足予定をいち早く提言したほか、データヘルス改革やGIGAスクール構想、サプライチェーンDXの加速、データ活用ルールの形成、サイバーセキュリティの強化などにも精力的に取り組んだ。

スタートアップの振興

大企業を中心とする経団連の会員構成に新風を吹き込んだことも、大きな実績の一つである。我が国の産業構造が変化することで、大手企業だけでは経済界を代表しているとは言えない。サプライチェーンで繋がっている中堅・中小企業や、勢いを増す新興企業(スタートアップ)の参加を得ていくことが重要であるとの認識に立ち、積極的にスタートアップの入会を促した。

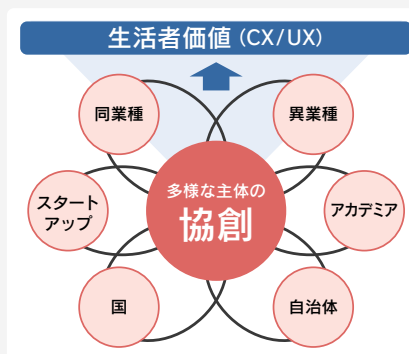
2018年11月に開催した「Startup企業との懇談会では、若手起業家との対話に会長自ら気さくに応じ、若手起業家からは

価値協創型DX

● 日本発DX

価値協創型=多様な主体の協創による生活者の価値の実現

- 既存の部門や業種の垣根をなくし、生活者価値を共有する同業種・異業種、スタートアップ、アカデミア、政府・自治体など様々な主体が有機的かつ自律的に協創を進めるモデル
- 従来の企業連携・業務提携にとどまるものではなく、生活者価値の実現を目的とした、より抜本的で有機的な連携を推進
- 生活者の意思に基づき、多様な主体間での信頼あるデータ連携を進める





J-Startup企業との懇談会に参加する中西会長
(2018年11月27日)

「裸の付き合いがしたい」との率直な発言まで飛び出した。これを受けて、経団連の入会基準を純資産額10億円から1億円に大幅に引き下げた結果、2021年5月までに27社のスタートアップを会員として迎えている。ちなみに、目標は200社と言われているので、引き続き裾野を広げるよう努力していきたい。

これに連動して、2019年5月にはスタートアップ委員会を立ち上げた。スタートアップのみで構成されるタスクフォースを設置し、東京証券取引所の上場基準やス

スタートアップ関連税制などについて、矢継ぎ早に提言を取りまとめた。2020年5月にはコロナ禍におけるスタートアップ支援策を政府に働き掛けた結果、第2次補正予算に反映された。

また、スタートアップとのネットワークキングの場として、2019年10月からKeidanren Innovation Crossing (KIX) を毎月開催している。大手企業の役員と直接対話ができるイベントとして、スタートアップの参加者からも好評を得ており、新型コロナウイルスの感染拡大以降もオンラインで開催を継続している。

グリーン成長の実現

地球環境問題に対する強い危機感のもと、会長は、経済界自らがこれまでの行動を変革し、具体的なアクションを実行すべきだと強調してきた。特にグリーン成長については、確固たる姿勢で経済界の主體的な取り組みを牽引するとともに、エネルギー政策の議論をリードした。

その端緒となったのは、2019年4月に公表した提言「日本を支える電力システムを再構築する」である。同提言は、広く耳目を集め、国民的な議論に一石を投じたの



「チャレンジ・ゼロ」の開始を発表する中西会長
(2020年6月8日)

はもちろん、電力投資環境の整備、再生可能エネルギーの主力電源化、原子力の継続的活用、送配電網の次世代化など、その後の電力政策を方向付けるものとなった。提言内容の多くは、2020年6月に成立したエネルギー供給強靱化法として結実する。

こうした会長の力強い働き掛けもあって、日本企業の間には、気候変動への対応は重要な経営課題であるとの認識が急速に根付いた。低炭素社会実行計画のもとで毎年のCO₂排出削減に着実な成果を上げるとともに、同年6月に「チャレンジ・ゼロ」を開

始した。これは、企業における脱炭素化に向けたイノベーションを加速しようとする取り組みである。また、政府の施策に関しても、成長戦略の柱として「経済と環境の好循環」が位置付けられるとともに、グリーンイノベーション基金の造成などの環境整備も進んだ。

海洋プラスチック問題に対しても、国際的な関心が高まったことを受け、業種別プラスチック関連目標を新たに掲げた。企業・団体等によるプラスチック資源循環の取り組み事例をB20、G20の関連会合等において積極的に発信した。

さらに、「国連生物多様性の10年日本委員会(UNDB-J)」の委員長として、生物多様性の主流化にも尽力するとともに、2020年6月に「生物多様性宣言イニシアチブ」を取りまとめ、先進的な取り組み事例等を内外に発信し、我が国経済界の国際的なプレゼンス向上を図った。

採用ルールの見直しと働き方改革

いわゆる日本型雇用システムおよび人材育成のあり方についても、これまでの企業の行動や慣例を改めて問い直し、新たな道

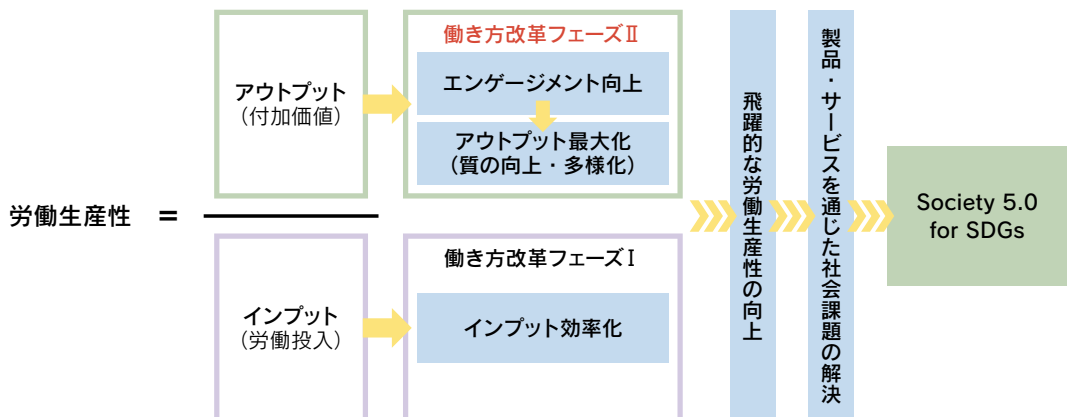
筋を示した。

採用ルールを巡っては、「経団連が『採用選考に関する指針』を策定することは、多様化する採用活動の実態に合わなくなっている」として、2018年10月に廃止を表明した(突然の記者会見での発表に驚き、「会長、これはまだ機関決定していませんよ」というメモを差し出したのも、今では懐かしい思い出である)。その結果、政府主導により、大学や経済界の意見を聞いたうえで、就職・採用活動のルールが定められるようになり、関係者に幅広く要請する方式へと大きく変わるようになった。

また、2019年1月には、会長のイニシアティブにより、経団連と国公私立大学のトップから成る、採用と大学教育の未来に関する産学協議会を設置した。同協議会は、Society 5.0を牽引する人材の育成に資する大学教育の姿や、企業における採用と処遇のあり方を巡り、産学の間で率直に話し合う貴重な場となった。同協議会での検討の成果は、新たな大学教育やインターンシップの実施など、具体的なアクションの展開へと繋がっている。

併せて、働き方改革を先導し、働き手が組織目標と自らの成長の方向性を一致させ

働き方改革フェーズⅡへの深化





B20東京サミット共同提言手交 (2019年3月15日)

ながら、働きがいと働きやすさを感じる職場環境の中で、企業とともに成長していくことが重要であるとの考えを示した。そのうえで、労働時間の削減や年次有給休暇の取得促進等を中心とした働き方改革「フェーズI」を継続しつつ、働き手一人ひとりのエンゲージメントの向上を通じて、労働生産性を飛躍的に高める「フェーズII」へと深化させていくことの重要性を訴え、強ちに推し進めている。

民間外交の推進

国際関係に目を転ずれば、アジア・ビジネス・サミット、日中韓ビジネス・サミット、日中CEO等サミット、日印ビジネス・リーダーズ・フォーラムなどを通じて、各国経済界との関係強化に努めてきた。

なかでも特筆すべきは、2019年3月のB20東京サミットの開催である。G20各国の経済界トップが経団連会館で一堂に会し、貿易投資の推進、デジタル革新、質の高いインフラ整備等に関する共同提言を取りまとめた。新型コロナウイルスの感染拡大もあって、国際社会で保護主義的な動きが散見される中、同提言は、自由で開かれた国際経済秩序構築の実現を目指す一つの契機となったと言える。

貿易投資、デジタル革新に関しても、大きな進展があった。その1つが、2020年11月におけるASEAN、中国、韓国、豪州、ニュージーランドとの地域的な包括的経済連携(RCEP)協定交渉の妥結である。我が国最大の貿易相手国である中国を含む経済連携協定は、長年の悲願であった。2021年1月の日英経済連携協定の発効も、EU離脱後の英国と切れ目のない自由

な貿易投資を継続するうえで重要な役割を果たしている。また、自由な越境データ流通等に関する2020年1月の日米デジタル貿易協定発効にも尽力した。

さらに、質の高いインフラ整備については、自由で開かれたインド太平洋(FOIP)を推進する観点も踏まえ、2019年6月のG20大阪サミットにおける「質の高いインフラ投資に関するG20原則」の承認に貢献するとともに、官民連携のもと、我が国の技術力とノウハウを活かしたインフラシテムの海外展開を推進してきた。

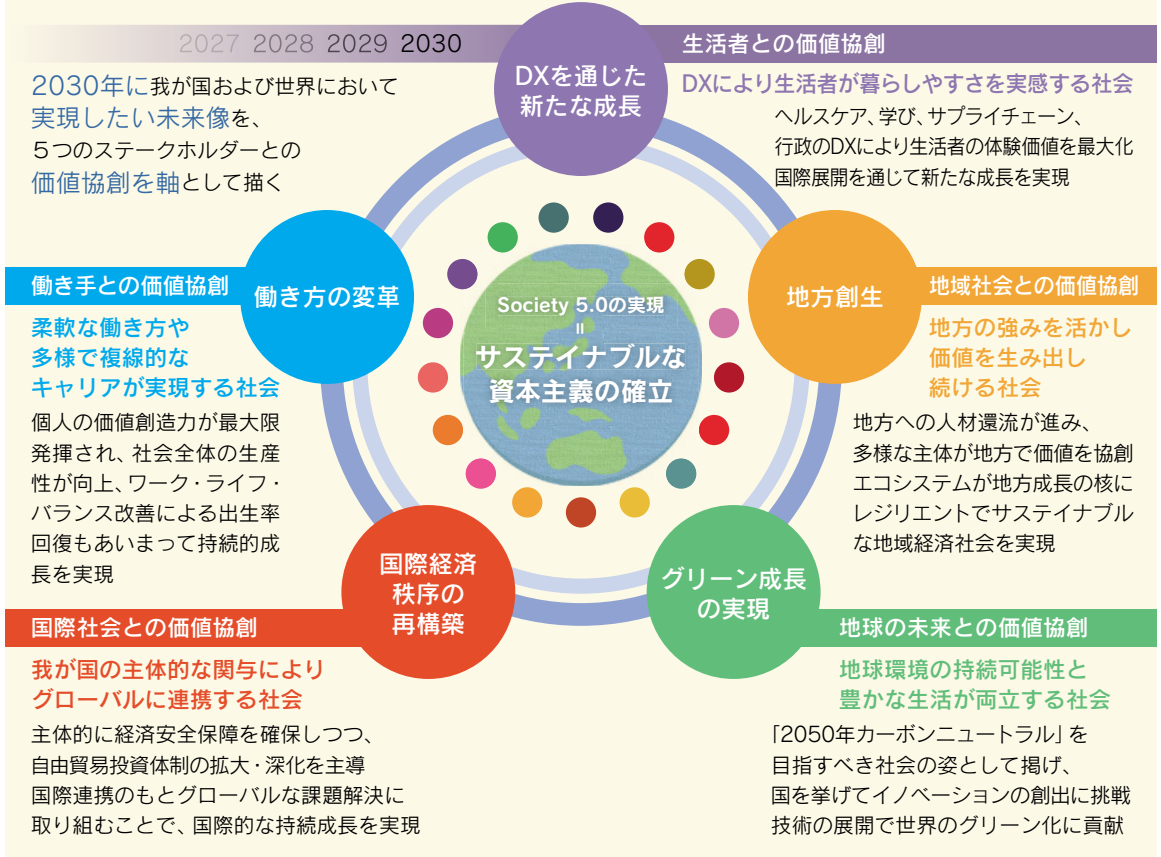
加えて、経済安全保障の問題にも関心をもち、2019年5月と2020年1月の2回にわたってワシントンを訪問した際、国務省や商務省・財務省の高官らに会って米国の輸出管理や対米投資規制について情報収集するとともに、関係省庁と検討を開始した。

「。新成長戦略」の策定

2020年夏、会長は、新型コロナウイルス後の成長ビジョンを描くため、持続可能な資本主義のあり方について議論することを呼び掛けた。コロナ禍で顕著になった経済的な格差問題や、カーボンニュートラルを迫る

2030年の未来像

多様なステークホルダーの英知を結集し、DXにより多様な価値を協創する Society 5.0で**サステイナブルな資本主義**を確立



地球環境問題は、いわば「行き過ぎた株主至上主義」がもたらしたひずみだとも言える。そのような反省に立って、2020年11月に取りまとめたのが提言「新成長戦略」である。これまでの新自由主義の成長戦略を見直し、サステイナブルな資本主義を目指すものである。同提言では、2030年の未来社会を実現するためのアクションとして、①DXによる新たな成長、②働き方の変革、③地方創生、④国際経済秩序の再構築、⑤グリーン成長の実現の5つの柱を掲げた。タイトルにある「」には、ここでいったん過去の成長戦略の路線に終止符を打ち、新たな再出発の第一歩を踏み出すという思いが込められている。

「新成長戦略」の策定過程において会長から事務局には、長文の熱いメッセージが何度も寄せられ、スタッフ一同大いに励まされた。公表後に会長は、満面の笑みで「世界に通用するビジョンができた」と力強く語った。

サステイナブルな資本主義を確立するという会長の強い意志は、6月1日に発足した十倉新体制へと継承された。今後はこの戦略を経団連の行動指針とし、その実現に向けて活動を展開していく。