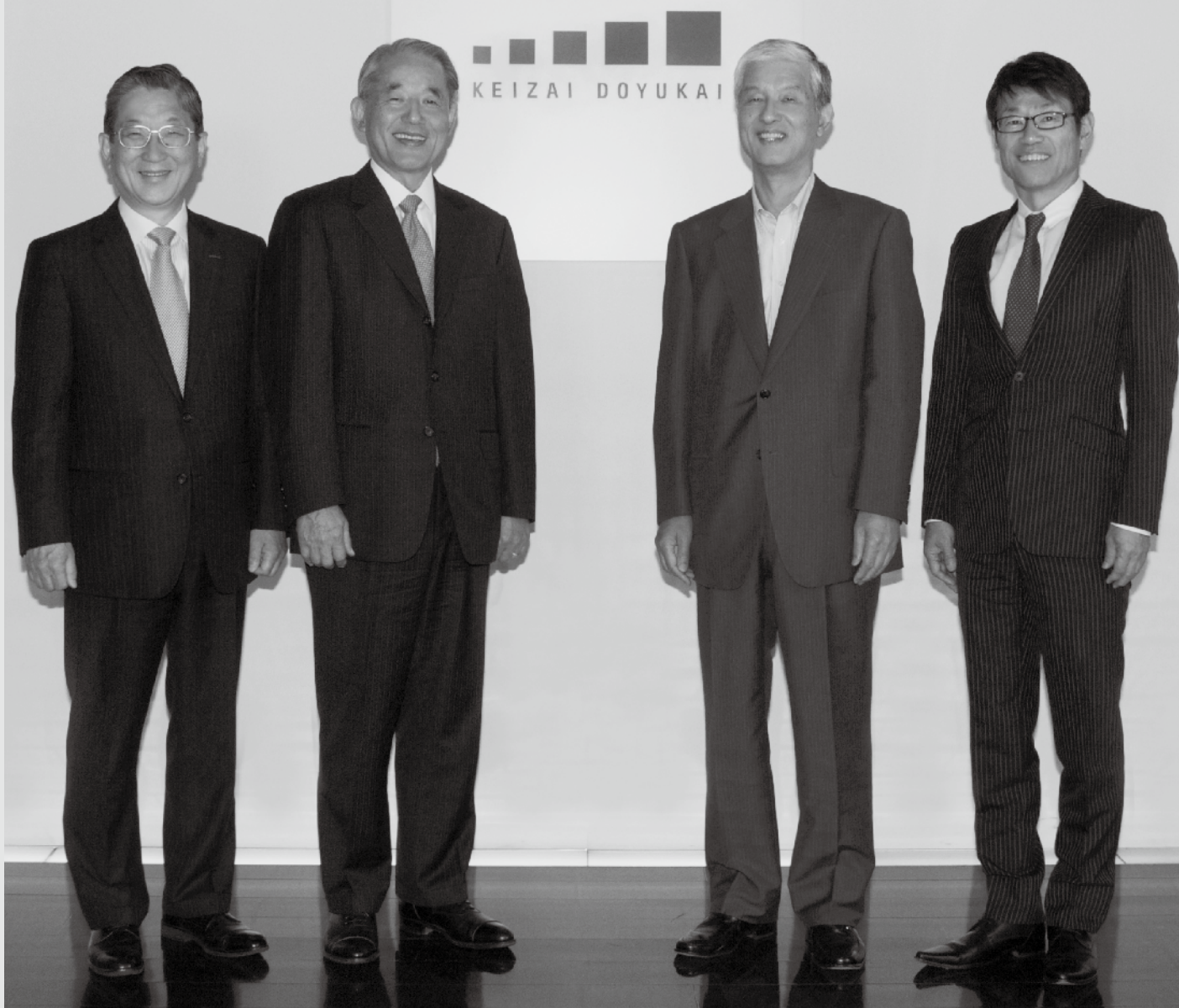


企業の自己革新を 成長の原動力に



アベノミクスの核とも言える「成長戦略」の真価が今、問われている。国を改革し成長軌道に乗せるためには、企業自らも変革を果たす必要がある。長谷川閑史代表幹事の進行の下、異なる業種で経験を重ね、異なる課題に取り組んできた新副代表幹事が、これからの日本のあり方、企業のあり方を縦横無尽に語った。

〈写真左から〉

志賀 俊之 副代表幹事
長谷川 閑史 代表幹事
野路 國夫 副代表幹事
金丸 恭文 副代表幹事

グローバル競争の中で、日本が、勝ち残る成長戦略とは？

経済成長の実現は、成長戦略の断行と企業の自己革新にかかっている。
成長基盤強化のための規制・制度改革はどうあるべきか、グローバル競争に
打ち勝つ「攻め」の経営への自己変革はどうあるべきか、語り合った。



長谷川：今日は、今年度新たに副代表幹事に就任した皆さんに集まっていただきました。金丸さんは二度目の副代表幹事就任となります。初めにこれまでの経済同友会とのかわりや活動について、一言ずつお願いします。

金丸：今回は「経済同友会そのものの未来を考えよ」という命題を頂き、経済同友会の将来ビジョンを考えるPT委員長を務めることになりました。もともと、IT企業を立ち上げ、経済界とのつながりはなかったのですが、経済同友会にお誘いいただき、外交・安全保障委員会や行政改革委員会の委員長を務めたのがきっかけで、日本の国のあり方に関心を持つようになりました。そして今、政府の規制改革会議に参加しており、農業改革というテーマを与えられました。私にとってまったく新しいテーマですが、経済同友会でさまざまな委員会活動に携わった経験が活かせるのではないかと考えています。

志賀：私は08年から経済同友会に参加しました。同年にリーマン・ショックが起こり、以降の厳しい状況の中で経済同友会の提言活動の重要性を強く実感しました。グローバルな自動車市場においては、他のモノづくり産業と同じよう

に、日本企業は円高をはじめとした六重苦、七重苦と言われ、他国の企業と同じ土俵で戦っていないことを痛感しました。個人的にも、ビジネスで非常に悔しい経験を多く味わった時期でもありました。この危機的状況を乗り越えるには、自社や業界の努力を超えて改革していかななくてはならない、経済界が声を大にして主張をしていかななくてはならないという思いを強く持ったのです。そうした時期にアジア委員会委員長、副代表幹事職を拝命し、やりがいを感じています。

野路：私も08年に入会し、12年からは科学技術・イノベーション委員会委員長として、イノベーションや産学官連携のあり方について検討しています。大学や研究所等で話を聞く中で、いかに自分が今までさまざまなことを知らなかったのかがよく分かりました。これまでは本業ばかりを見ていて、技術開発に携わる他の人たちが見えていなかった。委員会活動は、視野を広げるという点で、非常に有益でした。同時に、多様な意見を反映させた、より現実に即した提言活動が必要であると感じています。

そして企業が



断固たるトップダウンが 国を動かす

長谷川：第二次安倍内閣は、久しぶりの長期安定政権として期待され、アベノミクスは大きな脚光を浴びました。しかし長年放置されてきた諸改革は、まさにこれからが正念場です。成長戦略により日本経済を緩やかな成長軌道に乗せる「最後のチャンス」とも言うべき状況の中で、政府が果たすべき役割、あるいは必要となる施策とは、どのようなものでしょうか。

野路：安倍首相自らがもっと強いメッセージを発信することに期待したいと思います。例えば女性の活躍推進に関しては、2014年1月のダボス会議で首相が大胆な目標を提示されました。これと同様に、もっと産学官連携を進める、若い人のベンチャーにもっとお金を回すなど、強いメッセージをトップダウンで発していくべきです。さまざまな改革の方法論は正しいと思いますが、議論が進まない。それは多くの場合、これまでの慣習なり土壌なりが弊害となって

いると言えます。相当強い危機感が日本全体で共有されない限り、改革はなかなか進まないのではないかと感じます。

金丸：経験や実績が改革の大きな足かせとなっている点は同感です。ITベンチャーの元祖と言うべきマイクロソフトやアップルも、学生同然の人たちがしがらみなくビジネスを始めた結果、あのような成長を遂げました。過去の延長線からの脱却を、日本はまず考えねばなりません。

規制改革会議にしても、実際には首相の手元から離れたところで行われており、また各省庁からの出向者は、自らの省庁に関係する改革を担当できません。行政の世界は経済界の論理からすると、およそ考えられないことが多く、素朴におかしいと思ったことを、民間の目線で直していくことが必要だと感じています。

長谷川：トップダウンで改革を進めるべきという野路さんの意見は、民間目線ではまさに真実と言えますが、残念ながら国ではなかなか通用しないのが現実のようです。

金丸：日本の改革は、事務方が具体案を考えるというボトムアップの世界です。上へなかなかエスカレーションしないから、改革案が出てこないのです。

野路：トップが決意を持って一つの目標を打ち上げることで、生まれる効果は大きいと思うのです。現にドイツでは女性の活躍推進について、国が目標を掲げて成功した事例があります。必ず達成するのだという強いメッセージがほしいのです。

産学官連携にしても、「今は大企業にお金を回しているが、これからはイノベーション創出のために中小企業に回す」と具体的に言い切ってしまうと、大企業は反対できないはず。政府の委員会に参加していつも思うのは、改革メニューが総花的過ぎて、結局何がしたいのかが分からない。そして結局どれもできない。問題の核心を、トップ自らが発信すべきです。

志賀：アベノミクスは、企業が自己変革しながら貢献していかなければ実効性を持たないのではないかと考えています。

例えば産学官連携では、人材の流動化の問題があります。現場での生産技術を持った人が、大企業に滞留してしまっている。そうした人材なり技術なりを中小企業に回して活性化を図るといったことを、民間の側から推し進めていかなければなりません。国の委員会や経済同友会での提言と同時に、民間の変革によって、国の経済成長につなげていく。政府に期待するだけではなく、民間自らの行動が求められていると思います。

民間のヒューマンリソースを 地方自治なり農業なり いろいろな分野で活かすことが 改革につながる

● 長谷川 閑史 代表幹事



業改革に関する意見」)をぜひ
推し進めてもらいたい。自社で
は石川県小松市、JA小松市と連
携し、農業の技術開発支援に取
り組んでいます。農協に技術系
の人材を送り、生産性向上を図
ろうというわけですが、生産現
場では生産設備や肥料が高額で
困っていること、そして農作物
の原価計算すらきちんといわれ
ていないといったことが分か
りました。例えばホウレンソウを
加工しておいしくする機械があ
っても、マーケットが小さいか
ら設備費がどうしても大きな
負担となってしまう。これが六
次産業化に向けた大きな足かせ
となっているのです。つまりと
ころ、農業機械の効率化や、原
価計算、マーケット・インがで

焦点となる農業分野で 今、求められることとは

長谷川：そうした観点では、アベノミクスでも一つの焦点
となっている農業分野について、金丸さんは規制改革会議
委員として提言活動をし、また、野路さんは本業において
農業への貢献活動を行っています。

金丸：まず農業の担い手について、39歳以下の主要な農業
従事者は全体の4%にすぎません。後継者がいないことが
最大の問題となっているのですが、それもそのはず、就業
環境が整っていないのです。農家は農地を手放さないし、新
たに就農したい人は農業法人に「入社」する他ないわけです。
しかし、農業法人が人材を募集しているという話はほとん
ど聞きません。女性の活躍推進と言っても、そのための最
低限の福利厚生も備わっていない。農業法人が「普通の職
場」にならなければ、若者がどんどん離れていくのは自明の
理です。こうした農業の右肩下がりの現状において、法律
で「指導」を行うとされてきたのが農協の中央組織、全国農
業協同組合中央会（JA全中）です。農協のあり方は、根本
的に改めねばならないはずです。

野路：まったくその通りで、規制改革会議での改革案（「農

きる人材がいない。ならば、地方の企業に勤め定年退職し
た人材を再雇用するといった方向も考えられていいと思う
のです。

金丸：農業の六次産業化に向けて、農協が組むべき相手は
誰かという問題があります。一般には関連のある業態、例
えば流通業や小売業とジョイントすべきだと言われますが、
それは実は同床異夢であって、農業従事者が利益をさらわ
れることになります。そうではなく、例えば経営マインド
を持った役員経験者、営業・経営管理担当者といった人を
農協に外部役員として入れる。そういう発想の転換が必要
だと思い、改革案にも盛り込んでいます。必要なのは全中
の「指導」ではなく、野路さんが行われたように経営マイン
ドを持った人材がプレーヤーとして農業に参加していくこ
となのです。

長谷川：野路さんが農業改革にさまざまな尽力をされてい
ることは、非常に素晴らしいことだと思います。そうした
先進事例を日本中で横展開していけばリーズナブルである
と、ビジネスマン感覚では感じるわけです。しかし官僚の
世界では、権限と予算が絡んでこない限り、誰かが音頭を
取って促進しようとはしない。それならば志賀さんが言う
ように、民間が主導して動くしかないのではないでしょ
うか。ことに人材に関しては、民間企業が有するヒューマンリ

ソースを、地方自治なり農業なりいろいろな分野で活かすことが、改革につながる端緒になるのではないのでしょうか。

人材流動を活性化させて イノベーションを加速させる

志賀：人材交流という点では、自動車業界ではメーカー8社が共同で内燃機関の研究・開発を行うことになりました。実はこれは、野路さんが科学技術・イノベーション委員会の活動で行われたプレゼンテーションも、発想のきっかけになっているのです。自動車業界のリチウムイオン電池の開発を例に、個社がバラバラに研究開発しており、また、大学にばらまかれている国の研究予算とも連携が取れていない状況を指摘されていました。産学官がバラバラに研究している現状に業界内では危機感が広がっており、共同の研究組合を作り、予算を一元化するという今回の取り組みに至りました。

長谷川：これは画期的なことで、われわれの業界ではプリコンペティティブ・リサーチと呼ばれるものです。すなわち、ベースの技術として必要とされながらも個別企業ではなかなか取り組みにくいものを、各社、さらには学・官も含めて一緒に研究しようということです。日本ではあまり例のない取り組みです。

野路：やはり人材流動が、至る所で必要となっているのです。ドイツでの産学官連携を見てみると、自動車でも共同研究開発は相当進んでいますし、先ほど課題として挙げた農業、林業にかかわる機械についても、地方大学の研究所と地元の中小企業とが組んでユニークな製品開発を行っていたりします。それを日本は輸入するしかないから、農家が設備費で苦慮しているわけです。やはり産学官とも、人がもっと動かなければ先進技術の横展開は生まれてこないのです。

志賀：内燃機関の共同研究にはもう一つ、大学側をもう少し刺激できな

いかという狙いもあります。今回の共同研究には大学の研究者も加わります。これまでは、大学側にも、産業界とは違う基礎研究をすることが尊いことだという風潮がありました。今回の共同研究が、大学の人材育成につながり、ひいては博士課程の学生たちに、将来は産業界で研究してみたいと思わせる、そんな期待も込めているのです。

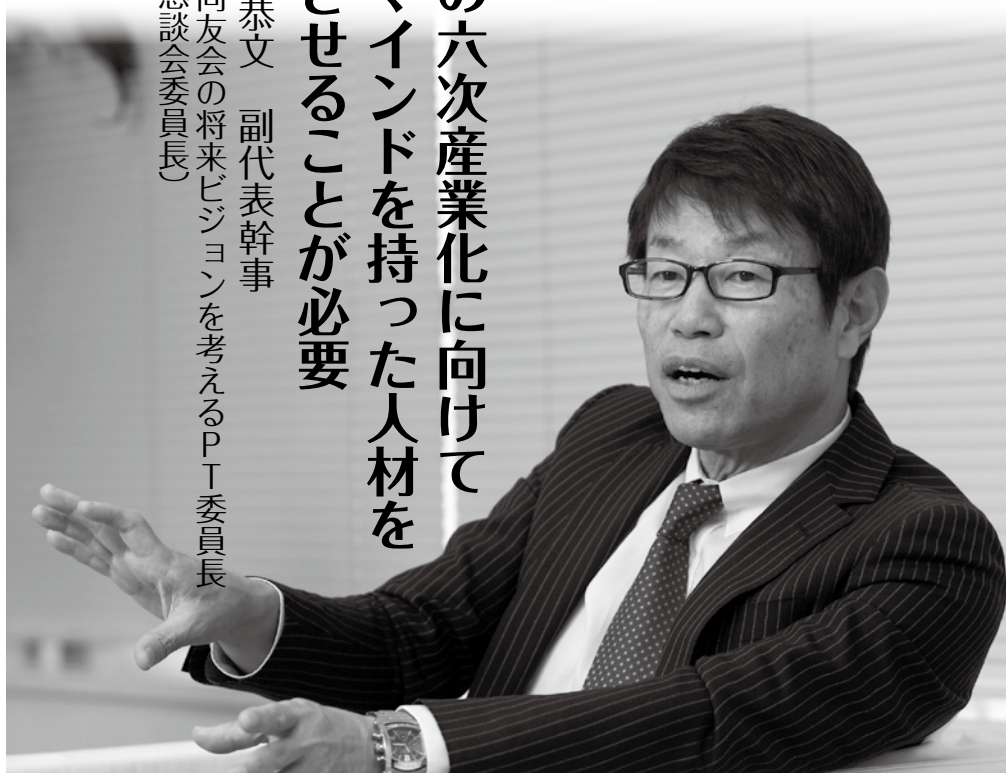
野路：政府も、博士やポスдокを採用する企業にはインセンティブを与えるといったことで、人材流動を活発化させるべきです。そして官自身も民間の血を入れなければ、規制改革はおろかイノベーションも進んでいきません。例えば地方自治体での公共工事には、いまだに20年も前の仕様書が使われているケースがあります。それでは受注側も、これまで通りでいい、イノベーションは不要だ、ということになってしまいます。

長谷川：仕様書を新しい時代に対応したものに改めるといったことは、ITがこれだけ定着した今、本来なら簡単に横展開できるはずですが。そうした当たり前のことがなぜか行われていません。

金丸：日本は先進国の中で最もIT化が遅れている国だと言わざるを得ません。しかし、総務省や経済産業省が音頭を

農業の六次産業化に向けて 経営マインドを持った人材を 参加させることが必要

● 金丸 恭文 副代表幹事
(経済同友会の将来ビジョンを考えるPT委員長
政策懇談会委員長)



取ってもうまくいかないでしょう。それこそ首相直属の改革プロジェクトでも作らなければ、不可能ではないかとさえ思います。

見える化をしてデータを把握し、そこから改善していくべきですが、そもそも「見る」ことが技術的にできていない。見えてしまっては困る、という人があるからです。そうした抵抗を排して改革していくには、小さい組織に権限を集め、強力なリーダーシップの下で改革していく他はないのではないのでしょうか。

世界から日本へ 人と企業を呼び込むために

長谷川：山積した課題を突き詰めていくと、これからの日本はどうやって世界の中で生き残っていくのか、強みを発揮していくのか、そのビジョンがないのです。例えばドイツなどは、製造業のノウハウをベースとしたシステム「SAP」で世界を席巻しているわけですが、そうしたデファクト・スタンダードを作るといった方向性もなかなか見えてきません。

野路：国家戦略特区の取り組みを見ていると、補助金と金融関係の政策ばかりで、技術開発のテーマが少な過ぎる。例えばコンパクトシティを作るというのであれば、老朽化したインフラをどう再構築するかといったテーマを、きちんと与えるべきではないのでしょうか。補助金を出すだけでは、結局今の技術の延長線で、イノベーションが生じない。逆に言えば技術開発のテーマさえ与えれば、優秀な人たちはきっと考えるようになると思うのです。そうしないと5年後、10年後に新しい技術のある日本らしい高齢化社会のまちづくりのモデルはできません。

志賀：技術イノベーションが成長戦略の鍵になるという点は、私も確信しているところです。それは、労働力不足という成長

戦略の足かせとなる課題を解決するものでもあります。

例えば今、大型トラックの運転手の不足が深刻化しています。しかし、国土交通省が研究している、ITを活用した高速道路渋滞解消のための自動運転システムがもし導入されれば、渋滞中で休んでしまっている運転手約280万人分の労働力を新たに生み出すことが可能だと言われています。

人材不足解消のため、技術が果たすことができる役割はまだまだまだたくさんあるのではないのでしょうか。少子・高齢化の時代に合わせた形で、世界が驚くイノベーションを巻き起こしていく。そうした国づくりが、日本の高い技術力をもってすれば必ずできると思っています。

金丸：“世界がビックリするような日本”が非常に大切です。改革にも、インパクトという要素が絶対に必要です。例えば国家戦略特区にしても、今のままでは物足りない。規制改革会議や産業競争力会議のように国が考えた組織にわれわれが参加するのではなく、われわれが作った会議体に官の方に参加してもらう、という考え方もあるのではないのでしょうか。例えばグローバル企業を集めて、バーチャルな国際競争特区をつくる。ある地域に結集して、その地域の諸制度を大胆に変えていく。もし既存の法律とぶつかる部分が出

技術イノベーションが成長戦略の鍵 ASEAN企業の日本進出についても 検討したい

● 志賀 俊之 副代表幹事
(アジア委員会委員長)



日本を世界で最も ビジネスがしたい国にするには 日本企業自身がそれを国内で実証 しなければならない

● 野路 國夫 副代表幹事
(科学技術・イノベーション委員会委員長)



れば、そこで中央省庁と折衝する。そういう民間発の特区みたいなものがあった方がいいのではないのでしょうか。こういう地方都市を増やしていくという逆の発想も必要ではないかと思うのです。

長谷川：とてもユニークな発想ですね。行動する経済同友会のテーマとしては、非常に面白いと思います。

志賀：グローバル化という観点で言うと、日本企業は国内で成長していくのか、あるいは海外で成長していくのか、その見直しが求められていると思います。自社で今悩んでいるのは、グローバル化するほど日本企業の強み、日本人人材の強みが薄れてしまうのではないかということです。海外に進出した日系企業の中には、日本企業らしからぬ失敗をしてしまうケースも散見されます。グローバル化に対応しつつ、日本企業の良さをどう出していくのかが一つの課題と言えます。

他方、国内市場はと言えば、正直、日本企業が日本国内に投資する魅力をほとんど感じられないというのが現状です。愛国心と思惑だけで国内に残っているような、そんな状況にあると思います。成長戦略を通じて世界で一番働きたい国、投資をしたい国に本気でシフトしていかなくは、相当厳しいのではないのでしょうか。

長谷川：国家とその国の企業は、本来は会社と従業員と同じような、健全な緊張関係がなくてはいいけないと思います。国が、良い企業にとって働きやすい環境を整え、企業は国に貢献するとともに自己実現する。そういう関係をつくらなくてはならないのです。良い企業に残ってもらうための改革が必要です。

志賀：それと同時に、海外企業を日本へ呼び込む、という流れももう少し加速させたいですね。私が気に入っている言葉にグラビティ・エコノミクス(引かれ合う経済)というものがあり、日本と海外の間でそうした経済関係を構築できれば理想的だと思います。

アジア委員会でも、今年度は、ASEAN企業の日本進出について検討していきたいと考えています。日本には技術とカネはある、しかし人件費は高く、市場も縮小傾向にあ

る。こうした中でどうやって日本に海外企業を呼び込むことができるか、そこを考えてみたいのです。

金丸：日本企業が世界に進出していくほど、世界各国のまちには「リトル・トーキョー」がたくさんできていくだろうと思います。では逆に、日本に「リトル・イタリア」とか「リトル・フランス」ができるかという、そういう気配はありません。2020年の東京オリンピック・パラリンピックまでは訪日する外国人は増えるでしょうが、その後の戦略の方が重要です。

野路：海外企業に来てもらうには、やはり日本企業が日本の市場で儲けることをもっと謙虚に、真剣に考えなくてはならない、と思っています。日本の魅力とは何か。まず美しい自然と、日本にしかない天然食材があります。人という面では、勤勉でモノづくりに長けた人材が豊富にいます。そして技術では、開発と生産を一体に行う体制があることです。開発のニーズと生産のニーズをすり合わせることで、新しい技術を生み出す。これは日本にしかできない芸当です。

そうした魅力を活かして、日本でもきちんと儲けを出ることができるのだということを、まずは日本企業自身が実証しなくてはならない。法人税を下げてみたところで他の国の水準と変わらず、それだけでは人は来ないと思うのです。

当たり前のことを 当たり前に行ける国へ

野路：日本の自然や、開発・生産のすり合わせなどの魅力は、都市部というよりむしろ地方にこそあります。だから海外の人には、地方に来てもらわなくてはならないはずで

す。
志賀：地方の都市にそれなりのマーケットがあれば引かれ合う経済で互いに成長します。一極集中はとても危険で、引き合うものがないと成長できなくなってしまいます。

長谷川：そうすると結局、連邦制、あるいは道州制というものが必要になるはずで。地方が権限を持ち、半ば独立する。そういう時代が来ているのではないかと思います。それともう一点、価値に見合った適正な価格を付けて売るということを、企業はしなくてはならない。シュリンクしている日本市場の中で、シェア獲得のために必要以上に価格を下げるという愚かなことをしてはならないのです。消耗戦に耐えられるほどの体力はどの企業にもないため、結局、勝者なき争いになってしまいます。

志賀：まったくその通りです。自動車産業の流れでいうと、リーマン・ショックの前後、円高で輸出が儲からなくなった時代には、日本市場を大切にするという動きがありまし

た。しかし今、円安となり、輸出で儲かるようになると何が起こるか。過去の歴史を振り返る限り、日本市場ではシェア争いのための値下げ競争が始まってしまうのが常です。それが今、一番恐れていることです。

金丸：価格の適正化という観点では、流通在庫の管理が一つの大きな鍵になります。それこそ先に挙げたようなITによる「見える化」がもっと進めば、工場の稼働率や中古市場の動向まで分かるようになり、流通在庫コントロールはより正確なものとなります。エレクトロニクス業界の苦境を見ていると、出荷ベースだけで生産計画等を判断する手法が今も残っていて、流通在庫が大量に余っていることが要因であるように思えてなりません。

野路：在庫管理にしても、トップの決断一つでいかようにも変えることができるはずで。自社では代理店在庫をゼロにしました。トップが強いメッセージを発する、そういうところから改革は始まっていくのです。

長谷川：高い電気料金の問題についても、ようやく自由化が始まろうとはしていますが、他の国でもやっている競争原理や共同購買によるコストダウンが当たり前のこととして定着していかなければなりません。当たり前のことをできない国は、滅びる。そうした危機感を、皆さんが感じていることが対話を通じてよく分かりました。今後も積極的な発信を大いに期待しています。



||||| 新副代表幹事 ご紹介 |||||



副代表幹事
経済同友会の将来ビジョンを
考える PT 委員長
政策懇談会委員長

金丸 恭文

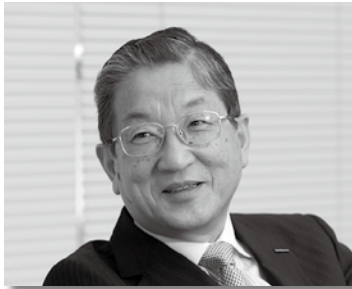
フューチャーアーキテクト
取締役会長兼社長

座右の銘

「粘り強さにかなうものはない」

私は会社を起業しようと考えた時、米国のアントレプレナー（起業家）たちの書いた本を熱心に読んでいました。小さな企業から大企業に成長させた先人たちに学ぼうとしたわけですが、ある本の一節に書かれた成功の秘訣に、大いに引かれました。「最後に大切なものは粘り強さだ。粘り強さにかなうものはない」と。何も奇をてらう必要はない、単純なことこそ大切なのだと教えられました。後は、基本的に楽天主でありたいと思っていますので、「陽はまた昇る」という言葉もセットにして、失敗を恐れず課題に向き合っています。

：1954年大阪府生まれ。78年神戸大学工学部卒業後、TKC入社。82年ロジック・システムズ・インターナショナルを経て、85年NTT PC コミュニケーションズ取締役、88年インフォネクス取締役を歴任。89年フューチャーシステムコンサルティングを設立し、取締役社長に就任。97年フューチャーアーキテクト取締役社長、06年取締役会長兼社長、07年取締役会長CEOを経て、2011年3月取締役会長兼社長に再び就任、現在に至る。99年7月経済同友会入会。01～03年度幹事、04～09年度副代表幹事。10～13年度30年後の日本を考えるPT委員長。13～14年度政策懇談会委員長。14年度経済同友会の将来ビジョンを考えるPT委員長。



副代表幹事
アジア委員会委員長

志賀 俊之

日産自動車
取締役副会長

座右の銘

「共感(Empathy)」

高校生のころから、自分なりにずっと大切にしてきた言葉です。何となく好きになった言葉でしたが、最近になって、その重要性をあらためて痛感しています。日産自動車のグローバル文化の中で、異なった習慣、異なった意見を持つ人々と対話していく上で鍵となっているのが「共感」です。自分の意見を持ちながら、自分とは違った意見を傾聴する。両者の違いを理解しながら、ディベートする。昔から無意識に大切だと思ってきた「共感」が、実はグローバル化の時代においてこれほどまでに重要なものだったのかと、最近ではよく思います。今後も大切にしていきたい言葉です。

：1953年和歌山県生まれ。76年大阪府立大学経済学部卒業後、日産自動車入社。91年アジア大洋州事業本部アジア大洋州営業部ジャカルタ事務所長、00年常務に就任。05年最高執行責任者、取締役 最高執行責任者を経て、2013年11月取締役副会長に就任、現在に至る。08年6月経済同友会入会。10～13年度幹事、14年度より副代表幹事。12年度科学技術・イノベーション委員会副委員長、13～14年度アジア委員会委員長。



副代表幹事
科学技術・イノベーション委員会
委員長

野路 國夫

小松製作所
取締役会長

座右の銘

「初志貫徹と勘」

現場に行ってひらめく第一感が、非常に重要なだと社員にはよく言っています。現場に行かない、あるいは行ってもひらめかない、勘が湧かないと、ノウハウを生み出すこともできないからです。私自身、若いころから麻雀が大好きで、「ここが勝負の分かれ目だ」という局面を必死に見抜こうとしていました。今思えば、その時に勘所を磨いたことが、ビジネスという勝負事においても大いに役立っているのではないかと思います。勘が良ければ、それだけで勝負はできます。後は自分を信じて、最後まで徹底的にやり抜く。そうすれば、結果は必ず付いてくるものだと思います。

：1946年福井県生まれ。69年大阪大学基礎工学部卒業後、小松製作所入社。93年建機事業本部技術本部生産管理部長を経て、95年コマツドレッサーカンパニー（現・コマツアメリカ）チャタヌガ工場長に就任。97年情報システム本部長、取締役、00年執行役員 生産本部長、常務執行役員、01年常務取締役、03年取締役兼専務執行役員 建機マーケティング本部長、07年取締役社長兼CEOを経て13年4月より取締役会長に就任、現在に至る。08年10月経済同友会入会。11～13年度幹事、14年度より副代表幹事。11年度インド委員会委員長、12～14年度科学技術・イノベーション委員会委員長。