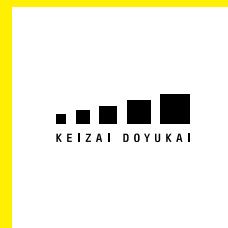


経済同友



特集

2018年度(第33回)経済同友会 夏季セミナー

Japan 2.0:最適化社会の設計

8-9

2018 August 2018 September

Close-up 提言

成長フロンティア開拓委員会

イノベーションの震源地が生み出す変化と破壊に
日本はどう対応すべきか

人材戦略と生産性革新委員会

社会課題の解決に向けてイノベーションを創出し
再び輝く日本を実現する

デジタル政府・行革PT

マイナンバー法を改正し

デジタル化の基盤として今こそ抜本改革を



「私の一文字 ～副代表幹事・小林いづみ～」より

No.811

私の一文字「風」

副代表幹事
教育革新委員会 委員長
小林 いずみ

ANAホールディングス／みずほフィナンシャルグループ／三井物産
社外取締役



風があれば、人生も経営も前に進める

会員の方が思いを込めて選んだ一字に、書家の岡西佑奈さんが命を吹き込む「私の一文字」。第5回にご登場いただいたのは、小林いずみ副代表幹事です。

小林 最初に一文字と聞いたときは悩んでしまいました。禅の「円相」が思い浮かんだのですが、円は閉じているから嫌だなと。丸くきれいにバランスが取れていますが、日本はそこに行き過ぎたのではないか、という気がしているので。いつまでも閉じていては次の世界に行けません。丸が閉じていないような字がないかしらと考えると、思いついたのが視力検査用の記号(ランドルト環)。それから、流れを感じる文字がいいな、そうだ、「風」があったと。ただ、風は角ばっているのがそこが表現したいものと少し違うと思っていましたが、このような字を書いてくださって、まさにイメージした風になりました。

岡西 ありがとうございます。今回、小林さんから事前にいただいた「風は円相の対極」というお言葉から、風の「几」の部分を一円相に見立てるように、丸みを帯びたイメージで書きました。風は大昔、中国では大きな鳥の姿をした神様が起こすものと信じられていたそうです。神様の姿をかたどった甲骨文字からやがて「鳳」という形ができ、さらに年月が流れる中で、鳳の「鳥」が「虫」に置き換わって「風」になったらしいのです。風といえば、小林さんはヨットに乗られるそうですね。大学時代に3カ月かけてタヒチや南太平洋の旅に出ていらしたとか。

小林 はい。大学卒業後も何度かヨットで旅をしています。ヨットに乗っていると、嵐より苦しいのは風なんです。ヨットは風がないとまったく進めず、次第に水も食料もなくなっていくんです。

岡西 でも、嵐は怖いですよね？

小林 怖いです。命を落とすこともあります。嵐は何日かたてば必ず去っていきます。それに、嵐が来ると分かっていたらそれに合わせて準備できる。100%完璧ではありませんが、嵐には対応する操船術や船の機能があります。でも、嵐は……。赤道付近に「赤道無風帯」というほとんど風が吹かない地帯があって、南太平洋へ行ったとき、ちょうどそこでエンジンが壊れちゃったんです。

岡西 ええ!? どうされたんですか。

小林 風がわずかでも吹いたらそこにヨットを寄せていきました。そんな日が何日も続き、「ここからずっと出られなかったらどうなるんだろう？」と心配になり、風は人間にとって嵐より不安なんだと実感しました。そう思うと、風のありがたさを感じます。風が吹いていた方が前に進む。止まると最悪です。日本も風がしっかり流れていく社会にならないと、みんなだんだん息ができなくなってしまいます。

岡西 本当にそうですね。メリルリンチ日本証券の経営者のお立場だったときもそのように思われていたんですか。

小林 私は嵐を拾う女だから。部下からはよく「近くにいると嵐が来るから嫌だ」って言われました。

岡西 人の嫌がることをなさってきたんですね。

小林 そういうわけでもないんですが、問題を解決するのはゲームみたいで楽しいじゃないですか。火中の栗を拾うにしても、誰も熱くて手を出さないものは、仮に手を離れたとしても損失を被る可能性がない。私はヨットに乗ることで、人生や経営における風に対するアプローチの仕方を学んでいたのかもしれない。

書家

岡西 佑奈

1985年3月生まれ。23歳で書家として活動を始め、国内外受賞歴多数。現代アート『青曲—そして始まりとしての紅畝』を展開。



Japan 2.0: 最適化社会の設計



7月12日、13日の2日間にわたり、経済同友会は第33回夏季セミナーを開催した。
小林喜光代表幹事をはじめ、副代表幹事、各委員会委員長ら計32人が参加し、
六つのセッションに分けて議論を交わした。

INDEX

第1セッション

財政規律強化と
消費税引き上げへの道筋..... 04

第2セッション

デジタル・ガバメント実現による
生産性向上..... 06

第3セッション

日本の国際秩序のあり方と
日本の役割..... 08

第4セッション

2045年に向けたイノベーション
による社会課題の解決..... 11

第5セッション

新産業革命時代の規制改革と
新しい働き方..... 14

第6セッション

2045年に向けた
企業経営改革..... 16

軽井沢アピール2018
Japan 2.0:最適化社会の設計..... 18

2018年度(第33回)経済同友会
夏季セミナー 参加者名簿..... 20

開会挨拶

代表幹事 小林 喜光



経済同友会の夏季セミナーは今回で33回目となる。本年度は、「Japan 2.0」のさらなる深化と具体化を図るべく、2045年の最適化社会の実現に向けて国家や企業が今から取り組むべきことを議論・検討し、年末をめどに、『Japan 2.0 経営者宣言』というテーマで、具体的な道筋をまとめていきたいと考えている。

本年度の通常総会において、『「国家価値」の最大化に向けて』と題した所見で述べたが、世界はきわめてダイナミックに変化している。第4次産業革命の進展により、「データイズム」ともいうべき時代が到来し、データの所有こそが力の源泉になるだろうと预言する人もいる。また現下の国際情勢も、目まぐるしく変化している。G7の結束は揺らぎ、北朝鮮や中東の情勢は日々変わっている。さらに、米国による相次ぐ関税発動により、糸口の見えない貿易戦争の様相を呈してきた。数年前にはまったく考えられなかったことである。

国際秩序が大きく揺らぐ中、日本は企業のみならず、政府、あるいは大学も含めてガバナンスのあり方を根本的に見直していくことが求められている。社会の最適化を実現していくプロセスの中で、企業、国家、アカデミアの価値をいかに最大化していくべきか。こうした視点でこの夏季セミナーでの議論を行っていただければと考えている。例年の夏季セミナーとは少々趣が異なり、足元の政策の動きや国際情勢についてのセッションと、2045年を見据えた「Japan 2.0」の具体化に向けたセッションとに大きく分けている。皆さまの脳漿を振り絞った活発なご意見を期待する。

財政規律強化と消費税引き上げへの道筋

財政健全化に向けて不可欠な消費税率引き上げを阻む課題と対応策、独立財政機関の創設など規律強化のためのスキームについて意見が交わされた。



司会：稲葉 延雄
経済情勢調査会 委員長

問題提起

消費税率の引き上げを国民が理解するための方策と、財政規律を高める仕組み作りを

佐藤 義雄

副代表幹事／財政健全化委員会 委員長



骨太の方針2018で、2019年10月の消費税率10%を含む増税方針が明記されたが、さらにポスト10%の引き上げの議論を円滑に進める方策を考えるべき。消費税率引き上げは国民にも反対論が根強く、関与した政権の基盤を揺るがし、

政治的に忌避されてきた経緯がある。国民に今一度「増税の必要性」や「消費税でなければならない理由」を分かりやすく周知する必要がある。

また、主要先進国の中でわが国の財政が最悪の状況にある中、財政健全化目標は先送りされた。財政ルールを導入だけでは財政規律は担保できず、財政規律を高める仕組み作りが急務である。財政健全化に成功した他の国の制度改革からは、歳出のシーリング、財政責任法、独立財政機関の3点が重要であることが分かる。わが国に最適な独立財政機関の機能・位置付けについて議論を深める必要がある。

意見発表

消費税引き上げの必要性について議論をどのように進めるか

■国民をどう議論に巻き込むか。高福祉高負担のスウェーデンでは、選挙の際に国民との議論を重ね、最大25%の付加価値税を実現した。日本でも、国民が議論に参加したという実感と納得感を醸成できれば、政治に対する信頼感も高まり、消費税率引き上げが実現するのではないか。【宮田 孝一】



■ポピュリズムの中で、国民に目先のマイナスを伴う政策が議題に挙がらず、選挙制度や旧来の国家ガバナンスに機



能不全が起きている。こうした状況下で財政健全化を図るには国民投票などの方法しかないのではないか。国民投票実施の可能性を踏まえ、経済同友会として財政健全化に係る政策パッケージを提案してはどうか。【橋本 孝之】
■国民投票の持つ不確実性もあり、政治主導での国民投票の実施は期待しづらいのではない。代わりに、経済同友会主導で国民の意見を収集する、国民投票的なプラットフォームを作ってはどうか。【間下 直晃】

■少子化の問題が大きくなっているが、イギリスでは子ども服や一部の食品は

免税であり、増税の中でも安心して子どもを育てられる仕組みがある。増税の中に同意できるようなメッセージ性があれば、国民からの理解を得る方法論としてよいのではない。経済同友会としては、増税の提言の中に入れ込むメッセージについて、考えていく必要がある。

【遠藤 信博】

■経済同友会では政治改革に対する提言をたくさん出してきたが、残念ながら、そのほとんどが無視されている。政治にプレッシャーを与えるのは国民であり、基本的には国民の政治リテラシーの問題ではないか。政治リテラシーを上げるために、経済界として何ができるのか。スウェーデンでは政治リテラシー教育が初等教育から行われている。こうしたことも含めて、テラスなども活用しながら国民の政治リテラシー向上に取り組みたい。【中村 公一】

■日本の財政が破綻したときにどうなるのか、具体的イメージを持つ人が少な

い。財政が破綻するとどんな状況になるのか、それを明確に伝えなければ、国民には財政健全化の必要性がなかなか伝わらないのではないか。【橋本 圭一郎】

■国民への「見える化」がどこまでできているか。税の問題も、国民がどこまで理解しているのか。議論の土壌が整っていない。重要なのは教育だ。子どものころから政治、国の仕組みなどに興味を持つような教育をしないと議論が煮詰まらないままであり、今の状態で国民投票を行うのは、ポピュリズムにつながる危険性がある。【市川 晃】

■財政健全化について、政治家や官僚などプロに提言を伝えてきたが、それだけでは、状況は動かない。国民に広く理解を求めていく必要性を認識している。テラスなども活用しながら、国民がどのレベルで財政健全化について理解しているのかを考えて取り組むことが重要ではないか。【秋池 玲子】



■企業のガバナンスは、投資家からのプレッシャーを受けて向上した。国のガバナンスを向上させるには、国民の声が必要だ。従来、経済同友会は政治

家や社会のインフルエンサーを中心に対話してきたが、これからは国民、特に若い世代に国家財政が破綻するとはどういうことか、分かりやすく伝えなければならない。テラスや学校と経営者の交流活動などを通じ、国の財政や税金について、丁寧に説明していく必要があるのではないかと。【小林 いずみ】

財政健全化を実現するための取り組みとは

■財政問題において最大の悪者にされている社会保障費だが、OECD諸国の中でわが国の65歳以上に対する一人当たり社会保障費の対GDP比は極めて低い。むしろ最大の問題は補正予算ではないか。好況を背景に税収が上振れしても、補正予算で全部使ってしまった。こうした歳出増加の抑制が重要ではないか。【朝田 照男】

■財政健全化目標が達成できなかった理由について、政府の説明責任が果たされておらず、定量的にきちんと説明されるべきである。2020年度のプライマリーバランス(PB)黒字化という財政健全化目標の達成が困難なことは、何年も前から指摘されてきた。いまだに成長率2%という非現実的な前提を繰り返し使っている。前提条件を現実的なものに変えない限り、財政問題は解決しないだろう。【馬田 一】

■骨太の方針は、政府自身が推計を作っていることから、表面的にはつじつま

の合う結論になっている。客観的な立場から警鐘を鳴らす機関が必要ではないか。世代間対立が言われているが、一番被害を受けるのは将来世代。彼らの利害を代弁する機関が必要であり、そうした観点からも独立財政機関を設立すべきだ。【佐藤 義雄】

■国の借金がGDPの200%近くまで積み上がったのは、国家財政のガバナンスが機能していない証左だ。ガバナンスの主役である国民がしっかりとすることが大事だ。われわれが国民の立場に立った主張を行い、それを国民に伝播していかなければならない。マスメディアにも、国民の耳に痛い問題を積極的に報じることを期待する。【武藤 光一】



■独立財政機関については、経済同友会が積極的に検討して、どんな仕組みにすれば機能するのか、提言を行うべきである。もう時間がない。いち早く行動し、具体的な提言をしていくべきだ。【橋・フクシマ・咲江】

■財政健全化にはエビデンスベース、ファクトベースの分析が重要。独立財政機関はマクロの経済・財政分析に加え、デジタル技術の活用による医療サービスの効率化など、ミクロのシミュレーションも行うべき。併せて、国民が受益と負担について判断するための客観的データに基づく情報提供の機能を担うべきである。【程 近智】

■財政健全化には国民のリテラシーや教育が重要であり、中長期的視点で対応が必要な部分もある。既に事実も方法論も議論され尽くしており、財政健全化に向けてエビデンスに基づいた主張を継続することが重要だ。【小林 喜光】



デジタル・ガバメント実現による生産性向上

日本の行政手続きのデジタル化は遅々として進んでいない。
行政サービスのデジタル化推進のための諸課題について議論を進めた。



司会：橋本 孝之

2017年度成長フロンティア開拓委員会 委員長

問題提起 1

実行の遅れている
行政サービスのデジタル化には
国の主導による推進が不可欠だ

市川 晃

副代表幹事／地方分権委員会 委員長



1月に政府のeガバメント閣僚会議で、「デジタル・ガバメント実行計画」が決定された。行政サービスの100%デジタル化を掲げ、具体的な取り組みとしてBPR（業務改革）の徹底、手続きオンライン化の徹底、添付書類の撤廃などを

方針として挙げている。その内容を盛り込んだデジタルファースト法案が、次期国会に提出される予定だ。

年間48億件の行政手続きのうち、オンラインで処理されたものは28億件で、全体の57%にとどまった（平成28年度）。添付書類や本人確認手法などがオンライン利用率低迷の要因として考えられる。

政府は20年近く前から「e-Japan戦略」を策定して「世界最先端のIT国家になる」ことを目指してきたが、実行は遅れている。国主導による地方行政のデジタル化や情報システムの標準化による効率化が不可欠だ。

意見発表



縦割りを排した 専門行政機関が必要

■日本のデジタル化は遅れていると指摘し続けてきた。地方自治体は、デジタル化以前に仕事のやり方やデータの持ち方を標準化すべきだ。同規模の自治体でも行政サービスや予算管理の仕方が違うので、システムをそのまま導入することはできない。県など地域における何らかの単位において、予算と仕組みを吸い上げて、再設計し、標準化していくべきだろう。または、国がコンソーシアムなどを作り、仕組みを

中央で整理する必要がある。【程 近智】

■デジタル・ガバメントが進まない原因は縦割り行政にある。各省庁が同一の優先順位で動かない限り、仕組みがあってもデジタル・ガバメントは実現しない。省庁横断的に予算を執行できる「デジタル省」のような専門部隊を設ける必要がある。地方は500万～1,000万といった人口単位でローカルプラットフォームを作り、それがセントラルガバメントにつながる仕組みをイメージすべきだ。

【遠藤 信博】



■地方と中央のシステムのあり方については、基本ルールのベースは国が作るべきだ。地方によって制度が違うこ

ともあるが、小さな自治体はシステムを開発する財源も人手もない。国が部分的にカスタマイズできる前提で標準モデルを作り、自治体が安く使えるようにしないと、普及しない。【馬田 一】
■アマゾンに苦戦する流通企業が多い中、うまくいっているウォルマートはネット企業を買収し、その企業の社長を本体の役員に据え、デジタル部門の総責任者にしている。デジタルの分かる人に責任と権限を与えて組織を作っている。デジタル・ガバメントには、デジタル・ネイティブ人材を中心とした「デジタル省」や「デジタル大臣」などを作るとよいのではないかと。【鉢嶺 登】

業務プロセスを変えないと 利便性は向上しない

■利便性が悪い原因は、現在の業務プロセスを変えずにシステムを作っているからではないか。自治体は、今あるものをどうやって使うかを考えるが、

業務そのものを抜本的に変えるという発想がない限り、利便性は向上しない。自治体を評価する第三者機関の設立も必要ではないか。【小林 いずみ】

■ITの世界では中央集権化した方がコストを抑えられるので、本来、自治体に分散させることはあり得ない。日本のシステムは、ハードの仕組みはよくできているが、UI(ユーザーインター

フェース)は使いにくい。より多くの人が使うためのデザインが必要だろう。

【間下 直晃】

■改革意識の高い何人かの首長と話をしたが、行政改革にはあまりインセンティブがないし、政治的アジェンダとしてもそれほどプライオリティを感じていない。彼らが何より嫌がるのは、業務手続の方法を変えたことで何らか

のトラブルが起こり、市民から文句を言われることだ。

【玉塚 元一】

■デジタル化は国民にとってメリットがあるはずだが、なかなか進まない。縦割り行政だけでなく、利用が進むと、不都合が生じる組織はどこなのか、そこを解明し、解決する手段を提案しないと、デジタル化は進まないだろう。

【石村 和彦】

問題提起 2

デジタル・ガバメント実現へ マイナンバー制度の 抜本改革を

玉塚 元一

デジタル政府・行革PT 委員長



マイナンバーの問題は、「マイナンバー」と呼ばれる個人番号とそれを活用した「行政内の情報連携」、公的個人認証のツールである「マイナンバーカード」に分けて考える必要がある。

個人番号は「特定個人情報」なので、多くの企業で腫れ物を触るように扱われ、厳重に管理されている。情報連携は、情報提供のネットワークはできたものの対象業務は非常に限定的。個人番号の使用には制限・罰則があるので、民間における利活用は行われていない。マイナンバーカードを用いることで公的個人認証が利用可能だが、カードを持つインセンティブが少ないので、交付枚数率は10.7%にとどまっている。マイナンバーカードをもっと普及させるためには、インセンティブの強化や、健康保険証などとの一体化、スマートフォンとの融合なども考えられる。

意見発表

マイナンバーカード普及には 見えやすいメリットを

■マイナンバーカードの普及が進まない一番の問題は、サービスを提供する側と受ける側にとって、ともにインセンティブが見えにくいことではないか。提供する側には人的コスト削減以外のもっとポジティブな理由が求められる。利用する側は今の行政サービスの範疇^{はんちゆう}では利用頻度が少なく、魅力を感じない。利活用を増やすことが課題だ。

【大西 賢】



■マイナンバー制度は国民所得を捕捉

するために始まったと認識している。国民に抵抗感が強いが、こうした目的が一定達成され、国民に定着すれば次の段階に進むのではないか。現在のところ利便性の向上は感じていない。マイナンバーカードについても普及率が低いのは当然だ。

【武藤 光一】

■マイナンバーカードが普及していない理由は、セキュリティへの懸念ではないか。政府には「デジタル省」などを設置し、政府横断的にセキュリティ対策を行ってほしい。

【橘・フクシマ・咲江】

個人番号の取り扱いに 関する規制を見直すべき

■個人情報保護を理由に個人番号を公開してはならないというが、たとえ公開されたとしても、個人情報には結びつかない。まずは税と社会保障、次に民間ベースで利用できるようにするべきだ。マイナンバーカードは利用できる

サービスが増えるなど、持つ人にメリットがないと広がらない。

【岩本 敏男】

■個人番号はデジタルネームという程度で認識した方がいいのでは。個人番号をセンシティブに取り扱い過ぎている。民間ももっと踏み込んで、マイナンバーカードをもっといろいろな場面で活用する姿勢を見せていかねばならないと思う。

【小林いずみ】



■私が住んでいるシンガポールでは、IDとパスワード、スマートフォンの二段階認証を使って当たり前に使われている。デジタルネームと同じようなレベル感で対応していかないと広がらない。

【間下 直晃】

今後の国際秩序のあり方と日本の役割

今後の国際秩序の方向性を模索するとともに、その形成における日本の役割などを三つの論点に分けて議論する。



司会：宮田 孝一

副代表幹事／民主主義・資本主義のあり方委員会 委員長

問題提起 1

世界全体の平和な発展、
国際秩序の安定化のため
日本はどう対応すべきか



朝田 照男

副代表幹事／国際関係委員会 委員長

トランプ大統領の想定外の政策により、米国の予見可能性は著しく低下。なかでも対中輸入規制に代表される通商面での対応がエスカレートし、米国と中国だけの問題とは言えなくなっている。一方、中国は中長期的目標として

「2045年に世界一の強国」となることを^{ひょうぼう}標榜。全世界が中国の一人勝ちの脅威を感じている。

また、ロシアでは、プーチン大統領が「強いロシアの復活」を目指し、資源依存の経済構造からの脱却、海外からの投資環境の改善を図っているが、欧米による制裁は継続し、関係改善には至っていない。北朝鮮情勢に関しては、非核化が進展しない場合、米国による軍事力行使といった最悪の事態を招く可能性も否めない。国際秩序の安定、そして世界全体の平和な発展のために日本にできること、日本が世界から期待されていることは何かについて議論したい。

問題提起 2

米朝首脳会談をどう見るか
日本の外交と
安全保障の役割とは



武藤 光一

安全保障委員会 委員長

急に融和的になった金正恩朝鮮労働党委員長の真意は、どこにあるのか。日本としては、拉致問題の解決、大量破壊兵器破棄を前提に、北朝鮮の経済発展に向けた協力、非核化に向けた技術協力を行うことになるだろう。米国との

同盟関係の維持、深化をベースとした体制整備が必要だが、それに加えて、在韓米軍撤退、中国の影響力増大、統一朝鮮誕生など歴史的転換を想定したシナリオを考えておくべきだ。

また、中国の軍拡路線と同盟国との協調路線、欧州との関係が悪化するロシアなど、複雑化する世界情勢に対しては、安全保障、経済両面からの取り組みが必要になる。

外交・安全保障では、サイバーセキュリティの取り組み、友好国との情報交換のための情報機能の強化や情報機関の創設も急ぐ必要がある。

問題提起 3

世界の経済社会の変容に対して、
経営者はどのように
行動していくべきか



松崎 正年

経済連携委員会 委員長

グローバル化は、世界経済の成長に貢献してきた一方で、社会にさまざまなひずみを生じさせてきた。

経済同友会では、共通のルールに基づく多国間の経済連携協定を推進してきたが、基本的な方向性は継続すべきだ。

自由貿易の旗手としての日本の役割は、多国間自由貿易のための公正な新しいルールづくりを引き続きリードしていくことではないか。

同時に、関係国の立場を理解し、利害の対立する多国間の調整役を果たすことが重要ではないか。

また、アジアにおける経済秩序形成についてだが、RCEP交渉は16カ国が共通の公正なルールに基づいてビジネスができることが重要であり、実利に基づいた合意を目指すべきだ。中断している日中韓FTA交渉が再開された際には、より高い水準のルール作りを目指すべきではないか。

論点1 保護主義の台頭や地域覇権など、現在の混迷する世界の状況の根本原因は何か。**新経済冷戦の中で
人々とのリレーションを強める**

■米中問題の根本は中国の台頭への脅威にあり、特に知的所有権や技術移転に大きな課題がある。中国経済に悪影響があれば、日本にも悪影響が出る可能性がある。また、欧州では英国のブレグジットの先行きへの懸念が広がっている。どう整理し、意見を言っているのかを議論すべきだ。【佐藤 義雄】



■トランプ政権後も、新経済冷戦の中で民主主義や資本主義をどう位置付けるかという議論が進むのではないかと。日本の調整役という位置付けは大事だが、難しいと思う。国連で日本人の職員は中国に抜かれて9位になった。世界の調整役としてのプレゼンスを高めるには、10～20年かけて日本の状況を

変えなければいけない。【程 近智】

■民主主義が重要だというのはわれわれの共通の理念だが、現在の中国は必ずしもそう思っていない。また、かつての米国にはプライドがあり、世界や民主主義を引っ張る思いがあったが、今の米国は昔のように頼りにできない。時間はかかるが、訪日客を増やすなど人と人との関係を強めることが重要だ。

【岩本 敏男】

■リーマン・ショック後、経済を立て直すために国が財政出動することで、政治と企業、国と経済のバランスが崩れてしまった。今やらねばならないのは、政治と経済、企業がどういう距離を取るか、見直すことだ。多国間協議では国家、企業のマルチレイヤーによる役割分担が必要だ。【橋本 孝之】

**隣国と対等な
関係を築くには**

■中国は習近平体制が確立し、スピードの速い動きが続いていく。日本の政治も経済も、スピーディーに決断するためのプロセスをガバナンスに入れていく必要がある。また、対等な立場を日本が築き上げない限り、ディスカッ

ションや情報共有はできない。安全保障の観点でも、自立した能力をどこまで持つかを議論すべきだ。【遠藤 信博】

■日本や世界にとっての脅威は中国だ。外国の技術を手に入して、それを国家の巨額な補助金で育成している。ベースにある大きな中国市場で築いた過剰な生産能力を擁して世界に打って出る。そういう中国のビジネスモデルが世界に広がることにより、世界経済が混乱している。これに対しては、日米欧での共同対応が欠かせない。【石村 和彦】



■中国の強みはレガシーがないことと、意思決定のスピードの速さだ。民主主義は一定の段取りを踏まねばならないため、意思決定に時間がかかる。代わりに大きな間違いはしない。意思決定のスピードが速い相手にどう対峙していくかも考えるべきだ。【宮田 孝一】

論点2 世界情勢の安定化に向けて、日本はどんな役割を果たすことが可能なのか。**日本の国の
力を高めるには**

■中国を見るとあまりにスピードが速く、日本がついていけない可能性もある。そうした中で、米国と中国が対立していることは日本にとって大きなチャンスではないか。日本は強みである技術や観光領域の取り組みなどを活かしてしたたかに人脈構築に努め、関係性を強化すべきだと思う。【玉塚 元一】

■サイバーセキュリティは、防衛の中で大事な領域になっている。相当な

意識を持って守らなければ、日本は守れない。【遠藤 信博】

■外交は万有引力の法則のようなもので、それぞれの国がお互いを引っ張り合って均衡が保たれている。刻々と変



わる新しい均衡を見極めることが重要だ。今は米中が巨大な惑星になって動き始めたので、今まで中惑星だった日本が小惑星になりつつある。日本の発言力、発信力とは何なのかを、もう一度見ておくべきだ。例えばハイエンドの部品、リアルデータに関しては、世界に冠たる強みを持っている。【櫻田 謙悟】

■国の力とは何かと考えると、一つはハードの軍事力だ。日米安保がなければ日本の経済復興はなかったし、アジアにおける現在の地位もなかった。安定化社会として、アジアの中で日本は



最高水準にある。また、東日本大震災のときの人々の秩序ある行動を見て各国は日本人の力に敬意を抱いた。国の力には、そういうソフトの面も大事だ。日本にはアジアをEUのような統一された市場にしていくことを求められる。連携関係を深めながら、日本をどうやってアジアのハブに作り上げていくかが

一番の課題だ。【大八木 成男】

■世界では、さまざまなエリアに分断が起こっている。そうした中でわれわれは、経済人としてインフルエンサーに積極的に訴えかけることが短期的には重要となる。また、長期的に考えれば人材交流が極めて大切だ。海外の知日派を増やすとともに、米国、中国、ロシアなど世界をよく知る日本の人材を育てるべく交流を進めていかなければいけない。【大西 賢】

日本が伝統的に強みを持つところを最大化

■日本はテクノロジーで生きていく以

外にない。エネルギー、環境、水、食料、ありとあらゆる社会的価値にアクセスするという点で、日本は秀でている。本当の国家価値の最大化ということになると、日本が伝統的に強いところを最大化していくことが効率的ではないか。

サイバー、宇宙などの分野を、どうコンバインしていくかの議論が重要だ。

【小林 喜光】

■モノづくりの技術は中国よりまだ日本の方が上だ。モノづくりを中心に力を発揮することで、日本の役割を果たせる。海外からもそれを求められていると思う。【朝田 照男】

論点3 日本の企業、企業経営者はどのように行動していくべきか。

共通の利害に対して隣国との緊密な関係性構築を

■パリ協定、イランとの核合意、WTO、G7などマルチナショナルな枠組みが機能しなくなったが、隣国との関係ではわれわれ民間企業ができることも多い。例えば、中国と利害関係が一致する分野はエネルギーと環境だろう。そこで日本が守るべきものを守りながら、一緒に取り組めることを探るべきではないか。ロシアについても同様に考えるべきだ。【川名 浩一】

■どんなに技術が発達して、データ解析が必要になっても、ビジネスを行うのは人と人だ。日本企業は、中国を含めた多くの企業のトップとこれまでで

上に緊密な連携を図ることで、新たなビジネスにつなげていかなければならないと思う。【朝田 照男】

■RCEPについては短期的実利と中長期的実利があるが、電子商取引や知的財産、データのフローに関するものは譲ってはいけない。短期的実利を追うのは危険だ。【櫻田 謙悟】

社会の分断を緩和するための行動やルール作りに貢献する

■国際的な政治環境が混迷する中で、経済、社会の安定的な活動に対する阻害リスクが出てきている。所得格差の拡大の固定、中間層の衰退などを背景に、社会に分断が生じていることが原因だ。これを放置すれば、社会全体が

崩壊する。時代に取り残される人たちをできるだけ少なくして、社会の分断の緩和に経済界として貢献することが大切な責務だ。【稲葉 延雄】

■陣営を超えた自国主義の台頭が起きる中で、資本主義や民主主義の枠組みでは解決できない問題が出てきている。



そういう中で必要なのは、体制や陣営を超えた交渉やルール作りの理念をどう持つかだ。その理念作りに、日本が果たす役割があるのではないかな。その点で注目できるのは、経済発展と社会課題の解決を目指すSDGsの考え方だ。SDGsを具体的に機能させるために日本が自ら先頭に立って役割を果たすことで、世界の繁栄に貢献できる。国、民間企業を挙げてSDGsの推進について議論してもよいのではないかな。

【市川 晃】



第4セッション

2045年に向けたイノベーションによる社会課題の解決



司会：秋池 玲子

副代表幹事／経済同友会2.0を实践推進するPT 委員長 ■

世界は持続可能な成長のために乗り越えるべき、さまざまな課題に直面している。その解決のため、日本が主導すべきイノベーションについて議論をした。

問題提起 1

安心・安全、健康、教育、エネルギー、食糧などの領域で日本は世界に貢献できる

遠藤 信博

持続可能な開発目標 (SDGs) 研究会 委員長



SDGsの17項目の目標は、人間の本質的欲求そのものであり、これらを持続的に満たす仕組みの構築が必要である。17の目標をマズローの欲求5段階に当てはめると、貧困や飢餓など最下段の「生理的欲求」に目が向きやすい。しかし、

逆転の発想で、教育や安全など最上段の「自己実現の欲求」を満たさないと持続的な課題解決は難しい。

地球が抱える最大の課題は人口問題だ。世界の人口が100億人に近づく中で、食糧や水などの限られた資源をどうシェアするか、人口や資源の偏在をどうするか、地球単位の「全体最適」を考えていかなければならない。

日本が世界に提供できるのは、安心・安全、健康、教育、エネルギー（省エネ）、食糧などに係るインフラである。また、課題解決に向けてICTが大きな役割を果たす中、こうした分野を担う若手人材の発掘・育成が急務である。

意見発表

世界と日本の持続可能性について

■日本の食糧問題については、自給率が38%、GDPに占める農業の割合が1～1.5%しかないという日本の現実を考えると、外から持ってくるしかない。従ってイノベーションと同時に、食糧安保を確実に実現させるためには、世界各地で買い負けないネットワークの体制作りが大切ではないか。

世界貢献という観点では、水や電力は重要だ。ASEANや南米では、20～30%の比率で漏電や盗電、漏水、盗水が発生している。日本の漏水は1%にも満たないが、海外では供給されたうちの何割しか水が得られない。世界のこうした問題に対して、AIによるデータ解析も行い、日本企業の優位性を使って貢献ができると思う。【朝田 照男】

■中間選挙で民主党が勝てば、トランプ大統領が貿易政策を変更し、揺り戻

しが起こる可能性もある。一方、反移民的な米国の現在の状況は、日本がIT系人材を獲得するチャンスとも言える。シリコンバレーには非常に優秀なインド系やアジア系のIT人材が集まっており、日本はそうした人材の獲得を積極的に進めるべきである。

【橘・フクシマ・咲江】



イノベーションに必要な視点とは

■財・サービスの質が高度になれば、当然価格は高くなると思われるが、イノベーションでコストを下げるができる。介護や医療も同じだ。社会



保障費の上昇もイノベーションで歯止めをかけうる。財政膨張回避という社会課題の解決にも産業界は貢献できる。

【稲葉 延雄】

■優れた若手人材を発掘・育成し、イノベーションを起こすには、教育におけるマインドセットを変える必要がある。チャレンジするためにはセーフティネットが必要であり、北欧のように、国家自体が失敗を許容する社会に変えていかなければならない。【大西 賢】

■弊社では、日本が抱える深刻な課題を解決するためのイノベーションに取り組み、事業につなげている。

具体的には介護問題である。本当に必要なことは、介護される人のケアよりも、介護する人の負担をいかに減らすかであることが分かり、深刻な課題に対応することで、社会問題の解決のみならず、事業の成長にもつながっている。

【松崎 正年】

■ESGは形式に目が向きがちであるが、コーポレート・フィロソフィーやビジョンが重要である。

また、イノベーションのために、ベンチャーの発掘やベンチャーとの連携が求められるが、日本企業の現状を考えると、それだけでは不十分である。むしろ、大企業など既成企業からどうイノベーションを生み出していくかを考える必要がある。

【岩本 敏男】

イノベティスな 課題の解き方を探る

■問題解決の方法をいかにイノベティ

ブにするかが重要だ。昨年、17社と六つのNPOと共同で、災害時に物資・サービスなどの支援をワンストップで提供する組織を作った。現地のNPOがニーズを捉え、情報を素早く正確に共有することで、西日本豪雨でも避難所ごとの救援物資の偏りがかなり解消されたと感じる。

まだ17社で、社会的インパクトを出すほどには至っていないが、経済同友会が異業種間のハブの役割を持てば、社会問題の解決を加速させられるのではないかと思います。

【高島 宏平】



教育のあり方を見直す 就職氷河期世代とリカレント教育

■日本は、教育のあり方を基本的に見直すフェーズに来ている。ITをどう使って情報を獲得するのか、獲得した情報をどう使って考えていくのか、というような「イノベーションを起こすために必要な教育」を小学校、中学校でしっかりやっていく必要があるのではないかと。

【間下 直晃】

■就職氷河期に当たった世代に非正規労働者が多い。これが新たな社会問題になってくるだろう。リカレント教育も含めて、この世代の活性化が今後の課題になる。また、これから生じる人手不足と社会保障の観点から、高齢者にもっと生き生きと働いてもらえる社会にしていける必要がある。ICTを利用して健康寿命を延ばすことも大きなテーマとなるのではないかと。

【佐藤 義雄】

問題提起 2

エネルギーと環境に関する 日本と世界の課題解決のため イノベーションの推進を

石村 和彦

副代表幹事／環境・資源エネルギー委員会 委員長



日本にとっての課題の一つは、エネルギーセキュリティである。日本は世界4位の電力消費国だが、エネルギー自給率は8%にとどまり、食料自給率と比べても低い。もう一つの課題がエネルギーコストであり、再生可能エネルギー

は、今後技術が進展してもコスト低下には限りがある。

次に、世界にとっては2050年に向けた温室効果ガスの大幅削減の問題がある。日本だけが努力しても効果はわずかで、世界全体の課題としてイノベーションに取り組むべきだ。こうした課題の解決方法として、日本としては、再生エネルギーの低コスト化、次世代原発の研究開発、高度なエネルギー・マネジメントが必要である。また、世界ではCO₂回収・貯蔵技術(CCS)などのイノベーションが鍵である。こうしたイノベーションを推進し、世界と日本の課題を解決するために必要なことについて議論したい。

意見発表

循環型経済を念頭に 技術をイノベーションの鍵に

■先進国を中心に考えると、三つの「D」、すなわち脱炭素化(De-Carbonization)、デジタル化(Digitalization)、分散化(Decentralization)について、単にエネルギーの問題にとどまらず、都市や社会の仕組みをどう変革していくか、という大きな問題とともに考えなければ

ならない。

日本のCO₂排出が世界の3.5%に過ぎない事実を踏まえ、中国やインドをはじめとした新興国のCO₂削減に日本がどう貢献できるのかが問題だ。日本企業が貢献し、事業としても成り立つフレームワークをどう構築するかが大切である。エネルギーセキュリティの面では、サウジアラビアやイランとの問題にどう対応するか、米国との関係

も含め、日本は真剣に考える必要がある。

【川名 浩一】



■鉄の消費量の世界平均は1人当たり約200kg、日本や中国は約600kgだが、世界が全て日本や中国並みになったら、現在の世界人口で3倍、人口が3割増えると4～5倍の鉄が必要になる。それによってCO₂排出も増える。日本はCO₂の排出を減らす技術を持っているので、それらをどう世界に普及させるか。また構造物に必要な鉄の体積を半分にできるような素材が開発できれば、使用量は半分になるなど、技術的に解決できるテーマはまだある。【馬田 一】



■1990年後半、日本ではリサイクルという言葉が流行した。その後、この言葉は欧州で「サーキュラーエコノミー

(循環型経済)」として進化し、デジタル革命によって「シェアリング」「素材革命」「モノからサービスへの移行」などの考え方が入り、社会形成にどうインパクトを与えるかという議論が進んでいる。中国もサーキュラーエコノミーを標榜し、インドやアフリカでも想像以上に進む可能性もあり、日本もイノベーションを起こしていくべきだ。【程 近智】

日本の検討課題は 次世代原発の開発

■エネルギーは「ベストミックス」が重要だ。資源を外に求めるわれわれにとって、エネルギーが安定的に供給される道筋を立てることが必要である。再生可能エネルギーについては、規制も含めてやるべきことは分かっており、後は決断をしなくてはならない。次世代原発は、技術開発ができるか見極めることが重要だ。また、40年廃炉問題は、その壁を突破するための議論を真剣に進めるべきだ。【大西 賢】



■新しいエネルギー政策で、日本は再生可能エネルギーを主力電源に据えたが、コスト高の問題は、今の諸規制を劇的に緩和させなければ解決できないだろう。この狭い日本において、再生可能エネルギーは主力電源にはなり得ないと考える。やはり次世代原発の開発を、官民の総力を結集して今からやるべきだ。

【朝田 照男】

■原子力発電については放射性廃棄物の処理が最大の問題。先々を考えると相当にコストが高いエネルギーだが、このままでは2050年にはほとんどゼロになる。より安全な原発を考えていかなければならない。【馬田 一】



新産業革命時代の規制改革と新しい働き方

新産業革命時代を見据えた成長戦略の実現に向け、
鍵となる「規制改革」と「新しい働き方」にフォーカスし、議論した。



司会：程 近智

副代表幹事／Japan 2.0検討PT 委員長、先進技術による新事業創造委員会 委員長

問題提起 1

デジタル時代の
新たな価値創造に求められる
規制改革が急務

金丸 恭文

副代表幹事／日本の明日を考える研究会 委員長、政策懇談会 委員長



インターネットやスマートフォンが登場したが、業法はこれらの新しい技術を前提とせずに作られている。デジタル化によるサイバー経済圏で新たな市場を創造するためには、既存の縦割り業法を無理に新たなサービスに適用するの

ではなく、その価値や機能に着目し、多様なサービスを生み出すための新たな規制の枠組みに変えなければならない。

最近話題の民泊は、インターネットの技術を活用したシェアリングエコノミーの例だ。登録は全てウェブ上で完結する前提だったが、実際には届け出に20種類もの紙の提出書類が必要で、まさに日本が抱える課題が凝縮されている。わが国はCtoCというサービスが苦手で、その間に立つプラットフォームに規制を掛けようとする傾向がある。ライドシェア、オンライン教育指導などの実現にも、さまざまな規制がある。どうすれば打破できるのかを議論したい。

意見発表

新しいビジネスや市場を 生み出すためのアプローチ

■日本で規制改革が進まない理由の一つは、国民が、何か問題が起こったときに政府の責任だと非難する傾向があるからだ。そのため、現在のように規制が厳しいのでは。ライドシェアや民泊は、必ずしも全ての国民が使うわけではない。使いたい人が自己責任で利用できるルールを作るとい進め方が切り口になるのではないか。【松崎 正年】
■オンライン教育や医療改革は待ったなしだ。また、新しい社会に向かって高度人材を獲得して破壊的イノベーションを推進し、グローバル市場で闘っていかねばならない。国際社会で堂々と渡り合い、失敗を恐れずチャレンジできる社会の構築が必要だ。幼児教育を含めた人材教育や失敗からの敗者復活を可能とさせる時代に合った仕組みが求められる。【川名 浩一】

サンドボックス制度の 導入に期待

■各府省庁では、プロジェクト型サンドボックス制度が活用される前に、先んじて規制の改革に動く例も出てきた。同制度を周知徹底し、企業が活用していくべきだ。一方、働き方改革の残業時間総量規制には非常に危機感を感じている。特にベンチャーで全社員を十把一絡げに規制すると、激しい競争に勝てない。全員一律ではなく、労使の合意があれば規制を一定期間解除できるなどの考慮が必要だ。【間下 直晃】



■経済同友会としては、レギュラトリーサンドボックスや人材の流動化について具体的なアクションを検討すべき。また、大企業が中心を占める中で日本らしいエコシステムをどのように作るのかといったことも、今後、議論していきたい。【小林 喜光】

■プロジェクト型サンドボックス制度には、私も期待している。経済同友会でもリーダーシップを取り、具体的なプロジェクトを検討し、政府に提出してほしい。たくさんのプロジェクトを検討していくことで、新しい社会に変わるスピードが増すだろう。【金丸 恭文】

問題提起 2

破壊的イノベーションの
創出をめぐる競争と
優れた人材を獲得するための戦略

富山 和彦

副代表幹事／企業経営委員会 委員長



企業、産業におけるグローバル競争、デジタル革命が進行する中、「破壊的イノベーション」が企業にとっての稼ぐ力の源泉を規定している。グローバル競争を勝ち抜くには、多様かつ極めて優れた高度人材を獲得し活用することが必

要だ。就職協定、新卒一括採用なども含め、日本企業の雇用慣行の特徴は「同質性が高く流動性が低い」ことだが、従来の方法でこうした高度人材を獲得できるのか。

5月にバンクーバーでAIに関する最高峰の学会があり、アメリカや中国を中心に、世界中のグローバル企業によるリクルーティングが活発に行われていた。しかし日本企業の参加はベンチャー1社のみ。トップ人材をめぐる市場は、急速に多国籍化、流動化、若年化、高度化、そして高額化が進んでいる。こうした中で、高度プロフェッショナル制度をどう発展させていくのか、真剣に考えるべきだ。

意見発表

働き方改革と
日本型雇用について

■数学の素養があれば、企業で活用できるAI人材を1年程度で育成可能なので、国内でも採用できる。ただ、今の日本の学生には理系が不人気と聞く。企業側が理系学生を求めていることを訴える活動が重要ではないか。また、働き方改革では、自発的な労働に対する規制はやめるべきである。【高島 宏平】

■世界のトップ人材の創出国は、アメリカやシンガポール、中国というイメージがあるが、東南アジアでもトップ人材が年々増えている。しかし、政府関係者や官僚はこの事実についての理解が非常に乏しい。働き方改革で不必要な規制を行うと、規制がない状態の東南アジアにキャッチアップされ、競争力の喪失につながる。【橋本 圭一郎】



■以前、労働者派遣法ができた際、自社の全契約を見直さなければならなかった。働き方改革でもまた何か問題が起こるのではないかと非常に危惧している。そもそも36協定ができた理由を

もっと論議すべきだ。業態によって働き方は異なるはずであり、一律に規制すれば、経済が回らなくなる可能性が十分ある。【中村 公一】



■欧米では、2、3年働いて自分を鍛え、バリューアップし、次のステップで自分を高く売る。日本にはそうした場がないことが問題だ。そもそも、労働時間が一律に制限されると自分を鍛えることもできない。また、若く能力のある人材を海外に出して鍛えるよう、企業側の意識改革も必要だ。【朝田 照男】

■大学生だけでなく、高校生にも目を向けるべきだ。高校生の場合、教師と生徒で話し合って就職先の候補を決めるが、現状では1社しか選考に応募ができず、選択肢が限られている。しっ



かり社員教育をすれば、高卒者は大卒者よりも優秀であり、高卒者から人材を育成していくべきだ。【吉永 達世】

トップの人材を日本で育てるか
日本企業に取り込むか

■「ベスト・アンド・ブライテスト」な人材の育成は、桁違いの予算を有する海外のトップ大学に任せてもよいのではないか。むしろ、そうした人材を理解し、権限を与え、やりたいことをやらせる「真のリーダー」を作ることが大切だ。そのためには、日本型雇用慣行をゼロから見直す必要がある。【櫻田 謙悟】

■シリコンバレーに続くモデルは、深圳、北京郊外、バンガロール、シンガポールだ。欧米の大学に進む人が増え、最先端の研究をリードしている。最先端の分野にどれだけ日本人がいるか、彼らの才能を日本企業の競争力にどれだけ取り込めるかが勝負のポイントだ。なぜ、彼らを東京に呼び込めないのか。われわれ経済人も真剣に考えるべきだ。

【富山 和彦】

■わが社では、海外でそれなりの人材を採用できているが、トップレイヤーは採用できていない。このような人材を採用しようとする、日本の経営者よりも一桁高い報酬水準となり、調整が必要だ。このような人材はAIのエンジン開発に行ってしまうため、われわれが必要とするユーザーベース部分の人はまだまだ足りない。【岩本 敏男】

2045年に向けた 企業経営改革

グローバル化、デジタル化の進展の中で、日本企業が持つ強みやリアルデータをどう活用するのか。目指すべき企業経営のあり方を探った。



司会：大八木 成男
副代表幹事／憲法問題委員会 委員長

問題提起 1

日本は自らが強みを持つ
リアルデータの
プラットフォームを目指すべき

櫻田 謙悟

副代表幹事／政策審議会 委員長



2045年より少し手前の2025年について考えると、経営者は想像力とシナリオプランニング力を大切にしながら、プロアクティブにPDCAを展開することが必要だ。私は今後、社会に最大のインパクトを与えるのは「テクノロジー」と「データ」だと考える。テクノロジーについては、世界経

済フォーラムの第4次産業革命センターが示した八つのテーマに収れんされるのではないかと。データには、バーチャルデータ（ネット空間の活動から取得したもの）とリアルデータがあり、日本は医療・介護、自動車走行などのリアルデータに強みがある。日本は社会課題の解決に立ち向かうリアルデータプラットフォームを目指すべきではないか。

また、2045年に企業という法人があるかは分からないが、社会に価値を提供する機関として生き残るためには、エコシステムを構築できる能力を持つか、そこに参画できるスキルを持つかの二つしかない。自社の強みを見極めた上で、保有する経営資源の配分が重要となる。

意見発表

リアルとデジタルの掛け合わせに 向けた変革を

■昨今のGAFA*を含む米国の先進企業は、リアルデータプラットフォーム企業を買収している。リアルデータプラットフォーム企業が、デジタルプラットフォーム企業を買収あるいはそこと提携していかなければ、逆に買収される危険性がある。【橋本 孝之】

■これからは、リアル×デジタルの世界で、企業はお互いをどう取り込むか



という戦いになる。今は買収される会社を選択権がある。魅力のない会社がいくらお金を積んでも買収に応じない。買収する側が魅力ある企業に変わらなければならない。気付かずにいると、自社が食われてしまう恐れもある。文化も含め、本気で変革しないと生き残れない。

【富山 和彦】

日本が持つ 独自の強みを売りにする

■日本の強みの多くはバーチャルな世界ではなく現実の世界にある。そこを強化することは戦略の重要なポイントだ。特に材料や部材の分野を強化して、同時にそれを作る生産技術が強みにする必要がある。どのようにして生産したかが分からなければ、中国にも模倣され難い。

【石村 和彦】

■日本はガラパゴス化していると揶揄されるが、それを悪いものと捉えるば

かりでなく、突き詰める必要もある。モノの性能や品質は、マスマーケットでは米国にも中国にも勝てなくなりつつある。ならば、日本らしさを追求する部分がもっとあってもいい。ガラパゴスな製品を上手に作り、それを売りにしていく動きも出てくるといい。

【間下 直晃】

価値あるデータとスピード感、 経営者の想像力が重要

■経営資源の最適配分は心掛けないと



*GAFA: グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾンの頭文字をつなげた呼称

いけないが、「スピード」という時間軸も加えるべきだ。

リアルデータは重要だが、鮮度の高いデータでないと価値を持たない。多くの日本企業では、社員とのコミュニケーションや会議などで、まだリアル

タイムの情報交換メカニズムができていない。一方、中国の先進企業では、幹部と従業員がチャット形式で企画やプロジェクトを進めている。

【金丸 恭文】

■顧客データだけ見ている、どんな

サービスが求められているかは感知しにくい。顧客も気付いていないものを生み出すことが、勝負を分けると思う。経営者には想像力、あるいは仮説を作り上げて、検証していく力が求められる。

【大西 賢】

問題提起 2

シンギュラリティに向けて
デジタル時代のグローバル化に
どう企業経営を進めるか

岩本 敏男

中国委員会 委員長



2045年にはAIが人間の能力を超えるシンギュラリティ(技術的特異点)が起こるという議論がある。この背景にはITの3大要素技術(CPU、ストレージ、ネットワーク)の指数関数的な進化が関係している。2045年を迎えて世の中が大

きく変わるとき、企業のあり方が重要となる。

デジタル化への取り組みについて、日本企業の9割以上が欧米企業より遅れている。従来のIT活用の目的はコスト削減・業務効率化だったが、デジタル時代はビジネスの成り立ちが根本的に変わる。より重要な経営資源となる技術・人財・データをどのようにして確保するかが問題だ。

また、グローバルなビジネス環境においては旧来とは異なるリスク認識や価値創出の考え方が必要となり、どのように企業経営を進めていくかが議論のポイントになると考えている。

意見発表

日本企業だからこそその データの利活用を

■米国や中国では巨大な資本にデータが集約されるが、日本の場合は複数の会社、業界でデータを共通価値にして利活用する戦略を持っている。

データの利活用に関する法整備はスピードが重要だ。個人情報保護法や医療分野だけでなく、真正面から利活用について定める法案やガイドラインを年内に政府が案出しするぐらいのスピード感がないと海外には勝てない。

【高島 宏平】

■デジタルプラットフォームに対し、リアルデータを利活用するのも一つの

道だが、デジタルデータはGAFAの構築した基盤を利用せざるを得ない。日本も欧米と連携しながら、しっかり彼らに課税すべき。欧州では何兆円レベルで課税しているが、日本は税制が追いついていない。

【鉢嶺 登】

データ以外に われわれが考慮すべきこと

■船の動力はスクリューができて以降、今も変わっていない。シンギュラリティの時代が来ても、海運業の場合、ビッグデータを使って多少効率的な経営はできたとしても、今後も本質は変わらない気がしている。そういう世界があることも忘れず、考慮してもらいたい。

【武藤 光一】

■モノからコトへという言葉には、抵抗感がある。人間は何らかのヒューマンインターフェースがないと、利便性や効率性を感じることができない。何を提供することが人間社会の本当の価値になるのかを考えたとき、モノとバーチャルな部分の両方がないと、答えにならない。今の議論は若干、コトに寄

り過ぎている気がしている。モノとコトは一体となって、社会に価値を生むことを意識する必要があるのではないかな。

【遠藤 信博】

変化に対応できるように 企業文化と人材を育てる

■将来は何が起こるか分からない。企業のあり方としては、変化への対応力を身に付けることが大切なのではないか。そのためには、自社の存在価値を明確にしつつ、継続的にイノベーションが起きる仕組みを作ること、何かが起きても対応できる人材を育てておくこと、そして会社の文化を作ることが大事だ。

【松崎 正年】



Japan 2.0: 最適化社会の設計

2日間にわたる討議の結果を踏まえ、7月13日、
軽井沢アピール2018「Japan 2.0:最適化社会の設計」を採択、発表した。



日本が新産業革命を主導し、世界課題の解決に貢献していくには、企業、政府がデジタル化を推進し、生産性革新と新たな価値創造に取り組む必要がある。われわれは、デジタルトランスフォーメーションを含めたイノベーションを牽引する人材を育成・確保し、AI、IoTなどの革新的技術を活用し、将来世代への持続可能な最適化社会を実現する仕組みの設計に挑戦する。

1 財政健全化に向けた国民理解の醸成と政治的コミットメントの強化を

- ・日本が先進国中で最悪の財政状況から脱却するためには、国民の理解と支持、政治的なコミットメントの強化が不可欠である。
- ・政府は、国民への教育やメディアを通じた知識と情報の提供、エビデンスに基づく対話の場づくりや政府の説明責任の履行、財政破綻に伴う生活への悪影響の例示などにより、財政健全化に向けた国民理解を醸成することが必要である。
- ・政治に関しては、大衆迎合に流れることなく国家をガバナンスする仕組みづくりが急務であり、特に財政健全化の施策として、複数年の歳出シーリングの実施、財政責任法の制定、独立財政機関の設置を求める。
- ・経済同友会として、独立財政機関の設計の検討、財政破綻リスクの検討、次世代などとの議論を促進する「テラス」の場を通じて財政リテラシーの向上に取り組む。
- ・当面の財政運営について、いわゆる団塊の世代が後期高齢者になる2025年度までに、国・地方を合わせた基礎的財政収支の黒字化を達成しなければならない。
- ・歳出面では補正予算は大規模災害対応などに限ること、歳入面では2019年10月の消費税率10%化の着実な実施、ポスト10%の議論とさらなる税率アップなどにより、将来世代への負担の先送りを防ぐべきである。

2 デジタル・ガバメント推進への法整備と省庁横断的な機能の強化を

- ・政府がユーザー目線でデジタルトランスフォーメーションを推進することで、行政のスリム化・効率化、企業の生産性向上、生活者へのサービスの質的改善が大きく進む。
- ・次期国会への提出が予定されている「デジタルファースト法案」に、次の5点を盛り込むべきである。(1)全ての行政手続のデジタル化、行政機関間の情報連携などを通じたワンスオンリーの徹底、(2)行政手続における出頭・対面の原則廃止、(3)署名・押印に代わる、デジタル技術を用いた本人確認の原則化、(4)手数料支払いのキャッシュレス原則化、デジタル化に伴う手数料の引き下げ、(5)国・地方を通じた業務改革・標準化とデジタル化の徹底
- ・上記実現のために、IT戦略本部を改組・発展させ、民間からデジタル・ネイティブ世代やユーザー・エクスペリエンスを重視した設計を担う人材を登用し、予算の一体的確保や人事権、企画・設計・開発、調達の抜本改革の権限を付与するなど、省庁横断的な機能を強化すべきである。
- ・地方公共団体のシステムは社会インフラであり、国主導で全国共通業務の標準化とシステム基盤を整備する。その上で、各地域の事情に応じたカスタマイズや弾力的運用を行う。
- ・マイナンバーの飛躍的な普及には、国民が制度の信頼性、利便性を実感できることが最も重要である。マイナンバー制度が各行政機関で分散管理され、機関符合を用いて情報の照会・提供が行われることにより漏洩リスクが極めて低い。これを踏まえ、企業などが公的個人認証を一層活用し、多様なサービスを提供可能にするために、個人番号を特定個人情報とするマイナンバー法第2条第8項を撤廃すべきである。

3 イノベーション創出を促す規制改革、高度人材の獲得に向けた働き方改革を

- ・デジタル時代の規制改革は、供給サイド視点の業法や既得権者を相手に消耗戦に陥ることなく、潜在・顕在する需要サイド視点から消費者の支持と評価で推進していくべきである。
- ・オンライン医療、オンライン教育、ライドシェアや民泊などは明確な需要があり、ITを活用すれば多様で高質なサービスを供給することは可能である。なお、対面業務はオンラインで代替可能なレベルに技術が進歩していることから、対面とオンラインを同等に扱い、規制の設計・変更を速やかに行う必要がある。
- ・さらに、訪日外国人4000万人の実現が近づく中で、事業者の参入障壁・撤退を加速しかねない民泊新法は、早急に見直すべきである。
- ・経済同友会は、規制改革に精力的に取り組み、会員の規制改革を推進する政府会議体の委員就任などを含め積極的に関与する。
- ・破壊的イノベーションを主導する人材の獲得は、企業がグローバルなイノベーション競争に勝ち抜くための最重要課題である。世界のトップ人材市場は、急速に、多国籍化、流動化、若年化、高額化していることを踏まえ、人材獲得戦略をトップダウンで実践しなければならない。
- ・イノベーション創出とその社会実装には、高度専門的な能力を持つ多くの人材が、クリエイティブに働ける環境が欠かさない。働き方改革を進化させるためには、多様で柔軟な働き方を可能にする労働法制へのさらなる改革が必要である。

4 自立した国家として国際秩序の安定化と新たなルールづくりへの貢献を

- ・米国の通商、外交、安全保障政策の予測困難化、中国の経済力を背景にした覇権主義化の兆しなどにより、国際秩序が変化し、多国間自由貿易体制は危機に瀕している。こうした中でこそ、日本は米欧と協調して世界に貢献すべきである。
- ・TPP11や日EU・EPAの効用最大化、RCEP合意への働き掛けなどにおいて、短期的実利で妥協せず、自由で公正で持続可能な貿易体制づくりを日本が主導していく。特に、知的財産権保護の推進、今後の経済成長の源泉となるデータの管理、共有、利活用に関するグローバル・スタンダード確立に向けた検討を主導すべきである。
- ・国際交渉では、自立国家として相手国と対等な立場を確保・明示する必要がある、近未来を見据え、サイバー空間や宇宙空間での安全保障対応が急務である。
- ・世界から信頼される日本、国家価値の最大化の実現には、民主主義的意思決定のスピードアップを図り、具体的な行動と成果を積み重ねていかなければならない。

5 「Japan 2.0」における世界課題の解決による価値創造と企業価値の最大化を

- ・世界レベルで取り組むべき気候変動問題の解決に向けて、再生可能エネルギーコストの削減や、高い安全性、低コスト、放射性廃棄物量の削減に対応した次世代原発の研究開発などを産学官連携や国際協力のもとで推進すべきである。
- ・企業価値の最大化は、国力の強化を支え、ひいては国際社会における日本のリーダーシップの確保につながる。これを実現するためには、収益力、イノベーション創出力、社会課題解決力の強化と最適な組み合わせが必要である。
- ・われわれ経営者は「Japan 2.0」を念頭に、経営資源を俯瞰・配分しつつ、構造改革を断行し、日本の強みであるリアル・データの活用、エコシステムへの参画・構築に取り組まなければならない。
- ・具体的には、SDGs(持続可能な開発目標)に象徴されるグローバルな社会課題を、事業を通じて解決するために、先進技術や良質なデータの活用、Open & Close戦略、無形・有形資産などの経営資源を最適活用するマネジメントの実践などに取り組む。
- ・当然のことながら、コーポレート・ガバナンスの確立と徹底がなければ、企業価値の最大化は成し得ない。経営者は、取締役会の機能強化、株主・ステークホルダーとの対話、コンプライアンスの遵守、リスク管理など、日々、率先垂範していかなければならない。

2018年度(第33回)経済同友会 夏季セミナー 参加者名簿

※敬称略。所属・役職は7月12日当時

2018年7月13日(木)～14日(金) 於:万平ホテル(長野県軽井沢町)

代表幹事



小林 喜光
リーダーシップ・プログラム 委員長
(三菱ケミカルホールディングス取締役会長)

副代表幹事



富山 和彦
企業経営委員会 委員長
(経営共創基盤代表取締役CEO)



金丸 恭文
日本の明日を考える研究会 委員長、政策懇談会 委員長
(フューチャー 取締役会長兼社長 グループCEO)



朝田 照男
国際関係委員会 委員長
(丸紅 取締役会長)



小林 いずみ
教育革新委員会 委員長
(ANAホールディングス/みずほフィナンシャルグループ/三井物産社外取締役)



馬田 一
会費セミナー 委員長
(JFEホールディングス相談役)



大八木 成男
憲法問題委員会 委員長
(帝人 相談役)



佐藤 義雄
財政健全化委員会 委員長
(住友生命保険取締役会長代表執行役)



宮田 孝一
民主主義・資本主義のあり方委員会 委員長
(三井住友銀行取締役会長)



市川 晃
地方分権委員会 委員長
(住友林業 取締役社長)



櫻田 謙悟
政策審議会 委員長
(SOMPOホールディングス グループCEO 取締役社長)



程 近智
Japan2.0検討PT 委員長、先進技術による新事業創造委員会 委員長
(アクセンチュア 相談役)



秋池 玲子
経済同友会2.0を实践推進するPT 委員長(ポストコンサルティンググループ/シニアパートナー&マネージング・ディレクター)



石村 和彦
環境・資源エネルギー委員会 委員長
(AGC 取締役会長)



横尾 敬介
広報戦略検討委員会 委員長、経済研究所 所長
(経済同友会 副代表幹事・専務理事)

政策委員会委員長等



稲葉 延雄
経済情勢調査会 委員長
(リコー 取締役会議長)



岩本 敏男
中国委員会 委員長
(NTTデータ 相談役)



遠藤 信博
持続可能な開発目標(SDGs)研究会 委員長
(日本電気 取締役会長)



大西 賢
東京オリンピック・パラリンピック2020委員会 委員長
(日本航空 特別理事)



川名 浩一
中東委員会 委員長
(日揮 副会長)



高島 宏平
東京オリンピック・パラリンピック2020委員会 委員長
(オイシックス・ラ・大地 取締役社長)



玉塚 元一
デジタル政府・行革PT 委員長
(デジタルハーツホールディングス 取締役社長 CEO)



中村 公一
政治改革委員会 委員長
(山九 取締役会長)



橋本 圭一郎
創発の会 座長
(塩屋土地 取締役副会長)



橋本 孝之
2017年度成長フロンティア開拓委員会 委員長
(日本アイ・ビー・エム 名誉相談役)



鉢嶺 登
日本の明日を考える研究会副委員長、新産業革命と規制・法制改革委員会 副委員長
(オプトホールディング 取締役社長グループCEO)



橘・フクシマ・咲江
2016年度雇用・労働市場委員会 委員長
(G&S Global Advisors Inc. 取締役社長)



間下 直晃
新産業革命と規制・法制改革委員会 委員長
(フィキューブ 取締役社長CEO)



松崎 正年
経済連携委員会 委員長
(コニカミノルタ 取締役会議長)



武藤 光一
安全保障委員会 委員長
(商船三井 取締役会長)



吉永 達世
広報戦略検討委員会 副委員長
(つばさエンタテインメント 代表取締役)

常務理事



岡野 貞彦
(経済同友会 常務理事)

以上32名



牧浦 真司

ヤマトホールディングス
常務執行役員

経済同友会 つながる▶▶

リレートーク
#241

ジャパンパッシング?



大海 太郎

タワーズワトソン
取締役社長

今年6月の米国・北朝鮮会談の際に久しぶりに「ジャパンパッシング」という言葉を聞いた。かつて90年代以降に存在感が小さくなった日本に対して、海外の政府や企業が関心を示さなくなった現象を指した言葉だが、アベノミクス以降、最近は聞くことも少なくなっていた。ただ、個人的には日本の運用業界が今後、「ジャパンパッシング」に直面するのではないかと危惧している。

経済的には相対的に小さくなったと言え、日本は1,800兆円を超える家計金融資産や300兆円の年金資産などが蓄積されている資産大国である。しかしながら、これらの資産はこれまで十分に運用・活用されてきたとは言いにくい。

家計の金融資産の大半はいまだにゼロ金利の銀行預金に置かれている。企業年金基金などの多くは人材やリソース不足という状況に現在も変化はあまりない。また、運用機関に関しては規模が全てではないものの、最近の相次ぐ日系の運用機関の合併をしてもグローバルの大手に比べるとまだまだ小さい。

海外に目を転じると、例えば豪州では私的年金の統合によって基金を大型化し、内部の運用体制を充実させている。また、欧米では自社の本業ではない年金の運用に関しては、アウトソースによって必要な専門性を補うようになってきている。両地域とも結果として運用が高度化し、最終受益者がより高い運用成果を享受できている。

政府としても何とか日本の金融資産が資本市場で有効に運用され、日本を含む世界経済の成長に資することを目指してさまざまな施策を打ってきている。今年、見直されたコーポレートガバナンスコードでは、自社の企業年金がアセットオーナーとしての機能を発揮するよう母体企業が取り組むべきとの項目が追加された。

これまで、海外から見ると日本は未開拓の巨大な市場として魅力的な市場と見なされてきた。しかし、このまま行くとわが国は永遠に未開拓にとどまる魅力のない市場と見なされ、世界トップクラスの運用機関からは見向きもされない「ジャパンパッシング」が起こり、日本の金融市場が「ガラパゴス」となることを強く懸念する今日この頃である。

▶▶ 次回リレートーク

松尾 時雄

日本カーバイド工業
取締役社長

イノベーションの震源地が生み出す変化と破壊に日本はどう対応すべきか

橋本 孝之 委員長
日本アイ・ビー・エム
名誉相談役

1954年愛知県生まれ。78年名古屋大学工学部卒業後、日本アイ・ビー・エム入社。2009年代表取締役社長、12年取締役会長、14年会長を経て、17年より現職。2007年4月経済同友会入会。09年度より幹事。14～15年度社会保障改革委員会委員長、16年度新産業革命と社会的インパクト委員会委員長。18年度デジタル政府・行革PT副委員長。

成長フロンティア開拓委員会 (2017年度)

委員長／橋本 孝之

(インタビューは8月7日に実施)

日本に新たな成長をもたらすフロンティア、イノベーションの震源地は、「新興国」「デジタル・ボルテックス(渦)」「科学技術・基礎研究」の三つだ。日本は、この三つの領域から、過去に類を見ないスピードで変化の波が押し寄せる破壊の時代に直面している。今、日本が生き残るための戦略、そして経営者に求められる覚悟は何か。橋本委員長に聞いた。

インフラが未整備の新興国ではイノベーションも「蛙飛び」

「成長フロンティア」と言うと、特定の市場・地域に目が向きがちですが、それは過去の延長線上の発想です。

委員会の活動は、そうした発想を離れて、これからの成長をもたらすイノベーションの震源地がどこにあるのかを探す旅としました。

そして、「新興国」「デジタル・ボルテックス」「科学技術・基礎研究」の三つの切り口から見た、新たな成長の可能性や日本の立ち位置について、調査研究してきました。

まず挙げられるのが「新興国」です。これらインフラが整っていない地域では、デジタル化が飛躍的に進み、リープフロッグ(蛙飛び)型の不連続なイノベーションが生まれています。そして、それが圧倒的な価格競争力を持って、先進国にも逆流してきています。いわゆる「リバース・イノベーション」です。

金融インフラがないアフリカでは、携帯電話を介した新しい決済システム

が、人々の間で爆発的に普及しました。フィンテック、キャッシュレスの世界がアフリカで急発展しているわけです。

日本は新興国市場への浸透が遅れています。これからは現地に入り込んで学び、現状をじっくり観察し、新興国発のイノベーションが攻め込んでくる前にそれを取り込む姿勢が必要です。

「デジタル・ボルテックス」には四つの戦略で対抗する

次に「デジタル化の渦(ボルテックス)」です。イノベーションにより、まったくの異業種からの新規参入者が、ビジネスモデルを変革し、既存の製品・サービスを「代替」してしまうような力を発揮しています。

このような「勝ち組」の特徴は、第一に圧倒的なコスト競争力、第二にそれまでとは違うまったく新しい経験を提供するという価値、三つ目は、あらゆるところからデータを集め、それを分析して新しい知見に結びつけるプラットフォーム・ビジネスです。

これに対抗する戦略としては、ニッチ市場に縮小する退却戦略、部分的に

デジタル対応する収穫戦略、既存事業をデジタル代替させる破壊戦略、新たなビジネスモデルを創出する占領戦略の四つがあります。

日本の動きは出遅れ気味ですが、悲観することはありません。デジタル・ボルテックスがもたらすビジネスモデルイノベーションは、一度勝負が付いたら終わりというものではなく、10年サイクルで勝者が入れ替わります。今、劣後していても、次の10年で勝ちに行くチャンスはある。それには、今すぐに行動しなければなりません。

「技術・製品」起点からの脱却課題を抽出する力が必要

三つ目は「科学技術・基礎研究」です。ここでの日本の課題は二つあります。

まず、世界で引用数トップの論文は、ほとんどが3カ国以上の国際共同研究ですが、日本の国際共著論文は増えていません。

二つ目は、新しい研究領域への展開が進んでいないことです。若手研究者への投資が少ないこと、短期志向が問題なのでしょう。時間はかかりますが、



報告書概要(6月5日発表)

2017年度 成長フロンティア開拓委員会 報告書

日本に成長をもたらす三つの新たなフロンティア

①社会課題や多大な制約を梃子に、イノベーションの震源地になっている「新興国」

世界中の新興国に存在するBOP (Base of the Pyramid) 層は、2005年は約45億人、所得総額約5兆ドルの規模であった。各国の経済成長を背景に、この層は2030年には約55億人の中間層の巨大市場に成長すると見込まれている。

このような潜在的な成長性と市場規模によって、世界的な注目を集める新興国は、新しいタイプのイノベーションの震源地、既存市場の「破壊者」の揺籃という、新たな顔を見せ始めている。

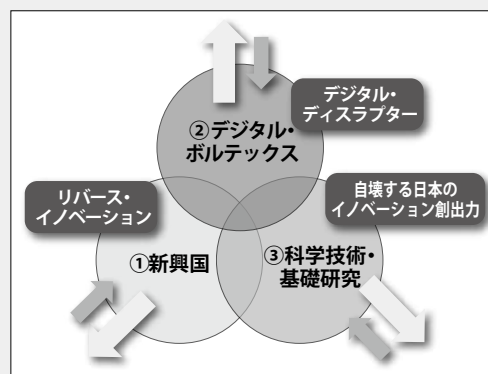
②デジタル化の渦が、サイバー／フィジカルを融合し、あらゆる産業を巻き込む「デジタル・ボルテックス」

デジタル化を中心とする技術革新が、急速な変化をもたらしている。その変化の渦(デジタル・ボルテックス)は拡大を続け、あらゆる業界は、いずれその波に巻き込まれるのが必然である。

③将来の日本にとって長期的な社会課題の解決や新産業の創出に至る最先端の知・技術を生み出す「科学技術・基礎研究」

新興国、デジタルという二つのフロンティアでは、足元での破壊が着実に進行している。

その一方、新しい「知」を発見し、生み出す科学技術・基礎研究というフロンティアは、新技術・新産業の創出、国の競争力とイノベーション力にとって、極めて重要な要素である。



変えていかななくてはならない問題です。

研究開発における多様性と新しい領域への挑戦、この両面で、日本は心理的な鎖国状態に陥っているようです。

日本はこれまで、技術や製品起点のイノベーションを得意としてきましたが、これからはビジネスモデルのイノベーションに取り組まなければなりません。その原点は、課題を抽出する力です。それには、日本だけでやるという発想を捨て、日本がリードできる分野・コア領域に「Focus」し、グローバルなパートナーと共に新たな価値を生むための仕組み、「日本発のイニシアティブ」という発想が必須です。

二つ目が「Execution」。焦点を絞り、やると決めたら、俊敏にやり遂げる力です。それには意思決定スタイルの変更、組織・仕掛け作りが求められます。

最後に「Leadership」。トップが心の岩盤を打ち破って方向性を示さない限り、これらは実現できません。

企業経営者には、日本という小さな窓を離れ、自ら世界に打って出て、広い視野で課題を抽出してチャレンジすることが求められると思います。

三つの新たなフロンティアが引き起こす「破壊の時代」

①新興国では、制約のない環境下ゆえに低コスト・超高効率な製品や、革新的なサービス、ビジネスモデルが生み出される。これによって、先進国市場に攻めのぼる「リバー・イノベーション」が発生

例) アラヴィント眼科病院(インド)……手術の工程を分業化することで、複数の患者を同時並行的に手術するシステムを確立し、徹底的に無駄を省いた超高効率の病院経営モデルを生み出した。

②サイバー世界では、最新のデジタル技術を活かし、圧倒的なコスト、体験、プラットフォームを提供する破壊者＝「デジタル・

ディスラプター」が、既存の製品・産業を急速に代替

例) 出版業界(日本)……書籍卸・出版社・既存書店が連携してウェブサービスを立ち上げたものの、Amazonなどの自宅配送サービスを提供するプラットフォームに追いつかれ、あっという間に比較優位を失う結果になった。

③国の競争力、イノベーション力の基盤である科学技術の世界では、基礎研究力の面で、世界主要国と日本のギャップが拡大しており、このままでは日本は「自壊」しかない。

「破壊の時代」を乗り切る戦略の鍵は「Japan 2.0型組織」への変革

①自前主義の「オールジャパン」幻想を捨て、「日本発のイニシアティブ」にFocus

②プロトタイプ志向・アジリティ(俊敏さ)など意志決定スタイルを変えるExecution

③心の岩盤を打ち破り、新たな哲学を組織のビジョンに落とし込み結果につなげる、経営者の卓越したLeadership

詳しくはコチラ



社会課題の解決に向けて イノベーションを創出し 再び輝く日本を実現する

人材戦略と生産性革新委員会 (2017年度)

委員長／櫻田 謙悟

(インタビューは7月6日に実施)

課題先進国である日本は、今後世界が直面する社会課題への処方箋を提供し、他国から見て「いて欲しい国、いなくては困る国」になれるのではないかと。社会課題の解決にはイノベーションの創出が必要であり、人材のサーキュレーションがカギとなる。また、「利他の精神」を身に付けた真のエリートの育成も急務だ。人材戦略について櫻田委員長が語った。

櫻田 謙悟 委員長
SOMPOホールディングス
グループCEO 取締役社長

1956年東京都生まれ。78年早稲田大学商学部卒業後、安田火災海上保険(現・損保ジャパン日本興亜)入社。アジア開発銀行勤務などの後、02年経営企画部長、05年執行役員金融法人部長、10年損害保険ジャパン取締役社長を経て、12年より現職。2014年3月経済同友会入会。15年度より幹事。17年度より副代表幹事。17年度人材戦略と生産性革新委員会委員長、18年度政策審議会委員長。

ソフトパワー大国としての 日本という国があり得る

われわれの委員会は、「生産性を上げるといって日本にとって非常に重要な課題に対応するために、人材戦略という側面から何が出来るか」ということからスタートしました。生産性を上げないと、この国は将来、サステイナブルに成長できない、生存できないという危機感がありました。そこで日本はどうあるべきか、欧米や中国とは違う日本らしい勝ち方があるのではないかと議論をしました。

私が接している海外の方々からは、日本が直面しているさまざまな先進的な課題を乗り越えてくれたら、ぜひ日本を研究して真似をしたいと言われます。また格差やポピュリズムなどグローバリズムのダークサイドについても、日本は処方箋を提供できるのではないかと。日本が目指すべきは、世界が今後直面するであろう課題に対して解決策を示す「ソフトパワー大国」と考え、提言のタイトルを「いて欲しい国、いなくては困る国、日本」に決めました。

また提言では、日本の目指すべき姿を「未来志向の『足るを知る』サステイナブルな成長社会」としました。「足るを知る」とは、物質的な充足より精神的な充足を求める(「モノ」から「コト」へ)価値観を大切にする中で、「持続的な成長」「安全」「高品質」「豊かな自然環境」などの調和を目指す社会ということです。

日本には、利他の概念が文化として根付いています。短期的視点ではなく、長期的視点で物事を捉え、社会共生を重視する考え方は日本の強みと言えるでしょう。

多様な人材のグッドクラッシュ 「真のエリート」の必要性

日本の目指すべき姿を実現するためのカギとなるのが人材戦略です。人材戦略においては、多様な人材によるグッドクラッシュ(良いぶつかり合い)が重要です。そしてそれをイノベーションにつなげていくための人材を「0→1」「1→100」「100→110」人材と表現しました。「0→1」人材は無からアイデアを生み出す人材、「1→100」人材

は生み出されたアイデアを実装して社会のために役立てていく人材です。「100→110」人材は改良・改善型の人材で、現在の日本には最も多く存在しています。

イノベーションを創出するために、今最も必要なのは「1→100」人材です。高度成長期に事業を起こした人々には、「1→100」人材が多かったのではないのでしょうか。

さらにそれらを理解し、進むべき方向性を定めて実際に構築する人材、「真のエリート」が必要になります。真のエリートとは、勉強ができる、一流大学を卒業しているといった形式的なことではありません。日本がさらに一段上に登るためには、日本のメンタリティーともいえる利他の精神を持ち、志を同じくする仲間と共に日本を引っ張っていく人材が必要です。欧米社会の道徳観であるノブレス・オブリージュに近いといえます。

人材のサーキュレーションの場を まずは経済同友会から構築

提言では、「Think Tank」のみならず、



直ちに行動する「Do Tank」であることにもこだわりました。

人材のグッドクラッシュを起こすカギとなるのが、「人材のサーキュレーション」です。そのステップとして、さまざまな人材との接点となる交流の場を作る必要があります。

人材のサーキュレーション実現のため、経済同友会が起点となって、出向の相互受け入れ制度をスタートさせます。新卒一括採用は、日本特有の仕組みであり、世界のデファクト・スタンダード(事実上の標準)は通年採用です。最終的に目指す姿はここですが、できるところから始めようと考えました。

出向の相互受け入れで他の会社の文化や仕事の仕方、アイデアに触れる機会を得れば、戻ってきたときには気づきとともに新しいエネルギーになっていると思います。

まずはできるところから始め、続けてみる。うまくいけば、きっとついてくる人がいます。自ら踏み出す「Do Tank」として、会員の皆さんにはまずは出向の相互受け入れへの参加を求めています。

提言概要(6月21日発表)

「いて欲しい国、いなくては困る国、日本」を実現する人材戦略

—再び輝く日本に向けて、即行動—

日本の強み・良さを踏まえた「日本の目指すべき姿」を「未来志向の『足るを知る』サステナブルな成長社会」と定義する。

その実現には、コア・コンピタンス(「公の意識」「名こそ惜しけれ」「異文化の取り込み」)

を活かし、イノベーションを創出し、社会課題の解決という「価値」を提供し続けることが必要だ。人材戦略の観点から直ちに組み込まなくてはならない事項は、下記の通りである。

I 企業の取り組み

(1) 経営者が強烈な危機感を語る

- ・経営者が社員に対し、企業やビジネスに関する自らの強烈な危機感を繰り返し伝え、腹落ちさせる。
- ・アンケートなどにより全社員の受け止め方や浸透度を測り、その内容をフィードバックしていく。

(2) 人材のサーキュレーションの場を構築

① 経済同友会を起点とした出向の相互受け入れ制度

経済同友会を起点とした出向の相互受け入れ制度を構築することを検討する。

- ・第一段階(2018年度): 会員の所属企業間で、トライアルを実施し検証
- ・第二段階(2019年度以降): 検証結果を踏まえ、会員の所属企業を超えて対象を拡大

② 副業・兼業の推進

- ・「モデル就業規則第67条 副業・兼業」および「副業・兼業に関するガイドライン」に

基づき、副業・兼業を可能とする就業規則に変更する。

- ・事例紹介を通じ、創造性向上やスキルアップにつながるなどのメリットを社員に示し、意識改革を図り、成長を促す。

(3) エコシステムへの参画・構築

各企業の事情に応じ、多様なエコシステムへ積極的に参画・構築する。

- ・既存のエコシステムに社員を派遣する。
- ・企業自らが起点となり、エコシステムを立ち上げる。
- ・他の企業とともにエコシステムを構築する。

(4) 真のエリートの育成

企業が担う真のエリート育成として、リベラルアーツに裏打ちされた強い信念を持つ人材の早期育成・登用を実施する。

- ・現在より10年早い20代中盤から育成を開始する。
- ・海外での修羅場を二度経験させる。

II 官の取り組み

行政府は、政策の立案・決定・遂行の過程で、広範な分野にわたる膨大かつ高度な情報・ノウハウを、組織および職員に蓄積している。これらを最大限活用して、日本の目指すべき姿を実現すべく、次の取り組みを推進していく。

(1) 社会課題の解決に向けた、官民連携プロジェクトの展開

- ・「Resolution Team Japan 組成システム」(仮称)の構築。
- ・民からの発案を受け入れる省庁横断の窓口

を、官に設置。

- ・官民の垣根を越え、適時・適所・適材のチーム組成を行う。

(2) 官民人材交流の促進

- ・官民人材交流センターのマッチング機能の強化。
- ・官民間／府省間の人材交流にかかるKPIを設定。
- ・官民人材交流のあり方を再考し、より実効性のある制度に見直す。

III 国民(個人)としての取り組み

日本の課題である生産性向上には、現在の「価格競争」から「付加価値競争」への変革が求められる。そのためには、世界に誇れる日本ブランドを育む意識(「商品に対する適正な評価」「過剰なサービスを求めない」)の醸成が

必要である。

個人の意識変革は、自らの価値判断によって、望むライフスタイルを選択し、確立していくことにある。

詳しくはコチラ



マイナンバー法を改正し デジタル化の基盤として 今こそ抜本改革を

デジタル政府・行革PT
委員長／玉塚 元一

(インタビューは8月1日に実施)

「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(以下、「マイナンバー法」)」の施行からこの10月で3年がたとうとしている。しかし、マイナンバーカードの普及率は依然低い。また、個人番号を利用した情報連携も十分には進んでいない。マイナンバー法見直しと推進体制の刷新が急務だ。提言の背景と改革を進めるためのポイントを玉塚委員長に聞いた。



マイナンバー法の改正に向け 議論を提起したい

マイナンバー制度は、「行政の効率化」「国民の利便性の向上」「公平・公正な社会の実現」を目的に導入されました。しかし、行政の効率化については、税の領域などで前進はあるものの、ポテンシャルを十分に発揮しているかと言えば、極めて疑わしい。また、マイナンバーカードの普及率は10.7% (2018年3月1日時点) で、国民の利便性の向上という観点でも効果は限定的と言わざるを得ません。

むしろ大企業などでは個人番号の管理コストが発生することから、結果として国民の負担は増大している懸念も指摘されています。

マイナンバー法は、施行の3年後に個人番号の利用や、情報提供ネットワークシステムを利用した特定個人情報の提供範囲の拡大などを検討するとしており、来年の通常国会で、マイナンバー法が改正される見込みです。改正時期が近づいた今、マイナンバー制度が、本来のポテンシャルを十分に発揮でき

ていない要因を整理し、今後取り組むべきことについて議論を提起するために、今回の提言を発表しました。

「特定個人情報」に係る規定を撤廃して 利活用の発想が膨らむ番号へ

マイナンバー制度が社会に定着していない要因の一つは、個人番号をその内容に含む個人情報が「特定個人情報」と規定されていることです。この結果、企業などで個人番号は腫れ物に触るように扱われています。

しかし、個人情報は、各行政機関で分散管理されていて、芋づる式に全ての個人情報が漏れるということがない、極めてセキュリティーレベルの高い仕組みとなっています。また、2015年に成立した改正個人情報保護法によって、個人情報保護に関する体制や環境も改善しています。

ですから、個人番号をその内容に含む個人情報を「特定個人情報」として取り扱う必要はないと考え、規定を撤廃して一般の個人情報と同じ扱いにすることを提言しました。

現在のマイナンバー法の規定のまま

では、個人番号を税と社会保障と災害、この三つの利用目的でしか活用できません。個人番号の利用目的に係る規定を見直し、発想を柔軟にして、行政のみならず、民間企業もこの個人番号の利活用を考えられるようにすべきではないでしょうか。本人が個別に利活用を認めれば民間でも個人番号を使えるようにする、ということも考えられるでしょう。将来的には、官民での情報連携の仕組みも考えられます。

行政の効率化に向けて 抜本的な業務改革が必要

現在のマイナンバー制度の推進体制にも課題があります。各省庁の思惑とそれぞれの予算の中で動いている組織を全体最適化し、ユーザー視点や行政の業務効率化の視点で横串を通す機能が必要です。具体的には内閣官房番号制度推進室と内閣官房情報通信技術(IT)総合戦略室などを統合する形で新たな組織を創設し、デジタルに親和性の高い民間人が参画するデジタル化推進体制を作るなどしないと、マイナンバー制度を推進するのは難しいで

玉塚 元 委員長

デジタルハーツホールディングス
取締役社長 CEO

1962年東京都生まれ。85年慶應義塾大学法学部卒業。85年旭硝子(現AGC)入社。98年ファーストリテイリング入社。2002年取締役社長兼COO就任。05年リヴァンプ設立、取締役就任。14年ローソン取締役社長、16年取締役会長CEO就任。17年6月より現職。

2014年9月経済同友会入会。16年度より幹事。16年度サービス産業活性化委員会委員長、17年度マイナンバーPT委員長。

しょう。また、各省庁の業務にBPR(Business Process Re-engineering、業務改革)を実施する必要があります。

さらに、国民の利便性向上や行政の効率化などに対し、具体的な目標を設定すべきです。例えば、住民票の発行枚数やプリンター設置数、あるいは「子育てワンストップ」など特定ユースケースの完全自動化など、それぞれにKPI設定をして評価・検証の仕組みを構築することが必要だと考えます。

デジタルの領域で新しい技術やイノベーションが生まれ、AIの活用、クラウド・コンピューティングを通じた低コストシステムの構築ができる時代になりました。今後は、日本全体が人手不足の時代になっていきます。行政の現場でも、業務を徹底的に効率化していく必要があります。中央政府は、地方公共団体のITシステムの開発体制に直接かかわっていくべきでしょう。

今後、本委員会はデジタル政府の実現に向けて新たな提言をまとめていくことになります。PTのメンバーのみならず、会員の皆さまにもぜひ意見や助言をいただきたいと思います。

提言概要(8月3日発表)

マイナンバー制度に関する提言

—マイナンバー制度をわが国のデジタル化の基盤として今こそ抜本改革せよ—

I 個人番号の取り扱いコストを下げ、利活用の発想が膨らむ番号へ転換せよ

提言① 「特定個人情報」に係る
規定の撤廃

「特定個人情報」を定義するマイナンバー法第2条第8項を撤廃し、個人番号をその内容に含む個人情報は、一般の個人情報の規制と同様のものとすべきである。

個人情報は各行政機関などで分散管理され、情報提供ネットワークシステムにおいて、個人番号そのものではなく、機関別符号を用いた情報の照会・提供が行われる。この仕組みにおいて、個人番号が漏えいすることにより、それに紐づいて多くの個人情報が漏れるリスクは極めて低い。

提言② 個人情報の利用目的に係る
規定の見直し

自らの個人番号の利用について、国民が自らの意思で個別に判断し、マイナンバー法第9条などにおいて規定されている事務以外でも利用できるようにすべきである。

個人番号は、本人の同意をもとに、行政に限定することなく、民間も利用できることが望ましく、行政目的に個人番号の利用を限定している現在のマイナンバー法第9条の規定を変更し、個人番号の利活用に向けた民間の自由な発想を促進すべきである。

II 情報連携を推進し、行政の効率化を達成せよ

提言③ マイナンバー制度の
推進体制の刷新

国全体のマイナンバー制度、中央政府のITシステム構築の推進体制を、各府省のBPRの実施やITシステムに関する改善勧告、改善実務を行えるよう統合・改組し、組織の機能を再構築すべきである。具体的には、内閣官房番号制度推進室と内閣官房情報通信技術(IT)総合戦略室などを統合する形で新たな組織を組成すべきである。

提言④ 中央政府による地方公共団体の
業務プロセスおよびシステムの
標準化の徹底

中央政府は、地方公共団体のITシステムの集約的な開発体制を構築し、ITシステムのクラウド化などを通じた標準化を徹底すべきである。

III 公的個人認証の利活用拡大のための新たな取り組みを実施せよ

提言⑤ 健康保険証とのワンカード化の
早期完了

健康保険証とマイナンバーカードのワンカード化を早期に実施・完了すべきである。

被保険者番号の個人単位化による新健康保険証の交付のタイミングと合わせた形で、マイナンバーカードの発行を加速化すべきである。

提言⑥ マイナンバーカードと
スマートフォンの利活用の両立

電子証明書のスマートフォン搭載を推進し、マイナンバーカードとスマートフォンのいずれでも公的個人認証の利用ができるようにすべきである。

IV マイナンバー制度の目標・評価を明確化せよ

提言⑦ マイナンバー制度の目標設定、
評価方法の構築

マイナンバー制度における明示的な目標を設定し、評価・検証の仕組みを構築すべきである。アウトプット指標だけでは不十分であることから、アウトカム指標の設定を徹底す

べきである。例えば、国民の利便性向上の観点からは、マイナンバー制度を利用したことによる満足度などを指標として設定し、その増減を評価の対象とすべきである。国民にとって明示的で分かりやすいKPI、国の担当者にとって明確な目標となるKPIの設定が必要である。

詳しくはコチラ



日本原燃 原子燃料サイクル施設視察

7月31日(火)に、小林喜光代表幹事をはじめ副代表幹事や委員長、東北・北海道ブロックの代表幹事、事務局長など23人で、青森県六ヶ所村にある日本原燃原子燃料サイクル施設を視察した。

今回の視察は、東北・北海道ブロック 各地経済同友会代表幹事との意見交換会の翌日に行われた。最初に、原子燃料サイクル施設を紹介する六ヶ所原燃PRセンターを訪問し、スタッフの方から大きな模型や映像、パネルを用いて原子燃料サイクルの仕組みをご紹介いただいた。

次に、原子力発電所の運転によって生じた低レベル放射性廃棄物を処理する「低レベル放射性廃棄物埋設センター」を見学した。施設の規模は現在、約8万㎡(200リットルドラム缶約40万本相当)であり、約30万本を受け入れている。これを最終的には60万㎡(200リットルドラム缶約300万本相当)に拡大する、とのことであった。

厳重なセキュリティゲートを通り、専用バスで「高レベル放射性廃棄物貯蔵管理センター」を訪れた。ここでは、原子力発電によって発生した使用済燃料の再処理をイギリスやフランスに委託し、その廃棄物がガラス固化体として返還されたものを、最終的な処分に向けて搬出されるまで、30～50年間、冷却して中間貯蔵している。中間貯蔵が終了後、地下300メートルより深い

安定した地層に処分されるが、これは、世界各国で検討されてきた宇宙処分などの方法と比較しても、最も問題が少ない、と認識されている。すでに、アメリカ、フィンランド、スウェーデン、フランスなどでは、地層処分の方針がとられている。日本ではまだ、最終処分の場所は未定であり、今後、各自自治体との交渉に委ねられる。

最後に「再処理工場」を見学した。中央制御室では、再処理事業所の敷地内に分散して設置されている各施設の運転に対し、5班に分かれて3交替勤務で監視をしている。1班は約80人であり、各班には再処理工場の運転を管理する統括当直長が配置されている。また、「使用済燃料受入貯蔵施設」では、受入容量3,000トンに対し、現在の貯蔵量は2,968トンとなっている。この施設は1999年に事業が開始され、2006年～2008年にかけてアクティブ試験により、425トン再処理が実施された。現在、試験運転中であり、2021年の竣工を予定している。

この他、天然ウランを原子力発電用の燃料にするための「ウラン濃縮工場」や、再利用できるウランとプルトニウ



原子燃料サイクルの説明



六ヶ所原燃PRセンター 正面入口

ムを混ぜ合わせて作ったMOX燃料を製造する「MOX燃料工場」が原子燃料サイクルの一翼を担っている。MOX燃料工場は、現在、建設中であり、2022年の竣工を目指している。これが、再処理工場とともに完成すれば、ウラン濃縮から再処理、MOX燃料加工、廃棄物管理までのサイクルが完結し、準国産エネルギーの安定供給に大きく近づくことになる、との説明を受けた。施設の見学を通じ、放射性廃棄物処理の現状や、核燃料サイクルの進捗状況を把握することができ、参加者にとって有意義な視察となった。

No.811
August, September 2018
経済同友会 8-9

C O N T E N T S

特集

2018年度(第33回)
経済同友会 夏季セミナー
**Japan 2.0:
最適化社会の設計**

03

Close-up 提言

成長フロンティア開拓委員会【報告書】
橋本 孝之 委員長

**イノベーションの震源地が
生み出す変化と破壊に
日本はどう対応すべきか**

22

人材戦略と生産性革新委員会【提言】
櫻田 謙悟 委員長

**社会課題の解決に向けて
イノベーションを創出し
再び輝く日本を実現する**

24

デジタル政府・行革PT【提言】
玉塚 元一 委員長

**マイナンバー法を改正し
デジタル化の基盤として
今こそ抜本改革を**

26

Column

私の一文字 小林 いずみ

「風があれば、人生も経営も前に進める」

02

リレートーク 大海 太郎

「ジャ/パンパッシング?」

21

私の思い出写真館 稲野 和利

「富山の思い出」

31

新入会員紹介

28

日本原燃 原子燃料サイクル施設視察

30

お詫びと訂正

経済同友会No.810(平成30年7月25日発行)の記事に誤りがありました。
13ページ右下、「旅行・見学会」の見学先についての写真キャプションを「マンズワイン小諸ワイナリー」にお詫びして訂正致します。



稲野 和利
野村ホールディングス
顧問



富山の思い出



家族と(赴任当時)



黒部湖にて

「立山に降りおける雪を常夏に 見れどもあかず神からならし」(大伴家持『万葉集』)

大伴家持が「越中守」として現在の富山県高岡市伏木に滞在していたのは1270年も前のことだが、私の野村證券富山支店長としての赴任はわずか25年前のことである。在任たかだか2年ではあったが、私自身得難いものを得た。そしてそれは家族にとっても同様であった。

仕事は決して順調だったわけでもないし、^{かくかく}赫赫たる成果をあげたわけでもない。バブル崩壊後の不良債権問題や超円高もあり、環境は厳しかった。そして何より、富山のお客さま

は鑑識眼が鋭い。若輩者の自分は随分背伸びをしながらあちこち走り回っていたが、その一挙手一投足が見透かされているようで、最初は怖かった。次第に慣れてくると、今度は厳しさの中に温かみを感じるようになった。仕事や経済同友会活動を通じて多くの経営者の方々と親交を得、多くのことを学ぶことができたことは、その後自分が経営者になったときに計り知れないプラスの作用をもたらしたと思う。今でも年に1回程度、富山を訪れる機会があるのはうれしいことだ。

家族は幸せであった。妻は富山ライフを100%エンジョイした。東京本社勤務時代には片道1時間半の通勤苦に喘いでいた私^{あえ}は、職住接近のありがたみを痛感した。ゴルフ場までは所要20分、スキー場までも20分であり、さまざまな観光資源も豊富であった。家族で過ごす休日は潤いに満ちていた。子どもたちは、長男が小学校から中学校、長女が幼稚園から小学校という時期であったが、良き先生たちに恵まれ多くのことを学んだ。富山へ「行きたくない」と言って泣いた二人が、逆に富山を去るときに「戻りたくない」と

いって泣いたのは、良き思い出である。

被災地復興支援

IPPO IPPO NIPPON

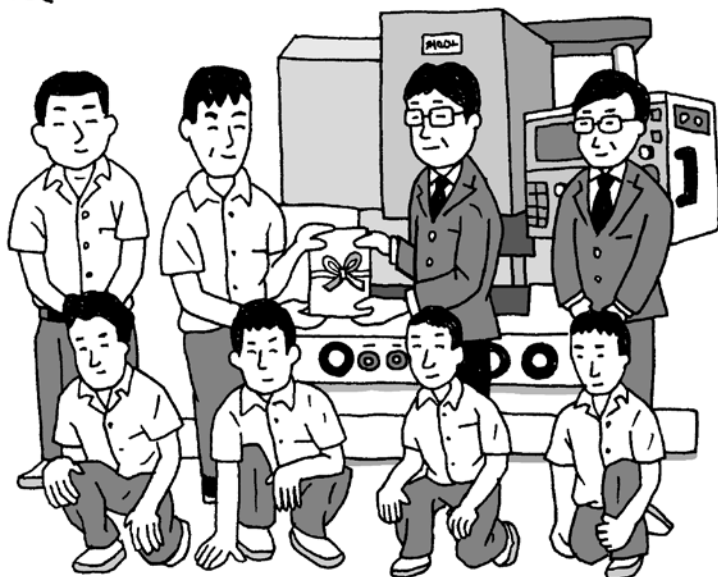


東日本大震災被災地の
復旧・復興支援のために
立ち上げました

プロジェクトとは

2011年から東北を、2016年には熊本で、被災地の**人づくり**と
経済活性化に役立つ支援を全国各地の経済同友会と連携して実施。

- 震災で失われた実習機材などを専門高校(農業、水産、工業など)へ寄贈



- 産学連携の拠点となる
国公立大学への支援



ロゴマーク

系統に並んだ丸は復興と
向けて前向きに一歩一歩
進んでいく様子を表現



IPPO(一歩)はNIPPON(日本)
の中にある!

	東北支援活動	熊本支援活動
期間	2011年10月~2016年9月 (5年間、10期にわたり支援)	2016年9月~2017年10月 (1年間、2期にわたり支援)
参加企業 個人	法人 496社 個人 71名	法人 247社 個人 32名
支援 金額	21.8億円	8,305万1,836円

プロジェクトによる支援は一旦終了していますが、今後もこの
精神を受け継ぎ、希望ある未来のために、私たちにできる
ことを実践していきます。

イラスト・溝口イタル

