

経済同友

■■■■■
KEIZAI DOYUKAI

10
2018
October

特集

経済同友会×ONE JAPAN

共創フォーラム

Close-up 提言

アフリカ委員会

アフリカ進出へ本格的に取り組むべき時は今。
官民連携の進化を

ビジネスリスクマネジメント委員会

今こそ経営者に問われる、
リスクマネジメントしながら果敢に前へ進むマインド



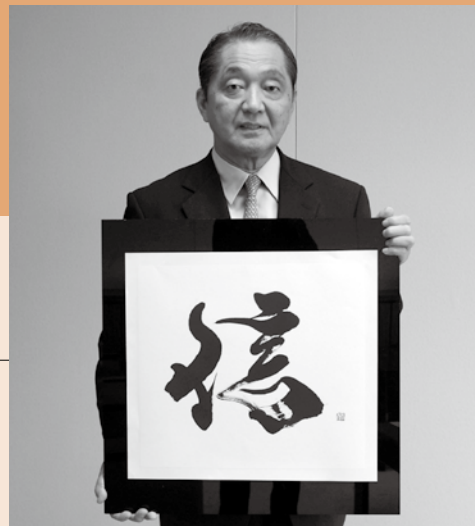
「私の一文字 ～副代表幹事・馬田一～」より

No.812

私の一文字「信」

副代表幹事
馬田 一

JFEホールディングス
相談役



人としても経営者としても「信」が不可欠

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6回にご登場いただいたのは、馬田一副代表幹事です。

馬田 2000年に川崎製鉄で取締役になったとき、当時社長で、書をなさっていた江本寛治さんが「信」とだけ書かれた色紙をくださったんです。それがこの文字との大きな出会いでした。

岡西 渡されるときに何かお言葉はあったんですか。

馬田 色紙だけをくださったので、お亡くなりになった今では何を意図されていたのか、分からずじまいです。私は企業における「信頼」の意で書いてくださったのかなと解釈しました。川崎製鉄は2002年に日本鋼管と合併しJFEホールディングスになりました。それに当たって企業の基本ルールを作った際に、社員の行動規範を「挑戦・柔軟・誠実」の三つに決めました。この誠実が「信」だと思います。誠実には「人から信頼される」「自分が嘘をつかない」という2通りの意味があります。もう一つ、誠実に込めた思いが信念。「自分の思ったことを信じる」ことです。

岡西 大事なことばかりですね。

馬田 信念という意味では、正しいと思って一度決めたことは、人からどう言われようと貫かなければいけないと考えます。経営者としては耐えていくことも必要ですね。

広義の意味でも、人間全般として信がなければ意味がありません。最近、企業の不祥事が多いですね。昨年だけでも随分ありました。企業と経営者がユーザーや株主、社

会からの信を失うと、長い間積み重ねた地位を瞬時に失います。再発防止のためにルールを厳格にし、監視を強化しても不祥事は後を絶ちません。最後は人間の問題だからです。経営者は誠実でなければなりません。企業経営にとって「信」はなくてはならないものです。聞くところによると、「信」という文字は嘘をつかないという意味らしいですね。

岡西 そうです。「信」のにんべんは人が横を向いている姿で、^{つくり}旁の下は口、上は辛抱の「辛」。「辛」は刑罰の際に用いられる刃物の形の象形文字で、旁全体で「発言にもし嘘があるとすれば受刑することを誓う」ことを表します。口で嘘をつくことは簡単ですが、私は人の嘘は口ではなく、心にあると思っています。心をこの文字に入れたくて、口を少しハート形にしてみました。そして、馬田さんの芯の強さとたおやかさをイメージして書かせていただきました。馬田さんが信の大切さを実感されたのはいつでしょうか？

馬田 私は製造現場に20年くらいおりました。入社して6年で係長になりましたが、当時はまだ30歳くらい。そんな若手が経験豊富な方々の長となってグループを束ねていかなければなりません。この人間を信用できるかできないか、現場の人々は見えています。信用できないとなれば皆そっぽを向く。まさに「信」を見られているんですよ。

岡西 どういうところで判断されるんですか。

馬田 例えば、上司に言うことと下の人たちに言うことが違う。相手によって行動を変える。上司がいなくなった途端怠ける。言葉と行動に嘘がない人は互いに見ていれば分かります。それが信頼のベースとなるのです。若い時は、「信」が必要だなんて誰も教えてくれないから分からないですね。自分で身をもって覚えていくしかない。人としても経営者としても、「信」はとても大切なんです。

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『青曲一そして始まりとしての紅畝』を展開。





特集

経済同友会×ONE JAPAN

共創フォーラム

8月27日、経済同友会は、「みんなで描くみんなの未来プロジェクト」の一環として、大企業の若手・中堅社員の有志団体「ONE JAPAN」との共催で、人生100年時代の働き方をテーマにフォーラムを開催した。両団体で実施した「働き方に関する共同意識調査」の結果を基に、「働き方改革」「副業・兼業」「仕事と子育ての両立」の3テーマで、6人のパネリストが議論。経済同友会会員やONE JAPANメンバーなど約130人が参加した。

※所属・役職は開催時

■■■■■
KEIZAI DOYUKAI

ONE JAPAN



みんなで描く
みんなの未来
プロジェクト



開会挨拶

経済同友会 副代表幹事・専務理事 横尾 敬介

このフォーラムは、経営者と若手・中堅社員が企業の枠を超えて本音で対話し、その中から自由な発想を得て、「人生100年時代の働き方」について身近なテーマから議論を進めることを目的としています。

活動の発端は、経済同友会が創立70周年式典を開催した2016年秋にさかのぼります。当時われわれは、グローバル化、デジタル化、ソーシャル化の波によって社会の仕組みが大きく変わっていく中、「過去の延長線上に未来はない」という危機感と、日本が次のステージ、すなわちJapan 2.0へと進化する必要性を訴え、世代や立場の異なる人たちと議論、対話、連携して目指すべき社会像を模索する「みんなで描くみんなの未来プロジェクト」を立ち上げました。

今回はこのプロジェクトの一環として、企業や業界を越えてつながる次世代集団・ONE JAPANの皆さんに呼び掛け、フォーラム開催の運びとなりました。

仕事を通じて人生に充実を感じ、価値を創出し続けるためにどう働いていくかは、経営者と働き手が力を合わせ、共に向き合うべきテーマです。両者が互いの意識ギャップを見つめ、共通点を見だし、未来志向の議論が展開されることを願っています。



ファシリテーター&パネリスト紹介

ファシリテーター



経済同友会
副代表幹事・経済同友会2.0を
実践推進するPT 委員長

ボストン 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

秋池 玲子

群馬県出身。1990年早稲田大学理工学部大学院修士課程修了後、麒麟ビールを経て、米マサチューセッツ工科大で経営学修士号取得。マッキンゼー・アンド・カンパニー、産業再生機構を経て2006年にボストン コンサルティング グループに転じ、2014年から現職。

2005年経済同友会入会、2018年度から副代表幹事。

パネリスト 経営者【経済同友会】



キッコーマン 取締役常務執行役員
キッコーマン食品 取締役専務執行役員プロダクトマネジャー室長

中野 祥三郎

1957年千葉県出身。1981年慶應義塾大学大学院経営管理研究科修了後、キッコーマン入社。キッコーマン営業企画部長、執行役員経営企画部長、取締役常務執行役員CFOなどを経て2017年より現職。
2012年経済同友会入会、2016年から幹事。現在、経済懇談会世話人、地方創生委員会副委員長、学校と経営者の交流活動推進委員会副委員長。



ビズリーチ
取締役社長

南 壮一郎

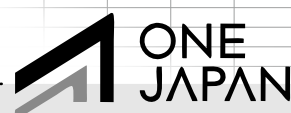
1976年静岡県出身。1999年、米タフツ大学を卒業後、モルガン・スタンレー証券入社。2004年、楽天イーグルスの創業メンバーとなる。2009年、ビズリーチを創業し、即戦力人材と企業をつなぐ転職サイト「ビズリーチ」を開設。2016年経済同友会入会、2018年度から幹事。現在、東京オリンピック・パラリンピック2020委員会副委員長。



三菱ケミカル
ダイバーシティ推進担当執行役員

中田 るみ子

1956年京都府出身。1979年慶應義塾大学卒業後、エッソ石油入社。2000年ファイザー製薬（現ファイザー）人事企画担当マネジャー。取締役執行役員人事・総務部門長を務めたのち、2018年から三菱ケミカルにて現職。キャリアでは一貫して人材育成に携わってきた。
2014年経済同友会入会、2017年度人材戦略と生産性革新委員会副委員長。



ONE JAPANとは？

パネルディスカッションに先立ち、ONE JAPAN幹事の須藤奈応氏(日本取引所グループ)から、活動内容に関するプレゼンテーションが行われた。



ONE JAPANは、大企業に所属する若手・中堅社員による有志団体のコミュニティです。有志団体はそれぞれ独立しており、テーマを掲げて勉強会を開催したり、企業横断の新規事業開発を行って会社に提案をしたりと、活動内容はさまざまです。ただ、所属する組織は違えど私たちが目指しているゴールは一つで、それは「会社で新しいことを実現させたい、イノベーションを起こしたい」ということです。

ONE JAPANの立ち上げは2016年9月。現在、50社の有志団体が参加しています。各社の代表者が強みを持ち寄って組織運営をし、6人の幹事が意思決定を行っています。月に1度開催する代表者会議で活動方針を協議するほか、各社間の交流を図っています。さらに、

年に1～2回は各社の社員も参加する全体総会を行っています。

また、私たちの声を発信する意識調査の実施・公開や、「ソーシャルインパクト」「子育て」などのテーマを掲げて活動する分科会もあります。これは代表者に限らず、社員であれば誰でも参加することができます。

私たちの活動のキーワードは、「志と情熱と思いやり」。大企業から日本を良くしたい、そんな思いで活動しています。



パネリスト

若手・中堅社員【ONE JAPAN】



共同発起人・代表
パナソニック

濱松 誠氏

1982年京都府出身。大阪外国語大学卒業。2006年パナソニック入社。北米向け薄型テレビのマーケティングなどを経て、2012年本社人事部門にてパナソニックグループの採用戦略と人材・組織開発を担当。同年3月社内の有志団体「One Panasonic」を発足。2016年同社初のベンチャー企業への出向を経て、現在は家電部門にて新規事業に取り組む。日経ビジネス「2017年 次代を創る100人」に選出。



共同発起人・副代表
富士ゼロックス

大川 陽介氏

1980年千葉県出身。早稲田大学大学院理工学研究科機械工学専攻を修了。2005年富士ゼロックス入社。SE、営業、商品開発などを経て、現在人事部門で採用育成に携わる。2012年4月社内有志ゆるネットワーク「秘密結社わるだ組」を立ち上げ。2016年9月ONE JAPAN立ち上げ。「マインドフルネス瞑想ナビロボット」など、共創スタイルでのイントレプレナーとして活動する。中小企業診断士。



子育て分科会メンバー
NEC

川元 弓恵氏

1984年埼玉県出身。2007年日本電気入社。メディア向け営業職を経て、2013年第一子を出産。育休中にキャリアコンサルタント資格を取得。復職後に社内でワーキングマザーの会を立ち上げ社長賞を受賞。2016年第二子出産、現在は営業職の人材育成や働き方改革などに尽力。ONE JAPAN子育て分科会「こそだ亭」メンバーとして活動する。

経済同友会×ONE JAPAN 働き方に関する共同意識調査

フォーラム開催に先立ち、双方が対話の相手を理解するために、経済同友会とONE JAPANで「働き方に関する共同意識調査」を実施した。経営者と若手・中堅社員の認識の違いや視点の差を定量的に可視化することを目的としている。

調査主体

経済同友会、ONE JAPAN

実施期間

2018年7月29日～8月10日

回答数

経済同友会：106人
(企業に所属する経営者・役員クラス)

ONE JAPAN：1,666人
(大企業に所属する若手・中堅社員)

回答方法

インターネット調査、FAX調査

※集計：割合は小数点第2位で四捨五入し、小数点第1位まで示している。よって単一回答比率の合計値が100.0%にならない場合がある。また、複数回答の質問は割合を算出する分母として各質問の回答者数をとった。よって回答の合計は100.0%を超える。

パネルディスカッション

テーマ① 働き方改革

※ □ は経済同友会会員(経営者)
■ はONE JAPANメンバー(若手・中堅社員)

働き方改革で最も重要な施策が「組織風土の改善・意識改革」であることは、経営者も若手・中堅社員も同意見だ。しかし、施策が推進されている実感に関しては、ギャップが大きい。この背景を探った。

「施策が推進されている実感」は 経営者と若手・中堅でギャップ

秋池 経済同友会とONE JAPANで実施した意識調査の結果をみると、経営者、若手・中堅社員ともに働き方改革で重要視する施策の上位3項目は一致しましたが【図表1】、経営者の約9割が推進の実感が「ある」と回答したのに対し、若手・中堅では過半数に届いていません【図表2】。目指す方向は同じでも実感に差が生じている、これこそが働き方改革の難しさです。この結果をどうお考えですか。

中野 経営者も意識が変わってきて、さまざまな制度や施策を導入し、働き方改革もかなり進んできたのかなと思っ

ています。ただ、現場では、社員が申し訳ないと思いながら制度を使っているのではないのか、とも感じています。組織の意識改革を進めていく必要があるのではないのでしょうか。

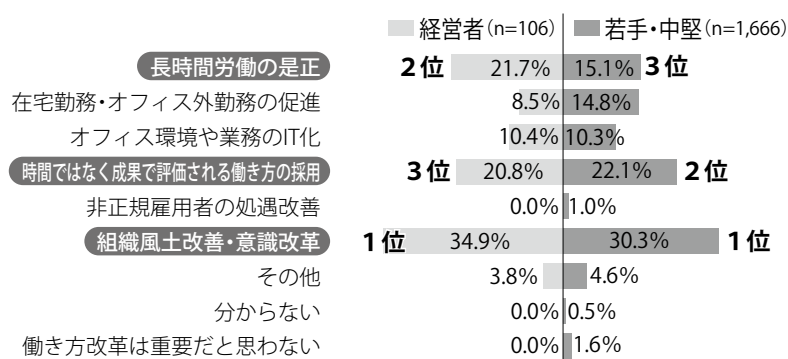
濱松 この結果を見て、従業員側が「経営者は分かっている！」と思わないことが大事だと思います。対話こそが重要で、差を「見える化」したのはその始まりに過ぎません。このギャップが悪いとは思わない、というのが私のスタンスです。

南 私が社会人になった20年前に比べれば、だいぶ環境が変わったというのが実感です。経営者が頑張ってきた結果でしょう。しかし従業員は「全然変わっていない」と思っている。私は経営者ですが、現在42歳の「中堅」世代でもあり、現場の言い分もよく分かります。しかし、経営者にな

調査結果

図表1 働き方改革において最も重要だと思う施策は？

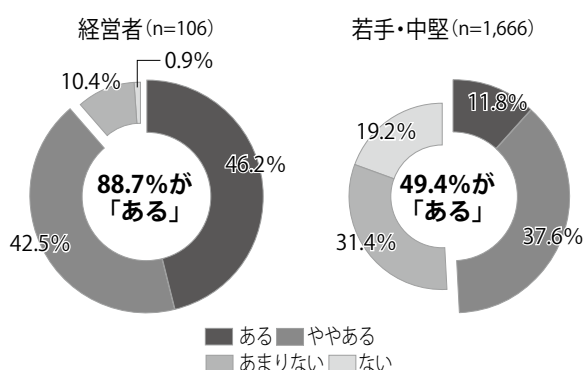
(単一回答)



「組織風土改善・意識改革」が経営者、若手・中堅とも1位になり、「長時間労働の是正」「時間ではなく成果で評価される働き方の採用」など、上位項目も意見の一致が見られた。

図表2 その施策が推進されている実感は？

(単一回答)



施策が推進されている実感については、経営者の約9割が「ある」「ややある」と答えたが、若手・中堅では過半数に届かず、差が見られる。



らないと見えないこともある。どちらが正しいかではなく、理解に時間がかかる問題だということを皆が認識するために「いい結果が出た」と思っています。

大川 今、長時間労働の是正に向け、業績が芳しくなくても労働時間は短くしろという状態で、若手が疲弊している感覚があります。この調査結果でそれが定量的に示されました。制度を整えるだけではだめで、活用を進めるには、制度に対する肯定的な空気が必要だと感じます。

中田 働き方改革は、経営者だけが行うものではありません。仕事のことを一番理解している現場の社員一人ひとりが、プライオリティをつけて業務の取捨選択をしたり、今までのやり方を思い切って変えてみる。そうしたチャレンジングな取り組みが必要でしょう。長時間労働の是正は経営側の役割で、上から降ってくるものという認識があることから、このギャップが出てくるのではないかという気がしています。

川元 働き方改革はまだまだ、特別な人のためのものというイメージがあるのではないのでしょうか。あるいは、「残業を減らせばいいのだらう」と認識している人や、「テレワークをすれば解決するのでは」と考えている人もいます。働き方改革に対する考え方は千差万別なのではないかと思っています。

若手・中堅は「多様な人材の活躍」を期待 施策の妨げは「商習慣や労働慣行」

秋池 施策に期待する効果は「生産性向上」「ワークライフ

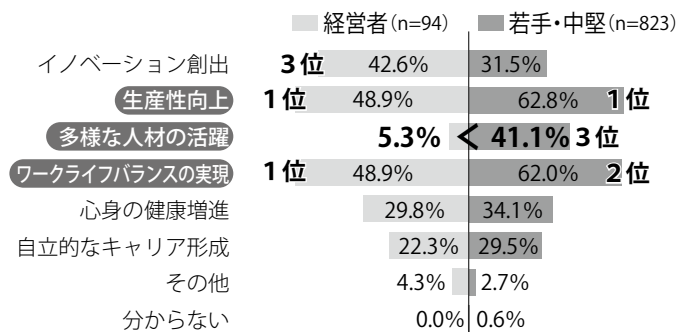
バランスの実現」が両者とも上位でした。ギャップに着目すると、最も目を引くのは「多様な人材の活躍」で、若手・中堅の4割が期待しているのに対し、経営者は5.3%です【図表3】。また、施策の妨げとして上位に挙げられたのは、「従来の商習慣や労働慣行」でした【図表4】。これは社員だけではなく、働き方について顧客も含めた世の中の見方が変わる必要があるのではないかと思います。この結果をどうご覧になりましたか。

中野 従来の商習慣や労働慣行が施策の妨げになっているという点では、自社の働き方改革を外部に押し付けるようなところが一部であるのではないのでしょうか。自社だけ良ければいいのではなく、自社の働き方改革によって取引先も活性化させる方策を考えるべきでしょう。経営者の最終目標は、企業が価値を創造してお客さまに喜んでもらうこと、別の言い方をすれば、社会の課題を解決していくことにあります。そのためには多様な人材が活躍しなければならないし、個人が心身ともに活気に溢れていないとイノベーションも起きず、価値も創造できません。

濱松 働き方改革の効果として「多様な人材の活躍」を期待する声が経営者と若手・中堅で大きく異なるという結果は、われわれ現場側からみると、経営者や中間管理職のマインドセットが十分ではないのでは……、と思ってしまいます。

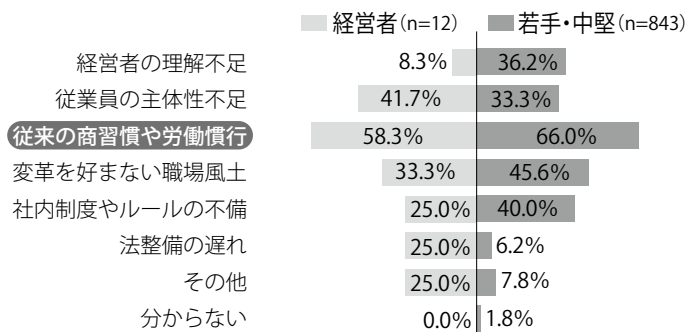
南 会社が継続的に成長するためにどうあるべきなのか。それが働き方改革の本質でしょう。経営者が価値創出を期待するのに対し、若手・中堅は現場の活性化を求めている。この調査結果をみると、若手・中堅のみなさんは働き方改革を少し短絡的に考えているのかなという印象を受けました。

図表3 施策が推進されている実感が「ある」方に聞いた
施策に期待する効果は？
(複数回答)



上位項目は一致したが、若手・中堅では「多様な人材の活躍」に期待する人が約4割いるのに対し、経営者では1割に満たない。

図表4 施策が推進されている実感が「ない」方に聞いた
施策の妨げとなっていることは？
(複数回答)



経営者、若手・中堅ともに「従来の商習慣や労働慣行」を挙げる人が最多となった。

テーマ② 副業・兼業

モデル就業規則に副業や兼業を認める規定が設けられ、企業や働き手の対応が注目されている。しかし、経営者、若手・中堅社員ともに推進の実感は少ない。その原因や、副業・兼業の可能性について議論した。

若手・中堅に期待が大きい 副業・兼業の広がりとその効果

秋池 経営者、若手・中堅社員ともに、副業・兼業が推進されている実感はほとんどありません【図表5】。しかし若手・中堅では、複数の企業に同時に従事する働き方の広がり期待が大きいことが分かりました【図表6】。人材戦略の観点から着手できることは何でしょうか。

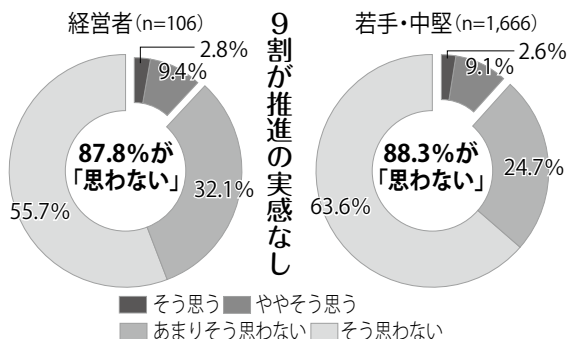
中田 多様な人材がぶつかり合う場を作ることで、人材を

サーキュレーションしていく、循環していくことがイノベーションにつながっていると思っています。そういう出会いの機会の一つが出向であり、もう一つが副業・兼業です。例えば大企業に勤める人がベンチャー企業に出向するなど、違う文化の中で働くのは大変なことです。同じ言葉でも意味が違ったり、成果を出さなければとストレスも抱えます。しかし、若いうちにそうした経験することは、本人の大きな成長につながりますし、そこで生まれるイノベーションが企業にとっても重要になります。

調査結果

図表5 所属企業で、副業・兼業は推進されていると思うか？

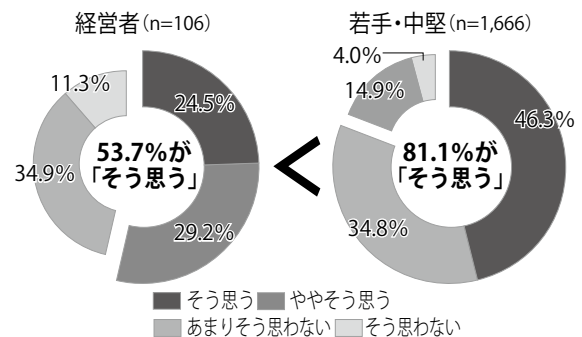
(単一回答)



厚生労働省が2018年1月にモデル就業規則を改正したことで、副業・兼業が増えると予想されるが、現状は経営者、若手・中堅とも、所属企業で副業や兼業が推進されている実感は薄い。

図表6 一個人が複数の企業の業務に同時に従事する働き方は、今後増えていくべきだと思うか？

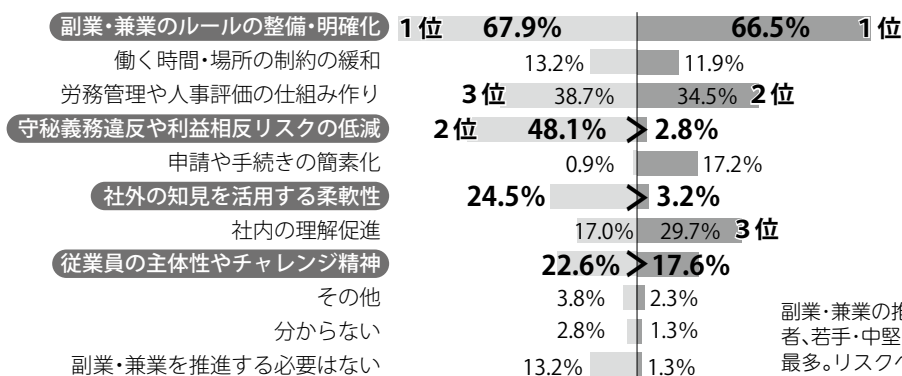
(単一回答)



若手・中堅の約8割が、複数の企業の業務に同時に従事する働き方が「今後増えていくべきだ」と回答したのに対し、経営者は約5割にとどまる。

図表7 副業・兼業を推進するために必要なことは？(複数回答)

■ 経営者(n=106) ■ 若手・中堅(n=1,666)



副業・兼業の推進に必要なことに関しては、経営者、若手・中堅ともに、「ルールを整備・明確化」が最多。リスクへの意識や社外の知見を活用する柔軟性については大きな差がみられる。

秋池 推進に向けては経営者、若手・中堅ともにルールの整備・明確化を挙げる声が圧倒的です。経営面からは、就業規則を改定しても、副業・兼業には労働者の健康確保、守秘義務や利益相反などクリアすべき問題がたくさん残っています。さらに経営者は、「社外の知見を活用する柔軟性」という土壌が必要だと考えているようです【図表7】。

大川 副業・兼業は、日本全体でイノベーションの可能性を高める手段の一つではないかと思っています。例えば、ONE JAPANで試みたことの一つですが、メーカー、広告代理店、メディア、ベンチャーと一緒に同じプロジェクトに向かって行動すると、価値観は違っていても、プロフェッショナル同士なのでスピード感があり、アウトプットも1社単体で出す内容とは一味違うということがありました。

川元 人生100年時代に80歳まで働くことを考えれば、キャリアのステージをたくさん持ち、得意分野を伸ばしていくことが重要でしょう。その意味で、副業・兼業は良いことだと思います。



経済合理性があれば 副業・兼業は広がる

南 経営者にとって、優秀な人材を獲得・維持する経済合理性があれば、副業・兼業は広がると思います。やりたい人はたくさんいるので、問題は、人材の需要側である企業が仕事をうまく切り出せるかにあるでしょう。そのためには仕事の要件定義が必要です。これこそが生産性向上の最も重要な課題であり、ジョブ・ディスクリプションが明確になれば、必然的に働き方改革も前に進んでいくはずです。

中野 さまざまな組織が手を組み共同でプロジェクトを推進するというのは非常に分かりやすいのですが、ある企業に属している社員が、夜だけ違う企業のプロジェクトに参加するというのが本当に成り立つのでしょうか。正直分からないところもあります。

南 「副業・兼業」という呼び方をしているからよく分からないのであって、企業はすでに、顧問や業務委託、コンサルタントなど外部の力を入れて仕事をしています。

濱松 まさにその通りだと思います。副業・兼業という言葉はともかく、週1回でも、自分は他社でお金をもらえるような業務、プロフェッショナルな仕事をやれるか、価値を提供できるかということを、働き手一人ひとりが意識すべきだと思います。

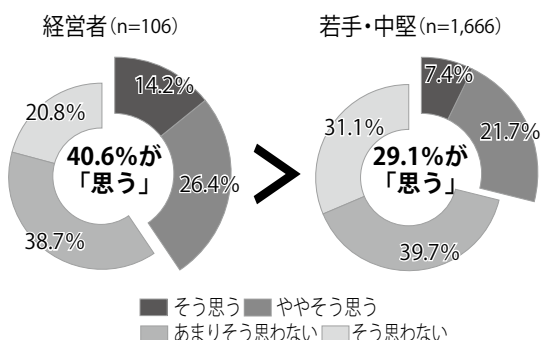
秋池 副業・兼業の推進に必要なこととして、「従業員の主体性やチャレンジ精神」を挙げる声は経営者の方が多いという結果も出ています。

大川 この結果は、社員はきちんと手を挙げて主体的に行動すべきだと、経営者から言われているように感じました。

中田 従業員が他社で働くことのリスクを言い出すときがありません。リスクをとって、成果に着目していくことが必要で、従業員にもチャレンジしてほしいと思います。他社に限らず、自社の他部門、海外支社など、いろいろな形で外から来てくれる人が組織の刺激になります。



図表8 所属企業で、今後、副業・兼業で働く社外人材の受け入れが増えると思うか？
(単一回答)



パネルディスカッションでは取り上げなかったが、副業・兼業で働く社外人材の受け入れが増えると思う声は、経営者の方が多い。

テーマ③ 仕事と子育ての両立

仕事と子育てが両立できる職場環境は広まっているが、
男性の育児休業取得には、職場の理解が不十分という実態もある。
両立を推進し、男性が積極的に育児を行うには何が必要なのだろうか。

「男性の育児」には
まだまだネガティブな空気が強い

秋池 経営者の9割が、自社は「仕事と子育てを両立できる環境」だと思っており、8割が「今後、育児に積極的な男性従業員が増えていく」とみています。若手・中堅社員の回答も低くはないものの、それぞれ7割台、6割台に下がります【図表9、10】。この差をどうお考えでしょうか。

中野 子育て支援制度は整えていますが、男性が女性同様

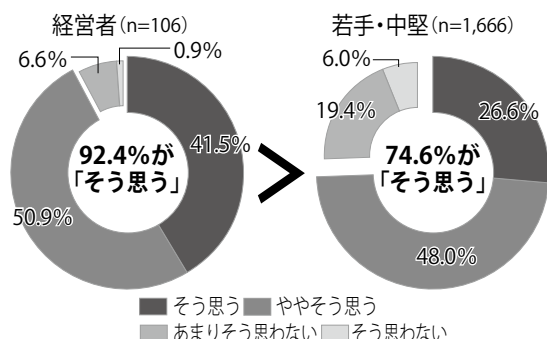
に子育てに参画するという意味では、現実はなかなか進んでいないと解釈しました。かつてと違い、今は長時間働くことが必ずしも成果に結び付かなくなっています。それを前提に、仕事と子育ての両立には、なるべく短時間で仕事を終わらせる環境を作ることが重要でしょう。

川元 どうしても「遅くまで残っている人＝がんばっている人」とみられる風土があります。投入した時間だけが評価されるのではなく、成果、さらに言えばそこに至るひらめきや創造性も評価してほしいと思います。また、若手・

調査結果

図表9 所属企業は、仕事と子育てを両立できる職場環境だと思うか？

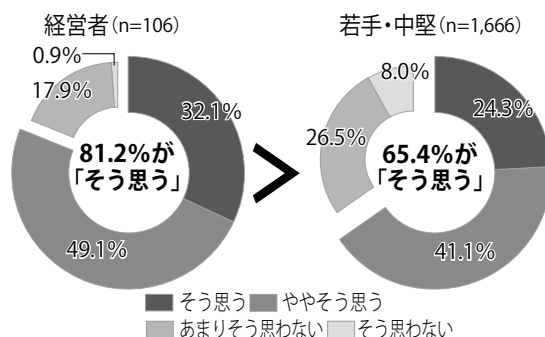
(単一回答)



若手・中堅は7割強が「所属企業は仕事と子育てを両立できる職場環境だ」と答えた。経営者はさらに多く、9割を超える。

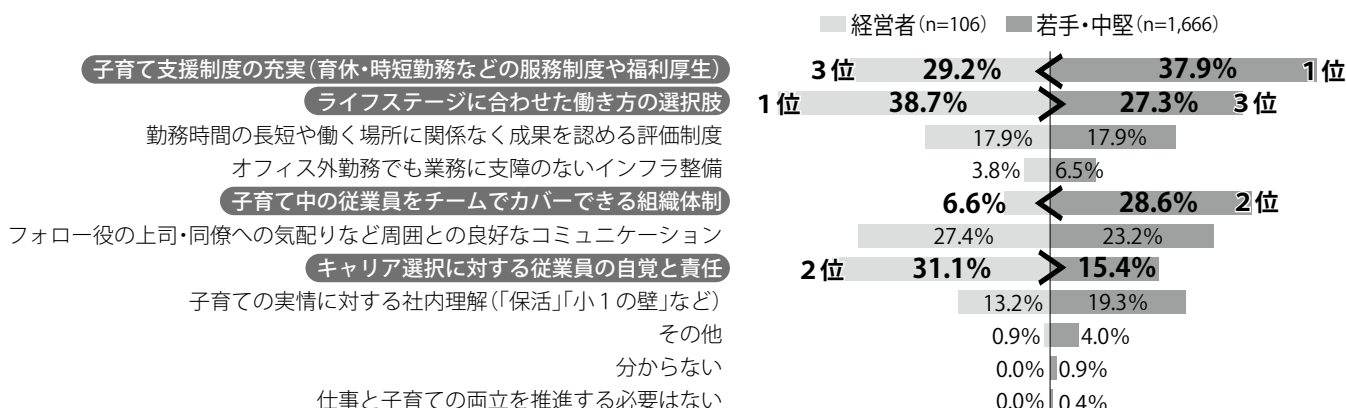
図表10 所属企業では、今後、育児に積極的な男性従業員が増えていくと思うか？

(単一回答)



経営者の8割が、今後、男性社員の育児参加が増えると考えているが、若手・中堅は6割強にとどまった。

図表11 仕事と子育ての両立を推進するために、所属企業に必要なことは？ (複数回答)



経営者は働き方の選択肢、若手・中堅は支援制度の充実を1位に挙げた。また、従業員の自覚・責任、組織体制については、両者の回答に2倍以上の差が付いた。



中堅世代でも、男性が育児をすることに対してまだまだネガティブな空気があると思います。育児に積極的な男性社員を増やすポイントは、長時間働くこととの兼ね合いをいかに解決していくかではないでしょうか。

大川 私は6歳と2歳の子どもがおり、二人目の子が生まれたときに3カ月間の育児休業を取りました。自分ではまったく考えもしませんでした。先輩から「取れば」と助言をいただいたことがきっかけです。私が取得したことで、後に続く男性社員も増えてきました。制度はすでに整っているので、それを使う空気が醸成されていけば、一気に広がるのではないかと考えています。ONE JAPANメンバーで、1年間の育児休業を取った男性の経験談によると、育児休業を取ると愛社精神や、仕事をしたいという渴望が生まれるようです。また、育児との両立によってタイムマネジメント力がついたり、休業中の同僚をカバーするために職場のチームワークが高まる効果もあると思います。

人生100年時代には 育児・時短はキャリアの妨げにならない

南 あえて厳しい問題提起をしたいのですが、仕事と子育ての両立や、男性の育児参加が増えることで、企業の生産性は上がるのでしょうか。当社は自信を持ってYESと言えますが、経済合理性が悪い、すなわち支援制度の充実と、従業員のパフォーマンス向上に、あまり正の相関関係がないケースにも目を向けるべきでしょう。

まとめ

質疑応答では、社内での仕事のシェアが副業・兼業普及の端緒になるのではないかという質問に「兼務では当事者意識が希薄になる。社外に業務を出した方がコントロールしやすい」(南幹事)、「パナソニックでは部門をまたいだ社内“複業”制度の取り組みを始めた」(濱松氏)と回答した。男性の育児休業推進には経済合理性に加え長期的な社会展望が必要ではないかという問いには、南幹事が「少子化の大きな要因は男女の固定的な性別役割分業意識。経営者も若手も、30年かけてこの国を変えてい

秋池 調査では、仕事と子育ての両立を推進するために必要なこととして、支援制度や組織体制の充実を望む若手・中堅と、ライフステージに合わせた働き方の選択肢を挙げた経営者とでギャップが見られました。キャリア選択に対する従業員の自覚と責任についても、経営者の方が強く意識している傾向が見られます【図表11】。

中田 私は最初に入った会社で13年勤めましたが、二人目の子どもが生まれたとき、育児休業取得を理由に保育園を出されてしまいました。それで会社を辞め、しばらく専業主婦をしましたが、30歳代半ばの、一番経験を積まなければならないときに仕事ができなかったことをハンデと感じ、長い間コンプレックスでした。ただ、言葉を話せない子どもの要求を読み取って対応したり、一人でできるようになるまで寄り添い見守ることは、部下育成にもすごく役立ちます。ものごとの優先順位付けや、タイムマネジメント力もしかりでしょう。仕事を続けることは大事ですが、子育てでも十分勉強になります。現在は、休業しても後から勉強すれば十分キャッチアップできていると感じています。

川元 私は今まさに30歳代半ばですが、育児で時短勤務することに対し「私は一人前に働けないのか」と悔しい思いをすることもあります。しかし、在宅勤務で通勤せずに済んだ時間を資料作成業務に充てるなど、時短だからこそ自分がどこまで仕事を効率よくできるかを考えるようになりました。働き方改革によってその範囲を広げていくということが、南さんのおっしゃる経済合理性の追求になるのではないかと思います。

中野 私の部署には、働くお母さんが大勢います。大変そうな方も多くいますが、そういう人たちに会社の中心で活躍してもらい、食品メーカーである当社でいい商品を開発してほしいという気持ちがあります。人生100年と言われる時代ですから、子育てで休業したり時短勤務をする2～5年は、キャリアの上では、あまり関係ないと思います。

くという強い意志が必要だ」と述べた。

最後に秋池副代表幹事が「働き方改革は残業抑制の議論に偏りがちだが、このフォーラムの事前会合で、労働時間の長さではなく質の問題だという意見に両団体ともたどり着いた。本日のパネルディスカッションでも、両者にはやはり差があるように見えるが、目指しているところは同じだと感じられたのではないかと。こうしたコミュニケーションを重ねることで理解を深め、互いに刺激を受けながら、人生100年時代の働き方改革に取り組んでいきたい」と述べ、閉会した。

アフリカ進出へ本格的に取り組むべき時は今。官民連携の進化を

アフリカ委員会
委員長／横井 靖彦

(インタビューは9月10日に実施)

アフリカの国々は、2000年以降の高度経済成長を経て、徐々に政治的にも安定してきた。2015年には自ら求めるアフリカの姿と長期開発ビジョンとして「Agenda2063」をアフリカ連合の全加盟国が採択。こうした機運を受けて、欧米や中国、インドに加えてASEANなど新興国もアフリカ進出を加速している。日本は、今、アフリカに対して何をすべきなのか、横井委員長に聞いた。

欧米、中国、インドに加え、ASEANなど新興国も進出

アフリカは2000年以降、経済成長を経験し、政治的にも安定してきています。各国首脳も投資環境の整備など、経済的な国家基盤を整備するための改革に着手することを表明するようになりました。

一方、欧米、中国やインドに加えて、タイやインドネシアといった新興国までもが、国を挙げてアフリカ進出の促進に乗り出しています。そういう中で、日本では残念ながらアフリカは地理的にも心理的にも遠く、進出すべきタイミングはまだ先のこととわかっていました。しかし、市場環境が整ってから後発者として乗り込むことは、今以上に厳しい挑戦となるでしょう。

アフリカの人口は現在、12億人。2050年には25億人になると予想され、非常に大きなマーケットになることが期待されています。

また、インフラが未成熟であることが「ないことの強み」となり、一挙にテクノロジーがジャンプするという特徴

があります。例えば通信では電柱や電線を敷設するのではなく、携帯電話からスタートする。銀行やATMが少ないので決済にも携帯電話を使ったシステムが作られるなど、最新技術の応用が進んだり、新しい事業が生み出されたりしています。

民間起点で官民連携を進めTICADをモデルチェンジすべき

今、アフリカ自身が変わらなければいけないという意識を非常に強く持ち始めています。支援、援助に頼る従来の立場から、近年では自立していくために貿易あるいは投資を強く求める姿勢に変化しているのです。

アフリカは敗戦からの復興を果たすと同時に、東南アジア諸国の開発にも尽力した日本の実績を評価しています。日本企業に寄せられる期待は大きいのです。

企業が進出する上でアフリカの問題は人材の不足と制度や規則、ガバナンスがしっかり整っていないことです。まさにこの点こそ、日本の官民がサポートできる場所です。

アフリカ開発会議(TICAD)は、来年で7回目になります。アフリカにおける変化に対応して民間企業の関与を増やし、徐々に民間主導によるアフリカ開発という方向に転換していますが、スピード感としてアフリカからの期待に追いついていません。

企業のアフリカ進出を加速するには、TICADを「改善」ではなく「モデルチェンジ」しなければなりません。アフリカの現場を肌で感じてよく分かっている民間企業を巻き込んでいくことが必要です。官と官の従来の対話と同じようなレベルで、民間同士の対話の仕組みを作り、TICADと両輪をなすことが求められます。

また、日本の中小企業には製品やサービス、アイデアはあっても、資金がなく、現地の情報を集めたり、ネットワークを作ったりすることは難しいのが実情です。現地企業やアフリカのことをよく知る第三者と一緒にしてお互いを補完し合いビジネスを行うことも必要です。官には、現地や第三国の信頼できるパートナーと出会う機会を作るなどの支援を期待しています。

横井 靖彦 委員長
豊田通商
顧問

1954年愛知県生まれ。77年名古屋大学卒業後、トヨタ自動車販売(現トヨタ自動車)入社。2001年トヨタ自動車海外企画部計画室長、06年常務役員レクサス国内営業部担当、07年豪亜・中近東業務部担当、09年豊田通商専務取締役、12年取締役副社長、17年取締役 副社長執行役員などを経て、18年6月より現職。2012年7月経済同友会入会。17年度よりアフリカ委員会委員長。18年度より幹事。



提言概要(9月5日発表)

TICAD7を契機に日・アフリカ関係の新たな構想を ～アフリカの持続可能な成長に民間起点の貢献を果たす～

日本は1993年のアフリカ開発会議(TICAD*)発足を始め、アフリカの開発と成長を支援してきた。こうした中で、今、アフリカ開発の原動力として民間セクターが政・官とともにアフリカ開発のメインプレーヤーとしてコミットできる仕組みを作ることが急務だ。

来夏、日本でTICADの第7回会合が開催される。これに向け、日本がアフリカ開発に

対する新しいアプローチを打ち出すことを呼び掛けるため、提言を取りまとめた。

*TICAD: アフリカ開発会議(TICAD: Tokyo International Conference on African Development)。アフリカ諸国首脳と国際的な開発パートナーとの間のハイレベルな政策対話を促進することを目的に、1993年に日本のイニシアティブにより設立された多国間の国際会議。

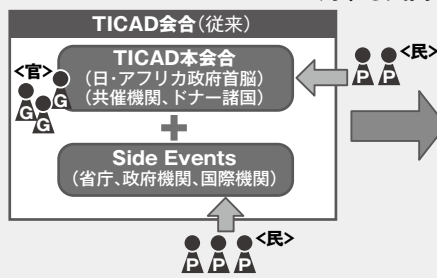
I TICADプロセスに、公式民間対話の仕組みを組み込む

・従来のTICADは、政府首脳同士の対話を中心だったが、これからは企業による貿易・投資、事業展開をアフリカの開発と成長に結びつけていく必要性が高まっている。
・そこで第一に、首脳級の会議体であるTICADと両輪をなす、公式な民間対話の枠組みを発足することを提案する。これにより組織的・継続的にビジネスの声と要望

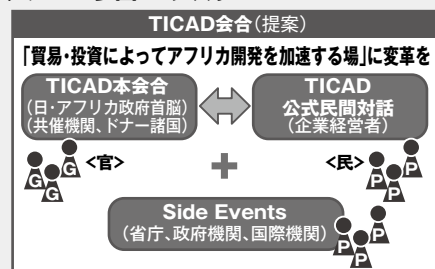
を各国首脳に届け、アフリカの課題克服につなげることができると考える。

・さらに民間ニーズを起点として、継続的に官民がアフリカ戦略を立案・推進するための国内体制として、企業経営者を中心とする「アフリカ・ビジネス官民協議会(仮称)」の発足を提案する。

TICAD に対する民間セクターの参画のあり方



民間セクターの本会合への参画は
アドホックかつ参考人的な立場



公式な民間対話の枠組みを設け、民間の声を
組織的、継続的に各国首脳に届ける

日本企業の実績と資質を活かして 官民連携でアフリカをサポート

日本の企業は、アフリカにとって最適なパートナーとなり得る実績と資質を持っていることに自覚と自信を持つべきです。日本企業がアフリカにもたらすのは、雇用創出や経済的価値だけではなく、創意工夫や品質向上などのモノづくりや、人材育成や働き方、勤労観などの全体のレベルを上げていくという意義があります。

今こそアフリカへ進出すべきです。この時期に進出し、先行して経験を積むことに比べ、環境が整うのを待って、競争が激化している中に進出する方が、味わう苦労は格段に大きくなります。

アフリカの健全な成長は、世界の不安定要因をなくすことにつながります。日本の企業は果たせる役割が非常に多く、日本企業の進出によりアフリカの人々が幸せになれば、世界の平和に寄与できます。今、アフリカ進出は「そったく啐啄」(ヒヨコが内側から殻を破ろうと突く、ちょうどその時に外から親鳥が叩いて殻を割るタイミング)のときなのです。

II 民間企業の背中を押すための官民連携を

(1) 意欲ある中小企業やスタートアップ企業 に対する支援策に集中

政府の民間セクター支援を重点化。総花主義はやめ、例えば意欲や機動力はあるもののリソースに欠ける中小企業やスタートアップ企業への支援を拡充することを提案する。これによりフロントランナーを増やし、日本のプレゼンス拡大を目指す。

(2) 政府系機関を日本企業の、情報と潜在的なパートナー発掘の拠点に

アフリカ市場において後発の日本企業が、一から「自前」でノウハウやネットワークを蓄積することは困難。そのため第三国や現地企業・国際機関・地域機関との対話と協力が非常に重要となる。①在外公館やJETRO、JICAなど日本の政府系機関による日本企業

の潜在的なパートナー候補の発掘や情報提供、②国際機関や地域機関と、日本企業の対話機会の拡充などに関する取り組みを期待する。

(3) 官民連携が活きる分野で、具体的な課題解決に取り組む

個々の企業の自助努力だけで乗り越えることが難しいアフリカの壁は、人材の確保・育成とアフリカ各国の低いガバナンスだ。人材については、基礎教育など現地人材育成に取り組む民間企業へのアフリカ各国政府によるインセンティブの付与などの仕組みを、産業政策や経済活動にかかわる規制・制度変更、行政能力の未成熟による運用などガバナンスの問題については、二国間・多国間のあらゆる枠組みを駆使し、日本政府が粘り強くアフリカ側に改善を働き掛けていくことを求める。

詳しくはコチラ



今こそ経営者に問われる、 リスクマネジメントしながら 果敢に前へ進むマインド

遠山 敬史 委員長

パナソニック
常務執行役員

1955年徳島県生まれ。78年東京大学経済学部卒業後、松下電器産業（現パナソニック）入社。2010年取締役、11年常務取締役、2017年より現職。

2006年9月経済同友会入会、11～12年度幹事、12年6月退会、14年4月復帰、15年度より幹事。15～16年度経済法制・国際標準戦略委員会委員長。17年度よりビジネスリスクマネジメント委員会委員長。

ビジネスリスクマネジメント委員会（2017年度）

委員長／遠山 敬史

（インタビューは9月27日に実施）

海外M&Aにおいて、日本企業の「失敗」が多いのはなぜだろうか。

デューデリジェンスや買収後の統合での甘さも指摘されている。

さらには海外子会社の不祥事を未然に防ぐ仕組みが不十分な例も多い。

今後は巧妙化、潜在化するサイバー攻撃への備えも急務だ。

遠山委員長が経営者に求められているリスクマネジメント力について語った。

海外M&Aには目的の明確化と 「オーナーシップ意識」が必要

近年、日本の大企業では海外M&Aによる巨額の減損計上や海外子会社の会計不正の発覚などが相次ぎました。売り上げの半分以上が海外事業によるものであるにもかかわらず、経営者がグローバルでの競争のルールやグローバル企業とはどうあるべきなのかが分かっていない部分があるのでは、と感じました。今や、経営者にビジネスリスクに対するマネジメント力がなければ、グローバルな競争に参加すること自体できません。

一時、日本国内に閉じこもっていては成長できないという理由で、資金力を背景に海外企業を買収するという風潮がありました。今も、買収して売り上げや利益が大きくなったことで経営者が自己満足しているケースもあるのではないのでしょうか。

日本の経営者は、シナジー効果の振れ幅を大きく捉えて「今回の案件は価値がある」という方向に持っていくケースが比較的多いように思います。オーナーシップ意識を持って海外M&Aの目的を

明確にし、十分にデューデリジェンスを行い、売り上げ増加とコスト削減というシナジー効果を具体的に検討した上で買収価格を算定するなど、本当に納得するところまで考えて買収をしているのか、まだまだ日本企業は甘いと思います。

買収後の統合で重要なのは 経営理念や行動規範などの徹底

買収後の統合（PMI：Post Merger Integration）となると、もっと甘いでしょう。買収した瞬間に手が離れてしまうことが多く、それによって痛い目に遭っているケースがかなりあります。

PMIを徹底的に行っていくためには、買収した責任者がある程度の期間、買収先の企業の経営に携わらなければなりません。さもないと、かなりの確率で失敗する可能性があります。例えば、人材の流出などで一番大事なりテンション・プログラムがうまく回らないと事業は続きません。

買収後、日本の企業に多いのは、遠慮してしまうこと。「今までうまくやってこられたのだから、そのままの状況でやってください」と言ってしまうケー

スが多い。役員を送り込むだけでは、買収した会社のメンバーに対する意識付けなどにはできないし、買収された後も何も変わらずにいと、必ずどこかで大きな間違いが起こってきます。

一番大事なのは、トップが現地へ行って、まず自分の会社の経営理念やビジョン、今回のM&Aの目的、コンプライアンスの重要性などを、その国の言葉で本当に分かりやすく、日本国内の場合よりも何倍も時間をかけて、現地の従業員にしっかり伝えることです。この点ではまだまだ欧米企業にかなわない部分があると痛感しています。

一方、過去の例をみても、海外子会社での不祥事は絶えません。現場で起きている不祥事がトップに伝わる風通しの良さ、コミュニケーションの良さを作る、あるいはその仕組みを整備しておかなくては、会社全体がもちません。特にグローバルで展開するときには、海外の中だけでの話に終わらせることなく、現場からの声が日本の本社にもすぐ伝わる仕組みがないと、今後の海外事業は難しいでしょう。ボヤ（小火）の前にその火種を消すことが重要です。



報告書概要(10月10日発表)

2017年度 ビジネスリスク マネジメント委員会 報告書

I グローバル展開の手法としての海外M&A(海外企業を買収する)

(1) 企業経営者は海外M&Aの目的を明確にし、「オーナーシップ意識」を持ちながら進めていくべきである。

まず、企業の中長期戦略の一環として、M&Aの目的を明確にする。その上で、取得したい事業内容は何か、取得に適した会社はどこかを考える。また、シナジーを具体的に詰め、買収価格の上限金額を設定する。こうしたM&Aの方法論をしっかりと確立する。さらに、専門家(弁護士、会計士、コンサルタントなど)に任せきりにせず、買収価格が適正か、企業経営者自身の眼や手を使って

M&Aを検討していく。

(2) 企業経営者は、海外M&Aを成功させるために、PMIの重要性を認識すべきである。

M&Aの目的は、買収対象会社の経営資源をコラボレーションして、期待されるシナジーを生じさせて、「自社の企業価値を高めること」である。この目的を達成するためにもPMIをしっかりと行う必要がある。その際、自社グループのメンバーとして迎え入れるために、徹底的に買収対象会社のことを知り、また、経営理念や中長期戦略などを徹底的に買収対象会社の従業員に教えていくべきである。

II グローバル・ビジネスリスクマネジメント

(1) 企業経営者は、世界中に存在する全従業員に対して、日頃から企業理念や行動規範を周知徹底させるべきである。

日本企業がグローバル展開していく中で、言語や文化、法規制やビジネス慣行、コンプライアンス意識などの相違が障壁となることが多い。しかし、究極のグローバル・ビジネスリスクマネジメントは、これらの相違を越えた企業理念や行動規範の周知徹底が必要である。万一、想定外の事態が発生しても、現場の従業員が「会社にとって何が正しい行動なのか」を考える際に企業理念や行動規範を拠り所として適時に最善の判断をすることができる。

(2) 企業経営者は、グローバル・スタンダードに基づくビジネスリスクマネジメント、特にコンプライアンスに関する研修教育を行うべきである。

競合他社と接し、国際カルテルにかかわったとして海外当局から摘発され、巨額の制裁金を課せられる日本企業が少なくない。このことは、業界団体などを通じて競合他社と接触する日本のビジネス慣行、競争法違反というビジネスリスクに十分に備えていない日本企業の「甘さ」の表れである。日本企業がグローバルにビジネスを展開していく以上、海外の競争法制や当局の厳格な運用を視野に入れたコンプライアンスに関する研修教育を行っていくべきである。

(3) 企業経営者は、万一、不祥事、事故などの重大事態が発生した場合に備えてグループ本社・経営トップに適切かつ迅速に報告が上

がる体制を構築するとともに、日頃から不祥事や事故などにつながりかねない事象に関する情報共有を行うべきである。

特に、売上高や営業利益の多くを海外事業から得ている企業では、海外で不祥事、事故が発生、損害が拡大すると直ちにグループ全体の価値が毀損されてしまう。どんなにビジネスリスクマネジメントの体制を整備していたとしても、不祥事や事故などをゼロにできない。むしろ、グループとして早急に対応して逸失利益・損害を最小化できるように「ボヤのうちにを見つける」ことが重要である。

(4) 企業経営者は、真のグローバル・マネジメントのために、経営管理機能(人事、財務・経理、ITなど)のグローバル・プラットフォーム化を実現するとともに、十分なコストをかけてサイバーセキュリティ体制(態勢)を構築すべきである。

グローバルに活動する海外企業の多くは当初からグローバル経営を行っているので、本社の経営管理機能、すなわち、財務・経理、人事、ITもグローバルに対応している。日本企業もビジネスのグローバル展開を目指す以上は、本社の経営管理機能のグローバル・プラットフォーム化は避けられない。また、グローバル・ネットワークでビジネスが展開され、IoTが進展しつつあり、全てのモノや情報がつながっている。そのような状況の中で、セキュリティガードが弱い部分が攻撃されれば、直ちに世界中のコンピュータの機能が破壊されてしまう。その意味で、特にサイバーセキュリティ体制(態勢)の整備は急務である。

サイバーセキュリティが喫緊の課題 経営者は果敢に挑みたい

本委員会では、今年度から特にサイバーセキュリティについて知見を深めていきます。情報通信ネットワークは、企業活動や国、社会の重要なインフラです。電気、水道、ガスと同じく、止まってしまうえば経済活動全体が止まります。国や通信事業者任せにせず、経営者ができることから今すぐ取り組む必要があります。少なくとも2020年の東京オリンピック・パラリンピックまでにさまざまなサイバー攻撃があることを想定し、十分なコストをかけて対処することが急務です。やり過ぎということはありません。

経営者がビジネスリスクに対する考え方をしっかり持たず、全てを他人任せにするのでは、経営そのものが成り立ちません。とはいえ、何がリスクなのか明確にするだけで、そのリスクを怖がっていたら前に進みません。世界で闘うためには、リスクマネジメントをしながら、果敢に前へ進むというマインドを皆さんにも持っていただきたいと思います。

詳しくはコチラ



J-Startupベンチャー企業経営者と経済同友会会員の意見交換会を開催

2018年6月、経済産業省は「J-Startup」と呼ぶスタートアップ企業92社の集中支援プログラムを開始した。キックオフの一環として、世耕弘成経済産業大臣の提案に基づき、8月23日、J-Startupの企業経営者と経済同友会会員の意見交換会が開催された。



政府は、企業価値または時価総額が10億ドル以上となる未上場（ユニコーン）または上場したベンチャー企業を、2023年までに20社創出する目標を掲げた。これに向け、J-Startup92社が、ベンチャーキャピタリストや大企業のイノベーション担当などの推薦に基づき、全国のベンチャー企業の中から選抜された。経産省やJETROが、規制官庁との仲介、大企業や支援者とのつながり構築、グローバル展開の支援などを優先的にを行い、育成を図る。

こうしたベンチャー企業の経営者は、大企業の窓口部署とは会えても、経営者と直接対話する機会は少ない。そこで、大企業経営者と接触する機会として本会合が企画された。世耕経産大臣、小林喜光代表幹事、司会の高島宏平幹事（オイシックス・ラ・大地社長）、山川芳弘バブソン・カレッジ准教授の4人が中央に座り、周りに同心円状に出席者が座するという独自の会場設営により、対等で率直な意見交換が行われた。

世耕大臣は、スタートアップ企業と大企業の経営者同士の顔が見える付き合いが、新しい動きを生むことに期待すると挨拶した。小林代表幹事は、データを中核とする産業革命が始まった中で、危機感を持つ経営者もいるが総じて大企業の動きは速くない。だがベンチャーは、外国の例を見ても結果を速く出している。そうした根性やガッツをベンチャー経営者から感じ取りたいと挨拶した。

IoT・AIについて、Preferred Networks

の西川徹社長は、デバイスとAIをつないで、現実世界を計算可能、プログラミング可能とする時代の到来を予測した。

志賀俊之幹事は、ネット常時接続のコネクテッドカーを例に挙げ、新車は装備しやすいが現有車が課題であること、それを可能とする工夫がベンチャーにも期待されると示唆した。

世耕大臣は、リアルとバーチャルのつながりが日本の強みであり、新製品について、画面の中から現実・現物へ適用する段階では、日本に頼むしかないという状況を目指すコメントした。

フィンテックについて、櫻田謙悟副代表幹事は、銀行・保険など業界と技術という「縦」ではなく、スマホといったインフラを使っの「横」展開の視点が重要と指摘。また大企業とスタートアップ企業の間で、出向・転職も含む人材交流が必要な時代と述べた。

マネーフォワードの辻庸介社長は、法人・個人、国内外を問わず、お金を必要とところに滑らかに流す仕組みをいかに作るかが課題であり、特に海外進出面で大企業に学びたいと発言。

イノベーションへの取り組みについて、WHILLの杉江理CEOは、小さい市場、規制、多様性不足がイノベーションへの壁となるが、日本は高齢化など課題先進国だからこそ機会が多いと述べた。

石村和彦副代表幹事は、日本は素材産業に強みを持つが、さらに伸ばすために、スタートアップ企業と協働して素材開発を加速できるとの展望を示した。また、こうした実際の協働の場で

の人材交流が有効だと指摘した。

田中良和幹事は、ゲーム各社は設立30年以内が多いが、すでに海外売上が8割以上の企業が多いこと、日本は人口が減るが日本製アニメ愛好者は海外で増える一方であり、成長余地がある点を紹介した。

FiNC Technologiesの溝口勇児社長は、スタートアップ企業への資金提供の増額、スタートアップ企業によるプレゼンへの大企業社長の出席を切望すると述べた。

玉塚元一幹事は人材の流動化が鍵だとする。大企業は優秀な人材をベンチャー企業に3年以上送り、個性ある経営者による鍛錬を受けさせ、大企業に戻ったら新事業などで活躍させるとよい。ベンチャーは大企業人材の力を借りられると提案した。

まとめに際し山川准教授は、米企業は新事業にエース人材を投入するのに、日本企業は「失敗したら傷が付く」と避ける傾向を懸念した。人事評価上、新事業挑戦をプラスと定め、優秀な人材を新事業に取り組みさせるべきとした。

小林代表幹事は、ベンチャー企業が大企業の工場や研究所に足を運び、課題認識の共有から始めるとよいと示唆。

世耕大臣は、ベンチャー経営者と交流し試作品を見事に作る町工場を紹介して、大企業でもできるはずと会場を励ました。

意見交換会の今後については、事業分野・セグメントごとに、関係企業が集まり対話することなどが提案された。



大海 太郎

タワーズワトソン
取締役社長

経済同友会 つながる▶▶

リレートーク
#242

「新聞をとる」ということ



松尾 時雄

日本カーバイド工業
取締役社長

経済新聞の購読をWeb版に切り替えて4年ぐらいたっただろうか。混雑した電車内で肩幅以内での活動を維持すべく新聞を細く畳みながら読む必要もなくなったし、海外出張していてもリアルタイムで日本の出来事をスマホで確認できるようになった。連載小説をまとめて読むために新聞を保存しておく必要もない。気になる記事も簡単にクリッピング機能で保存できるし、以前より随分便利になったと感じている。

一方家庭では一般紙をまだ購読しており、家内はこちらの昔ながらの紙媒体の新聞を愛している。ところがここ1年くらい、この一般紙の購読をやめ、経済紙同様Web版にするか、さらに踏み込み新聞自体やめてしまおうかということが家庭内で相談されるようになってきた。大手二紙の販売店による契約争奪勧誘が煩わしくなってきたというのがその理由だ。日本新聞協会によると、一般紙発行部数はこの10年で約17.5%減っているとのことだ。新聞販売店が購読者を確保するため躍起になる気持ちはよく分かる。「新聞をとる」という行為をこれまで長年続けてきたわれわれ世代は最も有望な見込み客である。そもそも若い世代は、最初からWebでの情報が中心なので「新聞をとる」という行為さえないのかもしれない。

わが家にとって「新聞をとる」という行為をやめてしまって何か不都合がないのか考えてみた。すぐに思いつくのは、新聞に挟み込まれている市の広報紙、タウン誌、チラシがなくなるということだ。新聞のWebサイトやその他のニュースサイト以外のところからの情報、特にコミュニティ情報のようなものは自ら別のところに取りにいかなければならなくなるということだ。また、靴の脱湿・消臭、揚げ物の油切り、窓拭き・土間掃除や鳥かごの中の敷物など古新聞がいろいろ重宝している。新聞購読を完全にやめるということは、これらの代替策も考えなければならないということでもある。

スマホの普及によりこれまで以上に便利を享受できるようになったが、われわれの世代にはイライラしそうな副作用もまだまだありそうだ。

▶▶ 次回リレートーク

奥村 洋治

フジタ
取締役社長

宇宙の謎に迫る

～暗黒物質と暗黒エネルギー～

私たちはどこから来たのか。宇宙はどうやって始まったのか。これは人類が長い間考えてきた大きな謎で、まだまだ未解明なことが多い。数学、物理学、そして天文学を結集し、世界の科学者とともに宇宙の謎に迫っている村山斉氏が、最新の研究成果を語った。

講師：村山 斉 氏

東京大学国際高等研究所 カブリ数物連携宇宙研究機構
(Kavli IPMU) 機構長



宇宙の謎を探るために 重要な二つの装置

私たちはどこから来たのか。その謎の答えはタイムマシンがあれば分かるが、実際に作ることは不可能。しかし、タイムマシンと同じような働きの装置がある。それが巨大望遠鏡と加速器だ。

すばる望遠鏡では、光が何億年もかかって届く遠くの宇宙を見ることができる。これは何億年も過去の宇宙を見ることを意味する。また、望遠鏡では遠くの銀河が赤く見える。赤い光は波長が長く、銀河が光を出した後、宇宙が広がっていることを示している。宇宙が大きくなると中身が薄まって冷たくなる。対して昔の宇宙は、小さくて熱かったことになる。

ビッグバンは138億光年^{かなた}彼方を観測することで見るができるが、望遠鏡では宇宙誕生後、38万年後の様子しか見られない。その先を調べるためには加速器が必要だ。加速器で中性子と陽子(共に原子の中心にある原子核を構成するもの)を衝突させると、ビッグバンの3分後の姿を再現できる。その結果、水素とヘリウムが3対1の割合でできたことが分かった。

星の内部では 何が起きているのか?

私たちの体を作るには、水素とヘリウムのほかに、炭素やカルシウム、リン、鉄、窒素などさまざまな元素が必要だ。最近になってこれらの元素は星から来たことが分かってきた。

太陽の中では、高温高密度の状態では原子が押し込まれ、くっつき合っている。実際四つの水素に圧力をかけるとヘリウム、ニュートリノ、陽電子という反物質ができる。注目すべき点は、反応前と比べると、反応後は軽くなっていることだ。アインシュタインによると、重さ(M)はエネルギー(E)と同じなので、太陽は重さをエネルギーに変えて光っていることになる。

見えない太陽の中心で起きていることを知る手掛かりとなるのがニュートリノだ。私たちが感じることでできないニュートリノを捉えようと作られたスーパーカミオカンデで太陽の写真を撮ったところ、太陽は原子の組み立て工場であることがはっきりした。

星は生涯の終わりに大爆発を起こし、組み立てた原子を宇宙空間にばらまく。ばらまかれた原子が集まって星ができ、再び爆発して、やがてカルシウムや炭

素などの原子を持つ地球ができる。つまり、私たちは星から来たことになる。

宇宙の謎を解く鍵は 暗黒物質と暗黒エネルギー

星を作ったのは、まだ正体が分かっていない「暗黒物質」で、重力の基となっている。暗黒物質があると重力場によって背後の銀河が歪んで見えるので、銀河を観測することで暗黒物質の分布を調べられる。研究の結果、宇宙の物質の8割以上が暗黒物質だと分かった。

ところで、ビッグバンの後、宇宙はどんどん膨張しているが、重力が引き戻そうとするため、膨張のスピードにはいずれブレーキがかかると考えられていた。観測したところ、膨張が加速していたため、重力に逆らって押すエネルギー、暗黒エネルギーの存在が分かった。

宇宙は5%の原子、27%の暗黒物質、68%の暗黒エネルギーでできている。現在、暗黒物質の正体を探るため、国際リニアコライダー(ILC)という計画が進められている。計画に欠かせない巨大加速器は、5年前に日本が有力候補と決まったが、いまだ日本政府は建設を明言していない。基礎科学は人類共通のもので、世界平和に結びつく。ILCもぜひ日本発で実現したいので、ご支援をお願いしたい。

ESG投資の動向と今後のESG課題

ESG(環境、社会、ガバナンス)に配慮した経営が欠かせない時代になっている。ESGは投資でも新たな規範として注目されている。ESG投資の重要性と企業に求められる対応や今後の課題について、責任投資や非財務情報開示の専門家である水口剛氏が語った。

講師：水口 剛 氏

高崎経済大学 経済学部 教授



ESG投資は、環境、社会、ガバナンスに配慮した投資行動

ESG投資は、グローバルコンパクトと並んで、市場を通じてMDGs(ミレニアム・デベロップメント・ゴールズ)やその後継のSDGsを実現する手段としての役割を果たす。2006年に当時のアナン国連事務総長が提唱した責任投資原則(PRI)がきっかけだ。これはESGの課題を投資の分析と意思決定に組み込んで、株主としての行動に反映するというもの。ここで「ESG」が使われたことから、ESG投資という言葉が普及した。

投資家がESG投資を行う理由は二つある。一つは、重要な投資機会を逃したり、大きな投資のリスクを被ったりしないため。もう一つは、環境や社会基盤を守ることが、長い目でみると合理的であること。ESG投資の本質は、市場を通じて社会のサステナビリティを高めていくことで、市場全体のサステナビリティを高めるという新たな規範を市場に組み込むことだ。

ESG投資の方法にはさまざまなものがある。「スクリーニング」は、環境・社会・ガバナンスそれぞれの項目ごとに細分化した評価基準に基づき、各企業が開示した内容に点数をつけ、重要度に応じたウエイトをかけて、総合評価をするもの。最近はこれに代わって、通

常の財務分析のプロセスの中にESGの要素を組み込む「インテグレーション」という手法が主流だ。リスクの高い資産を手放す「ダイベストメント」もあるが、これは社会全体の変化が期待できないため、株主としてESGへの対応を要望する「エンゲージメント(対話)」を推進する動きが顕著になっている。

「統合思考」で企業価値の向上と社会の安定や良好な環境の両立を

企業はESG投資にどう対応すべきか。CSR担当任せにせず、戦略やビジネスモデルと結びつけて議論し、外部からの要請に応えることが必要だ。

企業は、環境や社会の問題をリスクと捉えてどう管理するか、そのリスクとビジネスモデルとのかかわりや戦略への反映、どうガバナンスするかなどを「統合報告」として情報開示する。そこで重要なのが、「統合思考」だ。資本の考え方を知的資本、社会・関係資本、自然資本にまで広げ、その上で、企業価値の向上という本来の企業活動と、結果的に社会の安定や良好な自然環境に貢献するという二つの価値を両立させる。そして統合思考をビジネスモデルや戦略に体现させなければいけない。

ビジネスモデルや戦略の見直しには、経営者が正しい情報を知り、判断することが必要だ。経営者と幅広いステークホルダーとのミーティング、国際会議などへの出席も有効だろう。

日本のESG投資残高は拡大、欧州委員会の動きに要注目

日本のESG投資の残高は、2016年の約56兆円から2017年には136兆円を超え、大幅に拡大している*。

一方、海外では欧州委員会が今年3月にサステナブル金融を実現するためのアクション・プランを公表。何がサステナビリティかを定義し、ESG投資を投資家の義務とする提案をするなど、動きが加速している。これがデファクトスタンダードとして世界に広がれば、日本も無関係ではいられない。

ESG投資は、金融市場の中に環境や社会への配慮を組み込むことにより、市場を通して環境問題や社会問題を解決していこうとするもので、資本主義の変革の試みでもあると感じている。

*「日本サステナブル投資フォーラム(JSIF)」による、機関投資家へのアンケート調査より

LETTER FROM COPENHAGEN コペンハーゲン通信 PART VI 3



「ダンコート」による非接触型IC決済



ダンスケ銀行によるモバイルペイの広告

デンマーク王国 DATA

人口578万人（≒兵庫県）、面積4.3万平方キロ（≒九州）、欧州最古の王室を有する立憲君主国。「世界一幸福度の高い国」「環境・デザイン・福祉先進国」として知られ、アンデルセン童話、食器・家具・知育玩具などのブランドは日本でも有名。

2007年1月より本会事務局職員が在デンマーク日本大使館に出向しています。国際競争力や人々の幸福度で高い評価を受けるデンマークからの現地報告を不定期にお届けします。

古澤 芽衣

在デンマーク日本大使館二等書記官
（経済同友会事務局より出向中）



デンマークで進むキャッシュレス化

デンマークは、EUに加盟していますがユーロを導入しておらず、独自のデンマーク・クローネ（DKK）を使用しています。EUや北欧といっても、お隣の国スウェーデンも独自のスウェーデン・クローナを使っていますし、ノルウェーもノルウェー・クローネを使っています。同じ北欧で、同じクローネ（クローナ）という通貨なのに各国違う紙幣とコイン、レートなのです。ちなみにフィンランドはユーロです。デンマークはEUなのにユーロが使えないし、北欧に旅行に行っても通貨が異なるから何かと不便だ！と思ってしまうがちですが、デンマークをはじめ、北欧の国ではカード決済が主流になっていて、ほとんどの場所で現金を持っていなくても問題なく過ごすことができます。デンマークに住んでいる私も、財布の中に現金を入れて持ち歩くことはほとんどありません。

デンマーク中央銀行の調べによると、デンマーク人で現金を持ち歩いている人は国民の約23%で（EU諸国の平均は約79%）、EUの中でも特にキャッシュレス化が進んでいる国です。年齢別に見てみると、15歳から29歳では約9%、70歳から79歳では約40%という結果でした。高齢者も若年層に比べると現金主義の人たちが多いようですが、高齢者であっても半数以上は現金を持ち歩いていないのです。持ち歩いている金額を見ると、半数以上が100デンマーク・クローネ（約1,800円）以下という非常に少額にとどまっています。

デンマークでは、「ダンコート」と呼ばれるデビットカード機能付きキャッシュカードが主流で、支払い時に銀行口座から即座に引き落とされます。また、2014年からはダン

コートに非接触型IC決済の取り扱いが開始され、一定額以下の支払いにおいては、暗証番号なしでカードリーダーにカードをかざすだけでデビットカード決済が可能となりました。個人同士の送金にはモバイルペイが主流になっており、2013年からキャッシュカードなしでスマートフォンから相手の口座へ支払いができるようになりました。飲み会などでの精算もモバイルペイで立て替え者に即時に送金ができるで大変便利です。

今年デンマークでは、午後10時から翌朝6時までの間は現金支払いを商業施設は拒否できるといった法案が可決されました（24時間営業の薬局は適用外）。また、これはどちらかというとマネーロンダリング防止の観点ですが、5万デンマーク・クローネ（約90万円）以上の現金支払いは法律で制限されています。国レベルでも、キャッシュレス化が年々進んでいるのが現状です。

しかし、デンマークはスウェーデンのように現金廃止を目指しているわけではなく、デビットカードやモバイルペイなどの現金以上に利便性のある支払い方法を国民が選択できる環境を積極的に作っているのです。銀行においても、現金の取り扱いが減ったことで国内の支店数を減らし、人件費をはじめとした経費削減から収益を増やすことができました。多面において、利便性を考慮し合理化を進め、スマートな社会を作ろうとするデンマーク人の行動力には毎度驚かされますが、こういった行動は日本が学ぶべき部分だと常に思います。今後の国全体の成長のため、国レベルだけで一人歩きするのではなく、個人レベル、ビジネスレベルで同じ方向を向くことができることは大変素晴らしいことだと、あらためて感じました。

新入会員紹介

会員総数1,469名(2018年9月21日時点)



しまだ あきら
島田 明

所 属：日本電信電話
役 職：取締役副社長
生 年：1957



い い もとゆき
井伊 基之

所 属：日本電信電話
役 職：取締役副社長
生 年：1958



やなぎ けいいちろう
柳 圭一郎

所 属：NTTデータ
役 職：取締役副社長執行役員
生 年：1960



やまぐち しげき
山口 重樹

所 属：NTTデータ
役 職：取締役副社長執行役員
生 年：1961



ふじわら とおし
藤原 遠

所 属：NTTデータ
役 職：取締役副社長執行役員
生 年：1961



うえはら まさひろ
上原 正弘

所 属：大陽日酸
役 職：取締役専務執行役員
生 年：1958



はやし やすお
林 康雄

所 属：鉄建建設
役 職：取締役会長
生 年：1952



いなだ こうじ
稲田 浩二

所 属：関西電力
役 職：取締役常務執行役員
生 年：1960



あらかわ まこと
荒川 真

所 属：東日本高速道路
役 職：取締役常務執行役員
生 年：1957



なかむら こうすけ
中村 康佐

所 属：みずほ証券
役 職：取締役会長
生 年：1957



よしだ よしあき
吉田 芳明

所 属：アドバンテスト
役 職：代表取締役兼執行役員社長
生 年：1958



うの しんや
海野 晋哉

所 属：中外製薬
役 職：上席執行役員
生 年：1957



やまだ まみ
山田 メユミ

所 属：アイスタイル
役 職：取締役
生 年：1972



いむら としお
今村 俊夫

所 属：東急建設
役 職：取締役
生 年：1951



すだ のぶひろ
須田 修弘

所 属：BASFジャパン
役 職：取締役副社長
生 年：1962



たけだ しんじ
武田 信二

所 属：東京放送ホールディングス
役 職：取締役会長
生 年：1952



はしもと だいき
橋本 大輝

所 属：キョウデン
役 職：取締役
生 年：1982



やまぐち きみあき
山口 公明

所 属：セントケア・ホールディング
役 職：取締役
生 年：1950



なかの かづや
中野 賀津也

所 属：旭有機材
役 職：取締役社長
生 年：1957



なかがわ かずひさ
中川 和久

所 属：大原学園
役 職：理事長
生 年：1956

退 会

ふくだ たかし
福田 隆

所 属：関西電力
役 職：常務執行役員

ひろせ ひろし
廣瀬 博

所 属：東日本高速道路
役 職：元・取締役社長

もぎ しちざ えもん
茂木 七左衛門

所 属：キッコーマン
役 職：元・特別顧問

うのうら ひろお
鵜浦 博夫

所 属：日本電信電話
役 職：相談役

たかはし みつぎ
高橋 貢

所 属：サンデンホールディングス
役 職：元・取締役会長

いのうえ としお
井上 智生

所 属：元・TMI総合法律事務所
役 職：元・チーフオペレーティングオフィサー

ひろせ こまを
廣瀬 駒雄

所 属：オーエム通商アクト
役 職：取締役社長
2018.7.22 ご逝去による会員資格の喪失



「赤い羽根共同募金運動」にご参加ください

皆さまの寄付金が、地域福祉事業の財源として役立てられます

- 地域でのネットワークづくりなど、住民主体の地域生活支援事業
- NPOなど市民活動団体が行う地域福祉活動事業
- 首都直下型地震などに備えた災害弱者への支援活動事業

皆さまからお預かりいたしました寄付金は、共同募金会でとりまとめ、地域の代表者や学識経験者などによって構成される地区配分推せん委員会・配分委員会・理事会などによる公正な審査を経て、民間の社会福祉施設・団体が行う地域福祉サービス事業の財源として活用されています。本年もどうぞよろしく願い申し上げます。

●募金期間は、10月1日から3月末日になります。

※会社など法人の寄付金は、指定寄付金として全額損金に算入できます

物品による寄付

型落ち品、荷崩れ品などの在庫品などによる物品の寄付も受け付けています。相応金額を全額損金としてお取り扱いができますので、ご検討をお願いいたします。

寄付ができる自動販売機

飲み物を購入すると自動的に寄付ができる自動販売機の設置を進めています。休憩室などへの設置をご検討ください。

社会福祉法人東京都共同募金会

TEL 03-5292-3182

HP <http://www.tokyo-akaihane.or.jp>

No.812 October 2018

経済同友 10

C O N T E N T S

特集

経済同友会×ONE JAPAN
共創フォーラム

03

Close-up 提言

アフリカ委員会【提言】
横井 靖彦 委員長
アフリカ進出へ本格的に
取り組むべき時は今。
官民連携の進化を

12

ビジネスリスクマネジメント委員会【報告書】

遠山 敬史 委員長
今こそ経営者に問われる、
リスクマネジメントしながら
果敢に前へ進むマインド

14

Doyukai Report

J-Startupベンチャー企業経営者と
経済同友会会員の意見交換会を開催

16

Seminar

第1307回 会員セミナー
宇宙の謎に迫る
～暗黒物質と暗黒エネルギー～
村山 斉 氏
東京大学国際高等研究所
カブリ数物連携宇宙研究機構 (Kavli IPMU) 機構長

18

第1308回 会員セミナー

ESG投資の動向と今後のESG課題

水口 剛 氏
高崎経済大学 経済学部 教授

19

Column

私の一文字 馬田 一

「人としても経営者としても『信』が不可欠」

02

リレートーク 松尾 時雄

「『新聞をとる』ということ」

17

コペンハーゲン通信

「デンマークで進むキャッシュレス化」

20

私の思い出写真館 蔵本 誠三

「博多祇園山笠」

23

新入会員紹介

21



藏本 誠三

三井不動産
顧問



博多祇園山笠



昭和54年から6年間、博多で勤務した。入社後の配属先であった人事部からの異動で、マンションの開発に携わった。初めての開発事業、初めての転勤で、最初はいろいろと戸惑うことも多かった。

3年がたち、仕事にも博多にも馴染^{なじ}んできたころ、ご縁があり山笠に参加した。

写真は当時の支店の若手4人と、「流昇^{ながれが}き」(その年町内で初めて山を動かす、本番の予行演習)に参加したときのものである。締め込み、水法被、鉢巻きに地下足袋という、山笠の正装での記念写真だ(右端が私)。私を除く3人は、一度の経験でよいと言い、本番の7月15日早朝の「追い山」に参加したのは私だけであった。

幸運なことに、その年は中洲^{なかすなぐれ}流が一番山(最初にスタートをする山)で、午前2時に町会の詰所に集合、清めの杯を一杯だけ飲んで、隊列を揃えて「エイサア、エイサア」の掛け声をかけながら櫛田神社に参拝、満を持して、スタートを待つ。

4時59分、太鼓の音を合図に気合とともに櫛田入り、一番山にだけ許される「祝い目出度^{めでた}」を歌う。歌い終わると、大歓声とともに山が再度動き出し、対馬小路のゴール目指してひた走る。今も「1分前」の声を聞いたときの武者震い、太鼓が鳴った瞬間の興奮を思い出す。

こうして立派な「山のぼせ」(山笠に夢中な男のこと)になった私はそれから3年連続で山を昇^かいた。

往時茫々、あれから30年以上がたつ。来年あたり、また山笠に行ってみるか(もちろん昇き手ではなく、観客として)と考えている。

同友会って、どういう会？

経済同友会×ONE JAPAN 共創フォーラムを開催

(2018年8月27日)

ONE JAPANは
大企業若手・中堅ビジネス
パーソン約50社、1700人から
なる有志団体です



ディスカッションテーマは「働き方に関する共同意識調査」の結果から
「働き方改革」「副業・兼業」「仕事と子育ての両立」

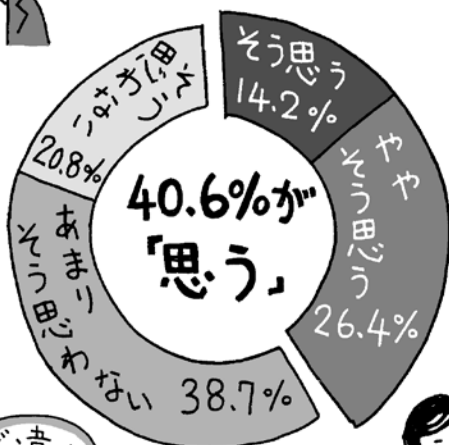


経済同友会、ONE JAPANの
パネリストが組織の階層や
企業の枠を超え本音で対話

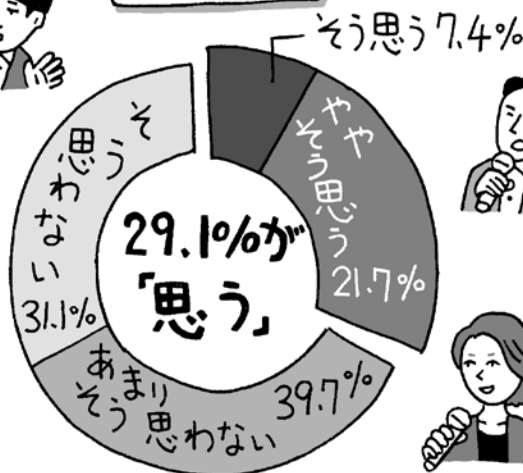
- ・今後、副業・兼業で働く社外人材の受け入れが増えると思うか？
(調査結果の一例)



経営者



若手・中堅



意識の意外な
違いも明らかになり
でもそれもひとつの
収穫



フォーラムの詳細は
こちらから



「みんなで描くみんなの未来プロジェクト」のもと
さまざまな人々との対話を進めています

イラスト・溝口イタル

経済同友

経済同友 2018年10月 No.812 平成30年10月25日発行
編集発行人/横尾敬介 発行所/公益社団法人経済同友会
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-4-6 日本工業倶楽部別館5F
TEL/03-3211-1271 FAX/03-3214-6802 URL/http://www.doyukai.or.jp
編集/経済同友会事務局 制作/アーク・コミュニケーションズ 印刷/富士ゼロックスシステムサービス

みんなで描く
みんなの未来

