

経済同友

KEIZAI DOYUKAI

11

2018
November

特集1

代表幹事ミッション

米国(サンフランシスコ・バイエリア)

特集2

中高層木造建築および内装木質化における
民間需要の喚起に向けて

国産材・CLTシンポジウム

Close-up 提言

安全保障委員会

安全保障体制について国民的議論を行うために
三つの視点から考える

新産業革命と規制・法制改革委員会

過剰な規制が民泊を阻害。
住宅宿泊事業法の抜本的見直しを



「私の一文字 ～副代表幹事・大八木成男～」より

No.813

私の一文字「夢」

副代表幹事
大八木 成男

帝人
相談役



企業経営者の役割は人に「夢」を見させること

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7回にご登場いただいたのは、大八木成男副代表幹事です。

大八木 僕は普段「何か言葉を」と問われたときは「好奇心」と書きます。好奇心は稀なるものを掬う心。今回好奇心から一文字を選ぶのは難しかったので、「夢」にしました。

岡西 夢という文字の成り立ちで有力と言われる説は二つあります。一つは夕暮れの森の中、周りがよく見えない、ぼんやりした状態を意味するというもの。もう一つは「𠂔」と下の「目」が媚女（まればな 神に仕える巫女）、「𠂔」が座っている姿、「夕」は夜を表すというもの。古代中国では、夢は媚女が操る呪いの力によって起きると考えられていたそうです。

大八木 おっしゃるように、夢とは何かぼんやりしていて、それだけでは理想的な形にはなりません。夢にエネルギーを加えると好奇心が表現できないかと思い、力溢れる「夢」を岡西さんに託すとどんな文字になるんだろうと、今日は楽しみにして来ました。

岡西 事前にいただいた大八木さんのメッセージや直筆の「夢」の文字を拝見し、左（未来）へという想いが感じられたので、未来へ向けるイメージで描きました。

大八木 そうでしたか。僕はこれまでたくさんの夢を見させてもらいました。企業を離れても、生きている限り夢は持ち続けていくものだと思います。

岡西 さまざまな夢を実現されてきた大八木さんですが、どんな新人時代を過ごされたんですか？

大八木 上司から「ビジネスは白いキャンバスにデッサンを描くようなもの」と教わり、「デッサンを描け」とよく言われていました。思えば、新人のときからそうやって鍛えられていったのだと思います。僕の最初の仕事は、部長から渡された「部長月報」の清書でした。僕らの時代はワープロもない時代。字が上手でないといけないから、数字は数字定規で一生懸命書きました。右から左へと書き写すような仕事ですから間違いようがないと思いますよね。ところが、不思議なもので上司が確認すると必ずミスが見つかる。同じミスを繰り返さないことが大切だということも若いうちに学びました。

岡西 私も失敗から多くのことを学びました。ところで、今の八木さんの企業人としての夢は何ですか。

大八木 先日ある企業の社長さんが、「企業のトップは大きな“ホラ”を吹かないといけない」と言われたんです。彼が言うには、「20年前に吹いた大きなホラは今、大きな実績になっている」と。つまり、ホラとは大きな構想、人に夢を見させるということです。企業のトップの役割は長期的な未来を視野に入れて、10年後、20年後のありたい姿と、それを実現するために何をするかという「夢」を語ること。新しいビジネスの柱を立てようとした場合には、ビジョンから考えていかなければいけません。会社を変えるには、大きな「ホラ」を吹くぐらいの気持ちで取り組む必要があるのです。往々にして今のような短期志向の社会では、「そんなことを言ったってこの人は何にもやらなかった」とか書かれます。でも、それでいいですよ。経営者の役割は、人をはじめとした経営資源を全て動かして、目標に向かって全力を傾注すること、その結果がどうなるかは次の世代へ託すことではないか。私はそれこそ経営者が見せる力強い夢だと思うのです。



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。

代表幹事ミッション

米国 (サンフランシスコ・ベイエリア)

経済同友会が目指す「Japan 2.0 最適化社会」に向けた示唆を得ることを目的に、2016年から実施している代表幹事ミッションの派遣。初年度のイスラエル、中国、米国、昨年度の欧州に続き、本年度は米国を訪問した。世界規模での産業・社会構造の変革の最前線に立つサンフランシスコ・ベイエリアで得た知見を報告する。



INDEX

- 04 Introduction 今後の日本のイノベーションには何が求められるのか
- 05 ミッション日程 主な訪問先
小林喜光代表幹事 ミッション総括
- 06 Theme 1 先進デジタル技術によるイノベーションの最新動向
- 07 Theme 2 先進技術の進展に伴うルール作り
- 08 Theme 3 イノベーションを持続的に生み出すエコシステム
- 09 Theme 4 今後の日本の方向性

今後の日本のイノベーションには 何が求められるのか

世界規模での変化の最前線に立つサンフランシスコ・ベイエリア。
現地における最先端デジタル技術やイノベーションの最新動向への理解を深めるとともに、
その進展に伴って必要なルール作りやイノベーションを持続的に生み出すエコシステムのあり方を探った。

第4次産業革命の最前線から目指すべき方向を考察 最新動向とルール、エコシステムのあり方を調査

経済同友会では、創立70周年を迎えた2016年度から代表幹事ミッションを実施している。今回のミッションは、2016年4～5月のイスラエル（エルサレム、テルアビブ）、7～8月の中国（北京）、9月の米国（ワシントンD.C.）、2017年10月の欧州（パリ、ロンドン）に続く第5弾として実施。10月8日（月）～13日（土）の日程で、小林喜光代表幹事が団長を、朝田照男副代表幹事（国際関係委員会担当）が副団長を務め、団員7人を含む総勢18人が米国、サンフランシスコ・ベイエリア（シリコンバレーを含む）を訪問した。

今回の米国ミッションの目的は、第4次産業革命によって世界規模での産業・社会構造の変化が起こりつつある中で、その最前線に立つ現地のハイテク企業、ベンチャーキャピタル、大学、研究機関を訪問し、経営者や専門家などと意見交換を行うことで、今後日本が目指すべき方向を考察することであった。具体的には、主に三つの問題意識に基づいて意見交換を行った。

第一の問題意識は、高い競争力を持つGoogle／グーグルなどのテクノロジー企業やOrbital Insight／オービタル・

インサイトなどのテック系スタートアップ企業などの、AIなどの先進デジタル技術によるイノベーションの最新動向を調査することだ。

第二に、ビッグデータの解析がイノベーションの鍵となる中で、データ所有・利活用のあり方や自動運転などの先進技術の進展に伴うルールを探ることである。

そして第三に、エレクトロニクス、半導体、ソフトウェア、通信、インターネットと主役は交代しても次々にイノベーションが生まれてきたシリコンバレーのように、イノベーションを持続的に生み出すエコシステムのあり方について意見交換することである。

団員名簿

※敬称略。役職は派遣当時

■団長（代表幹事）

小林 喜光（三菱ケミカルホールディングス 取締役会長）

■副団長（国際関係委員会担当 副代表幹事）

朝田 照男（丸紅 取締役会長）

■団員

<副代表幹事> 大八木 成男（帝人 相談役）

程 近智（アクセンチュア 相談役）

横尾 敬介（副代表幹事・専務理事）

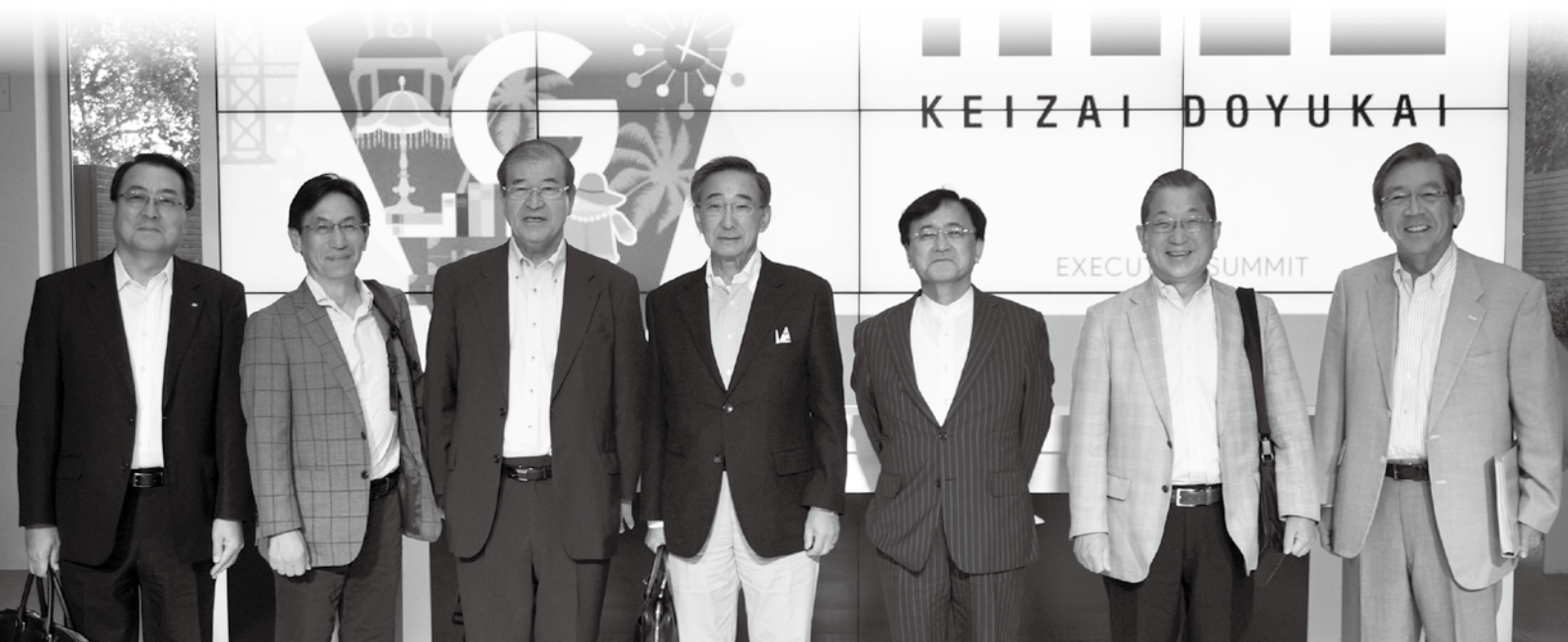
<委員長>

小柴 満信（JSR 取締役社長）

志賀 俊之（日産自動車 取締役）

間下 直晃（ブイキューブ 取締役社長CEO）

山添 茂（丸紅 副会長）



ミッション日程 主な訪問先 (2018年10月8日~13日)

9日(火)

- Google／グーグル
- Apple／アップル

10日(水)

- Toyota Research Institute／
トヨタ・リサーチ・インスティテュート
ギル・プラット／CEO
- WiL／ウィル
伊佐山 元／共同創業者&CEO
- Orbital Insight／オービタル・インサイト
マイク・キム／APAC地域営業責任者
- スタンフォード大学
ランディ・リビングストン／CFO

11日(木)

- 世界経済フォーラム 第四次産業革命センター
ツビカ・クリーガー／技術政策部門長
- Geodesic Capital／ジオデシック・キャピタル
ジョン・ルース／元駐日米国大使
- Salesforce.com(セールスフォース・ドットコム)
中須 祐二／常務執行役員

12日(金)

- グラッドストーン研究所
山中 伸弥／上席研究員



■小林喜光代表幹事 ミッション総括 データイズムの時代??

この3年半、代表幹事ミッションとして、イスラエル、北京、ワシントンD.C.、パリ、ロンドンと、世界各地を視察し、グローバルな変革のうねりに接してきた。

そして今年度は、これまでの総括としてシリコンバレーを訪問した。今からかれこれ30年以上前の話になるが、ストレージメディアの事業を担当していたころ、サンノゼ^{かいわい}界隈には通い詰めた。当時は「重さのある経済」から「重さのない経済」への移行が加速していた時代で、シリコンバレーには大手コンピューターメーカーを頂点とするヒエラルキーが存在していた。重厚長大産業に比べれば格段に軽くなったといえ、それでもまだそれなりの重さがあった。しかし20年前からGoogleなどテクノロジー企業が次々に誕生して、ビジネスの主戦場は完全にサイバー空間に移った。その重さが文字通り「ゼロ」であることを考えると、隔世の感がある。

『サピエンス全史』や『ホモ・デウス』、そして今年8月に『21 Lessons for the 21st Century (英語版)』を著した歴史家ユヴァル・ノア・ハラリは、データの所有こそが価値の源泉となる『データイズム』の時代が到来すると喝破した。世界中から膨大なデータを集めるシリコンバレーの企業群、

そしてそのエコシステムはどこへ向かおうとしているのか。そのような問題意識を持って今回の訪問に臨んだ。

「コンピューティショナル・デザイン・シンキング」。これは今回のミッションで拾ったキーワードである。製品やサービスあるいはビジネスモデルも含め、あらゆる事象をAIの助けを借りてデザインする思想のことである。このアプローチで経営にあたる企業とそうでない企業の差は、これから指数関数的スピードで開いていき、あっという間に勝負がついてしまうだろう。プラットフォームを生み出せず、すでに劣勢に立たされている日本勢としては、このままでは厳しさは増すばかりだ。

だが、まだチャンスはあるはずである。日本の強みであるリアルデータの世界を、サイバー空間といかに巧みに融合させることができるか。そして、日本人が得意とする混ぜご飯のように、えも言われぬクオリティーとバリューをいかに創出していくことができるか。CPS*が主戦場となる中、例えば、気候変動、資源枯渇、エネルギー、あるいは健康、医療など、地球や人類のサステナビリティに貢献するテーマは、日本が優位性を発揮できる分野ではないだろうか。

しかし、経営者に最も必要とされるのはリスクに賭ける志と情熱であり、心の内なる岩盤を壊し、自己変革を行う勇気ではないか。これが、これまでの一連の代表幹事ミッションでの総括である。

* CPS : Cyber Physical Systems



先進デジタル技術による イノベーションの最新動向

米国企業の最先端技術は、どこまで進展しているのか。

そこで重視されているテーマは何なのか。

シリコンバレーを拠点とするハイテク企業の最新動向を探った。

データの世紀に求められる コンピューショナル・デザイン・シンキング

世界の時価総額を牽引する企業が集積するシリコンバレーを訪問し、IT技術の変化の中で、多くの企業がデータを所有して解析することを競争力の源泉とし、莫大な経済的価値を生み出しているということをあらためて認識させられた。

例えば、今回訪問したOrbital Insight社は、衛星写真とAIによる画像認識の向上により、石油などの資源エネルギーをはじめとする地球上のさまざまな在庫量を把握し、需要予測の精度を劇的に上げることでより経済的価値を生み出している。

AIの研究・開発関係者であるGoogleのMukund Sundarajan／ムクンド・スンドララジャン氏は、シンギュラリティの到来については懐疑的であった。AIは知の「スケール」ではすでに上回っているが、「クリエイティビティ」で人より優位に立つ見込みはまだないという。

AIやロボットが果たす役割が大きくなることは疑いのない事実だが、人間が果たすべき役割も残されている。従って今後は、人間のクリエイティビティとデータを結び

付けることが重要になる。その意味で、企業経営においては、データサイエンティストが果たす役割がより大きくなるとのことだった。

コンピューショナル・デザイン・シンキングに沿って 経営がなされている日本企業は皆無に等しい

第4次産業革命の時代においては、AIによるデータ解析によってビジネスモデルや社会のあり方をデザインする「コンピューショナル・デザイン・シンキング (computational design thinking)」が重要であるが、実際にこの思考方法に沿って経営がなされている日本企業は皆無に等しいという発言もあった。日本企業が大手テクノロジー企業の後塵を拝し続けている決定的な理由が、そこにあるのかもしれない。

AIの進化に伴い、サイバーセキュリティの世界も日々進化している。世界のデータ管理は大半がクラウド化しているが、多くの日本企業はいまだに自前のサーバーを所有し、独自システムでデータを管理している。汎用性の低いシステムを利用している結果、日本企業のセキュリティシステムは3世代前のレベルにとどまっており、強い危機感を持って刷新されるべきとの警告もあった。



Google本社を視察

■ Theme 2

先進技術の進展に伴う ルール作り

今後のイノベーションの鍵を握るとされるビッグデータの解析。
それを取り巻く状況とデータ所有・利活用のあり方を探る。
また、今後の自動運転の実用化に向けた課題を明確にする。

本格的な活動が始まる第四次産業革命センター 鍵を握るのはデータポリシー

最近では、米国の巨大テクノロジー企業がデータを寡占しているのでは、という認識に基づき、データ規制を巡って国家間のせめぎ合いが激しさを増している。EUは、2018年5月にGDPR (General Data Protection Regulation) により厳しいデータ保護規制を導入し、欧州域内の個人情報データの保護を強化し、データの自由な流通に一定の制限を設けている。中国は、サイバーセキュリティ法により中国で収集した個人情報や重要データの海外移転を禁止している。

世界経済フォーラム第四次産業革命センターは、イノベーションがもたらす恩恵をいかに社会全体が享受できるかという問題意識に基づき、政策の枠組みについて議論する場として昨年設立。鍵を握るのはデータポリシーで、国や地域によって異なる法や政策を超えて、グローバルなレベルで政策立案に注力していくとのことであった。世界各国で保護主義の勢いが高まる中、いかに共通ルールや政策を推進していくことができるか。本格的な活動はまさにこれからで、日本としても官民で連携して取り組む必要がある。

自動運転にかかわる法とルールの確立 無人自動運転車を事業化する壁の厚さ

第4次産業革命の代表的分野である自動運転技術について、人間のドライバーの安全を補助する自動運転技術は、日進月歩の勢いで研究開発が進んでおり、実用化までの道のりは遠くない。一方、無人運転については倫理的、社会的課題を乗り越えない限り、いつ実現するか予想することができない状況に変わりはない。

現時点のAI技術は完璧なものではなく事故を起こすリスクはゼロではないため、無人自動運転車による事故犠牲者に対する責任を誰がどのように負うのか明確にし、法とルールを確立していく必要がある。無人自動運転車が事故を起こした場合、仮に法律的に問題はなくとも、結果としてブランド価値を大きく毀損するリスクがあり、自動車メーカーが無人自動運転車を事業化する壁の厚さが感じられた。国家による強い統制が可能なシンガポールや中国では、世界に先駆けて無人自動運転が進む可能性があるという。その一方で、米国や日本では、走行エリアを限定したり、低スピード走行を義務付けたりしない限り、無人自動運転の実現性はまだまだ低いというのが関係者の見立てであった。



Toyota Research Instituteでの懇談



Wil 伊佐山CEOとの昼食懇談会



スタンフォード大学幹部との懇談

イノベーションを持続的に生み出すエコシステム

シリコンバレーでは最先端のイノベーションが持続的に生み出されている。
産学官の連携をはじめ人材の採用・活用など、
イノベーションを持続的に生み出すエコシステムの実態に迫った。

イノベーションが次々に生まれるカリフォルニアは異国外部とのオープンな連携は必要不可欠

主にシリコンバレーの企業群が生み出すカリフォルニア州単体のGDPは、米国、中国、日本、ドイツに次いで世界第5位の規模だ。複数の人々から、「ここは異国 (foreign country) である」との声が聞かれた。企業独自の研究開発には限界があり、産学官の委託・共同研究、スタートアップへの出資、M&Aなど、さまざまな種をまきながら、将来有望な先進技術を獲得しようとしている。例えばToyota Research Institute／トヨタ・リサーチ・インスティテュートはToyota AI Ventures／トヨタ・AI・ベンチャー（1億ドル）を立ち上げ、有望なベンチャー企業への出資を行っている。大学や研究所にとっても、企業とのコラボレーションは不可欠である。グラッドストーン研究所でも、25年前までは全ての研究開発が研究所の中だけで行われていたが、現在は企業からの投資を呼び込むなど、外部との連携なしに研究開発を行うことはできない。スタンフォード大学やハーバード大学などの米国有名大学は、ガバナンスの形態は一様ではないが、自律的経営がベースとなりイノベーションを生み出すエコシステムの一翼を担っている。

最先端企業では高い倫理観もレビューされる「心理的安全性」を担保するための職場環境も整備

シリコンバレーの最先端企業は自由と多様性を重んじる一方で信用を重んじるビジョンを掲げ、顧客データの取り扱いに厳しいルールを定めている。テクノロジー企業への世間からの視線が厳しさを増す中、従業員には開発に必要な能力だけでなく、極めて高いレベルの透明性と倫理性が求められる。例えばGoogleには毎年約250万人の入社希望があり、約1万人が採用されるが、複数人によるインタビューや採用委員会への付議など、手間暇をかけた検討がなされている。その中で、「Googleらしさ (Googleness)」として、高い能力と高い倫理観が厳しくレビューされる。入社後は最新テクノロジーによって社会的課題を解決するなどのミッションの浸透が図られ、厳選された人材が開発などに没頭できるよう、「心理的安全性」を担保するための職場環境が整備されている。世界を代表する数々の巨大テクノロジー企業を生み出すシリコンバレーだが、スタートアップの成功率は低い。成功したスタートアップやテクノロジー企業が過剰に喧伝^{けんてん}され、多くの悲劇がその裏に隠されていることはあまり伝えられていないとの声もあった。



Geodesic Capitalにてジョン・ルース元駐日米国大使らと懇談



世界経済フォーラム 第四次産業革命センターを訪問

Salesforce.com本社訪問

■ Theme 4

今後の日本の方向性

今回の米国訪問からわれわれは何を学ぶべきなのか。
今後の日本はどうあるべきなのか。
各方面との意見交換を通して見えてきた方向を総括する。

リソースを有する大企業を核に 企業、大学、研究機関の連携が重要

シリコンバレーにおける日本勢の減退も由々しき問題の一つである。シリコンバレーにおいては、有名IT企業や大学、出身国などさまざまなつながりをベースにしたグループがあり、存在感を発揮している。日本人の存在感が低下する中、日本の結束を高めるべきとの声もあった。

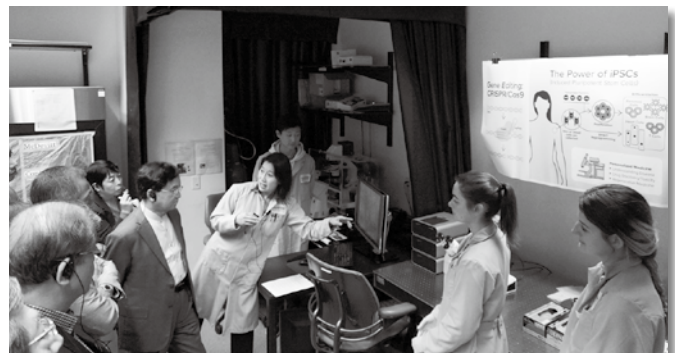
ノーベル賞を受賞した山中伸弥氏が在籍するグラッドストーン研究所では日本人の研究員数は以前に比べて減っており、中国人、韓国人の比率が3分の1を占めるまでに、インド人研究者も増加しているとのことであった。

そして、日本企業によるシリコンバレー拠点に対するガバナンスにも課題がある。経営者がシリコンバレー拠点の活動に対する理解を深めつつ、活動に一定の自由裁量を与えるべきであり、「太陽と地球」のような相互依存関係を維持するべきとの発言もあった。

また日本の特徴として、「大企業に人材、資金などのリソースが集中し、研究開発が自前主義に陥っている」「人材の流動性が低い」といった課題がある。

従って、日本らしいエコシステムを構築するためには、

大企業を中心とする経営者がマインドセットを変革し、リソースを有する大企業を核に、スタートアップ企業、大学、研究機関などが連携していくことが望ましい。



グラッドストーン研究所を訪問



同研究所で山中上席研究員と懇談

「Japan 2.0」シンポジウム開催のご案内

テーマ:「Japan 2.0 最適化社会の設計と企業経営者の役割」(仮題)

経済同友会は、2021年以降を「Japan 2.0」と位置付け、戦後100年、シンギュラリティを迎えるともいわれる2045年に向けて、目指すべき社会の姿およびその実現のために企業経営者がなすべきことについての提言を12月に発表します。これを機に、シンポジウムを開催します。

日時 2018年12月14日(金)
13:00~15:00(受付開始12:30)

場所 千代田区内の会場を予定

参加費 無料

定員 300名(定員になり次第締め切ります)

プログラム

13:00 開会(受付開始12:30)

【第一部:基調講演】

小林 喜光 経済同友会 代表幹事(三菱ケミカルホールディングス 取締役会長)

【第二部:パネルディスカッション】13:30~15:00

《パネリスト》

小林 喜光 経済同友会 代表幹事(三菱ケミカルホールディングス 取締役会長)

新浪 剛史 経済同友会 諮問委員会 委員長(サントリーホールディングス 取締役社長)

伊佐山 元 Wil General Partner & CEO

妹尾 堅一郎 産学連携推進機構 理事長

《モデレーター》

程 近智 経済同友会 副代表幹事/Japan2.0検討PT 委員長(アクセンチュア 相談役)

本件お問い合わせメールアドレス: sympo20181214doyu@doyukai.or.jp



松尾 時雄

日本カーバイド工業
取締役社長

経済同友会 つながる▶▶

リレートーク #243



奥村 洋治

フジタ
取締役社長

地道に実績を築く

「海外で働きたい」という一心で過ごした学生時代。今思えば、司馬遼太郎の『竜馬がゆく』を当時読んだことをきっかけにそう思い始めたのであろう。

当時から海外で広く実績のあったフジタに入社したのは1983年のこと。入社2年目で念願の海外勤務を命じられ、最初の赴任国は1985年、戦争真^{ただ}只中のイラク。130kmの高速道路を造る現場の労務管理や会計処理などの業務を任された。砂漠のど真ん中にあるキャンプで、1日100人ほどのワーカーを工期中限られた予算の中でケアすることが私の任務であり、日々苦悩しながら過ごした。食料の輸入調達から労働者の雇用契約まで幅広く担当すること5年、1990年に高速道路が完成し、大きなやりがいと自身の成長を感じることができた。

帰国後は経理・財務部門で為替関係の知識を身に付け、1993年からは営業職として中国へ。建設分野では当時、上海を中心に投資ブームが巻き起こっており、その中で担当したいいくつかの大型案件では、外国特有の長期間に及ぶ現地企業との契約交渉に、イラクでの経験を活かすことができた。1996年からは香港営業所長として約10年間、香港を中心に中国全域をカバーするようになり、その後、国際事業部長の職に就くこととなった。それからは担当エリアが世界全域となり、2005年にはメキシコ支店を新たに開設。自動車産業の生産拠点のメキシコへの移動を予測し、自動車メーカー各社から大型工場建設工事を多く受注することに成功した。

学生のころからの夢であった海外勤務を大いに^{かな}叶えることができたが、その中で一番思い入れがあるのは中国。建設業では中国進出は後発組の当社だが、中国とはしっかり付き合っていける会社にするという目標の達成に尽力した。10年以上、懸命に取り組み続けることで、ようやく本物の成果が出てくることを学んだ。現在では、中国・メキシコにおける当社の実績は業界でも上位にある。今後も特定のエリア、特定の分野でのNo1を増やし、企業としての強みを形成していきたい。そのためには小さい仕事から地道に堅実に実績を築いていくことに尽きるのではないかと。

▶▶ 次回リレートーク

馬本 英一

日本テクノ
取締役社長

中高層木造建築および内装木質化における
民間需要の喚起に向けて

国産材・CLTシンポジウム

経済同友会は、2018年3月に提言『地方創生に向けた“需要サイドからの”林業改革～日本の中高層ビルを木造建築に！～』を発表した。今年度はその具体的な実践に向けて、高知県や土佐経済同友会との協働プロジェクトとして、国産材やCLT (Cross Laminated Timber) の需要拡大に向けた理解促進、木材関連産業の人材育成などに取り組んでいる。そして10月22日、その一環として「中高層木造建築および内装木質化における民間需要の喚起に向けて」をテーマに、公開シンポジウムを開催した。

※所属・役職は開催時



みんなで描く
みんなの未来
プロジェクト

開 会 挨 拶

国産材需要拡大が地方創生につながることを期待

代表幹事 小林 喜光



私たち経済同友会は、活力と多様性に富んだ豊かな地域の創生を重要な活動方針の一つと位置付け、地方創生に積極的に取り組んでいます。現在、戦後植えられたスギやヒノキの人工林が一斉に伐採期を迎え、日本は世界有数の木材資源国となっています。また、山間地を中心とした林業の活性化は、地

方に産業を起こすという観点からも、地方創生のとても重要なテーマだと考えています。今年3月に木材需要喚起という観点から木造中高層ビルについての提言を発表しましたが、本日のシンポジウムをきっかけに木造建築や木質化の機運が高まり、全国的な国産材需要拡大へつながることを願っています。

来 賓 挨 拶

官民挙げて国産材を使って日本全体の振興を

高知県知事 尾崎 正直 氏



高知県は森林面積が84%と全国一の県です。私どもも林業の振興が地方の振興や環境施策の推進に果たす役割は大変大きいと考えています。

中高層の建築物の木造化や内装の木質化が進むと、大きな環境効果と雇用を生み出すと考えておりますが、国産材の利用促進を図っていくためには、

建築士や建設会社、そして建物を発注する施主の皆さんの理解が必要です。

自治体では徐々に木を使う取り組みが盛り上がってきています。このシンポジウムを通じて木を使う民間の施主が増え、官民挙げて国産材を使うことで日本の環境を改善し、地方と日本全体の振興につながることを期待します。

講 演

日本の林業・木材産業の成長産業化に向けて

林野庁長官 牧元 幸司 氏



林業は長らく衰退しているイメージを持たれている方も多いと思いますが、ここ数年、急速に回復を遂げています。例えば、18%まで落ちていた木材の自給率は倍ぐらいまで回復、供給量も3,000万m³近くと、ここ10年で1.5倍増え、林業従事者の若返りも進んでいます。この背景には、戦後植えた木が育って主伐期を迎えたことがあります。

価格も外材と同程度で、十分な国際競争力があります。

問題は所有者にどれぐらい返せるかを示す立木価格が北米・欧州に比べて半分以下であることです。コスト高になる要因は、日本の林業構造です。小規模零細事業者が圧倒的に多く、また所有者不明の山林が4分の1もあり、大規模集約を阻んでいます。

これを解決するため、所有者不明の山林を含め、適切な経営管理が行われていない森林を市町村に集め、経済的に回りそうな山は意欲と能力のある林業経営者に渡すという森林経営管理制度ができました。残りは市町村が公的に管理するのですが、その経費を賄うための森林環境税も創設。税は森林の

ある市町村だけでなく都市部にも配られ、それが木材の建築利用を後押しすることになると思います。

木材産業界は活性化してきていますが、人口減社会では住宅着工戸数も減るため、非住宅分野やCLTを利用した中高層の建築、外材が主体だった2×4住宅などへの需要拡大が必要です。

林業は切って使って植えるサイクルを回していくことが大事で、現在はその循環がうまく回るかどうかの瀬戸際にあります。国産材の利用促進に皆さまのお力をお借りしたいと思います。

1962年東京都生まれ。85年東京大学法学部卒業後、農林水産省に入省。2012年から2年間、宮崎県副知事に就任。林野庁は課長補佐時代を含め9年目。林業・木材産業の成長産業化へ、しっかりと道筋をつけたいと抱負を語る。

基調講演

「都市木造」と地方創生に必要なこと

東京大学 生産技術研究所 教授 腰原 幹雄 氏



日本では、「木造とはこういうもの」という価値観が強過ぎて、木造建築は地方にあるもの、伝統的なものだと考えられています。

しかし、CLTなど木という素材を使った新しい建築材料が誕生したことで、鉄骨造やRC造のイメージがある都市生活の中においても、木造建築を使った街づくりを考えることができるようになりました。

背景としては、2000年に建築基準法が改正されて、木造による耐火建築物が認められたことがあります。

従来は防火地域である都市部では、木造では100㎡の2階建てしか建てられず、また用途による規制も多かったのです。

耐火建築にしても、商業施設や旅館、

病院、学校、図書館、美術館などは造れませんでした。

木造の選択肢ができた今、木造の魅力、木の魅力を伝えられる都市部の建築とは何かを考えていくことが重要です。

また、都市部で木造建築を造る上では、伝統木造と現代の加工技術のいいところをどう組み合わせていくかが求められています。さらに、都市部における大規模な木造建築を造る人材の育成も重要です。

大規模な木造建築の作り手を育てる道筋は、住宅中心だった木造建築の概念を変えることから始まるのではないのでしょうか。

建築基準法の改正以来、少しずつ都市部に木造建築が造られてきています。都市木造は歴史的にもないものなので、自由に造っていいはずです。

従来の木造建築の概念を捨てて、都市型の木造建築とはこういうものだという目標を作り、そのイメージを皆が共有していくことが大事だと思います。

今、林業者や建築業者はがんばっていますが、需要側がどんな木造建築

を求めているか需要が読めていません。毎回、奇抜なものを造っても、技術は蓄積されません。

まずは基本形を作り、使いながら経済性や合理性を追求した市場を作っていく。その市場をベースに、需要を生む魅力を足していくというのが、本来の姿でしょう。

地方の林業関係者は、「われわれの木を使えばこんな建物ができる」ということを見せるショールームを作り、どういう建築を造るための材料を供給するのかを地域から発信する必要があります。

ベースとなる建物とそれを造る技術をそろえて共有し、東京に限らず県庁所在地で、今までの伝統木造とは異なる新しい木造建築の形を考えるとよいのではないかと思います。

1968年千葉県生まれ。92年東京大学工学部建築学科卒業。2001年東京大学大学院工学系研究科建築学専攻博士課程修了。07年東京大学生産技術研究所准教授、12年教授。構造の視点からあらゆる材料の可能性を追求している。著書に『都市木造のヴィジョンと技術』（オーム社）、『感覚と電卓でつくる現代木造住宅ガイド』（彰国社）。構造設計に下馬の集合住宅、幕張メッセペDESTリアンブリッジ、八幡浜市立日土小学校耐震改修など。

提言報告

地方創生に向けた“需要サイドからの”林業改革

地方創生委員会 委員長 地下 誠二



木を優先的に活用する「Wood First」が世界の潮流になっています。木造高層建築は続々と建ており、コストの問題もほぼ解決しています。企業は施主として木の良さを理解し積極的に国産材を使うこと、設計・施工者は先端デジタル技術を活用した木造建築モデルの創造が求められます。自治体と木材の供給者は、生産性の向上とそのために積極投資を促す仕組みを作ることが必要です。政府には、需要サイドからの構造改革に踏み込むためのグラン

ドデザインの提示、林業の労働環境の革新、人材育成、新技術による需要喚起、消防法などの規制緩和、ユーザーサイドへのインセンティブなどの政策を打ち出すよう、提言しています。

経済同友会としても、このような場を設けて、今後も木材利用の広報宣伝活動を行うことが重要と考えています。

1963年岡山県生まれ。86年東京大学法学部卒業後、日本開発銀行（現・日本政策投資銀行）入行。2018年より日本政策投資銀行取締役常務執行役員産業調査本部長（現職）。2015年10月経済同友会入会。18年度より幹事。

詳しくはコチラ



パネルディスカッション

シンポジウムの後半では、ワイス・ワイスの佐藤岳利氏、住友林業の中嶋一郎氏、竹中工務店の松崎裕之氏が参加するパネルディスカッションが行われた。3氏が各社の事例を紹介し、その後木材利用促進に向けた取り組み内容について興味深い話が交わされた。なお、モデレーターを務めた久慈竜也幹事からは同社が手掛けた木造建築の例も紹介され、各地で木造建築が確実に増えていることを印象付けた。



モデレーター

経済同友会 幹事
久慈設計
取締役社長
久慈 竜也

1958年岩手県生まれ。82年函館大学商学部商学科卒業後、久慈一戸建築事務所入社。99年久慈設計専務取締役、2003年取締役副社長を経て、07年より現職。2012年1月経済同友会入会。13年度より幹事。

プレゼンテーション①

ワイス・ワイスの国産材を使った家具作り

ワイス・ワイス 取締役社長 佐藤 岳利 氏

弊社は1996年に、乃村工藝社の社内ベンチャー第1号として誕生し、「森をつくる家具」を提唱しています。実際は家具だけでなくインテリアもカバーし、多様なサービスを提供しています。

転機となったのは2005年に起こった耐震偽装事件でした。家具インテリア業界にも影響が及び、同業他社が工場を中国に移すなど低価格競争が起こっ



1964年群馬県生まれ。88年青山学院大学経済学部卒業後、乃村工藝社入社。96年、同社の社内ベンチャー制度を活用してワイス・ワイスを設立。フェアウッド100%による家具作りを提唱している。

て、弊社の存続も危ぶまれる状況になりました。そんな中で違法伐採木材の実態などを知り、自社の業務に疑問を抱くようになったのです。

そこで自社に環境NGOを招聘し、日本で一番環境に優しい会社生まれ変わろうと、木材のデューデリジェンス、サステナブル調達を開始。2009年にはグリーンカンパニー宣言をしました。その後FSC認証を取得。2017年には日本でもようやくクリーンウッド法が施行され、弊社は家具業界第1号となる登録事業者となりました。

以降はフェアウッド、国産材にこだわった家具作りを続けてきました。現在も「森を壊さず豊かな森を育てる」ために、顔の見える日本の木材（地域材）を使用しています。

今、地球温暖化を防ぐために、フェアウッドには世界的な追い風が吹いています。国連ではSDGsが唱えられ、



ワイス・ワイスが手掛けたドリーム・アーツ広島本社のオフィス。家具は広島県産材を多用。塗装はあえてオイルで仕上げしており、手触りと香りが楽しめる。

ESG投資も2,500兆円になっています。違法伐採木材の規制も進んで、世界中でFSCの認証林も広がっています。

弊社では東日本大震災後に、被災地に雇用を生み出そうと、宮城県栗駒の製材所で、スギ板で作ったCLTで家具を作っていただく取り組みを進めました。そこではJIS規格の3倍の強度の100年使える椅子を作り、被災地支援と環境貢献に共感していただき、多くの企業から発注いただいています。

プレゼンテーション②

W350計画・研究開発技術ロードマップについて

住友林業 理事 筑波研究所長 中嶋 一郎 氏

弊社は1691年に別子銅山の備林経営からスタートし、1894年の備林枯渇を機に大造林計画に取り組みました。弊社の根本は、木をどう育成していく

かという技術から始まっています。

弊社の創業350周年となる2041年までに木の価値を高める技術で世界一を目指すという目標を掲げ、2018年

2月に、全社的なロードマップとして「W350計画」を発表しました。

これは大きな建物をいくつも建てていくという事業化計画ではなく、建築

物に木を多く使うことでCO₂を固着して街を森に変える、いわば環境木化都市をつくるという研究・技術開発構想の一つです。この計画を進めることによって、森林資源の有効活用を通じて持続可能な事業展開を行い、「木の価値」を市場に伝えていこうと考えています。



1958年和歌山県生まれ。81年大阪芸術大学芸術学部デザイン学科卒業。89年住友林業キャリア入社。2008年同社住宅事業本部商品開発部長。10年同社コーポレート・コミュニケーション室長。11年同社知的財産室長。16年同社筑波研究所長。

今後、ESG投資が主流となる中、環境へのアプローチは企業にとって大きな強みになると確信しています。

W350計画で造る超高層建築物は適材適所を考えた上、最終目標として木材使用比率を9割に置いた木鋼ハイブリッド構造です。ビル一棟で使用する木材量は、18万5,000m³になり、CO₂の固定量は低く見積もっても約10万トンになります。これは東京ドーム約525個分の面積の森が吸収する量に当たります。弊社の住宅事業部門が1年間に建てる新築の住宅着工数の構造材料の使用量とほぼ同等です。

地震に対しても、マグニチュード8クラスにも耐えることを確認しています。木造高層建築を造る上で重要な3時間耐火部材についても、極力木だけで燃え止まる技術を開発中で、必ず実



W350計画で進める超高層建築のイメージ。建物内部は純木造の落ち着いた空間となる。地上70階建て、建築面積6,500m²、総工費は約6,000億円と試算している。

現させたいと考えています。さらに、ゲノム編集技術を使ってより良い木を作り出すことや、木の空間にいることで人の生産性がどのように向上するかを数値化することも目指しています。

W350計画については、部材の規格化を進めていき、まずは6階建てクラスビルの建設すべく、建築計画に取りかかっています。

プレゼンテーション③

竹中工務店の木造・木質建築への取り組み

竹中工務店 木造・木質建築推進本部長 松崎 裕之 氏

竹中工務店は創業400年以上になりますが、その歴史上で手掛けた多くの建築物が木造でした。サステナブル社会の実現を目指すCSRビジョンのもとで、2016年には木造・木質建築推進本部を発足しました。「木のイノベーションで森とまちの未来をつくる」というミッションの下で活動をしています。

そのイノベーションの一つが、耐火集成木材「燃エンウッド」の開発です。



1960年生まれ。86年東京工業大学大学院社会開発工学専攻修了後、竹中工務店入社。2007年同社東京本店設計部構造部門課長。15年同部長。16年同社木造・木質建築推進部門本部長。

国産木材のスギ、ヒノキ、カラマツなどが使用可能で、2時間耐火認定を取得しており、現在では14階建て、または建物の最上階から14層までを木造とする建物の建設が可能となりました。燃エンウッドは木材市場拡大のためにオープン化しており、弊社が設計施工にかかわらなくても、利用は可能です。

弊社では工事中、設計中を含めて15件の燃エンウッドやCLTによる都市木造の事例があります。木造建築は持続可能な社会の実現だけでなく、ぬくもりや安らぎの空間を実現することでオフィスでの生産性向上が期待でき、働き方改革にも貢献できると考えます。

CLTパネル工法を使った建物も昨年初めて建築し、弊社の研修用宿泊施設として利用しています。

また、来年完成予定の仙台市の10階建て賃貸マンションは、CLTを床と壁、2時間耐火の燃エンウッドを柱に採用した高層木造のハイブリッド建築で、



竹中工務店設計施工で2018年に開校した東京都江東区の有明西学園の校舎。燃エンウッドを使った耐火木造建築で、東京五輪の会場の多いエリアなので、木の魅力を世界に発信する役割も持つ。

日本で初めての高層木造建築として注目されています。

兵庫県には「CLT+鉄骨ハイブリッド構造」の建物を建設中で、今後、中高層建築への応用が期待されます。

弊社では、従来の森林サイクル(植える→育てる→伐る→使う)から、大きな社会資源と経済の循環を「森林グランドサイクル」と名付け、地域振興、まちづくりを進めながら、サステナブルな社会を実現させていきたいと考えています。

環境配慮型素材である木の利用促進に向けて

地元の材料や技術を活かした家具作りで地域にも貢献

久慈 佐藤さんは、家具づくりでいろいろチャレンジされているようですが。

佐藤 日本には多くの種類の木が生えており、地域によって木の種類も事情も異なります。弊社は基本的には地域の木を使って地元で作ることにしているので、地域の産業や技術を調べ、どんなものが作れるかを考えて時間をかけて取り組みます。

また、社有林の有効活用を考えている企業の仕事では、コスト的には家具を買う方が安くなりますが、社有林を使ってオフィス家具を作りました。社有林を社内で使うことで、木の循環を促すことができます。これは企業のブランド価値を高める効果があり、社員が自社に誇りを持つことにつながるのではないのでしょうか。

久慈 オフィスに木があると、働く人のメンタルヘルスにも影響があるのでしょうか。

佐藤 弊社が施工して2年以上たつオフィスは、オイル仕上げにしているので今でも木の香りがします。木を多く使ったオフィスでは、仕事に集中でき

るようです。

CLTの流通量が少ない現在は、RC造より10～15%コスト高に

久慈 松崎さんに紹介いただいた竹中工務店の研修施設ですが、RC造に比べて建築費用面ではどうなのでしょう。

松崎 CLTはまだ流通量が少ないので、RC造に比べると10～15%のコスト高になっています。補助金を利用する案もありましたが、社内で賄ってまずは造ることになりました。開口部を大きくするなど、デザインを工夫した施設を造ることで、CLTが使える技術として普及する助けになればいいと考えました。

久慈 この研修施設は、1階部分はRCで、その上にCLT工法を使ったハイブリッド建築ですね。

松崎 そうです。海外の研究では、空間の6割くらいを木造にするのが適正という結果が出ているそうです。適材適所に木を使うことが大事だと考えています。

久慈 来年完成予定という仙台の日本初の10階建て高層住宅では、どのような苦労があったのでしょうか。

松崎 2時間耐火認定を取得するのが

大変でした。1年近く耐火実験をして、プロジェクトに適用する技術開発ができましたが、時間とコストがかかりました。この辺が少し進むと、高層木造建築が増えるのではないのでしょうか。また、木造で床を造ったときに問題となるのが、上階からの音です。CLTの床にコンクリートを打つなどして衝撃を緩和することを考えています。

久慈 耐用年数はどのような想定をしていますか。

松崎 普通のRCや鉄骨の建物と同等の耐用年数があると考えていますし、そのように設計・施工しています。

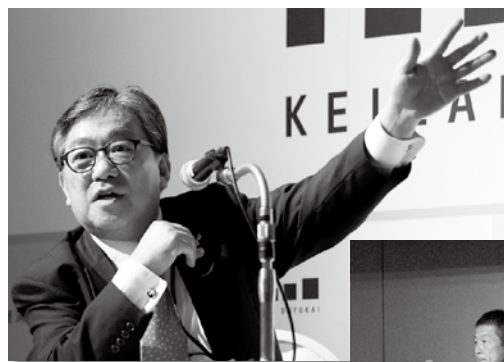
木を外壁として利用するには塗料レシピの開発が重要

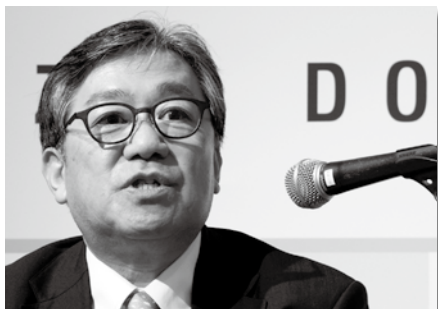
久慈 W350計画の中で3時間耐火部材を開発しているということですが、そうした木を育種しているのでしょうか。

中嶋 それだけでなく、今より短いタームで山を成長させる仕組みを考えています。強い木を掛け合わせながら、われわれの分析と技術力によって自然のサイクルの中で木を改良していくということです。2025年に木材自給率50%を目指すには、生育のサイクルを早めなければなりません。さらに必要な場所に必要な種類、量の木材を流通できるインフラを考案し、共有化することが大切です。日本として全体最適化をどう考えるかも大きなテーマです。

久慈 木を外壁として使うとなると、汚れたり劣化したりする懸念もありますが、それはいかがでしょう。

中嶋 木の大敵は水と紫外線です。それを防ぐ新たな塗装技術を開発するとともに、現在ある塗装レシピをどう組み合わせるかも重要です。木材の良さを活かすには、全て塗りつぶすのではなく、木目を活かしながら耐朽性を高めることが求められます。その開発は





塗料メーカーが行っていますが、木のことを知っているわれわれはそこに与らせていただき、レシピを開発して大きな木造の建築物に使ってもらえるように進めています。

久慈 350mの建物となるとメンテナンスも大変だと思うのですが、今の技術なら、対応可能なのでしょうか。

中嶋 仮の話ですが、例えば20年に一度くらい木材を取り替えることを想定した施工方法をこれから考える。そして替えた材料は他の建物に使い、最終的にはバイオマスに利用してもらう。本当の意味でのカスケード利用には、ハードだけでなく施工方法が大事です。それは弊社だけでできることでないので、ゼネコンなどの知見も借りながら



日本として施工技術を創出することが重要だと思っています。

木を生活に取り込むことで 環境や経済に良い影響があると確信

久慈 竹中工務店も住友林業も技術をオープン化するとおっしゃっていましたが、根底には何があるのでしょうか。

松崎 日本での木材利用を推進し、需要を拡大したいということです。市場を拡大し、将来的には鉄骨・RC造に加えた三つ目の建築のオプションにすることを考えていきたいと思っています。

久慈 市場が拡大していけば、コストも下がっていくのでしょうか。

中嶋 海外では、鉄骨・RC造・木造でコストはほとんど変わらなくなっています。木造の魅力は、鉄骨やRC造に比べて施工期間が短くなること。ビルが早く完成すれば、そこに入るテナントは早く営業が開始できる。さらに木造のビルに入っている企業なら、環境への意識が高い会社だと認識してもらえるメリットがあります。

久慈 一般家庭では、CO₂対策として環境負荷が小さい家具を使うことが有効ですが、価格が気になる人も多いと思います。

佐藤 毎日使う家具なのに、ブランドは気になっていても、どこから来た木を使っているのか気にして購入する人はほとんどいないと思います。建築に比べると、家具・インテリアは自分事



になりやすい。自分の故郷の木、顔が見える人が育てた木を使った家具やインテリア、建築は値段以上の価値があるのではないのでしょうか。木の温かさや香りを感じ、世代を超えて使い継ぐのなら、国産材を使った家具は高い物ではないと思います。

久慈 日本は木の国と言われ、日本人は古来、山や自然を敬愛し、共生してきた民族です。現代は日々の暮らしの中で木の良さをを感じる機会が徐々に減っています。しかし、木は循環型社会にふさわしい環境配慮型の素材です。生活の中に賢く取り込み、ぬくもりや香りを感じ、心の癒やしを得ることで、生活や環境、そして経済にも良い影響があると、私は確信しています。



閉会挨拶

国産材利用のための全国ネットワークづくりを目指す

常務理事 岡野 貞彦



本日のお話では、規制改革の重要性についての指摘が聞かれました。これは宿題として持ち帰り、どのように展開していくかを皆さまと議論する場を持たせていただきたいと思いますので、引き続きご協力をお願いいたします。

私どもは行動する経済同友会として、今後も国産材需要拡大に向けた理解促

進活動や林業活性化に向けた人材育成、スマート林業の推進に取り組んでいきます。

また、全国の経済同友会にもお声掛けして、国産材利用のためのゆるやかなネットワークがつくれないかを検討し、来年度実現に向けた発題をしたいと考えております。

安全保障体制について 国民的議論を行うために 三つの視点から考える

安全保障委員会
委員長／武藤 光一

(インタビューは10月23日に実施)

世界の安全保障は流動的で不透明、不確実な状況が続いている。
わが国を取り巻く状況も刻々と厳しさを増している。
今年末には防衛計画の大綱が策定されるが、
日本の安全保障のあるべき姿や優先順位の置き方について、
国民的議論を進めるための三つの視点を武藤委員長が語った。



トランプ政権登場も一因、 安全保障面でも先行き不透明

世界の情勢は、不確実性が高まっています。

中国は、自由主義とは異なる価値観の政治体制の下で、一帯一路をはじめ、経済力を背景に新興国に影響を及ぼし始めていますが、こうした動きなどに対して、米国・トランプ政権は「アメリカ・ファースト」を掲げて、貿易戦争を仕掛けているように見えます。さらに、クリミア半島問題に端を発したロシアと欧米との対立、イランやサウジアラビアを巡る中東情勢も、混迷を深めています。

日本周辺では、融和ムードがあるとはいえ、依然として北朝鮮の核・ミサイルの脅威は存在し、東シナ海・尖閣諸島を巡る中国との軋轢、ロシアによる北方領土へのミサイル配備など厳しい状況が続いています。

経済同友会では、「現在の日本の安全保障体制が十分に機能するのか」という問題意識から、安全保障に関する国民的な議論を進めるための視点を提案

し、主要項目について整理した報告書をまとめました。

安全保障体制のあるべき姿を考える 三つの視点

日本は戦後、憲法9条の下で安全保障体制を構築し、解釈の積み重ねによって現実に対処してきたという経緯がありますが、近年、憲法9条も含めた安全保障について議論する雰囲気が醸成されてきました。本委員会では、こうした議論を進めるために三つの視点から考えることを提案しています。

一つ目の視点は、世界の標準から見ても日本の安全保障はどうなのかという「グローバル・スタンダードの視点」です。

例えば、世界の平均では軍事費の対GDP比2.2%ですが、日本は1%にこだわっています。また、武器の使用基準では、世界の標準はいわゆる「ネガティブリスト」(国際法などで禁止される活動を列挙)ですが、日本は「ポジティブリスト」(原則禁止の下で許容される活動を列挙)です。こうした世界標準とのギャップに焦点を当てて、世界が

大きく変わっている中で、日本がガラパゴス化していないかを考えてみるということです。

二つ目は、われわれ経済同友会が「Japan 2.0」で提唱している基本的な視点ですが、将来のあるべき姿から考えてみる「バックキャストिंगの視点」です。

例えば中国がこれから20年先にどういうポジションになっているのかなどを見通した上で、あるべき姿を考える。また、宇宙・サイバー空間にまで戦いの場が広がり、ドローン、AI、ロボティクスなど武器も高度化しています。紛争の要因も複雑になって、テロの脅威が増加しています。戦争行為そのものが変わっていく中で、現在の延長線上ではなく長期的な戦略で、今なすべきことを考えることが必要です。

三つ目は、過去の経緯や現状に照らし合わせてなすべきことの難易度を考える「バックグラウンドの視点」です。

戦後に形成された体制と憲法9条に対する国民世論がありますから、この世論を無視するわけにはいきません。歴史的な背景を考えることで、対応す

武藤 光一 委員長
商船三井
取締役会長

1953年愛知県生まれ。名古屋大学経済学部卒業後、大阪商船三井船舶(現・商船三井)入社。商船三井客船、MITSUI O.S. K LINES (EUROPE) LTD.出向などを経て、98年大阪商船三井船舶鉄鋼原料・不定期船舶部副部長。2002年不定期船舶部長、06年常務執行役員、10年取締役 社長執行役員を経て16年より現職。
2009年9月経済同友会入会。11年度より幹事。2016年度より安全保障委員会委員長。

べき課題と方向性の難易度を認識する必要があります。

本格的に安全保障の国民的議論を 地政学的リスクは経営の大きなリスク

今年は、10年程度の防衛力整備の計画である「防衛計画の大綱」が策定されますので、国民的な議論を高めるきっかけとするいい機会です。北朝鮮問題などを契機として、国民の間にもそれなりの意識は醸成されてきたと思いますが、危機が発生した場合にどういう問題が起き、実際に対処できるのかなど認識不足が課題です。

過剰な軍事費は経済発展を阻害する危険性があり、日本は今後とも軍事大国を目指すべきではありませんが、嫌なことから目を背ける「ダチョウ効果」に陥ることなく、周辺国の動静を冷静に認識する必要があります。

グローバルに活動している企業にとって地政学的リスクは経営上の重要なリスクファクターです。会員の皆さんには安全保障について正面からとらえ、今後の国民的議論に積極的に参加していただきたいと思います。

報告書概要(11月2日発表)

安全保障委員会 報告書

—わが国の安全保障体制について国民的議論を行うために—

本報告書では、安全保障のあるべき姿や、何に優先順位を置くべきかについて国民的な議論を行うために、以下の三つの視点から考えることを提案し、主要項目について整理している。

(1) グローバル・スタンダード：世界の標準

的な水準に照らして足りない点を考える。

(2) バックカスティング：将来の課題を見据えて現在なすべきことを考える。

(3) バックグラウンド：過去の経緯に照らしてなすべきことの難易度を考える。

基本的考え方

(1) 経済界が安全保障を検討する背景

企業経営者としても地政学リスクなどのリスク管理が重要になった。また、世界経済の一体化が進み、デジタル化が加速する中で、国家や企業などあらゆる主体のあり方が問い直される中で、安全保障体制についても、時代に即した見直しが不可欠である。

(2) 今の安全保障体制の何が問題なのか？

わが国の安全保障の取り組み・強化には、憲法や法律など多くの「壁」がある。これまで

は、精密な「ガラス細工」とも称される解釈の積み重ねによって、現実の問題に柔軟に対応を行ってきたが、目的に合致した合理的な対応が常に可能であったわけではない。

(3) 国民的な議論を進めるために

わが国の安全保障のあり方は、一部の専門家に具体的な検討や対応が委ねられてきた。論点が分かりやすく国民に提示され、国民的な議論へと発展していくことを期待する。

主要項目について

(1) 装備調達・研究開発のあり方

米国から高額・高性能の装備品の購入を求める動きが強まり、わが国の防衛生産・技術基盤を脅かしかねない事態に。独立国としての安全保障などの観点から、十分に検討し対応する必要がある。また、技術革新に対応し、わが国の抑止力・対処力を高めることも重要である。

(2) サイバーセキュリティ

将来的には、中央省庁間を結んだより強力な権限を持つ組織の設置が必要である。また、取り組みが遅れている基礎自治体には、強制力を持つ法律と予算措置を伴って対応を進める必要がある。一方、企業の経営者として主体的にセキュリティ強化に取り組む姿勢が重要だが、中小・零細企業などにおける取り組みの加速には、政策的誘導も必要となる。

(3) 憲法改正案(憲法9条、緊急事態条項)

「軍隊とは異なる軍事組織」としての自衛隊の活動の限界の根底には憲法問題がある。改正の意義を十分に説明し、国民の間の幅広い議論を期待する。わが国は大規模災害が発生する蓋然性が高く、有事にも災害時と同様

の問題が生じることを考えれば、緊急事態の議論は平時に十分行う必要がある。

(4) 情報機関の設置

グローバルな活動に焦点を当てた情報活動が課題となる中、情報機能の強化を行う前提として、国民の権利保障について十分に配慮しなければ、理解を得るのは難しい。現実的には、予算の中から情報活動に対する支出配分の見直しから始めることが適切である。

(5) 民主主義的な統制の確保

軍事組織(防衛省・自衛隊)の民主的な統制は、国民の信頼の下に「軍事組織からの安全」から「軍事組織による安全」を目指すことを意味する。トップと防衛省・自衛隊との間の強固な信頼関係を構築し、組織を機能させることが重要である。

(6) 総合安全保障の視点からの取り組み

今後、地球全体が直面する課題、人口動態や国際的な人の移動が生む諸問題、技術革新の予測に基づく対応などは今から行う必要がある。また、地域の安定と平和を実現するには、安全保障とともに、経済の両面から協力関係の強化が必要となる。

詳しくはコチラ



過剰な規制が民泊を阻害。 住宅宿泊事業法の 抜本的見直しを

新産業革命と規制・法制改革委員会
委員長／間下 直晃

(インタビューは10月17日に実施)

2018年6月15日に住宅宿泊事業法(民泊新法)が施行された。

民泊の促進を目指した民泊新法だが、規制や地方自治体の「上乗せ条例」、手続きの煩雑さなどが足かせになり、届出件数は伸び悩んでいる。

日本経済の成長分野の一つとしてインバウンドが位置付けられる中、受け皿として期待される民泊の活性化について、間下直晃委員長が語った。

規制の厳しさなどによる 民泊事業の伸び悩み

政府は、2020年に訪日外国人旅行者を4000万人、30年には6000万人とする目標を掲げていますが、今の宿泊施設数で需要に対応できるのかという議論がありました。その中で、海外でも普及し文化交流にも貢献する民泊が脚光を浴び、民泊を促進するというスタンスで民泊新法が作られました。

しかし、規制の厳しさや地方自治体の「上乗せ条例」、届出の煩雑さで、結果的に事業者にとって使いづらい仕組みになり、民泊新法施行後の事業の届出件数・受理件数は伸び悩んでいます。

民泊にはさまざまなステークホルダーがかかわっています。宿泊場所を提供するホスト、管理者、仲介サイト、宿泊者、ホテル業界、そして宿泊施設周辺に暮らす地域住民の利害のバランスを最適なものにしない限り、民泊は発展しないでしょう。

そのため意見では、事業者には宿泊者だけでなく、住民にとっても安心・安全な民泊を行う責任があることを最

初に主張しました。ステークホルダーの中で民泊に対する懸念を持つのは、基本的には地域住民の方々です。地域住民の方には、訪日外国人が増えることで生活環境が悪化するのではないかと不安があります。民泊を進めるには、こうした地域住民の理解を得る必要があります。民泊に関する規制改革の前提としては、事業者が責任を持って生活環境の悪化を防ぎ、問い合わせや苦情に対応するなど、具体的な対策を講じることが挙げられます。「安心・安全」の確保には、シェアリングビジネスで効果を上げている相互評価の仕組みの活用なども有効でしょう。

「家主居住型」などへの過剰な規制は 健全な民泊の発展を阻害

ホテルや旅館など既存の事業者からは、自分たちは旅館業法などさまざまな法律によってルールが決まっている一方、民泊事業者には厳しいルールが課せられていないことに対する異議があります。

今回の意見では、まず「家主居住型」の民泊と、「家主不在型」であっても事

業者が実質的に管理できる物件での民泊に限り規制緩和を訴えました。

民泊事業者には、自分の持っている物件や余っている部屋を貸したいという個人と、多くの物件を抱えて民泊を事業として展開している専門事業者があります。民泊の本来の趣旨には、近隣住民も含めた国際交流の機会ということも含まれており、こうした機会を提供できる個人が持っている空き部屋などを貸し出す施設に限定して規制緩和すべきだと提言しました。

新法で民泊の稼働日の上限が年間180日とされていますが、これは単に事業を行いにくくするためのものと思わざるを得ません。個人が空いている物件や部屋を貸し出す場合は、年間提供日数の上限は撤廃するべきです。そもそも民泊は、ホテルや旅館などと利害が衝突するものではないからです。

地方自治体の「上乗せ条例」は 抑制すべき

また現状では、地方自治体が条例を設けて民泊を実施できる区域や期間を制限できます。「上乗せ条例」といわれ

間下 直晃 委員長
ブイキューブ
取締役社長 CEO

1977年東京都生まれ。2002年慶應義塾大学大学院理工学研究科開放環境科学専攻修了。1998年ブイキューブインターネット(現ブイキューブ)を設立し、CEOに就任。03年V-cube U.S.A., Inc.を米国ロサンゼルスに設立、04年ブイキューブブロードコミュニケーションを設立しCEO就任。10年ブイキューブ取締役社長を経て、17年より現職。2010年1月経済同友会入会。14年度より幹事。17年度より新産業革命と規制・法制改革委員会委員長。



るものです。本来、法の目的から逸脱した条例を設けるべきではありません。おそらく、地域住民からのクレームの懸念と業界からの要望があるのではないかと思います。自治体も民泊の意義をきちんと考えるべきです。

また、申請手続きのオンライン化が進んでいないことも大きな問題です。アンケート結果によると、民泊の申請手続きがオンラインだけで完結した例はありません。空いている物件や部屋を貸し出したいと考えている個人にとって、申請のために平日に何回も役所に行くことは簡単にできるものではありません。

訪日外国人の観光ニーズもより多様化し、地方における民泊の需要は高まっています。本来の民泊の魅力である「地元の人との交流」などの価値が見直されています。

経済同友会の会員の皆さんにも、ぜひとも民泊を含むシェアリング・エコノミーをまず体験していただきたいと思います。使ってみなければ、そのメリットとデメリットも分かりません。その上で議論を深めたいと考えます。

意見概要(10月15日発表)

住宅宿泊事業法(民泊新法)に関する意見

ー民泊のステークホルダーの全体最適に向けて規制をデザインするー

I 民泊に係るステークホルダーの全体最適を実現する規制のデザインを

健全な民泊の発展には、民泊に係るステークホルダー(民泊事業者、管理業者、仲介業者、地域住民、地方自治体、ホテル・旅館業者)の全体最適が必要で、まず観光庁がこの実現

に向け規制を設計し、地方自治体は、民泊の魅力地域経済に取り込む戦略を持って、規制のカスタマイズを行うべき。

II 住民にとって安心・安全な民泊を行う、事業者の責任を前提とした規制改革

・事業者として、①ゴミの適切な処理や騒音の防止、火災防止に向けた宿泊者への注意喚起など、生活環境の悪化防止、②問い合わせ

・苦情への対応に具体的な方策を講じる。こうした事業者の責任を前提に規制改革を行うべき。

III 家主居住型、それに準じる住宅における民泊の規制を緩和

管理責任を果たせる家主居住型、および家主不在型でも住宅提供者が実質的に管理可能な民泊を対象に、規制改革を行うべき。

III-1. 業法ではなく、住宅提供者(ホスト)のスキルによるサービス保証を

・防火・建物の安全性、公衆衛生については住宅として満たすべき基準を適用し、民泊を行おうとする者の法規制遵守に係る負担を軽減すべき。民泊サービスに必要なホストのスキル、ノウハウを一定水準に維持・向上する取り組みを行うべき。

III-2. 民泊サービスの年間提供日数(180日)の上限の撤廃

・住宅提供者(家主・ホスト)と利用者(ゲスト)の交流という民泊の魅力を最大限提供する

ために、提供日数の上限を撤廃すべき。

III-3. 消防法の適用の緩和

・民泊を行う住宅の防火、延焼防止の責任は、家主にあることを明確に規定すべき。
・住宅における耐震性や耐火性等の建築基準を満たした建物であれば、安全性確保策として住宅宿泊事業者が対応できる現実的なレベルまで消防法の適用を緩和すべき。

III-4. 地方自治体の条例による規制の上乗せ抑制

・条例による規制は必要最低限にするよう、地方自治体に住宅宿泊事業法施行令、施行要領を周知、徹底すべき。法律より厳しい区域・期間制限や行為規制を設ける場合は、その検討プロセスを地方自治体が公表するよう、ガイドラインに提示すべき。

※上記III-1～III-4の規制改革の対象となる民泊は以下の網掛け部分

	家主居住型	家主不在型	
物件の例	家主自身が住んでいる住居 (一戸建て、集合住宅など)	家主は当該住居に住んではないが、管理可能な住居 (別荘、セカンドハウス、家主が所有する集合住宅など)	空き家、空き室 (民泊目的で投資的に購入／賃借した物件)

IV 早期に行うべき制度運用の改革

IV-1. 届出手続きの簡素化、共通化、原則オンライン化

・必要書類を最小限にし、関連する行政手続きのオンライン化や行政機関間の情報連携などを通じたワンストップを徹底すべき。地方自治体の業務や手続きの標準化も必要。

IV-2. 届出番号の真正性を確認するシステムの構築

・物件の届出番号の真正性を確認できるシステムを構築し、違法物件の仲介サイトへの掲載防止や地域住民からの苦情・問い合わせへの対応などにおいて、地方自治体と住宅宿泊仲介業者の連携を強化すべき。

詳しくはコチラ



みんなで描くみんなの未来プロジェクト

大学生と経営者をつなぐテラス

「未来とのダイアログ」

10月29日開催

10月29日の夜、公立中学校の校舎をリノベーションしたアート施設で、経済同友会は大学生と経営者をつなぐイベント「未来とのダイアログ」を開催。当日はトークセッションと、経営者を囲むワイガヤセッションとの2部構成で行われ、大学生30人が参加した。



協力: ビズリーチ・キャンパス

キャリアや仕事観をテーマに 本音で対話

「未来とのダイアログ」は、経済同友会が会員の枠を超え、社会のさまざまなステークホルダーと議論・対話・連携する「みんなで描くみんなの未来プロジェクト」の一環として開催した。今回は、次世代層へのアプローチとして、大学1、2年生を対象とした。

冒頭、挨拶に立った横尾敬介副代表幹事・専務理事は、経済同友会の成り立ちや設立精神、現在の活動状況について説明した上で、「経営者から見て大学生は、日本の未来を託す人です。これから社会に出る皆さんから見たら、経営者は未来の自分の姿かもしれません。就活という入り口だけにとらわれず、仕事を通じて自分がどうなりたいたのか、社会に出てからの長い人生を考えるために、今日の機会を活用してください」と述べた。



第1部トークセッションでは、秋池玲子副代表幹事、志岐隆史幹事、島崎豊氏と、ファシリテーターの法政大学キャリアデザイン学部 田中研之輔教授が登壇し、「学生時代の思い出と自己紹介」という身近な話題からスタートした。学生生活や部活、アルバイトの思い出をそれぞれが語ったあと、キャリアの変遷や仕事観へと話は展開した。

田中教授からの「大学時代に今の自分を思い描いていたか」という問いに対して、秋池副代表幹事は「皆さんと同じように、自分の将来はどうなるんだろう、これから何をしたらよいだろうかと思うことはありました」と参加者の気持ちに寄り添いつつ、「今の自分の姿はまったく見えていなかったのですが、あのころおぼろげに思っていた『社会の役に立ちたい』ということが、結果的に今につながっているような気がしています」と述べた。志岐幹事は「就職前のイメージと実際の仕事では、随分ギャップがありました。同じ会社にいても、私自身は異動のたびに新しい挑戦ができましたし、失敗もありました。その積み重ねを経て成長し、今があると思っています」と振り返った。島崎氏は「学生時代から、海外で仕事がしたいという思いを持っておりました。海外出張や駐在する機会もある総合商社を選び、実際にその機会に恵まれました。やりたいことがあるなら『絶

対に、いつかできる』と心の中に思い続けておくことが大事だと思います」と語った。

経営者の言葉で語られる経験談に 身を乗り出す大学生

後半は、参加者からの質問を中心に進行。次々に手が挙がり、「大学時代にやっておけばよかったと思うこと」「やっておいてよかったこと」や、理系学生からの「経営者として技術者に求めていることは何か」といった学業につながる質問、あるいは「どういう人間でありたいと思っているか」という大きなテーマまで、幅広く寄せられた。

中でも「人生で一番つらいときをどう乗り越えたか」という問いに対しては、「それを乗り越えない限り自分の気持ちは収まらないし、解決もしないので、とことん考え抜きます」(秋池副代表幹事)、「本当につらいときはあまり遠くを見ずに、今困っていること、足元のテーマだけを徹底して考えるようにしています」(志岐幹事)、「一人で抱えても乗り越えられないことが多いので、関係者に率直に相談し、また動きながら考えることで解決の道筋が見えてきます」(島崎氏)といった発言があり、3氏の経験を基に発せられる言葉に、参加者は深くうなずき、聞き入っていた。

最後に田中教授が「社会に出ると、今よりもっとリアルなやり取りが大事

になっていきます。経営者と本音で話せる今日の場合は、皆さんの財産になるはずです」と締めくり、登壇者への拍手をもって第1部は終了。リラックスした雰囲気のまま、第2部へと進んだ。

「働くこと」のイメージが深まったワイガヤセッション

第2部は経営者が3テーブルに分かれて着席し、食事を囲みながら学生との直接対話形式で進行。「何でも質問に答えます」と経営者が発言したことで、カジュアルに会話をできる雰囲気が増し、活発な質疑応答が行われた。実際にどういう仕事をしているのか、どういうキャリアを歩んできたかなど、具体的な話を聞きたいという声が多く、各テーブルで経営者が経験を惜しみなく伝えていた。

例えば「キャリアはどうつくるのがよいのでしょうか」と悩む学生に対して、「チャンスは予測できないことが多いので、自分にとっていいと思う選択をした上で、目の前の仕事を精一杯や

るようにしています。そうすれば必ず次の道が開けると思っています」(秋池副

代表幹事)と仕事への前向きな姿勢が語られた。「やりたいことは明確にすべきでしょうか」という質問には、「それもちろん大事ですが、会社の中にはたくさん仕事があります。固執し過ぎずに視野を広げることも重要です」(志岐幹事)といったアドバイスがあった。「仕事で大事にしてきたことは何ですか」と問われ、「自分がやりたいことを仕掛ける能動的な姿勢です。そうすると仕事がかげん面白くなります」(島崎氏)と、主体性を持つことの重要性が述べられた。「留年して海外留学をしたいが、両親からは就職時に年齢が不利にならないか心配されている」という学生の発言に、「人生100年と言われる中で、学生時代の1、2年などほんの一瞬。卒業が延びても就職になんのハンディもない。迷わず挑戦してほしい」



(横尾副代表幹事・専務理事)といった会話が交わされ、学生を勇気づける一幕もあった。

1時間のワイガヤセッションはあっという間に過ぎ、最後に集合写真を撮ってイベントは盛況裡に終了した。終了後のアンケートでは「仕事の苦勞や喜びを聞くことができ、仕事に対するイメージが具体化された」「キャリアに対する経営者の考えの深さに感銘を受けた」「体験を通して語られた言葉がとても勉強になった」といった声が寄せられ、「仕事と人生」を深く考える機会になったことがうかがえる。経済同友会の財産である経営者一人ひとりの経験と魅力を伝える機会として大きな手応えを得た今回のイベントは、今後の「みんなで描くみんなの未来プロジェクト」にも活かされる予定だ。

登壇者プロフィール (敬称略・登壇順)

(役職は開催当時)



横尾 敬介
(よこお・けいすけ)

経済同友会
副代表幹事・専務理事



秋池 玲子
(あきいけ・れいこ)

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



志岐 隆史
(しき・たかし)

全日本空輸
取締役副社長執行役員



島崎 豊
(しまざき・ゆたか)

丸紅 執行役員
秘書部長 広報部長



田中 研之輔
(たなか・けんのすけ)

法政大学キャリアデザイン学部
教授(博士:社会学)

福岡県生まれ。1974年慶應義塾大学商学部卒業後、日本興業銀行(現みずほ銀行)入行、ニューヨーク支店調査役、システム管理部参事役、名古屋支店長などを経て、2007年にみずほ証券取締役社長、11年取締役会長。2004年4月経済同友会入会、15年度より現職。

群馬県生まれ。1990年早稲田大学理工学大学院修士課程修了。キリンビール、マツキンゼー・アンド・カンパニー、産業再生機構を経て現職。産業再生機構では、全初となる路線バス会社再生の実務に当たる。米国MIT経営学修士。2005年9月経済同友会入会、18年度より副代表幹事。

長崎県生まれ。1980年慶應義塾大学経済学部卒業後、全日本空輸入社。主に営業部門・人事部門の業務に従事し、人事部長・営業センター長・ANAセールス社長を経て、2017年より現職。2012年4月経済同友会入会、16年度より幹事。

東京都生まれ。1982年慶應義塾大学経済学部卒業後、丸紅入社。海外インフラビジネスに従事し中東、アジアに駐在。会長秘書、環境インフラプロジェクト部副部長、広報部副部長などを経て2016年より現職。慶應義塾大学リーディング大学院特任教授、筑波大学客員教授、日本秘書協会理事。2017年7月経済同友会入会。

一橋大学大学院を修了し、メルボルン大学、カリフォルニア大学バークレー校で客員研究員を務める。専門はライフキャリア論、社会学。『先生は教えてくれない就活のトリセツ』他、著書18冊。取締役、企業顧問を歴任。大学と企業をくつなぐオリジナルな企画を多数手掛ける。

第44回日本・ASEAN経営者会議(AJBM)●(2018年10月24～26日、インドネシア・バリ)

ハード・ソフトインフラ整備をテーマに、ASEANと日本のパートナーシップを議論

2018年10月24～26日、インドネシア・バリ島にて、第44回日本・ASEAN経営者会議(AJBM)が開催された。今回は、「ASEANと日本の成長を促進する連結性とデジタルエコノミー」がテーマ。ハード、ソフト両面でのインフラやデジタルエコノミーが、ASEANの連結性にどう寄与するかをテーマに、日本とASEAN7カ国の企業経営者、およそ100人が意見交換を行った。日本からは、横尾敬介副代表幹事・専務理事、片野坂真哉アジア委員会委員長をはじめ、38人が出席した。



主なセッションの概要

全体会議1は、「ASEAN連結性ビジョン2025」がテーマ。ASEANにおける自由で円滑な往来、快適な生活を担保する物理的なインフラの役割、ASEAN各国の多様なインフラ需要について、ブルネイ、インドネシア、日本(日本信号)、タイより事例が紹介された。

全体会議2は、「投資・貿易機会のショーケース」と題し、日本とインドネシアの企業から具体的なプロジェクトの紹介が行われた。

全体会議3では、「インダストリー4.0とデジタル経済」をテーマに、ASEANにおけるデジタルエコノミーの発展、デジタル技術が既存の産業セクターに

及ぼす影響について、農業・防災(日本・NEC)、eコマース(マレーシア)、フィンテック(フィリピン、カンボジア)など、幅広い分野の話題提供が行われた。

全体会議4は、「インフラ開発による連結性向上に向けた日・ASEANのパートナーシップ」がテーマ。ASEANにおける日本の存在感が希薄化しているのではないかと問題意識を背景に、日本(前田建設工業)、タイ、マレーシア

の登壇者が問題提起。それを踏まえて、日本・ASEAN関係の現状認識やお互いへの期待について、率直な意見交換が行われた。

旺盛で多様なASEANのインフラ需要にどう応えるか

幅広い話題を取り上げた今回会議を通じて、日本とASEANの参加者は、さまざまな気付き・知見を共有した。そ



片野坂真哉 アジア委員会 委員長 第44回AJBM 共同議長(ANAホールディングス取締役社長)

■第44回日本・ASEAN経営者会議プログラム概要

2018年10月24～26日(役職は開催当時)

1日目 ●AJBM推進委員会会議(各国代表者会議)

2日目 ●開会式

主催挨拶: Kusumo Martorejo 第44回AJBM議長
(Rachmat Gobel インドネシア日本友好協会理事長メッセージ代読)
祝 辞: Dr. Ir Tjok Oka Artha Ardhana Sukawati バリ副知事
祝 辞: 須永 和男 駐ASEAN代表部日本国大使(総理大臣メッセージ代読)
共催挨拶: 片野坂 真哉 第44回AJBM共同議長

●全体会議1 「ASEAN 連結性ビジョン2025」

基調講演: Dr. Rokhmin Dahuri, Government Advisor on Maritime Affairs & International Relations
登壇者: ブルネイ、インドネシア、日本(日本信号)、タイ

●全体会議2 「各国の投資・貿易機会」

登壇者: インドネシア、日本

●全体会議3 「インダストリー4.0とデジタル経済」

導 入: 関下 直晃 ブイキューブ 取締役社長
登壇者: 日本(日本電気)、マレーシア、フィリピン、カンボジア

●全体会議4 「連結性向上に向けた日・ASEANのパートナーシップ」

導 入: 橋本 圭一郎 塩屋土地 取締役副会長
登壇者: 日本(前田建設工業)、タイ、マレーシア

●閉会式

閉会挨拶: Kusumo Martorejo 第44回AJBM議長
閉会挨拶: 片野坂 真哉 第44回AJBM共同議長
次回会議に係る告知: 横尾 敬介 経済同友会 副代表幹事・専務理事

3日目 ●AJBM 推進委員会会議(各国代表者会議)

の一つは、ASEANには実に旺盛なインフラ需要があり、各国の発展段階の差を背景に、その需要自体も実に多様だということだ。

このニーズを満たす上での最大の課題はファイナンスである。ASEANの多くの国は、都市化に伴って増大の一途をたどるインフラ需要に応えるだけの財政力を持たず、外部の借入に頼るにも限界がある。おのずから、PPPやコンセッションなどを活用した民間セクターの役割に期待が寄せられている。

この状況を踏まえて、前田建設工業からは、中国・韓国との価格競争には勝てない現実を踏まえて、ステークホルダーがリスクとリターンを戦略的に分担できる、コンセッション方式に積極的に取り組む方針が示された。また、日本信号からは、東京首都圏において、複数の交通インフラや社会慣行を統合的に整備することで、道路渋滞を解消してきた経験が紹介されると、ASEAN各国より高い関心が示された。

ASEANが日本に期待するのは、多様なニーズに合致したソリューションの提供であり、特に、深刻な資金ギャップを埋めるための選択肢が求められていることが明らかになった。そのため、日本企業としても、第三国協力によるコスト低減、ファイナンス手法の多様化、コンセッションなど戦略的な事業展開など、さまざまな面で柔軟に強みを発揮する必要がある。

ASEANにおける デジタルエコノミーの現状

二つ目の「気付き」は、デジタルエコノミーのASEAN全域への展開である。フィリピン、カンボジアからは、既存の金融サービスの未成熟さ、規制・ルールの不整備を逆手に取る形で、急速にデジタル決済が普及している事例が報告された。また、このような展開は、銀行口座を持たない人々、未発達な地域の住民に効率的で安心な決済手段を提



間下直晃 幹事 全体会議3モデレーター
(ブイキューブ取締役社長)

供し、その経済機会を拡大するなど、社会的な包摂性と広域的な連結性の向上に大きく寄与していることが分かった。

また、フィリピンでは米国の開発援助機関・USAIDが、カンボジアでは、中国・アリババが、それぞれ技術やプラットフォームを提供している。マレーシアでは、地元中小企業向けに、越境eコマースの円滑化が進められており、アリババの物流サービスとの連携が鍵を握っている。このように、米国と中国が、それぞれASEANのデジタルエコノミーの進展に関与を深めていることも注目点である。

一方、電子商取引の活況を支えるのは物流システム、サービスというリアルなインフラである。また、ビッグデータやデジタルプラットフォームを活用して、農業の生産性向上や防災に取り組む日本電気の事例も、ASEAN参加者の関心を集めた。日本はデジタルエコノミーの分野では周回遅れともいわれるが、日本ならではの強みや蓄積を活かせる領域もある。経営者が創造的破壊に取り組む気概を示すことが、新しい機会につながる。

日・ASEANパートナーシップ、 Connectivityの意義

中国・韓国などとの競争、ASEAN域内のニーズの多様化といった変化を前に、日本側から、ASEANにおける自らの存在感が希薄化しているという危機感が示された。それに対し、ASEANの参加者からは、日本企業にもっとASEANで活躍してほしい、ASEANの「big

brother」として、インフラ開発の分野でもっと前に出てほしいという希望が示された。

こうした意見交換から、日本とASEAN、お互いの認識にズレが生じている様子をうかがうことができた。ASEANと日本、双方の変化によって、お互いの関係の「特別感」が薄れている可能性がある。あらためて、人と人との交流を活性化するとともに、欠くことのできないパートナー (indispensable partner) としてのASEANと日本のユニークな結び付きを確認し、日本の官民がそろって、そのコミットメントを示すことが重要である。



橋本圭一郎 アジア委員会 副委員長 全体会議4モデレーター
(塩屋土地 取締役副会長)

近年のAJBMは、2016年の札幌会議(日本の地方とASEAN・ローカル同士の結び付き)、2017年のバンコク会議(ツーリズムとそこから波及する経済・社会へのインパクト)、今回のバリ会議と進化を遂げつつ、「日・ASEAN関係の現在」という文脈を押さえ、議論を深めてきている。

経済同友会としても、こうした会議を通じて、ASEANと日本の連結性を高めるような取り組みを今後一層、発展させていく必要がある。



横尾敬介 副代表幹事・専務理事

新入会員紹介

会員総数1,478名(2018年10月19日時点)



ふくだ けいこ
福田 桂子

所 属：アクサ生命保険
役 職：執行役員
生 年：1968



おおはし もとひろ
大橋 資博

所 属：MRI
役 職：取締役副社長
生 年：1972



くすはら しげる
楠原 茂

所 属：経営共創基盤
役 職：パートナー取締役CFO
生 年：1971



なかにし こうへい
中西 孝平

所 属：海外投融資情報財団
役 職：理事長
生 年：1954



いけだ ゆういち
池田 唯一

所 属：日本銀行
役 職：理事
生 年：1959



こうだ じろう
好田 二郎

所 属：エアバス・ジャパン
役 職：執行役員
生 年：1960



おおにし しゅんすけ
大西 俊介

所 属：インフォシス リミテッド
役 職：日本代表
生 年：1962



きりたに しげき
桐谷 重毅

所 属：ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント
役 職：取締役社長
生 年：1962



たにぐち けんたろう
谷口 健太郎

所 属：ディーコープ
役 職：取締役社長
生 年：1961



すがい よしひろ
須貝 佳弘

所 属：アグリーム
役 職：取締役社長
生 年：1968

退 会

のじ くに お
野路 國夫

所 属：コマツ
役 職：取締役会長

No.813 November 2018

経済同友 11

C O N T E N T S

特集 1

代表幹事ミッション

米国(サンフランシスコ・ベイエリア) 03

特集 2

中高層木造建築および内装木質化における
民間需要の喚起に向けて

国産材・CLTシンポジウム 11

Close-up 提言

安全保障委員会【報告書】

武藤 光一 委員長

**安全保障体制について
国民的議論を行うために
三つの視点から考える**

新産業革命と規制・法制改革委員会【意見】

間下 直晃 委員長

**過剰な規制が民泊を阻害。
住宅宿泊事業法の
抜本的見直しを**

Doyukai Report

大学生と経営者をつなぐテラス
「未来とのダイアログ」

第44回 日本・ASEAN経営者会議(AJBM)

**ハード・ソフトインフラ整備をテーマに、
ASEANと日本のパートナーシップを議論**

24

Column

私の一文字 大八木 成男

「企業経営者の役割は人に『夢』を見させること」 02

リレートーク 奥村 洋治

「地道に実績を築く」 10

私の思い出写真館 堀 新太郎

「祖父の教え」 27

「Japan 2.0」シンポジウム開催のご案内

09

新入会員紹介

26



堀 新太郎

ペインキャピタル・ジャパン
シニアアドバイザー



祖父の教え



私の母方の祖父田村啓三は、創業家の二代目として終戦まで日本水産の社長でしたが、その後は日産会会長を長年務めていました。旭化成に勤めていた父方の祖父が早くに他界したことや、私が田村の祖父の高輪の家で生まれた関係もあり、私は田村の祖父からとてもかわいがってもらいました。

祖父は小学生であった私を子ども扱いせずに、いろいろなことを教えてくれました。例えば、「いずれ世界で活躍するようになってからも気後れしないように」と言いながら、工業倶楽部などにしばしば連れて行ってくれ、テーブルマナーや海外のことを教えてくれました。この写真は、当時の吉祥寺の日産厚生園で日産グループが毎年開催していた運動会に祖父と姉とで参加していたときの写真ですが、テントの中で財界人

や宮家の方々とお話しをさせていただいたりした、とても懐かしい写真です。

そういう中で、祖父が小学生の私に教えてくれたことは、「恵まれた家庭に育った者は、社会や周囲に貢献する義務

がある」とか、「最高の贅沢ぜいたくとは自分がおいしいものを食べたり贅沢をしたりすることではなく、人に喜んでもらえることをすることだ。でも、それは自分が勝手にやっていることから、相手からの感謝を期待してはいけない」等々、小学生には難解なことでした。でも、今でも鮮明に思い出すということは、子どもを子ども扱いせずに、早くからきちんと教えることは、大人の重要な責務なのだと思います。

祖父は若いころから世界に目が向いていたようで、私のMITへの留学を一番喜んでくれたのも祖父でした。私がその後気後れすることなく、NYのマッキンゼーや投資ファンドなどグローバルなキャリアを歩んでこられたのも、祖父のおかげだと感謝しています。

同友会って、どういう会？

経営者が大学生に仕事と人生を語る

「未来とのダイアログ」開催しました

いろんな大学の1~2年生 30人が参加

至近距離での対話に
最初はちょっと緊張

食べながら飲みながら
肩ひじ張らずに ↑
ソフトドリンクですが

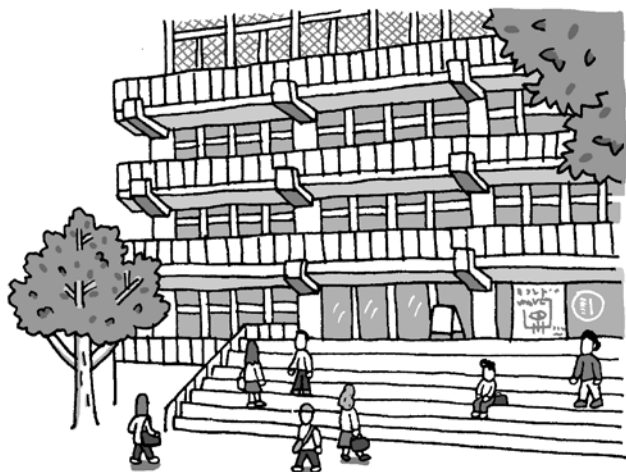


詳細は
こちらから



キャリアにまつわる質問とアドバイスが
たくさん飛び交いました。

会場は元中学校をリノベーションしたアート施設(アーツ千代田3331)



イラスト・溝ロイタル



経済同友会では会員=経営者の
枠にとどまらずいろんな人と対話をする
“テラス”という企画を展開していきます。

経済同友

経済同友 2018年11月 No.813 平成30年11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/https://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

