

経済同友

KEIZAI DOYUKAI

2

2019
February

特集

シンポジウム

Japan 2.0 最適化社会の設計

—モノからコト、そしてココロへ—

Close-up 提言

労働市場改革委員会

雇用の流動化を促進し

外国人材受け入れの仕組みづくりの推進を

物流改革を通じた成長戦略委員会

環境変化と課題に対応した

経済成長を持続可能とする物流改革を



「私の一文字 ～副代表幹事・佐藤義雄～」より

No.815

私の一文字「岐」

副代表幹事
財政健全化委員会 委員長
佐藤 義雄

住友生命保険
取締役会長代表執行役



経営者は覚悟を持って“岐路”へ挑め

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9回にご登場いただいたのは、佐藤義雄副代表幹事です。

佐藤 世の中を見渡すと、今は時代の分かれ道、大きな岐路に差し掛かっているように思います。文字を選ぶにあたっていろいろ悩みましたが、「岐」を私の一文字としました。

岡西 「岐」は「山」の象形と「支える」という文字からなっています。支は木の枝を手で持っている会意兼形声文字*です。枝は「えだわかれしたもの」ということから、岐は山の分かれ道という意味になったそうです。

佐藤 世界では、米中の対立、英国のEU離脱、各国でのポピュリズム政権の樹立など、既存の国際協調体制の枠組みを揺るがす動きが起こり、そして国内では深刻化する少子高齢化と歴史的な財政状況の悪化に直面しています。そんな「岐」にあって、私たち経営者は強い覚悟と信念を持ってこの難局に挑む必要があるのではないのでしょうか。

岡西 この文字を書くときに、分かれ道において方向を決めるときの潔さ、決断力を最後の一线に込めました。ところで佐藤さんにとっての分岐点はどんなことでしたか。

佐藤 やはりバブル崩壊後の後処理です。当時は安定株主として多くの取引先の株式を保有していましたが、底の見えない株価下落により、当社自体の存続が危うくなり、さらなる株価下落リスクには耐えられないという状況の中で、会社と社員を守り、お客さまの信頼に応えるために、担当役員として保有株式売却という厳しい決断を迫られました。



岡西 岐路において、選択する判断基準はなんですか。

佐藤 やはり「強い覚悟と信念を持って、やるべきことをやる」ということです。株式売却については、取引先企業に事情を説明しても簡単には了承いただけず、また社内の営業部門の反対も非常に強いものがありました。しかし、お客さまの信頼に応えるという信念を持って、粘り強く交渉し、この状況を突破するしかありませんでした。

岡西 社内の調整も大変だったんですね。

佐藤 もう一つ思い起こされるのは、保険金の支払い問題です。お客さまからのご請求がないまま、多くの保険金・給付金が未払いとなっていたという業界全体を揺るがしたこの大問題の渦中に、私は社長に就任いたしました。いかにしてお客さまの信頼を回復するか、これも私にとっては大きな「岐」であったと思います。

岡西 どう打ち破ったのですか。

佐藤 私の座右の銘に「^{ぎやくじふっしん}逆耳忠心」という明代の古典「菜根譚」の言葉があります。私が41歳で支社長に就任するときに、当時の名誉会長の新井正明氏にこの言葉をいただきました。忠告や諫言は、心地いいものではない。だが、これにきちんと対応するかどうかで、人間としての器量が問われるだけではなく、その後、その人が成長を遂げるかどうかの分かれ道となる、ということをこの言葉は説いています。お客さまからの声、そして営業の第一線の現場の声を大切にし、方向を見誤らないように努めました。

岡西 経済同友会ではどんな活動を考えられていますか。

佐藤 経営者の立場からこの国の行く末をどう見ていくか。そういった意味でも、財政・税制は大きな問題なので、引き続き、この問題に取り組んでいきたいですね。特にAIやデータの問題が税制や財政にどんな影響を与えるかを勉強していきたいと思っています。

*二字以上の漢字の字形・意味を合わせた会意文字と、音を表す字と意味を表す字を合わせた形声文字の特徴を併せ持つもの。

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。



特集

シンポジウム

Japan 2.0 最適化社会の設計

—モノからコト、そしてココロへ—

2018年12月14日にシンポジウム「Japan 2.0 最適化社会の設計」を帝国ホテルにて開催した。70周年記念式典で「Japan 2.0 最適化社会に向けて」を発表してから約2年、集大成として提言「Japan 2.0 最適化社会の設計 —モノからコト、そしてココロへ—」を取りまとめた。世界が劇的に変化しているこの大変革期に、日本が目指すべき持続可能で心豊かな国づくりについて、小林喜光代表幹事が考えを示し、その実現に向けた企業経営者の役割について議論を深めた。



みんなで描く
みんなの未来
プロジェクト



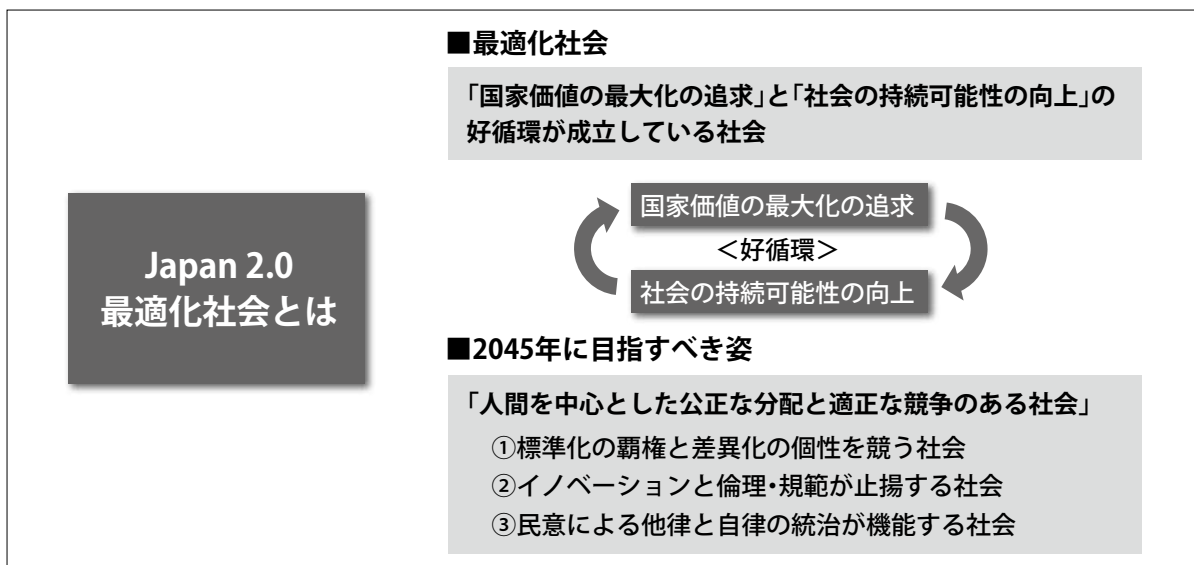
提言「Japan 2.0 最適化社会の設計 -モノからコト、そしてココロへ-」とは

提言「Japan 2.0 最適化社会の設計 -モノからコト、そしてココロへ-」において、最適化社会とは、「国家価値の最大化の追求」と「社会の持続可能性の向上」との好循環が成立している社会を指している。

日本人の特長・強みである、異なるものを融合して独創性を発揮する力（最適化能）を磨き、世界の期待に応えていく。さらに国家の価値を解析、評価するための明確な基軸を設け、

データとエビデンスに基づいた科学的な仮説と検証を繰り返し、国家や社会をアップデートしていかねばならない。

- ・X軸：体：MOE：経済の豊かさの実現
- ・Y軸：技：MOT：イノベーションによる未来の開拓
- ・Z軸：心：MOS：社会の持続可能性の確保
- ・時間軸 t：地球を俯瞰し、時代の風を捉え、次代へ考察と準備



I：戦後70年と日本の未来

1. 危機感の欠如
2. 知の退廃と自己変革力の枯渇
3. 時代の風を捉える知性と感性
4. 3次元解析による国家価値の最大化と社会の最適化

III：Japan 2.0 最適化社会の設計

1. 人間の本性と経済活動の本質を理解し、時代の風を感じ、最適解を導く
 - (1) 豊かな社会で幸せを求めて、克己抜き、生き残り、伝え継いでいく
 - (2) 「モノからコト、そしてココロへ」、時代に則してパラダイムを変えていく
 - (3) 組織が提供する価値を最大化し、社会が享受する便益を最適化していく
 - (4) ステークホルダーによる3次元評価で最適化の好循環サイクルを回していく
2. 三つの世界的な大変革のうねりを捉えて2045年の最適化社会を描く
 - (1) グローバル化の進展で、標準化の覇権と差異化の個性を競う社会
 - (2) デジタル化(AI化)の進展で、イノベーションと倫理・規範が止揚する社会
 - (3) ソーシャル化の進展で、民意による他律と自律の統治が機能する社会
3. 相反から活路を見出し、異質を掛け合わせて、世界の期待に応えている日本

II：世界と日本の現状と課題

1. 世界の現状と課題
2. 日本の現状と課題—変革へのエネルギーの枯渇

IV：各政策分野で目指すべき2045年の姿と2020年までに着手すべき改革

1. X軸：経済の豊かさの実現
2. Y軸：イノベーションによる未来の開拓
3. Z軸：社会の持続可能性の確保

V：Japan 2.0 最適化社会に向けた統治機構改革と国家のガバナンス強化

VI：人間中心主義のココロと経済同友会の自己変革

1. ダイバーシティがあり、インクルーシブで安定した社会を築いていく
2. 改革を先導し行動する政策集団として自己変革に挑戦していく

シンポジウム「Japan 2.0 最適化社会の設計」



基調講演 小林喜光 代表幹事

「Japan 2.0 最適化社会の設計」について

なぜ「Japan 2.0」か

2015年4月に代表幹事に就任して以来、新たな経済・社会システムの構築を目指し、議論を重ねてきました。本日はその総まとめでもある提言「Japan 2.0 最適化社会の設計—モノからコト、そしてココロへ—」の概要と、取りまとめにあたった思いを中心にお話しさせていただきます。

戦後の荒廃の中から立ち上がった日本は、高度経済成長を遂げてきました。しかし、戦後に築いた経済社会システ

ムから脱却できないまま、今、日本は世界の中でかなりの比較劣位に陥っています。世界が劇的に変わっているこの大変革期に、なぜ日本は変わらないのか。このような問題意識が根底にあり、「これまでの延長線上にない新しい日本に“バージョンアップ”させていかなければならない」という思いで「Japan 2.0」と名付けました。

危機感が増したのは、2018年6月の内閣府の国民生活に関する世論調査結果です。「現在の生活に満足しているか」という質問に対し、74.7%が「まあ満足している」または「満足している」と答えています。今後の日本を見据え、大きな夢なり目標があれば、現状に満足できるはずがありません。この調査結果は戦う気力を失った日本人の姿を示しているのではないのでしょうか。このままでは知が退廃し、自己変革力が枯渇した民族と化してしまうかもしれない、という強烈な危機感を持つべきです。

国家百年の計といいますが、戦後100年は偶然にもシンギュラリティを迎えるともいわれる2045年に符合します。われわれは2016年までを「Japan 1.0」とし、東京オリンピック・パラリンピックの2020年までを準備と考察の期間と位置付けました。そして2021年から2045年ごろまでの「Japan 2.0」に向け、バックキャストで、今、何をすべきかを考え、議論を進めてまいりました。



世界の大変革に取り残される日本

世界が大変革期にある今、とりわけAIの研究は、日進月歩の勢いで劇的に進化しています。最近、米国のDARPA（米国防総省高等研究計画局）が、コンテクスチュアル・リーズニングという、人間の感性や心までを捉えたAIの研究を進めていると発表しました。デザイン・シンキングという考え方がビジネスの世界で広まっていますが、AIを使ったコンピューショナルな次元で対応できている企業が日本にあるのでしょうか。サイバー・フィジカル・システム（CPS：実世界のデータをネットワークにより収集し、サイバー空間で分析や人の判断材料となるような情報への高度化などを行い、実世界で活用する仕組み）をどう構築していくかも、日本にとって非常に重要なポイントになるでしょう。

技術の進歩によって、手足の外部化から脳の外部化へと進み、さらに人間の内部のDNAまでもが変換できるというともない時代を迎えつつあります。その意味で、人類を霊長類の最終形と考えるのは誤りかもしれません。イスラエルの42歳の歴史家、ユヴァル・ノア・ハラリ氏は、ほんの一握りのエリートたちがデータの所有者となって権力を握り、残りの大部分の人々は「無用者階級」になる可能性があるという警鐘を鳴らしています。このような超格差社会ともいえる最悪のシナリオも想定して、われわれは次なる時代について考えていかなければならないのです。

経済成長と人々の幸せ度の乖離

グローバル化とデジタル化（AI化）とソーシャル化という世界の大変革のうねりは、三つの関係性に大きな変化をもたらしています。一つ目は、「リアルとバーチャル」です。リアル・エコノミーのみの時代は終わり、ネットによるバーチャルな世界が加速度的に拡大しています。二つ目は「付加

価値と効用」です。先進国を中心に、GDPに代表されるモノをベースにした経済成長と人々のウェルビーイングは大きく乖離しています。三つ目は「個と集団」です。SNSなどの影響力が大きくなり、個と企業、あるいは国家との関係性に大きな変化が生じています。

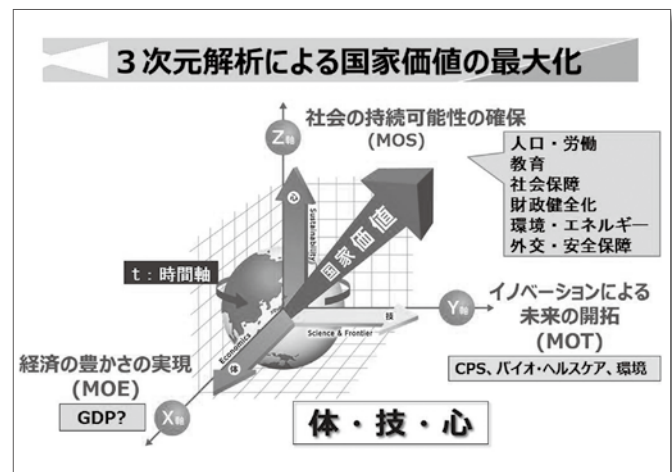
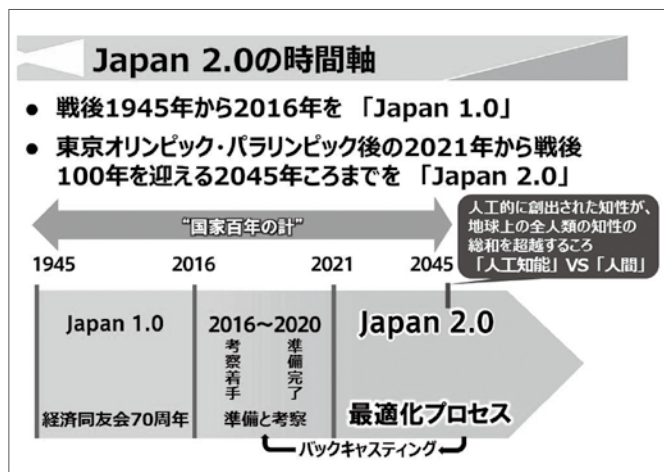
昨今の米中関係を見ていると、単純なジオポリティックス（地政学）のみならず、ジオエコノミクス（地経学）、あるいはジオテクノロジー（地技学）の時代が来ていると感じます。経済人としてどのような立ち位置で臨めばいいのかを真剣に考える必要があるのではないのでしょうか。

経済はモノに代表されるリアルな「重さのある経済」から、ネットに代表されるバーチャルな「重さのない経済」に移ってきました。このような時代の変化に対して、現在の経済学ではリアルとバーチャルの関係性を数学的に複素空間で記述できているとはいえません。例えば、自動運転の分野では、グーグルはバーチャルからリアル経済に近づいており、逆にトヨタ自動車はリアルな世界からバーチャルな世界へと広がりを見せるなど、双方向の動きが見られます。どのような業種でもCPSの観点で考えていかなければ競争優位に立つことはできないでしょう。

もはや、GDPだけでは経済の豊かさを測れない時代です。経済分野のみならず、社会の安定性などの非経済分野も含めて考えていく必要があります。その意味では「モノ差し」から「コト差し」へ移行してきたわけですが、さらに高度化・複雑化する人々の欲求については、「ココロ差し」で考えていく時代に転換しつつあるのではないのでしょうか。

目指すべき社会、Japan 2.0 最適化社会

国家価値とは一体何でしょう。企業価値をX軸、Y軸、Z軸という3軸で捉えると、経済的指標（X軸）のみが企業の



価値ではないことが理解できると思います。国家価値も同様に、社会のフロンティアに向けてイノベーションを創出すること（Y軸）、そしてサステナビリティを重視した社会性（Z軸）がますます重要になってきています。

相撲や武道の世界では「心技体」という言葉があります。X軸を「体」、Y軸を「技」、Z軸を「心」と捉えると分かりやすいでしょう。X軸の経済成長や、Y軸のAIに代表されるイノベーションは、負の側面として超格差社会が生まれるリスクがあります。そのアンチテーゼとしては、やはりZ軸の社会の持続性をいかに確保するかを考えなければなりません。国家価値は最大化すべきですが、同時に社会は最適化を図っていくことが重要なのです。

2045年に目指すべき「最適化社会」とは、一言でいえば、人間を中心とした、公正な分配と適正な競争のある社会の実現です。それを三つに整理すると、①標準化の覇権と差異化の個性を競う社会、②イノベーションと倫理・規範が止揚する社会、③民意による他律と自律の統治が機能する社会、といえます。

グローバリズムとデジタル化

アンチ・グローバリズムが台頭しても、必然的に経済はグローバリゼーションが進むでしょう。このような世界で勝ち抜き、ダイバーシティがありインクルーシブな社会を実現するには、われわれ経営者がいかに企業を変革していくかが大きな課題です。

さらに、データフローを巡る国家間のせめぎ合い、データ覇権主義の動きが世界にあります。中国は国家によるデータ管理が徹底され、米国はサイバーセキュリティを厳格化する一方で、プラットフォームはかなり自由に活動しています。欧州はGDPR（一般データ保護規則）をベースに個人データに対して厳しい規制を設けています。グローバ



ルな標準化にどうかかわり主導権を握っていけるかは、国として非常に大きな課題です。

個人的には、AIやバイオサイエンスなどが進展することで、逆にリベラルアーツや哲学が一層必要とされる時代になると考えています。2045年に向かって、このような課題にも取り組む必要があると思います。

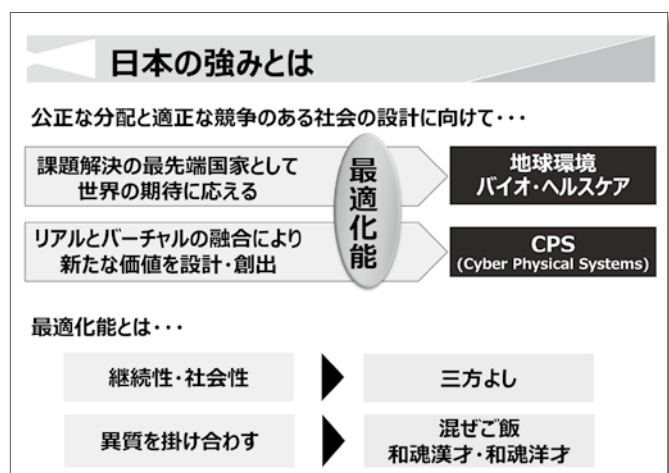
日本人の「最適化能」で地球全体を見据えた社会を

歴史を紐解くに、日本人には最適化する能力や、三方よしの発想、混ぜごはんのように異質をうまく取り込み、掛け合わせて結果を出してきたという傾向があります。そのような日本人の特殊な能力、これを「最適化能」と呼ぶならば、これを活かし、さまざまな問題を解決して、新しい文化を築いていくことを考えるべきではないでしょうか。

テクノロジーの観点では、CO₂排出削減、水や食料の問題などのグローバルアジェンダに対し、どれだけ大きなイノベーションを起こし、社会的規範を作っていけるかがポイントになります。あるいは、バイオヘルスケアやCPS（Cyber Physical Systems）の分野で、日本がテクノロジーをどう活用し、いかに社会に実装していくかも考えていく必要があります。

2045年に向かって、人間の幸せと地球環境とが両立する社会を実現していくべきです。グローバリズムやデモクラシーが変容する中で、経営者として目指すべきは持続可能な社会であり、ダイバーシティに富んだインクルーシブで安定した世界ではないでしょうか。

最後に、日本の新たなバージョン、「Japan 2.0」のスタートに向けて経営者としてなすべきことを、「経営者宣言」としてまとめました。これを皆と共有し、今後も議論を深めていきたいと思っています。



「Japan 2.0 最適化社会」の実現に向けて

Japan 2.0 検討PT委員長の程副代表幹事がモデレーターを務め、小林代表幹事と3人のパネリストによるパネルディスカッションを行った。世界的な変化、わが国が強化すべきこと、経営者、企業の役割について、提言内容をもとに三つの論点に分けて議論を交わした。

論点1

グローバル化、デジタル化(AI化)、ソーシャル化という世界的な大変革のうねりの中で起きている変化

技術革新が向かうべき方向

程 提言「Japan 2.0 最適化社会の設計」にある三つの世界的な大変革のうねり、グローバル化、デジタル化、ソーシャル化(以下GDS化)について、まずは、伊佐山さんから意見をお聞かせください。

伊佐山 18年間シリコンバレーに住み、グーグル、フェイスブックなどの新しいベンチャーの誕生を見てきました。最近、サイバー(デジタル)がいかにフィジカル(アナログ)な世界に影響を及ぼすかがテーマであり、サイバーの世界が企業に与えるインパクトを考えないと、将来、面白い事業が生まれてこないという問題意識を持っています。世界における日本のステータスが低下してきているため、企業が個別でできることが限られてきています。そこで当社では、日本企業約30社と共同運営で「出島研究所」をつくり、イノベーションの聖地であるスタンフォード大学の目の前にオフィスを構えて、技術の探索や新規プロジェクトへのトライ、人材育成を行っています。

程 妹尾さんはエコシステムや企業のビジネスモデルなどを研究されていますが、GDS化という視点ではいかがですか。

妹尾 最近GDS化が進む中で、産業生態系のパラダイム転換というテーマで講演することが多くなっています。これには「技術」「制度」「社会文化」の三つの要素が相互に関係しています。技術は、サイバー・フィジカル・システム(CPS)で、情報・サービス産業と製造業が一緒になり価値を形成する時代に入っています。制度はここ10年、目まぐるしく動いてきたものが体系化されました。それが2015年に国連で採択されたSDGsです。これが国際標準になって認定・認証ビジネスにつながった際、日本は対応できるでしょうか。最後の社会文化は、サービス化(サブスクリプション化)、シェアリング、サーキュラーです。例えばメルカリがそうですが、若い人の文化と日本の産業文化が大きく変わってきています。経済同友会の意見とは少し視点は違いますが、私も強い危機感を覚えています。

程 では、世界で事業を展開している新浪さん、お願いします。



新浪 世界を回中で、社会に対する怒りや不満が極めて強くなってきていると感じます。イノベーションのおかげで便利な社会が誕生した一方で、世界は格差拡大、分断、対立が増しています。グリーディに金儲けに走るのではなく、社会のために技術を活用するよう人間が知恵を絞っていかねばなりません。グローバルアジェンダの解決、SDGsの達成には、技術を活用するほかはなく、技術革新が不可欠です。経営者は大きく社会を転換しなければならないという認識を持つ必要があり、それができるのは、社会に向き合える企業が多い日本かもしれません。

企業と経営者が取り組むべきこと

小林 リーマンショックによる金融危機が収束した後、経済成長が長く続きました。しかし、永遠に成長が続くはずもないため、下降に転じることに備えなければなりません。一番必要なのは、精神のタフネスという気もします。イスラエルやシンガポールといった国のように、^{きょうじん}強靱なる心を日本の若い人が持っているか、危惧しています。

程 米中の貿易戦争から先行きの不透明感が増していますが、今、シリコンバレーはどのような感じですか。

伊佐山 シリコンバレーは、今日のキーワードである「最適化」と真逆の環境だと思いますが、混沌としていることは変化を起こすチャンスだと考えます。シリコンバレー、ベンチャーコミュニティにとって、危機感や不安定な状況が存在することは、必ずしも悪いことではありません。また、景気の先行きはともかく、原点回帰が大事だと感じます。どのような課題が社会にあるのか、技術による解決が可能か、事業として成り立つか、それが本当に必要で役立つこ

とか、などを真面目に考えるフェーズに入っているのではないかと思います。

程 技術競争が激しい中、企業がオープンイノベーションをけん引していくことは難しいのではないのでしょうか。

妹尾 日本の経営者には、「技術開発（インベンション）＝イノベーション」という風潮がいまだに強い。また、インプルーブメント（改善、改良）とイノベーション（革新、刷新）を同じに考えている会社も多い。イノベーションとは技術開発ではなく、モデルを徹底的に変えることです。日本の周回遅れは相当なものであることを、あらためて訴え

たいと思います。

程 新浪さんが参加される2019年1月のダボス会議は、第4次産業革命における新しい制度や社会通念などがテーマでしょうか。

新浪 格差の拡大など、デジタル化の進展がもたらす負の側面があり、課題解決を同時に進めていかなければなりません。犠牲を伴うこともあるでしょう。それを乗り越えていくために、ダボス会議に集まる世界のリーダーたちが、国家や企業を超えて、世界の課題解決のための議論をすることと思います。

モデレーター&パネリスト紹介

（敬称略／所属・役職は開催時）

パネリスト

小林 喜光

（こばやし・よしみつ）
三菱ケミカルホールディングス
取締役会長



1946年生まれ。71年東京大学大学院理学系研究科相関理化学専攻修士課程修了、72年ヘブライ大学（イスラエル）物理化学科、73年ピサ大学（イタリア）化学科。74年三菱化成工業（現・三菱ケミカル）入社。96年三菱化学メディア取締役社長、05年三菱化学常務執行役員を経て、06年三菱ケミカルホールディングス取締役、07年取締役社長を経て、15年取締役会長、現在に至る。08年10月経済同友会入会。10～11年度幹事、11～14年度副代表幹事、15年度より代表幹事。知的財産戦略本部本部員、未来投資会議・構造改革徹底推進会合部会長、総合科学技術・イノベーション会議議員などを務める。理学博士。

パネリスト

伊佐山 元

（いさやま・げん）
Wil
General Partner & CEO



1973年生まれ。95年にウェブデザインとコンサルを行うArch Pacificをスタンフォードの学生と創業。97年東京大学法学部卒業後、日本興業銀行（現みずほフィナンシャルグループ）に入行。01年よりスタンフォード大学ビジネススクールに留学。米国大手ファンドDCMを経て、13年Wilを設立。シリコンバレーと日本を中心に、ベンチャー企業の発掘と育成に注力。日本にベンチャー精神を普及させるため、経済産業省や文部科学省をはじめ、多くの政府委員や有識者会議のメンバーとしてもベンチャー振興の提言を続けている。

パネリスト

妹尾 堅一郎

（せのお・けんいちろう）
産学連携推進機構
理事長



1954年生まれ。慶應義塾大学経済学部卒業後、富士写真フイルム勤務を経て、英国国立ランカスター大学経営大学院博士課程満期退学。産業能率大学助教授、慶應義塾大学大学院教授、東京大学先端科学技術研究センター特任教授、九州大学客員教授、一橋大学大学院商学研究科（MBA）客員教授等を歴任し、現在に至る。内閣知的財産戦略本部専門調査会前会長、農水省技術会議議員などを務める。ビジネスモデルと知財マネジメントに関する研究と教育を続け、著書『技術力で勝る日本が、なぜ事業で負けるのか』は題名が流行語にもなった。

パネリスト

新浪 剛史

（いにしみ・たけし）
サントリーホールディングス
取締役社長



1959年生まれ。81年三菱商事入社。91年ハーバード大学経営大学院修了（MBA取得）。ローソン取締役会長を経て、14年サントリーホールディングス取締役社長に就任、現在に至る。05年5月経済同友会入会。06～09年度幹事、10～15年度副代表幹事、16年度より幹事。農業改革委員会委員長、米州委員会委員長、東京オリンピック・パラリンピック2020委員会委員長などを歴任。経済財政諮問会議議員を務める。

モデレーター

程 近智

（ほど・ちかとも）
アクセンチュア
相談役



1960年生まれ。82年米スタンフォード大学工学部卒業、91年米コロンビア大学経営大学院（MBA）卒業。82年アクセンチュア入社。95年パートナー、00年戦略グループ統括パートナー、03年通信・ハイテク本部統括本部長などを経て、06年取締役社長、15年取締役会長を歴任し、18年7月相談役、現在に至る。07年3月経済同友会入会。09～16年度幹事、17年度より副代表幹事。東京オリンピック・パラリンピック2020委員会委員長、先進技術による経営革新委員会委員長、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などを歴任。

日本人の「異なるものを融合して独創性を発揮する力(最適化能)」を強化する

最適化のための時間と、Howのアクション

程 経済同友会では2045年の姿を描くにあたり、日本の強みは何かを議論してきました。そこで出てきた言葉が、「最適化能」です。島国ゆえに秩序を保ちながら、海外の技術や文化を取り入れて、新たな価値や技術に昇華、熟成していく強みが日本にあるのではないかと思います。

妹尾 最適化は何を対象にするかで、意味が違ってきます。最適化は、実はHowの話です。与えられた問題を最適に解決しようとする前に、その問題設定が適切かというWhyとWhatの吟味も忘れてはなりません。

伊佐山 「異なるものを融合して独創性を発揮する力」として、日本で新しいものや知と知を組み合わせるイノベーションを創出するという議論をすると、「ダイバーシティが重要だから女性や外国人を増やそう」という話になります。今までビジネスの場にいなかった人を増やせば、新しいことが起きるという発想です。個人が多様化に対応できていないのです。

今は技術により便利になったことで人には自由な時間が増える一方で、見ている情報や付き合い関係が狭くなっています。特にソーシャルネットワークでは、利用する時間が長くなるほど、自分が好む記事ばかりが表示されるようになり、個人にとっての多様性は10年前より低くなっているはずです。各個人がバイアスを捨てていろいろな世界へ飛び出し、さまざまな人と議論をしていかないと、おそらく多様性は高められません。技術に頼り過ぎて個人が孤立し過ぎると、この先、困ったことが起こるのではないかと危惧しています。

小林 文化そのものを熟成するというのが、日本人はうまかった。今は時間軸が短くなっている中で、最適化するのに時間がかかり過ぎています。さらに今の日本は、Whatは分かっているのにHowのアクションが取れないように見えます。事業でも、テクノロジーが進化していることは少な



くとも机上では分かっているのに、行動が伴わず、アナログの牧歌的な国になってしまっています。ただし、ベクトルの方向性を決めると、皆がその方向に行くという傾向もあり、これはむしろ危険だと感じています。

「最適化能」をどう教育するのか

程 20年前に顧客先に外国人を連れて行くと、丁寧に対応してくれるものの、帰り際に経営者から面倒だからもう連れて来ないと言われていました。今は逆で、世界で優秀な人を連れてきてくれたと感謝されます。日本は腰が重過ぎる場所がありますが、このスピード感では世界に追いつけない、追い越せない、という状況です。最適化能を強化する教育も重要だと思います。

新浪 日本はかつて、失敗のコストが非常に高い国でした。失敗させない教育をしてきた結果、失われた20年の間、スピーディーに意思決定できるリーダーを育てることができませんでした。

今は、以前より日本の状況は良くなりました。最適化のみならず、意思決定する力を持つ人材をどれだけつくるかが重要です。AIが発展している時代には、直観力を鍛えるとともに頭のシナプスがAIの保有量を超える力を持たないとなりません。そのための教育としては、できるだけ早いタイミングで若い世代に修羅場を体験させていくことが重要であり、それができる環境が、今はできていると思います。

妹尾 教育系の学会の会長を3期6年間務めていましたが、そのときに述べていたことは、「教育とは学習者の創造である」ということです。知識を得るだけでなく、常にワクワクしながら学ぶ、あるいは学び直せる人材をつくるということです。そして、皆と同じことが言えるばかりではなく、他人と違う発想でものが言える能力の育成が急務であるということです。他人と同じことをやっているのは、イノベーションは起こり得ないからです。

私は「問題解決症候群」と呼んでいるのですが、最近の問題が与えられないと何もできない、問題を自分から見いだすことができない人が増えています。そして、問題には必

ず唯一の正解があり、それを見つけないといけないと思っている。若い人たちは、その正解を教えてもらわないと自己定位ができません。もう一つ、イノベーションとは「何が一番望ましいか」から発想すべきなのに、「できるかできないか」で発想する。この風土でイノベーションできるのかと心配です。

論点3 「国家価値の最大化」「社会の最適化」 における経営者、企業の役割

イノベーションモデルと価値の最大化について

程 三つ目のテーマは、経済の豊かさの実現(X軸)、イノベーションによる未来の開拓(Y軸)、社会の持続可能性の確保(Z軸)の3軸によって「国家価値の最大化」を考え、さらに、「社会の最適化」を目指すということです。Y軸の最大化に向けて、デジタルトランスフォーメーションを加速させるために取り組むべきことをお伺いします。

伊佐山 米国に渡った18年前は、米国型の破壊的なイノベーターを育成するのが日本の将来にとってよいだろうと考えていました。しかし、今日の議論にもあるように、日本はある程度の調和と規律の中で新しいことに向かっていく国で、米国型の破壊的イノベーションは向いていません。大企業の中のリソースを使ってイノベーションをけん引していく日本型のイノベーションモデルがあってもいいのではないかと思います。国内では危機感を醸成しにくいので、ほぼ毎週修羅場が起きているシリコンバレーで、多少治外法権の効いた出島に、若手や中堅の人を送り込むことは、即効性があるのではないのでしょうか。2045年には、まったく違う事業で稼げるよう、企業体質を変えていくことが重要です。

妹尾 出島論のお話がありましたが、私は「非常階段論」と称しています。メイン階段を改修すると言うと反対されますが、非常階段を付けるのなら受け入れられる。非常階段の価値が認められ、みんなが使い始めたらいつの間にか変わってくるのです。

経営者がイノベーションを実現したいなら、従業員に「火



の玉小僧」を求めるとともに経営者自身の覚悟が必要です。また、ビジネスモデルの知識と考え方、デザイン力を付けていくことです。

程 企業価値を最大化する際、X軸(経済の豊かさの実現)に偏り過ぎた面があったと思いますが、海外ではその修正は起きつつあるのでしょうか。

新浪 実態としては起きていないと思います。海外では国家価値の最大化を考えている企業はほとんどなく、国に法人税を下げることをばかりを求めていたりします。一方、日本はもともと三方よしの発想もあり、SDGsには日本企業が活躍する場があると思います。そこは日本企業の良さでもあり、甘いところかもしれない。日本の経営者は、世界で最もノブレス・オブリージュがあると思います。失敗するコストが下がっている今は、若い人たちをもっと鍛えられるし、われわれ自身も変わっていくのはそう難しいことではないと考えます。

程 日本では、この国の価値を最大化したいという経営者は多いですね。

新浪 日本の価値の最大化を実際に意識して企業を営んでいる人は少ないかもしれません。しかし、先ほど申し上げたように世界には怒りがあり、それを解消するために社会に向き合って企業経営をしていくことによって、それぞれの国の、場合によっては国を超えた世界の価値の最大化につながっていくと思います。

程 国連のハピネス調査では日本は世界で54位です。国家価値の最大化は、国民の幸せ、豊かさを高めることが目的だと思います。経営者として2045年に向けて何をしたらよいと考えますか。

伊佐山 イノベーションで豊かさを実現する社会の究極の姿が、シリコンバレーで起きている超効率社会、超強欲資本主義、超格差社会ではないのでしょうか。一つ言えるのは超効率、超資本主義だけでは社会は持続しません。日本は三方よしの精神、悟りや禅の文化があり、何か面白いロールモデルになる可能性があるかと個人的には思っています。

小林 経済同友会では、「企業価値の最大化」「アカデミアの価値の最大化」「国家価値の最大化」を議論してきましたが、



われわれの最大のターゲットは「社会の最適化」です。社会が崩壊したら、企業も何もありません。先ほど伊佐山さんが述べられた、日本の大企業が持つリソースを活かすことも大切です。今の40歳くらいまでの世代は、良い人材が大企業に凝縮されているので、社内ベンチャーも含め、これを再活性化することは、やはり経営者の責務だと感じます。

論点4 「経営者宣言」アンケート結果について

「イノベーション創出力の強化」が最多

程 会場の皆さんに「経営者宣言」(下記)の10項目の中で重要と思うものを四つ、お聞きしました。一番多いのは「イノベーション創出力の強化」で、「グローバル化、デジタル化、ソーシャル化の時代を生き抜く人材の育成」「多様な『個』の活躍の促進」が続きました。

伊佐山 人をどう活用するか、個人としての生き様をどう



変えるかということのポイントが高いのは、健全な結果だと思います。問題は、そのモデルがあまりないことで、アクションにつながる身近なモデルが必要です。中堅社員に意思決定できる仕事を増やし、リスクを取らせていくことなど、経営者が具体的に示していかなければなりません。アクションにどう結び付けるかが、大きな課題です。

新浪 アンケートにはなかったのですが、私は決断力が重要だと思います。決断することは怖くない、決断しない方が怖いことを認識すべきです。今の日本では、明日の方が夢があると思えません。一番心配なのは持続可能性です。経営者が次世代にどう引き継ぎ、持続性を確保するかを考えないといけません。

妹尾 「インクルーシブな社会の構築」のポイントが低いのは、言葉の意味が必ずしも理解されていないからではないでしょうか。Japan 1.0は「働く、大人の、日本人の、健常な、男のための社会」でした。これからのJapan 2.0は、「多様な人々が、多様な活動ができる社会」だと思います。

小林 自己研さん、自己改革なくしてイノベーションもグローバル化ありません。新浪さんの言われる決断力も含め、経営者がどれだけ自己変革ができるか、外に戦いを挑めるかが重要ではないでしょうか。また、アンケートの回答者は60歳以上の方が多かったのですが、本日のような議論に若い人が参加する方策がもっと必要と感じました。

程 2045年、世界から見て、「いて欲しい国、いなくては困る国・日本」をつくるのが経営者のミッションではないかと思います。本日はありがとうございました。

Japan 2.0 最適化社会「経営者宣言」

< Japan 2.0 の実現に向けて経営者が率先垂範する 10 の変革 >

1	企業価値の最大化	6	社会のデジタルトランスフォーメーションの加速
2	イノベーション創出力の強化	7	企業統治改革の加速と 国およびあらゆる組織のガバナンス強化
3	多様な「個」の活躍の促進	8	豊かさを広く持続的に享受できる世界の実現
4	インクルーシブな社会の構築	9	目指す社会を共有し、 変革へのダイナミズムを創出
5	グローバル化、デジタル化(AI化)、 ソーシャル化の時代を生き抜く人材の育成	10	たゆ 弛まぬ研さんと自己変革



馬本 英一

日本テクノ
取締役社長

経済同友会 つながる▶▶

リレートーク
#245

「みらいの働き方」を創る



岡本 祥治

みらいワークス
取締役社長

「日本をもっと知りたい」、30歳を目前に控えたころ、そんな思いに駆られ47都道府県に足を運びました。学生時代にやりたいことが見つからず、さまざまな業界を見ながら短期間で自分のスキルを伸ばせる場として、外資系コンサルティング会社のアクセンチュアを選び新卒で入社。しかし、20代が終わろうとしているのにまだやりたいことが分からない状況に焦りを感じたのも、旅に出た理由の一つでした。

実際に全国を巡り自分の目で見たのは、文化、食、人、歴史など素晴らしいものがたくさんある一方で、地方経済が確実に元気を失っていつている日本。そんな経験から「日本を元気にしたい」と強く思い描くようになり、その志を実現するために2007年に起業しました。

さまざまな土地へ実際に赴く活動は、ライフワークとして今も続けています。世界にも幅を広げ、渡航した国は74カ国に。そして世界を知れば知るほど日本の良さを再確認し、同時に「日本はもっと元気になるポテンシャルを秘めている」と強く感じるようになりました。

そのポテンシャルを引き出すきっかけとなり得るのが「働き方改革」です。OECD加盟国36カ国中21位と、日本は労働生産性が低い国といわれていますが、それは改善余地が大きいとも解釈できます。安倍政権が「働き方改革実現推進室」を設置して2年以上が経ち、国や企業でさまざまな取り組みもなされています。しかし、いまだ道半ばであり、残業制限やリモートワークなど画一的な改革をする動きが多いと感じます。

フリーランス人口が1,000万人を超える中、弊社はプロ人材のフリーランスや起業家に特化したマッチングサービスを運営していますが、その働き方やライフスタイルに対する価値観の多様性には驚かされることもあります。

労働人口が減少していくのはもはや明白な事実。企業が働く人を選ぶのではなく、働く人から選ばれるように企業が努力しなければならない時代が到来します。企業は多様な働き方を受け入れ、それぞれの価値観に応じた働き方を選択できる環境を用意することが求められるのではないのでしょうか。

▶▶ 次回リレートーク

林 雅也

ソフトクリエイティブホールディングス
取締役副社長

雇用の流動化を促進し 外国人材受け入れの 仕組みづくりの推進を

労働市場改革委員会
委員長／木川 眞

(インタビューは1月24日に実施)

労働力不足が深刻化する中、持続的成長を実現するためには、多様な働き方を可能にする労働市場改革や、外国人材の活用が必須だ。今年4月に、政府は「新たな在留資格」制度を創設し、政策転換の第一歩を踏み出す。雇用流動化を促進する仕掛けや外国人材の受け入れはどのようにあるべきか、具体的な方策について木川眞委員長が語った。



ハイブリッド型雇用の導入で 人材を確保しやすくなる

日本は、生産年齢人口の減少による労働力不足が避けられない状況です。生産性を向上し、持続的に成長していくには、女性や高齢者、外国人など多様な人材が働き方を選択し、労働市場に参加できる環境整備が求められます。

多くの日本企業では、新卒一括採用、年功賃金、終身雇用を前提としたメンバーシップ型雇用が主流です。成長分野の労働力を確保するためにも、職務や労働時間、勤務地を限定するジョブ型雇用のウエートを高める必要があります。ただ、こうした雇用制度は一気に転換するのではなく、メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用の選択肢を設け、個人が自主的に働き方を選べる、ハイブリッド型雇用を導入していくことが有効ではないでしょうか。

ハイブリッド型雇用の導入により、企業は産業構造の変化に対応して柔軟に事業を組み換え、必要な人材を確保しやすくなります。個人は自らの能力やライフスタイルに応じた働き方を選

べるようになり、ひいては働く全ての人のキャリアアップにつながる雇用の流動化が進むと考えられます。

円滑な外国人材受け入れのためには 省庁横断的な組織の創設が必要

2018年12月に「出入国管理及び難民認定法及び法務省設置法の一部を改正する法律」が成立し、「新たな在留資格」が創設されます。しかし、外国人材受け入れに関する基本的考えや枠組みについてはまだ十分に検討されたとは言えず、新たな仕組みづくりが必要です。

今回の法改正を受けて、法務省の下に出入国在留管理庁が発足しますが、制度を運用していく過程では、転職や多文化共生など法務省の所管を超えた問題が出てくる可能性があります。

提言では円滑な受け入れのため、幅広い政策・実務を統括する機能を有した、省庁横断的な組織の創設を求めました。送り出し国との二国間協定を締結し、採用から帰国までを包括的に管理する仕組みも必要です。受け入れのプロセス業務は民間に任せるべきとの意見もありますが、悪質なブローカーが

関与する可能性などを考えると、国による直接関与を強めた方がいいでしょう。

先の法改正では14業種での外国人材受け入れが決定しましたが、その他にも人手不足が深刻だと訴える業種は多くあります。そこで、労働市場の状況について客観的に把握するために、一定期間、日本人雇用の求人を出し、人材が集まるかどうかを検証する「労働市場テスト」など、透明性のあるプロセスを導入するべきです。

ポイント制による雇用許可制度 家族帯同が可能となる枠組み

外国人材を受け入れる企業や事業主には、適正な労働環境の整備、人材開発費用の負担などについて、評価する基準を設け、条件を満たした企業にのみ受け入れを許可する「雇用許可制」も取り入れるべきです。外国人材の必要度、財務状況、外国人材の給与水準、居住環境の充実度、ハラスメントの有無などを対象にしたポイント制を導入すれば、客観的な評価ができるはずです。すでに世界中で人材獲得競争が始まっており、国際社会での日本の評価

木川 眞 委員長

ヤマトホールディングス
取締役会長

1949年広島県生まれ。73年一橋大学商学部卒業後、富士銀行(現みずほ銀行)入行。2005年ヤマト運輸入社。11年ヤマトホールディングス取締役社長を経て、15年より現職。06年1月経済同友会入会。11～15年度幹事、16年度より副代表幹事。15～16年度政治改革委員会委員長、17年度人口・労働問題委員会委員長、18年度労働市場改革委員会委員長。

提言概要(1月21日発表)

持続的成長に資する労働市場改革 ーハイブリッド型雇用と 外国人材の活躍推進に向けて舵をきるー

I 雇用流動化の仕掛けづくり:メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用とのハイブリッド型への移行

・ハイブリッド型雇用とは企業がメンバーシップ型雇用とジョブ型雇用の選択肢を設

け、個人が自主的に働き方を選ぶ雇用のあり方を指す。

＜ハイブリッド型により期待されること＞

企業: 産業構造の変化に応じ、柔軟に事業を組み換え、必要な人材を確保しやすくなる。

個人: 多様な選択肢の中から、自らの能力、ライフスタイルに応じた働き方を選べる。

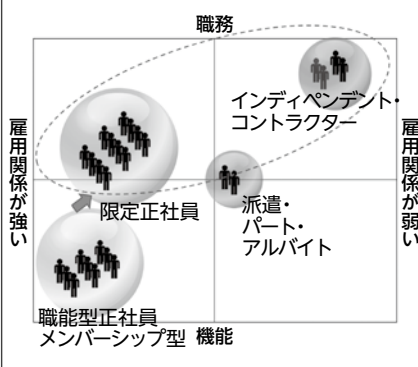
労働市場: 高度人材に限らない働く全ての個人のキャリアアップにつながる雇用流動化。

＜ハイブリッド型への移行に向けて企業、国がすべきこと＞

企業: 雇用の入り口と出口の多様化、社員のキャリア形成の支援、役割に応じた人事処遇制度の導入。

国: 退職金優遇税制見直し、在職老齢年金による年金減額制度廃止、リカレント教育支援。

2030年に向けて目指す働き方のポートフォリオ



II 戦略的な外国人材受け入れのための開かれた仕組みづくり

「新たな在留資格」は、当面パイロット的な位置付けで運用。効果を検証し、制度設計について包括的見直しも含めて検討すべき。

1. 「新たな在留資格」の運用を円滑にする仕組み

(1) 客観性・透明性のある受け入れ業種の選定
・労働市場テストにより国内で必要な労働力が確保できないことが確認できた場合に、外国人材の受け入れを認める仕組みを導入。

(2) クォータ(割当)制の導入

・労働需給分析に基づき国・業種・地域別の受け入れ人数を毎年決定し、外国人材を受け入れ。

2. 「新たな在留資格」制度の実効性を高めるための仕組み

(1) 外国人材受け入れ政策を統括する組織の創設と実効性ある監理の仕組み、法の整備
・包括的な受け入れ政策を行うために省庁横断的組織を創設。

・送り出し国と二国間協定を締結し、外国人材の採用から帰国までのプロセスを国が直接実施。そのための総合的な法整備も必要。

(2) 外国人材受け入れの可否を検討する専門的機関の創設と労働市場テストの実施

・外国人材受け入れを検討する専門的機関を創設、その分析を踏まえて労働市場テストを実施。結果に基づき、受け入れ業種やクォータ(割当)を決定。

(3) 技能実習制度と独立した制度運用

・技能実習制度とは接続せず、独立した制度として運用。

(4) 雇用許可制の導入(受け入れ企業に対するポイント制の導入)

・受け入れ企業等に許可制を適用。受け入れ許可の可否を判断するため企業等の財務状況や居

住環境の充実度等に基づくポイント制を導入。

3. 外国人材との共生社会の実現に向けた取り組み

(1) 家族帯同と社会統合政策の充実

・一定の就労期間後に配偶者、子弟に限り家族帯同を可能に。
・日本語習得や日本の歴史、文化を外国人材が学べるように支援。その費用は企業も相応に負担。

(2) 地方自治体への支援の強化

・国が自治体に、学校教育等の行政サービスのガイドラインを示し、自治体と連携。多文化共生の範囲内であれば、使途の制限を設けない財源を自治体に配分。

(3) 外国人子弟への教育

・外国人子弟にも就学義務を課すことを検討。
・日本語教員の資格要件の緩和、教員数の増加を行い、外国人子弟に対する教員を拡充。

4. 留学生(学士レベル以上)の活用に向けた取り組み

・4年制大学の卒業資格者については、専攻と在留資格との関連性を問わず在留資格要件を緩和。

5. 外国人材の受け入れにおいて経営者が果たすべき責務

・外国人材の確保に必要なコストを担うことは企業、経営者の責務。安価な労働力として外国人材を活用する認識を改め、中長期的な視点から戦略的に外国人材を活用、育成。

を低下させないためにも外国人材への待遇改善は不可欠です。

優秀な人材に日本を選んでもらうには、外国人材との共生社会を作るための施策も必要です。前述の「新たな在留資格」制度では、「特定技能1号」の在留期間5年の間は、家族帯同は基本的に認められていませんが、欧米諸国では、1年以上働いている外国人には家族帯同を認めています。長期間働いてもらうのにふさわしい人材には、一定の就労期間後、家族帯同できる枠組みを設けるべきでしょう。

外国人労働者は確実に増加しており、経営者にとっても受け入れは喫緊の課題です。外国人材を安価な労働力と思ふべきではありません。外国人材を育成するためのコストを負担する姿勢も必要です。加えて、なし崩し的に外国人材を受け入れるのではなく、国が明確な思想やグランドデザインを示して、制度や法律を整備し、監理する仕組みを作ることが求められます。経営者にも、国が大きく舵を切った今、受け入れに向けて覚悟が必要だということを自覚していただきたいと思います。

詳しくはコチラ



環境変化と課題に対応した 経済成長を持続可能とする 物流改革を

物流改革を通じた成長戦略委員会
委員長／渡邊 健二

(インタビューは1月23日に実施)

人口減少、デジタル化、グローバル化は、物流産業にもさまざまな課題を突き付けている。特に、宅配クライシスで消費者にも認識された深刻な人手不足の課題は、「物流危機」の到来を予見させた。このままでは、物流がわが国経済の持続的成長の足かせとなりかねない。重要な鍵となる「国内の物流全般」を強くするための基本施策について渡邊健二委員長が語った。



物流は経済を支える社会インフラ 物流業界全体の深刻な人手不足

近年「宅配クライシス」という言葉が報道され、一般消費者の方々が身近に物流の課題を感じる契機になりました。しかしそれは「物流」の中では、ラストワンマイルという一部分です。物流は、さまざまな物資をトラック、鉄道、船、航空機などを使って、全国各地に日々届ける社会インフラです。

現在は労働人口が減少し、物流業界全体で深刻な人手不足に陥り、トラックドライバー不足は、実に有効求人倍率3.12倍（産業全体では1.52倍）にも達しています。一方で、Eコマース市場は、毎年前年比10%程度拡大し、今後も成長が予想されます。

大規模自然災害が発生すると物流ネットワークが断たれ、経済活動に深刻な影響を与えることは記憶に新しいところです。

人口減少と過疎化の進展で、将来的に鉄道や道路などのインフラの維持・更新が難しくなることも大きな課題の一つです。

物流版シェアリング・エコノミー 規格統一によってプラットフォームを

物流インフラに積極的な投資を望むことは難しく、物流の担い手が不足する中、危機的状況を招かないための方策として、「既存のリソース」を最大限に活用する「物流版シェアリング・エコノミー」を提言しました。

食品メーカーなどでは「共同配送」の取り組みが始まっています。しかし、このような取り組みを他の産業や企業に広げていくためには、各社ごとに異なる規格が大きな障壁となっています。梱包や荷姿、輸送容器、バーコードの位置や受発注情報など多くの規格を統一し、需要から供給までの複数事業者を一元管理する「物流プラットフォーム」を構築しなければ、こうしたシェアリングの取り組みを実現することは難しいでしょう。そのためには、官が一つの方向性を示さないと難しいものがあります。物流の業界団体、さらには荷主企業などが連携し、行政を巻き込んだ官民連携の下で「物流標準化団体」を設立する必要があります。

また、トラックを利用した運送には他者の貨物を有償で輸配送する営業用トラック（緑ナンバー）約142万台と、自分の貨物を輸配送する自家用トラック（白ナンバー）約617万台の2種類があります。自家用トラックは有償の貨物輸送が原則として禁じられていますが、これを活用することができれば、地域の経済や生活を支える貴重な戦力となり得ます。輸配送手段の確保が困難な地域では、安全管理を担保できるシステムを導入した事業者については規制を緩和し、自家用トラックでの有償貨物運送、すなわち自家用トラックのシェアリングを認めるべきです。

一方、道路交通法改正で駐車違反の取り締まりが強化され、2人体制でないと配送ができなくなるなど、物流事業者にとっては生産性が低下する状況となっています。日本は物流を意識した都市づくりを行っていないため、公道での荷さばきスペースの確保や、公共駐車場の新設・増設、商業ビルなどの共用部の利用など、施設のシェアリングを進めることも重要です。

シェアリングを進めて物流効率を高

渡邊 健二 委員長

日本通運
取締役会長

1950年埼玉県生まれ。72年中央大学卒業後、日本通運入社。2004年常務理事 総務・労働部長、05年執行役員 第9ブロック地域総括兼大阪支店長、05年取締役執行役員 第9ブロック地域総括兼大阪支店長、07年取締役専務執行役員 首都圏ブロック地域総括兼東京支店長、09年代表取締役副社長 副社長執行役員、11年代表取締役社長 社長執行役員を経て、17年取締役会長、現在に至る。12年4月経済同友会入会。16年度より幹事。17年度より物流改革を通じた成長戦略委員会委員長。

めることは、経済成長と競争力強化、またCO₂削減など地球環境問題への対応にもつながります。

外国人材の受け入れや データの活用に官民の理解を

「物流版シェアリング・エコノミー」以外にも、取り組むべきことはあります。例えば、現在、外国人材の受け入れについて議論されていますが、トラックドライバーの在留資格は認められておらず、人手不足が深刻なのに議論の俎上にさえ載っていません。一定の基準を満たした安全運転支援システムを搭載した車両で、安全が担保できる場合には、外国人トラックドライバーに在留資格を与えるべきでしょう。

また、消費者と宅配業者の間での情報の共有化を進めることも重要です。配達する前に留守が分かるようになれば、物流業界の生産性も高まるでしょう。Eコマースが今後も成長を続けることが予想される中、会員の皆さまにはどうやって消費者と宅配業者が情報を共有していくかということについても、考えていただけたらと思います。

提言概要(2月5日発表)

経済成長と競争力強化に資する物流改革

物流は経済という血液をわが国の隅々に運ぶ「血管」の役割を果たしているが、国内の深刻な人手不足を発端とし、今や破綻の危機に瀕している。産業や社会構造が激変する中、物流においても、従来の延長線上にはない大胆な取り組みが一層必要である。これらの点を踏まえ、本提言では、わが国の経済成長と競争力強化に資する強い物流を築くた

め、その基本となる「国内の物流」に焦点を当てた施策を提言する。

深刻な人手不足、Eコマースの急拡大、物流に起因する地方・中小企業の競争力低下、物流インフラの持続可能性の危機、災害リスクや地球環境問題への対応、物流業界の構造問題の露呈など、これら物流を取り巻く環境変化と課題を解決する。

I 物流版シェアリング・エコノミーの実現

(1) 概要

新たな発想転換の視点で、既存のリソースを最大限に活用し、物流業界全体のキャパシティを拡大と、その実現のための基盤整備を行う。

(2) 具体施策

・ サプライチェーン全体の物流工程を一元管理する「物流プラットフォームの構築」と、梱包や荷姿、情報連携、発注単位などの「規格の統一」

・ 安全管理システムを導入・利用した事業者に限る、輸送手段の確保が困難な地域における「自家用トラックによる有償運送の規制緩和」

・ ダイヤに余力ある地方部における「新幹線を活用した物流の実現」

・ ロールボックスパレットなどの「輸送容器の共同使用」や、都市部における「駐車スペースの共同使用」

II 先進技術の積極的な活用

(1) 概要

労働生産性を向上させるため、無人化や省人化などの先進技術を社会実装し、物流事業者や消費者が積極的に活用できるよう環境を整備する。

(2) 具体施策

・ 隊列走行・自動運転、在宅／不在情報のビッグデータなど、「先進技術を社会実装」すべく、サンドボックス制度の本格運用(国)、先進技術の積極的な導入(物流事業者)、先進技術を活用した物流への理解(消費者)

III 聖域のない国内制度の改革

(1) 概要

先進技術を積極的に活用・合理化し、わが国特有の高物流コスト要因について、聖域を設けずに改革する。

(2) 具体施策

・ 一定の安全基準を満たした車両へ乗務する「外国人ドライバーへの在留資格の付与」

・ 高速道路における、高速・定速で安定的に自動運転を行うための「専用軌道の設定」と、利用促進のための新たな「料金制度の検討」

・ 港湾情報や貿易手続情報を整理し「物流プラットフォームと連携」、先進技術を導入した「荷役機械の遠隔操作化・自動化」

IV 推進体制

(1) 国の体制

経済成長に資する国家プロジェクトと位置付け、予算と権限を一元化し、省庁横断的な司令塔となる組織を設置。

(2) 民の体制

規格化やプラットフォーム構築はインフラ整備であり、民間企業が単一で実現できないため、官民連携の下で、「物流標準化団体」を設立・推進。

詳しくはコチラ



日本の子どもの貧困と学習支援の効果

日本の子どもは7人に1人が貧困状態にある。貧困を連鎖させないためには教育が重要だ。日本の子どもたちの社会のドアを開けたいと教育支援に特化して取り組む渡辺由美子氏が活動を通して知った、日本の子どもの貧困の現実と学習支援の効果を語った。

講師：渡辺 由美子 氏

特定非営利活動法人キッズドア
理事長



教育機関への公的支出が低く、親の教育費の負担が大きい日本

貧困の子どもへの支援を始めて10年経つが、当初は日本に子どもの貧困があることがまだ知られていなかった。

活動に取り組むきっかけとなったのは、英国が教育や子育てに手厚かった時代に渡英し、子育てを経験したことだ。欧州では教育費の全てを国が持つことが多い。フランスのように子育てに掛かる費用を家族手当として支給する国もある。保護者が子育てや教育にお金を掛けなくても済む仕組みとなっている。

ところが日本は、保護者の所得によって子どもの将来が決まる状況にある。欧州と異なり、日本では子育てと教育に保護者のお金が掛かるためだ。日本では貧困家庭の子どもたちがつらい状況にあると痛感し、活動を始めた。

実は日本の公的教育支出は対GDP比2.9%(2018年9月公表)とOECD(経済協力開発機構)加盟国で最低で、加盟国平均(4.2%)並みにするには文部科学省の予算を倍増させる必要がある。

ひとり親家庭の子どもの貧困率はOECD加盟34カ国で最悪

日本の子どもの貧困率は13.9%(2015年時点)と、子ども7人に1人が相対的貧困(国内に住む人の年間可

処分所得の中央値の半分未満で暮らす)状態だ。ひとり親世帯では、相対的貧困率が約50%と高く、子どもの2人に1人が貧困状態にある。これはOECD加盟34カ国の中で最も高い貧困率だ。

現在、NPO法人「キッズドア」では、社会人や大学生のボランティアの協力の下、こうしたひとり親生活困窮家庭の子どもたちを対象とした無料学習会や受験対策講座、大学進学サポートなどを行っている。

キッズドア学習会の参加者を対象にしたアンケートでは、約3割が年間所得200万円未満、約5割が300万円未満で、生活については「苦しい」「やや苦しい」が78%に上った。約3分の1は、過去1年の間にお金が足りなくて家族が必要とする食料が買えなかったことがあったと答えている。

自己肯定感から学習意欲の向上へ子どもの貧困対策は将来への投資

子どもの学力の低下には生活環境が大きく影響している。家が狭くて勉強机すらないという住環境。親が夜中まで働き、勉強を見られないという時間の貧困。さらにお金がないことで起こることとして、参考書や問題集を買う

のが大変なこと、学校の宿題に必要なパソコンやインターネット環境が家がないことなども挙げられる。

キッズドアの調査でも、低学力の子どもには、「小学校1年～3年で勉強を見てもらったことがない」「勉強する場所がない」「学校の授業が分からない」などの共通する特徴が見られた。

貧困がもたらす問題は学習環境だけではない。文化的環境や体験(美術館や博物館の見学、旅行など)の不足なども学力低下に影響を与えている。また、成長過程で「お金がないからできないこと」が増えていくと、自己肯定感が低下する。私たちの学習支援では、最初に信頼関係を構築して自己肯定感を高め、学習意欲の向上につながるように心掛けている。こうした支援は、将来の夢や希望をつくり、ソーシャルスキルを獲得する助けにもなっている。

子どもの貧困対策は福祉ではなく投資だ。将来、国を支える子どもたちが生産性を上げ、社会に貢献するには、教育の問題を解決する必要がある。社会全体で子どもたちを応援してほしい。

がん医療革命

～がんを治癒するために～

現在、日本人の約2人に1人ががんにかかり、約3人に1人ががんで亡くなっている。がん医療は現在、革命的な変化を遂げつつある。ゲノム(全遺伝情報)の医療応用の世界的な第一人者である中村祐輔氏が、がん治療の最前線について語った。

講師：中村 祐輔 氏

公益財団法人がん研究会 がんプレジジョン医療研究センター
所長



がん治療のヒントを得よう 米国で遺伝子研究に没頭

私が米国で遺伝子の研究を始めたのは1984年のことだ。外科医の私がなぜ、遺伝子の研究を行うのか。それは遺伝子の研究を通してがんを知り、がん患者の治療に貢献したいと思ったからだ。

がんは遺伝子の異常で起こる病気だ。遺伝子を調べることで、がんの根本的な原因や個人個人のがんの違いが分かる。同じ薬でも患者さんによって副作用も効果も違うが、遺伝子の研究でその突破口が開けるのではないかと考えた。

全ての遺伝子をまとめたものをゲノムと呼ぶが、私たちの体は親から子へと受け継がれたゲノムによってつくられている。ゲノムの情報は医療や病気の予防にとって非常に重要だ。

最近、「プレジジョン医療」という言葉が使われるようになってきている。これは「その人に合った適切な治療法を適切なときに提供する」もので、1996年に私が提唱した「オーダーメイド医療」と同じだ。個人個人の違いを見極めてその人に合った治療を行うには、ゲノムが重要となる。

私はがんのプレジジョン医療を推進するにあたって、①がん細胞を早く、治癒できる段階で見つける、②薬を見つ

ける、③新しい免疫療法を提供するという三つのプロジェクトを走らせている。早期に発見して、がんの個性を知る。そして、人工知能を利用してその人に合った医療を届けるほか、病院での待ち時間を減らす体制もつくりたいと思っている。

がん治療を変革する鍵となる スクリーニング方法と免疫療法

がんを治すには、まずは早く見つけること。早く見つければ、ほとんどのがんは治癒させることができる。しかし、日本では公的ながん検診(がんのスクリーニング)を受けているのは、2人に1人以下にとどまる。せっかく検診を受けても見落とすケースなどもある。簡単で確実にがんを見つけるスクリーニング方法が必要だ。

がんを簡便に診断できるスクリーニング方法の一つが「リキッドバイオシー」だ。血液や唾液、尿などを使ってがんを診断するもので、今まで見つけれなかった早い段階で再発や転移もある程度検出できる。体にがん細胞が潜んでいることが分かれば、抗がん剤を使うなど、患者さんに合った治療を提案できるようになる。

また、血液中に紛れ込んだがん由来の遺伝子を解析することで、より効果のある薬を選んだり、薬の効果を速やかに判定したりすることができる。これは患者さんの心身の負担を減らすと同時に、安心にもつながる。

がんは、以前は発生した臓器ごとに分類されていたが、今ではがんで見つかった遺伝子の異常を基に分類が行われ、それに合わせて治療薬を選択するようになっている。

がん治療の新しい流れに免疫療法がある。一つがノーベル賞につながったオプジーボなどの免疫チェックポイント阻害剤で、患者さんの免疫細胞を活性化することで二次的にがんを殺す方法だ。

私たちは、免疫療法の一つ、がんの目印となるタンパク質を注射し、体の中にいるがんを攻撃するリンパ球を増やす「ネオアンチゲン療法」に取り組もうとしている。さまざまなデータを突き合わせ、こうした新しい治療法を作り上げていくことが私たちの仕事だと考える。患者さんやその家族の人生を最後まで改善し続ける医療に取り組んでいきたい。

格差がもたらす体制の変革

～バブル崩壊後の世界経済～

経済危機が起こるたびに中央銀行が金融緩和政策を採った結果、米国の株バブル、中国の工業化バブルなど、あらゆるところでバブルが膨れた。そのバブルの崩壊はすでに始まっていると中前忠氏は指摘し、バブル崩壊後の構造変化について語った。

講師：中前 忠 氏

中前国際経済研究所
代表



金融危機の兆しや格差問題など 米国で危機的状況が発生

リーマン・ショック後の世界的な超金融緩和の下で、中国など新興国バブル、技術革新バブル、三つ目として不動産と株値のバブルが形成されたが、これらのバブルが弾け始めている。

金融市場の変化が起こったのは、昨年10月だ。原油価格が大きく低下したことを契機に、ジャンク債の利回りが上昇してきた。現在、米国ではインベストメントグレード(投資適格)の社債の6割がトリプルB。約2.6兆ドルあり、リーマン・ショックのころの4倍程度になっているが、これらの社債がジャンク債に格付けを落とされると、大きなショックが起きる。

これに関連するが、米国ではレバレッジドローン(格付けの低いローン)も大幅に増え、1.2兆ドル規模に膨れている。銀行貸し付けに占める割合は2011年から2倍くらいに拡大し、2007年に問題となったサブプライムローンよりもひどいという指摘が増えている。

対して10年物と2年物米国債の金利が下がり、リスクのある社債を売って国債を買う傾向が見られる。これは典型的な金融危機が起こるパターンだ。

株値についても世界同時不況の兆しははっきりしてきている。一方、為替ではアジアの通貨は、比較的成長率が

低くて経常収支が黒字になっている国は安定し、成長率が高くて経常収支が赤字の国は下落してきている。

また、もう一つの注目点である米国の格差問題は、その基本に賃金が伸びていない中、消費主導型経済が続いていることがある。これはローンを中心とした経済成長で、株式を持っている人は豊かになり、賃金生活者は生活が極めて苦しくなっている。

米国の家計債務全体は2008年の14.2兆ドルを超えて、15.2兆ドルと増えている。住宅ローンは減ったが、消費者ローンが非常に伸びた。米国の家計にとって問題なのは、利払い負担が非常に増え、昨年の11月の前年比では約14%増となっている点だ。家計の資産から負債を引いた純資産の可処分所得に対する割合は、リーマン・ショック直前が668%、今や700%と史上最高のバブルになっている。いずれ崩れざるを得ないが、私はすでに崩れ始めていると認識している。

雇用統計改定で就業者数が減少、 中国にはデフォルトの可能性も

中国では、昨年初めに雇用統計が大きく改定され、従来は7億7,200万人

だった就業者数が7億6,200万人に下方修正された。リーマン・ショック以降、就業者数はほぼ横ばいで、2015年以降は全体の伸びがマイナスになっている。さらに第3次産業のGDPが第2次産業を超え、輸出依存度が急激に下がってきている。2018年は6%台の経済成長率が発表されたが、疑わしいという声が大い。

中国で最大のリスクが外貨建て債務だ。1.9兆ドルあるが、このうち1.2兆ドルが短期で、今年中に償還期限が来る。相対的な意味で米中貿易紛争より深刻なのは中国自体が苦しく、いずれデフォルトのリスクがある点だ。

「家計ファースト」によって 消費力を増すしか道はない

日本では、国内に市場をつくって、消費力を増していくしかない。そのためは、消費税を廃止し、不足する財源は、法人増税で補うべきだ。消費が増えれば企業の売り上げも増える。「家計ファースト」しかないと考える。

新入会員紹介

会員総数1,494名(2019年1月18日時点)



かわ た まさ や
河田 正也

所 属：日清紡ホールディングス
役 職：取締役社長
生 年：1952



もりかわ こうへい
森川 宏平

所 属：昭和電工
役 職：取締役社長
生 年：1957



くわばら たすく
桑原 祐

所 属：マッキンゼー・アンド・カンパニー・
インコーポレイテッド・ジャパン
役 職：シニアパートナー
生 年：1978



せき し つぎ お
石司 次男

所 属：アトレ
役 職：取締役会長
生 年：1953



あさ か きぬ よ
浅香 衣世

所 属：新ケミカル商事
役 職：取締役
生 年：1962

退 会

みむら とおる
三村 亨

所 属：元・損保ジャパン日本興亜総合研究所
役 職：元・理事長

横尾敬介審査委員長が賞状を授与（兵庫県立洲本実業高等学校）



上段左から谷岡涼さん、横尾敬介審査委員長、松本和夫さん、古岡大輝さん、山本碧さん、緑樹宏斗さん

経済同友会は2017年度から、産業教育振興中央会と共催で「専門高校生徒の研究文・作文コンクール」を開催している。研究文の部で2018年度経済同友会賞を受賞した兵庫県立洲本実業高等学校を横尾敬介審査委員長が訪問し、受賞生徒に賞状と楯を授与した。その後、電気科で学ぶ生徒約120人に向けて記念講演を行った。

「専門高校生徒の研究文・作文コンクール」は、産業教育振興中央会が1982年から主催してきた歴史ある事業だ。専門教育を主とする学科で学ぶ高校生たちの学習意欲を高め、専門高校の活性化を図ることを目的としている。

経済同友会は、活力ある社会を築く上で、仕事に直結する技術や知識を学ぶ専門高校生の役割は大きいとみて、賞を設けることにした。

1月11日、小林いずみ審査委員の岩手県立水沢農業高等学校への訪問に続き、1月17日、横尾敬介審査委員長が研究文の部で経済同友会賞を受賞した兵庫県立洲本実業高等学校（受賞作品「エネルギー自立社会をめざすマグリウス風力発電機の開発」）にて、受賞生徒

に賞状と楯を授与して歓談した。横尾審査委員長は「風力発電機には、さまざまなアイデアや新しい技術が盛り込まれていて、日本のエネルギー政策に意義のある研究だ」と受賞作をたたえ、生徒からは「受賞をきっかけに、自分たちの研究が世の中に広まるとうれしい」「受賞を励みにして、これからの人生に活かしたい」「いろいろな意見を出し合いまとめることが大変だったが、とても有意義だった。研究が評価されて光栄だ」と喜びの声が聞かれた。

その後の記念講演では、経済同友会の活動や理念を説明した後、「これからの時代に必要なこと」として、「旺盛な好奇心、多様な価値観の受容、得意分野を持つこと、チャレンジ精神、素心

深考」を心掛けて、充実した学生生活を送ってほしいと語り掛けた。

なお、本コンクールの詳細については、前月号「経済同友12・1月合併号」で紹介しており、当会ホームページには、全ての入選作を掲載している。



記念講演の様式

No.815 February 2019

経済同友 2

C O N T E N T S

特集

シンポジウム

Japan 2.0 最適化社会の設計

—モノからコト、そしてココロへ—

03

Close-up 提言

労働市場改革委員会【提言】

木川真 委員長

雇用の流動化を促進し

外国人材受け入れの仕組みづくりの推進を

14

物流改革を通じた成長戦略委員会【提言】

渡邊健二 委員長

環境変化と課題に対応した

経済成長を持続可能とする物流改革を

16

Seminar

第1311回 会員セミナー

日本の子どもの貧困と学習支援の効果

渡辺由美子氏 特定非営利活動法人キッズドア 理事長

18

第1313回 会員セミナー

がん医療革命

～がんを治療するために～

中村祐輔氏

公益財団法人がん研究会 がんプレジジョン医療研究センター 所長

19

第1315回 会員セミナー

格差がもたらす体制の変革

～バブル崩壊後の世界経済～

中前忠氏 中前国際経済研究所 代表

20

Column

私の一文字 佐藤 義雄

「経営者は覚悟を持って“岐路”へ挑め」

02

リレートーク 岡本 祥治

『「みらいの働き方」を創る』

13

私の思い出写真館 御立 尚資

「船上での緊張感」

23

新入会員紹介

横尾敬介審査委員長が賞状を授与

（兵庫県立洲本実業高等学校）

22

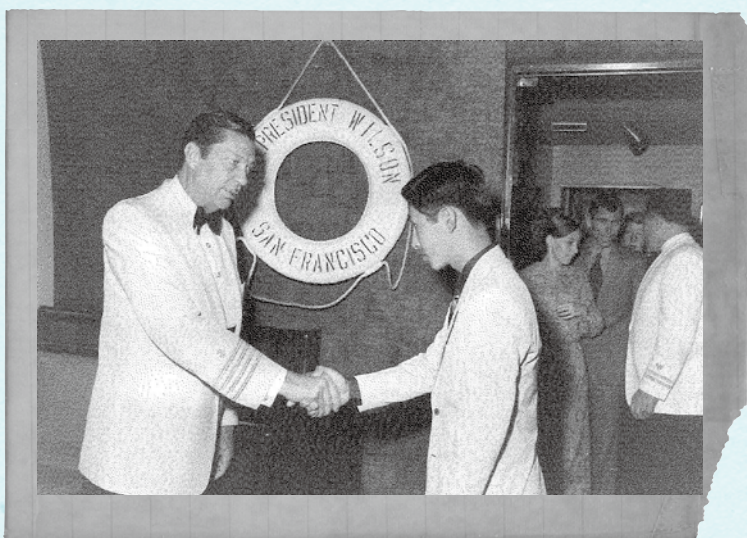


御立 尚資

ポストン コンサルティング グループ
シニア・アドバイザー



船上での緊張感



1972年7月、太平洋航路のプレジデント・ウィルソン号
船上で、キャプテンと握手をする弱冠15歳の小生です。

今見ると「力を抜けよ」と言ってやりたい気がします、
初めての海外への旅、慣れないジャケット・ネクタイ姿でディ
ナー前に、英語でキャプテンに一言挨拶する、という状況。
このときの緊張感は今でも思い出します。

振り返ってみれば、海外とかかわることの多い職業人生の
スタートはここにありました。

神戸市が姉妹都市シアトルに派遣する高校生海外交流団の
選考試験に通るという幸運に恵まれ、約1カ月の米国・カナ
ダ旅行に旅立つことになりました。最初の一步が、英語と海
外の習慣・マナーに慣れるという目的で、船で1週間かけて

ハワイに向かう旅程だった
という次第。

その後、シアトルの高校
各校から選ばれた生徒会
リーダーたちの合宿に紛れ
込み、片言の英語で交流し
ながら、「リーダーシップ」っ
て研修するものなのだ、と
驚愕したり、「少数意見を取
り上げながらも毅然と意思

決定をするために何が大事か」と議論する同世代の米国人高
校生を見て、普段考えていることの彼我の差にただただ唖っ
たり、という日々を過ごさせていただきました。

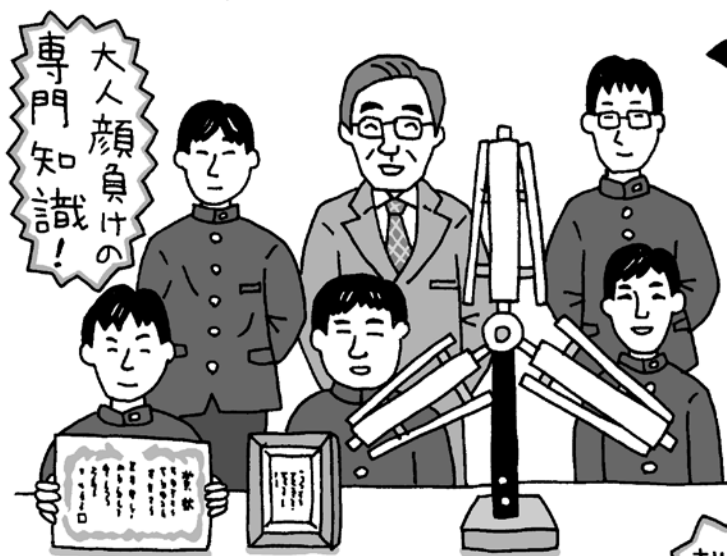
最初の1週間の船旅で得たものも、いろいろあるのですが、
英語でメニューとワインリストを読む、という経験をさせて
もらい、その後も（リーダーシップ構築よりよほど熱心に）
その方面での能力を磨く癖がついたことは、自分の人生を少
しは豊かにしてくれたように思います。

時代環境が大きく変わった現在でも、思春期に異文化に放
り込まれる、ということの価値は大きいはず。

できる限り、そのような機会を持てる若者が増えるよう
に、社会と企業経営者が支援していければと思います。

経済同友会賞を受賞した学校の表彰に伺いました

専門高校生の研究や学習成果に対して、経済界からエールを送り、広く社会の関心を高めることが目的です。



◀横尾敬介副代表幹事・専務理事は
兵庫県立洲本実業高等学校を
訪問

研究テーマは
「エネルギー自立社会をめざす
マグリウス風力発電機の開発」

小林いずみ副代表幹事は ▶
岩手県立水沢農業高等学校を
訪問

研究テーマは
「食卓に彩りを～赤ネギの
魅力を探る～」



同友会は個人資格での参加なのでこうした訪問も基本手弁当！

目指すべき社会像を幅広い
ステークホルダーと議論する
「みんなで描くみんなの未来プロジェクト」の
一環として
実施しています



詳しくは
22ページで！



「地場産業の活性化や
ビジネスへの広がり」を期待できる
素晴らしい研究から次代を担う
若者たちの意欲を感じました

イラスト・三井ロイタル

