

経済同友

■■■■■
KEIZAI DOYUKAI

特集

小林代表幹事の4年間を振り返る

3

2019
March

Close-up 提言

地域産業のイノベーション委員会

地域産業の活性化の鍵は、
主体性ある「OS」の構築と地域に合った「アプリ」の創出



「私の一文字 ～副代表幹事・宮田 孝一～」より

No.816

私の一文字「新」

副代表幹事
宮田 孝一

三井住友銀行
取締役会長



仕事も人生も“日に新た”に発見を楽しむ

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10回にご登場いただいたのは、宮田孝一副代表幹事です。

宮田 最近、決済方法にしても、従来の銀行の窓口対応やATMの現金引き出しとは違ったスマホを使う新しい仕組みが出てきました。経済だけでなく世界の政治も大きく変わってきています。世の中が大きく変化しているのであれば、私たちが新しく変わらないと社会に対応できません。実は私も含め勤め人は、昨日と同じことを今日もやって給料をもらえて、明日の朝も今日と同じ始まりであることが一番楽なんです。「日に新た」という言葉をかみしめ、今回「新」という文字を選びました。

岡西 この文字は斧で木を切っていくこと、「新しい切り口、断面ができてくる様」を表しています。断面が新しくなっていく、切り開いていくという意味ですから、まさに宮田さんがおっしゃる「日に新た」の通りだと思います。

宮田 8年前に社長に就任した際に座右の銘をよく聞かれ、「日に新た」と言っていました。やはり好奇心を持つこと、いろいろな情報に触れることが大事です。それによって自分が変わるかもしれない。私は今でも、新しい発見を喜ぶことを考えながら暮らしています。

岡西 この文字を書く際に、つくりの「斧」の最後の一線を力強く書きました。縦書きの日本では、左側が未来、右側が過去を表します。そのため右から左へ払いを持っていき、日に新たのイメージで書かせていただきました。

宮田 私は四国・徳島の小さな港町で生まれましたが、本州へ行くのにも海外へ行くのにも海を越えなければなりません。発見はいつも海を越えるときにありました。

岡西 外国との接点は、早くからおありだったのですか。

宮田 原体験ともいえる経験をしたのは高校1年生のときです。故郷の小さな港町に香港駐留の英国海軍の駆逐艦が訪れたことがありました。日曜日に船を一般市民に開放し、イギリス人が応対してくれたんです。外国の人と話した初めての経験は新しい感動がありました。学校で習った英語が通じるという大発見だけでなく、国籍や人種が違って人間を感じ方は共通なんだというのが、私の原体験であり、発見でした。

岡西 さまざまな部署への異動をご経験されたそうですが、就職先になぜ銀行を選ばれたのですか。

宮田 転勤するたびにまったく違う部署を経験しました。私ほど波乱万丈な行員人生を送る人はあまりいないでしょう。就職活動ではやりたいことがいろいろあって、自分が何になりたいか分からなかった。一つの企業に絞り込む作業がとても難しかったんですね。でもあるとき、銀行は全ての業種と取引があるから疑似的ですが、多様なビジネスに参加できることに気が付き、納得ができたんです。私にとって経済同友会もそういう場。普段お取引のない会社の方ともお付き合いができます。非常に世界が広がるんです。

岡西 次年度は新元号に変わる時期でもあります。経済同友会についても新しい思いをお聞かせください。

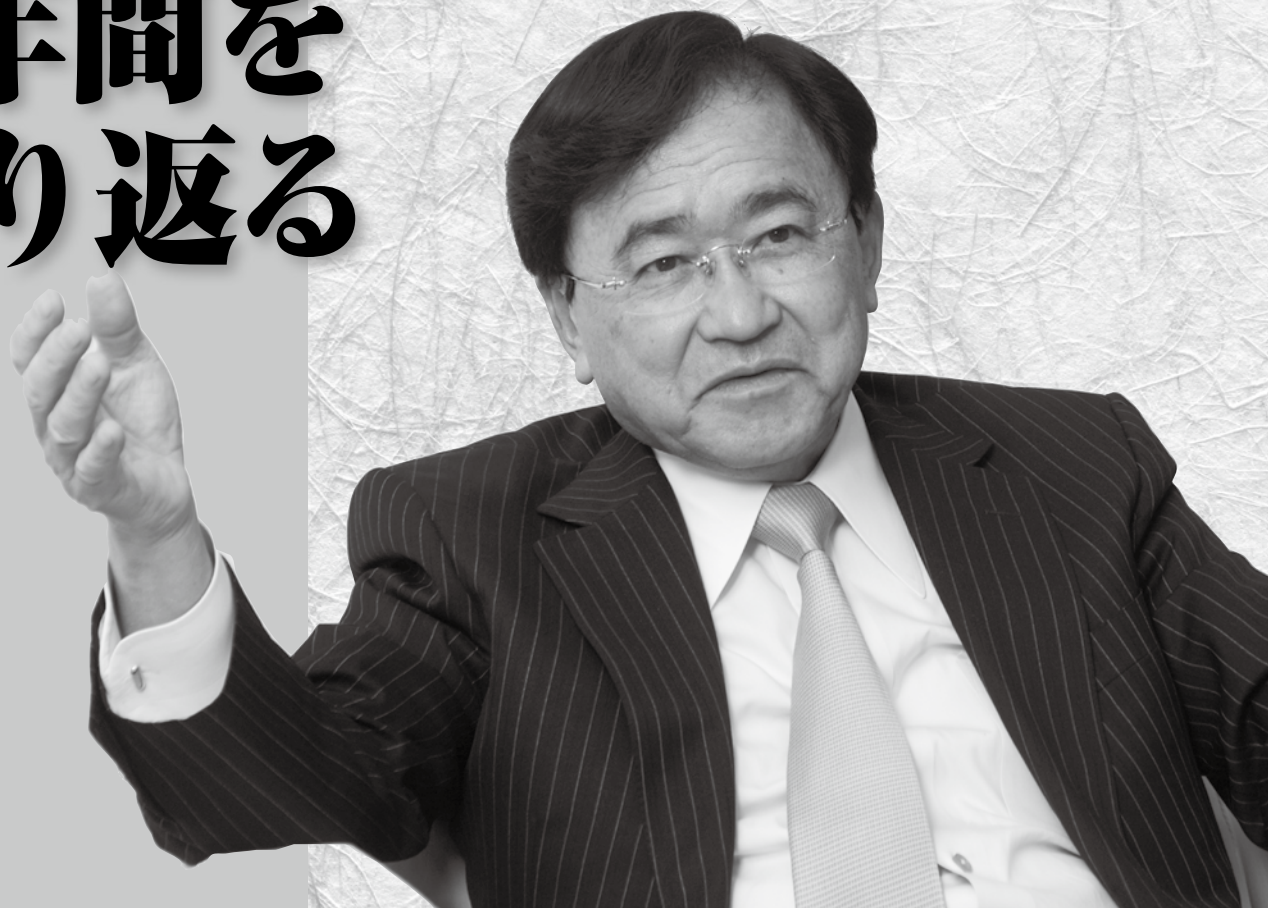
宮田 2年間一つのテーマで「民主主義・資本主義のあり方委員会」をお預かりしました。次年度は新代表幹事とともに、また新しいテーマに取り組みたいと思っています。

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。



小林代表幹事の 4年間を 振り返る



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

1946年生まれ。71年東京大学大学院理学系研究科相關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、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。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。

1946年、終戦後の混乱期に設立された経済同友会は、2016年に70周年を迎えた。この節目の時期に代表幹事を務めたのが小林代表幹事だ。経済同友会は小林代表幹事の下、次世代から学び、彼らに向かって発信する「テラス」をはじめとする活動に取り組むなど、「行動する同友会」へ向けた変革への一歩を踏み出した。持続可能性を重視する小林代表幹事の4年間の軌跡を振り返る。

INDEX

世界と経済同友会の4年間.....	04
4年間のJapan 2.0の深化.....	06
経済同友会70周年.....	08
40以上の都道府県と意見交換.....	10
代表幹事ミッションで世界の知見を収集.....	12
小林代表幹事からのメッセージ.....	13

世界と経済同友会の4年間

Japan 2.0 最適化社会に向けて—小林代表幹事の4年間を総括

■世の中の動きと経済同友会の活動

2015年度

戦後70年、
経済同友会も新たなスタートへ

戦後70年を迎える大きな節目の年となる2015年に、小林代表幹事の任期がスタートした。

4月の通常総会における就任挨拶では、日本が直面する財政、少子化と高齢化、グローバル・アジェンダという三つの大きな問題を挙げて、「これまでの延長線上に未来はない」との強い危機感の下、持続可能な社会を構築する必要性を示した。その上で、「Japan 2.0」というまったく新しい日本の姿を描き、2045年からバックキャストして、われわれが何をすべきかを2020年までに考察・準備していくべきであると述べた。

その後、世界では、米国を含む12カ国によるTPP協定交渉の大筋合意や、COP21でのパリ協定の採択など、グローバル化の具体的成果がみられた。その一方で、フランス・パリで同時多発テロ事件が発生するなど、増える移民や格差の拡大などの副作用も顕在化し、欧米諸国中心に保護主義的な動きも強まった。

2016年の年頭見解では、経営革新と成長戦略の加速、社会保障と税の一体的な再改革、温室効果ガス排出の実質ゼロ化に向けて、具体的に行動していくことが必要であると述べた。



通常総会で所見を述べる小林代表幹事

2016年度

創立70周年に合わせ、
Japan 2.0とともに経済同友会2.0を発表

経済同友会はこの年、創立70周年という大いなる節目の年を迎えた。代表幹事所見においては、Japan 2.0の実現に向けては、国家価値の最大化が必要であるとし、そのための考え方として、エコノミクス(X軸)、テクノロジー(Y軸)、サステナビリティ(Z軸)という三つの軸によって国家価値を解析することを提言した。

世界では、6月に英国が国民投票でEUからの離脱を選択し、11月の米国大統領選挙では、「アメリカ・ファースト」を唱えるドナルド・トランプ氏が当選するなど、自国優先主義がますますその勢いを増してきた。一方で地球温暖化対策に関しては、中国、インドを含む196の条約加盟国・地域の全てが参加するパリ協定が11月に発効した。

本会では、11月21日に70周年記念式典を行い、Japan 2.0で目指すべき姿を「最適化社会」と定義、持続可能性を追求するZ軸に沿って、今後考察していくべきテーマを整理した。また、本会自身も変革していくべきとの認識の下、「経済同友会2.0」を提言し、経営者のみの殻に閉じこもることなく、若者、海外、アカデミアなどと幅広い交流をする「みんなで描くみんなの未来プロジェクト」をスタートさせた。



創立70周年記念式典にて1,100人を超える参加者とともに、その歴史を振り返った

2017年度

不安定さが増す世界、
持続可能な日本を目指す

トランプ米政権発足後、核・ミサイル開発を加速させた北朝鮮によるミサイル発射実験が相次ぎ、東アジアにおける緊張が高まりつつあった。1月に就任したトランプ米大統領は、TPP協定への不参加決定に続き、パリ協定からの離脱も表明。他方、日EU EPA(経済連携協定)が大枠合意に至るなど、世界の統合と分散を巡るせめぎ合いは激しさを増した。

また、第四次産業革命の進展に伴い、IoTおよびビッグデータ、AI、ロボティクスがビジネスひいては人類社会に与える影響が強く認識され始めた。

4月の通常総会では、代表幹事所見として、「最適化の考え方と対話の場」を発表し、国内では、金融緩和などによって六重苦は一定程度緩和されたものの、財政健全化や成長戦略については遅々として進まないことに強い危機感を示した。そして、人口・労働、教育、社会保障、財政健全化、環境・エネルギー、外交・安全保障という持続可能性を巡る六つのテーマを軸に、相矛盾する状況下で最適解を見いだすことの重要性を訴えた。

2018年年頭見解では、日本には未来に向かって克ち抜く強い意志が必要であることを述べた。



IPPO IPPO NIPPON プロジェクトの一環として熊本を視察

経済同友会の動き

◆代表幹事所見・見解 ◆主な提言・意見書

2018年度

ガバナンスのあり方を見直し、最適化社会の設計をする

先行きの見えない米中貿易摩擦やブレグジットの影響もあり、長期にわたる世界経済の成長に減速感が漂い始めた。また、AIの急速な進展・普及によって、データが付加価値の源泉となり、データを持つ者と持たざる者の格差拡大も懸念されるようになった。そんな中、TPP11が12月に、日EU EPAが2019年2月にそれぞれ発効。巨大な自由貿易圏が誕生することとなった。

国内では、企業のみならず、大学、そして政治・行政において信頼を損ねる疑惑や不祥事が前年度から続出した。代表幹事所見では、「『国家価値』の最大化に向けて」と題し、コーポレートガバナンスのみならず、大学、そして国家のガバナンスも強化していくべきと述べた。

12月11日、小林代表幹事時代の集大成として提言「Japan 2.0 最適化社会の設計 ―モノからコト、そしてココロへ―」を発表した。世界で大変革が進む中、日本は相対的劣位にあるという強い危機感を示した。さらに、容易に真似できない、日本の強みを活かした「最適化する力(最適化能)」によって、リアルとバーチャルの融合や地球環境への貢献に活路を見いだしていくべきと述べた。



シンポジウム「Japan 2.0 最適化社会の設計」ではパネルディスカッションを行い、議論を深めた

世の動き

2015年度

- ◆<就任挨拶>
「持続可能な社会に向けてーJapan Version 2.0ー」
- ◆地域主導のイノベーション創出
ーグローバルニッチ企業の創出と農林業の活性化ー
- ◆日本の変革なくして対日投資の拡大なし
ー企業と政府の覚悟が鍵ー
- ◆電子政府の推進と行政改革の諸課題について
- ◆<東北アピール>
「持続可能な社会の構築に向けて」
- ◆<2016年頭見解>
「Japan 2.0」へー過去の延長線上に未来はないー
- ◆経営者のリーダーシップによる健康経営の実践と保険者機能の発揮

日本年金機構が計101万人の年金情報流出
米国とキューバが54年ぶりに国交回復
東芝不正会計で歴代社長辞任
戦後70年で安倍首相談話
安全保障関連法が成立
マイナンバー制度関連法施行
日米など12カ国がTPP協定で大筋合意
フランス・パリで同時多発テロ
ノーベル生理学・医学賞に大村智氏、物理学賞に梶田隆章氏
COP21でパリ協定採択
米FRB、9年半ぶり利上げ
アジアインフラ投資銀行(AIIB)発足
日韓外相会談で慰安婦問題の妥結で合意
日銀がマイナス金利導入決定

2016年度

- ◆<2016年度所見>
「Japan 2.0 へ『SAITEKI 社会』を描く」
- ◆資本効率最適化による豊かな社会への第1次提言
「収益力を強化する事業組換えの実践」
- ◆生産性革新に向けたダイバーシティの進化
ーグローバル、デジタル時代を勝ち抜くためのKPIー
- ◆<軽井沢アピール>
「Japan 2.0 SAITEKI社会への挑戦」
- ◆新産業革命による労働市場のパラダイムシフトへの対応
ー「肉体労働(マッスル)」「知的労働(ブレイン)」から「価値労働(バリュー)」へー
- ◆豊かさの増進に向けた経済統計改革と企業行動
ー新たな指標群「GNIプラス」の提案ー
- ◆<2017年頭見解>
「最適化社会」構築への志を新たに

経営再建中のシャープ、鴻海が買収
「パナマ文書」公開で各国に波紋
熊本地震
伊勢志摩サミット開催
消費税引き上げを2年半延期
英国民投票で「EU離脱」過半数
フィリピン大統領にドゥテルテ氏就任
参議院選で与党大勝、改憲派3分の2超
リオ五輪開催
イスラエルのベレス元大統領死去
ノーベル生理学・医学賞に大隅良典氏
訪日観光客が2,000万人突破
米大統領選でトランプ氏勝利
文科省天下り問題、組織ぐるみ認定
米株価が史上初の2万ドル突破
東芝、原子力事業で巨額損失

2017年度

- ◆<2017年度所見>
「最適化の考え方と対話の場」
- ◆資本効率最適化経営の実践
ー財務・非財務資本を最適活用した価値創造経営ー
- ◆多国間自由貿易体制の前進に向け、
今こそ日本のリーダーシップを
ーTPP、日・EU EPA、RCEPの今後の方向性に
係る考え方ー
- ◆<軽井沢アピール>
「持続可能な社会の構築に向けて」
- ◆<2018年頭見解>
「未来に向かって立ち抜く強い意志を」
- ◆温室効果ガス排出削減に向けて
ーカーボンフットプリントの活用と負担の構造改革ー
- ◆地方創生に向けた「需要サイドからの」林業改革
ー日本の中高層ビルを木造建築に！ー

福島原発避難指示、川俣、浪江、飯館、富岡で解除
ベンス米副大統領と麻生副総理との第1回日米経済対話
米がTHAADを韓国に配備
中国が巨大経済圏構想「一帯一路」会議
トランプ米大統領が「パリ協定」離脱表明
天皇退位特例法が成立。2019年5月改元が決定
「森友」「加計」問題などで安倍内閣支持率急落
日EU経済連携協定で大筋合意
北朝鮮が相次いで核実験と弾道ミサイル発射
衆議院選で自民党圧勝。民進党分裂、立憲民主党が
第一党に
TPP、米国除く11カ国で大筋合意
コインチェック社が580億円相当の仮想通貨流出
平昌五輪開催、韓国と北朝鮮が初の合同チーム結成
トランプ米大統領、鉄鋼とアルミニウムの輸入規制を表明
中国全国人民代表大会で国家主席の任期撤廃

2018年度

- ◆<2018年度所見>
「『国家価値』の最大化に向けて」
- ◆新たな財政健全化計画に関する提言
ー2045年度までの長期財政試算を踏まえてー
- ◆「いて欲しい国、いなくては困る国、日本」を実現
する人材戦略
ー再び輝く日本に向けて、即行動ー
- ◆<軽井沢アピール>
「Japan 2.0:最適化社会の設計」
- ◆マイナンバー制度に関する提言
ーマイナンバー制度をわが国のデジタル化の基
盤として 今こそ抜本改革せよー
- ◆Japan 2.0 最適化社会の設計
ーモノからコト、そしてココロへー
- ◆<2019年頭見解>
「過去の延長線上から脱する1年に」

働き方改革関連法案における裁量労働制対象業務
の拡大を削除
米中間の相次ぐ関税引き上げで貿易摩擦激化
イスラエルの米国大使館、エルサレムへ移転
シンガポールで史上初となる米朝首脳会談
西日本豪雨、死者220人超
北海道で震度7、道内全域で停電
自民党総裁選で安倍首相が三選
ノーベル生理学賞・医学賞に本庶佑氏
米国、INF全廃条約を破棄
日産・ゴーン会長を逮捕

4年間のJapan 2.0の深化

時代とともに刻まれてきた小林代表幹事のメッセージ

小林代表幹事は2015年の就任挨拶を皮切りに、代表幹事所見、70周年記念式典での提言などを通じて、Japan 2.0を深化させてきた。その深化のプロセスを振り返る。

2015年度 代表幹事就任挨拶 持続可能な社会に向けて — Japan Version 2.0 —

グローバル化、デジタル化、ソーシャル化（以下、GDS化）の世界的大変革のうねりの中、日本は財政、人口減少、社会保障、地方創生、エネルギー問題などの問題を避けて通ることはできない。これまでの延長線上に未来はないとの強い危機感を持つべきだ。東京オリンピック・パラリンピックの開催年

で、基礎的財政収支黒字化の目標年度でもある2020年を日本の重要な転換点と位置付け、明確な道筋をつけ、Japan 2.0という新しい持続可能な社会を構築していく必要がある。

成熟社会において顕著になる経済活動の本質、さらにはデジタル化によるイノベーションの加速に伴い、さまざ

まな製品やサービスが安価で次々に提供される時代には、GDPでは補足できない効用についても考えていかなければならない。

経営者は世界的な大変革のうねりに対して、変化を恐れず、心の内なる岩盤を打破して、自己変革していくことが求められる。

2016年度 代表幹事所見 Japan 2.0へ「SAITEKI社会」を描く

Japan 2.0を描くには、国家百年の計で2045年からバックキャストする超長期の視点が重要だ。この激変期を乗り越えるには「リアルとバーチャル」、「付加価値と効用」、「個と集団」という三つの関係性の変化を的確に捉える必要がある。

GDS化の進展に伴い、「重さのある経

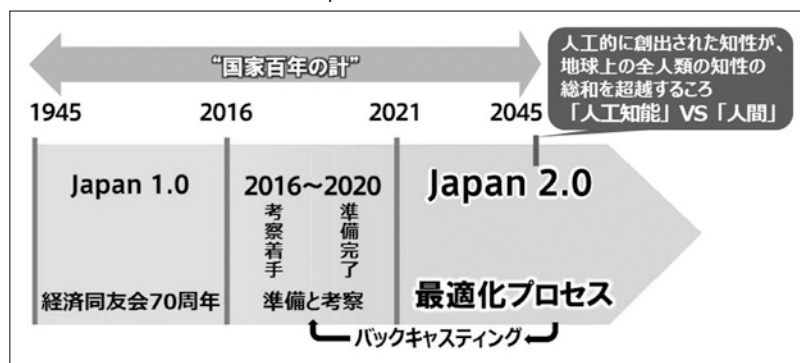
済」から「重さのない経済」へ付加価値の比重が移っていく。リアルとバーチャルの融合や相互作用を捉えなければ、経済全体の総体は把握できない。また、GDPの付加価値と人々の満足度や利便性は大きく乖離しつつある。

一方、国家と世界、市民と議会、経営者と企業、地方と国といった個と集

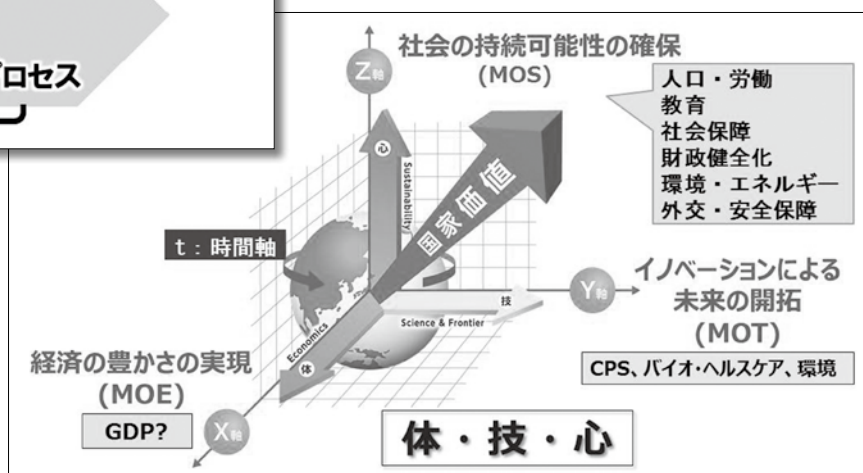
団の枠組みが変化し、統合と分散の動きが顕著になってきている。

Japan 2.0の実現に向けて、X軸：エコノミクス、Y軸：テクノロジー、Z軸：サステナビリティの三つの軸と時間軸を用いて諸課題を解析し、考察と準備をすることで、国家価値を最大化する最適解を見いだしていく。

【Japan 2.0の時間軸】



【3次元解析による「国家価値」の最大化】



2016年度 創立70周年記念式典 **Japan 2.0 最適化社会に向けて**

Japan 2.0を描いていくにあたり、世界的な大変革のうねりや関係性の変化は時代の変曲点であり、三つの軸を設定し、PDCAサイクルを回し、常にその最大化に努めなければならない。

X軸は「経済の豊かさの実現」の視点から、世界の変革に応じて日本の立地競争力、日本企業の国際競争力を強

化していくことが必要である。また、経済統計について考察を進めた結果、貨幣価値で測定可能な経済分野と測定困難な非経済分野、両方の指標を考慮し、経済実態を複眼的に捉えるための「GNI プラス」を提案した。

Y軸は「イノベーションによる未来の開拓」と定義し、日本の未来を拓く三

つの先端技術のテーマとして、情報技術、医療技術、そして環境技術を挙げた。

Z軸では「社会の持続可能性の確保」の観点から、人口・労働、教育、社会保障、財政健全化、環境・エネルギー、外交・安全保障という六つの政策分野ごとに、目指すべき社会像を述べた。

2017年度 代表幹事所見 **最適化の考え方と対話の場**

三つの軸を用いて時間的要素も加えて考えると、二律背反、相矛盾し、利害が錯綜することが少なくない。Z軸の六つの政策分野に従って、真実を直視し、せめぎ合いを分析し、最適解を見いだしていくための考え方を整理した。

「人口・労働」では、地方は人口減により地域社会の維持が困難となり、働き方改革や地方創生が鍵となる。「教育」で

は、公正な就学機会を担保した上で、ITリテラシーの向上、アクティブラーニング、インターンシップの推進が重要となる。「社会保障」では、医療・介護のインセンティブ、ディスインセンティブの両面から制度を再設計すべきだ。「財政健全化」では、景気刺激策がGDPの成長より債務の累積に終わらないよう、国が稼ぐ力を向上させる一方で、

出づるを制し、受益と負担の関係を問い直すことが必要となる。「環境・エネルギー」では、パリ協定の温室効果ガス削減目標に向けて電源構成を見直し、カーボンのライフサイクルを通じた合理的な政策を講じるべきだ。「外交・安全保障」では、世界のパワーバランスの変化と不確実性の高まりを正確に捉えて対応する必要がある。

2018年度 代表幹事所見 **「国家価値」の最大化に向けて**

日本が国家価値を最大化していくには、「ガバナンス」の視点が重要になる。

X軸の観点では、企業のコーポレートガバナンスのさらなる強化が課題だ。コーポレート・ガバナンスコードなどの導入で、2人以上の独立社外取締役選任企業が9割に達し、ROEの平均値も10%を超えるなど、一定の成果が見

られる。一方で、データ改ざんなどの企業不祥事が相次ぎ、ガバナンスの実効性が問われている。

Y軸では、知の融合をもたらす場としての「大学改革」が急務である。大学のイノベーション力や人材育成力、資金調達力を強化するために、統合的・有機的な戦略とガバナンス改革が必要

となる。

Z軸では、2045年までの持続可能な財政運営に向けて、消費税率10%超の議論を早期に行うべきであり、負担構造の抜本的見直しも必要だ。また、第三者機関の設置を含めた国と地方の行政のあり方についても検討していくべきである。

2018年12月11日 **Japan 2.0 最適化社会の設計 ―モノからコト、そしてココロへ―**

世界は大変革期を迎えているが、日本は変化に対応できていない。国際的にみて労働生産性やイノベーション創出機能が低下する一方で、日本人の7割以上が現在の生活に満足しているという調査結果もある。この危機感の欠如こそが問題であり、「今さえよければ、自分さえよければ」という発想が、知の退廃と自己革新力の枯渇を招いている。過去の延長戦上にはない未来社会を描くため、時代を捉える知性と感性、次代を拓く構想力が問われ

る。

成熟社会では、経済はGDPだけでは測れない。モノ差しからコト差しの時代へ、さらに今後高度化・複雑化する個人の欲求に対して、ココロ差しが重要な時代になる。

目指すべき最適化社会とはすなわち、公正な分配と適正な競争がある社会だ。具体的には、標準化の覇権と差異化の個性を競う社会、イノベーションと倫理・規範が止揚する社会、そして民意による他律と自律の統治が機能する社

会を目指していくべきである。

日本の強みは、「三方よし」に代表される継続性・社会性であり、和魂洋才のように異質のものを掛け合わせる力だ。この「最適化能」によって、地球規模の問題解決やリアルとバーチャルの融合に取り組んでいくべきである。

最適化社会とは人間中心主義の社会である。ダイバーシティに富んだインクルーシブな社会、持続可能な社会の構築に向けて、経営者は自ら行動していくべきである。

経済同友会70周年

Japan 2.0および経済同友会2.0を発表、
みんなで描くみんなの未来プロジェクト始動



70周年記念式典は1,100人を超える出席者を集め、盛況なものとなった。

70周年記念式典を開催

2016年、戦後の混乱期に設立された経済同友会は70周年を迎え、11月21日に帝国ホテルで記念式典・祝賀パーティーを開催した。

小林代表幹事が2045年を念頭にバックカスティングで現状を考察し、持続可能な社会の実現に向けて取り組むべきことを提言した「Japan 2.0 最適化社会に向けて」を発表。

さらに、金丸恭文 経済同友会の将来ビジョンを考えるPT 委員長が新しい経済同友会の姿を描いた「経済同友会2.0 自ら考え、自分の言葉で発信できる『異彩』集団」を提言した。

経済同友会2.0とは

環境変化に対応しながら新たな価値を創造し、世界に貢献し続ける経済団体を目指して、「第二の創業」ともいべき変革に挑戦することを表明した。



左・『経済同友会七十年史』(非売品)を編さん(経済同友会HPよりPDFをダウンロード可能)。
右・牛尾治朗、小林陽太郎、北城格太郎、桜井正光、長谷川閑史各代表幹事の証言集『経済同友会は行動するー歴代代表幹事の証言』経済同友会編／中央公論新社刊／本体1,800円(税別)。

経済同友会2.0を 実践推進するPTを設置

提言「経済同友会2.0」を実践推進するため、秋池玲子委員長の下、経済同友会2.0を実践推進するPTが設置され、2017年2月から活動を開始した。

同PTは2018年1月に、若手経営者や起業家などに本会活動への参加を依頼する「ノミネート方式」の導入、意見発信の強化に向けた「政策審議会」の発足、外部有識者の助言を組織運営に活かす「アドバイザリー・グループ」の設置、「テラス」の活動の本格化と継続、拡大を提言した。

みんなで描くみんなの未来プロジェクトの始動

経済同友会は、より広く社会に開かれた経済団体へと飛躍すべく、創立70周年を機に「みんなで描くみんなの未

来プロジェクト」を始動した。会員の枠を超えて、社会のあらゆるステークホルダーと議論・対話・連携していく

場(テラス)をつくり、多様な取り組みを推進している。

対 象 層

次世代



ビジネスパーソン
起業家
大学生・大学院生
高専生 高校生
中学生 小学生 等

政策市場



政党
各府省庁
研究者
シンクタンク
NPO
労働組合 等

地方



地方自治体
首長
地方議会
地方企業
各地経済同友会 等

海外



在日各国大使館
在日海外経済団体
知日派・親日派人材
海外経営者
オピニオンリーダー 等

開催イベント (抜粋)



みんなで描く
みんなの未来
プロジェクト

1. 大学生・大学院生論文コンクール

憲法改正についての論考を募集し、着眼点や、次の時代を担う若者らしい問題意識が高く評価された作品を選出。最優秀作品は、『中央公論』2017年12月号に全文が掲載された。



2. 社会保障フォーラム

テーマは「全世代型社会保障のビジョンと制度改革に向けた道筋」。村井英樹衆議院議員が基調講演を行い、4人のパネリストが「社会保障制度改革」について、熱い議論を交わした(2018年3月20日)。



3. 経済同友会×ONE JAPAN共創フォーラム

「人生100年時代の働き方」をテーマに、大企業若手・中堅ビジネスパーソンの有志団体「ONE JAPAN」と共催。共同実施した「働き方に関する意識調査」を基に、「兼業・副業」「仕事と子育ての両立」について、6人のパネリストが議論した(2018年8月27日)。



4. 国産材・CLTシンポジウム

地方創生委員会が2018年3月に発表した提言「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！～」の実践に向け、「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」をテーマに開催(2018年10月22日)。



5. 財政フォーラム

痛みを伴う政策を実現するためには、国家ガバナンスの主役である国民の理解を醸成する必要があるとの趣旨で、「財政破綻が国民生活に与える影響とそれらを回避するための方策」をテーマに公開フォーラムを開催した(2018年10月26日)。



6. 未来とのダイアログ

キャリアをテーマにした大学1、2年生対象のトークイベントを開催。社会に対する視野を広げ、働くことへの関心を高めてもらうため、本会会員が「どう働き、どう生きる」を大学生に語り掛けた(2018年10月29日、2019年3月22日)。



7. 研究文・作文コンクール

将来の日本の産業・企業を支える専門高校の生徒を対象に、産業教育振興中央会と共催で「研究文・作文コンクール」を実施。日ごろの研究や学習成果に対して経済界からエールを送るべく、経済同友会賞を選出・顕彰している。



ほかに、従来から開催してきた中学生対象「教育フォーラム」や各地経済同友会との連携、各国大使館・国際機関との交流なども「みんなで描くみんなの未来プロジェクト」に位置付け、取り組みを強化している。



40以上の都道府県と意見交換

自治体、企業などを訪問し、各地域の実情を見聞

小林代表幹事の地方視察は、代表幹事就任以来50回を超えた。年に1回開催される全国経済同友会セミナーや、全国経済同友会代表幹事円卓会議を主導したほか、副代表幹事や地方創生委員会、地方分権委員会、地域産業のイノベーション委員会など関連委員会の正副委員長とともに、国内の各方面を

訪れた。

訪問先では、都道府県知事や自治体の長と意見交換を行ったほか、各地経済同友会の幹部と、地方創生をはじめさまざまなテーマについて意見を交換した。また、現地の企業や施設などを訪問し、各地域の実情について数多く見聞した。

従来の発想から抜け出し、グローバルな視点を持つ自治体、あるいは広域連携に取り組んでいる自治体なども数多く見ることができた。各地域の強みや課題はさまざまだが、「Japan2.0」という大きな変革の実現に向けて、それぞれの役割は何かを考え、実行していくための4年間の視察となった。

京都経済同友会
との意見交換会
および、現地視察
(京都府 京都)
2018.6/28～29



2018年度 全国経済同友会
代表幹事円卓会議

(鳥取県 米子) 2018.11/12



福井経済同友会との
意見交換会および、現地視察
(福井県 福井・鯖江)
2017.10/31～11/1



2017年度 全国経済同友会
代表幹事円卓会議(熊本県 熊本)
2017.12/4



九州7県経済同友会との
意見交換会および、現地視察
(鹿児島県 鹿児島) 2015.10/14～15



沖縄経済同友会との意見交換会
および、現地視察(沖縄県 那覇ほか)
2015.9/2～3



**2016年度 全国経済同友会
代表幹事円卓会議**
(静岡県 浜松) 2016.12/5



黒部川第四発電所視察
(富山県 黒部)
2015.10/16～17



**東北・北海道ブロック各地経済同友会
代表幹事との意見交換会および、日本
原燃 原子燃料サイクル施設、むつ小川
原開発地区視察**

(青森県 津軽・青森・六ヶ所) 2018.7/30～31



**岩手経済
戦略会議**
(岩手県 盛岡)
2016.8/26



<小林代表幹事の主な訪問先>

●各地との懇談・現地視察

2015. 8/20～21	岩手経済戦略会議(岩手県 盛岡)
2015. 9/2～3	沖縄経済同友会との意見交換会および、現地視察(沖縄県 那覇ほか)
2015.10/14～15	九州7県経済同友会との意見交換会および、現地視察(鹿児島県 鹿児島)
2015.10/16～17	黒部川第四発電所視察(富山県 黒部)
2015.10/26～27	四国4県経済同友会との意見交換会および、現地視察(高知県 高知)
2015.12/7～8	北海道経済同友会との意見交換会および、現地視察(北海道 札幌・夕張)
2015.12/10	東西懇談会(東京)
2016. 8/19～20	四国4県経済同友会との意見交換および、現地視察(徳島県 徳島)
2016. 8/26	岩手経済戦略会議(岩手県 盛岡) ※2017年度、2018年度は代表幹事は欠席するも、専務理事以下が参加
2016. 9/5～6	北陸3県経済同友会との意見交換および、現地視察(富山県 富山・黒部)
2016.12/6	東西懇談会(大阪府 大阪)
2017. 2/21	中部経済同友会との懇談会(愛知県 名古屋)
2017. 3/6～7	中国5県経済同友会との意見交換会および、現地視察(広島県 広島)
2017.10/31～11/1	福井経済同友会との意見交換会および、現地視察(福井県 福井・鯖江)
2018. 2/19	東西懇談会(東京)
2018. 6/28～29	京都経済同友会との意見交換会および、現地視察(京都府 京都)
2018. 7/30～31	東北・北海道ブロック 各地経済同友会代表幹事との意見交換会および、日本原燃 原子燃料サイクル施設、むつ小川原開発地区視察(青森県 津軽・青森・六ヶ所)
2019. 2/5	福岡経済同友会との意見交換会(東京)
2019. 2/15	中部経済同友会との懇談会(東京)
2019. 2/19	東西懇談会(大阪府 大阪)

●震災復興

2016. 6/6	東京電力福島第一原子力発電所の視察(福島県 双葉)
2016.11/6	IPPO IPPO NIPPON プロジェクト 東北支援 終了式典(宮城県 仙台)
2017. 6/10	熊本城、益城町などを視察(熊本県 熊本)
2019. 6/11	東京電力福島第一原子力発電所の視察(福島県 双葉)

●全国経済同友会セミナー

2016. 4/14～15	第29 回全国経済同友会セミナー(岡山県 岡山) 「世界に輝く地域を創ろう～桃太郎の郷(くに)から発進～」
2017. 4/20～21	第30回全国経済同友会セミナー(宮城県 仙台) 「新たな創造のシナリオ～復興・地方創生へ向けて～」
2018. 4/19～20	第31回全国経済同友会セミナー(栃木県 宇都宮) 「新たな創造のシナリオ～復興・地方創生へ向けて～」
2019. 4/11～12	第32回 全国経済同友会セミナー(新潟県 新潟) <予定> 「新時代へのイノベーション ～ポスト平成の成長戦略を描く～」

●全国経済同友会代表幹事円卓会議

2015.11/10	2015年度 全国経済同友会代表幹事円卓会議(福岡県 博多)
2016.12/5	2016年度 全国経済同友会代表幹事円卓会議(静岡県 浜松)
2017.12/4	2017年度 全国経済同友会代表幹事円卓会議(熊本県 熊本)
2018.11/12	2018年度 全国経済同友会代表幹事円卓会議(鳥取県 米子)

**四国4県経済同友会との
意見交換会および、現地視察**
(高知県 高知) 2015.10/26～27
(徳島県 徳島) 2016.8/19～20



代表幹事ミッションで世界の知見を収集

～大変革のうねりの中にある世界の今～

小林代表幹事は、持続可能な社会の実現と日本の変革に向けた示唆を得ることを目的に、5カ国8都市を訪問。

最初の訪問先は小林代表幹事の留学先でもあり、イノベーション大国として注目を集めるイスラエル。次いで変貌を続ける中国・北京を訪問、スピー

ド感を持ち、勇敢に挑戦する起業家たちの感性と情熱を肌で実感した。大統領選挙に沸くワシントンD.C.では、選挙の動向や背景にある米社会の変容などについて専門家から生の声を聞いた。

マクロン政権が誕生したばかりのフランス、EU離脱に揺れる英国では、EU

離脱後の欧州情勢、イノベーション、持続可能性などについて対話を重ねた。産業・社会構造変革の最前線のサンフランシスコ・ベイエリアでは、データイズムの最前線に触れ、持続的にイノベーションを生み出すエコシステムのあり方を探った。

①イスラエル (エルサレム、テルアビブ) 2016年4月29日～5月4日



リヴリン大統領、ペレス前大統領を表敬訪問。政府、企業関係者のほか、ヘブライ大学、ワイツマン科学研究所などを訪問。

②中国・北京 2016年7月31日～8月3日



唐家璇中国日本友好協会会長、李寿生CPCIF(※1)会長、劉強東JD.com CEOなど企業経営者などと面談。中関村視察。

③米国 (ワシントンD.C.) 2016年9月20日～24日



バシェフスキー元米国通商代表、キャンベル前国務次官補などと面談し、GoogleワシントンD.C.オフィスを訪問。

④欧州 (パリ、ロンドン) 2017年10月1日～7日



フランスでは、パリ・イルドフランス地方商工会議所、Total、Station F、英国では、チャタムハウス、IoD(※2)、techUKなどを訪問。

⑤米国 (サンフランシスコ) 2018年10月8日～13日



Googleなどのテック企業、スタンフォード大学、グラッドストーン研究所などを訪問。ルース元駐日米国大使などと面談。

⑥中国・深セン 2018年12月23日～24日



ファーウェイ、BYDなどの企業や深圳清華大学研究院などを訪問。キャッシュレスや無人店舗などの最前線を視察。(中国委員会ミッション)

※1:中国石油化学工業連合会
※2:Institute of Directors

小林代表幹事からのメッセージ

～経営者こそ最適化社会実現の伝道者である～

戦後の日本は「欧米に追い付き、追い越せ」をスローガンに、国民が丸丸となって努力し、成功を手に入れてきた。しかし現在、グローバル化、デジタル化(AI化)、ソーシャル化のうねりによって、世界のあり方は大きく変わりつつある。

人類がこれまで経験したことのない大変革が進行しているにもかかわらず、ほとんどの日本人はその現実気付かずにいる。ぬるま湯に浸かっているカエルは、周囲の水温が上がっていることに気付かず、いつしか熱湯の中で「茹でガエル」になってしまう。これがまさに今の日本の状況ではないか。

過去の延長線上に未来はない。そうした強い危機感の下、代表幹事を務めた3年半の集大成として、「Japan 2.0 最適化社会の設計－モノからコト、そしてココロへ－」という提言を発表した。

提言では、戦後100年、くしくもシンギュラリティが到来するといわれている2045年にどのような社会、国家を目指すべきか、そしてそこからバックキャストしてわれわれは何をすべきかについて述べている。平成の30年を振り返ると、時価総額の上位10社のうち7社を日本企業が占めていたにもかかわらず、現在は上位の多くがデジタルプラットフォームで占められ、日本企業は上位30位まで1社も入っていない。これを敗北と言わずして何と言うべきか。日本が敗北を真摯に認めることによって初めて、再起に向けて動き出すことができるのである。

日本の強みは、バーチャルなデータとリアルデータをハイブリッドさせる、つまり異なるものを融合して独創性を

発揮するところ(最適化能)にある。この強みを活かして、日本が得意とするリアルデータをいかにマネタイズするかを考えるべきだろう。

また企業にとっても国家にとっても、最も重要なステークホルダーは「地球」である。日本企業は、CO₂削減や海洋のプラスチックデブリの減少、食料問題といった、グローバル・アジェンダに対して大きく貢献するポテンシャルを有している。

AIやロボティクスが進展すると、データを握ったごく一部のエリートだけが絶大な力を持つようになるといわれる。実際、すでにアメリカでは国全体の富の半分以上を上位数%の人が握っている状況だ。このままでは、イスラエルの歴史学者、ユヴァル・ノア・ハラリ氏が指摘する「無用者階級」が広がり、超格差社会に陥ってしまう危険性がある。富の偏在を正し、公正に分配するという循環をどう構築するかは、Japan 2.0を実現する上で大きなポイントとなる。

日本は、世界の中では富の偏りが相対的に少なく、格差は小さい。しかしその一方で、財政が先進国最悪の水準にあるのも厳然たる事実だ。いかに受益と負担のバランスを見直し、是正していくか。今こそ行動に移すべき時である。

また、経済を活性化するための適正な競争も重要である。決定的に不足しているのは日本人のガッツであり、それを刺激するような教育や競争の仕組みが必要だ。

最後に、この提言は経営者自身に向けられた提言であるという自覚を持ちたい。そして、経営者が提言実現のための伝道者となり、Japan 2.0の実現に向けてそれぞれの役割を果たしていくことができればと思う。



『危機感なき茹でガエル日本 過去の延長線上に未来はない』／経済同友会・著／小林喜光・監修／中央公論新社／1,600円(税別)。2019年3月25日発行。「Japan 2.0」を広く知らせるための書籍で、現在の日本に抱く危機感から2045年に向けて目指すべき国のあり方まで、小林喜光代表幹事の方針や思いを取り入れ、まとめた。巻末には櫻田謙悟氏との対談も収録。

地域産業の活性化の鍵は、 主体性ある「OS」の構築と 地域に合った「アプリ」の創出

地域産業のイノベーション委員会
委員長／秋田 正紀

(インタビューは2月20日に実施)

地方創生は第一期が2019年度に終わり、2020年度から第二期が始まる。地方が持つ固有の資源を活用したイノベーション創出の可能性を探るため、地域における先進的な取り組み事例についての視察・調査活動を約2年間にわたり実施してきた。経営者自らが現地に足を運び、そこで感じた地方の真の姿や可能性などを、秋田正紀委員長が語った。



地域の「OS」を担う人材・組織の 存在こそが重要である

地域産業のイノベーション委員会では、地方に眠る固有の資源と、それらを活用した新しいイノベーションの可能性を発掘するため、全国各地25カ所を回り、51の事例を視察してきました。

視察前は地方のビジネスの厳しさばかり目がいていましたが、最前線で取り組む事業家の方々とお会いしてみると、自らの地域の将来に希望を抱き、目指すべき姿に向けて懸命な努力をされておられることが分かり、実に多くのことを学ばせていただきました。

調査を通じて、成功している事例の要素を体系的に整理していくと、業種業態を問わず、共通する構造が見えてきました。報告書ではそれらをスマートフォンに例えて整理しています。地域そのものを「ハードウェア」、財政的基礎を「電源」、ビジネスの担い手を支える人材や組織を「OS^{*1}」、ビジョン・コンセプトを「ミドルウェア」、具体的なビジネスを「アプリ^{*2}」とみることができます。

この中でも、特に重要な役割を担っているのが「OS」です。地域における「OS」とは、地域内外の企業、行政、NPO、教育機関、地域コミュニティ、地域住民などと、それらの重層的な相互関係といえます。一見すると、「アプリ」に目を奪われがちですが、それを支える「OS」が機能不全に陥っていると、いくら優秀な「アプリ」でも最大限の成果を発揮することはできません。

次世代人材の育成が 地域のビジネスに持続性をもたらす

中長期的な視点に立ち、地域のビジネスが持続性を持つためには、次世代の担い手づくりが重要となります。

現在の教育体制では、小中高と進学するにつれて、子どもたちと地域の関係性が希薄になり、大学進学時には地域外に流出し、戻ってこない課題があります。地域に最もコミットする人材は地域住民です。彼らがいったん地域を離れても、いずれ戻り、多世代が暮らす地域社会の実現を果たす「人材サイクルの構築」が重要となります。

長野県飯田市では、産官学が受け皿

となり、高校生が地域コミュニティに入り込み地域課題を自分事として解決する人材教育プログラムを通じて、単なるカルチャー教育ではない、シビックプライドの醸成を図っています。こうした次世代への種まきは、一見すると遠回りですが、「OS」の構築には非常に有効だと思います。

また、「OS」も社会環境や時代の変化などに応じてバージョンアップする必要があります。そのためには、「開かれた地域」でなければなりません。

具体的には、従来とは異なる価値観や行動を持つ「よそ者」を広く受け入れながら、彼らが地域で生み出した偶然を取り込む「柔軟な拡張性」を持つことが重要だと考えています。私は、その鍵の一つは「情報」にあるとみています。それぞれの地域での取り組みの情報を地域の中だけにとどめず、共感・共鳴するコミュニティに届け、仲間を増やしていく仕掛けなども必要です。

地方のビジネスへの投資で 企業の非財務的価値を高める

「OS」と「アプリ」の両輪が機能する

秋田 正紀 委員長
松屋
取締役社長執行役員

1958年兵庫県生まれ。83年東京大学経済学部卒業後、阪急電鉄入社。91年松屋入社。07年代表取締役社長営業本部長を経て、09年より現職。
2013年3月経済同友会入会。14年度より幹事。15～16年度観光立国委員会副委員長。17年度より地域産業のイノベーション委員会委員長。

報告書概要(2月22日発表)

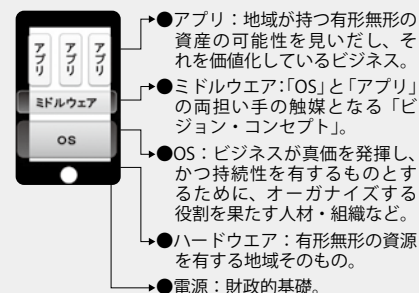
地域産業のイノベーション創出に向けて ～全国25カ所51事例の分析から 地方におけるビジネスの可能性を探る～

I 地域におけるビジネス創出の仕組み ～「OS」の構築・充実がカギ～

業種業態問わず成功事例に共通することは、地域が持つ有形無形の資産の可能性を見だし、具現化するビジネスの担い手だけでなく、ビジネスが真価を発揮し、持続性を持たせるため、必要不可欠な要素をオーガナイズする役割を担う人材・組織などが存在していることである。

身近な例では、スマートフォンのような構造に必要な要素を整理することが可能だ。ビジネスそのものだけでなく、成功に導く環境を整える「OS」の役割を果たす人材・組織等

の構築・充実も進めていく二元的な視点を持つことが重要である。



II 自助努力の精神で未来を切り開く ～「OS」と「アプリ」に必要なアクション～

(1)「OS」構築に向けたアクション

地域特有のしがらみなどで苦しみ、「OS」が機能していないという声が聞かれた。「誰かが何とかしてくれる」という受け身の考え方などから脱却し「自らが行動し、未来をつくり上げていく」という自助努力の精神を取り戻すことが大前提として必要である。

そのためには、地域企業の経営者や首長などのリーダーたちが率先して、マインドチェンジを地域に促していくとともに、よそ者を排除するような閉じ込められた環境とせず、オープンでフラットな共創の場を整備していかなければならない。小さな成功事例であっても積み重ねていくことで、共感・共鳴

の輪が広がり、地域内外から積極的に仲間となる人材や組織などを巻き込むことが可能となる。

(2)「アプリ」創出に向けたアクション

あいまいな思いや、他地域で行われていることの単純なまね事など、「近視眼的な課題解決のアプローチ」から価値ある「アプリ」は生まれてこない。しっかりと地に足を着け、地域や企業などが持つ強みを棚卸しし、その可能性を言語化することが必要である。そうした、「未来起点によるポジティブアプローチ」により、本質的に価値がある「アプリ」を創出していくことが可能となる。

III 次世代の担い手づくりに向けて ～成功の持続性の鍵を握るもの～

中長期的な視点に立ち、地域での取り組みに持続性を持たせるためには、自らの地域が持つ魅力や価値を正しく理解し、将来的に地域を支え、イノベーションを起こさせる「OS」・「アプリ」の担い手づくりを、教育を通じて進めていく必要がある。

現在の教育体制では、小中高と進むにつれて、地域との関係性が希薄となり、大学進学時には域外に流出する現状がある。早期段階から地域との接点拡大を行う教育プログラム

を行うことにより、地域の子どもたちが自分事として地域課題と向き合う場を設けることが必要である。

一見すると遠回りに見えるが、こうした取り組みが功を奏して、進学などで地元を離れた若者も、いずれ地元に戻って就職・子育てを行う。多世代が暮らす地域社会を構築する人材還流のサイクル構築につながり、未来の担い手確保には非常に有効な種まきである。

IV 地方におけるビジネスの可能性 ～視察を機に会員所属企業で事業化・投資につながった例も～

「OS」・「アプリ」の両輪が整う地域では、しっかりと利益を生み出す機会が存在している。本委員会の視察でも、富山県南砺市井波にて、「井波彫刻の職人に弟子入りし、クラフト体験できるツーリズム」により、空き家問題の解決と観光活性化というビジネスに

成功している若き実業家の取り組みを視察した。本視察を通じて、東良和副委員長(沖縄ツーリスト 取締役会長)が、共創パートナーとしてビジネスの実践に動いているという事例も生まれている。

地域では、経営資源を投資することで、新たなビジネスチャンスが得られます。短期的に収益確保が困難な場合でも、ブランド資産やネットワーク資産などの「非財務的価値」が得られる可能性はあります。

特に人材投資という観点では、地域の経営者などのさまざまなプレーヤーを巻き込むリーダーシップ、ヒト・モノ・カネ・情報のバランスを総合的に検討して仕組みを構築するビジネス力の醸成が期待できるでしょう。

経済同友会の会員の中にも、地方の実態をよく知らずに、「地方にはビジネスチャンスはない」と考えている方もおられるかもしれませんが、現地に足を運ぶことで、それぞれの魅力や可能性に気付くことができます。

地方と大都市や、地方同士のハブとなり共創の場を設けることや、情報発信基地としての役割を担うこともできるでしょう。ぜひ今回の報告書をお読みいただき、地域に足を運ぶきっかけにしたいと思います。

* 1 : オペレーティングシステム

* 2 : アプリケーション

詳しくはコチラ



経済同友会主催 第2回「パラスポーツ運動会」を開催

～国内最大規模のパラスポーツイベント、垣根を越え楽しんだ4時間近くの熱戦～

2月13日、経済同友会が主催する「パラスポーツ運動会」が武蔵野の森総合スポーツプラザ メインアリーナ（東京都調布市）で開かれた。昨年度に続き2回目の開催となった今回は、本会会員の企業経営者と社員18チーム約320人が参加し、国内最大級のパラスポーツイベントとなった。



来年の東京2020パラリンピックのキックオフに

本イベントはパラスポーツを体験し、その魅力に触れてもらうとともに、東京2020パラリンピックに向け、パラスポーツを盛り上げることを目的に開催。会場の「武蔵野の森総合スポーツプラザ メインアリーナ」は東京2020パラリンピック、車いすバスケットボールの競技会場となる予定で、本番さながらの雰囲気が味わえる演出となった。

開会式では、小林喜光代表幹事が「東京オリンピック・パラリンピック2020委員会」はさまざまな活動を展開してき

た。開催が来年に迫り、この運動会をキックオフにしたい」と挨拶した。第1種目のボッチャでは小林代表幹事、ボッチャ日本代表候補の佐藤駿選手らが始球式を行った。日本財団パラリンピックサポートセンター推進戦略部のブッキーこと伊吹祐輔プロジェクトリーダーが「年齢や障がいの有無にかかわらず、誰でも楽しめるパラスポーツの魅力を知ってほしい」と述べ、競技が開始された。



ボッチャで始球式を行う小林代表幹事(中央)ら



車いすポートボールのルール説明をするブッキーさん

参加企業チーム一覧

(敬称略、役職は開催時)

チーム名	代表者(会員)
三菱ケミカルホールディングス	小林 喜光 代表幹事
フューチャー	金丸 恭文 副代表幹事
ヤマトホールディングス	木川 眞 副代表幹事
アクセンチュア	程 近智 副代表幹事
AGC	石村 和彦 副代表幹事
日本航空	大西 賢 東京オリンピック・パラリンピック2020委員会 委員長
オイシックス・ラ・大地	高島 宏平 東京オリンピック・パラリンピック2020委員会 委員長
フジタ	奥村 洋治 東京オリンピック・パラリンピック2020委員会 副委員長
全日本空輸	志岐 隆史 東京オリンピック・パラリンピック2020委員会 副委員長
アイスタイル	吉松 徹郎 東京オリンピック・パラリンピック2020委員会 副委員長
マッシュプロローガー・ジャパン	平賀 暁 東京オリンピック・パラリンピック2020委員会 委員
キッコーマン	堀切 功章 東京オリンピック・パラリンピック2020委員会 委員
凸版印刷	前田 幸夫 東京オリンピック・パラリンピック2020委員会 委員
あいおいニッセイ同和損害保険	吉田 靖之 東京オリンピック・パラリンピック2020委員会 委員
日本電気	遠藤 信博 幹事
ルネサンス	堀田 利子 幹事
住友林業	佐藤 建 氏

第1種目 ボッチャ



2チームに分かれ、それぞれ赤と青のボールを6球ずつ投げて、ジャックボールと呼ばれる白い球にどれだけ近づけたかを競う、カーリングに似た競技。

白熱する選手と応援

競技は4時間近く繰り広げられ、選手たちの迫力あるプレーに、応援の大きな拍手と歓喜の声が会場に響いた。注目の最終種目の車いすリレーでは、懸命に取り組む選手に対し、全てのチームに大きな声援が届けられていた。総合1位に輝いたのは住友林業だった。

高島宏平委員長は表彰式の中で、「パラスポーツは皆でエキサイトしながら楽しむもの。2020年の大会と一緒に盛り上げよう」と呼び掛けた。また、大西賢委員長は「パラリンピックの全会場を満席にしたい。機運は盛り上がっているが、取り組むべき課題もある。

多くの皆さんに活動に参加いただき、大会を成功させて未来へのレガシーにしたい」と語った。日本財団パラリンピックサポートセンターの山脇康会長は「パラスポーツの魅力を実感し、企業の垣根を越えた交流ができたと思う。今日の体験を発信し、2020年の大会を盛り上げてほしい」と締めくくった。



熱戦!! パラスポーツ運動会 Photo Gallery

入賞チーム(総合成績)

1位 住友林業

「普段体験できないパラスポーツは学ぶものがあった。2020年はここで選手たちを応援したい」



2位 日本電気 3位 アクセンチュア

寄せられたパラリンピックへの
応援メッセージ



高島委員長が入賞チームを表彰



総評を述べる大西委員長と山脇会長(右)

第2種目

シッティングバレーボール



床に座って行うバレーボール。1チーム12人で6人がコートに出る。ネットは座ったままスパイクが打てる高さで、床から臀部が離れると反則となる。

第3種目

車いすポートボール



車いすバスケットボールをベースに、よりプレーしやすいようにアレンジ。台に立つ味方のゴールマンにシュート、台から落ちずにボールを取ると得点になる。

第4種目

車いすリレー



車いすバスケットボール競技用の車いすリレー形式で行うタイムトライアル。直線コースの予選上位チームが決勝に進み、カーブのあるコースでタイムを競う。

21世紀型組織への進化にデザインができること

～等比級数テクノロジー進化の時代を生き抜く経営者のためのデザイン思考の活用～

AIやIoTの進化に伴い社会が格段のスピードで変化する中で、経営モデルにも進化が求められている。21世紀に生き残るために企業は何をすべきなのか。大手企業のイノベーション支援を手掛けている佐宗邦威氏が、デザイン思考を活用した企業の進化について語った。

講師：佐宗 邦威 氏

BIOTOPE

代表取締役／Chief Strategic Designer



経営者とイノベーションの現場で感じる課題

BIOTOPEは、戦略デザインファームと名乗っており、企業のイノベーション支援を行っている。私は、戦略とは理想の状態を定義し、実現するための道筋をつくること、デザインとは今までにないもの、非連続的なものをつくることだと考えている。そして、理想像を具体化していく道筋を支援していくことを戦略デザインと呼んでいる。

イノベーションをどう生むかは、分野や企業によって方法が異なるが、同じパターンの課題に直面するケースは少なくない。一つはデジタル・ディストラクションへの組織変革の問題、二つ目がミレニアル世代の離職問題、三つ目がSDGsなどの社会的意義をいかに設定するかということだ。

一方でこうした課題に対する新しい考え方、経営テクノロジーも広がっている。その一つが「エクスポネンシャル(指数関数的)」という概念だ。

スタートしてしばらくは利益が出ないが、ある閾値を超えると爆発的に利益が出るようになる。デジタル時代に新規事業をつくる場合は、利益が出るまでの長い失望の期間を耐える方法と、利益が出たらそれを大きく伸ばす方法の二つを同時に考えなくてはならない。エクスポネンシャルグロースは、デジタルによって付加価値が一気に上がり、かつコストが一気に下がる事業であれば、IT企業に限らず、全産業において起こり得るだろう。

20世紀型モデルは囲い込み型、21世紀型モデルは呼び込み型

この一見バラバラな課題や解決策の補助線となるのが、21世紀型組織だ。

20世紀型企業のモデルは、限られたユーザーを囲い込む「囲い込み型」であり、選択と集中による市場の支配に重点を置き、組織においては同様の方法で学習効率を上げて改善力を高めていた。

対して21世紀型企業のモデルは、自分たちで大義(存在意義)をつくり、それを発信することで世の中の共感を呼

び、世の中に遍在するさまざまな資源を集める「呼び込み型」だ。AIやIoTなどに対応するには、単なるデジタル対応を超えて、呼び込み型の21世紀型企業モデルへとOSをアップデートすることが必要になる。そのためのキーワードが「デザイン思考」だ。

デザイン思考とはユーザーの課題を創造的に問題解決すること

デザイン思考とは、もともと顧客目線で商品(サービス)を開発するということからスタートした。私は新しいユーザーの課題を創造的に問題解決するものと言い換えて説明している。つまりユーザーに共感し、課題を解決するアイデアをつくる。プロトタイプングを重ね、検証を進めていくイノベーションの方法である。

では、21世紀型企業を目指すにあたって、デザイン思考をどう使えばいいのか。21世紀型組織に必要な二つの力は、①求心力、②組織外部の知と社内インフラを組み合わせた創発力だ。人材をはじめとする有限なデザイン資源は、より野心的な未来のビジョンを発信して求心力をつくることと、創発文化創りに集中して使うべきだろう。

21世紀型企業は、自社の意義を積極的に世の中に発信し、共感する人の参加を促し、外部資源を経営資源として活用することが重要になるのである。

AIと共存する未来のエキスパート人材と組織

～Toward Innovative Society～

AIの普及を進めるためには、人が担うことを前提に作った業務プロセスを、デジタル環境に合わせて最適化し、再構築する必要がある。また多様なエキスパート人材の育成も求められる。上田恵陶奈氏が必要になる人材や組織のあり方について語った。

講師：上田 恵陶奈 氏

野村総合研究所
上級コンサルタント



中間管理職の業務は AIによって47%削減できる

誤解されがちだが、AIが職場に入っ
て、いきなり人間の仕事を全て奪うこ
とはない。AIができることと人間が得
意とすることは異なる。AIが普及した
未来の職場では、それぞれの良さを活
かして、AIと人間が役割分担する形と
なるだろう。そうした時代に求められ
る人材には、主に三つの特徴がある。

一つは「創造的な思考」だ。例えば、
顧客の満足度が上がっても利益率は下
がるといったトレードオフの状況で、
意思決定が求められる場合、選択する
のは人だ。概念で考えて決定する役割
は、人間が担うものだろう。

二つ目は「ソーシャル・インテリジェ
ンス」。AIは機械音声で情報を伝達で
きるが、それで相手が納得するかどうかは別問題だ。情報を伝えて話し合い、
コンセンサスを得るためには、高度な
コミュニケーションが必要となる。こ
れは簡単にはAIに置き換えられない。

三つ目は「非定型」。簡単にいうと、
マニュアル化できない行動のことだ。
事業では、非連続の変化や多種多様な
状況に対応することが求められる。常
に過去の事例から示唆が得られるとは
限らない以上、人が自分自身で何が適
切か判断せざるを得ない。

では高度な業務は全て人が行うのか

というと、必ずしもそうではない。組
織の仕事でいえばチェック・アンド・モ
ニタリングを担う中間管理職の業務は
AIに置き換えやすく、AIが普及すれば
47%が削減できると試算している。

RPA は業務の担い手を 人からAIに変えるプロセス

2000年代から多くの企業で、共通化
できるバックオフィスを外部委託する
(BPO) 動きがあった。現在は委託先と
してデジタルを活用するRPA*が進ん
でいる。今後は人向き・AI向きのタス
クの仕分けや、不要なプロセスの洗い
出しなどが進むだろう。AIに適した業
務プロセスの再構築も不可欠だ。

デジタルトランスフォーメーション
(DX) への道のりは長い。重要なのは本
当に人間がやるべき業務、人間として
の付加価値を高めるような働き方への
改革だ。デジタル化はそのためのもの
で、一連の業務改革、組織改革を伴う
ものだと考える。

AI 時代は一つの能力に優れた エキスパート人材が活躍する

AIと人が共存する組織では、AIを活
用する専門家のみならず、AIができな

いことを担うさまざまな人材が活躍す
るようになる。そこで求められるのは、
ゼネラリストではなく、何かに秀でた
エキスパート人材になるだろう。

エキスパートに求められる能力とし
ては、特定のタスクを実行するための
スキル(機能的スキル)、相手に合った
方法を見極めてアプローチするといっ
た運用スキル、モチベーション(コンピ
テンシー)だ。

しかし、全ての能力を持ったエキス
パート人材を一つの部署でそろえるの
は難しい。社内あるいは協業する企業
まで含めて、適材適所でチームを組む
プロジェクトチーム制への移行が進む
と予想される。その場合、全てを一人
のマネージャーが見るのは難しいため、
プロジェクト単位で管理するその分野
を得意とするマネージャーと、個人の能
力を客観的に評価する人材マネージャー
に管理職が分かれていくのではないかと

AIはツールだが、日本企業のあり方
を大きく変えていく。変化の中心にな
るのは経営者が担う組織や人事である。

*RPA(Robotic Process Automation):主にホワイトカラーの間接業務を自動化・効率化するテクノロジー



岡本 祥治
みらいワークス
取締役社長

経済同友会 つながる▶▶

リレートーク #246

EC市場は伸びている？



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

経済産業省の報告では、2017年度のB2CのEC市場は16兆5,000億円を超え、前年比9.1%増と堅調に伸びている。しかし、多くの小売りの経営者からは、期待ほどECが伸びていないとの声をいただく。市場の伸びについては、Amazon、楽天、ヤフー、ZOZOなどのプラットフォームの伸びが牽引^{けんいん}している実情がある。では、ECはプラットフォームに依存でいいのかといえば、プラットフォームの方針変更、手数料、データがたまらないなど長期でみると問題があり、共存共栄の対策が必要だ。

米国では、Amazon Proof (Amazon 耐性) があるといわれている企業がいくつか登場している。Amazon Proofの企業の一つとして、Ulta Beautyという全米で売上5,000億円、1,000店舗を超え、2004年から10倍近い成長を遂げている、美容サロンを併設した化粧品小売りがある。

米国の展示会でCEOが講演していたが、「多くの貴重なデータがあるUlta Beautyは、顧客にパーソナライズされた商品を提供するだけではなく、パーソナライズされた体験を提供しなければならない」など詳細にデジタル戦略を話されており経営トップがデジタルに精通しているのに驚かされた。

大量の口コミが特徴のEC、サイトでの情報収集ついでに実店舗のサロン予約、会員には最適化されたサンプル品提供、メイクをバーチャルに体験できるスマホアプリ、新たにファンを増やすギフトなどデジタル施策は強力である。化粧品は試して購入に至ることが多く、店舗での体験はAmazonには提供できない強力な武器だ。

日本でもいくつかの企業でデジタルの活用が進んでいる。

ビームスでは、店員が動画やコーディネート空き時間にスマートフォンで作成、その場でECサイトにアップする。ECにおいても店舗と同様に、お気に入りの店員と顧客との接点をつくり上げ、顧客とのエンゲージメントを高めている。

デジタル化によって、消費者に恩恵がもたらされる時代、アマゾンエフェクトに負けることなく新たな顧客体験を生み出すような取り組みに期待したい。

▶▶ 次回リレートーク

平岡 昭良
日本ユニシス
取締役社長

新入会員紹介

会員総数1,493名(2019年2月15日時点)



やまわき まさひこ
山脇 雅彦

所 属：東芝三菱電機産業システム
役 職：取締役社長
生 年：1957

退 会

さ さ き じゅんこ
佐々木 順子

所 属：安川電機
役 職：社外取締役監査等委員

なかわけ たけし
中分 毅

所 属：日建設計
役 職：フェロー顧問

ハガティ駐日米国大使との懇談会を開催

2019年2月21日、ウィリアム・ハガティ駐日米国大使を招き、日米経済関係の強化をテーマに意見交換を行った。小林喜光代表幹事をはじめ、本会幹部6人が出席し、活発に意見が交わされた。

冒頭に小林代表幹事は、昨年10月の代表幹事ミッションでシリコンバレーを訪問したことを報告した。12月には、代表幹事就任以来3年半の活動の総まとめとして「Japan 2.0 最適化社会の設計」を公表したことを紹介。国際情勢がますます不透明になる中、強固な日米関係が今ほど重要なときはないとして、今後の前向きな両国の対話に期待を示した。

ハガティ大使はまず、櫻田謙悟副代表幹事に対し、次期代表幹事候補内定への祝意を表明した。

日米間の貿易・投資関係に関しては、近く始まる貿易対話を通じ、日米の競争力が高まり、新しいビジネス機会が生まれることへの期待を示した。通商

交渉に経済人の声が反映されることが重要だとして、日本の経済界からも声を上げること、特に早期の交渉開始を促してほしいと述べた。

インド太平洋構想に関し、日米が経済、安全保障の両面で協力することで、この地域の自由と繁栄が広がると指摘した。

意見交換時には、世界における自由なデータの流通、WTO改革への米国の姿勢、地政学リスクが高まる時代における二国間外交と多国間枠組みのあり方、モノを扱う製造業



とGAFのようなデジタルプラットフォームに期待される役割、将来のエネルギーのあり方など、多様なテーマについて議論を行った。

女川町人材留学プログラム報告（2月25日～27日実施）

経済同友会では、東日本大震災復興支援事業の一環として、2013年度から女川町人材留学プログラムに取り組んでいる。今年は2月25日～27日、経済同友会会員所属企業で開催。民間企業4社から4人、主に女川町役場から職員6人を受け入れ、研修を行った。

このプログラムは、復興庁が創設した民間企業やNPOが手掛ける被災地の地域資源を活用した取り組みであり、人材育成プログラムは「『新しい東北』先導モデル事業」に選定された研修事業だ。震災復興委員会が現地視察で意見交換を行ったNPO法人アスヘノキボウ（小松洋介代表理事）から同事業の連携要請があり、実現することとなった。

6回目となった今年は、民間企業の幹部を対象とした研修を、2月25日にリクルート、26日にアサヒグループホールディングス（アサヒグループHD）で実施した。また、主に役場職員を対象とした研修を2月25日～27日の3日間で、キッコーマン、三菱地所で行った。研修生は、講義や意見交換を通じて、民間企業の行動理念や価値観を学んだ。

研修プログラム

■民間企業幹部研修

	経済同友会事務局にて全体オリエンテーション。以降、各企業にて研修
1日目	リクルート グループの紹介、企業文化、人材育成の考え方・人事制度、経営理念の考え方・策定プロセス
2日目	アサヒビール 企業理念や人材育成への考え方、人事制度、人材育成

■役場職員研修

	経済同友会事務局にて全体オリエンテーション。以降、各企業にて研修
1日目	キッコーマン 三菱地所 概要、企業の社会的責任、コーポレートスローガン
2日目	人事制度・労務管理研修、マーケティング、新規事業 サステナビリティ、大丸有地区における環境共生などの取り組み、住宅事業における商品企画、ホテル事業における顧客へのサービス
3日目	工場視察 丸の内における「街づくり」 大丸有地区の視察



研修の振り返り



リクルートでの企業理念の講義



アサヒグループHD 泉谷直木取締役会長の講話



三菱地所 木村恵司特別顧問による挨拶



三菱地所のグループ概要などの説明



キッコーマンでの人事制度の説明

No.816 March 2019 経済同友会 3

C O N T E N T S

特集

小林代表幹事の 4年間を振り返る 03

Close-up 提言

地域産業のイノベーション委員会【報告書】
秋田 正紀 委員長
地域産業の活性化の鍵は、
主体性ある「OS」の構築と
地域に合った「アプリ」の創出 14

Doyukai Report

経済同友会主催 第2回「バラスポーツ運動会」を開催
～国内最大規模のバラスポーツイベント、
垣根を越え楽しんだ4時間近くの熱戦～ 16

Seminar

第1316回 会員セミナー
21世紀型組織への進化にデザインができること
～等比級数テクノロジー進化の時代を生き抜く
経営者のためのデザイン思考の活用～
佐宗 邦威 氏
BIOTOPE 代表取締役／Chief Strategic Designer 18
第1317回 会員セミナー
AIと共存する未来のエキスパート人材と組織
～Toward Innovative Society～
上田 恵陶奈 氏 野村総合研究所 上級コンサルタント 19

Column

私の一文字 宮田 孝一
「仕事も人生も「日に新た」に発見を楽しむ」 02
リレートーク 林 雅也
「EC市場は伸びている？」 20
私の思い出写真館 長嶋 由紀子
「今ここ」 23
新入会員紹介 21
ハガティ駐日米国大使との懇談会を開催 21
女川町人材留学プログラム報告
（2月25日～27日実施） 22



長嶋 由紀子

リクルートホールディングス
常勤監査役



今
フ
レ
ー
ズ



写真はろう人形館ではなく、正真正銘 THE ROLLING STONESと共にバックステージで納まったものである。昔からのファンである。が、実際に握手し、言葉を交わし、肩まで組める日が来るなんて夢のまた夢。正に Dream come true ! の出来事であった。周囲からは、全ての運を費やした、とまで言われ、考えた。「メガトン級の夢が叶ったのは事実。が、それは結果であり、過程に何があった？ ラッキーなだけか？」と。

私がバックステージパスを入手できたこと、本写真の商業目的以外の使用許可を得ているのは、当然ながらコンサートを商業的に支えたクライアント企業の存在あってのことである。では私が当時、その企業にとってVIPであったか？といえはNoである。いいところVIPの知人の、そのまた知人程度であろう。

度であろう。

このわらしべ長者的なネットワークの起点は無論私である。年齢四十ぐらいかから、自分自身が、何が得手で、何が苦手か、平たく言えば嗜好の好き嫌いの類いまで表出することを常とするようになっていた。個人で負える仕事に限界を感じ、であればチームで補完

してもらおう、という虫のいい魂胆から発したものであるが、利には適っており、得手で思い切り走る代わりに、苦手は相当カバーしてもらってきた。そんな日常態度の一コマに「ストーンズに首ったけ」というフレーズがあったに違いない。

お陰様で経年とともに、苦手は少々減った気はする。が常に「今ここ」で生きる、勝負するいうときに大切なことは、己を知り、それを恐れなく周囲にシェアできることではないかと考える。が、年齢五十を過ぎた今でも、もうちょっとマシになってからシェアしたい、と思うことだらけである。が、「今ここ」の精神で素の自分になれることが最強であり、Dream come trueの近道であることを、この写真が折々戒めてくれる。

2020年に向けて

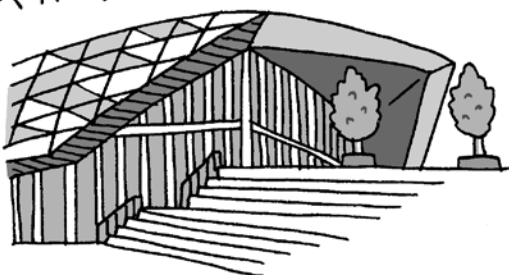
第2回

パラスポーツ運動会を開催



会員所属企業の
社員の皆さんが
パラスポーツを体験
しました

会場は武蔵野の森総合
スポーツプラザ メインアリーナ



●小林代表幹事もボッチャに挑戦



●車いすポートボールでは
慣れない車いすの 操作に苦戦



皆さん、パラスポーツの
難しさと楽しさに時間を
忘れて熱中



約320名が参加し
国内最大級の大会と
なりました

●座ったままでのプレーは思いのほか
大変！ シッティングバレーボール



経済同友会は
東京大会に向けて
パラスポーツを応援してい
ます！



詳しくは
16～17ページで

イラスト・溝口イタル

