

経済同友

KEIZAI DOYUKAI

特集

デジタル化時代の 地方自治フォーラム

6
2019
June

Close-up 提言

民主主義・資本主義のあり方委員会
包摂的な社会実現への処方箋
～日本および日本企業のあり方～

政治改革委員会
次世代の政治参画活性化のため
主権者教育への取り組みとデジタル技術の活用を

若手経営者参加促進委員会
若手経営者の参加を促し
時代を先取りした視点と感性を活動に取り込む

地方創生委員会
行政単位にとられない
「圏域」を活かした地方創生の取り組みを

新産業革命と規制・法制改革委員会
オンライン医療サービスの普及と進化のため
「企業・健康保険組合特区」を



「私の一文字 ～副代表幹事 市川 晃～」より

No.819

私の一文字「時」

副代表幹事
市川 晃

住友林業
取締役社長



“時”が育む価値を大切に

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」。今回は、市川晃副代表幹事にご登場いただきました。

市川 私は「時間」をテーマに話をすることが多いので、今回「時」を選びました。時は全ての人に平等に流れています。与えられた時の中でどのように生きるかを考えることが重要だと常々感じています。

岡西 私も好きな漢字で何度も書いてきました。「時」という漢字は、日偏が太陽、土が足、寸が手を表しています。隣の「寺」は手と足を使う場所、役所を意味し、仏教伝来以降はお寺を表すようになりました。寺で働く人たちが太陽に向かって行く＝時がたつということで、「時」という漢字が出来上がったといわれています。今回は、太陽の方向へ手を差し伸べるように最後の払いを向かわせて書きました。

市川 人間が生きていくということは働くことですから、そういう意味もあるのでしょうか。時というのは不思議なものです。時を重ねることで価値を増すものを弊社グループでは「時間財」と呼んでいます。私たちが扱っている「木材」もその一つと考えています。

岡西 私は書家なので和紙、墨、硯といった道具を使いますが、例えば墨は時間が経てば経つほど照りが出る。時の財産というのを感じます。筆も私にとっては時間が経てば経つほど育っていくものだと感じています。

市川 時間というものは知らない間にあらゆるものに価値

を持たせてくれるのです。この会議室の壁の木材はヒノキですが、作られてから15年近くたちます。できたときは真っ白でしたが今、特別な手入れをしていないのに、木の持っている油分が自然と出てきて、あめ色に変わりました。木は切り立てのときも芳しい香りを放ち、白く美しいですが、5年後、10年後にもその時々のお考えには、海外駐在のご経験が関係するのですか。

岡西 そういった時間についてのお考えには、海外駐在のご経験が関係するのですか。

市川 直接つながるかは分かりませんが、私は欧州第一号駐在員として1995年にアムステルダムに赴任しましたが、当時は得意先も知り合いもいませんでした。にもかかわらず、日本のパスポートと「住友」の名前でどこへ行っても門前払いされることがありませんでした。それは、日本の先人の方たちが「正直で働き者」という評判を、住友という会社が「信用」をつくってくれたからです。彼らが積み重ねた時間が私の駐在をサポートしてくれていると実感しました。

岡西 過去が今につながっているんですね。

市川 弊社もそうです。木は育つまで100年かかるので、すぐにはビジネスにはなりません。でも、未来の社会のために継続することが大切。そういう意味で弊社は時間企業ですね。

岡西 経済同友会についての思いも聞かせてください。

市川 去年は地方分権委員会の委員長、今年は自立した地域経営のあり方委員会の委員長になりました。豊かな自然に恵まれた日本は、大都市だけでなく地方との関わりで成り立っています。その日本で、将来に向けて地方自治はどうあるべきか、住人を主体にした議論をしています。国の行政を含めて地方自治のあり方はどうあるべきかを提言し、今年はその実現に向けて活動していき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。



特集

デジタル化時代の 地方自治フォーラム

論点③
「国・地方の役割分担と権限」
国が主導して実行すべきことは、地方自治体が行うべきことではないか
自治体の業務や役割は、どのように進めるべきか

論点④
「地方自治のデジタル化の推進基盤」
必要な予算制度、人材、体制、法律はどのようなものか



経済同友会では、活力と多様性に富んだ豊かな地域の創造との活動方針を掲げ、権限・財源移譲の推進や地方自治体による行政サービスの向上に向けた議論を深めている。デジタル技術の活用は今後の地方行政を考える上でも必須の課題だ。国会でもデジタル手続法案*の審議が行われる中、5月21日、政策研究大学院大学想海樓ホールでフォーラムを開催した。当日は会員のほか、ビジネスパーソンや自治体・省庁関係者・学生など約270人が参加し、活発な意見交換を清聴した。

なお、本会では、会員組織の枠を超え、政策課題の解決に向けた社会各層の叡智^{えいち}を結集するために、「みんなで描くみんなの未来プロジェクト」を進めており、その一環として開催した。

*デジタル手続法は、2019年5月24日に参議院本会議において、可決・成立した。

みんなで描く
みんなの未来
プロジェクト

【プログラム】(敬称略)

<開会挨拶> 櫻田 謙悟 経済同友会 代表幹事

<基調講演> 「社会全体のデジタル化とその先の日本」
平井 卓也 IT・科学技術担当大臣

<パネルディスカッション> 「デジタル化時代の地方自治のあり方」

●パネリスト(50音順)

大井川和彦 茨城県知事
久保田后子 宇部市長
谷 隆徳 日本経済新聞社 編集委員
向井 治紀 内閣官房情報通信技術総合戦略室 室長代理
玉塚 元一 経済同友会 2018年度デジタル政府・行革PT 委員長

●モデレーター

市川 晃 経済同友会 副代表幹事/2018年度地方分権委員会 委員長

<閉会挨拶> 橋本圭一郎 経済同友会 副代表幹事・専務理事



櫻田 謙悟

経済同友会 代表幹事

地方自治体のコアコンピタンスを確立する鍵に

4月の代表幹事就任に際して、国際社会において、“いて欲しい国、いなくては困る国、日本”になりたいと申し上げました。国際社会から真の信頼を得て、その平和と繁栄に貢献する国にしたいと思っています。

本日のフォーラムのテーマである「デジタル化」は、効率性や利便性の向上を目指すIT化とは異なり、AIやビッグデータ解析などに代表されるように、人間の頭脳を補完し、個人の能力を高め、創造する力を人類にもたらすところに特徴があり、これが第四次産業革命の真髄と考えています。

また、これらの技術は、人間のデータ分析などの能力をはるかに超え、自動運転などの技術では、視力、判断力を補うところまで達しています。他方、人間にしかできないEQ（心の知能指数）の観点であるコミュニケーションにか

かわる人に感動を与えるといったことは、まだまだAIが人間に及ばない分野です。すなわち、素晴らしい能力がある人間とAI・デジタルが相互に能力を高め合うことで、今まで以上の個性あるサービスや製品開発につながるものと考えています。

人口減少の進展により、地方自治の姿が問われている今、デジタル化を積極的に推進することで、創意工夫や住民とのコミュニケーションという人間にしかできない課題に「職員」という貴重なリソースを集中することが可能となります。これこそ、画一的な行政を脱却して、それぞれの地域に根差した地方自治体のコアコンピタンスを確立する鍵ではないでしょうか。その鍵は3点です。①地域のコアコンピタンスについて再点検し確認すること、②それらを可能な限り可視化・データ化し、AIを駆使してソリューションを導くこと、③人間にしかできないコミュニケーション能力を最大限に活用して実行に移すこと、です。

代表幹事就任に際し、経済同友会が果たすべき役割は、政策実現に向けて行動していくことにあり、“Think Tank”にとどまらず、政策実現に向けて行動する“Do Tank”へ進化すると申し上げました。多様なステークホルダーとの対話を深め、連携を図り、社会の叡智（えいち）を結集するプラットフォームとしてワイワイガヤガヤ議論し、行動するムーブメントをつくり出す。これが私の実現したい“Do Tank”の姿です。本日のフォーラムを皮切りとして、こうした開かれた議論の場を提供してまいります。フォーラムへの皆さまの活発な参加をお願いして、開会の挨拶とさせていただきます。



平井 卓也

IT・科学技術担当大臣

社会全体のデジタル化とその先の日本

2001年に「IT基本法」が施行されて以降、私自身がIT分野、電子政府に長く取り組んできた経験から振り返ると、今起きているデジタル化は過去の延長線上とは少し次元が違っていると認識しています。いよいよ社会が大きく変わること

を実感する時代になったと思います。

私は5月1日から米国、欧州へ出張に行きましたが、海外では、「令和」は「ビューティフルハーモニー」と紹介されて共感を呼んでいるようです。日本のモラルは海外では高く評価をされており、小さい国でありながら戦後、科学技術の分野で相応の力を発揮してきたことなども踏まえ、欧米では「日本と組みたい」と言われます。海外から見ると、日本は非常に高齢化が進んでいますが、それもイノベーションや制度改革で乗り切るだろうと期待されています。

さて、デジタルネイティブであるZ世代が活躍し始めています。私たちはその人たちの能力を見誤ってはいけません。私自身も今までの政策の延長線上では足りないと考え、「平井ピッチ (HIRAI Pitch)」という意見交換を行う懇談会を何度も開催してきました。ITや科学技術、クールジャパン戦略、宇宙開発などをどのように進めていくべきか意見を交換していて、若い人たちのポテンシャルは想像していた以上に高いと感じています。デジタルネイティブの世代

が社会の中心になりつつある一方で、高齢化が進んでいますが、この二つをうまく組み合わせれば、日本は必ずもう一度元気になるだろうと考えます。

本日、参議院で趣旨説明させていただいた「デジタル手続法案」には、行政手続きのオンライン化の徹底、添付書類の撤廃、システム整備などに関する行政機関間・官民の情報連携の推進、デジタルデバイドの是正などが盛り込まれています。申請手続きをITで実施する「デジタルファースト」、登記事項など同一の情報提供は求めない「ワンストップ」、民間手続きも含め手続きを一度に一カ所で済ます「コネクテッド・ワンストップ」——これらのデジタル3原則が柱となります。

そして、この法案には「政府情報システムの予算の一元化」が盛り込まれています。米国にはIT予算の調達や全体を管理する組織がありますが、日本には存在しませんでした。そこで各省庁がバラバラに調達していたものを予算要求段階から内閣官房の下に一元化することにしました。人材も広く募集をして着々と体制を整えていきます。政府全体のIT調達の方法を全面的に変革するということは相当大変なことであり、この法案の隠れたポイントだと思っています。

また、5月15日に改正健康保険法が成立し、マイナンバー

カードが健康保険証代わりとして利用可能になりました。正確な本人確認が可能となり、不正を排除できると同時に、ヘルスケアデータの活用基盤にもなります。マイナンバーカードのICチップ内の本人確認機能を使ってオンラインで保険資格の確認を行い、マイナンバーそのものを医療機関に提出することはありません。

一方、自治体クラウドについては、4月時点において、1,067の市区町村がクラウドを導入しています。このシステムの共有化は絶対に必要です。また、各自治体でアプリなども開発していますが、さらに先進的な取り組みとして、これを横展開できる環境をつくりたいと思っています。それぞれがニーズに合ったものを自由に利用できるようにしたいと考えます。

各省庁のホームページも、現在はそれぞれで異なる設計となっており、統一されていません。やりたいことに簡単にたどり着けるように、徹底的なユーザー志向、デザイン志向で、誰が見ても便利だと思える環境にしなければなりません。そして、社会全体のデジタル化が進む中で、高齢者などITの苦手な方には、周囲の方がサポートしてあげる。きめ細やかで温かい人間関係を築くことで、デジタル化のメリットを全ての国民に届けることが重要だと考えています。

パネルディスカッション

デジタル化時代の 地方自治のあり方

.....
国は昨年デジタル・ガバメント実行計画を策定し、デジタル化の推進を加速している。デジタル化はより良い社会の実現に重要な役割を持つが、地方自治体におけるデジタル技術活用の現状と課題はどうなっているのか。四つの論点に分けて、政府、地方自治体、企業それぞれの立場から意見をいただいた。

論点① デジタル・ガバメント構築の先に
見据える将来の社会像

論点② デジタル技術の地方自治への活用と
住民サービスの付加価値の向上

**データ活用や連携の先にあるものを
示さなければ、デジタル化は前に進まない**

市川 国が進めるオンライン化や民間データの活用は、あくまでもより良い社会を進める手段であり、その先の社会像を国民に示すことが重要だと思います。まず玉塚さんか



市川 晃

経済同友会 副代表幹事、
2018年度地方分権委員会委員
長(住友林業 取締役社長)
1954年兵庫県生まれ。78年住
友林業入社。2010年より現職。
13年6月経済同友会入会。
15~16年度幹事。17年度より
副代表幹事。15~18年度地方分
権委員会委員長。19年度自立し
た地域経営のあり方委員会委員
長。



玉塚 元一

経済同友会 2018年度デジ
タル政府・行革PT委員長(デ
ジタルハーツホールディン
グス 取締役社長CEO)
1962年東京都生まれ。85年旭硝
子(現AGC)入社。98年ファース
トリテイリング入社。2002年取
締役社長兼COO就任。05年リ
ヴァンプ設立、取締役就任。14年
ローソン取締役社長、16年取締
役会長CEO。17年6月より現職。

ら、現状認識と経済同友会デジタル政府・行革PTの議論をお話してください。

玉塚 われわれは、2年間の議論を経て、提言を取りまとめました。政府の取り組みは、デジタル・ガバメントに向けて成果を上げたと考えますが、ユーザー思考、デザイン



向井 治紀

内閣官房情報通信技術
総合戦略室室長代理

1981年大蔵省(現財務省)
入省。財務省主計局主計官、
理財局次長などを経て現職
(副政府CIO)、および内閣
官房番号制度推進室長、内
閣府大臣官房番号制度担当
室長を兼任。

思考、縦割りの組織などの点で問題もあります。デジタル
手続法案も前進ではありますが、地方自治の視点からは利
便性や社会全体のデジタル化などについてさらなる議論が
必要でしょう。

提言の最大のポイントはデータの活用とその連携にあり、
特にデータは適切に収集・保管・利活用することが重要にな
ります。そのためには、国や地方自治体に対する信頼が醸
成されなければなりません。また、鮮度の高いデータに基
づいてタイムリーな政策、意思決定が行われ、社会的課題
が解決されて国民が安心安全を実感できることが重要です。

デジタル化推進の機運は高まっています。今こそ、組織
や人材を強化し、データ連携などに関しては期限を区切っ
て、専門家を集中してグランドデザインを描き、一気に進
めるタイミングではないでしょうか。

向井 現在の国の取り組みは、アナログ的なものとデジタル
的なものが混在している状況です。問題は、政策を担う
人々が自らの経験を絶対だと思っていることではないでしょ
うか。政官共に自分たちのこだわりを捨てて、次世代の人々
が働きやすく、住みやすい社会をつくらなければなりません。
重要なのは、ユーザー目線でデジタル化の利便性を提
示することです。年末調整のような企業にとって面倒な手
続きがデジタル化によって簡単になることを示すなど、分
かりやすく利便性を提示すべきです。データ活用について
も、同様にユーザー目線がキーになるでしょう。

久保田 宇部市は中小企業が約9割を占め、特に中小企業・
小規模事業者が多いのですが、そうした企業ではデジタル
化のメリットが理解されにくいことに加えて、人材不足も
あり、単独でのデジタル化は困難な状況にあります。市が
ホームページの作成など、さまざまな支援を行ったことで、
ようやく企業はデジタル化のメリットを実感しつつありま
す。しかしSociety5.0や第四次産業革命の時代にあって、
悠長に待つことはできません。デジタル化は現在の社会が
抱える課題の解決にもつながるだけに、後れを逆手に取り、
積極的に推進していきたい。中小企業・小規模事業者がデ
ジタル化を進めるためには、市役所自体がデジタル化の拠
点になる必要があります。庁舎建て替えの計画とも絡め、「お
待たせしない、書かない、自宅で済む」、そんな電子自治体
を実現したいと考えています。

大井川 データ活用と連携の先に何がどう良くなるのかを

国民に見せて説得しないと、デジタル化は前に進まないで
しょう。役所の手続きが簡単になるというだけでは説得力
は足りません。情報部門の視点ではなく、経営者の視点か
ら自治体サービスを向上させる必要があります。今後の課
題としては、茨城県は医師の偏在問題が大きいので、病院
間のネットワーク化を進めれば、現場は大いに助かるはず
です。教育の分野では、授業の上手な先生がネットで授業
をし、現場の先生がサポートするといった分業が可能とな
り、これらを過疎地の学校でも活用していきたい。そうし
た具体的な取り組みは、デジタル化の推進において説得力
を持つはずで

谷 自治体がすべきことは三つあります。一つは、スマー
トフォンの中に自治体があり、全ての手続きがそこで完了
するようにすることです。併せてデータを活用して、それ
ぞれの住民に申請がなくても必要なサービスを提供するプ
ッシュ型の行政サービスを実現すること。二つ目は、中小企
業のデジタル化支援です。愛媛県松山市では、中小企業の
RPA*導入支援補助金制度を導入しました。それぞれの地
域全体で、官民挙げて取り組まないとデジタル化はなかな
か進まないのではないのでしょうか。

三つ目は、アドレスフリー、レジデンスフリー。住む場
所が仕事や職業選択を制約しない社会を実現することです。
デジタル化を働き方改革の一環として位置付け、入社日数を
減らしたり、コワーキングスペースでの勤務を可能にし
たりすれば、空いた時間を自己研鑽や副業、地域活動など
に充てることができます。そうした効率的な働き方によって、
行政サービスの担い手である地方公務員も、地域活動や地
域運営のリーダーとしての役割を担えるようになるでしょ
う。デジタル化の効果として、この点に期待しています。

市川 国全体の方向性についてはいかがでしょうか。デジ
タル化の利便性は部分的には実感できるとしても、行政全
体として考えたときの明確な利便性やメリットが見えてこ
ないようすが。

向井 国のデジタル化には三つの側面があります。まず、
教育や医療などの公的サービスそのものがデジタル化によ
って変わること。その裏には当然ビッグデータや情報連携が
あります。二つ目が、アクセスのデジタル化という側面
です。公的機関と国民や企業とのアクセスがデジタル化す
れば、各種税金の手続きなどの利便性も向上します。手続き
の目的を情報の転移と考えれば、発想も変わるでしょう。
三つ目は働き方のデジタル化です。デジタル化で働き方が
変わります。職員の働き方は、例えばコピーの枚数が減
るだけでも変わります。今後はAIを使って政策決定するよ
うなことも考えられ、規制などの行政の手法も変わるでしょ
う。また、デジタル化による効率化も必要です。現在の仕
事をそのままデジタルに置き換えようとしても、うまくい
きません。調達の一元化など効率化を考えながら、デジ
タル化を進める必要があります。

地方自治体によるデジタル技術活用は進んでいるか どう公的サービス向上につながるか

市川 次の論点になりますが、デジタル技術やデータを地方自治の現場でどのように活用するのかについて、お話いただけますか。

久保田 宇部市では、行政サービスの質の向上に取り組んでいます。中でも他の自治体とも連携して取り組もうとしているのが、健診データです。コストをかけてもなかなか市民の健康と連動していかないため、健診データなどの役所が持つデータを活用し、医師会とも連携して、市民一人ひとりにどんなことが必要なのかという観点から健康対策や栄養、運動指導など、パーソナルな改善メニューを提供するなどの取り組みを行っているところです。病気からの回復期の患者のリハビリメニューの提供も行います。

また宇部市では、市が持つデータをオープン化し、公的サービスを住民にとって使いやすいものにするためのアプリコンテストを実施しています。大学や高専の学生などからもたくさん応募があり、障がい者用多目的トイレの場所がすぐに検索できるアプリや、ごみの分別方法がすぐに分かるアプリなどが登場しました。一方、各種の手続きについてはRPAを積極的に導入しています。2018年度には県内5市2町と自治体クラウドを締結し、基幹システムなどの共有化を進めています。RPA導入の実証では6割程度の時間削減が実現しました。今年度は36案件で約50%の削減を目指しています。さらに、農業におけるIoT活用や自動運転など、考えられるあらゆることに挑戦しています。

大井川 自治体クラウドの活用もまだ十分ではなく、県としても足元からデジタル化に取り組むしかない現状です。もともとあった電子決裁システムはあまり使われていなかったのですが、私が知事に就任した1年目で電子決裁率ほぼ100%を達成しました。電子決裁にすると、かえって手間が増えてしまうなど、使われないのにはそれなりの理由がありました。それを乗り越えるために、例えば、決裁のための添付文書の電子化は必要最小限のものに厳選するなどの方法を示しました。電子化は文書の改ざん防止にもつながり、公的文書の検索効率も向上します。RPA導入に向けた実証実験にも取り組み、昨年は大きな効果があったので、今年からは本格的に導入しようとしています。経営の中に

どうITを活かすかを意識していかないと、なかなか進まないと思います。

玉塚 知り合いの市長たちからお話を聞いたところ、マイナンバーのシステム改修について、内容にはそれほど差がないにもかかわらず、費用が100万円の自治体もあれば、1億円の自治体もありました。それぞれの自治体ごとにベンダーがいる一方で、自治体内にはITに詳しい人材が不足していて、費用などは自治体ごとにばらつきが出るのが現状です。対して企業であるコンビニは、本部が全ての仕組みやシステムを考え、店舗はそこから得たデータを用いてさまざまな改善を行います。こうした事例を見れば、自治体のシステムも統一化を目指すべきではないでしょうか。その仕組みを使って、オペレーションを創意工夫し、結果として人的サービス向上につなげることが重要だと考えます。

* Robotic Process Automation：ロボティック・プロセス・オートメーション

論点③ 国・地方の役割分担と地方分権

論点④ 地方自治のデジタル化の推進基盤

単独でデジタル化できない自治体に対して、 共同で進める仕組みづくりを国が行う

市川 デジタル化を推進する上で、国と地方自治体の役割分担については、どのようにお考えでしょうか。

向井 誰が歳出、つまりお金を使う権限を持っているかが重要です。省内でも、局によってどこが権限を持つかが異なっているのが現状です。システムをバラバラに調達すると、コストが高くなり、非効率なものができてしまいます。例えば医療保険なら医療保険で、どういう要件で購入するかを、誰かがある程度決める必要があります。ここ数年、自治体への国の支援の重要性に注目が集まるようになったことから、私どものIT室でも自治省出身の人材を担当者に置いて、地方を重視するような取り組みも行っています。

国は地方自治体と相談しながら一定の方向性を決め、それを示すことが重要です。例えば、国民健康保険は国がつくった制度で、デジタル化についても国がまとめることとなります。一方、住民基本台帳制度は各市町村が整備したシステムを都道府県ネットワーク、全国ネットワークになく形になっており、異なるシステムが混在している状況です。そうしたことも踏まえて、まずは要件の標準化を行い、国が自治体の意見を聞きつつまとめていくことが必要でしょう。ベンダーごとにシステムを統一するようなことも考えられるかもしれませんが、いずれにしても国がイニシアチブを取って、統一してデジタル化を進めなくてはなり



久保田 后子

宇部市長

1995年、宇部市議会議員当選。99年山口県議会議員（無所属）当選。2009年宇部市長就任（現在3期目）。18年全国市長会評議員就任。19年まち・ひと・しごと創生会議委員就任。

ません。システムについては、地方分権というよりも、社会の効率化という点から考えるべきです。

市川 先ほど谷さんは「スマートフォンの中に自治体があるといい」と述べられました。

谷 地方が置かれているデジタル化の状況は大きく二つに分かれています。人口の多い自治体はそれぞれに進めている一方、規模が小さいと完全に様子見のようです。総務省の調査によると、AI、RPAなどの導入は、予定・検討を含めて全自治体の3分の1程度でしかありません。残りの3分の2は検討もしていない状況です。「急ぐ必要はない。今は実証段階なので、それが終わってから取り組めばよい」、そうしたスタンスの自治体がほとんどです。

それを変えていくために、デジタル手続法案に関連して義務化という意見もありましたが、実際には難しいでしょう。現在、市町村は1,718ありますが、その5割強の926が町と村であり、デジタル人材が不足しています。そうした中で国がやるべきことは、ある程度、自治体を人口規模や地理的条件で類型化して、業務プロセスや申請書の仕様などを統一して、規模ごとに進める工程表を作ることです。単独ではできない自治体については、共同で行う仕組みを国がつくる必要があります。

市川 国が音頭を取って自治体の規模に応じてシステムを統一する、デジタル化を進める、というお話がありましたが、現状では広域連携の難しさは、それぞれ使用しているシステムが違う点にあります。自治体の立場から広域的にデジタル化を進めるといふ点において、どのようなことが問題でしょうか。

久保田 広域で連携して仲間をつくりたいとは思いますが、デジタル化のメリットが見えづらいのがネックです。「まず宇部市でやってみてください。良かったら教えてください」と言われることがあります。実践して良いことがあったなら、それをどんどん見える化しなければなりません。中小企業にも住民の自治・行政参加にメリットがあることを、小さな成功事例を見る化して積み重ねていくしかありません。例えば、先ほど話した多目的トイレ検索のアプリは宇部市だけではなく、できるだけ広い範囲で使ってもらった方がユニバーサルで国全体の共生社会につながるの、全国的にビジネス化してもらいたいと考えています。

また、様式の統一化や申請書など行政事務の効率化、シ

ステムなどの標準化については、国が強力なリーダーシップを発揮して、各省庁にも見本を示していただきたいと思っています。そして、ベストプラクティスの横展開を進めていくべきでしょう。私たちも、他のベストプラクティスを積極的に取り入れたいと考えています。

「ベンダーの言いなりにならないように」とよく注意を受けますが、技術が速いスピードで進んでいることに加え、人材不足などもあり、その評価や判断ができないのが現状です。それについても国に一定のモデルを提示していただく必要があると思います。そうすれば、地方自治体の人材でも十分に対応できるのではないのでしょうか。

大井川 47都道府県で共通化することで、コストが削減できることはたくさんあります。特に税財務関係などの基幹システムは、どの地域もほぼ同じであり共通化すべきです。自治体自身は「持たない」「つくらない」を徹底すべきです。ただし、注意しないとベンダーロックインになってしまっているところがあります。自治体が独自の様式や手続きにこだわり、それがベンダーの差別化につながるの、注意していかなければならない。問題の所在が周辺か本質的なところかをきちんと見分けるための体制が必要です。

茨城県では単に情報システム部門を持つだけでなく、戦略的なスペシャルチームをつくり、業務見直しの視点でシステムに切り込んでいく体制を取ろうとしています。担当者の思い込みを見抜き、無駄を省き、本当に必要なものに資源を投入することが重要です。

デジタル・ガバメントの実現には、 トップレベル人材を集中して育てる必要がある

市川 ITリテラシー、人材を含めて、デジタル化を進めていく上での基盤について、国、自治体、民間が同じレベルで議論ができていだろうか、という疑問があります。特に職員数が減少する一方、専門的な知識が必要になる中で、地方自治体は対応できるのでしょうか。システムは一度導入すれば、以降は維持コストが必要になります。それも含めて、国と自治体の役割の議論が必要だろうと思います。

向井 国自体もIT人材が足りていません。霞が関全体で、自前で仕様書が書ける省庁がほとんどないかもしれません。とはいえ、若干の人材はいるので、それらをIT室などにプールして一元化を進めるしかないでしょう。さらに、人事システムを変革してIT人材を育成することも重要です。例えば、公務員試験にITに関する要素を導入するだけでも、まったく状況は変わってくるかもしれません。また、米国のように、国と民間企業で人材が行き来できるような制度も検討すべきだと思います。さまざまな困難はありますが、デジタル・ガバメントの実現には、人材確保の道筋をつくって、トップレベル人材を集中して育てないとい間合わないのではないのでしょうか。

玉塚 平井卓也IT・科学技術担当大臣は、政府の情報シ



大井川 和彦

茨城県知事

1988年通商産業省(現経済産業省)入省。2003年マイクロソフトアジア入社(執行役員)。10年シスコシステムズ専務執行役員パブリックセクター事業担当。16年ドワンゴ(ニコニコ動画運営会社)取締役。17年茨城県知事就任(現在1期目)。



谷 隆徳

日本経済新聞社編集委員

1986年日本経済新聞社入社。大阪経済部、金融部、地方部を経て、2006年論説委員、現在は編集局編集委員。総務省、国土交通省、都庁などを担当、地方行政全般、地方分権、公共事業、都市政策などを取材。日本自治学会理事も務める。

テムおよびその調達の一元化を行うと明確に言われました。それが実現すれば素晴らしいことだと思います。本当に実現できるのでしょうか。

向井 もちろん本気で取り組みますが、急ぎ過ぎてもパンクしてしまいます。まずは、マイナンバーをはじめ、霞が関全体で共通して使っているシステムの一元化から始めます。続いて大きなシステムについて、更新月ごとに、徐々に一元化に取り組んでいきます。また各省と内閣官房が一体となって、プロジェクトマネジャー方式で責任を持って調達していくということを今後増やしていくという構想です。

大井川 自治体にかかわる一元化で国にお願いしたいのが、

利便性とセキュリティのバランスです。導入された総合行政ネットワーク (LGWAN) は、想像以上に使いづらいです。現在は相当セキュリティ寄りになってしまっているので、うまくレベル分けして、デジタル化に向けて利便性の向上も考えていただきたいと思います。

向井 おっしゃる通りです。年金情報漏えい事件などもあり、混乱していたこともあります。マイナンバーの導入時にはセキュリティ重視になりましたが、利便性の向上についても十分に考えていかないとはいけません。デジタル化に関しては、今後も自治体の皆さんから積極的に声を上げていただきたいと思います。

市川 デジタル化は行政だけでなく日本社会の仕組みを変えていきます。ある意味社会インフラを再度やり直すという心構えで、負の側面も見ながら、大きな設計図を議論しなければならないと思います。デジタル難民といわれる人や地域も出てくるでしょう。経済同友会では、そういうことも含めて、国や自治体と一緒に議論していきます。ユーザー目線という言葉も出ましたが、あくまで地方自治の主役は住民であるということを念頭に置いて制度設計の議論をしていきたいと考えます。

閉会挨拶



橋本 圭一郎

経済同友会 副代表幹事・専務理事

本日のフォーラムでは、特に次の3点が強調されました。第一に、地方自治体のデジタル化に対しては、システムそのものだけでなく、職員が従事している業務の動きのきめ細かな見直しが重要であること。第二に、フォーマットや基幹設計は中央政府が担う一方、その活用や住民サービスへの展開については、地方自治体が自由に発想し工夫できるようにすること。第三に、デジタル・ガバメントの構築には、住民による政府、自治体への信頼が必要であり、デジタル化の時代だからこそ住民同士の人間的つながり、コミュニケーションやネットワークが地方自治の基本になっていること、などでした。これらは従来から指摘されてきましたが、デジタル化の流れが加速する中で強く生まれてきた論点だろうと思います。

経済同友会では1990年代後半より、ITおよび地方分権に関して繰り返し提言を行ってきましたが、なかなか実現には結び付いていません。しかし、デジタル技術の革新で、従来解決できなかった分権を巡る多くの課題が解決する可能性が出てきたと受け止めています。

本日のフォーラムで、デジタル化による社会変革が日本における地方自治の確立を促す契機となることも示されたのではないのでしょうか。経済同友会としては、これまでの提言にとどまらず、さまざまな方々との対話を重ね、連携を深めながら、自らの政策実現に向けて行動する、「Do Tank」を目指していきたいと考えます。本日ご参加の皆さんと課題を共有しながら、解決に向けた取り組みを進めていくことをお約束して閉会の挨拶といたします。



包摂的な社会実現への処方箋

～日本および日本企業のあり方～

民主主義・
資本主義のあり方
委員会
(2018年度)

委員長
宮田 孝一

近年、欧米先進国を中心に保護主義・自国第一主義的な傾向が強まっている。2016年、英国では国民投票でEU離脱が決定し、米国では保護主義色の強いトランプ候補が大統領に選出された。さらに2017年・2018年には欧州各国で極右政党やポピュリズム政党が存在感を高めた。このように、先進国の社会・経済体制であるグローバル資本主義と民主主義の双方が大きな課題に直面している。本報告書では、課題解決の処方箋となる、持続可能なグローバル資本主義体制の構築、民主主義の機能回復、日本企業や経営者が求められる役割・責任について検討した。

I 見直しを迫られる先進国の社会・経済体制

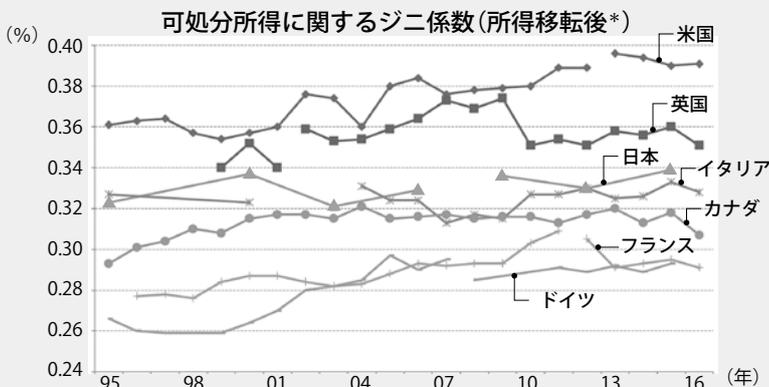
先進国の社会・経済体制が大きな課題に直面している背景には、①グローバル化・デジタル化に伴う格差拡大、②民主主義の機能不全、③権威主義国の台頭が指摘できる。

①について、現在、所得格差の拡大が、多くの先進国において確認されている。企業の海外移転などに伴い、労働集約的な仕事への従事者と、知識集約的な仕事への従事者の間で、賃金や労働条件における「格差」が拡大し、そうした格差への不満から、人々は保護主義的な主張を受け入れやすくなっている。さらに、テクノロジーの進歩に適応できる労働者とそうでない労働者が二分化されるデジタル・ディバイド(情報格差)も生じている。

また、②について、先進国の有権者は、格差の拡大、移民・難民の流入に伴う雇用機会の減少などに不満を蓄積させ、それが社会問題を解決できない既存政治への強い批判

となり、社会の分断、二極化が深まっている。加えて、意見が一方に振れやすいソーシャルメディアの利用拡大も、先進国の中間層が有する不満を増幅させ、社会の分断を深める要因の一つとなっている。その結果、本来は十分な議論を経て多様な意見をくみ取るべき民主主義が機能不全に陥り、結果的に、民主主義とグローバル資本主義の相克が生じている。

さらに③について、権威主義国は、独裁的なリーダーシップの下で意思決定も早く、民主主義国と比べて高い経済成長を実現している。これに対し、先進国側には、競争条件が公平でないとの不満が存在しており、上記の先進国側における格差の拡大に起因する国民の不満と相まって、保護主義や自国第一主義の高まりにつながっている。



*OECD所得関連データは2012年に定義を変更。新定義ベースの数値(溯及改定値含む)は取得可能年からプロット(米国:2013年、英国:2002年、日本:2009年、イタリア:2004年、カナダ:1995年、フランス:2012年、ドイツ:2008年)。

(資料)OECDの統計「Income Distribution and Poverty」を基に経済同友会事務局作成

II 資本主義と民主主義の両立に向けた方策

先進各国が直面している課題を解決するためには、経済成長の恩恵を全てのステークホルダーが享受できる、長期

的に持続可能な「包摂的な社会」の実現が求められる。そのためには、①持続可能なグローバル資本主義体制の構築、②

民主主義の機能回復が必要となる。

今日、グローバル資本主義を採用する多くの国には、すでに何らかの所得再配分メカニズムが存在している。にもかかわらず、格差はこの20～30年間拡大傾向にあり、そうしたメカニズムが有効に機能していない可能性がある。日本を含む先進各国は、成長の果実を適切に再配分する施策、すなわち社会保障制度の再構築を検討する必要がある。具体的には、セーフティネットの整備や労働者教育にかかわる施策などを通じて、「安心して働ける社会」を構築する必要がある。ただし、現役世代間の格差是正のために世代間格差を発生させるべきではなく、受益と負担がバランスした福祉制度にすることが重要。また、格差をもたらす要因ともなっているデジタル化に代表されるテクノロジーの進歩についても、得られる便益を、社会全体で適切に享受・実感できるようにすることも求められる。具体的には、デジタル・ディバイドの拡大幅を最小化する教育研修制度や、デジタルがもたらす「豊かさ」を捕捉できる新しい尺度(統計)の整備などが考えられる。

さらに、民主主義の機能回復も不可欠であり、多様な意見をくみ取り、長期的利益につながる選択肢を提示し、議論を経て、最終的に政治・政策に反映させる仕組みを整えるべき。具体的には、①情報の「出し手」である既存メディア、②それを受け取る国民等の情報の「受け手」、それぞれに民主主義の構成員としての資質向上が求められる。情報の「出し手」には、民主主義を支える重要なインフラとしての意識を持つことや、高品質な情報の提供を促していく必要がある。情報の「受け手」にも、メディアリテラシー教育やシチズンシップ教育を提供し、正確かつ客観的な情報を基に、政治参加できる環境を整える必要があるとの主張もある。

なお、足元で権威主義国が経済面で高いパフォーマンスを発揮してはいるものの、先進諸国は、自由や人権といった多様性のある価値観を維持しつつ、持続可能なグローバル資本主義体制の構築と、民主主義の機能回復に粘り強く取り組んでいく必要がある。

Ⅲ 日本および日本企業・経営者の役割と責任

日本は、歴史的に包摂的な成長を重視し、グローバル資本主義と民主主義を両立させてきた。その結果、他国対比で、格差も小さく、社会体制の揺らぎも生じていないといわれている。もっとも、将来も日本が格差の拡大や民主主義の機能不全といった問題と無縁とは言い切れない。日本としては、他の先進国のような状況に陥ることを防ぐとともに、グローバル・レベルでの包摂的な社会の実現に向けて、強いリーダーシップを発揮することが求められる。例えば、TPP11の拡大やRCEPなどの多国間経済連携の積極的な推進を通じ、国際ルールに基づく多角的な貿易体制や、データ管理・活用にかかわる枠組みの構築を主導すべき。

同時に、日本企業・経営者としては、まずもって各国・地域レベルで企業市民化していくことが重要。すなわち、良質な商品・サービスの提供や、現地での生産・販売を通じた雇用機会の提供を通じて、地域社会・住民との良好な関係を維持・発展させていく必要がある。また、雇用創出、商品・サービスの提供、利益の配分などの事業活動を通じて社会貢献することで、社会問題の解決に寄与していくことも求められる。CSR、ESG、SDGsといった世界的な潮流がある中、各企業はこうした取り組みに対する社会的要請を十分に意識して経営に取り組み、包摂的な社会の構築に寄与していくことが重要である。その際には、短期的な思考

に陥ることなく、長期的視野の下でこうした理念を本業において実践していくことが企業の長期的な存続・健全な発展のために必須の要素であることを認識すべき。この他、企業には、多様な人材を登用し、活かしていく人材のダイバーシティ&インクルージョン、社内研修・キャリア教育の拡充を通じて、デジタル技術に関する従業員教育を行っていくことも求められる。

先進諸国ひいては国際社会が直面する課題は非常に大きく、その解決は決して容易ではない。しかし、われわれは諦めることなく、歩みを進めていく必要がある。足元でインターネットの利用拡大、デジタル化の急速な進展が進む中、世の中の変化のスピードは一段と加速している。経済同友会としては、常に世の中の動きをウォッチしつつ、本テーマについて、形を変えつつも継続的に議論する場を設けていくことが求められよう。その過程においては、選挙制度を含めた日本の民主主義のより良いあり方についても模索しながら、包摂的な社会の実現に向けて、絶えず意見を発信していく必要がある。

詳しくはコチラ





次世代の政治参画活性 主権者教育への取り組み デジタル技術の活用を

政治改革
委員会
(2018年度)

委員長
中村 公一

2045年の目指すべき社会像「Japan 2.0 最適化社会に向けて」を実現する施策の一つとして、政治改革委員会では中長期的な観点から、主権者教育のあり方を検討してきた。社会の諸課題解決に向けて、次世代の人々が主体的に政治参画する「主権者」となるためには今何に取り組むべきか。中村公一委員長が語った。

(インタビューは4月24日に実施)

初等教育過程から、 主権者教育導入

現在わが国は多くの社会的課題に直面しており、その解決に向けて国民的議論が必要ですが、議論を行うために不可欠な「政治的リテラシー（政治的判断力や批判力）」や、政府の決定に影響を与えられると感ぜられる「政治的効力感」が、多くの有権者の中で、十分育まれていません。

原因の一つに、1960年代の過激な学生運動を背景として、教育現場で具体的な政治的事象の取り扱いや政治的活動に慎重を期すように政府が指導してきたことがあります。2015年6月に選挙権年齢を18歳以上に引き下げる改正公職選挙法が成立したことで、高等学校で、政治的事象の取り扱いを推奨する主権者教育が始まりました。

しかし、選挙権年齢の直前になってからの教育では、政治的効力感や政治参画意識を持つのは難しいでしょう。

委員会で勉強を重ねる中、特に印象的だったのがスウェーデンの幼稚園の事例で、遊戯用の小屋を導入するとき

に、使用ルールを園児たちで決めさせたことです。日本なら「危ないから屋根には上らないように」と教育すると思いますが、スウェーデンでは先生が一方的に教えるのではなく、ルールを作ろうと提案します。園児の中から「危ないから屋根には上らないようにしよう」という提案が出ればしめたもので、押し付けられるよりも、よくルールを守るようになります。このようにして培われた意識や行動が政治的効力感につながっていると考えられます。

このように、日本でも初等教育課程や就学前教育から議論して合意点を見つけてくることを繰り返し訓練することで、政治的リテラシーや政治的効力感を高める素地を形成していくべきでしょう。

主権者教育を担える教員を養成し、 企業や地域社会も参加する体制を

初等教育課程から主権者教育を行うには、それを実践できる教員の養成・確保が不可欠です。教員には、知識偏重の授業ではなく、生徒・児童間の議論を促すファシリテーターとしての能力や、自身の主義・主張を押し付ける

ことなく生徒・児童の意見を尊重し、対等な関係で議論する態度が求められます。大学の教職課程でカリキュラムに組み込むことはもちろん、現役の教員全員に対しても講習や研修が必要でしょう。

また、企業や地域社会も一丸となって主権者教育に取り組んでいく必要があります。企業人材には人の親が多くいるわけですが、親の世代も主権者教育を受けていないわけですから、例えば子育てや働き方改革など、身近な問題で議論することを通じて、家庭や地域社会にも貢献できるでしょう。

経済同友会では、1995年の『学校から「合校」へ』の提言をきっかけに、1999年度より「学校と経営者の交流活動」を行っています。各地の経済同友会に呼び掛けて、全国で同様な展開ができればという思いもあります。

デジタル技術を利用した 政治参画の活用と環境整備を

今後、政治や行政分野の活動にはますますデジタル技術の活用が進んでくるでしょう。しかし、デジタルになじん

化のため みと

中村 公一 委員長
山九 取締役会長

1949年東京都生まれ。成蹊大学工学部工学科卒業。73年山九運輸機工(現・山九)入社。81年取締役、84年常務取締役、85年代表取締役副社長、86年代表取締役社長、2006年取締役社長を経て、16年より現職。86年7月経済同友会入会。91年度より幹事。17年度政治・行政改革委員会委員長。

だ人口が増えているのに対し、インターネット選挙への応用や政治参画を促すデジタルメディアなどの環境整備は十分ではありません。

例えば、選挙の立候補者に対して、経歴や所属等の基本的な情報や政治理念などを電子データとして提出することを義務化して公開すれば、政党や候補者の主義主張などを比較できるデジタルコンテンツも作成できます。ネット上で候補者の比較ができるになれば、旧態依然とした選挙運動も大きく変わるでしょう。

インターネット投票は、いまだ制度設計の面で難しい部分があります。しかし、サイバーセキュリティや個人認証の問題などがクリアされていけば、将来的にはインターネット投票も可能になると予想します。

有権者の政治的リテラシーを高めることで、政治家や政党、行政へにらみを利かし、選挙を通じて評価していく。これを繰り返すことが、あるべき民主主義の礎となるはずで、会員の皆さんにも、主権者教育に対して今一度、目を向けていただきたいと思ひます。

提言概要(4月15日発表)

主権者教育の充実で、あるべき民主主義の実現を —健全な社会を次世代に手渡すために—

少子・高齢化やグローバル化などの環境変化の下、さまざまな社会的課題に直面し、これらの解決に向けて国民的議論が求められる中、国民一人ひとりが、自ら考え、判断する力を持つことが極めて重要である。また、近年、デジタル化、ソーシャル化の進展により、フェイクニュースの拡散や、いわゆるネット炎上で示されるような極端な情報に世論が流されやすい問題などが生じているが、こうし

たマイナス面を克服しつつ、デジタル技術を使うように活用し、選挙制度改革や国民の政治参画向上につなげていくことも必要である。

本提言では、国民の「政治的リテラシー(政治的判断力や批判力)」「政治的効力感」「政治参画意識」の向上に向け、「主権者教育」の充実とデジタル技術の活用に関し、具体策を提言として取りまとめた。

I あるべき民主主義社会の礎となる主権者教育に向けて

(1) 学校教育における主権者教育の拡充を

- 幼少期から自己効力感を高めるために、初等教育課程さらには就学前教育から、主権者教育(シティズンシップ教育)につながる教育を導入すべきである。
- 現役の全教員に対して、早急に主権者教育に必要な態度やスキル(ファシリテーターとしての能力など)を習得するための講習、模擬授業などの機会提供が必要である。従来の知識偏重の授業のような一方的に正解を押し付ける姿勢では、主権者教育は実践できない。
- 生徒・児童に関心を持たせ、教員の負担を軽減するためにも、時事問題を扱った質の高い主権者教育向けの教材・副教材を提供すべきである。

(2) 社会一体となつての主権者教育に向けて

- 主権者教育では、政治的中立性の確保が強く求められるため、民主主義のインフラとしての中立的な政策研究機関(シンクタンクやNPOなど)を育成するための支援の仕組み(人材、資金)をつくり、データに基づく客観的な政策評価や社会的課題に関する分かりやすい情報を提供していく必要がある。
- 学校のみならず、社会全体が一体となって主権者教育に取り組むべきである。実際に現場でさまざまな課題解決に携わっている企業人材や公務員等を教育現場に派遣し、生徒児童に社会課題についてより一層の関心を持たせることが必要である。
- 企業としても、社員のボランティア派遣、社内研修における主権者教育などに、積極的に取り組む。

II デジタル技術を活用した政治参画の推進に向けて

(3) インターネット選挙運動の推進とプラットフォームの整備を

- 2013年にインターネット選挙運動が解禁されたが、有権者の求める情報入手などの点において十分とは言えない。国民のメディアの利用動向の変化に合わせて、選挙運動のあり方についても見直すべきである。
- 全ての政党・候補者の主張などが分かりやすく比較できるデジタルコンテンツが提供される環境を整備するため、候補者情報の電子データでの提供や登録システムを含めたプラットフォームの整備が必要である。

(4) インターネット投票の実現に向けて、着実な備えを

- ブロックチェーン技術の登場などにより、インターネット投票の実現可能性が高まってきた。多重投票やなりすまし投票の

抑止、投票立会人の不在などの課題については、マイナンバーカードの普及方法や、有識者との議論を慎重に重ねていくべきである。

- 2045年という未来においては、デジタル技術を背景に、新しい民主主義の形(液体民主主義)が普及していく可能性もある。将来課題として研究・検討していくべきである。

(5) デジタルメディア・ソーシャルメディアの有効活用

- ソーシャルメディアの価値は、双方向での情報のやり取りにある。政治や行政と、国民との間で、双方向で建設的なやり取りができる場をインターネット上に設け、国民の政治参画意識の向上や、質の高い政策立案につなげていくべきである。

詳しくはコチラ



若手経営者の参加を促す時代を先取りした視点と活動に取り込む

若手経営者
参加促進委員会
(2018年度)

委員長
車谷 暢昭

経済同友会は終戦直後の1946年、30代～40代の新進気鋭の若手経営者が設立した。今また「改革を先導し行動する政策集団」として若手経営者や起業家の新しい発想を取り込むため、正会員とは別の枠組みで活動に参加できる新しい制度を創設した。制度の目的や将来像を、車谷暢昭委員長が語った。

(インタビューは4月23日に実施)

正会員とは別の枠組みで ノミネートメンバー制度を立ち上げ

経済同友会は、設立当時の代表(当番幹事)は40代・50代の方でした。以来、先進的な提言や意見を発表し、アクティブに活動を展開しています。私の直接の先輩世代も40代から活躍されて日本のオピニオンリーダーになり、政府の改革なども主導してきました。

そんな歴史を誇る団体ですが、最近では以前より若手の会員が少なくなり、現在30代、40代の会員は全体の約8%に満たなくなっています。特にベンチャー企業の経営者が少なく、その原因の一つとして、この世代の経営者に本会の存在や活動内容が伝わっていないという問題意識がありました。この課題に対して、昨年「経済同友会2.0を实践推進するPT」が発表した報告書『「経済同友会2.0」実現への組織運営改革』の提案に基づいて、本委員会を立ち上げました。設置の目的は、若手経営者や起業家などの本会への参加を促進するために、正会員とは別の枠組みで活動する新しい仕組みを制度設計することで

した。そしてできたのが、「ノミネートメンバー制度」です。

政策委員会の副委員長として活動 活性化のための重要な仕組みに

ノミネートメンバー制度は、経済同友会の理念に共感していただける若手経営者・起業家の中から、特定の個人に対して、「ノミネートメンバー」として参加を依頼する制度です。今回は、初めての試みだったので、メンバー候補者の推薦者は、代表幹事、副代表幹事、専務理事、常務理事と本委員会委員に限定しました。本会の正会員の中で層の薄いベンチャー企業の創業代表者や、グローバルニッチな競争力のある企業の代表者を対象に、昨年10月に候補者の推薦を募集、18人が挙がり、12月に本委員会において選考しました。

その中から選ばれた15人に対して本委員会の若手委員が勧誘・打診を行い、最終的には、6人がメンバーとしての活動参加を受諾し、2人が正会員として入会することとなりました。残りの7人も、時期を見てぜひ参加したいということでした。

ノミネートメンバーには、まず、自分が興味のある政策委員会の副委員長になっていただきます。また、開催趣旨に応じて、海外ミッションへの参加やシンポジウムへの登壇をお願いするなど、経済同友会の中心活動をしていただきます。「改革を先導し行動する政策集団」を標榜する本会にとっては、こうした若手経営者や起業家の新しい発想を取り込むことは、先進的な提言の立案と、実現に向けた活動をするための潤滑油になっていくでしょう。ノミネートメンバーは、副委員長として責任もありますから、貢献しようという気持ちで参加されると思います。

また、ノミネートメンバーの活躍を通じて、これまでなじみのなかった世代・業種の経営者にも本会の活動が波及し、呼び込む起爆剤になることも期待しています。若手経営者が増えて、自由にモノが言えるような状況をつくり出すことが、私は望ましいと思っています。ノミネートメンバーには、さまざまな課題解決を経験し、将来、本会の幹部として活躍していただきたい。ノミネートメンバー制度は、経済同友

し 感性を

車谷 暢昭 委員長
東芝 取締役代表執行役会長CEO

1957年愛媛県生まれ。80年東京大学経済学部卒業後、三井銀行(現・三井住友銀行)入行。2015年取締役兼副頭取執行役員、17年シーヴィーシー・アジア・パシフィック・ジャパン取締役会長兼共同代表などを経て、18年より現職。10年3月経済同友会入会。11年から 幹事。17年度教育改革委員会委員長、18年度より若手経営者参加促進委員会委員長。

会を活性化していくための重要な仕組みになると思っています。

多様性を高めることが 組織のクオリティーを上げる

若手経営者や起業家にとって、経済同友会での活動は、自分の意見を世の中に訴え、変えていこうとするための大きな場になるはず。今回、ノミネットメンバーになった方々は、現在の急速なグローバル化、AI化、ソーシャル化という大変革の中で革新的で新しいビジネスモデルを構築されています。また世界や日本が抱える社会課題に対して志を持って活動されています。

既存の会員の皆さんも、ノミネットメンバーから多くの学びがあると思います。組織のクオリティーを上げるためには、多様性を高めることが、圧倒的に効果があります。新たなものはそこからしか生まれません。経済同友会がその「ゆりかご」のような存在になっていくことを願います。

今回、メンバーになったのは男性経営者だけですが、今後は女性や外国人にも加わってほしいと考えています。

概要(4月17日発表)

経済同友会初の試み —若手参加促進のための新制度— 起業家ら若手経営者6人を第1期メンバーに決定



秋好 陽介(38歳)
(あきよし・ようすけ)
ランサーズ
取締役社長CEO



伊佐山 元(46歳)
(いさやま・げん)
Wil
共同創業者 兼 CEO



出雲 允(39歳)
(いずも・みつる)
ユーグレナ
取締役社長



大山 晃弘(41歳)
(おおやま・あきひろ)
アイリスオーヤマ
取締役社長



佐々木 紀彦(38歳)
(ささき・のりひこ)
ニュースピックス スタジオ
取締役社長CEO



辻 庸介(42歳)
(つじ・ようすけ)
マネーフォワード
取締役社長CEO

※年齢は発表時

『ノミネットメンバー制度』=若手経営者や起業家の参加促進

経済同友会は組織改革の一環として、若手ビジネスリーダーの参加促進に向けた「ノミネットメンバー制度」を新たに立ち上げた。世界的な大変革のうねりの中で、経済同友会自身も変革すべきであるという強い思いから2018年度に若手経営者参加促進委員会を発足し、制度設計とメンバーの検討を進めてきた。

本制度は、経済同友会の理念に共感していただける若手経営者や起業家などの中から、特定の個人に対して「ノミネットメンバー」として参加を依頼する制度。参加するメンバーには、本人の得意分野・関心分野に応じて委員会の副委員長に就いていただき、政策提言や実践活動などを正会員と共に行っていただく。

●ノミネットメンバーの主な活動

※会員制度とは別の枠組みとする。

1. 経済同友会の正規活動の一部に参加
個人個人の得意な分野での活動：

- ・政策委員会の副委員長として活動する。
- ・政策委員会の「委員」として活動する。

全会員対象の会合への参加活動：

- ①通常総会懇談会
- ②会員セミナー
- ③新年会員懇談会・会員懇談会
- ④海外ミッション
- ⑤シンポジウムなど

※④⑤は開催趣旨に応じて参加、あるいはパネリストとして登壇

2. ノミネットメンバー限定の特別プログラム (若手経営者参加促進委員会の企画・主催)

- ・代表幹事・副代表幹事等の幹部との懇談会など。

3. 全会員対象会合におけるノミネットメンバーの講演

●活動期間

- ・2年間に限定。
- ・活動終了後は、ノミネットメンバーの活動実績をもって正会員としての入会を検討。

行政単位にとらわれない 「圏域」を活かした 地方創生の取り組みを

地方創生委員会
(2018年度)

委員長
山下 良則・地下 誠二

2019年度は第1期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の最終年である。

地方創生にかかわる調査や実践活動から得た知見と第1期同戦略の進捗状況の検証に基づき、第2期同戦略に向けた改善案などを山下良則委員長と地下誠二委員長が語った。

(インタビューは5月20日に実施)

山下 良則 委員長
リコー
取締役社長執行役員CEO

1957年兵庫県生まれ。80年広島大学工学部卒業後、リコー入社。2004年画像生産事業本部生産統括センター所長、08年Ricoh Electronics, Inc. (U.S.A.)社長、10年グループ執行役員、11年常務執行役員、12年取締役専務執行役員、16年取締役副社長執行役員を経て、17年より現職。12年7月経済同友会入会。16年度より幹事。18年度より地方創生委員会委員長。

経済圏を中心とした圏域としての活動が容易になる制度改革を

山下 第1期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」で掲げた、人口の東京一極集中を是正して地方へ新しい人の流れをつくるという政府の目標は、数字上は進んでいません。日本は、中央集権的な統治構造が続いてきたため、東京一極集中を是とするメンタリティがあることが背景にあると思われます。

地下 基礎自治体単体では首長がリーダーシップを取って成功した事例はありますが、そこにとどまり、地方創生関連の事業が期待された成果を十分に創出できなかった可能性があります。

山下 地方の経済圏は必ずしも都道府県単位ではなく、複数の行政体、圏域として捉えるべきです。実際、一部では、地域の実情に合わせた連携が進められています。例えば、私たちも視察しましたが、広島市を中心に山口県を含めた24の市町村が「200万人広島都市圏構想」を掲げ、圏域経済の活性化と圏域内人口200万人超の維持を目指しています。しかし、現状ではこのよう

な取り組みは地方創生関係交付金の受け皿としてハードルがあります。

地下 実は複数の自治体が共同で交付金を求めることは不可能ではありません。しかし、手続きが分かりにくい。任意団体レベルでは補助金の受け皿にもなれないので、圏域を支える準公共的な官民協働組織の創設を認めるなど、国には圏域としての活動が容易になる制度改革を求めたいですね。民間の資金を求めるには、一定の市場規模を訴求することも考えるべきです。その点でも、中枢中核都市を中心とした圏域づくりが必要だと思います。

自治体はシビックプライドや郷土愛を涵養する施策の実施を

山下 既存の行政単位にとらわれない、地方創生の推進に適切な圏域をつくり上げるために、自治体に求めたいこともあります。基礎自治体の枠を超えた地域のランドデザインやリージョナル・ストラテジーを明示し、策定すべきです。

地下 各地域には優良な企業も多くあるのですが、それが地元で認知されて

いないことも多いのです。視察した広島県福山市にはオンリーワンやナンバーワン企業が多くあるのに、地域の若者への情報発信が足りないため、そういった企業に就職せず、都会に出られてしまうというケースがありました。

山下 自治体は地域住人にシビックプライドや郷土愛を持ってもらうための施策も実施すべきです。それが不十分だから、地元企業への就職に対する意識が醸成されないという面もあります。

地下 小・中学校は市町村が管理して地域教育を行っていますが、高校は県の教育委員会の管理下にありますので、市町村について教えるにくいということがあるようです。高校でもシビックプライドや郷土愛を涵養するカリキュラムをつくるのが重要だと思います。

地方で求められる官民人材のマッチングシステムの構築へ

山下 地方では、官民連携の下で事業を実施できる人材も限られています。政府は地方創生人材支援制度で、人口10万人以下の自治体には、要望に応じて人材を支援していますが、民間企業



地下 誠二 委員長
日本政策投資銀行
取締役常務執行役員

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。2010年日本政策投資銀行特命チーム部長 兼 経営企画部担当部長、11年執行役員(特命担当) 兼 経営企画部担当部長 兼 特命チーム部長、13年執行役員 経営企画部長、15年常務執行役員を経て、18年より現職。15年10月経済同友会入会。17年度より幹事。18年度より地方創生委員会委員長。

からの派遣に対する自治体からの要請は減少傾向にあります。どこかに人材のミスマッチや、制度として使いにくい部分があるからだと考えられます。

地下 国や自治体、さらに経済界も含めて、本当に求められる人材はどのようなものを整理する必要があると思われる。経済同友会としても、民間人材の活用に向けたマッチングシステムの構築を目指していきます。

山下 今回の提言を機に、これから企業が取り組むことについて、現実的であるかも含めて検証し、今後、経済同友会の会員所属企業が地方支援に踏み出せるようにしていきたいと思えます。

地下 地方創生委員会はもともと地方創生に関心のある企業の方が入られているので、その重要性を分かって議論されていますが、世間一般では必ずしも関心が高いわけではありません。企業の本社が東京にあるメリットは大きいのですが、人口高齢化の問題などを考えると、各地で平準化していかないと、リスクになります。会員の皆さんにも、そのような認識をもっと共有していただきたいと思えます。

提言概要(4月19日発表)

地方創生のさらなる推進のために

— 第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の策定に向けて —

第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」に向けての基本的な考え方

●全国共通課題に対する国主導による解決

人口減少や東京圏への人口流出、地方創生を担う人材の不足など、依然として解消されていない全国共通の課題については、国主導により全国一律での対応が求められる。

●既存の行政単位にとらわれないグランドデザイン、リージョナル・ストラテジーの構築

既存の基礎自治体の枠組みによる創生総合戦略に加え、それを超えた「圏域」レベルでの「グランドデザイン」「リージョナル・ストラテジー(地域戦略)」を策定し、経済性のある地

理的範囲で地方創生に取り組む必要がある。

●民間活力のさらなる発揮を通じた地方創生事業の展開

第2期である次期戦略の推進にあたっては民間資金を基に、地方創生関連事業の自立に足を移していくべきである。

●地方創生に取り組む人材の育成・確保の強化

地方創生を推進するためのリーダーシップを持った人材が必要であり、官民の間における人材の流動化が重要である。

国に対する提言

1. 経済圏を中心とした地域創生推進圏の構築

連携中枢都市圏や定住自立圏、広域地方計画に基づく広域ブロック以外についても、「圏域」としての活動が容易となるよう制度の改善を行うべきである。また、政令指定都市および中核市等、地方都市から東京圏への人口流出を抑止する機能強化に向けた施策に一層注力すべきである。さらに、国においても、政府関係機関の移転を断行すべきである。

2. 地方拠点強化税制の改善

設備投資減税や雇用促進減税の拡充、追加的なインセンティブ付与が必要である。事業継続計画(BCP)等の観点から、事業拠点の

分散化に前向きな企業も存在するため、「拡充型事業」について、現在対象外となっている近畿圏中心部および中部圏中心部も支援対象地域に加えるべきである。

3. 地方創生にかかわる人材支援の抜本的強化

中枢中核都市への人的支援をさらに強化すべきである。国が支援施策として検討している省庁横断支援チームによるハンズオン支援(専門家派遣等)に加え、地方創生人材支援制度を中枢中核都市に適用するなど、民間人材・研究人材の活用に向けた支援を実施すべきである。

地方自治体に対する提言

4. 地域のグランドデザイン、リージョナル・ストラテジーの構築

既存の行政区域単位にとらわれず、地方創生の推進に適切なエリアとしての「圏域」を念頭に、地域のグランドデザインやリージョナル・ストラテジーを策定すべきである。

5. 事業の戦略化・重点化、PFI・DBOなど民間活用によるさらなる推進

自らの強み・弱みを認識し、限られた資源を傾斜配分する選択と集中こそが重要であり、地方版総合戦略の重点化や事業の絞り込みを進めるべきである。

企業が自ら取り組むべき事項

1. 地域における地方創生関連人材・組織への支援

地方自治体への民間人材の派遣は、現状のミスマッチの要因を検証しつつ、引き続き、地方創生人材支援制度に基づく人材支援に積極的に取り組む。加えて、本会として、民間人材の活用に向けた新たな官民人材のマッチングシステムの構築を目指す。

2. 地域における民間企業等への支援、各地経済同友会との連携

事業承継などに課題のある地方の中小企業

における人材ニーズに対応した国の取り組みを支援する。

3. BCP等を踏まえた企業の地方拠点の拡充

「国に対する提言」で示した地方拠点強化税制の改善がなされる場合には、事業拠点の分散化に前向きに取り組む。さらに、デジタル技術を活用した在宅勤務の環境整備などを進め、地方においても、東京圏に所在する本社と同水準の勤務ができる体制の実現を目指す。

詳しくはコチラ





オンライン医療サービス 普及と進化のため 「企業・健康保険組合特

新産業革命
と規制・法制改革
委員会 (2018年度)

委員長
間下 直晃

日本では、高齢化率の上昇などに伴い医療需要が増加する一方で、地方を中心に多くの地域では医師の不足が見込まれている。こうした課題を解決する手段の一つと考えられるオンライン診療・服薬指導の普及に向けて規制改革、それを進める方策について、間下直晃委員長が語った。

(インタビューは5月14日に実施)

規制により普及が進みにくい オンライン診療

現在の日本の医療は、患者が病院に行き、医師の診療を受け、薬局で薬剤師から服薬指導を受けるのが基本です。しかし、待ち時間が長い、病院が遠いなどの理由で、体調が悪くても病院に行かない人がいます。医療を受けずに重篤化する人が増えれば、当然医療費高騰の原因になります。企業にとっても、社員が出勤できなくなることで、大きな機会損失になります。オンラインによる診療から服薬指導までの一貫した実現は、その解決策として極めて有効と考えます。

しかし、社会実装はあまり進んでいません。「診察する上で視診、触診、聴診などが有益な場合や検査・処置が必要な場合に適さない」「オンライン診療の有効性に関するエビデンスが不十分」などの課題や地域医療への影響、安易な受診増長による医療費の増大への懸念などから、政府や医師会が導入に慎重になっていることが背景にあります。

その結果、今年の診療報酬改定で、オンライン診療が保険適用となりました

が、保険対象となる疾患に限られるというようになりかなり限定的で、運用ルールなども非常に厳格で、決して使い勝手の良い制度にはなっていません。また、対面診療よりもオンライン診療の報酬点数が低く設定されています。

一方、オンライン服薬指導は、国家戦略特区で実証試験が行われていますが、対象がオンライン診療を受けた人に限定されるなど利用条件が厳しく、利用件数が伸びていないのが実情です。

保険適用の範囲を拡大、 普及促進のための規制改革を

オンライン診療のような先進技術を活用した新たな製品・サービスの普及には、当然一定のルール整備が必要です。しかし、規制をあまりに厳しく設定すると、利便性やメリットを享受することが制限されてしまいます。オンライン診療・服薬指導のみならず、デジタル化時代の新しいサービスを創出するには、規制改革を迅速に進めて、広く普及する環境をつくるべきです。

オンライン診療に関する規制改革としては、まず、現在オンライン診療で保険対象となっている疾患の範囲を、

臨床現場でオンライン診療が効果を上げている疾患にまで拡大すべきと考えます。

また、初診における対面診療の義務付けは維持しつつも、「初診から6カ月の間は毎月同一の医師により対面診療が必要」「3カ月に一度は対面診療が必要」などの制限は設けず、医師と患者の同意の下、対面診療とオンライン診療を自由に組み合わせることができるようすべきです。そして、「緊急時に夜間・休日問わず30分以内に対面診療ができる場合」という施設基準を撤廃することも提言しました。

さらに、オンラインと対面の診療報酬を同一とすることも必要な改革です。

また、特区で実証試験が行われているオンライン服薬指導については、現在の利用条件を緩和した上で早期に全国で利用できるよう法改正が求められます。

規制緩和の効果を検証する 「企業・健康保険組合特区」

このような規制改革を進めるには、効果を検証するデータの蓄積が必要ですが、先述の通りオンライン診療・服薬

の 区」を

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。98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。10年ブイキューブ取締役社長を経て、17年より現職。10年1月経済同友会入会。14年度より幹事。17～18年度新産業革命と規制・法制改革委員会委員長。19年度規制・制度改革委員会委員長。

指導ともに利用が限られています。そこで、データ収集と効果や課題の検証を目的として、今回提案したのが「オンライン診療・服薬指導に関する企業・健康保険組合特区(仮称)」の創設です。

これは、企業やその健康保険組合(以下、健保)が特定の医療機関・薬局と提携し、健保に属する従業員とその扶養家族が、その病院などとの間で一気通貫のオンライン診療・服薬指導を受けられるようにするというものです。

実現の方策については、これからより具体的に検討する必要がありますが、昨年6月に創設された、既存の規制の適用を受けずに新技術の実証ができる「規制のサンドボックス」の仕組みなどを使えば、実現が可能ではないかと思っています。この特区が実現すれば、オンライン診療・服薬指導の導入による企業の生産性向上についても、データに基づいて評価できるでしょう。

「企業・健康保険組合特区」については、参加企業を募ってトライアウトする形ができればと考えています。行動する経済同友会として、会員の皆さんにも、ぜひ応援していただきたいと思っています。

意見概要(4月23日発表)

オンライン診療・オンライン服薬指導に関する意見 オンラインによる診療から服薬指導までの 一気通貫の実現を

2018年4月の診療報酬改定にてオンライン診療が保険適用となったが、その利用にはさまざまな制約があり、これまでの電話再診よりも利用しにくい状況となっている。また、オンライン服薬指導については、国家戦略特区で実証試験が行われているが、利用条件が厳しく利用件数は伸びていない。今年の通常国会に、対面による服薬指導を義務付けてい

る薬機法の一部改正案が提出されたが、オンライン服薬指導はあくまでも対面を補完する限定的な運用にとどめる見込みだ。

オンライン診療やオンライン服薬指導は、超高齢化などによる医療需要の増加、医師の不足・偏在への対応策の一つであり、また治療と仕事の両立、働く個人にとって利便性の高い医療の提供に寄与することも期待される。

I オンライン診療の普及促進に向けた規制改革

●オンライン診療の保険適用の範囲の拡大

臨床現場にてオンライン診療で効果を上げている疾患について、保険適用の範囲を拡大。担当医師が患者の同意を前提に、効果が期待できる、あるいは問題ないと判断すれば、オンライン診療を適用可能にする。

●対面診療とオンライン診療の自由な組み合わせ

初診における対面診療の義務付けは維持しつつ、「初診から6カ月の間は毎月同一の医師により対面診療が必要」「3カ月に一度は対面診療が必要」などの制限をなくす。医師と患者の同意の下、対面とオンラインを自由に組み合わせることを可能にする。

●「30分以内に対面診察可能」という施設基準の撤廃

「緊急時に概ね30分以内に夜間・休日問わ

ず対面診療ができる場合」という条件を撤廃。

●診療報酬の見直し

対面診療に比べ低く設定されている診療報酬を、オンラインと対面で同一にする。

●行政施設におけるオンライン診療の実施

近隣に病院・診療所がなく、自宅にICT環境が整っていない患者もオンライン診療が受けられるように、患者の居宅以外の行政施設でもオンライン診療を可能にする。

●オンラインを活用した多様な医療サービスの創出促進を見据えた規制の設計

D to P(Doctor to Patient)に限らず、D to X to P(X:医師、看護師、介護福祉士等のコメディカル)型のオンライン診療やオンライン受診勧奨など、多様な医療サービス創出の促進を見据え、規制の設計などを行う。

II オンライン服薬指導の普及促進に向けた規制改革

●必要な法改正の早期実施

全国的なオンライン服薬指導に向けて、戦略特区での実証結果の評価を踏まえ、必要な法改正を早期に行う。

●オンライン服薬指導の利用条件の撤廃

国家戦略特区で課している制限をなくす一方で、オンライン服薬指導のガイドラインを策定する。

III 「オンライン診療・服薬指導に関する企業・健康保険組合特区(仮称)」の創設

企業およびその健康保険組合の範囲内でオンライン診療・服薬指導の規制を緩和する「オンライン診療・服薬指導に関する企業・健康保険組合特区(仮称)」を創設。

・企業およびその健康保険組合(健保)は、特定の医療機関と提携。その健保に属する従業員およびその扶養家族、特定された医療機関との間に限定し、上記の規制緩和を

行ったオンライン診療・服薬指導を可能にする。

・対面診療で保険適用となっている疾患で、かつ、オンライン診療で診療報酬の算定対象になっていない疾患については、自由診療とせずに「オンライン診療料」等を適用し、患者負担を3割とする。

詳しくはコチラ



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44経済同友会の共催による、第32回全国経済同友会セミナーを新潟県新潟市において開催した。IoTやAIなど最新技術を活用し、イノベーションに果敢に挑戦することがますます重要となる時代、経営者として何をすべきなのか。事例を持ち寄り、四つの分科会に分かれて議論した。
(役職は開催時)



全国44
経済同友会共催
第32回
全国経済同友会
セミナー

オープニング挨拶

新時代の新たな価値の創造に向けて
全国1,300人が新潟市に集結



市川 晃 副代表幹事
全国経済同友会セミナー 企画委員会 委員長

今回のセミナーには、全国44経済同友会から1,300人が参加した。開会挨拶で市川晃副代表幹事・全国経済同友会セミナー企画委員会委員長は、「日本の将来を展望するとき、人口減少、少子・高齢化、財政不安などネガティブな要素が思い浮かびがちだが、テクノロジーは私たちの想像をはるかに超えて進化し、こうした課題の克服に貢献するはずだ。企業の代表者に今求められていることは、将来を悲観するのではなく時代の変化を捉え、それぞれの地域や事業分野において、新たな価値を創造することではないか」と語った。

続いて、山本善政新潟経済同友会筆頭代表幹事と花角英世新潟県知事の歓迎挨拶、落合陽一ピクシーダストテクノロジーズ代表取締役CEOによる「新元号を迎える多様性社会へ」と題した基調講演が行われ、その後、四つの分科会で議論が交わされた。

また翌日には、宮田亮平文化庁長官

による「ときめきのとき～文化とは～」と題した特別講演も行われた。

分科会報告

■第1分科会

超スマート社会がもたらす恩恵
～次世代の産業変化への対応～

議長:池田 博之 関西経済同友会 代表幹事

Society 5.0時代に向けて、自前主義から脱却してフレキシブルな組織を目指すことが必要だ。オープンイノベーションやスタートアップとの協創、データのオープン化などを図りながら、外部ソースを活用していく必要がある。加えて、新しいテクノロジーの拡散スピードが指数関数的に加速していることから、よりフレキシブルかつコンパクトで、物事を完結できるしがらみのない組織が求められる。徹底した顧客視点を持ち、経営者自身がテクノロジーを理解した上でアジャイル型開発で挑戦し続け、失敗を積み重ねて力にすることで、新たな価値を創造していく組織を目指すべきだ。

また、企業が持っている既存の強みにテクノロジーの要素を掛け合わせることで、社会や顧客が求める価値を見だしていくことも重要となる。

■第2分科会

新時代のサステナブルマネジメント
～社会から選ばれ続ける企業であるために～

議長:盛田 淳夫 中部経済同友会 代表幹事

「SDGs視点での既存事業の変革」「社会(地域)課題解決を通じた新規ビジネ

ス」などを論点に議論を行った。

SDGsにおける17の目標は、官の役割が大きいもの、民間が取り組むべきもの、環境問題など多岐にわたるが、ゴールより「マナー」という認識が必要だ。新しい学習指導要領にも、地域の持続可能な社会づくりが盛り込まれるなど、今後SDGsへの取り組みは人材獲得にも影響を及ぼす。企業自身がサステナブルな組織であるためには、自社の事業を社会課題解決に結び付ける努力を長期的に、持続的に行うべきだ。特に若手の力を結集して取り組むことが望ましい。大企業は社会をリードする存在として社会的責任を果たし、中小企業は今ある資源を活かして何ができるかを真剣に考え、課題を解決するビジネスを生み出さなければいけない。

■第3分科会

日本教育のパラダイムチェンジ
～ポスト平成の日本社会を支える人材育成～

議長:小林 いずみ 経済同友会 副代表幹事

10代をはじめとする若い人材が、将来にわたり能力を発揮できるようにするためには、「教える教育」ではなく「育てる教育」に力を入れる必要がある。

中央教育審議会による答申は、高等教育の目指すべき姿として、学習者本位の教育への転換、多様性と柔軟性の確保、あらゆる世代が学ぶ「知の基盤」などを挙げている。人生100年時代を迎え、年齢を問わず、個人にカスタマイズした教育が求められている。大学をオープン化し、リカレント教育を進

めることも、高等教育機関の価値向上につながる。

また、地域の活性化という観点からも、産学の幅広い連携が重要になる。リカレント教育やインターンシップ、教職員を含む人材交流などを通じた産学連携は、相互理解の深化をもたらし、価値の共創や新たなビジネスモデルを生み出すチャンスにもなり得る。

■第4分科会

モノ・コト・ヒトの交流が生み出すイノベーション

～ローカルtoローカルによる価値創造～
議長:吉田 至夫 新潟経済同友会 代表幹事

観光、インバウンドに関して、アジアや欧米などを巻き込んだ取り組みが全国各地で進められているが、今後、SNSなどの情報発信による穏やかな連携が観光のフックになるのではないかと。

観光が産業として定着していない現在、オールジャパンの体制を構築し、地道な努力を続けていくしかない。例えば、地域の宝を見つけて地域間で互いに消費する「互産互消」、地域づくりの担い手となる地域外の人材をはじめ「関係人口」を増やすことなどが重要になる。また、ローカルtoローカルによる価値創造を考えるには、グローバルニッチを目指すことがポイントだ。地域の人々も気付かなかった魅力を再発見し、新たな産業を創出することで、地域が自信と誇りを持てるようになっていく。大学発のイノベーションなど産官学が連携して、新たな産業を創出できるよう支援すべきだ。

総括挨拶

健全な危機感を持ち従来の発想にとらわれない変革を

小林 喜光 代表幹事

企業価値の指標である時価総額で平成の30年間を振り返ると、平成元年には世界のトップ10のうち、日本企業が7社も占めていた。ところが現在は、当時、存在感がほとんどなかった、あるいは存在すらしていなかった、米国や中国のデジタル・プラットフォーマー

が上位を占め、日本企業に至ってはトップ10はおろか、40位前後にようやくトヨタ自動車が入っている、といった状況だ。

どうすれば日本が再びこのAI、データイズム、そしてバイオサイエンスの時代に、存在感のある強い国に戻ることができるのか。人類の難局を救ってきたものは「イノベーション」にほかならない。比較劣位に陥ってしまっている日本が、新たな時代を機に、いかにイノベーションの手掛かりを見だしていくか。その意味で「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～」という本セミナーのテーマは、まさしく正鵠を得たものであったと思う。

第1分科会では、世界でデータ覇権を巡り激しいせめぎ合いが展開される中、日本がいかに自らの強みを活かして次なるイノベーションを創造していくのが議論された。

第2分科会では、近年、企業の経営戦略として一般化されてきているSDGsやESG投資が、今後はいかに企業そのものを変革し、自らの事業を通じて実践のフェーズに落とし込んでいくかについて、具体的な事例を交えて議論された。

第3分科会では、人生100年とAIの時代におけるリカレント教育、デジタル時代の人材育成、若手研究者の活躍、産学連携、あるいはインターンシップといった諸課題に対して、いかに教育の枠組みを変革し、世界に比肩し得る競争力を付けていくかという話であったと思う。

第4分科会では、Local to Local、Value Creationを基本コンセプトに、インバウンドの拡大およびグローバルニッチトップの育成に向けて、「外からの刺激」と「内なる深掘り」が必要であることが議論された。

日本人が取り戻さなければならないものは、まさしく新時代のイノベーションを推進する原動力、すなわち日本人の「ガッツ」「知的ハングリー精神」、そ



小林喜光 代表幹事

して「活力」だ。昨年6月の内閣府の世論調査によると、実に全体で74.7%もの人々が、18歳から29歳の若者に至っては83.2%が、現在の生活に満足していると答えたそうだ。世界でこれだけの比較劣位に陥り、また財政や環境・エネルギーの問題でわれわれの子孫に大きな負荷を掛けつつあるにもかかわらず、どうして現状に満足することができるのか。これは多くの日本人がある意味ハングリー精神を失い、「今さえ良ければ、自分さえ良ければ」と自分の殻に閉じこもり、茹でガエル現象を呈していることにほかならない。

日本人が世界で勝ち抜くための夢や活力を取り戻すにはどうすればいいのか。茹でガエルをぬるま湯から飛び出させるもの、それは「ヘビ」だと思う。

日本を再度活性化させるためのヘビ、政治、行政、あるいは大学に期待するところ大とはいえ、やはり、この国に真の活力を与える原動力は、他ならぬわれわれ経営者ではないか。経営者の皆さん一人ひとりが健全な危機感を持ち、心の内なる岩盤を打ち破って、ご自身の企業、あるいはご自身の業界を、従来の発想にとらわれることなく、変革していく。これに尽きるのではないかと思う。

そして、われわれが2045年に目指すべき姿として定義している、適正な競争と公正な分配が好循環する社会、すなわち最適化社会の実現へ向けて、それぞれの役割を果たしていこうではないか。そうすれば、その活力は必ずや日本全体に行き渡り、世界になくはない、強くて魅力的な国として世界をリードする存在になっていくものと信じている。

日本経済の展望と今後の企業経営

日本経済はGDPや企業収益などの数値が回復を示しているが、同時に国民にその実感が広がらないといった問題点も指摘されている。研究者として、また経済政策の現場でも多くの実績を有する伊藤元重氏が、日本経済の今後と企業が進むべき道を語った。



講師：伊藤 元重 氏

学習院大学 国際社会科学部 教授

▲ アベノミクスで拡大した需要 追いつかない供給

経済の基本は需要と供給で見ることです。これはマクロ経済にも共通して言える。日本経済を見ると、金融危機前の1997年には名目GDPは約534兆円だったが、以降20年近くにわたってそれを下回り続けた。

2013年1月に安倍政権が登場し、量的緩和とインフレターゲット政策によって需要のテコ入れを図った結果、名目GDP、失業率、有効求人倍率、企業収益、株価などの数値は改善した。それにもかかわらず景気回復の実感が無いのはなぜなのか。それは需要を刺激することには成功した一方で、供給が伸びていないからだ。

また、潜在成長率は長期でどれぐらいの成長率で成長できるかというポテンシャルを表したものだが、日本は1%以下で低迷し、この6~7年はほとんど伸びていない。これも経済の回復感が無い一因だろう。

▲ 供給が追いつかない背景にあるのは 労働市場の需要超過と企業の投資不足

労働市場では労働需要の超過、人手不足が起きている。需要と供給の関係から見れば、賃金が上昇して当然だが、そうはならないため、需給バランスが改善しない。賃金を上げることと付加価値生産性を上げることは実は同義だ。日本で賃金が上昇しにくい背景には、年功序列などの日本の雇用慣行、業種による有効求人倍率の格差がある。人手不足と人余りが共存するのが日本の現状なのだ。人手不足の企業では、人材を集めるために賃金を上げる必要があるが、これはより高い付加価値を提供できる賃金に移行できる企業にとっては大きなビジネスチャンスとなる。

もう一つの問題が企業の貯蓄と投資(GDP比)バランスだ。日本は4.7%と際立って高く、投資よりも貯蓄が25兆円も多い。企業は、景気低迷時にできるだけ手元に資金を残そうとするが、景気が上向いてからも同様のスタンスが続いている。配当や賃上げ、設備開発・研究開発、人材や新しいビジネスモデルへの投資によって供給を増やすことが重要ではないか。

▲ 投資のためのポイントは サステナビリティなどの4点

この先5~10年を考えたときの投資の重要な要因としては、「人口構造の変化」「サステナビリティ」「デジタルトランスフォーメーション」「アジア」の4点が挙げられる。

特にサステナビリティについては、20世紀における量的拡大から、環境や働き方改革などの持続可能性を重視した投資をすることが重要だろう。例えば、CO₂を排出する従来の内燃機関を持つ自動車は、近い将来絶滅するとみられる。投資しない自動車メーカーは生き残れないだろう。サステナビリティへの対応が遅れる企業は厳しい状況になるが、逆にそこがビジネスチャンスでもある。

また、デジタル技術については、処理スピードなどが指数関数的に伸びていて、情報技術やAIは重要だ。しかし、オンラインだけでできるビジネスには限りがある。現在、顧客が困っていることに対応する新たなソリューションを提供する動きが始まっている。また小売業では、オフラインとオンラインを組み合わせることで、需要喚起に成功している例もある。

一方、アジアに関しては、増加の著しい中間所得層・富裕層の消費需要を、国境を越えてどう取り込むかが大きなポイントになる。

歌舞伎へのいざない

ユネスコの「人類の無形文化遺産」にも登録されている、日本の伝統文化の一つである歌舞伎だが、実はもともとは庶民のものだった。長年歌舞伎役者として第一線で活躍し、海外公演もこなす坂東彌十郎氏が、歌舞伎の歴史と魅力を語った。

講師：坂東 彌十郎 氏

歌舞伎俳優



出雲阿国が創始した歌舞伎は庶民の芸能だった

現在、歌舞伎は能、狂言とともに日本の三大古典芸能といわれる。しかし、実は昭和初期までは、能や狂言は公家武家などの支配階級が楽しむ高尚なもので、歌舞伎とは格が違いとされていた。

歌舞伎はもともと庶民の芸能だ。文献によると、歌舞伎の始まりとされるのは、戦国時代が終わり平和になった1603年、京都四条河原で出雲阿国が率いる女性たちが念仏踊りをしたことだ。少し妖艶な衣装で踊っていたため、出演する女性たちを巡って観客の間でトラブルが起きてしまい、「女歌舞伎」は禁止されることとなった。

その後、成人前の少年が出演する「若衆歌舞伎」が人気を博したが、男色なども絡んで、こちらも風紀を乱すものとして禁止される。代わって登場したのが、成人男性が演じる「野郎歌舞伎」で、これが現在の歌舞伎につながっている。

江戸に芝居小屋を建てた猿若勘三郎、隈取を始めた初代市川團十郎

江戸初期に歌舞伎の発展に大きく貢献したのが猿若勘三郎だ。関西から江戸に来た勘三郎は、それまで河原で興行し、観客が芝生に座って観劇していた歌舞伎を、中橋（現在の京橋辺り）に建てた小屋の中で行った。これが江戸における初の芝居小屋とされる。

幕府は、遊郭とともに芝居小屋も許可制とした。江戸には当初数多くの芝居小屋があったが、やがて中村座、市村座、森田座、山村座の四座となり、絵島生島事件（諸説あるが、歌舞伎役者と大奥の女中の恋愛騒動）で山村座が廃座となった後は、他の三つの小屋が「江戸三座」として知られるようになった。

当時の江戸歌舞伎では、派手な衣装やかつら、白粉による化粧、大仰なセリフや「見得」と呼ばれる演技など、現在の歌舞伎に受け継がれる要素が次々に登場した。その一つが、「荒事」（化粧や衣裳、演技などが全て誇張された豪快な芸）を得意とした初代市川團十郎が生み出した「隈取」だ。現在ではいくつもの種類があり、芝居を盛り上げる上で大きな役割を果たしている。

歌舞伎は誰でも気軽に楽しめるバリアフリーの芸能

ところで、江戸時代の歌舞伎役者は、人別帳にも載らず、「河原乞食」とも呼ばれた。それが変わるきっかけとなったのが、1887（明治20）年、天皇が能、相撲に続き、九代目市川團十郎、十二代目守田勘彌らが出演した歌舞伎を観劇（天覧歌舞伎）したことだ。その後、

歌舞伎役者の地位も一気に向上した。一方で、歌舞伎は高尚なものというイメージが形成されていき、敷居が高いと、歌舞伎と距離を置く人も増えていった。

本来、歌舞伎は年齢、性別、社会的地位などにかかわらず、誰もが気軽に楽しめるバリアフリーの芸能だ。誰でもチケットが買え、観劇する服装も自由。芝居の内容も実在の事件を扱った『忠臣蔵』から、ホームドラマともいえる「世話物」、宙乗りが売り物の「スーパー歌舞伎」など、多種多様なものがある。言葉が通じない海外でも、歌舞伎の評価は高い。

近年、歌舞伎の海外公演が減っているが、私は3年前にパリ、ジュネーブ、マドリードで自主公演を行った。歌舞伎の見方に関するレクチャーを挟んで、『積恋雪関扉』などを上演したが、終演後は熱狂的なスタンディングオベーションが巻き起こり、大いに感動した。今後も海外公演を敢行すべく計画中で、いずれは海外に歌舞伎仕様の劇場をつくることを夢見ている。





紹介者

大谷 邦夫

ニチレイ
取締役会長

小林 明治

日油
取締役会長兼会長執行役員



平成から令和に向かって

令和元年の5月1日に、縁あって、ご招待を受けた海外のある企業の50周年記念式典に出席しました。同社が、各国の先進技術を取り入れ新製品を素早く市場投入し業容拡大を図ってきた歴史が、式典会場の大スクリーンに映し出される中、功労者表彰に加え、国歌、社是を全員で大きな声で唱和するなど、会社への献身を皆で誓い合っていました。このような光景は、昭和の日本では当たり前であり、アジアの各国でも同じような場面を幾度となく見てきました。

想えば、日本は昭和のプラザ合意による超円高を生産性向上で切り抜けて、平成当初は「Japan as No.1」と言われるまでに成長しましたが、平成では直面する「六重苦」(円高・高法人税・雇用規制・環境規制・電力問題・自由貿易協定の遅れ)が、製造業をアジアの国々に移転させ、その空洞化による負の影響が懸念されてきました。最近では海外の労働コストの上昇とメイド・イン・ジャパンが見直されて、日本への工場回帰が話題となっていますが、長らく続いた経済停滞により、経済同友会トップが言われるように、「平成で日本が周回遅れの国」になったわけで、海外事業に長く携わった者として、日本の存在感が薄れていることを肌で感じています。

これから日本を、新代表幹事の標榜される「いて欲しい国、いなくては困る国」にしていくことは企業にとっても本当に大きな課題であります。将来の生活向上を夢見ながら、欧米に追い付くために「横並び型、集団主義」で、長時間わき目もふらず働くといった働き方はもうあり得ません。

また、少子高齢化が進む中、外国人人材を働き手として期待することに、限界があることは明らかです。「令和」では全く経験のない領域に突入していくことになります。

経営者には、柔軟さと多様性を尊重し、「個」の力を最大限に伸ばしていくことに主眼を置き、今まで以上に人材育成に力を注ぎ、それぞれの企業環境の変化に対応し、さらに次の変化を生み出し新市場を創出することが求められます。令和をそういう時代にすべく努力いたしたいと思います。

▶▶ 次回リレートーク

福田 修二

太平洋セメント
取締役会長

新入会員紹介

会員総数1,483名(2019年5月17日時点)



まきおか ひろし
牧岡 宏
所 属：アクセンチュア
役 職：常務執行役員
生 年：1961



おおしま まさひこ
大島 眞彦
所 属：三井住友銀行
役 職：取締役副頭取
生 年：1960



さいぐさ のりお
三枝 則生
所 属：三菱商事
役 職：常務執行役員
生 年：1962



いしがか なおと
石坂 直人
所 属：全日本空輸
役 職：取締役常務執行役員
生 年：1956



むらた よしお
村田 善郎
所 属：高島屋
役 職：取締役社長
生 年：1961



やべ たけし
矢部 剛
所 属：ニッセイ情報テクノロジー
役 職：取締役社長
生 年：1959



おがわ えいじ
小川 英次
所 属：帝人
役 職：執行役員
生 年：1962



ふじわら ひろたつ
藤原 弘達
所 属：三井物産
役 職：専務執行役員
生 年：1961



かきぎ こうじ
柿木 厚司
所 属：JFEホールディングス
役 職：取締役社長
生 年：1953



てらはた まさし
寺畑 雅史
所 属：JFEホールディングス
役 職：執行役員副社長
生 年：1959



あいば しのお
饗庭 忍
所 属：インターテックノスフィア
役 職：取締役社長
生 年：1963



いうえ けいご
井植 啓悟
所 属：ユーアールイー
役 職：取締役社長
生 年：1973



ふくはら しゅうぞう
福原 修三
所 属：ケマーズ
役 職：取締役社長
生 年：1957



よしだ やすこ
吉田 康子
所 属：シェルジャパン
役 職：取締役社長
生 年：1965



やまだ てつや
山田 哲矢
所 属：ラックス
役 職：代表取締役
生 年：1969



やまぎし かおる
山崎 薫
所 属：ヤマザキ学園
役 職：理事長
生 年：1951



すがはら あきこ
菅原 晶子
所 属：経済同友会
役 職：常務理事
生 年：1964

退 会

おかだ たみお
岡田 民雄

所 属：日本ルツボ
役 職：相談役

いのうえ あきよし
井上 明義

所 属：三友システムアプレイザル
役 職：取締役相談役

あづま ふみお
我妻 文男

所 属：共栄セキュリティサービス
役 職：取締役社長

ふじやま ゆういちろう
藤山 雄一郎

所 属：ナショナル・ベンディング
役 職：取締役社長

うらやま かずのり
浦山 一紀

所 属：日立物流ソフトウェア
役 職：取締役社長

いとう やすひろ
伊藤 恭裕

所 属：サントリーコーポレートビジネス
役 職：取締役会長

おがわ つねひろ
小川 恒弘

所 属：帝人
役 職：顧問

ふるかわ こういち
古川 紘一

所 属：わらべや日洋ホールディングス
役 職：社外取締役

たなまわ あおじ
棚澤 青路

所 属：エレガンス
役 職：取締役会長

ほらだ やすひろ
原田 靖博

所 属：フューチャー
役 職：上級顧問CEO特別補佐

すがき まこと
鈴木 慎

所 属：三井物産
役 職：取締役

しいな まさのり
椎名 雅典

所 属：NTTデータ
役 職：顧問

やぎき ゆういちろう
矢崎 雄一郎

所 属：元・テラ
役 職：元・取締役

おかだ しんいち
岡田 伸一

所 属：JFEホールディングス
役 職：取締役

たちばな かずまさ
橋 憲正

所 属：タチバナエステート
役 職：取締役会長

すずき ひろゆき
鈴木 洋之

所 属：東京ユナイテッド総合事務所
役 職：代表

かとう けんいち
加藤 健一

所 属：電通
役 職：元・顧問

くらもと ひろみつ
倉本 博光

所 属：元・郵船ロジスティクス
役 職：元・相談役

おおいし ひでお
大石 英生

所 属：元・日本政策投資銀行
役 職：元・設備投資研究所長

まるやま としお
丸山 利雄

所 属：元・アドバンテスト
役 職：元・相談役

すがた しろう
菅田 史朗

所 属：ウシオ電機
役 職：特別顧問

おおもり かずお
大森 一夫

所 属：元・住友商事
役 職：元・相談役

うちやま こうき
内山 幸樹

所 属：ホットリンク
役 職：取締役会長

たなか みのる
田中 実

所 属：投資経済社
役 職：取締役社長

やまぐち のりお
山口 範雄

所 属：味の素
役 職：特別顧問

しまだ はじめ
島田 一

所 属：金融ファクシミリ新聞社
役 職：取締役社長

やまかわ ひろり
山川 博功

所 属：ビー・フォアード
役 職：代表取締役

たかはし まさゆき
高橋 正行

所 属：元・ネオアクシス
役 職：元・取締役会長

ねづ こういち
根津 公一

所 属：東武百貨店
役 職：名誉会長

かどわき ひではる
門脇 英晴

所 属：日本総合研究所
役 職：特別顧問・シニアフェロー

かわく ぼ れいこ
川久保 玲子

所 属：東京オリンピック・パラリンピック
競技大会組織委員会
役 職：担当部長

なかむら てつや
中村 哲也

所 属：SMK
役 職：常勤監査役

むらかみ ひとし
村上 仁志

所 属：三井住友信託銀行
役 職：名誉顧問

たまにゅう ひろまさ
玉生 弘昌

所 属：プラネット
役 職：取締役会長

おがわ ひろゆき
小川 啓之

所 属：コマツ
役 職：取締役社長兼CEO

さわべ はじめ
澤部 肇

所 属：元・TDK
役 職：元・相談役

よしの たかゆき
吉野 孝行

所 属：ネットワンシステムズ
役 職：取締役会長

うじいえ としあき
氏家 俊明

所 属：丸紅
役 職：理事

No.819 June 2019 経済同友 6

C O N T E N T S

特集

デジタル化時代の地方自治フォーラム 03

Close-up 提言

民主主義・資本主義のあり方委員会【報告書】
宮田 孝一 委員長

包摂的な社会実現への処方箋
～日本および日本企業のあり方～ 10

政治改革委員会【提言】
中村 公一 委員長

次世代の政治参画活性化のため
主権者教育への取り組みと
デジタル技術の活用を 12

若手経営者参加促進委員会
車谷 暢昭 委員長

若手経営者の参加を促し
時代を先取りした視点と感性を
活動に取り込む 14

地方創生委員会【提言】
山下 良則・地下 誠二 委員長
行政単位にとらわれない
「圏域」を活かした
地方創生の取り組みを 16

新産業革命と規制・法制改革委員会【意見】
間下 直晃 委員長
オンライン医療サービスの
普及と進化のため
「企業・健康保険組合特区」を 18

Doyukai Report

第32回 全国経済同友会セミナー
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～ 20

Seminar

第1319回 会員セミナー
日本経済の展望と今後の企業経営
伊藤 元重 氏 学習院大学 国際社会科学部 教授 22

第1320回 会員セミナー
歌舞伎へのいざない
坂東 彌十郎 氏 歌舞伎俳優 23

Column

私の一文字 市川 晃
「時」が育む価値を大切に」 02

リレートーク 小林 明治
「平成から令和に向かって」 24

私の思い出写真館 多田 幸雄
「南北戦争の絵葉書」 27

新入会員紹介 25



多田 幸雄
双日総合研究所
相談役

南北戦争の絵葉書

米国の首都ワシントンは13年住んだ第二の故郷。歴史好きのワシントン人になり切っていた2001年の晩秋、自宅の郵便ポストを開けると南北戦争仲間のゲリーから絵葉書が届いていた。夕闇迫る中で一瞥すると南北戦争の模擬戦の写真。不鮮明だし、そのまましまい込もうとしたが、「自分自身の姿が気に入ると思うよ！」という短いメッセージが気になった。なんだろうと思って明るい照明の下で再度、絵葉書を見てようやく納得。そして感動した。まさしく自分の姿が写っていたのである。ぼやけた写真は、2001年夏の「第一次ブルラン」の戦いの再現で、全国のキオスクで販売された公式の記念絵葉書になっていた。

まさに総攻撃の最中で、黒色火薬の硝煙で周囲が霞む戦場風景だから、ピンぼけなのは仕方がない。「ブルラン」というタイトルの背後に我が部隊がズラリと整列している。しかし、

カメラ目線で正面を向いているのは当方一人。といってもそんなになんかに颯爽とした姿ではない。茫然自失の態。この直後に戦闘は突然中止になった。暑さから倒れる兵士が続出したからである。参加9,000人の内、脱水症状で倒れた兵士は400人を超え、騎馬隊に替わって四輪バイクの救急隊が戦場を走り回る大騒動。その模様は夜の地元テレビで放映され、翌日の新聞各紙でも大きく取り上げられた。

それから15年以上経ってトランプ大統領が就任すると、経済同友会の代表幹事特使として訪米する際に、この絵葉書が役に立つことになった。米議会や関係省庁、各地の州政府、シンクタンクなどで、名刺代わりにラミネートした絵葉書を配りまくったのである。お陰で初対面でも話が弾むきっかけになり、後日再訪すると、至るところで机や棚に飾ってくれていた。



丸枠内が筆者

「デジタル化時代の 地方自治フォーラム」を開催しました

地方自治体におけるデジタル技術の活用と課題について
政府・地方自治体・民間企業それぞれの立場から意見を交換。



●基調講演を行った

平井卓也
IT・科学技術担当大臣



デジタルネイティブ世代が
社会の中心になる一方、高齢者への
サポートも必要。うまくかみ合えば
日本は必ず元気になる!

- ① 地域のコアコンピタンス確認
- ② AIでソリューションを導く
- ③ 人間にしかない能力を活かして実行
の3点がカギになる

※当日の様子はホームページで
見られます



●開会の挨拶での

櫻田謙悟代表幹事



イラスト・溝口イタル

