

経済同友

KEIZAI DOYUKAI

7

2019
July

特集1 2019年度 新副代表幹事座談会

Do Tank—

“いて欲しい国、いなくては困る国、日本”
の実現を目指して

特集2 先進技術による新事業創造委員会 公開シンポジウム
デジタル革命を勝ち抜く経営者のリーダーシップ

Close-up 提言

デジタル政府・行革PT

政府は集中期間を設けて

デジタル・ガバメントの構築に向けた改革を

医療・介護システム改革委員会

政府も企業もデータ利活用に向けて

迅速な取り組みを

憲法問題委員会

憲法問題委員会

2018年度 活動報告書



「私の一文字 ～副代表幹事 程 近智～」より

No.820

私の一文字「縁」

副代表幹事
程 近智

アクセント
相談役



“縁”がつながることの面白さと可能性

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、程近智副代表幹事にご登場いただきました。

程 私は年齢とともに、あらゆる縁やつながり、そこから生まれる新しい気付き、また別々の場所にいた人々が異なる場所で引き合わされる、全ての人や物事は6ステップでつながるとする仮説「六次の隔たり」を体験、実証することを面白く思うようになりました。そのつながりの先の広がり、無限の可能性を感じていることもあって、今回「縁」という文字を選びました。

岡西 縁は「縦糸」と「糸（タン：端の意）」から成り、織物のへり飾りを言います。へり飾りがどんどん広がっていくところから縁が広がっていくという意味になったそうです。縁は本来15画ですが、今回「六次の隔たり」のお話を伺い、6画にこだわって書かせていただきました。

程 私が人と人とがだんだんつながっていくことを面白く感じるようになったのは、40代からだと思います。米国の大学を卒業後、外資系のアクセントに就職したのは偶然もありますが、世界との縁を切っちゃいけないと思ったのです。僕の性格もありますが、あちこちに根を張るのが好きなんです。最初の勤務地は自国から、という弊社の方針もあって日本との縁も復活し、海外との縁もキープできました。

岡西 そこからずっと世の中、つながっていくのですね。



程 2005年にスタンフォード大学の卒業式でアップルの創業者の一人、スティーブ・ジョブズが「コネクティングドッツ」という有名なスピーチをしています。大学に通う価値が見いだせずに退学したけれど、その分面白そうな授業に潜り込み、文字を美しく見せるカリグラフィーの講義を学んでその知識を全てマックに注ぎ込んだと。だから学生たちに、点と点がどう結ばれていくか分からないけれど、それを大事にしないで、いろいろつながっていくからいずれ分かるよと。このスピーチを聞いたとき、「あ、これだ!」と思いましたね。私はそのとき45歳。ちょうど社長になった時期でした。点と点が線になり、線と線が面になっていき、面のような縁ができる。人生って面白いなと感じます。この歳になると、縁をつなぎまくる感じですが、自分が感じていたことは、ジョブズも言っていたんですね。

岡西 私も20代の時、会いたいと思った人に、何人かを介して確かに会えた、という経験があります。経済同友会で程さんは今年、デジタルエコノミー委員会の委員長にご縁がありました。

程 ここではインターネットで世界がつながったり、格差ができたという話を議論します。「六次の隔たり」の仮説が本当に可能になってきたのは、ソーシャルメディアの存在が大きい。隔たりのリーチが善にもつながるし、悪にもつながる。リアルとバーチャルが今後どのように融合し、人と人との出会いが縁になっていくか。また、いい縁をいくつつくれるか。それは、とても面白いしやりがいを感じ

ています。経済同友会は、たくさんの縁をいただくプラットフォームなのです。会員と外の人とをつなげたり、経営者同士をつなげたり、また、新しい縁からビジネスが生まれたり、アイデアが生まれたり。そんな人と人をつなげるプラットフォームとしての役割をどんどん増やしていければと思います。

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。

Do Tank— “いて欲しい国、 いなくては困る国、日本”の 実現を目指して

KEIZAI DOYUKAI



＜写真上：左から＞

橋本 圭一郎 副代表幹事・専務理事

峰岸 真澄 副代表幹事

小柴 満信 副代表幹事

櫻田 謙悟 代表幹事

秋田 正紀 副代表幹事

遠藤 信博 副代表幹事



改革を実行・先導する集団へ 政策実現に向けて行動する “Do Tank”の役割

櫻田謙悟代表幹事は、本年度通常総会で、「“いて欲しい国、いなくては困る国、日本”の実現に向けて」と題して所見を発表。経営者が自ら行動し、変革をリードしていくことの重要性を、力強く訴えた。では具体的にどんな議論をし、何をなすべきなのか。櫻田代表幹事をモデレーターに、5人の新副代表幹事が忌憚なく語り合った。

テーマ 【自己紹介】

1

さまざまな委員会活動を通じて視野を広げ
経営者として大きく成長

経験豊富な経営者たちと出会い 個人の立場で自由闊達に議論

櫻田 まずは本年度、副代表幹事に就任された皆さんに、経済同友会入会のきっかけや、これまでの活動などについてお伺いします。

秋田 私が経済同友会に入会したのは2013年3月です。高校時代の先輩である柏木斉元副代表幹事に誘われたのが直接のきっかけです。当時は私自身、松屋の社長に就任して丸6年たったところで、外部からの刺激を受けて勉強したいという気持ちが高まっていました。東日本大震災を機に落ち込んでいた業績が回復基調に転じた時期だったこともあり、入会させていただきました。

入会3年目からは観光立国委員会副委員長を2年、さらに地域産業のイノベーション委員会委員長を2年務めました。後者では、「行動する経済同友会」を体現すべく、5回の視察と51カ所の事例調査を実施したことが強く印象に残っています。

今後はスポーツとアートの産業化委員会委員長として活動します。本日同席されている峰岸真澄前委員長の時代にまとめていただいた提言を踏まえ、何かアクションを起こしていきたいと考えているところです。

遠藤 私は2017年3月に、小林喜光前代表幹事から直接誘っていただきました。小林さんにはICT（情報通信技術）の領域を強化したいお考えがあったのだと思います。私としては、ロジスティクスや教育に特に興味があり、入会当初はまず、これらの分野に参加させていただいたのですが、そ

こで大変真摯な議論がなされていることに感銘を受けたのを覚えています。

持続可能な開発目標（SDGs）研究会委員長を任されたのは、入会後間もなくのことで、最初は少々戸惑いました。しかし、メンバーの皆さんがひたむきな議論を重ねてくださったことがとてもありがたかったですし、その中でSDGsの深い意味合いを共有できたのは素晴らしかったと思います。2年間の活動を通し、経済同友会独特の議論の意義を感じました。今後もいくつかの委員会に参加しながら自分を高められればと思っています。

個人的には、提言をまとめるだけでなく、経済界の先頭を切って、自ら動き、経済界全体にうねりをつくり出す観点から経済同友会での活動の成果を、会員が自らの会社でいかにインプリメント（実装）するかが大切であり、経済同友会の存在意義の大きな一面ではないかと考えています。

小柴 私が入会したのは2009年6月です。今年で会員になってちょうど10年になります。入会とJSR社長就任の時期が重なったこともあり、最初はあまり活発に活動できなかったのですが、徐々に委員会の副委員長などを任されるようになりました。

2015年度以降は主にデジタル革命にかかわってきました。小林代表幹事（当時）から直々に声を掛けられて、第4次産業革命や経営革新などの分野を担当するようになったのです。2017年度からの2年間は、先進技術による新事業創造委員会委員長を務めました。この3月には、報告書『真のデジタル革命を勝ち抜く―二つの潮流に対応するために企業のデジタル変革は待ったなし―』を発表したところです。

今年度からは、グローバル・ビジネスリーダー対話推進TFで櫻田代表幹事のミッションをお手伝いできることになり、非常に楽しみにしています。

峰岸 私の入会は2009年3月、リクルートホールディング

スの常務だったときです。会社の先輩でもある柏木斉前社長(元副代表幹事)から、「素晴らしい経営者たちが集う場で、広い視点で学びなさい」とアドバイスされ、紹介していただきました。

入会後はいくつかの委員会で副委員長を務めたのですが、特に東日本大震災の直後、リーマン・ショックの影響がまだ残っていた2011年度から社会的責任委員会を担当し、企業の責任を直視できたのは良い経験でした。

また、2017年度から2年間は、スポーツとアートの産業化委員会委員長を務めました。これは私にとってはアンファミリアな領域でしたが、アンファミリアだからこそ大変勉強になりました。経済同友会は人材が豊富で、スポーツやアートに造詣の深い経営者もたくさんおられます。そうした方々の知恵や思い、志を盛り込んだ形で課題を整理し、報告書『スポーツとアートの産業化に向けた課題整理』をまとめることができたのは、とても有意義な経験でした。

今年度は新たに教育問題委員会委員長を拝命しました。櫻田代表幹事が提唱されている“Do Tank”として、実行に近づける提案をまとめたいと思います。

橋本 外資系格付機関の日本の代表をしていたときに、友人の金丸恭文現副代表幹事から入会を勧められたのが始まりです。個人の立場で入れること、自由闊達に議論ができること、その議論を政策提言としてまとめて発信している

ことなど、金丸さんから経済同友会の特徴的な活動内容を聞き、それなら参加してみたいと思って、2007年7月に入会しました。

翌2008年度にはさっそく政治委員会副委員長になったのですが、メンバーの皆さんが政治家の方々と白熱した議論をされ、それが私の想像を超えた濃い内容だったことに驚いたのを、昨日のここのように覚えています。その後は長く務めたアジア委員会副委員長をはじめ、複数の委員会で副委員長を経験しました。直近では、2017年度からの2年間、新入会員(原則入会后2年以内の会員)の懇談会である創発の会の座長を務めました。

これまで本当にいろいろな分野の勉強をさせていただきました。今後は広報戦略検討委員会委員長、人材マッチング制度検討PT委員長として、さらには副代表幹事・専務理事として、さまざまな形で経済同友会に恩返しできればと思っています。

櫻田 ありがとうございます。今年度は特にBtoC事業の経験者、デジタルに強い方などが増え、強力な布陣になったと感じています。入会12年のベテランである橋本さんが私の女房役ということもあって大変心強く思っています。このメンバーで4年間、しっかりと活動していきたい。どうぞよろしくお願いいたします。



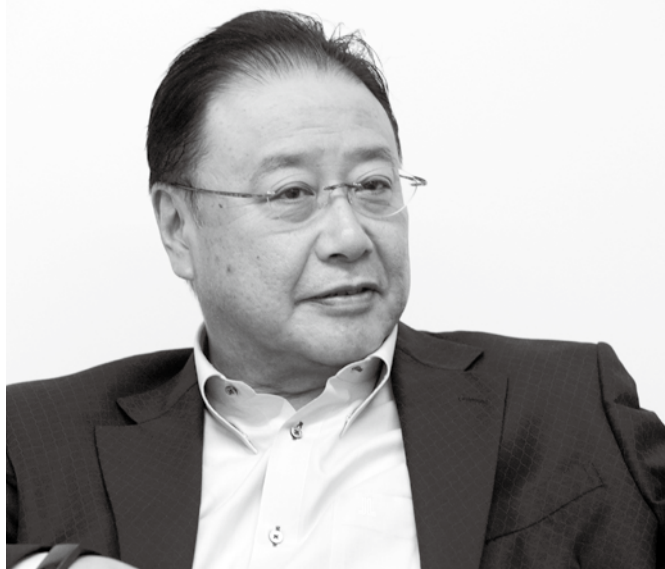
【副代表幹事としての抱負】

経営者としての経験と知力を結集し、
日本を“いなくては困る国”にする

国民目線に近いBtoC企業の視点を 経済同友会の活動に活かす

櫻田 さて、去る4月26日の2019年度通常総会において、私は就任挨拶として、「“いて欲しい国、いなくては困る国、日本”の実現に向けて」を^{ぼう}発表させていただきました。特に、経済同友会が過去より標榜している「開かれた行動する政策集団」という言葉を、“Do Tank”として再定義し、進化させていく意志を強調しました。提言を考える“Think Tank”にとどまらず、政策実現に向けて自ら行動し、発信していきたい。そのことによって、日本全体の発展に寄与してい

“Think Tank”から“Do Tank”へ 経営者の行動で社会を変え 世界に日本の力を示そう



櫻田 謙悟 代表幹事

グローバル・ビジネスリーダー対話推進TF 委員長
(SOMPOホールディングス グループCEO 取締役 代表執行役社長)
1956年東京都生まれ。78年早稲田大学商学部卒業後、安田火災海上保険(現損害保険ジャパン日本興亜)入社。アジア開発銀行勤務などの後、2002年経営企画部長、05年執行役員金融法人部長、10年損害保険ジャパン取締役社長を経て、12年より現職。
2014年3月経済同友会入会。15年度より幹事、17～18年度副代表幹事。19年度より代表幹事。15～16年度人材の採用・育成・登用委員会委員長、17年度人材戦略と生産性革新委員会委員長、18年度政策審議会委員長。

こうという私の発表の意図は、皆さんすでによくご理解いただいていることと思います。

そこで、ここでは副代表幹事としての思いを一人ひとりから伺い、意見交換を行いたいと思います。幹事や委員長といった経済同友会でのこれまでの経験はもちろん、経営者としての経験も踏まえて、それぞれお考えをお聞かせいただければと思います。

まずは秋田さん、地域産業のイノベーション委員会委員長として「地域産業のイノベーション創出に向けて」と題した報告書を2月に発表されたばかりですが、いかがでしょうか。

秋田 私が地域産業のイノベーション委員会での活動を通して強く意識させられたのは、中央と地方のつながりでした。私ども松屋は、東京の銀座と浅草にしか店舗がなく、基本的に都内で仕事をしていますので、これまではあまり地方との関わりを感じられませんでした。しかし、委員会活動を通して、全国各地の思いがけない場所取引先企業があることを知りましたし、東京の会社と地方の会社が密に連携している様子を見る機会も増え、その深い関係を実感するようになりました。

そんな中、とかく負のイメージで語られやすい地方にも、元気に明るくチャレンジをされている方々がたくさんいらっしゃることを知ったのは大きな収穫でした。と同時に、そうした地方の元気な姿、取り組みを広く伝えるための情報発信において、経済同友会が果たせる役割は大きいのではないかと考えました。今回の櫻田代表幹事の発表でも、「行動する」という部分が大変強調されていますが、地方に思いをはせるとき、「“Do Tank”への進化」という表現は、まさにこれからの経済同友会のあり方を語るにふさわしいと感じています。

もう一つ、代表幹事のメッセージの中で特に注目したのは、「現役の経営者として、自らの組織で経済同友会の提言を実行する“言行一致”の姿勢で臨む」という部分です。言行一致という表現には、櫻田代表幹事の覚悟のようなものを感じます。私が社長を務める松屋は大企業ではありませんし、そもそも百貨店という業態が、いわゆるオールドビジネスです。このように、言ってみればごく一般的な企業の代表である私に、経済同友会がまとめた提言に沿うような実行ができるのか、不安もあります。しかし、あえてチャレンジし、何かを成し遂げれば、既存の多くの企業の参考になるのではないかと思います。

ここで思い出すのが、消費増税に関するエピソードです。

ご存じの通り、われわれ百貨店業界は消費マインドに悪影響を及ぼすことに敏感ですから、消費増税には常に反対の立場を取っています。私自身、日本百貨店協会の代表として、政府に増税中止の陳情にあがったことが何度となくありました。それが、経済同友会に入会した途端、消費税は上げなければならない、しかも17%は必要だといったお話を聞かされ、経済同友会の意識と小売業界の現場感覚とはかけ離れていると感じたものです。

その後、日本の人口動態、財政状況など、背景にある一つひとつの事柄に関連付けて説明していただき、私なりに増税の必要性は理解できました。ただやはり、BtoCのビジネスに携わっている者と、BtoBの業界の方々とは見方が違います。BtoCのわれわれには、頭では理解できても、目の前のことを考えると受け入れ難いという状況が比較的よくあります。これは私見なのですが、もしかしたら、国民の大多数も似たような感覚を持っているのではないのでしょうか。そうだとしたら、国民目線に近い視点で提言を行っていくことも、私たちBtoC企業経営者の役割なのではないかと思います。

消費税率が高いことで知られるフィンランドの国民からは、「税率が高くて、政府が十分なことをしてくれているので満足」という声が聞かれます。これに対して日本の政府からは、消費税で何をするのが十分伝わってきません。こうした状況では、経済同友会が政府と国民のパイプ役を担うことも大切だと思います。このことは、櫻田代表幹事のおっしゃる「経営者は、社会や企業の改革の意義、目的を伝え、行動変革を促す伝道者 (Story Teller) になることが必要」というところにつながります。伝道者になるためには、国民に伝わりやすい平易な表現を心掛けることも必要でしょう。

いろいろ述べましたが、今後も国民に近い視点を活かしながら、経済同友会のお役に立てればと思います。

櫻田 ありがとうございます。「情報発信」「Do Tank」「自社での実践」「言行一致」「伝道者」「国民目線」などたくさんのキーワードを挙げて具体的にお話いただきました。まさにBtoCビジネスの経営者ならではの感じます。今の秋田さんのお話を踏まえ、ご意見をお願いします。

橋本 広報戦略検討委員会委員長の立場で、情報発信の面から一言、申し上げますと、経済同友会がこれだけ良いことをいろいろしているのに、それが伝わり切っていないのは事実だろうと思っています。今後はメディアの活用も含めて、工夫していかないといけない。これまでの延長では

なく、SNSの活用など、特に若い世代に伝わる方法を考えなければいけません。ぜひ、皆さんのご意見を参考に、見直しをしたいと思います。

経済同友会での議論を自社にインプリメントし 人間社会のサステナビリティにつなげる

櫻田 「自社での実践」という意味では、先ほど遠藤さんから、インプリメントという言葉をお聞きしました。遠藤さんは、今年度から企業経営委員会委員長をお務めですが、そのお立場も含めて、ご意見をお願いできますか。

遠藤 多くの経営者がそう思っておいでになるように、私は企業活動、経済活動が人間社会のプラットフォームとして持続可能性を支えていると思っています。つまり、企業活動や経済活動というものの中に人間社会の持続性に関する部分がある部分がインプリメントされることによって、人間活動

会の活動を正しく伝える
情報発信力を高め
影響力アップを目指す



橋本 圭一郎 副代表幹事・専務理事

広報戦略検討委員会 委員長／人材マッチング制度検討PT 委員長
1951年徳島県生まれ。74年一橋大学商学部卒業後、三菱銀行（現三菱UFJ銀行）入行。三菱自動車工業取締役執行副社長兼最高財務責任者（CFO）、セガサミーホールディングス専務取締役、首都高速道路取締役会長兼社長（最高経営責任者兼最高執行責任者）などを経て、2014年塩屋土地取締役副社長・COO、16年より取締役副会長。
2007年7月経済同友会入会。12年度より幹事。19年度より副代表幹事・専務理事。08年度政治委員会副委員長、11～14年度、17～18年度アジア委員会副委員長、13年度サービス産業生産性向上委員会副委員長、15～18年度地方分権委員会副委員長、15～16年度アジア・中東委員会副委員長、16～17年度財務委員会副委員長、17～18年度創発の会座長、18年度財務委員会副委員長。

高い国民性を取り戻すべく
経済同友会として
教育にも力を注ぎたい



秋田 正紀 副代表幹事

スポーツとアートの産業化委員会 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。2007年代表取締役社長営業本部長を経て、08年より現職。2013年3月経済同友会入会。14年度より幹事。19年度より副代表幹事。15～16年度観光立国委員会副委員長。17～18年度地域産業のイノベーション委員会委員長。報告書「地域産業のイノベーション創出に向けて」(19年2月22日)を発表。

そのものをサステナブル(持続可能)にしていると考えているのです。この意味で、企業にとって最も大事なのは、継続性だと思っています。

この継続性には、「価値創造力の継続性」と、「人々が自分の価値を発揮できる場の提供の継続性」の二つがあります。前者は、企業は人間社会に貢献し続けないと生き残ることはできないということを意味しています。後者は、雇用という言葉では言い切れない、一人ひとりにとって働きがいのある場の提供が、企業には求められているという意味です。

この観点から申しますと、「経営者の集まりである経済同友会での議論が、企業の中にうまくインプリメントされ、それが企業の継続性の大きな力となり、結果的に人間社会の持続性に大きく貢献する」という考え方が最も素直であり、本来あるべき姿なのだろうと思います。経済同友会の良いところは、この「企業のあるべき姿」というものを、深く議論できるところだと感じています。

その一方で、ルール、スタンダード化(標準化)、インターフェースなど、経済団体でないと、まとめることができないこともあるので、それらについては提言として発信していくことが必要でしょう。

櫻田 まさにわが意を得たりです。インプリメンテーションとは、Doと言い換えることができます。もし、経営者である私たちの考えたことが自社で実践できなければ、それは企業努力が足りないか、何らかの公的な制約があるかです。制約があるなら、それを突破できるような提言をする必要がある。これこそがDoの結果としての提言だということですね。

遠藤 ThinkからDoへの進化を考えた場合、提案すること自体はDoではないと思うのです。Doはあくまで自分たちが実行すること。その実行の結果、企業の継続性にとって大きな実りにつながれば、それでいいのではないのでしょうか。

委員会活動がプライベートフォーラムへ発展 世界のビジネスマンネットワークづくりも視野に

小柴 私が副代表幹事として考えていることは三つあります。一つは先ほどから皆さんも語られている情報発信についてです。例えば報告書一つとっても、今の形では多くの方々には読んでいただけないと思います。きちんと書籍としてまとめるなど、じっくり読んでいただけるものにする工夫が必要だと感じます。

それから、テレビをはじめとしたメディアの活用ももっと進めるべきだと思います。私は先日、NHKの「クローズアップ現代+」という番組に出たのですが、今やああいった報道番組の出演者の多くが経営コンサルタントやアナリストであり、経営者は非常に少ないのが現状です。政府の諮問機関も同様です。私もイノベーション、量子コンピューター、ムーンショットなどをテーマとした複数の諮問委員会に呼ばれますが、こちらも学者が多く、経営者が少ない。こうした場に、もっと経営者が出て行って、情報発信すべきなのではないのでしょうか。

二つめは、デジタル変革についてです。先ほどの自己紹介でも、先端技術や経営革新にかかわる委員会に携わってきたと申しましたが、4年間にわたるその活動の中で、「日本にはデータサイエンティストがいない」とか、「日本はデジタル変革が遅れている」などといった言葉を聞く機会が多くあり、その都度悔しい思いをしてきました。データサイエンティストとはご存じの通り、膨大で複雑なデータを

クリエイティブに分析し、その解析結果をビジネスに活かす専門家です。こうした人材が日本に不足しているのは事実ですが、それを嘆いているだけでは何も進みません。そこで先進技術による新事業創造委員会の活動を終えた後、経済同友会のいろいろな方々にお声掛けしてプライベートフォーラムを立ち上げ、コンビナートのIoT化や、3Dプリンティングの独自の技術を活用した新しいエコシステムの構築、組織のデジタル変革などに取り組んでいます。

経済同友会での経験を活かして、日本のデジタル変革に貢献していきたい。このように、同じような志を持った方々と協力して、従来の枠を超えた活動につなげていけるのも経済同友会の良さだと感じます。

三つ目は、櫻田代表幹事率いるグローバル・ビジネスリーダー対話推進TF委員長代理として考えていることなのですが、世界のビジネスマンのネットワークづくりを提案したいと思っています。世界では今、各地でレジームチェンジ(体制転換)が進み、ジオポリティクス(地政学)やジオテクノロジー(技術の地政学)に政治が^{ほんろう}翻弄されているような状態です。こうした中でビジネスをするときに、最後に力を発揮するのは、ビジネスマン同士の結び付きだと思うのです。人と人がしっかりとつながるネットワークを、日本が中心になってつくっていけば、“いて欲しい国”の一つの姿が示せるのではないかと考えています。

櫻田 小柴さんは、デジタル変革における経営者の役割の重みを、強い危機感を持って認識しておられると感じます。私も同感です。経済同友会は経営者個人の集まりであり、強力な発信力を持っているはずですが。このアセット(資産)を活かさない手はありません。さらに「伝道者」「言行一致」という言葉が加わることで、“言った以上は実行する集団”というスタンスが明確になります。行動する経営者集団であることが伝われば、海外の人たちとCEOネットワークを構築することも難しくはないでしょう。政治との関係も明確にして、是々非々でしっかりやっていきたい。ぜひ一緒に頑張りましょう。

トランスフォーメーションが最大のテーマ 解決の鍵はシンプル・ファスト・クローズ

櫻田 ここでテーマを少し変えて、「サービス産業の生産性向上」について議論してみたいと思います。これはまさに「待ったなし」の日本の最大の課題といえます。そこでサービス産業の代表格としてリクルートホールディングスの峰

岸さん、ご意見をいただけますか。

峰岸 櫻田代表幹事は就任挨拶で、変革について非常に強調されていました。この変革、すなわちトランスフォーメーションこそが全てのアジェンダ(検討課題)において必要であると私は考えています。生産性はもちろん、働き方、雇用の仕組みやシステム、ビジネスモデル、ポートフォリオなど、全てを変革しなければなりません。デジタルトランスフォーメーションをベースに、それぞれのアジェンダのトランスフォーメーションをいかに成し遂げていけるかが最大のテーマです。この先10年が重要です。10年以内に、国も、企業も、完全にトランスフォーメーションを実行できなければ、ますます日本経済は後退すると思います。

思えば、私が経済同友会に入会した2009年から2、3年の間は、企業の主要テーマは、グローバル化やグローバル化に基づくダイバーシティなどでした。あれから約10年がたち、サービス産業を中心にグローバル化は当然といえる



世界に求められる価値を
創造し続ける力——
真の国力を高めたい

遠藤 信博 副代表幹事

企業経営委員会 委員長
(日本電気 取締役会長)

1953年神奈川県生まれ。81年東京工業大学大学院理工学研究科博士課程修了後、日本電気入社。2006年執行役員モバイルネットワーク事業本部長、09年執行役員常務、10年代表取締役執行役員社長、16年より現職。2017年3月経済同友会入会。18年度より幹事、19年度より副代表幹事。17～18年度持続可能な開発目標(SDGs)研究会委員長。

ほど進み、大きなM&Aも各社で行われてきました。それに伴い、コーポレート・ガバナンスも進化してきたと思います。

一方、インターネットを主業とした企業では、すでに10年前からビッグデータ、スマートデバイス、クラウド、AI、IoTといったものがトランスフォーメーションのテーマになっていました。この時点での従来との圧倒的な違いは、プロダクトやサービスをつくる際の主導権が、生産者から顧客に移ったということです。これほどの技術進化が起こっていたにもかかわらず、日本でこれらが注目されるようになったのはごく最近で、ようやくスタートラインに立ったくらいの状況です。

日本の企業や組織は、すぐにでも顧客を明確に特定し、より単純に（シンプラー）、より速く（ファスター）、より近くに立って（クローサー）、どのようにプロダクトやサービスを提供すべきかを考える必要があります。顧客に対して

いかにシンプルで、ファストで、クローズでいられるかを考えて行動することが、最大の課題であるトランスフォーメーションを解く鍵ではないかと思います。

櫻田 なるほど。私の記憶が正しければ、10年ほど前、リクルートが営業販売会社からデジタル会社へと大胆に転換されたとき、当時のドライビング・フォース（推進力）であった優秀な営業社員に、転換を理解してもらったポイントは、やはりシンプルかつファストであったと聞き、感銘を受けたことを思い出しました。

これからは経済同友会も、10年前のリクルートと同じようにトランスフォーメーションをしなければなりません。では経済同友会の顧客とは誰でしょうか。国民であれば、先ほどから指摘されている、平易な言葉による情報提供が直近の課題になりますし、顧客が各企業の社員であると考えるならば、遠藤さんのおっしゃるインプリメントが第一のミッションということになります。顧客を特定して、その立場に立ってトランスフォーメーションをするのは、経営者個人の集団である私たちであればできます。早急に議論し、実行していきたいと思います。

“いて欲しい国、いなくては困る国”とは何か 具体的に答えられる準備を

櫻田 ここまでの議論を踏まえて“いて欲しい国、いなくては困る国、日本”についてのお考えを、あらためてお一人ずつ、お願いします。

遠藤 最近あまり使われる言葉ではないのですが、私は「国力」というものについて、しっかり議論しなければならない時期に来ていると思っています。“いて欲しい国”とは、“人間社会が存在する地球上にあって欲しい国”ということだと思います。それは、“価値を出してくれている国”であり、価値を創造する力は国力そのものだと思うのです。右派的な意味での国力ではなく、日本の企業がどのような価値を出し続けられればいいのか、教育も含めて、日本という国がどのように変わっていけば、世界に求められる国になれるのか、ということ意識しながら、「国としてあるべき姿」を探っていくような議論が必要です。

小柴 私もまったく同感です。言葉としては国力というより、競争力の方がしっくりくる。日本の競争力を高めたいというのが私の願いです。

峰岸 私はやはり、日本が世界に対して、イノベーションを提供できる国であること、あるいはイノベーションを起

課題は競争力アップ 日本のデジタル改革に 委員会活動を活かし貢献



小柴 満信 副代表幹事

グローバル・ビジネスリーダー対話推進TF 委員長代理
(JSR 取締役会長)

1955年東京都生まれ。80年千葉大学大学院工学研究科修士課程修了後、81年日本合成ゴム（現JSR）入社。2002年理事、電子材料事業部電子材料第一部長、04年取締役、電子材料事業部長、08年専務取締役、09年取締役社長などを経て、19年より現職。

2009年6月経済同友会入会。12～18年度幹事、19年度より副代表幹事。17～18年度先進技術による新事業創造委員会委員長。「真のデジタル革命を勝ち抜く―二つの潮流に対応するために企業のデジタル変革は待たなし―」（19年3月4日）をはじめ複数の報告書を発表。

イノベータータイプな人材 場を提供できるからこそ 求められる国の証



峰岸 真澄 副代表幹事

教育問題委員会 委員長
(リクルートホールディングス 取締役社長 兼 CEO)

1964年千葉県生まれ。87年立教大学経済学部卒業後、リクルート入社（カーセンサー事業部）。2003年執行役員 IMCディビジョンカンパニー（ゼクシィ、じゃらん、カーセンサー、エイビーロード等）、06年常務執行役員 住宅カンパニー、09年取締役常務執行役員、11年取締役専務執行役員、12年より現職。

2009年3月経済同友会入会。12年度より幹事。19年度より副代表幹事。15～16年度東京オリンピック・パラリンピック2020委員会委員長、17～18年度スポーツとアートの産業化委員会委員長。報告書「スポーツとアートの産業化に向けた課題整理」（19年3月22日）を発表。

こせる人材を輩出できる国であること、さらにはイノベータータイプな人材を育てる場を提供できる国であることが、“いて欲しい国、いなくては困る国”になるポイントだと考えます。

これは企業もまったく同じで、例えばリクルートであれば、リクルートに入社して、リクルートで磨かれることで、イノベータータイプなサービスを生み出し、それが顧客に受け入れられることで人材が育まれ、やがてリクルートの外に出てもイノベータータイプな人材として活かされていく、といった流れです。こういったことが、国としてできるようになることを目指せばいいのではないのでしょうか。

秋田 私が重視しているのは国民性です。日本人のマナーや倫理観は、従来、世界的にも高く評価されていました。これは日本の強みでもあったのですが、最近のSNSへの投稿などを見ていると、日本人の質は低下していると言わざるを得ません。

一方で、かつてマナーが悪いと言われていた国々の国民性は高まる傾向にあります。国力という視点で言えば、日本はこのままでは現状維持すら難しいと言えます。もっと危機感を持って、教育も含めて充実させていかないと大変なことになると思います。この教育の部分にも、経済同友会として力を入れていくべきだと思います。

櫻田 “いて欲しい国、いなくては困る国”は、国力や競争力という観点で整理できる。また、そういう国になるためには、教育を含めたソフトパワーを充実させる必要がある。そして、イノベーションという形で発信することが、国力アップにつながるというふうに、皆さんの意見がつながりました。橋本さんはいかがですか。

橋本 私は櫻田さんから、“いて欲しい国、いなくては困る国、日本”というフレーズを聞かされたときに、これは必ず「具体的に何なのか」と聞かれるから、広報の立場でも、その答えをきちんと示せるようにしておかなければならないと思いました。今の皆さんの議論を聞いていても分かるように、一言でいうのは難しいし、個人によって捉え方が分かれる面もあります。団体としての目標や行動がどんどん変わっていく、というようなことにならないように、明確に定義する必要があると思っています。

櫻田 確かにそういう面もありますね。ただし、クールジャパンと言われるように、諸外国の方々は確実に日本の魅力を感じています。また、日本がイノベーションを起こす技術力を持っていることも十分理解されています。

にもかかわらず、日本に元気がないように見えてしまう

のは、以前に比べてイノベーションが起こっていない、モノカルチャー・同調性志向、ダイバーシティが進んでいないなど、さまざまな要因によるものです。これらはわれわれ経営者が解決すべき問題とも言えるでしょう。

もう一つは、財政、社会保障といった社会問題が大きいと思います。世界の国々は、日本が少子高齢化、人口減少、財政赤字、社会保障費の増大といった、他国に類を見ない問題にどう対応していくのか、高い関心を持って見えています。これらの問題を解決することができれば、世界に向けて日本の力を示すことができる。私たちはそのために行動しなければいけないのです。

くどいようですが、経済同友会は経営者個人の集団です。動くか動かないかを自分たちで決められる。そうであれば動いてしまった方が早いのではないのでしょうか。動いていれば、“いて欲しい国、いなくては困る国”の姿はおのずと明確になってくるはずです。

では、最後にもう一言ずつ、コメントをいただきたいと思います。



橋本 先ほども申した通り、情報発信のあり方は大きく変えていく必要があると思っています。同じテーマでも、海外の経営者の視点を盛り込んで伝える、地方の情報であれば、道府県単位ではなく、市町村や地域単位の事例を示すなど、より具体的に発信する工夫をしていきましょう。若い世代や女性の意見を吸い上げる場もつくっていききたいと思っています。

峰岸 私と同じ世代の世界の経営者は、ほとんどの方が若いときに日本企業に就職したり、日本に來られてビジネスを経験されたりしています。今の若いビジネスマンは日本を選ばない。この事実そのものが議論のテーマになるのではないかと考えています。

小柴 現在の日本の問題は、ビジョンを描けないということだと思います。だから手段が目的になってしまう。AIを例に挙げると、今の日本の電気料金では、データセンターすらつくることができません。だからこそ再生エネルギーの議論が必要なのに、そうしたプロセスがないまま、突然CO₂の削減目標が数値で出てきたりします。そうではなく、国の理想のあり方をまず掲げ、そのために何ができるのかを考えるべきでしょう。そういう意味で、経済同友会は大変貴重な議論の場です。ここで皆さんと真剣に議論することで、日本の競争力を高めることに寄与

できれば、大変うれしく思います。

秋田 実は私は、“いて欲しい国、いなくて困る国、日本”になぞらえ、“いて欲しい団体、いなくて困る団体、経済同友会”ということについても考えてみてください。そういう団体になるためにどうしたらいいのか、私自身まだ明確には見えませんが、これについても皆さんと話し合い、共有していければと思っています。

遠藤 企業による人間社会への貢献という観点から、企業がすることは何かを考え、テーマを選び、リアルにDoに近づける議論を深めていきたいと思っています。櫻田さんが言われるように、Doなくして変革はありません。せっかく“Do Tank”とい

う素晴らしい言葉を示していただいたので、どんな議論をすればDo(=実行)になるのか、Doをすることにより達成されるKGI(Key Goal Indicator; 重要目標達成指標)は何か、そもそもDoとはどこに影響を与えることを意識すべきか、Doをどういう形で提言に盛り込むのか、といったことを十分に議論して、明確な方向性を示していきましょう。

櫻田 大変貴重なお話をありがとうございます。われわれ6人は、2019年度就任の“同期メンバー”と言えます。経済同友会のさらなる進化と日本の発展に向けて、引き続きご尽力を賜りたいと思います。本日は誠にありがとうございました。



松屋 取締役社長執行役員
副代表幹事
スポーツとアートの産業化委員会 委員長



A black and white portrait of Shiro Kato, a middle-aged man with glasses, wearing a dark suit jacket over a light-colored shirt. He is looking slightly to the right of the camera with a neutral expression.

日本電気 取締役会長
副代表幹事
企業経営委員会 委員長



JSR 取締役社長
副代表幹事
グローバル・ビジネスリーダー対話推進TF
委員長代理



リクルートホールディングス 取締役社長 兼 CEO
副代表幹事
教育問題委員会 委員長



副代表幹事・専務理事
広報戦略検討委員会 委員長
人材マッチング制度検討PT 委員長

2019 / 7 keizai doyu 13



紹介者

小林 明治

日油
取締役会長兼会長執行役員

福田 修二

太平洋セメント
取締役会長



パプアニューギニア出張記

昨年8月初旬にパプアニューギニア(PNG)に行ってきました。

人口は825万人、面積は日本の1.3倍、赤道直下の南半球にある熱帯の島国です。昨年11月には首都ポートモレスビーでAPECが開催されました。PNGの2番目の都市・ラエに当社のセメント粉砕工場があります。従業員は約150人で、日本から半製品を輸出しこの工場でセメントに仕上げて販売しています。

成田からオーストラリアのブリスベン経由でポートモレスビーに向かいました。税関では上着を着ていたのは私たちだけだったので目立ったのか、スーツケースの中まで調べられました。無事クリアしてやっとPNGの地を踏むことができました。

PNGを訪問する日本人は年間3,000人だそうです。治安が悪いので夜は外出禁止です。また、蚊が媒介するマラリアなどの病気もあることから防虫スプレーは必需品です。夜はホテルの部屋に大量に噴射してから休みました。

次の日は工場があるラエに向かいました。ポートモレスビーから飛行機で50分ほどです。空港から悪路を1時間程度走ると市内に着きます。工場は港に面しています。日本から2人が出向して経営、技術などをみています。PNGのセメント需要は年間25万トンです。そのうちの約半分をこの工場が供給しています。自慢は無災害が1,500日続いていることです。

ラエにはゴルフ場が一つあり、ストレス解消にも役立つようです。見学だけでしたが18ホールの立派なコースです。治安が悪いためプレイ中に強盗に襲われる危険がありますが、いつも空いていますので3時間もあれば18ホール回れます。一日3ラウンドも可能だそうです。気温は33度程度ですから夏の東京より涼しいのです。

日本への帰国はニューギニア航空の成田直行便で帰りました。7時間のフライトです。

PNGでも中国の進出が目覚ましく中国品のセメントシェアが50%あります。私たちは品質では絶対負けない自信があります。この国の発展に寄与することが最大の喜びです。ラエという首都から遠いハンディキャップを克服すべく頑張っています。

▶▶ 次回リレートーク

網谷 勝彦

日本コンクリート工業
取締役会長

特集2 先進技術による新事業創造委員会 公開シンポジウム

デジタル革命を勝ち抜く経営者のリーダーシップ

—2045年からのバックキャストで変化に対応する—

論点1

2018年度先進技術による新事業創造委員会は、技術革新による社会・産業の変化、先進技術の動向、それらを踏まえた新たな価値創出について検討を行い、今年3月に報告書*を取りまとめた。6月13日、報告書の周知・広報のため公開シンポジウムを開催し、企業のデジタル変革の現状と課題、経営者の役割、政策課題などについて、経営者、政府関係者による議論を行った。

*報告書『真のデジタル革命を勝ち抜く—二つの潮流に対応するために企業のデジタル変革は待ったなし—』(2019年3月)
<https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2018/190304a.html>

開会挨拶

橋本 圭一郎

副代表幹事・専務理事
 広報戦略検討委員会 委員長

現在、世界ではAI、IoT、クラウド化などの情報技術革新が、社会や産業構造、さらには労働のあり方も変えつつあります。またデジタル技術は、多様で質の高いサービスの提供を可能にしつつあります。このような時代に、日本がグローバル競争力を維持・向上するには、リアルとバーチャルの融合、あるいは製造、医療、健康、交通などにおけるリアルデータを活用した新事業の創造が核になると考えられます。そのために必要となるのは、まず企業のデジタルトランスフォーメーションを加速することです。業種や企業規模の違いによってその進め方は異なるでしょうが、共通して言えることは、モノからコトという無形の価値の創造にデジタル技術やデータを活用すること、また、組織体制、人材育成など企業のあらゆる分野での変革が必要ということです。



【プログラム】

(役職は開催時)

■開会挨拶

橋本 圭一郎 副代表幹事・専務理事／広報戦略検討委員会 委員長

■基調講演

小柴 満信 JSR 取締役社長
 副代表幹事／2018年度先進技術による新事業創造委員会 委員長

■パネルディスカッション

<パネリスト>

赤石 浩一 内閣府 政策統括官(科学技術・イノベーション担当)
 小柴 満信 副代表幹事／2018年度先進技術による新事業創造委員会 委員長
 谷崎 勝教 三井住友銀行 取締役 兼 専務執行役員 兼 三井住友フィナンシャルグループ 取締役 執行役専務 グループCDIO(登壇時点)
 平野 拓也 2018年度先進技術による新事業創造委員会 副委員長

<モデレーター>

程 近智 副代表幹事／2018年度先進技術による新事業創造委員会 委員長

本日のシンポジウムは、デジタルトランスフォーメーションに取り組む企業経営者とイノベーションの政策を統括される行政府担当者による議論が行われる貴重な機会です。ご参加の皆さまにとりまして、本シンポジウムが各組織のデジタルトランスフォーメーションの推進や関係する政策への理解促進に供することを祈念して、開会のご挨拶に代えさせていただきます。

二つの潮流と企業のデジタル変革

2018年度先進技術による新事業創造委員会では、企業のデジタル変革について議論してきました。その中で産業構造の変化の背景にある、経営者にとって無視することができない二つの潮流を指摘しました。

一つは収獲加速の法則と呼ぶべき潮流です。15世紀に活版印刷が生まれ、第1次・第2次産業革命を経て1980年代にインターネットによる技術革新が起きました。その間隔は300年、150年、70年と加速度的に速くなっています。そして、直近の変革から40年後の2020年代の中ごろに到来すると予想されるのがコグニティブ・コンピューティング（自ら学習するコンピュータ）と言われる世界です。この時期には量子コンピュータやニューロモルフィック・デバイスなど従来と異なる非ノイマン型コンピュータが登場し、現在のコストや消費電力、計算能力といった課題を克服したAIが活用されるようになるでしょう。

もう一つの潮流は、パーソナライゼーション（個別化）とリージョナライゼーション（地域化）です。19世紀後半からの第2次産業革命によって生産性が革新的に進歩し、マス・プロダクション（大量生産）が実現しました。20世紀後半には多様な製品を低コストで作るマス・カスタマイゼーションの時代になり、企業はより大きな市場を求めてグローバルに目を向けました。グローバリゼーションでは、企業はまず、先進国の市場で事業を確立し、そのブランドをもって新興国市場に参入しました。

しかし2000年以降、製品やサービスは飽和し、カスタマイゼーションからパーソナライゼーション、グローバリゼーションからリージョナライゼーションへと潮流が変化しています。

パーソナライゼーションは、製品やサービスを顧客ごとに個別化することです。製造業では3Dプリンティングを活用した製品が代表的ですが、保険の分野でもウェアラブルデバイスを使い、個人に合わせた保険商品を提供しています。一方、リージョナライゼーションは、インフラが整備

小柴 満信

経済同友会 副代表幹事／2018年度先進技術による新事業創造委員会 委員長
JSR 取締役社長



されていない新興国でITを活用した製品やサービスが爆発的に立ち上がることです。中国やアフリカにおける携帯決済の拡大は顕著な例です。

第4次産業革命が起こるには、コミュニケーションの革命に加えてエネルギーと物流の変革が不可欠です。コミュニケーションの変革とは、AIの発達や5G通信の実現です。エネルギー変革では、再生エネルギーが限界費用に近くなることに加えて送電網の整備やリチウムイオン電池など高性能蓄電デバイスの発達が欠かせません。物流革命とは、地産地消を可能にする3Dプリンティング、モノを持つ人と必要な人をPeer to Peerでつなぐ技術のさらなる進化などを指します。ソフトウェアだけでなく物理的な技術開発やインフラの領域を含む三つの分野の革命が起こり、第4次産業革命が現実になると考えられます。このような革命が起こると予想される2020年代後半や、その先の社会からバックキャストして改革することが経営者に求められています。

企業のデジタル変革では、加速する変化に対して時間軸を明確に持って、対応しなければなりません。個別化と地域化に対応すべく、Computational Designを取り入れたスケラビリティのある事業の構築が必要です。

また、組織におけるデジタル変革とIT活用には違いがあります。デジタル変革では、オペレーションの効率化ではなく、ユーザーエクスペリエンスの提供を目標とし、非IT部門が中心となり、10～100倍の価値創造を目指すべきです。

それにかかわる人材の確保も重要ですが、特に製造業では、科学や工学に精通した人材がデータサイエンスを学ぶことに意義があります。人材育成では、20代から30代前半の従業員を対象とした教育に加えて、マネジメントを担う40代の従業員への動機付けも重要になると考えます。

<パネリスト>



谷崎 勝教

三井住友銀行 取締役 兼 専務執行役員 兼 三井住友フィナンシャルグループ 取締役 執行役員 専務 グループCDIO（登壇時点）

1957年生まれ。東京大学法学部卒業後、住友銀行（現三井住友銀行）入行。18年三井住友銀行取締役兼専務執行役員兼三井住友フィナンシャルグループ取締役執行役員専務グループCIO兼グループCDIO、19年4月より現職。



平野 拓也

2018年度先進技術による新事業創造委員会 副委員長／日本マイクロソフト 取締役 社長

1970年生まれ。95年米国ブリガムヤング大学卒業後、Kanematsu USA入社。98年Arbor Software入社。01年ハイペリオン社長就任。05年マイクロソフト入社、11年よりMicrosoft Central and Eastern Europe マルチカンントリーゼネラルマネージャー。15年日本マイクロソフト取締役社長。15年3月経済同友会入会。

パネルディスカッション

論点
1

企業のデジタル変革の 現状と課題、経営者の役割

程 論点1では企業のデジタル変革の現状と、どのようなステージに向かっているか、論点2ではデジタル化時代の新規事業創造に各社がどう対応するかを議論します。論点3では企業、国、消費者のそれぞれが望むところが同期しているかについて議論したいと思います。ではまず、各社の取り組みを語ってもらいます。谷崎さんからお願いします。

谷崎 弊社はデジタルイノベーションを、大きく二つに分けて推進しています。一つはデジタルイノベーション、もう一つはデジタルトランスフォーメーションです。デジタルトランスフォーメーションとは、デジタル技術を使って、既存のビジネスやサービスに新しい価値を付加してお客さまに提供していくものです。例えば、三井住友銀行のリアルな支店は、2016年度から紙や印鑑をなくし、お客さまとの接点をコンサルティング重視にしています。同時にモバイルアプリを刷新し、手続きはスマートフォンで完結できるようになっています。一方、デジタルイノベーションは、デジタル技術を使って新しい事業を創造していくことです。その過程で、渋谷にhoops link tokyoというオープンイノベーション拠点をつくりました。これは異業種、スタートアップ、大学、アカデミアなどを含めたエコシステムを形成するイノベーションハブです。

また、5月末にインターネット上で企業同士がビジネスパートナーを探せるビジネスマッチングサービス「Biz-Create」をリリースしました。これをプラットフォームビジネスとして、銀行以外のさまざまな業種とも組みながら、新しいビジネスをつくり上げたいと思っています。

程 平野さんの会社はデジタルトランスフォーメーションで自社を新しい形に変えています。同時にわれわれのデジタルトランスフォーメーションを可能にするサービスプロバイダでもあるので、二つの視点からお願いします。

平野 当社は、創業して44年の間相当な変化がありました。デジタル産業は伝統を重んじない、変革を重んじるというDNAがあります。創業時はPCを通してソフトウェアの力を多くの人に体感してもらうことを目指してきました。そ

の後、2005～2007年ころにPCの出荷が頭打ちになり、Windowsだけでは成長できなくなりました。現CEOは就任した当初、今あるものをどう売なのかではなく、どのような環境でビジネスをしているのかという世界観の話をしていました。その環境とは、クラウドが汎用的になってビジネス環境のベースになっていくことと、インテリジェントエッジ、つまりいろいろなデバイスがあることでした。そして、クラウドを中心としたビジネスモデルに変える判断を下し、変革が始まりました。

一方で、経営課題にどう取り組むかでは、テックインテンシティという言葉を使っています。これは、この世の全てのビジネスはITビジネスであるという認識を持つことです。その世界観を持った上で、マイクロソフトの存在理由は、全ての企業のビジネスでインパクトを出しやすいモデルを考え、プラットフォームを提供することとしました。

程 今の話を聞いて、赤石さんは行政の立場からどのように感じになりましたか。

赤石 政府の立場からは四つにまとめられると思いました。デジタル・バイ・デザイン、グローバル・バイ・デザイン、フューチャー・バイ・デザイン、アジャイル・バイ・デザインです。デジタル・バイ・デザインとは、既存の法律や制度を変えるのではなく、デジタルを前提に法律や制度をつくるのが大事ということです。グローバル・バイ・デザインとは、ルールの作り方も世界標準に合わせることです。フューチャー・バイ・デザインとは、われわれも2050年に向けて壮大な目標に突き進むムーンショットプロジェクトを始めましたが、それくらいの未来を見据えるということです。アジャイル・バイ・デザインとは、失敗したから駄目だというのはなく、その失敗を次に活かすという発想です。

程 既存事業がある中で、インフラや社員をデジタルにどのように対応させますか。

谷崎 既存事業で一生懸命やっている人が一番の抵抗勢力になり難しい問題です。将来をデザインしていくというカルチャーに変えていかねばなりません。

平野 一度企業を壊すぐらいの覚悟と腹落ち感がないと、デジタル変革を根付かせることはできないと感じています。

程 この論点で、小柴さんは何かありますか。

小柴 デジタル技術は手段であって目的ではありません。目的のために手段をどう組み合わせるかを、経営者は考えるべきだと思います。

<モデレーター>



程 近智

経済同友会 副代表幹事／2018年度先進技術による新事業創造委員会 委員長
アクセンチュア 相談役



赤石 浩一

内閣府 政策統括官(科学技術・イノベーション担当)

1961年東京生まれ。東京大学法学部卒業。通商産業省入省、通商政策局米州課長、日本機械輸出組合ブラッセル事務所長、商務情報政策局情報政策課長、大臣官房会計課長(併)監査室長、大臣官房審議官、内閣官房副長官補室日本経済再生総合事務局次長、大臣官房審議官、内閣官房内閣審議官などを経て、2018年7月より現職。

論点
2

新事業創出に向けたエコシステムの形成

程 新事業を生み出すエコシステムをつくるために、国にもできることがあると思いますが、デジタルイノベーションを起こすために、国はどのようなことを考えているのでしょうか。

赤石 国はすでにデジタル分野でさまざまなことに取り組んでおり、そこに新事業の芽が山のようにあるので、ぜひ多くの企業に参入してもらいたいです。サイエンスの世界では、われわれには思い付かないようなことが起きています。未来の技術は見えにくいのですが、いろいろなビジネスが生まれるはずなので、国はその舞台を整えたいと思っています。新規ビジネスの創出の遅れを克服するために、わが国が目指すべき未来社会の姿として内閣府が提唱している「Society 5.0」について、去年から再構築を始めました。その鍵はやはりデジタルで、今、取り組んでいるのは産業分野ごとにデジタルの価値をつくり出すことです。自動走行、防災、交通インフラ、物流、医療・介護、農業、航空宇宙、エネルギーなどの分野でデジタル化に取り組んでいます。分野間・地域間のデータ連携を行うことで、非常に大きなビジネスチャンスがあります。しかし、概念を分かってくれる企業が少なく四苦八苦しています。ごみや水、環境、貧困などの課題に対するソリューション提供のプラットフォームができれば、経済発展と社会的課題の解決がともに実現できると期待しています。

谷崎 先ほど述べたイノベーションハブでは、いろいろなスタートアップ企業が集まって、ざっくばらんにアイデア出しや自分たちの課題意識に関する話をして、ビジネスに結び付けようとする動きが出ています。われわれが目指しているのは、このベンチャーやスタートアップ企業に出資し、彼らの技術とわれわれのビジネスをうまく融合させて新たな事業につなげることです。ファンドのように、単にお金を出すのとは目的が違います。

小柴 欧米には、お金も技術もあるけれど、アジアへの進出の仕方が分からない企業が多く存在します。そういう企業に投資して東京という集積都市でビジネスを立ち上げるのも面白い。逆に、日本は腸内細菌などの医療分野が強いのですが、日本の製薬企業はあまり興味を持っていません。そこで、われわれがこの分野の研究をリードしている大学を支援して、イスラエルと米国のベンチャー企業へ技術ライセンスを供与しました。全て自分たちでつくるのではなく、良いものは外から持ってくればいいし、日本でプラットフォームやイノベーションができないなら、海外企業と組んでやればいい。デジタル技術により以前はできなかった

ことができるようになっていきます。こうした中で、新たなフロンティアを探せばいいと思います。

程 今、日本でもスタートアップ企業が多く立ち上がっていると思いますが、100社のうち3社くらいしか成功しないとする、残りの97%の企業はビジネスとして成り立たなかったこととなります。そうした企業にいた人たちを採用し、チャレンジする制度をつくるのが、経済界の重要な役割だと思います。このようなエコシステムをどうつくり、マネジメントすればいいのでしょうか。

平野 私は「インパクト」という言葉が好きなのですが、日本の企業はプロセス重視であるために、やりたいことがある人の思い、そのインパクトを優先させることがあまりできていないと思います。その意味で、「ハウレンソウ」という言葉は好きではありません。ハウレンソウをするほど、尖ったアイデアが丸まって、皆が納得するものしか出てこなくなります。デジタルの特徴は、情報を速く見られて、速く理解でき、速くアクションが取れることです。それをどう活かし、使い倒すか、ということだと思います。

程 銀行は非常に重要なデータを持っていると思いますが、データビジネスについてはどう考えていますか。

谷崎 今、情報銀行の実証事業をしています。Data Free Flow with Trust (信頼ある自由なデータ流通)のTrustの部分が重要と考えています。命の次に重要なお金をお預かりしている金融機関だからこそ、重要なデータも預けてもらえるのだらうと思います。

程 昔から日本は、特に政府主導でいろいろな企業を集めてコンソーシアムをつくる動きがあります。しかし、世界と競争する中で、コンソーシアムの実態がなくなるケースが見られます。デジタル時代で業界の壁がなくなっている中、コンソーシアムは今後、どうなっていくのでしょうか。

赤石 コンソーシアムは逆に、今はやりやすくなっていると思います。共同研究でも、オープンイノベーションをいろいろな形で進めようという動きがありますし、「出島」をつくって皆で何かを始めようという動きも歓迎され、成果も出ています。そこには、当然、外国の企業も参加してもらっていいと思います。

小柴 皆で集まり何かしようというより、まずは自分たちに「これがやりたい」というものがあることが重要だと思います。また、日本のコンソーシアムは、メンバーカンパニーの人が運営を担いますが、海外の成功事例であるIMECでは、マネジメントを担う人がいて、地元雇用を創出しています。

パネルディスカッション

論点
3

企業のデジタル変革、先進技術を活用した 価値創造における政策課題



程 世界では米中が貿易戦争や技術覇権競争をしている一方で、政府はData Free Flow with Trustという概念を推し進めています。現在はジオテクノロジーの時代ともいわれ、企業活動と政治が分離しにくくなってきている状況です。こうした中で、企業はその価値を高めていかねばなりませんが、政策課題としてはどんな論点があるのでしょうか。

小柴 ジオテクノロジーが重要になってきたのは、三つの理由があります。第一に政治とテクノロジーが一体になってきたこと、第二にテクノロジーが国力を左右する資産になったこと、第三に中国の台頭です。

企業が長期的な経営をするためには、ジオポリティクスと同様にジオテクノロジーを理解する必要があります。データベースを構築する上では、サイバーセキュリティの観点から、量子暗号の標準化が求められ、デジタル時代の政策として最も重要だと思います。

程 マイクロソフトでは、貿易戦争や技術覇権の話は議論になっているのでしょうか。

平野 経営にかかわることなので、本社の上層部では当然議論しています。インテリジェントクラウドやAIについては、デュアリティ（二元性）の世界に入ってきたと考えています。AIやクラウドが広まってきた結果、テクノロジーによって「どこまでできるか」ではなく、「どこまでやるべきか」を考える時代になっています。

世界が経済成長するためには、企業も国もデータをもっとオープンにして、ユーザーが使いやすい環境をつくり、活性化させなければなりません。また、データは誰の持ち物なのかという問題があります。企業でも、国でも、そこがクリアにならないと、課税の考え方や貿易の仕方などに影響が出てくると思います。解決策はないのですが、企業として、弊社はデータの使い方、制限の仕方、AI活用における倫理、プライバシーやセキュリティなどについて明確なポリシーと方向性を出して、それを他のIT企業と共同で守るべきガイダンスにし、賛同企業で連携しています。

谷崎 私は、日本はどの分野で競争力を上げていくのか、何が世界的な課題解決の道筋になるのかを考えることが必要だと思います。テクノロジーでは、米国に勝つのは難しいし、今や中国にも追い付かれています。だからこそ、日本はテクノロジーを活用し、競争力のある新しいビジネスモデルやサービスをつくることをもっと議論していくべきだと思います。

例えば、中国ではキャッシュレスサービスが進んでいますが、日本は確立されたシステムがあるため、同じことを

してもうまくいかないでしょう。日本人はプライバシーの問題にセンシティブだからキャッシュレスが進まないと諦めるのではなく、そのメリットを消費者に伝える違ったアプローチを考える必要があります。

程 量子コンピュータや半導体以外で、今後日本が押さえていくべき領域はどの辺りなのでしょう。

小柴 私は日本が世界で一番競争力があるのは、東京という場所だと思います。したがって、東京圏に5Gインフラを整えることが重要だと考えます。インフラが整うと、想定したものを超えるイノベーションが起こります。また、エネルギー分野でも、例えば車載用や家庭用のリチウムイオンバッテリーを、国内でリサイクルできるエコシステムをつくるのが、日本が世界で競争力を付けるという意味ではポイントになるのではないかと思います。

赤石 政府の戦略として今実施しているのはAI、量子、バイオで、これは基盤的技術分野なので、徹底的にやっています。それ以外では材料、エネルギー、安全・安心、環境、最近は農業などの分野があると思います。日本は世界中から支持され、期待もされています。ビジネスチャンスは山のようにあることをご理解いただきたいです。

●総括(最後に一言)

赤石 ロマンを持つことが経営者のリーダーシップだと思います。世界を引きつけるようなロマンを持てば、人は必ずついてきます。

小柴 デジタル変革は楽しいことがたくさんあります。菌を食いしばってデジタル変革を進めるような姿勢ではなく、楽しいことからやろうよ、というスタンスが大切です。

谷崎 エンゲージメントが重要です。従業員が熱中してできる夢のある仕事を、経営者が与えられるかどうかだと思います。

平野 デジタルトランスフォーメーションは大きなチャンスです。難しいことから考えずに、まずは「変わる、楽しい」ということから始めて、「チャンス」をつかむのがいいのではないのでしょうか。

程 経済同友会は、今年度はデジタルエコノミー委員会を設置し、デジタル政策についての提言をしていきます。今後ともよろしくお願いします。本日はありがとうございました。



政府は集中期間を設けて デジタル・ガバメントの 構築に向けた改革を

デジタル
政府・行革PT
(2018年度)

委員長
玉塚 元一

デジタル技術の革新に伴い、各国では行政サービス、政府の業務改革など、さまざまな面で社会変革を推進し、デジタル・ガバメントへと移行しつつある。

政府は目指すべき社会像を明示し、時間軸を意識してデジタル・ガバメント構築に取り組むべきである。実現に向けた具体的な施策について、玉塚元一委員長が語った。

(インタビューは6月4日に実施)

集中改革期間を設定し デジタル領域の横連携に取り組む

デジタル・ガバメントの推進については、2013年に政府CIO（内閣情報通信政策監）が設置されて以降、昨年7月にはデジタル・ガバメント実行計画の改定版が発表され、先の国会では「デジタル手法法」が成立しました。デジタル化による行政の効率化への機運は高まっています。

しかし、大きな課題は、国でも地方でも、デジタル領域は全てが縦割りになっていることです。これを横連携させるために、2020年から2025年を集中改革期間とし、グランドデザインを構築できる人材を集め、デジタル・ガバメント構築を一気に進めようというのが、提言の大きな枠組みです。

また、鮮度の高いデータをどう連携させ、どう最大活用するかという視点が大切です。そのために、まずデジタル・ガバメント構築の先に見据える社会をイメージし、それを実現するための取り組み内容を具体的に述べているのも今回の提言の特徴です。

個人認証はマイナンバーに加え 民間IDなどの利活用も推進

提言ではまず、政府はデジタル・ガバメントを構築した先に目指すべき社会像やアウトカムを明らかにして、それを実現する集中改革期間を設定することを求めています。工程表と実施項目を提示し、団塊の世代が後期高齢者となり、さまざまな社会課題が大きく顕在化する2020～2025年までの5年間で改革期間とすべきだと考えます。

提言の二つ目は、鮮度の高いデータを連携させて最大活用するために、国はデータプラットフォームなどのグランドデザインの構築を目指すべきです。地方自治体や民間企業は、国が提供する分散型のデータ交換基盤に接続し、利活用するためのアプリケーションを個人に提供する。それが実現できれば、何度も同じ書類を提出するなどの煩雑な行政関連手続から解放されます。

また提言Ⅲは、個人番号と民間IDについてです。マイナンバー制度については個人番号（マイナンバー）に関して、「特定個人情報」にかかわる規定の撤廃

や個人番号の利用目的にかかわる規定の見直しなどの改革が必要です。一方、マイナンバーカードについては、健康保険証としての利用を担保することで普及率を向上させられると考えます。

マイナンバーカードの普及枚数は伸び悩んでおり、さらに今後は電子証明書の有効期間が切れ始め、再発行は有料となります。そのため、マイナンバーカードに依存するのが難しいのであれば、セキュリティレベルを検証した上で、インターネットバンキングなど、民間企業が提供しているIDや個人認証サービスを行政サービスで利活用する道を開くことも視野に入れるべきでしょう。

内閣官房IT総合戦略室を刷新し デジタル・ガバメント推進を

これらの改革を進める上で、まず象徴的な取り組み分野を早急に設定すべきだというのが提言の四つ目です。以前に、規制改革推進会議が事業者における行政手続コストの計測結果を示していますが、国はこれらを踏まえて、コストが大きいものから、分野を設定

玉塚 元一 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年慶應義塾大学法学部卒業。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、取締役社長就任。14年ローソン取締役社長、16年取締役会長CEO就任。17年6月より現職。2014年9月経済同友会入会。16年度より幹事。16年度サービス産業活性化委員会委員長、17年度マイナンバーPT委員長。19年度サービス産業の生産性革新PT委員長。

するべきでしょう。「農業データ連携基盤（WAGRI）」は公的機関と民間のデータを相互連携しオープン化するプラットフォームとして構築されていますが、これを他分野に展開することも有効でしょう。

そして、推進するための体制づくりが五つ目の提言です。具体的には、内閣官房IT総合戦略室が持つ機能・体制を刷新し、現在分散しているITに関する部局、行政改革に関する部局、行政機関に対するチェック機能に関する部局を統合し、予算や調達システムの一元化を図るということです。

最後が、改革を実現するための人材の確保と育成です。そのためには国家公務員制度改革も含めて、給与のスキームや人材募集のチャネルも多様性を確保するべきでしょう。優秀な人材がプロジェクトに参画したいと思えるような体制をつくるべきです。

国の仕組みのデジタル化が進まないと、企業としてもさまざまな無理、無駄が発生します。会員の皆さんにも国にデジタル化を前進させるようなことを言い続けていただければと考えます。

提言概要（5月29日発表）

デジタル・ガバメント推進に関する提言 ーデータを中心とした国家価値創造に向けてー

わが国はデジタル・ガバメントへの移行で、世界の潮流から大きく立ち遅れている。オンライン処理原則化などを定めた「デジタル手続法」が今国会で成立したが、引き続いて、付加価値向上に向けた攻めのデジタル技術活用が必要だ。本会では、G20大阪サミットに向けてデジタル化政策への関心が高まってい

る機を捉え、デジタル・ガバメント構築の先に見据える社会像を具体的に提示した。さまざまな社会課題が深刻化する2025年をターゲットとする5年間の集中改革期間を設定し、政府に対し、速やかに具体的な施策を実行することを提言する。

提言Ⅰ 目指すべき社会像やアウトカムを提示し、その実現に向けた集中改革期間を設定せよ

- 国は、デジタル・ガバメント構築に際し、利用者である国民に対して、行政分野の施策にとどまらず、その先にある国民一人ひとりが快適な社会生活を営める社会像を分かりやすく提示すべきである。
- 2020～2025年までを集中改革期間に設定し、社会像に即した実現への工程表と各段階における実施項目を提示するよう求める。その際には「利用率」や「顧客（国民）満足度に関する指標」など、アウトカムベースの目標・評価指標を設定すべきである。

提言Ⅱ データ連携を可能とする分散型データプラットフォームのグランドデザインを早急に構築せよ

- 国は、データを最大活用するためのデータ連携を可能とするプラットフォームなどのグランドデザインを構築すべきである。

提言Ⅲ 個人番号および民間IDの利活用を推進せよ

- マイナンバー制度はわが国のデジタル化の基盤であり、デジタル・ガバメント推進のためにも着実な普及が必要であることから、抜本的な改革をあらためて求める。
- 取扱コストを下げ、利活用の発想が膨らむ番号とするため、「特定個人情報」にかかわる規定の撤廃や個人番号の利用目的にかかわる規定の見直しを引き続き求める。
- 現在、民間企業などが提供しているIDおよび個人認証サービスについて、セキュリティなどについて検証した上で行政が認定し、行政サービスにおいて利活用できる体制を整備すべきである。
- マイナンバーカードの電子証明書の有効期限切れが見込まれるため、国はオンラインでの更新作業に対応すべきである。

提言Ⅳ デジタル・ガバメント推進における象徴的取り組みを設定せよ

- 規制改革推進会議行政手続部会が取りまとめた「行政手続コスト削減に向けて（見直し結果と今後の方針）」に、事業者における行政手続コストの計測結果が示されたことから、国はそれを踏まえ、特定分野の選定を行うべきである。

提言Ⅴ 内閣官房IT総合戦略室の機能・体制を刷新し、デジタル・ガバメント推進体制を再構築せよ

- 全省庁におけるITシステムにかかわる調達権限を集約し、当該組織において一元的なITシステム調達を実施すべきである。その際、ITシステムの前提となる業務プロセスに関しても、調査権限を有し、改善提案・勧告を行うべきである。

提言Ⅵ デジタル・ガバメントを推進するための人材を確保・育成せよ

- デジタル人材の確保・育成を念頭に入れた国家公務員制度改革を推進すべきである。

詳しくはコチラ



政府も企業も データ利活用に向けて 迅速な取り組みを

医療・介護
システム改革委員会
(2018年度)

委員長
若林 辰雄

団塊の世代が全員75歳以上の後期高齢者となる2025年
が迫る中、QOL(生活の質)の向上と社会保障制度の
持続可能性を両立するためには、健康・医療・介護分野
におけるデータの取得・蓄積・活用が欠かせない。リアル
データを活用したイノベーションの推進、効果的な健康
経営を行う上で、政府や企業が取り組むべき事項につい
て、若林辰雄委員長が語った。

(インタビューは6月5日に実施)

諸外国と大差がつきかねない 日本の政策実現スピードの遅さ

当委員会では昨年5月に、医療・介護データの利活用基盤の整備に関する中間提言を公表しましたが、データヘルスに関する取り組みは、この一年でほとんど進展がみられていません。

現在の日本の政策実現スピードでは、データ蓄積・利活用の両面において諸外国から決定的な差をつけられ、大半の領域で外国企業などが開発・運用するシステム・ソフトウェアを使用せざるを得なくなってしまう恐れがあります。これ以上後れを取っては取り返しがつかないという危機感が今回の提言のベースにありました。

当委員会では、データヘルス先進国であるフィンランド政府の責任者などと意見交換をしました。そして、医療・介護データを生涯を通じて一元的に管理し、それを利用することで非常に効率的かつコストも抑えられた質の高い医療・介護サービスを国民に提供していることを知りました。なぜ北欧ではそれができているか。それは、受益に

は負担が伴うことを国民が当然のこととして理解しているほか、データを提供する国民が国家を信頼しているからということでした。

北欧と違い、日本では国民が医療・介護に関するデータを国に提供することに対し不安を感じ、データの利活用が進まない一因となっています。自らのデータを提供することが広く公益に資するとの国民理解を得るには時間がかかるでしょう。

提言では、効果が現れるまでの期間が相対的に短いと考えられる施策として、データ提供の有無により、公的保険の自己負担割合に差をつけるなどのインセンティブを設けることなどを挙げました。

米国HITECH法にない 電子カルテの早期導入措置を

日本では、健康・医療・介護に関するデータが散在し、デジタル化されていません。電子カルテの普及率も、諸外国に比べて低くとどまっています。

2019年度予算で、電子カルテシステムの導入支援などを目的とした医療情

報化支援基金が計上されましたが、300億円というのは、不十分と言わざるを得ません。2009年に米国で制定されたHITECH法は、医療機関に電子カルテシステムの普及を促す補助金プログラムであり、約250億ドルの予算の下、導入に対するインセンティブと導入しないことに対するディスインセンティブを設定した結果、米国では普及率が9割を超えました。日本でもHITECH法を参考にインセンティブ設計を行い、導入を早期に進めるべきです。

電子カルテシステムを用いた施設間データ連携では、東京都医師会の東京総合医療ネットワークが参考になるでしょう。

データの利活用によって 効果的・効率的な保険事業と健康経営

データの利活用については、政府による環境整備を待つだけではなく、企業が果たす役割も大きいといえます。いわゆる健康経営では、加入者の健康状態を保つために効果的・効率的な保険事業を行うことが求められます。そのためには保険者が持つ健診データな

提言概要(6月3日発表)

データ利活用の推進を急げ

—今ある健康・医療・介護データを活用・連結しビッグデータへ—

若林 辰雄 委員長
三菱UFJ信託銀行 取締役会長

1952年広島県生まれ。77年一橋大学法学部卒業後、三菱信託銀行(現三菱UFJ信託銀行)入社。2006年常務執行役員、08年常務取締役、09年専務取締役、12年取締役社長兼三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役、13年取締役社長兼取締役会長兼三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役副会長、16年4月取締役会長兼三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役、16年6月より現職。13年4月経済同友会入会。17年度より幹事。17～19年度医療・介護システム改革委員会委員長。

どを組織的・統計的に分析して健康経営に利活用することが必要です。

大企業は健康経営の担当者を置くこともできるでしょうが、企業の大半を占める中小・零細企業が健康経営を推進するには、協会けんぽなどがアシストする枠組みをつくる必要があるかもしれません。

個々の企業が有する健診データはスモールデータでも、それが集まり、類似の産業ごとに連結できれば、さらに効果的で効率的な保険事業ができたり、将来的には健康に関するビッグデータ構築につながる可能性もあります。

また、近い将来、ESG投資に健康という言葉が入ってきて、健康経営にコミットしているかどうか、機関投資家の投資の指標になる可能性があります。さらに、健康経営に取り組んでいる企業か否かは、働く人が就職先を選択する基準にもなるでしょう。

経営者の皆さんには、ぜひ健康経営の推進にリーダーシップを発揮していただければと考えます。

QOL(Quality of life：生活の質)の向上と社会保障制度の持続可能性を両立するためには、健康・医療・介護分野におけるデータの利活用が欠かせない。本提言では、データの取得・蓄積・活用の各プロセスにおいて、政府と企業が取り組むべき事項を整理した。

政府に対しては、国民からのデータ提供の同意有無により公的保険の自己負担割合に差をつけることや、電子カルテ普及率を上げるために期限を設けて補助金を支給した上で、

それ以後も未導入の医療機関は診療報酬を減算する措置などを提言した。

また、企業は保険者の持つ健診データやレセプトデータなどを組織的・統計的に分析し健康経営に積極的に活用することや、それらのデータを複数社で統合しビッグデータを構築するなど、企業発のデータヘルス推進を呼び掛けている。巻末には経営者自らが健康経営を推進している10社の事例も掲載した。

I 健康・医療・介護データを利活用したイノベーションを推進する上での政府への提言**(1) データの取得****—国民からのデータ提供の促進—**

自らのデータを提供することが広く公益に資するとの国民理解の醸成が不可欠であり、そのための要素は①社会保障・データ利活用に関する事項が教育課程に含められること、②公的セクターが国民から信頼されること、③データ提供にインセンティブがあること、④データベース・ネットワークなどのセキュリティが確保されていること、にある。

そのうち効果発現までの期間が相対的に短い③④について提言する。

③データ提供の同意有無により公的保険の自己負担割合に差をつける。

④同意したデータ提供を止める場合の手続きの整備や、その場合の提供済みデータの取り扱いポリシーの明確化、データ提供を促進するための環境の整備を進める。

(2) データの蓄積**—散在する健康・医療・介護情報のデジタル化・標準規格整備—**

健康・医療・介護データは散在し、デジタル化が遅れている。デジタル化した情報を連結し、ビッグデータを構築・活用していくには、標準規格の整備も求められる。

●電子カルテシステムの導入、健診・介護データなどの標準規格を整備・推進する際、米国HITECH法のように明確に期限を設けた上で、予算を確保し期限後には金銭的ディスインセンティブを設ける。

●ライフステージを通じたサービスを提供するため、カルテの保存義務期間を現在の5年から50年以上に延長すべく医師法改正を求める。管理面の負担に配慮しデータ保存を要件に診療報酬でのインセンティブを設定。

(3) データの活用**① AI 活用のための環境整備**

医療・介護分野における「効率化」や「質の向上」の実現に向け、AI活用の期待が高まっている。そのメリットは患者・国民だけでなく、医療・介護事業者や産業界にも及ぶものである。そのためには、質の高いデータ収集が求められる。

② 介護分野におけるアウトカム重視の報酬体系の導入

現在の介護保険制度は、介護報酬がアウトカムではなくプロセスに基づき算定されるため、自立支援を促進するための先端技術投資へのインセンティブにはなっていない。

II 健康経営をより効果的なものとするための提言**(1) データを利活用した健康経営ならびに コラボヘルスの推進(企業の取り組み)**

●保険者が持つ健診データやレセプトデータを個人情報保護法にも留意しつつ、組織的・統計的に分析し、健康経営に積極的に利活用する。

●経営者はリーダーシップを発揮して、企業と健康保険組合、産業医との連携(コラボ

ヘルス)により社員の健康確保のための取り組みを推進。

(2) 健康経営のさらなる推進を実現する制度改革(政府の取り組み)

●医療機関へ健診データ標準フォーマットの導入を促進させ、採用する医療機関を一覧で示し、また電子カルテ導入と併せたシステム改修への財政支援などを講じる。

詳しくはコチラ



憲法問題委員会 2018年度 活動報告書

憲法問題
委員会
(2018年度)

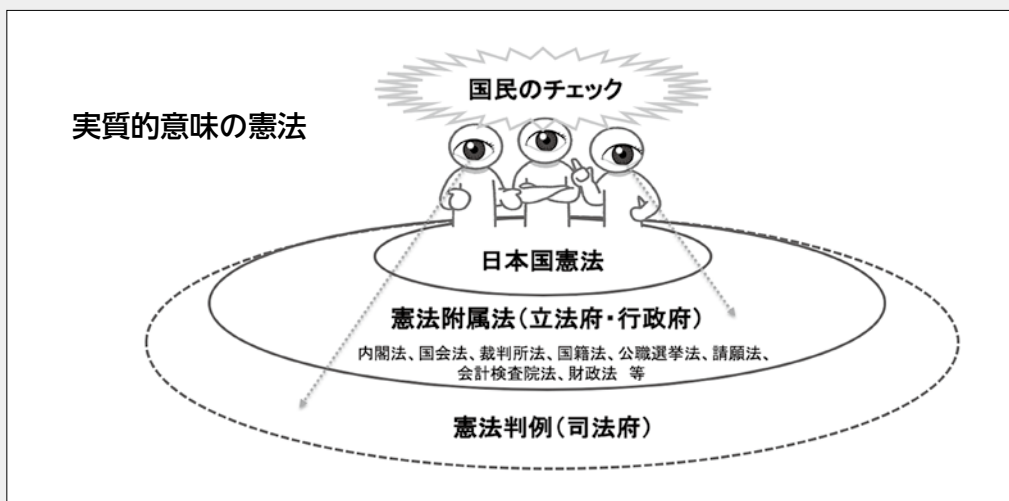
委員長
大八木 成男

グローバル化、デジタル化、ソーシャル化の進展によって社会のあり方が大きく変化する中、新しい社会 (Japan 2.0) を論じるにあたり、「国のかたち」たる憲法論議を避けて通ることはできないとの認識から2017年4月に憲法問題委員会が設置され、憲法改正に関する主要論点について議論を重ねた。その活動の成果として、憲法に対する基本的な考えや昨今の改憲論議で取り上げられていない重要な問題点を整理し、幅広い視点から国民的議論のきっかけとすることを目的に本報告書を発表した。

I 日本国憲法を考える

日本国憲法は簡潔かつ抽象的で、規律密度が薄い故に、法律改正や政府見解、憲法判例等で柔軟に解釈されてきた。しかし、こうした手法には、立法府や行政府に都合の良い憲法解釈が行われることの懸念と、司法府の解釈的負担から生じる憲法解釈の回避という問題がある。したがって、

主権者たる国民は、憲法そのものだけでなく、憲法を具体化した法律や憲法判例の動向にも意識を向けて、立法府や行政府、司法府に対して常に注意を払い、しっかりとチェックする必要がある。



II 激変する社会における新しい憲法論

激変する社会を反映して、あらゆる人々が、お互いの生き方や考え方を尊重しながら、共に協力して生きていく中で、憲法との関係でどのような問題が生じつつあるのかを考察し、昨今の改憲論議で取り上げられていない重要な問題点を整理した。

①経済的自由権とイノベーションの促進

・イノベーション促進のためには、何よりもスピードと、失敗に寛容な社会的エートスが必要となる。そのためには経済活動への規制のあり方を、過剰な事前規制から事後規制の強化へと変える必要があり、規制に対する審査を行う司法の役割が一層重要になる。

②これからのデータ社会のあり方について

- ・「表現の自由」を侵害する安易な規制は慎重に判断すべきである。
- ・AIによる「プロファイリング」は個人の尊厳を侵害し、民主主義を揺るがす脅威となる可能性がある。
- ・国家におけるデータ政策のあり方は「国のかたち」を巡る憲法上の論点である。

③世代間アンバランスの回避

- ・憲法25条に規定される生存権は「現在および将来の国民」にも保障されなければならない。
- ・25条に掲げられた理念を持ちながら、立法府、行政府、経済界、労働界が具体的に議論し、現実的な解決をしていかなければならない。

Ⅲ 統治機構・ガバナンスのあり方について

全ての国民が、公正かつ公平に、安心、安定した生活を送ることのできる新しい社会システムを構築するためには、人権保障を実現するための統治機構、ガバナンスのあり方を再検討することが重要である。

①二院制のあり方(参議院の役割)

- ・環境の変化が激しい時代に、両院で同じような議論を重ねるのでは意味がない。二院制を有意義な制度として維持するのであれば、「水平的機能分担」が必要となる。

②衆議院の解散

- ・内閣による解散権行使に何らかの制約や条件を課すことによって、政治の安定性を確保し、中長期的な「国のか

たち」を考えた政策議論を可能にすべきである。

③国会審議の活性化

- ・参議院の行政監視委員会の抜本的な見直しやオンブズマンの新設などによって、国会審議のあり方を抜本的に変える必要がある。

④財政規律条項・独立財政機関の導入

- ・憲法に財政規律条項を導入することや、独立財政機関の設置について議論すべきである。

⑤民主主義の根幹たる選挙制度の課題

- ・投票価値の平等実現や、若者を中心とした投票率向上への取り組みが必要である。

Ⅳ おわりに

昨今の憲法改正論議は、国民一人ひとりが目指すべき「国のかたち」を考える良い機会であるともいえ、大局観を持って新しい時代の憲法のあり方を積極的に議論すべきである。しかしながら、そこでは決して憲法を改正、もしくは維持すること自体を自己目的化すべきではない。

われわれの子孫がどのような社会で生きていくことになるのか、その大きな枠組みを決めるのが憲法である。経営者も主権者国民の一人として、激変する社会の負の影響を最小限に抑え、そのうねりに流されることなく、確固たる信念を持って日本の針路を定めていかなければならない。

補足～自由民主党の改憲4項目についての視座

①自衛隊について

- ・平和、安全、独立を確保することは国家の責務である。
- ・国連憲章では、個別的自衛権も集団的自衛権も認められている。
- ・十分なシビリアンコントロールを確保した上で、自衛のための実力組織は必要である。

②緊急事態について

- ・地政学的リスクに対処すべき国際的な課題として捉えらると、緊急事態条項は必要である。
- ・統治機構に関する国内的な課題として捉えらると、既存の法律などで対応可能。

③参議院合区解消・地方公共団体について

- ・参議院合区の解消は一人一票の平等原則に反する。
- ・43条1項には「両議院は、全国民を代表する」と規定されており、参議院のあり方について議論が必要である。(参議院は地方代表とは規定されていない。)

④教育充実について

- ・教育の充実化には賛成だが、法律で対応可能。
- ・高等教育の無償化については、公平性の観点や財政の問題などもあり困難である。
- ・89条の私学助成に関する矛盾は是正すべきである。

詳しくはコチラ



アフリカ委員会、広島でのビジネスセミナーに参加 地方にアフリカ進出企業の声を届ける

6月3日、広島市で「TICAD 7 アフリカビジネス SDGsセミナー」が開催された。これは、地方の中堅・中小企業に対し、アフリカ市場の可能性と魅力を語り、アフリカへの関心を高めることを目的とした催しで、経済同友会アフリカ委員会の横井靖彦委員長がプレゼンテーションを行った。



企業関係者に向けて アフリカ進出を後押し

「最後のフロンティア」と称されるアフリカ市場は、日本企業にとっても魅力的な存在だ。8月に横浜で開催される第7回アフリカ開発会議(TICAD 7)でも、日・アフリカ間の貿易・投資促進が重要なテーマとなっている。

TICAD 7が近づく中で開催された「TICAD 7 アフリカビジネス SDGsセミナー」(ジェトロ広島・JICA・国連開発計画(UNDP)主催、中小企業基盤整備機構中国本部共催)では、すでに現地でビジネスを展開する企業の声を交えながら、アフリカでのビジネスについてさまざまな角度から考察が行われた。本セミナーにアフリカ委員会の横井委員長が参加し、「アフリカ進出のすすめ」と題してプレゼンテーション

を行った。その概要を紹介する。

チャンスとリスク、 どちらにより重きを置くか

最初に横井委員長は、ケニアのナイロビ、コートジボワールのアビジャンなどの都市を例に、アフリカが急速に近代化していることを紹介。「2050年には全世界の4人に1人がアフリカ人になる。20歳以下の若者がアフリカの過半数を占めることを考え併せると、実に魅力的な市場といえる」と指摘した。多くの国で、都市部を除いてはインフラ整備は遅れているが、「『無い』からこそ、一足飛びで先端技術が普及する。例えば通信インフラがなかったことで逆に携帯電話が急速に普及した」ことを紹介。先端技術を活かしたサービスの成功事例として、モバイルマネーサービス、ドローンによる血液輸送サービスを挙げた。

その一方、実際に企業が進出する際の不安や迷いは小さくない。「電気・水道などのインフラ不足、貧困、感染症、治安、法律や制度、さらには、アフリカに対する知識不足による多くの不安があり、現状ではチャンスよりもリスクの方が大きく見え、アフリカ進出を時期尚早と考える日本企業が多い」と述べた。その上で「数十年前、多くの日本の企業がリスクを取ってアジアでチャンスを広げた。アフリカも安心して進出できるようになってからでは遅

いのではないかと警鐘を鳴らし、チャンスとリスク、どちらにより重きを置くか、参加者に投げ掛けた。

アフリカ委員会の思い 進出企業30社にインタビュー

横井委員長は、「アフリカの活力を日本の成長の糧にしていきたい。同時に、日本企業が進出することによって、アフリカの変革を促進し、経済価値以上のものを伝えられる。特に人材育成に対する姿勢などにアフリカ各国は期待を寄せている。さらに、アフリカの健全で自律的な成長は、世界全体の重要課題である。こうした意識の下、日本企業の『背中を押す』ことで、変化のうねりを起こしたい」とアフリカ委員会の思いを語った。

そして、こうした考えから実施したアフリカに進出する日本企業30社へのインタビューについて、その内容を紹介した。早期進出の価値は大きいこと、経験を蓄積させ、長い目で事業展開に取り組む重要性、日本流のビジネスは通用するという、トップの思いが会社全体の決定、動きに大きく影響すること、そして、現地パートナーや日本の政府機関や国際機関との連携が有効であることなど、インタビューから得られた気づきを紹介した。すでに進出している企業は、試行錯誤を重ねる過程で徐々にリスクへの対処方法を身に付けていると指摘した。

横井 靖彦 委員長

豊田通商 シニアエグゼクティブアドバイザー

1954年愛知県生まれ。77年名古屋大学卒業後、トヨタ自動車販売(現トヨタ自動車)入社。2001年トヨタ自動車海外企画部計画室長、06年常務役員レクサス国内営業部担当、07年豪亜・中近東業務部担当、09年豊田通商専務取締役、12年取締役副社長、17年取締役 副社長執行役員などを経て、19年6月より現職。2012年7月経済同友会入会。18年度より幹事。17年度よりアフリカ委員会委員長。



見えてきた課題解決への道筋 不安や課題を三つに分類

最後に、アフリカに対するさまざまな不安や課題は三つに分類できることを紹介した。①貧困、衛生など、いわゆる世界が一緒になって解決を目指していく必要があるもの。②法律や制度の不備、腐敗や汚職といったビジネス環境に関するもの。これらはアフリカ各国に改善を促すべきものである。③アフリカを知らないというハンディキャップや、人材確保、資金などに関するもの。これらは日本の官民が一緒になって努力して克服できる。

こうした課題について、「①については、SDGsによってアフリカの課題は世界全体の共通課題になった。2030年に向けて、今後多くの成果が出るのではないかな。②については、2063年を目指して『Agenda 2063』を発表するなど、アフリカ自身が改革宣言をし、現実にビジネス環境が大きく改善している国もある。日本の官民でもそうしたビジネス環境の改善を後押しする枠組みが作られている。③については、まずはアフリカに関するさまざまな情報を積極的に収集すること。その中で公的機関の活用が一助となる」と語った。

そして、最後に「アフリカの魅力をポジティブに捉えて、積極的に挑戦する企業が一社でも増えることを願う」とプレゼンテーションを締めくくった。

JETRO、JICA、UNDP 三機関一体の支援体制

横井委員長のスピーチの後、JETRO、JICA、UNDPの各関係者より、日本企業に対する具体的な支援スキームと、企業との連携事例が紹介された。従来は各機関が個別に、独立して企業支援を行っていたが、今後は三機関が一体となって、それぞれの強みを活かしながらアフリカ進出をサポートする。三機関は、広島以外の都市でも、アフリカに関するセミナーを開催し、TICAD 7に向けた機運醸成に取り組む。アフリカ委員会もこれに鋭意協力する。

報告書概要(2月27日発表)

アフリカ進出のすすめ ～進出企業30社の声～

経済同友会では、日本企業のアフリカ進出を後押しするために、すでにアフリカに進出している日本企業の経営者・実務者から生の声を聞き集め、そのエッセンスをアフリカに関心を持つ人々に届けることとした。リスクを恐れず、思い切った決断を下し、日々アフリカに向き合う当事者たちの生きた知見や思いに勝る説得材料はないと考えたからである。30社へのインタビューは、新鮮な気付きや驚き、深い洞察に満ちた内容となった。

I. なぜアフリカ? きっかけ・決め手はどこに?

- ・社長の「アフリカ進出は可能だ」と証明したい意気込み、「日本の中小企業のロールモデルになる」という思いから進出を決断。
- ・社長は「やるぞ」と言っていて、アフリカ市場の将来性に大きな期待を寄せている。社内でも極めて関心が高い。

II. 将来を見据え、今、進出

- ・経験を蓄積させるために、まずは現地での生産・販売も小規模で始める。実際にアフリカでプレーすることを重視している。
- ・アフリカは進出してみないと分からない部分が多い。段階を分けて小さくスタートし、様子を見ながら発展させていく方針。
- ・一度定着したブランドから乗り換えさせるのは生半可なことではない。レイトカマーが後から市場に自前で行き込むのは非常に難しい。
- ・有望なパートナーとなり得る地元企業は各業界に数社しかない。他に先んじて進出したことで現地最大手の企業と提携できた。

III. 進出の鍵はパートナーシップ

- ・県や中小企業庁、JICA、JETROなど、できるだけ外部リソースを活用した。アフリカは相対的に未発達であるが故にそれらを活用しやすい。
- ・買収によって、アフリカ全体をカバーできた。さらに、アフリカでのネットワークが広がり、優良企業と出会えるようになった。
- ・顧客や工場の管理は現地に任せ、われわれは、自身が得意とする製造技術・ノウハウを提供することでシナジーを生み出す。

IV. 最大の障壁「人材」を乗り越える

- ・青年海外協力隊出身者を採用し、この方々に先導されて、社員が新興国に入り込み、なじんでいく。
- ・「現地の知恵を最大限活用する」が社風。現地をよく知り、ネットワークを持つ地元人材が中心となりアフリカビジネスを運営している。

V. 現地に寄り添う「日本流」は通用する

- ・「上から目線」にならずに消費者にもしっかり寄り添えるのは、日本ならではの強み。愚直さ、誠実さも評価されている。
- ・顧客が求めること(製品販売→保守→サービス...)に誠実に応えることでビジネスは「次の展開」につながる。

業種別インタビュー企業数(社)

食品	4	電機・精密	3
建設/資材	3	教育	2
素材/化学	3	商社/卸売	2
医薬品	1	小売	1
自動車/輸送機	2	金融	3
機械	2	その他*	4

*非公開希望の企業

アフリカ進出のすすめ



成熟国家におけるスポーツの価値 ～スポーツを通じて社会を豊かにする～

スポーツは、成熟国家における巨大な成長産業であり、社会にさまざまな価値を与えるものとして注目を集めている。だが、日本のスポーツ産業は停滞している。スポーツの持つポテンシャルを信じてスポーツビジネスの最前線で活躍する三沢英生氏が、世界の現状と日本の課題を語った。

講師：三沢 英生 氏

ドーム 取締役常務執行役員CSO／東京大学アメリカンフットボール部 監督／筑波大学 客員教授



米国のスポーツ産業は 60兆円規模に拡大

スポーツには本質的に三つの価値があると考えている。一つ目は地域経済・内需・雇用拡大(経済)、二つ目が未来を切り拓く人材育成・開発(教育)、三つ目が健康増進・社会保障費削減(健康)だ。教育と健康について異論はないと思うが、経済にも大きな価値がある。

現代社会ではモノからコトへという時代のパラダイムシフトが起きて久しいが、先進国では経済の中心が第3次産業、特にレジャー産業にシフトした。スポーツはその典型ともいえ、巨大な成長産業になっている。その先頭を走るのが米国だ。

米国のスポーツ産業の規模は、1990年代の半ばぐらいまで人口やGDPの規模の差と同じく、日本の3倍程度だった。その後、米国では爆発的にスポーツ産業が成長し、今や自動車産業を抜いて60兆円産業となっている。そして、スポーツ産業がけん引する形でレジャー産業全体が成長してきた。一方で日本は5兆円程度でスポーツ産業が低迷中で、レジャー産業も全体的に伸びていない。

スポーツにおけるロイヤルティは ビジネスとの親和性が高い

日本には、スポーツにより最適化された成熟国家となるための改革が必要だ。そのためには、スポーツに対する考え方を180度転換し、スポーツのポテンシャルを開放して、巨大な成長産業に変えていくことが必要だ。

全ての商売は、人が本来持っている欲望に刺激を与えることから始まる。自社の製品やサービスを買ってもらうためには、顧客のロイヤルティ(ブランドへの愛着心)を高めることが重要なポイントになる。皆さんがさまざまなブランドやメーカーを試すように、絶対のロイヤルティというのは基本的にあり得ない。しかし、スポーツのロイヤルティだけは特殊で、そのためビジネスとの親和性が高い。多くの皆さんが愛国心、郷土愛、愛校心などによって、日本代表や出身地の選手・チームを継続的に応援する。スポーツのロイヤルティは無償かつ絶対であり、そのロイヤルティを現金化するのがスポーツビジネスの本質である。

米国のNCAAをモデルに 大学スポーツの改革を

米国の大学は、スポーツを軸に改革を行った結果、教育や研究の分野を含めたレベルが上昇している。象徴的な存在が全米大学体育協会(NCAA)だ。NCAAは、1900年代初頭に大学のアメリカンフットボールで死亡事故が続発したことをきっかけに設立された。学校スポーツの安全対策やガバナンスの体制を整え、リスク管理に取り組んだ。同時に、学校スポーツは教育であることも徹底した。スポーツでは、メンタリティーやリーダーシップなどが学べる。お金を儲けることは大学スポーツ

の目的ではなく、手段に過ぎない。スポーツで得た利益は、大学に還元されて教育に再投資され、教育の環境が向上する。これは人材育成につながり、育った優秀な人材が社会に出ていくことで、社会が豊かになる。こういった好循環を生み出す力がスポーツにはある。

対して日本の大学スポーツは、課外活動として行われている。大学の施設を使っても大学の活動ではなく、体育会運動部も任意団体に過ぎない。事故などが起きても、大学に法的責任はない。

日本版NCAAといわれる大学スポーツ協会(UNIVAS)が今年の3月に発足したが、学生スポーツの問題点は何一つ解決されていない。そうした中、私が客員教授を務める筑波大学を筆頭に、アスレチックデパートメント(AD)を設置する大学が出てきた。体育会運動部を大学の正規のプログラムとすることで、安全対策や会計管理、コンプライアンスといったガバナンスやリスク管理を強化することができる。ADは将来的に学生スポーツ活性化の前提ともなるだろう。

スポーツは醸成されて、地域にしっかりと根付くと爆発的な威力を持つ。大学、地域、自治体、民間企業、競技団体が一体となり改革していくべきである。



新入会員紹介

会員総数1,477名(2019年6月21日時点)



おくむら みきお
奥村 幹夫

所 属：SOMPOホールディングス
役 職：グループCSO取締役常務執行役員
生 年：1965



はら しんいち
原 伸一

所 属：SOMPOホールディングス
役 職：グループCHRO常務執行役員
生 年：1965



さかい かよこ
酒井 香世子

所 属：損害保険ジャパン日本興亜
役 職：執行役員
生 年：1970



しんぐう ゆき
神宮 由紀

所 属：フューチャーアーキテクト
役 職：取締役社長
生 年：1971



くろだ しんいち
黒田 真一

所 属：フューチャーアーキテクト
役 職：シニアパートナー
生 年：1976



はま いつお
濱 逸夫

所 属：ライオン
役 職：取締役会長CEO
生 年：1954



よしだ いっこう
吉田 一幸

所 属：ノエビアホールディングス
役 職：取締役
生 年：1957



つかもと こうたろう
塚本 光太郎

所 属：三菱商事
役 職：常務執行役員
生 年：1962



ぬまた しゅんすけ
沼田 俊介

所 属：経営共創基盤
役 職：パートナー取締役マネージングディレクター
生 年：1975



あだち のりふみ
足達 則史

所 属：電通
役 職：執行役員
生 年：1966



うしじま ともみ
牛嶋 友美

所 属：コア
役 職：執行役員
生 年：1978



ひらい りゅうたろう
平井 龍太郎

所 属：双日
役 職：専務執行役員
生 年：1958



みやもと まさし
宮本 昌志

所 属：協和発酵キリン
役 職：取締役社長
生 年：1959



くき かつゆき
九鬼 克行

所 属：ブラックストーン・グループ・ジャパン
役 職：取締役会長
生 年：1958



たかだ ゆきのり
高田 幸徳

所 属：住友生命保険
役 職：執行役常務
生 年：1964



やまなか まさえ
山中 雅恵

所 属：パナソニック
役 職：コネクティッドソリューションズ社 常務
生 年：1963



たけの やすぞう
竹野 康造

所 属：森・濱田松本法律事務所
役 職：パートナー
生 年：1959



ひらの よういちろう
平野 洋一郎

所 属：アステリア
役 職：取締役社長
生 年：1963

退 会

にしやま しげ き
西山 茂樹

所 属：スカパーJSAT
役 職：特別顧問

はな い のぶ お
花井 陳雄

所 属：協和発酵キリン
役 職：取締役会長CEO

か げ ゆう じ
鹿毛 雄二

所 属：ブラックストーン・グループ・ジャパン
役 職：特別顧問

みず い さとし
水井 聡

所 属：双日
役 職：顧問

なかはら ゆう じ
中原 雄司

所 属：DSM
役 職：取締役社長

いまむら しゅんいち
今村 俊一

所 属：フューチャーアーキテクト
役 職：シニアパートナー

げ じま りょういち
源島 良一

所 属：中日本高速道路
役 職：取締役常務執行役員

おおたに くに お
大谷 邦夫

所 属：ニチレイ
役 職：取締役会長

みやくび けん じ
宮首 賢治

所 属：インテージホールディングス
役 職：取締役会長

は が よし お
芳賀 義雄

所 属：日本製紙
役 職：取締役会長

なか い しゅういち
中井 秀一

所 属：元・日本モンサント
役 職：元・取締役社長

なかとみ いちろう
中富 一郎

所 属：ナノキャリア
役 職：取締役社長

いた の ゆう じ
板野 裕爾

所 属：日本放送協会
役 職：専務理事

きよはら まさ と
清原 雅人

所 属：エリアクエスト
役 職：代表取締役

か とう ひろやす
加藤 裕康

所 属：GCA FAS
役 職：取締役社長

リシャール コラス

所 属：シャネル
役 職：会長

さぎ や まり
鷺谷 万里

所 属：セールスフォース・ドットコム
役 職：常務執行役員

ひら た こういちろう
平田 恒一郎

所 属：元・ナイス
役 職：元・取締役会長

いた の ひろし
板野 泰之

所 属：データ・アプリケーション
役 職：取締役・常勤監査等委員

ひらぐり なお き
平栗 直樹

所 属：山九
役 職：常任顧問

かつ み しげ と
勝見 茂登

所 属：リンクレア
役 職：社友

やな せ ゆき お
梁瀬 行雄

所 属：オリックス
役 職：名誉顧問

なか の しげゆき
中野 重行

所 属：総合メディカル
役 職：常務執行役員

や ざき かずひろ
矢崎 和広

所 属：諏訪貨物自動車
役 職：取締役会長

2019.4.5 ご逝去による会員資格の喪失

No.820 July 2019 経済同友 7

C O N T E N T S

特集 1

2019年度 新副代表幹事座談会

Do Tank —

“いて欲しい国、いなくては困る国、
日本”の実現を目指して 03

特集 2

先進技術による新事業創造委員会 公開シンポジウム

デジタル革命を勝ち抜く
経営者のリーダーシップ 15

Close-up 提言

デジタル政府・行革PT【提言】

玉塚 元一 委員長

政府は集中期間を設けて
デジタル・ガバメントの
構築に向けた改革を 20

医療・介護システム改革委員会【提言】

若林 辰雄 委員長

政府も企業も
データ利活用に向けて
迅速な取り組みを 22

憲法問題委員会【報告書】

大八木 成男 委員長

憲法問題委員会
2018年度 活動報告書 24

Doyukai Report

アフリカ委員会、広島でのビジネスセミナーに参加
地方にアフリカ進出企業の声を届ける 26

Seminar

第1321回 会員セミナー

成熟国家におけるスポーツの価値

～スポーツを通じて社会を豊かにする～

三沢 英生 氏

ドーム 取締役常務執行役員CSO／東京大学アメリカンフット
ボール部 監督／筑波大学 客員教授 28

Column

私の一文字 程 近智

「“縁”がつながることの面白さと可能性」 02

リレートーク 福田 修二

「パプアニューギニア出張記」 14

私の思い出写真館 西村 豊

「50年前の中学生バンド」 31

新入会員紹介 29



西村 豊

カーライル・ジャパン
シニア アドバイザー

50年前の中学生バンド

左 の写真は、中学時代に同級生と結成したバンドで、当時人気の『セイ！ヤング』という番組に出たときの一枚。場所は四谷にあった文化放送のスタジオ。生意気にローリング・ストーンズとか演奏。腕前はともかく、中学生のロックバンドということで取り上げてもらうことに。思えば、このバンドにはじまり、高校、大学も一応バンドをやっている学園祭や対バンステージを（でもバンドに明け暮れたというほど熱中したわけではないのが、中途半端なところ）。

その後、しばらくは遠ざかっていたが、30代後半のGE時代、久しぶりに活動。そして、ほぼ4年前、私が10年勤めたリシュモンジャパンの社長退任の際、その退任のパーティーで社員の有志とともに、ステージに立ったのが右の写真。いや、有志というより、社長から、自らの退任パーティーのバンドやってくれないかという依頼なので、軽いパワハラが実態だったかも。

今は、所属するロータリークラブの仲間とローガンズ（これは老眼の仲間たちの意味）というバンドで楽しくやっています。去年は新宿のルイードで対バンライブ。

こうして振り返ると、どのバンドも楽しい思い出で、スタジオ借りて練習したりすると結構真剣で、ワイワイ議論やら反省やら。それでも下手なりに少しずつ完成度が上がるのは、ちょっとした、達成感（志が低いので、すぐに達成感を覚えるのだろうけど）。そして、バンドで時間を共有した仲間とはその後も長い付き合い。中学時代の仲間、もはや半世紀のお付き合い。大学のバンドは、今も家族ぐるみのお付き合い。GE時代のバンドは、その後のゴルフ仲間として、はや20年を超えるお付き合い。

加山雄三さんじゃないけど、80歳を過ぎてもバンドをしたいですね。そして、これからも多くの人たちと出会い、楽しい時間を共有できるのであればうれしいですね。



同友会は
行動する“DO”友会!

グローバル化と



Overseas
Activities

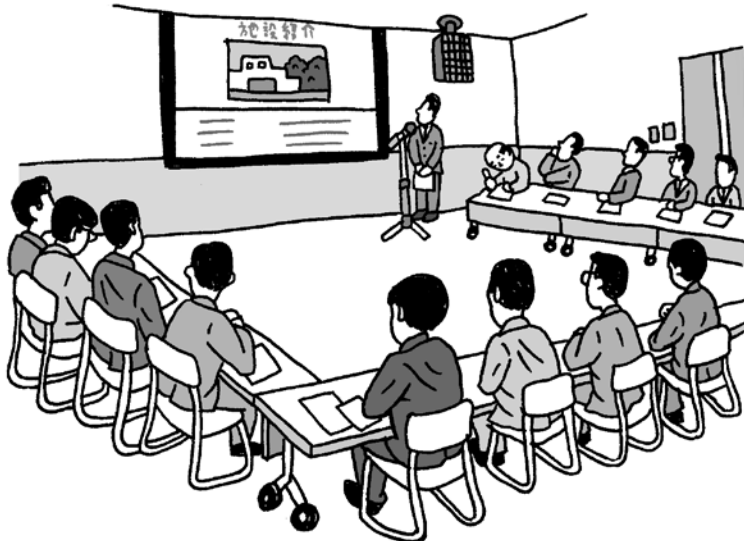


海外ネットワークの強化

外交・国際問題を扱う委員会のほか、海外ミッション派遣、大使館とのネットワーク構築、海外オピニオンリーダーとの意見交換、国際会議などグローバルな活動を行っています。

委員会活動

Committees on international relations



海外ミッション派遣

Study tours



駐日大使や海外要人との意見交換

Dialogues with leaders in various sectors



国際会議

International conferences



こうしたグローバルな活動を通じて知日派・親日派の拡大に貢献しています。

DOYUKAI commits itself to strengthening ties and mutual understanding with friends all over the world!

イラスト：溝口タロウ

