

経済同友

KEIZAI DOYUKAI

特集

2019年度(第34回)経済同友会 夏季セミナー

“いて欲しい国、
いなくては困る国、日本”
の実現に向けて

8-9

2019 August 2019 September

Close-up 提言

企業経営委員会

ガバナンスの本質・本丸は

不断の変革をリードするCEOの選解任にある

地方分権委員会

地方自治体による地域経営改革のために

デジタル技術の活用を

持続可能な開発目標(SDGs)研究会

SDGsへの取り組みは

リーダーたる経営者の役割が全ての起点



「私の一文字 ～副代表幹事 秋池 玲子～」より

No.821

私の一文字「敬」

副代表幹事
秋池 玲子

ボストン コンサルティング グループ
マネージング・ディレクター&シニア・パートナー



常に相手の良いところを見つける

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」。今月は、副代表幹事の秋池玲子さんにご登場いただきました。

岡西 漢字には神聖な意味を持って作られているものが数多くあります。秋池さんが選ばれた「敬」もその一つです。神様にいけにえを捧げるという意味です。

秋池 右側のつくりは画数が少なくバランスを取るのが難しいと思いましたが、こんなにすてきに書いていただいて「さすがだな」と感動してしまいました。

岡西 ありがとうございます。画数が少ない分、秋池さんがお持ちの女性のしなやかさ、力強く手を差し伸べているイメージで書かせていただきました。

秋池 私は、外部の人間として依頼された組織に何うことが多い仕事をしています。事業再生にあたる時やコンサルタントとしてもそうです。新卒で入社したキリンビールでは製造部門の企画が仕事でしたので、本社からしばしば工場へ行き、そこで長い時間を過ごしました。

こうした中で大切にしてきたことは、自分で思い込んだ答えを相手に押し付けるのではなく、まず対象の組織や個人のお話を伺って、どういうことを考えて、何を大事にされておられるかを学び、敬意を払うことです。組織風土に理解を深めることも大切です。相手に合ったやり方で改革を進めればやろうという気持ちになってくださるので、成果につながるのではないかと思います。

岡西 お相手の良いところを見つけるという姿勢は、社会に出てすぐに身に付くことではないと思いますが、秋池さんはどのように身に付けられたのですか。

秋池 子どものころから、人にはそれぞれ素晴らしいところがある、とずっと思っていました。子ども時代から読書がとても好きだったので、人や事象にはさまざまな面がある、多様な視点で物事を捉えようと考えていたのかもしれませんが。組織や企業も同様で、素晴らしいところが必ずあると考えています。たとえその時期にうまくいっていないところがあったとしても、組織には経験や知恵や人材、それらを培う組織風土があります。そこに敬意を払って仕事をするのがとても大切だと思って取り組んできました。

岡西 私は「親しき仲にも礼儀あり」という言葉、すごく好きなんです。どんなに仲良くなっても相手に敬意を持ってこそ、心と心が通じ合うのかなと思います。

秋池 そうですね。合わないことを無理に接ぎ木してもすぐに枯れてしまいます。組織や人という土壌に合ったものを接ぎ木することで生き生きと育つのではないかしら。

岡西 経済同友会では今年度はどのようなご活動をされていきたいと考えていらっしゃいますか。

秋池 私は経済同友会発足70周年を機に作られたプロジェクト「経済同友会20を実践推進するPT」を担当しています。設立期とは社会が大きく変化した中で、経済同友会のあり方を再度考えてみようということで始まりました。活動は二つ。経済同友会の組織の仕組みを見直すことが一つ。も

う一つは外に向かって経済同友会を理解していただくための取り組みです。昨年度は学生さんたちとの協同作業を行いました。試行実験を繰り返しながらノウハウと成果を事務局に蓄積し、私たちだけでなく会員の皆さまに活用していただけるようにしました。今年も続け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。



“いて欲しい国、 いなくては困る国、日本” の実現に向けて

7月11日、12日の2日間にわたり、経済同友会は第34回夏季セミナーを開催した。櫻田謙悟新代表幹事をはじめ、副代表幹事、各委員会委員長、来賓ら36人が参加し、4セッションに分けて議論を交わした。

開◆会◆挨◆拶

私は代表幹事就任挨拶において、小林前代表幹事の「Japan 2.0」の思いをしっかりと引き継ぎ、その実現に全力を挙げて取り組むと申し上げた。「Japan 2.0」を私なりの言葉で表すと、世界から見て“いて欲しい国、いなくては困る国、日本”であり、日本がそのような国にならねばならないというメッセージだと思っている。真に「いなくては困る国、日本」となるためには、世界に対し価値を提供し続ける国でなければならない。そのためには、少子高齢化・人口減少、財政・社会保障など、日本の活力の足枷となる課題をまず解決する必要がある。それができれば、世界に対しこれからの先進国のあり方、あるいはソリューションが発信できると信じている。

本会が長年、多くの価値ある提言を公表してきたことは間違いない。「いなくては困る国」となるため、あらためて「開かれた行動する政策集団」としての使命感を強く持ち、

代表幹事 櫻田 謙悟



提言を考え発信する Think Tank 機能はもちろんのこと、政策の実現に向けて行動する Do Tank 機能をより一層進めていきたい。

私の考える Do Tank とは、①現役経営者である会員の目を通してこそ見える現場で起きている現実をしっかりと見据え、今後どうなるかを捉え、政府や報道機関に意見発信することで経済界の影響力を高めること、②その影響力を、経営者だけでなく学者や学生など幅広い層が参加しワイワイガヤガヤ議論する「ワイガヤプラットフォーム」において多様性と包摂性を高め、適時・的確に活用すること、③共有できる目的を作り、東京の経済同友会内だけでなく44の各地経済同友会が協業できることを増やし、一緒に行動すること、にあると思っている。今回はこのような視点を踏まえ、四つのセッションを開催する。

INDEX

第1セッション

“いて欲しい国、いなくては困る国、日本”
の具体化.....04

第2セッション

生産性革新への挑戦.....07

第3セッション

新たな時代(令和の時代)の民主主義の
インフラとして独立財政機関を考える.....11

第4セッション

新市場創造のための大企業とベンチャー企業の
コラボレーションのあり方.....14

“いて欲しい国、いなくては困る国、日本” の具体化

日本のコア・コンピタンスの再確認やイノベーション創出による課題解決について話し合った。来賓として福岡経済同友会代表幹事、貫正義氏に参加いただいた。



司会：秋池 玲子

副代表幹事／経済同友会2.0実践推進PT 委員長

問題提起 ①

国際的プレゼンスの維持・拡大のため
日本が果たすべき役割・政策と、
企業が果たすべき役割・責任とは

宮田 孝一

副代表幹事／国際問題委員会 委員長



世界では、中東などでの地政学リスクの高まり、先進国を中心とする保護主義の台頭などの政治・経済問題が発生している。また、SDGsに挙げられているように環境、貧困、不平等、人権など国家を超えて取り組むべき課題もある。日本はGDPの規模は世界3位であるものの、世界経済

フォーラムの評価では、マクロ経済の安定性は41位、雇用者の技術や能力は26位と低迷している。他方で強みは、文化や外交などのソフトパワーに移っている。世界からは、日本が重要なパートナーになると位置付けられ、欧米だけではなく、ASEANや中央アジア、中南米からも同様の認識を持たれている。その理由として、先進国からは文化的魅力、新興国からは価値観、世界経済への安定的な発展への貢献、開発協力が評価されている。

日本には、多様な分野での貢献が期待されており、とりわけ科学技術協力、イノベーションなどへの期待が大きい。日本が国際的プレゼンスの維持・拡大に向けて、どのような役割を果たすべきか。また国際的社会課題を解決するために日本の企業としてどのような役割と責任を担うべきか。

問題提起 ②

九州のベンチャー企業に
グローバル企業とのマッチングで
地域に需要を取り込みたい

貫 正義(来賓)

福岡経済同友会 代表幹事



九州では「九州地域戦略会議*」「九州・大学発ベンチャー振興会議」などの下、官民一体で地方創生事業を展開している。福岡市がスタートアップ支援政策を実施するなどの活動もある。いずれも将来に向けて維持・存続できる福岡・九州経済社会の構築を目指している。

日本全体の経済成長が期待できず、東京一極集中が進む中、九州・福岡の発展のためには、AIやIoTを駆使したスタートアップやオープンイノベーションが不可欠である。しかし、実際は現状維持が精一杯であり、飛躍的成長とは

程遠い。地域の頼みの綱の一つは、日本のグローバル企業である。九州・福岡のベンチャー企業と、世界規模で成長している日本のグローバル企業とのマッチングにより、国内外の需要を地域に取り込むことがわれわれの課題である。まず、九州・山口ベンチャーマーケットにグローバル企業の参加をいただければ幸いである。

*九州、沖縄、山口の各県知事、九州経済連合会、九州商工会議所連合会、九州経済同友会、九州経営者協会のトップで構成。官民が連携した事業を展開する全国唯一の広域ブロック組織



意見交換 | (※はビデオコメント)

世界から評価される日本の強み
他方、克服すべき課題も山積

●日本は自然との調和を大事にしてきた国。SDGs大国として、新たな資本主義のフロントランナーになるための潜在力を持っていると思う。他方でダイバーシティが不足し、イノベーションが起きない、リーダーシップが弱い、スピード不足、新陳代謝が起きず活力が足りない、発信力が弱いといった克服すべき短所が山積している。これから日本は歴史文化に安住するのではなく、残すべきもの、変えるべきものを不断の改革で選別し、世界に発信すべきだ。

【熊谷 亮丸】



●国内市場の規模が相対的・絶対的に縮小し、経済がモノからコトへと変化する中、日本からプラットフォーマーを生むのは困難と考えるのが現実的だ。他方、部品などの技術力では評価が高いため、要素技術に注力すべきだ。ガラパゴス化には良い点もあり、歴史や文化を活かした強みを磨き、それとグローバル化を合致させることが重要。経済同友会としてシェアリングエコノミーや新しいデジタル技術に直接触れることができる機会を増やし、規制緩和や法制改善を訴えたい。

【間下 直晃】

●「いて欲しい老人、いなくて困る老人」と考えるとどうか。世界に先駆けて高齢社会を経験している日本は、そのあるべき姿を示すことができるのではないか。これは、各国にとっても重要課題であり、ハーバード・ビジネス・レビューがシニア人材を競争力にするこ

とについて特集していたが、シニア人材のモチベーションの向上やリカレント教育の方法などの論文は、全て海外研究者によるものだった。先行モデルを作れるかが重要であり、競争力に資するシニア人材の育成に向けて、マネジメント候補ではない人材の再教育が重要である。

【高島 宏平】

●人口減少が今後構造的に日本の持続的成長にインパクトを与える。外国人労働力をいかに取り入れていくか。日本の成長にとって不可欠の課題だ。今後、間違いなく国際的に労働力の獲得競争は激化していくため、単に安価な労働力を確保するという考えでは人材を獲得できなくなる。また、コア・コンピタンスを磨く際、ガラパゴス化してはならない。世界標準を日本から提唱する、競争の土俵を設定することが重要である。

【木川 眞※】

●日本は国際社会から健康分野、健康寿命で高い評価を得ている。先ごろ日米関係者が集う健康経営に関する会合でディスカッションしたところ、日本側から提起した健康経営について評価された。日本はこれをてこにして世界に出ていくことができる。あらゆる企業が共に健康という共通テーマで、アジアをはじめ世界に出ていく行動を起こしたらどうだろうか。

【斎藤 敏一】



●特にアジア諸国では日本人に対して、誠実である、うそをつかない、契約をきっちり履行するといった点で非常に評価が高い。インドのタタ財閥の経営者と懇談した際、彼は祖父から日本人との取引を大事にするように教えられ

たと言っていた。こうしたコア・コンピタンスをこれからも守っていかなければならない。

【宮田 孝一】

どの分野でイノベーションを生むか
地域の主体性発揮は多様性でもある

●企業のDoは、まず勝てる分野にイノベーションを集中させるという戦略が重要ではないか。グローバルニッチの集積で一定のポジションを獲得するという手もある。また、日本では飛び抜けたイノベーターは少ないが、一定以上のクオリティーを持った人材の層が他国に比べ圧倒的に厚い。こうした人材を活用すれば、海外で買収した企業の技術やビジネスモデルを展開する際、迅速かつより効率的に展開でき、強みとなる。

【峰岸 真澄】

●昨年度の委員会活動での事例研究の結果、デジタル化・グローバル化・ソーシャル化の下で、地方創生のチャンスは拡大していると認識した。地域の老舗企業が海外に展開し、飛躍している事例を心強く感じた。地域の多様性は重要であり、その維持・拡大のためには、一過性の補助金に頼るのではなく、事業を持続的なものにする必要がある。地域企業や地域内外の起業家の活躍に向けて、地域が主体的に取り組むことが求められる。東京の経営者も、Do Tankの考えの下に行動・実践し、協力していきたい。

【秋田 正紀※】

●九州からアジアや欧米を見たとき、「いて欲しい国」にはなったという実感が少しはある。ただ、「いなくては困る国」になるにはどうすべきか、その視点でスタートアップ、イノベーションを進めていかなければならない。九州ではインバウンドを基幹産業にすることを大きなテーマにしている。今般ラグビーW杯が開催されるが、特に単価の高い欧米観光客に対する知名度アップ、ファンづくりに取り組んでいきたい。

【貫 正義】

問題提起 ③

スピーディーで継続的な 価値創出能力を持つ 人的リソースづくりと方法論を

遠藤 信博

副代表幹事／企業経営委員会 委員長



世界の人口は2050年には現在の1.3倍に、都市人口は、現在の35億人から63億人と1.8倍に増加すると予測されている。エネルギー需要は1.8倍、水需要は1.6倍、食料需要は1.7倍と大きく増える。他方、日本のエネルギー自給率は9.5%、食料自給率は38%と低く、国際社会に依存している。その

ため、高い価値を創造できる能力を日本、日本企業が持たない限り、日本国は存在できない。「高い価値を創出し続けられる国」が「いて欲しい国、いなくては困る国、日本」の定義であろう。この10年間で、日本国民の科学技術への関心度は10%も下がったとするデータがあり、学力の優れた理系学生は医学部に進学する傾向が強く、能力の偏が見られる。さらに若者の社会問題の解決に関与したいという割合が低い。海外留学の志望率は30%、「卒業したい」は、ほぼ5%と非常に低い。WIPOのイノベーション力分析では日本は13位*。順位を下けている要素は教育や投資環境、ソフトウェア・インターネット環境の後進性だ。これらの課題に対して、日本には教育や政策面などで価値をスピーディーに創出するための方法論が必要である。

*WIPO(世界知的所有権機関)「Global Innovation Index 2018」による

意見交換 (※はビデオコメント)

エネルギー、労働力 イノベーションを根幹で支えるもの

●物流やエネルギーの革命がなければ、真の第4次産業革命を起こすことはできない。ポイントは、東京の都市インフラの活用と発展である。東京は、5Gのインフラを作り上げるのに適しており、道路信号機を用いて基地局の設置などを進めるべきである。AIの活用では、電力価格が課題となる。グローバル企業は電力価格が高い都市にデータセンターを置くことはない。再生エネルギーの電力価格は高く設定されているが、発電コストそのものは必ずしも高くないため、引き下げの余地はある。

【小柴 満信※】

●ICTやAIが進展すると、労働単価の安い国よりも、安定した電力を安価で確保できることが重要となり、労働力にはクオリティーの高さが求められる。したがって、先端技術と教育が重要だ。電力供給とロジスティクスは国家の存続にかかわる問題として積極的に検討すべきだ。

【小林 いずみ】

●イスラエルは砂漠に覆われ水資源が乏しい故に、水関連のイノベーションが進んでいる。例えば、水の使用を最小限に抑える点滴灌漑農法の開発によ

り食料自給率は90%を超えるといわれる。他方、水資源が豊富な日本ではイノベーションが起こりにくい。20世紀型の大量生産・大量消費・大量廃棄の直線型(リニア)経済モデルから循環型経済(サーキュラーエコノミー)へという大転換が進みつつあるが、その実現には全体を俯瞰したイノベーションが不可欠であり、創出に向けた政府の役割も重要となる。

【野田 由美子】

若い人、次世代へわれわれがするべきこと

●海外に留学したい人が少ないことは不思議で衝撃的だ。優秀な学生の多くが医学部に進学することも大きな課題だ。経済同友会として科学技術や海外留学に絞って教育的な取り組みをしてはどうか。海外での経験を活かして活躍している会員も多く、アジェンダを明確にすべきだ。

【玉塚 元一】

●おもてなしと安全・安心は、日本の底力となっていて、サービス産業はグローバルで通用する。しかし、観光関連産業を生業としていない日本人全般のおもてなしに対しては、評価が極めて低い。日本独自のおもてなしの強みを磨くガラパゴス化とグローバル化を両立する視点が重要ではないか。経済同友会として、18歳以下の教育現場に



経営者が出向き、ガラパゴス化とグローバル化の視点について話していくべきである。

【大西 賢】

●海外から見て魅力である日本社会の秩序などを維持すべきだろう。その中で日本人のあるべき姿はどうか。江戸時代の日本は活力に溢れ幸福感のある国と評価されていた。環境変化への対応力も強みだが、大きな挑戦には慎重で、それ故にぬるま湯に漬かりがちである。われわれがなすべきことは、若者たちに社会や世界の現状から目をそらさずに、彼らが何を選択すればよいか考える「場」や仕組みを提供していくことである。

【市川 晃】

●人間の本質的欲求に近いソリューションを提供できたかどうかで、イノベーションが起きるかどうかが決まる。人間を知る、人間社会をよく理解する能力なくして価値は創造できない。この能力を持つことができるよう、しっかりと教育がなされるべきであり、企業もその能力を持たなければならない。

【遠藤 信博】

2

第2セッション

生産性革新への挑戦

日本の課題の一つである生産性革新に焦点を当てて、経済同友会や経営者、企業が何をすべきか、何ができるかという視点で議論を交わした。

司会：小林 いずみ
教育革新PT 委員長



問題提起 ①

デジタル化、ことづくり化だけでは世界で勝てない。六つの成功パターンで徹底した差別化を

石村 和彦

副代表幹事／環境・資源エネルギー委員会 委員長



デジタル化や、ものづくりからことづくり化への転換は誰もがやることであり、それだけでは差別化できず、世界で勝てない。私は他社の経営者の方々とも話をし、研究した結果、勝つためには徹底した差別化に向けた六つの成功

パターンがあることを見いだした。第一は優れたイノベーションであり、世界に先駆けて新技術・製品を開発して特許などにより権利化することである。第二はマーケット・イン、すなわち競合よりも早く顧客の要求する商品を市場に出すことであり、それには企業風土から変革していくことが必要だ。第三はインベストメントで、他社に先駆けて大量に投資をして競合が入り込めなくする。第四はニッチであり、競合が少ないところで勝負する。第五は情報通信技術との組み合わせで、ことづくりに近い形のインテグレーションである。第六は他社にない差別化された生産システムを持つことである。これら六つのパターンは、一つだけでは弱く、組み合わせた形が強いのではないだろうか。

意見交換

もともと強い技術がなければことづくり化で勝てない



●デジタル社会の到来で、サプライチェーンが変革を迫られており、製造

業全体としての解決策が求められている。特に石村さんの業界は米国と比べてもはるかに日本の方が生産性が高いが、さらに欧米に勝っていこうとしたら、これからどうやって生産性を上げるのか。

【大八木 成男】

●ことづくりは、やらなければ生き残れないというものだが、これをやったから勝てるものとは限らない。まず、B to B、B to Cの各事業で、それぞれの技術をどういうものと組み合わせることづくりをしていくのかについては個別に形態が違う。また、それ以前

にもともと強い技術があって初めて、ことづくり化で勝てると思う。まずは何をもって差別化するかというところから、付加価値向上にトライする必要があるのではないか。

【石村 和彦】

真にこの成功パターンを実践する企業が生き残る。企業風土の変革も必要

●生産性を上げる観点から個社ごとに考えていくと、石村さんの提示する成功パターンは、完成されており、素晴らしいと思った。こうしたことができる企業が生き残るし、勝ち残っていくのだと感じた。

【新芝 宏之】

●製造業において、競合より早く顧客の要求する商品を市場に出すためには、企業風土から変革して全社員がやり続けることだというのは、大変なことだが、納得する。

【秋池 玲子】



問題提起 ②

イノベーションに対する集中投資をするためにも、サービス産業のコンソリデーションが必要

玉塚 元一

サービス産業の生産性革新PT 委員長



生産性向上は、効率向上を分母に、付加価値向上を分子と捉えると、大きく着目すべきは分子の付加価値向上である。分子において、プライシングは、過当競争などの理由があるが、上がっていかない。それは、付加価値の見える

化やブランド化、あるいはソフト面に課題があるからであろう。また、規制改革や商慣行是正、新しい市場の創出、国際展開も分子の論点になる。一方、分母については、業務プロセス標準化・BPR、DX推進などは創意工夫しながら進んでいくだろう。コンソリデーション*、人材育成や雇用の流動化なども重要になる。今回は、特にコンソリデーション、新陳代謝について問題提起したい。日本は開業率も廃業率も低く、欧米に比べて新陳代謝が非常に少ない。集約化もコンビニ業界のように進んでいる業界とそうでない業界がある。今後は、イノベーションに対する投資の面からもコンソリデーションが重要になるだろう。論点は多様だが、どこに切り込むかご意見をいただきたい。

*一般的に整理・統合して強固にすること

意見交換

再編、新陳代謝が必要

●日本は規模の小さい企業が多過ぎる。30人未満の企業で働く人が雇用全体の30%程度であり、集約を進めて米国並みにすると7%以上生産性が上がる計算となる。新陳代謝を進めるべきだろう。

【熊谷 亮丸】

●プライシングがうまくできないのは、過当競争状態にあるからだ。新陳代謝といっても、企業がなくなることありきではない。企業それぞれが事業ポートフォリオの入れ替えについてもっと真剣に考えていくべきではないか。

【秋池 玲子】



付加価値向上が必要

●サービスが良ければそれに対する追加的な費用を払うのは当たり前だという意識が浸透している国もあるが、日本ではなかなか浸透しない。モノやサー

ビスに対して国民がそういう意識を持つような風潮を、本会から発信してつくってほしい。【秋池 玲子】

●5～15年の時間軸で考えると、労働人口も減少するので、日本全体で生産性そのものは改善していくが、効率性だけが上がり、国全体としてGDPはあまり上がらない。そこで、最終的には付加価値向上が重要となる。生産性の議論において、長い時間軸の中で付加価値をどうやってつくっていくのかという問題に全てが集約していくのではないか。

【赤池 敦史】

●サービス産業の生産性革新に向けて企業として取り組めるのは、プライシング、品質の見える化、ブランド化だろう。これからのビジネスモデルは、一つの企業や事業だけではなく、横断的にモデルをつくり、そのときにプライシングも最初から議論していく必要がある。何のために利益、稼ぐ力を上げていくのかという議論も一緒に行っていくってどうか。

【河本 宏子】



業界を超えて横断的にできないか

●業界だけで生産性改革をやっても、これからの時代は戦えないのではない。個社や個別業界の中で議論するのではなく、業界を超えて一つのエコシステムをつくり上げるべきである。例えば、決済や金融をエコシステムに組み込んで、メーカーでもデジタルマーケティングを始めているので、(小売りや金融などの)サービス業が中抜きにならないように、日本としてのモデルをつくり上げていかないと生産性も上がらない。

【林 信秀】

国や政治はどう動くべきか業界も現状でよいのか

●政治も行政も、弱い立場の者や中小零細企業を守るという使命に縛られている。それ故、新陳代謝が進まず、生産性の改善が遅れている。企業についても、旧来の「業界」の枠組みの中で自



分たちを守る力学が働きがちである。アマゾン、グーグルなど業界外からのディスラプターの登場により、既に従来の業界の定義は崩れつつある。業界と省庁のあり方は今のままでよいのか、検討が必要ではないか。【野田 由美子】

●規制改革では、設備投資に3四半期程度先行する期待成長率が上がるような岩盤規制の緩和をしっかりとやらねばならないと困る。国際展開については、国費で若い人々を海外に送ることも必要ではないか。【熊谷 亮丸】

●日本の生産性が低い原因は中小企業の存在が大きいのではないのか。業界を含んだ再編成が必要だし、エコシステムをつくるという意味では、政府はデジタルガバメントを推進し、地方も含めて、より中小企業のデジタル化を進めていく必要があるのではないのか。

【大八木 成男】

自社の労働生産性を示す数値を把握し、自主的に開示すべき

●自社の労働生産性を認識して、意識している経営者はほとんどいない。労働生産性をどうやったら高められるのか、あるいは数字自体を知っているの



だろうか。自社の労働生産性の数値を把握し、自主的に出すようにすることを、本会から呼び掛けるべきである。最終的には有価証券報告書で開示してはどうか。

【斎藤 敏一】

企業の置かれている状況ごとの対応が必要

●企業の置かれている状況によって整理しなければならない。一つは生産する財・サービスの市場がグローバルか国内かの特性であり、もう一つは公開企業か未公開企業かである。これらによって処方箋は違ってくる。

また、事業規制のある分野、例えば、

介護分野などは、公定価格だから付加価値に対するプライシングが非常に難しい問題になっている。

中小企業はガバナンスコードやステュワードシップコードへのインセンティブがない。中には、廃業率が低い方が必死になって労働者を支えていると考える会社もある。

【梶川 融】



問題提起 ③

イノベーションを生み出す組織とは？
マネジメント改革と人事制度改革で
日本的な成果対応型の仕組みを

峰岸 真澄

副代表幹事／教育問題委員会 委員長



大企業のホワイトカラーの働き方改革による生産性向上について整理をしたい。イノベーションの創出は、最終的には人と組織が巻き起こすのが前提であり、個をいかに活かすかということが最終的なテーマになっていく。労働時間を分母とすると、これを減らして投下時間を最適化するためには、やらないタスクを特定し、最新のテクノロジーのツールを使って業務を効率化する。そのためにはマネジ

メント改革が必要で、①プロセス評価文化からの脱却、②ミッション(ジョブ)の言語化・可視化、③自分のチームのアジェンダ設計力とそれを実行するチームと個人の評価基準値の設定力が求められる。

一方、分子である生産量を増やすためには、イノベーションを創出するために多様な人材に組織に加わってもらうことが必要であり、そのための創発環境の整備を行う。その基盤として人事制度改革が必要だが、①報酬テーブルの設計と②それをベースにした多様な雇用形態、③(役割の)ポストオン・ポストオフがポイントになる。

マネジメント改革なしで時間に対する直接的な手当を実施した場合には、利益／売上の棄損につながる可能性がある。また、人事制度改革なしにワークスタイル改革に着手すると、従業員の主体性や創造力の最大化につながらない可能性がある。

人材のサーキュレーション 労働環境の整備

●ミッション(ジョブ)の言語化・可視化が非常に重要だ。一企業を超えたジョブディスクリプションの可視化が必要である。ジョブが可視化していれば、流動性という観点でも、シニア人材の競争力という観点でもよい。一企業を超えた共通言語を本会の中でつくれば、生産性を産業全体で上げることができるのではないか。【高島 宏平】

●日本の場合、ジョブディスクリプションが進まないのは、企業単位でジェネラリストをつくる人事制度がベースになっているため、産業単位のジョブも、職種単位のジョブも設定できないのが原因ではないか。最終的には、産業単位、職種単位のジョブとミッションとスキルに結び付いていくことにならない限りは、人材の流動化も行われなし、日本の産業そのものの生産性も上がっていかない。現段階ではスキルとジョブというよりは、その企業で何をしてもらいたいのかというミッションを企業サイドで明確化し、人を当てはめることで、ミッションに連動した形のスキルが企業にたまっていく。そのデータベースを積み上げていければ、職種とジョブベースのスキルが特定されてくるのではないかと。【峰岸 真澄】

●弱者保護は大事だが、あまりにも労働者の権利を守る方向に振れていて、自己責任が薄らいでいるのではないかと。企業と個人間でのお互いの合意に基づく自己責任に基づいた労働環境や、雇用の



流動性、解雇規制の緩和などをしっかりと整理すべきではないか。【間下 直晃】

●人材のサーキュレーションが非常に重要だ。それが組織の多様性を生み、質の高い労働力が成長していく分野や必要とされる分野に適正に再配置されて、アウトプットを出していくことにつながる。そのためには仕事の標準化を進めることも重要である。大企業がイニシアチブを取って、どうサーキュレーションを起こしていくのか。具体的な技術やノウハウを有する人材のサーキュレーションが起きるような取り組みや、副業の推進は非常に有効である。

【玉塚 元一】

コーポレートガバナンス・コード なども推進力になる



●今、大きく二つの地殻変動が起きていて、それが生産性をドライブするのではないかと期待がある。その一つはスチュワードシップコードやガバナンスコードであり、株主や社外取締役が入ることで、欧米型資本主義が求めるプレッシャーが企業にアセットや技術、人材の使い方を効率化させる。もう一つは人材の流動化やギグエコノミーである。企業もポスト、ジョブという単位で一人の社員と一契約を結ぶ流れになってくると思うので、この二つが大きな推進力になるのではないかと。【程 近智】

●大事なことは業界の再編や、企業内の事業ポートフォリオの再編のようなダイナミズムを起こしていくことだが、一つの

力になるのがカネの流れ、つまりマーケット(資本市場)の力である。その一つの代弁者がガバナンスコードやスチュワードシップコードではないか。不祥事などを防ぐ守りのガバナンスもあるが、稼ぐ力を上げる攻めのガバナンスを強くしていくことで、日本企業全体の生産性がアップするはずだ。

【新芝 宏之】



人材と資本の サーキュレーションを促す さまざまな力について検討が必要

●サーキュレーションを促すためには、規制改革が必要だというのはその通りであるが、どの規制を変えるべきかをはっきりさせる必要がある。また、人材と資本のサーキュレーションを促す力は、政策、法律、働き手自身のやりがいや年取、資本、そして(保険という機能は必要だが、保険会社は不要といった)消費者のニーズが挙げられる。これらの要素が力となって、今固まっている産業の塊を動かし始めるのではないかと。経済同友会として、どこにどう働き掛けていくのかを検討していくことが、サービス産業の生産性革新PTの最大のミッションである。【櫻田 謙悟】



3

第3セッション

新たな時代(令和の時代)の民主主義の インフラとして独立財政機関を考える

民主主義のインフラとして、将来世代の利益を代弁する独立財政機関を設置するためにはどのようなアプローチが必要か、PHP総研主席研究員などを務める亀井善太郎氏を来賓に迎え議論した。

司会：新芝 宏之
政治改革委員会 委員長



問題提起

将来世代の利益を代弁する独立財政機関
機能面では「小さく生んで大きく育てる」

佐藤 義雄

副代表幹事／財政健全化委員会 委員長



日本で財政健全化が進まない背景には、①中期財政フレームによる財政規律が緩いこと、②政府の経済成長見通しが楽観的であること、さらに、③「今さえ良ければ」という風潮が広がり、茹でガエル精神が蔓延していること、がある。このような状況を踏まえ、「財政運営に係る政治的バイアスの除去」と「将来世代の利益の代弁」を主な目的とする独立財政機関の設置を提案したい。現実的な経済・財政予測の提供と、長期推計を通じ将来像を示すことで、国民がより長期の視点で財政問題を考えるための機運を醸成すること

が必要である。

体制面では、独立性と透明性の2点から、人事や運営のあり方を提言する。独立性については、トップの身分保障や各国の独立財政機関との連携などを、透明性については、分析に使用した手法や前提条件などを全て公開し、第三者の評価を受けることを挙げたい。機能面で特に重要なのが、政府から独立した立場で長期の推計を行うことであり、早期創設を実現するため最低限の機能で「小さく生んで大きく育てる」ことを提案する。

また、財政計画やルールの遵守状況・持続可能性に関する評価、決算に関する評価・分析は当初から実施し、各法案の費用対効果の分析や国会の各委員会からの要請による調査・分析については、設置後に機能を拡張していけばよい。

財政健全化委員会では国会への設置を検討しているが、実現に向け本会としてどのようなアプローチを採るべきか、ご議論いただきたい。

コメント

統治機構改革の一環に位置付け
参議院に設置することで
同院の独自性発揮と機能強化を

亀井 善太郎(来賓)

PHP総研 主席研究員
立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科 特任教授



まず、財政健全化の議論は、往々にして、財政破綻するかもしれないという狭義の視点に陥りがちだが、仮に破綻しなくとも既に次世代の選択を狭めているという広義の課題認識が重要である。

日本の統治機構は平成の時代に大きな変革を果たした。国民の選択をエンジンにする内閣を統治機構の主体とし、戦略性・総合性・迅速性を発揮したが、それには選挙が伴

うため、結果として「今さえ良ければ」という短期主義の加速という弊害ももたらした。平成の統治機構改革を振り返れば、Legitimacy(正統性：みんなで決めた)とRightness(正当性：専門性と合理性に基づく)のうち、Legitimacyに傾いたのが、ここ10年の大きな政治の動きであり、課題でもある。今後はLばかりではなくR、アクセルのみならずブレーキに配慮した設計を進めていかねばならない。

改革の着眼点として今後注目すべきは国会だ。衆議院とは異なり参議院は実質的に議院内閣制の外にある。また本来、参議院には中長期、次世代の視点の取り入れが期待されており、独立財政機関は参議院に設置するのが望ましい。

政府内への設置は政治化が進んでしまうと、現実的でもない。統治機構のデザインの観点から、立法府の中でも内閣からの独立を期待でき、また参議院の独自性発揮と機能強化の双方に資する参議院への設置案を検討いただきたい。

独立財政機関の実現には 政治家へのインセンティブ付与と 実効性を担保する運用上の工夫が必要

●独立財政機関がその役割を果たすためには、独立性に加え、政府データへのアクセス権も担保する必要がある。立法に際し障壁があるとすれば、国会議員に立法するインセンティブがないことだ。これに対して本会ができることの一つは、国会議員との意見交換や勉強会の場を設けることではないか。

【宮田 孝一】



●確かに国会議員にインセンティブはないが、参議院不要論が出たタイミングで、独自性を発揮する観点から参議院に独立財政機関の設置を提案する戦略もある。その際は、政策に強い人よりも政局に強い人に働き掛けるのがよいのではないか。

【亀井 善太郎】

●最初から小さく生むことを目指すと、小さくなり過ぎて育たないリスクもある。小さく生むという選択がベストかは議論の余地があろう。形式よりも、誰がトップに就くのかなど、実態や運用が重要である。予算の決議には衆議院の優越がある中、党派性のある参議院への設置が最適なのかも議論の余地があるのではないか。

【熊谷 亮丸】

●6年の任期が保障されている参議院の方が独立財政機関の担い手として望ましい。さらに憲法の設計上、参議院が実質的に議院内閣制の外にあることも考慮すべきである。

【亀井 善太郎】

●本来、収入と支出のバランスについての原則論は、憲法に書き込むべきこ

とである。その上で独立財政機関を設置することには賛成する。また、参議院自体の位置付けに関する議論が途上であり、そこに設置するのは難しいのではない。むしろ、企業における監査役会のような位置付けで、司法に設置することはできないのか。

【大八木 成男】

●独立財政機関の調査対象を地方公共団体の財政にも広げてはどうか。地方と国の権限のあり方や地方交付税の規模の見直しが求められる中、地方公共団体の財政をスコープに入れることが、国会議員へのインセンティブになるのではないか。

【高島 宏平】



●地方公共団体まで含めるとスコープが広過ぎるのではない。また、地方公共団体の財政は、団体自治と住民自治で、原則として住民自身が監視することになっている。国に権限などが集中している現状を踏まえれば、そこまでの必要はないのではない。さらに、地方財政を含めることが国会議員のインセンティブになるとは考えにくい。

【亀井 善太郎】

独立財政機関の機能を明確化し 政策決定プロセスへの反映を

●独立財政機関が最終的に有する機能が見えないことにはその価値も評価しにくい。あるべき方向性と現実の政策に乖離が見られた場合、こうあるべきという指示を出す機能を、同機関は有しているべきだが、参議院はそれを決



められる立場ではない。あるべき方向性を示すためにはどのような制度設計・仕組みが期待されるのか。総選挙の際のマニフェストの基軸になると理解すればよいのか。

【遠藤 信博】

●現在の政策決定プロセスを踏まえれば、翌年度の予算編成の方針となる「骨太の方針」に影響を及ぼすというのが短期的に期待される機能である。長期的には、社会が推計を活かせるようになることが期待される。つまり、推計が二つになることで、社会が複眼思考となり、日々の政治報道のあり方も変わってくる。それにより、有権者が将来世代の視点を考えながら一票を投じるなど、さまざまな形で政治参加することが望ましい。

【亀井 善太郎】

●本来、国のあり方は国民から選ばれた政治家が議論して結論を出すべきものである。独立財政機関が信頼性のある数字を出すことで、政治もファクトベースでクリアな議論ができるようになる。

【新芝 宏之】

●独立財政機関の創設により、近視眼的な政策に流れる傾向を改善できるという期待がある。半面、専門的な知識を有し、長期的かつグローバルな視点と判断力を持つトップやスタッフを選出することはチャレンジングかもしれない。独立財政機関への牽制機能も必要であり、メディアの力も試される。

【川名 浩一】

●各国の財政状況あるいは独立財政機関について評価する機能を日本が持ち、標準化を図ってはどうか。

【赤池 敦史】

●日本は、この分野で最も遅れている

国の一つであり、他国の評価や標準化を担うのは難しい。【亀井 善太郎】

●行政府も財政に対する問題意識を持っており、最後は政治家が実行するしかない。既にさまざまな機関が将来見通しを出している中で、新たな機関を設置するのであれば、現実の政治や予算編成の中でそれをどのように活かしていくのかを考えなければならない。

【岩本 敏男】

●複数の推計を出すだけではなく、それらを政策決定プロセスに乗せなければ意味がない。独立財政機関を参議院に設置すれば、参議院での審議につながるが、そうでなければデモクラシーの中で活かされないまま終わる。

【亀井 善太郎】

●今回は50年先の推計を行い、決算情報や補正予算を勘案することに新規性がある。立法府、行政府がこれまでと同じ予算編成の手続きを行うことを前提に、そこで活用される分析結果を出す組織として、独立財政機関の設計を検討している。早期に実現する観点からは、複数の設置パターンを提案することが現実的かもしれない。まずは小さな予算規模で創設するという観点も重要と考えている。【神津 多可思】



民主主義のインフラとして設置し 社会に複眼思考を根付かせることで デモクラシーの育成を

●目の前の課題を解決しなければ、長期の課題も解決し得ない。EUも財政を拡張し、米国もMMT (Modern Monetary Theory) と言っている中、



日本は短期の問題も解決しながら、財政健全化に対する国民の賛同をどう得ていくか。財政構造改革法を作っても停止させた国会にみられるように、構造的な財政赤字は今始まったことではない。こうした課題に対応するためには、経済界、労働界、学术界から成る第三臨調を設置し、国民のQOLとは何かについて合意形成をし、選挙回数を少なくするなどの選挙制度改革、参議院のあり方を検討するなどの国会改革を進めなければならない。【新浪 剛史】

●どれだけ実効性ある機関を創設できるかが重要になる。独立性を担保された日本銀行さえも実態はある意味、財政ファイナンスをさせられている状況下で、参議院に置くのが適切かは議論の余地がある。賛同をどう得ていくかという意味では、国のあり方を改革するような本質論の提言が本会に求められているのではないか。【林 信秀】

●独立財政機関を設置するよりも、複数のシナリオを作るシステムをつくれればよいのではないかと。国のデータがどこまでデジタル化されているかによるが、フレームワークを設計し、アプリに落とし込むことはできるのではないかと。【程 近智】

●東京電力福島原子力発電所については、国会事故調、政府事故調、民間事故調それぞれの調査委員会で見解が異なっていた。政府事故調は1年後に報告内容を修正している。独立財政機関についても複数の推計結果が出たときに、誰が評価するのか、メディアがどう扱

うのかが重要になる。【石村 和彦】

●第三臨調をつくり、国のあり方を議論すべきという意見もあったが、財政健全化を目的に創設に取り組んで実現しなかった歴史を踏まえれば、統治機構改革から着手する戦略も考える必要がある。

【新芝 宏之】

●メディアや社会が、なぜ異なる見解が生まれるのかを考え、複眼思考になることが重要である。東京電力福島原子力発電所の事故調は、三つあったことによって、あるべき修正がなされた。独立財政機関を民主主義のインフラと位置付けることが重要である。日本にはデモクラシーが明らかに足りていない。本来、リーダーの仕事はデモクラシーを育てることであり、政治家に期待できないのであれば、選挙を経ないリーダーである経営者が育てていくことを期待する。【亀井 善太郎】

●独立財政機関がなぜ必要なのかしつかり確認し訴求していくことが必要である。デモクラシーには短期志向になりやすい欠陥があるという指摘には感銘を受けた。Do Tankとして、将来世代の利益を代弁するためにどのような仕組みが必要なのか。論点は整理されており、政策を実行せざるを得ない環境をつくるために必要となるのが、独立財政機関なのか第三臨調なのかは議論の余地がある。複眼思考は重要である半面、議論が収斂しない状態が続けば物事が前に進まず、Do Tankの目指す方向性と違ってしまふという課題がある。【櫻田 謙悟】

新市場創造のための大企業とベンチャー企業のコラボレーションのあり方

ワールドワイドなイノベーション競争の時代、日本を牽引する企業と新進気鋭のベンチャー企業は共に新たな価値を創造できるか。Preferred Networks社の長谷川順一氏を来賓に迎え、あるべきコラボレーションの姿を探る。

司会：金丸 恭文

副代表幹事／政策懇談会 委員長、日本の明日を考える研究会 委員長



問題提起 ①

ベンチャー企業経営者との相互理解に向け交流機会の創出を

高島 宏平

負担増世代が考える社会保障改革委員会 委員長
東京オリンピック・パラリンピック2020委員会 委員長



大企業とベンチャー企業のコラボレーションに関し、人材という観点から3点問題提起したい。

1点目は、相互理解の促進を目的とした、大企業とベンチャー企業経営者の交流機会の創出である。また、若手経

営者に対する理解を促すために、例えば40歳以下の社外取締役の就任を義務化してはどうか。2点目は、大企業とベンチャー企業間のインターンシップ促進である。それにより大企業はベンチャー企業を知ることができるし、ベンチャー企業も大企業側の意思決定の仕組みを理解することができる。また、ホルバートンスクールのような実務的リカレント教育を経由した人材流動化を図るべきではないだろうか。3点目は、コラボレーション用の人事評価制度や、企業内コラボレーション特区の導入である。人事考課が減点主義で行われているとコラボレーションが進まない。またコラボレーションから生まれた新事業については、株取得などのインセンティブを付与することも必要ではないか。

意見交換

補完性を重視し、業務請負型のコラボレーションからの脱却を



●大企業が課題解決を図るために、ベンチャー企業を下請けとして使うとうまくいかない。オープンイノベーションに「出島」で取り組む大企業もあるが、あまりにも母体との距離があると事業報告するだけで終わる。重要なのは、経営者自らがどういう事業を行いたいのか、明確な方向観を出すことだ。ベンチャー企業側も、しっかり相手の経営者と手を握り、課題共有しないとう

まくいかない。

【林 信秀】

●そもそも大企業とベンチャー企業は連携するべきかという議論があるが、大企業が人材も握っている日本においては、ベンチャー企業が大企業の課題解決を補完する体制が望ましい。

【間下 直晃】

●本来、両者に補完性があるからこそコラボレーションする意味がある。業務請負型を脱することがウィンウィンの関係につながるはずだ。【金丸 恭文】

経済同友会の役割はコラボレーションの橋渡し役

●コラボレーションを進めるためには、

交流会の開催や人材の流動化を図ることが重要である。なお、根本的な問題は官僚や大企業の年功序列にあるのではない。

【熊谷 亮丸】

●欧州留学から帰国後、「楽しく働く」をモットーに社内サークルを立ち上げたところ、多くの人が集まり、社内ベンチャーとして起業するに至った。私と役員で約20%の株式を保有して上場し、結果、リターンにもつながった。親会社は、保有株式の多くをわれわれの会社に売却するなど支援を惜しまなかった。これは社内ベンチャーの一つの理想形ではないか。【斎藤 敏一】

●大企業の内部で、起業家を育てる仕



組みづくりが重要だ。昨今はビジネスプランコンテストを実施する企業も増えたが、事業で失敗すると上のレイヤー(層)に行けない人事制度の再考も必要と感じる。起業家にとっては失敗経験も非常に重要だからだ。何度もチャレンジし、当事者としてオープンイノベーションをやってみたいと考える層が育って初めて、コラボレーションによる創発が

可能になるのではないかと【**峰岸 真澄**】

●今日、提起された大企業の問題は、年功序列、メンバーシップ型の雇用慣行が続いていること、女性・外国人・年下の上司はあり得ないという考えや、「出戻り社員＝裏切り者」「ベンチャー企業＝金儲け」という考えが残っているという実態がある。大企業を退職して起業し失敗した人について、大企業に復

職できるようにするなど、大企業とベンチャー企業の間で人材を流動化させるサーキュレーション・プラットフォームを構築すべきである。【**程 近智**】

●日本では、大企業、ベンチャー企業、大学、医療などがバラバラの島となっている。これらに橋を架けることこそ、経済同友会の役割ではないか。

【**高島 宏平**】

問題提起 ②

経営層が技術に対する理解を欠けば オープンイノベーションは 極めて困難

長谷川 順一 (来賓)

Preferred Networks 執行役員最高業務責任者



大企業に三つの問題提起をする。第一は、大企業には技術が分かる経営者が乏しく、最新の知識を学ばず過去の成功体験や知識だけで経営していないだろうか。また、世界

の優秀な人材を獲得しないと勝てないが、待遇面で世界と戦えているだろうか。第二は、オープンイノベーションの体制が整っていないことだ。第三に、会社を成長させることより、自分がどう生き残るかが大切な人がほとんどではないか。10年後、20年後の会社のあり方を考えている社員は、ほほいなのではないか。

続いてベンチャー企業に二つの問題提起をする。第一は、AIと言っていれば興味を持たれてしまうため、真の実力が分からない。第二に、業務委託ではスケールできない。このままでは多くのAIベンチャーは淘汰される。大企業とコラボレーションしなければ成長できないだろう。

意見交換

鍵を握るのは イネーブラーの存在

●人をマッチングするだけでは何も生まれない。起業家を支え導くイネーブラー(支え手)の存在が重要である。ベンチャー企業にはイノベティブな経営者がいる一方で、技術を社会実装につなげる技術者が不足していると聞いており、例えば大企業を卒業する世代の技術者がベンチャー企業との相互理解促進に貢献できるのではないかと。

【**川名 浩一**】



●ベンチャー企業は、デジタル世代に限らず大企業での経験を持つエンジニアを必要としており、活躍している人も多い。大企業で培ったノウハウをベンチャー企業の若い人材に引き継がなければ、ベンチャー企業も成長しない。

【**長谷川 順一**】

●異質なものが刺激し合いイノベーションが生まれる際、イネーブラーの存在は非常に大きい。米国で、GAFA*があれほど伸びた理由としても、ベンチャー企業とは何かを熟知するイネーブラーの活躍が大きいとの声をよく聞く。経済同友会がそうした役割を果たせるとよい。

【**秋池 玲子**】

社内ベンチャーと バイアウト市場の拡大を

●ベンチャー企業は大企業をあまり当てにする必要はないのではないかと。優

秀な人材やネットワーク確保のためには、米国のベンチャーキャピタルと直接組んでもいいのではないかと。他方、大企業を辞めさまざまな事業に取り組む人も増えているし、社内ベンチャー市場もまだ拡大できると思う。大企業としては、ベンチャー企業と一緒にすることよりも企業戦略の中に取り込むことを考えた方が生産的だ。【**新浪 剛史**】



●世界中のベンチャー企業トップと話す機会があるが、すごみを感じる。日本が「いなくては困る国」であろうとするならば、日本に限らず世界のベン

*Google, Amazon, Facebook, Apple

チャー企業とイノベーションを生む仕組みづくりが必要だ。昔のシリコンバレーではIPOが多数派だったが、現在はそうではない。大企業に買われる形でも、新陳代謝が起り、イノベーションにつながれば構わない。【岩本 敏男】



●日本ではバイアウトを前提に起業する者はおらず、また市場も小さいため、

ベンチャー企業はイノベーションとビジネスモデルの双方を考えなければならないのが現状である。しかし雰囲気は変わりつつあり、ベンチャー企業には買われる準備があるため、バイアウト市場の拡大を期待したい。【高島 宏平】

●コラボレーションが理想だが、ベンチャー企業と大企業の実際の関係はより冷徹なものであろう。米国では多産多死のフィンテックは、大企業に買収されることがゴールになりつつある。ベンチャーと大企業の化学反応にはさまざまな形があるはずだ。大企業の一事業として成功する例もあるだろう。

【新芝 宏之】

●投資の仕事をしていると、ベンチャー企業と大企業とは、戦いなのだと感じることもある。しかし、戦うだけでなく、例えばベンチャー企業が大企業の経営者を好待遇で引き抜き、大企業のリソースを上手に使いこなすといったことができれば道が開ける可能性がある。【赤池 敦史】



問題提起 ③

ベンチャーと大企業の相互理解を深めるために
経済同友会がプラットフォームづくりを

間下 直晃

規制・制度改革委員会 委員長



コラボレーションを通じ、付加価値の高い新事業を創造する観点から、大企業に対し六つの問題提起をする。

第一に、ベンチャー企業と散々協議して、結果やらない。それどころか社内の自前主義が勝ち、結果、競合になる。第

二に、ベンチャー企業側は経営トップやオーナーが出てくるが、大企業は担当者が出てくるため、スピード感と主体性が圧倒的に異なる。第三は、コラボレーションした方がよいと分かっているが、例えば競合企業がメンバーに含まれていると組めないなど、大企業間の縄張り争いに巻き込まれる。第四に、規制へのチャレンジを避ける傾向がある。第五に、優越的地位を使った条件交渉がなされる。

最後に、大企業とベンチャー企業は根本的にお互いを知らないため、期待値にずれが生じる。自社では、大企業の現場エンジニアを交換留学的に受け入れており、大きな効果が出ていることから、経済同友会がオープンイノベーションのためのプラットフォームをつくるとよい。

意見交換

意思決定のプロセスの理解と 効果的なデータ利活用のためにも 人材交流が必要

●人事交流は大切だが、大企業が一方的に人材を出すだけでなく、ベンチャー企業も人材を出し、互いに交流することも大切だろう。【大西 賢】

●ベンチャー企業には人材を出す余力がないため、大企業から出していたくのが現実的である。また大企業は、上層部の意思決定を要するような大きなリスクは取るが、担当者レベルの小

さなリスクを取ろうとしない。大企業の現場をどのように変えていくかが鍵になる。

【間下 直晃】

●具体的に協業することが決まっている場合は交流に意味がある。協業が本

格化する半年ないしは1年前ぐらいから交流すれば、大企業側の意思決定プロセスを知ることができ、物事が円滑に進む。

【高島 宏平】

●大企業が保有するデータを利活用す



る点で交流は重要である。例えば航空会社と協業し、AIを開発する際は、実際にパイロットがどのように操縦するか、ノウハウを教えてもらわなければ作れない。【長谷川 順一】

●大企業は、例えば一つの橋につき数億ものデータを保有している。橋のメンテナンスに関するプラットフォームを構築できれば、世界中で老朽化が進む橋に関して付加価値の高いビジネス

モデルを創出することができる。狭いレイヤーでも、大企業とベンチャー企業のコラボレーションから新たなビジネスモデルを創出できればマーケットが広がる可能性がある。【車谷 暢昭】

問題提起 ④

大企業内に眠る技術・データの価値を再認識しリバースピッチを行うべき

車谷 暢昭

若手経営者参加促進委員会 委員長



大企業とベンチャー企業のコラボレーションに関し、四つの問題提起をする。第一に、大企業には長年にわたって蓄積した技術やデータがあるにもかかわらず、エンジニアや経営者がその価値を理解できていないことが多い。オー

プンイノベーションを推進するためには、大企業がベンチャー企業に向けて情報発信を行う「リバースピッチ」をきちんと行うべきである。これができれば、ソフトウェアに強いGAFAにも負けないだろう。第二に、テスラのようなテックベンチャー企業が日本にはほとんど存在しないことが課題である。第三に、グローバルで戦おうとするベンチャー企業が非常に少ないと思われる。

最後に人材の流動性である。日本のメーカーには非常に優秀な人材がいる。そのような人たちに報いる水準の給与を支払う「才能のマネタイズ」も必要である。これにより大企業とベンチャー企業の間で人材が流動化するとよい。

意見交換

オープンイノベーションを通じ大企業に眠る知財・人材の価値を引き出す

●社内に眠る技術が価値あるものかどうかマーケットで試すことが難しいケースが多い。オープンイノベーションでマーケットインさせるというのは一つの方策である。【大西 賢】

●ベンチャー企業は、甘やかしてほしいわけではない。社内に眠る知財・人材を有効活用するため、大企業の経営者には、わずかな接点のクオリティーを本気で追求していただきたい。そうでなければ、そもそもコラボレーションする必要はないという結論になってしまう。【金丸 恭文】

大企業が埋没しないためには、たこつぼから脱し、戦略的にコラボレーションを

●本日指摘のあった課題リストを持ち帰り、検証・修正することが大切だと

感じた。従来はリスクを取らない方が期待値が高かったかもしれないが、リスクを取らなければリターンも得られない時代になったと思う。

【石村 和彦】

●大企業とベンチャー企業の目指す方向が一つになることが付加価値創造の鍵である。大企業がリスクを取らないというのは誤解であり、付加価値の核を持つベンチャー企業が大企業を上手に使うとよい。【遠藤 信博】



●大企業は新事業を起こすためのリソースを探している。弊社では新規事業に関する部門を社長直轄組織として設置し、情報収集や他社とのコラボレーションを進めている。大企業はたこつぼに

入りがちなため、外に出ていくことが重要である。【市川 晃】



●大企業の力が弱くなったことが問題だ。中国は、従来日本が強みを持っていた分野とは異なる土俵でイノベーションを起こそうとしている。10～20年後を見据え、戦略的にベンチャー企業の力を利用しない限り、日本の大企業は埋没してしまうのではないかと。

【長谷川 順一】

●資本と人材のサーキュレーションが新陳代謝を生み、新陳代謝がなければ日本は変わることができない。コラボレーションが必要かどうかの議論もあるが、コラボレーションの要否は各社の判断にもよるだろう。【櫻田 謙悟】



2019年度(第34回)夏季セミナー

軽井沢アピール 2019

Do Tank宣言： “いて欲しい国、いなくては

2日間にわたる討議の結果を踏まえ、7月12日、軽井沢アピール2019
「Do Tank宣言：“いて欲しい国、いなくては困る国、日本”の実現に向けて」を
採択、発表した。

- 日本は、国際協調のためのパートナーシップを強化し、世界の課題解決に主体的に取り組み、世界から見て“いて欲しい国、いなくては困る国”を目指すべきである。
- そのために、まずは、日本が直面している課題に対する危機感を強く持ち、日本の経済社会をスピーディーかつ大胆に改革する姿を示す必要がある。とりわけ次なる成長に向けた生産性革新や、人口減少、少子・高齢化に対応した持続可能な社会づくり、次世代の視点に立った政治・行政改革は急務である。
- その上で、ソフトパワーの源泉となる日本の強みを磨き上げて国内外の多様な人材を惹きつけ、社会のダイバーシティを高め、叡智^{えいち}を結集することで、イノベーションを創出することが必要である。
- これらの実現に向け、経済同友会は、「Do Tank」宣言をする。すなわち、政策立案する Think Tank 機能だけでなく、政策実現に向けて自ら行動する Do Tank 機能をより一層強め、以下について、提言、実践する。

1 企業による生産性革新：デジタル変革、オープン・イノベーションの徹底

- 我々経営者は、デジタル時代において、日本企業の強みを活かし、グローバルにも通じる価値を創造し続けるべく、経営改革にリーダーシップを発揮する。
具体的には：
 - ・過去のしがらみにとらわれない事業組み替えや国内外企業とのM&A、グローバル競争に勝ち抜く事業への経営資源の集中投入等を行い、新陳代謝を促進する。
 - ・デジタル技術を活かした業種横断的なビジネスモデルの構築、差別化戦略による顧客価値の向上に取り組む。
 - ・オープン・イノベーションを積極的に推進し、大企業の経営資源とベンチャー企業の革新的技術・アイデアを融合させ、新事業を創造する。
 - ・日本型雇用慣行からの脱却に向けて、多様な人材の登用・活用を可能とする人事制度改革(ミッションに応じた評価・処遇への移行、副業・兼業制度の導入等)を推進する。その際、各企業はそれぞれの実態に即したKPIを設定する。
- 本会は、社会全体の人材のサーキュレーションやオープン・イノベーションの推進に向けて：
 - ・「人材マッチング制度検討PT」を通じて、大企業、ベンチャー、中小企業、地方自治体等の人材交流に取り組む。
 - ・本年4月に参加した「ノミネートメンバー」を中心に、若手ビジネスリーダーの活躍、その知見や新しい発想を取り込んだ活動を促進する。
 - ・大企業とベンチャー企業の経営者が一堂に会する「ラウンドテーブル2019」(本年9月)を実施し、大企業とベンチャー企業の相互理解や、協業・連携を促進する機会とする。
 - ・各地経済同友会と協力し、地方創生に取り組む。具体的には、九州経済同友会が取り組むベンチャー企業支援に協力する。また、国産材需要の拡大と林業活性化の実現に向け、本年10月に各地経済同友会と「木材利用推進全国会議」を設立する。

困る国、日本”の実現に向けて

2 超高齢化社会のモデルとなる国に向けた改革の推進

- デジタル化等に伴う産業構造の激変や「人生100年時代」を見据え、政府には、以下の取り組みを求める。
 - ・新陳代謝に伴う成長分野への円滑な労働移動のための諸制度(セーフティネット等を含む)の構築
 - ・多様な働き方を促進させるルール整備
 - ・次世代が希望の持てる持続可能な社会保障の実現(受益と負担のバランスや格差縮小を重視した税と社会保障の一体改革の推進)。そのために、本年10月の10%への消費税引き上げを確実に行う。
- 企業は：
 - ・ダイバーシティをさらに推進する。とりわけシニア人材の戦力化や、競争力向上を見据え、ミドル世代に対する教育拡充や人事制度の構築等に取り組む。
 - ・健康増進や医療費適正化を実現するため、健康経営をさらに推進する。

3 次世代の視点に立つ政治・行政改革の推進

- 平成時代の統治機構改革(政治・行政・司法)の成果を検証し、デジタル社会における政治・行政のあるべき姿を示す新たな改革に着手すべきである。
- 本会は、民主主義を育てることが社会のリーダーの役割であることを自覚し、
 - ・若者の政治への関心・参画を高め、投票率を向上させるために、次世代との対話を積極的に行うとともに、政治に対し、マイナंबर制度の活用等による電子投票の実現を強く求める。
 - ・デジタルガバメントの構築に関する提言の実現に向け、ステークホルダーとの対話を重ねていく。
 - ・次世代の視点に立って経済・財政・社会保障の長期展望を調査分析する、独立財政機関の具体的制度設計を提案する。

4 世界の課題解決への貢献

- 企業は、持続的な価値創造を通じて、環境保全、エネルギー・食糧の不足等の世界的課題に対するソリューションを提供するために、リアルデータの利活用、オープン・イノベーションの推進等により新市場を創造する。これを阻害し、既得権を保護する規制・制度の改革をより強く求めるとともに、デジタル化に対応した規制・制度の設計を提案する。
- 本会は、世界に貢献する若者を増やすために、出張授業等の「学校と経営者の交流活動」において、自らが考えることの大切さや、留学等を通じた海外での挑戦や課題解決に向けた科学技術の活用の意義等を伝えていく。

2019年度(第34回)経済同友会 夏季セミナー 参加者名簿

※敬称略。所属・役職は7月5日当時

2019年7月11日(木)～12日(金) 万平ホテル(長野県軽井沢町)

代表幹事		副代表幹事					
	櫻田 謙悟 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 取締役社長)		金丸 恭文 日本の明日を考える研究会／政策懇談会 委員長 (フューチャー 取締役会長兼社長 グループCEO)		大八木 成男 憲法問題委員会 委員長 (帝人 相談役)		佐藤 義雄 財政健全化委員会 委員長 (住友生命保険 取締役会長代表執行役)
	宮田 孝一 国際問題委員会 委員長 (三井住友銀行 取締役会長)		市川 晃 自立した地域経営のあり方委員会 委員長 (住友林業 取締役社長)		程 近智 デジタルエコノミー委員会 委員長 (アクセンチュア 相談役)		秋池 玲子 経済同友会2.0 実践推進PT 委員長 (ボストン コンサルティンググループ マネージング・ディレクター&シニア・パートナー)
	石村 和彦 環境・資源エネルギー委員会 委員長 (AGC 取締役会長)		遠藤 信博 企業経営委員会 委員長 (日本電気 取締役会長)		峰岸 真澄 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)		橋本 圭一郎 広報戦略検討委員会 委員長 (経済同友会 副代表幹事・専務理事)
監査役		政策委員会委員長等					
	斎藤 敏一 (ルネサンス 取締役会長)		赤池 敦史 企業経営委員会 副委員長 (シー・ヴィー・シー・アジア・パシフィック・ジャパン 取締役社長 パートナー)		岩本 敏男 中国委員会 委員長 (NTTデータ 相談役)		大西 賢 東京オリンピック・パラリンピック2020委員会 委員長 (日本航空 特別理事)
	梶川 融 財務委員会 委員長 (太陽有限責任監査法人 代表社員 会長)		川名 浩一 国際問題委員会 副委員長 (日揮 副会長)		河本 宏子 創発の会 座長 (ANA総合研究所 取締役副社長)		熊谷 亮丸 経済情勢調査会 委員長 (大和総研 常務取締役)
	車谷 暢昭 若手経営者参加促進委員会 委員長 (東芝 取締役代表執行役会長CEO)		神津 多可思 財政健全化委員会／行政改革委員会／国際問題委員会 副委員長 (リコー経済社会研究所 所長)		小林 いずみ 教育革新PT 委員長 (ANAホールディングス／みずほフィナンシャルグループ／三井物産 社外取締役)		新芝 宏之 政治改革委員会 委員長 (岡三証券グループ 取締役社長)
	高島 宏平 負担増世代が考える社会保障改革委員会／東京オリンピック・パラリンピック2020委員会 委員長 (オイシックス・ラ・大地 取締役社長)		玉塚 元一 サービス産業の生産性革新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)		新浪 剛史 米州委員会／東京オリンピック・パラリンピック2020委員会 委員長 (サントリーホールディングス 取締役社長)		野田 由美子 行政改革委員会 委員長 (ヴェオリア・ジャパン 取締役社長)
	林 信秀 アジア委員会 委員長 (みずほ銀行 常任顧問)		間下 直晃 規制・制度改革委員会 委員長 (ブイキューブ 取締役社長CEO)		若林 辰雄 医療・介護システム改革委員会 委員長 (三菱UFJ信託銀行 取締役会長)		
常務理事							
	岡野 貞彦		菅原 晶子				
来賓							
	亀井 善太郎 (PHP 総研主席研究員／立教大学大学院 21 世紀社会デザイン研究科 特任教授)		貫 正義 福岡経済同友会 代表幹事 (九州電力 相談役)		長谷川 順一 (Preferred Networks 執行役員 最高業務責任者)		

以上 36 名

以上 36 名



紹介者

福田 修二

太平洋セメント
取締役会長

網谷 勝彦

日本コンクリート工業
取締役会長



オリンピックを前にしての雑感

戦中生まれの私にとっては、2回目の東京オリンピックを迎える。

2020年東京オリンピック・パラリンピックも、いよいよ開幕まで1年を切るところとなり、日本選手の活躍が期待される競技や代表選手の話が最近のネットや新聞紙上にぎわっている。50年前の時には、陸上男子100m、男子バスケットボール、女子テニスなどは、メダルどころか出場枠さえ危ぶまれた種目で、様変わりである。

様変わりを生み出した新しい日本選手像がある。活躍が期待されている男子100mのサニブラウン ハキーム選手やケンブリッジ飛鳥、男子バスケットボールの八村塁選手、女子テニスの大坂なおみ選手たちである。彼ら彼女らのインタビューを見るたびに、日本国を代表するのだから日本国民であり、日本の法や制度を共有し、日本という国家に所属していることに間違いのないと思うが、日本人（日本民族）と呼ぶには違和感を覚えるのは、私だけだろうか。

この50年で日本というより世界でグローバル化が着実に進展してきたことだ。島国日本でも混血の歴史だそうだ。平成13年に平成天皇が記者会見で「桓武天皇^{かんむ}の生母が百済^{ふくせい}の武寧王の子孫であると続日本記に記されていることに韓国とのゆかりを感じています」と述べられている。660年、百済が唐に滅ぼされた時、百済の難民を大量に受け入れ、数百万人の人口増大をもたらし、渡来人と日本人の間で混血が進んだそうだ。韓国でもこの1,500年で中国人、満州人、モンゴル人との混血が急速に進んでいるという。中国の歴史は、南北朝を見るまでもなく、統一王朝の多くは異民族王朝で漢人が立てた王朝は、始皇帝の秦、漢、晋、明の四つだけ、モンゴル人、チベット人、トルコ人と漢人とのハイブリッド（混合）が中国である（古今東西、民族間の混血がなかった民族などどこにもないそうです）。

東アジア経済圏が、世界経済のエンジン役を果たす時代を迎えている。経済圏とは人の交流が根底にある。ハイブリッド型の企業、産業、市場が急発展しており、日本人の混血はさらに進化していくのでしょう。

▶▶ 次回リレートーク

江川 健太郎

日本電設工業
取締役会長



ガバナンスの本質・本丸は 不断の变革をリードする CEOの選解任にある

企業経営委員会
(2018年度)

委員長
富山 和彦

経済環境が大きく変化する中で、持続的に企業価値を向上するには、不断のガバナンス改革が必要となる。特に、CEOをはじめとした経営者に対しガバナンスを効かせることにこそ变革の真髄がある。最良のCEOを得る選抜・育成の仕組みの構築とその運用において重要となる考えについて、富山和彦委員長が語った。

(インタビューは6月24日に実施)

グローバル化とデジタル化によって 改善改良だけでは戦えない時代に

経済環境の変化が激しくなり、経営トップが重大な決断をしなくてはならない局面が増えています。それにもかかわらず、企業はCEOの選抜・育成に十分なエネルギーを注いでこなかったのではないかという問題意識が以前からありました。

日本では新卒一括採用で入社して、出世競争を経てトップが選ばれる企業が多かったといえます。CEOのプロファイルを国際比較した調査によれば、日本企業の社長・CEOは、ほぼ日本人です。他の国では、そこまで国籍に偏りがありません。しかも、ほとんどが60歳以上の男性で、日本の優れた大学を卒業し転職経験がない、同質性と連続性を体現した人がトップになっています。

変化が連続的で、右肩上がりの経済環境では、企業は事業を改善改良することで競争力を発揮し、日本は高度成長を遂げることができました。しかし、平成になったころからデジタル化とグローバル化という二つの不連続で革命的な変化が起こり、改善改良だけでは

戦えなくなっていったのです。

昨年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードでは、取締役会によるCEOなどの後継者計画の策定・運用への主体的関与、後継者候補育成に十分な時間と資源をかけて行うことが追加されました。しかし、これをサクセッションプランとして体系化、実践化している企業は少ないのが現状です。

従来のコア事業のエリートコースしか経験していない人は、オペレーショナルなことは分かっている、戦略的に大きな舵を切るとか、不連続の変化を組織に取り込むというようなことができにくい。むしろ中途入社やエリートコースから外れた人が適している場合もあるでしょう。

CEO選解任は最重要な意思決定 その選抜や育成に単一解はない

企業のガバナンスについて重視すべきことは、大きく三つあると考えます。

まずCEOの選解任は最も重要な戦略的意思決定です。全社的に長い時間と大きなエネルギーをかけて取り組むべき最重要マターです。また、CEO候補者の選抜と育成を現社長や会長の専権

事項にし、選ぶ側が自分の影響力を次の代に残そうとするのではなく、未来に向けて、最良の結果を得られる確率が高い人を求めていく必要があります。

CEOの選抜や育成のあり方に単一解はありませんが、共通する重要なポイントがあります。その第一は、自社の沿革や実態に合わせて最適な仕組みを追求し続けることです。

第二は、社外取締役をCEOの選解任に関与させる場合、その質をどのように担保するかです。社外から人材を取り込む決断をしたら、10年以上の時間をかける覚悟で、ベストな人を探す努力を続けるべきでしょう。

第三は、親会社が大株主となる上場子会社のガバナンスの問題です。大株主である親会社が、自社の利益のために子会社に対する株主権を行使することで、少数一般株主の利益を侵害する場合があります。ただし、子会社をCEO候補者育成のための登竜門として利用するケースも存在するため、親子上場を単に規制するのではなく、親会社が少数株主との共通の利益に即して、子会社のCEO選任に関与する方向で法整備をすることが健全だと考えます。

報告書概要(5月17日発表)

経営者及び社外取締役によるCEO選抜・育成の改革 ー多様なガバナンスに応じた最良のサクセッションの追求ー

本報告書では、日本企業のガバナンス改革を行う責任主体は、経営者自身であるとの認識に基づき、コーポレートガバナンスの本丸であるCEOの選抜・育成について、多様な

ガバナンスの先進事例から重視すべき共通項を抽出し、参考となる実践の方法や考えられる選択肢などを整理した。

富山 和彦 委員長

経営共創基盤 (IGPI) 代表取締役CEO

1960年東京都生まれ。84年司法試験合格、85年東京大学法学部卒、スタンフォード大学経営学修士・公共経営課程修了。2003年4月に産業再生機構取締役専務兼業務執行最高責任者に就任、07年4月より現職。00年12月経済同友会入会。07～12年度幹事、13～18年度副代表幹事。18年度企業経営委員会委員長、19年度政策審議会委員長。

経営者は社外取締役の担い手 公への奉仕の気持ちで役割を果たす

本委員会でCEOの選解任・育成を検討する過程では、CEOと会長の関係、会長職の設置とあり方についても踏み込んだ議論をしました。会長職については、例えば執行側を監督する側に立つのか、会社の代表として、経営上のメッセージの対外発信や戦略遂行を行うのかなど、あいまいな部分があり、今回の報告書で整理をしています。

さて、会員の皆さんにとっても自社におけるCEOの選抜・育成の仕組みづくりでは、10年、20年がかりでエネルギーと叡智^{えいち}を結集する心構えが必要となるでしょう。

また、皆さんが社外取締役になる機会があったら、公に奉仕をする気持ちで臨んでいただきたい。CEOにまでなった人は、やはり天が与えた才能と幸運に恵まれた人々たちです。社外取締役の担い手として、積極的にその重要な役目を果たすように頑張ってもらえたら素晴らしいと思います。

I CEO選解任、選抜・育成についての基本的考え

- 取締役会は、CEO選解任に関する機能を的確に果たし、長期のサクセッションにコミットすべき。
- ガバナンス構造が多様化している中で、CEO選抜・育成の方法論に単一解はない。
- 社外取締役には、企業の長期戦略の理解とCEOに期待される役割を考え抜き、判断することが必要だが、現状、この任に堪え得る社外取締役の確保は容易ではない。経営者と社外取締役の担い手双方の努力が重要。

II CEOの選抜・育成の改革における八つの共通項を抽出

- 取締役会や経営者は、企業の実態に即した、最良のCEO選抜・育成の仕組みを追求すべき。サクセッションプランの体系化、実践化において重視すべき共通項は以下8項目。

1. 企業理念を共有し、実践する

2. CEOの選抜・育成に現社長、会長と取締役が共同で真摯^{しんし}に取り組む

3. CEOに求められる資質、選任の基準を明確化する

4. CEOの任期について公正正大に議論できる環境をつくる

5. CEOは自身の就任時から、次期CEOの選任に向けて検討を開始する

6. CEOだけでなく、次の経営を担う「経営陣」全体の選抜・育成を行う

7. 早い段階から、将来のCEO候補者群の育成を行う
長期サクセッションプランをつくる

8. 高い質を持った、意欲ある社外取締役の獲得と活用を目指す

III 会長職のあり方について

- 会長職の設置は、各社が企業価値の向上に有効な組織設計を考えた上で決定すべき。
- 設置する場合は、経営執行上、あるいは経営監督上の会長の権限と責任を機関設計と整合する形で明確化すべき。
- 会長に監督の役割を期待する場合、会長は代表権を持つべきではなく、非執行の会長として、取締役会議長を兼ねるのが据わりの良い選択肢の一つ。

参考資料 コーポレートガバナンスの多様性についての調査研究

本委員会では、国内外の企業のガバナンスおよびその本丸であるCEOの選抜・育成について、経営トップからのヒアリングや文献などを通じて調査を行った。調査結果について、以下の三つに分けて整理した。

- 創業家の関与のあり方による企業類型とガバナンス・CEO選任の比較
- 日本企業のCEO選抜・育成の先進事例
- 特徴のある欧米企業のガバナンス事例

詳しくはコチラ





地方自治体による 地域経営改革のために デジタル技術の活用を

地方分権
委員会
(2018年度)

委員長
市川 晃

2000年代から進められてきた電子政府・電子自治体化の取り組みについては、社会全体のデジタル化を背景に、昨年の政府「デジタル・ガバメント実行計画」の策定、本年5月のデジタル手続法成立を受けて、ようやくその動きが加速してきた。経済同友会が推し進めている、より良い地域経営改革の実現に向けた地方自治体のデジタル技術の活用と必要なアクションについて市川晃委員長が語った。(インタビューは7月10日に実施)

進まない自治体のデジタル化 民間企業に比べ大きく遅れる

経済同友会では、地方制度に関するさまざまな政策提言を行ってきました。しかし、あるべき地方自治を実現するためには、制度改正だけでは不十分です。社会情勢が変化し、地方自治体がリソース不足に直面している状況で、自らの創意工夫によって限られた資源を有効に活用し、持続可能で自立した地域の実現に向けて、「地域経営を改革する」という視点が不可欠であり、その手段の一つとしてデジタル技術をどう活用するかが重要なのです。それは単なる行政手続のオンライン化ではなく、自治体がさまざまなデータを活用し、適切な行政サービスの提供や意思決定を行うことにより、一人ひとりの住民がその恩恵を実感できることが、目指すべきデジタル・ガバメントなのです。

民間企業はデジタル化を着実に進め、限られたリソースの中でも経営の効率化や企業価値の向上に取り組んでいます。一方、地方自治の現場におけるデ

ジタル化の動きは、民間企業と比べてかなり遅れています。その背景には、財源と人材の不足があります。また、その取り組み状況は自治体ごとにバラバラで部分最適に陥っており、非効率な状態が生じています。

デジタル化によって自治体職員の働き方も見直していく必要があります。定型業務などバックオフィスの業務はデジタル化で対応し、今までそうした業務にかけていた時間を、地域や住民と向き合う時間、現場に出向く時間、議論する時間、政策を考える時間に使うことで、住民サービス向上につなげるべきでしょう。

地方行政のデジタル化は 国の主導で推進すべき

地方行政のデジタル化は、自立した地域経営に必須のインフラです。国全体の最適化の観点から、国が主導してシステム開発や共通プラットフォームの整備に取り組み、デジタル化を推進する必要があります。

自治体の実情に合ったシステム整備を進めていくため、まず国と自治体の

担当者および専門家を交えた協議の場で議論をしていく必要があると考えます。

自治体での実務は、同じ法定業務であっても、個々の自治体で進め方が異なることもあります。自治体の業務を標準化した上で、基幹システムの共通化・集約化に取り組むことが必要です。

地域経営の品質向上のために 自治体が行うべきこと

今回の提言では、自治体に対してデジタル技術を活用して行政運営を改善、改革することを求めている、具体的に六つの項目を挙げています。まず徹底した情報公開とオープンデータ化の推進です。自治体が保有するデータをオープンにすることで、民間企業や他の地域との連携により、高度な政策立案や行政課題の解決が可能となります。二つ目がICTによる自治体の内部統制の強化です。業務改革を実行する際にはコンプライアンスの強化、事務手続きの誤りによる住民の不利益発生の防止といった内部統制の視点が必要です。

三つ目が新たな自治体間の広域連携

提言概要(7月10日発表)

デジタル化時代に向けた地域経営改革

本年5月にデジタル手続法が成立し、行政のデジタル化に向けた機運が高まりつつある。この機会を捉え、より良い地域経営を

現する手段としてのデジタル技術の活用策や実現に必要なアクションについて提言する。

基本的な方向性と考え方

(1) デジタル手続法によるデジタル化3原則の推進

デジタル手続法に盛り込まれたデジタル化3原則(①デジタルファースト、②ワンスオンリー、③コネクテッド・ワンストップ)を強力に推進していく必要がある。

(2) 国主導による地方行政のデジタル化の推進

地方行政のデジタル化は、情報システムの接続・連携、経費の適正化とその財源確保、個人情報に関するセキュリティ維持といった国全体の最適化の観点から、国が主導して進

めていくべきである。

(3) デジタル化を活かす業務プロセスの改革

地方自治体は、非効率な定型業務や、住民の利便性の低い手続きなどを徹底的に洗い出し、そのBPRの手段としてデジタル化を位置付けるべきである。自治体職員は働き方を見直し、高度化する多様なニーズへのきめ細かい対応やそのための政策立案、企業・近隣自治体との連携関係の構築など未来に向けた業務により時間を割くことで、行政サービスの付加価値を高めていかなければならない。

国が実行すべきこと

(1) ICTと自治体業務に精通した人材の育成、確保

・ 韓国の事例などを参考に、行政におけるICT人材の育成、確保の仕組みを構築するとともに、自治体の担当職員の国への出向、小規模自治体への人的サポートの拡充などを実施すべきである。

(2) デジタルインフラ整備を推進する財政措置

・ 各府省の情報システム調達の一元化により削減される経費を自治体に充当すべき。
・ 国の交付金措置の要件厳格化、地方交付税の算定方法の見直しなどにより、デジタル化を活かした歳出削減を自治体に促すべきである。

(3) 地方自治体への行政手続オンライン化の段階的实施

・ 努力義務にとどまっている地方自治体の行政手続オンライン化について、実施に向けた課題と方策、リソースや実施期限などを明示した実行計画を策定した上で、大規模自治体から段階的に実施すべきである。

(4) 地方自治体の情報システムの標準化・共通化と先進事例の横展開

・ 自治体間で異なっている各種手続きのプロセスや情報システムの標準化・共通化を進め、自治体間の適切なデータ連携や国全体のICT関連費用の削減を図るべきである。
・ AI、RPAについては、先行事例を素早く横展開するための仕組みを構築すべきである。

自治体が行うべきこと

(1) 徹底した情報公開とオープンデータ化の推進

・ 徹底した情報公開により地域経営の透明性を確保し、適切なガバナンス体制を構築する。
・ 行政情報のオープンデータ化を進め、民間企業などと連携して、行政課題を解決する。

(2) ICTを活用した内部統制の体制整備

・ BPRを実行する際には、コンプライアンス強化、事務手続きの誤りによる住民の不利益発生を防止するICTによる内部統制の体制を整備する。

(3) 目的や機能に応じた大規模または遠隔地との広域連携

・ 広域連携のメリットを最大限に発揮すべく、目的や機能に応じてデジタル技術を起点とする新たな連携像を検討すべきである。

(4) 技術活用による地方議会の活性化

・ 地方議会のデジタル化は遅れており、議会

運営の効率化と透明化を図るべきである。議会の本来の役割発揮と住民の関心向上に向けて、将来的には、テレビ会議による議会出席、AIによる住民意見の収集・分析なども検討すべきである。

(5) 住民との双方向のコミュニケーション

・ 例えば、地方自治体や地方議会のWEBサイトでの住民へのプッシュ型の情報提供などで、住民との双方向でのコミュニケーションを活発化させ、地方自治に対する住民の関心を高める必要がある。

(6) システム整備計画の策定と投資対効果の十分な検証体制の構築

・ 情報システム整備の中長期計画の策定と、その進捗状況や投資対効果を検証していかなければならない。

市川 晃 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。

への取り組みです。今まではほぼ地勢的なつながりに限られていた広域連携を、データ連携の拡大を前提に、大規模または遠隔地を含めた結び付きを検討すべきです。四つ目に地方議会の活性化を挙げています。これは単なる議会運営の電子化だけではなく、地方議会の本来の役割を発揮し、住民の議会に対する関心を高めるためにデジタル技術を使うことを求めています。五つ目は住民との双方向のコミュニケーションの活性化です。住民の行政参加を実現するために、デジタルデバイスを活用して住民にパーソナライズされた情報提供を行うことは有効な手段と考えられます。

最後がデジタル化の投資効果の検証です。システム投資の効果の発現には時間がかかりますので、中長期でPDCAを回していく仕組みをつくる必要があります。

本委員会は今後も、国との関係における地方自治のあり方を考えていきます。各地域の経済同友会でも、このテーマについてぜひ議論していただきたいと思います。

SDGsへの取り組みは リーダーたる経営者の 役割が全ての起点

持続可能な
開発目標
(SDGs) 研究会
(2018年度)

委員長
遠藤 信博

SDGs*は、国際社会が2030年までに達成を目指す目標で、2015年9月、国連において全会一致で採択された。企業社会でもSDGsに対する認知は広まりつつあるが、理解・実践度合いには温度差もある。企業がSDGsに取り組む意義や目指すべき姿について、遠藤信博委員長が語った。

(インタビューは7月31日に実施)

人間社会に必要な価値を届ける 企業の本質からSDGsを考える

本研究会が設置された2017年ごろは多くの企業にとって、SDGsと企業の関係性や、CSR活動との違いが不明確だったと思います。また、もともと「三方良し」という固有の思想に立脚した経営をしてきた日本企業にとって、SDGsは意味があるのかという声もありました。そこで、本研究会は、SDGsが求める人間社会の持続可能性に企業活動がどう貢献できるのかを探ることを目標に活動を開始しました。

私自身も委員長を務める中で、SDGsとは何かということをあらためて考えました。そもそも企業は、ビジネスを通じて人間社会に継続的に価値を提供し続ける組織といえます。その価値とは人間社会が持続的に発展するために必要なもの、つまり人間社会の持続可能性への貢献です。ですから、SDGsという形で表現されていても、長く続いてきた企業の存在意義や活動を再認識するようなものであり、まったく新しい要求をされているわけではないというのが私の最初の感覚であり、理解で

した。

ただ、SDGsには、日本企業の伝統的な文化にはない要素もあります。それは、ターゲットを明確にして、そこに近づくためのプロセスや、進捗段階^{しんちよく}を明示することを求めている点です。これがあることで、企業のSDGsへの対応を客観的に評価できるようになります。日本には能力を表に出さないことを美德とする文化がありますが、SDGsでは持続可能性という観点での企業の貢献を評価する指標を可視化することを重視するのです。

一人ひとりの行動、組織文化に 持続可能性への貢献を落とし込む

SDGsを活用することで、企業は持続可能な社会実現への貢献と、自社の競争力強化・持続的な成長とを同時並行的に追求することができるようになります。また、事業の幅を広げ、新たにイノベーションや組織変革を起こす契機としても活用できるでしょう。つまり、企業がSDGsに向き合うことは、自らの事業を発展させ、新たな事業機会を開拓することにつながるのです。ただ、そのためには、SDGsを企業の組織

文化にまで落とし込む必要があります。

そのプロセスとして、主に三つのステップがあります。一つ目は、トップマネジメントが、SDGsが企業の持続性の文化構築そのものにかかわること、企業による価値の提供が人間社会の持続可能性を支えることを理解し、その切り口から自社の存在意義を全社員に伝えることが大切です。特に企業では個々の事業・現場を統括するマネジメント、次代の経営を担うミドルマネジメント層がトップと理解を共有し、同じトーンで語れるようにすることが非常に重要になります。

二つ目のステップでは、組織全体で持続可能性の向上にコミットするために、どの事業領域・現場において、何をいつまでに達成するのかといった検証可能な目標・数値を設定します。最後のステップでは個々人の仕事にまで持続可能性への貢献を浸透させ、その挑戦を評価する仕組みや仕掛けを作ります。そして、どのような価値を生み出すことで人間社会の持続可能性に貢献できるか、その価値を高めるにはどうしたらよいかを個々人が自分事として考え、行動するようになれば、組織

提言概要(7月31日発表)

企業と人間社会の持続的成長のためのSDGs ～価値創造に向けて、一人ひとりが自ら考え、取り組む組織へ～

遠藤 信博 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。

あるいは企業文化になったといえます。思考のみではなく行動が起きて、初めて文化になるのです。

SDGsを強く意識することが 会社の持続可能性を高める

研究会では、メンバー所属企業を含め、企業によるSDGsの推進事例が紹介されました。全社的な取り組みが進む企業では、トップの指示がなくてもミドルマネジメントから現場の社員までが自ら提案活動をしている。すなわち、SDGsが文化として定着している企業もありました。

これからの時代を展望すると、SDGsが示すビジョンや社会課題は、企業による価値創造の源となり得ます。企業の経営者には、SDGsを強く意識することが企業の持続可能性の向上につながる。とぜひ認識していただき、そして、それを全社員にも理解させ、自ら考えて行動できる企業を目指すことが重要です。それが実現できるかどうかは、やはりトップマネジメントのリーダーシップにかかっていると思います。

*SDGs:Sustainable Development Goals

SDGsについて、日本企業の間でも認知が広がりつつあるが、CSRやESGとの違いが整理されていなかったり、国連や政府から課された義務という捉え方があったりと、理解や受け止めには温度差もある。本会では、1年半にわたる有識者や先進企業からのヒアリ

ングと議論を基に、「企業はなぜSDGsに取り組むべきか」「企業が組織・経営にSDGsを取り込むとはどういうことか」について、共通の理解をまとめた。企業経営者自身による議論を通じて抽出された見解を、多様な取り組み事例とともに整理し、提言として発表した。

提言のポイント

1. SDGsの要請に応えることは、企業の本質的な役割・ビジネスそのもの

- 企業とは、社会の問題を解決し、社会で必要とされる価値を継続的に生み出しながら、自らも発展していく存在であり、人間社会の持続可能性を支えるプラットフォームとして重要な役割を担っている。
- SDGsの17の目標は、人間の本質的な欲求と深く結び付いている。こうした欲求に応える価値(製品、サービス、ビジネスモデル)を提供することは、企業の本業、ビジネスそのものである。企業はSDGsを道標とし

て捉え、活用することで、本業を通じた経済的な価値の創出と社会課題の解決を同時に追求することができる。

- SDGsが企業に要請していることは、「三方よし」など、日本企業が継承してきたものと、本質的には変わらない。SDGsによって、持続可能性という観点、具体的な方向性とターゲットが示されるため、その実現に向けた企業の活動が可視化され、透明性の高い形で社会と共有される点に新たな意味がある。

2. それぞれの企業の存在意義(Purpose)が起点となるべき

- 個々の企業が、一律に17の目標全てに対応すべきと考える必要はない。企業はそれぞれ、独自の存在意義(Purpose)を掲げて事業を行っている。それを起点に、自社がどのような分野で、どのゴールに向けて価値を生み、貢献していくのかを考え、SDGsに沿って読み替えることが必要である。

●SDGsという国際社会の共通言語を参照することで、自社の存在意義が社会の持続可能性とどう結び付いているかを可視化できる。

3. 目指すべき姿は、価値創造を支える個人の活性化、SDGsの「自分事化」

- 企業がSDGsにかかわる取り組みを、息長く、持続的に展開していくためには、SDGsが企業の組織文化、事業プロセスにまで落とし込まれることが必須である。そのため、企業の価値創造(事業)を担う社員一人ひとりの意識に、自社の存在意義と持続可能性とのかかわりへの理解、共感を浸透させる。

- 社員それぞれが、自分の仕事や生活が、自社の存在意義、ひいては社会の持続可能性とどう結び付いているかを腹に落とし、自発的に取り組む意識を持つ姿を目指す。

- 「上から」の理念浸透に加えて、社員の挑戦や行動を促し、応援し、評価する仕組みを構築することも必要である。

4. 経営者自身の理解と発信が重要

- 経営者自身がSDGsを深く理解し、自らが伝道師となって語り、伝えることが不可欠。特に重要なのは、価値創造の現場を統括し、次代を担うミドルマネジメント層への理解浸透である。

- SDGsに関する理解を、企業戦略・事業計画・具体的な目標にまで落とし込むことも重要。KGI/KPIという数値で目標を示し、検証を重ね、挑戦を続け、社会にその様を示すことが重要である。

5. 自社の取り組みからより広いインパクトへ

- 個々の企業の取り組みが進めば、消費者や株主など、幅広いステークホルダーへの波及、市場の変化にもつながる。IRの際にも、SDGsを用いて自社が生み出す経済的価値と社会的価値を開示し、ステークホルダーとの対話につなげる必要がある。
- SDGsという壮大な目標の達成を目指す中

で、問題意識や目標を共有するプレイヤーとのパートナーシップ、相互補完関係、連携が生まれる。企業経営者は、自社の取り組みを起点に、コラボレーションを通じたより幅の広いインパクトを目指すべきである。



これから世界はどうか — 欧州編 — ポスト複合危機の欧州～Brexitとその後～

ブレグジットやポピュリズムの台頭、ギリシャに端を発したユーロ危機、さらにウクライナ危機、中東からの大量難民など、2010年代の欧州は「複合危機」に見舞われている。今後のEUの行方は日本や世界にどんな影響を与えるのか。遠藤乾氏がさまざまな角度から分析解説した。

講師：遠藤 乾 氏

北海道大学大学院法学研究科・公共政策大学院 教授



EUの実存的危機は後退したが 変容の可能性はある

2010年代の欧州は、複合危機の時代といえるが、それでも現在、EU自体が存亡の危機にあるわけではない。2018年のEUの主要国世論調査では、自国のEU加盟への支持は約7割が「EU加盟国であることは利益になる」とし、1983年以来最高値を記録した。単一通貨ユーロへの支持も史上最高値の64%を記録した(2017年)。また、極右勢力でさえ離脱論から脱却し、EU内からの改革を目指すようになっていく。

2019年5月の欧州議会選挙では、これまで低下し続けていた投票率が反転して50%超に上昇した。特に若者や都市の住民層、エコロジストなどが投票所に向かった。極右ポピュリズム勢力の伸長は予想されたほどではなく、緑の党系やリベラル勢力が躍進し親欧勢力は健在であったが、政党が割れ、二大政党は相対的に陥落した。欧州の政党政治システムは多元化・断片化し、結果的に合意が困難になったといえるだろう。

主要な機関の人事のうち、EU委員長や中央銀行総裁をはじめ広い意味で閣僚が難航する可能性もある。それとともに政策の優先順位の整理が困難になるかもしれない。EUの実存的な危機は後退したが、極右勢力に影響されて排外的な色を帯びていく可能性はゼロではない。

欧州は過去の危機が慢性的に累積化 米欧対立という危機も存在

欧州ではポピュリズムも含めて過去のさまざまな危機が累積化・慢性化している。移民・難民問題に関する機能不全、反自由的な民主主義の勃興、ブレグジット後のEU各国の結束の問題、大西洋同盟の流動化などである。ただしこれらは、必ずしもオーバーラップして連動しているのではなく、分散していて、当面EUは下げ止まっている状況だ。問題の根底には所得から見た中間層のやせ細り現象とグローバル化ゆえの社会文化的な各国政治の不安定化がある。

その他にも欧州は、イラン核合意、シリア撤退、INF条約(中距離核ミサイル)、ファーウェイ問題などを争点とした米欧対立という危険も抱えている。問題の根底には、欧州が依拠してきた多国間主義が米国によって否定されるという根本原理の問題がある。

ハードブレグジットの可能性 先進国が抱えるトリレンマ

英国はのたうち回っている。EU離脱が決定した3年前の国民投票の底流には、移民への反感、主権意識、労働者の疎外があって、EU離脱が上回った。英国議会は、政党の結束を前提にして与党と野党の間に対立があるのが基本モデルだった。そのウェストミンスター型議会での政党内分裂、メイ首相のリーダーシップの欠如などにより、多数派の形成が困難で決められない事態が続いている。強硬離脱論が強まっても議会との対立は激化するだろう。その場合には、今後も小刻みにデッドラインが延期されていくシナリオが考えられるが、合意なしでEUを離脱するハードブレグジットもあるかもしれない。

世界政治・経済はグローバル化、主権、民主制は並び立ち得ないというトリレンマを抱えている。先進国では主権と民主制が結び付き、グローバル化に背を向けて逆にナショナリズムが高揚しているのが現状だろう。

日本についても述べれば、年収が180万円程度である1,000万人近いアンダークラスがいる。また、同じような年収の移民も増えていく。この二つの層の上の人、年収300万円以下の層を拾えないと、下の層を攻めるようなメカニズムが動く可能性がある。欧州の例を見れば将来的に極右ポピュリズムの政党が支持され、政治的に不安定になる可能性はあるかもしれない。

新入会員紹介

会員総数1,479名(2019年7月19日時点)



にしはら しげる
西原 茂

所 属：双日
役 職：取締役専務執行役員
生 年：1962



た は ら そ う
田原 創

所 属：日本アイ・ピー・エム
役 職：執行役員
生 年：1974



たねいち のりあき
種市 順昭

所 属：東京応化工業
役 職：代表取締役 取締役社長
生 年：1962



おおにし ゆきひこ
大西 幸彦

所 属：三井住友カード
役 職：取締役社長 兼 最高執行役員
生 年：1959



たかとう えつひろ
高藤 悦弘

所 属：味の素
役 職：取締役
生 年：1957



こてら やすお
小寺 康雄

所 属：大林組
役 職：取締役専務執行役員
生 年：1953



たかなみ ひろゆき
高波 博之

所 属：有限責任 あずさ監査法人
役 職：理事長
生 年：1959



もり としや
森 俊哉

所 属：有限責任 あずさ監査法人
役 職：専務理事
生 年：1961



さくやま まさき
柵山 正樹

所 属：三菱電機
役 職：取締役会長
生 年：1952



てづか まさひこ
手塚 正彦

所 属：日本公認会計士協会
役 職：常務理事
生 年：1961



ふくだ てるのぶ
福田 光伸

所 属：九州電力
役 職：執行役員
生 年：1962



なかがわ せいしろう
中川 誠一郎

所 属：中川ワイン
役 職：代表取締役
生 年：1963

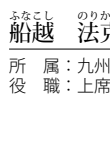
◆中部経済同友会からの入会



よこた なると
横田 成人

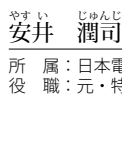
所 属：ヨコタエンタープライズ
役 職：代表取締役
生 年：1968

退 会



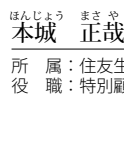
ふなこし のりかつ
船越 法克

所 属：九州電力
役 職：上席執行役員



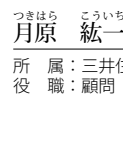
やすい じゅんじ
安井 潤司

所 属：日本電気
役 職：元・特別顧問



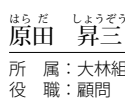
ほんじよう まさ や
本城 正哉

所 属：住友生命保険
役 職：特別顧問



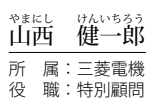
つきはら こういち
月原 紘一

所 属：三井住友カード
役 職：顧問



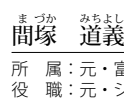
はら しょうごう
原田 昇三

所 属：大林組
役 職：顧問



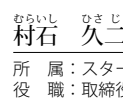
やまし けんいちろう
山西 健一郎

所 属：三菱電機
役 職：特別顧問



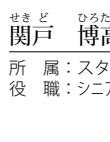
まつか みちよし
間塚 道義

所 属：元・富士通
役 職：元・シニアアドバイザー



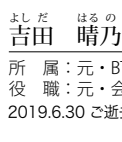
むらい ひさじ
村石 久二

所 属：スターツコーポレーション
役 職：取締役会長



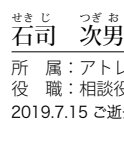
せき ど ひろふみ
関戸 博高

所 属：スターツコーポレーション
役 職：シニアリレーションアドバイザー



よしだ はるの
吉田 晴乃

所 属：元・BTジャパン
役 職：元・会長
2019.6.30 ご逝去による会員資格の喪失



せき じ つぎ お
石司 次男

所 属：アトレ
役 職：相談役
2019.7.15 ご逝去による会員資格の喪失

「赤い羽根共同募金運動」にご参加ください



皆様の寄付金が、地域福祉事業の 財源として役立てられます

- 地域でのネットワークづくりなど、住民主体の地域生活支援事業
- NPO等市民活動団体が行う地域福祉活動事業
- 首都直下型地震等に備えた災害弱者への支援活動事業

★在庫品寄付で社会貢献と節税を★

品物による寄付を積極的に受け入れています。領収書の金額を全額損金扱いとすることができますので、在庫(処分)についても是非ご検討いただき、ご相談ください。

★寄付ができる自動販売機★

飲み物を購入すると自動的に寄付ができる自動販売機の設置を進めています。休憩室などへの設置をご検討ください。

※会社など法人の寄付金は、指定寄付金として、全額損金算入にできます。

社会福祉法人 東京都共同募金会

TEL: 03-5292-3182 HP: <http://www.tokyo-akaihane.or.jp>



No.821
August, September 2019
経済同友 8-9

C O N T E N T S

特集

2019年度(第34回)
経済同友会 夏季セミナー
“いて欲しい国、
いなくては困る国、日本”
の実現に向けて

03

Close-up 提言

企業経営委員会【報告書】
富山 和彦 委員長
ガバナンスの本質・本丸は
不断の改革をリードする
CEOの選解任にある

22

地方分権委員会【提言】
市川 晃 委員長
地方自治体による
地域経営改革のために
デジタル技術の活用を

24

持続可能な開発目標(SDGs)研究会【提言】
遠藤 信博 委員長
SDGsへの取り組みは
リーダーたる経営者の
役割が全ての起点

26

Seminar

第1323回 会員セミナー
これから世界はどうなるのかー欧州編ー
ポスト複合危機の欧州 ~Brexitとその後~
遠藤 乾 氏
北海道大学大学院法学研究科・公共政策大学院 教授

28

Column

私の一文字 秋池 玲子
「常に相手の良いところを見つける」
リレートーク 網谷 勝彦
「オリンピックを前にしての雑感」
私の思い出写真館 河本 宏子
「私の原点!」

02

21

31

新入会員紹介
「赤い羽根共同募金運動」のお知らせ

29

30



河本 宏子
ANA総合研究所
取締役副社長

私の原点！

小学校2年生、学芸会での写真(左)です。カラー写真ではないのでわからないのですが、私が頭につけているのは「赤い菊の花」、そして着ているのは赤いセーターです。幼稚園の時はいつも部屋の隅っこで泣き虫、小学校に入ってもそれは変わらず、楽しかったという思い出はあまりありません。そんな私に変化が訪れました。担任の玉田光子先生(私にとってはおばあちゃんのような存在の優しい先生、今思えば今の私よりずっとお若かったと思います)の「がんばって！ひろこちゃんならできるから！」という一言と共にいただいた初めての学芸会でのセリフのある赤い菊の役がきっかけでした。主役でもなく、そんなに多くのセリフはなかったのですが、一つの役割をもらえたことで自分にもできることがあるんだという気持ちが芽生えたのです。ほんの小さな出来事

だったのですが、この時から教室の中でも皆と一緒に遊べるようになったり、手を挙げるできるようになったことをよく覚えています。マズローの欲求5段解説でいえば、初めて承認欲求が満たされた瞬間だったのかもしれません。

そして、もう1枚は、2014年モナコでのEYワールド・アントレプレナー・オブ・ザ・イヤーのWomen in Leadership Summitに登壇した時の写真です。ほんの5分間の英語でのスピーチだったのですが、心臓はドキドキと脈打ってました。このような場に立つなんて泣き虫で引っ込み思案だった私から誰が想像できたでしょう。

子どものころの忘れられない励ましの一言、初めて役割をもらった時の嬉しさ、ここに今の私の原点があるのでは……と、古びた写真を取り出しては眺めています。



同友会は
行動する“DO”友会!

軽井沢アピールとは…?



1986年から毎年7月に
催される夏季セミナーは
今年で34回目

委員会の枠を超え主要な政策課題について討議する
夏季セミナー。その成果を「軽井沢アピール」として総括し、
採択、公表します。



「軽井沢アピール2019」は…

櫻田謙悟
代表幹事



Do Tank宣言 “いて欲しい国、いなくては
困る国、日本”の実現に向けて



「Do Tank」を宣言

政策立案するThink Tank機能だけでなく
自ら行動するDo Tank

●生産性革新

productivity



●人口減少、少子高齢化
に対応した持続可能な
社会づくり



●次世代の視点に立った
政治・行政改革



イラスト：溝口タル

