

経済同友

KEIZAI DOYUKAI

3

2020
March

特集

中国委員会報告書

日本は中国から何を学び、
どのように向き合うべきか

Close-up 提言

規制・制度改革委員会

シェアリング・エコノミーの進展によって
日本版ライドシェアを実現



「私の一文字 ～副代表幹事・遠藤 信博～」より

No.826

私の一文字「柔」

副代表幹事
遠藤 信博

日本電気
取締役会長



「強い意志」と「柔らかな心」

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、遠藤信博副代表幹事にご登場いただきました。

岡西 「柔」という漢字の起源はいくつかあります。一つは矛の柄に使える弾力のある木を意味する説。もう一つは漢字の原型をとどめていないのですが、神前にお供えをし、神様の前で踊り神様の気持ちを柔らげるという意味合いがあるという説です。遠藤さんは価値創造の心構えとして、「強い意志」と「柔らかな心」が基本と説いておいでです。

遠藤 事業部長になった2003年ごろから使い始めました。プロジェクトの遂行では、戦略をいくら練っても常に思い通りになるとは限らず、そのプロジェクトが人間社会に提供する価値を理解して、それをやり遂げたいという強い意志を持たないと、最終的に価値を創り上げることはできないと感じました。その途上で難局を乗り越える際には、いろいろな意見を素直に受け入れる柔らかな心、例えば、花を見て美しさに感動するような心の柔らかさも必要と思いました。「強い意志」と「柔らかな心」の二つは、大きな物事を成す上での基本的かつ必須の要素だと思っています。

岡西 その境地に至ったのは何か理由があったのですか。

遠藤 役職が上がると、多くの人に共通の理解をしてもらわなくてはなりません。要は、事の本質に近づくことが必要です。課長のときは課の真実で皆さんが理解できますが、部長になると課の真実では通用せず、より事の本質に近づいた話が必要です。社長になると、NECでは国内外10万人を相手にグローバルな視点を含めた話が必要で、日本の事情だけでは通用しません。グローバルな視点とは、より人間の本質を見据えることです。会社のある部分だけを見て話をしても、ある人は「それは私に関係ない」と耳

を傾けない。聞く人が納得して自分のものにしようと思わなければ、話をする意味が薄れます。最も気を付けなければならないのは、話の軸がブレないことです。それが本質に近づくことだと思って努力しています。

岡西 遠藤さんは人間の本質についてよくお話しされていますが、幼い頃から考えていらしたのですか。

遠藤 私は末っ子だったので、どのように振る舞うと自分も姉みたいに扱ってもらえるかを観察していたように思います。人間はどんな状況でどんな判断で行動するのか、人の心と行動のダイナミクスに興味を持つようになりました。歴史上の人物や過去の経営者の行動には共通するものがあり、人間や人間社会の本質が見えてきます。私自身もそれに近づくことで、倫理観や判断基準の幅を広げたいと思っています。

岡西 経済同友会でのご活動はどのように考えていますか。

遠藤 私は「企業経営委員会」の委員長をしています。人間の理解こそ、人間社会の持続性に対して価値貢献をする企業の基本だという観点から、「人間の本質に近づく」をテーマに活動を始めています。企業は人間社会が今まで創り上げてきた文化を含めた価値を受け取り、それをベースに人間社会の持続性に価値創造で貢献し、いかに企業の継続に努力するかだと思います。経済同友会の活動目的は、企業にかかわる一人ひとりがどのような努力をするかであり、皆さんと「強い意志」と「柔らかな心」を共有しながら、考え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。



中国委員会報告書

日本は中国から何を学び、 どのように向き合うべきか

2019年度中国委員会は、中国の経済・政治の最新動向に加えて、歴史的な観点も念頭に中国の現状を知るため委員会活動、現地視察などを行った。それらによって得られた五つの知見を整理し、中国から何を学び、中国とどのように向き合うべきかを検討した。団長の岩本敏男委員長インタビュー、報告書概要および視察ハイライトなどにより報告、紹介する。



西安高新技術開発区



西安日本人倶楽部



胡和平書記(右)と会見



在中国日本国大使館 横井裕特命全権大使を表敬訪問



中関村ソフトウェアパーク

INDEX

中国委員会報告書 委員長インタビュー

自分の目と耳でじかに中国を知り、
ひと昔前の中国のイメージを払拭し、
真摯に^{しんし}向き合う姿勢が大切だ 04

中国ミッションレポート

古都・西安と北京から見る歴史の深み
国家としてのスケール感とスピード感 06

報告書概要／ミッション参加者／ミッション日程 07

中欧班列





自分の目と耳でじかに中 ひと昔前の中国のイメー 真摯に向き合う姿勢が大

中国委員会
(2019年度)

委員長
岩本 敏男

現在の中国は、「内憂外患」と称されるように、貧困問題に代表される国内課題や米中摩擦といった対外課題を抱えるものの、習近平国家主席率いる中国政府は、「中国の夢^{*}」の実現に向けて長期戦略を立て、着実に実行する力を持っている。日本は中国から何を学び、どのように向き合うのか。岩本敏男委員長が語った。

(インタビューは2月26日に実施)

貿易摩擦では米国に妥協しつつも 「簡単には屈しない」との余裕も

この1年間、中国を取り巻く環境で、最も影響が大きかったのは言うまでもなく米中摩擦です。これまで米国は、1972年2月のニクソン米大統領の訪中以降、中国に対して、中国が経済的に発展を遂げ、豊かになれば、開かれた経済・社会となり、民主主義が広がるだろうという想定に立ち、エンゲージメント(関与政策)を採ってきました。しかし、2018年10月にワシントンでペンス米副大統領が行った演説で、米国はこれまでのエンゲージメントを撤回し、対中強硬姿勢をあらわにしました。それ以降、激化している米中摩擦ですが、今回の訪中で、現地の識者たちと直接議論を交わすことにより、彼らの本音を聞くことができました。

彼らは、米国の対中強硬姿勢はトランプ大統領個人の意見ではなく、誰が大統領になろうと大きく変わらないと見ています。われわれの訪中から1カ月後の今年1月15日、米中貿易交渉を巡る「第一段階の合意」に両国が署名

したように、短期的には妥協もしていくでしょう。その一方、中国は社会主義市場経済体制を軸とした発展に自信を深めており、そう簡単には米国の圧力に屈しないぞという強気の姿勢をのぞかせていました。これは昨年度の訪問では感じられなかった点です。経済的な観点から見ると、中国には内需を伸ばす余地がまだまだありますので、長期戦になれば米国の方がダメージを受ける可能性もあり、中国側はその点も冷静に分析しています。

中国固有の矛盾、相違は認識しつつ 米中双方との共存共栄の道を

こうした中国の姿勢に米国の強硬派は強く反発しており、米中摩擦は長期化するでしょう。経済面では、グローバル・サプライチェーンが複雑に入り組んでいますので、米中のデカップリングは、日本のみならず世界の多くの国にとって受け入れ難いことです。多くの経営者は、今回の新型コロナウイルス問題によって、中国に関連するサプライチェーンが分断されたことで、デカップリングが世界経済に及ぼす影

響の重大さの一端を垣間見たものと思います。

日米同盟はわが国の外交・安全保障の基軸であり、今後もこれを堅守していくのは当然ですが、中国も日本にとってなくてはならない重要なパートナーですから、米国につくか、中国につくかと極端に考えるのではなく、米中両国との共存共栄の道を模索していかなければなりません。

中国の国家体制に由来するさまざまな矛盾は、われわれの信じる自由、人権の尊重、民主主義などの原則とは相いれない部分があり、それに反することには断固として声を上げるべきですし、中国が変わる可能性を諦めてはいけません。中国でもミレニアル世代と呼ばれるデジタルネイティブの若者たちの価値観は変化してきています。やがて彼らが社会で影響力を増してくれば、中国の国家体制に変化が生じる可能性は十分あるでしょう。

われわれとしては、日中両国の価値観の違いを認識しつつも、文化交流などを通じて相互理解を深め、中長期的な観点から中国との関係性を強化・維

^{*}習近平国家副主席(当時)が2012年に発表した「中華民族の偉大なる復興」を目指す思想であり、中国共産党の統治理念

国を知り、 ジを払拭し、 切だ

岩本 敏男 委員長
NTTデータ 相談役

1953年長野県生まれ。76年東京大学工学部精密工学科卒業後、日本電信電話公社(現NTT)入社。85年日本電信電話に移行、88年エヌ・ティ・ティ・データ通信に移行。2004年エヌ・ティ・ティ・データ取締役決済ソリューション事業本部長兼金融ビジネス副事業本部長、09年代表取締役副社長執行役員、12年代表取締役社長を経て、18年より現職。2009年経済同友会入会。13年度より幹事。18年4月より中国委員会委員長。

持していくことが重要です。

「三年ひと昔」で進化する中国 その優れた面を受け止め、学ぼう

中国は自らの国家体制に自信を深め、「中国の夢」実現に向けて、「一帯一路構想」や「中国製造2025」といった長期戦略を着実に実行に移し、変化し続けています。われわれは、ひと昔前の中国や中国人のイメージにとらわれることなく、中国の優れた面を受け止め、学んでいかなければなりません。

今回の訪中では、一帯一路の起点となる陝西省・西安の物流拠点や北京のIT産業集積地区を視察し、「三年ひと昔」と称されるほどのスピードで進化する中国の姿を目の当たりにしました。その原動力は、意思決定の迅速さ、幼少期から厳しい競争を勝ち抜いて培われたハングリー精神、旺盛な起業家精神とそれを受容する社会風土、イノベーションから事業化までを支える産官学一体となったエコシステムです。

日本企業、特に製造業は、過去の経験から中国への技術移転に敏感になっており、日中関係の良し悪しとは別に、

一歩引いた目線で中国との付き合い方を模索しているのが現状でしょう。もちろん個社の事情はあるにせよ、今後相互に発展していくためには、日中双方がお互いの強みを持ち寄って協業し、新たなイノベーションの創出、産業振興を進めていくことが重要です。例えば、日本は環境、高齢化にかかわる医療・介護などの分野で豊富な知見を持っていますし、一方の中国はAIやデータ利活用技術などで強みを持っています。これらの分野で補完的に協力していく余地は大きいのではないのでしょうか。

経済成長率鈍化や新型コロナの問題はあるが、中国経済の伸び代は大きい

新型コロナウイルス問題は、中国から世界に広がりつつあります。世界経済全体への影響は、問題終息までに要

する期間の長さによって大きく変わるでしょう。あるシンクタンクでは、現在の状態が1年間続くと日本のGDPの1%、約5兆円の損失につながると試算していますが、実際の損失はそれ以上になると思います。この1カ月(3月末まで)が正念場でしょう。

新型コロナウイルスの発生を抜きにしても、中国経済は減速傾向と報道されてきました。2019年のGDP成長率が6.1%に鈍化したのは事実ですが、これが3%まで落ちたとしても、絶対的な規模は非常に大きいものです。14億人の人口を抱える中国は、一人当たりGDPではまだ日本の約4分の1にすぎません。国内の貧困問題を解決し、内需を拡大できれば、まだ大きな成長の余地があると思いますし、それはわれわれにとってもビジネスチャンスです。



中国社会科学院日本研究所にて、楊伯江所長(下左写真)らと米中摩擦や中国内外における諸課題、日中経済の展望などについて意見交換した

古都・西安と北京から見る歴史の深み 国家としてのスケール感とスピード感

中国歴代王朝の首都であり、一帯一路構想におけるシルクロード経済ベルトの起点都市でもある西安と、中国最大のスタートアップ集積地である北京・中関村を中心に、視察ハイライトを紹介する。

▶西安の街並みに溶け込む大雁塔(唐の高僧玄奘三蔵がインドから持ち帰った経典や仏像などを保存するために建立した塔)



視察ハイライト

1. 古都・西安の名所旧跡

西安(かつての長安)には、非常に多くの名所旧跡が現存しており、中国の一大観光地として栄えている。秦の始皇帝の陵墓を取り囲むように配置された兵馬俑坑からは、8,000体超に及ぶ兵士や馬の塑像が発掘されており、時の皇帝の絶大な権力をうかがい知る大規模なものであった。その他にも、唐代の玄宗皇帝が、寵愛する楊貴妃のために建造した華清宮(華清池)や、空海和尚が遣唐使として密教を学ぶために訪れた青龍寺、明代の城壁、大雁塔、大唐芙蓉園などの数多くの歴史遺産が、発展する街とともに同居している。



秦始皇帝陵(中央の丘が陵墓で、まだ発掘されていない。これを取り巻くように兵馬俑坑が配置されている)

2. 西安の発展状況

西安には、「5区2基地1港」と称される開発区があり、今回は物流拠点(西安国際港務区)と、ハイテク産業拠点(西

安高新区)を訪問した。国際港務区では、西安港と呼ばれるコンテナ貨物列車の拠点を視察した。中央アジアやロシア、ドイツ、イタリアと、中国の沿岸部を結ぶ、物流のハブとして機能している。高新区では、昨年度深圳の本社を訪問したBYDのEV工場を見学した。生産工程は整理整頓が行き届いており、外観では日本の自動車メーカーと遜色がないように思えた。工場のそばにコンテナ貨物列車の駅を設置して、中央アジア向けに輸出する計画があるという。



BYDのEV工場にて完成車の説明を受ける

3. 北京・中関村ソフトウェアパーク

中関村ソフトウェアパークには、AIやビッグデータ、量子コンピューティングなどのIT系スタートアップから大企業まで、多種多様な企業が入居している。1999年の計画段階では、IBM、オラクルといった外資系のメガIT企業を誘致し、その影響力を利用して周辺ビジネスやアウトソーシングを狙った企業にも入居してもらい、IT産業クラ



中関村ソフトウェアパークにおいて現地企業経営者と意見交換

スターを形成することを想定していた。しかし今では、それを大きく凌駕し、中国のみならず世界をリードする産業拠点になっている。

成功の秘訣は、産官学一体となったエコシステムにある。清華大学や北京大学、中国科学院といった中国を代表する研究拠点があり人材が豊富であること、人材の受け皿となる企業が集積していること、ベンチャーキャピタルも多く入居していることから、イノベーションを起こし、事業化に至るまでのエコシステムが根付いている。



中国のスタートアップ、イノベーションの最新動向について、大川NEDO北京事務所所長と意見交換

報告書概要(3月4日発表)

日本は中国から何を学び、どのように向き合うべきか

アヘン戦争を契機とする^{ちよう}凋落以前、19世紀半ばまでの中国は、世界一の経済規模を誇る大国であった。経済のみならず、文化・技術面でも世界の中心に位置する「中華」への復興こそ、習近平国家主席が唱える「中国の夢」にほかならない。

外から見る中国は「内憂外患」と言わざるを得ない状況だが、長期的な時間軸を持ち、「夢」の実現に向けた着実な歩みは止まることなく、今後の発展の糧を生み出しつつある。

今年度中国委員会は、中国の経済・政治の最新動向に加えて、こうした歴史的な観点も念頭に、中国の現状を探るため活動を行った。報告書では、委員会活動、現地訪問を通じて得られた五つの知見を整理し、中国から何を学び、中国にどのように向き合うべきかを提示した。

I 五つの観点

(1) 中国台頭の要因は何か

中国の経済的な台頭の原動力は、WTO加盟を契機とするグローバル化の活用、国家主導の都市化政策に基づく産業集積の形成による。経済成長鈍化や米中摩擦の影響による悲観論もあるが、BATに代表されるデジタル・イノベーション分野の躍進など、新たに多様な経済の牽引役が生まれていることにも注目が必要である。

(2) 「中国の夢」とは何か

「中国の夢」とは、経済的な成長・拡大にとどまらず、「中華民族の偉大なる復興」を目指すものである。「中国製造2025」や「一帯一路構想」はその実現に向けた長期戦略であり、課題を抱えながらも着実に前進している。

(3) 米中摩擦は「中国の夢」を阻むのか

米中摩擦は、過去の通商摩擦とは次元が異

なる複雑さを内包しており、長期化は避けられない。一方、中国側は冷静さを取り戻し、米国の圧力に屈さない強気の姿勢、自国の社会主義市場経済体制への自信をものぞかせている。

(4) 「中国の夢」実現に向け、国内的に死角はないか

習近平政権にとって最重要の国内課題とは、「金融リスクの抑止」、「貧困の脱却」、「環境汚染の改善」。一朝一夕にはいかないが、着実に対策が実行に移されている。

(5) 中国がさらなる発展を遂げるための原動力は

近年の中国の成長を支える原動力には、起業意欲の高い人材の豊富さ、チャレンジを促す風土、試行錯誤を許容する政府の対応などがあり、特に、新陳代謝の旺盛さ、産官学一体となったエコシステムには見習うべき点が多い。

II 2カ所の現地視察ハイライト

(1) 歴史と経済発展が同居する古都・西安

かつて中華の中心であった古都・西安(長安)と、一帯一路構想の起点都市として発展する現在の西安の両面について紹介。西安では、胡和平・中国共産党陝西省委員会書記と会見した。日中友好ムードの高まりを象徴する出来事であった。

西安では、秦の始皇帝の権力を象徴する兵馬俑や唐の玄宗皇帝が楊貴妃のために建てた華清宮(華清池)、遣唐使として密教を学ぶために空海が訪れた青龍寺などの名所旧跡を探訪し、歴史に思いを馳せた。また、一帯一路の陸運拠点である西安港(陸港)や、BYDのEV工場を視察し、現在の発展状況を視察した。

(2) イノベーションのエコシステムが根付く

北京・中関村

スタートアップといえば深圳という見方が

あるが、中国最大の集積地は北京・中関村である。中関村ソフトウエアパークには、産官学一体となったイノベーション・エコシステムが根付き、中国のスピード感が体現されていた。

清華大学、北京大学をはじめとする中国を代表する優秀な大学、大企業からスタートアップまで数多くのソフトウエア企業、ベンチャーキャピタルが同居し、まさに生態系が息づいている。

III 日本は中国から何を学び、どのように向き合うべきか

(1) 日本政府や企業経営者は、中国の優れた点(競争力の源泉であるスピードや柔軟性、産官学一体となったエコシステムなど)を認め、学ぶべき点は学ぶ必要がある。

(2) 日本は環境分野、医療・介護分野、物流、製造技術、バブル経済の経験などで豊富な知見を有しており、一方で、中国はAIやデータ活用技術で強みを有している。単なる技術移転という考えにとどまらず、互いの強みを持ち寄って新たなイノベーションを創出し、産業の振興を進めていくことが、両国の発展にとって重要である。

(3) 日本は中国に対して、われわれが信じる自由、人権の尊重など、民主主義に反することには断固として正していかなければならない。中国の国家体制は一朝一夕に変わるものではないということを前提として認識しつつ、日本は各々の分野での国際ルール作りを主導し、ルールの遵守を粘り強く働き掛けていくことが肝要である。



詳しくはコチラ

ミッション参加者

(所属・役職は派遣時)

■ 団長(委員長)

岩本 敏男(NTTデータ 相談役)

■ 副団長(副委員長)

浦田 晴之(オリックス銀行 取締役社長)

川崎 弘一(JSR 取締役専務執行役員)

熊谷 亮丸(大和総研 常務取締役)

志岐 隆史(全日本空輸 取締役副社長執行役員)

武田 信二(東京放送ホールディングス 取締役会長)

西 恵一郎(グロービス マネジング・ディレクター)

松下 敬(出光興産 取締役副社長執行役員)

■ 団員(委員)

大岡 哲(大岡記念財団 理事長)

多田 雅之(アルファパーチェス 取締役社長兼CEO)

宮下 永二(フェリック 代表取締役)

随員・事務局 7人、計18人

ミッション日程

12月8日(日)

胡和平 陝西省党委書記 表敬・夕食懇談

12月9日(月)

古都の歴史探訪(秦始皇兵馬俑、華清池、青龍寺)

西安国際港務区 視察・昼食懇談

12月10日(火)

西安高新技術産業開発区 視察

西安日本人倶楽部 昼食懇談

12月11日(水)

大川龍郎 NEDO北京事務所所長 意見交換

横井裕 在中国日本国大使館特命全権大使 表敬・懇談

楊伯江 中国社会科学院日本研究所所長 および研究員 意見交換

王秀雲 中国日本友好協会副会長 および協会員 表敬・夕食懇談

12月12日(木)

中関村ソフトウエアパーク視察および企業経営者との意見交換会・昼食懇談



シェアリング・エコノミー 進展によって 日本版ライドシェアを実

規制・制度
改革委員会
(2019年度)

委員長
間下 直晃

高齢化の進展などに伴い、公共交通の重要性はますます高まっている。特に、ラストワンマイルを担うタクシーの需給は、今後のさらなる逼迫が予想される。社会的課題の解決を図る、タクシー事業者による新たなライドシェアについて、間下直晃委員長が語った。

(インタビューは3月9日に実施)

大都市・地方都市ともに タクシーの供給不足が進展

高齢者の免許返納や全国的なバス路線の廃止、インバウンドの増加などにより、ラストワンマイルを担うタクシーの需要は今後さらに増加すると考えられます。しかし、多くの地域でタクシーの供給不足が進み、大都市でも、時間帯や天候によっては、供給が追いつかないことが多くなりました。地方では、もともとタクシーの運行車両数が少ない上に営業時間が短く、利用者の需要を満たすことができていません。

一方、タクシー業界は既存ドライバーの高齢化やなり手不足、規制などによって簡単に増車できなくなっています。そもそも数が足りていない現状があり、タクシー供給はさらに逼迫することが予想されます。

海外では、供給不足を解消するために、米国や東南アジアを中心にライドシェアサービスが普及しています。これは、プラットフォームとなる事業者がアプリケーションを利用してドライバーと利用者をマッチングし、ドライ

バーが所有する自家用車で有償運送を行う配車サービスです。しかし、過当競争によるドライバーの低賃金化やドライバーによる利用者への犯罪など、課題があることも事実であり、これをそのまま日本に導入することは現実的ではありません。課題解決のためには、日本に適した形でのライドシェアを実現すべきだと考え、今回の提言をまとめました。

タクシー事業者にとっても有益な 「日本版ライドシェア」の実現

日本では、過疎地域などバス・タクシー事業者によるサービスの提供が困難な地域に限り、市町村やNPO法人などが主体となって有償運送を行う自家用有償旅客運送制度の活用が認められています。しかし、ドライバー確保や地域関係者との合意形成に時間がかかることや、既に導入されている地域でも、運行区域が既存事業者に配慮した区分に制限されているなど、真に利用者本位の制度になっていない地域も存在します。

日本版ライドシェアは、都心部では

タクシー需要が増大する通勤時間帯や悪天候時に、地方では需給バランスを崩さない範囲に限定して、タクシー事業者の運行管理の下、第一種運転免許を持つ一般ドライバーの有償旅客運送を認める制度です。タクシー事業者が運行主体となることで研修や車両管理などに責任を負う反面、安全・安心を担保されるとともに、売り上げは事業者の収益となります。また、需要が供給を上回る時間帯に限られ、過当競争や低賃金といった問題は発生しません。

運行データは国土交通省が構築を進めているデータプラットフォームに提供します。配車アプリから得られるデータを活用することで、観光客の潜在ニーズを発掘するなど地域の活性化や新たなビジネスモデル作りに貢献することも期待されます。

日本はシェアリング・エコノミーの 進展から取り残されている

ライドシェアは、タクシー業界から反対の声も上がっています。その理由は必ずしも一様ではありません。日本版ライドシェアにおけるドライバーは、

の 現

間下 直晃 委員長
ブイキューブ 取締役社長CEO

1977年東京都生まれ。2002年慶應義塾大学大学院理工学研究科修了。98年ブイキューブインターネット(現ブイキューブ)を設立し、CEOに就任。10年ブイキューブ取締役社長を経て、17年より現職。10年1月経済同友会入会。14年度より幹事。17～18年度新産業革命と規制・法制改革委員会委員長。19年度規制・制度改革委員会委員長。

あくまで事業者のドライバーが足りないときに時間単位、距離単位で勤務するパートタイム(副業)とするもので、既存業界をディスラプト(破壊的変革)するものではありません。事業者にとっては収益を拡大し、人材確保を補う解決策であり、利用者にとっては利便性向上につながる提案です。需要が増えることでマーケットも拡大するのではないのでしょうか。この制度における懸念や問題点があれば皆さんに教えていただいて、課題の解決に向けて、開かれた建設的な議論を一緒にしていきたいと思います。

日本はシェアリング・エコノミーの進展において世界から取り残されています。規制改革を通じて世界に追い付き追い越していくような社会にしていかなければなりません。ライドシェアを利用したことがない経済同友会の会員の方には、海外に行かれた際などにぜひ一度使ってみていただきたいと思います。利便性を理解していただければ、それが日本で実現されてないことに関して課題意識を持ってもらえると考えています。

提言概要(1月22日発表)

「日本版ライドシェア」の速やかな実現を求める —タクシー事業者による一般ドライバーの限定活用—

本会は、シェアリング・エコノミーの進展を通じ潜在需要を顕在化させ、経済成長を実現するとともに、さらなるイノベーションを促進し、日本の産業競争力を高めていくことが肝要と考えている。イノベーションを促進すると同時に、執行の実効性を確保するため

には、規制体系の抜本的な見直しを急ぐ必要がある。また、見直しに際しては、実証データに基づく透明性の高い議論を行うとともに、技術革新とビジネスモデルの変化のスピードや、ルールのグローバルな調和の必要性を考慮しなければならない。

提言のポイント

- 高齢ドライバーによる自動車運転免許の自主返納の増加やインバウンドの拡大、全国的に広がるバス路線の廃止などにより、ラストワンマイルの移動需要が増加する半面、人手不足がタクシー供給の制約要因となっている。
- 配車アプリの利用を前提に、タクシー事業者による第一種運転免許保有者および自家用車の活用を限定的に認めることで、需要超過時の供給増と安心・安全の担保を両立し、利用者の利便性を向上させることが可能になる。

「日本版ライドシェア」の考え方	
目的	・都心や地方都市におけるタクシーの供給不足への速やかな対応 ・リアルデータの収集、データに基づいた交通政策論議の促進 ・働き方の多様化を踏まえた副業・兼業機会の提供
概要	配車アプリの利用を前提に、以下のいずれかの場合に、タクシー事業者による第一種運転免許保有者および自家用車の活用を認める。 ケース1：一時的にタクシー需要が増大する通勤時間帯・悪天候時など ケース2：恒常的にタクシー供給が不足する地域において、需給バランスを崩さない範囲に限定
安心・安全	・タクシー事業者の運行管理による安心・安全の担保 ・情報通信技術を用いた相互評価制度や顔認証制度などの導入

海外のライドシェアにおける課題・利点と「日本版ライドシェア」の改善点

海外のライドシェア		「日本版ライドシェア」
(課題) ・ライドシェアドライバーが増えることで供給不足は解消されるが、深刻な交通渋滞や低所得ドライバーの大量発生をもたらす。 ・運賃の安さ、既存のタクシーに比して相対的にサービスの質が高いことからライドシェアが急速に普及し、既存の交通事業者の経営を圧迫する恐れがある。	雇用など	(改善点) ・需要が供給を上回る時間帯に限り、一般ドライバーによる有償旅客運送を認めるため、供給過剰の状態が継続することがないほか、ドライバーにとっても有償旅客運送はあくまで副業にとどまる。
(課題) ・運行管理や車両の整備などが不十分なケースがある。 (利点) ・情報通信技術を用いた相互評価制度や顔認証制度などにより、安心・安全の担保とサービスの質向上が図られている。	安心・安全	(改善点) ・安全運行を第一とするタクシー事業者が運行主体となるため、研修・車両管理などに責任を負う半面、売り上げは既存事業者の収益につながる。 ・運行時間が限定されているため、長時間運行による運転への悪影響は発生しない。 ・情報通信技術を用いた相互評価制度や顔認証制度などを導入し、安心・安全の担保とサービスの質向上を図る。

詳しくはコチラ



経済同友会・同友クラブ共催 新春会員懇談会

2020年オリンピック・パラリンピック 東京大会の成功に向けて



講演：橋本 聖子 氏

経済同友会・同友クラブ共催による新春会員懇談会が開催された。2020年オリンピック・パラリンピック東京大会が近づく中、開会挨拶で櫻田謙悟代表幹事は、経済同友会が行ってきた東京大会の成功に向けたさまざまな取り組みを紹介。続いて、冬季・夏季を合わせて7度にわたってオリンピックに連続出場し、現在は東京オリンピック競技大会・東京パラリンピック競技大会担当大臣を務める橋本聖子氏が講演を行い、大会成功に向けた思いを語った。

東京オリンピック競技大会・東京パラリンピック競技大会担当大臣

1983年富士急行入社。1984年オリンピック・サラエボ大会出場、以降1996年アトランタ大会まで7大会連続出場。1992年アルベールビル五輪銅メダル。1995年参院選初当選。自由民主党女性局長、外務副大臣などを歴任。2019年9月東京オリンピック競技大会・東京パラリンピック競技大会担当大臣、内閣府特命担当(男女共同参画)大臣、女性活躍担当大臣就任。

アスリート・ファーストの視点で、 万全の準備で安全・安心を確保する

2020年オリンピック・パラリンピック東京大会に対して、経済同友会の皆さまには日ごろから大きなご支援をいただいております。あらためて心から感謝を申し上げたい。

東京大会の開催まで、残すところ、あとわずかとなった。開催都市である東京都と運営を行う大会組織委員会、そして予選などを受け入れている全国の地方自治体に対し、国は全力でサポートし、オールジャパンで連携、準備に当たっている。

その中で、大きな問題となっているのが感染症対策だ。現在、新型コロナウイルス感染症が世界的に広がっており、日本政府はそれを食い止めるべくさまざまな対策を取っている。私が選手団長を務めた2010年の冬季バンクーバー五輪では新型インフルエンザが、2016年の夏季リオ五輪では蚊が媒介するジカ熱が流行し、日本選手団もその対策に迫られた。こうした経験を通して痛感したのは、情報の正確な把握と共有である。そのため新たに感染症対策に関する政府の窓口を設けることにした。窓口からは、さまざまな情報を

各競技団体にプッシュ型で提供する。

何よりも重要なのは「アスリート・ファースト」の視点で、安全・安心を確保することだ。また、セキュリティ対策も重要になる。特に、最近は見えないサイバーテロが盛んに行われている。2012年のロンドン五輪では、公式HPに対して2億回の不正アクセスが、同様に2018年の平昌五輪では、大会準備期間に6億回のサイバー攻撃が行われたと言われている。こうした攻撃に対処するために政府では、昨年4月にサイバーセキュリティ対処調整センターを設置するなど、従来以上に対策を強化し準備を進めているところだ。

大会期間中の輸送対策についても、まさに政府が取り組むべき課題である。大都市東京での大会だけに相当な混雑が予想される中、どのような交通削減策が有効なのか試行して、対策を打ち出している。例えば、一般車両に対し



開会挨拶をする櫻田代表幹事

て首都高速の日中の料金を1,000円上乗せし、夜間の料金を5割引くことにした。また、企業の皆さまには、働き方改革の推進の意味も込めて、大会期間中のテレワークの推進を呼び掛けている。

成熟した国・日本、成熟した都市・東京での大会だけにハードルは高いが、それを乗り越えるべく努力しているとところだ。

聖火に感動、聖子と名付けた父 五輪担当大臣に運命を感じる

私は、1964年の東京五輪の開会式の5日前に北海道で生まれた。父は幸運にも祖母と共に東京で開会式を見ることができ、聖火に感動して、私に聖子という名前を付けた。その私がオリンピック選手となり、大臣としてオリンピックにかかわることに運命を感じている。

東京大会は戦後復興の日本の姿を見



会場からはさまざまな質問や意見が出された

懇談会

講演会の後、経済同友会と同友クラブの懇談会が開催された。井口武雄同友クラブ理事長が、「同友クラブは、経済・文化・外交などの専門家を講師に招いた勉強会や、文化的な同好会活動などを行っている。いわば右脳と左脳の両方を鍛える団体だ。若い皆さんにもぜひ参加していただきたい」と挨拶した。



せる大会であり、高度経済成長の起爆剤となる大会だった。それに対して今回は、日本が2020年を通過点として、心豊かで持続可能な社会をつくるためのトップランナーになるための大会ではないかと思う。地球温暖化、貧困、食糧、エネルギーなどの地球全体が抱える問題に対して、ハードとソフトを融合させ、どう解決すべきなのか、そのヒントを世界に向けて発信していくチャンスだと考える。

私はアスリートとして7度のオリンピックに出場したが、議員になってからもアトランタ大会に出場している。そのことによって、単にスポーツを「する」だけでなく、「見る」「支える」という立場からも理解することができた。そうした経験から、「する・見る・支え

る」という大きなつながりの中で、スポーツ産業を育成する必要があると考えている。東京大会は、そのための大きな力にもなるはずだ。

予防医学・予防医療の研究により健康寿命の延伸に役立つと期待

東京大会では健康も大きなテーマである。私は小学3年で腎炎になり、体力づくりのためにスケートに打ち込み日本のトップ選手となったものの、高校3年で腎臓病が再発して入院生活を送ることになった。さらにストレスによる呼吸障害を起こす中で、メンタルトレーニングによって怒りをコントロールするように努めた。その後は医療事故によりB型肝炎も患った。そうした経験から、予防医学・予防医療の重要

性を身に染みて感じている。

現在、トップアスリートのトレーニング施設である「ナショナルトレーニングセンター」に隣接する「国立スポーツ科学センター」では、アスリートのためのさまざまな先端的研究を実施、食を中心にした予防医学・予防医療の研究なども行っている。こうした研究と地域医療を組み合わせることで、健康寿命の延伸に役立つと期待している。そのためには、予防医学・予防医療の視点に立った診療報酬制度も考える必要があるだろう。

東京大会が終わりではない。その先のレガシーをどう築くのか。経済同友会の皆さまとも一体になって、それをしっかり見届けて次世代に受け継いでいきたいと考えている。



質疑応答

Q パラリンピック後は、国としてどんなサポートを行っていくのか。

A 文部科学省やスポーツ庁を中心に、大会後もパラアスリートに対するサポートに全力で取り組んでいく。共生社会を実現する上で、パラアスリートから学ぶことは多い。そこで教育の場にパラリンピアンを派遣し、パラリンピック教育を進めることを検討してはどうだろう。それは、パラアスリートのセカンドキャリアにもつながると思う。また脳科学をはじめパラアスリートに関する研究から、人間の本質に迫るさまざまな成果が生まれている。そうしたことも教育や医療の中で活かしていくべきだと考える。

Q ポスト2020が極めて大切だ。そのモメンタムを後押しするものが必要ではないか。

A 2020年以降を見据えた取り組みとして政府では、日本文化の魅力を発信する「beyond2020プログラム」を全国で推進している。また、東京大会の競技終了後、選手がホストタウンを訪問し、地元の方と交流を行う「ただいま・おかえりホストタウン」という事業も推進する。ラグビーW杯がそうだったように、東京から全国に向いていただけるような、おもてなしのキャンペーンにしっかりと取り組んでいく。さらに、モメンタムの後押しという点では、ハードとソフトが融合しなければ難しいと思う。ろうあの方々を含めた障がい者のためのバリアフリーについて、ハードとソフト両面から推

進するなど、「ユニバーサルデザインの街づくり」や「心のバリアフリー」を世界に発信していきたい。

Q メンタルトレーニングでストレスをためないように心掛けられたそうだが、どうすればストレスをためずに済むのか。

A 心一つで人間は大きく変わる。私は病気をきっかけに、「怒りのもと」をつくらないように努力している。日常生活にはストレスにつながる出来事がたくさんあるが、訓練を重ねることによって怒りのもとをつくらなくすることができる。それが身体の健康にも良い影響を与える。また、自分がストレスをためないことで、周囲もストレスを感じなくなり、仕事もスムーズにいくようになる。そんな好循環を生み出すことが大切だと思う。

2019年度 第7回「創発の会」を開催 櫻田謙悟代表幹事が講演

経済同友会は、入会后2年以内の会員に対し、本会の理念と先達経営者の気概を伝承し、未来を担う経営者の識見拡大に資することを目的として、1999年1月から「創発の会」を設け、活動している。これまでに多くの会員が参加し、政策委員会などへの参画に向けたステップの場として大きな役割を果たしてきた。2019年度の第7回会合は、櫻田謙悟代表幹事による講演を行った。



講演(要旨)

“いて欲しい国、 いなくては困る国、日本”の 実現に向けて



櫻田謙悟 経済同友会 代表幹事

SOMPOホールディングス
グループCEO 取締役 代表執行役社長

VUCAをニューノーマルと認識し、 経営者は「強い危機感」を

VUCAの時代といわれる。ダボス会議などでも使われた言葉だが、不安定(Volatility)、不確実(Uncertainty)、複雑(Complexity)で、曖昧(Ambiguity)な時代ということだ。この時代をアブノーマルな時代と考えるのではなくむしろニューノーマル(新しい普通)だと認識し、経営者は「強い危機感」を持つべきである。

VUCAの時代に拍車を掛けているのが目覚ましいスピードで進化するデジタル技術である。これによりイノベー

ションが加速し、台風の目に吸い込まれるように企業を取り巻く環境は変化し、既存ビジネスモデルの崩壊と再構築(デジタルディスラプション)がすでに始まっている。最も影響を受ける業種はテクノロジーの関連企業、2番目にメディア・エンターテインメント、3番目に小売、4番目は金融サービスとなっている。こうした世界で人間の役割はどうあるべきか、人間にしかできないことは何かを、徹底的に考える時代が来たのかもしれない。

第4次産業革命のダークサイドの 解決へ日本が最も近い立場に

今直面している第4次産業革命では、デジタル技術の発展によって従来は解決不可能と考えられていた課題を解決できるようになった。これは「人類の脳への挑戦」であると考ええる。人類そのものへのチャレンジではないが、放っておくと、手の付けられない乱暴者になっていく可能性もある。第4次産業革命の光の部分、自動運転、ブロックチェーン、スマートシティ、ドローン、ヘルスケアなどたくさんあるが、同時にダークサイドもある。世界を席卷しつつある格差、分断などの問題が顕在化している。そうした世界が抱える課題の解決に向けて、日本は最も近い立

場にいると思う。国際社会が直面する課題に解を提供し、信頼される国になることを目指すべきだ。それこそが、「いて欲しい国、いなくては困る国、日本」である。

ところで、この10年間の世界経済フォーラム(ダボス会議)のテーマの変遷を振り返ってみると、アジェンダとして掲げるものはいずれも正しいし、予言的である。だが、ずっと課題を抱えたまま解決されていない。

今年の会議では、SDGs経営ということが言われているだけでなく、セールスフォース・ドットコムCEOのマーク・ベニオフ氏は「われわれが知っていた従来の資本主義は死んだ」と発言した。会議の創設者であるクラウド・シュワブ会長はディナーセッションで、「キャピタリズムの代わりにタレンティズムが必要である」と述べた。今、世の中が抱えている問題は、一企業、一カ国の力では簡単に解決できない。世界中のタレントを集め、エコシステムを作って解決しなければいけない、ということだ。

そのような議論がある中で私は、サステナビリティ(持続可能性)とプロフィットビリティ(収益性)について申し上げた。この二つは二律背反だともいわれていたが、実は持続可能性のな

いところに収益性はなく、逆に収益性のないところに持続可能性もない。持続可能性と収益性を同義のものとして考えていく経営が重要である。

こうした背景を踏まえると、課題解決に貢献できる「価値ある企業」はどのような企業なのか。企業価値とは、時価総額で測れるのか。企業価値を比較・測定する新たな基準作りにチャレンジする必要がある。

豊富で良質なリアルデータから新たなソリューションを

日本のGDPは世界第3位、人口は世界で10番目、経済格差も米国などに比べて小さい。武士道をはじめとする独自の精神性もある。治安も良く、人材も優秀だ。長い歴史の中で培われた文化、風土も強みだ。米国の時事解説誌・USニュース&ワールド・レポートによる「世界最高の国ランキング」で、今年日本は昨年の第2位に続き3位となった。世界から見た日本はうらやましい国なのである。

そうした中で、今後重要になるのがデータだ。「データ・ドリブン・ソサエティ」と言われるように、データがあ

ればさまざまなことができる。

データについて私なりに定義すると、バーチャルデータとリアルデータの二つに分かれる。バーチャルデータはネット空間から取得されるデータであり、一方、リアルデータは、医療、介護、自動車の走行、製品の稼働データ等々で、そのデータの発信人が誰かを突き詰めてトレースができるものである。それだけに、リアルデータは非常に価値があり、新たなソリューションを提供できる可能性がある。バーチャルデータはGAFAなどが先行しているが、日本は得意なものづくりや国民皆保険などから「豊富で良質なリアルデータ」を保有し、それを活用する技術もある。

課題解決先進国として世界から評価されるために

日本が飛躍するために克服しなければならない大きな課題として「少子高齢化、人口減少」「財政健全化」がある。少子高齢化、人口減少の問題に対処するためには、生産性の向上が必須であり、縮小均衡に陥らず付加価値を拡大するには、イノベーション創出が不可欠である。そこで重要になるのが、ダ

イバーシティ&インクルージョンと、そこから生まれるグッドクラッシュ(知の衝突)だ。イノベーションを起こすための投資も必要になる。

また、財政健全化に向けて、経済同友会は「独立財政機関」を参議院の下に設置することを提言している。政府のスタンスとは異なる客観的な立場から分析結果を社会に提供し、将来世代の利益を政策決定プロセスに反映することが重要である。

日本が抱える課題は、世界が直面する課題でもあり、日本が課題解決先進国として世界から再評価されるチャンスでもある。日本は、日本が持つ精神性や、リアルデータとそれを活用できる技術力・インフラを活かすことで、グローバリズムがもたらすダークサイドに対してソリューションを提供でき、世界から見て「いて欲しい国だけでなく、いなくては困る国」になれると信じている。

日本は世界から見てユニークな国であり、そのユニークさは必ずプラスに働く。そうした点について、私たち大人は若者に向けて発信し、自分たちも行動しなければならない。

Q&A 質疑応答

Q 上の世代が保守的になり、企業の中で抵抗勢力になっている面があるのではないかな。

A そうした現状を変えるためには、企業のトップがどれくらい心配性かがとても重要だと思う。将来に対して強い危機感を抱けば、逃げ切り世代が企業を中心に占めている現状を変えることができる。また、事業についても現状にとどまって座して死を待つのではなく、新しいところへトランスフォームしていくことができるはずだ。

Q さまざまな日本の強みが若い世代にきちんと受け継がれるためには、何が必要なのか。

A 失敗すると二度と立ち上がれない減点主義が問題だ。教育制度、

特に受験制度を変えるべきではないか。そして、若い人に任せる機会をたくさん作ること。そのためにダイバーシティを一日も早く実現することが必要だ。また、スタートアップに対する資金供給も重要だと考える。

Q 最近の働き方改革についてどう考えるか。

A 働き方改革はワークライフバランスの話ではなく、日本の生産性や競争力を高めるために働き方をどう変えるかという問題だ。それがいつの間にか、一生懸命働くことさえ否定されるような状況になっているのはおかしい。コンプライアンスの問題と働き方改革の問題は全然違う。そこを分けて考えるべきだ。



Q 資本主義に代わる次のモデルを考えるヒントを教えてください。

A 努力して成功した人が豊かになることは大いにあるべきだが、行き過ぎた格差は是正されるべきだ。まずやるべきなのは、所得の再配分機能を直すことだ。そのときに金額主義でいいのか、価値主義でいいのか。ESG指標のような社会への貢献度を勘案してCEOの報酬や企業の価値が決まるような仕組みが必要だと考える。



紹介者

塚本 英彦

日本信号
取締役社長

坂下 智保

富士ソフト
取締役社長執行役員



最新のキーワード「DX」と経営体制と 企業文化について思うこと

今、流行のキーワードといえば、「DX（デジタルトランスフォーメーション）」ということになるだろう。当社は、お客さまが必要とされる情報システムやソフトウェアを国内外のサービスやソフトウェアを組み合わせたり、必要なソフトウェアを実装したりして、お客さまへ提供してきた企業である。最近、「DX」とIT化では何が違うのか問われることがある。私自身は、言葉へのこだわりはないが、デジタル化という言葉には、これまでのIT化やICT化という表現での効率化や高度化という視点以上に、社会全体の活動がデジタル情報化されつながり、変化していくという流れの中で、企業そのものを変革していくという意味合いがより色濃く出されていると感じている。まさに、多くの企業にとって、時代の変革期に生き残りを懸けた革新が迫られている。

経験上、企業のデジタル化を進めるには、その推進体制が重要で、これまで以上に、技術の発展を理解し、経営に活かす経営者の果たすべき役割は大きい。何より、新たなデジタル技術にしっかりと知識・見識を持ったビジネス人材が必要であるが、これが最も希少である。当然、技術を先導・実装していく技術人材も重要であるが、既存のシステム部門では十分でない場合も多い。社内のリソースを充実すべきとの意見も多いが、これだけ幅広く早く発展する領域を全て社内で賄うというのは、一部の企業を除き現実的ではないと感じる。デジタル推進における経営方針をしっかりと作り、社内体制の整備とともに、社外のリソースをどううまく使うかが重要である。

さらに、自社の企業文化にも留意する必要がある。トップダウンなのか、ミドルが強いのか、保守的なのか、革新的なのかなど、そういった部分が進めようとする戦略の壁となる可能性があり、革新していく必要があるからだ。

自分たちの強みをどう活かして、デジタル化時代を勝ち抜くかという企業戦略とともに、デジタル推進体制をいかに構築するかが重要なポイントであり、併せて、それを進める自分たちの文化を理解し、どう見つめ直していくかも重要な要素であると感じている。

▶▶ 次回リレートーク

嶋本 正

野村総合研究所
取締役

社外取締役の役割と コーポレートガバナンスの今後の課題

企業統治の実効性を高め、企業統治体制を確立するために必要なことは何か。日本の大企業13社に取締役会運営状況調査を実施し、日米の社外取締役へのインタビューも行った江川雅子氏が語った。

講師：江川 雅子 氏

一橋大学大学院経営管理研究科 教授



ジェンダー、国籍、年齢層など、 社外取締役は多様性が重要

調査とインタビューにより、日本の取締役会の実態が変化しつつあることが分かった。社外取締役が活発に発言し、議論を主導するようになったため、会議の所要時間も昔と比べ長くなり、社内の執行側が提案した議案が否決・修正されるケースも出てきた。これに伴い、早い段階から議案が付議されることも増え、議論の時間を確保するための議題の絞り込みも進んでいる。

社外取締役が取締役会の中で大きな役割を果たすようになったことに伴い、取締役会の実効性を高めるためには、人選の多様性が極めて重要になる。企業にとって重要なスキルや経験を組み合わせるためには、ジェンダーや国籍だけでなく、思い切って若い人を入れる視点も必要だ。女性取締役は、バックグラウンド自体が多様なため、年齢や経験の多様性も同時にもたらしてくれる傾向がある。

事業内容や企業文化に対する社外取締役の理解を深めるため、各企業でさまざまな機会が設けられているが、特に双方向の議論がなされる社内会議に積極的に出席する意義は大きい。プレゼンだけでは分からない現場の空気や企業風土を理解できるからだ。

社外取締役を活かせるか否かは 経営者との信頼関係構築が鍵

取締役会の準備・運営では、リードする議長や筆頭取締役の役割が大きい。

議論したい内容を社外取締役から提案させ、反映させることも意義がある。オープンに発言できる雰囲気づくりが肝要である。執行側・社内とのパイプ役の取締役会事務局の機能も重要だ。

取締役会評価については、日本ではまだ歴史が浅くクオリティーもまちまちで、現状、自己評価を行う会社が多い。中には社外の専門家に依頼する企業も出てきた。海外では、独立取締役である取締役会議長が取締役個人に対して評価を行うケースもある。いずれにせよ、評価を受け、どのように改善するかが最も重要であるため、具体的な改善策に結び付けることが求められる。

社外取締役を活かすために最も大切なのは経営者との信頼関係の構築である。日本では、社内の執行側にも社外取締役側にもまだ遠慮がある印象だ。海外の社外取締役が「マイカンパニー」と呼ぶように、社外取締役が自覚を高めてよりコミットしていくことが大切である。

株主利益の反映は重要だが ガバナンスは変化している

21世紀のコーポレートガバナンスにおいて、株主利益の反映は確かに重要だが、海外ではその枠にとらわれない

企業や動きも出始めた。米国の経営者団体ビジネス・ラウンドテーブルは、従業員や地域社会の利益を尊重した事業運営に取り組むと宣言し、公益を目的とする会社の設立を認める州法改正やNPOの認証制度も広がっている。

現在の株式会社の仕組みは、19世紀末から20世紀初頭に成立した。当時は資本が希少な中、自動車、鉄鋼、鉄道など巨大な資産を抱える企業が台頭し、従業員は代替可能な存在であった。しかし現在、ソフトウェアやブランドといった無形資産の価値が高まり、米国の株価指数「S&P500」の8割以上を占めるともいわれる。資本の希少性が減り、人材の価値が増したのだ。

そうした中では、会社のあり方も変わっていく。会社のヒエラルキーの中で調整した方が複雑で継続的な取引に優位とされた時代から、今やITを用いて企業の枠を超え、一つのチームとなったプロジェクトがなされる時代になった。時代に合ったガバナンスのありようを探ることは、終わることがない旅のようなテーマである。

LETTER FROM COPENHAGEN コペンハーゲン通信 PART VII 3

首都ヌークの街並み



カンガルスアーク空港にて

カンガルスアーク空港標識
(ニューヨークとコペンハーゲンの中間)

デンマーク王国 DATA

人口582万人、面積4.3万平方キロ(≒九州)、欧州最古の王室を有する立憲君主国。「世界一幸福度の高い国」「環境・デザイン・福祉先進国」として知られ、アンデルセン童話、食器・家具・知育玩具などのブランドは日本でも有名。

2007年1月より本会事務局職員が在デンマーク日本大使館に出向しています。国際競争力や人々の幸福度で高い評価を受けるデンマークからの現地報告を不定期にお届けします。

小林 功人

在デンマーク日本大使館二等書記官
(経済同友会事務局より出向中)



グリーンランドは売り物ではないが ビジネス機会は歓迎する

この見出しの文言は、2019年8月、米国トランプ大統領が購入に関心を示した際のグリーンランド政府の反応です。本年2月、このトランプ大統領による購入発言により一躍脚光を浴びたグリーンランドに、ついに出張で訪れる機会に恵まれました(在デンマーク日本大使館のフェイスブックページ<https://www.facebook.com/japanindenmark/>に写真を掲載しております)。

グリーンランドは世界最大の島(面積は日本の6倍)で、人口約5万6,000人、人口の大半は先住民族のイヌイットが暮らすという特徴を持つデンマーク王国の自治領です。グリーンランドは漁業が盛んで、実は日本の回転寿司店などで提供されているエンガワや甘エビはグリーンランド産も多く、グリーンランドの水産業にとって、日本は世界でも非常に重要な市場として位置付けられています。また、大昔をさかのぼれば、同じ祖先を持つ日本とグリーンランドの人々は、顔つきが似ていることもあり、お互いにどこか不思議な縁を感じる存在でしょう。

今回の出張は、当地を管轄されている日系企業の方々数人にも同行していただき、政府関係者、商工会議所、空港運営、航空、水産、海運、大学など、多岐にわたる組織を

訪問し、グリーンランド経済の多角化に向けて協力できることがないか、意見交換をしました。具体的には、2023年に拡張工事完了を予定している3空港の設備関連入札、レアメタル・鉄鉱石、石油の埋蔵可能性、氷河から解け出す水の商用化、水力発電プラントの増設、データセンター建設などのポテンシャルを認識しました。実際にデンマーク本国以外にも、米国、カナダ、オーストラリア、中国などの企業がこれらの事業に関心を示している状況が分かりました。

未開の地への新規参入には、さまざまな障壁やリスクが伴うので、一朝一夕には進みません。しかし、専門家による入念な調査、信頼できる海外パートナーとのリスクの共有など、手段はあるかもしれません。一方、グリーンランドが国際競争力を培っていく過程では、彼ら自身も国営企業から脱し、海外パートナーと共に国際スタンダードを取り入れることにも議論の余地があるでしょう。グリーンランドで出会った方々自身も、よく知った身内同士でのビジネスから一歩踏み出し、外国投資誘致を積極的に進める過程では、漠然とした不安を抱えているかもしれません。パートナーとして選んでもらうためには、先人が築いた良好な友好関係を維持しつつ、人と人との対話を通じた信頼関係の醸成が重要なのではないかと実感しました。

新入会員紹介

会員総数1,510名(2020年2月21日時点)



たかはし まこと
高橋 真

所 属：セガサミーホールディングス
役 職：上席執行役員
生 年：1968



おおわき よういち
大脇 洋一

所 属：セガサミーホールディングス
役 職：上席執行役員
生 年：1965



やま だ きみひこ
山田 公彦

所 属：鬼怒川ゴム工業
役 職：常務執行役員CFO
生 年：1961

退 会

なが と まさつぐ
長門 正貢

ほし の よしはる
星野 佳路

所 属：星野リゾートグループ
役 職：代表

あき ぼ たかとし
秋庭 孝俊

所 属：ジェイエムエス・ユナイテッド
役 職：取締役社長

おお え ただす
大江 匡

所 属：プランテックアソシエイツ
役 職：取締役会長兼社長
2020.1.31 ご逝去による会員資格の喪失

女川町人材留学プログラム報告（2月17日～18日実施）

経済同友会では、東日本大震災の発災直後から震災復興プロジェクト・チームを立ち上げ、復興に向けた意見発信および具体的な支援を続けてきた。宮城県の女川町人材留学プログラムもその一つで、2013年から毎年実施している。これまで女川町の民間企業や役場の職員など延べ93人を、本会の会員所属企業が受け入れ、研修を行ってきた。

今年は同町内の水産加工業の代表ら7人が参加した。まず初日の2月17日に東京・西新橋のキッコーマン東京本社で同社の企業概要や経営理念、グローバル展開の歴史や戦略、社会課題への対応などについて説明があった。その後、人事制度や人事考課などの仕組み、モチベーション向上や組織力を引き出す取り組みや課題などの講義を受けた。翌18日は埼玉県の新井キッコーマン株式会社の工場の視察を行い、工場の概要についての説明を受けた後、製品完成に至るまでの製造工程などを見学した。また、ロボットなどの自動化の取り組みや課題について意見交換を行った。

こうしたプログラムを継続して行っているのは、2011年3月11日の被災から9年近くが経過し、被災地では復興に向けた着実な歩みが見られる中でも、地元企業や自治体では、人材育成や組

織運営などの課題を抱えているからだ。

研修・視察は参加者、派遣元企業はもとより、女川町役場などからも高い評価を得ており、本会としても被災地支援に貢献できていると考えている。



キッコーマン東京本社での研修



埼玉キッコーマン株式会社の工場での研修

■研修プログラム

2月17日(月)	2月18日(火)
経済同友会で全体オリエンテーション キッコーマン東京本社において研修 経営理念や醤油醸造の歴史など説明 組織力向上に向けた取り組みや課題など説明	埼玉キッコーマン株式会社の工場において研修 会社紹介、工場・製造工程視察 製品試食および質疑応答

No.826 March 2020 経済同友会 3

C O N T E N T S

特集

中国委員会報告書
日本は中国から何を学び、
どのように向き合うべきか 03

Close-up 提言

規制・制度改革委員会【提言】
間下 直晃 委員長
シェアリング・エコノミーの進展によって
日本版ライドシェアを実現 08

Doyukai Report

経済同友会・同友クラブ共催 新春会員懇談会
2020年オリンピック・パラリンピック
東京大会の成功に向けて
橋本 聖子 氏 10
東京オリンピック競技大会・東京パラリンピック競技大会担当大臣

2019年度 第7回「創発の会」を開催
櫻田謙悟代表幹事が講演 12

Seminar

第1332回 会員セミナー
社外取締役の役割と
コーポレートガバナンスの今後の課題
江川 雅子 氏 一橋大学大学院経営管理研究科 教授 15

Column

私の一文字 遠藤 信博
『強い意志』と『柔らかな心』 02

リレートーク 坂下 智保
「最新のキーワード『DX』と経営体制と
企業文化について思うこと」 14

コペンハーゲン通信
「グリーンランドは売り物ではないが
ビジネス機会は歓迎する」 16

私の思い出写真館 川本 明
「世界が広がったとき」 19

新入会員紹介 17
女川町人材留学プログラム報告
(2月17日～18日実施) 18



川本 明

アスパラントグループ
シニアパートナー

世界が広がったとき

時は1986年10月18日。場所は英国オックスフォード大学のシェルドニアン・シアターの前。私は一緒に留学した妻と、同シアターで開催された入学式に出席した。出てきたところをカナダ人の友人が撮ってくれた。

ニコニコしている理由はそれだけではない。通産省に入省して5年間の「丁稚奉公」が明け、「いつかは外国に」と切望していた留学が実現したのだ。

学生は中世に建築されたカレッジに起居する。水漏れ、すきま風などは珍しくない。「自由とは何か」など、与えられたテーマにつき課題書を読み込んでエッセーを書き、先生と一対一で議論する、チュートリアルと呼ばれる授業が毎週2～3回ある。日はつるべ落として短くなり、朝起きても真っ暗なまま、図書館に向かう。クリスマスともなると英国人の学生は帰郷し、辺りは静謐に包まれる。

カレッジの食事は、ハリー・ポッターの映画さながらの趣は

あるものの、決しておいしくはなかった（結果として自分の料理の腕前が上がったのは想定外の収穫だったが…）。ただ、大学院生は「ハイテーブル」と呼ばれるひな壇で、先生たちと同席する特権があり、そのときの料理とワインは魅惑的だった。

何とか勉強を続け、イースターが過ぎ日は次第に長くなる。鮮やかな緑があふれ、花が咲き誇り、何もかもが輝いているように感じる季節になって学期は終了！ 芝生に思い思いに寝そべり、本を読み、友と談笑した。「バンティング」といわれる川遊びをしたり、パブでいつまでも暗くならない夜を飲み明かしたり。カレッジのサッカーチームにも所属した。アジア出身者は私だけで、シュートを決めたときには皆目を丸くしていた。

今思えば、キャメロン元首相もジョンソン現首相もそのときのキャンパスにいた。私の人生で世界を一気に広げてくれた2年間の経験が、全てはここから始まった。そんな一枚だ。



同友会は
行動する“DO”友会!

小池百合子東京都知事が 協力要請 (3月5日)



新型コロナウイルス感染症の
拡大防止などを話し合い
ました

櫻田謙悟代表幹事、橋本圭一郎専務
理事・副代表幹事と小池百合子知事、
宮坂学副知事がテレビ会議



在宅勤務などの影響で
平日でも人通りが減った
東京駅前

経済同友会でも在宅勤務が
行われている



イラスト・溝口イタル

経済同友

経済同友 2020年3月 No.826 令和2年3月25日発行
編集発行人/橋本圭一郎 発行所/公益社団法人経済同友会
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-4-6 日本工業倶楽部別館5F
TEL/03-3211-1271 FAX/03-3214-6802 URL/https://www.doyukai.or.jp
編集/経済同友会事務局 制作/アーク・コミュニケーションズ 印刷/富士ゼロックスシステムサービス

