

経済同友

KEIZAI DOYUKAI

12-1

2020
December

2021
January

2021年 年頭見解

イノベーションによって、
経済社会の再設計に
踏み出す1年に

特集

「経済同友会インターンシップ」の
新展開

Close-up 提言

サービス産業の生産性革新PT

サービス産業の課題は
コロナ禍を経て必要性和緊急度が高まった



「私の一文字 ～副代表幹事 間下 直晃～」より

No.834

私の一文字「選」

副代表幹事
間下 直晃

ブイキューブ
取締役社長CEO



自分の意思で「選ぶ」

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、間下直晃副代表幹事にご登場いただきました。

岡西 「選」は、「辵」の中に「巽」という文字が入っています。「己」は神前で2人の巫女が足並みをそろえて共に踊っている姿。そこから神様の前で踊る「選ばれし者」という意味合いに変わっていったといわれています。なぜ、この文字を選ばれたのですか。

間下 私たちの会社は、「Evenな社会の実現」というミッションを掲げています。私は結果に差は出ていいと思いますが、社会には機会の平等を求めたい。例えば、働き方が画一的だから育児や介護で仕事ができないとか、地方だから仕事が乏しい、医療・教育に恵まれないとか…。そんな不平等をテクノロジーで変えていきたいというのが、私たちがやってきたことです。その結果、何が得られるかというと、それぞれの人が働く場所や住む場所、働き方を選ぶことにつながる。選べる人生につながっていくのです。これからの日本のキーワードは「選べる」ではないかと思っていますし、理想の姿ではないかと考えて「選」にしました。

岡西 間下さんは大学時代に起業されて以来、さまざまな選択をされてきたと思いますが、「選ぶ」ことにおいて大事にされてきたのは何ですか。

間下 後悔しないよう、自分に正直に選んでいくということです。失敗もありますが、自分で選ぶので後悔しません。コロナの時代では、不本意ながら生活様式を変えたり、

選んだりしなければならないことが起きました。でも、変化の結果、選択肢は増え、テクノロジーはある程度浸透します。選べる余地が増えるので、コロナだからではなく、自分の意志で選べるようになります。会社員なら出社か在宅を選べるし、子どもの誕生といったライフステージが変われば、家で少しだけ働くという方法も選べるかもしれない。そういうことが可能な会社が今回のコロナで劇的に増え、結果的に生産性向上にもつながるのだと思います。

岡西 間下さんは42歳という若さで今年度から副代表幹事になりました。経済同友会では若い経営者を増やそうという動きがありますが、そのようなお考えはありますか。

間下 あります。組織には多様性が必要で年齢も大事な多様性。今は若手が少な過ぎます。実は、私は経済同友会入会后、敷居が高くて3年間は幽霊会員でした。あるとき、デジタル系の人材が必要だということで前代表幹事の小林喜光さんや副代表幹事の方々の話をうかがう機会がありました。小林さんは当時70歳を超えていましたが、大変弾けた方で、とても面白かった。「これからはもっと自分から入っていこう」と考え方が変わりました。若手経営者の集まりはいくらでもあります、私たち世代に必要なのは、年配かつ大企業系の経営者とのつながりです。日本経済を握っているのは大企業トップの方々。規模が大きい大企業はマジョリティーですから。私たちは動きは速いが規模が小さい。若手と大企業のトップ経営者が融合できる組織は少ないし、互いに断絶されている感がありますが、つながりが出てくると面白い。互いに相乗効果が出てくるはずです。

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。



イノベーションによって、 経済社会の再設計に 踏み出す1年に



2021年1月1日

代表幹事 櫻田 謙悟

2021年の年頭にあって、まずは、パンデミックとの闘いの最前線で尽力されている医療従事者をはじめ、介護、交通・物流、製造、販売など、不安やリスクをおして人々の生活・経済活動を支え続けている数多くの方々に、心からの感謝と称賛の意を示したい。

1 歴史の潮流から、日本のミッションを考える

(1) 歴史的分岐点に立つ世界

2020年は、新型コロナウイルス感染症の世界的拡大により、人類社会の前提と将来展望が大きく揺らいだ年であった。また、そうした中で、グローバル資本主義と新産業革命の進展に伴う「影」、すなわち、地球環境の持続可能性の危機と、グローバルな産業構造の変化に伴う格差の拡大、社会の分断という問題の深刻さがあらためて浮き彫りになった。

危機に直面してなお、国際社会は求心力を欠いた状態にある。米中に代表される異なる政治体制間の対立は、経済・政治・安全保障などが複層的に絡み合い、改善の見通しは立っていない。

われわれは今、経済的合理性と技術革新に主導されたグローバル資本主義の到達点に立っている。ここで各国が立ち止まっては、これまで国際社会が積み上げてきた発展と平和に向けた努力が水泡に帰しかねない。

およそ100年前、スペイン風邪が猛威を振るった時代、世界は国際連盟の設立という理想主義から、各国の利害対立・分断を経て、全体主義や専制主義の台頭へと大きく方

向を転じた。この苦い歴史を繰り返すのか、新しいパラダイムによって未来を切り拓くのか、世界は歴史的な分岐点に立っている。

今われわれが持つべきは、過去を断ち切る覚悟と「ありたい未来」を自ら描き出す意志である。従来のグローバル資本主義のあり方を根本から見直し、幅広いステークホルダーに支えられた新しい経済社会を構築する勇気を持ち、この1年を迎えたい。

(2) 持続可能性、包摂性、強^{じん}韌性を包含する 資本主義への転換

経済社会の再設計に取り組む上で、絶え間ない変化・進化こそがこれからの「常態」であることを認識する必要がある。コロナ危機への対応で加速する技術革新は、次々と社会変革を引き起こす。われわれは、「普通」が常に更新されていくという認識に立ち、マインドセットを転換しなくてはならない。

また、持続可能性、包摂性、強韌性などの価値を内包し、それと経済成長とを整合させる資本主義を目指す必要がある。従来の資本主義の下では、この命題に有効な解を見いだすことができなかった。これに答えることが、新しい経済社会の実現には欠かせない。

新しい経済社会を具現化する駆動力はイノベーションであり、それを担う企業である。企業が存続する唯一無二の基盤は、人類社会そのものであり、その持続可能性を脅かす課題を解決することは企業の本懐に他ならない。ビジネスという持続的な価値創造の器とテクノロジーの力を、イノベーションによる社会変革に活かしていくべきである。



(3)日本の強みを活かし、経済社会の再設計に取り組む

経済社会の再設計に取り組む上で、日本は絶好のポジションにある。日本には、経済と市場の規模、ものづくり分野で磨き抜かれた技術力、質の高いリアルデータなど、今後の成長の源泉となるリソースがある。また、社会の調和と安定、文化的な影響力、全体最適や他者の利益を尊重する精神性などの特質を備えている。さらに、保護主義の流れに与することなく、公正なルールに基づく自由で開かれた経済秩序の構築に一貫して取り組んできた。

これらの強みを発揮していくためにも、日本に長期的な停滞と国際社会における存在感の低下をもたらした原因を克服しなければならない。そして、先進国中、最低水準にとどまる生産性とイノベーションの停滞、少子・高齢化の下での社会システムの持続可能性、米国と中国、経済と安全保障という二つの軸の間での立ち位置など、国の根幹に関わる問題に答えを出していく必要がある。

日本はこれらの課題を乗り越え、独自の実践的な知恵を絞り、新しい経済社会の姿を見いだすことを自らのミッションとすべきである。そして、課題先進国としてロールモデルを示すことで、世界のパラダイム転換にリーダーシップを発揮していく。それこそが、「いて欲しい国、いなくては困る国・日本」の実現に向けた一歩である。

2 パラダイム転換に向けた日本の挑戦

(1)イノベーションによる社会変革を推進する

新しい経済社会を実現するには、日本の強みを活かしたイノベーションによる社会変革が必要である。当面、デジタルとグリーンという二つの領域が社会変革の牽引役となる。ここでイノベーションを加速し、日本の競争力と国民生活の豊かさ、Well-beingの向上、社会システムの持続可能性を追求することが、新しい経済社会をつくる第一歩となる。

デジタルについては、個人・企業・行政など社会のあらゆる主体がデータを活かし、各分野で価値創造できる基盤を整えることが喫緊の課題である。さらに、それに立脚し

て、日本の強みが生きる分野、例えば、リアルデータやノウハウの蓄積が豊富なヘルスケア・介護、製造業等の領域で、世界最先端の事業モデルを確立することを目指す。また、あらゆる仕事のプロセスを刷新し、より高い付加価値につながる仕事や将来の成長分野に、人材・資金・知などの資源を投入し、社会全体の生産性を高める。

グリーンについては、社会生活やビジネスの持続可能な基盤として、再生可能エネルギーの主力電源化を推進する必要がある。また、「2050年カーボン・ニュートラル」という目標に向け、建築、交通、ものづくりや企業のバリューチェーンなど、ゼロエミッション化のあらゆる可能性を追求し、その成果を競争力につなげていくことを目指す。

これらのデジタルおよびグリーン政策を、イノベーション・成長戦略の核として官民が共有し、オールジャパンで推進していくべきである。

(2)イノベーションの創出に向けた企業・政府の責務

歴史を振り返れば、数多くの企業が革新的な製品、サービスを創造することで、国民生活を豊かにし、社会を変革してきた。例えば、自動車産業は、国内外に幅広い関連産業と雇用を生み、精緻なバリューチェーンを築くとともに、人々のライフスタイルと都市構造を変えてきた。家庭用ゲーム機の開発は、コンテンツという新たな市場を生み、文化、教育、健康、コミュニケーションなど、さまざまな形で人々の生活の質を高めている。AI等の活用による先端技術やサービスが医療の高度化を実現し、健康長寿社会に寄与している。また、国民の6割強が保有するスマートフォンは、コミュニケーションの枠を超えて新しいビジネスを生み出し、社会インフラのプラットフォームとして進化を重ねている。

このダイナミズムを取り戻すための企業変革は、経営者の自己革新から始めるべきである。経営者は、社会を変革するという気概、成長を妨げる要素を根こそぎ取り払う覚悟を持つ必要がある。そして、未来の成長・競争力につながる分野を見定め、そこにあらゆるリソースを集中的に投資していく。

高度成長を支えてきた組織運営や雇用慣行、働き方などが、速やかな戦略実行の足枷となるならば、それを自らの責任で徹底して変革する。同時に、企業の成長や個人の自己実現といった観点から、政府に労働法制の見直しを働き掛けていくことも必須である。

一方、政府の最大の役割は、ビジネスの進化を妨げないことである。デジタル化、グリーン化の変革力があらゆる業種・業界に及べば、従来の産業構造の枠には収まらないビジネスやサービスが生み出される。これを前提に、従来の規制体系を抜本的に見直さなければならない。企業経営

者としても、具体的なビジネスプランやその社会変革へのインパクトを示し、障壁となる規制の刷新・破壊を迫っていく。

(3) 持続可能性、包摂性、強靱性をもたらす 社会システムの構築

イノベーションの推進・加速と並行して、日本の社会システム全体の根本的な見直しも不可欠である。特に、日本の財政構造、受益と負担のあるべき姿について、本格的な議論を早急に開始する必要がある。少子・高齢化が進む中、国民生活の支えと未来を切り拓く投資とを両立し得る持続可能な財政の姿や、その実現に向けた道筋が問われている。将来の不確実性に備えるためにも、また国として将来への投資を進めるためにも、財政という制度的な裏付けを固めなくてはならない。

また、セーフティネットをはじめとする社会システム全般も、民間のダイナミズムこそが機会を生み、社会の包摂性を高めることを前提に転換していく必要がある。例えば、社会全体で一気にデジタル化、グリーン化が進めば、通信インフラや新たな発送電設備・システムの構築・運用など、雇用の拡大が見込まれる。さまざまな再生可能エネルギー技術に適した条件を持つ土地には、新しい産業が生まれる。CO₂の吸収・固定を追求する中で、森林・農地に新しい価値が付加され、採算性ある産業が地域で発展する可能性がある。このような機会の連鎖を生み出していくためにも、イノベーションと新陳代謝を止めてはならない。

3 イノベーションの源泉、「多様な個」への投資

イノベーションの源泉は多様性である。性別・年齢・国籍や文化的背景といった属性が個人の意欲と活躍を妨げず、多様な個性のぶつかり合いが活力を生み出す社会に向けて、多様な人材への投資に集中的に取り組む必要がある。

イノベーションを牽引するような、標準の枠に収まらない才能や個性を育てるため、学校教育の枠外に新しい人材育成のトラックを設けるべきである。年齢・学年にとらわれず、個人の意欲と主体性に応じて、国内外の最先端の知にアクセスできるようなチャネルを、リモートアクセスも活かして構築することを提案する。

また、経済社会活動の運営を支えるエッセンシャル・ワーカーの仕事を、より持続可能なものにしていく必要がある。医療、介護、治安・安全、運輸・交通などの現場にこそ、デジタル、データ、AIなどイノベーションの成果を取り入れ、生産性を高めていく。同時に、処遇の見直しなどによって、構造的な問題を解決していくことも重要だ。

また、知やテクノロジーの最先端にある海外人材を、よ



「未来選択会議」を発足(2020年9月11日)

り多く日本に呼び込まなければならない。その障害となるような制度、生活上の課題、組織文化、マネジメントの問題などについては、官民が問題意識を共有し、それぞれが解決に取り組む。

世界的な人材獲得競争への遅れを取り戻すため、今年夏のオリンピック・パラリンピック東京大会をショーケースとして活用することも検討すべきではないか。現存するソリューション、テクノロジーを大会運営や期間中の社会生活に投入し、社会変革に対する日本の意欲とコミットメントを世界に示すこともできる。

4 経済同友会のコミットメント

コロナ禍を経て、世界は破壊的な変化の時代を迎えている。この時代に生きるわれわれ経済人は、自らの事業、企業、産業の形を破壊的に革新する覚悟を持たなければならない。それなくして、新たな経済社会モデルの創出はなし得ず、日本は停滞から脱する機を失うだろう。まさに戦後、経済同友会を設立した先達が、新生日本の創造に向けて示したような覚悟を持てるかどうか問われている。この自覚を持ち、「言行一致」の姿勢で具体的な成果と社会的なインパクトにつながる活動を展開していく。

具体的には、昨年発足した「未来選択会議」において、社会変革の鍵となる課題について、ステークホルダーとの対話を加速する。例えば、財政健全化の道筋について、信頼に足る理論に基づき、国民的な合意を作り出すにはどうすればよいか。米中対立の影響が産業バリューチェーンの分断を引き起こしつつある現実、経営者はどう対応すべきか。若者が社会変革の推進役として活躍できる環境をどう作り出していくか。これらに最適解を見いだすため、幅広いステークホルダーとの議論を踏まえて、明確な論点と選択肢を提示していく。

さらに、それぞれの企業経営者による経営革新を後押ししていく。中でも、従来の働き方、雇用慣行からの脱却、ダイバーシティ推進は、日本企業の競争力強化に向けた最重要課題である。危機感を共有する企業経営者同士の対話、切磋琢磨(せっさたくま)の場として、本会の活動をより一層活性化していく。

経済同友会インターンシップ推進協会

教育価値の高いオンライン実習の確立に向けて 「経済同友会インターンシップ」の 新展開



経済同友会インターンシップ推進協会は、コロナ禍により、対面でのインターンシップの実習が困難になったことを踏まえ、2020年10月に会員企業や大学の協力を得て「オンライン実習教育価値向上プロジェクト」を立ち上げた。今回、オンライン実習における教育価値向上の観点から幅広い議論・整理を行った成果を公表、今後の実践につなげていく意向である。

本プロジェクトのポイントの一つは、ウィズ／アフターコロナ時代にインターンシップの教育効果をより確かなものとするために、リアルとオンラインの併用による企業実習の望ましいあり方を考えるということである。もう一つはオンライン実習の教育価値向上の施策について論点整理を行い、その成果を全会員が共有し、実践することにある。それにより2021年度以降は全会員が実習に参加することを目指している。

検討チームは、今年度の実習について行った会員や学生へのアンケート調査を踏まえ、精力的に議論を展開した。アンケート結果によれば、オンライン実習実施企業10社中9社が「オンライン化はやむを得なかった」と回答、さらに、オンラインであっても学生の発表レベルは高かったといった

意見や、地理的・時間的制約が少ないといった積極的な評価もみられた。また、18大学（高専含む）のうち、17大学が「オンライン化はやむを得なかった」と回答し、大学からも、実務に近い内容の実習がオンラインで提供された、といった評価がみられた。

学生からの評価については、ざっくりばらんなコミュニケーションを行う機会を設けるなど、オンライン実習に対する学生の不安を解消する工夫や、海外に赴任している社員の話を聞く機会を設けるなど、オンラインの強みを活かす取り組みが評価された。一方で、企業・大学・学生の全てから、対面によるコミュニケーションや、現場に赴き雰囲気などを含めて体験することの重要性について、多くの指摘があった。

オンライン実習と対面実習の比較

	オンライン実習	対面実習
時間と場所の制約	◎同時双方向型は場所を選ばない。オンデマンド型は場所に加え、時間も選ばない	△受講生は1カ所に集合する必要があり、時間と場所の制約を受ける
実習内容	◎実習運営における時間管理が容易 ○デジタル教材の活用による学習の効率化、高度化が図れる △PC上での作業またはキット送付が可能な範囲内ではしか実習ができない △臨場感に乏しく集中力の持続が難しい △秘密保持が難しい	◎社内の施設・設備をフルに活用した実習や実地見学が可能 ◎五感に訴えかける臨場感ある学習が可能 ○「意外性との遭遇」が期待できる ○秘密保持に関する対策を講じることが比較的容易 ○対面型においてもデジタル教材の活用は可能
その他の効果	○リモートワークなど新しい働き方を体験できる	○通勤や職場での交流など「社会人生活」を体験できる

凡例)◎:特に優れている。○:優れている。△:劣っている。出典)オンライン実習教育価値向上プロジェクト報告書 図表2(p.6)

オンライン実習による対面実習の代替可能性

グループワークや実習先担当者との個別面談などはオンラインによる実施も有効

オンライン実習と対面実習には、相互に優れた点が存在する（6ページ下表参照）ため、それらを基にオンライン実習による対面実習の代替可能性について整理した。

オンライン実習のうち同時双方向型は、実習開始前の企業担当者との個別面談、実習生相互の顔合わせ、グループワークや、プレゼンテーションなどでの代替が可能である。また、オンデマンド型は座学講座、反復学習型知識定着プログラムなどに活用できる。

一方、工場見学、販売同行、店頭・現場実習、工場・ラボ内設置の機械設備などの操作実技、また、知識だけでなく行動や対応を確認するロールプレイや演習などは、オンラインによる代替は難しい。

企業・大学への期待

オンライン実習はアフターコロナ期を見据えた学習成果向上策としても位置付けられる

2021年度はウィズコロナ期における実習となり、プログラムの一部または全部のオンライン化は避けられない。さらに、アフターコロナ期においても、リモートワークやオンライン授業の定着などの変化は不可逆的なものと予想され、従前の実習にそのまま回帰することは現実的でない。

このような認識の下、オンライン実習をウィズコロナ期における非常時対応ではなく、アフターコロナ期を見据えた学習成果向上策として位置付け、新たなインターンシップのあり方として一体的に議論した。特に、ウィズコロナ期においては実習の各要素を「モジュール」として捉え、企業・大学間の合意の上で、感染拡大状況に応じて対面型とオンライン型の比率や有無を変更できるようにする柔軟な制度設計を行うことも有効である。

これらを踏まえ、企業には感染防止に最大限留意しつつ学生の学習機会を確保することを期待したい。また、オンラインを積極的に活用した実習効果の最大化や、その弱みの補完策について検討が必要で、とりわけ感染収束後は、対面型が強みを発揮する実習内容とオンライン型を一層効果的に使い分けるなどの対応も期待したい。

大学には感染防止対策と健康管理を徹底するとともに、学生の実習参加環境の確保に配慮することが求められる。参加学生に対するPCやインターネット環境の提供や秘密保

持と情報漏えい防止に関する事前研修の実施、さらには単位認定もオンライン実習の特性に見合った柔軟な対応を望みたい。

対面型の代替手段だけと捉えず
オンライン実習の積極的な活用を

企業や大学には、オンライン実習の強みを最大限に活かし、対面型の代替手段としてだけでなく、教育価値向上のためのツールとして積極的に活用することを期待したい。

対面型ならではの強みを有する面については、従来の実習形式を維持・改善しながら、オンライン型との適切な組み合わせがなされることが望ましい。組み合わせについては、実習の目的・内容や、受け入れ企業の業種・業態・職種によってさまざまであり、個別の事情に応じて最適な方法が選択されるべきである。

一連の検討を通じて共有できたことは、いかなる事態においても、「望ましい産学連携による教育効果の高いインターンシップの実現」を念頭に、学生の成長支援の取り組みを絶やさない、ということである。

コロナ禍という非常事態にあっても次世代を担う人材育成の重要性は不変である。企業と大学などは、この大きな目的のために互いの立場を尊重しつつ、教育効果の高い実習プログラムを共に作り上げて、学生の成長を支えていくことを期待したい。

■プロジェクト委員

(2020年12月3日現在:敬称略)

【企業】

岩崎 晃洋	野村證券 人事戦略部採用グループ ヴァイス・プレジデント
薄井 光	花王 人財開発部門 智創部長
尾上さやか	東日本旅客鉄道 人財戦略部 マネージャー
長屋 晶子	第一生命保険 人事部 人事統括課長
深水 聡	コニカミノルタ 人事部 人財採用グループ キャリア採用担当マネージャー
山内 一将	第一生命保険 人事部人事統括課採用グループ アシスタントマネージャー

【大学】

猪股 歳之	東北大学 高度教養教育・学生支援機構 准教授 キャリア支援センター 副センター長
大津 晶	小樽商科大学 商学部社会情報学科 教授
亀野 淳	北海道大学 高等教育推進機構 准教授 キャリアセンター 副センター長
高木 航平	上智大学 グローバル教育センター グローバル教育推進室 チームリーダー
高澤陽二郎	新潟大学 教育・学生支援機構 教育プログラム支援センター 助教

【経済同友会インターンシップ推進協会】

藤巻 正志	専務理事・事務局長
-------	-----------

初のオンライン実習について報告会を開催

経済同友会インターンシップ推進協会は、新型コロナウイルス感染拡大による社会経済の混乱という厳しい状況の中、2020年度の「経済同友会インターンシップ」を初めて完全オンラインにより実施した。

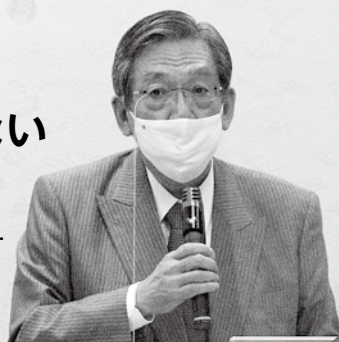
12月3日に開催された報告会から、オンライン化の経緯と意義、参加した企業と学生の報告を紹介する。

開会挨拶

学生の学びを止めてはならない

横尾 敬介

経済同友会
インターンシップ推進協会
代表理事



当協会は経済同友会会員が所属する企業と全国の大学・高専をつないで、望ましい産学連携の下で教育効果の高いインターンシップを実施することを主たる目的として活動している。現在正会員として企業25社、17大学・国立高等専門学校機構、準会員2社1大学、賛助会員として日本学生支援機構に入会いただいている。

2020年度は、コロナ禍という未曾有の事態の中、「学生の学びを止めてはならない」という観点から、初の完全オンラインによるインターンシップを実施した。企業において採用活動のWEB化が、また、大学においてはオンライン授業の実施が進んでいるところであるが、教育目的のインターンシップをオンラインで実施した例はあまりなく、ウィズ／アフターコロナ期の望ましい産学連携教育を考える上で貴重な経験となった。2020年度は、16大学、2高専の学生59人が、10社の企業でオンラインでのインターンシップを体験したので、本日はその成果を報告する。

オンライン化の経緯と来年度の展望

～望ましい産学連携による教育効果の高いインターンシップを実現するために～

藤巻 正志

専務理事・事務局長



2020年度当初の当協会の課題は、東京オリンピック・パラリンピックの影響をいかに最小限に抑えてインターンシップを開催するかであった。東京オリ・パラは大学の夏休み

期間に開催されるが、特に9月のパラリンピック期間で重複が生じるため、原則4週間で行う当協会のインターンシップを本年度は期間短縮を容認するなど、実施に向けて配慮を行った。その結果、2020年3月時点で会員企業24社に対して合計134人の学生の受け入れが実現した。

このような状況下で、さらに新型コロナウイルス感染症に見舞われたことから、当協会は、感染拡大に伴い、やむなくこの134人の対面実習を中止するとともに、オンライン実習への転換を依頼した。会員企業10社から賛同があり、16大学2高専から合計59人の学生がオンライン実習を体験することができた。

教育目的のインターンシップをオンラインで行うという貴重な経験が得られた一方で、やむを得ない事情からオンライン実習への転換が難しく、学びの機会が得られなかった学生も存在したが、コロナ禍においても学生の学びを止めないという当協会の目標は、一定程度は達成することができたと考えている。

2021年度に向けた課題は、ウィズ・コロナ期において、延期された東京オリンピック・パラリンピックへの対応も必要になる中、学生が実社会で学ぶ機会をいかに提供して成長支援を継続するかにある。そしてこのような困難な課題の克服に向けて、当協会は教育効果の高いオンライン実習をICTの力を活用することで実現したいと考えている。

このような経緯を経て、6～7ページに掲載したように当協会では「オンライン実習教育価値向上プロジェクト」を立ち上げ、今回の報告会において、当該プロジェクトのポイントをまとめた報告書を公表した。



企業事例報告

初のオンライン実施となったインターンシップについて、
会員企業を代表して2社の事例報告が行われた。

野村證券

人事戦略部採用グループ ヴァイス・プレジデント 岩崎 晃洋 氏



WEBツールはWebexを使用し 配布資料や事前課題の充実に努めた

今年度のインターンシップ期間はコロナ禍のため、10日間に短縮してオンラインでの開催となった。当初は社内的に対応が難しいかもしれないという声もあったが、結果的には無事に終了できた。

特にコロナ環境への対応ということで、以下の4点を実施した。1点目はWEBツールの活用。当時学生の間ではZoomが広く使われていたが、われわれはそれを使用できない環境であったため、別のツールであるWebexを使用することにした。学生にとって慣れないシステムであり、アプリのダウンロードから使用法まで事前に情報を共有して念入りに準備を行った。2点目はスケジュールの変更。プログラムを10日間に短縮して行ったが、単位取得の案件をクリアすることができた。また、事前資料などの準備には各部署に注力してもらった。3点目は、例年対面でのイベント参加時には当社のネット環境を活用し企業情報を検索してもらっていたが、それが困難となった。そのため、課題図書を事前に指定するなど、配布資料や事前課題の充実に努めた。4点目は対面での実習をカバーするという観点か

ら、社内の人間のやりとりや空気感を体感してもらえるように、座談会や複数人のプログラムを入れる工夫を行った。

実際のワーク内容は、前半はエクイティ・リサーチ部のプログラムを実施した。10人の学生を受け入れ、3～4人を1チームとして計3チームで、東証一部上場の同業種の企業を2社選んで比較分析する作業を3日間行った。その上で最終日にはプレゼンテーションを行った。後半のワークでは、投資情報部のプログラムを実施した。昨年度までのプログラムと比較しても、最終発表の内容は質の高いものになった。われわれにとっても、初のオンラインという貴重な経験であった。

オンライン開催ではあるものの 対面と遜色ないプログラムを意識

今回のプログラムは、対面でのインターンシップと遜色ないプログラムになるように意識した。そのため、毎日、全員メインルームに集まり、コンプライアンス研修、資産形成について、ボトムアップ・アプローチ、配当割引モデル、トップダウン・アプローチ、株式投資の基礎、デザイン講習、プレゼン講習などを行った。グループワークでは各ルームで共同作業し、分からないことがあれば随時メンターに相談できる体制を整えた。また、ランチタイムや若手社員とのQ&Aセッションなど、フランクに話ができる環境を用意するとともに、社員1人対学生複数人だけでなく、社員間のやりとりや社内の雰囲気を見てもらうために、社員複数人と学生複数人が対応する形も採用した。

オンラインでは休憩も大事であり、プログラムの長さに応じて、1時間に一回程度の休憩を適宜とるように心掛けた。画面越しの対話では学生の理解度が把握しにくいことから、一方的に話しがちになってしまうが、理解度を確かめながら進めたところよりスムーズな運営につながった。

毎日、全員メインルームに集まり、日本経済新聞の読み合わせからスタート



【研修中、全体で行った講義例】

- ・コンプライアンス研修
- ・資産形成について
- ・ボトムアップ・アプローチ
- ・配当割引モデル
- ・トップダウン・アプローチ
- ・株式投資の基礎
- ・デザイン講習
- ・プレゼン講習

グループワークでは各ルームで共同作業



わからないことがあれば随時メンターに相談

ランチタイム、若手社員とのQ&Aセッション等、フランクに話ができる環境を用意



社員1人対学生複数人だけでなく、リアルで失われてしまう社員間のやりとりや社内の雰囲気を見てもらうために社員複数人・学生複数人に対応

東日本旅客鉄道

人財戦略部 マネージャー 尾上 さやか 氏



経済同友会インターンシップの実施目的は 自己成長、キャリア形成、事業理解

当社では独自に夏季にインターンシップを行っており、コロナ禍の2020年も9月7日から18日にかけて、オンラインとリアル併用で実施した。技術系については今年から試行的に1カ月間の長期インターンシップも実施した。

一方、経済同友会インターンシップについては、全面オンラインという形になったため、実習期間を9月9日～11日の3日間に短縮の上実施した。学生は自宅などから接続し、社員は通常の職場またはテレワークにて行うこととした。実施にあたっては事前課題として、会社概要や中期経営ビジョン「変革2027」を読み、当社のアウトラインを把握した上で参加をお願いした。

去年は土木、建築、電気の3分野で学生を受け入れたが、今年はそれに加えて車両の分野を加え、4分野で5人の学生がインターンシップに臨んだ。短い期間であったが、車両、鉄道土木、橋上駅舎、踏切、信号機などの鉄道システムの基本を学んで、成果を発表した。

報告会で学んだ内容や将来の夢を発表 学生や社員と意見交換をしながら成果を確認

プログラムでは、まず全体オリエンテーションで会社概要説明、学生自己紹介、座談会などを行った。その後に車

両、土木、建築、電気の分野別講義で深掘りした業務内容の説明を行い、さらに社員から、生の声を伝える機会として今まで担当した仕事、やりがいなどの紹介をした。その後には各分野別に担当者と密に連絡を取りながら、レポートを作成してもらい、最終日にその報告会を行った。学んだ分野の業務や鉄道技術の特徴に加え、インターンシップを通じての学びや将来の夢などについても報告してもらい、学生同士や携わった社員と意見交換をしながら成果を確認した。

例えば橋上駅舎の設計では、ボイ捨てや各種いたずら、器物破損につながり得る場所となってしまうため無駄な空きスペースは作らないとか、ホームは雨水を線路の方に流すための傾斜がついているので、エレベーターの向きはホームと平行に造るといったことを学んだ。一見当たり前のようにある施設の配置が、さまざまな理由によってそうなっていることを理解していただいた。

場所や地域の垣根を越えた社員との交流も オンラインツールを活用して実施したい

3日間という限られた時間ではあったが、参加者から、「鉄道業界についてより詳しく知ることができた。インターンシップ参加前に比べ、鉄道業界で働きたいという気持ちが一層強くなった」「鉄道を運行するにはある一分野の知識だけでなく、さまざまな分野の知識が必要であるということが理解できた」といった声が寄せられた。

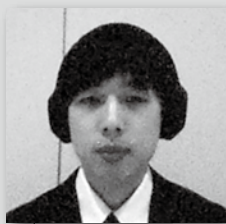
一方、受け入れ側の声としては、「全てオンライン実施にするのは初めてのことで、カリキュラムは手探りではあった。しかし、最終日のレポート報告会では想定していたより高いクオリティのレポート発表をしていただいた」といった声が上がった。来年度は、多様な事業フィールドにおけるキャリアや業務の幅広さ、社員一人ひとりの挑戦の重要性を感じていただくため、開催場所・地域の垣根を越えた社員との交流も、オンラインツールを活用して実施したい。

受け入れ学生・取り組んだテーマ

系統	学校	学部・学科	学年	課題テーマ
車両	新潟大学	工学部 力学分野	1年	鉄道車両について
土木	北海道大学	工学部 環境社会工学科	2年	鉄道土木の未来の姿を考えよう
建築	埼玉大学	工学部 社会環境デザイン学科	1年	橋上駅舎を設計してみよう
電気	岩手県立大学	ソフトウェア 情報学部	2年	踏切の制御の仕組み
	九州大学	工学部 電気情報工学科	2年	信号機の色が変わる仕組み

インターンシップ実習生の体験報告(要旨)

企業報告に続いて、参加した学生3人が
オンラインによる活動報告を行った。



若杉 淳紀さん

東北大学
経済学部2年
実習先：三井不動産

自己分析と必要な能力を得ることの重要性を知った

新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、将来に不安を抱いていた中、今後どういう活動をしていくべきかを見極めたく、インターンシップに参加した。

実習はオンラインで10日間、学生4人グループで、グループ4社を回って行った。不動産業界の構造と不動産の種類によって変わる視点の重要性、仕事全般に必要なスキルを学んだ。私はメンバーと役割分担し、リーダーや発表担当を務め積極的に発言することができた。

地方で暮らす私には、実習で扱った施設や東京という都市がイメージしづらかった。オンラインでは複数の人が同時に話すため、議論が停滞しがちになることもあったが、さまざまなワークや講義を通して生でしか分からないことを学ぶことができ、インターンシップを今体験できて大変良かったと思う。自分の得意・不得意がある程度まで理解でき、必要な能力を知ることができた。この経験を活かして自己分析を深め、専門知識や能力を身に付けていきたい。



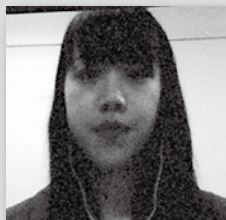
佐居 瞳さん

聖心女子大学
現代教養学部2年
実習先：三井不動産

自分自身の変化を実感。より視野を広げる挑戦へ

実習を通して、社会をけん引する企業として長く存在するために大切なこと、企業経営と求められる人材、俯瞰して広範に物事を捉え、企画や分析をしながら考えをまとめていくことの重要性、歴史を理解する意味などを考えた。また、課題に対して私たちは新しい視点で提案したつもりだったが、周囲の納得を得て進めていくことがいかに難しいかを実感した。アイデアを理論立てて実現に近づけていく達成感を味わうことができた。

こうした経験の後、自分自身に変化があった。自分の意見を明確に持って他者を巻き込み、ディスカッションやグループワークに積極的に参加すること、日常生活やアルバイトでも自分を振り返り、他人からのフィードバックを徹底するようにしたことだ。今後は学外でも経験を積むことが必要と感じ、英語でプレゼンテーションするビジネスコンテストに挑戦しようと決めた。自身の将来の可能性を狭めないことを意識して、さらに視野を広げていきたい。



賀陽 遥菜さん

埼玉大学
経済学部2年
実習先：花王

社員の方々の入念で丁寧な対応に学んだ

花王のサステナビリティ活動に興味があった。私は国際協力団体でフィリピンの自立支援に携わっていることもあり、花王の製品がどのように豊かな生活文化を実現しているのかを学びたかった。ESG活動のグループワークでは、自身のアルバイト経験から提案した。短い時間で結論を出すことは難しいが、社員の方々や他大学の学生との交流を通して、さまざまな刺激を受けた。

花王のバリューの一つ「よきモノづくり」に共感し、より良くできること、もっと努

力が必要などころはないかと振り返る習慣ができた。オンラインでは自ら進んで参加し、発言することが重要なので、日頃から積極的なコミュニケーションを心掛けるようになった。

企業が大切にしている価値と自分の進みたい方向をマッチングしていくことが重要だと感じた。オンラインでも社員の方々が入念に密度の濃い内容を準備され、丁寧なアドバイスをいただいた。私も心遣いや準備を大切にしていきたいと思う。

意見交換(抜粋要旨)

報告会后、会場およびオンライン参加者からも質問や意見を受け付け、事例報告を行った2社と学生が質問に答えた。今回取り組んだオンラインインターンシップのメリット・デメリットを踏まえ、今後の経済同友会インターンシップのあり方を考える場となった。

Q 野村證券では、学生が対象企業に電話で調査を行ったとの報告があった。学生にとっては貴重な経験になったと推察するが、その際、配慮した点をご教示いただきたい。

A 実際のアナリスト業務において、現場の社員がサポートしながら学生自身が対応したと聞いている。相手企業様にインターンシップであることをしっかり説明するように指導した。(岩崎氏)

Q 参加した学生の皆さんはインターンシップ前後でどんな変化があったか。また、印象に残った社員の言葉は何か。

A 今まで以上に経済に対する知識を蓄える必要があるという意識が高まった。挑戦するエネルギーにもつながった。印象に残った言葉は「仕事に対して自分が楽しめるかどうか」。どの企業の方も仕事に対して楽しんで取り組んでいらっしやと感じた。(若杉さん)

A 自分の意見を発表する、意見をまとめるといったことができなかった。それができるよう自分を改善するために学外の取り組みにも参加していきたい。私たちの身の回りにあふれている当たり前は誰かが作ってきたもので、自分がそういうことに携われると考えたことがなかった。「今の当たり前を作ってきた」という言葉を受けて、まちづくりなどの実習に取り組んだ。アイデアを実現に近づけていく体験からイノベーションを感じた。(佐居さん)

A 準備や心遣いが大切だと再認識した。日々忙しい中でも人に対して気遣いし、できることがあれば準備していくと思ったのが一番の成長だ。社員の方には「社会人になってからも成長できることがたくさんある」と教えていただいた。常に学ぶ姿勢が大切と思った。(賀陽さん)

Q JR東日本では、多様な価値観に触れられるような実習内容となっている。その多様性には表面的なものと考え方など内面的なものがある。参加学生はそういう意図をくみ取ることができたか。

A 一つの仕事をやる際、いろいろな部署との連携が必要だが、今回のオンラインではその連携を披露できず、またそういったプロジェクトに携わっていただけなかった。私どものプログラムで足りなかった部分だと思う。弊社はこれから鉄道以外の分野にも注力するので、来年度



はさまざまな可能性を秘めている企業であることをもっと感じていただけるようなプログラムにしたい。(尾上氏)

Q オンラインのプログラムだからこそ対面のプログラムよりも気付きやすい学生の行動特性や能力、特徴などはあったか。今後ハイブリッドのプログラムを検討する際に参考にさせていただきたい。

A オンラインでは相手に伝えやすくするために言語化する能力が必要だ。今回参加した学生についてはその能力が非常に高かった。現代の学生は慣れているのではないかと。また、例年に比較してもパワーポイントを使ったプレゼンテーション能力が非常に高かった。(岩崎氏)

A 話すことが不得手な学生の場合、画面越しでのコミュニケーションではどうしても空気感が伝わりにくい。やはり積極性がないと十分に学習効果が上がらないと思う。逆に、むしろオンラインの方が話しやすいという学生もおり、そこを企業側がどのようにくみ取ってフォローするのか難しさも感じている。(尾上氏)

Q 学生の皆さんは後輩たちにインターンシップの参加を勧めるか。どのような学生に勧めるか。また、その理由は。

A 経済同友会インターンシップは1、2年生から参加できる。私が仙台という地方都市に暮らしていて、東京という場所に関わることができ、さまざまな価値観を得たという点でもとても良い機会だと思う。特に東京など大都市に就職したいと考えている学生には勧めたい。(若杉さん)

A 将来ビジョンや何がしたいのかが明確にできていない人は参加すると思う。2年生という早い時期から参加できる機会はなかなかないし、素晴らしい企業が参加しているので、自身を考える機会になる。(佐居さん)

A 普段関わることのないさまざまな方と議論できて、新しい発見があると思う。私は埼玉に住んでいるため地方の人と接する機会がなかなかなかったが、今回他大学の皆さんと同じ時間を過ごすことができて良かった。(賀陽さん)



紹介者

本田 博人

日本キャタピラー合同会社
代表職務執行者 社長・CEO

藤本 昌義

双日
取締役社長CEO



マグロの養殖事業を通じ、地方創生に思う

先日、当社が12年にわたり続けてきているマグロの養殖事業（ツナファーム鷹島）の視察のため、長崎県の松浦市鷹島を訪れました。この日は、ある大手寿司チェーンよりオーダーが入り、現場社員は皆忙しく働いていました。生け簀^すの中に3人のダイバーが潜り、電気棒でショックを与え、マグロの尾に輪っかを通し、仮死状態のままクレーンで船上に引き上げると、船上では5人の若者がマグロを活メにして、船倉の氷水プールの中にマグロを放り込む、この一連の作業が、見事に、そして手際よく行われていました。その日に揚げたマグロは計70尾（中には100キロを超えるマグロもあり）、われわれの到着前の朝早くから昼ごろまで、冬場の寒い中での重労働であるにもかかわらず、港に戻る船上での若者の顔には笑顔が溢れていました。

当社がマグロの養殖事業を始めた2008年、当時はマグロの資源枯渇が問題になり、大西洋では厳しい漁獲制限が課せられた時期でした。当初は、機械化が進んでおらず、生け簀の中からマグロを一本釣りで釣り上げ、人力で船上げするなど大変な作業だったと聞きました。また、玄界灘の冬の水温が低く、稚魚が育たない、生け簀の網が破れて、マグロがいなくなるなどの失敗続きで、何度も事業存続の危機に瀕しました。

その後、作業の機械化・効率化を検証、実践するとともに、肥育方法の改良と試行錯誤の末、現在では4万尾のマグロを肥育し、年間1万尾余りを出荷するまでに育ち、従業員も当初の6人から30人までに増えました。地元高校を出て、ここで働く若者は、地元で働けること、その事業の意義に誇りを感じ、頑張ってくれています。

今、地方創生に思うのは、若者の雇用を生む事業の創設が大事だということ。そのためには、その地方でしかできない事業をやることが必要で、それは第一次産業にあると私は考えます。事業化・収益化は決して簡単ではありませんが、粘り強く続けていく努力が必要です。また、各種規制を緩和していただくことも必須で、引き続き政府に働き掛けていきたいと思います。

まずはツナファーム鷹島の堅固な事業基盤を確立し、事業拡大を図ることで、多面的な社会的価値を創出することが当社に課された使命だと考えています。

▶▶ 次回リレートーク

小笠原 信

ロシュ・ダイアグノスティックス
取締役社長 兼 CEO



サービス産業の課題は コロナ禍を経て 必要性和緊急度が高ま

サービス産業の
生産性革新PT
(2019年度)

委員長
玉塚 元一

生産年齢人口が急速に減少していくわが国において、GDPの約7割を占めるサービス産業の生産性向上は喫緊の課題である。

経済同友会でも何度となく議論を重ねてきた重要なテーマであり、コロナ禍を経て再検証したサービス産業の課題について、玉塚元一委員長が語った。

(インタビューは12月18日に実施)

サービス産業の生産性向上 今こそ変革の加速が不可欠

経済同友会はサービス産業の生産性向上について、これまでも提言をしてきました。今回のPTでは2019年7月から議論をして、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で2020年の春に一度途切れましたが、再開して提言を取りまとめました。

「生産性」には、労働生産性や全要素生産性など、さまざまな概念があり、またサービス産業は特に業種の幅が広い。本PTでは、名目の労働生産性を念頭に、プライシングの適正化や企業・事業の再編・統合、労働市場の流動化とリカレント教育の充実について議論を交わしてきました。

コロナ禍はサービス産業の経営を直撃しています。「生産性」より、まずは生き残りに必死な企業も多いでしょう。しかし、サービス産業の課題と、求められるアクションはコロナ禍を経ても変わらず、今こそ変革を加速するべきだというのがPTの共通認識です。

プライシング、コンソリデーション、 人材の流動化、リカレント教育が柱

名目生産性を引き上げるには、プライシングも重要です。サービス価格が低迷し、それに伴って賃金も低迷するという負の循環ではなく、サービス価格も従業員の所得も上がるという正のサイクルが生まれないと、生産性は改善しません。

プライシングの適正化が難しい一因は企業の数が多過ぎ、過当競争が起きていることです。DX*を進めるにも、企業にレジリエンスがないと必要な投資ができません。そのため、健全で前向きな整理統合(コンソリデーション)や新陳代謝を進める必要があります。

また、本来、人材は成長産業へシフトしていくべきですが、日本では、伝統的に、終身雇用とメンバーシップ制の中で固定されてきました。雇用の流動化を促進するため、まずは個人レベルで人材の能力を可視化・標準化したスキルマップが必要です。

企業は、スキルマップの明文化をジョ

ブ型への移行の一步とし、社外にも公表することで、必要なスキルセットを持っている人材を呼び込み、人材の流動化につなげることが考えられます。

こうしたことは働く人だけではなくマネジメント層にも必要であり、政府や企業は、働く人がスキルを更新するためのリカレント教育の機会やメニューを充実させるべきです。

大きく変わることをチャンスと捉え 強烈なスピードとリーダーシップを

サービス産業は業種・業態の幅が広い。ため、生産性向上策も一つの共通解があるわけではありません。ただ間違いなく言えるのは、われわれが議論しているのは付加価値生産性で、同じインプットに対してどれだけの付加価値を創造できるかが重要です。

また、現実問題としてDXをどう実現し生産性を上げるか。アーキテクチャをどう組むのか。それができるためには、一定の企業規模や、リーダーシップを取れる経営者の存在が必要で、その意味でも再編・統合は重要です。

つた

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。20年度政治改革委員会委員長。

コロナ禍でさまざまな様式が劇的に変わりました。例えばリモートワークによって、一人ひとりのジョブディクリプション(職務記述書)や実際に何を職務とする人だったのだ、などということが露わになりました。こうした経験から、当該職務を担う人材に求められるスキルセットを明らかにし、ジョブ型に移行する一歩として、雇用の流動化につなげることができるのではないのでしょうか。また、新しいサービスやソリューションが出現し、アントレプレナー、新しい企業が出てきているのも事実です。企業として体力があり、経営にリーダーシップがある会社は、コロナ禍で新たに生まれたチャンスに投資し、さらに新しいサービスを創造することも行っています。

強烈なスピードと力量あるリーダーシップで事業のソリューションやプロダクトを大きく変えている企業もあります。市場が大きく変わることをチャンスと捉えて、新しい事業を構築する、まさに経営者のリーダーシップが今こそ強く求められていると感じています。

提言概要(12月4日発表)

サービス産業の復活・再生に向けた支援のあり方 ～第3次補正予算案の編成に際して～

経済同友会は、人口減少、少子・高齢化が進展する中、日本経済を再び成長軌道に乗せるためには、GDPや雇用の約7割を占めるサービス産業の生産性向上が不可欠であると考へ、これまでさまざまな提言や実践活動を行ってきた。

新型コロナウイルス感染症の拡大および拡大抑制のための活動自粛などは、サービス産業の経営を直撃している。本PTにおける検討はコロナ禍前に開始したが、サービス産業の課題・求められるアクションなどは、コロナ禍を経ても変わらず、むしろ実行の必要性・緊急度が高まったと考えている。

こうした中、デジタル庁の設置を通じ、政府が実現しようとしている日本経済・社会のDXは、付加価値である分子の増大と分母の効率化の両面で、サービス産業の生産性向上に貢献するが、中小・零細企業の多いサービス産業においては、まずはCX(Corporate Transformation)、MX(Management Transformation)を通じて、デジタル化やDX

の実現に向けた投資財源を捻出する必要がある。

また、「サービス産業」といっても非常に幅広く、例えばスモールビジネスとスケールビジネスでは戦い方が異なる。最終的には経営者一人ひとりの力量がその収益性を決定づけることから、経済団体として、全ての企業に当てはまる一つの処方箋を示すことは難しい。どんなビジネスにおいても、企業としてのレジリエンスを高めるためのプライシングの適正化、サービスの質の追求、受け身でない積極的な事業・企業の再編・統合、DXに向けたヒトへの投資などは、経営者しか断行できない。

こうした問題意識を踏まえ、令和2年度第3次補正予算案の編成にあたり、サービス産業を復活・再生させるために今こそ実行すべき政策について提言するとともに、①コロナ禍の影響やサービス産業の抱える課題、②「新しい普通」(ニューノーマル)に向けた展望について、幅広い産業の経営者自身による寄稿をまとめた。

提言のポイント

- 政府におけるコロナ対策は、これまで支援・対応の迅速性と執行の容易さを優先したものであったが、延命措置を続けることは財政的にも現実的ではなく、第3次補正予算案の編成にあたっては、アフターコロナを見据えたサービス産業の生産性革新に資する中長期的な取り組みが不可欠。
- 3次補正では、短期的に必要な支援策を講じつつも、中長期的な観点からアフターコロナを見据えた産業構造の転換・再編を加速する政策メニューに重点を置くべき。

労働移動の円滑化とリカレント教育・セーフティネットの見直し

- 保護すべきは企業や事業そのものではなく、そこで働く人々の雇用機会や技能などである。政府は、リカレント教育の機会・メニューを充実させるとともに、働き方の多様化に即した社会保障制度の見直しを含め、円滑な労働移動を支えるセーフティネットの構築などを急ぐべき。
- 雇用調整助成金は、一時的な出向を含め、あくまで当初在籍企業における継続雇用を支援する枠組み。労働移動を円滑化する観点からは、危機時の急速な需要変動を受け、転籍(転職)した場合も、一定期間に限り教育訓練などを支援する新たな枠組みを設けるべき。

企業のレジリエンス・投資余力強化のための再編・統合促進

- コロナ禍で明らかになったのは、ポートフォリオの分散など、企業としてのレジリエンス強化の必要性。デジタル庁の設置などを通じ、政府が実現を目指す日本経済・社会のデジタル化・DXはサービス産業の生産性向上に貢献するが、中小・零細企業には、DXに向けた投資余力のないところも多く、必要な設備投資・人的投資を行うためにも、低生産性事業からの撤退や、企業・事業の再編・統合による体力の強化が必要。
- 政府は、生産性の高い雇用機会を創出するためにも、ニューノーマルに即した産業構造への転換を促進するためにも、公共調達の見直しを含め、スタートアップや新事業創造への支援を強化するとともに、後継者不足やコロナ禍に伴う需要喪失の長期化などにより廃業・退出を検討する経営者の決断を政策的にも後押しすべき。

詳しくはコチラ



「木材利用推進全国会議」総会、オンラインを合わせて開催 木材への意識を高め、広く利用する社会環境を

11月20日、「木材利用推進全国会議」総会が開催された。本会議は、経済同友会をはじめとする全国44経済同友会、42都道府県知事、48市町村長が発起人となり、国産木材を利用しやすい環境づくり、木材利用が環境や社会に与える価値の共有、林業分野の生産性向上と新たな技術の普及などに向けた活動を展開すべく、2019年11月に発足した。総会では、運営協議会委員を務める橋本圭一郎副代表幹事・専務理事が活動報告と運営方針を説明した。感染予防のため、会場参加は理事・運営協議会委員などに限定したが、オンラインを合わせると100人を超える方々が参加した。



挨拶(要旨)

社会構造の変化に合わせ、木材利用の需要喚起を

櫻田 謙悟

木材利用推進全国会議 代表
経済同友会 代表幹事



木材は、人口減少が進む地域に残された貴重な資源であり、次世代へその価値を引き継ぐことができる持続可能な資源です。木材の循環利用に取り組むことで、地域の経済に活力を取り戻し、人口減少の克服や、環境に配慮した持続可能な経済成長を確立することが必要です。そのためには、国民の意識を変え、木材を広く利用する社会環境をつくっていかねばなりません。

2020年は新型コロナウイルス感染症の流行により、一堂に会する形でのセミナーや見学会は開催できなくなりました。しかし、そうした中でも、皆さまのご協力により、有識者による対談や先進的な木造建築例のオンラインによる配信などを行うことができました。

今回のコロナショックにより、都心のオフィスビルに社員が集合するという働き方から、デジタル技術を活用して一人ひとりが働く場所を選ぶ新しい

働き方も広く見られるようになり、住宅やオフィスのニーズにも変化が見られるようになりました。

新型コロナウイルス感染症の影響は甚大ですが、プラスの面にも目を向けて、木材利用推進全国会議の活動を展開してまいりたいと思います。

小池 百合子

木材利用推進全国会議 理事
東京都知事



国産木材の積極的な活用は全国の地域産業の活性化につながります。そして、適切な森林整備は治山・治水対策の要であり、国産木材を利用する意識を高め、循環利用を進めていかねばなりません。

そのためには、最大の消費地である東京が木材を活用することが重要です。東京都は木材利用の拡大に向け、「国産木材の魅力発信拠点 MOCTION (モクション)」を開設します。東京だけでなく各地の木材を使い、新たなオフィス空間の提案や商談に利用できる展示スペースもあります。また、学校の塀を木材に代える取り組みも進めています。

日本は木の国です。木の都市・東京を目指し、皆さま方と連携しながら国産木材の需要の促進に向けて共に歩んでいきたいと考えております。

濱田 省司

木材利用推進全国会議 理事
高知県知事



木材はカーボンニュートラルな性質を持った持続可能な資源であり、環境面からSDGsやESG投資との親和性が高い素材です。

コロナ危機で住宅建築の落ち込みが予測される一方、社会の構造変化に対応するサテライトオフィスやワーケーション施設の整備などの新たな建築需要があり、高知県も積極的に取り組んでいます。また、都市部では中高層建築に木材を積極的に活用する事例も増えています。

今後も皆さま方と木材利用推進全国会議の活動に取り組み、こうした変化を後押しし、人と環境に優しい木材活用のムーブメントを広めていきたいと考えています。

基調講演(要旨)

都市に「第2の森林」をつくる

浅川京子林野庁次長が基調講演を行い、木材利用の意義と都市部での木材利用推進の課題と展望を語った。

森林はCO₂の吸収源として評価されるとともに、木材は焼却しても吸収済みのCO₂が排出されるにとどまることから「カーボンニュートラルな素材で、都市部で木造建築物を使用している間はそこにCO₂を貯蔵できます」と切り出した。その上で、地球温暖化防止には「常に森林を伐って植えて整備するという営みが必須です」と木材の循環利用による森林管理の重要性を説いた。

さらにSDGsの観点から、森林の役割は大きく、「森林整備と木材資源の活用によって、次世代の森林造成に投資することができます。この循環がSDGsのさまざまな目標の達成に資するのです」と述べ、森林を巡る環境整備がSDGsの達成に貢献するとの理解を語った。

木材利用の現状として、2010年の公共建築物等木材利用促進法の施行以降、

制度面の整備が進み公共建築物での木材利用が増えたことを明らかにした。しかし、低層住宅では木造が8割を占めるが、非住宅や中高層建築物での木材利用は進んでいないと話し、「この分野は需要創出が見込める市場です。中高層で木材を扱える設計士の育成やメンテナンス方法、耐火性部材の開発、木造建築物を巡る情報のデジタル化などに取り組んでいます」と、国の取り組みを説明した。また、「CLT(直交集成板)はコンクリートより軽量で、短期間で施工が可能な上、強度や断熱性にも優れています」と利点を解説し、中高層建築物への木材利用を広めていく考えを示した。さらに、内装や外装への木材利用の事例も増えつつある現状を説明し、企業の理解が進めば、都市が第2の森林になる、と民間活用を期待を表した。

一方、林業と木材産業の成長産業化について、「川上(森林)で安定的な生産

浅川 京子
林野庁次長



供給体制を図るために経営の集積・集約化による低コスト化やICT導入によるスマート林業、災害防止の取り組みが必要です。川中(加工・流通)では技術開発やデジタル化による流通システムの構築、川下(都市部)では木材需要拡大といった一連の取り組みをすべきです」と、それぞれがウィンウィンの関係になることが重要と強調した。

締めくくりに、「山に森をつくるのと同様、都市に第2の森林をつくるのも100年の長期的視野で進めていく大プロジェクトであり、次代・次々代まで引き継がれる意義ある仕事です。建築はもちろん木質化を進めて、森との関わりを持つなど森林との関係をより深めていきたい」と語った。

パネル討論(要旨)

都市の木質化・木造建築の推進に向けた課題

中高層建築物で木材を利用しやすい環境が整ってきている。その一方、公共建築物に比べ、民間企業の木材利用が進まない現状を打破するにはどうすべきかについて議論を交わした。

大山氏はユーザーの立場から「日本では木材生産地と東京などの消費地とのサプライチェーンが長いコストがかかっている。これをどう解決するか。また外装に使うと木材は劣化する。そのメンテナンスをどうするか」と課題を提示した。市川氏は「あらゆる資材と同様、維持管理をしっかり行えば建物の劣化は防げる。長期的な補修の仕組みをどうつくるかが重要だ」と述べた。

川村氏の「木材利用の需要を起こすのが先か、供給を増やすのが先か」との問いに、島田氏は「需給は両輪であり、木材供給する山、つまり林業従事者にお金が還流して循環利用が進むことが大事だ。CLTなどの新しい技術に加え、地元の製材業者がしっかりした

建築資材を提供できるようになることも解決のトリガーになる」と話した。市川氏は「国際競争力をつけなければ本当の意味での需要につながらない。林業から製造、流通までの合理化が必要」と述べ、産地と関連産業と消費地が連携し循環する仕組みづくりを訴えた。

今後の木材利用促進に向け、大山氏は「若い市民をも巻き込んで幅広く市民と連携し運動すべき」、島田氏は「木材への安心感を持ってもらうことが必要。林業産地の地元でも木材を使おうと、

多くの自治体で木材利用に関する条例が制定された。議員連盟もできているので後押ししていきたい」と述べた。市川氏は「森林は再生可能な資源であるにもかかわらず、日本では、伐採は環境破壊というイメージが根強い。欧州では、伐採と植林によって森林を管理することで、次世代にサステナブルな資源を残すという考えが根付いている。木材を適切に利用することで、将来につながる豊かな文化をつくっていきたい」と展望を語った。

パネリスト



市川 晃
経済同友会 副代表幹事／
住友林業 取締役会長



大山 健太郎
木材利用推進全国会議 理事／
仙台経済同友会 代表幹事／
アイリスオーヤマ 取締役会長



島田 泰助
木材利用推進全国会議 運営協議会委員／
全国木材組合連合会 副会長・専務理事



川村 竜哉
木材利用推進全国会議 幹事／
高知県林業振興・環境部長

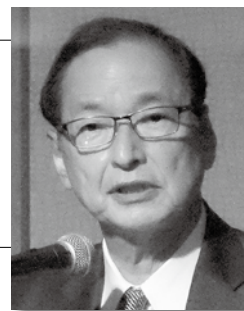
モデレーター

試練が続く内外景気の先行き

新型コロナウイルス感染症は収束が見通せず、世界経済にも大きな影響を与えている。試練が続く世界と日本の経済はどこへ向かうのか。日銀副総裁を務めた山口廣秀氏が、現状と今後の見通し、さらに先行きを巡るリスク要因について語った。

講師：山口 廣秀 氏

日興リサーチセンター
理事長



海外経済は当面持ち直しが続くが いずれ後退する可能性が大きい

海外経済は最悪の不況局面を脱して持ち直しが続いているが、そのペースは鈍化している。その背景には主要国で大規模な財政・金融政策が実施されたことや、リバウンド効果、ペントアップ(繰越)需要、コロナ禍に誘発された医療やリモートワーク、住宅などの需要が挙げられる。

株価は大規模な政策対応によって大幅下落後に反発したが、市場の不安心理は強い。CLO(ローン担保証券)、ハイイールド債券、不動産などの市場でも同様に不安心理が根強い。こうした資産価格は、過剰な流動性と財政赤字によって当面は下支えされていくが、いずれは下落に転じると思われる。

現状では、新型コロナ感染拡大の景気面への影響が常に底流にあり、雇用・所得環境は総じて厳しい。企業マインドはリバウンド効果もあって改善しているが、消費者心理の持ち直しは雇用

などへの懸念から限定的である。また、国別には中国が顕著な持ち直しで、米国もまずまずの持ち直しを継続する一方で、ユーロ圏は相対的に弱さが目につく。IMFは実質GDP成長率見通しの三つのシナリオ(ダウンサイド、ベース、アップサイド)を提示したが、最近の感染拡大を踏まえると、ダウンサイドシナリオさえも下回る可能性がある。

日本経済はいずれ二番底に向けて 不況が深刻化していく恐れがある

日本経済は、全体として持ち直し傾向にある。しかし潜在成長率が低迷する日本では、米欧経済と比べて生産、輸出、個人消費の持ち直しペースや企業マインドの改善の動きが力強さを欠き、全般に弱さが目立つ。また、デフレギャップはリーマン・ショック直後を上回る大きさで、物価はデフレ^{かいり}状態にある。株価は実体経済から乖離して上昇傾向をたどる一方、不動産価格は現状反落しつつある。

今後、当面は持ち直しの動きが続くが、政策効果が低下し、過剰ストックの調整圧力、輸出の減少に加え、繰越需要やコロナ誘発需要の後退が目立つようになると、いずれ二番底に向けて不況が深刻化していく恐れがある。物

価についても前年比マイナス幅が拡大する可能性があり、また株価などの資産価格は遠からず下落に向かうだろう。

政府・日銀依存を脱しなければ 企業の将来は切り拓けない

内外経済の先行きについては上振れ、下振れ、双方向の要因があるだろう。上振れ要因としては、近い将来、新型コロナのワクチンや治療法が確立された後も、景気刺激策が継続され、資産価格の上昇を伴う形で景気が回復していく可能性だ。

それに対して下振れリスクには、米中対立激化、さらなる新型コロナ感染拡大、資産価格の大幅下落に伴う金融システムの大きな動揺などがある。

内外経済はこの1~2年が試練の時だろう。下振れリスクが顕現化した場合には、世界の実質GDP成長率は第二次世界大戦後初めて2年連続マイナス成長となる懸念があり、特に日本経済は、米欧以上に深刻な危機に追い込まれる可能性も高い。

この危機を克服するためには、企業や産業の新陳代謝、オーバーバンキングの是正、雇用の流動化などを推進し、長年の懸案である日本経済の再生を実現しなければならない。民間企業では、内部留保重視の巣ごもり経営から脱し、積極果敢なリスクテイク、イノベーションとデジタルイノベーションを通じたビジネスの変革、発想豊かな若手人材の発掘と登用などにチャレンジすべきであろう。政府・日銀依存では、企業の将来を切り拓くことはできない。

アメリカ大統領選挙結果と今後の日本外交の課題

バイデン新大統領の登場で、今後の米国の外交政策はどう変わるのか。外交官としての豊富な経験を基に、数中三十二氏が日米中3カ国の情勢からみえる日本の目指すべき外交政策のあり方を語った。

講師：数中 三十二 氏

立命館大学
客員教授



三つの困難に直面、バイデン新大統領最優先に取り組む国内課題

第二次世界大戦後の米国を中心としたWTO（世界貿易機関）による多角的自由貿易体制と、NATO（北大西洋条約機構）や日米安保などの同盟関係が機能していた国際協調システムは、トランプ大統領によって壊されかけている。その要因に世界的なグローバリゼーションがある。企業は多国籍企業からグローバル企業に進化し、モノだけでなく金融、データ、人の動きが加速した。この流れにうまく乗った人とそうでない人、保守と革新の対立と分断をあおったのがトランプ大統領である。

新たに誕生するバイデン大統領には、三つの困難がある。まずOne-term Presidentである点だ。彼が大統領を務めるのはおそらく1期だろう。それで指導力を発揮できるのか。議会は上院がかりうじて民主党が多数党となったが、米国内の分断は継続したままである。さらに、あまりに中道的な路線を歩もうとすることで民主党内の超リベラル派の不満が高まる可能性も否定できない。

そうした中、バイデン新政権は新型コロナウイルス感染症対策などの国内課題に最優先で取り組むだろう。外交では欧州との同盟関係の再構築に乗り出すとみられる。気候変動問題を重視し、パリ協定復帰を果たすことも確実だ。さらに、イランの核合意をはじめ中東問題にも重点的に取り組むとみられる。

当面は現状維持の米中関係 穏当な対話が開始される可能性も

日米関係は、バイデン政権下でも同盟関係重視の視点から大きな変化はないだろう。中国問題もあるので日本の比重は増大傾向にある。また、TPP復帰は民主党内のリベラル派が反対していることもあり、当面はないと考える。

ハイテク技術を巡る米中対立はもはや国家安全保障の問題になっている。あり得ないと思われていた米中デカップリングも現実化している。中国による対米ハイテク投資規制も継続されるだろう。背景には米国民の対中感情の悪化がある。当面米国は高関税を維持するだろう。しかし全てが従来のままとはいかないのではないかと。対決ムードからやや穏当な対話が開始される可能性もある。環境問題での協力がその転機になるかもしれない。

国際社会で中国の評価は悪化している。これは中国の大国化と無縁ではない。2008年ごろを境に中国は自国を大国であると公言し、尖閣問題や海洋進出にみられるように外交政策を変化させてきた。「戦狼外交」と呼ばれる戦う外交が世界の強い非難を浴びている。一帯一路は関係国の過剰債務問題が顕在化し、岐路に立たされている。

中国は経済面でのパートナー 日本は平和攻勢外交を展開すべき

日本は中国にどう対処すべきなのか。政治・安全保障面での強い懸念があるが、中国が経済面での重要なパートナーであるのは事実だ。ASEANも日中協調と中国をチェックする役割を日本が果たすことを期待している。

私は中国に向けて、平和攻勢外交を展開すべきと考える。香港・台湾問題への自制がその前提となるが、習近平主席の訪日を実現させ、1972年の国交正常化などの四つの基本文書に続く第5の文書を作成すべきであり、これは日本にとって有利な文書になるチャンスといえる。また、2008年合意を条約化し、東シナ海を平和・友好・協力の海とすることも検討すべきだろう。

韓国・北朝鮮の問題を含めてバイデン政権のアジア政策の優先度は低いかもしれないが、その分、日本の役割は大きくなる。日米同盟を堅持し、アジア諸国とも共生しながら、自ら考え行動する新しい外交を展開すれば、日本の立ち位置は決して悪くない。

（肩書は2020年12月24日現在）

コロナ禍をどう生き抜くか <下>

新型コロナウイルス感染症は、人の生死、経済活動、国際交流などに深刻な影響を及ぼし、グローバル化や情報化など、現代社会ならではの状況と絡み、複雑な様相を示している。感染症研究の第一線で活躍する長崎大学教授陣による特別寄稿「コロナ禍をどう生き抜くか」最終回をお届けする。

繰り返される 新型コロナウイルス感染症の 流行とワクチン開発の展望

森田 公一

長崎大学熱帯医学研究所
所長

1981年長崎大学医学部卒業。85年長崎大学大学院修了（医学博士）。長崎大学熱帯医学研究所助手、ニュージーランド医科歯科大学助手、WHO西太平洋地域事務局感染症対策課長を経て、2001年より熱帯医学研究所教授、13年4月～17年3月同所長、19年4月より再任。専門は熱帯・新興ウイルス感染症。



21世紀には三度の新型コロナウイルスの災禍

1981年に医学部を卒業したわれわれ世代の医師にとって、コロナウイルスは軽い風邪の原因ウイルスの一つでしかなかった。しかし、21世紀になると人類は三度の新型コロナウイルスによる災禍を経験することとなった。2002年の11月ごろ中国南部に出現したSARS（重症急性呼吸器症候群）ウイルスは、2003年の2月ごろから世界に伝播して中国（5,327人）、香港（1,755人）、台湾（346人）、カナダ（251人）、シンガポール（238人）、ベトナム（63人）、欧州（32人）、米国（27人）など40カ国・地域で8,096人の感染者が発生し、774人が死亡、世界経済にも大きなダメージを与えた。

しかし、このコロナウイルスは肺の奥深くで増殖し重症化した患者の一部が多数の人に感染させる感染源（スーパースプレッダーと呼ばれた）となり感染が拡大したことから、重症患者の隔離という古典的な手法により、2003年7月には完全に終息した。

SARS出現から10年後の2012年には再び新種のコロ

ナウイルスであるMERS（中東呼吸器症候群）ウイルスが出現した。MERSもSARSと似た特徴を持ち、重症者の発見と隔離により流行は封じ込め可能だとみられていた。しかし、2013年以降、たびたび中東で小規模な流行を繰り返し、他の地域にも伝播するようになった。2015年に韓国で、中東からの帰国者から感染が始まった、比較的大きな186人のアウトブレイクが発生したことは記憶に新しい。韓国はこのときの経験から、今回の新型コロナウイルス流行でも対応が迅速であったといわれている。MERSの流行が繰り返し発生する理由は明確である。ウイルスがラクダ社会に定着してしまったからである。中東ではラクダは家畜として多数、飼育されており、そのラクダが野生のラクダも含めて常在的なウイルス保有動物となってしまった。ヒト感染もたびたび発生してはいるが、パンデミックに至ることはない。

従来の戦略だけでは制御不能

それから7年、2019年末に今回の新型コロナウイルス

新型コロナウイルスワクチンの認可状況

ワクチン名	開発者	カテゴリー	緊急認可	通常認可
BBIBP-CorV	Sinopharm (中国), その他	不活化ワクチン	中国 (R2, 7月)	UAE (R2, 12月9日) バーレーン (R2, 12月13日)
CoronaVac	Sinovac (中国)	不活化ワクチン	中国 (R2, 7月)	
Sputnic V	Gamaleya 研究所 (ロシア)	アデノウイルスベクター	ロシア (R2, 8月)	
mRNA-1273	Moderna (米国), その他	mRNAワクチン	米国 (R2, 12月18日) (審査中) EU, 英国	スイス、審査中
Tozinameran	BioNTech (ドイツ) ファイザー (米国), 他	mRNAワクチン	英国 (R2, 12月2日) 米国 (R2, 12月11日) その他シンガポール など10カ国	サウジアラビア (R2, 12月10日) スイス (R2, 12月19日)
AZD1222	アストラゼネカ (英国) オックスフォード大学	アデノウイルスベクター	(審査中) インド、 カナダ、メキシコ	(審査中) スイス
Ad5-nCoV	CanSino Biologics (中国) 他	アデノウイルスベクター	(審査中) メキシコ	
Ad26.COV2.2	ヤンセンファーマ (ベルギー)	アデノウイルスベクター	(審査中) カナダ、 EU、南アフリカ	
NXV-CoV2373	Noravax (米国)	リコンビナントS蛋白	(審査中) メキシコ	
BBV152	Bharat Biotech (インド)	不活化ワクチン	(審査中) インド	

資料 2 より改変

2020年12月10日時点では、世界では10種の新型コロナワクチン候補が各国で認証されたり、認証待ちの状況である。これ以外にも多くのワクチン候補の開発が進んでいる。

ス (SARS-CoV-2) が出現した。しかし、今回はこれまでと異なり、出現から3カ月足らずでパンデミックの状態になっている (WHO = 世界保健機関のパンデミック宣言は2020年3月11日)。最大の理由はこのウイルスの感染上の特徴である。新型コロナウイルスは感染者の下気道のみならず上気道でも増殖し、感染者が重症化する前から、また無症状でも、たくさんの感染性のウイルス粒子が上気道分泌液や唾液に排出され、感染源となるからである。従来の戦略だけでは制御不能な相手である。

状況打開には早期のワクチン導入しかない

世界はこの1年近く、感度の高いPCR法を駆使して感染者の発見と接触者の隔離、行動制限などにより感染を制御するべく努力してきた。台湾やベトナムなどのようにその対策で流行を抑え込んでいる国もあるが、欧米諸国やブラジル、インドなど多数の国で「感染爆発」や「医療崩壊」が発生した。

わが国はこれまで、国民の高い意識や、医療、保健行政対応により何とか持ちこたえてきたが、いよいよそれも限界に近づいており、政府から再び、緊急事態宣言が出された。感染対応と経済との両立という難問がわが国に立ちはだかっている。もはやこの状況を打開できるのは早期のワクチン導入しかない状況となった。

WHOがまとめた世界のワクチン開発状況では、2020年12月10日時点で臨床治験実施中のワクチン候補は52種、前臨床段階で162種の開発が進んでいる。また、日本の複数の研究機関も開発に着手しており、長崎大学でも独自のアイデアに基づくワクチン開発に取り組ん

でいるところだ。このように、世界でワクチン開発が加速する中、表にある10のワクチンは認可済あるいは審査中のワクチンであり、一部は日本でも認可に向けた作業が進んでいる。

これらのワクチンのうち、不活化ワクチンはこれまでに多くのウイルスで使われた技術であり、最も安全性に優れていると考えられる。ただ、多量のワクチンを短期間で製造することが難しい。一方、アデノウイルスベクターとmRNAワクチンは、これまでヒトのワクチンとしての実績のない新規の技術である。しかしながら、多量のワクチンを短期間で製造できる技術であり有効性も確認されたことから、安全性への信頼が蓄積すれば広く用いることができる。日本政府はファイザー社のワクチン6,000万人分をはじめ、アストラゼネカ社とは1億2,000万回分、モデルナ社とも5,000万回分の契約を締結し、早期の供給を計画している。これらのワクチンの有効性については確認されたと思ってよい。また、国内のワクチン会社や研究機関も国産ワクチンの開発を継続しており実用化が期待できる。ワクチンの接種が広がれば流行状況は大きく改善され、国民の安心、安全に貢献するだろう。

ワクチンには副作用、過度な期待は禁物

ただし、行き過ぎた期待はしないようにしたい。ワクチンには必ず副作用がある。ワクチンを接種するリスク、接種しないリスクを十分に検討した上で納得して接種の可否を決めることが国民一人ひとりに求められる。企業と行政は可能な限り多くの情報を国民に公開し、皆が納得してワクチン接種を受けられるようにすることが重要である。

(資料)

1. WHO: Draft landscape of COVID-19 candidate vaccines: <https://www.who.int/publications/m/item/draft-landscape-of-covid-19-candidate-vaccines>
2. Wikipedia: Approved vaccines for emergency use or full authorization; https://en.wikipedia.org/wiki/COVID-19_vaccine

産業懇談会

メンバーの顔触れに合わせた活動を展開

産業懇談会を紹介する第4回目は、第3木曜と第4水曜の世話人の方がそれぞれのグループの特色や魅力を披露する。貴重な話が聴ける講演や施設見学など多彩な活動ぶりを紹介し、一人でも多くのご参加をと呼び掛けている。

第3木曜グループ

相互理解の場としての楽しい集まり
今年は女性のメンバーを増やしたい

■設立:1988年12月 ■メンバー数:49人

世話人



平野 通郎

東武不動産
取締役会長

小林 英三

日本証券金融
執行役会長

永田 勝志

ダイセーロジスティクス
取締役会長

「第3木曜グループ」の世話人として心掛けているのは、仕事とは直接関係はなくても、相互理解の場として、楽しい集まりにすることです。また、例会でのメンバー同士のちょっとした会話が勉強になるとの声も聞かれます。講師はメンバーから適任者を選ぶことが多いです。日ごろ馴染みのある方の本音を交えた話だけに、親しみを持って耳を傾けることができるし、質問もしやすく、やりとりも弾みます。

もちろん、外部の専門家のお話も興味深いものがあります。記憶に残る講師の方が何人もいらっしゃいますが、特に最近では、先端医療をテーマに認知症やがん治療の将来はどうなるかとの話は勉強になりました。この講師の方に限らず、例会でお話を伺ってから、非公式に少人数有志で会食の場を設け、同じ講師をお呼びすることもあります。皆さん、喜んで参加されます。小規模な集まりだけに、より話が弾みます。

今後の3木の運営では、会員数を増やすことも重要ですが、あまり大人数になるより、メンバー相互の交流を重視し、出席率を高めたいと思っています。特に、女性の皆さんに入会していただきたいですね。現在も女性メンバーは3人いらっしゃいますが、もっと仲間を誘っていただきたいと願っています。

2020年はコロナ禍で思うように活動できなかった面もありました。そんな中でも十分な安全対策を講じて、食事会を開催したところ、「よくぞ実施してくれました」と喜ばれました。今年はメンバーの方から思い切った提案をいただければと思っています。【平野 通郎】

第4水曜グループ

現役率が高くビジネスのヒント得られる活動
経営者の課題を共有し、話し合える場に

■設立:1974年11月 ■メンバー数:60人

世話人



長江 洋一

HEXEL Works
取締役兼代表執行役社長

橋本 政昭

橋本総業
取締役社長

芳賀 日登美

ストラテジックコミュニケーションR
取締役社長

「第4水曜グループ」は社長として経営に携わっている方、つまり「現役率」が高いのが特徴です。そのため、講演で扱うテーマはビジネスと直結し、ヒントを得られるようにしています。一例を挙げると、昨年7月には私が話題提供して、新型コロナウイルスのワクチン開発を行っている海外の製薬会社の株価の推移を説明しながら、最先端のワクチン開発の状況をお話しさせていただきました。企業経営はどこかでつながっています。メンバーの皆さんが気付かない視点を盛り込んだ話題を提供し、お役に立てればと思っています。今後は、他のグループで行っているような文化的なテーマの講演も取り上げていこうと考えています。

4水は本音で話せる場であることも魅力です。講演とは別に雑談の中で、「こうした手法を取り入れたら成果が得られた」など、ある意味での自慢話が参考になるようで、それを聞き実施してみた方もおいでです。

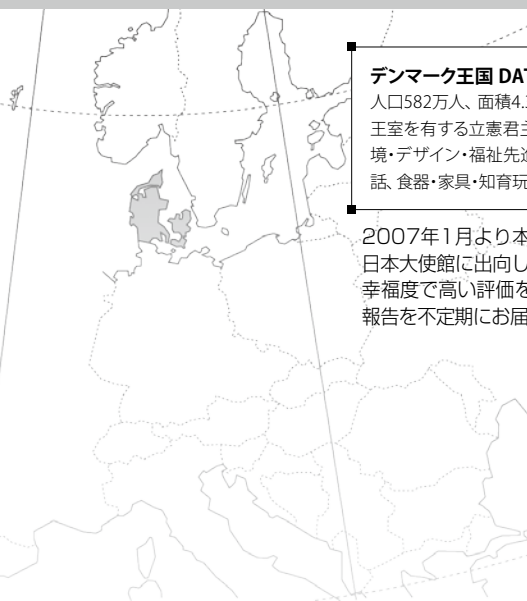
有志メンバーで訪れた施設見学で印象的だったのは、新潟の清酒、八海山の蔵元である八海醸造です。この会社は杜氏を正社員として雇用することで品質を維持安定させるなど経営面の話と、酒蔵見学を行っているなど文化の両面で興味深い内容となりました。

私が経済同友会に入会した当時は、「産業懇談会に参加するのが当たり前」と教えられました。現在はそうではないかもしれませんが、産懇で活動しないのは実にもったいないと思います。メンバーの皆さん同士が経営者として抱えている課題を共有し、話し合える場、それが4水だと自負しています。【長江 洋一】

LETTER FROM COPENHAGEN コペンハーゲン通信 PART VII 10



珍しく晴れた冬の日のコペンハーゲン市庁舎



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赴任しています。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)

日本への土産物

～デンマーク人の程よくオープンで温かい心～

デンマーク人の移動手段は多種多様です。歩道と車道の間の自転車専用レーンを走るのは、通常のシティバイクだけではありません。子ども(時には大人)を乗せて走っているクリスチャニアバイク(三輪カーゴバイク)、レンタルの電動キックボード(アプリ経由でロック解除、乗り捨て可)、ローラーブレード、スケートボード、最近では電動一輪車など、何でもありです。電動一輪車はまだ珍しく、通行人も興味深そうに視線を送っていますが、当の彼らは周囲の目を気にする素振りもなく自分の好きな手段で通勤通学をはじめとする移動を楽しんでいます。

また、近所のパン屋に行けば、レジのお姉さんに「そのマフラー良いね、どこで買ったの?」と声を掛けられ、電車に乗れば、チケット確認に来た鉄道スタッフと乗客とが意気投合して数分間話し込み、ハイタッチまでして別れる様子を見かけます(元からの知人ではなさそうでした)。ホームレスと談笑する人が、キャッシュレス大国デンマークらしく、モバイルペイでお金をお裾分けする光景も日常的に目にします。

デンマーク人は頻繁に自国のことを「人口580万人の小

さな国にすぎない」と紹介します。その程よい規模ゆえに、他人同士の信頼関係に基づくいわゆる「田舎らしさ」によって、人と人との距離が近く、温かい街の雰囲気が創り上げられているのだと思います。ひとたび日本で過ごした自身の生活に思いを馳せてみると、何事も周囲の目を気にして心理的に窮屈で、街中で他人と気軽に会話するという心の余裕を忘れていたような気がします。だからこそなのか、デンマークで感じた安心感のようなものは非常に居心地よく感じました。

早いもので、私は2021年1月末で当地での2年間の任期を終え、日本の親元企業へ戻ります。何事も肩肘張らず気楽に楽しむデンマーク人のオープンな心、信頼に基づいた心理的距離の近さがもたらす温かい街の雰囲気が、私の初めての海外生活を縁の下から支えてくれました。優れたデンマークデザインの家具や食器だけでなく、デンマーク人の心も、日本への大切な土産物として忘れずに持って帰りたいと思います。そしてこれからは、私自身、デンマークファンの一人として、微力ながら日デンマーク関係の発展に貢献していく所存です。これまで私の拙い文章にお付き合いいただいた読者の皆さまにこの場を借りて感謝申し上げます。ありがとうございました。

2021年度 理事 推薦候補者の内定について

2021年度の理事の体制について、役員等候補選考委員会での審議に基づき、
2020年12月18日の幹事会において了承を得、以下の通り候補者を内定いたしました。
本件については、2021年4月27日開催の通常総会ならびに理事会に推薦する予定です。

■ 副代表幹事(業務執行理事) 新任<3名> ■

所属・役職は2021年1月1日現在 ■



高島 宏平
(たかしま・こうへい)
オイシックス・ラ・大地
取締役社長



田代 桂子
(たしろ・けいこ)
大和証券グループ本社
取締役 兼 執行役副社長



山下 良則
(やました・よしのり)
リコー
取締役社長執行役員CEO

代表幹事(代表理事)

【再任】(1期満了)

櫻田 謙悟 SOMPOホールディングスグループCEO 取締役 代表執行役社長

副代表幹事(業務執行理事)

【退任: 2名】

(2期満了: 1名)

程 近智 アクセンチュア 相談役

(1期満了: 1名)

橋本圭一郎 経済同友会 専務理事

【再任: 5名】

(2期満了: 1名)

市川 晃 住友林業 取締役会長

(1期満了: 4名)

秋田 正紀 松屋 取締役社長執行役員

遠藤 信博 日本電気 取締役会長

小柴 満信 JSR 取締役会長

峰岸 真澄 リクルートホールディングス 取締役社長 兼 CEO

【新任: 3名】

高島 宏平 オイシックス・ラ・大地 取締役社長

田代 桂子 大和証券グループ本社 取締役 兼 執行役副社長

山下 良則 リコー 取締役社長執行役員CEO

【任期中: 6名】

(2期任期中: 2名)

秋池 玲子 ボストン コンサルティング グループ 日本共同代表

石村 和彦 AGC 取締役

(1期任期中: 4名)

栗原美津枝 価値総合研究所 取締役会長

車谷 暢昭 東芝 取締役代表執行役社長 CEO

新浪 剛史 サントリーホールディングス 取締役社長

間下 直晃 ブイキューブ 取締役社長CEO

専務理事(代表理事)

【退任】(1期満了)

橋本圭一郎

常務理事(業務執行理事)

【再任: 2名】

(5期満了: 1名)

岡野 貞彦 経済同友会 事務局長

(1期満了: 1名)

菅原 晶子

2021年度 経済同友会 理事名簿(案)

無印=任期中 ◇印=再任 ※印=新任
(就任年度順。就任年度が同一の場合は氏名の50音順)

【代表幹事(代表理事)】

◇櫻田 謙悟 SOMPOホールディングス
グループCEO 取締役 代表執行役社長

以上1名

【副代表幹事(業務執行理事)】

◇市川 晃 住友林業 取締役会長
秋池 玲子 ボストン コンサルティング グループ 日本共同代表
石村 和彦 AGC 取締役
◇秋田 正紀 松屋 取締役社長執行役員
◇遠藤 信博 日本電気 取締役会長
◇小柴 満信 JSR 取締役会長
◇峰岸 真澄 リクルートホールディングス 取締役社長 兼 CEO
栗原美津枝 価値総合研究所 取締役会長
車谷 暢昭 東芝 取締役代表執行役社長 CEO
新浪 剛史 サントリーホールディングス 取締役社長
間下 直晃 ブイキューブ 取締役社長CEO
※高島 宏平 オイシックス・ラ・大地 取締役社長
※田代 桂子 大和証券グループ本社 取締役 兼 執行役副社長
※山下 良則 リコー 取締役社長執行役員CEO

以上14名(定数16名)

【常務理事(業務執行理事)】

◇岡野 貞彦 経済同友会 事務局長

◇菅原 晶子

以上2名(定数4名)

新入会員紹介

会員総数1,502名(2020年12月18日時点)



ごとう まさひろ
後藤 匡洋
所 属：野村證券
役 職：取締役専務



いまいずみ やすひこ
今泉 保彦
所 属：前田道路
役 職：取締役社長



すずき ひろふみ
鈴木 洋史
所 属：SAPジャパン
役 職：取締役社長



なかやま としき
中山 俊樹
所 属：ミライト
役 職：取締役社長



ゆあさ ともゆき
湯浅 智之
所 属：リヴァンプ
役 職：取締役社長執行役員CEO



にいざわ あきお
新澤 明男
所 属：CARTA HOLDINGS
役 職：取締役社長



まつくら はじめ
松倉 肇
所 属：日本電気
役 職：取締役 執行役員常務



かいづか まさあき
貝塚 正彰
所 属：日本銀行
役 職：理事



ひらかわ じゅん
平澤 潤
所 属：協栄産業
役 職：取締役社長



たぐま のりたか
田熊 範孝
所 属：日本電気
役 職：執行役員常務



うすい みのる
碓井 稔
所 属：セイコーエプソン
役 職：取締役会長



みやた しんいち
宮田 伸一
所 属：SAPジャパン
役 職：常務執行役員



しろづめ ひでたか
城詰 秀尊
所 属：ADEKA
役 職：取締役社長



はが いちろう
羽賀 威一郎
所 属：TOSMAX
役 職：取締役社長



すだ しょうけい
須田 将啓
所 属：エニグモ
役 職：代表取締役 最高経営責任者



なかまた ちから
中俣 力
所 属：日本電気
役 職：執行役員常務



かじやま けいすけ
梶山 啓介
所 属：識学
役 職：取締役副社長



ふじかわ おさむ
藤川 修
所 属：日本電気
役 職：執行役員



もちづき ひろかず
望月 弘一
所 属：日本ビューレット・パッカード
役 職：取締役社長執行役員



おおが たけし
大我 猛
所 属：SAPジャパン
役 職：常務執行役員



みはら ひろと
三原 寛人
所 属：昭芝製作所
役 職：取締役社長



うさみ しんすけ
宇佐美 進典
所 属：CARTA HOLDINGS
役 職：取締役会長



さかい かずひろ
堺 和宏
所 属：日本電気
役 職：執行役員常務



みやざき ひろこ
宮崎 裕子
所 属：スリーエム ジャパン
役 職：執行役員



しまむら たくや
島村 琢哉
所 属：AGC
役 職：取締役社長執行役員CEO

退 会

いけだ ゆういち
池田 唯一

所 属：元・日本銀行
役 職：元・理事

なかにし よしゆき
中西 義之

所 属：DIC
役 職：取締役会長

かつた ただお
勝田 忠緒

所 属：中央土地
役 職：取締役社長

おおつか くみこ
大塚 久美子

所 属：元・大塚家具
役 職：元・取締役社長

かじま しょういち
鹿島 昭一

所 属：鹿島建設
役 職：取締役相談役
2020.11.4 ご逝去による会員資格の喪失

すずき わてん
鈴木 和典

所 属：元・アドビ
役 職：元・専務執行役員

もりた きよし
森田 清

所 属：第一三共
役 職：元・取締役会長
2020.11.8 ご逝去による会員資格の喪失

連合との幹部懇談会を開催

「with／afterコロナ」時代の働き方・人材を中心とする諸課題の解決

経済同友会は連合（日本労働組合総連合会）幹部との懇談会を2020年12月22日、都内で開催した。連合からは神津里季生会長、相原康伸事務局長ら幹部が出席、経済同友会からは櫻田謙悟代表幹事、橋本圭一郎副代表幹事・専務理事ら、双方合わせて31人（オンライン含む）が、「『with／afterコロナ』時代の働き方・人材を中心とする諸課題の解決」について活発に意見交換を行った。

神津会長は、「今の日本には感染不安と雇用不安が漂い続けており、社会全体の安心感を担保していくことは、待ったなしの重要事項である。感染症対策と経済の復旧は本来、二律背反ではなく、社会の不安を解消することそのものが最重要な経済政策だ」と述べた。その上で、「with／afterコロナの社会像を描く上で、この20年余りの間の格差拡大とそれをもたらした社会構造に対して抜本的なかたちでメスを入れる必要がある。産業構造が変化し、デジタルトランスフォーメーションも進む中、雇用のあり方においては、安心感の持てる労働移動が鍵になる」と語った。

櫻田代表幹事は、「私自身を含め、こ



櫻田謙悟代表幹事

の一年で働き方や暮らし方は激変した。中長期の課題を考える上では、コロナ前には戻らないという覚悟が必要であり、これを日本の飛躍のチャンスとしたい」と語った。

両組織の活動エリアは異なるが課題認識は酷似

さらに、「両組織の活動のエリアは異なるが、課題認識は極めて似ているとあらためて感じた。特に、持続可能性という観点で財政を見ると、政府の『成長なくして財政再建なし』は事実だが、過去30年そう言い続けて実現していないという現実も直視する必要がある。将来のためのグリーン投資を増やすことは大賛成だが、その資金を将来世代から借りて行うのはどうなのか。『今度こそ、成長につなげる。今度こそ、新しい日本を創るのだ』という勇気と覚悟が必要で、それを行動に移す年が2021年である。また、持続可能な財政構造を実現するためには、成長だけでは不十分で、今後も拡大が続く社会保障系の歳出については、応能負

担の考え方をもう一歩進めなくてはならない」と述べた。

その後、連合は「with／afterコロナ時代のデザイン～仕事・暮らし・社会の新しいカタチをつくる～」経済同友会「テレワーク導入拡大を契機に、自律的な働き方の推進を」をそれぞれ報告し、意見交換を行った。総括において神津会長は、「with／afterコロナ時代とはそれ以前に戻すことではないという認識を合わせることができたことは大変重要だ」と語った。櫻田代表幹事は、「コロナ禍を奇貨として、日本社会の再設計に向け、立場を超えて中長期を見据えた本質的な議論をする機会と捉えたい」と述べた。



神津里季生会長

No.834 December 2020, January 2021 経済同友会 12・1

C O N T E N T S

2021年 年頭見解

イノベーションによって、経済社会の再設計に踏み出す1年に 03

特集

「経済同友会インターンシップ」の新展開 06

Close-up 提言

サービス産業の生産性革新PT【提言】
玉塚 元一 委員長
サービス産業の課題はコロナ禍を経て必要性和緊急度が高まった 14

長崎大学特別寄稿

コロナ禍をどう生き抜くか＜下＞
繰り返される

新型コロナウイルス感染症の流行とワクチン開発の展望

森田 公一 長崎大学熱帯医学研究所 所長 20

Doyukai Report

「木材利用推進全国会議」総会、オンラインを合わせて開催

木材への意識を高め、広く利用する社会環境を

産業懇談会 16

メンバーの顔触れに合わせた活動を展開 22

Seminar

第1337回 会員セミナー

試練が続く内外景気の先行き

山口 廣秀 氏 日興リサーチセンター 理事長 18

第1338回 会員セミナー

アメリカ大統領選挙結果と今後の日本外交の課題
数中 三十二 氏 立命館大学 客員教授 19

Column

私の一文字 間下 直晃

「自分の意思で『選ぶ』」 02

リレートーク 藤本 昌義

「マグロの養殖事業を通じ、地方創生に思う」 13

コペンハーゲン通信

「日本への土産物～デンマーク人の暖かい心～」 23

私の思い出写真館 植草 弘

「『目からうろこ』でスキーにはまる」 27

2021年度 理事 推薦候補者の内定について 24

新入会員紹介 25

連合との幹部懇談会を開催

「with／afterコロナ」時代の

働き方・人材を中心とする諸課題の解決 26



植草 弘

戸田建設
取締役常務執行役員

「目からうろこ」で スキーにはまる

私がスキーを始めたのは、小学校3年生(1968年ごろ)のとき、スキーを趣味にしていた叔父、叔母に連れられて野沢温泉スキー場に行ったことがきっかけでした。

それ以来、スキーの楽しさに惹かれ、家族で毎年1回はスキー旅行に行くようになり、その後大学時代はインストラクターをやるほどスキーにはまってしまのですが、それには一つのきっかけがありました。

高校に入学したころには自分でもそこそこ滑れる腕前だと思い込み、学校が催すスキー教室でも上級クラスで参加できて、スキー部の連中と調子よく滑っていました。しかし、高1からスキーを始めた同級生がめきめきと上達し、高3のときには私のスキー滑走の誤りを指摘されるようになってしまい、実に悔しい思いをしたのを忘れません。なぜ彼がそんなに上達したのかを探ると、彼はスキー滑走の技術理論が掲載された専門誌を熟読し、それを実践していたのでした。

私のスポーツ感には、本から技術理論を学ぶという考えは持ち合わせてなく、彼がスキー技術を習得した専門誌の内容を見せてもらったときは、目からうろこ状態でした。それからは私も専門誌を定期購読し、大学1年の春休みには野沢温泉スキー場の民宿にアルバイトで居候して上達に励み、2年のときにSAJ1級に合格してインストラクターとしてアルバイトができるようになったのでした。

左の写真は息子が2歳のころ、当社が施工したスキー場に家族で行ったときのもので、当時は息子を抱っこして滑っていました。そんな私の影響を受けてか、息子も大学時代はスキー部に所属し、今も年に一回は息子とスキーに行き、自分の方が腕前が上だと見栄を張っています。右の写真は数年ほど前に会社の部下たちとスキーに行った際に撮影してくれたものです。スキーの道具が進化したため、今となっては若干古い滑りではありますが、まあまあ様になってますでしょ(笑)。

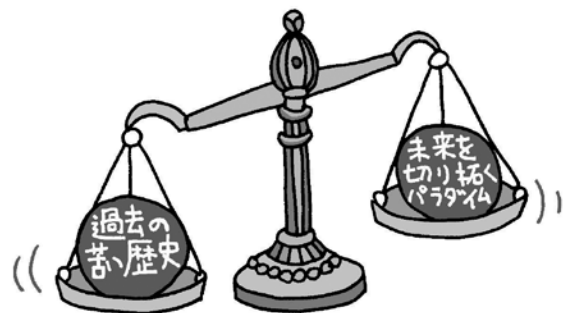


「イノベーションによって経済社会の再設計に

踏み出す年に」



- 歴史の潮流から
日本のミッションを考える



世界は歴史的な分岐点に
全体主義や専制主義が台頭した
約100年前の苦い歴史を繰り返す
のか、新しいパラダイムにより未来を
切り拓くのか

- パラダイム転換に向けた
日本の挑戦



イノベーションによる社会変革を推進

- 経済同友会のコミットメント



昨年発足した「未来選択会議」では
多様なステークホルダーと対話

- イノベーションの源泉
「多様な個」への投資

多様な個性のぶつかり合いが活力を
生み出す社会に向け 多様な人材
への投資に集中的に取り組む

イラスト・溝ロイタル

