経済同友

KEIZAI DOYUKAI

3
2021
March

特集１
ラウンドテーブル2020
～未来を探る円卓会議～

特集２
経済同友会シンポジウム
「持続可能な物流を考える」

※いずれもオンラインで開催

「私の一文字 ～地方創生委員会 委員長　東 和浩～」より

No.836

私の一文字「翔」

地方創生委員会 委員長
東 和浩
りそなホールディングス
取締役会長

「翔ぶ」ために変革する

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、東和浩地方創生委員会委員長にご登場いただきました。

岡西　お選びくださった「翔」は、部首の「羊」は実は意味にあまり関係なく、羽を広げた鳥が大空を飛ぶ様子を表しています。今回、最後の一画は東さんがこれまでなさってきた「変革」からインスピレーションを受けて、舞い上がるように書かせていただきました。

東　ありがとうございます。「翔」は英語でいえば、FLYに近いのかもしれませんね。今は発想をこれまでとはまったく違う視点で考え、実行に移す。そして、俯瞰して見る。そうしたことが必要な時代だと思っています。

金融機関にはお客さまのさまざまな課題に向き合い、ソリューションを提供していくという仕事がありますが、私たちはお客さまに合わせて変わっていかなくてはなりません。自分たちの会社の論理で仕事をするのではなく、お客さまにどうやって寄り添えるか。それが企業として生きる道だと思いますし、社会に貢献していくためにも不可欠だと思っています。

岡西　2003年の公的資金注入直後、まさに「翔ぶ」ためにさまざまな取り組みをされたと思います。

東　公的資金を完済した時に先輩から贈られた言葉が、中国古典『菜根譚』からの一節「伏すこと久しきは、飛ぶこと必ず高し」でした。私たちは国民の皆さまの巨額なお金によって生かされたわけですから、それに応えていかなくてはいけない。私たちのお客さまは中小企業や個人が中心ですので、そういう方々にどのように貢献していくかを一番中心に考え、最初に力を入れたのがデジタル化でした。

残高確認やさまざまな取引ができる「アプリ」を開発しましたが、 使いやすさという点では自信を持っています。なぜなら、お客さまの意見を聞いてどんどん改善を図っていくからです。会社の中にいると自分たちの世界に閉じこもりがちです。意外と外を見ていない。革新のためには視野をどうやって広げていくかが重要です。

岡西　何か大きなきっかけがあったのですか。

東　平たく言うと、さまざまな人の意見を聞くということです。公的資金が入った時にりそなグループの会長に就いたのは、JR東日本出身の細谷英二です。彼が最初に言った言葉が「りそなの常識は世間の非常識」でした。そこを変えていくためにはさまざまな人の意見を聞かなくてはいけない。特に、われわれのサービスを利用されているお客さまの意見を聞かなくてはならないと、本当に気付かされました。ポストコロナの今もまさにそういう時代だと思います。

岡西　経済同友会の地方創生委員長として地方が「翔ぶ」ために必要なことは何だとお考えですか。

東　簡単に一言で言えるような話ではないのですが、例えば、デジタル技術の活用です。情報提供一つとってみても、今の時代、小さな自治体であってもデジタル技術を活用することで、あまりお金をかけずに住民サービスを充実させることが可能だと思っています。

書家
岡西 佑奈
1985年３月生まれ。23歳で書家として活動を始め、国内外受賞歴多数。

特集1

オンラインで開催！

ラウンドテーブル2020
～未来を探る円卓会議～

ROUNDTABLE

2月18日、経済同友会は
「ラウンドテーブル2020～未来を探る円卓会議～」を
オンラインで開催した。経済同友会の会員と
ベンチャー企業の経営者ら約300人が参加し、
政策などの幅広い視点から意見を交わした。
2019年9月に続き2回目となる。

プログラム概要

特別セッション1 ……04～07

Hello,world!
～Future Investment Strategy for Japan,Inc.～
株式会社日本の未来投資戦略
ピーター・ティール／櫻田 謙悟／南 壮一郎

特別セッション2 ……09～11

デジタル時代の規制のあり方と新たなビジネスモデル
河野 太郎／金丸 恭文／間下 直晃

分科会1　コロナ禍でのサバイバル術……07～08
テーマ：「観光」「リテール」「エッセンシャルワーカー」

分科会2　グレートリセット後の未来……08
テーマ：「医療データ」「オフィス・働き方」「AI・データ」

●ネットワーキング：
オンライン形式による参加者同士の交流（非公開）

ラウンドテーブル2020〜未来を探る円卓会議〜

開会挨拶（要旨）

ラウンドテーブルは、経済同友会内外の経営者が議論、交流する知のプラットフォーム

櫻田 謙悟
経済同友会 代表幹事

本日のラウンドテーブル2020には300人近いご参加をいただき、誠にありがとうございます。

ラウンドテーブルは経済同友会の中で、ベンチャー経営者や大企業の若手経営者で組織している「日本の明日を考える研究会」が企画・運営しています。2回目となる今回は、新型コロナウイルス感染症の状況を踏まえ、完全オンラインによる開催としました。今年1月のダボス・アジェンダ（世界経済フォーラム主催）もオンラインで開催されましたが、これからまさにこういった新しいやり方がニューノーマル、新しい普通になっていくと考えています。

新型コロナウイルス感染症の拡大は世界各国の経済活動や社会生活に大きな影響を与え、さまざまな変革を迫ってきました。世界では今、グレートリセット、この時代における経済社会の姿やイノベーションの主体という企業の役割について活発な議論が行われています。

今年8月に開催予定のダボス会議の共通テーマもグレートリセットですが、このままいってしまうと日本だけグレートリターンを目指すことになるのではないかと懸念しております。

代表幹事に就任して以来、日本の将来のために経済同友会の果たすべき役割で大事なことは、提言を発信していかに実現につなげていくかという結果にこだわることにある、経営者自身が行動していく必要性、すなわち“Think Tank”から“Do Tank”への転換を唱えてきました。このラウンドテーブルはまさにその活動の一環です。

本日のラウンドテーブルは日本経済の明日を担うスタートアップ、ベンチャー企業経営者と大企業経営者が直接議論し、交流を深める知のプラットフォームになっていくものと期待しています。6時間にわたってさまざまなテーマのセッションを予定しております。

この後の特別セッションにはピーター・ティール氏をお迎えしています。大変刺激的な議論になるのではないかと私自身も楽しみにしています。

本日のラウンドテーブルが経済人として、そして日本人として、あるいはステークホルダーの一員として、日本の明日、未来を考える機会となることを期待します。

特別セッション1

Hello,world!
〜Future Investment Strategy for Japan,Inc.〜
株式会社日本の未来投資戦略

特別セッション1では、オンラインで米国からピーター・ティール氏の参加を得て、変革の本質と、世界の中の日本における未来投資戦略などについて意見を交えた。

登壇者

ピーター・ティール（Peter Thiel）
起業家・投資家
Palantir Technologies 共同創業者

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

モデレーター

南 壮一郎
日本の明日を考える研究会 副委員長
ビジョナル 取締役社長

＊Palantir Technologiesはペイパル（PayPal）の創業者として知られるピーター・ティール氏が2003年にアレックス・カープ氏と共同創業した企業で、2020年9月に新規株式公開（IPO）を果たした

セッション（要旨）

RT 2020年を経てニューエコノミーが始まる

南　ピーターさん、皆さんご存知だと思いますが、パランティア（Palantir）*というのはどのような企業か紹介をお願いします。

ピーター（以下P）　社名は20世紀のファンタジー小説に由来しています。パランティアはseeing stoneといわれる未来が見える石のことです。90年代後半に創業したペイパル（PayPal）では、不正の検知などさまざまな課題がありましたが、その解決策は、人間による調査とコンピューターによる自動化を組み合わせることでした。シリコンバレーではとにかく何でもコンピューターで自動化しますが、昔の経済は人間が行ってきました。われわれは、これを融合させ、分担することを選びました。そして、パランティアでは、このやり方をもっと突き詰めてソリューションにつなげています。最初はCIAからの投資で進めました。その後、9.11以降のテロ問題などいろいろな分野にクリエーティブなアプローチをしてきました。米国の官庁や、企業とも連携しました。政府や大企業は大量のデータを持っています。データベースがあるからデータを把握できると思うでしょうが、実際はどのような中身のデータを持っているか全容が分からないのです。そこで、パランティアはミドルレイヤーを作りました。それによりビッグデータといわれる大量の情報の中から何か意味のあるものを取り出せるのです。

南　櫻田さん、初めてピーターさんと会ったのはいつでしたか。そのときの第一印象はいかがでしたか。

櫻田　私自身シリコンバレーを何度も訪問しています。ユニークで、同じ哲学に基づいて一緒にビジネスができるような企業を探していました。社会に貢献し、人々を幸せにするような企業です。パランティアは世界の最先端のテクノロジー企業ですが、２人の哲学者兼法律家に率いられています。ぜひ創業者に会いたいと思いました。

彼に会ったときに、いわゆるシリコンバレータイプの人とは違う印象を受け、哲学的なものを感じました。ピーターさんは、技術は社会の共通善のために使わなければならない、そして持続的な人々の幸せに通じるものでなければならないという考えでした。私自身もお金ではない新たな価値、もっと社会に貢献する価値を探していました。SOMPOを保険だけではなくもっとお客さまに貢献する企業にしたい、と彼に伝えたらとても前向きに応えてくれて、ビジネスパートナーになりました。

デジタル社会、データの活用について日本は世界と比して５年ぐらい遅れているといわれています。グレートリセットしようとしていないともいわれます。しかし日本が自慢できることもたくさんあり、リアルデータの質でナンバーワンの国だと思います。国民皆保険制度などから多くのリアルデータを集めることができます。豊富なリアルデータがあり、素晴らしい文化というソフトパワーがあり、そして優れた価値観を持っている。日本が克服しなければならない課題をそこからマイナスしたとして、何が残るのかというとテクノロジーです。リアルデータを人々や政府が活用することが重要で、これはマクロの投資政策として日本が取り組むべきだと思います。

ピーターさんと私たちは新しいプロジェクトを立ち上げました。これを通じて保険を超えたソリューション、優れたサービスを提供していきます。

南　2021年の世界のキーワードはありますか。

P　昨年は、これまでにない、クレイジーな１年でした。私の解釈では2020年は、21世紀の元年だったということです。新型コロナウイルスが発生し、それをバックグラウンドにニューエコノミーがようやく本格的に誕生すると思っています。混乱や破壊など、怖い面もありますが、ここから学び、心の持ちようを切り替えなくてはならないということです。21世紀が本格的に始動するのに20年もかかってしまったともいえます。

日本は20世紀で一番うまく機能した社会ではないでしょうか。日本はあまりにもうまく機能していたから、仮にコンピューターが１台もなくなったとしても、先進国の中で唯一機能し続ける国だとも思います。しかしIT革命があったら、さらにもう一段高い次元に行けるわけです。

南　問題はスピードです。イノベーションのためにはもっとスピードを上げなくてはなりません。櫻田さんは日本についてどう考えていますか。

櫻田　弱点を受け入れることは、将来にとってチャンスを手にしているということだと思います。日本は確かにこの30年間で経済的に徐々に下降してきましたが、劇的な痛みを伴うような社会の変化はありませんでした。日本は民主主義をベースにした国の中で世界第２位の経済大国であり続けました。こぢんまりとした心地良い社会に満足していたのだと思います。しかし何かが間違っている、日本がグローバルで遅れてきている、ということに気付き始めた人

が出てきました。シリコンバレーではいったい何が起こっているのか、インドや深圳についても同様ですが、真実に目を向けていませんでした。問題に対する危機感が不足していました。

次の資本主義に対して、これがステークホルダーキャピタリズムのコアになるという一定の価値観が必要です。そのような価値観をピーターさんとは共有することができると思って、今一緒に事業をしています。

RT 自国の文化を守っているのは貴重なこと

南　ピーターさんからご覧になって日本はどう映りますか。

P　2005年ごろ、日本は課題先進国だといわれていましたが、課題は日本特有のものではなく、少子高齢化や財政問題は先進国共通のものです。ヨーロッパの停滞感は根深いです。米国にも停滞感はあります。2021年になって、みんな同じ問題に直面していることが分かったのです。ある意味、米国やドイツと比べて日本はこういった課題にうまく対処しているわけです。日本にはたくさんユニークなものがあり、自国の文化を守っているし、良い形で温存されている。これは貴重なことだと思うようになりました。欧米社会はあまりにも均一化、均質化し過ぎています。均質化した分、効率は上がりますが、社会全体で考えるとクリエーティビティは下がるのです。日本にはクリエーティビティがあるということです。

南　テスラのイーロン・マスクさんと親しいと伺っています。日本でも自動車産業が今後どうなるか、大きなテーマになっています。

P　2008年に、彼とテスラの創業について面白いねと話しました。そのときに、米国で成功した最後の自動車メーカーはどこかと聞いたら1941年のJeepということでした。それから67年間は自動車メーカーが生まれていないので、そろそろ新たな自動車メーカーが誕生してもいいと思うと言っていました。

テスラはEV（電気自動車）のデザインから入ったということで、とてもユニークな企業です。EVの製造にたくさんの部品点数はいらない。EVだったら、よりシンプルに、ほとんどのことはデジタル化でき、包括的な設計でいろいろやり方があるはずだと。EVはガソリン車が改良されたぐらいの話ではなく、今までとはまったく違う自動車だということです。長きにわたりマーケットは、真剣に受け止めていませんでした。でも今の時価総額を見てください。EVの世界でも株価がこんなに上がると、今後競争が激烈化することは必至です。

南　この数年間で急変ですよね。櫻田さん、経済同友会として、日本がユニークなことをできるとしたら何だとお考えですか。

櫻田　日本は新渡戸稲造先生がおっしゃった通り、武士道をベースとしたとてもユニークな価値観を持っています。宗教ではなく、自らをコントロールする行動規範です。それは暗黙のうちに家庭とか学校で教えられるのです。例えば小学校では自分たちの教室を掃除しなさいと教えられるわけです。ある意味これはユニークだと思うし、どの国もまねすることができないと思います。そうした価値観に基づいて、中庸を重んじる資本主義が出来上がったわけです。極端な富裕層や貧困層がいるのではなく、ある一定の幅の中に入っていることが重要で、その状況を保つことで全ての人々の幸福を最大化することができるのです。これが、日本がロールモデルになれる本質のところだと思います。しかし日本に欠落しているのはイノベーションです。特にここ30年間そうでした。かつて私たちは革新的な国だったのです。

RT 先進国にとって重要なのは技術、イノベーション

南　スタートアップ企業の方々は今日このセッションに参加してよかったと思っているでしょう。ピーターさん、スタートアップにはどういう意義があるのでしょうか。

P　起業やスタートアップというのはそれだけが目的ではないということです。ミッションを明確にしなければなりません。成功するスタートアップをつくるには個人的な嗜好とかそういうことではなくて、チームワークが必要だと思っています。最初は少人数が集まります。そして共通のミッションと、ユニークな世界観を持ち、一緒に何か違ったことをやろうというわけです。

少人数の科学者が集まって始まった英国王立協会や米国建国も少人数から始まりました。それがスタートアップだと思います。プロダクトとビジネス戦略があり、さまざまなものがうまく組み合わさり、やる気のある人がいて全てがうまくいくと成功する。いくつかは大成功を収めて大きく育ち、世界全体の文明を次のレベルまで持っていくこともあります。

南　大企業とスタートアップとの関係づくりについて、私自身もよく聞かれますが、どうしたらいいとお考えでしょうか。

P　関係づくりにはいろんな方法、モデルがあります。重要なのはどのような意味を持つのかという各論であり、こうしたいという目的があるから連携するということです。スタートアップ企業は、貴重で価値のある、実のある提案を大企業にしなくてはならないでしょう。わが社だったら

できるけど、他社にはできないとアピールしないと無視されてしまいます。

南　今日参加してくださっている方々にメッセージをいただけますか。

P　私がぜひこういう質問をしたいということがあります。２年後、３年後、５年後、あなたの会社はどうなっていますかということです。その答えがあいまいではっきりしないと、２、３年後には自分の会社はないと思っているということになります。もちろん言ったこと全て実現せよということではないですが、少なくとも数年先のイメージを考えておくことです。

南　今回、ピーター㊧さんの著書『ゼロ・トゥ・ワン』を読み返しました。著書にも書かれている、みんなが合意しないような、しかし数少ない真実とは、現在は何だと思いますか。

P　シリコンバレーは思ったほどイノベーションに富んではいないなどと、私の本で述べました。技術とイノベーションは、グローバル化の問題よりも世界の未来、特に先進国にとって重要です。規模の経済や、貿易を増やすなどと、グローバル化のメリットが言われてきました。グローバル化により途上国は先進国に追い付きつつあり、収れんが進むというストーリーが言われています。でもこれはアンチ技術でもあるわけです。米国や日本は先進国になって新しいものを生み出さない、もう終わりだと言われている。でもこれはあまりにも悲観的な見方です。先進国をどうやってもっと発展させることができるのかが重要です。

櫻田　まったく同感です。グローバル資本主義の将来を考えると、多様性が大事で、これは収れんを意味するわけではありません。私たち日本は自分自身を悲観的に見過ぎて、積極的に考えるのをやめる傾向があります。その結果ポジティブな考え方ができなくなって、新しいものを見なくなってしまう。また若い人たちをエンカレッジすることもできなくなっています。

私は大きな企業のCEOとして毎日闘っています。どのようにして社内の人材を活用するかを考えています。もっとベストタレントを社内外から見つけてくる必要があるとも思います。そしてダイバーシティとインクルージョンです。これが基本的戦略であるべきだと思います。また年齢にかかわらず、やはり好奇心を持ってください。好奇心こそ重要だと思います。

南　時間が来てしまいました。私のまとめは一言です。Just do it！やりましょう、やるしかないということです。ありがとうございました。

分科会１ コロナ禍でのサバイバル術

分科会 １ー A

【テーマ】観光

コロナ禍で大きな打撃を受けた産業の一つが観光である。「現状認識、今年の動向、未来」という三つの視点で議論を深めた。この一年間は、安全・安心に対する懸念に加え、自粛ムードの乱高下によって需要が大きく左右されてきた。今年もワクチン次第ではあるものの、「緊張と緩和を繰り返し続ける」との見通しが示された。今後、コロナ禍を契機に観光DX基盤の整備に取り組みながら、ワーケーションといった平日需要など働き方や生活様式の変化を取り込んだ発想および事業の進化が求められていると議論された。

モデレーター　パネリスト

佐々木 紀彦
NewsPicks Studios 取締役

伊達 美和子
森トラスト 取締役社長

平子 裕志
全日本空輸 取締役社長

山野 智久
アソビュー 取締役社長／CEO

分科会 １ー B

【テーマ】リテール

店舗で対面販売に当たるリテール産業は、特にコロナ禍初期に大きな影響を受けた。これに対し、Ｅコマース拡大など非接触施策の工夫によって、停滞から脱却する取り組みが進んだ。コロナ禍は一層の心の豊かさ、コトや体験に関する欲求の高まりにもつながっている。リアルとバーチャルそれぞれの価値が可視化され、リアルの本質的な価値があらためて見いだされている。リアル、バーチャル双方を磨き上げ、顧客と共に事業成長を目指していく姿勢が求められているとの意見が交わされた。

モデレーター　パネリスト

髙島 宏平
オイシックス・ラ・大地 取締役社長

秋田 正紀
松屋 取締役社長 執行役員

日色 保
日本マクドナルド 取締役社長 兼CEO

吉松 徹郎
アイスタイル 取締役社長 兼CEO

分科会1 コロナ禍でのサバイバル術

分科会 1－C

【テーマ】エッセンシャルワーカー

新型コロナウイルス感染症の感染拡大が始まった当初、医療従事者に使われた「エッセンシャルワーカー」という言葉は、生活に必要不可欠な産業従事者も含めた概念へと広がり、社会的理解が進んだ。働く本人や家族の意識向上にもつながったが、優先的な安全・安心対策面ではまだ法や仕組みの整備が必要な面もある。事業者側もDX推進なども含め、既成概念にとらわれずに現場業務そのものを変革していくことが求められていると、今後の課題を探った。

モデレーター　パネリスト

田中 良和
グリー
取締役会長
兼社長

竹増 貞信
ローソン
取締役社長

轟 麻衣子
ポピンズ
ホールディングス
取締役社長

山内 雅喜
ヤマト
ホールディングス
取締役会長

分科会2 グレートリセット後の未来

分科会 2－A

【テーマ】医療データ

健康診断データの統合は健康社会づくりに欠かせないが、日本はこの分野でもデジタル後進国というべき状況である。データドリブン医療、ウェルネスを実現していくにはほど遠い。医療現場のカルテを含め、全ての医療データをネットワーク化することが求められる。健診データフォーマットの統一と同時に、最もカスタマイズされた医療サービスのために、医療データとサプライチェーンマネジメントを組み合わせていく必要もある。複数の要因があるが、総合的変革が求められていると議論された。

モデレーター　パネリスト

武藤 真祐
鉄祐会
理事長

白石 徳生
ベネフィット・ワン
取締役社長

楢﨑 浩一
SOMPOホールディングス
グループCDO 執行役常務

分科会2 グレートリセット後の未来

分科会 2－B

【テーマ】オフィス・働き方

コロナ禍で働き方が変わる中、オフィスの役割も再定義されつつある。アフターコロナ時代には小口化したりシェアリングオフィスで貸したりするといった、フレキシブルオフィスという形も考えられる。ただ、人はもともとソーシャルな存在であり、最適なオンライン活用と集う・交流するといった、リアルの場の活用とのハイブリッド化が進んでいくと予想される。今後はそうした働き方の新展開を進める経営が求められてきており、オフィスの使い方にも反映されていくであろうと意見が交わされた。

モデレーター　パネリスト

米良 はるか
READYFOR
取締役CEO

秋好 陽介
ランサーズ
取締役社長CEO

河野 貴輝
ティーケーピー
取締役社長

森 浩生
森ビル
取締役副社長
執行役員

分科会 2－C

【テーマ】AI・データ

「今後、デジタル化がどう社会実装されるべきか」という観点から逆算した取り組みが、ますます重要になってきている。例えばデジタル顧客接点の設計、データの取り方、そしてAIを成長戦略として活用するという発想そのものに、各企業がより意識を向ける必要がある。最適化よりスピードを最重視したOODA的な行動も必須になるだろう。量子技術に手が届くような世の中になってきた。新しい技術を取り入れながら、日本に良い社会をつくっていきたいと意見が交わされた。

モデレーター　パネリスト

鉢嶺 登
デジタル
ホールディングス
取締役会長

上野山 勝也
PKSHA
Technology
代表取締役

小柴 満信
ＪＳＲ
取締役会長

平野 未来
シナモン
取締役社長CEO

特別セッション２

デジタル時代の規制のあり方と新たなビジネスモデル

特別セッション２では、河野太郎内閣府特命担当大臣を迎え、
日本の規制改革について議論が交わされた。

【登壇者】

河野 太郎
行政改革担当、国家公務員制度担当、
内閣府特命担当大臣
（沖縄及び北方対策、規制改革）

金丸 恭文
日本の明日を考える研究会 顧問
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

間下 直晃
経済同友会 副代表幹事
日本の明日を考える研究会 委員長
ブイキューブ 取締役社長CEO

セッション（要旨）

押印廃止をはじめ急ピッチで進む規制緩和の取り組み

間下　一般の方々からすると、日本の規制は変わらない、骨抜きが多いと感じている方が多いのではないでしょうか。経済同友会でもやや諦めの感を持っていらっしゃる方もいるようです。ただ、河野大臣が規制改革担当大臣になられてからは、だいぶ変わってきているように思います。そこで、河野大臣に最近取り組まれている規制緩和について、いくつかご紹介いただければと思います。

河野　皆さんにもお馴染みでしょうが、不要な押印を廃止しようということで、日本の行政手続き約１万5,000のうち、１万4,000以上で押印を廃止しました。それに合わせて、書面または対面をなくそうとしています。常駐専任必置義務の見直しにも着手しました。労働人口が減少、高齢化する中で、例えば技術者を常駐させ、しかも他の場所と兼任してはいけないというルールは撤廃しようと思っているところです。

また、香港は保税地域で、税金の心配をせずに美術品のオークションを行えることから、美術品や宝飾品のアジアのハブの役割を長年果たしてきました。これに対して日本は保税に関する極めて細かくて厳しいルールがたくさんあったのですが、今回は財務省の関税局の全面的な支援で面倒なルールを全部撤廃しました。それから、文化庁が長年抵抗していた著作権法の改正を行ったことにより、放送で配信した番組を同時にインターネットで配信することも、著作権法上可能になりました。

高齢化が進む日本で、健康管理のアプリやソフトウエアがあまり開発されないのは、厚労省の規制がよく分からないからです。医療・健康プログラムが日本国内でも開発されるように、現在厚労省が大急ぎで規制の見直しをしているところです。

2023年からは空飛ぶ車の事業化を進めようと、経産省や国交省が号令をかけていましたが、そのための試験飛行を行うルールが決まっていなかったり、事業化には何をクリアしなければいけないのかが決まっていませんでした。そこで、空飛ぶ車を事業化するために必要な最小限の規制を決めることにしました。ドローンについても、安全性を考えて必要ない規制は撤廃するようにしています。

現在、地方税の多くが金融機関の窓口で支払われています。時間をかけて金融機関に行き、紙の伝票を持って税金を払うということが行われているのです。そこで、地方税の事務を大至急合理化して、オンラインでも支払いができるようにしたいと思います。

経済界から再生可能エネルギーの規制緩和の要望をいただいています。アップルは再生可能エネルギー100％をサプライチェーンにも課しており、日本の製造業も例外ではありません。しかし、日本では再生可能エネルギーがなかなか調達できず、調達してもコストが非常に高いという危機感があります。そこで再生可能エネルギーに関するタスクフォースを立ち上げて、総点検をしているところです。これもスピード感を持って取り組んでいきたいと思います。

規制改革は日本国民にとって本丸になった

間下　金丸さんは民間の立場から、さまざまな規制緩和の取り組みをされてきましたが、河野大臣や菅総理が規制改革を進める中で変わってきたことは何でしょうか。

金丸　日本国民にとって規制改革がこれまでとは違った取り上げられ方で、本丸になったのはとても意義深いことだと思います。しかも、その担い手が河野大臣だというのは大きいですね。これまで規制改革担当大臣は多数の大臣兼務の中の一つの分野で、安倍政権のときには選挙の都度内閣改造があって規制改革担当大臣が変わりました。時間軸がこれまでの人たちと違うので、かなり大きく改革が進むという期待があります。

菅総理は官房長官時代に、規制改革にとても熱心で、会議の報告をこまめに聴かれて、変化に対してリアルタイム

河野 太郎

に近い作戦で対応していった成功体験があります。例えば農業分野では岩盤といわれるような規制があり、この分野は長らく自民党を支えたパートナーの組織もあるので厄介だったのですが、現場目線で改革を推進したことにより支持率はあまり下がりませんでした。そのため、農林水産分野の改革は前進したのだと思います。

今回はデジタル分野の改革が残っていて、新マーケットを創造できる可能性が世界中に等しく訪れた割には、デジタルとは相反する20世紀の規制でがんじがらめの状態です。これを一気にスピーディーに解決できる人を日本社会全体が求めていたところ、河野大臣に担っていただいたということで、非常に期待をしているところです。

間下　押印廃止の取り組みは進められても、原本はなくならないのでしょうか。

河野　原本の必要性はなくなると思います。電子的にこれが原本だという認証ができれば、それを電子的に保存しておけばいいだけの話です。行政府も電子契約でいいということになると、そもそも紙の原本という考え方がなくなります。この通常国会で、押印や書面対面を不要にする法改正をさせていただこうと思っているので、そうすればどんどんデジタル化できるようになると思います。

そこで重要なのは、それぞれの企業、組織にそれを遂行できる人材がいるかどうかです。政府もそうですが、人材がいないので全部丸投げをしていたところがあって、そうするとシステムが乱立して、かえって効率が悪くなってしまいます。今後は一元的にクラウドを使って行うとともに、デジタル庁を立ち上げて、政府にもデジタル人材を集めることにしています。今後は各企業でも、そうした人材を育成してもらうことが必要な時代になってくると思います。

政府でも民間でもデジタル人材の養成が急務になる

間下　デジタル庁ができる中で、抱えている課題、また企業が取り組むべきことは何でしょうか。

河野　今まで政府がデジタル化を行ってこなかった部分を自分でやることによって、国民の皆さんと直接やりとりをして、「この仕組みはうまくいっていない」というような反応を受け止めて、今度は自分で直接直すことができるようになります。今後、われわれも頑張りますが、それぞれの企業が自社でデジタル人材を養成して、デジタル化のための戦略を作ることが必要です。今までのデジタル化はコスト削減しかできませんでした。アウトソーシングしていると、企業の戦略とデジタル化がなかなか結び付きません。しかし、社内で人材を抱えて、社内でデジタル戦略を考えられるようになると、今度はビジネスモデルをどう変えていくかという議論になり、それをデジタル化に直結させることができます。

金丸　デジタル庁が今後やるべきことは、中央政府の役割や機能と、各基礎自治体に任せるべきところはどこかという切り分けを、最初の段階で設計に織り込んでおくことです。今までは任せるべきでなかったところを任せて、本来中央政府がやるべきところをやっていなかったりしてました。そのため不整合や負荷がなかなか極小化されないので、そうした切り分けが重要だと思います。

また、当事者意識を発揮して設計も自らの仕事だと思わないと、政府側が主導権を取れるようなデザインは実現できません。そこも課題になると思います。さらに、政府が提供するシステムのユーザーインターフェースは絶句するほど使い勝手が悪いので、デザインは変えないと駄目です。今はほとんどの人が、優れたスマホのユーザーインターフェースに慣れているわけですから。

ITを使いこなすのが次世代の日本のリーダーの要件

金丸　河野大臣は改革を進めようとするときに、ご自身の選挙区のステークホルダーと取るべき政策の不整合に悩まれたりはしないのでしょうか。また、ブログやTwitterな

金丸 恭文

間下 直晃

どで積極的な情報発信をされていますが、その意図はどこにあるのでしょうか。

河野　私の小選挙区は、有権者の皆さんが改革マインドのある方が多く、郵政民営化やTPPについても、関係者の方がとても理解してくださいました。

私は米国のジョージタウン大学を卒業して、1986年に富士ゼロックスに入社しましたが、当時すでに富士ゼロックスグループは全世界とネットでつながっていて、電子メールが飛び交っている状況でした。その後、富士ゼロックスを辞めて地元の自動車部品メーカーに就職した際にも、普通にパソコンが使える状況でした。そうした中で、1996年に初めて選挙に出たときにホームページを作りました。周囲は「誰がそんなものを見るんだ？」と懐疑的でしたが、その後はブログも始めました。比較的初期から自然にそうしたツールを使っています。Twitterは戦略的な利用というよりも、暇つぶしにやっていますが（笑）。

金丸　トランプ大統領の登場によって、Twitterなどのツールが大きく世界に影響を及ぼすことをわれわれもあらためて知ったので、ツールコンプレックスがなく、むしろそれを使いこなして国民との距離を近づけることも次世代の日本のリーダーの要件だと思いますね。

再チャレンジ可能な市場形成のために必要なルール作りが政府の役割

間下　コロナ後の経済対策についてはどうお考えでしょうか。

河野　本来は、それぞれの企業が頑張って経済をつくり上げていくのが資本主義です。政府はこうした危機的な状況の中で、どういうセーフティネットを張るのか。どうやって公平な市場をつくるかに注力すべきです。挑戦して失敗してもやる気がある限り再チャレンジができるようにするのが本来の政府の仕事であって、そうした市場形成に必要なルールを作っていくべきだと思います。私は今の日本企業の経営者がほぼ日本人、男性、55歳以上と人材が限られていることを危惧します。硬直した発想ではなかなか企業のチャレンジができません。新しいことに企業がチャレンジできるルールを、政府として作らなければいけません。

間下　教育の課題もあると思います。グローバルで成功する日本のスタートアップ企業が、なかなか出てきません。日本で教育を受けただけでは、言葉の壁をはじめグローバルなチームを組成できない課題を持っています。

河野　海外の高校や大学が日本に分校や姉妹校をつくろうとしても、文科省の規制でことごとく跳ね返されてしまいます。今私のところで教育のチームを設けて、海外の教育機関が日本に進出して、その教育を日本人が受けられるようにするには、どういう規制緩和が必要なのかを検討しています。

もう一つは英語です。文科省では高校を卒業したときに、こういうレベルに達してほしいという到達点を設けていますが、到達している人は帰国子女以外にはいないという現状です。あらゆる分野で、少なくとも英語ができれば世界を相手にできるのだから、英語は自転車に乗ったりパソコンを使えるのと同じスキルにする必要があります。そのためにもエビデンスに基づいた教育の議論が必要です。

金丸　コロナ後の経済について、昨日の官邸で開かれた成長戦略会議でも議論になりました。そこで二つの数値が出てきました。日米の比較で、オンラインでテレワークをした経営者と労働者にアンケートを取った結果、生産性が落ちなかった、あるいはほとんど同等だと答えた人たちは米国では85.7％、片や日本は経営者が1.2％で労働者が3.9％しかありませんでした。ここから読み取れるのは、日本ではテレワークの経験は一過性のものであって、コロナ前に戻りたい人が多数だということです。

もう一つの指標は、昨年の１月から９月までのベンチャー投資の金額ですが、米国はコロナ禍でも15％増です。日本は米国と比較して、もともとグラフが読み取れないぐらい小さな数字なのに、それが30％くらい減っています。この二つの数字を見ると、日本の社会は相当な危機にあると感じます。先ほど河野大臣が言われたように、われわれが本当に挑戦できる社会に変えていかないといけません。それこそが一番効き目のある経済対策だと思っています。

間下　本日は貴重なお話をありがとうございました。

閉会挨拶

間下 直晃

本日はベンチャー企業を含む経済同友会の会員、非会員のスタートアップ、ベンチャー企業を中心として合計300人ほどの方々にご参加いただきました。特別セッション１では、米国からピーター・ティール氏をお迎えし、直接お話を伺うことができて大変有意義な機会だったと思います。続く分科会セッションについても、新型コロナ禍における企業経営のサバイバル術、グレートリセット後の未来を見据えた議論などができたと思います。その後は初の試みとしてネットワーキングがありました。また最後の特別セッション２においては、ご多忙の中、河野大臣に参加いただき、熱のこもった議論をさせていただきました。

ラウンドテーブルは、経済同友会内外の経営者の皆さまと共に創り上げるフォーラムです。多様な経営者の方にご参加いただき、さまざまな経済、社会の課題に関して議論を行い、互いに刺激し合い、交流を通じて日本の明日、未来社会への貢献につながる場として今後も継続していきたいと考えています。今後もぜひご参加いただけると幸いです。

経済同友会 つながる▶▶▶

RELAY TALK #266

紹介者

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

志済 聡子

中外製薬
執行役員

ヘルスケア産業で加速するDX

一昨年IT企業から中外製薬に転職し、全社のDX（デジタルトランスフォーメーション）推進に取り組んでいる。当初はいわゆる規制産業と呼ばれる医薬品業界やヘルスケア産業で、デジタル化による破壊的なイノベーションやビジネスモデル変革が進んでいるとの感覚はなかったが、この１年強で一気に加速し始めたと感じている。COVID-19がもたらしたNew Normalもその動きに拍車を掛けている。

米国では自身による疾病予防意識の高い国民性を背景に、バイオマーカーによるリスクの計測サービスや予防ケア・健康維持・改善プログラムを提供するスタートアップが出現し、医療費削減を目指す保険会社との連携も進んでいる。COVID-19以降はオンライン診断、オンライン薬局を通じた医薬品の配送サービスも提供される。モバイルデバイスとスマートフォンアプリを活用して患者の病状のモニタリングやコーチング、服薬指導などを行ういわゆるデジタル治療、デジタルセラピューティクスと呼ばれるサービスも続々と開発されている。米国の民間保険において保険の適用範囲となる処方薬リストにこれらのサービスがデジタルヘルスカテゴリーとして加えられている。

日本でもオンライン診療サービス解禁やデジタル治療機器、サービスがPMDAの医療機器承認を取得する例が出ている。昨年はCureApp社のニコチン依存症治療アプリが日本初の保険適用となり、Apple Watchの心電図機能も医療機器承認を取得した。

こうしたヘルスケア産業における新サービスの鍵は、そこから生成される「データ」の価値である。予防、診断、治療、フォローといったヘルスケアの各ドメインからのデータの分析によって、今まで得られなかった疾患の発症トリガーの解明や治療後のきめ細かい効果測定などが可能となる。当社を含めた製薬企業はいわゆる治療ドメインのプレーヤーで、データとデジタル技術の活用によって時間とコストをかけていた創薬の効率化や成功確率向上が期待されている。当社が目指す真の個別化医療は、患者さん一人ひとりの症状に合った革新的な新薬創出である。そのためにさまざまなデータとデジタル技術を駆使し、イノベーションを加速する。それが当社のDXの最大の目的である。

▶▶次回リレートーク

山本 麻理

FRONTEO
取締役

特集2　経済同友会シンポジウム

持続可能な物流を考える
～物流クライシスを見据えて～
本会会員他、物流関係者を集めオンラインで開催

2月12日、経済同友会シンポジウム「持続可能な物流を考える～物流クライシスを見据えて～」をオンライン形式で実施、本会会員の他、物流・流通に関心を持つ経営者など、約300人が視聴した。物流は経済・社会を支える基盤となる重要なインフラだが、深刻なトラックドライバー不足などにより、輸送需要に供給が追いつかない状況になりつつある。経済同友会はデジタル化や標準化の推進、自家用トラックの活用、女性や外国人ドライバー活用などを柱とする提言を2020年6月に発表し、実現に向けた活動を行っている。

※写真はイメージです

開会挨拶

橋本 圭一郎
副代表幹事・専務理事

物流はわが国の経済社会を支える基盤となる大変重要なインフラです。昨年の春にはコロナ禍の中でさまざまな生活必需品が買いだめなどにより、店頭から欠品したことは記憶に新しいことです。調査では、物流が追い付かなかったために欠品した商品も多かったことが分かりました。物流機能が止まるとサプライチェーンは断絶し、人々の生活や経済活動に多大な影響を与えます。昨今報道などで目にすることが増えてきましたが、深刻なトラックドライバー不足も顕在化しています。今後、デジタル化が進展すると、消費者がネット通販を利用するのと同じように、企業間の商取引においてもEコマース化が進み、より一層、物流に対する社会のニーズが高まることが予想されます。

物流は、物流業界だけの問題ではなく、多くの産業にかかわる問題です。本日は持続可能な物流の未来像を描き、その実現に向けて物流業界にとどまらず、さまざまなステークホルダーが連携する気運を盛り上げるため、シンポジウムを開催することといたしました。

本日は実際に物流改革に取り組まれております企業経営者、物流・流通に関する幅広い知識をお持ちの有識者の皆さまにお集まりいただき、議論が行われる大変貴重な機会です。ご参加の皆さまにとりましては本シンポジウムが物流改革の推進についての理解促進に資することを祈念し、開会のご挨拶に代えさせていただきます。

特別講演（要旨）

Logistics 4.0による物流の革新
～未来のサプライマネジメントとは？

小野塚 征志
ローランド・ベルガー
パートナー

省人化と標準化により サプライチェーンに大きな変革をもたらす

20世紀に入り、帆船・蒸気船から機船、馬車から鉄道・トラックによる大量輸送が可能になりました。これがロジスティクスにおける最初の大きなイノベーション（1.0）。1950年代からは、コンテナでの海陸一貫輸送が普及しました（2.0）。その後、ITによる物流管理のシステム化（3.0）を経て、物流の世界は、今まさに4回目のイノベーションが起きようとしています。**（図1）**

二つのキーワードがあります。

一つは「省人化」です。物流では、自動運転トラック、ドローン、倉庫ロボットなど人による操作や判断を必要とした作業を機械に任せられるようになり、結果として、サプライチェーンの各領域で、人の介在を必要とするプロセスが大きく減少していきます。

もう一つは「標準化」です。これまではオリジナルな仕組みによって他社よりも速く運べる、品質が良いなど、少しアナログ的な対応でも強みになったわけですが、今後デジタル化が進むと、標準的な仕様に対応することが物流ビジネスにおける大前提になります。リアルタイム・トレース、予測発送システム、配送マッチングサービスなどにみられる企業・業界間の垣根を越えたサプライチェーンが全体として物流機能・情報がつながるようになります。つながらないと物流が回らなくなります。

この背景にはIoT、AIやセンサーといったテクノロジーの進化もありますが、重要なことは人手不足です。人手不足がこのイノベーションの契機になり、物流の進化を後押しする状況になっているといえます。

省人化について少し具体例をご紹介します。

自動運転トラックやドローン、ロボットにより人手なしで出荷・運送できるようになるのが省人化の未来像です。人手なしで物が運べるようになるまでにはまだまだ時間がかかります。変化していく中で、省人化のスピード軸に合わせてどう事業を革新していくのか、というのがテーマになると考えています。

例えばトラック運送では、最初は特定の高速道路だけかもしれませんが、長期的に自動運転があらゆる道路に広がっていくと考えたときに、果たしてトラックメーカーはいつまでトラックを売り続けるのでしょうか、ということが、この省人化の行き着く先だと私は理解しています。もし自動運転トラックが普及したときに、トラックメーカーにとって一番嫌なのは自動運転中に事故が起きることです。場合によっては、メンテナンスの不具合で事故が起き、メーカー責任を問われるかもしれません。徹底した管理をしてトラックを運行したい、それならトラックを売るのではなくて、トラックを貸しませんか、という未来が取り得るオプションにもなってくると思います。定期的にメンテナンスをして、管理ができていれば事故もなくなります。

最近MaaS（モビリティ・アズ・ア・サービス）というワードを耳にする機会も増えていると思いますが、輸送サービスの提供を考えたときに、実は省人化というのは単に人手なしで済むようになることではなく、トラックサービス事業者になるということかもしれません。トラック輸送を取り巻く事業環境が大きく変わるのではないか、というのが省人化のインパクトだと思います。

省人化ではもう一つキーワードとしてよく挙がってくるのがドローンです。この実用化でいうとアマゾン、グーグル、国内では楽天など、まさにラストワンマイルでドローンを活用するというのがイメージしやすいと思います。すでに実証実験が日本国内でも始まっています。しかし落ちたらどうするのだという問題がどうしてもあるので、離島や山岳地帯とか、落ちても比較的問題が起きにくいような場所での実用化が現在見えている方向性かと思います。ただし、広大なスペースにある工場や物流センターの中ではすでにドローンが使われています。米国でいえばウォルマートの物流センター内にすでにドローンが飛んでいて、在庫の棚卸しをしています。こうしたテクノロジーも日本で考えていると、つい未来の話のような思いもあるでしょうが、実用化が始まっているというのが実態です。

またロボットでは、ピッキングや棚卸し・宅配といった物流のオペレーションでのサポートが実用化しつつあります。ローランド・ベルガーの分析では10年後、2030年には倉庫で働く150万人分の作業がロボットに置き替わるという予測をしています。ヨーロッパだけの数字ですが、米国、アジア、日本も含めて考えると、非常に大きな市場がある

という言い方ができると思います。それは大きなビジネスチャンスがあるということでもあります。

日本は残念ながらヨーロッパに比べると５年ぐらい遅れているといえます。日本では2030年になっても６～７割の作業は人がやっていることになります。人とロボットが融合して働く期間が長くあることになるので、単にロボットを導入すればいいということではなく、人とロボットが一緒に働く時代に対応して最適な仕組みという視点で考えることも、時間軸の中では重要なポイントになるでしょう。そのためには今あるオペレーションを前提とするのではなく、省人化を見据えた新たなビジネスモデルを描くことが重要です。

サプライチェーン全体をつなぐことで、「保管・荷役・輸送だけではない価値」を創出できる

もう一つのキーワードが標準化です。標準化することで情報と物の流れがつながることは、例えば調達・生産から販売・消費までのサプライチェーン、つまり川上から川下まで全体をつなぐことになります。あるいは企業の垣根を越えて倉庫やトラックなどの物流機能・情報をシェアする。また交通・気象・災害といった、物流に直接関係しない多様な機能・情報ともつながることで、物流の範囲を超えたプラットフォームが形成されます。

その結果、例えば食品の廃棄ロスを回避するなど、業界全体の最適化、無駄がなくなるということが可能になると思います。調達・生産から納品までのプロセスの見える化をすれば、物流の最適化を図ることが可能となり、サプライチェーンをつなぐことは単なる効率化・最適化ではなくて、実は競争力を高めるプラットフォームになる可能性があると思います。

例えば、DHLは大きな物流企業ですが、物流版のいわば「Windows」づくりを構想しています。物流会社からのデータを統合管理可能なオープンプラットフォームをつくり、荷主の基幹システムともつながる物流情報の統合管理を実現するものです。物流会社単位での個別接続が不要になり、システム改修コストの低減や委託先の変更が弾力化します。どの物流会社でも使えるプラットフォームを提供し、それによって今までにはない価値を提供する、まさに標準化を実現する試みです。

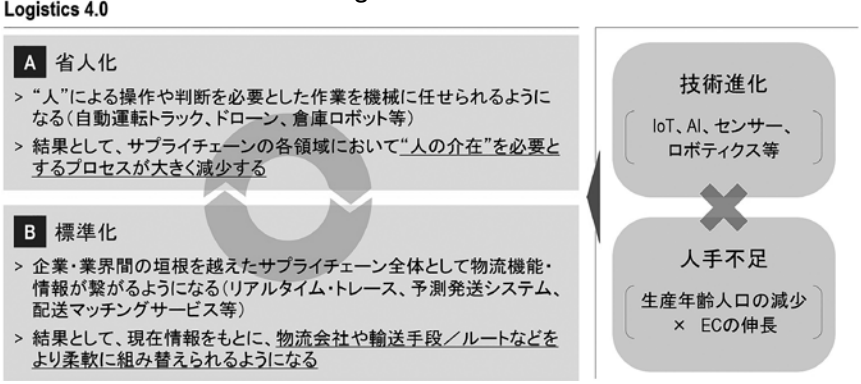
このサービスをお客さまに提供すれば、荷主のお客さまが、例えば北米ではDHLではなくてFedEx／UPSに替えるといったリスクを背負うことにもなり得ます。それでもなおこれを進めようするのは、このプラットフォーム自体が競争力を持ち、物流会社を超えた競争力を持つ。それを自分たちでやりましょうというチャレンジにほかなりません。事業環境が変わろうとしているときに、既存の事業にとってデメリットがあることにもチャレンジできますか。それができないと未来を勝ち取れないかもしれません。

日本の例でアスクルのマーケティングラボという仕組みご紹介します。こちらは、同社が蓄積しているECの事業を通じて得られる顧客購買情報データを、ラボに参加した企業と共有しましょうという取り組みです。まさに川下の情報を川上に伝えるというプラットフォームにトライをしているわけです。参加企業からすれば、喉から手が出るほど欲しい情報です。なぜオープンにしているのか。それはアマゾンや、楽天がいるという状況下では違う戦い方をしなければならないということです。顧客情報を呼び水に、参加企業間でデータを広く共有することで、今までにはないマーケティングを共創しようという戦略です。自前主義ではアマゾンや楽天に勝てなくとも、新しい製品・パッケージ・プロモーションなどをラボを通じて開発することで、他のプラットフォームに勝てる戦略を描けるかもしれない。そんな新しい戦い方を模索されていると理解をしています。

先行者がいてプラットフォームを築き、標準化を成し遂げようとしているスーパープレーヤーがいたら勝てないのではないか。そんなことはありません。日本ではiPhoneがスマートフォンでは圧倒的シェアですが、世界に目を向けると後発であるAndroidが現在では70％超の世界シェアを獲得しています。スマートフォンのように多様なニーズが想定されるモバイル端末は、Androidのように、オープンなプラットフォームにすることで広く多くのメーカーが仕組みをつくることが有効だったわけです。

物流の世界における標準化においても、もしかしたらどうGAFAと戦っていくのかというのが実は大きなテーマになるのではないかと思います。

図１　Logistics 4.0による変化



物流技術の革新にとどまらず 物流ビジネスの装置産業化をもたらす

省人化、標準化という二つのキーワードでご紹介をしましたが、これは「装置産業化」するということだと理解しています。共通の仕様になっているということの方がより重要になっていく。この行き着く先は、これまでは人材がいることで品質の良いサービスが提供できるとしたことが、ロボットによりどの物流センターでも同じ生産性で全部つながって全体最適が実現できるようになり、荷物の量に応じてどう資本を投入するかというビジネスに変わっていくということです。物流はいかに計画的に戦略的に投資をした人が勝つビジネスに変わっていきます。物流は労働集約型から資本集約型へと変わり、装置産業化へのパラダイムシフトが起きるでしょう。

日本はLogistics 4.0も５年遅れたと申し上げましたが、DX（デジタルトランスフォーメーション）も５年遅れだと考えます。その理由は大きく二つあります。一つが日本の会社は臨機応変を期待されることが多い。商品の品質のみならず、段ボールなどの包装部分でも高い品質が求められ、また人がイレギュラーに対応したり、ベテランに任せるような属人的な部分で差別化を図ったりしてきました。日本の対応力の高さ、フレキシビリティの高さが物流品質の高さにもつながったわけです。

欧米では多くの荷主は、物流はコストセンターと考えます。コストを最小化したいのが欧米の荷主で、物流会社も同じです。臨機応変に対応力があることはそもそも期待していません。ロボットは複雑なことはできません、決まりきったことしか求められない現場だったら、すぐ人間の作業は替えられます。日本の対応力の高さなどは標準化やロボット化、デジタル化の際にハードルになり、残念ながらコスト競争力や標準化の程度は遅れているのです。**（図２）**

もう一つ、日本の企業はマキシマイゼーションとかミニマイゼーションが大好きです。欠品率はなるべくゼロに、誤出荷をゼロに、生産性は限りなく高めましょうといったことを現場主導で進めるのが日本のカルチャーです。日本の宅配便は世界で一番良い品質だと思います。こんな便利な宅配便があるのは日本の良さの結果です。しかし同時にこの局面においては遅れる理由にもなっています。

欧米はオプティマイゼーションです。欠品率ゼロにしたら在庫が増える、誤出荷をゼロにしようと思ったら多くのチェックの工程が必要になる。だったら誤出荷１％は許容する、その代わりオペレーションを安くして１％については違約金を払えばいいではないかというのが欧米の発想です。

従来型の固定的なサプライチェーンは サプライウェブに進化し、商流全体が変わる

省人化と標準化に加えて申し上げたいのが「サプライウェブ」です。従来の「チェーン＝鎖」が「ウェブ＝クモの巣」へと進化し、サプライウェブでつながると、不特定多数の調達先・納品先との自由な取引が可能になります。いろいろなものがつながると、協調領域と競争領域を明確化するということが大事になります。同業他社と同じトラックで一緒に運ぶのは嫌だ、というようなことでは標準化はできません。つながる化もできないわけです。**（図３）**

物流は、総合物流施策大綱として取りまとめられるように、国の大きなテーマでもあります。物流のDXといったときに、装置産業化は大きなトピックです。また荷主の皆さんからすると運ぶことや在庫はサプライチェーンの一つの機能に過ぎないわけです。物流だけではなくて商流全体が大きく変わろうとしているのです。

コロナ禍によって物がうまく流通できない現象も起き、有機的につながるネットワークの方がいいということが見えてきました。自動車業界の「CASE戦略」、一般消費財でのD2Cの拡大などを見れば、そもそも従来のサプライチェーンそのものが制度疲労を起こしつつあったということが見えてきたと私は考えています。今までにはない物の流れがどんどん増えていきます。物流の単なる装置産業化だけではない、大きな変革にどう対応をしていくのか、というのがポイントになると思います。

図２　物流に対する日本と欧米の考え方の差異

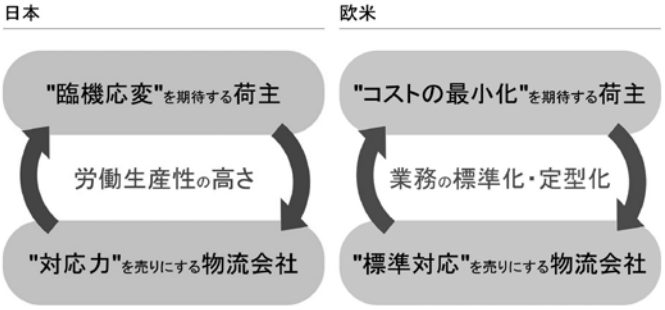
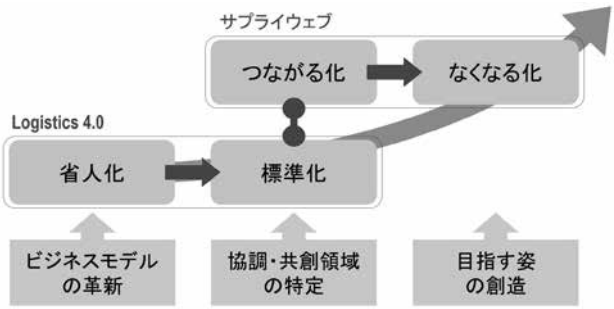


図３　物流の進化に向けたアプローチ



パネルディスカッション

サプライチェーンの有機的連携による生産性向上

パネリスト
小野塚 征志　ローランド・ベルガー パートナー
藤田 正美　キユーピー 上席執行役員
松本 恭攝　ラクスル 取締役社長CEO

モデレーター
山内 雅喜
経済同友会 物流改革を通じた成長戦略PT 委員長
ヤマトホールディングス 取締役会長

論点①
物流生産性を向上させるためには、どのような取り組みが求められるか。
（キーワード：シェアリング、商慣行）

論点②
その取り組みを実現していくためには、何が重要か。
（キーワード：物流デジタル化、標準化）

問題提起（要旨）

「調達～生産～販売にかかわるBtoBの物流」を議論

山内 雅喜
経済同友会
物流改革を通じた成長戦略PT 委員長

現在、物流業界では深刻なドライバー不足が起きています。長時間労働で低所得のため人手が確保しにくくなっています。国としても改善の施策を進めていますが、新型コロナの影響などもあり加速度的な変革をせざる得ない状況です。国内貨物の総量は減少傾向ですが、物流件数は小口多頻度化が進み増加しています。したがってそれを賄うための輸送力が必要になり、これが労働力不足と相まって将来に向けた不安となっています。

2024年３月には、時間外労働に関する罰則付き上限規制の猶予期間が終了し、法律によってドライバー職は年960時間が時間外労働の上限になります。働く環境は良くなりますが、労働力不足はさらに加速することが懸念されます。2020代後半には、20万人を超えるドライバーが不足するとの予測がなされています。

そうした中、ドライバーの業務は荷待ち時間のある運行が多く、平均拘束時間が長くなる実態があります。また、車の稼働状況を見ると、営業用トラックの積載効率は直近では約40％まで低下しています。これを高めていくための仕組みが必要になっています。

2021年度からスタートする国の次期総合物流施策大綱では、物流DX という考え方が明確に打ち出されます。これはデータに基づいて物流の無理、無駄、むらをなくしていこうという取り組みです。また、国家プロジェクトの内閣府戦略的イノベーション創造プログラム（SIP）の「スマート物流サービス」では、物流・商流分野でのデータを活用し、サプライチェーン全体の最適化、新しい産業や付加価値の創出、人手不足と低生産性の課題を解決する取り組みが検討されているところです。

経済同友会の提言『物流クライシスからの脱却～持続可能な物流の実現～』では、四つのポイントを挙げています。既存の営業用トラックの生産性向上、自家用トラックの活用にかかわる規制改革、大型免許を有する女性と外国人ドライバーの活用、国家戦略としての機関の設立と人材育成です。今日はまずその中でも、既存の営業用トラックの生産性向上について、シェアリング、デジタル化、ハード・ソフトの標準化、商慣行という面からご議論いただきたいと考えます。

パネルディスカッション（要旨）

デジタル化の先にどんなメリットがあるのかを見えるようにしていく

山内　物流生産性を向上させるために、どのような取り組みが求められるのでしょうか。また、そこへどうやってシフトさせていくのでしょうか。

小野塚　世の中の大きな流れを見ると、省人化・標準化があって、ゆくゆくは装置産業化ということになるのだと思いますが、目先の視点で捉えると、まずデジタル化を進めないと話になりません。今はどれぐらい費用がかかっていて、デジタル化すればどれぐらいコストが下がるのか。それが分からないと判別がつかないし、機械に置き換わりま

小野塚 征志

ローランド・ベルガー
パートナー

ロジスティクス／サプライチェーン分野を中心に、長期ビジョン、経営計画、新規事業開発、M&A戦略、事業再構築、構造改革、リスクマネジメントなど多様なコンサルティングサービスを展開。内閣府「SIP スマート物流サービス評価委員会」委員長、国土交通省「2020年代の総合物流施策大綱に関する検討会」構成員、経済産業省「Logitech分科会」常任委員などを歴任。

藤田 正美

キユーピー 上席執行役員
ロジスティクス、IT・業務改革推進担当

1979年キユーピー入社。物流管理室企画部長、ロジスティクス推進室長、ロジスティクス本部長、上席執行役員ロジスティクス本部長を経て2020年より現職。国土交通省「加工食品分野における物流標準化研究会」構成員、他多数の政府会議の構成員などを歴任。

せん。デジタルを導入した際の費用対効果がどれほどなのかを明確にして、デジタル化を進めるべきです。具体的には、例えば、伝票の電子化に取り組む必要があると考えます。せっかくコロナで非接触の重要性が高まっているのだから、紙でサインするのではなく、システムを導入して電子的に行うべきです。それによって、待機時間の長さも見えるようになります。

現時点では荷物を発送する会社には、当然出荷計画があります。受け取る側も、販売計画があって受注計画があって注文書があるので、どの商品がどれだけ来たかが分かります。だから、データは一見つながっているように見えますが、どのトラックのどのパレットにどの商品が積まれているかは、実はデジタル化も見える化もされていない実態があります。そのため、卸業者があらためて検品するような状況がゼロになっていません。現場ベースで見るとまだアナログな状況ですから、それをデジタル化すれば検品レスにもなるはずです。デジタル化の先にどんなメリットがあるのかを見えるようにしていくことが、重要です。

どんな事業戦略を取るにしても、DXの手前では必ずデジタル化が必要になります。デジタル化をきちんと行うことによって、物流費だけでなく、それ以外のサプライチェーンに関するコストも削減できるかもしれません。ロボットを使うとか、マッチングの仕組みを使うとか、シェアリングプラットフォームを使うといったことにもつながっていくと思います。

きっかけは東日本大震災
荷主だからこそ物流危機に立ち向かう

山内　藤田さん、キユーピーでは検品レスやリードタイムの延長、共同配送など、今までの商慣行を打ち崩す取り組みをされています。荷主という立場でありながら、物流まで注力されている思いや課題をお聞かせください。

藤田　今、世の中は3回目の物流危機が到来しているといわれます。1回目は70年代前半の高度成長期で、この後の石油危機によって成長が減退して危機は解消しました。2回目は1990年から91年がピークだったバブルの時代です。輸送量が増大して危機を迎えましたが、バブルがはじけて成長が止まって解消しました。今回の3回目の危機は、実は2010年ごろから兆候があり、2013年ぐらいから顕在化してきたものです。過去とは性質が異なっていて、経済はさほど成長していないのに危機が訪れています。ドライバー不足がその主な理由です。

こうした中、私たちは荷主だからこそ、物流危機に立ち向かわなければいけないと考えました。大きな動機になったのが東日本大震災です。あのときは皆さんが、物を運ぶことに大変な苦労をしたという経験をしました。デジタル化は一部では進みつつありましたが、システムがダウンして蓋を開けてみたら繁忙期の4～5倍もの出荷オーダーがたまって、途方に暮れた状況でした。お客さまにご迷惑をお掛けしつつも、今まで翌日にお届けしていた商品を翌々日にお届けすることで何とか乗り切りました。当時は計画停電もあったりして、ドライバーの立ち合いなしで検品して荷物を降ろしたり、食品の賞味期限の「3分の1ルール」の管理を緊急事態ということで緩めていただいたりしました。

このときに思ったのは、日本のSCM（サプライチェーンマネジメント）は行き過ぎているのではないかということです。過度なリードタイム競争、過度な鮮度競争で業界、企業、国の力をそがれているのではないか。お客さまが求めていないところで競争があって、真の消費者利益になっていないのではないか。そんな思いに至ったことから、まずはリードタイム延長と検品レスに取り組んだ次第です。

また、13年末と14年の春の増税も大きな転機でした。このときはドライバー、トラックが不足して、このままでは企業としての供給責任が果たせないという危機に陥りました。このときから、業界における商慣行の改善が標準化につながるのであり、ここに着手しないと駄目だと感じました。商慣行の標準化に向けては、味の素をはじめとするF-LINEに参画する食品メーカー6社、キッコーマン、キユーピーの8社で検討を重ね、現在ではさまざまな業界関係者、行政当局とも議論しながら取り組みを進めています。

デジタル化については、現状ではそれほど大きな投資はしていませんが、将来、デジタル化、ロボット化、機械化を進めるには、複雑な業務パターンや商慣行が残った状態で投資をしていくとロスがあるので、デジタル化と標準化は

松本 恭攝

ラクスル
取締役社長CEO

A.T.カーニーに入社し、コスト削減プロジェクトに従事する中、印刷費が最もコスト削減率が高いことに気付き、業界の革新を志し2009年にラクスルを設立。13年より印刷機の非稼働時間を活用した印刷のEコマース事業「ラクスル」を提供。15年12月より物流シェアリングプラットフォーム「ハコベル」を開始、20年4月からは広告の新規事業「ノバセル」を展開。

山内 雅喜

経済同友会 物流改革を通じた成長戦略PT 委員長／ヤマトホールディングス 取締役会長

1984年ヤマト運輸入社。執行役員東京支社長、執行役員人事総務部長、ヤマトホールディングス執行役員、ヤマトロジスティクス取締役社長兼社長執行役員、ヤマト運輸取締役社長兼社長執行役員、ヤマトホールディングス取締役社長兼社長執行役員を経て、2019年４月同社取締役会長。2019年より、経済同友会物流改革を通じた成長戦略PT委員長。

並行して取り組まねばならないと考えます。業界の方々、行政の方々が早くガイドラインを示して、そこに向かってシステム設計などを行えるようにするべきだと思います。

投資余力を高めてデジタル化を進めるための二つのアプローチ

山内　商慣行などをそのままにして投資するのではなく、効率の良い投資をするためにも商慣行を変える、あるいは標準化していくことが大切だということですね。松本さんは、シェアリングエコノミーのプラットフォームをつくる中で、どういう変革が今後必要になると思われますか。

松本　物流業界には、投資余力がないことによってデジタル化が推進されないという現状があります。業界別の利益率を見ると、不動産やサービスが10％台なのに対して運送業は営業利益率が２％中盤しかありません。特に車両台数10台以下の会社では、平均的経常利益がこの10年間ほぼマイナスです。しかも、車両台数５台以上10台以下の会社は、運送業６万2,000社ある中の３万2,000社を占めます。大手の運送会社が利益を出す一方で、大半の会社はデジタル化における投資余力がない状況の中で事業を営んでいます。実際に物を運ぶ方々がデジタル化していく投資余力がないがために、デジタル化が進まないという背景があるのではないかと思います。

この解決には二つのアプローチがあると思っています。一つは規制サイドのアプローチですが、車両台数５台以上が必要だというのを例えば100台に変えたら、業界の統合が一気に進んで業界全体の利益率が上がっていきます。また、デジタル化をどれだけ効率的に行っても、付加価値はあくまで売値とそこに対しての仕入値、もしくは原価の差分が付加価値になってくるので、小さな事業者が多く残っていると必ず銀行借入をするために値下げ合戦が起きます。その結果、業界として投資余力を持つことができなくなります。運送業界の利益率を上げていくことによって、デジタル化を進めていくことができるのではないかと思います。

印刷業界は、2008年～11年に全産業セクターの中で倒産件数が一番多い業界でした。その結果、当時３万社あった印刷会社が２万社にまで減り、業界全体の利益率が急速に改善しました。一社当たりの売上が増えて、各社に余力が出てきて、それを投資に回して正のスパイラルに入っていきました。このように、供給過多であることによって、利益構造を棄損してR&D、設備投資に回すことができずに価格を下げ続けるという負のスパイラルを正のスパイラルに転換して、デジタル投資の余力をつくっていくことも一つの方法だと思います。

もう一つのアプローチは、個人事業主を増やすことです。個人事業主は業績そのものが自分の生活に直結するので、生産性の高いアプローチがあったら、真っ先にそこに飛びつきます。デジタルに対する対応力が高く、標準化に対する理解もあり、個人事業主が増えることによって生産性が上がる傾向にあります。先ほど私は５台を100台に切り上げるという提案をしましたが、もう一つの考え方として１台、つまり個人事業主を許容するという考え方があります。米国や中国においては個人事業主が基本的に認められています。デジタルプラットフォームを基に取引が行われ、その情報をデジタル化してつなげることで最適化が実現しています。個人事業主を認めることで、自発的にデジタル化していくのも一つの方法だと思います。

商慣行の見直しの議論を進めながら業務をシンプル化する

山内　藤田さんは実際に物流の標準化に取り組まれる中で、どういったことが課題であり、ポイントになるとお考えですか。

藤田　直近の課題として働き手が不足しています。固定のドライバーでなくとも納品できるようする、女性やシニアのドライバーでも就業できるようにする必要があります。倉庫内作業、荷役も同様で、時短勤務など多様な働き方を可能にするべきですが、日本ならではの複雑な業務パターンではなかなか難しいと思います。商慣行の見直しの議論を進めながら、できるだけ業務をシンプル化、パターン化していくことが重要です。それは就業できる方々の就業チャンスを増やすだけでなく、労働環境の改善にもつながります。同時にデジタル化、機械化の材料にもなります。例えば、当社では商品の段ボールの表示を見直しました。社名

よりも商品コードの方が実際の業務においては重要ですから、そちらを大きく書くようにしました。

経営者は、コアコンピタンスは何かを判断して10年先の未来図を描く

山内　先ほど松本さんから、個人事業主はデジタル化への対応力が高いというお話がありましたが、経営につながる点では、企業におけるトップの役割も大きいと思います。その点について、小野塚さんはどうお考えでしょうか。

小野塚　物流会社にとって物流はコアコンピタンスですが、メーカーにとってはどうなのか。そのことを考えて、10年先の未来図を描くことが重要だと思います。単に物が届けばいいというのなら、そこに選択と集中をする必要はありません。他に任せればいいのです。そうではなくて、「われわれは届けることも価値である」というのなら、プラットフォーマーになってプロフィットを稼げばいい。それを判断するのはまさに経営者です。

先ほどの松本さんの話で、５台を100台に切り上げるのか、１台の個人事業主を許容するのかということがありましたが、私は個人的には１台の方がいいと思っています。100台以上の会社が増えるということは、その会社が自社でデジタル投資をして、それを基に基盤を作ることになるからです。米国や中国では、荷物を集める人、トラックをつなぐ人、個人事業主、荷主という構造で、きちんと役割が分かれています。プラットフォーマーはみんなが使えるプラットフォームを提供して、荷主はなるべく安くそれを使います。物流の現場を担う人たちは、コンプライアンス違反をしないような形で、なるべく安くきちんと運びます。プラットフォーマーと現場を担う会社と荷主、それぞれの経営者が自分たちのコアコンピタンスは何かを判断する、あれもこれもではなく「われわれはこういう価値を世に提供していく」ということを明確に打ち出すことで、日本全体の最適化につながるのではないでしょうか。

デジタル化を進めるために経営陣に若い人材を一定数起用すべき

松本　統計的にもこの10年で中小企業は数が減っていて、一方でフリーランスと呼ばれる方々がどんどん増えています。では10年後はどうなるのかというと、二極化が進むと思います。大企業がより大きくなっていくのと同時に、中小企業が減って個人事業主がどんどん増えていくでしょう。テクノロジーは限界コストが低いので、より安価に提供することができます。これまで大きな投資ができずに事業を営めなかった個人も、これからは個人事業主になった瞬間に大きく収益を出すことができるでしょう。おそらく小さな会社に個人で所属するよりも、個人で営業をした方が良くなるところまですでに来ている状況にあると思います。

もう一つデジタル化を行っていくために日本企業が取り組むべき課題は、経営改革、経営陣の人事改革、ガバナンス改革にあると思っています。デジタルネイティブに育った世代はデジタルをより上手に使いこなすことができると思います。経営陣を全て若い人に変えろという気はさらさらありません。特に大きな企業では豊富な経験を持った経営者でないと、経営が困難になりがちです。その一方で若い人材が経営陣に一定数入っている必要はあると思います。ダイバーシティの観点から、デジタル化を進めるときに20年後に80歳、90歳になっている人よりも、20年後に50歳、60歳になっている人の方が20年後を見据えた逆算的な設定はできるのではないでしょうか。そういう意味で経営陣に40歳前後の各企業の最前線で働かれているデジタルネイティブ世代をしっかりと据えていくことによって、デジタル投資がより前向きに行われる状況をつくれるのではないかと思います。

山内　確かにそういったデジタルネイティブの人たちが、経営陣にもっと入っていくことも必要でしょう。それを実現するのもトップの力だと思います。先ほどの商慣行を変えるという点でも、新しい考えを持っている人を経営陣に入れることによって、実際に変革が進んでいくのだと思います。そのためにも、トップが将来を見据えた中で危機意識を持ち、物流のあり方を突き詰めて考え、決断・実行していけるかどうかが大きなポイントになるのではないでしょうか。

本日の議論では、皆さんから貴重なご意見をいただいて、多くのヒントを得ることができたと思います。また、経営トップの方々が物流に大きく関与していく必要性も理解できたと思います。経済同友会としても、日本が豊かな国民生活を実現していくために、インフラとしての物流の持続的発展に向けて、これからもさらなる議論を重ねていきたいと思います。今日のシンポジウムがその端緒になれば幸いです。ありがとうございました。

ノミネートメンバー講演会

800人のフリーランスと迎えた新市場開拓から上場までの軌跡

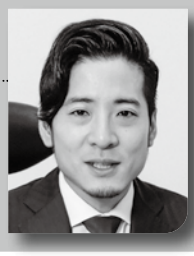
～自分らしく働ける社会をつくるために～

シリーズ第2回となるノミネートメンバー講演会が3月3日にオンライン形式で開催された。今回は、ランサーズ取締役社長CEOの秋好陽介氏が「800人のフリーランスと迎えた新市場開拓から上場までの軌跡」をテーマに約100人の参加者に向け知見を披露した。
秋好氏からは、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う人々の日常や価値観の変化によって、多様な働き方が拡大すると推測される中、今後の企業と個人の働き方について講演いただき、その後、参加者と活発な意見交換を行った。

写真は2020年6月25日に撮影（秋好氏提供）

秋好 陽介（あきよし ようすけ）

ランサーズ 取締役社長 CEO
経済同友会
2020年度観光再生戦略委員会
2019年度規制・制度改革委員会
各副委員長



ランサーズは、仕事を依頼したい企業と個人がマッチングし、仕事の依頼から報酬の支払いまで全てネットで完結させるサービスを2008年に日本で初めて開始した。このサービスのメリットは、個人の側からすると、世界中どこに住んでいてもパソコンとインターネットがあれば仕事ができることだ。また自分のスキルをさまざまな企業に提供することによって、成長と報酬機会を得られる。一方、企業の側は、自社のリソースでは実現できないスピードで、必要に応じて必要な人材を見つけることができる。人件費を変動費化して経営のリスクを抑えながら、いろいろな人と働けるという価値も得られる。

企業は必要な人材を早く見つけられ個人は能力を活かすきっかけをつくれる

ランサーズと派遣会社や人材紹介会社の違いは、ランサーズはあくまでマッチングの場を提供することをメーンとしていること。それに加えてエンジニアやデザイナー、マーケッターなどのスペシャリストが多く登録をしていることだ。また、オンラインで全て完結するので非常にスピードが速く、仕事のジャンルも、開発・運用、クリエーティブ、バックオフィス、営業など幅広い。

一方、個人に目を向けると、35歳ぐらいのある男性で、月に1,200万円を売り上げた方がいる。この方もそうだが、正社員が副業をするためにランサーズを利用する場合が多い。ランサーズはそういった個人の能力を活かすきっかけづくりの場にもなっている。

インターネットサービスではあるが、発注企業の60%以上は東京の企業だ。一方、仕事を発注している個人の75%は地方在住者で、副業・兼業している方などもいる。コロナ禍の現在は、東京から地方の地元に帰った方が、オンラインで仕事をしながら地域の仕事も受注するという仕事の地産地消が進んでおり、フェーズもさらに変わってきたと感じている。

創業から数年間は厳しかったが、個人の働き方に関する価値観が変わる出来事が

ランサーズは創業12年で13期目になり、CAGR（年平均成長率）でいうと平均61%ぐらいで流通金額が推移している。市場がまったくないところからどうサービスを成長させ、また失敗もありながら、それをどう切り抜けていったかを創業期、成長期、そして今後について、三つのフェーズに区切って説明していく。

私は、ニフティというインターネット企業を退職して、2008年、自己資金で実弟と創業し、日本初のオンライン上で仕事をマッチングするサービスを立ち上げた。ここまでは無我夢中で、どう成長させるかを考えてはいたものの、まったくうまくいかないスタートだった。それもそのはずで、リーマン・ショック時に日経平均が7,000円台まで下がり、特に人材業界は大きな影響を受けた。

自分が出したプロダクトや事業に興味を持たれず、売り上げも立たないというのは、透明人間になったような感覚で、創業から２、３年は虚無感との戦いがあった。こういう話をするとどうやって成り立っていたのかと聞かれるが、社員２人だけで完全内製化による低コストで運営をしていたため、運営費はサーバー、ドメイン、オフィスの家賃など、合わせて月７万円ぐらいで運営できていた。依頼総額は月に50万円、１日１件ぐらい企業の依頼が成立すれば黒字になる構造だ。

2011年３月11日の東日本大震災は、非常に悲しい出来事ではあるが、大きな転機となった。企業も個人も価値観が大きく変容したことによって、2012年ごろからランサーズに登録してオンラインで働いてみようという個人や、テレワークでオンラインのフリーランスに発注しようという企業が急激に増えていった。

今振り返ると、学生時代に個人事業主として働いていた経験や、ニフティにいたときも働き方をオンラインでつくりたいという思いがあり、オンライン完結の就業モデルが主流となる時代がいつか来るだろうと信じていたから続けられたと思う。自分が本当にやりたいテーマだったから諦めずにやってこられたと考えている。

カルチャーの浸透で売り上げを伸ばし 2019年には東京証券取引所に上場

次に、急拡大した成長期のフェーズに移る。自己資金で2012年までやってきたが、震災以降、急激にマーケット環境が変わり、競合企業の参入もあり、自己資金よりも成長資金を入れてより加速していこうとしたのが2013年である。ベンチャーキャピタルだけでなく、大企業からも資金を受け入れて、トータルで約23億円を調達した。

2013年から流通売り上げが順当に伸びていったが、2017年３月期と2018年３月期は、会社の成長という意味では踊り場になった。事業戦略やマーケット環境のせいもあったかもしれないが、社員10人だったところが一気に100人を超える組織になって、本来行うべき戦略の実行や事業投資ができなかったことが大きな要因だった。30～40人ぐらいであれば、私一人で社員全員の顔が見えるし、メンバー一人ひとりも会社がどの方向に行くかが理解できるが、それを超えてくると会社がどこに行くかが見えなくなってくる。その解決のためにはマネジメント人材にバトンを渡していけばいいはずだが、私はその方法を完全に失敗してしまった。会社のカルチャーや考え方が自分と同じ人をマネジャーや部長にすればよかったが、スキル優先で選んでしまい、その結果、社内に考え方が違う複数の組織が生まれ、対立構造ができてしまった。

秋好氏と語る橋本圭一郎専務理事（左）

それに対して、いろいろな解決策に取り組んだ。まずはスキルがあるからではなく、考え方で自分の分身になれる人材に徐々に入れ替えていった。「考え方の分身」というとイエスマンを作ると思われるが、そうではない。例えば、意思決定しようとするときに何を大事にして何を捨てるのかというカルチャーウェイを全社員と一緒に作った。人事評価のコンピテンシー評価も一定程度はカルチャーで評価し、年に１回社員で合宿をしてカルチャーの浸透を図った。ただ、スタッフが社員だけだと、どれだけカルチャーが揃っていても新しいことを始めようという雰囲気にならない。社内の権限規定も社員に集中していた。

そこで、その規定を変えて、フリーランスや外部の顧問にも部長としての権限を持たせるなど、社員以外の形のスタッフを増やしていった。その結果、2016、2017年は踊り場だった売り上げが、2018年以降、一気に伸びた。

そして、2019年、偶然にもその11年前にランサーズがサービスをローンチした12月16日、東京証券取引所に上場することができた。このとき社員約200人の他、フリーランスは800人になっていた。

コロナ禍でテレワークが主流になることで マネジメントのあり方も変わっていくべき

さらなる成長を目指していた、上場後に起こった新型コロナウイルスの蔓延は、東日本大震災以上のインパクトがあったと思っている。

コロナ禍の前は、テレワークを導入したことがある企業は10％ぐらいだった。それがたった３カ月で75％まで伸びた。今はテレワークをしたりしなかったりという会社が多いと思うが、会社の思惑はともかく、個人の側は９割が、コロナ禍が収束したとしてもオンラインの働き方を一部もしくは全体に取り込みたいと考えている。

私たちは、上場企業としては数少ないコロナネイティブであり、株主総会や四半期決算、投資家ミーティングは全部オンラインで行い、オフラインの時代を知らない上場企業世代である。ランサーズも渋谷にオフィスを三つ構えていたが、今は縮小した。

働く場所に関しては多くの会社でハイブリッド化していくだろう。人材の幅も広がっていく。社員だけでなくてもいいかもしれないし、フリーランスでもいいかもしれない。

副業の方、海外にいる方でもいいかもしれない。そこでは、いわゆる管理統制型組織のメンバーシップ型マネジメントから、自律権限委譲型組織のパートナーシップ型マネジメントに移行していく必要が出てくる。それがテレワーク増加がもたらす大きな転換ポイントだと感じている。やむを得ずテレワーク主体になったというより、本来そうあった方がよかったということがコロナ禍によって明確になったというのが実態で、将来元に戻ることは考えられない。

今後、国も社会も企業の経済活動もマーケット環境も大きく変わっていくだろう。「テクノロジーで誰もが自分らしく働ける社会をつくる」というわれわれのビジョンが、2030年には実現できると思っている。オンラインでオフライン以上に働けるプラットフォームとしての取り組みを今まで以上に推進していきたい。

主な質疑応答

Q 個人の方の評価、あるいはその業務の適性はどのように測っているのか。

A 個人の評価は、実際に仕事をした企業から終了後にフィードバックしていただいている。当社では、特定企業との取引が継続されているか、メッセージの返信を24時間以内にしているかなど、仕事にかかわるデータから信頼できる個人かどうかを判別している。ベースとなる本人確認やNDA（秘密保持契約）、セキュリティーチェックなどは最初に行っている。

Q 多様な働き方を進める中で、政府も労働基準法に守られないフリーランスの社会的なプレゼンスの保護を考えているが、どんな制度が必要だと思うか。

A フリーランスは福利厚生や労働者保護、労災保険などがないので、厚生労働省や公正取引委員会が定めているように、悪意のある企業を監視する一定程度のルール整備は必要だ。また、企業が社員と同じ感覚で発注してしまい、悪意がなくても納期や期限や報酬をあいまいにしてしまうケースが非常に多い。これに対しては企業側でガバナンスを効かせたり、ルール整備をしていかないと、優秀なフリーランスからは選ばれなくなると思う。

Q 競合企業が出てきた後に、どのように差別化していったのか。

A ランサーズのようなビジネスモデルはクラウドソーシングで匿名の個人に仕事を発注する場合が多いのだが、ランサーズではクラウドソーシングの仕事はあまりない。ランサーズは顔が見える、スキルが見える個人が企業と一対一で取引をする形がメーンで、それによって高単価の仕事を受けやすくなり、結果として優秀な個人が多い。そういったところに差別化要素を持たせたいと思っている。

Q ランサーズと顧客、サービス提供者の間での品質管理や契約履行の保障などについてはどう対応されているのか。

A オンラインで仕事をする上でのトラブルはやはり報酬に関するものが多い。当社では事前にクライアントから個人に払うべき報酬を預かり、仕事が終わったらその個人に代理で支払うというスキームによってトラブルを防いでいる。また「言った・言わない」というトラブルも発生するので、オンラインのメッセージやミーティングのログが全て見られるようになっている。トラブルをゼロにすることは難しいが、トラブルのパターンデータベースを用意し、われわれが間に入ってサポートしている。

ノミネートメンバー制度

経済同友会の理念に共感していただける若手経営者や起業家などの中から、特定の個人に対して「ノミネートメンバー」と称して参加を依頼する制度。参加メンバーは本人の得意分野・関心分野に応じて委員会の副委員長に就任し、正会員と共に政策提言や実践活動などを行う。2年間の活動終了後は正会員として入会できる仕組みだ。

ノミネートメンバー

伊佐山 元（いさやま げん）
WiL 共同創業者兼CEO
2019年度教育問題委員会／2020年度教育改革委員会 各副委員長

出雲 充（いずも みつる）
ユーグレナ 取締役社長
2019年度アジア委員会／2020年度環境・資源エネルギー委員会 各副委員長

大山 晃弘（おおやま あきひろ）
アイリスオーヤマ 取締役社長
2019・2020年度負担増世代が考える社会保障改革委員会／2020年度グローバル競争下の人材戦略と労働市場改革委員会 各副委員長

佐々木 紀彦（ささき のりひこ）
NewsPicks Studios 取締役
2019・2020年度政治改革委員会／2020年度日本の明日を考える研究会 各副委員長

辻 庸介（つじ ようすけ）
マネーフォワード 取締役社長CEO
2020年度科学技術・イノベーション委員会／2019年度デジタルエコノミー委員会 各副委員長

（五十音順・敬称略。副委員長職は3月17日現在）

産業懇談会

新メンバー含め会員間の相互交流を積極推進

**産業懇談会を紹介する連載の６回目は第３水曜と第４木曜グループの世話人の方が、
コロナ禍の下でそれぞれのグループの工夫に満ちた運営や活動、魅力を披露する。
会を通じて相互交流を深め、コロナ収束後には施設見学会再開など多彩な活動に意欲を示している。**

第3水曜グループ

ネットワークが広く家族的で穏やかな会
講演は時代に合った興味深いテーマを選択

■設立：1981年10月　■メンバー数：66人

世話人

鰐渕 美恵子
銀座テーラーグループ
取締役会長

守田 道明
イーレックス
取締役

岩崎 俊博
T.IWASAKI
取締役社長

「第３水曜グループ」は会員が気軽に声を掛け合いながら密度の高い交流を進める「仲良しで楽しい会」です。例会は世話人が５分ずつ話をする独自の「コーヒートーク」から始まります。３水に来ること自体が楽しく、何とも言えない懐かしい気持ちを持ってもらえ、新入会員であっても打ち解けやすい雰囲気づくりを心掛けています。

会の運営は年に２度運営委員会を開き、アンケートに基づく会員の声や運営委員の意見を丁重に議論し、テーマや講師を決めています。講演は外部講師とメンバーがそれぞれ年５回行っています。

例会への出席率が高いのは、時代に合った興味深いテーマを選んでいるからだと思います。例えば２月はオンラインで、グループの女性メンバーに「脱炭素に向けたデジタルイノベーション事例」と題して講演してもらいました。10年前と比べ会員数が非常に増えているのも特徴で、２人から７人になった女性の積極的な活動がみられます。

例会のほか、年２回の「夜間例会」（通称ワインパーティー、コロナ禍でオンライン）やコロナ前には会員の地方本社所在地などに１泊する有志企画で親睦を深めていました。2019年10月に南紀白浜・熊野古道を訪れ、新入会員も含めた皆さんと歴史ある古道を歩いたことを思い出します。

３水はネットワークの広い家族的で穏やかな会です。コロナでうんざりしている方にも和んでいただける３水でご一緒できればと思っています。【鰐渕 美恵子】

第4木曜グループ

新規会員含め目立つ高い出席率
リアル中心にWEB併用にも取り組む

■設立：1995年９月　■メンバー数：44人

世話人

梶川 融
太陽有限責任監査法人
代表社員 会長

山本 謙三
オフィス金融経済イニシアティブ
代表

髙島 幸一
高島
取締役社長

「第４木曜グループ」は和気あいあいとした雰囲気の下で、会員の相互交流を深めています。特徴はメンバーの出席率が非常に高く、しかも古くからのメンバーだけでなく新規の会員も積極的に参加していることが挙げられます。新規会員の定着率の良さも目立ちます。

会の運営はメンバーへのアンケートも踏まえ、世話人や運営委員による年１回の運営委員会でテーマや講師を決めています。経済問題よりも文化・芸術、歴史、教養といった分野が中心で、経済がテーマの場合も大学の先生をはじめとした有識者にお話しいただくなどしており、会では外部から講師をお招きすることが多いです。

これまでの講演では、総合研究大学院大学の長谷川眞理子学長にお願いした進化生物学や、日本人の先祖は航海によってやって来たという話が印象に残っています。歌舞伎の裏話を巡る話も興味深い内容でした。有志による博物館や研究所などへの現地視察も数年前からあらためて始めたのですが、現在は新型コロナで中断しています。コロナが収束したら再び取り組んでいきたいですね。

また、WEB講演会は参加しやすい面もあります。会員が顔を合わせての交流が大事ですが、WEB形式も併用していければいいと思っています。

４木は開放的でリラックスできるとても楽しい会です。女性会員を含めて皆さまとご一緒できればと思っています。

【梶川 融】

Boston
ボストンからの便り

2018年１月から本会事務局職員が在ボストン日本国総領事館に赴任しています。
マサチューセッツ州の州都で、米国北東部の経済・文化の中心地の一つであるボストンから、経済社会の動きについて不定期にお届けします。

新興バイオ企業 モデルナのワクチン開発

ボストンDATA

米国北東部、マサチューセッツ州都。面積232平方㎞、人口約70万人。米国建国の歴史を感じる街並みや世界屈指の所蔵品を誇るボストン美術館などの文化施設に加え、ハーバード大学などを有する文化・学術都市。

モデルナを含むライフサイエンス企業やマサチューセッツ工科大学が拠点を置くケンダル

宮崎 喜久代
在ボストン日本国総領事館 領事
（経済同友会事務局より出向中）

本稿が「経済同友」に掲載される３月には、日本でも新型コロナウイルスワクチンの接種が進んでいることを期待しています。そこで、今回は、在ボストン総領事館があるマサチューセッツ州に本社を置き、新型コロナウイルスのワクチン開発で一躍有名になったモデルナと連邦政府のワープスピード作戦についてご紹介いたします。

懐疑的に見られていたモデルナの取り組み

モデルナは、創立約10年のバイオテック企業で、2018年に株式公開をしたものの、特段注目されていたわけではありませんでした。むしろ、同社が人体の細胞に病気やウイルスに対する抗体生成を指示するカスタムメイドのRNAの研究開発や、ワクチン開発という儲かる見込みの薄い事業に注力することへの懐疑的な評価がなされていました。

ワクチン開発の短期化を実現

ところが、2020年１月11日に新型コロナウイルスの遺伝子配列を中国から受け取った時点で、同社ではワクチン開発の準備が既に整っていたとされ、３月半ばには、開発中のワクチンの最初の投与が行われました。こうした事実は、今では奇跡とされています。

もちろん、連邦政府が2020年５月半ばに開始したワクチン開発計画「ワープスピード作戦」も短期間の開発を大きく支援しました。モデルナは、７月下旬に３万人のボランティアが参加する第三相臨床試験を開始し、12月17日にはFDA（米国食品医薬品局）の諮問委員会から緊急使用承認の推奨を得ました。通常、ワクチン開発には10年以上かかるといわれるので、ワープスピード作戦はその名の通り、超高速開発を主導したことになります。

ワープスピード作戦におけるモデルナとファイザーの違い

ワープスピード作戦で、モデルナは、ワクチン開発のために９億5,500万ドル、生産と出荷のために15億ドルを提供された一方、ドイツのビオンテックとワクチンを開発したファイザーは、生産と出荷のために19億5,000万ドルが提供されたが、研究開発の資金は受け取らなかったとされています。これについて、同社のアルバート・ブーラCEOは、自社の科学者たちを官僚機構から自由にすることが大切であり、資金の提供を受けると、常に条件が付随してくるという考えを述べています。

パンデミック前に約65億ドルだったモデルナの企業価値は、緊急使用承認の推奨を得た12月半ばの時点で550億ドルにまで増価しました。なお、ワープスピード作戦を主導したモンセフ・スラウイ主任科学者は、モデルナの役員を務めていましたが、作戦にかかわることになった後、圧力もあって役員を辞任、モデルナの株も手放しています。

官民協力に民間企業としてどのようにかかわるか

ワープスピード作戦は、予算や人材を集中的に投入し、ワクチン開発を促進しました。今回のパンデミックのような世界的危機への対応では大規模な官民協力が必要であり、実際、有効性の高いmRNAワクチンの開発という成果も創出されました。他方で、製薬企業への巨額の資金提供や利益相反に対する議論もあります。こうした官民協力に企業がいかにかかわるかは、その成長段階にもよるでしょうが、科学技術を人々の安全や健康に資するものにするという研究者の思いや、それを経営的に正しく実現する技術が重要であると思います。

参考：2020年11月10日付、12月18日付 The Boston Globe、2020年８月17日付 The New York Times, The Daily

新入会員紹介

会員総数1,509名（2021年2月19日時点）

山村（やまむら）　未來男（みきお）

所　属：セブンサービス企画装飾
役　職：代表取締役

加藤（かとう）　富弘（とみひろ）

所　属：東京貿易ホールディングス
役　職：取締役社長

No.836 March 2021
経済同友 3

C O N T E N T S

特集1

ラウンドテーブル2020
～未来を探る円卓会議～ 03

特集2

経済同友会シンポジウム
「持続可能な物流を考える」 13

Doyukai Report

ノミネートメンバー講演会
800人のフリーランスと迎えた
新市場開拓から上場までの軌跡 21

産業懇談会
新メンバー含め会員間の相互交流を積極推進 24

Column

私の一文字　東 和浩
「『翔ぶ』ために変革する」 02

リレートーク　志済 聡子
「ヘルスケア産業で加速するDX」 12

ボストンからの便り
「新興バイオ企業モデルナのワクチン開発」 25

私の思い出写真館　神原 里佳
「新しい旅の醍醐味」 27

新入会員紹介 26

神原 里佳
オリエンタルランド
取締役常務執行役員

新しい旅の醍醐味

もともと大自然を求めて旅をすることが好きでしたが、私の旅のスタイルを大きく変えたのがサバンナでの出会いでした。

土の香り、果てしなく広がる空、草食動物が草を食む音。五感を刺激する全てのものに心をわしづかみにされ、それからはアフリカの大地に呼び戻されるように通い続けました。

行き始めのころは野生動物の写真を撮ることを目的に旅をしていましたが、そんな私にいつごろからか「おかえり」と言ってくれる“Joshua”というマサイ族の友人ができました。出会ったころは、なかなか言葉が通じなくて満足にコミュニケーションが取れなかったのですが、英語、スワヒリ語、彼に教わったマサイ語を混ぜながら地道なコミュニケーションを積み重ねていくうちに、年に一度会ってお互いの近況を語り合うことが旅の目的になっていきました。初めは彼らの文化や部族としてのこだわりへの興味からでしたが、何度も話していくうちに人として何を大切にしているのか、お互いの夢にまで話題が広がり、気が付けば言葉のハードルは下がっていました。時々、彼の指摘が鋭くて、返す言葉が見つからないケースはありますが。

普段、時間に追われた生活を送っている私には、ゆったりと流れていくサバンナの時間が本当に心地良くて、素の自分になって会話をするひとときが、旅の大きな楽しみになりました。

この出会いをきっかけに私の旅の目的が自然や動物から人へと広がっていきました。今では少数部族が生活する場所を選んで旅先を決めるようになり、仕事にはまったく使えませんが、いろんな部族語を覚えたいと小さな目標ができました。

メールが世界中を行き交う世の中ですが、わざわざ時間をかけてでも会いに行く旅のスタイルをこれからも大切にしていきたいと思います。そのためにも一日も早く自由に旅ができる日々が戻って来ることを願ってやみません。

ケニアには40余りの民族が存在しており、マサイ族はケニアとタンザニアの国境辺りに住む

キリマンジャロをバックにした朝の風景

同友会は
行動する"DO"友会!

「ラウンドテーブル2020 ～未来を探る円卓会議～」をオンラインで開催しました

ベンチャーと大企業の経営者が世代を超えて、今後の日本の「あるべき姿」を議論、交流を深めた「知のプラットフォーム」に約300人が参加。

シンポジウム

「持続可能な物流を考える ～物流クライシスを見据えて～」をオンラインで開催

山内雅喜物流改革を通じた成長戦略PT委員長をモデレーターに、物流の生産性向上に向けて求められる取り組みやその実現には何が重要かを徹底的に議論、約300人が視聴。

第2回ノミネートメンバー講演会を開催

秋好陽介ランサーズ取締役社長CEOがオンライン形式で参加者約100人に「800人のフリーランスと迎えた新市場開拓から上場までの軌跡」と題し、知見を披露。

イラスト・溝口イタル

経済同友

経済同友 2021年3月 No.836 令和3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/CCアーク 印刷/富士ゼロックスシステムサービス