



経済同友

3

2022 March

No.846

特集

未来選択会議

第4回オープン・フォーラム

日本の将来ビジョン

CLOSE-UP 提言

科学技術・イノベーション委員会

全ての経営者が覚悟を持って実践

「イノベーション元年」に



私の一文字

繫

観光再生戦略委員会 委員長
伊達 美和子

森トラスト
取締役社長



未来へ「繫ぐ」

会員の方が思いを込めて選んだ一字に、書家の岡西佑奈さんが命を吹き込む「私の一文字」。今回は、伊達美和子観光再生戦略委員会委員長にご登場いただきました。

岡西 今回、伊達さんから「繫」の一文字を選定いただき、どのような理由で選ばれたのかと思いを馳せながら習作を重ねるうち、気合が入り過ぎてどんどんサイズが大きくなりました(笑)。

伊達 私も「おお、力強いな」と驚きました。「繫」を選んだ理由の一つは、創業家として先代からの思いを将来にどう「繫ぐ」かという視点です。もう一つは、われわれの事業に対する思いです。不動産開発事業ではその土地の地歴を調べ、ポテンシャルを引き出し、将来のエリアのあるべき姿を考えます。過去の歴史を繋ぎ合わせ、それを表現し、未来にバトンタッチするのが私の仕事だと考えたからです。

岡西 「繫」の最後の2画は、過去から未来へという思いを込めました。

伊達 なるほど。実は私は漢字に思い入れがあり、当社独自ブランドのホテル名には、コンセプトを表現する漢字を付けています。特に、左右非対称で流れのある字が好きなので、岡西さんの書の「糸」の部分にボン、ボンと乗った二つの点、これに過去から未来へ繫ぐという躍動的な意味を込めたとおっしゃっていただき、非常に興味深いです。

岡西 ありがとうございます。さて、伊達さんは小学生のころから、お父さまのホテル事業の話面白く感じ、そこ

から興味を持たれたと伺っていますが。

伊達 父から言われたことですが、社会というのは学校の勉強と違い、最初から正解があるわけではなく、事象をどう見るのか、そしてどう正解に導くかは自分次第だと。よって、未来は前例から生まれるのではなく、やり切る力や信念を持って創り出すものだと。過去から未来を繫ぐには、力強さが必要だとつくづく思います。

岡西 経済同友会では観光再生戦略委員会を率いていらっしゃるんですが、今年後半からの観光事業のポイント、決意などは。コロナ禍で苦しい時期が続いています。

伊達 今の状況が変われば確実に需要が復活する産業なので、あまり動じないようと思っています。一方で、コロナ禍で人手不足になっており、需要があっても供給できる体制を維持するのが難しくなっています。もともと観光業の課題であった生産性をどう改善するかが重要で、デジタルトランスフォーメーション(DX)もうまく推進してサービスのあり方を変えるところまで踏み込み、未来に備えることが必要だと思います。

岡西 4月27日の総会で副代表幹事に就任されますが、抱負は。

伊達 「繫」という字を選ぶにあたって、われわれの事業だけでなく、経済や社会を将来のために良い形で残す重責があることを再認識しました。経済界の立場で活動するにあたっては、社会全体を考え皆さんと共有しながら進めていきたい。「未来づくり」は経済同友会が重視しているキーワードでもあり、それに向けて微力ながら取り組んで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。





日本の将来ビジョン



経済同友会は、「次世代」と「多様性」をキーワードに、
 マルチステークホルダーが集い自由闊達な議論を行う
 「未来選択会議」を2020年9月に設立し、以来、民主主義
 や若者の政治参加、気候変動などをテーマに對話
 の場を開いてきた。

第4回を迎える今回2月15日開催のオープン・
 フォーラムのテーマは「日本の将来ビジョン」。

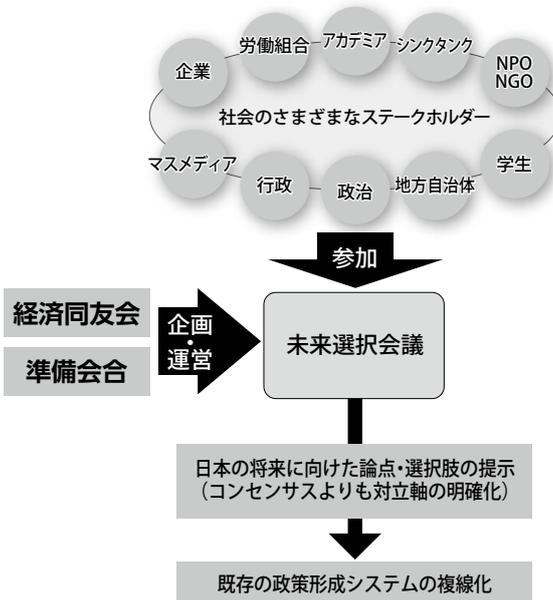
経済同友会会員だけでなく、起業家、若手官僚、若者
 団体の代表者、学識者など35人の多彩な顔触れが揃
 い、日本が目指すべき姿やその実現に向けて必要な
 取り組みについて議論を行った。会議はオンライン
 で公開され、約300人が視聴した。

(所属・役職は開催時)

Index

開会挨拶	石村 和彦	経済同友会 副代表幹事/未来選択会議 世話人	04
導入説明	玉塚 元一	未来選択会議 世話人	04
日本の将来ビジョンに関する対話・議論 05			
TOPIC 1	これからの日本にとって成長は？		
TOPIC 2	イノベーションを起こすためには？		
TOPIC 3	次世代、チャレンジャーの背中を押すには？		
総括	櫻田 謙悟	経済同友会 代表幹事	09
閉会挨拶	新芝 宏之	未来選択会議 世話人	09

●未来選択会議とは



未来選択会議 第4回オープン・フォーラム

日本の将来ビジョン

開会挨拶



石村 和彦

経済同友会 副代表幹事
未来選択会議 世話人

未来選択会議は、新型コロナウイルスによる危機を社会変革の契機にしなければならないとの強い思いからスタートした。国の重要課題についてはこれまでもさまざまな議論が行われてきたが、その結果を実際に政策・制度として具体化していくことが重要だ。政策決定プロセスにおいて現状は多くの利害関係者の調整に時間を要しているが、それを補い、大胆な決断や実行を促す仕組みが必要である。

そこで、マルチステークホルダーが集い、自由闊達に議論を行うべく発足させたのが未来選択会議だ。この場を活用し、日本の将来に向けた重要課題を特定し、論点と選択肢を提示していく。さまざまなステークホルダーに参加を呼び掛けたが、とりわけ「次世代」と「多様性」を重視した。この会議にはあらかじめ用意された答えはなく、一つの結論を得る必要もない。

これまでの未来選択会議では民主主義、分散型社会、環境・エネルギーなど個別テーマに沿って多面的な議論を行い、一定の成果を得てきた。今回はあらためて、個別政策の根本となる日本のビジョンにさかのぼって議論していく。

未来選択会議を再起動するにあたって、経済同友会のメンバーと、社会の最前線で活躍する30～40代の実務者メンバーとで対話を重ねてきた。ある程度共感や一致をみたこと、あるいは考え方の違いが見えたことがある。それを紹介しながら、本日はこれからの日本はどういう姿を目指していくのかについて議論いただきたい。

■未来選択会議 準備会合とは

今回の第4回オープン・フォーラム開催にあたり、経済同友会メンバーと、準備会合若者メンバーが、企画や未来選択会議の運営全般を話し合う会合を2回行った。

これまでも若者世代と議論を行ってきたが、「私たちは“お飾り参画”ではないか」という厳しい声もあり、その反省に立って今回から取り入れたプロセスである。どのような議論をするかという「企画段階」と、その結果がどう活かされるかという「フォローアップ段階」の両面で、次世代と深い協力をするには至らなかったゆえの指摘であると真摯に受け止め、今回は事前にテーマの検討や論点整理の対話を重ね、それらをベースに進行した。

導入説明



玉塚 元一

未来選択会議 世話人

初めに、準備会合での議論の内容を共有したい。「日本の将来ビジョン」については、社会課題の解決をリードする日本、世界から頼られる国、その要件としての豊かな国といった考えが示された。達成に向けた課題には、①成長モデルの転換の遅れ、②失敗を許さない文化・風土、③同質的・画一的な価値観が挙げられた。

本日は、これを参照しつつ「日本の将来ビジョン」、そして「その実現を阻む課題、突破口、キーとなる取り組み」について議論をしていきたい。

■準備会合での議論

「日本の将来ビジョン」と「その実現を阻む課題・突破口」について議論

日本の将来ビジョン

社会課題の解決を
リードする日本
世界に頼られる国
その要件としての豊かな国

なぜ、30年間成長できなかったのか。
成長につながるイノベーションが生まれなかったのか。

課題

- ①成長モデルの転換の遅れ → 日本らしい勝ち筋の追求 (≠米国型・中国型)
- ②失敗を許さない文化・風土 → 挑戦をたたえる文化・風土の醸成
- ③同質的・画一的な価値観 → ダイバーシティの深化・個の尊重

めざす姿

準備会合若者メンバー(30～40代)

- 秋元 里奈 ビビッドガーデン 取締役社長
- 北村 健太 経済産業省 経済産業政策局 産業創造課 課長補佐
- 中室 牧子 慶應義塾大学 総合政策学部 教授
- 丹羽 啓介 国税庁 調査査察部 査察課 課長補佐
- 濱松 誠 ONE JAPAN 共同発起人・共同代表
- 坊垣 佳奈 マクアケ 共同創業者・取締役
- 室橋 祐貴 日本若者協議会 代表理事

TOPIC 1 これからの日本にとって成長は？

社会の持続性には成長が必要であると、おおむね意見の一致をみた。その上で、「何のために成長するのか」、その共通目的を持つ意義や、価値の測り方の変革といった意見が出された。さらに成長を担う層の育成や支援の必要性についての指摘、レジリエンスや共感といった成長へのキーワードが挙がった。

成長はなぜ必要か

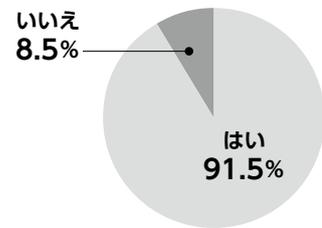
- 経済成長は非常に重要。所得倍増を掲げた池田勇人首相の時代は経済成長率が7%程度あり、これなら10年で所得は倍になる。しかし成長率0.5%では、倍増には140～150年かかる。持続的な社会を考えると、緩やかでもプラス成長の維持が必要だ。【中室 牧子】
- ブレイクスルーの鍵となるイノベーションは、多様な発想を持つ人が試行錯誤を繰り返す中からしか起こらない。

しかし日本は、「親方日の丸」の下、規制を設け、多様性がなくても高度経済成長を果たすという成功体験があり、今も昭和の名残がある。活路を開くには新しいモデルが必要だ。【土居 文朗】

●新たな価値が次々に創造され、それが商品・サービスとなり、経済が成長するという流れに向け、国のプラットフォームを再構築する時代に入った。政治も経済も、どう変えていくか模索しながら全員で挑戦し続けることが大事だ。厚みを増すためにダイバーシティが重要で、日本人同士でも価値観は異

なる。互いをぶつけ合う中から、失敗をチャンスに変えるプラットフォームができていこう。【市川 晃】

未来選択会議視聴者300人に聞いた！
「日本には、今の生活水準を維持できる以上の経済成長が必要か？」



成長を社会の共通目標に

- 日本がどこに向かっているかが見えない。シナジーを生むような国のブランドを固め、そこに国民が向かっていくことが必要だ。ダイバーシティ推進のベースは責任であり、「責任ある無関心」だと私は捉えている。推進するには弱者を守る必要があるが、周囲の同世代は、自分たち中高生が動いても社会は変わらないという学習性無力感を抱えている。若者の動きに対して、大人からの柔軟なアクションや回答が欲しい。【中原 瑠南】
- 経済成長への合意形成ができないのは、国民全員が成長を自分事化できていないからではないか。「みんな幸せになろう」と国民に共通する目的を置くと、全部解けていくと思う。生活するのに十分なお金があり、友達や家族がいて、やりがいのある仕事ができ、自由な選択ができる状態を幸せとするならば、お金を稼ぎ、仕事を見つけるに

も経済成長が欠かせないと合意できるだろう。【山野 智久】

●成長は何のためか。そのビジョンをしっかりと組み立てることが重要だ。例えば成長の目的を「健康であるため」と定めれば、健康寿命を伸ばすためにさまざまな消費と産業が生まれる。民間投資も起こる。単に「成長」と言われても人は飽き飽きしてしまう。世代を超えたコンセンサスができると、ビジョンに基づいた規制改革が正当性を持つ。【新浪 剛史】

●政府が税収を、企業が利益を、家計が所得を増やし、成長していくことが重要だ。全世代にわたって経済的・精神的に豊かになり、大きな国にならないとはならない。挑戦や努力が報われる社会、失敗してもセーフティネットがあり、再挑戦できる社会が望ましい。政府・自治体・経済団体には、そうした社会の土台づくり、ゴール設定をお願いしたい。【志村 優一】

●イノベーションにはブランディングが重要だが、国全体としてより、地域ごとに見た方がよい。好事例の一つは

山形県鶴岡市。慶應義塾大学が設けたバイオ研究所に対し、県と市が20年間にわたり毎年7億円を投資し、そこからユニコーン企業も誕生した。上の世代や既存組織は長期的投資の観点から資金のみを提供し、若い人ががむしゃらに頑張るといふモデルをつくっていくのが重要だ。【室橋 祐貴】

●メトリクスを変えることにより人々の目指すものは良い意味で変わる。GDPに変わる新しい指標として、例えばGDW (Gross Domestic Well-being) を導入できないか。国内の総充実・総幸福を指標として採用し、世界に発信していく。日本の強みも発揮できるのではないか。【濱松 誠】

●モノを求める時代から、価値を求める時代となり、健康や幸福へと向かっている。こうした価値の測り方のイノベーションがこれからの課題だ。企業が環境や社会に与えるインパクトを会計に反映させようという動きも出てきている。新しい資本主義には新しい価値の測り方が必要だ。【渋谷 健】

成長の担い手と方法論

●高度経済成長期と明らかに違うのは、労働人口が減少している点だ。同じ生活を維持するには、効率性を高めることが不可欠だ。社会全体で、ヒト・モノ・カネという財を成長分野に振り向けていかなければならない。女性が働くことは、労働力不足に対する社会的ニーズであると認識することも大事だ。将来の労働力確保に向けて、出生率や子育て世代への対応といった課題の重要性が高まる。経済成長を促すための土台として、何にフォーカスし、どう社会の環境を変えていくべきかをさらに議論すべきだ。【伊達 美和子】

●イノベーションには人財が欠かせない。少子化対策、働き方の見直しについては、若い世代の意見を汲み取りできることは全て実行すべきだ。男女の仕事や役割についての社会的な刷り込みも変えていく必要がある。年収500万円未満の世帯で子どもを持つ割合が低下している。底上げを図るには、非正規雇用やフリーランス、中小企業で働く人たちを含めタスキリングなど、社会全体でスキルアップに取り組むことも求めたい。小中学校にはいまだ内申点主義がはびこり、先生に反論できない現状もある。自分で物事を決め、決めたことに責任を持って行動する経験を

増やしていく必要を感じる。【今井 純子】

●成長の中身をどう定義するかによって、これからすべき議論が変わる。例えば日本は高齢化し、年齢を重ねても働かなければならない。同時に、高齢者を支えること、それに付随した社会課題への対応も必要。こういった社会問題を解かなければ生活水準が落ちていくが、解ければ成長の機会になる。

【北村 健太】

●現代は変化のペースが速い副作用として、百年に一度と言われた危機が十年に一度やってくる。トップダウンで長期的な成長モデルを決めても、危機のたびにくじかれる。また、スマートフォンやSNSなどのイノベーションは、世界的に経済成長につながっていない。今後は各国が低成長同士で接戦する。この状況下では、レジリエンスとボトムアップが成長の鍵だ。ここに日本の勝ち筋がある。

【丹羽 啓介】

●人口減少の中、マクロでは一定のダウントrendは不可避だ。新しい時代に合った新しい産業を育て、それによってアップtrendを生み出していくことが必要だ。そのためには、アントレプレナーシップが重要になる。【伊藤 豊】

●今の生活水準で満足していると言う人々に、このままでは日本はジリ貧だと、危機感や緊張感を共有してもらう必要がある。挑戦する人への共感が生まれなければ、足を引っ張られ、イノ

ベーションが阻害されてしまう。守旧派とも問題意識を共有し、社会的な共感をつくり、できる人から自由に行動を起こしていける社会にしていくことが必要だ。

【土居 文朗】

●「新しい資本主義」が提起されたのは、これまでの成長で幸せが得られなかったことの裏返しともいえる。何のための成長か、何のために挑戦するかが明確になれば、人々がアニマルスピリッツを発揮し、イノベーションに取り組む意味も出てくる。危機感の共有も重要だ。危機感の欠如は国を滅ぼす。若者世代の危機感をどう醸成するかも議論したい。

【新浪 剛史】

●コロナ禍で百貨店業界は苦境にあるが、その中で社員からラボ・グロウン・ダイヤモンド(実験室で作るダイヤモンド)の新事業提案があった。品質は天然物と変わらないが、採掘に伴う大量の電力消費の削減、児童労働の抑止につながるという商品だ。数百万円もするこのダイヤモンドをお買い上げいただいた高齢のお客さまがおり、聞けば断捨離でモノを買うのを控えていたが、コンセプトに共感して購入されたのだという。社会課題の解決がアイデアにつながり、共感が新しいマーケットをつくることを実感した。見える化を図り、検証を前提に新しいことを取り入れる風土を築く。これは国や企業に必要な姿勢だと感じている。【秋田 正紀】

TOPIC 2 イノベーションを起こすためには？

挑戦を促すために必要なこととして、失敗を許容する仕組みや危機観の醸成、心理的安全性などの観点も挙げられた。ダイバーシティについては、世代や立場を超えた人材の流動、リスキルも含めた教育促進や社外経験などの重要性が述べられた。挑戦へのセーフティネットを整える必要性も指摘され、社会保障制度改革、ベーシックインカムへの言及があった。

挑戦を促す文化、制度

●経済成長とイノベーションに関して、

ハーバード大学で行われたある実験について共有したい。固定給型、成果報酬型の2グループに分け、学生にレモネードを販売させたところ、後者の方

が売上が多かった。さらに、最初の10カ月は固定給でその後成果報酬に移行する第3の型を設けると、これが最も高い売上を記録した。多くの人は最初

の10カ月でトライ&エラーを繰り返し最適な方法を学び、その後、経験を活かして売上を伸ばす。失敗を許容するシステムがイノベーションには重要だ。規制や働き方などについても、こうした仕組みづくりが考えられるのではないか。

【中室 牧子】

●成長は重要だが、気候変動や環境資源など制約条件もある。新しい価値を生み出す成長、すなわちイノベーションが求められる。一人ひとりがイノベーションを起こせるようにしていくことが、社会の共通目的だろう。新しいことを始めるのは、伝統的な発想や方法から外れたり、調和を乱すことでもある。それでも阻害や排除されないような、心理的安全性の担保が必要だ。一方で、組織のミッションに対しエンゲージメントを持てなければ、方向性が合わず結果にもつながらない。

【小林 慶一郎】

●イノベーションを起こすにはダイバーシティが重要だが、日本の風土では多様性が認められにくい。失敗を認めにくい文化が根付き、個を殺すことが美德とされていた時期もあった。そして平成の時代に行き詰まってしまった。ここからブレイクスルーを起こすには、イノベーションが必要である。【土居 文朗】
●大企業には「個を殺すことが美德」という文化があると感じてきた。成長す



るために新しい価値をつくり出すとして、上司が判断できないことも多い。そこで取り入れたいのは検証主義。検証を前提とした意思決定の仕組みを企業に根付かせる必要があるのではないか。失敗を許容する文化、成長に結び付く新しい価値の創造につながると思う。

【土井 雄介】

●イノベーションを起こしていくためには、三つの課題がある。一つはリスクを取る人材の不足。二つ目はリスクマネーの不足。三つ目に既存の事業者を保護するような規制が多いことである。企業や自治体が新しい事業を行おうとする過程で、この問題を強く感じることが多い。

【濱本 隆太】

●多くの人は、危機感を持てる環境に身を置いていない。挑戦を支える仕組みもあまり整っていない。イスラエルでは、水が乏しいという危機感から多くの技術が生まれている。文化的にも

失敗を許容する社会で、支援策が充実している。グローバル志向も強い。私自身、外部との会合やグローバル投資家との対話を通じて考えが変わってきた。また、挑戦者を支えるセーフティネットの整備も重要だ。中室牧子氏が紹介されたレモネードの販売実験のように、安心して挑戦する土壌を整えると、培った経験をベースに大きな挑戦ができるようになるのではないか。

【秋元 里奈】

●昭和からの脱却がポイントだ。さまざまな規制がイノベーションとマッチしていない。特に日本の場合には事前規制主義なので、問題が起きる前に挑戦を阻んでしまう。こうした状況ではイノベーションは生まれにくい。また、時間はかかるけれども、少子化対策には諦めずに取り組むべきだと思う。教育改革も含め、未来への投資が大事だ。

【間下 直晃】

ダイバーシティの深化

●イノベーションにはダイバーシティが必要であり、人材の流動化をどんどん進めていくことが必要だ。そのためにリスク、リカレント教育も考えたい。企業や大学には素晴らしい教育コンテンツがたくさんある。それを社会で共有して活用する仕組みができれば、大きく変わるのではないか。【山口 明夫】
●大企業、ベンチャー、アカデミズム、若者世代など、それぞれのカルチャーが独立していて、混ざり合っていない

ところがある。国内のダイバーシティを深化させることがイノベーションにつながる。

【高島 宏平】

●企業の中の人材も変わる必要がある。人材の成長には自社以外の組織や社会活動や教育など、社外での経験を積む機会をもっと意識しなくてはならない。また、社内での挑戦も、若者などの個人に任せて成果を期待しないのではなく、課題解決の危機感を持って取り組み、周囲が尊重し一緒にやっていく文化づくりも必要だ。人も組織も柔軟に変わること、企業内でのイノベーションとトランジションが進む。次世代だ

けでなくシニア人材も含めてさまざまな「人財」の価値をもっと尊重すべきだ。リスクリングもこれからだ。まずは、企業内の人材を年齢問わず洗い出し見える化することで、人材育成、流動化も進むだろう。

【栗原 美津枝】

●ボトルネックになるのは、シニア男性が強過ぎるマネジメントモデルである。裏返すと、若者や女性の経営参画が重要だ。年齢のダイバーシティも考えたい。スタートアップなど未熟な産業・企業に若いうちに飛び込み、20～30代で経営経験を積む人材も増やしていくべきだろう。

【伊藤 豊】

挑戦へのセーフティネット

●イノベーションを進めていくためにも、セーフティネットを誰がどう準備するかは重要な課題だ。労働市場では努力が報われる意味での流動性を高めること。そして、個人がコントロールできないような社会の不確実性を減らすこと。後者は社会保障制度の整備と連動する。こうした改革を目指していくべきではないか。【小林 慶一郎】

●挑戦の総量を増やしていくことと平等性の確保、そのための社会保障制度改革は重要だ。一つの方策として、ベーシックインカムを導入を真剣に考える

時ではないか。また、人材の流動化に関して、現状の約40年の長期有期雇用(正社員)、1年の短期雇用(派遣など)に加えて、新たに20年程度の中期有期雇用制の導入を提案したい。【濱松 誠】

●人新世による経済というもの地球に存在するずっと前から、成長はあった。生物は種の保存を目的に環境の変化に適応するため成長と衰退を繰り返す。セーフティネットは絶対に必要だが、世の変化を肌で感じられないビニールハウス型になってしまっていないか。【渋澤 健】

●「新しい資本主義」の下で、株式市場が軽視されているように感じる。ナスダックもマザーズも指数が下降し、IPO

しか期待が持てない。規制は残り、ビジネスの出口がしぼむ中、「スタートアップ創出元年」と言われてもどうするつもりかと思ってしまう。成長、イノベーションを促すのに格差は付きものである。格差を否定するのではなく、支える仕組みを作る。ベーシックインカムも視野に、セーフティネットのあり方を検討する必要がある。【間下 直晃】



TOPIC 3 次世代、チャレンジャーの背中を押すには？

Z世代が抱える学習性無力感や若者の相対的貧困、成長意欲の低さといった課題が紹介された。その上で「発信と行動を繰り返す」「早くから社会を見る教育が必要」「世代交代」、あるいは「大人に期待するのではなく、自分で社会を変えていく」といった意見が挙がった。

それぞれの意見

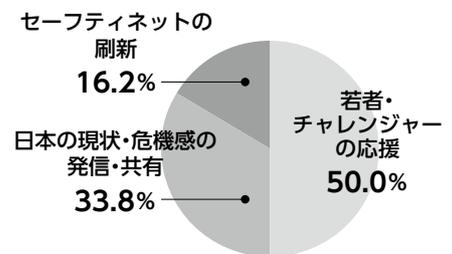
●成長した後にしっかり富が分配されるのか。成長だけでよいとは思わない。海外のZ世代は世の中を良くすることに目を向ける人が多いが、日本の若者は生きる意味ややりたいことが分からない人が多い。興味があってもどう行動すればよいか分からない人もいる。私自身、学習性無力感を感じる時がある。例えば気候変動は待たなしの問題なのに、大人たちからは危機感が感じられない。結果的に若者世代にとっての壁になっている。【芹ヶ野 瑠奈】

●日本の若者には、希望も欲望もお金もない。ある民間調査によれば、「日本が良くなる」と考えている人は9.6%しかない。インターネットなど、お金をかけずともいろいろなことが楽しめる

ので、欲望を持ちにくい。チャレンジしにくい環境ともいえる。さらにコロナ禍で若者世代の相対的貧困率が上昇し、深刻な問題になっている。スタートアップへ投資して稼いでいくこと、日本が危機的状况にあると理解しイノベーションを起こすこと、政治・行政が国民の声を聞いて一緒に政策をつくっていくことが必要だ。【伊藤 和真】

●個人の成長意欲が乏しいと感じる。ある民間調査によれば、9割以上の子どもが「大人は大変そう・辛そう」と思っている。まずはわれわれ自身が格好良い大人になって、仕事を楽しんでる姿を見せていかななくてはならない。先入観から挑戦をためらう人も、挑戦しても大丈夫だと気付けば変わる。着火型と可燃型の人が、未来に課題を残さないという不転の覚悟を持って、発信と行動をひたすら繰り返す。それ

未来選択会議視聴者300人に聞いた！
「日本が最優先で着手すべき課題は？」



が大事だ。【山本 将裕】

●日本が危機に強い理由は現場の工夫だ。現場で活躍した人々を称え、その経験を日本の強みとして世界に発信すべきではないか。また、既にボトムアップでイノベーションの種が生まれつつある。20代の実践家と話す、従来型の組織に頼らず社会を良くしようとする思いを強く感じる。一方、従来の日本型組織も、ビジネススキルや人脈を得る場として、実践家の発射台の役割を果たしている。大きな組織は積極的に若者を育て、世に送り出し、失敗したら戻ってこられるような体制を築けるとよい。そして、夢を語るのは若者

に任せ、人口問題や多様性の欠如といったボトルネックの解消に注力すべきだろう。 【丹羽 啓介】

●私が21歳で起業した時、社会を変革したいと思う一方、小さな会社の無力さも感じた。権力を持てば世の中を変えられると思っていたが、そんな権力など実は存在しなかったのかもしれない。自分たちが闘っている相手は歴史や価値観といった、もう少し重たいものではないかと思いつけている。若い皆さんは、大人を通じて社会を変えることにあまり期待しない方がよい。社会を変えるのは大人でも難しいことだ。自分が主演となり、大人を使い倒し、大人と一緒に社会を変えてもらいたい。

【高島 宏平】

●日本における企業上場は1945年から1954年がピークだが、米国では1995年から2004年がピークだ。日本は戦後生まれの古い企業が多く残っている。若者世代は、大企業をどう倒していくかをテーマにした方がよい。【室橋 祐貴】

●自分が幸福で満足していないと、挑戦は生まれないと思う。不満があると現状維持ですら大変という感覚になるし、分断が深まるだけではないか。また、中高生は偏差値至上主義で机上の学習ばかりが重視される。これでは危機感は生まれづらい。インターンシップや課外活動によって、早いうちから社会を見る教育が必要だ。挑戦マインドを持ち、留学する人はこれから増えるだろうが、そのまま海外での就職を

目指す人も多い。日本で働きたいと思われるよう、日本企業の改革が必要ではないか。 【中原 瑠南】

●既に議論は尽くされ、日本の将来についての合意形成はできてきている。問題は、なぜできないのかだ。日本の精神風土、文化も絡む中で、いかに突破していくかを考えるのが経済同友会の役割だ。歴史に学べば、明治維新と敗戦という二つのエポックに起こったのは世代交代である。既存のものが壊され、新しい仕組みが作られた。世代交代によってしか世の中は前に進めない。そのための入口、突破口について議論を詰める必要がある。

【芹川 洋一】

総括

生活者がイノベーション宣言を
そしてダイバーシティと若者の
政治参画を



櫻田 謙悟

経済同友会 代表幹事

本日の議論でだいぶ方向性は見えてきた。あとはどう行動していくかに尽きる。グリーン、デジタル、経済安全保障などが成長戦略として挙げられているが、「何のための成長か」について、腹落ちするほどの議論はなされていない。

成長の質という話もあった。「新しい資本主義」というが、新しい成長、新しい分配とは何か、双方に横串を通す新しい価値とは何かを考えるべきだ。その解を市場に任せるばかりではいけない。昨今、脱成長、江戸時代へのノスタルジーや明治維新の振り返り、「論語と算盤」などが注目されているのは、市場重視一本ではないことへの示唆であろう。

個人的な提案を三つ挙げたい。まず、政府、学校、企業、個人の全て、つまり日本で活動する主体、日本のステークホルダーを「生活者」と定義したい。この生活者が、それぞれ一つでもいいからイノベーション宣言をすること。それを運動にできないだろうか。二つ目に、シニア層の早期隠居と、それと並行して30代、40代の人たちにさまざまな役割を任せていくこと。その過程で必ずダイバーシティが生まれる。三つ目は若者の政治参画だ。投票権の義務化とインターネット投票の同時実現について提案したい。この3点については今後、アクションにつなげていきたい。

閉会挨拶

「成長」を軸に
どうイノベーションを
起こしていくか



新芝 宏之

未来選択会議 世話人

本日の議論で、大変多くの示唆を頂いた。成長というキーワードを軸に、どうイノベーションを起こしていくかという議論に収れんされてきたような手応えもある。今後のとりまとめの方向が多少見えてきたと感じている。

イノベーションについては、経営者も起業家も学生も、それぞれがやろうと思えばすぐにでもできるものだ。一方、国家のありようは個人の力ではどうしようもないところがある。日本を本当に良い国にしていくために、国に要望すること、声を上げていくことも大事だろう。投票も一つの手段である。ただし投票の意味、価値について国民皆がよく理解しないといけないし、政策を理解する努力も必要になってくる。今後は、政府・政治についても考えていく必要があると感じる。今年7月には参議院選挙があるが、投票率向上に向けたアクションなど、幅広い視点から検討していきたい。

多くの方にご参加いただいたことにも感謝する。本日の議論を基に準備会合のメンバーと検討し、4月以降、各論の議論を始めたいと思う。この未来選択会議を皆さんとともに盛り上げていきたい。

未来選択会議 第4回オープン・フォーラム 参加者

2022年2月15日(火) リアル会場・オンライン会議併用開催

未来選択会議 準備会合 メンバー



秋元 里奈

ビビッドガーデン
取締役社長



北村 健太

経済産業省
経済産業政策局
産業創造課
課長補佐



志村 優一

横浜国立大学
経営学部 4年



土井 雄介

トヨタ自動車
主任/
アルファドライブ/
UNIDGE COO



中室 牧子

慶應義塾大学
総合政策学部 教授



丹羽 啓介

国税庁
調査査察部
査察課
課長補佐



芹ヶ野 瑠奈

早稲田大学
政治経済学部 1年



濱本 隆太

パナソニック
コーポレート戦略技術部門
主務・PL/
長野県塩尻市役所 特任 CIO



濱松 誠

ONE JAPAN
共同発起人・共同代表



室橋 祐貴

日本若者協議会
代表理事



中原 瑠南

加藤学園
暁秀高等学校 3年



山本 将裕

NTTドコモ
イノベーション統括部/
ONE JAPAN
共同発起人・共同代表

PoliPoli



伊藤 和真

PoliPoli
代表取締役

未来選択会議 世話人



石村 和彦

副代表幹事／防災・震
災復興委員会 委員長
AGC
元・取締役会長



新芝 宏之

幹事
岡三証券グループ
取締役社長



玉塚 元一

幹事
ロッテホールディングス
取締役社長

経済同友会



櫻田 謙悟

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



市川 晃

副代表幹事／経済同
友会の機構改革委員
会 委員長
住友林業 取締役会長



秋田 正紀

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



峰岸 真澄

副代表幹事／成長戦略
評価・実行委員会 委員長
リクルートホールディン
グス 取締役会長 兼 取締役会議長



栗原 美津枝

副代表幹事／環境・エネ
ルギー委員会 委員長
価値総合研究所
取締役会長



新浪 剛史

副代表幹事／新しい経済
社会委員会 (他※1) 委員長
サントリーホールディ
ングス 取締役社長



間下 直晃

副代表幹事／規制・競
争政策委員会 委員長
アイキューブ
取締役社長CEO



高島 宏平

副代表幹事／広報戦略
検討委員会 (他※2) 委員長
オイシックス・ラ・大地
取締役社長



伊達 美和子

幹事／観光再生戦略
委員会 委員長
森トラスト
取締役社長



山口 明夫

幹事／企業経営委員
会 委員長
日本アイ・ビー・エム
取締役社長執行役員



渋澤 健

幹事／社会保障委員
会 副委員長
シブサワ・アンド・カ
ンパニー 取締役社長



伊藤 豊

第2期ノミネット
メンバー
スローガン
取締役社長



山野 智久

第2期ノミネット
メンバー
アンビュー
代表取締役 CEO



岡野 貞彦

常務理事
事務局長



菅原 昌子

常務理事
政策統括

※1 東京オリンピック・パラリンピック
2020委員会

※2 ソーシャル・データ・リサーチ (仮称)
設立検討委員会、東京オリンピック
・パラリンピック 2020 委員会

経済同友会 アドバイザリー・グループ メンバー



芹川 洋一

日本経済新聞
論説フェロー



土居 丈朗

慶應義塾大学
経済学部 教授



小林 慶一郎

慶應義塾大学
経済学部 教授



今井 純子

日本放送協会
解説委員会
解説主幹

※敬称略。所属・役職は開催時



紹介者

山田 メユミ

アイスタイル
取締役
バンクフォースマイルズ
代表理事

平野 未来

シナモン
取締役社長CEO



DXの鍵はMTPへの強烈な臨場感

本来DXとはデジタル技術によりビジネスモデル自体を変革し、大きなインパクトをつくることである。しかし、日本企業のDXは、業務効率化やコスト削減を目的とした単なるデジタル化がほとんどである。日本企業の多くが中期経営計画を立て、改善主義や計画主義から脱せていないからだ。現状とはまったく異なる世界観をもたらす、大きな夢や目標であるMassive Transformative Purpose*（以下、MTP）を描かず、中期的な改善を続けた結果、「失われた30年」が引き起こされてしまった。変革の鍵は、30年先の未来を見据えるMTPと、その未来に対しての臨場感だ。

GoogleやTeslaなど、飛躍的に成長を遂げる先進企業は必ずMTPを描いている。一例として、Netflixの例を紹介したい。Netflixは、「世界中の人を楽しませる」というMTPを描き、臨場感を持ってそれを実現してきた企業だ。Netflixが創業した1997年では、レンタル屋に行くことが当たり前であったが、創業者のヘイスティングス氏は、DVDを借りて返す手間に違和感を持ち、業界初の宅配DVDサービスを立ち上げた。さらに、2007年にストリーミングサービスに着目し、莫大な投資をした。当時のネット回線は貧弱なものであったが、将来の高速回線を予測し、世界中の人を楽しませる動画配信サービスの先駆者となった。臨場感があるからこそ、今の現実に強烈な違和感を持ち、爆発的な行動力が生み出され、変革につながっていくのである。

30年前に当たり前だった駅の伝言板や公衆電話を思い浮かべてみると、強烈な違和感が生まれまいだろうか。それは私たちが2022年の世界を知っているからである。同様に、30年先の未来を見据えるMTPに強い臨場感を持つとき、現状に対して同じレベルの強烈な違和感が感じられるはずだ。より詳しい内容については、弊社著書『トランスフォーメーション思考』（翔泳社）でも紹介しているので機会があればご覧いただきたい。パーパスを抽象的な言葉で終わらせず、MTPまで昇華させ、高い臨場感を持って変革を起こしてほしい。

*野心的な変革目標。シリコンバレー、シンギュラリティ大学の研究で「飛躍型企業の主な性質」と考えられている

▶▶ 次回リレートーク

松本 恭攝

ラクスル
取締役社長CEO

全ての経営者が 覚悟を持って実践 「イノベーション元年」に

科学技術・イノベーション委員会 (2020年度)

委員長／石村 和彦・栗島 聡

(インタビューは2月15日に実施)

日本が、一人当たり所得が安定的に増加する国になるためには、企業の創意工夫による付加価値の増大やデジタル技術の活用などを通じて、生産性を向上させることが不可欠である。イノベーションが集積する国に転換する上で、経営者の役割は大きい。石村和彦・栗島聡両委員長が語った。

イノベーション創出のため 経営者が改めるべき行動を軸に提言

石村 残念ながら、日本はイノベーションが集積している国とは言い難く、経済同友会でもイノベーション創出への提言を重ねてきました。日本型エコシステムを構築する上で、経営トップの役割は大きく、今回はこの点を軸に提言を行いました。

栗島 提言ではイノベーション・エコシステムの創造に向けて三つの課題を整理しました。一つは、オープンイノベーションの重要性は認識され、いろいろな共同研究が行われているが、多くが研究費300万円程度の小粒なものにとどまっていること。二つ目は、イノベーションのアイデアやシーズがあっても、それが社会実装され、世の中を変えるまでに至っていないこと。三つ目は、イノベーションは多様な人材が集まって起きるものであり、それが日本では徹底されていないことです。

石村 それらの課題を克服し、経営者が取るべき行動変容について、提言では八つの項目を挙げています。特に重要だと考えるのは、オープンイノベ

ションを推進する経営トップの覚悟です。イノベーションは一人だけの力では生まれません。ダイバーシティを進めて異能な人材を集め、新しいものが生まれる土台を作らなければなりません。また自社だけでなく、他社や大学、研究機関などと交わることで、新しいイノベーションが次々と生まれ、それが加速する可能性が高まります。そうした環境づくりに経営トップが覚悟を持ってコミットして、新しい事業を支える気概を示す必要があります。

栗島 トップが自ら行動を起こすことと同時に、権限委譲も重要です。そのためには目指す方向を示した事業ポートフォリオを明確にし、現場にも理解させ、担当者任せにすることが求められます。同時に、失敗を許容し、諦めず、改善しながら継続させていくという姿勢が大切です。日本企業では、失敗すると退場させるという文化が残っていますが、失敗も学びの一つとしてみる文化への変革を起こす必要があります。

共同研究投資額の決定は 生み出す価値への期待値をベースに

石村 日本企業の共同研究が小粒な理

由は、共同研究の投資額を研究者の人数や期間、装置などの費用から決定するコスト積算型で行っていることにも起因します。本来は、共同研究の社会へのインパクトや生み出す価値への期待値から投資額を決めていくべきです。積算型では再投資ののり代がなく、イノベーションのタネを作り続ける正のスパイラル生まれません。

栗島 企業の競争領域における協創ということも大事です。日本のグローバルな立ち位置を考える際、国内で争うのではなく、強い企業同士が連合することで、日本発のイノベーションを創出していかねばならないと思います。そのためには、競争領域を極力絞り込み、企業同士が技術やデータを出し合う共同研究を行うことで、付加価値を生み出していく潮流をつくっていくべきだと考えます。

企業連合による共同研究促進に向け 独占禁止法の指針の見直しを

石村 経営者が変革を進めるにあたり、政府に期待したいこととして、例えば、競争関係にある事業者間で研究開発を共同化する場合、独占禁止法上問題と



石村 和彦 委員長
AGC 元・取締役会長

1954年兵庫県生まれ。79年東京大学大学院工学系研究科修士課程修了。同年旭硝子(現・AGC)入社。2008年取締役兼社長執行役員、15年取締役会長、21年取締役退任。20年より国立研究開発法人産業技術総合研究所理事長。2015年2月経済同友会入会、18年度より副代表幹事。16～19年度環境・資源エネルギー委員会、20年度科学技術・イノベーション委員会、21年度防災・震災復興委員会の各委員長。



栗島 聡 委員長
NTTコムウェア 相談役

1955年神奈川県生まれ。80年東京大学大学院工学系研究科修士課程修了。同年日本電信電話公社(現・NTT)入社。2017年NTTコムウェア取締役社長、21年より相談役。2013年2月経済同友会入会、16年度より幹事。15～16年度先進技術による経営革新委員会副委員長、20年度科学技術・イノベーション委員会委員長。

なり得るという指針がありますが、企業連合による協創を促進するために、その見直しを求めたいと思います。

栗島 一方で、契約形態についても現状は時間管理型の準委任契約が主流ですが、共同研究によって新しい価値を生み出すためには、時間に縛られない、互いが対等な関係になる契約形態が必要です。協創のための新しいタイプの契約形態の確立も、政府に実現してほしいことです。

石村 イノベーションを起こすためには、多彩で異質な人材が集まるダイバーシティが非常に重要とあらためて強調しておきます。経済同友会の皆さんにも、ダイバーシティを徹底的に推進していただきたい。

栗島 多くの企業が産業横断的にオープンイノベーションを進めるエコシステムが必要です。会員の皆さんも「一人／一社・1イノベーション」を目標に、自社に当てはまるものを実践していただければ幸いです。

提言概要(2月8日発表)

イノベーションが集積する日本の実現に向け、求められる経営者の覚悟と行動変容

経済同友会は「新しい資本主義」の起動に不可欠な社会課題を解決するイノベーション力を向上するため、2022年を「イノベーション元年」と位置付けた。その実現に向け、経営

者自身の行動変容により変化と成果を生み出すことを重視し、私たち経営者が改めるべき行動、経営者や企業が行動変容を起こすに際し、制約となる法制度などについて提言した。

I イノベーション創出にまつわる三つの課題

●**共同研究が小粒**:企業間あるいはスタートアップや大学・国立研究開発法人などとの共同研究に取り組んでいるが、日本が強みを有する分野にフォーカスした大規模なエコシステムにはなっていない。

●**最終的な出口戦略がない**:イノベーションの

シーズは豊富にあるが、ビジネスモデル構築やDXをはじめとした変革ができていない。

●**Inclusion & Diversityの徹底不足**:イノベーションの創出には、人材の多様性が不可欠だが、硬直的な労働法制なども背景として、組織内に徹底することができていない。

II 経営者・企業自身の行動変容

※は産業横断的に該当する事項

●**オープンイノベーションを推進する経営トップの覚悟**:①経営者が覚悟を持ってオープンイノベーションにコミットし、経営戦略として位置付ける、②既存事業とはリスクプロファイルが異なることを前提に、組織としてリスクポートフォリオを明確化し、組織の末端まで浸透させるとともに、権限移譲を進める、③ダイバーシティを推進する。

●**トランスフォーメーションの推進と事業の新陳代謝**(※):①デジタル技術を根幹に事業と組織を変革する、②イノベーションに時間を費やすことができる企業文化やインフラを創造するため、トランスフォーメーションの経験・知見を有する外部人材の積極的な登用などを進める。

●**産学連携におけるコスト積算型の発想からの脱却**:①コスト積算型の発想から脱却し、当該プロジェクトが生み出す価値の期待値から投資額を決定する、②自社の産学連携プロジェクトのうち何%でイノベーションの創出を目指し、何%がアウトソーシングなのか、息の長い基礎研究とプラクティカルな研究開発のポートフォリオを戦略的に決定する。

●**競争領域における協創の実現**:①国内市場における競争にとらわれることなく、競争領域を極力絞り込むことで、プラットフォーム部分に各社が各々投資することを避ける、②自社が強みを有する領域におけるオープンな共同研究を促進するため、強い企業同士が技術やデータを出し合い、大学を含む公的研究機関を基軸とした産業横断的な共同研究投資を行う。

●**スタートアップとの対等な関係構築**(※):①社員のマインドセットを変えるためにも、オープンイノベーションにかかる意思決定の場に経営トップが出席するか、徹底した権限移譲を行う、②経営トップのコミットメントを自社の社員に示すことで、スタートアップにとって貴重な資源である時間を浪費させない、など

●**出島の徹底的な活用**(※):①長期的な成果を踏まえた評価を行うなど、完全な別組織として運営し、現場のマインドセットを変革する、②スタートアップなどと対等に活動できるよう、本体とは異なるマネジメントを行う、③出島で生まれた事業を本体に戻して大きくする場合も、事業ポートフォリオにおける位置付けを明確化し、既存ビジネスとは異なる尺度で評価する、など

●**失敗を学びへと昇華させる企業文化への変革**(※):①諦めるまでは失敗ではなく学びの機会であるという風土を創る、②組織に学びという価値を提供した人材を評価する評価・報酬制度へと変更する、③短期的な成果を追わず、事業領域やイノベーションの種類に応じた中長期の成果で評価する。

●**ダイバーシティの推進とオープンな人材育成**(※):①副業・兼業の積極的推進、②博士号保有者の採用促進を含め、大学・国立研究開発法人などを含む研究、マネジメント、販売など社内外の幅広い部門を行き来するキャリアパスを用意する、など

●**失敗を学びへと昇華させる企業文化への変革**(※):①諦めるまでは失敗ではなく学びの機会であるという風土を創る、②組織に学びという価値を提供した人材を評価する評価・報酬制度へと変更する、③短期的な成果を追わず、事業領域やイノベーションの種類に応じた中長期の成果で評価する。

●**ダイバーシティの推進とオープンな人材育成**(※):①副業・兼業の積極的推進、②博士号保有者の採用促進を含め、大学・国立研究開発法人などを含む研究、マネジメント、販売など社内外の幅広い部門を行き来するキャリアパスを用意する、など

III 政府への期待

●**競争分野における共同研究・データ共有などを促す独占禁止法上の指針の見直し**

●**時間管理型でない働き方を可能にする新たな契約形態の確立**

●**人への投資が評価される資本市場の形成・新陳代謝の促進**

●**社会のDX実現に向けたデジタル庁の権限強化・役割拡大**

詳しくはコチラ



第1期ノミネートメンバー講演会

僕はミドリムシで
世界を救うことに決めました。

シリーズ第3回となる第1期ノミネートメンバー（2021年度より正会員）講演会が2月8日に開催された。今回は、ユーグレナ取締役社長の出雲充氏が「僕はミドリムシで世界を救うことに決めました。」をテーマとして、参加者に向け知見を披露した。

出雲氏は、創業の背景や事業拡大の軌跡、さらに若者がイノベーションを起こす社会になるために何が必要かを、経済同友会会員である企業経営者に語りかけた。

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の各副委員長として2年間の活動を経て、2021年度より「正会員」に。現在、教育改革委員会副委員長として活躍。



当社の主力は微細藻類ユーグレナ（和名：ミドリムシ）。ユーグレナとは0.1mmよりも小さい微生物で、光合成をする植物プランクトンの一種である。わかめやこんぶと同じく藻の一種だが、動物のように動き回ることができる。植物と動物の両方の性質を持ち、人が生活するために必要な栄養素をいっぺんに作りだしている。私はこのユーグレナに大学で出会った。そして10年以上にわたり、ユーグレナが持つこの素晴らしい価値を事業に変えられないかと取り組んできた。そして今、ユーグレナは食品にも化粧品にも燃料にも使うことができるようになり、世界のいろいろな人の手に届き始めている。

「 バングラデシュで過ごした 大学1年の夏が、大きな転機に 」

私が育ったのは、多摩ニュータウンの一角。ごく平凡な家庭で育った。起業なんて考えたこともなく、いたって普通の子もだったと思う。しかし大学1年生の夏、転機が訪れる。夏休みを使い、バングラデシュに行ったときのことだ。1カ月の滞在中、グラミン銀行でインターンシップを経験した。農家の人たちのために、バングラデシュの経済学者、ムハマド・ユヌス博士が創設した銀行だ。バング

ラデシュは「世界で一番貧しい国」の一つとして知られ、一日中農作業をして1日の所得が100円。その人々に3万円を貸し出し、ヤギを飼ってミルクを販売することを勧めた。追加収入が生まれ、貸したお金が返ってくるようになる。ユヌス先生はこの仕組みで900万人の生活を変化させた。三方良しのビジネスが現実のものになっている。私はこれを目の当たりにし、自分もこういう仕事をしていこうと心に決めた。

バングラデシュではもう一つ発見があった。貧しくてお腹を空かせている人が多いと思っていたが、みんな米とカレーをたくさん食べている。一方で気になるのは、子どもたちの体型だ。お腹がぼっこりと膨らみ、手や足が異常に細い。カレーは十分な量があるが、具が何も入っておらず、新鮮な野菜はほとんど口にできない。つまり、満腹でも栄養失調という人が大勢いたのだ。想定と現実の課題が違うということ、肌で経験することができた。世界では、10億人もの人が同じような状況に置かれている。私は帰国してから、ひたすら栄養の勉強に取り組んだ。何が一番人の身体に必要なのか。栄養がたっぷり含まれたものは何なのか。調べる中、20歳で出会ったのが微細藻類のユーグレナだった。

農学部の授業で、ユーグレナは人間に必要な59種類の栄養素を持っていることを学んだ。しかし問題は、「培養は絶対にできない」ということだ。栄養満点な分、わずかでも菌が混入すると捕食されてしまう。そう教科書に書かれていた。

とはいえ、一生をかければいつか培養できるはずだ。私はそう楽観的に考えてユーグレナの研究に取り組むことに決めた。思ったより早く、それは現実となった。大学を卒

業してから3年後の冬、2005年12月に、世界で初めてユーグレナを食用として大量培養する技術が発明できたのだ。それまでは、1年間で100グラム作ることがやっとだった。今は石垣島で1年間に160トン製造し、食品・化粧品、そしてバイオ燃料へと用途展開を広げている。

世界を救えるユーグレナの価値が、どこからも相手にされなかった現実

栄養不足で困っている10億人に、毎日新鮮な食材を届けるのは難しい。しかし、栄養豊富なユーグレナの錠剤なら世界の果てまで届けられ、地球上から栄養失調をなくすことができる。これが「ミドリムシで世界を救う」ということだ。

しかしここまでの道のりは困難の連続であった。2005年に法人化し、2006年から営業活動を始めた。500社を回ったものの、「ミドリムシという響きが気持ち悪い」「実績はどうなっているのか」という反応ばかり。新しいチャレンジを受け入れてもらうことの難しさを痛感した。もはや打つ手がないと思い始めたころ、大きな縁が繋がった。まさかなものこそ価値があると言ってくれた、伊藤忠商事である。何度も提案資料を書き直し、半年かけて社内審査を通してもらった。そこからまったく状況が変わった。伊藤忠という商社を通じることで、取引先がどんどん増えた。2014年には、東証一部上場を果たすことができた。

仲間3人となけなしの貯金を集めて創業した会社が、10年で企業価値1千億円を超す企業になった。

どこかの若者から、考えたこともないようなビジネスの提案を受けたとき、「聞いたことがない、危ない、リスクだ」と言うか、「聞いたことがない、だから面白い、チャンスだ」と言うか。ユーグレナより突拍子もないアイデアを聞かされたときに、あなたなら何と反応するだろうか。これから先、日本からイノベーションが生まれるかは、経営者の皆さんが前向きな気持ちで若者のアイデアを応援してくれるかどうかにかかっている。

変化し続ける組織であるために、18歳以下のメンバーを公募

今、私の原点となったバングラデシュには、「ユーグレナ GENKIプログラム」として週5日、1万人の子どもたちにユーグレナ入りクッキーを届けている。これが評価され、日本の民間企業で初めて国連世界食糧計画(WFP)のパートナーに選ばれた。この活動はSDGsそのものだと考えている。

「何でこんなことをやっているんですか」と聞かれることがあるが、それに答えるにはミレニアル世代とZ世代についての理解が必要だ。彼ら彼女らの行動様式で注目すべきは、生まれたときからインターネットがあるデジタルネイティブという点。そして、社会課題を解決することに生きがい、働きがいを感じるソーシャルネイティブであるとい



う2点である。2025年になると、生産年齢人口の2人に1人がミレニアル世代とZ世代になる。すると、政治が変わる、投資の仕方が変わる、生活者の行動様式が変わる。これ以上儲けるのではなく、持続可能な社会をつくる方向へ。その変化を踏まえて、会社も組織も変わり続けなければならない。

変化に対応しイノベーションを生み出すことのできる組織には三つの特徴があるという。それは「Talk a lot (多くの議論を行うこと)」、「Talk equally (平等に発言の機会があること)」、そして「Talk outside (普段接点のない人たちと共に議論すること)」だ。特に3点目について、私は誰と話すべきだろうかと考えたとき、若者、それも高校生以下の人たちと話す機会がほとんどないことに気付いた。そこで当社はCFO (Chief Future Officer : 最高未来責任者) というポジションを用意し、18歳以下の若者を公募により任命した。当社が未来に選ばれる会社になるためのトランスフォーメーションを、今、リードしてもらっている。

若者が何百回も挑戦できる環境こそ、未来に向けたイノベーションに重要

未来に向けて最も重要なイノベーションをどうやったら起こし続けられるか。それは「1番」にこだわることだと思っている。日本で1番高い山は富士山。それは誰でも答えられる。では、2番目に高い山は？ 皆さんの中でもご存じの方は少ないのではないかと。正解は南アルプスの北岳だ。富士山と北岳、どちらが認知され、応援してもらいやすいかは自明である。

「1番でなければ駄目なんだ」と言うと、条件が恵まれていない人への配慮に欠けていると言われることがある。1番を目指せるのは、裕福な家庭で育ち生まれた環境にいたからだ、と。しかし、1番になるために必要なのは、お金や才能や家柄ではなく、いかに繰り返し努力するかだ。確率の問題で、成功率1%、つまり失敗する確率が99%のチャレンジも、2回目には失敗率98.01%、3回目は97.03%と下がっていく。これを繰り返すと、459回目で失敗率1%、つまり99%成功するという確率に逆転する。1回で諦めるか、何百回繰り返すのか。私はユーグレナの営業を500社に断られ、501社目で道が開けた。

若者が繰り返し努力するためには、メンター (心の底から尊敬する先生、先輩、師匠など) とアンカー (いつでも自分の夢を思い出させてくれるアイテム) の二つが欠かせない。私の場合、グラミン銀行創設者のユヌス先生がメン

ターであり、先生の下でインターンをしたときに購入したTシャツがアンカーだ。このTシャツは家のクローゼットにあり、毎日着替えるときに目にしている。見るたびに全て思い出すことができる。なぜ自分はユーグレナに挑戦し続けているのかを。バングラデシュで出会ったユヌス先生のことを。そして、あともう1回だけ、あともう1日だけ頑張ってみよう。

今、2050年のカーボンニュートラル達成に向けてさまざまな議論がされているが、ユーグレナ社ではすでに答えは出ている。ユーグレナ由来の油と使用済み食用油を原料とする当社のバイオ燃料「サステオ」で、マツダの車が耐久レースを走り、飛行機が空を飛んだのだ。私が大学で学んだ教科書には、培養はできないと書かれていたユーグレナ。しかし今、大量培養され、国産のバイオ燃料の原料として陸、海、空、全てのモビリティを動かすことができるようになった。

もし、皆さんのところに、ユーグレナのような突拍子もないアイデアを持ってくる若者がいたら、ぜひチャンスをおあげしてほしい。そして、これはという人物がいたらメンターとなり、夢を忘れずにいられるようなアンカーを渡してほ

しい。それを受け取った若者が500回、501回と繰り返し努力すれば、日本を明るくするイノベーションが生まれていくことだろう。若者が次々とイノベーションを起こす社会をつくっていただけるかどうかは、皆さんのような経営者の見識に懸かっている。

● 主な質疑応答 ●

Q 世界的に展開している中で、知財戦略をどのように進めているかを伺いたい。

A 知財戦略は非常に重視しており、創業初期から弁理士を雇用した。大学発ベンチャーこそ知財にこだわるべきだと考える。当社の場合、上流の培養技術はブラックボックス化し、サプリメントやバイオ燃料などの実用化部分は全て知財を押さえる方針を取っている。協業の際にはクロスライセンスでオープンイノベーションを促進していけたらという考え方だ。

Q うまくいかなくてもチャレンジし続ける強い気持ちはどのように築かれたのか。

A やはり18歳の夏、バングラデシュでの体験が私を大きく変えた。人生全てのエネルギーを900万人のために投じていたユヌス先生と出会ったのが、私自身のめげない気持ちの出発点になっている。

Q バイオ燃料普及に向けての展望は。

A 2025年には皆さんにバイオ燃料を使っていただけの状況になるよう、今取り組んでいる。現在の単価は1リットル1万円。さすがに普及には高過ぎる値段だが、3年後に年間25万トンの生産体制を目指している。常識的な価格でお届けできるまでにあと一步。その際にはぜひご活用いただきたい。

【今後の講演予定】

第1期 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/2021年度成長戦略評価・実行委員会、企業経営委員会 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/2021年度働き方改革委員会 各副委員長



佐々木 紀彦(ささき のりひこ)

PIVOT 代表取締役
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/2021年度ラウンドテーブル・クロスリーチPT 各副委員長

第2期 ノミネートメンバー



伊藤 豊(いとう ゆたか)

スローガン 取締役社長
2021年度教育改革委員会 副委員長



倉橋 隆文(くらはし たかふみ)

SmarterHR 取締役・COO
2021年度働き方改革委員会 副委員長



平野 未来(ひらの みく)

シナモン 取締役社長CEO
2021年度データ戦略・デジタル社会委員会 副委員長



本間 真彦(ほんま まさひこ)

インキュベイトファンド 代表パートナー
2021年度ラウンドテーブル・クロスリーチPT/アジアPT 各副委員長



山野 智久(やまの ともひさ)

アソビュー 代表取締役CEO
2021年度観光再生戦略委員会 副委員長

(五十音順・敬称略。副委員長職は3月1日現在)

令和三年度 専門高校生徒の研究文・作文コンクール 「経済同友会賞」6編を顕彰

みんなを描く

みんなの未来
プロジェクト

経済同友会は、専門高校の生徒の研究や学習成果に対して経済界からエールを送り、広く社会の関心を高めることを目的とした「令和三年度専門高校生徒の研究文・作文コンクール」(公益財団法人産業教育振興中央会共催)において、全国から集まった研究文40編、作文265編の中から「経済同友会賞」6編を選出した。

選考後評

審査委員長

林 礼子(学校と経営者の交流活動推進委員会 委員長)

今回で5回目となる「経済同友会賞」ですが、これまで同様、高校生の皆さんの研ぎ澄まされた感性や旺盛な探究心がストレートに伝わってくる候補作品ばかりであり、各作品を読み進める時間はとても有意義な一時でした。

経済同友会は、企業経営者が個人の立場で参加し、若い皆さんが希望の持てる日本に向けて、政策提言やその実現のための行動を続けている経済団体です。この賞は、将来を担う高校生の志に共感し、応援していきたいという思いで作られたものです。

今回、経済同友会の「学校と経営者の交流活動推進委員会」の委員長である私のほか、2名の副委員長が審査員となり、発想のオリジナリティ、論旨の首尾一貫性や結論の納得性、成長が期待できるワクワク感などの観点から、最終的に作文3点、研究文3点を選ばせていただきました。

それぞれの受賞作は、身の回りの出来事や実体験から、高齢化社会、多様性を尊重する共生社会、食の大切さ、生物多様性、コロナ禍への対応など社会のあり方を考えさせられるものや、ご自身の夢に向けた高い志を掲げたものなど、いずれも秀逸であり、感銘を受けました。

他の審査員の方々のコメントにも、「五感がフルに刺激され、作者と一緒に活動しているかのようにワクワクしたままに読み切らせていただいた」「作者の意志の強さと人々に対する感謝の気持ちが並外れており、感動した」「改善策を積み上げていく姿は、日本の製造業を世界レベルに持ち上げ、世界が模倣した『カイゼン』に通じる」など、各作品を絶賛する言葉に溢れていました。

コロナ禍において、皆さんを取り巻く状況は大きく変化していると思います。また、これからも、これまで想像もしなかったような環境変化が訪れるでしょう。そのときに、皆さんの社会に対する問題意識や、自らの将来に対する夢を大切に持ち続け、明るい未来を切り拓いていってください。大いに期待しています。

審査委員会 敬称略。所属・役職は開催時

◆審査委員長

林 礼子 学校と経営者の交流活動推進委員会 委員長
(BofA 証券 取締役 副社長)

◆審査委員

桜井 伝治 学校と経営者の交流活動推進委員会 副委員長
(日本情報通信 取締役社長)

新倉恵里子 学校と経営者の交流活動推進委員会 副委員長
(東和エンジニアリング 取締役社長)

令和三年度 専門高校生徒の研究文・作文コンクール「経済同友会賞」受賞作品

【研究文の部】

大学生生活を楽しむための改善

愛知県立港特別支援学校【商業科3年】岩田 皐希さん

コロナ禍に対応した教室環境記録システムの開発 ～AI・IoT・クラウドを活用するための技術習得～

香川県立高松商業高等学校【情報数理科2年】岡田 楓さん、佐伯 晃希さん、湯浅 創太さん【同1年】石丸 暖人さん、魚部 亮さん、岡西 晃生さん

キンリョウヘンを用いたニホンミツバチの繁殖とSDGsへの活用

愛知県立安城農林高等学校【フラワーサイエンス科3年】黒河 新一郎さん、小林 礼さん【同2年】稲垣 汎希さん、遠藤 麻菜さん、國場 亜美さん

【作文の部】

「ありがとう」に想いをのせて

熊本県立阿蘇中央高等学校【社会福祉科3年】松野 愛生さん

女性酪農家としての野望

宮城県立都城農業高等学校【畜産科3年】財部 香奈愛さん

見えない絆

大阪府立園芸高等学校【バイオサイエンス科1年】新井 心優さん

新入会員紹介

会員総数 1,523名(2022年2月18日時点)



せんだ てつや
千田 哲也

所 属：かんぽ生命保険
役 職：取締役兼代表執行役社長



いちくら のぼる
市倉 昇

所 属：かんぽ生命保険
役 職：取締役兼代表執行役副社長



おおにし とおる
大西 徹

所 属：かんぽ生命保険
役 職：常務執行役



もりさき たかし
森崎 孝

所 属：三菱総合研究所
役 職：取締役会長



やまぐち そうた
山口 惣大

所 属：あすか製薬
役 職：取締役社長



いしだ ゆうき
石田 裕樹

所 属：YCPホールディングス
(グローバル)リミテッド
役 職：取締役兼グループCEO



すぎの ふみのり
杉野 文則

所 属：ピーマップ
役 職：取締役社長

退会

おおさこ たかし
大迫 孝司

所 属：アフラック生命保険
役 職：顧問

たなか たけし
田中 剛

所 属：レーサム
役 職：元・取締役会長

No.846 March 2022
経済同友

3

C O N T E N T S

特集

**未来選択会議
第4回オープン・フォーラム
日本の未来ビジョン** 03

CLOSE-UP 提言

科学技術・イノベーション委員会【提言】
石村 和彦・栗島 聡 委員長
**全ての経営者が
覚悟を持って実践
「イノベーション元年」に** 12

Doyukai Report

第1期ノミネートメンバー講演会
**僕はミドリムシで
世界を救うことに決めました。** 14
令和三年度
専門高校生徒の研究文・作文コンクール
「経済同友会賞」6編を顕彰 17

Column

私の一文字 伊達 美和子
「未来へ『繋ぐ』」 02
リレートーク 平野 未来
「DXの鍵はMTPへの強烈な臨場感」 11
私の思い出写真館 有田 喜一郎
「小さな国際化」 19

新入会員紹介 18



有田 喜一郎

群栄化学工業
取締役 社長執行役員

小さな国際化

左の写真は9.11の前後にお世話になっていた米国の法律事務所の弁護士です。何も分からずに渡米した私の兄貴分のような存在で、住居をはじめとしたプライベートから仕事に至るまで大変お世話になりました。最初に出会ったころは約20年前でお互い独身でしたが、その後私は結婚。彼は多忙を極めていたので「このまま独身かな」と思っていたところ、10年ほど前に結婚し、今では2児の父親です。普段はなかなか会えなくても、何かあるとメールで近況を連絡したり、クリスマスカードではお互いの家族の写真を送ったりという交流が続いておりました。

右の写真は2017年の8月に家族で米国旅行をした時のものです。彼に連絡をしたところ自宅に招待していただき、食事をごちそうになりながらゆっくりと話をしたのが昨日のことのように思い出されます。

自宅では子どもの世話をしながら食事をふるまってくれた

りと、仕事するときには分からなかった一面に感心しつつ、あまり家事をしてこなかった自分を大いに反省した次第です。

彼の子どもたちは私の子どもたちよりも年下ですが、大変積極的に話し掛けてくるなど、米国人と日本人とでは子どものころから違うのかな？ と思ったりしたものです。

製造業と法律家とは大きく異なりますが、仕事を進める上での事前準備、チームでの議論、また個人主義と思っていた米国が日本以上にチーム力が高いと感じる面もあり、大いに参考になりました。まさにアフターコロナの働き方を考えるには良い環境でした。

仕事だけでなく、このようにプライベートでも交流させてもらうことで、私の中の国際化にも大いに役に立っています。

コロナウイルスが収まれば、もう一度訪問し、さらに大きくなった彼の子どもたちとも再会したいと思っています。そのためにも少しは英語を勉強しておかないと！



同友会は
行動する“DO”友会!

新規会員の「創発の会」 ための

SINCE 1999

入会后2年以内の会員を対象に、委員会活動などへの本格的な
参画に向けたステップとなる場として「創発の会」を設けています。



★正副代表幹事や委員長などの講演

- 幹部会員から、経済同友会の理念や先達経営者の気根を伝承



- 忌憚のない意見交換を通じて啓発し合い、同友会活動全体の活性化を目的としています。

★経営者としての見識を広げるだけでなく、仲間の輪を広げることも重要!



新規会員同士や、幹部会員との交流も活発です



イラスト・溝口イタル

