

特集

2022年度 通常総会・代表幹事所見

CLOSE-UP 提言

環境・エネルギー委員会

議論のゴールと時間軸を設定し、
カーボンプライシングの検討を加速せよ

データ戦略・デジタル社会委員会

デジタル社会の基盤となるマイナンバーの
一層の活用でデータ連携と利活用の拡大を

規制・競争政策委員会

働き方や会計・税務を見直し、
スタートアップのさらなる成長曲線を描く

成長戦略評価・実行委員会

実効性ある成長戦略の策定と
着実な実行に向けた問題提起



私の一文字

関

未来選択会議 世話人
新芝 宏之

岡三証券グループ
取締役社長



時代の「関門」

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、新芝宏之の未来選択会議世話人にご登場いただきました。

岡西 「関」は「門構え」に、ロックを施す意味を持つ「关」から成ります。関門を乗り越えた先に扉が開かれるといった思いを込め、「关」は門の外に飛び出すように、少し遊びを入れて書かせていただきました。

新芝 大変素晴らしい字ですね。私には、禅寺の大きな門、例えば京都・南禅寺の三門に見えてきました。私の選んだ一文字は、修行僧が公案を解いていくと悟りに至るという「一回透過雲関了 南北東西活路通」の禅語から来ており、関門を抜けてしまえばあとは自由でさわやかな境地があると信じています。これは、私が長らくお仕えした当社の故・加藤精一前会長から頂いた色紙にしたためられていた言葉です。

われわれ一人ひとりに人生の関門があるように、企業、社会にも関門があります。この色紙を手渡された平成金融恐慌時、加藤前会長は日本証券業協会の会長職も務めていました。証券業界を襲う荒波の中、判断、決断を下していく姿を間近で見て、多くのことを学びました。関を突破しなければ先はなく、閉まっているものはこじ開けなければいけません。やり抜く決意、覚悟が経営者には常に必要です。

そして、最近思うのは時代にも関門があるということ。いま、ロシアによるウクライナ侵攻に世界中が心を痛めて

いますが、私はここが新たな時代の関門になるのではないかと考えています。これには対になる関門があり、それは1989年のベルリンの壁崩壊です。その後グローバル化が進み世界が一つの方向に向かっていくと思われましたが、実際には格差が広がり、貧困などさまざまな問題が生じています。米ソ冷戦が終わって資本主義・民主主義が最も輝いて見えたあの瞬間から30年超が経ち、ついに時代に逆行するような出来事が起こっている。日本では、平成の幕開けと令和の始まりに重なるのです。この偶然の一致が、私に時代の関門というものを感じさせてなりません。

岡西 「関」という言葉を心に留めていらっしゃる新芝さんらしいお話です。さて、加藤前会長からは、社長就任時にもう一枚の色紙を頂いたとか。

新芝 「龍驤虎視」(龍が天に駆け上り、虎がにらみつけるように、威勢の盛んな者が世を睥睨するさま)ですね。「関」と違って、こちらの境地には一生なれないでしょう(笑)。ただ、経営者として全体を見回し、皆が幸せになる社会、会社をつくっていかねばと思っています。

岡西 経済同友会では、これからの社会を考える未来選択会議の世話人を務めていらっしゃいます。

新芝 若い世代を巻き込んだ取り組みをしています。例えば、若者が選挙に行かないのは本人たちのせいではなく、むしろ大人の責任が大きい。大人が仕組みを作ることが大事で、その中で若者が育っていく。経済同友会がその役割を果たしていきたいですね。



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。



2022年度通常総会・ 代表幹事所見

経済同友会は4月27日、2022年度通常総会を帝国ホテルで開催した。来賓に岸田文雄首相を迎え、3年ぶりに多数の会員の出席を得た総会となった。任期最終年に臨む櫻田謙悟代表幹事は、所見『新たな経済社会の共創に向けて、生活者による選択を促す』を発表、「生活者共創社会」というビジョンを掲げ、その実現に向け共創をリードする役割を担いたいと表明した。新副代表幹事には3人が選任された。



2022年度 経済同友会 理事

※:新任 ◇:再任 所属企業・役職は4月27日現在(敬称略)

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 代表執行役会長

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 ポストン コンサルティング グループ
日本共同代表
- ◇石村 和彦 AGC 元・取締役会長
- 峰岸 真澄 リクルートホールディングス
取締役会長 兼 取締役会議長
- 小柴 満信 JSR 名誉会長
- 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
- ◇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 取締役会長 グループCEO
- ◇栗原美津枝 価値総合研究所 取締役会長
- 山下 良則 リコー 取締役社長執行役員CEO
- 田代 桂子 大和証券グループ本社 取締役 兼 執行役副社長
- 高島 宏平 オイシックス・ラ・大地 取締役社長
- ※伊達美和子 森トラスト 取締役社長
- ※玉塚 元一 ロッテホールディングス 取締役社長
- ※山口 明夫 日本アイ・ビー・エム 取締役社長執行役員

事務局長(代表理事)

※岡野 貞彦 経済同友会

常務理事(業務執行理事)

- 菅原 晶子 経済同友会
- ※篠塚 肇 経済同友会

新たな経済社会の共創に向けて、 生活者による選択を促す



示すことはできません。こうした中、社会のさまざまなステークホルダーが、お互いの立場や利害の違いを乗り越えて合意をつくり出す道を探ることが、分断を乗り越える唯一の道だと思います。

ステークホルダー主義を実践する上で、日本には本来、他国に対する優位性があると信じています。それは、「武

士道」や「論語と算盤」に象徴される価値観であり、「世のため人のため」が自らの利益につながるという「利他」の精神です。

また、中庸や社会の調和を重んじる精神性と豊かな文化的伝統は、規模の拡大や自利の追求を目的化することなく、質的な豊かさを重んじる心性を人々に根付かせていると思います。分断の時代において、このような日本の特性や実践的な知恵を強みとして捉え直し、活かしていくことこそ日本がとるべき道だと思います。

その一方で、30年に及ぶ長い停滞を経て、日本がより貧しく、弱い国に転落しつつあることから目を背けてはなりません。世界的なパンデミックからの回復の遅れや、ウクライナ危機を契機とする経済の混乱は、財政の持続可能性、資源・エネルギー戦略、データ・デジタル技術の活用など、日本の将来を決定づける重要な課題について選択を迫られていることを明らかに示しています。

日本の問題と処方箋はすでに出尽くしています。最大の問題点は、日本が自らの強みを活かしてどのような経済社会を目指すのか、そのビジョンが示されていないことではないでしょうか。政府の成長戦略を見ても、AI、量子といった先端テクノロジーやスタートアップ振興などのメニューが盛り込まれていますが、それは成長の手段であり、部品に過ぎません。それらをどう活かし、成長を成し遂げ、ど

1 分断の時代が日本に問い掛けるもの

相次ぐ危機によって、国際社会のパラダイムが揺らいでいます。

グローバル資本主義の展開とデジタル・テクノロジーの拡散は、逆転困難な格差と社会の分断を生み出してきました。新型コロナウイルス感染症による経済社会の変化は、痛みを苦しむ層と新しい機会を見いだす層との断層を顕在化し、拡大しつつあります。さらに、ロシアによるウクライナ侵攻は、国家体制の違いによる国際社会の分断に加えて、資源・エネルギー制約という現実問題を前に、価値観を共有する国同士であっても連帯が困難であることを鮮明に示しています。

一連の危機によって、世界はさまざまな利害の衝突と分断の時代への転換点に差し掛かっているように感じられます。こうした中、地球環境の持続可能性、資本主義の再検討など、グローバルな問題解決はなお一層困難になるでしょう。

国際的にも国内においても、多様な「自利」が衝突する分断の時代に、未来に向けた選択をし、社会的合意をつくり出すことは極めて難しいことです。どの国のどのようなリーダーであっても、絶対的な正解や誰もが賛同するモデルを

のような社会をつくり出すのかという、完成予想図が必要なのだと思います。

2 「生活者共創社会」の追求

世界にはさまざまな強みを持つ国があります。そうした中で、私は、経済の規模ではなく、社会のあらゆるステークホルダーの最大幸福という価値、質的な成長を追求するクオリティ国家、「生活者共創社会」こそが、日本の強みを引き出し、活かす最も有効な姿ではないかと考えています。

私が考える「生活者」とは、社会を構成するステークホルダー全てを包含する非常に広範な概念です。消費者、働き手、家庭やコミュニティの担い手として、多面的な役割を持つ全ての個人がそこに含まれます。さらには、個人が集まって構成される企業や学校、団体、地方自治体や府省庁など、あらゆる組織も「生活者」の一つの形と捉えられるでしょう。

絶対・確実な正解がない中、多種多様な利益・立場を持つ生活者が、自らの選択と参画によって共に創り上げる経済社会を「生活者共創社会」と称し、それを社会共通の目標に据えることが必要です。

この1年ほど、将来世代や若手経営者、メディア・学識経験者、仲間である本会の皆さんと議論を重ねる中で、少しずつ「生活者共創社会」の方向性が見えてきたように思います。例えば、それは、未来を選択する権利を持つ若者・次世代にバトンを渡していくことの重要性です。経済同友会は、2020年9月に「未来選択会議」を立ち上げ、若者を含むマルチステークホルダーによる議論を開始しました。そこで痛感したことは、日本の将来を決定づける重要課題について、人々が選択をするための材料があまりにも足りないことです。例えば環境・エネルギーのような重要課題について、カーボンニュートラルという大目標を達成するためにどのような手段が考えられるのか、現実的な選択肢

とそれらを選んだ際の生活への影響はどのようなものか、分かりやすい情報が行きわたっているとは言えません。また、意思決定の場に圧倒的に多様性が足りないことや、挑戦や試行錯誤、失敗した後の再挑戦のハードルの高さが、若者の意欲を削ぐ実態も明らかになりました。

副代表幹事・委員会等委員長の皆さんとは、人々の幸福や豊かさの増大など、成長の先にある目標を再定義することや、成長を追求するアニマルスピリッツの重要性、企業内に潜むイノベーションの阻害要因について、反省を織り交ぜながら意見交換をしています。さらに、「成長を生まない成長戦略」の背景に、ビジョンなきKPI、検証なき戦略実行、不明確な責任の所在など、政策決定プロセスという真因があると考えて検討を進めています。

私たち企業経営者も生活者の一員です。幅広い生活者に未来に向けた選択を呼び掛けるため、このような積み重ねによって、私たちなりの選択肢を描こうとしているのです。

3 新しい成長、新しい分配、新しい価値評価の仕組み

「生活者共創社会」は、岸田文雄内閣総理大臣が掲げる「新しい資本主義実現」に呼応した一つの選択肢です。その姿を従来の日本社会と分けるのは、新しい成長、新しい分配、新しい価値評価のメカニズムではないかと考えています。

新しい成長のメカニズム

「新しい成長」は、経済成長それ自体を目的とするものであってはならないと思います。持続可能性、社会課題解決と成長を両立し、多様なステークホルダーの幸福と豊かさを増大する手段と位置付ける必要があります。

また、その手段も従来の成功体験の延長線上ではなく、イノベーションを中心に据えるべきだと考えます。過去30年間、日本が経済成長において他の先進国に劣後した原因



公益社団法人 経済同友会 2022年度 通常総会



新しい分配のメカニズム

分配については、イノベーションによる新しい成長を前提に、役割と担い手を見直していく必要があります。

特に、企業は、株主・投資家のみならず、社員や地域社会、地球環境や将来世代など、全てのステークホルダーへの分配に責任を負う立場です。中でも、価値創造の源泉となる人材への投資を最重要課題と位置付け、社員が生み出す価値に見合った報酬と、継続的に能力・スキル向上を図る機会をそれぞれの企業において提供すると同時に、他企業、他のセクターとも連携し、人材投資につながる社会インフラ整備に取り組むことが重要です。

企業による分配を機能させるには、市場機能を働かせ、企業の新陳代謝と人材の流動性を高めることが不可欠で

が、イノベーションの不足によることは明らかだからです。

そのため、スタートアップ・エコシステムを育てる戦略が重要になりますが、それだけでは十分とは言えません。国民の共感と参画なくして、イノベーションによる新しい成長は実現できないからです。

新しい製品・サービスは、人々に選ばれ、利用され、社会実装されて初めて成長を生み出します。そのため、イノベーションとそれがもたらす変化を人々が歓迎する社会への転換を図るため、国民的な運動を起こす必要があります。

また、生活者の誰もがイノベーションの担い手になり得ること、それが豊かさを生み出す鍵であることを、強く訴えたいと思います。イノベーションには、製品、ビジネスプロセス、マーケット、組織などさまざまな形態があり、日本でも、宅配便やeコマースのような新しいサービスが、人々の生活に変化をもたらし、新しい市場と雇用を生み出してきました。同様に、日本のGDPの7割を占め、多くのエッセンシャルワーカーが従事するサービス産業の生産性向上、少子化・人口減少が急速に進む地域経済の再生、データ活用・デジタル化による行政・公的サービスの効率化など、日本の構造的な課題の中に、多くのイノベーションの芽があると思います。

企業、政府、行政、地方自治体、大学など、あらゆる生活者がそれぞれの課題解決に取り組む中から裾野の広いイノベーションが生まれ、生活者の挑戦の総和が社会の成長につながる循環を持った日本を目指したいと思います。

す。分配を担う力が弱い企業、産業構造の変化に対応できず生産性の低い企業には、思い切って市場からの早期退出と再生を促し、その一方で、そこで働く人たちを、より適正な処遇を受けられる環境や、新たな雇用機会に向かわせることによって守るのが、これから目指すべき姿だと思っています。

それと同時に政府に求めたいことは、経済社会の前提の変化に応じて分配の目的を見直し、税・社会保障の仕組みを刷新・再設計することです。

新しい成長を促す上で重要なことは、挑戦や努力の結果、成功者が生まれることを社会全体の利益と見なし、歓迎し、適正に報いることです。同時に、失敗やリスクテイクに伴う痛みの緩和、再挑戦を後押しする仕組みも必要です。そして、社会的弱者の生活や機会を保障するセーフティネットを行きわたらせ、格差の固定化や貧困の連鎖を防ぎ、社会に安心を根付かせることが分配の重要な役割です。

また、生活者共創社会における「新しい分配」も、多様な生活者によって支えられたものであるべきだと思います。政府による分配とは別に、公共の利益や社会課題解決のため、企業や個人が寄付などを通じて直接分配を担えるよう、インセンティブを含む仕組みを整備する必要があります。現在の民主主義システムの下では十全に反映されない生活者の意思や共感を、社会的支援や挑戦者の応援に結び付けることが、社会の担い手として生活者を活性化することにつながります。

新しい価値のメカニズム

成長と分配の双方において、企業が十分にその役割を果たしていくためには、企業の価値に対する評価についても新しいメカニズムが必要となります。

例えば、企業が10年先、20年先に大きな果実を生むため、社員や地域コミュニティ、地球環境、研究開発への投資や分配を行ったり、新規事業の開拓に向けた組織改革に踏み切ったりすることが、一時的な収益・配当の抑制につながる場合があります。市場がそこだけに着目し、短期的評価を行えば、株価の下落、経営に対する逆風がもたらされることは想像に難くありません。

企業は短期・長期という複数の時間軸を持って、持続的に社会に価値を生み出していく存在です。企業が持つ顕在的・潜在的価値の全てを、株価・時価総額という一つの物差しだけで表現することは不可能だと思います。特に、イノベーションという非連続的な試みによって、将来的に生み出される収益や社会的インパクトなど、未実現の価値をどう測り、現在の評価に反映するかは、企業の決定やアクションに大きな影響を及ぼします。企業・経営者としてステークホルダーとの対話・説明により積極的に取り組むとともに、経営者ならではの視点から、新しい企業価値の体系についても発信をしていきたいと思っています。



4 企業・経営者の力で — 生活者の選択と共創を促す

日本の将来には、高齢化と人口減少の加速、予見される自然災害、国家財政や通貨に対する国際社会の信認など、いずれは確実に向き合わざるを得ない多くの問題やリスクが待ち受けています。また、近年の国際情勢の下では、そうした問題に伴う弛みを突いて、地政学的な緊張が一気に高まる可能性にも、これまで以上の切実さを持って備えなくてはなりません。

ただし、世界はこのような日本の事情を勘案し、待つてはくれません。潜在的な危機に備え、それをかいくぐりつつ、世界各国と時に競い合い、時に協調しながら、2030年の持続可能な開発目標 (SDGs) 達成、2050年のカーボンニュートラル実現など、野心的な目標に取り組まなくてはならないのです。

こうした展望の下、現在の快適さと緩やかな転落に甘んじるのか、または、さまざまな課題を乗り越えて、世界をリードする国を目指すのか。これこそが、今を生きる生活者が向き合うべき根本的な問いであり、下すべき選択なのだと思います。

経済同友会は、政府による議論や結論、改革の実行を待つことなく、自分たちの手で新しい成長と分配の循環を具現化するため、行動します。

「生活者共創社会」というビジョンを掲げ、その実現に向けた課題を示すことで、さまざまな生活者に選択を促し、新しい経済社会の共創をリードする役割を担いたいと思います。また、そのために、企業という多様でパワフルな生活者の力を存分に発揮し、発信・行動を進めていきます。

第一に、利害関係者や当事者などによる調整型の政策決定プロセスを補完するために、次世代を含む多様なステークホルダーとの議論を通じて、斬新で人々の意欲をかき立てるような政策を提言していきます。第二に、その提言を企業という場でも実践に移し、社員や顧客、自社のバリューチェーンにかかわるステークホルダーの行動変容を促していきます。第三に、「生活者共創」という旗の下に、志を共有する企業経営者を集結させ、忌憚^{きたん}のない議論を通じて互いに切磋琢磨^{せつさくさくま}をし、また、次代を担うリーダーを育成していきます。

代表幹事としての最後の1年間、会員の皆さまとこのミッションを共有し、生活者共創のモメンタムを生み出すことに全力を尽くしてまいります。会員の皆さまのご参画とご支援を心からお願い申し上げます。

2021年度の報告と2022年度役員等選出



2022年度通常総会は、議決権行使書と委任状を合わせ1,257人の会員が出席した(現地出席は115人)。来賓として出席した岸田文雄首相の挨拶の後、議案の審議を行い、決議事項である2021年度事業報告、同決算、定款の一部変更、2022年度役員等選任などは全て承認された。続いて2022年度事業計画および予算を報告し、最後に、櫻田謙悟代表幹事が所見を述べ、通常総会は終了した。

来賓挨拶(要旨)
岸田 文雄 内閣総理大臣

この国を、そして世界を 次世代に引き継いでいくために全力を



内閣総理大臣に就任して以来、新型コロナウイルス対応を最優先として政策に取り組み、皆さまの多大な協力をいただき、まん延防止等重点措置を解除することができました。今、病床使用率は低下しているものの、感染者数は下げ止まり、油断は禁物であると考えます。医療提供体制、ワクチン接種、また検査、経口薬などの体制を維持・強化しつつ、警戒を緩めず対応していきます。国民の皆さんの意識が変わりつつある中で、感染拡大防止と、社会経済活動を動かすこと、二つのバランスを取ることに腐心していきたい。

ロシアによるウクライナ侵略は、主

権と領土の一体性を侵害する明白な国際法違反であり、非人道的な民間人への攻撃という戦争犯罪が行われたことも明らかになっています。わが国は、G7各国と連携しながら、厳しい経済制裁と人道支援に全力を挙げてきました。この問題は、ヨーロッパだけの問題ではなく、アジアを含む国際秩序への挑戦であると捉えなければなりません。力による現状変更が繰り返されることがないように、国際社会と連携しながら、毅然と対応していきます。

原油価格や物価の高騰が、コロナ禍からの社会経済活動再開の妨げになることは、何としても避けなければなりません。緊急かつ機動的に対応していくため、原油価格・物価高騰等総合緊急対策を取りまとめました。燃油価格の激変緩和措置を強化するとともに、半導体原料、パラジウムなどの産業用原材料の調達を多様化していきます。中小企業支援やコロナ禍における生活困窮者への支援も含め、まずは、一般

予備費・コロナ予備費の使用を閣議決定し、速やかに実施に移し、各種支援策をお届けしていきたい。

私が掲げる「新しい資本主義」のポイント、官と民が経済社会の変革の全体像を共有しながら、共に役割を果たすことで、気候変動やデジタルなどの社会課題を成長のエンジンへと転換し、力強く成長を続ける持続的な経済をつくるということです。そのために、人への投資、科学技術・イノベーションへの投資、スタートアップへの投資、グリーン、デジタルへの投資などに取り組んでいきます。

経済同友会の皆さんの意見も伺いながら、6月までに新しい資本主義のビジョンと実行計画、骨太方針2022を取りまとめます。本年1月に、経済同友会が公表された第18回企業白書において、VUCA*時代における企業経営のあり方について議論を行ったことは、誠に時宜を捉えた取り組みであったと思います。共に新しい時代を切り拓き、先人が創り上げてきたこの国を、そして世界を次世代に引き継いでいくために全力を尽くそうではありませんか。

通常総会 2021年度事業報告・決算 —「新しい普通」を 定着・進化させた1年

2021年度事業報告は、岡野貞彦常務理事・事務局長が行った。「新型コロナウイルス感染症の流行が続き、社会・経済への影響が長期化する中、経済同友会にとって、感染対策と会員活動の充実の両立を図る『新しい普通』、いわゆるニューノーマルを定着・進化させる1年となった」と振り返った上で、コロナ禍での経営者による行動・実践について報告した。

2021年度の活動として、①現役世代のワクチン接種の加速が課題となる中、自社での職域接種が難しい会員所属企業を対象に「経済同友会職域接種」を企画、約200社・5万人の職域接種を実施、②「生活者共創社会」というコンセプトを打ち出し、2022年秋の公表に向け、日本が目指すべきビジョンの具体化の検討に着手、③政策提言、調査研究、行動・実践を目的とした委員会活動は一貫性とインパクトある活動・成果創出を行うため、2021年度から2年間の継続を原則に、本格的な活動をスタート、④2020年度に設置した経済

同友会の機構改革委員会（通称：あり方委員会）で、課題解決の検討と一部の改革を実施——の4点を主な特徴として挙げた。

このような活動の下、提言・意見・報告書37本を公表、WEB会議システムの併用により、会合開催総数646回、延べ参加者数2万2,499人と、全て前年度の数字を上回った。また、入会者148人、退会者143人、会員総数1,537人と、ほぼ横ばいの水準を維持したことを報告した。

報告後、朝田照男監査役が理事の業務執行状況について問題がなかったことを報告し、原案通り承認・可決された。

続いて、2021年度決算について、梶川融財務委員会委員長が提案し、小林節監査役が適正である旨を確認したことを報告、原案通り承認・可決された。

定款等の一部変更

—あり方委員会での議論を踏まえ、
改革に着手

定款、会員総会運営規則、役員等選任規程、役員報酬及び費用に関する規程、会費規程の各事項の一部変更、および、公益目的事業等の変更について、市川晃経済同友会の機構改革委員会委

員長が提案し、いずれも原案通り承認・可決された。

主な改革として、従来の「専務理事」職を廃止し、その機能を副代表幹事（業務執行理事）と事務局長（代表理事）とに明確に分け、代表理事である「事務局長」を新設した。さらに、公益目的事業等を現行の活動実態に即して、「持続可能な社会の構築に関する政策立案・実現事業」「持続可能な社会の構築に関する国内外での交流事業」など、広義かつ包括的な表現に改め、2023年度からの適用を目指して内閣府の公益認定等委員会に申請することとした。

2022年度役員等選任

—新たに3人の副代表幹事を選任

2022年度役員等選任は、小林喜光役員等候補選考委員会委員長が提案した。

副代表幹事は秋池玲子、石村和彦、新浪剛史、間下直晃、栗原美津枝が再任され、新任として伊達美和子、玉塚元一、山口明夫が選任された。新設された代表理事である事務局長に岡野貞彦、新任監査役に稲葉延雄、新任常務理事に篠塚肇がそれぞれ選任され、会計監査人も含めて、全て承認・可決された。



記者会見

新任副代表幹事の挨拶

通常総会・理事会の後、記者会見を行った。櫻田代表幹事に引き続き、3人の新任副代表幹事が挨拶し、その後、記者からの質問に答えた。



記者会見で、櫻田代表幹事は「『生活者共創社会』というビジョンの実現に向けた課題を提示していくことで、さまざまな生活者に選択肢を示す。新しい経済社会を共に創る運動をリードすべく、企業や経営者の力を結集して取り組んでいきたい」と述べた。記者からの「この1年、経済同友会として何にこだわり、発信力を高めていくか」という質問には、「変わらない日本からの卒業」というキーワードを示し、「未来を展望すれば、今何をしなければならぬかははっきりしている。既得権を手放し、将来への覚悟と選択を促すことに懸けたい」と語った。

また課題として、「未来に対する利害関係を持つ若者たちの声が政治や政府、官公庁、メディア、アカデミアなど政策を担う方々に届かなければならない。そのためのタイムリーかつ効果的な広報活動が必要だ」と語った。玉塚副代表幹事は「経営者がもっと若者に歩み寄り、若者が活躍する場を作る必要がある。未来選択会議では若い方は実行やスピード、成果物を求める。どうつないでいくか今後のチャレンジである」と語った。

女性の副代表幹事が過去最多の4人になったことについて質問を受けた伊達副代表幹事は「この10年間で女性の

活躍の機会は拡大したと捉えている。女性は長期的な視点でものを考えて判断することができると、私自身は感じており、行動変容につながる具体的な方法論や確実な動きを促す提言をした」と答えた。

米国企業と日本企業の違いに関する質問には、山口副代表幹事は「両者とも市場を見て企業戦略を立案するが、その後に米国企業は外部人材も含めた人材配置を行う一方、日本企業は現有人材で事業運営する傾向がある。イノベーションへの取り組みも、米国企業はまづやってみる傾向に対し、日本企業は実績を重んじる傾向にある」と語った。

新任挨拶

伊達 美和子

森トラスト 取締役社長



2011年6月に経済同友会に入会し10年を超えた。東日本大震災の際に、被災地側・仙台側から情報発信をすることと、一企業で行動するより、経済団体に所属して、社会変革を手助けしていきたいという思いがあり入会した。入会后、社会保障改革委員会副委員長、沖縄振興PT委員長を務め、現在は観光再生戦略委員会委員長を務めている。観光産業はコロナ禍で打撃を受けているが、持続可能な産業としてどう育成していくかを考えたい。副代表幹事として代表幹事をお手伝いして、多くのステークホルダーの行動変容を促していくような活動を進めていきたい。

2011年6月に経済同友会に入会し10年を超えた。東日本大震災の際に、被災地側・仙台側から情報発信をすることと、一企業で行動するより、経済団体に所属して、社会変革を手助けしていきたいという思いがあり入会した。入会后、社会保障改革委員会副委員長、沖縄振興PT委員長を務め、現在は観光再生戦略委員会委員長を務めている。観光産業はコロナ禍で打撃を受けているが、持続可能な産業としてどう育成していくかを考えたい。副代表幹事として代表幹事をお手伝いして、多くのステークホルダーの行動変容を促していくような活動を進めていきたい。

玉塚 元一

ロッテホールディングス 取締役社長



2014年からマイナンバーPT、デジタル政府・行革PT、サービス産業の生産性革新PTなどの委員長を担当してきた。現在は、代表幹事イニシアティブとして未来選択会議の世話人を務めている。未来選択会議では多様な方々と議論をしている。チャレンジと失敗の繰り返しからしかイノベーションは生まれない。かなりの時間をかけて議論してきたさまざまな仮説を踏まえ、「日本はこうあるべきだ」という考えに基づき、若者のチャレンジを促進するための取り組みをどう進めるべきかを明確に示したい。そして実行に移していくお手伝いができればと思っている。

2014年からマイナンバーPT、デジタル政府・行革PT、サービス産業の生産性革新PTなどの委員長を担当してきた。現在は、代表幹事イニシアティブとして未来選択会議の世話人を務めている。未来選択会議では多様な方々と議論をしている。チャレンジと失敗の繰り返しからしかイノベーションは生まれない。かなりの時間をかけて議論してきたさまざまな仮説を踏まえ、「日本はこうあるべきだ」という考えに基づき、若者のチャレンジを促進するための取り組みをどう進めるべきかを明確に示したい。そして実行に移していくお手伝いができればと思っている。

山口 明夫

日本アイ・ビー・エム 取締役社長執行役員



2018年5月に経済同友会に入会し、21年4月から企業経営委員会委員長を務めている。企業の成長、日本の競争力向上、コロナのようなパンデミックへの柔軟な対応などに対してDX*やイノベーションの加速が重要だと十分認識している。最終的には、人材育成、人材の流動化、ダイバーシティ&インクルージョンの推進にたどり着くと考えられる。リスクリテラシー支援の仕組みの構築が重要だが、一企業だけではなかなか成し遂げられるものではなく産官学の連携を強めることが必要である。外資系IT企業で長く勤務してきた経験を変革や成長に役立てられればと思う。

2018年5月に経済同友会に入会し、21年4月から企業経営委員会委員長を務めている。企業の成長、日本の競争力向上、コロナのようなパンデミックへの柔軟な対応などに対してDX*やイノベーションの加速が重要だと十分認識している。最終的には、人材育成、人材の流動化、ダイバーシティ&インクルージョンの推進にたどり着くと考えられる。リスクリテラシー支援の仕組みの構築が重要だが、一企業だけではなかなか成し遂げられるものではなく産官学の連携を強めることが必要である。外資系IT企業で長く勤務してきた経験を変革や成長に役立てられればと思う。

* Digital Transformation



紹介者

松本 恭攝

ラクスル
取締役社長CEO

辻 庸介

マネーフォワード
取締役社長 CEO



社会を前へ

僕は、人に会うこと、本を読むことが大好きです。元来の性格もあると思いますが、先輩経営者の話をお聞きしたり、本を拝読すると、偉大な経営者もレベルの違いはあれど、実は過去に同じようなことで悩んでいたと分かります。皆さまが試行錯誤されて乗り越えられた経験と学びから、多くのヒントをいただいています。僕の悩みなんてレベルが低いと、逆に気が楽になることもあります。

マネーフォワードは、2012年に創業以来、「お金を前へ。人生をもっと前へ。」というミッションを掲げています。創業の1年前に数カ月滞在していた上海の街で、決して恵まれているとは言えない環境にいる人々の「今日より、明日はもっと良くなる」と信じるパワーに触れ、未来を信じられるということは、人を、街を、そして社会をこんなに明るくするのかと驚きました。お金は道具にすぎませんが、知識がないためにお金に振り回され、やりたいことにチャレンジできない人や企業が多く存在しています。事業を通じてお金の課題を解決し、前向きにチャレンジできる社会をつくりたいと考えています。

当社は、今年5月で創業10周年を迎えました。最初にリリースした家計・資産管理アプリの利用者は1,280万人を突破し、法人のバックオフィス向けクラウドサービスも、事業者数が20万を突破しました。しかしながら、世の中からお金の課題は少しもなくなっておらず、むしろ増えているような実感さえあります。実現したいことの1%もまだできていません。

新卒で入社したソニーからマネックス証券に出向し、50人から1,000人規模に会社が成長していく姿を目の当たりにしました。しかし1,400人ほどになった今の組織は僕にとって大いなる未知の世界です。「経営の知見を高めるだけでなく人生が豊かになるよ」と先輩経営者の方に勧めていただいたのがきっかけで、経済同友会に入会しました。先輩経営者の皆さまから多くのことを学ばせていただきたいと同時に、起業家としてこの国を少しでも前向きに進めるお手伝いができればと思っています。

▶▶ 次回リレートーク

吉田 浩一郎

クラウドワークス
取締役社長 兼 CEO

議論のゴールと時間軸を設定し、カーボンプライシングの検討を加速せよ

環境・エネルギー委員会 (2021・2022年度)

委員長／栗原 美津枝

(インタビューは4月14日に実施)

2050年カーボンニュートラルの実現に向けては、非連続な技術革新や行動変容が不可欠である。限られた時間の中で、カーボンプライシングがこれらを後押しし、経済成長につながる制度のあり方について早急に議論を深める必要がある。経済同友会では、カーボンプライシングの議論に時間軸と産業政策を入れる重要性を訴えつつ、これまで提案してきた下流課税(炭素消費税)に加え、上流課税の炭素税や排出量取引などについて見解をまとめた。

2030年、2050年までの時間は限られている
方向性を決め予見可能性を高めよ

「2050年カーボンニュートラル」、「2030年温室効果ガス46%削減」の実現は、日本にとって非常に野心的な挑戦です。政府、企業、個人などあらゆる主体が、過去の延長線上にはないさまざまな取り組みを総力戦で行わなければ達成できません。

その一環として考えられるカーボンプライシングは、市場メカニズムを前提とする経済的手法で、気候変動の主因である炭素に価格を付け、排出量に応じた費用負担やインセンティブを付す仕組みです。既に64カ国・地域で導入され、世界の温室効果ガス排出量の21%以上をカバーするようになっていきます。価格付けや市場取引、排出量管理のルール作りも国際的に進んでいますが、日本では極めて限定的な導入にとどまっています。

導入ありきで議論を進めるべきではありませんが、より高い目標水準と期限が示され、これまでの枠組みや各主体の自助努力での目標達成に限界があ

ることは明らかです。脱炭素宣言から実現のための現実的なパスを描く中で、企業のカーボンプライシング導入に対する関心、期待と不安がより高まっていると思います。

昨年8月に政府がカーボンプライシングについて中間整理をしましたが、同年末の税制改正大綱では明記が見送られ、今後の検討事項との位置付けにとどまっています。詰めるべき部分は多く、効果検証は重要ですが、繰り返される議論の先に、目指すべきゴールが見えません。導入の方向性を示すべき時期に来ており、年内に方向性を示すよう求めています。少なくともいつまでに方向性を出すのかを示し、国民や企業の予見可能性を高めることを期待します。2030年、2050年の目標に向けて、残された時間は限られています。

時間軸を入れた制度設計と産業政策とのパッケージが必要

イノベーション促進、低炭素商品・サービス選択への誘導や社会全体の行動変容、低炭素化を推進する企業へのインセンティブ、トランジションに必

栗原 美津枝 委員長
価値総合研究所 取締役会長

一橋大学法学部卒業後、1987年日本開発銀行に入行。銀行統合業務、M&Aアドバイザー業務等を経て、08年米国スタンフォード大学国際政策研究所客員フェロー。帰国後同財務部次長、医療・生活室長を経て、13年企業金融第6部長、15年常勤監査役、20年価値総合研究所代表取締役会長に就任。2015年経済同友会入会、19年度学校と経営者の交流活動推進委員会委員長、20年度より副代表幹事、環境・資源エネルギー(21年度より環境・エネルギー)委員会委員長。

要な財源確保などが実現するなら、カーボンプライシング導入の意義は大きいでしょう。しかし企業や家庭などへの影響も大きく、単なるコスト増加にならないよう、タイミングを考え日本の特性や事情に即した制度を導入することが重要です。

まずは、時間軸を入れた制度設計が重要です。制度設計から導入までに相当な時間を要することから、導入までのプロセスの時間軸の設定が必要です。そして、行動変容や脱炭素技術の投資などのタイミングと合わないとなれば成長の前に減速しかねないため、段階適用も含めて導入後の実装の時間軸が必要になります。例えばフランスでは2014年に炭素税を導入した際に向こう3年間の税率を示しており、2015年には2020年、2030年に向けた長期の引き上げ見通しを示しています。

次に、産業政策とパッケージでの議論です。脱炭素政策と産業政策が一体となった国家戦略の方向性を共有し、カーボンプライシングの制度設計に反映させるべきです。上流課税の炭素税を導入する場合の条件を列挙しました



が、それも国際競争力を維持する産業政策があって具体的にになります。また、産業構造の変化は地域経済にも大きな影響を及ぼすので、個別企業の対応を越えた地域トランジションを進める地域政策パッケージを企業と地域と一緒に検討していく必要があります。

既存制度のあり方も含め 脱炭素ポリシーミックスの設計を

経済同友会は、中長期的に目指すべき方向性として、便益を享受する最終消費者に課税する下流課税（炭素消費税）を提案してきましたが、現在の検討状況や国際的な動向を踏まえ、上流課税の炭素税や、排出量取引などの各手法についても見解をまとめました。

まずは、先行している各種クレジット取引市場の拡充を進めつつ、既存制度のあり方も含め脱炭素ポリシーミックスを設計していくことが重要です。

日本の将来に向けて、私たちは何を選んでいくのか。政・官だけでなく、産業界や研究機関、市民が同じ舞台に立ち、議論する場が求められていると思います。

意見概要(3月31日発表)

経済成長に資するカーボンプライシングの導入に向けて

意見のポイント

1. カーボンプライシングは「導入ありき」で議論を進めるべきではないが、非連続なイノベーション促進や社会全体の行動変容などが実現できるのなら、導入の意義は大きい。

2. 2022年内に、導入の是非や基本方針案について時間軸を入れて提示すべき。

3. 産業政策と一体となった議論をし、脱炭素を長期的な国際競争力の維持・向上につなげるべき。

4. カーボンプライシングの各手法について
(1) 基盤となるサプライチェーン全体での排出量の把握と見える化を

カーボンプライシングにより企業行動を最適化するためには、サプライチェーン全体での排出量の把握と見える化が不可欠である。また、製品・サービスのライフサイクル全体で温室効果ガス排出量を把握するカーボンフットプリントによる見える化は各主体の行動変容の基盤となるものであり、技術開発や制度の標準化には継続して取り組むべきである。

(2) 炭素税について

(a) 中長期的に目指すべき「下流課税」と、カーボンフットプリントの普及を

(b) 「上流課税」とする場合には、以下の点に十分留意した制度設計が不可欠

●わが国を支える主要産業の国際競争力が維持・強化されるよう、最終的な課税額の製品・サービス価格への適切な転嫁、国際的な課税の公平性の担保、税財源の脱炭素投資への再分配を適切に行うこと

●具体的に留意すべき点

① 脱炭素技術開発・導入や転換支援への税収利用

② 影響が大きい産業への時間軸を考えた減免措置

③ 課税水準の段階的引き上げ

④ 製品・サービスへの価格転嫁を円滑にする激変緩和措置

⑤ 国際的な課税の公平性の担保

⑥ 他のエネルギー諸税との調整

(3) 排出量取引制度について

排出量をコントロールできるメリットがある一方で、排出枠の設定や運用に膨大なコストがかかるといったデメリットもある。すでに導入されている欧州では、20年近い試行錯誤を続けながら運用している。引き続き各国の動向などを踏まえながら、ポリシーミックスによる制度設計の検討を深めるとともに、国際的な議論に参加していくべきである。

(4) クレジット取引制度について

わが国で導入されている「J-クレジット制度」「二国間クレジット制度」「非化石証書市場」などはカーボン・オフセットに欠かせない制度である。クレジット取引市場を巡る世界の活発な動きを踏まえ、今後の市場充実に向け、取引量の拡大と価格形成機能の向上、市場の整合的な整備・活性化を進めることが不可欠である。

(5) カーボンニュートラル達成のためのポリシーミックスを

炭素税と排出量取引の二者択一ではなく、ポリシーミックスによる制度設計の検討が有効である。国内外のクレジット取引制度に加え、既存のエネルギー諸税やコスト負担調整制度（FIT/FIP制度）、補助金などの財政的支援など、全体を俯瞰しながら、ポリシーミックスの中でカーボンプライシングを位置付け、全体最適となる制度を時価軸を入れて設計していくことが重要である。

詳しくはコチラ



デジタル社会の基盤となる マイナンバーの一層の活用で データ連携と利活用の拡大を

データ戦略・デジタル社会委員会 (2021・2022年度)

委員長／寺田 航平

(インタビューは4月8日に実施)

新型コロナウイルス感染症は、デジタル化の意義と日本の遅れを明らかにした。デジタル化先進国ではデータベースとデジタル技術の活用により、迅速な困窮者の支援を実現した。一方、日本では、危機感の欠如と変革への抵抗の下、社会システムのデジタル化が大きく進展することのないまま今日に至っている。デジタル化を実現するための施策について、寺田航平委員長が語った。

20年間、十分な成果が出ていない デジタル化の全体戦略を示すべき

日本のデジタル化に向けた取り組みは、2001年の「e-Japan戦略」にまでさかのぼります。以来20年にわたる官民を挙げた取り組みにもかかわらず、行政のデジタル化や国民のデータ活用などで十分な成果は出ていません。従来の組織構造下、各省庁は自前の電子化を進めることに終始し、バラバラに施策が取り組まれてきました。

昨年9月に発足したデジタル庁には、行政・民間の垣根を越えたデジタル化に向けて日本の社会像を描き、その実現のために省庁縦割りの構造を打破する司令塔機能を発揮することが期待されています。しかし、コロナ禍に加えて人材不足などもあって、デジタル庁はまだ十分な成果を上げられていません。

提言では、個別分野の取り組みを超えて社会変革の道筋を示す全体戦略となる将来ビジョンと工程表を明示すること、その第一歩として、デジタル社会の基盤となるマイナンバーの一層の活用に向けた取り組みが必要なことを

訴えています。

将来的にはマイナンバーカードを廃し デジタルデバイスへ移行

社会全般のデジタル化を加速するには、国がデジタル化の先に目指す世界を描いた展望や将来ビジョンを示すことに加え、それがもたらすベネフィットを示すことも必要です。例えば、引越しする際には、住民票の変更だけすれば免許証や保険証の切り替え、電気・ガスの手続きまで一括してできるようになるなど、国民生活にデジタル化がもたらす恩恵を示すことで、広く理解が得られると考えています。

昨年10月からマイナンバーカードの健康保険証利用が本格運用されていますが、健康保険証とのひも付けは任意とされています。併用できる状況が続く限り、それに伴う非効率性は解消されません。まずは、健康保険証とマイナンバーカードのひも付けを義務とすることが必要でしょう。将来的にはカードは廃止して、マイナンバーカードが持つ全ての機能をスマートフォンなどのデジタルデバイスに移行するべきです。セーフティネットとしての行政の

窓口機能は残しつつも、全国民がデジタルデバイスを保有・利用できる環境整備が求められます。

マイナンバー法は、マイナンバーを特定個人情報と定義し、一般の個人情報より強い規制を課しています。しかし、一人ひとりの国民の実情に即した行政サービスを提供し、データを起点とした民間企業によるイノベーション創出を図る上でも、マイナンバーを一般の個人情報規制と同じ扱いにすべきでしょう。また、マイナンバーは税・社会保障・災害対策の3分野の事務にのみ利用可能とされていますが、国民の状況をきめ細かく把握するためには、個人の就業状況や収入、公金受取口座番号や資産額などの金融情報、診療記録などの医療情報など、より多くの個人情報との連携を可能とする必要があります。これらは、コロナ禍を経験した今だからこそ、国民の理解も得られ、強力で押し進めることができるのではないのでしょうか。

健康・医療・介護分野を最優先領域に 企業もDX推進とデータ相互連携を

昨年末にデジタル庁が策定した「デジ



提言概要(4月8日発表)

データの利活用による経済成長と豊かな社会の実現に向けて ～政府は重点計画に将来ビジョンと工程表を定めマイナンバーを基盤としたデータ連携を急げ～

寺田 航平 委員長
寺田倉庫 取締役社長

1970年東京都生まれ。93年慶應義塾大学法学部卒業後、同年三菱商事入社。99年家業の寺田倉庫取締役に就任。翌年には独立してビットアイル(現エクイニクス・ジャパン)を起業、その後、東証一部上場、事業売却。19年より現職。2013年3月経済同友会入会。18年度より幹事。19年度デジタル・エコノミー委員会委員長。20年度企業経営委員会委員長。21年度よりデータ戦略・デジタル社会委員会委員長。

デジタル化を加速し、国民一人ひとりに寄り添うプッシュ型の行政サービスの確立やデータ分析を通じたイノベーション創造と経済成長など、社会全体の変革を実現していく必要があ

り、本会では、こうした認識の下、将来ビジョンの策定を求めるとともに、デジタル社会の基盤となるマイナンバーの一層の活用と医療・介護・健康分野での集中的な取り組みを提言する。

1. デジタル化の現状とコロナ禍で見えてきた課題

(1) 全体戦略の欠如による日本のデジタル化の遅れ

日本のデジタル化に向けた取り組みは、約20年間成果が出ていない。その背景には、実現すべき日本社会の将来ビジョンと実現への工程表が策定されず、国民・企業に展望が共有されてこなかったことがある。

(2) 国民一人ひとりに寄り添う行政対応の必要性

コロナ禍で、給付金における混乱など、デジタル化の遅れによる弊害が明らかになると同時に、ライフスタイルの多様化などにより、世帯・企業を単位とする政策実施が限界を迎

えていることも明らかになった。国民一人ひとりの実情に即した行政サービスの提供が求められるが、現在のマイナンバー制度では実現が困難である。

(3) 政府・行政の取り組みの課題

デジタル庁が昨年末に策定した重点計画は、日本社会の将来ビジョンがないまま、個別施策の列挙にとどまっている。マイナンバーを基幹インフラとし利活用することや、分野間でのデータ連携を視野に入れた取り組みが実現されないことを危惧している。

2. われわれが目指すデジタル社会の姿

- ・あらゆる手続きがデジタル技術によって完結する社会。同時に、アナログ運用の継続ではなく、行政・地域のサポートによってデジタル弱者もデジタル化の恩恵を享受できる社会。
- ・蓄積されたさまざまなデータが行政サービスの効率化だけでなく、個人や民間企業の自由な発想に基づくイノベーション創出に

活用され、データを起点とした経済成長が加速していく社会。

・一人ひとりの国民に寄り添い、真に支援を必要とする方にきめ細かいプッシュ型の行政サービスが行われる社会。

・自然災害や感染症などの緊急事態においても、経済社会活動を極力維持し、国民生活の豊かさを保てる社会。

3. 目指すデジタル社会の実現に向けて、まず取り組むべきこと

(1) デジタル政策についての全体的な将来ビジョンを示し、何をいつまでに行うのか、具体的な工程表を明示すべき

提言① 次期重点計画において日本社会が目指すデジタル政策のビジョンを示し、短期・中期・長期の工程表を策定せよ

(2) 個人認証などのマイナンバーカードの機能を有するデバイスの100%普及と、マイナンバーへのさまざまな個人情報のひも付けを進めるべき

提言② 短期的には健康保険証とマイナンバーカードの一体化を義務化すべき

提言③ 中期的にはマイナンバーカードが持つ全ての機能(公的個人認証機能・その他身分証機能など)をスマートフォンなどのデジタルデバイスに搭載し、全ての処理をデジタル化すべき

提言④ マイナンバー法第2条第8項を撤廃し、マイナンバーを特定個人情報と定義する規定について、一般の個人情報規制と同様のものとすべき

提言⑤ マイナンバー法第9条等を改正し、3分野(税・社会保障・災害対策)において規定されている事務以外でも利用できるようにして、さまざまな個人情報をマイナンバーにひも付けていくべき

(3) 準公共分野8分野の中でも医療・健康・介護分野を最優先領域と設定し、データ利活用の取り組みをスピードアップすべき

提言⑥ 各機関が保有するデータ項目の標準化を実施し、健康・医療・介護に関するさまざまなデータベースを連携させるとともに、中小機関への補助金を含めた全医療機関への導入義務化をすべき

提言⑦ 健康・医療・介護に関するデータ連携基盤、仕組みを構築すべき。また、医療機関の医療データが民間でも利活用できるように環境を構築すべき

タル社会の実現に向けた重点計画」では、デジタル化を進める準公共分野として8分野を指定しています。社会保障費の効率化をいかに図っていくかが国家財政の行く末を決めると考えれば、まず健康・医療・介護に関する多様なデータベースを連携させ、マイナンバーにひも付けして新たな医療の姿を確立していくべきだと思います。

なお、民間企業同士のデータ連携は、本来であれば民間の中で行い、新しいイノベーションを民間が創出していくのが本筋だと思います。連携した仕組みを標準化の一部としていくことを国が主導するとしても、キーになるのは民間企業がデータを出し合って協力していく姿勢なのです。

日本では、全ての業界でデータ連携や協調が少なく、企業のDXも海外に比べて遅れています。民間のDXやデータ連携が進んでいないことを棚に上げてはいけません。会員の皆さんにも、そうした意識をさらに強く持つことが、日本の未来を変えることにつながると考えていただきたいと思います。

詳しくはコチラ



働き方や会計・税務を見直し、 スタートアップの さらなる成長曲線を描く

規制・競争政策委員会(2021・2022年度)

委員長／間下 直晃

(インタビューは4月8日に実施)

政府は本年を「スタートアップ創出元年」と位置付けるなど、イノベーション創出の鍵となるスタートアップがこれまで以上に注目されている。しかし、グローバルで存在感を放つスタートアップが少ないのが日本の実態だ。働き手の活躍や投資促進に向けて求められる改革について、間下直晃委員長が語った。

スタートアップ志望者の特性を活かす 労働環境の実現を

これからの日本の成長を考えたときに、スタートアップの存在は欠かせません。今回、重視したのは、「創業期を越えたスタートアップの成長」です。これまで、スタートアップ振興は成長戦略の重点テーマとして取り上げられてきました。しかしグローバルと比べると、経済社会に大きなインパクトをもたらすメガスタートアップが日本ではなかなか生まれません。その打開に向けて、規制と競争政策の観点から検討を重ねたのが今回の提言です。

私自身が創業した24年前や上場をした9年前と比べると、スタートアップを取り巻く環境は大きく変化しました。スタートアップを目指す若者は多く、流れ込む資金量も格段に増えています。ただ、日本における出口戦略はIPOに偏り、M&Aが少ない状況です。早期のEXITを目指して小規模でのIPOを行った企業の多くは、その後の飛躍的な成長を実現できていません。他方、米国などのグローバル市場ではM&A

も活発で、大企業や投資家のリスクマネーが循環し、スタートアップの成長を支えています。

創業期を越えたスタートアップがさらなる成長曲線を描くために、提言では七つの改革案を挙げました。その中で、特に重要と考えるのは、柔軟で多様な働き方の実現です。働き方には柔軟性が求められる一方、法律は時間管理をベースとした画一的な工場労働の時代から変わらず、個人が希望する働き方の選択を妨げています。生産性の向上も重要な課題ですが、特にスタートアップを志向する人の中には、仕事を通じてもっと成長したい、もっと成果を上げたいという気持ちを持つ人も多いのです。そのエネルギーこそ、飛躍的な成長の原動力だと考えます。

そこで、健康と生活を守るためのデジタルを駆使した健康管理措置と労使間の事前合意を前提に、ベンチャーキャピタルが出資するなどの要件を満たすスタートアップ限定で時間外労働の上限規制の適用除外を検討できないか。これが今回主張したい点の一つです。

また、上場後も急速な成長を目指す

スタートアップにとって、現在の報酬より成長後を見据えたインセンティブを高めることも、人材確保に有効な方策でしょう。その一つがストック・オプションの運用です。しかし、2018年から上場企業の有償ストック・オプションが費用計上対象となったことで、上場後は活用しづらくなってしまいました。これを条件付きで対象から除外し、人材確保に資する選択肢を増やす必要があると考えます。

投資環境整備や経営者交流の増加が 資金循環につながる

今回の提言では、「『のれん』の規則的償却の見直し」など、会計基準の見直しも挙げています。大企業など資金の出し手側が投資しやすい環境にすることが、リスクマネーの増加につながるからです。また、「公益裁定の導入」という形で、規制改革推進体制の見直し・再設計を提案しました。グローバルを視野に、飛躍的に成長する企業を増やすためには、多面的にあらゆる変革を進める必要があります。政府にはぜひ、スタートアップの性質を理解して世界

間下 直晃 委員長

ブイキューブ 取締役会長 グループCEO

1977年東京都生まれ。2002年慶應義塾大学大学院理工学研究科修了。98年ブイキューブインターネット(現ブイキューブ)を設立し、CEOに就任、2022年より現職。2010年1月経済同友会入会。14年度より幹事。20年度より副代表幹事。17～18年度新産業革命と規制・法制改革委員会、19年度規制・制度改革委員会、2020年度日本の明日を考える研究会、ウィズ/アフターコロナイニシアティブ、21年度より規制・競争政策委員会の各委員長。



提言概要(4月12日発表)

創業期を越えたスタートアップの 飛躍的成長に向けて

政府は2022年を「スタートアップ創出元年」と位置付け、成長戦略の柱としてスタートアップの徹底支援を掲げている。しかし、直近の東証グロース市場は、ナスダックなど他国の新興企業向け市場に比べ大きく低迷し

ており、資金調達をはじめとして逆風が吹き始めている。スタートアップが上場後の飛躍的成長を実現するために何が必要か、規制・制度改革の観点から提言をまとめた。

提言のポイント

スタートアップの実情に応じた多様で柔軟な働き方の実現

- ベンチャーキャピタルが出資するなど一定の対象範囲(企業要件)と適用要件を満たすスタートアップに関しては、時間外労働の上限規制の適用対象から除外し、個人が自らの意思に基づき、実情に応じた多様で柔軟な働き方を選択できる実効性の高い制度を構築すべき。ただし、適用に際しては、
- 前記の企業要件を満たしている場合には、個別契約に労働の期間や形態、報酬、雇用の終了条件等を明記することで、スムーズな契約終了や再契約が行えるように既存の法律の見直しを図るべき。

有償ストック・オプションの費用計上の見直し

- 有償ストック・オプションは社員がリスク投資として自ら選択する取引であると捉える方が実態に即している。一定の要件の下
- で、上場して間もない企業が有為な人材を獲得しやすくなるように会計処理を見直し、柔軟な活用を認めるべき。

「のれん」の規則的償却の見直し

- 企業が保有する無形固定資産として経費処理を行う「のれん」に関しては、規則的償却を定める日本基準を見直し、国際財務報告基準(IFRS)や米国基準に合わせるべき。
- または、日本基準を適用している企業でも、一定要件の下、実態に合わせて「のれん」の処理方針を選択できるよう会計基準を見直すべき。

スタートアップへの出資・M&Aを促進する会計・税務処理

- 未公開企業への出資は、初年度からの費用計上を認め、実態に合わせて方針を選択できるように会計基準を見直すべき。併せて、
- 税務上も初年度からの損金算入を認めるなど、税務基準の見直しをすべき。

大企業のマインドセットの転換とそれを後押しする施策の実施

- 政府には、大企業の意思決定を後押しすべく、スタートアップのM&Aに関して、租税法上の特別措置や税会会計処理を認めるな
- ど、後年度にわたる投資リスクの負担軽減措置を講じる施策を期待する。

GPIFやエンジェル投資家によるスタートアップ投資の促進

- 年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)の運用資産に「イノベーション創出枠(仮称)」を設定し、スタートアップへの投資拡大を検討すべき。
- リスクマネーの循環を担うエンジェル投資家を拡充するため、スタートアップへの投資について、キャピタルゲインへの課税を減免するべき。さらに、創業者が一定期間内に得たキャピタルゲインについても、課税の減免を求める。

規制改革推進体制の見直し・再設計(公益裁定の導入)

- 利害関係者間で協議がまとまらない場合は、期限を定め、中立的立場にある第三者による公益裁定の仕組みを取り入れるべき。
- 該当規制を所管する省庁が全国展開に反対する場合には、実証実験によって発生している弊害と反対する合理的理由を当該省庁側が具体的に説明・公開するよう義務付けるべき。

と戦っていけるような環境整備、特に現状に適合しない規制や法律を改正してほしいと思っています。

さらに、大企業とスタートアップのトップ同士の交流が増えることも重要です。スタートアップへの投資は可能性と不確実性の両面を秘めています。価値や成長力を見極め、未来に投資する判断をしていくためにも、トップ自らアンテナを立てて接点を増やすことが期待されるのです。

スタートアップと大企業の交流は、ダイバーシティの推進にもつながります。スタートアップに社外取締役として参加する、あるいはスタートアップ経営者を社外取締役として招くことは、これまでにない視点を経営にもたらしことでしょう。特にM&A先の経営者の取り込みは、円滑な統合を進める上でも重要です。

近年、経済同友会には起業した経営者の入会が増えてきています。今回の提言をアクションに変える一步として、会員の皆さまにはぜひ積極的に「ラウンドテーブル」などの会合に参画し、相互交流を図ってほしいと思います。

詳しくはコチラ



実効性ある成長戦略の策定と着実な実行に向けた問題提起

成長戦略評価・実行委員会(2021・2022年度)

委員長／峰岸 真澄(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)

約7年8カ月続いた第2次安倍政権は外交安全保障をはじめとして多くの成果を残した一方、経済成長率の伸びが欧米諸国に比べて劣り、成長戦略は十分な成果を残したと言えない。この要因について企業経営者の視点で仮説を提示し、成長戦略のあり方について問題提起を行った。

成長戦略のPDCAサイクルは機能不全その問題の本質とは

今般の提言は、第2次安倍政権以降に策定・改訂された成長戦略を対象にPDCAの各局面に落とし込んで以下の問題点を指摘した。

Planの段階においては、第一に成長戦略に関する会議体が分散しており、環境変化に応じた資源配分の大胆な見直しや政策の優先順位付けなどが十分に行われていないことである。第二に、総花的なアジェンダ設定が行われているということである。経済活動の最前線における問題意識との乖離が生じ、抜本的な改革に踏み込んだ内容となっていない。さらに各省庁から提示される、短期的に達成可能かつ難易度の低い施策が積み上げられている。この背景には民間の実践知や知見の活用不足、省庁間の縦割り構造による弊害、既得権益の存在、国家公務員の人事評価体系の課題があると考えられる。第三に、全体の目標との階層構造や因果関係が不明確な施策やKPIが設定されていることである。成長戦略では施策群ごとにKPIが設定されているが、施策の実行自体がKPIとなっていたり、達成には他の経済主体の行動変化を必要としたりするなど、異なるレベルの目標数値が羅列されている。一般的にKPIとは、定められた数値目標(戦略目標)を達成

するために、最もインパクトのある施策を特定した上で、施策の進捗・実施状況を適切にモニタリングするための指標を指すが、こうした要件を満たしていない。

第四にDoの段階における自治体や民間企業など、「現場」への実装力不足が挙げられる。例えば国家戦略特区制度は規制・制度の緩和や税制優遇の実証を踏まえ、全国展開を目指す制度であるが、ステークホルダーの抵抗により進展せず、想定した成果が得られていない。新しい政策手法が導入されても既得権益との調整がつかず、さまざまなアイデアや技術が社会実装に至らずにイノベーションを阻害している。

第五にCheck & Actionの段階ではモニタリングの客観性や一貫性が担保されていないことである。KPIに関する客観的な評価や目標との差分に対する要因分析が適切に行われず、改善策の妥当性について継続的に検討されないままに次年度の成長戦略が改訂されてきた。また成長戦略を扱う会議体においてKPIの進捗状況や施策の実行状況に関する継続的なモニタリングも欠けている。

官民のオーナーシップがより発揮されるようなガバナンス構築が欠かせない

こうしたPDCAサイクルの機能不全は、経済成長の実現に向けた官民のオー

ナーシップが十分に発揮されておらず、また有効に発揮されるためのガバナンスも不足していることに起因すると考える。

昨今の経済社会では「カーボンニュートラル」や「デジタル変革」のような分野横断型の政策課題が浮上しており、まさに長期的なコミットが求められる。既存の資源配分を大胆に見直し、必要な分野に戦略的かつ集中的に投資し、各施策のマイルストーンを定めるとともに、経済を取り巻く環境変化に応じて軌道修正を行わなければ持続的な成長につながらない。

最重要アジェンダを適切に設定するためには、成長戦略の策定主体である政府と成長の担い手である企業との間の認識ギャップを埋める必要があり、グローバル競争の中で培われた実践知を有し、収益力や競争力強化を実現している企業経営者が、成長戦略のアジェンダやKPI設定の段階から議論を主導する存在とならねばならない。

また、成長戦略の策定や着実な実行、客観的な評価・分析、改善という一連のサイクルを機能させるため、行政における人材マネジメントのあり方(採用、任用・配置、評価、処遇)を見直す必要がある。例えば成長戦略の企画立案・総合調整を行う事務局においては、各制度に精通し、利害関係者との困難な調整を行い、実効性ある戦略を作成で

提言概要(4月19日発表)

実効性ある成長戦略の策定と 着実な実行に向けた問題提起(中間提言)

成長戦略のPDCAにおける問題点

解決の方向性

きる有為の人材を行政の内外から結集させるとともに、明確なミッションを与え、配置・任用すべきである。成長戦略に関するPDCAを機能させることが個々人の評価にもつながっていく、好循環を生み出す仕組みづくりが重要である。

民間が持つ知見やノウハウに精通した人材の配置も欠かせない。すでに官民人事交流制度や任期付採用などの仕組みは存在するが、幹部級ポストへの任用を拡大し、民間で培ったさまざまな知見やノウハウが戦略策定、実行、評価・改善に活かされなければならない。そのためには、行政における執務経験を持った人材が官民間問わずに活躍の場を広げられるような政策人材市場の整備が必要である。

官民一体で長期的なアジェンダにコミットを

企業が果たすべき役割は長期的な時間軸を持ってイノベーションの実現に取り組み、顧客への新たな価値や人々への利便性の飛躍的向上をもたらすことである。他方、政府が果たすべき役割は企業がより活躍しやすい環境整備に努めることであり、具体的にはスタートアップ推進や産業の新陳代謝の促進、労働市場の流動化促進、イノベーションの阻害要因となる規制制度の緩和・撤廃などを中心とした政策の実行である。言うまでもなく持続的な成長を実現するためには、最重要アジェンダに関して官民が果たすべき役割を果たすとともに、その取り組みに長期的にコミットする必要がある。

Plan 成長戦略に関する会議体の分散
総花的なアジェンダ設定
目標との階層構造や因果関係が
不明確な施策やKPI設定

Do 現場への実装力不足

Check, Action 客観性と一貫性を欠く
モニタリング

**=官民のオーナーシップを有効に発揮させる
ためのガバナンス不足**

- ①分野横断型の最重要アジェンダにフォーカスし、官民で長期的にコミットする体制
- ②成長戦略のPDCAを機能させる人材マネジメント
- ③行政の実務において、民間の知見やノウハウのさらなる活用

中間提言のポイント

I 成長戦略をPDCAに落とし込んで五つの問題点を指摘

①成長戦略に関する会議体の分散

成長戦略に関する議論が分散し、資源配分の大胆な見直しや政策の優先順位付けなどが十分に行われていない。

②総花的なアジェンダ設定

分野を横断した長期的なコミットメントを要する最優先アジェンダが適切に設定されていない。

③目標との階層構造や因果関係が不明確な施策やKPI設定

中身は施策の実行そのものがKPIとなっていたり、達成するためには他の経済主体の行動変化を必要としたりするなど、異なるレベ

ルの数値目標を羅列している。

④現場への実装力不足

新しい政策手法が導入されても既得権益を握るステークホルダーの抵抗により進展しないため、社会実装に至らず、大きなイノベーションにつながっていない。

⑤客観性と一貫性を欠くモニタリング

KPIについて客観的な評価や目標との差分に対する要因分析が適切に行われず、改善策の妥当性について十分に検討されていないまま、改訂されている。KPIの進捗状況や施策の実行状況の点検についても継続的に取り組まれていない。

II 解決の方向性として「官民のオーナーシップがより発揮されるためのガバナンス構築」の必要性を提示

(1) 分野横断型の最重要アジェンダにフォーカスし、官民で長期的にコミットする体制

- ・経済成長を大きく左右する最重要アジェンダを適切に設定するため、成長戦略の策定主体である政府と、成長の担い手である企業との間の認識ギャップを埋め、両者が長期的に取り組む必要。実践知を有し、収益力や競争力強化を実現している経営者が成長戦略のアジェンダやKPIの設定段階から議論を主導していく存在となるべき。
- ・資源配分を大胆に見直し、長期的な実行にコミットするため、司令塔機能を期待されている内閣官房や内閣府と、各施策の実行主体である各省庁が一枚岩となる必要。

(2) 成長戦略のPDCAを機能させる人材マネジメント

- ・PDCAを行政の人事面でも担保するため、行政における人材マネジメントのあり方(採用、任用・配置、評価、処遇)を見直す。

(3) 行政の実務において、民間の知見やノウハウのさらなる活用

- ・民間での執務経験を有する人材の幹部級ポストへの任用を拡大し、民間が持つ知見やノウハウを成長戦略にかかる実務レベルにおいても活用。また行政での執務経験を持つ人材が官民間問わずに活躍の場を広げられるよう、分厚い政策人材市場を整備。

詳しくはコチラ



第1期ノミネートメンバー講演会

メディア・ビッグバンと
日本メディアの進化

シリーズ第4回となる第1期ノミネートメンバー講演会(2021年度より正会員)が、3月25日に開催された。今回はPIVOT取締役社長の佐々木紀彦氏が「メディア・ビッグバンと日本メディアの進化」をテーマに、参加者に向け知見を披露した。

佐々木氏は、留学で気付いた知のトレーニングの重要性や、コンテンツ産業の世界的な隆盛、そして日本メディアの構造的な課題や今起こっている変化について、具体的な事例や経験も交えて解説。その後、参加者と活発な意見交換を行った。



佐々木 紀彦(ささきのりひこ)

PIVOT 取締役社長

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、ラウンドテーブル・クロスリーチPT副委員長として活躍。

何百冊もの本を読んで議論する経験が
知的な筋力差として表れる

本日のタイトルは「メディア・ビッグバン」と付けたが、初めて耳にする方が多いことだろう。「金融ビッグバン」のような大変革の波に、今、日本のメディアは直面している。それを皆さんと共有できたらと思い、このようなタイトルを掲げた。日本のメディアは、先進国の中でも変革が遅れていると言われがちだ。今後の変化を社会にとって良いものにするために何が大事なのか、本日お話ししたいと思っている。

私は、大学卒業後に東洋経済新報社に入社した。経済記者としてキャリアをスタートし、途中、留学を経て東洋経済オンライン編集長、転身してNewsPicksで初代編集長を務め、2021年6月にPIVOTという会社を立ち上げた。

振り返ると、人生に大きな影響をもたらしたのはスタンフォード大学大学院に留学した2年間だ。この経験を基に『米国製エリートは本当にすごいのか?』(東洋経済新報社、2011年)という本も書いた。私の体感だが、大学時代や社会人初期の過ごし方によって、日米での「知の筋力差」が生じている。米国の大学生は何百冊もの本を読んで、レポートに自分の考え方を記し、何度もいろいろな場面でプレゼン

したり徹底的に議論したりする。日本でもこうした「知の千本ノック」をするにはどうしたらよいかと考えるようになった。

その意識で始めたのが、東洋経済オンラインやNewsPicksだ。特にNewsPicksはオリジナルコンテンツに注力したが、若い世代が習慣的にチェックしてくれるようになった。経済コンテンツ界に新たな風を吹かせられたのではないかと考えている。

そして起業。PIVOTでは、コンテンツのアプリを立ち上げた。読書量がどんどん減っている昨今、知識や知恵になるような長めのコンテンツを提供したいと考えたからだ。10~20本の記事で完結するようなつくりが多く、今後は映像や音声コンテンツも増やしていく予定だ。当社のミッションは「経世楽民」という。仕事も含めてより楽しい人生を送ることにかかわりたいと、「経世済民」の一文字を「楽」に変えた。そしてValueは「ハングリー&ノーブル」とした。この両面は経営をする上でも欠かせないと思っている。

何十年も新規参入がなかったメディアの世界が
ついに大変革時代を迎えた

メディア・ビッグバンについて、あらためて紹介したい。世界では今、コンテンツ産業、エンターテインメント産業が、バブルのような盛り上がりを見せている。メディアも、プラットフォームも、テクノロジー企業も、多様な業種が参入し、毎年10兆円ものお金が投資されている。クリエイターエコノミーという言葉も世界中ではやっている。ただし日本の動きは遅い。

私なりにこの理由を分析すると、田中角栄氏の影響に行き着く。彼が郵政大臣や総理大臣を務めたころに、新聞社、テレビキー局、テレビローカル局の三者が同一資本の下で運

営される形がつけられた。当時としては効果もあっただろう。しかし、何十年間も新規参入ができない原因にもなった。

それが今、テクノロジー企業や外資系企業の参入で、壁が壊れようとしている。思い出されるのは、金融ビッグバンだ。1990年代後半、護送船団方式から「フリー、フェア、グローバル」を旗印に、新規参入がどんどん進んだ。邦銀から外資系金融への転職者も多かった。人の動きは変革を象徴する。実はメディアの世界でも、昨年から今年にかけて、活躍中のアナウンサーやプロデューサー、あるいは新聞記者が異分野へ転進したり、新規メディアに主軸を移したりという話が、よく聞かれるようになった。

「**韓国のコンテンツ産業は「政策」「経営」「才能が集まる仕組み」で大きく飛躍**」

変革に向けた一つのヒントは、一足早く改革を進めた韓国だ。エンターテインメントのみならず、報道の世界でも頭角を現している。東京からソウルに拠点の主軸を移した外資系メディアもある。韓国が進んだ理由を、国家戦略、経営戦略、人材戦略という三つの観点から見ていきたい。

まず国家戦略としては、3局しかなかった放送局が、政策によって2010年から8局に拡大された。その分、番組コンテンツ制作のニーズが高まり、ライター、ディレクター、プロデューサーの獲得競争が起きた。給与水準が一気に上がり、若い人たちが目指したい業界へと変わった。新規参入でこれだけ大きな波が起ころのだ。日本でも人気を博した『愛の不時着』や『梨泰院クラス』はいずれも新規参入企業のコンテンツで、世界的ヒットとなった。

経営戦略の面では、コンテンツ・アントレプレナーともいべき起業家、経営者がどんどん生まれている。プロデューサーが立ち上げて、時価総額が1,000億円を超える上場企業もある。また、世界的に大人気の音楽グループ・BTSは、コロナ禍でも堅調に売上を伸ばしているが、DXをはじめ、事業戦略に非常に長けている。オンライン配信、グッズ販売、そして教育やゲームコンテンツへの広がりなどが目覚ましい。

人材戦略は、IP（知的財産）をつくれる人のことだ。これまではテレビ局にIPが渡ってしまっていたが、制作会社が自己投資をしてコンテンツを作ることで、構造が逆転した。ただしそれには、制作会社が力のあるクリエイターを囲い込む必要がある。だから、制作会社自身で公募コンテストや育成スクール運営なども行いながら、世界中から才能を集め続けている。挑戦する機会が拡大する中、コンテンツ産業が若者にとっての憧れになってきている点も注目される。

「**これからの時代の情報・智徳・交際のあり方を広げるような事業を目指す**」

一方で日本はどうか。産業変革には、ヒト・テクノロジー・カネが必要だが、人の流動化、テクノロジーの進化、資金



面の流入と、いずれも動き始めている。例えばNetflixやAmazonなどのプラットフォームが積極的な投資を行っている。組織に属さずとも、起業してコンテンツの世界で勝負できる環境が整いつつあるのだ。

コンテンツ業界は、マスメディア、クリエイター、プラットフォーム、ユーザーという4種のプレーヤーで成り立っている。インターネットが普及する前は、マスメディアが圧倒的に強かった。次にSNSが発達し、プラットフォーム隆盛の時代が訪れた。ただし、ユーザーの発信ばかりになると、フェイクニュースもあふれてくる。そこで今、コンテンツを作るプロの力が見直されてきている。マスメディアやプラットフォームに頼らず、クリエイターが直接ユーザーにコンテンツを届けられるサービスもそれを後押しする。さらに、クリエイターでありつつ、経営者でも起業家でもある人が頭角を現してきている。クリエイター出身の起業家がロールモデルとなることで、もっとコンテンツ業界が面白くなるはずだ。こうした流れの中に、私の起業も位置付けられるだろう。

会社名の「PIVOT」は、方向転換という意味を持つ。PIVOTしていくときの知恵や勇気を、コンテンツを通して社会に提供していきたいと思っている。また、経済界、知識人と、クリエイターを組み合わせ、いろいろな表現手段で経済コンテンツを作り発信していきたい。

私は留学を機にいろいろな本を読むようになったが、最も感激したのは福澤諭吉の『文明論之概略』だ。あの時代に、日本社会の課題がどこにあり、日本はどう変わらないといけないか、全て見通していたことが分かる。

彼は三大事業を通じて日本の社会、日本のマインドセット、そして日本の時代そのものを変えた人物だと思う。「時事新報」というメディアを立ち上げ、日本の世論を啓発していった。慶應義塾大学を設立し、知識だけではなく、新しい時代のマインドセットを育て、人材を輩出していった。そして交詢社をつくって政民官財を結び付け、さまざまなビジネスや概念を生み出した。つまり、新しい時代の情報・智徳・交際のあり方を再定義して実践したと言える。私自身も微力ながら、今の時代の情報・智徳・交際を広げる事業をやっていきたい。

大企業の生態系の中で起業家やイノベーターが生まれる仕組みも非常に重要だろう。先日、某メガバンクの社長と子会社の30代社長の対談記事を発信したが、当社のアプリを通じて、そうしたコンテンツもこれから広げていきたい。

● 主な質疑応答 ●

Q エリートについて触れられたが、あらためて考えられる要件と意味合いがあれば伺いたい。

A 基盤として教養はやはり大事だと思う。留学して思ったのは、専門性は高められるが、その先に壁がある。それが培ってきた教養の差だ。古典も含めて質の良い書籍をどれだけ読んできているか。議論の土台としても、また専門分野を超えて交流が成り立つ理由としても、自然科学、人文科学、社会科学という知の土台が影響している。そしてもう一つ、最後は自分の共同体のために尽くすという感覚があるかどうか。国家観があることは、エリートの条件の一つだと思っている。

Q 情報のキュレーションをする人も必要だと思うが、どう育てられるのか。

A どのジャンルでも、良いものを見ておくと良し悪しが分かるようになる。だからこそ、情報や本も、良いものをとにかく味わうことが大事だと思う。学術的な根拠があるもの、歴史的な根拠があるものである。古典もその一つだろう。

Q 日本の成長の鍵として注目している領域や兆候はあるか。

A 西洋社会と東洋社会のはざまに在るというポジショニングはぜひ活かすべきだと考える。文化としても、世界唯一のものを持っている。テクノロジーなどを組み合わせたときに、まだまだ展開できるだろう。グローバルで戦うと言っても一様ではない。「インド太平洋」など、世界の捉え方も工夫の余地がある。

Q 政治や社会情勢に多くの人が興味を持つために、メディアに何ができるのか。そしてメディアが他と結び付いてうまく動いているような例があれば伺いたい。

A 正面から扱うと、どうしても限界がある。知的な政策論を徹底的に行うことと、エンターテインメント手法を取り入れるという二面での展開が必要だろう。例えば経済人と政治家が経済を切り口に丁々発止の討論会ができないだろうか。本音で話せる接点が増えたとよいと考えている。

Q 若者向けと区切るより、若者もシニアも共に楽しめるような仕組みは考えられないだろうか。

A 今は、世代を超えて一緒に過ごす空間が少ないのかもしれない。米国だと株式投資クラブのようなものがあり、シニアが集まって起業家にエンジェ

ル投資をしている。若い人が盛り上がるほど、シニアも楽しいし生活も良くなるという構造をつくるのも必要だろう。また、若手経営者のメンターとしてシニアが活躍される例も聞く。考えるべき重要な視点だと再認識した。

【今後の講演予定】

第1期 ノミネートメンバー：2021年度より正会員



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・2022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・2022年度働き方改革委員会 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・2022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)

SmarHR 取締役・COO
2021・2022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・2022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・2022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 取締役CEO
2021・2022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4月26日現在)

経済同友会・同友クラブ共催2021年度会員懇談会

リチウムイオン電池が拓く未来社会



提供：旭化成株式会社

毎年一度、経済同友会・同友クラブ共催で開催している会員懇談会。2021年度は、リチウムイオン電池の開発で2019年ノーベル化学賞を受賞された吉野彰氏を招いた。開会の挨拶に立った櫻田謙悟代表幹事は、2050年カーボンニュートラル実現という目標に触れ、そこに向けた社会変革の必要性を訴えた。続く吉野氏の講演では、未来の車社会がもたらす変化、カーボンニュートラルの方向性と今求められている技術、具体的に進展しているプロジェクトや今後の展望が語られた。

(所属・役職は開催時)

講演：吉野彰氏

旭化成
名誉フェロー

1948年1月、大阪府生まれ。1972年3月京都大学大学院工学研究科修士課程修了、同年4月に旭化成入社。イオン二次電池グループ長、電池材料事業開発室長などを経て、2017年から現職。2019年ノーベル化学賞受賞。産業技術総合研究所ゼロエミッション国際共同研究センター長、名城大学終身教授・特別名誉教授など兼務。紫綬褒章、文化勲章受章。

AIを搭載した高性能電気自動車が、
未来の社会を変えていく

私がノーベル化学賞を受賞したのは「モバイルIT社会の実現に大きな貢献」をしたということと、「サステナブル社会の実現に大きな期待」が寄せられているという二つの理由からだ。

リチウムイオン電池の用途別市場規模は、2010年時点ではモバイルITの用途がほぼ全てであった。電気自動車(xEV)向けの出荷容量が2020年はモバイルIT向けを上回り、2025年には格段の差となるとされている。

サステナブル社会の実現に、地球環境問題の解決が欠かせないとは言ってもない。しかしなかなか解を見いだせないのは、環境性、経済性、利便性の三つを同時に実現することが必須条件だからだ。むろん、活発な議論やシナリオ検討は進んでいる。その一つ、AIEV (Artificial Intelligence Electric Vehicle) について紹介しよう。

例えば未来社会の一つの姿として、AIを搭載した電気自動車が街中を走り、移動手段になることが考えられる。車は全てネットワークでつながり、皆でシェアリングする。自分が乗りたいときに近くのAIEVが来てくれて、目的

地で降ろして勝手に充電しに行ってくれる。店舗や施設ともつながることで、さまざまなサービスを提供する空間として進化していく。

こうしたAIEVが進むと、社会的にはさまざまなメリットが生まれる。まず、移動のエネルギー自体がクリーンになる。交通事故や渋滞は劇的に減り、高齢・過疎地でも活用できて移動の快適さが高まる。AIEVをシェアリングすることで、個人にとっては所有コストが要らなくなり、移動時間も有効活用できるようになる。

カーボンニュートラル実現のポイントは
再エネ電力ならびに輸送方法

次に、カーボンニュートラルに向けた方向性を見ていきたい。日本では今、2050年に温室効果ガスの排出量を実質ゼロにすることを目指している。

実現に向けては、「再エネ電力の普及」と、「再エネキャリアの問題解決」がポイントになると私は考えている。再エネ電力とは水力発電や太陽光発電などのことだが、水素、アンモニア、e-Fuelへの変換による実現が期待されている。

一般的に、イノベーションを進めるには三つの関門がある。基礎研究時、量産技術研究時、そして市場の保証だ。カーボンニュートラルの場合、最難関と言われる市場については、冒頭に紹

介した伸び率のように、すでに保証されている。また、再エネ電力をつくる技術自体、つまり基礎研究部分も突破できている。残るは量産技術研究のブレークスルーであり、カーボンニュートラルの実現が意外と早く進む可能性も見えてくる。

最後に、私がセンター長を務めている産業技術総合研究所ゼロエミッション国際共同研究センターにおける研究開発面で三つの領域を紹介したい。一つ目は、次世代太陽光発電である「ペロブスカイト太陽電池」。太陽の光エネルギーから電気への変換効率が24%以上という、世界最高レベルの独自技術だ。現在は耐久性向上の研究を重ねており、その先に実用化を目指す。

二つ目は、再エネキャリア関連だ。これは社会実装に向けて製造、貯蔵・輸送、利用、評価・安全という各段階をクリアするために包括的な研究を展開している。

三つ目はネガティブエミッション技術、すなわち大気中のCO₂を除去・減少させる研究開発である。一つには光合成の応用で、革新的バイオマスによってCO₂回収効率の向上を目指す。もう一つは自然現象を再現する方法で、玄武岩などを使って岩石風化させるものだ。CO₂を吸収して、天然鉱物である炭酸マグネシウムに変えることができる。

関西経済同友会幹部との 意見交換会(東西懇談会)開催

3月23日、櫻田代表幹事を含む経済同友会幹部が大阪府を訪れ、関西経済同友会幹部との意見交換会(東西懇談会)を行った。関西経済同友会からは環境・エネルギー委員会並びに教育問題委員会がまとめた提言を基に、経済同友会からは櫻田代表幹事のプレゼンテーションを基に問題提起が行われ、熱く議論を交わした。



経済同友会は、全国44の経済同友会と連携しながらさまざまな活動を展開している。その一環として、毎年度、大阪・東京を相互に訪問し、東西懇談会(関西経済同友会幹部との意見交換会)を開催している。コロナ禍の影響を受け、2020年は中止、2021年は完全オンライン開催で実施したため、今回は2019年以来3年ぶりに対面での開催となった。



開会に先立ち、古市健関西経済同友会代表幹事(左写真)は、「2025年大阪・関西万博が間近に迫っている。

これは大きな旗印であり、未来社会へのスプリングボードとして、重要な意味を持つ。万博を控え、経済同友会とこれまで以上に連携を深めたい」と挨拶。続く櫻田謙悟代表幹事は、「分野に応じた連携・実践がわれわれ全国各地の経済同友会の特徴である。関西の経済をけん引する関西経済同友会との議論を楽しみにしてきた」と応じた。

提言

アジアのプラスチック問題解決と我が国の経済成長の両立に向け、循環経済への移行を加速させよ

高澤 利康

関西経済同友会 環境・エネルギー委員会 委員長

2022年4月に「プラスチック資源循環促進法」が施行される。循環経済への移行はグローバルかつ不可避の潮流であり、天然資源に乏しい日本は、これにいち



早く取り組むことでプラスチック問題をはじめとする社会課題解決と経済成長を両立する好機となる。

そのためには、企業、消費者、国・自治体の三位一体の取り組みが欠かせない。企業は、買い換えではなく新たな機能を追加する「アップグレード」、複数人で製品を共有する「シェアリング」、中古品を新品のような状態に復元する「リファビッシュ」など、循環経済型のビジネスモデルに変革すべき。消費者には、環境に配慮した消費を「クール」と捉える行動変容が求められる。政府は、リサイクル後も元の製品と同様の品質や耐久性を維持することができる水平リサイクルの拡大等に向けたイノベーションに対する研究開発や、そうした製品の流通面における普及初期段階の支援拡充に取り組むべき。

* * *

意見交換では、

●エシカル消費を実践している人の割合が、10代、20代は低いことに驚きを覚えた。諸外国では逆だと思ふ。経済界として、広告やスポンサーを務める番組などを通じ、現状を改善する必要がある。伝える必要がある。(間下 直晃)

●関西経済同友会会員所属企業の中で、提言内の取り組みを実践している企業を整理し、発信するののも一つのやり方ではないか。(山野 智久)などの意見が出された。

提言

「学校任せ」から「社会全体で共創する」初等教育への転換

堀 晋一

関西経済同友会 教育問題委員会 委員長



わが国の初等教育課程において、教員は過重労働に陥っており、時間的・精神的余裕を確保する必要

がある。また、教員の役割は、従来の知識詰め込み教育から、子どもたちそれぞれに合わせた最適な学びの設計、集団での協働的な学びを実現する伴走者へと高度化している。教育現場だけで全てまかなうことは難しく、学校外プログラムの活用が望まれる。

教育行政は、教員の業務量削減と教育の質向上のための制度改革・施策を導入し、それに伴う予算を確保すべき。企業は、学校・企業間の人材交流強化や校外プログラムの提供などを通じ、初等教育を学校現場と一体となって共創する意識を深める必要がある。教育現場は、校内業務の見直しによる再設計の徹底と学校外との連携強化により、教員の業務量削減と教育の質の向上を実現してほしい。

* * *

その後の意見交換では、

●優秀な同級生のうち、どれほどが小学校の先生になっただろうかと考えさせられた。優秀な人材が進路として教

員を選ぶ社会にするにはどうすればよいか。(有田 礼二)

●地域共創委員会でリモートワークに関心を持って取り組んでいる。ICTの力を使えば、リモートスタディーもできるのではないかと。(杉元 宣文)

●まず、学校教育の段階で多様性を受け入れることの重要性を学ぶ必要がある。多様性を受け入れず、みんな一緒が良いという同調重視の環境の下では、イノベーションが起きず、日本が成長しない。(山口 明夫)
などの意見が出された。

問題提起

生活者共創社会について

櫻田 謙悟
経済同友会 代表幹事



日本が目指すべき姿とは、「生活者共創社会」である。ここでいう「生活者」とは、消費者、働き手、コミュニティの担い手などあらゆる側面における個人を指し、また、企業、学校、政府など、日本で活動・生活するあらゆるステークホルダーを内包する。生活者の意見や価値観、それぞれの主体的な選択により社会が進む方向を決定し、社会全体の豊かさや将来を見据えた最適解を生み出すことが理想である。

岸田文雄首相が提唱する新しい資本主義は、「新しい成長」「新しい企業価値の評価」「新しい分配」に分けられると認識している。

「新しい成長」とは、多種多様なイノベーションがけん引する成長である。ビジネスモデル、商品・サービス、ポートフォリオや祖業の転換など、民間企業自ら、どんなイノベーションをどのように起こすかを宣言してほしい。それにはダイバーシティ&インクルージョンが必要であり、KPIや達成期日など数値目標を明確にしなければならない。「挑戦を応援し、失敗を許容する」「成功者をたたえる」「真のリーダーを育てる」などのメンタリティーも必要だ。さまざまな分野で規制改革が進まず、縦割りの既存組織によって合理

的・効果的な政策の立案・執行が妨げられている。この背景にある既得権や現在利益を手放すことにまで踏み込まなければ、日本は「変わらない国」のまま転落を続けてしまう。

「新しい企業価値」を考えるには、現時点では時価総額や財務諸表に表れない「未実現財務価値」をどう説明し、評価するかが重要だ。株式時価総額だけで見ると、日本の旧・東証一部上場の全2,170社より、FANGAMと呼ばれるビッグ・テック6社の方が価値が高いことになるが、本当にそうなのか。新しい資本主義を打ち立てるには、この問題を解決しなければならない。

「新しい分配」は、企業による第一次分配、政府による第二次分配に分けられる。第一次分配は、あらゆるステークホルダーへの分配であり、その中には地球も含まれる。経営者が第一次分配についてストーリーを語り、その上で政府は社会課題に取り組んでいる経営者、企業を応援すべきだ。

* * *

その後の意見交換では、

●2040年ごろから人口減少の問題が顕在化してくる。公務員への労働基準法の適用など公的セクターの構造改革なくして日本は変わらない。(真鍋 精志)

●「生活者」とは、社会的人格の総体であると理解した。私自身は、8割会社、1割家庭、地域社会に至っては限りな

くゼロと思う。それを変えていく必要がある。(坂本 英一)

●イノベーションが必要であること、その背景説明を国民に行うべき。このままでは世界の中で日本が貧しい国になってしまうことへの理解が必要だ。(秀高 誠)

などの意見が出された。



閉会にあたり、生駒京子関西経済同友会代表幹事(左写真)はダイバーシティ&インクルージョンの

重要性に触れつつ、「われわれ経済同友会は、戦後日本を再興すべく立ち上がった団体であるが、その存在意義は時代により変わる。また、活動のベースとなるのは自由闊達な議論であり、本日はそのことを体現するような議論ができた」と述べた。



続いて、秋池玲子副代表幹事(左写真)は、「不確実性が大きい時代だからこそ、広く全体を見渡し、

さまざまな条件や結果を逃がずに受け入れ、判断し続けている経営者の力が重要になる。本日議論した内容が将来の子どもたちや地球にとって有益な取り組みとなるよう、われわれもその方向に向かいたい」と挨拶した。

参加者

(所属・役職は開催時)

■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)
秋池 玲子 副代表幹事/国家ガバナンスPT 委員長(ボストン コンサルティング グループ 日本共同代表)
間下 直晃 副代表幹事/規制・競争政策委員会 委員長(バイキューブ 取締役社長CEO)
山口 明夫 副代表幹事推薦候補者/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)
有田 礼二 地域共創委員会 副委員長(東京海上日動火災保険 エグゼクティブ・アドバイザー)
杉元 宣文 地域共創委員会 副委員長(日本政策投資銀行 取締役常務執行役員)
山野 智久 観光再生戦略委員会 副委員長(アソビュー 取締役CEO)
岡野 貞彦 常務理事/事務局長

■関西経済同友会

古市 健 代表幹事(日本生命保険 取締役副会長)
生駒 京子 代表幹事(プロアシスト 取締役社長)
廣瀬 茂夫 常任幹事/事務局長
上田理恵子 常任幹事/女性活躍委員会 委員長(マザーネット 取締役社長)
角元 敬治 常任幹事/経済政策委員会 委員長(三井住友銀行 取締役副頭取執行役員)
坂本 英一 常任幹事/未来ビジネス委員会 委員長(西日本電信電話 取締役副社長)
白川 基光 常任幹事(ソプラ 取締役社長兼CEO)
秀高 誠 常任幹事/大阪・関西EXPO委員会 委員長(大林組 専務執行役員 大阪本店建築事業部長)
真鍋 精志 常任幹事(西日本旅客鉄道 相談役)
高澤 利康 環境・エネルギー委員会 委員長(日本政策投資銀行 常務執行役員 関西支店長)
堀 晋一 教育問題委員会 委員長(三井物産 執行役員 関西支社長)



アルツハイマー病の超早期診断・治療による 認知症克服に向けて

高齢社会の本格化とともに、日本では認知症患者数が600万人を越え、その半数以上を占めるアルツハイマー病の予防・治療は国家的な課題となっている。認知症の予防・治療は可能か。そのためには何が解決されなければならないのか。岩坪威氏が語った。

講師：岩坪 威 氏

東京大学大学院医学系研究科
教授



認知症の6割がアルツハイマー病 社会経済的なインパクトも大きい

認知症とは認知機能の障害により独立した生活を営めなくなった状態をいう。中核症状には記憶障害や見当識障害、判断力低下などがあり、これに対してさまざまな行動・心理症状が起き、日常生活の多くに介助が必要になる。そうした症状の総体を認知症という。

認知症のケアや治療にかかるコストは医療費・介護保険や家族介護費を合わせると現時点で年間15兆円を超え、といわれる。認知症は決してお金で切り取れる問題ではないが、社会経済的なインパクトは大きい。

認知症の症状は、大脳皮質の神経細胞が死滅して脳神経の回路が壊れることによって発生する機能障害だ。その6割ほどがアルツハイマー病(AD^{*1})から起こるもので、他に脳梗塞などによる脳血管性認知症、レビー小体^{*2}型認知症などがある。

アミロイドβとタウタンパク 治療薬開発と超早期治療

ADは、高齢になるほど多く発症し、加齢が最大の危険因子だがまだ謎が多い。現在治療薬として使われている薬は4種類あるが、アセチルコリンなど神経伝達物質を補充、整える対症療法薬だ。しかしメカニズムを明らかにして、そこに直接介入していくための研究は近年ずいぶん進んだ。

現在ADの原因として重要なのはアミロイドβ(Aβ)という異常タンパク質

で、それが脳細胞の外側にたまることが最初の原因だと考えられる。次の段階では細胞内のタウというタンパク質に異常が起これ、このタウがたまっていくこと(神経原線維変化と呼ばれる)で脳の神経細胞が死んでしまう。

こうしたメカニズムの研究により、治療薬の開発も進んでいる。抗体によってたまったAβに目印を付け貪食細胞に食べさせることにより取り除くという抗体療法が進んでいる。昨年6月にはアデュカヌマブが米国で条件付き承認となり話題となったが、日本やEUでは承認が先送りされた。

ADは、Aβがたまり神経細胞の病理が始まって無症候段階である早期のプレクリニカル期AD、その後の軽度認知障害期と進行していくが、より早い時期に予防や治療を始めた方が認知機能の変化を遅らせることができる。脳の変化は画像診断やバイオマーカー(体液診断)で精密に測ることができるようになった。それは超早期治療や治療薬の治験にもつながる。

ウェブを活用「治験即応コホート」 産官学連携のエコシステムとしたい

現在、インターネットへの登録により認知症の予防薬研究に参加してもらい、開発の加速を目指すJ-TRC^{*3}を東大が中心となり展開している。研究は、

プレクリニカル期ADの方が含まれる可能性のある、50歳以上のまだ認知症ではない方々にウェブで登録してもらい、認知能力の変化をチェックしながら全国7カ所での来院による研究を実施、希望者には治験参加を支援する「治験即応コホート」である。ここを有効な予防・治療薬づくりへの産官学連携のエコシステムとしたい。

さて、認知症予防のためには何を実践すべきか。糖尿病や高血圧、高脂血症など生活習慣病は血管を痛めるので、脳血管性認知症のリスクとなるのは当然だが、ADのリスクにもなる。代謝の負荷を減らすことが大事だろう。活発な社会生活、過栄養を避けて適度な有酸素運動、頭をよく使うことが認知機能の低下を防止する。もし疑いが生じたら専門医に早めに相談することだ。

島津製作所が血液中のAβの断片を検出する技術を開発した。Aβの蓄積を超早期に血液検査で調べることも目標である。超早期に治療を開始して認知症を回避する先制攻撃的な医療は目前にきているのではないだろうか。

*1 Alzheimer's Disease

*2 パーキンソン病などで神経細胞にできる特殊なタンパク質の塊

*3 Trial Ready Cohort

<https://www.j-trc.org/ja/welcome>

中国デジタル化の展望と日本企業への示唆 —プラットフォームの戦略転換



中国で経済社会のデジタル化に貢献してきたプラットフォーム企業だが、中国政府はその影響力の強まりに危機感を抱き、2020年から規制を強化している。NTTデータ経営研究所の岡野寿彦シニアスペシャリストがプラットフォームの戦略を語った。

講師：岡野 寿彦 氏

NTTデータ経営研究所
シニアスペシャリスト



パートナー企業を集め エコシステムを構築

中国では2000年ごろから、インターネットの普及を契機にデジタル化が進化した。BAT（百度、アリババ、テンセント）、第2世代であるTMD（バイトダンス、美团、滴滴出行）といった企業がプラットフォームを構築し、成長していった。

中小企業の事業機会が限られる、互いを信用できる度合いである「社会信用」が低いといった中国経済社会の「困りごと」解決を成長機会として、ビジネスインフラ構築によるパートナー企業集め、データに基づく信用可視化などを進めた。

2010年からのスマートフォン普及を契機に、消費者の生活シーンを囲い込むエコシステム構築に進化した。さらに2015年にネットユーザーの増加率が減少に転じると、規模を確保して収益化するモデルが限界となり、企業（Bサイド）の効率化支援、消費者ニーズを起点とする既存産業の再構築に、プラットフォームは戦略転換した。

プラットフォーム規制強化 (2020年～)の要因

デジタル化が進む中で、「イノベーションと規範」、「政府と企業の役割」のバランス取り直しが中国政府の課題になっている。中国政府は2020年からプラットフォームへの規制を本格化した。背景として、(1) 企業にイノベーションを起こさせ社会インフラを整えた後、

政府がライセンスを用いて掌握するという、中国における「国家と企業の関係」がデジタル化でも起きている、(2) 金融政策、世論形成など本来政府が果たすべき機能にプラットフォームが影響力を持つようになった、(3) 経済成長によるパイの分配が難しくなる中で、貧富の格差など「国内の矛盾」と対外的勢力が結び付いて国家安全が脅かされることを警戒し、政府主導で「再分配」を進める、(4) データのコントロール、という四つの要因が絡み合っている。このうち(1)は中国独特だが、(2)は欧米諸国でもGAFAの市場支配力への対策が課題となっており、(3)の「成長と分配」は日本でも議論されている。デジタル化の進展に政策をいかに対応させるか、中国政府も変化を模索しているといえる。従って、中国のデジタル化が先んじているために、日本より早く問題が顕在化している面もあり、ここで挙げた四つの要因を紐解いて分析することが日本のデジタル化を考える上でも有益である。

デジタル化と中国企業の経営変革

中国デジタル化の主戦場は金融業、製造業など伝統的産業の効率化、消費

者ニーズを起点とする再構築にシフトし、プラットフォームと既存企業が「競争と提携」をしながら「ネットとリアル融合」、「ソフトウェアとハードウェアの融合」が進んでいる。しかし、プラットフォームのリアル業務、既存企業のDXともに、これまでできてきた組織マネジメントとのギャップに直面している。その中、ファーウェイ、小米、アリババ、テンセントなど競争力ある中国企業は、「長期志向と短期スピード」、「トップダウンと中間管理者層強化」という、相反する要素を「両立」する経営の変革を進めている。このような「両利きの経営」をいかに実行するか。(1) ルール化・プロセス化とトップダウンの大胆な変革の両立、(2) 一流人材を確保し彼らが力を発揮しやすいプロジェクト型組織を立ち上げる、(3) 業務を通じて獲得するナレッジとデータを標準化・蓄積する仕組みである「ミドルプラットフォーム」の開発・運用、という三つの取り組みが観察され、分析を深めていきたい。

新入会員紹介

会員総数 1,500名(2022年4月18日時点)



もとやま あきよし
本山 明克

所 属：ファイザー
役 職：取締役執行役員



いのうえ はるお
井上 治夫

所 属：双日
役 職：副社長執行役員



すみの としあき
隅野 俊亮

所 属：第一生命ホールディングス
役 職：取締役常務執行役員



きたはり たかこ
北堀 貴子

所 属：第一生命保険
役 職：取締役常務執行役員



かわもと てつふみ
川本 哲文

所 属：東京海上日動あんしん生命保険
役 職：取締役社長



きむら かずまさ
木村 和昌

所 属：豊田通商
役 職：執行幹部 アフリカ本部COO



いわきり たかの
岩切 貴乃

所 属：wiwiw
役 職：取締役社長



おの りゅうせい
大野 龍隆

所 属：ミスミグループ本社
役 職：取締役社長



うめはら としおみ
馬場 稔温

所 属：丸善石油化学
役 職：取締役社長 社長執行役員



たなか あきら
田中 晃

所 属：WOWOW
役 職：取締役社長執行役員



みなみ あきゆき
南 章行

所 属：コナラ
役 職：取締役会長



いのうえ よしこ
井上 佳子

所 属：クーパージョン・ジャパン
役 職：取締役社長

退 会

みたち たかし
御立 尚資

所 属：ボストンコンサルティンググループ
役 職：元・シニア・アドバイザー

うらた はるゆき
浦田 晴之

所 属：オリックス銀行
役 職：特別顧問

やまうち ちづる
山内 千鶴

所 属：日本生命保険
役 職：取締役

なかむら はるお
中村 春雄

所 属：三菱UFJモルガン・スタンレー証券
役 職：シニアアドバイザー

むとう こういち
武藤 光一

所 属：商船三井
役 職：特別顧問

おの あきひこ
小野 晃彦

所 属：宇徳
役 職：取締役社長

しもむら みつこ
下村 満子

所 属：東京顕微鏡院
役 職：特別顧問

ありとみ けいじ
有富 慶二

所 属：ヤマトホールディングス

はた けんじろう
波多 健治郎

所 属：明治安田生命保険
役 職：元・名誉顧問

かすい よしとも
賀須井 良有

所 属：住友電気工業
役 職：専務取締役

なかざと かつみ
中里 克己

所 属：東京海上日動あんしん生命保険
役 職：元・取締役社長

なべしま まさる
鍋島 勝

所 属：丸善石油化学
役 職：元・取締役社長 社長執行役員

もり はじめ
森 肇

所 属：住友商事
役 職：常務執行役員

いしだ えいじ
石田 英二

所 属：住友商事
役 職：執行役員

まつした いさお
松下 功夫

所 属：ENEOSホールディングス
役 職：名誉顧問

きよはら せいじ
清原 正治

所 属：アメリカン・エクスプレス・インターナショナル・Inc
役 職：エグゼクティブ・バイスプレジデントアジア社長

やま だ よしひさ
山田 善久
所 属：楽天グループ
役 職：相談役

むか い とし お
向井 俊雄
所 属：BIPROGY
役 職：シニア・エグゼクティブ・アドバイザー

とお や のぶゆき
遠谷 信幸
所 属：電通
役 職：元・取締役副社長 執行役員

の むら としあき
野村 俊明
所 属：安藤・間
役 職：元・特別顧問

すず き たか お
鈴木 孝男
所 属：日本立地センター
役 職：元・顧問

み やけ きよし
三宅 潔
所 属：みずほ証券
役 職：元・取締役会長

おお とも ひろゆき
大友 啓行
所 属：わらべや日洋ホールディングス
役 職：取締役会長

はにゆう さ わ こ
羽入 佐和子
所 属：お茶の水女子大学
役 職：名誉教授

たかはし まもる
高橋 衛
所 属：HAUTPONT研究所
役 職：代表

ほりこし たけし
堀越 健
所 属：コマツ
役 職：取締役常務執行役員CFO

かなざわ むつ お
金澤 睦生
所 属：帝国ホテル
役 職：取締役

おおうち ち え こ
大内 智重子
所 属：電通
役 職：エグゼクティブ・アドバイザー

なつ の たけし
夏野 剛
所 属：ドワンゴ
役 職：取締役社長

ふかぼり てつ や
深堀 哲也
所 属：レーサム
役 職：常勤監査役

はやし たつ お
林 達夫
所 属：アークデザイン
役 職：取締役会長

すみ の ひろし
角野 博司
所 属：クマヒラ
役 職：元・最高顧問

こしだか ひろし
腰高 博
所 属：コシダカホールディングス
役 職：取締役社長

いわもと ゆういち
岩本 祐一
所 属：コマツ
役 職：元・専務執行役員CTO

しょうじ てつ や
庄司 哲也
所 属：NTTコミュニケーションズ
役 職：相談役

に わ としゆき
丹羽 利行
所 属：パロマ
役 職：元・常務執行役員

よし の みつる
吉野 満
所 属：三栄建築設計
役 職：取締役副社長

まつ だ のりゆき
松田 憲幸
所 属：ソースネクスト
役 職：取締役会長兼CEO

ありすえ しん や
有末 真哉
所 属：大樹生命保険
役 職：顧問

か のう ひろ み
嘉納 裕躬
所 属：ティラド
役 職：取締役会長

うえはら はる や
上原 治也
所 属：三菱UFJ信託銀行
役 職：特別顧問

あ だち たもつ
安達 保
所 属：ベネッセホールディングス
役 職：取締役

こ じま かつしげ
小島 克重
所 属：NTTコミュニケーションズ
役 職：執行役員

ふくむろ ひろし
福室 裕
所 属：東京アールアンドデー
役 職：取締役CFO

き ざき しげ お
木崎 重雄
所 属：キザキ・エンタープライズ
役 職：代表取締役

す だ のぶひろ
須田 修弘
所 属：BASFジャパン
役 職：取締役副社長

せんもと さち お
千本 倅生
所 属：レノバ
役 職：取締役会長

なかがわ かずひさ
中川 和久
所 属：大原学園
役 職：理事長

すえまつ けんいち
末松 謙一
所 属：三井住友銀行
役 職：名誉顧問

ウクライナ危機をテーマに全国セミナー(特別プログラム)を開催

4月14日に第34回全国経済同友会セミナー(以下、全国セミナー)特別プログラムを開催した。全国セミナーは全国44経済同友会にて、各地の交流と相互の連携強化を目的に開催している。今回は神戸市でのリアル開催予定であったが、コロナ感染拡大により見合わせ、急きょ、テーマを「ウクライナ危機:変貌する世界秩序と世界経済~日本の針路を考える~」に変更し、東京を拠点に、オンライン(非公開)にて実施した。

まず、小野寺五典元防衛大臣が「ウクライナ危機が示した世界秩序の動揺」

と題した基調講演を行った。その後、吉崎達彦双日総合研究所チーフエコノミストをモデレーターに迎え、大島真彦三井住友銀行取締役副頭取、鈴木善久伊藤忠商事副会長、田川丈二日産自動車専務執行役員、寺澤達也日本エネルギー経済研究所理事長の4人のパネリストが経済への影響と日本の対応について意見交換を行った。討議終了後、市川晃全国セミナー企画委員長が、「戦争の早期終結を信じつつ、自らの事業運営を通じて健全な経済活動をけん引し、世界経済の安定成長に寄与し続け

たい」と、メッセージを発信した。

次回(2023年4月)開催地挨拶として、森拓二郎長崎経済同友会代表幹事がビデオメッセージで現地(長崎)への参加を呼び掛けた後、古市健関西経済同友会代表幹事の挨拶をもって閉会した。



櫻田代表幹事、ワクチン接種促進に向け松野大臣らと会談

5月12日、松野博一ワクチン接種推進担当大臣、佐藤英道厚生労働副大臣兼内閣府副大臣が来訪され、櫻田謙悟代表幹事、岡野貞彦事務局長と会談した。松野大臣からは「社会経済活動を回復させていくためにワクチンの接種を進めることは大変重要である。全人口に対する3回目の接種率については、55%に達しているが、一方で20歳代や30歳代の接種率は4割に届いていない状況だ。日本も何とか60%台にもっていききたい。従業員の方が安心して接種できるよう、ワクチン接種に関する休

暇などの取り扱いについて、あらためて会員企業・団体に周知をお願い申し上げる。企業と行政が連携して、医療のひっ迫を避けながら社会経済活動を動かしていきたい」と語った。

これを受けて櫻田代表幹事からは、「経済・社会活動を継続・活性化する上で、ワクチン接種は大きな決め手になる。ワクチン接種に関する相談窓口の活用、大規模接種センターでの企業単位の団体接種の積極的利用、ワクチン接種にかかわる休暇制度の導入などについて会員各位に周知、働き掛けを行っ



(右手前から)松野博一大臣、佐藤英道副大臣、(左手前から)櫻田謙悟代表幹事、岡野貞彦事務局長

ていきたい。若者の3回目接種率の伸び悩み、その打開に向け、インセンティブ付与・PRの検討をされてはどうか」と提案した。

No.848 May 2022 経済同友会 5

C O N T E N T S

特集

2022年度
通常総会・代表幹事所見 03

CLOSE-UP 提言

環境・エネルギー委員会【意見】
栗原 美津枝 委員長
議論のゴールと時間軸を設定し、
カーボンライジングの検討を加速せよ 12

データ戦略・デジタル社会委員会【提言】
寺田 航平 委員長
デジタル社会の基盤となるマイナンバーの
一層の活用でデータ連携と利活用の拡大を 14

規制・競争政策委員会【提言】
間下 直晃 委員長
働き方や会計・税務を見直し、
スタートアップのさらなる成長曲線を描く 16

成長戦略評価・実行委員会【中間提言】
峰岸 真澄 委員長
実効性ある成長戦略の策定と
着実な実行に向けた問題提起 18

Doyukai Report

第1期ノミネートメンバー講演会
メディア・ビッグバンと日本メディアの進化 20

経済同友会・同友クラブ共催2021年度会員懇談会
リチウムイオン電池が拓く未来社会 23

関西経済同友会幹部との
意見交換会(東西懇談会)開催 24

Seminar

第1349回 会員セミナー
アルツハイマー病の超早期診断・治療による
認知症克服に向けて
岩坪 威 氏 東京大学大学院医学系研究科 教授 26

第1350回 会員セミナー
中国デジタル化の展望と日本企業への示唆
—プラットフォームの戦略転換
岡野 寿彦 氏 NTTデータ経営研究所 シニアスペシャリスト 27

Column

私の一文字 新芝 宏之 02
「時代の『関門』」

リレートーク 辻 庸介 11
「社会を前へ」

私の思い出写真館 大岡 哲 31
「禪にふれて」

新入会員紹介 28

ウクライナ危機をテーマに
全国セミナー(特別プログラム)を開催
櫻田代表幹事、ワクチン接種促進に向け
松野大臣らと会談 30

禅にふれて



大岡 哲
大岡記念財団
理事長

私の思い出の写真は2016年9月、中国河北省の臨済寺でのものである。絵本『ウォーリーをさがせ!』のようだが、中央部右寄り中段に私ども夫婦が発見できるだろうか。臨済禅の開祖、臨済禅師1150年遠諱記念の日中合同法要——300人を超す僧侶に囲まれての参加は得難い経験だった。

こうした大人数の禅僧に会うことは初めてだったが、禅寺はよく訪れている。雲水に会うと自分の所作まで引き締め心地よい。さらに禅匠の徳風にふれるとなるとなおさら、心は洗われる。龍門寺(姫路)の河野太通老大師や方広寺(浜松)の安永祖堂管長にもご指導いただいている。

禅にふれるご縁を下さったのは京都の大徳寺龍光院・小堀月浦和尚だ。お参りに伺うたびに禅院の清風に癒される。本当にありがたいと感謝している。小堀和尚と大徳寺真珠庵・山田宗正和尚を囲む「紫野文苑」という集まりがある。多士済々、俳優の神山繁さんのような方までいらして、禅味の中にも談論風発、愉快な夕べであった。小林陽太郎さんら東京

組とは京都への行き帰りでもよくご一緒した。長い歴史を有する文苑である。

東京では、日本工業倶楽部で平林寺(新座)の松竹寛山老師をお招きして「丸の内坐禅会」を開いている。忙しく人々が行き交う夕刻の東京駅前、参加者は経済人。読経の声とは、何とも言えず対照的な取り合わせだ。老師の法話の後「お経の内容は分からないが、読経しても意味があるのか」「坐禅の折、何も考えないようにするにはどうするのか」「何も考えないと、ボーッとしているのと、どう違うのか」など多くの質問が出る。そして皆で「むう」「ムー」と無の字を唸って坐る。坐れば、頭がほんのり暖かくなって体もなんとなく気持ちよい。

コロナ禍では、こうした集まりも休会を余儀なくされている。一人大声でお経を読むか、線香を前に坐ることくらいしかない。薫風来る5月、爽やかな青空のようにコロナ禍が早く、きれいに終息することを願うばかりである。

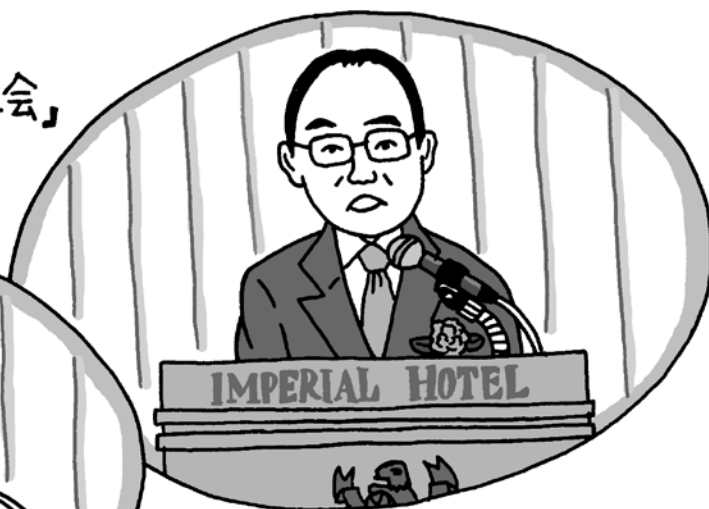


2016年、中国河北省臨済寺

4月27日

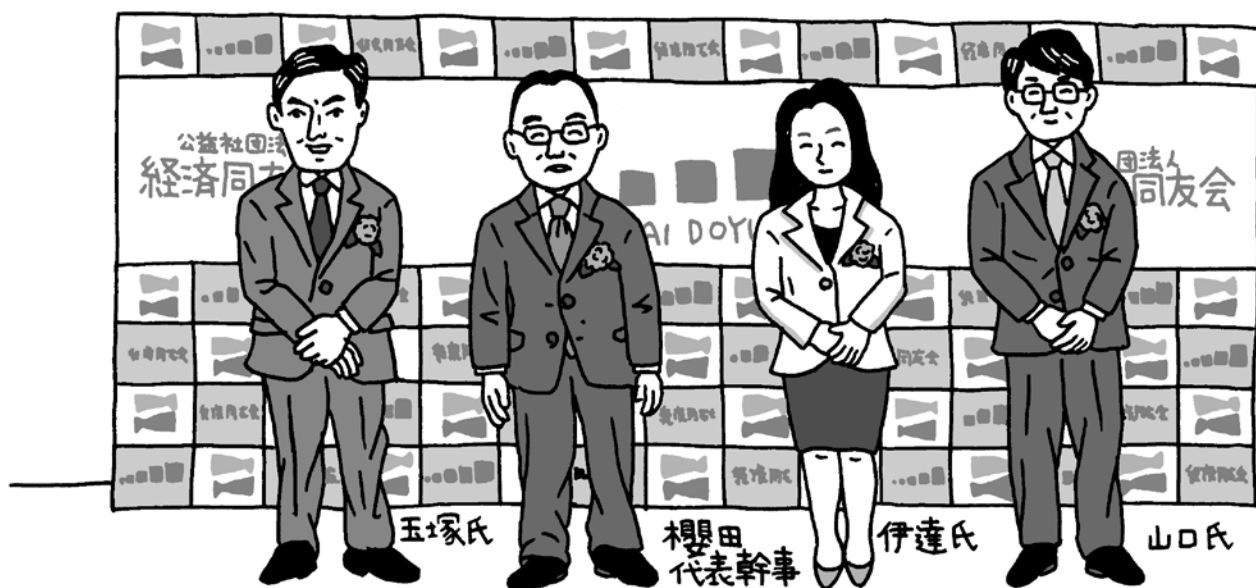
2022年度通常総会が開催されました

櫻田代表幹事は4年間の
集大成として「生活者共創社会」
の姿を描くことを発表▶



◀岸田総理もご来場「官民が
社会変革の全体像を共有し、
持続的な経済を作ろう」と講演

- 新たに、伊達美和子氏、玉塚元一氏、山口明夫氏が
副代表幹事に選出されました。



イラスト：溝口イタル

