

KEIZAI DOYUKAI

# 経済同友

6

2022 June

No.849

特集

## 産業懇談会の 魅力と新しい取り組み

CLOSE-UP 提言

国家ガバナンスPT

企業・経営者の視点から

国家ガバナンスの課題・あり方を俯瞰し  
国民的な議論の土台を提供

財政・税制委員会

官民の適切な役割分担の下

既得権益を乗り越え

経済成長と持続可能な財政を両立する



# 私の一文字

観光再生戦略委員会 副委員長  
**清水 新一郎**

日本航空  
取締役副社長執行役員



## 「感じる」その瞬間を大切にする

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」。今回は、清水新一郎観光再生戦略委員会副委員長にご登場いただきました。

**岡西** 「感」という文字には、祈りに対して神様の心が動かされるという由来があります。そこで、躍動感や広がりを意識して書かせていただきました。この漢字を選ばれた思いをお聞かせください。

**清水** 私たちの仕事は、「動く」ことにかかわっています。場所の移動をすると、新たに感じるものがあります。心で感じるという人の行為は、情報のスピードが早まっても昔と大きく違うわけではありません。心で感じることにかかわる仕事をしているような気もして、この漢字を選びました。

**岡西** 私自身も、移動する際に見て感じたものを自分の心に記憶させて、文字を書くときに蘇らせています。旅が思うようにできないこの2年間があったので、動くことの意味をあらためて感じます。今後はどうなるのでしょうか。

**清水** ビジネスの移動は少し減るだろうと思っています。オンラインでできることが広がったのは事実です。しかしリアル的重要さもあらためて認識されたと思います。場の空気を感じることに、直接触れ合うことに重きを置いて、観光などの移動価値が高まっていくのではないのでしょうか。

**岡西** 動けない時間があったがゆえに、人として生きる上で「感じる」ことの大事さを強く思います。

日常的に「感」を育てるために大切にされていることはございますか。

**清水** 毎朝公園を散歩しているのですが、草木が日々変化し、少しずつ芽が伸びていく。いちいち確認するわけではないのですが、変化の中に身を置いているような気持ちです。海も好きなのですが、ただ浮いているだけという時間が好きですね。感覚を取り戻している思いです。美術展などの空間で過ごすのも好きですが、同じかもしれません。

**岡西** 感性をいろいろなところでキャッチされていらっしゃるなと思いました。共通して浮かんできたのは、「静か」という言葉ですね。公園でも、海の中でも、周囲を感じつつ静かに過ごしていらっしゃるイメージを持ちました。

**清水** 仕事に全身で取り組むことにも共通性があると思っています。毎日計器を見続けていると、トラブル時に「何か変だ」と感じる。サービスの最前線でも、お客さまに寄り添って、心で感じて、お客さまの反応を五感で感じて対応する。これがプロだと思いますし、経営破綻後にもう一度積み上げてきた自分たちの仕事の意味にもつながると思っています。

**岡西** 続けていく中で自分たちの感覚を養っていくという観点は、どこにも通じる重要な点ですね。

**清水** 一方で、「のりしろ」をつくらうという話もしています。集中の間にふとした間をつくり、自分を取り戻して次に向かえるようにすることが大事だと感じています。

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。



# 産業懇談会の魅力と 新しい取り組み

産業懇談会は、会員のより積極的な相互交流、情報交換を目的として1974年に設置された。現在874人(2022年6月13日現在)の会員が14グループ(1グループ40~102人)に分かれ、それぞれの世話人および運営委員を中心に自主運営を行う。グループごとに月一回の例会を昼食会形式で開催し、メンバー間の情報交換や外部講師による講演会を行ってきた。

新型コロナウイルス感染症により、この2年間いくつかの例会が中止になるなどの影響を受ける一方、オンライン方式による開催も増えた。

また、2021年度は新しい取り組みとして14グループメンバー全員を対象とした「オンライン海外視察」を実施、参加者から高い評価を得た。

今号では産業懇談会の概要と魅力をお伝えする。



## INDEX

代表世話人からの  
対談メッセージ.....04

湯川 智子 CO2資源化研究所 取締役副社長

内田 士郎 SAPジャパン 取締役会長

オンラインで海外視察.....07

2021年度産業懇談会で  
講演いただいた外部講師.....08

グループ紹介.....09





# 代表世話人からの対談メッセージ

産業懇談会ではメンバー同士の交流や、政治・経済・文化・科学・スポーツなど多彩なジャンルの外部講師を招いた昼食懇談会などの活動を行っている。通常は視察できない施設の見学なども活発に行い、経営者同士の肩肘を張らない、他に得難い場となっている。今号では代表世話人を務めるお二人に、対談形式で、会員に伝えたい活動の魅力や、コロナ禍での新しい取り組みについてお話しいただいた。

**内田 士郎**

SAPジャパン 取締役会長

**湯川 智子**

CO2資源化研究所 取締役副社長

## 自分の拠点を見つけた気持ちになれた「産業懇談会」は、他にはない大きな魅力

**湯川** 私は30代後半に経済同友会に入会しましたが、皆さん、ご経験も肩書きもすごい方たちばかりでしたから、身がすくむような思いをしていました。女性も当時はまだ非常に少なかったです。当初は「怖い」という気持ちがありました。

実は入会当初、「創発の会」でご挨拶させていただいた方から「(入会するには)ずいぶん若いのに。しかも女性なのに」という反応も感じたので、もしかして自分は場違いな所にいるのではないかと、足が遠のいてしまったことがありました。そんなとき、私を経済同友会に推薦くださったお一

人のサントリーの立木正夫常務(当時)が世話人をされている「産業懇談会」の第2水曜グループ(以下2水)に呼んでいただきました。ここで、皆さんから「怖いことは何もないよ。ここはホームルームだから」と言われて、とても救われた気持ちになりました。ようやく、経済同友会での自分の拠点を見つけた気持ちになりました。

2水には大学の先輩もいましたし、同期の女性ともつながりができました。皆さんからいろいろなことを教えていただきましたし、貴重な出会いもたくさんありました。「新しく入っていらした方には、自分もこんなふうにして差し上げたいな」というお手本のような方たちと出会うことができたのが2水という場所でした。

**内田** まさしくホームルームですね。<sup>かみしも</sup> 袴を脱いだ付き合いができる場所。これこそ、経済同友会が他の経済団体と大きく違う点だと思っています。普段、アポを取るのも大変な方と、昼食を共にして気軽に話ができるというだけでも魅力ですが、さらに信頼が深まれば一緒に食事やゴルフなどプライベートな付き合いにも発展していきます。ご子息の結婚式に呼んでいただいたこともありました。経済同友会の仲間たちと同じテーブルで愉快地に祝杯を挙げる結婚式、あんなに楽しい式はありませんでした。会社の代表として参加しているのではなく、あくまで個人として参加しているからこそその関係だといえるでしょう。それぞれが独立した個人としてお互いに知己を得て知見を広め、肩書きを超えて好きなことを言い合える。意見が違うのは当たり前という前提で、天下国家を論じることもできるのです。本当に貴重な場だと思います。

**湯川 智子**

CO2資源化研究所 取締役副社長

上智大学短期大学部卒業後、東洋工業(現マツダ)入社、82年ドゥ・クリエーション設立、取締役社長、89年インプレッション取締役社長、2010年ドゥ・クリエーション取締役会長、12年東京ニュービジネス協議会副会長、サピエント設立、取締役社長、14~17年上智学院評議員、15年CO2資源化研究所取締役、21年同副社長、22年クリーク・アンド・リバー社社外取締役。2001年経済同友会入会、12年度より幹事、21年度より産業懇談会代表世話人。



## 月一回のランチタイムを有効活用 知見を広げる、貴重な出会いの宝庫

経済同友会というと、どうしても委員会による政策提言活動に注目が集まりがちですが、各グループが自主的に運営して交流を広げるこの産業懇談会は、経済同友会だけが持つ、大きな魅力だと思っています。ここでの交流を通して、会員一人ひとりの人生が、さらに豊かで奥行きのあるものになっていくでしょう。産業懇談会での出会いがまず個人の血となり肉となり、社会貢献へと向かう原動力になっていくと思っています。

### 生の声、ここでしか聞けない貴重な話 本音の付き合い、盤石な関係にもつながる

**内田** 湯川さんが入会した当時より、現在は女性のメンバーもずいぶんと増えましたね。

**湯川** 女性の会員は、さまざまなハードルを越えてきた方ばかりですから、話にも重みがあります。大人になってからの友人は、会社の中では難しい面もありますが、ここでは男女問わず素敵なお友達が増えていくことがうれしいです。仕事上でのお付き合いや会社の中での関係とはまったく違うからこそその価値があります。女性も増え、年代、会社の規模、業界などが異なる方々との交流は大きな魅力です。

**内田** 産業懇談会で常に顔を合わせて語り合っているからこそ、電話一本で、すぐに相談にも乗ってもらえる。私もたくさんの方にサポートしていただきましたし、こちらがお役に立てたこともあります。そういう形で広がりができていきます。

**湯川** 産業懇談会でのお付き合いを通して、その方の人となり分かるというのは大きいと思います。所属企業がしっかりしているということに加えて、人間的にも信頼できる方なのかどうかが見えてきます。

**内田** そうですね。新聞紙面でよくお名前を見るような方がたくさんいらっしゃいますが、紙面に載る記者会見などの言葉とは違う生の声を直接聞くことができるのは、大きな価値だと思います。

**湯川** オフレコの場合だという安心感もあります。だからこそ、打算のない本音のお付き合いができますし、ここでしか聞くことのできない貴重なお話を耳にする機会も多くあります。そうしたかかわり合いによってお互いの人間性が深いところまで見えてきます。信頼度に加え、その方の人間性の両方が分かれば盤石な関係に発展しますし、仕事の話につながることもあります。そこから「うちの社外取締役をやってくれないか」というように発展する例もありますし、そうしたかかわりを通して会がさらに活性化するのはと思います。

**湯川** 現在、産業懇談会に参加している方は、まだ全会員の半分強。せっかく入会をされたなら、経済同友会の貴重な「資産」を活用されないことは、とてももったいないと思います。

**内田** 皆さんランチは食べるわけですから、月に一度は産業懇談会に足を運んで食事を共にしながら講演を聞き、参加者ともよま話をしながら知見を広めて、ランチの時間を有効活用していただきたいと思います。「同じ釜の飯」を食べた、貴重な仲間が得られることと思います。

**湯川** 入会されたばかりの方は、かつての私と同じように、どこに自分の身を置けばいいのか分からない、ということも多いと思います。そういうときは、まず産業懇談会に入っていれば、「ここに居場所がある」と実感できると思います。例えば私たち2水が大事にしているのは「皆さんが主役」というスタンス。新しく入ってきた方には、「心配しないでいいよ」と声を掛けて、その人のサポートに心を砕きます。

**内田** 私は第4火曜グループ(以下4火)の世話人をしていただきますが、4火では、外部講師の講演以外に、新しく入ってきた方に自己紹介も兼ねた講演をしていただいています。先日は、外資系の金融機関をいくつも経験されてきた女性が、外資系特有の人事制度について話してくださいました。皆さんそれぞれ個性的な話をされます。サウジアラビアの巡礼地であるメッカでテントを施工するにあたり、いかにして遮光布で可動式のパラソルを開発したかという苦労話など、大変印象深いお話ばかりです。また外部講師では、文化勲章を受章された画家や陶芸家の方たちが作品をお持ちになってお話しいただいたり、女性レーシングドライバー

### 内田 士郎

SAPジャパン 取締役会長

1978年早稲田大学政治経済学部卒業後、ピーター・ウィック・ミッチェル入社、86年から99年まで米国勤務、99年PwCコンサルティング取締役、2005年ベリリングポイント取締役社長、09年プライスウォーターハウスクーパーズコンサルタント取締役社長、10年プライスウォーターハウスクーパーズ取締役社長、12年同取締役会長、15年SAPジャパン取締役会長。2009年経済同友会入会、10年度より幹事、13年度より東北未来創造イニシアティブ協働委員会副委員長、15～16年度先進技術による経営革新委員会副委員長、22年度より産業懇談会代表世話人。





でありながら社外取締役も務められる方などに講演をしていただいたりしました。他にもメンバーの人脈がなければ入ることができないような特殊な施設を見学したこともありました。このような貴重な出会いの宝庫ですから、皆さん気軽に産業懇談会に参加をしていただきたいです。

**湯川** どの会に入ったらいいのか分からない、という方や、そもそも会の活動内容がよく分からない、という方も少なからずいらっしゃると思います。

**内田** 確かに、知り合いに引張ってもらおうといったことがないと、なかなか足を踏み入れるきっかけがつかないかもしれません。私がお勧めしたいのは、まずはお試しでいろいろな会を見て回ることに。それぞれの会の雰囲気を感じてみてください。相性もあることですから、入ってみてから別の会に移るのも自由です。

**湯川** 知らない所に入って行くのは足が重くなります。これから新しく入会される方には、デフォルトとして産業懇談会に入っていたとこの仕組みでもいいかもしれません。入会2年目までの方が参加する「創発の会」とコラボレーションして、それぞれの会のPRをさせていただくなど、工夫できることはたくさんありそうです。

## 懇談会のグループを横断したイベントも実施 ジャンルを超えた化学反応を期待

**内田** この2年あまりはコロナ禍の影響でイベントも中止せざるを得なかったのは残念でした。しかし、オンライン会議を活用した結果、懇談会への参加率は上がりました。オンラインによる新しい可能性も広がったように思います。

**湯川** 例年は夏に14グループの合同懇談会を開催していましたが、新型コロナの影響からここ2年は中止せざるを得ませんでした。また、各グループで実施していた見学会も開けないケースが多くなっていました。そこで新たな取り組みとして、旅行代理店に依頼して全懇談会を横断したオンライン見学会を企画、実施しました。リアルタイムでアフリカのサバンナやウィーンの街並み、スペインのプラド美術館紹介など、好きなコースを選べる形にしましたが、グループの枠を超えてメンバーが交流する機会にもなり、参加した人から高い評価をいただきました。

**内田** オンラインならではの企画でした。それぞれの国・地域をライブ映像でつなぐので、今のサバンナの動物たちの様子などをリアルタイムで共有できました。

**湯川** 楽しかったですね。旅行後にブレイクアウ

トルーム機能を活用して、参加者同士で、ワイン片手に視察の感想を言い合える場を設けたら良かったかな、と後から気付きました。懇談会に横申を通してコミュニケーションを深める良い機会になると思いますので、次回の課題にしたいです。

**内田** 懇談会を横断して知己が広がるというのは、会の活性化にもつながりそうですね。

**湯川** 経済同友会の入会は企業の執行役員以上という条件ですが、若い世代の方もいらっしゃいますし、最近ではベンチャーの方も増えつつあります。他ジャンルの大企業の方やベンチャーの方と知り合うことで、良い意味での文化の衝突のようなことや、化学反応が起きることを期待したいと思います。

**内田** そうすることで、組織の新陳代謝も進みますね。同じメンバーで固定してしまうことが一番良くないですから、組織を活性化していく上でも、常に新しい方に入っていただくことが重要だと思います。そして、ここで出会ったこと、経験したことが全て、会員一人ひとりの人生を豊かにする財産となります。そうした認識が皆さんに染み渡っていくと、創設当時の趣意書に込められた思いに立ち返っていただけるのではないかと考えています。個人それぞれの思いを結集した力こそが、世の中をより良くしていく。その源泉は、繰り返しになりますが、私は産業懇談会にあると思っています。

**湯川** 本当にそうですね。原点回帰。1946年の設立趣意書「日本はいま焦土にひとしい荒廃の中から立ち上ろうとしている……今こそ同志相引いて互に<sup>むちうのうしゅう</sup>鞭ち脳漿をしぼって我が国経済の再建に総力を傾注すべき秋ではあるまいか」「本会は他面、会員が相互に啓発し合い切磋琢磨する教室でもあり、また気楽に親交を温める倶楽部でもある」というあの言葉の通りですね。



# ナイロビサファリ、ウィーン、プラド美術館 オンラインで海外視察

産業懇談会では年に一度「14グループ合同暑気払い」として対面での懇談会を開催し、各グループの垣根を越えた懇親を図ってきた。しかし、2020年・2021年と新型コロナウイルスの影響により開催が見送られ、14グループの交流が途絶えていた。2020年度は新型コロナウイルスの影響の下での産業懇談会運営について試行錯誤が続いたが、2021年度はオンラインの運用も定着してきたため、これを踏まえた新たな合同・共通体験企画として「14グループ合同オンライン海外視察」を企画、実施した。

単に視聴するのではなく、現地とつながり、現地ガイドとライブでコミュニケーションをしながら各地を疑似体験する形とした。「ケニア ナイロビ国立公園サファリライブツアー」「音楽の都 ウィーン散策」「マドリッド プラド美術館セミナー」の3回を実施、多数の参加者を得た。

## 参加者に好評、 産懇に新たな可能性

サファリツアーでは、現地ガイドが車で「ナイロビ国立公園」の中を案内、近寄ってくる動物たちの様子や、公園の背景にある近代的なビル群とのコン

### 音楽の都 ウィーン散策

オンライン開催  
LIVEツアー

開催時間: 18:00~19:00

オンラインで街歩き！ウィーンの名所案内

現地のベテラン日本語ガイドが、実際にウィーンの街を歩きながら生中継いたします。世界的に有名なウィーン・フィルハーモニー管弦楽団の本拠地・楽友協会から出発し、リング通りを歩きながら、世界三大歌劇場のひとつである国立オペラ座、その後ウィーンの目抜き通りであるケルトナー通りへ。ケルトナー通りでは、現在のウィーンの様子をご覧頂くと共に、皇室御用達のお店やカフェなどをご紹介いたします。また、現地在住者の目線でコロナ禍の町の様子、ワクチンパスポートの導入状況等もレポートいたします。

シュテファン寺院はじっくりと解説

オーストリアで最も重要なゴシック建築でウィーンのシンボル、シュテファン寺院。塔の高さは約107メートル。





<ケルトナー通り>



<楽友協会>

■ 当日の行程 (予定)

17:50	専用URLにアクセス！開始をお待ちください。
18:00~	ツアー開始 <主な観光地> ■ 楽友協会(外観) ■ 国立オペラ座(外観) ■ ケルトナー通り ■ シュテファン寺院(外観)
18:50頃	質疑応答

ウィーン視察の案内

トラストという、まさに現代社会と自然が共存する姿を実感した。

ウィーンでは、世界的に有名なウィーン・フィルハーモニー管弦楽団の本拠地・楽友協会から出発し、リング通りを歩きながら、世界三大歌劇場の一つである国立オペラ座、ウィーンの目抜き通りであるケルトナー通りへ。

ウィーンのシンボルで、オーストリアで最も重要なゴシック建築であるシュテファン寺院では、寺院をぐるりと回

りながらこの歴史的な建造物についてたっぷりと見学することができた。

プラド美術館セミナーでは、マドリッドの街並みを楽しむとともに、ゴヤ、ベラスケス、ブリューゲルなどプラド美術館に収蔵される作品と、それにまつわる秘話などを聞き、造詣を深めることができた。

参加者の満足度も高く、オンラインを活用した、産業懇談会の新しい可能性を感じさせる企画となった。



現地ガイドさんによる案内



歯痛のキリスト像

# 2021年度産業懇談会で講演いただいた外部講師(抜粋)

上段:講師名・肩書(開催時) 下段:講演テーマ

敬称略・順不同

<p><b>佐藤 正之</b> 東京都立産業技術大学院大学 特任教授 認知症に対する非薬物療法:音楽療法を中心に</p>	<p><b>堀 乙彦</b> 日本赤十字社 事務局長 新型コロナウイルス感染症まん延下の赤十字活動</p>
<p><b>近藤 誠一</b> 近藤文化・外交研究所 代表/元文化庁長官 人文知で切り開く未来~大局観と座標軸をもて~</p>	<p><b>三谷 純</b> 筑波大学 教授 折紙研究の最先端~折紙と文化、数学、アート、工学</p>
<p><b>桜田 一洋</b> 理化学研究所 情報統合本部 先端データサイエンスプロジェクトリーダー 拡張知性(EI)で駆動される保健・医療イノベーション</p>	<p><b>和田 洋巳</b> からすま和田クリニック 院長 癌は生活習慣病である・その対処の仕方は? SBMという立場からの医学治療</p>
<p><b>堅達 京子</b> NHKエンタープライズ エグゼクティブ・プロデューサー 2050脱炭素へ グリーンリカバリーをめざせ!</p>	<p><b>ジョージ・オルコット</b> 大学院大学至善館 副学長 教授 コーポレートガバナンスの変遷と社外役員の役割</p>
<p><b>内田 智士</b> 京都府立医科大学大学院医学研究科 医系化学 准教授 新型コロナウイルス及びそのワクチンの最新の科学と今後の展望</p>	<p><b>平出 淑恵</b> コーポ・サチ 代表取締役 SAKEから観光立国</p>
<p><b>百野 公裕</b> グラミン日本 理事長 CEO コロナ禍で深刻化する日本の貧困~わたしたちにできることを考える~</p>	<p><b>澤 和樹</b> 東京藝術大学 学長 国策としての「芸術のススメ」</p>
<p><b>為末 大</b> Deportare Partners CEO/元陸上選手 言葉とコーチング</p>	<p><b>田中 雄二郎</b> 東京医科歯科大学 学長 ポストコロナ時代の「医療復興」に向けて~本学の経験を踏まえて</p>
<p><b>武藤 敏郎</b> 東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会 事務総長 COVID-19下の東京2020オリンピック・パラリンピックと日本の未来</p>	<p><b>村田 理如</b> 清水三年坂美術館 館長 欧米人を熱狂させた明治工芸~生まれた背景とその衰退~</p>
<p><b>井上 智広・浅井 健博</b> NHK 大型企画開発センター チーフ・プロデューサー NHKスペシャル「新型コロナ 全論文解説」その取り組みと成果</p>	<p><b>垣内 俊哉</b> ミライロ 取締役社長 バリアバリュー~障害を価値に変える~</p>
<p><b>森 信好</b> 聖路加国際大学 聖路加国際病院 内科系診療科 感染症科 医長 COVID-19、最新の知見</p>	<p><b>山口 しのぶ</b> 国連大学サステナビリティ高等研究所 所長 国際連合大学サステナビリティ高等研究所 (UNU-IAS) の紹介</p>
<p><b>上田 紀行</b> 東京工業大学 リベラルアーツ研究教育院長 教授 新時代のリーダーを育てる</p>	<p><b>村上 建治郎</b> Spectee 代表取締役CEO 未曾有の災害に対応する『AI防災』の最前線</p>
<p><b>松山 大耕</b> 妙心寺退隠院 副住職 AI時代の人間の可能性~禅の修行からの考察~</p>	<p><b>岡田 光信</b> アストロスケールホールディングス 創業者 兼 CEO 持続可能な宇宙環境の実現と令和時代の起業家精神</p>
<p><b>高山 博子</b> 太宰府天満宮 権禰宣 変わらないために変わりつつける~今を生きる神社</p>	<p><b>大嶋 泰介</b> Nature Architects 代表取締役CEO メタマテリアルを活用した製造業設計DXの再前線</p>
<p><b>山崎 直子</b> 宇宙飛行士 宇宙、人、夢をつなぐ</p>	<p><b>藤原 帰一</b> 東京大学大学院法学政治学研究所 教授 緊迫する米口関係~瀬戸際政策にどう対すべきか~</p>
<p><b>長谷川 直之</b> 気象庁 長官 異常気象と地震災害</p>	<p><b>落合 陽一</b> 筑波大学 准教授 計算機と自然、脱炭素とデジタル、祝祭と身体性</p>
<p><b>醍醐 象器</b> 東京医科大学病院 事務部長 医療経営におけるwith Covid-19、after Covid-19</p>	<p><b>江崎 浩</b> 東京大学大学院情報理工学系研究科 教授 兼 デジタル庁チーフアーキテクト Society5.0の“実”実装~DXとCNIに向けたデジタルインフラの整備~</p>
<p><b>野辺 継男</b> 名古屋大学 客員准教授 自動車産業革命の本質</p>	<p><b>初瀬 勇輔</b> 日本パラリンピアンズ協会 理事 パラリンピックを通して考える共生社会</p>
<p><b>濱口 道成</b> 科学技術振興機構 理事長 ウイズ/ポスト・コロナ時代の科学技術~産学連携、人材育成を中心に~</p>	<p><b>山口 雅俊</b> ヒント 代表取締役/映画監督 映画やドラマの作り方</p>
<p><b>廣瀬 俊朗</b> HIRAKU 代表取締役 なんのために勝つか</p>	<p><b>鈴木 智行</b> アイデミー 社外取締役 想像力と創造力を発揮して、イノベーションを引き起こす</p>
<p><b>樋口 晴彦</b> 警察大学校 博士 実際の不祥事例から見たガバナンスの課題</p>	<p><b>中空 麻奈</b> BNPパリバ証券 投資調査本部長 2022年の経済展望とリスク</p>
<p><b>安永 祖堂</b> 臨済宗方広寺派大本山 方広寺 管長 心にひびく禅のことば</p>	<p><b>小泉 泰郎</b> FiNC Technologies 取締役CFO 日本のデジタルヘルスケアの現状</p>
<p><b>藤原 道山</b> 尺八演奏家 都山流 日本の伝統音楽とは/尺八の生演奏</p>	<p><b>山本 浩平</b> 山本浩平法律事務所 不動産STO~不動産投資の民主化</p>
<p><b>小澤 直</b> 日本財団パラスポーツサポートセンター 常務理事 パラスポーツの課題と社会に与えるインパクト</p>	<p><b>松本 和也</b> マツモトメソッド 代表取締役 リーダーに求められる「話して伝わる力」の実践法</p>
<p><b>沖 大幹</b> 東京大学 総長特別参与 企業の水・気候リスク開示と持続可能な開発</p>	<p><b>三浦 智康</b> 野村マネジメント・スクール 専務理事・学長 有事の意思決定~一枚岩の経営チームがリードする</p>



## グループ紹介

2021年度活動の特徴と世話人ご紹介

# 会員の皆さまの参加をお待ちしています！

産業懇談会には874人(2022年6月13日現在)の会員が参加をしています。14のグループに分かれて毎月一回、メンバーや外部講師による話題提供を行い、個性豊かな昼食懇談会を開いています。2022年度の各グループの世話人をご紹介します。産業懇談会にご参加希望の方は、経済同友会事務局まで、お気軽にお問い合わせください。

メンバー数は6月13日時点

### 第1火曜グループ

新型コロナ禍の赤十字活動や認知症など幅広いテーマで講演と意見交換

●設立：1974年11月 ●メンバー数：40人

世話人



高橋 直樹

クレディセゾン  
取締役副社長執行役員CHO



斎藤 聖美

ジェイ・ボンド東短証券  
代表取締役



坂本 正彦

東京ワークシェア  
最高顧問

### 第1水曜グループ

幅広いテーマの講演、グループ独自で海外オンライン見学会も

●設立：1974年11月 ●メンバー数：68人

世話人



安田 結子

ボードアドバイザーズ  
シニアパートナー



平野 英治

メットライフ生命保険  
取締役 副会長



橋本 孝之

日本アイ・ビー・エム  
名誉相談役

### 第1木曜グループ

メンバー自身の事業や動向、課題の講演が中心

●設立：1974年11月 ●メンバー数：86人

世話人



北原 義一

東京ドーム  
取締役会長CEO



田中 廣

タナチョー  
取締役社長



長谷川 隆

日本能率協会マネジメントセンター  
取締役会長

### 第2火曜グループ

デジタルヘルスケア、宇宙飛行士の活動など、多彩な講演

●設立：1979年11月 ●メンバー数：42人

世話人



西村 豊

ミスターマックスホールディングス  
取締役



増山 美佳

増山&Company  
代表



中野 宏信

トラスターキャピタルパートナーズ  
ジャパン・リミテッド  
日本代表兼マネージングパートナー

### 第2水曜グループ

身体性の変化、脱炭素社会への展望などの講演を開催

●設立：1976年9月 ●メンバー数：102人

世話人



竹内 成和

H.U.グループホールディングス  
代表執行役社長 兼 グループCEO



首藤 透

AIGジャパン・ホールディングス  
取締役 執行役員



中島 好美

積水ハウス  
取締役

### 第2木曜グループ

日本の伝統音楽などの講演や、バーチャルオフィス見学会も実施

●設立：1977年10月 ●メンバー数：54人

世話人



清水 新一郎

日本航空  
取締役副社長執行役員



中村 誠

ギリアド・サイエンシズ  
常務執行役員



今井 俊哉

Ridgelinez  
取締役社長

第2金曜グループ

新型コロナの最新知見、AI防災の最前線などの講演

●設立：1998年7月 ●メンバー数：48人

世話人



鈴木 雅子

パソナグループ  
エグゼクティブアドバイザー



上野 幹夫

中外製薬  
特別顧問



川本 明

アスパラントグループ  
シニア・パートナー

第3火曜グループ

見学会では防衛省を訪問

●設立：1983年5月 ●メンバー数：65人

世話人



安田 育生

ピナクル  
取締役会長兼社長兼CEO



浅野 敏雄

旭化成  
常任相談役



天羽 稔

UMI  
取締役会長

第3水曜グループ

医療、水資源、宇宙、コンピュータなどの講演

●設立：1981年10月 ●メンバー数：68人

世話人



守田 道明

イーレックス  
取締役



岩崎 俊博

T.IWASAKI  
取締役社長



今田 素子

メディアジーン  
代表取締役CEO

第3木曜グループ

見学会を実施、東京都写真美術館を訪問

●設立：1988年12月 ●メンバー数：46人

世話人



平野 通郎

東武不動産  
取締役会長



小林 英三

日本証券金融  
執行役会長



永田 勝志

ダイセーロジスティクス  
取締役会長

第4火曜グループ

貧困問題、ウクライナ危機など幅広い講演

●設立：1987年2月 ●メンバー数：55人

世話人



内田 士郎

SAPジャパン  
取締役会長



石井 茂

ソニーグループ  
社友



内永 ゆか子

J-Win  
理事長

第4水曜グループ

見学会では、アートをテーマに寺田倉庫を訪問、懇談会も開催

●設立：1974年11月 ●メンバー数：57人

世話人



芳賀 日登美

Strategic Communication Research Institute  
取締役社長



川村 喜久

DICグラフィックス  
取締役会長



滝澤 健雄

ミツワ電機  
取締役社長

第4木曜グループ

折り紙と文化、アート、工学の講演など、懇談会も開催

●設立：1995年9月 ●メンバー数：44人

世話人



高島 幸一

高島  
取締役社長



木下 信行

東京金融取引所  
取締役社長



高橋 栄一

ジェダイトメディソン  
取締役社長CEO

第4金曜グループ

見学会と懇談会各1回開催 NTTドコモで5G技術を見学

●設立：1974年11月 ●メンバー数：99人

世話人



稲野 和利

野村ホールディングス  
顧問



宇治 則孝

第一三共/横河電機  
社外取締役



秋田 正紀

松屋  
取締役社長執行役員





紹介者

辻 庸介

マネーフォワード  
取締役社長 CEO

吉田 浩一郎

クラウドワークス  
取締役社長 兼 CEO



## 大企業の副業、ビッグバンの時代

トヨタ自動車・本田技研工業・日産自動車・日本航空・全日本空輸・任天堂・ソニー・パナソニック・富士通・日立製作所・キヤノン・コニカミノルタ・富士フイルムホールディングス・ヤマハ・ブリヂストン・旭化成・サントリー・味の素・花王・森永乳業等々…。

いずれも日本が誇る大企業だと思えますが、この社名は何だと思うでしょうか？このリストは、当社の副業マッチングサービスに登録している正社員の方々が所属する企業名です。

2017年末に日本政府として副業容認をアナウンスした当初は、副業といってもエンジニアやデザイナーなどのITを中心とした専門的な技術職の方々が多くマッチングしていましたが、コロナ禍も長引いてきた2021年の中ごろからは、職種の幅が一気に広がり、営業やマーケティング、ブランディング・広報、経営企画などの攻めの人材から、経理・財務、人事・採用、法務などの経営管理人材まで幅広く登録いただきマッチングが進んでいます。

また、直近では、COO・CFO、戦略コンサルタント、M&Aなどの経営人材の登録も進んでおり、ベンチャーやスタートアップの不足している経営資源を副業・兼業でマッチングして解決する例も複数でてきています。

副業をされている大企業の正社員の方にインタビューしてみると、「現在の大企業で働いたままで、自分の可能性を広げる新しいチャレンジができる」「新しい会社と出会える」「リスキリングにつながる」「自分の能力が誰かの役に立つという実感が持てるのは本当にうれしい」ということで、皆さま希望に満ちあふれています。

このように大企業の副業がビッグバンの時代を迎えています。社外取締役には「大人のインターンシップが始まったね」と言っていただきました。コロナ、ロシア情勢、円安、株安という不確実性が高まる時代の中で、日本再生の鍵は大企業の人材が活性化することであり、その策の一つとして、「大人のインターンシップ」である副業・兼業のマッチングが貢献できるのではないかと私は考えています。

▶▶ 次回リレートーク

須田 将啓

エニグモ  
取締役 最高経営責任者

# 企業・経営者の視点から 国家ガバナンスの課題・あり方を俯瞰し 国民的な議論の土台を提供

国家ガバナンスPT (2021・2022年度)

委員長／秋池 玲子

(インタビューは5月18日に実施)

人口動態の変化が進む中で持続可能性が問われる社会制度、新型コロナウイルス感染症や自然災害のような非常事態への対応など、日本は今、合意形成が難しい重要課題をいくつも抱えている。こうした中、問題解決を担う国家の組織・機能は万全といえるのだろうか。政治・行政・司法など、国の統治機構の現状と課題について、企業のガバナンスという視点から、秋池玲子委員長が語った。

## 平成の改革から30年 統治機構にかかわるさまざまな課題

昭和の終わりから平成期にかけて、政治・行政・司法にまたがる統治機構改革が行われました。それから30年経ちますが、まだ解消されていない問題もあります。また、新型コロナウイルス感染症や相次ぐ自然災害に対応する中で、危機・緊急時の政府や地方自治体の権限のあり方など、新しい課題も明らかになりました。

世界全体が大きな変化に見舞われ、その中で日本の未来を考えなければならぬ今、平成の改革を振り返り国家ガバナンスを見つめ直すことが必要だと考え、議論してきました。

平成の統治機構改革では、官僚主導から政治主導への転換が図られ、小選挙区制の導入や省庁再編などが行われました。しかしその後、社会的な課題が複雑化したり、過去に例がない出来事が起きたりして、一つの省庁だけでは対応できない課題も増えています。また、改革の結果、首相・内閣がリーダーシップを発揮する体制が整いまし

たが、それでも、財政健全化や社会保障制度改革など、中長期の取り組みを要する構造問題は解決されていません。また、政治主導を牽制する機能も十分には発揮されていません。

司法においては、より利用しやすく、分かりやすい制度を目指して、法曹人口の拡充、裁判員制度導入などが行われましたが、大きな効果が出ているとは言えないようです。

## 企業ガバナンスの視点・枠組みを 統治機構改革の検証に活用

日本の統治機構はこれまでの改革の成果を踏まえてもなお、さまざまな課題を抱えています。近年、企業経営者は最適な企業ガバナンスの実現を強く求められています。企業においては一つの有機体として経営のサイクルを回しているのと異なり、国家は立法・行政・司法という複数のアクターが機能分担をしている難しさもあり、企業経営と同一視することはできません。しかし、目的達成や課題解決に向けて国家の能力を高め、統治機構の問題を解決するにあたっては、企業や経営者が

培ってきた経験や、企業をガバナンスする視点から課題や解の方向性を見いだすことは有益ではないでしょうか。例えば、企業は長期的な時間軸で物事を考え、目標を達成するための方法論を持っていることなど、国家統治や運営に活かせる手法があると考えました。

PTにおいて、特に委員の関心が高かったのは、公的セクターの人材にかかわる問題でした。近年、国家公務員試験の受験者数が継続的に減少している上、若手官僚の早期離職も増加傾向にあるそうです。司法試験も受験者数が大幅に減っているようで、この状況には強い危機感を持っています。若い人材にとって統治機構にかかわる仕事の魅力が薄れているのかもしれませんが。一生を通じて一つの組織に所属することを前提とした組織運営を見直すことも必要になっています。それぞれの行政組織が担う業務の量と範囲の見直しや、官僚の皆さんが専門性を蓄積し、成長を実感できるようなキャリアパスの提示など、公的セクターの人材育成のあり方も見直していく必要があるのではないでしょうか。

秋池 玲子 委員長

ポストンコンサルティンググループ 日本共同代表

早稲田大学理工学大学院修士課程修了、マサチューセッツ工科大学スローン経営学大学院修了。麒麟ビール、マッキンゼー・アンド・カンパニー、産業再生機構 マネージング・ディレクターを経て、2006年より現職。2005年経済同友会入会。08年より幹事、18年度より副代表幹事。18年度経済同友会2.0を実践推進するPT委員長、20年度国家ガバナンスPT委員長。22年度生活者共創を支える分配PT委員長。





提言概要(3月25日発表)

## 国家ガバナンス再構築に向けた提言 ～中長期的課題・構造的課題に対応するために～

日本の将来を長期的に決定付けるさまざまな課題に、国を挙げて取り組む必要性が高まる中、その中核を担う国家の機能をあらためて問い直す必要がある。本提言では、過去の統治機構改革の経緯と国内外の環境変化という二つの観点から、日本の統治機構の現状と

課題について検討し、これからの統治機構の設計思想を整理した。その上で、企業ガバナンスの観点から、今後求められる改革の方向性を提示することで、今後の議論の土台を提供するとともに、世論喚起を目指している。

### I 今なぜ統治機構改革が必要か

- 昭和終盤から平成にかけて行われた統治機構改革により、一定の政治主導が達成されたものの、中長期的な取り組みを要する構造問題(財政や社会保障、労働市場に関する改革など)の解決には至らず。
- 国家公務員試験や司法試験受験者数の減少、若手官僚の早期離職傾向など、統治機構を担う人材面での問題も顕在化。
- 新型コロナウイルス感染症、自然災害のようなリスクへの備え、危機・緊急時での政府のリーダーシップに関する課題が明らかに。
- 日本の将来を長期的に決定付けるさまざまな課題に、国を挙げて取り組む必要性が高まる中、その中核を担う国家機能が必要十分であるかどうか、あらためて問い直すことが喫緊の課題。

### II これからの統治機構に求められる設計思想とは何か

1. 必要十分な国家機能
2. 強力かつ適正な政治主導
3. 柔軟で機動性ある課題対応力
4. 責任と評価・検証
5. 多様な視点の包含と国民の参画

### III 日本の国家ガバナンスのどこに課題があるのか

1. 企業経営の視点からみたガバナンスのあり方
  - 「存在意義」、「ビジョン」、「ミッション」、「戦略」、「ステークホルダー」といった企業経営のサイクルを一つの視点として、国家ガバナンスのあり方を検討。
2. 企業ガバナンスの視点を踏まえた現在の国家ガバナンスにかかわる課題
  - (1) 変容する国家の存在意義
  - (2) 見えない国家ビジョン
  - (3) 定まらないミッション
  - (4) メリハリと戦略性を欠く資源配分
  - (5) 魅力を失う組織・疲弊する人材
  - (6) ステークホルダーとの希薄な関係

### IV 望ましい国家ガバナンスを実現するために

1. 国家の存在意義・役割を再認識する
  - 環境の変化に応じて国家の存在意義を問い直し、社会に共通認識をつくっていく。
2. 国としてのビジョン、ミッションを描く
  - 国会、特に参議院改革により国家ビジョンを議論する場を設定。国のビジョンに対する政党のコミットメントの強化。
  - 長期的取り組みを要する課題解決に向け、閣議決定を超える長期の合意の枠組みを活用。
3. 戦略実行可能なリーダーシップの基盤をつくる
  - 客観的事実・データに基づく決定と、意思決定の根拠・政策目的に関する説明がリーダーシップの必須条件。
  - 選挙に向けた力学が首相・閣僚の判断に過度に働く状況を是正。
4. ミッション達成に向けた組織・実行体制をつくる
  - 国家公務員を取り巻く環境、業務量、働き方の見直しが必要。
- 官民間の人材の流動化による多様な能力・スキルの取り込み。
- 政策評価・検証の徹底と、緊急時における柔軟な執行体制。
5. 監視・監督・検証による内閣への牽制機能を強化する
  - 政策決定・執行の適正さに対する監視・監督・検証などの強化(会計検査院による検査、総務省による行政評価・監視の機能・体制の強化)。
6. 国民の参画を促進し国家への信頼を高める
  - 主権者としての自覚ある国民の層を厚くするため、政党・府省庁による情報発信の拡充。
  - 多様な国民、特に若者世代の利害の反映のため、審議会などへの参画機会の拡大。

### 国家の機能・役割について 多くの人が共に議論するための土台を

国家ガバナンスは、多くの人が「国家」に対する認識を共有し、議論すべきテーマだと思います。経済同友会はこれまでも、政治・行政・司法それぞれについて、個別の委員会で議論・提言をしてきましたが、今回は国家ガバナンス全体を俯瞰して議論をしました。その成果は、本会の過去の議論を踏まえた、国家ガバナンスに関する課題の白地図ともいえます。この部分は色が塗ってあるがここはまだ線だけ、これは行動すること、こちらは議論すべきこと、というように、今後の議論のための分かりやすい土台作りを心掛けました。

経済同友会には、自社の損得抜きで社会を良くしたいと考える人が多いと感じています。当PTの活動成果が、これからの本会での議論が大きなベクトルとなり、発信されるための土台になれば、幸いに思います。

詳しくはコチラ



# 官民の適切な役割分担の下 既得権益を乗り越え経済成長と 持続可能な財政を両立する

財政・税制委員会(2021・2022年度)

委員長／竹増 貞信

(インタビューは4月21日に実施)

岸田政権が掲げる「新しい資本主義」の実現には、持続可能な財政構造の実現が大前提となる。持続可能な財政構造と安定的な経済成長は互いに必要な関係にあり、官民の適切な役割分担の下、日本経済を成長軌道に乗せなくてはならない。竹増貞信委員長が語った。

竹増 貞信 委員長  
ローソン 取締役社長

1993年大阪大学経済学部卒業、同年三菱商事入社。同総務部兼経営企画部社長業務秘書を経て、2014年ローソン取締役副社長、16年同取締役社長COO、17年取締役社長、21年より取締役社長兼CSO。2016年経済同友会入会、18年度より幹事、19年度デジタル・エコノミー委員会副委員長、21年度より財政・税制委員会委員長。

## 人口構造に即した受益と負担への転換と 危機対応モードの補正予算から脱却を

日本の財政は、人口構造の変化に伴う構造的な問題と、コロナ対策に伴う歳出の増大という新たに発生した問題の双方を抱えています。

2022年から「団塊世代」が後期高齢者になり始め、医療・介護給付費がますます増加し、現役世代や企業の負担がさらに重くなるが見込まれます。現在の社会保障制度の多くは、経済が右肩上がりに成長を続け、人口構造も受益世代に比べ負担世代が圧倒的に多かった時代に設計されています。しかし、現在では成長率も人口構造も様変わりし、それに即した受益と負担のバランスが急務となっています。

足元では、2020年度の新型コロナウイルス感染症対策などに伴う危機対応時と同程度の規模の補正予算編成が続いています。他の主要先進国では、新型コロナ対策にかかる債務償還に向けた検討が進んでいますが、日本では歳出の話が先行し、財源に関する議論は聞かれません。

選挙のたびに与野党ともに歳出拡大モードになるのでは、財政の持続性の確保は遠くなるばかりです。

## 既得権益が産業の新陳代謝を阻む デジタル社会に即した規制の再設計を

持続可能な財政と安定的な経済成長は、相互に不可欠な関係にあります。経済成長を担う企業は過去30年間、パラダイムシフトをもたらすようなイノベーションを生むことができなかったという事実<sup>しんし</sup>に真摯に向き合い、行動変容を起こす必要があります。

なぜ、成長できなかったのか。企業が既得権益に縛られた結果、社会課題の解決に向けた大胆なポートフォリオの転換をすることができなかったためだと考えます。また、イノベーションが生まれにくい一因として、失敗が許容されない風潮があります。失敗を許容し、多様な挑戦ができる環境・社会づくりが必要でしょう。

企業は、率先して人材教育やリカレント教育を推進し、外から人材を採用してダイバーシティに富んだ環境をつくり上げ、個人が能力に応じてキャリ

アパスを積み上げられるようにしなければなりません。

同時に、政府には、企業や個人が新たな挑戦をしやすような環境整備をしていただきたいと思います。まず、規制体系の再設計が必要です。新しい事業を始めようとしても、デジタル時代に即していない規制に阻まれ、実行できない、あるいは手続きに時間がかかり過ぎ、諸外国のプレーヤーと競争にならない現状があります。

企業や産業の新陳代謝を活性化することも重要です。旧来型の企業として延命させるのではなく、新しい企業に生まれ変わるためのサポートをすべきです。例えば、M&Aの譲渡益にかかる税率の引き下げや、親族外事業承継に対するインセンティブの付与など、事業譲渡を検討する経営者の決断を後押しするようなサポートが挙げられます。

また、人材の流動化を促すには、技術革新に対応するためのリスクリングが重要です。個人の学びのための投資、あるいはリスクリングにかかる費用をサポートする施策が求められます。

さらに、就労意欲の発現を阻害する





意見概要(4月22日発表)

## 持続可能な財政構造の実現に向けて —「骨太方針2022」に対する意見—

参議院議員選挙を前に、足元では経済対策の規模などが取り沙汰されているが、持続可能な財政構造は、「新しい資本主義」を実現するための大前提である。官民の適切な役割分

担の下、多様な主体がイノベーションを創出し、日本経済を再び成長軌道に乗せる上で必要な改革を着実に進めていく観点から、本会の意見を取りまとめた。

### 意見のポイント

#### I 経済成長を実現するための官民の役割分担

##### 企業の役割

●アニマルスピリットを持って、自ら既得権益を乗り越え、社会課題の解決に向け大胆にポートフォリオを転換し、産業の新陳代謝に挑み、経済成長を牽引。

##### 政府の役割

●民間主導の経済成長や「成長と分配の好循環」を通じた包摂的な社会は、デジタル社会に則した規制への速やかな再設計や、データ活用のための環境整備がなされて初め

て実現可能。

●新陳代謝を活性化するため、再挑戦を可能にする未来志向のセーフティネットの確立やリスキリング機会の提供など「人への投資」を充実。

●社会保障改革を進め、世代間の受益と負担をリバランスし、将来不安を解消。

●格差の固定化による貧困の再生産を防ぎ、挑戦への機会平等を保証するための教育改革。

#### II 豊かな国民生活の前提となる持続可能な財政構造の実現

●日本は、10年に一回程度の割合で、大規模自然災害や感染症の脅威にさらされている。足元ではロシアのウクライナ侵攻をはじめ、地政学リスクも顕在化。

●今後も想定される危機に際し、必要な財政出動を含む機動的対応を図るためには、持続可能な財政構造の実現に向けたプランの早期具体化が不可欠。

##### 1. 新型コロナウイルス感染症対策の効果と妥当性の速やかな検証

●将来の危機に対する歳出を、可能な限りワイズ・スペンディングとするべく、これまでの新型コロナウイルス感染症対策の効果と妥当性、出てきた課題を速やかに検証・分析し、課題解決に向けたロードマップを含め、分かりやすく国民に開示・説明。

##### 2. 新型コロナウイルス感染症対策にかかる債務償還プランの具体化

●次なる危機においても国債が円滑に消化されるようにするためにも、新型コロナウイルス感染症対策に伴う負担は将来世代に先送りすることなく、現世代が負担。

●これまでに要した歳出を一般会計から区分し、現段階で顕在化している債務の金額を明確化する。その上で、当該費用の調達方法・返済期間を速やかに具体化。

##### 3. デジタル社会を前提に、イノベーションを促す規制体系の再設計

●経営者は、率先して自ら既得権益を乗り越え、イノベーションにより社会課題解決に果敢に挑み、生産性を著しく向上させるこ

とで社会に貢献。

●政府・行政は、事前規制型から事後チェック型への転換を含む、イノベーションを推進するための経済のデジタル化を前提とした規制の再設計を急ぐとともに、既得権益の保護・補助から、持続的な経済成長に資するイノベーションを促す政策へと転換。

##### 4. 現役世代に偏った負担構造の見直し

●日本は、諸外国に比べ、社会保障負担や法人所得税のように主に現役世代や企業が負担する項目のウエートが大き一方、消費課税のように全世代が負担する項目のウエートが小さいため、現役世代に負担が集中。

●個人消費を活性化するためにも、社会保障改革で将来不安を軽減するとともに、長期的には世代によらず公平に負担する消費税を中心とした歳入構造への転換についても要議論。

##### 5. 独立財政機関の早期創設

●政治や行政から独立した財政機関を速やかに設立し、客観的な事実やデータに基づき、経済・財政・社会保障に関する長期推計を行い、10代を含むあらゆる世代へ情報を分かりやすく能動的に届けることで、社会的議論を喚起。

控除などの見直しも必要です。社会保険の加入対象となる106万円の壁や遺族年金制度、在職老齢年金制度などは、働くインセンティブを阻害しない制度に見直されるべきです。

### 若い世代にも客観的ファクトを提示 財政への関心を高め正しい危機感を

経済同友会は危機的な財政状況について繰り返し提言を行ってきましたが、財政への危機意識は広く共有されているとは言えず、例えば地球環境問題と比べ、若い世代の関心が低く、発信も圧倒的に少ない状況です。国民が財政に関する情報にアクセスしづらい状態にあるためではないでしょうか。独立財政機関を早期に創設し、国民に客観的かつ信頼に足るファクトを提示していくべきです。

私たち経営者も、若い世代に健全な危機感を持ってもらうために、ファクトに関する情報を分かりやすく発信し世論喚起に努めることが必要です。今後“Do Tank”としてこの課題に取り組んでいきたいと思います。

詳しくはコチラ



# 中部経済同友会幹部との 合同懇談会を開催

5月11日、櫻田代表幹事をはじめとする経済同友会幹部が愛知県を訪れ、中部経済同友会幹部との合同懇談会を行った。中部経済同友会からは松尾常任幹事、経済同友会からは櫻田代表幹事による問題提起が行われ、熱く議論を交わした。



今回の合同懇談会は2019年以来、3年ぶりの開催となった。



開会に先立ち、尾堂真一中部経済同友会代表幹事(写真左)は「社会課題の複雑性が高まる中、個社

での課題解決の困難さが増している。持続可能な社会を目指し、重点課題であるカーボンニュートラルやDXの実現に際しても産官学の連携が重要であり、本日も議論を深めていきたい」と挨拶した。続く櫻田謙悟代表幹事は「日本のありたい姿を考えずして政府が提唱する『新しい資本主義』の具体像は見えてこない。経済界からグランドデザインを示していけるよう、本日の貴重な場を活用していきたい」と応じた。

## 問題提起

### 新しい資本主義の実現に向けて生活者の選択と共創を促す

櫻田 謙悟  
経済同友会 代表幹事



グローバル資本主義や新型コロナ、ウクライナ危機に見られる異なる国家体制の対立は「自利」の衝突、「分断」を生み出した。世界で協調してきたが、いざとなれば自国第一主義

になることが顕在化した。

3年ほど前に米国のビジネスラウンドテーブルがステークホルダーキャピタリズムを提唱したが、日本は「武士道」などに象徴される通り、「利他」を重んじる精神性が古くから根付いている。もっと素晴らしい国であって然るべきだが、30年に及ぶ停滞の結果、名目GDP成長率は他国に大きく劣後し、日本は相対的に貧しい国に転落しつつある。

政府の「新しい資本主義実現会議」でも、具体的な戦略は見えてこない。AI・量子・ゲノムなど先端技術は重要だが、「部品」に過ぎない。これらを用いてどのような国を目指すのか議論し、完成予想図を描いていくことが肝要だ。

目指す社会像として、経済同友会から「生活者共創社会」の実現を提案したい。生活者(SEIKATSUSHA)とは、消費者・働き手・コミュニティの担い手といった個人の多面的な役割や、企業・学校・自治体などあらゆるステークホルダーを含む。これら生活者全員に共に価値をつくりだす覚悟と行動がない限りは、日本は変わらない。

「新しい資本主義」には「新しい成長」が必要であり、その実現には多種多様なイノベーションによる価値創造が欠かせない。人材の流動化や税制改革の推進は、その後押しとして重要だ。

同時に、企業の価値とは何か、とい

う議論も必要だ。例えば、GAFAM 5社の時価総額合計は旧・東証一部上場全社の合計を大きく超えているが、企業価値も高いといえるのか、大いに疑問だ。

過去30年の停滞と決別し今度こそ成長を実現するために、経営者は“Innovate or Die”の覚悟で取り組む必要がある。全国津々浦々、イノベーションへの挑戦で溢れる社会にすべく、国民運動を巻き起こしていきたい。

\* \* \*

意見交換では、主に次のような意見が出された。

●社会課題の解決に関心の高いZ・α世代に任せ、X・Y世代が実行協力するような融合を、もっと進める必要がある。(尾堂 真一)

●SDGsは清貧の思想との親和性で広まった面もあろう。企業が利益を上げ、マルチステークホルダーに分配する、清く富んだ国にしたい。(天野 源之)

●企業活動における利益価値に加え、地球環境への貢献、働く個人への価値の提供などを数値化して表す仕組みが必要ではないか。(山口 明夫)

●若者は企業の社会性や志に価値を置き、人に投資をする会社に目が向いている。イノベーション推進にあたっては教育も重要だ。追い付けない人への支援も考える必要がある。(宮崎 直樹)



## 問題提起

### わが国の産学連携の課題と 東海国立大学機構の取り組み

松尾 清一

中部経済同友会 常任幹事



日本の産学連携は、この10年間で進展してきた。かつての産学連携は、個別の研究者や研究室と企業の一部門とが連携する限定的な形が多かった(産学連携1.0)。その後、異分野融合による新しい価値創造が必要になり、組織的な産学連携「産学連携2.0」が、ここ5~10年の間に進んでいる。URA(リサーチ・アドミニストレーター)という職種も導入され、多くの企業出身者が担っている。

しかし、社会のニーズはさらに変化している。今後は未来に向けた新たな取り組み、「産学連携3.0」が必要だ。大学が持つ総合知をいかに社会が「使い倒せる」ようにするか。研究成果の迅速な社会実装は極めて重要で、大学は急速に意識を変えつつある。同時に地域創生に貢献しつつ国際競争力を強化することも求められる。そうした背景から2020年4月に名古屋大学と岐阜大学の統合に至った。社会の共有財産としてキャンパス全体の再定義を進めている。

中部地域は世界有数の製造業集積地として繁栄してきたが、社会の変化は激しい。中部地域をラストベルトにしないために「東海プラクティス構想」を掲げた。基礎研究から社会実装までシームレスにつなぐ体制を目指すオープンイノベーション推進室を設置し、将来的に産学連携のマネジメント組織として独立させる予定だ。世界トップレベルの基礎研究を推進する国際高等研究機構や、応用研究をつかさどる未来社会創造機構を整備し、将来の社会像からバックキャストし、カーボンニュートラルなど多様な社会課題に向けた取り組みを進めている。また、学内のDX

と知の共有システムの構築も進めている。学内外の多様な人・組織との連携を進め、数年後には100万人にネットワークを広げていきたい。

ものづくりが集積する中部地域の特徴を活かし、ディープ・テック・イノベーションのグローバル拠点の形成という大きな目標に取り組んでいきたい。

\* \* \*

その後の意見交換では、主に次のような意見があった。

●大学教授が起業する際の大学の制約や若者にとっての起業の魅力低下といった課題も感じている。産学双方のさらなる歩み寄りの必要性を感じる。(岡本祥治)

●スタートアップにこだわるのではなく、既存の大企業・中小企業もイノベーション創出に注力すべきだ。(横田 成人)

●産学連携3.0は、非連続な社会に向けてどうジャンプアップするかということに通じる。推進機能を外部化して社会課題対応を優先しても、人材育成や高度な研究という大学の役割が薄れることがないよう期待したい。(栗原 美津枝)

●多様な人材をどう引きつけるかという視点、海外の学生をどう呼び込み、どのように活躍してもらうか、その仕組みづくりも重要だ。(平子 裕志)

●社会人経験を持った後、大学で学び直した人の起業成功率は高いのではない。海外のMBAコースでは、OBから多額の寄付を募っている。日本でも同様の循環をつくり、次世代の育成に活用してほしい。(倉橋 隆文)



閉会にあたり、栗原美津枝副代表幹事(写真左)は、「産業集積地域での産学連携は、国際競争力と地域連携が両輪で回ることが不可欠で、そのモデルとして一層期待される」と述べた。



続いて天野源之中部経済同友会代表幹事(写真左)が、「混沌とした世界には、やはりイノベーションが必要だ。プラットフォームは一社ではできないことを実現するための仕組みであり、ぜひ今後も連携を図らせていただきたい」と総括し、閉会した。

## 参加者

(所属・役職は開催時)

### ■中部経済同友会

尾堂 真一 代表幹事(日本特殊陶業 取締役会長)  
天野 源之 代表幹事(天野エンザイム 取締役社長)  
宮崎 直樹 代表幹事(トヨタ紡織 取締役副会長)  
加藤 智子 常任幹事(ヤマカ 取締役社長)  
神野 重行 常任幹事(三重産業 代表取締役)  
小島洋一郎 常任幹事(小島プレス工業 相談役)  
西岡 慶子 常任幹事/三重地区地域懇談会 副代表世話人(光機械製作所 取締役社長)  
松尾 清一 常任幹事/交流委員会 委員長(丸進青果 代表取締役)  
加藤三紀彦 幹事/総務委員会 副委員長(日本特殊陶業 取締役上席執行役員)  
杉本 高男 幹事/交流委員会 副委員長(杉本組 代表取締役)  
鈴木 敦 幹事/地域開発委員会 副委員長(丸紅 理事 中部支社長)  
能登谷 淳 幹事/D&I委員会 副委員長(三井物産 理事 中部支社長)  
横田 成人 幹事/交流委員会 副委員長(ヨコタエンタープライズ 代表取締役)  
牧野 隆広 会員/交流委員会 副委員長(ミライプロジェクト 代表取締役)

### ■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 代表執行役会長)  
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)  
山口 明夫 副代表幹事/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)  
鈴木 純 政治・行政委員会 委員長(帝人 取締役会長)  
平子 裕志 アジアPT 委員長(ANAホールディングス 取締役副会長)  
岡本 祥治 地域共創委員会 副委員長(みらいワークス 取締役社長)  
倉橋 隆文 働き方改革委員会 副委員長/第2期ノミネートメンバー(SmartHR 取締役COO)  
横尾 隆義 地域共創委員会 副委員長(地域育成財団 理事)  
岡野 貞彦 事務局長・代表理事  
菅原 晶子 常務理事





# デジタル資本主義時代の欲望のパラドックス

NHKBS1スペシャル『欲望の資本主義』はコロナ以前から「欲望」を切り口に、レジリエンスの要請とイノベーションへの渴望に引き裂かれる現代社会を描いている。制作統括する丸山俊一氏が「デジタル資本主義」をキーワードに語った。

講師：丸山 俊一 氏

NHKエンタープライズ コンテンツ開発部 エグゼクティブ・プロデューサー  
東京藝術大学 客員教授



## 富を生むルールの変遷 「見えざる手」は今どこにある？

『欲望の資本主義』は、経済というフレームだけでは複雑化した状況を捉えられなくなっている現代という時代に、世界経済のフロントランナー、さらに哲学者、歴史家などにまで、現状をどう見るか、混迷の原因は何なのか、問うところから始まっている。

富を生むルールは時代とともに密かに書き換えられているという見方もできる。大きく歴史をさかのぼると、14世紀にメディチ家の商人たちが活躍する時代に人々は利子という「時が富を生む魔術」に目覚めた。その後重商主義の時代、金銀財貨の獲得を富とする、空間の争奪戦が始まる。さらに産業革命で蒸気機関が変化を起こし、株式市場による資金調達が広がる時代には米国籍大衆資本主義が隆盛になる。現在は、デジタル技術による金融資本主義の時代だ。数百年スパンで変化する、いわば時代の魅せる夢イコール欲望の経済史だ。

この重商主義から産業革命への移行期にアダム・スミスは『国富論』を著し、分業の重要性と、各々が得手の仕事をすれば「見えざる手」が働き、社会全体の富が増えるとした。現在にまで語り伝えられる経済思想の原点だ。

しかし、2001年にノーベル経済学賞を受賞したジョセフ・スティグリッツは「アダム・スミスは間違っていた」と番組初回で語った。『国富論』は、デジタルテクノロジーや本格的なグローバ

ル化以前の話であり、現代の脱工業化社会にはあてはまらないと言う。

## 無形資産の時代 感情、欲望、想像力・創造力の商品化

現代の資本主義を特徴づける変化はグローバル化、デジタルテクノロジー化と、これらが招くソフト化・サービス化といえる。そこでは感情や精神までもが商品化される。モノからコト、トキへと消費の主軸が変わった「無形資産」の時代の到来だ。ノウハウや人材、データ、ネットワーク、ブランドなど「形の無い資本」が無形資産だ。

2021年元日に放送した回の中でジョナサン・ハスケル教授は、「資本主義は無形資産に富んだ経済に対応するため新たな形を探ることになる。格差を拡大させることも否定できない」と語っている。

デジタル資本主義は、差異で利潤を生む競争だ。デジタル化された情報が価値の源泉であり、消費者余剰も生まれる。そこで行われるのは、想像力・創造力の商品化だ。AI、ブロックチェーン、DX、メタバース\*1、NFT\*2などがその典型だ。

## デジタル資本主義の光と影 どう均衡を生んでいくのか

ポスト産業資本主義の時代には、イノベーションによって、社会の中での

富の分配の流れも変わる。例えば自動運転のアプリの開発などが一人の天才によって成し遂げられたら、ドライバーの雇用は一気に失われ、利益の独占・寡占の強度が経済の枠組みを超え、社会問題となるだろう。工業化社会は、生産ラインが象徴するように、その工程で仕事を分かち合うことがおのずから基本となり機能しやすかったが、脱工業化した社会では、データ、アルゴリズムなどを駆使した個のアイデア勝負の側面が強まり空中戦となる。それは社会構造の不安定さにも波及していく。

人の創造力に値段が付くということの持つ逆説についても思いを巡らす必要がある。創造力の商品化はさまざまな可能性を開放する一方、人間の尊厳を失わせ、常に創造的であることが皮肉にも強迫観念となる可能性もある。

デジタル資本主義には光と影がある。両面から考えることが重要だ。生存のための欲求とは異なる欲望、無形の夢が駆動する市場で、どうバランスある均衡を生んでいくのか。さまざまな分野の知見を掛け合わせ、歴史から再発見し、番組を通して探究し続けていきたい。

\*1 現実世界とは異なる3次元の仮想空間やそのサービス

\*2 Non-Fungible Token (非代替性トークン)。所有証明付き・偽造不可なデジタルデータとして用いられる

# 新入会員紹介

会員総数 1,498名(2022年5月20日時点)



しもかわ りょうこ  
**下川 亮子**

所 属：SOMPOホールディングス  
役 職：グループCSuO 執行役



かわうち ゆうじ  
**川内 雄次**

所 属：SOMPOホールディングス  
役 職：執行役員常務



えんどう けん  
**遠藤 健**

所 属：SOMPOホールディングス  
役 職：介護・シニア事業オーナー 執行役



とっとり みつこ  
**鳥取 三津子**

所 属：日本航空  
役 職：常務執行役員



さとう きみひこ  
**佐藤 仁彦**

所 属：住友商事  
役 職：執行役員



くさか たかお  
**日下 貴雄**

所 属：住友商事  
役 職：執行役員



むらた ひろあき  
**村田 大明**

所 属：住友商事  
役 職：執行役員



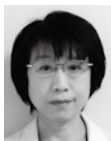
さとう まこと  
**佐藤 理**

所 属：三井物産  
役 職：常務執行役員CSO



まつい とおる  
**松井 透**

所 属：三井物産  
役 職：常務執行役員



ちば ゆきこ  
**千葉 由紀子**

所 属：住友生命保険  
役 職：執行役員



やまもと ひろみ  
**山本 浩実**

所 属：住友生命保険  
役 職：執行役員



たなか としあき  
**田中 利明**

所 属：商船三井  
役 職：取締役副社長執行役員



かめもと ゆう  
**亀本 悠**

所 属：エル・ティー・エス  
役 職：取締役CSO



うえの りょうすけ  
**上野 亮祐**

所 属：エル・ティー・エス  
役 職：取締役COO



ありあけ みきこ  
**有明 三樹子**

所 属：りそな銀行  
役 職：取締役



やすだ かずしげ  
**安田 一成**

所 属：日本電設工業  
役 職：専務取締役



いけもり あきお  
**池森 啓雄**

所 属：明電舎  
役 職：常務執行役員



いとう まさひこ  
**伊藤 雅彦**

所 属：フジクラ  
役 職：取締役会長



にしもと れい  
**西本 麗**

所 属：広栄化学  
役 職：取締役社長 社長執行役員



しのづか はじめ  
**篠塚 肇**

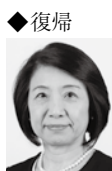
所 属：経済同友会  
役 職：常務理事

◆復帰



おくむら みきお  
**奥村 幹夫**

所 属：SOMPOホールディングス  
役 職：グループCOO 代表執行役社長



おの まきこ  
**小野 真紀子**

所 属：サントリーホールディングス  
役 職：常務執行役員

# 退会

おおやぎ しげお  
大八木 成男

所 属：帝人  
役 職：相談役

やまぞえ しげる  
山添 茂

所 属：丸紅パワー&インフラシステムズ  
役 職：非常勤顧問

あつみ なおき  
渥美 直紀

所 属：鹿島建設  
役 職：相談役

たかとう えつひろ  
高藤 悦弘

所 属：味の素  
役 職：アドバイザー

いとう かつら  
伊藤 かつら

所 属：日本マイクロソフト  
役 職：元・執行役員

もり しょうすけ  
森 省輔

所 属：明電舎  
役 職：元・取締役副社長

いなむら じゅんぞう  
稲村 純三

所 属：明電舎  
役 職：特別顧問

つじ しんじ  
辻 伸治

所 属：SOMPOホールディングス  
役 職：取締役

うどう たかと  
有働 隆登

所 属：SOMPOホールディングス  
役 職：顧問

かさい さとし  
笠井 聡

所 属：SOMPOホールディングス  
役 職：顧問

おまた ひろし  
尾股 宏

所 属：SOMPOホールディングス  
役 職：元・グループCDMO  
グループCIO 執行役常務

ふじわら ひろたつ  
藤原 弘達

所 属：三井物産  
役 職：取締役

おおま ち しんいちろう  
大間知 慎一郎

所 属：三井物産  
役 職：取締役

ありもり てつじ  
有森 鉄治

所 属：三菱地所  
役 職：取締役

さえぐさ ただし  
三枝 匡

所 属：ミスミグループ本社  
役 職：名誉会長 第2期創業者

しんや かずよ  
新屋 和代

所 属：埼玉りそな銀行  
役 職：取締役

すぎさき しげみつ  
杉崎 重光

所 属：ゴールドマン・サックス証券  
役 職：元・副会長

なかがわ ごう  
中川 豪

所 属：GTM総研  
役 職：取締役

いりたに てるのぶ  
煎谷 輝伸

所 属：ワイ・ディ・シー  
役 職：元・取締役社長

ふじた かずひろ  
藤田 和宏

所 属：共立製薬  
役 職：取締役副社長

なかにし こうへい  
中西 孝平

所 属：ミツテ企画  
役 職：代表取締役

このみ まさお  
許斐 勝夫

所 属：許斐  
役 職：取締役社長

たかはし とおる  
高橋 徹

所 属：高栄警備保障  
役 職：取締役会長

もりや ひろし  
森谷 弘史

所 属：マレリ  
役 職：会長



# 会合運営に関する基本方針

新型コロナウイルス感染症が流行する中で、各委員会などの会合では「対面／オンライン併用」「完全オンライン」形式を導入し、活動を継続してきました。こうした方法を日常化し、予算制約の中で、経費節約を図りながら活動を充実していくため、以下の基本方針を定めました。会員各位のご理解・ご協力をお願い申し上げます。

## 1 討議会合は原則として「対面／オンライン併用」形式で開催

- ・ 討議を目的とする会合は、原則として「対面／オンライン併用」形式で開催し、対面を中心とした<sup>かつ</sup>闊達な議論の場とします。
- ・ ただし、委員長の判断により、正副委員長会議など討議に支障がない場合には「完全オンライン」形式、オフレコ会合などオンラインが望ましくない場合には「対面」形式での開催も可能とします。

## 2 ヒアリング会合は「完全オンライン」形式での開催を推奨

- ・ ヒアリングを目的とする会合は、「完全オンライン」形式での開催を推奨します。これにより、委員の参加機会や海外・地方からのヒアリング機会の増加、予算制約にとらわれない機動的な会合開催を図ります。
- ・ ただし、委員長の判断や講師の希望などにより、「対面／オンライン併用」「対面」形式での開催も可能です。
- ・ 「完全オンライン」の場合でも、事務局拠点を設置し、必要に応じて講師、委員長、事務局担当者などは対面出席とするなど、オンライン会合が支障なく運営されるよう工夫します。

## 3 「対面／オンライン併用」形式での会場規模の適正化／必要に応じた定員制

- ・ 「対面／オンライン併用」が日常化する中、感染予防のために確保した広い会場での空席が目立っています。「対面／オンライン併用形式」で開催する場合、予算の効率的使用の観点から、会場規模を適正に見直します。状況によっては定員を設け、対面出席は先着順とさせていただきます。
- ・ 対面出席人数に適した会場設営のため、対面からオンラインへの出席変更は、やむを得ない場合を除き、3営業日前までにご連絡をお願いします。

## 4 「対面／オンライン併用」「完全オンライン」形式での本人確認

- ・ 本会会合は会員本人のみご出席可能であり、代理出席や傍聴は不可です（委員長スタッフに限り、1名のみ傍聴可）。
- ・ オンラインでご出席の場合、本人確認のため、原則として「カメラオン」「発言時のみマイクオン」にご協力をお願いします。
- ・ カメラオフでご出席の場合、必要に応じて本人確認をさせていただき、確認が取れない場合にはご欠席扱いとさせていただきます。

## 3年ぶりに幹事会懇談会開催

5月20日、今年度の通常総会後初となる幹事会が開催され、これに続いて3年ぶりとなる幹事会懇談会が日本工業倶楽部大会堂にて行われた。幹事会懇談会は新型コロナウイルスの影響により2019年以來の開催。感染対策のため、従来のような立食形式での開催はかなわず、ソフトドリンクのみでの歓談となったが、石村和彦副代表幹事の

発声による乾杯で開会した。久しぶりの対面での懇談会は、新任副代表幹事、新任幹事をはじめとした多数の参加もあり、かつてと変わらない賑やかな交流が見られた。予定時間を過ぎても話は尽きることなく今年度の幹事会の活性化を予感させる場となり、「今日のこの熱気は、これからの日本経済の熱気に

つながっていくと感じた」との、間下直晃副代表幹事の挨拶をもって閉会した。



## ウクライナ政府への支援を実施

困難な状況が続くウクライナ国民に向けて、平和的な支援を行いたいとの思いから、ウクライナ政府に向けた食料品の寄付を実施した。災害が多い日本では非常時の備えとして長期保存食が普及しており、こうした食品の提供が少しでもウクライナの皆さんの助け

となることを願っている。在京ウクライナ大使館に寄付をしたのは、容器にお湯または水を注ぐだけで食べることができるアルファ米。100%国産米を使用しており5,000食分を用意した。寄付品は、日本政府がウクライナ政府に寄付する食料品などと共に現地に輸送さ

れ、5月12日、ポーランド・ワルシャワでウクライナに引き渡された。ウクライナの皆さまが安心して暮らせる日々が、一日も早く戻ってくることを、心より願っている。

## 連合との幹部懇談会

6月7日、本会と日本労働組合総連合会(以下、連合)との幹部懇談会を都内で開催した。オンライン参加者も含めて、本会からは16人、連合からは15人が出席した。懇談会では、まず、山中しのぶ連合副会長より、ジェンダー

平等・多様性の取り組みについて、伊達美和子副代表幹事・観光再生戦略委員会委員長より、ウィズコロナ社会に向けた新たな働き方の一つであるワーケーションの普及について報告を行った。その後の意見交換では、本会から、育

児休業中の昇進・昇格のような女性活躍推進の好事例を企業間で共有することなど、連合から、ワーケーションなどの多様な働き方と労働時間管理の問題などについて意見があり、活発な議論が行われた。

# No.849 June 2022 経済同友 6

C O N T E N T S

### 特集

産業懇談会の魅力と新しい取り組み 03

### CLOSE-UP 提言

国家ガバナンスPT【提言】  
秋池 玲子 委員長  
企業・経営者の視点から  
国家ガバナンスの課題・あり方を俯瞰し  
国民的な議論の土台を提供 12

### 財政・税制委員会【意見】

竹増 貞信 委員長

官民の適切な役割分担の下  
既得権益を乗り越え経済成長と  
持続可能な財政を両立する 14

### Doyukai Report

中部経済同友会幹部との  
合同懇談会を開催 16

### Seminar

第1351回 会員セミナー  
デジタル資本主義時代の欲望のパラドックス  
丸山 俊一 氏 NHKエンタープライズコンテンツ開発部  
エグゼクティブ・プロデューサー/東京藝術大学 客員教授 18

### Column

私の一文字 清水 新一郎  
「『感じる』その瞬間を大切に」 02

リレートーク 吉田 浩一郎  
「大企業の副業、ビッグバンの時代」 11

私の思い出写真館 芳賀 日登美  
「フィールドトリップの魅力!」 23

新入会員紹介 19

会合運営に関する基本方針 21

3年ぶりに幹事懇談会開催 22

ウクライナ政府への支援を実施 22

連合との幹部懇談会 22





芳賀 日登美

Strategic Communication Research Institute  
取締役社長

## フィールドトリップの魅力！

経済同友会では長年さまざまな学びの機会を得ています。中でも産業懇談会の第4水曜グループで独自に開催しているフィールドトリップは、まさに目からうろこという体験をさせてくれる、私にとっては大切な機会となっています。

これまでのフィールドトリップの訪問先は、なぜかお酒に関係するところが多い気がします。アウトバウンドの成功企業として日本を代表する酒蔵を続けて見学しました。新潟の八海山にはなんと2回も伺っています。

写真の1枚は、初回に驚くことにヘリコプターで到着したグループがあり、当時第4水曜グループの世話人でもあったHEXEL Worksの長江洋一社長がヘリで降り立ったところのショットです。確か東京から40分もかからなかったとのこと、一同驚いた記憶があります。

コロナ前ではありましたが、最近では岩国の瀬祭の旭酒造を訪問しました。フィールドトリップは、その名の通り、見

学をしっかりとした後、毎回社長や会長と夜にお酒を酌み交わしながら夜遅くまでお話を聴く機会もあり、楽しいだけではなく、私にとってはとても勉強になる貴重な機会となっています。

また女性幹事として親しくさせていただいている数人で、定期的に夕食会をするほか、やはりフィールドトリップをする機会があり、メンバーの一人の会社の工場見学に行ったこともあります。とても寒い季節でしたが、ちょうど蟹の美味しい時期でもあり、なるほどの連続の旅となりました。

フィールドトリップの魅力は、何と言っても知らなかったさまざまなことを目で見、肌で確かめることができるだけでなく、ご一緒した方々の素顔を拝見することで、なお一層その方々の素晴らしさに触れることができることです。これからはできるだけフィールドトリップの機会をつくっていきたいと思っています。



ヘリコプターで颯爽と登場した長江社長



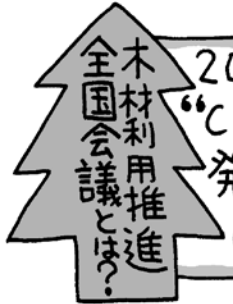
和やかな中にも知ることに飽くなき好奇心で溢れる笑顔。こまつの杜にて



同友会は  
行動する“DO”友会!

4/21  
~22 木材利用推進全国会議

# 秋田県の取り組みを視察しました



2019年11月設立。全国44経済同友会、42都道府県知事、  
“CLTで地方創生を実現する首長連合”に参加する48市町村長が  
発起人。国産材活用に向けたネットワーク構築と国民的理解  
の醸成に向けた活動を展開。

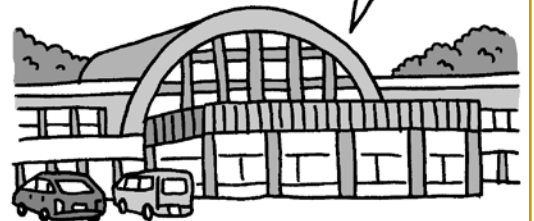


秋田杉をふんだんに使った建築物、施設が  
そこかしこに！ 先進的な取り組みを視察しました。

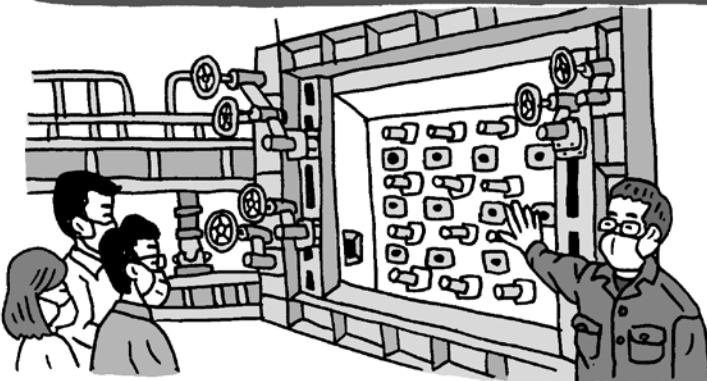
## 国際教養大学 中島記念図書館



## 道の駅ふたつ



## 秋田県立大学の 木材高度加工研究所、耐火試験設備



同友会でもまずはできることから



木製ホワイトボードを  
導入したり、お客様に  
お出する飲料は  
紙製のカートンに変更  
しています



イラスト：溝口イタル