

私たちのイノベーション宣言 からはじめ、生活者共創社会の 実現を目指す



櫻田謙悟代表幹事は、本年の年頭見解で「生活者共創社会」というコンセプトを打ち出した。これは、正副代表幹事、関連委員長などが参加する夏季セミナーなどでの議論を経て打ち出したもので、日本が目指すべきビジョンとして具体的な検討を進めている。今回、3人の新任副代表幹事と本テーマを議論する場を設け、各副代表幹事の考えを紹介するとともに、「生活者共創社会」の具体化に向けた意見交換を進めた。進行は広報戦略検討委員会委員長の高島宏平副代表幹事が行い、各々が参加する委員会や会議体の、あるいは日本が抱える課題や各社の置かれている実状へも話が及びながら、活発なディスカッションが進んだ。



特集1 新任副代表幹事座談会

私たちのイノベーション宣言からはじめ、生活者共創社会の実現を目指す

チャレンジの総量を上げることが生活者共創社会に向けて必要

高島 今日は生活者共創社会をテーマに議論しながら皆さんのお考えを伺いたいと思っています。まずは新任副代表幹事の皆さんから、生活者共創社会についてのお考えをお



副代表幹事
未来選択会議世話人

玉塚 元一

何十年続いてきた停滞感を
生活者の全員参画型で変える

願います。背景として感じる日本の課題や、実現した際の社会イメージなども含めて、自由にお話してください。

玉塚 櫻田代表幹事が以前から「一人ひとりのイノベーション宣言が必要だ」とおっしゃっていますが、まさにチャレンジの総量を上げることが必要だと思います。今、未来選択会議の世話人を担っていますが、参画している若者からは、チャレンジへの意欲と同時に、それを阻害する要因への不満の声も上がります。失敗を許さない文化や、旧態依然とした制度を、変えていく必要があるでしょう。ベンチャーでも大企業の中でも、あらゆるチャレンジが必要です。革新的な事業ばかりでなくてもよい。飲食店を始めることも、一つのチャレンジです。ここ何十年続いてきた停滞感を変えるには、生活者の全員参画型で変えるしか道はないと思っています。

高島 まず、チャレンジへの思いを後押しすることが重要ということですね。動きづらいと思っている人がいたら、その阻害要因を取り除くところからでしょうか。

玉塚 チャレンジに目が向いていない人も現実にはいますが、まずは挑戦したい人が動きやすいようにするところからでしょう。一度コンセンサスが築かれると変わりやすい国民性だと思いますので、流れができさえすればだいぶ変化が進むはずです。

未来選択会議に参画している若者たちは、アクションを強く求めてきます。オープンな議論だけではなく、その先に何らかのアクションが伴うこと。これが、若者を巻き込んだ活動をするときには非常に大事だと感じます。今後は未来選択会議というプラットフォームを通じて、出てきた案を一つでも二つでも実現へとつなげていきたいですね。

未来選択会議でお話を伺った東京大学教授の各務茂夫先生は、学内に散らばるシーズを発掘し、マネタイズにつなげ、ファイナンスと絡めるような仕組みに手を入れながら、長年シーズからの事業化を形にしています。スタートアップをはじめとするチャレンジの総数がどんどん増えるのと

個人が主体性を発揮できる環境は あらゆる会社に求められます

伊達 美和子

副代表幹事
観光再生戦略委員会 委員長



もに、大企業との接点や、事業化への仕組み・橋渡しを増やすことも大いに必要だと感じます。

主体的に役割を担いながら 自己実現していく

伊達 私たち国民の一人ひとりに主体的に動く自覚があるかどうかも重要だと思います。課題を指摘するだけではなく、自分自身が主語となり、課題を解決する側としてかわることです。未来選択会議にも参加しましたが、「自分たちはこうする」という発言が増えればさらに面白くなりそうだと感じます。「主体的になる」ということは、自身の社会における役割が見えて、そこにやりがいを見いだすこと。ベンチャーはそれが直結しやすい環境ですが、個人が主体性を発揮できる環境は、あらゆる会社に求められます。マズローの法則にあるように、人は生活のための安全・安心だけでなく、自己実現をする中でより高い満足を得ていくものです。主体的に役割を担いながら自己実現していけることが、生活者共創社会の定義だと私は思っています。

高島 国民一人ひとりが自己実現を表現できる場がもたらされている状態ですね。

伊達 ただし、全員が自己実現欲求を持っているわけではないのが現状だと思います。教育も変える必要があるかもしれません。未来を見据えた行動に対する意識が高まってくると、視座が高くなり、周囲への配慮も増えてくるでしょう。

SDGsも、社会全体がポジティブな方向に向かうためのさまざまな活動の総和だと思っています。例えばオフィス業界では今後、自然エネルギーを供給できるビルのニーズが高まってきます。もちろん転換コストはかかりますが、それを理由に賃料を上げることはできません。ただし、転換しなければ選ばれなくなっていきます。会社として、最低限のレベルで良しとするのか、社会のために高いレベルを目指すかという判断も生じてきます。

高島 最近、いくつかの美術館が若いアーティストを積極的に取り上げていますが、それが登竜门的な役割となって層を広げている印象を受けます。同じようなことがビジネス界でも起こるとよいと感じます。

伊達 表現をする場所があることは重要です。その中で多様なチャンスを見いだすことができる。不動産開発の立場

からすると、オフィスや住宅といったコアのビジネスをベースに、将来投資的なビジネスを組み合わせる複合開発することがあります。文化事業から始めるのは難しいのですが、コアビジネスと将来的・社会的価値創出のバランスは常に重視しています。都市開発事業の場合は、社会に役立つ施設を造るからこそ生まれるインセンティブ制度もあります。そこには、ある種のエコシステムが出来上がっているのかもしれない。

山口 伊達さんは、会社においてもエコシステムの発想をお持ちのように見えます。別の機会に、人材マネジメントの取り組みを伺ったのですが、社員一人ひとりに丁寧にかかわっていらっしゃることに驚きました。ここまでやれば一人ひとりの変化も進み、会社も変わっていくだろうと感じました。

「私は」という一人称で考えることが 生活者共創社会には必須

山口 明夫

企業経営委員会 委員長
副代表幹事



伊達 システム開発的な発想が好きなことが影響しているかもしれません。最初にしっかり要件定義をし、プログラミングをすることで物事が自動的に回り始め、エコシステムができていくと考えています。組織も同様に、あるパターンを基に自律的な変化が進むことが理想ですし、その中で個々人が働きがいを持ってくれたらうれしいと思っています。

本気の変革に向けた 「最後のボタン」が押された

山口 国内企業と海外企業、あるいは既存企業とベンチャー企業とを比較すると、国内・既存企業系は、多くの努力を

成長に向けて続けてきているが、まだまだ改善していると実感するには至っていないのが現実ではないでしょうか。先ほど主体性の有無が話題になりましたが、さまざまな対応に対して他に期待するより自ら実行する。すなわち、「私はどうする」という一人称で考えることが、生活者共創社会には必須だと思っています。

高島 大企業の中に自責による思考・行動が広がっていくことが、変化への近道というようにも見えてきます。

山口 自責であらねばという認識は、多くの人が持っていると思います。それなのに行動が変わらないのは、旧態依然とした仕組みの影響もあるでしょう。評価の仕組みも、業務プロセスについても、これまでは抜本的な改革が進んでいませんでした。一方、今の世界情勢が外圧となり、変革への本気度を加熱させ始めたようにも感じます。プロセス変革も、人材の変化も確かに必要だという、「最後のボタン」が押されたのではないのでしょうか。今度こそ変わるという雰囲気を感じています。

高島 櫻田代表幹事は、ここまでの話を聞いていかがですか。

櫻田 日本の強みだと言われた部分が、制度疲労を起こしたり、曲解されたりしていると感じています。変えるべき部分と、本来は長所であるはずの部分の違いが識別できなくなってしまうのではないのでしょうか。例えば、メンバーシップ制の下では協調や協業が重視されますが、それが付度になつてしまうと個が活躍できないという弱点になります。しかし、強みが全て弱みになったわけではないはずです。

世界経済フォーラムのシュワブ会長が「ステークホルダー資本主義」を発信しましたが、これは渋沢栄一が唱えていたことと同じです。シュワブ会長は自身も「三方よし」を引き合いに出していました。彼に生活者共創社会を“Co-creation by SEIKATSUSHA”という表現で伝えたところ、強い関心を持ってくれました。生活者には、地球を含むあらゆるステークホルダーが含まれます。個人にとってはあらゆる場面での自分がかかわります。例えば私はCEO、代表幹事、祖父、消費者といろいろな顔を持っています。立場によって振る舞いが多少変わることはあっても完全に切り分けることはなく、常に総体として行動しています。どんな人でもそうでしょう。つまり立場や役割ではなく、総体としての生活者の立場から、皆が考えていくことが必要なのです。

全員がイノベーション宣言をして 実践する社会を目指す

櫻田 日本の個人金融資産は2,000兆円以上といわれますが、これは生活者の意思で動くお金です。これをどういう方向で何に使うか、どう刺激を与えるかが考えどころです。例えば、このお金が豊かな未来を見せてくれる企業の株に動いたらどうでしょう。高齢者の個人資産の一部がチャレンジする若者の後押しをすることになれば、ある種のリスクマネーが増えるわけです。2,000兆円の4分の1でも500兆円が動きます。これはおそらく他国にはできません。高齢者の金融資産が積み重なっている日本こそ、新しい資本主義のエネルギーを生み出せると思っています。

「共創」していくには、あらゆる人の声が必要です。経済問題はもはや経済人だけでは解決できない複雑性を帯びています。日本社会は所得格差を示すジニ係数の推移で見ると、マクロでは格差が拡大しているとはいえませんが、雇用や世帯収入、家族構成の詳細まで見ていくと社会保障や再配分効果が効いているとは言いきれません。今の課題を是正していくとともに、「～してくれない」という他責の発言や、自分の興味外のことには関心を持たない姿勢もなくしていく必要があります。生活者共創社会を目指すのは、生活者一人ひとりがイノベーション宣言をし、実践行動を取っていくことです。そして、その基盤となる健全な財政やセーフティネットの整備も含めた新しい経済社会モデルです。

高島 生活者共創社会というコンセプトに至った背景を伺えますか。代表幹事に就任後、“Do Tank”への進化の呼び掛けや「コーポレートジャパンの構築」という発信もありました。それらの先に生活者共創社会というコンセプトに行き着いたのか、他の考えもありながら集約されていったのか、いかがでしょうか。

櫻田 SOMPOホールディングスのグループCEOをしながら代表幹事を務めていることが影響していると思います。SOMPOのコア事業である金融保険セクターは資本の分厚さも求められますが、成長率が高い業種ではありません。将来の成長のためにはトランスフォーメーションしかないわけです。そこで行ったのが大型のM&Aです。ダイバーシティの進展も狙って「黒船を買う」ようなM&Aを行って事業領域を拡大し、組織内にもさまざまなインパクトが生まれました。

続いて、介護事業に本腰を入れました。しかし、日本の社会課題にかかわる事業を始めたのに、「国がやるべき領域ではないか」、「保険事業の利益を守るべきだ」と言われ、株価は反応しませんでした。この状況を見ながら、企業の価値とはいったい何だろうかと思うようになりました。社会課題にチャレンジする企業の価値はどうしたら評価されるのか。自分自身が経営でもがいている時期が重なって、生活者共創社会という考えに向かっていったように思います。

「カタリスト(触媒)」を増やしたい

高島 目指すべき社会ビジョンが見えてきた今、次はどう

私たち一人ひとりの イノベーション宣言を

代表幹事
櫻田 謙悟





広報戦略検討委員会 委員長
副代表幹事

司会 高島 宏平

動きを加速していく上で 情報共有が足りていないのかもしれない

実践していくかを考えるべきときだと思います。皆さんの
お考えはいかがでしょう。

玉塚 最近思うのが、「カタリスト（触媒）」をあちこちに送り込むことの有効性です。2019年のラグビーワールドカップを覚えていますか。過去最も成功した大会といわれています。動員数もさることながら、ボランティアや観客が率先して協力する大会運営が評価されたのです。横浜での日本対スコットランド戦のときには、前日の台風でスタジアムが1mも水浸しになる事態が起きました。実は、試合中止になれば、日本はそのままベスト8に行けたのですが、ボランティアが総出で水を除いて、きれいなグラウンドで日本チームは正々堂々と試合をし、勝ってベスト8に進出しました。どの試合後もスタジアムのごみはきれいに持ち帰られており、そうした様子は全世界に広まりました。この影響もあって、今、日本のラグビーリーグには世界トップ

クラスの選手が60人も来ています。日本の選手と世界トップ層の選手が混じり合って練習します。結果的にトップ層が「触媒」となり、リーグ全体のレベルがぐっと高まりました。言わば、一人ひとりの自律的な行動が起点となり、海外のトップ選手というカタリストを通じたレベルアップにつながったのです。同様に、社会のさまざまなところに意図的にカタリストを埋め込むことによって、変化を大きく進められるはずです。

山口 奇遇ですが、当社は今年から「世界をより良く変えていくカタリストになる」をビジョンに掲げています。これまでは「最も必要とされる企業になる」と掲げていたのですが、もう一步踏み込み、まさに「触媒」の役割を目指しているところです。外に飛び出したり、いろいろなプロジェクトをやったり、お客さまのところに行って、何でもいいから変えていこうという方針で、今動き始めています。

玉塚 謙虚で和を重んじる国民性は日本の美徳ではありますが、放っておくと静的な状態になりやすい。そこにカタリストが入ると、動きが生まれます。

伊達 カタリストの役割を、経済同友会の会員の皆さまに期待したいところですね。それぞれの会員がどのように自社内で動きをつくっていくかに尽きるのではないのでしょうか。触媒になることは、イノベティブでないといけないことです。ただイノベーション推進を唱えるよりも、触媒になろうと呼び掛けた方が行動につながりやすいかもしれません。

高島 経済同友会の会員がカタリストになることと、会員以外の人たちが経済同友会との協働を通じてカタリストになっていくこと、どちらもあると思います。先ほどの各務先生もカタリストのお一人でしょう。ほとんどのベンチャーの会合に顔を出されているのが印象的で、思いの強さを感じます。

会員全体がチームとなり 本気の行動で変えていく

櫻田 異質な考えを真剣に議論できるのが、経済同友会の大きな特徴だと思います。政府との関係においても、賛同できる方針は受け止めますが、譲れない点はしっかり主張していく存在であるべきです。そのためには、若い人も含

めた国民の皆さんが、経済同友会の発言に関心を持ち、活動を支持してくれる状態が必要です。“Do”を続けることが、そこに至る道だと考えます。

山口 結果を出すことが説得力を増します。会員の所属企業で提言を実践して、その結果が伴ってくる。それが積み重なると、必然的に注目度も上がっていくでしょう。

伊達 同感です。例えばイノベーションの議論は、経済同友会でも長年行っていると思いますが、実際にイノベティブな企業が増えれば、次の段階の議論にも移行できますし、団体としての実績の一つになると思います。

櫻田 会員の所属企業それぞれから「イノベーション宣言」を出してもらってはどうかと思っています。

高島 動きを加速していく上で、経済同友会の中での情報共有がまだ足りていないのかもしれませんが。幹事会での議論をもっと知ってもらい、活動のプロセスを皆さんと共有するというのも、広報戦略検討委員会で今後考えていきたいところです。櫻田代表幹事の任期の最終年だからこそ、ぐっと行動を進める年にしていきたいですね。

最後にあらためて、生活者共創社会を会員の皆さんといかにつくっていくか、考えをお聞かせください。

伊達 自らが主語になって、カタリストになるような活動をする。会員の皆さんにもその意識で、共に推進いただけたらと思います。イノベーション、人材育成、DXというテーマは、基盤づくりそのものです。やり切らなけれ

ば、これからの社会では生き抜いていけないでしょう。経営者という責任のある立場だからこそ、自身が主体となって活動をし、それを企業や社会全体の活動につなげていただきたいと思います。

山口 これだけの経験、知識がある人たちと共に議論できる機会は、経済同友会の他にはない価値だと思います。この場自体が宝だと思いますので、そこに集う皆が本気になり、協力し合って成し遂げようとするれば、絶対に社会を変えられるはずです。会員全体が一つのチームとなり、力を発揮していけたらと思っています。

玉塚 イノベーションの基は多様性です。もっとさまざまな人に経済同友会に入っていただき、数ある団体の中でも最も多様な人材構成になるとともに、そのようなメンバーで構成される委員会や会合からムーブメントを起こしていけたらと考えています。

櫻田 会員の皆さんにぜひ伝えたいのは、私たち一人ひとりのイノベーション宣言をやりませんかということです。自分は、自分たちは、自社は、今年からこういうイノベーションをするという宣言です。それがまとまったら、経済同友会のイノベーション宣言も行いたいと思います。76年前に作られた設立趣意書は十分素晴らしいものですが、令和版として手を入れるべき点があるかもしれない。このイノベーション宣言が後々振り返ったときに、設立趣意書の現代版となり、社会変革への大いなる働き掛けだったとなればよい、と思っています。





伊達 美和子

副代表幹事
観光再生戦略委員会 委員長
森トラスト 取締役社長

座右の銘

継往開来

祖父・森泰吉郎によって創業された都市開発や不動産業を営む森グループから、父・森章が森トラストを継承、私は2016年に同社社長に就任しました。幼い頃から二人が仕事の話をする様子を間近に見ていたのも、事業というものをとても身近に感じて育ちました。常に挑戦と革新を繰り返し、次の時代を見据えて熱心に議論を戦わせていた二人の姿は鮮明に印象に残っています。そんな私が今、座右の銘としているのが「継往開来」という言葉です。先人が積み上げてきた想いを大切に守りながら、激変する環境に柔軟に対応して新しい可能性を切り拓いていく。それこそが私の使命と考えています。

1971年東京都生まれ。96年慶應義塾大学大学院修了後、総合コンサルティング会社勤務を経て、98年森トラスト入社。2011年には森トラスト・ホテルズ&リゾート社長に就任。16年6月に森トラスト取締役社長に就任し、現在に至る。2011年6月経済同友会入会、12年度より幹事。12年度社会保障改革委員会副委員長、13年度社会保障改革委員会副部長、15～16年度観光立国委員会副委員長、17～18年度創発の会副座長、19年12月～20年6月沖縄振興PT委員長、20年7月より観光再生戦略委員会委員長。『観光産業を取り巻く課題に関する緊急提言』（21年10月21日）を発表。22年度より副代表幹事。



玉塚 元一

副代表幹事／未来選択会議 世話人
ロッテホールディングス
取締役社長

座右の銘

練習ハ不可能ヲ可能ニス

これは私の母校慶應義塾大学で体育会の創設に尽力された小泉信三先生の言葉です。この教えを信じ、大学時代ラグビーに没頭し、猛練習の結果、強豪の早稲田大学、明治大学などを撃破することができました。たとえ素質や才能がなくても、明確に目標を決めて、努力を続ければ巨象をも倒せるという実体験が学生時代最大の学びであったと思います。社会人になってからもこの言葉を胸に秘め、日々努力してきたつもりです。現在の世界を取り巻く環境は努力（＝練習）だけでは解決困難な課題も多々ありますが、一人ひとりの心構えとして大切な考え方であると思っています。

1962年東京都生まれ。85年AGC入社。98年ファーストリテイリング入社、2002年同社取締役社長。05年9月、企業再生・事業の成長を手掛ける企業、リヴァンプを創業、取締役社長。10年ローソン入社、14年同社取締役社長。17年デジタルハーツホールディングス取締役社長。21年ロッテホールディングス取締役社長。一般社団法人ジャパンラグビーリーグワン理事長も務める。2014年経済同友会入会。16年度サービス産業活性化委員会委員長、17年度マイナンバーPT委員長、18年度デジタル政府・行革PT委員長、20年度政治改革委員会委員長、21年度より未来選択会議世話人、22年度より副代表幹事。



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

座右の銘

Respect(尊敬)、Trust(信頼)、Fairness(公正)

あらゆる関係の基盤として、私自身はこの三つの価値観を大切にしています。お互いの声に耳を傾けて意見を尊重し、学び合い、また仲間を大切に信頼を深めること。そして、自分自身も周りから受け容れてもらうために、誰に対しても等身大で接し、また公正であることを常に心掛けています。

これらの価値観を皆さんとも共有しながら、業界・企業・部門などの枠を超えて、フラットな風土と多様性を認め合う関係性を、一緒に築いていきたいと考えております。そして、前向きに創造性を発揮しながら共創していく未来の実現に向け、これからも全力で取り組んでまいります。

1964年和歌山県生まれ。87年日本アイ・ビー・エム入社。エンジニアとして金融機関のシステム開発・保守を担当後、アジア地域の2000年問題対策を指揮、その後経営企画、マーケティング、CFO補佐、ソフトウェア製品販売、テクニカルセールス担当、米国IBM役員補佐を歴任。2007年よりコンサルティング、システム開発・保守、ビジネス・プロセス・アウトソーシングなどのサービス事業担当。17年よりIBM米国本社経営執行委員。19年日本IBM取締役社長執行役員。企業アクセシビリティ・コンソーシアム(ACE)代表理事、東京理科大学大学院経営学研究科技術経営専攻上席特任教授。2018年経済同友会入会、21年度より企業経営委員会委員長、22年度より副代表幹事。