

経済同友

8-9

2022 August-September

No.851

特集1

2022年度(第37回)経済同友会 夏季セミナー

生活者共創社会の 実現に向けて(後編)

特集2

未来選択会議

第5回オープン・フォーラム

挑戦に満ちた日本への転換

—スタートアップを起点に考える

特集3

ラウンドテーブル2022

～未来を探る円卓会議～

CLOSE-UP 提言

成長戦略評価・実行委員会

成長戦略の実行力強化に向け

責任・意思決定構造を明確化し

民間の知見・ノウハウの一層活用を



私の一文字

経済懇談会 世話人
宮地 伸二

AGC
取締役 副社長執行役員 CFO CCO



「楽しく」仕事をする

会員の方が思いを込めて選んだ一字に、書家の岡西佑奈さんが命を吹き込む「私の一文字」。今月は、宮地伸二経済懇談会世話人にご登場いただきました。

岡西 今回選ばれた「楽」は、「鈴」と「糸飾り」から成り立っている漢字です。神様の前で鳴らして楽しませるという由来がありますので、楽しそうに踊っている姿をイメージして、書をしたためました。

宮地 「充実している」ことの表れだと思って、この漢字を選びました。仕事をしている時間は人生の多くを占めます。端から見て楽しそうな様子はその充実を表していますので、いくつかの漢字を思い浮かべた中から挙げてみました。

岡西 充実と楽しさという点は、非常に共感します。一方で、好きなことを仕事にしていっても、楽しむことが難しいときもたまにあるのですが。

宮地 もちろん仕事ではいろいろなことがあります。それでも楽しくなると思い続けていることが大事ではないかと思います。悲観的になりがちなの人もいますが、そこから良いアイデアは生まれないのではないのでしょうか。何か困難なことがあったときは、そこからどうやったら抜け出せるかと考える。ポジティブに考えて全力で取り組む先に、結果がついてくると捉えています。

岡西 まさにそうですね。

宮地 経営者の言動は非常に周りから見られていますし、職場の風土にも影響します。だからこそ、経営者がどんな局面においても明るい雰囲気を保つことも重要だと感じます。

岡西 体の中の細胞も自身の意識で変わると聞いたことがあります。経営者の姿勢と会社の雰囲気の関係性もそのように感じました。「人財」への思いも強くお持ちですね。

宮地 「人」が全てだと思っています。製造業というのは機械でものを造っているわけですが、当然ながら開発から製造、販売まで決めているのは全て人。経営者としては「人財」を第一に考えるべきだと思っています。

岡西 心に「楽しい」が表れることを考えると、「人」と「楽」とは非常に近い関係かもしれません。

宮地 そう思います。「心の持ちよう」と言いますが、どう心を持つかということ、「楽しく仕事をしよう」というところに立ち戻ります。書いていただいた文字の躍動感は、非常にそれを表していると感じました。

岡西 文字の跳ねるところは意識しましたので、共感をいただけたのは非常にうれしいです。ちなみにオフのときの楽しみはどのような過ごし方をなされていますか。

宮地 仕事が忙しいからといって休日動かないと、それもリフレッシュしないですね。オフのときは仕事を忘れて思い切って体を動かすこと、外に出て新しい刺激に触れることが次のオンに向けた活力になると思っています。

岡西 最後に、経済懇談会の世話人をされているとのことですが、今後はどのような活動を進めていかれますか。

宮地 自分たちの課題をオフレコで話し合える場ですので、非常に有意義に楽しく取り組んでいます。異業種の組み合わせで学びも多いですし、皆さんが柔軟にかかわりながら有効活用できるように進めていきたいと思っています。



書家
岡西 佑奈

1985年3月生まれ。23歳で書家として活動を始め、国内外受賞歴多数。



生活者共創社会の 実現に向けて(後編)

経済同友会は7月7～8日の2日間にわたり、
第37回夏季セミナーを3年ぶりの対面方式で開催した。
櫻田謙悟代表幹事をはじめ副代表幹事、各委員会委員長など30人が参加し、
5セッションを設けて議論を交わした。



経済同友会
夏季セミナー



開会挨拶(抜粋要旨)



櫻田 謙悟 代表幹事

軽井沢で、対面形式での夏季セミナー開催は3年ぶりとなる。日頃の環境を離れ、存分に意見交換を行いたい。

この数年間、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る。Gゼロ^{*1}、T2^{*2}、フラグメント化(細分化)という言葉が、これからの世界を表す

キーワードであるようだ。世界が歴史的な転換点に差し掛かっている。ウクライナ危機への対応を見ても、基本的な価値観を共有する国(Like Minded Countries)同士でも、資源・エネルギーなど現実的な制約を前に、団結が難しい状況が露呈している。世界はまさに、「自利」とそれによる分断、断片化に向かっているように思える。

現状を乗り越えるための方策に奇手奇策はない。社会のさまざまなステークホルダーが、お互いの立場・利害を共有し、打開策を探っていくこと、つまり、マルチステークホルダー主義以外に答えは見つからない。

過去30年間の名目GDP成長率の推移を見ると、日本は一定の成長は遂げているが、相対的に貧しく、弱い国になっていることが分かる。その原因は、日本の人々が過去の成功体験に甘んじ、変化がもたらす痛みを避け、現状維持を選んできたからではないか。日本は変わらないのではなく、本当は私たち自身が変わりたくなかったのではない。

日本が行ってきたことは、欧米先進国へのキャッチアップである。事実、このモデルは戦後数十年間、バブル崩壊までは有効に働き、日本は世界第2位の経済大国に上り詰めた。しかし、追いついた後にどうするのかという議論がないことは大きな問題だ。

本年4月の通常総会において、「生活者共創社会」という構想を示した。今回の夏季セミナーでは、この重要な要素である新しい成長、新しい分配、新しい価値と企業の位置付け、構想の全体像について共有をし、議論をしたい。また、参議院選挙後を見据え、選挙後に官民が共に取り組むべき政策課題についても議論を行う。本会の設立趣意書という原点に立ち返り、忌憚のない議論・発信をしていきたい。

*1 G7を構成する主要先進国をはじめ、国際秩序を主導する指導国不在の状況を表す言葉

*2 米国と中国の二つの超大国

INDEX

7月7日	第1セッション	「生活者共創社会」の姿を描く	04
	第2セッション	新しい成長 ～イノベーションに満ちた社会を生み出すために	07
	第3セッション	生活者共創を支え、促進する分配のあり方	10
7月8日	第4セッション	新しい価値 ～成長と分配の循環を作り出すために	13
	第5セッション	成長戦略実行段階への期待と提案 ～参議院議員選挙後の政策課題	16

第1セッション

「生活者共創社会」の姿を描く

世界において「いて欲しい国、いなくては困る国」を目指すため、日本の強みや独自の価値観を活かした資本主義社会の姿を描き、世界に示していく必要がある。そのような社会像として、経済同友会が検討を進めている「生活者共創社会」の全体像、実現に向けた課題や論点について、櫻田代表幹事の進行により意見を交わした。



プレゼンテーション

「生活者(SEIKATSUSHA)」とは
日本で活躍するあらゆるステーク
ホルダーを指す包摂的な存在

櫻田 謙悟
代表幹事



「生活者共創社会」という構想に関しては、1年以上前から議論を始めていた。2021年4月には、国際社会の分断が深まる中、米中のようなグローバルパワーに伍していくためには、日本独自の戦略、新しい官民連携が必要という考えに基づき、令和時代の「Corporate Japanの確立」というアイデアを示した。

その後、本会幹部、各地経済同友会の方々との議論を踏まえて、2022年1月の新年祝賀会では、「生活者共創社会」というコンセプトを投げ掛けた。さらに、4月の通常総会において、「生活者共創社会」と従来の社会との違いを示すため、新しい成長・新しい分配・新しい価値という要素について考えを示した。

構想を取りまとめる中で、2020年の夏季セミナーを機に設立した「未来選択会議」での議論、特に若者世代の声も反映してきた。日本の政策決定は、利害関係者による縦割りの調整が中心であり、本質的な課題に切り込むことが難しい上、意思決定・実行までに時間がかかる。日本が抱える課題への取り組みは、誰もが賛成できるようなものではなく、何らかの対立軸が生じる。世代、ジェンダーなど、あらゆる面で多様性ある参加者が集まり、現在よりも未来を重視する立場から、日本の重要課題について対立軸を立てながら議論・発信をしてきた。

「生活者共創社会」について、本会の会員からもいろいろな意見をいただいている。企業経営者として具体的にどうイノベーションを実現していくのか、その道筋や方法を示したいという意見があった。また、「生活者」という包括的

な概念を持てる国は、実は世界において多くはなく、民度が高く、大きな一つのまとまりをつくれる生活者がいることは、新しい資本主義をつくっていく上で、日本ならではのアプローチになるのではないかと、という指摘があった。また、生活者の力で何を共創していくのかについての議論が必要であり、それは数字や金額に換算できない「価値」なのだと思う、という意見をいただいた。

私たちが考える「生活者(SEIKATSUSHA)」とは、日本で活躍するあらゆるステークホルダーを指す包摂的な存在である。この生活者をどう動かしていくかが重要なポイントになるだろう。

環境・エネルギー政策、社会保障など、解決すべき課題についてデータに基づくファクトや対立軸、選択肢が示され、個人・企業・団体などの生活者がそれぞれの価値観とパーパスに基づく選択、行動をすることによって、民主的に物事が決まっていく社会をつくることができないか。個人の価値観が社会の姿を決定する流れを、もっと鮮明に打ち出し、政治が動かざるを得ない状況を生み出すことはできないか。ここに、「生活者」が持つ潜在力、日本らしいステークホルダー主義の姿があるのではないかと。

「生活者共創社会」は、新しい成長・新しい分配・新しい価値という要素によって構成される。第一にイノベーション、成長のために何ができるか、反対に、なぜこれまで日本は成長できずにきたのか。第二に、分配については、成長を支え、促すような分配と、社会的弱者に対するピンポイントで効率的な分配という観点から、どのような仕組みが考えられるかである。第三の企業の価値に対する評価は、大変難しい問題である。社会課題解決のため、現在生産性の低い分野に参入したり、将来に向けてM&Aを行ったりすることで、短期的に収益が下がり、株価が下がることが起こり得る。どうすれば、社会課題解決に挑戦するスタートアップ、NPO、企業が溢れる国になれるかを考えたい。

意見交換

価値創造力を持って 持続可能性を高めていく国に

日本は食料自給率が40%、エネルギー自給率も10%を切っている。世界の人口はいずれ100億人に達するといわれており、食料・エネルギーの取り合いが厳しくなるのは明かだ。この環境下で、「いて欲しい国、いなくては困る国」になるために日本はどういう力を持つべきか。私自身は、価値創造力があり、その力でサステナビリティを高めていく国と定義している。そのような力を得るためにどのような努力が必要か考えたい。【遠藤 信博】

国民の危機感が高い今、 この3年間に何を実行できるか

過去に日本が国を挙げ、国民を巻き込んで改革を成し遂げたのは、明治維新、第2次世界大戦からの復興、東日本大震災からの復興である。国民が一つに団結するためには、分かりやすい危機が必要なのではないだろうか。コロナ禍からの回復の遅れ、デジタル敗戦に陥っている今は、まさにそのチャンスである。特にこれから、選挙がない3年間に、どれだけ具体的にスケジュールを引き、実行できるかが重要だと思う。【高島 宏平】

海外人材も「生活者」に含める発想を

「生活者」の定義には海外の人も含まれることを明確にするべきだと思う。日本は経済大国になり、豊かになって

現状維持バイアスが強くなってしまった。一方、大国である米国がそういう状態にならないのは、移民の力によるところが大きいと感じる。海外の人材にも日本に入ってきてもらい、人口を増やすという視点からの提言も盛り込めるとよい。【間下 直晃】

非連続的な社会変革に対する備えを

「生活者共創社会」について議論する中で、もっと世界の動きを踏まえる必要がある。地政学、市場動向など、あらゆる意味で2019年が一つのティッピングポイントであり、コロナ危機もウクライナ問題もその一環と見ている。ここから10～15年は非常に厳しい時代になると思うので、その覚悟が必要だ。一方で、今後、量子・AI・バイオといった先端技術によって変革がもたらされ、イノベーションの波が起きてくる中で、日本にとっても千載一遇のチャンスが来る。非連続の社会変革に向けて、変わらなければならない人、変えたくない企業を啓発するため、オピニオンリーダーとして発信をしていきたい。【小柴 満信】

正解ではなく 課題を見つける能力を養う

数々の政策を掲げながらなぜ成長が実現しないのか。正解がない時代に、いまだに正解を求め続けていることが原因ではないか。今必要なことは、正解ではなく課題を見つけることである。多くの人たちがそのための教育を受け、自分を磨いていける社会にしていく必

要がある。【秋田 正紀】

日本人という民族が、 価値観を共有できる多様な人材か

自分自身は日本人であり、日本という国のことを考えるのは当然なのだが、企業としてグローバルな価値観に基づいて事業を展開していく際には、両方の要素が完全に一致するわけでもない。「生活者共創社会」に海外の方々を含めるのかどうか、しっかり議論する必要があると感じた。日本という場にいる人という観点なのか、日本人という民族という観点なのか。価値観を共有できる人たちと共に社会をつくっていかうということなのか。こうした定義や必要な施策を明確にすることが大事だと思う。【岩井 睦雄】

「子どもたちが元気に安心して 暮らせる社会」がベンチマーク

価値創造力、サステナビリティの源泉は子どもたちであり、子どもたちが元気に安心して暮らせる社会になっているかどうかが最重要のベンチマークではないか。日本の出生率は一向に伸びず、子どもの数は増えていない。私たちの現在の活動が全て、目指す社会の実現に結び付いていくという感覚を皆が持つことが大事だと思う。元気な子どもたちがいなければ、20年、30年先の日本に未来はない。【市川 晃】

アジア諸国など仲間づくりが必要

「生活者共創社会」は日本だけのモデルなのか。グローバルにビジネスを展開する上では、さまざまな規範に向き合うことが必要となる。米国型資本主義のひずみという櫻田代表幹事の指摘に賛同するが、それを訴え掛けていくにあたっては、世界において仲間づくりが必要になるのではないかと。その有力な対象はアジアだと思う。文化的背景を共有しているし、アジアの国々に





遠藤 信博



間下 直晃



小柴 満信



秋田 正紀



三毛 兼承

とっての明日は、日本の現在にはかならない。「いて欲しい国、いなくては困る国」というのであれば、まずは仲間からそう思われる必要がある。日本は豊かになり危機感が薄いが、アジアの人たちは将来に対する危機感を相当持っている。アジアの人々の危機感を活かし、仲間をつくることも重要になってくる。

【三毛 兼承】

「共創」にはまず共感が必要

「共創」するためには、まず共感が必要になる。共感を呼び起こすには、「なぜ」を突き詰めることが大事なのではないか。なぜ教育が大切か、なぜ人口減少への対応が必要か、なぜDXかなど、根本的な問いを投げ掛け、解を探ることが必要ではないか。

【山口 明夫】

将来ビジョン、目標の数値化の掘り下げを

「生活者共創社会」のコンセプトを、今後どうブラッシュアップしていくかがポイントになる。「生活者共創社会」を通じて成し遂げたい将来ビジョンをまず掲げるとして、達成するためのメトリクス、目標を数値化することも必要だ。

その際、どのメトリクスを示すのか自体も論点となるだろう。北欧のように全方位で高偏差値を目指す考え方もあるが、日本らしい形は何なのか。社会包摂の充実がないと結果として成長も価値提供もできないと思う。

見たくないものをあえて見せつつ変化を促す

人には見たくないものは見えない。多くの人が見たがらないものをあえて見せ、厳しい現実を突きつけた上で、だからこう変わっていかう、と提案していかなければならない。

未来の国のあるべき姿は世代によって異なる

世代によってあるべき未来はまったく違って来る。それを踏まえた上で、既に成熟国となった日本は若返りができるだろうか。韓国はグローバル化を進め、エンターテインメントの力で社会の若返りを実現したが、一方で問題も起きている。穏やかな成熟国を目指すのか、それとも大きな変化を目指すのかを考えどころではないか。

【新芝 宏之】

海外の人材に「生活者」として何を期待するか

国際社会におけるプレゼンスを落とさないためには、国として一定の規模・人口は必要であり、その観点から、海外人材・労働力の必要性は高まる。彼らが日本の「生活者」としてどのような役割を担い、どういった権利・義務を負うのか、どうすれば優秀な人材が日本に魅力を感じて来てくれるのか。一定の条件を満たせば参政権を認めるようなことにも踏み込み、考えを明確にする必要がある。

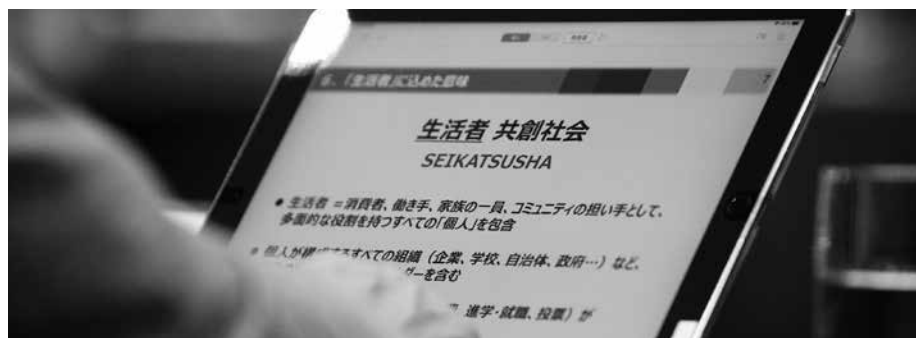
「生活者共創社会」といっても、自分では決めたくないという人も一定数はいるだろう。その人たちが住みにくい社会になるのは良くない。声にならない声をよく聞く必要がある。

日本の課題とともに、優位性も示していく

「価値創造力」が国力という指摘はその通りと思う。そのつくり出すべき価値が何なのかを議論する必要があるのだろう。その点、「元気な子どもが溢れる社会」は分かりやすく、大いに賛同する。「生活者」の定義は、もともと「日本で生活する、外国人を含む全ての人・法人」と考えていた。排他的な社会像であってはならない。日本とメンタリティーが近いのはアジアだと思うので、戦略的に仲間づくりをしていくことが重要だと思う。

デジタル敗戦の事実や深刻さなど、厳しい現実を見せる必要はあるが、一方で、国民が自信を失ってもいけない。日本の課題と優位性を合わせて示していく必要があるだろう。

【櫻田 謙悟】



第2セッション

新しい成長

～イノベーションに満ちた社会を生み出すために

第2セッションでは、日本全体の成長のために何が必要か、という観点から「成長とイノベーション」をテーマとし、議論を進めた。



進行◆玉塚 元一

副代表幹事／未来選択会議 世話人



問題提起①

日本は眠れる獅子
できることはまだ多くある
新しい共助資本主義モデルを

新浪 剛史
副代表幹事
新しい経済社会委員会
委員長



グローバル資本主義の下、イノベーションを進めてきたが、同時に新たな社会課題も生み出した。日本固有の課題として少子高齢化などさまざまな課題が存在するが、前向きに捉え、日本は眠れる獅子であり、われわれにできることはまだ多くあると考えている。

私たちの世代ではアニマルスピリッツと表現してきたように、意欲を持って課題解決に取り組む必要があるが、社会課題が複雑化したことでその意欲が減退しているのではないか。また、国の債務残高のGDP比は過去最悪の水準で、

政府の公助による対応にも制約があると認識している。

新しい経済社会委員会でフレームワークを作成したが、公助に頼るだけではなく、民間やNPOなどの共助によって社会課題を解決すべきで、同時に既存の資本主義にしっかりと取り組むべきである。資本主義も重視しつつ、新たな共助によって社会課題を解決していくという、新しい共助資本主義というモデルを考えている。企業・NPO・大学の三つのトライアングルで強みを活かし弱みを補完し合い、新しい共助資本主義を推進していくべきである。

企業経営者は自身の社会課題解決の取り組み例を、お互いに積極的に共有してはどうか。NPO・NGOの情報を可視化する共感共助プラットフォーム(KKP)によって情報共有してはどうか。経済同友会が先陣を切って行動することが重要であり、「生活者共創社会」の実践に向けて、「隗より始めよ」という意識で行動を起こすべきである。

問題提起②

個の主体性を育むことが
新たなイノベーションの
創出につながる

遠藤 信博
副代表幹事
教育改革委員会
委員長



生活者の潜在力を解放するための働き方と教育というテーマを軸に、企業が価値創造を行うにあたり、どのようなことに意識を向け、価値創造に必要な能力を養う教育に関与する必要があるのか。

企業は人間社会における長期的な指標や目的を創造し、明示するという大きな役割を担っている

生活者は価値や人間社会を考える側面(受益)と、必要な価値を提供し社会に貢献する側面(価値貢献)の両方を兼ね備えている。価値を創造し貢献する側面においてはダイバー

シティが重要であり、これが積極的なイノベーションにつながる。ダイバーシティは「個の主体性」であり、個人が関心(fun)を持ち、それを主体的に飛躍させ(will)、自身の知識や能力にするための努力(effort)をサポートする環境を用意する必要がある。個の主体性を育むことが新たなイノベーションの創出につながる重要なポイントである。教育というのは「教える」と「育てる」の側面があるが、現在の教育は義務教育をはじめコンテンツ(知識)を「教える教育」が中心となっているが、「個の主体性」を育むためにはコンピテンス(能力)を「育てる教育」を強化していく必要がある。

これを普及・拡大させるために重要なことは、企業が価値創造に求められる能力(コンピテンシー)を教育現場(高校や大学)に具体的に明示することである。

意見交換

イノベーションには 社会実装が重要かつ必須

社会を変えるイノベーションには社会実装が重要かつ必須であり、公助である政府の大きな役目として、「インフラ整備」「規制改革」「国際交渉」の三つが大きなポイントである。

21世紀インフラとしては次世代の計算基盤が重要であり、量子・半導体・AIがベースとなり、この基盤を社会や教育機関に提供し、新たな価値を創造する人材を育成すべきである。

【小柴 満信】

インパクトファンドなど 投資の視点を取り入れる

社会課題の解決を企業の視点から捉えた際、NPOなどへの寄付としての貢献だけでなく、ビジネスと社会課題を融合させ、その効果を測定し経済的なリターンを得るインパクトファンドなど、投資の視点を取り入れるべき。国内で完結するのではなく、グローバルに視野を広げて社会課題への投資を回収し、さらなる社会貢献へ取り組んでいく。それこそが世界から称賛される国、個人としてのアニマルスピリッツにつながるのではないかと。【岩井 睦雄】

社会課題を解決する共助スタート アップを一つの軸にしてはどうか

政府の公助に限界があるという指摘については、今回の感染症対策においても公助に頼り切ったが、今後は共助

とのメリハリや秩序作りをもう一度検討する必要がある。新たな社会課題に向き合うNPOも多く、KKPとして協業することに賛成である。ダイバーシティは個を尊重する包摂性が重要で、その滋養には教育を変える必要があり、企業が教育現場を支援する取り組みも広げたい。このような教育環境を広げるため地域連携にも着目してはどうか。

【栗原 美津枝】

天才を育て、企業のダイバーシティ、 オープンイノベーション推進を

イノベーションが生まれない要因は天才的な高度人材を育成できていないことと、企業のダイバーシティ不足だ。天才の育成には時間がかかる。時間稼ぎの意味でもダイバーシティとオープンイノベーションの推進が必要だ。現状は掛け声ばかりで実行が伴っていない。経営者は覚悟を持って取り組むべきだ。根本的に重要なのは天才を生み出すこと、そのための教育変革が必須。入学試験改革も必要だろう。

【石村 和彦】

企業経営者が人材の流動化を促す 仕組みを積極的に構築

イノベーションには、人材の流動化が最も重要であると考えている。グローバルな環境でさまざまな人材と接すると、日本人がいかに勉強しないかが分かる。企業に属していれば何となく昇進し、毎年給料が上がるため、自身のキャリアを企業頼みにしている傾向がある。

自身のキャリアを自身で形成させるという意識を高めるためには、企業経営者が人材の流動化を促す仕組みを積極的に構築し、ファシリテートする必要がある。【日色 保】

若い頃から自身のパーパスを明確に

若者が未来に向かって期待や夢を持つ社会をいかにつくることができるかが「生活者共創社会」の目的の一つであり、実現のためには人材の流動化が重要であると考えている。ドイツは10歳を過ぎた年齢から自身の人生を選択させる教育の仕組みを整備し、早い時期から企業で就業体験をしながら、学校で学問を学ぶというデュアルシステムである。職業観が若い頃から芽生え、自身のパーパスを明確にすることが大事なポイントだと考える。【平子 裕志】

人材流動で労使間の緊張を生み 労働生産性向上を促す

イノベーションの創出のためには、人材の流動性が重要である。人材流動によって、労使間で良い緊張が生まれ、その緊張感が労働生産性向上を促すことで、労使共にメリットがある。企業側は採用して終わりではなく、選択される企業であり続けるように努力すべきである。KKPはNPO・NGOと企業とを単にマッチングするだけではなく、NPO・NGOが把握しているニーズを社会課題に整理し直して、その社会課題に対する企業をマッチングすることで、より効果を生むのではないかと。【茂木 修】



岩井 睦雄



栗原 美津枝



石村 和彦



山口 明夫



玉塚 元一

ダイバーシティは 公平、オープンに議論し判断すること

ダイバーシティの重要なポイントは、世代や性別の違いより多様な意見を受け入れて、公平かつオープンに議論し判断することである。自分の意見を明確に持たないとインクルーシブな議論はできない。そのための教育が必要であると考えている。企業は組織を超えた協働・共創に備えよ、という提言に賛同する。オープンにお互いを受け入れ、新しいものをいかに一緒に作り上げられるか検討が必要だ。【山口 明夫】

多様な人材がインクルーシブに 活躍できる環境を

新しい共助資本主義は良いモデルだ。高齢者・障害者・外国人など多様な人材が活躍できる環境を考え抜くことで、新しい価値の源泉であるダイバーシティ&インクルージョンにたどり着くのではない。「みんなちがって、みんないい」というフレーズを思い出す。

【山下 良則】

規制の考え方を考えるべき

新しい共助資本主義モデルにおいて、イノベーション創出のための規制改革も進めていく必要がある。従来の事前規制という考え方から、共助の活動を後押しするように、規制の考え方を考えるべきである。コンピテンスベースの教育は重要であり、初等教育から取り組むべきである。そのために、デジタル化によって教師の業務負担を削減し、教師の給与も上げて、教師が憧れの職業になる必要がある。【間下 直晃】

ジェンダー・ダイバーシティの 取り組みを推進

ダイバーシティは育てる必要があるという意見に共感する。当社でもジェンダーを含むダイバーシティの取り組みを推進しており、中堅女性社員のメ



ンタリングを実施しているが、私自身にメンターとして問い掛けるスキルが不足していると痛感した。【三毛 兼承】

中心になる世代にとっての 新しい資本主義の価値観を

成長のために競争を伴った共助で社会を変える、コンピテンス教育に取り組むべき、20～40代の人材を中心に変わっていくべきであると理解した。現在、ゆとり教育の中で順位付けをしない環境で育った世代が中心であるならば、その世代にとっての「新しい資本主義の価値観」を考えるべきではないか。社会課題を解決することで自己実現するという、自分との戦いを好む人材を生み出す社会を創るべきと考えている。

【伊達 美和子】

家庭でもコンピテンスを 意識して伝える

学校は楽しい所ではなく、自分たちで楽しくする所だと教えている、とある校長先生から伺った。小学生は本当に多様な価値観を持っているのに、年を重ねるたびに変わってしまう。それは社会を形成するわれわれ企業がそういう人材を求めているからではないか。学校だけでなく、われわれ親自身が家庭でもコンピテンスを意識していくべきではないか。

【竹増 貞信】

企業の本業に近い活動領域を見いだす

KKPのアイデアは素晴らしいが、NPOの活動に任せるだけでなく、NPOから情報を得た上で、企業の本業に近い活動領域を見いだすために活用できれば

と考える。

【秋田 正紀】

現状維持の経営が阻害要因ではないか

共助に基づく価値創造ができる社会が実現できていない阻害要因の一つは、現状維持の経営姿勢ではないか。言い換えると、日本的な美德とされてきた長期視点という言い逃れが阻害要因になっている。例えばキャリア採用を推進しているが、終身雇用制度の下で人事部門としては新卒採用よりも優先度が上がらない。創造的破壊を実践していく必要がある。

【新芝 宏之】

国民に響く言葉を考える 必要がある

「生活者共創社会」に向けてイノベーションを推進していくために、経済同友会は“Do Tank”として提言するが、それが誰に向かったの提言なのかを考える必要がある。国民に向かったの提言であれば、国民に響く言葉で伝えないと伝わらない。一部の経営者だけのための提言にならないように、考える必要がある。

【鈴木 純】

まずは国としてのパーパスを定義

成長について、イノベーション、アニマルスピリッツ、ダイバーシティ&インクルージョン、人材流動化などさまざまな意見が出てきたが、どんな価値を創るのかという議論が今後必要である。国・企業・個人で目指すパーパスを重ね合わせていく必要があるが、まずは国としてのパーパスを定義すべきである。

【櫻田 謙悟】

第3セッション

生活者共創を支え、促進する分配のあり方

新しい分配は社会の包摂性と持続可能性を高め、生活者によるイノベーションへの挑戦を支える役割を担うものである。そのような分配の前提となる社会像、政策の目的、具体的な改革メニューの選択肢について、議論を行った。



進行 ◆ 神津 多可思

幹事／経済研究所 所長



はじめに

分配を通じて何を実現することが求められているのか

神津 多可思
幹事
経済研究所 所長

現在の財政事情を踏まえると、新しい歳出が伴う政策には必ず歳入の議論がついて回るため、柔軟に分配のあり方を議論することは難しい。今回は歳入と歳出のバランスを一つずつ考えて、どのような歳出が望ましいかということではなく、分配を通じて何を実現することが求められているのか議論したい。歳入と歳出のバランスについては、これまで経済同友会として独立財政機関を創設すべきなどの提

言をしており、財政の持続可能性を軽視するものではない。

現状、古い分野から新しい分野へ、経営資源がスムーズに移動していかない状態にある。新しい分野に経営資源をスムーズに移動させていくためには、どのような分配のメカニズムが必要だろうか。すなわち、ヒト・モノ・カネが円滑に新しい分野に動いて、成長や成功を後押しして、困っている人をサポートし、社会の持続可能性を確保するサイクルを実現する考え方について議論する。

本セッションが想定する分配は、資源を適切に配分するための分配のあり方である。社会的公平性・公正性を確保した上で、より質の高い経済成長、well-beingを実現し、社会的なサステナビリティの循環を生み出すための分配である。

問題提起

成長や成功の後押し、真の弱者などへの分配、財源確保の三本柱

秋池 玲子
副代表幹事
生活者共創を支える
分配PT 委員長



生活者共創を支える分配PTでは第2次分配についての議論をしてきた。第1次分配は企業や民間を通じての分配であり、第2次分配は国や公的機関を通しての分配である。分配の目的として、成長や成功の後押し、真の弱者などへの分配、財源確保の三本柱があり、それぞれを成長のけん引役とダイナミズム、自立の支援と社会的な公正の確保、サステナビリティに分解して議論している。

成長のけん引役は起業や投資の後押し、ダイナミズムは

産業の新陳代謝や人材の流動化、価値創造を担う人材の活躍に着目し、法人所得税をはじめとした関連する制度と結び付けている。弱者などへの分配は、努力が報われる自立支援、本当に困っている人を捕捉するためのデータの整備を挙げている。社会的な公正の確保については、応益・応能による社会の下支え、教育機会の確保、資産状況に応じた給付と負担、高所得による自主的な取り組みなどを挙げている。財源確保については、サステナビリティとして地球環境問題への対応、税の使途の明確化、納税者意識の向上、財源確保に向けた方策を挙げている。

本日は、議論の前提として示した分配の考え方、主な方策と関連する制度について意見をいただきたい。さらに経済のパイを拡大し、資源の最適配分を実現するためのアイデアについて意見をいただきたい。

意見交換

国民とのコミュニケーションを通じて健全な危機意識を醸成する

健全な危機意識がなければ社会を变

えられない。客観的に推計したデータを基に、国として現状を正しく認識する。国民に正しい認識があれば、痛みを伴う改革の合意も形成されていく。

国によるコミュニケーション、社会とのコミュニケーション、独立財政推計機関の創設が重要である。

【竹増 貞信】



竹増 貞信



日色 保



新浪 剛史



山下 良則



茂木 修

人への投資を通じて一人ひとりが成長を実感できる社会を

資源を適切に分配して終わりではなく、分配したものが成長につながる好循環が必要だ。分配には弱者救済のようなセーフティネットと将来の成長への投資という両面がある。投資を促す分配を考える際には、一人ひとりの成長にいかに関与するかに着目する。「生活者共創社会」は皆が成長する、あるいは成長していることを実感できる社会を創造することだ。少子化問題も分配の文脈で捉える必要があり、まだ生まれていない世代への投資ともいえる。

【日色 保】

全世代がスイッチオンできる仕組みを確立するために統治機構を改革する

諦めの感覚を持っている国民をスイッチオンする必要がある。20～40代をスイッチオンする議論があったが、50代以上もスイッチオンしなければ変わらない。補正予算のあり方も、再考する必要がある。米国は政権交代の可能性があり、全体の制度を変えられる仕組みになっている。根本的には統治機構の改革を進めなければ問題は解決しない。【新浪 剛史】

勝者と敗者をつくらないマインドセットを転換する

改革メニューのアイデアは尽くしており、優先順位をつけて実行していくことが重要だ。資源の最適配分の前提として、勝者と敗者の存在を受け入れる議論が必要である。日本は政治的に

も社会的にも敗者をつくらないが、それはセーフティネットがしっかりしていないがために、勝者も敗者もどちらもつからない設計になっているのではないか。官民含めマインドセットの根底にあるところを今一度議論する必要がある。【山下 良則】

将来のリターンにつながる子どもと教育に投資する

薄く満遍なく分配することは公正ではあるが、悪平等になってはならない。メリハリをつけて将来の成長、ハピネスにつながる支援を手厚く行うべき。例えば、義務教育から外れた高校生の貧困問題は支援の狭間に落ちてなかなか見えてこない。教育を受けられれば社会に付加価値を生むはずの人材が貧困の連鎖に捕らわれているのは、社会全体にとっても不幸である。社会全体で子どもたちを育てるつもりで、共助と公助の両面で投資をしていくことが必要である。【茂木 修】

分配の効果検証と官僚の人事考課改革を

分配は効果検証しやすい領域と認識している。EBPMが進まないのは、そ

れを行うと都合が悪い人がいるからである。ファクトを見える化する第三者機関が必要だ。併せて、単年度主義からの脱却や、官僚の人事考課を予算を多く取った人ではなく効果を出した人を評価する制度へと改革することなどが重要である。【高島 宏平】

間違いを許容する社会づくりが必要

デジタル化の遅れが生じているのは政府や時の行政に対する国民の不信感も一因だろう。マインドセットを変える必要がある。国民は間違えない政治を求めているが、アジャイルでイノベティブな政治を実現するためには、間違いを許容する社会づくりが必要となる。【鈴木 純】

国・企業・個人のパーパスを一体化する

国と企業と個人のパーパスをどう一体化させるか重要だ。さらに企業のパーパスを個人に落とし込み、実行できる能力を育み、実現していく。これがうまく連鎖していかなければならない。一方で、個人が自身のパーパスに合う企業に就業しやすい環境が必要であるが、その一例として、デンマークのフ





レキシキュリティという、人材の流動化をサポートする仕組みは参考になる。

【平子 裕志】

成長なくして分配の原資なし

分配の原資を持続的に作り出さなければならぬ。社会的弱者にも分配するためにも、成長なくして資源をつくり出すことはできない。よって、成長に対して投資する分配も必要であり、エネルギーの技術開発投資に対する分配、デジタル投資も必要だ。あるいは、社会保障の問題を解決していくための投資に分配する必要がある。

【伊達 美和子】

分配にかかわる政策と規制改革を一体的に進める

時間軸のスピーディーさがなければ成長につながらない。また、税や補助だけではなく、規制改革という仕組みも合わせて分配を考えていく必要がある。現状の規制を前提とするのか否かで、分配の政策の効果が異なってくる。さらに、近年は補正予算が毎年繰り返されているが、規律を作る必要がある。補正予算をむしろルール化して、1次

予算、2次予算のような仕組み作りも検討した方がよい。

【栗原 美津枝】

リスクリングを提供する主体を明確に

労働の流動化は重要だが、リスクリング、再教育をどの機関が担うのか明確ではない。流動性が高まったときに、コストを誰が負担するのか。高度人材であればビジネススクールなどがあるが、一般的な再教育を提供する機関はあるのか。これを公的に担保するのか、経済界全体で共助のように担保していくのか検討しなければ、流動性が上がったときに国全体の生産性向上が起きない。

【梶川 融】

企業による投資が分配を生み出す

過去30年間のデフレ下では企業が投資をしてこなかった。企業の投資がない分、政府の投資が補わなければならないが、補い切れていない。政治の世界でも積極財政と緊縮財政でセンシティブになっている。企業が投資することによって利益を生み出し、それが分配の原資につながり、分配にも良い流

れをつくることが重要である。

【新芝 宏之】

2,000兆円を超える個人の金融資産の有効活用に向けた方策を検討すべき

貧富の格差が広がったといわれているが、税と社会保険料を通じた再配分後のジニ係数は過去からほとんど変わっていない。ただし、分配されている先が正しいかどうか問題である。例えば、同じ所得水準の世帯でも年金収入が大半の高齢者世帯と働いて得た所得が大半の母子家庭ではどちらが苦しいか。真に経済状況が苦しい人に届いていない。また、支援が必要な人がどこにいるのか分からない。高齢者世帯の所得の配分や所得の出所が分からない。厳しい経済状況にある母子家庭に届けられていない。そうしたファクトが国民に知らされていない。再配分の問題はワイズスペンディングに帰着する。

また、個人の金融資産が2,000兆円を超え、企業の利益剰余金もある中で、金融資産をどう成長に使っていくかという点について議論する必要がある。

【櫻田 謙悟】



平子 裕志



伊達 美和子



新芝 宏之



神津 多可思



秋池 玲子

第4セッション

新しい価値

～成長と分配の循環を作り出すために

社会全体が経済成長にとどまらない多様な価値の追求に向かう中、企業の役割・責任に対する社会的な要請も変化していく。こうした中、企業の価値やそれに対する評価についてどう考え、市場とのコミュニケーションや情報開示、ステークホルダーとの関係構築をどう実践していくかを議論した。



進行◆峰岸 真澄

副代表幹事／成長戦略評価・実行委員会 委員長



問題提起①

株主資本主義を達成できない中、同時にサステナビリティを達成することが求められている

新芝 宏之
未来選択会議
世話人



日本は稼ぐ力を表すROEの中でも特に売上高利益率が低いことが特徴だ。日本の資本市場の売買の約7割は海外投資家によって占められており、すでにグローバル基準で株価が決まる構図になっている。実際の株価は個社の経営の巧拙だけで決まるわけではない。カーボンニュートラルやウクライナ情勢など、大きな変動要因を常に織り込んでいる。また、米国では無形資産の比率が高まり、時価総額に占める無形資産の割合が重要性を増している。無形資産は人材投資、IT投資、研究開発費が引き合いに出されるが、

これらに単に投資すればよいということではなく、投資家は期待される利益を評価している。

企業の将来利益は現在の延長線上にあるため、投資家は現時点の数字と予想できる範囲でのROEを勘案して評価する。期待収益率が8%程度の水準を上回らなければ、投資家は十分な付加価値を生んでいないと見なす。水準を達成するためには、事業部門をはじめあらゆる分野でのリストラクチャリングが求められる。それは、現状維持の経営を脱却できるかという問いだ。かつて長期経営をうたっていた米国企業は、期待収益率を高めるために経営の転換が求められ、大義名分として掲げられたのが株主資本主義だった。現在はマルチステークホルダーに報いる方向転換を進めるため、サステナビリティが大義となっている。日本企業は株主資本主義をいまだ達成できていない中で、サステナビリティを同時に達成することが求められている。

問題提起②

企業価値向上に向けて評価のメカニズムのパラダイムシフトが必要

山下 良則
副代表幹事
地域共創委員会
委員長



企業を取り巻くステークホルダーが株主だけではないため、株価や時価総額という物差しで全てを評価することはできないというのが、私の立場である。また、将来の価値に貢献する非財務価値に対する市場の理解はいまだ途上であり、企業による人的資本や研究開発への投資の足かせになっていると認識している。

成長と分配の双方で企業が役割を果たすために、企業価値に対する評価のメカニズムについてパラダイムシフトが必要である。資本市場が短期的評価のみを行えば、企業に

よる長期的な社会貢献が置き去りになる懸念がある。一方、企業は少なくともPBRを1倍以上にして非財務への原資とすべきである。併せて、経営者は非財務価値を現在価値に置き直して財務諸表に計上する方策の検討を進め、マルチステークホルダーが納得するパーパス、実現へのストーリーとそのためのKPIを提示しなくてはならない。

また、環境分野をはじめ欧米主導でのルールメイキングの流れを変えるために、日本企業も行動していかなければならない。国際的なサステナビリティ開示基準の策定が進行しており、わが国でもその開示の充実が決定されるなど、多様な価値を開示・評価する流れは世界的に加速している。人的資本や研究開発などへの投資が企業価値の評価につながる仕組みが整備されれば、企業も積極的に投資しやすくなるだろう。政府には、国際的な検討枠組みに参加するだけでなく、議論を主導していただきたい。

社会的責任への取り組み姿勢が 企業価値や業績に直結する

米国・欧州・アジアで、企業の社会的責任に対してアンテナの高い若者世代の存在感が増し、企業との付き合い方、商品サービスの選択基準が大きく変わってきた。環境問題や社会的課題の取り組みを事業活動と結び付けて積極的に行っていない企業は、買い物リストから外される。ESGに取り組むと将来価値を生むが、取り組まないと企業価値が下がる。【茂木 修】

カーボンニュートラルへの投資を エンジンに、将来の成長性を描く

カーボンニュートラルの達成には、企業の有形の設備投資だけでなく、無形固定資産への投資や産業以外の投資も大きく、1,000兆～1,500兆円規模に達するだろう。これをコストではなく成長投資にするには、イノベーションを起こす無形固定資産投資が重要で、将来の成長性、長期的に収益に結び付くストーリーを示すことも必要だ。炭素税も単にコスト増と見るのではなく、分配を通じてGDPの増加に貢献できるのではないか。【栗原 美津枝】

日本が海外とフェアに競争するため イコールフティングが重要

GAFAは毎年平均して時価総額の1～2%を報酬として支払うことで人材獲得を進めているが、日本企業は時価総額の約0.05%にすぎない。グーグルや



アップルは、アンドロイドやiPhone上のアプリでビジネスを行う事業者から強制的に30%の利用手数料を徴収している。欧州各国は新たな法律を整備することで、そうした状況の解消を図っているが、日本では進んでいない。

税金も同様であり、アマゾンと楽天の事業領域は近似しているが、納税には大きな違いがある。キャッシュフローの差が投資資金の差となってくる。日本企業が海外勢とフェアに競争する環境を整えることが重要であり、イコールフティングが大切だ。【高島 宏平】

国際的なルールメイキングを 主導するためにも、日本企業は行動を

非財務情報の開示に向けた国際的なルールメイキングが進んでいる。企業の情報開示を促し、投資家が適正に評価することで企業価値に反映させることが狙いであり、財務会計と非財務会計の開示を同時に行う方向で議論が進んでいる。一方、日本では非財務情報やESG関連投資を評価する人材が十分に育っていない。日本企業が非財務分野で強みを有しているのであれば、早期に行動を起こしていかなければルー

ルメイキングで欧米に遅れかねない。

【田代 桂子】

日本企業にコンソリデーションを促す 仕組みが必要

中長期的には時価総額は非常に重要であり、その鍵である競争力の源泉は粗利率である。金融資本主義的な発想や行動が日本では広まらなかったが、自由に行える仕組みを整え、合併や統合を加速しなければならないだろう。また、価値創造には従来の枠を超えたコンソリデーションが必要であり、前提として人材の流動化が求められる。グローバルで競争する強い企業をつくらなければならない以上、雇用の流動化は不可欠だ。【新浪 剛史】

開示基準の整理、将来の収益への 期待に結び付けるストーリーが重要

非財務的価値は時価総額の外に示すのではなく、時価総額の中にどう包含するかという視点が重要だ。財務情報は個社の発信でも評価できるが、非財務情報に関しては難しい。開示基準の整理とともに、将来の収益への期待に結び付ける必要がある。企業が示すス



高島 宏平



田代 桂子



市川 晃



梶川 融



鈴木 純



峰岸 真澄



櫻田 謙悟



菅原 晶子



篠塚 肇



岡野 貞彦

トリーが重要であり、その信頼性が問われる。【梶川 融】

中小企業の価値創造が重要では

日本全体で見れば、大企業よりも中小企業の価値創造が重要だと考えている。かつてはコスト高の原因と思われていたハンドメイドが価値として評価される世界に変化しつつある。一方、ハンドメイドや職人芸への固執が3Dプリンティングでの敗北を招いている。どこに将来の価値があるのかを模索する努力は企業人の役割だ。【鈴木 純】

グローバル企業同士の競争の プロトコルに対応することが必要

グローバル企業同士の競争のプロトコルに対応する必要がある。日本全体として外貨を獲得することが重要となる中、社会的価値をどう組み込んでいくかを企業側からも働き掛け、機関投資家側も考えていく必要がある。

一方、内需の好循環という観点では、中小企業が生み出す価値を高め、収益率を上げることが求められる。セーフティネットと中小企業の生産性を高めるコンサルティング、新しい分配を推進していく必要がある。【峰岸 真澄】

企業の新陳代謝が 進んでいないことが問題

非財務情報自体は収益の先行指標であり、企業は稼がなければ駄目だという点に尽きる。規模と利益の両面で、国内市場で企業の新陳代謝が進んでいないことが問題である。【間下 直晃】

海外と同じ土俵・環境を整える必要性

非財務情報を財務情報に組み込んでいく考え方に異論はないが、競争力を向上するためにコンソリデーションや人材の流動化を推進する必要がある。日本の財政支出や規制制度はその方向に進められていたか。各企業が国際競争を戦っていくにあたり、海外諸国と同じ土俵・環境を国として整える必要がある。【竹増 貞信】

日本市場と企業経営の問題の整理を

東京証券取引所で行われる取引の3分の2を海外投資家が行っている以上、海外投資家にどう認めてもらうかが論点になる。時価総額を考える際には、日本市場自体の問題と企業経営の問題が混在しているため、ここを整理しなければいけないと思う。日本株への投資を促すために、財務・非財務情報の開示条件の検討などの議論を行う必要がある。【市川 晃】

時価総額3位でも、海外投資家が メインプレイヤーなのは問題

日本の時価総額は世界3位であるにもかかわらず、メインプレイヤーが海外投資家というのは大きな問題だ。ESGやサステナビリティの観点から評価する日本国内の機関投資家の育成が重要だ。【田代 桂子】

企業はパーパスやビジョン実現のために存在し、 実現の手段として資本市場は存在する

上場企業はなぜ時価総額を高めなければならないのか。この質問に即答で

きる経営者は日本企業には少ないのではないかと。企業はパーパスやビジョン実現のために存在しており、その実現に近づくための資金調達手段の一つとして資本市場は存在する。市場競争を通じていかなる社会を実現するか、その社会が重視する価値は何かという根本的な問い掛けに対して、社会的価値を表す非財務指標と財務指標の統合が必要という意見を頂戴した。【峰岸 真澄】

生活者一人ひとりの 「イノベーション宣言」をムーブメントに

時価総額は「生活者共創社会」における新しい価値を表す指標の中に含まれる。米国と比較して小さい利益率や事業規模など、課題とやるべきことは明白だ。同時に、現時点では時価総額や財務諸表に表れていない無形資産、言い換えれば「未実現財務価値」とは何かを各社が具体化し、説明していくことが重要だ。

また、日本は株式資本主義にまで到達していないという議論に賛同すると同時に、株式資本主義を目指すべきかを検討する必要があると感じた。上場していなくてもパーパスに基づいて価値を提供している団体も、「生活者共創社会」における価値を考える上で外してはいけない視点だ。日本企業が生み出す価値は時価総額だけで評価されるのではなく、「生活者の幸福につながっているか」だと考えている。最終的には、生活者一人ひとりが最も自信のある分野で価値を生み出す「イノベーション宣言」をムーブメントにしていればよいと考えている。【櫻田 謙悟】

第5セッション

成長戦略実行段階への期待と提案 ～参議院議員選挙後の政策課題

第5セッションは2部構成で、参議院議員選挙後の重要政策課題に関し、第1部では現在の経済情勢、経営環境と今後の政策課題について、第2部では成長戦略の実行段階に向けた期待と提案について議論を行った



進行◆田代 桂子

副代表幹事／働き方改革委員会 委員長



第1部 現在の経済情勢・経営環境と今後の政策課題

問題提起①

賃金上昇の実現に向け
生産性向上を妨げる
規制・制度の改革を

竹増 貞信
財政・税制委員会
委員長



10万円の定額給付金の支給などを経て、行政・社会のデジタル化の必要性・利便性を世の中が実感したはずだが、問題意識や議論が当時の勢いを保っていない。

国境を越える移動も顔認証でパスできる時代だが、コンビニで酒とたばこを販売する際には、いまだに従業員が年齢を確認し、お客さまにボタンを押してもらわなければならない。新しい技術も確立されているが、縦割りの行政システムなどが障害となり、社会実装が進まない。OTC医薬

品（処方箋なしに購入できる医薬品）の販売も、店舗ごとに登録販売者が必要というルールだが、オンラインで複数店舗を担当した方が生産性は高く、賃金上昇にもつながる。

経済産業省主導でサプライチェーンを効率化するためのRFID*タグの実証実験を2017年に開始したが、途中で所管が内閣府に変わり、うやむやになっている。マイナンバーの活用を含め、デジタル庁の取り組みと成果をウォッチしていく必要がある。

電力供給にも大きな課題がある。東日本大震災を契機にエネルギーミックスが議論されたが、現在はカーボンニュートラルという目標が示されているだけだ。デジタル化とエネルギー自給率について、社会が問題意識と解決に向けた熱量を持続けることが、日本の産業競争力強化につながる。

問題提起②

ばらまき型の対策の
繰り返しでなく官民共に
マインドセットを転換

茂木 修
国際交流委員会
委員長



物価高騰に対する緊急支援策は当然必要だが、危機はこれで終わりではない。ばらまき型の対策を繰り返すだけでなく、腰を据えて成長戦略を実行すべきである。また、資源の多くを海外に依存する日本の脆弱性を補うためには、食料安全保障、経済安全保障の強化が必要である。

海外では毎年数%のインフレが続いている。また、新興国の消費者の購買力の向上と、中間所得者層の増加により、日本の相対的なバイイングパワーは確実に低下している。

日本の食のサプライチェーンは、今回のような有事には脆弱な面がある。食の業界は、デジタル化が最も遅れている分野の一つであるが、需要予測や新商品の開発は、デジタル技術の活用が大きな効果を生む。

厳しい環境下だが、長年の課題であるデフレ脱却と経済成長の実現に期待したい。政府が信頼性の高い成長戦略を打ち出すことで、企業業績の向上や賃金上昇への期待も高まり、それが企業の設備投資や消費を後押しするのではないか。アウトプットの価値が上らない状況で、コストダウンなどでインプットを減らし、生産性を上げる方法は限界を迎えている。厳しい言い方をすれば、付加価値を生み出す努力を経営者が怠ってきた結果ともいえる。今こそマインドセットを変えていく機会ではないか。

* Radio Frequency Identification。ICタグと読み取り装置間において、非接触でICタグの中の情報を読んだり書き換えたりするシステムの総称

問題提起③

日本の立地競争力は危機的状況
電力供給や物流コストの低減
人的資本の質向上が不可欠鈴木 純
政治・行政委員会
委員長

自社は1918年の創業以来、主力事業を変化させながら展開を続けている。約2万2,000人の従業員のうち、56%が日本国外のマテリアル事業や繊維・製品事業に従事しており、世界中で人材獲得競争を行っている。

主力製造工場は欧米やアジアにあり、日本には少ない。ドルやユーロでの取引が主となり、為替の影響を受けるのは業績を連結するときだけで、業績評価はドルやユーロベースで行う。原燃料の高騰や労働力不足は海外で1年以上前から顕在化しており、その規模も大きい。

マテリアル事業を加工・組み立て／原材料・素材製造に分けると、前者は顧客や市場に合わせて立地や事業展開も柔軟に対応が可能だ。一方、原材料・素材製造は重厚な製造設備が必要となり、事業展開は長期目線でグローバルな最適解を常に探している。

立地選択のポイントは地政学リスク、物流コスト、人的資本の質、市場の成長性だが、国際競争力という意味で日本は危機的状況にある。安定的な電力供給の確保など、具体的課題に対応しなければ、日本の立地競争力はさらに低下する。物流コストの引き下げや優秀な人材を獲得できる環境整備も重要である。製造拠点と供給地域の近接性と市場の成長性を考えれば、日本に設置する合理性は乏しい。日本を元気にするためには、市場の成長性を高めるとともに、市場の成長性以外のポイントも強化する必要がある。

意見交換

デジタル庁が機能するためには
政治、府省庁、企業の連携が重要

デジタル庁は、日本政府という会社
に初めてシステム部ができたようなもので、前向きな話と捉えている。これを機能させるためには、政治と各府省庁、デジタル庁と企業との連携が鍵となる。今後、それらが共創することでさらにデジタル化は進んでいくと思う。現時点でも政府発行アプリなどデジタル化は進捗している。指摘されているデジタル化が進まないさまざまな課題に皆で前向きに連携して取り組みたい。

【山口 明夫】

少子化対策と移民政策の両方を

人口減少問題を解決すれば、多くの課題は解決するのではないかと。少子化対策と移民の問題、両方に取り組まなければいけない。適切に管理された形で移民政策を設計することが重要である。少子化を解決するには、子どもを産み育てることにストレスが一切ない環境整備が必要である。子育て支援は将来の働き手、イノベーションの担い手、租税や社会保障の負担者への投資だ。コストを一定程度補填するという

考え方ではなく、子どもを持つことで家計が潤うぐらい思い切った施策を講じる必要がある。【日色 保】

海外からのスタートアップ投資を
日本固有の制度が阻害している

経営者の個人補償やストックオプションの問題などがあり、海外の大手ベンチャーキャピタルは日本のスタートアップ企業には投資できないと言う。英語の財務諸表がないことなども含め、日本固有の制度を見直す必要がある。未上場のスタートアップ企業に海外のベンチャーキャピタルからの投資が行われるようにし、バイオや量子の領域で出遅れないことが重要だ。【玉塚 元一】

成長戦略の実現には
新陳代謝の促進が必要

食料自給率の低さはかねて指摘され続けているが、農業の中身は変化している。この10年間で農家数は30%減少した一方、農業の市場規模は10%拡大している。プレイヤーの数が減り、市場が拡大しているため、1プレイヤー当たりの収入は増えている。また、49歳以下の新規農業従事者が3倍程度に増え、世代交代が進んでいる。耕作放

棄地も農地のM&Aが行われており、単位当たり収入の高い作物に切り替わっている。農業の中身は変わっており、農林水産省や農業協同組合が進めてきた改革は的確だと思う。農業以外の産業についても、成長戦略の実現には、新陳代謝力の低さを改善する必要がある。【高島 宏平】

全体最適型ソリューションには
バリューチェーンの確立が必要

技術革新により、大量のデータを集め、リアルタイムで処理することができるようになり、データを直接分析・活用することで、従来の部分最適型ではなく、全体最適型のソリューションが可能となる。これを実現するには個々の企業が高い価値を得られるバリューチェーンを作る必要がある。またコンピューティングパワーが必要であり、さらなる増加に向けて研究開発を加速しなければならない。さらには安定的で安価な電力エネルギーも必要になる。それがないと製造業を含め、日本から企業が去っていく可能性がある。電力は企業が求めるインフラであり、どうすべきかを議論する必要がある。

【遠藤 信博】

コストアップに対応するため 新陳代謝と雇用の流動性向上を

日本は地政学的に不利な国であり、CPTPPやRCEPを活用しながらリージョナライゼーションを進める必要がある。調達は中国に依存し過ぎており、多様化に着手すべきだ。また、ウクライナ情勢により有事の際には石炭やガスを買わなければならないことが明らかになった。コストをかけなければ、必要なものは入手できない。コストアップを受け入れるためには新陳代謝を促し、投資先を日本国外につくり生産性を高めるとともに、雇用の流動性を高める仕組みを設計する構造改革に取り組まなければならない。コスト増による新陳代謝、コストを抑えるイノベーションを進める必要がある。【新浪 剛史】

デジタル化と規制改革の協力的な推進を期待

誰も取り残さないデジタル化は無理だと考える。一部の方を取り残さないために全体の利益を損なう傾向にある。受け入れられる人にはデジタル化を進め、無理な方はセーフティネットでカバーすることが必要。デジタル庁は全府省と関わりがあるため、政治的に力

を持つ人がトップに就任し、デジタル化と規制改革に取り組んでいただきたい。【間下 直晃】

新陳代謝の活性化による生産性向上と賃金上昇を受け入れる社会へ

生活者の利便性の向上や人手不足の解消、地域の配分の新規をつくる成長産業への投資が必要だ。カーボンニュートラル分野では投資対象となるものが出てきており、より促進させるマーケットを作るべきだ。農業や中小企業においても、統廃合に対するインセンティブを付け、規模の経済を働かせるべきだ。また、利益を上げていく中で賃金を上げるとともに、それを許容する社会であるべきだ。【伊達 美和子】

レジリエンスを高めるコストを 受容するコンセンサスの形成を

電力不足ではあるが、全体としてキャパシティがないわけではない。不測の事態に対して誰がどのように調整するのか、そのフレキシビリティをどう担保するかが問われている。高くても安心できるものを買うことを許さずにやせ細ってしまった。結果、レジリエントでなくなった。バッファを持つコス

トを皆で受容するコンセンサスの形成を真剣に考えるべきだ。【栗原 美津枝】

サステナビリティ向上のため 国のリーダーシップを

量子コンピューターなどの高性能・高速のコンピューターが登場するとエネルギー需要は増える。日本のエネルギーは全て輸入に頼ってきた。この状況で、日本のサステナビリティを支えられるのか、もう一度議論する必要がある。例えば、官民一体となってイノベーションを起こし、地熱発電を本格的に利用できないか。長期展望が必要であり、国が先頭に立ち本気で取り組むことを期待する。【市川 晃】

サプライチェーンの複雑化に対応した デジタルを活用した新たなモノづくり

サプライチェーンが複雑化し過ぎ、自社も含めて安定供給に不安のある製造業がある。地産地消をもう一度考える必要がある。モノを作るのはそれぞれの国や地域だが、デジタルを用いて生産技術や生産管理を適切な一つの場所に集約できるのではないかな。コストに対応するために同じ工場を多数造る時代は終わった。【山下 良則】

第2部 戦略実行段階に向けた期待と提案

問題提起

民間が一枚岩で成長戦略を
策定し国が長期的に支援
民もこれまで以上のコミットを

峰岸 真澄
副代表幹事
成長戦略評価・
実行委員会
委員長



成長戦略評価・実行委員会では、民間がけん引すべき経済の成長戦略を国が策定することの合理性について多様な意見があった。「官製の成長戦略は今や通用しない」「民間が自社の成長戦略に基づいてイノベーションを起こせばよい」という、国が成長戦略を策定することに否定的な考え方が半面、「国と民間が同じ方向を向く必要がある」「民間もまた一枚岩にならないといけない」という意見も出た。

今般、「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」が閣議決定され、成長戦略が実行段階を迎えることから、プランそのものの評価ではなく、なぜうまくいかなかったかという要因を探り、実行に向けた実践的な解決策を提示したい。

実行計画は「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」「GX及びDXへの投資」の四つを計画的な重点投資分野に設定している。これらは分野横断型で長期的に取り組む必要のある、難易度の高い最重要アジェンダである。日本経済を再び成長軌道に乗せるためには、これらの実行が不可欠であり、そのボトルネックを解決する打ち手を提示したい。

一つ目は、民間主導で成長戦略を打ち出し、国がそれを

バックアップすることである。二つ目は「新しい資本主義実現会議」を核とした責任・意思決定構造の明確化である。三つ目は、官僚の人材マネジメントの実施である。最重要アジェンダにかかわる官僚は、ローテーションの期間を現在の1～2年から3～6年程度に延ばし、長期間コミット

できる人事制度とすべきである。また、さまざまな利害を超え、一枚岩となった民間が国レベルの成長戦略を策定し、それを国が支援していく枠組みを実現する必要がある、民間のコミットメントも今まで以上に求められる。

※関連記事p34参照

意見交換

目指すべき社会システムのあり方について抜本的な議論を

新しい資本主義の実現が国民の幸福につながるものでなければならない。私たちはどのような社会システムを目指すのか、とりわけ税体系について抜本的な議論が必要である。【遠藤 信博】

政治・行政のガバナンス構築に民間のノウハウを一層活用すべき

やるべきことははっきりしており、これまで実行に結び付かなかった要因を深掘りして、阻害要因は取り除き、新しい手法を取り入れてゆくことが必要である。日本経済は、この30年間ほぼゼロ成長が続いている。資本主義や民主主義のあり方に明確な解が存在しない中、他国の成功事例も参考にしながら、日本独自のアプローチを生み出さなければならない。

政治・行政委員会では、政治や行政も民間企業の取り組みを参考にする必要があると考えている。中長期の目標と短期的な収益との整合性については、トップのリーダーシップが極めて重要である。国に置き換えると首相のリーダーシップである。官邸主導ということになるが、同時に現場の政策立案能力も向上させる必要がある。政党間の活発な政策論争が不可欠であり、特に立法府(国会)において実質的な審議が行われるよう改革を行わなければならない。

次に、政治・行政の全体構造を設計する能力と確実に実行する仕組みを形成する必要がある。民間企業の組織再編のように、首相の権限で府省の再編

を行えるようにするべきである。政務三役への民間人の登用も進めるべきだ。情報公開を進め、第三者機関を設置するなど、民間企業が以前から行っているモニタリングやガバナンスの仕組みを政治・行政にも導入する必要がある。

【鈴木 純】

民間の目利きによる投資も必要

政府の成長戦略が誤っていれば、民間が修正していく必要がある。いずれにしても政府と民間の成長戦略が一枚岩であるべきだ。重点投資が必要な分野を絞り込み、政府に同調すべきところは同調して実行する一方、民間が自らの目利きで投資を行っていくことも必要ではないか。

【峰岸 真澄】

DX人材育成にかかる司令塔の明確化と高度人材にとっての魅力度向上を

「人への投資」、とりわけDX人材の育成が最も重要だ。DX人材を230万人育成するという目標に対して、実効性高く取り組む必要がある。どの府省が「人への投資」に関する司令塔となるのか明確に定義し、その実現に向けた工程を確約するべきだ。また、リスキリングのためのトレーニングプログラムを民間が提案するべきではないか。DXに向けた民間の覚悟を示すべきである。高度人材をいかに獲得し、流出を防ぐかも重要である。OECDのランキングによると、高度人材にとって日本の魅力度は25位と非常に低い。高度人材にとっての魅力度を高めるためには、賃金の引き上げも重要な論点になると思う。

【平子 裕志】

さまざまな分野において自給率をいかに引き上げるか

第5セッション全体を総括したい。グローバリゼーションが自明ではなくなる中、自給率をいかに引き上げるかという点について問題提起が行われた。例えば食料については、テクノロジーを駆使した農地のさらなる活用が見込まれるとの指摘があった。エネルギーについては、欧州のように再生可能エネルギーの比率を引き上げていくべきという意見が出た。とりわけ地熱発電についてはゼロベースの議論が求められる。

グローバリゼーションという文脈では、危機が発生するとサプライチェーンに支障が生じることから、食料の安定供給や再生可能エネルギーの拡大については引き続き議論が必要である。コロナ禍の反省や地方創生の観点から、デジタル田園都市構想が掲げられており、行政の効率化を実現するための、地域を巻き込んだDXも欠かせない。

【田代 桂子】

「生活者共創社会」の核は「パーパス」と「ハピネス」

グローバル企業といっても、その戦略は様々ではない。マザーマーケットを日本に置く企業間でも異なるだろう。「生活者共創社会」において共通するのは、「パーパス」と「ハピネス」ではないだろうか。各社一律に何をすればよいという結論は出ないが、断片化された社会で、個々の経営者の実力やガッツ、直感が問われている。

【櫻田 謙悟】

2022年度(第37回)経済同友会 夏季セミナー 参加者名簿

※敬称略。所属・役職は7月7日時点

2022年7月7日(木)・8日(金) 軽井沢プリンスホテルウェスト

代表幹事



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



山下 良則

地域共創委員会 委員長
リコー
取締役社長執行役員CEO

政策委員会委員長等



竹増 貞信

財政・税制委員会 委員長
ローソン 取締役社長

副代表幹事



市川 晃

経済同友会の機構改革委員会
委員長
住友林業 取締役会長



高島 宏平

広報戦略検討委員会 委員長(*)
オイシックス・ラ・大地
取締役社長



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



秋池 玲子

生活者共創を支える分配PT 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



伊達 美和子

観光再生戦略委員会 委員長
森トラスト 取締役社長



三毛 兼承

経済政策PT 委員長
三菱UFJフィナンシャル・グループ
取締役 執行役会長



石村 和彦

未来選択会議 世話人/防災・
震災復興委員会 委員長
AGC 元・取締役会長



玉塚 元一

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



茂木 修

国際交流委員会 委員長
キッコーマン
取締役専務執行役員



峰岸 真澄

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



山口 明夫

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

事務局長・代表理事



岡野 貞彦



小柴 満信

経済安全保障・科学技術委員会
委員長
JSR 名誉会長

政策委員会委員長等



秋田 正紀

スポーツとアートの
産業化委員会 委員長
松屋 取締役社長執行役員



岩井 睦雄

アフリカPT 委員長
日本たばこ産業 取締役会長

常務理事



菅原 晶子



遠藤 信博

教育改革委員会 委員長
日本電気 特別顧問



梶川 融

財務委員会 委員長
太陽有限責任監査法人
代表社員 会長



篠塚 肇



新浪 剛史

新しい経済社会委員会 委員長
サントリーホールディングス
取締役社長



神津 多可思

経済研究所 所長/
経済財政推計研究会 委員長
日本証券アナリスト協会 専務理事



間下 直晃

規制・競争政策委員会 委員長
ブイキューブ
取締役会長 グループCEO



新芝 宏之

未来選択会議 世話人
岡三証券グループ 取締役社長



栗原 美津枝

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



鈴木 純

政治・行政委員会 委員長
帝人 取締役会長

* 東京オリンピック・パラリンピック2020
レガシー検討PT、ソーシャル・データ・リ
サーチ(仮称)設立検討委員会委員長を兼務



挑戦に満ちた日本への転換 —スタートアップを起点に考える



経済同友会は6月18日に、未来選択会議第5回オープン・フォーラムを開催した。

未来選択会議は、人々の豊かさと成長を追求するため、日本社会における挑戦の総量を増やすことに焦点を当てて議論を展開している。今回は、挑戦の象徴であるスタートアップ振興にかかわる課題について、経済同友会会員の企業経営者のほか、スタートアップ経営者、若者団体代表、若手官僚、学識者、ベンチャー投資家、政治家など18人が議論。学生・若手社会人を含む約250人がオンライン配信を視聴した。



開会挨拶



石村 和彦

AGC 元・取締役会長
経済同友会 副代表幹事／未来選択会議 世話人

未来選択会議は、年齢・性別・所属などの垣根を超えて、マルチステークホルダーが自由闊達な議論を行い、日本の将来を決定づける重要課題について論点・選択肢を示すため、2020年9月に発足した。今回のオープン・フォーラムでは、スタートアップにかかわる課題を起点として、挑戦に満ちた日本を実現していくためのヒントを探っていく。

イノベーションは生み出す側とともに、それを受け入れる側の変化も必要となる。そのため、スタートアップに固有の事情・課題に限らず、社会全体の課題を広く捉えていくことが必要となる。何から着手し、誰がどう行動していけばよいだろうか。本日は、関連セクターを代表する多彩なメンバーと共に議論をし、その結果を世の中に発信していくとともに、次回以降の会議のテーマ、論点の設定につなげていく。

導 入



玉塚 元一

ロッテホールディングス 取締役社長
経済同友会 副代表幹事／未来選択会議 世話人

世界的にスタートアップが成長のドライバーとなっている。日本でも、スタートアップ市場が1兆円規模に迫るなど盛り上がってきたが。世界のスタートアップ資金調達額70兆円に占める割合は1%に過ぎない。スタートアップの絶対数の不足とメガスタートアップの少なさが課題である。政府は「スタートアップ5年10倍増」を目標に、5カ年計画の策定に取り組む。経済同友会も今年4月に、『創業期を越えたスタートアップの飛躍的成長に向けて』という提言を発表している。こうした動向を背景に議論を進めていきたい。

スタートアップを巡る日本の現状 「数と規模」という二つの課題

●東京大学は2005年に「アントレプレナー教育」を開講し、これまで約5,000人の学生が参加、現在56のアントレプレナーシッププログラムが動いている。米国に比べて周回遅れの面もあるが、学生の周りに起業家仲間が存在する状況ができ、ずいぶん様相が変わってきた。大企業に就職して、人生を何十年も託すことこそ高リスク、最先端に常に身を置き、自分で行動し、変えていく方が低リスクと考える学生もいる。

【各務 茂夫】

●日本の成長にはスタートアップ振興が必要と考え、3年前にスタートアップ推進議連を作った。成長戦略の一丁目一番地にスタートアップを位置付けるべきと考え、議論を重ねて、4月に提言を取りまとめた。

【今枝 宗一郎】

●当社が去年150億円ほどの資金を調達した際は、過半数が海外投資家だった。今年に入ってから市場の雰囲気が変わり、海外投資家は「もう日本など見ていられない」というのが本音である。政府戦略にあるような、資金調達をしやすくするような政策転換は非常に重要。

【倉橋 隆文】

●2000年以降の世界的なスタートアップの変化は「国際化」。さまざまな地域で生まれたスタートアップが他の地域からも資金を調達し、グローバルチームを組成し、グローバルなプラットフォームに育っていく。日本はこの流れに乗れておらず、それが出遅れの一因だ。

【中村 幸一郎】

●「スタートアップを5年で10倍増」という政府方針は本当に正しいかどうか。小さいスタートアップが増えるだけではあまり意味がない。モノの時代の日本も、企業のグローバル化によって世界第二の経済大国に成長した。日本のスタートアップもグローバル化が前提になれば、米国などの水準には追いつけない。

【間下 直晃】

スタートアップを大きく育てる チーム、ビジネスのグローバル化

●海外VCが日本のスタートアップに投資しづらい理由がいくつかある。最優先で行うべきは、海外投資家に不平等をもたらす日本固有の制度や契約条項の見直し。第二に、長期的な投資ができるプロ人材を育てること。人材育成・教育は非常に重要である。起業家だけではなくVCや政府における制度設計者、弁護士・会計士などのプロフェッショナルファーム、LP投資家や政府金融機関、企業も、スタートアップの経営やファイナンスの基礎知識を理解しなくてはならない。必要な取り組みの本質は教育。適切な仕組みと経験を持つVCをしっかりとサポートし、うまくいかないビジネスモデルに人や金を回さない。良い投資先、良いVCを評価することは非常に難しい。適切な判断をせずに金をばら撒き、うまくいかないモデルを拡大生産することは失敗モデルの人材を市場に出していくことになり、長期間に悪影響を残す。これは絶対に避けなくてはならない。

【中村 幸一郎】

●アート産業がスタートアップの世界と状況が似ているように感じた。世界には5.4兆円規模のアート関連市場があるが、日本のシェアは1%に満たない。これを拡大するにはアーティストだけではなく批評家、キュレーター、アカデミーの人々など周辺の人たちを育て、充実させることで全体の基盤を整備する必要があると分かってきた。

【秋田 正紀】

●ストックオプション一つとっても、スタートアップ企業がその設計方法を知らないといった例が結構ある。そもそもの金融リテラシーの低さが問題。経済産業省ではスタートアップ側の目線で、どのようなときにどのような施策が使えるかを分かりやすく示すツールを作ろうとしている。

【北村 健太】

●スタートアップを大きく育てる観点では、上場後のハードルをつぶしていく必要がある。そのキーワードはイコー



各務 茂夫

東京大学大学院工学系研究科 教授
産学協創推進本部 副本部長
日本ベンチャー学会 会長



今枝 宗一郎

衆議院議員／自由民主党青年局 青年部長
衆議院予算委員会 理事
スタートアップ推進議員連盟 事務局長



倉橋 隆文

Smarthr 取締役 COO (最高執行責任者)
経済同友会 第2期ノミネットメンバー



中村 幸一郎

Sozo Ventures 共同創業者

ルフッティングだ。のれん償却の問題をはじめ、日米でなぜ会計の違いを作る必要があるのか。働き方も同様。24時間働くとは言わないが、スタートアップ限定で労働基準法の適用除外を認めるようにしないと、グローバルで戦うスタートアップには追いつけない。

【間下 直晃】

健全な市場、投資家の拡大

●日本ではほとんどの投資がシードステージかアーリーステージに集中している。レイターステージへの投資が少ない理由は、スタートアップにグローバル人材が少ない、全世界展開を最初から具体的に計画することが少ないからではないか。既存企業とスタートアップの間で人材の流動化を起こし、ノウハウの移転を進めることが最も重要だ。

【山口 明夫】

●セカンダリーマーケットも重要。IPOしないと現金化ができない、上場まで待たなくてはならないとなれば、人材の硬直化が進んでしまう。個人保証に関しては、骨太の方針などで創業融資促進措置を作る方向性を打ち出している。

【今枝 宗一郎】

●米国のVCの原資の7～8割は年金と大学の寄付金などによる基金である。日本の大学の基金規模はたかが知れている。GPIFの年金積立金は200兆円。もっとプライベートマーケットに踏み込んでよい。健全なプライベートエクイティ市場を作るため、適格投資家の基準を緩める必要がある。日本は個人・法人共に有価証券10億円を義務付けているが、米国では住居を除く資産だけで1億円あれば適格投資家になれる。ここをもっと緩めないと、セカンダリーマーケット、プライベートマーケットは発展しない。

【各務 茂夫】

世界とつながり、人を呼び込む

●日本にもっとグローバル人材を増やしていかなくてはならない。例えば初等中等教育から刷新し、人材の裾野を広

げることが重要だ。短期的には、シリコンバレー、ロンドン、ニューヨークなどに日本の出島としてスタートアップ支援拠点を作り、現地のネットワークに入り込むこと。環境が変われば視座が変わる。そのような機会を多く持つことが小粒上場の問題を解決する要因になる。もちろん、ガラパゴス的な日本の制度を改めなくては、実際の投資には行きつかないため、資金の呼び込みと改革に同時に取り組んでいかなくてはならない。

【今枝 宗一郎】

●日本のスタートアップ振興のため、グローバルなタレントプールから、どうやって人材を獲得するかは大事な戦いだ。留学経験者を見ても、ある程度のキャリアを積んだ人にとって日本企業は処遇面で必ずしも良い環境とは言えない。そのような人や、シンガポール、英国、米国で活躍するようなタレントが魅力を感じるようなキャリアを日本のベンチャーが用意すること、その企業をサポートしていくことが必要だ。英国のように、世界トップ20の大学卒の人に無条件にビザを発行するなど、思い切った制度や仕組みを作り、タレントを獲得しないとグローバル競争には勝てない。東京には魅力もあり、日本に好意的な人たちもいる。そうしたトップタレントを呼び込むために、成長企業をひきよめる減税など、思い切った策を実行する必要がある。

【中村 幸一郎】

●海外人材にとって来日時の心配事は子どもの教育や言葉の壁である。言葉の壁については、翻訳ソフトなどさまざまな技術開発を含めて対応していく。子どもの教育に関しては、グローバル・スタートアップ・エコシステム拠点都市にインターナショナルスクールなどを整備していくことが不可欠である。

【今枝 宗一郎】

スタートアップ、挑戦の裾野を広げる 挑戦、起業を皆の当たり前に

●政府戦略や本日の会議のような場でスタートアップが着目されていること自体が良いことだ。やはり「スタートアッ



間下 直晃

ブイキューブ 取締役会長 グループCEO
経済同友会 副代表幹事／
規制・競争政策委員会 委員長



秋田 正紀

松屋 取締役社長執行役員
経済同友会 副代表幹事／スポーツと
アートの産業化委員会 委員長



北村 健太

経済産業省
経済産業政策局産業創造課 課長補佐
未来選択会議 準備会合メンバー



秋元 里奈

食べチョク 代表
ビビッドガーデン 取締役社長
未来選択会議 準備会合メンバー

ブが大事」というマインドシフトが重要だ。国民のマインドがスタートアップ寄りになることが、学生の目をスタートアップに向ける風土を生む。

【倉橋 隆文】

●起業が普通という雰囲気が重要だ。若者に焦点を当てた議論が多いが、産業技術総合研究所から生まれた初の上場企業の社長は70代の元研究者である。年齢だけが問題ではない。

【石村 和彦】

●前職のDeNAでは周囲に起業家が多く、気が付いたら「起業は特別ではない」というマインドが醸成されていた。挑戦が歓迎され、起業家を多く輩出する社風で育ち、未知の領域への恐怖感がなかったため、起業家になった。こうした環境を社会のあちこちにどうつくっていくかが重要だと思う。一方で、セーフティネットも重要。個人保証の問題を含め、失敗しても社会的に死なないこと、失敗した人だとレッテルを貼られることなく、むしろ挑戦した素晴らしい人だと歓迎される風土をつくっていくことが重要である。

【秋元 里奈】

●経済停滞以降、さまざまな規制改革が試みられたが、結果として挑戦の総量は増えたのか。挑戦の担い手が増えないことの根本には、そもそも生産年齢人口の減少がある。日本の規模が変わらない中で規制改革だけを進めても、勝っている既存プレーヤーが得をするだけにならないか。規制改革だけでは不十分、併せて何に取り組むかが重要だ。

【丹羽 啓介】

●挑戦の総量を増やすという観点では、社内ベンチャーの促進が一つの手段である。Sansan取締役社長CEOの寺田親弘氏が手掛けている徳島の「神山まると高専」のように、起業家が直接教育にかかわることで、若いうちから起業が当たり前だと感じられることも一つだが、学生起業の場合、アセットも経験もないので、うまく成長ストーリーを描けないこともある。一度社会に出て、起業に近い経験を積める環境に飛び込むことも必要になる。サイバーエージェントの場合は社内ベンチャーを育てる仕組みが整っており、常に数十社の子会社があって撤退基準も決められている。

人材確保の観点では、女性の起業が進めば挑戦する人の数は単純に倍増する。また、日本企業の良さは、長寿企業が多く、職人気質もあいつた技術と歴史ではないか。既存企業の跡継ぎベンチャーについて、もっと議論があってもよい。

【坊垣 佳奈】

●資金調達も重要だが、やはり人材あつての資金ではないか。特殊な才能や技術、専門性を持った人材に目が向きがちだが、実際に成功している起業家は、必ずしも技術系ではない。裾野の広い人材の育成・起業支援する必要がある。GAFAMの創業者に共通する点は、学歴が高く知的能力が高いが研究者ではないこと、伝統的な大企業に就職していないことである。メガスタートアップをつくれる創業者を生み出すのは、学生起業かスタートアップ的な環境での就職経験ではないか。また日本では、伝統的な大企業志望がいまだに強く、起業家人材の質が増えない根本的な要因になっているのではないか。例えば、政府がスタートアップでの長期インターンを後押しする政策が望ましい。

【伊藤 豊】

課題解決に触れる教育・人材育成を

●スタートアップスタジオでの長期インターンを経験し、そこで感じたのは「起業は手段の一つ」ということ。起業は目的ではなく、課題を見つけたからこそ、その解決のために起業する、というのが本質だと気付いた。もっとさまざまな課題を知る機会を設けることが必要だと思う。実際に使える英語を教えること、課外活動など机上から飛び出したものが重要だと感じる。課題を見つけて起業したいとなったときに、大人が本気でサポートしてくれることが重要だ。

【中原 瑠南】

●ユーグレナ取締役社長の出雲充氏は学生時代にバンラデシュに行き、現地の問題の本質が「飢餓」ではなく「栄養失調」であると見極めた上で、ミドリムシで世界を救うことに決めたと話している。現場に行くと肌感覚で痛みを知る経験を持つことが重要である。

【各務 茂夫】



丹羽 啓介

国税庁 調査査察部査察課 課長補佐
未来選択会議 準備会合メンバー



坊垣 佳奈

マクアケ 共同創業者・取締役
未来選択会議 準備会合メンバー



伊藤 豊

スローガン 取締役社長
経済同友会 第2期ノミネートメンバー



中原 瑠南

University College London
日本若者協議会



室橋 祐貴

日本若者協議会 代表理事
未来選択会議 準備会合メンバー



福井 健一郎

長野県信用農業協同組合連合会
日本若者協議会



東 和浩

リソナホールディングス 取締役会長
リソナ銀行 取締役会長
経済同友会 幹事／地域共創委員会 委員長



濱松 誠

ONE JAPAN 共同発起人・共同代表
未来選択会議 準備会合メンバー

●起業家教育、金融教育など行うべき教育の幅が広がる一方で、現場でそれを教えられるのかといった具体的な議論が足りていない。教員の待遇や人材不足、長時間労働が深刻化している。それに対する人材増、50年前にできた給特法*改正に関する議論は行われていない。教員側への対応をどうするかという議論がまったく足りていない。【室橋 祐貴】

* 公立の義務教育諸学校等の教育職員の給与等に関する特別措置法

●自戒の念を込めて言うと、手っ取り早いのは大成功事例を作ることではないか。私自身も身近な経験として一番の原動力になったのは楽天の初期創業者の方々の格好良さであった。例えば、良いものを私たちに食べさせ、領収書も切らずに支払いをする姿を単純に格好良いと感じ、そしてこれは経営者側に回らないとできないと思った。【倉橋 隆文】

地域からエコシステムを生み出す

●前橋ではジズホールディングス取締役CEOの田中仁氏、あるいは熊本では味千ラーメン(重光産業)取締役副社長の重光悦枝氏が地元の大学などと組んで若者の起業マインドに火を付けようとしている。それぞれの地域に起業家がいるので、そうした人たちを巻き込む形でプロジェクトを組むことが有効である。

【各務 茂夫】

●JAバンク長野県信連に勤務している。東京に比べ、地方は課題先進地域だが、高度な教育を受けた人材、起業・スタートアップに関するノウハウがない。起業家への入り口として、地域金融機関の役割を広めていく必要がある。地域金融機関の知見を投資のプロであるVCにつなぎ、高度な投資判断を行っていただきながら資金供給を行い、VCと伴走で支援をしていくような流れをつくるのが効果的ではないか。

【福井 健一郎】

●北海道教育委員会のオープンプログラムでメンターを務めている。各地域の課題を学生が分析し、社会実装を見据えたフィールドワークを行う。例えば、余市ではワインツーリズム、競走馬を育てているエリアでは競走馬の育成・レースといった企画を行い、そこに起業家や地元のアドバイザーがメンターとなり、学生にアドバイスをを行っている。地域の課題を肌で感じ、発見し、社会とのつながりや意識を涵

養することに結び付いている、大変面白いプログラムだ。

【坊垣 佳奈】

●地域金融機関は預貸率50%超が普通になるなど、危機的な状況である。出資・投資はしたいが目利き力がないのが問題。地域の大学や自治体、地域金融機関とスタートアップの目利きのできる人材が組んで地域ファンドをつくることも提言している。

【今枝 宗一郎】

●県や市、地方大学が作ったコンソーシアムが数多く誕生したが、コンソーシアム間の情報連携はできていない。資金面を含めて、一体的な情報共有ができるようになればと思う。根本的な問題はやはり金融教育。資産のマネジメントについては、高校・大学からしっかり勉強してほしい。

【東 和浩】

大企業・経営者にできること 人材の流動化・循環とダイバーシティ

●大企業がすべきことは徹底的な人材の流動化。転職だけではなく、企業・政府が旗を振って副業・兼業を推進すること、スタートアップと大企業間の出向、退職者の出戻りの歓迎、社員による起業促進などをトップのコミットメントの下で徹底的に促進する必要がある。企業の人材流動化指数、社内ベンチャー制度から出てきた起業数などを人的資本に関するKPIに据え、業績評価指数に含めていくことである。徹底的に見える化をすることで、人材の流動化を促進することではないか。

【濱松 誠】

●普通の学生はいまだに大企業志向、安定志向が強いように感じる。ソニーのように、起業家を積極的に採用する枠をつくることも、大企業が短期的にできることではないか。

【室橋 祐貴】

●学生は大企業に就職した後にスタートアップに行くことはできるが、その逆はないと思い込んでいる。大企業がスタートアップ出身者を新規事業やオープンイノベーション担当として採用し、役員にも登用することで、人材のダイバーシティを深化させてほしい。

【伊藤 豊】

●当社社外取締役の松崎正年氏はコニカミノルタの取締役会議長を務めた方。70歳を超えているが、年齢のダイバー

シティを進め、スタートアップを応援したいという志で当社取締役役に就任し、30代の私たちと侃々諤々^{かんかんがくがく}の議論を行っている。スタートアップを応援し、そのために時間を割くという発想が世代を超えて生まれてくると、日本のスタートアップが盛り上がってくると思う。【倉橋 隆文】

●選択的週休3日制と副業・兼業を組み合わせることで、大企業人材によるスタートアップへの参画が進むのではないかと。大企業で働く一流のマネジメント人材、研究人材がスタートアップに入るには、ストックオプション制度の確立が必要だ。長期安定の大企業と秤にかけても挑戦しがいがある環境をつくるのが重要である。【今枝 宗一郎】

スタートアップへの「出口」、投資、機会の提供

●大企業による買収と人材登用がポイント。買収を進めることと、買収したスタートアップの経営者を役員に登用し、年齢的なダイバーシティを広げることを提案したい。このことは大企業におけるイノベーションの加速にもつながると思う。2点目は大企業によるスタートアップからのサービス、製品の調達。3点目は大企業による優越的地位の乱用の問題の解決である。【間下 直晃】

●大企業にお願いしたいことは、ディープテックをはじめとする新産業への投資である。量子、AI、グリーン、バイオ、宇宙、海洋、デジタルについては国際競争面で厳しいが、Web3であればまだ逆転可能な部分もある。政府はコミットする姿勢を打ち出しているため、ぜひ一緒にやっていきたい。スタートアップフレンドリーに考えていただきたい。【今枝 宗一郎】

●小泉文明メルカリ取締役会長はミクシィに、田中良和グリー取締役会長兼社長は楽天に在籍していた。これは一種ののれん分けと呼ぶのがふさわしい。日本でも、ディープテックの世界でいかにのれん分けを増やせるかが課題である。マイクロソフトも同社退職者による起業が数千あり、それがマイクロソフト全体のエコシステムを作っている。人材の流動化も含め、大企業発ののれん分けがどのくらい広がっていくのが求められている。【各務 茂夫】



総括



みんなが当事者 挑戦する風土を

山口 明夫

日本アイ・ビー・エム 取締役社長執行役員
経済同友会 副代表幹事／企業経営委員会 委員長

大企業も政府もスタートアップも、社会の全員がスタートアップ育成の当事者である。スタートアップ自身にとってはグローバル市場を目指すことが重要であり、必要な人材をどう取り込み、育成するかがポイントである。日本固有の制度、不平等な条件を解消しない限り、なかなか資金も回ってこないという指摘もあった。ベンチャー自身の能力アップ、金融教育なども拡充させたい。大企業に関しては人材の流動化、具体的には出向、兼業・副業、出戻りなどを本当に実現できる形にしていきたい。

このように、全員が当事者として、それぞれが今日議論されたことを実行に移すことが一番重要である。たとえ失敗しても、挑戦をした人に後ろ指を指すような風土・雰囲気徹底的に払拭することが重要である。大企業とスタートアップの両者をもっと融合していくことで大きな波を起こせるのではないかと感じた。

閉会挨拶



脱ガラパゴスで さまざまな化学反応を

新芝 宏之

岡三証券グループ 取締役社長
経済同友会 幹事／未来選択会議 世話人

日本は大きく変わらなければならない時であり、そのためには一つひとつ小さなことでも選択をしていかなければならない。今日この場に集まり、少しではあるが、どう変えていけばよいか、前向きな議論ができたように思う。今の時代は今日と明日で物事がまったく違ってしまふ。未経験の時代が到来した今だからこそ、どう変わっていくべきかを真剣に考える必要がある。

本日、グローバル化の足りなさ、ガラパゴスな日本のままでは駄目だということをあらためて感じた。また、スタートアップを行うタレントをコーチする人材も不足していると感じている。それらの観点から、大企業とスタートアップの融合をはじめ、さまざまな化学反応を起こすべきだと思う。あらゆるものの掛け算、融合、化学反応が起こっていくと、日本はさらに良くなると思う。

ラウンドテーブル2022

～未来を探る円卓会議～



7月26日、3回目となる「ラウンドテーブル2022～未来を探る円卓会議～」を日本工業倶楽部で開催した。当日は、経済同友会の会員とスタートアップや大企業子会社の若手経営者ら約100人が参加した。特別セッションでは、デジタル化社会の実現に向けた政府や経済界の行動や、日本企業の国際競争力強化について意見が交わされた。また、クロスリーチセッションでは、参加者がグループに分かれて企業経営などに関して議論を行い、企業規模や世代を超えて交流を深めた。

(所属・役職は開催日時点)



開会挨拶

社会課題のないところに 企業の存在意義はない

櫻田 謙悟

経済同友会 代表幹事



世界は今、大きな転換期を迎えています。一歩先が見えない、まさに予測不可能なVUCAの時代です。だからこそ悲観するのではなく、日本がどこに向かって進んでいこうとするのか、私たちの目指すべき社会の姿、「パーパス」を定義し、世界に向けて発信する好機だと捉えるべきでしょう。経済同友会は、全ての生活者が幸福と将来への確信を実感できる社会をつくり上げることを目指しています。プロセスを他人任せにするのではなく、一人ひとりの生活者がその実現に向けて主体的に参画していく社会、私たちはこれを「生活者共創社会」と呼んでいます。

私を含め、今日お集まりの皆さん一人ひとりは、さまざま

な顔を持つ生活者です。価値創造を担う企業の経営者として経済成長や社会課題の解決に貢献すべく行動する人であると同時に、家庭人として、親として、次の世代が希望を持てるような日本にすべく、選挙での投票も含め、さまざまな形で政策決定に関与していく必要があります。これは生活者の権利である以上に、むしろ義務だと言うべきでしょう。

本日は、スタートアップなどの30代、40代の若い経営者の方たちも参加されています。「生活者共創社会」では、こうしたスタートアップや社会課題の解決に取り組むNPOが主役となっていくでしょう。パーパス抜きではスタートアップもNPOも、存在することはできません。それは、大企業も同じです。

大企業と中小企業、大企業とスタートアップのコラボレーションはイノベーションの最大のエンジンになるはずです。この場を通じて、そうした新たなコラボレーションがさらに進展していくことを期待しています。

INDEX

開会挨拶	27
特別セッション1	
デジタル敗戦からの復興戦略	28

特別セッション2	
日本企業の国際競争力再興	30
閉会挨拶	32
クロスリーチセッション	32

デジタル敗戦からの復興戦略

コロナ禍を契機に、日本のデジタル政策の課題が次々と明らかになり、「デジタル敗戦」とも呼ばれる。

特別セッション1では、牧島かれんデジタル大臣を迎え、日本のデジタル戦略について意見が交わされた。



登壇者

牧島 かれん

デジタル大臣
行政改革担当大臣
内閣府特命担当大臣(規制改革)



川邊 健太郎

日本IT団体連盟 会長
Zホールディングス
取締役社長Co-CEO



櫻田 謙悟

経済同友会 代表幹事
SOMPOホールディングス
グループCEO 取締役 代表執行役会長



モデレーター

高島 宏平

経済同友会 副代表幹事
オイシックス・ラ・大地
取締役社長



セッション(要旨)

RT デジタル敗戦の真因と責任は

高島 本日はデジタル敗戦からの復興戦略について、みんなで力を合わせて何ができるのかを考えていきたいと思います。日本のこれまでを振り返ると、明治維新や先の大戦後の焼け野原からの復興、さらには大災害や大失敗などがあったときに、日本は力を合わせ一丸となって乗り越えてきました。

現在の敗戦状況を振り返りますと、まず新型コロナウイルスとの戦いにおいてわれわれはかなり派手に敗戦しました。データを各自が手入力していたために整合性が取れないとか、給付金受け取りは窓口の方が早いなど、不具合が表面化しました。世界的に見ても、デジタルテクノロジーのスキルランキングは主要国64カ国中62位、ビッグデータ・アナリティクスの活用は64カ国中63位と非常に厳しい評価です(IMD調査2021)。当事者としてまず反省をしていかねばと思うわけですが、いかがでしょうか。

牧島 2001年のe-Japan戦略から始まって、省庁でもDXを進めようとした部署はありました。しかし、そのパワーが小さくスピードが遅かったということは正直に認めざるを得ないということが、コロナ禍で露呈しました。司令塔機能を持つ組織がなく、それゆえに、経済界の皆さんや生活者の皆さんと一緒に大きなインパクトをつくり出すことができませんでした。省庁の縦割りや、それぞれの地方自治体が独自にシステム開発をしている状況では駄目なのだ、という反省からデジタル庁(以下、デジ庁)が立ち上がりました。

櫻田 デジタル敗戦というよりも経済敗戦に近いというのが、失われた30年を経ての実感です。日本経済を政府がけん引することはできません。その主役は民間企業であり、

経営者は危機感を口にしてはいたものの、果たして自ら行動していたか、政府に頼っていなかったか、反省すべき点が多い。実際、IMD調査において、デジタル・ディスラプションに対し、他国の経営者の実に97%が危機意識を持っていると答えたのに対し、日本の上場企業の経営者において「重大な影響がある」「影響がある」との認識を示したのは49%でした。つい先日の本会が実施したアンケート結果ですから、コロナの真ただ中でもまだこの程度の危機意識であったということです。

高島 なぜ、危機意識にそれほどの差があるのでしょうか。

櫻田 持論ですが、一人当たりの国民所得がそれなりにあり、GDPは世界第3位、民主主義の国では第2位です。変革には痛みが伴いますから、それならば当面は現状維持で、と考える経営者が多かったということです。

川邊 私がデジタル敗戦を実感したのは2020年の夏です。デジタル対応したにもかかわらず、コロナ給付金の配布が機能しなかった。感染者接触確認アプリのCOCOAに至っては、2,000万ものダウンロードがありながら、1年にわたって適正に稼働していなかったという信じがたい状況でした。悲惨たる敗戦です。日本では、インターネット普及はほぼ成功したといわれています。しかし唯一、行政と立法にまったく活用されていない状況が問題であると、何年も前から指摘されてきました。われわれIT業界側としては相当利便性を高めてきたという自負がありますが、それにもかかわらず、なぜこのデジタル敗戦の状況があるのかというと、民間から行政への働き掛けが圧倒的に足りなかった結果だろうと思っています。

牧島 デジ庁ができる以前は、霞が関はシステムの専門人材を抱えていませんでした。デジ庁が立ち上がり、官民融合の新しい組織が生まれ、新しい文化が創られようとしています。IMD世界競争力ランキングでは日本はデジタル

競争力の順位をどんどん下げているという現実があります。実は、IMDのランキングというのは経済界の皆さんのアンケートによって作られています。自分たちの取り組みは低いという自己評価がランキングに直結しているのです。

RT 復興のイメージ、なりたいデジタル日本の姿は

高島 この敗戦を経て、5年後10年後に目指す日本の姿についてお聞きしたいと思います。

櫻田 デジタルが社会を動かすのではなく、デジタルはどこまでいってもツールであるという視点、人間がどう使い倒すのかという発想を忘れてはならない。その意味では、さまざまな顔を持つ生活者がデジタルを道具として、日本という国について、世界に向けてどのように発信していきたいのかという基本をあまりにも議論しなさ過ぎたと思います。戦後70年以上にわたって、欧米の模倣、欧米との差を埋めることイコール成長戦略でした。結果として、分断を生み出すリスクや気候変動といったリスクから社会を巧みに守ってきた一方で、日本特有の価値観や競争力が失われているのではないのでしょうか。今は、私たち生活者がどのような日本にしたいのかを考えていく時で、さまざまな意見がある中、絶対的な共通項は「ハピネス」だと考えます。生活者がサステナブルにハッピーである国、そのための道具としてデジタルを使うということです。

牧島 デジタル田園都市構想での私たちのキーワードも、ウェルビーイングとサステナビリティです。ハピネスと共通する概念です。日本はどの国よりも高齢化が進んでいます。この人口減少と高齢化社会という課題をデジタルで解決するモデルを日本が作ることができれば、まさしく日本が世界に向けて発信できるデジタル社会のあり方となるのではないのでしょうか。その上で、ユーザー目線、国民視点で考えると、「スマホで60秒」でさっと使えるという分かりやすいコンセプトも大切にしたい。新型コロナワクチン接種証明書アプリの評価が高かったのも、そうしたユーザー体験があったことでした。デジ庁のユニークさは、国民の皆さんにダイレクトにサービスをお届けできることだと思います。そのためにも、完璧なものを作り込んでからリリースするのではなく、アジャイルであることを出発点にしました。まずリリースし、皆さんからのフィードバックを基に迅速にアップデートしていく。デジ庁が責任を持ってその運営をしていくということです。

RT 復興への道筋は、民間と行政でスピーディーに

川邊 われわれ民間側が国や行政と連携しつつ、LINEやヤフー、グーグルや楽天など、皆さんが普段使っているサービスから行政による住民サービスが受けられるような便利な状態を5年くらいで達成するのが目標です。その裏側としては、住民の同意を得た上でデータを利活用できるようにしておくことが重要。それにより国の政策的な生産性や

創造性も上がりますし、一部のデータをフィードバックしてもらうことで民間側の生産性や創造性も向上し、国全体が効率化します。10年くらいかかりそうなことですが、5年で達成するという目標でやりたい。

そのためには、今デジ庁が進めているイニシアチブ(デジタル臨調)が非常に重要です。現状はシステム要件が法令等で縛られており、柔軟性のないシステムになってしまいます。そうした要件の緩和を進めていき、さらに各自治体の行政サービスを政府クラウドも含めた共通システムのAPIを使用して相互運用性を実現させる。こうしたことをスピーディーに進めていくためにも、若いエンジニアを含めて民間から行政に回転ドアでどんどん人を送り込むことが重要でしょう。お互いのノウハウを共有することで民間と行政のサービスが結び付き、国全体のデジタル化が進むはずだと。

櫻田 経済同友会も経団連も真面目に議論し、いくつもの提言を出してきましたが、日本は変わりませんでした。提言をしているだけではイノベーションは起きません。イノベーションに最も必要なのは人材です。どの経営者や学者や政治家に聞いても人材だと答えます。人への投資を具体的に実行しなければなりません。1経営者1イノベーションです。イノベーションの大小や質の高低は問いません。「べき論」を繰り返すだけでなく、実際に行動する時です。

RT 無謬性神話からの脱却を

牧島 今、アジャイルワーキンググループを立ち上げ、「行政の無謬性神話からの脱却」というテーマを立てました。行政は間違えないと内外の人が思っているところに大きな問題がある。去年の正解が今年の正解ではないのは当たり前です。無謬性神話から脱却する霞が関をつくらなければ複雑でスピーディーなデジタル社会に対応できません。修正点や変更点などについては国民への説明責任が伴いますから、エビデンスを示してくれるような装置、効率化を数値化していくような機能をあらかじめインストールし、その結果を次のステップに転換させていくことが重要です。もしも、法律や慣習、行政の通知通達などが現場におけるストッパーになっているのだとしたら、それを全部取っ払おうという覚悟で私たちは臨んでいます。

櫻田 一方で、社会全体にはイノベーションに対する根強い抵抗感があります。若い人がワクチンを打たないのは、心配が払拭できないからです。デジタル化に対する個人情報への不安もその典型でしょう。不安だからそのまま延々と空回りしている。しかし現状維持は間違いなく敗北の道です。また、社会課題こそ成長とイノベーション創出の糧であることも、私たちは再認識しなければなりません。

川邊 シュンペーターは企業家を「リスク算定の甘い人」と定義しています。デジタル焼け野原は見方を変えればブルーオーシャンなのだ、いろんなものが作れるチャンスなのだと思う、日本を前進させていきましょう。

日本企業の国際競争力再興

特別セッション2では、グローバルに事業展開を推進してきた経営者と、インターネット業界でグローバル化を進める若手経営者を迎えセッションを行った。



登壇者

小泉 文明

メルカリ
取締役会長



小柴 満信

経済同友会 副代表幹事
JSR
名誉会長



岩井 睦雄

経済同友会 幹事
日本たばこ産業
取締役会長



モデレーター

田中 良和

経済同友会 幹事
ラウンドテーブル・クロスリーチPT 副委員長
グリー 取締役会長兼社長



〈セッション(要旨)〉

RT グローバルビジネスの経験から見えること

田中 日本がさらに成長していくためには、グローバルで成功する企業を増やしていく必要があるとの問題意識から、その学びの場として今回のセッションを企画しました。自社でのグローバル展開の経験をお持ちの方々にご意見、アドバイスを伺います。

岩井 たばこ事業はブランドごとに同じようなマーケティングをして、輸送コストも安く、グローバル化に適した事業だったと言えます。民営化後、1999年に米国RJR社のインターナショナル部門(本部はジュネーブ)を買収しました。ここでグローバル展開に必要なブランドと販路や工場などのオペレーション、そしてマネジメント人材を手に入れたことが大きな転機となりました。以後は買収を繰り返して本業を伸ばしてきました。私たちは「貧者の戦略」と言っていますが、日本人が自ら出張っていくのではなく、できる限り現地に任せるという方針を取りました。一方で、資源配分などの戦略やガバナンスは必ずJT本体が常にモニタリングすることで、緊張関係を失うことなく事業を広げていけたのではないかと考えています。

小柴 JSRはBtoBかつ製造業であるという特徴があります。私は米国に住んで市場をゼロから作るということを長らく経験したので、経営の判断を東京中心で考えるべきではない、基本的にローカルのことはローカルでやるしかないと身に染みて理解していました。その上で、テクノロジー企業ですから、世界のどこが市場をけん引しているかを見極めて意思決定していくことが重要でした。この二つを組織マネジメントをする上でいつも考えていました。

また、製造業がたどってきた大きな流れをどう意識してきたかという点も重要です。つまり、第2次産業革命以降

1980年ごろまで、製造業では需要が供給を上回っていましたから、同じモデルを大量生産してコストを下げるという流れが続いていました。しかし1980年ごろ以降、世界中どこも需要に供給が追いつき、大量生産のドメスティック企業から、マス・カスタマイゼーションをしつつグローバルへと展開する必要に迫られました。2000年ごろには完全に供給が需要を上回り、パーソナリゼーションとリージョナリゼーションでさらに細分化していった。無形の価値を有形の価値に変えなければビジネスが成り立たなくなりました。つまりモノを作って日本から売っているだけでは駄目で、製造業ではないビジネスモデルをもって付加価値を世界に提供して、リージョナルに展開する必要に迫られました。JSRはその流れを意識してグローバル展開してきました。

RT グローバルで成功するために重要なこと

小泉 メルカリはアプリのプレーヤーとして国境を自由に往来できますので、2013年創業の翌年には米国での事業をスタートさせています。今、米国の年間流通総額が11.4億ドル、ここを成功させるべく頑張っているという状況です。日本はある種の単一民族的な社会でメディア数も少ないため、ある程度のボリュームでやれば成果を出しやすい一方、米国は人種と価値判断基準があまりに多様で、プロモーションやブランディングが非常に難しいと感じています。

岩井 日本のたばこ事業とジュネーブのJTインターナショナル部門とは、本部のマーケティングの役割は正反対です。日本の場合、単一のマーケットで単一の戦略を本部が組み、それを支社支店に落とし込んで実行させるという形ですが、ジュネーブの本部の役割はある種の引き出しをつくっておき、絶対にやってはいけないこと、例えばブランドの体系を崩してしまうとかだけはチェックします。また、経営として4Sモデルという株主至上主義ではないステーク

ホルダーモデルで、中長期に地道に進めるというフィロソフィーを共有し、透明性の高いモニタリングで成長を求めるというバランスがうまくいきました。

田中 シリコンバレーのスタートアップと日本のスタートアップとを比較すると、グローバルの成功体験を持つ人材の集めやすさも含めて難易度が違い過ぎる、というような問題があるかと思いますが、いかがでしょうか。

岩井 その点においては、日本人だけでやろうと考えるのではなく、ラグビーの日本代表チームのように、グローバルに多様化した人材による最適チームをつくっていくことが重要ではないかと思います。

小柴 JSRはここ30年ほど、毎年2～3人の若い社員を海外の大学に留学させてきました。トップマネジメントの8割はその留学経験者です。若いうちに世界に出て、ビジネスの損得から離れた学校というカルチャーに触れる経験はかけがえのないものです。新しいスタートアップなら、トップの人がとにかく世界を動き回することを勧めます。日本で経営会議を毎週やるよりも、実際に世界で人とのつながりをつくりながら現地で知見を得ると言うことが重要でしょう。

RT 旧弊を排し、先を見た取り組みを

小泉 僕らは試行錯誤の最中ですが、40カ国から人材が集まって一緒に働いていますので、数年前から社内の公用語はほぼ英語になりました。文化の多様性やダイバーシティ&インクルージョンなどにも配慮しながらやっていますが、一方で、インセンティブの設計などが米国と日本では違い過ぎるという問題に直面しています。米国ではRSUなどが一般的なので、僕らが提案する株式を使ったようなインセンティブにあまり魅力を感じてくれないという問題がある。他にも、直近のWeb3.0^{かいわい}界隈の若者たちは税制においてデメリットのないポルトガルやシンガポールなどにどんどん出てしまう状況もあります。日本の税制の問題はさまざまなところに影響が出てきていると感じています。

小柴 私は今、日英印米などで複数のスタートアップを支援しているのですが、そこで思うのがセカンダリーマーケットにもっと力を入れるべきだということ。投資ラウンドに沿ったセカンダリーマーケットを作っていけないと、中途半端な状態で上場してしまうことになりかねません。もう一つ、日本悲観論に対してですが、面積当たりのGDPでいうと、実は日本が世界1位です。対する米国は6位、中国は7位。つまり社会実装コストが日本は世界一安いということです。これを活用しない手はない。政府には、個別企業を支援するよりも、次世代計算基盤や5Gなど社会インフラのためのテストベッド(実証実験用環境)を提供してほしい、とお願いしています。社会実装を早く始めるべきです。

岩井 私個人としては、日本には制約があって面白くないという起業家は積極的に外に出ていったらいいと思います。

今、経済同友会でアフリカPTの委員長をしていますが、アフリカはリスクも多いですがチャンスも多い。社会課題がまさにビジネスチャンスになっているわけで、今そこに賭ける意義は大きいでしょう。そこでの成功体験を日本に持ち帰ることもできるはず。日本の若い起業家の方たちには、そうしたある種のアニマルスピリットも期待したいです。

小泉 日米の株式インデックスを比較したとき、GAFAMの5社を抜くと日米の規模が実は同じくらいです。つまり米国の市場も基本はその5社が引っ張っているということで、日本からも成長できる産業が出てほしいと思っています。その意味では、韓国のエンタメ業界のグローバルな活躍ぶりに学ぶ点が多いと思います。韓国のスタートアップの友人たちは、韓国はマーケットが小さいから最初からグローバル展開するしかないと言います。グローバルのフォーマットにエンタメを落とし込み、国も成長産業として強烈にバックアップしているわけです。韓国コンテンツが伝播していくことで、ファッションなどそれ以外の産業も世界に流通していく。日本にも得意な産業があると思うので、強弱をつけて国がバックアップしていくことで、何か突破口が開けていくのではないかと考えているところです。

小柴 アマゾンについてかなり研究したのですが、彼らは年間40%も成長し、半導体の性能が2年で倍になるという「ビットの生産性」をビジネスモデルとしてAI企業に生まれ変わっている。日本ではビット生産性に気付いている企業がないといわれている。この先、2025年以降には「量子の生産性」が変革点となるはず。このレースはまだ始まっていませんから、先回りできれば日本の企業にも十分チャンスがあります。そのためにも、アマゾンの行動パターンの「OODA」、つまりObserveしてOrientしてDecideしてActする、これが重要だと感じています。今やPDCAはPlan Delay Cancel Apologizeに陥っています。目に見える目標からは新しい発想は生まれません。このPDCAはもう廃絶していきませんか。

RT 変革に必要な人、必要な視点

田中 政府に対する要望も含め、これからに向けて一言いただけますか。

小泉 日本発の産業を育てていくためにも、グローバルな人材が必要不可欠ですが、ビザや税制を含めさまざまな課題があります。グローバルなレギュレーションに見合ったフェアな報酬制度も必要です。日本企業＝日本人という価値観を脱却し、多様な人材が活躍できる企業環境を整えてほしいですね。

岩井 人材への投資となったとき、日本人や国内というところに閉じてしまう、見えやすいところに投資する、といったことが起こりがちです。広い視野を持ち、単にGDPや会社の成長率や利益ということだけでなく、気候変動や貧困

の問題などを含めた複数の指標の中でモデルになるような企業が出てくるといいですね。テクノロジーに基づいたビジネスと未来の社会に向けたパーパスが掛け合わされるような社会こそ、いわゆる「生活者共創社会」ということになるのだろうと感じています。

小柴 ジオポリティクス、ジオエコノミー、ジオテクノロジーの時代、技術インテリジェンスに基づいた新しい安全保障が必要です。結局、頭脳で勝負していくしかありません。量子コンピューターのイベントで日本人が2年連続で1位でした。素養はあります。国も会社も、組織だけで技術インテリジェンスの変革を起こすことは不可能です。優れた若い人たちを主軸に据えて、日本の変革を任せていくべき時に来ていると思います。

開 会 挨拶

南 壮一郎

経済同友会 幹事
ラウンドテーブル・クロスリーチPT 委員長
ビジュアル 取締役社長



ラウンドテーブル・クロスリーチPTでは、世代を超えた経営者の相互の学びと交流による新しい価値創出を念頭にプロジェクトを進めてきました。その中で今年度から開始したのが「クロスリーチ」です。今回のラウンドテーブルでもセッションの一つにしました。若手経営者と話をしていると時の先輩経営者の皆さまがとても良い笑顔で、これまで培ってきた経験だけではなく、長年研さんされてきた領域について惜しみなく話をしてくださる。そして日本と世界のこれからを共に考える。これこそが経済同友会の意義なのだと、あらためて感じられた素晴らしい時間でした。

特別セッション1ではデジタル敗戦国、焼け野原などの言葉も飛び出し、これから不透明で困難な時代がやってくると身の引き締まる思いがしました。一方で、1946年に書かれた経済同友会の設立趣意書の冒頭には「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」とあります。2022年の今も、まさしく焼け野原からの復興が始まろうとしている、大きなチャンスが到来している時です。

新しい技術や発想で満ち溢れた国となるよう、一人ひとりが行動を起こし、世代を超えて共感し、協力し合って新しい日本の経済、日本の未来をつくっていきましょう。本日は本会の先輩経営者と若手経営者、非会員のスタートアップ、大企業子会社の30代、40代経営者など、多様な方々にご参加いただいて、他には類を見ないカンファレンスになりました。ありがとうございました。

クロスリーチセッション

「クロスリーチ」は今年度から始めた新たな取り組みの一つ。多数の経営者が一堂に会するラウンドテーブルから派生した、若手経営者2人と先輩経営者2人による対話の「場」だ(本誌7月号p22参照)。先輩経営者の経験、若手経営者の新しい発想などに互いに触れ、刺激し合いながら交流を深める。今回のラウンドテーブルのプログラムにおいては参加者を多数のグループに分け、途中メンバーを入れ替えて2セッション行った。





紹介者

須田 将啓

エニグモ
取締役 最高経営責任者

白石 徳生

ベネフィット・ワン
取締役社長



BtoEプラットフォームへの戦略

当社は主に福利厚生サービスを提供する企業として知られていますが、それは創業当初からのビジョンである「サービスの流通創造」を実現するための手段でしかありません。「もの」と比べて比較検討がしづらい「サービス」の世界に不健全さを感じ、サービスの流通を創るためにユーザー課金型のサービスマッチングサイトを作りました。今で言うサブスクリプションモデルです。ただ個人会員を募って会費を集めるのは簡単なことではありませんから、企業に会員となってもらい、従業員に対してサービスを提供するスタイルを取りました。この「BtoEプラットフォーム」という点が当社の強みです。

今後の成長戦略として現在最も注力しているのが、ペイメント事業です。サービスの利用料金の支払いを給与天引きとする決済サービスを2021年より開始しました。決済に関する無駄な中間マージンを排し、その分を還元することで、利用者は最安値でサービスを利用することが可能となります。当社は決済代行としてサービス提供企業より（相場より安価な）手数料を頂戴することで決済のマネタイズ化を図っています。今後デジタル給与払いが解禁となれば、給与天引き決済による可能性はさらに広がります。われわれがやろうとしているのは、世の中の決済の仕組み、お金の流れを根本的に変えてしまうということです。この構想が実現すれば、当社のプラットフォームは社会を支えるインフラとしてなくてはならないものになると考えています。

さらに、この決済手数料を原資として将来的には会費を無料化することも視野に入れています。これまでのサブスクリプションモデルから決済マネタイズ型へビジネスモデルを大きく転換させることとなりますが、激変するビジネス環境に対応していくためには新しいビジネスモデルへの挑戦はあって然るべきだと思っています。

創業から四半世紀が経過し会員数は1,000万人を超えましたが、今はまだ「サービスの流通創造」に向けたファーストステージにすぎません。BtoEであることの強みを活かし、個人にとって最適なサービスを提案することでサービスの利用を促進できる、日本唯一のプラットフォームになることを目指してこれからも挑戦し続けます。

▶▶ 次回リレートーク

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

成長戦略の実行力強化に向け 責任・意思決定構造を明確化し 民間の知見・ノウハウの一層活用を

成長戦略評価・実行委員会

委員長／峰岸 真澄

(インタビューは8月4日に実施)

本委員会では、今年4月に中間提言『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』を公表、過去の成長戦略が十分な成果につながらなかった要因や解決の方向性に関する仮説を示した。6月、政府が閣議決定した「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」で示されている、最重要アジェンダの実現に向けた要点を峰岸真澄委員長が語った。

峰岸 真澄 委員長

リクルートホールディングス
取締役会長 兼 取締役会議長

1987年リクルート(当時)に入社。2003年執行役員、04年常務執行役員、09年取締役常務執行役員、取締役専務執行役員を経て、12年取締役社長兼CEOに就任。21年より現職。2009年経済同友会入会。19年度より副代表幹事に就任。19年度教育問題委員会委員長、20年度教育改革委員会委員長、21年度より成長戦略評価・実行委員会委員長。

長期的に取り組む最重要アジェンダ 当事者のオーナーシップを引き出し、 確実な実行に結び付ける

4月の中間提言では、これまでの成長戦略が十分に成果を挙げることができなかった要因をPDCAに分解して仮説ベースで問題提起を行いました。

政府が6月に閣議決定した「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」(以下、「実行計画」)では、日本経済を成長軌道に乗せるための計画的な重点投資分野として「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」「GX及びDXへの投資」の4本柱が提示されています。いずれも難易度が高く、分野を横断し、かつ長期的に取り組むべき最重要アジェンダです。首相や新しい資本主義担当大臣らリーダーだけでなく、企画立案や施策の実施を担う官僚の皆さんも含めて、関係者が当事者意識を強く持ち、実現にコミットすることができ体制を構築しなければなりません。

7月の参議院選挙で現政権の安定基盤が確立されました。この機会を逃さ

ず、四つの最重要アジェンダを着実に実行してもらいたいと考えます。

責任者の明確化、会議体の再編・統合 効果的な人材マネジメント実施 アジェンダ実行は官民連携が鍵

提言では「実行計画」の四つのアジェンダを進めるために必要と考えることを3点にまとめています。一つ目は、新しい資本主義実現会議が司令塔機能を有効に発揮するため、同会議の下に各アジェンダに関する会議体や担当大臣を設置し、担当部局や責任者を明確化することです。

企業が大きな事業を行うときは、CEO直下でプロジェクトが進行し、担当役員が設置されて各プロジェクトのCOOになり、責任体制を明確にします。新しい資本主義実現会議を企業に置き換えれば、内閣総理大臣はグループCEO、新しい資本主義担当大臣はCEO直下のプロジェクト担当COO、実行責任を担う各省の大臣は事業会社の社長に相当します。

「GX実行会議」と「GX実行推進担当大臣」がすでに設置され、スタートアッ

プ担当大臣も新設されました。同様に「人への投資」に関しても進める必要があります。その際、内閣官房や内閣府に設置されている既存の会議体も、役割を見直し、再編・統合を進めるべきでしょう。企業なら関連する会議は集約させて予算を傾斜配分します。

二つ目は、成長戦略のPDCAを機能させる人材マネジメントの実施です。例えば「人材の流動性を何%上昇させる」「こういう人材を何人そろえる」など施策の社会的インパクト(KGI)、その進捗をモニタリングする先行指標(KPI)を設定し、達成度に基づき人事評価をする。省益にとらわれず3～6年の長期間、従事できるようにする。こうした人材マネジメントが必要でしょう。

三つ目は、民間の知見やノウハウのさらなる活用です。経済成長の担い手であり、グローバル競争で社会の変革に日々対峙している民間企業の知見と、予算の獲得や法令化の専門家である官僚のコンビネーションでアジェンダに向かうことが要諦です。民間出身の会議メンバーは単なる外部有識者としてではなく、自らがペーパーを作るよう



提言概要(8月3日発表)

成長戦略の着実な実行に向けた提言 —官民がオーナーシップを発揮し、長期的にコミットを

着実に成長戦略を実行し、日本経済を再び成長軌道に乗せるため、本会が4月の中間提言で示した問題提起に対し、民間の視点から、「新しい資本主義実現会議を核とした責任・意思決定構造」「成長戦略のPDCAを機能させる人材マネジメント」「民間の知見やノウハウの活用」について具体的な解決策を取りまとめた。

本提言では政策の内容に対する評価や改善策の提示ではなく、実行力強化に向けた司令塔機能や人材マネジメント、官民連携のあり方に焦点を当て、現行制度の枠組みの中で実行可能なメニューを中心に提示した。

I 新しい資本主義実現会議を核とした責任・意思決定構造の明確化

- 最重要アジェンダ(人材、科学技術・イノベーション、スタートアップ、GXおよびDX)について、具体的検討を行う会議体や担当大臣を設置し、責任者や担当部局を明確化。
- 最重要アジェンダに関するKGI(社会的なインパクト)、KPI(モニタリングすべき先行指標)を設定し、官僚の人事評価とひもづけ、当事者のコミットメントを担保。
- 新しい資本主義実現会議の下に、新しい資本主義担当大臣をトップとし、民間出身会議メンバーで構成される「進捗モニタリング会合(仮称)」を設置。

・①KGIやKPI設定、②進捗管理、③客観的な評価・分析、④それに基づく改善策を提示。

- 内閣官房および内閣府に林立する会議体を再編・統合し予算を最重要アジェンダに集中。

II PDCAを機能させる人材マネジメントの実施

- 新しい資本主義実現本部事務局において、参事官や企画官以下の職員に関する人事権を同事務局長に付与。
・実行性・実効性の高い各施策の詳細な制度設計を行う強力な実働部隊を配置する必要。
- 最重要アジェンダにかかわる当事者の人事ローテーションのスパンを現在の約1~2年から約3~6年程度に引き延ばす。
・中長期的最重要アジェンダの実現に対するコミットを促す。

- 各省から内閣官房や内閣府(新しい資本主義実現本部事務局など)への出向時は、出向先のレポーティングラインで評価し、帰任時の処遇に出向先の評価を反映。

・出向元の省益にとらわれず、国全体の成果創出につなげる。

- 各省幹部へ最重要アジェンダの実行に関して評価上のインセンティブを付与。

III 民間の知見やノウハウのさらなる活用

1. 各種会議体における民間出身会議メンバーの役割の明確化

- 民間出身会議メンバーをグローバル競争の最前線から得られた知見や、客観的な評価・分析をベースに議論をけん引する、改革の原動力として位置付ける。
- 成長戦略に関するCheck & Actionを機能させる役割(「進捗モニタリング会合(仮称)」の設置)を担う。
- 会議体ごとに求める能力や経験を定義し、その人数やスキルマトリックス、多様性などの観点に基づく統一的な方針を策定し、人選の理由を公開。

・民間出身会議メンバーの人選について、透明性やアカウンタビリティを担保し、恣意性を排除する。

2. 行政における官民の人材移動の円滑化

- 府省幹部登用時に、民間企業への出向・勤務経験を必須要件化。
- 審議官や企画官のようにプロジェクト単位で設置されるポストへの民間出身人材の登用を拡大。
- 中途採用者の具体的な目標比率を設定(クオータ制導入)。
- 民間企業等出身の中途採用者に対する差別的待遇となっている「みなし入省年次」撤廃。

なコミットも必要です。また、官民交流も促進していくべきです。官に必要な人材を民間からどう出すか、官側も民間でどのように新しいものを学んで帰るのか、お互いの経験値を増やす施策が重要となります。スタートアップ企業も含めた官民のニーズのマッチングを行い、ウィンウィンになる仕組みを作ることが必要でしょう。

「実行計画」のモニタリング 官民の人材移動の円滑化に向けて

“Do Tank”を掲げる経済同友会は、今後「実行計画」の動向をモニタリングしながら改善策を提示していく必要があります。新しい資本主義実現会議などに経済同友会の会員が参画しており、これまでの知見を活用して、提言などをベースにサポートしていきます。

また、官と民の双方向の人材移動がより円滑となるよう、中央官庁からの人材受け入れや、中央官庁への人材派遣実績が少ないスタートアップ企業や業界などにも、より積極的に働き掛けを行っていきたく考えています。

8月9日、峰岸委員長より山際大志郎新しい資本主義担当大臣に提言を手交。詳細はp41参照。

詳しくはコチラ



ノミネートメンバー講演会

新産業を創出し続ける社会へ
～人的資本の最適配置への挑戦～

シリーズ第5回目となるノミネートメンバー講演会が7月29日に開催された。今回はスローガン取締役社長の伊藤豊氏が「新産業を創出し続ける社会へ～人的資本の最適配置への挑戦～」をテーマに、参加者に向けて知見を披露した。

伊藤氏からは、新産業に向けて才能を配置転換するプラットフォームを作り上げてきた軌跡と、「若者から選ばれ続ける会社を目指す」という観点で意識すべきこと、自社で取り組んできたことなどを講演いただいた。その後、参加者と活発な意見交換を行った。



伊藤 豊(いとう ゆたか)

スローガン 取締役社長

現在、2021・2022年度教育改革委員会副委員長として活躍。



私は大学を出て普通に就職した後、28歳で起業した。社会が変わるために何かしたい、何かできるのではないかという思いが先行する形で起業したので、最初は大いに苦労した。創業後の3年間は無給状態だった。しかし、粘り強く取り組み続けた結果、昨年11月にマザーズ市場(現グロス市場)に上場し、次なるチャレンジを目指せる段階になってきた。

今日掲げたテーマはずいぶん大きいものではあるが、創業の背景や当社が目指している社会をご紹介します。自社でも実践している人的資本経営の考え方をお伝えできればと思っている。

「普通」ととらわれない気持ちから
信念を持って事業を立ち上げ

中学生時代にさかのぼると、濡れ衣を着せられて部活をクビになった経験がある。そこからグレる方向にも行き掛けた。しかし、未来は自分で切り拓くという思いから勉強に時間を注ぎ、進学校の開成高等学校に合格した。当時は宇都宮市に住んでおり、親は長時間通学に反対した。それを押し切って3年間、毎日新幹線通学をしたが、「普通はこ

うする」ということにとらわれない気持ちは、この時から始まっていたのかもしれない。

新卒で入社した会社ではなかなか手応えが得られなかったが、ベンチャー企業に出向し、新事業をつくる経験をいくつか積むことができた。経営者に近い距離で仕事することができたことが、起業家精神の芽生えにつながったと思う。一方で、自身の有能さはさほどでもないと思い、その分、社会的意義のあることで人を引きつけようという方に向いた。

あらためて当社の事業をお伝えすると、「人的資本×新産業」が主たる領域である。新産業における才能の配置転換を実現するプラットフォームを作り、若い人材が新産業領域で活躍しやすくすることに取り組んできた。これが持続可能な社会づくりにとっても重要だと信じている。

具体的には、「Goodfind」という新卒採用支援のサービスを主軸とし、他にスタートアップへの転職サービスや、起業家の方々の取り組みを紹介していくようなメディア『FASTGROW』の運営、また「TeamUp」という1on1の仕組みを支援するサービスなども提供している。

背景には、これからの社会への危機意識があった。人口減少をはじめとする社会のダウントレンドはすでに始まっている。既存産業は成熟から衰退へ向かうかもしれない。だからこそ、これからの可能性を持つ新産業に若者が多く参画することが、社会の停滞を起こさないためにも必要だと考えた。

もう一つ、「人は変わることができる」という信念も、この領域での創業を後押しした。何かにするがろうとする安定は、それ自体が不安定である。自ら社会に必要なものを生み出せる人材が増えるような事業をしたいと思ったのだ。

スタートアップから大企業へ 人材が還流することが社会を活性化させる

当社が目指すのは、人材がフラットに環流する社会である。新卒でスタートアップに入り、その後大企業に転職する人が当たり前になること、大企業がスタートアップ経験のある中途採用者を増やしていくことは、世の中をより活性化させると思っている。また、「日本版海亀政策」といった発想もあるだろう。中国の政策になぞらえて、一度スタートアップなど外部で活躍した人材を後に呼び戻す。さまざまな方と協力しながら、われわれもこのような動きの加速に力を入れていきたいと思う。

新卒採用は社会の受け皿として重要だが、時期を限定し、エントリーシートで一律に是非の判断をする仕組みには問題があると思う。経験者も含めた通年採用や長期インターンの仕組みを推奨したい。われわれは長期インターンの斡旋事業にも取り組んでいるが、活用する企業はスタートアップやメガベンチャーばかりで、大企業はほとんどない。「長期インターンにやってもらおう仕事がない」という理由で話が頓挫することも多い。しかし、その発想はおかしいと思っている。新卒を採用して仕事を渡していけるなら、長期インターンも同様であるはずだ。一方で、学生側も留年や休学をすると就職時期に乗り遅れると思って躊躇する。大学卒業時点で就職先が未確定であることへの社会的な許容も必要である。ギャップイヤーのような形でポジティブに捉えられる社会になればよいと思っている。

もう一つ実現したいのは、年齢のダイバーシティだ。30代、40代の経営人材を増やすことにも意識を向けたい。伝統的な日本の企業は経営層の年齢が高めだが、そこに新たな層を混ぜていく。起業家を一つのステップとしてサクセッションプランに組み込むことも考えられる。

若者から選ばれ続け、若者が活躍できる社会を目指して、 共感と対話に基づく人材育成システムを推進

スローガンで実践している人的資本経営について、少しご紹介したい。最近思うのは、若者から選ばれ続け、入社した若者が活躍できる会社となることが人的資本経営そのものではないかということだ。

当社で注力しているのはミッションに共感した採用活動



と、lonlを軸とした人材マネジメントの仕組みである。相互の自己開示、心理的安全性などをベースに培い、内面に入り込んで率直な対話ができるような人材育成システムを作っている。

併せて、フラットでオープンな組織文化を促進するために、会議冒頭のチェックイン文化の醸成と会議後のアンケート収集を徹底した。工夫したのはルールベースではなくプリンシプルベースのカルチャーブック作りである。「これを守ろう」という項目が増えると、窮屈なルールにもなりかねない。プリンシプルというのは、「できないかもしれないけれど、できていた方がいい」もので、目指したい方向について合意するために設けた。

人的資本経営の一丁目一番地はダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン(DEI)だと思っている。ジェンダー、年齢などを中心とした多様性は特に欠かせない。一方、阻害要因となるのは、マネジメントが持つ他者への不寛容だ。自分が何かしら忍耐・我慢していることがあると、そこに反する他者の行動には寛容になれないものだ。そのような構造にあることをメタ認知すること、そして一つひとつほぐしていくことがDEIの実現につながる。lonlクラウドのサービスは、組織の中にそのようなカルチャーを創っていく一つの切り口として構築した。

人的資本の扱い方をZ世代にも 受け入れられる形にアップデートしていく

最後に、大企業の皆さまと共創していく可能性についてお話ししたい。

若者から選ばれる企業であるためには、人的資本の扱い方をZ世代のような層を意識した形にアップデートしていく必要がある。それが女性や外国人など多様な人たちが活躍できるダイバーシティ組織につながる。

アップデートの方法を三つほどご紹介したい。

一つ目は、長期インターンの導入である。「若い世代に対してできること」を積極的に考える機会として、本気で検討いただければと思っている。

二つ目は、スタートアップやベンチャー出身者の中途採用だ。多様な人材の層がいることが価値ある開示情報にもなり得る。ときにスタートアップ人材と大企業人材とが二項対立のように言われることもあるが、その差が縮まっていくことが目指すべき方向ではないだろうか。

三つ目として、lonlによるフラットな対話文化を創っていく取り組みも推奨したい。業務の進捗確認に終わるような場ではなく、フラットに何でも言えるような関係性づくりが重要である。

逆のケースを紹介すると、2年間休学して家業を手伝っていた学生が就職活動で苦労していた。年齢や他とは違う

経歴が見送りの理由に挙げられていたのを目にしている。優秀な学生が新卒一歩目でスクリーニングされてしまうような社会は、ぜひ変えていきたいと思う。

これまで約17年かけて、多くの若者と向き合ってきた。そ

・主な質疑応答・

Q 若者の中でも二極化が進んでいるように感じる。早晚、大企業には安定を求める人たちがばかりが集まり、チャレンジを求める層が寄りつかないことにならないだろうか。

A その傾向は感じている。実はここ数年、優秀な学生がベンチャーやスタートアップに流れることに危機感を持った大企業から相談を受けることが増えた。その縁で、大企業のご縁があった方々とコミュニティを立ち上げた。尖った人材を採用していく動き、スタートアップから大企業に転職する動きを増やしていけたらと考えている。

Q 若者の中でもチャレンジマインドが高くない層がいるとしたら、何によって変わるのか。

A チャレンジマインドを広げるには、起業家と接するのが最も近道だろう。実際、起業家の近くで働いた経験を持つ起業家は多い。私も出身校の学生向けの機会づくりに取り組み始めているが、それがもっと広がるとよい。

Q 変わりたくても変わらない大企業に対して、何かヒントとなるご示唆はあるか。

A 最初に着手しやすいのが新卒採用だと思っている。何らかの一律基準で、通常と異なる経歴の人をはじいてしまっている可能性はないだろうか。多様な人が増えるための一歩目として、あらためて見直すことも考えられる。

Q 大企業での経験がある人がスタートアップにかかわることについてはどうお考えか。

A 大企業のエグゼクティブの方ほど、スタートアップで副業することを大いに推奨したい。スタートアップにかかわり、社会との接点が広がっていくと、考えの幅も広がり今の組織の硬直的なところがほどこていくかもしれない。

Q ルールベースからプリンシプルベースへのシフトは、さまざまな話に通じると感じた。他方、真面目さが硬直的なルール遵守をもたらすことはないか。

A 実は、ルールからプリンシプルへの移行には反対の声もあった。「ルールがないと混乱する」といった声は組織規模を問わず出てくるのかもしれない。

のような人たちが社会に出て、いきいきと活躍していけるような世の中にしていきたいと考える。ぜひ、共に次なる社会をつくっていかれたらと思っており、私の今日の話が少しでもヒントになれば幸いである。

そこで思うのが、不確実なものに対する耐性を組織的につけていく必要があるのではないか。そのためにもベースとなる価値観の共有・浸透が必要となる。

Q スタートアップ経験者を採用しても辞めてしまうことが多かった。大企業が考えるべきことは何か。

A 例えば、デジタル庁が行っているような期間限定や特命ミッションのような雇用形態で多様な人材を受け入れる方法もある。総合職のような形態に限らず、多様な入り口を設けるのも一つの方法だと考えられる。

【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

第2期 ノミネートメンバー



倉橋 隆文(くらはし たかふみ)

SmarthR 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7月29日現在)

ウクライナ問題と中国、新興国経済

～全世界的な地殻変動のなかで新興国はどうか～



ウクライナ情勢は依然として混沌としており、世界経済にも深刻な影響を与えている。それは新興国経済にとっても無縁ではない。世界経済の「成長センター」となってきた中国、そして新興国を切り口に、経済の現状と見通しについて西濱徹氏が語った。

講師：西濱 徹 氏

第一生命経済研究所 経済調査部
主席エコノミスト



世界経済は頭打ちの状況か 新興国では厳しい局面も予想される

世界の貿易量はコロナ禍で大きく下振れした反動で、昨年後半、急激に拡大したが、勢いは弱まっている。

世界経済全体の成長は中国と先進国でほぼ説明がつく。2000年代以降の世界の経済成長の3分の1をけん引してきた中国がゼロコロナ政策から脱却できない状態が続いているため、コロナ問題とはまだまだ付き合っていかなざるを得ない。

新興国は経済構造面で貿易依存度が高い国が多く、世界貿易が萎縮すればその影響を受ける。コロナ禍やウクライナ問題による商品高など悪い材料が重なり、加えて米国の金融政策の引き締めによる金利上昇などで債務負担も増えるという厳しい局面も予想される。

コロナ禍から回復しつつあるものの 依然として問題を抱える中国経済

中国経済はコロナ禍から回復したものの、直近は大幅なマイナス成長となった。製造業ではロックダウンが解除され企業マインドは持ち直し、サプライチェーンの復旧は進むが全面的な生産拡大とはなりにくい状況だ。景気の最悪期は過ぎたものの、物価上昇にも苦しむ。資源価格の上昇を受けて、政府は企業に対し製品価格への転嫁を禁止しているため、出荷価格は頭打ちだ。

過剰債務の問題も悪化している。コロナ禍以前はデレバレッジ*の動きもあったが、コロナ禍での支出増で民間

*債務削減

部門が抱える債務は日本のバブル期を上回るGDP比220%に拡大した。また、経済の「パイ」を拡大させ成長の果実を分配するという「共同富裕」のスローガンは間違いではないが、実際には企業を強制捜査して財産を没収し、低所得者層にばらまいている。企業の意欲を損ない、経済成長の芽そのものが失われる可能性をはらむ。経済成長が実現できなくなったとき、債務だけが加速度的に膨らむ可能性も懸念される。

また、サービス業が堅調な中でも雇用には調整圧力がかかっている。生活必需品の物価が上昇し、財布のひもが固くなり、貯蓄率もリーマン・ショック以来の高い水準だ。最大のネックは人口問題で、「二人っ子政策」「三人っ子政策」を打ち出しているが人口増加は鈍化している。人口が減れば労働力はおぼつかなくなり、消費も縮小する。

その他の新興国の動向と展望

ASEANの10カ国は、足元の回復力にばらつきがある。ベトナムは米国向け輸出が効き、最も回復を果たしている。ベトナムやマレーシアなど輸出依存度が相対的に高い国が回復力も高く、インドネシアやフィリピンなど内需依存度が高い国の回復が遅れている。

インドはマクロ的にはコロナ禍の影響を克服したが、国際金融市場の動揺に対しては脆弱で、経常収支、財政収支ともに赤字だ。インフレも常態化しており、金融市場が動揺するたびに資金流出が起こっている。

ブラジルは、GDPはコロナ禍前の水準まで回復しつつあるが、回復力自体は弱い。「双子の赤字」を抱えており、物価高・金利高が経済成長の重石になっている。メキシコは米国経済次第であり、企業マインドは米国景気に左右される。しかし、中南米諸国の左派ドミノの先陣を切ったのはメキシコであり、海外からの投資にも後ろ向きに対応だ。

南アフリカはコロナ禍前のGDPを若干上回っているものの、回復力は乏しい。ロックダウンや行動制限が繰り返されるなど、コロナに振り回されている。トルコは、実体経済そのものはかなり回復しているが、特に今年に入ってから経済成長を支えているのは、ロシアから逃げてきた富裕層である。ウクライナ問題の終息の見通しが立たない状況とはいえ、景気がこのまま持続可能かどうか難しいだろう。



新入会員紹介

会員総数 1,490名(2022年7月15日時点)



はま なおき
浜 直樹

所 属：富士フイルムビジネスイノベーション
役 職：取締役社長CEO



なら ひとし
奈良 寿

所 属：横河電機
役 職：取締役社長



さとう ひでお
佐藤 秀夫

所 属：九州電力
役 職：執行役員



にいた こういち
新田 昂一

所 属：新栄不動産ビジネス
役 職：専務取締役



みなと こうじ
湊 宏司

所 属：イトーキ
役 職：取締役社長



きむら たけし
木村 剛

所 属：スコープ
役 職：執行役員



うへ の なおき
内藤 直樹

所 属：関西電力
役 職：執行役常務



うえ の ひろあき
上野 裕明

所 属：田辺三菱製薬
役 職：代表取締役



いまい せいじ
今井 誠司

所 属：みずほフィナンシャルグループ
役 職：取締役会長



あかつか よう
赤塚 庸

所 属：野村総合研究所
役 職：取締役副会長



つるおか たく
鶴岡 卓

所 属：東京重機
役 職：取締役社長



にしぐち なおひろ
西口 尚宏

所 属：Japan Innovation Network
役 職：代表理事



すがわら たかひろ
菅原 貴弘

所 属：エルテス
役 職：取締役社長



さとう しんいちろう
佐藤 慎一郎

所 属：パリュエンスホールディングス
役 職：取締役CFO

退 会

かわさき こういち
川崎 弘一

所 属：JSR
役 職：元・取締役専務執行役員

なか た こ
中田 るみ子

所 属：三菱ケミカル
役 職：元・取締役

わ が まさゆき
和賀 昌之

所 属：三菱ケミカル
役 職：元・取締役

いのうえ ふくぞう
井上 福造

所 属：東日本電信電話
役 職：相談役

やまむら まさゆき
山村 雅之

所 属：東日本電信電話
役 職：相談役

み つ か まさゆき
三津家 正之

所 属：田辺三菱製薬
役 職：相談役

たかはぎ みつり
高萩 光紀

所 属：ENEOSホールディングス
役 職：名誉顧問

にいた たかのり
新田 隆範

所 属：新栄不動産ビジネス
役 職：取締役社長

いただ こうじ
稲田 浩二

所 属：関西電力
役 職：取締役代表執行役副社長

いけだ まさき
池田 正己

所 属：ホテルオークラ東京
役 職：顧問

くまがえ まさし
熊谷 匡史

所 属：日本政策投資銀行
役 職：顧問

ごとう よりこ
後藤 順子

所 属：デロイト トーマツ
役 職：デロイト トーマツグループボード議長

ふくだ けいこ
福田 桂子

所 属：アクサダイレクト生命保険
役 職：取締役

みやた としたか
宮田 年耕

所 属：首都高速道路
役 職：元・顧問

とみた ひろやす
富田 浩安

所 属：日の丸リムジン
役 職：会長

しづや こういち
澁谷 耕一

所 属：リッキービジネスソリューション
役 職：代表取締役

わたなべ ひろふみ
渡辺 博文

所 属：暁星国際学園
役 職：理事

ITER機構長ら来訪、栗原副代表幹事と意見交換



多田機構長(左)と栗原副代表幹事

ITER機構は、人類初の核融合実験炉の建設・運転を目指す、日米欧露中韓印の7極による国際共同プロジェクト「ITER計画」の実施を担う国際機関である。

核融合発電は、太陽の中で生じている核融合反応を人工的に作り出し、その熱をエネルギーとして活用するものだ。既存の原子力発電で起きている核

7月22日、フランスに本部を置くITER(イーター)*機構の多田栄介機構長、大前敬祥首席戦略官が来訪され、栗原美津枝副代表幹事／環境・エネルギー委員会委員長と意見交換を行った。

分裂とはまったく異なる反応で、二酸化炭素と高レベル放射性廃棄物を排出しない優れた環境性と、非常時には原理上瞬時に反応が停止する高い安全性を持った、持続可能な「夢のエネルギー」として期待されている。

当日は、多田機構長、大前戦略官より、フランスのサン・ポール・レ・デュランスで建設が進められている「実験炉」に関して主要な建屋・施設はほぼ完成し、2025年(目標)の初期稼働に向けた進捗率は77%となっているとの報告があった。

また、核融合技術群がエネルギーのみならず、医療、宇宙、交通など幅広い分野に応用可能であり、産業の高度化や新市場の創出が期待されるとの話

があった。超電導技術がMRIやリニアモーターカーへ、耐極限環境素材が宇宙分野へ転用されるなど、既に産業への実装は始まっており、核融合技術群の応用の可能性についてさまざまな業界・企業に認識してほしいとの要請を受けた。

その後、栗原副代表幹事との間で、実用化に向けた世界各国での原型炉開発の動き、技術開発を巡る国際的な協調と競争のあり方、わが国としてのビジョンや戦略の必要性、将来に向けた核融合人材の育成などについて、活発に意見交換が行われた。

*ラテン語で「道」という意味を持ち、核融合実用化への道・地球のための国際協力への道という願いが込められている

「科学技術・イノベーションへの重点的投資に関する意見」を公表

経済安全保障・科学技術委員会は8月10日、掲題の意見を公表した。

6月に発表された「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」には、官民連携による研究開発投資の活発化、量子、AI、バイオ・医療分野における科学技術立国の再興が盛り込まれた。これらの分野で国際競争に勝つには、政産官学が社会変革のビジョンを共有し、一体的に戦略を実行する必要がある。

。他方、各省庁による関連政策の執行過程では、縦割り行政により各先端技術の開発・高度化のみが追求され、社会変革の達成という本来の目的と、その手段である各先端技術がすり替わることが懸念される。

本意見では量子、AI、バイオの3技術の融合により生まれる先端技術の実装と、これを活用した社会的課題の解決に向けて、政産官学が取り組むべき

政策を提言した。具体的には、①社会変革を実現する先端技術の実装に必要な量子コンピューターの整備を国内企業主導で行うこと、②官民によるエコシステム形成を推進し、日本の戦略的不可欠性を構築すること、③先端半導体の技術開発と自律的サプライチェーンの確保、国内供給体制の再構築である。

峰岸副代表幹事が山際担当大臣と面会、提言を手交

峰岸真澄副代表幹事(成長戦略評価・実行委員会委員長)は8月9日、中央合同庁舎8号館5階共用会議室Aにて、山際大志郎新しい資本主義担当大臣に、同月3日に公表した提言『成長戦略の着実な実行に向けた提言—官民がオーナーシップを発揮し、長期的にコミットを』を手交し、意見交換を行った。

山際担当大臣からは、「重要なご提案に対して前向きに取り入れていきたい」

と、官民連携の強化に向けた体制整備について意欲が示された。峰岸副代表幹事からは、民間企業における責任・意思決定構造に関する取り組みなどを紹介しながら、政府が掲げる新しい資本主義の実現に向けて、「人への投資」に関する担当大臣や会議体を、スタートアップやGXと同様に設置することを中心に訴えた。提言詳細はp34参照。



山際担当大臣(左)に提言を手交する峰岸副代表幹事



赤い羽根への寄付は SDGsへの推進につながります

～毎年、皆さまの寄付金によって、
多様な地域福祉事業が支えられています～

新型コロナウイルス禍で生じる新たな福祉課題対策事業への支援に努め、
「つながりをたやさない社会づくり」を推進しています。

物品 寄付

在庫品寄付で社会貢献と節税を

型落ち品、荷崩れ品などの在庫品などの物品による寄付も受け付けています。
寄付物品を社会福祉施設・団体へ配ることにより、寄付会社様の社会貢献のご意思を福祉施設へお伝えしています。領収書の金額は全額損金としてお取り扱いができますので、ぜひご相談ください。

取り扱い物品事例 | テレビ 冷蔵庫 洗濯機 PC本体・周辺機器 エアコン(設置費用含む)
自動車 生活家具 衣類(新品) 化粧品

赤い羽根 とのコラボ 協力

記念日やイベント、ホームページなどに赤い羽根を

記念日、イベント企画、商品などに「赤い羽根」マークなどをご活用いただくコラボ協力をお願いしています。CSR・SDGs活動への取り組みの一つにご検討ください。

コ ラ ボ 事 例 | 設立記念日での羽根配布 寄付金付き商品 ホームページ・広報紙への
赤い羽根マーク掲載 屋外イベントでの募金箱設置

社会福祉法人 東京都共同募金会 (担当:佐藤様)

TEL : 03-5292-3182 HP : <https://www.tokyo-akaihane.or.jp>



No.851
August, September 2022
経済同友 8-9

C O N T E N T S

特集 1

2022年度(第37回)経済同友会 夏季セミナー
生活者共創社会の実現に向けて(後編) 03

特集 2

未来選択会議 第5回オープン・フォーラム
挑戦に満ちた日本への転換
一スタートアップを起点に考える 21

特集 3

ラウンドテーブル2022
～未来を探る円卓会議～ 27

CLOSE-UP 提言

成長戦略評価・実行委員会【提言】
峰岸 真澄 委員長
成長戦略の実行力強化に向け
責任・意思決定構造を明確化し
民間の知見・ノウハウの一層活用を 34

Doyukai Report

ノミネートメンバー講演会
新産業を創出し続ける社会へ
～人的資本の最適配置への挑戦～ 36

Seminar

第1353回 会員セミナー
ウクライナ問題と中国、新興国経済
～全世界的な地殻変動のなかで新興国はどうか～ 39
西濱 徹 氏 第一生命経済研究所 経済調査部 主席エコノミスト

Column

私の一文字 宮地 伸二 02
『楽しく』仕事をする
リレートーク 白石 徳生 33
「BtoEプラットフォームへの戦略」
私の思い出写真館 河原 茂晴 43
「Manifest Destiny」
新入会員紹介 40
ITER機構長ら来訪、
栗原副代表幹事と意見交換 41
「科学技術・イノベーションへの
重点的投資に関する意見」を公表 41
峰岸副代表幹事が山際担当大臣と面会、
提言を手交 41
「赤い羽根共同募金」ご協力のお願い 42



河原 茂晴

河原アソシエイツ
代表

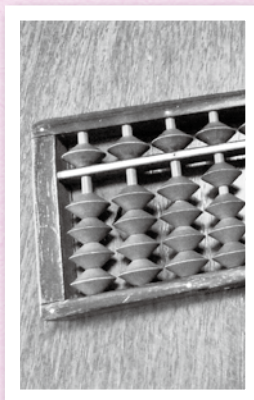
Manifest Destiny

アメリカ人の好きな言葉に Manifest Destiny (定められた運命とでも訳しましょうか) というのがあります。たまたま大学受験のない付属校へ行ったので、体育会端艇部で3年間、国体にも出場でき、体育会系のノリができました。コロナ禍でも元気一杯ですねと言われるのは培われた健全な肉体のお陰です。そして会計士試験受験のきっかけは、大学3年の12月、三田の山食で友人と会って就職の話となり、それまで会計士の存在すら知らなかった私に友人はその未来を熱っぽく語ったものでした。近所の算盤塾に行き、大学生の私が小学生の仲間に入れてもらい、会計士受験は算盤からのスタートでした。その算盤が今も残っています。そして試験に合格すると普通は監査法人に就職するのですが、自分で決算を締める側に立ちたくなって、ソニーに就職しました。ソニーの Catch Copyは「君の人生のバランス・シートをソニーで豊かにしよう」なのですね。昔からこういった人寄せは上手だった。本社の経理財務、TV工場の原価計算、米国子会社のコントロー

ラー、本社での海外事業管理などずっと経理財務の現場にありました。上司のCFOが各人の能力を定点観測して、人材育成に取り組んでくれたお陰です。そして盛田さんが厳しかった。「一人ひとり、違った意見を持っているから、価値がある。会議や議論の場では、それぞれの意見をはっきりと発言してほしい。そこにあなたがいる意味があるのであり、そうしないのなら、いる意味はない」とも。給料は安かったけれども、挨拶・酒の飲み方から始めて、盛田さんからの薫陶も受けて、社会人としての基礎を学ぶことができました。

その後ご縁があって、KPMG (いまのあずさ監査法人) に転職しました。ソニー23年間の実務経験が非常に役立ちましたね。

こういう私を育ててくれたのは、経済同友会でのさまざまな方々との出会いであるのは間違いないのですが、一番感謝している Manifest Destinyは、何と言っても Wifeとの出会いであり、3人の子どもたちでした。米国駐在時代の写真ですが、みんな若かった！ (笑)。



(左) 戸田の艇庫にて。(中) 今でも書棚に飾ってある算盤。(右) Wifeと子どもたちが私を育ててくれた！

同友会は
行動する“DO”友会!

(公財) 留学生支援企業

協力推進協会をご存じですか?



1989年に同友会が中心となって
設立。延べ6,272人(3月末)の
留学生を支援。最近3年は
社員寮入居留学生の7~8割
が日本で就職・進学しています。

社員寮への留学生受け入れプログラム

留学生を企業の社員寮へ受け入れています

社員寮



企業フォーラム・日本企業と 留学生が出会う

オンラインも活用し、就職支援を
はじめさまざまにサポートしています

何でも質問
してください



留学生による出張授業

内モンゴルと日本の文化の違いについて考えてもらいました



薩仁朝格吐さん

大阪市立大学大学院医学研究科

博士課程在学

関西電力(株)

梅香寮



AKINWALE MAYOWA AKINWANDEさん

東京大学大学院新領域創成科学研究科OB

(株)三井住友銀行 綾瀬寮

日本とアメリカの中学生の違いをみんなで考えました



是非ご寄付や寮の提供などご支援を
お待ちしております。



歌舞伎を鑑見に行きました。

協会ホームページは
こちらから➡



イラスト・溝口イタル

経済同友

経済同友 2022年8月・9月 合併号 No.851 令和4年9月29日発行
編集発行人/岡野貞彦 発行所/公益社団法人経済同友会
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-4-6 日本工業倶楽部別館5F
TEL/03-3211-1271 FAX/03-3214-6802 URL/https://www.doyukai.or.jp
編集/経済同友会事務局 制作/CCアーク 印刷/富士フィルムシステムサービス

みんなで作る
みんなの未来

