



経済同友

11

2022 November

No.853

特集1

生活者共創社会(後編)

成田悠輔氏と

「生活者共創社会」を考える

特集2

「アフリカ投資機構」

設立に向けた取り組み

CLOSE-UP 提言

アフリカPT

“with Japan”によるアフリカへのインパクト投資
TICAD8で発信



私の一文字

学校と経営者の交流活動推進委員会
委員長
林 礼子

BofA証券
取締役 副社長



「和」をもって道を成す

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、林礼子「学校と経営者の交流活動推進委員会」委員長にご登場いただきました。

岡西 「和」は、軍隊の門前にある標識を表す「のぎへん」と、神への誓いの祝詞を納めた器を表す「くち」からできています。軍の敷地の中で戦を止めて、神の前で誓い合う「なごやか」につながっています。お父さまがこの文字を書くのを好まれたと事前に伺っていましたので、脈々つながっていることをイメージして草書体で書きました。

林 実は子どもの時に、家で毎日習字をする時間があったのです。当時は面倒だと思っていましたが、振り返ると心を落ち着かせる時間になっていたのでしょうか。「和」の他に「正道自愛」という言葉も父が好きだったのですが、この2語が私の人生観にもかかわってきたように思います。

岡西 「和」と「正道自愛」は、本質的に心の部分でつながっているような気がします。

林 父は日々習字をしながら、心を貫いたのだろうと後に思いました。私も最近、再び習字を習っていますが、最後の一角まで集中して書くことは相当難しく、自分に向き合うことそのものだと思っています。油断したり、ごまかしたりすると、必ず文字に表れますからね。

岡西 習字はどういう形でされているのですか。

林 実はオンラインでの指導で、九州に住む妹と一緒に月に一度習っています。

岡西 今、あらためて始められたこと自体がすてきです。林さんはずっとグローバルで活躍されてきましたが、日本をどうぞ覧になっていますか。

林 当社は35カ国に20万人強の社員がいて、日本オフィスも多様な国の人で構成されています。地球のあちこちとつながって1日が終わる日々を過ごしていると、出身地や性別・年齢などはまったく関係ありません。違いを認めて、そこからどう新しいものを生み出していくか。ただし時にすれ違いも起きますので、いかにハーモナイズできるかが重要です。人口減の日本がグローバルで成長を遂げていく中で、多様性はより重要です。多様性を取り入れて、共通の価値や目的に向かってハーモナイズする伸びしろが日本の会社は大きいと思いますので、それが今後の道をつくると思います。

岡西 最後に、委員長をされている学校と経営者の交流活動について、今後の展望をお聞かせください。

林 「社会、教育、平和」が私にとってのテーマです。委員会活動で学校で何度か講演をしていますが、驚くのはアンケートで「仕事が楽しいというのは初めて聞いた」という感想が多いことです。それくらい保護者の方も必死で仕事をされているのでしょうか。しかし、違う視点があること、いろいろな大人がいることはできるだけ伝えられたらと思っています。私自身も中学校の時に聞いた話が今の選択に影響しています。次世代の人たちの選択肢を広げるような活動として、発展させていきたいと考えています。



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。

成田悠輔氏と「生活者共創社会」を考える

(イエール大学助教授)



9月20日に「日本再興ラストチャンス」をテーマに、櫻田謙悟代表幹事とイエール大学助教授の成田悠輔氏によるオンライン対談が行われた。ビジネスメディアPIVOTの佐々木紀彦氏の進行の下、前半では「生活者共創社会」の具現化に向けて、後半では成田氏からの問題提起をテーマに対話が進められた。雇用形態や人材の流動化、GDPに代わる新しい指標、幸福のKPIや社会モデルといった話題から、未来選択会議をはじめ、これからを担う若者たちが活躍できる場づくりへと、話は及んだ。



進行

佐々木 紀彦

PIVOT CEO
ラウンドテーブル・
クロスリーチPT 副委員長
第1期ノミネートメンバー

何十年も変わらなかった 価値観の変革が、最大の課題

佐々木 本日は日本再興のために何をすべきかを議論していきたいと思います。最初に「日本再興のラストチャンス」という点をどう捉えているか、それぞれお話しいただけますか。

櫻田 まさに今がラストチャンスだと捉えています。経済同友会は戦後間もない1946年に、焦土と化した日本の再興を目指して創設されました。それから70年超が過ぎ、平成の30年間を経て日本は相対的に貧しくなった。デジタル敗戦だといわれています。それでも世界に貢献し、世界から必要とされ続ける国となるためにはどうするか。今を逃すともものすごい勢いで衰退していくのではという危機感を持ちながらも、チャンスはまだあるとポジティブに見ています。

佐々木 成田さんは最近出演された番組で「もう産官民どこ

も壊滅状態」とおっしゃっていましたが、そういった中でもチャンスはあるとみていらっしゃいますか。

成田 正直、厳しいと思っています。日本再興計画のようなものは、20年近く議論されてきたのではないのでしょうか。やらなくてはいけないことは分かっているが、何をやればよいか結局よく分からない。すごく難しい問題になってしまっていると思います。数学なら必ず解があるのですが、社会や経済の問題は明確な答えがない可能性も十分にあります。徐々に衰弱するしかないのかどうか、その先を今日、考えられたらよいと思っています。

佐々木 前半は「生活者共創社会」について議論していきたいのですが、最初に櫻田代表幹事からあらためてコンセプトを説明いただけますでしょうか。

櫻田 ここで使っている「生活者」という言葉は、日本で活動するあらゆるステークホルダーを指します。国籍も問いませんし、個人だけではなく法人も含まれます。同義の英語を探したのですが合致するものがなく、「SEIKATSUSHA」というローマ字表記を使うことにしました。例えば、私は

成田 悠輔

イェール大学 助教授
半熟仮想 代表

専門はデータ・アルゴリズム・数学・ポエムを使ったビジネスと公共政策(特に教育)の想像とデザイン。ウェブビジネスから教育・医療政策まで幅広い社会課題解決に取り組み、多くの企業や自治体と共同研究・事業を行う。



のラストチャンスか

櫻田 謙悟

代表幹事



経済同友会の代表幹事を拝命しつつ会社の経営者でもあり、「祖父」や「夫」という顔も持っています。仕事や暮らしといった営みは、こうした複数の顔を併せ持つ個人が選択しているわけですが、このこと自体がマルチステークホルダーを表しています。この生活者による消費や投資、進学、就職、投票など日々行われるさまざまな選択によって形づくられる社会を「生活者共創社会」と名付けました。日本をどう変革していくべきなのか。それを生活者が強い意志を持って企業、政府、社会に対して発信していくことが、社会的合意への道筋となるでしょう。そのためにやるべきことはもう何度も議論されてきました。でも変わるのが嫌で実行できていないことが最大の課題です。

成田 例えばどういうことが実行できていないのでしょうか。

櫻田 一番は、戦後に作られた価値観やルールの改革です。例えば新卒・メンバーシップ型の就職スタイル、硬直化した大学間の序列、それを是とする教育方針は、戦後のレジームそのままだと思います。これが挑戦心や好奇心をどんどん失わせています。

成田 そうすると、メンバーシップ型をどうジョブ型に変更するか、旧来型のヒエラルキーをどう分散させていくかといったアクションプランが進めばよいわけでしょうか。

櫻田 そうですね。コロナ禍でリモートワークが進み、働く場所や時間の制約がかなり減りました。これは大きい変化だと思っています。僕がやっている仕事の90%は意思決定ですので、ほとんど会社に来なくていい。恐らく自身の出勤率は2割を切っている。

成田 経営者の方についてはリモートでいいと思うんですが、現場の人は難しいんじゃないかという気がします。リモートが機能するのは業務内容がしっかり定義されていて、個人レベルで成果も見えやすく、業務フローが整備されている場合だと思います。しかし伝統的業態の企業ほど、人間関係の中で「何となく動かす」側面があり、リモートワークには向かない気がします。

櫻田 成果がきちんと定義できる組織や会社だと、リモー

トはうまくいきますね。うまくいかない会社では「監視されているような気がする」「ちゃんと仕事ぶりを見てくれているのか」といった不安が生じ、「会社にいた方が楽だ」という心理が働いてしまっている気がします。

成田 「何の仕事をしているのかよく分からないけれども、正社員」という人は少なからずいると思いますが、リモートは結果として誰が何をやっているかははっきりさせるので、「よく分からない仕事の人」があぶり出されます。それが組織の精神衛生に悪い影響を与えることが現実起こっている。皮肉にも、むしろオフィスワークによって、安心感が生まれている気もします。

櫻田 ご指摘の通りですね。逆に言うと、会社にいれば何もしてなくても仕事をしている気になっている。この漫然とした安心感が圧倒的に生産性を下げていたと思いました。そこでわが社はジョブ型の雇用へとシフトし始めました。

成田 雇用形態自体を変化させたということですか。

櫻田 はい。雇用契約を一人ひとりと結び直しました。もちろん強引にはできません。労働組合との合意があって、なおかつ本人たちに個別に話していくわけです。一方で、メンバーシップ型を選択する人たちも受け入れていくような設計にしました。

成田 雇用や労働市場領域で、雇用形態以外にも考えるべき課題はありますか。

櫻田 官民の枠をも超える人材の流動化です。日本の活力をもう一度高めたり、イノベーションをあちこちで起こしたりする最大の要素ではないかと思っています。

成田 経営レベルの人の流動性を増やすということなのか、それとも中間管理職的な人たちなのかについてイメージはお持ちですか。

櫻田 SOMPOホールディングスでは、保険以外の新規領域の立ち上げ時はキャリア採用を行いました。多くはシニアクラスでした。キャリア採用が増えるにつれて組織文化が変わってきたのは一つの発見でした。辞めた人がまた戻ってこられるというのも含めて、人材の流動化につながる施策をどんどん奨励しています。

成田 パランティア社と事業を始められた時はどうでしたか。組織設計のあり方も、人材の流動性のもう一つ重要な側面だと思うのですが。

櫻田 パランティア社とは50対50という難しい形のジョイントベンチャーを組みました。両社トップのパーパスが一致し、何のためにやっているかという目的を共有しています。それが前提なので当社からも出向、転職、また戻ってくる、ということが起きてくると思います。

📁 価値の定義づけが、 経済や産業のルールを決める

成田 先ほど指摘された大学間の序列の問題に関しては何が必要だと思われませんか。

櫻田 それぞれのコアコンピタンスを磨くことだと思います。例えば日本の学術界で東京大学があらゆる分野で1位かということ、そうではありません。ノーベル賞受賞者の輩出数、特定分野の研究、それぞれの大学の強みをもっと前面に出していくこと、その価値を生活者も理解していくことが必要だと思っています。

成田 あえて反論すると、東京大学に集中している価値イメージが分散してしまうと、グローバルで目立つ日本の大学がなくなってしまうのではないでしょうか。恐らくこの構造は、東京一極集中の問題とも重なります。これだけ地震が起きる国ですので、首都機能の分散は大事な検討事項ですが、中途半端にやると、結局東京のブランド価値も低下し、競争力を失ってしまうかもしれません。

櫻田 何を指すか次第だと思っています。経済大国の地位を保ちたいならば現状維持からの発想でしょう。しかし、クオリティー国家としての日本を考えていくなら、GDP以外のプラスアルファが大事です。そのために、安全や安心、健康などを全部含めた「ハピネス」を共通指標で測れるようにできないかと考えているところです。新しい指標で日本が世界1位になったとすれば、また別の競争力がつくかもしれません。これくらいの発想で、まったく違う次元で考えないとどうにもならないと思っています。

成田 「生活者共創社会」では、価値のKPIをマトリクス化されています。経済成長の側面、イノベーションの側面、それに加えて持続可能性や安心・安全、社会福祉、格差などといった点から社会の価値が表現されていました。こうした広い領域にわたる指標を、もっと簡単な形で可視化できないのでしょうか。視覚的にぱっと目に入るもの、アプリやゲームのような形でみんなが使えるようなものにしたら面白いだろうと思いましたね。

櫻田 国のかたちや指標の可視化、まさにそうですね。一方で、私は岸田総理が提唱された「新しい資本主義実現会

議」に参加していますが、具体像がまだ見えていない気がしてなりません。デジタルもグリーンもゲノムも大事だし、大学の10兆円ファンドもいいけれども、それら素晴らしい「部品」を集めてどんな日本をつくるのか。それが見えないと国民は何が新しいのか分からない。他国に追いつけ追い越せという議論をしているわけではないのに、そう見えてしまいかねないということもあります。

成田 だからこそ価値とは何かを、ちゃんと真正面から考える必要があると思います。価値の定義づけ自体が、結局のところ経済や産業のルールを決めています。日本の自動車産業が海外のEVメーカーに押されがちなのも、価値の定義とゲームのルール作りに負けた側面が大きいわけです。価値の議論をただの空論に終わらせず、産業のベクトルづくり、戦略作り、ルール作りのような側面で捉えるべきでしょう。「分配か成長か」といった古典的に議論されてきた二項対立だけでは収まらなくなります。新しい価値観の設定が大事になってきますが、経済同友会ではどのような社会像が議論されているか、興味を持っていました。

櫻田 価値を一言で表すなら、やはり「ハピネス」だと思っています。それをいかにゲームのルールとして決めていくか。ただし問題となるのは、曖昧な社会的合意形成です。価値に関してしっかりと社会的合意をつくっていくべきだと思っています。少し話は飛びますが、江戸時代というのは、成長ではなく安全・安心がつくられた時代だったと思っています。江戸時代がデジタル武装したらどうなるだろうかと考えてみるのがいいですよ。

成田 現代のサステナビリティやシェア経済の原型ができた時代でもありましたよね。提示された価値のマトリクスのバランスが取れている社会だったのではないのでしょうか。その点で、江戸時代みたいな社会を一つのビジョンとして今世紀風に再興するのも、面白い方向性のように思います。

📁 生活者共創社会を具体化し、 社会モデルとしての輸出を目指す

成田 幸せの測り方に関して、見解はお持ちですか。

櫻田 古典に求めるしかないと思って、新渡戸稲造の『武士道』を読み直しました。これは思想的なものではなくて、持続的な社会をつくっていくための実践知だと思っています。当時の支配階級である武士たちに向けて、自分たちが庶民たちからどう見られるべきか。そこに通じる利他の精神などが示されているわけです。突き詰めると真のエリートの世界、「ノブレス・オブリージュ」に至りますが、今の社会にも通じると思っています。

成田 一方、指標としてのGDPがこれだけ影響力を持ち続

けているのは、やはり単純に測れるからでしょう。100年ほど前の経済学者サイモン・クズネッツが発明したのですが、彼は「GDPというのは幸福を測るためのものではない」「一言で言うと国家の戦争能力を測るものだ」というような趣旨の発言を議会でしています。当時のデータ環境や情報技術環境では測れなかった幸福という領域を、今ならどうやったら測れるのか。それを使って、当たり前に使われているけれども実は古くさくなくなってしまった経済統計や国民統計などをどう再開発できるのか。これが現代の経済学の最大級の問題ではないかと思ひながら、先延ばししているところなのですが…。

櫻田 幸福経済学という分野もありますよね。

成田 ありますね。他にウェルビーイングやハピネスの測り方に関する研究もあります。ただいずれも、マクロ経済統計や国家の運営と結び付けるまでには至っていません。他にも指標が作れていない領域があります。例えばシェアリングエコノミーや中古品市場。新しいものが生産されなくてもそこに価値が生まれていて、しかも中古市場があるからこそ新品市場の意味も変わる力学が起きているわけです。データが作り出す表面上無償のサービス価値も今のGDPには組み込んでいません。経済統計をどうやってリアリティーのあるものに作り変えられるか。恐らく、産業界と学界が一緒に取り組む上位問題の一つだと思っています。

櫻田 損害保険事業や介護事業では、現場からいろいろなデータが上がってきますが、そのリアルデータの価値がいくらかと言われると分からない。マーケットで取引をされたら困るという側面もあります。ミクロは合理的でもマクロになると好ましくない「合成の誤謬^{びょう}」のようなことが、社会のあちこちで起きているのではないのでしょうか。そう考えると、マクロからくる産業政策に依存せず、パーパス経営の下でミクロを捉えていくのがより大事になってきます。例えば自社の従業員のハピネスはサーベイなどで把握できます。それを毎年向上させるための選択はできるはず。その先に「生活者共創社会」が見えてくると思っています。

成田 日本再興のラストチャンスと片付けるよりも、「ここにはまだプレーされていないゲームのルールがあって、そ

れを自分たちは作っているんだ」という開き直りをしてもよいのではないかと思いますよ。日本は負けるゲームを前提としながら、どう負けないかをずっと議論しているように見えます。例えば、少子高齢化は他国よりも少し早く経験し始めましたが、社会や経済をどう運営していけばいいのか、価値観を根本的にどうアップデートしたらいいかというゲームだとしたら、そのルール作りの先頭にいるんだという、謎の傲慢さがあってもいいのではという気がしています。

櫻田 社会モデルを輸出するという考え方はあり得るでしょうか。つまり、日本の各地で幸せな暮らしが成り立ち、十分なデジタル化もできている社会システムができたとしたら、これを輸出する。

成田 できるはずだと思いますし、芽生えはもうすでにあると思います。例えば「禅」という言葉を、なぜか世界中の人が知っています。恐らく概念として輸出されていると思うのですが、人生価値みたいなものを感じる言葉として機能しています。さらに「北欧モデル」のように生活モデルにまで価値を拡張できると、社会モデルの輸出ということも十分あり得るでしょう。

櫻田 まさに「生活者共創社会」で、それを形作りたいですね。

成田 カタカナで「セイカツ」とするのがいいかもしれないですね。生活という言葉ににじみ出る庶民感や立ち上ってくる生活臭は、「ライフ」という言葉にはないものです。概念に価値をまともさせて輸出するのは、あり得る気がします。

櫻田 国が何かをしてくれるのを待つような時代は終わりました。私たち生活者の、その中の大きな塊である経営者たちが社員、社会、お客さまにどうやって価値と幸せを送り続けるか。それをイノベーションで実現していきたいと思っています。

世代交代は、本質的な変化を 起こせる可能性がある

佐々木 謎の傲慢さが必要でないかという発言が先ほどありましたが、櫻田代表幹事を含め、日本の経営者はこれをやるべきだと、成田先生から見て思われることはありますか。

成田 日本の問題を語るほどに、変化が必要なのは分かるけれども、具体的な行動が分からないという落とし穴にはまりがちです。突き詰めると社会も経済も何もかも、それをつくり出したのは人です。だとすると、人の変化をつくり出すことが本質的な変化を起こすのではないかと思います。マックス・プランクという20世紀を代表する物理学者は「科学は葬式のたびに進歩する」と言ったそうです。この言葉は物理とか科学だけではなくて、社会や人間一般につ

経済の規模だけではなく、社会のあらゆるステークホルダーのHappinessという多面的な価値、質的な成長を追求するクオリティ国家
(世界から見て「いて欲しい国、いなくて困る国」)

- 生活者＝消費者、働き手、家族の一員、コミュニティの担い手として、多面的な役割を持つ全ての「個人」を包含
- 個人が構成する全ての組織(企業、学校、自治体、政府)など、社会のあらゆるステークホルダーを含む
- 生活者の主体的な選択と行動(＝消費、進学・就職、投票)を通じて、豊かさ、Happinessなどの「価値」を創り出す

いて言えると思います。そういった観点から思い切って言うならば「経済同友会解散、重鎮経営者の引退」。半分冗談で半分冗談ではないのですが、こういうことが変化に必要なことなんじゃないかと思っています。明治維新と第2次世界大戦後の焼け野原からの再出発。日本が危機的な状態から奇跡の復活を遂げた二つのシーンに共通していたことは、日本社会を支配していた重鎮たちが、望んでか望まざるか、いなくなったことです。明治維新は、武士たちが政権を内側から倒し、武士階級が持っていた特権も投げ出しました。第2次世界大戦では、財閥や大企業の重鎮が財界から追い出されてしまいました。そこで若い世代の人たちが急に経営者になって、結果として経済同友会ができたわけですね。意味や効果を考えず、とにかく人や支配者を変化させる、ひっくり返すしかない気もしてきます。今、経済の中心にいらっしゃる皆さんが積極的に退いていく運動が起これば理想なのではないかと。もう一つ、生産性が悪いま融資や規制、補助によって生き永らえてしまっているゾンビ企業にも同種の課題を感じます。解散したり引退したりして変化をつくりだしていく。そのシンボルとなるような運動を、経済同友会の周りにいらっしゃる重鎮の方が率先してつくりだしたら、この国に新しい風が吹くのではないかと思っています。

櫻田 「経済同友会解散」は刺激的な言葉ですが、意図は大いに賛成します。一つには、経済団体だけで解決できるテーマはもうほとんどなくなってしまっているからです。若い人を含めたステークホルダーを巻き込まないといけない。解散とは違いますが、経済同友会を再出発させる一つの動きとして「未来選択会議」を作りました。10歳代から70歳代まで幅広く、学生、学者、官僚、経営者、大企業、中小企業、スタートアップが参画しています。対立的な意見が出てくることこそ歓迎しています。将来、未来選択会議が経済同友会を飲み込んでいくかもしれません。2点目の重鎮経営者については自社の話しかできませんが、私自身ももう13年も自社のトップでしたので、今年の4月に持ち株会社は10歳下、保険会社は15歳下に世代交代をしました。自分ができなかつた動きをしている姿を見て、むしろ気持ち良さを感じましたね。3点目の問題、日本で働く人の7割以上は中小企業に勤めていますので、このセクターを一律で保護するよりも、伸びる企業の競争力を強くしていくことが必要だと思っています。

成田 今後、引き際のデザインということがすごく大事になってくると思っています。どんどん高齢化し現役期間も長くなっていますが、その美しいモデルがないことが難しい問題を生み出している。重鎮経営者の皆さんの引き際が格好良いモデルとなっていったら、社会は変わるんじゃないでしょうか。

📁 若者が自分の未来に責任を持って判断できる場をつくっていく

成田 先ほどの破壊的な提案ではあまりにも無責任ですので、別の観点で三つ考えてみました。1点目は前半で議論した、社会における価値を測るKPIを再定義していくこと。2点目は、人口が減っていく社会を前提に、効率性や柔軟性をどう高めるかです。特に、価格を柔軟化できるかは結構大事な問題だと思っています。eコマースなどの仕組みを見ると、人によって同じサービスでも値段を変えられます。この「一物多価」という力をうまく使う観点です。3点目に大事だと思うのは、予測される災害の問題です。首都直下型地震や南海トラフ地震が仮に起きてしまったら、首都の経済機能は本格的にまひして100兆円単位の損失が出るといわれています。生活が根本的に脅かされる可能性もあるでしょう。そこでどう国をつくり直すか、事前復興計画のようなものを今から作っておくという発想です。例えば、関東大震災の後に後藤新平が帝都復興計画を作り、今の東京のインフラができました。この21世紀版を作れるかどうかは、一番大きな問題かもしれません。

櫻田 非常に大きな示唆をいただきました。1点目と2点目については、まさに「生活者共創社会」のコアの概念だと思っています。一物多価というのは、ハビネスと付加価値をどう測るかに帰着すると思います。一方、3点目はもちろん民間もやりますが、いくら企業のBCPを東ねても東京都のBCPには成り得ません。政府に提言していく部分として、何としてもやるべきことだと思います。

佐々木 今日の議論を踏まえた上で、どういうアクションプランを取っていけますか。

櫻田 キーワードは、やはり若者だと思います。若者が自分の未来に責任を持って判断できる場を、そして民意を形成する場を提供していきます。未来選択会議をそういう場として、全力を挙げてコミットしていく所存です。

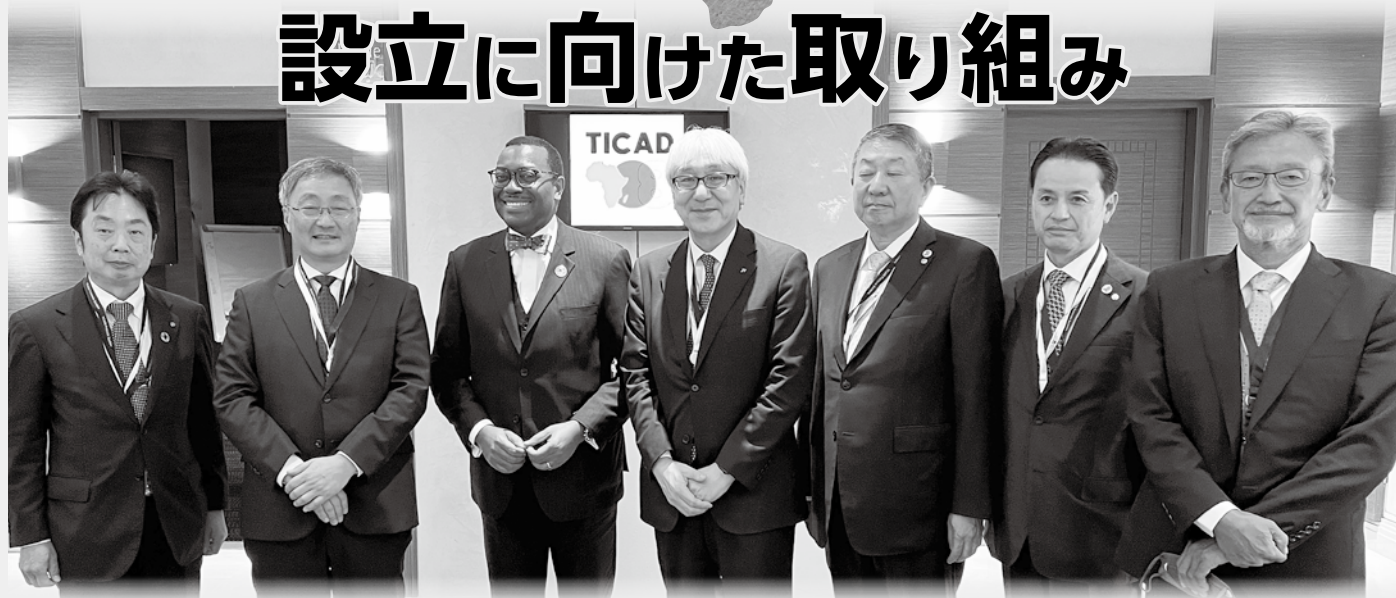
佐々木 成田先生からのご意見はいかがでしょうか。

成田 経済同友会の中につくるというより、どこまで独立させられるかが大事な気もしますね。実際には付度なしで若者がものを言うのは難しいと思います。若者だけの独立したユース・スマートシティみたいなものを経済同友会の支援で作ったりできると、さらに面白くなるように思いました。

佐々木 今日は大いに日本再興へのご意見とアクションプランをお話しいただきました。どうもありがとうございました。



「アフリカ投資機構(仮称)」 設立に向けた取り組み



アキンウミ・A・アデシナ・アフリカ開発銀行(AfDB) 総裁(左から3人目)と

提言から実行へ

8月、「アフリカ投資機構設立準備委員会」を設置 アフリカへのインパクト投資促進のためのファンドを始動へ

経済同友会は昨年10月、日本企業のアフリカ開発投資を加速するため、アフリカに特化したインパクトファンド「アフリカ投資機構(仮称)」の設立を提言した。今年8月、アフリカPTの下に、本会会員で構成する「アフリカ投資機構設立準備委員会」を設置し、ファンド構想の具体化とその第一歩となるファンド運営会社の設立に向けた動きを始動した。



ナルドス・ベケレ＝トーマス・アフリカ連合開発庁(AUDA) 長官らと
(TICAD8ミッション)

INDEX

「アフリカ投資機構設立準備委員会」を設置……	08
TICAD8 ミッション報告 ……………	10
アフリカPT委員長インタビュー ……………	12

2024年春以降に100億～150億円規模の 運用を目指す

昨年10月、経済同友会は、最後の成長フロンティアとして市場拡大が見込まれるアフリカ大陸への投資を促進するため、アフリカ特化型のインパクトファンド*「アフリカ投資機構(仮称)」の設立を提言し、以降、日本とアフリカの関係者と意見交換を重ねてきた。

そして8月に、この構想実現に向け、本会アフリカPTのメンバーと、アフリカビジネスやインパクトファンドに関する知見を有する本会会員で構成する「アフリカ投資機構設立準備委員会」を設けた。設立準備委員会では、2022年内を目途にファンド運営会社を設立し、2023年春から実際に資金運用を開始し、最終的に2024年春に100億～150億円規模を運用することを目指している。この目標に向けて、設立準備委員会は、運営会社の組織・体制、投資戦略など構想の具体化に向けた検討を進めている。

*環境・社会課題解決へのインパクト創出とファイナンシャルリターン達成の同時実現を意図した投資(=インパクト投資)を行うファンド

<目指すところ>
 ⇒ “with Japan”によるアフリカの社会課題解決を推進するエコシステムの起点となる

■アフリカ投資機構(仮称)の特徴

- アフリカの社会課題解決に資するインパクト投資
- 日本企業のアフリカ投資・事業展開支援
- アフリカ事業に係る人材育成プラットフォーム

■「アフリカ投資機構設立準備委員会」とは

位置付け: インパクトファンド「アフリカ投資機構(仮称)」およびその運営会社設立に向けた検討を行うため、アフリカPTの下部組織として設置。

委員構成: 本会会員である経営者計7人(アフリカPTメンバー、アフリカビジネスやインパクトファンドに関する知見を有する本会会員)

検討事項: 運営会社設立に関する基本事項、投資戦略、運営会社メンバー等

事務局: 経済同友会事務局

存続期限: 2022年8月からファンド運用会社の設立まで(2022年12月目途)

アフリカの成長ポテンシャルを日本の成長に取り込み共に成長することが不可欠

アフリカの人口は現在13億人だが、2050年には24億人となり、世界の総人口の4分の1をアフリカの人々が占めると予測されている。アフリカは人口の拡大が進む一方、国内の産業やロジスティクスが未成熟な国が多く、食糧や医薬品など生活の基礎となる物品の多くを輸入に頼る。新型コロナウイルス感染症の影響による物流の停滞は、人々の生活・生命に甚大な危機をもたらした。これを受けて、国際機関やアフリカのリーダー層は、特に農業や医薬品の分野で、アフリカ域内で自己完結し得るサプライチェーンの整備を急務として挙げている。また、アフリカでは急速に都市化が進むものの、それ以外の多くの地域は未電化のままである。再生可能エネルギーやオフグリッド技術を活かした電化や、社会のデジタルトランスフォーメーションも、将来に向けた重要な課題である。世界におけるアフリカの存在感が格段に高まることは疑いないが、山積する社会課題を克服するため、アフリカ域外の国々や企業による貢献が求められている。多様な社会課題を抱え、インパクト投資にとって可能性が多いアフリカでは、コロナ禍の下でも欧米からの投資は拡大の一途をたどり、特にベンチャー投資は成長が著しい。

それに対して、日本は世界最大の対外直接投資国であるにもかかわらず、2013年から2019年の間で日本のアフリカへの投資残高は半減し、プレゼンスは低迷している。人口減少が続く日本にとって、持続的な成長を目指すためには、飛躍的な成長が見込まれる地域への投資が不可欠となる。

中でも、投資を通じてアフリカの成長ポテンシャルを取り込み、アフリカと共に成長する道を選ぶことは、日本にとって重要な選択肢である。

“with Japan”によるアフリカの社会課題解決を推進するエコシステムの起点に

こうした中、経済同友会が提唱した「アフリカ投資機構(仮称)」に期待される役割は、アフリカ開発に対する日本政府の継続的なコミットメントと、民間による投資を加速すること、その成果によって、アフリカにおける日本のプレゼンスを向上させることである。

「アフリカ投資機構(仮称)」は、アフリカにおける社会課題の解決と社会的なインパクトの創出に特化したファンドであり、アフリカの課題解決に機会を見いだす企業、主にスタートアップ企業を対象に投資を行う。投資を通じて得られたアフリカビジネスの実践的な知見によって、日本企業のアフリカ投資・事業展開の支援を行い、運営会社への出向などを通じた日本企業の人材育成に貢献するなど、日本におけるアフリカ投資拡大に向けたプラットフォームとしての役割を目指す。本年6月、政府が公表した「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」では、インパクト投資や国内外のベンチャーキャピタルに対する有限責任投資の拡大が盛り込まれた。アフリカ投資機構の活動も、こうした流れの一環であり、日本の成長戦略に位置付けられるものと言える。経済同友会は“Think Tank”として公表した提言に基づき、“Do Tank”として、“with Japan”によるアフリカの社会課題解決を推進するエコシステムの起点となるべく、アフリカ投資機構構想の具体化を進めていく。

■今後のスケジュール(予定)

2022年

8月 「アフリカ投資機構設立準備委員会」設置
 運営会社設立に向けた準備開始
 (投資戦略、体制構築、株主探索等)

12月 運営会社設立(経済同友会とは異なる法人(株式会社)として登記)

2023年

春頃 運営会社により資金運用開始

2024年

春頃 100億～150億円規模の運用

アフリカ投資機構(仮称)の概要: 設立準備委員会における検討の起点

ファンド規模	100億～150億円(1号ファンド)
ファンド形態	投資事業有限責任組合*1
運営会社株主*2	経済同友会会員所属企業等を中心に組成 →想定出資金額1億円
有限責任組合員(LP)*3	経済同友会会員所属企業、公的機関、民間投資家等を対象に勧誘
ファンド運営期間	10年間+2年間の延長を2回まで
投資対象領域	金融、食・農業、ヘルスケア、サービス、環境・エネルギー、その他 アフリカの社会課題解決に資する分野
投資対象地域	ナイジェリア、南アフリカ、ケニア、エジプト等、アフリカ全体

*1 投資事業のみを目的とし、投資事業有限責任組合契約に関する法律に基づく契約によって成立する無限責任組合員および有限責任組合員から成る組合 *2 運営会社への出資者は出資額の範囲内で責任を負い、無限責任を負う形とはしないことを検討 *3 投資事業有限責任組合の出資者(投資家)。組合の債務について、出資額を限度(有限責任)として弁済の責任を負う

TICAD8を契機とした アフリカ開発投資の加速に向けて

経済同友会は、8月27日、28日に開催された第8回アフリカ開発会議(TICAD8)に参加するため、2022年8月24日～9月1日の日程で、開催国チュニジアのチュニスとモロッコのカサブランカ、ラバトにミッションを派遣した。

TICAD8は、岸田文雄総理大臣がオンラインで参加した他、林芳正外務大臣(総理特使)、開催国のサイド・チュニジア大統領およびAU議長サル・セネガル大統領を共同議長として、アフリカ48カ国の代表が参加し、その成果として、「チュニス宣言」が採択された。

また、本会が設立予定の「アフリカ投資機構(仮称)」について、国際機関や政府機関、現地経済団体、ファンド、スタートアップ企業などと意見交換を行った。



チュニジア日本商工会議所との面談

MISSION概要

アフリカPTでは、2020年度より第8回アフリカ開発会議(TICAD8)を一つのターゲットとして日本の対アフリカビジネスの活性化を目的に活動してきた。

今回のミッションでは、TICAD8において、「アフリカ投資機構」の構想について説明すること、そして現地経済団体、国連開発計画(UNDP)、アフリカ連合開発庁(AUDA)、アフリカ開発銀行(AfDB)などの国際機関、現地ファンドとの面談を実施し、アフリカのビジネスの現状を把握することを主目的

とした。

また、モロッコでは、現地ファンドやJICA、日本大使館を訪問し、現地のスタートアップ企業の概況や本構想について意見交換を行った。

TICAD8 全体会合

岩井アフリカPT委員長 「アフリカ投資機構」の構想を発表

TICAD8には岸田総理大臣がオンラインで参加し、林外務大臣(総理特使)、開催国のサイド・チュニジア大統領、AU議長のサル・セネガル大統領を共同議長として開催。アフリカ48カ国の代表が参加し、その成果として、「チュニ

ス宣言」が採択された。また、これに合わせて日本政府より、70項目からなる「TICAD8における日本の取組」が発表された。

全体会合において岸田総理は、「日本は、アフリカと『共に成長するパートナー』として、『成長と分配の好循環』を通じ、アフリカ自身が目指す強靱なアフリカを実現していく」、「『人』に注目した日本らしいアプローチの下、『人への投資』、『成長の質』を重視、今後3年間で官民総額300億ドル規模の資金を投入し、「グリーン投資、投資促進、開発金融、保健・公衆衛生、人材育成、地域の安定化、食料安全保障の七つの

MISSION団員	
岩井 睦雄	アフリカPT 委員長 (日本たばこ産業 取締役会長)
奥村 洋治	フジタ 取締役社長
井出 達也	アフリカPT 副委員長 (フジタ 取締役常務執行役員)
渋谷 健	アフリカPT 副委員長 (シブサワ・アンド・カンパニー 代表取締役)
小野 傑	アフリカPT 委員 (西村あさひ法律事務所 オブカウンセル)
その他随行・代理9人	

主なMISSION日程 (2022年8月24日～9月1日)	
■ 8月24日	チュニス着
■ 8月25日	●JICAチュニジア事務所訪問 ●Teach for All(国際大学卒業生)との面談
■ 8月26日	●AfricInvest(チュニジアのパンアフリカ投資ファンド) ●チュニジア日本商工会議所 ●アフリカ連合開発庁(AUDA) ●国連開発計画(UNDP) ●チュニジアスタートアップ企業訪問
■ 8月27日	●TICAD8 全体会合 ●アフリカ開発銀行(AfDB) ●TICAD8 ビジネスフォーラム 1日目
■ 8月28日	●TICAD8 ビジネスフォーラム 2日目
■ 8月29日	●カルタゴ遺跡視察 チュニス→カサブランカ(モロッコ)
■ 8月30日	●Maroc Numeric Fund(モロッコ) ●JICAモロッコ事務所 ●在モロッコ日本大使館
■ 8月31日	●カサブランカ発→9月1日 成田着

取り組みを行う」ことを表明した。

投資促進においては、日本の経済界による「日本とアフリカの若者が取り組むスタートアップ」に焦点を当てた100億円超の「スタートアップ向け投資ファンド」の計画を、政府としても歓迎した。

全体会合1(経済)では、本会の岩井睦雄アフリカPT委員長と大橋徹二経団連サブサハラ地域委員会委員長が発言の機会を得た。その中で岩井委員長は、本会のアフリカ投資機構の構想について説明を行った。

TICAD8 ビジネスフォーラム

今回のTICAD8は、二度目のアフリカでの開催だったが、コロナ禍で参加者も限られることとなった。しかし、27日、28日の2日間にわたって開催された「ビジネスフォーラム」(JETRO主催、外務省・経済産業省共催)には、日本企業約100人、アフリカ企業約100人、アフリカ経済閣僚、開発金融機関、日本の公的機関など計約300人が参加した。

1日目には、岩井委員長と奥村洋治フジタ取締役社長が登壇、2日目のテーマ別セッションに、渋澤健アフリカPT副委員長がそれぞれプレゼンテーションを行う機会を得た。

成果

「TICAD8 チュニス宣言」に「アフリカ投資機構」構想が盛り込まれる

今回のミッションにおける成果は三つあった。

一つ目は、TICAD8の全体会合1において、岸田総理が「日本経済界による、100億円超の『スタートアップ向け投資ファンド』の計画を政府としても歓迎」と言及したことである。

二つ目は、最終成果文書である「TICAD8 チュニス宣言」において、「我々は、対アフリカ投資を促進するための新たな基金の創設に向けた取り組みに謝意を表す」、「様々な社会的課題の解決とイノベーションに適したエコシステムの構築に資する環境整備のためのインパクト投資の加速を奨励する」と記述され、「アフリカ投資機構」構想が盛り込まれたことである。

三つ目は、国連開発計画、アフリカ連合開発庁、アフリカ開発銀行などの国際機関や現地経済団体の幹部との面談において本構想について説明し、本会が主導するインパクトファンド設立について歓迎、および協力の旨の意向が表明された点である。

特に、アフリカ開発銀行との面談では、本構想についての今後の協力について、引き続き協議することが確認されている。

総括

アフリカ諸国からの信頼を得て「共に成長するパートナー」として

コロナ禍により制限がある中でのTICAD8開催であったが、50社を超える日本企業の経営トップが参加し、アフリカの首脳・閣僚、企業経営者などと直接対話をする機会を持てたことは、今後の日本企業のアフリカ展開に

とって、貴重な機会になった。特に、今回、中小企業やスタートアップを含めた民間企業の中で、中長期の視点でアフリカに関心を持ち、事業展開を拡大しようとする企業が少しずつ増えてきた。重要なことは、次の2025年のTICAD9に向けて、こうした機運を高めていくことである。

一方で、TICAD8に参加したアフリカ諸国の首脳や閣僚から、日本政府がTICADごとに打ち出す支援・投資額の数字に対するフォローアップがないことに対する不満が漏れ聞こえる。

チュニスでは、岸田総理から、今後3年間で官民総額300億ドル規模の資金を投入することが表明されている。日本がアフリカ諸国からの信頼を得て、アフリカと「共に成長するパートナー」として持続可能な発展に貢献し、日本もともに成長していくためには、数字に対するコミットメントと説明責任を果たしていくことが極めて大切である。

アフリカ開発会議(TICAD)について

TICADは1993年に日本政府が発足した多国間会議で、国際社会によるアフリカ支援の重要性を発信する先駆的な役割を果たしてきた。2013年に横浜で開催されたTICAD5まで、5年に一度日本で同会議が開催され、各国首脳・閣僚の出席を得て発展を重ねた。その後開催頻度が3年おきに短縮され、2016年のTICAD6は、初めてアフリカの地、ケニア・ナイロビにて開催になった。「開発援助から貿易・投資へ」というアフリカの期待に応えるため、77の企業・大学などのトップが団員として参加した。2019年のTICAD7は、横浜で開催され、企業経営者がアフリカ開発にかかわる公式なパートナーとして位置付けられ、公式セッションの一つとして、日・アフリカ双方の企業経営者と各国首脳との直接対話が設けられた。



ビジネスフォーラムで発表する岩井委員長



倉光秀彰駐モロッコ王国日本国大使(前列中央)

“with Japan”による アフリカへのインパクト投資 TICAD8で発信

アフリカPT (2021・2022年度)

委員長／岩井 睦雄

(インタビューは10月5日に実施)

経済同友会は今年8月、アフリカ開発投資を加速するため、アフリカPTの下に本会会員経営者を中心に構成する「アフリカ投資機構設立準備委員会」を設置し、ファンド運営会社の設立に向けて始動した。「アフリカ投資機構(仮称)」とTICAD8ミッションについて岩井睦雄委員長が語った。

日本は投資家としても事業者としても アフリカの成長を逃しかねない

日本は世界最大の対外投資額を誇る国ですが、アフリカへの投資額では世界で上位10カ国にも入っていません。コロナ禍においても欧米や中国などは熱心にアフリカに投資しており、国際的な投資競争は激しくなっています。投資が進んでいないことこそリスクだといっても差し支えありません。日本のプレゼンスは低迷していて、投資家としてもベンチャー企業などの事業者としても、アフリカにおける存在感が非常に希薄です。このままではアフリカの成長を取り逃しかねない状況だということです。

経済同友会のアフリカPTでは2021年10月にアフリカ特化型のインパクトファンド「アフリカ投資機構(仮称)」の設立を提言し、その実現に向けて関係者と意見交換を重ねてきました。前例のないアフリカ向けインパクトファンドについて、官がスピーディーに主導することが簡単ではないとのフィードバックもありました。アフリカPTで

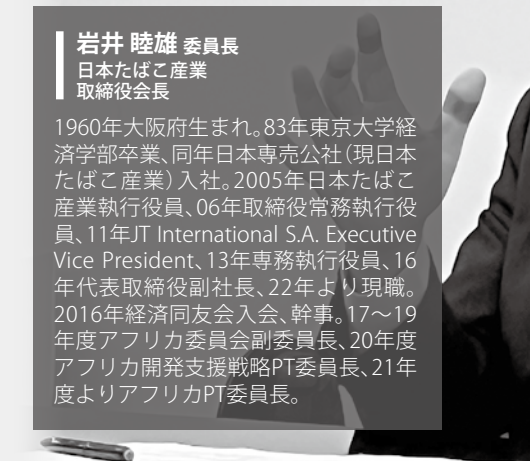
は“Do Tank”を標榜する経済同友会として、まず第一歩として自ら立ち上げて呼び水とするべきではないかという議論をしてきました。

そして、アフリカPTのメンバーと、アフリカビジネスやインパクトファンドに関する知見を持つ証券、銀行、商社などの本会会員経営者で構成する「アフリカ投資機構設立準備委員会」の設置を決定し、8月から運営会社設立に関する基本事項の検討、投資戦略や運用会社メンバーなどの具体的検討を始めています。

TICAD8へ参加 アフリカでも期待が大きい 日本のインパクトファンド

本年8月には、チュニジアで第8回アフリカ開発会議(TICAD8)が開催されました。アフリカPTもミッションを組んで参加し、全体会合で発信する場を持つことができました。全体会合と並行開催されたビジネスフォーラム(JETRO主催)でも、ファンドの構想をプレゼンする機会を得ました。

また国連開発計画(UNDP)、アフリ



岩井 睦雄 委員長
日本たばこ産業
取締役会長

1960年大阪府生まれ。83年東京大学経済学部卒業、同年日本専売公社(現日本たばこ産業)入社。2005年日本たばこ産業執行役員、06年取締役常務執行役員、11年JT International S.A. Executive Vice President、13年専務執行役員、16年代表取締役副社長、22年より現職。2016年経済同友会入会、幹事。17～19年度アフリカ委員会副委員長、20年度アフリカ開発支援戦略PT委員長、21年度よりアフリカPT委員長。

カ連合開発庁(AUDA)、アフリカ開発銀行(AfDB)などの国際機関や現地経済団体の関係者らとも会合を持つことができました。TICAD8ミッションを通して、インパクトファンドの設立はアフリカの皆さんも期待していることだと実感できました。

アフリカでは、日本企業は高品質な製品を作っているという信頼を得られており、それを現地の人が学びたい、あるいは人材を日本企業で勉強させたいという希望があります。また、日本は誠実にその国のためにやってくれるという期待もありました。

「アフリカ投資機構」の目指すところは、先行する欧米のファンドを追うだけではなく、日本企業の技術や日本企業の力と共に、つまり“with Japan”によってアフリカの課題解決を推進するエコシステムの起点とするというものです。

その意味でも、TICAD8ミッションはアフリカ現地のファンドの活動状況やスタートアップ企業の現状を把握し、本構想を前進させるために非常に有益であったと感じています。



アデシナ・アフリカ開発銀行総裁と会談



詳しくはコチラ

TICAD8では全体会合で、岸田総理からアフリカ投資機構について「100億円超のスタートアップ向け投資ファンドの計画を政府としても歓迎する」と言及がありました。そして、「TICAD8 チュニス宣言」の中にも、本会のインパクトファンドの創設についての謝意が表明されています。

2024年春に第1号ファンドの運用開始を目指す

「アフリカ投資機構」の特徴の一つに「アフリカ投資・人材育成のプラットフォームにする」ことがあります。これまで、アフリカに投資する人材がないのでファンドも育たない、ファンドがないから人材も育たない、という負のサイクルに陥っていたと考えます。欧米に比べて日本でアフリカ向けの大きなファンドがなかった背景には、わが国のアフリカ投資人材が著しく不足していたことが挙げられます。投資機構の運営やファンドを通じて長期的にアフリカ投資に携わる人材を育成することは、非常に大きな意味があると考えています。

アフリカに投資をしている日本のファンドの1号ファンドは10億～20億円程度が多いという印象です。グロース支援をするためにはもう少し資金が必要ですから、アフリカ投資機構の1号ファンドは、まずは100億～150億円規模での運用を目指しています。

ただ、普通のファンドよりは足が長いものになるでしょうし、リターンについても社会的インパクトをどう測り、それを投資家にどう評価してもらうかなどの方法論が課題になります。今回のファンドの設立で、そういった課題の解決策も提示していければと考えています。

アフリカ諸国や国際機関から示された本構想に対する期待に応えるため、2025年のTICAD9に向けてインパクトファンドを確実に設立し、投資実績を示していきたいと考えています。

東南アジアで“Do Tank”として前例早く知見を得て出遅れないこと

実は、経済同友会は1980年代、会員企業を母体に日本アセアン投資株式会社（現日本アジア投資）を設立した経験

があります。“Do Tank”は経済同友会のDNAでもあるともいえます。将来は官を巻き込んで、大きく成長させていけたらと考えています。

私個人もタンザニアやスーダンなどアフリカには何度か訪れて、大きなポテンシャルがあると感じてきました。日本の企業ができることはいろいろあると思います。もちろん失敗する場合もあるでしょうが、それが学びにもなるはずです。

国々によっても対応が異なりますし、ともすれば「支援する」というバイアスがかかりがちですが、日本から提供するもの、あちらから得るものをウィンウィンで捉えることが重要でしょう。

企業のトップマネジメントには、実際に自らアフリカを訪れていただきたいと思います。もちろん、魅力もあればリスクもあります。リスクもあるからこそ早く知見を得て早く投資をしないと出遅れると感じるはず。経済同友会発の新しい試みにぜひ参画していただきたいと思います。

若手経営者と先輩経営者の対話の場

クロスリーチ 第1回

■ 新浪 剛史

副代表幹事
サントリー
ホールディングス
取締役社長

■ 山口 明夫

副代表幹事
日本アイ・ビー・エム
取締役社長執行役員

■ 南 壮一郎

ラウンドテーブル・
クロスリーチPT 委員長/幹事
ビジナル 取締役社長

■ 齋藤 祐馬

ラウンドテーブル・
クロスリーチPT 副委員長
デロイト トーマツ
ベンチャーサポート
取締役社長

ラウンドテーブル・クロスリーチPTでは、新たな取り組みとして、若手経営者と先輩経営者の対話の場、「クロスリーチ」を開始した。その第1回は新浪副代表幹事と山口副代表幹事をお迎えしての座談となった。お二人が新卒で入社されてから経営者となるまでの足跡を追いながら、若手経営者へのメッセージとなるお話を伺った。

(写真提供：PIVOT)

さまざまな分野を経験 常に学び続ける

南 経済同友会の新企画「クロスリーチ」に新浪副代表幹事、山口副代表幹事をお迎えしての第1回目です。よろしくお願いたします。

齋藤 経済同友会の平均年齢は62歳(2022年7月時点)で、40代以下の会員が10%程度という現状です。

南 「経済同友会に入ると新浪さん、山口さんに相談できるよ」というのは、若手経営者にとって大きな特典です。このクロスリーチは入会促進キャンペーンだとお考えください(笑)。

まず、お二人のキャリアについてお聞かせください。

山口 1987年に新卒でIBMに入社しました。当時は競争が



山口 明夫

激しく、厳しい職場というイメージでした。最初の配属はコールセンターの受付です。同期には入社早々、英語でプレゼンする人や、海外の大学卒の人がいたりして、入社2日目には「辞めたい」と後悔しました。

南 どのように乗り越えたのですか。

山口 入社したからには「やるしかないな」と開き直りました。先輩に聞いて、また、お客さまに教えていただきながら学んでいくうちに、周りの人やお客さまが助けてくださるようになりました。

その後、保守部門を経て27歳の時にIBM内で試験を受けSEになりました。保守とSE二つの経験があったため、当時のお客さまが「ずっと一緒にやろうよ」と言ってくださり、15年ほど担当させていただきました。その後、機会があり社長室へ異動しました。

南 SEから社長室とは、突然ですね。



南 壮一郎



新浪 剛史

山口 社長の外部講演の資料を作成する仕事を任せられましたが、これまでシステム開発・保守へ従事していたエンジニアが「経営変革について」という講演資料を作ることになり、徹夜も多くしました。その後マーケティング部門を1年半程度経験した後に、SEマネジャーに戻りました。

南 未経験の環境を複数経験しながら、常に学び続けてこられたのですね。

山口 次に担当をしたソフトウェア販売の仕事では、チームメンバーが400人ほどでしたが、年上の先輩も多く、また英語ができないこともつらかったです。その後「お前はいつまでたっても英語を勉強しないから」と、37歳ごろに米国へ異動となりましたが、日本で大きな金融機関様の緊急プロジェクトがあり、1年で帰国しました。そして、2019年に米国本社より「前任の社長が帰国するので、来週からあなたに任せたい」とお話をいただき、社長に就任しました。

困難な意志決定の経験が 経営者を育てる

南 新浪さんが三菱商事を選ばれたのは。

新浪 大学時代、交換留学でスタンフォードに行きました。そこで視野が広がり、グローバルビジネスに挑戦できそうな三菱商事に入社しました。私の父は港運業の仕事をしていましたが、常に米国の物量や、考え方を見習わなくては駄目だと言っていたので、私も自然と海外に目が向いたのかもしれない。

南 ハーバードでMBAを取得されたのも、そういう考えからですか。

新浪 マサチューセッツ工科大学出身の課長が「外に行って勉強しなさい」と言ってくれたのです。25歳のとき、ダイエー創業者の中内功さんの勉強会に入れていただきました。メンバーには竹中平蔵さんや自民党の茂木敏充さん、みずほリサーチ&テクノロジーズの中尾武彦さんらがいました。刺激的な議論に揉まれながら、「このままでは、井の中の蛙になる」と危機感を抱きました。外には本当に優秀な人がい

て、彼らは皆、海外の大学の学位を持っていました。

斎藤 帰国後、社内ベンチャーを立ち上げて30代で社長に就任されました。日本を再活性させるために、若者にどうチャンスを与えればいいと思いますか。

新浪 経営者として逃げ道のない意思決定を早い段階で経験することは重要ですね。私も最初は苦勞しました。「俺は何でもできる」という鼻っ柱を折ってくれた。あの経験があったからローソン、サントリーの改革ができました。

南 IBMでは若手にどのようにチャンスをつくっていますか。

山口 年齢や性別、中途か生え抜きかなどのバックグラウンドを気にしません。2020年に立ち上げた日本IBMデジタルサービスの社長に井上裕美が就任しましたが、ニュースを見て初めて「30代だったのか」と知ったくらいです。DXがどんどん進んでいく中で、明るくビジョンを持ってリードできる人と考えたとき、自然と名前が出てきたんです。

南 若手に任せると、失敗するかもしれませんよね。失敗したらリカバリーするという考え方ですか。

山口 もちろんです。人ありきでアサインして、状況に合わせて環境や条件を変えていくのです。

斎藤 日本の大企業は30代を社長にしようとする「規定上、駄目です」というようなことがありがちです。

新浪 サントリーはM&Aでグローバル化していったので、カルチャーの違いをどう統合していくかが難しいですね。人材育成の一つとして25～35歳くらいの若手20～30人を海外の子会社の人事制度に組み込む形で行かせています。

山口 グローバルなリーダーにはパワフルな実行力が求められますね。多様な文化背景を持つ方々に、ロジカルに数字で説明し実行へ導く手腕が必要です。

新浪 やはり大型の買収案件は社長自らがやらないといけません。

山口 本当にそう思います。米国の経営者は全て自分で交渉しますからね。

新浪 私は買収後、自ら海外子会社に乗り込んで行って、誰がボスカを明確にします。結果が出なければ、クビを切



斎藤 祐馬

られるという緊張感が必要です。

メンタルの整え方 学び・人とのつながり

南 山口さんは失敗やピンチの経験、それを乗り越える方法はお持ちですか。

山口 大きなプロジェクトが予定通り進まず、米国本社からかなり詰められたことがあります。教訓として、もっと現場を見なくてはと思いました。

斎藤 メンタルの整え方、保ち方はどうされていますか。

山口 失敗から学ぶけど引きずらない。悩むこと、後悔することはたくさんありますが、「今日からもう1回やろう」とリセットしながら、一生懸命やるだけです。

斎藤 新浪さんはいかがですか。

新浪 自分の得意技は「風を読む力」だと思っています。経営はいわばアートですから、いい風が吹いているときは思いつき突っ込むと、結構うまく回ります。逆に風が吹いていないときは、いくらやっても駄目だから、何もやりません。

南 若手の経営者にとって、ダボス会議や経済同友会のような集まりは、どんな意味があるのでしょうか。

新浪 外交・安全保障委員会の副委員長を担当した時に、政治家や大学教授、専門家などからいろいろな話が聞け、非常に勉強になりました。若い日本人経営者が世界の会合に出て、どんどん発言していくのは、すごく良いことですね。グローバルステージにおいては、先にルールメイキングをしないと負けますから。

山口 委員会では、いろいろな方の講演を聞いて新聞の読み方も変わり、全てが頭の中でつながるようになりました。ロシア・ウクライナ問題からエネルギー高、地政学的リス

ク、円安、サプライチェーン…をつなげて理解できるようになる。それが自分の仕事にも返ってきます。結果として米国本社との議論にも深みが出たと思っています。

学びによって人とのつながりが深く広がっていく。委員長という立場に立ったことが、一つの分岐点でした。自分から発信したり、さまざまな意見を取りまとめたり能動的にかかわるのがよいと思います。

5年、10年後に向けた 自身のテーマ

南 では、最後の質問です。経営者として、個人として、5年後10年後にどうありたいと思っていますか。

山口 AIが言語の壁を壊すようになったとき、日本の企業がその変化に対応できるよう、次世代の経営者をみんなで盛り上げていきたいと思っています。個人としては、もっと公平に、みんなにチャンスがある社会になるように、子どもたちの教育にかかわりたいと思っています。

新浪 私が深めていきたいテーマは文化です。学術・芸術はリベラルアーツにつながります。私たちの世代はバブル崩壊に直面して、コストカットの中ですごく苦しい思いをしながら育った経営者が多く、実力主義や自己責任が広まった結果、育てる意識が希薄になってしまった。しかし、そろそろ育てることを考えないと、この国は衰退してしまいます。最先端のビジネスにおいてリベラルアーツは必要なものです。経営を目指す若手にリベラルアーツを伝えていくことが私の目指す社会貢献です。

斎藤 欧米の経営者は、リベラルアーツをととても重視していますよね。

南 大変素晴らしい初回となりました。ありがとうございました。



ノミネートメンバー講演会

イノベーション創出のための
シリコンバレー活用法

シリーズ第7回目となるノミネートメンバー講演会が、9月29日に開催された。今回はWILの共同創業者兼CEOである伊佐山元氏が、「イノベーション創出のためのシリコンバレー活用法」をテーマに、参加者に向けて知見を披露した。伊佐山氏からは、次世代の産業に目を向けていく重要性や、大企業でイノベーションを起こしていくための具体的な仕組み、シリコンバレーをはじめとする米国社会の動向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副委員長を経て、2021年度より正会員。2021年度より、成長戦略評価・実行委員会および企業経営委員会各副委員長として活躍。



私はもともと、日本の将来の産業育成に大きな関心があり、大学卒業後、日本興業銀行に入行した。留学を機にシリコンバレーの地を体験したことで、イノベーションの中心になるための仕組み作りに興味を湧いた。そこでベンチャー企業そのものを体験し、ベンチャーキャピタルでも10年働いた後に、今のWILという会社を立ち上げた。体験の中で感じてきたことを、具体例も交えながらお話ししていきたい。今日を機に、何かアクションが増えることになれば、うれしく思う。

今の社会課題は 次世代の産業領域そのもの

今世界は、新型コロナウイルスの感染拡大に始まり、ウクライナ侵攻、インフレの高まりなど、不安が増しているのは周知のことだろう。一方で危機の時期には、埋もれていた社会課題が見えやすくなる。例えば、コロナ禍でリモートワークが増え、そこから雇用問題や生産性の課題が浮き彫りになってきた。

大変な状況でも、課題が見えている時こそ投資すべきだと私は思う。ここで投資する勇気が、10年後の果実につな

がる。シリコンバレーは危機をいかにチャンスにするかと考える人が、世界中から集まっている特異なエリアだ。例えばリーマン・ショックの時、シリコンバレーの起業家たちは、金融システム自体を変えるチャンスになるという捉え方をしていた。その後、いわゆるフィンテックがぐっと伸びた。2008年時点では1,200億円程度だった投資額が、10年で7兆円近くまで増えている。オンライン決済システムも世界中で広がった。

おそらくその当時、ほとんどの企業は新たな投資をする気分にならなかっただろう。当社も確かに大変だったが、未来につながる投資に向かって動いた。

2020年のコロナ禍でも、同じ議論を社内で行った。コロナ禍は未来永劫の働き方を変える転機かもしれないし、個人消費のあり方を変えるチャンスかもしれない。さらに、現在のウクライナ危機を見ていると、エネルギー問題や安全保障問題、食料問題、セキュリティ問題といったテーマが非常に大事になってきている。おそらく10年後には、このような領域で大きなビジネスが生まれているだろう。こうした視点で、将来につながる投資について常に考えている。

今米国では、「環境」が一番のホットトピックである。社会起業家だけではなく、大企業の経営者もIT系の経営者も皆環境について語っている。例えばスタンフォード大学では、今年の9月にサステナビリティ学部を創設した。これは、ベンチャーキャピタリスト個人が私財を投じ、世界中から実力のある人を集めて環境問題を解決したいと創ったものだ。危機を解決しようという動きがあちこちから起こり、社会のエネルギーになっていくような流れを、米国にいると感じられる。

同様に、モビリティテックやバイオテクノロジー、サプライチェーン問題にも、ここ2年ほどで多額の投資が流れ込んでいる。一方で、日本での投資額はその1%以下にとどまる。ここ何年かで日本がベンチャーに対して積極的な施策を取ってきたのは分かるが、世界はもっと速いスピードで動いている。次世代の産業をどう盛り上げるべきかという問題意識を持つ私からすると、日本の技術が世界の課題解決に使われていないという状況は寂しい。これをどうやって変えていくかが、私が持つ問題意識だ。

大企業のイノベーション戦略を 情報や場の提供を通じて具体的に支援

問題解決の方法として、ベンチャー起業だけではなく大企業がベンチャーのように振る舞う道筋も、日本にはあるのではないかと仮説を立てた。そこで始めたのが大企業におけるイノベーション戦略への支援だ。主に三つのアプローチを取っている。

一つ目は、世界の起業家に「会う場」をつくり、筋の良い情報を日本の大企業の方に提供していく仕組みである。二つ目は、新しいチャレンジをシリコンバレーでできるような場の提供だ。「サンドボックス」というコンセプトで言われることもあるが、挑戦しても周囲が寛容でないと部分最適となりうまくいかない。大企業の中にながらも、挑戦しようとする人を米国に連れてきて、事業開発のサポートを行っている。三つ目は、起業家マインドを教育していく活動である。何も無いところで課題を見つけて、解決に向かって動く能力は、フレームワークを使って高めることができる。大企業や官公庁の方々に向けた教育プログラムの提供も行っている。

こうした支援を続ける中で、大企業からベンチャー企業を立ち上げる例がいくつか出てきた。AI、モバイル、素材など事業領域はさまざま、技術をコアにしているものだが、従来は特許のまま事業にはならず終わっていたものばかりだ。立ち上げた人の多くは研究所出身だ。持っている技術を社会課題に役立てられる接点はないだろうかという問いから事業検討が始まり、100億円近い売り上げになった事例もある。こうした知財の発掘は一つの有望な事業開発方法だと思っている。



大企業の皆さんには、ぜひベンチャー探索活動を勧めたい。ベンチャー企業を取り込む方法や、ベンチャーキャピタルに出資することで将来有望な会社の情報を得ていく方法などがあるが、探索活動をすること自体が企業成長の原動力になる。

大企業とベンチャー双方の ウィンウィンの道筋を描いていく

一つ事例を紹介したい。例えばNTTの研究所からスピンアウトし、インターネット無線技術を事業化したベンチャー企業がある。技術を事業として育てていく上で、われわれもかかわってあちこちに営業をかけた。それなりの規模の売り上げになってきたが、100億円、1,000億円と伸びるのは難しいというのも同時に見えてきた。そこで、経営陣は自分たちのサービスが世界中で使われるにはどうしたらよいかと考え、KDDIの傘下に入ることにした。大企業ネットワークを使って世界中で営業したことで、売り上げは5年で10倍に拡大した。無名のベンチャーという営業の壁が、大企業の力を使って一気に変化したのだ。KDDI側にとっても事業拡大の一手となった。

ただし、これには続きがある。大企業の傘下で大きくなっていくうちに、このベンチャー企業自体が大企業化するという現象が起きたのだ。ここでトライしたのが「スイングバイIPO」といわれるもので、もう一度大企業の外に「放り投げる」ことである。ストックオプション制度を設け、ベンチャー企業として上場を目指す状態に「戻した」のだ。われわれはこの段階でまたこの会社に投資し、私は役員としても参画した。

これはシリコンバレーでも使われている手法である。「マフィアシステム」という言葉もある。企業にいた人たちが、それぞれ次の起業をしたときに、相互のネットワークをうまく活かす方法だ。こうした手法は日本にも向いていると考えて、その普及拡大をしていこうとしている。

企業文化にきちんと手当てをすることが チャレンジを促進する一番の手段

さらに大事なものは、企業文化である。CVCを作っても、M&Aをしてどこかのベンチャー企業と働くことになっても、企業文化が合わないと、まったく効果が出ない。企業文化を定義する最たるものは経営トップの言葉と行動である。チャレンジをした人がきちんと評価されて、成功しても失敗してもそのチャレンジが評価されるような企業文化を、トップ自らつくっていく必要がある。

例えばIBMには、大きなイノベーションを10年単位で見えていく思考が根付いている。加えてあるときから、オープンイノベーションを徹底的に追求する方針を取っ

た。結果として業態を変容しながら、現在なお活躍し続ける企業となっている。

グーグルは失敗したとしても、どういうトライをしたかが大事だ、ということをリーダーが常に言い続けている職場だ。新しいチャレンジをする人を外部から取り込み、その人の目線で投資をするという考え方で、ファンドも高いパフォーマンスを上げている。

アマゾンの場合、失敗しないと出世できないというほどの考えが根底にあり、うまくいったらラッキーだとされるほどだ。10年後に大きな産業になりそうなところに投資をするという方針も明確に持っている。

一方、マイクロソフトは企業文化を大きく転換した事例

である。創業者がカリスマ型であった分、トップが判断する文化となっていた。後を継いだ社長は事業立て直しが命題ではあったものの、事業モデルではなく企業文化を変えるところから着手したという。従来のやり方で伸び悩むとしたら、人が変わらないと状況は変えられないという考えから来ている。

企業文化を変えられるのは、皆さんのような経営トップだ。イノベーションやベンチャーの議論をする際には、使いこなせるだけの企業文化があるかどうか、まず問うていくとよいのではないだろうか。逆に、企業文化にきちんと手当てをしていけば、日本企業が世界のあちこちで貢献できる余地は大いにあり、私は思っている。

● 主な質疑応答 ●

Q 企業文化の改革はどの会社でもできるのか。進まないとしたら何が制約になっているのか、見解を伺いたい。

A 創業家がトップを務めている会社の方が、改革がしやすい傾向はあると思う。ただしどの会社でも、トップが発信し続けることで変わっていくと思っている。それには2年ほどかかる。いくら立派な資料を作ってもそれだけでは変わらない。企業文化が変わっていった会社を見ると、トップがひたすら従業員に言い続けている。先ほど触れたマイクロソフトも、社長がものすごい数の現場との対話会に参加し、同じことを言い続けていた。

Q ベンチャー企業を買収したときに、それを子会社として下に扱ってしまう例もあるように思う。うまく経営戦略のコアに持っていけない問題に対して、どのようにお考えか。

A 買収する前の交渉が大事だと考えている。お互いの強みを活かすために傘下に入るのであって、親会社の指示に沿って何もかもやるわけではないということを相互確認する場である。ベンチャー側は大企業のリソースを借りる中で、きちんとリターンを出していく。大企業は自身の戦略と連動させて、ベンチャーの活躍を支援していく。そうしたシナリオを描き、双方で合意しておくことが必要である。先のKDDIの事例のように、成長したところで外部に放出するという判断は、なかなかできるものではない。これは実は、買収前に描いたシナリオに含まれていた路線だ。そもそもM&Aは双方の経営者が意思を持って合意するものなので、どちらかが不利な条件をのむことにならないような合意形成こそ重要である。

Q 企業文化を変えていく上で、人材の流動性も大いに関係するはず。日本の労働市場の流動性や雇用法制について、どのようにご覧になっているか。

A やはり日本の労働法の規制の強さが人の流動性を抑えている。雇用し続ける責務が重いため、そう簡単に給与を上げる方向には向かえない。これが、過去30年に日本が「負けて」きた最大の理由だと思っている。米国のように、新陳代謝を促して優秀な人を入れていくような仕組みが取れないことで、日本のベンチャー企業は人材面での苦しみを抱えがちだろう。ただし、力を高めた人にはいくらでも仕事があるという環境が広がれば、挑戦の数は増えていくはずだ。修羅場をくぐった人がまた活躍できるようなセーフティネットが、社会的に機能することが望ましい。

【今後の講演予定】

第2期 ノミネートメンバー



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9月29日現在)



ポストコロナの地域金融の課題

2000年代から資金需要の低迷が続く中での大規模緩和により、地域金融市場の競争が激化した。コロナ禍以降資金需要が急拡大したものの、今後は過剰債務問題も危惧される。小倉義明氏が語った。



講師：小倉 義明 氏

東京経済研究センター 理事
早稲田大学政治経済学術院 教授

地域金融を取り巻く環境は 厳しさを増している

2000年代半ば以降、量的緩和により貸出利ざやが縮小し続け、ゼロに近い水準まで落ちた。直近はコロナ禍の影響で少し戻ってきたが、一時的なものとする。この現象は金融緩和によるものともいわれるが、むしろ経済のファンダメンタルが弱い結果、利ざやが下がり、それに合わせる形で金融緩和が行われたと考えるのが自然である。

先進国では90年代以降、実質長期金利の低下傾向が続いている。背景には人口高齢化、技術革新の停滞、所得格差などがある。日本国内では、企業預金の増加が融資の増加を上回り、資金の供給がダブっている。長らく低下傾向にあった日本企業の投資キャッシュフローは、2017年以降持ち直しているが、今後の趨勢は分からない。

個人レベルでも、住宅投資が減少傾向で、現在の年間新築戸数は90年代の半分程度である。また経営者の高齢化により休廃業が増加している。

緩和で地域金融市場の競争が激化 金融機関はリスクテイク拡大

地域ごとの融資市場の状況を見ると、2005年以降競争が激しさを増し、生産年齢人口減少幅が大きい地域では、金利が下がっても融資需要が伸びない。そうした地域では融資競争が激化した。

大都市のほか、秋田、和歌山、山口、高知、長崎などでも競争が激しい。こ

れらの地域に共通しているのは、95年以降の生産年齢人口の減り方が大きいことである。生産年齢人口は今後20年、減少し続けると見込まれている。

競争が厳しい状況で金融機関はリスクを取るしかなく、厳しい地域ほど引当金を多く積んで、信用リスクを取って融資をしている。これに対する政策対応の一つが独禁法上の特例措置の導入や助成金などによる統合に向けた後押し策である。もう一つは規制緩和による業務範囲の拡大である。これに応じる形で統合が相次いで公表されるとともに、問題解決型金融への移行が試みられている。

デット・オーバーハング*緩和の手立て 経済厚生に寄与する企業を支援

2020年4月の緊急事態宣言の発令以降、膨大な資金需要が発生し、呼応する形で民間・政府系金融機関が融資を増大させた。その多くは無担保・実質無利子の融資である。

融資の増大はゾンビ企業を増やしたとの説もある。しかし成長分野があれば、自然に資金と人はそちらに向かうはずで、ゾンビが存在するのは国内に成長分野が見いだせていないからではないかとも考えられる。今回の救済対象は人材難に直面する中小企業であり、過剰融資をゾンビ企業と結び付けて考えるのは適切ではない。

懸念すべきは、弁済順位の高い既存債権が、成長のための投資・資金調達に妨げとなるデット・オーバーハングである。新規投資からの収益が、既存の債権者への返済に優先的に割り当てられることがこの問題の元凶である。

デット・オーバーハングを緩和する手立ての一つは、既存債権の優先順位を下げることだ。事前の対応としては、無担保融資にして担保余力を残し、新しい投資機会が来たときに余力を使うようにする。機会到来時に邪魔にならないように、初めから優先順位を下げて融資をしておく。また、事後的対応として既存債権者による追加融資や債権放棄、債務の株式化などの手立てを取っていく必要があるだろう。

会計上の損失が出ている企業全てを切り捨てることは、必ずしも経済合理的ではない。企業の社会的価値は付加価値(利益と人件費)プラス消費者余剰であり、そこに注目して支援企業を考えるべきである。金融的リターンが見込めるものは金融市場に任せてよいが、金融的リターンが見込めないものの、消費者余剰の拡大や他社利益への貢献(外部性)を通して経済厚生に寄与する場合は、政府による支援が必要だろう。

* 過剰債務により、新規事業を実施するための資金を調達できなくなること

東京経済研究センター(略称:TCER)について

公益財団法人 東京経済研究センター (Tokyo Center for Economic Research, TCER)
代表理事 戸堂 康之

沿革・概要

日本経済についての理論的実証的研究をその使命として、1959年に財団法人として発足。以来、多くの経済学者の参加を得て、わが国における先端的な経済研究の中心として活動。

TCERのミッション

日本および世界経済が直面する諸問題に関する理論的・実証的研究とその支援事業を行い、わが国経済の持続的な発展に寄与すること。

主として以下のような事業を行っている。

- ・学術コンファレンスやセミナーを開催、複数の大学の研究者を横断的につなぎ、研究交流や共同研究による経済学研究の発展に貢献。
- ・米欧亜を中心とする海外のさまざまな研究機関と国際コンファレンスを開催、国際学術交流を促進するとともに、日本の経済学研究の成果を世界に発信。
- ・重要課題として設定されたテーマなどに関する研究に対して、研究助成を実施。
- ・実務家向けのセミナー開催や書籍・報告書の発行により、研究成果を社会に還元。

さらに、これらの研究成果を社会に発信すべく産学連携セミナーを実施。2022年度より経済同友会の問題意識をベースとした特定のテーマについて研究を実施して成果を発信していく新たな枠組みを創設。初回のテーマとして、「脱炭素に関する政策研究」を実施中。また、「フロンティア研究プロジェクト」も新たに開始、社会的に重要な労働経済学、医療経済学の2分野での研究と成果発信を支援していく。

東京経済研究センター(TCER)への 研究活動助成依頼に関するご案内

経済同友会は若手経済学者の育成の必要性から、公益財団法人東京経済研究センター(TCER)に対し、その発足当初より、さまざまな支援を行ってまいりました。その一つに経常費用の大部分を賄う研究活動助成金があり、毎年会員各位にご協力をお願いしております。

<助成金の税制上優遇措置>

特定公益増進法人への寄附金として、個人の場合は所得税の控除対象、法人の場合は法人税の損金算入(一定限度額まで)の対象となり、税法上の優遇措置を受けることができます。

研究活動助成等に関するお問い合わせ窓口

TCER：町田様・山田様

Tel & Fax：03-3239-2524 E-mail：office@tcer.or.jp

新しい経済社会に向けた幸福な経営の在り方



企業にとって、社員が幸せに働ける環境づくりは、人材不足の解消や働き方改革にもつながる経営課題でもある。「幸福学」を提唱する前野隆司氏が、これからの幸福な経営のあり方について語った。

講師：前野 隆司 氏

慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科
教授



人類3.1は「Well-being 第一」の社会 ウェルビーイングは大転換期の合言葉

ウェルビーイングは世界保健機関(WHO)が1946年に「健康」を定義したときに使った言葉で、「身体的・精神的・社会的に良好な状態」と訳されていた。現在は医学分野では「健康」、福祉分野では「福祉」、心理学分野では「幸せ」と訳されることが多いが、日本ではここ数年「幸せ」という意味で使われることが多い。幸せな状態は健康にも良く、働きがいにもつながることが分かってきたからである。

世界の人口はこれまで、増加して定常化するサイクルを3回繰り返してきた。狩猟採集生活時代を人類1.0、1回目の定常化時代を人類1.1、農耕時代を人類2.0、2回目の定常化時代を人類2.1、産業革命後の成長期を人類3.0、現在の3回目の定常化時代を人類3.1とすると、1回目の定常化の時代には壁画などアートが盛んになり、2回目にはブッダや諸子百家、ソクラテスやプラトンが現れるなど思想・宗教が栄えた。つまり、人口増加時には経済成長が礼賛されがちだが、成長が限界を迎えると代わりにアートや思想などの知

恵が発達し、文化的な時代を迎えたといえる。

3回目の定常化が起こりつつある現在、人類3.1は幸せと文化の時代であり、「Well-being 第一」の社会に入っていくと考えられる。

日本は「失われた30年」ともいわれ、経済が定常化し、人口も減少に転じている。これは世界に先駆けて定常化時代がやって来たといえる。成長が止まるのは良くないように見えるが、過去2回の定常化を踏まえると、豊かな文化的時代になると想像される。

これからの時代はウェルビーイング産業が進展するだろう。健康産業は医療系から食、スポーツ、睡眠にも及ぶ。さらに心の幸せや心の成長に価値がシフトし、美しい心、美しい社会の時代に大きく変化するだろう。

ウェルビーイングは産業革命以来の大きな転換期の合言葉になると思う。かつての日本には、近江商人の三方良し経営のようなウェルビーイング経営が元々存在していた。リーマンショック後、日本は欧米の合理主義経営に舵を切ったが、今後日本の古き良き経営を見直しながら、新たなテクノロジーやデジタルを使ってウェルビーイングの世界をつくる時代になっていくのではないか。

幸せな社員は創造性や生産性が高く 欠勤率・離職率が低く、健康・長寿

こうした転換期においては製品・サービスを通して社会を幸せにすることも大事だが、従業員を幸せにする経営が何よりも重要となる。

幸せな社員は不幸な社員よりも創造性が3倍、生産性が1.3倍高く、不幸な状態で働けば創造性は3分の1、生産性は30%下がるという研究結果がある。幸せな社員の売り上げは37%高く、欠勤率は41%低く、離職率は59%低く、業務上の事故も70%少ない。

幸せな人は不幸な人よりも7~10年長寿で、病気にもなりにくいことが分かっている。社員が幸せに働くことで健康経営になり、そして生産性が高まるため、働き方改革にもつながる。

心の幸せには四つの因子がある。一つ目は自己実現と成長(やってみよう因子)、二つ目はつながりと感謝(ありがと因子)、三つ目は前向きと楽観(何とかなる因子)、四つ目は独立と自分らしさ(ありのままに因子)である。日本企業では今、これらが失われる傾向にある。それを取り戻すことが会社の活力アップにつながるだろう。

日本は安全な国であり長寿国であるが、世界幸福度調査では先進国中最下位の54位である。だが、楽観的に考えれば安全・健康が満たされているのだから、心の幸せに注力すれば幸福度は急激に伸びるのではないか。ぜひ、幸福な経営を実践していただきたいと思う。

コロナ禍に始まったワクチン開発研究の カンブリア紀的進化と近未来



新型コロナウイルスのパンデミックはワクチン開発の緊急性と重要性をあらためて浮き彫りにした。ワクチンを国防、外交の重要な戦略医療物資として捉えていた米英中露とは対照的に国産ワクチン開発は立ち遅れ、ワクチン敗戦と揶揄され、多くの課題が残されている。石井健氏が、ワクチン開発と今後について語った。

講師：石井 健 氏

東京大学医科学研究所 感染・免疫部門ワクチン科学分野 教授／同研究所 国際ワクチンデザインセンター センター長



ワクチン科学における 爆発的進化の一つが mRNA

カンブリア紀の地球上では、進化の爆発が起きてさまざまな生物が誕生したが、その後ほとんどが絶滅して一部の生物だけが生き延びた。同じことがコロナ禍のワクチン開発でも起こった。2020年春には約150種のワクチンが開発され臨床実験が行われたが、生き延びたのはファイザーやモデルナなどごく一部であった。

ワクチン科学における爆発的進化の一つがmRNAワクチンである。mRNAワクチンは壊れやすいため、脂質ナノ粒子に包んで製剤が作られる。脂質ナノ粒子はウイルスのように細胞に入り、核まで行かずにタンパクに翻訳される。つまり、過程を一つ飛ばせるので、その分たくさんタンパクを作ることができ、効果を発揮した。

今回のパンデミックでは、ワクチンが約300日で開発された。通常は第1～3相の臨床試験から薬事申請をして、何年もかけて承認申請される。その間に生産体制整備が行われ、接種開始から臨床で使用されるまでは少なくとも10年はかかる。300日で開発されたのは、過程が抜かれたわけではなく、全て直列に行われていた過程を、並列もしくは同時に進めたからである。

モックアップワクチンによって G7で100 Days Missionが合意

昨年、英国政府とワクチンコンソーシアムは、今後新しい感染症が確認さ

れた場合、現在ワクチン開発に300日要している期間を100日に短縮すると宣言。同6月、対面で行われたG7サミットでは100 Days Missionが合意された。非常に難しい目標だが、世界の研究者が協働して指標とすべき“北極星”である。

ワクチンを100日で作るために、私はモックアップワクチンという手法を提唱している。流行する病原体を予想してそれに似せた模擬的なワクチンを作り、第2相の臨床試験まで行い、条件付き承認を得ておく。パンデミックが起きたときに、第3相試験から始めることで時間を短縮できる。ワクチンのパーツをモジュール化して備蓄しておき、あとはアセンブリ(組み立て)するだけという製造体系を考えている。

日本でもバラエティーに富んだ研究者の集まりが多く生まれている。国際ワクチンデザインセンターではその拠点として取り組んでいきたい。

ワクチンは世界全体の健康のために 日本はワクチン輸出国を目指すべき

ワクチンが抱える課題は多い。大きな問題はワクチン忌避である。ワクチンが嫌いな国ランキングで日本は世界3位だった。ワクチンが普及したおかげで天然痘や破傷風、ポリオなどの感染症にかかった人を見掛けることがほ

ぼなくなったため、ワクチンのありがたみが見えにくくなっている。

また、子どもたちに接種するポリオ、BCG、はしか、DPT(3種混合)のワクチンは1人分の価格が100円にも満たない。一方、インフルエンザや肺炎球菌、ヒブ、子宮頸がんなどは1回1万円以上なので、多くの企業が参入している。がんワクチンは数百万円もする場合もある。パンデミックを収束させるためには世界の全員にワクチンが必要なので、この価格差のシステムもワクチンの課題である。

世界保健機関(WHO)は、世界のワクチン行政のゴールとして「ユニバーサル・ヘルス・カバレッジ」を掲げる。地域により感染症の種類や、どの年齢にどんなワクチンが必要か全て異なるため、全部を知った上でなければ自国を救えない。ワクチンは自国を守るだけでなく、世界全体の健康のために必要なのである。

日本はワクチン輸出国を目指すべきだと私は考える。アジアのほとんどの国で、日本製は安心・安全というブランドが残っている。ワクチンは安全なことが最も重要であり、ここに勝負の鍵がある。



紹介者

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

杉田 浩章

ボストン コンサルティング グループ
マネージング・ディレクター&シニア・パートナー



変化の息吹は生まれている

—昨年、ボストン コンサルティング グループ (BCG) の日本代表を退任してから、BCGのシニア・パートナーと兼務という形で、早稲田大学ビジネススクールの教授の仕事を始めています。

20代後半から40代が中心の社会人学生たちの考え方や価値観に日々触れることで、大変良い刺激を受けています。その中で実感しているのは、かつてのビジネススクールの門戸を叩いた学生と今の学生とでは、その目的が随分と変わってきているということです。かつては、企業でトップマネジメントを目指すという、ポジションへのキャリアアップ志向が強かったと思います。しかし最近では自らの思いを形にするために学びに来た、という学生が多いように感じます。自らスタートアップを興し世の中を変える、ベンチャー企業に加わり社会に新たな価値を創造できる一翼を担う。あるいは今の企業の中で単に経営層になるというよりも、企業の持つさまざまなアセットや経営資源を活用して、社会にもっと貢献できる存在に生まれ変わらせたい、企業を通して大きな価値創造をしたい。そういう思いを持ったアントレプレナー志向の強い人たちが多くに思います。実はBCGを卒業する若者たちもまったく同様です。

そのために、ビジネス全般を学び使いこなせる能力を身に付けたい、アントレプレナー的リーダーとしてやっていく上で自身の思考の軸や思いを突き詰めたい、そして学内外の異なる多様な人たちとの交流を通して新たな視点を学びたい、ということを目的にビジネススクールに入ってくる学生が増えています。そして、多くの経済同友会の方々も、そういった社会人学生の意欲や新しい息吹を感じ取り、学生たちに対する講演やさまざまなセッション参加へのお願いに快く応じてくださっています。将来を担う学生たちを大いに刺激する機会をいただけていることに、この場を借りてお礼申し上げます。

やはり社会にイノベーションをもたらすのは、変化を渴望する意欲に満ちた人材が増えることであり、変化を脅威ではなく機会として捉え、従業員を動機づけるトップマネジメントの役割なんだなあ、とつくづく感じる日々です。

▶▶ 次回リレートーク

井上 慎一

全日本空輸
取締役社長

新入会員紹介

会員総数 1,513名(2022年10月21日時点)



きたじよ かつし
北所 克史

所 属：日本政策投資銀行
役 職：取締役常務執行役員



ますだ まさお
増田 真男

所 属：日本政策投資銀行
役 職：常務執行役員



ほらだ ふみよ
原田 文代

所 属：日本政策投資銀行
役 職：常務執行役員



えんどう はじめ
遠藤 宗

所 属：アイスタイル
役 職：取締役社長 COO



せとぐち さとし
瀬戸口 智

所 属：イワキ
役 職：取締役社長



みいだ たけし
三井田 健

所 属：明電舎
役 職：代表取締役 執行役員社長



くさか よしひろ
草加 好弘

所 属：レイヤーズ・コンサルティング
役 職：取締役



よしみ ひでお
吉見 秀夫

所 属：東日本高速道路
役 職：常務執行役員



おかだ しんいち
岡田 伸一

所 属：野村信託銀行
役 職：取締役社長



みやけ たかゆき
三宅 孝之

所 属：ドリームインキュベータ
役 職：取締役社長COO



ほその きょうへい
細野 恭平

所 属：ドリームインキュベータ
役 職：取締役副社長COO



あまかわ かずひこ
天川 和彦

所 属：国際協力銀行
役 職：取締役副総裁



みに あり
三谷 明

所 属：常盤薬品工業
役 職：取締役社長



はまさき りか
濱崎 利香

所 属：かんぽ生命保険
役 職：執行役



はせがわ まさや
長谷川 雅也

所 属：自然電力
役 職：代表取締役



きむら まさゆき
木村 将之

所 属：テロイト・マツベンチャーサポート
役 職：取締役COO



かわぞえ かつひこ
川添 雄彦

所 属：日本電信電話
役 職：取締役副社長 副社長執行役員



ひろい たかし
廣井 孝史

所 属：日本電信電話
役 職：取締役副社長 副社長執行役員



きだ ひろし
木田 裕士

所 属：アイガー
役 職：取締役社長



かつら としなり
桂 俊成

所 属：アンティル
役 職：代表取締役



やすえ りょうた
安江 亮太

所 属：マンガボックス
役 職：取締役社長

アナンタ・アスペン・センター所属のインド企業経営者と意見交換

国際交流委員会は9月30日、アナンタ・アスペン・センター*所属のインド企業経営者と、「脱炭素への日印企業の対応・脱炭素“移行期”をいかに機会として捉えるか」を議題に、オンラインでの意見交換を行った。同団体とは通算2回目の開催となった。

当日は、茂木修委員長から「地政学的な緊張が日々高まる中においても、脱炭素化に時間的猶予はない。2022年3月に、両国政府間で『日印クリーン・エネルギー・パートナーシップ(CEP)』が発表されたことを歓迎し、産業界としても協力していきたい」と表明。共同議長のN.K.シン氏(インド政府第15次財政委員会議長)からは、「日印経済関係は多くの補完性がある。日印国交樹立70周年を記念する本年は、さまざまな分野での戦略的パートナーシップのさらなる発展が欠かせない」との期待が述べられた。参加者からは、両国の石炭

火力依存の現状、経済安全保障から見た日本の再エネ技術サプライチェーンの課題、インド都市部と地方の化石燃料依存度合いの格差、グリーンファイナンスの不足などが共有され、それらを解決する手段として、ベースロード電源としての原発の有効活用、デジタル技術を中心としたテクノロジーとイノベーションの深化が示された。日本では次世代エネルギーや革新的技術の開発が進んでおり、インドには高度なデジタル人材が存在する。両者が有機的に結びつくことで、世界を主導するエ



コシステム構築が可能との示唆があった。また「インド政府のカーボンニュートラル達成目標である2070年は遅過ぎる」といった率直な意見も出された。

国際交流委員会では、インドに加え英国、ドイツの企業経営者とも定期的な意見交換を行っている。今後も海外経営者との対話や内外オピニオンリーダーとの意見交換を通じ、二国間、また国際的な課題に対する解決策を検討していく。

*ニューデリーに本部を置く、米国アスペン研究所のパートナー団体(2004年設立)。国民・政府・民間セクターなど幅広い立場からの意見・情報交換を行い、インド社会の発展に向け、政策提言などを行うシンクタンク

「生活者共創社会」構想、岸田首相と意見交換

11月4日、櫻田謙悟代表幹事は官邸を訪問し、提言『「生活者共創社会」で実現する多様な価値の持続的創造－生活者(SEIKATSUSHA)による選択と行動－』を岸田文雄首相に手交した。

遠くない将来(10年後)、日本はどのような国でありたいかというイメージを生活者の視点でまとめた動画をご覧

いただいた後、櫻田代表幹事が提言の骨子を説明。岸田首相からは、政府が目指す方向とも合致しており、心強いとの発言があった。

その後、実現に向け経済同友会がどう行動をしていくか、首相が掲げる「新しい資本主義」との連関などについて意見を交わした。



岸田首相(右)に提言を手交する櫻田代表幹事



*p03～07関連記事参照

No.853 November 2022

経済同友会 11

CONTENTS

特集1

生活者共創社会(後編)
成田悠輔氏と
「生活者共創社会」を考える 03

特集2

「アフリカ投資機構」
設立に向けた取り組み 08

CLOSE-UP 提言

アフリカPT【提言】
岩井 睦雄 委員長
“with Japan”による
アフリカへのインバクト投資
TICAD8で発信 12

Doyukai Report

若手経営者と先輩経営者の対話の場
クロスリーチ 第1回 14
ノミネートメンバー講演会
イノベーション創出のための
シリコンバレー活用法 17

Seminar

第196回 TCERセミナー
ポストコロナの地域金融の課題
小倉 義明 氏
東京経済研究センター 理事/早稲田大学政治経済学術院 教授 20
東京経済研究センター(略称:TCER)について 21

第1355回 会員セミナー

新しい経済社会に向けた幸福な経営の在り方
前野 隆司 氏
慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科 教授 22

第1356回 会員セミナー

コロナ禍に始まったワクチン開発研究のカンブリア紀的進化と近未来
石井 健 氏 東京大学医科学研究所 感染・免疫部門ワクチン科学分野 教授/
同研究所 国際ワクチンデザインセンター センター長 23

Column

私の一文字 林 礼子 02
「和」をもって道を成す
リレートーク 杉田 浩章 24
「変化の息吹は生まれている」
私の思い出写真館 高橋 栄一
「日本で、良い臨床を」 27

新入会員紹介 25

アナンタ・アスペン・センター所属の
インド企業経営者と意見交換 26
「生活者共創社会」構想、岸田首相と意見交換 26



高橋 栄一

ジェダイトメディスン
共同創業者兼代表取締役社長CEO

日本で、良い臨床を

写真は、1998年末、80歳のEdwin G. Krebs先生と34歳の私です。クレブス先生は1992年にノーベル賞(生理学・医学)を受賞後も、米国シアトルのワシントン大学で研究室を持って研究を続けていらっしゃいました。

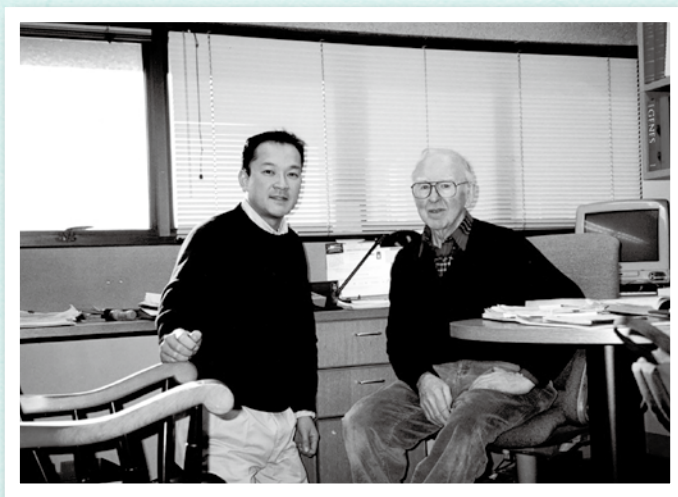
私はワシントン大留学中に共同研究の機会に恵まれました。先生はとても優しい穏やかな方で、パステルカラーのiMacをデスクに置き、カジュアルな服にDバックを背負って校内に行く長身の姿は「とってもかわいい、おしゃれなおじいちゃん」でした。「(クレブス回路の研究で1953年にノーベル賞受賞の) Hans Krebs 卿と間違われることがあったけれど、訂正しなかったのだよ」とおっしゃるときのいたずらっぽい笑顔が、私は大好きでした。

ノーベル賞の賞金を全て若者の教育にと寄付した話にも驚きました。先生は、噂で聞いていた「米国では、力があれば年齢にかかわらず研究を続けられる」実例でした。一方、過

去にいかにも業績があっても、今、力がなければすぐに退場を命じられる例を見聞きし、また「目的のために力を合わせて、何としても前に進む」強い意志と、その速く大きな結果を世に出すダイナミズムへの驚きを私は忘れません。

留学で本物の基礎研究に触れ、自分が本当にやりたいことを見つけました。それは、「日本で、良い臨床を」やることでした。ちょうどそのころ、世界の医療は、大規模臨床試験で証明された「エビデンス」を重視するようになっていました。ところが帰国した日本では「エビデンス」に沿った薬の適応症や量が使えないことをしばしば経験し、自分でそれを解決したいと思って製薬業界へ入りました。

それから20年余。ファイザー、アムジェンを経て進む今のこの道は、クレブス先生に指導いただいた時間と空間の中で決心した、「日本で、良い臨床を」という目標の途中だと思っています。



同友会は
行動する“DO”友会!

中国5県経済同友会

代表幹事との意見交換会を広島で開催しました



各地域の課題に対する意見を交換、櫻田代表幹事からは10月11日に発表した生活者共創社会について説明がありました。

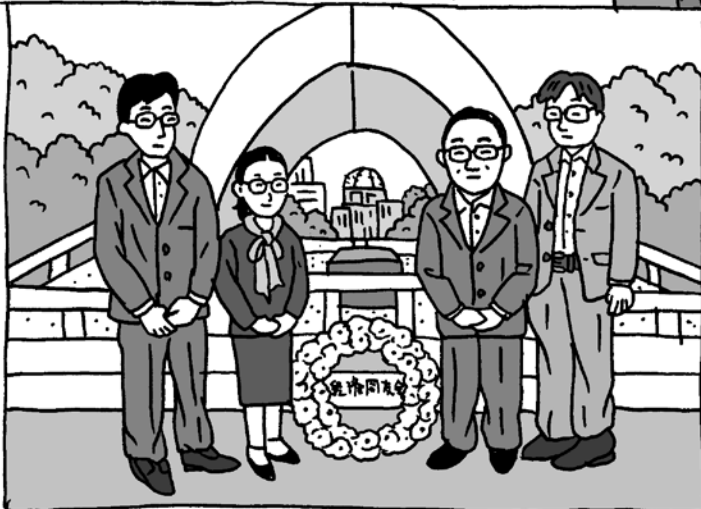
松井広島市長
と会談



▼広島平和記念資料館を訪問



▼原爆死没者慰霊石碑に南犬花



櫻田代表幹事
栗原副代表幹事
倉橋働き方改革委員会副委員長
岡野予事務局長らが参加しました。

イラスト・溝口 伊礼