

経済同友

12-1

2022 December-2023 January

No.854

2023年年頭見解 変化を選択し、挑戦できる レジリエントな社会へ

^{特集1} 経済三団体 新年祝賀会 合同記者会見

特集2 特別対談 藤井輝夫 × 櫻田謙悟 ウェルビーイングの追求 企業と大学にできることは何か

特集3 各地経済同友会との連携・活動

全国経済同友会代表幹事円卓会議 北陸 3 県・中国 5 県同友会との意見交換会

CLOSE-UP 提言

^{規制・競争政策委員会} 世界が注目するweb3 ボトルネックとなる税制を改正し スタートアップの創出につなげよ





私の一文字

アフリカ PT 委員長 岩井 睦雄

> 日本たばこ産業 取締役会長



「本質」に向き合い、考える

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、岩井睦雄アフ リカPT委員長にご登場いただきました。

岡西 「本」という文字は、「木」の根となる部分に一本線が 入っています。根が張るように、この最後の一画を強調し てぐっと押し込むようにしたためました。「本質」という言 葉にも使われているこの文字への思いを伺えますか。

岩井 目先のことに忙殺されがちなのですが、やはり一歩 引いて全体像を見ること、そもそも本質は何だろうかと考 えることが、経営をしていく上では大切だと思っています。 原点に戻るということですね。それを示す「本(ほん・もと)」 という文字を、自分自身の生き方としても大事にしてきた と思って、今回選びました。

岡西 本がお好きだということも、この文字を選ばれた背 景にあるとのことですが、読書は昔からお好きでしたか。 岩井 そうですね。楽しみとして興味の赴くままに読んで きました。ページを開いた瞬間にその世界に入り込めるの が、本の楽しみだと思っています。違う世界に視点を切り 替える経験は、現実を客観的に捉える際にも役立ちます。 岡西 同じ本でも人それぞれ読み方が違うように、想像力 をかき立ててくれるのが本の醍醐味のような気がします。 岩井 哲学系の本を読むこともあるのですが、その際は言 葉の元々の意味を捉えることがすごく大切だと感じます。 今、若者向けの私塾のようなことを行っているのですが、

そこでは、資料を一切使わずナラティブだけで発表しても らっています。すると、きちんと言葉を掘り下げて考えた かどうかが如実に表れます。例えば「リーダーシップ」につ いて語るとしたら、その言葉の本質に向き合い、自分に引 きつけて考え、また普遍に戻るという思考が求められるよ うになると思っています。

岡西 気持ちのぶれは誰しも起こるものですが、もとに戻 るためには、何を養っていけばよいのでしょうか。

岩井 内省する時間を持つことが絶対必要だと思います。 一方で、広く世界を見ることも大事です。例えば、今起こっ ていることと歴史上で起こったことを重ねて考えてみると、 起こり得るシナリオを考えられるようになってきます。絶 対的な正解がない中で、いかに軸を持って行動できるか。 内省と広い視野の掛け合わせがそこに影響してくると思っ ています。

岡西 最後に、経済同友会で委員長を務められているアフ リカPTについても教えてください。

岩井 アフリカはこれから人口が大きく増えていく地域で す。今後の経済成長が大いに見込まれる地域と、成熟した 日本とがお互い手を組んでウィンウィンになれたらよいと 思って、活動しています。アフリカに行ったことがない人 も多いと思いますが、ぜひ現地を訪れて活気を感じてみて ください。リスクもありますが、ビジネスチャンスも大き い地域です。今からどのような手を打っていくのか、関心 ある皆さんと考え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。



再び経営者の時代という自覚と矜持で、 「生活者共創社会 | の実現に踏み出す1年に

経済同友会は昨年、生活者 (SEIKATSUSHA) の選択と 行動により形づくられる「生活者共創社会」を提唱した。こ れは多様な個人を核に、個人の志と組織の力を活かして生 活者一人ひとりが価値を生み、成長の果実が包摂的に社会 の隅々まで行きわたる、持続的かつ循環的な新しい資本主 義を目指すものである。

私たち経営者は、日本が「失った30年」を一日も早く脱す るために、2023年を、再び経営者の時代が始まるという自 覚と矜持を持ち、イノベーションに果敢に挑戦する。そし て、経済同友会が掲げた「生活者共創社会」の実現に踏み 出す1年としたい。

選択と挑戦を支えるレジリエントな 経済・社会基盤づくり

新型コロナウイルス感染症の拡大は、日本の経済・社会 の脆弱性を明らかにし、経済・社会のデジタル化を促す契 機となった。ウクライナ戦争をはじめとする地政学リスク の顕在化や経済安全保障上のリスクは、グローバルなサプ

ライチェーンの安定性・持続性を脅かし、私たちは高まる 緊張感と覇権の空白への備えを求められている。また、歯 止めのかからない少子化も、社会のレジリエンスに対する 大きなリスクである。

グローバルな不確実性と緊張感が格段に高まった時代に、 生活者一人ひとりが安心して変化を選択し、価値創造に挑 戦していくためには、選択と挑戦を支えるレジリエントな 経済・社会基盤を確立する必要がある。特に重要なのが、 民間主導で社会課題を解決する破壊的イノベーションを創 出する基盤となる、①産業・企業の新陳代謝と円滑な労働移 動、②働き方に中立な社会保障と財政の持続性、③世界と 伍するイノベーションを創出するレベル・プレイング・フィー ルド(公平な競争条件)の実現――の三つである。

1. 産業・企業の新陳代謝と円滑な労働移動

諸外国では賃金上昇に伴う物価の高騰が進む中、日本で は、コストプッシュ型のインフレが課題になっている。日 本の経済・社会システムは内部労働市場に依存してきたた め、外部労働市場が未成熟である。産業・企業を越えた労 働移動が阻害され、生産性の停滞と賃金の停滞の悪循環が

続いてきた。マイルドな賃金上昇が続く社会を創るには、 産業・企業の新陳代謝と外部労働市場を通じた円滑な労働 移動による賃金上昇とそれを支えるリスキリングの好循環 が不可欠である。

(1)産業・企業の新陳代謝による資源配分の効率化

大企業は、その資本力や技術力、人材等を活かし、スター トアップや大学・研究機関等とのオープンイノベーション やM&Aを進め、事業の新陳代謝を図るとともに稼ぐ力を強 化し、イノベーション投資を充実させる。また、ダイバー シティ&インクルージョンの推進や意思決定の迅速化等に より組織力を強化していく。

限られた資源を効率的に配分し、日本経済の生産性を向 上するには、雇用の7割を占める中小企業の活性化も重要 である。そのため、中小企業=弱者であるという認識を改 め、経営者のアニマルスピリッツと投資意欲を引き出す政 策へと抜本的に転換すべきである。また、長期にわたる金 融緩和の結果、金利機能が十分働かないことも、産業・企 業の新陳代謝を阻害してきた要因の一つであり、金融仲介 機能という観点では、遠くない将来、金融政策の転換が必 要になる。

(2)円滑な労働移動を支える外部労働市場の活性化

コロナ禍からの経済活動の回復に伴い、産業・企業によっ ては以前にも増して人手不足が深刻化している。今こそ、 外部労働市場機能を強化して人材の流動化を促す、抜本的 な労働市場改革を進めるチャンスである。政府は、一つの 組織に所属し給与所得を得る働き方を前提とした年末調整 制度や20年超の長期雇用を優遇する退職金税制の廃止など、 円滑な労働移動を妨げている要因を除去し、所得が持続的 に増加する社会の実現を急ぐべきである。

なお、産業・企業を越えた人材の流動化を促す上で、個 人に対する直接支援、セーフティネットの充実が重要であ る。例えば、在職者の支援にかかる予算の75%が企業経由 で執行されているが、マイナンバーの活用や公金受取口座 の登録等を通じ、給付の個人化を進めるべきである。

外部労働市場の活性化は、有意な人材に対する企業のリ テンションの取り組みを促す上でも重要である。経済・社会 構造の変革が加速する中、一人ひとりのリスキリングを定 着させるため、企業もキャリア採用(経験者採用)の拡充 を急ぐとともに、育成・登用・評価システムの見直しを加 速させていく。

(3)世界をリードする人材の育成と外国人政策の見直し

昨年、ついに出生数が80万人を割り込んだ。東アジアを 筆頭に進む少子・高齢化は世界共通の課題であり、世界を リードする「生活者共創社会」を実現するには、日本が社 会課題を解決するイノベーションを創出し続ける必要があ る。課題を発見し、自ら解決する価値創造人材を輩出し続 けることもレジリエンスの柱の一つであり、キャッチアッ プ型経済にフィットした教育制度からの抜本改革を急ぐべ きである。

また、足元の円安でグローバル経済における日本の存在 感がますます低下する中、DXやGX、社会課題の解決をリー ドする有為な人材を国内外から採用・登用するためには、 外国人材にとっての日本の魅力を維持・向上する取り組み も欠かせない。在留資格取得の円滑化・簡素化や子女の教 育環境、英語インフラなど、高度外国人材の生活インフラ の充実を急ぐとともに、特定技能・技能実習制度の見直し にかかる議論も加速すべきである。



2. 働き方に中立な社会保障と財政の持続性

一人ひとりが安心して変化を選択できるようにするため には、社会保障のレジリエンスと包摂性が重要である。ま た、社会保障制度を支えるために多くの公費が投入されて いることを踏まえれば、レジリエントなセーフティネット を維持するには、持続可能な財政構造の実現も欠かせない。

(1) 働き方に中立な雇用のセーフティネット構築

少子・高齢化が加速し、人口構造の歪みが拡大する中、医 療・介護保険制度を含む受益と負担の抜本改革が必要だが、 まずはフルタイムで雇用される労働者を前提に設計された 雇用保険制度の見直しを進め、働き方に中立な雇用セーフ ティネットや能力開発支援への転換を急ぐべきである。こ れは、コロナ下で出生数の減少が前倒しで進む中、育児休 業給付金の対象者を拡大し、少子化対策の実効性を高める 上でも有効である。

(2)補正予算の規律強化と実効性ある予算編成

将来世代への負担の先送りは、将来不安を増幅させ、出 生数の減少を促す。コロナ対応、物価高対策という危機対 応財政から一日も早く脱却するとともに、財政法第29条の 規定に立ち返り、巨額化した補正予算の規律を強化すべき である。

また、毎年策定される成長戦略等では、これまでに約800 の政策メニューが閣議決定されたが、結果として日本経済 は30年を失った。政府が注力しているDX、GXを今度こそ 確実に進めるため、コロナ対策費で膨大な不用額や繰越額 が発生した反省を踏まえ、今後は「執行」「アウトカム」を重 視したKPIの設定や予算編成を行い、透明性の高いかたち でPDCAを回すべきである。

3. 世界と伍するイノベーション創出に向けた レベル・プレイング・フィールドの実現

世界と伍するイノベーションを創出するため、レベル・プ レイング・フィールドの実現が必要である。それは、少子・ 高齢化の進展に伴い、国内の資本蓄積や生産年齢人口の減 少が進む中、持続的な経済成長の鍵となる、対日FDIやグ ローバルに競争力を有する人材の流入を増加させるために も不可欠である。

(1)スタートアップ・エコシステムのグローバル化と 挑戦を尊ぶ文化の定着

政府は昨年、スタートアップ5か年計画を策定した。起 業の裾野を拡げるだけでなく、世界中から支持されるイノ ベーションを持続的に創出するためには、スタートアップ

を取りまくエコシステムのグローバル化を実現するととも に、生活者一人ひとりが挑戦と失敗から学ぶ姿勢を尊ぶ文 化を定着させなければならない。

(2)デジタルインフラの強化と規制・制度改革手法の刷新

コロナ禍や東日本大震災が明らかにした課題の一つが、 日本社会のデジタル化の遅れである。政策的な手当の一つ がデジタル庁の創設だが、国民の中で危機感が薄れつつあ り、地方公共団体を含む行政サービスや健康・医療情報の デジタル化・プラットフォーム化は停滞している。次なる 危機時に同じ轍を踏まないよう、マイナンバーという生活 インフラの活用促進をはじめ、危機への備えとしての経済・ 社会インフラのデジタル化を改めて加速すべきである。

また、産業のプラットフォーム化が進展する中、従来型 の産業分類に基づく業法規制の所管府省ごとに進めてきた 規制・制度改革の方法も刷新する必要がある。

(3) クリーンで経済的な電力の安定供給

経済・社会のデジタル化が不可逆的に進む中、経済安全 保障の観点からも、対日FDIを増やすためにも、クリーン で経済的な電力供給の重要性は高まる一方である。需給見 通しにおける予備率が5%を割り込み節電要請がなされる ような事態を打開するため、短期的には東日本を含む17 基の原発の再稼働やデータセンター等の省エネ化を進めな ければならない。中長期的にはカーボンニュートラル目標 を確実に達成するためのロードマップを明確化し、企業の 予見可能性を高めることで積極的な投資を引き出すととも に、GX投資の効果にかかるKPIをアウトカムベースで策定 し、着実に成果を創出すべきである。

(4)グローバル・サプライチェーンの強靭化

ウクライナ戦争の長期化は、エネルギーや食料安全保障 の重要性を国民に再認識させた。自由、民主主義、人権、法 の支配といった価値観を共有する国々と連携して地政学リ スクや経済安全保障に対応し、グローバルなサプライチェー ンの強靭化を図るには、官民の技術協力を促進するととも に、公的セクターの人材不足等に起因するイノベーション 関連予算の執行の遅れを是正しなければならない。

同時に、関東大震災から100年を迎えるにあたり、老朽化 した道路・橋梁等の公共インフラの更新・除却のあり方に ついて、財政余力と人口分布を踏まえた決断が必要である。

また、消費者に安定的に財・サービスを提供することは、 企業の重要な責務の一つである。私たち経営者は、輸送・ 配送網を含むサプライチェーンの強靭化や大規模自然災害 や感染症の拡大等にかかるBCPの再検証、公的研究機関 との人材交流などに取り組む。

経済三団体 新年祝賀会

経済三団体(経済同友会、日本経済団体連合会、 日本・東京商工会議所)は1月5日、2023年新年 祝賀会を開催した。岸田文雄総理を来賓に招き、 各団体に所属する600人を超える企業経営者が 一堂に会した。岸田首相は経済界に賃上げを求め るとともに、新しい資本主義を処方箋とした経済・ 社会課題解決を強調した。三団体長による合同 記者会見では櫻田謙悟代表幹事が「レジリエント な社会をつくるためにダイバーシティは不可欠| と訴えた。





内閣総理大臣挨拶(要旨)

世界の課題解決のため、 新しい資本主義を処方箋に

岸田 文雄 内閣総理大臣

三位一体の労働市場改革を推進 成長産業投資に官民連携強化

格差の拡大、地球環境問題、権威主 義・国家資本主義的な国々と自由主義・ 資本主義を掲げる民主主義国家との対 立の深刻化といった課題を前に、今こ そわれわれは新たな方向性に踏み出さ なければならない。私の掲げる新しい 資本主義は、そのための処方箋である。

まず実現を目指すのは成長と分配の 好循環の中核、賃上げである。能力に 見合った賃上げこそが企業の競争力に 直結する時代だ。産業界の皆さまにも、 ぜひご協力いただきたい。賃上げを持 続可能なものとするため、リスキリン グによる能力向上支援、日本型の職務 給の確立、GXやDX、スタートアップ などの成長分野への雇用の円滑な移動、 これらを三位一体で進め、構造的な賃 上げを実現する。そのために、本年6

月までに労働移動円滑化のための指針 を取りまとめ、三位一体の労働市場改 革を加速する。

加えて、国内での研究開発投資や設 備投資による、日本企業の競争力強化 だ。国が複数年の計画を示し、予算の コミットを行い、企業に対して期待成 長率をはっきり示す。半導体、人工知 能、量子コンピューター、バイオ技術、 クリーンエネルギーなど次世代の経済 を支える戦略産業について強固な官民 連携を打ち立て、国内での大胆な投資 を進めていこうではないか。併せて、 民間の皆さんの力を引き出すための規 制改革、スタートアップ育成にも全力 で取り組みたい。

こども予算倍増 G7で世界経済をけん引

本年4月に発足するこども家庭庁の 下で、6月の骨太方針までに将来的な こども予算倍増に向けた大枠を提示し ていく。対策の大きな柱の一つに、働 き方改革の推進とそれを支える制度の 充実がある。女性の正規雇用における L字カーブの是正、育児休業制度の強 化も検討しなければならない。

本年、わが国はG7議長国を務め、5 月には広島サミットを開催する。ロシ アによるウクライナ侵略という暴挙に よって国際秩序が揺らぐ中で、自由・民 主主義・人権・法の支配といった普遍的 価値を守り抜くため、G7の結束はもと よりG7と世界の連帯を示していかなけ ればならない。同時に、対立や分断が 顕在化する国際社会を今一度結束させ るために、グローバルサウスとの関係 を一層強化し、世界の食料危機やエネ ルギー危機に効果的に対応していくこ とが求められる。また、世界経済にさ まざまな下方リスクが存在する中で、G7 として世界経済をしっかりとけん引し ていかなければならない。感染症対策 や地球温暖化など地球規模課題におい てリーダーシップの発揮が求められる。 また、被爆地広島から世界に向けて、 核兵器のない世界の実現に向けた力強 いメッセージを発信していく。

合同記者会見





経済三団体長 合同記者会見

ダイバーシティが イノベーションを生み、日本を変えられる

櫻田 謙悟 経済同友会 代表幹事 発言要旨

日本経済の見通し

今年は世界経済が想定以上に悪そう だ、という見方が広がっている。した がって、なすべきことは内需の拡大し かない。

年末の動向などを見る限り、国民の 消費意欲は根強いと私は思っている。 コロナ禍で100兆円近くの財政出動が 行われており、そのうち相当な部分は 貯蓄されていると考えられるため、消 費に使うお金はあるはずだ。コロナ禍 で格差が拡大したことは事実だが、国 全体のマクロ経済見通しとしては、日 本は世界と比較して良い立場にある。 このタイミングを利用し、持続可能性 のある将来に向けて今やるべきことを 先送りせずに実行していく。そのキー ワードはイノベーションとダイバーシ ティである。

イノベーションにはさまざまな定義 があるが、一言で言えば「挑戦」が必要 ということだ。日本の全ての企業・生 活者がイノベーションを起こすという 気を持って挑戦することが2023年の最 大のポイントである。それができれば、 今年こそ日本の「失った30年|を取り 戻す最初の年になると考える。

継続的な賃上げに向けた課題

昨今の円安で大いに潤った企業があ る一方、非常に苦労している企業もあ る。ただマクロで見れば過去最大の税 収が見込まれており、企業業績は堅調 だ。賃上げ可能な企業はしっかり行う ことが重要だが、持続的でなければ意 味がない。岸田首相も挨拶で述べられ たように、価値を生み出す人材を評価 することが重要だ。

そこでキーワードは新陳代謝である。 大企業でも利益を生まない部門をどの ように切り出し、売却または閉鎖する のか、勇気を持って挑戦する必要があ る。さらに、労働人口の7割を占める 中小企業で働く方々が分厚い中間層に なっていくことで、日本経済の持続可 能性が高まる。ただ、本来退出すべき 収益力の乏しい企業がまだ残っている 場合もあれば、業績を伸ばすことがで きるのに人材不足によって成長し切れ ていない場合もある。そこを新陳代謝 によって支援し、成長を促す必要があ る。日本の中小企業の競争力を世界に 伍していけるものとするため、政府に は大企業と共に取り組むための中小企 業競争力会議(仮)をぜひ立ち上げてい ただきたいし、本会としても積極的に 参加したい。

日本が競争力を取り戻すために

本会は昨年10月、総括提言『「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―』を発表した。その

中で、平成の30年間、やるべきことは 分かっていたが、変わりたくなかった がためにやるべきことをやらず、変わ れなかった、と総括した。既得権を乗 り越え、やるべきことを先送りしない ためには挑戦の総量を増やして社会を 変えていくことが必要であり、今われ われ経営者がそれをやらなくてはなら ない。失敗しても致命傷にならない社 会をつくるべきだ。私はそれをレジリ エントな社会と呼んでいる。

キーワードはダイバーシティに尽き る。その定義の一つはLGBTQを含めた ジェンダーだ。各企業が多様性を持っ た人材を積極的に採用することを宣言 できないかと議論している。二つ目の 定義は年齢だ。20歳でも60歳でも、同 じ会社、同じ部署、同じプロジェクト で働き、知恵を出し合う。三つ目は国 籍である。ほとんどの日本企業は日本 人が社員の大半を占めている。むしろ、 人材不足に直面している中堅・中小企 業の方が国籍のダイバーシティは進む のではないか。

ダイバーシティがイノベーションを 生む。既得権から卒業し、新しい利益 を作り出す志を持って挑戦することが 日本を変えていくと考える。



特集2

特別対談

ウェルビーイングの追求 企業と大学にできることは何か



藤井 輝夫 東京大学

総長

櫻田謙悟代表幹事と藤井輝夫東京大学総長による 対談が行われた。前半は経済同友会が提唱する 「生活者共創社会」ならびに、東京大学が取り組む 「UTokyo Compass」を基に、通底する共通認識へ と話を進めた。後半では新しい社会づくりに向けた 考えを交わし、経済と国民の幸福度やウェルビー イングの向上を両立する将来へ共に踏み出すこと の重要性を確認した。多様性や包摂性、あるいは 学びの時間の多様化、という観点から、大学と産業界 の連携可能性、今後の協働について意見交換された。

(2022年12月12日実施)



櫻田 謙悟 経済同友会

代表幹事

誰もが主体的に参画する社会が 新しい成長をもたらす

―最初に「生活者共創社会」について、櫻田代表幹事か ら簡単にご紹介いただけますか。

櫻田 経済同友会では、生活者視点での日本再興を社会に 提言し、その実践に向けて取り組んでいます。生活者とい う言葉は、英訳するときにもそのままローマ字で使ってい ます。日本在住が長い英語ネーティブの方に聞いたのです が、「生活者」に当てはまる英語はないと言われたのです。 例えば私は経済同友会の代表幹事で、自社の会長で、かつ 家庭では父でもあり祖父でもあります。人は誰しも多面的 な役割・立場を持っており、さまざまな要素を統合して判 断し、行動しています。これを生活者と捉えています。こ うした個人が集まって構成する組織も、多面性を内包した 生活者といえます。社会のあらゆるステークホルダーであ る生活者が、多様な価値観に基づいて主体的に行動し選択 することで、当事者として社会に参画していくのが「生活 者共創社会」です。

岸田文雄首相が唱えている「新しい資本主義」の実現には、

新しい成長、新しい分配、そして新しい価値が必要だと思っ ています。しかしその全体像はまだクリアに見えていませ ん。経済同友会では、この「生活者共創社会」を軸にして 10年後の社会をイメージしました。若い人たちにどうあり たいかを聞いて、それを動画にしています。例えば「安心 して周りを頼って子育てができる」のも一つのイメージで すし、「誰でも、いくつになっても大学で学べる」というのも その一つです。若い世代の声がきちんと政治に届き、皆が 責任を持って一票を投じている。そして人生100年時代を 楽しく豊かに過ごしている。こうしたイメージを全て包含 していく社会づくりを、多くのステークホルダーと共に進 めていきたいと私たちは考えています。

実はこの動画は岸田首相にも見ていただきました。ここ に描かれている姿は、現時点では夢に見えるかもしれませ ん。しかし、描かないと実現しないものですし、首相にも そのようにお伝えしました。「失われた30年」という言葉が ありますが、その背景には私たち経営者が「分かっていな がら着手しなかった」ことによって、失ったものもあった と考えています。仮に、10年後も何も変わっていなかった としたら、それは「変われなかった | のではなく 「変わりたく

藤井 輝夫

東京大学 総長

1993年3月東京大学大学院工学系 研究科博士課程修了、工学博士。 2007年2月東京大学生産技術研究 所教授、15年4月~18年3月生産 技術研究所長、同年4月~19年3 月執行役・副学長、同年4月~21年 3月理事・副学長を経て同年4月 より現職。



なかった」結果ということになるでしょう。民間が率先し て変わり、民間からイノベーションが起こることが、新し い社会成長をもたらす上で大いに重要だと考えています。 藤井 今のお話には、東京大学が目指すべき理念や方向性 を巡る基本方針である「UTokyo Compass」と共通項がある と感じました。この30年間で起こった最大の転換は、視点 の転換だったと思っています。以前はモノやサービスを「提

供する側」の目線で多くが決まっていきましたが、今は「使 う側」の目線で決まります。デジタル化の進展がそれを後押 しし、GAFAのような企業はいち早く使う側視点のサービ スを具現化しました。一人ひとりが発信者になり得る時代 ということも相まって、自分自身の目線から見るという転 換が起こっています。

そうした事象から私が思うのは、公的な領域でも、今後 は視点の転換が求められていくだろうということです。そ の一つが教育です。従来は教える側が学ぶ環境をつくり、 学ぶべき内容を設定していましたが、これからは学生が学 びたいと思うことを学べる環境をいかにつくっていくかが、 極めて重要となります。一人ひとりに個別最適な学びの環 境を整えることが、学校教育全般に求められています。こ うした価値転換の観点は、「生活者共創社会」とも重なる部分 があるのではないかと思いながら、お話を伺っていました。

問いを立て、未知なるものを知ろうとする対話が これからの社会に欠かせない

---「UTokyo Compass」について、藤井総長からご紹介い ただけますか。

藤井 もともと、新しい成長や新しい価値を考える際には、 コモンフィロソフィーが必要だというところからスタート

したものです。大学が進むべき方位を共有し、さまざまな ステークホルダーの理解を得ながら、この先の数十年を見 据えて歩みを進めていくための、自分たち自身に向けた共 同の問い掛けとして策定しました。同時に、知を学外へと 共有し、共に生み出していくという思いを込めています。

最も重視しているのは対話です。向き合って話すことも 対話ですが、「UTokyo Compass」では、未知なるものを知 ろうとする実践としての対話を重視しています。知るため には問いを立て、その問いを共有して話をすることが必要 になります。対話する中で、お互いの信頼感も醸成されて いきます。学術の高みを目指す上でも、また社会課題のソ リューションを考える上でも、対話は欠かせません。

この「UTokyo Compass」は、研究者や学生だけではなく、 東大で働く職員やスタッフも含めた指針であり、皆で共有 していくものです。「UTokyo Compass」が基本理念として 掲げる「多様性と包摂性」にも、「生活者共創社会」との共通 性を見ることができます。

櫻田 非常に共感します。イノベーションにとっても多様 性は重要なキーワードです。先生のご専門と思いますが、 実は先ほど、ある量子力学の専門家と話をしていました。 そこで教えてもらったのは、例えばコンピューターを比較 したときに、ある面においてはクオンタム(量子)の方が従 来型のハイパフォーマンス・コンピューティング (HPC) に 勝るのは分かっているけれども、全てが勝ると立証できて いるわけではないと。また、仮に別の原理が見つかったと したら、社会のクオンタムに対する熱がぐっと冷める場合 もあると。つまり最先端に絞った研究は突破口になり得る けれど、そこだけを見ていると他の変化に気付かない可能 性もあるため、イノベーションのためには非常に難しいバ ランスを取る必要があるのだと理解しました。



藤井 おっしゃる通り、いくつかの多様性をきちんと残し ておくことは重要だと思います。例えば計算という点から 考えると、機械での手回し計算機から始まり、半導体が出 てきて電卓ができ、HPCといわれる計算処理機能へと進化 してきました。一方で、それらと異なる計算原理としてク オンタムが出てきたわけです。

HPCもクオンタムも相当のエネルギーを使うのですが、 クオンタムでは問題を解く速度が圧倒的に速い分、エネル ギーコストを圧縮できるといわれています。しかし、今ご 指摘されたように、可能性として語られている部分も多い わけです。だからこそ、複数の技術を「横につないでいく」 という発想も重要になります。例えばHPCとクオンタムの 間にAIが位置しています。AIはデータ駆動型の計算なので、 また様式が違うわけです。これらをつなぐプラットフォー ムの用意が、本当に重要になってきているのではないかと 思っています。

櫻田 ハイブリッドということですね。企業としても、最 先端をいくアカデミアの方々の意見をよく聴き、それぞれ の専門の芽を摘まないようにしながら、しかし過度に集中 し過ぎないという視座が必要だと感じます。

一人ひとりの経験知や視点を集合させることが ソーシャルグッドを生み出す

――多様性・包摂性というキーワードが出ましたが、特に どのような点から重視されていますでしょうか。

藤井 例えば社会課題は、一般に単一の専門性だけで解決 できるものではありません。人が集まって対話する中から、 共感性の高いソリューションが生まれてきます。つまり、 ソーシャルグッドを目指す上では、多様な人々がチームアッ プして何かに取り組む場が必須と言えるでしょう。その意 味では産業界の方々とご一緒することができれば、自ずと 多様性が生まれます。ぜひ、大学に来ていただく、あるい は大学から赴く形で、一緒にアクティビティを進めていき たいものです。またジェンダーダイバーシティも重要な観 点です。例えば本学では、まだ女性教員の数が十分ではあ りませんので、目標を設定して取り組んでいるところです。

以前の大学は、もしかすると敷居が高く思われたかもし れません。また学問領域ごとの縦割り構造も生まれがちで した。「UTokyo Compass」では、そうしたイメージを払拭し ていくことも目指しています。おそらく産業界と共に共通 の課題に取り組んでいくためには、いろいろな専門分野の 先生を集めてチームアップしないとうまくいかないでしょ う。実際、事業会社との協働を積極的に進めていますが、 そこでは多岐にわたる専門領域の先生方にかかわってもらっ ています。

櫻田 大学と産業界との連携について、「産学協働」や、官も 交えた「産学官連携」の取り組みは昔からあり、さまざまな 工夫が行われてきたはずです。一方で、欧米の活発な形に 比べると、日本はまだまだと見る向きもあります。

「生活者共創社会」を議論してきた背景には、今のグロー バルキャピタリズムが格差や環境問題などの課題を生んで きたという問題意識があります。そのため、欧米の真似を して追いつこうという発想ではなく、日本ならではの新た な価値を生み出す発想が必要だと思っています。産学連携 についても、日本ならではの連携のあり方が考えられるも のでしょうか。

藤井 従来の産学連携の形態は、特定のトピックについて 契約を結び、しっかりと成果を出すことを目指す形がスタ ンダードでした。一方、本学が取り組んでいるように、 トップ同士が大きなビジョンを共有した上で組織対組織で 連携することを決め、全体を合意した後に具体的な中身を デザインしていく方法もあります。何をやるか細かく決まっ ていない段階から人が行き来し、対話を重ねる中で、アイ デアを生み出していくのです。このスタイルは、あまり欧 米では見られませんが、日本では可能な方法ではないかと 思います。

櫻田 確かに組織対組織による連携は大いに考えられます ね。人が行き来する、時には相手先に常駐して、進め方か ら共に議論していくことも効果的でしょう。

藤井 大学に籍を置きつつ、企業でも仕事をする教員がい てもよいでしょうね。産業界と大学との間で、人の行き来 がもっと増えるとよいと思います。例えば産業界で活躍し ている女性に一定期間大学で教えていただけるとよいので はないかと、最近考えているところです。女子学生にとっ てはロールモデルとなり得る人から直接話が聞ける、非常 に良い機会になると思います。

櫻田 おっしゃる通りですね。人材の交流の活性化は今後 の社会にとって必須だと思っています。先ほどお話しいた だいた中でもう1点掘り下げたいのが、イノベーションと ダイバーシティの部分です。ダイバーシティによるイノベー ション創出や業績向上の効果は必ずあると確信しているの ですが、明確な実証がないという見解もあります。藤井総 長のような立場からは、どのように見えていますか。

藤井 確かなエビデンスと言われると答えにくいのですが、 いろいろなものをデザインしたりプロジェクトを進めたり する際には明らかに影響します。男性だけのチームで災害 復興住宅のデザインをしたらキッチンがない家ができた、 という英国のジャーナリストのキャロライン・クリアド=ペ レスが書いた『存在しない女たち』に挙げられていた話を 大学院入学式の式辞で紹介したことがあります。さらには 男性の体格を小型化して作られたマネキン人形を使ってシー トベルトのデザインを考えたために、妊婦の運転時の安全 まで発想が及んでいなかった、という話もあります。こう した事象は他にもたくさんあると思います。

櫻田 学術の世界でもダイバーシティが成果につながった 例はあるのでしょうか。

藤井 いろいろなケースがあると思いますが、よく知られ ているのはDNAの二重らせん構造の発見に、ロザリンド・ フランクリンという女性研究者の大きな貢献があったとい うエピソードです。ジェンダーダイバーシティだけでなく、 多様なバックグラウンドを持つ一人ひとりの経験知や視点 を集合させた方が、どれだけビッグデータを集めて解析す るよりも、良いものをつくれるだろうと思っています。

社会にとっての良いインパクトを手掛かりに 新しい価値を捉えていく

大学と企業との連携には今後どのような可能性があり そうでしょうか。

櫻田 経営をしていると、従来の経営学で論じられていた ことだけでは解決できないものがたくさん出てきています。 例えば人件費というのはコストなので、価値を生まないと いう前提で、最終利益から引いています。しかし、見方に よったら賃金は人への投資とも言えます。投資対効果を説 明できるなら、むしろ価値の方に入れるべきだという議論 も出てきているわけです。また、暗黙知という価値もある でしょう。ただし、なかなか可視化できていない。そうい う面で大学の知にはぜひ頼りたいところです。方程式で示 せたらどんなに楽だろうかと思うことは、ありますね。

藤井 新しい価値の捉え方には、まさにコモンフィロソ フィーがかかわります。ソーシャルグッド、すなわち社会 にとっての良いインパクトを考えていくことが新しい価値



の実現と密接にかかわります。コモンフィロソフィーを紐 解くところから始めると、見えてくるものがあるはずです。 櫻田 経営学の野中郁次郎先生の著書にも、コモンソサエ ティーということが記されていました。「世のため人のため」 という考えが利益重視のキャピタリズムを補うには必要で あり、日本の強みはそこでこそ出せるだろうという一節を 記憶しています。

藤井 その通りだと思います。昨年4月の本学入学式の式 辞の中で渋沢栄一による「実業」の話を取り上げました。 明治時代の起業家たちは「合本主義 | という理念に沿って 「業」を興しました。つまり、皆で人材やリソースを持ち寄 り、社会のためになることをしようという考えが先に立っ ていたわけです。自分だけの儲けではありません。日本の 近代国家のベースには、ソーシャルグッドのために業を興 すという発想がある。皆さんも社会のためになることへの 一歩を踏み出してほしいという話をしました。結構反響が あったと感じています。

櫻田 何かやりたいという気持ちは皆、どこかにあるでしょ うね。

藤井 そう考える学生が増えていると思います。最近、工 学系の一部の専攻では2、3割の人が起業しているとも聞 いています。

櫻田 社会課題解決を目指すスタートアップが増えて、し かも上場規模にまで成長していくことは歓迎すべきですし、 私自身も関心があります。

というのは、私が代表を務めるSOMPOホールディング スは日本で最大級の介護事業を行っています。10万人以上 の高齢者との接点を持ち、働く介護士も2万6,000人ほど に上ります。介護はまさに社会課題と密接にかかわる領域 で、ここでの課題解決に役立つ技術は、切に期待するとこ ろです。例えば、プライバシーを侵害しないけれども何が 起きているか分かるようなカメラやセンサーがあると現場 の悩みを解決するのに役立つでしょうし、自動的に行動記 録が取れるようなAIがあれば、介護のみならず多様な領 域で重宝されるでしょう。こうした社会に必要とされてい る技術の開発には、積極的な投資も考えるところです。

藤井 課題解決の観点から見ると、介護領域に応用できる 技術もたくさんありますし、これから起業を考えている学 生の中にも、困っている現場から発想する人がどんどん出 てくると思っています。

学びにおける時間的多様性を広げ、人材の交流を増やし、 価値を追求するところに投資をしていく

-具体的に取り組むべきことへの示唆はありますか。

櫻田 日本には安全さや四季折々の景色などソフトパワー といわれているものがありますが、これだけでは弱いと思っ ています。やはりGDP 3位という経済力は維持していくべ きでしょう。ソフトパワーと経済力を組み合わせ、全体と して国民の幸せ度が一番高い国家を目指すべきだというこ とを、理想ですがやはり思うところです。自分が幸せだと 感じている人が世界一多い国にできないか。そこで価値と いう観点が出てきます。幸せとは何かというところに、価 値がかかわります。日本が大事にする価値はこれだと示す こと。そしてそれを追求していくところに企業は投資をし、 大学には頭脳を提供してもらって、共に取り組むことが必 要だろうと思っています。

藤井 個々人のウェルビーイングを追求すると同時に、一 人ひとりの人的資本の高度化も同時にやらないといけない と感じています。一人ひとりの力をより高度にしていくと ころに、教育や大学の役割が大きくかかわる。個々人に とっては、それぞれの自己実現が進む。そのための就業と



学びのサイクルをどうやってうまくつくるかがこれからの 課題です。その中で女性活躍も進んでいくはずです。

そのために一つ思うのは、個々人の学びにおける時間的 多様性です。これまでは、大学を卒業して就職し、そのまま 働き続ける人が大半でした。しかし昨今は、リスキリング の重要度も上がっています。ある期間は働き、ある期間は 学ぶという形を持てるようになれば、もっとキャリア選択 の幅が広がります。そのためには個々人の意識変化や、大 学側の変化も必要でしょう。一度社会に出てから入学した い方、社会人のままで学びたい方など、より多様な人が学 べるように大学も進化していく必要があると思っています。 櫻田 企業での社員教育も、従来型では限度が来ているよ うに感じます。例えば当社の場合は、グループ全体で8万 人ほどの職員がいて、そのうちの1割強は日本人ではあり ません。日本語での一律の教育が合わないのは言うまでも ないわけです。現在は、個々人が自分で教育を選べるよう にしつつ、選抜型で次世代幹部人材を教育しています。さ らに今後は、企業内だけで完結する必要もないでしょう。 外の知恵を活かすという発想も大事です。例えば介護の現 場はデータの宝庫ですので、データ活用をするためには解 析の専門家に来てもらって一緒に考えてもらうことができ るはずです。社員が全部勉強して身に付けなくてもよい。 問いを立てられる力を企業は持っているはずですから、そ れを受けて立ってくださる先生方とコラボレーションがで きるとよいと思っています。

藤井 可能であれば、そこに学生も参加できるとよいです ね。クラスルームの中で学べることももちろんありますが、 限度があります。私は「学びを社会と結び直す」と言ってい るのですが、現場を見ることによる学びは大きいと考えて います。そこで新しい問いも生まれますし、自分に何が足 りないかも分かってくるでしょう。もちろんただ見ている だけでは駄目で、自分ごとにしてもらう必要があります。 学生や若手研究者にとって、経験すること自体にも効果が あると感じます。実際には今、企業との組織間連携が複数 件、進み始めましたので、まずはその中で人材の行き来が 増えればと取り組んでいるところです。

企業の問いを立てる力と 大学の知とのコラボレーションを目指す

――これから目指す方向について、あらためて教えてくだ さい。

櫻田 企業として、最も重要なのはイノベーションです。 そのためには知が必要です。魅力的な大学の知に対して、 市場原理と社会課題で動いている企業が問い掛けていく。 そうした機会が増えることを目指したいと思います。産業

界側は、マーケットやお客さまという、ある種「わがままな」 人を相手に日々試行錯誤しています。一方で、研究者の方 は俯瞰的にその状況を見ることができるはずです。良い問 いと、そこに反論するような生々しい議論が交わされるほ ど、共創に結び付いていくのではないかと思うところです。 藤井 実業の現場感というのは、大学での研究にとって大 きな刺激です。両者の対話から、きっと生まれてくるもの があると思っています。

櫻田 実はSOMPOホールディングスでは、産業技術総合 研究所(産総研)と6年間で60億円という大型のプロジェク トを立ち上げました。産総研から人を受け入れて、当社か らも人を送り込んでいます。介護にかかわる大きな課題に ついて、10以上のテーマを掲げ、優先度の高いものから共 同研究を始めています。進捗は定期的に報告してもらって いますが、物足りないときにははっきり伝えます。やはり 取締役会に対して、将来生み出す価値を見せていかないと いけませんからね。そうした緊張は、共同研究を建設的に 進めるためにも必要だと思っています。

藤井 共同研究では何の問いに対して取り組んでいくか、 最初にしっかりとチームで認識合わせをしておくことが大 事でしょうね。そこでかかわってくるのが、コモンフィロ ソフィーです。最初から答えを探すというよりも、向かう 方向をきちんと揃えていく。そういう対話から始めていく ことに、意義があると思っています。

櫻田 ジョイントベンチャーをつくった相手との対話を思 い出しました。SOMPOホールディングスでは米国のソフ トウエア会社のパランティアと業務提携しています。パラ ンティアというのは、ベンチャーキャピタリストたちが立 ち上げた会社なのですが、その一人、アレックス・カープ が言っていました。彼の持論は、「テクノロジーの究極の 目的は社会のハピネスやウェルビーイングのために使うこ とだ。しかし、最近のシリコンバレーはfor moneyになっ てしまっている」と。当社と組んでくれた理由を聞いたの ですが、パーパスのところで共感し合えたことが実現に進 んだ一つの理由だったのだろうと思っています。

――ちなみに、お二人にとってのハピネスとはどのような ものでしょうか。

櫻田 個人の話ですが、孫が3人います。格好よく言い過 ぎかもしれませんが、ハピネスを考えると、この孫たちに 残せる日本は何だろうかと考えるわけです。もしも、「良い 日本を残してあげられた」と思えたなら、それは相当幸せ なことです。世のため人のためというより、自分のためな のですが、シンプルにそういう発想からできることを考え たいと思いますね。

藤井 やはり若い人たちが、自在に自分の未来を思い描き それを実現できるような社会にしたいですね。日本という 範囲にとどめる必要もないと思っています。世界を視野に 置きながら、日本にいる若い人が行動しやすい社会をつ くっていけたらと思います。

一一今日の対談の感想をお聞かせください。

藤井 共感する観点がたくさんある中で、お互いの考えを 交わすことができ、有意義でした。今後ぜひ、産業界とよ り深くかかわらせていただき、人的資本の高度化と申し上 げたような教育の部分、そして研究の部分でご一緒できれ ばと思います。本学ではそのために産学協創推進本部とい う組織を設けています。一緒に新しい未来の社会をつくっ ていくことができればと強く思います。

櫻田 起業するときでも、一人で全てをやる必要はないは ずです。自身がアイデアと技術を持っていて完結できる場 合もあれば、技術のある人と組んでアイデアを事業にして もいいわけです。今、日本に必要なのはイノベーションだ というのは先に申し上げた通りですが、それは経営者の時 代が来たと自分たちに言い聞かせることだとも思っていま す。何でも自分たちでやるのではなくて、いろいろな知恵 を探すこともイノベーションを起こすために必要です。 もっと貪欲に大学の知恵に目を向け、連携していけたらと あらためて感じました。

藤井 「UTokyo Compass」では、大学が対話を通じて人と 人、組織と組織をつないでいく存在になっていくことも指 針に入れました。国内の各大学にも特色がありますし、海 外の大学とのネットワークも広げているところです。私た ちを介して多様なつながりができていくことを願っていま す。

櫻田 各地の大学と企業が連携することもできますし、無 数の可能性があることを感じています。大学と産業界で、 それぞれの強みをぶつけ合いながら、より良い社会づくり に協力していけたらと思います。



経済同友会 つながる▶▶▶ RELAY TALK #284



紹介者 杉田 浩章 ボストン コンサルティング グループ シニア・アドバイザー

井上 慎一 全日本空輸 取締役社長



新たな時代に向けたスタート

おかげさまでANAは2022年12月に創業70周年を迎えました。人とモノをつない できたこの70年間、お客さまや社会に支えられ、事業を継続・発展してこられたこと にあらためて感謝申し上げます。

創業当初はたった2機のヘリコプターから始まった小さな企業で、現代で言うとこ ろのベンチャー企業でした。社員28名の志は高く、「高潔な企業」「権威に屈することの ない、主体性を持つ企業」「独立独歩できる企業」という確固たる理念の下、「いつか世 界の大空に羽ばたく」という大きな夢に向け、がむしゃらに、ひたむきに、失敗を恐れ ず挑み続けた「野武士集団」でした。

ANA グループは現在までこうした先人たちの DNAを継承し、一貫して 「挑戦の歴 史」を刻んできました。過去には幾度も逆風に見舞われましたが、苦しい時こそ、知恵 を絞り創意工夫を重ねることで困難を乗り越えてきました。新型コロナウイルス感染 拡大という未曾有の危機においても、前例のない改革を断行し、皆さまのご支援をい ただきながら、やっと長いトンネルの先に光が見えてきました。

コロナ禍を経験して「移動すること」や「人と会うこと」の価値があらためて見直され、 あらためて私たちANAの存在意義、全うすべき使命の重さを痛感しています。同時に、 ここからを私たちの「第2の創業期」として、新しい時代を切り拓いていくことにワク ワクしています。人と人とのつながりを大切に、グループ社員一人ひとりがパッショ ンに火を灯す「令和の野武士」となって、もう一度大きな志や夢を掲げて価値創造を続 ける集団へと進化してまいります。

お客さまや社会に寄り添い、皆さまや社員の豊かな生活、幸せな日々に、そして日 本の元気に貢献していく、100年企業に向けた私たちの挑戦にぜひご期待ください。

▶▶次回リレートーク

中川誠一郎 中川ワイン 代表取締役

各地経済同友会との連携・活動

全国経済同友会代表幹事円卓会議 北陸3県・中国5県同友会との意見交換会

経済同友会は全国44の経済同友会と連携した活動を展開している。新型コロナ ウイルス感染症の影響により各地へ訪問しての開催がかなわない時期が続いて いたが、感染対策の浸透を踏まえて活動を本格的に再開した。今回は群馬県で 開催された全国経済同友会代表幹事円卓会議、北陸3県および中国5県の各



群馬交響楽団の演奏で円卓会議のオープニングを飾った





北陸 3 県同友会意見交換会

INDEX

2022年度全国経済同友会 代表幹事円卓会議、高崎で開催	16
北陸 3 県経済同友会代表幹事との意見交換会	18
中国 5 県経済同友会代表幹事との意見交換会	20

2022年度全国経済同友会

代表幹事円卓会議、高崎

全国の経済同友会代表幹事が一堂に会する全 国経済同友会代表幹事円卓会議が12月5日、 群馬県高崎市で開催された。全国経済同友会 セミナーの企画案などの議事承認、各地経済 同友会の活動報告のほか、群馬の地域史を研 究する手島仁氏による講演会を行った。



開会挨拶



櫻田 謙悟 経済同友会 代表幹事

本日の代表幹事 円卓会議は2019年 滋賀大会以来のリ アル開催となった。 この間、私たちを 取り巻く環境は激 変した。イスラエ

ルの哲学者ユヴァル・ノア・ハラリ氏 は著書『ホモ・デウス』の中で、「人類は 自らにとって最悪の敵であり続けた、 飢饉と疫病、戦争を克服しつつある| と述べ、私たちは明るい未来に想いを 馳せた。しかし、新型コロナウイルス 感染症の拡大、ロシアによるウクライ ナ侵攻、それに伴う食糧危機と、時代 は私たちの希望を打ち砕いた。

日本を取り巻く情勢も大きく変わっ た。物流は滞り、私たちの生活を直撃 している。感染症対応を通じて、日本 のDXの遅れも明らかになった。いつか は危機を乗り越えて、再び日本が世界 で輝くために、目指す社会像、グラン ドデザインを明確に掲げて、国民総力 を挙げて取り組むべきである。

一方で、感染症の拡大はテレワーク、 在宅勤務を浸透させ、人々の働き方や 意識に変化をもたらした。各地でテレ ワークやワーケーションへの取り組み が盛んになり、新たなライフスタイル やワークスタイルを求める若い世代の 地方移住が増えている。こうした状況 を受け、長らく大きな変化がなかった 中央と地域のあり方も含めて変えてい くべきだ。

今こそ、危機を乗り越えて、目指す 社会像の実現に向けて共に努力し、行 動していきたい。



齋藤 一雄 群馬経済同友会 代表幹事

群馬県は日本列 島のほぼ中央に位 置しており、利根 川は群馬の谷川岳 にその源を発し、 関東平野はここか ら始まる。地形は、

郷土を読み込んだ『上毛かるた』に「つ る舞う形の群馬県」とうたわれるよう に「鶴」の形によく似ている。深田久弥 の日本百名山のうち群馬は11座を数え、 尾瀬湿原などとともに大自然に恵まれ た土地柄であり、草津温泉をはじめ96 の温泉地を抱える関東一の温泉県でも ある。

また、自然災害が少なく、首都圏に も近いことから、工場立地件数・面積 は毎年全国トップクラスの実績を上げ ている。主要産業は輸送用機械、食料 品などの製造業だが、特に輸送用機械 は県内の製造品出荷額の3割を占めて

本日会議が開かれているGメッセ群 馬は、首都圏と北陸・信越との結節点で ある高崎市に2020年6月に誕生した。 上越・北陸の両新幹線が乗り入れる IR 高崎駅から徒歩15分の場所に位置し、 東京から60分ほどでアクセスが可能だ。 国際会議やイベント、各種コンサート などが開催されている。また、先ほど 演奏を披露した群馬交響楽団は1945年、 戦後の荒廃の中で文化を通した復興を 目指して創立され、定期演奏会や移動 音楽教室など幅広い音楽活動を展開し、 群馬県の芸術・文化の象徴として県内 外から幅広く支持されている。

私たち群馬経済同友会は戦後復興の 途上である1956年3月15日に53人の有 志によって発足した。それ以来、時代 の変化を幾度となく乗り越えてきた。 今回、群馬で代表幹事円卓会議が開催 されたことは群馬経済同友会の歴史に 1ページを加えるものであり、今後の さらなる発展のきっかけとしたい。

産業視察 日本の経済界発展の礎である富岡製糸場 (富岡市) を視察した。







講演

蚕糸先進県から内陸型重工業県、 そして政治王国へ

- 群馬県の歩みと特長-



製糸業を日本の基幹産業にした 前橋藩士

2015年のNHK大河ドラマ『花燃ゆ』の 主人公の一人である吉田松陰の末妹・文 は初め久坂玄瑞に嫁ぎ、玄瑞の死後は 美和と名を変え初代群馬県令・楫取素 彦と再婚した。そのため『花燃ゆ』全50 話のうち第41話から第50話の10回は 群馬編となっている。私はその時代考 証を担当した。

楫取素彦は県令として群馬県民の才 能を伸ばした慈父的存在であり、夫人 は県民に寄り添った悲母的存在だった と私は思う。群馬県は幕末から養蚕製 糸業による近代化への歩みを進めてい たが、楫取夫妻はそれを後押しした。 群馬編では、養蚕製糸に従事した群馬 県の女性の姿が描かれている。最終話 の第50話で、県令夫人として鹿鳴館に 招かれた美和がそうした群馬の女性を 称える言葉を述べている。

このように、戦前の群馬は蚕糸業・ 絹産業の最先端県だった。絹産業が盛 んになったきっかけは、日本で最初の 洋式器械製糸所である藩営前橋製糸所 が創立されたことだ。その中心人物が 前橋藩士の深沢雄象と速水堅曹である。

深沢、速水を中心とした7人の前橋 藩士は国益を重視し、製糸業を日本の 基幹産業にしようと努力した。当時海 外で高く評価されていた前橋の糸の粗 製乱造を防ぐため、生糸商人と協力し て藩営前橋製糸所を造った。当初、英 国の商社から共同経営を打診されたが、 深沢らはその申し出を断り、またスイ

ス人技師を4カ月で解雇するなどして 外資の進出を排除した。さらに、当時 の大蔵省に器械製糸の良し悪しをきち んと報告し、その全国普及に貢献した。 また、速水の姉・西塚梅が職業倫理を 説いたことも製糸業の発展に大きく貢 献したと考えられる。

藩営前橋製糸所には全国から多くの 人々が訪れ技術を学んだ。その結果、全 国各地に製糸所が造られ、多くの製糸 都市が誕生した。製糸業が日本を救っ たのである。

戦後は内陸型重工業県として発展し、 今や工業生産出荷高は四国4県または 北陸3県よりも群馬1県の方が多いほ どの工業地帯となった。絹産業県から 重工業県に転換する歴史的源流は、中 島飛行機を創設した中島知久平である。

国家国民のために 飛行機製造を始めた中島知久平

重工業県への転換に貢献した中島知 久平は学閥も門閥もなく、エリートで も名門でもない。だが、財閥の三菱、 川崎に一歩も引けを取らなかった。

知久平は日本の国防方針である「大 艦巨砲主義」に異議を唱えた。日露戦 争で連合艦隊がロシアのバルチック艦 隊を撃破したことにより、世界は軍艦 の数を競う建艦競争に突入した。しか し知久平は、経済力の弱い日本が建艦 競争を続ければ国民が重税に苦しむ、 航空兵力中心主義にすべきだ、と主張 した。だが、海軍首脳部に相手にされ なかったため、知久平は海軍を辞めて 群馬に帰り、養蚕小屋を借りて裸一貫 で飛行機製造を始めたのである。する と、知久平が主張した通り航空機の時 代になり、中島飛行機は日本一の飛行 機メーカーに急成長した。知久平の飛 行機製造業は金儲けのためでなく、国 家国民のためであった。

さらに知久平は政治家となり、日本 の国防方針を航空兵力中心主義に改め て空軍省を創設すべく奮闘した。だが、 陸海軍の抵抗で実現せず、やがて太平 洋戦争で米軍に制空権を奪われた日本

は敗北した。

中島飛行機は戦後、富士重工業とな り自動車製造を開始した。飛行機製造 の技術が自動車製造に活かされただけ でなく、多部品組み立て産業だったこ とで群馬県は内陸型重工業県となった。 中島飛行機に直接的、間接的にかかわっ た企業は現在も群馬県の産業を支える 企業となっている。

知久平の遺志を継いだ 戦後の政治家たち

大正13年(1924年)加藤高明内閣成立 以来、昭和7年(1932年)の五・一五事 件で犬養毅内閣が倒れるまで、立憲政 友会と立憲民政党の二大政党が交互に 内閣を組織していた。しかし、スキャ ンダルや汚職などにより、政党政治の 不信を招いて軍部が台頭した。そうし た中で知久平は、政党は政策が第一、政 治家は政策立案能力が必要だと、学者 や官僚OBなどを集め、私財をなげうっ て民間初のシンクタンク国政研究会と 国家経済研究所を創設した。

知久平は自由主義に計画や統制を導 入して再配分や格差を是正する、修正 資本主義を唱えた。日本の戦後政治は 自由主義の吉田茂や鳩山一郎を保守本 流として始まったが、自由民主党は修 正資本主義を採用して長期政権を築い た。知久平は政界随一の政策通で、総 理・総裁候補となったものの、反対勢 力により実現しなかった。

その遺志を継いだのが戦後の郷土の 政治家である。群馬県からは福田赳夫、 中曽根康弘、小渕恵三、福田康夫と4 人の総理大臣を輩出した。また、国務 大臣を2回以上務めた政治家が4人、 1回務めた政治家が11人いる。こうし た政治王国を築いたのも、中島知久平 の遺産である。

吉田松陰や渋沢栄一のような人物は、 日本各地にいた。その結果、日本は近 代国家に生まれ変わった。各地の精神 や未来を思う力を認識することが地域 再生の第一歩であり、それを基に地域 づくりをすることが大切である。

北陸 3 県経済同友会 代表幹事との意見交換会

櫻田謙悟代表幹事ら経済同友会幹部は、11月 8~9日にかけて福井市を訪問し、北陸3県 の代表幹事との意見交換を行った。この地域は 「生活者共創社会」にも通じる幸福度ランキン グの上位に名を連ねる。各地の課題意識や取 り組みに関して、活発な議論が行われた。



開会挨拶



櫻田 謙悟 経済同友会 代表幹事

できることをうれしく思う。

2019年に代表幹 事に就任して以来、 コロナ禍により延 期せざるを得な かった北陸3県経 済同友会代表幹事 との意見交換会が

先日、『「生活者共創社会」で実現する 多様な価値の持続的創造一生活者 (SEIKATSUSHA) による選択と行動―』 を公表した。過去30年間にわたる日本 経済の停滞を振り返ると、改革のメ ニューは明らかになっているにもかか わらず、過去の成功体験に逃げ込み、 改革の実行から逃げ続けてきた。人々 の共助を支えとして、経済成長と個人 の幸福が両立する社会こそ目指すべき 日本の将来像であり、その実現のキー ワードは「生活者」である。

都道府県別幸福度ランキングトップ 5に入る北陸地域からヒントをいただ き、「生活者共創社会 | の実現に向けた 一歩にしたい。



福井経済同友会 代表幹事

北陸新幹線が 2024年3月に福井 県敦賀市まで延伸 する。本会として も新幹線の開業を 一時的ではなく、 サスティナブルな 効果に落とし込んでいくことが大きな 課題である。

一方で、新幹線が京都や大阪につな がるルートは確定したが、予算や着工 時期がいまだに決まっていない。北陸 新幹線は新大阪までつながって初めて その効果が発揮できる。東京の経済界 からも応援していただきたい。

東京の経済同友会と北陸3県経済同 友会代表幹事との意見交換は6年ぶり になるが、今後どのように日本を再興 していくのかは大きな課題である。本 日の意見交換会を通して、少しでも方 向性を見いだしたい。

各県経済同友会による取り組み紹介

櫻田代表幹事は「生活者共創社会」を 動画と資料で説明し、「民主導でイノベー ションと成長を牽引する『真の経営者の 時代』がやってきたという決意を持っ て日本経済を牽引していく」と、各地 代表幹事に向けて呼び掛けた。続いて 各地の代表幹事がそれぞれの取り組み について報告した。

富山経済同友会

麦野 英順 代表幹事

富山県には野球、サッカー、バスケッ トボール、ハンドボール、バレーボー ルのプロチームがあり、本会ではス ポーツを活用したまちづくりの推進を 提言した。また、富山県には四つの医 療圏があるが、病床数の再編、その実 現に向けた地域医療連携推進法人化を 提言した。

観光資源のブランディングも活動の 柱の一つだ。2002年に富山の魅力発信 のため「立山大使」制度を創設し、趣 旨に賛同した会員らに立山大使の名刺 を携帯してもらい富山を全国にPRして いただいている。ポストコロナ、ウィ ズコロナ観光戦略は、北陸3県一体と なって進めていくべきだと提言する予 定である。

また、スタートアップの支援戦略と して、2020年から富山ニュービジネス 協議会、とやま未来共創チーム、富山 大学と本会と共催のビジネスコンテス ト 「スケッチオーディション | を実施し ている。人づくりに重点を置き、昨年 度から富山大学では、データサービス にも力を入れ始めた。本会会員所属企 業を寄附講座に積極的に参加させると ともに、データを提供する支援をして いる。

金沢経済同友会

福光 松太郎 代表幹事

本会は四つの会議で活動している。 一つは創造都市会議で、県、市、大学 と本会で構成し、地域に対してさまざ まな提言を行っている。第二に、地域 戦略会議では、あるべき姿を石川県は 文化立県、金沢市は文化都市として定 め、生活の質を上げる取り組みを行っ ている。第三に、企業市民会議では、 本会メンバー以外にも1,500社ほどを集



めて年1回企業市民の集いを開催し、 勉強会やプロスポーツチームを応援す るなど地域貢献活動を行っている。第 四に、ふるさと会議では、ふるさと教 育の推進に取り組んでいる。地域住民 がふるさとを学ぶための金沢検定は18 年間も継続しており、サービス業の方々 にも定着している。

また毎年、県知事と金沢市長との意 見交換会も実施している。新大阪まで の新幹線の延伸を前提として、もっと 積極的に石川をPRすべきと提案し、具 体的な話が進んでいる。さらに文化都 市として、コロナ禍で疲弊した金沢の 芸妓衆などを応援すべく商工会議所、 石川県芸術文化協会と本会が協力して 石川伝統芸能支援経済人会議を発足、 220人の会員でスタートした。

福井経済同友会

林 正博 代表幹事

北陸新幹線の福井への延伸が本会の 中心的な活動テーマであり、開業時期 の2年前倒しや敦賀以西ルートを提言 してきた。

福井には豊富な観光資源が多くある。 7万年分の地層がきれいに残る水月湖、 豊臣秀吉に一夜にして攻め滅ぼされた 一乗谷、そして漆器、和紙、打ち刃物、 陶芸、タンスが産業として残っている。 ただ、最大の課題は新幹線以外の二次 交通だ。観光地の東尋坊、永平寺、恐 竜博物館、一乗谷はそれぞれ数十キロ ずつ離れている。そこで、MaaS (Mobility as a Service) に関する勉強会を行 い、現在、福井市がその実証実験に取 り組んでいる。

福井県は幸福度ランキング日本一を 維持している。中小企業とそれに伴う 雇用がしっかりしていることが経済面 で大きな柱となっている。一方で、優 秀な高校生は東京の大学に進学すると 卒業後に戻ってこない。そこで本会で は7年前から県立高校教師との交流会 を始め、企業訪問や意見交換を通じて 福井の企業や産業について知っていた だく取り組みを行っている。

意◆見◆交◆換

各地の報告を受け、以下のような意 見が交わされた。

●3県の経済同友会がふるさとの教育 をする、検定を作るなど、人口が減る 中で若い人をどうとどめるか考え、"Do Tank"を実践していることに驚いた。

【横尾 隆義】

- ●富山県では14~15年前の中尾哲雄代 表幹事の時代から、毎年県内の教師10 人ほどと海外研修を行っている。これを 繰り返していく過程で教育委員会との 人間関係が形成され、参加した教師に それぞれの職場で経済同友会の活動を 広めていただいている。 【牧田 和樹】
- ●少子高齢化は日本全国共通の課題だ が、北陸3県においては例えば大学卒 業後の起業、後継ぎがいない伝統的な 企業の事業継承などで、外国人材の活 用の事例はあるのか。 【鈴木 和洋】
- ●福井大学に留学していた中国人学生 が地元企業に入社し、役員まで昇進し た例がある。ベトナムの方がベトナム

工場を任されている例もある。福井の 企業は海外工場が多い。現地に進出す る際に福井大学の留学生に手伝っても らえないかといった相談もある。

【林 正博】

●人口問題は日本にとって最大の課題 だ。人口1億人を下回るまでの間に生産 性を上げて少ない人数で稼げるように することが重要である。一極集中を是 正すること、1人当たりの幸せとGDP を引き上げるためにデジタルとソフト を活用することが重要だが、その最先 端にいるのが北陸3県ではないか。

【櫻田 謙悟】

●より強いリーダーシップを発揮し、 本音で語っていくことが経済同友会と して重要だ。東京一極集中の問題は何 十年も前から話題になっているが、国 のやる気が感じられない。できないこ とよりもできることから実践し、関係 人口を増やして一緒に交流することが 重要だ。 【麦野 英順】

参加者

(所属・役職は開催時)

■富山経済同友会

代表幹事(北陸銀行 特別顧問) 麦野 英順

塩井 保彦 代表幹事(広貫堂 取締役会長)

和樹 代表幹事(牧田組 取締役社長) 牧田

有藤 直樹 事務局長

■金沢経済同友会

浜崎 英明 代表幹事(北國銀行 会長)

福光松太郎 代表幹事(福光屋 社長)

砂塚 隆広 代表幹事(北國新聞社 専務)

村浜 肇 専務理事

学 事務局長 徳田

■福井経済同友会

正博

代表幹事(福井銀行 取締役会長 兼 代表執行役)

清川

代表幹事(清川メッキ工業 取締役社長)

吉田 真士 代表幹事(福井新聞社 取締役社長)

東山清和 専務理事·事務局長

竹下 悟史 事務局次長

■経済同友会

櫻田 謙悟

代表幹事(SOMPOホールディングス グループCEO 取締役 代表執行役会長)

岡本 祥治

地域共創委員会副委員長 (みらいワークス 取締役社長)

鈴木 和洋

地域共創委員会副委員長 (楽天グループ 専務執行役員)

横尾 隆義

地域共創委員会副委員長 (地域育成財団 代表理事)

岡野 **貞彦** 事務局長·代表理事

大原 聡子 事務局·執行役

藤井 大樹 事務局・広報室 次長 事務局·会員業務部調查役 古田 一志

山内 佳悟

事務局・会員業務部 アシスタント・マネジャー

荒石 浩司 事務局·広報室



櫻田謙悟代表幹事ら経済同友会幹部は、10月 12日から13日にかけて広島市を訪問し、中国 5県の代表幹事との意見交換を行った。新型 コロナウイルス感染症の影響もあり、約5年半 ぶりとなったが、各地の課題意識や取り組み に関して、活発な議論が行われた。



開会挨拶



櫻田 謙悟 経済同友会 代表幹事

2019年に代表幹 事を拝命して以来、 ようやく中国地方 に伺うことができ た。コロナの影響 によりそれぞれに 予想もし得なかっ

た経験をし、地域の置かれた状況は大 きく変わった。本日は皆さんと率直な 意見交換をしたい。先日、『生活者共創 社会』を発表した。30年にわたる日本低 迷に対しやるべきことや改革のメニュー は、明らかになっている。なぜそれが できなかったのか原因を掘り下げて議 論した結果が今回の提言だ。また、2020 年に「未来選択会議」を設立した。高校 生・大学生から行政、学識経験者、経営 者、政治家などに参加してもらい、忌 憚のない意見を伺って、今回の提言に つなげた。日本が素晴らしい国に戻る 最後のチャンスだ。全国の経済同友会 の仲間と共に、「生活者共創社会」を実現 する努力をしていきたいと考えている。



を共有する貴重な 田村 興造 広島経済同友会代表幹事機会だ。岸田文雄 総理大臣は30年ぶり、4人目の広島県

約5年半ぶりに 開催できたことを

大変うれしく思う。

東京と中国地方の

経済同友会の認識

る。「生活者共創社会」が、岸田首相の掲 げる「新しい資本主義」に呼応する一つ の選択肢として刺激を与えることを大 いに期待している。また、来年には広 島でG7が開催される。これに向け官民 組織の「広島サミット県民会議 | が設 立された。今ほど世界平和が持つ意味 の大きさを感じる時はない。県民会議 を通じ、平和な世界につながるサミッ トを目指し尽力をしていく。今後も各 地経済同友会の皆さまと連携を図りな がら、活動の充実を図っていきたい。

出身であり、活躍を大いに期待してい

各県経済同友会による取り組み紹介

各地の代表幹事から、それぞれの取 り組みが報告された。経済同友会の櫻 田代表幹事は「生活者共創社会」を説明 し、「民主導でイノベーションと成長を 牽引する『真の経営者の時代』がやって きた。経営者は力いっぱいやっていこ う」と、各地代表幹事に向けて呼び掛 けた。

~ 鳥取県経済同友会

米原 正明 代表幹事

鳥取県の高校卒業生5.000人のうち、 県内企業への就職者はおよそ1,000人。 県内就職者のレベルアップが課題だ。 卒業生の多くが県内で就職する実業高 校では定員割れが続いている。実業の 視点を養う視点からも、本会として協 力のあり方を検討している。企業は即 戦力人材を、生徒は魅力的なカリキュ ラムとキャリアプランを、地域は産業 政策に沿った人材育成を期待している。 教育委員会とも連携し、県内就職者の レベルアップにつなげていきたい。

鳥取県経済同友会

松村 順史 代表幹事

鳥取県は経済圏が東部・中部・西部 と分かれている。西部では観光促進に 力を入れており、関西学院大学の渥美 裕之教授のゼミと連携し、観光のクオ リティーを上げるという視点で提言作 成を進めている。また、関西学院大学 の理事を務めている東京の市川晃副代 表幹事のお力添えで関西学院大学と協 定を結んだ。今後も新たな産業連携に 取り組んでいきたいと考えている。

島根経済同友会

松尾 倫男 代表幹事

JR西日本が4月に不採算路線を発表 した。中国5県全てに該当路線がある。 明治政府以来、日本は鉄道、道路、港 湾、教育機関などを地方に分散し、全 国を発展させるべくやってきたが、戦 後はおおむね大都市圏に集中して開発 を進めてきた。新幹線が通る地域は人 口が増え、経済的効果は大きい。現在 北海道と九州、北陸で計画が進んでい るが、山陰、四国、東九州が残ってい る。中国5県の地域は往来がしにくく、 食や自然に恵まれてはいても、チャン スに恵まれていない。不採算路線や公



共交通のあり方について、協議をして いただけたらと思う。

岡山経済同友会

宮長 雅人 代表幹事

5年前の創立70周年の際、30年後の 岡山はどうあるべきかを考え、「世界か ら注目されるモデル地域、桃太郎の国 の確立を目指そう」をテーマに提言を 作った。当時、SDGsが話題になり始め、 SDGs推進会議を立ち上げた。また、教 育フォーラムを開催し、瀬戸内海のご み問題、学校と産業界の連携なども取 り上げた。20年には『地域全体で取り 組むSDGs先進県へ』を提言するととも に、県内企業の活動情報をまとめた岡 山SDGsマップを作成し、県内の高校に 配布した。さらに企業や団体の優秀な 取り組みを顕彰するなど、産・官・学・ 金・言の連携で進めている。

広島経済同友会

田村 興造 代表幹事

まちづくり・ひとづくり・しごとづ くり・オール広島を4本柱として活動 している。昨年度は福山市営競馬場の 跡地を有効活用するスポーツパーク構 想提言、次世代型観光に向けた取り組 みに関する調査報告書を作成した。 2016年の都市機能委員会提言はさまざ まな波及効果を生んだ。広島は街の老 朽化が進んでおり、現在まちづくりを 俯瞰的、マクロ的に考え、50年後の統 一性ある街のシナリオを作ろうとして いる。昨年4月には「広島都心会議」が 設立された。地域住民、地権者、民間 企業、エリアマネジメント団体や行政 などと連携し、まちづくりを推進して いく。

山口経済同友会

神田 一成 代表幹事

地域企業の収益性を上げ、賃金を増 やして消費の向上を図る循環が必要と

考え、地域おこしを実践する活動家や 地方政治経験者、さまざまな会社のトッ プやコンサルタントの講演など、勉強 の機会を多く設けた。DXは言葉だけで 終わってしまいがちなので、必要性と 進め方について考える場を設けた。ま

た、県教育委員会とタイアップし、会 員企業による教頭先生の長期派遣研修 受け入れも実施した。山口経済同友会 は県内経済団体としては最後発だが、 「地域をどうしていくか」を考える場と して非常に重要だ。

意◆見◆交◆換

各地の報告を受け、以下のような意 見が交わされた。

●流動意識が高い若手人材の争奪戦は 今後激しくなると思われる。地域の戦 略においてもセグメンテーション、ター ゲティング、ポジショニングをし、誰 に向けて、どんなサービスを提供する か、尖った戦略が大事になる。

【倉橋 隆文】

●例えば介護人材の不足といった生活 面のギャップや自力での脱炭素化は、他 の地域に依存して経済をつくっていか なければいけない東京よりも、地域の ポテンシャルの方が高いと思う。各地の ポテンシャルに目を向け、成長に結び 付けていくかが重要だ。【栗原 美津枝】

- ●DXの推進もあり、地方行政が繁忙を 極め、人が足りないと聞く。地方議会 議員のなり手も少なくなっている。「生 活者共創社会」を推進する上でも、根 本となるのはしっかりとした民主主義 の体制であり、議会と行政は非常に重 要だ。今後も議論をさせていただけれ ばと思う。 【市川 晃】
- ●私たちは結果にこだわる組織であり たいと "Do Tank" を標榜しているが、 まさに「動いて結果を出して行く具体性 のある報告」を中国 5 県の経済同友会か ら聞くことができた。むしろ参考にさ せていただきたいと思った。

【櫻田 謙悟】

(所属・役職は開催時)

参加者

■鳥取県経済同友会

米原 正明 代表幹事(日ノ丸総本社 取締役相談役) 松村 順史 代表幹事(松村計量器店 代表取締役)

勝井節朗 事務局長

■島根経済同友会

松尾 倫男

代表幹事(山陰中央新報社 取締役社長) 川上 裕治 代表幹事(松江土建 取締役会長)

黒田浩太郎 事務局長

■岡山経済同友会

宮長 雅人 代表幹事(中国銀行 取締役会長)

代表幹事(岡山トヨタ自動車 取締役社長) 久山 裕士 専務理事·事務局長

■広島経済同友会

田村 興造 代表幹事(広島ガス 取締役会長)

武田 龍雄 代表幹事(広島信用金庫 会長)

谷口 康雄 事務局長

■山口経済同友会

神田 一成 代表幹事(山□銀行 取締役会長) 喜多村 誠 代表幹事(防府通運 取締役社長)

黒瀬 邦彦 事務局長

■経済同友会 櫻田 謙悟

代表幹事(SOMPOホールディングス グループCEO 取締役 代表執行役会長)

市川 晃

副代表幹事/経済同友会の機構改革委員 会/全国経済同友会セミナー企画委員会 各委員長(住友林業 取締役会長)

副代表幹事/環境・エネルギー委員会 委員 長(価値総合研究所 取締役会長)

倉橋 降文

働き方改革委員会 副委員長/第2期/ミ ネートメンバー(SmartHR 取締役 COO)

岡野 **貞彦** 事務局長·代表理事

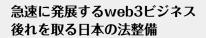
篠塚 肇 常務理事

世界が注目するweb3 ボトルネックとなる税制を改正し スタートアップの創出につなげよ

規制・競争政策委員会(2021・2022年度) 委員長/間下 直晃

(インタビューは11月14日に実施)

近年、インターネット上の新たなデータ流通構造ともいわれるweb3が新しい ビジネスフィールドとして世界的な注目を集め、スタートアップを中心に急速に 発展している。一方、日本では関連制度の整備が追いつかず、新たな領域に 挑もうとする国内起業家が海外に流出してしまっている。適切な対応をしなけれ ば日本は再び「デジタル敗戦」を喫しかねないとの危機感から、本委員会は令 和5年度税制改正に対する意見を発表した。間下直晃委員長が真意を語った。



web3を支える基盤技術であるブロッ クチェーンの登場は、インターネット に匹敵する技術革新といわれており、 今や世界中が注目しています。諸外国 はweb3市場で覇権を取るべく、税制や 会計などの事業環境の整備や優遇政策 を進めており、スタートアップの創出 と成長を支え、投資を促進しようとし ています。その結果、世界における web3関連の市場規模は、この1~2年 で急成長を遂げ、今後もさらなる成長 が予想されています。

ところが、日本ではweb3に対応する 制度や事業環境の整備が追いついてい ません。特に法人課税にかかわる現行 の税制が、国内の起業家やスタートアッ プの挑戦を阻害する大きな要因となっ ています。その結果、ドバイやシンガ ポールなど、税制度が優遇されている 国に優秀な人材が次々と流出していま す。これは大変残念な状況だと言わざ るを得ません。

日本でweb3を成長の柱とするために は、web3にかかわる諸制度を国際的に イコールフッティングさせ、迅速に公 平な競争環境(レベル・プレイング・ フィールド) を実現する必要がありま す。今回の意見では、日本でスタート アップが挑戦できる環境をつくる第一 歩として、令和5年度税制改正におけ る法人課税の見直しを主張しています。

スタートアップ企業の 暗号資産への課税見直しを

具体的には、法人が自社で発行・保 有している暗号資産に対する法人課税 の見直しです。web3に関する事業を行 うスタートアップでは、独自の暗号資 産を発行し、それを販売することで、 迅速な資金調達を行っています。その 際、発行した暗号資産の一部は、決済 や取引への利用、組織形態によっては 議決権としての役割を果たすなど、各 企業はさまざまな目的で暗号資産を自 己保有しています。

しかし、現行の税制では、決算期末 時に企業が保有している暗号資産は未 実現利益と見なされ、法人税の課税対 象となってしまいます。

このように、発行した暗号資産に対 し、手元に現金収入がないにもかかわ らず課税されてしまう状況では、創業 間もないスタートアップが日本でビジ ネスを継続することができません。諸 外国と比較しても著しく不利だといえ ます。

そこで、企業が自ら保有する暗号資 産は期末の時価評価の対象から外し、 売却などで利益が生じた時点で課税す るよう、令和5年度税制改正で見直す 必要があります。

国際競争力低下を食い止めるために 早急に対応を求める

現状では、web3がこれからさらに 発展して経済成長の起爆剤となるのか、 それとも逆の方向をたどるのか、まだ 分からない面も多く、積極的に推進す べきとも言い切れません。また、web3 における事業には投機的な側面もあり、 その潜在的な成長性には懐疑的な見方 もあります。



その意味において、当然ながら安全性 を保つ一定の規制は必要です。しかし、 少なくとも web3 に新たな可能性を見い だしているスタートアップが挑戦でき る環境だけは確保しておくべきです。

ブロックチェーン技術は資産価値の 創出だけでなく、DAO*という新たな 組織構造のあり方も生み出しました。 DAOにおける意思決定や活動はインター ネット上で公開されるため透明性が高 く、民主的で効率的な組織運営が可能 になると考えられています。既存のサー ビスや組織構造を一部代替するだけで なく、経済社会にパラダイムシフトを もたらすかもしれません。

岸田政権も「経済財政運営と改革の 基本方針(骨太方針)2022」において、 「Web3.0推進に向けた環境整備の検討 を進める」と明記しています。そのため にも課税対象を見直し、国際競争力の 低下を食い止めたい。会員の皆さまに もこの危機意識を共有し、web3という 新たな成長領域で挑戦しようとするス タートアップを支援していただきたい と思います。

間下 直晃 委員長 アイキューノ X締役会長 グループCEO

1977年東京都生まれ。2002年慶應義塾 を設立し、CEOに就任、2022 6。2010年1月経済同 4年度より幹事。20年度よ 事。17~18年度新産業革育 ィブ、21年度より規制・競 みの策委員会の各委員長

意見概要(11月25日発表)

暗号資産税制改正に関する意見

現在、web3と称する、インターネット上 人材が海外に流出している。 の新たなデータ流通構造が注目されている。 web3を支える基盤技術であるブロックチェー ンは、インターネット登場以来の技術革新と 評されるほどの可能性を秘めている。世界で は、こうした web3の新規性を活かした、既 存の産業・経済構造を超えるビジネス、サー ビスがスタートアップを中心に生まれ、急速 に発展している。

日本においても、web3 市場の成長を取り 込むため、関連事業に挑戦するスタートアッ プの創出や成長促進に取り組む必要があるが、 現状、関連する制度整備が追いついていない。 これは、国内の起業家やスタートアップにとっ て大きなボトルネックとなっており、有為な

この事態を改善するには、web3に関する 諸制度を国際的にイコールフッティングさせ、 公平な競争環境(レベル・プレイング・フィー ルド)を迅速に実現すべきである。なお、実現 に向けた課題の検討に際しては、現状web3 関連の市場がまだ不安定であり、さまざまな 課題やリスクが懸念されることから、消費者 保護・投資家保護の観点についても考慮する 必要があるだろう。

本意見では、そうした制度・環境整備に関 する諸課題の中でも、喫緊の対応が必要な暗 号資産税制について、令和5年度税制改正に おける見直しを求める。

令和5年度税制改正に向けた意見

- ●国内スタートアップの振興およびイノベー ション創出を図るためにも、令和5年度の 税制改正において、有為な起業家やスター トアップが日本で挑戦できる土壌を醸成す るために、まずは企業が自ら発行し、保有 する暗号資産(トークン)に対する期末時 価評価による法人課税の見直しを確実に実 行すべきである。
- ●法人の場合、決算期末時に保有する暗号資 産を時価評価して損益を計上する必要があ り、計上された未実現利益(含み益)は法人 課税の対象となる。決算期末処理が必要と なるのは、保有する暗号資産が「市場暗号 資産(活発な市場が存在する暗号資産)」に 該当する場合に限られている。一方、自社 で独自に発行した暗号資産は、株式と同様 に議決権として機能する「ガバナンストー クン」として一定数を保有するなど、種類 や保有目的が多様化している。
- ●創業間もないスタートアップが資金調達の ために暗号資産を自ら発行し保有する場合、 それが市場暗号資産に該当すれば、現金収 入がなくとも期末に法人税が課されること になる。これにより、日本における暗号資 産(トークン)の発行・保有は困難となり、 起業しても事業の継続は事実上不可能な状 況となっている。
- ●したがって、企業が自ら発行し、保有する 暗号資産(トークン)については、期末時 価評価の対象から外し、売却などで利益が 生じた時点で課税するよう、令和5年度税 制改正で確実に見直すべきである。現状、 この税制を見直すことによる大幅な税収減 などのデメリットは考えられない。むしろ 見直しにより、日本を拠点とする企業が増 えれば、将来的には税収増につながるだろ



2022年度木材利用推進全国会議総会を開催

活動経過、「自主宣言」への

取り組みについて報告

11月22日、木材利用推進全国会議総会 が開催された。今年度は秋田県、岡山県 の取り組みの視察を含む活動報告や、 木材利用の普及に向けた翌年度の自主 宣言策定について審議された。開会に あたっては木材利用推進全国会議代表の 櫻田謙悟経済同友会代表幹事が挨拶、 続いて理事の小池百合子東京都知事から はビデオメッセージが届けられた。議事 は運営協議会委員の豊永大五高知県林業 振興・環境部部長によって説明された後、



今年度活動経過の報告と当面の運営方針、翌年度の「自主宣言」策定の呼び掛けなどに関する審議 が行われた。また、理事の濵田省司高知県知事、来賓の北川原温建築都市研究所の北川原温所長 による講演があった。今回はその講演内容と、各地の取り組み自主宣言について紹介する。

講演

木材利用の促進に向けた 高知県の取組

濵田 省司

木材利用推進全国会議 理事 高知県知事

濵田省司高知県知 事は、県の木材利用

促進に関する取り組みとその進展につ いて、具体例を交えて紹介した。

高知県は、総面積に占める森林の割 合が84%と全国1位、人工林の割合も 65%と全国2位の規模と、森林資源が 充実している。県土の9割が中山間地 域であり、林業・木材産業の振興は経 済活性化のみならず地域活性化の上で も重要性が高いと述べた。

具体的な施策として、原木生産の拡 大、木材産業のイノベーション、木材 利用の拡大、担い手の育成・確保の四 つの柱と、デジタル技術を活用したス マート林業の推進に注力していると話 した。

例えば、森林画像の解析や航空レー ザー測量データ、木の種類や樹齢情報 などを集約したクラウドの本格運用を 来年度から目指しているところだとい う。

また、外国産材の代替として、高品 質な製材品を供給できるよう、2022年 4月より新たな製材工場の操業が開始 されたことや、従来はあまり木材が使 われていない中層階ビルに木材利用を 推進していくため、設計提案から木材 供給までをパッケージにした「高知モ デル」を構築し、県を挙げて積極的に PRしていると語った。加えて、県外で の高知県産材の利用促進に向け、品川 区との連携協定の締結や大阪市内での 常設展示などの事例も紹介された。

CLT (直交集成板) についても紹介が あり、CLTの普及に向けて高知県知事 と真庭市長が共同代表を務める「CLT で地方創生を実現する首長連合」が2015 年に設立され、全国に先駆けてCLT建

築を推進しノウハウを蓄積してきた結 果、国内第1号のCLT建築が高知県内 に整備されたことを皮切りに、教育施 設や給油所などCLT建築事例がかなり 増えてきているという。

また、木造建築のさらなる普及には、 環境にやさしい不動産として評価し、 建築基準の緩和など優遇する仕組みに ついても言及があり、国への政策提言 や県独自の優遇措置も検討していると 話した。

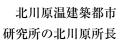
その他、林業の担い手拡大に向けて、 県立の林業大学校を設立し、幅広い人 材育成に力を入れている点についても 説明があった。木造建築の設計や提案 ができる設計士を養成するためのコー スもあるのが特徴だという。

最後に脱炭素化の動きが加速してい ることに触れ、「こうした時代背景を最 大限に活かしながら、産地として木材 の安定供給と利用促進に向けた取り組 みを多方面で展開していきたい」と展 望を語った。

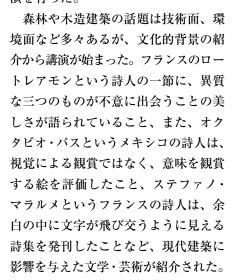
未来一THE EARTH

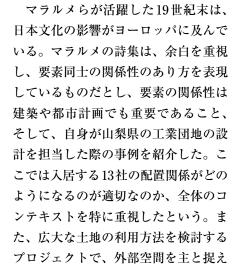
北川原 温

東京藝術大学 名誉教授









建物と空間に関しては、日本とヨー ロッパの対比の視点も提示された。例 えば貴船神社は森の中に沈むように建 物が配置されているが、ヨーロッパで は丘の上に町ができ、頂上に教会が置 かれることが多い。また、日本は「木で 文化をつくる」という意識で木造建築 が捉えられてきたが、ヨーロッパでは

て建物を配置した例も示された。

木は建築材料の一つとして扱われてき た。古くから木造建築を重用してきた という共通性がある一方、日本建築独 自の「自然に従う」というあり様を語っ

ミラノ万博で設計を手掛けた日本館 のエピソードも紹介された。東北の間 伐材を運搬しやすい長さに切り、現地 で金具を使わずに組み立てたプロジェ クトである。羽黒山五重塔から設計の モチーフを得たというもので、終了後、 イタリア各地で展示等に使われている という。

最後に、座長を務めた次世代公共建 築研究会による『「木の国」日本の新し い空間と技術』ガイドブックに、参考 になる国内の木造建築事例が集約され ているとの紹介があった。自身では現 在も複数のプロジェクトを進めている ところで、豊かな自然環境に適合する 空間創出に力を注いでいきたいと結ん だ。

木材の利用推進に向けた、参加団体の主な取り組み自主宣言(抜粋)

団体名 宣言内容

高知県 秋田県大館市

岡山県真庭市

愛媛県西予市 宮崎県日南市

経済同友会 木製ホワイトボード導入、間伐材由来名刺使用、カートカン飲料導入など

新潟経済同友会 持続可能な森林の適正利用、木材産業の成長産業化に向けた政策提言

岡山経済同友会 セミナーや講演会の開催、カートカン飲料導入など

間伐材由来のコピー用紙使用など 広島経済同友会

香川経済同友会 間伐材由来の定形封筒使用など

勉強会やセミナーの開催を通じた会員の知識向上、国産材利用促進 土佐経済同友会

宮城県 公共施設の木造化、木質化を推進

東京都 国産木材商談会「モクコレ」開催、国産木材展示拠点「MOCTION」運営、多摩産材の利用推進

三重県 県が整備する公共建築物の木造化、木質化の推進

愛媛県 木造可能な公共施設などについてCLTなど地域材を利用、公共土木工事で地域材の使用量目標を設定

新築の県有施設の100%内装木質化、庁舎などの木造化を推進、公共土木工事での木製型枠の使用推進

公共施設の木造率、内装などの木質化率100%、二酸化炭素削減量3カ年平均420t-CO2/年以上など

新たに建築する地上3階建て以下の市有施設について木造化、事務机など備品について木質化など

地域づくり活動センターを木造およびCLT造で建築、消防署を一部木造で建て替えなど

新庁舎に隣接した多目的室を木造で建設

盛岡地域交流センター 盛岡バスセンターに市産木材を利用した木製カーテンウォールを設置、内装に木材を活用、木製テーブル設置

プラスチック製名札の使用を廃止、みやこ杣木(そまぎ)製に変更 京都中央信用金庫

美保テクノス(鳥取県) 住宅以外案件に木造建築物を積極採用、建築物の間仕切り下地材を軽量鉄骨材から可能な限り木材に切り替え

東京海上日動火災保険 国産木材を最大限利用した本社ビルの建て替え、2028年竣工予定

全国森林組合連合会 「木になる紙」普及、「間伐材マーク」普及、国産材ノベルティグッズ、事務所什器木質化など 若手経営者と先輩経営者の対話の場

クロスリーチ第2回

鈴木純

政治·行政委員会 委員長/幹事 ■ 帝人 取締役会長

冨山 和彦

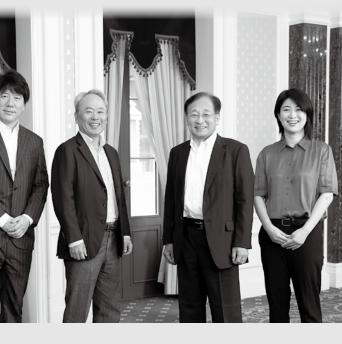
■ 政策審議会■ 委員長/幹事■ 経営共創基盤■ IGPIグループ会長

≣田中良和

■ グリー 取締役会長兼社長

≣ 恒田 有希子

ラウンドテーブル・ クロスリーチPT 副委員長 フォースタートアップス 常務取締役



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。第2回は鈴木幹事と冨山幹事をお迎え しての座談となった。お二人の豊富な経験から得た知見と経済同友会とのかかわり方 について、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)



経済同友会の活動を通じて 国家経営にかかわりを持つ

恒田 鈴木さんと冨山さんは、私からすれば"雲の上"の存 在で、2カ月くらい前からずっと緊張していました。日本 のトップリーダーとして活躍されているお二人が、若いと きにはどのような苦労をされてきたのかなどを伺って、勇 気をいただきたいです。

冨山 格好悪い話はいくらでもありますから(笑)。

鈴木 若い世代の経営者は経済同友会に何人くらい参加し ているのですか。

恒田 40代以下の会員は全体の10%ほどです。

田中 若い世代の経営者は経済団体が何をしている団体で、 どんな影響力があって、何を発信できるのか、それもよく 分かっていません。

鈴木 経済同友会は経営者個人の主体性や意欲を尊重した 団体であるというのが特徴です。

冨山 設立趣意書にも「気楽に親交を温める倶楽部でもあ る」と書かれてある通り、「みんなで集まって自由に議論しま しょう」という雰囲気がありますね。

恒田 今、同じテーブルを囲んで、直接お話が聞けるとい う環境はすごくいいなとあらためて感じました。

鈴木 若い世代はニュースアプリを読みますし、デマンド

サービスを視聴しますよね。つまり、若手経営者とわれわ れのような世代では、見ている世界がまったく違うわけで す。

冨山 若い世代の優秀な人材はIT産業に集まっています。 産業構造的に日本もいよいよ転換点に来ていると考えてい ます。

田中 30代、40代の起業家はIT系の人が多いですね。最近 ではBtoBのスタートアップが国の規制に阻まれるような実 態があります。「経済団体などを通じて声を上げなければ」と いう動きが出始めました。

冨山 今の日本は「規制の上に規制がある」社会で障害が 多過ぎます。米国やヨーロッパと比較すると、「できないこ と」がたくさんある。そこを諦めてしまうのか、「国を変え るために頑張るぞ」と立ち向かうのかで、経営者の姿勢は 全然違ってきます。田中さんが経営するグリーのビジネス も、30年前なら規制があって事業自体が不可能です。それ を変えられたのは、当時の若手経営者が国の規制と戦った 歴史があるからです。規制にぶち当たったとき、米国では とりあえずやってみて、行政が出てきたら裁判で突破して いく。一方、日本では制度そのものを改革しなくてはなら ない。つまり、国家経営にかかわるということです。僕の 経験では、経済同友会の活動を通じて国家経営にタッチす ることは、自社の経営にもすごく役立ちました。若い経営 者の皆さんにも、ぜひお勧めしたいです。



日本の産業を活発化する秘訣は 失敗と挑戦を許容することだ

恒田 鈴木さんと冨山さんは30代~40代のころ、どのよう な経験をされていましたか。

鈴木 英国帝人の研究所でチームリーダーをしていました。 もともと研究職として帝人に入社して、45歳まではプレイ ングマネジャー的な立場でした。プレイングマネジャーの 最後のころは100人くらい研究者を抱えていたので、結構 大変でしたね。

冨山 海外では1人の天才がトップクラスの100人を率い て結果を出すのに対し、日本では秀才を100人ぐらい集めて 頑張るけれど1人の天才には勝てない。それがこの30年間 続いています。

田中 成長させることと、根本的な仕組みそのものを生み 出す能力は、別物なんですよね。

冨山 最初のゼロをイチにできる天才をどれだけアクティ ベートできるかにかかっています。Web3.0の世界でも天才 が現れるでしょう。でも、日本に現れてくれない限り起点 の技術を持てず、海外に対し不利になってしまいます。

恒田 日本は天才の絶対数が足りないのではないですか。 鈴木 確率論になりますが、多数のチャレンジを続けるし かないと思います。

富山 そのためには、社会にある種の包摂性、寛容性が必 要です。僕がスタンフォード大学のビジネススクールで学 んでいたとき、アップルを解雇され社会的にはアウトだっ たスティーブ・ジョブズが聴講生的な立場で大学に出入り していました。大学は彼に「ビジネスクラスの授業をいくら でも学んでいい」という待遇を与えていたんです。スター トアップの授業ではスピーカーとして登壇し、自分の失敗 談をめちゃくちゃ面白く自虐的に語るので、大人気の授業 になりました。ジョブズにまたチャンスが訪れるような環 境があったのです。これは「社会の包容力の差」です。別の 例では、ハンガリーでmRNAの研究ができなくなったカリ コー・カタリン博士に、米国のテンプル大学がポストを与 えて研究環境を用意した結果、新型コロナウイルスのワク チンに応用されるまでになりました。これが日本だったら、 一度失敗すれば二度とチャレンジできないのではないでしょ うか。

鈴木 それこそが「国力」だと思いますね。「失敗と挑戦を許 容する空気」をいかにつくっていけるかが、日本の産業を 元気にするために不可欠でしょうね。



若手経営者は影響力ある先輩を、 そして経済同友会の活動をうまく使うこと

恒田 帝人では天才肌の方をどう内包しているのですか。

鈴木 限られた研究者に対してですが、フェローとして自 由に研究してもらっています。

富山 一握りのフェロー以外の天才肌の人たちを会社の中 に置いておくのは正直難しいですよね。

田中 日本の発展を考えると、「なぜ天才が今の日本で生ま れないのだろう」という疑問が浮かびます。

鈴木 日本だけだと悲観することはないと思います。ヨー ロッパの方と「なぜヨーロッパにはGAFAが生まれないの か」という議論をしました。つまり、「なぜ米国以外の国で、 天才が生まれないのか」という疑問を持つといいのではな いでしょうか。

冨山 米国はこの30年間で「産業トランスフォーメーショ ン」、つまり産業構造の入れ替えを達成しています。一方、 ヨーロッパは「コーポレートトランスフォーメーション」、 M&Aによって会社の主要なビジネスモデルを入れ替えてい く方式を取っています。その一番の成功例がドイツのシー メンス社ですね。ヨーロッパで成功したアプローチであれ ば日本企業でも可能ではないのかと。実際、日立はシーメ ンスをモデルにした事業再編を行っています。

鈴木 僕のヨーロッパの知人は会社を立ち上げて失敗して も、「失業保険があるから、次の起業の準備期間にする」とけ ろっとしています(笑)。

冨山 労働力の移動は激しいのに、貧困に陥ることもない のは、失敗しても国のサポートがあるからですね。ヨーロッ パから学ぶことは多いはずです。

鈴木 日本は1億2,000万人規模の国内市場があるので、つ い国内市場だけを見がちです。韓国は人口5,000万人ぐらい、 国内市場だけでは足りないから、最初からグローバル市場 を見ているんですよ。

富山 北欧の企業も同じです。各国の制度を観察して分かっ たのですが、世界の仕組みは「日本とそれ以外」化が進んで います。起業するときの出資契約書や株主間契約書を日本 では日本語、日本法、東京地裁の裁判管轄で結びますが、 北欧では英語で、法律はデラウェア州法やロンドンでの裁 判管轄で起業します。東南アジアもほとんど同じ仕組みで、 日本だけ特殊な状況にある。

恒田 スタートアップの採用事業を進める上でも実感しま す。日本ではスタートアップが優秀なエンジニアを採用し



ても、その30%以上が外資に転職してしまうのです。

冨山 なぜ北欧やシンガポールの企業ではそれが起きてい ないのか。ビザや税制などで世界中から人を呼び込む努力 をしているのです。

鈴木 日本が優秀な人材を引き付けられる国になればいい んです。それだけのポテンシャルはあるはずです。

冨山 ストックオプション一つとっても、世界標準と違い ます。日本では社員が退職すればストックオプションは失 効しますが、諸外国では手許資金がなくてもストックオプ ションで「後払い」にする手段が使える。人材が外資に流出 する問題は日本独自の法制度や慣習の問題でもあるのです。 国はスタートアップが成長した際に期待できる莫大な法人 税を逃し、国の成長機会を逃しているといえる。このよう な問題こそ経済同友会を使って声を上げればいい。

鈴木 経済同友会は政治や行政にもネットワークがありま すし、変革につながる提言の勘所も分かっている。

冨山 政治は、先鋭層だけが声を上げている間は動きませ んが、中間層が「これはさすがにおかしい」と言い始めると 状況が動く傾向があります。経済同友会は「この団体が言う なら」という説得力があるので、利用のしがいがあると思い ます。若手は、僕や鈴木さんのように「影響力を持つ先輩」 を便利に使えばいいんですよ。



経済同友会をもっと 「対等に学び合う場」にするには

田中 では、経済同友会自体の課題についてもお考えを聞 かせてください。

鈴木 近年は、若い経営者にどんどん参加してもらおうと いう動きはありますが、やはり入会審査がハードルになっ て若手経営者が参加しづらい面があるのかなとも思います。

田中 そういう意見は同世代から挙がりますね。やはり入 会基準などを変えていかないと、スタートアップの経営者 は入会しにくいと思います。

冨山 やはりそうなのですね。入会の間口を広げるという ことと、新しいメンバーができるだけ早く「対等のメンバー」 として活動にかかわってくれるように、みんな図々しくや るのがいいかもしれませんね。

田中 経済同友会は会社のように上下関係がある組織では ないですから、もっとフラットな意識で参加できるといい ですね。

冨山 その通りです。「対等に学び合う場所」なので、ベテラ ン経営者はもっとフランクになるべきだし、若手経営者は ちょっと生意気になるくらいがちょうどいいかもしれませ んよ。そもそも経済同友会は戦後の復興期に若手経営者が 集まって「新しい日本をつくろう」と始まった団体です。 その遺伝子が残っているとするなら、若手経営者の皆さん が自由に集まって、自由にいろいろなことを発信していく スタイルの方が、経済同友会として自然な姿なのではない でしょうか。

恒田 今、冨山さんは「対等に学び合う」とおっしゃいまし たが、冨山さんご自身が若い世代から情報を得て参考になっ たものはありますか。

冨山 もちろん! 当社が応援しているスタートアップは 人材の半分以上が外国人で、コロナ禍で海外から日本に入 国できなくなった際、一部の地域の人に給料を渡せなくな り、ビットコインを使って届けたと言うのです。そういっ た話を聞くと、Web3.0の空間で何が起きているかの学びに なります。勉強させてもらうことの方が多いんですよ。

田中 あえて意地悪な質問をさせてください。多くの実績 を出して日本を変えてこられたお二人でも「変えられなかっ たもの」はありますか。

冨山 僕はバブル崩壊後の不良債権問題にかかわっていま した。不良債権問題は担保評価の問題です。銀行が不動産 を担保に1,000億円を融資したとして、その担保の価値が100 億円になったとき、差額の900億円はいわゆる無担保の「裸 貸し」の状態になります。これは銀行にとってリスクにな るため「担保の価値は1,000億円だ」と言い張るんですね。銀



行では諸般の事情で筋が通ったことができないのです。僕 は「あまりにもこの仕組みはまずい」と思い、担保評価を「取 得原価 | から 「時価評価 | に変えました。ある種、金融の世 界における革命をやったわけです。「不良債権問題を解決す れば、日本は元のように元気になる」と思っていたのです が、現実はそうではありませんでした。政府の中枢に近い 場所で仕事をする中で、他にも「打倒すべき仕組み」がこの 国のいろいろなところにたくさんあるのが見えてきたので す。金融の領域では一つの革命を成し遂げましたが、この 20年近くで何とか変えられたのは、やりたかったことの 10%くらいです。その間に日本経済は相当衰退してきまし た。あと20年くらいの間に、何とか残りの90%のうち半分 くらいは変えることができればいいなと思っています。

鈴木 僕たちのような人生の残り時間の短い人間が若い人 たちのことをちゃんと考えなければいけません。それが人 生に与えられた課題ではないでしょうか。

大学が抱える問題点

田中 鈴木さんは、数々の挑戦の中で「変えられなかったも の はありますか。

鈴木 僕は今から8年前に帝人のCEOになり、「伸びる分野・ 稼ぐ分野・伸びしろがない分野」を分別し、伸びる分野に どんな人材を集め、稼ぐ分野はいつまで事業継続性がある かの見極めをやってきました。これは国の経済に対しても 応用できる視点だと思います。その観点から考えると、日 本は大変ポテンシャルが高い。気候は良くて水も豊富、自 然は大きな資産です。農業だけではなく、産業としてもっ と活用しないともったいないですよ。国民の教育レベルも 平均的に高い。このような国は滅多にありません。優秀な 人材を最高に活用するための仕組みを作れば、日本はまだ





まだ生きていけるはずです。そう考えると、大学教育がと ても心配です。大学で研究を続け、食べていける環境をつ くらないと、新たな天才は現れないでしょう。mRNA を研究 したカリコー・カタリン博士も、「ワクチンの役に立とう」と 思って研究していたわけではなく、純粋な好奇心で研究を 続けていた、そういう熱量が結果を出す力になるのです。 今の日本の大学は5年程度の任期付きポスドクが多く、「研 究を続けられない」と挫折する研究者が多いのです。大学 自体の運営資金もまったく足りていません。国立大学は独 立行政法人とはいうものの、教授の給与体系は文部科学省 に決められているため、年俸数千万円クラスの海外の有名 教授を招致することができません。

田中 スタートアップでも、理系や医療系の会社は少ない ですから、なかなか声が上がってこないですね。

鈴木 日本には技術系のスタートアップが少ないですね。 材料系の研究レベルはすごく高いので、大学発ベンチャー などをもっと増やせばいいと思うのですが、国立大学の教 職員は兼業が難しいことがハードルになっています。

恒田 私たちも国内の大学と連携をして起業支援をしてい るのですが、本来であれば研究に集中していたいCEOに、 技術の社会実装を推進するビジネスパーソンを引き合わせ てご縁にするのは、通常の3~4倍の労力が必要です。大 学発ベンチャーは、資金調達でも難しい面があり、既存の 国内ベンチャーキャピタルの多くは10年で投資回収を見込 む前提なので、出資が難しいとなってしまいます。

田中 まずベンチャーキャピタルの経営者に、経済同友会 に入ってもらうのもいいかもしれませんね。

富山 経済同友会は外国人でも入会できますから、グロー バルなベンチャーキャピタルに入会してもらい、海外から の目線で提言していただくのもいいかもしれません。



5年後、10年後のビジョン

田中 最後の質問になります。お二人の5年後、10年後の ビジョンを聞かせてください。

鈴木 帝人でずっと医療分野の研究をやろうと思っていま したが、偶然にも社長を任されることになり、経営者とし てものの見方も変わり、多くの人と知り合えましたし、そ れなりの技量も付きました。ここまでやらせてくれた帝人 という会社に対して、「恩返しをしていきたい」という気持ち があります。日本にはまだまだ変わる余地がありますから、 「この分野が伸びるぞ」と新しいことを仕込んでいけたら いいというのが半分、もう半分はワークライフバランスを 整えたいです。企業のトップというのは半分公人のような ものですが、もう少し羽目を外したいなと(笑)。

冨山 確かに、社長になるといろいろ気を遣いますよね。 鈴木 僕は社会人になってもサッカーをずっと楽しんでき たのですが、この8~9年くらいは封印してきましてね。 やはり骨折やアキレス腱をけがして動けなくなると仕事に 支障が出ますから。でも、そろそろライフの部分も楽しみ たいなと。

田中 いいですね。サッカーでさらに充実された鈴木さん のお話も聞いてみたいです。

恒田 冨山さんは5年後、10年後にありたい姿をどのよう に考えていらっしゃいますか。

冨山 僕はつい2年前にスタートアップを起業したんです よ。まずはこの会社をIPOまで持っていき、「還暦スタート アップ」の成功モデルを目指します。どんなスタートアップ かというと地方創生を主軸とした企業体で、自分なりに社 会的意義があると信じています。なぜなら、日本の課題の 一つに「ローカル経済をどうするか」があるからです。ロー カル経済圏の仕事は給与水準がものすごく低いんですよ。

日本人の平均年収が400万円というものの、ローカルのサー ビス業では年収200万~300万円の水準が一般的です。日 本人の平均所得が下がっているようにみえるのは、従来の 製造業にいた人が仕事を失い、ローカルサービス業に従事 する人が増えてきているからなのです。この社会課題を解 決し、事業としても成り立たせるロールモデルとして、2020 年末に日本共創プラットフォームという会社をつくりまし た。この会社を5年くらいの間に利益が出る形にしたいで すね。ローカルにはいわゆるグローバルベンチャーとは違 う形で活躍したいと思っている若者がいますので、彼らが ローカルにいながら自分らしく生き生きと活躍できる場を つくりたいのです。

恒田 すてきですね。

冨山 それからもう一つ。先ほどもお話ししたように、僕 が国の規制や法律の仕組みに問題意識を持ってから20年の 間に解決できたのは、そのうちの1、2割ほどです。その 間、国は停滞したままで、このままでは子どもや孫の世代 に「あの世代は何もしなかった」と言われてしまいます。こ れはちょっと悔しいですよね。僕はこれらの問題解決のた めにたまたま影響を及ぼせる立場にいるので、この立場を 活かして、この国を何とかしたいと思っています。

恒田 心強い言葉をありがとうございます。今日のお話を 伺っていて、われわれ世代も目線を上げていく必要がある なと感じました。私たちも頑張ります。

田中 先輩方とつながれるネットワークをもっと活用して、 産業にも社会全体にも、よりインパクトを出していける経 営者を目指したいと思います。ありがとうございました。



重大リスクに直面する日米中関係の 現在と今後の展望



米中関係は悪化している。中国経済の減速も顕著だ。だが、その一方で、日米欧のグローバル トップ企業は依然として中国を魅力ある市場と見ており、積極投資姿勢を変えていない。 日本企業は米中両国に対してどのように向き合うべきなのか。日米中関係に詳しい瀬口清之 氏が現状と今後の展望について語った。

講師:瀬口 清之 氏

キヤノングローバル戦略研究所 研究主幹



内向き志向に縛られ 悪化する米中関係

今年に入って米中関係は悪化した。 その要因は三つある。一つは中国とロ シアの接近だ。2月の中露首脳会談で 両首脳が両国の友好関係に限りはない と宣言したことから、米国は両国を一 体と見なすこととなり、中国をさらに 孤立させてしまった。

二つ目は台湾問題である。3月にポ ンペオ前米国務長官が訪台し、正式な 国家としての独立を支持すると発言し た。8月にはペロシ下院議長も訪台し た。米国の外交・安保関係者の一部は、 中国を挑発して台湾の武力統一に踏み 切らせることによって現在のロシア同 様に国際社会で孤立させ、経済力と軍 事力の増大を抑えようと狙っている。

三つ目はゼロコロナ政策だ。これが 続く限り物流が停滞しやすいため、中 国投資を正常に戻すのは難しい。また、 自国製ワクチンの効果が十分でないに もかかわらず、欧米製ワクチンを使わ ない姿勢も批判されている。

中国は30数年ぶりに国内経済が非常 に厳しい状況に直面している。一方、 米国もまた内政面でインフレや国家の 分断など多くの難題を抱えている。両 国とも内政で国民の支持が得られない ため外交面で得点稼ぎをするしかなく、 強硬姿勢を崩すことは難しい。さらに 両国とも内向き思考に縛られた外交政 策から脱却できず、米国では党派分裂 に起因する内政混乱が外交政策の大き な障害となっている。

低迷する中国経済 高度成長時代の終わりは早い

中国の高度成長は2020年代前半で 終わるとみられていた。だが、ここに来 て予想より3~4年早く終わりそうだ。

その要因は、1点目にゼロコロナ政 策による経済の下押し圧力、2点目に 大学・大学院卒の失業者増大、3点目 に不動産市場の停滞にあるといえる。 さらに4点目にウクライナ戦争以降、 世界経済はインフレが高進し、将来の 景気後退につながる見通しであること、 5点目に米中関係のさらなる悪化、6 点目に出生率の低下が挙げられる。

このように、今年に入って厳しい事 態が続けざまに生じ、人々の期待は大 きく後退した。経済成長率も昨年の 8.1%から今年は5%台になるとみられ ていたが、恐らく3%台にとどまるだ

中国の消費者は収入に対する不安か ら消費を抑制し、経営者は収益見通し の悪化から投資を抑制し始めた。不動 産開発に頼っていた地方経済はその低 下で財政収入が減少する。市場の悪化 に伴い、中小金融機関は不良債権問題 に直面して破綻リスクが強まり、財政 難と金融破綻が長期的に続くだろう。

積極的な投資姿勢を維持する グローバル企業。成功の鍵は人材確保

このように中国経済の減速は明らか だが、今後10年、中国を上回るような 魅力ある市場は他に見つかりそうにな い。そのため、日米欧主要企業の中国事 業戦略の方針に変化は見られず、中国 市場を外すという選択肢は、今はない。

また、中国政府の外資企業誘致姿勢 は一段と積極的だ。なぜなら、中国の 厳しい経済状況が長期化することは避 けられないため、外資優良企業に中国 経済を活性化してほしいからだ。欧米 政府は外交面で対中強硬姿勢を強めて いるが、競争力の高い主要なグローバ ル企業は対中積極投資を維持している。 つまり政治と経済のデカップリングに 変化はない。

そうした中で重要なポイントとなる のが人材確保である。情報分析やマー ケティング戦略の構築、政府渉外など が中国を攻める上で重要な鍵になる。 ただし、これらは外国人にはほぼ不可 能なため、優秀な中国人人材の登用が 不可欠である。

欧米中企業ではそうした高度な業務 に博士号 (Ph.D) レベルの人材を充てて おり、ふさわしい処遇も用意している。 しかし、日本にはPh.Dを採用し活用す る企業が少ない。これが日本企業の弱 点だ。日本企業も経営戦略高度化のた めの情報収集・分析と優秀な人材確保 が急務である。それができれば中国で 発展でき、日中両国双方の発展につな がると私は思う。

中間選挙を踏まえた米国の今後の動き



米国の中間選挙を経て、特に米中関係を中心とした外交に大きな注目が集まっている。その 行方は日本をはじめアジア各国にも大きな影響を及ぼす。米国の政策に詳しく、外交・安全 保障政策にも広く精通する渡部恒雄氏が、これからの米国の対中政策や日米関係を読み解いた。

講師:渡部 恒雄 氏

笹川平和財団 安全保障研究グループ 上席研究員



日本やインドを巻き込んだ 秩序形成を狙う米国

米国の中間選挙は、「レッドウェーブ」といわれるような共和党の大勝にはならなかった。その理由は民主党が大統領の業績評価の選挙にせず、2020年大統領選の結果を否定する「選挙否定派」から民主主義を守る選挙と位置付けて運動を展開したからである。また、6月の最高裁判決で妊娠中絶の権利が覆され、それに反発した女性票を民主党が取り込んだことも大きい。

中間選挙後の米政局に関して、世界が最も気にしているのは対中政策だろう。バイデン政権のそれには三つの柱がある。安全保障と経済両面において米国の優位性を将来にわたり維持すること、中間層のための外交政策、そして人権や民主主義の重視である。

ただ、米国単独では限界があるため、 バイデン政権は日本やインドを巻き込 んだ秩序形成を狙っている。さらに、 欧州のインド太平洋への関与も重視し ている。

米国の対中戦略は①競争力、イノベー ション、回復力、民主主義といった米 国の基礎的な強みに投資すること、② 共通の目的を持った同盟国・パートナー 国との努力を重ねること、③技術、経 済、政治、軍事、インテリジェンスと グローバルな統治の面で中国との競争 に勝つことだ。中でも注目されるのは 技術で、米国は中国に対しゲームチェ ンジャーになるような技術は移転させ ないように動いている。また、台湾海 峡の平和と安定は地域だけでなく、世 界の安全と繁栄に影響すると考えてい ることも重要である。

AIと量子コンピューター、 半導体の規制を強化

米国では、中国への軍事関連技術と 人の流出を制約するため輸出・投資規 制を行ってきた。これまでは与野党合 意の難航、商務省の事務処理能力の制 約、産業界の抵抗などにより動きが緩 やかだったが、最近になって特にAIと 量子コンピューター、半導体の規制を 強化している。

米国は8月、中国の半導体製造能力を制限することと、米国の半導体製造能力を上げることを目標に、半導体と科学技術分野に補助金を投じる「CHIPS・科学法」に署名した。さらに10月、米国企業によるAIなど先端技術の中国向け開発と輸出を禁止した。中国企業とこれらを取引する場合、新し

いライセンスが求められるため、従来 のような取引ができなくなる可能性が ある。

これに対して韓国は個別に米国と交渉を進めている。一方、日本は動きが鈍い。日本はこのような動きを見ながら米国と交渉を進める必要があるだろう。

日米韓での情報共有が 中国に対する抑止力になる

11月にプノンペンで開かれた日米韓 首脳会談の共同宣言に「台湾海峡やインド太平洋地域の安全保障の協力」という文言が入り、北朝鮮のミサイル警報情報をリアルタイムで共有することも盛り込まれた。

ここで重要なのが、日本が安保3文書によって反撃能力を保持すること、特に日本が巡航ミサイルを持つことだ。 北朝鮮や中国のミサイル能力の向上は、これまでのミサイル防衛システムでは対応できない状況になっている。

台湾有事に米国が介入した際には、 日米安全保障条約によって日本は米国 の軍事支援を行うことになる。中国が ミサイルで脅しをかけてきたとき、日 本独自で反撃能力を持っていなければ、 有事に対する決断が難しくなる。

日本がトマホークを配備することに よって日米の指揮命令系統の共有が進 む。さらに日米韓で情報共有すること で北朝鮮や中国にとっても圧力となり、 抑止力が高まるだろう。これは国際安 全保障にとっても日本にとっても、重 要な一歩である。



しみず **清水**

_____ 属:アステナホールディングス 職:常務執行役員 役



徹 江原

属:アドバンテッジリスクマネジメント 職:取締役 上席執行役員 役



ゃまうち 山内 英輔

所 属:東海東京証券 役 職:常務執行役員



伸明 大竹

属:PwCコンサルティング 役 職:代表執行役CEO



おお出 英範

属:富士通 役 職:取締役副社長 COO&CDPO



石川 雅崇

属:アクセンチュア 役 職:執行役員



くにのり 邦哲 あお き 青木

属:ASJ 職:取締役専務 役



ひろし 浩 川原

属:アサヒグループ食品 役 職:取締役社長



つねいし **常石** 博之

属:スプリックス 職:取締役社長 役



がん しろう 文四郎 落合

属:アルー 職:取締役社長 役



かずなり 一誠 岐部

属:インフロニア・ホールディングス 職 : 取締役 代表執行役社長 兼 CEO

退 会

ひろせ おさむ 廣瀬 道

所 属:誠心学園 役 職:理事長

佐々木 泰介

所 属:ビューローベリタスジャパン 役 職:シニアアドバイザー

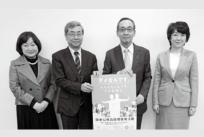
きまま 森井

所 属:日曹金属化学

しんいち 伸一 植野

所 属:ADKホールディングス 職:元・取締役社長 グループCEO

国家公務員倫理審査会会長らと意見交換



12月12日、国家公務員倫理審査会の 秋吉淳一郎会長、伊藤かつら委員が来 訪され、市川晃副代表幹事、秋池玲子 副代表幹事と会談、意見交換が行われ た。国家公務員倫理規程については、 国家公務員自身が遵守を徹底するのは もちろんのこと、許認可の相手方、補

助金の相手方など利害関係者になり得 る企業関係者の理解も十分にないと、 悪意なく思わぬ形で違反を犯してしま うケースも考えられるため、その周知 への協力が要請された。毎年12月は倫 理月間となっており、各省庁からも周 知が図られる。

秋吉会長(中央左)、伊藤委員(左端)と会談した市川・秋池両副代表幹事

櫻田代表幹事、小倉こども政策担当大臣と会談

11月14日、小倉將信こども政策担当 大臣(写真左)が本会を訪問され、櫻田 謙悟代表幹事と会談を行った。冒頭、 小倉大臣から「子供の未来応援基金」へ の支援の御礼、ならびに8月26日に本 会が主催し、小倉大臣にもご出席いた だいた「こどもの未来ラウンドテーブ ル」への言及があった。続いて2023年 4月に設立されるこども家庭庁の準備 状況や、「物価高克服・経済再生実現の ための総合経済対策」に盛り込まれた、 妊娠・出産時の10万円相当の給付や妊 娠時から出産・子育てまでの伴走型相

談支援について説明があった。

櫻田代表幹事からは、『「生活者共創社 会」で実現する多様な価値の持続的創 造』を紹介し、中でも、所得内訳で主に 公的年金・恩給が占める割合が高い高 齢者世帯と、主に稼働所得が占める割 合が高い母子世帯の比較から、母子世 帯に十分な支援が届いていない実態を 指摘した。デジタル技術の活用により、 支援が必要な対象に確実に行われるよ うに政策執行を進化させることについ ても言及した。大臣からは、こども家 庭庁設置に向けて強力な司令塔機能を



発揮したいとの意気込みが示され、櫻 田代表幹事は、子どもたちが望む未来 を創れるように、こども家庭庁を政策 の「一丁目一番地」とする思いを持って 取り組んでほしいとの期待を述べた。

パリ・イル・ド・フランス商工会議所会頭/日仏経済交流委員会委員長が表敬訪問



11 月 25 日、パリ・イル・ド・フランス商 工会議所会頭·日仏経済交流委員会委 員長のドミニク・レスティノ氏(写真 右) 一行が本会を表敬訪問した。本会 からは茂木修委員長をはじめ国際交流 委員会有志が面会し、意見交換を行っ た。

近年、フランスは米国・中国に追随 する勢いでスタートアップの育成とイ ノベーション促進に取り組んでいるが、 自らも起業家であるレスティノ会頭か らは、フランスにおける起業家精神の 盛り上がりやスタートアップの成長を 支えるメンターシップの重要性、エコ システム、失敗を許容するさまざまな 制度の必要性について、自身の経験な どを交え、説明があった。また、商工

会議所が14の教育機関の経営に直接に 携わっていることや、リスキリング、生 涯教育に企業・経済団体がかかわる意 義についても意見が交わされた。茂木 委員長は、マインドセットをはじめフ ランスから学ぶべきものが多いと述べ るとともに、次世代育成は企業経営者 にとっても重要課題であり、各国の実 例も学びながら推進していきたいと発 **言した。また、本会からの出席者のほ** ぼ半数が女性経営者であったことは、 ダイバーシティの実践としてレスティ ノ会頭に強い印象を与えた様子だった。

No.854 December 2022, January 2023

0	N	т	E	N	т	S
手 年 頭	見解					
				きる		03
			祝賀	会		06 07
2						
企	業と大	学に	できる	ことに	が	
	手年頭を選ります。三団者	手年頭見解 を選択した リエントな 三団体 発 記者会見 説 ウェルト	ま年頭見解 を選択し、挑戦 リエントな社会 三団体 新年 記者会見 談ウェルビーク 企業と大学に	 ま年頭見解 を選択し、挑戦でリエントな社会へ 三団体 新年祝賀記者会見 談ウェルビーイング企業と大学にできる 	F 年頭見解 を選択し、挑戦できる リエントな社会へ 三団体 新年祝賀会 記者会見 ! ! ! !	# 年頭見解 を選択し、挑戦できる リエントな社会へ 三団体 新年祝賀会 記者会見 ! 談 ウェルビーイングの追求 企業と大学にできることは何か

各地経済	同友会	とのほ	雄.	迁耐

全国経済同友会代表幹事円卓会議 北陸 3 県・中国 5 県同友会との意見交換会 15

AC.		ID	48	=
 w,	1551	JP	475	

規制・競争政策委員会【意見】

間下 直晃 委員長 世界が注目するweb3 ボトルネックとなる税制を改正し スタートアップの創出につなげよ 22 **Doyukai Report** 2022年度木材利用推進全国会議総会を開催 活動経過、「自主宣言」への 取り組みについて報告 24 若手経営者と先輩経営者の対話の場

Seminar

重大リスクに直面する日米中関係の 現在と今後の展望

瀬口 清之 氏 キャノングローバル戦略研究所 研究主幹 31

第1358回 会員セミナー

クロスリーチ第2回

第1357回 会員セミナー

中間選挙を踏まえた米国の今後の動き

渡部 恒雄 氏 笹川平和財団 安全保障研究グループ 上席研究員 32

Column

26

新入会員紹介 国家公務員倫理審査会会長らと意見交換 櫻田代表幹事、小倉こども政策担当大臣と会談 パリ・イル・ド・フランス商工会議所会頭	33 33 34
私の思い出写真館 増山 美佳 「世界中の同志に恵まれて Business as a Force for Good」	35
リレートーク 井上 慎一 「新たな時代に向けたスタート」	14
私の一文字 岩井 睦雄 「『本質』に向き合い、考える」	02

特集3





増山 美佳 增山&Company

世界中の同志に恵まれて Business as a Force for Good

31年前、フランス・パリ郊外のフォンテーヌブローの森の 近くにあるINSEADにて無事MBAを取得しました。当時は 女性比率がまだ2割弱で、卒業生女性全員で撮ってもらいま した。留学前に日本銀行で得た知識や経験に加え、英語も結 構得意(幼少期に英国と米国に滞在)という過信から当初は甘 く見ていたのですが、1学期の成績を見て何かの間違いかと 真っ青になり、さまざまな誘惑に負けないようにキャンパス 内に引っ越しました。世界中から集まってきた好奇心旺盛な メンバーに揉まれ、お互いに得意分野で助け合いながら勉学 に勤しんだのは良い思い出であり、人生の大きな節目の一つ です。

授業は基本的に英語で行われ当時の教材のケーススタ ディーはほとんど米国産ですが、教授陣は欧州各国、中東ア フリカ、アジア、そして米国と、生徒と共に多国籍で、米国 産の教材をどう料理して解釈するのか、教える方も学ぶ方も 侃侃諤諤で、真のグローバルは生半可なところでは収まりま せん。授業の後、夜中24時過ぎまでワインを楽しんでいたと しても、朝8時30分の授業にはシャキッとした頭で、100~ 200ページの事前資料を読み込んだ上で討議に参加します。 気力と知力は体力があってこそ発揮できる、という痛い目に 何度か遭い、その後の25年に及ぶ多国籍企業での活動の礎と なりました。もともと人に興味があり、交流を深めることが 好きな私でしたが、INSEAD留学と直後パリにて欧州最大の IT企業の国際マーケティングダイレクター就任で、磨きがか かりました。

リーダーシップ、コーポレートガバナンスに関する分野で、 経営人材の育成や組織変革、取締役会の機能強化に切磋琢磨 する日々ですが、今日も世界のどこかで同志が活躍している ことが心の支えで、皆とはWhatsAppなどでつながっていま す。



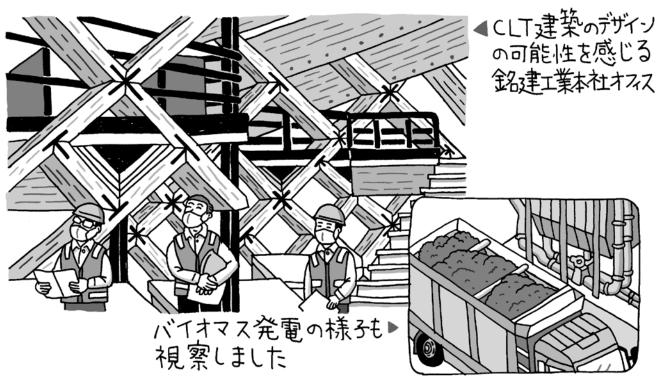
一番後列右窓ガラスの前が筆者

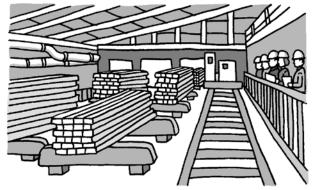


番左が筆者

同友会は 行動する"DO"友会! 10/5~6木材利用推進全国会議

岡山県の谷所で展開される取り組みを視察しました





院庄林業では天然無垢の ヒノキ材のプレカット工場や 集成材工場を見学

真庭市立中央図書館は、もともとは▶ Rc構造ですが市産村を活用し 木の香り溢れる建物に生まれ 変わりました



このほか2023年1月完成予定の岡山大学津島キャンパッス 井育共創コモンズ (隈研託設



イラスト・満口 イタル



経済同友 2022年12月-2023年1月 合併号 No.854 令和5年1月27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5FTEL/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/富士フイルムシステムサービス

