



経済同友

10

2023 October

No.862

特集1

代表幹事ミッション 韓国

特集2

日アフリカ・ユース起業家フォーラム

経済学



私の一文字

副代表幹事
三毛 兼承

三菱UFJフィナンシャル・グループ
取締役 執行役会長



今こそ「学び」続ける

会員の方が思いを込めて選んだ一字に、書家の岡西佑奈さんが命を吹き込む「私の一文字」。今回は、三毛兼承副代表幹事にご登場いただきました。

岡西 旧字体の「學」を挙げられたのが、印象的でした。

三毛 漢字がもともと持つ意味が、旧字体であることでより見えやすいと思っています。

岡西 まさにそう思います。この「學」は下段の「子」を屋根が覆い、上段は「メ」の記号を両脇から手が支えています。屋根の下で並ぶ子どもたちを手で支える意味が込められた漢字なのですが、どういった思いで選ばれたのでしょうか。

三毛 「學ぶ」には二つの条件があると思っています。一つには新しいことを求める自らの意思があること、もう一つは自らの無知に対して謙虚であること。自身の軸が定まるほど新しさへの感性は鈍りがちです。変化の激しい今の時代こそ学び続ける行為が重要だと考え、選びました。

岡西 書道の「道」も自身が学び続けることだと常々思っていますので、今のお話に非常に共感します。

三毛 ある米国の教育学者の言ですが、学習には知識を獲得する形成的学習と、新しい見方やものの捉え方をする変容的学習があるそうです。経営者こそ、形成的ならびに変容的学習の両面に常に取り組んでいないと、本当に重要な経営判断を間違える可能性もあります。例えば将棋を考えると、縦横9マスしかない将棋盤の上で、今なお新しい手が編み出されています。そう思うと、何事にも未知があり、学び考え続けるものだと思うところですよ。

岡西 若い社員の方々と意見交換をされるのも新しいことへの接点と思いますが、印象に残ったことはありますか。

三毛 「経営者も含めた私たち社員、全員が変わっていきこう」という話をした際、「三毛さんから経営者が変わっても、会社はそれを本当に継続していくのか」と問われたことがあります。鋭い指摘だと思います。一人ひとりの毎日の変化を累積していこうと真摯^{しんし}に対話しました。

岡西 海外事業の経験から学ばれたことはございますか。

三毛 タイの銀行を買収したときに、その会長から「あなたたちがグローバルな経験値は豊富かもしれない。しかし私たちはこの地で営々と事業をしてきた。あなたたちもこの地で新たに学ぶこともあるだろうから、皆の話に心を傾けて聞いてほしい」と言われたのが印象に残っています。最初の赴任先ロンドンで、当時のJPモルガンのCEOから、信頼されること、謙虚であることの大事さを教えてもらったのですが、年月がたってあらためてその教えに立ち戻った気もしました。

岡西 最後に副代表幹事として、今後の展望をお聞かせください。

三毛 私は主にスタートアップ領域とグローバル領域の委員会活動にかかわっています。「失った30年」は変容的学習をしてこなかったことが影響したのではないのでしょうか。今後、社会として新しい価値をもっと生み出すことが必要ですし、経済同友会としてもそうした活動に力を入れ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。

代表幹事ミッション 韓国

未来志向の日韓関係、経済関係の深化、共通課題の解決に向け、
両国企業や経営者の連携・協力の機会を創出

経済同友会は7月28日、韓国・ソウルに代表幹事ミッションを派遣した。

新浪剛史代表幹事が団長を、玉塚元一副代表幹事、岩井睦雄副代表幹事、高島宏平副代表幹事が副団長を務め、総勢12人が参加した。今回の代表幹事ミッションでは、経済副総理、韓日議員連盟所属国会議員、韓国経済を象徴する大企業や主要経済団体トップに加え、新しい経済をけん引するIT系スタートアップ企業経営者など、幅の広いレイヤーと対話を行い、日韓で共通する課題や今後の連携の可能性を探った。



韓国国会議員との昼食懇談会

INDEX

代表幹事ミッション報告
活発な交流が進む日韓関係
最重要ミッションの一つとして訪韓
..... 04

グローバル化推進委員会
日韓交流担当 委員長インタビュー
日韓連携の機運が高まっている
具体的な果実を生み出すために
迅速な行動と継続的な対話を
..... 06



韓国IT系スタートアップ企業経営者との懇談会

ミッション団員

新浪 剛史 代表幹事
サントリーホールディングス 取締役社長

玉塚 元一 副代表幹事/グローバル化推進委員会 日韓交流担当 委員長
ロッテホールディングス 取締役社長

岩井 睦雄 副代表幹事
日本たばこ産業 取締役会長

高島 宏平 副代表幹事
オイシックス・ラ・大地 取締役社長

近藤 正晃 ジェームス 幹事
国際文化会館 理事長

田中 良和 オープンイノベーション委員会 委員長
グリーン 取締役会長兼社長

本間 真彦 オープンイノベーション委員会 委員長
インキュベイトファンド 代表パートナー

南 壮一郎 オープンイノベーション委員会 委員長
ビジョナル 取締役社長

武藤 真祐 規制改革委員会 委員長
鉄祐会 理事長

上野山 勝也 企業のDX推進委員会 副委員長
PKSHA Technology 代表取締役

今村 久美 (非会員)
カタリバ 代表理事

齋藤 弘憲 常務理事

(計12人)

代表幹事ミッション報告

活発な交流が進む日韓関係 最重要ミッションの一つとして訪韓



韓国IT系スタートアップ
企業経営者との懇談会

経済同友会が韓国にミッションを派遣するのは2010年5月以来13年ぶりとなる。政治のリーダーシップによって切り拓かれた日韓関係の新しい局面を、民間の立場からどのように具体化し、後押ししていくかを模索する第一歩として、新浪代表幹事が団長を務めるミッションは韓国・ソウルを訪問し、意義深い対話・交流を行った。

●韓日議員連盟所属国会議員との 昼食懇談会

尹錫悦大統領の英断により 日韓関係は活発な交流が進んでいる

韓日議員連盟所属国会議員との懇談会では、鄭鎮碩(チョン・ジンソク)会長から経済同友会に対し、未来世代のために経済協力をもって日韓関係向上の先頭に立ち、両国のさらなる経済発展につなげてほしいと要望があった。

経済同友会からは両国の関係改善の深耕、未来へ向けた連携の期待を伝えた。また、韓国の若手経営者との交流と、韓国のソフトパワーやエンターテインメントの海外展開方法を今後学んでいきたいとの意見があった。

チョン会長は、経済・政治の大きな問題であるエネルギーコスト、半導体、二次電池など両国で協力する必要があると語った。

新浪代表幹事は、釜山での万博開催

を経済同友会として応援すること、また日韓関係は明るい未来志向、かつ不可逆的に交流していくことが不可欠であり、これを契機に連携を深めていきたいと語った。

韓国側参加者

鄭鎮碩(チョン・ジンソク)

韓日議員連盟 会長

金碩基(キム・ソッキ)

韓日議員連盟 幹事長兼副会長

裴賢鎮(ペ・ヒョンジン)

韓日議員連盟 幹事

重光 昭夫

韓国ロッテグループ 会長

●IT系スタートアップ企業経営者 との懇談会

協力・相互参入、意見交換を継続 スタートアップエコシステムを

懇談会には韓国のIT系スタートアッ

プ企業経営者が参加、テクノロジーや韓国から学ぶべきソフトパワーの世界展開、経済同友会が提唱する「共助資本主義」などについて意見交換を行った。

韓国からは、2023年11月に開催予定のグローバルスタートアップイベントに日本のスタートアップを招待する計画があることや、韓国の優れたスタートアップを日本に紹介し、提携や日本市場への参入を検討したいとの意思が示された。定期的に対話をしていくことで両国スタートアップがお互いの市場への参入を促進していきたい、との提案があった。

韓国のスタートアップエコシステムは、スマートフォンの登場により大きく変わり、その時期に多くのスタートアップが創業し、政府の支援により若者たちが挑戦できる環境が生まれた。先輩起業家が後輩を支援し、協力する文化も根付いているようだ。

ミッション内容

①韓国国会議員との昼食懇談会

日韓連携の必要性に関する意見交換など

②韓国IT系スタートアップ企業経営者との懇談会

日韓の経営者交流、共通課題の解決に向けた連携の可能性など

③秋慶鎬(チュ・ギョンホ) 経済副総理兼企画財政部長官 表敬・懇談会

二国間の経済交流に関する意見交換など

④韓国貿易協会幹部との懇談会

日韓の経済協力の方策についてなど

⑤李昌洋(イ・チャンヤン) 産業通商資源部長官・ 韓国企業人との夕食懇談会

日韓両国の経済界の取り組みに関する意見交換など

李昌洋(イ・チャンヤン)
産業通商資源部長官・韓国企業人
との夕食懇談会





韓国貿易協会幹部との懇談会

また女性起業家も増加しているが、女性が仕事と家族をバランス良く保つことを支援する技術や環境の整備が重要で、問題を解決するためにエコシステム全体で取り組む必要があるとの認識が示された。

欧米に比べ韓国や日本ではユニコーン企業が少ない。この状況を改善するために、韓国と日本の経済や市場、企業間の交流や相乗効果の創出を成長のエンジンとしたい。

韓国側参加者

キム・スルア

Kurly 創業者/CEO

キム・チャンハン

Krafton 創業者/CEO

キム・ジョンユン

Yanolja CEO

パク・ジェウク

Socar CEO

ベ・ギンキ

Ridi 創業者/CEO

●秋慶鎬(チュ・ギョンホ) 経済副総理 兼企画財政部長官表敬・懇談会

日韓のパートナーシップ領域は多い 経済交流活発化のため尽力していく

チュ経済副総理から、日本との財務対話も7年ぶりに再開され通貨スワップも数年ぶりに復活したことを踏まえ、さらに経済交流を活発化するために、これからも尽力していきたいとの意向

が示された。また、デジタル時代において、ICTや文化コンテンツなど新しい分野がたくさん生まれていること、日韓でパートナーシップを築ける領域は非常に多く、両国の若いエネルギーや挑戦心、高い専門的な技術を組み合わせることで、高いシナジーが生まれるのではないかと語った。

大企業のみならず、若いベンチャー企業が交流して新しいビジネスを生み出し、両国の発展につながっていくことに期待を示し、政府も必要な支援をしていくと表明した。また両国の成長につながるためには頻繁な相互交流が必要であり、経済同友会でベンチャー企業や他の企業との交流の場を作してほしい、との要望があった。

●韓国貿易協会幹部との懇談会 経済安全保障はますます重要 日米韓の3カ国の協力が不可欠

具滋烈(クリストファー・コー)会長をはじめとした協会幹部との懇談会では、経済団体同士の今後の交流・連携可能性について意見交換を行った。

コー会長は、デジタル・GXなどさまざまな領域で連携できる可能性が高く、協議のための窓口・チャンネルの必要性を強く感じており、経済同友会と緊密に連携できれば多くのことが実現できると語った。

意見交換では、経済安全保障の重要性、海外展開、官民連携の動きなどに



李昌洋(イ・チャンヤン) 産業通商資源部長官

ついて議論が交わされた。

●李昌洋(イ・チャンヤン)産業通商資源部長官・韓国大企業経営者との夕食懇談会

夕食懇談会では、韓国大企業経営者11人、経済同友会参加者12人が両国の将来について語り合った。

新浪代表幹事は挨拶で、経済同友会は経営者が個人で参加している組織であるゆえ、その強みである経営者個人の個性や一人ひとりの発信力・身軽さ・自由さを活かし、多様な方々と連携を広げ、両国の発展に貢献していきたい、と語った。

●まとめ

今回の代表幹事ミッションは、日韓関係改善の機を捉え、わずか半日の日程の中で秋慶鎬(チュ・ギョンホ) 経済副総理、李昌洋(イ・チャンヤン) 産業通商資源部長官、韓日議員連盟所属国会議員、韓国を代表する大企業、IT系スタートアップ企業経営者の方々と懇談を実現し、多層的で有意義な意見交換の機会となった。参加した本会会員も大きな刺激を受け、本ミッションは成功裏に終えることができた。

今回の訪韓を出発点とし、経済同友会は今後も未来志向の日韓関係、特に経済関係の深化や共通課題の解決に向け、本会らしい取り組みを企画・実施し、両国企業や経営者の連携・協力の機会を創出していく。

日韓連携の機運が高まっている 具体的な果実を生み出すために 迅速な行動と継続的な対話を

グローバル化推進委員会 (2023年度)

日韓交流担当 委員長／玉塚 元一

(インタビューは8月28日に実施)

韓国・尹錫悦政権の誕生以降、日米韓3カ国間で政治・経済の強力な連携を構築しようとする動きが加速している。経済同友会でも新浪新体制がスタートしてから初の海外ミッションとして韓国を訪問。両国の関係強化から生み出される価値とは何か、玉塚元一委員長が語った。

世界の激動の中で高まる 日韓連携の重要性

ここ数年間で、グローバル経済を取り巻く地政学的リスクは大きく様変わりしました。米中の緊張関係や、ロシアによるウクライナ侵攻に起因する欧州各国の動きを見るにつけ、5年前の世界とは環境が一変したと言っても過言ではありません。

そうした地政学的状況の変化の中、尹錫悦政権の誕生以降、米国も交えた政治レベルでの対話が活発になっています。今年8月に開催されたキャンプ・デービッドでの日米韓首脳会談はその象徴的な出来事であり、安全保障やグローバルサウス外交、グローバルヘルスや草の根協力の推進など、3カ国間での多岐にわたる協力関係の構築にかなり踏み込みました。各国トップの強い決意が示されたこの会談を契機に、関係構築の流れは今後も一層拡大していくことでしょう。

グローバルに活動するわれわれ企業の側は、経済活動の面で両国がどう連携を図ることができるのか、どんなビジネスチャンスがあるのか、戦略的に

考えていくべき局面になっています。政治レベルでの急速な関係構築を受け、経済界にも迅速な行動が求められているのです。

経済連携の好機と捉える 韓国のリーダーたち

新浪代表幹事の新体制となった経済同友会として、こうしたメッセージをスピーディーに発信する意味も込めて、新体制発足後わずか2カ月での海外ミッションとして韓国を訪問しました。

韓国政財界に幅広い人脈を有する韓国ロッテグループの重光昭夫会長、韓国スタートアップ企業との連携に尽力されている近藤正見ジェームス幹事(国際文化会館理事長)に多大なご協力をいただき、尹政権の経済政策を担うリーダー、韓国国会議員、経済団体幹部、IT系スタートアップ企業経営者、大企業経営者との会談が実現しました。

経済副総理や議員との対話では、日韓関係が良化している今、互いを学び合い、それぞれの強みを出し合うことで何らかの付加価値を生み出せる機会にあることを確認しました。デジタル・GXなど多様な領域で連携できる可能性

玉塚 元一 委員長

ロッテホールディングス 取締役社長

1962年東京都生まれ。85年慶應義塾大学法学部卒業、旭硝子(現AGC)入社。ファーストリテイリング、ローソン取締役社長などを経て、2021年6月ロッテホールディングス取締役社長(現任)。2014年9月経済同友会入会。22年度より副代表幹事。16年度サービス産業活性化委員会、17年度マイナンバーPT、18年度デジタル政府・行革PT、19年度サービス産業の生産性革新PT、20年度政治改革委員会の各委員長。21年度より未来選択会議世話人、23年度グローバル化推進委員会日韓交流担当委員長。

が高く、そのためのチャンネル構築の重要性を認識できました。

五つのレイヤーとの懇談で、それぞれが韓国経済の中でどのような役割を担って、今後の日韓連携についてどのような考えを持っているのかを知ることができました。

特に、20年ほど前から続く韓国のベンチャー・スタートアップ企業ブームはどのような背景から生まれ、スピーディーな事業拡大がなぜ可能であったのか、その知見に触れられたことは非常に有益でした。また経済同友会が掲げる民間主導による社会課題解決を行うことで、経済成長と課題解決を図る「共助資本主義」の意義について、お伝えすることもできました。

韓国の政財界のリーダーは皆、日韓の経済交流について非常に前向きに考えています。今後のより深い結び付きを構築する上でのキックオフとして、非常に良い機会となりました。

戦略的分野を見極め、深掘りし、 高い付加価値を生み出す

今回、両国間に横たわる経済・政治の課題として、エネルギーコスト、半



韓国企業人との夕食懇談会

導体、バイオ、EVバッテリーといったいくつかの分野が挙げられることを確認できました。これら戦略的分野において、互いの技術、ノウハウを出し合い、いかにグローバルな事業創造ができるのかが問われています。

その際、米国も交えた3カ国間で、各国のインタレストやノウハウを抽出し、グローバルサウスも含めグローバル市場の可能性をつぶさに観察する。それらを掛け算していくことで、価値ある事業、価値ある製品を作っていくことができるのではないのでしょうか。エネルギー、通信、マテリアルなど、高い将来性が見込まれるテーマやセクターに絞って、より深掘りをしていく。経済同友会グローバル化推進委員会においても、今後そうした各論に重点を置いた往来をさらに積み重ねていければと考えています。

スタートアップ企業の交流に関しては両国の経営者の世代が近いこともあり、スムーズかつスピーディーに関係構築の拡大が期待されます。韓国で今年11月に計画されているグローバルスタートアップイベントには、経済同友会会員をはじめ日本側経営者が参加す

ることを計画しています。逆に日本でスタートアップ経営者の会合の場を作って韓国企業を招くことも検討しています。そうした多様な交流が自然な形で拡大していくものと考えています。

両国の強みを掛け算して 不可逆的な対話と価値創造を

今後の日韓関係に向けた課題としては、尹政権下で高まった日韓交流の機運が今後も継続するの点です。2024年には韓国国内で総選挙を控えますし、韓国の大統領は任期5年で再任はありません。

今の機運を継続する上では、米国を含めた多国間での事業創造が一つの大きな鍵となるはずだ。文化の相違点を互いにリスペクトし、スピード感を持って事業創造を展開していく。そうすることで、不可逆的な関係ができていくのではないのでしょうか。

日本でも韓国でも、大枠では関係構築による付加価値の創造に対する期待値は高まっています。しかし本当に大事なのは今後、どれだけ具体的な果実を生み出せるのかということです。そのためにもまず大切なのは、継続的な

対話です。グローバル化推進委員会としても今後、定期的に韓国を訪問する機会を持つのと同時に、韓国の経済人に日本に来てもらう機会もどんどんつくっていきたく考えています。

私自身、ロッテという日韓にまたがる企業に携わる中で、それぞれの国には異なった強みがあると感じます。韓国企業には意思決定の速さ、政府やアカデミアとタッグを組み特定分野に一気呵成に攻め込む集中力、各トップのリーダーシップの強さといった日本が学ぶべきものがあり、他方日本企業にも、きめ細やかさ、企業同士の横のコラボレーション、品質に対するこだわりといった強みがある。両国の強みを掛け算すれば、必ずや大きな価値創造の力になると日頃から考えています。

会員の皆さまにも、ぜひ積極的に、対話にご参画いただきたいと考えています。



詳しくはコチラ

日アフリカ・ユース起業家フォーラム

若者による起業・活躍を日・アフリカの共通課題として

日本が主導してきたアフリカ開発会議(TICAD)の初開催から30周年にあたり、経済同友会と国連開発計画(UNDP)は8月28日、アフナ・エザコンワUNDP 総裁補兼アフリカ局長の来日機会を捉え、「日アフリカ・ユース起業家フォーラム」を共催した。

本会とUNDPは2019年のTICAD7の際に、アフリカビジネスを通じた持続

可能な開発目標(SDGs)の達成に向けた協力趣意書を締結。2022年5月にはTICAD8のプレイベントとして、アフリカの社会課題解決を目指し活躍する、現地と日本それぞれの女性起業家との交流会を開催した。

アフリカの人口の60%を占める若者(25歳未満)はアフリカの開発、社会課題解決、成長の重要な担い手である。第2回目となる本フォーラムでは、アフリカの若手起業家の活動の現状や、克服すべき課題などについて議論が行われた。



開会挨拶(要旨)

情熱と行動力のある
若手起業家の役割が重要

岩井 睦雄 副代表幹事

日本たばこ産業 取締役会長



経済同友会はTICAD IVの直後、2009年に初めてアフリカに関する独立した委員会を設置し、アフリカの最新情勢や日本との関係を調査・研究してきた。以来、有識者を招いての勉強会、アフリカのリーダー層との情報交換、ミッション派遣などに取り組み、日本からアフリカへのビジネスの流れを強く、大きくするために活動した。UNDPの皆さまとも折々に交流の機会をいただいている。

コロナ禍を経て、アフリカにおけるヘルスケア・農業・食料・教育・グリーン・デジタル分野などの課題を解決するためには、情熱と行動力のある若手起業家の果たす役割が重要だと考えている。本日は総裁補の基調講演を皮切りに、アフリカの課題解決に取り組むアフリカの若手起業家、そして日本の政治、アカデミア、大企業など多彩なステークホルダーに、それぞれの立場からアフリカの潜在性や日本とアフリカのパートナーシップの可能性が示されるものと楽しみにしている。

基調講演(要旨)

アフリカ人口の77%は35歳未満
アフリカ大陸自由貿易圏との
パートナーシップを
アフナ・エザコンワ

国連開発計画(UNDP)総裁補
兼アフリカ局長



3点申し上げたい。まずアフリカ人口の77%は35歳未満であり、私たちは彼らが表舞台で活躍することをサポートしていく必要がある。また企業の80%以上が小規模企業で、その多くがインフォーマルセクターに関与している。三つ目に、アフリカ大陸自由貿易圏(AfCFTA)*における新たな展開への期待である。

アフリカの若者を支援するためには、アフリカと日本企業が新たなパートナーシップを促進する必要がある。AfCFTAは13億人の市場を生み出し、地域のバリューチェーンが強化される。その分野は農産物加工食品・繊維・自動車・ハイテク・サービスなど多岐にわたる。これらの分野で日本は専門知識や競争力があり、実績を持っている。日本企業には、アフリカのスタートアップとの合弁事業への投資を訴えたい。アフリカの若者との合弁事業は新たな開発モデルに対する日本の決意を示すことになり、日本とアフリカ相互の利益になるだろう。

さらに、知識と技術移転への協力も必要だ。例えば2021年には、南アフリカで若者や女性向けに自動車の訓練やリスクリングの制度が日本政府、UNDP、トヨタによって立ち上げられ、見習うべきモデルとなっている。こうした取り組みをアフリカ全土に広げたい。

AfCFTAは日本とアフリカのビジネスパートナーシップの促進に全力で取り組んでおり、ポートフォリオ投資を通じて農産物・包装・化学製品・フィンテックなどの分野で生

産能力強化、輸出準備の創出を促している。日本政府にはこの取り組みへの参加を進め、アフリカの構造的な経済変革と持続性への貢献をしていただきたいと思う。

アフリカには機会がある。日本とアフリカのスタートアップ企業のパートナーシップの拡大を強く望みたい。日本にとってまたとない機会である。

*アフリカ連合(AU)加盟の54カ国・地域が署名しているアフリカ大陸単一市場の実現のための枠組み。自由貿易協定(FTA)として、域内関税の引き下げ、自由な取引を目指す

パネルディスカッション(要旨)

重要な人材育成プログラム「ABEイニシアティブ」

白戸 まずアフリカ出身の若い二人の起業家に、ご自身の取り組みについてお話しいただきます。

ガイ・ンブツ 私はセネガルの高校を卒業後、文部科学省の奨学金を得て日本に留学しました。1年間日本語を学び、その後大学で機械工学を学びました。現在は日本学術振興会の特別研究員になり、太陽エネルギー専攻の博士課程に在籍して、集光ミラーの研究などを行っています。また、「日の実221」という会社を立ち上げ、セネガルのインフラ不足などによる青果物市場の課題解決に取り組んでいます。セネガルでは流通や市場、保存・加工の問題で収穫後の損失が大きいため、これらの課題を解決した新しい加工ブランドを作ることが事業の主な目標です。社員には日本人もおり、日本人投資家のサポートも受けています。日本企業のアフリカへの進出にも協力したいと思っています。

フォラヤン 私はこれまで5,000人以上の起業家やスタートアップに対して、コーチやプログラムマネージャーなどとしてサポートしてきました。現在はあるイノベーションハブのCEOを務めています。リーガルテックのスタートアップも創設しました。私たちの取り組みは世界中から多額の資金の投資を受けています。

2022年末時点でアフリカのスタートアップは約31億ドルの株式資金を調達しています。これは若者の起業家精神がアフリカ大陸のバックボーンであり、イノベーションや雇用創出、経済成長をけん引していることを示しています。しかし資金調達のアクセスや経験豊富な人材の不足、インフラの制約、規制のハードルなどの課題もあります。

アフリカの若者が留学生として日本の大学の修士課程で学び、日本企業でインターンシップを経験する機会を提供するプログラム「ABEイニシアティブ」は重要な存在です。アフリカの産業発展に貢献し、日本企業がアフリカで事業を展開する際の水先案内人となれる若手人材を育成しています。日本政府や関係者などの継続的な支援があれば、アフリカの起業家は課題を克服し、革新的アイデアによってビジネスを成功させることができるでしょう。

投資と技術を提供するプラットフォームを

白戸 アフリカに投資している国はフランス・英国・オランダ・米国・中国などが上位ですが、これに比較して日本企業の投資は少なく、この数年減り続けています。日本に求めたい支援や枠組みを教えてくださいませんか。

ガイ・ンブツ アフリカが求めているのは投資と技術移転です。日本の起業家からもセネガルに投資し、技術を移転しようとする動きがありますが、そのためのプラットフォームがあれば、いろいろなプロジェクトが実現できると思います。

フォラヤン 新しいビジネスをつくるための投資を必要としているのは間違いありません。JICAからはアフリカのスタートアップに資金提供をしていただき、アグリテックやヘルステックなどのスタートアップが立ち上がっています。今、若者や女性を対象とした投資効果の高いプラットフォームをつくらうとしている私たちの姿を見てほしいですし、協力してほしいです。

豊田通商の取り組み

白戸 お二人の話を受けて、日本側の取り組みの説明をお願いします。

木村 豊田通商はアフリカ54カ国全てにプレゼンスがあり、181のグループ会社で2万3,000人の社員が働いています。四つの事業分野(モビリティ、ヘルスケア、コンシューマー、電力・インフラ・テクノロジー)でビジネスを展開しています。伝統的な商社のビジネスに加え、アフリカでの現地生産、小売事業を拡大することで、経済成長と中間層の拡大に貢献したいと考えています。人材育成は最も重要な分野と認識し、安全第一、カイゼンの意識をグループ会社に浸透させています。職業訓練ではトヨタアカデミーをケニアとアンゴラに設立し、ウガンダでは国連難民高等弁務官事務所(UNHCR)と連携して、難民の自立支援のための自動車修理士の訓練も提供しています。スタートアップとのパートナーシップについては、モビリティとヘルスケア分野に特化したスタートアップに投資をしています。例えば、ヘ

モデレーター



白戸 圭一

立命館大学
国際関係学部 教授

パネリスト



アフナ・エザコンワ

国連開発計画 (UNDP) 総裁補
兼 アフリカ局長



アイサトゥ・ガイ・ンブツプ

東京農工大学太陽エネルギー工学専攻 博士後期課程
日の美221 社長兼アイシャコンサルティング副社長



ブソラ・ペレス・フォラヤン

九州大学法科大学院
ABEイニシアティブ生

ルスカ分野では主に医薬品卸売事業を手掛けていますが、アフリカでは患者が必要とする医療サービスへのアクセスが欠如しており、豊田通商は遠隔医療・保険などで患者と医療サービスの溝を埋めてくれるスタートアップに投資しています。スタートアップにとって、大手企業が独自ではできない分野をカバーすることで、お互いに事業成長する事例だと思います。

東大ではグローバルサウス、アフリカとの連携を重視

染谷 私はこの3月まで東京大学で工学部長をしていましたが、任期中はアントレプレナーシップ教育に力を入れていました。東京大学では、学生のマインドセットがどんどん変わってきています。昔は優秀な学生の多くは卒業後、大企業や政府機関に進んでいましたが、今は起業したりスタートアップに就職したりするケースが増えています。今年3月までに東大発スタートアップは526社、そのうち16社は株式上場し、60社はM&Aをしています。昨年新たに46社スタートアップができましたが、これを10倍にする計画を進めています。そのためグローバル化、ディープテックコミュニティとの連携、ソーシャルアントレプレナーの育成を重視しています。

最重要課題はグローバル化で、グローバルサウス、アフリカとの連携を重視していきたいと思っています。アフリカはモバイルマネーの普及率が世界一であり、スタートアップへのIT投資も成長し、数々のユニコーンも生まれています。東大ではアフリカワーキンググループを立ち上げ、東大でアフリカを研究している大学院生や研究室を一つのネットワークの下に集め、研究や知識収集を強化しようとしています。そこで学んだ学生がソーシャルアントレプレナーとしての力を強化して日本を飛び出し、アフリカで課題を解決する人材になれるように、育成に力を入れていきたいと思っています。

経済同友会有志が立ち上げたファンド「&Capital」

白戸 洪澤さんは、投資の最前線に立っていた立場からア

フリカのスタートアップをどのように育成していくかを含めてお話しください。

洪澤 15年ほど前のTICAD IV (2016年) 開催のタイミングで、日本はアフリカ向け投資は眼中にないと気づきました。その後の経緯で、経済同友会でアフリカに精通する会員が集まって今年の1月に立ち上げたのが「&Capital」です。本会は40年前にもアジア向け投資をする「日本アジア投資」という会社を立ち上げたことがあり、現在は上場会社になっています。&Capitalは運用会社なので経済的リターンを求めるのは当然ですが、社会的課題に応えるインパクト投資のファンドを運営します。そのようなファンドは欧米では以前から存在していますが、財団や開発機関によるものです。われわれのファンドの特徴は経済同友会有志の下で立ち上げたこと、つまり投資家は日本企業です。投資家はパートナーであり、横の連携を組みながらアフリカでパートナーシップをつくるのが大事だと思っています。経済同友会はその知見を活かしながら、若者に知見を与えることができます。

TICAD VIの提言に「慈善」という文字、日本の理解の遅れ

鈴木 私は2021～22年、岸田内閣で外務副大臣を務めた際、自ら希望してヨーロッパとアフリカを担当しました。TICAD8成功に向けて準備中、TICAD VIの提言を見ることがあったのですが、提言の最初に「慈善」という文字があり、衝撃を受けました。

TICAD開始から20年以上を経て、アフリカでは経済も変わり、民主化も進展し人も育ってきた中であって、「慈善」と表現する日本は何も理解していないのではと思いました。外務省はTICAD VI以降は官民連携、民間投資を標榜していましたが、それがどう形に結び付いているのかを見るために、TICAD8では登壇者として20代から自らアフリカに行ったスタートアップ経営者など4人を招きました。日本とアフリカは共に成長するパートナーであり、アフリカと共に悩み、同じ方向を見ながら一緒に未来をつくっていくというマインドセットが必要です。

パネリスト



鈴木 貴子

衆議院議員
日本・アフリカ連合友好議員連盟



染谷 隆夫

東京大学
執行役・副学長



木村 和昌

グローバルサウス・アフリカ委員会 副委員長
豊田通商 執行幹部
アフリカ本部新規事業開発COO



渋谷 健

グローバルサウス・アフリカ委員会 委員長
シブサワ・アンド・カンパニー 代表取締役
&Capital 代表取締役CEO

日本の若者のアフリカ経験はまだ少ない プラットフォームやネットワークが重要

エザコンワ 私は、アフリカに長く住んだことがあるという日本の若者にあまり会ったことがありませんが、もし長期間滞在した人の情報があれば、続く人の役に立つと思います。彼らの経験について日本でワークショップをするのもいいでしょう。経験は人生に変化を起こす一番のアプローチになるはずです。

白戸 日本の学生が立ち上げたスタートアップには、アフリカは視野に入っているのでしょうか。

染谷 数で言うと限られていますが、アフリカでビジネスをしている東大発スタートアップもあります。今後も増やしていきたいと思っています。成功しているソーシャルアントレプレナーにヒアリングをしましたが、大学を休学して世界を見て、「自分にやれることがある！」と感じて起業した人が多かったです。大学に在るだけでなく世界を、アフリカを見て、問題を考えるきっかけをつくってほしいと思っています。そのためにも、海外に出ていきやすい大学の環境を整えていきたいと考えています。

渋谷 文部科学省のプログラムで「トビタテ！留学JAPAN」という留学制度があるのですが、その制度でアフリカに行っている人は300人くらいいると聞きました。彼らとの勉強会を開いたところ、対面・オンラインそれぞれで約40人ずつ集まりました。大企業・外資系を含めいろいろな組織から参加者がいて、どの会社にもアフリカフリークのような日本人はいて、ネットワークは存在していると思いました。

白戸 日本の若者にアフリカで経験を積んだ人が少ないのも確かですが、日本はアフリカで経験を積んだ人が活躍しやすい社会ではないということかもしれません。豊田通商は、どのようにしてアフリカにチャレンジしてきたのでしょうか。

木村 従来の商品軸での組織体制では欧米、アジア、中国などにおけるビジネスの優先順位がどうしても高くなりますが、ポテンシャルあるアフリカ事業に中長期的視点で取

り組むために、全社戦略の一つとして2017年にアフリカ本部を立ち上げました。その結果、アフリカ本部員一丸となって、「WITH AFRICA FOR AFRICA」の思いを胸に取り組んでいます。

白戸 「慈善」という言葉にショックを受けたという話がありましたが、日本の企業にそういった意識はまだ残っていると思います。どうすればそれが変えられますか。

鈴木 日本人が自らアフリカに行って、五感で感じるのが重要だと思います。TICAD8でスタートアップを一つの軸にしようと訴えた理由は、大企業に所属する日本人が人事異動でアフリカに行くのと、自らの意思で飛び込むのでは熱量が違うと感じたからです。日本とアフリカが共に成長するパートナーになるためには、個人の情熱を大切に、そういう人をどうやって見つけていくか、プラットフォームをどうつくっていくかが重要だと思います。

エザコンワ アフリカには54カ国があり、とても多様で、開発のステージもさまざまです。アフリカ市場には日本のものが多く輸入されていますが、日本企業は輸出するだけでなく、アフリカで生産をする可能性にもっと目を向けてほしいです。自動車の一部のパーツは生産されていますし、自動車生産の人材育成も進んでいます。アフリカでは金属や革などの資源が産出されているので、それを活かした製造業なら可能性があると思います。

閉会挨拶(要旨)

TICAD9で新しいマインドセットを

日本とアフリカの関係を変えるためには、慈善ではなくビジネスの観点で話をし、将来のソリューションを一緒につくっていくというマインドセットが重要です。それができれば次のレベル、エンゲージメント、パートナーシップに進んでいき、それが未来の成功へのチケットになるでしょう。TICAD9は、そんな新しいマインドセットをつくっていく場所になると思います。アフリカはこれから発展していく場です。アフリカと共に学び、努力をすることで魔法を起こすことができるでしょう。【アフナ・エザコンワ】

日本再興ラストチャンス “観光立国”

経済学者・成田悠輔氏と経営者との対話を通じて、日本を、経済を再興させるアクションプランをYoutubeで発信する「日本再興ラストチャンス」。今回は、日本は観光大国になれるのかをテーマに議論しました。



進行

佐々木 紀彦

オープンイノベーション委員会 副委員長
PIVOT CEO

インバウンド需要は日本各地を活性化し、 観光産業を発展させる

佐々木 本日は「日本はどうすれば観光大国になれるか」をテーマに議論を進めていきます。コロナ禍からの行動制限が廃止され、訪日外国人数はコロナ禍前の7～8割まで回復してきました。観光大国として発展していくために、3人の経営者の方々に提案をしていただきます。最初に、成田さんからテーマに関して一言お願いします。

成田 まず、素人質問があります。何千万人と来日している一方で、観光客の滞在は長くても2週間くらい、つまり一年中住んでいる人の数十分の一の時間ですよね。だから観光客消費は国内の家計消費に比べるとせいぜい数%にしかならないという見方もできます。それがこの国を支える基幹産業になれるのか、あるいは違う側面、文化やアイデンティティー、国のブランドのようなものをつくる産業として重要なのか。いろいろなご意見を伺いたいと思います。

伊達 数字については、違う見方ができます。インバウンド需要は2019年に4兆円強まで伸びたのですが、対世界輸出額という見方をすると、自動車の12兆円に次ぐ規模です。日本を支える重要な産業として捉えられるのではないのでしょうか。

アトキンソン 日本にとっての観光産業の重要性をいくつか確認しておきたいと思います。まず消費する人数が増えるということは人口減が進む社会において大きな意味があり、地方の観光地の死活問題にもかかわります。

また、日本人客だとどうしても盆と正月に移動が集中しますが、世界各国はそれぞれ旅行のピーク時期が異なります。観光産業の稼働平準化には抜群の効果です。さらに雇用や周辺店舗など波及効果も期待できます。外資系ホテルも基本的には現地雇用による運営ですので、その土地に対する波及効果が大きいわけです。輸出産業でありながら、ほとんどの消費が国内で起きます。世界的には波及効果まで入れると、観光産業がGDPの約11%を占めるともいわれています。

山野 波及効果には注目すべきだと思います。飲食業や食材や食器といった産業にかかわりますし、宿泊が増えればリネンサプライなどの需要も拡大します。

訪日外国人数が回復し、 1人当たりの消費単価も拡大傾向

佐々木 観光産業の現況ですが、2023年6月時点でコロナ禍後初めて月間の訪日外国人数が200万人を突破してきています。韓国、台湾、中国からの訪日客数が上位を占め、消費先としては2019年次に比べて宿泊費の割合が増加している傾向も見られます。政府は2030年に訪日外国人数6,000万人を目指すと発表しました。こうした数字をどのように見ていらっしゃるでしょうか。

伊達 訪日外国人の伸びはさらに続くと見えています。日本でのイベント開催ニーズも多く、秋口から訪日客も増えるでしょう。補足したいのは消費単価の上昇部分です。高単価のホテルが増えてきたことも影響して、宿泊費が増えているのかもしれませんが。実際に高単価ホテルから埋まっている傾向があります。ただしコロナ禍後、中国からの団体旅行に制約があったので、解禁されると傾向

日本再興ラストチャンス

経済同友会とビジネスメディアPIVOTがコラボレーションし、YouTubeで配信する未来志向の政策トーク番組。「失ってしまった」30年を経て、これからどのように日本を、経済を再興すべきか。毎回1テーマを設定し、経済学者・成田悠輔氏と経営者との対話を通じて、解決に向けたアクションプランを提案します。



成田 悠輔

イェール大学 助教授



伊達 美和子

副代表幹事
観光再生戦略委員会 委員長
森トラスト 取締役社長



山野 智久

観光再生戦略委員会 委員長
アソビュー 代表執行役員
CEO 代表取締役



デービッド・アトキンソン

小西美術工藝社 取締役社長

は変わるかもしれません。一般的には訪日客が増えると日本での過ごし方も多様になるため、平均単価が下がることも想定されます。

アトキンソン 円安になることがインバウンド誘致効果につながるかどうかは確認されていません。一方、多くの方は自分なりの旅行予算を決めますが、1ドル110円から140円に変わると、日本円でより高いものを選びやすくなります。つまり、円安によって訪日外国人が使う金額が上昇する。今は交通費が高騰しているので、高単価帯での消費をする層が来ています。これから訪日客が増えるほど消費総額は増えますが、1人当たり単価は下がっていく可能性があります。

成田 コロナ禍前の訪日外国人数が完全に戻っているわけではないにもかかわらず、宿泊価格がかなり上昇してきている背景は何なのでしょう。

山野 ダイナミックプライシングの活用が進み、需要と供給を見ながら価格設定するようになった影響はあるでしょうね。

伊達 人手不足によって従業員が対応できる範囲が限られると、高単価な客室に絞って優先販売します。需要が増え、高単価でも予約が埋まる昨今の状況があります。ただし、世界的にもホテル価格が上昇していますので、日本のホテルは高価格帯であっても相対的に安く映っています。為替も影響して、海外客の高価格帯ホテル利用が進んでいるという構図ではないでしょうか。日本のサービスクオリティーを考えると、海外並みの価格に上げてもおかしくはないと思う人もいます。

「持続的な投資」「経営戦略と戦術を持つ」
「観光税の導入」

佐々木 ここで、観光大国になるための提案を三つずつしていただき、議論していきたいと思います。

伊達 まず、観光は成長産業だということを確認しておきたいと思います。世界の海外旅行者は増えていくという統計が出ており、インバウンド需要をうまく受け止めればさらに成長できます。政府目標の6,000万人という数字が保守的だという、海外の声も耳にするほどです。ただし、成長産業にしていくには成長のスパイラルをつくり上げる必要があります。そこで提案の1点目を「持続的な投資」としました。ホテルは装置産業かつ労働集約型産業です。建物が商品であり、人への投資も含めて強化していくことが、価値を出すために欠かせません。

国内旅行については、2004年ごろから消費が下降傾向だったのですが、2014年ごろに増加傾向に転じました。これはインバウンドブームが始まったことと合致します。投資が進み、国内旅行の需要増にもつながりました。

成田 具体的にはどういうところへの投資が必要だとお考えなのでしょう。

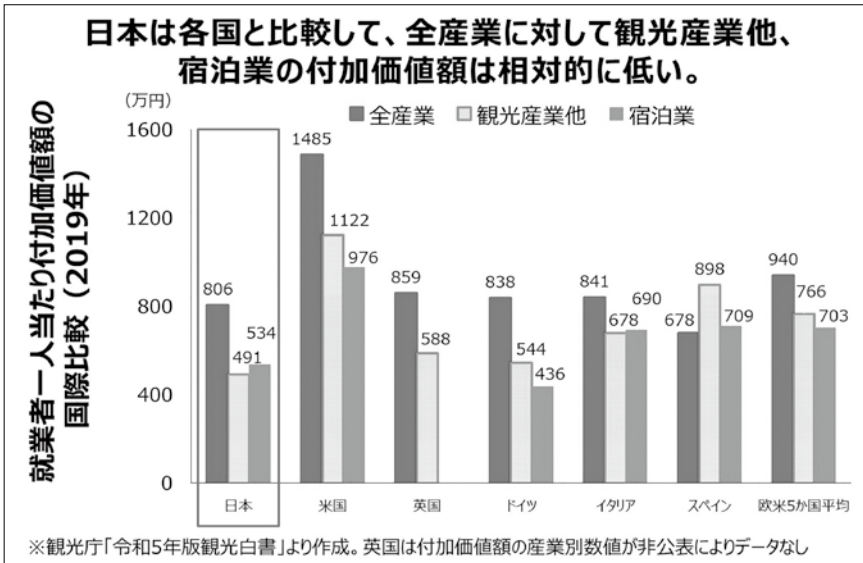
伊達 例えば新しいホテルを開業する、あるいは既存施設でもリノベーションして客室のクオリティーを上げる、といったことが投資の一例です。旅館の内部を全面改装し、温泉付きの客室を増やすといったことが付加価値となり、客室単価も上げられます。コンセプトualに作り込んで付加価値を上げるということは、投資しないとできないことです。

成田 投資戦略が足りていないホテルや旅館が多いわけですね。

伊達 そう思います。2点目の提案は経営戦略と戦術を持つということ。ポイントとなる数的指標を決めて、それをどう改善するか考えていく。つまり戦略目標を持ち、方法論としての戦術をつくっていくべきだと考えます。指標と言ってもいろいろとあります。稼働率だけでなく、平均金額、原価率、結果としての利益率などを見ないと、儲けの実態が見えなくなります。

最近注目されてきている指標は従業員1人当たりの付

観光産業の付加価値額



提供:森トラスト

加価値額です。政府統計を見ると、諸外国に比べて日本の数字が非常に低いことがわかります。国内の他産業と比べても低い。低いということは、儲けが出ていないということです。業界として、まずは国内の他産業と同水準を目指していくべきでしょう。実際に高い付加価値額を出している施設をベンチマークとし、方法論を吸収して実践すること。このスパイラルをつくらないと、真の観光産業が育たないだろうと思います。

3点目の提案は「観光税の導入」です。観光客が増えると観光公害の問題が生じがちです。住民がバスに乗れない、道にごみが散乱するなどが観光公害の一例ですが、それを改善するのは公共の役割だと思っています。改善の仕組み作りには資金が必要ですから、各自治体で観光税を積極的に導入すべきではないかという提案です。

成田 観光税はどうすればいいでしょうか。

伊達 宿泊税や入湯税の形で導入している自治体は何か所かあります。使い道を特定する目的税として設置できないため、目的が不明瞭だと反対する業界の声もあるのが実態です。とはいえ一番に気にすべき課題は、オーバーツーリズムによって地域の観光産業が壊れ、地域経済も成立しなくなることでしょう。次善の策としての役割を担えるのが観光税だと考えています。観光にかかわるインフラ整備に活用できるような道筋を含めて、税を考えていくことが大事です。

アトキンソン 観光客は公共交通機関を使うし、上下水道や電気も使います。観光産業に限った目的税にしようとする、線引きのようなさまざまな議論が起こってしまうわけです。だから観光税の扱いは一般財源になるわけですが、実際に業界として必要なところにどれだけ引き出せるかという点の検討が大事になってくるわけです。

「DX・生産性の向上」「新規事業者による刺激」「平準化・分散化」

佐々木 次に、山野さんの提案をお願いします。

山野 喫緊の課題として、人材不足が挙げられます。付加価値額、事業収益性の低さが従業員賃金分配率の低さにつながり、人材難を起こしています。離職率の高さも影響し、国内外からこれだけ観光客が押し寄せても、受け皿としての人が足りない状況になっています。その課題解決としての観点から、三つの提案を考えました。

一つ目は「DX・生産性の向上」です。デジタルを活用した作業の生産性向上にはできるだけ取り組むべきでしょう。二つ目は、新規参入も含む「スタートアップ」を挙げました。産業全体の活性化には新規事業者の刺激が大きいですと考えています。一般的には、既存事業を続ける中でジャンプアップをすることは難しいものです。デジタルやデザインに強い他産業から新規プレイヤーが参入し、新しい収益モデルを作っていくことが業界の進化につながると考えています。

三つ目は「平準化・分散化」です。6,000万人の外国人観光客と、活発な国内旅行を受け入れる土壌はあるのですが、皆が集中した時期に訪れると受け皿の量を超えてしまいます。年間を通じて分散化されるようにしていくことが、目標値を現実化します。経済界としては、有休消化率の向上がここに影響してきます。さらに教育界との連携によって学校の休みも調整できれば、家族での平日旅行の可能性も広がってきます。ダイナミックプライシングの恩恵をうまく使うことが一般化してくると、収益性確保なども進むのではないのでしょうか。

成田 二つ目の提案で新規参入に言及されましたが、ど

のような活性化が必要だとお考えなのでしょう。

山野 デジタルツールの活用というだけでも、事業者によってかなり差があります。当社は1万社ほどの事業者と契約をして、各地での体験コンテンツを発掘していますが、時にはインターネット活用そのものを否定する声にも出会います。一方で、他産業から転じたような事業者はうまくツールを活用して事業を広げています。従来の常識にとらわれずに成功するプレーヤーが地域に出てくると、それが見本になって全体的な変化が進みやすくなります。

当社の行っている遊びのプラットフォーム事業も、最初に観光業関係者に相談したときには、難しいと止められました。手前味噌ではありますが、僕のようにまったく違う業界からの参入で新しいタイプの事業ができると、刺激になっていくのではないかと考えています。

伊達 デジタル予約がまだできないものも結構あって、予約が列を成しているような光景はあちこちで起きていると思います。コロナ禍でタクシーの台数が減って、1～2時間来ないということも耳にします。

佐々木 ライドシェアという選択肢があるような気もするのですが。

山野 規制との兼ね合いで難しいとされています。「白タク」と見られてしまう面もありますので。最近是一部自治体で、事業者がターミナル駅まで迎えに行くことを許可しようといった動きが出ていることを見掛けますが、全体としてはなかなか進みづらい状況です。

「単価を上げる」「賃金を上げる」 「設備投資をする」

佐々木 アトキンソンさんからの提案をお願いします。

アトキンソン 「単価を上げる」「賃金を上げる」「設備投資をする」の三つですね。インバウンド観光客は住民でもないし納税者でもない。総合的なコストを払ってもらってしかるべきだと思いますが、意外と政府の委員会でもそこが見過ごされています。しかし産業として考えるなら、収益が上がる仕組みを作ることが非常に重要です。

単価を上げるためには設備投資が必要です。観光地によっては昭和から設備が変わっていない所もたくさんありますが、それでは泊まりたい気持ちにはなりません。単価の設定の仕方も考えるべきです。将来の設備投資も含めて適切に設定していかないと、また劣化が進んだときに放置し、同じことを繰り返してしまいます。経験上、「インバウンド向け」と言うと投資が進みやすい傾向があると思っています。設備投資をすると日本人観光客も来るという伊達さんの指摘もありましたが、そうした効果も含めてインバウンド需要への対応を考えるとよいでしょう。単価上昇にもつなげられるはずですよ。

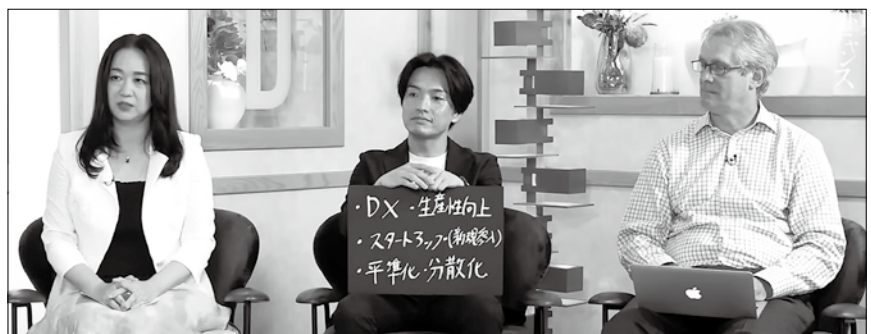
賃金の上昇には、今のところなかなかつなげていません。観光業界は最低賃金で働いている人たちが圧倒的に多いのが実態です。産業として拡大していくには、そこを変えていく必要があります。働く人への還元があってはじめて、その地域への波及効果も高まるからです。

1人当たりの付加価値の話が先ほどありましたが、製造業は全体平均を45万円ほど引き上げています。飲食宿泊業は全体平均を44万円ほど下げています。つまり、飲食宿泊業の水準を上げることは、日本全体の付加価値額平均を大きく上げることにもなるのです。

成田 サービス業の付加価値は対価には反映されない質に表れる、という見方もあります。

アトキンソン 仮にそうならば、他の産業も最低賃金近くになるはずですよ。しかしそうはなっていない。やはり設備投資の少なさが付加価値にも影響していると思います。例えば、かつて盛んだった社員旅行バスツアー向けの旅館だったところが、昔のままで運営しています。今は社員旅行のような需要は大きく減っているのに、昔の価値しかない状態を放置しているわけです。部屋を統合して広くしたり、個別の露天風呂を付けたりして顧客ニーズに合わせる事ができれば、こうした施設でも付加価値が上がります。

伊達 設備投資をした事業者はかなり伸びていると感じます。一方で、投資には資金もいりますので、決断する勇気が出ない事業者もいると思います。以前は新規投資自体が周囲の反対に遭いがちでした。客を取られると見



られたからでしょう。アトキンソンさんの指摘のように「インバウンド向け」と位置付けることは、そうした反対を抑える効果があると思います。

アトキンソン 実際にそういう経験をしました。建設計画に旅館街からの反対が出たのですが、外国人富裕層向けのホテルと分かると収まりました。価格帯も想定する顧客層も、違うところを狙っていましたからね。

伊達 新たな施設ができ、海外の方が多く来るようになると、別の開発も起こるのです。それがエリア全体の変化を起こしていきますよね。

観光産業の発展は 国土の維持発展にも欠かせない

成田 観光はビジネスにとどまらず、国土を支える建築・交通・自然インフラへの投資という側面も大きいと受け止めました。毎年80万人くらい人口が減る国では、新しい宿泊施設や文化施設を維持することが難しくなっています。国を小さく畳んでいかざるを得なくなる。しかし「外国人観光客向け」という選択肢が追加されることで、畳むことなく維持改善があり得ると思えました。

アトキンソン 政府の目標数字は、やろうと思えば達成できるし、もっと増やせると思います。ただし、来日するための旅客機数が限られるとそこで頭打ちになるし、大型客船を増やすにしても、港湾整備がないと現実味がない。さらに良い宿泊施設がないことは決定的に伸びを抑制します。多くの外国人観光客は一日1万円以下の宿に泊まりたいわけではないのです。

6年前に、海外富裕層向けのツーリズムをやろうとしていた知人がいたのですが、「まだ早い」とアドバイスをすることがあります。産業構造としてのピラミッドがまだ日本にはできていないと考えたのです。数年経ってだいぶ環境が整ってきたところに、知人にも「そろそろ大丈夫」と言いました。この先も環境や設備の強化は産業としての伸びに大いに影響してきます。

伊達さんが指摘した観光公害については、行政の対応のまずさに尽きます。住民にも配慮した交通機関の運用など、行政で解決できることが多々あると思います。

伊達 ごみの問題も、清掃回数を増やせば解決していきます。もちろんコストはかかりますので、そこが行政サービスの設計によるところです。

山野 行政サービスの設計は確かにまだ考える余地があると思います。例えば、行政が管理する庭園拝観料は300円くらいのところが多いと思います。地域住民が訪れやすい価格というのが多くの理由ですが、データを取ると、9割が県外客と外国人ということもあります。時には行政サービスとしてプライシングを上げるような決断をすることが、資金の確保のためにも必要になってくるでしょうね。

成田 ここまでビジネスとしての観光について多く伺ってきましたが、他方で観光によって楽しむ、お金を落としてもらおうことを超えて、日本という国でどういう経験をしてもらえればよいのか、何を感じてもらおうとよいのか、という点でのお考えも伺えますか。

山野 やはり日本の文化や人の温もりを体感し、異文化体験を通じたメタ認知を得てもらいたいと思います。自国とは違う「正解」に触れてメタ認知をすることが人生を豊かにすると思っていますので、そうした体験を作っていけたらと考えています。

成田 その点で、日本の「変さ」や「変化しなさ」も、異文化体験につながるのでしょうか。

アトキンソン 「郷に入れば郷に従え」というのは、元々受け入れる側が言うものではなくて、訪れる側が心得ているべきものなのです。同様に考えると、受け入れる側が「日本はこうだ」と言っても始まらない。例えば寿司を食べるにしても、高級店の単価は経済合理性だけでは説明がつかないはずで、寿司ネタだけでなく、空間全体を体験することであの価格になるわけです。説明ができない部分で、払いたいものに払うということでもよい。付加価値というのは日本独自のものでもなく、どの国にもいろいろとあるものです。「日本だから」と語るのは無意味です。単純にいろいろな人が訪れ、それぞれの人なりに何かを感じて過ごしてもらえればよいと思います。

佐々木 話が尽きませんが、さまざまな視点からのご意見、議論をいただきありがとうございます。皆さん話し足りないようなので、今度、居酒屋で飲みましょう！（笑）

こちらにも配信中

※11月号の本コーナー
をご紹介します

日本再興ラストチャンス “グローバルサウス”

■出演者

岩井 睦雄 副代表幹事／日本たばこ産業 取締役会長
牧浦 土雅 Degas Founder & CEO
大野 泉 政策研究大学院大学政策研究科 教授



動画はこちら▼





紹介者

川原 浩

アサヒグループ食品
取締役社長

石井 智康

石井食品
取締役社長



育児とマネジメント

男性の育休や育児参加が話題に出ることが多くなりました。会社経営においては、どのようにこれを進めていくのか悩ましくもあります。私は現在3歳の娘を育てておりますが、育児から自身のマネジメントのあり方を学ぶことが多々あります。

まず、子どもは不確実性の塊です。計画を立てても、ちっとも思い通りには進みません。朝ごはんを食べてほしいのに、パズルで遊び始めたり、来ていく服選びにずっと悩んでいたり、急いでいるときに限って、おむつを濡らしてしまったり、今日は保育園には行かないと主張したり。怒ったところで、先に進みませんし、泣きわめいてさらに遅れます。全部コントロールして、自主性のない子になっても困ります。

基本は忍耐。私はこれを「育児修行」と呼んでいます。終わりや区切りがなく、基本つらいが、気付くと自分自身が鍛えられている感じがします。

日々起こるハプニングに対処し、先回りしながら危険を回避し、できたことを褒め、失敗をフォローし…。常に大変ですが、諦めるわけにもいかず、でもふとしたときに喜びがもたらされる(子どもの笑顔とか寝顔とか)。

あれ、これって会社経営にも通ずるなと思うのです。市役所から配られる育児アドバイスなんて、部下とのコミュニケーションにそのまま応用できます。

- ・子どもの話に相づちを打つ
- ・親の方からも話し掛ける
- ・会話を先回りしない
- ・言葉を考えているときは待つあげる
- ・いろいろな体験をさせる
- ・なんでも話せる環境づくりを

いかがでしょう？

そういう意味では、男性育休の推進は、「育児修行」の参加者が増えることでもあり、女性の育休後の活躍も促進され、組織全体のマネジメント力が上がっていくのではないかと密かに期待しております。

▶▶ 次回リレートーク

遠藤 直紀

ビービット
代表取締役

2023年度経済同友会インターンシップを実施

経済同友会インターンシップ推進協会が主催する、2023年度経済同友会インターンシップが8月から9月にかけて実施された。正会員企業数の増加に伴い、本年は昨年より27人多い179人の学生が参加、実社会での就業体験から多くの学びや気づきを得た。また、今年度より新たにADEKA、オイシックス・ラ・大地、シグマクシス、日本航空、日本たばこ産業、日本レジストリサービス、リコーの7社が学生を受け入れ、実施企業は28社に上った。ここでは2019年に入会以来3回目を実施したケマーズと、前述7社のうちADEKA、リコー、日本航空の事例を紹介する。



客室乗務員の訓練体験の様子(日本航空) ©shiraiwa

ケマーズ

グループ会社の三井・ケマーズ フロロプロダクツと合同で実施。

- 実習期間 8月21日(月)～9月1日(金)の10日間
- 実習場所 本社(東京都港区)、清水工場(静岡県静岡市)
- 参加学生 5人(北海道大学、東北大学、新潟大学、山口東京理科大学、龍谷大学)

■プログラム

- ・ケマーズの事業戦略
- ・理系、文系学生のキャリアを考える
- ・これからの社会におけるフッ素の役割を考える

■企業担当者の声

学生はComfort zoneを抜け出し、学ぶことに意欲的だった。礼儀正しく、社員や協力いただいた他社の方に対しても、誠実にやり取りをしていた。学生同士が良いチームを築き、共に成長し合えた10日間となった。企業側の社員にとっても多くの学びを得る機会となった。

■参加学生の声

○研究開発だけでなく、営業やマーケティング・SDGs・物流・キャリア設計など、大学の授業では学べない実践的なプログラムで、想像以上だった。大学も専攻も異なる仲間がしっかりと目的意識を持って積極的に学ぼうとしている様子に刺激され、私自身もモチベーションを維持することができた。



工場見学で真剣に製品説明を受け 最終日に実習の成果を発表する実習生たち



- 製造のプロセス開発が印象的だった。少ない情報から何をすべきかを素早く理解する力や、各自が理解したことを共有する力、制限時間を意識して成果を出す力が鍛えられた。業務に必要な理解力と協働力のレベルとスピード感を知ることができ、今後の参考になった。
- 最も印象に残っているのはCEOとのセッションです。インターン生の立場でCEOとお話することができるという風通しの良さに衝撃を受け、英語力をもっと磨いて深い話がしたいと思うきっかけになりました。
- 質問をすると、2倍3倍にまで広げて答えていただき、本当に多くのことを学ぶことができた。質問が理解のためにいかに必要なのか気付くことができた。
- 事前学習で企業の調べ方を教わっていたおかげで、ある程度の基礎知識を付けて実習に臨むことができた。実習内容はかなり本格的な部分もあり、事前学習が非常に生きたと実感している。また、事前に目標や目的を立てたことで、非常に効果的な実習を送ることができた。

ADEKA

鹿島工場徹底した安全管理の下、5日間のプログラムを実施。

- 実習期間 8月21日(月)～8月25日(金)の5日間
- 実習場所 鹿島工場(茨城県神栖市)

- 参加学生 6人(北海道大学、東北大学、高知工科大学、山口東京理科大学、工学院大学、東洋大学)

■プログラム

- ・化学品技術課・食品技術課の仕事を知る
- ・ラボ品、実機品の違いを知る
- ・油種による物性差異を知る

■企業担当者の声

学生はととても意欲的に取り組み、成果発表も満足のいくレベルであった。メーカーの生産活動に対する学生の理解も得られたと考えている。

■参加学生の声

- 学内では見られない工業規模の機械に実際に触れ、これまで学んできたことの意味を視覚的に理解できた。また、他の大学の人との交流を通じて、今後の学修や大学院進学など、自身の将来について考えることができた。
- 最も印象に残った実習プログラムは化学品の蒸留。蒸留をラボレベルで行い、分析し、純度が高くなっていることを数値で実際に確認できた。その他の製造工程も体験することができ、感動した。



指導には、多くの社員が参加



実習最終日、全員で成果発表

- 想像していた以上に今、勉強をしている内容が企業でも活かされていることが分かった。インターンシップに参加することで、企業や業界に関する知識だけでなく、人脈や質問力、発表スキルなど期待以上のものを得ることができた。
- 質疑応答の時間を多く取っていただき、現場で働く社員の方と話すことで、大学院進学か学部卒かの意思決定をかなり固めることができた。

リコー

大学生向けプログラムと高専生向けプログラムを用意し、一人ひとりに合わせた手厚いインターンシップ実習を展開。

- 実習期間 ①8月28日(月)～9月7日(木)の10日間
②8月28日(月)～9月1日(金)の5日間
- 実習場所 ①リコー本社(東京都大田区)、市村自然塾(神奈川県足柄上郡)
②沼津事業所(静岡県沼津市)

■参加学生 2人(上智大学、東京工業高等専門学校)

■プログラム

- ・大学生対象：社会貢献プログラムの体験および「若者向けデジタル支援プログラム」の改善提案
- ・高専生対象：「1日1度は出会ってる！感熱紙技術を知るプログラム」の体験・実習

■企業担当者の声

- 両プログラム共に、意欲のある学生を派遣いただいた。
- 学生は真摯^{しんし}で前向きな姿勢でプログラムに取り組んでいた。率直に質問し、臆することなく自身の意見を伝えることができていた。
- 若い方の新しい考えを知ることができ、職場の活性化に

もつながった。派遣元の大学・高専とのつながりができたことにも満足している。

■参加学生の声

- オフィスでのデスクワークやリモートワーク、ボランティア活動などさまざまな活動に参加し、大学では学べない多くのことを学んだ。社員の方々にいろいろなお話を聞かせていただき、働く意義や楽しさについて学ぶことができた。
- 大半の業務で、コミュニケーションが必要となることが新たな発見だった。チャットや会議で何度も情報共有を行い、チームとして仕事を進めることが重要であることを学んだ。
- 最も印象に残ったプログラムは社内報告会。社会貢献活動の提案をしたが、これを通して働くことの責任を実感し、社会人になるための心構えを学んだ。
- 他の学生に伝えたいことは働き方が変化しているということ。学生は将来働く上で自分に合った働き方を考える必要があると思った。



市村自然塾の活動に参加、社会貢献活動を体験

- ・コンピテンシーとキャリアについて考える

■企業担当者の声

- キャリアを意識し始めたばかりの大学1～2年の参加によって、企業側もあらためて「働くとは何か」「職種の魅力」について、捉える機会となった。Well-beingを高める取り組みをしている中、実習生と共に考えていくことで組織の活性化に向けたヒントを得た。
- 弊社はESG戦略の下、地方活性化にも取り組んでいるが、今回は「地域課題の解決」などを専攻している学生も多く、グループワークが活発に行われた。人選した大学にも感謝している。
- 学生の「早期のキャリア意識の醸成」に関与し、担当者自身が喜びややりがいを感じた。

日本航空

航空業界や飛行機のオペレーションについて理解を深め、客室乗務員の訓練体験も行いながら、グループワークを通じてキャリアを考える機会を提供。

- 実習期間 9月4日(月)～9月8日(金)の5日間
- 実習場所 本社(東京都品川区)、羽田空港オペレーションセンター(東京都大田区)他
- 参加学生 6人(小樽商科大学、九州大学、琉球大学、岩手県立大学、龍谷大学、京都橘大学)

■プログラム

- ・航空業界・客室乗務職を知る
- ・地方から世界へ/世界から地方へ

■参加学生の声

- 客室乗務職はじめさまざまな部署の方からお話を伺い、飛行機を飛ばすために多くの職種の支えがあることを実感した。
- チームで一つの目標に向かって努力する力が成長した。限られた時間の中、グループで意見を出し合い、プレゼン発表が成功したときにはとても大きな達成感を得ることができた。

◆その他の企業担当者の声

- 若手社員が未経験者を一から指導・教育する場を作ることができ、自社にとっても良い機会になった。
- 今後も好奇心と学習意欲が高く、前向きな学生の参加に期待したい。
- 参加の目的が明確に定められており、学ぶ姿勢が整えられていた。
- 知識習得に意欲的な学生が多く、コンテンツを用意する側として多くの学びを得た。
- 「自分から発信しないと個の活動にとどまる。それが学生と社会人の違いだと分かった」とコメントしていたことが強く印象に残った。

◆その他の参加学生の声

- 企業、自分、キャリアの全てにおいて、詳細に理解する機会をいただき、働くことの意義を身に染みて感じた。自分の成長にもつなげることができ、人生を歩む上で重要なものとなった。
- 普段かかわり合えない仲間と頭を抱えて考える経験ができた。ビジネスの思考法を基に現象を捉えることは初めてで、うまくいかないことに葛藤を覚えたが、役員や社員の方から直接フィードバックをいただき、何度も話し合いをしたことで、考え方が成長したことを実感した。

が成長したことを実感した。

- コンピテンシーの講義が最も印象的で、社会人として働く上で重要なことを学んだ。
- まずは行動、チャレンジすることで得られるものはたくさんあるので、最初の一步をためらわず、他の学生も経済同友会インターンシップにぜひ参加してほしい。
- 大学1～2年生の時期にインターンシップを行うと、その後の学校生活や将来への考え方が必ず変わる。絶対参加するべき。
- 新規事業提案ではロジカルな考え方についてコンサルの実践を踏まえながら体験し、実際に働く姿を想像することができた。
- 非常に貴重な機会だと思った。でも参加するだけでは意味がなく、主体性を持ってどんどん意見を発信していかなければならないとも感じた。

2023年度経済同友会インターンシップ実施概要

参加企業(正会員28社): ADEKA イオン オイシックス・ラ・大地 キックコマン キッツ 久慈設計 ケマーズ コニカミノルタ 小松製作所 シグマクシス 住友林業 双日 第一生命保険 武田薬品工業 デュポンジャパン TOPPANホールディングス 日本航空 日本信号 日本たばこ産業 日本レジストリサービス 野村ホールディングス 東日本旅客鉄道 みずほ証券 三井住友銀行 三井不動産 森トラスト ユー・エム・アイ リコー

参加大学等(正会員19校): 小樽商科大学 北海道大学 東北大学 新潟大学 埼玉大学 お茶の水女子大学 九州大学 琉球大学 岩手県立大学 山陽小野田市立山口東京理科大学 高知工科大学 工学院大学 上智大学 昭和女子大学 聖心女子大学 東洋大学 龍谷大学 京都橘大学 国立高等専門学校機構

参加学生: 正会員大学1・2年生、国立高等専門学校本科4年・専攻科1年 合計179人

開催期間: 2023年8月16日～9月15日。当期間中に、各会員企業が5日間～1カ月間のインターンシップ実習を実施

経済同友会インターンシップとは

経済同友会インターンシップは、2014年度教育改革委員会の提言「これからの企業・社会が求める人材像と大学への期待～個人の資質能力を高め、組織を活かした競争力の向上～」を具現化するために設立された一般社団法人経済同友会インターンシップ推進協会が、正会員企業と大学などの学生のマッチングを行い、産学連携教育の望ましいあり方を追求、推進するインターンシップです。

◎経済同友会インターンシップの特徴

- ①対象は大学1・2年生/高専本科4年生・専攻科1年生
学生が早い時期から実社会で学び、気付きを得る機会をつくることでキャリア意識を涵養し、以後の学修やキャリア形成に活かします。

②単位認定を行い、正課教育の一環として位置付け

大学・高専では、教員がプログラム内容に関与する正課授業として位置付けられ、意欲ある学生を選抜して実習先へ派遣します。実習生への事前・事後学修を含めた教育指導により学生の成長を促します。

③実習期間は2週間以上

十分なインターンシップ体験のために、おおむね2週間以上の実習期間を確保しています。

④日本を代表する有力企業を中心に学生を受け入れ、交通費・宿泊費を支給

大きな舞台を経験することで、学びの効果を高めめます。また、実習先までの交通費と実習期間中の宿泊費は受け入れ企業が負担します。

経済同友会インターンシップ推進協会

2023年度定時会員総会・会員懇談会を開催

経済同友会インターンシップ推進協会は、6月12日に定時会員総会を開催した。正会員企業30法人、大学等19法人から約70人が参加し、2022年度決算の承認、定款の一部変更、役員を選任等について決議が行われた。また、定時会員総会終了後、会員企業、大学等の関係者が交流する機会として、会員懇談会を開催した。



横尾敬介代表理事挨拶



2019年に設立いたしました当協会は、おかげさまで5年目を迎えることができました。

2020年よりコロナ禍に見舞われましたが、会員の皆さまにはオンラインでの実習実施などの工夫をいただきまして、学生に実社会での学びの機会を提供し続けていただきましたことに、あらためて御礼申

上げます。

学生の成長を後押しするインターンシップは次世代人材の育成に欠かせない、大変有意義な取り組みであり、今後ますます重要になります。これからも会員の皆さまと連携しながら、事業を拡大してまいりますので、ご支援、

ご協力のほど、よろしくお願い申し上げます。

新役員の紹介

総会では、新任の専務理事として穴戸尚子経済同友会調査役(左写真)、新任監事として入澤崇龍谷大学学長(右写真)が選任された。



総会後に開催した会員懇談会

経済同友会インターンシップ推進協会入会のご案内

経済同友会インターンシップの趣旨にご賛同くださる企業の皆さまのご入会をお待ちしています。

経済同友会
インターンシップ
推進協会ご入会の
メリット

◆産学連携教育の望ましいあり方の一つとして、会員大学・高専から高い支持を得ているインターンシップ事業に参画いただくことで、企業として次世代人材の育成に貢献することができます。

◆全国の特徴ある大学・高専から選抜された意欲的な学生を対象に、比較的長期の実習を行うことで、企業や業界に対する理解と認知度の向上が得られ、将来の採用につながる効果も期待できます。

◆実習成果報告会など会員相互の交流機会により、企業の人事・採用担当者と大学・高専のキャリア教育担当者のネットワーク構築につながります。

■入会金：20万円 ■年会費：40万円 ■対象：経済同友会会員所属企業

■問い合わせ先：経済同友会インターンシップ推進協会事務局

■TEL：070-4496-5187

■E-mail：kyokai@doyukai-internship.or.jp URL：https://www.doyukai-internship.or.jp

新入会員紹介

会員総数 1,534名(2023年9月15日時点)



なかじま やすはる
中嶋 康晴

所 属：キッコーマン
役 職：常務執行役員



すずき ともゆき
鈴木 智之

所 属：アリックスパートナーズ・
アジア・エルエルシー
役 職：パートナー&マネージングディレクター



たにむら ひさなが
谷村 尚永

所 属：FPG
役 職：取締役社長 兼 代表執行役員



すがはら ひでむね
菅原 英宗

所 属：NTTコミュニケーションズ
役 職：取締役副社長 副社長執行役員



かじむら けいご
梶村 啓吾

所 属：NTTコミュニケーションズ
役 職：取締役副社長 副社長執行役員



いたくら けいいちろう
板倉 啓一郎

所 属：アデコ
役 職：執行役員 兼 LHH Japan
Country President



もりおか たく
森岡 琢

所 属：ジェムコ日本経営
役 職：取締役社長



たかはし なおし
高橋 直司

所 属：やる気スイッチグループ
ホールディングス
役 職：取締役社長



しまだ なおき
島田 直樹

所 属：ピー・アンド・イー・
ディレクションズ
役 職：代表取締役



ポール デュプイ

所 属：ランスタッド
役 職：取締役会長兼CEO



◆徳島経済同友会からの入会
みき やすひろ
三木 康弘

所 属：阿波製紙
役 職：取締役社長

退会

きとう まさとし
佐藤 雅敏

所 属：三井不動産
役 職：顧問

やまぎき こういち
山崎 孝一

所 属：キッコーマン
役 職：顧問

うえすぎ ともひろ
上杉 知弘

所 属：FRONTEO
役 職：取締役最高執行責任者(COO)

No.862 October 2023

経済同友 10

C O N T E N T S

特集 1

代表幹事ミッション 韓国 03

特集 2

日アフリカ・ユース起業家フォーラム 08

日本再興ラストチャンス

“観光立国” 12

Doyukai Report

2023年度経済同友会
インターンシップを実施 18

経済同友会インターンシップ推進協会
2023年度
定時会員総会・会員懇談会を開催 21

Column

私の一文字 三毛 兼承
「今こそ『学び』続ける」 02

リレートーク 石井 智康
「育児とマネジメント」 17

私の思い出写真館 石井 茂
「四半世紀」 23

新入会員紹介 22



石井 茂

ソニーグループ
社友

四半世紀

左の写真は私が留学した米国コネチカット州にあるイエール大学のスクール・オブ・マネジメント (SOM) の卒業時に、教室の一角で友人と撮影した一枚です。

私は1978年に大学を卒業後、国内の証券会社に入社し債券市場の調査にあたっていました。1970年代後半からオプション理論が実用化されるなど、証券理論では大きな展開が見られた時期でもあり、米国の状況を見たいと思い、社内で公募していた留学制度を活用することを思いつきました。

幸いにも希望したSOMに合格しました。同校は1976年開校とビジネス・スクールとしては後発であったことから、公的・私的を含めた組織のマネジメントに重点を置いたカリキュラムを打ち出し、比較的小規模で運営、金融理論でも特色ある教授が在籍しているといった特徴を持っていました。また、当時からダイバーシティも意識していました。学生を見ると男女比はほぼ半々でしたし、民族の広がりや入学までの経験

もバラエティーに富んでいました。教授との距離も近く、運営自体も手探りでこぢんまりとした印象でした。誰もが新しい環境に適応しようとしており、拙い英語で不安の大きかった私自身も「案ずるより産むがやすし」の心境で臨むことができました。実際、授業が始まると、それまでの知識や経験も通用するのだと実感しました。

その後、多くの友人に恵まれるとともに、新しいことを恐れないことや多様な価値観の中でのバランスを取ることなどを学びました。この2年間は、その後の私自身の生き方に大きな影響を及ぼしました。

写真の3人は卒業後、それぞれの道に進みましたが、「卒業後も連絡し合おう」とした約束は果たすことができています。右の写真はそれから25年後、同窓会で再会した際に、同じメンバーでイエールの中庭で撮ったものです。



イエールの友人と(1987年)



イエールの友人と(2012年)

同友会は
行動する“DO”友会!

産業調査研究会

14グループ合同懇談会を開催しました。



産業調査研究会は会員の自主運営による14グループで構成。メンバーや外部講師による講演、施設見学会など経営者の知見を広める活動、会員相互のネットワーキングの場。同友会を代表する魅力のひとつです。

イラスト・溝口イタル

経済同友

経済同友 2023年10月 No.862 令和5年10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5F
TEL/03-3211-1271 FAX/03-3214-6802 URL/https://www.doyukai.or.jp
編集/経済同友会事務局 制作/CCアーク 印刷/富士フィルムシステムサービス

みんなで描く
みんなの未来

