



# 経済同友

# 6

2023 June

No.859

特集

## 2023年度事業計画

### CLOSE-UP 提言

経済安全保障・科学技術委員会

したたかに、しなやかに生き抜く

経済安全保障の鍵は先端技術と技術インテリジェンス

国際交流委員会

国際秩序が揺らぐ中

国益と自社の利益を見極め欧州との協調体制を築く

中国PT

中国とのビジネス構築にはリスクとチャンスが混在する  
国も企業も「したたか」に

イノベーション戦略委員会

イノベーション創出のための

経営者の意識・行動に絞った実践的なTipsを整理



# 私の一文字

日ASEAN委員会  
委員長  
平子 裕志

ANAホールディングス  
取締役副会長



## めぐ 「運」り動かす

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」。今回は、平子裕志・日ASEAN委員会委員長にご登場いただきました。

**岡西** 「運」は戦をしながら進み、戦をしながら止まるという由来の文字で、力強さを意識しながら書かせていただきました。語源をもとにご存じだったそうですね。

**平子** ANAの社長だった2018年の暮れに『悠久の軍略』という本に出会い、「運」という文字の意味を知りました。その後、コロナ禍になって1年ほど経った2021年の初頭、社内の女性だけが集まる会議に参加したときに、「今年の一文字は？」と質問され、私は「運」と答えました。

**岡西** 本当に大変な時期だったかと拝察します。

**平子** その理由は三つありました。まず、「運」という文字の由来。まさに「軍をしながら進み、軍をしながら止まる。決して平坦ではないが苦勞しながらも前に進もう」と。会社はコロナ禍で立ちすくむ大変な時期でしたが、自戒の念も込めて社員に伝えました。二つ目は社員皆が不安に感じたキャリアについて。「馬車が去っていった後の轍」から「たった一回限りの自分の人生を運ぶ」という意味になったキャリアは運命そのもの。軍の中にこそ運命が動いて新しいキャリアを形成できるチャンスだと励ましました。三つ目は「運ぶ」。航空会社ですから、「今年こそもっとお客さまと貨物を運ぼう」と。少しでも皆が元気になるればとの思いでした。

**岡西** ご自身の強さも必要だった時期だと思いますが、ど

のように行動されたのでしょうか。

**平子** 「会社の品格は社長の力量を超えられない」と知人から言われたことがずっと頭の中にありました。社員の言葉と行動のレベルを引き上げるには、まず自分自身の力量を高めるしかない。コロナ禍では、とにかく社員と共に乗り越えていかねばならないと必死でした。

**岡西** オンラインでの社員対話を続けられたとお聞きしましたが、現場に寄り添うことへの思いがうかがわれました。

**平子** 社員とのコミュニケーションこそ大切です。どれだけ本質的な話ができるか。厳しい意見も多くありましたが、労使協議会のような場でも本音で話そうと伝えました。

**岡西** 私自身も、作品にはうそのないことを描きたいと常に思っています。

**平子** まさにその積み重ねですね。コロナ禍の最中に有志だけの少人数オンライン対話をほぼ毎週行いました。うれしかったのは、それを通じて今まで接点のなかった参加者同士のコミュニケーションが生まれていったことです。こうしたナナメのコミュニケーションは草の根的であるがゆえに、困難なときには雑草のような力強さに変わります。

**岡西** 最後に、経済同友会での活動もお聞かせください。国際交流委員会のアジアPT委員長でいらっしゃいますね。

**平子** 経済同友会は、1974年から日本・ASEAN経営者会議(AJBM)をホストしています。昨年12月の第48回会合で、この会議を単なる交流会ではなく、地域共通の課題解決という目的を持った活動にしようとの声が上がりました。最大テーマは地域内での高度人材の育成と循環。

日本の立ち位置が大きく変わろうとしている昨今、どんな仕組みにするのが持続的なのかという観点で、現在具体化に向けて進めているところです。  
(取材時はアジアPT委員長)



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。

# 2023年度事業計画



※2023年度事業一覧については、ホームページをご覧ください。

## 1. 活動の基本方針

- 会員（経営者）がワクワクする活動、即ち、経営や政策に関する最先端の知見の学びや、政策提言とその実現に向けて行動することを通じて、経済社会の変革に貢献する楽しさを実感することを目指す。
- 日本経済のダイナミズムの回復を目指し、政策提言・実現力の強化、企業の国際競争力向上と構造的質上げに繋がる経営改革の実行を推進する。そのために経済人として弛まぬ自己研鑽に励む。
- 経済同友会が持つ多様なステークホルダーを繋ぐハブ機能を強化し、国内外の経営者や社会の諸集団との協働により、社会課題解決に取り組む。
- 将来を担う次世代、若手経営者の本会活動への参画を一層推進し、世代を越えて変革への叡智を結集するとともに、本会の主張が社会の幅広い層に届くように、発信力を高める。

### 基本方針 1 会員一人ひとりの活動を通じて新しい経済社会を形成していく

- ・ 本会の活動の柱である、政策提言、企業をはじめとする様々な組織のリーダーの学び、ネットワーキングの3つをより有機的に繋げ、会員の本会活動への満足度を高める。
- ・ 会員一人ひとりが、経済同友会の活動を所属する企業の変革に役立て、各地経済同友会と連携しながら、日本の新しい経済社会をつくっていく。
- ・ 経営者としての見識を高める研鑽と多彩な交流の活動を、社会変革に向けた提言とその実現・実行に結びつけることにより、会員のエンゲージメントを向上する。

### 基本方針 2 民間主導で活力に溢れた新しい経済社会をつくる

- ・ 「失った30年」を生んだ現状維持の風潮を打破し、経済社会を変革していくために、政策実現の方法、仕組みを含めた実効性ある提言を行う。また、イノベーション促進による持続的成長と、社会的インパクト創出による長期的な企業価値向上を実現する。
- ・ これらに取り組むために、本質的な課題に対応した政策立案の力とグローバルに通じる経営力の向上にむけて切磋琢磨する。

### 基本方針 3 経済同友会がハブとなり、多様なステークホルダーとの議論を通じて、政策実現力を磨く

- ・ 各地経済同友会やグローバルな経営者等との協働、NPO等の社会の諸集団との連携を通じて、提言実現の仕掛けづくりを強化し、経済社会の変革を多角的に推進する。
- ・ 幅広いステークホルダーとの対話推進プラットフォーム「未来

選択会議」を、各委員会提言等に対する社会の反響・反応を見るSounding Boardとして活かしていく。

### 基本方針 4 多様な経営者の活躍推進と世論喚起に取り組む

- ・ 若手経営者や起業家の新しい発想を本会の活動に取り込むとともに、その成長に資するネットワーキング、経営や政策に関する知見の提供を強化する。
- ・ 会員は、経済社会の諸課題について、企業・業種等の立場を越えて自由闊達に議論するとともに、社会変革への意志を、自らの行動と自らの言葉での意見発信により示し、世論を喚起していく。

## 2. 活動の基本的な枠組みと運営

### (1) 代表幹事イニシアティブ

- 代表幹事イニシアティブは、今後の活動の支柱となる提言の実現、横断的な政策の議論・検討や機動的な対応、対外的ネットワークを活かし政策実現を推進する委員会等で構成する。また、経済同友会の組織活性化に向けた構造改革にも着手する。具体的には、主に以下の事業に取り組む。

**【統合政策委員会】** 各委員会の政策提言・具体的行動・対外発信の司令塔機能を担う。代表幹事からの諮問および重要政策課題について、機動的な政策議論と意見発信を行う。また、政府主要会議体での議論の包括的な把握、重要政策課題等に関する政府・与野党、各府省庁幹部との意見交換、提言案・意見案の委員会間調整を行うことによるタイムリーな意見発信、ならびに各種成長戦略や経済対策の進捗評価・検証に取り組む。

**【資本主義の未来PT】** 統合政策委員会の下に設置する。プラネタリー・バウンダリーに直面し、格差の拡大とともに、資本主義がグローバル規模で転換点を迎える今、企業とは何か、企業による価値創造とは何か、企業と社会さらにプラネットの関係を問い直す。歴史的な検証、海外での先行事例の分析も踏まえ、企業・ガバナンス、資本市場をめぐる法制度の再構築に向けて世界の有識者、政府・他の経済団体と連携しながら、行動する。

**【共助資本主義の実現委員会】** 2023年4月に発表した提言「共助資本主義」では、企業がそのパーパスの実現を通じて「社会益」を追求する意欲「アニマル・スピリッツ」と、多様なセクター間の連携により包摂ある社会をつくる「共助」を両輪とし、双方に企業がコミットする経済社会を提唱した。

本委員会では、企業がアニマル・スピリッツを発揮し、社会課題の解決を通じてイノベーションを創出することにより、レ

ジリエンス強化と企業価値向上に取り組むことを推進する。また経済同友会の持つ多様なステークホルダーを繋ぐハブ機能を活かし、「共助」の実現に向けた活動をNPO等と連携して行う。

**【人材活性化委員会】**日本経済のダイナミズム復活に不可欠な成長分野への円滑な労働移動、生産性向上による構造的賃上げの実現に向けた制度改革やリスクリングの支援策等について検討する。また、官民連携によるリスクリング、トレーニング、キャリアデザインのためのプラットフォームづくりに関与する。

**【経済・財政・金融・社会保障委員会】**経済財政諮問会議をはじめとする政府主要会議と連動した経済財政政策に関する諸課題、財政運営及び経済活性化の観点を踏まえた金融政策のあり方、持続可能な社会保障制度の構築などについて検討する。

**【スタートアップ推進総合委員会】**スタートアップ推進に関わる規制・制度改革等の環境整備を推進する。また、委員会の下に「スタートアップ交流委員会(仮称)」を設置し、起業家、スタートアップ経営者の本会活動への参加や大企業とスタートアップとの連携を促進する。

**【社会のDEI推進委員会】**日本が相対的に遅れていると言われているDiversity, Equity & Inclusionを推進する。年齢、性別及びLGBTQ+ (性的指向等)、国籍等の属性が異なる多様な個人が差別を受けることなく、それぞれのアイデンティティに対する尊重が得られる社会への変革に向けて、企業及び政府に求められる取組みを検討する。また、少子化対策について、働き方改革と合わせた検討を行う。

**【構造改革委員会】**会員が常に新たな気づきや学びが得られ、ワクワクする活動を行うために、経済同友会の制度・運営を改革する。今年度は、活動を支える財政基盤の強化策の多様化、会員資格の見直し、幹事会の活性化、事務局機能の強化等を具体的に検討する。

●政府・与野党、各府省庁、日本銀行、連合など社会の諸集団の幹部とのネットワーキング、及び政策課題についての意見交換を行う。

●代表幹事任期の初年度にあたることから、就任後の最初の100日間に、強化すべき具体的な活動、組織の構造改革の方向性、優先順位などについて、代表幹事としての発信を行っていく。

## (2) 政策委員会、政策・調査研究委員会、提言実践活動委員会

### (a) 委員会運営の全体像

●日本経済の再生には、人材の流動化、その前提となる社会や組織におけるDEIの推進、構造的な賃上げ、少子化対策の強化、財政健全化等に加え、企業競争力の強化や内需を支える産業の活性化、民間主導の経済を促進する規制改革が必要である。また、持続可能な成長の実現には、カーボンニュートラルや循環型経済への企業の取組みと政策による支援、エネルギー政策の強化、社会課題解決に資する科学技術・イノベーションの創出に取り組まなければならない。

●こうした考えのもと、政策提言、調査研究、提言の実践を目的とする委員会を設置する。

**【政策委員会】**以下の2つのテーマを軸に委員会を設ける。

① **ダイナミズムの復活**：企業競争力強化の政策と実際の経営

における政策活用について検討する。中堅・中小企業の競争力強化では、各地経済同友会とも連携する。また、サービス産業、エンターテインメント産業の活性化に取り組み、個人消費を伸ばす。企業のDX推進や人材、モノ、資金、データ等のダイナミックな移動・活用を促進する規制改革により、生産性革新と質の高い雇用を生む新事業の創出を実現する。さらに、日本経済の再生に必要な諸改革を実行する政治・行政のあり方についても検討する。

② **持続可能な社会への変革**：カーボンニュートラルの達成を目指し、サプライチェーン全体での温室効果ガス排出量削減(Scope3)における課題の解決策や政府への提言を検討する。エネルギー分野に関しては、再生可能エネルギー、次世代原発、グリーン水素等の新エネルギーについて、その安全性、将来性等を調査研究し、政策を提言する。また、科学技術・イノベーションの分野では、先端科学技術の研究開発投資や社会実装の強化、国際競争力向上にむけた戦略と実行体制について検討する。

**【政策・調査研究委員会】**必ずしも提言の取りまとめを前提とせず、先端的な知見を得て捉えた本質的課題について経営者の視点から議論と検討を深め、政策立案に向けた素地をつくる。

**【提言実践活動委員会】**本会の提言を経営者・企業が自ら実行することにより、社会を変革していくことを趣旨に活動する。具体的には、次世代の育成・教育を支援するために、本会会員が、世界や社会の変化等を児童・生徒・学生、教員、保護者等に出張授業の形式で伝える。また、スポーツエコシステムとアート産業活性化のエコシステム構築に取り組む。

### (b) 委員会運営の基本方針

●各委員会は、タイムリーで具体性ある政策提言、最先端の重要事象や新たな政策課題の本質に迫る調査研究、政策提言の実現・実践に向けた具体的行動など、それぞれの課題に適した活動のゴールを明確に設定し、その達成に向けて運営する。

●政策立案や提言の実現・推進にあたり、政府の主要会議の議論との関連性を持った検討、ならびに他の経済・経営者団体や会議体との連携を強化し、より実効性と社会的インパクトのある政策提言活動を行う。

●経済同友会全体として整合性あるメッセージを発信し、組織としてのシナジーを最大化するため、組織や検討分野の枠を超えて、横断的に問題意識の共有と創発的な連携を促進する。そのため、夏季セミナーなどに加え、関連テーマを扱う委員長間の会議、合同委員会の開催など、創意工夫をこらした運営を行う。

●提言の内容や発表のタイミングの改善、提言の実践活動の充実等について、会員以外の有識者からの助言を得て、委員会運営の改善や検討すべき政策課題の優先順位付けを図る。

### (3) 経営人材育成アカデミー

●中長期的な経済成長を支える最も重要な要素は人的資本である。次世代人材の育成を目的とした事業が公益目的事業として認定されたことを受けて、本会がこれまで行ってきた人材育成にかかる活動を主要事業として打ち出す。具体的には、本会のみならず、全国の経済同友会の会員、及びそれらの所

属企業の人材を対象としたセミナー・勉強会を一つの枠組みに整理し、本事業全体の企画を踏まえ、各事業の委員長、世話人等のイニシアティブで運営する。

- 収益基盤としての事業化の検討を進める。

#### (4) 地域交流・対話促進事業

- 地域共創を担う人材や地域に根差した起業の支援、東日本大震災の経験を踏まえた防災や復興に関する地域との対話を継続する。
- 全国44の経済同友会の連携によって地方分権に取り組む全国経済同友会地方行政改革推進会議、森林資源の涵養と循環・再生を支えるネットワークの形成や理解促進に取り組む木材利用推進全国会議については、運営への支援・協力のあり方を再検討する。
- 政策提言に向けた活動として、地方創生のボトルネックに関する調査研究を行う。
- 観光再生戦略として、インバウンド観光強化の政策検討や観光産業におけるDX推進に取り組む。

#### (5) 国際交流・対話促進事業

- 各国・地域の経営者、海外のビジネスリーダー、政治家、研究者等との対話・意見交換を海外経済団体や国際機関等との協力等を通じて企画する。テーマに関連した委員会との連携により実施し、対話国(地域)との相互理解や日本とのビジネス機会の創出等を促進する。
- 国際情勢や各地域情勢、外交問題の本質・深層についての理解を深める。

#### (6) 会員相互啓発事業

- 会員相互の交流・研鑽、国内外の諸問題に関する情報・意見交換、多様な業種・規模の企業経営者間における親睦の深化を中心に活動を行う。
- 事業の運営にあたっては、本会活動の基本方針や時事的な重要課題を踏まえ、会員のニーズに的確に応える。

### 3. 広報戦略／発信力の強化

- 諸提言の実現や社会の多様なステークホルダーとの対話・交流に向けて、多様なメディアとの連携を強化し、本会の認知度と発信力の向上を図る。
- とりわけ、若年世代への訴求力を高める広報活動、正副代表幹事や委員長をはじめとする経営者一人ひとりの個性・魅力の発信に取り組む。
- インターナル広報を強化し、会員の活動への参画意識の向上と会員組織としての一体感の醸成を図る。
- 上記方針の下、広報活動として、以下の事業を行う。
  - ・代表幹事定例記者会見、提言発表記者会見の開催
  - ・広報誌『経済同友』(月刊)の編集・発行。
  - ・ウェブサイトの管理・運営・リニューアル等。
  - ・「夏季セミナー」の開催による重要政策課題などに関する委員会の枠を超えた横断的討議と意見発信。
  - ・多様なメディアとの連携や、SNS・動画サイト等の活用による政策提言や諸活動の国内外への効果的発信。

### 4. 組織活性化と運営の改革

- 本会の事業規模の拡大、各地経済同友会との連携強化、関連組織との連携のあり方、幹事会運営の改革等について、経済同友会の構造改革委員会における検討を踏まえ、本会を挙げて組織変革に取り組む。
  - ・事業規模の拡大については、財政基盤の拡充策を多角的に検討する。
  - ・幹事会については、提言案のポイントに関する議論を活性化。また、有識者の講演やマクロ経済情勢及び各業界の景況・経営課題に関する情報共有と議論を行うなど、幹事にとって最新の知見が得られるように運営を見直す。
- 企業経営者の知見を組織的に活用し、委員会間の連携を図り、一貫性ある活動を展開するため、正副代表幹事会が本会全体の活動状況を恒常的に把握し、全体戦略・計画を検討する。
- 副代表幹事は、委員長としての職責に加え、それぞれの経験や専門知識を活かし、特定の政策分野や本会事業を統括する(担当副代表幹事制)。
- 本会の求心力・発信力・実行力を高めるため、高い志を持つ企業経営者の入会を促進し、性別、年齢、国籍、業種等の多様化を図る。
- 企業経営の革新や社会変革を担う次世代経営者の育成に重点的に取り組むとともに、若手経営者や起業家等の新しい発想を本会の活動に取り込む。
- 事務局体制の強化の一環として、政策立案能力、組織管理能力の向上を図る。

### 5. 各地経済同友会との連携強化

- 地域が直面する重要政策課題にかかる相互理解の形成と、各地経済同友会を起点とした広域・地域間連携を推進する。
- 東西懇談会(関西経済同友会との意見交換)、中部経済同友会との合同懇談会など、ブロック単位での各地経済同友会との意見交換会等を開催する。

### 6. 関連組織に対する活動協力

- 同友クラブ、東京経済研究センター(TCER)、公益財団法人留学生支援企業協力推進協会、一般社団法人経済同友会インターナショナル推進協会、旧公益財団法人二十一世紀文化学術財団(木川田記念財団)等、本会関連組織への活動協力・連携を行うとともに、それらのあり方を検討する。
  - ・同友クラブについては、本会が開催する「同友会オープンアカデミー(仮称)」を同友クラブ会員にも案内し、政治・経済・社会・文化など、幅広い情報・意見交換の機会を提供する。また、同友クラブが開催する「健康ライフを考える会」を本会会員へ案内し、多様なニーズに応えることで同友クラブとの連携・交流を継続する。
  - ・東京経済研究センター(TCER)については、今後の支援のあり方を改めて検討する。

# したたかに、しなやかに生き抜く 経済安全保障の鍵は 先端技術と技術インテリジェンス

経済安全保障・科学技術委員会 (2022年度)

委員長／小柴 満信

(インタビューは4月24日に実施)

AIの進化が広く認識され、世界の人々の生活を一変させようとしている。他方、地政学リスクも急拡大し、安全保障戦略も大きな転換点を迎えている。技術と経済の力で、日本が不透明な時代を生き抜くために求められる発想とは何か。小柴満信委員長が語った。

## 技術インテリジェンスに支えられた リーダーシップの発揮

ウクライナ紛争以降、経済安全保障に対する注目度が高まっています。ただ、デジタル経済の加速、地政学的変動といった世界的な変化は2010年代後半から既に始まっており、国でも企業でも、時代の転換に合わせた戦略構築が急務となっています。

経済安全保障の鍵を握るのは先端技術に他なりません。特にAI、量子、バイオにおける技術革新は目覚ましく、社会を変革する手段となり得ます。こうしたテクノロジーを抜きに、現代の国策を考えることはできません。その意味で、技術の研究開発や応用に関する情報を収集・分析し、評価できる技術インテリジェンス能力が、国家には求められています。

例えば米国では、大統領直属のサイエンスアドバイザーがいます。新型コロナウイルス感染症に使用されたmRNA ワクチンは、彼らと企業、アカデミアが共同して米国中のスーパーコンピュータを接続して構築したものです。企業、アカデミアの持つ最先端技術を、国家

が結集する仕組みがあったわけです。

日本でもそうした機能を構築することが必要で、技術インテリジェンスに支えられた政治のリーダーシップによって未来社会のビジョンを示すべきだとの思いから、今回の提言を取りまとめています。

## 次世代計算基盤の構築により 日本は世界のトップになれる

ワクチンの例からも分かるように、現代のイノベーションは膨大なデータの集積によって実現されます。その基礎となるのが「量子コンピューティング、先端半導体、AI」によって構成される次世代計算基盤です。これらはひと昔前の「半導体戦略」のような産業戦略の次元ではなく、社会に必要不可欠なインフラなのです。

先端技術の進化には、非連続的に転換する変曲点があります。まず2012～15年ごろにAIが実用化され、IT産業の主流が一変しました。そして現在はChat GPTが明らかにしたように、生成AIのテクノロジーを持つ国こそが世界を席巻する時代となっている。この次の変曲点が、量子コンピュータが従来型コ

小柴 満信 委員長  
JSR 名誉会長

1955年東京都生まれ。80年千葉大学大学院工学研究科修士課程修了後、81年日本合成ゴム(現・JSR)入社。04年取締役電子材料事業部長、専務などを経て09年取締役社長に就任。19年度より取締役会長。2009年経済同友会入会。19年度より副代表幹事。17～18年度先進技術による新事業創造委員会委員長、20年度国際問題委員会委員長、21年度国際交流委員会委員長、22年度経済安全保障・科学技術委員会委員長、23年度経済安全保障委員会委員長。

ンピュータの性能をしのぐ2025年前後と予想されています。

来たる転換期の基礎力になるのが次世代計算基盤ですが、その裏には電力需要があります。日本は他国と比べ割高な電力コストのハンディキャップを抱えています。半導体、量子コンピュータの分野で先んじてテクノロジーを進化させれば、これを補うことができます。

果たしてその勝算はあるのかとさえいえば、私は十分に素地があると考えます。世界最高峰の性能を誇るスーパーコンピュータ「富岳」を作った技術者が日本にはおり、省エネ性能をランク付けした「Green500」においても日本のスーパーコンピュータが3年連続で1位を獲得しています。また、次世代半導体の量産を目指す新会社「Rapidus」も設立されました。こうした技術力を政策的に組み合わせれば、世界トップクラスの座を占めることはできます。

## 企業は先端技術と向き合い 新しい未来像を描く

経済と先端技術を武器として、世界的な競争の中で経済安全保障を図る。



提言概要 (5月15日発表)

## “Politics meets Technologies.”の時代を生き抜く国と企業の戦略

“Politics meets Technologies. (=政治と技術が切っても切れない関係)”の時代、経済安全保障の鍵は先端技術が握る。地政学的な長期循環と先端技術の加速的な進化から、2020年代後半、世界は「非連続な時代」に突入する。

昨年5月に経済安全保障推進法が公布され、安全保障の観点から技術振興やサプライチェーンの強靱性を高める措置が行われている。先端的な技術の開発支援は重要な柱の一つだが、

こうした取り組みはわが国に限らず、世界各国で官民連携によって取り組まれている。

本提言では、経済安全保障とその鍵を握る先端技術、そして、「技術インテリジェンス(=技術の研究開発動向や応用に関する情報収集・分析、評価)」の重要性を訴える内容となっている。また、同志国・同盟国から、わが国および本邦企業への期待はかつてないほど高まっていることから、これを千載一遇の機会として捉えるべきとしている。

### I 技術インテリジェンス能力の獲得と強化

#### ■国の役割

- 機微技術(=民生用を含む軍事に用いられる可能性の高い技術)の情報把握が重要。
- 政治のリーダーシップにより、技術インテリジェンスを活用して未来社会のビジョンとムーンショット的ターゲットを示し、国

民の理解を促す。

#### ■企業の役割

- 先端技術と関係が薄い企業においても事業環境に大きな変化をもたらす技術動向の把握は重要(研究開発動向、他社と比較した自社の強み、サプライチェーン分析など)。

そのリソースを結集し政策化する役割を、政府は担っています。実際、岸田政権下ではGXをはじめとした政策パッケージやセキュリティ・クリアランス\*などの制度整備が進められています。ともすれば専門的、縦割りになりがちな技術分野において横串を通し、ムーンショット的な目標を掲げて推進する上では、政治家のリーダーシップが非常に重要な局面だと感じます。

他方で、技術革新により新たな価値を生み、経済安全保障の実質的な担い手となるのはわれわれ企業側です。経済同友会も“Do Tank”として、企業、政治、先端技術の結節点となる技術インテリジェンス的な役割を果たしていくことが求められています。

私自身は半導体技術者として長年先端技術と向き合ってきましたが、広く日本の企業経営者の方がテクノロジーに触れ、それを使って何ができるのかを考えてみてほしいと望んでいます。経済同友会での活動が、メンタルバリアを取り払う一助となればと思います。

\* 機密情報へのアクセスを、資格を持つ政府職員・民間人に限定する仕組み

### II 次世代計算基盤の構築(国・企業)

- AI、WEB3.0、デジタルツイン、バイオなどの分野で、各種計算需要(データ処理)が大量に発生。次世代計算基盤は今後のイノベーションの基礎になる。次世代計算基盤は「量子コンピューティング+先端半導体+AI」によって構成。同志国連合による世界に先駆けた基盤構築が重要。
- この基盤は、非連続な技術進化の時代に本

邦企業のイノベーションを支援するもの。また、AIの非民主化(巨大資本を持つ企業だけが大規模AIを所有)への対抗や、わが国の「デジタル赤字」是正の意味もある。政府は2025年前後に起きる非連続な技術の転換期に限って、本基盤を次世代通信網と共に「公共財」として提供する政策を検討すべき。

### III 企業経営者の姿勢

- 経済安全保障が重視される時代、短期ではリスク分散を志向しつつ、長期視点に基づいた分析と、冷静な判断が重要となる。
- 混迷の時代において、できる限り戦略の選択肢を増やすことが大切。選択肢がない中で、本意な決断に追い込まれないことが

重要である。

- 企業経営者は、社会のリーダーの一員として「社会像」の策定や実現に向けて、先端技術の将来の可能性、社会変革について丁寧に説明する役割を果たすべきである。

### IV 経済安全保障の実際の運用に向けた整備(国)

#### ①特許非公開制度

対象となる技術分野・情報レベルによっては行政に相当なリソースの投入が必要となる。最初は、軍事・軍需を中心にスモールスタートとし、行政の役割分担・連携など細心の注意が必要である。

#### ②セキュリティ・クリアランス

防衛・非防衛を問わず、本制度を導入している諸外国との間で実質的な同等性を確保することが必要である。制度構築にあたっては、同志国・同盟国との綿密な調整を行うべき。

#### ③政府支援のあり方

先端技術開発における官民協力およびサブ

ライチェーン強靱化は、科学技術振興機構(JST)や新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)が実務を担い、民間企業や国立研究機関が事業を行うが、特許の扱いで国際協業を想定していない要件があり、実態に合わせた見直しが必要である。

詳しくはコチラ



# 国際秩序が揺らぐ中 国益と自社の利益を見極め 欧州との協調体制を築く

国際交流委員会 (2022年度)

委員長 / 茂木 修

(インタビューは5月9日に実施)

コロナ禍で傷ついたグローバルエコノミーや終わりの見えないロシアによるウクライナ侵攻、英国のBrexitの余波は依然大きく、米国では国内の分断が深刻化するなど、世界情勢は混沌としている。日本が果たすべき役割と日本の国益について、欧州訪問ミッションを振り返りながら、茂木修委員長が語った。

## 3年ぶりに実現した欧州視察 現地 で得た知見を共有したい

2020年以降、リアルでの国際交流がままならない状況が続いていましたが、22年度は3年ぶりに英国とドイツへの現地視察が実現しました。この間も有識者からのヒアリングや意見交換、海外経営者・オピニオンリーダーとの対話などは行っていましたが、その総括としての欧州ミッションとなりました。コロナ禍によるグローバルエコノミーのダメージに追い討ちをかけるようなウクライナ侵攻によって、これまで当たり前と思われていた国際秩序が大きく揺らぐことになったタイミングで現地での直接対話を実現した意味は、大きかったと感じています。

EUは23年11月に発足30周年を迎えますが、Brexitによる余波や、深刻な人材不足、急激なインフレ、エネルギー危機などのさまざまなリスクに対し、各国の足並みが揃っていない状況です。一方で、インフレのピークアウトやグリーンファイナンスの活況など、明るい兆しも見られます。現

地視察で得た知見を会員の皆さまに共有したいと思います。

## 英・独では企業と政府が足並み揃え エネルギー政策を強力に推進

英国経済はコロナ禍により大打撃を被り、23年はG7諸国の中で唯一のマイナス成長が見込まれていますが、現地の経営者からは、インフレはピークアウトしており、景況感も改善しているとの声が少なくありませんでした。

しかし、コロナ禍を経て不就労者が増加、Brexit後はEUからの人材確保も困難な状況が続いており、労働力の不足が大きな懸念材料となっていました。他方でEU域外からの労働力流入は増加しており、日本をはじめとしたアジア各国からの人材に対する期待も感じられました。また、成長分野への人材シフトやリスクリテラシー教育などの一連のシステムができており、ここは日本が学ぶべきところでしょう。

ドイツでは、22年冬に想定されていたエネルギー供給危機を異例の暖冬のおかげで脱し、エネルギーインフラの整備が急ピッチで進められていました。

再生可能エネルギーの拡大を優先政策とし、環境負荷を下げようとする企業の取り組みを後押しするような国民意識の高まりも肌で感じることができました。

本社工場を訪問したBASF社<sup>\*1</sup>は、ネットゼロに向けた具体的なロードマップを作り、それを商品開発や企業戦略のビジョンとリンクさせ、社会に開示して企業姿勢を示しています。政府は国民の環境意識を高める教育を行い、企業は消費者である彼らに情報開示をして、一定の価格転嫁についても理解を得る。こうしたサイクルが機能しており、日本が学ぶべきヒントが随所にあると感じました。

## 脱ロシア依存へと舵を切る欧州 日本の強みを戦略的に国益に

ドイツの経営者からはノルドストリーム<sup>\*2</sup>爆破を教訓として、有事にアキレス腱となりかねない送電網などをいかに強靱な<sup>きょうじん</sup>ものにできるかが課題として示されました。ロシアによるウクライナ侵攻が欧州の国々に与えた衝撃は想像以上に大きく、エネルギー安全保障の



\*1 世界最大の総合化学メーカー

\*2 ロシアとドイツを結ぶ天然ガスのパイプライン。22年9月26日に破壊され、大量のメタンが漏れた

茂木 修 委員長  
キックマン  
取締役専務執行役員

1967年生まれ。90年慶應義塾大学法学部法律学科卒業、93年ウィスコンシン大学ミルウォーキー校経営学修士修了後、Price Waterhouse LLP入社。96年キックマン入社。12年執行役員海外事業部長、15年常務執行役員国際事業本部副本部長、17年取締役常務執行役員国際事業本部長、21年現職。2014年7月経済同友会入会。22年4月より国際交流委員会委員長。



重要性をEU各国に再認識させました。特にドイツはエネルギーのロシア依存が顕著だったので、大胆な政策変更の必要性に迫られています。ロシアとEUとの関係修復のハードルは非常に高く、加えて親口の姿勢を崩さない中国に対する警戒感も強まりつつあります。

23年3月に行われた初の日独政府間協議は、ドイツのアジア政策の転換を象徴するものでした。リスクを分散させる受け皿として、互惠的パートナーとして日本や日本企業の存在感を高める好機でしょう。他にも日本が持つグリーン水素の輸送技術に対する期待も多く聞きました。こうした日本の強みを国益へとつなげていくことが重要です。例えば、EUの「したたかな」ルールメイキングに、日本が関与するきっかけにできればと思います。

G7唯一のアジア国家として、また欧州と価値観を共有するパートナーとして日本が果たすべき役割は何か。さらに日本の国益とは何か。そうした問題意識を経済同友会の皆さまと共有し、日欧のパイプ強化のための行動に移していきたいと思っています。

報告書概要(5月10日発表)

## オピニオンリーダー対話を通じて探る 欧州の対外姿勢の変化と日本への期待 ～政治・経済情勢と環境・エネルギー問題への対応～

本委員会では、「日本の真の国益とは何か、日本が果たすべき役割は何か」という問題意識を念頭に置き、経営者の視点から現在の国際情勢について調査・研究、議論を進めてきた。本年2月末には、2022年度活動の総括として、約3年ぶりに欧州(英国・ドイツ)にミッションを派遣し、現地経営者・オピニオンリーダーとの意見交換を実施した。

本報告書では当ミッションの成果を中心に、英独両国のコロナ禍からの回復状況や対外姿勢の変化などについて得られた知見を取りまとめた。中でも、ロシアのウクライナ侵攻を契機にエネルギー安全保障の重要性が再認識される状況下、脱炭素の流れを主導してきた欧州のスタンスがどうなるのか、対面での懇談ならではの生の声や多様なステークホルダーの分析を整理した。

その上で、アジアにおけるパートナーとして、欧米諸国において日本への期待が回復していることを指摘し、この機運を活かして、ルールメイキングに長けた欧州との関係強化にどのような戦略的意義を見いだすか、経営者の視点から考察をした。そして、経済と政治、安全保障が不可分となる中で、日本としてはこれまで以上に複雑な「最適解」を探っていく必要があること、そのためにも日本固有の「芯」、守るべき国益は何かという認識を確立する必要があると問題提起をしている。

今回の成果を踏まえ、経済同友会は欧州との戦略的パートナーシップの強化に向けて、日米関係に比して弱い日欧間の対話チャネルを厚くしていくため、「Do Tank」として対話・交流活動をさらに加速させていく。

### I 欧州政治経済の現状

- 英国経済**：現地経営者のマインドは前向きだが、労働力不足もあり先行きは不透明との見立て。
- ドイツ経済**：2022年冬のエネルギー危機を脱したが、エネルギー政策の行方が今後の課題。

- Brexitの余波**：Brexit直後の混乱は収束したが、規制・ルールに起因する負の影響も顕在化。「Brexitは失敗」との見方が主だが、EU復帰への社会的な合意形成は容易ではなく、現在のビジネス環境への対応が当面唯一の選択肢。

### II 欧州の気候変動とエネルギー危機への対応

- エネルギー危機と脱炭素化の両立**：欧州各国は短期的課題(エネルギー確保、価格高騰対応)と、長期戦略(脱ロシア、脱炭素)への対応を迫られる。一方、ネットゼロという長期目標自体の見直しはないとの方向性。
- エネルギー安全保障と産業構造の転換**：英独双方において、再エネ比率増が優先課題。エネルギー・トランジションに対し、企業群はビジネスモデル転換、オープンイノベーションで対応する方針(独・BASF社事例も合わせて紹介)。
- 人材リスク**：英国では、個人の自己

- 投資を前提に、産業間人材移動のエコシステムが機能。エネルギー分野の人材不足が喫緊の課題。フランスでは、経済団体が教育機関を直接運営し、リスクリングも担う。いずれもアップスキルの仕組みを提供。
- 政府によるグリーン・ファイナンスの支援**：欧州の消費者、特に若者の環境意識の高まりが政府や企業の方針に影響。
- EU内の利害調整**：原子力発電、資源開発、北アフリカ・中東などエネルギー供給の代替案に伴う外交課題など、EU内で足並みが揃わないリスクも存在。

### III 英独の対外姿勢の変化と日本への期待

- 対露・対中姿勢の変化**：ウクライナ侵攻を機に、欧・露間の溝は修復が困難に。相まって中国への警戒感も高まる。ドイツ政府のアジア戦略転換に伴い、産業面でも対中戦略が見直される可能性あり。
- 日英・日独関係への期待と日本の役割**：経済・安全保障両面でのパートナーとして、日本への期待が高まる。産業界としても欧

州とのネットワークをさらに拡大・深化させていく必要性を示唆。

詳しくはコチラ



# 中国とのビジネス構築には リスクとチャンスが混在する 国も企業も「したたか」に

中国PT(2022年度)  
委員長／平井 良典

(インタビューは5月8日に実施)

2022年、中国は習近平政権が異例の3期目に入った。一方、人口が減少に転じたことに加えてゼロコロナ政策により景気が減速したこともあり、大きな転機を迎えている。日本としては、不確実性が高い時代だからこそ中国と付き合うリスクとチャンスを見極め、戦略的に振る舞うしたたかさが重要だと平井良典委員長は語る。

## 高度成長期は終わりを迎えたか 経済成長鈍化と人口減少という苦境

2022年は日中国交正常化50周年という節目であるだけでなく、中国にとって大きな転機となる年でした。コロナ禍を機に景気が減速し、22年の経済成長率は3.2%まで落ち込みました。中国の人口が約60年ぶりに減少に転じたことや、不動産需要が停滞し、経済成長をけん引してきた大規模インフラ整備が勢いを失ったことも、成長率低下の一因とみられています。

習近平国家主席が異例の第3期を迎えた重要な年に経済成長の目標を達成できなかったことは、国内外に大きなインパクトを与えました。「中国の高度経済成長期は終わりを迎えた」という見方も出始めました。

## 米中デカップリングが懸念される今 日本は独自の視点で協調を探れ

習政権にとっての最重要課題は経済の発展です。中国は、日本の高度成長・バブルの経験をつぶさに研究し、どう

やって成長・発展を維持すべきかを真剣に考えているのだと思います。

皆が米中対立を懸念していますが、どの国にとっても、中国との完全なデカップリングはあり得ないでしょう。自らの発展のため、中国が日本や他の国との協調を求める場面はあるはずだと思います。日本としても、反中・親中と両極端に振れることなく、客観的に交流を継続することです。交流を続け、その中から日中双方にとってのウィンウィンとなる領域を見極めることが重要です。

コロナ対応からもうかがえる通り、中国は「面子の国」です。政治体制と中華思想を維持するため、内外に対して面子を守ることがいかに重要か。この点を理解しなくては対話になりません。その点、日本は米中双方を理解し、両方と対話できる立場にあります。

成長が鈍化したとはいえ、中国が巨大な市場であることには変わりがなく、また、新技術を社会実装する応用力は米国以上かもしれません。リスクを気にしてチャンスを逃してしまいがちな

日本にはない強みといえます。

## 日本の「虎の子」は何か 官民で歩調を合わせて見極めよ

中国に限らず世界でビジネスを構築する上で重要なのは、日本の強みがどこにあるのかを見極めることです。他国から日本が必要とされるのはどの分野なのか。応用力や社会実装力では米中にならざるも、基盤技術などにおいては、まだ日本がリードしている部分があるはずです。

そうしたお互いの強みを活かし合い国境を越えたサプライチェーンを構築していくことが不可欠ですが、一方で、重要技術のどこまでを相手に開示するかという線引きを戦略的に行うことが重要です。さもなければ「虎の子」と呼ぶべき日本の強みを全て持っていかれることになりかねません。この点は企業が個別に判断するだけではなく、企業間で情報を共有し、さらに官民でも足並みを揃えて考えるべき課題です。

チャンスとリスクの境界線を官民が共有した上で、「したたかさ」を持ってビ



平井 良典 委員長  
AGC  
取締役社長執行役員 CEO

1959年福井県生まれ。87年東京大学大学院工学系研究科博士課程修了後、旭硝子(現AGC)入社。同社中央研究所、電子技術開発研究所液晶デバイスグループリーダー、液晶パネル事業子会社副社長などを経て、2011年AGC事業開拓室長、16年CTO、21年1月より現職。京都大学の客員教授として年に数回教壇にも立っている。2017年経済同友会入会。21年度幹事、22年度中国PT委員長、23年度サステナブルな地球委員会委員長。

ビジネスを構築することが重要です。他国が簡単に真似できない日本の強みは長期的なビジョンを持って守り抜く。一企業だけでは難しい問題であるからこそ、官民を挙げたオールジャパンの取り組みが必要です。

中国とも、単純な対立の構図に乗せられることなく、協調と競争の境界線を戦略的に見極めて、ギブアンドテイクの関係を築くことが重要です。中国はサプライチェーンを自前化する鎖国的な方向に向かっていているように見えますが、現実的な選択肢ではありません。なぜなら、多様性のないところにイノベーションは起きないからです。

コロナ禍で止まっていた直接交流・対話もようやく再開できるようになりました。今の中国にとっての課題と成長機会は何か、日本企業がどう中国のリスクとチャンスを見極めて行動すべきか考え、中国との対話に踏み出す基礎をつくることができたと思っています。これからは、経営者が実際に中国との交流・対話に動くときです。

報告書概要(5月8日発表)

## 転換点を迎えた「中国の今」と、その向き合い方について

2001年からの10年間で、中国は年平均10%超の経済成長を続け、2010年に名目GDPで日本を抜き、世界第2位の経済大国となった。さらにその後の10年間で、経済規模は日本の約3倍にまで拡大し、国際社会における中国の存在感は高まった。

しかし経済成長率が徐々に低下し、公表されている2022年の経済成長率は3.2%と、直近の30年で2020年に次いで二番目に低い水準にとどまった。さらに2022年には人口が約60年ぶりに減少に転じ、世界第1位の座をインドに明けわたすなど、中国の退潮を感じさせる報道が目についた。

中国PTでは、中国の政治・経済・外交に関する有識者ヒアリングと、PTメンバーによる内部討議を通して、異例の3期目を迎えた習近平政権の経済政策が日中のビジネス環境にどう影響を与えるか、経営者視点で検討・考察を行った。本報告書は、一連の活動から得られた知見や考察に基づき、「中国の今」を理解する上でのポイントや、中国がさまざまな面で「転換点」に差し掛かりつつあるのではないかという仮説、また、それを踏まえて日本と日本企業がそれぞれに中国と向き合う上での着眼点を整理した。

### 報告書のポイント

#### 【中国の今をどう捉えるか】

- 2022年9月29日、両国は国交正常化50周年を迎えた。これまでの50年間では、日本はODAや貿易・投資、技術供与などを通して中国の経済成長に貢献し、両国は経済的パートナーシップを築いた。しかし、2010年代ごろから両国は冷え込みを経験し、現在は米中対立を契機として、二国間関係を取り巻く国際情勢も変化しつつある。加えて新型コロナウイルスの影響や経済成長の鈍化、経済安全保障などの課題により中国は転換点を迎えているように見てとることができる。

#### 【日本が採るべき対中姿勢と覚悟】

- 中国が経済や外交、内政で課題を抱える中、国際協調を求め方向に変化する可能性を念頭に置き、日中それぞれが「譲ることのできない一線」や、競争する部分と共存する部分を見極め、その上でお互いの相互補完性を探ることが重要である。競争力の違いや相互補完性にこそ両国が協力し、共存し得る可能性が秘められている。
- 中国と対等な立場で「是々非々」の関係を維持するためには、日本が経済的な存在感と地域における影響力、そして中国が絶対に持ち得ない強みを維持・拡大していくことが不可欠である。そのためには日本企業や経営者はリスクとチャンスを見極めた上で、さまざまな環境の変化に適應する事業戦略を策定することが重要である。

#### 【企業に求められる戦略性と発信性】

- 中国の存在感と日本における重要性は当面

揺らぐことはないであろう。中国は巨大市場であり、技術導入と社会実装の速さでは他国に追従を許さない。一方で、中国のビジネス環境は不透明性と流動性が増し、予見可能性が低下している。日本企業は中国市場の重要性を認識しつつ、戦略的な観点から自社のビジネスを見直す必要がある。「現在の中国」はリスクとチャンスが混在する状況であり、日本企業はあらためて戦略的な観点からどう対応していくかを問い直す必要が高まっている。

- 対中ビジネスでは、長期的な視点でリスクとチャンスを見極めることが重要であり、慎重姿勢ではあるものの、悲観論にとらわれることなく、チャンスを見逃さないことが大きな損失を避けるために重要である。また、個々の企業の選択や企業努力に加えて、日本企業は企業間、官民の連携や情報収集、中国側との対話・発信の強化も必要とされる。
- 日本国内では官民の戦略的な対話を強化し、政策動向に関して情報共有する必要がある。日本企業は経済安全保障を考慮しつつ、現実的な「一線」を明確にし、官民で共通認識を持つことが重要。また、日本の「虎の子」を守り、突然の政策変更にも柔軟に対応していくために、官民が主体的に声を上げ、したたかさをもって日本の成長に貢献する必要がある。
- 経営者自身が民間交流・対話を通じて、中国の実態把握に取り組むことが重要。そこに本会が果たすべき役割がある。

詳しくはコチラ



# イノベーション創出のための 経営者の意識・行動に絞った 実践的なTipsを整理

イノベーション戦略委員会(2022年度)

委員長／深澤 祐二

(インタビューは4月26日に実施)

豊富な知見・ノウハウが蓄積されているにもかかわらず、なぜ日本企業のイノベーション創出力は高まらないのか、なぜ多くの企業がイノベーション創出に苦闘しているのか。本委員会ではその解を探るべく、具体的な課題とその解決策を抽出・整理した。深澤祐二委員長が語った。

## イノベーション創出の知見が未活用 具体的な課題と実践的解決策を整理

イノベーションについては、これまで経済同友会に限らず政府も経済産業省も提言やガイドライン作成を行っています。その後、日本のイノベーション創出力が向上しているとはいえません。海外と比較しても後れを取っているというのが現実です。

経済同友会が2022年10月に発表した提言『「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(SEIK ATSUSHA)による選択と行動—』には、「官民を挙げて『1生活者1イノベーション宣言』を目指して挑戦の総量を拡大していくことを提案する」とうたわれています。本委員会で議論するにあたり、まずはそれが私の念頭にありました。

社会価値につながるイノベーションを創出するには、経済活動の中心にいる企業人が率先して意識や行動を変えていく必要があると認識しています。知見は豊富にあるのに、それらが活かされずにいるのならば、課題を具体的に特定し、それを乗り越えていくこと

が必要だと考え、議論を進めました。

提言では、経産省の分類などを基にこれまでの方策とその課題を分類し、各々の対応方針を平易な言葉を用いてまとめています(提言参照)。そして、実際に私を含む委員会メンバー7人が「イノベーション宣言」を掲げたことも本提言の特長といえるでしょう。

## 現場の課題をヒアリング 対応方針をTipsとしてまとめる

そもそもなぜ日本はイノベーション創出力が向上しないのか、その原因として、組織の問題とともに、われわれ経営者自身の考え方や行動にも課題があるとの認識にたどり着きました。

最終的には、科学技術に限らず、プロダクト、サービス、マーケット、サプライチェーン、ビジネスモデルなど多様な分野のイノベーションを取り上げ、できるだけ多くの現場の課題をヒアリングして対応方針をまとめました。これは具体的なTips(ヒント、秘訣)ともいえるものです。特に重要な課題は、「高いコミュニケーションコスト問題」「誰が稼いでいるんだ問題」「変化・失

敗を評価しない問題」、これら三つです。

## コミュニケーションコストに対する耐性 向上を。「失敗」という言葉は使わない

ダイバーシティとインクルージョンを推進・維持するためには「高いコミュニケーションコスト」がかかることは必然です。経営者自身もこうしたコミュニケーションを煩わしいと思わず、必要なコストとして認識することが大切です。特に新規事業部門では、時間コストばかりを気にするのではなく、多様な人材による「知の融合」が生まれることに価値があると考え、時間コストに対する耐性の向上を図る必要があります。

そして「誰が稼いでいるんだ問題」。現代のように急激な変化が起こる不安定な時代では、本業も先が見通せません。そんな中で新規事業にどのように挑み、組織の中にどう根付かせるのかがキーとなります。ともすれば、結果が出るか出ないか分からない事業にお金を回すのはどうなのか、と考える社内抵抗勢力が出現します。

深澤 祐二 委員長  
東日本旅客鉄道  
取締役社長

1954年北海道生まれ。78年日本国有鉄道入社。2008年常務取締役、12年取締役副社長、18年より現職。2008年6月経済同友会入会。09年度雇用問題検討委員会副委員長、13～15年度行政・制度改革委員会副委員長、22年度イノベーション戦略委員会委員長、23年度経済・財政・金融・社会保障委員会委員長。



提言概要 (5月18日発表)

## 日本企業のイノベーション創出に向けた経営者への提言 ～経営者による「イノベーション宣言」～

本委員会では、なぜ多くの日本企業がイノベーション創出に苦闘しているのかとの問題意識に立ち、経営とイノベーションに取り組む現場から実用的なイノベーション創出の方

策、Tips(ヒント、秘訣)を抽出・整理し、経営者自身に向けた提言を取りまとめた。また、経営者による「イノベーション宣言」も添付した。

### I イノベーション創出のための方策にかかる課題とその対応方針

#### 1. 自社の存在意義・理念などの徹底・浸透

##### ■存在意義・理念の他人事問題

経営者は自社の存在意義・理念などの徹底・浸透に取り組んできたが、社員に自社の存在価値や理念などが腹落ちしていない、十分に理解・納得されていない状況。

##### 【対応方針】

●経営者自らが、社員に対して直接自社の存在意義・理念について自分の言葉で語る。そして、幹部社員などが同様に自分の言葉で語り始めるまで見届ける(対話集会、タウンホールミーティングの開催)。

##### ■経営者へのエンドースおよびコーポレートガバナンス問題

日本企業でイノベーション創出に強みを持つ企業は創業者(創業家出身者を含む)が経営のトップを務めている場合が多く、長期で自社の存在意義・理念の浸透を図っており、それが功を奏している。他方、社長任期が実質的に一定期間に決まっているような企業ではそのような長期的な取り組みが困難である場合がある。

##### 【対応方針】

●創業者でなくとも長期的に経営トップが経営にコミットできる環境を整える。  
●経営者に対し適切な監視・監督が可能なコーポレートガバナンスを構築、機能させる。

#### 2. ダイバーシティ&インクルージョンの推進

##### ■高いコミュニケーションコスト問題

ダイバーシティに富む組織では、構成する人材のバックグラウンド(文化や国籍)が異なり、思考や価値観も多様である。それらの差異を乗り越えるために論理的なコミュニケーションが必要となり、ローコンテキスト(文化などの共有性が低い)コミュニケーションにならざるを得ず、結果としてスピードを犠牲にする場合が多い。経営者自身がそうしたコミュニケーションを煩わしいと感じてしまう場合があり、その結果、ダイバーシティ推進

の取り組みが停滞する。

##### 【対応方針】

●コミュニケーションコストに対する耐性向上を図る(ダイバーシティの維持・向上に必要なコストと認識する)。  
●イノベーションを創出する新規事業部門ではコミュニケーションコストがかかっても多様な人材による知の融合を優先する。

#### 3. 「知の深化」・「知の探索」

##### ■誰が稼いでいるんだ問題

既存事業部門から、新規事業部門に対して、「自分たちが稼いだ金を使って何をしているんだ」といった心理的な反発が生じ、新規事業部門のイノベーション創出が阻害される場面がみられる。ミドルマネジメント層を中心に、いわゆる「誰が稼いでいるんだ問題」が生じている。

##### 【対応方針】

●既存事業部門やミドルマネジメント層に対して、出島の意義や評価軸などが異なる旨を経営者自らが説明する。  
●既存事業の収益があるうちに、新たな収益目標と収益源を生み出す必要性・重要性、挑戦することの意義を経営者自ら説明する。  
●既存事業部門と新規事業部門の協働プロジェクトを創出する。

##### ■ミドル層のキャリア不安問題

企業の既存事業部門を離れ、出島で働くミドル層の社員が、自分のキャリアを不安に感じてしまう場合がある。出島で働くことがいわば「貧乏くじ」扱いとされており、社員が自ら希望しないポジションとなっている

##### 【対応方針】

●出島で働くミドル層が、既存事業から離れることにより自らのキャリアに不安を感じないように、出島でのキャリアが本体・既存事業部門においてどのように評価・活用できるのか経営者自らが説明する。

この問題に対しては、既存事業部門やミドルマネジメント層に対し、いわゆる「出島」の意義や、そこでの評価軸が異なる旨を、経営者自ら説明することが肝要です。また既存・新規の両事業部門で協働プロジェクトを行うことでうまく事業が回る場合もあります。

出島で働く人材には、既存事業から離れることでキャリアに不安を感じないよう、経営者自らが新たな収益目標と収益源を生み出す決意を示して、挑戦の意義を説く必要があります。

「変化・失敗を評価しない問題」については、まず「失敗」という言葉を使わないことが大事ではないでしょうか。期待された成果を創出できなかったという経験からも、一つの判断材料、新たな評価軸が得られたと、前向きに理解すべきです。

経営者自らが掲げる「イノベーション宣言」を含め、本提言が日本企業のイノベーション創出力向上のための方針や事例として、第一歩を踏み出す参考になると確信しています。

### II 経営者の備えるべき経験・能力・考え方など

経営者がイノベーション創出を主導するにあたり求められる経験、知識、能力などについて、前述の課題と有機的に関連付け提言。

- ①新規事業開発に関する経験など
- ②組織の統合・提携などに関する経験など
- ③複数企業での勤務経験・転職の経験など
- ④多様性ある組織での経験など

詳しくはコチラ



## 日・アフリカ投資エコシステム共創フォーラム開催

アキンウミ・アデシナ アフリカ開発銀行  
(AfDB) 総裁を迎えて

経済同友会は4月24日、アフリカ開発銀行(AfDB)の  
アキンウミ・アデシナ総裁の来日の機会をとらえ、  
AfDBおよび国連開発計画(UNDP)との共催で、「日・  
アフリカ投資エコシステム共創フォーラム」を開催した。  
本会は持続可能な開発目標をはじめとするアフリカの  
社会課題解決に向けた取り組みに関して、2022年11月  
4日にAfDBと協力趣意書を締結している。フォーラム  
ではアデシナ総裁の講演と、アフリカ開発に係るステーク  
ホルダーによるパネルディスカッションを行った。



## 開会挨拶(要旨)

## 山下 良則

経済同友会 副代表幹事  
リコー 取締役 会長



経済同友会は2009年、初めてアフリカに関する独立した委員会を設置し、調査研究を始めた。以来、有識者を招いての勉強会、アフリカのリーダー層を招いての懇談会、現地へのミッション派遣などを行い、両者のビジネスの流れを強めようと活動してきた。第8回アフリカ開発会議(TICAD8)では、本会のアフリカPTメンバーがアデシナ総裁と面会する機会を得て、昨年11月には協力趣意書を取り交わした。

私はリコーの会長を務めているが、弊社のアフリカでのビジネスは1960年までさかのぼる。現在、アフリカの約50カ国とビジネスを展開しており、アフリカの成長に期待している。グローバルサウスの国々を持続可能で健全な成長軌道に乗せるために何が必要か。日本が主導してきたTICAD 30周年の節目に、G7サミット開催国の日本がアフリカの声を聴き、発信することは、意義のあることだと考える。

## 来賓挨拶(要旨)

## 逢沢 一郎

日本・アフリカ  
連合(AU)  
友好議員連盟 会長



アフリカ大陸の人口は今13億人とも14億人ともいわれている。国連人口基金などによれば、今世紀半ばには約25億人、2100年には40億人に達すると予測されている。アフリカはさまざまな困難を抱えているが、将来は世界の希望の大陸になることを期待している。そのため国際社会、とりわけ日本がその先頭に立ち、アフリカを支援していくことが重要であることを確認したい。

内戦や紛争は過去のものになった、と言えるアフリカにならなければならない。教育や所得が向上し、保健が充実し、人々の健康も増進し、頭脳の国外流出を心配しなくてもよいアフリカになってほしい。日本はTICADのプロセスを通じて、アフリカの民主化や経済成長に貢献してきた。ODAや援助も大事だが、それ以上に民間投資が望まれる時代になる。経済同友会が中心になりインパクト投資を促す基金も設立された。アフリカの未来を切り拓くことを期待したい。

## 導入

## 渋澤 健

経済同友会  
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/and Capital CEO



今年1月、岩井陸雄アフリカPT委員長のリーダーシップの下、ファンド運営会社「株式会社 and Capital」が設立された。その強い追い風となったのが、チュニジアで開催されたTICAD8でのアデシナ総裁との会談だった。総裁にインパクトファンドの構想を説明したところ、「コートジボワールでアフリカインベストフォーラムを開催するので、参加してほしい」と招待を受けた。11月にフォーラムに参加し、われわれから「and Capital」につながるコンセプトを説明した。そこで、本会とAfDBとで協力趣意書を取り交わし、アフリカ向けインパクトファンドを共創(コ・クリエーション)していきたいという提案をいただいた。

G7広島サミットの前に、総理がアフリカ諸国を訪問したのは画期的なことだ。日本政府の「アフリカとの関係をしっかりと築く」という意思表示だと思う。日本の企業はアフリカのさまざまな課題に対してソリューションを提供できる。われわれの役割は共創をすることだ。

## アフリカと日本による 投資エコシステムの共創に向けて

アキンウミ・アデシナ

アフリカ開発銀行  
総裁



### アフリカは世界最高の 投資先となる 世界の食料の動向にも大きく影響

アフリカは今、世界で最も良い投資先であり、今後もそうあり続ける。その理由は事実を見れば分かる。アフリカの人口は現在、大陸全体で14億人だが、2050年までに24億人に増える。また若年人口が世界一で、人口の75%以上が35歳未満である。適切なスキルを身に付ければ、優れた人材になる。

アフリカの購買力も上がっている。中産階級人口の伸び率は世界一で、巨大なマーケットを持っている。7年後には個人消費・企業消費が7兆ドルになるといわれ、アフリカ大陸自由貿易圏(AfCFTA)設立協定もでき、54カ国が署名している。

インターネットも世界最速で成長している。アフリカのネット利用者数は、2018年と比べ、22年には44%伸長した。フィンテック企業も続々と輩出しており、その売り上げは2025年までに300億ドルを超えるとされている。アフリカのネット経済だけで、2025年には1,800億ドルに達するともいわれる。

また、再生可能エネルギー施設はアフリカが世界で最も多い。風力、太陽光、水力、地熱など種類も豊富で、投資機会も膨大になっている。だが、まだアフリカの人口のうち6億人は低価格で利用できる電力を持っていない。

自動車産業については、EVの市場規模は2030年までにグローバルで7兆ドル規模に、50年までには46兆ドルになるとされるが、その鍵はプラチナ、リ

チウム、コバルト、銅などの鉱物の確保だ。アフリカはこういったグリーン金属も多く埋蔵量を誇る。

さらに未利用の耕作地の65%がアフリカにあり、アフリカが世界の食料の動向を決めると言っても過言ではない。食料と農業のマーケットの規模は、2030年にはアフリカ全体で1兆ドルになると見られている。

### 官民連携による 日本のアフリカ進出 アフリカ開発銀行も支援

日本政府はアフリカの戦略的重要性を理解している。岸田文雄首相はTICAD8で、アフリカに300億ドルの投資を行うと発表した。

日本のビジネス界も戦略的にどうアフリカ投資を進めるかを考えていると思う。日本の海外直接投資(FDI)は、アフリカについては2016年に累積で約100

億ドルだったが、20年にはコロナ禍で約47億ドルに落ち込んだ。21年は約60億ドルまで回復したが、日本のグローバルな2兆ドルのFDIの中で、アフリカへの投資は0.3%に過ぎない。

日本企業のアフリカへの進出数は2010年に520社だった。それが今や2,900社ほどに上る。プライベート・エクイティ・ファンドやベンチャーキャピタルにもチャンスがある。経済同友会の主導で、1億ドル規模のアフリカ向けインパクトファンドもできる。今後はさらに多くの民間投資家がアフリカに投資してくれると期待している。

JETROの調査で、企業にアフリカでの投資をどう思うか聞いたところ、日本企業の48%が投資やビジネスを拡大したいと答えている。今の規模を維持していくと答えたのは45%だ。また、46%がアフリカの消費者市場は有望だと見ており、43%がインフラにもっと投資をしたいと答えている。

日本とアフリカの間には長期的な連携がすでに存在している。JICA、JETRO、財務省、経産省を含め、アフリカで持続的なパートナーシップによってエコシステムを共創し、日本の投資を呼び込みたい。アフリカ開発銀行もそれを支援していく。

### Q A 質疑応答

**Q** アフリカは年間の日射量が多く、グリーンエネルギーの潜在市場は大きいですが、ソーラーパネル市場の可能性について見解を伺いたい。

**A** アフリカは世界最大の太陽光発電所になる可能性があるが、ソーラーパネルは10テラワットのポテンシャルがあっても、まだ1%しか活用できていない。問題はソーラーパネルをどう廉価にするかだ。できるだけアフリカ大陸でパネルを組み立てることが必要だ。メンテナンスもアフリカで

行いたい。コストを減らすためにはプライベートの資金も使いたい。エネルギー・トランジションをするには、差別化した料金体系も必要だと思う。

**Q** 日本企業がアフリカの情報を直接的に得るには、どのようにしたらよいか。

**A** ビジネスチャンスセミナーを日本で開くことが重要だ。実際にTPPセミナーなどを開催し、3,000人以上が出席した。そのような場で実際にアフリカに投資した日本企業に話を聞くのが一番良いと思う。良いストーリーが伝わるようにし、今後の投資の呼び水にしたい。

## パネルディスカッション

# アフリカにおけるインパクトの創出 ～スタートアップ、大企業、ファンド、国際機関の共創～

## ■司会(敬称略)

下田 敏 日本経済新聞 編集局 総合解説センター 編集委員

## ■登壇者

アキンウミ・アデシナ アフリカ開発銀行(AfDB) 総裁

パレサ・モタウ※ Agrikool 共同創業者(南アフリカ)

アヨデレ・オデュソラ※ 国連開発計画(UNDP) 南アフリカ常駐代表

合田 真 日本植物燃料 取締役社長

河村 肇 丸紅 特別顧問

渋澤 健 経済同友会 アフリカPT 副委員長/and Capital CEO



アヨデレ・オデュソラ 氏



パレサ・モタウ氏



下田 敏 氏



合田 真 氏



河村 肇 氏

※はオンライン登壇

## アフリカ大陸FTAで関税撤廃、市場の潜在力が拡大 デジタルも活用し、市場の構造を変革

**下田** まずはアデシナ総裁から、アフリカの市場についてお話しください。

**アデシナ** アフリカの市場は人口から捉えることが重要です。アフリカ大陸には14億人がいて、消費者も増え、企業の支出も何兆ドルの規模になっています。さらにアフリカ大陸自由貿易圏(AfCFTA) 設立協定ができ、今後は物品、サービス、投資が関税なしで市場を行き来するので、取引コストが下がります。関税が撤廃され、物が動きやすくなることで、累積GDP規模では約3.6兆ドルとも言われるほど、マーケットの潜在力は大きいのです。

**下田** 渋澤さんはアフリカのスタートアップとビジネスの経験がありますが、そのポテンシャルについてはどうお考えですか。

**渋澤** AfCFTAでは54カ国中の1カ国に行けば取引ができ、非常に強力なインフラがあると言えます。しかし、最終的には人が必要で、重要なのは人的資本のキャパシティを上げていくことです。日本とアフリカが人的資本についても、エコシステムを共創していくことが求められると思います。

**下田** アフリカにおけるスタートアップについて伺います。合田さんからお願いします。

**合田** 私の会社はバイオ燃料を扱っています。継続して取り組んでいるのはバイオ燃料となる「ヤトロファ」の栽培・搾油精製・燃料販売です。2019年に開かれたTICAD7で、日本政府がコミットしたアフリカのイノベーションプラットフォーム構想(Agriculture Innovation Platform in Africa)

をとりまとめ、弊社が全体会で発表しました。モザンビークでは商船三井と共同でSSC (Small Smart Community) の実証事業に取り組んでいます。日本の農協をモデルにしたもので、村レベルの生産者・生産物から消費者までをデジタル上で追跡可能な仕組みを構築します。作物の集荷倉庫機能とエネルギー・通信・水などの基礎インフラを提供する「スモールスマートコミュニティ」をつくり、小規模分散型でデジタルを活用した村づくりを展開するものです。この他、フードバリューチェーン参加者のためのアプリケーション「AGROPONTO」を開始し、モザンビークではユーザーが4万人を超えています。

**下田** 南アフリカからパレサ・モタウさん、お願いします。  
**モタウ** アフリカの農業は本来の能力の4割ほどしか稼働しておらず、未利用の耕作地が50%以上あります。市場へのアクセスにも問題があり、典型的な農家からマーケットまでは、2時間半かかります。私が共同創業者を務めるAgrikoolは、この問題を解決するために農家とバイヤーと運輸業者をつなぐビジネスを展開しています。アフリカのマーケットアクセスの大きな問題は、縦割りが激しく、多くの仲介業者が利益を吸い上げていることです。その問題を解消し、質の良い生鮮食品流通を目指しています。バリューチェーンをローカル化し、企業の規模を問わず地産地消を奨励、この数年で売り上げが大きく増え利幅も上がっています。

日本企業の投資も求めています。3～5年経たないと利益は出ません。1年間の融資で、その後すぐに返済が始まるような形では困ります。農業では女性も多いので、職業訓練や農産物の研究開発を目的とする投資も期待しています。

## 投資するだけでなくアフリカから学ぶ姿勢も大切 AfDBは若い人の起業家を支援する投資銀行へ

**下田** では、UNDP のアヨデレ・オデュソラさん、アフリカのインパクト投資についてお話しください。

**オデュソラ** インパクト投資は民間のファイナンスを持ち込むための鍵ですが、アフリカにはインパクト投資は比較的低い金額しか入っていません。しかし、投資機会はいろいろとあり、収益率は他の国より相対的に高いといえます。情報が不足していることもネックなので、インパクト投資モデルを20カ国につくりました。

UNDPはスタートアップを推進しており、南アフリカでも日本企業が250社ほど参加して、マッチメイクを行い、技術連携などが実現しています。ただ、現状ではアフリカはネットワークが限定的で、まだ十分とはいえません。

バリューチェーンをもっと増やし、いろいろな人たちと連携しなければなりません。日本企業も得意な科学技術を活かせば、アフリカに大きなチャンスが生まれると思います。若い人口が多く、デジタル技術力も高いので、この分野で連携したいです。

**下田** 続いて、河村さんの発表をお願いします。

**河村** 丸紅はアフリカに13の事務所を持ち、コーヒー豆の輸出入、自動車の流通、繊維工場、発電プロジェクト、排水処理やリサイクルなどの事業を各地で行っています。スタートアップ関連でも2018年、オフグリッド電力\*のビジネスを始めました。LPGデリバリービジネスやファンドも手掛けており、アフリカでのビジネスはどんどん多様化、多元化しています。今後はグリーンビジネスとヘルスケアビジネスの分野に傾注していく予定です。

**下田** 日本とアフリカの企業文化にはギャップがあり、日本企業はリスクに対して敏感です。丸紅はアフリカのスタートアップと、どのように仕事をしていますか。

**河村** 多くの日本企業は一般的なイメージとして、アフリカにポテンシャルがあることは分かっているが、地理的・文化的に遠いし、収益を上げるまでに時間がかかる、リスクが大き過ぎると思っています。それは必ずしも正しくはないので、まずアフリカについてもっと学ばないといけないと思います。そして、スタートアップの経営陣と足並みを揃える必要があります。弊社ではスタートアップ企業の経営陣に人を送り込んでビジネスモデルや経営スタイルを学ばせ、うまくコミュニケーションできたらエクイティを増やしています。スタートアップにファンドを通して間接的に投資することも足掛かりになると思います。

**下田** 投資をするだけでなく、アフリカから学ぶ姿勢も大切だということですね。渋澤さん、「and Capital」はアフリ

\*送電網などのインフラにつながない電力



カに新しい資本の流れをつくることができるでしょうか。

**渋澤** 株主は経済同友会の会員の他にもファンドの投資家などがおり、シニアマネジメントには経験に富んだメンバーがいるので、成功を確信しています。ファンドの実行に関する部分では、今も人材を募集中です。投資する分野はヘルスケア、栄養、農業のほか物流、エネルギー供給とあります。教育や職業訓練への投資も必要です。

**下田** 特にどの国に投資をしようと思っているのでしょうか。

**渋澤** 投資の75%はナイジェリア、エジプト、ケニア、南アフリカでと考えています。セネガルやタンザニアも投資先として魅力的です。ルワンダもテクノロジーのハブとして常に投資先として取り上げられています。

**下田** アデシナさん、最後にコメントはありますか。

**アデシナ** 人材のスキルアップが重要だと感じます。AfDBでも企業と連携して大学や研究施設の支援、プログラミング言語を学ぶコーディングセンターの設置などと手掛けています。起業家が次々と生まれるエコシステムをつくり、2025年までにアフリカで5万人くらいの起業家を生み出したいと思っています。ファイナンスも重要ですが、若い人材が銀行に融資を求めてもリスクが高いと判断されがちで、そのためヨーロッパやアジアに出て行ってしまふことがあります。AfDBは若い人の起業家精神を支援する投資銀行になりたいと思っています。

**下田** パネリストの皆さん、興味深い、示唆に富んだディスカッションに参加いただき、ありがとうございました。

### 閉会挨拶

#### 岩井 睦雄

経済同友会  
アフリカPT 委員長(2022年度)



アフリカは未来に向けて大きなポテンシャルを持った地域だ。しかしこの10年間、日本企業からの投資が残高ベースで半減した。日本企業はリスクに対して回避をする傾向があると私自身も問題意識として持っている。総裁のお話の中に「オプティミスティック」という言葉もあった。さまざまリスクも考えながらも、日本とアフリカが共に成長していけることを目指した活動をしたと思う。

# 経済人として 安全保障に どう向き合うか

全国44  
経済同友会共催  
第35回  
全国経済同友会  
セミナー  
(長崎大会)

経済同友会は4月13～14日、全国44経済同友会共催による第35回全国経済同友会セミナー(長崎大会)を開催した。完全対面形式での開催は4年ぶりとなった。今回は経済安全保障を軸に、国際社会を取り巻く現状と課題、サプライチェーン、企業経営者としての向き合い方を討論した。(所属・役職は開催時)



## 開会

今回は全国44経済同友会から約1,200人が参加、開会挨拶で市川晃 副代表幹事・全国経済同友会セミナー企画委員会委員長は「コロナ禍により、サプライチェーンが世界をつないでいることをあらためて認識させられた。他方で地政学的な緊張も増している。今回の第1セッションは専門家からの問題提起や最新知見、第2セッションは各業種・業界で生じている課題共有、第3セッションは経営者が安全保障に向き合う視点を中心に構成した。国際情勢や安全保障への理解を深め、経営者として何をすべきか考える機会にしたい」と語った。

続いて森拓二郎 長崎経済同友会代表幹事と大石賢吾 長崎県知事の歓迎挨拶と来賓祝辞があった。翌日にはジャパネットホールディングスの高田旭人 取締役社長兼CEOが「民間主導の地域創生モデルについて～長崎スタジアムシティプロジェクトにかける想い」と題し、講演した。

### ■第1セッション概要

世界を取り巻く安全保障の現状と  
今後の国際秩序形成への課題

#### ○モデレーター

吉崎 達彦 双日総合研究所 チーフエコノミスト

#### ○パネリスト

鈴木 一人 東京大学公共政策大学院教授／国際文化会館 地経学研究所長

中尾 武彦 元財務官／元アジア開発銀行 総裁／みずほリサーチ&テクノロジーズ 理事長

兼原 信克 元内閣官房副長官補・国家安全保障局次長／同志社大学 特別客員教授

世界の秩序が大きく変わる中、事業を進める上で安全保障が重要となってきた。WTOによる自由取引を土台に経済のグローバル化が進んできたが、戦後の国際秩序自体は揺らぎ、政治のために経済を手段とする時代となった。戦略的に中核部分を絞り守ることが重要だ。

米国と中国が即座に緊張関係に陥ることはないだろうが、経済の対立は半導体規制のような場面に表れる。ロシア・ウクライナ戦争の先は見えず、国連安保理で解決できるという前提も崩れた。日本企業は多額の海外直接投資を行い、サプライチェーンを構築してきた。それはグローバル化の成果の一つだが、修正の必要も出てきている。

一方で現代の戦争では、情報処理が大きな影響を及ぼす。衛星画像による戦略判断やサイバー攻撃がその一例だ。半導体などの最先端技術がここにかかわってくる。昨年、経済産業省が戦後初めて安全保障を産業政策に入れた。米国などは、先行して最先端技術を管理する仕組みを整備している。5年ほど先の国際貿易については、欧米・印・

ASEANを中心に自由貿易が発展していくという見方や、米国が国際貿易への関与を弱めていくという見方、中国との対話と抑止など、いくつかの方向性が考えられる。経済安全保障に限らず企業活動をいかにリスクから守っていくか、各社は真剣に考えていくべきだ。人権問題なども含めたレピュテーションリスクからサイバーセキュリティ対策まで、幅広く気を配るべき時代になってきている。

### ■第2セッション概要

サプライチェーンにおける  
経済安全保障

#### ○議長

國分 俊史 東京大学先端科学技術研究センター 経済安全保障研究プログラム 特任教授

#### ○パネリスト

田村 興造 広島経済同友会 代表幹事(広島ガス 取締役会長)

宮崎 直樹 中部経済同友会 代表幹事(トヨタ紡織 取締役副会長)

佐々木 威知 北海道経済同友会(セコマ 執行役員)

地政学上のリスクが高まり、これまで以上にセンシティブな対応が必要だ。特にサプライチェーンについては、起り得る事態を多角的に確認し、レジリエントな道筋を考えておく必要がある。台湾海峡で軍事的緊張が高まれば、物流に多大な影響が及ぶだろう。リス

ク低減のためには日豪シーレーンを事前に機能させておくことも考えたい。

広島ガスは液化天然ガスの安定調達について、地政学的なリスクをはじめさまざまなリスクや、供給途絶に備えた官民の役割などを踏まえ、都市ガスの安定供給に万全を期している。セコマは近年、原材料価格の上昇や紛争による供給停滞などに直面、他社連携も含めてサプライチェーン再構築を進めている。トヨタグループでは、半導体不足や国家間対立のリスクを視野に入れ、官庁・経済界の連携を強化しつつある。

世界に目を向けると米国は、リマニユファクチュアリング政策を経済安全保障政策と接続し、展開し始めた。米国の総需要の25%を満たす製品・サービスを他国のものへ切り替える際のルール整備の可能性も指摘されている。また、経済インテリジェンスの観点では、米国FBIは近年、企業と密に連携した産業スパイ対策に力を入れている。日本でも各国で議論される安全保障対策を踏まえた自主ルールを定め、その遵守を客観的に証明する経営が重要となる。

### ■第3セッション概要 企業・経営者は安全保障に どう向き合うか

#### ○議長

角元 敬治 関西経済同友会 代表幹事  
(三井住友銀行 取締役副会長)

#### ○パネリスト

大山 健太郎 仙台経済同友会 終身幹事  
(アイリスオーヤマ 取締役会長)

刈辺 美紀 沖縄経済同友会 代表幹事  
(ジェイシーシー 取締役会長)

吉田 伸弘 関西経済同友会 国際シンポ・フォーラム企画実行委員会 委員長  
(住友商事 常務執行役員)

杉野 利幸 関西経済同友会 安全保障委員会 委員長  
(三紀ホールディングス 取締役社長)

アイリスオーヤマは尖閣問題による中国での不買運動、コロナ禍におけるコンテナの遅延の影響などを乗り越え

てきた。住友商事は2014年のロシアのウクライナ東部侵攻の際、派遣員のみならず、ウクライナ全土の契約ディーラー仲間の「安全確保」をトッププライオリティに据えて行動した。関西経済同友会は安全保障について、20年以上前から韓国と意見交換を毎年行ってきた。沖縄経済同友会は国防への理解と備えが重要との認識から、陸海空自衛隊の基地視察、有事を想定した机上訓練を行っている。安全保障環境の変化を想定し、原材料調達先の多様化やサイバーセキュリティの官民連携などは日頃から強化しておきたい。同時に、ソフトパワーを活かした民間主導の国際関係性づくりも大事である。

業種が違って幅広いサプライチェーン中でつながっていることが、今回のロシア・ウクライナ戦争によって再認識された。情報を収集し、いち早く変化を察知・対応できる力が求められる。有事を想定したシミュレーションや、拠点の国内回帰などを考える必要もあるだろう。

特定の国や企業に依存し過ぎず、自律性を高めていくこと、半導体や量子コンピューターなどの先端分野で国家のクリティカルアセットを育み、他国にとって必要不可欠な存在になっていくことが、わが国全体の安全保障に貢献する。

#### 総括挨拶

経済同友会 代表幹事 櫻田 謙悟  
経済安全保障では、譲る部分と守る

べき部分を明確にすることが最も重要だ。社内で推進する人材の育成も、サプライチェーンのリスク回避に欠かせない。

実利はイデオロギーを超えることもあり、相手にとって必要不可欠な存在とみなされることが強みとなる。ただし純粋な経済合理性はもはや成り立たず、安全保障と表裏一体で経済合理性が成立する時代だ。経営としてこうした観点を押さえていくべきだろう。

各セッションで語られた内容は、戦略的自律性、戦略的不可欠性、戦略的対話という3点が共通する。国内回帰の話は戦略的自律性であり、民間のソフトパワーは戦略的対話の観点だ。俯瞰的に情報を集めて決断し、行動するのが経営者の役割であり、それを可能とするのが全国の経済同友会ネットワークだ。

#### 閉会

冒頭に次期開催地である福井経済同友会の林正博 代表幹事による挨拶があった。北陸新幹線の工事が急ピッチで進められており、開業直後の福井県での開催となる予定だ。次いで田上富久 長崎市長より、古くから外部交流の地になってきた長崎で、日本の経済を支えているメンバーとの交流ができたことへの謝辞が述べられた。最後に東晋 長崎経済同友会代表幹事より、閉会挨拶が行われた。

#### プログラム

(所属・役職は開催時)

4月13日(木).....
■開会・オープニング
開会挨拶 市川 晃 経済同友会 副代表幹事/全国経済同友会セミナー企画委員会 委員長(住友林業 取締役会長)
歓迎挨拶 森 拓二郎 長崎経済同友会 代表幹事(十八親和銀行 取締役会長)
来賓祝辞 大石 賢吾 長崎県知事
■パネル討論(第1セッション) ■パネル討論(第2セッション) ■懇親会
4月14日(金).....
■パネル討論(第3セッション)
■総括挨拶 櫻田 謙悟 経済同友会 代表幹事
■特別講演 民間主導の地域創生モデルについて~長崎スタジアムシティプロジェクトにける想い~
講師 高田 旭人 ジャパネットホールディングス 取締役社長 兼 CEO
■閉会・エンディング
次期開催地代表挨拶 林 正博 福井経済同友会 代表幹事(福井銀行 取締役会長兼代表執行役)
御礼挨拶 田上 富久 長崎市長
閉会挨拶 東 晋 長崎経済同友会 代表幹事(長崎放送 取締役社長)

# 「アスナビ」説明会 トップアスリートが 自己アピール

経済同友会は4月6日、日本オリンピック委員会(JOC)と連携し、トップアスリートの就職支援ナビゲーション「アスナビ」説明会を開催した。アスリート採用実績のある企業の事例紹介や、7人のトップアスリートたちによる熱いプレゼンテーションに会員所属企業27社36人の経営者・人事担当者が耳を傾けた。終盤はトップアスリートと企業の直接交流の時間も設けられ、場内は活況を呈した。



「アスナビ」  
とは...

就職を希望している現役トップアスリートと企業のマッチングをする、JOCによる無料の就職支援制度。経済同友会では2010年のスタート時より会員所属企業への説明会を開催し、積極的に協力している。

冒頭、挨拶に立った岩淵健輔JOC理事は2010年にスタートしたアスナビが13年目を迎えたことに感謝の意を示し、「今後もチームジャパンの一員となって共にアスリートを支えていただきたい」と参加者に呼び掛けた。

続いて、柴真樹JOCキャリアアカデミー事業ディレクターがアスナビの概要を説明、これまでに216社355人の採用実績があることに触れ、アスリート採用後の応援体制の重要性やアスリート活用のポイントなど事例を用いて説



岩淵 健輔  
JOC理事



柴 真樹  
JOCディレクター



小谷 実可子  
JOC常務理事



大西 賢  
委員長

明した。また、当日プレゼンを行ったアスリートを交えた座談会では大西賢東京オリパラ2020レガシー検討PT委員長とアーティストックスイミング元

日本代表でJOC常務理事の小谷実可子氏がトークをけん引、プレゼンでは見せ切れなかった選手一人ひとりの個性を引き出した。

## ◆採用企業事例

### 責任感強い選手と社員サポーターに一体感

高場 正能 ■ ADワークスグループ 広報室 室長 ■ 高橋和生選手を採用(競歩) ● 広報室所属。2019年早稲田大学社会科学部卒業



弊社は高橋選手に渾身のアプローチをして採用に漕ぎ着けました。彼を選んだ最大の理由は「直感」。個性派揃いの企業風土にあって、多くの社員から好かれそうな人柄だと感じたのです。入社式で全社員に紹介すると同時に、サポート組織 Team KAZUKI を結成しました。当初は私が平日の練習に

も付き合い、社員にどのようにサポートするかを伝えていましたが、今は Team KAZUKI のメンバーにすっかり任せています。

入社時から彼に言い続けたことは「競技中だけでなく練習の時もオフの時も、会社の看板を背負っているという責任を全うすること。競技を続けられる環境を支えてくれる人たちへの感謝を忘れないこと。会社の状況を知る努力をし、自分のことを知ってもらう努力をすること」でした。彼

は年一回、大規模な報告会を自ら開催し、多くの社員に呼び掛けて感謝の気持ちを形で表す努力を続けています。その上で、広報室員としても責任感を持って仕事をしています。

オリンピック出場を明確な目標に掲げ真っ直ぐ努力している彼の存在は、社員一同に大きな刺激と、誰かを応援することの喜びを与えています。アスリートである以前に、弊社の一員としてかけがえのない存在になっています。彼のパリ五輪出場を心から応援し、もしそれがかなわなくても「また一緒に頑張ろう」と共に高みを目指していきます。

## コミュニケーション能力に自信



■ **伊藤 桜** (いとう さくら) ●ビーチバレーボール  
 ●2002年宮城県生まれ。2024年3月産業能率大学情報マネジメント学部現代マネジメント学科卒業見込み ●マインビジャパン・ビーチバレー・カレッジツアー2021沖縄大会2位、2022年第29回関東大学ビーチバレーボール男女選手権大会優勝、同年第34回全日本ビーチバレーボール大学男女選手権大会優勝

学生時代はずっと部長を務めていたこともあり、常に自らリーダーシップを取り、戦術を考えて試合に挑んできました。ペアの相手によって柔軟に対応し、相手の良さを引き出すなど、競技を通じて高めたコミュニケーション力には自信があります。

## インフルエンサーとしての存在感示す



■ **衣笠 乃愛** (きぬがさのあ) ●ビーチバレーボール  
 ●2001年滋賀県生まれ。2024年3月明海大学外国語学部日本語学科卒業見込み ●ジャパンビーチバレーボールツアー2022サテライト高萩大会優勝、アクティオ杯ビーチバレーボール・ジャパン・カレッジ2022第34回全日本ビーチバレーボール大学男女選手権大会準優勝、2022年FISUビーチバレーボール世界大学選手権19位

ブラジルでの世界大学選手権に日本代表として出場、世界で戦えるという自信を得たことで2028年のロス五輪出場が目標になりました。SNSフォロワー数も3.7万人に達し、協会のPRモデルとしても活躍、ビーチバレーの普及に貢献していきます。

## コミットする力、目標達成に発揮



■ **野口 彩陽** (のぐち さや) ●ビーチバレーボール  
 ●2001年神奈川県生まれ。2024年3月産業能率大学情報マネジメント学部現代マネジメント学科卒業見込み ●ビーチバレーボールNEXT2021第3回全日本ビーチバレーボールU-23男女選抜優勝大会優勝、アクティオ杯ビーチバレーボール・ジャパン・カレッジ2022第34回全日本ビーチバレーボール大学男女選手権大会優勝

ビーチバレーにおいてペアとの意思疎通が何より重要です。すれ違いのときこそ思いを伝える努力を重ね、数々のタイトルを獲得しました。この目標達成にコミットする力を十分に発揮し、オリンピック出場の夢を必ずかなえます。

## 企業の社会貢献活動に寄与したい



■ **齊藤 元希** (さいとう げんき) ●パラ卓球(車いす)  
 ●2001年神奈川県生まれ。2024年東京国際大学言語コミュニケーション学部英語コミュニケーション学科卒業見込み ●2022年、タイオープン個人戦3位・男子ダブルス3位、同年世界選手権個人戦5位・混合ダブルス9位、同年第14回全日本パラ卓球選手権大会個人戦優勝・混合ダブルス優勝

東京パラ出場を逃した雪辱を2024年パリパラ出場とメダルの獲得で果たしたいと思っています。プレーを通して勇気や感動を与えられる選手となり、社内に一体感を醸成し、企業の社会貢献活動にも寄与できるよう力を尽くします。

## 徹底した自己管理で結果につなぐ



■ **山本 稜弥** (やまもと りょうや) ●トライアスロン  
 ●2001年富山県生まれ。2024年3月専修大学人間科学部社会学科卒業見込み ●2021年第18回日本デュアスロン選手権出場、2022年第13回日本学生スプリングトライアスロン選手権オープン8位、同年第14回日本スプリントトライアスロン選手権出場、同年第77回国民体育大会出場

大学で競技を始め、徹底した自己管理により、わずか1年半後に国際大会の標準記録を突破しました。けがも体調を崩すこともなく常に心身の状態を万全に保ち進化を続けています。子どもたちへの指導などを通じて地域貢献にも力を入れています。

## 大けがで培った精神力を武器に



■ **元木 咲良** (もとき さくら) ●レスリング  
 ●2002年埼玉県生まれ。2024年3月育英大学教育学部教育学科卒業見込み ●2022年、明治杯全日本選抜レスリング選手権大会59kg級優勝、同年U20世界レスリング選手権大会59kg級優勝、同年シニア世界レスリング選手権大会59kg級3位、同年天皇杯全日本レスリング選手権大会62kg級優勝

2年前、膝の大けがで8カ月実戦から離れた時期があり、苦しい中で「今できることを精一杯やる」と気持ちを切り替えてリハビリ・筋トレに取り組み、復帰後に競技力が飛躍的に向上しました。必死に挑む姿で多くの人を勇気づけていきたいです。

## 粘り強さと明るさで勝負



■ **和田 なつき** (わだ なつき) ●パラ卓球(知的障がい)  
 ●2003年大阪府生まれ。2022年3月八洲学園高等学校卒業、有限会社だいこん畑(就労継続支援A型事業所)在職中 ●パラIDジャパン・チャンピオンシップ卓球大会2022ダブルス優勝・シングルス準優勝、ブリスベン2022Virtusオセアニア・アジアゲームズミックスダブルス優勝・女子ダブルス3位

コロナ禍をきっかけに用具から戦型まで全て一新したところ、みるみるうちに戦績につながりました。まだ成長途中、限界は見えていません。持ち前の粘り強さと明るさで国際大会を勝ち抜き2028年ロスパラリンピックを目指します。

### ■お問い合わせ

アスナビ説明会は本会での開催以外でも、毎月JOCで開催をしています。アスナビに関するお問い合わせや、選手との面談希望、その他アスリートの就職支援をお考えの方は下記までご連絡ください。お問い合わせの際は「経済同友会会員」とお知らせいただくとスムーズです。

公益財団法人日本オリンピック委員会  
 JOC キャリアアカデミー事業

担当：柴(m-shiba@joc.or.jp)

広本(j-hiromoto@joc.or.jp)

電話：03-5963-0354 ※電話受付は10~18時



## ノミネートメンバー講演会

# 大きな変革がますます加速する、 東南アジア・インド市場における テクノロジーイノベーションおよび スタートアップの実情とその活用方法

シリーズ第8回目となるノミネートメンバー講演会が、3月10日に開催された。今回はインキュベイトファンドの代表パートナーである本間真彦氏が、「大きな変革がますます加速する、東南アジア・インド市場におけるテクノロジーイノベーションおよびスタートアップの実情とその活用方法」をテーマに、参加者に向けて知見を披露した。本間氏から東南アジアやインドにおけるスタートアップ投資の動向や市場傾向、具体事例などを講演いただいた後、参加者との意見交換を行った。

### 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各副委員長として活躍。



当社は創業期のスタートアップに向けた独立系のベンチャーキャピタル(以下VC)だ。機関投資家などから資金を預かってスタートアップの成長支援をし、最終的にはIPOやM&Aによるキャピタルゲインを目指して運用している。私自身はシンガポールを拠点に日本と行き来しながら事業を行っており、今日は変革が加速する東南アジアやインドにおけるテクノロジーイノベーションの動きをお話していきたい。

### DXやディープテック、 規制変革にかかわる領域が主な投資セクター

インキュベイトファンドでは300社以上に投資してきており、運用資金は1,000億円を超える。インド、東南アジア、米国、ブラジルと海外4拠点がおり、80社ほどに投資してきた。並行してシード期の投資プログラムを10年以上行っており、政府が進めるスタートアップ育成5カ年計画関連にも積極的にかかわっているところだ。

投資セクターとしては三つの柱を据える。一つ目はDXで、伝統産業をテクノロジーで変革していくようなスタートアッ

プの支援だ。BtoB向けのSaaSサービスなどがここに当たる。二つ目はディープテックといわれる領域で、AI、VR/AR、ロボティックセンシング、宇宙テクノロジーなどが含まれる。三つ目はパブリックセクターイノベーションで、規制変革を進める分野だ。医療や教育、まちづくりなどが含まれ、スタートアップと大企業や行政機関との融合も求められる。

グローバルの状況を見ると、全体として米国のVCが非常に強いのがまず見て取れる。いわゆるGAFACLASSに投資してきたような機関だ。こうしたメガファンドがインドや東南アジアでも投資を行っている。

### 従来のサプライチェーンを 一変するような事業が急成長

いくつか具体的な投資先を紹介したい。例えばインドで魚の卸をする企業がある。立ち上げて2年で年商130億円規模に成長した。インドは露店の小売が多いが、各店舗が使える仕入れ網をデジタル化し、魚のサプライチェーンを一気に変えつつある。同様に、全部で900万店もあるといわれる露店の雑貨店向けの受発注システムを展開している企業もある。福利厚生サービスをしている会社や、電動バイクの会社にも投資をしているが、これらは既存事業者が少なく、ニーズ拡大も進むと想定される分野だ。

東南アジアに対しては比較的分散して投資しているが、特に重点を置くのはインドネシアとシンガポール、そしてベトナムだ。投資資金の多くはこれらの国に集まっている。人材サービス系が伸びており、サプライチェーンファイナ

ンスというビジネスモデルも話題に上がる。既存の商流をテクノロジー化させてファイナンスを付けていくアプローチの総称で、eコマースにおける物流網構築から始め、ものづくりや決済システムサービスへと拡張していく企業を目にする。

「テック」や「スタートアップ」の調達金額を見ると、インドが4兆円、東南アジアが3兆円規模で広がる。日本の昨年度は8,000億円規模で、すでに数倍の大きさを持つマーケットだ。5年後、10年後には、さらに差が広がるだろう。

## 米系のメガファンドをはじめ 数多くの投資家がインドで本腰を入れて活動

インドについてももう少し見ていこう。私の肌感覚としても、さまざまなマクロレポートを見ても、変革期に入ってきていると感じる。まず米国のメガファンド系が大規模な投資を行っており、加えて大手財閥、新興企業、その他グローバル投資家が動いている。VCやスタートアップのエコシステムは健全に発達しており、米国のテック企業とのつながりも強い。GAFAのような企業は、インドを製品開発拠点としても重視している。バンガロールなどに位置するアウトソース系企業が主たるテクノロジーセンターに変わってきている。

テクノロジー産業の成長背景には、通信コストの安さやインターネットユーザーの伸びがかかわる。2020年には8億人規模の市場でeコマースやデジタル決済の活用が進む。最近の傾向として、スタートアップが国内上場するケースが増えている。一昨年あたりから、1兆円以上の時価総額が付くスタートアップが出始めた。スピードや規模はさらに増していくだろう。

東南アジアも概観していきたい。こちらはプラットフォームが集約されていく傾向だ。例えばインドネシアでは、タクシー配車アプリの会社が各種デリバリーサービスを手掛け、オンラインゲームなどのプラットフォームへと拡大している。シンガポールやマレーシアでも総合型のプラットフォームが覇権を握る。

グローバルのメガファンドも投資を行っているが、ローカルのプレイヤーの投資割合も大きい。投資セクターとしては最初にeコマースやデジタル決済が伸びたが、最近は、ロジスティクスや旅行・人材系にシフトしつつある。次の領域を狙うスタートアップやVCの動きが盛んだ。

## 短期間で変化し続ける市場を捉えながら 自社戦略に合わせて動く

多くのスタートアップが、ミドルクラスの消費者接点を「面で確保する」ところに注力している。日系企業によるテクノロジー企業との組み合わせとして、いくつかのケースを紹介したい。例えばニチレイはオンラインでの食肉販売を手掛けるスタートアップに出資している。品質管理や生産管

理のノウハウを提供しつつ、販路を持つ現地企業との連携を強みに事業成長を進める。ゼンリンは地図データベースを持つ現地のスタートアップと提携し、インドでの地図事業を拡大した。提携先は一昨年に上場しており、プロダクト開発力提供で経営強化が進んだ事例として注目される。またエムスリーがインドにおける医師・医学生コミュニティ事業者の株式取得、キリンがクラフトビールメーカーを買収したケースもある。

日本に比べてインドや東南アジアは既存の産業が少なく、優秀でガッツがある起業家が動くと、一気に拡大できる可能性がある。優秀な人間も資金もスタートアップに集まりやすい社会だ。BtoBの多重構造はテクノロジーで変革しやすく、流通からものづくり、金融機能と拡大も可能だ。そうした市場で日系企業はどう動く面白くなるのか。私なりに5点挙げてみた。

1点目はスタートアップが押さえている流通や小売り力に対して技術やノウハウ・設備などを供給し、共に付加価値や競争力を上げていく組み方だ。2点目は、近しい領域の会社を買収するというシンプルな方法。3点目として、本業とは関係なく伸び率の高いところに純投資するアプローチ。4点目にR&Dセンターを設立する方法も考えられる。米国のIT企業では、開発のコアをインドに持っているところも多い。5点目はインドや東南アジアでビジネスモデルのテストを開始するようなアプローチだ。日本では規制が多い領域ほど向いているかもしれない。そこにスタートアップを介させることも考えられる。こうした連携視点は、ぜひ皆さまともディスカッションしていきたい。

## 主な質疑応答

**Q** 過去の経験から、インド市場に二の足を踏む日系経営者の声も耳にするがどうか。

**A** 確かに聞く話で、実経験を持つ方の考えも理解できる。しかし、今日紹介したようなスタートアップのファウンダーにぜひ直接お会いいただきたい。財閥系トップとのネゴシエーションという方法もあれば、そうした慣例を変革したいと考えているスタートアップ経営者もいる。どんな先駆的な人たちが、どういう事業に取り組んでいるかと直接知ることが相互理解を深めるには一番だと思う。

**Q** パブリックセクターのテストベッドをしている事例があれば教えていただきたい。

**A** 医療やAI領域で米国のスタートアップや研究機関が活用している。良し悪しは別としてインドでは個人のDNAデータなどへのアクセスが比較的早い。つまり解析できる検体数が多く、それを活用して医療デバイスなどの精度を上げていく取り組みだ。規制が少ない分、運輸・交通関連でもドローンなどの先進的な活用を試している事例も目にする。

# 新入会員紹介

会員総数 1,527名(2023年5月19日時点)



なんぶ としかず  
**南部 智一**

所 属：住友商事  
役 職：代表取締役



うえの しんじ  
**上野 真吾**

所 属：住友商事  
役 職：副社長執行役員



よねづ のぶやす  
**米津 暢康**

所 属：住友商事  
役 職：執行役員



きたじま せいじ  
**北島 誠二**

所 属：住友商事  
役 職：執行役員



たけなか えいすけ  
**竹中 英介**

所 属：住友商事  
役 職：執行役員



たつみ たつし  
**巽 達志**

所 属：住友商事  
役 職：執行役員



あらまき しゅんいち  
**荒牧 俊一**

所 属：住友商事  
役 職：執行役員



なかがわ よしこ  
**中澤 佳子**

所 属：住友商事  
役 職：執行役員



さいとう ひでちか  
**斉藤 秀親**

所 属：三菱倉庫  
役 職：社長



**ヴァイヴェック マハジャン**

所 属：富士通  
役 職：執行役員 SEVP CTO CPO



ばば しゅんじけ  
**馬場 俊介**

所 属：富士通  
役 職：執行役員 EVP CDPO



ふくだ ゆずる  
**福田 譲**

所 属：富士通  
役 職：執行役員 EVP CDXO CIO



やまだ ひろゆき  
**山田 裕行**

所 属：あずさ監査法人  
役 職：理事長



たなか ひろゆき  
**田中 裕之**

所 属：サンワテクノス  
役 職：取締役会長兼社長



はやし かおる  
**林 郁**

所 属：デジタルガレージ  
役 職：代表取締役 兼 社長執行役員  
グループCEO



たなか しげひろ  
**田中 繁広**

所 属：日本電気  
役 職：副社長 Corporate SEVP



まつばら ふみあき  
**松原 文明**

所 属：日本電気  
役 職：Corporate EVP



せき まさき  
**関 正樹**

所 属：みずほ証券  
役 職：取締役会長



おおくやま あきら  
**大山 晃**

所 属：リコー  
役 職：取締役社長執行役員



なかた かつのり  
**中田 克典**

所 属：リコー  
役 職：コーポレート専務執行役員



ふくとめ あきひろ  
**福留 朗裕**

所 属：三井住友銀行  
役 職：頭取CEO



はらだ ひであき  
**原田 秀昭**

所 属：パナソニック コネクト  
役 職：取締役 執行役員  
シニア・エグゼクティブ・  
ヴァイス・プレジデント・CSO



にしかわ たけし  
**西川 岳志**

所 属：パナソニック コネクト  
役 職：取締役 執行役員  
シニア・ヴァイス・  
プレジデント・CFO



いしづか まさひろ  
**石塚 雅洋**

所 属：スーパーナース  
役 職：取締役社長



おおいし しげる  
**大西 繁**

所 属：博報堂  
役 職：常勤監査役



かん だいすけ  
**菅 大介**

所 属：チェリオコーポレーション  
役 職：取締役社長



むらとう しんすけ  
**武藤 真祐**

所 属：鉄祐会  
役 職：理事長



よしだ なおき  
**吉田 直樹**

所 属：パン・パシフィック・インター  
ナショナルホールディングス  
役 職：取締役社長CEO



きくち ただお  
**菊地 唯夫**

所 属：ロイヤルホールディングス  
役 職：取締役会長



なかしま つち  
**中島 土**

所 属：ジェイリース  
役 職：取締役副社長



くぼ つとむ  
**久保 努**

所 属：ラキール  
役 職：取締役社長



たなか やすお  
**田中 康生**

所 属：田中産業  
役 職：取締役社長



やまの ともひさ  
**山野 智久**

所 属：アソビュー  
役 職：代表執行役員CEO 代表取締役



さいとう ひろのり  
**齋藤 弘憲**

所 属：経済同友会  
役 職：常務理事



よねくら えいち  
**米倉 英一**

所 属：スカパーJSAT  
役 職：取締役執行役員社長



いとう じょういち  
**伊藤 穰一**

所 属：デジタルガレージ  
役 職：取締役 兼 専務執行役員  
チーフアーキテクト

◆復帰

◆復帰

◆滋賀経済同友会からの入会



まつきだいら じゅんた  
**松木平 淳太**

所 属：龍谷大学  
役 職：副学長

## 退 会

あさだ てるお  
**朝田 照男**

所 属：丸紅  
役 職：名誉理事

ばん なおし  
**番 尚志**

所 属：三菱倉庫  
役 職：特別顧問

やまだ えいじ  
**山田 英司**

所 属：日本電子計算  
役 職：顧問

いわた あけみ  
**石渡 明美**

所 属：花王  
役 職：特命フェロー

ほんだ ゆきひと  
**本多 之仁**

所 属：住友商事  
役 職：常務執行役員

たかだ しんじ  
**高田 真治**

所 属：スカパーJSAT  
役 職：顧問

たきぐち すずむ  
**滝口 進**

所 属：スーパーナース  
役 職：取締役会長

ないとう たかあき  
**内藤 隆明**

所 属：縄文アソシエイツ  
役 職：副会長

ふたごいし けんすけ  
**二子石 謙輔**

所 属：セブン銀行  
役 職：特別顧問

こてら やすお  
**小寺 康雄**

所 属：大林組  
役 職：取締役

おおはし てつじ  
**大橋 徹二**

所 属：コマツ  
役 職：取締役会長

やまぐち かつひろ  
**山口 勝弘**

所 属：空港施設  
役 職：元・取締役副社長執行役員

はた かずしげ  
**秦 一成**

所 属：島本パートナーズ  
役 職：取締役社長マネージングパートナー

さわだ じゅん  
**澤田 純**

所 属：日本電信電話  
役 職：取締役会長

えがわ けんたろう  
**江川 健太郎**

所 属：日本電設工業  
役 職：特別顧問

いしい みちとお  
**石井 道遠**

所 属：東日本銀行  
役 職：元・特別顧問

いしい ちとこ  
**石井 幹子**

所 属：石井幹子デザイン事務所  
役 職：代表取締役

こばやし けいち  
**小林 恵智**

所 属：ヒューマンサイエンス研究所  
役 職：理事長

てづか まさひこ  
**手塚 正彦**

所 属：会計教育研修機構  
役 職：理事長

ふじさわ よしまる  
**藤澤 義磨**

所 属：アルゴグラフィックス  
役 職：取締役会長

さえき なおたか  
**佐伯 尚孝**

所 属：三菱UFJ銀行  
役 職：名誉顧問

2023.5.10 ご逝去による会員資格の喪失

## 遠藤委員長、永岡大臣に提言を手交



4月21日、遠藤信博教育改革委員会委員長が永岡桂子文部科学大臣兼教育未来創造担当大臣(写真右)を訪問し、

4月5日に発表した提言『価値創造人材の育成に向けた教育トランスフォーメーション(EX)』を手交した。

遠藤委員長は、イノベティブな価値創造と世界への高い価値貢献の継続は、経済安全保障の観点からも必須であり、これに資する教育システムの要件として、新たに「個の主体性を尊重した多様性を育てる教育」、「スペシャリストやメンターによる『育てる教育』

を支える環境整備」、「コンピテンシー教育と、企業が求めるコンピテンシーの主体的な提示」、「大学のオープン化による、社会全体で学びあう環境整備」の四つの必要性を説明した。

永岡大臣は、企業が求める人材像を示すことの重要性や、教育の質向上を目指して質の高い教職員集団を形成するために企業との相互人材交流を推進する意欲を示した。

## 働き方の多様性で連合と意見交換

4月25日、経済同友会は連合との幹部懇談会を開催した。清水秀行連合事務局長、田代桂子副代表幹事による報告の後、両会幹部は「社会の持続性・包摂性・多様性の実現に向けて」をテーマに、働き方の多様性や若者・子ども・子育てなどについて活発に意見交換をした。

芳野友子連合会長は、「(経済同友会が掲げる)さまざまなセクターとの連

携による共助を一つの要素として包摂ある社会を目指す考え方は、私たちと認識を一つにすることであり、共に社会課題の解決に向けて協力し合う関係が持続されることが重要」と述べた。櫻田謙悟代表幹事(当時)は「人口・労働者の減少という明確な課題がある中で、日本らしい社会をつかっていかなければならず、経営者・労働者が共に考えなければいけない」と述べた。



芳野連合会長(右)と懇談する櫻田代表幹事

# No.859 June 2023 経済同友 6

### C O N T E N T S

#### 特集

2023年度事業計画 03

#### CLOSE-UP 提言

経済安全保障・科学技術委員会【提言】  
小柴 満信 委員長

したたかに、しなやかに生き抜く  
経済安全保障の鍵は  
先端技術と技術インテリジェンス 06

国際交流委員会【報告書】  
茂木 修 委員長

国際秩序が揺らぐ中  
国益と自社の利益を見極め  
欧州との協調体制を築く 08

中国PT【報告書】  
平井 良典 委員長

中国とのビジネス構築には  
リスクとチャンスが混在する  
国も企業も「したたか」に 10

イノベーション戦略委員会【提言】  
深澤 祐二 委員長

イノベーション創出のための  
経営者の意識・行動に絞った  
実践的なTipsを整理 12

#### Doyukai Report

日・アフリカ投資エコシステム共創フォーラム開催  
アキンウミ・アデシナアフリカ開発銀行  
(AfDB)総裁を迎えて 14

全国44経済同友会共催  
第35回全国経済同友会セミナー(長崎大会)  
経済人として安全保障にどう向き合うか 18

「アスナビ」説明会  
トップアスリートが自己アピール 20

ノミネットメンバー講演会  
大きな変革がますます加速する、  
東南アジア・インド市場における  
テクノロジーイノベーションおよび  
スタートアップの実情とその活用方法 22

#### Column

私の一文字 平子 裕志  
「『運』り動かす」 02

私の思い出写真館 長谷川 隆  
「リブランディングの決断」 27

新入会員紹介 24  
遠藤委員長、永岡大臣に提言を手交  
働き方の多様性で連合と意見交換 26



長谷川 隆

日本能率協会マネジメントセンター  
取締役会長

## リブランディングの決断

2010年に社長に就任した際に一つの経営課題がありました。それは弊社の事業の一つである手帳の製造販売に関することでした。「能率手帳」という商品ブランドで事業開始から約60年が経過していましたが、少し前から売上げが停滞し始め、前年の数字を下回るようになっていました。「能率手帳」とは違う、もう一つの手帳ブランドは順調に売上げを伸ばしていましたので、事業全体ではまずまずの結果でしたが、この歴史のある商品ブランドに対して何か手を打たなければなりませんでした。

まず弊社の手帳ユーザーとそうでない人も含めた大規模な調査を実施しました。「能率手帳」ブランドは中高年世代にはブランド認知が非常に高く、購入意向も高かったのですが、若い世代では購入意向がかなり低下することが分かりました。ブランド認知はあっても自分が購入して使うブランドでないという傾向が見られました。

そこで思い切ってブランドを再構築する決断をしました。ブランド名を変えるだけでなく、そのストーリーも再構築することにしました。長年多くの経営者やビジネスパーソンの皆さまに支持いただいていたことに対する感謝は忘れることなく、また歴史や品質に誇りを持ちつつも、若い人たちが魅力を感じてくれるようなブランドにしたいと2年ほど時間をかけ、2013年に「NOLTY (ノルティ)」という新しいブランド名と、それに込めた思いを発表しました。また、それまでとは違ったプロモーション施策も実施しました。

リブランディングから10年が経過しました。おかげさまで購入者の年齢構成は若い世代が増えてきて、デジタルの時代にもかかわらず売上げは順調に推移しています。商品誕生から来年で75年となります。時代が変わってもお客さまから愛される商品であり続けられたらと願っています。



NOLTY記者発表会(左右とも)



同友会は  
行動する“DO”友会!

5月16日 第1回

# 新浪代表幹事定例会見を開催



第1回目の記者会見を  
日本工業倶楽部で実施

(定例記者会見は2週間に  
一度を目途に行っています)

当日の様子は、経済同友会ホームページの  
会見録、SNS、動画サイトでも見ることが  
できます。



～ 経済同友会の発信、是非ご覧ください! ～



 YouTube



 facebook



 twitter



イラスト・溝口イタル

経済同友

経済同友 2023年6月 No.859 令和5年6月26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

みんなを描く  
みんなの未来

