



# 経済同友

# 8-9

2023 August-September

No.861

特集

2023年度(第38回)経済同友会 夏季セミナー  
**成長と共助が両立する  
社会の実現に向けて**



「私の一文字 ～副代表幹事 日色 保～」より

# 私の一文字

副代表幹事  
日色保

日本マクドナルドホールディングス  
取締役社長 兼 CEO



## 「駿」足で動く

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、日色保副代表幹事にご登場いただきました。

**岡西** この漢字を選ばれた思いをお聞かせください。

**日色** 「アジリティ」、俊敏さを示す漢字ですが、昔から好きな文字でした。「うまへん」で躍動を表し、「つくり」が知性を示すと聞いたこともあります。ダイナミズムを感じます。

**岡西** まさにそうした意を持つ文字ですので、「うまへん」はスピード感を意識して書き、全体としてはたくましさ表現しました。最後の一画にはどっしりとした安定感を持たせて書き上げました。「駿」で示されるような俊敏さを、仕事でも大事にしていращるのでしょうか。

**日色** そうですね。変化の中では、時々状況に合わせて判断し、最適なアクションを取ることが必要です。そのためにも大事にしているのが、パーパスやビジョンの共有です。指示命令で動くのではなく、個々人が自ら考え動くチームをつくるのが、俊敏な組織をつくる上で欠かせません。

**岡西** 具体的な事例をお聞かせいただくことはできますか。

**日色** 例えばコロナ禍では、誰も経験したことがない事態の中で、経営者だけでなく各現場の社員一人ひとりが、さまざまな判断を日々求められました。まさにパーパスとビジョンの下で、皆が自律的に動きました。

**岡西** ご自身も入社後に半年間、店舗で働かれたとか。

**日色** 主にBtoBの世界で生きてきた私にとって、最終顧客と店舗で直接向かい合うことは大きな経験でした。お客さまも働くスタッフも本当に多様です。ダイバーシティのるつぽのような環境に触れて、それまで見えていなかった社会の側面にたくさん気づきました。同時に、これほどに多様な社員の内面的な動機をフォローすることがリーダーには必要だと、あらためて感じました。

**岡西** 書を記す際には目の前の紙に集中するのですが、あまりに入り込むとかえってバランスが悪くなります。時に俯瞰し、全体と細部とを行き来するのですが、今日のお話にも通じるのではないかと思います。

**日色** 同感です。たくさんの店舗を抱えているだけに、経営も臨機応変にズームイン、ズームアウトができないといけないと、日々感じています。

**岡西** 経済同友会の委員会では、学校教育やスポーツ・アート関連に取り組まれているそうですね。

**日色** 学校に出張授業に行くことが多いのですが、「ラーニングアジリティ」、機を見て敏に学び続けることの大事さを伝えています。スポーツやアートに関しては、地域の活性化に大きなパワーをもたらす点に注目し、その発展にかかわっていろいろと活動しています。

**岡西** 副代表幹事としての抱負もお聞かせください。

**日色** 会員相互の交流も含め、よりアクティブな会として発展することに尽力したいですし、委員会活動を通して実践をたくさん行っていきたいと考えています。



書家  
岡西 佑奈

1985年3月生まれ。23歳で書家として活動を始め、国内外受賞歴多数。

# 成長と共助が両立する社会の実現に向けて



経済同友会は7月6～7日、第38回夏季セミナーを開催した。新浪剛史代表幹事をはじめ、副代表幹事、各委員会委員長などが参加し8セッションを設けて議論を交わした。またオンライン配信によって、経済同友会会員のほか各地の経済同友会、メディアなどにもオープンにした。



## 開会挨拶(要旨)



新浪 剛史 代表幹事

4月の就任挨拶でも述べた「目指すべき経済社会の未来像」「取り組むべき8つの重点課題」をあらためて共有し、今回の夏季セミナーの基調となる考え方や価値観を皆さんと合わせておきたい。

目指すべき未来像の大前提として、わが国経済の成長がなければならない。デフレの経済社会に二度と戻さないためにも、民間企業が主導して、成長を伴うダイナミックな経済をつくらなければならない。経済はデフレからインフレへと変化している。さらに人手不足も深刻化している。私たちはこうした時代の大きな転換点に立っているという認識の下、この機を捉え、チャンスを活かさなければならない。スタートアップの増加、民間投資の促進が必要であり、そのために徹底した「規制改革」や、官民連携のリスクリングのプラットフォーム構築といった「人材流動化」の取り組みを進め、「経済の構造転換」を実現する必要がある。

一方、利益を追い求めるだけの資本主義では、社会はも

う回らない。民間企業が「共助」の取り組みに参画し、新たな需要とイノベーションを創出する「共助資本主義」が人々の営みの根底を支える経済社会をつくり上げる必要がある。民間企業がさまざまなセクターを巻き込み、成長と共助が経済社会の両輪となることで、ウェルビーイングをもたらす。

夏季セミナーでは、このような経済社会の未来像を胸に抱き、企業の役割・行動だけでなく、政府・市民セクター・自治体・アカデミアなどさまざまなステークホルダーの新しい役割と求められるアクションについて議論したい。

就任挨拶では、特に注力すべき八つの分野として、「全世代における人財の活性化」「DEI」「イノベーション・R&D」「スタートアップの強化」「企業変革」「企業におけるDX」「消費経済の活性化」「サステナビリティ」を挙げた。これらは全てつながっている。夏季セミナーでは、これらのテーマに深く切り込むプログラムを組んでいる。私たち全員が学び合い、最新の知見を吸収する場、刺激や気付き、新たなマインドセットを得られる場となるよう、皆さんの発言とセミナーへの貢献を期待したい。

## INDEX

### 7月6日

発表セッション	04
セッション1 共助資本主義	06

### 7月7日

セッション2 地政学・地経学リスクへの対応	08
セッション3 DEI・人権	10

セッション4 生成AI	12
セッション5 日本が先端科学技術のリーディングポジションを獲得するために	14
セッション6 <b>Part1・Part2</b> 日本企業の成長に向けた適切なリスクテイキング	16



# 発表セッション



代表幹事就任後から70日が経ち、このFirst 70 Daysにおいて各委員会が企画立案したアクション(提言・活動計画イベントなど)を発表した。



高島 宏平

副代表幹事  
共助資本主義の実現  
委員会 委員長



間下 直晃

副代表幹事  
規制改革委員会  
委員長



武藤 真祐

規制改革委員会  
委員長



田代 桂子

副代表幹事  
社会のDEI推進委員会  
委員長



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



多田 荘一郎

DST支援プロジェクト  
委員長



南 壮一郎

オープンバージョン  
委員会 委員長

## 共助資本主義の実現委員会

### インパクトスタートアップ協会、新公益連盟、 経済同友会の協働に関する連携協定調印

委員会での理論的な構想は昨年度完了し、今年度からは実行フェーズに入っていく。本日は経済同友会、新公益連盟、インパクトスタートアップ協会の三者の連携協定を調印する。共助に関する国内のプラットフォームとなるような連携であり、3団体で共通のテーマについて議論していきたいと思う。

連携を図る事項は、①テーマ別共同プロジェクトの推進、②イベントの開催、③政策提言、④人材交流、⑤社会課題解決のための資金循環の促進、⑥社会課題解決の評価に関する研究、の六つである。ディスカッションの最後には調印式を行いたい。本委員会は、連携活動に関する三つの団体の議論の場をマージし、委員会の正副委員長会議と新公益連盟、インパクトスタートアップ協会の代表がボードメンバーとなる形式で運営していく。

また、3団体連携のキックオフイベントを9月8日に開催する。約100～200人の参加を予定している。共助資本主義の実現に向けた議論を半年に1回くらい開催し、さまざまな連携が生まれるような場にしていきたい。【高島 宏平】

## 規制改革委員会

### のれんの規則的償却に関するアンケート調査の 報告と医療分野に関する規制改革の方向性

日本の会計基準では、企業が買収した際に発生するのれんは定期的に償却する必要があるが、これがスタートアップの上場後の成長を妨げる要因の一つだと考えている。スタートアップは買収を繰り返して急成長するケースが多いが、日本の場合、海外と比較してM&AによるEXITが少ない。

経済同友会は、2022年に各企業がのれんの処理方法を選択できるように日本の会計基準を見直すべきとの提言を発表した。今回、スタートアップ経営者や経済同友会会員に対してアンケート調査を行い、163人から回答を得た。提言に対しては93%の賛同があり、スタートアップは全員が賛成した。また、スタートアップに限ると、64.7%はのれん償却が原因でM&Aを断念しており、全体では47.9%が同様の経験をしていることが分かった。【間下 直晃】

医療分野の規制改革について、利用者中心の医療を実現することを目指したい。そのためには、医療の質や生産性の向上、持続可能な医療の構築が必要だ。特に高齢者の増加に伴い、在宅医療の需要が増す中、薬剤の提供体制の改善など、在宅医療の規制改革を進める必要がある。医師のタスクシフトの拡大も重要で、2024年4月から適用される医師の時間外労働の上限規制に対応するために、特定看護師などの業務範囲の拡大が必要だ。また、予防医療の観点から、オンライン診療や服薬指導の拡大も重要である。【武藤 真祐】





## 社会のDEI推進委員会

### Diversity、Equity、Inclusionの推進は、 経営者自らが率先して取り組むべき課題

DEI推進に関する活動として、経営者が自ら率先してDEI推進に取り組む姿勢を示すことを目的に、「ビジネスリーダーによる多様性ある、公正で、包摂的な社会の実現への協働宣言」を6月に発表した。経済同友会会員のほか、G7諸国在日商工会議所と連携して568人の賛同・署名を集め、代表幹事と共に岸田総理を訪問、協働宣言を手交した。

DEIは、マイノリティーによって課題が異なる。例えば女性の場合、世界経済フォーラム(WEF)が6月に公表したジェンダーギャップ・レポートにおけるランキングで日本は146カ国中125位に位置しており、女性の管理職比率に至っては133位である。教育レベルや就業率は平等にもかかわらず、なぜこのような結果となるのか。提言だけでなく、企業経営者である私たち自身が変化をもたらすことができるはずである。

LGBTQ+についても、法律や制度だけで社会が変わるわけではない。企業の変化や文化の醸成も重要であり、両輪で取り組む必要がある。協働宣言で示した通り、多様性ある、公正で包括的な社会の実現を目指していきたい。

【田代 桂子】

## DST支援プロジェクト

### 事前領域の研究からウェルビーイングにまつわる エビデンスを社会実装

本委員会は、2022年に設立された一般社団法人Data for Social Transformation(略称:DST)を本会が側面支援するためのプロジェクトである。

例えば社会保障費の多くは、病気・介護・失業・貧困になってからの事後領域で費やされているが、DSTは経済界とアカデミアが連携し、エビデンスを活用・社会実装することによって、EBPM\*の実現を目指している。

医療などの社会保障関連業界のみならず、幅広い業種の企業がメンバーとして参画しつつあり、メディアの関心も高まってきた。エビデンスの社会実装を進めるためには、現場を持っている自治体との連携が重要だ。続々と自治体が加入し始めており、DST自治体協議会も立ち上がった。

DSTで扱う研究では、男性育休の効果検証、介護離職の防止、新卒の配属のミスマッチ解消に関する三つの領域で既に始動しており、各研究への参加企業も引き続き募集中である。今年度は、毎日の食事と健康寿命やウェルビーイングの関係、就業を阻む年収の壁の解消、効果のない医療行為の実態が、研究実施候補として挙がっている。

【多田 荘一郎】

\* Evidence Based Policy Making : 証拠に基づく政策立案

## グローバル化推進委員会 日韓交流

### 韓国大企業、スタートアップなど、 幅広い経営者との対話を通じ日韓交流の端緒を開く

新浪代表幹事の就任挨拶において、グローバルとの連携が掲げられた。特に韓国との関係が大きく前進している中、私たちは早速7月28日に訪韓し、対話を始めることを決定した。歴史的な経緯から両国間に横たわる問題を解決するため、多くの関係者が長きにわたって努力してきた。尹錫悦政権の誕生により、両国間のパラダイムを変えようとする力強いリーダーシップが生まれ、日韓の対話が進展し得る状況となった。

世界が対立に揺れる中、日韓両国がお互いを深く理解することは大きな意義がある。この機会を逃さず、韓国を皮切りに、内外の経営者同士が交流する枠組みを早急に立ち上げたいと考えている。

両国は共通の課題を抱えており、成長産業へのめりはりある投資が求められている。現在、エンターテインメントやカルチャーのレベルでは交流が進んでいる。スタートアップのレベルでも同様に進められると考えている。企業レベルでどのような取り組みができるか議論していきたい。

【玉塚 元一】

## オープンイノベーション委員会

### スタートアップ経営者と大企業経営者などの連携促進 海外スタートアップとのネットワーキング

本委員会は前年度までのスタートアップ交流委員会から、オープンイノベーション委員会になった。シュンペーターは「イノベーションは新規企業だけの競争市場では生まれにくく、大企業だけによる寡占化した市場でも生まれにくい。両方が成立する市場環境においてイノベーションが促進される」という見解を示している。これこそが、多様な企業規模の経営者が参画する経済同友会の推し進めるオープンイノベーションではないだろうか。

2019年度から、本会内外のスタートアップ経営者と大企業経営者の連携促進に向けた交流の場としてラウンドテーブルを開催してきた。参加した若手経営者の入会促進につながっている。また日本の投資システムも成長しており、ベンチャーキャピタル(VC)、コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)と大企業経営者が参加し、スタートアップのエコシステム拡大を議論する取り組みも始めた。今年度もラウンドテーブル、次世代経営者勉強会、VC・CVCとの取り組みを継続する。また、日韓交流などと連携しながら海外スタートアップとの交流も図っていく。

【南 壮一郎】

## セッション 1

# 共助資本主義

### 新浪体制のビジョン

「共助資本主義」を  
どのようにして実現するか。

◆モデレーター



高島 宏平

副代表幹事  
共助資本主義の実現委員会  
委員長

◆パネリスト



新浪 剛史

代表幹事



米良 はるか

インパクトスタートアップ協会  
代表理事  
READYFOR 代表取締役



藤沢 烈

新公益連盟 理事  
RCF 代表理事



### パネルディスカッション(要旨)

#### 新公益連盟・インパクトスタートアップ協会への期待

**新浪** 子どもの貧困はOECD加盟国の中で最悪の水準にある。日本の国家予算は社会保障費を中心に膨れ上がり、公助だけでは社会問題を解決できない。ここに登壇されているお二人のようなリーダーと企業や個人が一緒になって、共助社会をつくっていくことが社会の問題解決につながっていくのではないかと。今まで企業のアニマルスピリッツはWin-Loseの社会をつくってきた。皆さんと一緒にWin-Winの社会を実現するアニマルスピリッツを探求していこうではないかと。

#### 経済同友会の活動が東北の復興を後押し 企業は地域の実情を見た提案を行うことが大事

**藤沢** 新公益連盟はNPO・社会起業家の唯一の業界団体で、約120の比較的事业規模の大きな団体を中心に組織されている。私は主に東北の復興を支援している団体の代表である。2012年度から16年度まで経済同友会が協力していた「東北未来創造イニシアティブ」で、会員の所属企業から人材派遣などの協力を得た。政府は施設の復旧は行うが、ビジネスを立て直すことはできなかったため、経済同友会の協力によって復興支援が進んだ。

行政が担う復興は、他の地域と公平・平等な進め方を求めるあまりかえって効率が悪く、成果が上がらず、検証することも難しい。経済同友会では、企業が若手社員を派遣し、地域の被災事業者と新しい事業を創った。そのような動きがとても大事だと思った。

企業はビジネスロジックで提案をしがちだが、地域の多様な関係者全員の声を聞いて制度を作らなければならない。地域の実情を踏まえた提案をNPOと連携しながら行うことで、より良いやり方ができるようになるのではないかと。信

頼関係の構築がないまま地域にプレゼンしても、地域に受け入れられない。地域と一定の信頼構築ができているNPOと企業が組むことで、企業の提案を受け止めやすい状況をつくることできる。

#### インパクトスタートアップやNPOに リソースが流れるようにし、より良い社会を創る

**米良** インパクトスタートアップ協会は、昨年10月に立ち上がり、今年1月に一般社団法人化した。正会員企業が50社あり、全ての企業が未上場のスタートアップである。経済的な成長と社会的なポジティブインパクトの両立を狙って事業を行うスタートアップのことを、インパクトスタートアップと呼ぶ。世界では今、インパクトユニコーン企業といわれる、規模の価値を出しながら社会価値も出している企業が129社生まれている。背景には経済的に成功したいという理由だけでなく、同時に社会課題を解決したいと考える人が増えてきているのだと思う。

米国、英国ではインパクトスタートアップを増やすための政府の政策が効いている。協会でも政策提言を通じて、こうしたスタートアップを増やしていきたいと思う。私個人は、クラウドファンディングや遺贈寄付などの取り組みで資金の流れを増やす社を経営している。資本主義の経済合理性では資金が流れない領域で活動するインパクトスタートアップやNPOに資金とリソースが流れるようにし、良い社会を創っていきたい。

#### 日本でのインパクト投資を促進していきたい

**米良** 米国、英国ではインパクトスタートアップのエコシステム作りが進んでいる。特に大きい事例として、英国では休眠預金1,000億円をインパクトスタートアップに投資している。通常の投資との違いは1.5%で期待リターンを設定

していることだ。この休眠預金がハブになり、ファンドに民間の銀行と企業が同時出資をして、インパクトスタートアップに資金を出す流れとなっている。

日本でも休眠預金が年間約1,400億円あり、NPOへの助成として活用されているが、日本の企業でインパクト投資を行っている企業は少ない。インパクトの定量化に取り組むことで、インパクトスタートアップが多くの人たちから資金を集められる状況をつくっていきけるとよい。

### 企業のノウハウを使って ソーシャルインパクトボンドのような取り組みを

**新浪** 公助には限界があり、地域ごとに問題の本質が複雑なので、解決のノウハウを持った人たちが取り組むべきだが、国や自治体からの資金は用途についてルールが決まっているので効果が出にくい。

ノウハウと共に資金をうまく使うソーシャルインパクトボンドのような事例が広がっていない。企業のノウハウを使い、個人も参加できる動きはまだ知られておらず、事例は少ないものの、社会課題が増える中で広がってきている。

ただし、企業の参加メリットも考える必要がある。若い人はパーパスを持った企業で働きたいという思いを持っている。今までの資本主義とは違う軸を経営に入れていかないと、人手不足が進む状況下で人材に選んでももらえなくなるという危機感を、企業は持つべきだ。

### 質疑応答・意見交換(抜粋)

#### ●メジャメントが可能な領域から

領域を決めて成功事例を出すことが重要だ。孤独がGDPに悪影響を与えるというレポートが英国で出ている。メジャメント(業績などの評価)が可能な領域から具体的に始めていくのが重要なので、孤独という領域は取り組むには良い考えだと思う。【野田 智義】

#### ●経済同友会はハブ機能を担うべき

経済同友会がハブ機能を担うべきだと思う。スタートアップに解決したい課題を可視化してもらい、それに取り組むために会員の所属企業から人を出す。地方の経済同友会にも情報を共有していく動きをつくるとよいのではないかと。【玉塚 元一】

#### ●リスクリングとつなげる

人材の移動を活性化させるために、リスクリングとソーシャルインパクト

をつなげることが重要ではないか。ミドルやシニアのキャリアを開発していく意味で、こうした年齢層がNPOやインパクトスタートアップでセカンドキャリアをつくることについても議論いただきたい。【松江 英夫】

#### ●企業年金のポートフォリオに インパクトファンドを組み入れる

企業年金のポートフォリオの中にインパクトファンドを入れることが考えられるが、このような仕組みを作ることではあるか。年金運用のような規模で投資するインパクトファンドはない状態なのか。【加茂 正治】

#### ●取り組むことが今回の連携の意義

まだ制度上できるか分からないが、休眠預金の投融資に対して企業がマッチングするのは、とても良いインパクトの流れになるだろう。どのように社

## NPOに資金が流れる仕組み作りが大事

**米良** 日本には寄付文化がなく、ふるさと納税による寄付を除くと、日本の寄付総額は米国の35兆円に対し、5,000億円だ。社会保障のみに頼る社会ではなく、自律的に社会課題を解決する民の力を増やしていかなければいけないときだと思う。例えば、NPOへの寄付は40%しか控除されない。民間の資金をNPOに流れるようにする政策提言が大事である。NPOに資金が流れ、組織が多くなり、民が課題解決できる領域が増えるとよい。

## 孤独・孤立問題と一緒に取り組みたい

**藤沢** 今、小中高生の自殺が急増しており、去年は過去最多の514人の子どもたちが亡くなった。子どもたちへのアウトリーチが必要だがNPOだけでは難しい。NPOは問題の実情や課題を把握しているので、子どもたちとの接点づくりで企業と連携することにより、孤独・孤立問題の解消が大きく進むと思う。

企業の知見を活かしやすいNPOが増えてきており、企業で働いている方にもキャリアにおいて経験いただくとよいのではないかと。NPOは市場の失敗領域に取り組んでいるので、企業とは違う目線で社会を見て、体感するきっかけになると思う。年齢に関係なく柔軟に変わる人になることは必要だと思う。

会課題解決の取り組みをストーリー化、定量化していくのかという点がまさに今回連携している意味であり、重要な点だと思う。【米良 はるか】

#### ●民の力を活用し、より良い日本に するという理想を掲げて取り組む

経済同友会としてハブ機能を果たしていきたい。連携するNPOの推薦もできるようなになるとよいと考える。

個人が副業でNPOとの接点を持つことも考えていきたい。社会課題の解決への取り組みは、結果として企業にもメリットをもたらすので、理想を掲げて取り組んでいきたい。【新浪 剛史】



## セッション 2

# 地政学・地経学リスクへの対応



世界の地政学・地経学リスクについての分析と、不確実性が続く中での高度な経営判断や戦略について議論する。

### ◆モデレーター



程 近智

共助資本主義の実現委員会  
委員長

### ◆パネリスト



大島 真彦

地政学リスク研究委員会  
委員長



小柴 満信

経済安全保障委員会  
委員長

### パネルディスカッション(要旨)

#### ポイントは「リスクの認識」「平時の対応」「有事への準備」

大島 地政学リスクを踏まえた企業経営のポイントとして、まず「リスクの認識」のために、できるだけ複数の視点でグローバルかつ大きな潮流を恒常的に俯瞰することが重要である。日本、米国だけでなく、欧州各国、中国、インド、中東など、幅広い視点が必要となる。その上で、自社の事業モデルにおいてどこにリスクがあるのかを把握する。中国との関係を例にすれば、中国本土におけるビジネス、中国企業との取引によるリスクなどがある。サプライチェーン上流の供給元に中国リスクが存在する可能性もある。

第二に、「平時の対応」として「取れないリスク」「減らすべきリスク」を把握、識別し、当該リスクの排除、圧縮を行う。厳しい判断も必要となるが、平時のうちにこれを遂行することが極めて重要で、競争環境を踏まえながら、「取れるリスク」を適切に管理していくことを目指すべきである。最近、欧州諸国が頻繁に使う「デリスクング」という言葉は「どうやって『取れるリスク』を取っていくのか」という意味合いもあると考える。

第三に、有事の際の準備が必要となる。従業員の安全確保、本邦駐在員およびその家族の退避などが最優先である。加えて現地のお客さまのサポートを続けるために、駐在員退避完了後も事業継続が可能な体制構築も必要だ。

#### 地政学やテクノロジーを正しく理解し、長期的視野に立った経営判断を

小柴 地政学は50年、80年といった長期循環で見えていくべきだ。現在は地政学の長期循環が大きく変化しているタイミングであり、2020年代後半の新たな正の循環に向けた「静

けさの前の嵐」の時期だと考えている。テクノロジーは大きく変化している。経営者は目の前のリスクマネジメント戦略だけでなく、10年、20年単位での長期視点に基づき、その先にある新たな機会に向けて地政学やテクノロジーを正しく理解し、正しく判断していくべきである。

2022年公布の経済安全保障推進法は先端テクノロジーを中心に据えた法体系となっている。同法で規制されている分野は産業全体の10%弱にすぎない。法制度への対応を現場に任せておくと保守的な方向に向かうことが多い。国の力は軍事力、経済力、技術力が重要だが、日本は軍事と経済で劣るので、頭イコール技術を磨く必要がある。経営者は法体系のフレームを正しく理解した上での判断が求められる。

法整備を検討中のセキュリティ・クリアランス制度(SC)はセンシティブな内容であり、特定秘密保護法の対象外の領域をカバーする。同制度ではSC審査の際の背景調査がフォーカスされがちだが、情報管理やサイバー攻撃対策など企業の負担も大きい。SC情報へのアクセス選択権は政府ではなく企業側にある。米国ではSCを保有する人はリスクの対象だ。SCを保有する従業員には相当の負荷がかかるが、企業は給与で応えていくべきだ。

政府だけでなく企業も地政学インテリジェンス、技術インテリジェンスを高めていくことが必要だ。何をしたいのか、イメージがつかめる情報を発信していきたい。

#### 成長に向け、したたかでしなやかな事業展開を

大島 世界各国の対中貿易額の推移をみると、欧米諸国は地政学リスクが高まる中においても、リスクをコントロールしながら中国との貿易を拡大させている。日本と欧米諸国とでは東アジアでの有事発生時のリスクの度合いが異な

るため、日本は欧米とまったく同じ視点で見ることにはできない。しかし、最大の貿易国である中国とのビジネスを一切やめることは日本の成長を放棄することになる。したがって、いかに「取れない(取らない)リスク」と「取れるリスク」とを識別していくかが重要であり、手段の一つとして欧米の動向を参考にすることも必要だ。幅広く情報収集し、成長に向け、したたか・しなやかにビジネスを展開することが重要と考える。

## 次世代の計算能力をいかに早く手に入れ 使いこなすかが鍵

**小柴** 地政学の循環の中で、現在は大きな決断をするときではなく、判断を後ろ倒しにすべきである。一方で、自社の経営オプションを増やすための投資を上手に行っていくことが重要だ。

米中対立についても、両国が何を考えているかを掘り下げて考えてみる必要性がある。中国は人口減少する中で、労働生産性、資本生産性の次の一手となる「ビット(デジタル、AI)の生産性」を狙っている。米国は「ビットの生産性」によって国力増強を狙う中国を抑え込もうとしていると推測する。

最先端の計算能力は国のパワーであり、経済安全保障の中心でもある。企業においても新しい非連続の変化をもたらすものになる。地政学、地経学、テクノロジー、経済安全保障などの全ての分野が「計算能力」の獲得に向かって進みつつある。次世代の計算能力をいかに早く手に入れて使いこなしていくかが、国家間の対立の背景であると同時に、企業にとっては今後数年間の最も重要なポイントだと考える。

### 質疑応答・意見交換(抜粋) (セミナー参加者の所属組織における対応事例の紹介)

#### ●徹底した分散と地場ネットワークを 活用した情報収集

商社は外に出てリスクを取らないとビジネスにならない業界なので、リスクが発生する前提で最悪の状態を分析し、一つのものに頼ることのないように分散させている。また、リスク分析も内輪の議論にとどまることのないように、地場のネットワークを大切にしながら、実情を見ている仲間を増やすことをしている。

【南部 智一】

#### ●昨今の地政学リスクが 日本との連携強化を惹起

インテルは、日米欧の徹底した連携が必要という立ち位置である。この数年間で日米欧に約15兆円を投資する。半導体の製造は日本より米欧が中心となる。米国ではCHIPS法に基づいて大きな投資をする。米政府は米国企業優遇ではなく日米欧の連携を意識した公平なスタンスの下で誘致をしていく方針と認識している。

日本では、次世代コンピューティング分野の共同研究に向けインテルと理化学研究所との連携を発表した。地政学リスクが増大したが故に、米国(インテル)が日本との連携に対する関心を高めていると強く感じている。

【鈴木 国正】

#### ●サプライチェーンを 価値創造型に転換

中国政府は複合機に関して、中国国内で製造開発しない場合に政府調達の対象外とする法制度の準備を進めており、技術の強制移転の懸念がある。

リコーではCOVID-19の感染拡大前に、サプライチェーンの構築方針をコスト追求型から顧客の側で価値を創造する方針へと転換した。複雑だったサプライチェーンも簡素化し、メインの複合機は複数拠点で調達から組み立てまで一貫して実施している。

【山下 良則】

#### ●平時からのネットワーク構築が 有事に活きる

前職での経験だが、医薬品のイノベーションが世界を大きく変えた最たる例が、COVID-19のmRNAワクチンである。世界のどこでイノベーションが起きるか分からないので、①グローバルの情報を収集し、どこで何が行われているかを把握する組織体制の整備、②イノベーションが生まれる前からの双方向での提携関係の構築(画期的新薬が登場した際の導入・導出を取り決めておくなど)、③国際的なネットワークの拡大、そして平時からこれらに取り組むことが非常に大切だ。

中国のロックダウンが原因で、日本でも医薬品の供給不足が発生した。中国市場への積極的展開を推し進める一方で、サプライチェーンからは中国を除外するなど対策を講じている。

【岩崎 真人】

#### ●リスクへの対応にかかるコストも カバーできる収益体質の構築が重要

当社でもビジネスインテリジェンス部門を設立した。健康長寿分野、特に栄養の分野に展開していく上で知的所有権への対応が欠かせない。消費財メーカーのグローバル戦略において、中国やインドは大変重要なマーケットである。一方で、当該国にどれだけ投資していくかも重要な問題となるため、知的所有権を含めて世界の動向をウォッチするための体制を構築した。

安全を確保するためには、物理的・精神的に大変コストがかかるため、コストをどう捻出していかかが問われている。欧米企業は粗利率が高い。日本企業も安売り競争ではなく、より一層イノベティブな商品を創出することで、リスクに対するコストもカバーできる収益体質をつくり上げていくことが重要だ。

【新浪 剛史】

## セッション 3

# DEI・人権

共助資本主義の基盤となる、  
多様な個性がそれぞれ  
尊重されながら混ざり合う  
経済社会の実現に向けて  
地域や企業・経営者が  
取り組むべき課題は何か。

◆モデレーター



田代 桂子

副代表幹事  
社会のDEI推進委員会  
委員長

◆パネリスト



菅 大介

チェリオコーポレーション  
取締役社長



杉山 文野

東京レインボープライド  
共同代表理事



筒井 清輝

スタンフォード大学  
社会学部 教授  
※オンライン参加



### パネルディスカッション(要旨)

#### 選択を尊重する社会の実現に向けて LGBTQ理解の浸透を

菅 東日本大震災を契機に、事業を通じた社会変革や価値共創を推進してきた。その一環として、2014年からはLGBTQイベント「東京レインボープライド」\*に日本企業初のスポンサーとして参画、2015年からはトップスポンサーを継続している。当初、社員のLGBTQの認知は低かったが、2019年にはグループ全社員の4割にあたる200人がパレードに参加した。この取り組みは海外のビジネススクールでも最先端事例のケーススタディーとして活用されている。今後も経済同友会の一員として、「皆さんのアイデンティティーとパートナーシップの選択を尊重する社会」の実現に取り組みたい。

\* Tokyo Rainbow Pride (TRP)

#### LGBTQの存在を前提に考える社会へ

杉山 キーワードは「目には見えづらい」ということだ。視力障がい者は外見で推察できるが、セクシュアリティは外見では判別しにくい。LGBTQの割合は人口の5~8%ともいわれており、これは日本で多い姓の上位を占める佐藤、鈴木、高橋、田中姓の合計とほぼ同じである。周囲にはLGBTQ当事者が当たり前のようにいる可能性があるにもかかわらず、今の日本社会では、目の前の相手が異性愛者である前提で会話が進むことが課題だ。現在TRPの参加者は24万人に到達し、当事者だけではなくアライ\*も増えてきている。ただし、法制度も変わらないと当事者の生活は変わらない。

\* Ally: LGBTQの活動を理解し支援する人

#### DEIが浸透した日本社会とは、 目指す姿について議論ができる社会である

筒井 国際人権問題の研究で、人権規範の広まりが社会の

あつれき  
軋轢や紛争を短期的に増加させる傾向があるという知見を得た。1970年代以降、人権規範が広まり、マイノリティーが権利を主張するようになったことで、民族間の紛争が増加した。民主主義国家のように、抑圧に一定程度の抑制が加わる場合は、マイノリティーの権利拡大を認める方向に政治が動くこともあるが、独裁主義的な国家では民族紛争が暴力的になる流れも生まれた。

DEIが浸透した社会とは、個人の多様性やバックグラウンドが尊重され、誰もが自分の力を発揮できる社会だと言える。しかし、日本はDEIや人権に関する議論が進みにくく、マイノリティーが権利を主張しづらい環境がある。彼らの主張が少しずつ認知され、議論ができるようになることで、真にDEIが浸透した社会になったと言える。

#### 社員意識の変化が職場環境の整備を促進する

菅 社員の意識の変化は信頼関係の構築から始まった。私を信頼してTRPに参加してくれた社員らが理解を深め、プライドパレードを共に歩む中で出会った他の参加者の勇気や献身に感じ入って、先入観を乗り越え、回を重ねるごとに周囲への自発的な声掛けを行い、参加者が増えた。アライコミュニティとしての意識が醸成されることで、性別に関係なく、誰もが働きやすい職場をつくるための意見やアイデアが社員の中から出てくる。社内制度も強制ではなく、社員自らが考え、内側から試行錯誤してきたことで、企業として制度が整備されてきた。

#### 制度の整備と文化の醸成は両輪 LGBTQに対する世代間の理解の差は大きい

杉山 当事者にとって、心理的安全性が確保されていない環境で相談することには不安がある。マイノリティーが働きやすい環境を整備することで、有為な人材の採用や離職



防止、生産性向上につながられるだけでなく、当事者を意識した商品開発やサービス向上にも期待できる。

50～60代以上はLGBTQへの抵抗感が強い傾向がある。地域でも差があるが、正しい知識に触れる機会が重要だ。渋谷区のパートナーシップ制度は、これまで性的マイノリティーはいない前提で語られていた社会の前提条件を変えたという点で大きな意味を持つ。

## 高齢者の権利に関する国際的な議論はまだ不十分

**筒井** 人権問題は国際社会で強い規範として確立されている。しかし、年齢に関する人権は国際的に重視されていない傾向がある。世界人権宣言や国際人権条約には年齢に対する禁止措置が含まれていないため、高齢者の権利は軽視されてきた。近年では年齢差別に対する国連の決議も行われているが、高齢者の権利はまだ国際法条約などには制度化されていない。将来的には、日本の定年制が年齢差別として問題視される可能性もある。

Z世代の学生はLGBTQを当たり前を受け入れている。カリフォルニアでは、クラス内でトランスジェンダーに対する不用意な発言をすれば、周囲から徹底的に非難され

る。わざわざ教育することではなく、若者世代は受け入れる姿勢が前提として身に付いている。

## 日本は近隣諸国に対して民主主義を「訴え掛ける存在」に

**田代** DEIや人権問題に対して懐疑的な日本人の中には、今の米国の現状こそ問題との意見を持つ人もいる。最近では米連邦最高裁が大学の入学選考について多様性を確保するための人種的マイノリティーの優遇措置を禁じる判決を下すなど、差別を容認しているようにも思える。

**筒井** 米国が現在の分断を克服し国家として輝けるか、まだ分からない。しかし、現在の分断も挑戦するスピリットの副産物であり、米国の現状はトランプが招いた功罪と言える。彼は人種差別的な言説に正当性を与えてしまった。米国では人権にかかわる大きな社会問題でさえ、最高裁判事の構成で判断が変わるとい歴史がある。外部からの米国に対する批判について、米国人は返す言葉がないだろう。グローバルサウス諸国では、米国に対する信頼が大きく低下している一方で、日本は民主主義が機能していると見られている。特に東南アジアや近隣諸国に対し、民主主義の重要性を訴え掛ける立場に立てるかもしれない。

## 質疑応答・意見交換(抜粋)

### ●分断を避け、変革を進めるために

スタンフォード大学の学部生だった時に、LGBTQの当事者が教壇に立っている姿を見て、先進性に感銘を受けた。現在の米国は保守派とリベラル派の間で価値観が分かれ、対立が続いている。日本が同じような分断を避け、迅速に社会の変革を進めるためにはどうすればよいか。

【程 近智】

### ●ポイントは「長老」の説得

外圧ではなく、コミュニティの中にある長老や既得権益を持つ保守派が変化の重要性を認識し、必要性を認めることで、社会は早く変革する。菅氏による社員や関係者への働き掛けはこのアプローチにフィットしており、社会の早い変革を促す上で重要になると思う。

【筒井 清輝】

### ●日本は外国人をどのように受け入れるか

日本は排外的な要素が強く、約40%の国民が移民に否定的である。2070年には人口に占める外国人比率が10%を

占めるとの予測があるが、日本は外国人をどのように受け入れるべきか。

【玉塚 元一】

### ●日本企業は外国人の積極採用を

沖縄科学技術大学院大学は学生の8割が外国人を占め、卒業後も日本で仕事をしたいと希望している。しかし、日本での生活の実績がありながら、Ph.Dであることと外国人であることが影響し、日本で仕事を探すのが難しい。日本の産業界が歩み寄り、年間数十人の有能な科学人材を受け入れ、経済成長の機会を創出につなげるベストプラクティスを構築し、広める必要がある。

【菅 大介】

### ●顧客も従業員も多様であることを受容

マクドナルドには社員やパートタイマーを含め、20万人が働いていることを考えると、単純計算で約1万5,000人がLGBTQ当事者で、年間延べ14億人のお客さまのうち、相当数のLGBTQのお客さまがいることになる。年代も多

様でインクルーシブな環境なので、受容性は高いと感じているが、それでも都市部と地方では理解に差があると感じる。

【日色 保】

### ●多様性に対し、各企業が特定の領域に特化する

マイノリティーを組織の力にするためには、専門性が重要だと感じている。障がい者にも多様性があり、あらゆるダイバーシティを受け入れるのは不可能に近い。経済同友会の各企業が特定のマイノリティーに特化することを宣言し、対応や制度を追求することを提案する。

【高島 宏平】

### ●アライとして取り組むことが重要

当事者が当事者の問題として、当事者のために取り組むのではなく、社会全体で公平で包摂的な社会をつくる議論をする必要がある。中立ではなくアライとして一緒に取り組むことで、思いやりと想像力が社会に広がり、柔軟で議論しやすい社会に変えていくことができるのではないか。

【菅 大介】

## セッション 4

# 生成AI

生成AIを巡る研究開発の現状と日本企業による活用に向けた課題と戦略を考える。

◆モデレーター



間下 直晃

企業のDX推進委員会  
担当副代表幹事

◆パネリスト



伊藤 穰一

企業のDX推進委員会  
委員長  
※オンライン参加



鈴木 国正

企業のDX推進委員会  
委員長



上野山 勝也

PKSHA Technology  
代表取締役



### パネルディスカッション(要旨)

#### アウトプットを上げられるかが鍵

伊藤 生成AIについて、そもそも専門家やそれを作った人でさえも全ては理解できていない。50年以上あるAIの歴史の中で、ChatGPT登場がもたらした一番の変化は、生成AIを使えば誰でもエンジニアになれる時代になったことだ。その結果、これまでのエンジニアが想像しなかった使い方が出てきており面白い。今後は、教育の現場では新しい教育プログラムが登場するかもしれないし、料理の現場では新しいレシピができるかもしれない。

今の生成AIは当たり前間違えるが、今後はそれも減少するだろう。将来的に「創る側」にいる人のプロダクティビティが上がるが、一方で材料を揃えるだけの人はディスラプトされることが予想できる。例えば、弁護士や会計士のような人は残るが、資料収集やたたき台を作成するアシスタントや学生インターンなどは不要になる。

今後はアウトプットの質を上げることが重要だ。

MITの調査によると、生成AIによりエンジニアの生産性は飛躍的に上がる結果が出ている。ツール自体の性能向上に加え、使い手の習熟度も上がることで、今後生産性は飛躍的に上がっていくだろう。

#### 格差を生まないために、生成AIを積極的に活用すべき

鈴木 私は「DXで格差が起きる」と考えている。90年代前半に米国にいたが、皆が当たり前でEメールを使っていた。90年代中盤に日本に帰ってきたが、日本ではまだEメールが当たり前になっていなかった。これは米国と日本の格差だが、個人レベルでも格差が生まれた。その後、PCやスマートフォンの登場によりコンピューターの民主化は進んだが、これからはデータの民主化が起きてくる。そしてまた格差

が生まれてくる。その格差が生まれないようにするツールの一つが、生成AIであると思う。生成AIによって企業のDXも大きく推進できる。もちろんプラスとマイナスの側面があるが、まずは触って試みる必要がある。

#### 生成AIは人とソフトウェアのラストワンマイル

上野山 ソフトウェアと人の間隔がどんどん近づいている。かつてはプログラミング言語でしかなかったが、その後、グラフィックインターフェイス、ブラウザ、スマホアプリと次々と登場してきた。今は人とソフトウェアのラストワンマイルを解消する入り口にいると思う。キーボードをタッチタイピングできる人は日本全体で50%しかいないが、言葉を話せる人はそれよりもはるかに多い。ChatGPTなどで自然言語処理ができるようになったことで、活用頻度が劇的に増える。

今後、とても面白い世界になるので、業界内ではAI技術者と研究者のテンションが上がっている。作れるものは爆発的に増えている。一方で詐欺などに使われる危険性もはらんでいる。ソフトと人間が近づき過ぎることによる危険性も認識をしておかなければならない。

#### 生成AI活用のために社内の人材を巻き込む

鈴木 コンテンツのクリエイターは早速生成AIを取り入れている。プログラミングを委ねられるので、人間はもっと高度なクリエイティブに向かっている。教育では生成AIへの取り組みについて話がされているが、一般企業では二分化している。企業経営者が生成AIを活用することに寛容でも、社内で推進が止まってしまう可能性がある。DXでも同じ議論がある。CEO、CDO、事業担当役員三位一体の構造ができないと進まない。生成AIでも同じ議論が起きる

と思う。

## 認知機能拡張、バイアス補正にも活用

**上野山** 当社では20個くらいのAIが動いている。例えば社内のオンラインコミュニケーションのやり取りをAIが情報収集し、3分ほどの音声データとしてまとめるツールがある。そこで「○○さんが面白いことを言っている」など社内活性化に寄与している。社内の認知機能を拡張することに役立っている。AIが自分でも気付かなかったことを薦めてきたことがあった。私の認知機能向上だけでなく、認知バイアス補正にも役立った。将来的にはポジティブな使い方がいろいろと出てくると思う。

## 実験と柔軟な対応を

**伊藤** 軍事的な利用については必ず規制すべきだが、民間での利用においては、可能性が十分に分からない中で規制

し過ぎてはいけない。特に日本は保守的で一度決めたものを変えることが難しい国だ。守り過ぎると新しい産業が生まれない。実験して柔軟に対応していくべきであり、リスクを考え過ぎて規制を強化し過ぎてはいけない。

## AIの規制のポイント

**上野山** 私は、①AIと連動して攻撃的になる可能性があるロボティクスなどの規制、②オレオレ詐欺のように人間を操作する規制、③デジタルプログラムを含めてウイルスを発生させる規制、この3点が規制のポイントだと考えている。

## 質疑応答・意見交換(抜粋)

### ●コンテンツ作成のコストを生成AIを活用して10分の1に

企業で積極的に生成AIを使っていくべきである。サービス産業でなかなか労働者を採用できない分野でも、生成AIによってディスラプトされる。日本の労働力の最適配分の観点からも、とても大きなチャンスだと思う。実際当社でも観光コンテンツ作成を生成AIで行い、ファクトチェックを担当者が行うことでコストを10分の1にすることを実現した。【山野 智久】

### ●生成AIを生産性向上だけでなく、企業価値向上に使うべき

各企業は生成AIを使うだけでなく、各企業のデータを、生成AIを通じて共有化できる。単なる生産性のアップのためだけでなく、倫理的に担保されたデータを企業がどう使い、提供価値を高めていくか。企業変革にも使うことができると考えている。【山口 栄一】

### ●生成AI活用における学校教育のあり方は

生成AIの活用について、学校教育の領域ではさまざまな意見がある。これから10～15年後に生成AIが当たり前になったときの初等教育から大学教育

のあり方について、考えがあれば教えてほしい。【野田 由美子】

### ●教育は知識や技術を提供する場所から体験を提供する場所へ

千葉工業大学でも学生に生成AIを活用させる機会があるが、生成AIを活用すると学生の習得スピードはとても速くなる。効果があるのに使用させないことは現実的ではない。

また、AIやロボットによって標準化が一層進む中では、多様な人間を育てることが必要であり、それを実現するためには子どもの内在的動機を育てることが重要だ。これまでの教育は画一的なものであり、小・中学生の頃から子どもたちに標準化を進めるものであった。これではアントレプレナーやクリエイターは生まれにくい。AIには体験することはできない。倫理も感情も体験からでなければ得ることができない。学校は知識や技術を提供する場所から体験を提供する場所にシフトさせる必要がある。【伊藤 穰一】

### ●初等教育は身体感覚からの学習土台をつくり、その上で知識を乗せるべき

私の子どもはPCを使わずに大自然でいろいろな人と議論できる学校に入

学させた。身体感覚からの学習が土台をつくり、その上に知識を乗せることが重要だと思う。教育で重要なことが何であるかを考えることが続くと思う。

【上野山 勝也】

### ●経営者はデータ主権とAIにおけるコストを意識するべき

AIの非民主化が起こっていると思う。日本としてオープンなシステムを持ち、データ主権を確立することは非常に大切だ。ChatGPTを使うことは良いと思うが、企業のポリシーも重要だろう。また日本の生成AI普及では二つの理由でハンディキャップがあると思う。それは、①電力コストが高いこと、②日本語の特殊性として「あいまいさ」があることである。自然言語処理を日本語で行う場合、英語に比べてトークンを2～4倍使うことになる。トークンは課金単位になるため、英語に比べてコストが非常にかかる。これに対応するため、ハードウェア、アルゴリズムの改善、量子の活用を検討すべきである。一方で、経営者としてAIコストを意識することも重要だ。【小柴 満信】



## セッション 5

# 日本が先端科学技術のリーディングポジションを獲得するために

基礎研究力や先端技術の社会実装の強化に向けて、国・企業が取り組むべきこと、国際的な連携の推進、世界的な研究拠点の整備などについて議論する。

### ◆モデレーター



鈴木 純

先端科学技術戦略検討委員会  
担当副代表幹事

### ◆パネリスト



南部 智一

先端科学技術戦略検討委員会  
委員長



湯川 英明

先端科学技術戦略検討委員会  
委員長

### パネルディスカッション(要旨)

#### 先端科学技術のグローバル競争で大きな遅れ「日本は大丈夫」ではない

湯川 科学技術において日本の地位は下がり続けており、特にここ10年、15年の下がり方が異常だ。米国は1990年代に将来を予見し、分野を絞り込み研究開発を推進してきた。当時のクリントン大統領の大統領令には、21世紀はITおよび関連産業、バイオものづくりによって世界をリードすると示されている。IT産業については、GAFAや生成AIなどに結実した。バイオテクノロジーも着実に拡大しており、OECDの予測では、2030年には科学技術プロセスの3分の1がバイオに置き換わり、30兆ドル規模の巨大な市場ができるといわれている。米国はその間にバイオエタノールの生産技術も高め、日本の年間ガソリン使用量を超える規模の生産を実現している。

畜産は既に限界に近づいている。タンパク資源危機が2020年代後半には起こることが想定され、食糧問題解決に向けて、工業的手法によりタンパク源を作る方法の研究が活発になっている。欧米では多くのベンチャーが創設され始めている。米国の主要大学ではバイオに関する講義や設備を充実させている。つまり人材が数多く輩出されるということだ。バイオ産業で必要な培養装置やセンサーなどの機材は、1980年代では日本製が世界のトップだったが、現在はほとんど米国製に代わっている。日本はまだ大丈夫、という考えは危険だ。大きな危機感を持つべきだ。

#### 先端科学技術による国の成長に向け産官学が連携し、長期で大きな視点の国家戦略を

南部 長く米国で仕事をした経験から、米国の国家戦略の大きさと緻密さを感じている。科学技術のシーズだけでは国は大きく成長しない。遠大な構想の下に社会実装の手を

打っていくべきである。

米国の石油会社は、自分たちは化石燃料を発見しピンポイントで掘るエンジニア集団であり、地底の開発にお金を使う会社だと認識している。米政府は地政学的に考え、石油が安全保障上の重要資源だとし、徹底的に支援した。米国では産官学が一つになって長期的なメッセージを出していたということだ。

日本では個社単位で儲かっている会社もあるかもしれない。しかし、エネルギー全体、産業ごとに大きなサプライチェーン全体の中で何をすべきなのかを、まず考えるべきである。

#### 基礎研究と社会実装へのメリハリある支援と国益を考えた知財戦略を

湯川 日本では、国がプロジェクトを選ぶ審査会のレベルが低い。イノベーションを経験したことがない人に審査はできないはずだ。

国は基礎研究から実用までシームレスでサポートする方針を出しているが、R&DのRは100のうち2、3成功するかどうかだ。これをシームレスに支援しようとする、多くはRの時点で排除され、結局は大企業しか受託できない。Rの部分で多額の研究費を必要とすることは少なく、Dの部分(社会実装、産業化)に多くの資金が必要とされる。資金をどう使うか、国として方針を出すべきだ。

規制・制度の遅れも問題だ。米国では認可取得のプロセスが明確で、事前に申請者の相談に対応する環境が整っている。シンガポールでは、政府の側から積極的に申請を持ち掛けてくる。欧米のベンチャーは、最初はシンガポールで認可を取るケースが増えているようだ。一方、日本の審査体制は実質1960年代、70年代から変わっていない。先端技術は原野に入っていく旗を立てるようなもの、特許を取

るということだ。日本にも国益を考えた知財戦略が必要だ。

## 先端科学技術の社会実装には、 研究者に加え事業開発ができる人材が必要

**南部** 社会実装は将来のアプリケーションを深掘りすることであり、時間と資金がかかる。しかし、日本のリスクキャピタルはそれほど育っていないため、大企業の役割が重要である。研究者が技術を開発した後、ビジネス性、事業性の検討をするためのバトンを渡す相手が必要である。

実装までには、社会的に受容されるように喧伝やレギュレーション、法律や制度などの準備、技術を事業化する（ひん）ときのプロセスを担うエンジニアを育てる必要もある。

これらを総合的に作るには、官民のそれぞれで役割を分担して考えないといけない。課題ごとの提案について、委員会でディスカッションしていきたい。

## 質疑応答・意見交換(抜粋)

### ●研究に打ち込める環境づくりが必要

医学部生も、基礎研究より患者を診ることの方が大事だと言われ、結果として博士課程に進み研究者になる人は少なくなっている。自分も省庁の評価委員を務めていたが、最近は事業性の有無を問うケースが多いようだ。しかし研究者が事業性まで含めて描くことは難しいだろう。また、評価者自身が研究者だと事業性が分からないし、ビジネスの人だと基礎研究が分からない。評価する側のケイパビリティと一気通貫で評価できる人が減っていることも問題だ。

【武藤 真祐】

### ●えんえき演繹的思考による提言が必要

バイオものづくりではなく、バイオリロジーを使うことでサーキュラーエコノミーを生み出すという言い方がよいのではないか。それにより日本のエネルギー自給率を12%から30%ぐらいまでは高められるのではないか。

バイオリロジーは、スケールアップするとコストが上がるのが弱点だ。どうしても海外、原料を作る地域として考えられる東南アジアなどに行くことになるのだが、このときにNEDOの予算で支援してもらえない。JSTやNEDOといったファンディングエージェンシー

の限界を感じる。演繹的、トップダウン的な形で、委員会活動をやるとよいのではないか。

【小柴 満信】

### ●基礎研究と社会実装に対する 産官学の役割分担を明確に

基礎的な部分と社会実装部分の役割分担が必要だ。産業技術総合研究所(産総研)と文科省系の特定研究開発法人、および大学の役割は本来異なるはずだが、資金を得るために社会実装に近いところばかりを行っているような気がする。基礎的な部分は時間がかかるため、企業からの資金は出しにくく、結果、基礎の部分はなかなか進まない可能性がある。

一方、社会実装を研究者だけで考えるのは難しいだろう。世の中のニーズ、社会課題からバックキャストして、何が必要かを考える人が必要だ。

また、博士課程の採用に関して、民間企業は彼らのポテンシャルに期待して採用するはずだ。しかし、入社後も狭い領域だけを研究し続けたいという希望を持っていることが多く、民間企業でも産総研でも採用しづらくなっている。

【石村 和彦】

## 本質的な提言に向け、 経済同友会も先端科学技術への理解を

**鈴木** 米国にはベンチャーを支えるアカデミアが存在することを忘れてはならない。他にも戦略的な防衛備品の巨額の予算、多くのプライベートの資金などがエコシステムとして成立している。日本も選択と集中をするのだが、選択をする審査員の量と質、双方にも課題がある。例えば、R&DのRとDはまったく性質が異なる。Rは成功するかどうか分からない、Dはいかに社会実装をしていくかというものだ。Rの時点で選択と集中するのは間違いだということをし、しっかりと理解している人がどれだけいるか。

本委員会では5分野について検討を予定しているが、政府に求める制度的な問題がある一方で、それぞれの分野に関する皆の理解が進んでいない。経済同友会でも、一定のレベルまで先端科学技術を理解しないとイケない。

### ●将来を見据え、日本独自の 新しい技術カテゴリーを作るべき

将来を見て必要な分野、日本の強みを考えないとイケない。日本独自の技術がいくつかある。例えば、A3カラープリンター、VRF空調、一部の半導体の製造装置、超電導などであるが、これらは欧米の技術カテゴリーとは違う分野だ。日本だけで発展をしている。今後、量子や核融合という分野は必要な技術になってくる。これらで日本独自の新しいカテゴリーがうまく作れるとよい。

【加茂 正治】

### ●OISTなどの成功例を横展開し、 基礎研究の活性化を

基礎、つまりRの部分は非常に重要である。国がRの部分に投入した資金とその国のGDPには相関があるといわれている。国を豊かにするためにはRをしっかり行わないといけない。また、このままだとノーベル賞を取る日本人がいなくなる。輝く人がいることで、やろうという機運が生まれてくるはずだ。

OISTのような成功事例を横展開する必要もあるだろう。産官学の学の部分でもっとマネタイゼーションができる仕組み作り、一緒になって動いていただきたい。

【新浪 剛史】



# 日本企業の成長に向けた適切なリスクテイキング



民間主導の経済活性化に必要なダイナミズムの回復に向けて、スタートアップの事業規模拡大と企業競争力強化に資する事業再編の観点から、日本企業のリスクテイク促進について議論する。

◆モデレーター



岩井 睦雄  
副代表幹事  
統合政策委員会 委員長

◆パネリスト



南 壮一郎  
オープンイノベーション  
委員会 委員長



平野 博文  
企業変革委員会  
委員長

パネルディスカッション(要旨)

## 事業構造変革とインセンティブプランの重要性

**平野** 日本の労働生産性は上昇しているものの、他の先進国と比較するとまだ十分であるとは言えない。米国の労働生産性との差は縮小しているが、他の先進国では日本よりも生産性が高い。また、時価総額も世界に冠たる日本企業も存在するものの、まだその差は大きい。米国ではGAFAM\*以外の企業も成長している。ヨーロッパや韓国の企業で注目されている企業も存在する。

日本企業の成長を阻害している要因について、一つ目の仮説として、事業ポートフォリオ入れ替えによる成長戦略の欠如、二つ目に経営陣のモチベーションを向上させる適切なインセンティブプランの欠如、そして企業文化が挙げられる。

戦略の成功確率では、パワーカーブの中位にいる会社が上位に上がる確率よりも、下位に下がる確率の方が高いことが実証されている。これについて科学的な分析を行ったところ10個の要因が特定されている。中でも最も影響が大きい要因は業界トレンドである。環境が厳しい業界よりも、市場が拡大する魅力的な業界の方が業績を上げやすい傾向がある。

生産性の向上と競争力強化のためには、業界トレンドを見極めた上で事業ポートフォリオを入れ替える必要がある。しかし日本企業においては、そのカルチャーや環境が変化を阻む要因になり得ることも指摘されている。

\*Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft

## どんな結果を出すのかを逆算して行動する

**南** 私は幼少期をカナダで過ごし、英語を母国語として育った。中学1年生のときに帰国して、その後、米国の大学に

進学した。拠点を変えながら成長し、現地の言葉でうまくコミュニケーションが取れないという経験をする中で、文化や人々と触れ合いながら生きてきた。こうした環境から、周囲を観察することでサバイバル本能を養い、どんな環境でも生き延びる術を学んできた。

大学卒業後は、金融業界で働きながらスポーツビジネスをしたいと考えていた。そうした中で三木谷浩史氏に出会い、プロ野球球団楽天イーグルスにおいて3年間鍛えてもらったことが、自身の起業のベースになっている。その後、ビズリーチを創業し上場企業として成長させてきた。起業においては優秀なメンバーを集めることが成功の鍵だと考えている。また「どんな結果を出すのかを逆算して行動する」ということが重要だ。

## 親子上場は事業ポートフォリオ入れ替えにおける課題の一つ

**岩井** 日本の伝統的な企業では、事業ポートフォリオの組み換えにおいて何が不足しているのか。

**平野** 日本と韓国では親会社を「Parent」、子会社を「Subsidiary」と呼ぶ独特の言葉遣いがある。ポートフォリオ入れ替えの議論において、子会社を売却することは親会社として最低の手段であると評価されてしまう、文化的な背景も影響している。日本では親子上場している企業がまだ多い。スポットライトを当てればさらに成長できる可能性があるノンコア事業も多く存在する。親子上場の会社は徐々に減少してきているものの、世界の水準と比較するとまだ社数は多く、非効率に見えてしまうこともある。業界再編とは、競争力のある企業がシェアをさらに拡大するための結果として起こるものであり、あえて業界再編を計画する必要はないと考えている。



## やることよりも、やらないことを決めることが重要

南 弊社は5社を買収し、2社の子会社を売却している。選択と集中を重視し、成長しない事業は事業構造から外す方針を採っている。やることよりもやらないことを決めることが重要だと感じており、子会社の売却も積極的に進めている。1社目の子会社はKDDIに買収され、その後、売り上げが約8倍に増加した。KDDIは他の大企業との連携実績が素晴らしいが、スタートアップとのコラボレーションも深めていて、事業連携によりスタートアップの業績を伸ばす取り組みを積極的に行っている。このようなコラボレーションが増えることを期待している。

## 上場企業数とユニコーンのどちらを追うか 政府の方針の統一が必要

岩井 ポートフォリオをダイナミックに見直し、親子関係だけでなく、リスクマネーを供給する側の経験に基づくサポートが必要だ。ベンチャーキャピタルなど日本のリスクマネー供給について課題を教えてほしい。

南 日本のベンチャーキャピタルについては特に課題はな

いと認識している。良いビジネスモデルや経営者には資金が集まる環境だ。時価総額が小さくても上場できるグロースマーケットを設けている一方で、政府は日本のユニコーンの数が少ないと言っている。この点は整理する必要がある。上場しやすい環境がM&Aの機会を減らしている。また、成功した起業家を増やすことも重要だ。成功する起業家の増加とユニコーン創出の両立は難しく、政府には明確な方針の統一が望まれる。

## 日本の経営者の報酬は 業績連動や長期インセンティブが少ない

平野 欧米やアジアの大企業とスタートアップには、アニマルスピリッツを持ち、視座が高く、かつ貪欲な姿勢を示す経営者が存在する。これは経営者の報酬体系に起因している可能性がある。日本の経営者の報酬は、他国と比較すると業績連動や長期インセンティブ株式が少なく、アップサイドを追求する意欲が減少する傾向にある。米国では全従業員にアップサイドを追求する仕組みを構築する企業も増えており、このような報酬体系の改善が、より成長志向の経営姿勢を醸成する一助となるかもしれない。

### 質疑応答・意見交換(抜粋)

#### ●ファンドから見て魅力的な企業に

上場直後の課題に、資金調達と株式報酬制度の魅力が減少すること、上場後のIFRS移行で手間がかかり結果として買収がすぐにできないことがある。その結果、100億円から500億円への成長が困難というのが現状だ。ファンドから見て魅力的な企業となるにはどうしたらよいかと考えることが必要だ。

【高島 宏平】

#### ●投資家の多様化と懐の

##### 懐の深さが増すことが重要

日本のスタートアップにおける課題は、ベンチャーキャピタルの懐の深さと関係がある。金融機関系のファンドは上場間近での投資を行うが、シード、アーリー期の資金が枯渇するかもしれないぎりぎりの段階での投資はまだ不足している。ペイシエントインベスターの質と量が足りないことも課題で、投資家の多様化と懐の深さが増すことが重要だ。

【平野 博文】

#### ●長期的な企業評価視点が欠けている

日本の株式市場の特徴は、スタートアップが上場する際の規模が小さく、ユニコーンの数も少ない。構造的な要因があり、投資家の視点が長期的でなく、ロングタームインセンティブが少ない。米国と比べ見劣りする長期的な企業評価の視点を増すことが重要だ。

【栗原 美津枝】

#### ●上場前からのロング投資家との 適切なコミュニケーションが重要

弊社のケースになるが、上場時に90%のコミットメントを海外機関投資家に割り当て、日本の機関投資家には8%、個人投資家には2%とした。小粒の上場企業は大きな機関投資家からの資金調達が難しいため、長期的に支援いただくことが重要と考え、このようなアロケーションにした。上場前から投資家との対話を重ね、成長戦略や経営意図をしっかりと伝え、約束したことは徹底的に守ることを心掛けている。上場後もベンチャーキャピタルからの支援やパブリックインベスターとのコ

ミットメントを大切にし、長期的な取り組みを行っている。 【南 壮一郎】

#### ●非上場化の傾向は増加していく

上場すること、上場の維持は大変であり、現在のアクティビストの動向を見て、非上場化を選択する企業が増えている。上場にはコストがかかり、また、株価管理も重要である。一方で、株式を資本市場からの資金調達や買収のトークンとして活用できるメリットもある。メリットを享受できないということであれば、上場維持に固執することはない。

【平野 博文】

#### ●経営者の報酬体系の見直しや リスクに対する意識改革が必要

企業価値に関して、カーブアウト案件やアクティビストの提案など株価を向上させる要因が多数存在しているが、株価の動きは緩慢である。私は報酬委員会や取締役会を通じて、ガバナンス改革とインセンティブの導入に取り組んできた。日本の企業は報酬水準の見直しにも目を向けるべきだ。成功して

いる経営者への報酬改善を検討し、社員との差を適切に設定する必要がある。リスクマネー導入だけでなく、マインドセットの転換、報酬体系やリスクへの意識改革が必要だ。【林 信秀】

### ●グロース市場上場企業と投資家との対話の活性化が重要

小規模なIPO企業の投資家層が広がらない。この課題に対応するために、グロースマーケットに上場する企業と

投資家とのコミュニケーションを改善することが重要だ。彼らと投資家との結び付きを強化するために、IRイベントや情報提供の方法を工夫し、投資家との対話を進めている。【神津 多可思】

### ●経営層もリスクリングを

市場関係者の質の向上が必要だ。特に証券会社は新規公開を営業ツールとしていたが、スタートアップの本格的な成長を実現するためには投資家への

ディストリビューションや幹事社を引き受ける側の責任に対し工夫が必要である。また、リスクリングという言葉が注目されているが、これは若手だけでなく経営層にも必要だ。報酬制度だけでなく、競争にさらされる経営層の高い報酬が正当化されるためには、経営者のリスクリングも重要な要素になる。【平野 博文】

## セッション 6 Part2

# 日本企業の成長に向けた適切なリスクリング



民間主導の地方創生に向けて、地域経済を支える中堅・中小企業の競争力強化、観光産業再生など地域活性化に向けた取り組みについて議論する。

◆モデレーター



野田 由美子

地域共創委員会  
委員長

◆パネリスト



山下 良則

副代表幹事  
地域共創委員会  
委員長



伊達 美和子

副代表幹事  
観光再生戦略委員会  
委員長



寺田 航平

副代表幹事  
中堅・中小企業活性化委員会  
委員長  
※オンライン参加

### パネルディスカッション(要旨)

**野田** 日本のGDPに占める東京都の割合は約2割であり、残り8割は地方が占めている。地方経済の活性化なくして、日本経済の成長はあり得ない。

人口減少による人手不足や首都圏に比べて生産性が低いなどの問題もあり、地方経済が活性化しているとは言い難い。コロナ禍の一時期、東京23区の人口が転出超過になり、テレワークなどの新しい働き方による東京一極集中の解消が期待されたが、コロナ収束に伴い転入超過に戻ったことは残念だ。今日は地方創生のあり方について多様な観点から議論を進めてゆきたい。

### 地域ビジネスを担う参謀的人材の育成と民間企業の積極的な関与が必要

**山下** 総論では地方創生は進んでいないと感じられるが、

進んでいる地域と二極化している。若者や大学が努力している地域や着実に戦略を実行している地域もある。コロナ禍で働き方も大きく変わり始めているが、国が率先してデジタル化に取り組まなければならない。国の姿勢が後退すると、先行してデジタル化を進めてきた地方自治体に手戻りが起こる。委員長を務めてきた5年間で各地を訪問したが、全ての地域で地方創生の課題として挙げられるのが人材不足、特に参謀的なリーダーシップを発揮する人材だ。大学などと連携を進めることも一つのアイデアだ。地域の若者が起業するスタートアップが地域コミュニティの課題を解決することを期待したい。

官主導の活性化は首長のリーダーシップに大きく依存するため、首長の交代で施策が大きく変更されるという課題がある。民間企業がもう一歩踏み出さないといけない。

## 地場に根付いた強い産業を育てる

**伊達** 地方移住やテレワークが、地域経済の維持・強化に大きな効果があったとは言い難い。地域の経済発展には、地場に根付いた強い産業が必要である。観光事業は地域の中でしか成立しないため、地場産業を育てるという意味では、非常に高いポテンシャルを有している。

観光産業の課題は一人当たりの付加価値額、生産性の低さだ。リスクを取って、ダイナミックプライシング導入や価格引き上げなど、各事業者が「勇気ある値上げ」に踏み切り、価値に応じた価格を設定することが必要だ。宿泊業は労働集約型であると同時に、装置産業でもある。そのため事業者は「勇気ある投資」を行い、商品価値の向上に取り組む必要がある。観光産業はマーケット拡大期にあり、設備投資などの「攻め」と人手不足に伴う省力化・省人化などの「守り」の両面で投資が必要だ。

人材不足が慢性化しているが、長時間労働削減をはじめ、昭和的価値観に基づいた働き方・制度の見直し、労働環境の改善による人材の定着や賃上げを図る必要がある。

観光産業は事業者と地域で創り上げていく産業だ。オーバーツーリズムによる地域住民との軋轢や観光公害を回避することも重要だ。行政サービスへの負担に対し、「観光税」

を導入し、目的税として活用することも一つの手段だ。

## 高度人材の地方企業への移動と合従連衡を進める制度・政策が鍵

**寺田** 各地を訪問しさまざまな方と交流する中で強く感じる課題は、社会資本の分散化と人材の流動化である。

社会資本の分散化によって、皆で少しずつ腐れていく状況を回避しようとする国の政策は理解する一方、全てを救うことはできない。国や地方自治体も政策的に選択と集中をしなければ活性化は厳しい。絞り込んだ対象には行政がもっと予算を投じるべきだが、実践は簡単ではない。AIの活用や窓口業務の統合といった業務効率化によって地方公務員のスリム化を図り、予算を捻出する必要がある。

イノベーションに挑戦する多くの地方企業が実装段階で立ち止まってしまう背景には、人材不足がある。雇用法制まで踏み込み、大きく人材が流動化していく社会をつくっていく必要がある。中小企業360万社のうち、意欲と能力のある企業を成長させていくには、生成AIの活用などで効率化していく大企業から、有望な中小企業へと人材が移動する社会になることが必要だ。高度人材が地方企業に移動すること、また、合従連衡を進める実効性のある制度・政策が作られることがなければ、地域活性化は進まない。

### 質疑応答・意見交換(抜粋)

#### ●事業と財務の両輪で考える

地域経済は人手不足、マーケットの成長の限界性、事業承継の難しさ、サスティナビリティなどの課題に直面している。厳しい状況だが、中堅・中小に限らず、全ての企業の経営は事業と財務の両輪で考えなければならない。

競争力・成長性を備えた事業を継続的に展開するために、合従連衡は効果的だ。制度面では、合従連衡をドライブする法律やのれん償却問題に対応した会計基準などが求められる。一方、カーブアウト・撤退・廃業なども、事業継続性の観点から有効な選択肢として検討するムードの醸成も必要ではないかと考える。

財務面では、銀行によるリスクマネーの供給に加え、政府や外郭団体、官民ファンドが多くの支援メニューを講じている。適切な情報を共有することが必要だ。

【今井 誠司】

#### ●産総研の中堅・中小企業支援

各地で県立工業試験場や公共の研究施設が中堅・中小企業の問題点を吸い上げる取り組みを進めているが、十分な成果が上がっていない。地域で解決が難しい課題に対応するため、「産技連ワンストップ全国相談窓口」を整備した。地域経済の将来を考える上で、今後、深刻になるのが人材不足であり、イノベーションで解決するしかない。こうした課題についても産総研に相談していただきたい。

【石村 和彦】

#### ●広域連携による経済圏創出の働き掛けを経済界から

人口が減少する中、1,700強の基礎自治体を前提に地域創生を考えるのか、それとも広域単位を念頭に考えるか。これによりアプローチも異なる。

サーキュラーエコノミーやエネルギーの地産地消、DXによる行政コストの引き下げといった課題には商圏・経済圏が成り立つスケールでの投資が必要

だ。しかし、こうした提案は行政から出にくい。経済界が働き掛け、官民連携を促していくべきだ。

【松江 英夫】

#### ●産学官金が総力で対応を

地域のために、産学官金が総力戦で対応しないとイケない。大学はそのプラットフォームになる必要がある。「官」(地方自治体)の新しい地域計画を策定する能力を向上させることも重要だ。十分なポテンシャルがあるにもかかわらず、計画をうまく策定できなかったり、そもそも自らの魅力に気付いていない地域が多い。

地方自治体だけでは限界があり、産業界の人材と一緒に地域計画を書き直す。広域連携を進める上では、補助金の問題を考える必要もあり、市町村を単位に交付されているため、広域連携が進まない事例もある。

【栗原 美津枝】

#### ●地域の労働生産性向上の鍵はデジタル

2015年に約70社のベンチャー企業



と共に「熱意ある地方創生ベンチャー連合」を立ち上げ、地方創生に取り組んでいる。デジタルの香りがしない地域が非常に多いことを痛感した。反対に、デジタル技術は有しているものの、知名度が乏しく地域に受け入れられていないベンチャー企業も多い。地域とベンチャー企業をつなげ、連携を推進しなければならないとの問題意識を持っている。日本の一人当たり労働生産性はOECD38カ国で28位であり、大都市圏から離れるほど労働生産性は低くなっている。デジタル技術でこのギャップを解消できる。人手不足の解消や高付加価値化・高収益化、さらに新規投資へと好循環が生まれ、労働分配率・賃

金の上昇につながっていく。【山野智久】

●国と地方の関係、中堅・中小企業を取り巻く諸課題への対応策の検討を

地域共創にあたり、国と地方の関係・構造を検討してほしい。江戸時代の300余藩はそれぞれの特色を發揮していたが、明治維新以降、日本は中央集権国家に変わった。さらに、戦後に地方交付税交付金制度が設けられ、各種補助金は各省庁の所管となっている。果たして、現在の仕組みは地方自治体が自ら考え、主体的に動き出す仕組みになっているのか。民間企業同様、国による補助金が多く制約された反面、効率的だった面もあったのかもしれない。

い。自由度が高くなることで各地域が良くなるのか、国・地方の関係を考え直す時期ではないか。

中堅・中小企業に関しては、最低賃金をどう考えていくのが重要だ。人手不足と年収の壁もセットで考えなければならない。人材不足に加え、金融政策が転換してイーロードカーブ・コントロールの撤廃と金利上昇が近い将来に起きる中で、地域経済や中小企業はどのようにして生き残っていくのか。大企業も中堅・中小企業も新陳代謝が必要だが、一方で、働いている個人にはリスクリングなどの機会を整備し、自らの意思で動ける雇用の流動化を進めていくことが重要だ。【新浪 剛史】



総括・閉会(要旨)

経済同友会が「共助資本主義」の一助に

新浪 剛史 代表幹事

代表幹事就任後の70日間で幅広い活動を展開してきた。今後の活動にも期待していただきたい。また、多様な参加者間の交流を通じて、ワクワク感を共有することができた。

DEI・人権の議論に関して、人権は空気のように存在しているが、その空気が汚れては生活ができない。グローバルな活動の中で人権を考えること、民主主義のあり方を考

えることが必要である。

今回の夏季セミナーでは、ソリューションに向けて考える軸を得ることができた。まず、私たち民間が主導して経済を動かすことが肝要である。また、先端技術の発展に向けて、国に期待することもあれば、政府と民間が連携できることもある。さらに学術界を巻き込むことも必要だ。

今回のセミナーを通じて、代表幹事の任期2期4年間で何をしたいかが明確になった。「共助資本主義」の普及を通じて社会と企業をより豊かにする。経済同友会がその一助になるとよい。また、この国に宿る優しさ、たおやかさを次世代に伝えるリーダーでありたい。

2023年度(第38回)経済同友会 夏季セミナー 参加者名簿

敬称略 所属役職は7月6日時点 ※はオンラインでのみ参加

2023年7月6日(木)～7日(金) 軽井沢プリンスホテル ウエスト

代表幹事

新浪 剛史

サントリーホールディングス 取締役社長

副代表幹事

岩井 睦雄

統合政策委員会 委員長  
日本たばこ産業 取締役会長

秋池 玲子

政治・行政改革委員会 委員長  
ボストン コンサルティング グループ 日本共同代表

石村 和彦

未来選択会議 世話人/ジュニア・リーダーシップ・プログラム 委員長  
AGC 元・取締役会長

峰岸 真澄

人材活性化委員会/同友会オープンアカデミー(仮称) 各委員長  
リクルートホールディングス 取締役会長 兼 取締役会議長

間下 直晃

規制改革委員会/同友会オープンアカデミー(仮称) 各委員長  
ブイキューブ 取締役会長 グループCEO

栗原 美津枝

経済・財政・金融・社会保障委員会/ジュニア・リーダーシップ・プログラム 各委員長  
価値総合研究所 取締役会長

山下 良則

政治・行政改革委員会/地域共創委員会 各委員長  
リコエ 取締役 会長

田代 桂子

社会のDEI推進委員会 委員長  
大和証券グループ本社 取締役 兼 執行役副社長

高島 宏平

共助資本主義の実現委員会/広報委員会/政治・行政改革委員会 各委員長  
オイシックス・ラ・大地 取締役社長

伊達 美和子

サービス産業活性化委員会/観光再生戦略委員会 各委員長  
森トラスト 取締役社長

玉塚 元一

未来選択会議 世話人/構造改革委員会/グローバル化推進委員会 日韓交流 各委員長  
ロッテホールディングス 取締役社長

山口 明夫

経済・財政・金融・社会保障委員会/企業変革委員会 各委員長  
日本アイ・ビー・エム 取締役社長 執行役員

鈴木 純

地政学リスク研究委員会 委員長  
帝人 シニア・アドバイザー

寺田 航平 ※

中堅・中小企業活性化委員会 委員長  
寺田倉庫 取締役社長

日色 保

学校と経営者の交流活動推進委員会 委員長  
日本マクドナルドホールディングス 取締役社長兼CEO

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

委員会委員長等

野田 智義

資本主義の未来PT 委員長  
至善館 理事長/学長

程 近智

共助資本主義の実現委員会 委員長  
ベイヒルズ 代表取締役

新芝 宏之

未来選択会議 世話人  
岡三証券グループ 取締役社長

岩崎 真人

経済・財政・金融・社会保障委員会 委員長  
JSR 社外取締役

翁 百合 ※

経済・財政・金融・社会保障委員会 委員長  
日本総合研究所 理事長

松江 英夫

経済・財政・金融・社会保障委員会 委員長  
デロイトトーマツグループデロイトトーマツインスティテュート 代表

熊谷 亮丸 ※

経済・財政・金融・社会保障委員会 委員長  
大和総研 副理事長 兼 専務取締役

出雲 充

スタートアップ推進総合委員会 委員長  
ユーグレナ 取締役社長

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

星野 朝子

社会のDEI推進委員会 委員長  
日産自動車 執行役副社長

平野 博文

企業変革委員会 委員長  
KKRジャパン 取締役社長

今井 誠司

中堅・中小企業活性化委員会 委員長  
みずほフィナンシャルグループ 取締役会長

北原 義一

スポーツ・エンターテインメント事業活性化委員会 委員長  
東京ドーム 取締役会長CEO

芳賀 敏

スポーツ・エンターテインメント事業活性化委員会 委員長  
JCOM 取締役会長

廣田 康人

スポーツ・エンターテインメント事業活性化委員会 委員長  
アシックス 取締役社長CEO兼COO

伊藤 穰一 ※

企業のDX推進委員会 委員長  
デジタルガレージ共同創業者 取締役/千葉工業大学 学長

鈴木 国正

企業のDX推進委員会 委員長  
インテル 取締役社長

轟 麻衣子

規制改革委員会 委員長  
ポピンズ 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

神津 多可思

政治・行政改革委員会 委員長  
日本証券アナリスト協会 専務理事

林 礼子

サステナブルな地球委員会 委員長  
BofA証券 取締役 副社長

見學 信一郎

エネルギー委員会 委員長  
スパークス・イノベーション・フォー・フューチャー 取締役社長

南部 智一

先端科学技術戦略検討委員会 委員長  
住友商事 顧問

湯川 英明

先端科学技術戦略検討委員会 委員長  
CO2資源化研究所 代表取締役CEO

大島 眞彦

地政学リスク研究委員会 委員長  
三井住友銀行 副会長

田中 孝司

地政学リスク研究委員会 委員長  
KDDI 取締役会長

小柴 満信

経済安全保障委員会 委員長  
Cdots合同会社 創業者

山口 栄一 ※

スポーツとアートによる社会の再生委員会 委員長  
アートパワーズジャパン 代表理事

野田 由美子

地域共創委員会 委員長  
ヴェオリア・ジャパン 取締役会長

山野 智久

観光再生戦略委員会 委員長  
アンビュー 代表執行役員CEO 代表取締役

池田 潤一郎 ※

グローバル化推進委員会 日中交流 委員長  
商船三井 取締役会長

平子 裕志

日ASEAN委員会 委員長  
ANAホールディングス 取締役副会長

林 信秀

会員委員会 委員長  
みずほフィナンシャルグループ 顧問

湯川 智子

産業調査研究会 代表世話人/会員委員会 委員長  
CO2資源化研究所 取締役副社長

吉松 徹郎

創発の会 座長/会員委員会 委員長  
アイスタイル 取締役会長 CEO

梶川 融

財務委員会 委員長  
太陽有限責任監査法人 会長

多田 荘一郎

DST支援プロジェクト 委員長  
GEヘルスケア・ジャパン 取締役社長兼CEO

加茂 正治

統合政策委員会  
マッキンゼー・アンド・カンパニー・インコーポレイテッド・ジャパンシニアアドバイザー

本田 博人 ※

構造改革委員会  
日本キャタピラー合同会社 代表職務執行者 社長・CEO

事務局長・代表理事

岡野 貞彦

常務理事

菅原 晶子

篠塚 肇

齋藤 弘憲



## 林外務大臣、幹事会で講演

# G7広島サミットの成果と今後の外交課題

6月16日に開催された幹事会に、林芳正外務大臣(右写真)が来訪、5月のG7広島サミットの成果と、それにつながる年初の国連安全保障理事会からの活動、今後の課題などについて講演をされた。幹事会は今期より議事に加えて政治家や有識者の講演も実施、機能を拡充している。



### 自由で開かれた国際秩序を守り抜く G7の姿勢

G7広島サミットはロシアへの強い非難と制裁、ウクライナ支援への団結を確認した場でもありました。今回の侵略は東ヨーロッパだけではなく、国際秩序全体に対する挑戦です。欧州とインド太平洋、東アジアの安全保障は不可分というメッセージをG7として発信しました。日本は議長国として二つの視点を重視しました。一つ目は法の支配に基づく自由で開かれた国際秩序を守り抜くという、G7の強い意思の発信です。力による一方的な現状変更の試みや、核兵器による威嚇、使用は絶対に許されません。二つ目はグローバルサウス諸国に寄り添い、テラーメイドな外交によって国際的なミッションに関与していくことです。4月に経済同友会から、G7広島サミットに向けた提言を頂きました。そこでG7とG7以外の国々をつなぐ「Boundary Spanner(結節点)」という役割を呈示されましたが、まさにそれが二つ目の視点です。議長国として、国際秩序が対立や分断に傾くことなく包摂的なものになるように役割を果たしたいと考えサミットに臨みました。

私自身は1月の国連安全保障理事会での「法の支配に関する閣僚級公開討論」に始まり、グローバルサウス諸国を訪問、各国の外務大臣や首脳に対して法の支配の重要性を訴えてきました。

2月にはミュンヘンで開かれた今年1回目のG7外相会合でウクライナ侵略問題を中心に議論、ロシアの核のレトリックは決して受け入れられず、その使用は重大な結果を招く旨、あらためて述べました。4月には軽井沢での外相会合で、法の支配に基づく自由で開かれた国際秩序を堅持していくことを確認したG7外相コミュニケを出しています。世界のどこであれ一方的な現状変更の試みには強く反対するという趣旨ですが、「世界のどこであれ」という文言を含めたのは、外交的に非常に意義がありました。また中国に国際社会の責任あるメンバーとして行動するように呼び掛けること、対話を通じて建設的かつ安定的な関係を築く用意があることも確認しました。かねてより日本が口にしてきた日中関係への期待が、軽井沢、広島を通じてG7全体の共通認識になりました。この他にもさまざまな議論を行いました。そうした積み重ねの上で、G7広島サミットを迎えました。

### 自由貿易原則と経済安全保障の 適正なバランスについても議論

今回は急きょ来日したゼレンスキー大統領を交え、参加国全てで平和と安定に関するセッションを行いました。議長を務めた岸田文雄総理からは4点の認識の一致について総括がありました。1点目は主権と領土の一体性尊重という国連憲章の原則、2点目は国連

憲章の原則に基づく公正で恒久的な平和、3点目は世界のどこであっても一方的な現状変更の試みを許してはならないこと、そして4点目は法の支配に基づく自由で開かれた国際秩序を守り抜くことです。こうした基本的な考え方に付き、招待国を含む幅広い国々の参加を得て認識を共有できたことは、非常に有意義だったと思います。

核軍縮・不拡散については、平和記念資料館訪問で各国首脳に被爆の実相に触れていただき、その後外交・安全保障セッションを行う運びの中で、核軍縮・不拡散の議論をする意義が強調されたと考えます。核兵器不拡散条約(NPT)の維持強化が、「核兵器のない世界」に向けた唯一の道だというG7のコミットメントを再確認しました。

経済安全保障については、G7サミットでは初めて独立セッションを設けて議論しました。このセッションでの議論を踏まえて発出した「経済的強韌性及び経済安全保障に関するG7首脳声明」では、①サプライチェーンや基幹インフラの強靱化、②経済的威圧への対応強化、そして③最先端技術の適切な管理と、④これらの取り組みを通じ、グローバルサウスを含む国際社会全体の経済的強韌性と経済安全保障を強化し、WTOを中核とする多角的貿易体制の維持・強化について確認しました。この四つ目がまさに提言の中で「自由貿易原則と経済安全保障の適正なバランスのあり方の発信」として御



指摘をいただいていた点です。

気候・エネルギーに関しては、「クリーン・エネルギー経済行動計画」を発信しています。クリーンエネルギー経済への移行は貧困を削減、各地域の労働者と社会に利益をもたらす、グローバルサウスとの協力・支援にもつながります。

インド太平洋情勢については、3月に岸田総理が発表した「自由で開かれたインド太平洋 (FOIP)」のための新たなプランについて紹介しました。FOIPの根底にある自由と法の支配という理念、新型コロナウイルス感染症やロシアによるウクライナ侵略などにより近年顕在化した課題を踏まえ、①法の支配、②気候変動などの幅広い分野での協力推進、③多層的な連結性の強化による経済成長、④海だけでなく、空も含めた安全の取り組みを強化するという四つの柱を定めました。こうした協力推進の方策として、積極的に各国の要望を聞く「オファー型」のODA協力や「民間資金動員型」無償資金協力を打ち出し、2030年までにインフラ面で官民合わせて750億ドル以上の資金を動員していく旨を発表しました。官民連携でインド太平洋の活力を取り込みたいと考えています。経済同友会の皆さまにもご支援をお願いします。

中国については建設的かつ安定的な関係を築くことを一貫して重視しています。対話を通じて国際社会の責任ある一員としての行動を求めると同時に、グローバルな課題に協力をしていくこと、東シナ海や南シナ海情勢についての深刻な懸念や、台湾海峡の平和と安定の重要性、兩岸問題の平和的解決を促すことについてもG7首脳で一致しました。北朝鮮については、前例のない頻度での弾道ミサイルの発射が行われています。深刻に懸念をすると同時に強く非難をし、G7メンバーからは拉致問題の即時解決に向けた支持があらためて表明されました。

## GX技術を活用し、気候変動・エネルギー等の地球規模課題に取り組む

G7は元々経済的なテーマの議論をすることから始まりましたので、世界経済の議論も行っています。岸田総理から「新しい資本主義」について説明を行い、多くの国から同調を得ました。また、生成AIやメタバースについてG7の価値観に沿ったガバナンスの必要性を確認、特に生成AIについては「広島AIプロセス」として、担当閣僚の下で速やかな議論を行い、本年中に結果を報告することになりました。また、信頼性のある自由なデータ流通「DFFT」については、具体化に向け閣僚レベルの合意に基づき、国際枠組みの早期設立に向けて協力を得たい旨と、議長国として相応の拠出も含めた貢献をしていく旨を述べました。

食料安全保障は、食糧危機への対処と強靱な食料安全保障の確立が急務です。「強靱なグローバル食料安全保障に関する広島行動声明」を発出し、G7と招待国、グローバルサウスと連携し、中長期的な取り組みを目指していきます。開発協力については、SDGs達成に向けた進捗を確認しました。強化に向けては民間資金の導入も重要です。G7のグローバル投資パートナーシップ (PGII) の下で具体的な投資案件をつくらせること、国際開発金融機関等が改革を推進していくことへの期待が示されました。日本は本年度で17億ドル以上の人道支援を行っていますが、G7全体として210億ドル以上のコミットメントを表明しました。

また保健分野については、将来のパンデミックに備える観点で発出した「感染症危機対応医薬品等 (MCM) への公平なアクセスのための広島ビジョン」と、併せて重視しているのがユニバーサル・ヘルス・カバレッジ (UHC) です。日本のような国民皆保険制度は、世界

では例外です。ある国での病気発生が全世界に影響する現在、世界全体でヘルスカバレッジすることは、結果として自分たちのためにもなります。官民合わせて480億ドル以上の資金貢献が表明され、日本からはグローバルヘルス技術振興基金 (GHIT) への2億ドルのプレッジを含め、22年から25年において官民合わせて75億ドル規模の貢献を行う考えを示しています。

ジェンダーについては総理から女性・平和・安全保障アジェンダの促進や女性の経済的自立などを有機的に連携させていく旨を発信しました。気候変動・エネルギーについては提言で頂いた内容とも重なりますが、気候変動、生物多様性、汚染といった課題に一体的に取り組む必要性、そして太平洋島嶼国、アフリカ、その他地域の国々も一緒に取り組まなければならない点を確認しました。さまざまなGX技術を活用しながら、ネットゼロを目指すことで合致しています。

## 継続的な議論と実行を進める

多様な議論を行って広島サミットは終了しましたが、ここからの実行とフォローアップが大事です。9月にはG20のニューデリーサミット、国連総会で首脳が集まる機会もあり、SDGsの先についての議論が始まる見込みです。なお今年にはASEANと日本の友好50周年で、12月にはASEANの全首脳を招いた会合も予定しています。また、日本は本年、国連安保理に席を占め、国際社会を一層主導していく責任ある立場にもあります。安保理だけでなく、総会や事務総長の役割強化も含む国連全体の機能強化に向け、引き続き努力していきます。G7の議長国としての役割は今年末までありますので、マルチの国際会議の場でフォローアップしていくと同時に、国益を守っていきたくと考えております。



紹介者

高橋 知裕

HEROZ  
代表取締役Co-CEO

川原 浩

アサヒグループ食品  
取締役社長



## 鮎釣りに学ぶこと

昨年「鮎の友釣り」を始めました。少年時代に『釣りキチ三平』を愛読していたころから憧れていて、業界の大先輩がかなりのベテランと知り、弟子入りしたのです。

竿と糸の先に「オトリ鮎」と呼ばれる生きた鮎をつけて、野鮎のいそうなポイントに誘導すると、水苔を主食とする野鮎は縄張りを守ろうとオトリ鮎にぶつかってくる。その際にオトリ鮎の周りに付けた針が野鮎に引っかかって釣れるという、ユニークな釣りです。釣りというのは魚の食欲を刺激するものがほとんどである中、生きた鮎を操って野鮎の縄張り意識を刺激する友釣りは奥深く、難しく、また優雅な釣りだとも思います。

鮎釣りのシーズンは大体6月から9月です。シーズンを通じて感じたことが二つあります。

一つ目は、日本にはきれいな川が本当にたくさんあるということ。鮎はきれいな川に住むのですが、そういう川は日本中どこにでもあります。半身を水につけながら森の中を流れる清流で一日釣りをしていて、大量のマイナスイオンとアルファ波で日ごろの悩みが吹き飛んですっきりします。日本には豊かな自然がたくさんあって、それを大切にしたい、と心から思います。

二つ目は、今の日本は激しい天候不順の日がとても多いということ。大雨が降り、川が増水して水が濁ると、繊細な鮎はそれだけで何日もの間ほとんど釣れなくなります。最近は大夏の大雨、長雨、台風が増えていますので、せっかく予定していた釣行日がみるみるうちに減っていきます。これも気候変動の影響か、と唇を噛んで断念することも多いです。

今年も各地の川で鮎釣りを楽しみました。自然に浸り、その絶妙なバランスの上で楽しむ釣りだからこそ、その変化の影響を強く受けるし、その大切さを心から感じる。そんなことを実感させてくれる鮎釣りに夢中になっています。

▶▶ 次回リレートーク

石井 智康

石井食品  
取締役社長



# 経済同友会元代表幹事の 牛尾治朗氏のご逝去されました。 謹んでご冥福をお祈り申し上げます。

1995年より経済同友会の代表幹事を2期4年務められた牛尾治朗氏が2023年6月13日、92歳で永眠されました。牛尾氏は在任中「市場主義宣言」を打ち出し、経営者自身を通じた企業の変革、労働市場の変革を促すだけでなく、自ら経済と政治の結節点として活躍されました。



## 牛尾 治朗(うしお・じろう) 元代表幹事

### 経済同友会歴

1959年11月	経済同友会入会。71～80年度および90～93年度幹事、81～88年度副代表幹事、94年度副代表幹事、95～98年度代表幹事、99年度より終身幹事
75～79年度	社会開発委員会 副委員長
81～84年度	政策審議会 委員長
86～87年度	企画部会 部会長
91～94年度	諮問委員会 委員長
2001～03年度	役員選考委員会 委員長

1931年2月12日 兵庫県生まれ

53年	東京大学法学部政治学科卒業
53年	東京銀行入行
56年	カリフォルニア大学大学院留学、政治学専攻
64年3月	ウシオ電機設立、代表取締役社長就任
79年4月	同代表取締役会長就任
87年4月	国際大学理事長就任(～1989年2月)
96年2月	日本ベンチャーキャピタル設立、取締役会長就任(～2002年6月)
2000年4月	第二電電代表取締役会長就任
00年10月	ディーディーアイ代表取締役会長就任(～03年6月)
01年1月	内閣府経済財政諮問会議議員就任(～06年9月)
02年5月	技術研究組合極端紫外線露光システム技術開発機構理事長就任
20年5月	ウシオ電機取締役相談役就任
20年9月	ウシオ電機名誉相談役就任



## 牛尾治朗元代表幹事のご逝去の報に接して

新浪 剛史 代表幹事

牛尾治朗元代表幹事のご逝去の報に接し、慎んでお悔やみ申し上げます。

牛尾元代表幹事は1959年に経済同友会に入会され、70年代以降は、幹部として佐々木直・石原俊・速水優の三代の代表幹事を支え、1995年4月に代表幹事に就任されました。「変革の時にリーダーシップをとれる最適の人」と速水前代表幹事よりバトンを受けた牛尾元代表幹事は、21世紀の日本のために「世界への参画」と「市場の再設計」を軸に日本経済を再生することを唱えられました。

当時、国内では、バブル経済が崩壊し、金融機関が不良債権を抱える中で、

世界経済は、グローバル化が進展し、市場の一体化が加速していました。日本固有の経済システムが大変革を迫られていた時代に、牛尾元代表幹事は、危機感と改革への強い決意を持って「日本の経済システムを、先進諸国と共通のルールによって運営される透明な市場経済に転換すべき」と主張されました。市場を最も重視すべきよりどころとする企業行動の確立を求めた『市場主義宣言』は、内外から大きな注目を集めました。

牛尾元代表幹事は、民間活力を引き出すための構造改革として、橋本政権

の行政・財政・社会保障・経済構造・金融システム・教育の6大改革を積極的に支持し、改革を強力に後押しされました。提言や意見の発表のみならず、牛尾元代表幹事が率いる経済同友会の当時の主だった幹部が、さまざまな政府の会議体に参加するとともに、民営化組織の責任者に就任されました。牛尾元代表幹事いわく、「これらの方々、ミュージカルのキャッツのようなアンサンブル型で、自由化路線のフロンティアとして活躍」されたことは、まさに改革を先導する政策集団らしい、経済同友会の真骨頂でありました。

牛尾元代表幹事が示したベクトル、「相互依存体質から脱却し、自らの意志と責任で創造的な経営を行うべき」といった市場主義は、「経済同友会にとっ



て、新しい歴史の始まりを象徴したコンセプト」でした。まさに、牛尾元代表幹事は、経済同友会の歴史に、輝かしい一つの時代を築かれました。

運営面では、若手経営者に発言の機会を与えていくことが育成につながり、多様な参加を得ることが本質的な議論になると、若手経営者や新入会員、外国人会員が積極的に議論に参加することを非常に重視されました。

牛尾元代表幹事は、講演では、「to do good の前に to be good」「俗望を捨て、

雅望に生きよ」をよく用いて自分を戒め、「霧の中を歩めば、覚えざるに衣湿る」を心に刻み、人との出会いやご縁を大切にされることの重要性を説かれました。このように人間的魅力溢れる牛尾元代表幹事だからこそ、経済界や政界を超え世代を超えて、多くの方々に慕われ、愛されていたのだと思います。

今、ウクライナ危機を契機に国際秩序と世界経済が難しい局面に直面しており、日本経済も変革の最後のチャンスを迎えています。牛尾元代表幹事が

大転換期に立ち向かったように、経済同友会の代表幹事に求められているものは、創造的破壊、常識を打ち破ることです。偉大な大先輩の志を受け継ぎ、私たちはこの危機を乗り越えて持続可能な社会を築いてまいります。生涯をかけて改革に果敢に挑戦し続け、日本経済の発展に貢献された牛尾元代表幹事の遺志を胸に、在りし日を偲びつつ、あらためて新しい国造りへの貢献を決意したいと思います。

心よりご冥福をお祈り申し上げます。



## 牛尾治朗さんを偲んで

金丸 恭文 フューチャー 取締役会長兼社長

牛尾治朗さんとの初めての出会いは、当時勤めていた会社の創立記念パーティーで、来賓として講演された後にご挨拶させていただいたときです。おしゃれなスーツを着こなし、国際社会や日本の未来などスケールの大きな話をゆったりとした口調で堂々と語られる姿に昔ながらの「社長」のイメージが吹き飛び、私の心の中に新鮮な気持ちが芽生えた瞬間でした。その後、40年間にわたり公私ともに深く幅広くお付き合いさせていただきました。牛尾さんは経済界のオピニオンリーダーとして進取の精神で新しい変化を敏感に感じ取り、日本と企業のあるべき姿を追求し続けられました。哲学や文化、歴史、経済などの教養に満ち溢れ、未来を洞察しながら俯瞰的なアドバイスを相手の心に届くようにユーモアを交えてお話しされるので、歴代の総理が皆、頼りにされたのだと思います。

私が起業のご報告に伺った際には、「君のようなひらめきやアイデアが非常に高いレベルの人は、往々に供給者として自信過剰に陥る場合が多い。しかし、アイデアというのは時間をかけて使うことが大事で、しかも市場の手応えは一人ではなく仲間と一緒に感じて議論して決めることが大事だ」と、私にとって一生の宝物となるお言葉をいただきました。男女問わず若手経営者の挑戦に対して良き理解者でいらしたので、現在活躍している多くの起業家も牛尾さんから薫陶を受けました。

日本の浮沈を経験してきた牛尾さんは、技術革新が社会にどのような影響を与えるのか、どのようなリスクがあるのか、リーダーシップはどうあるべきかを問い続け、変革は成長の原動力と捉えておられました。iPadが登場した際、分解した筐体の中をお見せすると、スティーブ・ジョブズがこだわっ

た「美しい」半導体の集積回路に子どものように触れて大変感動され、「採用されている日本製の部品はどこにあるのか？」と日本の国際競争力に強い関心を示されました。

プライベートでは、大河ドラマ「篤姫」が放送されていた当時、牛尾さんの奥様が「鹿児島に行ってみよう」とおっしゃられたので、「篤姫ツアー」と称して、牛尾さんご夫妻、オリックス宮内さんご夫妻、元日銀総裁の福井さんご夫妻に私の家族も同行してご案内しました。桜島を眺めながらのランチ、仙巖園、指宿温泉での砂風呂、開聞岳、知覧特攻平和会館など鹿児島歴史や自然、お食事を堪能いただきました。普段は大先輩の経営者として接することが多く、学ばせていただくことばかりでしたが、この旅行は牛尾さんや宮内さん、福井さんと多くのことを語り合えた忘れられない素敵な思い出です。

牛尾さんに出会えたことに感謝しております。長い間、本当にありがとうございました。心からご冥福をお祈り申し上げます。

### ・ 牛尾治朗元代表幹事の 所見・見解等

- 1995年度代表幹事就任所見  
21世紀へのアクション・プログラム
- 1996年度代表幹事年頭見解  
日本再生への経営者の行動指針
- 1996年度代表幹事所見  
新しい「市場」の創造  
—21世紀への我々の決意—
- 1997年度代表幹事年頭見解  
改革実行への我々の決意
- 1997年度代表幹事所見  
民間活力を引き出す構造改革を
- 1998年度代表幹事年頭見解  
日本経済活性化への我々の決意  
—バブルの総決算と21世紀への展望を開く年—
- 1998年度代表幹事所見  
構造改革につなげる経済対策と企業改革
- 1999年度代表幹事年頭見解  
世界とともに生きる決意



## 牛尾治朗さんを偲んで

岡崎 哲二 東京大学大学院経済学研究科 教授

牛尾治朗経済同友会元代表幹事のご逝去にあたり、謹んでお悔やみを申し上げます。

牛尾さんは1995年4月に経済同友会の代表幹事に就任、以後4年間にわたって代表幹事を務められました。この期間中の1996年4月、経済同友会は設立50周年を迎え、その記念事業として、50年史にあたる『戦後日本経済と経済同友会』（岩波書店、1996年）が刊行されました。私は執筆者の1人としてこの事業に参加し、その際に私は牛尾さんと初めてお目にかかりました。書籍の作成にあたって牛尾さんから多大なご支援と激励をいただいたことを、ありがたく、また懐かしく思い出します。

牛尾代表幹事の時代は今日に至る経済同友会の80年近い歴史の中で文字通

り大きな画期をなしていると考えます。経済同友会は1946年の設立以来1990年代前半まで、古典的な資本主義や市場経済から距離を置いて、むしろそれに批判的な立場をとっていました。設立当初の「修正資本主義」、1950年代の「自主調整」、1960～70年代の「企業の社会的責任」等のコンセプトがそうした経済同友会の立場を象徴しています。

これに対して牛尾さんは「市場主義」を明確に掲げ、「株主権の尊重」や「協調に名を借りた相互依存体質」からの脱却を主張されました。こうした牛尾さんの考え方は、設立以来の経済同友会の思想と行動に対する正面からの批判であり、経済同友会に転機をもたらしました。また、牛尾代表幹事時代は財政構造改革、経済構造改革等、「六つの改

革」を掲げた橋本龍太郎内閣と重なっており、牛尾さんをトップとする経済同友会は政府と連携して、構造改革にも大きく貢献しました。1998年4月の通常総会における代表幹事所見の中で牛尾さんは、「旧来からの制度や仕組みを抜本的に変革し、21世紀を目指したグローバルな市場原理に対応する経済社会制度を構築する」ことを強調されています。

私が牛尾さんに最後にお目にかかったのは、2015年に総合研究開発機構で行われたイノベーションに基づく経済成長に関する研究プロジェクトにおいてです。牛尾さんは当時84歳になっていらっしゃいましたが、構造改革への情熱はまったく衰えることがなく、私はそのことに強い感銘を受けました。文字通り改革に向かって歩み続けた人生であったと思います。牛尾さんの霊が安らかでありますよう、心よりお祈り申し上げます。

### 牛尾さん語録(抜粋)

#### ■『経済同友会は行動する』

(2016年11月25日、中央公論新社刊行)より

##### —市場主義宣言について—

社会が倫理や節度を持っているところにこそ、市場経済が有効に働く。中庸というようなバランスのとれた競争が市場主義経済の原点なのです。だから「市場主義宣言」では、公正な取引をきちんと監視する、敗者を復活させる道をつくる、情報を開示するなど、市場を支える基盤を整備した上で、最終の決済は市場に任せると言っているのです。

民間が民間の需要をつくって、民間の力で投資をして、民間の競争で成長していくことが市場経済の大原則です。(地方は)自分のまちな特徴を伸ばすような経済に変わらなないと駄目で、地方同士の競争で敗れたところが衰退することはやむを得ないと考えて、衰退しないような首長を選ばなければならないのです。

##### —労働改革について—

労働の制度を変えない限り、法人税を減税しても、国内に企業や工場・設備などが増えていくことにはつながりません。労働者にとっても、成長できない、あるいは成長が鈍った会社にいるよりも、成長力のある会社に自由に移れる方が本当はいいのです。僕は、今、定年制をなくそうという提案をしています。定年を過ぎても働ける人はどんどん働き、その代わり22歳で入った人を65歳まで同じ会社で保障することはやめて、自由に労働移動できる環境にしようという提案しているところです。

##### —企業家精神について—

完全に西洋社会に近い企業家精神というものが要請されている時代

なのです。その代わり、敗者復活は考えなければ駄目です。企業家精神によって競争力を持って、市場経済全体が活性化していくことが大事で、その企業家精神というものを民主主義にも導入すべきだと主張していくことが、経済界と政界との関係だと思うのです。企業家精神が民主主義の多数の指導者に入らないと日本経済の成長はないという時代で、裏を返せば行政主導の時代は終わったということなのです。

##### —経済同友会の在り方について—

同友会の見解というものは一企業の利害では決してなく、それを越えていくものです。同友会が伝統的に70年間、世間から評価されているのは、一企業の利益を重んじるような考え方は絶対に忌避しているからです。

経済団体には大きな責任があります。民主主義の指導者に対して必要な経営者の発想というものは、時代によって違うと思いますから、同友会のみならず経済団体というのは、それを的確に注入することが大事で、政治家の考えに合意するというのではないと思うのですよね。

社会の流れの中で、主張しなければならぬこと、違う団体は怖くて主張できないことを経済同友会が主張しなければならない。これが個人をベースとした経済団体である経済同友会としての責任です。



96年度通常総会にて





98年度夏季セミナーにて

## ■『経済同友』より

### ●1995年6月号●第8回 全国経済同友会セミナー、 パネルディスカッション

一国繁栄主義を捨てて多国間との共存共栄主義になったら、日本人だけを対象にした行政や制度から世界中の人を相手にした、誰にでもわかる行政や制度に切り替わらなければ通用しない時代になっているのに、依然として日本人にしか分からない、あるいは日本人にも分からないような議論がされている。転換が迫られているといわざるをえない。

### ●1996年3月号●インド・ミッション雑感

インドは、新経済政策に転換して以来、西を向いて経済浮揚を図っている。しかし「アングロサクソンの経済合理化をそのまま進めていって良いのだろうか？ 日本はどうやって民族のアイデンティティを残しながら、西欧の経済制度、近代主義を取り入れたのか学びたい」と言う。確かに戦後の日本は政治、経済システムの選択において成功を取めたと言って良い。しかし我々は時代の転換期にあって、次の大きな山をどのように越すか呻吟している。次なる選択にあたっては「民族のアイデンティティを残しながら」世界との調和を図り、国際市場経済の実現を図る、という視点も必要だ。

### ●1997年3月号●座談会「日本経済再生への道—“市場主義”を考える」

日本は官をパブリックだと思っているふしがあるが、あれはあくまでオフィシャルであり、英国などではパブリックはプライベートが支えるものとなっているわけです。これは現在の同友会の基調をなす考え方です。信頼について言えば、本来は良い信頼関係のことだけを指すべきであるにもかかわらず、横並びの腐れ縁のようなものまでそこに入っていることが問題なのです。さらにコミュニティ尊重の精神は、アメリカにおいては非常に顕著ですが、日本ではプライベートの人間は尊重するが、パブリックに対する信頼感やもっと広い視野に立った互助精神というものがまだ十分には育成されていないですね。

### ●1998年1月号●座談会「日本のコア・コンピタンス—98年経営のキーワードは何か」

主役は個人になる必要がある。個人がチームワークを組む、あるいはネットワークを組むという形の組織形態に変わっていかなければならない。日本企業の在り方も仕事を中心としたネットワーク、ジョブネットワークに変わる必要がある。経営者はネットワークをどうプロデュースするかとか、そういうふうを考えていかなければならない。

### ●1998年4月号●全国経済同友会セミナー、総括挨拶

21世紀のグローバル社会の中で、一番のポイントは日本が自立していけるかどうか。そのための基本は安全保障問題であり、経済の安定化である。安全保障を全く無視した、経済政策と企業経営のあり方は21世紀では通用しない。

### ●1998年6月号●「今後の経済同友を構想する」

経済競争とか外交に関しては、民主主義とか市場経済というルールを尊重する。そのルールを認め合うと共に、それぞれの主権国家が持っている固有の文化や歴史や伝統を尊重し合うことを両立しなければな

らない。一部の「あれは市場原理主義者だ」と言うような人は、市場主義とは、そういう固有の文化を軽視することだと思っている。そんな単純なことではない。市場主義とは、主権国家が経済行動、外交行動をするときには、民主主義と市場経済の論理をきちんと守って自己主張をするということです。

## ■リーダーシッププログラム会合より

●「to do goodを考える前にto be goodを目指しなさい」。良い経営者は、間違いなく良い人間です。経営という技能だけ身に付けてもリーダーにはなれない。自分自身を見つめて考えるしかない。最近、IT時代になって考える時間がなくなった。昔は、詩集なんかを読むと文章と文章の間が長くて、読みながら考えるきっかけを与えてくれました。考えなければ、良い指導者にはなれないということを感じます。(2008年10月15日)

●ワーク・ライフの前提として、はじめに個人があり、その人の人生観があり、その人がこういう仕事をしたいと思い勉強をし、自分がしたい仕事に就けることがいい社会だと思う。賃金が高い社会をつくるよりも、好きな職業を選んで、途中で辞めても次がある社会が望ましい。

日本の社会というのは、優秀な人が皆と平等に扱われて、皆を支える喜びだけで生きている社会である。企業でも同じで、優秀な人も給料が違うと言ってもせいぜい2、3割ぐらいで、さぼっている人と同じように成果が分けられるが、それでも自分がこの会社を支えているという喜びで生きている。20世紀後半のように成果が見えて差が出ることに喜びを感じる社会から、そういうことが無意味な社会になる。それは日本人が一番向いている社会かもしれない。

これだけ豊かになるとすぐに人口は増えない。アジアを内需と考えるのなら、日本に留学した外国人は日本で働かせて、国籍を与える。弁護士や看護師で5年ぐらいの契約で来日した人で、日本に残りたい人には国籍を与える。そのように外国人を許容することによって人口を横ばいにするというのを考えないと、日本人の出産だけでは足りない。

東京を中心にした社会が、年寄りには住まいと食べ物を提供していれば良いという発想で、介護という制度を提案した。老人にとって住まいと食べ物だけ与えられて幸せかという、そうではない。誰かに必要にされているとか、生き甲斐を持っているとか、気持ちが合った同士が話し合えるとか、いろいろな状況の中で人間は生きているのである。幸福論の結果は生き甲斐であり、人から必要とされることである。そういう議論なしの社会福祉など、まったく意味がない。会社の経営でも、従業員の幸せとは何かを考えないと、良い経営とは言えない。日本は集団主義なので、社会制度そのものに幸福論が入っていないとうまくいかない。日本の企業はなぜうまくいったかという、社員のそれぞれの人生を考え、社会は経済学だけで支配できるものではないと考えていたからである。

どんな幸福論を持っているか、自分の会社の社員をどのように評価していくかを真摯に考えていかなければならない。人事考課表などを見ると、ずっとAが付いている人には、皆Aを付ける。大して悪くないのに、ずっとBだとBと付ける。そんな考課制度ならやらない方がよい。そういう考課制度が日本を駄目にしているのだ。89点と78点の差など意味がない。良いか、悪いか、真ん中しかないのだ。わずかに評価の差を付け、給料で150円の差を付けることなど意味がない。人事考課制度をどう変えるかは、大きな課題である。

(2009年10月29日)



# 新入会員紹介

会員総数 1,526名 (2023年7月21日時点)



とみむら りゅういち  
**富村 隆一**

所 属：シグマクス・ホールディングス  
役 職：取締役社長



おくら ひろし  
**大倉 裕史**

所 属：SAPジャパン  
役 職：代表取締役 最高財務責任者



まるやま たけし  
**丸山 剛**

所 属：ケマーズ  
役 職：取締役社長



あさの かずお  
**浅野 一雄**

所 属：森トラスト  
役 職：専務取締役



まるやま かずお  
**丸山 一真**

所 属：森トラスト  
役 職：常務取締役



そうま けんのすけ  
**相馬 剣之介**

所 属：森トラスト  
役 職：取締役



さいしょうじ ななえ  
**最勝寺 奈苗**

所 属：KDDI  
役 職：執行役員常務 CFO



たけなか ゆういちろう  
**竹中 勇一郎**

所 属：竹中工務店  
役 職：取締役専務執行役員



とばり あきひと  
**戸張 彰人**

所 属：野村證券  
役 職：常務執行役員



いしがろ のりひこ  
**石黒 憲彦**

所 属：日本貿易振興機構  
役 職：理事長



たにがき くに お  
**谷垣 邦夫**

所 属：かんぽ生命保険  
役 職：取締役兼代表執行役社長



しま とうしたか  
**志摩 俊臣**

所 属：かんぽ生命保険  
役 職：代表執行役副社長



はまだ なみ  
**濱田 奈巳**

所 属：コカ・コーポラーツジャパン  
ホールディングス  
役 職：社外取締役



さいとう ようじ  
**齋藤 洋二**

所 属：三菱電機  
役 職：常務執行役



こばやし ひとし  
**小林 仁**

所 属：ベネッセホールディングス  
役 職：取締役社長CEO



やまさき まさき  
**山崎 昌樹**

所 属：ベネッセコーポレーション  
役 職：取締役



うへだ こうたろう  
**上田 浩太郎**

所 属：ベネッセホールディングス  
役 職：常務執行役員CSO



ひろせ なおし  
**広瀬 直**

所 属：丸紅  
役 職：常務執行役員



いかわ ゆきひろ  
**井川 幸広**

所 属：クリーク・アンド・リバー社  
役 職：取締役会長 (CEO)



くろさき じゅん  
**黒崎 淳**

所 属：クリーク・アンド・リバー社  
役 職：取締役社長 (COO)



く だ やすひろ  
**久田 康弘**

所 属：ELEMENTS  
役 職：代表取締役



こむろ よしえ  
**小室 淑恵**

所 属：ワーク・ライフバランス  
役 職：取締役社長



ゆあさ まこと  
**湯浅 誠**

所 属：全国子ども食堂支援センター・  
むすびえ  
役 職：理事長



すずき まさとし  
**鈴木 正敏**

所 属：ServiceNow Japan  
役 職：執行役 社長



ふじい てるお  
**藤井 輝夫**

所 属：東京大学  
役 職：総長

◆復帰



たけかわ せつお  
**竹川 節男**

所 属：健育会  
役 職：理事長

# 退会

いのうえ まさあき  
井上 正明

所 属：シーユーシー・ホスピス  
役 職：取締役社長

さくやま まさき  
柵山 正樹

所 属：三菱電機  
役 職：元・取締役会長

ごとう のぶお  
後藤 信夫

所 属：帝国データバンク  
役 職：取締役社長

むらもと しんいち  
村本 伸一

所 属：KDDI  
役 職：エグゼクティブ・アドバイザー

うえはら じん  
上原 仁

所 属：マイネット  
役 職：取締役会長

みたに あきら  
三谷 明

所 属：常盤薬品工業  
役 職：元・取締役社長

なかたに のぼる  
中谷 昇

所 属：レイモンジャパン  
役 職：取締役社長

いさやま しげる  
諫山 滋

所 属：三井化学  
役 職：参与

なかだて とおる  
中館 亨

所 属：グリーンハウス  
役 職：監査役

あしだ くにひろ  
芦田 邦弘

所 属：Ashida Consulting Co.  
役 職：取締役社長

とよだ ごういちろう  
豊田 剛一郎

所 属：メドレー  
役 職：取締役医師

おおにし きちこ  
大西 佐知子

所 属：日本電信電話  
役 職：常務執行役員

いの けんじ  
飯野 健司

所 属：三井不動産  
役 職：元・顧問

あなやま まこと  
穴山 真

所 属：日本政策投資銀行  
役 職：元・設備投資研究所長

うしお じろう  
牛尾 治朗

所 属：ウシオ電機  
役 職：名誉相談役  
2023.6.13 ご逝去による会員資格の喪失

## 経済5団体と全国知事会、共同宣言を公表

7月20日、経済同友会をはじめとした経団連、日商、全国商工会連合会、全国中小企業団体中央会の経済5団体と全国知事会は、「地域を舞台に挑戦する人材を育てる」共同宣言を公表し、本会からは山下良則副代表幹事・地域共創委員会委員長(写真上スクリーン)がオンラインで出席した。宣言文では、「地方創生の力強い原動力は、地域を担う多様な人々による挑戦であり、そのような人材の育成に協働して取り組んでいく」ために、①起業家を育てる、

②後継者を育てる、③デジタル人材を育てる、④挑戦を後押しする基盤を整備する、と四つの柱を掲げている。山下副代表幹事は宣言式の中で「シビック・プライドの醸成や地域コミュニティを担うスモールビジネスの創出の必要性について議論が交わされており、今回の共同宣言の内容は本会活動方針と合致する」と述べた上で、「全国知事会だけでなく、本会内の委員会

同士がつながることで、地方創生という大きなテーマに挑み続けたい」と、他の委員会との連携の必要性を示した。



No.861  
August, September 2023  
**経済同友会 8-9**

### C O N T E N T S

#### 特集

2023年度(第38回)  
経済同友会 夏季セミナー  
成長と共助が両立する社会の  
実現に向けて 03

#### Doyukai Report

林外務大臣、幹事会で講演  
G7広島サミットの成果と  
今後の外交課題 22

#### Column

私の一文字 日色 保  
「『駿』足で動く」 02  
リレートーク 川原 浩  
「鮎釣りに学ぶこと」 24  
私の思い出写真館 浅野 敏雄  
「2枚の写真」 31  
おくやみ 牛尾治朗元代表幹事を偲んで 25  
新入会員紹介 29  
経済5団体と全国知事会、共同宣言を公表 30





浅野 敏雄

旭化成 相談役  
公益財団法人がん研究会 理事長

## 2枚の写真

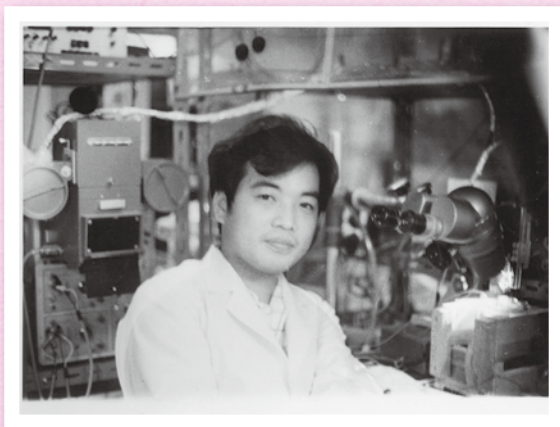
入社したころ、私は新製品を創り大きな工場を建てることを夢見ていました。最初の仕事は若き吉野彰さんの下で高分子の研究（吉野さんがまさかノーベル化学賞受賞者になるとは！）。そんなとき、「医薬を始めることにした。君はそこに行きなさい。場所は延岡だ」と、部長から突然の転勤内示。

延岡では、他社から転職した上司が待っていました。医薬の専門家であるこの方は、薬効を研究する人材が足りないと強く指摘していました。しばらくして、旭化成は私を大学に2年間派遣することを決定しました。

派遣された私に与えられたテーマは心臓に関する研究。1枚目の写真は、細胞の微小電位変化を解析していたときのものです。自分の研究だけでなく必死に勉強し、実験の合間に文献をたくさん読みました。読むだけでは忘れるので、タイプライターを買い帰宅してから文献カードを作りました。文

献を読むのは楽しかったのですが、カードを作るのは時間を要し苦痛でした。今ではネット検索、文献の編集保存などが短時間ででき、夢のようです。大学からの帰任後、長い道のりがありましたが、First in Classの自社新薬を三つも世に出すことができました。当初は大赤字だった事業も、大きな利益を上げるまでに成長しています。

もう1枚は駅伝の写真です。旭化成といえば宗兄弟が有名で、駅伝が根付いていました。駅伝で学んだことは、「<sup>たすき</sup>襷をつなぐ」です。襷が繋がらないと前の人の仕事が無になります。優勝ランも、それまで走った選手の頑張りのおかげです。成就したときには中心人物が定年ということもありました。自分をわきまえ、襷をつないでいく精神が旭化成の良き経営スタイルになっています。この2枚の写真は、私をヘルスケア領域に導き、私の経営マインドをつくったものです。



細胞の微小電位変化の解析



駅伝



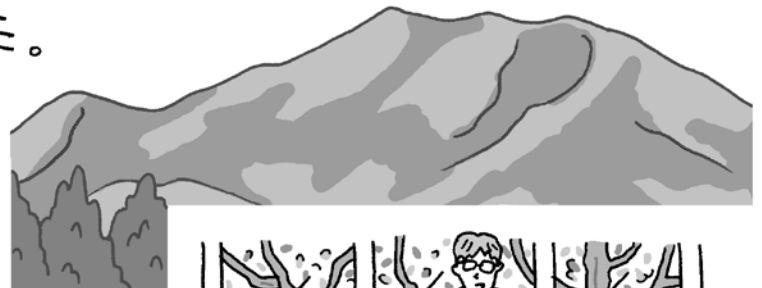
同友会は  
行動する“DO”友会!

第38回夏季セミナー@軽井沢

# 「成長と共助が両立する社会の実現に向けて」 開催しました。



今年から、趣向も新たに6つのパネルディスカッションを設け、共助資本主義、地政・地経学、DEI、技術などについて活発な討論を行いました。



メディアにも公開、多数取材に訪れ  
実りある二日間となりました。

イラスト・溝口イタル

経済同友

経済同友 2023年8月・9月 合併号 No.861 令和5年9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

みんなを描く  
みんなの未来

