

# 経済同友

KEIZAI DOYUKAI

No.868

5

2024 May

特集

## 2024年度 通常総会 代表幹事所見

CLOSE-UP 提言

中堅・中小企業活性化委員会  
人手不足時代の今こそ  
新陳代謝を促す施策で  
競争力のある企業に資本や労働力を



「私の一文字 ～同友会オープンアカデミー 委員長／創発の会 座長 安田 結子～」より

# 私の一文字

同友会オープンアカデミー(2023年度)委員長  
創発の会(2023年度)座長  
**安田 結子**

ボードアドバイザーズ  
取締役副社長



## 「生き」様に触れ、支援する

会員の方が思いを込めて選んだ一字に、書家の岡西佑奈さんが命を吹き込む「私の一文字」。今月は、安田結子同友会オープンアカデミー委員長／創発の会座長にご登場いただきました。

**岡西** 今回、「生」を選ばれた理由を教えてください。

**安田** 私はもともと人材招聘にかかわる仕事をしており、今は経営の後継者育成に向けたエグゼクティブアセスメントおよびコーチングなどを行っています。伴走をしていると、さまざまな方の生き様に触れることになります。経営者になる瞬間に立ち会うこともありました。心に残る感動も多くあり、人生の大事に携わる仕事です。そのような思いから、この文字を選びました。

**岡西** 「生」は、草木が地上から生えてくる様子を捉えた象形文字を由来としています。同様に、人生にも緩急の変化があります。それを躍動感ある形で表したいと思ってしたためました。さまざまな方の生き様を身近でご覧になる中で、何か印象的だったことはありますか。

**安田** ご自分のミッションを定めて突き進んでいかれる方もいれば、人の気持ちを深くみ取りながら進める方もいらっしゃいます。人格形成期は小学校時代にあるといわれていますので、エグゼクティブアセスメントではその頃にまでさかのぼって深く聴いていくのですが、どなたもかなり素のところを語ってくださるので、それぞれのお話に変化が感じられます。

**岡西** 安田様ご自身が、人の話を聴くことに興味を持った

きっかけはあるのでしょうか。

**安田** 転校が多かったためか、未知の世界が苦ではありませんし、新しくお会いする方には常に興味があります。また仕事で多様なリーダーと接し続ける中で、お力添えをしたいという気持ちがより高まっていったと思います。

**岡西** 海外でも通用するリーダーを増やしていくために必要な要素というのは、どのようなことでしょうか。

**安田** やはり日本だけではなく、世界に目を向ける視野の広さですね。加えて、自分のやっていることが好きで仕方がないという思い入れがあること。この二つが欠かせないと思っています。世界で活躍するスポーツ選手が増えているのを見ると、経済人ももっとグローバルに活躍してほしいと思います。

**岡西** 経済同友会で担当されている同友会オープンアカデミーと創発の会は、どういった活動なのでしょう。

**安田** オープンアカデミーはこれから開始する活動なのですが、創発の会は新入会員向けの活動として実績を積んできました。入会したての頃は人脈もなかなか広がらず、活動しづらいと思います。人のつながりをつくり、経済同友会の活動に興味を持ってもらうことを考えて運営しています。

**岡西** 経済同友会の今後に向けて一言お願いします。

**安田** 個が集まっている経済同友会だからこそ、それぞれの生き様が色濃く表れますし、生き生きと活動できる場だと感じています。皆さんと共に、より強い発信力を持てる会になるよう、活動し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。

# 2024年度 通常総会 代表幹事所見

経済同友会は4月26日、2024年度通常総会を開催、新任副代表幹事4人が選任されたほか、筆頭副代表幹事を新設し承認された。新浪剛史代表幹事は所見で「雇用・労働政策」「DEI」など重点課題5点を掲げ、本会が提唱する成長モデル「共助資本主義」の実現を訴えた。総会後にそのアクションにつなげるシンポジウムを開催した。また、会員相互の研さんやネットワークを充実させる場の形成と、サービス業など多種多様な業種からの入会を促し、会員数2,000人を目指すなど本会の成長を促す取り組みを発表した。



総会後に開催した会員懇談会には岸田文雄首相が来訪し、挨拶した(p09)



新任副代表幹事4人が理事会で承認され、記者会見でそれぞれ抱負を述べた(p10)

新浪代表幹事は1年の振り返りや新年度の抱負、経済状況など記者の質問に回答した(p10)

## 2024年度 経済同友会 理事

※：新任 ◇：再任(所属・役職は4月26日現在。敬称略)

### 【代表幹事(代表理事)】

**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】

#### 筆頭副代表幹事(代表理事)

※**岩井 睦雄** 日本たばこ産業 取締役会長

#### 副代表幹事(業務執行理事)

**峰岸 真澄** リクルートホールディングス 取締役会長 兼 取締役会議長

**山下 良則** リコー 取締役 会長

**田代 桂子** 大和証券グループ本社 取締役 兼 執行役副社長

**高島 宏平** オイシックス・ラ・大地 取締役社長

◇**伊達美和子** 森トラスト 取締役社長

◇**玉塚 元一** ロッテホールディングス 取締役社長CEO

◇**山口 明夫** 日本アイ・ビー・エム 取締役社長執行役員

**鈴木 純** 帝人 シニア・アドバイザー

**寺田 航平** 寺田倉庫 取締役社長

**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

**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

※**井上ゆかり** 日本ケロッグ 代表職務執行者社長

※**大西 健丞** ピースウィンズ・ジャパン 代表理事

※**辻 庸介** マネーフォワード 取締役社長CEO

※**菊地 唯夫** ロイヤルホールディングス 取締役会長

### 【事務局長(代表理事)】

※**齋藤 弘憲** 経済同友会

### 【常務理事(業務執行理事)】

**菅原 晶子** 経済同友会

◇**篠塚 肇** 経済同友会

※**田端 昌史** 経済同友会

# 新たな経済社会創造に向けて —令和モデル「共助資本主義」の実現—



## はじめに

### 一 地政学の時代の再来と転換点にある日本

20年余りに及ぶデフレ・スパイラルのトンネルの先に、今、出口の光が見え始めています。世界を見渡せば「地政学の時代」、リアル・ポリテイクの再来が色濃く予見され、わが国もその激動の渦に巻き込まれています。日本の経済・社会が数十年に一度の大きな転機を迎えている今、ここに経済同友会のなすべきことについて所見を述べさせていただきます。

## 1 資本主義のダイナミズムを取り戻す

本年は、まさに賃上げの春となりました。満額回答がずらりと並ぶ様を、数年前まで誰が想像できたでしょうか。企業は賃上げによって優れた人財を獲得・育成する。その人財がイノベーションを創出して新たな商品やサービスを生み出し、企業は付加価値を価格に乗せる。賃上げによって所得を増やした消費者もこれに応じていく——。長らく止まっていた経済成長のエンジンが、ようやく、再び動き出そうとしています。

現状維持に留まり、なるべく動かず耐え続けることが最適解だったデフレの時代が終わりを告げ、動かずにいれば自ずと負けていくインフレの時代を迎えつつあるのです。

しかも、地政学的な地殻変動が自由貿易を後退させ、サプライチェーンの人為的な組み換えは経済活動に新たなコストを強いています。世界的なインフレ圧力は、しばらく弱まることはないでしょう。

この新たな時代に、これまで以上に求められるのは、前例にとらわれることなく、しがらみを絶ち、未来を切り拓くべくリスクテイクしていく野心と意欲——アニマル・スピリッツです。この30年ほどの間にすっかり私たちに根付いてしまったデフレ・マインドをかなぐり捨てて、野性とともにイノベーションを喚起し、資本主義のダイナミズムを取り戻さなければなりません。

Japan is back、日本の復活とも言われます。ただ、私たちは誤解すべきではありません。確かに長い低迷の出口が見えてきましたが、その先の再び成長を掴み取るための道は、楽に進めるような平坦なものではありません。人財に投資し、イノベーションを創出して付加価値を上げられる会社にはさらに有為な人が集まりますが、一方で、そうでない会社からは人財が去って退出を余儀なくされることもあるでしょう。経済成長をもたらす資本主義のダイナミズムは、その厳しい競争と新陳代謝を前提にしています。

経済全体が成長しても、社会の豊かさや人々のwell-beingにつながらなければ意味がありません。現に、世界を見渡せば、行き過ぎた貪欲な資本主義が深刻な分断を招き、社会を危機に陥らせています。私たちは成長を取り戻さな

## 早急に取り組む5つのテーマ

### 1. 雇用・労働政策

- 労働力の供給不足の解消：働きたい人が働きたいだけ働ける社会に
- 働く人を守るための人材流動性の豊かな社会の構築
- 外国人労働者受入れの拡大
- 労働法制改革も見据えた根本的な議論

### 2. 財政・社会保障政策

- EBPMによってワイスペンディングを徹底
- 財政規律の強化に向けた歳出入の一体改革
- 令和の時代に合った年金制度改革、医療・介護一体改革

### 3. DEIの更なる推進

- これからの時代、果敢な挑戦による新たな価値の創造が不可欠
- DEIはイノベーションの源泉であり、企業の競争戦略そのもの
- 日本社会に根付くまで、しつこく取り組み続けなければならない

### 4. 政治・行政改革

- 政治資金規正法を透明化・厳格化
- 実効性ある政党ガバナンス・コードの策定・強化、政党法の検討
- 国会改革による公務員の働き方改革、国会審議の充実化・可視化
- 参議院のあるべき姿についての根本的な議論

ければなりません。同時に、私たちが停滞している30年ほどの間に成長を謳歌した国々が陥った過ちを繰り返すべきではありません。

## 2 成長を前提とした 共助資本主義の循環を生み出す

そこで、私が代表幹事に就任してから提唱しているのが「共助資本主義」という考え方です。残念ながら、私の努力不足で、まだ十分にそのコンセプトが伝わっていません。

ここで強調したいのは、共助資本主義の根底にあるものは、あくまでもイノベーションによる成長を前提とした資本主義だということです。

共助資本主義が企業社会に求めるのは、成長の結果生じる利益を社会に還元するという一面的な社会貢献ではありません。社会課題の解決に取り組むNPOなどのソーシャル・セクターとの連携を進めることで、企業は、社会から必要とされる、社会に欠かせない一員になります。社会から見放された企業は存続できません。逆に言えば、社会と強く結ばれることにより企業のレジリエンスは向上し、ハードルレートが下がり、将来的なリスク・プレミアムを縮小することができます。つまり、企業価値を引き上げることができるのです。また、社会と共にあろうとする企業の姿勢やパーパスは有為な人財を引き寄せ、新たなイノベーションを創出する原動力となります。

ソーシャル・セクターに対して企業社会から資金や技術が供給されることにより、少子高齢化社会を迎える中、「自助」「公助」だけでは不十分なセーフティ・ネットが「共助」の力で強化されます。結果として社会に包摂性としなやかなレジリエンスが生まれ、誰もが等しく、失敗を恐れずに、未来を切り拓くアニマル・スピリッツを燃やすことができるようになります。そのエネルギーがまた、企業に活力を、競争力をもたらしていくのです。

この共助資本主義の循環を世界に先駆けてわが国で生み

出すことこそが、私たちのフロンティアなのです。

## 3 令和モデル 「共助資本主義」の実現に向けた取り組み

地政学の時代を生きる経営者として、私たちはもっと学ばなければなりません。AIや量子などの新たなテクノロジーとそれを支える半導体やエネルギーをめぐる競争、サステナビリティやデジタルデータについてのルールメイキング、そして各国の思惑が相克する地政学——。世界の秩序はひとときも定まることなく、新たな挑戦を受け続け、ヘゲモニーをめぐる動的にせめぎ合っています。デフレ・マインドによる内向き志向が数十年続く中で、日本の企業社会は世界に対する感度を落としてしまいました。これを取り戻すべく、ダイナミックに蠢く世界の動向について学び合える場を作ります。そして、共助資本主義のコンセプトを磨いていきます。

人口増加と高度成長を前提とした仕組み、あるいは「失った30年」のデフレ社会に最適化した政策。こうした「昭和・平成モデル」と一刻も早く決別し、民主導で大胆に経済・社会構造を作り替えていかなければなりません。内にあっては人口減・高齢化という避けがたい現実と共にあり、外にあっては地政学の時代を生き抜くための、いわば令和モデルとして「共助資本主義」を形作る。そのために早急に取り組むテーマを5つ挙げます。

1つ目は、雇用・労働政策です。

あらゆるところで人手不足が起きています。労働力の供給不足は、せっかく再稼働し始めた日本経済の急所となりかねません。

これを解消するためには、まず、働く人たちが、年齢を理由に働く場を去らなければならなくなることも、望まない職場に縛られることも、性別で門戸を閉ざされることもなく、望むままに、いつでも、いつまでも、正当な報酬を得ながら社会と繋がって健康的に働いていける。思い立て

## 5. エネルギー政策

- 日本が抱える脆弱性：中東をめぐる地政学的なリスクの高まり
- AI・半導体などによる電力需要増、カーボンニュートラルの要請
- 2050年時点で、日本のエネルギー自給率100%を目指したエネルギー・ミックスに関する、国民的なコンセンサスの形成
- 原子力とどう向き合うか：安全性への最大限配慮を前提に、タブーなき議論を
- 既存原発の再稼働、既存原発のリプレース・新增設に関する熟議
- SMR、高速増殖炉や核融合などの次世代技術への投資

## 経済同友会自身の運営への取り組み

- 学び、つながることで、会員の一人ひとりが自ら預かる企業の変革を実行していくことができる。
- 共に現実を変えていく同志となってもらいたい

「会員エンゲージメント委員会」を設置し、  
会員拡充とエンゲージメント向上の好循環の仕組みを構築する

「リベラルアーツプログラム」「動画配信」などを通じて、同友会ならではの「学びの場」を提供する

ばリスクリングなどの機会を得て新たなことにチャレンジしていきける。そういう環境を作っていく必要があります。

前段にお話ししたように、成長のためにシビアな競争と新陳代謝は必要です。しかし、働く人は、望めばチャンスを得られるようにしなくてはなりません。ただし、変化に対応できない会社を生存させることによって働く人を守るという従来の発想は捨てなければなりません。企業が淘汰されても、働く人が次なる新しい活躍の場を求めることができる——つまり、人材流動性の豊かな社会を作る。これが、働きたい人たちを守ることになります。

ほかにも、行き過ぎた「働き方改革」や「年取の壁」のように、制度設計によって意欲と能力がある人の労働参加を妨げているケースがあれば是正していく必要があります。外国人労働者の受け入れも積極的に進めていく必要があるでしょう。労働法制を見直すという真の労働改革も見据えて、根本的な議論を進めていきたいと思えます。

2つ目は、財政・社会保障政策です。

人生を拓く果敢なチャレンジは、持続可能なセーフティ・ネットに支えられている必要があります。前提としてEBPMによってワイズスペンディングを徹底しつつ、財政規律の強化に向けて、歳出歳入改革を進めていかなければなりません。少子高齢化の現実のもとでサステナブルな社会保障を実現すべく、令和の時代に合った年金制度改革、医療・介護一体改革を進めていかなければなりません。

3つ目は「DEI」、すなわち「ダイバーシティ（多様性）」「エクイティ（公平性）」「インクルージョン（包括性）」です。

ひとときよく聞いていた「DEIは重要だ」という声が経済界から最近、あまり聞こえてこなくなりました。ここで、その重要性をもう一度確認しておきたいと思えます。現状維持が合理的だったデフレの時代が終焉しつつあり、これから求められるのは、果敢な挑戦による新たな価値の創造です。DEIはそのイノベーションの源泉であり、原動力です。つまり、企業の競争戦略そのものです。これが日本社会に根付くまで、しつこく取り組み続ける必要があります。

4つ目は、政治・行政改革です。

政治資金規正法を、より透明化・厳格化する方向で改正し、政党法を制定することを強く求めています。併せて、国会と政府がともに実効性のある政策を豊かで迅速に議論・実行することです。

そのために、国会改革による公務員の働き方改革、国会審議の充実化・可視化を図る必要もあります。二院制を構成する一翼である参議院のあるべき姿についても提言していきたいと思っています。

5つ目は、エネルギー政策です。

現在も、日本がエネルギーの供給を大きく依存している中東をめぐる地政学的なリスクが高まっています。日本が輸入する原油の80%が通過するホルムズ海峡はまさに日本経済の命運を握るチョークポイントです。オイル・ショックの時代から、日本のエネルギーが抱える根本的な脆弱性は変わっていません。

加えて、コンピューティング・パワーこそが国力を大きく左右する時代を迎えています。そして、その基盤となるAIやデータセンターを動かすにも、それらを構成する半導体を製造するにも膨大な電力が必要となります。今ある産業を動かすエネルギーを安定的に入手するだけでなく、次世代の競争力を生み出すためのエネルギーを新たに手に入れることも考えていかなければなりません。

2050年時点で、日本のエネルギーの自給率100%を目指したエネルギー・ミックスはどのように実現していくか。国民的なコンセンサスを形成していくよう働きかけていきたいと思えます。

わが国のエネルギー政策として原子力としっかりと向き合わなくてはなりません。安全性について最大限配慮することを前提として、さまざまなステークホルダーとタブーなき議論を交わしていく必要があります。原子力規制委員会の承認を得た、既存原発の早期の再稼働、そして、既存原発のリプレースや新增設など、「一歩先」のテーマについても、ただちに熟議を始めなければなりません。テクノロ

**プロジェクト2000**

新たな仲間を増やす取組みを加速

2023年度  
会員数**1,600名**を達成

2期4年間で  
会員数**2,000名**以上に

IT・デジタル、外食、小売、流通、ヘルスケアなど、  
より**多様な業種の経営者の入会を促進**

ジーの進展によって、かつて難しいと言われていた試みが安全性を含め実現性を増しています。SMR、高速増殖炉や核融合など先端分野の研究開発にも目配りしていく必要があります。

以上、5つの重点課題を挙げました。

これらを含め様々なテーマについて、熟議と、事実に基づいた検証を重ねたうえで、経済同友会としての提言をまとめ、明確なメッセージとして発信して建設的な世論を形成する一助としていきたいと考えています。

## 4 経済同友会自身の成長に向けた取り組み

最後に、令和モデル「共助資本主義」の実現を加速するために、経済同友会自体の運営についての方針をお話しします。

### 会員エンゲージメント向上

「提言」をまとめ実現に向けてアクションをとっていくことは重要です。また、一方で私たちは経営者です。学び、つながることで、会員の一人ひとりが自ら預かる企業の変革を「実行」していくことができる。これが私たちの強みです。そのためには、すべての会員が、真摯に議論に参加し、異見をぶつけ合い、そこから生まれていく結論に自分事として腹に落としてもらわなければなりません。共に現実を変えていく同志となってもらいたい。このために、「会員エンゲージメント委員会」を新設し、相互研鑽やネットワーキングの機会を充実させるなどの取り組みを通じて、会員の満足度を向上させて参ります。

### 経営者としての研鑽を強化

特に学びの場を作っていくことに注力します。従来の次世代経営者育成プログラムに加えて、問題解決能力や倫理的な判断能力の向上、視野の拡大を図る「リベラルアーツ・プログラム」を新設します。また、政策委員会などで招い



た有識者へのヒアリングなどを会員、各地経済同友会会員向けにアーカイブ配信していきます。これらも含めて様々なプログラムを用意し、非連続に変化していく時代を切り拓く次世代のリーダーを育成する「アカデミー」を作り上げていきます。

## プロジェクト2000

また、新たな仲間を増やす取組みも加速させます。会員の皆様のご尽力により、2023年度には会員数1,600名を達成しました。これをさらに伸ばし、私の任期の間に会員数を2,000名以上とします。「プロジェクト2000」と題して、サービス業を中心に、IT・デジタル、外食、小売、流通、ヘルスケアなど、幅広い業種からの入会を促進する様々な取組みを始めていきます。

## おわりに

私個人としても、これまでの経営者としての経験の中で、最も大きな時代の変化に直面していると感じています。古いものを脱ぎ捨てられるチャンスであり、その先のまっさらな地平に新しい理念やモデルを描くことができる千載一遇の機会でもあります。経済同友会に集う多士済々の同志たちと未来を拓けることが楽しみです。

代表幹事就任時に活動方針を3つの言葉でお伝えしました。優れた世界の英知と「つながるConnect」、私たち自身にも多様性を取り入れるために「開くOpen」、そして議論するだけでなく、私たち自身と社会とを変えるために「動くAct」。ともに脳漿を絞<sup>のうしよう</sup>り、ともに汗をかいていきましょう。ありがとうございました。

# 2023年度報告と2024年度役員等選出



2024年度通常総会には会場出席139人と議決権行使書、委任状とを合わせ1,245人の会員が出席した。決議事項の2023年度事業報告および決算、2024年度役員等選任など全て承認された。続いて2024年度事業計画および予算を報告し、新浪剛史代表幹事が所見を述べ通常総会を終了した。

## 2023年度事業報告 — 会員数は過去最高に

2023年度事業報告は岡野貞彦事務局長が行った。「23年度の通常総会において新たに新浪剛史代表幹事が誕生し、『共助資本主義』の実現を掲げるとともに、『つながるConnect』『開くOpen』『動くAct』の三つの行動指針と本会の機能強化に向けた改革に取り組む方針を示した」と述べた上で、23年度の特徴的な活動について、以下のように報告した。

第一の行動指針「つながるConnect」では、「共助資本主義」の実現に向け国内外のさまざまなステークホルダーとの連携、対話に取り組んだ。具体的には、新公益連盟などとの連携やスタートアップ企業経営者との交流により学びを深めた。さらに2度にわたって韓国へ代表幹事ミッションを派遣したほか、各国・地域の政府や企業との連携可能性について模索した。

第二の行動指針「開くOpen」では、本会の中に多様な価値観を取り入れるための改革に取り組む姿勢を鮮明に示した。具体的にはスタートアップ、NPO、アカデミアなどからの入会に関する要件を一部緩和した。また、G7各国在日商工会議所会頭と協働宣言を発表し、

多様な人材が活躍できる組織文化づくりや利用しやすい施設・制度への改善に取り組む方針を打ち出した。

第三の行動指針「動くAct」では、国内の重要課題の解決に向けて機動的な提言発表を行うとともに、本会自身が率先して活動を展開した。具体的には、いわゆる「年取の壁」問題や原子力エネルギーについてタスクフォースによる集中的な検討によって意見を取りまとめたほか、政治資金規正やライドシェア、宿泊税、子ども・子育て財源などについて提言を発表した。また、24年元日に発生した令和6年能登半島地震を受けて、被災地と支援する企業・ソーシャルセクターを結ぶ機能を果たす「能登半島地震支援イニシアティブ」を発足し、被災地支援に向けた取り組みも開始した。

本会自体の機能強化に向けた組織変革にも取り組んだ。第一に、統合政策委員会を設置し、各委員会における検討や実行を横断的に統括することにより、提言の質向上やその実現に向けた取り組みを加速した。第二に、構造改革委員会を設置して本会のガバナンスやエンゲージメントの強化に取り組んだ。

23年度の会合開催数は789回、延べ

参加者数は2万7,342人と前年度に比べ増加した。会員数は1,642人と過去最高となった。また、年度末までに29本の提言・意見・報告書を取りまとめた。

以上の事業報告について木川眞監査役が各理事の業務監査報告や活動状況について問題がなかったことを確認したと報告し、原案通り承認・可決された。

次に、23年度決算について大島眞彦財務委員会副委員長が提案し、松尾憲治監査役が決算監査報告を行って適正である旨を確認したことを報告、原案通り承認・可決された。

続いて、基本財産の一部処分について大島同副委員長が提案し、原案通り承認・可決された。また、定款の一部変更、役員等選任規程の一部変更、役員報酬及び費用に関する規程の一部変更について玉塚元一構造改革委員会委員長が提案し、それぞれ原案通り承認・可決された。

## 2024年度役員等選任 — 筆頭副代表幹事候補者を選任

2024年度役員等選任は、松尾役員等候補選考委員会委員が以下のように提案した。

副代表幹事のうち秋池玲子、石村和

彦、間下直晃、栗原美津枝は任期満了により、それぞれ退任となった。次に、定款変更を経て筆頭副代表幹事が制度化されたのを受けて、岩井陸雄が候補者として選任された。同時に、1期を満了した伊達美和子、玉塚元一、山口明夫は2期目の副代表幹事候補者に、また新任の副代表幹事候補者に井上ゆかり、大西健丞、辻庸介、菊地唯夫が選任された。

岡野事務局長は退任、齋藤弘憲が後

任の事務局長候補に選任された。また、篠塚肇が再任の常務理事候補に、田端昌史が新任の常務理事候補に選任された。

監査役は、松尾憲治が任期満了で退任、木川眞が辞任し、新たに橋本孝之、志賀俊之、岩本敏男が選任された。会計監査人も含めて、全ての役員等選任が原案通り承認・可決された。

最後に報告事項として、岡野事務局長が24年度事業計画の基本方針として「民主導により令和・共助資本主義モデ

ルを創造する」「社会課題の解決からビジネスを創出し、社会の信認を得て企業価値を向上する」「会員の社会変革への参画を促進し、エンゲージメントを向上する」「本質的課題に対する実効性の高い提言を行い、責任をもって実現に取り組む」を示し、具体的な活動の枠組みや運営について説明した。さらに24年度予算について大島同副委員長が報告し、議案審議を締めくくった。

## 会員懇談会

通常総会およびシンポジウム後に開催した会員懇談会には、岸田文雄首相をはじめ政官財界・各国大使などを来賓に迎え、約550人が出席した。



■ 来賓挨拶(要旨) ■

### 経済好循環の勢いつなぐためあらゆる措置を講じる

岸田 文雄 内閣総理大臣

新浪代表幹事をはじめ経済同友会の皆さま方には、日頃から経済財政諮問会議、新しい資本主義実現会議など政府の会議においてご指導・ご協力と多くのご提言をいただいておりますことに、心から御礼を申し上げます。

本日は内閣総理大臣の職責を務めるにあたって重視している三つの点について申し上げさせていただきます。

第一は緊張感です。歴史の大きな分岐点にあたって、今日のわれわれの選択が明日の世界を左右する緊張感を重視しています。緊迫する国際情勢の底流にあるのは、法の支配による国際秩序そのものを作り変えようとする勢力の動きです。われわれは自由、オープン、法の支配、人間の尊厳といった、どの国であっても守らなければならないベーシックな価値を次の世代に引き継ぐことができるのか。こうした緊張感を持って、外交・安全保障政策に取り組んでいます。

防衛力強化や反撃能力の保持、日米

同盟の現代化のための幅広い協力、新時代の日韓、日米韓の協力、さらに経済安保に向き合い、核の実相を訴えた広島G7サミット。これらの積み重ねの上に先般の私の訪米があります。

第二は大局観です。今、30年越しのデフレ経済から抜け出し、熱量あふれる新たな経済ステージへ移行できるかどうかの正念場にあるという大局観を持っております。長年にわたり染みついたデフレマインドを払しょくし、社会全体の意識を一気呵成に変えるために、3年ほどの変革期間を経て成長と分配や賃上げ、投資の好循環を本格的に回していく。こうした思いで政策に取り組んできました。今年は力強い賃上げ、過去最高の設備投資、海外からの評価が高い経営改革など好循環がスタートしています。この勢いを来年以降に必ずつなげていくために、政府としてできることは全てやっていきます。医療・福祉や建設、物流の現場に賃上げが必ず行きわたるよう、さまざまな

措置を講じていきます。

この正念場において後戻りすることを何としても避けるため、極めて異例ですが、6月から一人4万円の減税を実施します。さらに、設備投資や賃上げの支援のために、過去に例のない税制支援も行っています。独禁法、下請け法などもフルに動かして、中小企業における賃上げの価格転嫁を促してまいります。

3点目が危機感です。政治資金の問題に端を発し、自民党に対して極めて厳しい声が寄せられています。わが党は結党以来の深刻な状況にあり、強い危機感を持って職務に取り組んでいます。経営者の皆さまから見ますと、遅い、歯がゆいといった場面が多々あるのではないかと思います。内外のさまざまな事態に対応しつつ、一方で党内の合意をまとめていくというプロセスに取り組んでいることにご理解をいただきたいと思えます。自民党に対する信頼回復がなければ、この国には責任政党も国民政党もなくなってしまいます。こうした緊張感で、次世代のために不退転の決意を持って自民党再生に取り組んでまいります。

皆さまにはどうか引き続きのご支援とご協力をお願い申し上げます。

記者会見

# 共助資本主義の理解・浸透に意欲

通常総会、理事会に続いて記者会見を行った。秋池玲子、間下直晃、栗原美津枝各前副代表幹事による退任挨拶(石村和彦前副代表幹事は欠席)に続き、会見に出席した新任副代表幹事4人が挨拶し、新浪代表幹事が記者からの質問に答えた。



新浪代表幹事は記者会見で就任後1年の振り返りと抱負を問われ、「1年目では多くのことができた。ワイワイガヤガヤと集まり、学び、つながることが緒に就いたと考える。2年目はこれらをさらに進化させたい」と語った。同時に「共助資本主義の理解・浸透がいまだ深まっていない」とも述べ、今後引き続き共助資本主義を磨いていくべく意欲を見せた。

また、日本経済が直面している円安ドル高水準に求められる政府の対応については、「賃金上昇に伴う物価高への期待があったが、このようなコストプッシュ型で外圧の影響による円安と物価高は大変危惧すべき状況」と懸念を示した。ただ、「すぐに是正するのは簡単ではない」として、「円を買うイコール日本国に投資をするという環境づくりが必要ではないか」との考えを述べた。さらに、「シンガポールのEDB(経済開発庁)のような、ワンストップで投資できる機関や組織を新たに設け、早急に対処すべき」と主張した。

少子化対策と人口減については、「まず若い人たちの可処分所得が上がっていく軌跡を描くことが重要」とし、現役世代の負担を減らしていくことと同時に、年金や社会保障制度の改革とワイズスペンディングの必要性を訴えた。今般の少子化対策においても「保険料を若干でも上げるのはまずい」と苦言を呈した。少子化対策は人口減対策だ

として、外国人を受け入れられる仕組みづくりに言及し、「外国人の方々に日本でどう活躍してもらうかについて、経済同友会としてもタスクフォースを作り提言していきたい」と語った。

## 新任副代表幹事が抱負

**井上 ゆかり**  
日本ケロッグ 代表職務執行者社長

2009年に入会し、さまざまな委員会でも活動して勉強させてもらった。個人的にも経営者としても知見が広がったことに感謝している。先輩方がなされたことを継承し、経済同友会の発展のためにより頑張っていきたい。

**大西 健丞**  
ピースウィンズ・ジャパン 代表理事

代表幹事が提唱する共助資本主義の「現場」で具体化を担うのが私の役割だと認識している。NPOは企業とは少し仕組みが違うが、目指すところは同じだ。大規模災害への有効な支援、子どもの貧困、格差、医療、社会福祉、動物福祉、環境など活動は多岐にわたるが、NPO単体の力では対応し切れていない。

課題解決を進めるため、会員の皆さまの力をお借りしたいと考えている。

**辻 庸介**  
マネーフォワード 取締役社長CEO

スタートアップの推進が私の活動のポイントになると思っている。経済同友会はさまざまなステークホルダーを巻き込みながら、大企業も含めた多様なエコシステムを大きくし、日本社会を良くすることに取り組んでいる。これに私もチャレンジしたいと思う。代表幹事が掲げている共助資本主義のコンセプト「Connect・Open・Act」をしっかり進められる一員になりたい。

**菊地 唯夫**  
ロイヤルホールディングス 取締役会長

昨年入会し、年取の壁タスクフォース座長とサービス産業活性化委員会の委員長を務めた。代表幹事の所見にもあったように、インフレの時代はチャレンジしなければならない。サービス産業はデフレの時代を耐え続けてきたが、そこに終始するのではなく、より魅力ある産業に変え、社会課題を解決すべく経済同友会の中で汗をかくべきとの思いを持っている。



井上 ゆかり



大西 健丞



辻 庸介



菊地 唯夫

\* 岩井睦雄筆頭副代表幹事は欠席



紹介者

安部 和志

ソニーグループ  
執行役専務

倉橋 隆文

SmartHR  
取締役COO



## AI活用の可能性と難しさ

ITスタートアップの経営をしている中で、同業他社の経営者仲間と話す際に、ここ数年挙がり続けている話題がAIの活用についてです。

生成AIを中心としたAIが大きな変化をもたらしつつあります。技術者ではない私が理解している生成AIのすごさは「自然言語での指示を理解してくれる」ことと、「指示に従った自然な文章・画像などを生成してくれる」ことです。イメージとしては「作業が異様に速い若手が常に付いていてくれて、言葉で指示すると、素案をすぐに出してくれる。ただたまに間違えもする」という存在です。マイクロソフトなどの大手が自社のAIサービスを「Copilot（副操縦士）」と名付けているのも言い得て妙と感じています。

大きな可能性を持つ生成AIですが、IT企業経営者と話していても自社サービスへの組み込み方法はまだ手探りの段階だと感じています。私が感じているAI活用の難しさの一つは、「大多数の人間はコンピューターに自然言語で指示することに慣れるのか」という入力手法の壁です。私自身、数年前に音声入力が盛り上がった時期は「Hey Siri」や「OK Google」と言ったりしたのですが、今では「朝食を準備しながら今日の天気を聞く」といった限定的なシーンでしか利用しなくなりました。検索は、キーワードを指でタイプした方が楽なのです。もう一つの難しさは「AIが作った生成物は、無味無臭になりがち」という出力側の特性です。そもそもAIが膨大な教師データから「最も確からしい言葉をつなげる」ようにして作られているので、このような特性を持ってしまう。実は、本エッセイも最初はAIに下書きしてもらおうと思ったのですが、私の指示力ではあまりに味気ない文章しか生成できなかったもので、結局ゼロから自分で書いています。例えば「問い合わせ対応」などは、先述のAIの二つの特性とマッチしているのですが、それ以外の大きなユースケースを見つけることにまだまだ試行錯誤中なのが現状かと思います。難しさもありますが、AI技術そのものが現在もすごい勢いで進化していますし、技術革新の波をうまくつかんだ者が市場でのポジションを一気に上げるのは世の常かと思います。経営者仲間とのAI議論は、しばらく続きそうです。

▶▶ 次回リレートーク

神宮 由紀

フューチャー  
取締役

# 人手不足時代の今こそ 新陳代謝を促す施策で 競争力のある企業に資本や労働力を

中堅・中小企業活性化委員会 (2023年度)

委員長／寺田 航平・今井 誠司

(インタビューは4月3日に実施)

人手不足の深刻化や経営者の高齢化が進むことで、企業保護により競争力のない企業に資本や労働力が滞留して過当競争が生じ、中堅・中小企業の生産性向上のネックとなっている。GX・DXやグローバル化への対応が必須になる中、成長意欲のある中堅・中小企業の生産性向上を視野に入れた規模の拡大や事業の多角化に向けた施策について、寺田航平・今井誠司両委員長が語った。

## これまでの企業保護政策からの転換を 合従連衡と労働移動の促進が両輪

寺田 経済同友会で中堅・中小企業に関する提言を行うのは、実に14年ぶりとなります。

日本の企業数・従業員数のほとんどを占める中堅・中小企業の多くは生産性が低位で横ばい、賃上げ率も低い状況です。日本経済全体の持続的成長には中堅・中小企業の生産性向上が不可欠です。

これまでは企業保護政策が過当競争を生み、中堅・中小企業の生産性向上のネックとなってきました。しかし、人手不足時代に突入した今となっては、新陳代謝を促進する政策へと転換しなければなりません。より優れた企業に資本と人が集まって「規模の経済」や「範囲の経済」を引き出す流れをつくる必要があります。

今井 人余りの時代には雇用の受け皿だった中堅・中小企業で、今や人手不足の深刻化、経営者の高齢化や事業承継の問題、人手不足倒産までが顕在化し、今後さらに悪化すると考えられます。このような中、本提言では二つの方向性を示し、それぞれに三つずつ政

策提言を盛り込みました。かなり実践的な内容にまで踏み込んだことが特徴です。

方向性の一つは資本の面でM&Aや事業承継など企業の合従連衡を促進する施策です。

もう一つは労働力の面で、スムーズな労働移動のためのセーフティネットの構築です。合従連衡が進行する中では、企業ではなく個人を守る観点が重要となります。セーフティネットを築き、人を守りながら新陳代謝を促進できるかが極めて大きな課題です。

## 人手不足はますます深刻に 厳しい局面を变化のチャンスに

寺田 2040年には1,000万人以上の労働力が不足するとの試算もあります。中でも現場労働力の不足は深刻です。生産性を向上させない限り仕事を賄い切れない厳しい現実があります。

人手不足の時代には、稼げる企業へと人材が動くことは避けられません。生産性を高め、持続的な賃上げができなければ中堅・中小企業は人材を確保できないでしょう。個人としての働き方のシフトも含めて労働移動をスムーズにし、日本社会の全体最適を図るこ

とが必要でしょう。

人余りの時代には旧来型の仕組みを変えられませんでした。人手不足に転換した今は、むしろ変えていくチャンス、変わるチャンスだとも言えるのではないのでしょうか。

特に中堅企業は大企業あるいは中小企業と比較して、売上高や設備投資額の伸び率が高いというデータもあります。生産性向上のポテンシャルが大きく、わが国経済全体の成長に大きく資すると考えられるのです。まずは中堅企業の成長を促し、全体に波及させていくことが望ましいのではないのでしょうか。

## 合従連衡を促進する施策 成果連動型補助金などの導入を

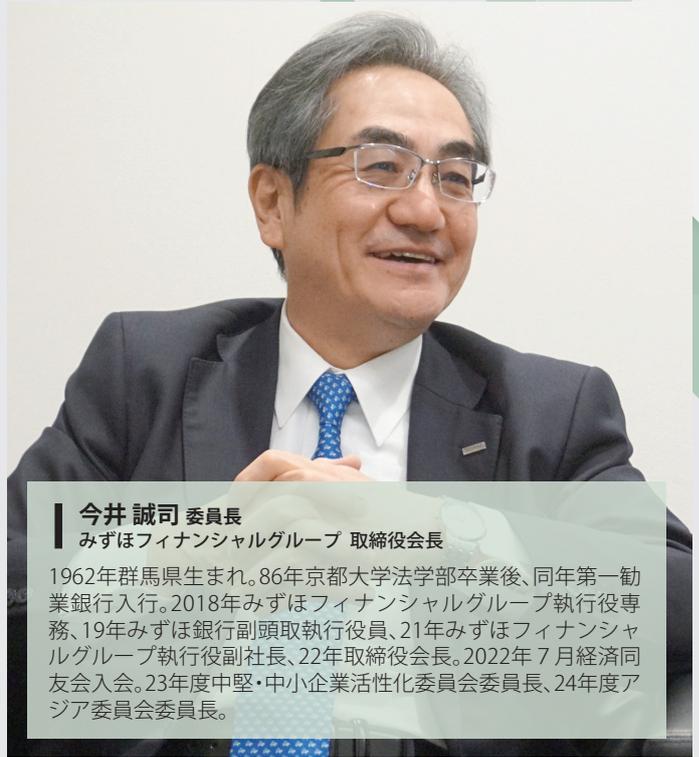
寺田 企業の合従連衡には抵抗感を覚える人もいるとは思いますが、誰かが声を上げなければ大きな動きにはなりません。

また、日本企業独自の風潮も合従連衡を阻害する要因としてあるでしょう。日本の組織はオーナーシップへのこだわりが非常に強く、地元で何代にもわたって続けてきた歴史ある事業には価値があり、売却は恥ずべきことだと考



**寺田 航平 委員長**  
寺田倉庫 取締役社長

1970年東京都生まれ。93年慶應義塾大学法学部卒業後、同年三菱商事入社。99年家業の寺田倉庫取締役に就任。翌年には独立してビットアイル(現エクイニクス・ジャパン)を起業、その後、東証一部上場、事業売却。2019年より現職。2013年3月経済同友会入会。23年度より副代表幹事。19年度デジタルエコノミー委員会委員長、20年度企業経営委員会委員長、21～22年度データ戦略・デジタル社会委員会委員長、23年度より中堅・中小企業活性化委員会委員長。



**今井 誠司 委員長**  
みずほフィナンシャルグループ 取締役会長

1962年群馬県生まれ。86年京都大学法学部卒業後、同年第一勧業銀行入行。2018年みずほフィナンシャルグループ執行役専務、19年みずほ銀行副頭取執行役員、21年みずほフィナンシャルグループ執行役副社長、22年取締役会長。2022年7月経済同友会入会。23年度中堅・中小企業活性化委員会委員長、24年度アジア委員会委員長。

える風潮があります。しかし、新陳代謝という意味では、事業を売って終わりではなく売却資金を用いて新たな事業、より意欲を注ぎたい事業を成長させる起点となり得るものではないでしょうか。

「提言1」では補助金などの経済的支援について転換を求めました。これまでの政府の補助金政策は、ともすればバラマキになりがちでした。企業保護を目的とした補助金は、その金額が大きくても対象企業数が多いことから、結果として伸びる会社への補助が希釈され、効果が薄かったと考えます。それを成果に連動する仕組みに変え、まずは企業が自らリスクを負って借り入

れで事業を行い、その結果成長する企業が補助を受けさらに成長するという正の回転が出て来るべきではないかと思えます。

**今井** 政府の従来の中堅・中小企業振興策はメーカーに対する設備投資のサポートに偏っている面がありました。しかし、人手不足の影響は製造業よりサービス業において特に深刻です。

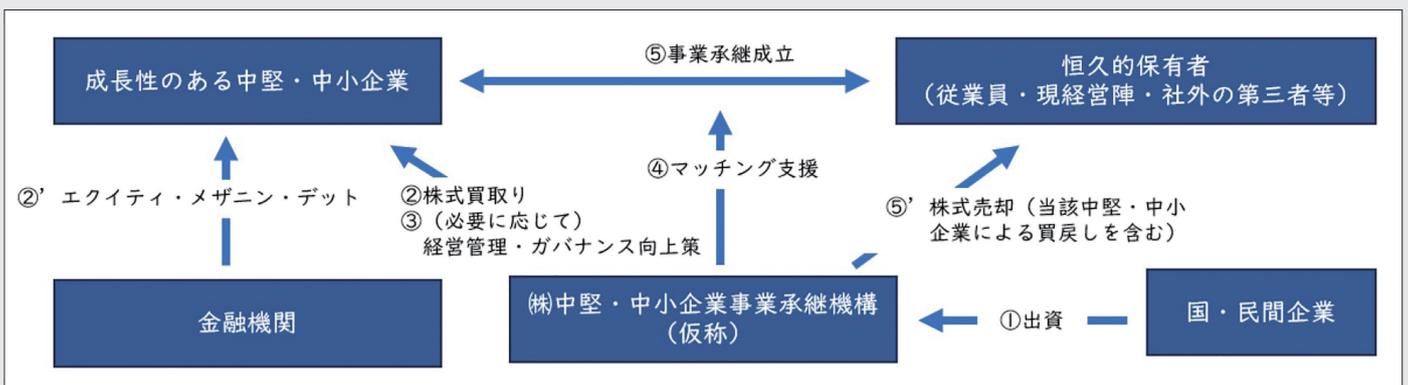
時代に即した施策として、例えばDX関連のソフト投資、あるいは買収資金なども補助の対象になり得るのではないのでしょうか。これらを成果に連動する形とし、成長企業に届くようにする。そうした発想も提言には盛り込んでいきます。

また、企業を支える地域金融機関としても、成果連動型補助金の獲得を目指す企業に対しては、事業プラン策定の段階から寄り添いながら、成長戦略を理解してアドバイスをしながらファイナンスを出しやすくなるというメリットがあります。こうした好循環も期待できると思います。

一方、中堅・中小企業には経営者の高齢化という課題もあります。事業承継の受け皿としても、中堅企業の存在は都市・地方を問わずとも大きくなると思います。生産性向上のために事業承継を促すスキームづくりも重要です。

**寺田** 「提言2」で掲げた「中堅・中小企業事業承継機構(仮称)」は、官民で成

## 株式会社中堅・中小企業事業承継機構(仮称)のスキーム



長企業を資金面で支援する仕組みです。従来のさまざまな事業承継の仕組みよりも広い枠組みで官民双方が経営にガバナンスを効かせ、成長を促しつつ後継者探しなどのマッチングを図るという提案です。官民一体で日本経済をモードチェンジさせていくための施策と言えます。

## 円滑な労働移動を促進する施策 リスキリング、人材、労働紛争解決

**寺田** 円滑な労働移動を促進するにはセーフティネット機能が必要です。今回の提言では「提言4」のリスキリング支援の強化に加え、「提言5」のプロフェッショナル人材の採用支援を掲げました。成長する中堅・中小企業が高度人材を採用する際の給与ギャップを埋める支援策などを盛り込んでいます。  
**今井** 「提言6」には、労働紛争解決システムの強化として解雇無効時の金銭救済制度の他、労働審判やあっせんにおけるガイドライン策定も挙げています。労働者の不安感を払しょくし、リスキリングしながら次のキャリア形成を目指せる仕組みを明確にすることで、労働移動の促進を図るというものです。

## 中堅・中小企業の競争力強化に向けて 各地経済同友会との協働を

**寺田** 今回の提言を経済産業省などに広く発信するとともに、提言内容をより現実に即したものとするために、各地域の経済同友会会員の皆さまとも意見交換を深めていきたいと考えます。深掘りを継続することで、社会を変える力を持った提言にしていきたいと思えます。

**今井** 地域に所在する中堅・中小企業も多く、労働移動も地域性が高いものです。今後各地域の皆さまとも協働しながら成功事例、失敗事例を収集し、これをてこに中堅・中小企業、ひいては地方創生の視点も含めて取り組んでいきたいと思えます。

提言概要(4月5日発表)

## 人手不足時代の中堅・中小企業政策 ～生産性向上に向けた合従連衡と労働移動の促進～

今後、わが国経済が持続的な成長を遂げるためには、企業数の99.96%、従業者総数の約8割を占める中堅・中小企業(スタートアップを含む)の生産性の向上が不可欠だ。しかし、人手不足の深刻化や経営者の高齢化が進む中、企業保護によって競争力のない企業に資本や労働力が滞留して過当競争が生じ、中堅・中小企業の生産性向上のネックとなっている。

このため、GX・DXやグローバル化への対応が必須になる中、この流れを断ち切り、企業の新陳代謝を促進する政策へと転換することにより、競争力のある企業に資本や労働力を

効率的に移していくことが必要である。

このような状況を踏まえ、人手不足時代において、成長意欲のある中堅・中小企業が、生産性向上のために規模の拡大や事業の多角化をしやすい環境づくりに向けて、政府に対して六つの提言を行う。

これらの施策を通じて、生産性を高めた中堅・中小企業の成功例が増えることにより、カーブアウトや売却は、事業継続性の観点から有意義な選択肢であるというコンセンサスが醸成され、新陳代謝を通じたわが国経済の持続的成長が期待される。

### I 合従連衡の促進

**【提言1】成長にコミットする企業への経済的支援(補助金等)への転換**

- 成果連動型補助金の導入(買い手側に対するインセンティブ)
- カーブアウトや売却に対する経済的支援の検討(売り手側に対するインセンティブ)
- 競争力に劣る企業の延命につながる施策は廃止も視野に検討

**【提言2】株式会社中堅・中小企業事業承継機構(仮称)の設立**

- 官民が共同出資し、成長性のある企業の事業承継支援に特化した機構の設立

**【提言3】多数決による私的整理手続成立を可能とする事業再生の枠組みの創設**

### II 円滑な労働移動の促進(セーフティネット機能の強化)

**【提言4】リスキリング支援の強化**

- キャリアデザイン構築に対する支援(企業の人的資本投資に係る情報開示の強化および雇用条件に関する情報を集約・開示するプラットフォームの構築を含む)
- 職業訓練政策の充実
  - ・日本版デュアルシステムの拡充による職業訓練と就労支援の一体化
  - ・付加価値のより高いプログラムの充実
  - ・シニア人材の活用
- 中長期的な視点では、将来的なジョブシフトを見据え、デスクワーカーからノン・デスクワーカーへのリスキリングも要検討

**【提言5】プロフェッショナル人材の採用支援**

- 東京都へのプロフェッショナル人材戦略拠点の設置
- 地域企業経営人材確保支援事業給付金の支援対象の限定および内容の拡充(支援対象は成長意欲のある中堅・中小企業のみ+補助期間や補助率、補助上限額等をより大胆な内容に)
- 中堅・中小企業の高度人材の確保という類似目的の事業の整理・統合

**【提言6】労働紛争解決システムの強化**

- 解雇無効時の金銭救済制度導入(明確な算定方法や水準を定めることを含む)
- 労働審判やあっせんにおけるガイドラインの策定



詳しくはコチラ

# 日本再興ラストチャンス “エネルギー”

経済学者・成田悠輔氏と経営者との対話を通じて、日本を、経済を再興させるアクションプランをYouTubeで発信する「日本再興ラストチャンス」。今回は、エネルギーをテーマに議論しました。(所属・役職は収録時)



進行  
野嶋 紗己子  
PIVOT MC

## 社会経済への影響と 将来に対する責務の両面から考える

**野嶋** 政府は昨年発表した「GX実現に向けた基本方針」で原発の再稼働や長期利用などの方向性を示しましたが、成田さんはどう見ていらっしゃいますか。

**成田** 原子力発電が有りか無しか、という議論になりがちですが、有り無しの間にあるグラデーションを具体的に・定量的に考えないと意味がないと思っています。原子力には当然計り知れない危険がつきまといましますし、原子力発電だけで全てを賄う未来は今のところ考えにくい。一方、エネルギー資源が乏しい日本にとって、原子力は数少ない自前のエネルギーです。

**野嶋** PIVOTユーザーに対するアンケートで原発再稼働についての可否を伺いました。拮抗しながらも、賛成44.8%、反対37.9%、どちらでもない17.2%という結果です。こうした傾向をどう見られているか、ゲストのお二方に伺いたいと思います。

**兵頭** 少し前までは社会は原発にかなりネガティブだった印象ですが、ウクライナ侵攻の発生以降、エネルギー問題への関心が高くなったと感じています。

**寿楽** 同感です。世界のエネルギー問題は自身の生活とつながっているという意識を持つ方が増えた気がします。

**野嶋** 政府の方針についてはどうご覧になっていますか。

**兵頭** 産業界の立場からすると、世界でいかに競争に勝

ち豊かになるかを考える一方、将来世代に対する責務として、数十年先の日本を見据えた設計も欠かせません。日本は島国なのでヨーロッパと異なり、他のどの国ともエネルギーシステムがつながっていません。国としてエネルギー確保に向けた選択肢を持つことは大事だと思います。ただ、社会でそのことを真剣に考える機会はまだまだ少ないと感じています。

**野嶋** 日本の電力消費量が現在1兆kWhで、2050年には1.35兆～1.5兆kWhに伸びるというデータがあります。

**成田** 人口が減るのに電力消費量は増えるのはなぜでしょうか。

**兵頭** 例えば、車の多くがEVになると、電力消費量は拡大します。また、AIの活用が増えれば、情報処理に膨大なエネルギーを使います。ただ、社会システムをどう設計するかで将来の電力需要は変わっていきます。

**寿楽** どれも「茨の道」だというのがつらいところです。電気料金の高騰が続けば、皆が行動変容して省エネが進むかもしれませんが、ただし本当に困窮する人も出てきてしまうでしょう。内燃機関の車が普及し続ければEVに使う電力は抑えられますが、CO<sub>2</sub>排出は続きます。自動車税を高くすれば自動車保有者が減るかもしれませんが、今度は経済活動に影響してきます。結局、一番バランスが取れるところを見つけていくしかないわけです。

## 重要なKPIが複雑に絡み合うのが エネルギー問題の難しさ

**野嶋** PIVOTユーザーの20～30代ビジネスパーソンから質問が来ています。原発によるリスクはゼロではないものの、原発由来の電力を使用する地域としない地域では

## 日本再興ラストチャンス

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



成田 悠輔

イェール大学 助教授  
半熟仮想 代表



兵頭 誠之

エネルギー委員会 委員長  
住友商事  
取締役社長執行役員CEO (収録時)



寿楽 浩太

東京電機大学  
工学部人間科学系列 教授

電気代の差が生まれていることを考えると、新しい局面を迎えているのではないのでしょうか。

**寿楽** 経済面だけで考えると、原子力を利用することは合理的です。ただし原子力は他に比べて事故が起きたときの影響範囲が大きいです。そうした可能性もリスクとして受け入れるか、排除するかが大きな分かれ目です。

**成田** 東日本大震災後に規制が変わり、原発の耐震設備や防潮堤には投資がされていますよね。それでも不十分でしょうか。

**寿楽** 設備投資によって事故が発生する確率は下がりますが、「万が一」が重なって最悪の事故になったときに最大どの程度の影響が出るという度合いは変わりません。それを受け入れるかどうかは考え方の大きな差になります。

**野嶋** どのエネルギー源にもメリットとデメリットがあることを冷静に見ていかないとイケませんね。経済同友会は「活・原子力」という提言を昨年公表されましたが、これについてお聞かせください。

**兵頭** 再生可能エネルギー（以下再エネ）への注力が進み、住友商事も世界各地で投資を行っています。一方、風力発電は風が吹かないと、太陽光発電は昼間でなければ発電できません。安定的な電力量を確保するためには、いくつかのエネルギー源を組み合わせたシステムを構築する必要があります。ただ、日本がどのようなエネルギーシステムを持つべきか、正解は定義できていません。それを私たちの手で、知恵で、決意でつくっていく必要があると議論してまとめたのが、世界最高水準の安全性を担保しながら原子力を活用すべきとした「活・原子力」です。エネルギーに対する懸念が高まった2年前、日本は

年間33兆円を使って海外から化石燃料を買いました。それだけの負担を続けながら経済活動を続けるのは大変です。むしろ、提言に反対のご意見もあると思いますが、広く深く熟議しながら、皆で正解づくりを目指していこうというのが提言の根底にある考え方です。

**成田** 例えば10年後の望ましい電力ミックスの目標設定はあるのでしょうか。

**兵頭** 国の第6次エネルギー基本計画では、安全な稼働計画が具体化している前提で、2030年度の原子力発電シェアを20～22%としています。まずはそれを目指そうというのが「活・原子力」のスタンスです。日本のGDPを家計に見立てると、化石燃料の購入にお金を使うほど可処分金額が減ることになります。結果的に賃上げ問題などにも影響してくることになります。

**寿楽** メリットとリスクを含めたシナリオが何通りか示されるとよいでしょう。一般的にエネルギーインフラは「経路依存性」という、過去の決定に制限を受けてしまう特性が強くて働きます。例えば送電網を1年で作り替えるのは不可能に近く、既存の送電網を活用していく前提で通常考えます。せっかく原子力発電設備があるから動かそうというのも同じ理屈です。だからこそ「気付いたらそうになっていた」ではなく、「あのときはこういう理由で決めた」と、後の世代が意思決定をたどり直せるような進め方をしていかなければならないと思っています。

**成田** 問題があまりに複雑ですよ。電力ミックスを変えるとエネルギー自給率やCO<sub>2</sub>排出量、事故シナリオ、電気料金など、重要なKPIに何が起きるか体感できるゲームのようなものがあるといいのでは。

**兵頭** 重要な視点だと思います。極端なシナリオとして、

全てが再エネの場合と全てが原子力発電の場合、いずれもシステムの刷新でコストが膨大過ぎる結果になるでしょう。現実的には、極端な二つのシナリオの間のどこかに答えがあるわけで、それを皆で議論すること自体がとても大事です。

## エネルギー問題は 雇用や賃金上昇にも影響する

**野嶋** 原発を停止している国もあるのに、なぜ日本ではできないのか。原発を前提としないエネルギー戦略に知恵を結集すべきではないかという質問も来ています。

**寿楽** ヨーロッパは地続きで送電網が各国でつながっているため、使用電力のエネルギー源を特定するのが難しい状態です。脱原発を完了したドイツと積極的に推進するフランスの送電網も実はつながっており、日本と直接には比較できません。東日本大震災後、原発を全部止めても日本社会は動いていましたから、使わないと決めれば、やれなくはないのかもしれませんが、多額のお金を使って化石燃料を輸入し、CO<sub>2</sub>もたくさん排出することになります。産業競争力や生活スタイルも含めて、どんな時間軸でどう変えていくかが問われてきます。

**野嶋** 廃棄物処理の出口戦略についてはどうでしょうか。

**兵頭** 出口戦略は大変重要ですね。自国で処理するためには六ヶ所村の処理設備を1日も早く稼働させて、責任を持って処理する計画が欠かせないでしょう。

**成田** ただ、最終的な出口は10万年後ですね。

**寿楽** そもそも原子力は、数十年後には化石燃料がなくなるだろうという予測の下で開発されたという背景があります。ところが今も化石燃料は使われています。もし本当になくなっていたら、現在の議論もまったく異なったものだったでしょう。つまり、今の課題が将来もそのままとは限らず、将来の人たちはまったく違う考え方をするかもしれないのです。先ほどの「経路依存性」を意識し

て、小回りが利く観点で原子力の問題を考えるべきだと思います。

**兵頭** 廃棄物処理が必要となるものと影響の期間が短いものは中身がまったく違うので、分けて議論すべきです。例えば福島の新燃料現場でALPS処理水が放出されています。これに含まれるトリチウムは水素の同位体で、半減期が12.3年と比較的期間が短い放射性物質です。

**野嶋** 日本のエネルギー施策の強みはありますか。

**兵頭** 日本は資源国ではありませんし、ヨーロッパのような連携したエネルギーシステムもありません。風力や太陽光があるように見えるかもしれませんが、常に貿易風が吹いている国や年中ほぼ晴れの地域と比べたら、再エネもコスト高です。この現実に基づいて解決を見いだすしかありません。エネルギーコスト高を逆手にとって過去30年間産業界が取り組んできたのは、世界に製造拠点を広げたことでした。ただし、全ての産業が国外に出ていくと、私たちの職がなくなってしまいます。社会のあり方を考え、エネルギーと産業のバランスを見据えた道を行くという点では力がある国だと思います。

**野嶋** 今の日本の電源構成は70%から80%ほどが火力発電、再生可能エネルギーの内、最も割合が高いのが太陽光発電、次に水力発電。原子力発電は10%未満です。

**寿楽** 震災前とはずいぶん構成が変わりました。ただ、かつて日本の風力発電メーカーは世界でも有数だったのに、日本は風力発電に向いていないと皆で思い込んでしまった結果、国内企業が撤退して、海外企業に頼らざるを得なくなりました。こうした風潮はできれば避けたいところです。決めた道をいい意味で疑って、見直しを続けていく姿勢を皆で忘れないことが重要です。

**成田** 原子力発電所の新設についてはいかがですか。

**兵頭** 今回の提言では新設についても触れています。競争力の維持、雇用や賃金の上昇、そして電力消費予測といった点をまとめて考えたときに、新設が選択肢に挙がってきます。ただし再エネとの組み合わせが前提ですし、



新設場所についてしっかり議論する必要があります。

**成田** 人口が減っていることは日本の強みにならないでしょうか。人口(密度)が減る局面でどうエネルギー総需要も減らしていくかという問題です。

**兵頭** 人口減を前提としたエネルギーシステムを構築していくのは「茨の道」の選択肢の一つだと思います。国力を考えたときに人口減を受容できるかはよく考える必要がありますが。

**寿楽** 人口が減っても電力需要が減らない可能性もあります。例えば、世帯人数が減っても単身世帯が増えれば、冷蔵庫やエアコンの台数や稼働時間は減りません。その複雑さは考えておく必要があるでしょう。

**成田** 人口減で限界集落が消滅すると、原発専用エリアとして使える土地が増える可能性もありますね。

**寿楽** 善し悪しの議論は別として、もともと原子力発電技術は未開発の土地がたくさんある米国や旧ソビエト連邦のような大陸国で開発されてきたのも事実です。事故が起これば最悪その土地は諦める、という発想があったことは否めません。ある種の割り切りを是とするなら、日本でもそうした発想はあり得ますが、国土を汚す可能性を認めないと考えるなら、選択しないことになります。

**野嶋** 使える土地が増えるなら、むしろ再エネを拡大するべきではないでしょうか。再エネの分野で日本企業がイニシアチブを取れる可能性はあるかという質問も来ています。

**寿楽** 日本はきめ細かいところをすり合わせるエンジニアリングを得意とするので、スマートグリッドのような分野は向いているかもしれません。再エネをうまく活用しようとする、きめ細かく電力の出し入れを制御する技術が必要ですので、強みを発揮できる気がします。

**兵頭** 日本全国に湧く温泉は熱源です。地熱発電については日本が国際的なイニシアチブを取ってきました。環太平洋を中心とした地域への働き掛けなどを含め、今後やる価値があると思っています。

**野嶋** 地熱発電が占める割合はごくわずかですが。

**寿楽** 地熱発電は温泉に悪影響を及ぼすと盛んに言われ、進んでこなかった面もあります。技術によって共生できるという意見もありますので、思い込みを外せば可能性

も出てくるのではないのでしょうか。

## エネルギーについて 皆で議論して決めていくのが大事

**成田** 利用者側がすべきことは何でしょうか。電力の利用を社会全体で効率化していく、そのために生活を変えていくことも大きな課題と思えます。

**寿楽** 課題先進国といわれる日本だからこそ、技術を試して改良していく取り組みは考えられるでしょう。いかに利便性を下げずに電気使用量を減らせるか。暮らし方も含めたフィールドテストのチャンスとも言えます。

**兵頭** 東京都には太陽光パネルと蓄電池とEVの組み合わせを助成するエネファーム補助金制度があります。この組み合わせによって家庭の熱効率は8割以上に高まります。こうした観点で、経済活動単位当たりのエネルギー消費量の削減を地道に積み重ねることも大切です。

**成田** 太陽光パネルと蓄電池が付いたオフグリッド住宅の購入にもずっと補助金が付きませんが、普通の人はそれをまったく知らないという問題もありますね。

**兵頭** 今後は家の造り方も生活のスタイルも変えていかなくはないでしょう。エネルギー総消費量を減らしながら、エネルギー源をいかに組み合わせるのか、皆で議論して決めていくのが大きなテーマだと思います。

**野嶋** 再稼働にせよ脱原発にせよ、社会的な合意を取るのにはすごく難しく、かつ大事なことだとあらためて思いました。一体これをどう進めればよいのでしょうか。

**寿楽** いずれも「茨の道」だと認識することからでしょうか。電気代が高騰したからエネルギー問題への関心が高まった、というのが実際だと思います。電気料金が大幅に下がれば、エネルギーについて考える機会はどうしても減るでしょう。ぜひ、このタイミングで選択する道をきちんと考えていけたらと思っています。

**成田** 正解がいかに分からないか、その分からなさ加減をきちんと理解することが大切です。複雑さを図示した謎の霞が関風曼茶羅でもつくり、エネルギー問題がどれだけ複雑系なのかを広く世の中に知らせていくのも大事なのではないかと思いました。

### こちら配信中

※6月号の本コーナーでご紹介します

#### 出演者

星野 朝子

社会のDEI推進委員会 委員長/日産自動車 執行役員副社長  
チーフブランド&カスタマー オフィサー/日本・アセアン マネジメントコミッティ議長

柳沢 正和

[Marriage For All Japan-結婚の自由をすべての人に] 理事  
ゴールドマン・サックス証券 プライム・サービス部 マネージング・ディレクター

### 日本再興ラストチャンス “DEI”



動画は  
こちら



# 沖縄科学技術大学院大学とシンポジウム共催

## — 産学連携と 沖縄振興の理解促進 —

経済同友会は沖縄科学技術大学院大学(OIST)との交流を重ねており、歴代代表幹事による現地視察などを行ってきた。そうした活動の一環として3月24日、新浪代表幹事をはじめとする幹部がOISTを訪問し、産学連携と沖縄振興の理解促進、企業との連携創出を目的にシンポジウムを共催した。経済同友会、沖縄経済同友会、OISTの関係者約70人が参加した。



**新浪 剛史**

経済同友会 代表幹事  
サントリーホールディングス  
取締役社長



**カリン・マルキデス**

(Karin Markides)  
沖縄科学技術大学院大学  
学長



**河野 恵子**

沖縄科学技術大学院大学  
准教授  
膜生物学ユニット



**根本 香絵**

沖縄科学技術大学院大学  
教授  
量子情報科学・技術ユニット

■ 司会



**岩井 睦雄**

経済同友会  
筆頭副代表幹事  
日本たばこ産業  
取締役会長

シンポジウムの開会にあたり、新浪剛史代表幹事は「日本は重要分野を早期に特定し、資源を集中させ、基礎研究を強化すべき」と指摘。特に量子、AI、ロボット、バイオ、ヘルスケア、エネルギーなどの重要領域への投資とイノベーションの必要性に言及した。また、自国だけでなく世界各国の頭脳と多様なアイデアを集めることが必要であり、「OISTはこのイニシアチブにおいて重要な役割を果たし、沖縄の地域社会の発展にもつながる」と述べた。さらに、「経済同友会は沖縄経済同友会と共にOISTの活動を支援したい」と語った。続いてカリン・マルキデス学長によるOISTを紹介する講演の他、河野恵子准教授による細胞膜生物学、根本香絵教授による量子情報科学の研究事例紹介が行われた。

パネルディスカッション後の閉会挨拶では、マルキデス学長の「今後、経済同友会のビジネスリーダーたちと連携を深め、新しい産学共創の姿を世界に示せるようになりたい」との発言を受け、新浪代表幹事が「今回の訪問を通じてOISTをサポートする必要性、沖縄経済同友会との協力について思いを新たにしたい」と締めくくった。

### 沖縄科学技術大学院大学(OIST)とは

理工学分野の5年一貫制博士課程を置く学際的な大学院大学。国内外の優れた研究者を招聘して質の高い研究を行う世界最高水準の研究拠点となることで、世界の科学技術に貢献するとともに、沖縄の産業革新をけん引する知的クラスターを形成することを目的に、2011年10月に日本政府によって沖縄県恩納村に設立された。「ネイチャー・インデックス2019」では、質の高い論文の発表割合や貢献度を反映させたランキングで世界10位となった。50カ国以上の研究者が集まり、科学分野を越えて協力することで、新たな発見や課題解決に向けた新しいアプローチを生み出している。



## パネルディスカッション(要旨)

## 産学連携と沖縄振興の理解促進

パネルディスカッションではOISTと産業界との連携を深め、沖縄の経済発展につなげることをテーマに議論が行われた。

## ■モデレーター



南部 智一

経済同友会  
先端科学技術戦略検討委員会 委員長  
住友商事 顧問

## ■パネリスト



本永 浩之

沖縄経済同友会 副代表幹事  
沖縄電力  
取締役社長

ギル・グラノットマイヤー  
(Gil Granot-Mayer)

沖縄科学技術大学院大学 首席副学長  
技術開発イノベーション担当



間下 直晃

経済同友会 副代表幹事  
ブイキューブ  
取締役会長 グループCEO

## テーマ1 産学連携によるイノベーション

OISTは地域・国内・世界の  
ステークホルダーとつながる

**南部** 本日のパネルディスカッションでは「産学連携」と「沖縄振興」という大きく二つのテーマについて話をする。3人のパネリストの方に自己紹介をいただきたい。

**本永** 沖縄県は電力のネットワークの系統が本土とつながっていない。そして規模が小さく、多くの離島を抱えている。日照時間は意外と短く全国平均並みだが、高温多湿で台風が毎年のようにやって来るため、塩害も非常に多い。電力の自由化については、本土と同様に沖縄も小売の全面自由化が行われ、新電力が20社ほど進出してきている。一方、離島も多いので発送電一体の体制を認められているなど、本土とは多くの異なる点もあるが、カーボンニュートラルの必要性は同じであり、困難を乗り越えながらチャレンジをしている。

**南部** ギル・グラノットマイヤーさんはOISTの首席副学長、技術開発イノベーションのご担当で、科学技術の移転や提携を進められた方だ。

**ギル** 私は沖縄には大きなポテンシャルがあると思っている。若年層が多い人口形態で、人材という点でもポテンシャルがとても高く、グローバルな素地もある。OISTは世界有数の大学の一つであり、大きなゲームチェンジャーになるものを生み出す可能性がある。

**間下** 私は25年前に大学発ベンチャーとしてスタートし、大学から出資も頂いて会社を成長させてきた。私自身は2012年からシンガポールにも拠点を置き、シンガポール、日本、米国に3分の1ずつ滞在する形でさまざまな取り組みをしている。

**ギル** 私たちOISTは地域・国内・世界のさまざまなステークホルダーとつながり、産業界との連携も深めていこうと考えている。いくつかの目的があるが、まずは人類の助けとなる製品やサービスを提供すること。基礎研究はわれわれの存在のためにも、大きな課題に取り組む上でも欠かせないものだ。そして基礎科学を技術へと転換していきたいと思っているが、基礎研究と市場をつなぐのはスタートアップだ。スタートアップは大きな企業に育つものもあれば大企業に買収されるものもある。日本はそういう動きをより活発にするべきだ。

OISTの卒業生や働いていた人たちが生み出した事例には、更年期症状に悩む女性のためのオンライン診療サービス、沖縄のコンビニで販売されている「プロテインラムネ」というサプリメントなどがある。また、農業廃棄物を使用した有機ポリマーは1万2,000の農事生産者をサポートしている。OISTで開発された次世代化学分析サービスを法人に提供する会社、バイオマーカー探索サービスをする会社も始まっている。

また、OISTと恩納村が開発した「ちゅらおとめ」は血糖値上昇抑制効果のある新品種のコメだ。一方、天然イカの漁獲

量が激減する中で、イカの養殖システム開発にも成功した。

うれしいことに、22年にはライフタイムベンチャーズと協力してスタートアップに投資するベンチャーキャピタルファンドを立ち上げることができた。特にディープテック\*<sup>1</sup>に投資することを目指している。

企業とはオープンにコミュニケーションを図っているので、ぜひウェブサイトで活動を見ていただきたい。

## 沖縄電力はOISTとネットゼロに向け連携

**本永** 沖縄電力とOISTは3月21日、脱炭素および持続可能な社会を目指した連携推進に関する覚書(MOU)を締結した。当社はこの連携協定によって、脱炭素の課題解決の加速と島しょ地域が抱える特有の課題解決につなげていきたいと考える。

沖縄電力は非常に広大な供給エリアを抱えている。東西約1,000キロ、南北約400キロの海域に約160の島があり、11の発電所から38の有人島に海底ケーブルで電気を供給している。

沖縄には原子力発電も水力発電もなく、電源構成は化石燃料が中心で石炭約60%、石油13%、LNG21%、再生可能エネルギーは7%程度となっている。2030年の目標として、石炭の割合を50%以下、石油も10%程度に減らす。一方CO<sub>2</sub>排出の少ないLNGを30%まで高めて、再生可能エネルギーを10%以上にしたいと考えている。

沖縄のCO<sub>2</sub>排出量のピークは08年だった。12年、13年にLNGの発電所を建設して以降、CO<sub>2</sub>排出量が減り、22年はピークから比べると排出量を約20%減らした。LNGの割合を一段と高め、05年比較で30%のCO<sub>2</sub>排出量削減を目指している。

2050年に向けたCO<sub>2</sub>排出ネットゼロのロードマップとして、再生可能エネルギーの主力化と火力電源のCO<sub>2</sub>排出量削減の二つを大きな柱として進めている。

沖縄は再エネの展開が難しい。土地が限られているのでメガソーラーの展開が難しく、お客さまの住宅の屋根を活用した太陽光発電の展開を図っている。また、台風が多い沖縄本島では大型風力発電の開発は難しいが、来間島と波照間島で可倒式風力発電や太陽光などを利用した100%再エネ供給の実証試験を行っている。

30年以上離島で蓄積した知見を、同じような課題を抱える島嶼国に展開する取り組みを進めている。ドバイで開催されたCOP28では、環境省の要請でパラオでの取り組みを紹介した。火力発電のCO<sub>2</sub>排出量削減ではLNGの利用拡大や水素・アンモニアの混焼に向けた取り組みを進めており、実証試験に成功して全国の中でも非常に混焼率の高い成果を出している。

OISTの世界的な英知、研究開発力とわれわれの経験を組

み合わせることで、連携をさらに良いものに高めていけると考えている。沖縄から世界に向けたスタートアップの設立も視野に進めたいと思っている。

## OISTの戦略の核心は ハイトラスト・ファンディング

**南部** 設立後12年で論文ランキングの上位に位置し、2022年のノーベル生理学・医学賞を授与されたスバンテ・ペーボ博士がOISTで教授を務めるなど、大変素晴らしい成果を上げている。この要因をあらためてお聞きしたい。

**ギル** 他大学にはないものとして、OISTのハイトラスト・ファンディング\*<sup>2</sup>が挙げられる。優秀な研究者が革新的な研究を自由にできる研究資金を提供し、5年にわたる継続した研究支援をしている。プロジェクトにひも付かず、自由に弾力性を持って研究ができる。若い有望な人たちに自由を与え、先学の人と組み合わせで難しい課題にも取り組んでいくこと、これが成功の秘訣とも言えるだろうか。そして実装につなげていくことができる。これがOISTイノベーションであり、設立当時の活動だ。

インキュベーションスペースも拡大し、スタートアップ企業との協力も始まっている。これは沖縄だけでなく日本にとっても戦略的な資産だ。これを他大学にも展開していけるのか、今後考えていきたい。

**南部** 日本ではPh.D.が増えていないが、どうすべきとお考えか。

**ギル** 私の出身国では産業界・学術界のどちらにおいてもPh.D.はアドバンテージだ。産業界と学術界がもっと緊密に協力することでソリューションが生まれ、知識を持つことのベネフィットも高まる。研究実績のみならずリーダーシップも重要であり、産業界・学術界または政府においてもそうした人材が育つような教育を行っていくことも重要かと思う。

**間下** 研究開発投資額を見ると、日本のGDPに占める割合は3.5%で世界3位。米国は3%、シンガポールは1.8%程度にとどまるので、実は日本はかなり高い比率で研究開発費を使っている。ただ、日本は研究開発費の73%を企業が負担しているが、米国では63%、シンガポールは60%を政府が負担している。しかし大学から見ると、企業からの研究費の比率が日本は3.1%、米国では5.4%だ。企業から大学に資金が回っていない。Ph.D.が増えないのも産業界と学術界が近づいていない証左かと思う。

「大学に投資すべきものがない」とおっしゃる方もいるが、OISTはその解決策の良い例で、研究先行で良い種が生まれ、そこに企業が投資をし、さらに研究を加速させ、世界中から人材を引っ張る。さらにスタートアップが加わると良いエコシステムになるのではないか。

## 大学と産業界のギャップ、リスクを認識する

**南部** 研究機関と企業とのニーズをマッチさせるには、どうすればいいのか。

**ギル** 学術界と産業界の間にギャップがあることを認識することだ。大学側はオープンマインドでビジネスを理解することが必要だ。テクノロジーの開発にはツールが必要で、OISTにはそのモデルがある。産業界はただ結果を買いに来ようとするのではなく、パートナーとしてリスクの可能性も受け入れながら共に育てるという意識を持つべきだ。リスクを取らなければグローバルな競争力は持てない。また、インキュベーションやアクセラレーションに参加する、大学に人材を送り込むなど、リソースを割くことも必要だ。

**本永** OISTの研究成果は誰もが認める世界最高レベルだと認識しており、沖縄の経済界としても研究成果をいかにビジネスにつなげるかが重要だ。そのためにはお互いが密接にコンタクトを取り、話し合いの中から社会実装につなげていくことが大事だと思う。

**間下** ディープテックに関しては、スタートアップの時間軸が大企業よりも長い可能性も出てきている。ディープテックについては、国や金融機関、ベンチャーキャピタルは5年10年という長い時間でファンディングする可能性を重視すべきだ。普通の企業ではなかなか手掛けにくいものが、ディープテックのスタートアップとしてなら可能ということもあり得る。日本でもCVCなどをうまく組み合わせ、資金を集めることが求められる。

**ギル** 皆さんが時間を割いて沖縄に来ていただいたことは本当に心強い。どういう方向に進んでいけばいいのか分からないときがある。皆さんのサポート、政府のサポートも必要だ。私たちはさらにファンディングを増やすために苦労している。沖縄振興予算に基づいてかなり支援をいただいているが、もっと資金源が必要となってくる。

OISTはインキュベーションセンターを企業に開放している。ここがチャンスにつながればいいと思う。R&Dを共同で作るなど、いくつかの企業と長期的に協働して取り組むこともできるだろう。

### テーマ2 沖縄振興

## 沖縄には大きなポテンシャルがある

**南部** 沖縄振興というセッションに移りたい。なぜ沖縄にOISTを作ったのか。

**ギル** 先にも述べたが、沖縄には大きなポテンシャルがある。OISTは他の場所では生まれなかったのではないか。東京では他との競争や影響を受けることになる。OISTは特別な実験場であると思う。ご存じと思うが、尾身幸次氏はじめ日本政府は勇敢な取り組みをし、OISTに投資をするこ

とを決めた。おかげで大変素晴らしい施設ができ、優秀な人材を呼び込むことができた。

沖縄の生態系は大変興味深い。豊かな自然に関心を持って来てくださる研究者もいる。アジアの真ん中に位置し、さまざまな地域へアクセスできる。もちろん課題もいろいろあるが、沖縄には私たちがサポートしてくださるコミュニティがあり、本当に力強い場所だと思う。

**マルキデス学長** 沖縄は日本の最も南にあるだけでなく、アジア太平洋地域の中心というロケーションだ。インドやハワイとの距離を考えても、これは非常に重要な要素だと思う。アジア太平洋地域からは今、多くの連絡がある。かつて沖縄は貿易の中心地として活動していた。ぜひ今後再びそうなりたいと思う。世界各国の学術コミュニティからOISTの成功を願う声が届く。大学は新しい役割を担って、世界が直面している課題の解決に貢献しなければならない。多くの研究者とのつながりを通じて他大学との連携も始まっている。そこには多くの可能性があると思っている。

**南部** ギルさんは元タイスラエル科学研究所にいらっしゃったが、研究所を大きくする過程で町が研究者たちのエコシステムの中心となり、さらに国のハブの一つになったと伺っている。そういう視点でこの沖縄を見たとき、OISTを軸にして同じように発展するモデルをつくっていけるというイメージはあるのか。

**ギル** まず知的な磁石をつくってそこに人材を呼び込む。そしてハブとなっているいろいろな企業、スタートアップ、起業家精神を持つ人たち、OISTと一緒にやっていきたいという人たちを呼び込むことが必要だと思う。

## 人材、資金、規制、税制などを整備してエコシステムを

**間下** スタートアップエコシステムを沖縄で作れるのか、そこにどうつながっていくのかという観点でお話をしたい。エコシステムを作るにあたって大事なものは人材と資金、マーケットと規制などがある。

シンガポールはスタートアップが多いイメージがあると思うが、人材という観点で見ると、元々シンガポール人はそれほどスタートアップに向けた教育を受けていたわけではなく、そのほとんどは外国人によるものだ。

ただ、税制優遇や英語で全てのことができること、教育環境が揃っていることが世界中のタレントを集め、スタートアップが生まれやすい環境になったと見ている。そうした環境を維持するには、教育や生活環境などの問題がある。研究者の家族が通うインターナショナルスクールのようなものを誘致するなど考えないと、エコシステムは形になっていかない。

税制優遇はタブーのような状態でまったく動かないが、

**沖縄・日本・世界へのゲートウェイとしてのOIST** ができること



**認知拡大**  
OISTが強みを持つ領域において沖縄・日本・世界で認知され、客員研究員を誘致する

**国内外の卓越人材を日本、OISTに呼び込む**  
研究・教育・イノベーションのパートナーとして選ばれ、卓越人材を呼び込む

**知識基盤型コラボレーションの支援**  
学問領域・ミッション・ステークホルダー・文化を横断する連携

**知識分野が交差する新領域の開拓**  
多様性が創造性を解放し、社会参加を支援する

**効果的な意識変革を支援**  
新たなソリューションをテストする厳格な実証実験の場を提供する

開かれた共創の場において多様性の力を引き出すクリエイティブな方法は多数

金融特区のようなものも必要だと思う。スタートアップへの投資は10年前20年前から比べると隔世の感がある。米国より少ないと言われるが、マーケットが小さいので投資額が少ないのは当たり前で、日本の規模からすると十分投資がつくようになってきたと感じている。

日本は規制のデパートだが、沖縄は国家戦略特区になっている。現状13ほどのプロジェクトが動いているようだが、まだまだ動かせる可能性は十分ある。規制を変えてテストベッド\*<sup>3</sup>として活動するのもいいのではないかと思う。シンガポールは政府が柔軟で一緒に動いていくが、沖縄県がOISTと組んでいけば可能性は広がると思う。

経済同友会でもスタートアップの会員を増やす動きがあり、プラットフォームも進めている。

**本永** そもそもOISTの始まりは沖縄振興策の一環だった。沖縄支援というと観光となりがちだが、英語を共通語として先端の技術を生み出す世界最高水準の大学院大学を実現し、沖縄の振興につなげようとしたと認識している。

インターナショナルスクールも作っており、地元の企業のサポートもいろいろある。沖縄の人たちとの交流も出てきている。あとは研究の成果が沖縄の経済発展につながっていくことが大きなテーマだ。OISTを中心とした産業のクラスターができるステージまで引き上げ、沖縄の振興につなげていきたいと思う。

**ギル** 間下さんがおっしゃったテストベッドにするための規制・税制の改革はとても重要だ。生活インフラも重要であり、交通やビザへの対応など政府や県にもサポートしていただきたい。小さなスケールのパイロットを沖縄でやるのは良いのではないか。沖縄の良いところは小さいこと、そして国の真ん中にあるわけではないということだ。だから進歩的な実験が可能になる。これは政府に売り込むことができる点だと思う。私たちもいろいろリソースを投入したが、小さなスケールだからできた。

スタートアップをもっと発展させることによって優秀な人材を呼び、育成を行っていかうとすると学校も必要になってくる。とても重要なことだが、沖縄の地元のコミュニティに還元されるような形でやっていかなければならない。

**本永** ギルさんから紹介されたが、OIST発スタートアップによる有機ポリマーの取り組みを非常に興味深く見ている。沖縄の発展に貢献する良い事例になることを期待している。沖縄で育った技術が海外マーケットに広がり、スタートアップが育っていくことが非常に大事だ。沖縄電力とのコラボレーションの取り組みも広げていければと思う。

## 長期的な運営資金への取り組み

**南部** OISTという素晴らしい組織を維持するためには予算も必要だが、今後についてはどうか。

**ギル** OISTの運営については継続的な予算確保が課題となっている。この数年間、資金源の多様化に取り組んできた。クラウドファンディングとフィランソロピー（寄付）の両方を強化したいと考えている。適切な枠組みを持つことで、日本だけでなく多くの国や投資家を引きつけることができると思う。

産学コラボレーションという意味では、産業界にとっての機会もあると思っている。追加ファンド立ち上げを検討しているが、ビジネスの機会として、またコラボレーションとして沖縄で一緒に何かをやるために資金提供することも考えられると思う。私たちは大学内に産業界とのインターフェースとなる機関を作っていきたい。

政府からの沖縄振興予算とは異なる資金源については、皆さんの方が私よりもよくご存じだと思う。皆さんのアドバイスをいただきたい。OISTは成功し成長し続けていかなければならない。ぜひとも橋渡し役をしていただき、一緒にやっていければと思う。

**南部** 今日集まっている経済同友会や企業の方に望むことはあるか。

**本永** OISTとの産学連携には、今後もこうした機会をつくっていくことが必要だと思う。取り組みや研究のテーマを直接アピールする機会にもなると思う。

**ギル** まず、OISTには追加ファンディングが必要だということ。二つ目は連携をもっと深めていく方法を探ること。皆さんとぜひ連携していきたい。

**間下** 国家戦略特区としての税制優遇措置や規制緩和によるサンドボックスのさらなる活用など、もっと沖縄ならではの考え方でやるべきだと思っている。規制は簡単に変わらないが、さまざまな供給制約の問題もあり、変わり始めている。大企業との結節点の創出という点で、経済同友会とさらに連携を深めていただいて、いろいろと新しい形を作っていければいいと思うし、経済界の方々にはどんどんスタートアップを買っていただきたいと思う。

\*1 DeepTech：生活や社会に大きなインパクトを与える科学的な発見や革新的な技術に基づいて、世界に大きな影響を与える問題を解決する取り組み

\*2 high trust funding：創造性が高く、革新的な研究をある程度自由にできる研究支援を数年にわたり継続して行うこと

\*3 test bed：新技術の実証試験に使用されるプラットフォーム（実証基盤）。試験に使われる架台を意味する

# 新入会員紹介

会員総数 1,620名(2024年4月23日時点)



阿波 一志

所 属：住友商事  
役 職：執行役員



遠藤 宏治

所 属：住友商事  
役 職：執行役員



辻垣 卓也

所 属：住友商事  
役 職：執行役員



堀 健太郎

所 属：住友商事  
役 職：執行役員



矢崎 耕一郎

所 属：住友商事  
役 職：執行役員



岩谷 理恵

所 属：日本レジストリサービス  
役 職：取締役



米田 文彦

所 属：日本レジストリサービス  
役 職：取締役



朝日 崇文

所 属：ウシオ電機  
役 職：取締役社長 執行役員社長 CEO



林 貴子

所 属：三井住友カード  
役 職：常務執行役員



牛島 章博

所 属：中部電力  
役 職：執行役員



岡田 江平

所 属：豊田通商  
役 職：執行幹部



神埜 雄一

所 属：セブテーニ・ホールディングス  
役 職：代表取締役 グループ社長執行役員



鈴木 禎久

所 属：電通  
役 職：統括執行役員



橋本 優希

所 属：キョウデン  
役 職：取締役



正西 康英

所 属：ラキール  
役 職：取締役 上席執行役員



内田 圭亮

所 属：グロービス  
役 職：マネジング・ディレクター



福澤 知浩

所 属：SkyDrive  
役 職：代表取締役CEO



大倉 正幸

所 属：ソミック石川  
役 職：取締役副社長



石見 陽

所 属：メドピア  
役 職：取締役社長 CEO



早坂 宣則

所 属：アイネックス  
役 職：取締役社長



會田 武史

所 属：RevComm  
役 職：代表取締役



佐藤 司

所 属：サークレイス  
役 職：取締役会長兼社長



鵜尾 雅隆

所 属：日本ファンドレイジング協会  
役 職：代表理事

# 退会

## 宮本 隆温

所 属：レッドホースグループ  
役 職：代表取締役

## 木村 浩一郎

所 属：PwC Japan  
役 職：代表執行役

## 飯豊 聡

所 属：損害保険ジャパン  
役 職：元・取締役副社長執行役員

## 西澤 敬二

所 属：損害保険ジャパン  
役 職：元・取締役会長

## 中村 邦晴

所 属：住友商事  
役 職：元・取締役会長

## 東野 博一

所 属：住友商事  
役 職：取締役専務執行役員

## 為田 耕太郎

所 属：住友商事  
役 職：常務執行役員

## 米津 暢康

所 属：住友商事  
役 職：執行役員

## 林 信貴

所 属：電通グループ  
役 職：エグゼクティブ・シニア・アドバイザー

## 石井 直

所 属：電通  
役 職：相談役

## 西畑 一宏

所 属：NTT DATA, Inc.  
役 職：取締役社長

## 山口 重樹

所 属：NTTデータグループ  
役 職：顧問

## 有竹 一智

所 属：サントリーホールディングス  
役 職：取締役

## 水谷 徹

所 属：サントリーコーポレートビジネス  
役 職：取締役会長

## 関山 護

所 属：丸紅  
役 職：理事

## 広瀬 直

所 属：丸紅  
役 職：常務執行役員

## 小山 正彦

所 属：西武・プリンスホテルズワールドワイド  
役 職：元・顧問

## 佐々木 経世

所 属：イーソリューションズ  
役 職：取締役社長

## 桐谷 重毅

所 属：DNAパートナーズ  
役 職：代表社員

## 藤田 昌央

所 属：サハリン石油ガス開発  
役 職：元・取締役社長

## 井上 広樹

所 属：長島・大野・常松法律事務所  
役 職：パートナー

## 饗庭 忍

所 属：インタージェテクノスフィア  
役 職：元・取締役社長

## 長久 厚

所 属：DNAパートナーズ  
役 職：代表社員

## 久保 努

所 属：ラキール  
役 職：取締役社長

## 伊藤 雅彦

所 属：フジクラ  
役 職：取締役会長 兼 取締役会議長

## 中西 英夫

所 属：中部電力  
役 職：専務執行役員

## 小林 節

所 属：パレスホテル  
役 職：取締役会長

## 山脇 雅彦

所 属：TMEIC  
役 職：相談役

## 佐伯 美奈子

所 属：アクサ損害保険  
役 職：元・取締役社長兼CEO

## 岡田 康彦

所 属：北浜法律事務所  
役 職：代表社員 弁護士

## 浦上 浩

所 属：リョービ  
役 職：相談役

## 北野 俊

所 属：サンオータス  
役 職：取締役社長

## 斎藤 勝利

所 属：第一生命保険  
役 職：元・特別顧問

## 内藤 碩昭

所 属：三菱UFJ銀行  
役 職：名誉顧問

## 南波 秀哉

所 属：EY新日本有限責任監査法人  
役 職：理事長室 パートナー

## 降旗 洋平

所 属：日本信号  
役 職：相談役

## 宮道 建臣

所 属：日油  
役 職：取締役会長

## 松村 祐土

所 属：森・濱田松本法律事務所  
役 職：元・マネージング・パートナー

## 柿木 厚司

所 属：JFEホールディングス  
役 職：元・取締役社長

## 内藤 宏治

所 属：ウシオ電機  
役 職：取締役 シニア・アドバイザー

## 羽深 成樹

所 属：三菱ケミカルグループ  
役 職：元・執行役シニアバイスプレジデント

## 杉山 信夫

所 属：杉孝グループホールディング  
役 職：代表取締役

## 鹿島 章

所 属：PwCコンサルティング  
役 職：会長

## 滝澤 宗幸

所 属：島本パートナーズ  
役 職：執行役員

## 北山 慶

所 属：ムーディーズ・ジャパン  
役 職：元・代表取締役

## アスリートの就職支援説明会「アスナビ」開催

3月21日、経済同友会・JOC共催によるトップアスリート就職支援説明会、第17回「アスナビ」が開催された。オリンピックやパラリンピックでの活躍を目指す6人の選手と、30社37人の採用検討企業経営者・担当者が参加した。



参加アスリートたち。左から小林姫公(アイスホッケー)、藤本世音(サーフィン)、内藤未唯(陸上競技/競歩)、渡邊麻央(アーチェリー)、百合草碧皇(スポーツクライミング)、西口泰高(フェンシング(フルール))の各選手

「アスナビ」はトップアスリートの支援・雇用を実現させる活動として、

トップアスリートと企業が互いに理解を深める機会となっている。世界を目指すトップアスリートを企業が雇用という形で支援、競技生活を安心して続けられる環境をつくる一方、企業にとっても支援を通じた社員の一体化など、ウィンウィンの関係を目指している。JOCが2010年より実施、経済同友会ではスタート時より会員企業への説明会を開催し、積極的に協力してきた。JOCは日本パラリンピック委員会(JPC)と協定を締結し、パラリンピックを目指すトップアスリートの就職支援も実施している。

当日は水鳥寿思JOC理事、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の挨拶の後、参加選手の自己紹介や、竹内由紀子スポーツとアートによる社会の再生委員会副委員長と柴真樹JOCキャリアアカデミー事業ディレクターの進行による選手とのパネルディスカッション、さらに選手と企業の個別交流の機会も設けられるなど、盛況のうちに開催された。

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。

### ■お問い合わせ

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

## 「日韓経済ラウンドテーブル」を開催

5月16日、韓国貿易協会(KITA)との「日韓経済ラウンドテーブル」が開催された。

本会は昨年度より、政治主導による日韓関係の改善・強化の動きを後押しするため、日韓両国の企業経営者による相互交流と理解促進の枠組み作りを目的に活動してきた。昨年は訪韓ミッションを実施、その際の韓国貿易協会幹部との意見交換会の場において、日韓の経営者が定期的に意見交換を行うプラットフォームを両団体間に構築す

ることで合意していた。

第一弾となる今回のラウンドテーブルには、本会から玉塚元一副代表幹事／韓国委員会委員長をはじめとして10人が出席、米国など世界的な選挙イヤーとなる本年、それらが経済・ビジネスに与える影響をどのように捉えているか、また今後の産業競争力の要となる生成AI活用

に向け、日韓それぞれがどのような課題を認識しているかを中心テーマに据えて意見を交換した。



No.868 May 2024

経済同友

5

C O N T E N T S

特集

2024年度 通常総会  
代表幹事所見

03

### CLOSE-UP 提言

中堅・中小企業活性化委員会【提言】  
寺田 航平・今井 誠司 委員長

人手不足時代の今こそ  
新陳代謝を促す施策で  
競争力のある企業に資本や労働力を

12

### 日本再興ラストチャンス

“エネルギー”

15

### Doyukai Report

沖縄科学技術大学院大学と  
シンポジウム共催

一産学連携と沖縄振興の理解促進—

19

### Column

私の一文字 安田 結子  
『生き』様に触れ、支援する

02

リレートーク 倉橋 隆文  
「AI活用の可能性と難しさ」

11

私の思い出写真館 川村 喜久  
「グローバル経営の恩師」

27

新入会員紹介

24

アスリートの就職支援説明会「アスナビ」開催

26

「日韓経済ラウンドテーブル」を開催

26



川村 喜久  
DICグラフィックス  
取締役会長

## グローバル経営の恩師

1986年にDIC（元大日本インキ化学工業）は、米国サン・ケミカルを買収する。当時の円貨換算で、850億円、DICの資本金の2倍以上の買収だった。この買収で、DICのインキ部門世界シェアは13%となり世界トップに、顔料部門でも13%となり世界3位となった。この買収の最大の条件は、経営路線の対立から外部に出ていた、サン・ケミカルの元インキ・顔料事業部門のトップであったエド・バーを復帰させることだった。私は1991年に米国のDIC Trading USAに出向し、DIC製品の販売を担当した。ニューヨーク大学でMBAを取得後、サン・ケミカルのCorporate Business Development部門で、業界・顧客・競業の分析レポートを各事業部門トップに送る仕事に従事した。私の米国時代に公私にわたって大変お世話になり、薫陶を受けたのが、このエド・バーである。

バーの経営哲学は、「部下と徹底的に議論し、双方が納得したとき、初めて自分のオーソリゼーションが有効になる」と

いうもので、特に予算会議は有名だった。得意先ごとに売り上げ実績、予算を徹底的に検討する場で、時として空が白んだということがしばしばあった。そのためにも、バー自身で可能な限り得意先を訪問し、先方の情報を集め、それを持って研究所を訪れ、技術部門の対応状況を把握していた。バーは積極果敢なM&Aを駆使し、ヨーロッパやアジアの事業領域を拡大、DICのグローバル事業の地歩を強固なものにしたが、彼の貪欲な拡張主義は新しいDIC経営陣の理解が得られず、関係が悪化して会社を去ることになったのは誠に不幸なことであった。彼なくして、DICのグローバル化は決して成し得なかった大恩人である。

この写真は、私が2012年にサン・ケミカルの会長に就任した際、息子のエド・バージュニアと共にお祝いをしてくれたマンハッタンのハーバードクラブで撮ったものである。



（左から）エド・バージュニア、エド・バーとハーバードクラブにて



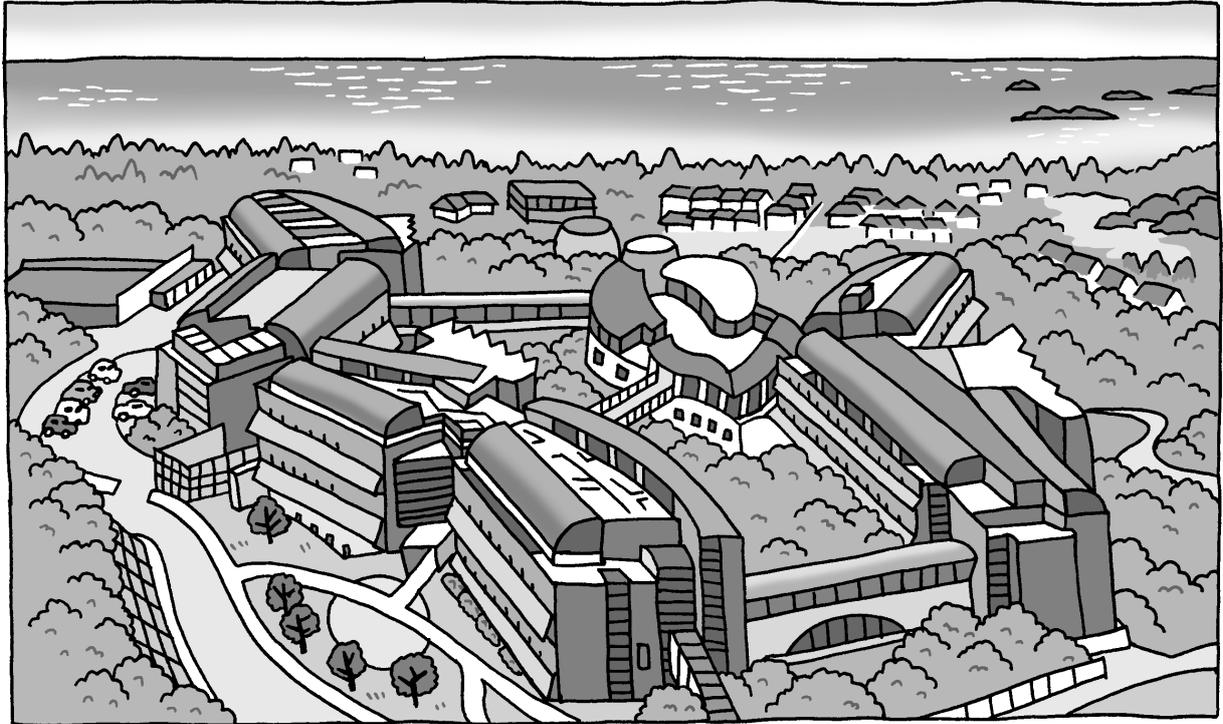
エド・バージュニア夫妻（左）、妻（右端）とニューヨーク大学のレセプションにて

同友会は  
行動する“DO”友会!

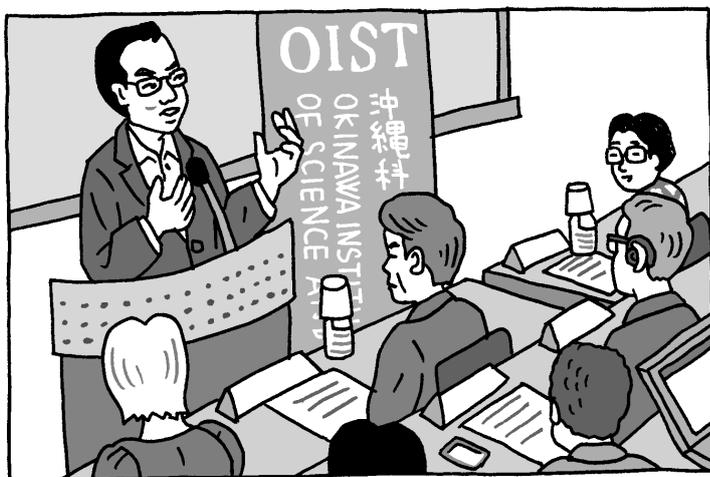
# 沖縄科学技術大学院大学(OIST)

## とのシンポジウムを開催しました。(3月24日)

OISTは豊かな自然を活かしたキャンパスの中で、世界中から集まった科学者たちが最先端の研究を行っています。



カリン・マルキデス OIST学長のほか ▶  
河野恵子 膜生物学ユニット准教授、  
根本香絵 量子情報科学・技術ユニット  
教授による講演もありました



◀同友会会員と産学連携による  
イノベーション・沖縄振興に  
ついてディスカッションしました

(※この様子は記事の中でも紹介しています)

イラスト・溝口イタル

