

# 経済同友

KEIZAI DOYUKAI

No.870

7

2024 July

特集1

## 2024年度 新任副代表幹事ご紹介

特集2

共助資本主義の実現委員会 鼎談

### 「共助資本主義」

～この1年の取り組みと今後の展望～

CLOSE-UP 提言

政治・行政改革委員会

政治不信を打開するため

「あるべき政治の姿」を目指し

改革のムーブメントを



「私の一文字 ～副代表幹事／サービス産業活性化委員会 委員長 菊地 唯夫～」より

# 私の一文字

副代表幹事  
サービス産業活性化委員会 委員長  
**菊地 唯夫**

ロイヤルホールディングス  
取締役会長



## 心を「継なく」

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、菊地唯夫副代表幹事にご登場いただきました。

**岡西** 「継」という文字は、切れた<sup>よ</sup>撚り糸をまたつなぎ合わせる意味を持ちます。心が途切れることがないようなイメージを重ねて、力強く書かせていただきました。

**菊地** 何度か会社の危機に直面した経験から思い浮かびました。最初のキャリアでは銀行員として経営破綻の渦中にいましたし、今の会社では内紛による混乱も経験しました。コロナ禍も大きな危機をもたらし、どう会社を継いでいけるかを考え続けていました。

**岡西** 継続という点では、社長ご就任後にはどのようなことを意識されてきたのでしょうか。

**菊地** 当時は社内が混乱し、社員の心が切れていたことが一番の問題でした。それでは当社が大切にしているホスピタリティは発揮できません。再び心を「継なく」必要があります。そこで、従業員向けの決算説明会を全国で行ったり、私自身が各店舗に足を運んだりすることから始めました。

**岡西** かなりの数の店舗に行かれていることに驚きました。

**菊地** 社長の頃は年に250店舗くらい行ったと思います。事前連絡はせず、現場の生の状態を見に行きました。今年も年に数回、食器洗いなどの現場の仕事に入っています。当社で価値を生み出しているのは現場の人たちです。そのDNAがコロナ禍からの回復も支えてくれました。現場力を発揮できる環境づくりが経営者の役割と、常に意識しています。

「現場で解決をしろ」という経営者の話も耳にしますが、構造的変化の中で解決を現場に委ねるのは無理な話です。

**岡西** 環境変化に対応するために、どのようなことを心掛けてこられたのでしょうか。

**菊地** 経営者がしっかり意識をしていないと、従業員が「マス」として見えてしまう可能性もありますので、できるだけ一人ひとりを意識することを心掛けてきました。「1対1」をできるだけたくさんつくるのが企業の力になると思っています。とはいえ、個々に対応する限界もありますので、社内の「経営塾」を始めました。900人ほど受講したと思います。

**岡西** 留学経験をお持ちですが、どう活かされていますか。

**菊地** 学んだ内容もさることながら、異文化へ違和感を覚えた経験が大いに生きています。違和感を持つことがなければ声も上がりません。「業界では当たり前」のような考え方は改善も進みません。そうではなく、今の時代に対して本当にフェアか、使う指標は妥当なのか等々、違和感があるところに仮説を立てて検証することを繰り返してきました。

**岡西** 違和感への視点には非常に共感します。最後に、経済同友会の副代表幹事として、展望をお願いいたします。

**菊地** サービス産業は、人手不足などの課題に最初に直面する産業です。サービス産業を一つのモデルとして、委員会活動などを通じて日本経済の活性化に向けて貢献していきたいと思っています。



書家  
**岡西 佑奈**

1985年3月生まれ。23歳で書家として活動を始め、国内外受賞歴多数。

# 2024年度 新任副代表幹事ご紹介

「つながる・開く・動く」を行動指針とする新浪同友会は2年目に突入した。  
本会が推進する「共助資本主義」の実現に向けて、本年度より新たに選任された  
4人の副代表幹事をご紹介します。



井上 ゆかり

Connect



大西 健丞

Act



辻 庸介



菊地 唯夫

Open

# 経済同友会活動の意義を高め 組織力向上に寄与



井上 ゆかり

日本ケロッグ  
代表職務執行者社長

●担当委員会委員長  
共助資本主義の実現委員会

1962年大阪府生まれ。85年大阪大学経済学部卒業、同年プロクター・アンド・ギャンブル・ファー・イースト・インク入社。95年P&G North America マーケティングディレクター、98年フェミニンケアマーケティングディレクター、2000年フェミニンケアジェネラルマネジャー。03年ジャーディンワインズアンドスピリッツ(現MHDモエ ヘネシー ディアジオ)常務取締役。05年キャドバリー・ジャパン(現モンデリーズ・ジャパン)取締役社長。13年日本ケロッグ代表職務執行者社長。2009年7月経済同友会入会。16年度より幹事。17年度教育改革委員会副委員長、20年度国際問題委員会副委員長、23年度より共助資本主義の実現委員会委員長。

——ご自身のこれまでのお仕事を振り返り、エポックとなること、キャリアについて教えてください。

ゼミの先生から外資系企業を勧められ、P & Gに入社したのがキャリアのスタートです。当時、男女雇用機会均等法が施行される前の就職活動であったため、男性との就職案内の量の違いに驚いたことを覚えています。

入社10年ほどたち、米国本社のマーケティングディレクターに就任し、多様な人たちと仕事をしたのは後にも通じる良い経験でした。グローバル戦略を任せられ、周囲のスタッフをうまく巻き込むことができず悩む時期もありました。しかし同時に、「なぜその仕事をしなければいけないのか」を理解してもらい、一緒に作り上げることが重要であると身をもって学ぶことができた時期でもありました。

キャリア上の次の転機は帰国後のことです。ある人に「外資系企業のトップで活躍できるのでは」と言ってもらい、初めて経営者という仕事を考えるようになりました。2005年にキャドバリー・ジャパン(現モンデリーズ・ジャパン)の取締役社長に就任しました。ガム市場活性化、新工場の立ち上げ、キャンディビジネスのPMIなど幅広い経験ができました。ご縁があり、2013年に日本ケロッグに移籍し、今に至っています。

——経済同友会入会のきっかけや、活動の中で力を入れてこられたことについて、教えてください。

時代背景もあり外資系に就職しましたが、日本企業への憧憬しょうけいはずっとありました。それなら経済同友会はどうかと、当時メリルリンチ日本証券取締役社長の小林いずみさんからお話を伺い、2009年に入会しました。

特に力を入れたのは、14年から16年に参画した「経済同友会の将来ビジョンを考えるPT」の委員活動です。昨今はその頃の提言内容がより具現化され始めています。共助資本主義という形で経済同友会にとどまらず、インクルーシブなアプローチで社会貢献に向かっていると捉えています。

——日本の今、あるいは将来について、どのようにご覧になっていますか。

勤勉性や教育レベル、品質に対するこだわり、正確性、協調性、安心・安全な社会といった点は日本の素晴らしい点だと感じます。他方で課題は生産性の低さです。課題解決の一つとして、必要のない付度そんたくをしないカルチャー創りが重要であると思います。お互いの立ち位置や力関係などを測る時間を減らすだけで、生産性は上がるはずで

また、人と違ってよいという感覚はもっと定着してもよいでしょう。頑張った人が報われる、失敗しても包摂される安心・安全な国であってほしいと思います。加えて、日本の厳し過ぎる規制のさらなる自由化も、今後の成長にとって重要だと思っています。

——副代表幹事として力を入れていきたいこと、会員に呼び掛けたいことはどのようなことでしょうか。

活動を通して視野が大きく広がり、仕事をしていく上でプラスになるため、ぜひ積極的に参画いただけたらと思っています。また、委員長を任されている共助資本主義の実現委員会では、経営者が目指すべき企業経営姿勢として、「共助経営」を提唱しています。企業が社会課題解決に取り組むことは企業価値の持続的な向上のためにも必要であり、インパクトを最大化させるためには、ソーシャルセクターとの連携が肝要となると考えています。本委員会では、より多くの導入に向けて、企業経営者向けガイダンスを今秋に発表予定です。今後も、失敗を恐れずに新しいことに挑戦していきたいと考えています。

——趣味、楽しみ、ライフスタイル、座右の銘など、オフのご自身について教えてください。

学生時代は落語研究会に入部し、三味線と落語に励んでいました。また、海外旅行がとても好きです。ある時、年齢と同じだけ訪問国を増やしていくという目標を立てました。今はコロナ禍の影響で4カ国足らず、次の行き先を考えています。ゴルフも自分のペースで楽しんでいます。

# 意欲ある企業とつながり 公益性のある好事例を創出



## 大西 健丞

ピースウィンズ・ジャパン  
代表理事

●担当委員会委員長  
共助資本主義の実現委員会

1967年大阪府生まれ。91年上智大学文学部卒業、95年英国ブラッドフォード大学平和研究学部国際政治・安全保障学修士課程修了、大阪大学人間科学研究科博士課程修了。96年ピースウィンズ・ジャパンを設立し、2008年代表理事就任。09年よりCivic Force代表理事も務める。2013年2月経済同友会入会。23年度より幹事。12年度東京オリンピック・パラリンピック招致推進PT、13～16年度東京オリンピック・パラリンピック招致推進委員会、13～14年度米州委員会、21～22年度新しい経済社会委員会、23年度共助資本主義の実現委員会の各副委員長。24年度より共助資本主義の実現委員会委員長。

### ——ご自身のこれまでの仕事を振り返り、エポックとなること、キャリアについて教えてください。

人類最大の課題である紛争をいかに減らすか、というブラクティカルな学問に興味を持ち、大学院では主に民族紛争の研究に没頭し、博士まで進もうと考えていました。フィリピンなどの紛争後地域に足を運ぶことはありましたが、修士課程で本当の紛争現場を見ていないままでよいのかと思い始めました。そこで向かったのがイラク北部です。

現地で驚いたのは紛争地帯の実態だけではなく、国際NGOのありようです。何百億円の事業規模があり、最新型の機器を使い、優秀な人材がそろっていました。当時の日本はODA 拠出額が世界一と言われていましたが、日本人は現場にほぼおらず、国際機関にも見当たらない状況でした。

卒業後、私自身も現場で活動しようと思い、イラクで活動している日本の団体のことを知り就職。再びイラク北部に赴任しました。

ここから人道支援にかかわり始めたのですが、2年ほどたって団体自体がクローズして、活動が続けられなくなりました。目の前の難民キャンプでは、この支援が途絶えると人道危機を引き起こすため、離れることはできません。支援を続けるため立ち上げたのがピースウィンズ・ジャパンです。現在は本部を広島に置き、地方創生にもかかわっています。

### ——経済同友会入会のきっかけや、活動の中で力を入れてこられたことについて、教えてください。

2013年2月に新浪剛史代表幹事とのご縁で入会しました。10年に内閣府に設置された「新しい公共」円卓会議にて、委員としてご一緒したことがきっかけで、紹介して下さったと記憶しています。

ただ、入会当初は東京オリンピック・パラリンピック招致推進委員会や米州委員会などの副委員長を担わせていただいた一方で、特筆すべき活動ができたわけではありません。東日本大震災後の支援活動で手いっぱいだった時期も

ありますし、自分たちの事業基盤をつくる方に時間を使わざるを得なかった時期もありました。今後より良い社会の実現に向けて、力を注いでいきたいと思っています。

### ——日本の今、あるいは将来について、どのようにご覧になっていますか。

公益を誰が担うのかは、考えるべき課題の一つです。戦後、政府や自治体を中心に担っていた部分が希薄になっています。特に地域にいと、代わる担い手が確立されないまま隙間が広がっていると感じます。

そこで、新たに期待される存在が企業です。日本でCSRという言葉が使われ始めた頃から、企業自身も徐々に変化していると思っています。企業の内部留保が増える中で、長期的に見たら会社にも従業員にも良いという社会的活動にもっと力を入れられるのではないのでしょうか。われわれはそうした活動の触媒になっていければと考えています。

### ——副代表幹事として力を入れていきたいこと、会員に呼び掛けたいことはどのようなことでしょうか。

リソースの多くは、やはり大企業に集中していると思っています。ただし、好事例を作り納得感がなければ、企業自体から公益に役立つ行動はなかなか生まれません。そこで、われわれのような公益性を持った非営利の存在が意欲のある企業とつながり、経済同友会の中で「良いケース」を一つでも多く作っていければと考えています。既得権益のような問題も、たくさんの「良いケース」が増えれば変わっていくのではないのでしょうか。

### ——趣味、楽しみ、ライフスタイル、座右の銘など、オフのご自身について教えてください。

動物が好きで、犬とよく遊んでいます。ヨットも趣味としてやることがあります。また現在は現代アートにも関心があります。瀬戸内海でのアートを通じた地域振興などにかかわっている中で、各国の現代アート作家との接点も増えました。

# サービス産業を活性化させ 日本経済の課題解決に向けて尽力



## 菊地 唯夫

ロイヤルホールディングス  
取締役会長

●担当委員会委員長  
サービス産業活性化委員会

1965年神奈川県生まれ。88年早稲田大学政治経済学部卒業、93年フランスESSEC経済商科大学院大学卒業。88年日本債券信用銀行入行。2000年ドイツ証券会社東京支店入社。04年執行役員総合企画部長兼法務室長としてロイヤル入社、07年取締役総合企画部長兼法務部長兼グループマネジメント部長、10年取締役社長、16年取締役会長(兼)CEO、19年取締役会長。2023年5月経済同友会入会。23年度年収の壁タスクフォース座長、23年度よりサービス産業活性化委員会委員長。

——ご自身のこれまでの仕事を振り返り、エポックとなること、キャリアについて教えてください。

大学卒業後に銀行に入り、そこから外資系証券会社に移りました。ダイナミズムある仕事でしたが、より手触り感のある仕事をしたいと思い、知人の縁もあって当社に転職しました。そうしたキャリアの中で3回、大きな危機に直面しました。一つ目は最初の勤務先である銀行の実質的な破綻です。頭取の秘書をしていたため、生々しい破綻劇に直面しました。二つ目は当社の社長になった時です。当時は2期連続赤字に陥り、内紛も起きていました。危機の三つ目はコロナ禍です。

これらに共通するのはゴーイングコンサーンへの問い掛けです。経営破綻を振り返ると、本質的には企業の存在価値が無くなったからだったと思いました。「当社の場合はどうなのか」、コロナ禍で自問自答し、行き着いたのはレストランやホスピタリティの語源にある「心身が傷ついた人を回復させる」という意味です。コロナ禍の先に必ず求められる存在だということを、繰り返し従業員に話していました。

——経済同友会入会のきっかけや、活動の中で力を入れてこられたことについて、教えてください。

経済同友会としてもサービス産業をより盛り立てていく方針と聞き、ぜひ共に活動していきたいと思ったのが入会のきっかけです。これまで種々の業界団体活動にかかわってきたのですが、業界内だけの議論では限界があります。社会の枠組みの中でオープンに議論していく必要があると思っていましたので、連携できる良い機会だと感じました。

経済同友会はより広く全産業にかかわる団体です。サービス産業を一つの入り口として、副代表幹事として経済同友会の活動に貢献していきたいと思っています。

——日本の今、あるいは将来について、どのようにご覧になっていますか。

人口減少と高齢化は、これから多くの先進国が直面する

世界です。課題の最先端にいるからこそ知恵が求められます。ただし、昭和に作ったモデルからの変革が必要です。「年収の壁タスクフォース」でも議論しているところですが、痛みに対するセーフティネットワークを整備しながら、ドラスティックに変えていく必要があります。

併せて考えたいのは、無形資産の価値による成長です。外国人観光客へのサービス提供も輸出の一種と言えますが、そこで期待される感動やサービスの価値について考えていく必要があります。付加価値の追求は、時に規模とは相反します。当社では店舗数や営業時間を圧縮し、付加価値を上げる戦略的圧縮を実行しましたが、売り上げは増えました。どう価値を維持するか、上げていくかを考えることが、より大事になると考えています。

——副代表幹事として力を入れていきたいこと、会員に呼び掛けたいことはどのようなことでしょうか。

主にサービス産業の活性化を通じて、日本経済の課題解決につながるよう取り組んでいきたいと考えています。社会が変わっていくときには、弱いところからひずみが生まれがちです。食品の虚偽表示やバイトテロのような事象の連鎖は、行き過ぎたコスト圧縮によるひずみの一端です。こうした状況をどう変えていくか。他産業からもぜひ、知恵をお貸しいただけたらうれしいです。

——趣味、楽しみ、ライフスタイル、座右の銘など、オフのご自身について教えてください。

知的障がいがある長男と一緒に過ごす週末を大切にしています。金融業界で勤務していた時は、家族と過ごす時間を十分に取ることができませんでした。それが金融業界から転向した理由の一つでした。毎週この時間を持つことでリセットできることも多く、私を形作る、幸せな時間でもあります。

座右の銘は「等身大の我であれ」。自然体という言葉が好きで、常にそのようにありたいと思っています。

# スタートアップと大企業との交流促進 イノベーション創出で日本を元気に



## 辻 庸介

マネーフォワード  
取締役社長CEO

●担当委員会委員長  
スタートアップ推進総合  
委員会

1976年大阪府生まれ。2001年京都大学農学部卒業後、ソニー（現ソニーグループ）入社。04年マネックス証券出向、11年ペンシルベニア大学ウォートン校MBA修了を経て、12年マネーフォワード設立。17年同社が東京証券取引所マザーズ市場（現プライム市場）上場。2019年度より経済同友会第1期ノミネートメンバー、21年4月本会入会。22年度より幹事。19年度デジタルエコノミー委員会、20年度科学技術・イノベーション委員会、21～22年度データ戦略・デジタル社会委員会の各副委員長。23年度よりスタートアップ推進総合委員会委員長。

### ——ご自身のこれまでの仕事を振り返り、エポックとなること、キャリアについて教えてください。

新卒でソニーに入社し、経理部に配属されました。希望の部署ではありませんでしたが、この経験がマネーフォワードのクラウド会計など「バックオフィス向けSaaS事業」の立ち上げにつながりました。その後、インターネットの可能性に魅了され、松本大さんとソニーが立ち上げたマネックス証券に出向しました。松本さんと働く中で「資本主義の民主化」に共感し、ゼロから事業をつくる楽しさを体験しました。松本さんの真摯な姿勢や柔軟な発想力、ハードワークに感銘を受けました。ベンチャーの急成長とインターネットのパワーを体験し、MBA留学後、個人向けの新しいお金のサービスをつくりたいと考え、マネーフォワードを起業しました。

### ——経済同友会入会のきっかけや、活動の中で力を入れてこられたことについて、教えてください。

当時、当社の社外取締役、車谷暢昭さんに声を掛けていただいたことが入会のきっかけです。車谷さんは経済同友会の若手経営者参加促進委員会の委員長を務めておられて、組織改革の一環として若手ビジネスリーダーの参加促進に向けた「ノミネートメンバー制度」の第1期メンバーとして参加させていただきました。2023年夏に発足したスタートアップ推進総合委員会では、共同委員長の一人として、提言のとりまとめに取り組みさせていただいています。

### ——日本の今、あるいは将来について、どのようにご覧になっていますか。

課題が山積みの日本ですが、世界各国で政治の不安定さが高まる中、日本の安定さが際立っています。海外投資家の訪問も増え、安心してビジネスができる国・成長のチャンスがある国と見られています。デフレからインフレへ転換し、ゼロ金利政策の解除で金利のある世界に戻りました。歴史的な円安も付加価値のある製品を国内で作って海外で売ることによって外貨を稼ぐチャンスであると捉えられます。当社

はグローバル化を進め、エンジニア組織の共通言語を英語とした結果、エンジニアの約4割がNon-Japaneseです。世界中から優秀なタレントを迎え、AIのチャンスを活かしながらグローバルで通用するプロダクトを作り、新しい付加価値を創出していきたいと考えています。

### ——副代表幹事として力を入れていきたいこと、会員に呼び掛けたいことはどのようなことでしょうか。

自身の経験を踏まえ、大企業とスタートアップ企業のハブ的な役割を担わせていただきたいと思います。また、両者の交流を増やすことでイノベーションを起し、日本社会を元気にしていくことに貢献していきたいです。岸田政権の「スタートアップ育成5か年計画」が大きく前進しており、私が起業した2012年ごろよりもスタートアップエコシステムも大きく進化しています。さらにこの流れを加速し、グローバルで通用する企業を数多く創出していくためにも、ディープテック企業の成長促進、M&Aをより活発化していくことなどが大切です。またスタートアップ企業の経営力向上のために、大企業経験のある方々が社外取締役にいらっしゃるとの取り組みも重要です。経済同友会が大企業、スタートアップ企業が信頼関係を持って議論できるプラットフォームになっていくことに少しでもお役に立ちたいと考えています。

### ——趣味、楽しみ、ライフスタイル、座右の銘など、オフのご自身について教えてください。

学生時代から続けているテニスです。週に1～2回、早朝にテニスをしています。雑事を忘れて頭がクリアになるため、すっきりとした気持ちで1日の仕事に向き合えます。他には、ゴルフ、登山、釣り、読書なども趣味としています。座右の銘は、大阪人でもあるので、明石家さんまさんの「生きてるだけで丸もうけ」です。起業してからさまざまなチャレンジがありますが、つらいときにも「生きてるだけで十分幸せだな」と思うことで、勇気をもらっています。尊敬するさんまさんに、いつかお会いしたいです。

# 「共助資本主義」

～この1年の取り組みと  
今後の展望～



「共助資本主義」の実現を推進している経済同友会はインパクトスタートアップ協会、新公益連盟と連携しながら活動を進め、7月で1年がたった。この間、どのような実績を上げ、知見を得、課題を見いだしたのか。また今後、どのような展望を描いているのか。高島宏平委員長と2団体から代表が集まり、それぞれの思いを語った。(所属・肩書は4月11日実施時)

出席者



高島 宏平

経済同友会 副代表幹事  
共助資本主義の  
実現委員会 委員長  
オイシックス・ラ・大地  
取締役社長



渡部 カンコロンゴ 清花

新公益連盟 理事  
WELgee  
代表理事



水野 雄介

インパクトスタートアップ  
協会 代表理事  
ライフイズテック  
代表取締役CEO

## まずは「共助」を共有 質より量で協働事例を多産

——経済同友会は昨年7月、インパクトスタートアップ協会、新公益連盟と協働に関する連携協定を締結しました。あれからこの1年を振り返ってみていかがですか。

**高島** まずはできるだけ多くのステークホルダーと「共助」という考え方を共有しようと思い、最初の1年は質より量を目指して同時多発的に事例を作ってきました。結果的に質の高いイニシアティブ(具体的な協働プロジェクト)もいくつか生まれたので、連携によって良い結果につながる事が多くの人に伝わったと思っています。

**渡部** 新公益連盟には約170団体が参加しています。その中には、事業規模が大きく活動期間も長いNPOもあれば、立ち上げ間もなく連携するほどの体力がない団体も多くあります。そういう状況下で、まずは質の高さよりも量を増やすことを目指せばいい、と高島さんが伝えてくれたことで、活動を後押ししてくれたと感じています。

一方で、NPOも企業も互いに構えてしまうところがあったと思います。企業からみれば、社会課題解決に対してどこに接点があるのか、自社の中でどう位置付けたらいいのか、協働を依頼されても全てには応えられないなどの不安があったかもしれません。NPO側にも、事業規模が時には1,000倍違うアクターと組むことがイメージできず、どう取り組めばいいのかという困難さを感じてしまう部分がありました。ただ、この場をそんな壁を乗り越えるための実験場にすればよいという雰囲気はできた気がします。

**水野** インパクトスタートアップ協会は設立してまだ1年半くらいですが、現在スタートアップ企業が138社参加しています。基本的には一つひとつの 이슈を解決するという形で立ち上がった企業が多いので、大企業や自治体との連携は不可欠です。そういう状況の中、経済同友会と一緒にイベントを実施したことで、大企業の意味決定者と直接話を進められる機会を持つことができイニシアティブが立ち上がり、活動の枠組みができたことに大きな意味があったと思います。

——現場ではどのような苦労があったのでしょうか。

**水野** 苦労とはあまり捉えておらず、この活動はむしろチャンスだと思っています。4月に開催した「共助資本主義第2回マルチセクター・ダイアログ」でもピッチセッションの中で、出資や事業提携をしたいという声を複数の経済同友会会員所属企業からいただきました。このような形でどんどん進めていければ、早く社会課題解決につながると思っています。

**渡部** マルチセクター・ダイアログで行われたラウンドテーブルでは、「事業を通して社会貢献」というキーワードが複数の経営者から語られました。企業それぞれの得意領域を活かして、クリエイティブな課題解決方法の発見や、課題に直面する人たちへの支援が届くように模索する中で、それでも届かない領域は当然あり続けます。企業がこぼれ落ちる課題を見つけられるよう、ソーシャルセクター側が可視化していくことがこの活動の鍵だと思います。

**高島** こぼれてしまう部分の共助は将来的な課題です。資本主義では直接的には無理だとしても、間接的には解決できるかもしれません。例えば、企業の社会貢献活動が社員

の成長につながるかもしれないということです。今はまだインパクトスタートアップでは問題を解け切れない領域を大企業がカバーする、という段階かと思います。

## 企業側のインパクトとメリット、どう築く

——渡部さんは、新公益連盟の幹部として団体間のコミュニケーションにどんなことを感じていますか。

**渡部** 例えば、NPO・企業・行政という垣根を越えて社会課題に取り組むトライセクター・リーダーもそうですが、マルチリンガルのにならないと理解できないことがあります。日本語で話しているのでお互いコミュニケーションは取れているはずなのですが、話が上滑りしてしまうことがありました。皆がマルチリンガルになればよいですが、それぞれの立場からのプロフェッショナルにはなかなかその機会がありません。一緒に企画に携わるプロセスを共にし、失敗から学びそれぞれの立場や状況への解像度を高く持てる機会があるといいかもしれません。

**高島** 相手の話を聞くことが大事だと思います。自分の立場や自分が正しいと思っていることを相手に理解してもらおうと一生懸命話すのですが、相手にとって何が大事なのかを理解する受信力は磨かれにくい気がします。「相手にとってはこれが大事だから、自分がこうすれば相手が動きやすくなる」と相手の立場を理解することがトライセクター・リーダーにとって大事なことだと思います。

**渡部** プレゼンやピッチが得意でも、それぞれの言語のうちにとどまりますよね。セクター間を渡って事業を作っていくプロセスにかかわる機会のある私たちが、自覚した上でまずマルチリンガルを目指し、加盟する団体や企業のコミュニケーション能力を上げていくことはできるのかもしれない。

**水野** 自治体と話すときも同じです。そもそも自治体と企業とは組織文化や価値観が異なるので、スタートアップがやりたいことだけでなく、自治体のやりたいことやそのやり方を理解しながら提案しないとうまくいきません。自治体と連携したいスタートアップが、私たちが数年苦勞してやってきたことと同じ苦勞をしていると、もったいないと感じることがあります。その体験を共有して、スタートアップが自治体や大企業と組むときに同じ失敗を繰り返さないようにしようと思ったのが協会発足のきっかけの一つでした。それができれば、社会課題の解決にも近づくはず。

——これまでの取り組みを進める上で感じた課題やハードルはありますか。

**水野** インパクトスタートアップ協会の取り組みの成否の一つは、3月に発表した「共助資本主義企業版ふるさと納税モデル事業」やファンディングによって運用資金をどう

つくっていくかにかかっていると思っています。企業版ふるさと納税によるデジタル人材育成の必要性について企業に提案してみたのですが、すぐには実現が難しそうでした。文化や価値観の違いに加えて、スケジュールをどう組み立てるか、予算編成をどう作るのかといったことが課題になります。この4年でその方法論を考えられれば、さまざまな社会課題を社会全体で解決できると思いました。

**高島** 将来展望につながる、積み残している課題は三つあります。一つは質、つまりインパクトです。二つ目は、これまでは共助資本主義の「共助」側の活動ばかりで「資本主義」側を行っていないことです。企業が社会貢献することで儲かるとか時価総額が上がるといった、企業のメリットにつながる活動を残りの3年で進めないといけないと思います。そして三つ目は、現時点で共助に熱心な企業とそうでない企業があって二極化しやすいことです。ただ、二つ目の課題を解決することによってこの課題も解決に近づくはず。この三つの課題はあえて積み残してきましたので、今後のチャレンジです。

**渡部** 共助資本主義を進める上で懸念があるとすれば、企業がIRの中で取り組まないといけないことでしょうか。それをステークホルダーにどう説明するか、あるいは逆に「自社の事業と直結はしないが、社会貢献という枠で予算やリソースを割き、その成果は事業とは違う指標で測る」とするのか。企業もソーシャルセクターも、連携を通してどのような発見や成長があるかを分かりやすい文脈で語っていくことが次の事例作りを後押しすると思います。最初の2年間で目指すことは、文脈形成力を上げて分かりやすいものにする力を高めていくことかと思います。複雑な課題だからと取り組まずに終わってしまうのはもったいないので、バランスをハンドリングしないといけないと思います。また、課題の「かわいそう比べ」が始まっていくと、この場の良さを活かせなくなります。

**高島** 「かわいそう比べ」ではなく「インパクト比べ」になればいいのではないのでしょうか。企業の本業の延長線上でやることとそうでないことがあって、後者を行った場合、企業はインパクトを出したいし、それが可視化されれば、共助は進みやすくなるはず。インパクトの可視化も共通の課題でしょう。

## 熱量が高かった マルチセクター・ダイアログ

——第2回マルチセクター・ダイアログの感想や振り返りをあらためてお願いします。

**水野** 今回初めて行ったピッチセッションは熱量が高かったのが印象的でした。大企業とスタートアップが出会うピッチセッションはスタートアップにはとても良い機会、こ

こで出資が決まるのではと思うくらいの勢いがありました。私も過去、ピッチ大会でプレゼンさせていただいたことで投資が決まり、子ども向けの新規事業が生まれました。今では100万人のユーザーに使われるようになっていきます。このような場があることで、社会課題にとっても企業にとっても変化につながるような事例が増えていくと思います。

——共助という枠組みの中でのピッチでしたが、それは通常のピッチと比べて違いはありましたか。

**水野** 一般的なピッチでは、その場に投資家やベンチャーキャピタルはいても、大企業の意味決定ができる人がいることはあまりありません。

**高島** ピッチそのものは通常のものとはあまり変わらないと思いますが、その後で直接、大企業とコミュニケーションが取れるという点で大きな違いがあります。私にとってはこの1年間の活動でうれしい誤算だった一つが、大学がコミットしてくれたことです。大企業、インパクトスタートアップ、NPOの三者で取り組むつもりだった活動がアカデミアを加えた四者になりました。その結果、第2回のイベントが東京大学で行われたのはシンボリックな出来事でした。

**渡部** 企業のトップにNPOの人間に会う機会を多くしてもらえたことが、新公益連盟にとっては大きかったと思います。世間のNPOへの信頼度は上がっていて、サステナビリティや共助に興味を持ってくれる企業も増えています。でも、どれくらいの企業が個別のNPOを思い浮かべることができるかと言えば、その数はまだ少ないでしょう。子どもの貧困や望まない妊娠は社会課題だと思っている人でも、日常的にその状況に出会うことはあまりないと思います。そこに一つでも二つでも代表やスタッフの顔が浮かぶNPOが出てきたとき、状況は変わるはずです。今回約90団体が参加し、名刺交換や対話ができただけで、NPOが顔の見える存在になっていくことを第1回より強く感じました。

**高島** 会の後はオフィシャルな二次会だけでなく、オフィシャルではない三次会もあった方がいいかもしれませんね。オフィシャルではないコミュニケーションが熱量を高めることもありますから。立場を超えて人々が混ざることが大事だと思いました。

**水野** 宴会場に座って、大企業の人とNPOの人が少人数で話せるような場があるといいかもしれませんね。

## 展望し過ぎずに、実行する

——残り3年となった本活動の展望を聞かせてください。

**水野** インパクトスタートアップ協会では2030年までに1,000の社会課題を1,000社で解決することを目指しています。社会課題解決はもちろん、企業の実質的な資本主義にもつながり、時価総額も上がり、それが地方にも波及して

いくというように、日本全体がウィンウィンになる形が作れたらいいです。そうすれば大企業ももっと活動に参画して、社会課題の解決も早まるはずですよ。さらに、それが生み出すお金を運用することによって、まだ解決できない課題にお金が回る流れが3年でできたら最高です。

**高島** それは共助を実現するためにM&Aをする「共助型M&A」だと思います。オイシックスが「とくし丸」を子会社化したのは、それに近い例です。買い物難民の問題を資本主義で解決するにはそれしかないと思い、儲からなかったとしても素晴らしいモデルと一緒になれば広がることのできるのではないかと考えました。大企業が自社だけで共助を成し遂げられない場合、インパクトスタートアップと一緒に取り組むというのは面白いコンセプトです。

**渡部** 今、共助に積極的な企業はかなりのコミットと内部体制とそれを担う人をそろえてくださっていて、大きな枠組みがいくつかできました。これからは、小さくてもいいので「こんなものもありか」という新しい視点でのマッチングができたらいいと思います。企業によっては「手が出せない」と思われる社会課題も多いのですが、実は解像度を上げて分解して見ていくと、「この領域ならこのサービスを使ってもらえる」というものが見つかるはずです。あるものとあるものを掛け算して新しいイニシアティブをつくる、そういう企業との協働をできるだけ多く生み出していきたい。また、企業が「この課題にコミットしたいが自分たちだけでは糸口が分からない」ときにこそ、それぞれの領域を専門としてきたNPOの存在があります。連携パートナーをお互い探せる仕組みを作りたい。まだ新公益連盟には170団体ほどしか参加していないので、共助の仕組みが有意義だと感じるNPOやNGOをもっと増やしていきたいです。今の倍の加盟団体数になれば、掛け算も加速するのではと思います。

**高島** 展望は広がりがちです。経済同友会でも展望的な話は盛り上がりますが、やはりインプットだけでなくアウトプット、実行が重要です。だから、「展望し過ぎずに、実行する」という方針でいきたい。そうしないと後に失望感だけが残ってしまうでしょう。それだけは避けたいといけません。

**渡部** そういう意味では、実際の現場にもビジネスパーソンが関連してくれたら心強いと思います。さまざまな企業から「物やサービス、技術を提供します」とお声掛けいただくのですが、それらの実装に関して、通常業務で手一杯のNPOがなかなかコーディネートに対応し切れていない実情もあります。そういう機会のコーディネーションから一緒に考え動いてくださる企業側のカウンターパートがいると、NPO側も仕組み作りから共に着手ができる。資金的な支援にとどまらない、互いの経験則を持ち寄れる場を増やすことが大事かもしれません。



紹介者  
**神宮 由紀**  
フューチャー  
取締役



**渡辺 治子**  
アメリカンホーム医療・損害保険  
取締役社長 兼 CEO

## 素敵な「同」

今年は温暖化の近年には珍しく、満開の桜が入学・入社式を彩りました。輝くような新入社員に聞かれたのは、「長いキャリアの中で自分を支えてきたものは何ですか?」。私の答えは、「好奇心と人とのつながり」。そして、万感の思いを込めて、「同期は一生の宝です。今の時代、途中から異なる道を歩む人がいても同期は同期。利害関係を抜きにして支え合うことのできる仲間を大切に」と伝えました。

同期といえば、今年の初め、何十年かぶりに高校の同窓会に出席しました。大学から故郷を離れ、その後、海外と日本を行ったり来たりしたこともあり、同窓会からは足が遠のいていました。「誰も私を覚えていなかったらどうしよう」と、心細く案内のハガキを眺めていたら、新幹線で隣席の男性が、「あっ同じ!」と声を上げました。「同じって何が?」と驚いて振り向くと、そこには懐かしい面影が。地元としっかりつながっていた彼のおかげで、多感な時代を共に過ごした、かつての友人たちと次々再会することができました。

そして「同」といえば、「同友会」。多忙を言い訳に活動に消極的だった数年を経て、一念発起して産業調査研究会、アジア委員会などに参加させていただきました。そうしたら、なんと豊かな世界! 金融業界で過ごしてきた私が、これまでお目にかかる機会のなかった方々と知り合い、知見をシェアしていただいたり、議論をしたり。こんなにも世界が広がるとは想像していませんでした。

多様性を重んじる時代の中であって、「同」のつながりも大切にしながら、次の世代に貢献していきたいと思います。

▶▶ 次回リレートーク

**毛呂 准子**  
商船三井  
取締役

# 政治不信を打開するため 「あるべき政治の姿」を目指し 改革のムーブメントを

政治・行政改革委員会 (2023年度)

委員長／山下 良則・神津 多可思

(インタビューは6月5日に実施)

「政治とカネ」を巡る問題が噴出し、これまでにないほど政治不信が高まった。その影響は投票率の低迷や官僚の疲弊・なり手不足などに表れている。目指すべき「あるべき政治の姿」を実現させるために今、政治家は何に取り組むべきなのか。山下良則・神津多可思両委員長が語った。

## 若者7割、政党・国会を信用せず まず早急に取り組むべきこととは

**山下** 日本では特に若い世代を中心に政治に対する不信感が際立って強く、2020年時点でも30歳代の実に7割超が政党および国会を信用していないという民間調査データがあります。さらに昨今の政治資金不正問題が加わり、かつてないほど政治への信頼感が失われているように思えます。

また、国会議員は何かしらの特権や優遇を受けている人々、と国民は受け止めているのではないのでしょうか。その上、世襲が生じやすい選挙制度もあり、女性や若者にとって国政は参入障壁が高く、多様性に欠けた議員構成になっています。こうした点も政治への無関心につながっているとも考えられます。

本委員会では、あるべき政治の姿を国会議員・政党・国会の観点で示し、現行法の下で国会議員や政党が早急に取り組むこと、中長期的な取り組みとして次の政権選択選挙で各党が公約で掲げるべきことと、時間軸を分けて議

論してきました。

**神津** 政治資金の使途が不透明である点が現在の政治不信の大きな要因になっています。それに加えて、国会議員がどんな仕事をしているのかが国民に伝わっていない。政策議論に対する情報伝達の不足や齟齬<sup>そご</sup>といったことも不信感を招いている要因かもしれません。

そこで本提言では、早急に取り組むべきこととして、①政治資金の支出の可視化、②実効性のある政党ガバナンス・コードの制定、③国会改革による官僚の働き方改革——を掲げました。5月の本提言発表後、政治資金規正法の改正案がまともにつつありますが、提言で示した内容と比較してもまだ、情報開示が不十分な点があります。

**山下** 国会運営についても、政策議論とは程遠いと言わざるを得ません。質疑を中心とした与野党の攻防は揚げ足取りやスキャンダル<sup>スキャンダル</sup>の追及に終始しがちという印象も拭き切れません。衆議院が頻繁に解散されることも、国会が長期的な視野に立って政策を立案・議論するにふさわしい環境とはなっていないのではないのでしょうか。

## 政治不信により引き起こされる問題 官僚のエネルギーも損なわれる

**神津** 現状では、与党提出法案がそのまま多数決で通過する場合がほとんどです。与野党がそれぞれの政策を提示し意見を戦わせるプロセスが国民に見えていません。

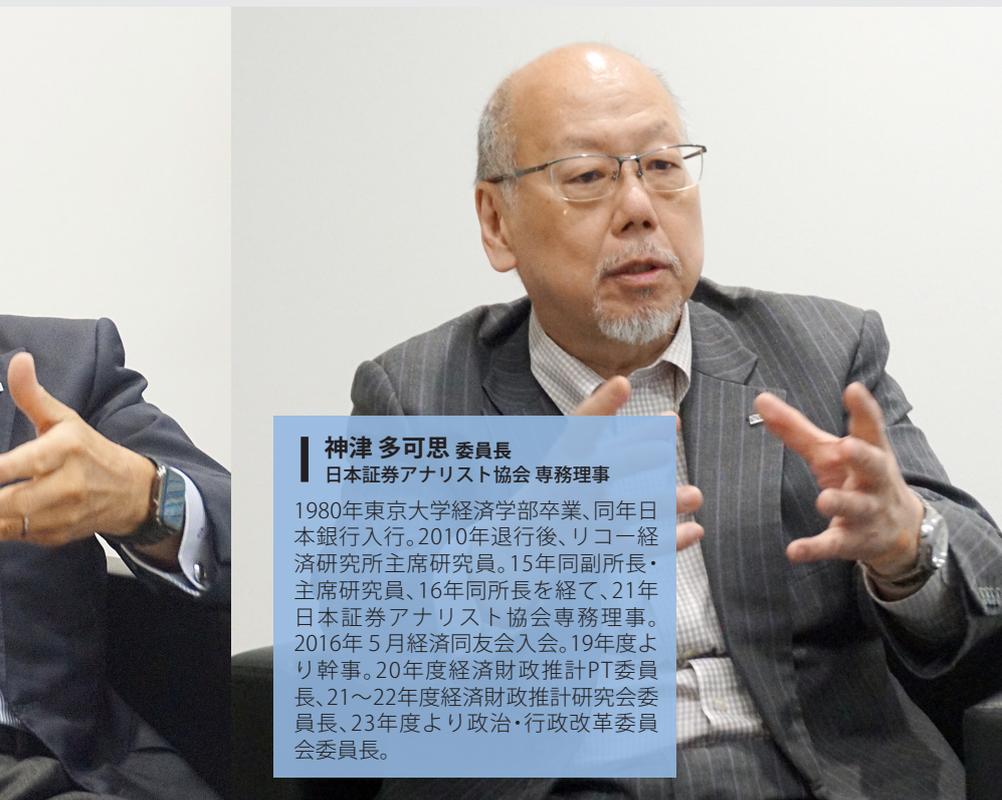
また本来、与野党の方針に沿って政策の中身を詰めていく役割を担う官僚が閣僚の答弁や質問取りなど国会対応に追われてしまい、大きな負担になっていると考えます。その結果、政策立案業務に費やすべき官僚のエネルギーが損なわれ、労働環境の悪化や業務の魅力低下を招き、官僚のなり手不足が顕在化しています。

政治不信によって引き起こされる低投票率、長期的視野に乏しい政策立案、官僚の疲弊といった複雑な要因が絡み合いながら互いに関連し、さらに政治不信を招くという悪循環の構造となっています。これらの要因に短期・長期の視点でメスを入れていく必要があります。

**山下** 官僚の疲弊を防ぐための働き方

山下 良則 委員長  
リコー 取締役会長

1980年広島大学工学部卒業後、リコー入社。2008年RICOH ELECTRONICS, INC. (U.S.A.)社長、10年グループ執行役員、11年常務執行役員、12年取締役専務執行役員、16年取締役副社長執行役員を経て、17年度取締役社長執行役員CEO、23年度より取締役会長。2012年7月経済同友会入会。16年度より幹事、21年度より副代表幹事。18年度より地方創生(現・地域共創)委員会委員長、23年度政治・行政改革委員会委員長。



**神津 多可思 委員長**  
日本証券アナリスト協会 専務理事

1980年東京大学経済学部卒業、同年日本銀行入行。2010年退行後、リコー経済研究所主席研究員。15年同副所長・主席研究員、16年同所長を経て、21年日本証券アナリスト協会専務理事。2016年5月経済同友会入会。19年度より幹事。20年度経済財政推計PT委員長、21～22年度経済財政推計研究会委員長、23年度より政治・行政改革委員会委員長。

改革も重要です。与野党間で質問通告、質問取りに関する明確なルールを申し合わせる、国会の各委員会をスケジュール化するなど国会対応に割かれる労力を削減することによって、国会議員の政策立案をサポートするだけでなく、現場で国民と向き合いながら真摯に執行を行う官僚を育てていく。こうした取り組みが長期的な政策立案を拡充する上で不可欠なはずです。

**神津** 早急に対応が求められている政治資金の可視化については政治資金規正法の改正論議が国会で進んでいます。特に支出の目的を明らかにする仕組みが存在しないことが問題です。政治活動において、どの程度の費用が、何に対して、どのような目的で使われているのかを国民に分かりやすく示す制度が求められています。

### 政党ガバナンス・コードを制定し 国民が評価できるように公開する

**山下** 今回示した五つの提言の中でも、「実効性のある政党ガバナンス・コードの制定」は政治への関心を取り戻すという観点から非常に重要だと考えます。

政党のガバナンスを向上させるためには、法令違反の発生可能性やその対応策について、国民が確認できる仕組みが必要です。これがなければ、国民はどのような尺度で政党を評価すればよいのか分からないのです。

ステークホルダーとの向き合い方は本来、政党でも民間企業でも共通しているはずですが、企業の場合、専門的な見地に立った機関投資家による意見が企業統治に相当程度の影響を与えるので、個人投資家も安心して投資できるという側面があります。ところが国政の場合、この機関投資家にあたる存在が見当たりません。そう考えると、経済同友会のような団体こそが広い視野を持って機関投資家的な役割を果たし、政治をチェックしていくことが必要なのではないでしょうか。

**神津** この5年間を振り返っても、民間企業ではガバナンス・コードに関する取り組みが急速に進展しました。これはステークホルダーへの説明責任を果たし、評価の枠組みになるという大きな意味合いを持っています。

政党はステークホルダーである全国

民に向けて明確な指針を示すことはもちろん、その遵守状況を報告書で公開すべきです。さらに内部統制責任者を置いた上で、報告書と事実と齟齬があった場合の対応を定めるといった、民間企業と同等の仕組みが求められます。まずはガバナンス・コードの制定を自主的に始め、その先には提言にも盛り込んだ政党法の制定による義務化へとつなげていくべきです。

米国には与野党それぞれに直結したシンクタンクが存在します。また英国は伝統的に政党自身が強い力を持っています。それぞれこうした環境の下で、民意の吸い上げがより組織的に徹底した形で行われています。一方日本では、個々の議員またはその候補者が独力で地元の人々の支持を集めなくてはならない半面、当選後は政党執行部の意向に沿わなければなりません。こうした点も国民の声が政治の意思決定に届きにくい一因なのではないでしょうか。

ガバナンス・コードや政党法の制定の他にも、国会審議を充実・可視化するためにさまざまな法律や慣例を改めていく必要があります。与党内での法案の事前審査の緩和、衆議院の解散権行使の条件を具体化して党利党略のための解散を防ぐなど、次の政権選択選挙において各党が公約に掲げることを期待して、提言に盛り込んでいます。

### 経済人にとっても 政治不信は看過できない課題

**山下** 提言に挙げたさまざまな取り組みは特定の党が行えばよいというものではなく、超党派の議員が認識を共有して進めていくべき性質のものです。今後、経済同友会がそうした意識を醸成するハブとして積極的に発信する、また対話のプラットフォームを設けて各ステークホルダーの意見交換の場を築

いていくことが必要だと考えています。

**神津** 行動する経済同友会として、メディア、シンクタンク、アカデミアなど多様なステークホルダーと協働してコミュニケーション・プラットフォームを作り、発信を続けていくべきでしょう。また、そこで得た国民の声を、問題意識を持った国会議員だけでなく、党の運営にかかわる幹部クラスの議員をも巻き込みながら、意見を交わしていく。そしてその様子を世の中に伝えていくことが重要だと思います。

**山下** これまで以上に世論を喚起していく必要があると強く感じています。私たち経済同友会には政党に対して機関投資家的な役割を果たしていくことが求められています。多様な人々を巻き込み、意見を吸い上げ、その活動を通じてさらに新たな発信をしていく。こうした活動が国民の声を政治に届け、より良い政策立案・実行に結び付けていくことになるのではないのでしょうか。

会員の皆さまにもぜひ本提言をご一読いただき、プラットフォームに積極的に参加していただければと思います。

**神津** 経営者の目線では、政治は普段のビジネスとは縁遠い世界の話のように感じられるかもしれません。しかし私たちも一人の国民であることに変わりありません。政治への不信や無関心を放置しておく、社会全体がおかしな方向に流れ、ビジネスも大きな打撃を受けます。そのことは日本においても他の国においても、歴史が証明しています。

国民は社会全体の、そして将来世代への責任も意識した政策立案・実行が果たされるよう、期待を託せる政党や議員を主体的に選択していかなければなりません。今後も一経済団体として、その触媒としての役割を積極的に果たしていきたいと考えています。

提言概要(5月10日発表)

## 政治不信の解消に向けた政治改革 ～改革のモメンタムを高めるための5つの提言～

わが国における政治への信頼は、政治とカネを巡る問題にとどまらず、国会議員の行動や政党・国会のあり方など、複合的な要因が積み重なってきた結果、これまでにないほど失われつつある。政治不信により引き起こされてきた低い投票率、長期的視野に欠けた政策、官僚の疲弊・なり手不足などの問題は、今後の民主政治や国家運営において解決しなくてはならない重要課題である。

本会は、これらの課題解決を通じて、自立

した個人が支える民主主義を基盤に、多様な個人が将来への希望を持ち、生きがいを感じられる社会を目指していくことが必要であると考えている。

国会議員・政党に対して、あるべき政治の姿を示し、その実現に向けて「現行法のもとで国会議員・政党自ら早急に取り組むこと」および「次の政権選択選挙で政党の公約に掲げること」の二つの時間軸に分け、五つの提言を行う。

### I 現行法のもとで国会議員・政党自ら早急に取り組むこと

#### 【提言1】政治資金の支出の可視化

##### (1) 可視化のための基盤づくり

- ①政治資金収支報告書のオンライン提出
- ②現金授受の全面廃止、指定口座の使用

##### (2) 収支報告書の信頼性確保

- ③会計責任者を国会議員へ変更
- ④監査対象とする政治団体の拡大

##### (3) 支出の可視化

- ⑤政策活動費・調査研究広報滞在費の使途公開
- ⑥政治活動と政治資金の使途をひも付けた情報公開

#### 【提言2】実効性のある政党ガバナンス・コードの制定

- ①政党ガバナンス・コードの制定・公開  
(候補者選定基準、教育・登用システム、資金配分ルールなど)
- ②政党ガバナンス報告書の作成・公開
- ③内部統制責任者の設置

#### 【提言3】国会改革による官僚の働き方改革

- ①質問通告に関する情報公開
- ②国会のスケジュール化・各委員会の開催情報の公開
- ③質問取りに関する情報公開

### II 次の政権選択選挙で政党の公約に掲げること

#### 【提言4】国会審議の充実化と国民への可視化

##### (1) 長期的視野に基づく政策決定とチェック機能強化

- ①解散権行使の条件具体化
- ②予備的調査の活用、日本版GAO・独立財政機関の設置

##### (2) 国会を本質的で有意義な政策議論の場とする

- ③法案の事前審査・党議拘束の緩和、逐条審査
- ④党首討論の実施、自由討議の拡充

##### (3) 国会を審議が<sup>こちやく</sup>膠着しない効率的な政策議論の場とする

- ⑤会期不継続原則の廃止
- ⑥閣僚の国会出席の弾力化、国会のDX化

#### 【提言5】政党法の制定

- ①政党ガバナンス・コードの適用義務化・標準化
- ②党首選挙における罰則導入、支部設置の標準化
- ③政党交付金の使途制限・返還ルールの厳格化
- ④最低限の倫理規定の標準化



詳しくはコチラ

# 「2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博) ～いのち輝く未来社会のデザイン～」

## 協調強化に向け 進捗と重要性を確認

「2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)」開催まで1年を切った。未来社会共創に向けた一層の協調強化を目的に、進<sup>しんちよく</sup>捗を確認するとともに、テーマ事業の見どころと展望についてプロデューサーを務める落合陽一氏と意見を交わした。



大屋根リングを中心とした会場イメージ

(提供:2025年日本国際博覧会協会)

### 万博の概要と進行状況



#### 高科 淳

2025年  
日本国際博覧会協会  
副事務総長  
内閣官房国際博覧会  
推進本部 元事務局次長

#### ■ 海外パビリオンのタイプB・Cは ■ 完成が近い

2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)は来年4月13日から半年間、大阪の夢洲で開催される。会場は埋め立て人工島で、会場以外の残り半分はIR予定地となっている。現在、隣の咲洲から地下鉄を延伸し夢洲に新駅を造る工事も進行中で、1月開業を予定している。

約160カ国の海外パビリオンは大きなリングの中に立ち並ぶ構造だ。文化も言葉も価値観も多様な国々がリングの中でつながることに意義があると考えている。リングは1周2km、直径600m程度で、その直径は東京スカイツリーの高さと同じだ。リングの高さは12～20mで、上に登れば明石海峡大橋や関西空港、六甲山系などが一望できる。

リングはすでに8～9割程度つながっている。このリングの外に並ぶ民間企業のパビリオンの建設も順調に進んでおり、早いものは11月には完成する予定だ。一方、リング中央には大阪府内から1,500本の木を移植して森を造る。うち500～600本程度を植樹した。

また、海外パビリオンの完成の遅れ

が指摘されているが、161カ国のうち100カ国以上は博覧会協会が造るタイプB・Cに該当し、7月には完成予定だ。残り50数カ国は各国自身がゼネコンと契約して造るタイプAで、40カ国程度の建設が始まっている。残り10カ国程度については政府と共に完成をサポートしているところだ。

各国とも続々とパビリオンの構想発表会を行い、着工も進んでいる。どの国もかなり気合いの入ったデザインで、館内の展示内容も充実していることが各国とのコミュニケーションを通してよく分かる。昨年11月に各国の参加準備会合を開催、今年も6月に奈良で開催予定だ。各国からさまざまな質問が寄せられ、具体的な議論がされている。

#### ■ 会場全体を未来社会の ■ ショーケースに

「シグネチャープロジェクト(いのちの輝きプロジェクト)」は中核となるテーマ事業で、万博の顔となるプロジェクトだ。テーマ事業プロデューサー8人が主導するパビリオンを起点として展開する。

企業パビリオンについては、参加予約の始まる秋に向けてさまざまなアイデアが出されているようだが、その内容は明らかになっていないものも多い。プロモーションを担当する立場として、もう少し内容を明かしてくれるようお願いしているところだ。その他、日本館、大阪ヘルスケアパビリオン、関

西パビリオン、ウーマンズパビリオンなども展示内容を充実させるべく取り組んでいる。ウーマンズパビリオンのファサードはドバイ万博の日本館をリユースしたもので、SDGsに配慮した。

会場全体を未来社会のショーケースにしようと、さまざまな取り組みを進めている。その一例として、会場への移動バスはEVでの自動走行と走行中給電などを組み合わせる。中之島からの海上アクセスには水素客船を使用する。何かと話題の空飛ぶクルマも有人飛行を実現すべく、関係者一同準備を進めている。

イベントに関しては、東京2020パラリンピック閉会式のショーディレクターを務めた小橋賢児プロデューサーが中心となって準備を進めている。業界協力のイベントとしてはウォータープラザにおいて、水と空気と光と映像と音楽が織りなす水上ショーをサントリーとダイキンの協力で準備している。

また、各国のナショナルデーにもさまざまなイベントやパレードを行う予定だ。国内の自治体を中心としたイベントや有名スターのライブ、テレビ番組とのコラボイベントなども順次発表していく予定である。

ありがたいことに、ボランティア2万人の募集に対して5万5,000人の応募があった。どれだけ採用できるか検討している。有償スタッフであるクルーにも、募集人数を大幅に上回る応募があり、うれしい悲鳴を上げている。

## 「いのちを磨く」 パビリオン



落合 陽一

2025年  
日本国際博覧会協会  
テーマ事業プロデューサー  
ピクシーダストテクノロジーズ  
代表取締役会長CEO

### ■ 自然と人間の間にデジタルの ■ 自由さで調和をもたらす

シグネチャーパビリオンは8人のプロデューサーが主導する八つのパビリオンで構成する。私が担当する「null<sup>2</sup> (ヌルヌル)」は「いのちを磨く」をテーマにしている。このパビリオンで最も重要なテーマは、デジタルが自然と一体化するデジタルネイチャーだ。

デジタルは当初、コンピューターなどの道具だったが、道具として目に入る仕組みが徐々に消滅し、最終的には波に磨かれた小石のように自然な形状になり、ついにはデジタルは自然と一体化するのではないかと、というのが伝えたいことだ。

なぜ、このようなことを考えているのか。例えば、義足にAIを入れたら歩けるようになるのか、目で見えるものや耳で聞こえるものがAIによってさまざまな言語に翻訳されるのかなど、今さまざまなプロジェクトに携わっている。人間と機械は近くなっている。そして音楽と知覚、聴覚、身体感覚などがデジタルを通じてどのように融合していくのか。音楽は映像になり、映像は言葉になる。言葉はやがて人間の形を取るようになるかもしれない。あらゆるものがコンピューターを通じて変換されたり形が変わったりするのではないかと。

人間もコンピューターの一つだと考えれば、人間も計算しているし植物も計算している。生きとし生けるものは全てが大切である、という考え方に基くと、人間だけの地球でも宇宙でもないだろう。計算で宇宙を捉え直すと

いう考え方は、仏教や神道を受け入れてきた多神教の日本では比較的捉えやすい。逆に、一神教の国では考えにくいだろう。このように計算で捉え直したとき、人間はどういった存在なのかを考える、これがコアな哲学だ。

こうした哲学をもって、さまざまに形状が変わっていくパビリオンをどう造るか。そこで私たちは「フィジカルの鏡」と「デジタルの鏡」を考えた。建物自体が鏡のような素材でできていて、伸びたり縮んだりしながら風景を捻じ曲げる。中に入ると人間がデジタルに変換されてデジタルヒューマンが作られ、それと会話できる。そんなパビリオンを造りたいと考えた。ショーケースの中にはギャラリーがある。そこに姿見を置き、自分の存在を映す。来場者は自分のコピーとなるデジタルヒューマンと対話することができる。

こうした考えの下、パビリオン全体を膜の構造にし、鏡が波立っているように見える外観を採用した。内部にはロボットアームが入っていて伸縮する。変形構造のパビリオンなので、万博終了後は膜を剥がしてロボットアームを撤収すればよい。サステイナブルな建造物だ。

### ■ デジタル化した自分を持ち帰る

レガシーとして私が残そうと思っているのは、この「もう1人の自分」をスマートフォンに入れて持ち帰るということだ。例えば今、皆さんがオンラインで買い物をしたデータや今まで送ったメールデータ、健康診断のデータな

ど、あらゆるデータはインターネット上に分散して存在する。自分のコピーの中にそういったデータを入れたらどうなるのか興味深い。

一番重要なことは、われわれ日本人一人ひとりが自分自身のデータを個々に持っているということだろう。各企業はそうした個人に向けて、それぞれ最適なサービスを提供するだろう。しかし、個人がデータをしっかり管理できるようになるかは別な問題だ。皆さんの趣味嗜好やどんなことを勉強してきたかなどのデータを主体的に自分が持っているという状況をどう作り出せるかが大切になる。

万博来場者は2,500万人程度といわれている。シグネチャーパビリオンに来館するのは40万~100万人ぐらいだろう。その人たちが自分のコピーのデータを持ち帰ることで、自分でデータをマネジメントするきっかけになる。

万博を通じて伝えたいことは、自然は計算機とみなすことができるし、計算機の中にも自然はあるということだ。さらにそれを通して、全てのものを大切にすること、命や自然を大きな目線で捉えることだ。こうしたテーマは日中韓を中心とするアジアをルーツとする考え方であり、おそらくアジア圏からしか出てこないものではないか。このテーマは、対立が目立ち、持続可能性が叫ばれる現在の地球にとって重要だと思う。人間以外にも計算機であり、それがカルチャーとつながっている。そういう前提に立って物事を考え直すことが大切であると伝えていきたい。



落合プロデューサーが「いのちを磨く『Null<sup>2</sup>』」をテーマにしたパビリオンの外観

# 新入会員紹介

会員総数 1,605名(2024年6月21日時点)



佐々木 裕

所 属：NTTデータグループ  
役 職：取締役社長



原 雄三

所 属：全日本空輸  
役 職：上席執行役員



功刀 秀記

所 属：ANA総合研究所  
役 職：取締役社長



犬飼 新

所 属：日本貨物鉄道  
役 職：取締役社長



都筑 豊

所 属：東武鉄道  
役 職：取締役社長 社長執行役員



東 佳樹

所 属：清水建設  
役 職：代表取締役 専務執行役員



赤羽 貴

所 属：アンダーソン・毛利・友常  
法律事務所外国法共同事業  
役 職：マネジング・パートナー



千田 勇一

所 属：リヴァンプ  
役 職：取締役 執行役員



畑尻 明彦

所 属：博報堂  
役 職：監査役



小林 喬

所 属：三井住友銀行  
役 職：取締役兼専務執行役員



田中 茂明

所 属：日本製鉄  
役 職：執行役員



片岡 正光

所 属：やる気スイッチグループ  
ホールディングス  
役 職：取締役副社長



福田 信夫

所 属：三菱ケミカルグループ  
役 職：取締役 監査委員



河村 泰貴

所 属：吉野家ホールディングス  
役 職：取締役社長



千賀 修一

所 属：TLEO虎ノ門法律経済事務所  
役 職：代表社員



土佐 浩平

所 属：大塚化学  
役 職：取締役社長



鈴木 琢巳

所 属：カクイチ  
役 職：執行役員



古市 克典

所 属：Box Japan  
役 職：取締役社長



假屋 勝

所 属：Donuts  
役 職：執行役員



安達 友基

所 属：ナハト  
役 職：代表取締役

◆復帰



赤林 富二

所 属：ニッセイ・リース  
役 職：取締役会長

◆復帰



植田 勝典

所 属：日本エンタープライズ  
役 職：取締役会長

# 退会

## 北沢 利文

所 属：東京海上日動火災保険  
役 職：相談役

## 穴吹 淳一

所 属：横河電機  
役 職：エグゼクティブ・アドバイザー

## 丸山 和則

所 属：DSM  
役 職：取締役社長

## 澤登 拓

所 属：フレアス  
役 職：取締役社長

## 塚本 光太郎

所 属：三菱商事  
役 職：副社長執行役員

## 宗岡 正二

所 属：日本製鉄  
役 職：相談役

## 滝澤 健雄

所 属：ミツワ電機  
役 職：取締役社長

## 松原 文明

所 属：日本電気  
役 職：Corporate EVP

## 藤川 修

所 属：日本電気  
役 職：取締役 代表執行役  
CorporateEVP兼CFO

## 清水 誠一

所 属：日本銀行  
役 職：理事

## 安藤 公一

所 属：兼藤  
役 職：代表取締役

## 市倉 昇

所 属：日本郵便  
役 職：取締役副社長兼執行役員副社長

## 壁谷 泰雄

所 属：東海運  
役 職：顧問

## 野村 博

所 属：住友ファーマ  
役 職：取締役社長

## 桜井 滋之

所 属：大成建設  
役 職：顧問

## 栗原 権右衛門

所 属：日本電子  
役 職：取締役会長兼取締役会議長

## 宮崎 純

所 属：ローソン  
役 職：常勤監査役

## 瀬口 二郎

所 属：ハッシュタグホールディングス  
役 職：代表取締役

## 相原 志保

所 属：ハッシュタグホールディングス  
役 職：代表取締役

## 遠藤 勝利

所 属：BNYメロン・インベストメント・  
マネジメント・ジャパン  
役 職：取締役社長

## 中川 いち朗

所 属：シスコシステムズ  
役 職：元・代表執行役員社長

## 大田 勝幸

所 属：ENEOSホールディングス  
役 職：取締役会長

## 足達 則史

所 属：電通  
役 職：元・執行役員

## 三鍋 伊佐雄

所 属：N-WOOD創林  
役 職：取締役社長

## 田中 慎一

所 属：フライシュマン・ヒラード・ジャパン  
役 職：取締役会長

## 江藤 公則

所 属：イー・ギャランティ  
役 職：取締役社長

## 塚田 裕明

所 属：ファイザー  
役 職：執行役員

## 半田 公男

所 属：清水建設  
役 職：常任顧問

No.870 July 2024  
経済同友

7

## C O N T E N T S

### 特集 1

2024年度  
新任副代表幹事ご紹介 03

### 特集 2

共助資本主義の実現委員会 鼎談  
「共助資本主義」  
～この1年の取り組みと今後の展望～ 08

### CLOSE-UP 提言

政治・行政改革委員会【提言】  
山下 良則・神津 多可思 委員長  
政治不信を打開するため  
「あるべき政治の姿」を目指し  
改革のムーブメントを 12

### Doyukai Report

「2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)  
～いのち輝く未来社会のデザイン～」  
協調強化に向け進捗と重要性を確認 15

### Column

私の一文字 菊地 唯夫  
「心を『継なく』」 02

リレートーク 渡辺 治子  
「素敵な『同』」 11

私の思い出写真館 松澤 和浩  
「IT立国エストニアへの旅」 19

新入会員紹介 17



**松澤 和浩**  
青山総合会計事務所  
取締役会長

## IT立国エストニアへの旅

2018年9月、IT事情に触れる3泊5日の視察旅行のため、エストニアの首都タリンを訪れました。エストニアは北欧バルト三国の美しい一角であり、Skype（スカイプ）を生み出した国としても知られています。当時エストニアはIOT化が進んでいることで有名でした。そのため生活上の手続きは全てPCで完結するというのです。会計も申告、納税まで一切伝票入力もなく完了する国ということで会計業界でも評判でした。当時会社の業務の簡略化に取り組みたいと思っていたので、思い切って現地に行くことにしました。

現地聞き取りから、ほぼ全ての行政サービスがオンラインで完結とのこと。結婚、引っ越し、出産、納税、全ての手続きがIDカードを用いて行われます。ただし選挙だけは信条などがあり、オンラインではできないとのことでした。肝心の会計事務所業務はというと、やはりというかまだまだ手入力な側面も多く、完全にオートメーションとは言いませんが、

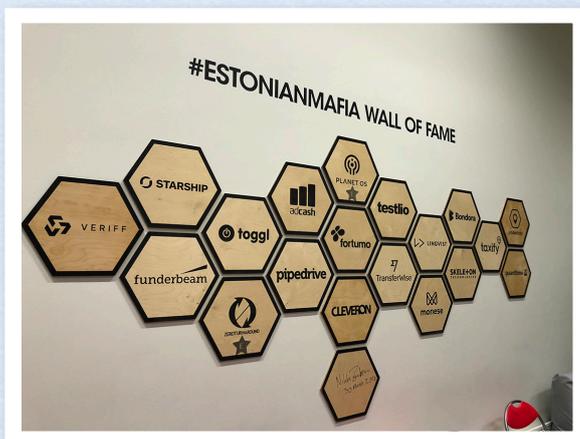
会社設立や銀行口座開設などほぼ一つのプラットフォーム上で完結できていました。日本と比べ業務は格段に簡素化され、申告や納税まで一気通貫の体制が整っていると感じました。会社設立も1日で完成です。

エストニアでは若い方が多く、チャレンジングな雰囲気を感じました。極寒での物理的な不都合をITの力でカバーする発想が根付いています。例えば、ランチを内勤者に運ぶサービスではエレベーターの乗り降りがネックでしたが、多少うまくいかなくとも早い段階で繰り返し実装実験を重ねています。完璧な状態で製品化する日本とは発想が違うと感じました。

視察以外では、エストニアの水と緑に囲まれた自然、かわいらしいオレンジの城や落ち着いた石畳のある街並み、おいしい野菜、魚などが楽しめました。特に鮭はおいしかったなあ。なかなか行きづらいと思いますが、おススメです。



スタートアップワーク施設前にて



インキュベーションセンターLIFT99前にて

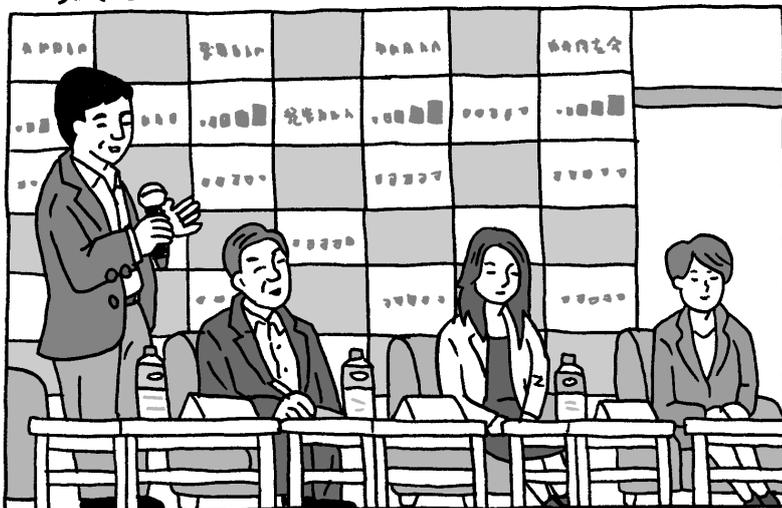
# 令和モデル「共助資本主義」の実現が開催

副代表幹事、各委員会委員長などが参加し、「令和モデルの経済社会創出」や「共助経営」の実践をはじめとする計8セッションを設け、2日間各々のテーマについて議論を深めました。



第2セッション「人口減少社会における課題と挑戦」で阿部守-長野県知事をお招きした他、テーマに合わせて多数有識者にご登壇いただきました。

クエスチョンタイムではメディアから多くの質問がありました



イラスト・溝口イタル

