



第35回 全国経済同友会セミナー 記録集

2023 NAGASAKI

目次

プログラム	02
フォトギャラリー	03
オープニング	17
パネル討議(1日目)	
第1セッション「世界を取り巻く安全保障の現状と今後の国際秩序形成への課題」・・・	25
第2セッション「サプライチェーンにおける経済安全保障」	51
懇親パーティー	67
パネル討議(2日目)	
第3セッション「企業・経営者は安全保障にどう向き合うか」	71
総括報告	90
特別講演	93
エンディング	108
資料	115
全国44 経済同友会	
第35回全国経済同友会 セミナー企画委員会	
経済同友会別 参加者名簿	

※肩書等はいずれもセミナー開催時のものです



大会総合テーマ

「経済人として安全保障にどう向き合うか」

プログラム

4月13日(木)

12:00-13:00 開場・受付

13:00-13:20 オープニング
開会挨拶市川 晃 全国経済同友会セミナー企画委員会 委員長
(公社) 経済同友会 副代表幹事
住友林業 (株) 代表取締役会長

歓迎挨拶

森 拓二郎 長崎経済同友会 代表幹事
(株) 十八親和銀行 取締役会長

来賓祝辞

大石 賢吾 長崎県知事

13:30-15:30 パネル討論(第1セッション)

(13:30-14:00) 問題提起

(14:00-15:30) パネル討議①(専門家パネル)

15:30-16:00 休憩

16:00-17:30 パネル討論(第2セッション)

パネル討議②(経済人パネル)

17:30-18:00 懇親パーティー会場へ移動・休憩

18:00-19:30 懇親パーティー

アトラクション(赤龍)

開会挨拶

櫻田 謙悟 (公社) 経済同友会 代表幹事
SOMPOホールディングス (株)
グループCEO 取締役 代表執行役会長

乾杯発声

吉澤 俊介 長崎経済同友会 代表幹事
(株) 十八親和銀行 顧問

中締め

山田 晃 長崎経済同友会 副代表幹事
山電(株) 代表取締役

4月14日(金)

8:00- 開場

9:00-10:30 パネル討論(第3セッション)
パネル討議③(経営者パネル)

10:30-10:40 総括挨拶

櫻田 謙悟 (公社) 経済同友会 代表幹事

10:40-11:40 特別講演

講師

高田 旭人 (株) ジャパネットホールディングス
代表取締役社長 兼 CEO(演題)「民間主導の地域創生モデルについて」
～長崎スタジアムシティプロジェクトにかける思い～

11:40-12:00 エンディング

次期開催地代表挨拶

林 正博 福井経済同友会 代表幹事
(株) 福井銀行 取締役会長兼代表執行役

御礼挨拶

田上 富久 長崎市長

閉会挨拶

東 晋 長崎経済同友会 代表幹事
長崎放送(株) 代表取締役社長

12:00-12:15 昼食会場へ移動

12:15- 昼食

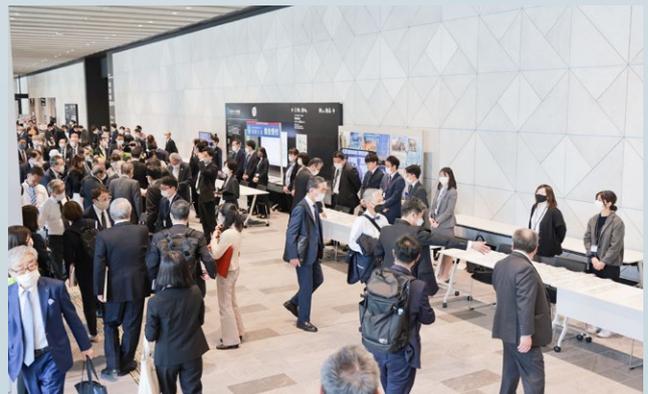
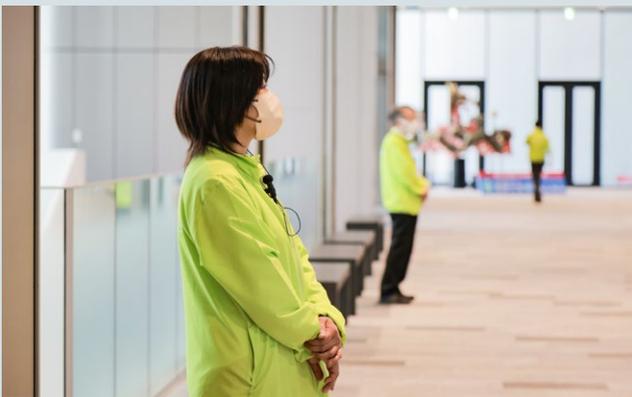
13:00- エクスカーション(10コース)
(JR長崎駅西口貸切バス駐車場から出発)

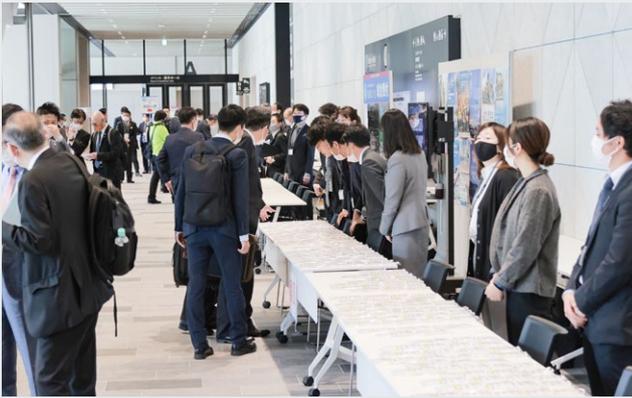
開場・受付

～ 1日目～



第35回 全国経済同友会セミナーの大会プログラムは全て出島メッセ長崎にて行われた。





～ 2日目 ～



2日目は曇天のもと開場した。



オープニング



オープニング



開会挨拶

市川 晃 氏

全国経済同友会セミナー
企画委員会 委員長
(公社) 経済同友会 副代表幹事
住友林業 (株) 代表取締役会長



歓迎挨拶

森 拓二郎 氏

長崎経済同友会 代表幹事
(株) 十八親和銀行 取締役会長



来賓祝辞

大石 賢吾 氏

長崎県知事



パネル討論(第1セッション)

～ 問題提起 ～



問題提起

鈴木 一人 氏

東京大学公共政策大学院 教授
(公財)国際文化会館 地経学研究所長

パネル討論:第1セッション(専門家パネル)

～ 世界を取り巻く安全保障の現状と今後の国際秩序形成への課題 ～



モデレーター 吉崎 達彦 氏



パネリスト 鈴木 一人 氏



パネリスト 中尾 武彦 氏



パネリスト 兼原 信克 氏

パネル討論: 第2セッション(経済人パネル)

～ サプライチェーンにおける経済安全保障 ～



議長 國分 俊史 氏



パネリスト 田村 興造 氏

パネリスト 佐々木 威知 氏
(丸谷 智保 氏の代理)

パネリスト 宮崎 直樹 氏

懇親パーティー



アトラクション:「龍踊」(鶴鳴学園長崎女子高等学校 龍踊部)



開会挨拶
櫻田 謙悟 氏
(公社) 経済同友会 代表幹事



乾杯発声
吉澤 俊介 氏
長崎経済同友会 代表幹事





中締め

山田 晃氏

長崎経済同友会 副代表幹事

パネル討論: 第3セッション(経営者パネル)

～ 企業・経営者は安全保障にどう向き合うか ～



議長 角元 敬治 氏



パネリスト 大山 健太郎 氏



パネリスト 吉田 伸弘 氏



パネリスト 杉野 利幸 氏



パネリスト 沖縄 美紀 氏

総括挨拶



総括挨拶

櫻田 謙悟 氏

(公社) 経済同友会 代表幹事

特別講演

「民間主導の地域創生モデルについて」 ～ 長崎スタジアムシティプロジェクトにかける想い ～



講師

高田 旭人 氏

ジャパネットホールディングス
代表取締役社長 兼 CEO

エンディング

次期開催地代表挨拶



次期開催地代表挨拶

林 正博 氏福井経済同友会 代表幹事
(株) 福井銀行 取締役会長兼代表執行役

御礼挨拶



御礼挨拶

田上 富久 氏

長崎市長

閉会挨拶



閉会挨拶

東 晋 氏長崎経済同友会 代表幹事
長崎放送 (株) 代表取締役社長

エトセトラ

長崎空港



会場正面入口



フオトスポット



物販コーナー



お弁当(2日目)



記者会見



エクスカーショ

- 長崎夜航!! 貸し切りクルーズ船で楽しむ長崎港湾岸クルージング
- 爽快夜景!! オープンバスと長崎稲佐山スロープカーで楽しむ1000万ドルの夜景
- 美食桃林!! 中華料理「桃林」で楽しむ厳選酒と至福の中華
- 長崎情緒!! グラバー園名誉園長の歴史講座と出島の魅力を深堀
- 魅惑海空!! 軍艦島上陸特別視察と稲佐山レストラン ITADAKIで楽しむ食と景色
- 龍馬花月!! 幕末の長崎・坂本龍馬の足跡巡りと料亭花月での卓袱料理
- 未来長崎!! 「斜面地」の課題と空き家の活用から考える長崎の未来
- 軍艦島行!! ブラックダイヤモンドで行く軍艦島上陸クルーズ
- 五色之島!! 紺碧の海と美しい緑に囲まれ、ゆっくりと流れる時間を楽しむ島旅
- 緑芝満開!! 懇親ゴルフ(パサージュ琴海アイランドゴルフ倶楽部)



全国44 経済同友会共同開催
第35回 全国経済同友会セミナー

オープニング



開会挨拶

市川 晃 氏

全国経済同友会セミナー企画委員会委員長
(公社) 経済同友会副代表幹事
住友林業(株) 代表取締役会長

全国経済同友会セミナー企画委員会を代表しまして、開会のご挨拶を申し上げます。

まず、主催者代表として、ご参加の皆さまに心から御礼を申し上げます。全国44の経済同友会はさまざまな活動を通じて交流を重ねていますが、特にこの「全国経済同友会セミナー」は、毎年、全国の経済同友会から1,000名を超える会員が参加し、さまざまな社会課題について理解を深めるとともに、懇親を図り、志を共有する、大変意義深い会合です。

しかし、2020年初頭に始まった新型コロナウイルス感染症の流行により、3年にわたって中止やオンラインでの開催が続き、直接顔を合わせて交流することができずにおりました。このたび、コロナの感染収束に向けて動き出したこともあり、4年ぶりに全国44の経済同友会のメンバーが一堂に会する形で開催できることを、大変うれしく思っております。

あらためて、お忙しいところご参加いただきました1,100名を超える皆さまに御礼を申し上げます。

コロナ禍の非常に難しい時期にもかかわらず、開催をお引き受けいただき、準備に多大なご尽力をいただきました長崎経済同友会の森代表幹

事、東代表幹事、吉澤代表幹事をはじめ、長崎経済同友会会員および事務局の皆さまにも厚く御礼申し上げます。

今回の総合テーマは、「経済人として安全保障にどう向き合うか」としています。グローバル化が進展する時代において、日本は各国・地域との経済連携を強化し、ヒト・モノ・カネ・情報・技術の流れの自由化や円滑化を図ることにより、世界の活力を日本の成長に取り込むことを目指してきました。しかし、この数年で私たちを取り巻く国際環境は一変し、「世界の活力を取り込んでいく」ためには、過去の経験とは違う新たな仕組みを自らが作り出していかなばなりません。新型コロナウイルスの世界的流行により、私たちの想像以上にサプライチェーンが網の目のようにグローバルに張り巡っていることが顕在化し、一方でその脆弱性が露呈しました。さらに、ポストコロナの世界経済の再生に向け、国際社会が協力していかなばならない情勢にもかかわらず、ロシアによるウクライナ侵攻が、原材料やエネルギーの供給不安と価格高騰を招き、各国の経済や企業活動に大きな混乱と打撃を与えています。今朝もJアラートが発出されましたが、東アジア情勢の地政学的な緊張が高まる中、わが国をめぐる安全

保障のリスクが身近なものになっています。

このような状況下、私たち経営者は今一度、国そのものの安全保障や、その裾野における経済安全保障に関する感度を高め、さまざまなリスクを考えながら経営のかじ取りをしていく必要があります。今回のセミナーは、こうした問題意識に基づき三つのパネル討議をご用意いたしました。

セッション1では、「世界を取り巻く安全保障の現状と今後の国際秩序形成への課題」と題して、各分野の専門家の皆さまに登壇いただきます。問題提起に続き、最新の世界情勢の検証や今後の課題、日本企業へのインプリケーションなどを分かりやすく議論いただきます。

セッション2では、「サプライチェーンにおける経済安全保障」と題するパネル討論を行います。各業種・業界で生じている課題を共有し、経営者としてレジリエントなサプライチェーン構築にどう取り組むかを議論します。

二日目のセッション3では、「企業・経営者は安全保障にどう向き合うか」と題し、平和を前提に経済利益を追求できた時代が終わった今、経営者はどう安全保障に向き合えばよいのかを、自らに引き寄せて議論します。

今回のセミナーは、これまでの基調講演と分

科会（参加者が分かれる）という形ではなく、参加者が同じ内容を共有する構成にしており、参加者全員が三つのセッションに参加し、議論を通して、激変する国際情勢や安全保障環境に対する理解を深め、経営者の役割や心構えなどを考えていただきます。

特別講演では、ジャパネットホールディングスの高田旭人社長より、「民間主導の地域創生モデルについて」と題するお話をいただきます。全国の経済同友会に共通する課題である地域創生について、示唆に富んだお話が伺えるものと思います。

そのほか、長崎経済同友会には、セミナー終了後のエクスカージョンとして、長崎の美しい景色や素晴らしい食、豊かな歴史文化を堪能する素晴らしい企画をたくさんご用意いただいております。ご参加の皆さまには、ぜひともこのセミナーを通して多くの仲間と語り、学び、楽しみに満ち溢れた有意義なものにしていただきたいと思います。

最後に、ご参加の皆さまの益々のご健勝と長崎経済同友会をはじめとする全国の経済同友会が一層発展していくことをご祈念申し上げ、開会のご挨拶とさせていただきます。





■ 歓迎挨拶

森 拓二郎 氏

長崎経済同友会代表幹事
(株) 十八親和銀行取締役会長

皆様ようこそ長崎へお越しいただきました。ただいま御紹介いただきました長崎経済同友会 代表幹事の森でございます。第35回全国経済同友会セミナー長崎大会の開催に当たり、歓迎の御挨拶を申し上げます。

今回、35回目の開催となる全国経済同友会セミナーですが、新型コロナウイルスの影響を受け、実に4年ぶりにリアルで開催される大会となります。久しぶりのリアルでの開催、新型コロナウイルスによる自粛ムード、また日本の西の端にあるここ長崎での大会ということで果たしてどれほどの皆様にご参加いただけるか大変心配をしておりましたが、企画委員会市川委員長をはじめ、全国の経済同友会の代表幹事、事務局の皆様、その他関係する多くの皆様のご協力のおかげで、このように1100名を超える皆さまにお集まりをいただき長崎大会を開催できることを心より感謝申し上げます。

私ども長崎経済同友会がこの全国経済同友会セミナーの開催地へ立候補したきっかけの一つが本大会のメイン会場となるこちらのMICE施設「出島メッセ長崎」の建設が決定したことでした。長崎市内の中心部JR長崎駅に隣接するこの場所にこのように多くの皆様を受け入れる入れること

ができるMICE施設が完成したことで、これまで誘致を行うことができなかった大規模な国際会議や学会についても開催することができるようになりました。ちょうど1カ月後になりますが、5月13日～14日の両日にはこちらも長崎では初めてとなるG7サミットに伴う国際会議、G7保健大臣会合もこの会場にて開催されます。

また、本日ご乗車いただき長崎へ入られた方もいらっしゃると思いますが、昨年9月に長崎県民の悲願でもありました西九州新幹線も開業し、長崎のまちが100年に一度とも称されるほどその姿を大きく変えていっております。加えて、来年2024年秋にはこの「出島メッセ長崎」から北へ徒歩10分ほどのところに2万人収容のサッカースタジアムを中心に6,000名収容のアリーナ、その他ホテルやショッピングモール、テナント施設が集まる長崎スタジアムシティも完成いたします。

明日の特別講演では、この「長崎スタジアムシティプロジェクト」を進めるジャパネットホールディングス高田旭人代表取締役CEOをお迎えし、「民間主導の地域振興について」と題したご講演をいただきます。全国よりお越しいただいた皆さんにとっても大変興味深い講演になるも



知事祝辞

大石 賢吾 氏

長崎県知事

「第35回全国経済同友会セミナー」が、櫻田代表幹事をはじめ、多くの関係皆様のお集りで開催されますことを、心からお慶び申し上げます。

また、本日は遠路はるばる、全国44の経済同友会から1,100名を超える方々をご参加されると伺っております。128万人の長崎県民を代表しまして、皆様を心から歓迎いたします。

なお、経済同友会の皆様は、それぞれの地域におきまして、幅広い視点、また先見的な視点からの政策提言や調査など、地域の経済発展のためにご尽力いただき、深く敬意を表します。

また、会員各位の社業を通じて、地域の経済活動の活性化に取り組んでいただき、重ねて感謝を申し上げます。

最近の状況を見ますと国際的なエネルギー価格や物価の高騰により、県民の方々の生活も大変厳しい状況にあります。また、その先行きもなかなか見通しが立たず、非常に不安が高まっている状況と認識しております。

こうした中、本日、「経済人として安全保障にどう向き合うか」をテーマに、こうして皆様が一堂に会され、セミナーが行われますことは大変意義深いものと考えております。各セッションにおいて活発に討論され、二日間のセミナーが皆様に

とって実りある時間になりますよう祈念いたします。

本県に目を向けますと、昨年9月23日に、半世紀にわたり取り組んでまいりました、待望の西九州新幹線が開業いたしました。現在、「長崎スタジアムシティプロジェクト」など、県内では様々な大型プロジェクトが進んでおります。

そのような大きなプロジェクトだけではなく、5月13、14日は長崎県において、G7の保健大臣会合が初めて開催されることとなっております。来年度は日本スポーツマスターズも長崎県で開催されます。また、令和7年度には国民文化祭、全国障害者芸術・文化祭が開催される予定となっております。

こうした大きなイベントを単発ではなく、しっかりと線で結んで今後につなげていくためには、県民はもとより県内外の皆様方としっかりと連携し、一致団結して取り組んでいく必要があります。経済同友会の皆様方におかれましては、それぞれの地域で、是非引き続きお力添えいただきますようお願いいたします。

先ほど、市川委員長、森代表幹事からもございましたが、長崎県には歴史、文化、食、景観など魅力溢れる資源が数多くございます。皆様には是

非、県内各地に足を運んでいただいて直接ご堪能いただければと思います。

また、長崎県は意外な一位がございます。クロマグロの養殖やトラフグの養殖は全国一位です。この季節で申しますとビワも全国一位でございます。

私は、昨年3月2日に39歳で知事に就任して、現在40歳であり、全国最年少の知事です。皆さんとしっかりと連携を図りながら、長崎県を元気にしていきたいと考えておりますので、今後ともご指導ご鞭撻の程を宜しく申し上げます。

結びに、経済同友会の皆様の限りないご発展と、本会合が盛大のうちに成功いたしますこと、また、ご列席の皆様方のご活躍とご多幸を祈念申し上げます、私からのご挨拶とさせていただきます。本当におめでとうございます。





全国44 経済同友会共同開催
第35回 全国経済同友会セミナー

パネル討議

～1日目～

パネル討論(第1セッション)

世界を取り巻く安全保障の現状と今後の国際秩序形成への課題

冷戦終結後の世界において、これまで多くの民間企業は比較的安定した国際秩序の下で、グローバル化のメリットを享受することができた。企業活動が国境を越えて発展することにより、国家間の相互依存関係が深まって結果的に世界平和に貢献する、という理想もあった。

しかし世界を取り巻く安全保障環境は、ウクライナ危機を機に大きく変わりつつある。国家間の対立は今や軍事面のみならず、経済面や技術面も含む総合的なものとなっている。企業は国際投資戦略やサプライチェーン構築の再考を迫られると同時に、従来以上に現実的な形でさまざまな地政学リスクに備えなければならない。

当セッションでは全国セミナーの開催時期に、世界の安全保障環境の最新情勢を検証するとともに、今後の国際秩序構築に向けての課題や日本と日本企業にとってのインプリケーションを、各分野の専門家の討議を通じて明らかにしていくことを目的としている。

問題提起者(兼パネリスト)



鈴木 一人 氏

東京大学公共政策大学院(教授)
(公財)国際文化会館(地経学研究所長)

■略歴

1970年 長野県生まれ
1995年 立命館大学大学院国際関係研究科修士課程 修了
2000年 英国サセックス大学ヨーロッパ研究所博士課程 修了
2000年 筑波大学社会科学系 専任講師
2005年 筑波大学大学院人文社会科学部 准教授
2008年 北海道大学大学院公共政策大学院 准教授
2011年 北海道大学大学院公共政策大学院 教授
2012年 プリンストン大学国際地域研究所 客員研究員
2013年 国連安保理イラン制裁専門家パネル委員
2015年 北海道大学大学院公共政策大学院 教授
2020年 東京大学公共政策大学院 教授
2022年 国際文化会館地経学研究所 所長(現職)

■公職

2017年 日本安全保障貿易学会 会長
2010年 国際宇宙アカデミー 正会員
2021年 国際問題研究所 客員研究員
2022年 内閣府宇宙政策委員会委員(宇宙安全保障部会長)

■書籍

2011年 『宇宙開発と国際政治』
(岩波書店、サントリー学芸賞受賞)
2021年 "UN sanctions on Iran and their financial elements" in
Sachiko Yoshimura (eds.) United Nations Financial
Sanctions (Routledge)

モデレーター



吉崎 達彦 氏

株式会社双日総合研究所(チーフエコノミスト)

■略歴

1960年 富山市生まれ
1984年 一橋大学社会学部卒
1984年 日商岩井株式会社入社
1991年 ブルッキングス研究所客員研究員
1993年 経済同友会代表幹事秘書調査役
1995年 日商岩井株式会社調査 環境部
2004年 双日総合研究所取締役副所長
2013年 同チーフエコノミスト

■公職

2002年 NPO法人岡崎研究所理事
2010年 一般財団法人 国際開発センター理事
2021年 NPO法人 SDGs プロミスジャパン理事
2022年 大阪経済大学中小企業経営研究所特別研究員

■書籍

2003年 『アメリカの論理』(新潮新書)
2005年 『1985年』(新潮新書)
2009年 『オバマは世界を救えるか』(新潮社)
2010年 『溜池通信・いかにもこれが経済』(日本経済新聞社)
2016年 『気づいたら先頭立っていた日本経済』(新潮社)

■受章

2014年 産経新聞「正論」新風賞

パネリスト



中尾 武彦 氏

みずほリサーチ & テクノロジー株式会社(理事長)
政策研究大学院大学(客員教授)
東京大学公共政策大学院(客員教授)

■略歴

1956年 兵庫県生まれ
1978年 東京大学 経済学部卒
1982年 カリフォルニア大学バークレー校経営学修士(MBA)
1978年 大蔵省入省
1984年 大阪国税局泉大津税務署長
1994年 国際通貨基金政策企画審議局審議役
1997年 大蔵省銀行局金融会社室長
1998年 同 国際局国際機構課長
2000年 同 主計局主計官(外務・経済産業・経済協力担当)
2002年 財務省国際局開発政策課長
2004年 同 国際局総務課長
2005年 在米国日本大使館公使
2007年 財務省国際局次長
2009年 同 国際局長
2011年 同 財務官
2013年 アジア開発銀行総裁
2020年 同 退任
2020年 みずほ総合研究所株式会社理事長
2021年 みずほリサーチ & テクノロジー株式会社理事長(現職)
2021年 第一生命保険株式会社取締役(社外)(現職)
2021年 政策研究大学院大学客員教授(アジア開発史)
2021年 東京大学公共政策大学院客員教授(国際経済政策)
2021年 日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク理事
2021年 三極委員会日本代表委員

■書籍

1989年 『国際租税制度概観』(日本租税研究協会)
1990年 『グローバル化と財政』(石弘光編、有斐閣)
2008年 『アメリカの経済政策』(中公新書)
2020年 『アジア経済はどう変わったか
- アジア開発銀行総裁日記』(中央公論新社)
2020年 "Asia's Journey to Prosperity:
Policy, Market, and Technology over 50 Years"
(アジア開発銀行編)
2022年 *The Rise of Asia: Perspectives and Beyond
- Memoir of the President of the Asian
Development Bank 2013-2020"
(アジア開発銀行)

パネリスト



兼原 信克 氏

元内閣官房副長官補 国家安全保障局次長
同志社大学(特別客員教授)

■略歴

1959年 山口県生まれ
1981年 東京大学 法学部 卒
1981年 外務省入省
2000年 同 総合外交政策局企画課長
2001年 同 北米局日米安全保障条約課長
2003年 アメリカ合衆国日本大使館 参事官(政務担当)
2005年 同 公使
2006年 外務省総合外交政策局総務課長
2008年 同 欧州局参事官
2010年 同 総合外交政策局参事官
2011年 大韓民国日本大使館 公使
2012年 内閣情報調査室次長
外務省国際法局長
内閣官房副長官補(外政担当)
2013年 兼 国家安全保障局次長
2019年 退官
2020年 同志社大学特別客員教授

■書籍

2011年 『戦略外交原論』(日本経済新聞社)
2020年 『歴史の教訓』(新潮新書)
2021年 『安全保障戦略』(日本経済新聞出版社)
『自衛隊最高幹部が語る令和の国防』(新潮新書)
『決定版 大東亜戦争(下)』(新潮新書)
『安全保障のリアル』(ビジネス社)
『日本の対中戦略』(php 研究所)
2022年 『国難に立ち向かう新国防論』(ビジネス社)
『自衛隊最高幹部が語る台湾有事』(新潮新書)
『核兵器について本音で話そう』(新潮新書)
『国際秩序』(下) キンシンジャー 著巻末解説
(日経新聞出版社)
2023年 『君たち、中国に勝てるのか』(産経新聞出版社)
『官邸官僚が本音で語る権力の使い方』(新潮新書)

■受章

2015年 フランス共和国政府 レジオン・ド
ヌール勲章(シュヴァリエ)

パネル討論(第1セッション)



問題提起

鈴木 一人 氏

東京大学公共政策大学院 教授
(公財)国際文化会館
地経学研究所長

安全保障を理解するための三つの軸

本日は数年ぶりに対面で実施する全国経済同友会セミナーにお招きいただき、トップバッターとして講演させていただくという役回りを頂戴しました。本日のモデレーターの吉崎様をはじめ、パネリストの中尾先生、兼原先生と、私などよりもはるかに経験の豊かな、立派な方々がいらっしやる前で、最初の問題提起をさせていただくことを大変光栄に思っております。

本日の第1セッションのテーマは「世界を取り巻く安全保障の現状と今後の国際秩序形成への課題」です。少子高齢化の問題やコロナ後の経済回復など、日本経済が抱えるさまざまな課題がある中、経済人として安全保障にどう向き合うかを取り上げたことは、大変な慧眼であると思います。今まさに世界の秩序が大きく変わる中で、安全保障が日本や世界に与える影響を理解し、今後の世界における日本経済の位置付けを考えることは、皆様がグローバルに事業を展開していく上で、大変重要な知見になるかと思えます。

私は昨年7月に地経学研究所というシンクタンクを立ち上げました。かつての地政学のように、地理的に規定された国家間の関係が、政治・外

交・軍事といった分野で決まっただけではなく、今や経済が安全保障において、極めて重要な意味を持つ時代に入ってきています。この組織はまさに国際安全保障の問題や、国際秩序の問題と経済とのつながりについて研究しており、本日は幾つかの軸に沿ってお話しさせていただきます。

まず、現代の安全保障を理解する上で、「三つの軸」があると考えています。

一つ目の軸がアメリカと中国との対立です。アメリカはこれまで世界の秩序を形成する側にあり、それに対してチャレンジしていく中国が台頭してきました。これらの関係が今後どうなるのか。アメリカの描く「民主主義国対権威主義国」という世界が今後生まれるのか、それとも中国が目指しているアメリカ中心ではない、多極的な、さまざまな国が主役になるような世界秩序に移行させるのか。これによって世界のこれからのルール、例えば自由貿易、世界貿易機関(WTO)のルールがどう変わることが決まる、非常に重要な対立軸にあると思っています。

二つ目の軸がウクライナ問題です。これまで世界秩序は、国連安保理常任理事国の5カ国が国際平和をきちんと守っていくことが前提にありました。しかし、常任理事国の1カ国であるロシアが、国際法を無視した形で、ルールに沿わない、まさにむき出しの暴力での戦争を起こしました。国際社会がアメリカの言う民主主義国対権威主義国、例えば西側諸国対中国・ロシアという図式になりました。一方で、この図式が核抑止力になり、ロシアは核兵器を使うかもしれないという恐怖が、お互いの行動を抑止する状況が起きています。

こうした民主主義国対権威主義国の構図が、最終的にロシアのウクライナ侵攻の結果、定着す

るのだろうか。それとも欧米の影響が弱まり、ロシアを支援する中国がその役割をより大きくしていくのだろうか。ロシアと中国は必ずしも一致しておらず、同盟関係でもありませんが、19世紀的な帝国になろうとしています。自らの領土を広げようとするロシアを中国が支援しながら、アメリカやヨーロッパではない、いわゆるグローバルサウスといわれる国々を取りまとめて、世界を新しい形に変えるきっかけにしてしまうのか。これについても考えていかなければならないと思います。

三つ目の軸が経済安全保障です。第二次世界大戦後、世界は政治と経済を分離してきました。GATTやWTOという自由貿易の枠組みがあり、関税を下げ、規制を緩和し、どこに投資をしても、誰と取引をしても、きちんと契約が履行されるような世界が出来上がり、グローバル化、つまり世界の市場が一つになっていくことが期待されていました。規制緩和や関税を低くするといった政治が経済に介入しない政経分離の構図だったわけです。

ところが、今や政治と経済は融合しています。経済を国家の戦略的目的を実現するための武器にする。例えば経済制裁やアメリカが行っている半導体の対中輸出規制、中国が永久磁石の輸出を止めること、全てを政治目的のための手段にする、いわば「経済の武器化」が進んでいます。これまでのように敵対的な国家間、つまり中国のような国との間でも自由な経済が可能であった時代が、だんだんと終わりに近づいてきています。そのような中で、安全保障秩序、国際秩序がどのように変わっていくかを考えていかなければなりません。

米中对立の激化

この三つについて少し詳しく説明します。米中

対立の激化に関しては、一つはアメリカの対中半導体輸出規制の強化が大きな話題になっています。昨年10月7日にアメリカが発表し、数カ月の交渉の後、日本やオランダもアメリカの要請を受けて半導体の輸出規制に協力することになりました。この大きな背景は、国際政治学でいう「トゥキディデスの罠」です。これは覇権を持っている国に対して挑戦をしてくる国がある場合、大概が「戦争」で終わるということです。

かつて覇権を持っていたスペインに対してイギリスが挑戦しました。「覇権交代」にはさまざまあり、歴史の中で覇権交代が唯一戦争によって実現しなかったのはイギリスとアメリカの関係です。しかし、これも第一次、第二次世界大戦という戦争が挟まって覇権交代が起きています。

こうした戦争に至る誘惑はありますが、中国とアメリカは双方とも核兵器があるために抑止の関係にあり、即座に中国とアメリカが戦争になることは恐らくないと思います。しかし対立が激化すると、軍事的対立や戦争よりも、経済の分野における国家間対立が非常に激しくなります。それが今回、「対中半導体輸出規制」という形で出てきたように思います。

半導体、特に先端半導体を中国が握ると、中国の軍事的な能力が高まります。アメリカは中国の半導体へのアクセスを止めるために、輸出規制をするわけです。とりわけアメリカがコントロールできない日本独自の技術に基づいて作った半導体製造装置が中国に渡ってしまうと、中国は先端半導体を作り、軍事的な能力を強化できてしまうため、日本にも輸出を止めることを要請しました。

ここでのポイントは、アメリカや西側諸国が中国に対して優位性を持っている技術の中に半導体があるということです。ただ、実際には、中国が優れている分野も多くあります。例えば、レアアースです。これには日本も中国へ依存しており、

他にも電気自動車のバッテリー、医薬品の原薬、有効成分なども中国への依存度が非常に高い分野です。アメリカや西側諸国が中国に依存せず、むしろ中国が西側諸国に依存しているというのが半導体であり、アメリカが優位性を保つために対中半導体輸出規制を行う理由です。中国の成長を阻止しつつ、日本を含む西側諸国での半導体開発に協力し、中国と西側諸国の差を広げていくことが目的なのです。一部の日本企業にとっては非常に苦しい選択でしたが、中国市場を諦める、少なくとも一部の製品については諦めざるを得ない状況を受け入れました。

もう一つ米中対立の火種になっているのが、台湾情勢を巡る問題です。当研究所にも、台湾有事が実際に起こる可能性や、もし起こった場合のシナリオについて多くの問い合わせを受けています。この問題については、私を含めて誰も確実な答えを持っていないでしょう。未来に何が起こるかは分かりませんし、起こらない可能性もあります。しかし、備える必要がある状況ではあります。一つ確実なことは、習近平体制が3期目に入り、軍事、警察、インテリジェンスの人材をより強化しているという点です。習近平体制の主な目標は、台湾との統一を実現するか、台湾との関係を中国にとってより都合の良いものにする事です。

中国は近年、外交面で非常に自信を持ち、昨年にはインドネシアで行われたG20やサウジアラビアとイランの間を仲介するなど、他国との関係に積極的に関与しています。自国の利益だけでなく、他国の味方を増やすことに注力する動きが見られます。習近平体制の描く中国の外交は、自分たちが世界の一つの軸になり、アメリカの影響を排除していくことを目指しています。その一環として、台湾の併合を平和的な手段を優先しつつも、場合によっては軍事的手段も使う可能性を示すことで、台湾を自分たちのコントロール下に置きたいとしているように見受けられます。

米中対立が激化する中で、日本は米中の板挟みになっているとよく言われますが、日本には「経済」と「安保」のバランスを取る重要な課題があります。中国との取引が非常に多く、中国は日本の最大の貿易相手国です。そのため、全ての経済関係を切り捨てることは現実的には不可能です。しかし、先端半導体のように安全保障に関わる要素、中国の軍事力に関連するものについては制限しなければなりません。一方で、それ以外の領域では原則として自由貿易を基本としているのが現状です。

ロシアのウクライナ侵攻と欧米

ウクライナ侵攻に関しては、ロシアとウクライナの戦争が長期化しており、勝者のない戦争になることが明らかです。ウクライナはロシアが撤退するまで戦い続けるでしょうし、ロシアはプーチン体制の存続に成果を上げなければならないため、攻め続けるでしょう。戦争終結の見込みはなく、長期化が続いています。

戦争は人々がどれだけ戦い続ける意思があるかで決まってくるため、その意思をどうくじいていくか、それがまさにこの制裁なわけです。しかし、現在の制裁の効果は限定的です。日本やヨーロッパはロシアから資源を購入しており、中国やインドもロシアから石油を購入し続けています。ロシアは常に外貨を得る手段を持っているため、金融制裁だけでは即座に困難な状況には陥りません。制裁はロシアにとって決定打とはなりません。

もう一つ、本日の日本経済新聞1面に、ハイテク製品の制裁にもいろいろな抜け穴があるという記事が出ていました。ロシアの制裁に参加しているのは38カ国で、世界に200カ国近くあるとすると、抜け穴どころか、ロシアから見れば、大通りの真ん中に置いてある石程度の障害でしか

ありません。

ただ、ハイテク製品分野ではアメリカや西側諸国が非常に強く、ロシアが軍事的に必要とする半導体へのアクセスは苦しくなっている状況です。新聞記事には、半導体の区別について、先端か汎用性のあるものかなどの記載はありませんでしたが、今、制裁で対象となっているのは軍事転用可能な先端の半導体です。それ以外の半導体がロシアに流れることが、即座にロシアへの制裁を破ることにはなりません。

いずれにしても、ロシアのウクライナ戦争はしばらく続き、今後、ロシアは疲弊していきます。ウクライナには復興需要が生まれますが、その間、エネルギー価格は高騰し、エネルギー安全保障が大きな課題となります。ヨーロッパは、今まさにロシア依存を減らすために、グリーントランスフォーメーションを進めています。日本も自律的に再生可能エネルギーを増やす必要があり、同時に、原子力の問題にも検討しなければならない状況にあるかと思えます。

戦後国際秩序の終焉か

現代世界における戦後国際秩序の今後について考えておかなければならないことが3点あります。今起きていること、この2023年は恐らく、第二次世界大戦後に起きていた、ないしはその後にわれわれが常識だと思ってきた世界が変わる年だと考えていいと思います。

まず一つ目が、ロシアのウクライナ侵攻によって、世界が国連を中心としている、また国家間の領土紛争は法律によって解決される、という基本的な前提が崩れ、武力によって侵攻することが可能であることが明らかになりました。ある種の国際法に基づく秩序が限界に近づいており、少しずつ国際秩序に対する不信感が広がっている状況です。

二つ目が、WTOを中心とした自由貿易体制が将来的にどのような展望を持つかという点です。これまでWTOは世界の貿易の基礎として機能してきましたが、現在、中国、ロシア、そしてアメリカなどが各々自国の目的に合わせて保護主義的な政策を積極的に取っています。例えば、アメリカはBuy American法や通商拡大法232条、安全保障に基づく追加関税など、国内産業を保護するための政策を推進しています。一方、中国も戦略的に輸出を制限するだけでなく、政治的な理由からオーストラリアのワインや農産物、鉄鉱石を買い控えたり、リトアニアの製品を含むドイツ製品を買い控えたりするなど、WTOのルールに反する措置を取ることがあります。こうした動きから、今後の自由貿易体制が非常に不安定な状態にあると言えます。

三つ目は、第二次世界大戦後、核兵器の使用を避けるという世界秩序の下で、ロシアが核を使うと脅して戦争を進行させようとしていることです。北朝鮮は、今朝もミサイルを発射しましたが、核兵器とミサイルの開発を加速させています。

現在は過渡期であり、これまでの常識が通用しない時期にきています。特に経済界においては、自由貿易や通商、経済安全保障の分野が大きく変化していることが明らかです。この全国経済同友会セミナーでも安全保障がテーマになっているということは、まさに戦後国際秩序全体が揺らいでいるということの証拠なのだろうと思っています。

変動する国際秩序における事業戦略

最後に、このような国際秩序の中で事業戦略をどう立てていけばいいのか。一つは、国際秩序が変動する中で、安全保障に関わる事項は極めて限定的であると理解することが重要です。例えばTシャツや靴、玩具といった、安全保障上の問

題を考慮せずに自由に貿易すべき物品もあり、このような認識はおそらく変わっていません。

アメリカのジェイク・サリバン大統領補佐官が、狭い範囲での戦略的物資はハイフェンスで守るべきである、ということを書いており、これが経済安全保障の鍵になります。制限はできるだけ小さな範囲で、かつ、高いフェンスで保護することが重要です。

もう一つは、経済インテリジェンスの重要性です。これまでは取引先の基本的な情報や通関手続きが分かれば取引が成立していました。そういう時代は終わり、これからは相手国の取引先やリスク、国際社会での行動を分析する能力が必要です。兼原さんがまさにそのプロなわけですが、経済インテリジェンスを持つことが、今後の世界で事業を行う上での生存に必要な要素となるでしょう。

経済界の方々に考えてほしいのは、経済安全保障の時代はチャンスでもあるということです。価格競争力が市場で決定的な役割を果たしていた時代が長く続いたわけですが、これからは信頼性や安心感が重要です。信頼できる国や企業との取引が重要視され、製品やサービスの付加価値になっていく時代になると思います。

これまでの安全保障と経済の関係は主にコンプライアンスの問題でした。例えば輸出管理の世界でいえば外為法の輸出管理令に別表というものがありますが、政府が法律で決めた星取表のような該当・非該当が分かっていたら良いわけです。コンプライアンスの問題として輸出管理ができていれば、安全保障は問題ないという時代でした。

しかしこれからは、取引する国や企業について、経営者自身がリスク判断を行う必要があります。新しい経営の在り方やグローバルなリスク、取引に伴うリスクを自ら判断する、まさにコンプライアンスからリスク判断へと、安全保障の問題

は変わってきているということが重要なポイントになります。

パネル討論(第1セッション)

世界を取り巻く安全保障の現状と今後の国際秩序形成への課題



モデレーター
吉崎 達彦氏
(株) 双日総合研究所
チーフエコノミスト

吉崎 本日、とても素晴らしいパネリストを迎えてモデレーターを務めさせていただくことをとても名誉に感じています。

1年前の全国経済同友会セミナーは、ウクライナ戦争が勃発した直後の開催でした。そのパネルディスカッションでも私がモデレーターを務めさせていただきました。当時は戦争の行方や、ロシアに対する金融制裁、サハラ以南2の対応、日産自動車のロシア工場の動向など、非常に切迫した話題でした。しかしその後1年が経過し、当時は確かにエキサイティングな議論でしたが、今となっては常識になっていることばかりです。

あらためて企業と安全保障の問題を考えると、鈴木先生のプレゼンテーションにありましたとおり、米中対立、半導体の輸出規制、台湾有事の際における対応など、非常に幅が広がっています。本日はなるべくこの幅広いテーマに長い時間軸を取り、さらに全国から参加いただいている会員の皆様へ、何かヒントになるような話ができればということを考えています。

それでは二人のパネリストをご紹介しますと思います。まず、中尾先生は、元財務官、元アジア開発銀行総裁で、私もいつも教わるのが非常に多いため、本日はアジア、金融、あるいは日中

関係のことを思う存分、そしてここを一番伝えたい、ということをお話させていただきたいと思います。中尾先生、よろしくお願いします。



パネリスト
中尾 武彦氏

みずほリサーチ&テクノロジーズ(株)
理事長
政策研究大学院大学客員教授
東京大学公共政策大学院客員教授

経済と政治が分離できなくなっている

中尾 少し私の経験に触れます。私は財務省で国際畑が長く、その過程で1ドル75円まで円高が進んだときに大規模な為替介入を行いました。14兆円で1,700億ドル程度買いましたが、今はだいぶ円が安くなったことで、大きな未実現の利益を生んでいます。今、1ドル135円で売れば23兆円にもなります。その後、リーマン危機があり、G7やG20で、銀行の機能をどう規制していくのか、リスクテイクがひど過ぎるなどの議論を随分いたしました。最近またシリコンバレー銀行やクレディ・スイスの問題が起きていますが、本日この点は触れません。

2013年から2020年までは、アジア開発銀行(ADB)の総裁を務めました。1966年に設立された銀行で、貧困削減を目的に活動をしています。アジアの途上国のインフラ整備への融資をはじめ、最近では気候変動やジェンダー関連の事業にも融資しています。3,500人ほどの職員のうち、総合職が1,300人ぐらいで、そのうち40%

程度が女性です。

中国が設立したアジアインフラ投資銀行（2016年活動開始）との関係をどうしていくのかということが随分テーマになりました。中国も豊かになり、そういう機関を作りたいということは理解できます。しかし、中国が一方的にいわば「この指止まれ」と言うのに対して、ヨーロッパやオーストラリア、カナダは入りましたが、日本とアメリカは参加しませんでした。あえて入る必要はなかったと思っています。

1966年に発足したADBには、1986年までは台湾は中華民国の名前で加盟していました。その後、国連で中国の代表が台湾から中華人民共和国に変わり、台湾は国連やIMF、世界銀行から脱退することになりましたが、ADBでは1986年に中国が加盟した際も、台湾はタイペイ・チャイナという名前で残すことにしました。当時の藤岡真佐夫総裁が中国との交渉を経てそのように導いた大きな成果です。ADBは、IMFや世界銀行、国連とは異なり、非常にプラグマティックというか、現実主義的な対応をしたわけです。ADBはアジアの一体性を象徴するような機関であり、東南アジア諸国、インドやスリランカ、ネパール、パキスタン、太平洋諸国、そしてソ連崩壊後は中央アジア諸国も参加しています。

そこで働き、いろいろなことを考えてきました。私はもともと経済が専門ですが、最近では安全保障、経済安全保障の重要性が高まり、鈴木先生や兼原先生とお会いする機会が多いように思います。先ほどお話があったように、経済と政治というのは分離できません。特に国際情勢を踏まえて考えないとならず、企業経営者にとってもそれが非常に大きなリスクであり、重要なポイントではないかと思います。

3点ほど述べたいと思います。一つ目はグローバル化がどれだけアジアの発展を助けてきたか、二つ目はグローバル化がどのよ

うに修正されるのか、三つ目はこのような中で日本の立ち位置について、お話しします。

グローバル化がアジアの発展を助けた

中尾 グローバル化の成果という点では、戦後のWTOという貿易の体制と、IMFという国際通貨システムがあります。後者について言うと、ドルを基軸に、それを制限なく使えるようにする。実は資本取引は制限されていたわけですが、支払いを制限されてしまうと貿易ができないため、経常的取引、特に財、サービスの貿易についてのドルの支払いに関する制限をなくすということです。

加えて、世界銀行やアジア開発銀行が途上国を支援するという体制ができて、この下でグローバル化が発展してきたのですが、1971年にブレトン・ウッズ体制が崩壊して変動相場制になりました。それまでは固定相場を維持するために、資金の移動はむしろ抑えて貿易だけをきちんとやりましようとしたのですが、変動相場制度では資金が自由に動くことはむしろ促進されるようになり、金融活動が活発になりました。国境を越えた盛んな資金移動が発展を非常に助けたわけですが、同時に時には大きな危機を生むようになりました。

縄文時代や弥生時代から、発展の基礎は貿易や交易です。自分の村だけで何かを作っても発展はしません。お互いに競争力のあるものを取引することを縄文時代からやっているわけです。

アジアも劇的に発展しました。1960年にアジアの途上国が世界のGDPに占める割合は4%でしたが、今では30%近くになっています。ちなみに日本は6~7%だったのが一度15%になって、今は人口の相対的な小ささ、成長率の停滞、円安もあって5%を切っています。いろいろな統計

の取り方がありますが、いずれにしてもアジアの途上国は大きな成長を遂げ、1960年ごろに「発展の見込みはない、日本は例外だ」といわれていた状況から脱しています。

それはなぜかと考えると、基本的に発展の基礎である民間の活動、市場、貿易を大事にして、直接投資も積極的に受け入れたからです。中国も1978年に改革開放を始め、急速に発展しました。技術を取り入れ、日本からの援助も取り入れ（円借款）、直接投資を各国から引き受け、輸出入を盛んにしました。

中国ほど社会主義国とは言い切れないインドやインドネシアも、社会主義の影響は強く、反植民地主義で、「輸入代替」の政策、つまり外国からの輸入に頼らずに、重化学工業品も自分たちの生産に代える、という考えが強かったのですが、それはあまりにも非効率でうまくいかなくなりました。

中国やベトナムも含め、大転換して、結局はグローバル化で、自分が得意なものを作って不得意なものを輸入することによって、アジアは力強く発展しました。1990年の統計では、中国のGDPは日本の8分の1であったのに対し、今や日本の4倍の規模になりました。アジアの発展の背景には、割と平和が保たれていた、つまり、ベトナム戦争やカンボジアの紛争はありましたが、全体として見ると貿易を阻害するような対立は避けられてきたこともありました。

ソ連とアメリカの関係も最後は戦争なしに終わったわけです。これは核兵器による抑止が効いたということと、ソ連の中央計画経済というシステムがうまくいかなかったことが背景にあります。

単純に何かを作るだけならよいのですが、全て官僚が決めるような中央計画経済の下では、良いものを作る、そして革新をすることには全くなりません。さらに所有権がないとみんな働かない

のです。そのような経験を踏まえ、グローバル化、市場化が、発展の基軸になってきたわけです。

その中で特にプラザ合意があった1985年以降の日本の直接投資は、アジアのサプライチェーンを構築するために、非常に大きな役割を果たしました。アジアにおけるサプライチェーン、グローバルバリューチェーンは、実は日本の直接投資の影響が非常に大きく、圧倒的な経済力をアジアで持っていたわけです。これが最初のグローバル化の成果、アジアの発展です。

グローバル化の修正と日本の立ち位置

中尾 二つ目はグローバル化の修正の話です。今、米中対立やウクライナとロシアの問題が起きてグローバル化に大きなチャレンジを与えています。それ以前から、グローバル化には「行き過ぎ」があるのではないかという議論が行われていました。

技術や教育、お金がある人は、グローバル化で得をします。より広い市場を相手にできるからです。例えば大学の先生でも高名な教授は世界中を相手にできます。エリートは得をしますが、特に先進国における工場や炭鉱の労働者は、途上国の労働者と競争するため、給料が下がるあるいは失業してしまいます。所得の分断を非常に大きくするという事です。

社会主義が弱く自由主義が強くなる政治的な潮流もあって、不平等の修正機能も弱くなりました。グローバル化への不満はもともとたまっていたと言わざるを得ないところに、米中の対立、そしてウクライナの戦争が起きました。

中国に関しては、私は財務官時代に10回ほど中国を訪問し、人民元と円の直接取引などの金融協力などの協力を随分と進めました。アジア開発銀行の時代も16回ほど訪問し、李克強首相を

はじめ、財務大臣や中央銀行総裁などと毎回お会いして、議論を重ねてきました。その中でも世界の情勢に詳しく高い専門性を持つ中国人は友好的であり、議論も盛り上がりました。

ただ、その後、国力増大とともに、海軍力、技術力、経済力でアメリカに対抗しようとする動きが見られるようになりました。中国からすれば「俺たちはこれだけ大きな国になったのだから、自分たちの海域を自分たちで守るのは当然だ」と思っているかもしれませんが、他の国からすれば自分たちのすぐ近くの海岸線までを領海だと言う中国は、大きな脅威なわけです。

ドイツがイギリスに対抗するようになったのも、もともとイギリスは、王室の姻戚関係もあって、フランスよりドイツと仲が良かったのですが、ドイツ皇帝のヴィルヘルムが海軍も強化しようと言った20世紀初め頃から、関係が悪化してきました。中国も同じようなことをしているのです。

貿易問題に関して中国は、アメリカこそが安全保障を理由に貿易面で数多くのWTO違反をやっている、と思っています。国際政治の面でも、国連の安全保障理事会の合意なしに各国に軍事介入しているのは、むしろアメリカだと考えています。通貨体制についても、金融制裁を活用して、ドルを使えなくしているアメリカこそが、国際秩序を破壊しているのだと言っています。自分たちはグローバルサウスの代表として、むしろ途上国の代表として頑張っているのに、いじめられているという感じを持っているのです。

中国の高官たちにも申し上げたことですが、自分たち(中国)が挑発している部分があるのは事実です。1930年代、日本が海外にテリトリーを増やすなどで挑発して、結局はアメリカや中国を敵に回してしまったようなことを、今、中国がやっているのではないかとことです。

私がある非常に高いレベルの高官に「申し訳ないのだけど、中国は1930年代の日本に似てき

ているのではないか。自分たちが説明していることと外から見えている中国は全然違う。中国は既に途上国ではなく覇権国ではないか」と言ったら、その高官は「中国は日本ほどばかじゃありません」と言ったのです。私はそれを日本への侮辱と思わず「ぜひばかなことはやめてください」という気持ちでした。日本は、無謀な戦争に突入して、結局全てを失ったわけです。そのような拡張主義は、自国のためにも世界のためにもやめてほしいと強く願っています。

最後に日本の立ち位置について述べます。昨日、福岡に行き、非常に活気があると感じました。戦前から九州は、長崎と上海の航路もあり、アジアとのつながりが強い地域です。現実の安全保障環境に適応して政策を修正することも必要でしょうが、やはり平和を維持して、貿易を大事にして、お互いに発展していくことを目指すべきです。

年内に日本は1人当たりGDPを韓国や台湾に抜かれるかもしれませんが、為替も安く、安心・安全で、物価が安いと、留学生も多く来日し、日本に住みたい人が増えています。このようなチャンスを生かすことです。

日本は良いものを作っているにもかかわらず、安価で売っています。良いものは高く売らないと駄目だと強く思います。GDPを労働投入で割ったものが生産性です。生産性が低いからGDPが低いのではなく、高く売れていないから生産性が低く見えるのです。

ブランドなど良いものを高く売る努力と知的所有権の維持などが必要です。また、高く売れるものを作ることを考えていくべきであり、そういうポテンシャルを日本は持っていると思います。

吉崎 グローバリゼーションの成功のあと、それが修正されている時代があって、それがとうとう危うくなってきています。

私はこの1年間で何が一番ショックだったかという、去年12月に決まった防衛3文書の国家安全保障戦略の冒頭の一文に、「グローバル化と相互依存によって平和と繁栄が保障されないことが明らかになった」と書かれていたことです。

私は1980年代に総合商社に入り、商社というのは金もうけなのだけど、平和と繁栄のためにやっているのだ、ビジネスは平和に役立つのだと思っていたことが何か否定されたような気持ちになり、大変なショックを受けました。その答えを今もずっと探しているわけです。

続いて二人目のパネリストをご紹介します。兼原先生には長い間ご指導いただいておりますが、素晴らしい戦略家で、オリジナルな発想や言葉にいつも感銘を受けています。本日はオリジナルな提案を楽しみにしています。兼原先生、よろしくお願いします。

戦場を支える半導体産業

兼原 経済と安全保障のうち、私はどちらかというと安全保障の方が専門です。経済と安全保障の関係というのは、例えば花壇と花の関係で、日本という大輪の花が咲いているのはやはり日本



パネリスト

兼原 信克 氏

元内閣官房副長官補・
国家安全保障局次長
同志社大学特別客員教授

の安全が保障されているからであり、中台戦争が始まると、直近の日本は恐らく甚だしい損害を受けます。政府としては数百兆円の財政出動をし

て、倒産した企業の支援や、壊れたダム等のインフラ補修をする必要性に迫られます。

もう一つ例えると、グローバル化は、モノやお金が流れていく全身の「血管」です。毛細血管から大動脈まで、いろいろな血管があります。これに対して、安全保障は「骨」です。骨がなければそもそも体が支えられません。どちらも同じ大切な人間の活動ですから、両方、同時に見ておく必要があります。人間の住む世界は一つです。経済と安全保障という二つの世界があるわけではありません。

冷戦が終わり、しばらくの間、グローバル化一本で、マーケットが人類を幸福にする、と信じてこられたこと自体が幸せだったのだと思います。

今、国際情勢は激動しています。ロシアがウクライナに攻め込みました。もし中国と台湾が戦争となれば、日本の繁栄の土台が揺らぎます。日本の安全保障と、それが経済に与える影響をもう一度よく吟味しなければなりません。

本日は安全保障の面から、激変している最近の戦争の現場についてお話をしたいと思います。戦争は根性では勝てません。技術で勝つわけです。私の一番のショックは1990年の湾岸戦争で、アメリカが宇宙衛星の画像やGPSを活用して、一瞬でサダム・フセインのイラク軍を倒したことでした。

2014年のクリミア戦争では、プーチンがあっという間にクリミアを取りました。これはサイバー軍が大変な活躍をしたわけです。

2022年のトルコとロシアの代理戦争といわれるアルメニア対アゼルバイジャンの戦争では、従来であれば大概トルコが押すアゼルバイジャン側が負けるのですが、2022年はアゼルバイジャンが勝ちました。なぜかというトルコ製のドローンを多用したからです。ロシアから入ってきた戦車軍団がドローンにより撃退されました。

この三つの戦争の勝利共通要因は情報処理です。既に破壊力から情報処理によるスピードと精密性へと、戦場で求められる能力が変わってきているのです。今の戦争では、ダム放水のように情報が入ってきます。これを人間が読むと1億年かかりますが、スパコンで一瞬にして処理するわけです。

最近の司令官は戦場で何をやっているかというスクリーンを見ているだけなのです。スクリーンに敵の位置、自分の軍隊の場所、敵が持っている兵器などが全部映し出され、自分の部隊の配置や補給や兵站も、常時完全に把握できます。司令官がボタンを押すとミサイルが発射されて敵を殲滅する、これが最近の戦場です。これを支えているのが情報処理技術であり、先進コンピューティングであり、その基盤が半導体です。

半導体が7ナノ以下になると軍事転用されますが、最近のアメリカの厳しい半導体規制措置で、中国が参入することはできなくなったと言われています。中国が自力で上がってくる分はやむを得ませんが、「まねをさせるな、買わせるな、盗ませるな」というのが最近のアメリカの方針です。

2022年10月以来、半導体に関して、かなり厳しい規制が始まっており、日本の半導体最先端企業は選択を迫られています。オランダにも露光装置で非常に優秀な企業がありますが、日本企業と同じような状況であると思います。

もう一つ、今の半導体は中韓台のファウンドリと呼ばれる受託企業が支えており、日本のように上流から下流までの一貫生産体制はありません。半導体の設計図や半導体を作る機械は先進国の日米蘭英ですが、半導体本体の製造は下請けの台湾TSMC、韓国のサムソンSK、中国のファーウェイです。

この三つが世界のほとんどの半導体を製造しており、最先端半導体のほとんどは台湾のTSMCが作っています。これが中台戦争になると

中台からの半導体輸出が全部止まるため、アメリカのアリゾナやドイツにTSMCが進出しています。熊本でもTSMCの工場誘致が始まりました。

防衛産業の再編戦略を

兼原 経済産業省は最先端の半導体分野に進出するため、ラピダスの国産に向けて動いています。これは安全保障の観点から産業政策に大量の資金を投入する、戦後初めての試みです。

アメリカにはチップス法やインフレ抑制法があり、これらには最後に政策目的として国家安全保障が挙げられています。これは何を意味するかというと、科学技術の発展自体が安全保障の基盤であり、マーケットがない最先端技術の開発には、安全保障目的で政府が巨額の援助を惜しまないということです。

年間10兆円ほどの米国防省の科学技術予算の多くは学会・企業に投資されます。日本政府の科学技術予算は4兆円であり、ほぼ学会に回ります。学会は戦後の平和主義が根強くあるため、防衛には協力しないとかたくなな姿勢を示してきました。2022年度では、防衛省(軍事)には、たったの1,600億円程度しか回してこないのです。

アメリカは最先端技術開発には、多額の国防省の資金が学会・企業に流れ、企業の研究開発リスクを低減し、また、スペックダウンしてスピノフし、民生品を売ることが許されます。そこで稼いだお金で、さらに技術が磨かれます。その上澄みをまた、国防省が吸い上げていきます。このエコシステムがあるから、アメリカは強いのです。モデルナやアップルのような企業が誕生する背景にはこの仕組みがありますが、日本にはないため競争力が低下し続けるのです。

今後、日本は、最先端技術の研究開発を、安全保障の目的で、国家主導で取り組む必要があります。最先端分野にはマーケットが形成されてい

ません。だからこそ、政府が民間企業に毎年1兆～2兆円を委託し、研究開発を行うことが必要です。

民間企業の民生部門には優れた技術者がたくさんおられます。政府と民間企業が協力して、新たな技術を生み、新たな産業を創出して市場に進出していくことを期待しています。

産業空洞化が進む日本に、最後まで国の力で残すべきは防衛産業です。最終的には日本の防衛に貢献するからという理由で、科学技術全般の最先端分野に、官民を挙げて幅広く踏み込んでいかないと、日本はこのまま永遠に競争力を失ってしまう可能性があると思います。

岸田首相がGDPの2%まで防衛費を上げるという大英断をされました。安倍前首相は2回にわたり消費税を上げました。5%から8%、10%です。1%上げると2兆円の税収が増えるため、10兆円の税収を確保できます。同時に、安倍前首相は、在任期間の8年間で1兆円の防衛費増加を実現しました。これに対して、岸田首相は5年間で5兆円、防衛費を増額する計画です。

これは何を意味するかというと、世界では今、アメリカ、中国、ロシア、インド、サウジ、日本、イギリス、フランスが軍事費のランキングに上がりますが、日本がGDP2%になると第3位となり、アメリカ、中国、日本の順になるわけです。

防衛費の増加によって、鉄砲の弾や自衛隊の給料を上げることも必要ですが、産業に投資することも重要です。防衛省が防衛装備開発のために、先端科学技術全般の発展を目指してさまざまな研究を支援する、民間企業は、最高度の先端技術をスピノフさせて、市場に製品を生み出すといった仕組みが大切です。

防衛産業は、戦後、必死になって生き延びてきました。重工業や電機産業など、電気通信産業の片隅でひっそりと活動してきたわけです。40年前、当時の中曽根首相が安全保障会議を設立し

た時、防衛産業再編戦略をその任務として法定しました。残念なことに、防衛省の予算不足により、防衛産業再編は実現につながりませんでした。

今度は岸田政権下で、潤沢に防衛予算が付くため、防衛産業の再編戦略を立て、日本の防衛産業が大産業として復活することを望んでいます。恐らく現在の形のままで難しいですから、ジャパン・ディフェンス・ユナイテッド、ニッポン・ディフェンス・ユナイテッドの2社に再編成し、ロッキード・マーチンやノースロップ・グラマンのような2大軍需工場に切り替えていく時代に来ているのではないかと思います。戦場での修理の需要を考えると、自衛隊の工場(直属の軍需工場)も併せて復活する必要があります。

吉崎 経済安全保障というと制限が多いため、企業側から提案することは難しいと考えていましたが、兼原先生の提案は、どうすれば技術を伸ばし、新しい産業として発展させられるかという、実は、安全保障は今がチャンスである、という内容であったと思います。



パネリスト
鈴木 一人 氏

東京大学公共政策大学院 教授
(公財)国際文化会館
地経学研究所長

ナショナリズムへの警戒感

鈴木 グローバル化の「行き過ぎ」によって生まれるさまざまな問題が、今の安全保障に大きく影響していると思います。例えば、グローバル化

が進むと、豊かな人はより豊かになり、貧しい人との間に貧富の格差が生まれます。国内の格差が広がることを、政府は何とか解消しなければなりません。統治をする側とすれば、国内にそういった不満や分断があると非常に都合が悪いため、これを一つにしていこうとします。国を一つにするときに最も手っ取り早いのは、外敵を作ってナショナリズムを喚起することです。

今、多くの国でそういうことが起き、いわゆるポピュリズムのような権威主義的なリーダーが出てきています。今の民主主義国であっても、例えばアメリカのトランプ前大統領によるアメリカファースト、Make America Great Againというナショナリズムに訴えるような主張もありました。

貧富の格差がより深刻になっているのが中国です。中国はもともと権威主義的な体制であるのに加えて、最近若い人たちが「国潮」といって、例えば漢字のファッション、要するにセーターに漢字が書いてあるとかっこいい、戦狼外交や戦狼映画など、ナショナリズムを喚起するような文化がますます強まっています。

ナショナリズムが高まれば、かつての1930～40年代の雰囲気はまた戻ってくるという怖さがある。グローバル化が引き起こす安全保障上の脅威が目に見えるわけではありませんが、次第にそのような空気感が広がることについて警戒しなければならないと感じました。

先ほどの兼原先生のお話は非常に多岐にわたっています。今、ウクライナでは19世紀のような、塹壕を掘る、戦車が弾を撃って町を消滅させるといったことが起きています。あれだけの力の差があるロシアとウクライナが対等に戦えているのは、実際にその裏で、まさにアメリカを含めたウクライナを支援している側が持っている情報処理能力、その情報を集めてくるためのドローンやさまざまなセンサーといったものの総合的な力

があるためです。

つまり、戦争は単に戦車の数やどれだけ弾を撃てば勝てるということではなく、統合的なシステムの勝負になってきています。そのシステムを管理しているのが半導体であり、電子部品、コンピューターです。

まさに日本が得意とする分野で、電子部品や工作機械などの今までは戦争に関わらなかった商材・製品が、実は戦争に大きく貢献し得るものになっています。もちろん戦争に使われるものもあれば、民生品として使われるものも大いにあるわけです。

民間企業が通常の商売をしているつもりが、そうではなくなってしまった時代が今もうやって来ている。リスクが経営の中に紛れ込む時代であることを意識しなければならないお話でした。

民主主義が重大なチャレンジを受けている

中尾 鈴木先生のお話をフォローします。グローバル化が非常に大きなメリットを及ぼしたことは確かです。

現在、われわれが食べている物は、江戸時代にはほとんどなかったものばかりです。グローバル化は文化や食生活をはじめ、あらゆるものを豊かにしました。貿易を通じて比較優位で競争力のあるものを作り、それを交易することは経済発展の最も重要な前提です。

しかし今、安全保障や技術競争の面での問題が重要性を増しています。経済安全保障についていえば、例えばコロナや災害があると急に止まってしまうため、備えることが必要だと分かってきました。

また、例えば人権の問題について、最近、経済産業省もガイドラインを出していますが、これに引っかけると国際的にレピュテーション、信頼を失い取引できなくなることがあるわけです。特に

技術や安全保障の観点からの国の関与は明確で、さまざまな制限が加わってきています。企業にとっては、考えなければいけないことが増えてきて大変です。

同時に、非常に懸念しているのは、格差の問題と民主主義そのものへの影響です。先進国では、先ほど述べたように工場や炭鉱で働いている人は損をしているわけです。では途上国はどうかというと、資本が流入し、技術力が高まるために全体的に豊かになっています。しかし、貧しい人の所得は増えているものの、一部の外国との関係がある人、語学が堪能な人、高い教育を受けている人は、これまでも増して著しく高い所得を得るため、インドやインドネシアやタイなど、あらゆる国々で格差が広がっているのが現状です。

さまざまな意見があると思いますが、金融危機に直面すれば、最後は税金や中央銀行によって、国が助けるしかありません。国の機能は非常に重要であるにもかかわらず、国が制御できない問題が増えてきていることが、グローバル化における非常に大きな問題です。

課税や社会保障をしっかりと見直し、所得を再分配することが必要ですが、企業や富裕層は課税から逃げることもできてしまいます。格差が広がっていることから、グローバル化の中で民主主義そのものが重大なチャレンジを受けていると考えています。

ソーシャルメディアにより既存のメディアが弱体化し、そして官僚や政治家になりたいという人も減っています。このような現象をよく分析して対策をとらないと、民主主義が弱くなっていきます。

アメリカも同様です。戦後の世界秩序は、パクス・アメリカーナで、軍事力も含めてアメリカが世界をリードし、自由主義的な体制を支えてきたことが大きいのですが、今、そのアメリカでトランプ氏をはじめとする極端な人が出てきて、社会に分

断が起きています。

所得、資産、教育などの格差から社会の分断が固定化すると、政治も不安定になります。その結果、中国をはじめ各国で「アメリカのような国にはなりたくない」ということになります。リベラルなオーダー、つまり自由主義的な市場機能に基づく経済、デモクラシーや基本的な人権に基づく政治、国際的な安全保障、体制間競争の問題を、もう一度考えないといけない状況になってきているのです。

もっとも、グローバル化の良い面ももちろん伸ばしていく必要があります。観光や留学生を含めて、人的な交流は進んでおり、相互の理解を助けています。例えば学校にたくさん来ている中国の留学生などとの交流により、日本の若者は上の世代に比べて、中国に対して良い印象を持っている人が多くいます。

吉崎 グローバル化が今後どのように展開するかが、本日の非常に重要なテーマかと思います。この先、今のグローバルな秩序が壊れていくのか、あるいは何らかの力で元に戻るのか、向こう5年間の展望について話を伺いたいと思います。

自由貿易体制の維持を

兼原 自由主義経済では、富裕層が富を増やし、貧困層が貧困を深めると、マルクス主義の立場からよく批判されます。しかし、国際社会の中では、先進国が途上国へ直接投資をして、新興途上国への生産拠点の移転が急速に進みます。

自由貿易体制の下では、途上国はますます発展していきます。これに対して、先進国は新しい産業を創出していかないと、徐々に産業が空洞化して、干からびて衰退していつてしまうわけで

す。

自由貿易とは、そういう残酷な仕組みですが、世界経済全体でみれば、経済が発展し続けます。これがグローバル化の良いところで、半導体などの一部の例外を除いて、グローバル化の動きは、今後も変わらないと思います。これを支える土台が安全保障で、ここが今、だいぶ揺らいでいます。

ロシアが引き起こしたウクライナ戦争は、いずれ停戦に向かいます。恐らく来年か再来年に、幾分、中途半端な形で終わるでしょう。NATOは引き続きウクライナを支援し続けるでしょうし、ロシアに対する制裁もかけ続けるという状況は続くかもしれませんが、いったんは停戦にもちこまれるのではないのでしょうか。

他方、中国の台頭はこれからも続くと思います。ピークアウトするには20年ぐらいかかるため、今から10~15年後が一番危ないときだと思います。ここで起き得る一番嫌なことが「台湾戦争」です。中台が戦争になると日本に大きな影響を及ぼすため、日米同盟を中心に、しっかりと外交を行って、同時に抑止力を効かせ、中台戦争を起こさせないことが非常に大切です。

もう一つ興味深いのはインドです。インドは実際に1962年に中国に攻め込まれた経験があります。インドのネルー首相は怒り心頭でしたが、その後、ニクソン・キッシンジャー時代に、日本とアメリカが中国に接近したことから、インドは慌てて、非同盟でありながら、中国と対立していたロシアに接近しました。ロシアから見ると、自分に逆らう中国よりも、かわいいインドを重視したのです。

それが最近では、大国間競争に入った米中が離れつつあり、力の落ちてきているロシアは中国に接近しています。実はロシアも中国を嫌っているのですが、ウクライナ戦争で西側から強力な制裁を掛けられていますから、やはり背に腹は代えら

れず、中国に接近するのです。そうなると対中牽制でロシアに頼っていたインドは困り、西側にすり寄ってくるのです。

この大きな戦略的構図の変換を実にうまく描いて見せたのが当時の安倍首相による「自由で開かれたインド太平洋」構想でした。これが世界中へ広がり、インドが立ち位置をゆっくり変え始めています。ヨーロッパ、アメリカ、日本、韓国、台湾、ASEAN、豪州にインドが加わると、経済規模が中国の2倍以上になり、絶対に中国は追いつけません。

西側とインドという戦略的枠組を構えて世界秩序を安定させ、基本的には自由主義社会、自由貿易体制を維持していくことが、日本の国益だと思っています。

吉崎 向こう5年間の国際秩序をどう守るかについて、アイデアがあれば教えてください。

兼原 基本的には台湾戦争が一番怖いのです。一番は日本の防衛力を上げること、次にアメリカと強固な連携関係を築いていくことですが、これだけではとても足りないため、戦略的パートナーとしてインドを味方に引き込むことではないのでしょうか。

さらにヨーロッパの力の強い国も同志国として味方に引き込むべきです。QUAD(日本、アメリカ、オーストラリア、インドの安全保障や経済を協議する枠組み)とAUKUS(アメリカ、イギリス、オーストラリアの軍事同盟)はとても大事だと思います。

吉崎 同じ質問を鈴木先生にお願いいたします。

アメリカ依存のリスク

鈴木 アメリカでは2024年と2028年に選挙が

アメリカの変質と中国に対する見方

あります。次の選挙にバイデン大統領が出馬するのか、共和党と民主党のどちらが勝利をおさめるかですが、恐らく政権が代わっても継続するのが、自由貿易に背を向け、世界の秩序形成に関与を弱めていくアメリカであり、いわゆるわれわれが戦後からイメージしてきた国とはだいぶ違うアメリカがそこにはあると思います。

アメリカは中国との対立に最も関心があり、中国に対抗するために日本やフィリピン、韓国、台湾といった国々との連携は強めていきます。しかし、それは極めて地域的（リージョナル）な問題であって、グローバルな関心はますます弱まっていくでしょう。

ロシアのウクライナ侵攻はヨーロッパの問題ですが、侵攻が大規模だったことで世界の関心を集め、アメリカとしても受容できないものであったために、必死にウクライナを支援しています。しかし今後同じような紛争がさまざまな場所で起きたときに、アメリカが介入や何らかの形で支援することは、恐らくなくなっていくと考えます。

アメリカにとって一番重要なのは、やはり米中対立です。ロシアのような強烈なことをしない限り、米中以外は基本的にプライオリティが低い状況になる世界が5年後にはあると思います。

では、その中で日本はどう立ち振る舞うのか。中国との関係で考えれば、当然、アメリカとの連携は非常に大事になる。しかし、アメリカだけに頼れば良い時代でなくなっていくでしょう。恐らく日本はこれからさらに積極的に、例えば次期戦闘機をイギリス、イタリアと共同で開発に取り組んだり、オーストラリアと準同盟関係を結んだり、いろいろな形でより多角的な外交を進めるべきで、日本がアメリカだけに頼っていることのリスクを考える時期ではないかと思っています。

吉崎 非常に重たいご指摘を頂きました。中尾先生はいかがでしょう。

中尾 三つあります。

まず、東アジアの安定にアメリカをどう取り込み続けるかが非常に重要です。アメリカとの安全保障条約は、かえって有事に巻き込まれる危険がある、と考える時代は終わりました。

第2次世界大戦後、達観すれば、アメリカの軍事力により世界の安定、西側諸国の安定ひいてはソ連の崩壊につながる一つの時代を作ってきたわけです。そのアメリカが変質しつつあることを認識すべきです。安全保障はアメリカに頼るだけではなく、日本も努力することが不可欠です。そうでなければ、アメリカの関与も期待できなくなります。

対中国では、友好だけではなく抑止が必要です。その点から、防衛力の強化はやむを得ない選択ですが、軍事産業をどこまでやるのかは一つの判断だと思います。

アメリカは産業政策を嫌がる割には、軍事産業では徹底的な産業政策を行っています。レーダー、コンピューター、オンライン、GPSといったもの全て軍事技術から派生しています。航空宇宙産業が強いことも軍事から来ているわけです。もっとも、日本が軍事産業にどのように取り組むかについては、かなり大きな判断が必要になります。

二つ目は、中国に対する見方です。今の中国は非常に覇権的です。自分たちはアヘン戦争以来、日清戦争、北清事変、満州国などで領土を取られるなど、さまざまな介入をされたという思いがあります。さらに今はアメリカに不当に苦しめられている、新興国が頑張っているのに、なぜ既存の覇権国はいじめるのかと思っているのです。

しかし、私が中国人に対して言いたいのは、1978年以降世界の各国がどれだけ中国を助けてきたかということです。円借款をやり、世界銀

行、アジア開発銀行はみんな善意で助けたわけ
です。

特に日本は、戦前、戦中に大きな迷惑をかけた
という思いで経済界も一生懸命に中国の発展を
助けました。そういうこともやはり覚えておいて
ほしいのです。日本は中国文明から多くを学びま
したが、明治の近代化は中国に大きな影響を与
え、改革開放以降の中国の発展にも貢献し
ました。

「共産主義」「社会主義」「民主主義」「自由」な
どの言葉は日本が訳したことや、日本から多大な
支援を受けてきたことを覚えている中国の人も
多くいます。そのような長い、深い交流を思い起
こして、「穏健な態度を続けることこそが中国自体
の利益になる」と言い続ける必要があります。日
本は中国との関係においてアメリカとは違う歴史
と深さを持っているわけですから、そういう面も
利用していくべきだと思います。

三つ目は、グローバルサウスです。インドには、
アジア開発銀行のときに8回ぐらい行き、モディ
首相とも3回ほど議論しました。インドがアメリカ
あるいは中国のどちらに付くかという議論があり
ます。しかしインドは一つの大国であり、インド自
身は当然ですがインドの国益が一番大事です。
中国とはBRICsと言っているけれども、歴史的に
は対抗関係にあり、最近も紛争で実際に人が亡
くなったりしています。インドはロシアにも近い
し、中国ともある部分ではつながっていますが、
ある部分ではつながっていないのです。

インドネシアも同様です。オランダに植民地支
配され、第二次世界大戦後に日本が出ていった
後、戻ってきたオランダと戦ってたくさんの血を
流して勝ち取った独立ですから、独立の意識は非
常に強いのです。

ベトナムも社会主義国で、ベトナム戦争で支援
を受けるなど中国に近い面がありますが、中国
の王朝に支配されたことや、中越戦争もあり、中

国との関係は単純によいというわけではありま
せん。

要は、アジアの国々は米中どちら側にも付きた
くないのです。それぞれがアイデンティティと国益
を持っているわけです。日本は、ASEANの国々、
インドなどのグローバルサウスを「味方に付け
る」と単純に考えるのではなく、どのように連携し
て世界の安定に寄与していくか、日本の国益に結
び付けていくのかという視点が必要だと思いま
す。

吉崎 向こう5年間の国際秩序に関して、多くの
アイデアを頂くことができました。続いての質問
は日中関係です。われわれは中国とどう向き合っ
ていけばよいか、台湾の問題もありますが、中国
をどう捉えればよいかについて、まず、兼原先生か
らお願いします。

主要国を巻き込み戦争抑止

兼原 中国とは、緊張が高まってきましたが、ま
だまだ外交の出番です。日中関係は、外交の話が
8割、軍事が2割です。問題は、習近平主席と外
交を通じて価値観の擦り合わせができないこと
です。また、最近では、経済関係を逆手に取ら
れ、相互依存が武器化され、「中国の言うことを
聞かなかったらレアアースを止める」などと言わ
れるようになりました。

実は、日中両国は、経済的に非常に深い依存
関係にあるという実態があります。デカップリン
グはあり得ません。ただし、戦争の行方を変える
力がある半導体のような戦略物資は、有事の禁
制品のように扱われ、厳しい対中輸出規制が始
まっています。

このまま緊張を高めて、西側との商業面や経
済面での相互依存を切ることは、中国自身にとっ
て本当に愚かであり、懸命な中国人にはそれが

分かるはずだと思うのです。

一方で中国との経済面での相互利益を追求しつつ、他方で、いざというときに台湾戦争を抑止する軍事面での努力が必要です。アメリカ人がよく言うように、意味のある外交をするには、大きな微笑と大きな棍棒の両方が必要です。

軍事面での対中懸念を一言でいうと、台湾紛争です。事実上、中国は、南北朝鮮のように大きく二つに分かれています。蒋介石氏と毛沢東氏の両者が「一つの中国」と主張しましたから、そういう仕切りになっていますが、実態上、中国は中華人民共和国と中華民国の二つがあるのです。ですから、中国の正統政府が北京にあることは認めても、武力を用いて台湾を併合することには、日本もアメリカも反対なのです。

しかし、習近平氏は、武力併合を視野に入れて、準備を2027年までに終わるように指示したと言われています。これは真剣に考える必要があり、日米同盟の力だけではなく、西側全体が団結して、中台戦争を抑止する必要があると思います。

私たちは前線国家であるため、中台戦争が始まれば、九州や沖縄に甚大な被害が及び、数万人の死者が出るようなことが起きかねません。これを許すことはできず、絶対に戦争を起こしてはならないのです。

地理的に遠いアメリカは日本ほど台湾に関心が高くないため、日本は「あなたたちもしっかりしてくれ」とアメリカに言わなければなりません。日本は、それを言い続ける必要があります。

台湾軍は20万人ですから、軍勢20万人の島に上陸し、完全制圧、占領するというのは相当難しいことです。しかし、中国が武力によって台湾に大きなダメージを与えることはできます。

豪州、できれば韓国、インドネシア、ベトナム、さらに可能ならばイギリス、フランス、ドイツと連携して全員で「やめてください」と言って戦争をさ

せないことが重要です。非同盟のインドは、軍事的には協力してくれないでしょうが、戦略的に日米に好意な立場を取ってもらう必要があります。

10年前であればともかく、今の強大な中国が軍隊を動かし始めたら、最終的に勝つことはできても、戦争の開始を止めることはできません。ですから、中国軍の台湾進攻を始めさせないことが一番大事なのです。

遠くにいるアメリカは「戦争になったとしても勝利するから問題ない」という余裕のスタンスですが、「そもそも始められたら困る」ということは、前線国家の私たちが言わないといけません。

アメリカをしっかりと抱き込んで、加えて豪州、韓国、ASEANの主要国と欧州の主要国を巻き込んで「戦争はやめよう。経済的な相互依存が深まり、互いに豊かになっているではないか。なぜ破壊する必要があるのか」ということを言い続けていく必要があると思っています。

吉崎 鈴木先生、お願いいたします。

中国とは相互に握り合っている関係

鈴木 中国と向き合うときに、中国がどのような国なのかをしっかりと見極めておく必要があると思います。中国は本当に好戦的な国なのか、それとも金もうけが大好きな国なのか、誰と話すかによっても違って見えるため、正確な理解や解像度の高い情報がかなり重要になります。特に中国は非常に不透明で、何がどこで決定しているかが分かりにくいいため、そこをきちんと把握していくことが重要です。

もう一つ重要なのは、中国はやはりメンツの国ということです。かつて私が北海道大学に勤めていたときに同僚だった教授が中国に拘束されましたが、当時、安倍首相が習近平主席に複数

回交渉したことが解決の大きな鍵になったと、私は理解しています。相手を得るものとの関係できちんとメンツを立てる扱いをすることは、中国とのビジネスや付き合いの上で極めて重要で、そこを間違えとうまくはいきません。

さらに中国は実利の国で、損をすることはなかなかやりません。例えばこの間も習近平主席がモスクワでプーチン大統領と会い、同盟関係のような、中国がロシアのシニアパートナーになったといった解説が多くありました。しかし中国は武器輸出、つまりロシアに対して武器の支援をするという約束はしなかったということなのです。これは表に出ていませんが、中国がロシアに武器を渡しているという事実は確認されてはいません。

中国にとってロシアを助けることによって得られるものと、それによってアメリカから受ける制裁やアメリカ市場でのビジネスがしにくくなることとのバランスを考えると、結局はアメリカを失うことの損失の方が大きいわけです。実利で動く部分が多分にあり、イデオロギーで動くような国でないことが、恐らく重要なポイントだと思います。ここをししばしば間違え、中国を変なフィルターを通して見てしまうと、中国との付き合いはうまくいかないでしょう。

最後に、中国とうまく付き合っていくときの大きなポイントの一つは、相互に握り合っていること、相互依存を深くし、中国も日本に対して依存していることは忘れないことです。一方的に中国が大きく強くなって、われわれがずっと依存し続けていることはなく、中国も結局、日本市場や日本製品に依存している構造なのです。その意味では、どちらが偉いということなく、バランスの取れた、相互に握り合っている関係にある、ということが重要なポイントであると思います。

吉崎 確かに今の日中は、コロナの影響もあって

3年ぐらい人の行き来が減少してしまったために、お互いに変な陰謀論が飛び交ったりするような、あまり地合いが良くない状況にあることは自覚しないといけないと思いました。それでは中尾先生、お願いいたします。

中国は今の状況が永遠に続くことを受け入れられるか

中尾 経済面でいうと日本と中国の相互依存は非常に深く、マスクや薬の材料もたくさん中国から入ってきています。経済安全保障として、どこを締めれば安全ということもありません。

米中を見ても、昨年、一昨年は、特に巣ごもり需要により貿易面でアメリカの中国からの輸入が増えたぐらいです。今でもアメリカの金融機関は中国への投資を増やしています。中国の中の開明派は今も金融セクターの開放を進めており、これを受けてアメリカの金融機関も特に資産運用ビジネスなどを増やしています。

アメリカの企業は一定のリスクを取りながらもつながりを維持し、場合によっては拡大しています。もちろん中国からベトナムやカンボジアにシフトした部分もありますが、日米とも中国との経済面は切っても切れず、われわれ日本企業もリスクをマネージしながら中国にエンゲージメントしていくことが重要です。

軍事面ではやはり台湾が一番の問題です。事実上、一つの中国の下に二つの体制ができており、アジア開発銀行は両方ともメンバーとして入っています。ただ、最初に申し上げたようにタイペイ・チャイナということで、中華民国という言葉は使っていません。事実上台湾は一つの政体になっており、これをどう見るかですが、現状維持が一番良いという中国人も多くいると思います。台湾の人はほとんどがそうでしょう。台湾には多くの中国人旅行客が訪れ、さらに中国の輸出企

業10社のうち6、7社は台湾系企業であると言われるくらい、経済面や人の行き来の面で非常に深い関係にあります。

TSMCの話が出ましたが、最も進んでいる半導体企業は台湾にあるため、これを壊してしまったらどうしようもないわけです。日本、アメリカ、台湾でも、現状維持が良いと言っている人が多いことを各国が尊重すべきだと思います。台湾が独立を宣言するかどうかは台湾の人が決めればよいなどと言っていると、完全に中国のレッドラインを超えてしまいます。経済的、人的損失がいくら大きくても、中国はメンツの国だから、絶対に許さないということになると思います。

問題は今の状況が永遠に続くことを中国の政治が受け入れられるかどうかです。彼らはアヘン戦争以来、多くの介入を受け、まさに今「中華民族の偉大な復興」を主張しています。既に経済的には大きな成功を収めて存在を拡大し、技術的にも人工衛星を打ち上げるくらい高いわけで、「あなたたちはもう十分に立派だし、他国もそれを認めているのだから、これ以上の力の誇示をしなくてよいではないか」ということを言わないといけません。

日本の役割としては、アメリカを引き込んで抑止することが大事だと述べましたが、日本と中国との社会的、人的、あるいは歴史的なつながりはものすごく深いことを思い起こす必要があります。長崎や福岡の方はより実感していると思いますが、留学生数や観光客数も圧倒的に中国が多いのです。東京大学公共政策大学院で私の授業を受けている中国人学生は非常に多く、また、基本的にすごく良い人たちで、優秀で勤勉です。日本にいたい、日本のほうが暮らしやすいとってくれる人も多くいます。

日中戦争の時代や第二次世界大戦中に、詩人や文人たちが中国の人とやりとりしていることについて書いた『詩文往還』という本があります。日

本で研究している張競という中国人が日本語で書いた本ですが、そこにも書かれているように、戦前・戦中・戦後に文化人たちがしばしば行き来して互いに尊敬し合ってきたことも、現在のこのような関係性につながっているわけです。

私は、経済、貿易の要素、台湾の問題などにおける軍事的な抑止の要素、さらに文化的・社会的・人的な要素が大事だと考えています。長崎も一つの重要な懸け橋であり、唐人屋敷があった歴史を持っているわけですから、ぜひ文化や人的な交流の部分で貢献して欲しいと思います。

吉崎 最後の部分はソフトパワーですね。確かにせっかく長崎で開催しているわけですから、そういった話も十分に強調しておく必要があるかと思います。

三つ目の質問は、今後の企業活動において皆様からどのようなアドバイスを頂けるかということです。冒頭の鈴木先生の基調報告の中で、経済インテリジェンス、あるいはコンプライアンスからリスク判断へ、という重要なキーワードを幾つか頂きました。この中で、政府と民間の今後の関係をはじめ、さまざまな課題があると思います。

中国と付き合うときのリスク

兼原 米中関係のきしみは、20年程度は続くでしょう。日本は最前線国家のため、台湾問題の状況は絶えず注視していかなければなりません。たとえ緊張が高まったとしても通商は続きます。最先端半導体など、軍事に転用される技術はアメリカが締めつけてくるため、西側の一員である以上は、半導体の対中輸出規制には付き合わざるを得ませんが、それ以外は通常どおりの相互依存が続いていくのです。

フォードの工場が中国にたくさんあり、ボーイ

ングも4機のうち1機は中国に売っているわけ
です。テスラの工場はアメリカに、アップルの工場は
中国にあるわけです。突然に全てデカップルする
ことはあり得ず、デカップルされる部分は半導体
のように限られた品目であることをよく見極めて
おく必要があると思います。

中国との付き合いで気になることは、まずサイ
バーです。日本はサイバーセキュリティが非常に
弱い。NISCという政府の組織があり、非常に優
秀なのですが、組織は大きくありません。中国サ
イバー軍は2万~3万人のため、戦争になるとと
ても歯が立たないのです。サイバーセキュリティ
には日本政府全体で取り組んでいく必要があり
ます。その一方で民間では、今後DXが一層進ん
でいきます。政府は、サイバーセキュリティに一層
しっかりと取り組むことが大事だと思います。

中国での商売で何が難しいかという、戦前
の日本の治安維持体制下と同じように政府の裏
に党や公安組織などがいることです。情報部員に
よる思想犯取り締まりは、一部アウトロー的な世
界であるため、注意が必要になります。

長い間、お付き合いや商売を継続する中で、た
びたび中国から情報提供を求められることがあ
りますが、あまり深入りすると相手の内情を知る
ことになり、日本に帰すことができない、帰って
もらうと困る、ということが起こり得ます。こうした
リスクがあることを注意しなければなりません。

中国が日本政府や日本企業の情報をどのよう
に得ているかについては、最近では法務省の公
安調査庁もかなり力を入れて民間の方にブリー
フしていますので、もし関心あれば、聞いていた
だきたいと思います。

台湾有事に関しては、万が一のときのことを考
えておく必要があり、投資面や従業員退避が重
要なポイントです。中台戦争では、中国は全土が
戦場になるわけではありませんから第三国経由
で帰国できますが、中国に投資した資金が戻ら

ない可能性は十分あります。台湾の場合、投資資
金回収はできるかもしれませんが、台湾周辺を
封鎖され、台湾周辺と台湾島が戦闘区域に入っ
てしまうと、従業員が帰国できなくなるため、早
い帰国の決断が必要です。

吉崎 企業の現場として、非戦闘員退避(NEO)
が最も悩ましいと思いますが、これはどのように
進めるべきでしょうか。

兼原 戦闘地域からの自国民の引き揚げは非常
に難しく、ベトナムからアメリカの最後のヘリが
飛び立つとき、逃げようとしてヘリにしがみつ
くベトナム人に向けて機銃掃射して警告したとい
われるくらい、危険が伴います。

通常、どこの国も自国民の保護で手いっぱい
になりますから、自国の軍隊の航空機や船舶に
は外国人は乗せませんが、有事の際にアメリカ人
が自国に戻るには日本経由になるため、トラン
ジット支援を条件に、日本人の退避にアメリカ軍
の船舶や航空機を利用できるよう協力を求める
ことが重要です。

もちろん逆に日本がその見返りを求められま
すので、自衛隊の船舶、航空機にはアメリカ人を
乗せることが必要です。今後、日米台で話し合
う必要があります。また、朝鮮戦争の場合には、日
韓間にも同じNEO問題がありますが、詰まっ
ていません。

吉崎 鈴木先生、お願いいたします。

レピュテーションリスクに備える

鈴木 先ほど、企業へのアドバイスとして、コン
プライアンスからリスク判断の話をしました。今
後注意すべきことの一つは、レピュテーション
リスクの問題です。経済安全保障よりも、どの国

とどういふビジネスをするのか、そしてどのような相手と取引するのかを、慎重に考えていく必要があります。

現代はSNSの時代であり、例えば人権の問題などが典型例ですが、人権的に問題のある、例えば少数民族を抑圧するような政府を支援する企業などとの取引がサプライチェーンの中に含まれている場合、それがレピュテーションリスクとなります。問題ある企業から調達しているといった情報が流れれば、企業価値やイメージ、レピュテーションを損ねてしまうリスクがあります。

経済安全保障の観点だけでなく、企業活動をリスクから守る一つの重要なポイントとして、レピュテーションリスクを理解し、適切な対策を講じる必要があるでしょう。

経済と政治が融合していく時代においても、政府は安全保障上の利益や戦略的な目的の達成、例えば中国と対抗していくためにアメリカとの連携を強めるなど、国としての目標や戦略があるわけです。

半導体の例のように、必ずしも企業の戦略と一致するわけではなく、企業は、中国市場に輸出する、中国市場を開拓していく、中国でモノを作るといったことがメリットになることも当然あるわけです。このように政府と企業が目指すものが異なる場合、どこまでを擦り合わせるかが重要になります。

さらに、アメリカによる半導体輸出規制においては、基本的に先端半導体に限ることなどが示されますが、日本はある種の忖度やリスク回避として、禁止されていないものまで止めてしまうケースがしばしば見受けられるため、「文句があるなら、明確に禁止しなさい」という気持ちでやることも必要です。「したたかさ」「ずる賢さ」も経済安全保障の時代においては重要で、政府の言うなりになることが全てではありません。ルール

に反するのではなく、ルールに引かれたラインを見極めて、うまくやるしたたかさが必要だと思います。

吉崎 非常に重要な指摘を頂いたと思います。スモールヤード・ハイフェンス、つまり小さな庭で、高い塀を作る、それ以外は別にいいということだと思います。本当にそうできればいいのですが、実際問題として企業の中にいると、取りあえずはやめておこうかという雰囲気になってしまいます。もっとひどい例になると、コンプライアンスで誰か決めてくれ、自分で判断するのは怖いということになります。

特にコロナ禍の3年間で日本人はかなり受動的になり、「マスクの装着は自己判断で」と言われても自身で判断できないなど、政府の判断に頼ることが増えていますが、安全保障が難しい時代の企業経営はますますやりにくくなるため、経営者自身がしっかりと判断すべきだというご指摘も頂いたように思います。

グリーゾーンについては政府とよく対話を

中尾 経済のつながりは切っても切れず、中国は非常に大きなポテンシャルがあります。GDPは日本の8分の1から4倍の20兆ドルという規模になり、観光客も多く、高い技術も持っています。日本の企業活動にとって極めて重要な国です。一方、リスクとしては、中台紛争までいかないまでも、さまざまな問題が発生する可能性があり、注視しつつ関与していくことが必要ではないかと思えます。

中国の将来を考えると、サービスセクターや消費部門は、今後さらに伸びる可能性があります。需要の区分であれば消費であり、供給であればサービスセクターです。起業家精神は旺盛で、データの収集と利用が日本よりも簡単なため、

ビッグデータを含めた技術開発が進む可能性があります。何と云っても人口大国で、研究者の数も多くて層が厚く、研究開発に集中的に資源投入されるため、技術の進歩がかなり早く進み、日本よりも先進的な成果を上げている分野も多くあります。

一方で、中国共産党の力やガイダンスが強まると、これまでほど自由に発展することが難しくなります。少子高齢化が進行し、若者のやる気が減少する可能性もあります。先進国への収斂が進むと、技術の発展は以前ほど顕著でなくなります。フーコー制度（戸籍制度）により、農村と都市とで、教育や社会保障の待遇面で大きな差があるので、このような格差が社会を不安定にするリスクもあります。中国には多くの問題があり、米中対立もその一つです。つまり、成長を抑制する要素と発展を促す要素が存在するのです。

アメリカ、中国、日本各国に法律があり、お互いが法律に基づく制裁を科す場合もあり、企業にとっては対応が不可欠です。軍民両用技術、特許権、人権、安全保障など、さまざまな理由で規制がありますが、中国には反外国政策制裁法により「アメリカの制裁に従うことが中国の法律に抵触し、罰則の対象になる」場合もあるため、法律事務所などの専門家を活用しながら、よく考えて対応すべきです。

アメリカ人は基本的に法に違反しない範囲であれば自由にやるべきと考えます。一方で日本人は忖度があり、「ここは控えた方が良いかもしれない」と判断する傾向があります。企業は政府に対して、禁止される部分を明確にすることと、自社が求めていることをしっかりと主張することが必要だと思います。実は、アメリカの金融規制や金融制裁もどこまでがセーフか分かりにくい部分があるため、同様の課題があります。

最後に、アメリカのドルと中国の人民元の議論について、私は基本的にドルの優位性は変わらな

いと考えています。人民元の国際的な拡大を恐れる人もいますが、中国は資本取引の規制により投資や送金が自由でないことに加え、中国の政治や軍事、経済に対する信頼性に関してはまだまだアメリカとは比較になりません。最近の状況を反映して人民元がイランやロシアとの間でこれまで以上に使われるようになるかもしれませんが、それでもアメリカのドルの強さに変わりはないと考えます。

アメリカの経済政策には問題があっても、総じて他国と比べれば良いほうであり、強力な金融セクターのインフラを備えています。人口も増えており、経済力も決して衰えてはいません。また、ドルには多くの人々が利用することにより便利さが増すというネットワーク・エクスターナリティがあります。基軸通貨が人民元になることは考えにくく、今後も見通せる限りの将来にわたり、ドル基軸が続いていくと考えています。

吉崎 日本経済新聞に「世界の外貨準備に占めるドルの比率は58%まで下がった」という記事がありましたが、まだ58%もあるのだと思いました。

私は、安保脳と経済脳とでは、全く向きが違っていると思っています。安全保障の世界では、神様の視点で、上から見下ろすように演繹法で考えていきます。

一方、実際に商売を行う人の経済脳は、もっと帰納法によるアプローチで、地べたをはいずり回って、「この人と何か面白いことをやってみたい」などの考えから、ビジネスが展開されていくと思っています。

安保脳の人は悲観的になりがちであり、一方で経済脳の間人はむしろ楽観的になることが多いと考えます。安保脳は平和の中でもリスクを見出し、経済脳はピンチの中にチャンスを見つけようとするのです。

現代では、この経済脳と安保脳の両方が必要になると考えられます。そのような意味でも、本日は、非常に意義深い議論ができたのではないかと思います。

経済脳と安保脳をつなぐ一つの方法として、鈴木先生の地経学研究所というツールが存在していることを申し添えて、本日のセッションを締めさせていただきます。どうもありがとうございました。



パネル討論(第2セッション)

サプライチェーンにおける経済安全保障

米中対立、新型コロナウイルス、国際紛争、異常気象など、様々な問題がグローバル経済に混乱をもたらし、世界的なエネルギーや食糧不足、価格高騰を助長し、生活者の足元に影を落としている。輸入依存の高い日本は経済や生活を維持するため、変化へ適応することが必須である。

今や経済力や先端技術は外交の武器であり、我々経営者はこの問題に無頓着であってはならない。「地政学・地経学上のリスクはボードイシュー」であり、これまで以上にセンシティブな対応が必要となっている。

経済安全保障とは我が国の持続的成長を経済面から確保することであり、他国依存から自律し、生活者を守り得る国力に向上させることである。中でもサプライチェーンの混乱は、多様かつ深刻な影響を生活者に与えている。各業種・分野の経営者が現実には起きている課題を共有し、議論することで、レジリエントなサプライチェーン構築への道筋を考える機会としたい。

議長



國分 俊史 氏

東京大学先端科学技術研究センター
(経済安全保障研究プログラム特任教授)

■略歴

1975年 群馬県生まれ
1998年 富士総合研究所株式会社
2002年 トーマツコンサルティング株式会社
2007年 A.T. カーニー株式会社
2012年 デロイトトーマツコンサルティング合同会社
2014年 パシフィックフォーラム シニアフェロー
2016年 多摩大学大学院 教授
2016年 多摩大学ルール形成戦略研究所 所長
2019年 欧州系グローバルコンサルティングファーム
2021年 東京大学先端科学技術研究センター特任教授(現職)

■公職

2020年6月 自由民主党 新国際秩序創造戦略本部アドバイザー
2021年12月 自由民主党 経済安全保障対策本部アドバイザー(現任)
他、公安調査庁経済安全保障関連調査アドバイザー(2022年3月まで)等、
政府のルール形成戦略や経済安全保障に関する委員、アドバイザーを歴任。

■書籍

2016年 「世界市場で勝つルールメイキング戦略 技術で勝る日本企業がなぜ負けるのか」(編著、朝日新聞出版)
2020年 「エコノミック・ステイトクラフト 経済安全保障の戦い」(単著、日本経済新聞出版社)
2021年 「経営戦略と経済安保リスク」(単著、日本経済新聞出版社)
2020年 「技術覇権 米中激突の深層」(共著、日本経済新聞出版社) 他多数

パネリスト



丸谷 智保 氏

株式会社 セコマ(代表取締役会長)

■略歴

1954年 北海道生まれ
1979年 (株)北海道拓殖銀行 入行
1997年 同 営業企画部次長
1998年 シティバンク、エヌ・エイ 入行
2005年 同顧客人材開発本部 本部長
2007年 株式会社セイコーマート(現 株式会社セコマ) 入社
2007年 同 専務取締役
2008年 同 取締役副社長
2009年 同 代表取締役社長
2020年 同 代表取締役会長(現職)

■公職

2014年 内閣府経済財政顧問会議
政策コメンテーター就任
NACS
(National Association of Convenience Store)
International Board of Directors
北海道経済同友会 代表幹事
北海道経済連合会 常任理事
北海道 EU協会 会長

■同友会活動歴

2018年 入会
2019年 幹事
2020年 副代表幹事
2022年 代表幹事

パネリスト



田村 興造 氏

広島ガス株式会社(代表取締役会長)

■略歴

1951年 広島県生まれ
1977年 早稲田大学大学院理工学研究科修士課程修了
1977年 広島ガス株式会社入社
2002年 原料部長
2005年 執行役員 原料部長
2009年 取締役 執行役員 経営統括本部 経営企画部長
2010年 代表取締役社長 社長執行役員
2017年 代表取締役会長(現職)

■受章

2017年 藍綬褒章受章

■同友会活動歴

2010年 広島経済同友会入会(都市機能委員会所属)
2013年 都市機能委員会委員長
2017年 まちづくり委員会委員長
2019年 代表幹事

■公職

2010年 広島インドネシア協会会長
2011年 中国四国産業人クラブ会長
2020年 一般社団法人中国経済連合会 副会長
2021年 広島都心会議 副会長
2021年 公益財団法人ひろしま国際センター会長
2022年 広島商工会議所 副会頭

パネリスト



宮崎 直樹 氏

トヨタ紡織株式会社(取締役副会長)

■略歴

1957年 大阪府生まれ
1980年 トヨタ自動車工業(株)(現トヨタ自動車(株))入社
1990年 同 人事部 労務課 担当員
1995年 同 渉外調査部 産業調査室 担当員
1999年 同 法務部 国内法務室 室長
2004年 同 人事部部長
2008年 同 常務役員
2013年 同 専務役員
2014年 豊田合成(株) 顧問
2014年 同 代表取締役副社長
2015年 同 代表取締役社長
2020年 同 代表取締役会長
2021年 同 取締役
2021年 トヨタ紡織(株) 副会長(現職)

■同友会活動歴

2010年 中部経済同友会 入会
同 常任幹事(～2014年)
同 雇用問題委員会 委員長(～2014年)
2018年 中部経済同友会 入会
同 幹事(～2021年)
2021年 常任幹事(～2022年)
2022年 代表幹事

パネル討論(第2セッション)

サプライチェーンにおける経済安全保障



議長

國文 俊史 氏

東京大学
先端科学技術研究センター
経済安全保障研究プログラム
特任教授

國分 國分でございます。よろしくお願いいたします。最初にパネリストの皆様をご紹介します。

1人目は広島経済同友会 代表幹事(広島ガス株式会社 代表取締役会長)の田村興造様です。2人目は、株式会社セコマ 執行役員渉外部部長の佐々木威知様です。当初 北海道経済同友会 代表幹事で、同社 代表取締役会長 丸谷智保様をご予定しておりましたが、やむをえないご事情でご欠席となりましたので代理でご登壇頂いております。3人目は、中部経済同友会 代表幹事(トヨタ紡織株式会社 取締役副会長)の宮崎直樹様です。以上の皆様でセッションを進めさせていただきます。

経済安全保障によって不可欠となる サプライチェーンと経営の改革

國分 最初に私から、経済安全保障によって不可欠となる「サプライチェーンと経営の改革」というテーマでお話をさせていただきます。その後パネリストの皆様から、各社の問題意識についてご紹介いただき、質疑に入るという流れで進めてまいります。

第1セッションを私も拝見させていただきましたが、今日のご参加者は経営者の方ということで、企業経営の条件に経済安全保障をどう組み込んでいくかがポイントであると思います。欧米のスタンスとして、中国に対し共産党体制を弱体化させなければ中国は変わらないのではないかという声が出ておりますが、我が国が中国に対して向き合う際には、体制の弱体化ではなく、我々の隣国として対等な競争相手、しかもフェアな競争相手にしていく。フェアな競争相手であれば普通にビジネスができるわけですから、対話を継続し、仮に知財を不正に利用した場合は、確実に知財の訴訟を仕掛ける、といった正々とした対応をしていくことが重要な一歩になると私は捉えています。

これからの経済構造を変え得る非常に大きなインパクトになると私が考えているものが、米国で経済安全保障を目的に加速し始めた「リ・マニファクチュアリング」という政策です。中古の部品をできるだけ多く使い、新品の性能と品質を保証してマーケットに流通させていく。これが「リ・マニファクチュアリング」のコンセプトです。一度、流通市場に流れた以降の部品調達は、既存ユーザーから回収し、できるだけ新しい部品の比率を低くすることで、中国へのサプライチェーンの依存を削減することができます。このリ・マニファクチュアリングは経済安保への対応を目的に推進されていくため、大きく世界の産業構造を変えることになるということを、経営者の方々に認識していただきたいのです。サプライチェーンの強化にあたっては、サーキュラーエコノミーから着手するのではなく、リ・マニファクチュアリングに適した製品設計と製品の回収モデルをデザイン

したうえで、中国依存の最小化、フレンドショアリングによる調達を優先していくことが必要だと思います。

また、特定国が威圧的な経済制裁を受けた場合に、多国間が連携して経済制裁を実施する経済版NATOが創設される可能性も織り込んでおく必要もあると思います。

最後に、シーレーンです。台湾海峡有事という話が前のセッションでも出ましたが、当然ながら、南シナ海・東シナ海の海域が無害通航できることを前提に経営をし続けることはあり得ないと思います。この前提に立つと、日豪の間でのシーレーンをつくっておくことは不可欠です。これは経済界から声を上げて政府に依頼をしていく必要があると思います。私が認識している限り、この日豪間でのシーレーンはまだ立ち上がっていません。なぜなら、荷主の皆さんがオーストラリア経由のコンテナ船の運用を創り出して欲しいという要望を示さない限り、運航会社は作らないからです。ですから、この様なことをやっておくことも非常に重要な取り組みです。

私からの最後のメッセージですが、経営のコンセプトが大きく変わっているということを、皆様にご認識いただければと思います。懸念と制度はギャップがあるため、制度にだけ着眼すると対応範囲が狭くなりがちです。政府や議会では懸念に対して、ここまでをまずは制度にしようと段階的に進める必要があります。つまり、制度は懸念を完全にはカバーしていないのです。そうすると、「この会社は経済安全保障的に信頼できるのか？」という問いに対して「制度に準拠しているので大丈夫です」ということでは、世界が感じている懸念には対応していないことから、信頼できる経営が行われているとは評価されません。制度以上にどこまでの懸念を捉えて、それに対してどれだけ先手を打っているのか、もしくは最大限配慮しているのかを語れる経営者になっていかな

ければいけないということを強調したいと思います。

以上で、私のプレゼンを終了させていただきます。ここからは各パネリストの皆様にはプレゼンをしていただきたいと思います。では、広島県の田村さんから、まずは「LNGガスの安定調達実現、カーボンニュートラル実現のための課題」ということで、お話しをお願いいたします。

液化天然ガス(LNG)の安定調達を阻害する課題

田村 広島経済同友会の田村です。本日は広島ガスの立場で、この議論に参加させていただきます。よろしくお願いいたします。

まず、会社概要をご説明したいと思います。当社は広島県内の7市とその周辺の4町、約416,000件のお客様に都市ガスを供給しております。お客様件数規模でいきますと東京・大阪の大手の事業者の20分の1程度で、日本では中堅規模の会社です。中国地方で直接海外から都市ガス原料である液化天然ガス「リキファイドナチュラルガス(LNG)」を購入しているのはガス事業者では当社だけです。



パネリスト

田村 興造 氏

広島経済同友会代表幹事
広島ガス(株)代表取締役会長

次に、業界における主な課題です。先ほど國分先生からもお話しいただきましたけれども、2点あります。1つ目はLNGの安定調達です。そしてこれには、エネルギーの安定調達の段階的な

バックアップという意味で、カーボンニュートラルの実現と脱炭素の面からも強いインテンションがあります。2つ目のカーボンニュートラルなLNGの代替資源を確保することは、エネルギーの安定調達につながるということでもあります。

エネルギーの調達における1つ目の課題は、LNG契約の履行を阻害する要因とリスクです。3点ほど挙げてあります。資源の安定調達というと、最近、マスコミでも取り上げられ、ウクライナ紛争に代表される地政学的なリスクがクローズアップされておりますが、それだけではなく、設備の損壊リスクであるとか、操業停止リスクなどさまざまな要因・リスクがございます。

まず、1点目は、地政学的なリスクです。これまでにLNG業界や当社が、直面したリスクが今回のロシア・ウクライナ紛争以外に過去にもいくつかあります。2点目は、LNG設備の損壊リスクです。これまでに直面したリスクについて、LNGの出荷基地を持つ売主側、LNGの受入基地を持ち受け入れる買主側それぞれのリスク、そして、当社が実際に直面したリスクに関する事例を簡単に挙げております。3点目は、LNG関連設備の操業停止リスクです。例えば、感染拡大とかストライキが原因になったリスクを挙げてあります。LNGトレードにはさまざまなリスクが存在しており、私達はこのリスクに対して、可能な限りの対応を図ってきているのが実態です。

続いて、課題の2つ目は、LNG契約の柔軟な履行を困難にする要因です。1点目は、LNG契約の変更に関係する制約・オブリゲーションなどです。基本的には、長期契約、Take or Pay、仕向地変更の禁止といった条項により、他のソースの調達がなかなか柔軟に行いがたいということが現状です。背景には、LNGの製造プラントが非常に高コストになるため、買い主側もそれなりのリスクをヘッジして欲しいということで、このような状況が出来上がっています。2点目は、LNGの受

け入れに係る物理的な制約です。LNGを受け入れ可能とするLNGの船型、LNGの性状、こういった条件を満足しなければ受け入れはできません。したがって、非常時に、契約変更を行おうという場合の問題点といたしましては、このような契約上の障壁が発生します。

次に、カーボンニュートラルの実現に向けた代替資源の確保です。LNGに替わる代替資源としては水素、アンモニア、そして都市ガスと同等の成分である合成メタンが挙げられます。いずれも電源あるいは熱源の脱炭素化に貢献するものとして注目をされております。問題は、大量生産、低コスト化。これを実現するための技術革新というところに尽きると思います。先程述べた合成メタンは、例えば、再エネにより水を電気分解した時に得られるカーボンニュートラル由来の水素、もう一方は、大気や燃焼ガス等に含まれる二酸化炭素、これらを化学合成してメタンにする。これをメタネーションと呼んでいます。

次に、これまでの課題への対応を説明します。まず、LNGの調達について、当社のLNG調達の基本的なスタンスは、可能な限り安定的で低コストなLNG調達の実現です。その為に多様性で柔軟性に富むLNG売買契約の締結を目指してきました。現在の調達先はロシア、マレーシア、大阪ガス。この3社に加え、LNGの融通を可能にするための基本契約を11社と締結をしてきました。サハリンIIプロジェクトへの当社コミットの経緯としまして、元々、インドネシアからのLNGが100%でありました。ところが、1998年のインドネシア政変等の経験からカントリーリスクの分散化をしないとイケないということで、新たな増量調達の際にロシアとマレーシアを加えまして、3カ国のソースといたしました。2000年当時のロシアは、共産主義から民主、あるいは資本主義への移行を進めており、非常にフレンドリーな状況でしたし、またソ連邦との冷戦時代にも天然ガ

スの供給を停止されることはなかったというのが実態です。サハリンIIプロジェクトは、サハリン州の地域振興や、雇用確保に非常に貢献しており、地元からも歓迎されました。また、現地の売主とは、非常に良好な関係を現在も維持しております。今回のロシア・ウクライナの紛争は、本当に残念に思っております。

続いて、契約の履行を阻害するリスクへの対応を3点説明します。1点目は、今後の万が一の供給途絶への対応です。民間と政府の主な役割を予め明確にし、有事における両者の連携が確実に行われるよう事前に対応しています。具体的には、事業者間のLNG融通の枠組みを整備しています。また、公的枠組みによるLNG調達の仕組みの整備や、外交を通じた産ガス国対応などという法改正を含んだ都市ガスの供給対策を今まで行ってきています。都市ガス業界団体である日本ガス協会が整備した大規模供給途絶時の対応ガイドラインでは、有事の際にLNGの融通を行えるよう、経産省の所管部門、LNG調達事業者、導管事業者さらには都市ガス需要家といった関係者間の連携を中心に対応方法を取り決めています。業界を超えた事業者間のエネルギー融通の枠組みのイメージとして、都市ガス事業者と電力事業者間でのLNGの融通は、例えば、2021年1月に非常に電力が逼迫した時には、協力のスキームが実施されました。2点目のLNG設備の損壊リスクへの対応としては、当社廿日市工場におけるリスクへの対応例で説明いたします。3つの対応事例として、1つ目は地震対策で、耐震設計をしています。2点目はLNG栈橋での安全操業に非常に気を使った装置（例えば、船舶接岸速度・距離計等）を付けています。3つ目は、津波や台風等の高波等を考慮した浸水対策。こうした各種対策を実施してきています。3つ目の操業停止リスクへの対応としては、コロナ環境における私どもの工場の対応例で説明しますと、廿

日市工場ではLNG船からの原料受入に際し、非接触型の荷役を実施しています。その他、ウェブ会議の活用などで、接触の回避や感染者発生時の備えに万全を期した対応を図っています。

次に、契約の柔軟な履行を困難にする要因へのエネルギー業界における対応について、3点説明します。1点目は、LNG契約の変更に係る制約・オブリゲーションなどへの対応になります。これまで長期契約が中心であったLNG契約について、短期契約、あるいはスポット取引は増加傾向にあります。また、第三者への転売を禁じる仕向地条項なしの契約が増加しています。このように、LNG契約は少しずつ柔軟性を獲得してきていると言えると思います。2点目のLNG受け入れに係る物理的な制約の対応に関して、当社廿日市工場における対応例を申し上げますと、当初、元々需要規模であるとか、非常に浅い栈橋前面海域の水深などの制約から、従来は小型船によるLNGの受け入れを行っていましたが、海域の浚渫を含めて栈橋機能を強化し、2016年から小型船に加えて大型の標準船での受け入れを行っています。これによりLNGの安定的な受け入れが飛躍的に向上しました。3点目も当社廿日市工場の対応例ではありますが、多様な産地から安全に受け入れるための対策を行っています。主にLNGの貯槽内、タンクの中での液の密度管理が主体となります。詳細は省略します。

次に、非常時における都市ガスの需要対策について説明します。ガスの安定供給を確保するための供給対策に万全を期しても、不可抗力などで十分な供給量を確保できない場合があります。これに備えて需要対策が検討されています。需要家に対して、まず使用の節約のお願いをする。それから個別の需要抑制の要請を行う。それでも対応困難な場合は、国による使用制限の勧告・命令に関する法改正がなされており、それが

実現できるように各種対策が準備されております。都市ガスの需給対策の基本的な流れですが、需給逼迫の深刻度に応じまして、供給対策や需要対策を段階的に実施するということになっています。

次に、カーボンニュートラルの実現に向けた対応であります。国のグリーン成長戦略では、2030年から2050年の時間軸の中で、水素、アンモニア、合成メタン等が脱炭素化に寄与する重点分野として位置づけられています。水素、アンモニアは、それぞれ2030年時点、2050年時点の導入目標が定められていますが、これはやはり活用先を多様化しないと数量が捌けないので、導入量の拡大と供給コストの低減を目指した取り組みが現在進められています。次に、合成メタンについて説明します。天然ガスの主成分であるメタンを化学合成するメタネーションですが、東京ガスや大阪ガスなどの大手事業者を中心に、技術開発や実証等が進められています。当社も地元の広島大学と共同研究に取り組んでいます。広島ガスはアンモニアを用いてメタン化する試みをしています。また、2021年6月にはメタネーション推進官民協議会が発足し、官民が一体となった取り組みを進めています。

説明は以上です。御清聴ありがとうございました。

國分 田村さんありがとうございました。続きまして、佐々木さんよろしく願いいたします。

食のサプライチェーンで今起こっている課題とレジリエントな体制の維持に向けて

佐々木 セコマの佐々木と申します。

弊社は、北海道を中心に食の分野で事業を展開する企業ですので、食の観点からサプライチェーンにおける経済安全保障についてお話し

します。御存じのとおり日本は先進国の中で、食料自給率が最も低い国のひとつです。従って、食料確保において海外への依存度が高い状況は、不安定な国際情勢の中では大きなリスクとなっており、現在の情勢に鑑み、政府と民間で協力して食のサプライチェーンを再構築し、このリスクを低減する必要があります。本日は3つの視点でご説明します。



パネリスト
佐々木 威知 氏
(株)セコマ執行役員渉外部部長

1つ目は食のサプライチェーンで何が起きているのか、近年影響を受けた出来事がどのようなものだったのか。2つ目はサプライチェーンを維持するためのボトルネックへの対応として、コスト調達リスク上昇の影響と対応の幾つかの事例について、3つ目はレジリエントなサプライチェーンを維持するために、国内の食料生産と輸出の課題についてお話しします。

まず、弊社の事業概要を簡単にご説明してから本題に入ります。セコマは食品流通におけるサプライチェーン自体を経営マネジメントする企業です。原料の生産から販売まで垂直的に統合を図り、最適化することにより、独自性と競争力を生み出しています。1971年に店舗展開をスタートし、1990年代には全道域に物流を構築し、1990年代後半から食品製造事業を拡大して、いわゆるPB商品の販売構成比は54%となっています。これらサプライチェーンを生かした外販事業では、全国のスーパーやドラッグストアを中心に商品を供給し、現在の取引先は400社を超え

ております。規模的なものを順にご紹介すると、農業では農地面積120ヘクタールで約2,000トンの野菜を生産し、食品工場は北海道に21工場、関東は1工場を運営。物流網は北海道に13、関東に3つの物流センターを直接運営して物流網を構築。店舗は道内と関東を合わせ、約1,200店舗を展開し、売上規模で約2,000億円となっており、物流網を背景に北海道の179市町村中174市町村に店舗を展開しております。北海道における店舗は創業以来、コンビニエンスストアとしては1位を維持しており、47都道府県でローカルチェーンが1位なのが北海道のみとなっております。ご存知のとおり、自給率の低い日本において、世界で発生するさまざまな問題が食料安保に影響を及ぼしています。代表的なものをここに6つ挙げましたが、新型コロナのようなパンデミック、ウクライナ戦争で実感しました地政学的リスク、物価上昇の一つの要因となっている為替、国内外で発生する大災害も大きな影響を受けています。それ以外にも差し迫っている2024年問題のような物流、電気料金高騰のようなエネルギー問題も挙げられます。

では、現在のサプライチェーンで何が起きているのか、弊社の事例をご紹介します。新型コロナでは感染拡大により国内においても食品流通を維持継続することに大きな影響を受けました。タイからは焼き鳥などの惣菜や店内調理用のフライドチキン用の鶏肉を輸入していますが、工場働く従業員に多数の感染者が発生したり、需要が落ちてレイオフしたことで需要が回復してもすぐにフル稼働できなかつたりなど、供給量が落ちただけでなく需給バランスが崩れたことに加え、タイからの輸入で価格が一気に上昇しました。パンデミックは人間だけでなく、動物にも大きな影響を及ぼしております。鳥インフルエンザでは、今シーズン1,500万羽以上が殺処分されており、北海道でもここ1か月で100万羽以上が殺処分さ

れました。当然、バランスが崩れるため、小売価格が上昇するだけでなく、ケーキや惣菜の原料として使用しているものにも影響が出ており、セコマでは卵のセールなどを控えることで、供給枠に余力を持ち、原料メーカーに供給して原料分を確保するという対応をとっております。鳥インフルエンザの影響からの回復には、相当の時間がかかる見通しです。卵を産む原種鶏は主にヨーロッパが握っており、国内ですぐにこれだけの量の新しい鳥を調達するのは難しい状況です。雛鳥が不足し、供給の回復が遅れることで、卵の価格は長期的に高止まりする可能性があります。原種鶏を握られているということも、食料安保においては課題であるとも言えます。異常気象などによる大規模災害も近年は世界的に頻発しており、食料には大きな影響を及ぼしています。グラフのように20年単位で見ますと大災害は1970年代の4~5倍に増えています。地政学的なリスクとしては、小麦やヒマワリの大産地であるウクライナからの供給が滞り、世界的需給バランスが崩れたことをご承知のとおりです。パンデミックや地政学的リスクはグローバルな物流に大きな影響を与えました。貨物輸送の停滞により、港湾荷役が退職し、その後回復しても荷役が不足し、輸入スケジュールの見直しを余儀なくされました。アメリカの西海岸の港で働く港湾荷役の年収は、いま1,500万円を超えているという話ですので、物流費の上昇の要因にもなっています。航空貨物の影響は旅客の減便がされた影響で、運べる貨物が大幅に減少し価格も高騰、航空便がロシア上空を迂回することも価格上昇の要因となっています。輸入に頼る日本は、世界で起こるさまざまな事象で大きな影響を受けております。食のサプライチェーンを維持するため、特にコスト面や調達リスクを低減させるための対応についてお話ししていきます。このグラフは、日銀が発表する輸出入も含めた国内企業物価指数とセイコーマート

で販売される商品単価の前年比平均を表したものです。企業物価指数は2011年平均で4.8%伸び、2022年では9.5%、直近の1月~2月でも8.9%と非常に高い伸びが継続しております。セコマグループでも値上げはするものの、サプライチェーンの最適化・効率化で何とか価格上昇を抑える努力をしており、3~4.5%程度の増加に留めています。価格をできるだけ抑えるには理由があります。主要マーケットとなっている北海道は高齢化が進んでおり、札幌を除けば高齢化率は35%に達し、秋田県、高知県に続きワースト3位となっています。その影響について、小売は基本的に収入が入った日の売り上げが高くなりますが、セイコーマートの単日売上げの推移を見ても、2006年まではいわゆる給料日の売り上げが高かったのですが、2007年からは偶数月の15日の年金支給日が高くなり、2013年には毎月1日の生活保護支給日が給料日より高くなっており、年金では生活が苦しく、高齢者が生活保護を受けている現状があります。高齢化とは、社会保障収入に依存する社会となっていることを意味しており、社会保障費で生活する人の消費が全体に占める割合が高くなっているとも言えます。年金や生活保護は物価スライドさせたものの、ベースアップや定昇では、物価の上昇に追いつかず実質所得減となります。ですから、価格を抑えることが北海道のマーケットでは必要となるのです。セコマグループは、地域産品を積極的に活用していますが、一方で良質な食品を低価格で提供するために独自に世界23カ国から原材料や製品の直輸入をしています。そのため、先に述べたさまざまな要因で影響を受けていることとなります。鶏肉は全体で4,100トン使用しておりますが、店内調理のフライドチキン用の肉だけで2,600トン使用しておりますが、仕入れ価格は1.6倍に上昇しております。油も店内調理だけで1,900トンを使用しておりますが、これも2倍。容

器も影響を受けて1.2倍になっております。食料安保という観点で安定調達・安定価格が求められるため、できるだけリスクを分散しておく必要があります。そのため、主にタイから調達し、鶏肉をブラジルからも調達し、道産も活用することなどリスクを分散しております。現地価格の高騰や輸送コストの上昇の例としまして、フライドポテトが挙げられます。もともと店内調理で使用しているポテトはアメリカのアイダホ産を全量使用しております。北海道は日本一のジャガイモの生産地ですが、やはり価格的にはアメリカ産を輸入する選択をしておりました。しかし、昨今の情勢変化でアメリカは現地価格の高騰、輸送コストが上昇し、道産のポテトと価格が同じまたは逆転することもあり、今年は約8割を道産に切り替えました。油の価格上昇の対策として店内で使用する植物油の調達はメーカーと協議してお互いに協力することで上昇分の一部を、コストダウンしています。もともとバックインボックスで包装した油で供給してもらっていましたが、包装コストを削減するためピロー包装に切り替えて店のオペレーションも変更して対応しました。その他、購入は定期的入札でメーカーを決めておりましたが、1社購買に変更し、北海道で保管庫を持たずメーカーからの直送に切り替えることで、メーカー側の保管コストを軽減し、コストダウンを図りました。燃料の高騰の影響を受けて当然物流費も上がっております。トラック輸送においては2020年と2022年を比較すると1億6,000万円燃料費が上昇しておりますし、燃油サーチャージ的なものは7,000万円上昇しております。これについてはまだ実現はしていないのですが、対策として店舗で使用した廃食油を自社物流で回収して、これをグループの廃食油の精製設備に持ち込んでバイオディーゼルを精製し、配送トラックの燃料として使用する研究を大学や研究機関と今継続しております。既に数台のトラックで使用

しておりますが、実用化すれば安定した価格で配送トラックの燃料を確保できるだけでなく、二酸化炭素排出の削減にもかなり貢献します。

ここからはレジリエントなサプライチェーンを構築し、それを維持するためには何をすべきか、それにはどういった課題があるのかをお話します。まず、サプライチェーンの再構築には、ある程度の自社自前で持つこと、または業界内外で協力し、調達力を安定化させる必要があると考えられます。2020年、世界で新型コロナが広まり始め、国内のマスクが不足いたしました。その要因はマスクの自給率が2割もなく、主に中国で製造されており、輸出規制がかかったことです。2020年の3月末に経産省からマスク製造に参入するよう要請があり、補助金を受けて8月にマスク工場を立ち上げ、生産を開始しましたが、材料を海外に頼れば当然同じことになるので、マスクの材料も国産にこだわり、調達しております。一度海外に振れ過ぎた調達を再点検し、国内に回帰させる取り組みも必要ということで、最近では半導体の国内生産への回帰が話題となっております。食料に話を戻しますが、食料自給率は37%程度と言われておりますが、肉類乳製品で見えますと自給率としては牛肉以外50%を超えており、ある程度自給しているかに見えます。しかしこれら家畜に与える飼料のほとんどが海外からの輸入であり、それらを換算して自給率を再計算すると1桁台まで落ちます。食料安保の観点では、飼料の調達まで踏み込んだ自給率を高める取り組みを考えなければなりません。

日本の食料自給において、北海道の役割が大きいことはご承知かと思いますが、ここで差し迫った問題が2024年問題です。ドライバーの拘束時間の上限が厳格になることで、ドライバーの人数は増えず、むしろ減る方向で労働時間制約となるため、稼働時間が減り、実質のドライバーはさらに少なくなるということです。これによって

全物量14%に影響が出ると言われており、特に影響が大きいのは農産物、水産品などになります。トラック輸送において時間を短縮するのに効果的なものが高速道路の利用なのですが、北海道では計画はあるものの、赤い点線部分では建設が進んでいない道路で食料安保の観点からも急速な建設が必要と考えられます。さらに、北海道新幹線の延伸を控え、生産量1位のタマネギやジャガイモを運ぶJR貨物路線の存続問題が浮上しており、地図の点線で囲んでいる区間の並行在来線を存続できるかという問題になっていきます。これを全てトラックの輸送に切り替えると、ドライバーが700名不足するという試算も出ております。さらに深刻なのはドライバー不足で、このグラフは大型免許を保有している年齢別の人数を表したものです。70歳以上が最も多く、この大半はペーパードライバーとなっております。若い世代の保有者が少なく、このまま推移すれば、今後ますますドライバー不足になる状況です。

まとめますと近年、食のサプライチェーンに影響を及ぼしているものとしてパンデミック、頻発する異常気象、戦争などが挙げられ、コストや調達リスクの上昇の要因となっております。しかし、高齢化によって社会保障費での消費ウエイトが高まっており、物価上昇は消費を縮小させる悪循環を招く可能性があります。そのため、調達先の見直しや分散、サプライチェーン内の仕組みや役割の見直し、資源の再利用や循環のコストダウンの推進が求められています。今後、日本や地域において食のレジリエントなサプライチェーンを維持していくためには、自前で持つこと、業界内外で協力すること、輸入を組み合わせることで安定的で持続可能な調達網を構築すること、加えて自前という意味での国内自給率アップへの具体的な道筋を示し、日本の食料の生産基地の物流、食料の輸送における様々な課題解決に向けて官民連携した取り組みが求められると理解していま

す。以上です。

國分 ありがとうございました。最後に宮崎さんをお願いします。



パネリスト

宮崎 直樹 氏

中部経済同友会代表幹事
トヨタ紡織（株）
取締役副会長

自動車および自動車部品業界における 経済安全保障体制構築への取り組み

宮崎 宮崎です。私から自動車・自動車部品業界の現状等々について、お話しします。自動車製造業は基幹産業ということで、製造品出荷額、輸出金額、設備投資、研究開発費は日本の中で2割から3割ぐらい占めています。2021年、コロナ禍の中でしたが、世界44カ国で日本の自動車メーカーは生産をしており、トータルで2,385万台、この時の世界生産台数は8,015万台ですので、30%は日本の自動車メーカーが生産しているということです。コロナ前の2019年では、世界で9,300万台生産しており、そのうち日本のメーカーが2,700万台程度で、やはり3割程度は日本の自動車メーカーの生産によるものです。世界の生産台数を市場と考えれば、実は中国に2,500万台程度の市場があり、世界の市場の3割を占めています。欧米の市場を随分前に抜き、一番の市場は中国となっており、そこで欧米、日本と中国のメーカーがひしめき合って競争している。しかもEVは中国がいまや最先進国で、新車販売の2割、例えば2500万台売れたら500万台はEV化

しているという状況です。日本の自動車製造業に携わる人的規模は、550万人と言われておりますが、全就業人口の8.3%は何らかの形で自動車に従事していただいているということです。

私はトヨタグループ3社の経営に関わっているのですが、副会長を務めておりますトヨタ紡織は、創業1918年、トヨタを含めたトヨタグループの中で一番古い会社です。今年創業105年にあたり、豊田佐吉翁が創設した会社です。従業員が連結で52,000人。売上が大体1兆4,000億円。グループ会社は本社含めて93社。うち70社は海外という会社です。自動車用シートの生産が主であり、どうしても自動車メーカーの組み立て工場の近くに工場があり、世界中に工場を持っております。事業領域は主に自動車用シートで、売上の約8割を占めます。それ以外に内装品、ユニット部品というものを作っています。サプライチェーンの概要という意味では、日本本社だけでも大体1,000社程度のサプライヤーがあり、その中にはモノにより海外のグループ会社であるベトナム、中国、タイ、アメリカ等々と海外から輸入をしています。海外も地域ごとに300社から400社ぐらいのサプライヤーを持っています。日本の生産台数の約半分はトヨタとダイハツであり、そのうちの8割をトヨタ紡織が作っており、国内の総生産台数の約4割の自動車用シートをトヨタ紡織は生産しています。

ここからが本題ですが、日本の自動車製造業のサプライチェーンの特徴としては、一般的に3万点の部品が使われると言われております。多業種、企業規模の異なるメーカーにより、部品を生産していただいております。1次2次だけではなく、場合により4次・5次にも及ぶ深いピラミッド型の産業構造になっています。そしてコスト競争力、品質を維持するために、材料メーカー、加工メーカー、部品メーカーの国内海外の双方で緻密に連携し、行き来しながら部品を作っています。同じティ

ア1同士の取引や、ティア3がティア2から仕入れる、またティア3に違うティア2からも発注が行くなどのダイヤモンド型の構造になっているなど、複雑に絡んでおります。トヨタ生産方式「ジャスト・イン・タイム」という必要なモノを必要な時に必要な分だけという考え方を原則として、在庫を持たない生産方式で生産していますが、実際のところは現実的な対応として一部在庫を確保、あるいは複数の調達先をあらかじめ確保しております。資源や材料を作る会社よりも、消費者に近く、消費者の方に直接影響することが多い産業です。

ご存知の通り、EV化が今後進展すると既存の仕入れ先の再編、あるいは新たな企業の参入など、産業構造やサプライチェーン構造が大きく変化する可能性があります。さらにEV化の懸念事項は、例えば、バッテリーのメタルやパワー半導体などの部材や資材が本当に供給できるか、供給力を確保しながら、サプライチェーンを築くことが可能か、ということです。繰り返しになりますが、サプライチェーンが深く、長く、広く、複雑で出入りが激しく、常に入れ替わるため、これが今後もさらに変化していくだろうということです。

従来は、経済合理性の追求を進め、生産を現地化し、最適生産・調達・物流を追求し、安定した品質で、できるだけ大量に安く作りたがための一極集中生産をしてきました。それによりグローバルで日本の自動車製造業産業は発展してきました。ところが、2つ目の変化点として、最近の全世界的な半導体不足、あるいはコロナ感染症蔓延によって物流が停滞し、各地の工場が止まっている。あるいは国家間の対立ということで、例えば米中間の対立により、多様な経済政策・貿易政策がとられるという脅威や懸念が出てきました。従来は地震・台風・交通等々の災害や火災など局所的な被害で治まっていたものが、世界全体に予測不可能な形で脅威がもたらさ

れ、サプライチェーンの大きな見直しが必要になっております。この視点で、リスク管理項目を「経済安全保障の観点」で再整理しなければなりません。そして、気候変動への問題、人権尊重などの社会課題まで、経済安全保障の観点で再整理し、取り組みを強化しなければ大国から輸出禁止や規制をかけられる懸念がある。しかも、第1セッションで鈴木一人先生が言われましたが、人権の問題によるレピュテーションリスクも出てきているということです。

それに対し企業は、全体像を企業の立場でもしっかり勉強しましょうというのがステップ1です。2つ目は従来から多くのリスク管理等を行ってきた企業として、例えば貿易の投資管理、情報管理、機密管理、サプライチェーンの強靱化、サイバーセキュリティ対策、人権リスクへの対応など、個々のリスクだけではなく、経済安全保障という枠組みの中でもう一回洗い直し、多くの対応できていない事を抽出する必要があるということです。そのためには、各部門で勉強していくとともに、会社の中にまずはワーキンググループを作り、その上でタスクフォースのチームを作り、そこが役所官庁や経済界としっかり連携をとっていくということが企業の立場で必要だと思います。しかし、簡単にできないので、この道筋をこれからみんなで考えていかなければいけないと思います。これができる会社は、確固たる強みを持ち、競争力を育むことになると思っています。

まとめますと、1つ目、「グローバル化により拡大してきた自動車産業は、新たな脅威の前にサプライチェーンの見直しが必要」という点であります。2つ目、「企業は経済安全保障という大きな視点から、リスク管理項目を再整理して新たな脅威に対応する体制を整えるべき」という点であります。3つ目、「企業での対応促進は、官庁経済界との連携が肝要。まずは情報収集と社内展開を行う部門の設置から」ということであると考え

ております。私が見ているもうひとつの会社では、今年の方針に経済安全保障の取り組みを明記し、経済安全保障担当役員を任命し、その下にワーキンググループを設置して、リスク管理項目を再整理するとともに、官庁と情報収集を始めるといことで、経済安全保障対策に繋げていくことを行っているところです。

経済安全保障の観点から業界・企業が考慮すべき事

〈国家主導でLNGの備蓄を進める〉

國分 パネリストの皆さんにお話しいただきました。それぞれ業界が全く違いますので、私から質問を投げかけさせていただきたいと思います。

まず広島ガスの田村さんにお伺いしますが、先程サハリンIIのお話をされましたが、サハリンIIの対応を1年間されてきて、本日ご説明いただいた事項以外に、新たに考えておくべき、あるいは考えられる対策をあえてここで話しただくとしたら、どういうものがあるでしょうか。

田村 はい、ありがとうございます。

地政学的リスクが顕在化したロシア・ウクライナ紛争後に、本当に頭を抱えました。いろいろ検討して、エネルギー事業者やエネルギー需要業者の努力で調達体制構築を一生懸命頑張りました。同時に非常に感謝したいのは、行政の方で真摯に御指導御協力をいただき、万一のために一定の準備はできたのではないかと考えていますが、あえてお答えするとすれば、LNGの国家備蓄を何とか実現させていただきたいといことです。

実は石油とLPGは国家備蓄がありますが、LNGはありません。需給が逼迫した緊急時というのは当然ながら調達市場が非常にタイトに

なっていますので、価格も高騰し、当然、コスト負担が増大します。さらには確保できる数量も非常に限定的になるため、その意味で、平常時から市場レベルの価格で調達したLNGの備蓄というのは有用であると思います。実際、民間事業者を主体としたスキームを国が検討しています。2022年5月に経済安全保障推進法という法律が成立し、その中でこのスキームを進めようと、今動いているところなのですが、民間の各事業者が対応するため、LNG貯蔵能力などの制約により、数量的な限界があります。そこで石油やLPGのように国家備蓄があれば、ありがたいと思っています。

ネックになるLNGがなぜ国家備蓄になっていないのかと思うと、おそらくこの1点だと考えています。LNGはマイナス約160度の液体で貯蔵します。当然、LNG貯槽は非常に高い断熱性能を持った断熱構造で、例えば地上タンクだと二重殻貯槽でできる限り蒸発を抑えていますが、それでもやはり外部からの入熱があり、常にLNGが蒸発してボイルオフガスという蒸発ガスが発生します。課題は発生するボイルオフガスの管理をどうするか。それから蒸発に伴ってLNGの性状が変わってくる、あるいは液密度が変化する問題があり、これを制御する対策が必要だということで、今まで国家備蓄がされてこなかったというのが私の考えです。今まではLNGの売買契約というのは、殆どが個別の事業者による長期契約だったのですが、それが近年になり、コモディティー化し、地政学的なリスクが増大した中で、LNGの国家備蓄を検討する価値はあると私は思います。ただ、新たな備蓄基地の建設というのは、マイナス約160度の低温体を保持しないとけない技術的にも非常に難しい建設になり、工期的にもコスト的にも大きな制約があります。それが課題でありますので、例えばドイツが進めているような既存のLNG船を利用した洋上備蓄のよ

うなことが可能になれば、この課題はかなり解決するのではないかと思います。ただし、日本は防災とか台風といった緊急時に、移動可能となるような海上交通上の配慮が必要で、そのためには経済産業省や国交省、海上保安庁などの理解が大事になってくると思います。

〈経済安全保障における物流の重要性〉

國分 続きまして、セコマの佐々木様に伺いたいのですが、先程の御社の事業体でいきますと自社PB製品が54%ですから、実際にそのサプライチェーンは自分達でモノを作る物流まで入り込んでいると思います。今の物流センターというのは非常にハイテク化が進んでいるわけですが、省力化により、マテハン機器とかソーティングロボットはほぼ懸念国が独占している状態で、コストだけを追求するとそのような機器を選定せざるを得ない産業構造になっている点を懸念します。このセンターの所有者や利用者によって、基本的な設備投資の決定も非常に複雑な構造になっていると思いますが、物流センターの重要性を経済安保の観点から見ていく必要性は、どのように認識されていますでしょうか。

佐々木 まず政府が関係省庁で2010年に製・配・販連携協議会を立ち上げておりますし、その後も持続可能な物流に向けた検討会や、フィジカルインターネット物流会議などの議論を深めていますが、なかなか難しいという状況にあります。一方、欧米、特にフランス、イギリス、アメリカでは、ある程度のシェアを持った小売業が主導して物流のIoT化を進めておりまして、効率的な物流センターの運営や効率的な配送などを実現しています。

なぜ日本でなかなか進まないのか、幾つかの要因があると考えています。一つは日本の小売業

の中でコンビニエンスストアは大手3社に集約されている状況ですが、全体15兆円程度の規模を持っています、スーパーマーケットにおいては地域別に特色のあるチェーンが群雄割拠している状況で、イメージでいうと江戸時代の藩の数ぐらいあるような状況ですので、物流で協力しづらいマーケット情勢にあります。卸は、全国大手はありますが、主に商流を担っており、物流実務自体は下請けが担っているところも多く、小売も卸もいわゆる荷主至上主義の傾向がまだまだあると考えています。次に物流事業者もたくさんの社数があり、大手もありますが、大手といっても全ての物量の数パーセント程度のシェアを握っているという状況ではないかと思います。メーカーを見ると大手メーカーは物流自体、メーカー主導でメーカーから創業した物流事業者が担っているケースがあります。

日本は独自の「製・配・販」の構造になっており、どの業界事業者とも主導権を持って改革を進めるのが非常に難しい状況です。物流センターを効率的に運営しようとした際に、誰が主導を握るのかと言う点で、それが卸なのか、物流事業者なのか、小売なのか、「製・配・販」という日本独自の流通構造が障壁になっていると考えます。これについては政府も問題意識を持って、さまざまな協議会を立ち上げ、強力に進めていくということが遠回りであるようで近道だと私は考えています。欧米の企業では、小売に物流の専門の人間がいて、かなり教育されていますし、優秀な人材が物流を担っています。この点が日本の小売に不足している点で、果たしてそこまで物流に精通した人材がいるか、と考えると疑問が残り、この部分を小売自身が考えて取り組まなければならないことではないかと思います。安全保障の前の段階として、物流に精通した人間を小売各社が養成していかなければならない状況であります。

もう一点、災害の時に物流は非常に重要です

が、2018年に北海道で胆振東部地震が発生した際に、1,100店ぐらい道内にある店舗のうち1,050店が営業して地域の支援をしましたが、お店にお客様が集中し、すぐに食べ物や飲み物は尽きてしまいました。物流センターは停電していますが、非常用電源を使って復旧させ、多くの行政からの物資支援要請に応え、20万戸程の世帯に物資支援をしました。この経験から、災害時の物流の位置づけがもっと高まっていかなければならないと考えています。コンビニエンスストアは指定公共機関として指定されていますが、災害時の物流に対しての位置づけを高めていかないと、食料安保の前に災害の時に皆さんに物資を行き渡らせることが非常に難しい状況ではないかと考えています。

國分 ありがとうございます。おそらく、この経済安保推進法の中では、物流事業者の大手が一部重要インフラ事業者的に認定されていますが、物流センターは認定されていないのです。だから地震が発生した時に、物流センターに優先的に電力を供給するとか、輪番停電から外すといったことにしようとする、やはり重要インフラ指定を物流センター自身にかけていかないといけない。その根拠法がないという話になると思いますので、ぜひこのような声を取り上げていただきたいと思います。

〈中小企業の経済安全保障体制を確立するための外部機関との連携〉

國分 最後に宮崎さんには先程のお話を踏まえ、経済安保の情報連携に関して、特にサプライヤーまで含めてサプライチェーンの次元でやっていこうとした場合、最初に何をしなければならないか。何が一足飛びに進まない原因と感じているか、お話を伺いたいと思います。

宮崎 国や官庁がやりたいことを展開するためには、私の経験から言えば、工業団体に下ろすことです。自動車の場合であれば、自動車工業会や部品工業会など、そういうところに政府・役所からやってほしいことを下ろして、それをそれぞれの会社が自分の子会社や関連会社、サプライヤーに展開するというルートを使うこと。そして各地域の経済産業局を通じ、特に中堅・中小の方々に国としてやりたいことを展開していくことが必要です。そういうアプローチをとらなければ、まだまだ経済安全保障と言われてもピンと来る人が少ないと思います。待ったなしの状況であり、スピード感を大事にするのであれば、そういう形でやるのが一番早いのではないのでしょうか。

國分 ありがとうございます。このテーマに関して、もっと業界団体レベルでのコミュニケーションの場を活性化していくことが必要ということでしょうか。

宮崎 今日の話でも、業界によって全然その中身が違いますから、業界ごとに展開していくことが大事ではないかと思っています。

〈最後に：経済安全保障の視点で日本企業のマネジメントをいかに変革するか〉

國分 皆さんのお話をお伺いし、私からラップアップをさせていただければと思います。

私自身が色々な場面でお話していることですが、アメリカがドメスティック・セキュリティ・アライアンス・カウンシルという機関を2008年に立ち上げて、そこでFBIと国土安全保障省が連携し、企業との間でインテリジェンス情報の共有をして経済スパイ対策をするという取り組みをしています。FBIのホームページを見ると、デュポンのリスクオフィサーとコーヒーを飲みながらざっく

ばらんに意見交換し、日常的なコミュニケーションをしている様子が見られます。2020年時点では、米国のGDPの50%を超える企業がこの枠組みに入っています。

FBIと企業が話すことが当たり前のカルチャーとなる。このレベルに日本を持っていくということが、これからも長く続くであろう米中冷戦を考えると、必要なことではないかと思えます。ちなみに、日本の大手50社以上のリスク担当役員にこのホームページの存在を聞いてみますと「知らない。うちの米国支社は出ているのだろうか?」という状況でしたので、是非皆さんも、自分の米国支社がある場合は「米国支社のトップはこういっ

たことをわかっているのだろうか?」ということをお願いさせていただくと思います。

今マスコミ等でも報道されている「セキュリティークリアランス」という、その人物が信頼できるのかというバックグラウンドチェックをした上で参画できるコミュニティがなければ、日本企業だけがインテリジェンスが無いまま経営を続ける状況になり、日本企業の競争力を削ぐこととなります。ぜひこの視点からもセキュリティークリアランス創設の必要性を議論していただきたいと思えます。

以上、私から総括をさせていただきました。





全国44 経済同友会共同開催
第35回 全国経済同友会セミナー

懇親パーティー



開会挨拶

櫻田 謙悟 氏

(公社) 経済同友会代表幹事
SOMPOホールディングス(株)
グループCEO取締役代表執行役会長

2019年に経済同友会代表幹事を拝命して以来、各地で開催する全国経済同友会セミナーを楽しみにしていました。コロナ禍により、代表幹事として出席する最初で最後の会となりました。長崎経済同友会の方々をはじめ、各委員会の皆様、一生の思い出に残る素晴らしい企画をいただき、本当にありがとうございます。

本日のセッションでは、脳髄に思い切り刺激を受けました。こんなに頭を使ったのは久しぶりです。答えが見つからないテーマを、経済同友会という経営者の集まりが議論する。これ以上ふさわしいものはないと感じました。

明日、会議の総括を10分でするよう言われています。あらかじめ申し上げておきますが、不可能です。難しいテーマに取り組むことができた本当に素晴らしいセッションでした。

本日は、公務ご多忙の中を田上市長にもお越しいただきました。この長崎は知事・市長共に若い力で引っ張っていると感じます。先ほどの長崎女子高校の歓迎の踊りで、頭も少しほぐれました。

僕らが抱えているテーマは答えが見つからない。しかも経済同友会という他の経済団体と違い、経営者個人の集まりです。それぞれの頭でウ

ンウン考え、「こう思う」と堂々と発言して、「それは違うのではないか」と言われて、また議論する。それが経済同友会の素晴らしいところです。

今回のテーマは経済界だけで解決できるものではありません。官民、国民をも巻き込んで議論していかないといけません。全国44の経済同友会が集まってこそそのミッションが目の前にやってきたと感じました。

明日もまた頭を使うセッションになると思いますので、よく寝て、覚悟して臨みたいと思います。

長崎経済同友会の皆様、事務局の皆様、本当にありがとうございます。ご参集いただいた皆様、素晴らしい料理を楽しみましょう。ありがとうございました。



■ 乾杯発声

吉澤 俊介 氏

長崎経済同友会代表幹事
(株) 十八親和銀行顧問

吉澤でございます。皆様、ようこそ長崎にお見えいただきました。本当にありがとうございます。先ほどの女子高生の龍踊りいかがでございましたでしょうか？（会場より拍手）ありがとうございます。この出島メッセができたのが一昨年の10月でございましたけれども、その時こけら落としのイベントでも彼女たちが蛇踊りを披露してくれました。

龍踊りは、元々は雨乞いをしたという中国の故事がございます。そういうわけでしょうか、長崎では、どうしても雨がつきまとうと昔流行った歌もございましたけれども、天気予報によりますと、明日同友会が終わる頃に雨が降り始めるというようなこともあるようでございます。

今日は1,000名を超える方にお集まりいただきました。本当にありがとうございます。コロナ禍でなかなかこういう会というのができなかったんですけれども、開催できますことを本当に嬉しく、またありがたく思っております。コロナ禍で私たちのビジネススタイルというのは本当に大きく変わりました。リモートワークだったり、ウェブでの会議というのも本当に定着をしましたけれども、その分、やはり今日のように実際に人と人が出会って話をするということの大切さとい

うのも身に染みて感じたなという風に思っています。

さあ、これから懇親会でございます。会場には地元の本当においしい料理もお酒もたくさん用意してございますので、ぜひ皆様よく食べ飲んで、そして大いに語っていただきたいという風に思います。長崎県では、県産酒による乾杯条例がございますので、地元のお酒で乾杯をいたしますが、皆様から向かって一番左の奥の方には九州各県の経済同友会のご協力によりまして九州地酒のコーナーもございますので、ぜひお楽しみいただければと思います。

それでは、今回のセミナーが大変有意義なものになりますこと、それから本日ご出席の皆様方の益々のご健勝・ご多幸を祈念して乾杯をいたします。

どうぞご唱和ください。「乾杯」。



全国44 経済同友会共同開催
第35回 全国経済同友会セミナー

パネル討議

～2日目～

パネル討論(第3セッション)

企業・経営者は安全保障にどう向き合うか

経済は平和と安全の土台の上に成り立つものである。我が国ではかつて「安全保障は空気のようなもの」との比喩さえあったが、今や平和を前提に経済利益を追求し得た時代は過ぎ去り、経済人も安全保障と向き合う必要に迫られている。

ロシアのウクライナ侵攻は企業・経営者にとって戦略上の一大転機となった。グローバル調達・物流網の寸断や原材料・燃料価格の高騰に直面し、安全保障上のリスクを勘案して調達先見直しや国内生産体制強化、余剰原材料保有など、事業の効率性に持続性・強靭性を加味した体制整備が必要になっている。

一方、我が国としても安全保障が喫緊の課題となるなか、同じ価値観を共有する国々との軍事・防衛面での同盟・連携に加えて経済面での連携協定や安全保障枠組みの構築・深化に向けた取り組みが重要になっている。経済人としては、国の動きを確りと捕捉し、経済活動を上手く連携させて行くことが求められよう。

これらの環境認識を踏まえ、本セッションでは、経済人が主体的に安全保障にどう向き合っていくべきか、企業・経営者の目線で議論を展開する。

議長



角元 敬治 氏

(一社)関西経済同友会代表幹事
株式会社三井住友銀行(取締役副会長)

■略歴

1962年 徳島県生まれ
1985年 (株)住友銀行入行
2009年 (株)三井住友銀行 北九州法人営業部長
2012年 梅田法人営業第一部長
2013年 執行役員 梅田法人営業第一部長
2014年 執行役員 京都北陸法人営業本部長兼 京都法人営業第一部長
2016年 常務執行役員 大阪本店営業本部 大阪本店営業第一、第二、第三担当
2018年 専務執行役員 ホールセール部門副責任役員(西日本担当)
2019年 取締役兼専務執行役員 ホールセール部門副責任役員(西日本担当)、大阪駐在
2021年 取締役兼副頭取執行役員 大阪駐在
2022年 取締役副会長 大阪駐在

■同友会活動歴

2016年 関西経済同友会入会 幹事就任
企業経営委員会 副委員長
2017年 関西版ベンチャーエコシステム委員会 副委員長
2018年 文化の力委員会 副委員長
2019年 常任幹事・関西版ベンチャーエコシステム委員会 委員長
2020年 グローバル・ベンチャーエコシステム委員会 委員長
2021年 経済政策委員会 委員長
2022年 代表幹事就任

パネリスト



大山 健太郎 氏

(一社)仙台経済同友会終身幹事
アイリスオーヤマ株式会社(代表取締役会長)

■略歴

1945年 大阪府生まれ
1964年 大山プロ工業 代表者就任
1971年 大山プロ(株)設立 代表取締役就任
1991年 アイリスオーヤマ(株)に社名変更
2018年 アイリスオーヤマ(株)代表取締役会長就任

■公職

仙台経済同友会 終身幹事
東北経済連合会 副会長
日本ニュービジネス協議会連合会 副会長

■著書

「メーカーベンダーのマーケティング戦略」(ダイヤモンド社)
「ホームソリューション・マネジメント」(ダイヤモンド社)
「ピンチはビッグチャンス」(ダイヤモンド社)
「経営教室～ロングセラーが会社をダメにする」(日経BP)
「アイリスオーヤマの経営理念～私の履歴書～」(日本経済新聞出版社)
「いかなる時代環境でも利益を出す仕組み」(日経BP)

■受賞

2004年 中国大連市栄誉公民
2009年 藍綬褒章受章
2017年 旭日重光章受章
2022年 フランス共和国国家功労勲章
シュヴァリエ受章

■同友会活動歴

1993年 入会
1995年 幹事就任
2002年 副代表幹事就任
2011年 代表幹事就任
2021年 終身幹事就任

パネリスト



湊辺 美紀 氏

沖縄経済同友会代表幹事
株式会社ジェイシーシー（代表取締役会長）

■略歴

1972年 全日本空輸株式会社 客室乗務員室
1978年 南日本放送株式会社 アシスタントアナウンサー
1985年 株式会社ビジネスランド設立 代表取締役社長
1989年 沖縄国際大学 非常勤講師
1993年 株式会社ジェイシーシー設立 代表取締役会長
1997年 株式会社沖縄六角堂 取締役
1998年 琉球大学 非常勤講師
2023年 沖縄セルラー電話株式会社 監査役

■同友会活動歴

2000年 沖縄経済同友会 幹事
2001年 沖縄経済同友会 常任幹事
2007年 沖縄経済同友会 副代表幹事
2018年 沖縄経済同友会 代表幹事

■公職[現在]

内閣府沖縄振興審議会委員
内閣府沖縄振興開発金融公庫
運営協議会委員
沖縄県振興審議会委員
沖縄科学技術大学院大学評議員
(財)琉球大学後援財団評議員
沖縄県立芸術大学理事
沖縄県立看護大学理事
沖縄県私立学校審議会委員 他

パネリスト



吉田 伸弘 氏

住友商事株式会社（常務執行役員 国内担当役員 関西支社長）

■略歴

1964年 兵庫県生まれ
1987年 住友商事株式会社入社（大阪駐在）
2015年 自動車事業第二本部 自動車流通事業第一部長（東京）
2017年 理事 輸送機・建機業務部長（東京）
2019年 執行役員 輸送機・建機業務部長（東京）
2020年 執行役員 米州総支配人補佐南米支配人
ブラジル住友商事会社 社長（サンパウロ）
2023年 常務執行役員 国内担当役員 関西支社長
駐在経験はトルコ、ウクライナ、サウジアラビア ブラジル等

■同友会活動歴

2023年 関西経済同友会入会
国際シンポ・フォーラム
企画実行委員会 委員長

パネリスト



杉野 利幸 氏

三紀ホールディングス株式会社（代表取締役社長）

■略歴

1972年 大阪生まれ
2000年 三紀運輸株式会社 入社
2014年 三紀ホールディングス株式会社 代表取締役社長 就任

■同友会活動歴

2013年 関西経済同友会 入会
2020年 地方分権委員会（現 地方自治委員会）委員長
2021年 地方自治のあり方委員会（現 地方自治委員会）委員長
2022年 安全保障委員会 委員長

パネル討論(第3セッション)

企業・経営者は安全保障にどう向き合うか



議長

角元 敬治 氏

(一社) 関西経済同友会代表幹事
(株) 三井住友銀行取締役副会長

はじめに

角元 はじめに、昨日の議論の振り返りをいたします。第1セッションでは、グローバル化の揺り戻しとも言える分断が進む中、世界では何が起きているのか、そしてわが国として経済安全保障の観点でどのような対応が必要か、専門家の皆様から多くのご示唆をいただきました。例えば、政府が判断してきた経済安全保障上のリスクに対して、これまではコンプライアンスという観点で企業は取り組んできましたが、今後は企業自らが、経営判断としてどのようなリスクを取るのかを考える必要があるというご指摘をいただきました。

他にも、米中対立が先鋭化し、台湾有事の懸念も高まる中、いかに中国と向き合っていくべきか、また今後のグローバル化の行方なども議論いただきました。

第2セッションでは、米国でリマニュファクチャリングの考え方のもと、産業構造の転換が進みつつあることなど、新たな目線をお示しいただきました。また、サプライチェーンの見直しが迫られる中、3名の経営者の皆様から、自社、そして業界として悩み、苦しみなながらも、安定調達・供

給に向け対応されている様子をご披露いただきました。これまでのように、経済合理性だけを追求すればよいということではなく、経済安全保障の観点なくして、もはや経営に当たることはできない、そしてこの分野での官民連携を急がねばならないと改めて感じました。

こうした1日目の議論も踏まえながら、本セッションでは「企業・経営者は安全保障にどう向き合うか」について考えたいと思います。本日は現役の企業経営者にパネリストとして参加いただいています。後ほど自己紹介を兼ねてお話をいただきますが、アイリスオーヤマの大山会長、住友商事の吉田常務、三紀ホールディングスの杉野社長、ジェイシーシーの淵辺会長です。

本セッションでは3つの論点について議論いただきます。初めに自己紹介を兼ね、現下の「安全保障環境の変化を踏まえた関心事」についてお話しいたします。その後「安全保障環境の変化がもたらす課題」について議論いただき、最後に「企業・経営者は安全保障にどう向き合うか」についてご意見いただきたいと思います。それでは早速、議論をスタートします。

まず、自己紹介と合わせて「安全保障環境の変化を踏まえた関心事」についてお話しください。アイリスオーヤマの大山さんからお願いできますか。

安全保障環境の変化を踏まえた関心事

大山 昨日は第1セッション、グローバルサプライチェーンと安全保障について議論がなされておりますので、まず当社のグローバルサプライチェーンの現状についてご報告をしたいと思ひます。



パネリスト

大山 健太郎 氏

(一社) 仙台経済同友会終身幹事
アイリスオーヤマ(株)
代表取締役会長

当社は日本国内に16工場、海外に15工場を持っています。ちょうど30年前からアメリカに進出をし、アメリカには4工場、そして中国には7工場、ヨーロッパにはオランダとフランスに2工場、韓国という形です。比較的早くグローバル展開をさせていただいたわけです。その中でこの20年間、色々なトラブルがありました。その現状についてご報告を申し上げたい。まずは2012年の尖閣問題が持ち上がった時に、中国国内で一気に日本製品の不買運動が起こりました。当社も大連工場は原則的には国内向けの生産基地ですが、他の国におきましては全て現地生産、現地販売で展開をしておりました。そういう中で、その当時約30店舗以上の直営店舗で商品を販売していました。非常に好評で、毎年店舗数を上げていくという中で、この尖閣問題が起こりました。お客様からの支持はあるわけですが傍目を気にして当社の店に入れないというような現象が起こり、売上が一気に減少しました。そういう中でこのリアル店舗を一步一步閉鎖しながらネット通販に置き換えることができました。結果的には、ネット通販の方が市場が大きくなるという流れの中でピンチが逆にチャンスになったということですね。

次に、昨年起こりましたウクライナの戦争です。先程言いましたように、当社はオランダとフランスに工場がありますが、一番のマーケットはドイツでした。そして、その次はフランス、そしてイ

ギリスというところですが、残念ながら天然ガスが止まり、原油が高騰するという中で、当社のような生活用品、不要不急商品に対しての需要が一気に低減しました。売り上げが半減するという事で、非常に厳しい状況を強いられています。残念ながら、この戦争が長く続けばヨーロッパは当社にとりましてはアゲンストになると考えているわけです。

もう1点は、中国のゼロコロナ政策です。その中で、当社も社員の出勤率が若干悪くなったのですが、それ以上に中国の部品をつくっていただいているメーカーさんの供給力が一気に落ちて、生産がある程度ブレーキがかかるということがありました。それ以上に大きな打撃が、中国からアメリカ、ヨーロッパ向けのコンテナ、海上コンテナの問題です。これが滞りの中で、なかなかスムーズにモノを運ぶことができなかった。特に一番大きかったのはアメリカのコロナにおける運転手が一気に不足し、中国からアメリカにコンテナが来ても、洋上で1カ月近く、あるいは2カ月近く滞留し、陸に揚げられたとしても国内コンテナの運転手がいなかったために物流が遅延をするということで、その結果ジャストインタイムでものを仕入れていたものが、ある程度備蓄を持たなければいけなくなり、ここ1~2年、一気に各社で在庫を増やしました。ですから、倉庫が足りない。反面、諸景気が悪くなりますと在庫が滞留するという事で、世界の経済を引っ張っていたAMAZONでさえも在庫過多による人員整理をしなければなくなるなど、グローバルサプライチェーンがスムーズに動かないと大きな影響があるということを実感しております。

角元 「尖閣問題」「ウクライナ危機」「ゼロコロナ政策」など、様々な出来事が起きる中、グローバルビジネスに影響が出ているとお話でした。ありがとうございました。それでは続きまして、海

外経験豊富な吉田さんから、「安全保障環境の変化を踏まえた関心事」についてお話をいただけますか。



パネリスト
吉田 伸弘 氏

(一社) 関西経済同友会
国際シンポ・フォーラム
企画実行委員会委員長
住友商事(株) 常務執行役員
国内担当役員 関西支社長

吉田 自己紹介を兼ねまして、少しでも私の経歴について触れさせていただきます。私は長らく海外での自動車販売マーケティングに携わってまいりました。地域においては、ヨーロッパ、ロシア・CIS、中近東等が私の主戦場で、駐在地はカタール、サウジアラビア、トルコ、ウクライナ、そして直近3年間はブラジルで南米支配人として南米全体のビジネス事業全般をカバーしておりました。

さて、安全保障に関しまして政治家でも学者でもない私が話せることは非常に限られているのですが、自分自身の実体験を通して考えるところを少しでも共有させていただきたいと思います。

私が安全保障問題に直面した最初の体験は、1990年のイラクによるクウェート侵攻、湾岸戦争でした。その時はカタールのドーハに駐在しておりました。この大きな事件に直面して、まず最初にやったことは、銀行に走り、手元にドルのキャッシュを確保すること。それから旅行代理店に走り、航空券オープンチケットを購入することです。当時はどんどん各航空会社が欠航を出し本当にここから退避できるのかなということを実体験として体感した最初の事件でした。

その後も、政情不安のある国々でビジネスをやってきましたので、色々なことがありましたけれども、私にとって最も大きな事件は、やはり

2014年のロシアによるウクライナ東部侵攻とクリミア半島への侵攻ということになります。これも突然やってきました。当時、私はウクライナのキエフで住友商事100%の自動車販売会社に社長として赴任しており、この時は派遣員の安全確保だけではなく、ウクライナ全土の契約ディーラーさんの仲間の安全確保がトッププライオリティでした。ロシア軍が突然、ウクライナ・東部クリミアに侵攻してきたわけで、数多くの仲間とその家族が着の身着のまま東部から逃げてくる、そういう状況にありました。まずは販売会社と契約ディーラーさんとワンチームになって避難ルートの確保、それからドルキャッシュをできるだけ届けるようにすること、それから仮住まいの手配、などを一生懸命大至急で行い安全確保に乗り出しました。

安全が確保できると、次に資産の保全、事業の継続が必要になってきます。このワンチームで最善の道を探り、打てる手を順次打っていきました。自動車は戦時の移動手段としても非常に重要なアイテムですので、サービスの継続、そのための部品の供給は生命線であり、その継続に腐心しました。今回のロシアによるウクライナ侵攻で、今もウクライナの仲間は同じように頑張っていると聞いています。このような経験から私にとっての安全保障というか、有事への備えは、まずは日ごろから警戒心を持つこと。どこで何が起こってもおかしくないかと常に目を配り、いざ不測の事態が生じたならば、安全・命の確保を第1として一刻も早く動くことでアジャイルに対応するよう平日頃から頭の体操を行っておくことというのが自分自身への戒めとなっています。

角元 クウェート侵攻のエピソードなど、大変リアルなお話をいただきました。続いて、関西経済同友会で安全保障委員会の委員長をお務めの杉野さんからもお話をお願いいたします。



パネリスト

杉野 利幸 氏

(一社) 関西経済同友会
安全保障委員会委員長
三紀ホールディングス(株)
代表取締役社長

杉野 当会の安全保障委員会は30年以上前から独立した委員会として存在しております。経済人が安全保障を継続的に考える基礎となってまいりました。また、国や国民に対して多くの提言を行っているというところです。最近では、提言を自分たちで実現するために積極的に動くということも行ようになりました。本日は難しいテーマですけれども、安全保障委員会でお世話になった10年で得た知見、これを皆様にお話をさせていただければと思っています。

さて、安全保障環境の変化を踏まえた関心事ということで韓国との交流について紹介させていただきます。関西経済同友会の安全保障委員会では、20年以上前から隣国である韓国と安全保障という観点から毎年韓国を訪問して相互の意見をぶつけ合いながら交流を継続しています。訪問は韓国の政府機関、国防外交などの政府系のシンクタンク、さらには経済界・学者の方を含めた専門家、軍人の方、政治家の方々との交流がメインになっています。10年前、初めて韓国訪問に参加した際、その後も参加すると必ず聞かれたのは、「経済人がなぜ安全保障について考えるのか？」という質問でした。安全保障は専門家とか政治家が責任を持って考えるということであり、経済人が興味を持つということ自体が多分不思議なんだと思いました。しかし、今はそのような質問にさっと回答できますし、非常に回答しやすい環境になってしまったというのが事実だと思

ます。コロナ禍で2年間、韓国への訪問を中止して、オンラインでの交流を続けておりましたが、昨年3年ぶりに韓国を直接訪問して交流する機会を得ました。10年前は北朝鮮の動向、韓国の国内情勢、歴史問題に対する意見交換、これがメインテーマでありました。昨年は当然ですが、ロシアがウクライナに侵攻したこと、国家存亡にかかわる安全保障環境の激変、石油、天然ガス、小麦というような原材料だけではなく、半導体、車両などの部品、食料、食品など、ありとあらゆるものの流通・物流が滞るということになるなどの問題を議論しました。そのことで企業は「世界はつながっている」ということを再認識するとともに、さまざまな供給ルートの確保、一定の在庫を持つことなど、今までの効率的な経営方針とは真逆の対応を迫られることになりました。このような激変した安全保障環境により、民主主義という価値を共有できる隣国との接点をさらに強化することで、韓国の動きが活発化しているということも訪問を通じて実感できました。両国には、特に歴史問題について多くの課題が存在しますが、それを一旦置いておいたとしても、日本と協力していく必要があるという選択を韓国の多くの方々がしているということを感じました。最近アメリカの議会でも台湾有事についての議論が行われているようだけれども、ロシア・ウクライナのような日本からみて遠い距離ではなく、ものすごく近い距離にある台湾で「半導体などありとあらゆるものが繋がる重要な役割を担っている台湾に有事が起こった場合、何をすればいいのか、どのように動くべきなのか？」これは国や自治体だけでなく、経済界が本気で取り組んでいかなければならない課題だと思っています。今回は台湾有事も想定した韓国との連携についても議題に上がったくらいです。今や安全保障は国家だけのものではないという事実を踏まえて、本日は考えていきたいと思っております。

角元 私も杉野さんと一緒に昨年、韓国を訪問しました。先日の日韓首脳会談において、シャトル外交の復活が合意されるなど、両国間の関係にも変化が見られます。東アジア情勢を踏まえると、安全保障の観点でも日韓連携の必要性はさらに強まるかもしれません。

次に同じく安全保障を扱う委員会がある沖縄経済同友会代表幹事の瀧辺さんからご意見をいただければと思います。



パネリスト

瀧辺 美紀 氏

沖縄経済同友会代表幹事
(株) ジェイシーシー
代表取締役会長

瀧辺 最近の関心事は、沖縄の地理的環境からもちろん台湾有事です。沖縄の地元紙には毎日のように台湾有事に関する記事が載っておりますが、そういった意味では今日は沖縄からの特別リポートのようなかたちで皆様にお伝えし、情報を共有し、ある種の危機感といえますか、目指す方向を共有できたらと思ってこちらに参っております。どうぞよろしくお願いいたします。関心事の前に当会活動を紹介しますと、私ども沖縄経済同友会には基地・安全保障委員会があります。1999年に設置しました。きっかけは、皆様ご記憶にあると思いますが、1995年に痛ましい少女暴行事件がありました。それを受けて1996年にSACOで普天間の基地返還の合意がなされました。それを実行すべく、稲嶺知事が誕生したのが1998年です。稲嶺知事は私ども沖縄経済同友会の代表幹事も務めていらっしゃいましたので、その公約実現を後押しする応援のような意味もあって設置したわけです。同じ1999年は実は日中

中間ライン近くで初めて中国が海底ガス田の生産を開始した年でもありました。その緊張もあり基地・安全保障委員会を設置したというところから。その後、毎年、安全保障の講師をお招きし、色々と勉強しています。また視察も色々しており、昨年11月は北海道の陸上自衛隊第7師団の東千歳駐屯地、航空自衛隊の千歳基地、青森県の海上自衛隊の大湊基地、そして航空自衛隊の三沢基地を視察してまいりました。その前月10月には与那国の陸上自衛隊駐屯地視察をしてまいりました。それこそ国防の最前線です。セキュリティの厳しいところですが、特別の計らいで少人数で視察させていただきました。電子部隊が配属されている情報収集の最前線ということで、一度基地から異動した人は二度とその基地に配属できないというくらい厳しいセキュリティでした。現地の緊張状態を実際に目の当たりにしたところです。また、与那国に行かれた方はご存じだと思いますが、島の真ん中に防人の島という大きな碑があります。昔から国境の島、国防の島という意識があったということも感じました。

それから、先程ご紹介がありましたが、私どもの基地・安全保障委員会は、関西経済同友会さんと一緒に取り組みもしてまいりまして、2年に1回は交流会を開催しております。1995年から続いておりますが、最初はマスコミも入れていましたけれども途中でやめました。これも後程申し上げますが、マスコミにフルオープンで開催したところ、ある時点で、私どもの主旨と違うところ、県内マスコミの主旨に合った部分だけを切り取られて紙面に出され、大変な誤解を受けたことがありましたので、それ以来、マスコミには参加を控えていただいて、できるだけ両会で本音で話す機会を持っているところです。基地安保については非常に真剣に取り組んでおり、真剣にならざるを得ない状況です。台湾で色々ときな臭いことがありますしと漁船の出港を全てストップしますし、今もき

な臭い状況が続いているところですので、台湾有事についての避難計画や避難の図上訓練もされているところで、3月には沖縄県が初めて図上訓練をしました。リスクマネジメントという言葉がありますが、専門家の方がいらっしゃる中で正確かどうか分かりませんが、リスクマネジメントには「チャンス・オブ・ロス・アンド・プロフィット」という言い方があると聞きました。つまり、リスクマネジメントをすることで、ロスを回避できることもあればロスに陥る場合もある。ロスに陥ったものはクライシス・マネジメントになる。すると数千倍の力といいますか、パワーが必要になるということも聞きました。今、まさにそのリスクマネジメントの途中だと思っています。

また台湾との交流ですが、沖縄から台湾までは非常に近く、フライトで1時間強です。与那国から台湾までは111kmです。この会場から福岡までは107kmですから、ほぼ同じくらいのところに台湾があるというふうに思ってください。そのくらい近いところでもあります。ですからコロナ前は本当に頻繁に交流がありました。観光客も年間約100万人は来ていましたし、フライトも5社が飛んでいます。中国が明の時代ですが、沖縄を大琉球、台湾を小琉球という呼び方もしておりました。台湾に行かれた方はご存じだと思いますが、台湾の空港の沖縄行ききのゲートには、「沖縄行き」ではなくて「琉球行き」という表示が今もあります。また、台湾の小さな島で小琉球という島もあります。そのくらい歴史的にも関係が近い台湾です。2月に台湾視察にも行きましたが、(財)国防安全研究院で意見交換し、ハイブリッド戦を仕掛けられているという非常に緊張した話も聴きました。まずは現在の状況をお伝えしました。

角元 私も昨年、沖縄を訪問させていただき、普天間基地をはじめ色々な所を視察しましたが、大阪にはない、本物の緊張感を感じることができま

した。4人の皆様のご意見を伺うだけでも、この1年でこの安全保障環境が大きく変化したということに改めて実感しています。

それでは次のテーマに移ります。先程皆様からお話をいただきました安全保障環境の変化により、政治・外交・経済など、様々な面で新たな課題が見えてきました。それでは「安全保障環境の変化がもたらす課題」について、まず大山さんからお願いいたします。

安全保障環境の変化がもたらす課題

大山 昨日の議論でも安全保障については、なかなか解が見えないというような非常に難しい状況です。先程申し上げたように当社はアメリカに4工場を持っていますし、中国にも工場は7つもあるわけで、実際、現地がどのような状況かについて具体的にお話したい。当社のアメリカの工場はウイスコンシンとペンシルベニアとアリゾナとそしてテキサスにあります。テキサスはずっと赤い州なのですが、常に3つの州は赤が青になったり、赤が青になったりということで非常にデリケートなところ。アメリカが世界の警察を諦めたところからこのグローバル化が少し不安定になったのだろうと思うわけです。どうあれ、トランプさんが再選できるかどうか、我々の日本人の常識から言いますとトランプさんの考えというのは、いまひとつ理解できないわけですが、実際、今申し上げたようなウイスコンシンだとかアリゾナだとか、あるいはペンシルベニアの社員にとってみれば、やはり完全に意見が分かれてるわけです。選挙総投票数では民主党が勝ってるのですが、選挙の数では共和党が勝つというような、いつどこでどうなるかわからない中でも自国優先というのは、これだけは変わらない。これは何を置いても、世界一のアメリカが中国からどんどん後ろを追いかけられてきて背中が見えてきたところ

の不安なのだろうと思うわけです。

もうひとつは中国です。中国はご案内のように共産党一党独裁です。ある程度共産党の考えは、みんなが認知できているわけですが、習近平さんが今回三選をされて、そしてその後の動きを見てみると、習近平さんの思想が、共産党の考え以上に優先されるということです。鄧小平さんが「韜光養晦」という言葉を発しておられたわけですが、今まさしくその爪を隠すのではなく、爪がドンドン表に現れています。この150年間につくられた国際ルールが欧米主導の国際ルールなので、中国にとってみればその前に戻したいという願望が相当強いのではないだろうと思っております。そういう意味で言えば「資本主義市場経済」対「国家資本主義」との激しい対立というのが起こってくるわけで、両国のスポークスマンの言葉は非常に激しく、お互いがののしりあうというような状態が続いているわけです。そういう中で、実際、当社は中国にも4000人を超える社員がおります。工場も7つあります。はっきり申し上げて一般国民の皆さん、そして社員は非常に親日的です。友好的なのです。これは昨日もお話がありましたが、留学生にしても、中国からインバウンドで来られた方も、日本の文化に対して非常に興味と憧れを持っておられるわけです。それがやはり政治の問題になってきた時に、問題が専制的になればなるほど、この反体制に対する言論封鎖と、格差が広がるわけです。そういう意味ではいつどこで何が起こるのか、これもまたなかなか読めないところですね。どこでアメリカと中国は折り合いを見せるのか。この辺が今非常に難しく、誰もわからない。我々は中国の隣国であり、日本は、中国のおかげで安くて豊富な商品を提供いただいたので、インフレにならずに安定した体制が整ったわけですから、台湾有事で一気に我々が中国から引き揚げ、また中国が日本を切り離すということも考えられない。ただ、その

中で時により政策がころころ変わります。現場では、バリケードが張られるというようなことが現実には起きているということです。

角元 米中の覇権争いが続く中、中国でビジネスを展開されている大山さんならではの意見だと思います。中国との向き合い方等、様々な示唆をいただきました。

ちなみに、吉田さんは先月までブラジルで勤務されていたということですが、南米でも米中対立の影響はありましたか。

吉田 世間一般的には米中対立によって政治経済のブロック化が進むのではないかと言われているわけですが、状況はそう単純ではないと思っております。少し南米視点で話をさせていただきますと、南米は米中対立の中でブロック化に組み込まれるというよりは、いわゆるバッファゾーンあるいは第3極を形成していくのではないかと当時は思っていました。例えば、ブラジル、チリ、ペルーなどは最大の貿易国は中国です。ブラジルからは鉄鉱石などの資源、それから大豆などの農産物が大量に輸出されています。中国は南米全体で資源の権益確保に積極的に動いています。アルゼンチンにおいては、中国工商銀行が地場にどっぷり食い込んで三大銀行の一つとまで言われたりしています。つまり、南米は人種的にも文化的にも欧米の裏庭ですけれども、中国との経済的結びつきを年々強めているわけで、欧米と中国の双方とうまく取引するバッファ的存在、言うなればいいところ取りするような存在となっていくのではないかと思っていた次第です。しかしながら、今回のロシアによるウクライナ侵攻は新たな構図を浮き上がらせたのではないかなと思うようになりました。ロシアの暴挙に対して西側諸国は一致団結して安全保障を最優先しロシア制裁を強めています。この結束は見方を変え

ると西側諸国対その他という構図を浮かび上がらせたように思う次第です。ロシアの暴挙には賛成できないのだけでも、ロシアへの経済制裁の影響をモロに受けている後進国は西側諸国へ不満を強めています。気候変動問題などでも同じような傾向が表れていると思います。グローバルサウスのような組織・グループができるのも、この証左ではないかと思います。また、もう一方で注目すべきは、やはり世界における中国の存在感、影響力が日々大きくなっていることで、アフリカ諸国、中南米、太平洋諸国どこでも中国の影響力は資金援助を軸にして非常に大きくなっています。最近のトピックスとして、中国がサウジアラビアとイランの国交回復の仲介をしたというニュースは私にとって驚きのニュースで、それほどもでに中国の影響が中東にも及んでいるということを示していると思います。これらの現象を重ね合わせますと、今、世界は大きくは西側諸国対その他で、その他の中で中国の影響力がじわじわと強くなってきている、こういう構図なのではないかと整理し直しています。

この観点で世界を俯瞰して見ていくことが今重要なのではないかと考えている次第です。

角元 改めて中国の影響力が世界中に広がっていることがよくわかりました。それでは続けて吉田さんから、総合商社の視点から「安全保障環境の変化がもたらす課題」について、お話をお願いしたいと思います。

吉田 総合商社では、これまで基本的にはカントリーリスク、イコール金融リスク、国のデフォルトリスクというような捉え方をしてきました。ビジネスを行う国向けの債権や投資において、焦げ付きが発生しないように、金融面を中心にカントリーリスクを分析していた次第です。国債の利回りとか。そういった指標を参照して、リスクを定量

化して国別資産残高にはキャップを設けてそれを超えないように管理してきた。こういうのが基本的なパターンでした。ところがここに来て、この金融リスクだけでは、やはり足りないということで、安全保障上のリスク、いわゆる地政学的リスクも十分考慮しなければならないと判断しています。それはもう昨日の議論の通りだと思います。例えば、部材調達などのサプライチェーンも効率性を追求するか、多少非効率でも複数に分散するかなども考えなければいけませんし、そういう意味では各国の金融リスクだけを見るのではなく、国と国の関係性、それから政治動向、もちろん、貿易規制動向など、様々な観点でリスクを分析する必要性が強まっています。

また、ロシアによるウクライナ侵攻で顕在化しましたけれども、例えば小麦や肥料の供給問題、それから天然ガス調達問題などひとつのイベントからさまざまな現象が連鎖的に起こる、こういうこともリスクにあるということも、視野に入れなければいけない時代になっているかと思っています。

総じて言いますと、ビジネスリスクを見る上で、安全保障が非常に重要なポジショニングをとるようになってきているということであって、したがって常に情報収集を怠らずに物事を多面的に見て、打てる手は事前に打っておくといった王道がますます必要になってくるということだと思います。

とはいえ言うは易し行動するのは難しですが、こういうコンセプトで進んでいきたい。それはやっていかなければいけないなと思っている次第です。

角元 金融リスクだけではなく、地政学リスクなどを考慮した事業展開、そして情報の収集、有事への準備など、世界を相手にビジネスをしておられる総合商社ならではの意見かと思っています。さて、少し視点を変えてみたいと思います。今日

の安全保障環境の変化を受け、防衛力の強化あるいは防衛費の確保など、様々な政府の動向が話題になっています。この分野は杉野さんがお詳しいと思いますが、政府の取り組み、またはその課題についてご意見をいただけますか。

杉野 現在、安全保障環境が日々刻々と変化をし続けている状況を踏まえて、課題を一点お話をさせていただきたいと思います。昨年12月に今後の安全保障に関する大転換がありました。それはまさに防衛3文書というものが閣議決定されたということです。防衛3文書とは、①外交防衛政策を中心とした国家安全保障に関する基本方針となる国家安全保障戦略、②どのくらい防衛力を持つべきかという基準を示した防衛計画の大綱、③5年間の防衛防衛費の総額、主要な装備の調達数量を示した中期防衛力整備計画、というこの3つで構成されています。今回閣議決定された内容は、「やられてしまったらやり返す」という消極的防衛から「明確にやられそうだと判断したらやられる前にやる」という積極的防衛に転換したことだと思います。具体的には、反撃能力を持つということが文書内に初めて明記されたことが大きなトピックとして取り上げられました。

また、積極的に防衛力を維持向上させていくために、防衛費の総額を増額していくことが示されました。これは国民の中で大きな話題となった防衛増税に関する議論であったと思います。その3文書の閣議決定にあわせて、当会でも委員長コメントというものを発表しました。その中にはまだまだ考えていけない課題があるというものを含めたつもりです。こちらを少しご紹介したいと思います。

まず、日米同盟だけでなく、基本的価値を共有する国と一層連携していくこと。これは経済界でも原材料の調達など基本的価値を共有できる国・企業との連携という意味で重要です。さら

に、反撃能力は必要なのですが、拙速な対応ではなくて、十分な議論を尽くしてほしいということなどです。その中でも、特に重要な課題は経済と密接に関係するサイバーセキュリティであろうと考えています。今現在もロシアや中国、北朝鮮など一部で日本を敵視する国・組織が実行したと思われる政府系のホームページなどへのサイバー攻撃、防衛産業を担う企業などからデータを盗むというような行為が日常的に起こっていると言っても過言ではありません。今や、実際の戦争も起こっておりますけれども、実際の物理的な戦争だけでなく、サイバー空間での戦いを含めたハイブリッド戦争というのが重みを増す中、官民ともにサイバーセキュリティ対策で後れを取っているというのが、今の日本の現実ではないかと考えています。

政府機関、原子力を含む主要インフラ、次の世代を牽引すると考えられる先進的な技術を実際に守っていくために、組織設計を早急に行わなくてはならないと考えています。これは国だけに任せっぱなしにするのではなくて、官民協力して進めていかなければならない課題であると思います。このように、安全保障環境が大きく変化することで可視化された課題が出てきているということです。早急に対応しなければ非常に重大な結果を招くということに注目していく必要があると考えています。

角元 価値観を共有する国々との連携や、ハイブリッド戦争の加速、サイバーセキュリティ強化の重要性など多岐に亘るご意見をいただきました。さて、防衛力、あるいは他国との連携と言葉を聞くと、やはり真っ先に沖縄が思い浮かびます。先ほども一部お話いただいた通り、海上保安庁、あるいは普天間飛行場など国防の最前線としてのリアルが沖縄にはあります。そうした観点も踏まえ、洲辺さんからご意見をお願いいたし

ます。

淵辺 今、お話しくださいましたが、好むと好まざるとにかかわらず、沖縄が今、国防の最前線になったということは私どもも認識しております。その状況で何が必要かと言いますと、日米連携強化と、自衛隊へのしっかりした理解と協力だろ
うと思っております。そこで、今の沖縄の米軍基地、それから自衛隊基地について少し触れたいと思います。沖縄には自衛隊、米軍の両方がありますけれども、米軍基地は返還の合意がされたと申し上げましたが、それでも現在31の関連施設があります。陸・海・空・海兵隊基地です。また、そこに駐留する米軍人は約2万5,000人です。全国の約半数が沖縄に常駐している状況です。面積は沖縄本島の約15%になります。かつては、米軍基地関連収入があり経済的にはよいだらう、と言われておりました。復帰前は県民総所得の約30%でした。復帰直後は約15%、現在は約5%だと言われてい
ます。それでも2,700億円はあるという状況です。先程、米軍との協力体制をどうするかということ
を申し上げましたが、マスコミでは、沖縄は反米の色が非常に強いということが一般的に言われていると思
いますが、去年、沖縄の本土復帰50年の節目にあたりアンケートが行われたところ、意外な結果が出て
いましたのでお伝えします。

まず「米軍基地は、日本の安全保障に役立っているか?」という質問に対して、沖縄県民の54%が役立っているという回答をしているところ
です。全国では65%です。また「安全保障条約は日本の安全に役立っているか?」、これにも沖縄は67%が
そう思うという回答をしております。また「中国の脅威」に対しては「大いに感じる」、「多少感じる」
を合わせて93%が中国に脅威を感じているというのが、今の沖縄県民の思いです。そういう心情だ
ということ
をまずお伝えしたいと思

ます。とはいえ、米軍との協力体制をどうするかということにおきましては課題もあります。それは何か
と申しますと、騒音問題や人権問題があると聞いたことがあると思いますが、日米地位協定の問題です。また、土地の制約等も
あります。返還後の沖縄の土地ですが、返還された土地の経済効果は28倍で、雇用は72倍という数字も
あります。ですから、土地の制約についてはまだまだ私どもも意見を申していきたいところ
です。それから、自衛隊の基地面積ですが、ここ3年間で米軍と自衛隊基地の合計面積は拡大
しています。自衛隊基地の方がより拡大し、米軍は縮小しているというのが現状です。要するに、自衛隊の南西
方面へのシフトということだと思
います。自衛隊も昨年、設立50年を迎えました。自衛隊は本当に苦勞して
きました。例えば、成人式に自衛官は参加できないとか、ごみ収集もされないとか、また
沖縄は雪が降らないところですので、海上自衛隊が雪を青森から運んできたところ、自衛隊が運
んできた雪は受け取れないと拒否された等、そういう様々な苦勞があ
ったことを聞いております。今ではそれが自衛隊の災害派遣等々が地域から大きな理解を得られて、今、本当に一生懸命活動
しているところ
です。今後より一層、日米、そして自衛隊への理解と協力をしていく必要がある、
というのが今の問題だと思
っています。

また、沖縄が好むと好まざるとに関わらず国防の最前線になったということでは、沖縄の価値と
申しますか、役割が変わってきたのではないかと
思っているところ
です。また、後程申し上げますが、沖縄こそ平和発信と申しますか、各国を巻き込むという意味での拠点にふさわしい場所
ではないかと思
っているところ
でもあります。沖縄は琉球王朝でございました。450年続いた、世界でも非常に稀なる政権
でした。この間、中国・韓国とも非常にしたたかな外交もして
おりました。そういう意味では沖縄の持つソフトパワーを生

かしながら拠点づくりができるのではないかと、もちろん軍事力という背景は必要ですので、しっかりした軍事力を併せ持つソフトパワーを持った沖縄ならではの拠点、それは沖縄が担える役割ではないかと思っていますところ。

かつて沖縄はアジア太平洋のキーストーンという言い方がありましたが、今、まさに現代のキーストーンとして大事な役割を担っているのではないかと思っていますところ。

角元 非常にリアル感のあるお話をいただきました。沖縄に住む皆様の意識が変化しているという話は私も初めて知りましたが、ウクライナ危機、あるいは中国の台頭による影響が、数字としても表れているということかと思えます。

そろそろ最後のトピックに移ります。これまで、安全保障環境の変化、この変化がもたらす課題について、皆様からご意見をいただきました。そうした課題を踏まえ、本セッションのテーマ、「企業・経営者は安全保障にどう向き合うか」について議論を深めたいと思います。答えがあるようで無い非常に難しいテーマですが、今回はまず淵辺さんからご意見をお願いいたします。

企業・経営者は安全保障にどう向き合うのか

淵辺 大きく4点申し上げたいと思います。まず先程申し上げましたが、私ども沖縄は最前線に立っています。そういう意味では、企業社員をどう守るかという課題が突きつけられているのが現状です。つまり、国民保護をどうするかということです。皆様もよくお聞きになっていることだと思いますが、沖縄は、与那国・石垣・宮古島に約11万人住んでいます。そこに観光客がプラス1万人、合計12万人です。この方々をいざという時に、どこに、どのように退避させるかということが今、盛んに言われているところです。九州の皆様、も

しかするとあまりご関心が無かったかもしれませんが、避難先は実は九州です。また、沖縄本島には約120万人が住んでいます。本島の住人も避難先は九州となっています。ですから、受け入れ側の問題も今後、出てくると思います。この方々全員を避難させようとしたら、今の輸送力の2.36倍、輸送力を増大した場合でも6日程度かかるという数字が出ています。緊急事態の中でこれを遂行できるかということです。また、特に私ども企業経営者の立場でいいますと、沖縄県には約62000社の企業があります。この約1割、与那国・石垣・宮古で約6,000社があります。この6,000社の企業社員を、私どもは経営者としてどう守るかという問題があります。そのようなところを真剣に考えないといけないということです。去年、私ども沖縄経済同友会はコロナ禍の総括の提言をしましたが、今年は、企業として台湾有事にどう備えるか、事業継続と従業員避難に関する提言をしようと思っていますところ。実は、ここに来る直前に防衛省の方々と意見交換しました。少しショックなことがありました。私どもは企業として、特にインフラを支える企業は恐らく緊急事態の発生直前まで現地に残らないといけない、ということを共通認識としていましたが、実は緊急事態が発生した後も現地に残らないといけない社員がいるということが分かりました。つまり、避難したくない事情があって、避難しない人が必ず出てくるだろうということです。そうすると、その人々を支えるためにインフラを支える企業は残らざるを得ないというのが実情です。また行政もそうです。そうすると私ども企業にとって、では誰を残すのか、誰を派遣するのかという判断をせざるを得ない状況が生まれるということです。彼らを守るためには、それこそシェルターが必要ですけれども、シェルターは1つもないという状況です。また、一番最後まで残るのはシェルターを維持管理する人です。生活インフラが下

水道まで含めて必要なのです。そういう問題を突きつけられています。国民保護の問題です。

それから2点目ですが、先程申し上げました沖縄の役割です。昨日、兼原先生がおっしゃいました「自由で開かれたインド太平洋」、FOIPです。FOIPの拠点こそ沖縄に持つべきだと思います。平時から、戦争を始めさせない仕組みづくり、努力といいますか、それも沖縄ならばできるのではないかと考えています。平和の心のみならず、文化も含めた色々な外交、それらも踏まえた交流の拠点ということならば、沖縄が担える役割ではないかと考えています。

それから3点目です。私どもは民間です。政府ができない、台湾との交流強化に一層取り組むべきだと思います。先程申し上げましたが、台湾とは非常に深い縁があります。台湾には大変大きな恩もあります。現在、台湾には日本人が約25,000人いるそうです。観光客は約10,000人、合計35,000人がいることとなります。台湾には沖縄県人会もあります。そういった意味で台湾との交流強化、これも私どもに課された大きな課題ではないかと考えています。

それから最後に4点目ですが、先ほど杉野さんからもありましたが、防衛産業を産業として育成強化しないといけないのではないかと考えているところです。現在、国会での審議が始まっていますが、防衛産業に関して、あるパイロットの方に聞いた一つの例です。戦闘機には脱出時のジャンプシートがあります。このジャンプシートを打ち上げるためには火薬が必要です。この火薬を製造している国内企業から、利益が取れないから当該事業をやめようという話が出ているそうです。するとこの火薬を日本で製造できなかつたら、飛行機自体も国内製造できないわけです。これは一つの例だと思います。このように利益率が、どんどん、どんどん薄くなり、ひどい時には2%から0.5%だとも聞いております。適正な利

益を確保して防衛産業を育成することが大事なのではないかと思います。自国は自国で守ることが非常に大事であり、そのためにも防衛産業を、私どももしっかり支えていかないといけないと思っています。

角元 先程、台湾のお話がありましたが、有事の際、台湾の人々は避難先として日本を希望していると聞いたことがあります。そして、難民を受け入れる場合、受入先の候補は沖縄や、九州になることも伺いました。有事を起こさないようにと、昨日兼原さんからご意見をいただきましたが、先程の防衛装備の話も含め、国民全体で考えていかないといけないという意識を強くしました。それでは続きまして、杉野さんお願いいたします。

杉野 企業経営者は安全保障にどう向き合うかという点です。私は安全保障委員会の委員長をしておりますので、その観点からお話をさせていただけたらと思います。安全保障委員会では21年に提言を出しております。提言は4つの項目で構成されているのですが、本日はそのうちの2つについてお話をさせていただきます。ちなみに関西経済同友会のホームページに今回ご説明する提言が載っておりますので、もしよろしければ是非ご覧いただければと思います。

まずひとつ目ですけれども、国内において官民の垣根を越えた情報連携・協力体制の構築を進めるべきだと言う内容です。最近は当たり前になりつつありますけれども、経済安全保障という言葉が日本でよく聞かれるようになりました。日本の大企業だけではなくて、中小企業も国内だけでなく、世界を相手に仕事をしている今現在、原材料の調達から売った後のことまで一貫して自分達だけで考えてやっていけというのは無理があると思います。また、売り先の国の状況、制裁、軍事転用など、一企業で対応できるのかというと、

それは難しいと思います。国と企業、企業対企業という連携が非常に大切になってきているということです。また、同じような業種の企業間連携だけでなく、一見つながっていないように見える企業でも、原材料から販売まで多岐に渡るサプライチェーンが構築されている中で、見えなくても繋がっていると言うのが、今回のロシア・ウクライナ戦争で見てきたことだと思います。その中で、安全保障は国が一手に考えたり、実行したりするものという考え方から、国・企業・大学などの教育機関など、様々な組織が「国家なくして経済なし、逆に経済なくして国家なし。国民の生活を守るということが一番大切だ」という観点から、業界の慣行慣例・組織対立といった垣根を越えて、または垣根を取り払って全てを超えて協力していくということが必要であるという時代が今来ているということだと思います。そのためには、サプライチェーンの再構築、点検、これも必須であると思います。企業間だけでなく、国を巻き込んだ形でのサプライチェーンの確保、これを進めるべきだと考えています。本日お越しの同友会の会員の皆様、同友会という組織で繋がっているという者同士です。このような形で経営に携わる者が、ありとあらゆる面で危機意識を共有して経済活動が円滑に行われるように、情報連携は当然のことながら、手を取り合い、経済安全保障の確立を同友会が軸になっていくというような行動が望ましいと考えています。

2点目に先ほどお話ししたサイバーセキュリティの強化です。これも企業単独で進めるには、財源も、規模も国という単位に及ぶことは絶対にあり得ません。また、日本が国家として取り組むだけでも、税収が限られる日本には、予算面、技術面で限界がありますし、世界中の進歩に追いついて追い越すというのは至難の業です。しかし、日本には多くの独自技術や先進的な取り組みをしている中小企業、世界に冠たる大企業がたく

さん存在しています。また、日本人らしい考え方、基礎研究を大切にしてきた教育研究機関、これも多く存在しています。全ての力を有機的に繋げることができたなら、隙のないサイバーセキュリティ対策が国全体として行えるのではないかと考えています。また、サイバー攻撃を受けてしまったら、それを一定のルールに基づいて国に報告し、検証して分析。その結果を一元的にまた管理をしていただいた上で広く共有することで、更なるサイバーセキュリティの強靱化が見込めるのだと考えています。

この2点は、企業や経営者が安全保障に向き合っていくために取り入れるべき観点だと考えている、こういう提言をさせていただいています。

角元 杉野さんは社業で物流を担われていますが、様々なサプライチェーンにおいて安全保障環境の変化による影響はありますか。

杉野 当社は食品、生鮮食品、冷凍食品、こういったものの保管と全国ヘトラックを使った輸送というのを生業にしています。トラック輸送をメインにしている事業者なんですけれども、コロナ、ウクライナの戦争でトラックを発注して納車されてくるまでの期間がものすごく長くなったというふうに考えています。今まで発注してから大体半年から1年程度で順次車が入ってくるというようなことで、あとは業務の優先度に応じて各メーカーさんがタイムリーに納車をしていただくというような協議もできていたのですが、コロナ、ウクライナの戦争でこちらの業務の都合が全然通用しなくなって、納期も1年以上かかるということも出てきていて、非常に厳しい状況になっています。当社は1,000台ほどのトラックを使って全国で配送をさせていただいていますので定期的なサイクルで車両を入れ替えていくというのが、今までの常識的なやり方でしたが、今ある資産で

あるトラック、これをどの程度延命させていくのか、また故障なく国内物流を円滑に止めることなく実施するということが安全保障面での取り組みで必須になっているということになります。そのために当社としては整備修理の部門の強化、全国の支店・営業所に近いところに整備力の優れた協力会社さんの開拓に乗り出し、今現在はほぼ全ての拠点の近くに、定期的な整備だけでなく、突発的な修理も可能な協力会社さんを整備しているというのが実情です。今後とも納期が遅れる、いつ納車されるかわからないということはありませんし、当たり前だという見積もりでセーフティーネットの構築に向けて、社内外の取り組みを迅速に行っていくというような形で進めています。

角元 第2セッションでも、宮崎さんから自動車業界の状況を説明いただきましたが、現場において多大な影響が出ているというお話でした。では、続きまして吉田さん、「企業・経営者が安全保障にどう向き合うべきか」、どのようにお考えでしょうか。

吉田 まず1点目はやはりインテリジェンスの強化、つまり情報収集力の強化、察知力の向上が重要になってきていると思います。総合本社には世界中でネットワークがありまして、住友商事の場合でも、世界66カ国に129の拠点がおり、取引先は10万社あります。このネットワークは1次情報の宝庫になっています。現地では、大使館、総領事館、JICAやジェトロといった公的機関との情報交換はもちろんですし、現地当局筋やメディア、コンサル、銀行、現地取引先の経営トップ層から現場に至るまで幅広く様々な生情報があり非常に参考になります。当社では、こういったさまざまな1次情報をいち早く共有することで、色々な事業判断の参考にするようにしています。

しかし、これからさらに強化すべきことは、これらの様々な1次情報、2次情報をより効率的に統合して、それを分析すること。分析して会社として早く危機を察知して、事前に有効な一手を打てる仕組みをつくっていくことができれば理想的だと思います。まだまだ改善しなければならないことがたくさんありまして、これに取り組んでいくという状況にあります。

次に2点目として重要なのは、やはり事業ポートフォリオのあり方、取り方をどうするかということだと思います。地政学的リスクに対応できるポートフォリオをどのようにバランスよく持つべきか知恵を絞らないといけないと思います。これまで日本企業は経済合理性を重視したサプライチェーンを築いてきたわけですが、これからはこういった経済合理性だけではなく地政学的リスクも考えてサプライチェーンも考えなければいけないと、今、皆さんがおっしゃる通りだと思います。資産ポートフォリオも事業内容に応じて分散すべきか集中すべきか、その額もそうですけれども、地政学的リスクも頭に入れて決めていかないといけないということだと思います。

次に3点目ですけれども、これは世界状況のモニタリングとその不測の事態が生じた場合の対応の準備ということになるかと思います。世界はG7、G20それからTPP、東南アジア諸国連合、BRICS、グローバルサウス、上海協力機構、QUAD、多種多様に連携が行われていて、非常に複雑かつ多様化しているということだと思いますけれども、世界全体の構図は、私見ですけれども、先ほど申し上げたように西側諸国対その他、その他における中国の影響力の強まりとこういうことが世界を見る上で重要だと思っていて、これをずっとモニタリングしながら、何が起ころうとも、臨機応変にかつアジャイルに対応できるように事業体制ビジネス体制を築いていくことができれば、これが理想的だと思っています。

理想的な姿はそうですけれども、これはまた言うは易し行ふは難しで、そんな簡単なことではありませんが、そういうものに向かって進んでいくことが大切と思います。

まとめますと、このラウンドのテーマは「企業・経営者は安全保障とどう向き合うか」に対する適切な解を持っているわけではありませんけれども、私なりのキーワードは、1つ目は「インテリジェンス情報収集と分析」、2つは「ポートフォリオの持ち方」、そして3つ目は「西側諸国対その他、その他における中国の影響力のモニタリングとアジャイルに行動を起こせる体制の構築」、こういうことを課題としてやっていくべきだと思っています。

角元 海外経験の長い吉田さんならではの意見かと思えます。経済界として、まずは個社ごとにしっかり対策を進めていくことが非常に大切だと改めて認識しました。それでは最後に、数多くの変化を経験されてきた大山さんからこのテーマについてご意見をお願いしたいと思えます。

大山 グローバルサプライチェーンというのは、今壊れつつあるわけですし、そういう点では今、やはり国内回帰というのが非常に重要になってくるだろうと思っています。実は、2019年の1月に武漢でコロナが発生し、日本中もマスク不足で非常に混乱したわけです。その辺の現実を少し報告したいと思うわけです。

当社は実は15年前からマスク生産は中国でやっていましたが、マスクというのは労働集約産業で、あまり機械化ができないビジネスでした。世界のマスクの8割は中国で生産されています。それが一気に、中国でマスクがなければ外にも出られないというようなパニックになったわけです。たまたま当社はいち早く大增産をしましたので、生産面では安定したわけですが、日本に輸出

する際に色々な問題が出てきました。中国政府にとってみれば、中国で困っているのに、何で中国メーカーが海外に輸出するのだということで、輸出の品質基準を三か月ごとぐらいで変え、できるだけ輸出をさせないようにするということがあり、当社は100%独資でしたので、そういう意味では比較的自由にできたのですが、それでも最後は、港で通関担当者が、コンテナを二か月、三か月遅らすようなこともありました。中国が困っているのに、何で日本に持って行くのだというようなことがあって、違う港に点々と移動しなければいけない。これがまさしく中国政府が安全保障という考えの中で、国内生産になった理由です。何かあったら自国優先が第1条件になって、政府だけではなくて、民間でさえもそういう形にブレーキを踏むということです。そう考えたときに、輸入資源に頼らないビジネスというのはひとつあるのではないだろうか。たまたま当社は東日本大震災のときに東北復興の中で、精米事業で東北の米を全国に販売させていただいたわけですが、なかなかお米の消費が増えない中で、電子レンジで1分半ぐらいでおいしく食するパックご飯があるわけです。これに当社は一気にシフトし、そうすることで、何よりもパンだとか、麺類で朝飯を食べたり、昼飯を食べているところをできるだけ御飯にする、そうすることによって、米の消費を増やしていきたいということです。なかなかお米というのは炊飯するのも面倒くさいですし、後片付けも大変です。そういう意味では簡単便利でおいしいこのパックご飯の市場がこれからどんどん大きくなっていく。それに対応すべく我々は増産をさせていただいています。

もうひとつは我々東日本大震災を経験して一番困ったのは、飲水です。

いくらコンビニ、スーパーにありましても、東京1,400万人の方がおられて一斉に行くと、ものの1時間ぐらいで店頭から物が無くなってしまいま

す。そういう意味では、やはりミネラルウォーターを安定して供給しなければいけないということで、当社は3年前から水事業をさせていただいております。はっきり申し上げて、世界の中で日本が一番おいしいお米が余っています。お水も世界で飲み水が不足しているわけですが、日本には非常に豊富でおいしい水がたくさんあります。こういう強みを生かしながら市場で創造していく。それは逆に、中国、あるいは台湾や東南アジアにパックご飯であったり、あるいはお水であったり、そういうものの輸出が図れるのではないだろうかと考えています。もちろん我々はグローバルサプライチェーンも拡大していきますが、政治が安定するまでは少しグローバルな展開にブレーキを踏みながら国内回帰ということで、国内の市場を活性化していきたい。そして、ひいては日本の強みであるお米と水を海外に輸出をする。我々が初めてボトルの水を飲んだのは、エビアンであったりして、何でフランスの水を我々が飲まなければいけないか、それはやはりメーカーのグローバル戦略だったと思うのです。私は日本の水、日本のお米というのは、しっかりと海外展開できるのではないかと思ひ、国内回帰だけではなく輸出に貢献するというスタンスも大切ではないかと考え、今積極的な展開をさせていただいております。

議長まとめ

角元 サプライチェーンの国内回帰というポイントで大山さんからお話いただきました。3つのテーマについて、皆様から示唆に富んだご意見をいただきましたので、残りの時間でこのセッションの振り返りを行いたいと思います。

1つ目に議論いただきました「安全保障環境の変化を踏まえた関心事」では、グローバルサプライチェーンの見直し、ウクライナの情勢、韓国と

の連携、あるいは島嶼部の現状など、昨今の安全保障環境の変化について多岐に亘るご意見を頂戴しました。世の中が目まぐるしく変化したことが実感でき、また沖縄のリアルな状況を伺う中で、安全保障上のリスクが我々の身近に迫っていることを改めて認識しました。



2つ目の「安全保障環境の変化がもたらす課題」については、米中対立が、日本、アジア、そして世界に及ぼす影響についてご意見をいただき、グローバルビジネスにおけるリスクマネジメントの重要性を示唆いただきました。また、国防においては、サイバーセキュリティの強化、あるいは沖縄における基地問題など、喫緊の課題が山積していることも認識いただけたと思います。こうした諸課題について、わが国政府が対応すべき事柄もある一方、各企業が対応すべきことも見えてきたのではないのでしょうか。

3つ目の「企業・経営者は安全保障にどう向き合うべきか」については、台湾有事を想定したシミュレーションの実施、あるいは産業界の垣根を越えた情報連携の重要性、インテリジェンスの強化、ビジネスの国内回帰、食料安全保障など、企業経営者が安全保障とどのように向き合うべきかを考える上で、指針となる方向性をお示しいただきました。

最後に、簡単ではございますが、本セッションのまとめを私なりに行いたいと思います。改めて、本セッションのタイトルは「企業・経営者は安

全保障にどう向き合うか」です。非常に難しいテーマで、明快な答えはありません。しかし、本日の議論を伺う中で、ポイントは大きく2つではないかと思いました。

一つ目は「自律性の確保」です。エコノミック・ステイトクラフトという言葉が最近よく耳にしますが、政治的目的を達成するために、経済的手段によって他国に影響力を行使する動きが、世界中で起きつつあります。特定の企業・国に過度に依存することはリスクであり、議論の中で出てきたサプライチェーンの国内回帰も含めた見直しや、価値観を共有する国々との間での連携によって、ビジネスの自律性を高めていくことが重要です。

二つ目は「不可欠性の確保」です。防衛産業の強化に関するお話もいただきましたが、半導体、AI、量子コンピューター、バイオなどの先端分野において、人材・資産・技術・データ・ネットワークなど、国家のクリティカルアセットを育み、わが国企業が他国・他地域にとって必要不可欠な存在となることが重要です。防衛力の強化と合わせ、日本企業の技術・サービスが他国企業のサプライチェーンにおいて欠かせない存在となること

で、他国からの外圧を抑止することに繋がるかもしれない。

以上を踏まえると、企業・経営者がそれぞれのビジネスを通じ、自律性・不可欠性を高めることが、ひいてはわが国全体の安全保障に貢献することになるのではないかと思います。

最後に、安全保障に限らず、今の日本は社会課題が山積しています。様々な課題に対し、各企業それぞれが向き合うことも必要ですが、全国にある同友会がしっかりと連携しながら、課題解決に向けた大きなうねりを作ることも非常に重要だと改めて感じました。

以上でこのセッションのまとめとさせていただきます。ご清聴ありがとうございました。





全国44 経済同友会共同開催
第35回 全国経済同友会セミナー

総括報告



総括挨拶

櫻田 謙悟 氏

(公社) 経済同友会代表幹事
SOMPOホールディングス(株)
グループCEO取締役代表執行役会長

多くの知識人、経営者が2日間にわたり濃い議論を繰り広げた中で、私が感じたものを少し共有させていただきます。まず、私ども経済同友会のメンバーは何といても経営者です。経営者は決断して行動しなければなりません。経営者の皆さんは会社に戻ればトップリーダーとして決断し、行動しています。それは投資という形かもしれませんが、新しい事業を起こすことかもしれません。

最初のキーワードは「スモールヤード・ハイフェンス」で、守るべきところは何かです。経済安全保障では、中国や他の国でも、ライクマインドのようなカントリーでないところと付き合いときには、譲っていいことといけないことをはっきりとさせることが必要です。言うのは簡単ですが、これを日々の経営判断にどうつなげていくかが重要です。産業によって、あるいは同じ産業内でも企業によって違いますが、いずれにしてもそれをはっきりとさせること、これがスモールヤード・ハイフェンスだと私は理解しました。

次に、「経済インテリジェンス」ですが、これはもはや経営戦略を立てる上で必須の課題です。各企業は、経済インテリジェンスの専門家を、産業もしくは個社で育てていかなければなりません。

それが最も顕著に表れているのがサプライチェーンですが、米国では既にサプライチェーンあるいは物流拠点についての国家レベルの専門家が存在しています。残念ながら日本はまだまだです。

さらに「中国を抑止する力をどう持つか」については、抑止力は何も武力だけではないと感じました。すなわち、日本が持つべき国力は何かというと、世界から「いてほしい国」と思われるだけでなく、「あの国を叩くと痛い目に遭う」とも思ってもらうことです。もちろん最低限の武力は必要です。しかし、中国あるいはいわゆる専制的な国家の若者が「ハピネスやクオリティは日本から学ぼう」と、明らかに日本から学びたいという思いを持っていることが、非常に重要な点です。例えば日本の教育、社会保障などは、これから中国が大いに悩む分野でもあり、日本のソフトパワーが、国力、大きな抑止力になり得ます。中国はイデオロギーよりも実利で動く国だという話がありましたが、相互に依存していることをどう知らしめるかがとても大事で、これはわれわれ経済人の最も重要な 이슈だと思います。自社にも中国から「一緒に介護事業をやらないか」という話が非常に多く来ていますが、データとノウハウを

取られて終わりとならないよう付き合っていかなければなりません。

本日の経済安全保障の話で感じたことは、「経済と安全保障は表裏一体になった」ということです。少し言い方を換えると、経済合理性は安全保障の下でのものであって、純粋に経済学的な経済合理性というものは恐らく成り立たなくなっている。今後、どう自社の経営計画にそれを盛り込んでいくのか。皆さんも経営計画を立てると思いますが、3年なんて無理だから1年でもいいのですが、たった1年先も読めない今の世の中、非常に複雑なコンテキストの中で、経済安全保障を考えないとなりません。

もう一つは、戦略的自律性、戦略的不可欠性、戦略的対話です。例えば戦略的自律性では、国内回帰という言葉が使われました。戦略的不可欠性は、簡単に言うとマスクです。「日本殺すにはミサイル要らぬ、マスク1枚あればいい」という非常に恥ずかしい言葉が流行りました。戦略的対話では、政府と民間がしっかりと対話し、役割を分担した上で、例えば台湾とのビジネス関係を民間で活性化していくことです。経済同友会はそれを誇りにし、アピールしていきたいと思います。

予見可能性では、技術の重要性についてのお話がありました。軍事転用されるか民生で終わるかが分からないために「デュアルユース」と言っているのであって、最初から分かっていたら、そんな言葉はありません。われわれ経営者も国に対して予見可能性を強く求めるのではなく、やってみてこれは駄目だと分かった時点で即止める、しかし、それまでのインベストメント(投資)はしっかりと回収する、といった仕組みをつくるべきではないでしょうか。これが民と官の協力が必要です。日々のダイアログの中で仕組みをつくっていかないと、本当の意味で民と官の共存はできず、ここは私ども経済同友会が継続して政府にしっかりと訴えていきたいと思っています。

戦争の仕方が変わったという点では、何といっても計算力です。国力=計算力という言葉がありますが、ウクライナにデータやソフトを提供することで、どこに敵が、将軍たちがいるかを教え、そこにミサイルが撃ち込まれる。これは全てソフトウェアと計算力です。このような戦争が始まった時代に、日本が2周、3周遅れの計算力のままでは駄目で、次世代計算機は必須だと思っています。

最後に環境主義についてですが、私は世界中がEV一辺倒であることに懸念を持っています。ドイツが他の国を説得してe-fuel(合成燃料)であればOKとなりましたが、そう簡単でないことは分かっています。全世界がEVになるのはいつ頃なのか、EVの電池やその廃棄など、課題が残されていますが、今、日本が持っている技術にe-fuelを加えることによって世界中を救えるかもしれません。これが現実的環境主義だと思っています。空想的環境主義で、全てがEV、ゼロエミッションという時代は来ないでしょう。

経営者はやはり現実的、リアリストでなければなりません。さまざまな課題を抱えていますが、私たち経済同友会という経営者の集団は、情報を集め、決断し、そして行動する、この三つが真骨頂であることを示していきたいと思っています。それができるのは私たち44経済同友会です。素晴らしい会を本当にありがとうございました。簡単ですが、これにて私の総括とさせていただきます。ありがとうございました。



全国44 経済同友会共同開催
第35回 全国経済同友会セミナー

特別講演

特別講演

民間主導の地域創生モデルについて

～長崎スタジアムシティプロジェクトにける想い～



高田 旭人 氏

(株) ジャパネットホールディングス
代表取締役社長 兼 CEO

■略歴

1979年長崎県生まれ。東京大学卒業後、証券会社を経て、ジャパネットたかたへ入社。

バイヤー部門、コールセンター部門、物流部門の責任者を経て、2010年にジャパネットコミュニケーションズ代表取締役社長となる。ジャパネットたかた取締役副社長を経て、2015年1月、ジャパネットホールディングス代表取締役社長に就任。

2019年には通信販売事業に加え、スポーツ・地域創生事業をもう一つの柱とし、更なる取り組みを進める「リージョナルクリエーション長崎」を同年6月に設立。

現在はホールディングスを含む5社の代表を務める。

皆さんおはようございます。ジャパネットホールディングスの高田と申します。まずは長崎にお越しいただきありがとうございます。我々長崎の会社でして、地域創生を頑張っているんですけども、やっぱりこういう形で皆さんに足を運んでいただける街にすることが我々も大事だと思って取り組んでおります。

父がすごく有名ですので、父ほど上手ではない前提で聞いていただけると非常にありがたいと思っております。では、あの早速、今日これだけの皆さんの1時間という時間をいただいていますので、できるだけ何か持ち帰っていただけるような話をしたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

早速なんですけど、今日は流れとしては6つ、1時間の中で話をさせてください。

まず今もうご紹介もいただいたんですけど、私、今44歳になります。会社ができて38年になるんですけども、2015年から跡を継いで今大体売上が2,500億ぐらい、社員が3700人ぐらいの会社になります。

通信販売のイメージが強いと思うんですけども、これは我々の会社の事業体制図ということで、グループ会社、一つの箱が一つの会社ということで、今グループ15社でいろんな事業をやっております。

通信販売事業としては、テレビショッピングやカタログショッピングをやっているジャパネットたかたを中心に、メディアの会社やコールセンターやイノベーションを生み出す新しい会社、ツーリズムということで旅行業販売はしてるんですけども、単独の会社として今旅行業も大体年間100億円ちょっとの売り上げで、ジャパネットで販売する旅行を企画運営しています。

そして、右側にはスポーツ・地域創生事業のグループで5社あるんですけども、サッカークラブJ2のV・ファーレン長崎は、J1昇格を目指して、長

崎ヴェルカは、共に一部を目指して今戦っています(その後、長崎ヴェルカはB1昇格決定)。それにスタジアムのプロジェクトということで、この5社で進めております。

ちょっと上にはコミュニケーションカンパニーとあるんですけど、ここはBSですね。BSJapanextというチャンネルを我々運営してまして、アプリでも見れますし、NHKさんBS1からマイナス2回押したらご覧いただけるので、ぜひ見ていただきたいんですけども、今年からはあのアメリカのゴルフですね、松山選手が活躍していますけど、PGAツアーの放映権も我々の方で取らせていただいてゴルフ関連番組を放映したり、地域創生に関する番組をテレビ局として運営するというのもやっております。

多角的ビジネス戦略と社会貢献

我々は「通信販売事業」と「スポーツ・地域創生事業」という2つの大きな柱を中心に動いてるんですけども、ちょっと今日は長崎で今何をしようとしているのか、全国でどういうことをやってるのかということをお話して、今日は全国から本当に素晴らしい経営者の皆さんお越しいただいていますので、また何かそういう取り組みも一緒にする機会をいただけたら嬉しいなと思っております。

じゃあなぜ通信販売事業とスポーツ・地域創生事業なのかということをよく聞かれるんですけども、実はジャパネットという会社はこの3つのステップ「見つける」「磨く」「伝える」ことを事業でやっていこうと表明しております。つまり、日本全国にある商品やサービスを見つけてきて、それを我々が磨いて、徹底的に伝えていくと、この3つのことを我々がやるのが会社としての社会貢献だと思っていて、例えば真ん中にあるケルヒャーさんの高圧洗浄機とかもそうなんですけど、我々はアフターサービスも自前で300名ぐらいのス

タップでやってますんで、販売したものを、改善を重ねて行って、新しいモデルにするっていうことに価値を置いています。

同じように、今度は地域創生に目を向けると、長崎という場所、全国はそうなんですけど、地域には本当にいいものや歴史があって、それを我々がちゃんと見つけてきて、ちゃんと磨いて伝えていくんだと、こういう考え方でスポーツ・地域創生事業に力を入れております。

決してボランティアの考えではなくて、ちゃんと収益を上げてこそ持続可能だと思っておりますので、その前提でいろんなアイデアを重ねているお話も今日させていただきたいと思います。

まずは通販を中心にやっている我々の地域創生なんですけども、実はコロナ禍で、当時、食べ物がホテルやレストランが閉じてしまって、食べ物がなかなか売れないという新聞記事がたくさん出たんですけど、その時に「生産者応援プロジェクト」というものを立ち上げました。実はもともとジャパネットと食品は相性があんまり良なくて、単価が安いこともあって、なかなか食品の販売は上手くいかなかったんですけど、この時はコロナで皆さん困っていたので、赤字でもいいからやってみようということで、みんな在宅で家から電話でいろんなところにかけてこのプロジェクトをやりました。で想定以上に反響があってですね。当時、ホテルレストランで売れないものを我々がお客さまに届けることで、皆さんに喜んでいただくことができました。じゃあ、今度はせっかくこういうきっかけができたのでビジネスにするにはどうしたらいいんだということで、食品の頒布会というものを作りました。

毎月、こういうものが9,000円ぐらいで届くということで、全国の食べ物、飲み物・お酒、フルーツですね、こういうものを実はこの会員数も実際の数字を出したんですけど、合計すると20万人ぐらいのお客様が毎月1万円前後の食べ物や飲み

物、日本酒なんかを受け取るというお客様に契約をいただいている会社です。こういう取り組みを通して、やはり地方のおいしいものを繋いでいくということがどれだけ地域に貢献できるかというのを実感してますし、まだまだこのビジネスはこれからも拡大していく予定です。

続いてクルーズ事業をやっています。これ一番左側の写真は4,000人乗りのクルーズなんですけど、イタリアのMSCという会社さんと組んでこの船をチャーターをすると、もう丸々ジャパネットが貸し切ります。で行き先を決めて中の食べ物なんか、その中のツアーも我々が磨いて、乗客が今4,000人ぐらい、今度新しいものは5,000人以上乗るんですけども、今年は実はこれを13週我々が運航して全てジャパネットのお客様に販売するという取り組みをしています。その他、今度、新しく来年からはこの真ん中のラグジュアリークルーズであったり、あと北九州を中心にやっているスターフライヤーさんの航空会社に我々20%ほどで出資をさせていただいて、これから国内旅行も販売をしていくという、こういう地域貢献・地域創生の形にも我々は関わっている会社になります。

スターフライヤーさんは機内誌・機内モニター・機内販売をリニューアル。第1号の機内誌には私の父にちょっと出てもらって、こういう形でのリニューアルも進めています。

そして最後は全国に向けて、このBSJapanextというテレビ局を通して地域の魅力を伝えていくということをやっている会社です。やはり通信販売事業がメインなので、こういう風に全国を盛り上げるということは今でもやっているんですけども、その先にもっとこう我々らしいチャレンジは何かできないのかというのが、この今日皆さんがお越しいただいている長崎での地域創生の取り組みになります。

実は長崎市はもう毎年人口が減る市区町村で1位2位3位という不名誉な数字が出てしまうよう

な市なんですけども、やはりこの人口がいなくなるということはどうやったら食い止められるんだろうというのはもちろん、行政の皆さんもいろんな取り組みをされているので、そこを連携をしながら民間としてやれることをちょっとやっていこうという風に考えています。

今回お越しいただいて皆さん感じていただけと思うんですけど、長崎は本当に海もきれいですし、山もありますし、食べ物もおいしいですし、文化も歴史もある素晴らしい街だと思うんですけども、でも、なかなか地域として過疎化が進んでしまうという問題を、我々はこの強みを生かしながら、我々流に磨きながらやっていきたいという風に考えています。具体的に我々がやっていることなんですけど、サッカークラブ、バスケットボールクラブは今100%の子会社として、この2つのクラブを我々が運営をしています。

そして昨日行かれた方もいらっしゃるという風に聞いておりますけども、すぐ近くにある稲佐山という長崎市を象徴する山を長崎市から我々が指定管理を請け負って運営をしております。そして、スタジアムを今度つくる、ここから徒歩約10分のところなんですけども、今日この後、この話を中心にさせていただければと思っております。

長崎スタジアムシティ構想

長崎スタジアムシティの建設現場は、まさにここから徒歩約10分ということで、坂が多い長崎の中で、平地で約7.5ヘクタールという土地が空くというのは本当に奇跡的だったと私は思っております。で、元々全く想定はしていなかったんですけども、その場所が三菱重工さんの兵器工場だったということもあって、そういう歴史的背景からもここにスポーツの場所ができるというのはすばらしいことなんじゃないかという思いの元、プロ

ジェクトをやることに決めたという流れになります。

これが全容です。総工費は現状約800~900億円ぐらいになってるんですけども、約2万人のスタジアムと約6,000人のアリーナと11階建てのオフィス、14階建てのホテル、あと商業施設というこういう形で今建設が順調に進んでおります。完成は来年の秋頃になります。2024年秋頃に完成をして、この場所でサッカーの試合、バスケットボールの試合、コンサート、そしてそれ以外の様々な取り組みをしていきたいと。

地域でやっぱりこれだけのものを作るというのはリスクもあると言われるんですけども、私自身、世界中30か所ぐらいスタジアム・アリーナを見てきました。で、海外では民間が投資をして収支をちゃんと合わせてちゃんと収益を上げているというプロジェクトはたくさんあるんですけども、日本ではどうしても地域創生やスポーツの施設をつくるのは行政の仕事だと思われがちな文化があると思っていて、スタジアムへ行くとサッカー場の周りに陸上トラックがあったりするんですけど、やはり国体が行われる時にそういうものを建てるというのがずっと歴史上続いてきたと思えます。で、ただなかなか海外を見ると、VIP席でちゃんと収益を上げてゴール裏の値段安くしようとか、そういう結構メリハリをつけやすいんですけど、やっぱり行政の皆さんがやると本当に大変だと思うのは、それをこう面白く思わない方がいるとそこに対応しなきゃいけないと。じゃ、もう民間が全部出せば、そういうことは言われずにやるんじゃないかということで、総事業費に関しては我々の方で借入れと自己資金を持って全て運営しているという形になります。

ちょっとこの後はパースですね。こういうものが完成予定ですよというのをいくつかご用意してるんですけども、スタジアム自体実は名前がですね、ソフトバンクさんの方にネーミングライツを5

年間購入頂いて名前をピーススタジアムという名前になってます。「PEACE STADIUM connected by Soft bank」という名前になりまして、この名前がもっと日本中に広がり世界中に広がるのが長崎を元気にするにもなるのかなと。客席はあのピッチから最短5メートルという場所で、本当にサッカー専用に尖らせたスタジアムになります。そして、アリーナの方も約6,000人収容なんですけど、コンサートとして切り替えることもできて、ただ一方で、長崎で5,000人ぐらいのコンサートを開くというのは、現実的には結構難しいと思っています。なので1,000人とか3,000人とか、そういう規模でも開催できるように、可変型のアリーナというのを今作っていて、できれば年間150とか200ぐらいのイベントが開催されて、長崎に人が集まってくる世界を作っていきたいなと思っています。

ホテルはあのスタジアムに併設した形で、約240室のホテルを建設してるんですけども、結構面白い取り組みを色々してるので、この後どんどんお見せしたいんですけど、やっぱり一番はこの右側の真ん中のパースなんかを見ていただくと、部屋からスタジアムがのぞけるということで、結局サッカーは年間20試合ぐらいしかありません。で試合がない340日にこのスタジアムをどう使うのかというのは結構テーマになるんですけども、我々の考えはこのスタジアムのピッチをキャンパスと見立て例えばレーザーショーであったり、プロジェクションマッピングのショーを開くことで、このホテルにいるだけでも緑の空気を感じながら、そういうイベントも楽しめる、そういうことをやれば、このスタジアムが眠らないで価値を生み出し続けるんじゃないかという仮説のもと、ホテルを併設するという考え方をしています。あとは商業施設、まだ発表してませんが、本当に面白い名前も長崎初進出のような商業施設もたくさん入っていただくことが決まってきていて、

本当に私もこれから半年かけていろんなことを発表する予定なんですけど、ワクワクしています。長崎の皆さんが本当に盛り上がるような企業さんが入っていただけることになっているので、これもぜひまた2年後にお越しいただいた時にも楽しんでいただけるかなと思っています。

後、オフィスになります。オフィスもやっぱりメガフロア600坪ちょっとあるんですけど、メガフロアのオフィスというのはなかなか長崎にはなくて、できるだけ全国規模企業に進出していただきたいということを交渉させていただいて、いくつか決まってきた状況です。コンセプトなんですけど、スタジアムらしいオフィスということで、例えば今200坪でオフィスを運営をしている会社さんがあれば、ここに来る時は120坪で引っ越してくださいという言い方をよくします。そのかわり、坪単価は上がりますと。なぜかという、スタジアムシティ内にはアリーナやスタジアム、ホテルにたくさんの部屋があってですね、試合がない日は使わないんですね。なので各オフィスの中にそういう広いミーティングスペースは要らないと思いますし、ちょっと歩けばスタジアムの空気を感じながら会議ができるという。これは、実際にアメリカでも1カ所、そういう場所があるんですけど、そういう形でこうスタジアムシティらしい場所を使いながら、我々の収益化のポイントも広げていきたいという考え方で、オフィスを作っている状況です。

少し今日動画をお持ちしてます。これタイムラプスということで、取り壊しから徐々に崩れていって今年の3月まで組み立てられるシーンで、ちょっと早送りになっちゃうんですけど、今これ見えるものは先ほどお話しした三菱重工さんの工場になります。

これで今取り壊しが終わって今ここから徐々に組み上がっていくという感じです。

まだこういう状況でして、少しもうちょっと直近

のところは、ドローンで少し映像を撮ってますんでご覧ください。かなり骨格が見えていて、今日私もこの前にちょっと行ってきたんですけども、これからさらにホテルも7階ぐらいまでは組み上がっていて全貌がかなり見えてきてるなという感じですよ。ここから徒歩約10分なので、是非ご覧いただけたらと思います。

これを建設過程でも現状500名ぐらいの建設員の方が来ていただいて、ピーク時は2,000人ほどここで工事をしていただけるということで、それも含めて長崎を盛り上げることにはなるのかなという風に考えております。

ということで、今はハード面なんですけど、じゃあ民間で約800~900億円投資して長崎に作って本当に収支が合うのってというのはよく言われます。心配がゼロかという、そんなことはないんですけど、我々がこうどの事業やるにしても、もう自分たちで考えていいと思ったらやっていこうということを重ねる会社でして、少しこれを見て皆さんもこれならいけるのかなと思っていただければ嬉しいんですけど、いくつかアイデアを出させていただきます。で先程少し話したんですけど、やっぱり行政と民間企業で役割が違っていて、我々の考え方はとにかく「幸福の最大化をする」と。公平性よりももうトータルでの「幸福の総量」が一番大きくなるアイデアを磨こうということをやります。この前提でいろんな話をさせてください。

まずは365日、箱が空いてる状態をなくすということをとにかくやります。長崎だと渋滞の問題もありますんで、試合がある日に関しては極力渋滞を起こさないためのアイデアというのを今やっていて、例えば駐車場、これ約1000台ぐらいあるんですけど、4人で来たら値段が安くなるとか、それは自動判定できないかというのをICTの会社さんとかやってるんですけど、一人で来ると3,000円だけど、4人で乗ってくれば2,000円に

なるとか、そういうことができないかであったり、あとは試合が例えば4時に終わった時に4時から5時に出ると3,000円取られるんですけども、7時から8時に出せば1,000円でいいと。そうすることで、ここに滞在時間を長くしてもらえると、我々としてはそれだけ収益も上がりますので、かなり細かい設定をしようと思うんですけど、渋滞を緩和するためのアイデアと我々の収益化を上げるアイデアで、利用する方が楽しんでいただけるアイデアというのを積み重ねている状態です。

また先ほどお話ししてしまったんですけど、試合以外の時のコンサート。これ右下のものはディナーショーのような形なんですけど、ここに席を1000ぐらい床に置いてしまって、ここで歌を歌っていただいて、食事を楽しむような使い方もできると思います。もちろん、5,000人~6,000人規模のコンサートもやれると思います。ここをこう可変型にするということを考えています。

あと面白いんですけど、これはVIPルームなんです。VIPルームも何パターンがあるんですけど、その中で比較的小さい6人利用ぐらいのVIPルームなんですけど、試合は年間で約20試合しかありませんので、試合がない日にはここをホテルとして使おうということで、これはもう試しに1年ほど前にモックアップルームを使ってみたんですけど、オペレーションも無駄をなくしたいので見ていただくと、ここから試合が見れるということですね。

机を下げてしまって、壁からベッドを下ろしてしまおうということをやってみました。で10分ぐらいで切り替えられるので、こうするとホテルの部屋として使えるということで、ピッチがすぐ覗けるところにこういう部屋、これ3~40室作るんですけど、国内の大阪の吹田スタジアムなんかだとVIPルームがあって、そこがまさに試合がない日はホテルの部屋として稼働するということになるので、逆にいうと年間シートの単価も少し下げら

れるのかなという風に考えています。

あと、これはですね。もう空あいてるから滑ってみようということで、ジップラインというのを作る計画をしています。なので試合がない日は、観光に来た皆さんがスタジアムの上を爽快に滑り降りることをやりたいと。実はこれやったことで露天風呂が作れなくなってしまったんですけど、外から見えてしまうので、それはそれでどちらが優先かなということで、この4本のジップラインというのを今オフィスから商業施設に滑り降りるということをやろうと計画しています。

後は商業施設もですね、オフィスが近くにあるので、例えば託児所は平日はオフィスのワーカーク向けにして、試合の時は保護者向けにして。ドイツなんかでは子供を預ける託児所をスタジアムの中に作って、そのスタジアムに旗とかボールをたくさん置いて、子供の頃からそのファンとして育てようっていうやり方をするらしいんですけど、我々もまさに同じことやりたいなと思っていて、とにかくこのスペースを平日だったらこの層、週末だったらこの層ということを丁寧に組み上げる編成をしています。

あとは温泉を掘りました。ちょっと時間がかかったんですけど、無事掘れまして温浴施設も作ります。商業施設の屋上とホテルの中にも温浴施設を作ろうとされていて、試合がなくても気持ちの良い温泉とか足湯があることで、ここに人が集まって来るといこともやっていこうと考えております。

後はですね。スタジアムの中にこういう広いスペースがあるんですけど、このフードホールは、もちろん試合の時はこういう席を食べ物付きで販売をするんですけども、試合がない日はですね横にこうスタジアムグルメがあるんですけど、オフィスワーカーとか個々の利用者向けの食事の食べる場所として提供しよう。そうすることで、飲食店は席を用意しなくてよくなります。なのでスタ

ジアムも我々の所有してるものになるので、試合が無いからここは出入りしちゃうダメとかではなくて、結構これも海外のボールパーク、サンフランシスコなんかそうなんですけど、出入りのゲートを固定で置くのではなくて、試合の時だけ置くと試合が無い日は公園のように出入りしていいという作りになろうと思っていて、そのオペレーションもコストも下げながら、こういう有効活用するということも今計画して進めております。

そして長崎はですね。本当に土地が少ないので、じゃアリーナの上にフットサル場を作れないのかということで、相談したら頑張ればできまうと言われたんで、じゃあ頑張ってくださいということで、フットサル場と3×3コートもアリーナの上で作るという計画をしています。これもあの長崎ならではのというか、ここにフットサルをしに来る人、その保護者が飲食を楽しむということで、人の賑わいを作り続けたいと思っています。

そして本当にありがたいことに長崎大学さんですね情報データ科学部という素晴らしい優秀な学生さんのいる大学院を新設していただくことになって、それをこのオフィスの中に入れるということを発表しております。で、大学院の本当に技術者候補生が入ることで、別のフロアに今度はそういう人材を確保したい企業も入っていただくことも幾つか決まっています、こういう産学連携の場所としても使えるのではないかと考えております。ちなみにオフィスの最上階はオープンスペースにし、大学生も社会人もみんなが交流を持てるような場所にしようという風にしています。

あとはですね、これもジャパネットらしいアイデアなんですけど、スタジアムとアリーナの間にスタジオを作ります。で試合の前後に生放送で試合の今からの予告番組と振り返りの番組を我々が作ろうと検討しています。そうすることで、熱狂的なファンはそのまま残ってこれを見て帰りたくなるんじゃないかと。そうすることで、渋滞を防ぎ

ながら滞在時間を延ばしたいという考え方に
なります。

あとはライブレストランやカフェやレストランも
今、色んな有名なところを誘致したり、我々がフ
ランチャイズを請け負ったりすることを計画して
いるので、本当に試合後、ここで楽しんで帰っ
ただけじゃないかと思っています。

そしてですね。実はジャパネットは2年前から
ビールを作りまして、我々ウォーターサーバーの
販売をしていて、水の工場が山中湖にあるんです
けど、色んな賞を取っている醸造家の師匠と弟子
の二人組みが2年前に我々の所に入社してく
て、じゃあ1年半で好きなことやっていいから最
高に美味しいビールを作ってほしいということ
をお願いして、できました。で、こういうスタジア
ムの中で美味しいビールを飲んでもらうと。でそう
することで、車で来たくなくなるスタジアムにし
ようという考え方で、JRさんも路面電車もバスも
ありますんで、公共交通機関と連携をしながら、
ここでお酒も楽しんでもらえるというスタジアム
作りを今進めております。

キャッシュレスと革新的サービスの展開

ICTの活用の話も実はしたんですけど、これも
もうスタートしていて、実は長崎のジャパネットが
運営しているスタジアムは2年前から完全キャッ
シュレスという動きをしています。現金が使えな
いスタジアムです。これもですね結構最初賛否両
論あったので、我々なりに考えてちょうど、当時
いたスタッフがパチンコ店はお金を入れたらカー
ドが出てくるので、じゃスマートフォンがない方は
現金を入れたら一時的に使えるプリペイドカード
を発行する機械を置けばいいんじゃないかってい
うアイデアがあって、じゃあそうしようというこ
とで、2年前から我々は完全にキャッシュレスに
しています。で、これをやってすごく良かったのは飲食

店の売り上げが上がりました。稼働が上がったこ
ともあるんですけど、多分売り上げの計上をこう
結構シンプルにできていくので、一方でこの
キャッシュレスで発行したものに対して現金を
我々が払うタイミングをちょっと早目にするとか、
そういうところをこうオペレーション部分も詰め
ながらやって、外部の会社さんとこの全ての
キャッシュレスSUICAもEDYも全てが使える端
末を作って使っています。じゃ自分達だけで使う
のはもったいないということで、実は今、全国のJ
リーグBリーグのチームにこの端末を使うと店舗
のオペレーションも楽で、店舗の売上計上も楽
で、ものすごく便利です。運営の人を減らせます
よってということをして、実はもうJリーグクラ
ブ、Bリーグクラブで約20チーム以上がこの端
末を使ってもらってます。ジャパネットから端末を提
供して、月額を我々はいいただくという形で、結構
いろんな地方のスポーツクラブでこの現金無しで
スムーズになるという端末を実際に使っていただ
く世界が広がってきていると。

結構いろんなアイデアが積み上がって、まだ
まだここから重ねていこうとは思ってるんです
けども、細かいところでは右下はですねピックア
ップのボックスなんですけど、ここはちょっと
まだ仮説を立ててトライしているところなん
ですけど、サッカーの場合、食事をするタイ
ミングというのは、結構ハーフタイムに集中
すると思っていて、なのでこういうピックア
ップボックスを置いてしまった方がいいん
じゃないかと。で、中に入るスタジアム
グルメにはもうメニューを3つぐらいまで絞
っていただいて、事前に予約してたらすぐ
取ってすぐ食べれるってこともやれるん
じゃないかと。本当にもう諸々です。これは
もうアイデアの一つなんですけど、こうい
うことをこう自分たちのプロジェクトチ
ームで5年前から形にしていってるとい
うのが今の状況になります。

今ハード面を中心に話したんですけど、やは

りこういうサービスっていうのはもうソフトが付いてきてこそ感動を生み出すものだと思っていますので、既に開業に向けて進んでいるいくつかのソフト面の取り組みも紹介させてください。ジャパンネットとしてはレストランの運営であったり、試合運営のスタッフ、あとイベント開催、スクール、グッズ、ビール、これ全て自分たちのスタッフで進めている取り組みになります。

レストランは稲佐山というところの上の階に「稲佐山レストランITADAKI」というレストランを作りました。でやっぱり嬉しかったのはこういうプロジェクトをやるといふのを発表した時に全国で活躍しているすごい腕を持ったシェフが入社してくれます。志に共感してくれて、本当に私から見ても優秀だなと、美味しい料理作れるなと思うシェフがどんどん入社をしてくれているおかげで、左側のITADAKIというレストランであったり、右側の礼賛RAISANという会員制のレストランをスタートしています。

右側のレストランは少し面白いのでお話すると、実はここは完全非公開の会員制のレストランにしています。私も東京に行くとも月の会費幾ら入会金いくらの紹介制みたいなレストランが最近流行っているなと思っていて、長崎にあるのかなと思って調べたら無かったんです。じゃあ作ってみようと思わなく、我々は多分こういう完全に場所も分からないし、本当に美味しいご飯で1日1組のような場所があったら使いたい方はいらっしやるんじゃないかという仮説の元、入会金30万円、月の会費15,000円でちょっと攻めた設定なんですけど、ただスタートして2年で今無事というか、本当にたくさんの興味を示していただいて、今人気のレストランとなっていて新しい募集はもう行っていない、ほとんど行わないようにしているような状況になっています。

これも結構一つの地方でチャレンジすることの

面白い事例なのかなと思っていて、僕は東京に行って長崎に戻って来ると「ここ行ってみたい。常にここへ行きたい」って思う所がちょっと少ないなと正直思ったところがあって、多分長崎の皆さんもそういうおいしいものを使うって場所が足りないんじゃないかと思っていて、じゃあ作ってみようという仮説で、この仮説の延長線上に長崎スタジアムシティというこうニーズがあるから作るのではなくて作ったらニーズが生まれるっていうパターンがあり得るんじゃないかという風に考えて挑戦を続けている状況です。その他、試合運営も我々でやってるんですけど、これもやっている面白くて、やっぱり試合を観に来た方と同じ喜びを味わうスタッフが揃っているべきだと思いますし、無駄に人が多く無い。で、そのためには自前でちゃんと収益も考えながらやらないといけなと思っていて、今はほとんど自分たちで運営をしています。

イベントもですね、アリーナでこれからコンサートをやるので、じゃイベントの誘致とかオペレーションも自分たちでやってみようということやってみたんです。これは正直、あんまり1回目上手く行かなかったのもう一回仕切り直しでチャレンジをしていて、各そういう専門の方と組みながら、もう一回作り直しをしている取り組みになります。

これ先程のイベントです。夏にさだまさしさんや湘南乃風の若旦那さんと一緒になってコンサートを開催しました。で、あとはビールは先ほどお話ししたビール工場ですね。こういうものが今山中湖にあるんですけど、こういうビールを今作って販売しています。

またですねグッズの方も自分達でやっています。もうここからも徒歩圏内のところにもグッズショップを作ってるんですけど、ここもですね、ただ、正直あまりまだまだ上手くないってなくて、志を先行しているんなものを作ってるんですけ

ど、収益化はまだまだ苦労しているので、ここはまた別の課題があるのかなという風に思っております。

あとはですねスクール。サッカー、バスケットあとチアの子供たちが入るスクールの運営も我々自前でやっていて、ご覧のように、これは比較的順調に長崎中の子供たちが憧れる場所になってきているのかなと思っています。長崎離島も多くて場所も細長いので、できればもうちょっと例えば五島とか平戸とか少し離れたところにもスクールを作るにはどういう方法論があるんだろうというのをみんなで検討しながら、先々は長崎全域で子供たちがスポーツを楽しめる世界を作りたいなと思っています。

これも少し面白い取り組みのご紹介なんですけど、先程完全キャッシュレスの端末を作ったということをお話ししたんですけど、ユニフォームを着てユニフォームで入ったら入場がチェックできたり、支払いができれば面白いんじゃないかという仮説を持って、たまたまドイツでシャルケというチームがこれをやってるという記事を見たのでじゃちょっとやってみようということで、2年前から何度か試行錯誤をしてこういう運営をしています。年間シーズンチケットをってる方は、このようにユニホームを着て入退場がもうそのままできると。で、あとはこれで支払いまでできる世界を今つくろうとされていて、これができるとスタジアムの中にはこのユニフォームを着た方がいっぱい常に歩き回るとそういう世界を作れるというワクワクするなということから逆算して今こういう取り組みも進めております。

経済効果はこれなかなか外部から見ていただいたところの算出なので、何とも言えないんですけど、実際に雇用も生まれていますし、年間利用者数もこれぐらいを目指したいという大きな目標を掲げて進めています。この数字はまだ絵に描いたものなので、実際に稼働して本当にこれが達

成した時に日本中を元気にできることがあるんじゃないかと思っています。

少しじゃCMもご覧ください。長崎はですねさっき、さだまさしさんという話もしたんですけど、あと福山雅治さんも長崎出身になります。福山雅治さんにクリエイティブプロデューサーとしてこのプロデュースに関わっていただいている2分ほどのCMをご覧ください。(CM上映)

これからちょっと少しずつこのCMを流しながら、長崎という場所を知っていただこうと思っています。実は、このCMを作る時にサッカーとバスケの若手の、こうスタジアムができた時に中心になる選手を選んで出演したんですけど、シーズンの後にガンバ大阪に取られましてCMを撮り直すということもあったんですけど、やっぱりJ2じゃダメだなとちょっと頑張らしてJ1に上がろうというのを思ったんです。

このCMを通して、やっぱり私も長崎で生まれて東京で今いるんですけど、何と云うかこう実は長崎でよく僕がドリームキラーという言葉を使わせていただいていた「夢を殺す人」という意味なんですけど、こう私はたまたま両親が「お前、これ無理だよとかダメだよ」って言われることがなく、ありがたく、中学から福岡の寮に入ってって生活をしたんですけど、やっぱりこうどうしても長崎にいと長崎じゃ無理だよとか、それはもう無謀だよってやっぱり言われることは多いです。確かにその助言も正しいのかもしれないんですけど、僕はそれをあまり揺るがされずに信じていいと思うからやってみようということを社内にも言っていて、実はこのドリームキラーって自分の中にいることも多くて、私じゃやって無理だとか、自分たちでやって無理だって思ってしまう瞬間が来るんですけど、我々の場合こう社内のメンバーでお互いがこうそうならないように声を掛け合って、またとにかく夢を見続けるということをやっている会社だと思います。なので長崎の皆さ

んにもこれが成功することが無理だって言うだけできる長崎もって思ってもらえるものに繋がるんじゃないかという風に信じてこのプロジェクトを今後も最後までやり切りたいと思っています。

働き方改革への取組

後、すいません18分程あるんですけど、ちょっともう1項目だけ。

せっかく今日、これだけの皆さんのお時間いただいたので、何かスタジアムとか地域創生だけの話でもよくないのかなと思って、少しだけトピックを入れさせていただきましたっていうのが、我々働き方改革もいろいろやっています。で、長崎に来て長崎の企業と話をすると、その部分も少し一緒になってテコ入れすることが長崎という地域が全国の地域を元気にするんじゃないかということで、我々の取り組みを少しだけ紹介させていただければと思っております。ありがたいことに我々は働き方改革企業ということでこういう賞をいただいております。ホワイト500というのを5年連続で長崎で唯一取っている企業になるんですけど、実は誤解していただきたくないのは僕らは働き方改革は全然こう「やろう」って言ってやってる訳ではなくて、本当にこれをやった方が生産性が上がると思ってやってたら、たまたま世の中の流れが働き方改革になったっていう感じなんですけど、なのでこう働き方改革を目的じゃなくて手段として捉えようということをいつも話をしています。で、やはり労働生産性というテーマはよく取り上げられるんですけど、やっぱり細かいところで企業が工夫をしないとこう無駄は省けないと思っていて、そういう取り組みをこれまで、私社長になって9年目なんですけど、取り組んできたことを少し話をさせてください。

もうすごく地味なところからなんですけど断捨

離です。社長になって最初に僕は70トンぐらいものを捨てました。キャビネットがある机を全部変えて引き出しをなくしました。で、なぜかと言うと引き出しがあると資料を保管するという時間と印刷する時間、保管する時間、探す時間というのがすごくもったいないなと思っていて、もうキャビネットはもうちょっと使えるものでも全部捨てました。でパソコンもデスクトップからノートパソコンに変えてWIFI設定にしてもフリーアドレスでそうすると印刷量も10分の1になって印刷コストも下がりながら会議でもいちいち紙を大量に持ち歩かなくていいという形になりました。もう父は最初はやっぱりお前無駄遣いしすぎだろってめちゃくちゃ怒られたんですけど。でも今は本当にみんなも理解して受け入れてくれている状況だと思います。で、まさにこの一人、この左側の個人キャビネットしか持ちちゃダメというルールがあって、このパソコンとボックスに入るもの以外を持ち歩かないでくださいということをルールとしてやっています。で、また右側の備品スペースもちょっと特徴的なんですけど、結構当時総務のところに「付箋ください。蛍光ペンください」みたいに取りに来る人が多くて「もうそんなの置いてて自由に取ってもらおうよ」っていう話をすると「いや、そんないっぱい持って帰られたらどうしましょう」って言われたんで「じゃ持って帰らないでくださいって貼って置いてください」って言って「もう最悪持って行かれても1~2個だから、そのために人を割くのやめよう」ということをやっています。これはもう全拠点で、今こういう形で今随分総務が頑張っ進化させてくれて、延長コードとかHDMIケーブルとか、たまにしか使わないものもここに置いてあるというのが文化になっています。その他です、ちょっと一瞥にはなってしまうんですけど、ノー残業デーというのは月水金、我々ノー残業デーです。これも「ノー残業でいいですよ」ではなくて「ノー残業じゃないといけません」というルー

ルにしている、これもこういろんな紆余曲折がありまして、最初はノー残業をやると、みんな7時から今度働き出したんで「朝も残業だよ」というルールを作り、今度は打刻して退勤とした後に電気消して残って仕事し出した人がいたので、じゃあセキュリティチームにカードをかざした時間と打刻の時間を比較してということで、そこは15分以上ずれたらもうルール違反というルールにして、今は実は部屋を出た時がもう打刻になるという仕組みで、もう徹底的にさせないと。

あとスーパーリフレッシュ休暇というのも特徴的なんですけど、有休を月曜から金曜という2週連続必ずみんなで行きましょうということで、これはもう取締役以外全員なんですけど、16連休を取ると、この間は会社の携帯を持ち帰ってはダメというルールです。パソコンもダメです。仕事をしちゃダメと。これも何となく電話した部長がいたんですけど、電話出て「今リフレッシュ休暇中です」と言うんで、それもルールを破っているんで、それから総務が定期的に掛けて本人が出たらペナルティというルールを作って、今は転送機能を付けているので、その期間は課長の電話は部長に繋がる、部長の電話は課長に繋がるということで、個人に仕事が付かないという意味でも、すごく効果的な取り組みなのかなと思います。

結構あと面白い、そうですね色々な取り組みがあるんですけど、結構すべてにおいてメリハリをつけましょうというテーマでやっぱみんな「無理です無理です」と言うんですけど、無理な理由をもう必ず全部聞いていて無理だと思えばルールを変えますし、それを無理じゃないでしょうってということで、今はほとんどこのルールは浸透しています。で、それ以外にもちょっと面白い取り組みを紹介させていただくとノー会議タイムというのがあります。我々は9時から10時と12時から14時と18時以降は会議をしてはいけないとい

うルールです。これは1日中会議をして全然会議の準備の精度が上がらないということがあったので会社全体で、この時間は会議をしちゃダメにしようということで、朝の時間にすることで、子育てで時間ずらす人も困らないとか、昼の時間にすることで、みんなご飯をちゃんと食べられるとか、そういうことを考えながらこういうルールを作っております。

あとは採用改革もちょっと面白いので紹介させていただくと、我々実はずっと採用は若手が面接して二次面接で課長が来て三次で部長がやってとかやってたんですけど、何か僕のところに来る時に、もう常にギリギリで通り続けて残った人とかよく当たるようになって、もうこれは良くないなということで、元マッキンゼーの伊賀泰代さんという「生産性」という本を書かれている方と一緒に時間をかけてこの採用改革をやりまして、うちは一次面接を役員がやるというふうにしています。一人5分で1時間で8人ぐらいの面接を5分間話せば大体わかるということで、そこで通って本当にスペシャルだと思ったら、もう二次で僕が会うというやり方で、とにかく採用の工数も無駄を省こうという取り組みをしたり、後は募集は紹介会社を使わずに直接我々のサイトから来た人だけにすることで、基本的にモチベーションの高い人しか採らないということもやっていて、結構やって良かったのかなと思います。後はですね。タニタ食堂であったり、あと会社からの福利厚生関係もやってるんですけど、これも結構やって良かったなと思うところは「びずめし」というGigiというベンチャー会社、うちも一部投資してるんですけど、その会社が飲食店で会社からじゃあ、ジャパネットは月15食社員に昼ご飯をごちそうするという取り組みをやってまして、スマートフォンでそのびずめしのアプリを使うと、もう登録したお店はタダで食べられる。これをすることで食堂を狭くしました、我々は。食堂の賃料を減

らして、その分、みんなの食品に充てようという考え方でやったんですけど、やって面白かったのは、色んな組み合わせでご飯を食べに行っていて、何でって聞くと今までだと上司が部下を誘うと奢らないといけないうってプレッシャーがすごいと、でもこれは必ずめしがあるので、どっちが払うかも揉めないで、お互いが誘いやすいということで、いろんな部署の人が何か不思議な組み合わせでご飯を食べているなという風を感じる人が多いです。

その他、自社理解ポイントというのも面白いんですけど、これも我々のジャパネットカードを社員が持つと毎月5,000円ずつポイントが貯まるとか、あとは左下のカタログもですね、あの昔、慶弔のお祝い金として結婚したら1万円とか子供が成人したら1万円とかやってたんですけど、何かお金をもらってもすぐ忘れるかなと思って、実はこういうカタログを我々社内で作ってですね、もう値段が書いてないカタログなんですね。なのでこれにメッセージを付けて、これを見ながら注文するとお金を払わずにプレゼントがモノでもらえるという取り組みもしています。結構これもすごいメッセージなんかも好評で、子供の成人の日なんかは親から自分の子供にメッセージ写真付きのメッセージを送って、このカタログを子供に渡すと、子供はこの中から好きなものがもらえるという、こういうちょっとお金の使い方を結構アイデアをみんなで練りながら、我々も原価ベースで払うことになるんで、そこもお得なので、そういう工夫も重ねていっています。

後はもう世の中の流れもあるんですけど、我々として平均年収・月収を上げていくという発表もしています。

早目にちょっと終わってしまうんですけど、これも最近作った制度でちょっと面白かったので、少しだけ紹介させていただいて、セカンドライフサポート制度というのを我々作りまして、定年に

なった後に徐々にこう定年後の生活に慣れてほしいなということで、60から65歳までは週4日勤務の週休3日、65歳から70歳は週3日勤務の週休4日と、徐々に休みを増やす制度を作りました。給与水準はまあ、減った日数よりはちょっと高めに設定するということとあと、ジャパネットグループはもう副業を一切禁止してるんですけど、このタイミングから副業していいという風に変えていて、やはりジャパネットで長く働いた方が老後をスムーズにいい人生を歩んでいただけるような制度というのを我々なりに考えて今トライをされていて、こういう制度は何か結構広がりやすいのかなと思いつつ取り組んでいます。

ちょっとこれ最後のページなんですけど、少し最後、スタジアムと話は変わったんですけども、やはり地域を盛り上げて町を盛り上げるっていう時に、僕らはこう行政から与えてもらうっていうのもすごくありがたいと思いつつ、やっぱりそれぞれの企業が自分事として何かチャレンジしないといけないと思っていて、でもチャレンジしなきゃいけないって言われたからチャレンジしようとはなりにくいのでじゃ少しでも我々がそのヒントを出せる企業になれないとか、長崎スタジアムシティという場所に集まって、そういうコミュニティができれば自然とこうお互いで情報を交換して長崎で生きることが楽しくなってっていうことがこう地域創生の成功の鍵なんじゃないかという風に仮説を立てています。そして、この長崎スタジアムシティという約800~900億円投資しても、ちゃんと収益が上がってるよっていうことを何とか証明できた時に、こう各地域の民間企業の方が見学に来ていただいて、後から財務の数字も全部オープンにしていると思っているので、どんどん真似していただくと5年10年後に日本中がそういう地域が自走式になってる世界ができたらなというちょっと壮大な目標は長崎の人口を増やすことでもあるんですけど、そういうことを民

間企業としても本気で取り組んでいる会社ですので、ぜひ今日を機会に興味を持っていただけたら嬉しいですし、一緒に日本を元気にする取り組みにも私も参加させていただきたいと思います。

少し早いですけど、以上になります。ありがとうございました。





全国44 経済同友会共同開催
第35回 全国経済同友会セミナー

エンディング



次期開催地代表挨拶

林 正博 氏

福井経済同友会代表幹事
(株) 福井銀行取締役会長 兼 代表執行役

皆さんこんにちは、次回全国経済セミナーを開催させていただきます福井経済同友会の代表幹事 林でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

まずは私どもが作成いたしました。VTRをご覧くださいと思います。(VTR上映)

従来とはちょっと違った趣の映像をご覧くださいました。北陸新幹線開業を来年に控えた現在の福井の状況をご覧くださいました。

急ピッチで工事が進み、大きく変わろうとしている勢い、エネルギーといったものを感じただけなのではないでしょうか。全国セミナーは4月18日(木)~19日(金)の2日間です。北陸新幹線開業が3月ですので、開業直後の福井県にお越しいただくことになります。きっと多くの観光客で大いに盛り上がっている福井をご体感いただけたと思います。もしかすると急な来県者の増加で、いい意味で大いに混乱している福井を見られるかもしれません。

そういったものも含めて、ぜひ福井を楽しんでいただけたらと思っています。なお、映像ではご紹介しなかった福井県の観光案内は福井経済同友会のホームページに特設コーナーを設けておりますので、そちらの方をご覧くださいたいと

思います。

福井県は、人口が約75万人で知名度も決して高くありません。しかし場所は日本のちょうど中央で日本海への海運にも恵まれ関西、中京とも非常に近い好立地にあります。子供たちの学力体力は全国トップクラスで、古くからモノづくりが盛んで、食の宝庫でもございます。昨日の懇親パーティーでは、長崎経済同友会様が質量ともに非常にレベルの高い料理を振る舞われたのでハードルは上がりましたが、福井でも美味しい食を楽しんでいただけたらと思っています。

日本総合研究所が2年毎に行っている幸福度ランキング調査では、この10年間、福井県は1位の評価をずっといただいております。産業面、観光面、住みやすさと非常に大きな魅力を秘めた魅力的なところだというふうに自負しております。ぜひ福井にお越しいただいて、実際に確かめていただけたらという風に思っております。ただ、北陸新幹線は福井に繋がって終わりではございません。映像でもございましたように、国が本来的に目指しているのは東海道新幹線、リニア中央新幹線、そして北陸新幹線、これを東京大阪間全線繋ぐことによる関東圏、関西圏、中京圏、そして北信越を3軸でつなぐ巨大な経済圏を創ること

です。南海トラフや首都直下型地震に対するリダンダンシーとしてはもちろんですが、日本海側に新たな国土軸ができることで、東北と北陸、中国四国と北信越、こういった新たな交流も生むことができる北陸新幹線。日本の三大経済圏を超高速で結ぶリニア中央新幹線、そして大動脈である東海道新幹線この国土軸の3軸化が、これからの日本の持続可能な成長にどのような効果を及ぼすのか、ご参加の皆さま方にその可能性についても、ご体感頂ければと願っております。

ということで「福井経済同友会一同起立！」

「礼！」

皆様のご来県を心より歓迎し、精いっぱいのおもてなしで皆様の記憶に残る全国セミナーにしたいと福井経済同友会一同、誠心誠意努めてまいります。来年はぜひ新幹線開業直後の福井でお会いしましょう。福井の美味しい日本酒を多数ご用意してお待ちしております。どうぞよろしくお願いいたします。

「礼！」

「一同着席」

どうもありがとうございました。よろしくお願いいたします。





御礼挨拶

田上 富久 氏

長崎市長

皆様、こんにちは。

ただいま御紹介いただきました長崎市長の田上と申します。

このたび、第35回全国経済同友会セミナーをここ長崎市で開催いただきました櫻田代表幹事、市川委員長様、そして地元長崎の代表幹事の皆様はじめ、メンバーの皆様に心から感謝を申し上げたいと思います。本当にありがとうございました。

また、全国からお越しの皆様を40万人の市民を代表して心から歓迎を申し上げます。

私は、昨日の意見交換会・懇親会の場にも出席させていただきましたが、本当に錚々たるメンバーの皆様がたくさんお集まりになり、この会議ができているんだなということを改めて感じさせていただきました。

ポルトガルの船が入って港を開いてから、この450年余りの間、さまざまな交流の場になってきたここ長崎市が、今、日本の経済を支えておられる皆様の交流の場になっていることを本当に嬉しく、また誇らしく思います。

そして今回、「安全保障」という今、喫緊の課題になっているテーマを取り上げられた積極性に本当に心から敬意を表したいと思います。

最近、産学官金という言い方もよくされますが、そういった分類をすると、この大会はまさしく産を支えておられる皆様の集まりということになるわけですが、その中で、私は官に属しております。

産学官金の中でも変化にある意味鈍感と言われる官の一人ではありますが、その官の一部である自治体の現場においても、強く日々感じていることは、大きな変化の時期がずっと続いているということです。

特に社会を構成する基本的なあり方を、これまでのあり方ではなく、新しいあり方に変えていこうという時代の中で、パソコンで例えると、OSを書き換える、アップデートさせる時期を迎えているという風に常に感じています。

また、現代で言葉が飛び交っている「SDGS」や「脱炭素」、あるいは「DXダイバーシティ」や「ジェンダー平等」などは、新しい社会の中の基本機能として組み入れないといけないのではないかと多くの人が感じている時代だと思います。

さらには、「スタートアップ」も新しいOSができるのを待たずに、若い世代が新しいものを提案している動きのように見え、本当に大きな変化の

中にあると思う一方で、若い世代は、転職を全くいとわない、私たちの世代とは違う動きを見せ、個々の企業や職場のOSではサクサク動けないと判断すると、すぐ自分が動きやすいOSのところに移ってしまうというようなことも起きており、まさしく新しい時代が始まろうとしているということだと思います。

長崎市では、昨年11月に「出島組織サミット」という集まりが開かれました。

出島組織とは、様々な企業の皆様の中に新しい分野、新しい製品、新しい技術などを開発しようという時に、それぞれの企業の組織から飛び出した出島的な組織を作り、新たな人々と交流し、ネットワークを開く中で新しい製品などを開発していこうというチームのことです。

最近では出島組織が非常に増えており、様々な出島組織の皆様がここ長崎・出島に集まり、ネットワークを創る集まりを開いていただきましたが、出島組織ならではの悩みもあり、企業本体と出島組織の橋のつなぎ方をどうすればいいかといったような議論が活発になされ、非常に面白く有意義な会となりました。

今年もまた開催される予定になっており、出島組織サミットには国内の有名な企業の出島組織の皆様も参加されておられましたので、本日もご参加の皆様のある出島組織の方々も、必ずネットワークが広がる機会となるため次の会に参加いただければと思います。

今回の経済同友会セミナーが参加された皆様方のこれから未来を切り開く動きの中で、今の時代の中で力を得るきっかけとなりますことを心から願っております。

そして、経済同友会自体がまさしく時代を切り開く力となって、これまでも進んでこられた歴史を持っておられるチームだと思っております。

この時代を切り開く力をこの長崎の地からぜひ蓄えていただき、そしてまた明日からの企業活

動に生かしていただければと思います。

最後に、全国経済同友会セミナーを長崎で開催していただいたことを重ねて感謝申し上げます。また、参加された皆様方、そして経済同友会のご発展ご活躍を心から祈念申し上げます。地元長崎を代表しての御礼の御挨拶とさせていただきます。今回は、本当にありがとうございました。



閉会挨拶

東 晋 氏

長崎経済同友会代表幹事
長崎放送（株）代表取締役社長

本大会の実行委員長を務めさせていただきました長崎経済同友会の東でございます。

ここ数日、黄砂が飛来して来たり、昨日朝はこの大会を待っていたかのようにミサイルまで飛んで来たりしまして、少しひやりといたしました。2日間に渡りご参加いただき誠にありがとうございました。

今回は懇親会も含めまして、実に4年ぶりのリアル開催ということになりました。開催に当たりましては、コロナ感染症による行動制限が果たしていつまで続くのかということが最も悩ましかったですけれども、こういう利便性の高い施設もできたことでもありますし、長崎の美味しいものも召し上がっていただき良かったし、何が何でもリアルで開催しようと腹を決めてこれまで準備を進めてまいりました。初めてのことで戸惑うこともたくさんございましたけれども、東京の経済同友会事務局様には長崎までたびたび足をお運びいただいたほか、北海道、仙台、中部、関西、広島、福岡の各同友会の企画委員、並びに事務局の皆様方には、総合テーマの設定段階から各セッションの企画進行に至るまで多岐にわたってご意見、ご指導を賜りました。

また、過去に全国セミナー開催のご経験をお持ちの各同友会の皆様からは、大会運営に関する貴重なデータや資料もご提供いただきました。この場をお借りして厚く御礼申し上げます。特に昨年、コロナ感染の急拡大によりまして、直前になってやむなく開催を断念されました神戸経済同友会様には、大変細やかなアドバイスも含め、大変お世話になりました。重ねて感謝申し上げます。こうして多くの方々に支えられながら本大会を迎えたわけでございますが、開催期間中の配慮が行き届きませずご不便をおかけした方もいらっしゃるかもしれません。何卒ご容赦いただきますよう、よろしくお願い申し上げます。

さて、本大会はこれまでのように「基調講演」の後、複数の「分科会」に分かれてそれぞれ議論するという構成をとりませんでした。「経済人として安全保障にどう向き合うか」という総合テーマのもと、全体会議を3つのセッションに分けてご議論いただきました。答えがすぐに出せない大きなテーマではございましたが、会員の皆様にとって大いに参考になったものと確信しております。ご登壇いただきました議長、モデレーター、パネリストの皆様、大変ありがとうございました。

先程の特別講演では、ジャパネットホールディングスの高田旭人様より「民間主導の地域創生モデル」についてご講演をいただきました。長崎では、この「長崎スタジアムシティプロジェクト」を産官学、オール長崎で盛り上げていこうと様々な取り組みを進めているところをごさいます、まさに100年に一度の変化と言われる今の長崎を象徴するエリアでございます。また、この一帯は78年前に原爆で壊滅的な被害を受けたエリアでもございます。国際情勢が緊迫度を増す中で、被災地が復興し地域の活性化をもたらす施設として生まれ変わりつつある様子をご覧いただき、

核兵器廃絶と世界恒久平和を願う被爆地長崎の思いも合わせてお汲み取りいただければ幸いです。

結びになりますが、長崎大会の開催に当たりご協力いただきました全ての皆様に感謝を申し上げ、閉会のご挨拶とさせていただきます。今日、明日は天気が少し悪いようですが、エクスカーションでお楽しみいただいて、来年は北陸新幹線開業に沸く福井で再会できることを楽しみにしております。2日間、どうもありがとうございました。





全国44 経済同友会共同開催
第35回 全国経済同友会セミナー

資料

全国44 経済同友会

北海道経済同友会	富山経済同友会	広島経済同友会
青森経済同友会	(一社)金沢経済同友会	山口経済同友会
(一社)岩手経済同友会	福井経済同友会	(一社)徳島経済同友会
(一社)秋田経済同友会	(一社)岐阜県経済同友会	(一社)香川経済同友会
(一社)仙台経済同友会	静岡経済同友会	愛媛経済同友会
山形経済同友会	中部経済同友会	土佐経済同友会
福島経済同友会	滋賀経済同友会	福岡経済同友会
(公社)栃木県経済同友会	(一社)京都経済同友会	佐賀経済同友会
群馬経済同友会	(一社)関西経済同友会	熊本経済同友会
埼玉経済同友会	(一社)神戸経済同友会	大分経済同友会
千葉県経済同友会	奈良経済同友会	宮崎経済同友会
(公社)経済同友会	(一社)和歌山経済同友会	鹿児島経済同友会
(一社)神奈川経済同友会	鳥取県経済同友会	沖縄経済同友会
山梨経済同友会	島根経済同友会	長崎経済同友会
新潟経済同友会	(一社)岡山経済同友会	

第35回全国経済同友会 セミナー企画委員会

◆北海道経済同友会

代表幹事 丸谷 智保 (株)セコマ 代表取締役会長)

副代表幹事 吉田 松雄 (学校法人吉田学園 総長)

◆(一社)仙台経済同友会

代表幹事 西井 英正 (弘進ゴム株) 代表取締役社長)

副代表幹事 橋浦 隆一 (今野印刷株) 代表取締役)

◆(公社)経済同友会

副代表幹事 市川 晃 (住友林業株) 代表取締役会長)

◆中部経済同友会

常任幹事・総務委員会委員長 光田 敏夫 (桂新堂株) 代表取締役社長)

幹事・総務委員会副委員長 永田 伸久 (トヨタ紡織株) 経営収益管理本部本部長)

◆(一社)関西経済同友会

幹事 酒井 真理 (ピーチコーポレーション株) 代表取締役社長)

常任幹事 事務局長 廣瀬 茂夫

◆広島経済同友会

特別幹事 森信 秀樹 (森信建設株) 代表取締役社長)

常任幹事 香川 基吉 (株)福屋 取締役副会長)

◆福岡経済同友会

副代表幹事 田中 亮一郎 (第一交通産業株) 代表取締役社長)

常任幹事 龍造寺 健介 (本多機工株) 代表取締役社長)

◆長崎経済同友会

代表幹事・実行委員会委員長 東 晋 (長崎放送株) 代表取締役社長)

副代表幹事・実行委員会副委員長 山田 晃 (山電株) 代表取締役)

以上8同友会

第35回 全国経済同友会セミナー

経済同友会別 参加者名簿(敬称略)

北海道経済同友会

24名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	丸谷 智保	セコマ	会長
	丸谷 道子		
	吉田 松雄	吉田学園	総長
	吉田 節子		
	西山 隆司	西山製麺	社長
	西山 順子		
	氏家 和彦	北電興業	社長
	氏家 珠実		
	秋山 孝二	秋山記念生命科学振興財団	理事長
	平川 敏彦	札幌駅総合開発	社長
	箕輪 留以	日本政策投資銀行 北海道支店	支店長
	森 昌弘	ほくでんサービス	社長
	森 まり子		
	今給黎 康一	日立製作所 北海道支社	支社長
	大舘 政弘	プライムホーム	代表取締役
	大舘 美樹		
	小島 達子	tatt	代表取締役
	林 浩一	日本航空 北海道支社	支社長
	幡 優子	テックサプライ	代表取締役
	山本 普	川崎重工業 北海道支社	顧問
	宮澤 洋子	テックサプライ	部長
	福間 ひとみ	テックサプライ	担当部長
事務局	樋口 理義	北海道経済同友会	事務局長
	中根 伸司	北海道経済同友会	事務局部長

青森経済同友会

3名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	佐藤 健一	青森ケーブルテレビ	会長
	藤田 あつ志	和電工業	社長
事務局	野宮 孝仁	青森経済同友会	事務局長

(一社)岩手経済同友会

11名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	田口 幸雄	岩手銀行	会長
代表幹事	畠山 大	岩手朝日テレビ	社長
	久慈 竜也	久慈設計	社長
	加藤 裕一	共益商事	社長
	加藤 千佳子		
	小松 豊	小松製菓	社長
	齋藤 秋水	岩手めんこいテレビ	社長
	杉本 禎	県南不動産	社長
	高橋 文一	今弘商店	社長
	高橋 睦子		
事務局	中島 勝志	岩手経済同友会	専務理事・事務局長

(一社)秋田経済同友会

7名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	佐川 博之	秋田魁新報社	社長
代表幹事	平野 久貴	ユナイテッド計画	代表取締役CEO
	竹島 知憲	料亭濱乃家	代表取締役
	前川 浩	秋田空港ターミナルビル	社長
	栗谷 卓臣	秋田建設工業新聞社	社長
事務局	堀井 宣明	秋田経済同友会	専務理事
	鹿川 公利	秋田経済同友会	事務局長

(一社)仙台経済同友会

27名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	小林 英文	七十七銀行	頭取

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	西井 英正	弘進ゴム	社長
	佐藤 吉雄	東日本放送	特別顧問
	橋浦 隆一	今野印刷	代表取締役
	深松 努	深松組	社長
	大山 健太郎	アイリスオーヤマ	会長
	須佐 尚康	東洋ワークグループ	会長
	須佐 涼子		
	杉本 直樹	三菱商事	東北支社長
	増淵 多俊	三菱地所	東北支店長
	松岡 基嗣	日本政策投資銀行	東北支店長
	森田 和	アイ・ケー・エス	社長
	井上 有喜	ラプラス	社長
	苅部 桂太	大武・ルート工業	営業本部長
	櫻井 理史	パナソニック オペレーショナルエクセレンス	東北支店長
	佐野 寛人	日本航空	東北支社長
	鈴木 伸	中央ビジネス交流事業協同組合	理事
	鈴木 健彦	エービーコンサルティング	代表取締役
	新田 秀悦	新東総業	社長
	新田 直美		
	長谷川 由紀	読売新聞東北統括本部	本部長
	山内 正史	川崎重工業	東北支社長
	太田 貴子	大武・ルート工業	常務
	高橋 秀次	日本航空	
	吉田 直樹	七十七銀行	
事務局	川嶋 輝彦	仙台経済同友会	専務理事・事務局長
	高橋 拓馬	仙台経済同友会	事務局次長

山形経済同友会

6名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	鈴木 隆一	でん六	社長
	鈴木 靖子		
代表幹事	前田 直之	前田製管	社長
	安藤 政則	安藤組グループ	社長
	安藤 洋子		
事務局	吉田 好則	山形経済同友会	事務局長

福島経済同友会

3名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	芳見 弘一	福島民報社	社長
	立花 志明	山川印刷所	社長
事務局	高城 卓也	福島経済同友会	事務局

(公社) 栃木県経済同友会

17名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	松下 正直	(株)足利銀行	会長
	喜谷 辰夫	トヨタカローラ栃木(株)	社長
	浅沼 公子	浅沼経営センターグループ	副会長
	三上 洋子		
	荒井 大	(株)あしぎん総合研究所	社長
	板橋 信行	(株)板通	社長
	郡司 祐一	(株)関東農産	社長
	古口 勇二	(株)古口工業	社長
	児玉 博利	税理士法人児玉税経	代表社員
	齋藤 孝彦	(株)不二ロジカーゴ	社長
	林 明夫	(株)開倫塾	社長
	深澤 雄一	(株)フカサワ	会長
	吉村 憲光	(株)三洋製作所ホールディングス	代表
	吉村 悦子		
事務局	須賀 憲夫	栃木県経済同友会	参与

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	田口 裕之	栃木県経済同友会	事務局長
	長谷 智子	栃木県経済同友会	マネジャー

群馬経済同友会

15名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	齋藤 一雄	群馬銀行	相談役
代表幹事	坂本 正堂	SRDホールディングス	会長
	川崎 信行	川崎工務店	専務
	石井 繁紀	石井設計	社長
	静 朋人	並木	社長
	竹中 隆	竹中組	社長
	井上 幸己	井ノ上	社長
	高橋 嘉一郎	コーワソニア	社長
	石塚 春彦	ニッパンレンタル	社長
	今井 秀一郎	アイテック	社長
	大谷 祐三	大谷労務	代表社員
	関口 貴久	関口廣建設	社長
	古市 和男	フルイチ	社長
事務局	大澤 真人	群馬経済同友会	事務局長
	荻野 成晃	群馬経済同友会	事務局次長

埼玉経済同友会

30名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	戸所 邦弘	富士倉庫運輸	会長兼社長
代表幹事	吉野 寛治	吉野電化工業	会長
	内田 真介	三建産業	社長
	榎本 幸雄	榎本総合会計事務所	所長
	大久保 毅	税理士法人大久保会計	代表社員 税理士
	大久保 幸江		
	金子 光男	直治薬品	社長

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	金子 貴久子		
	河野 経夫	第一コーポレーション	会長
	関 美子	セキ薬品	監査役
	寺山 昌文	寺山公認会計士事務所	所長
	利根 忠博	埼玉県民共済生活協同組合	理事長
	中村 洋子	熊谷福祉の里	会長
	納代 信也	JTB埼玉支店	支店長
	服部 圓	服部地質調査	会長
	坂東 秀隆	秩父石灰工業	社長
	坂東 恵		
	平本 一郎	テレビ埼玉	会長
	福田 秋秀	エフテック	最高顧問
	福田 順子		
	藤池 誠治	デサン	会長
	藤池 曠子		
	古谷 隆之	青翔運輸	代表取締役
	古屋 久昭	日本自動機工	社長
	古屋 敦子		
	谷澤 薫	谷澤総合コンサルタント	代表取締役
	谷澤 憲子		
事務局	大石 克紀	埼玉経済同友会	専務理事 事務局長
	長澤 信男	埼玉経済同友会	事務局次長
	荒井 京子	埼玉経済同友会	事務局

(公社)経済同友会

63名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	櫻田 謙悟	SOMPOホールディングス	グループCEO 会長
	櫻田 伸子		
	市川 晃	住友林業	会長

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	秋池 玲子	ボストン コンサルティング グループ	日本共同代表
	遠藤 信博	日本電気	特別顧問
	成川 泰教	日本電気	政策渉外部 シニアプロフェッショナル
	栗原 美津枝	価値総合研究所	会長
	高島 宏平	オイシックス・ラ・大地	社長
	高田 旭人	ジャパネットホールディングス	社長兼CEO
	飯嶋 寿光	アインゴ	副社長
	石川 耕治	SOMPOホールディングス	グループCERO 常務
	岩本 敏男	NTTデータ	相談役
	大久保 和孝	大久保アソシエイツ	社長
	大越 いづみ	電通グループ	エグゼクティブ・アドバイザー
	小野 傑	西村あさひ法律事務所	オブカウンセル
	柏 頼之	日本航空	常務
	河原 茂晴	河原アソシエイツ	代表 公認会計士
	河原 美津子		
	木村 尚敬	経営共創基盤	共同経営者(パートナー) マネージングディレクター
	児玉 哲哉	日本サイバーディフェンス	非常勤役員
	駒形 友章	首都圏物流	代表取締役
	桜井 伝治	日本情報通信	社長
	島田 俊夫	CAC Holdings	特別顧問
	真貝 康一	日本貨物鉄道	会長
	高島 幸一	高島	社長
	高島 英里子		
	田中 廣	タナチョー	社長
	土屋 達朗	フジタ	上級顧問
	手納 美枝	デルタポイント インターナショナル	代表取締役
	手納 秀次郎		
	出張 勝也	オデッセイ コミュニケーションズ	社長

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	中野 晴啓	セゾン投信	会長CEO
	中野 裕	SocioFuture	会長CEO
	永久 幸範	ブラウン・ブラザーズ・ハリマン・インベストメント・サービス	会長
	村松 まどか	ブラウン・ブラザーズ・ハリマン・インベストメント・サービス	ヴァイス・プレジデント
	永山 妙子	FRONTEO	取締役
	西本 麗	広栄化学	社長
	平賀 暁	マーシュ ブローカー ジャパン	会長
	星 久人	ベネッセホールディングス	特別顧問
	程 近智	ベイヒルズ	代表取締役
	本間 澄江	サピエント	上席執行役員
	安田 育生	ピナクル	会長兼社長兼CEO
	山口 公明	セントケア・ホールディング	取締役
	山口 英子		
	湯川 智子	CO2資源化研究所	副社長
	横山 英子	サステイナブルエネルギー開発	副社長
	吉原 知紀	ファーストブラザーズ	社長
	大西 みな海	ファーストブラザーズ	社長室 マネジャー
	渡部 賢一	TMI総合法律事務所	顧問
	渡部 春美		
	石澤 滝太郎	森ビル都市企画	事業企画部2グループ課長
	大塚 哲雄	リコージャパン	スマートエネルギー事業部 事業戦略室 室長
	田端 昌史	サントリーホールディングス	経済情報統括部長
事務局	岡野 貞彦	経済同友会	事務局長・代表理事
	菅原 晶子	経済同友会	常務理事
	篠塚 肇	経済同友会	常務理事
	齋藤 弘憲	経済同友会	執行役
	大原 聡子	経済同友会	執行役
	古田 一志	経済同友会	調査役

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	宇佐見 俊彦	経済同友会	マネジャー
	亀山 綾希子	経済同友会	マネジャー
	窪島 一倫	経済同友会	マネジャー
	五味 真由子	経済同友会	

千葉県経済同友会

2名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
事務局	里見 加寿代	千葉県経済同友会	事務局長
	栗野 広隆	千葉県経済同友会	事務局次長

(一社) 神奈川経済同友会

7名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	松田 尚	馬淵建設	副社長
	山菅 正人	NB建設	社長
	小林 要司	京急サービス	社長
	生田 篤識	DELE	Founder
	飯塚 恒生	東急建設	相談役
	吉岡 智広	東急建設	都市開発支店 鉄道営業統括部長
	坂本 幹夫	マブチ	社長

山梨経済同友会

3名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	入倉 要	イリックス	社長
	宮崎 順子	ドコモCS 山梨支店	支店長
事務局	深沢 文雄	山梨経済同友会	事務局長

新潟経済同友会

16名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	山本 善政	ハードオフコーポレーション	会長
代表幹事	吉田 至夫	新潟クボタ	社長
代表幹事	並木 富士雄	第四北越フィナンシャルグループ	会長
	中山 輝也	キタック	会長

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	村山 政文	村山土建	社長
	石田 章	新日工業	代表取締役
	栗山 敏昭	栗山米菓	社長
	高橋 克郎	愛宕商事	社長
	樋熊 隆治	ゼルコバ	会長
	佐野 由香利	新宣	代表取締役
	西澤 哲彦	ナガオカサッシ工業	代表取締役
	長谷川 佐久信	鴨川館	代表取締役
	平澤 清二	高野不動産	社長
事務局	藤澤 成	新潟経済同友会	専務理事・事務局長
	松浦 大樹	新潟経済同友会	統括マネジャー
	長谷部 直子	新潟経済同友会	マネジャー

富山経済同友会

22名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	中尾 哲雄	志道経営研究所	代表
代表幹事	麦野 英順	北陸銀行	特別顧問
代表幹事	塩井 保彦	広貫堂	会長
代表幹事	牧田 和樹	牧田組	社長
	桶屋 泰三	桶屋税理士事務所	所長
	大橋 聡司	大高建設	社長
	高林 幸裕	北電産業	社長
	津嶋 春秋	アーキジオ	会長
	白倉 三喜	富山日産自動車	会長兼社長
	森田 弘美	グループフィリア	社長
	中沖 雄	富山銀行	頭取
	久郷 慎治	久郷一樹園	社長
	浅野 雅史	バロン	社長
	石倉 央	FP不動産センター	社長

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	市森 友明	新日本コンサルタント	社長
	山本 覚	日本政策投資銀行	富山事務所長
	尾島 志朗	ケーブルテレビ富山	社長
	加藤 豊	西松ホテルマネジメント	社長
	川野 寛正	東芝 北陸支社	支社長
	久米 一郎	関西電力 北陸支社	理事 北陸支社長
	相馬 淳一	JVS	社長
事務局	有藤 直樹	富山経済同友会	事務局長

(一社) 金沢経済同友会

15名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	浜崎 英明	北國銀行	特別顧問
代表幹事	砂塚 隆広	北國新聞社	社長
	林 隆信	キスモ	会長
	松原 繁光	松原光工業	社長
	大屋 修	大屋設計	代表
	徳永 健一	北栄パイピング	社長
	藤井 佳代子	アーバンホーム	社長
	棒田 優	北信テレネックス	代表
	村上 哲也	ニューハウス工業	社長
	塚本 泰央	富士タクシー	社長
	橋場 弘行	互洋物産	代表
	鈴野 孝	浦建築研究所	専務
事務局	村浜 肇	金沢経済同友会	専務理事
	徳田 学	金沢経済同友会	事務局長
	宮下 薫	金沢経済同友会	事務局員

福井経済同友会

59名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	林 正博	福井銀行	会長

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	清川 肇	清川メッキ工業	社長
代表幹事	吉田 真士	福井新聞社	社長
	佐々木 知也	TOKO	社長
	小林 秀夫	第一ビニール	社長
	平野 洋一	平野純薬	社長
	池内 昭彦	福井放送	社長
	池内 叶子		
	開発 毅	開花亭	社長
	宇坪 啓一郎	さくら	社長
	山口 賢司	グランディア芳泉	専務
	佐野 俊和	コマツサービスエース	社長
	渡邊 義信	プロダクト・マイスター	社長
	田中 謙次	田中地質コンサルタント	社長
	黒川 俊之	黒川クリーニング社	専務
	有馬 浩史	日本ピーエス	社長
	林 讓也	福井厚生病院	理事長
	藤尾 秀樹	ラニイ福井貨物	社長
	吉田 保裕	アイビックス	社長
	竹村 浩和	野村證券福井支店	支店長
	村田 良昭	北陸電力	福井支店長
	今村 善信	大電産業	社長
	長谷川 智洋	JTB 福井支店	支店長
	前川 小百合	ピアンモア	常務
	増永 宗大郎	増永眼鏡	社長
	田中 保	田中化学研究所	名誉顧問
	田中 良子		
	江守 康昌	日華化学	社長CEO
	市橋 信孝	ユアーズホテルフクイ	社長

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	新井 崇正	オフィス新井	代表
	井上 繁	井上商事	社長
	大壁 勝洋	OOKABE GLASS	CEO
	奥村 繁子	リヴル総研	代表社員
	後藤 正邦	弁護士法人高志法律事務所	代表 社員
	高島 悠輝	高島公認会計士事務所	代表
	佃 祥孝	中部鉱業	社長
	中田 慎介	三井住友銀行福井支店	支店長
	中田 善弘	キャリアプラス	社長
	沼野 真治	福井倉庫	社長
	日谷 翔	ヒダニ電機	社長
	藤井 宏澄	藤井宏澄公認会計士事務所	代表
	藤澤 大輔	西日本旅客鉄道	福井営業支店長
	古川 利正	富士フイルムBI福井	社長
	堀内 康代	トゥー・アー・ティー	社長
	蓑輪 一範	福井センイ倉庫	社長
	蓑輪 恭代		
	宮地 修平	ミタス	社長
	森川 圭三	リバーフォレスト	代表取締役
	吉田 純也	福井新聞PRセンター	専務
	石塚 美貴彦	福井テレビジョン放送	局長
	山崎 信吾	JTB 福井支店	グループリーダー
	松宮 由佳	JTB 福井支店	グループリーダー
	富澤 哲也	福井新聞PRセンター	課長
	坂井 良一	ユアーズホテルフクイ	課長
	中野 大輔	福井新聞社	営業事業局 次長
事務局	東山 清和	福井経済同友会	専務理事 事務局長
	竹下 悟史	福井経済同友会	事務局次長

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	三田村 琢哉	福井経済同友会	事務局次長
	高橋 秀典	福井経済同友会	調査役

(一社) 岐阜県経済同友会

10名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	中川 正之	ハウテック	社長
	吉川 富造	吉川富造事務所	所長
	吉川 知子		
	松田 英文	りゅうでん	社長
	河上 宗勝	河上薬品商事	社長
	河上 智子		
	今井 亨	丸為	社長
	今井 ともえ		
事務局	武藤 国策	岐阜県経済同友会	専務理事
	鈴木 均	岐阜県経済同友会	常務理事 事務局長

静岡経済同友会 静岡協議会

29名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	江崎 和明	静活	社長
	浅原 伴美	焼津精機	社長
	今田 智久	トヨタユナイテッド静岡	会長
	内田 健	ヒノデ	社長
	大瀧 博敏	大瀧建築事務所	会長
	片山 恵畏子	山清片山	社長
	鎌田 幸太郎	鎌田配管工事店	社長
	北川 攝子	北川木材工業	社長
	小島 孝仁	CSA不動産	社長
	小原 菊乃	コハラ	副社長
	小原 照光		
	種本 裕一	The SEED	社長

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	長田 きみの	セイセイサーバー	社長
	西村 やす子	CREA FARM	社長
	番匠 俊行	西日本電信電話 静岡支店	支店長
	平尾 清	東海軒	社長
	松村 友吉	いちまる	社長
	松村 友子		
	向井 正太郎	ムカイ	社長
	向井 郁子		
	村上 隆則	村上貿易	社長
	望月 紀久朗	望月燃料	社長
	望月 啓行	田丸屋本店	社長
	山崎 博之	フジホールディングス	社長
	山崎 郁子		
	山下 勝央	日進電機	社長
	赤澤 宣明	CSA不動産	営業企画課長
事務局	赤堀 眞一郎	静岡経済同友会 静岡協議会	事務局長
	中島 佐知子	静岡経済同友会 静岡協議会	事務局員

静岡経済同友会 浜松協議会

3名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	須山 宏造	須山建設	会長
事務局	金子 和裕	浜松経済同友会	事務局長
	金子 泰子		

静岡経済同友会 東部協議会

7名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	川瀬 一隆	カワセ	会長
	大野 哲廣	大野商店	社長
	佐藤 宗徳	佐藤建設	社長
	工藤 政則	文光堂印刷	社長

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	大橋 裕之	グッドブリッジ税理士法人	代表社員
	土井 宣博	土井製菓	監査役
事務局	石川 佐和子	静岡経済同友会東部協議会	事務局員

中部経済同友会

49名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	尾堂 真一	日本特殊陶業	会長
代表幹事	天野 源之	天野エンザイム	社長
代表幹事	宮崎 直樹	トヨタ紡織	副会長
	盛田 淳夫	敷島製パン	社長
	小島 洋一郎	小島プレス工業	相談役
	西脇 正導	丸進青果	代表取締役
	光田 敏夫	桂新堂	社長
	浅井 博司	ニューライトサービス	代表取締役
	岩波 剛太	住友商事	執行役員 中部支社長
	上原 充裕	第一生命保険	常務
	加藤 三紀彦	日本特殊陶業	取締役
	木村 浩樹	木村証券	社長
	木村 里美		
	崎原 淳子	日本航空	中部支社長
	中林 直子	東海維持管理工業	副社長
	中村 亮介	東朋テクノロジー	事業企画部長
	永田 伸久	トヨタ紡織	経営収益管理本部 本部長
	橋本 涉	シーキューブ	相談役
	廣田 知美	昭永工業	社長
	横田 成人	ヨコタエンタープライズ	代表取締役
	横田 雅子		
	青山 忠司	NEXCO中日本サービス	社長
	浅野 太一	東海設備工業	社長

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	磯野 正幸	いその	代表取締役
	岩森 俊一	トヨタ紡織	取締役
	小瀬木 尚美	愛知総合HEARセンター	理事長
	片岡 健太郎	三井物産	中部支社副支社長
	小西 昇	川崎重工業	中部支社長
	小林 素文	愛知淑徳学園	理事長
	小林 月子		
	近藤 茂充	近藤製作所	代表取締役
	後藤 高志	タイセイプラス	社長
	榊原 洋実	JERA	執行役員 西日本支社長
	佐藤 彰芳	古庄電機産業	社長
	高橋 知子	若鯨家	社長
	船引 英子	三菱UFJリサーチ&コンサルティング	執行役員
	保坂 光俊	保坂工業所	代表取締役
	細貝 邦行	パナソニック コネクト	現場ソリューションカンパニー 中日本社 社長
	山出 顕広	みずほ証券	常務
	榊原 尚樹	新東工業	総務部 社長秘書 主任担当員
	廣田 利幸	豊田合成	理事
	駒橋 雄介	豊田合成	戦略渉外グループ 課長
	鷹野 琴子	NEXCO中日本サービス	主任研究員
事務局	田中 喜好	中部経済同友会	専務理事・事務局長
	木野瀬 和香子	中部経済同友会	事務局次長
	鶴田 進	中部経済同友会	事務局次長
	山本 直輝	中部経済同友会	主任研究員
	廣瀬 聡	中部経済同友会	主任研究員
	多田 織乃	中部経済同友会	企画課長

滋賀経済同友会

16名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	西藤 崇浩	滋賀銀行	常務
代表幹事	櫻田 満	関西みらい銀行	専務
	藤田 義嗣	日本ソフト開発	会長
	辻 淳夫	エコエコ経営研究所	主宰 所長
	石田 晃朗	甲賀高分子	会長
	大塚 敬之	大塚産業ソーイン	社長
	大日 常男	山科精器	会長
	山中 隆太郎	トヨタモビリティ滋賀	代表取締役
	大山 光善	オオヤマホールディング	社長
	大山 桂瑞美		
	川戸 良幸	びわこビジターズビューロー	会長
	桐野 茂	クリスタル光学	社長
	酒井 勝宏	三協高圧	会長
	萩野 美智子	淡海	社長
事務局	小林 正彦	滋賀経済同友会	専務理事・事務局長
	落井 克彌	滋賀経済同友会	課長

(一社) 京都経済同友会

29名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	村田 大介	村田機械	社長
代表幹事	内田 隆	京都青果合同	社長
	岡野 真之	岡野組	社長
	一井 愛理子	ヴーム	専務
	河本 紗代子	綾羽	副社長
	北尾 達哉	京都薬品工業	専務
	北尾 哲郎	日東薬品工業ホールディングス	代表取締役
	木下 真人	モリカワ商事	常務
	小谷 敬二	イセトー	副会長
	齋藤 公男	エスユーエス	社長

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	佐伯 希彦	東邦電気産業	会長
	佐近 大祐	京都中央信用金庫	専務理事
	里村 和樹	宇治電器工業	代表取締役
	立木 康之	京進	社長
	長尾 篤人	長尾組	社長
	中山 寛正	中山徹デザイン事務所	専務
	西村 永良	西村証券	社長
	八田 香里	日本漢字能力検定協会	理事
	馬場 俊光	実業広告社	代表取締役
	松永 幸廣	PwC京都監査法人	パートナー
	松村 基史	松村洋紙店	社長
	山田 洋平	山田松香木店	社長
	若山 貴義	美濃清商工	社長
	田淵 衛	増田医科器械	管理本部部長
	田淵 伸子		
	安田 修司	増田医科器械	SPD事業部次長
	安田 久実		
事務局	下間 健之	京都経済同友会	事務局長
	太田 喬子	京都経済同友会	事務局課長

(一社) 関西経済同友会

45名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	生駒 京子	プロアシスト	社長
代表幹事	角元 敬治	三井住友銀行	副会長
	植田 孟徳	三井住友銀行	経営企画部 次長
	上野 雅之	ダイキン工業	総務部 総務専任課長
	大石 直	西日本電信電話	総務人事部 秘書室長
	奥村 嘉孝	第一生命保険	常務
	小野 幸親	相互タクシー	社長

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	河合 宗一	川崎重工業	理事 水素戦略本部 営業推進部長
	川中 圭子	岡本産業	社長
	岸 貞行	エア・ウォーター	会長付顧問
	黒田 拓也	日本生命保険	本店企画広報部 部長
	酒井 真理	ピーチコーポレーション	社長
	坂本 英一	西日本電信電話	副社長
	佐相 宏尚	ケンブリッジコンサルタンツ	社長
	佐野 克也	パソナ・パナソニック ビジネスサービス	社長
	佐野 吉彦	安井建築設計事務所	社長
	杉野 利幸	三紀ホールディングス	社長
	隅田 和男	浪速ポンプ製作所	会長兼社長
	高澤 利康	日本政策投資銀行	常務 関西支店長
	高田 浩明	マイナビ	執行役員 大阪支社 支社長
	竹内 裕司	BIPROGY	執行役員 関西支社長
	田坂 秀樹	川崎重工業	理事 関西支社長
	塚田 雅子	伊藤忠商事	開発・調査部 関西開発調査室
	土田 剛規	マグチグループ	シニアCOO
	中沢 則夫	うめきた未来イノベーション機構	理事長
	中田 康之	日本政策投資銀行	関西支店 部長
	橋本 雅彦	住友商事	国内業務企画部 関西財界担当部長
	藤川 将一	三井住友銀行	経営企画部 部長
	堀井 健史	関西電力	総務室 経済調査担当部長
	松田 憲二	ユアサM&B	会長兼CEO
	三笠 裕司	日本生命保険	副社長
	宮川 正	大阪ガス	副社長
	宮部 義幸	パナソニック ホールディングス	副社長
	山村 隆章	パソナ・パナソニック ビジネスサービス	常務
	吉田 伸弘	住友商事	常務 国内担当役員 関西支社長

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	明 陽二郎	パナソニック ホールディングス	渉外室 主幹
	市田 大貴	三井住友銀行	経営企画部 部長代理
	井出 三穂	パナソニック ホールディングス	関西渉外・万博推進室 関西財界担当主務
	佐々木 豪	大阪ガス	秘書部経営調査室 課長
	中野 剛	間口商事	社長
	濱田 圭	関西電力	総務室 経済調査グループマネジャー
	水越 裕太	プロアシスト	経営企画部社長特命担当(営業企画)
事務局	廣瀬 茂夫	関西経済同友会	常任幹事 事務局長
	野畑 健	関西経済同友会	調査役
	河中 優子	関西経済同友会	会務執行部 係長

(一社) 神戸経済同友会

29名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	服部 博明	みなと銀行	会長
	檜木 一秀	神戸製鋼所	顧問
	中内 仁	神戸ポートピアホテル	社長
	井谷 憲次	TOA	会長
	坂井 幸嗣	アマデラスホールディングス	代表
	田中 裕子	夢工房	代表取締役
	細川 勝伸	川崎重工業	執行役員 総務本部長
	山本 裕計	アイクラフト	代表取締役
	高士 薫	ひょうご観光本部	理事長
	河内 信哉	川崎重工業	本社 総務本部 総務部長
	木田 聖子	チャイルドハート	代表取締役
	谷口 享子	オフィスマーメイド	代表取締役
代表幹事	種橋 伯子	サンナッツ食品	専務
代表幹事	沼部 美由紀	クロシェホールディングス	代表取締役
	橋本 玲子	TD・K	会長
	松本 由美子	フェニックス商会	代表取締役

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	小川 千賀子	デザインクラブ	社長
代表幹事	奥井 美智子	奥井電機	社長
	川村 佳子	カワムラ ビフテキのカワムラ	取締役
	瀬川 文宏	コベルコシステム	社長
	中井 恵俐子	中井病院	理事
	橋本 良平	T D・K	社長
	橋本 日登美	T D・K	
	福居 洋美	コガセ工業	副社長
	堂本 都光	川崎重工業	総務本部総務部業務管理課長
事務局	富田 行保	神戸経済同友会	常務理事 事務局長
	岩倉 是広	神戸経済同友会	事務局次長
	古川 暢哉	神戸経済同友会	事務局次長
	真鍋 崇志	神戸経済同友会	調査役

奈良経済同友会

20名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	井村 守宏	イムラ	会長
代表幹事	出口 悦弘	ディライト	会長
	安藤 政秀	LGTウェルスマネジメント信託	エグゼクティブディレクター
	上田 昌平	レナ天満橋	会長
	植田 英寛	中和商事	社長
	小野 丘	ホテル日航奈良	総支配人
	上武 敏一	上武建設	会長
	北 義彦	南都商事	社長
	谷奥 忠嗣	谷一木材	会長
	畠山 晴衣	サロンまき	社長
	前川 浩二	都市企画設計コンサルタント	社長
	安武 茂雄	近畿日本ツーリスト 奈良支店	支店長
	山添 清昭	山添公認会計士事務所	所長

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	山中 弘行	メモワージュ	社長
	吉田 明史	花の大和	社長
	吉田 裕	大和農園ホールディングス	会長
	吉田 明美		
	渡辺 雅幸	みずほ証券 奈良支店	支店長
事務局	井阪 英夫	奈良経済同友会	事務局長
	中井 博章	奈良経済同友会	事務局次長

(一社)和歌山経済同友会

6名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	田谷 節朗	きのくに信用金庫	理事長
代表幹事	山下 郁夫	ヤマヨテクスタイル	会長
	明樂 泰彦	紀陽銀行	専務
	葉糸 正浩	紀陽興産	社長
	辻 浩一	きのくに信用金庫	常勤理事
事務局	山本 茂雄	和歌山経済同友会	事務局長

鳥取県経済同友会

10名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	松村 順史	松村計量器店	社長
	細田 耕治	細田商店	社長
	加藤 典裕	中海テレビ放送	社長
	長谷川 義明	ビーイングス	社長
	宮永 誠治	葬仙	社長
	井上 法雄	ウイル	社長
	大野 奈穂子	柳心学園	理事長
	秦野 博行	東亜青果	社長
事務局	勝井 節朗	鳥取県経済同友会	事務局長
	坂口 亮介	鳥取県経済同友会	事務局

島根経済同友会

10名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	松尾 倫男	山陰中央新報社	社長
代表幹事	川上 裕治	松江土建	会長
	宮下 義重	浜田港運	会長
	河原 八郎	エブリプラン	会長
	河原 智子		
	矢田 肇	松江土建	常務総務部長
	山田 浩之	松江土建	取締役営業部長
	中島 真奈美	松江土建	
事務局	黒田 浩太郎	島根経済同友会	事務局長
	西尾 美紀子	島根経済同友会	事務局員

(一社)岡山経済同友会

18名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	宮長 雅人	中国銀行	会長
代表幹事	梶谷 俊介	岡山トヨタ自動車	社長
	田中 信行	さんもく工業	社長
	清水 男	三松	社長
	中島 義雄	帝人ナカシマメディカル	会長
	逢澤 寛人	アイサワ工業	社長
	古和 聡	木村設計	専務
	眞田 晋次	眞田電気設備	会長
	佐能 量雄	光生病院	理事長・院長
	藤南 和将	関西プラスチック工業	社長
	難波 公司	岡山経済研究所	理事
	福原 一義	福原一義公認会計士事務所	所長
	福原 亮子		
	山本 修司	岡山コンベンションセンター	社長
	岡崎 喜一郎	中国銀行	秘書室次長
	片山 貴志	岡山トヨタ自動車	秘書Gマネージャー

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	西山 恵介	岡山コンベンションセンター	総務部長
事務局	久山 裕士	岡山経済同友会	専務理事・事務局長

広島経済同友会

42名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	田村 興造	広島ガス	会長
代表幹事	武田 龍雄	広島信用金庫	会長
	荒谷 悦嗣	荒谷建設コンサルタント	社長
	石崎 泰次郎	石崎ホールディングス	社長
	磯部 順司	ライブワーク	代表取締役
	磯部 美恵子		
	伊藤 豪朗	テンパール工業	社長
	伊藤 伸一郎	イトー	社長
	井上 広隆	日本銀行広島支店	支店長
	碓永 純也	川崎重工業中国・四国支社	支社長
	漆畑 慶将	瀬戸内PR合同会社	代表社員
	大之木 小兵衛	大之木ダイモ	社長
	岡部 恵二	中電環境テクノス	社長
	岡本 直樹	広島信用金庫	常務理事
	沖田 康孝	広島ガス	常務執行役員
	小田 宏史	もみじ銀行	頭取
	小原 健太郎	広島ガス	取締役常務執行役員
	香川 基吉	福屋	副会長
	狩野 牧人	恵泉ホールディングス	代表取締役
	川妻 利絵	ひろしま管財	代表取締役
	川西 亮平	トータテホールディングス	社長
	七種 猛	広島ガス東部	代表取締役
	佐伯 正浩	中国計器工業	取締役社長
	高原 哲也	丸紅中国支社	支社長

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	谷口 雅彦	中国経済連合会	専務理事
	長沢 伸彦	たびまちゲート広島	会長
	中村 琢也	広島信用金庫	常勤理事
	細田 宗嗣	細田林業	取締役
	本田 善昭	本司	代表取締役
	松尾 康史	日本政策投資銀行中国支店	支店長
	村上 真一	新日本建設	代表取締役
	森信 秀樹	森信建設	代表取締役
	山根 近	久福汽船	代表取締役
	吉田 豊	白井汽船	社長
	小寺 雅仁	川崎重工業中国・四国支社	支社長代理
	高木 好隆	広島ガス東部	
代表幹事	中谷 圭吾	広島信用金庫	総務部秘書担当課長
代表幹事	前田 朝子	たびまちゲート広島	営業部
	三島 富士雄	広島ガス	総務部広報室係長
	安富 嘉朗	もみじ銀行	取締役執行役員
事務局	谷口 康雄	広島経済同友会	事務局長
	谷口 裕之	広島経済同友会	調査役

山口経済同友会

7名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	神田 一成	山口銀行	会長
代表幹事	喜多村 誠	防府通運	社長
	山田 正敏	山田石油	社長
	平岡 英雄	西京銀行	会長
	コンラドペーター	宇部エムス	ジェネラルマネージャー
	杉田 昌士	Kビジョン	社長
事務局	黒瀬 邦彦	山口経済同友会	事務局長

(一社) 徳島経済同友会

12名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	三好 敏之	阿波銀リース	社長
	三好 智子		
代表幹事	三木 康弘	阿波製紙	社長
	坂田 千代子	あわわ	会長
	高畑 宏比	ときわ	会長
	山内 勝英	南国商事	会長
	阿部 和英	東和工業	社長
	米田 豊彦	徳島新聞社	理事会長
	横手 晋一郎	阿南生コンクリート工業	代表取締役
	有吉 栄治郎	広沢自動車学校	常務
	藤崎 耕治	GF	代表取締役
事務局	森高 雅文	徳島経済同友会	事務局長

(一社) 香川経済同友会

14名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	木内 照朗	四国興業	社長
代表幹事	佐藤 哲也	久本酒店	社長
	松村 英幹	高松商運	社長
	三谷 朋幹	丸善工業	会長
	合田 耕三	合田不動産	社長
	宮本 吉朗	アムロン	会長
	宮本 えり子		
	門脇 恵一	三菱商事四国支店	支店長
	国東 照生	常磐産業	社長
	長戸 正二	四国旅客鉄道	専務取締役鉄道事業本部長
	市川 智久	KANEMITSU CAPITAL	代表取締役
	馬場 太一郎	富士クリーン	社長
事務局	國村 一郎	香川経済同友会	事務局長
	中井 理久	香川経済同友会	調査役

愛媛経済同友会

21名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	野本 政孝	サンメディカル	会長
	山口 普	フジ・リテイリング	社長
	小田 美文	日新産業	社長
	門屋 光彦	門屋組	社長
	小泉 啓典	東昇技建	社長
	近藤 譲治	コムシス	社長
	重松 宗孝	重松建設	社長
	谷口 裕子	円クリエーション	社長
	田室 和紀	愛媛県民球団	取締役 球団統轄マネージャー
	西村 直樹	西村商事	社長
	三好 潤子	アビリティセンター	会長
	薬師神 権祐	星企画	社長
	今城 靖浩	松山容器	社長
	奥村 裕紀	花泉・愛媛フラワー	社長
	河原 卓	カワハラ	社長
	黒田 尚樹	ビケン	常務
	高橋 朋子	高橋建築事務所	社長
	永野 能弘	四国建販	社長
	藤田 敏子	クック・チャム	社長
事務局	武智 俊和	愛媛経済同友会	専務理事
	川平 明生	愛媛経済同友会	事務局長

土佐経済同友会

21名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	佐竹 新市	龍馬学園	理事長
	横山 敬	司不動産商事	社長
	天野 三恵子	JTB高知支店	支店長
	岩田 和久	蔵多堂	代表取締役
	小川 雅弘	ティーエルホールディングス	代表取締役

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	小森 一哉	日興電設	代表取締役
	西原 敬三郎	西原鉄工所	専務
	高野 一郎	高知丸高	社長
	竹内 こうじ	ユニバース	代表取締役
	中澤 清一	四国管財	会長
	中山 太陽	エースワン	社長
	久松 朋水	太陽	社長
	三谷 剛平	ミタニ建設工業	社長
	宮地 貴嗣	宮地電機	社長
	明神 基親	明神観光	代表取締役
	弥勒 美彦	ミロク	社長
	元吉 稔	キューブホーム	代表取締役
	森 恒一郎	グレイジア	代表取締役
	森本 道義	高知通信機	代表取締役
	渡邊 基文	シティネット	社長
事務局	有光 滋方	土佐経済同友会	事務局長

福岡経済同友会

48名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	青柳 俊彦	九州旅客鉄道	会長
	鷹取 秀一		
代表幹事	津田 純嗣	安川電機	特別顧問
	安部 高子	ケイ・ビー・エス	代表取締役
	石坂 淳子	ひよこ	社長
	井手 敏文	マリンハイドロテック	社長
	井本 満	ニッセイ・ウェルス生命保険	社長
	内野 敏彦	九州生産性本部	専務理事
	梶原 全裕	西日本電信電話	支店長
	香田 篤志	双日九州	社長

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	古賀 司郎	パナソニック オペレーショナルエクセレンス	支店長
	小早川 明德	福岡県高齢者能力活用センター	理事長
	佐藤 尚文	九電工	社長
	篠崎 和敏	JTB	九州エリア広域代表
	柴戸 隆成	福岡銀行	会長
	鈴木 亨	電通九州	社長
	高城 いづみ	タカギ	社長
	高木 直人	九州経済調査協会	理事長
	高田 洋	福岡銀行	常務
	高橋 和之	住友商事九州	社長
	徳島 建征	トクスイコーポレーション	社長
	豊川 裕子	豊川設計事務所	社長
	豊川 仁喜		
	鳥井 信吾	日建設計	九州代表
	中原 太	日本航空	支社長
	中村 航洋	日本政策投資銀行	支店長
	成瀬 岳人	福岡銀行	常務
	貫 正義	九州電力	相談役
	小田部 善太郎		
	能見 和司	QTnet	会長
	野々口 稔	QTnet	参与
	長谷川 知行	川崎重工業	支社長
	藤井 一郎	九州電力	副社長
	藤本 淳一	九州電力	常務
	二又 茂明	久留米運送	CEO
	星 和浩	BIPROGY	支社長
	斉藤 宜宏		
	三好 浩之	第一生命保険	常務

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	山本 圭介	ニューオータニ九州	社長
	山本 泰弘	九電工	専務
	龍造寺 健介	本多機工	社長
	相田 和也	丸紅 九州支社	副支社長
	手嶋 泰樹	ヤマエ久野	顧問
	西 仁和	PwCあらた有限責任監査法人	ディレクター
事務局	縄田 真澄	福岡経済同友会	事務局長
	案浦 浩二	福岡経済同友会	事務局次長
	藤本 玲	福岡経済同友会	事務局次長
	江口 直樹	福岡経済同友会	調査役

佐賀経済同友会

10名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	馬渡 雅敏	松浦通運	社長
	石丸 純子	ジェピック	社長
	枝吉 順佑	サガシキ	会長
	國本 裕久	西日本電信電話 佐賀支店	支店長
	瀬戸口 英治	九電工 佐賀支店	佐賀支店長
	田中 徹	九州電力	佐賀支店長
	谷 政司	JTB佐賀支店	支店長
	枝吉 俊輝	サガンキ	経営企画室室長
	馬渡 恒太郎	松浦通運	常務
事務局	福母 祐二	佐賀経済同友会	常任幹事・事務局長

熊本経済同友会

29名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	笠原 慶久	肥後銀行	頭取
	笠原 晃江		
代表幹事	平田 雄一郎	平田機工	社長
	野々口 弘基	地域交通ホールディングス	社長

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	福岡 哲生	鶴屋百貨店	社長
	富永 哲生	ハウディ	社長
	野田 珠実	野田市兵衛商店	会長
	甲斐 隆博	肥後銀行	会長
	本松 賢	テレビ熊本	会長
	朝倉 順治	西日本電信電話 熊本支店	支店長
	伊山 俊太郎	山下法律事務所	副所長
	河津 延雄	テレビ熊本	社長
	河部 祐司	九電工 熊本支店	支店長
	小杉 堅太	コスギ不動産ホールディングス	専務
	島添 正規	本田技研工業 熊本製作所	所長
	島田 源太	あつまるホールディングス	副社長
	瀬口 力	LibWork	社長
	永田 佳子	KDS熊本ドライビングスクール	社長
	中野 幹子	九州旅客鉄道 熊本支社	支社長
	野口 和隆	タイハイテクノス	社長
	平野 洋一郎	アステリア	社長
	森山 澄江	大政建設	社長
	山下 信二	JR熊本シティ	社長
	山本 祐司	山本建設	社長
	米田 穰	平田機工	執行役員
	一木 章	九電工 熊本支店	総務部長
事務局	荒森 靖夫	熊本経済同友会	事務局長
	林田 真美	熊本経済同友会	事務局員
	古田 こずえ	熊本経済同友会	事務局員

大分経済同友会

7名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	池辺 克城	トキハ	社長

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	尾野 文俊	鬼塚電気工事	社長
	古城 一	古城	代表取締役
	古城 真美恵		
	佐野 真紀子	日本政策投資銀行大分事務所	所長代理
事務局	吉村 大介	大分経済同友会	事務局長
	三浦 宏樹	大分経済同友会	調査部長

宮崎経済同友会

11名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	平野 亘也	宮崎銀行	会長
	橋口 光雄	宮崎瓦斯	会長
	川越 宏樹	宮崎総合学院	理事長
	足利 佳彦	テレビ宮崎	専務
	高瀬 謹志	野村證券 宮崎支店	支店長
	長瀬 孝博	九州電力 宮崎支店	副支店長 兼 企画・総務部長
	日高 誠紀	測進開発	社長
	松方 健二	宮崎放送	社長
	児玉 恭子	宮崎銀行	業務役
事務局	河野 洋一	宮崎経済同友会	常任幹事・事務局長
	永山 和広	宮崎経済同友会	事務局次長

鹿児島経済同友会

24名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	津曲 貞利	日本ガス	社長
代表幹事	岡 恒憲	Misumi	グループCEO
代表幹事	川畑 宏二	旭工業	社長
代表幹事	岩元 文雄	カクイックスウィング	社長
	篤 俊治	親和電機	社長
	有村 修一	有村商事	社長
	有村 和美		

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	岩元 修士	山形屋	社長
	菊川 陽一郎	菊川鉄工	社長
	國澤 伸二	山吉國澤百馬商店	社長
	桑野 正敬	九州タブチ	相談役
	桑野 敬子		
	島津 公保	南九州クリーンエネルギー	社長
	中馬 輝彦	キング鉄道広告	社長
	西蔭 美和	誠和会 西蔭メディカルクリニック	副院長
	西川 雄一	西川グループ本社	副社長
	林 隆秀	ハヤシエネルギーシステム	社長
	日朝 洋介	住友商事九州	執行役員
	東 清三郎	城山観光	社長
	肥後 勝彦	中央工業	社長
	前田 晋吾	三和建设	社長
事務局	水流 弘行	鹿児島経済同友会	事務局長
	検見崎 治久	鹿児島経済同友会	事務局次長
	田島 健作	鹿児島経済同友会	事務局次長

沖縄経済同友会

12名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	淵辺 美紀	ジェイシーシー	会長
	當銘 春夫	りゅうせき	社長
	出村 郁雄	那覇空港貨物ターミナル	社長
	桂原 耕一	JTB沖縄	社長
	金城 善輝	沖縄銀行	専務
	小林 文彦	川崎重工業 沖縄支社	支社長
	棚野 浩	沖縄ツーリスト	執行役員
	池田 須美子	ISC	社長
	岩久 博之	九電工 沖縄支店	支店長

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	上間 淳	沖縄電力	取締役 執行役員
事務局	竹越 康一郎	沖縄経済同友会	事務局長
	金城 知	沖縄経済同友会	事務局研究員

長崎経済同友会

259名

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
代表幹事	森 拓二郎	十八親和銀行	会長
代表幹事	東 晋	長崎放送	社長
代表幹事	吉澤 俊介	十八親和銀行	顧問
	鈴木 茂之	鈴木商店	社長
	安達 健太郎	安達	社長
	山田 晃	山電	社長
	池田 敏章	池田工業	会長
	西沢 雅幸	西沢本店	社長
	山口 健二	西肥自動車	社長
	伊佐 英人	西部ガス長崎	社長
	石丸 利行	イシマル	社長
	糸屋 悦子	イーズワークス	社長
	鷺海 健起	日本銀行長崎支店	支店長
	岸本 悟	九州旅客鉄道	執行役員 長崎支社長
	澤山 俊雄	澤山機設	社長
	嶋崎 真英	長崎自動車	社長
	下田 政彦	九州電力 長崎支店	執行役員 長崎支店長
	塚本 敏	製缶陸運	社長
	殿村 育生	カステラ本家福砂屋	社長
	友池 昌寛	九電工 長崎支店	執行役員 支店長
	中川 安英	文明堂総本店	社長
	中島 典明	長崎電気軌道	社長
	平國 悟	三菱電機 長崎製作所	所長

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	船橋 修一	九州教具	社長
	平家 達史	長崎自動車	取締役
	三井 一明	長崎経済研究所	社長
	村木 昭一郎	野母商船	社長
	山崎 弘子	九州広告	社長
	吉田 茂視	メモリード	会長
	岩崎 正俊	JR九州ハウステンボスホテル	社長
	小川 信	大建	社長
	加納 洋二郎	相浦缶詰	社長
	坂根 毅	大阪鋼管	社長
	曾和 英徳	双峰設備	社長
	田雑 豪裕	庭建	社長
	中村 徳裕	エスケイ・アイ・コーポレーション	社長
	中村 國昭	エレナ	会長
	納所 佳民	九州ワーク	社長
	松尾 慶一	白山陶器	社長
	松村 清一	永代ハウス	相談役
	峯 喜一郎	佐世保観光タクシー	専務
	本岡 眞	西部道路	社長
	山口 嘉浩	ランドアーク	社長
	開地 龍太郎	長崎銀行	頭取
	新屋 貴憲	長崎三菱信用組合	理事長
	岩崎 哲弥	九州ひぜん信用金庫 佐世保営業部	部長
	宮脇 雅俊	十八親和銀行	顧問
	坂井 俊之	協和機電ホールディングス	会長
	中牟田 真一	浜屋百貨店	相談役
	田中丸 善保	佐世保玉屋	会長
	鈴木 一郎	鈴木商店	会長

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	平松 喜一郎	長崎食糧倉庫	会長
	橘高 克和	橘高	社長
	赤木 征二	JR長崎シティ	社長
	阿倉 宏隆	ヒルトン長崎	常務 総支配人
	東 直美	東公認会計士事務所	所長
	荒木 健治	チョープロ	社長
	壹岐 正	長崎文化放送	社長
	池田 英男	VIVAWORK PARTNERS	社長
	池田 真秀	ホーセイ	社長
	池田 康志	扇精光ホールディングス	取締役
	石田 裕	野村證券 佐世保支店	支店長
	石野 和生	長崎自動車	常務
	井石 八千代	井石	社長
	市村 高成	FFGリース	専務
	井筒 亮平	アバス	社長
	井筒 三千子		
	今村 秀一	佐世保商工会議所	専務理事
	岩崎 土弥	十八親和銀行	執行役員佐世保本部長
	岩下 英樹	ジャパネットホールディングス	取締役
	岩永 健	正文社印刷所	社長
	牛島 直樹	松尾建設 長崎支店	支店長
	牛島 義亮	スバル興業	社長
	内海 梨恵子	ヒューマングループ	専務
	内田 信吾	インテックス	社長
	内野 栄一郎	長崎船舶装備	社長
	内野 弘樹	日本旅行 長崎支店	支店長
	内村 弘幸	トランスコスモス	専務
	梅村 尚一郎	梅村組	社長

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	浦部 康志	第一生命保険 佐世保営業支社	支社長
	榎本 祐二	オリックス生命保険	業務執行役員長崎ビジネスセンター長
	円田 真	佐世保タクシー	社長
	円田 浩司	長崎日産自動車	社長
	大久保 利博	ティ・プロジェクト	社長
	大澤 徹也	テレビ長崎	社長
	大塚 隆夫	西部ガス佐世保	社長
	大友 崇	富士通Japan 長崎支店	支店長
	大人形 綱邦	オリエンタルエアブリッジ	社長
	岡崎 公一	岡崎	社長
	奥平 昭夫	ミルクボーイ	社長
	越智 和博	富士医科精器	社長
	柿川 尚孝	平安閣	社長
	片山 仁志	長崎文献社	社長
	門田 治男	門田建設	社長
	金子 原二郎	西日本魚市	会長
	金子 卓也	佐世保魚市場	会長
	川崎 伸一	相生市場	社長
	川添 暢也	ラッキー自動車	社長
	川西 弘二	長崎ジーエス	社長
	川畑 年弘	長崎国際テレビ	社長
	川原 四志和	カワハラネオン広告	会長
	蒲原 直	西鋼商事	社長
	草野 幸子	草野ムジークアカデミー	代表
	栗山 次郎	浜屋百貨店	社長
	河野 茂	国立大学法人 長崎大学	学長
	古賀 哲馬	プレミア・ニュー長崎 ホテルニュー長崎	社長
	古賀 宏	佐賀銀行 佐世保支店	支店長

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	木庭 康博	丸金佐藤造船鉄工所	社長
	小林 智	十八親和銀行	副頭取
	小林 秀顕	稲佐山観光ホテル	社長
	小林 征春	日本ベネックス	相談役
	小柳 茂樹	小柳	社長
	坂井 崇俊	協和機電工業	社長
	酒井 利明	十八親和銀行	専務
	坂元 崇	坂元木工工芸	社長
	相良 圭一郎	西部産業	社長
	作元 誠司	今泉調剤薬局	社長
	作本 豪	日本生命保険 長崎支社	支社長
	佐々木 達也	東美	社長
	指山 康二	指山建築ファクトリー	会長
	佐藤 烈	長崎新聞社	取締役 経営企画室長
	佐藤 豊	東洋装設	社長
	塩塚 武	不動技研ホールディングス	社長
	重信 哲	エヌエス	社長
	嶋田 研一	西日本シティ銀行長崎支店	支店長
	嶋本 央	大和証券 長崎支店	支店長
	志村 宏一	日興電機製作所	社長
	下田 和人	カンサイ西九州社	社長
	下田 智行	長崎放送	執行役員報道メディア局長
	下田 弥吉	下田商事	社長
	下津浦 正明	丸菱不動産	社長
	末積 克之	オリックス	長崎支店長
	杉浦 健	明治安田生命保険 長崎支社	支社長
	杉原 壮一郎	SMB C日興証券 長崎支店	支店長
	鈴木 清輝	商工組合中央金庫 佐世保支店	支店長

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	住本 直之	ANAテレマート 長崎支店	取締役支店長
	瀬上 昭夫	イサハヤ電子	社長
	瀬戸口 浩	西日本電信電話 長崎支店	支店長
	外間 広一	県北衛生社	社長
	高田 啓子	みずほ証券 佐世保支店	支店長
	宅島 壽雄	大石建設	社長
	田崎 正志	吉本ハイテック	社長
	辰巳 太郎	長崎運送	会長
	田中 和史	オリエンタルエアブリッジ	専務
	田中 信之	クリーン・マット	社長
	田中 宏明	みずほ証券 長崎支店	支店長
	田中 正男	KPG HOTEL & RESORT	社長兼COO
	田中丸 信博	プラネット	社長
	谷川 喜一	谷川建設	社長
	谷村 正夫	星野管工設備	社長
	田淵 浩一	住友商事九州	執行役員長崎支店長
	千北 裕吉	千北保険	社長
	塚根 進	ツカネクリア	社長
	塚原 康人	長崎放送 佐世保支社	支社長
	辻 宏成	西九州倉庫	社長
	筒井 琢磨	光葉産業運輸	社長
	堤 江里香	ソラシドエア	長崎支店長
	艶島 博	十八親和銀行	常務
	鶴田 征宏	ツルタ	社長
	寺尾 康	日本航空 長崎支店	支店長
	寺澤 孝憲	西海建設	社長
	殿村 周三	カステラ本家福砂屋	専務
	戸羽 史彦	長崎銀行 佐世保支店	支店長

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	飛永 哲郎	日本通運 長崎支店	支店長
	富野 官	長崎総合警備	社長
	富山 容治	富士フイルムビジネスイノベーションジャパン	長崎支社長
	豊福 知徳	アサヒビール	長崎佐賀筑後支店長
	頓田 敏之	長崎食糧倉庫	社長
	永井 和久	島原鉄道	社長
	中田 昌克	野村證券 長崎支店	支店長
	中野 一英	NDKCOM	会長
	中部 憲一郎	長崎倉庫	社長
	中村 重敏	中村倉庫	会長
	中村 真弥	九電工 佐世保営業所	所長
	中村 政博	長崎経済研究所	調査研究部長
	中村 陽一郎	セントラルホテル佐世保	社長
	西 英一郎	チョコレート醤油	社長
	西 亮	滲透工業	社長
	西川 暁大	丸本	社長
	西原 克美	佐世保港湾運輸	専務
	野上 大輔	丸野	常務
	野上 龍彦	丸野	社長
	野田 大介	オフィス東海	社長
	波多野 徹	税理士法人波多野アンドパートナーズ会計事務所	代表社員
	馬場 政隆	長崎トヨペット	社長
	馬場崎 務	リコージャパン マーケティング本部 長崎支社	支社長
	瀨口 晴樹	扇精光ソリューションズ	社長
	原田 岳	L TU	社長
	原田 良太	宮共生会	理事長
	平尾 武敏	JTB 長崎支店	支店長
	平倉 浩	王子工業	社長

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	平山 寿則	平山寿則税理士事務所	所長
	廣瀬 章博	佐世保不動産	社長
	福島 卓	福德不動産	社長
	福島 太郎	メットライフ生命保険	執行役専務 長崎本社担当
	藤井 潤	NBCソシア	社長
	藤岡 秀則	フジオカ	社長
	藤野 啓介	十八親和銀行	専務
	藤原 正義	NBC情報システム	社長
	麓 浩二	ライフコンパス	社長
	古江 寿則	福岡商事	社長
	古川 健	古川電機製作所	社長
	堀内 悠太郎	西日本シティ銀行 佐世保支店	支店長
	堀田 勝利	肥後銀行 長崎支店	支店長
	本田 徳光	チューケン日本医薬中央研究所	社長
	本田 文昭	本田商會	会長
	本間 弘幸	住友生命保険 長崎支社	支社長
	前田 茂	前田園	社長
	前田 拓	マエタク	社長
	馬郡 啓	マゴオリ	社長
	牧 文春	後藤運輸	社長
	松尾 淳一	丸協食産	相談役
	松尾 豊明	アルス	会長
	松尾 英紀	長崎県信用保証協会	会長
	松尾 亮太	福岡銀行 佐世保支店	支店長
	松藤 章喜	松藤商事	社長
	馬渡 政光	九州電力 佐世保営業所	所長
	水上 陽介	佐世保航海測器社	社長
	水田 孝	水田	社長

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	水野尾 賢一	電通九州	長崎支社長
	溝上 浩樹	福岡銀行 長崎支店	支店長
	三谷 秀和	日本エコネット	社長
	峰 利克	長崎ケーブルメディア	社長
	美根 晴幸	九州商船	社長
	宮崎 太樹	長工醤油味噌協同組合	理事長
	宮崎 正典	西海荘	代表
	宮原 由季	長星安全産業	社長
	牟田 洋治	ドコモCS九州 長崎支店	支店長
	村島 弘二郎	西部ガス佐世保	社長
	村田 純一	税理士法人 村田経理事務所	代表社員会長
	本岡 吉彦	九州文化学園	理事 特別顧問
	百崎 浩之	十八親和銀行	地域振興部長
	森 三四	佐世保重工業	副社長
	森田 誠	長崎自動車	常務
	森谷 八郎	森谷商会	社長
	山内 亮	損害保険ジャパン	長崎支店長
	山川 信彦	十八親和銀行	頭取
	山口 正剛	九州博報堂 長崎支社	支社長
	山口 貴徳	東京海上日動火災保険 長崎支店	支店長
	山口 幸生	損害保険ジャパン 長崎支店佐世保支社	支社長
	山下 忠則	堀内組	社長
	山下 達矢	全日本空輸 長崎支店	支店長
	山田 浩一朗	山田水産	社長
	湯川 栄一郎	湯川王冠	会長
	幸重 孝典	長崎空港ビルディング	社長
	吉井 隆	鹿島建設 九州支店 長崎営業所	所長
	米倉 久満	あいおいニッセイ同和損害保険 長崎支店	支店長

同友会役職	参加者氏名	会社名	会社役職
	脇山 信人	長崎バス商事	社長
	和田 瑞弘	キヤノンマーケティングジャパン 長崎営業所	部長
	渡辺 太郎	三井住友海上火災保険	長崎支店長
	綾部 卓哉	PAL構造	取締役 顧問
	宗田 賢治	三菱重工業 長崎造船所	所長代理
	川口 真由子	オリエンタルエアブリッジ	マネージャー
	樽見 雅幸	住友商事九州	執行役員長崎支店長
	平松 俊輔	長崎食糧倉庫	社長付部長
事務局	狩野 靖	長崎経済同友会	事務局長
	山口 成喜	長崎経済同友会	佐世保地区事務局長
	荒木 義文	長崎経済同友会	事務局長代行
	関山 隆史	長崎経済同友会	事務局次長

第35回 全国経済同友会セミナー 記録集

発行日 2023年10月

発行者 長崎経済同友会

〒850-8618 長崎市銅座町1番11号 十八親和銀行本店内
TEL 095-822-5052 FAX 095-821-0214

※本誌に掲載されている文章・写真等の無断転載・複製は固くお断りいたします。



第35回 全国経済同友会セミナー

長崎大会



長崎経済同友会

長崎地区

〒850-8618 長崎市銅座町1番11号 十八親和銀行本店
TEL 095-822-5052 FAX 095-821-0214

佐世保地区

〒857-0806 佐世保市島瀬町10番12号 十八親和銀行 佐世保本部内
TEL 0956-23-3509 FAX 0956-24-1167