



榊原会長に聞く

# 動き出した榊原経団連 技術の力で新しい社会の創造を

二〇二〇年の  
東京オリンピック・  
パラリンピックに向けて

藤沢 このたびは、会長ご就任おめでとう  
ございます。私も含め、多くの人々が榊原  
新会長のご活躍を期待しています。

最近、企業経営者の皆さんとお話をする  
と、口をそろえて「高度経済成長の再来を  
感じる」とおっしゃいます。安倍政権のさま  
ざまな政策に加え、二〇二〇年の東京オリ  
ンピック・パラリンピックは「日本再興」  
の大きなチャンスとなりますが、国民の期  
待も大きいと思います。その意味で、二〇  
二〇年までは非常に重要な六年間ですが、  
榊原会長はどのようにとらえていますか。

榊原 過去二〇年間、日本は鬱屈した雰囲気  
に包まれていました。長引くデフレのな  
かで経済が停滞し、企業は成長への自信を  
失い、若者も含め国民が将来に対して明る  
い展望が持てない時期が続きました。しか  
し、アベノミクスにより経済の好循環が始  
まりました。そのなかで、二〇二〇年の東  
京オリンピック・パラリンピック開催が決

まったことで、日本全体にさらに明るい展  
望が開けました。

デフレから脱却し、明るい兆しが見え始  
めた日本経済を本格的な成長路線に乗せる  
ことが喫緊の課題ですが、それは、これか  
ら数年の政府と経済界の取り組みにかかっ  
ています。政治と経済が一体となって日本  
経済の再生を図るなかで迎える六年後の東  
京オリンピック・パラリンピックが、その  
集大成の場となるでしょう。

しかし、バルセロナ五輪後のスペイン、  
アテネ五輪後のギリシャの例を見てもわか

るように、オリンピック招致が直ちに国の  
持続的な経済成長につながるわけではあり  
ません。オリンピックを一つの契機として、  
国民が一丸となって努力することが必要で  
す。

前回の東京オリンピックは一九六四年で  
すので、終戦から二〇年たっておらず、国  
民全体が、「戦争で荒廃した国を建て直し  
たい」「日本の復興に貢献したい」という  
意気に燃えていました。「欧米に追いつき、  
追い越せ」を合言葉に、企業は新産業、新  
事業を次々と立ち上げ、研究開発を競い、



〈聞き手〉  
ソフィアバンク代表  
藤沢久美

会長  
榊原定征

1943年生まれ。1967年名古屋大学大学院工学研究科修士課程(応用化学専攻)修了、東洋レーヨン(現東レ)入社、中央研究所勤務。1974年から3年間、研究・技術担当としてニューヨーク駐在。2002年社長、2010年会長。2014年6月に経団連会長就任



社員も寝食を忘れて働きました。日本の経済発展が喜びだったのです。

私は、六月三日の会長就任あいさつのな

鍵は、イノベーションにあります。私は、イノベーションを技術の革新と社会制度の革新という二つのレベルで考えています。特に技術革新は、資源に乏しい日本の国際競争力を強化するための生命線であり、経済成長の最も大きなエンジンなのです。

東レの炭素繊維の研究開発には四〇年以上の歴史がありますが、革新的な材料であればあるほど研究開発は難しく、炭素繊維事業も、その開発過程ではさまざまな困難に直面しました。飛行機の機体には、ジュラルミンという金属素材が使われています。それを炭素繊維複合材料という全くの新しい材料で代替するわけです。イノベーションそのものです。強度の測定法や加工方法など、すべてゼロからつくり上げました。気の遠くなるような研究開発でしたが、私たちに「この素材は二十一世紀の基幹材料になる」という確信がありました。

何百人という研究者・技術者が携わり、総額で一四〇〇億円の投資を行いました。しかし、それだけの時間とお金をかけたからこそ、他の追従を許さない技術体系を築き上げることができたのです。

かで、その当時の企業や社会全体のダイナミズムを取り戻そうと呼びかけました。これからの六年間は、日本経済再生の絶好のチャンスであると同時に最後のチャンスでもあります。この機会を逃すと、日本は二流、三流の国家になってしまう危険すらあるのです。

藤沢 「欧米に追いつき、追い越せ」というお話がありました。今や、若い世代にとっては、欧米は憧れの対象ではありません。明確な目標がないなかで、社会のダイナミズムの原動力をどこに求めるべきでしょうか。

榊原 当時はあらゆる分野で欧米に先進的モデルがあり、産業も欧米の先進企業を追随するかたちで発展しました。しかし、藤沢さんのおっしゃるとおり、これからは明確なモデルはなく、日本が先頭に立って世界をリードしていかなければなりません。私は、就任あいさつで「未来創造型技術立国」という言葉を使いましたが、日本は、技術で世界に存在感を示していくべきです。企業は果敢に研究開発・技術開発に挑戦し、世界に先んじて新たなニーズを開拓し、

実は一九七〇年代、ほとんどの欧米の化学系企業が炭素繊維に参入しようとしたが、技術の壁を突き破れず撤退しています。欧米では短期的な成果が求められますが、日本においては、開発に金や時間がかかる技術に投資することを許容する風土があります。根気強く高度で本質的な技術を開発すること、それが日本の目指すべき方向です。

東レで利益を出しているのは、ほとんどが世界ナンバーワン、オンリーワンの事業で、そうした事業が三〇以上あります。技術に裏打ちされた事業でなければグローバル競争のなかで太刀打ちできません。だからこそ技術開発が日本経済の生命線、成長のエンジンなのです。

### 「イノベーション・ナショナルシステム改革」に期待する

藤沢 四〇年という時間は、まさに人が一生をかけてやる仕事です。お金だけでなく、人生をかけたものだからこそ簡単には負けないということなのでしょう。一方、

新しい市場を創造していかなければなりません。技術の力によって環境・資源・エネルギー・水などの地球規模の課題解決に貢献する国を目指すべきです。二〇二〇年の東京オリンピック・パラリンピックを機に、新しい都市づくり、新しい国づくりを推進し、東北の復興ならびに防災に配慮した強い国家を目指すべきでしょう。

藤沢 世界をリードする立場で、日本のためだけでなく世界のために技術を役立てていくという力強いメッセージとして受け止めました。

### イノベーション(技術革新)こそが日本経済の生命線

藤沢 私は、「未来創造型技術立国」という言葉には希望を感じます。東レは、炭素繊維の開発によって素材のイノベーションを起こし、航空機・自動車をはじめ多くの分野で世界中の人々に恩恵をもたらしたわけですが、榊原会長は、「日本再興」においてイノベーションをどのように位置付けていらっしゃるのでしょうか。

榊原 日本再興、日本経済再生への大きな

グローバルなガバナンスが求められる今日、収益の柱を持ちつつ長期の研究開発を継続するのは、大企業であっても難しいことだと思います。科学技術でイノベーションを創出するためには、ベンチャー企業あるいは大学や国の研究機関が果たす役割も大きいのではないのでしょうか。

榊原 東レの炭素繊維の基本原理は、もともとは工業技術院(現、産業技術総合研究所)の大阪工業試験所の進藤昭男博士が発明したものです。国立の研究機関が生んだ種を企業が育て花を咲かせた、官民共同による研究開発の先駆的な事例でした。

安倍政権のイノベーション戦略では、産業技術総合研究所や理化学研究所などの研究開発法人を中核とし、大学、企業の産学官が一体となって研究開発を促進する「イノベーション・ナショナルシステム改革」が掲げられ、基礎研究成果の産業界への「橋渡し」機能が強化されます。大学や研究機関の使命は、革新的・創造的な技術の種をつくり出すことですが、それで終わってしまつては、社会に還元されません。企業がその種を育て、最終的にはビジネス



榊原会長が女川町から須田町長へまちづくりについて説明を聞く

につなげることでイノベーションは起こるのです。

藤沢 長期の研究開発には資金の確保が課題になりますが、最近では、長期資金の確保が難しくなったという話を聞きます。その部分は、国がある程度フォローすべきなのではないでしょうか。

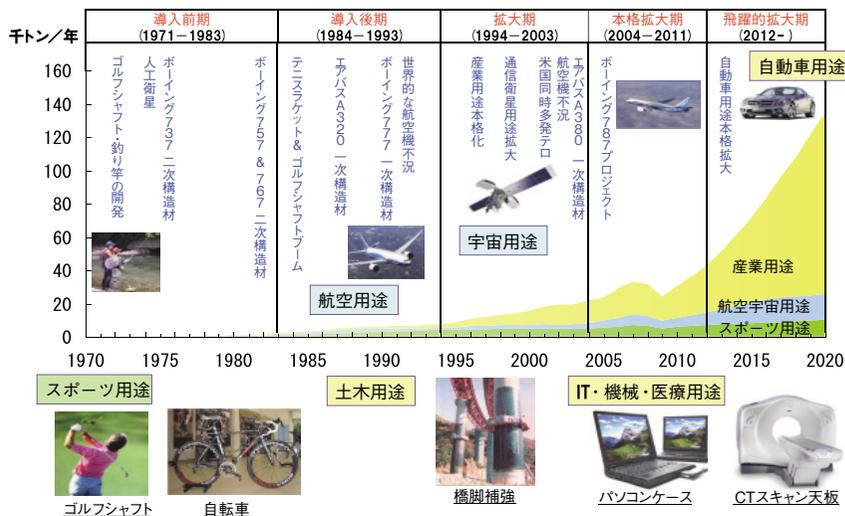
榊原 現在、日本全体の研究開発費は約一七兆円で、世界的に見ても決して規模は小さくありません。内訳は、企業が約一二兆円で、国が約五兆円です。企業の研究開発費は、ピークで約一四兆円でしたので、減少しています。経団連としては、各企業に研究開発への投資を増やすように呼びかけ、政府には、研究開発促進税制などのかたちで支援をお願いしています。一方、国の研究開発費はほぼ横ばいですが、厳しい財政状況であることは十分理解できますが、グローバル競争に勝ち残るためには、ぜひ増やすべきです。

そうしたなか、安倍政権では、いくつかの新しい試みが進められており、心強く思っています。例えば、SIP(戦略的イノベーション創造プログラム)では、今年度

する原動力となるでしょう。

なかでも社会保障制度は最もイノベーションを必要とするものです。現在の制度は、高度経済成長やピラミッド型の人口構成を前提に構築されたものであり、現在の人口動態に照らせば、到底制度を維持することはできず、思い切った再設計が必要です。働き方も変わり、六五歳まで働ける環境が整備されましたが、高齢者はかつてに比べ元気です。そういう高齢者に、社会を支え

図表 炭素繊維市場の変遷



提供: 東レ

五五〇億円の予算を付け、一〇の課題を指定して省庁横断型の研究開発に取り組んでいます。プログラムディレクターには、企業からも優秀な人材が選ばれています。また、IMPACT(革新的研究開発促進プ

る側として引き続き活躍していただくことが重要です。

また、女性の活用に関しては、安倍政権の成長戦略の柱の一つとして国民的な運動になりつつあります。「男性は仕事、女性は家庭」「ハードな仕事は男性、女性は補助的な仕事」という考え方は根本から改めるべきです。グローバル競争に企業が勝ち抜くためには、女性の活躍が不可欠であるという発想に切り替えなければなりません。

農業に関しても、これまでの家族経営ではグローバル競争に勝ち残ることはできないでしょう。法人化を進め、大規模化やITの活用により成長産業に変えていくという発想の転換、イノベーションが必要です。

私は先日、東北の被災地の復興現場を視察してきました。生活、産業の復興もかなり進んでいます。生活、産業の復興もかなり進んでいますが、いずれも道半ばという感否めません。さまざまなアプローチがあるとは思いますが、例えば、中国が四川大地震の復興の際にとった手法は参考になるのではないのでしょうか。中国は、壊滅的な被害を受けた都市を三年で再生させましたが、地域を区切って、他の省にそれぞれ

プログラム)は、長期的であるが革新的なテーマを公募で選び、研究開発に取り組んでいます。やはり企業からもプログラムマネージャーが選ばれ、予算の規模は五〇〇億円です。いずれも内閣府の所管で、省庁縦割りではないという点、リーダーを企業から登用している点で、今までになかった斬新な取り組みであり、大いに期待しています。

**新たな成長の実現に向けた基盤整備のために**

藤沢 もう一つのイノベーション、社会制度の革新についてお伺いしたいと思います。榊原会長は、就任あいさつのなかで、社会保障、女性、農業などの分野でイノベーションが必要であると指摘されました。

榊原 政治、経済、社会などの国民生活全般にわたって、旧来の常識にとらわれず、新しい変革を起こしていくことが必要です。旧来の制度や慣行とその根底にある国民的な意識や社会的な通念を革新することができれば、日本の新たな成長をけん引

被災した都市の復興を担当させることで競争を促したのです。これは一つの事例ですが、東北の復興に関しても、大胆な発想や風化させない工夫などのイノベーションが必要であると感じています。

藤沢 その意味では、東北は、オリンピックに負けないぐらいイノベーションの可能性がある場といえますね。

**女性の活躍推進に向けて、自主行動計画を提出する**

藤沢 先ほど榊原会長が指摘されたとおり、女性の活躍推進はアベノミクスでも重視されていますが、保育施設を増やすには時間がかかります。まずは、女性総合職の採用や女性管理職の登用を増やすなど、企業ができることから率先して進めることで、国や自治体に対応せざるを得ない状況をつくり出すことが必要です。

榊原 おっしゃるとおりです。六月二十四日、私を含め経済三団体の長が首相官邸で安倍総理と意見交換を行いました。その際、総理から二〇二〇年までに指導的地位に占める女性の割合三〇%を達成するという観

点から、「各企業による女性登用に向けた主体的な目標の設定および目標達成に向けた自主行動計画の策定」「有価証券報告書における役員女性比率の記載をはじめとした女性登用状況等の情報開示」「女性登用の促進のための実効性の高い新たな法的枠組みの構築への協力」という三点の要望がありました。

経団連は、これに先駆けて会員企業に対して、具体的な数値目標を掲げた行動計画を提出するよう求めました。すでに各社より意欲的な自主行動計画が出されています。

藤沢 経団連の会員企業が発信すれば、就職活動をしている女子学生の励みになりますし、男子学生も触発されてがんばると思います。

### アジア・太平洋の成長を支援し、その成長をシェアする

藤沢 「日本再興」に向けては、成長著しいアジア諸国などの需要に日本企業が応えることが不可欠です。経団連としては、今後、どのように行動されるのでしょうか。

いう意味では、グローバル人材の育成は重要です。また、イノベーションを起こすには、多様な価値観、背景を持った人材の協働が必要であるといわれています。人材育成については、どのようなビジョンをお持ちですか。

榊原 少子高齢化、グローバル化が進展するなかで経済成長を実現するためには、グローバル人材の育成と多様な人々が活躍できる環境を整備することが必要であり、若い人には海外で学んだり働いたりする機会を積極的に与えるべきです。全く異なった文化、宗教、価値観の人と出会い、異文化のなかで切磋琢磨すれば、人は大きく成長します。

私自身、三〇代前半に三年ほどニューヨークに駐在していました。もちろん英語やコミュニケーション能力も鍛えられました。が、異なる文化、豊かな発想、強い競争意識に触れたことは非常に貴重な体験であり、それは、今日、大きな糧となっています。若いうちに異文化に浸ることは、自分のアイデンティティーを発見することにもつながりますし、また、相手の文化、宗教、価

榊原 アジア・太平洋は世界の成長センターの一つです。日本はその成長を支援し、その成長を取り込むことを考えなければなりません。日本の強みである製品技術、サービス、インフラなどを輸出し、アジア諸国の

経済基盤を強化し、底上げすることができれば、互恵的な関係を築くことができます。これには、経済連携協定がベースになります。TPP(環太平洋経済連携協定)を早期かつハイレベルで妥結するとともに、RCEP(東アジア地域包括的経済連携)を推進し、将来的にはFTAAP(アジア太平洋自由貿易圏)へつなげていきたいと考えています。それが実現すればアジア・太平洋は一つの経済圏となり、さらに成長が加速されます。

藤沢 日本の技術を使ってアジアでイノベーションを起こし、それを日本にフィードバックするといった関係もつくることができそうですね。一方、海外の方々と話をすると、日本の経済成長を期待しながらも、近隣国との関係を懸念する声も聞かれます。

榊原 政治レベルでの中国、韓国との関係悪化は、経済界だけでなく、国民全体が心

価値観を尊重する気持ちも生まれます。協調と競争という、大切な二つのことを肌で学ぶことができます。

また、日本の大学はもっとグローバル化する必要があります。多くの大学院では、いまだに教授も助手も大学院生も同じ大学の出身者が大半という状況です。もっと競

配しています。

日中は、一衣帯水の関係です。東レだけでも三〇以上の系列会社があり、一万人を雇用しています。日本全体では、約二万一〇〇〇社が中国に進出していますが、中国にはまだまだ大きなビジネスチャンスがありますし、中国側も日本の協力拡大を望んでいます。私は五月に、米倉経団連会長(当時)とともに訪中しましたが、会談した国

家指導者の方々も、経済交流は積極的に進めたいとおっしゃっていました。日本政府には、自由に経済交流できる環境整備をお願いし、経済界としてはお互いの信頼関係を高めたいと考えています。

### グローバル人材、イノベーション人材の育成を

藤沢 近隣諸国との経済交流、関係強化と

争する環境をつくらなければなりません。藤沢 ダイバーシティのないところにイノベーションは生まれませんね。

榊原 そのとおりです。欧米の一流大学の大学院生は約半分が他大学出身で、留学生もたくさんいます。それに比べると日本の大学院は同質的です。これではイノベーションは起きません。

海外から優秀な教員を招聘すること、多くの留学生を受け入れることで、大学のグローバル化が促進されるよう、経団連としても必要な協力をしていきたいと考えています。

そうした環境をつくることは、国際交流、国際親善につながります。もちろん、日本の若者をグローバルに活躍できる人材に育てていくことにもつながります。日本の若者を積極的に海外に送り出すことと、日本の大学をグローバル化することが、成長戦略の鍵になると思っています。

藤沢 お話を聞いて、大変元気づけられました。今後のご活躍を期待しております。

(二〇一四年七月十日 経団連会館にて)



米国駐在時代の榊原会長