

新会長 Interview



目指すべき未来の経済社会 : Society 5.0

会長 中西 宏明

Hiroaki Nakanishi, Chairman

日本経済は大きな節目を迎えている

——はじめに、会長就任にあたっての抱負から伺いたいと思います。経団連は、榊原前会長のもとで、イノベーションとグローバルイノベーションによる「豊かで活力ある日本」を目指し、デフレ脱却、経済再生の実現に取り組んでまいりました。この間、中西会長は副会長として、デジタルテクノロジーとデータの高度な活用により社会課題を解決し、人類がより豊かになる未来の姿を「Society 5.0」と位置付け、その実現に向け国内外で活発な活動を展開してこられました。その結果、Society 5.0は政府の成長戦略の要となり、また国連のSDGs（持続可能な開発目標）の達成に資するものとして、政府の「SDGsアクションプラン2018」にも定められました。Society 5.0は今や日本が国を挙げて目指すべき社会となっているわけですが、今後、経団連会長として、どのような取り組みを進めるお考えか、お聞かせください。

今、日本の経済社会は本当に大きな節目、転換期を迎えていると思っています。いや、

日本のみならず、世界全体がデジタルトランスフォーメーション（デジタル革命）という非常に重要な局面にあるのです。副会長の4年間は、そのような世界全体の大きな流れを常に念頭に置きながら活動してきました。

経団連として、デフレ脱却、経済再生といった重要政策課題に取り組んできた結果、一定の成果は挙げたと考えています。また、Society 5.0については、ご指摘のとおり成長戦略の中核に位置付けられるなど、そのコンセプトは明確化しつつあり、具体的なプロジェクトの提案もなされています。こうしたことにより、世の中はかなり浸透してきたと手応えを感じています。一方で、現時点では、社会実装完了とまではいえず、実際の経済力、成長力に直結するまでには至っていません。これは認めざるを得ないでしょう。

しかし、機は熟したと見ています。Society 5.0の目指す大きなゴールを共有したうえで、社会実装、本格稼働に向けたロードマップをつくり、広く世界に展開していく局面にきています。そのために、会員企業の力を結集し、経団連一丸となって

力強く推進していくことが、私の役割であると考え、全力を尽くしたいと思っています。

イノベーションの推進と Society 5.0

——持続的な経済成長を果たす重要な鍵が、まさにイノベーションの推進、その先のSociety 5.0の実現にあるということですね。

イノベーションの主役は民間企業です。これは大原則ですね。しかし個社ではできないところが、従来の研究開発、技術開発とSociety 5.0との異なるところで、企業間での連携が重要になってきます。さらに、産学官が有機的に連携できるようにしなけ



〈聞き手〉久保田政一 事務総長

図表 Society 5.0 for SDGs



れば、イノベーション・エコシステムは実現しません。企業にしても、大学にしても、単独では新しいものを生み出せない時代になってくるなかで、経団連にもさらに大きな役割が期待されています。

そうすると、政府に対して政策を提言し、その実現を図るという従来の活動では足りません。イノベーション・エコシステムの構築を経団連のミッションとして明確に定義し、推進していく必要があります。大学の現状を批判しているだけではいけません。ベンチャーとの連携も始めていますが、まだまだ不十分です。会員企業それぞれが横並びに同じことをやっても意味がありません。知恵を集めて、1つの大きな「波」にしていくような、そうしたプロモーションをやっていくことも、経団連の仕事だと考えています。

——読者の理解をさらに深めるために、Society 5.0の具体像について、もう少しお話しいただけますか。

Society 5.0の議論の出発点は「第4次産業革命」です。IoT (Internet of Things)、ビッグデータ、AI、ロボットなどの技術によって、製造業に大きな革新が起こると言われ始めました。これを受けて、ドイツが国家プロジェクトとして「Industry 4.0」を打ち出したことは、ご存じのとおりです。

日本のSociety 5.0とドイツのIndustry 4.0とは、重なる部分が多いのは確かです。異なるのは、Society 5.0は、経済成長と社会課題解決の両立を図ることができる点です。まず、社会課題をしっかりとらえ、これを解決するだけでなく、ビジネスにつなげていく、という考え方のです。

「Society 5.0は、よくわからない」とおっしゃる方もおられます。私に言わせれば、

もともと「わからない」から取り組むのであって、わかった時にはもう勝負がついている。「わからない」からやるのです。一緒に手を携えて、未知の新しい社会をつかっていくということだと思のです。そういう意味では、国連が提唱するSDGs、「誰一人取り残さない」という新たな社会を目指す考え方の親和性が非常に高いといえます。このようにゴールを共有し、そのために何をするか、というところから取り組んでいきます。

新しい社会をつくるということは、人々の生き方を変えることにもなるでしょうし、産業や企業のあり方そのものも変わってくるでしょう。ですから、単純、簡単なものではありません。「一緒につくっていく」というところが、とても重要だと思っています。

ていくことです。と言いますのも、その背景として、社会が企業に求める役割が変わってきています。

例えば、ESG（環境・社会・ガバナンス）投資は、かなり一般的になってきました。これをもっと進めて、「社会課題の解決を目的としている企業に投資しよう」という動きが出てくるはずで、すでに「SDGs投資」という言葉も使われていますから。

そうした投資家たちの声に耳を傾け、企業がこれまで一度、自社の成長戦略を見直す時が来ている。今回、「企業行動憲章」の改定にあたって、SDGsが経団連の重要課題と位置付けられたことは、非常に良いタイミングだったと思っています。あとは、具体的な取り組みに落とし込んでいくことですね。

あらゆるものがネットワークにつながる社会では、サイバー攻撃によって深刻なダメージを受けるリスクも高まります。しかし、対処の方向性はほぼ見えているといえます。新しい価値を生み出すためのリスクマネジメントとして、官民連携のもと国を挙げた迅速な対応が求められています。

一方、プライバシーやデータ移転といったルールの問題は、方向性が見えにくいところがあります。たとえばEUはGDPR（一般データ保護規則）において個人データの処理や越境移転に関し厳格なルールを定め、これをグローバルスタンダードにしようとしています。データ争奪の思惑も絡んでおり、わが国としても戦略的にルール形成に関与していく必要があります。また中国のように自国の安全保障や政治体制維持等と結び付けてデータの国外移転を禁止するような国とどのように付き合っていくかについては、全く違った発想が必要になってきます。こうしたルール形成の議論はまさにこれからが正念場で、しかも待ったなし。経団連としても注力すべき課題です。

——Society 5.0は社会課題解決に貢献し、SDGsの達成にも通じるこの考えを反映させるかたちで、経団連は「企業行動憲章」の改定を行いました。

いちばん大切なことは、各企業が掲げているターゲットが、自社の持続可能な成長戦略に合っている、という雰囲気をつくつ

——Society 5.0を推進していくうえで、サイバーセキュリティ、法制度や社会受容の問題など、克服すべき課題もあると思います。

非常に重い課題です。サイバーセキュリティについては、刻々と変化する攻撃に即応し、対処していかなければなりません。

国際的なルールづくりの面で イニシアティブを取るために

次に、グローバルゼーションの観点から、お考えを伺いたいと思います。今のお話とも関連しますが、反グローバルリズムや保護主義的な動きが衰えを見せず、世界情勢の不確実性が高まるなかで、ルールに基づく自由で開かれた国際経済秩序の維持・強化に向けて、経団連はどのような活動を展開していくべきでしょうか。

グローバルゼーションは、従来の「国際化」とは、まったく質が異なるものだと思います。まず、企業活動そのものが、ポータルレスになっていく。製造業でいえば、どこから材料を調達し、どこでつくり、どこに売るのか、すべてが多国籍化せざるを得ないわけで、それを前提として経営戦略を構築しなければなりません。

しなければならぬ、という言い方をしましたが、もう実態としてそうなっている流れは変えようがないのです。グローバル化は、阻止する／しない、賛成／反対、好き／嫌いといった次元ではなく、今ここで正面から向き合うほかない、目の前の現実

なのです。

経団連としては、このような状況を前向きにとらえ、日本企業がより積極的、活発に事業を展開していくために、戦略的に経済外交を展開していくべきだと考えています。

——最近の保護主義やナショナリズムの台頭については、どのようにとらえていますか。

単純に「けしからん」と言っているのも、うちが明かかないと思うのです。そのような排外的な主張の背景には、紛争や経済格差の問題などがあるわけですから。トランプ大統領が主張する貿易不均衡の問題にしても、単純にフェアだ、アンフェアだとかいう話ではない。

保護主義、ナショナリズムの原因となっている根本的な問題に対処しながら、「やはりそれは違うでしょう」と声高に粘り強く主張していく必要があります。

今申しあげたように、グローバル化は、もはや止めようがない現実です。それを無理に止めようとするから、おかしなことになる。グローバル化によって生じるさまざまなデメリットを、どのように解決してい

くか、どうやってネガティブなインパクトを最小化していくか。そうした建設的な議論を進めることが重要です。

——Society 5.0も関連して、国際的なルールづくりにおいて日本がどれだけイニシアティブを取れるか、ということも大きな課題です。

国際的なルールのつくり方が変わってきています。

少し前は、どうやってデファクトスタンダードを取るか、という議論が中心でした。米国流は、民間がデファクトスタンダードをつくってしまう。一方、欧州流は、通信が典型的ですが、率先して国際規格を整備するというもの。つまり、民間主導で技術が優れている方が勝つ、政府間の取引のなかで決めていく、このいずれかであったのです。しかし現在はそのどちらでもない、新しい国際ルールの決まり方が定着する兆しが見え始めています。

特にSociety 5.0に関連するようなデジタルエコノミーの話は、ある事柄をルーラル化したいと思っている人たちが、仲間を募って決めていってしまう。そういう決まり方に今後なっていくのでしょうか。例えば、世

界経済フォーラムは、実態として今、そういうルールづくりの場になりつつあります。

その一方で、本来の役割を果たしきれていないのが、国連、WTOといった国際機関です。それぞれの国が自国のルールをゴリ押しするから、何も決まらない。このままで良いのか、今後の国際機関の大きな課題でもあります。

——そうした場で、日本が発言力を持っためには、何が必要でしょうか。

まずは、そうした場に入っていくって、「自分ほこうしたい」ということを声高に主張しなければいけません。しかし、このカルチャーは日本に不利です。まず、言語の問題がある。また、自分が主張するだけでなく、「あなたの言っているのは、結局、こ

ういうことですよ」と言い換えるような、ダイベート力も必要です。

中国は従来、言語の問題では日本と同列でした。また、国際舞台での議論において、数年前までは、中国流のスタンダードをゴリ押しするようなどころがありました。ところが徐々に「これではダメだ」と気づき始め、たくさん優秀な人材を米国へ送って、英語で議論できるような人材を養成し、自国の主張を反映させる素地をつくっていったわけです。

こうしたグローバルなルールづくりの変化に対処するには、経団連だけではなく、国としてしっかり戦略を持つ必要があります。まずは、若い世代の教育、トレーニングにきちんと取り組まなければなりません。

その点、先日訪問した沖縄科学技術大学院大学の取り組みは、非常に興味深かったです。日本のアカデミズムのボトルネックが、すべて改善されているとまで感じました。まず、大学には「学科」というものはありません。面白い研究課題があれば、それに横断的に取り組んでいる。講義も研究も、すべて英語です。研究者の賃金は、欧米の研究機関との比較で決められ、日本人

研究者は全体の3割。非常にダイバーシティのある環境になっています。

——日本の主要な経済パートナーとの関係強化に向けては、今後、どのような取り組みを進めようとお考えですか。

まず米国ですが、榊原会長時代に、付き合い方を大幅に変えて、米国事務所を再開し、対話の頻度を上げるとともに、州政府との対話を進めてきました。今後も、この方向性を堅持していきたいと思っています。経団連ミッションの成果に、会員企業の米国における活動を連携させるなど、対米民間交流のネットワークをいかに広げていくかが、課題となるでしょう。

少し大変だなと思っているのは中国です。日中関係は、急に冷え込んだり、友好的になつたりする。中国の政治、経済、文化の仕組みなどにもっと注意を払って、関係強化の取り組みをいま一度見直し、組み立て直す必要があります。少なくとも「日本が進んでいる」という意識は、払拭しなければなりません。とにかく一度でも中国に足を運び、直に現在の中国を見ることです。それで意識は変わりますよ。中国との新たな付き合い方をどうするか、できるだけ早



世界経済フォーラムに出席する
中西会長

く経団連でブレインストーミングをやりたいと思っています。

欧州は、1つだと思わない方がよいです。いまだに文化圏による大きな違いがある。国際舞台でのやりとりのなかで、例えばドイツとフランスの見解が異なるようなこともありませぬ。だからこそEUが必要なかもしれないませぬ。しかし、社会システムや、法治主義といった価値観は基本的に日本と同じなので、対話は難しくない。対話のチャンネルを、どれだけつくれるかが課題でしょう。

重要政策の実現に向けて

——また、中西経団連には税制改革、財政健全化とその鍵となる社会保障制度の持続可能性確保、地方創生などさまざまな重要政策について、政府と連携し、解決を図ることも求められています。

経団連からさまざまな改革の要望を提言し、それがどれだけ政策として結実したかというところから、もう一歩進化させなくてはいけないと思っています。もちろん、従来のルールで成長のボトルネックとなっているものに対して、いかにこれを解消し

ていくかは、今後も非常に重要です。しかし、規制改革1つをとっても、もう少し大きなビジョン、全体的なシナリオに基づいて、改革要望・提言をまとめる必要があります。

経団連では、これまで会員企業の規制改革要望をリスト化し、その実現に努めてきました。それはそれで重要だと思いましたが、残念ながら全体のシナリオのなかに位置付けられていない。これを30%実現した、40%実現したといっても、それで経済がどれほど活性化したのかといえば、要望した会員企業もそれに応えた政府もともに実感が持てていないのではないのでしょうか。そこが非常に大きな課題だと思っています。

また、財政健全化は大きな挑戦です。経団連として、もっと声高に主張するべきだという意見も、よく耳にしますし、私も、このままでは国が危うい、リフレ一辺倒の政策では解決できないと思っています。

これは、正直に言って、もう一度、大きな議論をしなければならぬでしょう。経団連のなかでも、財政健全化を重要課題とする方が多数派です。しかし、ではどう実現していくのかといったときに、すべて政

が変わらざるを得ないということをどのように議論していくべきなのか、ものすごく重い課題であると認識しています。

経団連で議論すると、参画されているメンバーの方々から、やはり個社の立場、業界の立場というものが見え隠れします。真面目な議論をするべきなのかどうか、難しいところがある。とはいえ、経済界全体としては重要な課題であるし、私たち自身が抵抗勢力になってはいけない。ここのとらえ方が、私のなかでまだ固まっておらず、虚心坦懐に議論をしたいところです。

また、経団連活動を進めていくうえで今後、業界団体の考え、意見をどのように吸い上げていくかという問題意識を持っています。と申しますのも、Society 5.0に向けて産業構造が変わっていくなかで、業界団体に求められることは何か。これも大事なところですよ。

最終的には、おのおのの業界、企業に経営課題として考えてもらわざるを得ませんが、経団連としては、「日本の競争力がどこにあるのか」というところに価値基準を置いて、議論していかなければいけないと思っています。そのことはご理解いただき

府に丸投げするだけではいけない。私たちのなかでも、具体的に政府にどこをどうしてもらって、財政の立て直しをどのように進めていくのか、いま一度、議論する必要があります。現時点ではまだ考えを集約しきれず、もっと検証し、議論を深めていきたいと考えています。ただし、ゆっくりはしてられません。

——社会保障、あるいは地方創生については、いかがでしょうか。

重要なのは、ヘルスケア、介護でしょう。経団連でも、今年3月に「Society 5.0時代のヘルスケア」という提言をまとめていますが、そのような具体的、建設的な議論を進めたいと思っています。

地方創生については、実はたくさんの方がSociety 5.0のなかに埋まっています。特に農業、林業、観光といった分野に期待が集まっています。これまでのような地方に工場を誘致して活性化する、という手法だけでは解決になりません。従来地方が大切にしてきた産業を、どうやって一緒に大きく育て、地方創生の柱、ひいては日本全体の成長の原動力としてつくっていくか、ということを考えていく必要があります。

たいですね。

難題にはエンジョイして取り組む

——最後に、新会長のことを身近に感じていただくために、座右の銘のようなものをおありでしたら、教えてください。

座右の銘というほどのものではありませんが、昔から自分でも心がけてきたし、子どもたちにも伝えてきたこととして、「やらなければいけないことは、やりたいことにせよ」ということはありますね。つまり、「shouldはwouldにせよ」ということです。

勉強にせよ、仕事にせよ、大抵、面倒なことでも、結局はやらなきゃいけないわけです。それで渋々ある程度のところまで突き詰めていくと、「なんだ、けっこう面白いじゃないか」と思えるようになる。であるならば、初めから面倒なことでもエンジョイできるまでやってみようではないかと。これをモットーにしてみました。

——私たち事務局も中西会長が少しでもエンジョイして仕事に取り組めるよう努力してまいります。本日はありがとうございました。

今後の産業構造の変化にいかに対応するか

——では、これまでのお話を踏まえ、会員企業に向けてメッセージをいただけますか。

Society 5.0を目標としたとき、産業構造