



## 第60回関西財界セミナー

2022年2月8日～9日の2日間、関西経済連合会は関西経済同友会と共催にて「第60回関西財界セミナー」を開催した。

今年のメインテーマは、「関西を起点に反転へ～フロンティアに立つ覚悟～」。当初は国立京都国際会館を会場に対面方式での開催を予定していたが、新型コロナウイルスの感染状況をふまえ、昨年度に続きオンライン形式による開催となった。

当日は、企業経営者ら571人※の参加者がオンライン上で一堂に会し、経営者が、そして関西が向き合うべき喫緊の課題や、検討すべき中長期的な視点に立った発展戦略などについて具体的かつ実践的な議論を尽くした。

※前日までの申込者数から、当日の参加・欠席連絡者数を加減した人数。

関西が先駆けとなり、  
明るい未来を拓く！

**新** 型コロナウイルス感染症による混乱の継続に加え、気候変動問題や地政学的リスクの高まりなど、世界は今、さまざまなグローバルリスクに直面している。また、国内においては、成長と分配の好循環に向けた「新しい資本主義」が政府により掲げられ、わが国の新たな方向性が示されようとしている。

時代がいろいろな側面において「新しい」あり方を模索し、急速に変化していくなか、企業に求められているのは、新たな展望を描き、リスクをチャンスへと変えていく戦略の構築と実行である。こうした状況のもと、また、関西が世界に先駆けて課題解決や持続的成長に向けた道筋を示す好機である2025年大阪・関西万博の開幕を3年後に控えたなかで開催した今回の財界セミ

ナーでは、「関西を起点に反転へ～フロンティアに立つ覚悟～」をメインテーマに、さまざまな角度から積極的な議論が交わされた。

初日の午前に行った松本正義 関経連会長による主催者問題提起では、松本会長が、「関西経済界として『関西ならではの意見発信』を強力に進める必要がある」と打ち出し、6つの分科会に対しそれぞれの討議の論点を示した。また、問題提起の最後には、「予断を許さない状況が続くが、明けぬ夜はない。関西が先駆けとなり明るい未来を拓くべく、『ONE関西』となって、明日への一步を踏み出そう」と参加者へ力強く呼び掛けた。

その後、岩井克人 国際基督教大学特別招聘教授が「会社の新しい形を求めて～なぜミルトン・フリードマンは会社についてすべて間違えていた

のか～」と題した基調講演を行った。

初日の午後から2日目午前にかけては、「大阪・関西万博～次世代に残すべきレガシー～」 「カーボンニュートラルに向けたエネルギー政策、および関西が先駆けるグリーン技術がもたらす未来社会を考える」 「ヒトを惹きつける舞台・関西～D&I先進地化に向けて、今なすべきことは～」 など6つのテーマで分科会討議を実施。オンライン上に設けられた各会場で活発に議論が展開された。

2日目の午後には、「関西財界セミナー賞2022」の贈呈式や、柔道家の野村忠宏氏による「折れない心」と題した特別講演を行った。その後、各分科会の議長による議長報告を行い、最後に総括として生駒京子 関西経済同友会代表幹事が主催者を代表して「主催者声明」を発表し、閉会した。

## 基調講演

### 会社の新しい形を求めて

～なぜミルトン・フリードマンは会社についてすべて間違えていたのか～



岩井 克人氏  
国際基督教大学  
特別招聘教授  
東京大学名誉教授

ミルトン・フリードマンが1970年に掲げた「会社の唯一の社会的責任は利潤の増大である」という思想が、最近まで会社統治に関する議論を支配してきた。この論は、①会社のモノはすべて株主のモノであり、会社によるCSR活動は経営者による株主財産の窃盗であるという「株主主権論」、②会社の経営者は株主の代理人であるという「経営者代理人論」、③会社の唯一の目的は利潤の最大化という「利潤最大化論」という3つの命題に基づいたものであるが、これらは、個人企業と法人企業としての会社を混同している点で根本的に誤っている。

①を例にとれば、会社資産がすべて私有財産である個人企業を平屋建てとすると、法人企業は、株主が株式(モノ)として会社を所有する一方、会社資産は法人(ヒト)が所有するという意味で、2階建ての構造となっている。会社資産の法人所有により、会社は株主のための利潤最大化だけでなく、社会的責任を果たすことが可能となるのである。②や③についても理論的に誤謬を指摘しうる。

今こそ、株主重視と、従業員や顧客、地域社会、グローバル環境を含めたステークホルダー重視との最適なバランスがとれた「日本的経営2.0」が求められている。

## 特別講演

### 折れない心



野村 忠宏氏  
柔道家

柔道一家に生まれ、祖父の道場に3歳ごろから通い、柔道史上初の五輪3連覇(1996年アトランタ、2000年シドニー、2004年アテネ)達成との経歴から、幼少時から天才選手だったと思われがちだが、体も小さく軽量で大学まで目立った戦績はなかった。天理大学2年生の時、柔道部の細川伸二監督に「常に試合を意識した練習をしろ」と指導され、練習に対する意識を変えたことが転機となり、2年後のアトランタ五輪で優勝を果たした。

金メダリストは、次の五輪までの4年間、競技ルールの変更に対応し、世界の實力ある若い選手の台頭を実感しながら、自身の實力や選手生命と向き合い、進化し続けなければならぬ。得意としていた背負い投げ以外の技も磨くなどして迎えた2度目の五輪は、心技体が最も充実する形での優勝となった。そして、米国留学などを含め2年近く柔道を離れた後、苦しみ抜いた選手生活を経て勝ち取ったのが3つ目の金メダルだった。

柔道の理念は、「精力善用、自他共栄」。スポーツが社会的に担える役割は、五輪という夢だけでなく、健康、生きがいや人とのかわり、教育などいろいろある。ビジネス界、スポーツ界の枠組みを超えて連携し、子どもたちが輝ける豊かな社会をめざし取り組んでいきたい。



## 第1分科会

## 第2分科会

議長



阪急電鉄会長  
角 和夫



西日本電信電話相談役  
村尾 和俊



伊藤忠商事副会長  
鈴木 善久



ダイキン工業専務執行役員  
高橋 孝一

問題提起者

京都大学大学院教育学研究科教授 佐野 真由子  
 UG WORK合同会社代表、2025年日本国際博覧会協会テーマ事業ディレクター 澤田 裕二  
 三菱総合研究所万博推進室兼スマート・リージョン本部 国土・地域政策グループ主任研究員 魚路 学

パナソニック専務執行役員 宮部 義幸  
 大阪大学大学院国際公共政策研究科教授、前・国際連合日本政府代表部大使・次席常駐代表 星野 俊也  
 PwC Japanグループ サステナビリティ・センター・オプ・エクセレンス エグゼクティブリード 坂野 俊哉

### 大阪・関西万博 ～次世代に残すべきレガシー～

佐野氏は、現代の国際博覧会（万博）の役割を「文化多様性の理念の体現」であるとした上で、「日本は自国文化の発信等を重視した『参加国マインド』ではなく、リーダーとして世界を迎え入れ、多様性を抱擁する『開催国マインド』を持って万博に臨むべき」と問題提起した。澤田氏は、「関西全体で『未来社会の実験場』をめざすとともに、国際社会の基準や価値観への追従を超えた、関西・日本ならではのSDGsを超える未来社会の目標を開発・発信すべき」と提案した。参加者からは、今回の万博を世界が抱える課題の解決に向けた「熟議の万博」とするべきであり、そのためには多様なプレイヤーの参画を促す仕組みやプラットフォームの構築が必要との意見が出た。

魚路氏は、「万博開催前から個人の行動変容につなげていくための仕掛け、挑戦を応援する仕組みや社会基盤を共創し、万博後もそれらをレガシーとして引き継ぐべき」と提案した。参加者からは、関西自らがスタンダードを作る気概をもって、「社会課題解決の聖地」となるファクト作りに取り組むべきという意見や、特に若い世代の挑戦を積極的に後押しし、夢を描くことの大切さを実感してもらえる万博にすべきという声などが上がった。

角・村尾両議長は「今回の議論をキックオフとして、関西経済界として、万博のレガシーに対する議論を深め、実践していく」と議論を総括した。

### グローバルリスクへの適応力 ～持続的成長・発展に向けた企業変革～

宮部氏は、コロナ禍に限らずあらゆるリスクに対して平時から備えること、そして、リスクが顕在化した際に即座に対応できる瞬発力を持つこと、その両立が重要であるとし、企業にとってのリスクを常に可視化しておくことが大切であると指摘した。

星野氏は「世界は今まさに地球・人類の命運を左右するさなかにある」と訴え、コロナ禍をこれからのニューノーマルを決定するリセットの契機ととらえ、今からでも行動変容を起こした企業こそが「ESG資本主義」の勝者として「ESGインテグレーション」で持続可能な世界への変革を主導する存在となると述べた。

坂野氏は、企業にとって重要なのは、経済価値と社会価値の両立であるとした上で、「企業経営は慈善事業ではない。利益をいかにつくり出すかをストーリー化し、経営資源を長期的に配分することが肝要である」と訴えた。

鈴木・高橋両議長は「リスクをチャンスに変えるには、経営者が能動的かつポジティブに取り組む姿勢を持つことが求められる。また、リスクが顕在化した時こそ社員を大切に、前向きにそのリスクと向き合う姿勢を見せることで社員のモチベーションを高め、彼らの力を、企業を、そして社会を変えていく原動力にしていくことが重要である」と議論をまとめた。

## 第3分科会



日立造船顧問  
古川 実



岩谷産業社長  
間島 寛

## 第4分科会



東洋紡取締役執行役員  
白井 正勝



ピーチコーポレーション社長  
酒井 真理

政策アナリスト、社会保障経済研究所代表、  
経済産業省大臣官房臨時専門アドバイザー 石川 和男  
地球環境産業技術研究機構システム研究グループ  
グループリーダー・主席研究員 秋元 圭吾  
デロイトトーマツ コンサルティング合同会社  
執行役員 庵原 一水

追手門学院大学経済学部経済学科准教授 長町 理恵子  
三菱UFJリサーチ&コンサルティング  
執行役員主席研究員 矢島 洋子  
ダイバーシティ研究所代表理事 田村 太郎

### カーボンニュートラルに向けたエネルギー政策、および関西が先駆けるグリーン技術がもたらす未来社会を考える

石川氏からは、エネルギー分野を取り巻く国内外の実態に関する説明に加え、今後のエネルギー政策を考える上で、イデオロギーや感情論に惑わされないことや、的確な数字を用いて考えることの重要性などが語られた。

秋元氏は、サステナブルファイナンスをめぐる国内外の動向について解説。さらに、カーボンニュートラル実現に向けた経済合理的な対策は国ごとに異なること、技術をグリーン視点で二元的に分類することの弊害などについて指摘した。

庵原氏は、需要と供給双方の技術やトレンドをふまえ、海外への展開も見据えてバリューチェーン全体を最適化することや、産学官連携によるイノベーションの創出・拡大の必要性、また、大阪・関西万博を最大限に活用する重要性などを訴えた。

古川・間島両議長は、日本やアジアの脱炭素化にはトランジションの視点が不可欠であり、再生可能エネルギーの導入や原子力発電の積極的な活用、水素技術の利活用など、S+3Eを大前提とした政策の実現やそれを支えるファイナンスが必要であると総括。加えて、関西が先駆けているグリーン技術を最大限に活用した社会モデルを構築・実装し、万博等の機会を通じて発信することで、世界全体のカーボンニュートラルが実現に近づくよう、関西が丸となり取り組みを強化することが重要であると訴えた。

### ヒトを惹きつける舞台・関西 ～D&I先進地化に向けて、今なすべきことは～

長町氏はD&Iをめぐる社会的・経済的な背景をふまえ、「多様な選択肢を提示・受容する社会」「だれもが自分の生き方・働き方を自ら選択できる社会」を作っていく必要性を指摘した。この指摘により、企業の成長や競争力、強靱化、イノベーションなど多様な観点からD&Iに取り組む意義が確認された。

また、矢島氏が女性の活躍に焦点を当て、「マイノリティー支援として活躍の場を広げるだけでなく、多様な人材の能力・価値観を企業の成長に取り込むインクルージョンの視点がより重要となる。人事制度等も含む本質的なD&Iマネジメントの推進が求められる」と提起したことを受け、参加者は風通しの良い企業風土の必要性などを共有した。

田村氏は、「外国人材には組織や事業を変革するイノベーターとしての役割が期待される。制度や言語・文化、心の壁を克服するには、生活面を含む地域全体での国際標準の環境整備も不可欠だ」と述べた。

白井・酒井両議長は議論を受け、D&I先進地化に向けてなすべきこととして「強い信念に基づくトップ・コミットメント」「アンコンシャス・バイアスからの脱却」「全社員が自分事と認識すること」「組織の担い手であるミドル層への後押し」「働き手自身が自らの価値を高めること」の重要性を確認した上で、「行政や大学・NPO等地域での連携した環境整備により、多様な人材から選ばれる関西になる」と総括した。



## 第5分科会

## 第6分科会

議長



御堂筋法律事務所  
パートナー・弁護士  
**武智 順子**



三菱UFJ銀行副頭取  
執行役員(西日本駐在)  
**谷口 宗哉**



大同門社長  
**フォーリー 淳子**



三井住友銀行副頭取  
**角元 敬治**

問題提起者

京都大学経営管理大学院教授

**若林 直樹**

日立製作所フェロー、  
ハビネスプラネットCEO

**矢野 和男**

ロート製薬取締役  
人財・WellBeing経営推進本部 E.Designer

**高倉 千春**

日本総合研究所主席研究員

**藻谷 浩介**

ドイツ日本研究所所長

**フランツ・  
ヴァルデンベルガー**

レッドフォックス社長

**別所 宏恭**

### 企業と従業員の サステナブル・エンゲージメント

若林氏は、会社組織を支え・発展に寄与する中核社員を育てるためには、「顧客ニーズのカスタマイゼーションと同様に、社員の個性や価値観等を尊重しつつ、処遇のカスタマイゼーションを行うことが重要である」と指摘した。この問題提起を受け、従来型の日本型雇用慣行の見直しや、ジョブ型雇用の活用などについて意見が出た。

一方、矢野氏は20年にわたり蓄積された「幸せ」に関するAIデータをふまえ、「幸せは環境変化に応じて生じる生化学現象であり、変化に適応する仕組みを構築することが重要である」と指摘。参加者からは、「変化への対応方策にはさまざまなタイプがあり、状況に応じて組織がサポートする体制が求められる」といった声が上がった。

高倉氏は、企業を取り巻く環境が著しく変化する現状に触れ、「戦略ポートフォリオを迅速かつ柔軟に変更する上での主体が人財である以上、『ジョブ創出型』雇用へのシフトが必要である」と示唆した。参加者からは「働きがい、やりがいの先にエンゲージメントがあるのではないか」などの見方が示された。

武智・谷口両議長は、「コロナ禍で環境が大きく変化するなか、企業は多様な価値観・考えを持つ従業員一人ひとりと向き合い、対話していくことで、新しい価値を創造し続けられる環境を作っていかなければならない」と2日間の議論をまとめた。

### 「安いニッポン」からの脱却 ～企業と経営者がなすべきこと～

藻谷氏はクイズ形式で問題提起を行い、コストダウン至上主義からの脱却と賃上げの必要性を訴えた。参加者からは、グローバル化や株主重視の経営が進展するなかで経営者が雇用をコストと見なし、労働分配率が低下傾向にあること、それが消費の委縮の一因となっていること等が問題だとの指摘があった。

また、ヴァルデンベルガー氏は、日本の低い労働生産性の改善の鍵はリーダーシップとマネジメントスキルにあり、雇用改革などが必要だと述べた。討議では、日本企業でも転職等により雇用変革が進んでいるとの見解が示された一方で、国内外の文化・言語の違いやダイバーシティ、管理職育成、製品の高付加価値化などには課題があるとの意見も出た。

別所氏は高く売る会社に変わる手順を紹介し、「集めた情報から『だれに、どんな価値を提供するか』を再定義する」重要性を強調した。これに対し、「高くても良いものを売る」ビジネス手法への転換に向け、業界ごとに具体的事例を交えた議論が展開された。

フォーリー・角元両議長は、現行のビジネスモデルや商習慣、働き方、制度・規制のあり方などさまざまな観点から現実を直視し、「安いニッポン」からの脱却に向け、何よりも企業経営者が覚悟をもって、「三方よし」の精神のもと、価値創造と「品格ある価格設定」への取り組みを進めていくことが肝要であると総括した。

## 第60回関西財界セミナー主催者声明

我が国は、感染症対策と経済活動の両立という喫緊の課題に加え、低い成長率・長引くデフレ・デジタル化の遅れなど、コロナ禍以前からさまざまな構造的課題を抱えている。

これら課題の解決を先送りしているばかりでは、我が国の衰退は避けられない。いまこそ改革を進め、それをもって攻勢に転じる絶好の機会としなければならない。

世界もまた、気候変動・環境破壊・貧困・人権・社会の分断など数多くの問題に直面しているが、これらの解決に正面から取り組み、明るい未来社会の展望を拓くことは、今を生きる我々に課せられた使命であろう。

2025年大阪・関西万博の開催地である関西は、「いのち輝く未来社会」の実現に向け、他に先駆けてグローバルな課題解決を主導するとともに、万博を一過性のものに終わらせず、我が国の持続的な発展のスプリングボードとしていかななくてはならない。

本セミナーのメインテーマ『関西を起点に反転へ～フロンティアに立つ覚悟～』を胸に、関西経済人は次のことに取り組む。

- 2025年大阪・関西万博にて、多様なプレイヤーの参画のもと、イノベーションの創出・社会実装を加速する「未来社会の実験場」を実現する。また、万博をその後の関西、ひいては我が国の持続的発展につなげられるよう、万博のレガシーについての議論・検討を早期に本格化させる。
- さまざまなグローバルリスクに柔軟に対応するために、平時からの備えを含めてレジリエンスを強化するとともに、新たな技術・サービスの開発等、リスクをチャンスに変える事業活動に果敢に挑む。なかでも気候変動に関しては、企業の枠を超えて有機的に連携し、2050年カーボンニュートラル達成に向け、積極的に取り組む。
- 起きつつある変化を捉え、企業発展の源泉は人であるとの認識に立ち返り、一人ひとりのやりがい・働きがいと企業の成長が調和し、多様な人材がいきいきと活躍する関西の実現を目指す。
- 三方よしの理念に沿ったマルチステークホルダーへの貢献に取り組むとともに、高付加価値経営へのシフトにより成長と分配の好循環を実現し、日本経済の新たな発展モデルを構築する。

以上

# 関西財界セミナー賞 2022

関西財界セミナー賞は、関西において、強い競争力や優れたビジネスモデルを持ち、その独自性を生かして関西の活性化に貢献している企業・団体・個人を表彰している。

## 大賞

サラヤ株式会社



〈受賞理由〉

病院向け消毒液で国内トップシェアを誇る衛生関連用品のトップメーカー。コロナ禍では自社製品を増産し、自治体等へ寄付した。ボルネオでの環境保全活動やウガンダでの手洗い促進プロジェクトなどを通じ、グローバルに活動している。

〈受賞コメント〉 更家 悠介 社長

コロナ禍でも業績を伸ばした点を評価いただいた。冬のような苦しい状況が続いているが、耐え忍んで春を迎えたい。大阪・関西万博をビジネス飛躍の機会ととらえ、皆さんと盛り上げていきたい。

## 特別賞

生きた建築ミュージアム大阪実行委員会

〈受賞理由〉

2014年から「生きた建築ミュージアムフェスティバル大阪」を毎年実施し、現存する建築を通してまちの新しい魅力を創造・発信している。同イベントは、市民が建築や都市に関心をもつ機会として、都市環境の改善や地域活性化に貢献している。



〈受賞コメント〉 橋爪 紳也 委員長

大阪には歴史的な施設や新しい魅力的なビルなどさまざまな建築があるが、わがまちの建築を学ぶ機会がないことが課題である。今後さらには大阪の建築や文化を広める活動を展開していきたい。

川村義肢株式会社

〈受賞理由〉

日常生活からスポーツまで幅広い用途の義肢装具を製造・販売する老舗メーカーとして、障がいや制約の有無にかかわらず、すべての人が能力を発揮できる社会を支えてきた。パラリンピックでも同社製品が多くのアスリートに使用されている。



〈受賞コメント〉 羽佐田 和之 取締役本部長

当社は「限界を超えたい」というお客さまの思いを実現するモノづくりを担っている。お客さまの話をよく聞き、その要望を実現することに愚直に取り組んできたことが評価され、大変うれしく思う。

株式会社T-ICU

〈受賞理由〉

独自に開発した遠隔医療システムを通じて、同社所属の集中治療科医が現場の医師に遠隔で診療サポートを行う仕組みを実現した。救急医療や集中治療の地域間格差の解消につながる取り組みとして今後の成長が期待される。



〈受賞コメント〉 中西 智之 社長

関西人として兵庫県で起業できたことは誇りである。遠隔医療は医療の効率化に通じ、救命率の上昇につながる。大阪・関西万博に向けて勢いづく関西を引っ張る意気込みで今後も取り組んでいきたい。

## 輝く女性賞

株式会社プリロード/日本農業株式会社  
代表取締役 大西 千晶 氏



〈受賞理由〉

自社農地での農作物の生産、加工、販売までを行う農業の6次産業化に取り組む。ふぞろいな野菜をスूपにするフードロス削減への取り組みや里山の生物多様性を維持するため地方の担い手を増やす取り組みなど、持続可能な社会づくりに貢献している。

〈受賞コメント〉

農業から新しい経済の流れを作るべく畑を耕している。環境問題やSDGsの行きつく先は、自然と共生する日本ならではの自然観だと考える。里山というキーワードや価値観を今後も発信していきたい。

Flora株式会社  
代表取締役 クレシエンコ アンナ 氏



〈受賞理由〉

日本留学中に起業し、産前産後の身体と心の両面の健康をサポートするアプリを提供。女性特有の悩みや不安をオンラインで相談・解決できる場を提供し、すべての女性が安心して妊活・出産・育児ができる社会の構築に貢献している。

〈受賞コメント〉

祖国と異なる国での起業はわからないことも多かったが、周囲のサポートに助けられた。本当に感謝している。私を受賞し、成功することが、日本での起業を夢見ている外国人の希望になればうれしい。

株式会社フェニクシー  
代表取締役 橋守 由紀子 氏



〈受賞理由〉

起業や社内新規事業に挑戦する人材向けに多様な支援を行う居住滞在型のプログラムを提供。寝食まで共にする日常的な異業種交流を通して事業アイデアを磨き、大企業発ベンチャーや社会起業家を育成し、ベンチャーエコシステムの形成に貢献している。

〈受賞コメント〉

関西には起業家やスタートアップを育むエコシステム、都市の力があり、優秀な人材も多い。われわれの挑戦を後押ししてくれる風土もある。これらを生かしてイノベーションムーブメントを作っていきたい。

クリロン化成株式会社



〈受賞理由〉

性別差のない昇格制度や処遇のほか、育児休業給付金分を給与に上乗せする出産後の早期復職支援やパート社員の社会保険料補助などさまざまな制度を導入。安心して長く働ける環境整備が、従業員の約4割を占める女性の活躍推進につながっている。

〈受賞コメント〉

安原 綾乃 開発営業部課長  
中小企業は一人ひとりの社員の力が会社に与える影響が大きい。だからこそ、社員が力を発揮しつつ安心して長く働ける環境づくりを進めてきた。これからも人の力を引き出すマネジメントを継続していきたい。