

金利がつく時代へ 岸田首相はなぜ、植田和男氏を日銀新総裁に選んだのか？

70
創刊70周年

本業一本では不安定
3800万人のマイル会員を基礎に
ANAHDが進める
「非航空事業」戦略

財界

Z A I K A I
a Japanese business biweekly

2023 3/8

◎インタビュー
日本総合研究所会長
寺島 実郎
地球産業文化研究所顧問
福川 伸次
コマツ社長
小川 啓之

「経営はやはり『人』、人への投資を！」
カジュアル衣料品
世界1を目指して
服を変え、常識を変え、世界を変えていく——
柳井正の
村田博文



表紙の人
テルモ社長CEO
佐藤 慎次郎
撮影 齊田 勤

令和5年3月8日発行（隔週水曜日）令和5年2月22日発売
昭和28年10月3日第三種郵便物認可 第71巻第6号

https://www.zaikai.jp/



TOP REPORT

18 服を変え、常識を変え、世界を変えていく—— ■本誌主幹 **村田 博文**

カジュアル衣料品
世界1を目指して

ファーストリテイリング・柳井正の「経営はやはり『人』、人への投資を！」

24 **ファーストリテイリング会長兼社長 柳井 正**

「会社はいつでも潰れるもの。潰れないために経営が必要だ」

特集◎問われる経営者の覚悟

30 **日本総合研究所会長 寺島 実郎** 〈必要なのはネットワーク型世界観〉
「再生に向けて、日本がどんな認識と歴史観をもって立ち直るかが問われている」

36 **地球産業文化研究所顧問 福川 伸次** 〈企業の「空気」を変える〉
「企業経営者が“驕り”を払拭し、空気と産業構造を変えなければ日本経済の停滞は続く」

40 **コマツ社長 小川 啓之** 〈脱炭素など社会課題解決を図る〉
「本業の追求で、ESG課題解決と収益向上の好循環を」

レポート

44 **金利がつく時代へ 岸田首相はなぜ、植田和男氏を日銀新総裁に選んだのか？**

50 **本業一本では不安定 3800万人のマイル会員を基礎にANAHDが進める「非航空事業」戦略**

特集 第61回 関西財界セミナー

52 **人が輝ける関西へ 経営者の危機感と覚悟が続出した関西財界セミナー**

56 **関西経済同友会代表幹事 生駒 京子**
「関西は家電、医療、ヘルスケア、金融と全ジャンルの企業が揃っている。今こそ強みを発揮する時」

インタビュー〈若者の世界貢献〉

58 **IOS代表取締役 今井 賢太郎** 〈日本の技術で地雷問題の解決に貢献！〉
「世界中に埋設されている地雷は7千万個以上、地雷除去ロボットの開発で解決への道筋を」

青春座談会 我らが母校の良さと伝統を語ろう！《大分舞鶴高校》

62 **日本BS放送会長 齋藤 知久** 時事通信社社長 **境 克彦**
ヒト・コミュニケーションズ・ホールディングス社長グループCEO 安井 豊明

好評連載

68 **鈴与グループ代表 8代目・鈴木与平の「変化対応し続けてこそ！」**
「お前は鈴与の後継ぎだから」と言われた幼少期 (第3回)

80 **シェルター・木村一義の「木造都市を全国につくる！」**〈第2回〉
原理原則を大事にする経営を実践、“燃えない木材”を開発

トピックス

- 8 **追悼 豊田章一郎さんを偲ぶ**
- 9 「機が熟したいま、EVファーストで」トヨタ・佐藤次期社長が事業変革を表明
- 10 JR東日本と東急不動産HDが提携 住宅・再エネ事業を共同で手掛ける
- 11 ヤフーとLINEが親会社・Zホールディングスと合併へ
ミニ舌評…37年ぶりの外部出身者 アサヒビール社長に松山専務 など2本

コンフィデンシャル

- 72 ①更なる新規事業創出へ ソニーG新社長に十時CFO②またも業績が乱高下 ソフトバンクGが巨額赤字③三井住友FGが個人向けアプリ「金融サービスの新標準に」④三菱重工が国産旅客機開発から撤退「型式証明」の壁を超えられず など8本

政界レポート

- 86 岸田首相は喝を入れ、日本再生に本腰を入れよ!

霞ヶ関情報

- 90 少子化対策の「N分N乗」方式 茂木案に否定的な鈴木大臣(財務省)／G7サミット開幕を前に首相のウクライナ訪問で悩む(外務省)／中小企業の賃上げ、民間調査「できない」が3割(経産省)／東京一極集中が再加速 23区は転入超過に逆戻り(総務省) など7本

表紙の人

- 77 **テルモ社長 CEO 佐藤 慎次郎**
「『医療を通じて社会に貢献する』という企業理念の下、3本柱で世界と戦っていく」

連載

- 13 **TMトピックスNo.286 TM研究会・研究交流会より**
入山章栄・早稲田大学大学院教授による講演②
イノベーションの本質は「知の探索と深化」の組み合わせ
- 84 **スガントパートナーズ社長 菅下清廣**の「株価はどう動く？」第315回
日本株は節分から上昇、彼岸に天井？ 海外投資家は「日本売り」から「日本買い」に
- 110 **「著名的無名人」を訪ねて** 第430回 **永野 芳宣**
DX時代の壮大なドラマ 第二編 黄金のエネルギーミックス時代 第二章 営業とトップ補佐の二刀流(その2)
- 114 **諸事雑感 浅野 純次** 第102回 合成の誤謬の国

7 ◆人・ヒト・ひと note代表取締役CEO 加藤 貞顕

グラビア

- 96 ◆経営写 エムステージホールディングス代表取締役 グループCEO 杉田 雄二



コラム

- 14 ヒトの原点を考える 長谷川 眞理子
- 15 これからの日本経済 久水 宏之
- 17 富良野風話 倉本 聡

財界豆知識

- 108 法律知識 内橋 徹
- 109 英語で夢を見る楽しみ 浦出 善文

連載

- 78 経済の本質を衝く！ 熊谷 亮丸
- 79 習近平の中国 相馬 勝
- 94 一筆入魂 嵐 信彦
- 95 広報の窓

財界クラブ

- 115 すいだん横丁
- 116 人生の転機 谷一 文子
- 117 忘れられないこの言葉 祝嶺 良太
私の健康法 野島 廣司
- 118 ずいひつ 若生 伸子／大西 利佳子

ブックレビュー

- 113 著者に聞く 大野 伸
「情報洪水時代の歩き方」 同文館出版

- 120 私の雑記帳
- 122 編集後記

■ 本誌に対するご意見、感想などを、最終ページにあるメールアドレスまたは、住所までお寄せ下さい。

「財界」編集部



いまい・けんたろう
1973年東京都生まれ。神田外語大学外国語学部卒業。電設工事会社、IT企業、医療関連会社勤務を経て、2016年IOS設立に参画、取締役就任。18年より代表取締役をつとめる

「世界中に埋設されている地雷は7千万個以上、地雷除去ロボットの開発で解決への道筋を」

若者の世界貢献 2016年創業、地雷除去ロボットの開発を手掛けるIOS

「きつい、汚い、危険の3Kの仕事」をロボット活用で自動化しよう。こうした思いを抱いて、2016年に設立されたIOS。同社は紛争地での地雷処理という地道で危険度の高い仕事に取り組んでいる。今も世界中に埋設されている地雷の数は7千万個以上。全ての地雷除去にかかる年数は1千年以上かかると言われる中で、今井氏は「何としても地雷除去ロボットを普及させ、地雷問題の早期解決への道筋を見つけない」と意気込む。

JICAの紹介で地雷除去の仕事を知る

地雷除去ロボットの開発を手掛けるIOSですが、2016年に会社を設立した経緯から説明してもらえますか。

今井 社名のIOSというのは「Innovative Operations Systems」の略です。もともと当社が会社を設立したのは、きつい、汚い、危険の3K仕事をロボット活用で自動化しよう。特に日本は人手不足の時代になりますから、これから必

要とされるだろうと設立した会社です。

当初2年ほど、宇宙工学者で東京工業大学名誉教授の狼嘉彰（現・技術顧問）先生が社長、わたしは狼先生を補佐する形で参加しました。

——ということは、当初は地雷除去の会社ではなかったということですね。

今井 最初はソーラー発電所を展開している会社さんの依頼で、太陽光パネルの周辺の除草システムを考える業務から始まりました。雑草が伸びてくると

影ができ、太陽光パネルの発電効率が落ちます。それを防ぐために、ローコストで草刈りのできる機械をつくる仕事でした。

翌2017年、国際協力機構（JICA）の紹介でカンボジアの政府機関「カンボジア地雷対策センター」（CMAC）（シーマック）を訪問しました。JICAは長い間、ODA（政府開発援助）の一環でCMACの地雷除去活動を支援しています。

われわれが開発した地雷除去ロボットが認められて、カンボジアがそのロボットを是非使いた

たいという話になれば、政府の資金が出るかもしれないという期待がありました。

——なるほど。そういう経緯で地雷除去ロボットの開発を始めたわけですね。

今井 ええ。そこでカンボジアへ行き、地雷原を視察しました。テレビなどでご覧になったことがあるかもしれませんが、多くの国で行われる地雷除去作業は、作業員が膝立ちになり、身をかがめて、地雷原に埋まっている地雷を粗末な道具で探しています。この見えない地雷を

探る作業中に、誤って地雷を爆発させることがあります。

CMACの場合、過去122件の事故があり、うち6割がこの地雷に近接しての作業中に起きています。この手作業による地雷原掘削が、地雷除去に関する作業の中で最も危険を伴います。

——手作業を自動化する方法は他にないんですか。

今井 日本の企業が開発した

大型の地雷除去機材があり、それが使える場所では効率的です。しかし、大型機材が入れない場所では危険な手作業が行われています。カンボジアのケースで言いますと、地雷が埋められて30年ほど経っているのに、地雷の起爆スイッチが埋められた当時のまま上を向いているとは限りません。洪水が多い国ですから、雨で土の中の地雷が流され、地雷の向きが変わってし

まうことがあります。

埋まっている地雷は作業員の目に見えないので、起爆スイッチが上を向いている前提で除去作業が行われますが、運が悪ければ、横を向いていた地雷の起爆スイッチに触れ、爆発させてしまう。

最も問題と思われるのはこの部分で、作業の安全確保の一部が「運任せ」になってしまっていることです。地雷処理に限らず、どんな作業でも予期せぬ事故が起きてしまうことはあると思います。理論上の安全確保がされています。

しかし、地雷除去の現場では、それがしつかりなされていないと言えない状況で、日々の作業が行われている。そこをロボット化できればと考えて、われわれは地雷除去ロボットの開発を始めました。

カンボジアに埋められている地雷は400〜600万個

——開発はすぐにできるものなんですか。

今井 いや、当初はかなり難航しました。17年に視察してから、1年に1台ペースで試作・改良を重ねました。わたしたちの会社で作りたい機械のイメージを取りまとめ、大企業から中小企業の町工場まで仕事を頼んで周って、ロボットを開発してきました。

初期にカンボジアに持ち込んだ試作機については、現地の人たちも、日本の会社があんまりなく使えないものを持ってきたと驚いたのではないかと思っています（笑）。

——やはり、簡単にはいかないわけですね（笑）。

今井 しかも、そこに新型コロナウイルス感染症がやってきたので、2年ほど現場に渡航できない期間がありました。その間、カンボジア側と連絡は取り合っていたものの、実際に現地に機械を運ばないことには、話が進まないところがどうしてもありました。

ようやくコロナによる渡航規制が落ち着いてきて、昨年の

IOS代表取締役
今井 賢太郎
Imai Kentaro



同社は地雷原の跡地再生でサボテンを植えている。半年後にはこれくらいの大きさに

他にも地雷ではありませんが、不発弾が埋まっているエリアもあります。不発弾は地雷ほどデリケートなものではないです。つまり、不発弾は間違って爆発してしまったというリスクは地雷ほど高くないのです

これは今井さんの発想だったのですか。
今井 C M A Cとロボット開発で5年ほど付き合いが続いた中で、どちらからともなくという感じで、地雷処理を終えた地雷原の有効活用が大事ですよ

地雷原の跡地再生とは?

これは今井さんの発想だったのですか。
今井 もちろん、開発した地雷除去ロボットを世界展開していくことと、もう一つ、地雷原の跡地再生を進めたいと考えています。その計画の一環で、カンボジアにサボテンを植えています。これは国連食糧農業機関(FAO)が食糧問題の解決はサボテンだと提唱したぐらい、サボテンというのはいろいろな用途がある作物なんです。

そうなんです。サボテン農場を開拓することは環境にいいだけでなく、多岐にわたる人の役に立つ作物を作ることになります。それを今まで有効活用できなかった地雷原でやることでできたら、どんなに素晴らしいと?

もちろん、脱炭素にも持っているとされています。

国内で協力してもらえるところにあたっては、愛知県春日井市の企業が手をあげてくれて、ウチワサボテンを推薦してくれました。また、その企業から中部大学の応用生物学者・堀部准教授の紹介を受け、堀部先生にはプロジェクトの外部専門家に入ってもらいました。

このサボテンは人や家畜が食べることができ、シードオイルは非常に高価な化粧品原料になっています。やせた土地でもよく育ちますし、また、独特なCO₂(二酸化炭素)の固定能力を持つとされています。

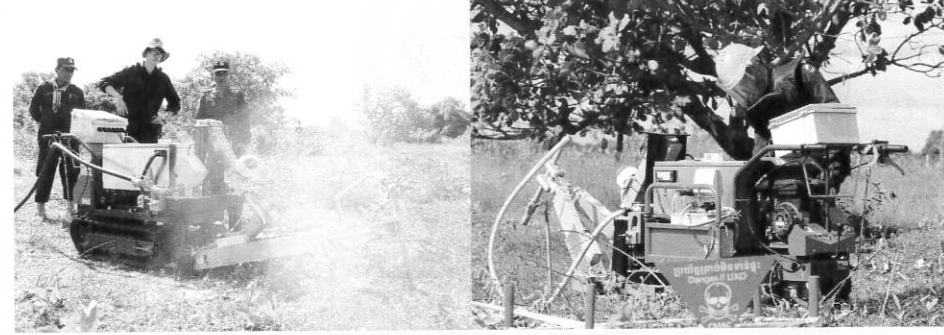
仰る通りです。地雷処理をし、その跡地で経済的に疲弊している国の産業創出、雇用創出につなげていく。そういう夢を実現するために、一歩、一歩進んでいきたいと考えています。

これもいい取り組みですね。地雷原が新たな産業創出、雇用創出の場になるといいことですね。

カンボジアには土地活用ができない地雷原・不発弾汚染地域が広大に残っています。また、地雷処理が終わったけれども、有効な土地活用ができていない土地も広くあります。そういった土地を有効に活用する取り組みを地雷除去ロボット事業と並走する事業として行っていきたくて考えていて、協業してくださる会社さんを募っています。

7月から試験栽培を始め、きちんと育つかどうかを調べるところから始めました。まもなく半年ですが、順調に生育しています。

春、5号機を投入しました。試験場での作業性能、安全性はOKとなり、秋頃にカンボジア側でロボットチームが編成され、わたしたちがトレーニングをして、11月に実際の地雷原にロボットが投入されました。



地雷除去ロボットの動作試験の様子。右は発見された不発弾をマークするところ

1千年以上?
今井 はい。気の遠くなるような作業が続くわけです。地雷を除去しない限り、周辺住民が深刻な怪我を負う事故が続く、運が悪ければ命を落とすと。だから、早く取り除いた方がいいというのは誰もが分かっている

通い始めた当初は「ここが地雷原だ」と言われると、足を踏み出す度に怖かったですね。すでに地雷は処理されている、もう安全だ、と言われても、1個ぐらい残っていてもおかしくないよなと思うわけです。しかし、パートナーのC M A Cが

対戦車地雷というのは普通の地雷とは違うわけですね。
今井 ええ。対戦車地雷は人が乗ったくらいでは起爆しないのですが、農機の場合は起爆します。農機が吹き飛ばされるほどの強い威力があります。

世界60の国や地域に地雷があります。世界中に埋設されている地雷の数は7千万個以上、全ての地雷除去にかかる年数は1千年以上かかると言われているんですね。

カンボジアには内戦時に400〜600万個の地雷が埋められたと言われている、この他、世界60の国や地域に地雷があります。世界中に埋設されている地雷の数は7千万個以上、全ての地雷除去にかかる年数は1千年以上かかると言われているんですね。

不発弾処理も今後の課題に

本当に大変な仕事だということが分かりました。ところで、今井さんは現地に行くのが怖いとか、そういう感情にはならないんですか。

縁があつて地雷除去ロボットの開発に携わったわけですから、何としてもこのロボットを多くの国で実用化して、地雷問題を早期に、つまり、千年も時間をかけず解決する、ひとつの道筋をつけたいというのが、わたしの今の夢になっています。

基本的には地表から10センチ以内のところですよ。埋設する時には本当に表面を覆い隠す程度で、上から足の圧力がかかると思われがちです。ですが、先ほども言いましたように、時間が経つと洪水等で流されたり、深く潜ったりすることがあります。また、最近ではカンボジアの農機が農機を使うようになってきたんですね。農機はヒトや家畜より重量がありますので、これまで隠れていた対戦車地雷が爆発する事故が数多く起きています。