

PATROL

官邸/内閣府	6
菅 義偉／平井 卓也 坂井 学／赤石 浩一	
総務省	8
武田 良太／長屋 聡 横田 真二／増田 寛也	
法務省	10
上川 陽子／川原 隆司	
外務省	11
茂木 敏充／船越 健裕	
財務省	12
麻生 太郎／船橋 利実	
金融庁	13
氷見野良三／中島 淳一	
文部科学省	14
萩生田光一／瀧本 寛 平田 直／毛利 衛	
厚生労働省	16
田村 憲久／樽見 英樹 渡辺由美子／橋本 泰宏	
農林水産省	18
野上浩太郎／新井ゆたか	
経済産業省	19
梶山 弘志／多田 明弘	
国土交通省	20
山田 邦博／石田 優 高田 昌行／谷合 隆	
環境省	22
小泉進次郎／小野 洋	
防衛省	23
岸 信夫／山崎 幸二	
日 銀	24
黒田 東彦／三毛 兼承	
地方自治体	25
熊谷 俊人／服部誠太郎	

●森信茂樹が問う、霞が関の核心



26

グリーン&デジタルは、 世界共通の大成長戦略

経済産業事務次官

安藤 久佳

◆特許庁デザイン経営政策最前線



40

特許庁審査業務部長

西垣 淳子

企業経営を ユーザー視点で 変革する

◆経済産業省経済連携政策最前線



46

RCEPの意義と 今後の展望

経済産業省通商政策局
経済連携交渉官

田村 英康

※本誌の取材時はマスク着用やアクリル板設置等の対応しておりますが、撮影のため一時的にマスクを外していただく場合もあります。

日本は何を価値とするのか ミャンマーの事態に毅然と対応すべきだ

◆国土交通省住宅生産政策最前線 _____ 56

カーボンニュートラルの実現に向けた住宅の省エネ・省CO₂化政策

国土交通省住宅局住宅生産課長 石坂 聡



◆経済産業省ロボット政策最前線

ロボットの導入・普及に向けて、さらなる加速を

経済産業省製造産業局ロボット政策室長 石井 孝裕



ポスト・コロナを機に、総合ロボットメーカーへ加速していく

川崎重工工業株式会社代表取締役社長執行役員 橋本 康彦



◆都市開発海外展開最前線 _____ 102

活動を通じ、海外で冒険する人・企業を応援

株式会社海外交通・都市開発事業支援機構 (JOIN) 代表取締役社長 武貞 達彦



◆話題の論点 _____ 108

日本型リベラルアーツ養成を目指す気付きの場として

野村証券株式会社顧問 尾崎 哲



集中連載 ヘルスケア・イノベーション

ポスト・コロナ時代の健康と社会

日本の宝「発酵食」を世界のスタンダードに 114

マルコム株式会社代表取締役社長 青木 時男

伝統食材で、世界の健康長寿に貢献 118

株式会社みすずコーポレーション代表取締役社長 塚田 裕一



122 大型座談会 “食”の安全・安心に向けて

内閣府特命担当大臣(消費者及び食品安全)、国際博覧会担当大臣 **井上 信治**
 徳島県知事(全国知事会長) **飯泉 嘉門**
 キリンホールディングス株式会社執行役員ヘルスサイエンス事業部長 **佐野 環**

78 末松広行と語る、危機を乗り越えるトップの決断とは



森林が持つ多様な機能を 活用し、国民生活向上に寄与

住友林業株式会社代表取締役社長 **光吉 敏郎**



92 一戦後人の発想 俵 孝太郎 ジャーナリズム最後の段階としてのテレビ“情報番組” 不定期シリーズ1 テレビはランチの処刑場か

39 流路解明 国際情勢 新しい流動の行方 経済評論家 山本雄二郎

多言数窮	36
経営者の問題	国土学総合研究所長 大石 久和
知財の深層を探る	52
不正競争防止法の知的財産法における重要性の拡大(2・各論③)	金沢工業大学大学院イノベーションマネジメント研究科科長兼教授 棚橋 祐治
森田実の 国の実力、地方に存り	62
技能実習生救済に起ち上がった 武部勤「東亜総研」会長 (元自民党幹事長)	
フランス人記者は見た	76
ワクチン戦略の難しさ	西村カリン
アジアの小窓	91
金門島は、また砲撃されるのか	アジア母子福祉協会監事 寺井 融

「悪党」の世直し論	136
絶滅危惧種としての「官僚」	小田原松玄
菜々子の一刀両断! ってわけにはいかないか・・・144	
介護殺人に思う	総合社会政策研究所 寺内 香澄
我流彩時記 本棚の漫歩計	100
真贋と夢現の狭間	清水 義高
社説/斜論	112
〈「新型コロナ VS 株価」2月、3万円の大打に〉 日経平均、30年半ぶりの回復!	作家・ジャーナリスト 立石 勝規

CONTENTS

著者に聞く	
大石久和——『国土学』が解き明かす日本の再興——紛争死史観と災害死史観の視点から——	142
TOPICS	
高度医薬品情報ウェブプラットフォーム「FINDAT」紹介サイトを開設/日本調剤	35
編集室だより	148
表紙のことば	久保 良雄 148

森信茂樹が問う

霞が関の核心

グリーン&デジタルは、世界共通の大成長戦略



東京財団政策研究所研究主幹
中央大学法科大学院特任教授
森信茂樹

『デジタルの推進とカーボンニュートラルの実現、この二つは今後の日本社会の在りようを占う大きなテーマだ。しかも、安藤次官の解説によるとそれと個別に独立した問題ではなく、実は極めて親和性が高く、デジタルで覇権を握れば脱炭素でも世界をリードできるという。そのためにも産業界からの思い切った投資が不可欠だ』という安藤次官の言葉に目を傾けたい。



◇ゲスト
経済産業事務次官
安藤 久佳
あんどう ひさよし

昭和35年4月24日生まれ、愛知県出身。東京大学法学部卒業。58年通産省入省、平成20年経済産業省経済産業政策局経済産業政策課長、大臣官房総務課長、21年内閣総理大臣秘書官、22年資源エネルギー庁資源・燃料部長、25年関東経済産業局長、27年商務情報政策局長、29年中小企業庁長官、令和元年7月より現職。

社会を変容させるデジタルの進展

森信 現在、日本のあらゆる分野・領域で進展しているのがDXことデジタル・トランスフォーメーションです。一方で、これまで、わが国経済のデジタル化が遅れ、今般の新型コロナウイルス感染症対策でも広く認識されたように、デジタル敗戦」とも指摘されており、このようなデジタル化の遅れについて次

官はどのように展望されておられますか。

安藤 『デジタル敗戦』という指摘の背景にあるのは、むしろコロナ禍以前からの、エレクトロニクス産業凋落に始まる日本の停滞に対する認識ではないかと思われまふ。ことに、今後はデジタルがすべての産業、社会生活、家庭等々における基幹インフラとなることは間違いない、モノづくりの現場や流通、エネルギー、教育現場などあらゆる社会機能が

デジタルで統御される、そういう時代が確実に到来します。

森信 エネルギーのデジタル化、というところのようなイメージでしょう。

安藤 例として電力を挙げてみましょう。従来は各種発電所など大型の電源施設が必要とされてきましたが、おそらくは今後、2050年カーボンニュートラル実現を目指すという潮流の中で、再生可能エネルギーを最大限導入していく方向になると思います。そうなるとうかなり分散型の、しかもその時その場の気象状況等も含めて変動幅が大きい、ある種フレジヤイルなエネルギーの比重が高まることとなります。従って安定供給を図るためには、場合によっては一挙に出力を上げられるよう発電機能も具備する巨大な蓄電所が求められます。さらに、その出力を瞬時に統合制御するようなシステムもまた不可欠です。

となると、言わばバーチャル発電所、あるいはバーチャル発電変電機能へと進み進んでいくことが想定されますが、現実

◆特許庁デザイン経営政策最前線

企業経営をユーザー視点で変革する ～デザイン経営の概念と実践について～

特許庁審査業務部長 西垣 淳子

現在、経済界・産業界は“デザイン経営”的発想とそれを可能とする組織への転換を迫られている。ユーザーが求める潜在ニーズをとらえ、新たな商品やサービスを創出する時代が到来したのだ。その思考を要するのは行政機構も同様である。今回、デザイン経営推進の最前線に立つ特許庁の西垣審査業務部長に、新時代の企業経営で求められる理念について解説してもらった。

「経営をデザインする」時代へ

デザイン経営という言葉を日本で聞くようになったのは、おそらくこの10年ほどの間だと思われまます。ではなぜ、デザイン経営が必要とされてきたのか。

まず21世紀に入り、顧客や市場のニーズが従来と比べて大きく変化してまいりました。大量生産を前提とするモノの豊かさが飽和し、ユーザーが求めるニーズが心の豊かさの方へシフトしたことで、品質が良いだけでなく人々の心に響くものがないと売れなくなってきた。つまり、顧客が今何を欲しているのか、どんな課題を持っているのか等々、潜在的課題の発見と顧客の価値観を捉えて製品やサービスへ投影することが求められるようになったのである。

同時にデジタル技術の急速な進展によって、各ユーザーが新しい技術を取り入れるに当たり、その技術が自分たちのニーズにしっかり応えてくれるものとの調和が重要になってくる。そうなるに、顧客の求める価値を、技術を通じてどのように具現化させられるかというUX（ユーザー・エクスペリエンス）デザインが問われるようになってきました。これらの変化を背景に、企業活動においてデザイン思考を取り入れた経営マネジメントの重要性が高まってきたと言えるでしょう。

例えば知的財産戦略本部が2018年に取りまとめた「知財戦略ビジョン」では、価値の設計思想が従来の生産現場発のプロダクトアウトから、顧客のニーズを先に探るマーケットインへと転換していくことがうたわれています。そして、これまでの価値から、これからの価値を生み出す仕組みを構想する、すなわち「経営をデザイン

する」ことが重要、と指摘しました。同年、経済産業省と特許庁が共同開催をした「産業競争力とデザインを考える研究会」において、「デザイン経営宣言」を発表しました。同研究会は、デザインによるわが国企業の競争力強化に向けた課題を整理し、その対応を検討すべく設けられたもので、経済産業省と特許庁が一緒に検討する珍しい研究会です。「デザイン経営宣言」においては、デザインを「ブランド構築に資するデザイン」と「イノベーションに資するデザイン」の二つに分類しています。つまり、「企業が大切にしている価値とそれを実現しようとする意思を表現する営み」に基づいてブランド構築することが重要であり、また、「顧客の潜在的ニーズを基に既存の事業に縛られずに事業化を構想する

知財活用戦略の必然的変化

デザイン経営の高まりは特許庁においても、顧客の広がりという意味で変化を必要としています。従来型の知的創造サイクルでは、まず「知」の創造があり、それが具体化して産業財産権という形で保護されてきました。つまり産業財産権として出

願されて初めて特許庁の視界に入ってくるわけです。次に、取得した産業財産権を自社でどう使うか判断する、つまり産業財産権を保持した後のオープン・クローズ戦略を講じるのが一般的でした。

しかしイノベーションの在り方が変わってくると、今後は創造の過程がそもそも複雑化し、複数主体が共創することが起り得ますので、そもそも何を産業財産権として守る対象とするかも「知」の領域にまで遡って広がってきています。こちらは、秘密として保護するか、産業財産権としてオープンにするかという、広い意味でのオープン・クローズ戦略と言われるものです。こうなると、特許庁が知財戦略に関して話をする時も、経営戦略・事業戦略としてどのように知財を捉えるか、またそもそも何を知財化するのかしないのか、といった創造の段階から議論するようになって



にしぎき あつこ

東京都出身。東京大学法学部卒業、デューク大学法学修士、シカゴ大学法学修士。平成3年通産省入省、平成24年経済産業省貿易経済協力局貿易管理部安全保障貿易管理課安全保障貿易国際室長、26年経済産業省製造産業局ものづくり政策審議室長、27年商務情報政策局生活文化創造産業課長（クリエイティブ産業課）（併）クールジャパン海外戦略室長（併）ファッション政策室長（併）デザイン政策室長、29年中小企業庁経営支援部小規模企業振興課長、令和元年7月より特許庁審査業務部長（併）中小企業知財戦略支援総合調整官。

◆経済産業省経済連携政策最前線

RCEPの意義と今後の展望

経済産業省通商政策局 経済連携交渉官 **田村 英康**

2020年11月、RCEP（地域的な包括的連携）が15カ国によって合意に達し署名された。合計人口、合計GDP、合計輸出額のいずれも対世界割合の約30%を占める、世界有数のメガ自由貿易圏となる。この新たな経済圏の意義、概要、特色などを田村交渉官に解説してもらった。

対日貿易額の47%という巨大貿易圏

ご案内のようにRCEPには、日本に加えて、豪州、中国、韓国、NZ（ニュージーランド）、シンガポール、ベトナム、ブルネイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン、タイ、カンボジア、ラオス、ミャンマーの計15カ国が参加しており、日本が関わる経済連携協定の中でも他に抜kindんで規模が大きく、輸出入を合わせた対日貿易額が占める割合は47%、約73・6兆円に上ります。また、世界人口の約3割をカバーする協定ということ、これにインドが加わっていれば、全世界の人口の5割に達していたことでしょう。

では、そもそもRCEPの構想はどのような経緯で萌芽したのか。15年ほど前に遡りますと、当時、大きく二つのEPA（経済連携協定）の流れがありました。一つはシンガポール、ニュー

ジーランド、ブルネイ、チリといった比較的小規模な国がハイスタンダードな自由化、すなわち例外なく物品やサービスの自由化を目指す環太平洋戦略的経済連携、当時はP4と呼ばれていたものがあります。これが、現在のCPTPP（環太平洋パートナーシップ協定）の源流となりました。もう一つがASEANを中心とした経済統合の流れで、ASEAN+1（ブラスワン）と呼ばれるものです。この流れにのって、2008年にはHASEAN包括的経済連携協定（AJCEP）も署名に至っています。

当時は、ASEAN+3がアジアの経済統合の最終的な姿だと捉える向きもありましたが、豪州やインドもASEAN+1の自由貿易協定を交渉していたことよって、ASEAN以外の国を束ねてASEAN+6という姿にしていこう、と06年5月に日本から提案したことが、

そもそもの発端でした。一体化する東アジアを前提に、モノ、カネ、ヒト、情報の自由な流れや知的財産の保護等が制度面で担保される質の高い市場経済圏の構築を理念とし、制度的に担保するEPAをつくっていくべきである、と。この考え方はその後のRCEP形成の過程で、日本が一貫して主張していくバックグラウンドとなります。RCEPが成立に至った今、そ

の概念は一定程度は反映されているものと考えています。

その後、2011年8月には東アジア地域経済統合に関する「H中共同提案」をASEANに提示しました。ASEANはこの「提案」をベースにした独自の案として「地域的な包括的経済連携に向けた枠組み」(ASEAN Framework for Regional Comprehensive Economic Partnership)を同年

11月に提唱してきたと記憶しています。そして12年11月ブノンベンにおける東アジアサミットにてRCEP交渉が立ち上げられ、ときに交渉が難航するなど紆余曲折を経ながらも、昨年11月の協定署名に至りました。協定には、知的財産権の保護、電子商取引、競争等、ASEAN諸国や中国などが、これまであまり手掛けてこなかったルールを定めているのが大きな特長です。

現段階のRCEPには、巨大な市場を持つインドが参加していません。2019年11月のRCEP首脳会議において、インドのモディ首相は「RCEPにはまだインドにとって解決されねばならない問題が多々ある」と発言し、未解決問題がクリアされた後、満足する形で参加をしたい旨を表明しました。インドが抱える貿易赤字の6割強を、中国を始め現在のRCEP加入国が占めており、またイン

ドの貿易・産業構造を見ると、輸出先としては欧米や中東が多い一方で、輸入元はアジア地域が多いので、RCEPに参加することで、そうした傾向がさらに進んでしまうという懸念もあつたでしょう。たとえば、自動車部品の主要輸出先は米国やドイツ、英国等ですが、輸入元をみると、第一位の中国をはじめ、日本、韓国、タイ等が名を連ねています。インド経済界からは、RCEPにコミットすることで、他のアジア諸国に対する既存の貿易赤字構造をより深化させてしまい、将来的にインドの産業競争力にプラスに作用しない、そういう懸念が生じたのではないかと推察されます。モディ首相は20年10月末に、RCEP協定の妥結に向けて努力してきたが、現段階では参加できないことを述べつつ、「インドはこれまで多くの国に市場を開いてきたのに、各国はインドからの輸入を悪意ある非関税



たむら ひでやす

東京都出身。東京大学経済学部卒業。平成12年通産省(当時)入省、29年経済産業省大臣官房福島復興推進グループ福島相双復興推進機構担当室長(併)福島広報戦略・風評被害対応室長、30年通商政策局アジア大洋州課長、令和元年7月より現職。