

善隣

No.573 通巻840

2026年（令和8年）7月1日発行（毎月1日発行）

2026

7



一般社団法人 国際善隣協会

2026年5月29日 第15回 定時社員総会／懇親会

社員総会冒頭の井出亜夫会長挨拶



第15回定時社員総会



社員総会後の懇親会



善 隣

目 次

2026年 7 月号

公開講演会記録

シルクロードの成長著しい親日国ウズベキスタンの 現状と日本および中国との関係	加藤文彦	2
世界のエネルギー情勢	神田 淳	12

会員彼是

「コーポレートガバナンス・コード」企業統治指針の改訂	志村照彦	22
国際善隣協会 公式 YouTube		26

陶陶俳壇

.....	馬場由紀子	27
-------	-------	----

中国ウォッチング

.....	編・訳 上松玲子	28
-------	----------	----

協会通信		30
------------	--	----

2026年 7 月の行事予定		31
----------------------	--	----

みんなの写真館

台湾の四草緑色隧道／姜晋如	表紙／	30
2026年 能登を訪問する／村田嘉明	表 4／	30

— 善 隣 第573号 通巻840号 —

2026（令和8）年 7 月 1 日発行

発行所 〒105-0004 東京都港区新橋 1-5-5
一般社団法人 国際善隣協会

TEL 03（3573）3051
FAX 03（3573）1783

発行人 井出亜夫

編集人 朝浩之

編集協力 前田年昭、古田紀子

印刷所 (有)ゆにおんプレス
TEL 048-834-1201

定価 一部400円 年額4,800円

振替 00120-0-145956

国際標準逐次刊行物 ISSN 0386-0345

©禁無断転載

当協会は、中国ならびに近隣諸国
との相互理解を深め、友好親善・交
流を推進しています。

一般社団法人 国際善隣協会

公開講演会記録

シルクロードの成長著しい親日国ウズベキスタンの現状と日本および中国との関係

日本ウズベキスタン協会会長 加藤文彦



はじめに

ウズベキスタンは古くからのシルクロードのオアシスの国。交易でいろいろな人が交わり、文化・言葉そして顔も様々な国。1991年ソ連崩壊に伴い独立して35年、治安がよく、人口が増え経済も著しく発展している魅力的な親日国です。私は、元駐ウズベキスタン特命全権大使として、現在は日本ウズベキスタン協会会長として、ウズベキスタンの紹介、ロシアや中国との関係、そして日本との友好協力関係強

化・発展に向けてお話します。

中央アジア5か国は、「カトウタキ」と覚えてください。カザフスタン、トルクメニスタン、ウズベキスタン、タジキスタン、キルギスと、時計の針と反対に並んでいます(図1)。

中央アジアは、中国の西のはずれ天山脈を越したところにあります。中央アジアの先はカスピ海です。

1. ウズベキスタンはどんな国？

七つポイントを挙げます。

(1) 人口が多く、若い

ウズベキスタンは中央アジアの真ん

中にあり、他の4か国と比し農耕定住民族だったこともあり、人口は5か国中で最大の約3700万人(2025年)。しかも30歳以下の若者が55%以上を占める若い国。毎年80〜100万人赤ちゃんが生まれ人口が増えています(日本は人口が約3倍なのに、赤ちゃんは2025年には約67万人しか生まれていません)。

(2) 緑豊かな地上

古くからのシルクロードのオアシスの国。中央アジアの中でも、東の天山脈から大きな川が流れてきて、地下



図1 中央アジアの地図



写真1 ウズベキスタンの象徴的な世界遺産である青の都サマルカンドのレジスタン広場のモスクとメドレッセ

国民性は概して温厚・まじめ・他人に親切。背景には、

国民性

(5) 温厚・親切的

えます。

は safety zone と言

中で、ウズベキスタ

ンはじめ中央アジア

などが起こっている

な地域で戦争・内乱

などは起こっている

ん。世界のいろいろな

戦争・内乱・テロなど

も、この20年以上、

おり、治安について

エフ大統領とも安定

初代カリモフ大統領・

(4) 安定した政治・治安

です。

はまだまだ完全に探

なくなくなっています

展による内需拡大で

輸出の重要物資でし

出品は金です。ガス

水も豊かで、灌漑も進んでいるため、国土の約40%は緑。野菜や果物がとても豊富です。

(3) 豊かな地下資源
金、ウラン、天然ガス、原油、鉱物資源などがとても豊富です。
ウズベクの第1の輸

「マツハラ」という昔ながらの近所付き合い共同体が存続していることがありますが（日本では、都会では少なくなっていました）、地方にはまだあるかも）。

「マツハラ」では、冠婚葬祭と一緒に、また、長老が高齢者手当や若者失業手当を配布するなど行政機関の末端の役割も果たしています。さらに警察とも連携して、よそ者がマツハラに入ってくるのとすぐに通報する仕組みです。

マツハラは慣例で、家庭の主婦は朝早く家の周りを掃除、主人は車を綺麗に洗車、などが行われ、街にゴミが少なくなきれいななど、日本人とフィリピンが合う感じ。「マツハラ」はウズベ



写真2 アトラス（色鮮やかななかり模様のシルク織物）を着たウズベキスタンの女性

ク全国に約9000あります（写真1、写真2）。

（6）親日的

戦後の日本人抑留者（約25000人）の業績を高く評価しています。抑留者は、例えばナボイ劇場というオペラハウスの建設に貢献し、その後起こった大地震でも壊れなかったことから、日本人の勤勉さ、技術の高さの象徴として広く知られています。そして、日本語学習熱が高く、多くの大学で、常に1500人以上が日本語を勉強しています。ちなみに、日本を含む友好国の短期（30日以内）滞在ビザもは免除されています。

（7）日本の技術への強い憧れ

日本企業・製品の高い技術に強い憧れ、尊敬の気持ちをもっています。

2. 基礎的情報

上記七つのポイントに加え、基礎的な情報をいくつか挙げます。

○国土・気候：日本の1・2倍の45万^キ平方^キ。世界に2か国しかない二重内陸国（Double Landlocked Country）。海がとても遠く、気候は夏は40度以上、冬はマイナス10度以下という大陸性気候。年間晴れが300日、雨は少ないが、緑が国土の40%というのは、東の天山山脈からの大きな川、地下水のおかげです。

○言葉：1991年独立までソ連の一部でしたので、ロシア語を話す人が多かったのですが、1995年の憲法改正以降ウズベク語を公用語にして、また十数年前から、小学校1年生から英語を教えています。したがって特に地方の若者はロシア語を話せなくなりつつあり、逆に英語でビジネスもできる

ようになりつつあります。

○宗教：イスラム教が主ですが、憲法は、宗教の自由を保障しています。政府も、南のアフガニスタン・タリバン政権と国境を接していることもあり、イスラム教を信じろとは決して言いません。

○主要都市：古くからシルクロードのオアシスの国なので、美しい青の都サマルカンドはじめブハラ、ヒバ、シャフリサーブス、ザラフシャンと五つの世界文化遺産の街があります。

ウズベキスタンにとって、「観光国家」も一つの目標です。今は、首都タシケントから高速鉄道（スペイン製）でサマルカンド・ブハラまで行けるようになりました。またタシケントから東のフェルガナには、近年、中国が天山山脈の支脈にトンネルを掘って作った鉄道が通りました。

ちなみに、首都タシケントは高層ビルが立ち並び、大きなショッピングモール、高層マンション、ミニ・ディズニールランドと呼ばれるエンタメ施設などもあり、人口310万人（2025年）を

超す近代的大都会になっています。

○料理など：

・ウズベクの料理は、旧ソ連諸国の中でもとても美味、と定評。ただし、しょうゆ味のものはなく、多くは油味です。

・プロフ：肉・野菜に香辛料加えて油で炊き込んだピラフ風炊き込みごはん。

・ラグマン：手打ちの麺をトマトベースの油スープで食べる麺料理。他にもサムサ、シャシリクなどがあります。

・お茶の文化：チャイハナ（喫茶店）のタブチャン（縁台）に座ってお茶を飲む集まりは地域コミュニティの重要な役割です。

・アルコール：飲酒をさける文化のあるイスラム教が主な国ですが、19世紀後半からロシア帝国60年、1924年からソ連の支配下で約70年、独立する1991年までロシア人の支配下にあった歴史があるため、例えば祖父も父もロシア人にウォッカを飲まされてきたので、アルコールに違和感がない人も普通にいます。街には多くの酒屋さんがあります。

○工芸品：絛模様のシルクのアトラス（写真2）、刺繍を施した布スザニ。それから木工細工とか陶器も有名なものが多くあります。

3. 政治・外交

1991年ソ連崩壊に伴う独立のときから大統領を続けていた初代カリモフ大統領が2016年に亡くなって、ミルジョエフ大統領が誕生しました。良好な治安を維持して安定した政治を行い、そして急速・大胆に経済自由化、規制緩和、民営化などの改革を進めています。

ミルジョエフ大統領の改革で、特筆すべきは2点です。①二重為替レート廃止と外貨交換・送金の自由化。②日本を含む友好国の短期（30日以内）滞在ビザの免除。

ちょっとピンとこないかもしれませんが、初代カリモフ大統領時代は、政治・経済とも旧ソ連時代を引き継いで石橋をたたいて渡る感じでした。①対外経済関係も、外貨がなくなったら大

変ということ、国内通用の為替レートと外貨交換の為替レートが異なり、そもそも外貨交換・送金をほとんど許さない状況でした。自由化したら、とんでもない輸入インフレになりかねないというのが当時の大蔵省の言い分でした。ミルジョエフ大統領は、それを一気に自由化して、普通の国にしました。生活に最低限必要な食料品などの価格高騰には補助金で対応して乗り切りました。②短期ビザについても、友好国に対して、レシプロなど気にせず、一方的に免除してくれました。外交で特筆すべきは2点です。

①中央アジア5か国「カトウタキ」の内部関係の抜本的改善を主導。ソ連崩壊後、初代カリモフ大統領の時代は仲が悪かった。理由の一つは、国境問題。旧ソ連時代の区画に依じて5か国は独立したわけですが、民族的にはタジキスタン人、キルギス人など国境と必ずしも合致しないで住んでいます。理由の二つ目は、水の問題。タジキスタン・キルギスは、天山山脈の中にあり、冬、寒い。資源に乏しいの

表1 貿易額 単位：億ドル 出所：ウズベキスタン財務省

輸出額	270（金75、サービス72、綿などの繊維、銅などの非鉄、食料）		
輸入額	390（機械・輸送機器134、鉄等の工業製品61、医薬などの化学品47）		
相手国	輸出入額	ウズベキスタン 輸出額	ウズベキスタン 輸入額
①中 国	125	21	104
②ロシア	116	37	80
③カザフ	43	15	28
④トルコ	30	12	18
⑤韓 国	20	—	20
ドイツ	10	—	10
アメリカ	8	3	5
フランス	8	8	—
日 本	3	0.1	3

表2 対外債務残高 出所：ウズベキスタン財務省

824	（2025年9月末現在）	単位：億ドル
内訳	（2025年1月末現在）	
世銀	76.4	
アジア開発	74.2	
中国（開銀・輸銀）	37.7	
日本（JICA・JBIC）	28.9	
フランス	9.8	
イスラム開発	9.4	
韓国	7.4	

一人当たりGDPは3100ドル（2024年）。まだベトナムより低い数字ですが、実質経済成長率は近年ずっと5%以上の著しい経済発展を遂げています。人口も増え経済も成長しています。

4. 経済

で、電力は水力発電。冬、発電のため水を流す。下流の農耕国ウズベキスタンにとっては、冬に水を流されても、農業にプラスにならない。春・夏に多くの水を流して欲しい。

この二つの大きな問題について、ミルジョエフ大統領が主導して、中央アジア内部の協議・合意を進め、今は、概ね解決しています。また、道路規制も大幅に緩和され、航空便も各国間を飛ぶようになった。加えて、国境沿いに、タックスフリーのショッピングモールをいくつも作って、国籍にこだわらず交流できるようになっています。

②ロシア、アジア（韓国・中国・日本など）、アメリカ、ヨーロッパ、中東などとバランスをとった全方位外交の推進。政治面そして経済面ともに言えることです（詳細は後述）。

貿易（2024年）は輸出品目の第1位は金、それから綿花、銅などの非鉄、農産品などの食料と続いています。相手国は、表1のとおり。

やはり中国とロシアが、巨大な相手国。そしてカザフスタン、トルコ、韓国と続きます。ドイツ、アメリカ、フランスも顔を出しています。日本はその下なのです。

ウズベキスタンに行って残念に思うのは、電化製品はほぼ韓国製、自動車はトヨタ車がほとんど走っておらず、ほぼアメリカ大宇車↑韓国GM車（元は韓国大宇自動車）ということなのです。

対外債務残高は824億ドル（2025年9月時点）。外貨準備が412億ドル（2024年）あるので、債務返済に支障はありません。内訳（2025年1月時点）は、表2のとおり。

この内訳でわかることは、バランスをとった外交を行っていることに加えて、債務についてもバランスを十分考慮しており、途上国でよく言われる中国の債務のワナに陥らない対応をしていることです。

5. ロシアとの関係

・貿易

ウズベキスタンにとって、貿易相手国としてロシアは中国に1位を抜かれたが、2位116億ドルという圧倒的巨人。ロシアは寒い国なので、今ウクライナ戦争の最中も、食料品は結構な量をウズベキスタンから輸入しています。

・投融資

ロシアからウズベキスタンへの投融資は大きくありません。

・人的交流

人的交流は、独立後国内産業が育っていないウズベキスタンから言葉が通じるロシアへ100万人以上の出稼ぎ労働者が行っていました。今やウクライナ戦争の影響で、出稼ぎが大きく減っていると言われています。

・政治

ロシアは、旧ソ連諸国と、軍事や経済で、協力条約を結ぶことを強く希望しています。カザフスタンやベラルーシは、ロシアと国境を接していること

もありロシアの意向に沿って、次の条約に加盟済みです。

―集団安全保障条約。ロシア、カザフスタン、タジキスタン、キルギス、ベラルーシ、アルメニア。

―ユーラシア経済連合。ロシア、カザフスタン、キルギス、ベラルーシ、アルメニアなどで構成されています。

ウズベキスタンはロシアと国境を接しておらず、バランスをとった外交という観点もあり、軍事面・経済面では一線を画して条約に加盟していません。

ただウズベキスタンは、別の観点で、南にアフガニスタン・タリバン政権があるので、有事の際にはロシアに支援してもらうという2国間の限定的な軍事防衛協定を結んでいます。

・教育 ウズベキスタンでは、近年ロシア語ではなく公用語のウズベク語教育が一般的ですが、加えて、小学1年から英語の学習を開始しています。

6. 中国との関係

・貿易・投資

中国は輸出入で第1位最大の相手国。125億ドル（2024年）。中国からは機械・輸送用機器、工業製品、化学品などを輸入。

貿易・投資の最近の傾向は、グリーン関係（太陽光発電、風力発電そしてEVなど）や重要鉱物資源の関係にも力点が置かれています。例えば、BYDが工場を建ててEVバス生産を開始しています。

・政治

ウズベキスタンは近年、中国の「一带一路」との連携を強化しています。

2024年1月 ミルジョエフ大統領が中国訪問。

2025年6月 中央アジア+中国の首脳会議（於カザフスタン）

2025年9月 ミルジョエフ大統領が中国訪問。

これら極めて頻繁な首脳外交もあり、上述のグリーン関係、鉱物資源関係などの協力も進んでいます。

・上海協力機構（SCO）

上海協力機構は2001年、中国とロシアが中心となって西側先進国に対

抗する国際組織として設立されました。

ウズベキスタンはじめトルクメニスタンを除く中央アジア4か国、インド・イラン・ベラルーシ・パキスタンなどが加盟。パートナー国として、中近東のサウジアラビア・エジプト・クウェート・カタール・バーレーン・トルコなどが名を連ねています。

政治・安全保障・経済・貿易など幅広い分野で協力する強力な機構であり、2025年は25周年。ウズベキスタンは前向き積極的に参加しています。

7. 日本とウズベキスタンの友好協力関係強化・発展に向けて

冒頭、七つのポイントの中で、（6）親日的、（7）日本の技術への強い憧れ、を挙げました。

（1）親日的の背景

①日本人抑留者とナボイ劇場：第二次世界大戦が終わった1945年、スターリンの命令でシベリアから約25000人の日本人抑留者がウズベキスタンに移されました。そして、

数年間、様々な建設土木作業に従事、812人が亡くなりました。亡くなった方々はウズベキスタン13か所の日本人墓地に埋葬されています。その墓地をウズベクの人たちが今もとてもきれいに管理してくれています。

抑留者が建設に従事した建築物の一つにタシケントのナボイ劇場があります。約5000人の抑留者が、モスクワのポリショイ劇場に並ぶ1400人近く収容の壮麗な劇場を完成させました。その後1966年、タシケントで大地震が起こった際、街のほとんどの建物は（鉄骨造りではなく）石造りですから崩れ落ちた中で、ナボイ劇場はびくともしませんでした。

もともと「日本人捕虜が建設に貢献」と記載されていたのを、初代カリモフ大統領が「日本国民が建設に貢献」と書き換えさせました。ナボイ劇場に関するこれらのエピソードは、とても有名で多くのウズベク国民であれば誰もが知っています。

②考古学の加藤九祚先生：紀元後1世紀から3世紀にかけてインドでは、

表3 ウズベキスタンへのODA 供与

単位：百万ドル

	1位	2位	3位	4位
2020年	日本313	フランス231	韓国58	ドイツ34
2021年	日本389	韓国43	アメリカ40	ドイツ26
2022年	フランス215	日本100	アメリカ41	韓国40

(OECD/DAC；中国はメンバーでないので、数字不明)

カニシカ王のクシャーナ朝でガンダーラ文化が栄え、領土はインドから今のウズベキスタン南部まで広がっていました。そこに仏教遺跡が残っています。加藤先生は、シベリア抑留者の一人ですが、65歳を過ぎてから、約30年以上にわたるウズベキスタン南部スルハンダリア州の仏教遺跡を掘り、研究を続け、ウズベクの考古学者を育てたということは大変有名です。加えて、加藤九祚先生がウズベクそしてウズベク人を愛し、ウズベキスタンの学術のため貢献したことが、小学5年生の教科書に載って紹介されています。ウズベキスタン人の親日的な感情の背景の一つです。

③ 日本語を勉強する学生たち：独立直前にウズベクに来て国立タシケント東洋

学大学で日本語を教え始めた菅野^{すがの}怜子^{れいこ}先生が長年にわたり日本語教育を続け、その門下生が他の大学でも教えて、今や八つの国立そして多くの私立の大学で、日本語学科ができて、常に400人以上が日本語を勉強しています。また、JICAとウズベク政府共同設立の「UJC (Uzbekistan-Japan



写真3 「中央アジア+日本」首脳会議。左端がミルジョーエフ・ウズベキスタン大統領（2025年12月）

(Center) でもビジネス講座とともに学生たちに日本語を教える講座をもっています。

学生たちの多くは、卒業後日本の企業で働きたいと言っていますが、まだ日本企業が少ない状況です。

④ 日本政府のODA供与：ウズベクへのODAの供与について、日本政府



写真4 ミルジョーエフ大統領が羽田空港に到着した際、出迎えた筆者と握手

は毎年1位か上位に入っています。日本政府は概ね毎年3億ドルくらいODA供与してきました。前述の日本の民間企業の貿易額3億ドルと同じくらいです。

② 日本の民間企業が近年関心持ち始めた主な理由

次の諸点を認識したことが主な理由です。

① 安定した政治・良好な治安：世界のあちこちで戦争・紛争が起こる中、ウズベクはじめ中央アジアは安定した政治、良好な治安の地域。

② 需要増大地域：人口増加、経済成長が著しい需要増大地域。

③ 重要鉱物資源に恵まれた地域（金・ウラン・レアメタルなど）。

人的交流も：在日ウズベク人は留学生約3500人含め約8000人に増大。日本からウズベクを訪れた日本人観光客・ビジネスマンは、2025年、過去最高の約32000人にのぼりました。

③ 「中央アジア+日本」初めての首脳会議（2025年12月）／98の協力

覚書（MOU）を交わす

初めての首脳会議で、高市早苗総理は、ポイントについて次のように発言しました。

— 中央アジアは人口が増え、急速な経済成長を遂げて、国際的なプレゼンスを高めている。

— 豊富な資源を持ち、地政学的にも重要な位置を占め、21世紀の安定と繁栄を支える地域。

— 日本の技術と結びついて、互恵的な関係を構築できる「戦略的パートナー」。

— 今後5年間で3兆円規模の民間プロジェクトを実施していく。

関連で行われたビジネスフォーラム・ラウンドテーブルで、ミルジョエフ大統領や高市早苗総理の立ち合いの下、官民合わせて、中央アジア5か国との間で158件の協力覚書（MOU）が結ばれ公表されました（写真3、写真4）。うちウズベキスタンとのMOUが98件を占めています。その中には、大型の投資プロジェクトがいくつかあります。

○ 双日（10億ドル？）

— 病床800の総合病院を建設・運営（サマルカンド）

— 100万瓩の風力などの発電・売電事業を起業・運営。

— タシケント新国際空港を建設・運営、サウジアラビアのビジン・インベストとともに。

（注）この新国際空港プロジェクトは、公表されたWOUの中にはありません、が別途報道されています。中央アジアの大規模ハブ空港を目指すものです。

○ 住商・サウジACWA・中部電力・四国電力（14・4億ドル？）

— 太陽光発電・蓄電・売電事業の建設・運営（於サマルカンド近郊）

○ 豊通・I-J・NTTcom・NEC（数億ドル）。

— 次世代通信基盤の実証事業

これらの大型プロジェクトの特徴は、従来の輸出・EPC（Engineering Procurement Construction）に比べてまらない投資・事業運営までやっているプロジェクトとなっていることです。

す。嬉しいことに、それ以外でも、多くの投資・IT・技術供与・教育・医療・映画などのMOUがあります。例えば、

○㈱ノーリツイス

名古屋のオフィスチェア製造企業ですが、ウズベキスタンで工場を建てて国際規格のオフィスチェアを生産。

○増井㈱

大阪の衣料輸入などの企業ですが、既にウズベク綿花を輸入して今治タオルの材料としても使ってもらっています。今回のMOUは、ウズベク農業全体のDX化、効率化、高品質化のための技術供与。

○アーチ㈱・㈱グラフィニカ、TV東京㈱

ITを駆使したアニメ制作、デジタル人材育成、アニメコンテンツの展開。

○㈱デジタルナレッジ

既に2020年、日本とウズベク両国の正式大学であるJDU (Japan Digital University) を設立・開校済み。800人余の学生が、ITと日本語を学び、卒業後日本企業への就職を

目指している。今回のMOUは、JDUタシケント本校に加えブハラ支部を設立。

○筑波大学

ウズベクに正式な筑波大学の分校を設立。

○北原医療グループ、輝光グローバル㈱

日本式総合病院を建設・運営、日本式リハビリテーションセンターを建設・運営(於タシケント)。

○㈱平成プロジェクト

日本人抑留者を描く日・ウズベク共同制作映画「ナボイの桜(仮称)」の制作。今回の98件のMOUを見ても、今後いろいろな分野で協力の裾野が広がっていくと実感します。

(4) 友好協力関係強化・発展に向けて

課題として、①ウズベキスタンには海がないので貿易ロジスティクスが難しい。②今なおビジネスの相手は政府・国営企業が多い。③意思決定がトップダウン。④許認可・手続きはかなり縮小・簡素化されてきたがなお存

在。などが挙げられます。しかし、中国をまたぐ地政学的にも重要で魅力的な親日国ウズベキスタンとの友好協力関係は、これら課題を乗り越えて、間違いなく強化・発展していきます。個人的希望としては、中国と敵対・競合するだけでなく、一緒に協力して、日本・中国・中央アジアの一大経済圏を築いていくことができれば、と思っています。

(2026年1月29日・公開講演会)

筆者略歴(かとう・ふみひこ)

1953年生まれ、東京大学(経済)卒業、通産省(現・経済産業省)で貿易保険・石油流通分野などの課長職、中小企業庁次長を経て、2013年から2016年まで、駐ウズベキスタン特命全権大使。在任中、両国の経済関係拡大に注力。また当時の麻生太郎財務大臣(日ウズベキスタン友好議員連盟会長)、安倍晋三総理大臣らが多くの日本企業の社長らとともにウズベキスタンを訪問するのを支えた。

公開講演会記録

世界のエネルギー情勢

講師 神田 淳



はじめに

今日は5点ほどお話しします。最初に、エネルギーと人類の歴史について。エネルギーが人間の生存の根底にあり、人間はエネルギーを獲得することによって社会、文明を発展させてきました。2番目に世界のエネルギー情勢としてまず、エネルギーの大半を占める石油、天然ガス、石炭といった化石燃料の情勢について。3番目に、現代の非常に重要なエネルギーとなっている電力についてお話しします。4番目

に、エネルギーの大量消費がもたらしている地球温暖化が今後どうなっていくのかについてお話しします。そして最後に、世界情勢が不安定化する中で非常に大きな問題となっているエネルギーセキュリティについてお話しします。

1. エネルギーと人類の歴史

人間の活動の根源にエネルギーがあります。私たちが生きていくための食料はエネルギーに他ならず、エネルギーがなければ人間は活動できません。活動はすなわち仕事で、物理学でエネ

ギーとは「仕事をする能力」と定義されます。人間の肉体的な活動はもちろんのこと、情報を整理して秩序を形成する理性による精神的な活動にも、エネルギーの投入が欠かせません。人体の中で最もエネルギーを消費する場所は脳であり、精神活動には絶え間ないエネルギーが必要となります。

人類の歴史を振り返りますと、人間は新しいエネルギーを獲得して新しい文明を生み出してきました。文明の根底には常にエネルギーがあり、人々が豊富なエネルギーを持つときに文明は栄え、エネルギーが枯渇するとき文明

は衰退します。これを文明のエネルギー史観と言います。20世紀のアメリカの文化人類学者レスリー・ホワイトは、「文化の発展は、新しいパワー源が開発されることによって、一人当たりのエネルギー利用量が繰り返し増加した結果なのである」という言葉を残しています。

火の使用が文明化の始まりでした。人間はやがて定住し、農耕を開始し文化を生んできました。「カルチャー」という言葉は文化と同時に農耕を意味します。やがて文明が生まれます。メソポタミア、エジプト、ギリシャなどの古代文明を支えた主なエネルギーは、木材などの森林資源でした。特に鉄の冶金には莫大なエネルギーを使います。鉄鉱石を木炭で還元して鉄を取り出すために膨大な森林資源が消費されました。中世を過ぎて近代、産業革命が起き、工業社会へと移行していくわけですが、産業革命の実態はエネルギー革命に他なりません。それまで木材などのバイオマスや水力、風力といった自然エネルギーしか使われていませんでしたが、

石炭、次いで石油といった化石燃料が使われ始めました。蒸気機関や内燃機関が発明され、熱エネルギーを汎用的に動力へ変換する技術的イノベーションが起きました。木炭の代わりに石炭からコークスをつくり、コークスで鉄鉱石を還元する製鉄ができるようになりました。動力機械を利用した工場生産が行われるようになり、工業文明が生まれました。また、ファラデーによる電磁誘導の発見があり、電気が大量に利用され、現代の電気文明へと発展しました。原子力が利用され、さらに電磁波が通信情報に使われ始めて、ITやAIが利用される現代社会に至っています。

歴史を顧みると、新しいエネルギー技術の獲得が新しい文明を生むということがわかります。一人当たりのエネルギー使用量も時代とともに増加し、狩猟採集時代5千^{キロワット}程度だった1日一人当たりのエネルギー使用量が、産業革命後の19世紀には7万7千^{キロワット}、現代（1970年）には23万^{キロワット}と狩猟採集時代の約50倍にも達しています。

2. 化石燃料の情勢

次に世界のエネルギー情勢として、まず化石燃料の石油、天然ガス、石炭について見ていきます。世界の一次エネルギー消費量は増え続けていますが、その中で化石燃料が占める割合は81・5%と非常に大きく、現代文明がいかに化石燃料で支えられているかがわかります。一次エネルギー消費のうち、31・7%が石油、26・5%が石炭、23・5%が天然ガスとなっています。石油の生産地域を見ますと、中東での生産が一番多く、次いで北米、ロシアと続きます。アメリカでは2010年頃からシェールオイルという新しいタイプの石油生産が急増しています。

石油が何に使われているかという用途を見ますと、全体の63%が輸送用であり、主に自動車のガソリンやトラックの軽油、飛行機のジェット燃料として使われています。8%が産業用として使われ、家庭用に5%、そして18%がプラスチックなどをつくる石油化学

の原料として使われています。

石油は液体で非常に扱いやすく優れた燃料ですが、価格が不安定なのが問題です。基本的には需給バランスで決まるのですが、先物取引の影響や、戦争などの地政学的な要因で供給が不安定になり、価格が乱高下します。2022年にはウクライナ戦争の影響で価格が高騰しました。2026年2月28日アメリカとイスラエルがイランを攻撃し、イランが応酬しています。この新たに発生した戦争が石油価格に深刻な影響を与えるでしょう。心配です。

今後の石油需要がどうなるかについて、国際エネルギー機関IEAが毎年出している「世界エネルギー展望」における公表政策シナリオをベースにお話しします。このシナリオは、各国が公表している現実的なエネルギー政策が実現された場合の見通しを示すものです。これによれば、先進国の石油需要は現在がピークで、今後は少しずつ減少し、途上国の石油需要は堅調に増加すると予測されています。今後10年間で航空・船舶部門や石油化学で使われる需要は

増加し、電気自動車の普及によって道路での需要減、また石油火力発電の減少があつて、世界全体としては2030年頃にピークに達した後に減少に転じると予測されています(図表1)。

一方、日本エネルギー経済研究所(IEEJ)が毎年出している世界エネルギー展望によれば、石油需要はもっと長い間、2040年代半ばまで増加し続けると予測されています。中国における自動車の電動化の進展が石油需要を大きく左右します。そして、インドの石油需要は2050年まで増加し続けます。

次に天然ガスについて。北米、ロシア、中東、アジア大洋州での生産が主です。アメリカではシェールガスの生産が急増しています。天然ガスは化石燃料の中で最もクリーンであり、CO₂の排出が石油や石炭よりもずっと少なく、煤塵や硫酸化物などの公害物質を出さないため、環境面から非常に好まれるエネルギーです。天然ガスは発電用、産業用、建物用が主な需要先ですが、都市ガスが建物用の需要に含

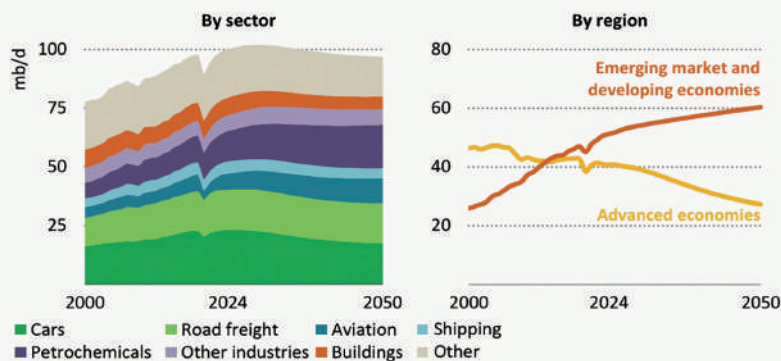
まれます。天然ガスは石油に比べると価格は安定しているのですが、それでも2022年ウクライナ戦争の影響で、ロシアから欧州へパイプラインで供給されていた天然ガスがストップしたりしたため、価格が異常に高騰しました。

天然ガスの今後の見通しですが、世界の天然ガス需要は堅調に増加します。IEAの公表政策シナリオでは2035年まで堅調に増加、2050年まで横ばい程度との予測ですが(図表2)、IEEJの見通しでは、2050年まで堅調に増加し続けると予測されています。中国、インド、東南アジアの電力用、産業用需要が牽引します。

次に石炭について。世界の石炭消費量も増え続けてきました。国別に見ると中国の消費量が圧倒的に多く、世界の56・1%が中国で消費されています。中国の巨大な経済発展が石炭によって支えられてきたのがよくわかります。石炭の生産は中国、インド、インドネシア、米国、豪州が多くなっています。石炭は価格が安く安定しています。石油、天然ガスの半分かくらいの価格で、

図表1

世界の石油需要 (IEA公表政策シナリオ~2050)



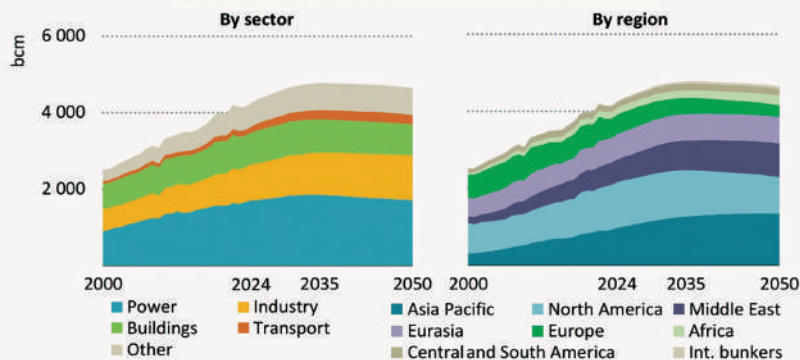
IEA World Energy Outlook 2025より

その点すぐれた燃料なのですが、クリーンでなくCO₂排出量が多いため、国際的には嫌われるエネルギーとなっています。石炭価格もウクライナ戦争の影響で高騰しました。

今後の石炭需要は、ピークを迎えて

図表2

世界の天然ガス需要 (IEA公表政策シナリオ~2050)

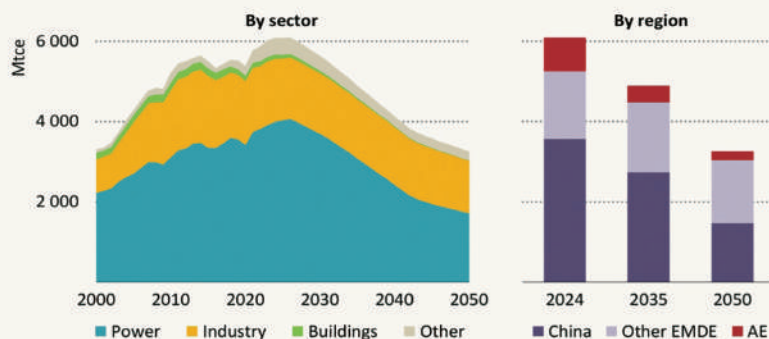


IEA World Energy Outlook 2025より IEA, CC BY 4.0.

しばらくは需要が増加するものの、やがて減っていくと見られています(図表3)。IEAの公表政策シナリオでは、環境対策の観点から先進国を中心に今後10年で世界的に需要が20%減少すると予測されています。しかし、イ

図表3

石炭需要 (IEA公表政策シナリオ~2050)



出典：IEA World Energy Outlook 2025

ンドや東南アジア諸国では、発電用や産業用として需要が増加していくと見られています。私自身は、今後世界の電力需要が大きく増加していくことから石炭火力からの脱却は難しく、IEAのシナリオほど急激には石炭利用は

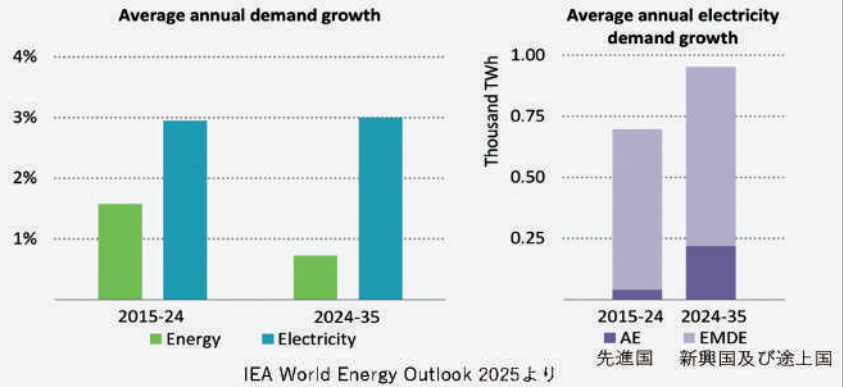
3. 電力の情勢

次に、現代社会を支える最も貴重なエネルギーとなっている電力の情勢に

減らないのではないかと考えています。

図表4

世界の毎年のエネルギー需要増加と電力需要増加 (IEA公表政策シナリオ)



についてお話しします。最終エネルギー消費に占める電力消費の割合を示す「電力化率」という概念があります。これまでお話しした一次エネルギーとしての化石燃料の一定量が発電所で電力に転換され、最終エネルギーとして電力として使われます。電力化率は社会の進歩や発展とともに上昇します。約40年前には11%だった世界の電力化率が、現在では21%に達しており、日本などの先進国は30%を超えています。世界の発電方式の内訳を見てみると、現在でも石炭火力が35・8%と最も多く、次いで天然ガス火力が22・4%、水力が14・9%、原子力が9・16%、太陽光が6・8%、風力が2・5%となっています。風力や太陽光などの新しい再生可能エネルギーが急速に増加しています。

今後の電力情勢ですが、最大のポイントとなるのは、世界の電力需要が今後も着実に、むしろ過去10年間よりもさらに高い増加率で増え続けるということです。世界全体で毎年約1兆¹キロワット時電力需要が増えると予測されています。

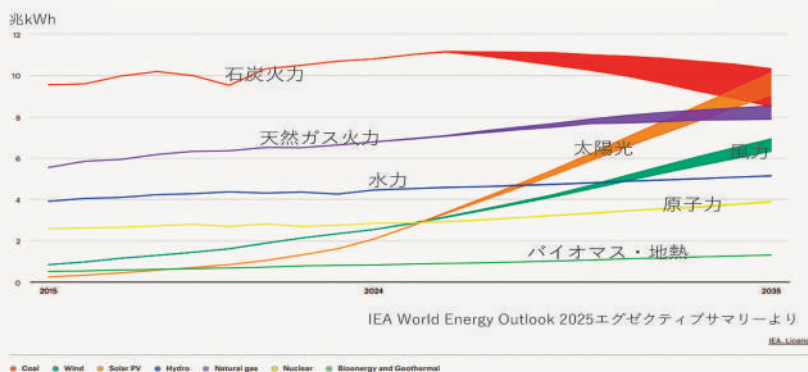
す。1兆¹キロワット時というのは、日本の1年間の全電力使用量と同程度です。毎年日本一つ分相当の電力需要が世界で新たに生まれていくという見通しになっています(図表4)。

注目すべきは、この電力需要の顕著な増加が、新興国・途上国だけでなく先進国においても起こるという点です。その根本的な要因の筆頭がAIの進展です。AIはデータセンターなどで膨大な電力を消費します。電気電子機器や電気自動車の普及、産業用電力需要の増加、建物の電化などで世界的に電力需要が増えることに加えて、データセンターとAIによる電力の爆発的増加が先進国と中国に集中すると見られています。

増加する電力需要をどのような発電方式で賄うかという点ですが、今後、石炭火力は次第に減少し、天然ガス火力や原子力が着実に増えていくと予測されています。そして何よりも大きく増加するのが太陽光や風力といった再生可能エネルギーです(図表5)。図表6はIEAの公表政策シナリオによ

図表5

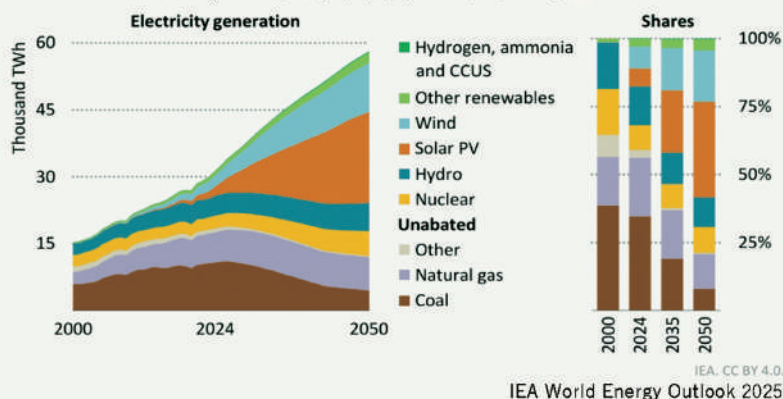
世界の電源別発電量の見通し (IEA現政策および公表政策シナリオ)



る世界の発電電力量の見通しを示しています。2050年まで太陽光発電と風力発電が膨大な量になると予測されています。しかし、私は太陽光や風力のような系統運用上問題の多い変動性再エネがこれほど導入されることはな

図表6

世界の電源別発電電力量 (IEA公表政策シナリオ)



いだろうと思っています。太陽光や風力発電は天候次第であり、需要に合った発電ができません。変動性再エネを系統に入れるには、出力の変動を補ってシステム全体を安定させるための調整力電源が不可欠です。変動性再エネ

を大量に導入すると、調整力電源として利用できる水力や火力、原子力に加えて、膨大な規模のバッテリーが必要となります(図表7)。そして、こうした調整力への投資が、システム全体の電力コストに跳ね返ってくるという構造的な課題を抱えています。

電力情勢に関連して、原子力の情勢について少し詳しく触れておきます。現在の世界情勢を一言で表せば、まさに原子力が戻ってきたという状況にあります。原子力はCO₂を排出しない脱炭素電源であり、安定したベースロード供給が可能で、エネルギー安全保障の観点からも優れたエネルギーです。こうした認識のもと、現在世界では原子力が積極的に増強される流れになっています。世界で7千万キロワット以上が建設中であり、これは過去30年間で最も高いレベルです。2050年までに世界の原子力設備容量は少なくとも3分の1以上増加すると予測されています。中国での原子力発電所の新規建設が多く、世界の大半が中国で行われています。

日本の状況を見ますと、2011年

の福島第一原子力発電所事故の影響で原発の稼働率が一気にゼロ近くまで落ち込み、現在に至るまで30%程度しか運転再開できていません。日本の原発の安全レベルは十分向上しており、安全に問題なく運転できる状態にあります。それが様々な理由で運転できないできました。日本の現状を残念に思っています。

4. 地球温暖化の見通し

続いて、人間のエネルギーの大量使用がもたらしている地球温暖化の見通しについてお話しします。エネルギーの大量消費が地球温暖化を引き起こしているという見解は、すでに世界的に確定的なものとして扱われています。では、今後地球温暖化はどうなっていくのでしょうか。IEAの公表政策シナリオによれば、各国が現在掲げている政策を実行したとしても、今世紀末までに気温は2・5℃上昇、現状維持の現政策シナリオでは3℃上昇すると予測しています。IEAは、20

50年までにCO₂の排出を実質ゼロにするネットゼロシナリオも提示しています。IEAはネットゼロシナリオでも、1・5℃上昇を何十年かは超えるだろう、しかし今世紀末までにエネルギー部門の速やかな大変革が展開されて、1・5℃未満にもどるだろうと言っています。図表8を見ればわかるように、現在まで増え続けてきたCO₂排出を今から2050年ゼロに向けて急激に排出を減らしていく、これは非現実的で、このシナリオは破綻していると思います。

2050年ネットゼロと簡単に言いますが、これは現実的に簡単にできることではありません。技術基盤を根本的に変革する広範囲なエネルギーのイノベーションが不可欠だからです。一例をあげると、多量のCO₂を出す製鉄業において、石炭の代わりに水素で鉄鉱石を還元する水素製鉄という技術があります。これは原理的には可能ですが、水素による還元は吸熱反応であり、高炉の高温が維持できないという根本的な難しさがあります。その他の

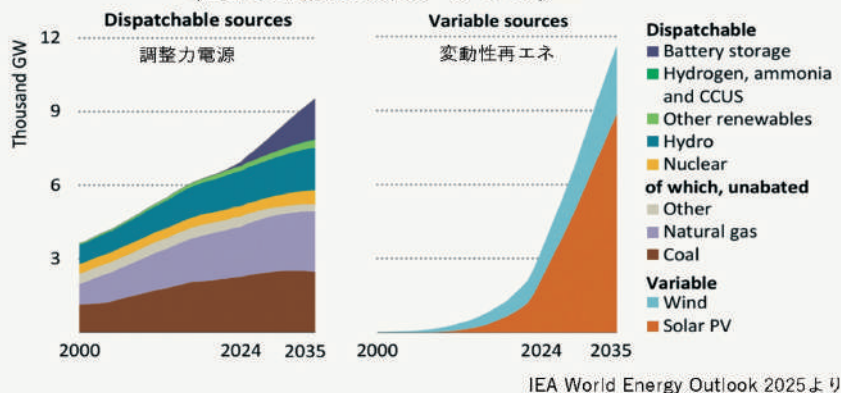
多くの脱炭素技術も、技術的に難しいものが多く、短期間でのイノベーションの達成は困難です。

結局、地球温暖化は進むということになります。地球温暖化が進むと長期的にどうなるのか。それを考えるうえで、過去の地球がどのような気候変動を繰り返してきたかを振り返ることが参考になります。地球の歴史を見ると、約10万年ごとの氷期と、その間に訪れる1〜2万年の温暖な間氷期を延々と繰り返してきました。氷期には現在よりも平均気温が5〜10℃低く、海面水位は現在より120mも低下していました。こうした氷期と間氷期の繰り返しは、CO₂の増減によるものではなく、地球の公転軌道の変動（ミランコビッチサイクル）による日射量の変化が原因であったとわかっています。

現在の地球は完新世と呼ばれる間氷期にあり、この温暖な時期はすでに1万1700年続いています。その前のイミアン間氷期は1万3000年続きました。イミアン間氷期は平均気温が現在より1〜2℃高く、海面水位

図表7

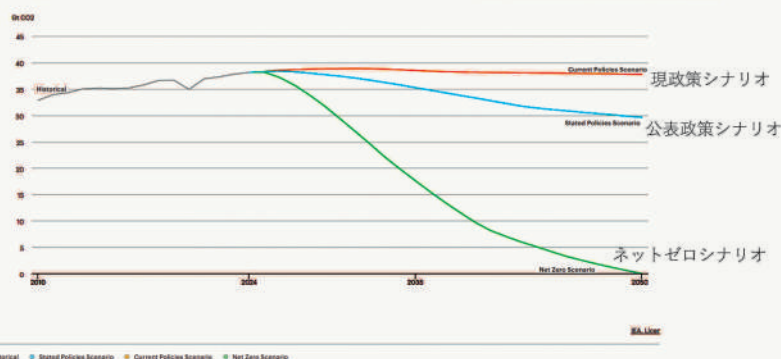
世界の電力容量の増加 (IEA公表政策シナリオ)



が6〜9℃高かったことがわかっています。現間氷期でも、現在よりも気温が高かった時期が何度もあったことがわかっています。8200〜4200年前のノースグリッピアン期とよばれる時期は気温が現在より1〜2℃高く、

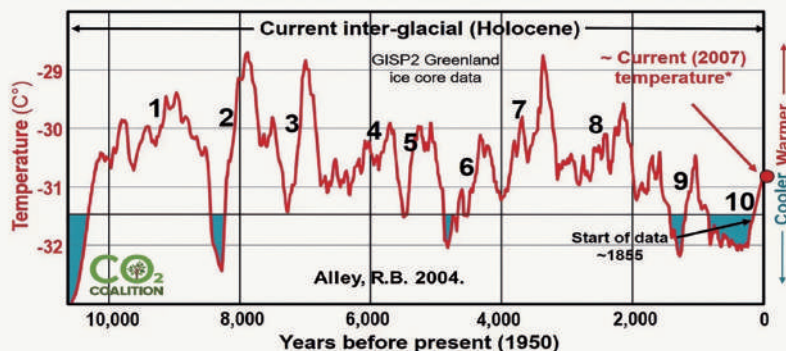
図表8

シナリオ別CO2排出量 (2010-2050)



海面水位は2〜6℃高かった。この頃日本は縄文時代で、海岸線が関東平野の奥深くまで入り込んでいました(縄文海進と言います)。現在の急速な温暖化は現間氷期の歴史で前例のないものではない(図表9)という見解は十

図表9

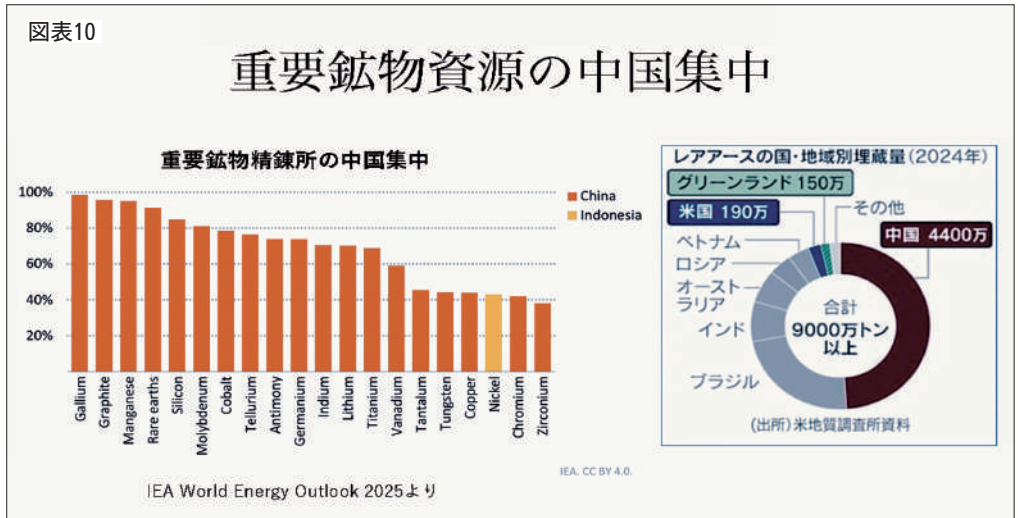


現在の温暖化傾向は現間氷期の歴史で前例のないものではない。

出典：CO2 CoalitionのHome pageより

分ありますが、現在のCO2排出増加による温暖化は、過去の自然な気候変動とは異質な温暖化であるというのが世界の主流の見解になっています。また、現間氷期は始まって約1万1700年経ちました。前のイミアン

間氷期は1万3000年続いて最終氷期が来た歴史を見ると、現在はいっ次の氷期が来てもおかしくない時期だと



最後に、世界情勢が不安定化する中で非常に大きな問題となっている、エネルギーセキュリティについてお話しいたします。ウクライナ戦争は、史上初の真のグローバルなエネルギー危機と評される衝撃をもたらし、世界のエネルギーセキュリティ問題を顕在化させました。それまで世界のエネルギー政策は、安定供給や安全保障と温暖化対策とのバランスを取りながらも、現実には温暖化対策の方に傾斜していました。しかし、ウクライナ戦争を契機として、各国のエネルギー政策が安定供給・安全保障を重視する方向へシフトしたと言えます。

エネルギーセキュリティ問題を改め

5. エネルギーセキュリティ

この見解もあります。しかし、人為的なCO₂濃度の増加による温室効果によって、次の氷期の到来が少なくとも5年以上先送りされるだろうという研究が提出されており、これが世界的に認められているようです。

て整理しますと、まず、エネルギーの大部分を化石燃料に依存していることから来る伝統的なセキュリティ問題があります。産油国や資源国の多くは政情が不安定であり、戦争や地政学的な対立によって資源供給が脅かされる、昔からある典型的なセキュリティ問題です。次に、近年重要鉱物資源の偏在による新しいセキュリティ問題が発生しています。再生可能エネルギー利用と電気自動車に必要なバッテリーに使われるリチウム、半導体の基盤となるシリコン、高性能磁石に必要なネオジムなどのレアアースの生産と加工が、特定の国、特に中国に集中しています(図表10)。この重要鉱物資源における圧倒的な市場支配が、経済的な武器や外交的な圧力として使われており、エネルギー安全保障上のリスクが新たに生じています。

次に、電力使用の増大に伴うインフラとシステムの脆弱性リスクがセキュリティ問題となります。世界中で電力需要が急激に増加していく中で、発電所の新設や送配電網の整備がそれに追い

つかず、供給不足や価格高騰を招くリスクです。さらに、電力システムが高度にデジタル化され、サイバー攻撃のリスクが発生しています。広く通信、物流、医療などの社会・経済の機能を失うリスクとして深刻な問題となっています。

そして最後に、気候変動対策とエネルギー安定供給の矛盾から来るリスクです。まず、脱炭素という気候変動対策を性急に進め過ぎると化石燃料への投資が不足し、エネルギーの安定供給が失われるというリスク。そして何より長期的なリスクとして、脱炭素エネルギー技術の革新的イノベーションが期待通りに進むとは限らないことから発生するリスク。社会的に実装できるレベルにない脱炭素エネルギー技術を無理に導入するとエネルギー価格が高騰し、エネルギーの安定供給ができなくなり、逆に現実的なエネルギー技術にのみ依存すれば、温暖化対策が進まず、温暖化のもたらす地球環境リスクが増大します。温暖化対策を進めながらも、いかにしてエネルギーの安定供給とセキュリティを確保

していかかが、世界の最も重要な課題となっています。

(2026年3月5日・公開講演会)

筆者略歴(かんだ・すなお)

1968年東京大学工学部卒業、70年同大学院修士課程修了。1970～98年通商産業省(現・経済産業省)に勤務。大臣官房エネルギー対策推進本部事務局技術主査、資源エネルギー

ギー庁原子力発電安全管理課長、中小企業庁技術課長、埼玉大学大学院教授、ジェトロ・ウィーンセンター所長などを歴任。2001～11年京葉ガス(株)常務取締役。2011～21年高知工科大学客員教授。著作に『すばらしい昔の日本人』、『持続可能文明の創造』(2012年エネルギーフォーラム優秀賞受賞)など。

東京都 大型環境施設の見学へのお誘い

環境委員会は東京都環境公社の協力の下、同社施設の見学会を実施します。

日時：7月29日(水) 午前10時～午後3時

場所：(江東区)有明清掃工場(大規模清掃工場・説明付き見学)中央防波堤埋立処分場(実施状況・説明付き見学)

移動：無料の公社専用バスを利用

参加希望者は、環境委員会関係者または事務局にご連絡ください。歓迎します。

●公益財団法人東京都環境公社の公式xアカウント

<https://x.com/kankyokosha1962?lang=ja>

東京都環境公社は、東京のくらしと環境に関わる業務を担う政策連携団体です。「東京のくらしから、地球の明日をつくっていく」をコンセプトに、環境についてのさまざまなアクションやイベント情報、豆知識を発信していきます。



有明清掃工場(写真は公式サイトから引用)

是彼員会

「コーポレートガバナンス・コード」企業統治指針の改訂

会員 志村照彦

コーポレートガバナンスは企業統治とも呼ばれ、経営者による企業不祥事の都度、その重要性が高まってきた。今回は監査役などに求められる新しい役割と課題についてお話しする。

①監査範囲の拡大―コーポレートガバナンス・コードへの対応

●監査役などの監査の範囲は実務上、会社法が定める監査役などの債務を超えて以前より広範な領域をカバーすることが期待されるようになってきている。「こうした機能を含め、その役割・債務を十分に果たすためには、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切でなく、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは

経営陣に対して適切に意見を述べるべきである」として監査役により広い視野で取締役の職務の執行の監査を行うことを要求している。

●株主の利益を害する可能性のある資本政策で「支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策（増資、MBO等を含む）については、既存株主を不当に「害することのないよう、取締役会・監査役は、株主に対する受託者責任を全うする観点から、その必要性・合理性をしっかりと検討し、適正な手続を確保するとともに、株主に十分な説明を行うべきである」として資本政策に関しても監査役の役割について言及している。

②複雑化、グローバル化する企業経営

●会社法では、内部統制システムについて「企業集団の業務の適正を確保するための体制」が明示的に規定され、監査役などの監査も企業グループ全体を視野に入れることが要請されている。企業グループ経営については、もう一つの論点がある。それは親子上場に潜在する利益相反構造の問題である。そのための適切な態勢がグループ経営の中で確立されているかどうかについて注意を払うべきである。会社法第389条第5項で監査役には子会社に対する調査権が認められている。

③非財務報告への対応

●機関投資家、特に海外の機関投資家は企業のESG経営の取り組みや国連のSDGs（持続可能な開発目標）などに大きな関心を寄せている。これらの非財務情報は、アニユアルレポート、ホームページ、統合報告書などで開示される。このような非財務情報の開示などについてもそれが会社の取り組み状況を正しく伝えているかが監査

役などの業務監査の一部となる。このような取り組みに対して監査役がどこまで監査できるのかという点も課題となっている。

④監査環境の整備と内部監査部門との連携

●監査役などの監査資源は限られている。この状況の中で実効的な監査を行うためには、監査役などが内部監査部門と連携して監査を行うということが現実的な解決策となるであろう。ここで問題になるのが内部監査部門を監査役などがどの程度指揮命令できるかという点である。特に大きな問題のない

平時の状況であれば、実務的には監査役などと内部監査役などの内部監査部門が監査計画や実際の監査ヒアリング、監査報告の場面で協働することは十分可能であるし効果的である。さらに進んで監査役などが内部監査部門を直接指揮命令する体制をとることができれば監査の実効性はより高まるであろう。

以下の内容については、東京大学

（経済産業省のプロジェクト）の座長として指導された神田名誉教授の考え方が出ている。

(1)産業構造の転換を後押し

金融庁はコーポレートガバナンス・コード（企業統治指針）を5年ぶりに改訂する。上場企業が現預金をため込みすぎず適切に活用しているか、説明を求める方向で検討している。具体的には、現預金の有効活用を促進し、企業の投資姿勢を変えることを目指している。

改訂案は、企業の経営資源配分が、経営戦略や計画に照らし、適切なものとなっているかどうかを不断に検証することを求めている。また、企業内に貯まる現預金の活用に関しては、高市早苗首相も強い関心を寄せ、内部留保の使途を明示させるべきと主張している。

有識者会議で議論し2026年半ばの改訂を目指し、新たな企業統治指針では、上場企業が現預金を投資に活用できているかなどを検証してもらい、株主への説明を求め、資金の配分先は

設備投資だけでなく、研究開発投資や人的資本も重視する。

法人企業統計によると、資本金10億円以上の企業が保有する現預金は24年度に82兆円と、20年間で約2倍に積み上がったが、株式市場では企業は余剰資金を保有し、有効に活用できていないとの見方がある。

金融庁と東京証券取引所は15年に企業統治指針を導入し、18年、21年に見直した。金融庁は今回の改訂で株主総会前の有価証券報告書の開示なども求めている。

情報開示や対応に伴う企業の負担を軽減する狙いがある。

(2)これまでの2回の改訂を経て内容が複雑化した指針自体のスリム化

もう一つは、企業の「稼ぐ力」の強化である。日本企業に眠る現預金などを成長投資に向かわせるため、経営資源の配分が適切かどうかの検証を担う取締役会や取締役会事務局の機能強化、情報開示の強化（有価証券報告書の定時株主総会前の開示など）が検討されている。

「稼ぐ力」を強化する取締役会5原則について経済産業省資料より抜粋。

原則1（価値創造ストーリーの構築）

自社の競争優位性を伴った価値創造ストーリーを構築する。

原則2（経営陣による適切なリスクテイクの後押し）

経営陣が、価値創造ストーリーの実現に向け、事業ポートフォリオの組替えや成長投資等、適切なリスクテイクを行うよう、後押しする。

原則3（経営陣による中長期目線の経営の後押し）

取締役会自体が短期志向に陥らないよう留意しつつ、経営陣が、中長期目線で、成長志向の経営を行うよう、後押しする。

原則4（経営陣における適切な意思決定過程・体制の確保）

マイクロマネジメントとならないよう留意しつつ、経営陣の意思決定過程・体制が、迅速・果断な意思決定に資するものとなるよう促す。

原則5（指名・報酬の実効性の確保）

最適なCEOの選定と報酬政策の選定を行うとともに、毎年、原則1〜4の内容も踏まえたCEOの評価を行い、再任・不再任を判断する。

以上、経済産業省は、昨年9月に

「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンス研究会（座長・神田秀樹 東京大学名誉教授）を立ち上げ、コーポレートガバナンスの取り組みの進め方について検討を行ってきた。検討の中では、「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンスの捉え方が改めて提示され、中長期目線での成長戦略の構築と実行に向けた営みを持続的かつ実効的に行う観点から、各企業が自社におけるコーポレートガバナンスの在り方について、十分議論し、一貫した考え方の下で、体制・仕組みを検討することが重要。

神田教授は、日本の企業統治改革の特徴は、四つあると指摘している。

第1に企業統治はそれ自体が目的ではなく、目的達成のための手段である。そして達成すべき目的とは、「企

業が成長すること」である。したがって日本における上場企業の統治改革は守りよりも攻めのガバナンスに重点があり、政府の成長戦略の一環と位置づけられている。

第2に、日本の企業統治改革は「形式から実質へ」をかけ声に、形式から入って実質は後から備えればよいという形で進行してきた。証券取引所が指針を策定し、各企業がそれに対応して企業統治改革を実践するというやり方である。

第3に改革の焦点は「ボード」と「対話」に当てられている。ボードとは取締役会（と監査役会）、対話とは企業と投資家との建設的な対話である。

第4に改革の手法として、原則を示して具体的なやり方を企業に委ねるプリンシプルベース（原則主義）と、自主性を尊重し守らない場合は、理由を説明させるコンプライ・オア・エクスプレイン（順守か説明を）という規範を使うアプローチが採用されている。原則を実施する場合の情報開示や、原

則を実施しない場合の理由説明は、取引所に提出するコーポレートガバナンス報告書で行う。

企業統治指針の導入から10年あまりが経過したが、実際に日本の企業統治は変わったのだろうか。監査など委員会設置会社とは14年の会社法改正で導入され、社外取締役が過半数の監査などの委員会が経営をチェックすることで統治を強化する体制である。

日本では、バブル崩壊後に企業が設備投資の抑制や負債圧縮の姿勢を強めた。日銀の資金循環統計によれば、民間企業部門は1998年から資金余剰に転じて今日に至っている。金融セクターが成長資金を出そうとしても、貸出先のビジネスがないという状況である。日本で、主にお金を使っているのは低金利下で積極的な財政出動を続ける政府部門であり、家計の預貯金が政府の赤字を埋めてきた。

日本の経済と金融は「悪い均衡状態」に陥っている。経済がギリ貧なのに危機感に乏しいのが最大の問題である。バブル期の不良債権処理ばかりに

邁進し、新産業の創出を怠ってきたことのツケが、いま生じている。

米国ではIT大手の「GAFA」が経済成長をけん引した。日本の強みもものづくりだとすれば、そうした分野でもっとイノベーションを起こす必要がある。日本は今こそ生産性を高める技術開発などにより、新しい産業構造へと転換しなければならない。

米国では経営者がリスクテイクに走り、取締役会は、それをけん制するという役割を果たす。

日本では、経営者が適切なリスクを取らないので、取締役会が経営者のリスクテイクを後押ししようというのが提言の狙いである。長年「貯蓄から投資」への転換の必要性が叫ばれ続けてきた。近年の少額投資非課税制度（NISA）導入や株式市場の活況により変化の兆しがみられるものの、依然として個人金融資産2200兆円の約半分が預貯金である。最後に、座長の同教授より、少子高齢化に伴う急速な人口減少や巨額の政府債務といった構造的な問題にも、本格的な対応ができて

いない。

むしろ状況は悪化し、危機的な状況にある。

日本が30年間続いたデフレ経済から脱しようとしている今こそ、産業構造の転換を実現するため、企業は大きく変化しなければならない。今回の企業統治指針の改訂も、それを後押しするような内容になることを期待している。

（2026年4月13日）

参考文献

箱田順哉・安田正敏『社外取締役・監査役等の実務―企業価値向上を目指す経営モニタリングの基礎と実践（第4版）』（同文館出版、2024年）。

箱田順哉氏は東京外国語大学英米語科卒、公認会計士。安田正敏氏は東京大学経済学部卒、ローザンヌ大学経営大学院卒（MBA）。



国際善隣協会 公式 YouTube チャンネル

— 講演会アーカイブ映像を公開中 —



YouTubeで「国際善隣文庫」と検索
または下の QR コードからアクセス

公式 YouTube チャンネル



<https://www.youtube.com/@国際善隣協会>

このチャンネルの魅力

- 講師の生の声と映像で視聴できます
- 講演資料と合わせて理解しやすい構成です
- 本誌「善隣誌」と併せてさらに深く学べます
- いつでも無料でご覧いただけます



公式 HP はこちら

<https://kokusaizenrin.org>



講演会アンケート
ご協力をお願い

公開講演会の内容は本誌で活字として、また映像でもご覧いただけます。
ぜひご活用ください。

陶陶俳壇

会 句 陶 陶
結 果
2026年5月

兼題 「瞑想をして」

馬場由紀子

鑑真坐像瞑想包む若葉風

日野正子

◎善一 鑑真の坐像を見ると何やら瞑想をしているように、若葉風が爽やかに包んでいる。

◎えつこ 平和を象徴するような句。綺麗にまとめられている。

◎明良 あらゆるものが芽生える春にこそ瞑想するのがふさわしい。

◎由紀子 たとえ見えずとも、風を肌と感じ、若葉の香を胸いっぱい吸い込み、カサカサと鳴る葉擦れの音を楽しめたことでしょう。

ただただ無心にそこに「ある」、それこそが「あるべき姿」だと考えさせられます。瞑想している鑑真坐像を若葉風が「包む」という表現を良しとした。

母愛でし芝生に伸びる小さき花 //

◎善一

◎明良 手入れしないといけないのだが、お母さんとの思い出の花は刈り取ることができない。

お母様は小さい花がお好きだったのでしょう。

春愁や片付かぬことが多すぎて 山谷えつ子

◎紅約 「片付ける」とは捨てること。決心がつかないことがあり、時間がかかるものである。

「終活」が遅々として進まない。

◎善一

◎明良 春は元気の出る季節なのだが、人生の片付けとなると遅々として進まない。私も女房に言われている。

◎由紀子 晩春の季語に「大そうじ」というものがありますが、この方は片付かぬことや物が多すぎて気持ちが滅入ってしまったようです。もしかしたら人生の片付け物かもしれません。

四つ吸い六つで吐けば風薫る //

◎二三四 吐く方を長く、という呼吸法ですね。薫風の季節、吸うほうを多くしたくなりますが

◎紅約 これは健康優先ということでしょうか。初夏の若葉や新緑の香りを運ぶさわやかな南風を深呼吸をして初夏を満喫する。

◎由紀子 自律神経を整える呼吸法の効果でしょうか、甘やかな風に気づかれたようです。

タンカーが恩義を乗せし春の海 瀬崎明良

◎正子 緊張のホルムズ海峡を脱出し、有効に恩義を感じつつ、春の海を航行中。春の海と緊迫の情勢の対比が面白い。

◎紅約 ホルムズ海峡を通過する船舶のことであろうか。米イ紛争も膠着状態。米にとって必要な戦いとは思えない。

◎由紀子 イランと日本の関係を句にされたようです。「タンカーの荷に恩義あり春の海」と一直。

菜の花のすらりと伸びし川辺かな //

◎紅約 川辺の菜の花がびのびと咲く春の風景。

籐寝椅子 昭和史の本傍らに 橋本紅約

◎正子 タイムマシンに乗って束の間の心地よき長旅へ。

◎善一 さつきまで読んでいた昭和史。今は夢の中で昭和を懐かしんでいるのでしょうか。

◎由紀子

瞑想すい つの間にやら春の夢 //

◎正子 春の瞑想は特に心地よい気がいたします。特にそのまま眠ってしまったら尚更です。

◎二三四 瞑想で一句は難しかったです。句作のために瞑想してみたところいつの間にか眠っていた、といういかにもありそうな、微笑ましい句。

◎明良 私もPCを見ながら寝ていたとあります。

きつぱりと欲を棄てたしつぱくらめ 松島二三四

◎正子 うじうじしている自分と潔い燕との対比。

◎善一

◎えつこ 燕の迷いのない飛び方に惹かれる。軒の下を子育ての場と決めて、それ以上もそれ以下も望まず、力強く空を切り飛ぶ燕に「ありよう」を学ばれたようです。でも、燕の果は高価です。

◎由紀子

昭和から令和を生きて花吹雪 //

◎明良 元氣なお年寄りの句とみました。

参道に「氷」の旗の立つて吉 馬場由紀子

◎二三四 神社の参道の茶屋に、早くもかき氷の旗が出ていたのでしょうか。作者はお詣りの帰りに道に立ち寄ったのかも知れません。おみくじは「吉」。氷と吉のK音どししの組み合わせ、吉で終わる句末も軽快です。個人の好みですが「」がなくても句の味わいは十分伝わる気がします。

賽銭に見合ふご利益常世草 //

◎正子 常世草（とこよべき）とは、「橘」の別称で、古代日本で「不老不死の霊薬」や「常世の国（理想郷）から持ち帰られた果実」として神聖視された植物で、長寿や繁栄のシンボルとされているそうです。

◎二三四 常世草は花橘とのこと。参道に橘の咲く神社でもお詣りされたのか。身の丈に合ったお賽銭を投げればご利益も相應。花橘の控えぬな仔まいも句の味わいを引き立てます。

◎えつこ

◎明良 旧かな、新かな、作者の意図に任せる。

中国

ウォーキング

編・訳 上松玲子

「残業宣言」の波紋

「社員で定時に退勤する者はほとんどいない」。先日、ある銀行の董事長が年度決算説明会で述べたこの一言は、本来「顧客第一」のサービス理念を示そうとしたものだった。しかし、結果として社会の強い反感を招き、多くのネットユーザーがこう批判した。「正当化された過度な残業、美化された無意味な消耗競争、軽視される労働者の権利……これは誇るべきことではなく、問題だ」。

「無償残業」「受け身の残業」

「隠れ残業」は広く存在しており、現実には労働者の被害は深刻である。長時間労働は心身の健康を損ない、個人の生活時間や家族と過ごす時間を圧迫する。社員が差し出しているのは単なる時間ではなく、生活の質であり、さらには健康や生命までもが代償となっている。長期にわたって疲労し、大きなストレスを抱えた社員が、果たして質の高いサービスを提供できるのだろうか。そこには疑問符を付けざるを得ない。よりよい顧客サービスを、社員の休息権の犠牲の上に成り立たせるべきではない。社員の休息権や健康権が保障されないまま、どうして顧客に良いサービスを提供できるというのだろうか。

『錢江晩報』2026年4月1日

集団ウォーキング

山西省太原市、早朝5、6

時。ある「集団ウォーキング団体」（原文「暴走団」）は、すでに大音量の音楽を流しながら隊列を組んで街を歩いている。最近、この問題によりやく対応が取られ、街道弁事処から呼び出しを受けた団体の責任者は活動を直ちに休止することなどを約束した。

誰にでも運動や娯楽を楽しむ権利があるが、それによって他人の休息や静かな生活を妨げてはならない。多くの人がまだ眠っている時間帯に、道路を軽やかに歩き回り、元気が余って大音量の音楽で周辺住民をたたき起こすような行為は、すでに法律の一線を越えている。中国の「環境騒音汚染防止法」には、公共の場で娯楽や運動などの活動を行う際には有効な騒音対策を講じ、規定に違反する過大な音量の音響設備を使用してはならないと明記されている。

近年、広場での集団ダンス

や「集団ウォーキング」による騒音問題はたびたび人々の神経を逆なでしてきた。「集団ウォーキング」がどうあるべきかについては、すでに十分議論されている。公共空間では、個人の自由は他人の権利や法律を超えてはならず、どれほど熱心に活動するとしても、ルールを守り節度をわきまえる必要がある。

こうした運動・娯楽活動に対し対策を講じている地域もある。たとえば、広場ダンスの音楽を活動区域内だけに届く指向性スピーカーで制御する、公園で音響設備を使用できる時間帯や区域を統一的に定める、「集団ウォーキング」向けに安全な指定活動区域を設けるなどである。

都市管理には、よりきめ細かな対応が求められる。住民の静かな生活を守る一方で、運動を必要とする人々のための空間も確保しなければなら

ない。公共資源がまだすべての人の需要を十分満たせる状況にない中でも、法律は守られなければならない。

『中工網』4月3日

減量を必修科目に

4月7日、江南大学は『江南大学学生体質向上特別行動方案』により、大学の体育教育の全面的な強化計画を示した。大学はBMIが28を超える

肥満学生を対象に、体脂肪減少に特化した授業を新設する。また、体力が比較的弱い学生を対象に、運動能力向上型の授業も新設し、いずれも必修科目とするという。

体重を身長の一乗で割った値、BMI（体格指数）が24を超えると過体重、28を超えると肥満とされる。

「方案」ではさらに、規定に基づき「国家学生体質健康基準」を全面的に実施し、体力向上、技能向上、運動参加、

運動習慣の形成などを、学生の成績評価、教師の授業評価、大学の体育活動評価における重要指標とともに、学生の表彰や卒業審査などの重要な参考項目とすることが示された。

また、学生の総合評価における重要指標として、体力テストの成績の比率を総合成績の30%以上とすることを明確に求めている。

江南大学のほかにも、南京大学では「脂肪減少の理論と実践」（原文「減脂理論与实践」）という授業が開設され9年続いている。中国農業大学でも減量授業を設けており、BMIが28を超える学生は選択履修できる。また、南京郵電大学ではBMIが28を超える大学1、2年生を対象に体育の必修科目として「健康体力」の授業を開設している。

『揚子晩報』4月9日

少年スポーツの意義とは

2026年第5回中国青少年サッカーリーグ北京地区男子U10組で、深刻な不正試合事件が発覚した。東城体校16オレンジチームと踢球者蘭チームの対戦で、双方とも故意にオウンゴールを繰り返して、ゴールキーパーも止めようとしないという異様な光景が繰り広げられたのだ。世論は騒然となり、「なぜ10歳の子どもたちが自陣にボールを蹴らなければならなかったのか」と声が上がった。

事情は単純だが痛ましい。両チームはすでに予選突破を決めており、試合に勝った側が決勝トーナメントで強豪チームと対戦することになっていった。そのためどちらのチームも「わざと負ける」ことを選択したのである。なにより審判員や運営責任者が、目の前のスポーツマンシップにもとる行為をすぐに止めなかった。

た点に批判が集まった。

不合理な大会方式、形ばかりの運営、「勝てばすべて」という功利的なスポーツ観という三つの要素が、あつてはならない茶番生み出した。本来、青少年サッカーは少年たちの夢を育み、人間性を養う教育の場であるべきだ。人生観、価値観、規範意識が形成される少年期に、勝つことが第一、見栄えのよい成績を上げるためにルールの抜け穴を利用するという考え方を植え付けるという行為は青少年サッカー大会への社会的信頼を損ない、中国サッカー発展の基盤にも悪影響を及ぼす。

事件後、中国サッカー協会と北京市体育局は合同調査チームを設置し、関係チームの責任者やコーチに活動停止処分を下したが、大会運営やルール、監督体制を見直す必要がある。

『新華毎日電訊』4月11日



◆令和8年度第2回理事会の議題（5月12日開催）

●審議事項

第15回定時株主総会での第1号議案（第4号議案および報告事項を審議し、承認された。）

◆第15回定期社員総会の議題（5月29日開催）

●審議事項

以下についてすべて可決、承認された。

第1号議案：令和7年度事業報告

第2号議案：令和7年度決算

第3号議案：理事6名の選任

承認を受けて常任委員会委員長がすべて決定した。

第4号議案：監事2名の選任

●報告事項

①令和8年度事業計画

②令和8年度予算

③顧問・諮問会委員改選

◆令和8年度第3回理事会の議題（5月29日開催）

●決議事項

代表理事・会長および業務執行理事が満場一致で選出された。

◆令和8年度懇親会（5月29日）

◆「善隣会館」所事情報告会・後編」開催

一：日時

7月16日（木）、23日（木）

いずれも11時から

二：会場

国際善隣協会5階会議室

三：報告者 佐藤嘉信理事

（事務局長 増野亨）

同好会だより

〈陶陶句会〉馬場由紀子先生

毎月第2水曜日にオンラインで句会を開催しています。未経験者も大歓迎です。

〈陶謡会〉松木千俊先生

第2火曜日午後2時から。未経験でも大丈夫です。

〈一石会〉

第2土曜日午前11時から、7

階談話室で暮会を開催。参加の方は、開催日前々日（木曜日）までにメールで幹事（瀬崎明 asaken

2000@gmail.com）へご連絡を。

みんなの写真館

台湾の四草綠色隧道（表紙）

四草綠色隧道は台湾の最南端、台江国家公園内に位置し、その幻想的な風景から「台湾のミニアマゾン」とも称されています。

都会の喧騒を離れ樹齢50年を超えるマングローブの原生林に囲まれ、空が見えないほどの「緑のトンネル」です。木漏れ日が水面で反射し、水面に映るマングローブが上下対称になり、頭上スレスレに木々の枝と葉っぱが覆いかぶさっています。景色の美しさと自然観察の両方を楽しめるところが、四草綠色隧道の大きな魅力です。

以前からいつかぜひこの「緑のトンネル」を見てみたいと期待していましたが、3回目の台湾訪問でようやく夢を実現しました。（姜晋如）

2026年 能登を訪ねる（表4）

（表4）

5月下旬、能登半島地震（2024年1月1日）の傷跡が残る奥能登を訪問しました。金沢から奥能登につながる「のと里山海道」は道路工事中の箇所も多く被災地復興は道半ば。震源に近い輪島市中心部、朝市通りの店は20%しか開いておらず、有名な「朝市」もありません。電柱は傾いたまま、海岸に近い住宅は流され、仮設住宅でした。

地震から2年半後の5月31日に環境省は中国陝西省から佐渡へ送られた特別天然記念物の朱鷺^{トキ}を本州（羽咋市）で放鳥しました。朱鷺帰還56年目の悲願が達成され、当日、羽咋市の地元住民は「被災地に明るい話題」を作りました。

（村田嘉明）

2026年7月の行事予定

- 8日（水） 13：00 陶陶句会（Zoom）
兼題「恋の句」および当季雑詠
- 9日（木） 14：00 公開 第10回 対面&オンライン講演会
「なぜ半導体産業が今注目を集めているのか？」
——その広がり、便利さ、安さ、賢さ、将来性などから解説」
津田建二氏（半導体国際ジャーナリスト、元『日経エレクトロニクス』記者）
- 11日（土） 11：00 一石会囲碁例会（於 7階談話室）
- 14日（火） 14：00 謡曲会（松木千俊先生お稽古）
- 16日（木） 14：00 公開 第11回 対面&オンライン講演会
「モンゴル抑留——見捨てられた死者たち」
井手裕彦氏（ジャーナリスト。元読売新聞大阪本社論説委員・編集委員）
- 17日（金） 14：00 公開 第9回 21世紀アジア塾
「2026年の中国経済——『中国観察報告』2026年第Ⅲ期」
結城隆氏（多摩大学客員教授）
- 23日（木） 14：00 公開 第12回 対面&オンライン講演会
「太平洋の両岸から日米関係と中国問題を考える」
加藤陽子氏（東京大学名誉教授）
- 24日（金） 15：30 会員暑気払い（会費 1,000円）
- 30日（木） 14：00 公開 第13回 対面&オンライン講演会
「司法構造とは、①地裁・高裁からの最高裁への報告制度、②最高裁の行政との関わり、③裁判官の人事」
斎藤浩氏（弁護士）

7月の会議予定

7日（火）13：00	国際交流委員会	15日（水）15：00	広報委員会
10日（金）14：00	講演委員会	22日（水）13：30	東北委員会
14日（火）14：00	環境委員会	24日（金）13：00	理事会（第5回）

※下線は通常日程に変更あり。



のと里山海道（志賀原発近く）



未だトラックなどの工事用車両が多い。電柱は傾いたまま



被災者用の仮設住宅。後方はホテル・ルートイン

みんなの 写真館