

記者会見発言要旨(未定稿)

日 時: 2025 年 12 月 12 日(金) 10:30～

出席者: 代表幹事代行 岩井 睦雄 筆頭副代表幹事

冒頭、今年の活動の振り返り、新代表幹事選考に言及した後、記者の質問に答える形で、以下の発言があった。

岩 井： 年内最後の定例会見となるため、今年の活動を少し振り返りたい。国内外の環境が非常に大きく変化している中で、本会として多方面で実りある活動を行ってきた。提言や意見書などの発出についても、今年度は 23 本を発出した。また国際分野では、2 月に米国、3 月にインドへ代表幹事ミッションを派遣した。米国では政府やシンクタンク等との対話を通じ、対中政策や経済安全保障、重要技術の分野など、様々な政策の動向について多くの知見を得ることができたと思っている。またインドの代表（幹事）ミッションでは、モディ首相と意見交換をする機会を得て、日印における民間企業のビジネス関係強化、またインドの企業への投資促進について議論が深められたことが、大きな成果であった。8 月には、横浜で開催された TICAD9 において、本会主催のパネルディスカッションを実施した。アフリカに対し、何もしないということこそがコストになる“Cost of Inaction”を主なテーマとし、日本企業のアフリカへの投資を促進しようという議論を行い、民間主導の取り組みを国内外へ広く発信することができたと思っている。また国内では、大阪・関西万博が開幕間もない 4 月に、本会の経営者 60 名が参加し、様々な場所を訪問させていただいた。万博の魅力発信および来場促進に一定の貢献ができたと感じている。また 7 月の参議院選挙では、各党の公約や公開質問状への回答を基に中長期的なビジョン、実現可能性の観点から政策評価を行い、有権者の政策本位の選択を後押しした。ちょうど参議院選挙の直前に開催した 7 月の夏季セミナーでは（メディアの）皆様にもご参加いただき、この政策評価の結果をもとにセッションを行った。SNS 時代の民主主義や、メディアのあり方についてもメディアの方々を巻き込んだ形で議論させていただき、大変有意義であったと思っている。本会のメインの活動である共助資本主義については、能登半島地震からの復興支援でも大きな成果があった。6 月および 11 月に、現地で多様な主体が集まって対話をする「のとマルチセクター・ダイアログ」を開催し、行政・企業・NPO が連携した復興モデルの検討を進めた。また、企業・自治体向け災害訓練拠点の設立に向けた検討を開始した他、会員所属企業による企業版ふるさと納税を通じた、被災地での起業支援のための寄附金を約 1 億円集めるなど、次第に具体的な形になってきた 1 年でもあった。東京でもマルチセクター・ダイアログを半年ごとに行っており、本日午後に第 5 回目の「マルチセクター・ダイアログ」（を開催する）。各ステークホルダーと様々な対話をしながら、具体的な実践に繋げていきたい。来年も政策提言（の発出、および）その実現に向けて、しっか

りと活動を行っていく中で、経済活動の変革に向けたインパクトを出していきたい。

岩 井： 2 点目に、新代表（幹事）の選考過程である。新代表（幹事選考）は、年内（の発表）に向けて候補者を内定していけるよう、今鋭意プロセスを進めているところである。本日（の時点で）新しく申し上げることは無いが、候補者が内定次第、速やかにお知らせをしたいと思っている。

Q：先日発出されたふるさと納税の意見（経済同友会 共助資本主義の実現委員会『「ふるさと納税」の控除額の上限設定に関する緊急意見～共助資本主義の実現に向けた寄付の維持・拡大のために～』2025 年 12 月 8 日）で、一律に（ふるさと納税の）上限を設けるのは良くないという趣旨の提言をされていた。その後、足元の税調の進捗などを見て、受け止め等あれば改めて教えていただきたい。

岩 井： 物品（返礼品）を目的としたふるさと納税が過熱化している状況の中で、それをどう抑制していくかという方向性については、私どもも特に反対するものではないと思っている。一方で、ふるさと納税を活用しながら本来の NPO の支援や社会課題の解決を行う部分まで上限（の対象）に含められてしまうと、それを 1 つの財源としながら活動している NPO が非常に打撃を受ける。そういった影響もしっかりと議論の中に含めて、（検討）していただきたいということを今回の意見書で申し上げた。そのような形でぜひ進んでいてほしいと思う。

Q：（意見の内容は）実現しそうか。

岩 井： その点については、私どもからの意見書に対応した形で、関係される方にも働きかけをしていくということになると思う。ただ意見書を出したというだけではなく、しっかりと実現できるように働きかけをしていきたいと考えている。

Q：新代表幹事の選考について、決まったら知らせるということだとは思いますが、年末に向けて皆お忙しい中で、目途が多少決まっているといいのではないかと。目安を教えてください。

岩 井： 前回申し上げた通り、候補者については、役員等候補選考委員会としての一定の絞り込みは終わっており、打診の段階に入っていると理解していただいて良い。やはり通常とは異なるタイミングでもあるので、打診を受けた方も、様々な面で考えることがあると思っているので、あまりこちらから急かしたり、「この人は駄目だ、この人だ」といった形で安易に進めることはしたくない。こういった（方針の）中で、新しく代表（幹事）になれる方を選んでいきたいと思っている。私自身は元々ずっと年内（を目途）と申し上げており、（現在でも）年内にはと思っているが、あまりはっきりと「この日までに」ということは申し上げられる状況ではないと、ご理解いただきたい。

Q：（候補者は）片手で収まるのか。

岩 井： 片手で収まっていると思っている。

Q：新代表幹事選考について、今は打診の段階であり、（打診された側に）ボールがあり、所属企業での調整等をしているという理解で良いか。

岩 井： 基本的にはそのような段階であると思っている。

Q：（打診先について）現役の副代表幹事にこだわるのか。それとも、副代表幹事経験者（の現役の幹事）にまで（対象を）広げて声をかけていくのか。

岩 井： これまでにも申し上げた通り、資格要件は、原則として現副代表幹事および副代表幹事経験者（の現幹事）である。そのため、特に現副代表幹事のみには絞り込んで（選考を進めて）いるというわけではない。対象者全体から、ある程度に絞り込んで選考委員会で議論をしている。（万々、）原則を超える方を対象に含める（ことは不可能ではないが、そのようにする）のであれば、それ相当の説明責任（や理由）が必要である。

Q：岩井代表幹事代行が、新浪前代表幹事の残りの任期を繋ぐという選択肢は、全く無いのか。

岩 井： 現在も（代表幹事が）空白の時期で、代表幹事代行を務めているが、やはりできる限り空白期間を短くしたいと考えている。今おっしゃったようなことは、考えていない。

Q：新代表幹事選考について、現在打診をしている段階というのは、打診された側が持ち帰っている（ため回答待ち）ということか。

岩 井： そのようなやり取りをしていると理解いただきたい。

Q：（既に）断ってこられた方もいらっしゃるのか。

岩 井： それについては、申し訳ないがお答えできない。（なお、）複数人の候補者に対し同時に（打診をする）、ということとはできない。

Q：本日午後、今年の漢字が清水寺において発表されるが、岩井代表幹事代行の一文字を伺いたい。

岩 井： 事務局からも提案してもらい、「進」が良いのではないかと問われたが、私個人として今年を振り返ってみると、「乱」という漢字が適切ではないかと思っている。本会のことに限らず、トランプ関税など世界情勢においても非常に乱れており、おそらく新たな変化が起こる前の「乱」な状態であると認識している。国内においては参議院選挙を見ても、テクノロジーがもたらしている民主主義や言論空間など、やはり「乱」というか、新しい流れに至ったというよりも、非常に乱れた中で新たな秩序が生まれてくるという状態だと思う。変化、ピンチのようなことは、私はチャンスだと捉えている。どのように、ピンチをチャンスに変えていくのか。企業活動も経済同友会自体も、そのようになっていければと思い、「乱」を選んだ。

Q：役員等候補選考委員会は、これまでに何回開催されたのか。また、打診の段階に入

ったことで、(選考委員会の) 役割を終えたということなのか。それとも、これからも会合を開催することがあるのか。

岩 井： 前回の会見までに4回開催し、その後(本日までに)1回開催した。ただ、(選考を)進めるうえで(委員の)皆さまに了承を得ることもあるため、(選考委員会の場以外でも)メール等で随時コミュニケーションを取っている。また、選考委員会は代表幹事の選考のほか、副代表幹事や会員1,700名の2割程度が就く幹事の選考も行うため、それらの議論をしていくこととなる。それから、今回の委員の中でも、選考委員会のあり方、選考の仕方、(選考委員会で)はじめに議論した資格と資質についてなど、そのような点をルール化していく(ことも含めて)新しい経済同友会の選考について、問題提起をいただいている。今回の委員の中で、今後振り返りの中で意見をまとめたいと考えている。

Q：本年の仕事納めは、暦上12月26日(金)であり、残り2週間となっている。年末ギリギリまで選考をするのか、それとも、26日までに候補者が内定しなければ、来年に持ち越すのか。

岩 井： できることなら、営業日の中でギリギリまで(選考を)進めていきたい。内定まではこぎつけたいと個人的には思っている。しかし、候補者の方が社内(の調整)など、色々検討される中で、あまり(回答を)急かしてもいけないと考えている。

Q：現在打診をしている候補者が断った場合は、年を越してしまう可能性も考えられるということか。

岩 井： (打診から回答をいただくまで)どれくらいの期間(を要するか)という点については、本日打診して明日回答をいただくというわけにはいかないため、自ずと少し(時期が)ずれていくということはあると思う。

Q：(現在打診をしている方の)手ごたえはいかがか。

岩 井： 私からは、何とも申し上げられない。

Q：日本銀行の金融政策決定会合について伺いたい。新浪前代表幹事は以前から利上げを推奨されていたが、現在市場では利上げがほぼ織り込まれている状態である。一方、マイナス金利解除から継続的に利上げが行われており、金利は緩和的といっても近年にない高い水準である。このことについて、企業や為替への影響についての所感を教えていただきたい。

岩 井： 判断にあたっては、ある程度様々な経済的要素を考慮する必要がある。米国の金利が少し下がった(こと)がどう影響するか、(日本国内での)円安の影響による物価上昇やコメ不足など(を含めた)物価の動向、また日本銀行の考えとして、企業の利益の動向や賃上げが定着していくのかどうかをしっかり見た上で、判断されると考えている。現在の状況では、ある程度の利上げがあり得るが、(これらの要素を踏まえて)しっかりと判断されると私どもは考えている。また、(本会が実施している)景気定点観測調査アンケートの12月調査の中間集計によれば、83%の企業が来年度に賃上げを実施すると回答している。

昨年同時期（最終結果）では 73.8%であったため、今年は昨年以上に賃上げが行われる予定である。賃上げ率も加重平均で約3.8%となっている。確実に賃上げが行われ、トランプ関税の影響があるものの日本経済がしっかりしている中で、様々な情勢を見ながら（判断されると思う）。金利が全くない世界は、逆に異常であると思うため、様々な影響を考慮しながらそのような（適切な金利の）方向が実現されるのが望ましい。

Q：新代表幹事の選考について伺いたい。26 日が仕事納めだが、26 日以降は年明けのウィークデーから選考に入るのか、（もしくは）ギリギリ決まらなければ 31 日に内定が出ることもあり得るのか。

岩 井： 先ほどから申し上げている通り、（内定者を）なるべく早く決めて、（代表幹事の）空白期間を少なくしたいと考えている。仕事納めから休暇中も全くコンタクトしないということではなく、その期間も含めて、候補者と何かやり取りをすることがあったり、決まった場合には（メディアの）皆様にお知らせするという含めて（考えている）。休みだから何もしないということはないと捉えていただければと思う。

Q：政府・与党において研究開発税制や設備投資減税等の、大きく言えば財界が求めているような制度が実現する見通しとなっている。投資が重要だというのはこれまでもずっと（経済同友会でも）仰ってきたが、これから時代が変わっていく可能性があるという時に、一歩先を行っている米国では、例えば Meta（旧 Facebook）がメタバースに過去 5 年程度かなり投資して巨額の累積損失を最近発表している。こういった失敗もある中で、岩井代表幹事代行としては、今後企業はどのような心構えを持っておくべきだとお考えか教えていただきたい。

岩 井： 確実に儲かる、または確実に何らかの補助金が出ること（を前提）に投資するのは、個人的にはそれは企業家ではない（と思う）。企業人としては、やはり適正なリスクを取っていくことが必要である。無謀なリスクを取って会社を潰してしまっただけとはいけないが、リスクを取らない、または何らかの補償がされているから（投資を）行うといったことが、逆に今までの日本企業の投資を抑制する部分になっているのではないかと非常に問題意識を持っている。（上手くいくか）分からないけれどもまずはここに投資をしてみる、そして（結果から）学習し、またさらに大きな投資をする等（があるべき姿だ）。例えば、私自身 JT でたばこ事業に携わっていたが、各国でチャンスがあるところに投資をしてきた。それが全部当初の思惑通りになっているかという、やはり少し失敗したなというものもあるし、思ったほどにはならなかったというものもある。逆に投資したことによって、一気にそれまで赤字だった市場が大きな利益を生み出す市場になっていることもある。それを繰り返していく中で、いかに学習し、また次のリスクを取っていくかが大切だと思うため、税制によって後押しをしていただくことは大変大切なことだと思うが、そもそもどういったリスクを取っていくのか、ポートフォリオをきちんと組みながらどの国でどの分野でやっていくのかといったことは、企業家それぞれの方が判断すべきことである。新浪前代表幹事は「アニマル・スピリッツ」という言葉を仰っていたが、アニマル・スピリッツというのは、ただ無謀に儲けようということではない。理性的な計算（だけ）でやる・やらない

を判断するのではなく、「ここに（投資を）するべきである」、また「これを実施することが社会的にも正義である」という（判断をした）時にはそこに向かっていくということだと私は理解している。その意味で色々な税制によって後押しをいただくことがあるにしても、まずは内部留保を溜めるだけではなく、適正なリスクを取って、日本の企業はどんどん投資していかなければ未来はないと考えている。

Q：先ほど、参議院選挙を見ても民主主義、言論空間で新しい動きが起きているということを抑っていた。そうした時代における公共放送の在り方をどのようにお考えか、教えていただきたい。

岩 井： 先ほど申し上げた点については、私自身、非常に問題意識を持っている。やはり今本当に何がファクトなのか分からないという状況にあり、またその言論空間が放送からSNSにかなり比重が高まってきているということもある。その中で、公共放送もそうだが、マスメディアの方々がやっていくことは、やはりきちんとファクトを伝えていくということ。また、おかしな方向に（物事が）向かおうとしている時に、「この方向だけが正しい」とせず、多様な形で意見が出てくる場をいかに作っていくかが大切だと思っている。（私自身、）今度 NHK の経営委員も務めさせていただく。直接事業を執行するということではなくガバナンスの立場であると思うが、その辺りのあるべき姿はしっかりと議論していきたいと思っている。

Q：先ほど説明された来年度の副代表幹事の若干の入れ替えについては、春先の定時総会で行う理解で良いか。あくまでも今実施している代表幹事選考に関しては、臨時で年明けに総会をやる、つまり来年2回（総会を）実施するということか。

岩 井： その通り。厳密に申し上げますと、本年度より総会は4月の（通常）総会と（加えて）6月にも決算の適正なプロセスを目的に開催しているため、実は総会を（年に）2回開催している。6月の総会は本当に決算のみ（審議する）ためオンライン併用で行っており、4月が今までと同様の総会で、人事について審議している。つまり、もし臨時総会を1月にやるとすれば（1年に）3回行うということになる。

以 上

（文責：経済同友会 事務局）