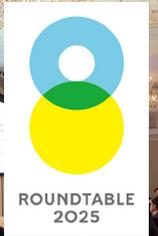


# ラウンドテーブル2025

## ～未来を探る円卓会議～

経済同友会は12月1日、「ラウンドテーブル2025 ～未来を探る円卓会議～」を開催した。6回目となる今回も、本会の会員や非会員のスタートアップ経営者など、企業規模や業種・世代を超えた多様な経営者総勢約220人が参加した。二つのセッションでパネルディスカッションと、それに続くグループディスカッションを行った。互いに刺激し合い、学びと交流を深める場となった。(所属・役職は開催時)



### 開会挨拶



**玉塚 元一**  
経済同友会 副代表幹事  
ロッテホールディングス  
取締役社長CEO

今日のラウンドテーブルには220人ほどの方々に集まっています。半数は経済同友会会員であり、残りの半数がまだ会員になられていない方々である。

経済同友会は業界団体や企業の代表というよりも、個人としての経営者の集まりである。個人という立場でさまざまな議論をし、学びながら成長しようというコンセプトである。

会員にアンケートを行うと、皆さんが参加している理由は大きく三つあるように思う。一つ目に、経営者が集まって社会課題やビジネスチャンスに対して「もっとこうするのがよい」と提言・提案をすることである。二つ目に、学

びの場ということだ。経済同友会にはさまざまな委員会があり、なかなかお会いできないような講師を迎える勉強会に参加できるし、経営者同士の対話そのものでも学べる。

三つ目がネットワーキングである。私自身もローソンの代表をしていた10年以上前から経済同友会に所属しており、いくつかの委員会の委員や委員長をしながら、非常に貴重な学びを得てきた。私もそうだが、皆さんそれぞれの現場で経営に携わっていると、どうしてもその枠の中だけでこつぽのようになっていく傾向がないだろうか。少し外に出て、高い視座やまったく別の業界の情報を得ることは非常に大きな学びとなる。

地政学やAI、人口構成の変化など、現代社会の動きについて経営者自身が学び続け、アンテナを高く立てておくことはとても重要だと思っている。その意味で経済同友会は非常に面白い学びの場になると思う。入会をご検討いただけたらと思う。

今日は、共に学び合う良い機会にしたい。

### INDEX

開会挨拶	09
セッション1	10
日本社会変革のタイミング： 次世代リーダーが描く日本の社会・産業の未来(政治編)	
セッション2	12
日本社会変革のタイミング： 次世代リーダーが描く日本の社会・産業の未来(経営者編)	
閉会挨拶	14

「ラウンドテーブル」は、経済同友会の会員の枠を超えて企業経営者が一堂に会し、産業や政策などの幅広い視点から、今後の日本のあるべき姿について自由闊達に議論を行う。イノベーション創出には企業規模や業種・世代を超えて、経営者同士が互いに刺激し合い、学びと交流を深める場づくりが重要となる。本会ならではのネットワークを活かしたラウンドテーブルへの参加を機に、多様な経営者がさらに広くつながり、経済社会を変革するうねりを生んでいくことを目指している。

# セッション1 (要旨)

## 日本社会変革のタイミング 次世代リーダーが描く日本の社会・産業の未来(政治編)

日本経済が新たな成長軌道を描くため、何が求められているのか。  
アントレプレナー精神を持つ政治家3人に登壇いただき、成長を支える領域、  
雇用・労働市場改革、スタートアップ政策について聞いた。



### モデレーター



**高島 宏平**  
経済同友会 幹事  
オイシックス・ラ・大地  
取締役社長

### 登壇者



**小林 鷹之**  
衆議院議員  
自由民主党 政務調査会長



**斎藤 アレックス**  
衆議院議員  
日本維新の会 政務調査会長



**玉木 雄一郎**  
衆議院議員  
国民民主党 代表

## RT 今年最大の決断は？

**高島** 3人ともアントレプレナーともいえる政治家であり、会場にお集まりの皆さんの半分はアントレプレナーなので、近い部分もあるかと思う。今年最大の決断は何か。

**玉木** 参議院東京都選挙区で2議席獲得したことである。2人出して勝てるのか、党内でも議論があったが、私は「行け」と言った。共倒れのリスクがあるので1人も通らなかつたら私は辞めようと思っていたが、ここで勝負するしかないと考えた。

**小林** 総裁選出馬である。昨年は知名度ゼロから始まった。二度目でもあり、最初から「出るかも」と言われていた。党員票を獲得するのは厳しいという状況は分かっている、推薦人20人というハードルは結構高いのだが、同志の仲間たちが固まってくれた。どの陣営に付くか、また名前を出すかについては、政治家としては結構リスクテイクだったと思う。とにかく「良い日本」をつくっていくのだという思いを共有した仲間がたくさんいたことは非常にありがたいと思う。

**斎藤** 今年最大の決断は与党になったことである。そもそも私は松下政経塾を経て議員になったが、2大政党制の一翼をつくりたいという思いでいたので、自民党と連立を組んで与党になることには大きな心の葛藤もあった。大きな決断ではあったが、これまでの政治を変えることに役割を果たせるのであれば本望だと思った。

## RT スタートアップ政策について

**高島** スタートアップ政策についてコメントをいただきました

い。  
**小林** 「スタートアップ育成5か年計画」がどこまで進捗<sup>しんちよく</sup>しているか冷静に見ていきたい。裾野は広がってきたが、まだまだユニコーンと呼ばれる企業が増えていない。特にディープテック分野のレイターステージでもっとスケールアップするときに、資金投入すべきところはしていかなければいけないと思うし、海外からの資金がまだまだ足りない。

もう一つ、私自身がやりたいと思っていることは、日本版COTS\*である。COTSは、宇宙分野で米国のNASAがスペースシャトルをやめたときに後継をどうするのかということで、民間企業に手を挙げてもらい、その人たちに研究開発費を渡して、早くつくり上げた人から政府調達するというものである。研究開発から事業化に至るまで、フェアな競争の中で勝ち上がった人を国として応援するような仕組みをもっと導入すべきではないかと思っている。

**斎藤** 私は証券会社出身でM&Aにかかわってきたが、日本の株式市場は資金調達機能が低下してしまっていると思う。株式市場で資金調達をする額は恐らく年間1兆円ぐらいしかなく、一方で数十兆円の株主還元が行われている。上場しやすい環境をつくり、ベンチャーやスタートアップが資金調達しやすくするようにしなければならない。

日本維新の会は副首都構想を進めている。東京に伍する強い経済圏をつくっていこうと訴えている。鍵の一つが規制緩和である。例えばライドシェアはいまだに規制緩和できていないが、特定の地域で先行的に進めて、スタートアップがより自由に活動できる地域をつくることも重要だ。

**高島** シリコンバレーがそうだが、産業立地や起業家集積地のようなことを都市ごとに行っていくということだろう。

\* Commercial Orbital Transportation Services: 商業軌道輸送サービス

## RT 人手不足と年収の壁

**高島** 「年収の壁」問題はずっと続いている。解決の見込みはどうだろうか。

**玉木** 党首討論で高市総理に申し上げたが、投資を促し、スタートアップ促進税制などを進めるのはいいが、最後に人手不足が問題となる。外国人はあまり入れないということになると、労働供給抑制が成長の最大の壁になってしまふ。働ける人がもっと働き、稼ぎたい人がもっと稼げるよう、制度上の障害を徹底的に取り除くことが必要だ。税制の壁や社会保険料の壁が邪魔しているなら、それを解消することが、国が最もやらなければいけない成長戦略ではないか。

「130万円の壁」は専業主婦年金といわれる第3号被保険者の問題だ。共働きが7～8割ぐらいになっているのだから、中長期的な課題として変えていくべきところだ。

**小林** 高市総理が玉木代表の前で「共に力を合わせて関所を乗り越える」とおっしゃっているので、そこに向けて努力し、着地させると私は受け止めている。年金については、現実の生身の人間の生活があるので、いきなりラディカルに変えるのは難しいかもしれないが、与野党、政府、有識者みんなで知恵を出し合っていければよいと思っている。

## RT 主要な成長領域について

**高島** これから10年ぐらいの日本の成長を支える領域はどの辺にあるのか、お考えをお聞かせいただきたい。

**斎藤** これまで約30年間、介護・医療系の労働者数が増えているが、生産性が向上していない。今後も大きな労働力を吸収するセクターになるのは間違いないので、ロボティクス化やデジタル化で生産性を向上できれば、日本全体の生産性が飛躍的に向上する。政府としても集中して投資する必要があると思う。

**小林** あらゆる産業の基盤になるのは情報通信とエネルギーだ。例えばエネルギー面では、今後はフュージョン（核融合）エネルギーこそが国家戦略とすべき課題である。常にエネルギーの輸入国であり続けた日本を輸出国へと転換し、エネルギーの覇権を資源の保有国から技術の保有国へと移し替えていく。こういう大きな挑戦は、民間だけに任せることなく国がやるべきである。今はスタートアップがいろいろ出てきており、誰が勝つか分からない。研究費を渡して競争してもらおう仕組みが必要だ。

**玉木** 一つはエネルギーである。フュージョンも重要だが、当面は原子力だと思う。豪州のASPI（オーストラリア戦略政策研究所）が44の分野で先端技術ランキングを付けているが、37項目で中国が1位である。日本が一番高いランク

が第3位であり、それが原子力だ。国内のサプライチェーン網を喪失せずに、企業も人も残って技術もあるのは民主主義国家の中では日本だけである。この分野は、例えば日立がカナダで小型モジュール炉（SMR）を建設しているが、国外でしかできない。また海上浮体式の原発も、実はロシアでは商用を開始している。造船技術が優れている日本では安定的に重いものを洋上に浮かべる能力があるのだが、まだ日本では開発できていない。

もう一つの分野はライフサイエンスである。創薬や医療・介護分野にはデジタル化など効率化できる分野がたくさんあり、そこに産業の芽があると思う。この分野にスタートアップが出てきていただくと、国や地方自治体がお客さんになれる。社会保障分野のイノベーションは官民一体となって取り組める重要な分野だと思う。

## RT 経営者へのメッセージ

**斎藤** 新しいベンチャーや新規の産業・企業が誕生しない限り、日本経済は強くならない。さまざまなチャンスが転がっていると思うので、ぜひそれをつかんでほしい。必要な政策や制度改正は全力でやらせていただく。

**小林** 大企業の経営者の方には、もっとリスクを取ってほしい。新しい技術はスタートアップから生まれるというのが定説になりつつあるのでM&Aも重要だが、自前で研究開発も行い、新しい価値を生み出すマインドをもっと持ってほしい。スタートアップの皆さんには、日本発のプラットフォームをぜひ構築していただきたい。また、全ての経営者に期待しているのは、国際標準の事業展開である。世界の市場を席卷するような日本企業が増えてほしいと思う。

**玉木** 大企業の皆さんには、自社株買いばかりせずに投資と従業員に回してもらいたい。エーザイの柳良平さんはCFOだったときに、人的投資をすると株価にもプラスの相関があることを証明した。スタートアップも世界標準で頑張ってもらいたい。経済を発展させるのは「破壊的イノベーション」しかない。国はセーフティネットで支援する。アニマルスピリッツで挑戦してもらいたい。



## セッション2 (要旨)

# 日本社会変革のタイミング⑧ 次世代リーダーが描く日本の社会・産業の未来(経営者編)

足元のインフレ状況、20年から30年後とそれ以降の人口動態を背景に、インフレ時代におけるビジネスと、勝ち筋をどこに見つけるのか、今後のオープンイノベーションについて意見を交わした。

### モデレーター



小澤 隆生

Boost Capital  
代表取締役

### 登壇者



大本 晶之

丸紅  
取締役社長



田中 良和

経済同友会 幹事  
次世代共創委員会 委員長  
グリーホールディングス  
取締役会長兼社長 最高経営責任者



南 壮一郎

経済同友会 幹事  
次世代共創委員会 委員長  
ビジョナル 取締役社長

## RT 登壇に至った縁

**小澤** 私は経済同友会の会員ではないが、田中さんと南さんと楽天で一緒に仕事をしたご縁があり、本日のモデレーターにご指名いただいた。

**南** 私は昨年、丸紅の社外取締役を務めている。大本さんはその後今年6月の株主総会で、当時55歳の若さで社長に就任された。非常に面白いお話を聞けるのではないかと思います、今回お招きした。

**小澤** 大本さん、この若さで大企業のトップになられた風景はどうか。また40代の社外取締役は総合商社で初めてと聞きますが、南さんを起用している意味と、パフォーマンスについてもお聞かせいただきたい。

**大本** 当社には元々、若い人間にいろいろなことを任せるといい文化がある。また世界を見て、世界で一番良いものを持ってくる、あるいは世界で一番良いソリューションを生むという文化があるので、そのトップに就くのは大変やりがいもあるし、毎日がわくわくして楽しいというのが掛け値なしで正直なところである。

南さんには昨年、社外取締役に任じていただいた。大企業では守りに入りがちなのだが、南さんにまず一言、「どこに向かってやっているのか、何が最終ゴールなのか」と問われた。どこを目指すかというアスピレーションは重要だと思う。聞いている若い世代もそれに大変感化されている。私は社長になったときに、総合商社で最初に時価総額10兆円を目指すという目標を出した。

**小澤** 当時は何兆円だったのか。

**大本** 4兆円だった。マーケットはいろいろあるので今日現在でどうこう言うつもりはないが、既に6.7兆円ぐらいまで来ており、10兆円に向けて順調な道筋を歩んでいる。

## RT 社会の変化と市場の選定

**田中** 私から皆さんに注目していただきたいポイントは、世界の人口が今から50～100年以内に全世界レベルで減り始めるということである。世界中で推計が出ている。今インドの人口は増えているが、100年後まで増えるわけではない。将来的には人口減に対してどうするのがテーマになる。人口が減っていくと、国家財政や通貨への信認が怪しくなり、インフレになると思っている。足元のインフレはこれから10年後も20年後も30年後も続く大きなモメンタムだと思う。

もう一つ重要だと思うのは、人口が減っていく中でどうやって利益を上げていくのかということである。人口が半減するならば、1人当たりの売り上げを倍にするしかないが、そのためには1人当たりの単価を上げるしかない。インフレになれば富裕層は名目上増えていくから、富裕層ビジネスは伸びるというのが構図としてあると思う。

**小澤** 大本さんは世界を股にかけてビジネスに取り組んでいる。どのように考えているか。

**大本** まずは世界をしっかりと見ることだ。先ほどの人口減少の話は少しペシミスティック過ぎると思う。東南アジアの経済成長は確実に起きている。インドも確実に成長している。人口でいえば、2050年までに中東と東アフリカで20億人ぐらい増えてくることが見えている。その世界の経済

成長をどのように取り込んでいくか、あらためて考えることが入り口となるのではないか。

世界で同時にインフレが起きているので、付加価値の高い商品・商材・サービスが間違いなく重要になってくる。たくさんのビジネスを見る中で、私が常に言っているのは勝ち筋ということである。コモディティ系の付加価値の低いビジネスはオペレーションに頼るので、長い目で見ると大体負ける。お客さんにパーソナライズされたサービスを出せばマージンが上がっていくので、中長期的にはインフレでもしっかり伸びていく。

**小澤** 人口については何年単位で見るとかというのはあると思うが、2050年までは世界のどこかで増加していく。これから伸びる東南アジアやインドは、商社観点ではまだまだビジネスになるということだと思う。南さんはどう考えているか。

**南** 小澤さんと一緒に楽天イーグルスを立ち上げるプロセスにおいて、インテリジェンスを立ち上げた島田亨さんや楽天を立ち上げた三木谷浩史さんと一緒にいろいろ学びがあった。世界でどのような動きがあるかを知ることによって、どのような型でビジネスができるかが分かるということ、マーケットの選定は最初にはできないということをおっしゃっていた。ビズリーチを立ち上げたときに思ったことは、一つの会社で働き続ける時代は確実に終わるだろうということである。理由は簡単で、健康寿命が延び、働く時間が延びて、インターネットによって情報が可視化されていくと、みんな比べ始めるからだ。正社員の転職率は2024年でまだ25%程度である。ただし、この15年で流動化は起こってきた。現時点でも同じような局地的なマーケットはいくらでもあると思う。

**小澤** 人は減っていくけれども転職の数は増えていくということだろう。私はeコマースが長いが、小売りは横ばいでも、日本のeコマースは年率8～10%でまだまだ伸びていて、日本のeコマース化率は30%ぐらいまでは増えるだろう。PayPayもまさにそうで、決済金額自体は変わらないが、現金からデジタルに移っていく割合は間違いなく伸びる。社会の大きな変化に伴って、どこを市場として定めていくのが論点の一つになるかもしれない。大本さんはどのような観点での市場選定をしているのか。

**大本** 世界を俯瞰すると、ビジネスモデルがトラベルしていくという事象がある。ニーズがトラベルしていくからだと思う。当社は医薬品の販売事業を行っているが、先進国では希少疾患の医薬品への特化が進み、東南アジアや中東などでは生活習慣病に特化していて、アフリカではまだ感染症である。5年単位で課題がトラベルしていくのが見えるので、全体を見た上で移り変わる課題を早く捕ま

えに行っている。世界を俯瞰して、次にこれが来るなどいうのを押さえにいくことができると、どのドメインでも一定程度勝てるのではないか。

## RT 勝ち筋をどこに見いだすか

**大本** 当社で今最もパフォーマンスしているビジネスは、米国の農業である。米国の大規模農家向けに、DXによる土壌分析とパーソナライズされた肥料を提供し収量を高める事業だ。伸びている農業市場で付加価値の高い商品・商材を内製化し、拠点の買収により商品・商材を流し拡張している。成長する領域、高い付加価値、拡張する術の三つが揃うビジネスモデルをグローバル展開することで、企業価値は上がると思っている。

また、もともと英国で始めた再生可能エネルギーの販売事業では、市場は8～10%程度伸びていて、ヘッジのタイミングや再エネの調達元を顧客ごとにパーソナライズして提供している。この事業は英国から米国・豪州へと拡張している。成長領域で付加価値を高め、拡張する術を同時に考えていけば勝つ、というのが過去からのパターンであり、勝ち筋に集中して取り組んでいる。

総合商社というとトレード中心と思われているが、ランプ関税により影響を受けるのは収益の10%以下だ。それぞれの国に入って行う内需ビジネスに転換している。

**小澤** 田中さんは海外展開についてどう考えているか。

**田中** 私は最近「IT企業をやめた」と言っている。IT業界でグローバルに進出するのは非常に難しいと思う一方、エンターテインメントは任天堂やソニーを筆頭に、非常に良い輸出産業として機能している。ITからエンターテインメントというグローバル化しやすいビジネスに転換しなければならないというのが最近のテーマである。

最近グッズや家、洋服を売るベンチャーが時価総額1,000億～2,000億円を付けてIPOする時代が変わっている。欲しいから10倍、100倍のお金を出すということにお金が集まっているわけだ。それがインフレビジネスであり、富裕層ビジネスだと捉えている。

**南** インターネットサービスやソフトウェア事業で日本からグローバルに出ていくのはほぼ不可能だということを、この30年が証明している。これらは資本があまりかからないビジネスなので、簡単に立ち上がってしまう。必然的に英語圏で立ち上がったビジネスがグローバルの覇権を握りやすい。しかし、シリコンバレーも米国内から出る事業は相当少ない。50カ国以上で日常的に使われているビジネスモデルは検索やOS、コミュニケーションなどに限られる。アマゾンもeコマースは十数カ国にしか出ていない。10年後、20年後、30年後を考えてグローバルで売上利益を上げ

ていかなければならないというのが至上命題ならば、ITではない事業領域に参入しなければならない。私が一昨年ぐらいから着目し始めているのは、食とIP(知的財産)とホスピタリティである。おもてなしという感覚が世界と比べたときに日本の方が進んでいて、タイムマシンのような領域が面白くなっていくのではないかと考えている。

**小澤** なかなか衝撃的な話で、日本のIT界を引っ張ってきた人たちがITでグローバルは無理だと言っている。本日ご参加の皆さんには「何を言っているのか。俺たちは世界に出て行くぞ」とぜひ思ってもらいたい。今語られていない中で、ディープテックという領域はもちろんあると思う。

**大本** 拡張性を皆さんがどう目利きして、ビジネスにどう仕込んでいくかが最も重要である。世界から日本を見ると、日本にしかないものはまだまだたくさんある。日本にはディープテックがあり、また製造業でもものすごく緻密な製造プロセスの中には日本でしかできないものがたくさんある。日本の武器としてうまく商売につなげていけばよいと考えている。

## RT これからのオープンイノベーション

**小澤** 今日はせっかく大手企業とスタートアップが一緒のテーブルに座っている。オープンイノベーションをいかに巻き起こすかという点で、どう組んだらお互いにとって意味があるのだろうか。私自身、自分の会社を大企業に売って、大企業の中でPayPayなどのイノベーションをつくってきた。スタートアップに出資しても言うことを聞かないだろうから、どんどん買収すればいいのではないかと。東京証券取引所のグロース市場で上場維持基準100億問題が出てきたが、どう考えているか。

**田中** 上場維持基準の見直しはやった方がいいと思っている。そもそも小さいビジネスでは上場しても流動性がない。小さいビジネスならプライベートでやればよく、上場する必要はない。



**南** 私の場合は大起業家3人の下で育ててもらって、ある程度スケールする事業のつくり方を注入されてから起業を始めた。スケールする構造というのがあり、スケールしないものはスケールしない。その場合、早く売って新しく始めた方がよい。上場すべきかどうかという相談もよく受けるが、小さい企業が上場したい理由は多くの場合、採用力がつく、資金調達の幅が広がる、社会的信用が上がるという三つである。しかし、上場したら採用力は下がる。インセンティブ設計ができないからだ。資金調達能力もプライベートの方が調達しやすいし、信用調査のベースは利益である。何のために上場するか、理論を詰めて考えると、よく分からない。

**大本** たくさんオープンイノベーションをやっている。ゼロワンは難しいので、10年後にスケールするものは何か、10年後に大きなインパクトがあるかどうかの観点で見て、最初から買収を絡めてやっていった方がよほど早い。規模とインパクトは非常に重要なので、小さい案件を持ってきたら基本的にはねている。

大企業の観点からすると、オープンイノベーションの定義を少し変えた方がいい。南さんに来てもらい、アスピレーションベースで語るようになったことは、当社にとり重要な文化の注入だった。必ずしも新しいビジネスをつくることだけではなくて、再度新たに大きなところを目指していくためのスピリッツを植え込むことにより、日本の企業も大変良くなっていくのではないかと。

### 閉会挨拶

#### 南 壮一郎

経済同友会に入会して9年余りが経ち、さまざまな出会いやご縁があった。今日も多くスタートアップの方々から「なぜ入会したのか」と聞かれた。答えは簡単で、これから不確実で不透明な時代になればなるほど、どれだけ良い情報を持っているか、良いご縁やネットワークを持っているかが経営者の差になると思っているからだ。私が経済同友会から得た一番のものは、ここで出会った方々から得る知識やさまざまなアドバイス、そして困ったときに助けていただいたということである。

われわれは期せずして一つの時代を共に見て戦う同志だと思っている。ぜひ新しい同志をこの機会に見つけていただきたい。そして何よりもみんなで一緒に日本経済を元気にしていこう。このラウンドテーブルでは、過去5回で70人の新しい入会者が加わった。今回は何人増えるだろうか。ぜひ一緒に盛り上げていこう。