

第 27 回民間経済団体国際会議報告書

2015 年 9 月 21 日（月）～ 22 日（火）

ポルトガル リスボン



2015 年 11 月 20 日
公益社団法人 経済同友会

【第1部：全体概要】

1. 会議の概要

- 経済同友会は、1986年より、世界各国の民間経済団体によるネットワークに加盟しており、各団体と協力をしながら、さまざまな事業を推進してきた。中でも、各団体の会員・幹部である企業経営者同士の交流、ネットワーク、知見や問題意識の共有を目的に開催される、「民間経済団体国際会議 (International Summit of Business Think Tanks)」には、継続的に本会幹部・会員が参画してきた。当会議は、加盟団体が任意に持ち回りで主催をしており、経済同友会としても、1991年、2001年の二度にわたって、東京で同会議を開催している。
- この経済団体の国際ネットワークに加盟への参加要件は、各団体が、メンバーが個人の資格で参加をしていること、政治的に中立であること、会員の議論や検証を踏まえて、活力ある経済社会の実現に向けて政策提言を行っていること等の特色を共有していることである。
- 本年は、9月21日(月)・22日(火)の両日、ポルトガルの提携団体 Forum dos Administradores e Gestores de Empresas (FAE) により、「成長の未来 企業の成長を再定義する (The Future of Growth Redefining How Companies Should Grow)」を全体テーマに、リスボンにて「第27回民間経済団体国際会議」が開催された。第1日目(9月21日)には、FAEによる歓迎夕食会が開催され、前欧州委員会委員長・元ポルトガル首相のホセ・マヌエル・ドゥラン・パローゾ氏の講演が行われた。第2日目(9月22日)には、全体テーマを踏まえて、これからの世界経済の成長の源泉、持続的成長という責務、将来の労働力・人材、新たなビジネス・モデル等の課題について、4つのセッションが設けられた。
- 提携団体のネットワークは、中南米、南アフリカ、中国など、いわゆる新興国の経済団体を含むものだが、今回は、欧州(ポルトガル、スペイン、ドイツ、オランダ)、米国、日本からの参加者が多数を占めた。本会からは、志賀俊之 副代表幹事、手納美枝幹事、成川哲夫幹事の3名が出席をし、志賀副代表幹事は「持続可能な成長という責務」をテーマとするセッションに登壇した。
- 全体会議とは別途に、各団体代表者による連絡会議が開催され、それぞれの団体の活動状況について情報交換が行われた他、今回の会議を契機に、ドイツ、チュニジアの経済団体を新たにネットワークに受け入れることが決定された。

2. プログラムと議事概要——問題意識と主な論点

- 9月22日の全体会議では、「世界経済の成長の源泉」、「持続可能な成長という責務」、「将来の労働力」、「未来の成長に向けた新たなビジネス・モデル」をテーマに、以下、4つのセッションが設けられた。

第1セッション：世界経済の成長はどこから生じるか？

(Where Will Future Growth Come From)

- ・ 世界経済全体を見ると、経済成長の停滞が続く地域（日本、欧州）、成長ペースが鈍化した地域（米州、ASEAN等）が顕在化している。これら地域にとっては、新たな産業分野でのイノベーションや生産性向上が成長の鍵となるが、その対価として格差や不平等を容認しなければならない。この現実に対応するか。
- ・ 今後10年間を展望した際、企業にとってどのような機会が考えられるか。また特定の国・地域に固有の課題やリスクとして、何が挙げられるのか。

第2セッション：持続可能な成長という責務

(The Sustainable Growth Imperative)

- ・ 企業には、将来世代のニーズを阻害することなく、現在の世代のニーズを満たすという命題が課せられており、自らの事業活動が社会や自然環境に及ぼす影響に対する責任が求められる。
- ・ 自然と人間、現在と将来のバランスを見出すための行動原理の確立という課題に、企業が向き合うべき理由とは何か。持続可能な成長を企業競争力といかに両立させるか。

第3セッション：将来の労働力

(The Workforce of the Future)

- ・ 企業が成長とイノベーションを継続するため、高齢化やスキル・ギャップという現実に対応すべきか。どのような事業スタイルの変革、顧客や人材獲得に向けた戦略が必要となるか。
- ・ 企業がグローバルな市場で事業展開する上で、人材・労働市場の変化を踏まえ、どのような組織を目指すべきか。

第4セッション：未来の成長に向けた新たなビジネス・モデル

(New Business Models for Future Growth)

- ・ デジタルとモノ、製品とサービスの融合、革新的な製品・サービスによる市場・競争環境の急速な変化など、市場環境が激変する中で、企業はどの程度変化への備えができているのか。
- ・ さまざまな産業・企業にとっての課題や最善の戦略は何か。

- 各セッションでは、それぞれ異なるテーマが議論の切り口に据えられたが、全体を通じて、パネリストから繰り返し指摘があり、議論の焦点となった論点は以下の通りである。

(1) 経済成長の将来

- ・ 2008年のリーマン・ショックを契機とする世界金融危機を境に、世界経済全体の成長パターンや質が変化、あるいはそうした変化が一層顕在化したという問題意識が複数のパネリストより示された。
- ・ 「変化」の要素として指摘された点は、第一に、先進国主導の経済成長から新興国主導の経済成長への移行である。この点は同時に、環境・資源制約がある中で、世界経済を牽引する新興国の急速な成長をどのように持続させ、双方を両立させるかという問題意識にもつながる。
- ・ さらには、需要、生産、貿易、投資の拡大による成長という視点に加え、社会的課題の解決を新たな成長の源泉と見なす姿勢、社会的責任と成長の両立という、成長の「質」を問う視点も提示された。
- ・ また、ICTに象徴される技術革新や、社会的価値を重んじる若い世代の台頭、ソーシャルネットワークの影響力拡大といった背景の下、企業の競争力を支える基盤にも、そうした変化の影響が及びつつあることや、それにとまって、企業の行動、経営戦略の刷新が求められること等についても、さまざまな視点から意見交換が行われた。

(2) 雇用・仕事・人材の将来

- ・ 「成長の将来」に関する議論において、最も大きな変化の要因・課題として繰り返し指摘されたのは、世界的な人口動態の変化、これからの雇用・労働市場のあり方、人材に関わる問題であった。
- ・ 問題の一つは、先進国を中心に、人口減少・高齢化と労働人口の縮小が継続的に進むことである。同時に、革新的な技術の発達・普及により、従来、中間層、つまり中産階級など「普通の人々」が従事してきた仕事が大幅に縮小し、機械や人工知能に置き換えられる可能性について、特に欧州・米国のパネリストから危機感が示された。
- ・ こうした中、マクロ視点では、どこから、どのように新たな雇用を創出するのか、個人が新しい種類の雇用に対応したエンプロイアビリティを獲得・維持するための方策は、といった論点についてそれぞれの分析や提案が示された。一方、こうした変化が企業に何をもたらすかという観点では、優れた資質・才能・スキルを持つ人材をどのように確保し、保持するのか、そのために、企業組織自体がどのような進化を遂げるべきか、多様化する人々の価値観に対応し、魅力的で競争力ある企業であり続けるための課題

は何かといった点について、議論が行われた。さらには、こうした労働市場の現実と既存の法制、規制のミスマッチが深刻であり、税、社会保障を含む、経済・社会制度全体の見直しをどう進めるかといった点にも議論が及んだ。

(3) これからの企業像

- ・ 今回のパネリストの多くは、各国大企業の企業経営者やグローバルなコンサルティング企業、人材サービス企業、シンクタンク等の専門家だが、画期的な製品・サービスで市場を席卷した新興企業につき、ベンチマークとする視点で言及をした。
- ・ その筆頭が、消費者ニーズを新たな製品・サービス開発に活かした Apple、業種の壁を超え、事業領域を拡大する Google である。交通サービスの概念を刷新した Uber、一般ユーザー同士のカーシェアリング・コミュニティを創り上げた BlaBlaCar、顧客情報を元にカスタマイズされたサービスを提供する Amazon 等の名前も挙がった。
- ・ こうした企業の取り組みが、既存の産業に与える影響を大きな経営上の課題ととらえつつ、その競争力の源泉を探ることで、既存企業もイノベーションを図るべき、という示唆も示された。

(4) 経済団体の役割

- ・ 変化の激しい時代にあって、政府による規制・ルールと市場の実態とのギャップが拡大するとともに、そうしたルール策定が技術の進歩や社会の変化追い付かないケースが増えるとの見方が示された。
- ・ そうした状況の下、人々の行動を望ましい方向に向かわせるためのインセンティブの設計が重要であること、変化の潮流をとらえ、それを政策立案者に伝えることで、制度設計に影響力を行使するという経済団体の役割が重要性を増していることが確認された。

3 . 以降の民間経済団体会議

- 2016 年は、チュニジアに本部を置く経済団体、Institut Arabe des Chefs d'Enterprises が、2017 年は、スペインの Circulo de Empresario がそれぞれ、同会議を主催することが合意された。
- それぞれの企画詳細については、各団体代表者による継続的な協議を踏まえて決定される。

4 . 参考資料

【主な来賓・登壇者（敬称略）】

José Manuel Durão Barroso , former President of the European Commission
元・欧州委員会委員長、前ポルトガル首相
Luis Filipe Pereira , President, FAE
ポルトガル提携団体・FAE 代表
Xavier Huillard , President, Institut de l'Enterprise / Chairman and CEO of VINCI
フランス提携団体・IDEP 会長 / VINCI 社 会長兼 CEO（総合インフラ・建設企業）
Paul Nunes , Global Managing Director, Accenture Institute for High Performance
米国・アクセンチュア・インスティテュート・フォー・ハイ・パフォーマンス グローバル・マネジング・ディレクター
Bart Van Ark , Chief Economist & Strategy Officer of the Conference Board
米国提携団体・コンファレンス・ボード チーフエコノミスト兼ストラテジー・ オフィサー
Gabriel Felbermayr , Director of the Ifo Center for International Economics
独提携団体・Ifo Center for International Economics ディレクター
Javier Vega de Seonae , President, Circulo de Empresarios
スペイン経済団体・CE 代表 / DKV Seguros 社 社長（医療保険企業）
António Mexia , CEO EDP
ポルトガル・EDP 社 CEO（総合エネルギー企業）
Diogo da Silveira , CEO Portucel
ポルトガル Portucel 社 CEO（製紙・パルプ企業）
Toshiyuki Shiga , Vice Chairman, Keizai Doyukai / Vice Chairman, Nissan Motor, Ltd
経済同友会 副代表幹事 / 日産自動車 取締役副会長
Joseph J. Minarik , Senior Vice President and Director of Research, Committee for Economic Development
米提携団体・CED 副理事長兼調査担当ディレクター
Hollis Hart , Head of International Franchise Management, Citibank
米提携団体・CED メンバー / Citibank 国際フランチャイズマネジメント事業部長
AnneMarie Muntz , Director for Public Affairs and International Cooperation, Randstad
オランダ・ランスタッド社 公共部門・国際協力担当ディレクター

【ご参考：各国提携団体一覧】

- 中国：中国（海南）改革発展研究院（CIRD：China Institute for Reform and Development）
- スペイン：経営者政策評議会（CE：Círculo de Empresarios）
- 米国：経済開発委員会（CED：Committee for Economic Development）
- 豪州：豪州経済開発委員会（CEDA：Committee for Economic Development of Australia）
- 中南米：中南米ビジネス協議会（CEAL：Consejo Empresario de América Latina）
- フィンランド：フィンランド・ビジネス政策フォーラム
（EVA：Finnish Business and Policy Forum）
- ポルトガル：経営者研究フォーラム（FAE：Forum de Administradores de Empresas）
- チュニジア：アラブ企業経営者協会（IACE：Institut Arabe des Chefs d'Enterprises）
- ドイツ：Ifo 経済研究所（The Ifo Institute for Economic Research）
- フランス：経営者研究協会（IDEP：Institut de l'entreprise）
- 南アフリカ：ナショナル・ビジネス・イニシアティブ（NBI：National Business Initiative）
- オランダ：オランダ社会企業協会（SMO：De Stichting Maatschappij en Onderneming）

【第2部：議事要旨】

9月21日(月): 各国提携団体代表者会議

- 民間経済団体ネットワークを形成する各国団体代表者が出席し、それぞれの団体の組織概要や最近の活動状況等について情報共有を行った。
- 主催団体であるポルトガル・FAE、スペイン・CE、米国・CED ならびに事業連携関係にある The Conference Board、本会に加え、今回よりネットワークに加わることとなったドイツ・Ifo Institute for Economic Research、チュニジア・Institut Arabe des Chefs d'Enterprises から、総勢 14 名が出席をした。
- 当会議は、元々、民間経済団体ネットワークの年次総会として開催されていたが、主催団体、開催国の社会事情等により、直近 2 回の会議は 2 年に一度の頻度にて運営されてきた。来年以降の会議開催について協議の結果、次回、2016 年は 12 月にチュニジア・チュニスで、翌 2017 年はスペイン・マドリッドで、それぞれ会議が開催されることとなった。
- 民間経済団体のネットワークとして、団体同士の連携を深め、年次総会の機会以外にも、相互の交流や情報交換、共同プロジェクトの実施を促進する観点から、常設的な事務局機能の必要性について、かねてより議論があった。これを受けて、当面、次回の年次総会主催国が全体の連絡・調整を行うことで、実質的な事務局機能を担うこと、ウェブサイトや SNS などを活用した交流プラットフォームを設置することを決定した。

9月21日(月): 歓迎夕食会

- FAE 主催による歓迎夕食会が開催され、各国経済団体からの参加者、および地元ポルトガルの企業経営者を中心に、80 名程が懇親を深めた。
- 席上、来賓のホセ・マヌエル・ドゥラン・バローゾ氏（元ポルトガル首相、前欧州委員会委員長）より、スピーチが行われた。バローゾ氏のスピーチ概要は以下の通りである。
 - ・ 欧州委員会の委員長を務めるということは、自分に向かって倒れ掛かってくる壁を乗り越えようとするような苦難の連続だった。特に、私が委員長を務めた 2004 年以降、欧州は数多くの危機に見舞われたが、それを乗り越え、EU は一層結束を強めてきた。EU には欠点も問題もあるが、28 もの国が自ら望んで一つの共同体としてまとまっていることの意味は大きい。2004 年当時、15 カ国

だった加盟国は、危機の時代を経過しながら、28カ国まで拡大した。この事実がEUの将来を示唆している。

- ・ 欧州にとって目下の課題は難民問題である。この問題には短期的な解はない。「人道的・倫理的な見地から、当然難民を受け入れるべき」という立場と、「一度受け入れた人々を社会に統合していくのは容易ではない」という事実の両面がある。最初に難民の受け入れを表明したドイツも、社会統合が期待できる層を優先する姿勢に変わりつつある。この背景には、二度とヨーロッパの都市に、隔離的なゲットーを作ってはならないという共通の認識があるものと思う。
- ・ 2008年の金融危機を契機に世界は大きく変質した。欧州にとって直接の課題である経済成長の回復は、比較的短期に達成された。しかし、より中長期的に、統計上、成長を回復することを超えた課題、すなわち、生産性を向上させ、人々の豊かにつながる「実態ある成長」をいかに確保するか、という構造的課題が顕在化した。
- ・ このため、EUは域内、域外の双方において、自由化を促進することが課題となっている。EUは統合された単一市場ではあるが、サービス産業、デジタルの分野など、まだ「一つのヨーロッパ」を実現できていない部分がある。域内の分断を埋めるとともに、対外的には経済連携を促進しなければならない。また、真の成長、豊かさの源泉は、イノベーションを起こす力である。EU各国には、素晴らしい研究機関が多数あるが、学術的・科学的な発見や成果を産業に結び付け、市場に送り出すという点で、米国に大きく劣後している。これに対応するため、社会システムの大胆な改革を進めていかなければならない。
- ・ EUには数々の欠点や不足もあるが、常に「開かれた欧州」であり続けることが重要である。少し前まで、これからの成長の主役は新興国だと言われたが、現在、BRICs諸国は苦境に陥っており、終わりだと言われた欧州は一定の成長を維持している。欧州は、今後も、雇用・労働制度の見直しや、難民・移民の受け入れを通じて、人材をより一層活かしていくことで、成長を維持して行こう。
- ・ EUの求心力を維持・拡大するために最も重要なことは、各国の政府関係者が、国内対策のためにEUやユーロを悪者にする癖をなくし、一貫性ある態度を維持することだ。各国首脳や閣僚は、EUの意思決定に自ら関与する立場だ。彼らが国民に向けて、EUに無理やり何かを押し付けられたような弁解をすることが、EUに対する不信感の土壌となる。そもそも、各加盟国は自ら望んでEUの一員となっているはずだ。EUとしての取り決め、姿勢に納得ができなければ、退出するというオプションもある。

1. イントロダクション

Joseph J. Minarik (Senior Vice President and Director of Research, CED・米国)

- ・ 「これからの成長はどこからもたらされるのか」という質問に対する答えは、「将来予見される最も挑戦的な課題は何か」という問いに向き合うことで見出される。そうした視点から見た成長分野として、まずエネルギーが挙げられる。先進国は長い時間をかけ、生産プロセスやエネルギー効率を改善してきたが、今後、新興国・途上国の爆発的な需要増、世界的な生産の拡大に伴い、新しい解決策が必要となる。既存のエネルギーの効率向上のみならず、よりクリーンで安価な新しいエネルギーの普及が不可欠である。そのためには技術の進歩のみならず、適切な行動を促すインセンティブの仕組みを構築することが、政策面での大きな課題となるだろう。エネルギー価格の決定メカニズム、補助金の仕組みなどが、新エネルギーの研究開発を促進する設計になっていなければ、必要な変化は起こらない。
- ・ もう一つの成長分野は医療サービスである。米・欧・日には、制度的な違いはあっても、自国の医療制度の将来に懸念、不安があるという点は共通している。これらの国々では、社会の高齢化に伴い、医療コストが増加の一途をたどっている。ここに注ぎこまれる資金は増える一方で、しかも将来の付加価値創出につながる投資としては一切機能しない。そこで、より質の高い医療サービスを、より低いコストで実現することが重要な課題となる。そのためには、ビッグ・データ、ロボット技術などを導入し、保険者間の競争を促し、市場機能を発揮させることが必要である。あらゆる手段を講じて、国としての医療コストを抑制・削減し、その分を将来に向けた投資に回すことが必要である。
- ・ 雇用と生産性の分野にも見直しが求められている。従来、経済成長のためには、「労働者＝消費者」の拡大が重要と見なされてきたが、このパターンが将来も続くとは考えられない。消費面もさることながら、今後、労働人口の伸びの鈍化、縮小にどう対処すべきか。年金制度の見直しなどにより、高齢者を労働市場に止めること、教育・訓練を通じて人々が持つスキルの向上・最適化を図ることが鍵を握る。同時に、スキルの有無によって、持てる者・持たざる者の格差が拡大する恐れがあることにも留意する必要がある。
- ・ これからは、将来的な課題に解を提供することが成長の源泉となる。そのために重要なのは、民間セクターの動きを望ましい方向に向かわせるインセンティブのあり方だ。その意味で、政治に対して、望ましいインセンティブの導入、制度設計を求めるといふ、経済団体の役割は今後一層重要になるだろう。

2. コメント

Paul Nunes (Global Managing Director, Accenture Institute for High Performance・米国)

- ・ 目下の喫緊の課題は、「なぜ、これほどまでに、『成長』が重要課題になっているか」、また、「どのような成長が必要か」、「そうした望ましい成長を、どうすれば実現できるのか」、であろう。
- ・ 世界経済全体を俯瞰した場合、「成長」に関する問題として、金融危機後、各国経済は一定の回復を遂げているものの、この数年、成長率が鈍化または横ばい状態にあること、新興国・発展途上国の中でも、力強く成長している国と低迷している国が混在していること、総体として金融危機前の水準を回復するに至っていないこと、が挙げられる。
- ・ 従来、経済成長は必ずしも社会的課題の解決を伴うものではなかった。経済成長の影で貧困、環境破壊などが進んでいた。これに対し、これからは持続可能な成長、包括的な成長という観点が重要である。膨大な量のフードロスと悲惨な飢餓とが、同時に地球上に存在している現実に向き合い、循環型の生産・消費システムをビジネスの標準にしていくことが、新たな機会創出にもつながる。
- ・ 雇用の将来を考えた場合の課題は、高スキルを要する仕事と未熟練労働という両極へのニーズが拡大を続ける一方、これまで社会の多くを占めてきた中間的な仕事、すなわち、ミドルクラス層の仕事が縮小していくことである。これは経済の持続可能性の根幹に関わる重要な課題であり、組織のあり方、雇用のあり方を根本から変えていく必要があるだろう。今後のキーワードとしては、人間とデジタルの連携、現場主義、リアルタイムでの適応・調整、実験・実証に基づくデザインなどが挙げられる。
- ・ ITを始めとするテクノロジーの進化によって、どこの誰でも、より良いサービスをより安価に普及することが可能な状況、すなわち、イノベーションの民主化とも言える状況が生まれた。ある程度のスキルがあれば、誰でも最新の技術にアクセスし、新しいものを生み出し、顧客を確保することができる時代を迎えている。これは言い換えれば、人々が挑戦、実験する上でのコストが引き下げられたということでもある。
- ・ こうした時代のビジネスリーダーの役割は、既存の産業分野の枠を超えた発想で、新たな連携を考えること、短期の成果と中長期のビジョンを両立させることにある。

3. パネルディスカッション

- ・ 人口動態の変化、特に労働人口減少に対応する上で、人々のスキルや技能への投資が重要性を増す。ただし、非常に時間がかかる解決策であることを認識す

- る必要がある。
- 成長を持続させる上で、金融資産の活用、消費とその前提となる雇用・賃金の安定等、さまざまな要素が関わってくるが、グローバルに見ると貿易の拡大が必要である。貿易には輸出力に基づく経済成長という意義に加えて、技術やノウハウの拡散にも大きな役割を果たす。近年、世界的に貿易が停滞傾向にある点が懸念される。

(Bart van Ark, Chief Economist and Strategy Officer, The Conference Board・米国)
 - 世界経済が急速に拡大した 1990 年代後半から 2000 年代中頃は、歴史的に見て例外的な時期だったと考えるべき。先進国の少子化・高齢化に伴い、世界貿易のトレンドも歴史的な変化を迎えているのではないか。こうした中、保護主義やナショナリズムが高まっていることを懸念している。政治的リーダーが、開かれた、グローバルな経済システムのリスクを煽ることなく、その価値や恩恵について説明していくことが重要だ。

(Gabriel Felbermayr, Director, Ifo Center for International Economics・ドイツ)
 - 金融危機以降、従来の資本主義への反省もあいまって、意思決定に関わる人々の意識が変わってきた。これに加えて、豊かで物質的に満ち足りた社会においては、ものからサービスへと経済の比重が移りつつある。こうした転換が世界貿易の停滞の背景にあるのではないか。

(Joseph J. Minarik, CED・米国)
 - 「ものからサービスへ」といった価値の転換に対する政策関係者の反応は遅い。言い換えれば、経済や貿易を図る従来の指標では補足できない価値が生まれ、やり取りされているのではないか。

 - 新しい技術やサービスなど、イノベーションの成果が社会に拡散する転換点を決めるのは、価格の力である。一方、デフレ圧力や、勝者総取りの競争環境の中で、企業が誰の目にもわかるような差異化を進めるのは容易ではない。

(Bart van Ark, The Conference Board・米国)
 - 企業、産業に対して、適切なインセンティブを与えていくことが重要だ。ただし、グローバルな視点、デジタル化といった最新の動向を踏まえた形で制度設計が行われないと、却ってインセンティブが規制や障壁になりかねない。

(Gabriel Felbermayr, Ifo Center for International Economics・ドイツ)
 - 「年齢に関わらず、働ける限り働きたい」という人々の意欲面で問題は小さい

と思うが、その一方で、いつまでも働ける人材であり続けられるかというエンプロイアビリティの問題は重大だ。この点は、今後ますます深刻度を増すことになる。公共政策の観点から、どのような制度、インセンティブを設けるかがカギとなる。

(Joseph J. Minarik, CED・米国)

- ・ 「人々がいつまでも生産性高く、仕事を続けて行けるようにするためにはどうするか」という点は、われわれの団体 (The Conference Board) にとっても重要な課題だが、その際に留意すべきことは、仕事があれば何でもよいという訳ではないことだ。特に、ミレニアル世代¹と呼ばれる若い世代は、仕事に対し、単に生活の手段以上の価値を求める。企業にとって、人材の採用・活用における経営者の責任は極めて重大になるだろう。労働力が減少する中、生産性を高めるといふ課題に対する最も基本的な回答は教育・訓練に他ならない。時間はかかるが、企業をはじめ、社会の各層が一体となって、真剣に取り組まなければならない。

(Bart van Ark, The Conference Board・米国)

- ・ EU にとって、今後の成長の可能性はさらなる統合にある。EU には、まだ統一が進んでいない分野がある。サービス産業、デジタル面での統合、労働市場・雇用やエネルギー面での統合など、残された分野における統合を推進することが、成長の源泉になるのではないか。
- ・ 同時に、EU 全体として、人の流動性を高める方向に向かうべき。人の移動に伴い、雇用や納税、社会保障、年金システムなども、流動性を高めていく必要がある。

(Gabriel Felbermayr, Ifo Center for International Economics・ドイツ)

- ・ 新興国、先進国を問わず、経済成長の有無が全体に「まだら模様」だという指摘があったが、グローバルな経済的相互依存関係、接続関係が鍵ではないか。どれほど深くグローバル経済に統合されているかという点が、成長率の差につながっていると思われる。新興国経済については、周囲の国が敏感にリスクに反応する傾向があるため、経済の振れも一層大きくなる傾向がある。

(Bart van Ark, The Conference Board・米国)

¹ ミレニアル世代 (The Millenials) とは、2000 年代に成人あるいは社会人に達する、1980 年代～2000 年代初頭に生まれた世代の若者を指す。SNS を通じた発信を通じ、インターネット等を通じて世界的な動きに関心を示す、社会的な責任やリベラルな価値観を重んじるといった特色を持つと言われている。特に米国において、この世代の社会全体に対する影響について注目が集まっている。

1. イントロダクション

Javier Vega de Seoane (President, CE・スペイン)

- ・ 過去60年間、世界経済は総体として、順調に拡大・成長を続けてきたが、2008年の金融危機による世界的な大不況によって、状況が一変した。現状、ある程度の成長は維持しつつも、低迷を続けている。今後考えるべきことは、途上国・新興国を中心とする人口増と経済成長に伴って、膨大な需要が生まれ、それが刻々と高度化していくという将来展望だ。これに応え、成長を遂げていくためには、技術革新・活用とイノベーションが重要である。
- ・ サプライサイドにおいては、資源量の限界が成長の限界を規定するという悲観論もあるが、この分野においても、技術革新が限界を押し広げる可能性に期待したい。
- ・ エネルギーについても、原料コストを要しない自然エネルギーの可能性が開けている。こうした可能性を具現化していく上での課題、企業をはじめとするさまざまなセクターが、技術開発・普及にかかる研究・開発に投資をするためのインセンティブを適切に準備することである。
- ・ 自由市場経済と資本主義は、総体として世界の貧困削減に貢献しつつ、継続的に発展を遂げてきたが、一方で不平等や格差をも生んできた。しかも、IT、ソーシャルメディアによって、格差の実態が人々の目に触れやすくなっており、それが社会的な不満・不安を増幅する一因になっている。競争の結果としての格差はやむを得ないものとして肯定しつつも、機会の平等という原則と、その平等を担保する教育・訓練機会をあまねく広げていくことが、最も重要な課題と考える。

2. パネルディスカッション

- ・ 自動車はこれまで、人々の生活に利便性や楽しさ、快適さなど、多くの恩恵や価値を提供してきたが、同時に、数多くの問題も生んできた。業界として、こうした自ら生み出したさまざまな課題に解決策を提供できなければ、産業として持続可能とは言えないと考えている。
- ・ 今後予見される大きな変化は、将来の自動車燃料、(インターネット通信機能を持つ)コネクティッド・カー、自動運転・ドライバーレス車の3点である。こうした技術的、物理的な転換に加えて、Uberのような新たなサービスやカーシェアリングの普及に代表されるように、自動車の所有に関する考え方や風潮にも大きな変化が生じつつある。

- ・ 問題は、このような変化を誰が牽引しているか、従来の自動車産業なのか、全く異なる分野からの革新的なのか。伝統的自動車メーカーにとって、自らが新たな変革を生み出す役割を担えるか、それとも変化に追従する存在となるのかは、実に死活的な岐路だと認識している。
- ・ 日産自動車は、「2020年に電気自動車のリーダーになる」という目標を掲げている。自動車業界が今後も持続可能な産業でありうるかどうかは、変化に挑戦する能力、意欲にかかっている。

(志賀 俊之 経済同友会 副代表幹事・日本)

- ・ 技術そのものもさることながら、人々の選択、姿勢、行動にどう働きかけるか、という視点が極めて重要である。エネルギーについて言えば、一定のエネルギー源にアクセスし、それを利用するためのコスト、すなわち、エネルギー・コスト、料金をどう設定するかが、新たな技術、サービスの普及を決定付ける要因となる。その意味で、補助金の仕組みが持つ影響力は大きい。
- ・ 今後重要なことは、政府が、持続可能性を重視する姿勢、次世代にツケや負の遺産を残してはならない、という姿勢を明確に保ち続けることである。もう一つは、政府が市場への信頼を持ち、その機能を効果的に活用することだ。この点では、両者をつなぐ意味で、市民社会の役割も大きい。
- ・ 新しい技術にはリスクや未知数の部分もあるが、あくまでそれぞれの技術、それ自体に制約や規制を設けていけない。それを活用する人々の行動、選択、姿勢に働きかけることが正しい選択だ。

(Antonio Mexia, CEO, EDP・ポルトガル)

- ・ 持続可能性は、自社の事業(ポルトガル最大の製紙会社)の根幹を成す要素だ。欧州とアフリカで事業を展開しており、各地において、CO2の吸収を担う植林、地元の人材の雇用をグローバルな原則として事業を行っている。さまざまな課題に応え、持続的に成長を遂げていくための課題として、イノベーションの重要性を強く認識している。社員の起業家精神を引き出し、加速するには何が必要か、という問題意識を持っている。

(Diago da Silveiro, CEO, Portucel・ポルトガル)

- ・ 「選択」がすべてのキーワードであるように思える。いかにして、研究開発、イノベーションに投資を向かわせるかが鍵を握る。これから30年先を展望した場合、どのような技術進歩が起きるかは、誰にも想定できない。新たな技術の開発・拡散を通じて、継続的にコスト削減を図る方策を探ることが、企業にとって重要な課題となるだろう。

(Javier Vega de Seoane, CE・スペイン)

- ・ 技術を通じた解決という視点は極めて重要だ。日本の経済は、「アベノミクス」の効果もあって盛り返しつつあるが、長期的に見れば、人口減少・高齢化は避けがたく、既にいくつかのセクターでは労働力不足が顕在化しつつある。
- ・ このように、国内市場の拡大が見込めず、労働力の増加も期待できないことが明白である以上、あとは、IoT、人工知能、ビッグ・データの活用など、新たな可能性を追求することで、どのように課題を克服するかを考える必要がある。将来的には、人と技術・機械の組み合わせも視野に入れ、最適なバリュー・チェーンを考える必要も出てくるだろう。一番重要なことは、これまでとは全く異なる文脈、不連続な新たな現実において、自らパフォーマンスを発揮する備えがあるかどうか、である。

(志賀 俊之 経済同友会・日本)

- ・ 物凄い勢いで変化が加速している中、「次は何が起きるのか？」と受身になっていることは得策ではない。消費者、事業のパートナーなど、幅広いステークホルダーの声に触れ、そのニーズを絶えず吸収することで、中長期的な変化の方向性を見極め、先取りする姿勢が求められる。その意味で、企業にとって、組織内の多様性は極めて重要な原則である。社会が何を求めるか、次に何を求めるかをいち早く把握する、そのために最適化しなければならない。

(Antonio Mexia, EDP・ポルトガル)

- ・ Portucel は、欧州市場向けのプレミアム品質の紙で高い競争力を持っている。最近、こうした最高品質紙用に、大型の設備投資を行った。この背景には、製紙業界全体としてのトレンドがある。
- ・ 紙と一言に言っても複数の市場に分かれており、そのニーズは、世界的に見ても大きく変動していく。例えば、新聞用紙は減少傾向、オフィス用紙もやや減少気味だが、包装・ティッシュペーパーは順調に増加している。こうした動向を見ながら、次にどこに投資をし、どこで競争力を発揮するかを判断している。

(Diogo da Silveiro, Portucel・ポルトガル)

- ・ 日産自動車の女性管理職比率は8%で、日本における女性活用の先進企業として表彰を受けている。安倍総理は女性活用による経済成長、すなわち「ウーマノミクス」の推進を謳っており、女性活用によるGDPの押し上げ効果も検証されている。
- ・ 日本では、労働力不足に対する対応策として、移民など外国人の受け入れに対する抵抗感が強い。女性や高齢者の積極的な活動が当面の鍵を握ることとなる。ご承知の通り、日本は膨大な財政赤字を抱えている。この削減、財政健全化を進めるためにも、経済の活性化と成長は絶対に必要である。

(志賀 俊之 経済同友会・日本)

- ・ (エネルギー分野では) 市場機能を最大限活用した調整を目指すべきであり、補助金等による調整は抑制すべきとの意見もあり、その考え方に基本的には賛同する。ただし、市場機能だけではどうしても期待ができないこともある。極めて限定的な分野について、市場の欠陥、失敗に対応する手段との位置づけで、補助金や政策等の手段を講じることを考えるべきである。

(Antonio Mexia, EDP・ポルトガル)

- ・ 補助金をインセンティブとして活用する意義はわかるが、補助金の本質は、結局は、何らかの不合理、不経済性に金をつける仕組みに他ならない。炭素税の問題についても、EUとしての政治的な事情故に不合理な形で制度化され、競争力がその犠牲になっているとも言える。

(Javier Vega de Seoane, CE・スペイン)

9月22日(火): 第3セッション 将来の労働力

1. イントロダクション

Xavier Huillard (President, IDEP・フランス)

- ・ 社会から貧困を減らすためにも、経済は成長を続けなければならない。その牽引役となる企業にとって、人材をめぐる問題の重要性が高まっている。ミクロな要素としては、ダイバーシティの推進、素質・才能のある人材の発掘、グローバルな人材の最適配置、などの課題が挙げられる。しかしながら、企業にとっては、よりマクロで長期的な問題、すなわち、人口動態の変化に伴う試練、求められる職能、人材・スキルと現状とのギャップなどの方が遥かに重い。これからの労働力、人材をめぐる課題とは、新たな現実企業がどう立ち向かうかという問題に他ならない。
- ・ グローバル化、技術革新による自動化という大きな流れの中、「仕事」や「職業」の様相自体も大きく変わりつつある。先に指摘があったように、高いスキル、職能を要する仕事と、単純労働・未熟練労働に対するニーズは安定して推移するだろうが、社会において、「普通の人々」が担ってきた中間的な職業がどんどん技術に置き換えられ、縮小していく。
- ・ 欧州諸国の失業率は平均10%程度だが、これは金融危機やその後の不況によりもたらされた結果ではない。つまり、一時的な経済循環ではなく、仕事と人材のスキルとのミスマッチによる部分が大きいとみている。
- ・ この問題を解消するには、すべてのステークホルダーが一致して協力し、個々

人のエンプロイアビリティを継続的に高めることに取り組まなければならない。新たな経済、市場の現実において、従来、誰も経験をしたことがないような規模の調整が必要になってくる。そうした中、企業は、人々のスキルや能力、エンプロイアビリティを伸ばすことが自らの役割だと自覚する必要がある。そのための方法として、新たな技術、デジタルツールへの適応を高めることが挙げられるが、それ以上に、「人をプールに突き落として、泳ぎ方を身に付けさせる」ように、挑戦や経験を通じて人の潜在力を伸ばすような機会と環境を提供していくことが最も重要だ。

- ・ 労働力を巡る重大な変化に対応する上で、企業と社員の関係によって克服できる部分は大きい。企業は社員が成長できるような環境、しかけを作ることに、もっと真剣に取り組むべきである。同時に、それぞれの個人も、市場ニーズを正確に理解し、自らの能力を高めることへの責任感やリスクに挑戦する気概を持たなければならない。特に、若年失業の問題については、若い人たちが市場・企業に対する知識を欠いていることも影響しているように思える。教育には率先して変化に対応することはできない。企業インターンシップを教育システムに組み込むなど、早い段階から社会全体として手を打っていくことが重要だ。

2. イントロダクション

Annemarie Muntz (Director of Public Affairs and International Cooperation, Randstad・オランダ)

- ・ 労働力の将来を巡って欧州が直面する課題は、高失業率、特に顕著な若年失業、スキルのミスマッチ、中間的な仕事の縮小、人口の少子高齢化など多岐にわたる。こうした中、従来型の雇用・労働市場観や、それを反映した法制度・規制が通用しなくなる。政策担当者、規制当局とビジネスセクターが共に議論をし、改革をしていく必要がある。
- ・ これからの一つの課題は、「新たな雇用・仕事を作り出すこと」だが、その際に重要なのは、「どのような仕事」を作り出すのかという点だ。近年、iPad、Uberのような新たな製品、サービスが成長を遂げており、こうした新しい産業が、新たなスキルを必要とする雇用を創出している。人々が学習や訓練を通じて、能力を高め、こうした新しい雇用に吸収されていくような、良いサイクルが生まれてくる必要がある。高いスキルを要求されるような職業が活発に生み出されることにより、それを補佐するような雇用も波及的に拡大すると期待されている。
- ・ 労働力を巡る課題は、数の問題だけではない。求人は多数あるものの、それを満たすだけのスキルや能力を持った人がいない、人材は多数いるものの、その質に適した仕事が限られるというような「タレント・ギャップ」が、世界各国において生じている。こうした動きに対応する方法は、人がいるところに仕事を

移すか、仕事があるところに人を動かすか、いずれかである。企業としても、より広域的な視点で人材プールを認識し、全体のサプライチェーンマネジメントを行っていくことが求められる。

- ・ 企業にとって、競争力の向上を図る上で、優れた才能、資質、能力を持つ人材（talent）を自社に引きつけることが重要課題となる。そのような人材が、仕事に求めるものは、自ら学習し、成長する機会があること、自由度の高さ、職住環境の良さ、裁量や自主性等と言われている。これからの企業は、デジタルツール等を通じて、世界のどこに優れた人材がいるかを徹底的にリサーチし、発掘するための努力と、そうして発掘した人材にとって魅力的な組織を作ること、真剣に取り組むことが必要となる。このように、人材が国境を越えて、活発に流動化することを前提に経済、労働市場が動いていく中で、行政、制度をつかさどる各国の政府は、大きな課題を突き付けられることになるだろう。

3. パネルディスカッション

- ・ わが社（Citibank）にとっても、優れた資質・技能を持つ人材を引きつけることは、極めて重要な課題となっている。併せて、今後、企業として直面すべき課題としては、ミレニアル世代への対応、女性活用の重要性、アウトソーシングの拡大への対応、などを考えている。
- ・ ミレニアル世代に代表される若い人材は、キャリアや職業に対する価値観がそれ以前の世代とは異なっており、昇進・昇格や生活のためではなく、自らの成長のために働くという意識が強い。このように、さまざまな機会、可能性を求める世代には、一人ひとりのキャリアパスを意識した処遇、それぞれのキャリアに関する頻繁なフィードバックを考えなければ、人材の保持は難しい。
- ・ 女性の労働参加は拡大しているものの、経営トップ層への登用にはまだ改善の余地が大きい。高いスキルを持つ女性をどれほど保持できているかという点は、企業の競争力にとって一つの重要な指標と言える。
- ・ これからの時代、企業においては、より幅広い分野の業務、作業工程を外部委託することが増える。国内のみならず、グローバルにも第三者へのアウトソーシングや分業が進むということは、リスク管理という意味でも、企業イメージやブランドのマネジメントという意味でも新たな課題をもたらす。

(Hollis Hart, Head of International Franchise Management, Citibank・米国)

- ・ ミレニアル世代は「良い企業」で働くことを志向しており、新しい技術を積極的に活用することに長けていると感じる。新しい世代の人材が増えるに伴い、個人と企業との関係も従来とは変化してくるだろう。

(Inigo Sagardoy de Simon, Chairman and Partner, Sagardoy Abogados・スペイン)

- ・ 企業と顧客、その他広い意味でのパートナーとの関係も大きく変わってくるだろう。欧州でカー・シェアリングサービス事業を拡大中の企業、BlaBlaCar は、従業員数こそ少ないものの、2000 万人ものユーザー・コミュニティを擁している。事業の中核となる社員だけではなく、企業と提携してサービスを提供する自営業者や起業家がつながる形で成り立つようなビジネス・モデルが普及してくるであろうし、こうした変化は、既存企業にとっても無関係ではない。
- ・ 限られた数の優れた人材を巡って、企業同士が競い合うという見方には違和感がある。そうした側面もあるだろうが、企業が、自ら優れた人材を育てる、人材輩出を担うという考えに立つべき。そのためには、中央集権型から自律分散型への組織への転換を図り、特に若い人たちに責任と立場を与え、挑戦させることが重要である。
- ・ 若い人達を自社に引きとめるためには、成長する機会が重要。食べるための仕事、という発想ではない。今後、技術革新が進み、自動化技術や機械で置き換えられる作業が増えていく流れを考えると、ますます仕事の価値、質が問われてくる。こうした変化への対応は、それぞれの産業によっても異なるだろうが、人間固有の能力、たとえば他者とコミュニケーションし、協働を図る力をより高く評価し、それが生きるような仕事とは、ということを考えていく必要があるのではないか。
- ・ 欧州では、全体として労働者の平等性が重んじられるが、多様な人材、労働力を活かすという観点から、労働契約や処遇のあり方も、個々人に応じて柔軟に考えることが必要になるのではないか。
(Xavier Huillard, IDEP・フランス)
- ・ 長いスパンの変化に対応していくため、今から人材への投資、訓練に力を入れていくことが基本だと思う。ただし、やはり、オリンピック級に特別な素質、全く新しい価値を作り出し、世の中を変えるような才能を持った人材はいる。こうした人材を巡る競争は、今後一層熾烈さを増すだろう。
(Hollis Hart, Citibank・米国)

9月22日(火): 第4セッション 将来の成長に向けた新たなビジネス・モデル

1. イントロダクション

Luis Filipe Pereira (Chairman, FAE・ポルトガル)

- ・ 経済、ビジネス、企業の成長をもたらすものは、経済・市場全体の成長、新しい成長市場、社会的価値の変化や新技術により生み出される新しいビジネス等

である。Uber による新しいサービスの影響が、既存のタクシー業界に及ぶように、新しい価値創造が経済成長を生み出す原動力となる。その場合の価値とは消費者にとっての利益であり、それを提供するためのビジネス・モデルである。

- ・ 例えば、LCC は、できるだけ低いコストで移動をしたいという新しいニーズをとらえることで、新しいビジネス分野を切り開いた。言い換えれば、成長を実現するためには、消費者が求めているもの、価値を置くものを把握し、より早く、より低いコストで提供することが必要となる。こうした新たな価値を提供する際には、社会的責任の実践が伴わなければならない。

2. パネルディスカッション

- ・ 1950 年以降、先進国を中心に貿易、生産、投資が拡大することで、世界経済が成長を続けてきた。このような成長の図式は、急速に変わりつつある。現在、中国経済の失速により、世界経済も失速するといった議論もあるが、楽観的に見ている。仮に中国が停滞しても、必ず、次の牽引役が登場するだろう。
(*Javier Targhetta, Senior Vice President, Freeport-McMoRan*・スペイン)

- ・ 人口動態の変化、教育、技術革新など、現在さまざまな変化が生じている。中でも、IT のような技術革新は、生産性の大幅な向上などを通じて、経済の核心、成長に寄与するものと考えられる。蒸気機関の発明により工業化・産業化が進んだが、その後、電力の普及によって、工場の設計を含むさまざまな面で、産業のあり方が刷新された。このような規模の変革が、今後、新たな成長を生み出すことが期待できる。

- ・ 例えば、Apple や Google のような新たな企業が、自動車など既存の産業に踏み込むという流れにおいて、企業のコアコンピタンスとは何かがあいまいになってきている。こうした中、既存の企業・産業も、データを戦略的に活用することにより、ビジネス・モデルの刷新を図ることは可能だ。

- ・ データとは、人々が何を求めているかを表すものである。Apple の成功は、人々が何を欲しがっているかを知り、新しい道具や製品で世の中を変えてきた点にある。今や、IT の普及によって、膨大な量のデータへのアクセスが容易になった。誰もが容易に活用できるという意味では、ビッグ・データとは一種の天然資源とも言えるだろう。これをどう賢く利用するかが、成長の要因と言える。

(*Johannes Koenen, Economist for Industrial Organization and New Technology, CESifo*・ドイツ)

- ・ 競争条件やビジネス環境の整備は企業の役割だが、それを活用し、成長を生み出すのは企業の役割だ。Apple や Google が新しい市場を創出したのは、新しい技術と社会的ニーズが結びついたからだ。

(*Luis Filipe Pereira, FAE*・ポルトガル)

- ・ ある一つの出来事が、一瞬で世界中に影響を及ぼし得る時代が到来している。日本での原発事故が、距離的には遠く離れたドイツのエネルギー政策を揺るがせたようなこともある。こうした中、すべての個人に平等に報いる伝統的な社会福祉国家像を、今後もそのまま継続できるのかが一つの課題である。
- ・ 今後必要なことは、個人も組織も、変化を恐れ、反応する姿勢から、変化を察知し、主体的にそれを活かす姿勢への転換を図ることだ。このように意識を転換することで、どのようなセクター、産業からもイノベーションは起こりうる。長期的なゴールを見据えつつ、日々の取り組みを進めるというマルチタスクへの対応が求められる。

(Javier Targhetta, Freeport-McMoRan・スペイン)

- ・ これからの企業は、組織の規模を問わず、自前主義を脱して、自社のリソースと外部パートナーとを有効に組み合わせしていく姿勢が不可欠になる。そのようなコラボレーションのためのプラットフォームをどう構築するかが重要ではないか。

(Paulo Azevedo, Chairman, SONAE・ポルトガル)

- ・ 「勝者総取り」型の競争が進む一方、共感に基づく、消費者主導で成長がもたらされるような経済も一層広まるのではないか。FacebookのようなSNSでの好意的なフィードバックやサポート、ファンが企業競争力の源泉になりうる。
- ・ 製品や技術は模倣ができるが、ファンやサポーターを巻き込む仕組み、それらの層に向けて独自にカスタマイズされたサービスを提供する仕組みは、他は容易に追従できない。そこをしっかりと固めることで、後発の競争相手への優位を保つことも可能になる。
- ・ ドイツは、自らの顧客についての情報量、そうした情報が価値を生むという意識において、米国に大きく劣後しているが、徐々に変わってきたように思う。

(Johannes Koenen, CESifo・ドイツ)

- ・ 政府の役割は、競争に関わるルールや条件を整えることだが、往々にして、政策関係者は、今日われわれが議論してきたような経済、市場の現実を知らない。今、市場で何か起きているかを伝え、政策と実態のギャップを埋めることこそ、経済団体の重要な役割だと思う。本日は、各位の議論に感謝を申し上げます。

(Luis Filipe Pereira, Chairman, FAE・ポルトガル)

以上