

新産業革命の幕開け ～時代を切り拓く心構え～

2017 年 3 月 23 日

公益社団法人 経済同友会

目次

はじめに.....	1
I：大変革の波を的確に捉える	2
1. 「グローバル化」「デジタル化」「ソーシャル化」の大きなうねり.....	2
（1）さまざまな対立に解を迫る「グローバル化」の功罪	2
（2）新産業革命を主導する「デジタル化」の進展	3
（3）個人が権威を持つ「ソーシャル化」の威力	4
2. 三つの複合波がもたらす衝撃	6
（1）「国家」「企業」「個人」の関係性の変容——権力の対立激化.....	6
（2）経済格差が新たな衝突を生む——多様性と同質性の相克.....	8
（3）資源、資産の有効的活用を促す主役の登場 ——新たなプラットフォーマーの登場	9
（4）新産業革命時代の幕開け——先進国と発展途上国の新たな分岐点.....	10
II：「最適化社会」に向けた国家・企業の役割	13
1. 「最適化社会」実現に向けた国家の戦略的行動	13
2. めざすべき企業像・経営者像についての行動指針	19
（1）めざすべき企業経営	19
（2）経営者マインドのあり方 ——「最適化社会」に向けた変革を担うリーダーに	22
おわりに.....	24
【参考資料】シナリオ・プランニング	
理想とすべき「最適化社会」に向かって～四つの社会像～	26
1. 四つの社会像	26
2. 「Japan 2.0」のロードマップ	30
社会・経済・市場のあるべき姿を考えるPTに参加して（感想）.....	32
社会・経済・市場のあるべき姿を考えるPT 会合開催一覧	39
社会・経済・市場のあるべき姿を考えるPT 委員名簿	40

はじめに

「社会・経済・市場のあるべき姿を考えるプロジェクト・チーム（PT）」は、国家百年の計の思いを持って、超長期的な視点で新たな持続可能な社会のあるべき姿を検討することを目的に設置された。

本 PT では、戦後 100 年というひとつの区切りである 2045 年の理想とすべき「最適化社会」を念頭におきながら、このプロジェクトを推し進めていくための課題を洗い出し、同時に、持続可能な未来をつくり出す主体である「国家」「企業」「経営者」が、これらの課題にどのように取り組むべきかについて、議論を重ねた。

最適化社会がめざすのは、人の幸福である。経済の成長も、技術革新も、持続可能な社会も、すべてが人の幸福を実現するための手段である。人は人の幸福を考えつつ、良かれと思いながら社会・経済・市場を運営するが、社会を動かす要因間には多数のトレードオフ関係があり、それらの要因が衝突と和合を繰り返しながら歴史を形づくる。

我々は再び、終戦当時に匹敵する程の激変期にいる。グローバル化、デジタル化、ソーシャル化の世界的なうねりは、技術革新の加速を伴いながら、いよいよ奔流となりつつある。先進諸国の経済は長期にわたり景気停滞に悩んでいるが、新産業革命は、産業基盤の変革のみならず、社会基盤、社会構造、そして社会規範さえも大きく変えていくことが期待されている。こうした問題意識の下、本 PT は、

- **新産業革命が既存の社会、経済、政治へ及ぼす影響は何か**
- **最適化社会に向けた、国家、企業、経営者のなすべき課題について**
- **最適化社会を定義づけた上で、その実現に向けたシナリオと選択肢**

を検討課題とした。

2045 年近傍は、まさに新産業革命が引き金となり、社会構造や生活様式が劇的に変化しているはずである。しかし、未来は決して与えられるものではない。我々はその変化に備えて明確な意思を持って理想の姿を描き、その実現に向けて行動していかなければならない。そのための議論は尽きることはないが、本 PT の検討の成果をここに示す。

I :大変革の波を的確に捉える

1. 「グローバル化」「デジタル化」「ソーシャル化」の大きなうねり

(1) さまざまな対立に解を迫る「グローバル化」の功罪

「ヒト、モノ、カネ、情報」そして「技術やサービス」が国境を越えて自由に移動し、人間の活動がグローバルに展開される「グローバル化」。

多くの企業は収益最大化のために標準化や普遍性を求め、経営資源を地球規模で拡大し競争をしてきた。単に国家の境界を乗り越えていく「国際化」とは異なり、グローバル化の動きは、時間や場所を問わずに拡大していく。即ちグローバル化は地球儀的な空間での統合化の動きであり、そのプロセスの中で人や技術、資本を移転してきた。

この統合化の動きは、自由貿易を標榜する資本主義体制の下で、歴史的に類を見ないほど世界経済に多大な恩恵をもたらした。新興国における産業化を促進し、都市化を進め、多くの中間層を産み出しながら、貧困の撲滅にも大きな役割を果たしてきた。しかし、同時に、この統合化の動き自体が、地球上のあらゆる地域で、富める者と富まざる者との経済格差や雇用の喪失をもたらし、そこに宗教や民族の違いも絡んで、従来の規律ある社会に分散化の流れと対立構造を生み出した。

この分散化の流れに伴い「ヒト、モノ、カネ、情報、技術、サービス」が、元々の文化や宗教を伴いつつ時空を超えて異質な社会に運ばれ、そこに根付き、何らかの社会的な構造変化を引き起こすことによって、さまざまな対立構造を惹起する。

このようにグローバル化と反グローバル化ともいえる流れは時代を超えて拮抗し、勝者と敗者を生み出してきた。そして、これからは自由な経済活動の大きな制約要因ともなりうる、次のような対立構造に解を迫る時代となるであろう。

資本と国家の対立

- 所得格差をもたらすグローバル資本と国家との対立

(雇用、税金、低価格品の輸入、賃金プレッシャー、国内サプライチェーンの破壊など)。

民族や宗教の対立

- 外国資本を異質なものとして排除する民族、文化、宗教などの対立
- 民族独自の政治的自主権を求める反発

先進国と発展途上国の対立

- 先進国との経済格差が拡大したことによる対立
- 成長プロセスの中で環境破壊をもたらした先進国への反発
- 産業化に必要な重要な経済資源をめぐる対立（OPEC など）

所得・資産の格差をめぐる対立

- 学歴の有無による所得の格差
- 職業による所得の格差
- 人種、ジェンダー、世代間による所得・資産格差

（２）新産業革命を主導する「デジタル化」の進展

デジタル技術の指数関数的な発展により、インターネット空間が拡大し、あらゆるモノがインターネットでつながり、膨大なデータが収集・蓄積され、活用される「デジタル化」。

バーチャル世界では、従来の通信・コミュニケーションの分野を超えて、流通・物流、機械操作、バイオテクノロジーや医療をはじめ、生活や産業のあらゆる側面がデジタルな情報に変換され、効率的にモニターされ、処理され、フィードバックされ、人々の利便性や生活の満足度・幸福度を高め、生き方そのものを変える可能性を秘めている。

リアル世界で自由な市場取引の障害であった距離と時間が、バーチャル世界においては完全に消滅し、消費者はいつでもどこでも価格の比較と選択が行え、フィンテックなどによるデジタル決済技術の進歩も相まって最大の効用満足を得ることが可能になる。他方で企業は、場所にこだわらずに高効率性、高収益性を求め、事業の特性に合った人材、技術、資源、環境などを選択し、国際分業しながら事業展開を図ることが容易になる。

このようなデジタル化は、既存のビジネス構造をバーチャル世界に忠実に再現し、モニタリング、分析、自動化することを可能にする。さらに、今後はIoTの利活用が拡大し、ビックデータ駆動型社会の構築が進行し、距離と時間に制限されない経済活動はますます急拡大するであろう。

世界のデータ量は2年ごとに倍増し、ハードウェアの性能は指数関数的に進化し、ディープラーニング等による人工知能（AI）技術が非連続的に発展している。これらのデジタル化の進展がこれからの新産業革命¹を主導することは疑う余地がない。新産業革命の主要な担い手はもちろん企業である。多くの企業がデジタル・テクノロジーを活用し、グローバルなバーチャル空間がリアル世界のイノベーションを促しつつ、新産業革命が一気呵成に促進されると思われる。

（3）個人が権威を持つ「ソーシャル化」の威力

「国家」や「企業」という既存の秩序・組織を超え、無数の個人同士がネットワークを通じて双方向性につながり、個人が社会に直接情報発信して影響力を持つ、さらに、社会課題の解決に関心を持ち、自ら行動する人々が増える「ソーシャル化」。

昔から情報を一方向性に伝達する手段として、新聞、ラジオ、テレビ、電話などが存在していたが、近年のソーシャル化は、お互いの個人同士がネットワークによって、いつでもどこでもつながることができ、瞬時に、グローバルに、無数の人々に対して双方向に情報伝達できるところに特徴がある。重要な視点は、その社会的な影響力にあり、社会課題への関心を喚起する手段としても強力なものになる。

フェイスブックやLINE、インスタグラムなどに代表されるSNS²におけるユーザーの消費プロセス、特に興味喚起に大きな影響を与えるものは、友人や知人の発信する情報、いわゆる口コミである。例えばSNS上で、知人がおいしいイタリアン・レストランを紹介したとする。その瞬間、ユーザーに興味関心

¹ 本提言における「新産業革命」とは、IoT、ビックデータ、人工知能（AI）、ロボティクスなどがもたらす一連の変革を示す。

² ソーシャル・ネットワーキング・サービス（個人と個人のつながりを中心として形成されているインターネット上のネットワーク）。

が沸き、いつか行ってみようというニーズが顕在化する。このように、信頼のおける人からの口コミは、有益な情報となり、最終的なアクション（購買など）につながりやすい。

SNS 上では個人の参画意識が向上し、小グループでのコミュニティが多数発生する。そこでは「相互認証」の機能が存在し、この機能により、従来の中央集権的な制度、ルールを超えた新たなプラットフォームが生まれ、あらゆるサービスがソーシャル的な特性を得つつある。そこでは“Trust but verify”³（信ぜよ、されど確認せよ）というスタイルが確立し、その市場は急速かつ急激に拡大している。

かつてないほどに、どこでも瞬時につながるこの世界では、特に個人の「信頼・信認」のあり方が重要になる。そこでは、ある特定の個人が信頼・信認のネットワークを構築し、驚くほどの権威（影響力）を持つ可能性もある。ネットワークは従来型権力の監視役として民主化をもたらし、情報拡散、共有のツールとして社会変革の一助ともなるが、「アラブの春」⁴と期待された中近東情勢が今でも混沌としているように、SNS そのものが革命を起こすわけではない。

他方でソーシャル化の負の側面で危険なのは、影響力を持つ個人が偏った価値観でポピュリズムを増幅し、さらには極端な排他的ナショナリズムをあおることも可能となることである。また、身元確認ができない無数の個人からの攻撃や「炎上」などのトラブル発生も深刻化しており、個人のみならず企業も情報や活動内容のセキュリティに万全を期することが求められている。

このように、よい意味でも悪い意味でも大きな威力を持つソーシャル化だが、あくまでもツールであり、それ自体は善でも悪でもない。民主化のツールとなるか、世論操作を構築するためのツールとなるかは、それを使う人たちによって決まるのである。

³ 元はロシアのことわざで、1987 年の中距離核戦力全廃条約の調印式でアメリカのレーガン大統領が引用した言葉。

⁴ 2010 年末から 11 年にかけて、中東・北アフリカ各国で起きた民主化運動のこと。チュニジアで起こった大規模デモが発端で、フェイスブックやツイッターなどを通じてエジプトやリビア、イエメン、バーレーンなど周辺国に瞬く間に波及した。チュニジア、エジプト、リビアでは長期独裁政権が崩壊し、シリアでは政権と反体制派の激しい内戦が続く。

2. 三つの複合波がもたらす衝撃

これらグローバル化、デジタル化、ソーシャル化の三つの波は複合的に絡み合うことによって、既存の秩序・構造を破壊し、我々の想像を超えるスピードで、経済、産業、社会、政治の姿を大きく変える。本項においては、そのインパクトを述べる。

(1) 「国家」「企業」「個人」の関係性の変容——権力の対立激化

三つの複合波のうねりは新産業革命を導きながら、国家、企業、個人を劇的に変容させる。また、それに伴ってそれぞれの関係性の変容し、さらにそこに渦巻く権力構造の対立を激化させていく。

「国家」の変容

- 国家は、行政の ICT 化（マイナンバー制度など）を徹底し、極めて効率的な運営体となる。
- 防衛、防災等の予知予測が高まり、安心安全の生活インフラ基盤が強固になる。
- IoT、ビッグデータ、AI、ロボティクスなどの新産業革命を主導する国家間競争が激化する。
- 直接投資を呼び込む魅力ある国家政策（人材教育・環境・社会保障・税制）が必要となる。
- 直接民主主義を求める動きが加速し、地方行政に自主独立の動きが出てくる。

「企業」の変容

- 企業は ESG（Environment、Social、Governance）の観点から、社会課題・環境対策を重要視する。
- 企業は生き残りをかけ、新たな企業価値の創出に向け設備投資や研究開発を積極的に行う。
- すべての企業が、同質の情報（市場、顧客の流れ、ニーズ）を迅速に把握できるようになり、品質、価格、コストの過当競争に陥る。
- 新しい産業エコシステムが構築され、既存のサプライチェーンを支配する。
- ビジネスモデルの自己改革ができない企業は消滅する。

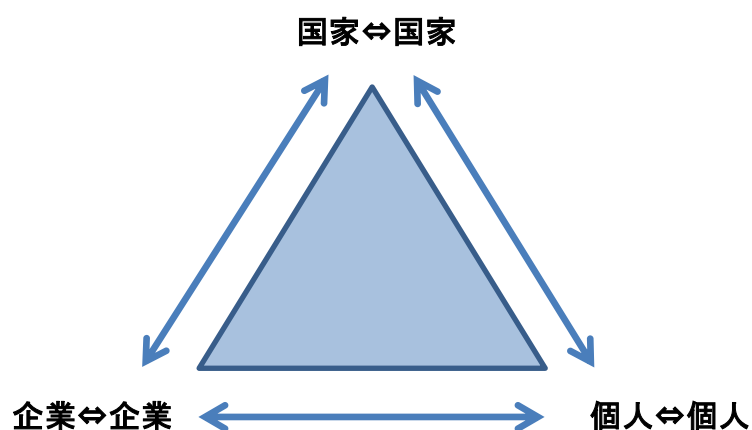
「個人」の変容

- テクノロジーの進化によって生活に必要なインフラは効率化され、簡便性が増し、結果として幸福度・満足度は上昇する。
- SNS など信頼・信認の連鎖を構築した個人の影響力が増大し、意識変革や社会変革を促す。
- AI、ロボティクスといった技術革新は、人が行う労働力の絶対量を削減し、従来型の雇用が減少する。
- 新しい雇用を求める個人間競争が激化し、経済格差が拡大する。
- 職を失い、取り残された人々の不安は増大し、SNS などを通じてポピュリズムが台頭する。

このように、三つの複合波は、国家、企業、個人を変容させ、以下の如くマトリクス型の対立構造を発生させる。

＜マトリクス型の対立構造＞

- より効率的で競争力のある国家となるべく“国家と国家”が対立
- グローバル企業が国家の枠を超えて“国家と企業”が対立
- 個人のつながりが政治的価値意識を醸成し“国家と個人”が対立
- 新しいビジネスモデルで生き残りをかける“企業と企業”が対立
- 雇用の確保を求める“企業と個人”が対立
- 職の奪い合いで“個人と個人”が対立



国家レベルの不整合について、過去は国際連合、G7、G20 などの調整機能が働いたが、現在は自国第一主義、保護主義が蔓延し、すでに全体を調整できるリーダー国家が不在となる「G ゼロの世界」⁵である。また、デジタル時代の特徴である勝者総取り構造は企業にのみならず、国家・個人も巻き込む懸念がある。

今後は世界経済全体での自由貿易体制やグローバル化の潮流もどうなるのかは不透明である。技術革新の激しい時代にあって国家・企業・個人の対立構造は互いに激しさを増し複雑に絡み合っていく。もはやそこでの衝突は不可避であり、その衝突をどのように解決していくのかが大きな課題となるであろう。

（２）経済格差が新たな衝突を生む——多様性と同質性の相克

SNS による経済格差意識の増幅

過去 20 年、30 年と続いてきたグローバル資本主義がもたらした恩恵は、ほんの一握りの上位者だけしか手にしていないという指摘がある⁶。ほとんどの労働者階級、中間層はまったく利益を享受できておらず、取り残された人々の怒りや不安は、SNS などを通じて瞬時に増幅・拡散し、「反グローバル化」「保護主義」「ナショナリズム」を支持する大きなうねりを作った。このうねりによって経済格差意識が生み出され、社会不安を増大し、グローバリズムに対する嫌悪感情を生み、ローカル重視へと世界の風向きを変えた。

多様性と同質性の相克

この風向きの変化は、さまざまな思想、宗教、哲学、民族、民主主義、ポピュリズム等々の価値観に影響するとともに、世界各国で中央と地方、大企業と中小企業、富める者と富まざる者、多様性と同質性との間に深刻な分断と対立構造をもたらした。グローバル化は慣れ親しんだ同質的な既存の価値意識とは異なる多様な価値意識に触れる機会を増やした。長期的な歴史的変化はこうした異なる価値意識が衝突し、優劣を争い、結果として文化を変容させてきたのである。

⁵ G7 を構成する主要先進国が指導力を失い、G20 も機能しなくなった国際社会を表す言葉。米国の政治学者イアン・ブレマーが 2011 年にその可能性を指摘した。

⁶ 世界の人口の 1 % の富裕層がもつ資産の総額は来年までに、残る 99 % の人口の資産を合わせた額と同程度になるという推計。また、世界の富裕層上位 80 人の資産総額は、貧困層 35 億人の資産総額に匹敵するという。出典：国際支援団体オックスファム。

異質な価値を包摂する新産業革命

デジタル技術や SNS などの技術的な進化を活用しながら、同質的な文化の中で変化しにくくなっている社会や産業社会のしきたりを見直し、異質な価値を大切にしながら取り入れていく。これこそ新産業革命の始まりに際して最も重要な視点ではないだろうか。

(3) 資源、資産の有効的活用を促す主役の登場 ——新たなプラットフォーマーの登場

三つの複合波は、大量生産、大量消費を前提とした従来の経済モデルを崩壊させ、まったく新しい産業エコシステムを構築しつつある。新しい産業エコシステムは資源、資産の「無駄」、「もったいない」に注目し、「シェアリング」の価値を基軸に、従来のサプライチェーンを利用し、人々が共同で使うことがどれだけ便益を高めるかを訴求している。

高度にモノの使用効率を高めるプラットフォーマーの登場

シェアリング・エコノミーは、これまで個人や法人によって所有されていた遊休資産を可視化し、共有する新しい経済の仕組みである。カテゴリーは今のところは空間（空き部屋、空き駐車場のシェア）・乗り物（カーシェア、ライドシェア）・モノ（衣服、日用品のシェア）・スキル（子育て、家事手伝いのシェア）・カネ（クラウドファンディング）などであるが、それもまだ産業の入り口で、将来は人々が無駄だと思う領域すべてをカバーすることになるであろう。

効率社会を支える「信頼保証技術」

このようなシェアリング概念は昔からあるが、近年の拡大は、スマートフォンという共通ツールと SNS アカウントという個人認証パスポートの普及によるところが大きい。シェアリング・サービスを提供するプラットフォーマー企業は、個人間に「信頼資産」「相互評価」という新たな付加価値を提供する。

新しいエコシステムがサプライチェーンの変革を迫る

また、シェアリング・エコノミーは利用機軸の経済であり、「世の中の効率化」、「質の向上」、「無駄の少ない社会」、「価格の最適化」、「環境の保護」などを、後押しし、社会の効率性を限りなく向上させる。一方で、社会の無駄を省く方向に全体を押し進めるが故に、社会全体の既存の生産規模や売上規模に縮小の圧力をかけることが懸念される。

私的所有への願望を低下させる

歴史を振り返れば 18 世紀半ば、産業革命によって、財の私的所有という考え方が普及した。いわゆる資本主義の根幹ともなる「私的所有」の概念は、個人にインセンティブを与え、経済システムを根本から変革し、輸送形態や雇用慣習、都市システムさえ一変させた。個人の欲望を喚起するシステムや資源分配をつかさどる市場機能の導入なくしては、社会の発展が難しいことはソビエト連邦の崩壊によって歴史的に証明された。

個人の信頼情報に基づくシェアリング・エコノミーの普及は、私的に所有することを否定はしないが、所有することの価値を減じる可能性が高い。ミレニアル世代⁷の意識変化も相まって、かつての「所有する富」への価値意識が変わっていくのではないか。

このような価値意識の変化を背景に、過剰生産され、無駄に所有されているモノをデジタル上で活用し回転率を上げる事業モデルが出来つつある。この事業モデルの本質は「社会の過剰と不足」に注目し、社会の「負」の解消を収益メカニズムとして扱うところにある。持つ者、持たざる者という所有にかかわる価値意識が消え、誰が上手に使っているのかに注目する社会が到来する可能性が高い。

（４）新産業革命時代の幕開け——先進国と発展途上国の新たな分岐点

人工知能とシンギュラリティー（「特異点」）

米国の未来学者レイ・カーツワイル⁸によると、2029 年には人工知能（AI）の能力が一人の人間なみになり、2045 年には全人類の知的能力を超えるという。この時点、現象を「シンギュラリティー（技術的特異点）」と呼び、人類史の転換点になると予想されている。

もし、シンギュラリティーが発生すると、技術開発は AI が自ら考え、行動するようになり、それ以降、爆発的に技術が進歩するため、通常の間には何が起

⁷ 2000 年以降に成人、あるいは社会人になる世代を指す言葉。おもに米国で 1980～2000 年頃に生まれた若者を「ミレニアル世代」と呼び、それ以前の世代とは異なる特性を持つと注目されている。
経済同友会 2016 年 2 月 19 日 ミレニアル世代にみる米国の社会思潮変化 2015 年度米州委員会米国ミッ
ジョン報告書 2015。

⁸ レイ・カーツワイルはアメリカ合衆国の発明家、実業家、フューチャリスト。人工知能研究の世界的権威であり、特に技術的特異点に関する著述で知られる。

こっているのかさえ、理解できなくなってしまうという（それゆえ「特異点」という）。

新産業革命時代の幕開け

シンギュラリティが、今後 30 年間で本当に実現するのかは、現時点では疑問である。しかしながら米国では「シンギュラリティ信奉者」が少なくなく、その視点からの新しいビジネスや多額の投資が既に始まっており、シリコンバレーを中心にデジタル・テクノロジーと幅広いイノベーションが、これまでの産業革命をはるかに凌駕する速度と範囲で普及し始めている。IoT、ビッグデータ、AI、ロボティクスなどの新産業革命時代の幕開けは確実にスタートしていると言えるであろう。

産業革命は「大分岐」を生じさせる

18 世紀半ばの産業革命時には、蒸気機関などによる機械的生産を導入した欧米諸国と、導入できなかったアジア・アフリカ諸国との間に経済成長に関する「大分岐」⁹が生じた。産業革命の波にうまく乗ったヨーロッパ、米国、日本はその後先進国への道を歩み続け、他方で乗り損なった中国、インドの超大国は当時の先進国の地位から滑り落ちて植民地化され、発展途上国となった。

これから先、以前と同じような「第二の大分岐」¹⁰が、三つの複合波の大きなうねりの中で起きていくのではないか。新産業革命をうまく成し遂げた国は、コミュニケーション、エネルギー、輸送のインテリジェント・インフラ¹¹を形成し、効率性や生産性を極限まで高め、あらゆるテクノロジーを爆発的に発展させ 21 世紀の先進国となるであろう。他方で乗り遅れた国は、発展途上国へと転落する可能性が高い。

新技術は、人の「筋肉」も「知能」も置き換える

また、新産業革命で直ちに影響を受けるのが労働であり、多くの人々が心配しているのが「AI に仕事を奪われるかもしれない」という不安である。汎用 AI が登場すると既存の労働の多くが失われる可能性があり、労働や雇用のあり方そのものを変える必要性が出てくるであろう。事実、「現在の小学生が成人になるころには、現在の職業の 65%が無くなる」と言われている。また、それに対

⁹ K. ポメラントフ著「大分岐—中国、ヨーロッパ、そして近代世界経済の形成」を参考にした。

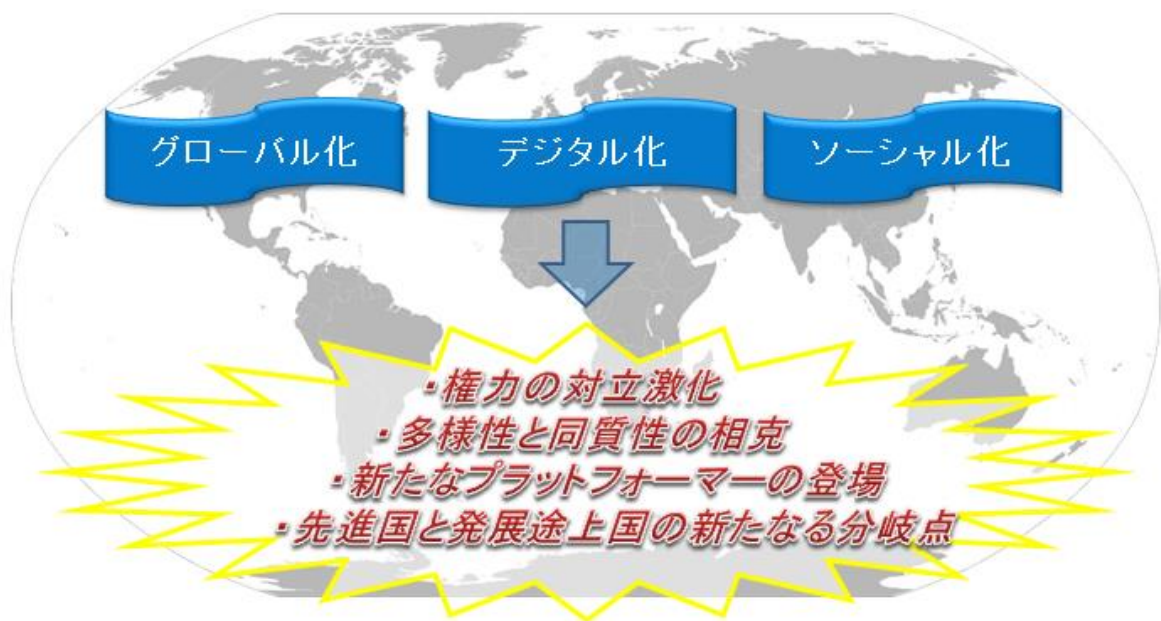
¹⁰ The 30th Annual Conference of the Japanese Society for Artificial Intelligence, 2016 The Second Great Divergence: The Effects of General Artificial Intelligence on the Economy 駒澤大学 井上智洋氏 を参考にした。

¹¹ 出典：ジェレミー・リフキン著「限界費用ゼロ社会<モノのインターネット>と共有型経済の台頭」

し「2045 年頃には AI のおかげで、ほんの一握りの人だけが働き、残りは所得配分で遊んで暮らせるようになるかもしれない」という楽観的な意見もある。

一般に資本は収益の最大化を求め、コストとなる労働は可能な範囲でより効率化し、より低コストな機械によって代替される。さらに、これから生み出される新技術は、人の「筋肉」も「知能」も置き換えることになるであろう。その時の余剰な労働に対する対価を企業自身が保障することは想定しがたい。国の壁、民族の壁、文化や宗教の壁の中で摩擦を繰り返す世界の中で、さらに世界を複雑化する衝撃が近づいている。

＜三つの複合波がもたらす衝撃＞



II:「最適化社会」に向けた国家・企業の役割

1. 「最適化社会」¹²実現に向けた国家の戦略的行動

このような大変革の波を的確に捉え、主権国家のあり方や役割、企業の経済活動が大きく変革していく中で、我々は、「ヒト、モノ、カネ、情報」そして「技術やサービス」を惹きつけつつ、社会の課題解決やイノベーションを先導し、国際社会に貢献する国家・企業として、経済的にも政治的にも自立して強くなる必要がある。

戦後70年が経過し、第二次世界大戦の反省を踏まえて維持してきた自由貿易、安全保障体制、EU 経済統合などの歴史が、今まさに逆戻りしているようにも見える。自由主義社会の歴史を振り返ると、その根底には自由、平和、平等、民主主義の価値観があった。

戦後このような価値観を旗印に、70年間を平和に築いたパックス・アメリカナが消滅し、G ゼロの指導者なき世界が眼前に現れるとき、今こそ自由主義社会の恩恵を受けてきたわが国が、社会の持続可能性（サステナビリティ）を求めて、世界の「対立構造」を解決へと導くプラットフォーム¹³を創り出していかなければならない。そのために国家がなすべき根本的な施策を、以下の通り提言する。

①グローバル・リーダーシップの確立

「ヒト、モノ、カネ、情報、技術、サービス」が国境を越えて行き交うグローバル化の時代において、一国の統治範囲を超える多くの喫緊な課題（環境問題、国際テロ問題、難民問題など）に対処するには国際交渉におけるリーダーシップや合意形成力が必要である。今こそ、日本は平和と自由を標榜し、欧米諸国の「反グローバル化」「保護主義」などの政治動向如何にかかわらず、さまざまな「対立構造」を解決へと導くためのグローバル・プラットフォームを作り出すリーダーの役割を担いたい。

¹² 理想とすべき「最適化社会」像についてはP30 表②を参照。

¹³ 本提言における「プラットフォーム」とは、「さまざまな主体が集い、主体間が調整しながら、負の課題解決策を創出するシステムや場」とし、「プラットフォーマー」はプラットフォームを創造する組織・個人を示す。（例）国家・市場⇒プラットフォーム 政府・企業⇒プラットフォーマー。

➤ 地球環境問題解決のプラットフォーム形成

合意されたパリ協定の内容は、全体目標として掲げられている「世界の平均気温上昇を 2℃未満に抑える」に向けて、世界全体で今世紀後半には、人間活動による温室効果ガス排出量を実質的にゼロにしていく方向を打ち出した。このように一国家では解決不可能な世界的な課題に対し、多数の国々が価値観を共有し、課題解決に取り組むプラットフォームの形成を率先すべきである。

➤ 外交・安全保障・サイバーセキュリティのプラットフォーム形成

日本の地政学的位置関係は不変であり、国家や国民を守るための日米の安全保障体制を維持することの国民的合意を図るほか、平和を維持するために、サイバーセキュリティを含む安全保障のプラットフォームを構築したい。

➤ 国家間経済連携プラットフォームの促進

新産業革命のリーダーとして、経済連携プラットフォームの連携国との間で自由貿易の障壁を低くし、自国市場を拡大させて連携国との経済的な共存共栄をめざすべきである。

②少子高齢化・人口減少の克服

未だかつて経験したことがないスピードで日本の少子高齢化・人口減少が進んでいる。このままでは労働力人口の減少、国内市場の縮小などにより、経済活動への悪影響が懸念され、また税収減、社会保障費の増加等々により、財政悪化がますます進展し最終的には国力の低下につながる。今の状況が続くと日本の人口は際限なく減少する懸念さえある。

➤ 人口減少に歯止めをかける

人口減少の傾向を止めることが何にもまして重要である。人口置換水準といわれる出生率 2.07 を長期的目標として、希望出生率 1.8 をターゲットに希望を湧き起こす大胆な対策が望まれる。そのために必要な家族支援の公的支出財源（教育費、保育手当、保育所補助、減税、育児・短時間勤務手当など）として偏在する富の格差の再分配を考慮したい。

- ◇ 世代間や高額資産所有層からの社会全体に対する富の再分配
- ◇ 高額費用の掛かる子育て世代に対する社会全体からの給付
- ◇ 国家・企業による働き方改革を通しての子育て支援
- ◇ 安心して子育てができるようになる社会環境の整備

➤ **すべての産業領域で AI、ロボットの導入を**

急速に減少する生産労働人口動態を見据えながら、国家行政、企業にあつては、AI やロボット導入を促進し、生産性の大幅向上を図りたい。生産労働人口が減少することを絶好の機会としてとらえ、一人当たりの生産性を技術革新によって飛躍的に高める努力が必要である。そのためには産学官の広範囲にわたる技術開発協力は勿論のこと、労働市場・雇用関係における柔軟性を確保することや社会のセーフティネットを完備することが必要となる。

➤ **ICT 化による効率社会システム形成を**

国家行政、企業を巻き込んで、高度な効率的社会を築き上げることが急務である。統合的なシステム運用の中で非効率的な行政を廃止し、税金や社会保障費用の徴収、年金給付などのサービスをさらに効率化する。効率的に活用されていない「もったいない」資産は民間のプラットフォーマーに託して効率的に活用したい。国・地方自治体が率先して効率的な社会システム形成を先導すべきである。

➤ **ビッグデータの活用を**

世界に類を見ないほど貴重な国民皆保険などの医療ビッグデータを最大限に活用することが重要である。行政はこのビッグデータの活用基盤を早急に整備し、企業が AI、ロボティクス等々の日本の技術で医薬、医療、介護、未病の各分野で課題解決に向けた新しいイノベーションを創出できるように図りたい。世界が解決を求める癌や認知症の治療に役立つバイオテクノロジーの先端医療技術開発に注力すべきである。

③財政規律の強化

社会の持続可能性を高めるために必要な財源を確保するためには、財政の規律強化と歳出・歳入の一体改革が必要である。特に、労働力人口が減少する社会では、現役世代に大きく依存する直接税中心の税体系で増大する高齢層を支えることは持続不可能であり、消費税の段階的増額をも含めて、すべての税目を聖域なく検討することが必要である。

行政の ICT 化によって、全国民に公平な税負担を求めると同時に、グローバルに活動する多国籍企業や富裕層などが、制度の不備を利用した過度の節税対策を許さないルールメイキングが必要である。もはや躊躇している財政的余裕はなく、将来の歳出・歳入の均衡ビジョンを作るべきであり、歳出にはメリハリのある優先順位を付けた利害調整が必要となる。

④イノベーションで課題解決を

日本の国際競争力を強化し、持続的な発展を実現していくためには、新しいことに果敢に挑戦し、新たな価値を積極的に生み出していくことが一層重要になってくる。わが国が資本や人材、情報などを惹きつけつつ、こうした社会の持続可能性（サステナビリティ）に向けた課題解決を先導する国になれば、世界からの尊敬を得ることが可能になり、産業競争力の強化にもつながる。

➤ サステナビリティで世界を先導する

国連の「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ（SDGs）」は、持続可能な世界を実現するための国際目標であるが、そのテーマは貧困、飢餓、健康・福祉、教育、ジェンダー平等、水・衛生、クリーンエネルギー、ディーセント・ワークと経済成長、産業・技術革新・社会基盤、格差是正、街づくり、持続可能な生産と消費、気候変動、海洋資源、地上の資源、平和・正義、目標達成へのパートナーシップと非常に多岐にわたっている。関係行政機関と民間企業が相互に緊密な連携を図り、総合的かつ効果的に SDGs に係る施策を推進し、これらの課題を世界に先駆けて解決していかなければならない。

➤ 大災害にも耐えうるスマート社会インフラの確立

地政学的観点から、わが国は地震を含む自然災害から逃れることはできない。最新の科学的な予知技術の開発に努める傍ら、それらを駆使し、大災害にも耐えうる強固なインフラ、街づくり、スマート社会システムを構築することが喫緊の課題であり、世界の注目を集める大事業ともなる。社会インフラを整備するのは、基本的には国家の責任責務であるが、企業の投資を誘引、活用しつつ各種災害に強いインフラ基盤を提供させることもできる。官民一体の大規模プロジェクトとして対処すべき課題である。

➤ イノベーションを生み出す機動的なガバナンスを

新産業革命が引き起こす急激な構造変化によって、規制当局は前例のないレベルの困難に直面する。技術革新の促進と構造変化による社会での軋轢に対処するには、長期間の準備が必要になるが、グローバルな協調体制の中で、国際的な規格の標準化に早期から取り組み、グローバル競争の波を乗り越えていくことが極めて大切である。

⑤新たな雇用創出への取り組み

新技術は人間の筋肉、知能を代替するといわれている。これから訪れる厳しい雇用情勢の中では、受け皿としての雇用機会の創出と伴に失業対策が喫緊の課題となる。失業対策を円滑に進めるためには、雇用の受け皿づくり、新たに必要とされる人材能力の把握やそれに応じた人材教育・育成、労働移動の円滑化など、官民一体の取り組みが不可欠である。

また、AI やロボットは人間の幸せのために生まれた手段にすぎず、どんなに進化しても人がやるべき仕事は必ず残る。AI をポジティブに活用する社会を構築すべきである。

⑥新産業革命の時代に相応しい教育政策の転換

AI の応用領域の拡大が続いていくことが予想されるが、これにより働き手に求められるスキルや知識の種類や水準は、絶えず変化にさらされる。政府の役割として今以上に重要になるのは、こうした変化に個人が対応することを支援するさまざまなインフラの整備である。

例えば初等教育でプログラミングの習熟により ICT アクセスを準備させたり、高等教育では就職以降の再教育を強化するなど、今の教育のコンテンツや体制を抜本的に転換する必要がある。

⑦インクルーシブ・グロース¹⁴の実現

新産業革命のうねりの中で、かつて日本の国民意識と社会の仕組みを形作ってきた平等型の分配論が変容していくことが予想される。雇用が減少し、さらなる所得格差が広がることを視野に入れた時、安定した社会に不可欠な格差のは正と貧困の解消のために積極的な所得分配政策が必要となるであろう。

単に機会を提供するだけでは十分ではなく、成長の恩恵が全国民に及ぶようなシステムを検討しなければならない。インクルーシブ・グロースを実現するためには、行政の ICT 化によって社会的に救済すべき弱者を特定し、機会を平等に提供するだけでなく、結果の公平性まで踏み込む必要がある。

¹⁴ 成果が広く人々に分配されるような成長。

⑧日本ブランドの世界への発信

グローバル化が進展する国際社会において、少なくとも先進諸国は、民主主義、市場経済、法の支配、人権、自由などの普遍的価値観を共有してきた。グローバル化が進展すればするほど、こうした共通の価値観や、共通の規範・ルールが形成され、それらに基づく行動が求められるようになる。

一方、英国の EU 離脱の動きや、米国大統領選挙に見られたように、各国とその国民がその歴史や文化の中で育んできた「アイデンティティ」を尊重する動きも強まっていく。日本には、長い歴史を通じて養われた世界に誇るべき、独特のアイデンティティがあり、その価値観は産業界においても広く共有されている。

- 自然との共生
- 和をもって貴しとなす（チームワーク、協調性、平等意識）
- 安全性、正確性、品質、時間に対する高いこだわり
- 利他の精神

こうした「日本的価値観」は、日本の「強み」や「誇り」の源泉であり、大きな環境変化を乗り切る際の精神的な支えにもなりうる。また循環型経済をめざす国際社会においては、広く受容される価値観であろう。

世界に開かれた魅力ある国として日本が歩いていくために、高度なモノ作りの力や最先端技術といったハード面での強みに加え、これまで育まれてきたさまざまな伝統的・文化的な価値を包含するソフト面での特性や長所を生かして、新たな「日本ブランド」を確立したい。そして海外の人々のニーズや評価を踏まえつつ、そうした「日本ブランド」を積極的に海外に発信していきたいと考える。



2. めざすべき企業像・経営者像についての行動指針

(1) めざすべき企業経営

①イノベーション・プラットフォームで新事業創造を

イノベーションとは、「新しいアイデアの起業化に成功することによって、その企業に新たな利益源泉をもたらすこと」である。イノベーションは企業の存続と発展のための生命線であると言われ、特にわが国のように天然資源に恵まれない国においては、このイノベーションを興して新事業を創造し、そこに新たな付加価値を生み出すことこそが最重要課題である。

イノベーションを興すためには、イノベーションの事例を集中的に蓄積することが有効であり、グローバルな広がりをもつ大学、研究機関、産業連携等々のオープン・プラットフォームの中で知財情報を共有化し、利益創出システムについて研究することが重要である。日本企業が魅力的な商品・サービスを提供することで世界中の人々に感動を与え、イノベーションを通じてより幸福な社会を創造していくプラットフォームの構築が望まれる。

②社会課題に貢献しながら利益を得る仕組みを作る

企業を取り巻く環境の変化が激しい昨今、短期的な動向にとらわれがちだが、強い企業は確固とした長期ビジョンや目標を必ず持っている。日本企業も「沈黙は美德」とは考えずに、欧米のように、社会課題を解決するために、何をやりたいのかを明確に発信していく姿勢が必要である。

他方で日本企業には実行に向けて決めたことを、地道にコツコツとやり遂げるメンタリティーがある。長期ビジョンについては、将来の約束よりも、本質的な目標を捉えて、その方向性に進んでいく事が重要である。今の経営に求められているのは、安易に利益を得る市場に参入することではなく、社会課題に貢献しながら利益を得る仕組みを考え、ESG経営を実現することである。

③失敗に寛容な企業文化に転換する

日本の企業文化は多分に敗者を置き去りにする。失敗したことからの学びや新たな可能性を追求する文化を育み、どこまでもやり遂げるマインドを育てる必要がある。日本の経営者は、失敗に不寛容というよりも、失敗に自己抑制的ではないかと感じられもするが、大きな夢を持ったイノベーションへの挑戦を奨励する風土が必要である。

そのためには企業内において、部署の枠を超えてプロジェクトを統括する組織、収益管理が必須のものとなる。経営トップの明確なビジョン、経営方針が全社員へ浸透すると同時に、現場からのフィードバックを正しく認識し、常に全体最適を考え、短期の利益を我慢してでも将来に賭ける仕組みを構築することが重要である。

④経営の中核に多様性概念を導入する

多様性は、ジェンダーや国籍にこだわらない。働き方、考え方、発想等々の多岐にわたる。価値観が多元化する社会において、多様な社会的なニーズを汲み取ることが必要で、特に女性の活躍推進については日本社会全体にとっての喫緊の課題である。元来日本は、異なる意見に耳を傾け、外来の多様な価値観を取り入れながら変遷してきた。その本質に立ち返り、経営者は多様性概念を経営の中核に据えなければならない。

⑤時代に即したワーク・ライフ・バランスの実現を

すでに時代はワーキング・スタイルの見直しを求めている。過重労働問題の解決は経営者の責務であり、多様性の概念を経営の中核に取り入れつつ、クラウド技術、ICT 技術の進歩によるテレワークの推進等々、働き方改革には経営者自らが本気で取り組まなければならない。

そのためには、勇気をもって旧態依然の業界慣行を撤廃し、長時間労働の是正や有給休暇取得の奨励はもちろんのこと、社員が職務を通じて自己革新を図れるよう、国内外での幅広い経験に資するような人材育成システムや、将来的には世界中いつでもどこでも自由に働ける人事労務管理システムが必要となるであろう。

社員一人ひとりの多様なキャリアプランを尊重したワーク・ライフ・バランスの実現は企業の責務であり、常に時代に即した新しいワーキング・スタイルを模索しながら、常時見直していくことが肝要である。

⑥グローバル・プラットフォーマーをめざせ¹⁵

今後、B to B から C to C へと、さらには既存のサプライチェーンの上部に新しい事業のエコシステムを構築するデジタル・プラットフォームへと、世界的な競争の舞台がよりシフトしていく。その中で日本発のグローバル・プラットフォーマーを誕生させるためには、今こそ、あらゆる日本企業がリスクを恐れずに「最初からグローバル市場を視野にいたした」プラットフォーム・ビジネス¹⁶を展開すべきである。

ここでのプラットフォーム・ビジネスとはビジネスの場を提供することを指しており、代表例は昨今のグローバルネットワーク社会を支える巨大企業となった米国の「GAFA」（Google、Apple、Facebook、Amazon）である。しかし、プラットフォームは常に栄枯盛衰であり、先駆者の成功例・失敗例を学ぶことによって、今からでも日本から世界へ羽ばたくグローバル・プラットフォームが生まれる可能性は十分にある。

その為には、以下の如くプラットフォーム・ビジネス思考を持つ人材を育成することも必要である。

＜プラットフォーム・ビジネス思考を持つ人材とは＞

- 多様な考え方を理解し、顧客のニーズを把握するだけでなく、その場で問題解決を行う思考力を持った人材
- 自社の製品、サービスが満たしている「本源的な欲求」が何かを認識、把握し、顕在化していない次のニーズを予測し、国内外を問わず競合商品やサービスの動きを迅速に捉え、時代の流れを正確に認識した上で、それらを戦略として自社にフィードバックすることができる人材
- こうしたビジネスモデルを構築できる人材、さらに、企業の枠を超えたアライアンスを推進できるエバンジェリストともいえるべきコミュニケーション力、人脈力を持った人材

¹⁵ 本 PT 第 6 回会合（2016 年 12 月 9 日）株式会社ネットストラテジー代表取締役社長 平野敦士カール氏 講演「プラットフォーム戦略」より。

¹⁶ 多くの関係するグループを「場」（プラットフォーム）に乗せることによって外部ネットワーク効果を創造し、新しい事業のエコシステムを構築するビジネス。出典：平野敦士カール著「プラットフォーム戦略」

(2) 経営者マインドのあり方

——「最適化社会」に向けた変革を担うリーダーに

①時代を切り拓く心構え

本 PT の考える「最適化社会」とは、国家・企業主導の経済社会の基盤の上に成り立っている。我々は「最適化社会」に向けた変革を担うリーダーとして社会の負を解決しながら、生産性を向上させ、そして幸福な社会を創造するために最大限努力しなければならない。

その大前提となるのが、普段からの誠実かつ透明な ESG 経営の実践、コンプライアンスの厳守、そしてコーポレート・ガバナンスの徹底である。社会からの信頼を失った企業は、「最適化社会」への貢献どころか、その存在意義さえも失う。究極的には我々の人としての道德、倫理、道をなくしては、「最適化社会」の実現も国家・企業の持続的発展もないことを肝に銘じておきたい。

②既存秩序を破壊するイノベーターに

不確実性の高まる世界で経営者に求められるのは、鋭敏な歴史的感覚や未来構想に基づく判断力、技術動向への深い洞察力、リーダーとしての果敢な行動力であろう。既に出来上がった秩序をいくら管理できていても、不確実性の中では瞬時に対応力を失う可能性もある。シュムペーターは資本主義を担う中核に「起業家（アントレプレナー）」を据えたが、それは管理に長けた経営者ではなく、既存秩序を破壊するイノベーターであった。我々は破壊と挑戦を恐れず、大きな夢と志を持った経営者をめざしながら、新しい価値の創造に専念すべきと考える。

③「Nothing is impossible」のベンチャー・スピリット

今の日本ではまさに、管理者としての適性が経営者資質として重視される傾向が強い。経営者育成の観点からも、今後の不確実性の時代に耐え得る新たな経営者資質の明確化と人材発掘・評価の手法がますます問われる。そうした中、上記に加えて、日本では特に

- 不確実性の時代における企業の重い社会的役割の自覚と、個人としての高い倫理観
 - 前例に拘らず、あらゆる事態を想定する自由闊達な構想力
 - 付和雷同せず、政府支援などに依存しない旺盛な自立心
 - 失敗を恐れない「Nothing is impossible」のベンチャー・スピリット
- などの資質も、新たな経営者像として重視される。このような経営者の出現確

率を上げるためには、意図的に挑戦機会を与える、つまり若いうちからそのような経験を積ませることが重要であり、権限移譲と場の設定（例えば子会社における責任ある立場）が必要である。また、我々が次世代を担う人と直接意見交換し、自らも変革していく場を考えなければならない。

④世界に向けて「三方よし」の日本型経営を発信する

今後は、社会の持続可能性と企業の持続可能性の関係性、そして企業経営における財務要素と非財務要素の関係性について統合的・整合的に考えることも必要となる。日本企業には「三方よし」の経営が根付いている。こうした事業性と公共性のバランスが図られる日本型経営の良さを十分に理解し、世界に発信していくべきである。

⑤「蛻変（ぜいへん）」¹⁷の姿

新産業革命時代には企業の組織構造にも大きな変化をもたらす。既に起業をめぐる環境が激変し、あまりコストをかけずに、誰でも世界を相手にビジネスができる時代に突入した。そうした背景の中、我々経営者には、これからの AI・ロボティクスと人間をどう組み合わせるかという判断や、効率化による事業の統廃合、サプライチェーンの効率化、他産業との連携・再編成等々、企業経営そのものを総合的かつ機動的に再構築する決断力が求められる。

我々は社会経済情勢や国際経済情勢などを的確に判断しながら、古い経営の仕方や形式から脱皮して、非常な苦痛を伴いながらも新しく生まれ変わり、企業を持続可能に発展させていかなければならない。これからの不確かな時代における企業経営の自己改革、経営革新こそ「蛻変」の姿である。自ら変化を生み出す姿勢を持ち、未来に向かって明るい夢を描いていきたい。

¹⁷ 蛻変（ぜいへん）とは、苦痛を伴いながら、蟬の卵が幼虫になり、さなぎになり、羽化して成虫になっていく様をいう。

おわりに

我々は来たるべき新産業革命に大きな期待を寄せている。未来に向かうメガトレンドは、IoT・ビッグデータ・AI・ロボティクスやバイオテクノロジーなどの技術革新を促し、生産性が高く、健康的な社会の実現が期待されている。わが国をはじめとする多くの先進諸国は、少子高齢化や経済停滞などの多くの共通課題を抱えているが、技術革命によって豊かな社会が実現されれば多くの課題も解決されるものと思われる。

しかし、今、我々の期待に反して世界の至る所で保護主義、ポピュリズムが台頭し、自由貿易、市場経済、民主主義などの先進諸国が共有してきた普遍的価値観や、共通の規範・ルールが壊れかけようとしている。このような自由なグローバル化に対する反動は、第二次大戦後のグローバル化や急激な技術変革が世界の人々に恩恵をもたらした一方で、社会の中で相対的に低い程度の恩恵しか受けてこなかった人々が多数存在していることの反映とも理解できる。いわば、変革の副作用ともいえる。そう考えると、最適化社会に至る道は、社会変化が激化すると見込まれるだけに、簡単には見通せない、複雑な様相を呈するだろう。

我々がめざす「最適化社会」の姿とは、人の幸せが実現する社会である。我々経営者は、企業という「社会の公器」をつかさどるものとして、高い生産性に基づく高収益経営を心がけ、新産業革命に資する技術革新に真摯に取り組むことは勿論であるが、同時に急激な社会変化は大きな副作用を伴うことを理解し、時代変化がもたらすリスクと「社会課題」への対処に留意することが必要である。今後も「公正な社会のあり方」を問い、その基本となる道徳や倫理について見直し続けていく必要があると考える。

【参考資料】

シナリオ・プランニング

理想とすべき「最適化社会」に向かって

～四つの社会像～

理想とすべき「最適化社会」に向かって～四つの社会像～

30年後の未来を正確に予測（シミュレーション）することは困難である。しかし、「シナリオ」（不確実性を前提に、起こり得る複数の未来）を描き、こうありたいという「最適化社会」の姿を描きながら、そこに至る道筋を考えることは可能である。

ここで「最適化」とあえて呼ぶのは、革新的な技術の進歩により社会は常に「より効率的な」方向に向かうので、時代と共に常により最適な社会があることを前提としている。しかし、最適に至る道程は常に最善ではない可能性も認識しなければならない。

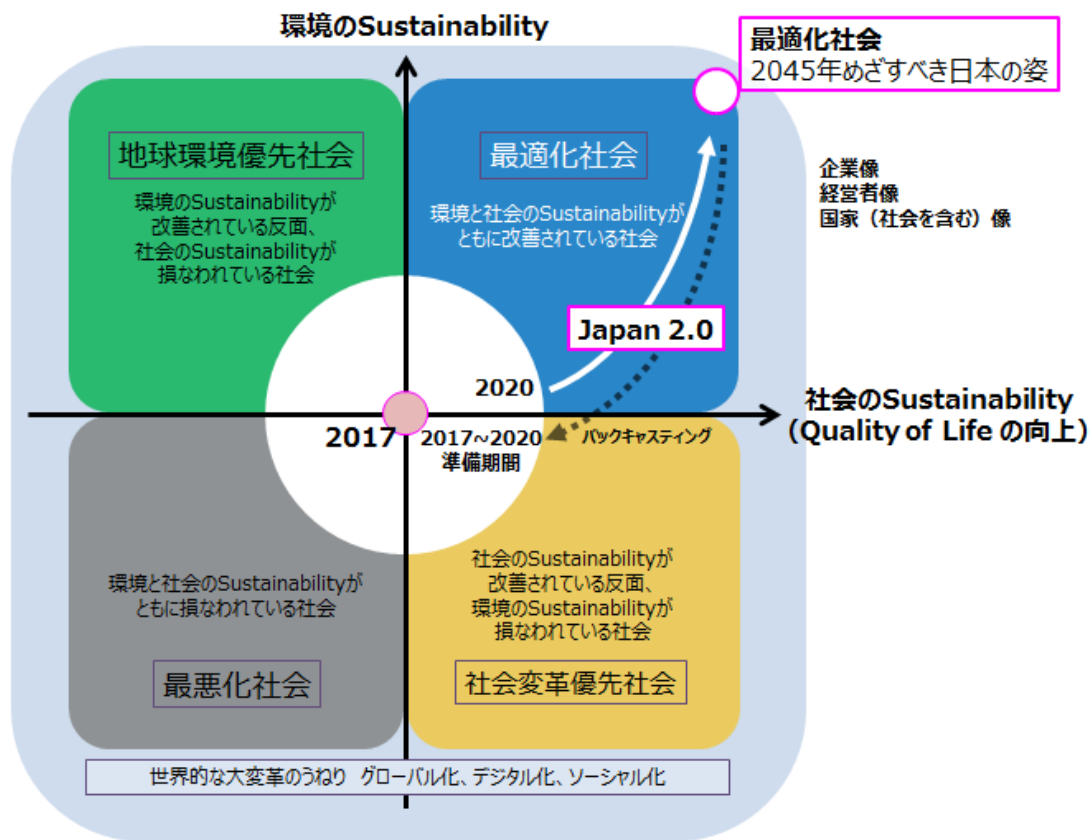
我々が理想とすべき「最適化社会」とはどのような社会なのかを検討しても、すべての人々が理想的だと思うような社会はありえない。人の価値観は多様であり、何が善いことで何が悪いことなのかについての絶対的な判断基準はない故である。

そこで、本 PT では世界的な大変革のうねりをマクロトレンドとして分析し、我々がこうありたいという理想とすべき「最適化社会」の姿を「地球環境」と「社会・経済・市場」の持続可能性の視点から描き出した。

1. 四つの社会像

人類は第一次産業革命以降、技術革新を軸に経済成長と社会の効率性を追求し、生活を豊かにしてきた。人間の幸福度をさらに高め、社会のサステナビリティを維持する為には、新産業革命を迎える大変革のうねりの中で、地球環境に配慮しながら技術革新をすすめ、経済成長を実現していくことが求められている。

本 PT では、最適化社会と対峙するいくつかの社会を、環境と経済成長を軸とする 4 象限の中で表現した。まずはグローバル化、デジタル化、ソーシャル化といった世界的な大変革のうねりを捉えて、「環境（地球環境、資源）」、「政治・経済・社会」、「組織（国・企業）」と分類しマクロトレンドを抽出した。（表①）



図①：＜四つの社会像＞

そして X 軸を社会のサステナビリティ（QOL の向上）、Y 軸を環境のサステナビリティとして、第一象限は理想とする「最適化社会」、第二象限は地球環境を優先社会とする「地球環境優先社会」、第三象限が「最適化社会」に対峙する「最悪化社会」、第四象限が社会変革を優先する「社会変革優先社会」と定義付けた。（図①）

最適化社会は、環境と社会のサステナビリティがともに改善されている社会である。マクロトレンドがほぼすべて好ましい方向に実現した社会で、そのイメージを（表②）に示す。

一方、最悪化社会は、環境とサステナビリティがともに損なわれている社会で、財政再建と社会保障制度の改革に失敗し、多くの分野でマクロトレンドが好ましくない方向に実現した社会である。そして、地球環境優先社会は、環境のサステナビリティが改善されている反面、社会のサステナビリティが損なわれている社会、社会変革優先社会はその逆の社会である。

表①：日本を取り巻くマクロトレンド

世界的な 大変革のうねり	2045年の社会の姿/2045年に向けたマクロトレンド			
	環境(地球環境、資源)	政治・経済・社会	組織(国・企業)	
グローバル化	■温暖化(気候変動) ・経済活動の拡大、人口増加に伴う大気中のCO2濃度が上昇、温暖化の進行は継続 →CO2排出総量は増加が続く(ベストケースでピークアウトを経て、減少に転じる) ～中国、インドをはじめとする新興国・発展途上国のCO2排出拡大 ～先進国のCO2排出削減が加速 ・気候変動を受け海面上昇により沿岸湿地の消失が拡大 ・気候変動による異常気象が増加し生態系被害が拡大 ■水資源 ・アフリカから中近東にかけて水ストレス、健康・衛生被害が拡大 ■エネルギー資源 ・エネルギー需要の拡大に伴い、化石由来資源の枯渇リスクが拡大 ■食料資源 ・需要増、乱獲による陸上・海洋食料資源の枯渇リスクが拡大 ・食料資源需要の変容(肉食需要の拡大等)により水資源消費が拡大 ■環境汚染 ・新興国・途上国の経済成長に伴い、環境汚染がグローバルに拡大 ・廃棄物発生、蓄積による影響が拡大(マリンデブリ等) ■生態系 ・都市化、食料増産、資源採掘により生態系の破壊が進行 ・(モビリティの拡大に伴う)外来種移動増による絶滅種の増加が進行 >環境問題による影響 ・単一国家での対応が困難となり、国家間の連携が加速 (CO2排出権メカニズム、新興国・発展途上国への資金援助、技術供与の拡大) ・気候変動要因(洪水、渇水、海水温度・海面上昇等)による難民が増加 ・温暖化による耕作地域、居住可能地域の減少、未活用地域の活用 ・環境コストによる経済成長の押し下げリスクが拡大 ・資源確保、土地利用を巡る地域・国際紛争の発生リスクが拡大 ※温暖化対策が人類最大のサステナビリティ課題となる ※資源獲得競争が激化 ※環境汚染、生態系破壊がグローバルで拡大	■人口動態 ・新興国、発展途上国を中心とする人口の増加が継続 ・先進国の高齢化と人口減少が進行 ・先進国を中心に都市生活者の増加、世帯の少人数化が進行 ■政治 ・国際政治における日本の地政学的な条件は不変 ・新興国、発展途上国の民主化が進む ■経済・市場 ・先進国の経済成長の質的転換が進展 ・新興国を中心とする経済成長が継続 ・先進国経済の成長が鈍化 ・地域経済圏の重層的拡大とグローバル連鎖が拡大 ・産業内/産業間の市場競争が激化 ・フロンティア(海洋・宇宙)開発が進展し、関連産業が興隆 ■社会・生活 ・高齢者人口の拡大、世帯の少人数化が進行 ・食料需要が拡大・変容し、食料資源の枯渇リスクが拡大 ・都市のスマート化が進展 ・経済成長によるエネルギー需要が拡大 ・人の移動と流動化が進展(移民、都市への移動) ・再生可能エネルギー利用が拡大(水素も含む) ・文化・慣習の標準化と差異化が同時に進行 ■健康・医療 ・感染症疾患のグローバル拡散リスクが増加 ・発展途上国、新興国の医療アクセスが向上しQOLが改善 ・偽造薬による薬害リスクが拡大	■国家/政府 ・経済を通じた国家間の相互依存関係が強化・拡大 ・枠組変更を行いながらグローバル経済圏の形成が進展 ・従来型・伝統的経済政策の有効性が低下 ・政策における国際協調が進展 ・国際政治における単一国家の影響力が低下 ・(UKのEU離脱)⇒国家と超国家組織の関係の再定義が進む ・超国家組織や国際機関の機能強化と形成が進展 ■企業 ・企業活動、企業間競争のグローバル化が進展 ・バリューチェーンにおける機能の高度化と分業体制が深化 ・企業活動におけるCSRの重要性が増大 →企業活動開示並びにその標準化が進み、経営の透明性が増大 ・グローバルアジェンダ解決に向けた貢献への期待が増大 ■コミュニティ ・活動のバウンダリーが地域、国境を越えグローバルに拡大 ・多様なバックグラウンドの構成員が増加し、価値観が多様化 (宗教、ジェンダー等) ■個人 ・地域、国家の枠を超えた活動が拡大	
	※温暖化対策が人類最大のサステナビリティ課題となる ※資源獲得競争が激化 ※環境汚染、生態系破壊がグローバルで拡大	※ヒト、モノ、カネ、情報のモビリティが増加 ※金融、資本市場の変動性が拡大 ※格差構造が複雑化	※経済を中心としたグローバルな連携が加速 ※世界的に企業の影響力と重要性が拡大 ※グローバルリスクの拡大・拡散が進む	
デジタル化 (先進技術の 発展)	■温暖化(気候変動) ・予測、被害影響シミュレーションの精度が向上 ・CCS、CO2原料活用、再生可能エネルギー関連技術等の開発が加速 ■水資源 ・予測、被害影響シミュレーションの精度が向上 ・清浄/再利用化、海水淡水化技術の普及拡大が進む ・食料生産における水利用削減技術の開発が進展 ■エネルギー資源 ・予測、被害影響シミュレーションの精度が向上 ・IT機器によるエネルギー消費が増加 ・地産地消、相互融通による効率的利用が進展(分散型電源、ネットワーク化) ■食料資源 ・予測、被害影響シミュレーションの精度が向上 ・遺伝子組み換え、植物工場等による生産性が向上 ・偏在解消、廃棄減等による食料資源の有効利用化が進展 ■環境汚染 ・予測、被害影響シミュレーションの精度が向上 ■生態系 ・予測、被害影響シミュレーションの精度が向上 >環境問題による影響 ・通信、社会インフラの気候変動対策(維持、災害時の復旧等)コストが増大 ・環境問題に対して有効な技術開発、技術の実用化が加速 (新資源、省エネ、新エネルギー、CO2資源化等⇒新炭素社会、循環型社会) ・有用な希少資源の高騰、争奪競争が激化 ※有効なイノベーション、ソリューション創出を加速	■人口動態 ・医療の進歩により先進国の高齢化と新興国・途上国の人口増が加速 ■政治 ・ネット空間が政治活動の場として定着 ・オープンガバメントが進展し、政治の透明性、市民参加が拡大 ■経済・市場 ・IT関連産業が拡大・発展、既存産業におけるIT技術が普及 ・フィンテックによる金融商品・サービスの新規創出、多様化 ・新しい通貨の開発(バーチャルマネー) →マネーサプライの定義拡張 ・金融市場取引のAI化、高速化が進展 ・Virtual Realityを利用した商品が日常化 ■社会・生活 ・IoTによりあらゆるものがネットで接続 ・通信データが爆発的に増加(データ化可能範囲も拡大) ・ビッグデータによる社会現象の解析技術及び予測技術が進歩 ・自然災害に対して強靱な社会インフラの構築が進展 ・最適化や効率化に対するソリューションが高度化 ・人の働き方が変容(新しい職業の創出と既存の職業の変化・喪失) ・AI、ロボットの利活用が拡大 ・距離と時間の概念が希薄化(リアルタイム化、常時接続) ・シェアリング(エコノミー)が拡大 ■健康・医療 ・医療の高度化、健康寿命の延伸が進展	■国家/政府 ・AI、ビッグデータを利用した効率的な行政が可能になる ・国家間競争力におけるITの比重が増大 ・サイバー攻撃によるセキュリティリスクの拡大 ・従来型、伝統的経済政策の有効性が低下 ■企業 ・イノベーションが既存市場と産業構造の変革を誘起(新産業革命) ・デジタル革命によるモノづくり、生産活動の革新 (IoT、ビッグデータ、AI、ロボティクス⇒新産業革命) ・企業経営におけるITリテラシーの重要性が高まる ・データ利活用企業、ソリューション提供企業が興隆・成長 ■コミュニティ ・距離と時間に制限されないコミュニティ活動が拡大 ■個人 ・社会構造の変化に起因する経済格差が拡大 (職業転換への適応が困難な労働者が発生) ・個人データの流出による被害リスクが著しく上昇 →情報セキュリティの強化へ	
	※有効なイノベーション、ソリューション創出を加速	※データ利用型社会の到来 ※人の暮らしと働き方の変容	※データ駆動型社会の確立 ※企業経営・企業活動の効率化、最適化が進む ※ITの利活用が進み、経済格差の拡大リスクが上昇	
ソーシャル化	■温暖化(気候変動) ■水資源 ■エネルギー資源 ■食料資源 ■環境汚染 ■生態系 >全項目共通 ・グローバル環境問題に対するリスクの発信と共有を促進 ・環境系NPO/NGOの組織化が加速し、それを核とした組織連携が拡大 ・企業・国(政府)の意思決定において、環境課題のウエイトが拡大 ・サーキュラーエコノミー(リサイクル等)、シェアリングエコノミーの拡大を促進	■人口動態 ・人の移動(モビリティ)が進み、国際婚姻と多重国籍者が増加 ■政治 ・市民参加の拡大により、オープンガバメントが進展 ・ソーシャルメディアが社会変革の発生源の有力なツールとなる ■経済・市場 ・市場ニーズの多様化・高度化と精神的充足に関するニーズが拡大 ・市場における消費者の影響力が拡大(消費者主権へシフト) ・限界費用がゼロ(or低い)の新しい産業やビジネスモデルが興隆 ・ソーシャルファンディングによる起業が増加 ・ソーシャルビジネスが発展 ■社会・生活 ・入手可能な情報量、個人発信情報の爆発的増加 ・多様な価値観が併存するコミュニティが形成 ■健康・医療 ・健康、医療への関心度が向上	■国家/政府 ・行政への要求が多様化 ・社会責任の履行、格差は正への期待が高まる ■企業 ・企業活動によるCSRの重要性と期待が増大 ・企業活動を通じた社会的価値創出の期待が高まる ・企業投資におけるSR/ESG投資が拡大 ■コミュニティ ・社会的価値に創出に積極的に関与し、ソリューション創出に貢献 ・社会価値を創出するためにコミュニティの連携が進展 ・NPO/NGOの設立やNPO/NGO間の連携が進展するとともに、期待される役割が拡大、強化される ・非社会的コミュニティリスクが拡大(テロ関連) ■個人 ・個人による広範囲の情報発信が容易となる ・個人によるイノベーションの創出、社会的価値の創出が活発化	※組織の持続可能性を脅かすリスク要因の拡大 ※持続可能性を基軸とする活動の推進と社会の形成
	※環境問題に対する啓発、リスク共有を促進 ※環境問題の解決に向けた連携を構築	※消費者主導型社会・市場の形成、構築 ※社会的責任への関心、重要性が拡大	※組織の持続可能性を脅かすリスク要因の拡大 ※持続可能性を基軸とする活動の推進と社会の形成	

表②：理想とすべき「最適化社会」の姿——幸せが実現する社会

地球環境——すべての環境問題が解決しサステナブルな社会

- 人類最大のサステナビリティ課題である温暖化の解決が進んでいる。
- 環境問題に対して有効なイノベーション、ソリューションが実用化され省資源・省エネ、リサイクルにより資源が最大限効率化されている。
- 環境汚染、生態系破壊が改善されている。
- グローバルに環境問題に対する啓発、リスク共有が進み、環境問題の解決に向けたさまざまな連携が構築され、機能している。

社会・経済・市場——自己変革の欲求が満たされている社会

社会

- 民族、宗教、文化等々、社会的価値意識が根付いており、安全安心が保障されている。
- 教育、健康、衣食住が保証され、道徳、倫理観が確立されている。
- 精神、心、魂が充実し、新しい豊かな文化を創造している。

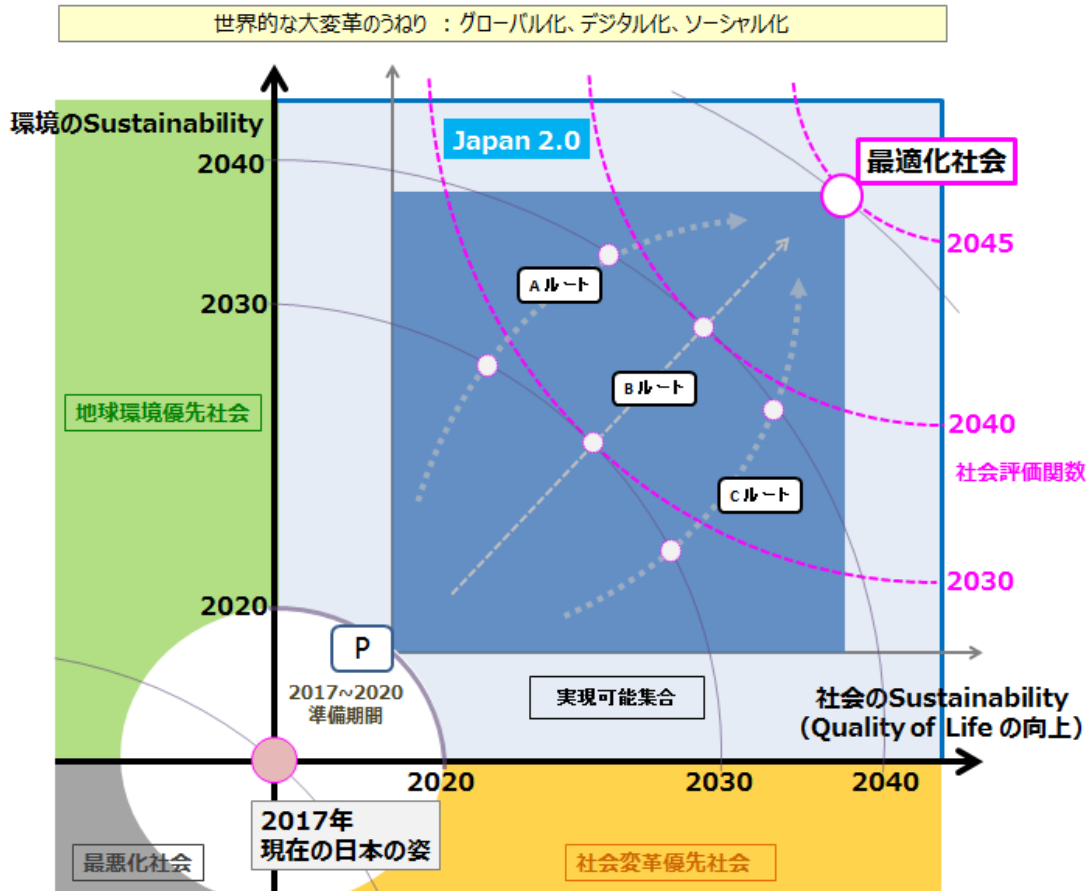
経済・市場

- 経済水準の拡大を通じて経済的格差・貧困が解消されている。
- ビッグデータを利用した投資、生産、消費が最適化され、資源が有効活用されているおり、イノベーションが恒常的に生み出されている。
- グローバル市場における普遍的な価値交換手段が確立されている。
- オープンガバメントの進展が進み、多国間の連携・協調が強固となり、単一国家の影響力が低下している。

個人

- すべての人が物質的、精神的に満たされており、労働と余暇を自由に選択できている。
- 個人の尊厳が尊重され、個人の責任で決断をし、個人の自由が保障されている。

2. 「Japan 2.0」のロードマップ



図② : <「Japan 2.0」ロードマップ>

1945年の終戦直後より、我々は第三象限にある「最悪化社会」の中で、環境を犠牲にしながらも素晴らしい技術革新による高度成長を達成して、ようやくX軸、Y軸の交わる「0地点」にたどり着いた。

30年後の未来に、向かうべき社会は経済成長を促進し、且つ環境問題も解決していく「最適化社会」であるべきだが、これからの未来は、地球環境と経済成長のトレードオフの中で語られる。第1象限の「最適化社会」ではいずれの要素もバランス良く2045年の「Japan 2.0」に向かうことができるが、政策のあり方次第では、第4象限にある「社会変革優先社会」の中で、現在よりも生活はよくなるが地球環境をおごなりにする、あるいは第2象限の「地球環境優先社会」の中で現在よりも地球環境は改善をするも生活レベルは悪化することも想定できる。

ここで大切なのは、未来はどうかではなく、あるべき姿を描いてどう創り上げていくかということである。その脈絡では、第1象限の「最適化社会」の中で新産業革命の推進役としてイノベーションを促進し、成長を図りながら、並行して地球環境問題に真正面から取り組むことが求められている。

その意味で、2045年の最適化社会をめざして、今、我々はどのような政策や戦略を選択するかが問われている。図②において、2020年までの準備期間で達成できる地点を仮に定め(点P)、2045年の最適化社会に向けて、2030年と2040年時点で日本社会が実現できる社会の状態(実現可能集合のフロンティア)とそれに対する社会の評価(社会評価関数)を例示した。将来の状態は、さまざまな制約条件の下、大変革の波にどう向き合い、どう対処するかにより複数のケース(実現可能集合のフロンティア上の点)が想定できる。

そして、我々がどの実現可能な状態を選択するかによって(社会評価関数の形によって)、最適化社会に至る途は異なるものとなろう。地球環境を優先することを選択すればAルート、社会変革を優先することを選択すればCルート、そのバランスをとればBルートをとることになる。そして、もし、政策や戦略が一貫性を欠いていたり、社会資源の不効率な活用をすれば、我々は最悪化社会に至る途を歩むことになるかも知れない。

本項では「Japan 2.0 最適化社会」実現に向けて、めざすべき最適化社会像を描き出した。これは2045年を念頭にバック・キャストिंगで実現していくべきものであるが、必ずしも唯一の社会像ではない。むしろ、賛否も含めてさまざまな人々と意見を交換し、より良い社会の実現につながることを期待している。

以上

社会・経済・市場のあるべき姿を考えるPTに参加して（感想）

未来は現在よりも常に明るく輝く、と勝手に考えていたのは私だけだろうか？団塊の世代で、日本の中で育ってきた私達の世代は、惨い戦争を体験することもなく、右肩あがりの経済成長の中で、いつも明日は今日よりも幸せになれると信じてきた。1945年の第二次大戦の終戦を契機に、この70年間は世界中が過去の反省に立脚して、平和の理念を追いかけてきた、幸せの時代だった。

だが、これからの30年は、どこの世界にいても、結構辛いだろう。成熟化して高成長が望めない経済、人口の高齢化・少子化の負担が嫌でも大きくのしかかる。所得格差の拡大は、社会の不満や軋轢を生む。環境課題への取組は待ったなしに入った。国も企業も、経済活動の主役である経営者も覚悟して、社会課題に挑戦し、行動することが求められる時代になった。

当PTでは、30年後の「最適化社会」を描き、そこに至る道筋をあれこれ討議させていただいた。普段は経営にお使いの参加メンバーの優れた才能の一部を、「解の無い最適化・未来社会」を描くための討議にお使いいただいた。講師の皆さんからのお話も有益であったが、参加メンバー各位の主張やお話から学ぶことが多かった。積極的にご議論頂き、提言を取り纏められる段階に至ったことに、心から感謝したい。有難うございました。

帝人 取締役会長
大八木 成男

超長期的な視点で新たな持続可能な社会のあるべき姿を検討するこのPTでは、委員長、委員の皆様と、2年間に渡り、今見えている、あるいは今後起こり得る社会現象が30年後にどのような影響を及ぼすか、そこで我々は何をすべきか、ということを活発に議論して来た。

変革を見据えてJapan 2.0を実現するために、日本の政府、企業、経営者はどう行動すべきか。新しい時代に、社会や環境の継続性と経済発展やイノベーションとを両立させるとはどのようなことか。その際に何を中心に新たな戦略を考えるのか。日本の風土や日本企業の行動の、何は今後も活かし、何は変えるべきか。日本人が最もパフォーマンスを上げる改革の方法は何か。委員個々の考えや行動の根幹に立ち返る哲学的な議論になることも多く、毎回、多く

のことを学んだ。本提言がその記録となることに加え、2年間考え抜いたことが、参加した委員個々人の行動に必ずや影響を及ぼすことと思う。

2年間お世話になった、委員長、事務局と委員の皆様に、心より感謝しております。

ボストンコンサルティンググループ
シニア・パートナー&マネージング・ディレクター
秋池 玲子

かつて私が従事していた資産運用業においては、過去や現在の分析を出発点に経済・個別企業の未来を予測することが生業であったが、それでも予測が高い確率で的中するとは言い難いのが現実である。「未来を知るために果たして過去や現在は当てになるのか」という問いに向き合っているわけだが、まさに今回のプロジェクトに際してはこの言葉を自問自答せざるを得なかった。

30年後の未来、それは単純な過去から現在への延長線上に存在しないだろうし、また一方、全てのものが断片的に存在するわけでもない。私自身自らの構想力の限界を意識することしばしばであった。しかし、一人では途方にくれそうなテーマであっても、個性豊かな方々が揃うPTの場において、活発かつ多面的な議論を通じて立体的に整理されていくというその過程を経験したことによって、自分自身の得たものは大きかったとあらためて感じる。困難なテーマに果敢に挑む大八木委員長のリーダーシップに心より敬意を表するとともに、メンバーの皆様方に心より感謝申し上げたい。

そして、本提言書の読者におかれては、「未来の予測内容」というよりは「未来への意志」に着目してお読みいただければ幸いである。

野村アセットマネジメント 顧問
稲野 和利

学生の頃「相対的真理」と「絶対的真理」とは何かを仲間内で口角泡を飛ばす議論をしたことを思い出します。この真理の私の解釈は「相対的真理」は常に変化する環境、社会、人間模様の中に生まれる姿・形であり、「絶対的真理」は神の領域であり、普遍的に変わらない姿勢や方向であると考えました。デジタル社会の進展に伴い、アナログ的なモノのシェアは加速度的に一定の割合ま

で小さくなり効率的な社会に近づきます。しかし、デジタル化の以前から、常に「効率化を求める」ことは普遍であり、これは「相対的な絶対的真理」ではないかと思います。

一方、デジタル社会の勝者はプラットフォーマーとして市場等をコントロール可能な立場となるも、常に挑戦を受ける立場にあり、これは「絶対的な相対的真理（勝者）」ではないかと思います。また、ローカルなプラットフォームはより効率化が可能なグローバル・プラットフォームに淘汰され易く、更なる戦略性が重要になります。

効率化の「相対的な絶対的真理」とプラットフォーマーの「絶対的な相対的真理」はエコシステム・シェアリングエコノミーを通じ、従来の個人と企業と国のあり方を変え、明らかに個人の力が強くなり始めています。本 PT では「最適化社会が目指すのは人の幸福である」と定め、未来における雇用と報酬・サービス・プロダクトの関係が変化し、国や企業の役割・形態や最適化社会とは何かを問わんと試みました。この議論が 30 年後 50 年後に日本国として人口が適正に収斂する仕組み作りの緒になれば幸いと思います。

最後に、大変勉強になり、PT の皆様、事務局の方々に深く感謝申し上げます。

野村證券 代表執行役副社長
岩崎 俊博

敗戦の廃墟から立ち上がって 100 年後の 2045 年には、AI が全人類の知的能力を超える（シンギュラリティ）という。そうした起こり得る複数の未来とそのときの「最適化社会」を想像しながら、シナリオプランニングの手法で国家、企業、個人のありようについて、思考の世界に浸るという貴重な体験をさせて頂いた。しかもこの 2 年間外部からのこれはと思われる素晴らしい識者にご出席いただいて、それらの知をベースに、多彩な顔ぶれの PT メンバーによる議論は新たな発見の連続であった。このような機会を与えていただいた関係各位にまずは厚く御礼を申し上げたい。

それにしても「新産業革命」はあまりに衝撃的だ。AI に人間の仕事が奪われるだろうとの見通しは十分に想像がつく。「仮想通貨」の議論では、個人間の資金決済は今まで都市銀行、中央銀行を通じての決済で信頼性が担保されてきたのだが、ブロックチェーンの開発で、電子的な情報の改竄はできなくなったこ

とから、P to P の資金決済も銀行を通さずにできるようになる。となると、銀行のあれだけの店舗網も窓口の人員も不要となる。最近地方銀行の統合が進み始めているが、同様に然り。私の元いた監査法人でも、監査業務の基礎的な検証作業は AI が行うので、多くの会計士が失業すると言われている。

ただ私は全く心配していない。本来人間でないとできない業務、感性が要求される分野にもっと集中すれば良い。要は、語呂合わせではないが、人類の「愛」は AI に勝るということなのだろうと思っているからである。

KPMG あずさサステナビリティ (KPMG Japan)

エグゼクティブ アドバイザー公認会計士

河原 茂晴

政治も経済も基盤が大きく揺らぐ今日、30年後の世界と日本の展望は誰が考えても困難な課題だと思います。しかしその困難に足を止めることなく、社会に存在する有益な知見を丹念に掘り起し、PT で多様な視点で検討を繰り返すうちに、見えてきたものがありました。同時に、混沌とする今だからこそ、こうした作業が必要であることが共感され、議論の求心力が増してきたように感じます。

結果として生まれたこの将来展望には厳しい側面も多々ありますが、当 PT で共有された目標追求の粘り強い意欲と、ユーモアを失わないオプティミズムこそが未来を切り拓く最大の基礎であると痛感いたしました。委員長の秀抜なリーダーシップと、数々のご卓見から学ばせて頂いた委員の皆様に、深く感謝申し上げます。

アスパラントグループ シニアパートナー

川本 明

「大変勉強になりました」これがまず第一の正直な感想です。PT 会合開催が公務と重なって、出席率は必ずしも褒められたものではないのですが、登壇された講師のご講演は、いつも刺激に富んでおり、私自身の知識や視野と発想の枠を広げていただきました。

それにもまして学びの場となったのは、PT の委員同士での意見交換と議論でした。各委員の経験と見識に裏打ちされた分析やご提案は、時に私の容量を超

えるもので、社会の変容や時代の動向についての自分の無知を思い知らされることもしばしばでしたが、大学のゼミに勝るとも劣らない貴重な経験でした。

第二に、戦後 100 年の 2045 年を念頭に置き、「過去の延長に未来はない」を意識しながら議論を重ねたわけですが、従来を乗り越えて未来を予測し、あるべき姿を構想することの難しさと限界をも痛感させられました。

しかし第三に、経済同友会の、「新産業革命の時代を切り開」いて、あるべき社会・経済・市場へと導こうとする心意気を強く感じ、共鳴できた PT でした。今回の提言が、「最適化社会」の実現に向けた一石となればと願っています。

最後に、委員の皆さまと、いつも和やかな雰囲気で議論を導いてくださった大八木委員長に、そして事務局の方々に感謝を申し上げます。

上智学院 理事長
高祖 敏明

私がインターネットを初めて体験したのは、わずか 20 数年前のことだ。一方、レイ・カーツワイル氏は 28 年後の 2045 年には、人工知能が人間の能力を超える特異点「シンギュラリティ」の到来を予測する。超知性が生まれ、人間が機械に支配される恐れがあるのだろうか、もはや S F の世界では無い。

今、我々はその中間地点に生きている。インターネット以前には想像もできなかったビジネス創造に拍車がかかっている。Amazon、YouTube、Wikipedia、Bitcoin、Airbnb 等。例えば Uber はタクシーを配車する「企業」ではなく、見ず知らずの個人同士がネットで繋がるプラットフォームを提供するだけであり、その信頼はクチコミ等の「相互認証」によっている。確かに、新しいデジタル・プラットフォームの上で個人が真贋の分からない情報に漂流する危うさがまだ残る。

不確実 (Uncertain) に不安が加わった不安定 (Insecure) を感じる時代だ。しかし、不安定が本質ではない。国家や企業という中央集権的な信頼や権威を不要とする新しい仕組みによって、かつて「国家」という枠組みを超えて「企業」がグローバル化したように、今や国家、企業という枠組みを「個人」が超えつつある。今後、いわゆる第四次産業革命が、資本主義や、人々の生き方そのものを変えてゆく気配を感じるのは私だけではないだろう。

大八木委員長の下で諸先輩、諸先生の皆様と自由闊達な意見交換ができ、普段使わない思考回路を活性化でき、大変素晴らしい経験でした。ありがとうございました。

岡三証券グループ 取締役社長
新芝 宏之

2015年から2年間、「社会・経済・市場のあるべき姿を考えるPT」では大変貴重な経験をさせて頂きました。委員長をはじめ委員の皆さまと事務局には心より御礼を申し上げます。

今まで企業人として議論を交わす機会のなかったことや若い頃から考えていたことを、このPTで皆さまと議論できたことは大変貴重な経験でございました。また、「日本の経営者は志が高い」、「日本経済は大丈夫だ」ということを改めて認識も致しました。今後の皆さまの益々のご活躍を心より期待しております。

三菱化学 常勤監査役
田中 良治

「科学技術には進歩があるが、芸術に進歩という言葉は当て嵌まりません。」中学の美術の先生の言葉が今も忘れられません。そしてこの言葉は私の中で「それでは科学技術と芸術という二極の中間のどこかに位置するはずの『人間の営み』に進歩というものはあるのか、それはどのような形をしているのか」との疑問に連なっていきました。50年以上前の先生の言葉が真理であるとの確信が強まる一方で、後者の疑問については未だに腹落ちする解に出会っていない気がしていました。

私がPTの活動に参加し続けられたのもこの疑問を解決したいとの思いが動機としてあったからであり、その意味で疑問解決に向けての模索の場をメンバーの皆さんと共有できたことに深く感謝いたしております。

経済的な豊かさの追求は人間社会にとっての大きな目的であります。翻って日本が戦後たゆまぬ努力による経済成長を通じて実現してきた成熟社会は本当に豊かになったといえるのか、かつて日本の産業が持っていた熱気を日本はいかにして取り戻せるのか。また人間にとってもうひとつの価値である非経済的

な豊かさの追求という点において、日本或いは世界は正しい方向に向かっているのか。いずれも大変重たい課題であります。

今回の PT の「あるべき姿論」が、これらの課題に対し何らかの解決の道筋を示すことができたであろうか、自問自答しているところであります。

皆さん、どうもありがとうございました。

みずほフィナンシャルグループ 常任顧問
塚本 隆史

本 PT の役割であった 2045 年を俯瞰してというテーマはどう取り扱うかにより、そのアウトプットはいろいろな形をとれたと思う。これだけ各分野の専門家の方々がメンバーになられているので、その方々のご意見をひとつに集約するのは、テーマ自体の大きさと相まって不可能であり、委員長および事務局の方々は、随分ご苦労なさったと推察します。それ故に委員長のリーダーシップとご意向でまとめられるしかなかったと感じます。

2 年間の各分野での先生方のお話による沢山の資料のある中で、3 つの複合波の影響とそこでの国家、企業、個人の役割に集約されたことは、ひとつの良きまとめ方であったと思います。

私個人としては、当初複合波の影響とその市場経済（資本主義）、市場社会への影響とその結果としての政治・経済のモデルのあり方についてもう少しアプローチしたかったのですが、またそれは次の機会に同友会にお願いしたいと思っています。

委員長、事務局の皆様、そして委員の皆様 本当にお疲れ様でした。
よい勉強をさせていただきました。ありがとうございました。

ヒゲタ醤油 取締役社長
濱口 敏行

社会・経済・市場のあるべき姿を考えるPT 会合開催一覧

(敬称略・所属および役職は当時のもの)

2015/7/6	第1回会合	戦後70年の日本経済:歴史的経験と直面する課題 東京大学大学院経済学研究科 教授 岡崎 哲二
2015/7/21	第2回会合	21世紀中頃の社会や経済を考えるための視点 ボストンコンサルティンググループ シニア・パートナー&マネージング・ディレクター 秋池 玲子
2015/9/24	第3回会合	わが国の持続的な成長・発展のための課題とその克服に向けた対応策について 公益社団法人日本経済研究センター 理事長 岩田 一政
2015/10/22	第4回会合	経済政策と幸福度、今後の経済成長のあり方について 公益社団法人日本経済研究センター 研究顧問 小峰 隆夫
2015/12/3	第5回会合	持続可能な社会に向けて-成長と幸せ- 経済同友会 代表幹事 小林 喜光 社会・経済・市場のあるべき姿を考えるPT 委員長 大八木 成男
2016/2/8	第6回会合	プラットフォームの現状と今後 -社会・経済・市場に与える影響について- 多摩大学情報社会学研究所 所長 公文 俊平
2016/2/16	第7回会合	30年後、50年後における経済環境及び資本主義の変容 インテカー 代表取締役 齋藤 ウィリアム 浩幸
2016/3/1	第8回会合	現代国際政治におけるリスクと安全 東京大学大学院 法学政治学研究科 教授 藤原 帰一
2016/4/8	第9回会合	今後30年後、50年後を見据えた、わが国の社会・経済・市場における課題とその克服 に向けた対応策について 学習院大学 国際社会科学部 教授 伊藤 元重
2016/4/21	第10回会合	中間提言骨子案 審議
2016/5/16	第11回会合	中間提言骨子案 審議
2016/5/26	第12回会合	中間提言骨子案 審議
2016/6/7	第13回会合	中間提言骨子案 審議
2016/6/20	第14回会合	中間提言案 審議
2016/8/3	第15回会合	中間提言案 審議
2016年度 2016/9/27	第1回会合	2016年度の進め方について
2016/10/19	第2回会合	これからの世の中-第四次産業革命とは 作家・エコノミスト 堺屋 太一
2016/10/28	第3回会合	Digital AIDと地方創生 日本オラクル株式会社 代表執行役社長兼CEO 杉原 博茂
2016/11/16	第4回会合	アウトプットに向けた骨子案について
2016/11/28	第5回会合	プラットフォーム社会における負の解決 アレックス株式会社 代表取締役社長兼CEO 辻野 晃一郎
2016/12/9	第6回会合	プラットフォーム戦略 株式会社ネットストラテジー 代表取締役社長 平野 敦士 カール
2016/12/22	第7回会合	提言骨子案 審議
2017/1/13	第8回会合	提言骨子案 審議
2017/1/27	第9回会合	提言骨子案 審議
2017/2/8	第10回会合	提言案 審議
2017/2/23	第11回会合	提言案 審議

社会・経済・市場のあるべき姿を考えるPT 委員名簿

(2017 年 3 月現在、敬称略)

委員長	大八木 成 男	(帝人 取締役会長)
委員	秋 池 玲 子	(ボストンコンサルティンググループ シニア・パートナー&マネージング・ディレクター)
	稲 野 和 利	(野村アセットマネジメント 顧問)
	岩 崎 俊 博	(野村證券 代表執行役副社長)
	河 原 茂 晴	(KPMG あずさサステナビリティ (KPMG Japan) エグゼクティブ アドバイザー公認会計士)
	川 本 明	(アスパラントグループ シニアパートナー)
	高 祖 敏 明	(上智学院 理事長)
	新 芝 宏 之	(岡三証券グループ 取締役社長)
	田 中 良 治	(三菱化学 常勤監査役)
	塚 本 隆 史	(みずほフィナンシャルグループ 常任顧問)
	濱 口 敏 行	(ヒゲタ醤油 取締役社長)
	岡 野 貞 彦	(経済同友会 常務理事)

以 上
12 名

事務局	齋 藤 弘 憲	(経済同友会 企画部 部長)
	橋 本 真 人	(経済同友会 企画部 マネジャー)
	野 中 寛 之	(経済同友会 企画部 マネジャー)
	中 島 美砂子	(経済同友会 政策調査部 担当部長)