KEIZAI DOYUKAI

2026 年 11 月 26 日
公益社団法人 経済同友会

「経済同友会の考える成長戦略」
― 共助成長社会の実現に向けて ―

１．はじめに：

「蓄えた 30 年」から成長への転換

世界はいま大きな転換点に立っている。しかし、いたずらな悲観は必要ない。日本には、この大転換を次の成長へと転じ得る確かな蓄積がある。バブル崩壊以降は、成長の停滞という重い代償を伴った半面、企業は技術力、現場力、人材、財務基盤を磨き、家計が厚い金融資産を「蓄えた 30 年」でもあった。**いま日本に必要なのは、眠るストックを新たな価値を生み続けるフローへと大胆に動かすことである。**

共助成長社会と目指すべき国家像

私たちが 2040 年に目指す日本の姿は、「世界に開かれながら自らの選択肢を保持し、世界から必要とされ、世界との共創で得た価値を国内の次なる競争力と豊かさへ循環させる国」である。そのためには、**国際社会から「日本なしには成り立たない」と認識される領域、すなわち「戦略的不可欠性」を不断に高めなければならない。同時に、特定国・地域への過度な依存によって国家や企業の選択肢が奪われることのない状態、すなわち「戦略的自律性」を確保する必要がある。**

この国家像の背景には、経済同友会が掲げる「共助成長社会」、つまり一人ひとりに居場所と活躍の舞台があり、互いを思いやりながら、誰もが幸せを実感できる社会といった考えがある。私たちは、AI やテクノロジーのもたらす便益と脅威の双方に対する理解を深めながら、AI と人が共存する共助成長社会を実現するために、その基盤となる力強い経済成長を取り戻さなければならない。

２．本提言の位置づけ：成長戦略の本質

経営者起点での「民間版の成長戦略」

本提言は、経済同友会が考える日本の成長戦略の全体像を示したものである。**日々ビジネスや市場に向き合う経営者である私たちが、自ら考え実行する「民間版の成長戦略」である。**本来、経済成長は民間が主体的に挑むべきものである。政府の成長戦略とは積極的に連携する。しかし、その実現を政府だけに委ねることはせず、経営者自身がリスクを取り、結果に責任を負い、行動することがすべての起点となる。

成長戦略の本質～求められる「需要の予見可能性」

成長戦略を実現可能なものにするためには、「これまで成長を牽引すべき国内投資がなぜ十分に進まなかったのか」の理由に正面から向き合う必要がある。これまで国内投資が十分に進まなかったのは、経営者の意識だけの問題ではない。根本的な要因は、国内に生産や研究開発の拠点を置くことを、経済合理性のある選択とするだけの産業ごとの需要の見通しが示されてこなかったことにある。

経営者の投資判断の条件は、「市場の持続性」「拡張性」「リターンの確からしさ」の3つである。これからの成長戦略には、企業経営者の意識の喚起にとどまらず、**これらの3つの条件を満たし企業が国内投資を合理化できる「需要の予見可能性」をつくり出すことが本質的に重要である。**さらに、企業の動きを政府がサポートすることで、国内外から積極的に日本に投資することを正当化できる市場としての環境づくりが求められる。

私たち経済同友会は、国内投資を促す市場環境づくりに積極的に携わり、日本の成長戦略を当事者として実践していく所存である。

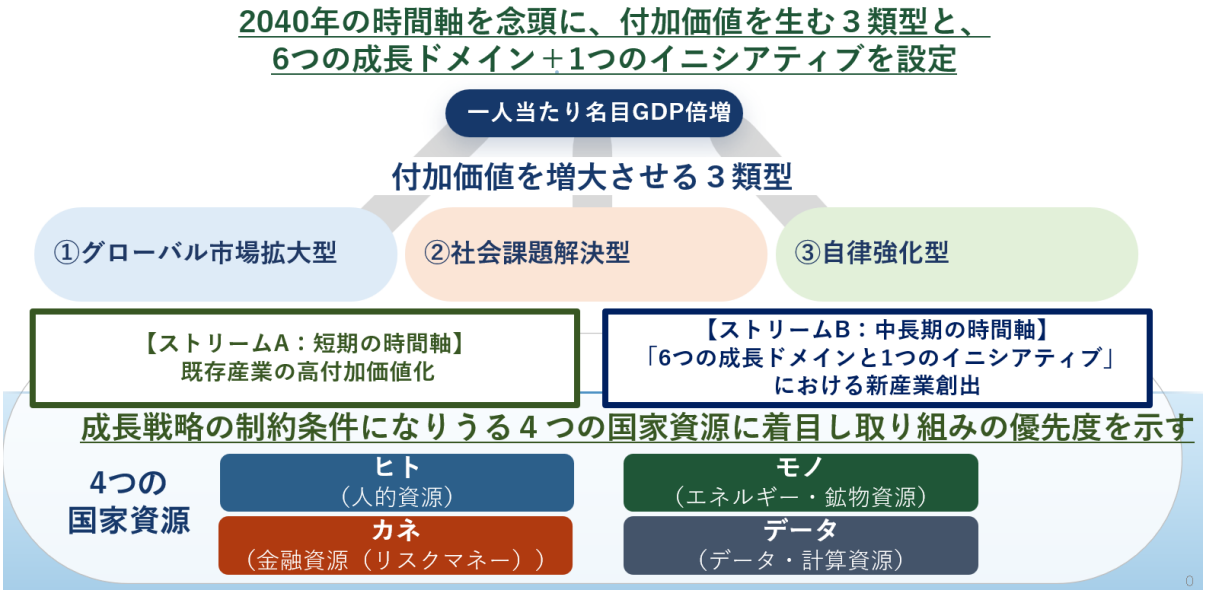
３．経済同友会が考える 2040 年に向けた成長戦略

私たちは、共助成長社会を経済面から実現する到達点として、「2040 年代初頭に一人当たり名目 GDP 倍増」という目標を掲げる。名目 GDP の倍増は、生産性の向上、新たな需要と産業の創出、それに伴う持続的な賃金上昇と適度な物価上昇を通じ、一人ひとりが実質的に豊かになることを目指す目標である。

私たちの成長戦略は、2040 年の目標の達成に向けて、既存産業の高付加価値化（ストリーム A）と新産業の創出（ストリーム B）を並行して進めていき、経済的な付加価値を3つの方法（3類型）で増大させることを目指す。その実現のためには、成長の

ボトルネックになりうる 4 つの国家資源の制約解消に併せて取り組んでいく必要がある（図表 1）。以下にその全体像を示す。

（図表 1）成長戦略の全体像



①付加価値を増大させる方法（3 類型）

付加価値を増大させる方法は、高付加価値な製品・サービスで海外の市場を獲得する**「①グローバル市場拡大型」**、国内の社会課題を新たな付加価値で解決する**「②社会課題解決型」**、海外からの輸入依存度が高止まりしている重要物資の供給網の安定化やデジタルサービスの利用料増大を軽減させる**「③自律強化型」**の 3 類型に大別することで、各産業に適した勝ち筋を見出していく。

②2040 年に向けた成長戦略の時間軸

2040 年代初頭に一人当たり名目 GDP 倍増を達成していくためには、以下の 2 つのストリーム（流れ）を同時並行で推し進める必要がある。

（ストリーム A：既存産業の高付加価値化）

2030 年までは、人手や製造設備の不足で獲得できていない既存産業の顕在需要を、高付加価値化を進めながら確実に取り込む。例えば、建設・介護などの現場への AI・ロボットの導入や、需要に見合う製造設備の増強を行う。

（ストリーム B：新産業創出）

2040 年に向けて、付加価値を高める 3 類型を通じた成長につなげるには、どの産業で実践するのかを定めなければならない。

経済同友会は、将来的に内外で需要が大きく伸び、日本の技術・データ・現場力などの強みをかけ合わせることのできる領域として、日頃の経済活動を通じた独自の視点から「6 つの成長ドメイン」を特定した。具体的には、次世代産業インフラ、マテリアル、フィジカル×AI、コンテンツ、バイオ・ヘルスケア、GX×エネルギーの 6 分野である。これらは、日本が中長期的に勝ち筋を描くべき産業領域を統合的に捉え直したものであり、今後の投資の優先順位や重点投資領域を見極める判断軸として位置付ける。

また、**それぞれの領域には、民生と安全保障の双方に資するデュアルユースの対象となり得るものも多く、その観点からも検討を進めていく。**

2030 年に向けては、顕在需要に対する供給制約の解消によって既存産業の高付加価値化（ストリーム A）を実現する。同時に、2040 年に向けて成長を牽引する新たな産業群である 6 つの成長ドメインの創出（ストリーム B）に向けた基盤づくりも、並行して進めなければならない。

③「4 つの国家資源」の制約と対応策

既存産業の高付加価値化でも新産業創出でも、その戦略を実現する上で制約となるのが、ヒト・モノ・データ・カネという 4 つの国家資源である。この 4 つの国家資源の制約を解消することによってはじめて、成長に向けた好循環が回り始める。

- ヒト（人的資源）：人手不足の解消には、人手の足りない分野への労働移動を促す必要がある。2040 年には、AI・ロボットを使いこなす人材が約 339 万人不足する一方、事務は約 437 万人が余る見込みである。**民間が主体となって「労働移動のプラットフォーム」を構築し、政府は民間が求める支援を行う。**
- モノ（エネルギー・鉱物資源）：新しい産業を支えるには、適正価格で安定した電力が欠かせない。**電力消費を「減らす」、電源と計算資源を「確保する」、需要・電源・系統を一体で「最適化する」。重要鉱物は「自前化」と同志国との連携で強靭化する。**
- データ（データ・計算資源）：データを「守り、作り、貯め、使う」ための、データ主権のあり方の整理とデータ訓練・連携のインフラ構築

を進める必要がある。**標準化、サイバーセキュリティの確保、安全認証を受けたデータセンターの利用枠の確保にも取り組む。**

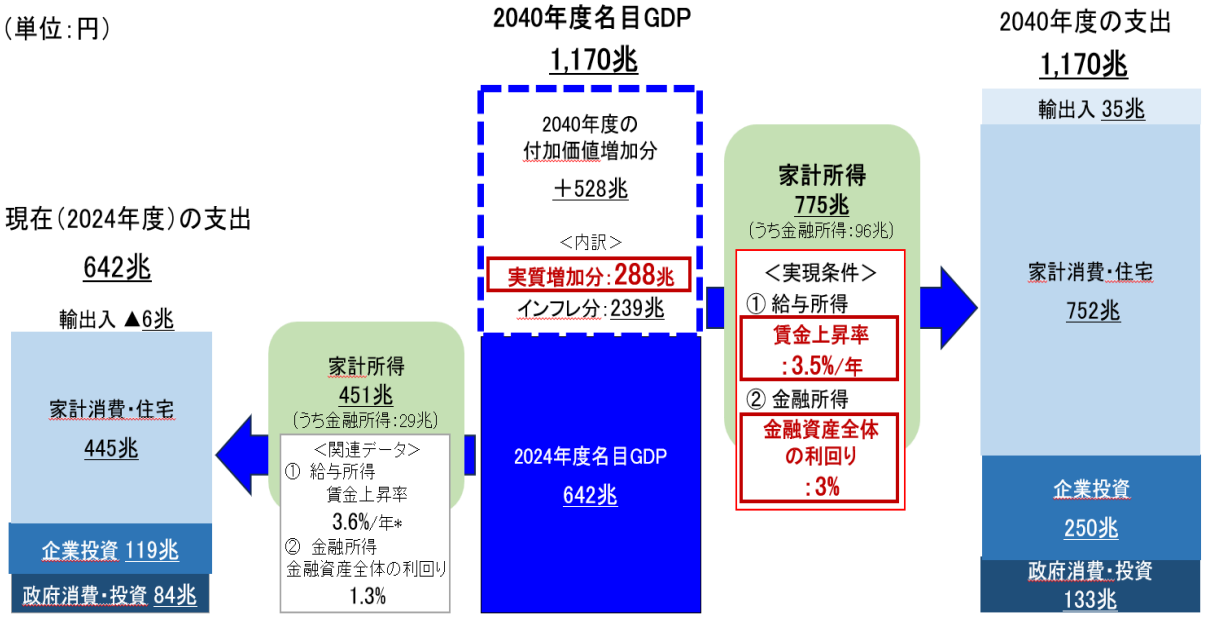
・カネ（リスクマネー＜金融資源＞）：国内の資金を成長分野に流す必要がある。**リスクマネーの主たる担い手はあくまで民間であり、政府の役割はアンカーインベスターとしてリスクの一部を引き受けて民間の参入を促すことなどである。**その一環として、GPIF のオルタナティブ投資を現行ポートフォリオ上限の 5%まで積み上げれば新たに約 10 兆円が成長投資向け資金に流れる。

（2040 年度の目標達成に求められる条件＜簡易的試算＞）

上記の成長戦略を通じた 2040 年度の姿を、一定の前提の下で簡易的に試算したところ、目標達成に向けては以下の条件を満たすことが求められる（図表 2）。

- **インフレ率は年平均 2%程度で推移させる必要がある。その場合は、積み増すべき付加価値（288 兆円）、いわば、国内に「新たな需要」を創出することが必要**である。
- これらの多くは、GDP の構成要素で見ると家計消費と設備投資に依存するため、**家計消費を支えるには、賃金は年 3.5%程度のベースアップ、実質賃金で年 1.5%程度の上昇を 2040 年に向けて持続させる必要**がある。

（図表 2）2024 年度と 2040 年度の名目 GDP（生産）と支出



４．経済同友会による民間主体のタスクフォース立ち上げの検討

成長戦略の実現において、最大のボトルネックとなりうる「4 つの国家資源」への対応をはじめ、「需要の予見可能性」を高めるためには、企業が主体的に進める前提で、政府の支援が必要な事項は相互一体的に進めていくことが求められる。とりわけ、成長戦略の実行において、全体を俯瞰し、資源配分や横串で実行を担う司令塔機能の強化が必要である。そこにおいては、市場の実態を踏まえた戦略的な判断が欠かせないため、企業側が主体的に関わり、官民一体で推進していくことが必要である。

経済同友会は、成長戦略実現に向けた重要テーマについて、民間主体となってタスクフォースの立ち上げを検討する。具体的には、量子、コンテンツ、デュアルユースなど新産業創出、4 つの国家資源の制約解消に向けた労働移動（まずは建設業など）、データ標準化・連携（医療など）、リスクマネー、エネルギー・電力等のテーマをはじめ、国内投資への障壁を取り除く環境づくりに向けても検討を深める。

５．おわりに：提言にとどまらず、行動へ

本提言で示した成長戦略を実現する責任は、政府だけでなく、経済人自らが担うべき使命である。私たちは、資本規律を堅持しつつ果敢に投資し、持続的な賃上げと事業の新陳代謝を進める。そして、自らリスクを引き受け、企業や業種の垣根を越えて、日本の成長に確固としてコミットする。

同時に、国の成長戦略の実行にも当事者として参画する。日本が世界を主導し得るテーマについて民間主導の検討体制を立ち上げ、官民の人材交流を通じて政策の実行にも深く関与する。提言にとどまらず、成長へのコミットメントを具体的な成果へと結実させる。

80 年前、先達が日本の再建に総力を結集したように、いま再び、私たち自身が次代を切り拓く責任を引き受ける時である。

以　上