KEIZAI DOYUKAI

「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 ―

2026 年 11 月 26 日

公益社団法人 経済同友会

第 1 章：はじめに 1
第 2 章：本提言の位置付け 4
(1)私たちが目指す国家像と社会―共助成長社会 4
(2)私たちが考える成長戦略の本質―なぜ国内投資を魅力的なものにできなかったのか 5
(3)2040 年に向けた成長目標と戦略の全体像 6
第 3 章：私たちが考える 2040 年に向けた成長戦略 10
(1)付加価値を増大させる 3 つの方法（3 類型） 10
(2)成長戦略の時間軸と 2 つのストリーム―既存産業の高付加価値化と新産業創出 13
(3)ストリーム A：既存産業の高付加価値化に向けた取り組み 14
(4)ストリーム B：新産業創出―6 つの成長ドメインとデュアルユース 15
(5)2040 年度の目標達成に求められる条件（簡易的試算） 25
第 4 章：4 つの国家資源の課題と対応策 27
(1)4 つの国家資源の課題 27
ヒト（人的資源） 27
モノ（エネルギー・鉱物資源） 29
データ（データ・計算資源） 29
カネ（リスクマネー＜金融資源＞） 30
(2)4 つの国家資源の制約への対応策 32
①労働移動のプラットフォームの構築 32
②エネルギー・鉱物資源および計算資源の自律（ソブリンティ） 35
③データ主権の確立とデータ訓練・連携のインフラ構築 36
④リスクマネーと需要の予見可能性の確保 39
(3)成長戦略を支える基盤強化 42
①市場創造に向けた規制改革 42
②司令塔機能の強化 43
第 5 章：成長戦略の実現に求められるアクション～企業・政府の役割 44
第 6 章：さいごに 49
補足資料　2040 年度の目標達成に求められる条件（簡易的試算） 50

第 1 章:はじめに

世界はいま、大きな転換点に立っている。地域戦争・紛争の長期化、自国中心主義に由来する国家間対立と経済の分断、資源・エネルギー、重要物資、技術、データをめぐる競争の激化によって、平和と安定を当然の前提としてきた経済活動の基盤そのものが揺らいでいる。自由で開かれた国際経済秩序は厳しい試練にさらされ、経済と安全保障はもはや切り離して論じることができない。同時に、AI をはじめとする技術革新は、産業構造、企業競争力、働き方、ひいては国家の力の源泉を、かつてない速度で変えつつある。

人口減少と少子高齢化が進み、資源・エネルギーの多くを海外に依存する日本にとって、これは単なる景気循環でも、一過性の外的ショックでもない。従来の延長線上に未来を描くことができない、構造的な転換である。変化を所与として受け身で適応するだけでは、わが国の経済基盤は徐々に毀損し、次世代が自らの意思で将来を選択する余地さえ狭まりかねない。これは、戦後の焦土からの再建とは置かれた状況を異にする。しかし、世界秩序が大きく動くなか、国の将来を支える経済基盤を自らの手で築き直さなければならないという意味において、私たちはいま、戦後復興期にも通じる危機感と覚悟を持つべき局面にある。

1946 年の経済同友会設立趣意書は、焦土からの再建にあたり、「経済は日本再建の礎石である」とし、「今こそ総力を傾注すべき時」と訴えた。そこに込められていたのは、危機を他者の責任に帰すのではなく、経済人自らが時代を切り拓く主体となるという決意であった。創立 80 周年を迎えた今日、私たちは、この原点を懐古するのではなく、新たな時代の使命として引き受けなければならない。

一方、いたずらな悲観も必要ない。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。バブル崩壊以降の「失われた 30 年」は、成長の停滞という重い代償を伴った半面、企業が技術力、現場力、人材、財務基盤を磨き、家計が厚い金融資産を蓄積した期間でもあった。また、日本企業は海外進出と技術移転を通じて海外諸国の成長を後押しし、国際社会における信頼を築いてきた。つまり、「失われた 30 年」は「蓄えた 30 年」でもあった。ここにきて、物価・賃金・株価・金利を巡る環境にも潮目の変化が生じており、今は、この蓄積を守り続ければよい状況ではなくなっている。それをいかに次代の投資とイノベーション、新たな需要と付

加価値[1]へ転換するかが問われている。守りにとどまれば、蓄積した強みそのものが時間とともに失われる。いま必要なのは、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。

こうした歴史的転換期において、政府が中長期の国家戦略を明示し、民間が予見可能性をもって投資できる環境を整える意義は大きい。政府が示す成長戦略についても、成長分野を明確にし、中長期の視点から官民の投資を喚起しようとする方向性を、私たちは積極的に評価する。

しかし、政策分野を列挙し、公的資金を投じるだけで成長が実現するわけではない。政策は、企業による果敢な投資、技術の社会実装、新たな市場の創出、不断の事業変革へとつながって初めて成長の力になる。とりわけ、将来にわたって需要が存在し、合理的なリターンを見通すことのできる「市場の予見可能性」がなければ、企業にも家計にも蓄積された資金は本格的なリスクテイクへ向かわない。政府には、国家としての大きな方向性を明らかにし、規制、制度、資源制約など民間投資を阻む障壁を取り除く責任がある。同時に、経済人には、条件が整うのを待つのではなく、自ら成長分野を見定め、資本と人材を投じ、市場を切り拓く責任がある。

その際、日本が追求すべきは、単なる国内回帰でも、閉鎖的な自給自足でもない。世界との結び付きを成長の力としながら、自らの意思で経済と社会を持続させる力を高めることである。そのためには、技術、素材、部品、サービス、現場力をはじめ、日本ならではの強みをさらに磨き、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、重要物資・エネルギー・食料・データ・計算資源、そして人材といった「ヒト・モノ・データ・カネ」について、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。

ここでいう戦略的不可欠性と戦略的自律性は、すべてを国内で賄うことを意味しない。米国、中国、欧州、インド、ASEAN、グローバルサウスとの関係は、競争・依

[1] 本提言でいう「新たな付加価値」とは、既に存在する製品・サービスが供給制約などで十分に提供されていない潜在的な付加価値と新たな製品・サービスから創出される付加価値の総称を指している。

存・協力の組み合わせがそれぞれ異なる。そのため日本は、重点分野ごとに、国内に保持すべき能力、同盟国・同志国と共同で保有すべき能力、複数国に分散すべき機能、相互依存を管理しつつ維持する領域、世界共通の課題として共創すべき領域を見極め、使い分ける。目指すのは、「日本が欠けると世界の主要国・地域も困る機能」を複数持ち、そのことによって自らの選択肢を守ることである。自律とは孤立ではなく、共創の中で自らの選択肢を保つことであり、不可欠性とは、その共創の中で世界から必要とされることである。

戦略的不可欠性と戦略的自律性は、相反する概念ではない。自らの足腰を強くしてこそ、同志国との開かれた連携をより深く、より主体的に構築できる。国際協調を維持しながら、日本の強みを世界の課題解決と成長に結び付け、その対価として得た付加価値を、次なる技術、人材、設備、地域への投資へと循環させる。この付加価値を高める循環こそ、日本が目指すべき持続的成長の姿である。

こうした認識のもと、本提言では、日本が世界に提供し得る価値と成長機会を見極めるとともに、成長を阻む資源・制度上の制約を明らかにし、官民双方が何を変え、何を実行すべきかを提示する。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しない。政策への要望にとどまらず、企業や業種の壁を越え、投資、市場開拓、データ連携、人材育成、資金循環を自ら進める。経営者自身がリスクを取り、結果に責任を負い、行動の起点となる。以下、第 2 章で本提言の位置付けと成長戦略の全体像を示し、第 3 章で成長戦略の具体的内容、第 4 章で 4 つの国家資源の課題と対応策、第 5 章で企業・政府に求められるアクションを述べる。

世界の構造変化は、私たちに猶予を与えてはくれない。現状維持は、もはや中立的な選択ではなく、相対的な衰退を意味する。いま問われているのは、日本に潜在する力を認識することではなく、それを実際の価値へと転換する意思と実行力である。

危機を直視しながら、悲観に陥らず、しかし楽観にも逃げない。日本の戦略的不可欠性と戦略的自律性を確かなものとし、蓄積された資本と能力を未来への投資へ振り向け、持続的な付加価値の創出を共助成長社会の実現につなげる。80 年前、先達が日本再建のために経済人の総力を結集したように、いま再び、私たち自身が次の時代を切り拓く責任を引き受ける時である。

第 2 章:本提言の位置付け

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。本来、経済成長は民間が主体的に挑むべきものである。本提言は、事業や市場に日々向き合う経営者であり、国民でもある私たちが、自ら考え、自ら実行する「民間版の成長戦略」である。

本提言は、経営者自らが成長に強くコミットするとともに、政府とも連携して、日本全体で経済成長を力強く実現していくための道筋である。今後とも具体的な活動と成果については、経済同友会として継続的にお示ししていく所存である。

(1)私たちが目指す国家像と社会―共助成長社会

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。言い換えれば、戦略的不可欠性と戦略的自律性を備え、そこで得た対価を働く人、地域、次世代へ還元し続ける国である。この国家像は、経済同友会が掲げる「共助」の考え方を、国内にとどまらず国際社会との関係にまで広げたものであり、その中核に据えるのが、私たちの目指す「共助成長社会」である。

共助成長社会とは、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である。それは、課題を解決するためにやむを得ず動く社会ではなく、人の優しさや温かさ、助け合いを引き出しながら、力強く成長し、人が人らしく生きることのできる、明るい未来を描く社会である。AI をはじめとするテクノロジーが進化する中で、人と人との共助の価値は、いっそう高まる。私たちは、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 やテクノロジーと人が共存する社会を実現する。人口が減少する日本社会だからこそ、テクノロジーを積極的に活用して生産性を高め、人が人にしかできないことに向き合う余力を生み出し、人と人とが共に支え合える社会を実現する。当然ながらこれらは経済界だけでは完結しない。領域ごとに、NPO、インパクトスタートアップ、アカデミアなど、多様な担い手と共に力を合わせて進めていく。

共助成長社会において、経済成長は目的ではない。一人ひとりの幸福（ウェルビーイング）を実現するための土台、いわば必要条件である。持続的に生み出す経済

的な付加価値が、働く人、取引先、地域社会、次世代へと広く還元され、そのことが新たな挑戦と成長を生む好循環につながってこそ、経済の発展は社会の豊かさにつながっていく。共助を持続可能なものとするためにも、その基盤となる力強い成長を取り戻さなければならない。

成長の出発点は、私たち自身の企業行動である。政府の施策を待つのではなく、経営者が、投資、賃上げ、新陳代謝を自ら進める。すなわち、資本規律を確保したうえでの積極的な投資、インフレ率を超える継続的な賃上げと価格転嫁の受け入れ、事業ポートフォリオの見直しや M&A、産業再編による新陳代謝である。あわせて、人材の育成と流動化、リスクマネーの活用、研究開発にも自ら取り組む。

⑵私たちが考える成長戦略の本質―なぜ国内投資を魅力的なものにできなかったのか

今後、企業は、個社の利害を超えて、海外に加えて、国内に積極的に投資をし、成長にコミットし貢献していく必要がある。

しかし、それを実現可能なものにするためには、これまで国内投資がなぜ十分に進まなかったのか、そ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。経営者は、市場と需要の成長性・持続性、収益性、事業の規模を見極めて投資を判断する。過去 20～30 年、国内では人口減少と低成長が続き、グローバルに企業価値の最大化とリスク分散を図るうえで、成長が見込める海外市場への投資が合理的な選択となってきた。税制、コスト競争力、ルールの自由度などの投資環境においても、海外が相対的に有利となる場面が多くあったことも事実である。さらに根本的な要因は、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需要の見通しが、産業ごとに示されてこなかったことにある。過去の成長戦略が国内投資の拡大に十分結び付かなかった要因も、この点にあると考えられる。

したがって、これからの成長戦略においては、企業経営者の意識の喚起にとどまらず、まず企業が国内投資を合理化する「需要の予見可能性」を成長ドメインごとにつくり出すとともに、官も企業の動きを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環境を作り出す取り組みが求められる。

そこにおいて、経営者が国内への投資を判断し正当化するにあたっては、3 つの

条件を満たすことが重要となる。

１，投資対象の市場が長期的に安定して存在する「市場の持続性」

２，事業が将来にわたって拡大していく「拡張性」

３，不確実性を抑えて収益を見込める「リターンの確からしさ」

とりわけ市場の持続性と拡張性は、需要をどれだけ先まで見通せるかに大きく左右される。生産や研究開発の拠点のように回収に長い期間を要する投資では、需要の予見可能性が投資判断の前提となる。これらの条件は、国際比較の中で評価される。企業はグローバルな視点で投資先を選んでおり、国内投資を拡大するには、他の投資先と比べて日本が選ばれにくい要因を一つひとつ解消していくことが求められる。

さらに、経営者がリスクを取って国内に投資するには、その経済合理性を株主や社内に説明できることが必要である。加えて、足元の地政学リスクや経済安全保障の歴史的な環境変化を踏まえた企業経営のレジリエンス強化が、経済合理性の判断に影響している。企業価値の最大化と国内投資が両立する条件を、経営者自身の言葉で語れる環境を整えることが重要となる。

私たち経済同友会は、国内投資を促す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)2040 年に向けた成長目標と戦略の全体像

私たちは、共助成長社会を経済面から実現するための一つの到達点として、「2040 年代初頭に一人当たり名目 GDP 倍増[2]」という目標を掲げる。名目 GDP の倍増は、単なる経済規模の拡大を意味するものではない。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。

ここで重要なことは、成長で生み出された付加価値が、賃金、配当、地域経済への波及を通じて国民一人ひとりに届くことである。それによってはじめて、共助成長社会の土台となる成長が実現する。そのための実現経路は次の 3 つであり、私た

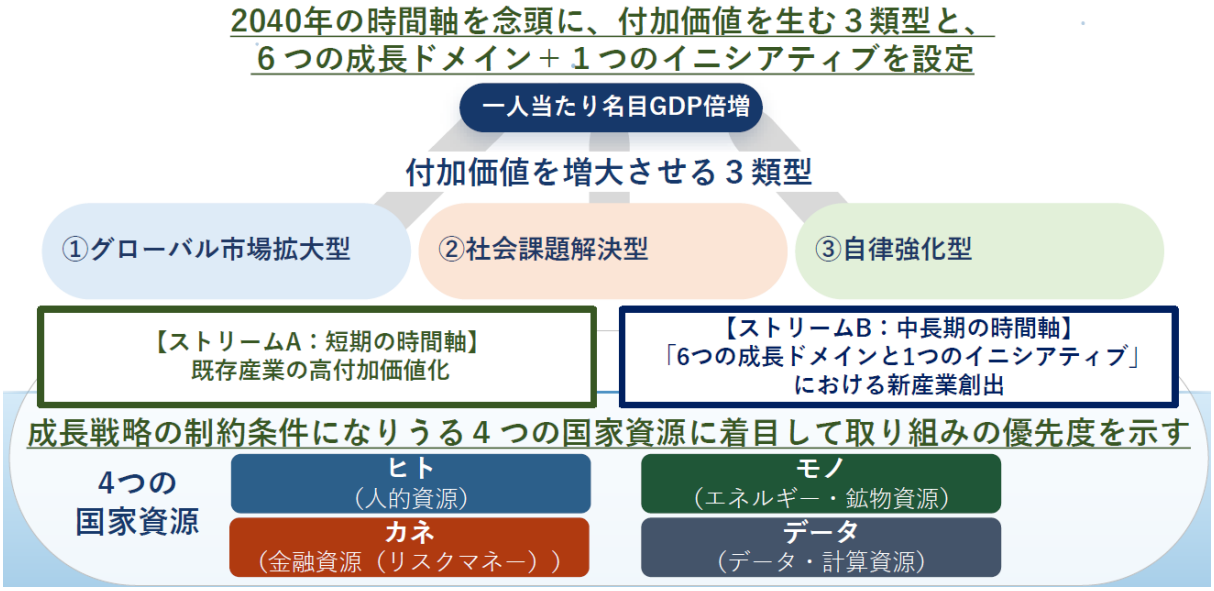
[2] 2024 年度の一人当たり名目 GDP は 519 万円。これを 2040 年度までに倍増（1,037 万円）させると、2040 年度の名目 GDP は 1,170 兆円となる計算。なお、政府が目標としている成長戦略実現ケースで、「2040 年度の名目 GDP が 1,100 兆円に迫る水準」を若干上回る水準。ただし、この間、人口が減少することから、その分を勘案すると年率の名目成長率は経済同友会：3.8%、政府：3.4%になる計算。

ちはそれぞれを太くすることに取り組む。

- 国内で生産し国内で販売する経路：人手や設備の不足で取りこぼしてきた顕在需要を高付加価値な製品・サービスで取り込み、賃上げと価格転嫁の受け入れを通じて、働く人と中堅・中小企業にまで付加価値を行き渡らせる。
- 国内で生産し海外に販売する経路：マザー工場、研究開発、設計といった高付加価値な機能を国内に残し、海外で得た対価を、国内の雇用・賃金、設備投資、税収に結び付ける。
- 海外で生産・販売した収益を国民に配分する経路：海外で稼いだ収益の多くが海外で再投資され国内に十分還流していないことを踏まえ、配当、国内の研究開発・設備・人材への投資、賃金に振り向ける。あわせて、家計が株主として企業収益の分配を受けられる環境を整える[3]。

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）を並行して進めてゆき、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。以下にその全体像を示す。

（図表 1）成長戦略の全体像



[3] 本経路は、GDP ではなく、GNI を増やす経路である。

① 付加価値を増大させる方法（3 類型）

経済的な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。

② 2040 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、コンテンツ、フィジカル×AI、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 年以降は、6 つの成長ドメインを中心に、デュアルユースの観点も踏まえながら、付加価値を大規模に創出する新たな産業によって潜在需要を開拓する。そのためには、2030 年を目途に、研究開発やデータ整備、人材育成といった新産業の基盤づくりが重要であり、それに向けた取り組みは可及的速やかに進める必要がある。

すなわち、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）を実現しつつ、2040 年に向けては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）の基盤づくりを並行して進めなければならない。各ストリームの具体的な取り組みは第 3 章（2）～（4）で述べる。

③ 4 つの資源制約の解消

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うえで制約となるのが、ヒト・モノ・データ・カネという 4 つの国家資源である。

人手不足、電力と計算資源の確保、データの連携、リスクマネーの供給といった制約を解消しなければ、成長ドメインに投資が向かわない。

また、成長戦略の実現にあたっては、サイバーセキュリティの確保を、すべての成長ドメインに共通する大前提として位置付けなければならない。デジタルサービスはもとより、電力、通信、金融、医療、物流、製造など、現代の社会インフラや産業活動はデジタル技術に深く依存している。AI によると思われるサイバー攻撃が急増する中、サイバー攻撃によってその機能が損なわれれば、情報の流出だけでなく、サービスや生産の停止、供給網の混乱、国民生活への影響を通じて、成長の基盤そのものが脅かされかねない。この領域においては、官民一体となって、取り組んでいくことが肝要である。

上記に述べた内容を総合し、2040 年代初頭に一人当たり名目 GDP 倍増の実現を目指していく。これが、経済同友会が考える成長戦略の全体像である。

第 3 章:私たちが考える 2040 年に向けた成長戦略

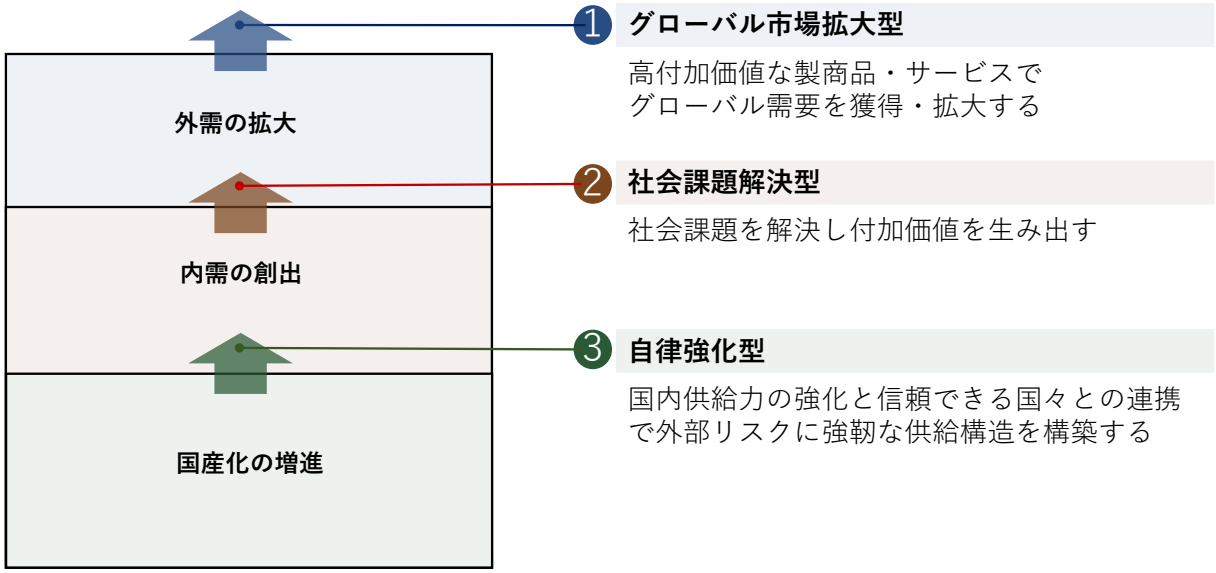
本章では、成長戦略の各項目の内容を具体的に述べていく。まず（1）で付加価値を増大させる 3 つの方法（3 類型）を示し、（2）で成長戦略の時間軸と 2 つのストリームを整理する。続く（3）でストリーム A（既存産業の高付加価値化）、（4）でストリーム B（6 つの成長ドメインとデュアルユース）の取り組みを述べ、（5）で 2040 年度の目標達成に求められる条件を簡易的に試算する。

(1)付加価値を増大させる 3 つの方法（3 類型）

2040 年に向けて、私たちは、付加価値を増大する方法を 3 つの類型で示し、産業ごとに勝ち筋を見極める。

付加価値を増大していくためには、まずは顕在化している、あるいはこれから創出される内外需要を着実に獲得するとともに、国内で生み出した付加価値の流出を抑えなければならない。そのためには、①高付加価値な製商品・サービスでグローバル需要を獲得する方法、②社会課題を解決して付加価値を生み出す方法、そして③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を安定化させ、デジタルサービスの利用料増大を軽減させる方法が挙げられる（図表 2）。

（図表 2）付加価値を増大するための 3 つの方法



①グローバル市場拡大型

わが国には、大企業だけでなく中堅・中小企業にも、特定の分野で世界一のシェア（グローバルニッチトップ）を持つ企業が数多くある。この中には、先端半導体の製造に不可欠な材料・部材や、航空宇宙等の性能を左右する高性能炭素繊維・複合材料など、世界の供給網において短期間には代替が困難な製品もある。重要なのは、単に世界シェアが高いことではない。技術、品質、製造ノウハウ、顧客との共同開発などを通じて、短期間には代替が困難な地位を築くことである。こうした「戦略的不可欠性」を持つ製品・サービスは、世界市場で高い付加価値と価格交渉力を持ち得る。

そして、今後はこうした戦略的不可欠性の分野も含めたグローバルニッチトップをさらに伸ばしていくことはもちろんだが、データ連携と AI 活用・開発によって、設計・サービスなどの高付加価値領域をわが国の企業自ら握ることもグローバル需要の獲得・拡大には欠かせない。

②社会課題解決型

国内には、人手不足や生産性の低さによって需要に応えきれていない分野が数多くある。例えば、需要が確実に伸びる一方で担い手が足りない建設や介護をはじめ、担い手の高齢化が進む農林水産業、注文があっても人手が足りず受けきれない小売・飲食、熟練者の退職で技能の継承が課題となる製造・保守の現場など枚挙に暇がない。こうした分野では、供給が足りないために、既にある需要に応えられず、付加価値を喪失している。そうした分野に AI やロボット、データを活用し、人でなくてもできる作業は機械に任せ、人は判断や対人の仕事に集中する。この転換で一人当たりの生産性が上がれば、取りこぼしていた需要獲得による付加価値増加が処遇の改善にもつながっていく。このように人手などの社会課題を理由に応えられなかった顕在需要を獲得していくことが、今後の成長の余地となる。

③自律強化型

日本は、エネルギーや鉱物資源の多くを輸入に頼っていることから、化石燃料、太陽光発電の設備、蓄電池、重要鉱物などの輸入代金が、国内需要を満たすために海外に流れ続けている。流出はモノだけではない。海外のクラウドや生成

AI などのデジタルサービスへの支払いが増大し、いわゆる「デジタル赤字」も急激に膨張している[4]。すなわち国内で生み出した付加価値が海外に流出している実態がある。

ただし、エネルギーや重要鉱物、デジタルなどはいずれも完全な国産化は現実的ではない。そこで、「国内で完結させる領域」と「同志国との連携で補う領域」を重要度に応じて切り分け、流出を減らしつつ、供給が止まらない体制を構築する。エネルギーでは、再生可能エネルギーや原子力など国産電源を最大限活用し、化石燃料の輸入依存を引き下げる。太陽電池や蓄電池は、国産素材・次世代技術の開発と国内生産基盤の確保を進める。一方、重要鉱物など国内で賄えない部分は、同志国との資源外交・共同調達、備蓄、リサイクルにより調達先を分散し、安定供給を図る。デジタルでは、企業のコア技術に係るデータなど重要情報は、国内の計算資源と国産 AI で対応する。一般的な業務利用のクラウド・生成 AI は、同志国・信頼できる事業者を活用しつつ、国内での運用やマルチクラウド化により特定の海外事業者への依存を避ける。あわせて、海外の AI 基盤上で国内の付加価値を生むアプリケーションや業界特化 AI を育成し、デジタル分野で稼ぐ力を高める。さらに、国内のデータセンターを国産電源で稼働させることで、エネルギーとデジタルの両面で自律度を高める。これにより、国内で担える分野での輸入代替と、連携による安定供給を組み合わせ、国内の付加価値の拡大につなげる。

また、自律性の強化には、データや計算資源の確保に加え、それらを守り、事業を継続する力を自ら備えることが欠かせない。AI を悪用したサイバー攻撃が高度化・高速化するなか、企業は、自らのデータやシステム、サービスを守る責任を経営の中核に据え、AI を活用した脆弱性の継続的な点検・修正、常時監視、攻撃の検知・対処を進める必要がある。専門事業者とも連携しながら、技術・人材・運用を一体で整え、自らの資産と事業基盤を守る力を高めることが、戦略的自律性の確保と持続的な付加価値の創出を支える。

①から③の 3 類型は、個々に独立したものではなく、相互に連関している。日本は、インフラの老朽化、激甚化する自然災害、少子高齢化に伴う労働力不足といった課題に、世界に先駆けて直面している。②の社会課題解決型でこれらの課

[4] 2025 年は約 6.6 兆円の支払超過。

題に対応する中で磨かれた技術・運用ノウハウ・サービスは、同様の課題に今後多くの国が直面するなか、日本発の課題解決モデルとして海外へ展開できる(①グローバル市場拡大型への展開)。さらに、その土台となる供給網やデータ・計算基盤を国内で確保しておくこと(③自律強化型)は、こうしたモデルを安定的に提供し続ける基盤にもなる。こうした連関を生かし、国内の課題解決を海外の需要獲得につなげることで、国内の付加価値をさらに高めていくことができる。

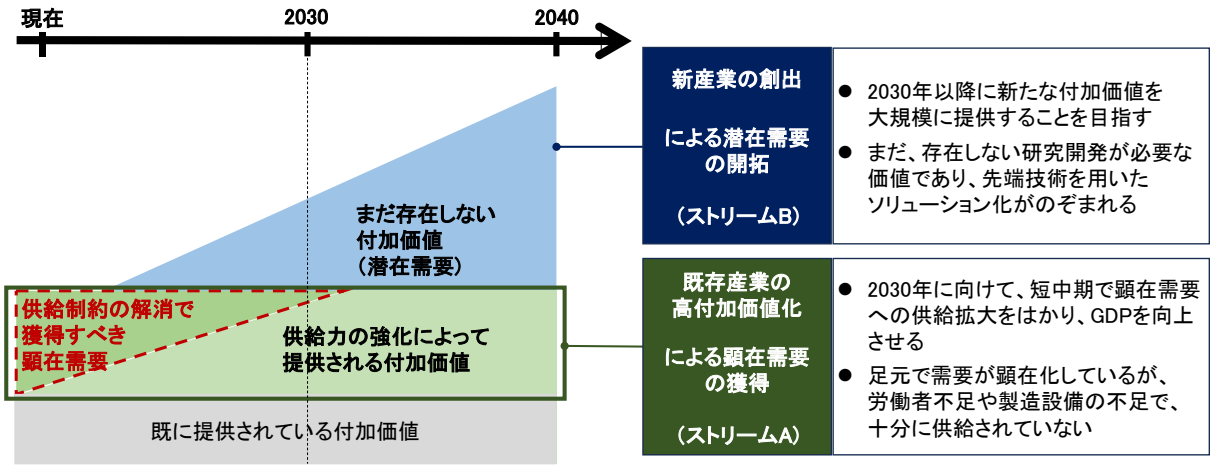
(2)成長戦略の時間軸と2つのストリーム―既存産業の高付加価値化と新産業創出

2040 年に向けて、私たちは、足元で既存産業の高付加価値化（ストリーム A）を進めながら、並行して、新産業の創出（ストリーム B）の基盤を築く。

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、この 2 つのストリーム（流れ）を並行して推し進める必要がある（図表 3）。

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を実現するとともに、2040 年に向けて成長を牽引する新たな産業群（6 つの成長ドメイン）の創出に向けた基盤づくりと、分野横断のイニシアティブの推進を同時並行で進める必要がある。

（図表 3）施策を実行する 2 つの時間軸



⑶ストリーム A:既存産業の高付加価値化に向けた取り組み

高付加価値化によって、既存産業が顕在需要を確実に獲得するうえで中核になる要素は 1）投資、2）賃上げ、3）新陳代謝の 3 つである。人手や設備の不足などにより取り込め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獲得することが特に重要であり、その実現は、経営者によるこれら投資、賃上げ、新陳代謝への取り組みに大きく左右される。

1)**投資**:デフレ期には、投資を抑制して資金を内部に蓄積することが合理的な経営判断となる場面も多かった。しかし、物価が上昇し、金利のある世界へ移行するなか、既存事業の維持や過度なリスク回避を優先する経営は、将来の成長機会を失うことにつながりかねない。資本規律を確保したうえで、設備、研究開発、AI・ソフトウェア、人材への投資を拡大し、資本コストを上回る収益が見込まれる成長分野へ経営資源を振り向ける。利益を生まないまま資金を退蔵することも、資本規律に反する。テクノロジーを活用した積極投資により、新たな付加価値、サービス、商品、産業を生み出し、消費と輸出を拡大する。同時に、自動化などによる生産性の改善と人材の流動化を進め、社会の生産余力を高める。

2)**賃上げ**：インフレ率を超える継続的な賃上げを行うとともに、その賃上げを可能にするため、取引先企業からの価格転嫁を受け入れる。また、生産性向上によって生まれた付加価値を賃金に還元し、処遇を改善する。これにより、民間消費が拡大する原資をつくる。

3)**新陳代謝**:価格転嫁が進むなかにあっても、それに安住して変革を先送りすることなく、社会全体の生産性を高め、インフレ懸念を強めないよう、企業は新陳代謝が進むことを受け入れる。さらに、事業ポートフォリオの見直し、M&A、産業再編などを自ら積極的に行い、新陳代謝を推進する。特に、技術力や事業基盤を持ちながら、後継者不足や資金制約によって成長機会を十分に生かせていない中堅・中小企業については、M&A や事業承継、外部からの経営人材やリスクマネーの導入などを通じて、その潜在力を引き出す。企業の枠を超えて技術、人材、資金を有効に活用することは、経済全体の付加価値の増大にもつながる。

私たち経営者は、これらの取り組みにより、既存産業の高付加価値化を自ら進める。そこで生み出された収益を次の成長投資に振り向け、企業の稼ぐ力を持続的に高めていく。こうした企業の主体的な挑戦と投資の積み重ねが、2040 年代初頭に一

人当たり名目 GDP 倍増を実現するための原動力となる。

(4)ストリーム B:新産業創出—6 つの成長ドメインとデュアルユース

ストリーム B は、2030 年以降の将来市場を捉え、日本の技術・データ・現場力を生かして新たな産業を育てる取り組みである。（1）で示した 3 類型を現実の成長につなげるには、どの産業でこの道筋を実践するのかを明らかにしなければならない。限られたヒト・モノ・データ・カネを分散させず、官民の投資を集中させるうえでも、実践の場となる分野の明確化は欠かせない。

そこで私たちは、第1に今後内外で需要が大きく伸びること、第2に日本に技術・データ・現場力などの強みがあること、という 2 つの観点から勝ち筋の見込める分野を見極めた。そして、日頃の経済活動を通じた独自の視点から、投資を集中すべき「6 つの成長ドメイン」として特定した。具体的には、a.次世代産業インフラ、b.マテリアル、c.コンテンツ、d.フィジカル×AI、e.バイオ・ヘルスケア、f.GX×エネルギーである。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い。そこで、デュアルユースを 1 つのイニシアティブとして位置付け、その観点からも検討を進めることとし、「6 つの成長ドメイン＋1 イニシアティブ」として推進する（図表 4）。

3 類型と 6 つの成長ドメインの関係は、次のとおりである（図表 5）。

- グローバル需要の獲得は、4 つのドメインが担う。まず、世界の供給網にとって代替のきかない製品・サービス、すなわち「戦略的不可欠性」に強みを持つマテリアルである。そして、データ連携と AI で設計・サービスを握る次世代産業インフラとフィジカル×AI、世界的な IP（知的財産）や観光・食などの無形資産を持つコンテンツが挙げられる。
- 社会課題の解決は、建設・介護などの人手不足に応えるフィジカル×AI とバイオ・ヘルスケアが担う。
- 同志国との連携も通じた自律の強化は、戦略的自律性の高いエネルギー供給体制を構築する GX×エネルギーと、重要情報を国内の計算資源と国産 AI で扱う次世代産業インフラが担う。デュアルユースのイニシアティブは、この類型にとどまらず、グローバル需要の獲得や社会課題の解決にも関わるものである。

（図表 4）6 つの成長ドメインと 1 つのイニシアティブ



（図表 5）3 類型と 6 つの成長ドメインの関係

付加価値を増大する類型	該当する成長ドメイン	付加価値の獲得の仕方
①グローバル市場拡大型	a. 次世代産業インフラ b. マテリアル c. コンテンツ d. フィジカル×AI	国内に強みのある技術・IP・データを磨き、世界に展開して稼ぐ
②社会課題解決型	d. フィジカル×AI e. バイオ・ヘルスケア	人手不足や高齢化など国内の課題を解決して需要を取り込み、その解決策を世界に展開する
③自律強化型	a. 次世代産業インフラ f. GX×エネルギー	国内供給力の強化と同志国との連携により、外部リスクに強靭な供給構造を構築し、国内における付加価値の創出・蓄積を拡大する

注：イニシアティブ：デュアルユースは①～③の全類型および 6 つの成長ドメインを横断する。GX×エネルギーはまず国内の供給基盤と戦略的自律性を強化する領域として位置付ける。ただし、技術・部材・システムの代替困難性を高め、世界の供給網における「戦略的不可欠性」を確立できれば、グローバル市場拡大型へ移行し、海外需要を獲得することが可能である。

日本は世界に開かれたまま自らの選択肢を守り、同時に世界から必要とされる存在であり続ける。供給能力をどのような考え方で配置するかについては、以下（図表 6）のとおりである。

（図表 6）供給方法の考え方と例示

供給方法	考え方	例示
① 国内に保持すべき能力	途絶すれば産業が止まる、または競争力の核となる能力	・企業のコア技術に係る重要データと国内計算資源・国産 AI ・素材のマザー工場と量産ノウハウ ・重要鉱物の最低限の国内供給能力
② 同盟国・同志国と共同保有すべき能力	一国では担えない規模・リスクを同志国と分かち合う	・重要鉱物の共同開発・権益確保・備蓄の相互活用 ・デュアルユースの共通規格・認証と同志国連携
③ 複数国に分散すべき機能	一点に集中させず、途絶に強い構造にする	・製錬・精製工程の分散、燃料調達先の多角化 ・マルチクラウド化 ・需要地でのロボット組立
④ 相互依存を管理しつつ維持する領域	断絶ではなく、過度な依存を避けたうえで取引を続ける	・過度な依存を避けつつ維持する市場・調達先
⑤ 世界共通課題として共創すべき領域	日本の解決モデルを世界に提供し、対価を国内へ戻す	・インフラ老朽化・自然災害・高齢化への解決モデルの海外展開 ・脱炭素・GX、介護・医療サービス

a.次世代産業インフラ

次世代産業インフラとは、AI や量子コンピューティングを支える半導体、データセンター、計算資源と、それらを結ぶ高度通信ネットワークである。生成 AI の普及によって計算需要が急速に拡大するなか、これらの基盤は、特定の産業にとどまらず、あらゆる産業の成長と生産性向上を左右する国家的な基盤となっている。

日本が目指すべきは、次世代産業インフラそのものを輸出することではない。海外から資源や原材料、必要な技術を取り込みながら、国内に半導体、データセンター、電力、通信ネットワークからなる計算基盤を整備し、その上で日本が強みを持つ素材、製造技術、研究開発力、現場データを組み合わせ、より高い付加価値を持つ製品やサービスを生み出して世界市場へ展開することである。これは、原料を輸入し、国内で加工して付加価値を高め、製品として輸出してきた、かつての加工貿易をデジタル時代に再構築する取り組みともいえる。国内に自律的な計算基盤を確保することには、2 つの意義がある。

第一は、日本の企業や研究機関が海外の計算資源や AI サービスに過度に依存することなく、必要な計算能力を利用できる環境を整えることである。これにより、病院、工場、中小企業を含む国内の幅広い現場が AI を活用できるようになり、創薬、新素材開発、製造工程の高度化など、日本全体の技術力と生産性の向上につながる。

第二は、国内の計算基盤を活用し、日本独自の高付加価値な製品やサービスを創出して、海外市場を獲得することである。とりわけ量子分野は、足元で誤り訂正の能力が向上し、量子ビット数も着実に伸びていることから、科学技術や複雑な社会課題を最適化計算で解決する力が大きく高まりつつある。量子コンピューターと従来型の高性能計算機（HPC）を組み合わせる「量子・HPC ハイブリッド計算」は、AI 社会の基盤として大きな期待を集めており、日本が強みを持つ素材技術や製造技術を掛け合わせることで、新薬や新素材の開発、複雑な生産工程の最適化などを高度化できる。また、量子の活用は、エネルギー消費の最適化や、GPU、CPU などの計算資源の制約を緩和する有力な解決策の一つでもある。日本が量子分野の要素技術を高め、社会実装を加速して、量子活用社会を先んじて実現することは極めて重要である。その成果を製品、ソフトウェア、研究開発サービス、産業ソリューションとして世界に提供することで、国内で生み出した付加価値を海外市場へ拡大することが可能になる。

この構想を実現するには、増大する計算需要を支える安定的な電力供給を確保するとともに、半導体、データセンター、高度通信ネットワークを一体的に整備する必要がある。加えて、国内の重要なデータを適切に保護しながら、企業や業界を越えて安全に蓄積、連携、活用できる仕組みを構築することが不可欠である。

また AI・データセンター等の立地や基幹素材産業の脱炭素エネルギー転換にあたっては、地域ごとに必要となる電力量、供給信頼度、脱炭素性など需要側が求める電力の特性を明確にし、それに応じて大規模電源・分散型電源、送電網、蓄電設備等を最適に組み合わせる必要がある。

b.マテリアル

マテリアルの強みは、①半導体製造関連素材、②次世代半導体材料、③超低温・超高温対応の素材・部材、④フィジカル AI を支える「硬軟自在」な素材・部材の 4 領域に整理できる。以下ではこれらを順に示したうえで、戦略的不可欠性を高めるための事業と支援のあり方を述べる。

マテリアル（素材）は、単に素材そのものを供給する産業ではなく、グローバルな成長産業の性能、歩留まり、安全性を左右する「産業基盤」として、戦略的不可欠性を確立し得る分野である。日本企業は、半導体製造関連素材をはじめ、世界の供給網で高い競争力を持つ素材・部材を数多く有する。例えば、フォトレジスト、シリコンウエハー、CMP（化学機械研磨）スラリー、半導体封止材・絶縁材などの半導体製造関連素材に加え、SiC（炭化ケイ素）、GaN（窒化ガリウム）、ダイヤモンドなど、パワー半導体・高周波デバイスを支える次世代半導体材料は、半導体の高性能化、高効率化と量産歩留まりを左右する。また、液化水素・LNG、量子技術、宇宙機器などで用いる超低温対応の断熱材、シール材、配管・容器部材や、航空宇宙、発電設備、次世代炉などで用いる耐熱合金、セラミックス、セラミックス基複合材料といった超高温対応素材・部材も、今後の成長市場を支える重要な領域である。さらに、今後のフィジカル AI の発展には、機械が人や周囲の環境に安全かつ柔軟に適応するための「硬軟自在」なマテリアルが重要となる。剛性と柔軟性を用途に応じて変化させる可変剛性材料、柔らかさと耐久性を両立するエラストマーやゲル、力・圧力・触覚を検知するセンサー材料、人工筋肉などに用いるアクチュエーター材料は、ロボットの軽量化、安全性、精緻な動作を左右する。また、モーター周辺では、高性能磁石、電磁鋼板、巻線材料、絶縁材料、放熱・熱伝導材料、パワー半導体関連材料などが、小型化、高出力化、省エネルギー化、耐久性向上の鍵を握る。これらをモーター、減速機、センサー、制御技術と一体で高度化することは、フィジカル AI の競争力を支える戦略的な基盤となる。こうした素材・部材について、個別製品の高シェア

にとどまらず、顧客の設計・製造データと結び付け、材料設計、プロセス条件、品質保証までを一体で提供することで、代替困難性と価格交渉力を高めることができる。国内のマザー工場で量産技術と製造ノウハウを磨き、海外ではライセンス、共同開発、現地供給を組み合わせれば、需要地に展開しつつ、研究開発と高付加価値を国内に残すことも可能になる。そのためには、規模の小さいニッチトップ企業への研究開発・人材支援に加え、企業再編や連携を通じた事業規模の拡大、製造ノウハウのデータ化、企業間で安全にデータを共有する基盤、材料開発を加速する AI・計算資源を整える必要がある。素材産業を個社ごとの「点」の強みから、設計・製造・品質保証を含む「面」の競争力へ転換し、日本が世界の先端産業にとって欠かせない供給者であり続けることが重要である。

c.コンテンツ

コンテンツも、グローバルに稼ぐ力と、国内の社会課題を解決する力の両方を持つ分野であり、多くの経営者も日本の競争力を認める産業である[5]。世界的に日本のコンテンツ・食・観光の人気が高まり、日本の作品や文化に触れたいという需要が広がっている中で、日本はアニメ・マンガ・音楽で世界的な IP 群を持つにもかかわらず、こうした無形資産を海外へ自ら直接届ける販路を十分に持たないため、需要に見合った高い価値で売りきれていない。

今、求められるのは、アニメやゲームなどの作品に、食や観光を組み合わせて「日本ブランド」としてパッケージにし、海外の配信や流通会社依存ではなく、日本企業が自ら海外のファンに直接届ける仕組みを構築することである。例えば、海外で作品を売り込み、権利を生かすための資金と体制を国全体で整え、人気作品の世界観を関連する商品や、日本の食の体験、化粧品・美容（ビューティー）の商品やサービスと組み合わせて海外の人に届ければ、作品の人気が食や観光の需要にも広がり、売上の多くが作り手や地域に還元される。ほかにも、植物工場や陸上養殖といった新しい食の技術（フードテック）も、日本ブランドとともに世界に届けられる。そのために必要なのは、海外マーケティング機能である。特に中小企業をはじめ、十分な魅力があっても海外への販路や適切な顧客へ

[5] 経済同友会が 2026 年 5 月に実施した会員アンケート（6 月 2 日公表）で日本成長戦略が示した 17 分野について伺ったところ、回答者が世界と戦っていける勝ち筋のある産業として、「コンテンツ」、「AI・半導体」、「フードテック」の順となった。

のリーチができていないために、需要をつかめていない場合が多い。韓国では、こうした企業に対して、政府が海外の現地情報の提供、法務・会計支援、マーケティング、現地企業のビジネスマッチングなどの支援を行っている。日本でも、現地進出と事業環境への迅速な適応を支える支援を整えることで、無形資産による海外需要を取り込むことができる。

d.フィジカル×AI

フィジカル×AI（ロボットや機械など現場で体を動かして働く AI）は、グローバルに稼ぐ力と、国内の人手不足という社会課題を解決する力の両方を持つ。世界の製造現場が人手不足と自動化投資でロボット×AI へ移行し、AI で動くロボットの市場が大きく拡大することが想定されている。日本は、産業用ロボットや工作機械、建設機械の技術力で世界トップクラスにあり、製造現場データの蓄積という土台もある。そのため、機械の頭脳にあたる設計や制御の中核を国内で握り、ロボットを組み立てる工場を海外の需要地に置いても、製品が売れるたびに利益の多くが日本に戻ってくる形をつくることで大きく付加価値を高めることができる。

例えば、フィジカル AI の現場での稼働データを蓄積し、国内企業間で差別化要素にならない協調データは国内連携することで、日本企業のシェア拡大が効率的にデータ量の増加につながり、制御や製品の品質がさらに高まる循環ができる。そのうえで、そうしたデータをもとに、フィジカル AI[6]の設計や顧客最適のシステムエンジニアリングとシミュレーション、導入後の制御を行う基盤などを国内で握ることで、製品単体の品質と導入時・導入後のサービスの両方で競争力を持つことができる。設計やエンジニアリング工程で日本発の基盤・サービスの活用が多くの企業の業務フローに組み込まれれば、バリューチェーンの幅広い領域から収益を得る高付加価値化が実現するだけでなく、同基盤を前提とした日本製品のシェアはフライホイール式に高まる。こうした基盤の構築とあわせて、高度な部品製造さえ国内に立地すれば、組立は海外の需要地へ展開しても、国内に付加価値を残しつつ、スケールすることが可能になる。既に一部で、国内ロボットメー

[6]現実世界を認識し、ロボットなどの身体を通じて物理的な作業を自律的にこなす AI をいう。本提言では、成長ドメインの名称を「フィジカル×AI」、その技術を指す場合を「フィジカル AI」と表記する。

カーがデータ連携を行う実証等が行われており、そうした実証から、製造だけでなくより幅広い領域の付加価値を獲得できる基盤に発展することができれば、2040 年の日本経済を牽引する産業となる。

そして、この技術は国内の暮らしも変える。建設や介護等、労働力不足領域について、フィジカル AI によって労働環境・効率を大幅に改善することで、きつい仕事をロボットが担い、人は人にしかできない仕事に集中できるようになる。人手不足で受けられなかった介護や、進まなかったインフラの修繕にも応えられるようになる。

e.バイオ・ヘルスケア

バイオ・ヘルスケアは、人々の健康と生活の質を高め、共助成長社会を支えるとともに、世界の需要を獲得し得る成長分野である。日本の医療・介護保険制度と提供体制は、医療・介護関係者や企業をはじめ、多くの主体の不断の尽力によって築かれてきた。しかし、人口構造の変化と人手・財源の制約が強まるなか、従来の延長ではその持続が困難になっている。これまで培った研究力、技術、現場の知見を、新たな価値を生む投資と事業へ転換する必要がある。

その鍵は、AI によって、基礎研究・創薬から臨床開発・診療をつなぐとともに、医療・介護・予防・生活支援を、一人ひとりの生活の質を高めるという目的のもとに結び付けることである。データの安全な連携と主体間の協働を通じて、現場の課題や治療成果を研究開発へ還元し、新薬・再生医療や個別化された医療・サービスの創出と実装を加速する。日本が直面する労働力不足を、AI・ロボティクスの導入と業務の再設計を進める契機とし、限られた担い手でも質の高い医療・ケアを届けられる体制へ転換する。介護などの生活に密着したサービスも、こうした技術と組み合わせ、各国の実情に適した形で世界に展開する可能性がある。

政府は、創造性と挑戦を引き出す規制の見直しやデータ活用基盤の整備に加え、生産性向上、アウトカム改善、予防投資によって生まれた価値が、投資主体や実行主体に還元される制度とインセンティブを設計すべきである。企業は、その環境を生かしてリスクマネーを呼び込み、医療・介護の現場や研究機関とともに、国内外での事業化と市場開拓に主体的に挑む。そこで得た成果を、現場の処

遇改善、次なる研究開発とサービスの充実へ循環させる。人々が健康で長く活躍できる社会と産業の成長をともに実現し、日本の医療技術やサービスへの信頼をソフトパワーとして育て、戦略的不可欠性と戦略的自律性の向上につなげる。

f.GX×エネルギー

GX×エネルギーは、今後高まるエネルギー需要に対する国内インフラの拡充を、可能な限り付加価値の海外流出を抑える形で進める必要性が高い分野である。AI・データセンター・半導体工場等の新増設による電力需要の拡大や、基幹素材産業の脱炭素化の進展を見据え、エネルギーの自律度を高めながら、安全性・安定供給・経済性・環境適合すなわち S+3E を同時に実現し、わが国の産業競争力を支える基盤として強化すべきである。

日本はエネルギー資源の多くを海外に依存している。この構造的制約を踏まえ、原子力、再生可能エネルギー、移行期における化石燃料等の多様な選択肢を適切に組み合わせるとともに、調達先の多角化・強靭化を進め、エネルギー自律度を可能な限り高めていくことが重要である。その際、個々の電源の発電単価だけで優劣を判断するのではなく、電力システムを大規模電源・分散型電源、送電網、蓄電池、需要側資源等が相互に関係する「System of Systems」として捉える必要がある。供給信頼度、周波数・電圧の安定性、脱炭素性、燃料調達・価格変動リスク、立地制約等を含む社会全体の総コストを最小化する観点から、電力システム全体を継続的に最適化すべきである。特に AI・データセンター、素材産業、大都市圏の分散型需要など、需要の量・立地・負荷特性・求められる電力品質に応じて、大規模電源と分散型電源、安定電源と変動電源を適切に組み合わせることが重要である。そのため、需要、電源、系統、蓄電設備等を一体的かつ定量的に捉え、シナリオ分析や感度分析を通じて継続的に検証・更新する「エネルギー・電力システム最適計画」を策定し、その実行を担う主体を明確にすべきである。

短期的には、安全性の確保を前提とした既設原子力の再稼働、蓄電池の活用等による再生可能エネルギーの有効利用、次世代太陽電池等の実装を進める。中長期的には、原子力のリプレース・新増設や革新炉の開発、浮体式洋上風力、次世代型地熱等の技術開発・社会実装を推進するとともに、原子力人材・サプライチェーンの維持・強化や核燃料サイクル・使用済燃料等の課題にも取り組む。とり

わけ原子力については、安全性の不断の向上を大前提として、審査の効率性と予見性を高め、投資判断が可能となる制度・規制を整備する必要がある。現在さまざまな形で取り組まれている核融合（フュージョン）発電は、人類が目指すべき未来のエネルギーと考えられる。国内外の技術連携を図り、開発のスピードアップに注力し、その社会実装の前倒しを図ることも重要である。また、量子技術はHPC とのハイブリッド活用により、エネルギー消費の最適化や、GPU・CPU などの計算資源の制約を緩和する有力な解決策の一つとなり得ることから、日本の要素技術の向上と社会実装を加速すべきである。

こうした長期的な電源転換の移行期には、安定供給と電源系統の安定性を支える火力電源の役割も適切に位置付け、燃料供給国との関係強化や同志国との連携による調達先の多角化・強靭化を進めるべきである。

（イニシアティブ）デュアルユース

デュアルユースは、以上の 6 分野すべてに関わる横断的なイニシアティブであり、民生技術と安全保障ニーズの相互展開によって新たな市場とイノベーションを生み出す成長戦略として捉えるべきである。量子・半導体、通信、高機能素材、映像・シミュレーション、ドローン・ロボット、ワクチン・医薬品、蓄電池・次世代エネルギーなど、6 つの成長ドメインすべてにその可能性が存在する。多くの科学技術分野で最先端の民生技術と防衛技術を切り離すことは現実的に難しくなっている。ミッションドリブン（目的志向）で防衛と民生の両用に取り組み、共通の技術や製造基盤を複数用途に展開することは、長期性資金の確保にも有効である。

従来、民間企業はレピュテーションリスクや市場の不確実性から、この分野に正面から取り組みにくかった。しかし、装備品・技術の移転に対する政府の考え方の変化、三文書（国家安全保障戦略など安全保障関連の三文書）改定の発表への期待[7]、防衛装備移転の 5 類型の緩和などの環境変化と、民生と防衛の技術を切り離すことの現実的な難しさを総合的に勘案し、官民で取り組みのあり方を見直す必要がある。

[7]政府は 2026 年中の改定を目指して検討を進めている（令和 8 年版防衛白書）。

そのためには、官が内外の需要の予見可能性を高め、民間投資とサプライチェーンの強靭化につなげることが重要である。目標スペックと将来需要の提示、競争的資金提供、実証、調達確約を一体で進める。

そのうえで、米国の In-Q-Tel のように、政府の技術ニーズと目利きを背景に、先端技術を持つ企業へ長期かつ信頼性の高い資金を供給する「長期ハイトラスト資金」の創設を検討すべきである。政府の需要と結び付いた資金が入ることで、民間のリスクマネーが入りにくい初期の事業にも信用補完が働き、民間投資を呼び込む呼び水となる。さらに、ドローンなど産業によっては、政府が施設・設備を保有し民間が運営する GOCO（Government-Owned, Contractor-Operated：政府保有・民間運営）的なアプローチを活用し、政府が初期需要を担うことで、事業の信用力を高めて民間投資を引き出し、需要の創出につなげることができる。長期性資金の供給は、第 4 章（2）④および第 5 章（4）⑨で述べる公的資金を呼び水とした投資の仕組みとも連動させる。共通規格・認証や機微技術の管理を整え、同志国との連携も進める。こうした取り組みを通じ、戦略的自律性の強化、社会課題の解決、海外需要の獲得を横断的に実現する。

＜事例:海洋＞

海洋は、デュアルユースの代表的な事例である。わが国は広大な排他的経済水域（EEZ）を有しており、その監視・警戒、海底インフラの保全、海洋資源の調査・開発、災害対応、海上物流の安全確保といった需要は、防衛と民生にまたがって存在する。水中・水上の無人機、センサー、通信、海洋データの利活用に加え、艦艇と商船に共通する設計・生産・修繕基盤や造船の競争力は、防衛需要と民生需要の双方に生かせる。官が需要を明示し、民間が共通の技術・設備を複数用途に展開できれば、需要の予見可能性が高まり、海洋分野の産業基盤の維持・強化と海外需要の獲得にもつながる。

(5)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（補足資料参照）、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。

- インフレ率が本試算の前提となっている年平均 2%程度で推移する場合には、インフレによる GDP 増加分（239 兆円）以外に、実質ベースで 288 兆円の付加価値を新たに積み増す必要がある[8]。
- 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。

[8] 四捨五入の関係で、補足資料の付加価値増加分とその内訳の「インフレ分＋実質増加分」は差が生じている。

第 4 章:4 つの国家資源の課題と対応策

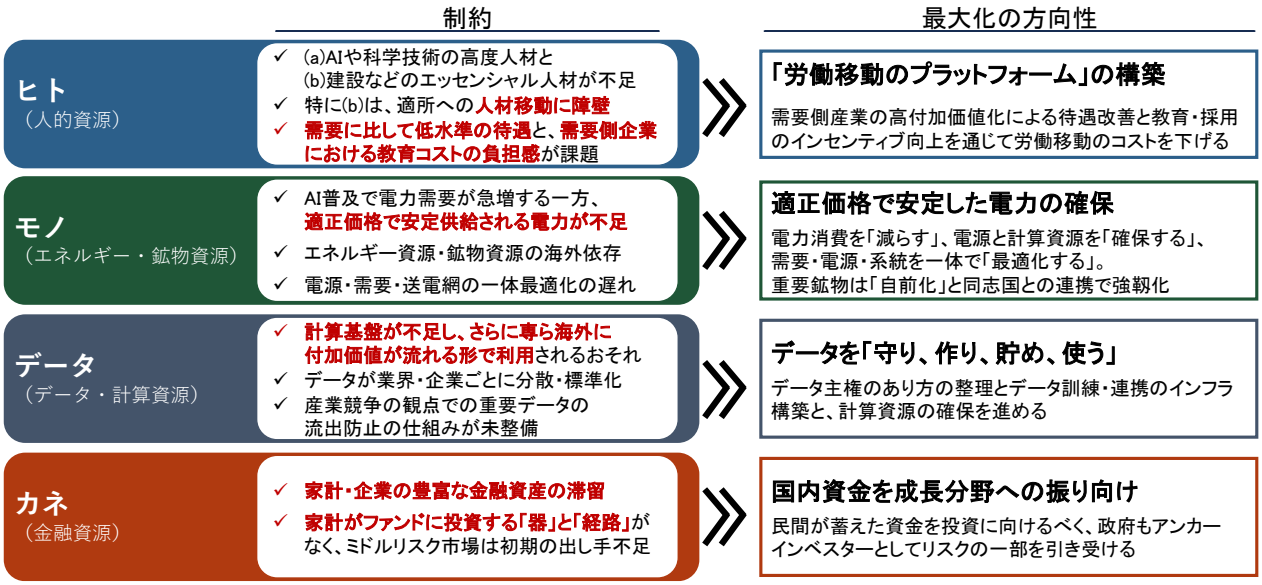
(1)4 つの国家資源の課題

これまで述べてきた 2040 年に向けた成長戦略について、その実現可能性に最も影響を与えるのが国家資源である。本章では、4 つの国家資源の課題と対応策に加え、成長戦略を支える基盤強化として、市場創造に向けた規制改革と司令塔機能の強化を述べる。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。

(4 つの国家資源)

成長戦略の実現可能性を高めるには、わが国が抱える資源制約の解消が不可欠である。特に重要なのは、ヒト・モノ・データ・カネという 4 つの国家資源（図表 7）の制約の解消である。

（図表 7）4 つの重要な国家資源

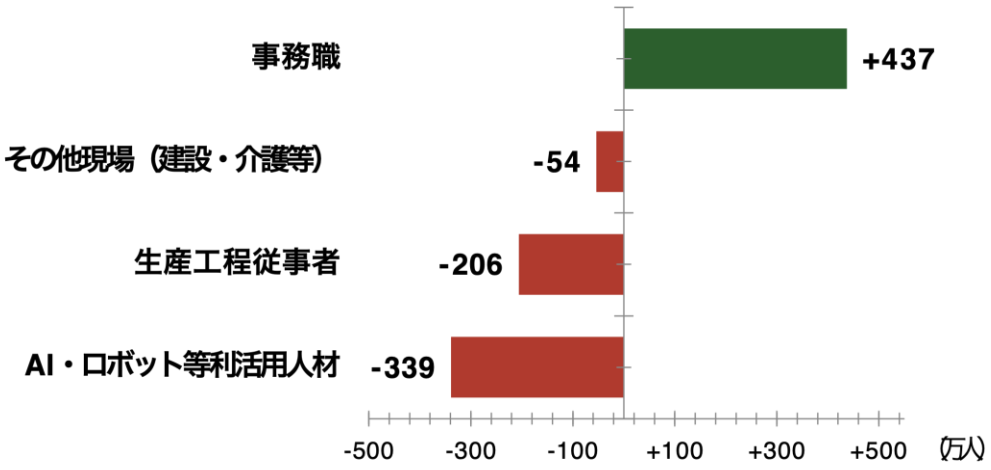


ヒト(人的資源)

「ヒト」（人的資源）は、足元の成長にとって最も大きな制約の一つである。人手不足は、2 つの面で表れている。一つは、AI や科学技術の高度人材の不足であり、先端産業の成長を妨げている。もう一つは、建設などのエッセンシャル人材の不足であり、需要があるのに供給が追いつかず、企業に投資する意思があってもそれが実現しない状況を生んでいる。全体としては、2040 年には、AI やロボ

ットを使いこなす人材が約 339 万人不足する一方、事務の仕事では約 437 万人が余ると見込まれている（図表 8）。その背景には、企業の内外で人が仕事を移りにくく、人が余る分野から足りない分野へと人材が動いていないことがある。個別の分野でもこの制約は顕著である。介護は、需要が確実に伸びるのに人手が足りない典型的な分野であり、2040 年度までに約 57 万人の介護職員を増やす必要[9]があるが、報酬が公的に決まるため賃金を上げにくい。建設業でも、工事需要が当面は増加基調の一方で建設の技能者は減っていく見込みであり、多重下請けで所得が現場に届かず担い手が不足している。物流でも、運び手の不足で、このままでは荷物を運びきれなくなるおそれがある。観光でも、訪れたい人は増えているのに、泊まる場所や働き手が足りず、せっかくの需要を取りこぼしている。

（図表 8）2040 年における職種別人材需給のミスマッチ[10]



こうした需要を満たすためには、人手の足りない分野への労働移動を促す必要がある。需要側産業の高付加価値化と教育・採用のインセンティブ向上を通じて労働移動のコストを下げるため、「労働移動のプラットフォーム」の整備を重点的に行うべきである。具体的な対応策は、後述の（2）①で述べる。

[9] 厚生労働省「第９期介護保険事業計画に基づく介護職員の必要数について」

[10] 経済産業省「2040 年の就業構造推計（改訂版）について」

モノ（エネルギー・鉱物資源）

「モノ」（エネルギー・鉱物資源）について、AI をめぐる最大の課題の一つが、電力の確保である。AI の普及で電力の需要が大きく伸びる一方、国際競争力のある価格で安定的に供給される電力が不足するおそれがあり、AI 活用の制約になっていく。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。燃料だけでなく、太陽光発電の設備なども海外への依存が大きく、こうした依存は日本の自律性を損なう。また、発電所の配置も、需要や送電網と一体で最適化しきれていない。

これを解決するには、省エネによって需要増加を抑制するとともに、原子力、再生可能エネルギー、移行期の火力等を適切に組み合わせ、電源・系統・需要立地を一体的に最適化することで S+3E とエネルギー自律性を社会全体の総コストを抑えながら実現することにより、「エネルギーの自律と計算資源の自律（ソブリンティ）[11]」を確保することが肝要である。

同時に、半導体、蓄電池、モーター、再生可能エネルギー設備、防衛・宇宙などの成長ドメインを支える重要鉱物の安定確保も不可欠である。具体的な対応策は、第 4 章（2）②で述べる。

データ（データ・計算資源）

わが国の未来の科学技術の国際競争力は計算基盤の量に比例するとの認識を、国全体で共有する必要がある。現状、研究・産業用に使える計算基盤は米国などに比べて明らかに不足しているほか、データも業界・企業ごとにばらばらで標準化が進まず、中小企業を中心にデータ化も遅れているなど、あらゆる産業で AI を活用して付加価値を高める際の制約となっている。各国では、政府による AI 訓練、データ連携・売買の仕組みや民間の連携プラットフォームが立ち上がっており、国内で連携が進まなければ、有力な国内企業も個社単位ではデータ量で劣後しかねない。

加えて、国際的に共有するデータをわが国の法律と保有者の意図によって管理・保護する仕組み（データ主権）と、安全保障上重要なデータを流出させない「データガバナンス」の仕組みも未成熟である。

[11]重要な資源を自らの手で確保し、他国に過度に依存しない状態をいう。

インターネット時代の約30年は、データの価値を考えるうえで重要な教訓を残している。GAFAM（米国の大手IT企業5社）が約15年で企業価値を数百兆円規模に拡大した一方、日本のIT・プラットフォーム企業は最大手でも1〜5兆円にとどまった。この差を生んだのはデータの集積である。良いサービスに利用者が集中すると特定企業にデータが極端に集まり、そのデータがさらに良いサービスと高い収益性を生む。このフライホイールが回り始めると、競合は追いつけない。利用者は便利になるほどサービスから離れにくくなり、依存が固定化した結果、IT領域では約7兆円規模の貿易赤字を生んでいる。

AIで同じ構図を繰り返さないためには、先行する海外の一部の勝者だけが勝ち続け、後発の国内プレイヤーが参入も勝負もできなくなる構図を許さないルールが必要である。データの主権は保有者にあるとの考え方を基本に、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。具体的な対応策は、第4章（2）③で述べる。

カネ（リスクマネー＜金融資源＞）

成長には、投資や事業拡大・再編のための資金（リスクマネー[12]）が必要である。家計と企業が保有する豊富な資金が成長分野に向かうリスクマネーとなれば、成長で生まれた付加価値が家計・企業に還元される循環が生まれる。しかし現状は、国内に資金はあるものの、成長分野に流れていない。

家計の金融資産は2,519兆円（2026年6月末）と過去最高水準にあるが、その44.9%が現預金であり、米国（10.7%）やユーロ圏（31.1%）を大きく上回る[13]。企業も金融資産の19.6%（366兆円）を現預金で保有し、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）でもオルタナティブ投資は積立金の1.7%にとどまる。資金を仲介するPE投資も、2025年に約4.8兆円と増えてはいるがGDP比では米英を大きく下回り[14]、かつ日系PEファンドは規模が小さいことから2025年の大型投資案

[12] リスクに見合ったリターンが期待できる資金を、本提言では「リスクマネー」と称する。具体的には、PE・VC・PC・メザニンやインフラ向けなどの出資・貸付を指す。

[13]「資金循環統計」日本銀行

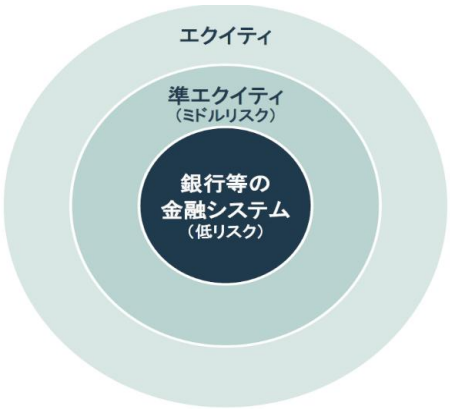
[14]ベイン・アンド・カンパニー「Japan Private Equity Report 2026」。PE市場のGDP比率（2016〜2022年平均）は、日本2.3%、米国8.5%、英国8.7%、韓国3.9%（日本プライベートエクイティ協会）。

件（1,000 億円以上）でも上位 10 社中 7 社が外資系ファンドという結果になっている[15]。その結果、量子技術や核融合など長期・大型の資金を要する分野での研究開発・新規事業や社内ベンチャー・スタートアップ、VC（ベンチャーキャピタル）への投資や、事業承継、事業再編・カーブアウトなど、PE が企業価値を高め得る領域に資金が十分に行き届いていない。

その背景には3つの目詰まりがある。第一に、家計がPEやPCに投資する「器」と「経路」がほとんどない点である。ただし、こうした商品の安全性や流動性の制約も踏まえて家計への拡大には十分な配慮が必要である。第二に、新興 GP（ファンド運営者）が初号ファンドのアンカーLP（出資者）を得にくいため、実績が出ずに、結果として出資が集まらないという悪循環に陥っている点である。PC でも、銀行の自己資本規制や貸金業法等の手続きが市場形成を妨げている。第三に、経営人材の層が薄くカーブアウトが進みにくいうえ、M&A、IPO、セカンダリー取引などの出口も多様でなく、資金の回収・再投資の循環が構築できていない点である。

そこで、資金の安全性や運用期間に応じて取り得るリスクの大きさを踏まえ、重層的な資金供給構造（図表 9）を構築して成長産業へのリスクマネーの供給基盤を整えるとともに、アンカーインベスターを創出することが求められる。具体的な対応策は、第 4 章（2）④で述べる。

（図表 9）資金仲介の担い手の構図



[15]金融庁「資産運用サービスの高度化に向けたプログレスレポート 2026」。

⑵4 つの国家資源の制約への対応策

これから企業が中長期的に積極的な投資を継続し成長を実現していくうえでは、国家資源の制約を解消することが最優先課題であり、「4 つの国家資源の最大化」は優先すべき取り組みである。さらに、成長戦略を支える基盤強化として、「市場の予見可能性」を高めて、成長戦略を後押しするための「市場創造に向けた規制改革」と「司令塔機能の強化」の 2 つの取り組みが重要である（図表 10）。

（図表 10）成長戦略を実現する取り組み

		概要
4資源の最大化	① 労働移動のプラットフォーム	● 需要側企業のリスキリングを公的に補完することで、採用・再教育のインセンティブ向上 ● フィジカルAIの導入など、不足職種の労働環境や生産性改善に資する設備投資を補助
	② エネルギーと計算資源の自律（ソブリンティ）確保	● 研究開発や産業の高付加価値化に不可欠な計算資源（電力・DC等）の確保に向けた投資を強化 ● 将来的な競争力を左右する次世代技術としてのAI・量子・通信領域の投資を加速し、輸出資源へと育成
	③ データ主権の確立とデータ訓練・連携のインフラ構築	● 重要データを特定し、流出防止と安全な連携を可能にする制度・ガイドラインを確立(データ主権) ● データ標準を整備のうえ、フィジカルAIを訓練してデータ取得する施設を構築し、協調領域のデータ連携を促進
	④ リスクマネーと需要の予見可能性の確保	● 成長投資に向けて国内外の民間のリスクマネーを調達・運用 ● 政府の既存基金も再整理して、中長期でミッションにコミットするファンドを構築
成長戦略を支える基盤強化	① 市場創造に向けた規制改革	● 新たな産業創出にむけた規制緩和（介護等）、新たな技術に対応した規制枠組み（フィジカルAI等） ● 新陳代謝を企業内外で後押しする政策（税制・補助金の見直し等）
	② 司令塔機能の強化	● 成長戦略の資源配分、研究開発、エネルギーにおける全体最適なリソース配分等について、民間の知恵も使いながら牽引する司令塔機能の強化

①労働移動のプラットフォームの構築

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。そのため、移動のコストを下げるとともに需要側産業の処遇を改善する「労働移動のプラットフォーム」を整備する。プラットフォームは、①教育・採用のインセンティブを高めて移動のコストを下げる、②需要側産業の高付加価値化によって職の魅力を高める、という 2 つの機能で構成する。いずれも民間が主体となって取り組み、政府は民間が求める支援を行うことを基本とする。

労働移動のコスト低減とあわせて、働き続けること自体を難しくする制約の解消も必要である。とりわけ家族の介護については、建設業等のモデルの横展開を待たず、介護サービスの供給確保と生産性向上、相談・情報提供、企業における柔軟な

勤務制度の整備を並行して進める。介護の担い手を確保する施策と、介護を担う家族の就業継続・再就業を支援する施策を両輪とし、本人の意向に沿った就業機会を確保する。

ただし、労働移動のコストを下げる政策は、すべての産業に同じ形で効くわけではない。産業は、(a)公定価格で単価が決まる産業（介護・医療・福祉）、(b)下請構造で価格転嫁が起きる産業（建設）、(c)民間で労働移動の自由市場が回る一般的な産業（製造・サービス等）、(d)最先端の産業（AI・半導体等）の 4 つに分けられ、政府が直接関与して高付加価値化や労働分配の向上を促せるのは(a)と(b)である。労働移動は、産業が高付加価値化することでおのずと生じるものであり、移動そのものを目的としない。そこで、(a)と(b)の一部の産業でプラットフォームを先行して構築し、これをモデルに他の産業に展開する。まず着手するのは建設業である。投資機運が高まる中で建設人材の不足が投資の実現そのものを制約しており緊急性が高いこと、公共工事設計労務単価や公共調達など政府が直接動かせる政策手段があることによる。今後は介護・医療・福祉も、建設業で得た知見を踏まえて順次展開することが求められる。

【建設業向けの政策パッケージ】

以下では、労働移動のプラットフォームの構築の先行例とすべく「建設業向けの政策パッケージ」として、プラットフォームの 2 つの機能に沿った施策を示す。

（教育・採用のインセンティブ：移動のコストを下げる）

これまでの企業向け教育助成は在職者が中心で、未経験者の採用前教育は対象になりにくく、需要側企業のニーズも十分には反映されてこなかった。他産業からの労働移動が必要な現在は、まず企業側が、未経験採用を前提に、需要側企業のニーズに合った再教育を充実させ、採用のハードルを下げる必要がある。

建設業では、現場でロボットや AI を扱うためのスキルを業界が資格として示し、その資格を取るための学び直しを支えれば、他業種から移る人も何を学べばよいかが分かり、安心して新しい仕事に挑戦できる。

そのためには、まずは各企業や業界団体などが、仕事の内容と求められるスキルを示し、そのスキルを身につける学び直しの機会を提供することが必要である。ス

キル要件は、個別の職種や資格だけでなく、複数の業務を担う多能化や、他業種でも活用できるスキルを含めて明確にする。

そのうえで、政府による学び直しのコストの補填や職業紹介・採用支援を連動させることで、需要側企業へのインセンティブを高めることにより、円滑に次の仕事へ移れる環境を整える。

（需要側産業の高付加価値化:職の魅力を高める）

建設業界は、人手不足による影響が深刻な業界である。

まず企業側が、AI やロボットの導入で仕事の負担を軽くし生産性を向上させる取り組みを加速する必要がある。生産性向上が給与に反映され、技術を活用できる人材が増えるまでには中長期の時間軸が必要だが、建設人材の不足は喫緊の課題である。そこで、ドローンと AI による工程管理や墨出しロボット、鉄筋結束ロボットなど、既に実用化している技術の活用を、短納期が求められる公共工事で要件化し、導入に見合った報酬を提供する。あわせて、下請けも含めた従事者の給与水準も要件化する。

ただし、フィジカル AI は価格が高く、高度化のためのデータも不足しており、ロボット稼働に関する規制等によって投資対効果も出にくい。導入しなければデータも得られず価格も下がらないため、政府として人手不足が深刻な建設業界にフィジカル AI の導入補助を行い、同時に稼働データの共有を求めるなどの支援は有効である。

あわせて政府は、業界内の労務単価の目線になっている「公共工事設計労務単価」を大幅に引き上げて処遇改善による職の魅力向上を後押しするとともに、技術者の他社現場への派遣を認める労働者派遣法の特例など、導入を前提とした規制緩和を進めることが重要である。

これらが揃えば、その仕事を選ぶ人は増えていく。例えば、労働環境の厳しい業界の一つである建設業の賃金は、592 万円と全産業（546 万円）を上回っているものの、仔細にみると、配管従事者（523 万円）、大工（486 万円）、とび・鉄筋・型枠など（415 万円）と建設業界で人手不足が叫ばれている職種の賃金は全産業をかなり

下回っている[16]。こうした職種の処遇を全産業並みに改善、さらにそれを上回る水準となれば他産業からの労働移動を促す十分な誘因となる。

②エネルギー・鉱物資源および計算資源の自律（ソブリンティ）

AI を軸に成長するには、その土台となる電力と計算資源が不可欠である。電源、送電網、立地、工事関連技術者、そしてそれらを実行するスピードが他国に比べて不足している中で、これらを可能な限り国内に付加価値が残る形で確保すれば、海外の政策や国際情勢の変化による価格や供給のリスクを抑え、成長の果実を国内にとどめて、産業の競争力を自らの手で支えることができる。

そのため、省エネルギー技術で電力消費を「減らす」、国内で確保可能な電源と計算資源を「確保する」、需要・電源・系統・蓄電設備・計算資源を一体として「最適化する」という 3 つの取り組みを進める。あわせて、成長ドメインを支える重要鉱物については、「鉱物資源の自前化」と同志国との連携によって、供給途絶に強い供給網を構築する。

（減らす：省エネ技術の開発）

「減らす」ために、企業は、省エネ技術の開発・導入と電力調達の高度化に自ら投資する。そして政府は、光電融合や高効率 AI・半導体等の省エネルギー技術の開発・導入を支援するとともに、デマンドレスポンスなどにより電力需要の増加を抑制する。

（確保する：計算資源・電力への投資環境の整備）

「確保する」ために、政府は、まず、民間企業だけでは投資リスクを負いにくい産業用計算基盤を、官民の適切なリスク分担の下で整備する。電力では、原子力の再稼働・リプレース・新増設・革新炉開発、再生可能エネルギーの開発と有効活用、移行期における火力の適切な位置付け、燃料調達先の多角化・強靱化を進める。あわせて、新規電源開発の検証・承認の速度を AI 時代に合わせて迅速化し、新しい電源技術の実験・検証を世界で最も行いやすい環境とすることで、世界のエネルギー関連イノベーションを日本に呼び込む。こうした取り組みで、将来の競争力

[16] 厚生労働省　「賃金構造基本統計調査」

を左右する次世代技術としての AI・量子・通信領域への投資を加速し、輸出資源に育成するという効果も創出すべきである。

（最適化する：System of Systems）

「最適化」にあたっては、電力・エネルギーシステムを「System of Systems」として捉える。これにより、個々の電源の発電単価だけでなく、供給信頼度、周波数・電圧の安定性、脱炭素性、燃料調達リスク、立地制約、社会的総コスト等をシステム全体の KPI（重要業績評価指標）として定義し、必要な機能を最小コストで確保する仕組みを継続的に回すことにより、エネルギーの戦略的配分、すなわち原子力や再エネの戦略配分（どの分野にどう充てるか）を国全体の成長戦略や国際競争環境に照らして設計することに、政官民が連携して取り組むべきである。

（鉱物資源：自前化と同志国との連携）

重要鉱物について、政府は、海外からの供給が一時的に途絶しても国内産業を止めないために必要な最低限の国内供給能力を確保する「鉱物資源の自前化」を進める必要がある。具体的には、国内資源の探査・開発、製錬・精製能力の再構築・維持・強化、都市鉱山からの回収・リサイクル、代替材料の開発、戦略的備蓄を一体的に進める。国内だけでは確保できない鉱物資源については、同志国との共同開発、長期購入契約、権益の確保、製錬・精製工程の分散、備蓄の相互活用などを通じて、特定国への過度な依存を避けた多層的な供給網を構築する。

③データ主権の確立とデータ訓練・連携のインフラ構築

各社に分散する質の高い現場のデータを、安全に守りながら作り、貯め、つなぐことで、一社では集めきれない規模のデータで AI を鍛え、新たな産業を生み出すことができる。政府には、国内のデータ資源を守る「データ主権の確立」、散在するデータをつなぐための「データの標準化」、産業の高付加価値化を実現する「データ連携・蓄積」に取り組むことを求める。国内企業が利用できる計算資源の確保は、後述の「政府が関与したデータセンターの設置」で述べる。

（データ主権の確立）

日本には個人情報保護や安全保障に関するデータ流出の規制はあるが、産業競争の観点での流出防止策はほとんどない。ただし、同志国と連携すべきデータや競争優位のない領域まで国内に閉じると、かえって国民の効用を下げかねない。そこで、日本の強みがあり、長期的な利益を生みうるデータを明らかにして保護し、そうした領域に政府が投資を行う条件として、海外移転の際に一定の規律（規制や審査等）を設ける。

また、データの主権は保有者にあり、利用するプラットフォームを選択・変更する主導権も保有者にあるという原則を明確にする。重要データに必要な規律を確保したうえで、保有者が国内外のサービスを自由に選択し、自らのデータを他のサービスでも利用可能な形式で移行できるデータポータビリティを確保する。そのため、データ形式や接続方式の標準化を進め、過大な費用や不合理な契約条件によって移行が妨げられない仕組みを整える。移行元に保存された対象データについても、法令上の保存義務等を踏まえ、削除に関するルールを明確にする。こうした取り組みが海外のプラットフォームへの依存低減やデジタル赤字の是正に直結しない場合でも、保有者が自らの意思で利用先を選び、必要に応じて変更できる実効的な選択肢を持つことが、戦略的自律性の確保につながる。

（官民連携による実効性あるサイバーセキュリティ確保）

データの主権を実効的なものとし、データの活用と連携を成長につなげるには、サイバー攻撃を受けることを前提に、国と企業が備える必要がある。電力、通信、物流などの社会インフラの停止や、預金残高・決済記録などの重要データの改ざんは、企業活動や国民生活を脅かすだけでなく、金融システムへの信認を損ない、取り付け騒ぎなどの社会的混乱に波及するおそれがある。政府は、官民・業種横断の脅威情報の共有と危機対応の連携を強化し、重要インフラ事業者や中小企業の対策を支援すべきである。各企業は、経営者の責任のもと、AI を活用した予防・検知・対処に加え、重要データの正確性を検証して復元できる仕組みや、事業継続と迅速な復旧の体制を整える必要がある。官民で実践的な訓練を重ねるとともに、被害発生時には適時・的確な情報発信を行い、被害の連鎖と不安の拡大を抑えることが重要である。

また、企業が直ちに実行できる現実的な対策を広げることも重要である。例え

ば、利用者や取引先への影響を確認したうえで、監視・初動対応が手薄になりやすい夜間や休日に、利用の少ないサービスの一部をメンテナンス時間として停止し、または不要な外部からの接続を制限することも選択肢となる。政府は、こうしたリスクに応じた自主的な取り組みについて、利用者への説明や契約上の留意点を含む実践的な指針を示し、企業が取り組みやすい環境を整えるべきである。また、サイバーインシデント等に伴う当局への報告等についても、利用者保護や被害拡大防止を最優先に、形式主義に陥ることなく運用されるべきである。

（データの標準化）

今後、あらゆる業界においてはデータの標準化を急ぐ必要がある。最新の AI 技術を駆使しながら、データを利用可能な形で整備し、データをもとに効率化できる業務プロセスの標準化を進めることは、業界全体で AI やロボットの導入による効率化と高付加価値化を進めていくうえで必要不可欠な取り組みである。そのためには、各業界が主導して標準化すべきデータの要件を定めて、それを政府がコスト負担や規制改革の両面で支援する一体的な取り組みが欠かせない[17]。さらに業界で標準化したデータを安全に共有できる基盤を整備し、金銭・人材の両面からの導入支援によって中小企業等への導入を加速することも必要である。また標準化の対象範囲は順次拡大するとともに、規格の海外展開や国際的なルール作りにも積極的に関与することが重要である。

（データ連携・蓄積）

AI 産業で世界と競うには、良質かつ大量のデータの集約が鍵となる。日本には、高性能なアクチュエーターや減速機、特殊素材など、フィジカル AI やフュージョンエネルギーといった次世代技術に必須の、日本でしか作れない技術が多い。こうした技術による質の高いデータを量産するには、現場環境での膨大な稼働時間を確保し、データを蓄積・保存する必要があるが、多大なコストがかかるため、政府による大規模施設の建設や、データの保存環境・コストの支援が欠かせない。具体的には、フィジカル AI を継続的に稼働させてデータを取得できる大規模施設（訓練所）

[17] BIM（Building Information Modeling）データの標準化のさらなる推進とそれを活用した建築確認申請の前倒し（2029 年 4 月からの前倒し）など。

を創設し、そこにデータ流通プラットフォームを構築して、協調領域のデータ連携を促進する。

まずは、各企業や業界において、差別化につながらない協調領域のデータと競争領域のデータを区別したうえで、協調領域のデータ連携を進める必要がある。ただし、実際には外部共有には慎重な企業が多いため、まずは公的な需要のある介護、建設分野と、そこで用いられる建設機械、工作機械などから、政府による公共事業や補助等の支援によるインセンティブを与えつつ、データを集めて AI に学習させるエコシステムを構築し、そうしたモデルを他業界に展開していくことも有効である。具体的には、建設や介護分野等における公的支援（AI 導入補助、政府調達など）を受ける条件の一部としてデータの提供・共有を課すことで、データ連携基盤にもつなげるなどの方策を推進する。

（政府が関与したデータセンターの設置）

＜政府による安全認証と利用枠の購入・提供＞

現在、商用データセンターは民間事業者による供給で国内需要は賄える見通しを立てているものの、今後のデータセンター需要の急増や経済安全保障の観点で国内企業の利用を優先した計算資源の提供が必要になる場合に備えて、政府が関与したデータセンターの設置（例：GOCO 型）を想定しておく必要がある。

そこにおいては、政府が安全認証を行ったデータセンター事業者の一部について、国内企業向けの利用枠を優先的に購入・確保する。そのうえで、金融や医療など重要な個人情報を扱う企業や、国内産業の強化に資する企業・スタートアップ・研究機関などに一定の利用枠を割り当てることで、自律的かつ安全な計算資源を増やし、計算資源とデータの主権を確立する。

④リスクマネーと需要の予見可能性の確保

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、①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、②民業を補完する形で市場の厚みを増すこと、③制度・規制面の障害を取り除くことの 3 点に限られる。以下では、この役割に沿って、施策の設計と留意点を述べる。

（GPIF：まずは現行の許容範囲までの拡大）

GPIF は、積立金の 5%までオルタナティブ投資が認められているが、実績は 1.7%（5.2 兆円）にとどまる。一方で、海外の主要な年金基金では、比率の高い先で運用資産の約 5 割に達している（図表 11）。GPIF の運用は法律上「専ら被保険者の利益のため」に行うものであり、成長戦略への貢献自体を目的とはできない。ただ、リスク分散とリターン向上の観点から現行上限の 5%まで積み上げれば約 10 兆円、将来 10%に拡充すれば約 24 兆円が、新たに PE や PC、インフラ等に向かう。まずは、GPIF が国内外の民間資金の呼び水になるべく、積立金の 5%まで積み上げるとともに、モデルポートフォリオへの組み入れや運用評価の複数年度化を目指すべきである。なお、GPIF の国内 PE への投資は 545 億円（PE 全体の約 5%）にとどまるが、国内配分を 15%にすれば 4,610 億円[18]となり、国内の年間投資額（4.8 兆円）の 1 割程度と相応の規模になる。ただし、積み増しは「専ら被保険者の利益」の範囲で行うものであり、増分の全額が国内に向かうわけではないため、国内の受け皿自体の整備も不可欠である。

（図表 11）海外の主要な年金基金の運用残高と資産構成

基金	運用残高	資産構成（主な比率）	オルタナティブ投資
GPIF （日本）	293.6 兆円 （2026 年 3 月末）	国内債 26.9%・外国債 24.5 %・国内株 23.8%・外国株 24.8%	1.7%
CalPERS （米国）	6,371 億ドル 約 101 兆円 （2026 年 6 月末）	上場株 38.0%・債券 28.0%・PE19.4%・実物資産 12.5%	約 36%：PE19.4%、不動産 8.6%、インフラ 3.9%、PD4.3%
ABP （オランダ）	5,331 億ユーロ 約 95 兆円 （2025 年末）	債券 39.6%・上場株 30.9 %・オルタナ 19.1%・不動産等約 10%（2025 年 9 月末）	約 3 割 オルタナ＋不動産
CPP （カナダ）	7,933 億加ドル 約 88 兆円 （2026 年 3 月末）	上場株 36%・PE22%・実物資産 20%・国債 13%・クレジット 9%	約 5 割：PE22%・実物資産 20%・クレジット 9%

（資料）各年金基金等

[18] 2025 年度の運用総額、オルタナティブ投資に占める PE 投資の割合を前提として、総額に占めるオルタナティブ投資比率を 5%、そのうち、PE 投資の国内配分を 15%とした場合の値

（企業年金・生保・銀行など）

GPIF 以外の機関投資家（外資を含む）も、PE や PC、メザニン向けの配分拡大を自ら進める。特に新興 GP の初号ファンドでは、機関投資家が政府ファンドと共同でアンカーLP となることで、実績の乏しい GP にも資金が集まりやすくなる。銀行については自己資本規制を見直すなどで政府系ファンドとの共同投資を行いやすくする方策も検討に値する。

（政府出資の公的投資ファンド）

リスクマネー供給の呼び水、つまり GPIF や機関投資家の資金が集まりやすくなるよう政府ファンドを創設する。民間 GP を通じた LP 出資を基本とし、国自らは GP にならない。民業補完のため、LP 出資は 1 ファンドの一定割合（例えば 50%）を上限とし、民間 LP と同条件で行い、GP は公募で選定する。具体的には次の 2 つの方法がある。

(a)産業革新投資機構(JIC)の拡充

産業革新投資機構は一般会計からの出資を損失のバッファーとし、政府保証付きの社債や長期借入を元手に、成長に資する PE・VC ファンドへ LP 出資を拡大する。借入で調達する以上、運用収益が調達金利を上回ることが前提であり、評価額が下がった場合の損失は一般会計からの出資で吸収する。このため、リスク管理上、PE・VC への配分は一般会計からの出資額に応じて投資額を調整するといった運用管理が重要になる。

(b)政府ファンド(SWF)の創設

政府は国の税外収入（日銀納付金、外為特会剰余金など）における予算上の上振れ分の一部を原資として積み立ててファンドを創設する。当該ファンドは積み立てた資金を運用し、その運用先として、成長に資する PE・VC ファンドへ LP 出資を行う。なお、ファンドの投資委員会は民間出身者を中心とし、国からの独立性も法律上担保することが望ましい。

いずれの方法でも、成長に資する PE・VC ファンドへの LP 出資に加え、GOCO 等へも出資する。また、大規模な産業創出に向けた公的投資ファンドの運営のため、ファンド関係者には柔軟な報酬体系によりインセンティブを与える。あわせて、政府

の既存基金も再整理し、中長期でミッションにコミットするファンドとして構築する。

（家計金融資産の活用）

家計全般に PE などへの投資を拡大することは、適合性の原則に照らしても現実的ではない。一方、純金融資産 1 億円以上の世帯は 2023 年に 165.3 万世帯と、2005 年（86.5 万世帯）からほぼ倍増している[19]。こうしたリスク認識の高い世帯向けに、日本企業を投資対象とする投信や PC のファンド・オブ・ファンズの供給を拡充し、リスクマネーへの経路を増やすべきである。その際は、リスク内容、中途換金の条件、手数料の開示など、投資家保護の徹底といった環境整備も重要である。また、個人向け国債より金利が高いミドルリスク・ミドルリターン向け商品の充実、例えば BBB 以下の企業の社債を束ねた社債ファンドや ETF、「個人向け財政融資債」など個人向けの投資商品、NISA の指定銘柄における国内運用商品などの充実化を進め、そこで集めた資金が成長産業に流れ、その配当が家計の所得を増加させるといった資金循環の構築が望まれる。

⑶成長戦略を支える基盤強化

①市場創造に向けた規制改革

既存産業の高付加価値化や新産業創出などの成長分野に民間の投資を促しても、規制が従来の技術や業務のあり方を前提としている限り、新しい技術の導入は進まず、投資の効果が発揮されず、市場の予見可能性は高まらない。例えば、フィジカル AI を活用して労働代替を進めていく場合には、これまで現場に適用していた人員配置基準や安全基準などの規制・ルールが逆に投資を阻害する可能性もある。

したがって、市場の予見可能性を高めるために、AI や先端テクノロジーの社会実装を進めるために必要な規制・ルールについては、先見性をもって見直しを進めることで企業活動が円滑に進む環境を用意する必要がある。また、新たな産業を創出する場合も国が公共調達やオフテイク契約などで初期需要を創出・安定させることで需要の予見可能性を高めるような制度の準備やそのための規制・ルール改革なども必要になる。

---

[19] 「日本の富裕層・超富裕層は合計約 165 万世帯」（野村総合研究所　2025 年 2 月 13 日）

②司令塔機能の強化

4 つの国家資源の制約は、個別の政策では解消できない。労働移動は産業の高付加価値化と一体であり、計算資源の確保は電力・データ・人材・投資資金と切り離せない。例えば、データセンターを整備しても、電力供給や規制、資金供給の手当てができなければ、投資は国内に向かわない。また、府省ごとに縦割りで施策が進めば、個別最適にとどまり、施策の重複や抜け漏れ、時間軸のずれなどが生じる。このため、成長戦略の全体を俯瞰し、横串で実行を担う国家運営の司令塔機能が必要である。司令塔は、資源配分や研究開発、エネルギーにおける全体最適の牽引に加え、国家レベルでの AI の導入・利活用の促進や規制改革、財政運営との一体的な運用も担う必要がある。そして、司令塔機能の強化には、政府の体制整備と共に企業の主体的な関与（情報提供・人材派遣・官民タスクフォース等）が必要である。

第 5 章:成長戦略の実現に求められるアクション～企業・政府の役割

4 つの国家資源の制約の解消をはじめ、市場としての予見可能性を高めるために必要な取り組みの実現においては、民間企業が主体的に進めるとともに、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。具体的な役割については以下のとおりである。

(1)ヒト(人的資源)――人手不足の解消

①労働移動のプラットフォームの構築

企業	政府
➢ 必要なスキルを明確にし、多能化と学び直しを支援する。 ➢ AI 人材の育成とリスキリング、研究開発・高度専門人材への投資拡大、大学・研究機関との連携 ➢ 事業再編や企業間連携（リスクマネーも活用）で、成長分野への人材移動を促す。 ➢ 生産性向上で生まれた付加価値を賃金に還元する。 ➢ 仕事と介護の両立を経営課題として、相談体制、柔軟な勤務、復帰支援を整える。	➢ 学び直しや採用にかかるコストの負担軽減 ➢ AI・ロボット導入を妨げる人員配置基準などの規制の見直し ➢ 仕事と労働力の需給の可視化への協力 ➢ 介護サービスの供給確保と、仕事と介護の両立への支援

⑵モノ（エネルギー・鉱物資源）――電源・供給能力の確保

②電力の確保と最適化

企業	政府
➢ 省エネ技術の開発・導入で、電力消費そのものを減らす。 ➢ AI 普及に伴う電力需要の拡大を見据え、エネルギー利用の高度化と関連技術へ投資する。 ➢ エネルギー・電力システム最適計画（System of Systems）の設計	➢ 省エネ技術の開発・導入への支援 ➢ 産業用計算基盤の整備に向けた官民のリスク分担 ➢ 原子力の活用等による電源の確保と、新規電源開発の承認の迅速化 ➢ 電源・系統・需要立地・計算資源を一体で最適化する仕組み（エネルギー・電力システム最適計画）の継続的な運用とエネルギーの戦略的配分

③鉱物資源の自前化と同志国との連携

企業	政府
➢ 資源循環や代替技術の開発を進め、資源制約への対応と競争力強化を両立する。 ➢ 重要鉱物などの調達先を多様化する。	➢ 同志国との共同開発・長期購入契約などによる多層的な供給網の構築

⑶データ（データ・計算資源）――制度面の整理

④データ主権と信頼性のあるデータ流通のあり方

企業	政府
➢ 守るべき重要データを特定し、管理・保護の責任を果たす。 ➢ クラウドや AI の利用で依存が固定化しないよう、複数サービスの活用やデータを移行しやすい形での保有に努める。	➢ データ主権と信頼性のあるデータ流通のあり方について、DFFT の考え方を踏まえた制度面の整理

⑤データの標準化と連携・蓄積

企業	政府
➢ 現場の知識・暗黙知をデータ化し、権利保護と安全性を確保したうえで、企業・産業の枠を超えて連携・蓄積する（例：業界内で各社が汎用データを拠出）。 ➢ AI を経営戦略の中核に据え、ビジネスモデルを抜本的に見直す。	➢ 業界主導のデータ・業務プロセスの標準化への支援（補助金、ノウハウ、規制緩和） ➢ 公的な需要のある分野で、公的支援と連動したデータ連携を促進する。

⑥官民連携によるサイバーセキュリティの確保

企業	政府
➢ 設計段階からセキュリティを組み込み、重要システム・データの管理、事故時の復旧、AI の権限設定を確実に行う。 ➢ 攻撃を前提に官民で実践的に訓練し、被害時は的確に情報発信する。 ➢ 直ちにできる対策（夜間・休日の一部サービス停止、不要な外部接続の制限など）を進める。	➢ 官民・業種横断の脅威情報の共有と危機対応の連携の強化 ➢ 企業が取り組みやすい実践的な指針の整備 ➢ インシデント時の当局への報告等が形式主義に陥らない運用

⑦自律的で安全な計算資源の確保

企業	政府
➢ 重要な情報を扱う業務では、国内の計算資源と国産 AI を活用する。 ➢ AI の開発・活用に必要な計算資源へ投資する。	➢ データセンターの安全性に関する基準の整備など、民間の取り組みを後押しする政府の関与のあり方の検討

⑷カネ（リスクマネー＜金融資源＞）――成長分野への資金循環

⑧機関投資家等によるリスクマネー供給の拡大

企業	政府
➢ 企業年金などの機関投資家は、受益者の利益と適切なリスク管理を前提に、運用の高度化や多様な投資機会の活用を進める。	➢ 年金基金等の運用の高度化に向けた環境整備 ➢ 銀行の自己資本規制の見直しなど、リスクマネー供給を妨げる制度面の障壁の見直し

⑨公的資金を呼び水とした長期・大規模投資の仕組み

企業	政府
➢ 蓄積した資金を、設備投資・研究開発に加え、M&A、スタートアップ投資、PE との共同投資、CVC（コーポレート・ベンチャーキャピタル）などで成長分野へ振り向ける。 ➢ PE やプライベートクレジットなどの民間資金を活用する仕組みを発展させ、リスクマネーと経営人材の出し手となる。	➢ 民間のリスクマネーが入りにくい長期・大規模な分野について、民業補完を前提に、公的資金が呼び水として機能する仕組み（公的投資ファンド等）を検討する。

⑩家計向け投資商品の拡充

企業	政府
➢ 金融機関・運用会社は、リスク認識の高い世帯のニーズに合った商品を開発・供給する。 ➢ リスク内容・中途換金の条件・手数料を分かりやすく開示・説明する。	➢ 家計向けの多様な投資商品の供給拡大に向けた環境整備 ➢ 投資家保護の枠組みの充実

⑸市場創造に向けた規制改革

政府
➢ 人員配置基準、安全基準など、新技術の導入を阻む規制・ルールの見直し ➢ 公共調達やオフテイク契約による初期需要の創出・安定化と、そのための制度準備 ➢ 複数省庁にまたがる規制の省庁横断での見直し

⑹司令塔機能の強化

成長戦略の全体を俯瞰し、資源配分や横串で実行を担う司令塔機能の強化にあたっては、市場の実態を踏まえた戦略的な判断が欠かせない。そのため、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。

第 6 章:さいごに

世界の構造変化は、もはや私たちに逡巡の余地を与えない。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。

共助成長社会の実現に向け、本提言に込めた決意を具体的な行動へと移していく。

以　　上

補足資料　2040 年度の目標達成に求められる条件（簡易的試算）

経済同友会が掲げる「2040 年代初頭に一人当たり名目 GDP 倍増」を 2040 年度に実現した場合の姿を、一定の前提[20]の下で簡易的に試算した結果は、以下のとおりである（図表 12）。

- 一人当たり名目 GDP が倍増（2024 年度：519 万円→2040 年度：1,037 万円）すると、名目 GDP は 642 兆円から 1,170 兆円（＋528 兆円）となる。このうち毎年 2%の物価上昇で 882 兆円まで拡大するため、差額の 288 兆円を実質ベースで新たに積み増す必要がある。
- 288 兆円の内訳は、家計消費＋142 兆円（約 50%）、設備投資＋86 兆円（約 30%）、輸出入約＋43 兆円（約 15%）[21]、政府消費・投資＋17 兆円（約 6%）であり、家計消費と設備投資の民需で約 80%を占める。
- 家計消費を支える所得面では[22]、家計所得は 451 兆円から 775 兆円（＋324 兆円）が必要であり、給与所得で＋257 兆円、金融所得を現預金比率 30%程度（それ以外を利回りの高い資産にシフト）することで利回り 3%程度[23]を確保して＋67 兆円を目指す。
- なお、上記給与所得を満たすには、賃金は年 3.5%程度のベースアップ（実質で年 1.5%程度）を持続させる必要がある。

---

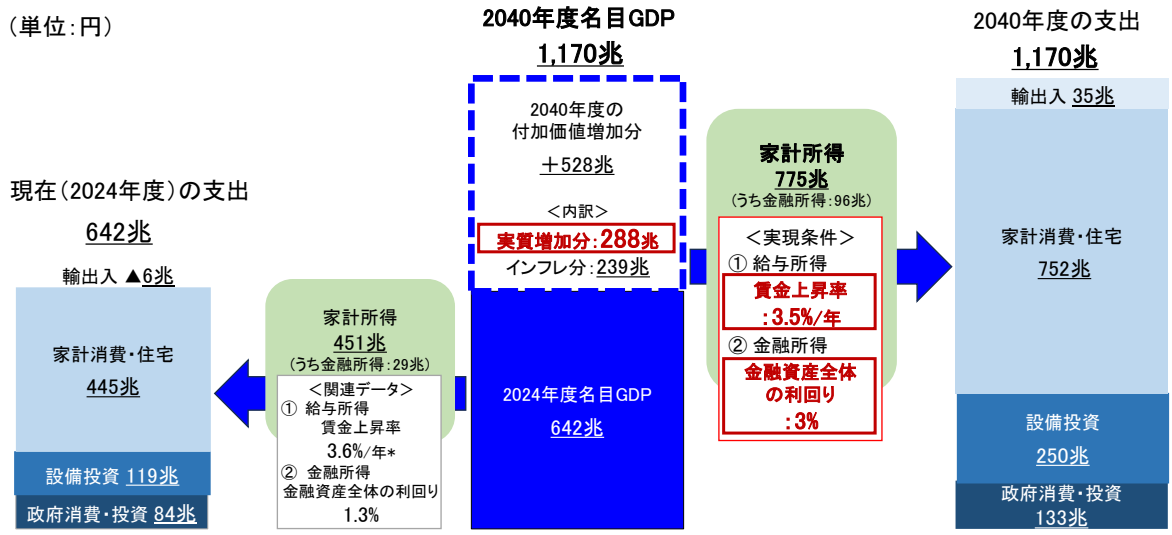
[20] 本試算は本年 4 月の経済同友会の通常総会の代表幹事所見で掲げた「2040 年代初頭に 2024 年比一人当たり GDP 倍増」をベースに実施、具体的には、①2040 年度の名目 GDP は 2024 年度の一人当たり名目 GDP×2040 年人口（国立社会保障・人口問題研究所 中位推計）、②物価上昇率は年 2%、③需要項目の計算は、以下のとおり。
・設備投資：政府が現在目標にしている 2040 年に 250 兆円を適用。
・家計消費・住宅：年 3.3%（実質 1.3%）伸びる計算。なお、ここには政府支出の一部（家計に提供される医療・教育などの現物給付）を含んでいる。
・政府消費：インフレ率以上だが、名目 GDP の伸びを下回る水準（2.9%）。
・輸出入：純輸出が過去の名目 GDP 比高めに推移していた時期（1985 年のプラザ合意近辺＜これを超えると貿易摩擦になる可能性＞）の 3%をベースに計算。
（2024 年度の各種データは、内閣府経済社会総合研究所「国民経済計算」を参照）

[21] インフレ分を除いた実質の増加額は前述のとおり、43 兆円程度となる計算。

[22] GDP は、三面等価（生産・分配・支出が事後的に等しい）の関係にあるが、本試算は支出面を中心に、所得面は家計所得に限って簡易に整理したものである。

[23] 米国のインカム利回りは、2021 年から 2025 年平均で 3.2%。

（図表 12）2024 年度と 2040 年度の名目 GDP（生産）と支出



*：賃金上昇率は、「賃上げ分」であり、定昇相当を含まない値。同年の「定昇相当込み賃上げ計」は5.10%（連合：2024年7月3日）
（注）支出側の各項目はSNA(2024年度/2040目標)。金融資産は日銀資金循環(2024年度末実績/2040推計)。
四捨五入の関係で、付加価値増加分とその内訳の「インフレ分＋実質増加分」は差が生じている。

2026年11月26日現在

成長戦略検討TF

（敬称略）

（座長）

南 部　智 一（住友商事 取締役 副会長）

（委員）

鈴 木　　純（帝人 シニア・アドバイザー）

辻　　庸 介（マネーフォワード取締役社長グループCEO）

松 江　英 夫（デロイト トーマツ グループ エグゼクティブメンバー）

武 藤　真 祐（鉄祐会 理事長）

大 島　眞 彦（アレス・マネジメント・アジア・ジャパン取締役会長）

北 野　嘉 久（ＪＦＥホールディングス 取締役社長）

宮 澤　　弦（ソフトバンク 常務執行役員）

加 茂　正 治（加茂事務所 代表取締役）

（事務局）

海老原　康弘（経済同友会インスティチュート 部長）

佐 折　俊 大（経済同友会インスティチュート プログラム・オフィサー）

森 田　陽 一（経済同友会インスティチュート プログラム・オフィサー）

三 浦　雅 央（経済同友会インスティチュート プログラム・オフィサー）

江畑　颯一郎（経済同友会インスティチュート スタッフ）