



「生活者共創社会」で実現する多様な価値の持続的創造

—生活者（SEIKATSUSHA）による選択と行動—

2022 年 10 月 11 日

公益社団法人 経済同友会

「生活者共創社会」で実現する多様な価値の持続的創造

—生活者（SEIKATSUSHA）による選択と行動—

目 次

第 1 章 経済社会の停滞・衰退の中で展望が描けず苦慮する人々……………	1
（1）賃金・所得の伸び悩みで高所得国とは言い難い日本	
（2）商品・サービスの相次ぐ値上げでコストプッシュ型インフレの懸念	
（3）長寿化・人口減少する社会で払拭されない将来不安	
第 2 章 失った 30 年は政治・行政・企業による不作為……………	4
（1）議論が出尽くした日本の課題と処方箋	
（2）想定外の事態の発生と迅速・的確とは言えない対応	
（3）なぜ日本は、目標を達成できなかったのか、変われなかったのか	
（4）過度に悲観せず、現状を再確認し、生活者視点で日本再興	
第 3 章 幸福と成長に必要な価値創造と「生活者共創社会」……………	8
（1）日本の強みを引き出し、強みを活かす「生活者共創社会」	
（2）開かれた議論を通して選択肢を提示する「未来選択会議」	
（3）日本のパーパス・存在価値と若者が描く日本らしい社会の姿	
《遠くない将来（10 年後）の生活者共創社会のイメージ》	
（4）生活者が果たすべき現代社会「今」を支える責任（日本の現状）	
（5）生活者が果たすべき未来社会「これから」を創る責任（日本再興の KPI）	

第4章 価値創造基盤の強化と日本らしいイノベーションによる成長…………… 27

- (1) 個を尊重し将来を生き抜く力を育てる教育
- (2) 人材とデジタルへの長期的投資で価値創造基盤を構築・強化
- (3) 利他の精神・パーパスに基づく付加価値の創造
- (4) 挑戦の総量拡大と中小業企業の競争力強化による付加価値の創造
- (5) 社会実装のエコシステム構築による付加価値の創造

第5章 ダイナミック・インクルーシブ・サステナブルな分配…………… 31

- (1) 従来の所得再分配にとどまらない分配の発想
- (2) ダイナミックな分配でより質の高い経済成長を実現
- (3) インクルーシブな分配で社会的公平性・公正性を担保
- (4) サステナブルな分配で地球環境・財政の持続可能性を向上

第6章 顧客と市場を創造して高める企業価値とその評価…………… 34

- (1) 真の経営者の役割は顧客と市場の創造
- (2) 挑戦を応援し、失敗を許容し、成功を讃え、真のリーダーを育てる経営
- (3) 短期と長期の企業価値を経営者が語る両利きの経営
- (4) 経済同友会は経営者自身で企業価値を探究

「生活者共創社会」で実現する多様な価値の持続的創造

—生活者（SEIKATSUSHA）による選択と行動—

2022 年 10 月 11 日
公益社団法人 経済同友会

第 1 章 経済社会の停滞・衰退の中で展望が描けず苦慮する人々

我々を取り巻く経済社会は、グローバル資本主義に伴う格差と分断など多くの困難な課題を抱えている。21 世紀を迎えた頃に指摘された「失われた 10 年」という言葉は更新を続け、今や「失われた 30 年」となってしまった。

この間、日本は逆転の発想で「課題解決先進国」を目指し世界へ貢献することを志向してきた。しかし、課題解決は遅々として進まず、いくつかの想定外の課題も生じた結果、多くの人々は将来展望が描けず苦慮している。

（1）賃金・所得の伸び悩みで高所得国とは言い難い日本

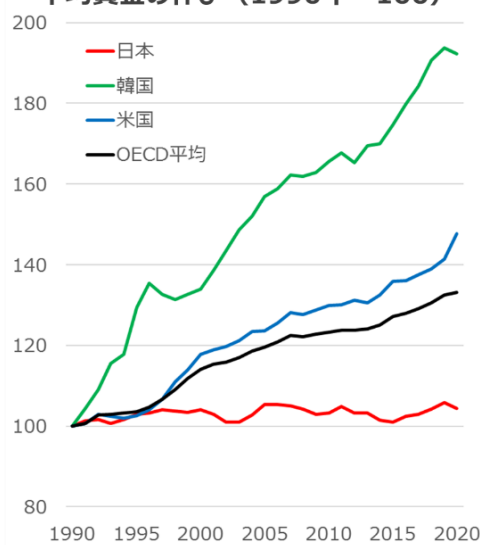
日本の賃金・所得が伸び悩んでいる。一般労働者の賃金¹は、2001 年度 30.58 万円から 2021 年度 30.74 万円へと 20 年間で 0.52% しか伸びていない。申告所得²は、2001 年度 40.0 兆円から 2020 年度 42.6 兆円へと 19 年間で 6.50% しか伸びていない。

平均賃金を国際比較³してみると、1990 年からの 30 年間で、韓国は 94%、米国は 48%、OECD 全体で 33% 上昇したが、日本は 7% しか上昇していない。2021 年時点で、OECD 平均は 559 万円で、加盟国の中で日本は 22 位の約 447 万円まで下がってしまった。

なお、政府は、最低賃金（全国加重平均額）⁴を 2001 年度 664 円から 2021 年度 930 円へと 20 年間で 40.1% の引き上げを行い、近年は官製春闘で賃金の引き上げに積極的に関与しているが、成長と分配の好循環は実現していない。

図表1-1 平均賃金の国際比較

平均賃金の伸び（1990年＝100）



出所：「OECD Data」を基に経済同友会作成

平均賃金（2020年）

順位	国名	平均賃金
1	米国	69,392ドル
2	アイスランド	67,488ドル
3	ルクセンブルグ	65,854ドル
4	スイス	64,824ドル
5	オランダ	58,828ドル
6	デンマーク	58,430ドル
7	ノルウェー	55,780ドル
8	カナダ	55,342ドル
9	オーストラリア	55,206ドル
10	ベルギー	54,327ドル
11	ドイツ	53,745ドル
14	英国	47,147ドル
17	フランス	45,581ドル
19	韓国	41,960ドル
22	日本	38,515ドル
24	イタリア	37,769ドル
-	OECD平均	49,165ドル

出所：「OECD Data」を基に経済同友会作成

（２）商品・サービスの相次ぐ値上げでコストプッシュ型インフレの懸念

コロナ禍で強制停止となったサプライチェーンの混乱の余波、米中貿易戦争等による交易条件の悪化、ロシアのウクライナ侵攻などにより、世界的に物価急騰が止まらない。国内では、世界的な金利上昇下で、ゼロ金利政策を維持していることなどによる急激な円安の進行も相まって、多くの企業による努力の限界を超え、商品・サービスの値上げが相次いでいる。

ガソリン価格の高騰を受け、政府は原油価格・物価高騰等総合緊急対策で、1リットル当たり約30円の補助金を支給するも全国平均価格は一時170円を突破するなど、高値が続いている。食品・飲料の値上げ⁵は累計2万品目を超え、平均14%上昇し、収束の見通しは立っておらず、いわゆるコストプッシュ型インフレが懸念される。

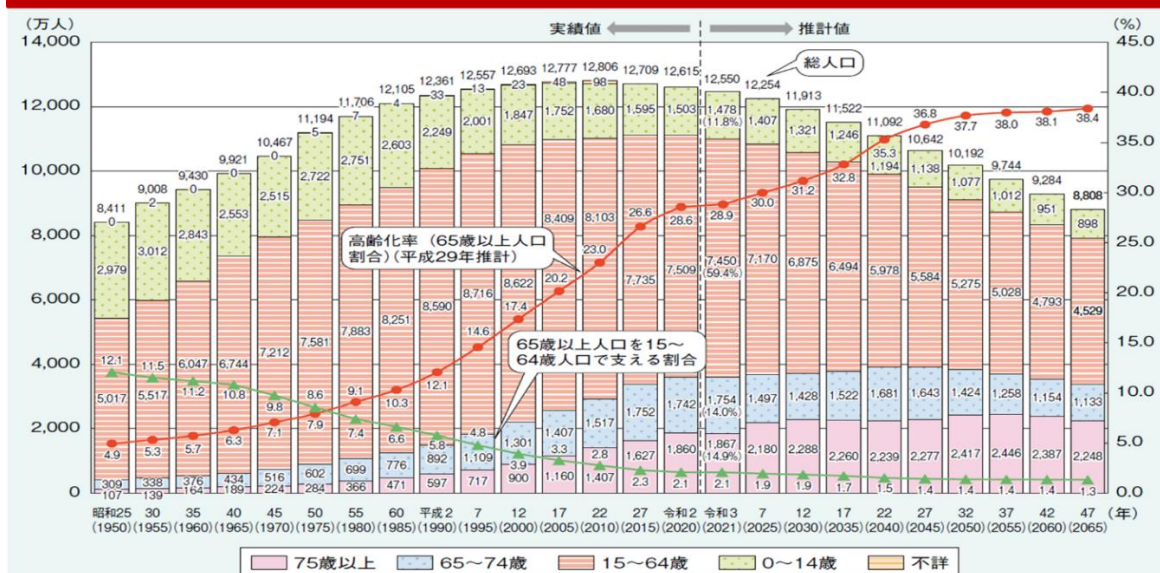
（３）長寿化・人口減少する社会で払拭されない将来不安

人生100年時代を迎え、長寿の喜びと同時に長生きのリスクへの備えに注目が集まっている。高齢化率（65歳以上人口割合）は2025年に30%に達し、2040年には35%を超えてさらに上昇が続くと推計されている。

自宅介護に関しては、2019年時点で老老介護⁶は、65歳以上同士が59.7%、75歳以上同士が33.1%で、認認介護についても、今後、増加が懸念されている。また、介護離職者⁷は年間約10万人で推移している一方、両親・祖父母・兄弟姉妹の世話や介護をしているヤングケアラー⁸は、中学生で5.7%、高校生で4.1%と推計されている。さらに、東京都内の自宅住居で亡くなった単身世帯の者（孤独死が多く含まれる可能性あり）は近年増加傾向にあり、2020年は8,950人に達した。

こうした中で2019年6月に金融庁の金融審議会「市場ワーキング・グループ」が発表した報告書「高齢社会における資産形成・管理」で老後の2,000万円問題が注目を集めたのは必然である。

図表1-2 人口動態の変化



※第1章 注

1. 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」
2. 国税庁「申告所得税標本調査」
3. OECD データ平均賃金（2020年）
4. 厚生労働省「地域別最低賃金額答申状況」
5. 帝国データバンク「「食品主要105社」価格改定動向調査（10月）」
6. 厚生労働省「国民生活基礎調査（2019年6月）」
7. 総務省「就業構造基本調査」
8. 厚生労働省・文部科学省「ヤングケアラーに関する調査研究（2021年3月）」

第2章 失った30年は政治・行政・企業による不作為

日本が抱える未解決の課題には、かねてより指摘され対策論議も尽くしたにも関わらず実行・実現できていないものや、想定外であったとはいえ対処が遅れたものなどが多い。

戦後日本は焦土からの復興を遂げ、1968年には世界第2位の経済大国となった。その後の高度経済成長やバブル経済崩壊を経た2010年、実に42年にわたって維持してきた第2位の地位を中国に明け渡すこととなった。振り返ってみれば、バブル崩壊後、成熟経済期を迎えた日本は、社会のあり方を自ら変革すべきであったが、変わらなかった、変われなかったことについては、不作為があったと言えるのではないだろうか。

いわゆるバブル崩壊後の「失われた30年」は、自責の念を込めて敢えて「失った30年」と表現したい。特に、イノベーションによる社会変革は民間が主導すべきであり、企業経営者には日本再興を本気で成し遂げる気概に欠けていたと言わざるを得ない。

(1) 議論が出尽くした日本の課題と処方箋

まず人口問題は、合計特殊出生率が1974年を最後に2を下回っており、総人口は2008年をピークに減少が加速している。累次の少子化対策を講じるも下げ止まらず、さらに、2021年はコロナ禍で出生数⁹は過去最少の81万人台まで減少し、死亡数⁹は143万人を超え戦後最多となった。

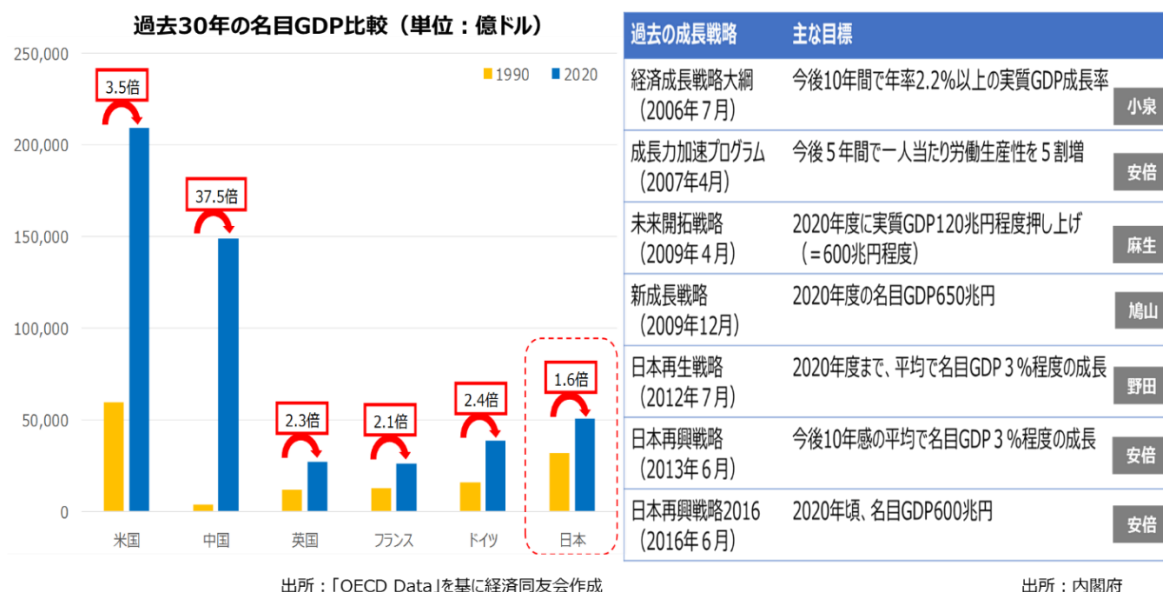
食料自給率（カロリーベース）¹⁰は、1966年度に70%、1989年度に50%、そして2006年度には初めて40%を割り込む中、政府は自給率目標を掲げているが、単調減少傾向が続いている。

相対的貧困率¹¹に関しては、近年、当初所得ジニ係数は増加する一方で再分配所得ジニ係数はほぼ横ばいとなっており、子どもの相対的貧困率¹¹も概ね横ばいのままである。

名目GDP¹²は、過去30年間で、米国は3.5倍、中国は37.5倍、英仏独も2倍強に成長したものの、日本は1.6倍の成長にとどまっており、2010年代に骨太の方針で掲げた「名目3%、実質2%」成長も未達である。さらに、政府の債務残高（対GDP比）¹³は、増加の一途をたどり2010年に200%を突破し、足元では256.9%で、基礎的財政収支も赤字のままで健全化への兆しは見えない。日本は30年に及ぶ長い停滞を経て、相対として貧しく、弱い国へ向かっての転落が始まっている。

政治参加に関して、投票率¹⁴は、期日前投票など投票しやすい環境整備や投票率向上への取り組みにも関わらず、改善は図れていない。衆院選は戦後70%前後で推移してきたが、平成2年を最後に70%を下回り、直近は3回連続で50%台に落ち込んでいる。参院選も同様の傾向がみられ、平成元年の65.02%を最後に60%を下回り、今年は前回比3ポイントほど改善したものの52.16%と低迷状態が続いている。

図表2-1 「変わらない」「変わりたくない」国、日本 ～より貧しく、より弱い国への転落～



（２）想定外の事態の発生と迅速・的確とは言えない対応

日本は、地震大国としての経験を踏まえて備えていたが、東日本大震災の発災直後の対応や復旧・復興に取り組む中で、新たな多くの学びがあった。近い将来に発生が予測される首都直下型地震や南海トラフ地震などに向けて、しっかりと対策を講じていかなければならない。

また、新型コロナウイルス感染症に関しては、ロックダウンができない法制度、医療崩壊や国産ワクチン・薬の開発・供給、経済活動との両立などの様々な問題は未だ解消されていない。

さらに、ロシアのウクライナ侵攻で顕在化した食料・エネルギーを含めた安全保障問題、米中対立に端を発した諸問題は、解決への道筋が見えにくく、不安が増幅しかねない。

図表2-2 想定外の事態の発生と顕在化した課題

東日本大震災		● 首都直下型地震や南海トラフ地震に向けた対策
COVID-19		● ロックダウンができない法制度 ● 給付金支給の遅れでも明らかなデータやデジタルの活用不足 ● 医療崩壊や国産ワクチン・薬の開発・供給 ● 経済活動との両立
ウクライナ侵攻 米中対立		● 食料・エネルギーを含めた安全保障問題 ● サプライチェーンのあり方

(3) なぜ日本は、目標を達成できなかったのか、変われなかったのか

政府は毎年6月頃に成長戦略を策定する。しかし、その策定プロセスも含めて、国家のグランドデザインが明確なたちで共有されておらず、各分野の目標や達成手法も欧米キャッチアップ型の域を出ていない中で、個別の成長パーツ磨きに注力し、結果として、経済は低迷・低成長状態から脱却できていない。

DXでは、米国のデジタル・プラットフォーマーに席卷されたばかりでなく、他国から周回遅れにされてしまった。

先人が築き、今日まで発展させてきた日本は、世界平和度指数で163カ国中10位、世界最高の国ランキング76カ国中2位、国家ブランド指数60カ国中3位など、世界から高く評価されている良い国である。

こうした状況は、ともすると無意識のうちに危機感が薄れ、現状に満足し、変化を避けるという状態を作り出す危険性を孕んでいる。まさに、失った30年の日本は、高度経済成長や42年にわたり世界第2位の経済大国であったという過去の成功体験に浸り、世界第3位の経済大国という現在に慢心し、未来を志向せずに、ゆっくり坂を下ることに慣れてしまった。

もともと日本人には変化を嫌う国民性があり、社会には豊かさの余韻が残り、危機感の共有が進まないことから、既得権が温存され、新陳代謝が進まず、生産性の向上は不十分であった。ジオポリティクスとの関係が深い分野は別として、利用者本位の社会インフラ整備や民間主導の自立的な経済成長を実現できなかった原因こそ経営者にあるのではないか。

図表2-3 先人が築き、今日まで発展させてきた「恵まれた良い国」日本の現在

◆世界平和度指数 10位／163か国（オーストラリア経済平和研究所）

- G7中トップに位置。安心・安全な国（米国は129位）



◆世界最高の国ランキング 2位／76か国（U.S. News & World Report）

- 自動車、電子機器などの産業は世界でもトップレベルであり、茶道、書道、武道などの伝統的な文化、寿司などの食文化なども紹介されている（1位はカナダ）



◆国家ブランド指数 3位／60か国（Anholt-Ipsos Nation Brands IndexSM）

- 「輸出」「観光」「文化」「国民性」の4分野が高評価
- 「無くした財布がそのまま戻ってくる」と驚かれる日本人の誠実さ、Made in Japanの商品に対する信頼性なども高評価（1位ドイツ、2位カナダ）



◆名目GDP（ドルベース）3位／193か国（IMF）

- 経済規模における世界での存在感を維持

（４）過度に悲観せず、現状を再確認し、生活者視点で日本再興

日本人には、謙譲の美德という精神性や、外国人には理解されにくい自虐性もある。同時に、コンセンサスを得るには時間がかかるが、目標が共有されればその実現に向けて一気に進むという面もあり、現状と将来に対して、過度に悲観することはない。

現在、1人当りのGDP¹⁵は28位 39,340ドルではあるが、欧州のG7国ではドイツは18位 50,795ドル、イギリスが22位 47,203ドル、フランスが23位 44,853ドル、イタリアは29位 35,473ドルである。

貧富の格差は拡大基調にあるが、他国よりは小さく、良い意味で中庸（Golden Mean）な分厚い中間層の存在は、安定的な需要（消費）の源であり、大きな強みである。教育水準も高いレベルで維持している。さらに、企業数で99.7%、雇用者数（約6,000万人）の7割を占める中小企業の存在は、非常に重要である。こうした点に着目して、生活者起点で日本再興を目指していきたい。

※第2章 注

9. 厚生労働省「人口動態統計（2022年9月）」

10. 農林水産省「日本の食料自給率」

11. 厚生労働省「所得再分配調査」

12. OECD Data

13. 財務省「債務残高の国際比較（対GDP比）」

14. 総務省「国政選挙における投票率の推移」

15. IMF 米ドル換算値（2020年）

第3章 幸福と成長に必要な価値創造と「生活者共創社会」

日本再興を目指すに際して、日本の強みを引き出し、強みを活かしていくことが、グローバル競争で伍していくためにも、そして世界に貢献していくためにも重要である。社会の安定と発展には個人の欲求充足と経済の量的拡大は必要である。これを日本の伝統・文化・精神を強みとする「生活者（SEIKATSUSHA）」が選択と行動で共に創り上げる「生活者共創社会」で実現していきたい。

我々が目指す社会は、開かれた議論を通じた社会的合意形成に基づくべきであり、それに向けた論点や選択肢を提示する一策として「未来選択会議」の概要を説明する。さらに、若者自身が描いた遠くない将来（10年後）の日本らしい社会の姿を紹介する。そして、日本らしい共助の精神に基づく日本再興を経済成長、社会包摂、持続可能性の3つの観点から、18項目からなる指標を用いて KPI を示した。

（1）日本の強みを引き出し、強みを活かす「生活者共創社会」

①社会の安定と発展に必要な幸福と成長

世界は、グローバリズムの進行と反グローバリズムの台頭、自国第一主義の加速、巨大 IT 企業による寡占化、格差と分断などによる問題が顕在化し、これまで経験したことのない困難に直面している。高度化・複雑化し、かつ将来が見通しにくい VUCA の時代にあっても、社会の安定と持続的発展は重要であり、そのためには個人の欲求充足と経済の量的拡大が必要になる。

個人の欲求は様々であり、金銭では手に入らないものを含めて、本人が望むことや価値があると思うことを実現することで、幸福（happiness）の度合いは高くなる。特に、仕事でもプライベートでも自己決定は非常に重要である。自分の裁量で決定したことであれば、たとえ結果が思わしくなくても納得感に残り、良い結果が得られれば大きな満足感・達成感が得られ、結果的に幸福感が大きく高まると考えられる。

ここで、一人ひとりの幸福感の向上に対して、企業等の供給者が事業活動を通して商品・サービスを、デジタルを駆使してタイムリーに市場投入することができれば、付加価値は増大していく。また、価値観の多様化が進むと、同じ商品・サービスであっても需要者によって満足感（効用）が異なることから、支払う金額（価格）も一価とは限らず、いわゆる一物多価の取引が増えていく。これによっても付加価値が創造され、GDP は成長していく。

②社会課題を解決し、付加価値を創造し、社会変革を実現していく

日本は名目 GDP 世界第3位の経済大国であり、人口減少が加速する成熟国家でもある。その日本がこれから目指すべきは、社会のあらゆるステークホルダーの最大幸福と、経済の規模のみではなく質的な成長を追求する社会である。

個人の幸福と経済の成長を将来にわたって実現していくには、個人の発意、民間の活力、政府の支援により、経済成長の源泉とも言える社会課題を解決し、

付加価値を創造し、社会を変革し続けていかなければならない。

③日本の伝統・文化・精神を強みとする「生活者（SEIKATSUSHA）」

日本人と日本社会の特徴は、失った 30 年において短所と見做されることが多かった。しかし、国内外において多様な「自利」が衝突し、分断や貧困を生む時代には、大きな優位性を発揮する可能性がある。現に「武士道」や「論語と算盤」に象徴される価値観や「利他」の精神などは、これまでの資本主義の短所を克服するために不可欠な要素である。

社会を大きく変えていくその原動力は、個人の志と組織の力である。日本の伝統・文化・精神を理解する「個人」や、主にそれらの人々からなる「組織」を、国籍や活動の拠点が国内外かを問わず「生活者（SEIKATSUSHA）」と呼ぶことにしたい。

- ☞ 本文に記した「生活者」の概念を適切に言い表すことができる英語の訳語はない。このような包括的な概念を持つ国自体が世界では決して多くはないと考えられる。本会の議論においても、民度が高く、大きな一つのまとまりをつくることのできる「生活者」の存在は持続可能な社会実現の根幹をなす日本らしいアプローチになり得る、との指摘があった。
本提言を国内外へ発信していく際、この日本ならではの概念がより正確に伝わるよう、あえてローマ字（SEIKATSUSHA）表記を併記している。

④多様な生活者の選択と行動で共に創り上げる「生活者共創社会」

「生活者」とは具体的に、家族の一員、地域社会の住民、有権者、消費者であり、働き手など多面的な役割・立場を持つ「個人」全てを包含する。その意味では、企業等の従業員、経営者、政治家、公務員、学生など全てが「生活者」である。加えて、個人が集まって構成する企業・団体、政党、議会、自治体、府省、学校などあらゆる「組織」も「生活者」である。

生活者が、短期か長期か、自利か利他か等、多様な価値観や考えに基づき、消費、投資、進学、就職、投票などの機会に主体的に選択し行動する。

ここで重要なのは、まず第 1 に、生活者は傍観者・評論家になることなく、常に当事者としての参画が求められることである。第 2 は、社会的合意形成が、民主主義の基盤に立脚して行われていることである。

例えば、政治では、直接民主制と間接民主制、さらに小選挙区制や比例代表制など、それぞれ一長一短こそあれ、明確なルールの下で意思決定メカニズムが機能している。

例えば、政治以外でも、匿名性の負の側面である無責任性を克服して社会インフラ化した SNS を使って、生活者がちょっとした一言・つぶやき、賛意表明、拡散などで意思表示することが、賛同を呼び、民意を醸成し、社会的合意が実質的に形成されていく。これが新しい民主主義の支柱となっていく可能性もある。

生活者の選択により社会的な合意形成を図っていく、つまり社会的な決定を行っていくためにも、決して専制や独裁に陥ることなく、普遍的価値である民主主義を堅持していくことを再確認しておきたい。

全員が賛成する解が容易に見いだせない時代にあっても、敢えて多種多様な利害・立場を持つ全ての生活者が参画を目指す。そして、参画した生活者が相互に力を合わせて助け合う日本らしい共助の精神の下、未来を選択することを通して共に創り上げるのが「生活者共創社会」である。さらに、社会課題を解決し、社会変革の実現を目指す「生活者共創社会」は、“いて欲しい国、いなくては困る国、日本”の核となるものであり、この「生活者共創社会」を世界へ広く発信していく。

図表3-1「生活者（SEIKATSUSHA）共創社会」

経済の規模だけではなく、社会のあらゆるステークホルダーのHappinessという多面的な価値、質的な成長を追求するクオリティ国家
(世界から見て「**いて欲しい国、いなくては困る国**」)

- **生活者** = 消費者、働き手、家族の一員、コミュニティの担い手として、多面的な役割を持つすべての「個人」を包含
- 個人が構成するすべての組織（企業、学校、自治体、政府）など、**社会のあらゆるステークホルダー**を含む
- 生活者の主体的な**選択と行動**（＝消費、進学・就職、投票）を通じて、豊かさ、Happiness等の「価値」を創り出す

（２）開かれた議論を通して選択肢を提示する「未来選択会議」

直面する様々な社会課題は、既に経済界だけで議論して解決できる時代ではなくなっている。また、政府会議体は、複雑に絡み合った利害の調整に膨大な時間と労力を要することや、各分野の第一人者や各組織の代表者など、実績とキャリアを積み重ねた委員が多く、若者の意見が十分反映されにくいことが問題といえる。少なくとも政府が毎年策定する経済成長戦略は国民が満足できる成果を挙げていないことから、これまでのやり方だけではなく、よりダイバーシティを進めるとともに、政策決定プロセスの複線化を試行すべきである。

こうした問題意識の下、政策決定プロセスの複線化に向けて、経済同友会は、マルチ・ステークホルダーによる開かれた議論の場「未来選択会議」を2020年9月に発足させた。ステークホルダーのうち、特に、決定・施行された政策の影響をより長い期間にわたって受ける人たちこそ、より多く、より深く政策決定プロセスにコミットするべきという考えから、学生や若手ビジネスパーソンの参画を得て、これまでに計7回のオープンフォーラム等を開催してきた。

未来選択会議は以下の3つの特長があり、「現在」よりも「未来」の利益を選択

する議論、エビデンス（データやファクト）に基づいた議論に拘るとともに、アカデミア、若手起業家、若手官僚、ソーシャルセクター若手代表等で構成する準備会合が企画・運営に当たっている。今後とも広く生活者の参画も得て、政界、労働界、各地経済同友会や地方自治体関係者などと協業に取り組んでいく。

【特長 1】参加者は、10代から70代まで

年代、性別、所属・肩書などの違いを越え、多様なステークホルダーが自由闊達に議論を行う場

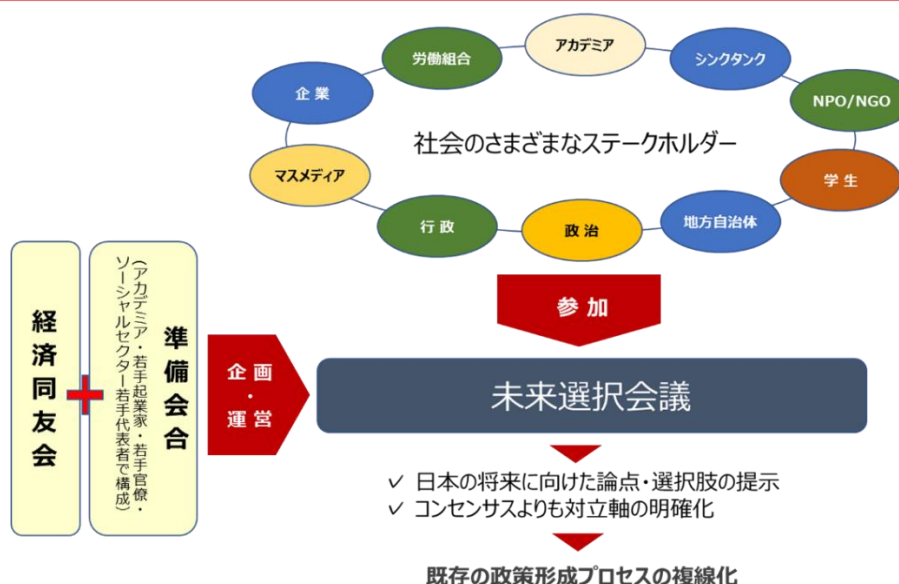
【特長 2】付度、シナリオ、タブーなし

日本の将来を決定づける重要課題について、選択肢や論点、対立軸を抽出し、世の中に発信

【特長 3】未来のため、次世代のための選択肢

経済同友会会員だけでなく、多様なセクターの次世代とともに企画を立て、議論を推進

図表3-2 未来選択会議



（３）日本のパーパス・存在価値と若者が描く日本らしい社会の姿

日本が目指すべき姿は、世界から見て「いて欲しい国、いなくては困る国」であり、その存在価値、いわば「パーパス」を明確化して、生活者へ、そして世界へ発信していく。

具体的には、固有の伝統・文化・精神に立脚して、「経済成長」「社会包摂」「持続可能性」の3つの観点から価値を創造し、世界の幸福と成長に貢献すると同時に、全ての生活者が誇りをもち、将来への希望が持てることである。さらに、決して容易なことではないが、「子ども・若者」「全ての個人」「企業等」「政府」の各主体から見ても、世界をリードするに相応しい状態を持続していることである。

《遠くない将来（10年後）の生活者共創社会のイメージ》

ここでは、未来選択会議や経済同友会会員所属企業等の“つながり”を活かして、若者から10年後の日本らしい社会の状態についてヒアリングを行い、生活者共創社会のイメージを4つの主体ごとに取りまとめた。

①子ども・若者 安心・安全に暮らし、伸び伸びと個性・主体性を発揮できる

【教育・学び・就職】

- ・義務教育に囚われない各自の才能が活かせる社会（勉強が得意でなくても、演歌は上手）になっている。
- ・教育に関わるITツールの発展等により、地域・学校による教育格差が少なく、生徒への年齢による画一的な指導から個性や発達に合わせた対応により、学びの楽しさを実感できている。科目によっては飛び級により10歳で大学の授業を学ぶことが珍しくなくなっている。
- ・年齢、地域（日本国内、海外）を問わず、学びたいことを自身のスタイルに合わせて、いつでも学び習得できている。
- ・金銭面の不安を感じることなく大学進学が可能になっている。さらに、大学卒業後も進路が就職一択ではなく、博士課程や留学、起業、世界放浪などが普通のことになっている。新卒での就職がメジャーではなくなっている。

②全ての個人 生涯を通じて価値創造力を高めて、自らのパーパスに基づき主体的な参画によって挑戦できると同時にそれを社会全体で支える

【ライフスタイルのあり方】

- ・個人の生き方について、自らの価値観に基づき、結婚するか否か、子供を産むか否か、リカレント、リスクリング、サバティカルなどを自由に選択できている。いくつになっても居場所があり、多様性を歓迎する社会になっている。
- ・性別にかかわらず、家事などの生活に必要な事柄はできて当たり前となり、女性の社会進出はもとより、男性の家庭進出が進んでいる。
- ・子供のいる共働き夫婦では、育児・家事はともにでき、仕事の状況によりいずれかが対応している。加えて、公共・民間の多様なサービスも活用でき、仕事と育児・家事の両立がストレス無くできている。
- ・ひとり親世帯と夫婦高齢世帯が同じくらいの低所得しかなくても、社会福祉や周囲の人たちとの共助により、それぞれのやりたいことが実現でき、同じくらいの高い生活満足度を感じている。

【パーパスに基づく行動】

- ・挑戦することが当然であり、自分のパーパスと勤務先の企業方針が異なれば、転職することが当たり前になっている。その際も、再挑戦の機会や支援が充実しているため、失業や学びなおしに伴

う就業のブランクを誰も恐れていない。

- ・企業に貢献した労働価値に見合って賃金が毎年上昇し、経済的な豊かさを実感し、個人消費も活性化している。
- ・パーパスや環境対策などの情報が分かりやすく公開され、企業や人物を選択、消費、寄附等で応援している。環境に良い商品は価格が多少高くても選択されている。
- ・SNS 等での発信（フェイクや誹謗中傷は対策がなされている）が民意を醸成し、社会的合意が形成されている。政治参画の面では、個別政策案に対する評価やランキングが日々更新されていて、有権者は各政策案の実現を公約している政治家や政党を確認しながら電子投票で選挙権を行使している。
- ・人との関わりが大切にされ、物理的でなくとも顔が見えるリモートで繋がり、孤独にならず安心な共助の社会が実現している。

☞ 例えば……江戸時代の長屋では、何かあればご隠居へ相談といった形で、子どもの世話から困りごとまで、全てがそのコミュニティのなかで完結していたが、その現代版。

③ 企業等 パーパスを明確に掲げ、それを価値創造力・競争力に結びつけ、規模・業種・形態を問わず、活力に満ち溢れている

【社会の風潮】

- ・ボランティアや社会貢献活動は、企業や世の中が応援してくれ、カッコいいと思われる。自己紹介では、支援する NPO やボランティアなどへの言及が当たり前となっている。
- ・企業のパーパスが就職の決め手となっている。

【社内制度】

- ・個人がライフスタイルに合わせ、例えば 20 代まではメンバーシップ型、30 代は育児との両立から転居を伴わない働き方、40 代ではこれまで培ってきた専門性を活かしたジョブ型といったキャリアを自ら柔軟に選択している。

【企業等のあり方】

- ・経営者の最重要ミッションがイノベーションを通じた社会課題の解決となっており、まさに「経営者の時代」を迎えている。
- ・経営者は両利き経営を進めるとともにパーパスに基づく社会的価値やハピネスを提供しつつ、それを分かりやすく語るストーリーテラーになっている。
- ・市場や投資家、若者を含む全ての個人がそれらを総合的に評価し、サービスや商品購入、株式投資、SNS で応援している。

④ 政府 中福祉・中負担も含めた持続可能な好循環で信頼を獲得し、一人ひとりが政策決定に参画する機会を主体的に活用している

【包摂的にデジタル化された社会基盤】

- ・全ての法律・制度・手続きなど社会インフラはデジタル化され、同時にデジタル・デバイドという言葉が忘れ去られている。

- ・いわゆる“昭和な”岩盤規制が撤廃され、様々な手間やコストが削減されているばかりでなく、安心・安全を担保する責任が明確化された状態で生活者が社会インフラを自在に活用している。

【社会保障制度】

- ・年金・医療・介護の持続可能性が確保（歳入構造の転換）できる見通しとなり、将来への安心感から個人消費も活発化している。
- ・全ての手続き等がデジタル化され、社会保障も真に必要な人にプッシュ型で手当てできている。

【安心・安全】

- ・外交・安全保障について国民から高い信頼を得ている。
- ・外国人労働者の受け入れが進むが、教育や治安も含め適切な管理ができている。

【政策決定への参画・評価】

- ・生活者が自分事として政策決定に対して議論や投票を通じ参画するため、政府は重要課題に関して、将来も見据えた選択肢をファクトと共に示している。
- ・経済指標だけでなく国民の幸福度も計測できしており、毎年公表されることで政府の通信簿の意味合いを成している。

（４）生活者が果たすべき現代社会「今」を支える責任（日本の現状）

世界にさまざまな国がある中で、日本の強みを引き出し、活かすような社会の姿を描いていくことが必要である。そのためには、まず日本の現状を確認する必要があるが、その結果、認識した問題は現代社会である「今」を生きる我々生活者の責任として解決していかなければならない。

日本の現状を定量的に考えるための思考実験として、OECD加盟 38 カ国と中国について、「経済成長」「社会包摂」「持続可能性」の3つの観点に関わる様々な指標をもとに、18項目にわたる経済同友会独自の『偏差値』を算出して比較した。偏差値は50が平均で、50以上は上位、50以下は下位とし、ここでは、日本、米国、ドイツ、スウェーデン、フランスの5カ国を取り上げた。

日本は、世界平和度指数で表される安心・安全、世界第3位の名目GDPは高い評価を維持しており、1人当たりGDP、TFP（イノベーション）も僅かだが平均を超え、世界において一定の存在感を有している。

一方で、社会支出が54.4、国民負担率が44.6、そして政府総債務残高16.5が意味するのは、受益と負担のバランスを著しく失っていることに他ならない。このままでは日本の豊かさを維持していけないことは明らかである。

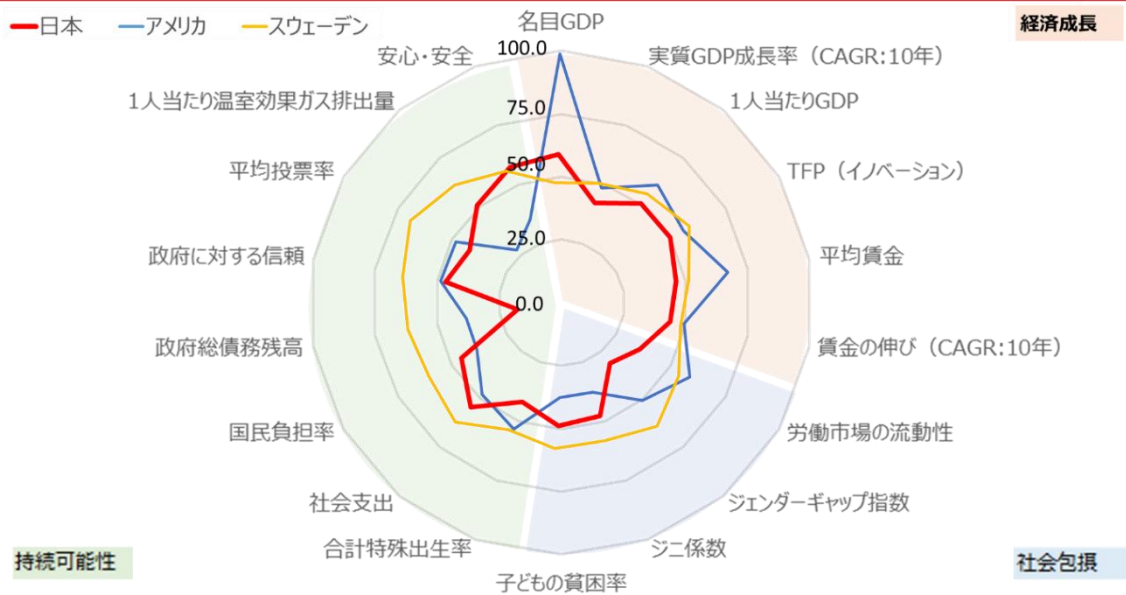
図表3-3 さまざまな指標の「偏差値」から見る日本の現状

要件	指標	日本	アメリカ	ドイツ	スウェーデン	フランス	指標の補足： 偏差値が高くなる値	
経済成長	名目GDP	58.4	98.3	55.3	47.0	52.3	数値が高い	青 = 高 偏差値50以上 赤 = 低 偏差値50以下
	実質GDP成長率（CAGR:10年）	41.7	48.0	46.2	49.7	42.9	率が高い	
	1人当たりGDP	50.8	60.3	53.3	55.8	50.8	数値が高い	
	TFP（イノベーション）	50.9	56.6	46.2	60.4	50.3	率が高い	
	平均賃金	47.3	67.6	57.3	52.9	52.0	数値が高い	
	賃金の伸び（CAGR:10年）	44.8	50.0	50.2	49.8	45.5	率が高い	
社会包摂	労働市場の流動性（勤続10年以上割合）	37.2	59.6	43.4	55.7	41.0	割合が低い	
	ジェンダーギャップ指数	31.7	51.1	57.0	61.9	54.8	指数が大きい	
	ジニ係数	47.9	38.2	55.1	56.6	54.7	数値が低い	
	子どもの貧困率	49.0	38.0	53.5	56.2	52.6	割合が低い	
持続可能性	合計特殊出生率	42.1	53.6	48.0	51.9	56.5	数値が高い	
	社会支出	54.4	48.0	60.6	59.9	69.6	支出・率が高い 偏差値高低ではなく両 指標のバランスを注視	
	国民負担率	44.6	37.9	52.8	56.4	63.5	残高が少ない	
	政府総債務残高	16.5	37.7	51.2	57.8	41.6	残高が少ない	
	政府に対する信頼	45.6	48.0	58.9	59.9	44.8	割合が高い	
	平均投票率	40.9	47.5	55.8	64.6	40.4	割合が高い	
	1人当たり温室効果ガス排出量	50.1	26.8	49.8	60.2	56.3	量が少ない	
	安心・安全	56.8	34.6	54.4	54.8	45.4	指数が低い	

米国は、経済成長に特化し、その一方で社会格差、温暖化に関わる指標は対極をなしており、これに起因する社会の分断も深刻で、いわばトレードオフの関係にある。また、社会支出、国民負担率、政府総債務残高がいずれも低位であり、低福祉・低負担で均衡が成り立っている。食欲に成長を志向してきたことが米国社会の分断につながった可能性があることも踏まえ、日本らしさを次世代に引き継いでいくためには1人当たりのGDP成長と幸福を同時追求することが妥当であろう。

スウェーデンは、経済規模の面ではやや見劣りするが、3要素のバランスを保ちながら、総じて高い水準を維持している。この背景には、高負担・高福祉の構造と、これを成り立たせている政府への強い信頼、国民の活発な政治参加がある。それらを考えると、日本が目標設定して容易に実現可能な社会の姿であるとは言い難い。

図表3-4 日本はどの姿を目指すのか



(5) 生活者が果たすべき未来社会「これから」を創る責任（日本再興の KPI）

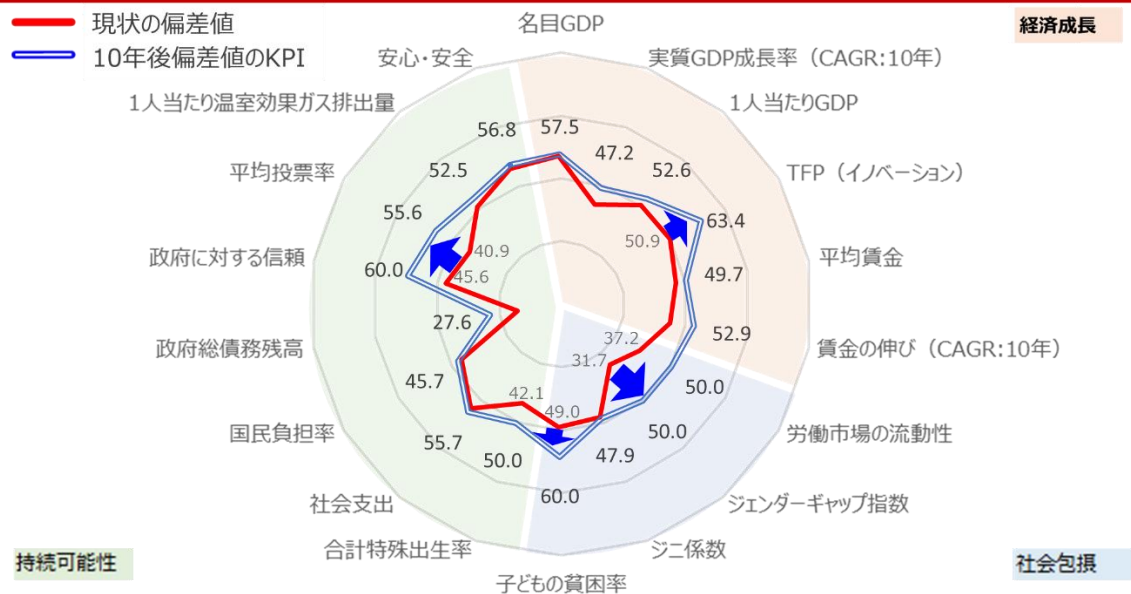
米国のような経済成長に特化し、社会包摂・持続可能性の項目とトレードオフするのではなく、日本の良さでもある極端な格差がなく安心・安全な社会を維持し続けることが第一である。そのためには、国の経済的豊かさも必要となる。現在のまま、国民全員でゆっくり坂を下り、貧しくなっていくことに甘んじていてはならない。我々生活者は未来社会である「これから」を創っていく責任がある。

日本の目指す姿は、3要素のバランスを保ちながらいずれも高い水準にあること。それは、日本らしさとも言える中庸である中福祉・中負担でありながら、顕在化する課題を生活者が共創し解決していく共助に重きを置いたものである。レーダーチャートの形ではスウェーデンの北欧型に近いが、異なるのは、公助が中心となる高福祉・高負担国家ではない点である。財政の力に頼らない「共助¹⁶」の肝は、利他の精神という気持ちの繋がりとともに、民間セクター（特に経営者）が実際に社会課題解決に資するイノベーションを生み出していくことである。また、これがこれからの成長の源泉にも繋がってくる。

生活者共創社会は、生活者の参画による選択と行動によって、経済の規模だけではなく、社会のあらゆるステークホルダーの幸福（happiness）という多面的な価値と質的成長を追求することである。これによって一人ひとりの生活者、さらには日本の幸福（happiness）が最大化されていく。その結果、KPIで示した偏差値も改善し、レーダーチャートの円がバランス良く大きくなっていく。

経済が成熟し、人口減少期を迎えた日本が、生活の質（クオリティ・オブ・ライフ：QOL）を高い次元で実現できるのか、大きな挑戦は始まったばかりである。先進国やアジア地域の国々においても超高齢社会が遠い将来ではなくなっている中、人口1億人を超える日本の対応を世界は注視している。

図表3-5 レーダーチャートで示す「生活者（SEIKATSUSHA）共創社会」



経済成長、社会包摂、持続可能性の3つの観点から、レーダーチャートにおいて、それほど遠くない未来である10年後の人と人々が助け合う共助の精神に基づいた日本らしい社会の姿に関するKPIを示した。定量的に世界との比較をする関係から、KPIの個別項目は限定されているが、その目的や根拠について紹介する。

① 経済成長

経済成長は現水準で推移した場合、10年後では1人当たりGDPの順位に変化はないものの、平均賃金はOECD内で平均レベルから下位グループに近くなる。20年～30年後には、1人あたりGDP・平均賃金ともにOECD下位グループFとなっている。

図表3-6 1人当たりGDP・平均賃金の現状と将来予測

1人当たりGDP USドルベース（OECD38か国＋中国の39か国）

日本の現状		
偏差値	実数値	順位
50.8	40,049ドル	20/39位

日本の将来予測		
	偏差値	実数値
10年後	49.8	44,159ドル
20年後	48.4	49,047ドル
30年後	46.8	54,694ドル

※10年～30年後の将来推計の試算条件は、以下の通り。
 経済成長率：IMF推計による2027年の実質GDP成長率
 物価上昇率：0%と仮定
 人口推計：国連の中位推計を適用

平均賃金（OECD35か国＋中国の36か国）

日本の現状		
偏差値	実数値	順位
47.3	38,515ドル	22/36位

日本の将来予測		
	偏差値	実数値
10年後	45.1	38,949ドル
20年後	43.3	39,389ドル
30年後	42.4	39,833ドル

※10年～30年後の将来推計の試算条件は、以下の通り。
 賃金の伸び率：過去10年平均の伸び率を適用

出所：「OECD Data」を基に経済同友会作成

当然、経済成長が停滞すれば、政府総債務残高（対 GDP 比）もさらに悪化の一途を辿る。このように相対的に貧しくなっていくことは看過できず、成長の果実を行き渡らせるためにも持続的な経済成長は重要であり、また世界における経済面での一定の存在感は維持し続けたい。

目指す経済成長率は、中国や新興国のような成長を望むことは現実的でないため、G7 各国の成長率（過去 10 年平均）をベンチマークした。

図表3-7 実質GDP成長率（実数値：09-19年の10年平均，国数：OECD38か国+中国の39か国）

国名	偏差値	実数値	順位
中国	81.2	7.7%	1位
アイルランド	71.4	6.1%	2位
トルコ	69.9	5.8%	3位
イスラエル	59.8	4.2%	4位
コスタリカ	57.2	3.8%	5位
コロンビア	57.0	3.7%	6位
ポーランド	56.6	3.7%	7位
エストニア	56.5	3.6%	8位
リトアニア	56.1	3.6%	9位
韓国	54.6	3.3%	10位

国名	偏差値	実数値	順位
アメリカ	48.0	2.2%	22位
カナダ	47.8	2.2%	23位
ドイツ	46.2	2.0%	26位
イギリス	45.4	1.8%	29位
フランス	42.9	1.4%	33位
日本	41.7	1.2%	34位
イタリア	35.7	0.2%	38位

出所：「OECD Data」を基に経済同友会作成

【KPI】経済成長率：10年平均2%（G7平均以上）

※G7各国の実質GDP成長率：10年平均1.6%（日本を除く6か国1.7%）平均以上順位となる成長率は**2%**

持続的な経済成長率 2%（G7 各国平均以上順位となる経済成長率）を達成した際の 10 年後の 1 人あたり GDP は 15 位（現状 20 位）となり、G7 では 5 位から 3 位、つまり上位国に浮上する。そして、20 年後には OECD の TOP10 に近い水準に達している。

図表3-8 日本の経済成長率2%を前提とした将来予測（1人当たりGDP）

1人当たりGDP（OECD38か国+中国の39か国）

国名	偏差値	実数値	順位
ルクセンブルク	82.6	117,063ドル	1位
スイス	70.3	87,351ドル	2位
アイルランド	69.5	85,230ドル	3位
ノルウェー	62.0	67,265ドル	4位
アメリカ	60.3	63,078ドル	5位
デンマーク	59.5	61,154ドル	6位
アイスランド	58.8	59,387ドル	7位
オーストラリア	56.1	52,848ドル	8位
オランダ	55.9	52,456ドル	9位
スウェーデン	55.8	52,170ドル	10位
ドイツ	53.3	46,216ドル	13位
カナダ	52.1	43,307ドル	16位
イギリス	51.2	41,127ドル	18位
フランス	50.8	40,162ドル	19位
日本	50.8	40,049ドル	20位
イタリア	47.4	31,707ドル	21位
韓国	47.3	31,638ドル	22位

10年後

国名	順位
ルクセンブルク	1位
アイルランド	2位
スイス	3位
アイスランド	4位
デンマーク	5位
アメリカ	6位
ノルウェー	7位
オーストラリア	8位
スウェーデン	9位
オランダ	10位
ドイツ	14位
日本	15位
カナダ	18位
イギリス	19位
フランス	20位
韓国	21位
イタリア	22位

20年後

国名	順位
ルクセンブルク	1位
アイルランド	2位
スイス	3位
アイスランド	4位
デンマーク	5位
アメリカ	6位
ノルウェー	7位
オーストラリア	8位
スウェーデン	9位
オランダ	10位
日本	12位
ドイツ	15位
韓国	18位
イギリス	19位
カナダ	20位
フランス	21位
イタリア	28位

30年後

国名	順位
ルクセンブルク	1位
アイルランド	2位
スイス	3位
アイスランド	4位
デンマーク	5位
アメリカ	6位
日本	7位
オーストラリア	8位
スウェーデン	9位
イスラエル	10位
韓国	17位
ドイツ	18位
フランス	22位
イギリス	23位
カナダ	24位
イタリア	32位

※（将来推計の試算条件）経済成長率：日本は実質2%成長、その他各国はIMF推計による2027年の実質GDP成長率
物価上昇率：0%と仮定 人口推計：国連の中位推計を適用

【KPI】1人当たりGDP：G7国中 3位（20年後：OECD加盟国+中国39か国中 TOP10水準）

また、国民一人ひとりの経済的な豊かさである平均賃金も、経済成長に合わせ毎年実質2%の上昇ができれば、10 年後には OECD 平均レベルの 20 位となり、20 年後には G7 では中位（4 位）となる。

図表3-9 日本の賃金上昇2%を前提とした将来予測（平均賃金）

平均賃金（OECD35か国+中国の36か国）				10年後		20年後		30年後	
国名	偏差値	実数値	順位	国名	順位	国名	順位	国名	順位
アメリカ	67.6	69,392ドル	1位	アイスランド	1位	アイスランド	1位	アイスランド	1位
アイスランド	66.3	67,488ドル	2位	アメリカ	2位	アメリカ	2位	リトアニア	2位
ルクセンブルク	65.3	65,854ドル	3位	ルクセンブルク	3位	リトアニア	3位	ラトビア	3位
スイス	64.6	64,824ドル	4位	スイス	4位	ラトビア	4位	アメリカ	4位
オランダ	60.6	58,828ドル	5位	デンマーク	5位	ドイツ	5位	エストニア	5位
デンマーク	60.4	58,430ドル	6位	ノルウェー	6位	ルクセンブルク	6位	ドイツ	6位
ノルウェー	58.6	55,780ドル	7位	ドイツ	7位	スイス	7位	カナダ	7位
カナダ	58.4	55,342ドル	8位	カナダ	8位	ノルウェー	8位	ノルウェー	8位
オーストラリア	58.3	55,206ドル	9位	オランダ	9位	カナダ	9位	ポーランド	9位
ベルギー	57.7	54,327ドル	10位	オーストラリア	10位	デンマーク	10位	ルクセンブルク	10位
ドイツ	57.3	53,745ドル	11位	韓国	17位	日本	15位	日本	12位
イギリス	53.0	47,147ドル	14位	イギリス	18位	韓国	17位	韓国	16位
フランス	52.0	45,581ドル	17位	日本	20位	フランス	21位	フランス	24位
韓国	49.6	41,960ドル	19位	フランス	21位	イギリス	26位	イギリス	27位
日本	47.3	38,515ドル	22位	イタリア	29位	イタリア	30位	イタリア	32位
イタリア	46.8	37,769ドル	24位						

※（将来推計の試算条件）賃金の伸び率：日本は2%の伸び率、その他各国は過去10年平均の伸び率を適用

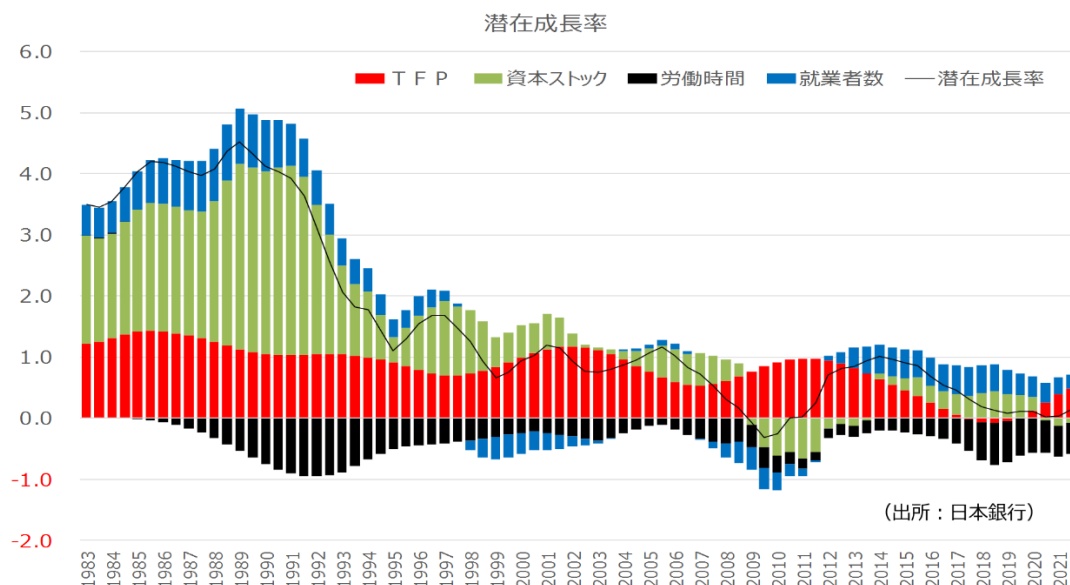
【KPI】平均賃金：中位（20位）以上（20年後：G7国中位（4位）以上）

ただし、2%の持続的な経済成長は、これまで過去40年の日本の実質GDP推移（1981-2021）からみても、バブル期以外ではほとんど達成できておらず至難の業であることは認識している。

日本銀行の推計によれば、日本の潜在成長率は0%台前半での推移が続き、労働や資本投入の減少トレンドを大きく反転させることは難しい。経済成長にはTFPの上昇を引き起こすイノベーションが必要不可欠である。

そのためには、この後に述べるダイバーシティ&インクルージョン（D&I）が重要になる。多様性によって引き起こされるグッド・クラッシュ（良いぶつかり合い）から、イノベーションは生まれやすい。成長に関する詳細は第4章にて紹介する。

図表3-10 潜在成長率の推移



② 社会包摂

人口減少が進む中、多様な人材が、性別や年齢、経歴に関わらず、本人の意欲・能力によって潜在性をフルに発揮できる環境を整え、全員参加で価値創造ができる社会にしていくことが重要である。そのためには大きく二つの対策が必要である。

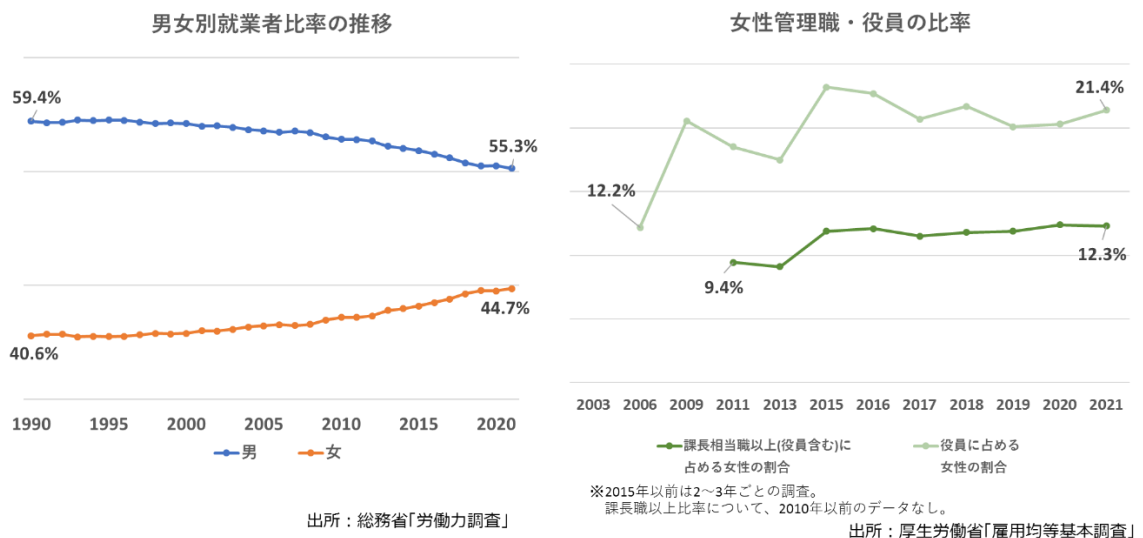
【ダイバーシティ&インクルージョン】

一つは、D&I である。最も身近なダイバーシティであるジェンダー比率をみてみたい。日本の就業者の比率は男性：女性＝55：45 とほぼ拮抗している。一方で、管理職における女性比率は、課長職以上で 12%、役員で 21% とまだまだ低く、性別のアンコンシャスバイアスは払拭されていない。

業種や個別企業ごとに職務内容や事業環境が異なることから、画一的な数値目標を設定することが最善とは言えない。

しかしながら、各経営者は自社の実情を踏まえ、明確な数値目標を社内外へ開示し、積極的に女性登用を推進していく必要がある。加えて、ジェンダーに留まらず、年齢や人種など高い多様性が求められる。

図表3-11 労働者の男女比率・女性管理職比率



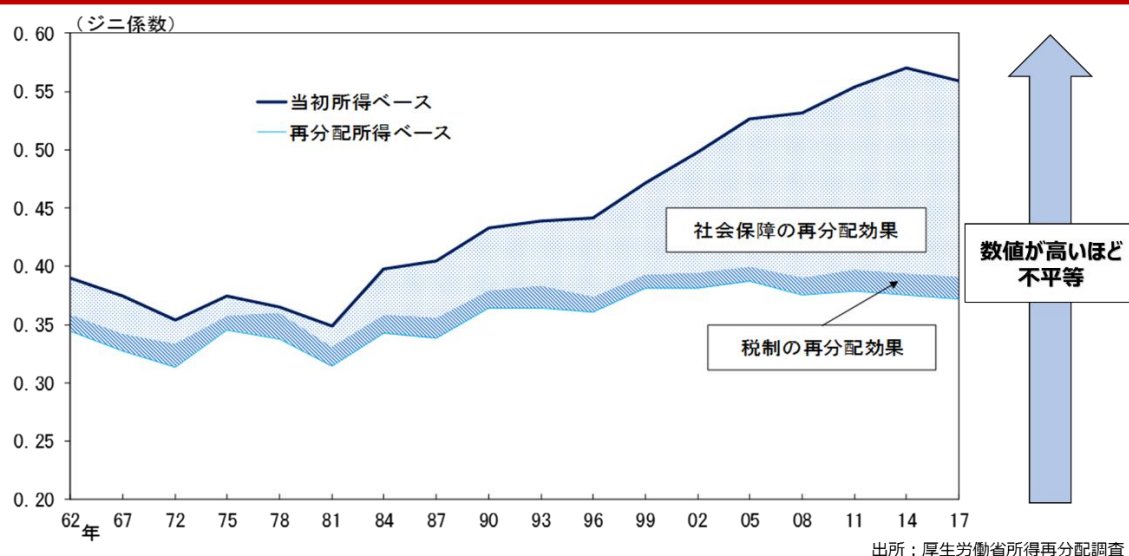
【KPI】 ジェンダーギャップ指数＝偏差値50水準（現在31.7）

【格差問題】

もう一つは、将来を担う子ども・若者たちが、安心・安全な環境で成長し、それぞれの個性・主体性を育む環境が整えられていることである。

日本では、当初所得ベースで見るとジニ係数は大きく拡大してきたが、所得再分配後の推移を見ると、過去40年間大きな変化はしておらず、格差が小さく、機会均等の社会のように見える。

図表3-12 日本のジニ係数の推移

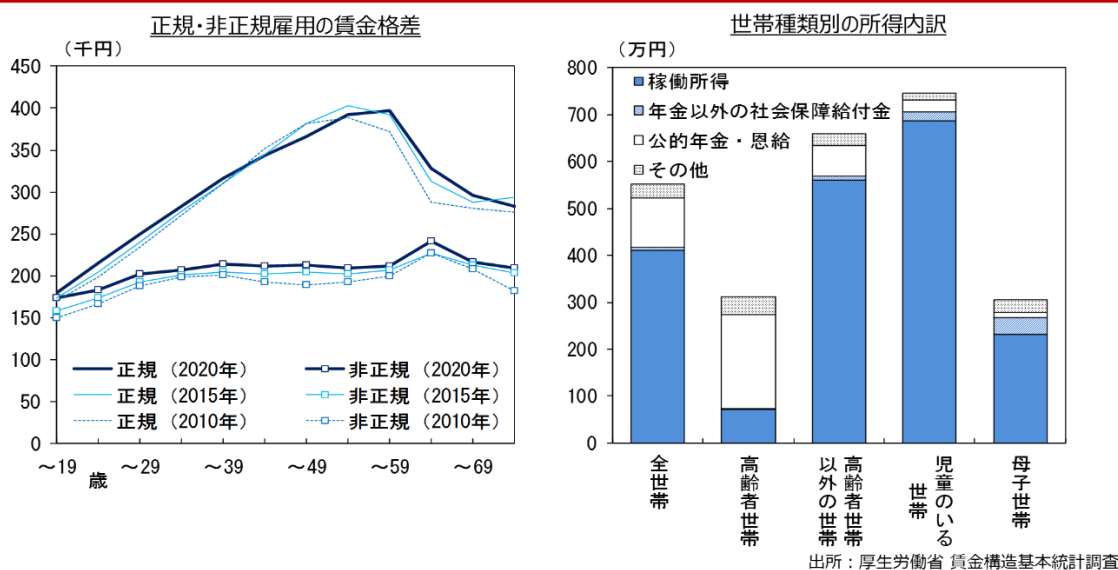


しかしながら、真の経済的弱者へのセーフティネットに課題があることは明らかである。例えば、雇用形態による格差や分配の偏りでは、正規・非正規雇用者の賃金格差は20代から50代で拡大しており、世帯種類別では相対的に所得の少ない母子世帯に、十分な社会保障やセーフティネットが行き渡っていない。

子どもの貧困率は、2018年で13.5%であり、OECD各国と比べた偏差値は49である。これを北欧並みの偏差値60（＝子どもの貧困率6.7%）まで向上させることを目標に、教育・子育て世代への資源配分を促していく。

また、「貧困の連鎖」を断ち切るための分配にとどまらず、働き方や雇用形態による賃金格差の是正、企業部門全体としての人への投資の強化、子どもの個性や主体性をはぐくむ教育システムの刷新など、関連するあらゆる制度の総点検と一体的な改革が不可欠である。税制を含めた分配のあり方についての詳細は、第5章で紹介する。

図表3-13 改善の余地がある社会保障・セーフティネット



【KPI】子どもの貧困率：6.7%＝偏差値60水準（2018年13.5%）

③ 持続可能性

【合計特殊出生率】

国の持続可能性の観点としては、第一に人口問題がある。一朝一夕に改善できるものではないが、だからといって後回しにして良い訳ではない。

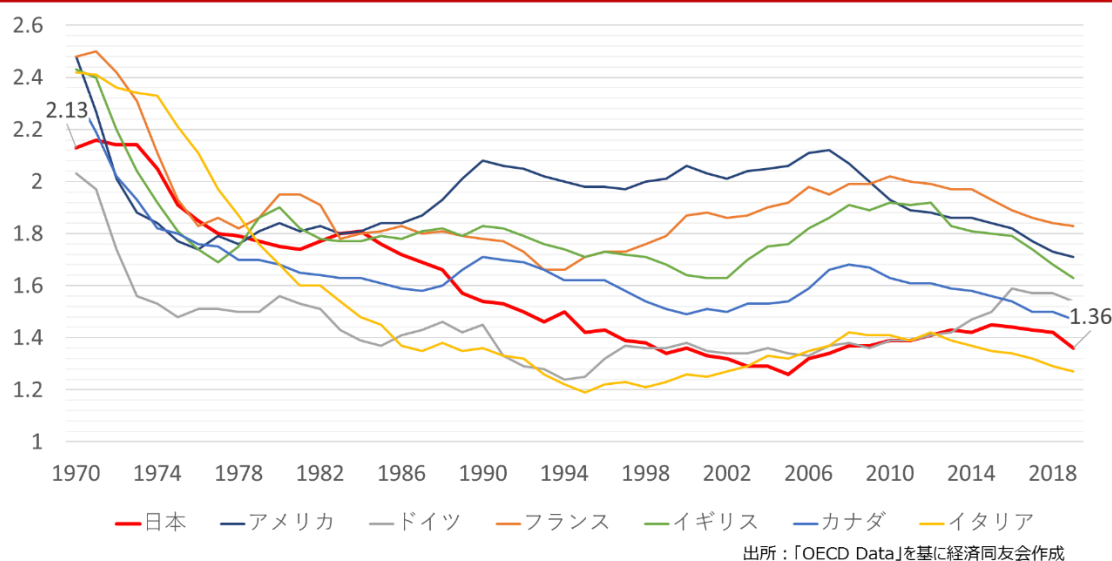
出生率は、2超だった1970年代以降、下降を続け2019年には1.36となり、OECD加盟諸国、さらにG7の中でも低位の状況が続いている。総人口は2029年に人口1億2,000万人を下回った後も減少を続け、2053年には1億人を割り込む見込みである。

また、世界で最も高い高齢化率（28.9%）が今後も上昇し、高齢者を支える生産年齢人口もこれまで以上のスピードで減少する。医療費に関しては、2040年度には1.5人の現役世代が1人の高齢者を支えることになる。

企業としてできることは、子どもを産み、育てやすい職場風土の醸成や制度設計、その運用である。特に、テレワークやフレックスタイムといった場所・時間を限定しない働き方や男性の育休制度などをお題目としてではなく、適切に運用させるKPIの設定と実行、加えてそれを支える組織内での価値観の共有が必要となる。

政府の政策に加え、これら取り組みを企業が実践していくことでOECD加盟国平均並み（1.36→1.61）の改善目標を設定したい。

図表3-14 合計特殊出生率（G7各国比較）



【KPI】 合計特殊出生率：1.61%＝偏差値50水準（2019年1.36%）

【社会保障制度と財政の持続可能性】

日本の社会保障制度は、租税負担が小さいため、現役世代への負担の偏りと赤字国債に頼る構図である。結果、社会支出と国民負担率がアンバランスな状態（中福祉、低負担）となり、膨張する政府債務残高の主要因となっている。

現役世代の社会保険料はこの30年間で1.8倍まで増加し、可処分所得を圧迫し続けている。今のまま今後とも増加する高齢世代の年金・医療・介護を支えることには限界があり、取りやすいところから取るだけでは追いつかない。

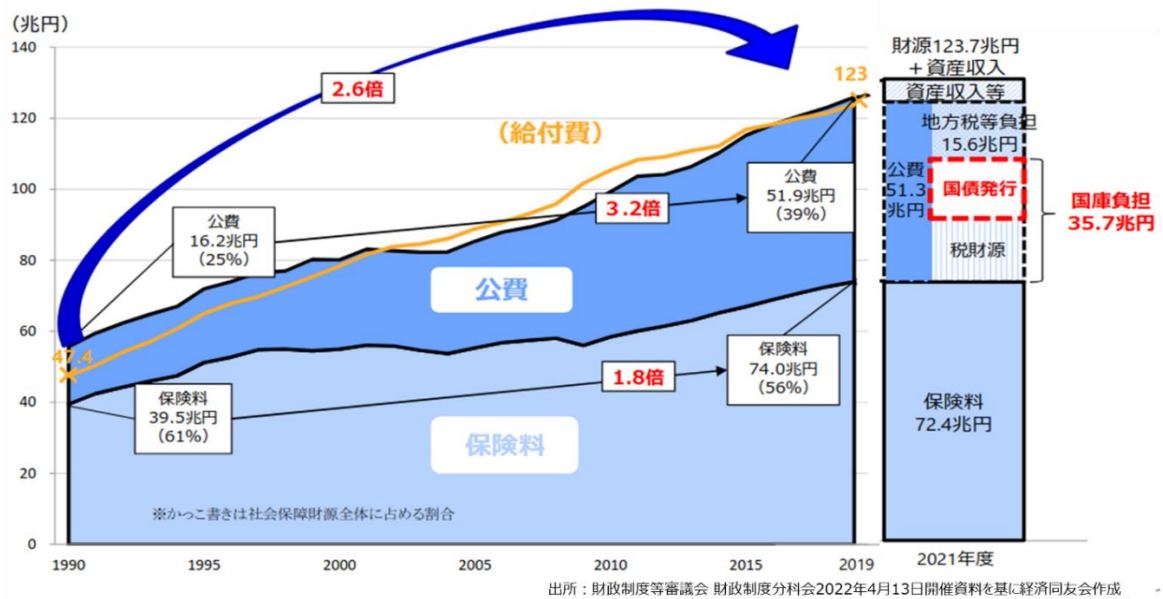
加えて、将来不安と相まって、給与所得が増加しても個人消費が増えにくくなっている。

持続可能な財政を志向した場合、経済成長と賃金上昇との好循環は必須であるが、現役世代に偏った負担構造の見直しは避けられない。消費者が広く薄く負担する消費税を中心とした歳入構造への転換が求められる。

また、現状のままでは、若者世代は将来的に不利益を被る可能性が非常に高い。若者世代が財政を含め自分たちの未来を選択するに足る情報を提供する仕組みが求められている。経済・財政・社会保障に関する長期推計を行う財政機関を政治や行政から独立して設立し、全ての世代へ情報を能動的に届ける必要がある。

なお、KPIとしては、本質的課題である少子高齢化と人口減少は対策を講じて成果が表れるまで超長期を要することから、今回は少なくとも10年後において現在の国民負担率を大きく増やさない範囲で社会保障財源問題に対応することとした。（具体的には、医療費の応能負担と受診時のワンコイン化の制度化、10年間で消費税率3%の引上げ）

図表3-16 社会保障費の推移と財政の関係



【政府への信頼、投票率】

「生活者」の力を活かし、成長する国を目指す以上、OECD トップクラスの政治参画と政府への信頼回復を目標に掲げ、年齢・ジェンダーなど多様な生活者の声を政策決定に活かす必要がある。

生活者が政策の是非を判断する際の参考となるように、政治家や政府は短期的・中長期的双方の受益と負担を明らかにし、現在と将来を見据えた選択肢を示す義務がある。

ポピュリズム的な政策で短期的に生活者の支持を得たとしても、中長期的に想定外の負担を課す政治では、生活者の信頼は得られない。他方、生活者は政策による便益を受ける対価として、納税や法令順守の負担義務が課せられる覚悟を持って、政策に対する自らの意思を示さなければならない。

また、有権者の政治参画を向上させるため、デジタル技術を駆使したインターネット投票の導入など利便性も高めていく必要がある。加えて、個々の政策や立法に対して直接的に民意を示せる、言うなれば民主主義をデジタル技術で補完する仕組みも求められる。様々な価値観やライフスタイルが許容される社会では、個々人の意見の多様性も尊重される政治こそ必要となってくる。

これら対策により世代にかかわらず政策についての議論や投票行動の機運も高まり、過去の衆院選投票率 73.3%（90 年の消費税解散）を超える 75% を達成するなど、各世代が政治参画する社会を実現していく。

図表3-16 政府に対する信頼・投票率

政府に対する信頼

＜現状＞（OECD加盟38か国中）			
国名	偏差値	実数値	順位
スウェーデン	59.9	67.1%	7位
ドイツ	58.9	65.4%	8位
アメリカ	48.0	46.5%	17位
日本	45.6	42.3%	24位
フランス	44.8	41.0%	25位

投票率

＜現状＞（OECD加盟38か国中）			
国名	偏差値	実数値	順位
スウェーデン	64.6	85.9%	5位
ドイツ	55.8	74.7%	13位
アメリカ	47.5	64.3%	22位
日本	40.9	55.9%	30位
フランス	40.4	55.3%	31位

【KPI】 政府に対する信頼：68.1%＝偏差値60（7位） 投票率：75.0%＝偏差値55.6（13位）

ここまで「様々な指標でみる日本の目指す姿」について、「経済成長」と「社会包摂」、「持続可能性」の観点から特に KPI 設定根拠を主に説明してきた。

GDP¹⁷は、国内市場や貿易において取引された商品・サービスのみを計上し、市場を経由しない例えば自然環境の喪失や社会課題解決への貢献などは含まず、幸福度といった生活の質や持続可能性などを測る指標としては適切ではない。補完する他の項目も加えレーダーチャート化したが、今回の18項目で全てが語れるわけではない。

幸福度を示す指標については、例えば、2008年にはサルコジ元仏大統領が、ノーベル経済学賞受賞者のコロンビア大学のジョゼフ・スティグリッツ教授を委員長とする「経済成果と社会進捗の計測に関する委員会」を設置した。同委員会は、各国政府は国民の幸福度を把握するために必要な指標を開発すべきである旨の提言を行っている。これを踏まえ OECD¹⁸では「Better Life Index」を2011年に公表するなど、国内外、各自治体などにおいて様々な研究¹⁹が並行して進展し、政策に活かすチャレンジもなされている。

また、近年、日本の「生きがい (ikigai)」という概念が世界経済フォーラム (WEF) 等で紹介され、世界から注目を集めている。適切な英訳が無く「ikigai」として通用しているが、長寿社会である日本に昔からある考え方で、より長く健康で幸福に生きるための秘訣である。幸福感を向上するメカニズムや定量化等に関する「ikigai」の研究に期待したい。

あらゆる事象において「持続性」が重要視され、持続的成長が求められる今だからこそ、日本は国際社会における本分野の研究に積極的に関わっていくべきであり、本会としても協業していきたい。合わせて、本指標については、未来選択会議などでも議論しつつ、継続的にフォローしていく。

※第3章 注

16. 経済同友会『2022年度（第37回）軽井沢アピール2022 生活者共創社会の実現に向けて～成長・投資・分配の好循環～』より一部抜粋。

……財政の危機的な状況に鑑み、複雑化・拡大を続ける社会課題解決を、政府の公助に頼り続けることは現実的ではない。民間セクターの力で社会課題を連続的に解決するこ

と、すなわち、政府・財政の力に頼らない「共助」の中からイノベーションを生み出し
ていくことが、これからの成長の源泉となる。そのため、企業は、NPO・NGO、大学・研
究機関、地域等とのオープンな協働を主導し、社会のステークホルダーの共感を引きつ
け、若い世代の野心のスイッチを入れる。そうした連携を通じて、自らの組織・経営を
も変革していく。……

17. GDP が考案されたのは、1930 年代の大恐慌から第二次世界大戦に至る時期。米国政府は大
恐慌の間に失われた経済規模や戦争を遂行する上で必要な軍事調達をどの程度できるかを把
握する目的で経済学者のサイモン・クズネッツ氏に依頼。1942 年に米国が GDP 統計を初めて
公表。
18. OECD では幸福度を well-being としている。
19. 経済同友会『豊かさの増進に向けた経済統計改革と企業行動～新たな指標群「GNI プラス」
の提案～』（2016 年 9 月 28 日）

図表3-17 メトリクスの指標内容

要件	指標	指標の補足： 偏差値が高くなる値	データ内容	参照元
経済成長 (6指標)	名目GDP	数値が高い	米ドル換算値（2020年）	IMF
	実質GDP成長率	率が高い	2009年から2019年における実質GDP成長率を年平均で求めた値	IMF
	1人当たりGDP	数値が高い	米ドル換算値（2020年）	IMF
	TFP（イノベーション）	率が高い	TFP（全要素生産性）は潜在成長率における「資本」と「労働」を除いた残差で求められる数値	OECD
	平均賃金	数値が高い	米ドル換算値（2020年）	OECD
	賃金の伸び	率が高い	2010年から2020年における平均賃金の伸び率を年平均で求めた値	OECD
社会包摂 (4指標)	労働市場の流動性 (勤続10年以上割合)	割合が低い	当該企業に雇い入れられた民間の常用労働者のうち勤続10年以上の割合	OECD
	ジェンダーギャップ指数	指数が大きい	14指標を政治・経済・教育・健康の分野に分け男女格差をスコア化（0が完全不平等、1が完全平等）	WEF
	ジニ係数	数値が低い	税、社会保障による再分配を行った上で、社会全体の所得の偏りを示した値（1に近づくほど格差大）	OECD
	子どもの貧困率	割合が低い	17歳以下の全ての子どものうち、一人あたりの可処分所得が中央値の1/2に満たない世帯の子どもの割合	OECD
持続可能性 (8指標)	合計特殊出生率	数値が高い	15～49歳までの女性の年齢別出生率を合計した値。「1人の女性が一生の間に産むとされる子供の数」	OECD
	社会支出 (対GDP比)	支出・率が高い (偏差値の高低ではなく、 両指標のバランスを注視)	現金給付、商品・サービスの直接の現物支給、および社会的 目的による減税などの数値の対GDP比	OECD
	国民負担率		租税負担率と社会保障負担率の合計	財務省
	政府総債務残高	残高が少ない	一般政府（中央政府、地方政府、社会保障基金を合わせたもの）ベースの対GDP比	IMF
	政府に対する信頼	割合が高い	アンケートで自国の政府を信頼していると回答した割合（%）	OECD
	平均投票率	割合が高い	議会選挙の内、直近の3回を平均した投票率	IDEA ※1
	1人当たり温室効果ガス 排出量	量が少ない	温室効果ガスには、CO2、メタン、一酸化二窒素、フロンガスなどの1人当たり排出量（t）	OECD
	安心・安全 (世界平和度指数)	指数が低い	暴力犯罪、殺人事件、警察・軍人の数、政治的安定度など24項目に基づき各国の平和度を指数化	IEP ※2

※1 IDEA : The International Institute for Democracy and Electoral Assistance（民主主義・選挙支援国際研究所）／スウェーデン

※2 IEP : The Institute for Economics and Peace（経済平和研究所）／オーストラリア

第4章 価値創造基盤の強化と日本らしいイノベーションによる成長

我々が目指す生活者共創社会を実現するためには、成長と分配の好循環が不可欠であり、まずは日本らしいイノベーションによって、持続的な経済成長を実現しなければならない。

全ての源である教育のあり方、価値創造基盤を構築・強化するための人材とデジタルへの長期投資、日本らしい利他の精神に基づく付加価値創造について整理する。また、挑戦の総量を増やすための「1生活者1イノベーション宣言（仮称）」、中小企業の競争力強化のための「中小企業競争力強化会議（仮称）」の新設、社会実装エコシステムの構築などを提案する。

（1）個を尊重し将来を生き抜く力を育てる教育

失った30年、政治・行政・企業による不作為に関しては、日本の教育制度も深く関係していることは間違いない。戦後、奇跡といわれる復興を遂げ、42年間にわたり世界第2位の経済大国を支えた日本の教育は、今なお高水準を維持している。

しかし、先進諸国の経済が成熟する中で、グローバル化やデジタル化が加速する時代に、社会課題を解決し、持続的な経済成長を実現していくための人材を育成する教育へと早期に転換を図らなければならない。

特に重要なのは、子どもの多様な学びを支える体制づくりであり、多様な子ども一人ひとりの興味・関心・習得スタイルや、個を尊重した教育を行うことである。その結果、アンコンシャスバイアスに囚われることなく、真のダイバーシティと高い創造性を有した人材が育ち、自ら未来を切り拓く力を持った人材が育つ。

（2）人材とデジタルへの長期的投資で価値創造基盤を構築・強化

持続的に付加価値を創造し、経済成長を遂げていくには、その基盤の構築と強化は必須となる。

生産の3要素のうちの労働に着目すると、日本の生産年齢人口1人当たりのGDPはG7各国の中で米国、ドイツに次いで3位と高水準を保っているが、抜本的な少子化対策を講じても長期にわたる生産年齢人口の減少が避けられないことには留意が必要である。

そこで10年後、20年後の国力を左右する「人への投資」「人材の流動化」「外国人材の活用」を推進する。また、デジタル化については、経済のみならず行政サービスの効率化と信頼性向上に不可欠であり、生活者共創社会のインフラとしての基盤を一層強化する。

価値創造基盤の中核である人材とデジタルは、国力の源泉であり、集中的かつ長期継続的な投資が必要である。

(3) 利他の精神・パーパスに基づく付加価値の創造

自利的動機による自分・自社・自国にとっての価値創造を目指したイノベーションはもとより、利他の精神に基づく他人・他社・他国のためのイノベーションで社会を変革していく。特に、「三方良し」や「武士道」など日本固有の伝統・文化・精神に根差した取り組みは他国では成し得ない唯一の価値の創造を可能にする。

自利・利他による社会変革の超長期的目標は人類や地球の持続性の向上にあり、そこから足元まで立ち戻って、生活者が1人でも1社でも多くイノベーションに挑戦する。こうした気概と行動がなければ日本再興は成し得ない。

日本はもともと強い志やパーパスからイノベーションを生み出すことが得意であり、これこそが日本らしいイノベーションである。

パーパスドリブンな組織としてまず思い浮かぶのは NPO 法人であり、環境保護や貧困者救済などの事業を非営利活動として実施している。

一般の企業における持続可能性を考えると、パーパスとプロフィットが重なるような状態が望ましい。スタートアップやベンチャー企業も、社会課題に着目し、課題解決を通して付加価値を創造し、事業の再生産を図ろうとしている。いわば課題解決というパーパスを掲げ、社会課題を糧として、自社の成長実現を目指している。

このような挑戦は、大企業・中小企業を問わず期待したいが、ボトルネックはそうした人材が圧倒的に少ないことである。実態として“就社活動”によって採用された人材は、企業に“就社”した後、いつしか自らのパーパスを見失いがちである。企業のパーパスと個人のパーパスが重なり合った時に、最大のパッションが生まれることから、柔軟な労働移動と企業によるパーパス発信は、付加価値創造に極めて重要である。

(4) 挑戦の総量拡大と中小業企業の競争力強化による付加価値の創造

日本にとって、高い水準の教育を受けた分厚い中間層を含む生活者の存在は、他国に比類のない強みである。現に日本企業には、ものづくりのみならず、サービス産業や社会課題解決型のイノベーションで人々の幸福に大きく貢献してきた実績がある。

したがって、生活者が多種多様なことにチャレンジすればイノベーションは起こせるし、挑戦の総量を増やしていけばイノベーションが起きる確率も高くなる。同時に、イノベーションによって新しい商品・サービスを創造・社会実装するのも生活者であるが、イノベーションがもたらす変化を受容するのも生活者である。したがって、イノベーション自体を前向きにとらえるための国民運動を起こす必要がある。

そこで官民を挙げて「1生活者1イノベーション宣言（仮称）」を目指して挑戦の総量を拡大していくことを提案する。これよりイノベーション成功確率が高まることに加え、日本の弱みとも言われている「挑戦を応援し、失敗を許容し、成功者を讃える風土・メンタリティ」を醸成していきたい。

イノベーションには、プロダクト、サービス、マーケット、サプライチェーン

ン、ビジネスモデルなど多様なカタチがある。日本企業発で社会を大きく変えたイノベーションには枚挙にいとまがないが、その裏には何倍、何十倍の挑戦があったことは想像に難くない。挑戦の殆どは失敗に終わったが、そこから学び、ブレークスルーを経て、新しい市場と雇用が創出されてきた。

日本はダイバーシティの遅れが指摘されるが、発想を転換すれば、これから「ダイバーシティ × イノベーション」を強化していく余地は大きい。異質なものの組み合わせ、新結合によるグッド・クラッシュ（良いぶつかり合い）が、生活者共創社会におけるイノベーションの推進力になる。

図表4-1 多様なイノベーション

「イノベーション宣言」によって、国民運動を巻き起こす

発明牽引型のプロダクトイノベーション



ウォークマン

カップラーメン

社会課題解決型の多様なイノベーション

フリマアプリ事業の展開による循環型社会への貢献
(マーケットイノベーション)



ミドリムシを原料とするバイオ燃料の開発を通じたCO2削減
(サプライチェーンイノベーション)
(プロダクトイノベーション)



サービス産業のイノベーション



宅急便

eコマース

ドローン・3Dスキャナを活用した上下水道インフラ老朽化調査
(プロセスイノベーション)



データ・デジタルを活用した介護
(マーケットイノベーション)
(ビジネスモデルイノベーション)



企業数で99.7%、雇用者数で7割を占める中小企業による価値創造を加速することは、生産と消費の好循環を作り出し、経済を自立的な成長軌道に載せることに繋がっていく。したがって、中小企業の継承・底上げ・裾野拡大など総合的な強化策を講ずるために、政府に「中小企業競争力強化会議（仮称）」を新設することを提案する。

こうしたことに加え、イノベーションの種を点から線、線から面へと展開していくために、スタートアップと大企業の出会いと連携を一層強化していく。

（５）社会実装のエコシステム構築による付加価値の創造

日本には、高品質の水道、電気、通信網があり、高精度の定時・安全運行を誇る鉄道や新幹線があり、高効率なサプライチェーンで結ばれた多くの産業集積があり、これらを支える高度専門知識を持ったエッセンシャル人材がいる。これにG7の中で国土面積当たりGDPが1位という強みを併せて考えると、先端技術を社会実装していく場合に大変な優位性を発揮する可能性がある。

政府は成長戦略として科学技術・イノベーションへ重点投資する方針であるが、KPIとして常に問われるのは産業界との連携や成果の社会還元である。

量子（データセンターを含む）やバイオなどの最先端分野やデュアルユースの研究開発に取り組み、産業のフロンティアを開拓し、再び日本が世界をリードしていくことに期待する。さらに、経済安全保障の観点やサプライチェーンの強靱化なども考慮した上で、都市・地域を単位としたイノベーション社会実装ノウハウを日本モデルとしてパッケージ化輸出していく可能性を追求するなど、付加価値の創造に努めていく。

第5章 ダイナミック・インクルーシブ・サステナブルな分配

我々が目指す生活者共創社会を実現するために不可欠な成長と分配の好循環のうちの分配は、政府部門のみならず、民間部門においても有意な分配が可能であるとの発想で、新しい分配について考える。

新しい分配を役割ごとにダイナミック・インクルーシブ・サステナブルの3つに整理し、それぞれ質の高い経済成長、社会的公平性・公正性の担保、地球環境と財政の持続可能性の向上について、具体的な施策や手段を提案する。

(1) 従来の所得再分配にとどまらない分配の発想

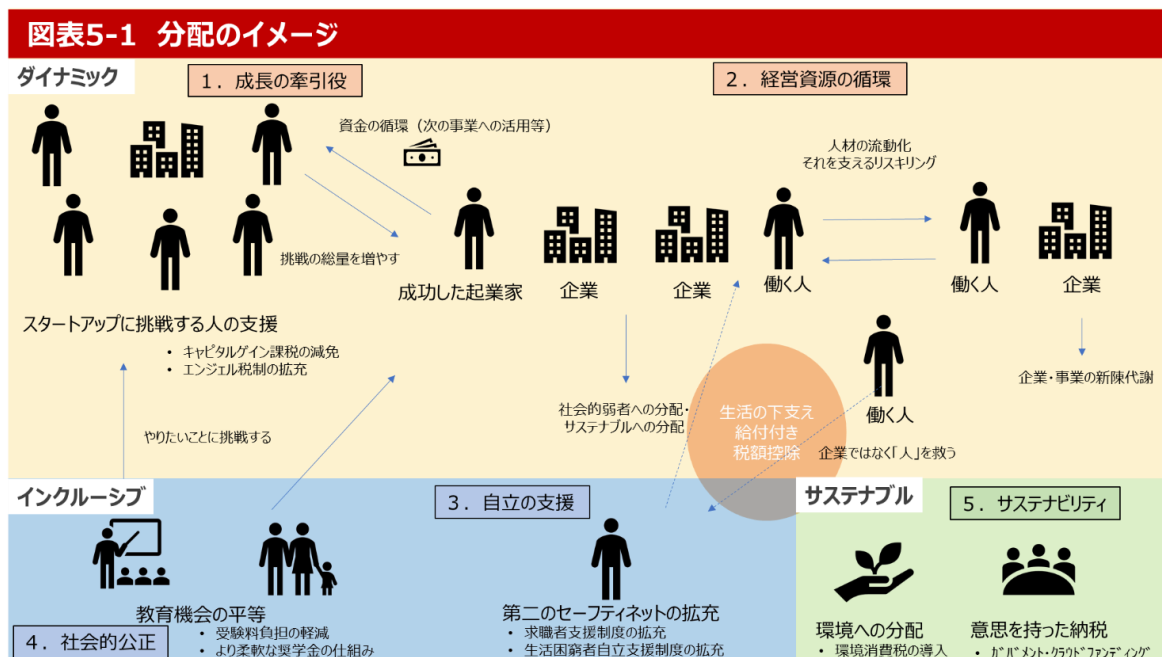
生活者共創社会においても、活力の増進と不安の低減を同時に実現するためには、成長と分配の好循環を作り出すことが、極めて重要な課題となる。

これまでの分配は、政府部門が税制や社会保障制度を駆使して、応能的に富を移転させて社会的弱者を保護し社会の安定を図ろうとするものであり、社会的公平性・公正性を担保する役割を担っている。

ここで生活者は、府省・自治体のみならず、企業等のあらゆる組織も含まれるという観点から、従来の政府部門に加えて民間部門による分配、さらに両者を合わせた新しい分配について考えてみたい。

生活者共創社会における新しい分配は、経済社会における資源の最適な分配を図ろうとするものであり、ダイナミック・インクルーシブ・サステナブルの3つの役割が期待できると考えている。

なお、民間による分配と政府による分配が有効に機能するには、デジタル基盤の整備、マイナンバーおよびデータの利活用、政策当局に対する信頼の確保が大前提となる。



(2) ダイナミックな分配でより質の高い経済成長を実現

第1のダイナミックな分配の役割は、人口減少・高齢化が進む中でも、質の高い経済成長が可能な社会を実現することである。

成長の新しい担い手であり、イノベーションを牽引するスタートアップ企業が活躍している社会であり、産業の新陳代謝、生産性の高い分野への円滑な経営資源の移動と循環が行われている社会である。

具体的な施策や手段は以下の通りである。

- ①成長の牽引役として、スタートアップ創業者等が自社株を売却する際の譲渡益課税の減免、エンジェル税制の拡充などである。
- ②大企業も含めて人材の流動化を図り、同時に人材のサーキュレーションを拡大する。新しいダイナミックな分配は、人への投資そのものであり、コア事業や将来の収益事業に人材を振り向けること、適材を適所に再配置すること、人材教育を行うことであり、これらの人材に魅力的な処遇を提示して動機づけることである。これらは経営者がリーダーシップを発揮すべきであり、その後押しとしての賃上げ促進税制、解雇要件の見直しなどの環境整備も重要である。
- ③成功者を讃え、成功者が日本に永住し、成功者が社会を支え続けるために、「所得税の最高税率」と「寄附に伴う税額控除」、「贈与税」と「相続税」などのバランスを考慮した税体系の再設計が必要である。

(3) インクルーシブな分配で社会的公平性・公正性を担保

第2のインクルーシブな分配の役割は、生活者一人ひとりが参画・活躍できる社会を実現することである。

自立支援の観点から、生活者一人ひとりが成長を実感し、挑戦や努力が報われ、仮に失敗しても、再挑戦の機会がある社会であり、社会的公平性・公正性の観点から、教育の機会が平等に与えられ自己実現ができ、応益と応能による負担がバランスよく成り立っている社会である。

具体的な施策や手段は以下の通りである。

- ①自立の支援として、給付付き税額控除の導入、求職者支援制度²⁰の拡充、生活困窮者自立支援制度²¹の拡充などである。
- ②成功者が利益や報酬の一定程度を関係者と共に享受できる環境を整備した上で、社会課題の解決に挑戦するNPO等を応援しやすい税制である。
- ③社会の共有財産である子ども・若者に対して、スティグマや不正受給などの排除策を講じた上で、受験料や授業料、奨学金に思い切って税財源を投入することなどである。

(4) サステナブルな分配で地球環境・財政の持続可能性を向上

第3のサステナブルな分配の役割は、地球環境と財政の持続可能性を向上することである。

経済活動等の環境負荷に応じて給付と負担を求める社会であり、生産年齢人

口の減少、人口の高齢化の実体に即して財源を調達する社会である。

具体的な施策や手段としては、地球環境・財政の持続可能性に資する施策として、環境消費税の導入、政府によるクラウドファンディングの活用などである。地球環境のサステナビリティを高めることや、納税者意識を高めることを通して意思を持った納税を促していくことが肝要である。

※第5章 注

20. 求職者支援制度は、再就職、転職、スキルアップを目指す人が月 10 万円の生活支援の給付金を受給しながら、無料の職業訓練を受講する制度で、訓練開始前から終了後まで、ハローワークでの求職活動をサポートが受けられる。詳細は厚生労働省 HP を参照。
21. 生活困窮者自立支援制度は、最後のセーフティネットである生活保護制度および生活保護に至る前の段階での自立を支援するために 2015 年度に導入され、生活に困窮する者に対して、重層的なセーフティネットを構成している。自立相談支援事業、住居確保給付金の支給、就労準備支援事業、一時生活支援事業、家計相談支援事業、学習支援事業その他生活困窮者の自立の促進に関し包括的な事業を実施している。詳細は厚生労働省 HP を参照。

第6章 顧客と市場を創造して高める企業価値とその評価

成長と分配の好循環をつくり出す上で、成長を牽引するのは民間であり、分配もその一部を民間が担い得る。したがって、企業・経営者の役割と責任は重い。

生活者共創社会において、まず、経営者の役割は顧客と市場の創造であり、経営に求められるのは、挑戦を応援し、失敗を許容し、成功を讃え、次世代の真のリーダーを育成することである。

常に経営者には、短期と長期の企業価値を見据えた経営と全てのステークホルダーに対して説明する責任を負っている。ただ、企業価値を巡っては、必ずしも皆が納得する解は存在しないことから、今後とも、真摯にオープンに議論と探究を続けていく。

(1) 真の経営者の役割は顧客と市場の創造

企業は、常に顧客を創造し続け、その顧客を増やして市場を創造し続けていく必要がある、新たな価値創造を主導するのは、真のリーダーたる経営者の役割である。

多様な価値観を持つ生活者に、常に新しい価値を提案し続けることができなければ、企業の持続的成長は望むべくもなく、ゴーイング・コンサーンとしての存続自体が不可能となる。

なお、経済と安全保障が接近し、今や密接不可分となる中で、新たな市場の創造や既存の市場を深耕する際に、他の分野とは異なる官民役割分担が必要になっている。経済の側面から見れば、疑いなく主役は民間でなければならない。他方、安全保障の側面から考えれば、民間では対応できない場面があり、政府が民間に対して適時・適切に、そして予見可能性の高い情報提供と施策展開を期待したい。

(2) 挑戦を応援し、失敗を許容し、成功を讃え、真のリーダーを育てる経営

日本らしいイノベーションによる成長を実現していくには、前述のとおり「挑戦を応援し、失敗を許容し、成功者を讃える風土・メンタリティ」を醸成していくことが重要である。しかし、日本社会や日本人の風土・メンタリティの醸成は、いわばマクロ的な目標であり、自然に達成されるものではない。

そこで、日々の事業活動の中で、挑戦を応援し、失敗を許容し、成功を讃える経営を経営トップ自らが先頭に立って実践していく。さらに、それを継承加速していくために次世代の真のリーダー・エリート²²を育成することが現役トップの役割である。このような各企業におけるミクロ的な実践を積み重ねていった先にイノベーション立国の風土とメンタリティの醸成が期待できる。

真のリーダーの育成については、経営者個人が参画する経済同友会は、2003年から社会のリーダーとしても活躍し得る次世代のトップ経営者育成を目的としたリーダーシップ・プログラムを、2012年度からは企業の意思決定ボードのダイバーシティ実現に向けた次期上級幹部の育成を目的としたジュニア・リーダーシップ・プログラムをそれぞれ実施している。

特に昨年度、経済同友会は“Training Tank”への進化を表明した。具体的には、大企業、スタートアップ等、組織の壁を超えて次世代のリーダー達が交流し、第一線で活躍する経営者と直接対話する場を設けて、社会変革を担う志のある経営者の育成をより進化させていく。

図表6-1 イノベーションを起こしていくために（社会風土、メンタリティ）

 出る杭は打たれる	 Crab Mentality	
<u>挑戦を応援、失敗を許容する</u> ◆ 価値創造には、失敗が許容される環境が重要 ◆ 失敗しても再挑戦できる仕組み、セーフティネットが必要	<u>成功者をたたえる</u> ◆ 挑戦し、価値を生み、成長をけん引する人の足を引っ張らない ◆ 挑戦者に共感し、成功者をたたえる	<u>真のリーダーを育てる</u> ◆ 突出したリーダーを必要としない時代から、敷かれたレールのない時代へ ◆ 新たな価値創造を導く、真のエリート、リーダーが必要

（３）短期と長期の企業価値を経営者が語る両利きの経営

現代の企業には、現在の欲求充足または負担や煩わしさの軽減、社会課題解決への道筋提示と同時に、将来の新たな価値提供のために今から投資すること、すなわち「両利きの経営」が求められている。

また、経営者は、投資家を含めたあらゆるステークホルダーに対して、自社のパーパスに基づいた成長戦略を語るストーリーテラーとなり、またエビデンスを示しつつ、短期と長期の企業価値に対する説明を丁寧にかつ自信をもって行う必要がある。

企業は短期と長期の時間軸で持続的に社会に価値を生み出していく存在である。また、企業が持つ顕在的・潜在的価値のすべてを株価・時価総額という一つの物差しだけで論じることには限界がある。しかし、世界を席卷する米国IT企業であるGAFAM（Google、Amazon、Facebook、Apple、Microsoftの5社）が東証一部上場企業（当時2,183社）の時価総額を超えたという事実は看過できない。イノベーションという非連続的な試みによって、将来的に創出される収益や社会的インパクトなどの未実現の財務価値をどのように測り、現在の企業評価に反映させていくかは、大きなテーマである。

未実現の財務価値は、経営者の発信力やステークホルダーとの対話によって増減する余地が大きいだけに、経営トップが自らの言葉で語る必要がある。

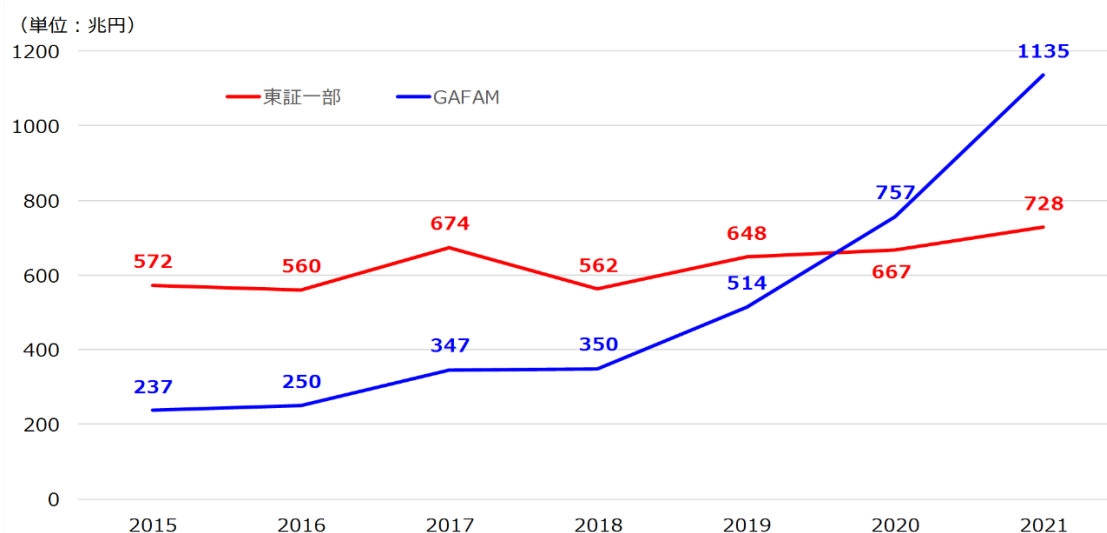
なお、本年6月、新しい資本主義実現会議は、民間で公的役割を担う新たな法人形態・既存の法人形態の改革の検討²³を表明した。欧米で新たに法制度が整備されつつあるベネフィットコーポレーション等を参考に、今後、社会的課題と経済的成長の二兎を追いやすい環境改善が進むことに期待する。

しかしながら、企業が10年先、20年先の価値創造のために、社員や地域コミュニティ、地球環境、研究開発へ経営資源を配分したり、新規事業の開拓に向けた組織改革を断行することなどが、収益や配当の抑制につながると市場が短期的評価を下し、株価が下落し、経営者が逆風に晒されることは想像に難くない。

2021年3月、フランス食品大手ダノンのエマニュエル・ファベール会長兼最高経営責任者（CEO）が解任されたことは記憶に新しい。同社では「人と自然重視の資本主義」を唱えてパーパスを明確にした経営に取り組んできたが、2020年になり同業他社と比較して株価が大きく下落したことや収益改善が進まなかったこと等が解任理由と受け止められている。また、米国デラウェア州のベネフィットコーポレーションへの総投資額の多い上位10の投資家（2013年～2019年の総計）の投資戦略²³は、利益追求型が9社、インパクト投資型は1社に過ぎなかった。

このように社会的課題と経済的成長の二兎を追い、成果を上げるのは容易ではないが、日本の特長を活かした生活者共創社会で挑戦していきたい。

図表6-2 東証一部・GAFAM時価総額推移



出所：「Google Financeデータ」、「東証HP」を基に経済同友会作成

（４）経済同友会は経営者自身で企業価値を探究

企業価値をめぐっては、知り得る限りの全ての情報を反映した株価が市場で決まり、それに発行済株式数を掛けた時価総額を企業価値とすることに問題なしとはしないが、これ以上に優れた方法は見当たらないという意見がある。

他方で、長期視点で顧客・市場を創造するための取り組みは未実現の財務価値を持っており、それらを抜きにして企業価値は語れないという意見もある。

同時に、資本主義の最重要インフラともいえる資本市場という“鏡”は、透明なのか、歪んではいないか、といった論点を巡っては、市場に係わる全てのステークホルダーを巻き込んで、議論と改善も不断に行われてきた。

しかし、「企業価値とは？」という問いに対して、投資家、市場、社会、そ

して生活者が納得する解は現時点で存在しない。この解に一步でも近づくべく、経営者個人からなる経済同友会は、これからも真摯にオープンに議論と探究を続け、内外に発信していく。

民主導でイノベーションと成長を牽引する『真の経営者の時代』の到来

※第6章 注

22. 経済同友会『「いて欲しい国、いなくては困る国、日本」を 実現する人材戦略—再び輝く日本に向けて、即行動—』（2018年6月21日）において、以下の通りとしている。“我々が考える「真のエリート」とは、世界に通じるリベラルアーツ、深い洞察力を身に着け、利他（全体価値の増大、社会課題の解決、Common Good）の志のもと、「強い信念」「実践的な理論」「修羅場の経験」を持ち合わせ、他の者の信頼を得ながら、責任を持って導ける人材である。ノブレス・オブリージュ、奴雁の精神に通ずる。”
23. 新しい資本主義実現会議『新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画』（2022年6月7日）