

Japan 2.0 最適化社会の設計

—モノからコト、そしてココロへ—

Japan 2.0 最適化社会の設計【目次】

ーモノからコト、そしてココロへー

Japan 2.0 最適化社会の設計【要約】	 i
Japan 2.0 最適化社会 経営者宣言	 iii

I：戦後70年と日本の未来1

1. 危機感の欠如
2. 知の退廃と自己変革力の枯渇
3. 時代の風を捉える知性と感性
4. 3次元解析による国家価値の最大化と社会の最適化

II：世界と日本の現状と課題7

1. 世界の現状と課題
 - (1)大変革のうねり:グローバル化・デジタル化(AI化)・ソーシャル化
 - (2)民主主義の機能の低下
 - (3)資本主義の変容
 - (4)Digital Dictatorship(データ専制主義)への警鐘
 - (5)グローバル・アジェンダへの取り組み
2. 日本の現状と課題ー変革へのエネルギーの枯渇
 - (1)少子化・高齢化、人口減少に対応した制度改革の後れ
 - (2)財政健全化に向けた政治的コミットメントの弱さ
 - (3)国際的に比較して低い労働生産性、イノベーション創出機能の低下
 - (4)社会の多様性が乏しく、変革へのダイナミズムが不足

III：Japan 2.0 最適化社会の設計16

1. 人間の本性と経済活動の本質を理解し、時代の風を感じ、最適解を導く
 - (1)豊かな社会で幸せを求めて、克ち抜き、生き残り、伝え継いでいく
 - (2)「モノからコト、そしてココロへ」、時代に則してパラダイムを変えていく
 - (3)組織が提供する価値を最大化し、社会が享受する便益を最適化していく
 - (4)ステークホルダーによる3次元評価で最適化の好循環サイクルを回していく

2. 3つの世界的な大変革のうねりを捉えて 2045 年の最適化社会を描く
 - (1) グローバル化の進展で、標準化の覇権と差異化の個性を競う社会
 - (2) デジタル化(AI化)の進展で、イノベーションと倫理・規範が止揚する社会
 - (3) ソーシャル化の進展で、民意による他律と自律の統治が機能する社会
3. 相反から活路を見出し、異質を掛け合わせて、世界の期待に応えている日本

IV：各政策分野で目指すべき 2045 年の姿と 2020 年までに着手すべき改革 ……22

1. X軸：経済の豊かさの実現
2. Y軸：イノベーションによる未来の開拓
 - (1) 先進技術による新事業創造
 - (2) 新産業革命と規制・法制改革
3. Z軸：社会の持続可能性の確保
 - (1) 労働市場
 - (2) 教育
 - (3) 社会保障
 - (4) 財政
 - (5) 環境・資源エネルギー
 - (6) 安全保障

V：Japan 2.0 最適化社会に向けた統治機構改革と国家のガバナンス強化 ……41

- (1) デジタル政府、行革
- (2) 政治改革
- (3) 地方分権

VI：人間中心主義のココロと経済同友会の自己変革 ……46

1. ダイバーシティがあり、インクルーシブで安定した社会を築いていく
2. 改革を先導し行動する政策集団として自己変革に挑戦していく

参考資料 Japan 2.0 最適化社会 関連の主な提言等 ……49

Japan 2.0 最適化社会の設計【要約】

一モノからコト、そしてココロへ

2018年12月11日
公益社団法人 経済同友会

1. Japan 1.0 (1945-2016):戦後 70 年間で築いた経済社会システムの温存

- ・ 日本は、焦土から復興し世界第2位の経済大国となったが、内外の環境変化への対応遅れで約20年間を失った。外国人は、日本は既存システムからいつ脱却するのか、AIを活用したデザイン思考で3周遅れ、と指摘している。

2. Japan 2.0 (2021-2045):国家百年の計で持続可能で心の豊かな国づくり

- ・ 少子化・高齢化、財政健全化、地球温暖化を含むグローバル・アジェンダなどの課題解決なくして未来はない。まず、終戦直後からシンギュラリティを迎える2045年頃までを念頭に、国家百年の計で持続可能な社会の姿を描く。
- ・ 日本らしいイノベーションを梃子に課題解決の最先端国家として、再び世界をリードする。民間主導で持続的成長を遂げ、経済的な豊かさを実現する。同時に歳入増で財政健全化を達成する中でも、格差の拡大と固定化を防いで、心の豊かさを感じられる国をつくる。

3. 3次元と時間軸:2045 年からバックキャスティングで国家価値の最大化

- ・ Japan 2.0 の実現には、国家の価値を解析・評価する基軸を設け、データとエビデンスに基づき科学的な仮説と検証を繰り返していく必要がある。
 - ・ X軸：体：MOE：経済の豊かさの実現
 - ・ Y軸：技：MOT：イノベーションによる未来の開拓
 - ・ Z軸：心：MOS：社会の持続性の確保
 - ・ 時間軸 t：地球を俯瞰し、時代の風を捉え、次代へ考察と準備

4. 危機感の欠如:未来に向けた考察と準備で問われる知性・感性・構想力

- ・ グローバル化・デジタル化（AI化）・ソーシャル化という3つの世界的な大変革のうねりが、「リアルとバーチャル」、「付加価値と効用」、「個と集団」という3つの関係性に変化をもたらしている。
- ・ 日本には危機感が欠如している。衆愚的な政治と面従する行政が問題の本質を糊塗し、知の退廃と自己変革力の枯渇を招いた。過去の延長線上には無い未来社会を描くには、考察と準備が必要であり、今、日本人の時代を捉える知性と感性、次代を拓く構想力が問われている。

5. ココロの時代:経済・社会を複眼的に捉え高度化・複雑化する欲求の充足

- ・ 物質的に満たされた社会で経済は GDP だけでは測れない。モノづくりの時代からコトづくりの時代に対応し、尺度はモノ差しからコト差しへ。
- ・ 価値観の多様化で労働観・消費行動・投資行動は共感重視に向かい、高度化・複雑化する欲求はココロ差しで考える。ココロの時代には、モノを左脳で考え、コトを右脳で感じ、ココロを志で制して、最適解を導き出していく。
- ・ 次代の経営者には、AI を活用したデザイン思考の構想力が求められる。

6. Japan 2.0 最適化社会:国家価値の最大化と社会の持続性向上との好循環

- ・ 最適化社会とは、国家価値の最大化の追求と社会の持続可能性の向上との好循環が成立している社会で、2045 年に向けて目指すべき姿は以下の通り。
 - ・ グローバル化の進展で標準化の覇権と差異化の個性を競う社会
 - ・ デジタル化 (AI 化) の進展でイノベーションと倫理・規範が止揚する社会
 - ・ ソーシャル化の進展で民意による他律と自律の統治が機能する社会
- ・ 企業、国、自治体、大学等、それぞれの組織が提供する価値を最大化し、社会・コミュニティが享受する便益を最適化する好循環サイクルを回していく。

7. 最適化する力:容易に真似できない強みを活かし世界の期待に応える日本

- ・ 日本には、相反から活路を見出し、異質を掛け合わせてきた実績がある。具体的に、前者は「三方よし」、後者は和魂漢才・和魂洋才である。
- ・ 伝統や文化を継承しつつ環境変化とも柔軟に調和し、異なるものを融合して独創性を発揮する力 (最適化能) は日本人の特長・強みである。これを磨き、活かして、日本が競争優位を確保し、世界の期待に高次元で応えていく。

8. 人間中心主義:ダイバーシティがあり、インクルーシブで安定した社会

- ・ グローバリズムとデモクラシーが変化していく中でも、一人ひとりの幸福追求と、人類の平和と繁栄とは同時に実現していかなければならない。
- ・ 人間の欲求不満の爆発または強欲の暴走が生じれば社会的損失は計り知れないことから、ベーシック・インカムの可能性も含めた再分配政策がますます重要になる。さらに、いかに AI が進歩しようともヒューマニティーが社会の根幹にあるべきである。
- ・ まさにココロを志で制することで、持続可能でダイバーシティがあり、インクルーシブな安定した社会を実現していきたい。

Japan 2.0 最適化社会 経営者宣言

2018年12月11日
公益社団法人 経済同友会

グローバル化、デジタル化（AI化）、ソーシャル化が進展する「Japan 2.0」では、多様な「個」の力、人間性が社会を変える原動力となる。こうした時代に、我々経営者は、国家価値の最大化の追求と、社会の持続可能性向上との好循環をつくるために、先進的な提言と行動により、以下の変革を率先垂範する。

1. 企業価値の最大化

企業が目指す世界のビジョンを掲げ、その実現に向けて自ら課題を設定し、事業を通じて解決することにより、企業価値を最大化する。そのために、無形・有形の経営資源を最適活用するマネジメントを行う。

2. イノベーション創出力の強化

新たな価値創造の促進に必要な、先進技術の迅速な社会実装や事業の拡張性などを実現するために、グローバルな Open & Closed 戦略と、多様な個性、能力、知が融合するイノベーション・エコシステムの構築を推進する。

3. 多様な「個」の活躍の促進

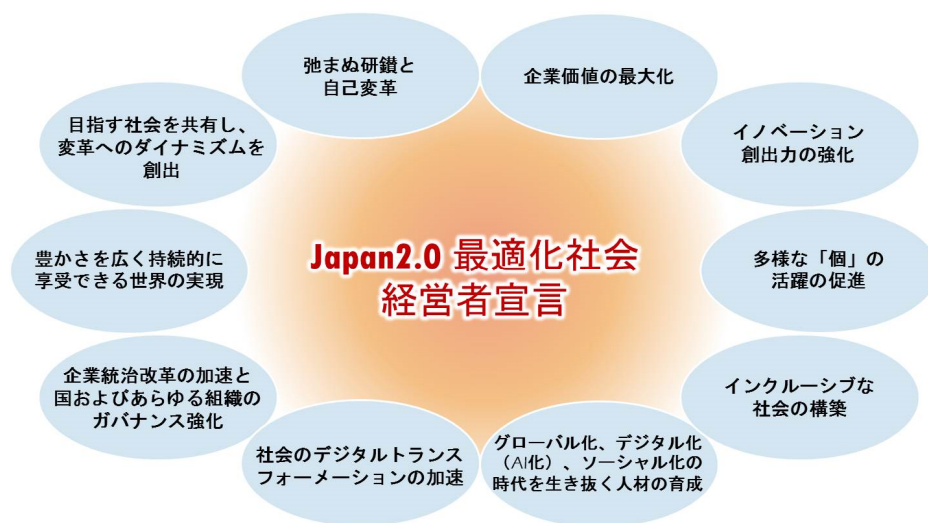
ダイバーシティの向上・浸透に向けて、国籍、年齢、性別、障がいの有無等にかかわらず、個人が活躍する環境を整備し、多様な個性、能力、志を集結することにより、活力ある社会をつくる。

4. インクルーシブな社会の構築

価値観の多様化や技術革新による変化に誰も取り残されることのないインクルーシブな社会の実現に向けて、人々が相違点や利害を越えて歩み寄り、課題を解決していく「最適化する能力」（最適化能）を高める。

5. グローバル化、デジタル化（AI化）、ソーシャル化の時代を生き抜く人材の育成

人間性を磨く倫理、基礎的学力、イノベーションを生む独創性、世界に通じる高度専門性やリベラルアーツ、経済社会の変化に応じた能力・スキルなど、学校教育からリカレント教育までの一貫した人材育成を支援する。



6. 社会のデジタルトランスフォーメーションの加速

企業、政府、地方自治体など、社会を構成する組織体のデジタルトランスフォーメーションを加速する。目指す社会や解決すべき課題に対し、AIによるデータ解析などデジタル技術を用いて、事業や政策を設計していく。

7. 企業統治改革の加速と国およびあらゆる組織のガバナンス強化

企業統治改革を加速し、果敢なリスクテイクとコンプライアンスの徹底を経営の両輪とする。国の統治機構改革、大学へのガバナンスコード導入など、財・サービスを提供するあらゆる組織体のガバナンスの強化を促す。

8. 豊かさを広く持続的に享受できる世界の実現

多国間自由貿易体制、水や食料、地球環境の持続可能性向上、パリ協定の長期目標達成に貢献する。また、自由で公正なデータの利活用や技術革新に伴う規制整備の議論に積極的に参加し、グローバル・スタンダードの確立を主導する。

9. 目指す社会を共有し、変革へのダイナミズムを創出

「Japan 2.0」が目指す最適化社会の実現に向けて、若年世代をはじめとした社会を構成する諸集団を含む、企業の広範なステークホルダーと共に議論し、行動することにより、社会変革への共感を呼び起こす。

10. 弛まぬ研鑽と自己変革

将来世代への持続可能な社会の継承と、そのために必要な改革や新たな挑戦を使命に、経営者としての研鑽に励み、自己変革を続けていく。

Japan 2.0 最適化社会の設計

ーモノからコト、そしてココロへー

2018年12月11日
公益社団法人 経済同友会

I：戦後70年と日本の未来

1. 危機感の欠如

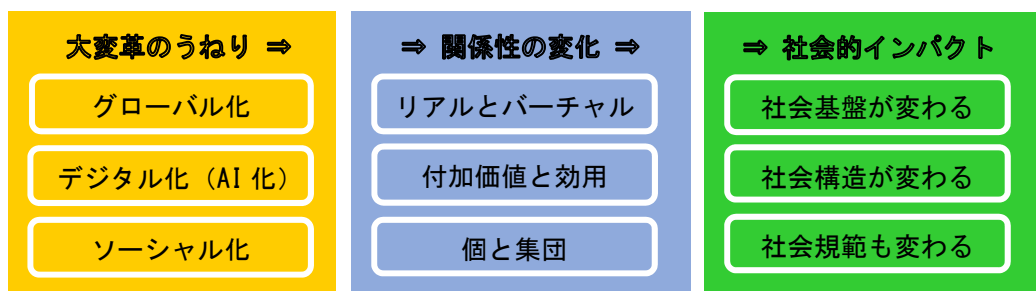
危機感の欠如、現在の日本をこれほどの的確に表す言葉は他にない。

経済同友会は2015年4月27日、小林喜光代表幹事就任挨拶の中で持続可能な社会の構築を目指すことを鮮明にした。

当時、「過去の延長線上に未来は無い」という危機感の下に、直視すべき3つの問題を挙げた。第1は、日本固有の社会保障を主因とした政府部門の累積債務問題、第2は、多くの先進国に共通する少子化と高齢化の問題、第3は、いわゆるグローバル・アジェンダとしての貧困と格差、民族や宗教間の対立、資源・エネルギーの枯渇、地球温暖化などの問題である。これに対して、未来社会に向けた重要な環境変化として、3つの世界的な大変革のうねり、すなわち「グローバル化・デジタル化（AI化）・ソーシャル化」（以下では「GDS化」という）を指摘した。

さらに、翌年4月の通常総会の代表幹事所見の中で、奔流となりつつある3つのうねりは、「リアルとバーチャル」、「付加価値と効用」、「個と集団」という3つの関係性に変化をもたらし、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と言及した。

図表1-1 大変革のうねりと関係性の変化による「社会的インパクト」



世界は、2015 年 4 月からの約 3 年半だけでも、英国の EU 離脱、トランプ米国大統領によるアメリカ・ファースト、朝鮮半島情勢の緊迫化と融和化など、地経学（geo-economics）・地政学（geo-politics）の両面において、まさに予測困難な激動の中にある。企業活動も格差の拡大、自国優先主義の伝播、政府による市場介入などによって大きな制約を受ける。視点を変えれば、社会の分断と不安定化、国家資本主義の台頭、保護主義と覇権主義の加速化などは、企業が資本の論理を突き詰めて、部分最適と全体最適の均衡を失した結果とも考えられる。グローバル企業等は今、サステイナブルな社会やインクルーシブな社会の重要性を再認識し、あるべき企業行動の実行・実現を巡って苦闘している。しかし、3つの世界的な大変革のうねりが不可逆的に進行していくことは疑いが無い。

日本は、GDS 化の大変革のうねりに翻弄されている感は否めず、他国にキャッチアップすべき課題、自らフロントランナーとして取り組むべき課題、いずれも対応は遅々として進んでいない。焦土にひとしい荒廃の中にあった日本は、70 年余りの時を経て、再び終戦直後に匹敵する程の危機に直面している。さらに深刻なのは、この危機に対する人々の認識が欠如していることである。

2. 知の退廃と自己変革力の枯渇

Japan 1.0（1945～2016）、これを新たな危機が顕在化するまでの約 70 年間で捉えれば、この時代に日本は奇跡の復興・成長を遂げ、世界第 2 位の経済大国となった。その背景には、圧倒的な供給不足の下で「欧米に追いつけ追い越せ」という明快な目標があった。勤勉で均質な教育を受けた労働者が製造業に従事し、大量生産・大量消費の支え手となったことが功を奏した大きな要因と考えられる。

しかし、価値観の多様化と経済のサービス化が進み、欧米にキャッチアップしたと多くの国民が感じた頃に、バブル経済が崩壊した。その後、1990 年代半ばから GDP 成長が停滞し、日本は約 20 年間という貴重な時間を失うこととなった¹。

少子化・高齢化や財政赤字の問題は、1970 年代半ばに合計特殊出生率が 2 を割り込み、赤字国債の発行が始まっていたことを考えれば、予見性が高く、対応するための十分な時間があったはずである。

¹ 2010 年代の初めの頃、グローバルに活躍する外国の識者から「いつになったら日本は戦後の成功体験の上に築いた経済・社会システムから脱却するのか」という指摘があった。

企業においては、欧米に追いついて、前例が無く、先駆者がいない場面に立たされた後、パラダイムを転換し、未知・未来に挑戦し、世界をリードした事例は稀である。眼前の課題の解決に苦慮しているこの間にも、世界のグローバル企業は新たな課題に直面し、あるいは新たなビジネスモデルの構築を目指し、試行錯誤を重ねつつ経験知を蓄積している。日本の企業や社会は特にデジタルを活用した社会課題解決の分野で周回遅れになっている²。

ともすれば「今さえ良ければ、自分さえ良ければ」という短期的かつ自己中心的な発想で甘言を弄す。この衆愚的な政治とこれに面従する行政が問題の本質を糊塗してきた。これが人々を思考停止に陥らせ、自立・自律を阻み、知の退廃と自己変革力の枯渇を招き、結果として様々な問題を惹起しているのではないだろうか。

3. 時代の風を捉える知性と感性

GDS 化は光と影を伴って、今後とも停滞することなく、さらに進行していくであろう。

民主主義と資本主義もこの3つのうねりから本質的な影響を受けるが、それでも前進できるのか、後退してしまうのか、予断を許さない。

特に、デジタル化に象徴されるイノベーションは最も重要な付加価値の源泉であり、さらには安全保障上の重大関心事である。データ覇権主義とのせめぎ合いの中で、個人の権利を保護し、公正な競争条件を確保して、いかにデータを有効に利活用していけるのが、企業価値は勿論、国家価値を決定づけるほどの大きな課題になっている。

2045 年頃には、人工的に創出された知性が、地球上の全人類の知性の総和を超越する、いわゆるシンギュラリティを迎えるとも言われている。

さらに、イスラエルの歴史家ユヴァル・ノア・ハラリ氏は著書『ホモ・デウス テクノロジーとサピエンスの未来』³で『21 世紀には、私たちは新しい

² AI によるビッグデータ解析を用いたデザイン思考によって、これまでにない新しいビジネスモデルや社会のあり方をデザインする方法である「コンピューショナル・デザイン・シンキング」に関して、2018 年 10 月の代表幹事ミッション（米国）で面会した関係者から「この思考方法を実践している日本企業は皆無」「日本は 3 周遅れ」との厳しい指摘があった。

³ ユヴァル・ノア・ハラリ著『ホモ・デウス テクノロジーとサピエンスの未来』下巻（柴田裕之訳、河出書房新社 2018 年）157 ページ参照。原著 Homo Deus: A Brief History of Tomorrow（2015 年）で「無用者階級」は“Useless people”と表現されている。なお、実存主義で知られるフランスの哲学者ジャン＝ポール・サルトル（1905-1980）が“Man is a useless passion”と述べていることとは、関連性は無いが興味深い。

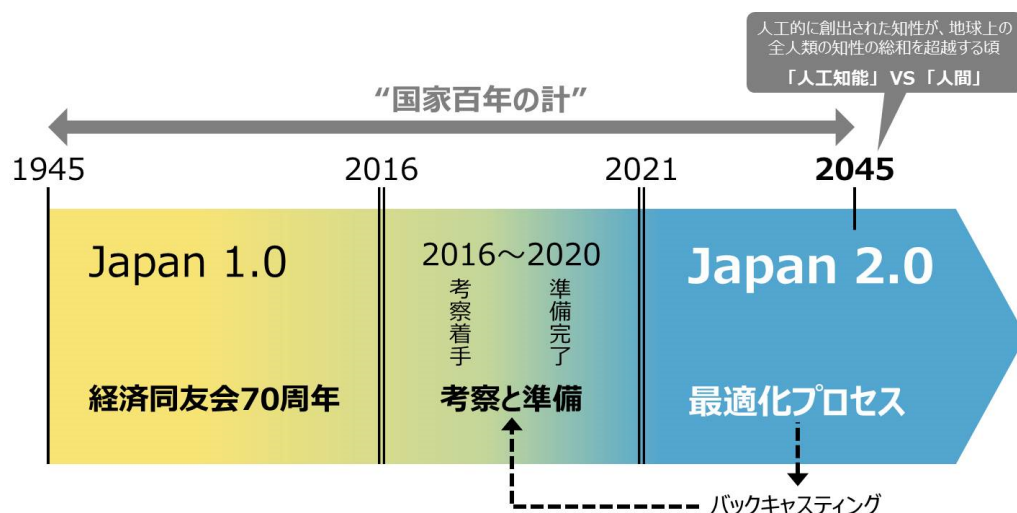
巨大な非労働者階級の誕生を目の当たりにするかもしれない。この無用者階級は失業しているだけではない。雇用不能なのだ』と述べている。

これらが現実のものとなるかは分からないが、多くの人々が不安や脅威を感じていることは間違いなく、ベーシック・インカム（最低限所得保障）導入の必要性を巡る議論も起こりつつある。

Japan 2.0（2021～2045）、これは戦後を国家百年の計で考え、しっかりとした考察と準備を経て、新たな挑戦によって築いていく、これまでにない時代である。

未来は予測するものではなく、構想力を磨き、自らの意志をもって切り拓いていくべきものである。時代の変曲点にあって、その時々時代の風を捉えて新たな時代を築けるのか、日本人の知性と感性、そして構想力が問われている。

図表1-2 バックキャスティングで実現を目指すJapan 2.0



4. 3次元解析による国家価値の最大化と社会の最適化

経済同友会の真骨頂は、事実や実態を正確に掴み、問題の本質を深く考え、解決のための仮説を立てて、思い切った策を講じることで難局を切り拓いていくことである。

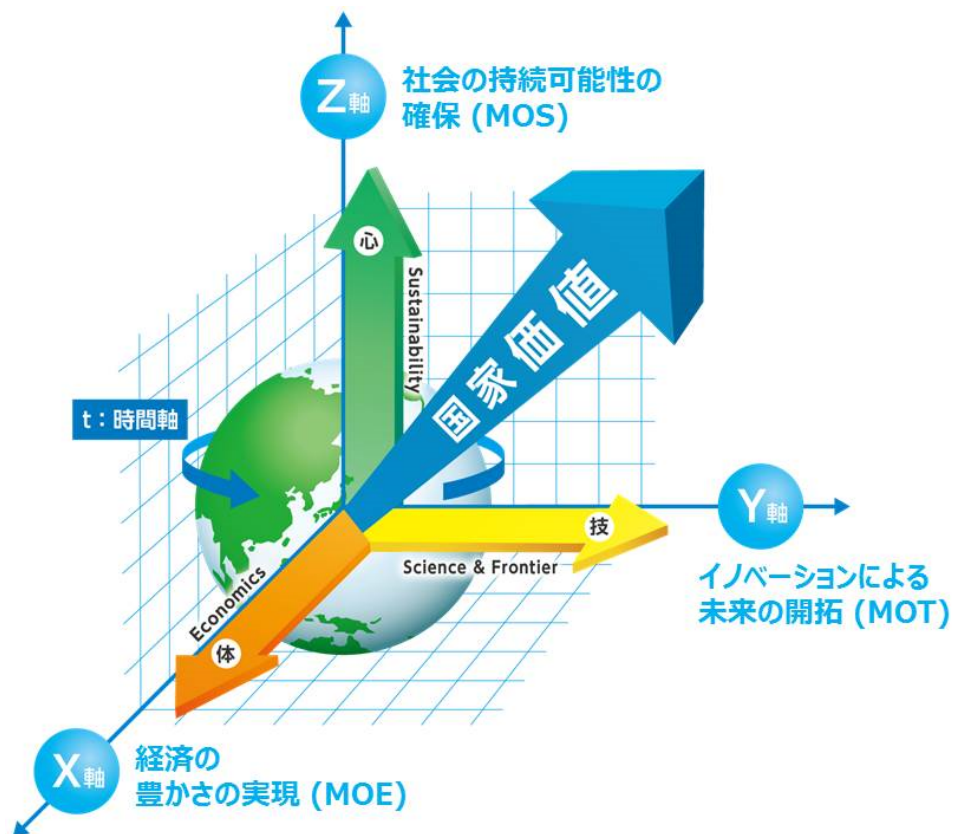
国家百年の計で考える Japan 2.0 の実現には、国家の価値を解析・評価するための明確な基軸を設け、データとエビデンスに基づいた科学的な仮説と検証を繰り返し、国家や社会をアップデートしていく必要がある。

具体的には、短期・中期・長期ごとの3つの基軸として、まず、X軸は「経済の豊かさの実現」であり、MOE (Management of Economics) が問われる。

次に、Y軸は「イノベーションによる未来の開拓」であり、MOT (Management of Technology) が求められる。そして、Z軸は「社会の持続可能性の確保」であり、MOS (Management of Sustainability) が欠かせない。

さらに、時間軸 t を設定して、常に地球を俯瞰して、時代の風を捉え、次代の考察と準備を行わなければならない。

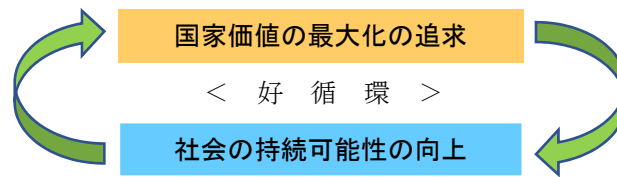
図表1-3 3次元解析による国家価値の最大化



3つの基軸ごとにそれぞれの最大化を徹底追求すれば、その合力である国家価値は最大化されるはずである。しかし、合成の誤謬は生じないのか、国家価値が最大化された状態を常にアップデートして維持できるのか、「国栄えて民滅ぶ」となっては本末転倒である。

国家価値の最大化の追求と社会の持続可能性の向上との好循環が成立している状態、すなわち最適化社会を、自ら考え、自ら語り、自ら動き、実現を目指していく。その起点は国民一人ひとりであり、最適化する能力（「最適化能」）を日本人の強みとして磨いていく必要がある。人間として必要な倫理や道徳、働いていくための実学、イノベーションを起こす独創性、世界で戦える高度専門知識など、初等教育からリカレント教育までの教育全般にわたる改革、人づくり革命を急がなければならない。

図表1-4 最適化の好循環が成立している社会



以下では、まず、世界と日本の現状と課題を整理し、2045 年を念頭に目指すべき社会の姿を描いていく。そして、目指す社会をバックキャスティングで実現するために、社会のあらゆるステークホルダー、とりわけ経営者に向けて『Japan 2.0 最適化社会の設計—モノからコト、そしてココロへ—』を提言していく。

II：世界と日本の現状と課題

1. 世界の現状と課題

ーグローバル化・デジタル化(AI化)・ソーシャル化の負の影響を乗り越えるー

(1)大変革のうねり:グローバル化・デジタル化(AI化)・ソーシャル化

世界は、3つの大変革、すなわち GDS 化のうねりの只中にある。3つのうねりは、我々の予想を超えた規模とスピードで世界や国のあり方を変え、既存概念を覆していく。

GDS 化は、例えば、国・地域間での経済連携による貿易、投資の拡大、人工知能などの技術革新による生産性向上、サイバー空間を通じた人的ネットワークの拡大などをもたらす。しかし一方で、経済格差の拡大、社会の分断やその不安定化等を生む要因でもある。

このように GDS 化は、光と影の両面を合わせ持つが、不可逆的であり、今後も進化し続ける。

グローバル化では、企業が競争力強化のために、国内外で経営資源を確保し、付加価値を創出するグローバルなバリューチェーン構築をさらに推し進める。したがって、企業が研究開発、生産、販売、アフターサービス等の事業・機能に合わせて最適な国・地域を選ぶことが、これまで以上に至極当然となっていく。

デジタル化では、ハードウェアの発達とも相俟った AI、IoT、クラウド化などの情報技術革新が、社会や既存の産業構造、労働のあり方をも変え、まさに、デジタルトランスフォーメーションの不可逆的革命期を迎えている。産業においては、異なる分野を融合しモノからコト、さらにそのパーソナライゼーションへと価値の遷移が起きている。また、VR (Virtual Reality：仮想現実)、AR (Augmented Reality：拡張現実)、MR (Mixed Reality：複合現実)、ロボティクス等の技術は、物理的な距離に関わらず、多様で質の高いサービス提供を可能にしつつある。

デジタル化がグローバル化を加速することも考えられる。例えば、WTO は、AI、IoT、ブロックチェーン等の技術革新により貿易コストが低下し、その結果、貿易量の増加、中小企業や途上国企業の貿易促進、さらにサービス取引が拡大することを予想している⁴。

⁴ WTO 「WORLD TRADE REPORT 2018」 Key facts and findings, Executive Summary 参照。

ソーシャル化では、世界中の誰もがインターネットで相互につながり、自ら発信することができる社会の到来により、国家や企業等の組織が有していた社会への影響力および機能が個人に分散する。また、SNS 等のインターネット上のコミュニケーション、情報流通量の拡大が、現実社会での個人の意思決定や行動を変えるようになっている。

サイバー空間における情報発信が政治、行政、経済、企業活動に及ぼす影響力が高まる一方で、情報の真贋の判断は難しく、何が真実かを見極めることが課題である。

我々は、こうした GDS 化の負の影響を最小限に抑え、そのうねりに流されることなく、新しい経済・社会システムの構築に向けた日本の針路を定めていかなければならない。

(2)民主主義の機能の低下

現在、GDS 化のうねりを受け、英国の EU 離脱や米国トランプ政権の政策などに見られる自国優先主義の動きが起きている。

雇用の不安定化、所得格差の拡大等のグローバル化、デジタル化（AI 化）の負の側面に確たる対応策を持たない政府、既存政党に対する人々の不満がポピュリズムの台頭を招き、民主主義を危機に晒していると考えられる。気候変動問題や多国間の経済連携など、国際協調が必要な課題を前に、人々の不満や期待に応えることができない政治への参加意識も低下している。

また、低成長が長引くことに伴う中間層の減少により、民衆とエリートとの間に断絶が生じ、政党政治における中道派の減少により、リベラルと保守の間に断絶が生じている。社会の二極化に対し、折り合いをつけながら現実的で効果のある解決策を見だし、断絶を修復していく役割を政府や議会は果たせずにいる。

さらに、社会を分断し不安定化させる要因として、ソーシャルメディアの存在があると考えられる。ソーシャルメディアの特徴には、人々の議論が一つの方向に流されるサイバーカスケードや、自身の意見と合致する意見のみに接して確信を強める集団極性化がある。こうしたメディアを通じて、虚偽の情報（フェイクニュース）が意図的に拡散されることにより、事実に基づく政策議論およびそれを踏まえた投票行動の土台が崩れる問題がある。

民主主義により最適な意思決定を行っていくには、その機能を GDS 化の時代に適したものに更新する必要がある。具体的には、所得格差の拡大や社会の断絶を抑え、多様な価値観をインクルージョンしていく機能や、人々が正しい情報に基づき熟議し、意思決定を行う機能を強化することが考えられる。

(3)資本主義の変容

GDS 化のうねりは、資本主義にも変化をもたらしている。

グローバル競争が激しくなる中で、企業は、バリューチェーンを構成する様々な事業・機能を国外に移転し生産性向上を図る。しかし、企業活動のグローバル化による生産性向上が、必ずしも国内の労働者全般の賃金上昇を実現するとは限らない。

また、デジタル技術の進歩は、個人の資産や時間を C to C の市場を介して活用する共有型経済（シェアリング・エコノミー）や、限界費用ゼロのビジネスモデルを、IoT により、モノづくりやエネルギーの分野にも広めつつある。モノがインターネットでつながる IoT の発展は、データが価値の源泉となり、データの掌握こそが価値創造において最も重要となる経済へと変える。その一方で、技術革新の急速な進化に対し、個人が能力やスキルを向上することは従来よりも難しくなる。

グローバル化とデジタル化（AI 化）は、雇用の不安定化や、データを持てる者と持たざる者の格差の拡大を生みやすい。社会の分断を招くことなく、持続的な成長を実現するには、グローバル資本主義の修正とその加速が求められる。

(4)Digital Dictatorship(データ専制主義)への警鐘

GDS 化のうねりが世界や、民主主義、資本主義のあり方を変えていくことに加え、我々の社会に今後大きく影響してくるのが、Digital Dictatorship（データ専制主義）である。

ハラリ氏は、2018 年 1 月のダボス会議における講演で、人類の将来像として、データを掌握した者が未来を制する「Digital Dictatorship」を示し警鐘した。また、同氏の著書によれば、データ至上主義では、至高の価値は「情報の流れ」としている⁵。また、『「生き物はアルゴリズムだ」というデータ至上主義者の発想が重要なのは、それが日常生活に与える実際的な影響のためだ』と述べている⁶。

現状、米国では、グローバルなプラットフォーマーの企業がデータを独占し、中国では、サイバーセキュリティ法の下、国によるデータ管理を強化し

⁵ 『ホモ・デウス テクノロジーとサピエンスの未来』下巻 225 ページ参照。

⁶ 同書下巻 237 ページ参照。

ている。データを掌握する主体は異なるにせよ、米国、中国は共にデータ覇権主義的動きをとっていると言える。一方、EU は、GDPR（General Data Protection Regulation：一般データ保護規則）」を 2018 年 5 月に施行し、個人データ保護の規制強化を競争政策として展開している。また、アジア太平洋経済協力会議（APEC）は、域内でのデータ移転ルールとして、CBPR（Cross Border Privacy Rules）を設けている。

図表2-1 データ政策の国際比較

		 米 国	 日 本	 E U	 中 国
個人情報	法 律	個人情報保護する包括的な法律なし	個人情報保護法	一般データ保護規則 (GDPR)	サイバーセキュリティ法
	域外移転	原則自由	原則として本人同意が必要		基幹情報 インフラ設備運営者 （政府機関、エネルギー、 財政、輸送等）が 保有する個人情報、 重要データは 原則域外移転禁止
産業情報	域外移転	原則自由 ※安全保障分野を除く			
	重要産業分野	クラウド使用に関する政府推奨あり	医療、金融分野にはデータ管理ルールあり	公共分野などのデータの国内管理義務あり	
データ管理/ 利用の主導者、 基本的考え		企業 データの自由な流通	米・EUと 連携したルール整備	個人 情報自己決定権	国家 データ流通の制限

資産としてのデータの重要性が高まる中で、Digital Dictatorship の拡張を防ぐには、データを民主的に保有、活用する枠組みをグローバルに確立することが必要である。データの流通や知的財産保護に関するルール策定は、今後の経済外交戦略における重要課題であり、その方向性を定めるべく、日米欧の連携強化が求められる。

(5) グローバル・アジェンダへの取り組み

GDS 化、さらにはデータ至上主義が世界や、これまでの民主主義、資本主義に基づく社会を変えていく一方で、我々には、2045 年に向けて各国が連携して取り組むべき地球規模の課題もある。

国連は、2030 年までに解決すべき 17 の課題を「SDGs(持続可能な開発目標)」として掲げている。また、Japan 2.0 が見据える 2045 年には、世界の人口は 95 億人⁷に達すると予想され、食料、水、エネルギーなど限りある資源をいか

⁷ United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division

に共有していくかは、2030 年以降も引き続き課題となる。

気候変動問題については、2015 年のパリ協定において、世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて 2℃より十分低く保つとともに、1.5℃に抑える努力をする(21 世紀中に温室効果ガス排出量をゼロにする)ことが合意された。

デジタル技術の革新とグローバル化の加速により、従来に比べ既存産業の衰退が短期間に起こりやすい一方で、新産業への円滑な労働移動は進んでいない。今後、デジタルトランスフォーメーションが進む中で、格差拡大が予想されるが、これを防ぐには社会保障の機能を強化するとともに、一人ひとりに適した保障を持続的に行う仕組みをつくることが課題である。

容易ならぬ課題を乗り越え、より良い世界を将来世代に継承することは、人間社会の本質的責務である。課題解決のための持続的な仕組みを構築するには、各国が短期志向や自国優先主義を排し、地球単位で全体最適を追求する視点が必要である。

企業においても、持続可能な社会に向けた新しいビジネスモデルの創出や技術革新が求められる。その一つは、デジタル技術を活用した資源・エネルギーの再利用、製品・部品のリサイクル、資産の有効活用などを促進するサーキュラー・エコノミーの発展である。他方で、これを実現するには、指数関数的に激増するデータに対する戦略的な取得・蓄積・廃棄を行う情報処理システムを低消費電力化する技術革新も必要である。

日本は、こうした世界課題を国際連携と民間主導により解決していくフロンランナーを目指していかなければならない。

2. 日本の現状と課題 ー変革へのエネルギーの枯渇

2045 年に向けて、日本では少子化・高齢化、人口減少がさらに進む。しかし、人口動態は勿論、GDS 化のうねりに対応した経済・社会システムに変革するエネルギーが大きく枯渇している。

(1)少子化・高齢化、人口減少に対応した制度改革の後れ

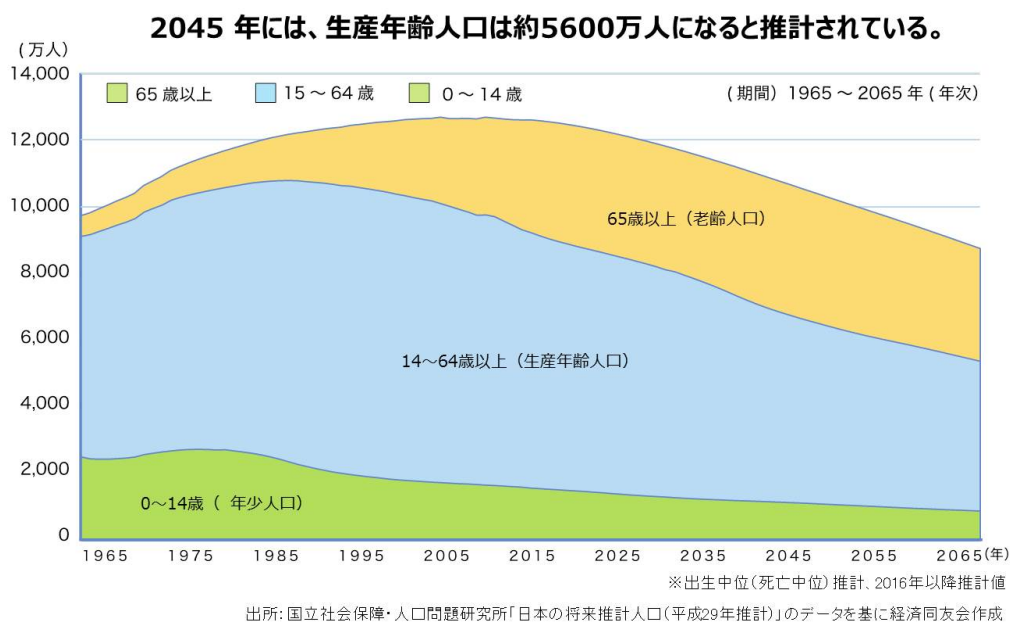
2045 年の日本の総人口は約 1 億人、高齢化率は約 37%、生産年齢人口は約 5600 万人になると推計されている⁸。しかし、少子化・高齢化、人口減少に対

(2017). Probabilistic Population Projections based on the World Population Prospects: The 2017 Revision. 参照

⁸ 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成 29 年推計）」参照。

応した制度改革の後れにより、以下の課題が生じている。

図表2-2 日本の人口の将来推計



社会保障では、減少する現役世代の社会保険料で増加する高齢世代の年金・医療・介護を支えており、制度の持続可能性が低下していく。さらに、社会保障給付が高齢者層向けに偏重している。今後、技術革新の速さにより産業構造の変化が短期間に起き、雇用や所得が不安定化しやすくなると考えられることから、現役世代向けの社会保障機能の強化が重要になる。

既に地方では、少子化・高齢化、人口減少が急速に進み、全市町村の47.5%が過疎地域となっている⁹。自立した活力ある地域を維持・拡大するためには、国から地方自治体への権限および財源の移譲や、財政制約に対応した行政効率化が必要だが、顕著には進んでいない。また、2014・2015年度に「まち・ひと・しごと創生総合戦略」(第1期)が策定されたが、地域の魅力を活かした独自の成長戦略の策定・実行は道半ばである。

政治制度は、人口における高齢化率が高まるにつれ、高齢者層の意見が政策に反映されやすくなる、いわゆる「シルバー民主主義」の状態を改善できていない。具体的には、高齢化率が高い地方部と、若年・子育て世代の割合が高い都市部の投票価値の平等の実現を図っていないことがある。

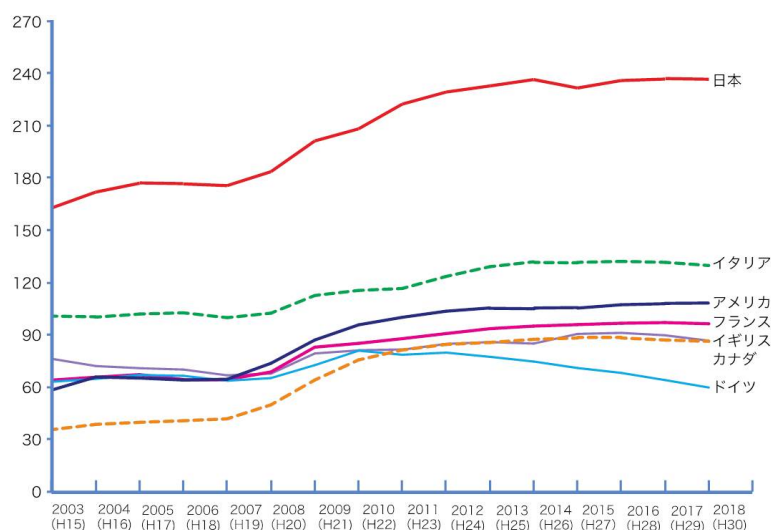
(2) 財政健全化に向けた政治的コミットメントの弱さ

政府はこれまでも財政健全化目標を示してきたが、それを達成するために

⁹ 総務省「平成28年度版 過疎対策の現況(概要版)」参照。

必要な政治のコミットメントは弱く、日本は、先進国でも最悪の財政状況が続いている。

図表2-3 主要先進国の政府債務残高の対GDP比



(出所：財務省「日本の財政関係資料」平成30年3月)

2025年度に基礎的財政収支黒字化を掲げているが、慎重な経済予測に基づく、財政健全化への具体的な道筋を示すには至っていない。また、基礎的財政収支黒字化の先、すなわち債務残高压縮を見据えた歳出・歳入改革の展望も描けていない。

10%を上回る消費税率引き上げや、社会保障給付の効率化、データ活用による医療費・介護費の適正化など、従来から求められてきた政策は多い。しかし、痛みを伴う改革を前に、短期かつ大衆迎合的な視点が改革の実行力を鈍らせてきた。その結果、社会保障関係費¹⁰は増加の一途を辿る一方で、これを賄う安定的財源は確保できず、将来世代に負担を先送りする財政の構図になっている。

財政規律の強化、地方分権、投票価値の平等などが実現しないまま、長年にわたり課題となっていることは国家のガバナンス欠如の表れと考えられる。

(3)国際的に比較して低い労働生産性、イノベーション創出機能の低下

人口減少が進む中で持続的な経済成長を実現するには、労働生産性の向上とイノベーションが不可欠である。しかし、硬直的な労働法制や労働市場、人材の同質性が高く流動性が低い雇用慣行が労働生産性の向上を妨げている。また、企業の自前主義や研究開発への過少投資、研究・教育機関としての大

¹⁰ 2018年度の一般歳出約58.9兆円に占める社会保障関係費約33兆円の割合は約56%。

学の機能の劣化等により、イノベーション創出が低迷している。

就業者1人あたりの労働生産性（2016年）をOECD加盟諸国で比較すると、日本は21位である¹¹。労働法制、雇用慣行が時間ではなく成果による評価を前提としていないため、生産性を意識した働き方改革が進まない。実際、企業、政府ともにデジタル技術を活用した業務の効率化は進んでいない。

一方、女性の労働力率を表すM字カーブは解消しつつある。しかし、非正規雇用者の割合が高く、多様で柔軟な働き方の選択肢はまだ少ないと考えられる。

日本は、イノベーションに関する国際ランキング「Global Innovation Index 2018」では13位である¹²。他のアジア諸国では、シンガポールが5位、韓国が12位、香港が14位、中国が17位にランクインしている。

図表2-4 グローバルイノベーション・ランキング

イノベーションに関する国際ランキングで日本は13位

「Global Innovation Index 2018」			
国、経済圏	2018年 順位	2017年順位	順位の変動
スイス	1	1	0
オランダ	2	3	1
スウェーデン	3	2	-1
イギリス	4	5	1
シンガポール	5	7	2
アメリカ合衆国	6	4	-2
フィンランド	7	8	1
デンマーク	8	6	-2
ドイツ	9	9	0
アイルランド	10	10	0
イスラエル	11	17	6
韓国	12	11	-1
日本	13	14	1
香港（中国）	14	16	2
ルクセンブルグ	15	12	-3
フランス	16	15	-1
中国	17	22	5
カナダ	18	18	0
ノルウェー	19	19	0
オーストラリア	20	23	3

アジア諸国との競争に勝ち抜くイノベーションの促進が必要であるが、日本では、イノベーション・エコシステムの構築力が低い。背景には、大企業とベンチャー企業の連携が弱いこと、基礎研究などの大学としての強みを活かした産学連携、これを推進する大学のガバナンス改革の停滞などがある。

さらに、技術革新に応じて規制・制度を柔軟に変えることができず、イノベーションの社会実装、事業化までに多くの時間を要する。旧態依然の規制とそれに守られた強固な既得権益の構造がイノベーション創出を阻害している。

¹¹ 日本生産性本部「労働生産性の国際比較」2017年版。

¹² 「Global Innovation Index 2018」参照。同インデックスは、Cornell University、INSEAD、WIPO（World Intellectual Property Organization）の協力により実施している。

(4)社会の多様性が乏しく、変革へのダイナミズムが不足

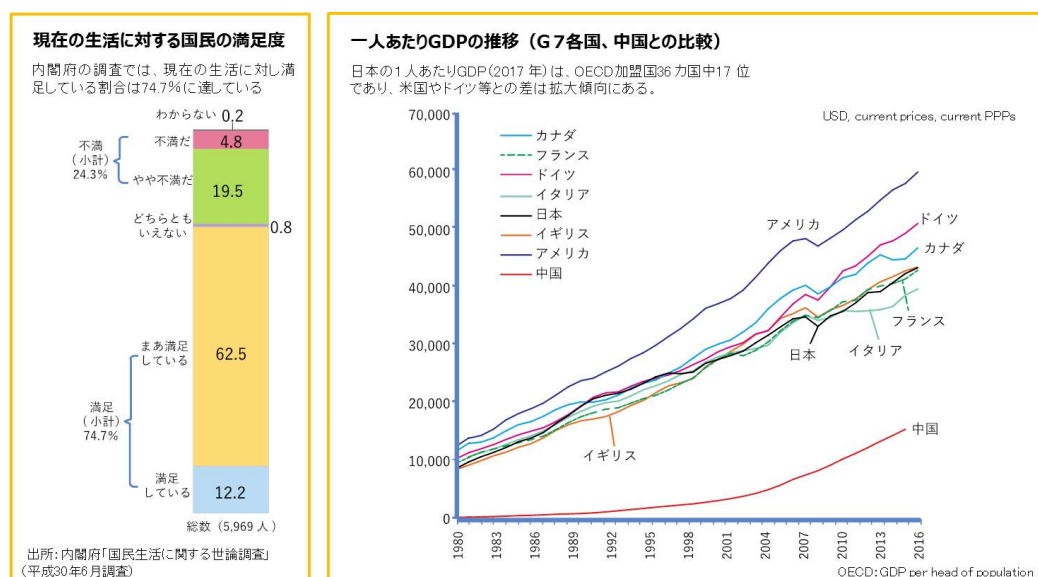
こうした課題の根幹には、戦後復興から高度経済成長を経てバブル経済に至るまでに築いた経済・社会システムと、そこでの成功体験から日本人が脱却できていないことがある。また、当時より複雑化した課題を解決していくには、多様な価値観、考えを持つ個人が叡知を出し合うことが必要だが、日本は、女性、高齢者、障がい者、外国人など、多様な個人が十分活躍できる社会になっていない。

一方、国民の間には、財政破綻のリスク、国、企業、大学の国際競争力の低下、地方の衰退、他国への依存度が高い安全保障などに対する健全な危機感が共有されていない。仮に課題が認識されても、人々の生活に悪影響が及ばなければ、現状への不満や不安が蓄積し、社会を揺るがす事態にはなりにくい。実際、内閣府「国民生活に関する世論調査」(平成30年6月調査)によれば、現在の生活に対し満足している割合は74.7%に達している¹³。

しかし、世界に目を転じれば、日本の1人あたりGDP(2017年)は、OECD加盟国36カ国中17位であり、米国やドイツ等との差は拡大傾向にある。こうした状況は、日々の生活に満足する中で、人々が世界における自国の位置づけの低下に気づかずにいる日本の姿を表しているとも考えられる。

社会を変革するダイナミズムは、常により良い生活、社会を望む欲求や、自らの存続に対する強い危機感から生まれる。GDS化により世界が大きく変わろうとしている今、現状に甘んじることなく、一人ひとりが日本の変革に向けて何をすべきかを考え、行動していかなければ、中長期的に国家の衰退を招きかねない。

図表2-5 生活に対する国民の満足度と1人あたりGDPの推移



¹³ 「満足している」(12.2%)、「まあ満足している」(62.5%)の合計。

III: Japan 2.0 最適化社会の設計

1. 人間の本性と経済活動の本質を理解し、時代の風を感じ、最適解を導く

(1) 豊かな社会で幸せを求めて、克ち抜き、生き残り、伝え継いでいく

新しい社会を考える上で、社会を構成する人の本能・本性を理解する必要がある。人間を含む生物は、子孫繁栄のために生き残りをかけた競争を繰り返してきた。また、人類は誕生から今日に至るまでの間に様々な困難を克服する中で、協調する知恵も多く学んできた。人々は生存欲求や安全欲求が満たされると、経済的・社会的な欲求、さらには自己実現の欲求の充足を求めると言われている。

しかし、21 世紀になる頃から経済的に豊かになり成熟した社会を築いた多くの先進国では、少子化の傾向が顕著になっている。特に日本は既に人口減少に転じたことに加えて、競争や挑戦への意欲に乏しい若者世代が増えている。これは国家の衰退に直結する事態であり、若者が覚醒する環境、若者が夢を持てる機運を醸成する必要がある。

豊かな時代に生まれた若者はどのような欲求や危機感を持っているのか、豊かな社会に生きる人々は何を生きがいとしているのか、さらには 2045 年のシンギュラリティの前倒しも予感させられる中で哲学的な問いとして人間とは何か。これらは自分に克ち、競争で生き残り、日本が直面する課題を解決して、持続可能な社会を次世代に伝え継いでいくための出発点となる。

(2) 「モノからコト、そしてココロへ」、時代に則してパラダイムを変えていく

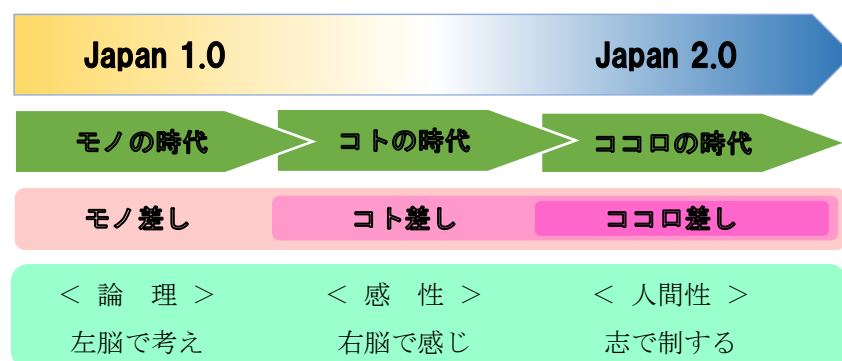
経済同友会では、2015 年度から「成熟社会で顕著になる経済活動の本質」について考えてきた。戦後、日本は右肩上がりの経済成長を続け、一時期は世界第 2 位の経済大国となった。しかし、経済のソフト化・サービス化では他の先進国に後れをとり、新興国の急激な成長も相俟って、世界における日本のプレゼンスは低下する傾向にある。モノづくりを中心とした成功体験に捕らわれ、新たな成長分野へとパラダイムを早期に転換できなかったことは真摯に反省しなければならない。

現在は、サービス産業の生産性向上が急務であり、製造業のサービス化が高付加価値の要である。したがって、産業構造は「モノづくり」から「コトづくり」へ、GDP などの経済を測る尺度は「モノ差し」から「コト差し」へと転換を加速しなければならない。

さらに、物質的には充足し、イノベーションにより優れた製品・サービスが限界費用ゼロまたは無料で次々に提供される時代が始まった。最早、効用に比例して付加価値が増加することではなく、豊かさの測定は GDP だけでは困難であり、複眼的に捉えなければならなくなっている。価値観が多様化する中で、個人の欲求はますます高度化・複雑化し、個人の労働観、消費行動や投資行動は、社会貢献、環境負荷、ダイバーシティ、企業理念への共感などを重視する方向へと大きく変容しつつある。これからの新しい時代を構築していく上で経済・社会を複眼的に捉える尺度として「ココロ差し」が重要になると考える。

「モノの時代」から「コトの時代」、そして「ココロの時代」へ。日本が次代を主導して行けるかは、モノを左脳で考え、コトを右脳で感じ、ココロを志で制することで最適解を導き出せるかにかかっている。特に、次代の経営者にはサイエンスとアートに加え、高い志をもってデザイン思考で未来を拓く構想力が求められる。

図表3-1 時代の風 ―モノからコト、そしてココロへ―



(3)組織が提供する価値を最大化し、社会が享受する便益を最適化していく

企業は、資本規制、労働法制、税制、産業インフラ等を常に考え、最適立地を実行している。いわゆる「企業が国を選ぶ時代」であるが、国は企業から選ばれるという受け身の姿勢から一歩進めて、国や自治体は顧客である企業の競争力を高める立地条件を積極的に提案し、他の国や自治体との間で競争するという意識改革が必要である。最近「個人が国を選ぶ時代」とも言われているが、国や自治体も競争に晒されているという危機感があって初めて、行政のイノベーションによる公共サービス改革が加速する。

営利・非営利を問わず、社会において財・サービスを提供する組織体¹⁴が、

¹⁴ ここでの組織とは、一定の共通目標を達成するために、構成員間の役割や機能が分化・統合されている集団の意。

常に創意工夫と経営改善を競い合えば、自然に新陳代謝が促進されていく。その結果、組織体、具体的には、企業は勿論、国、自治体、NPO、大学、研究機関などがステークホルダーに提供する価値の最大化が実現する。

一方、社会・コミュニティ¹⁵は、各組織体から提供される財・サービスを公正で多様な視点からチェック・選択する。徹底した情報公開の下で、適切な事業活動を通して提供された財・サービスなのか、市場の失敗や格差拡大の問題が生じないのか、などを考慮して決定・行動する役割を担っていく。その結果、社会を持続していくための最適解が導き出され、社会が享受する便益の最適化が実現する。

(4)ステークホルダーによる3次元評価で最適化の好循環サイクルを回していく

社会に対して提供される様々な財・サービスの価値を最大化するためには、提供主体に対する評価者と評価基準を明確化する必要がある。まず、評価者は提供主体のステークホルダーによるべきで、次に、評価基準はX軸（経済の豊かさの実現）、Y軸（イノベーションによる未来の開拓）、Z軸（社会の持続可能性の確保）の基軸ごとにデータとエビデンスに基づく費用便益分析（B/C）によって定量化するべきである。この評価のフレームワークは様々な組織体に加えて、財・サービスの生産者としての個人へも適用可能である。これらによって、組織体が提供する価値の最大化と社会が享受する便益の最適化との持続的な好循環サイクルを回していく¹⁶。

社会課題の解決策を提供するソリューション・プロバイダー（課題解決策の提供者）に関して、まず、企業の評価者は、株主に加えて従業員、取引先、地域社会などである。また、国・自治体などの行政の評価者は、国民・住民であり、納税する個人・法人などが考えられる。さらに、政治の評価者は有権者に他ならないことを考えれば、最適化社会の質・パフォーマンスは個人の見識に帰着することを強調しておきたい。

¹⁵ ここでの社会・コミュニティとは、人間が集まって生活を営む集団の意。

¹⁶ 例えば、ガソリン高になると、X軸では物流価格が上昇し、自動車による外出も抑制され、経済の豊かさは低下するが、Y軸では企業が電気自動車の研究に取り組み、Z軸ではCO2排出の削減が進む。EVの普及によってレアアースが高騰・不足すると、X軸では自動車生産が滞り、中古車価格も上昇するが、Y軸では産・官・学の研究機関が代替材料の開発で突破口を見出し、Z軸では希少資源を巡る国際紛争リスクが低減する。ガソリン需要と人口の減少が相俟って給油所の統廃合が加速し、X軸では地方生活の利便性低下が懸念されるが、Y軸では自治体等がライドシェア、自動運転等の分野で社会的イノベーションを促し、Z軸では地域社会が活性化する。このように各組織体がイノベーションを起こして、地球環境・安全保障・地域社会の持続可能性を高めていくことが考えられる。

2. 3つの世界的な大変革のうねりを捉えて 2045 年の最適化社会を描く

(1) グローバル化の進展で、標準化の覇権と差異化の個性を競う社会

グローバル化の進展で、世界共通のハード・ソフトのインフラ整備が進んでいる。インフラを押さえた企業が圧倒的な競争優位に立てることから激的な競争が行われて、極端な寡占化が進む。社会は高品質・低価格のインフラの恩恵を享受する一方で、競争政策や障害脆弱性対策が最適化している。

さらに企業は、他社と差異化するために個性を競い合い、顧客や社会に対するソリューション・プロバイダーとなる。自社の個性をコア・コンピタンスに磨き上げ、それ以外はオープンイノベーションを進めていく。ダイバーシティが浸透した結果、比較優位獲得の源泉は、国籍、年齢、性別などの違いではなく、一人ひとりの個性にあるという認識が広まっている。

こうしたことから、民族、宗教、文化などへの理解が深まって再評価された潜在的価値と人類共通の普遍的価値とが最適化している。

(2) デジタル化(AI化)の進展で、イノベーションと倫理・規範が止揚する社会

デジタル化(AI化)に象徴されるイノベーションは、さらなるイノベーションを誘発し、留まることなく進展し続けている。ここで、人間の心理やこれまでの社会で定着してきた倫理や規範は、イノベーションの進展と止揚している。その結果として、倫理や規範はイノベーションを阻害することなく、イノベーションの健全な促進機能として、最適化している。

あらゆるデータの生成・取得・利用・蓄積・廃棄は、データ・デモクラシーによって、民間利用における取り扱いに係わる権利関係は個人の権利を保護した上で、効用最大化で国際的な合意形成がなされている。一方で、安全保障上の主要問題としてサイバーセキュリティの議論が進んでいる。技術的には、個人情報(生体、医療、資産、移動など)は全て捕捉可能で書き換え不可能になっているが、法的には、情報の匿名性や秘匿性は堅固に確保され、忘れられる権利・つながらない権利も定着し、社会としては両者の関係が最適化している。

大量に蓄積の進んだビッグデータや進化した人工知能は容易にアクセス可能な社会インフラとなり、これを基に人工知能は人間との相互作用によってさらに進化を続けている。高度にデジタル化(AI化)した時代を勝ち抜くには、個人の力が残酷なまでに厳しく問われる。重要なことは、どの様な構想を描き、それをどう実行実現するのか、自らは何を志向し、個性・特長を発揮できるのか、これが付加価値の源泉となる。

これらの観点から、教育のあり方については、自然の摂理や真理を探究する理学、人間とは何か、何のために生きるのかを追求する哲学の重要性が再認識され、学ぶ内容と学びの手法が最適化している。

(3)ソーシャル化の進展で、民意による他律と自律の統治が機能する社会

デジタル化の進展に伴い、あらゆる場面で透明化・定量化が進み、NPO や第三者によるチェック機能が強化し、機能低下が憂慮された民主主義は、デジタルを梃子に進歩を遂げている。従来の「今さえ良ければ、自分さえ良ければ」という発想の政治家が有権者の支持を得ることは不可能になり、名実ともに「天下の政治は世論に従って決定すべき」¹⁷という姿になっている。憲法もグローバル化やデジタル化など変化する社会環境にそぐわない部分は、国民的議論をベースに速やかに改正が行われている。

ソーシャルメディアの短所、フェイクニュースの問題等への対処に社会が習熟し、サイバー（バーチャル）空間を利用した民意の形成力と影響力は、リアル空間のそれを凌駕している。

あらゆる情報が捕捉可能で書き換え不可能な社会では、外部監視力が飛躍的に向上している。このことが組織体（企業、行政、大学等）のガバナンスを他律的に強化させると同時に、外部監視力の存在が組織内部の構成員による自律的なガバナンスの向上を促す好循環が起き、これらが最適化している。

政治の分野でもソーシャル化の進展により、主権者教育、投票行動、選挙運動に留まらず、選挙制度を含めた政治改革が加速し、透明性・公正性・投票価値の平等などが最適化している。

3. 相反から活路を見出し、異質を掛け合わせて、世界の期待に応えている日本

3つの大変革のうねりは全世界の国、企業、人々などを巻き込んで進行し、社会に財・サービスを提供する組織やその構成員は厳しい競争下に置かれることになる。そこで日本が競争優位を確保し、国家価値の最大化を図っていくためには、日本の特長・強みを活かすことが極めて重要になる。

日本には、互いの利益が相反する中でも活路を見出してきた実績がある。いわゆる「三方よし」は典型例であり、近江商人は、売り手、買い手、世間が鼎立する状況下で全員が納得する最適解を導き出してきた。この精神は、日本が長い歴史の中で培って現在まで脈々と受け継いできた大きな特長であ

¹⁷ 1868年に宣布された五箇条の御誓文の第一条には「広く会議を興し、万機公論に決すべし」ことがうたわれていた。

り、他国が一朝一夕に真似できるものではない。

さらに、日本は地政学的に異なる民族や文化が行き交う国とは必ずしも言えないが、極東の地にあつて、異質なものを柔軟に受け入れて熟成し、独自の価値創造を行ってきた。2013年7月に取りまとめた提言の中で『ミトコンドリアとカレーうどん』¹⁸に言及したが、和魂漢才・和魂洋才は史実のとおりである。日本には歴史や伝統・文化を継承しつつ環境変化とも柔軟に調和し、異なるものを融合して独創性を発揮する能力、すなわち「最適化能」という強みがある。

これらのコア・コンピタンスを活かすことで持続的に成長する社会は実現可能である。2045年頃は、日本は多様な人材が社会課題の解決に向けて持てる力を発揮し、尖ったイノベーションを生み出し、世界でなくてはならない存在になっている。物質的な充足よりも精神的な充足を求める社会であり、世界から一目置かれ『いて欲しい国、いなくては困る国、日本』¹⁹として、「モノ・コト・ココロ」の欲求充足に対する期待に高次元で応えている。

2021年から始まる Japan 2.0 を目前に、世界は今、デジタルトランスフォーメーションという不可逆的革命期にあり、覇権を巡って群雄割拠の状態にある。こうした中にあるからこそ、日本の強みを活かして、GDS 化のうねりを捉え、自分に克ち、競争に勝ち抜いていかなければならない。

以下では、まず「自ら何をすべきか」という観点から、3次元解析による国家価値の最大化について、X・Y・Zの各基軸ごとに取り組むべき施策を取りまとめる。続いて、国家価値を最大化する共通基盤としての統治機構改革・ガバナンス強化について提言する。

¹⁸ 詳細は、提言「日本の将来ビジョン 2045『ミトコンドリアとカレーうどん』」（2013年7月30日発表）を参照。

¹⁹ 詳細は、提言『『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日発表）を参照。

Ⅳ：各政策分野で目指すべき 2045 年の姿と 2020 年までに着手すべき改革

1. X軸：経済の豊かさの実現

<総論>

「モノからコト」への価値の遷移と「リアルとバーチャル」の融合が新産業を生む

経済の付加価値の源泉は、モノに代表されるリアルな空間での「重さのある経済」から、ネットに代表されるバーチャルな空間での「重さのない経済」へと向かっている。価値の源泉が遷移する中で、豊かさに対する人々の考え方も変化している。「重さのある経済」においては、豊かさを表す指標として GDP が重要であった。しかし、「重さのない経済」や共有型経済が発展する社会では、「モノ」の所有より、「コト」「システム」から得られる効用が重視される。

豊かさの尺度が「モノ差し」から「コト差し」に変化していることを踏まえ、経済同友会は、2016 年 9 月に、貨幣価値で計測可能な経済分野と計測困難な非経済分野とに指標を分けて経済全体の豊かさを表す「GNI プラス」を提言した。

図表4-1 経済実態を複眼的に捉える「GNI プラス」

経済同友会 経済統計のあり方に関する研究会：2016年9月28日発表

GNIプラス

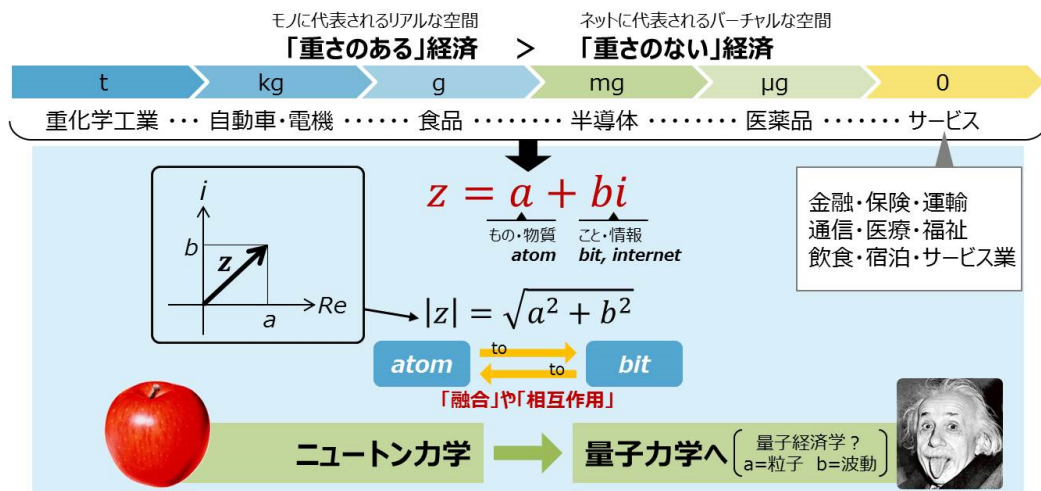
	分類(例示)	指標(例示)
経済分野		- GNIおよび一人当たりGNI - GDPおよび一人当たりGDP
非経済分野	社会の持続性	- 温室効果ガス排出量 - 大気汚染物質排出量 - 水質汚濁物質排出量
	社会の安定性	- 自然災害の被害者数、戸数 - 犯罪発生率(含むテロ) - 交通事故の発生件数、死傷者数
	健康・衛生・生涯設計	- 平均余命、健康寿命 - 人口千人当たりの医師数・看護師数 - 介護施設充足率(待機人数の割合) - 年間総実労働時間と余暇時間 - 一人当たり住宅床面積
	育児・教育	- 保育所充足率(待機児童数の割合) - 育児休暇取得率 - 教育時間数(初等、中等、高等、生涯) - 労働者一人当たり教育研修時間数(企業)

→ 経済統計の最適化へ

今後、リアルとバーチャルの融合、相互作用により、既存の産業構造の変革が進むと共に新たな産業の創出が期待される。このリアルとバーチャルの関係性は、量子力学の重要な特性である光の粒子と波動の二重性になぞらえて考えることができる。

リアルとバーチャルの関係性は数学的に複素空間で表現すると $z=a+bi$ となる。「重さのある経済」は、モノや物質の a (atom)、重さのない経済はコト・情報の b (bit)、複素数 i は internet の i とすれば、経済のリアルとバーチャルの関係性を簡潔に表現できる。これは、一般的に言われるサイバー・フィジカル・システム (CPS) ²⁰ と同意である。

図表4-2 「重さのある」経済と「重さのない」経済



➡ 経済活動の最適化

一方、経済の豊かさを実現するためには、日本企業の競争力の強化が必要だが、2017年のFortune Global 500にランクインした企業数は、中国105社に対し、日本は51社に留まる。また、企業の収益性を示す指標の一つであるROEは、2018年3月決算では、10.25%に達したものの²¹、国際的に比較すると、日本企業は長期間にわたり欧米企業より低い水準にある。この背景には、収益事業化や高い収益構造を実現する力がまだ十分ではないことが考えられる。

さらに、米国、中国のグローバル・プラットフォーマーの企業は、日本の上位企業より経常利益は一般的に少ない一方で、株式時価総額は数倍に達する程になっている。これは、市場がグローバル・プラットフォーマーに時代を変える原動力を期待していることを示している。

リアルとバーチャルの融合、相互作用による新産業の創出が企業、産業の国際競争の主戦場となっていく中で、経済の豊かさを実現する成長戦略と企業経営改革が必要である。

²⁰ 実世界のデータをネットワークにより収集し、サイバー空間で分析や人の判断材料となるような情報（インテリジェンス）への高度化などを行い、実世界で活用する仕組み。

²¹ 東京証券取引所「2018年3月期決算短信集計」参照。

2045 年に向けて目指すべき姿

■世界課題の解決に資する新産業をリアルとバーチャルの融合により創出

(1)「リアル×バーチャル」による産業構造の変革

- 技術革新に応じて産業の新陳代謝を促進し、日本が「世界のトップ3」に入る産業分野、技術分野を常に複数持つ。
- 「モノ」の提供を中心としてきた産業が、「コト」「システム」中心に転換していく中で、先進技術を活かし、日本が強みを持つハードウェア、素材、部品などの分野で顧客に新しい価値を提供していく。
- リアルとバーチャルの融合、相互作用による新たな産業（第4次産業）を、以下のような視点・発想から創出していく。

- (i) コンピュータショナル・デザイン・シンキング（AIによるビッグデータ解析を用いたデザイン思考により、これまでにない新しいビジネスモデルや社会のあり方をデザインする方法）を用いた価値創造。
 - ・顧客も気づいていない潜在的ニーズをデータで把握し、アルゴリズムを活用して、それぞれの顧客に最適な「コト」「システム」を提供する事業をスピーディに設計し、改良していく。

- (ii) 世界課題の解決に貢献するため、サーキュラー・エコノミーを具現化する新たな市場を創り、持続可能な社会を実現する。

(2)破壊的イノベーションを創出するエコシステムの構築

- 企業のデジタルトランスフォーメーションを加速する（詳細は、後掲のY軸「先進技術による新事業創造」を参照）。
- 先進技術を用いた破壊的イノベーションを創出し、世界（社会）課題の解決に寄与する。そうした事業により収益力を強化し、企業価値の最大化を図る。
- 破壊的イノベーションを生み出すために、研究開発や高度人材の確保・育成への投資など、経営資源の最適配分を行う。
- 企業規模の違いを越えて、人材、資金、技術などイノベーションに必要な経営資源を外部からも取り込み、多様かつ最適な人材が集まるイノベーション・エコシステムを構築する。

2020 年までに着手すべき改革

(1)デジタル化(AI化)による産業構造改革を見据え、企業、産業の新陳代謝を促進

- グローバル競争力を強化する産業、将来に向けて育成する産業、成熟産

業に分け、「第4次産業」化に向けたデジタル技術の活用を推進する。

- 企業、産業の新陳代謝を促進するために、競争力を失った分野への補助金等の優遇措置を廃止する。
- グローバル競争で強みを持つ産業分野や、省庁が保有するデータの民間活用により新事業創出が期待される分野（医療、公共交通など）を中心に、オープンデータを推進する。

（2）イノベーション創出を担う人材の育成とガバナンス改革の加速

- 経済・社会の変化に応じて、経営が順調な平時より事業の組み換えを行う。事業評価は、ROE等の財務的基準や、10～20年の時間軸における市場の成長性、社会課題の解決に向けた貢献度などを測るために非財務情報（記述情報）を指標化した基準を用いて行い、いずれの基準でも評価の低い事業は、カーブアウトする。
- イノベーション創出には、個性、能力、文化的背景、思考が異なる人材の知が衝突し、融合し合う場が必要である。こうした場をつくるために、企業による人材のサーキュレーションを促進する。また、若手を中心に、多国籍の人材とのプロジェクトなどに早期に参画する機会を提供する。
- コーポレートガバナンス改革をさらに加速する。取締役会は、経営執行のリスクテイクや意思決定に対するモニタリング機能を担うべく、より広く多様な視点を踏まえた経営判断を行う。さらに、取締役会の実効性を評価する。
- 経営層から現場に至るまでコンプライアンスを徹底する。現場の軽視や現場の疲弊の放置をせず、監査の職務を行う会社法上の機関と内部監査部門との連携を強化する。
- CEOの選抜・育成を制度的に担保するために指名委員会、取締役会が選抜・育成に果たす役割を明確化する。

2. Y軸：イノベーションによる未来の開拓

<総論>

新産業革命時代におけるイノベーション立国の実現

デジタル化（AI化）の進展に伴い、新たな製品・サービスが生まれているが、2020年代半ば以降に到来すると考えられる先進技術の変革点により、デジタル化（AI化）がさらに加速し、社会・産業の構造を大きく変えていく。今後は、技術革新の動向や事業に及ぼす影響をいち早く把握し、先進技術の活用により、社会・産業に生産性革新と新たな価値創造を起こすイノベ

ーションを促進していくことが一層重要になる。

こうした中で、日本は、優位性を持つ産業分野のイノベーションで世界の課題解決に貢献し、地球、人類の持続可能性を向上していくべきである。そのためには、「オールジャパン」の発想からの脱却とグローバルな Open&Closed 戦略の展開が必要である。また、企業は、デジタル技術を用いたイノベーション創出を加速するために、事業構造、組織体制、人事制度・人材育成から企業文化に至るまで、あらゆる面で変革を進めなければならない。

一方、政策においては、デジタル化（AI 化）に適した新たな規制・制度の設計が必要である。技術革新の加速に応じて、短期間で事業化、社会実装できる環境がグローバルな制度間競争において重要になっている。

また、日本が新産業革命時代にイノベーション立国として存在するには、「マザー・ラボ」（世界最先端の研究環境）、「マザー・ファクトリー」（世界で勝てる製品の生産）、「マザー・マーケット」（世界一厳しい消費者に応える製品・サービスの提供）の3つを磨き、世界最高の人材と拠点の集積をつくる必要がある。

今後、デジタル技術の進化が他分野の研究開発を一層加速すると考えられる。日本が比較優位を持つとされる医療、環境の分野であっても、技術革新の動向を見据えて強みを磨き続けなければ、イノベーション立国は確立し得ない。例えば、バイオ分野における情報技術とゲノム工学の融合によるゲノム合成の研究や、エネルギー分野における革新的素材を用いた高性能蓄電デバイスの開発などで競争力を有することが重要である。

（１）先進技術による新事業創造

2045 年に向けて目指すべき姿

■社会・産業における高度なデータ活用により、生産性革新と課題解決を実現

- ものづくりでの過去の成功体験や既存の産業・企業の枠組みから決別し、バリューチェーンにおける顧客の位置づけの変化（パーソナライゼーション）を捉え、データを資源に新事業を創出する。
- 企業はデジタルトランスフォーメーションを、①オペレーション（業務）の効率化、②ビジネスモデルの変革、③世界課題の解決に必要なパラダイムの転換の各段階で推進していく。そのために、企業全体をデジタル・ネイティブな組織にする。
- 日本、および日本企業は、「オールジャパン」の発想から脱却し、グローバルにオープンイノベーションや産学官連携に取り組む。

- 基礎インフラや社会サービスが不十分な新興国で、その環境に適した低価格・超高効率の製品・サービスなどの開発を第三国の企業と共同で行い、リープフロッグ（蛙飛び）²²を実現し、成果を日本に持ち帰るリバーズイノベーションを推進する。
- テクノロジー、データ、人材という新事業創造に必要とされる３要件を世界中から惹きつけるスーパーメガリージョン（リニア中央新幹線全線開通によりつながる首都圏・中京圏・近畿圏）を形成する。

2020 年までに着手すべき改革

①データ政策における国際連携の強化

- 日米欧が、WTO 等において、個人データと産業データそれぞれの取扱いに関するグローバルなルール確立に向けた連携を強化する。
- 個人データについては、EU の GDPR（General Data Protection Regulation：一般データ保護規則）の十分性認定への対応や、APEC の CBPR（Cross Border Privacy Rules）の普及促進により、個人情報の保護と円滑な越境移転が可能な地域を拡大する。
- 産業データについては、オーナーシップ、および機械学習やアルゴリズムなどの知財保護を含めた利活用に関するルール化・標準化を推進する。
- 自由・公正なデジタル市場の確立のために、日本が議長国を務める 2019 年の G20 をはじめ、既存の経済連携の枠組み（TPP11、日 EU EPA、WTO）や APEC などの会議体を活かし、データ流通経済圏構築に関する戦略的な検討と働きかけを行う。
- 国際的なルールの調和を図る観点で、自主規制と法規制を組み合わせた共同規制を含め、国際連携を検討する。
- 政府は、幅広い専門性と国際性、現実のルール形成・交渉過程に通じ、長期にわたりルール形成・運用・検証・修正を主導できる府省横断的な専門性の高い行政組織を常設する。

②企業のデジタルトランスフォーメーションの加速

（a）勝負すべき領域を見極める

- 企業は、2020 年代半ば以降に到来すると考えられる先進技術の変革点（量子コンピュータ、ニューラルチップ、高性能蓄電池、5 G など）を見据え、グローバル競争を勝ち抜ける技術分野を絞込む。
- グローバルな競争力を有する分野では、スケールメリットを追求すべく、企業の合従連衡を加速させる。

²² 既存の製品・サービスを出発点とする漸進的な成長・改善ではなく、飛躍的な成長・発展を遂げること。

- デジタル変革に関連するプロジェクトの予算については、投資期待効果のような従来の投資判断の常識を捨て、大胆に投入する。
- (b) グローバルな連携巧者を目指す
- 中国、米国、インドなど、2045 年に向けて、世界経済や先進技術を巡る国際競争において鎬を削ると考えられる国々、およびその企業との強かな連携を推進する。
 - 日本が豊富に有するリアル・データ（製造過程から得られるデータなどの産業データ）の活用においても、多様なグローバル・プラットフォームとの連携を事業に効果的に取り込む。
 - 自社が保有するデータを AI による解析などに活用できるようにしていくために、データの構造化、アーキテクチャーの構築を進める。
- (c) IT 人材の裾野拡大とコンピュータ・サイエンスの高度人材育成
- 社員全体にデータサイエンスを取り入れることによる変革とそのメリットに対する理解を浸透させる。
 - 機械学習等の情報科学に関する能力とそれらを実装・運用する能力、事業領域における深い理解を持つデータサイエンティスト（エンジニア）を確保、育成する。
 - 政策的にも、IT 人材の裾野拡大および質・レベルの底上げを行うとともに、コンピュータ・サイエンスに対する深い理解を持ち、世界に通用する高度専門人材の育成に取り組む。

③東京五輪と大阪万博における「日本の魅力」と「未来の社会」の発信と準備

- 2020 年の東京オリンピック・パラリンピック競技大会は「スポーツには世界と未来を変える力がある」というビジョンの下に開催される。先進技術の実装・活用例を世界に発信し、日本の先進技術とそれを活かした社会や市場の魅力をアピールする。
- また、2025 年の大阪万国博覧会は、「いのち輝く未来社会のデザイン—多様で心身ともに健康な生き方、持続可能な社会・経済システム—」をテーマに開催される。そのコンセプトの通り「未来社会の実験場」として新たなアイディアを創造・発信する体制を整える。大阪万博を未来志向のデザインシンキングの成功例にしていく。

(2)新産業革命と規制・法制改革

2045 年に向けて目指すべき姿

■イノベーションを阻害する規制・制度の打破とデジタル化に対応した規制の設計

- AI、IoT、ロボティクスなど、新産業革命のコア技術を活用した新事業の成長を促進するために、世界に先んじて規制改革を行い、グローバ

ル・スタンダードを整備する。

- デジタル化による産業・業態間の融合、オンライン上でのサービス提供、モノ・資産の共有化に対応すべく、アナログ化、オフライン化、所有化を前提とした業法による縦割規制を排し、新たな規制を設計する。
- 先進技術の社会実装のスピードを速めるために、事業の実証実験の環境を整備・拡充し、実験から得られるデータ、エビデンスに基づく規制改革を推進する。
- サイバー空間に適用される規制や、地域の裁量が大きい特区の展開など、空間やエリアにより異なる規制・制度が適用される一国多制度の社会を実現する。

2020 年までに着手すべき改革

①規制改革の加速に向けた体制整備

- 規制改革の各種スキーム（グレーゾーン解消制度、規制の特例措置、国家戦略特区、規制のサンドボックス）の特徴を活かしながらも、規制改革の議論を一体的・効率的に行う体制をつくる。

②新産業革命を主導する新事業の創出、発展を促す規制改革と環境整備

- 「規制のサンドボックス」制度を活用し、事業の実証実験、それにより得られたデータに基づく規制改革と事業化の事例を数多く世界に発信する。
- 「規制のサンドボックス」制度を活かした新事業を継続的に創出するため、3年に限定されている「生産性向上特別措置法」における、同制度に関わる法律の早期延長を行う。
- 共有型経済（シェアリング・エコノミー）における新産業の一つである民泊の健全な発展に向けて、住宅宿泊事業法（民泊新法）において、家主居住型およびそれに準じる住宅における民泊の規制を緩和する。
- 農業・林業・水産業をスマート化して生産性向上と6次産業化を加速するために、ドローンの導入、自動走行農業機械の実装などに係わる規制を緩和するとともに、環境制御技術の開発やグローバル GAP（国際水準の農業生産工程管理）の取得などを促進する。
- デジタル技術を活用した、新しい多様なサービスの創出促進に向けて、問題を未然に防ぐための事前規制ではなく、規制に違反した際の罰則および問題の発生に対する事後規制を強化する。
- 新産業革命を担う高い専門性を持つ人材が活躍するための環境整備として、多様で柔軟な働き方を個人が選択できる労働法制に改革する。
- AI、IoT、ロボティクスなどを活用した新事業に関する規制緩和を行う特区に、こうした新事業を創出するベンチャー企業のインキュベーション

ン施設をつくり、人材、技術、資金が集まる環境を整備する。

- 企業において、自社事業を十分に理解し、規制改革に詳しい企業内弁護士を確保・育成するなど、企業内法務の体制を強化する。

3. Z軸：社会の持続可能性の確保

<総論>

多様でインクルーシブな社会の実現と世界課題の解決に向けて構想力を高める

2045 年に向けた諸政策では、社会の持続可能性の確保を最も重視すべきである。特に以下の政策分野では、超長期視点で日本が目指すべき姿を描き、複雑化する課題に対し二元論を越えた最適解を導き出すことが必要である。様々な制約条件がある中で限られた資源を最適に配分するために、優先すべきは市場メカニズムの活用である。非財務情報（記述情報）も適切に評価する ESG 投資²³を梃子に、企業が社会的課題を解決し、民間主導の経済社会を構築する。

社会が持続可能であるためには、変化に柔軟に対応しなければならないが、変化への不安が大きければ、改革への人々の抵抗は強い。今後は、社会変革に向けて、多様性に富み、誰も変化に取り残されることがないインクルーシブな社会にするための制度、仕組みを国民に提示する構想力が極めて重要になる。

（労働、教育、社会保障、財政）

労働市場では、デジタル技術革新が進む中で、働く個人の能力を最大限引き出し、国、企業の競争力を高めるイノベーション促進と生産性向上を実現すべく、多様で柔軟な働き方を可能にする改革が必要である。また、男女共同参画の下で仕事と子育てを両立させると同時に、戦略的な外国人材の受け入れのあり方についても検討していかなければならない。

教育改革では、初等・中等教育段階における基礎学力の維持・向上に加え、高等教育機関のグローバルな競争力強化が課題である。大学は、教育・研究の中核、産学官連携の結節点としての役割を果たせるよう、抜本的改革が必要である。

社会保障においては、全世代型の確立が求められるが、財政制約がある中でこれを実現するには、高齢世代に偏重した給付構造の改革、年齢ではなく所得に応じた負担と給付の最適化などが必要である。

²³ 環境（Environment）、社会（Social）、企業統治（Governance）に配慮している企業を重視・選別して行う投資のこと。

財政健全化に向けては、消費税率 10%とさらなる引き上げ、社会保障関係費の抑制をはじめとした聖域なき歳出削減、財政規律を強化する仕組みの構築に取り組むべきである。

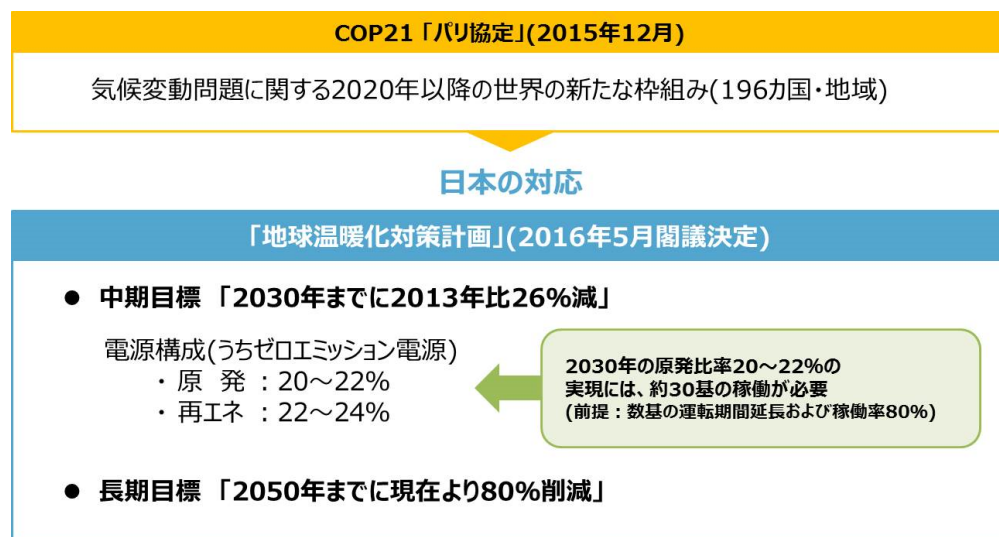
AI などの先進技術による仕事の喪失は所得格差を生む要因となる。これに対し世界では、ベーシック・インカム²⁴の議論や試行の動きがある²⁴。極端な格差の拡大を防ぐメカニズムは重要であり、ベーシック・インカムはその一つの手段として考えられるが、一律に最低限の所得保障を行う制度は、持続可能とは言い難い。デジタル技術革新が所得にもたらす影響への対応では、労働、教育、社会保障、財政の各政策を一体的に検討することが必要であり、その一環として、実現可能な保障のあり方を将来的に議論していくべきである。

(環境・資源エネルギー、安全保障)

環境・資源エネルギーでは、ゼロ・エミッション社会の実現に向けて、再生可能エネルギーの技術革新や、原発の社会的受容性の向上にも資する次世代原発の研究開発に今から取り組む必要がある。さらに、環境負荷低減や水や食料の不足の解決のために CPS を革新していく。

安全保障では、国際秩序の変化と技術革新に応じた体制の構築が求められる。サイバー空間や宇宙空間における防衛体制の整備、総合安全保障の強化などにより、世界の平和に貢献しなければならない。

図表4-3 パリ協定と温室効果ガス排出に関する日本の中長期目標



²⁴ フィンランドでは、2017年1月から2年間の予定で、就労していない25~58歳の2000人を対象に月額560ユーロ(約7万円)を無条件に、対象者へのミーンズテスト(資力調査)は行わずに支給。この政策は、労働市場の変化に応じた社会保障制度の再構築や、より効果的・効率的な労働へのインセンティブの付与の仕組みを検討するために試行的に行われている。

(参照: <https://www.kela.fi/web/en/experimental-study-on-a-universal-basic-income>)

(1)労働市場

2045 年に向けて目指すべき姿

■多様な働き方の実現と技術革新への対応により、柔軟な労働市場を形成

- 企業等において、年齢、性別、国籍等にかかわらず、多様な人材の能力、スキル、発想等を融合し、価値創造に活かすダイバーシティ&インクルージョンを実現する。
- 誰もが技術革新に応じて必要なスキルや能力を身につけるために、学び続けられるようにする。
- AI、ロボット等との協働や、デジタル技術を活用した時間と場所に捉われない働き方を実現する。
- 個人および企業の「就社」意識と正規・非正規の二元論から脱却する。
- 雇用を前提としない働き方や、職種、業種を柔軟に変える「二毛作」「三毛作」の働き方を選ぶ人材の増加に対応した制度を整備する。

2020 年までに着手すべき改革

①労働法制改革の継続

- 裁量労働制の対象を拡大する。
- 解雇無効時における金銭解決制度を導入し、補償金の算定方法や水準を具体的に法定する。
- 自立型プロ、高度フリーランサー等の雇用を前提としない就労形態と働き方を支える権利保護を整備する。

②多様な働き方の選択肢の増加

- 多様な正社員制度の導入・活用、働く場所や時間のフレキシビリティの向上（テレワークの推進、一律的管理からの脱却）を推進する。
- 個人の専門性を多様な場で活かし、組織の枠を越えて技能や人脈を培うために、企業などにおける兼業・副業の禁止規定の緩和とガイドライン策定を推進する。

③雇用流動化の仕掛けづくり

(a) メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用への段階的移行

- 企業は、時代に合わなくなった雇用慣行の打破に向けて、「新卒・既卒ワンプール／通年採用」の定着、一律的な定年退職制度の見直し、市場価値ベースの人事制度の構築などに取り組む。

- 退職金税制について、廃止も含めた今後の方向性を検討する。
- (b) デジタル化（AI 化）に対応した労働移動の支援
 - 労使による支援や、企業単位ではなく特定の職業・スキルを軸に就労を可能にする仕組みを検討する。
 - キャリア変更（再就職支援）にかかる費用を、労働者、国、企業等が共同でファイナンスする仕組みを検討する。

④外国人材受け入れのための戦略的で開かれた制度の創設・運営

- 中長期視点に立った外国人労働者受け入れに関する方針、包括的政策の策定、および政策実行の司令塔的役割を果たす組織の強化を行う。
- 受け入れ対象の業種・職種、および受け入れる人材の質と規模について、客観的な分析・判定を行う仕組みを構築する。
- 外国人材の受け入れについて実効性のある監理を行うために、送り出し国における選考、受け入れから帰国支援までのプロセスに国（政府）が直接関与する仕組みや、外国人材を雇用する企業を管理する仕組みを検討する。
- 家族帯同への対応も含めた、外国人材受け入れの環境整備の拡充を図る。
- 外国人が多く集住する地域の地方自治体に、日本語教育支援等、社会統合政策の強化に必要な予算を配分する。

(2)教育

2045 年に向けて目指すべき姿

■デジタル技術を活用した世界最高水準の教育、多様な個性を伸ばす教育を実現

- GDS 化による経済・社会の変化と、個人のニーズに柔軟に対応した教育・能力評価制度が構築されている。
- デジタル技術の活用により、世界最高水準のオンライン教育が提供され、保護者等の経済力や居住地域等によらず、児童・生徒・学生の個性や能力に応じた最適な学習プログラムが受講可能になり、多様な個性を伸ばす教育システムが確立している。
- こうした教育の結果、全ての学生が、高等教育を終えるまでに、物事の本質を見極める意識を持って行動し、変化に対応する柔軟性を身につけている。
- 高等教育機関は、多様な価値観を受け止め、決断する覚悟をもってグローバルにリーダーシップを発揮できる競争力ある人材の育成を強化している。
- 大学・公的研究機関等に資金と人材が集まる仕組みが確立し、大学等を核にリサーチパーク、サイエンスパークなどの研究機関が集積している。

大学等がイノベーション・エコシステムの拠点となり、こうした取り組みが評価された結果、グローバルに競争力ある人材が日本に集っている。

2020 年までに着手すべき改革

①経済格差にかかわらず教育機会を提供

- 義務教育の年限を 12 年とする。また、高等学校の普通科への偏重を是正し、農業・工業・商業など、より実践的な教育にも重点を置く。

②技術革新等の社会の変化に対応した教育の拡充

- 児童・生徒のうちから幅広い知識を涵養する教育を行うとともに、学生が物事の本質を見極める意識を持って行動し、変化に対応する柔軟性を身につけられるよう、リベラルアーツ教育を強化する。
- デジタル技術を活用した遠隔授業を拡大するため、著作権法の定める補償金制度について、同時双方向型の遠隔授業と遠隔合同授業とを同じ扱いとする。
- オンライン講義等を活用した改革へのインセンティブを与えるべく、大学設置基準を改正し、校舎面積にかかる要件や運動場、体育館等の必要性等、施設・設備に関する規定を見直す。
- 「主体的・対話的で深い学び」（アクティブ・ラーニング）の視点が盛り込まれた新学習指導要領の実施²⁵に向け、国内外の重要かつ中長期的な課題について、効果的に学ぶためのカリキュラムの検討、教員のスキル向上を進める。さらに、図書館のデジタル化を含めた拡充、学校や企業等が所有する書籍の利用開放など、環境を整備する。

③大学の競争力強化

- 大学ガバナンスコードの早期策定・導入等により、大学改革を推進する。
- 国立・私立・公立を超えた大学の再編・統合の枠組みが実効性あるものとなるよう、制度設計を進める。
- 私立学校法、日本私立学校振興・共済事業団法の改正、ルール遵守のモニタリング強化を行い、高等教育機関に対し、第三者評価の実施と財務情報・評価結果の公開を徹底する。
- 私立大学の経営改革の後押し、持続性に疑義のある大学の再編・撤退の推進に向けて、官立民営の第三者機関である私立大学再生機構（仮称）を創設する。

²⁵ 小学校は 2020 年度、中学校は 2021 年度から全面实施、高等学校は 2022 年度から年次進行。

(3)社会保障

2045 年に向けて目指すべき姿

■少子・高齢化と働き方の変化に対応した社会保障の構築

- 全世代型社会保障制度を確立する。
- 公的医療保険を、少子化・高齢化、雇用の流動化、雇用形態の多様化に対応した制度とするために、給付と負担の構造の見直し、地域保険への再編・統合を行う。
- 医療と介護の連携強化、地域完結型の医療提供体制の構築、保険者機能の強化などにより、効果的・効率的な給付を行う。
- データを活用し、年齢のみならず、所得・資産、健康管理の状況等に応じて給付と負担を個別最適化する。
- 個人、医療機関、保険者が保有する健康や病状に関するデータをもとに、予防医療、治療、保険プランの最適化を図る。
- AI、IoT、ロボティクスなどの技術を医療・介護サービスの提供に活用し社会保障給付を効率化する。
- キャリアチェンジなどのための職業・教育訓練に対する支援や、一時的離職・休職・転職期間における生活保障など、トランポリン型社会保障の機能を強化する。

2020 年までに着手すべき改革

①給付と負担の見直し

- 公的医療においては、年齢ではなく、全世代を通じて所得や資産に応じた窓口負担の割合にすべく、検討を開始する。
- 後期高齢者の医療費の自己負担割合、介護サービスの自己負担割合を引き上げる。
- 費用対効果の観点から公的医療保険でカバーされる範囲を限定化し、補完する民間サービスを拡充する。

②多様な働き方に対応した社会保障の整備

- 雇用を前提としない働き手に対する労働保険の適用を検討する。

③医療サービスの効率化とデータヘルスの推進

- 医療、介護、予防、生活支援などを担う関係機関において、多職種（医療・介護）の連携、チームケア、専門外知識の習得を推進し、利便性の高い地域包括ケアシステムを構築する。

- 地域包括ケアシステムにおける情報共有、データ活用や EBM（Evidence-Based Medicine、根拠に基づく医療）の推進に向けて、健康・医療・介護のデータ利活用の基盤を構築する。
- データヘルス推進基本法（仮称）の制定、健康・医療・介護を通じたデータベースを連結するための標準規格の整備、国による一元管理を行う。

(4)財政

2045 年に向けて目指すべき姿

■財政健全化の実現に向けた歳出・歳入改革と規律強化

- 基礎的財政収支の黒字化、公債等残高対 GDP 比の安定的低下を実現するために、消費税率を段階的に引き上げる²⁶。
- 少子化・高齢化など経済社会の変化に対応した税制抜本改革を実施する。
- 財政規律強化に向けて、財政責任法の制定、独立財政機関の設置を行う。

図表4-4 財政健全化に向けた経済同友会の提言

	内 容				
長期財政試算	前提条件	TFP上昇率		社会保障関係費(公費)	
	ベースシナリオ	2018年度以降、将来にわたって平均+1.1%で推移		2027年度までは内閣府試算を利用した推計値、2028年度以降は平均+1.9%	
	リスクシナリオ	2018年度以降、将来にわたって平均+0.6%で推移		2027年度までは内閣府試算を利用した推計値、2028年度以降は平均+1.6%	
	悲観シナリオ	2018年度以降、将来にわたって平均+0.3%で推移		2027年度までは内閣府試算を利用した推計値、2028年度以降は平均+1.7%	
	試算結果	PB黒字化時期と消費税率	2045年度までPB黒字維持に必要な消費税率	公債等残高対GDP比	財政収支(2045年度)
	ベースシナリオ	2024年度(14%)	17%	2040年代にかけて低下	▲23.5兆円
	リスクシナリオ	2025年度(15%)	18%	2030年代半ばを底に再び上昇	▲38.8兆円
	悲観シナリオ	2028年度(18%)	22%	2030年代初頭にわずかに低下した後、上昇	▲53.8兆円
新たな財政健全化計画	✓2025年度より前にPB黒字化を実現すべき				
歳 出	✓社会保障関係費は、集中改革期間で示した「目安」を構造改革期間(2019~2021年度)においても設置し、3年間で1.5兆円以下に抑制すべき ✓社会保障給付費の増加抑制に資する適正化を行うべき ✓自己負担、保険料、税からなる負担構造を抜本的に見直すべき 等				
歳 入 (消費税)	✓消費税率10%への引き上げは2019年10月に着実に実施すべき ✓ポスト10%の引き上げの議論を早期に開始すべき				
財政規律	✓財政状況を客観的にチェックし、政府を監視する第三者機関の設置 ✓補正予算の管理を含む予算制度改革の実施 ✓財政健全化法の制定				

2020 年までにすべきこと

①消費税率 10%への着実な引き上げと聖域なき歳出改革

- 政府のみならず、我々経営者は、国民に向けて、財政に関する知識・情

²⁶ 提言「新たな財政健全化計画に関する提言～2045年度までの長期財政試算を踏まえて～」(2018年5月15日)では長期財政試算を行っている。社会保障改革による歳出抑制を考慮せずに消費税率引き上げで基礎的財政収支黒字化を実現するためには、2021年度から毎年1%ずつ引き上げると、ベースシナリオでは2024年度に14%で黒字化する。さらに、2045年度まで黒字を維持するためには最低17%の消費税率が必要との結果となった。

報の提供、エビデンスに基づく対話の場づくり、財政破綻時に予想される生活への悪影響の例示等を行い、財政健全化への国民理解を醸成する。

- 2019 年 10 月に消費税率 10%への引き上げを着実に行う。
- 消費増税による景気への影響を和らげるために、企業の柔軟な価格設定を認め、増税前後の需要を平準化させる。
- ポスト 10%の消費税率引き上げの議論を開始する。
- 社会保障関係費の伸びを抑制する数値目標を設定し、既存の制度を前提に抑制額を捻出するのではなく、医療・介護の給付効率化に向けた制度改革により予算削減を行う。
- 地方行財政改革や、質の確保とメリハリの効いた高等教育の無償化等を検討する。
- 複数年の歳出シーリングを実施する。

②経済・社会の変化に対応した税制抜本改革の実施

- 所得水準が一定額以下で、勤労収入があり社会保険料を支払っている者に対し、勤労収入の一定割合を税額控除する「給付付き勤労税額控除」を導入する。
- 働き方の選択に対し中立的な税制とし、女性の勤労（労働参加）を促進するために、配偶者控除・配偶者特別控除を廃止する。
- 公的年金等控除と給与所得控除の二重控除をなくすため、公的年金の所得区分を給与所得に変更し、適用する控除を公的年金等控除から給与所得控除に一本化する。
- 法人実効税率を 25%に引き下げる道筋について議論する。
- 企業のイノベーションを促進するため、研究開発税制を本則化し、さらに拡充する。
- 2019 年 10 月の消費増税と合わせて軽減税率が実施されることに伴い、インボイス制度の前倒し導入を検討する。

(5)環境・資源エネルギー

2045 年に向けて目指すべき姿

■ゼロ・エミッション社会を実現し、世界レベルで温室効果ガス削減に貢献する

- 2050 年に温室効果ガス排出「実質ゼロ」を視野に入れ、地球規模で炭素をマネージする「循環炭素社会」を実現する。
- 革新的エネルギー（S+3E の同時実現）や、エネルギー消費量を劇的に少なくする革新的素材・製品が開発・実用化され、海外展開を通じた課題解決に貢献する。
- 再生可能エネルギー、世界最高水準の安全性・低コスト・放射性廃棄物

量の削減等に対応した新世代原発など、エネルギー供給の脱化石燃料化、ゼロ・エミッション化を推進する。

- デジタル技術等の先端技術の活用によって、自立・分散型の高度なエネルギーシステム（エネルギーの地産地消や需要側に応じた供給システム）を構築する。

2020 年までに着手すべき改革

①政治のリーダーシップが求められるエネルギー政策

- 固定価格買取制度（FIT）に依存することなく再生可能エネルギーを拡大していくために、規制改革や技術開発により、高コスト、出力変動などの課題を解消する。
- 原子力規制委員会で安全性が確認された原発の着実な再稼働、および運転年限の延長を行う。
- 高レベル放射性廃棄物の最終処分場問題の解決に向けて、「科学的特性マップ」などを踏まえた地層処分に関する国民との丁寧な対話活動を継続・推進する。
- 2020 年度に計画されている発送配電の法的分離などの進展を見据え、卸電力市場の活性化に取り組む。
- 2050 年の長期目標達成に向けて、製品・サービスの便益を最終的に享受する消費者に CO2 排出にかかるコスト負担を求める「炭素消費税（Carbon Consumption Tax : CCT）」の本格的検討を開始する。

②企業、政府によるイノベーションへの挑戦

- 企業によるカーボンフットプリントの自主的開示と、業界ごとの CO2 排出量の算定・開示にかかる標準化を進める。
- 仮想発電所、ブロックチェーンなど、デジタル技術を活用した電力取引を実装する。
- 産学官連携や国際協力の下で、高い安全性、低コスト、放射廃棄物量の削減などに対応した次世代原発の研究開発や、廃炉技術の研究開発を推進する。
- 革新的エネルギー技術（人工光合成、水素技術など）の研究開発を推進する。
- 国内新車販売におけるガソリン車禁止の目標年など、イノベーションを加速させる、中長期の意欲的なターゲットを設定する。
- 石炭火力発電については、環境影響評価が最も高く、発電効率が最も高い Best Available Technology を用いたプラントのみ新設や輸出を可能とする。

(6)安全保障

2045 年に向けて目指すべき姿

■平和の確保に向けて、国際秩序の変化に応じた安全保障体制を構築する

- 自国の防衛、地域の安定、国際貢献を目的とした、防衛力と外交力による安全保障を強化する。
- アジア太平洋地域における平和構築に向けた、多国間協力と日米安全保障体制を強化する。
- サイバー攻撃を通じた国土や国民への実際の攻撃に対する防衛体制を確立する。
- 気候変動などに伴う食料や水の確保を巡る紛争の予防、平和的解決に貢献する。

2020 年までに着手すべき改革

①サイバー空間・宇宙空間も含めた防衛力の整備

- 「自由で開かれたインド太平洋構想」など日米同盟を基軸に、アジア太平洋諸国との防衛交流・協力を推進する。
- 侵略を思い止まらせるための抑止力の強化と合わせて、日本の周辺情勢や近年の脅威に対応する装備・能力、情報収集と分析、対策立案能力を強化する。
- サイバー攻撃の脅威に対抗するため、政策の拡充と予算の確保・効率的活用に取り組む。具体的には、サイバー行政の一元化、重要インフラのセキュリティ強化、サイバーセキュリティにかかわる研究開発などを国家プロジェクトとして行う。
- 事実上無法地帯となっているサイバー空間を、長期的にセキュアな国際公共財とするための国際的な連携を働きかけていく。
- 情報収集能力の向上を図るために、現在、情報収集と分析を行っている各組織の予算の中から情報活動に対する支出配分を増やす。
- 安全保障のみならず、宇宙利用の重要性が高まることから、民間事業者の参入を促進し、宇宙産業の競争力を強化する。

②総合安全保障の強化

- 気候変動およびそれに伴う水・エネルギー・食料の問題や、貧困問題の解決などによる紛争予防、紛争後の平和構築（武装解除から統治制度・経済改革まで）に向けて、人材育成、国際協力、産学官連携を推進する。
- 日本の外交・安全保障戦略、成長戦略との相乗効果を勘案して、戦略性

のある開発協力を推進する。

- 平和構築・開発協力に関する国際的な訓練機関の創設を検討する。
- 国際社会における日本への理解と支持を増やしていくために、各国で人的交流を強化・拡大する。また、SNS や動画サイトを一層活用し、PDCA サイクルを回しながら、実効性の高いパブリックディプロマシーを展開する。

V：Japan 2.0 最適化社会に向けた統治機構改革と国家のガバナンス強化

<総論>

世界における変革と日本の構造的変化に対応した国家運営の再設計

GDS 化により、従来の国家という枠組みが溶けていくことも考えられる。こうした時代における国家運営のあり方、政治の役割を改めて問い直す必要がある。経済が成熟し、低位安定成長を超えることが難しくなる中で、政治が果たすべき重要な役割は、社会の意見や利害の対立を調整し、負担の再配分を行うことである。

複雑化する課題を解決するための熟議、政策の立案、審議の透明性向上、国民への説明責任の遂行などが国家運営において一層重要になっており、これを司る統治機構とガバナンスの改革について、議論を開始すべきである。

少子化・高齢化が進む日本にとって、シルバー民主主義の克服は、大きなチャレンジである。次世代の意志を政治に反映するために、まずは、一票の格差是正や若者を中心とした投票率向上への取り組みが必要である。

また、地方においては、人口減少が進む一方で、これまで以上に自立した自治体運営が求められる。これを実現するには、地方自治体への権限と税源の移譲、受益と負担のバランスを前提にした、住民による行政サービスの選択や事務事業の広域連携の推進などによる歳出の適正化が必要である。

さらに、政府のデジタルトランスフォーメーションを強力に推進し、行政のスリム化・効率化、国民への行政サービスの質的改善、企業の生産性向上につなげるべきである。また、デジタル化推進の前提となる公的個人認証について、利活用拡大に向けた取り組みも必要である。

(1) デジタル政府、行革

2045 年に向けて目指すべき姿

■デジタル化(AI 化)を前提に行政の役割と組織のあり方を抜本的に変える

- ユーザー目線に立った政府のデジタルトランスフォーメーションを推進し、行政の効率化と透明化、企業の生産性向上、国民への行政サービスの質の改善を実現する。
- AI、ビッグデータ等を活用し、政策の企画立案、実行、検証、改善のプロセスにデータサイエンスを取り入れ、より有効な政策を実施する。

- 省庁、地方自治体など公共機関が保有するデータの民間活用（オープンデータ）を推進し、新たな事業創出に公的データを活用する。
- 実効性のある国のガバナンスを確立、強化する。
- 官民の間での人材の流動化を促進する。

2020 年までに着手すべき改革

①政府のデジタルトランスフォーメーションの推進

- デジタルファースト法を施行し、国・地方を通じた行政サービスの完全デジタル化を実現する。
- デジタルファースト法に基づく政策を実施する、省庁横断的機能を強化した機関を設ける。具体的には、IT 戦略本部を改組・発展させ、予算の一体的確保や人事権、企画・設計・開発、調達の抜本改革を行う権限を付与する。
- 地方公共団体のシステムを社会インフラとして捉え、国主導で全国共通業務の標準化とシステム基盤を整備する。こうした共通の枠組みの下、各自治体は地域の事業に応じた弾力的運用を行う。
- デジタル時代に対応した、個人情報保護のあり方に関する再検討、アジャイル開発等を容易にする政府調達制度の改革を推進する。
- 企業等が公的個人認証を活用し、多様なサービスを提供可能にするために、「特定個人情報」を定義するマイナンバー法第 2 条第 8 項を撤廃する。これにより、個人番号をその内容に含む個人情報に対して、一般の個人情報と同様の規制を行うようにする。

②行革の推進と国のガバナンス強化のための体制整備

- 行革の戦略・計画における明確な目標設定と評価・検証方法の設計、および推進体制の再構築を行う。
- 国のガバナンス強化のため、明確な根拠に基づく政策立案・評価・検証の徹底、監視の強化に取り組む。

(2)政治改革

2045 年に向けて目指すべき姿

■成熟した議会制民主主義の実現

- 国民一人ひとりが高い政治意識を持って政治に参画している。特に、若者の投票率が向上し、シルバー民主主義が是正され、次世代の意志が政治に反映されている。

- 投票価値の平等（一票の格差是正）を実現する。
- 二院制の意義を発揮するために、衆議院と参議院の役割分担を明確にする。衆議院は、民意を正確に反映した「政権選択」の場とし、参議院は「良識の府」としての性格を強めている。
- 政策について熟議するため、国会審議を活性化する。

2020 年までに着手すべき改革

①若者を中心とした投票率向上への環境整備

- 若者の政治参画を促進するために、政治リテラシーの向上を図る主権者教育を推進する。
- 就学により居住地を変更した場合に限り、学生であることの証明の提示などにより一律に不在者投票を認めるなど、若者が投票しやすい環境整備を行う。
- マイナンバーを活用した在外邦人のインターネット投票について、サイバーセキュリティの実証実験を行い、課題を検証した上で、国政選挙への導入を検討する。

②一票の格差是正への取り組み

- 衆議院は「アダムズ方式」による区割り、参議院は拘束名簿式比例代表制等を導入し、デジタル技術も活用し速やかに一票の格差是正を実現する。

③衆議院と参議院の役割分担の明確化に向けた議論の開始

- 統治機構について、憲法改正を伴う改革も含めて見直しの議論を開始する。
- 具体的には、衆議院の優位性を明確にするため、衆参両院の議決が異なった場合の衆議院の再議決要件を「3分の2」から「過半数」に引き下げる（要憲法改正）。
- 参議院では首相指名を行わず（要憲法改正）、現職の参議院議員は政権（政務三役）に入らないことで、政権とは一線を画す。また、決算、行政監視などの特定分野は参議院先議、国会同意人事は参議院の専権（要憲法改正）とする。

④国会の会期拡大や党首討論の増加などによる審議活性化

- 通年会期制の導入（要憲法改正）について、議論を開始する。または、「会期不継続の原則」（国会法 68 条）を改正し、次期衆議院選挙の会期まで法案は後会に継続できるようにする。
- 党首討論を定例的に開催する。また、常任委員会の定例日開催を弾力化させる。

- 両院協議会は、両院の賛成・反対票の割合に応じた議員構成とし、過半数の賛成で法案成立とする。

(3)地方分権

2045 年に向けて目指すべき姿

■デジタル化(AI 化)等の環境変化を踏まえた、住民の選択と広域連携推進による地方自治の最適化

- 住民参画による地方自治の充実を図る。住民自らが、受益と負担のバランスを前提に行政サービスの範囲と質を選択することにより、歳出を適正化する。
- 戦略的な広域連携を活用する。各自治体が全ての分野の行政事務を行うフルセット型の総合行政から脱却し、事務事業の大胆な分業を推進すべく、様々な分野で広域連携を行う。
- 地方自治体の自主性と自立を担保するために、地方税は地域偏在の少ない基幹税目とし、課税自主権の強化や独自課税を可能とする。また、地域の効率化や創意工夫を妨げない新たな財政調整制度を確立する。
- 基礎自治体が自らの権限と責任で多様化・高度化する課題に取り組む。これを実現するために、現行の政令指定都市並みの権限と税源移譲をする。

2020 年までに着手すべき改革

①デジタル技術活用による地方分権の推進

- 国の主導により、自治体業務の標準化と共通の情報システム基盤（プラットフォーム）整備を行い、情報システム調達の最適化と自治体間の情報連携の徹底を図る。
- 地方自治体は、デジタル技術を活用して行政の効率化と行政サービスの付加価値向上ならびに情報公開によるガバナンスの強化を推進する。
- 自治体間の情報連携を進めることで、目的や機能に応じた多様な広域連携を推進する。

②地方自治体のマネジメントの強化

- 自治体の人的資源を質・量両面で強化すべく、職員のプロジェクトマネジメント（行政サービスを企画・立案・実施するプロセスの管理）の能力を向上する。
- 首長は、自治体職員の能力向上を目指した人事戦略に関与する責任を持ち、

国や都道府県だけでなく、民間企業とも人材交流を促進する。

- 国は、地方自治体と民間企業との人事交流に関する法律や体制を整備する。
- 行政サービスに対する需要の増加、多様化などに対応する基礎自治体の要員強化のため、国家公務員の長期出向・転籍の拡大を推進する。

③地方税財政の改革

- 地方自治体の財政規律を担保するために、改革工程表などにより、住民と地方行財政の現状を正しく共有する。
- インフラ投資から対人サービスへの行政需要の変化を踏まえ、地方税制では応益性・安定性を重視する。こうした基本的考えの下、地方税制における基幹税目や課税自主権の強化について検討する。
- 地方交付税は、自治体間の税収格差の緩和を目的とする制度とし、地方交付税制度に代わる地域間での水平財政調整制度の構築について、議論を開始する。

VI: 人間中心主義のココロと経済同友会の自己変革

1. ダイバーシティがあり、インクルーシブで安定した社会を築いていく

Winner-takes-all、この言葉は一人勝ち社会の到来とその弊害を指摘した書籍²⁷に何度となく登場するが、1990年代後半頃から頻繁に耳にするようになった。

21世紀になって世界は、2008年にリーマン・ショックが起きて100年に一度と言われる金融危機を経験し、行き過ぎたグローバル資本主義の見直しを迫られた。また、2010年末のチュニジアに端を発した民主化運動が、経済的困窮と長期独裁政権への不満を背景にSNSで瞬く間に拡散し、ジャスミン革命（アラブの春）へと加速していったことは特筆に値する。さらに、移民・難民問題が欧米社会を分断し、反グローバリズムが勢力を増している。

一方、少子化・高齢化、人口減少の進行する日本は、いよいよ外国人労働者の積極的な受け入れへと舵を切った²⁸。日本が欧米の経験から学び、ダイバーシティがあり、インクルーシブで安定した社会を築くには、人間中心主義の徹底が必要になる。

歴史を顧みれば、世界は二度の大戦を経験する中で、国連、IMF、WTOなどを構築することで、紛争解決を図り、経済発展を遂げてきた。こうした国際的な枠組みの機能の再評価と強化・活用が必要である。グローバリズムとデモクラシーが変化していく中でも、一人ひとりの幸福追求と人類の平和と繁栄を同時に実現していかなければならない。

さらに、いかにAIが進歩しようともヒューマニティーが社会の根幹にあるべきで、人としての人格・人権・尊厳は不可侵である。人間の欲求不満の爆発または強欲の暴走が生じれば社会的損失は計り知れないことから、「ココロの時代」にはベーシック・インカムの可能性も含めた再分配政策がますます重要になる。まさに「ココロ」を志で制することで、持続可能で安定した社会を実現していきたい。

²⁷ フランク、ロバート・H著／クック P.J 著『ウィナー・テイク・オール ―「ひとり勝ち」社会の到来』（香西泰監訳、日本経済新聞出版社 1998 年）

²⁸ 2018 年 12 月 8 日、出入国管理及び難民認定法及び法務省設置法の一部を改正する法律が成立した。

2. 改革を先導し行動する政策集団として自己変革に挑戦していく

2016年11月21日、経済同友会は創立70周年記念式典で、自らを変革すべく『経済同友会 2.0 自ら考え、自分の言葉で発信できる「異彩」集団』を発表した。改革を先導し行動する政策集団である本会は、自らの役割と責任を自覚し実践する経営者の集団として、この2年間だけでも主に以下のような具体的なアクションに取り組んでいる。

- 第1は、会員資格としての「経営者」の定義を再確認し、志のある会員を維持・拡充することである。入会時の推薦者の役割と責任をより明確化・強化した。公職への就任や転勤により、やむを得ず退会した会員とのネットワークの維持策を講じた。また、テレビ会議室システムを利用して、海外を含めた遠隔地からでも参加可能な会議を、週1回以上の頻度で開催している。
- 第2は、政策提言の発信力の強化である。本会の政策提言を体系的に捉えつつ、政府等の動きに応じて重要政策課題を迅速かつ機動的に検討し、政策力強化のための有識者とのネットワークを構築するために「政策審議会」を設置し、討議を重ねている。
- 第3は、外部の助言を生かした組織運営である。第三者機関として有識者5名で構成するアドバイザリー・グループを設置した。他の経済団体との比較など多様な観点から、提言の内容、公表タイミング、実践活動の充実等に関して半年ごとに助言を得て、組織運営の改善を図っている。
- 第4は、次世代や社会の多様な集団との対話の場である「テラス」を活用した「みんなで描くみんなの未来プロジェクト」の展開である。中学生・教員・保護者を対象とした教育フォーラムの開催、専門高校生徒による研究文・作文コンクール、大学生・大学院生の憲法改正に関する論文コンクール、地方と首都圏の官民をつなぐWEBサイト「地方創生プラットフォーム」の開設・運営などを行っている。
- 第5は、若手経営者、起業家の活動への参加を図ることである。「若手経営者参加促進委員会」を新たに設置し、本会の理念に共感し本会の価値向上に向けて共に活動していただける個人に対して、会員とは別の枠組みで、ノミネート方式（個別に特定）により活動へ参加してもらう新制度を構築した。本年度中にも複数名の若手経営者、起業家が決定し、来年度からノミネート・メンバーとして活動に参加する見込みである。

今なお語り継がれる『企業民主化試案—修正資本主義の構想』は、1947年11月に小冊子として刊行された。当時の大塚萬丈代表幹事は「社会主義も極端に画一主義に走れば人間性を殺すことになる。資本主義も極端な自由放任に任せると混乱のもとになる。私はこの中間に当然新しい立場が生まれるべきものと考え」と述べている。

終戦の翌年に設立された経済同友会は、早くも2年目には人間性に着目したあるべき社会に関する構想を世に問うている。70余年の後、再びヒューマニティーを根幹に据えた持続可能な社会に関する提言を広く発信し、ともに描く未来の実現を目指していきたい。

グローバル化・デジタル化(AI化)・ソーシャル化など内外の環境が激変し、社会のステークホルダーも変化していく中で、Japan 2.0 最適化社会を実現するために、経済同友会は今後も自己変革に挑戦していく。

以 上

参考資料 Japan 2.0 最適化社会 関連の主な提言等 (本文は経済同友会 HP に掲載)

2015. 4. 27 2015 年度通常総会・代表幹事就任挨拶 持続可能な社会に向けてーJapan Version 2.0ー
2015. 5. 18 地域主導のイノベーション創出ーグローバルニッチ企業の創出と農林業の活性化ー
(科学技術・イノベーション委員会 委員長：野路國夫)
2015. 5. 21 地方創生に向けた地域金融機関の機能強化ー地域経済のカタリスト・ハブとして新たな貢献をー
(金融問題委員会 委員長：佐藤義雄)
2015. 6. 1 日本の変革なくして対日投資の拡大なしー企業と政府の覚悟が鍵ー
(経済連携委員会 委員長：藤森義明)
2015. 6. 4 電子政府の推進と行政改革の諸課題について
(行政・制度改革委員会 委員長：小林栄三)
2015. 7. 17 2015 年度 (第 30 回) 夏季セミナー東北アピール 2015 持続可能な社会の構築に向けて
2015. 10. 10～18 アフリカ委員会米国ミッション報告書 (アフリカ委員会 委員長：関山護)
2015. 10. 11～13 第 41 回日本・ASEAN 経営者会議報告書「日本と ASEAN：次の 50 年に向けて」(シンガポール)
(アジア・中東委員会 委員長：志賀俊之・川名浩一)
2015. 10. 21 消費者契約法見直し「中間取りまとめ」に対する意見
2015. 11. 25 COP21 に向けて (小林喜光代表幹事、環境・資源エネルギー委員会 委員長：朝田照男)
2015. 12. 2～5 中国委員会ミッション報告書 (中国委員会 委員長：伊東信一郎)
2015. 12. 6～10 米州委員会米国ミッション報告書「ミレニアル世代にみる米国の社会思潮変化」
(米州委員会 委員長：小林いずみ)
2015. 11. 30 「金融グループを巡る制度のあり方に関するワーキング・グループ」に対する意見
(国際金融市場委員会 委員長：宮田孝一)
2015. 12. 8 経済・財政再生計画 (経済・財政一体改革) への意見
(改革推進プラットフォーム 委員長：小林喜光、事務局長：富山和彦)
2015. 12. 16 企業と投資家の対話促進に関する意見 (資本効率の最適化委員会 委員長：志賀俊之)
2016. 1. 1 2016 年代代表幹事年頭所感 新たな進路を拓くー2016 年元日にあたってー
2016. 1. 7 2016 年代代表幹事年頭見解 「Japan 2.0 へ」ー過去の延長線上に未来はないー
2016. 2. 15 経営者のリーダーシップによる健康経営の実践と保険者機能の発揮
(社会保障改革委員会 委員長：橋本孝之)
2016. 2. 24 「郵政民営化法施行令の一部を改正する政令案」に対する意見
2016. 2. 25 長期的な視点に立ち、「マイナンバー制度」の定着に注力する
(行政・制度改革委員会 委員長：片野坂真哉)
2016. 3. 9 復興・創生期間に向けた提言ー東日本大震災発災 5 年を迎えてー
(震災復興委員会 委員長：木村恵司)

2016. 3. 16～24 2015 年度アフリカ委員会 西アフリカ・ミッション報告書
(アフリカ委員会 委員長：関山護)
2016. 3. 23 若者に魅力ある仕事を地方で創出するために―“志ある者が働けるメカニズム”を創ろう―
(地方創生委員会 委員長：隅修三)
2016. 3. 28 「新卒・既卒ワンプール/通年採用」の定着に向けて (教育改革委員会 委員長：天羽琢)
2016. 3. 31 観光政策の中核を“産業政策”に―「人数から付加価値へ」そして「生産性向上」を―
(観光立国委員会 委員長：御立尚資)
2016. 4. 5～10 2015 年度アジア・中東委員会インド・ミッション報告書
(アジア・中東委員会 委員長：志賀俊之)
2016. 4. 22 流通・取引慣行ガイドライン一部改正案に対する意見
2016. 4. 28 2016 年度通常総会・代表幹事所見 Japan 2.0 へ「SAITEKI 社会」を描く
2016. 4. 29～5. 4 代表幹事イスラエル・ミッション報告書
2016. 5. 11 雇用の質を高め、生産性を革新する
―「非正規雇用労働者の正社員転換・待遇改善」に関する考え方―
(雇用・労働市場委員会 委員長：橘・フクシマ・咲江、人材の採用・育成・登用委員会 委員長：櫻田謙吾)
2016. 5. 13 外国競争法コンプライアンスへの取組みに関する行動宣言
(経済法制・国際標準戦略委員会 委員長：遠山敬史)
2016. 6. 15 TICAD プロセスの進化により、アフリカのパートナーとしての日本の存在感の可視化を―
アフリカの持続可能な成長に向けた多様なニーズに応えるための 10 の提言―
(アフリカ委員会 委員長：関山護)
2016. 6. 24 資本効率最適化による豊かな社会への第 1 次提言―収益力を強化する事業組換えの実践―
(資本効率の最適化委員会 委員長：志賀俊之)
2016. 6. 28 ゼロ・エミッション社会を目指し、世界をリードするために
―再生可能エネルギーの普及・拡大に向けた方策―
(環境・資源エネルギー委員会 委員長：朝田照男)
2016. 7. 6 生産性革新に向けたダイバーシティの進化
―グローバル、デジタル時代を勝ち抜くための KPI―
(人材の採用・育成・登用委員会 委員長：櫻田謙吾)
2016. 7. 12 Grow or Die―TPP を変革の起爆剤に― (経済連携委員会 委員長：藤森義明)
2016. 7. 13 今こそ、産学官連携によるイノベーション創出を
(イノベーション・エコシステム委員会 委員長：野路國夫)
2016. 7. 15 2016 年度 (第 31 回) 夏季セミナー軽井沢アピール 2016 Japan 2.0 SAITEKI 社会への挑戦
2016. 7. 22 機運の拡大から成果の創出へ―日本活性化に向け、“Japan Hands”の戦略的活用を―
(知日派・親日派拡大委員会 委員長：多田幸雄)
2016. 7. 26 経済対策に対する意見 (小林喜光代表幹事)
2016. 7. 28 先進技術による経営革新に関する中間提言
(先進技術による経営革新委員会 委員長：小柴満信)

2016. 7. 29 転換期を迎えた欧州統合 2015 年度 欧州・ロシア委員会 報告書
(欧州・ロシア委員会 委員長：小泉光臣)
2016. 7. 31～8. 3 代表幹事中国ミッション報告書
2016. 8. 1 新産業革命による労働市場のパラダイムシフトへの対応
ー「肉体労働（マッスル）」「知的労働（ブレイン）」から「価値労働（バリュー）」へー
(雇用・労働市場委員会 委員長：橘・フクシマ・咲江)
2016. 8. 4 ミレニアル世代がもたらす変化を先取りし、企業の成長戦略の核に
(米州委員会 委員長：小林いずみ)
2016. 8. 10 首都直下地震対策における企業経営者の役割
(震災復興委員会 委員長：木村恵司、徳植桂治)
2016. 8. 31 「課徴金制度の在り方に関する論点整理」に対する意見
2016. 9. 20～24 代表幹事米国ミッション報告書
2016. 9. 28 豊かさの増進に向けた経済統計改革と企業行動ー新たな指標群「GNI プラス」の提案ー
(経済統計のあり方に関する研究会 座長：稲葉延雄)
2016. 9. 30 持続可能な逞しい農業の実現に向けて
ーフードバリューチェーンの確立による高付加価値農業へー
(農業改革委員会 委員長：泉谷直木)
2016. 10. 3 未来への希望を拓く税制改革ー4つの視点からのアプローチ
(財政・税制改革委員会 委員長：佐藤義雄)
2016. 10. 10～12 第 42 回日本・ASEAN 経営者会議報告書 (北海道札幌市)
(アジア・中東委員会 委員長：川名浩一、片野坂真哉)
2016. 10. 13 サービス産業の生産性革新ー日本の成長戦略の核としてのサービス産業の課題ー
(サービス産業活性化委員会 委員長：斎藤敏一)
2016. 11. 10 住民が自らの選択と責任で創り上げる地方自治
ー住民参画と広域連携による担い手の多様化に向けてー
(地方分権委員会 委員長：市川晃)
2016. 11. 21 Japan 2.0 最適化社会に向けて (小林喜光代表幹事)
2016. 11. 21 経済同友会 2.0ー自ら考え、自分の言葉で発信できる『異彩』集団
(経済同友会の将来ビジョンを考えるPT 委員長：金丸恭文)
2016. 12. 12～18 代表幹事特使・米国派遣報告書 (米州委員会 委員長：多田幸雄)
2017. 1. 1 2017 年代表幹事年頭見解 「最適化社会」構築への志を新たに
2017. 2. 1 多角的自由貿易の着実な発展に向け、日・EU 経済連携協定の進展を
(小林喜光代表幹事、経済連携委員会 委員長：松崎正年)
2017. 2. 14 時間外労働規制等に関する意見
(小林喜光代表幹事、雇用・労働市場委員会 委員長：橘・フクシマ・咲江)
2017. 2. 22～3. 2 代表幹事特使・米国派遣報告書 (米州委員会 委員長：多田幸雄)
2017. 2. 22 「働き方改革」に関する主要論点に係る意見
(雇用・労働市場委員会 委員長：橘・フクシマ・咲江)

2017. 2. 24 観光立国実現に向けて―需要喚起から供給構造の再構築へ―
(観光立国委員会 委員長：御立尚資)
2017. 3. 23 新産業革命の幕開け―時代を切り拓く心構え―
(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)
2017. 3. 30 子どもの貧困・機会格差の根本的な解決に向けて
―未来への投資による真の総活躍社会の実現―
(子どもの貧困・機会格差問題部会 部会長：馬田一)
2017. 4. 19 グローバルマーケットの新潮流を見据えて
―不確実な世界を大局的に見通す着眼点―
(国際金融市場委員会 委員長：宮田孝一)
2017. 4. 25 流通・取引慣行ガイドライン改正案に対する意見
2017. 4. 27 2017 年度通常総会・代表幹事所見 最適化の考え方と対話の場
2017. 4. 28 「透明かつ公正な労働紛争解決システム等の在り方」に対する意見
―解雇無効時の金銭救済制度導入と既存制度改善に関する考え方―
(雇用・労働市場委員会 委員長：橘・フクシマ・咲工)
2017. 5. 12 資本効率最適化経営の実践―財務・非財務資本を最適活用した価値創造経営―
(資本効率の最適化委員会 委員長：志賀俊之)
2017. 5. 25 2016 年度安全保障委員会 中間報告
―「シームレス」な安全保障体制とサイバーセキュリティへの対応―
(安全保障委員会 委員長：武藤光一)
2017. 5. 26 シェアリング・エコノミー等が雇用・労働市場に与えるインパクト
―多様なプロフェッショナル人材による「デジタル+α」の価値創造で世界をリードする―
(雇用・労働市場委員会 委員長：橘・フクシマ・咲工)
2017. 5. 29 経営者はデジタル・マインドセットに切り替えよ
―デジタル・マインドセット チェックリスト―
(先進技術による経営革新委員会 委員長：小柴満信、程近智)
2017. 6. 7 サービス産業生産性革命―ピンチ（人手不足）をチャンス（変革）に！―
(サービス産業活性化委員会 委員長：玉塚元一)
2017. 6. 12 新たなステージへ「経営者よ、大志を抱け！」
―新産業革命のリーダーとなるための経営者の行動宣言―
(新産業革命と社会的インパクト委員会 委員長：橋本孝之)
2017. 6. 18～25 米州委員会米国ミッション派遣報告書（米州委員会 委員長：多田幸雄）
2017. 6. 20 若者が政治に参画しやすい社会（政治改革委員会 委員長：木川眞）
2017. 6. 21 「独占禁止法研究会報告書」に対する意見
2017. 6. 27 多国間自由貿易体制の前進に向け、今こそ日本のリーダーシップを
―TPP、日・EU EPA、RCEP の今後の方向性に係る考え方―
(経済連携委員会 委員長：松崎正年)
2017. 6. 29 生産性革新に向けた日本型雇用慣行の改革へのチャレンジ
―未来志向の『足るを知る』サステナブルな成長社会の実現―
(人材の採用・育成・登用委員会 委員長：櫻田謙吾)

2017. 7. 5 先進技術による経営革新
 ー『コンビニート』『医療・健康』『金融』『物流・生産』各分科会報告ー
 (先進技術による経営革新委員会 委員長:小柴満信、程近智)

2017. 7. 14 2017 年度 (第 32 回) 夏季セミナー軽井沢アピール2017 持続可能な社会の構築に向けて

2017. 8. 31 電子政府を実現し、世界第 3 位を目指せ
 ー行政手続効率化でビジネス環境ランキング 26 位からの飛躍をー
 (行政・制度改革委員会 委員長:藤森義明)

2017. 9. 8 イノベーション推進のための経営行動指針
 ートップマネジメントによる決断と実行をー
 (イノベーション・エコシステム委員会 委員長:野路國夫)

2017. 10. 1~7 代表幹事欧州ミッション報告書

2017. 10. 15~22 アフリカ委員会米国ミッション報告書
 (アフリカ委員会 委員長:横井靖彦)

2017. 10. 17~21 米州委員会米国ミッション派遣報告書
 (米州委員会 委員長:山添茂、多田幸雄)

2017. 11. 22~24 第 43 回日本・ASEAN 経営者会議報告書 (タイ・バンコク)
 (アジア委員会 委員長:片野坂真哉)

2017. 12. 5~8 2017 年度中国委員会ミッション報告書 (中国委員会 委員長:伊東信一郎)

2017. 12. 8 「日本版レギュラトリー・サンドボックス」の早期実現に関する要望
 ー自己責任でチャレンジできる社会の実現に向け規制改革をー
 (新産業革命と規制・法制改革委員会 委員長:間下直晃)

2018. 1. 1 2018 年代表幹事年頭見解 未来に向かって克ち抜く強い意志を

2018. 1. 18 温室効果ガス排出削減に向けて
 ーカーボンフットプリントの活用と負担の構造改革ー
 (環境・資源エネルギー委員会 委員長:石村和彦)

2018. 1. 31 「経済同友会 2. 0」実現への組織運営改革
 (経済同友会 2. 0 を実践推進する PT 委員長:秋池玲子)

2018. 3. 8~16 欧州・ロシア委員会欧州ミッション報告書
 (欧州・ロシア委員会 委員長:新宅祐太郎)

2018. 3. 22 地方創生に向けた“需要サイドからの”林業改革
 ー日本の中高層ビルを木造建築に！ー
 (地方創生委員会 委員長:隅修三)

2018. 4. 5 「規制のサンドボックス」制度に関する法案への意見
 (小林 喜光代表幹事、新産業革命と規制・法制改革委員会 委員長:間下 直晃)

2018. 4. 11 会社法制 (企業統治等関係) の見直しに関する中間試案に対する意見

2018. 4. 27 2018 年度通常総会・代表幹事所見 「国家価値」の最大化に向けて

2018. 5. 15 新たな財政健全化計画に関する提言
 ー2045 年度までの長期財政試算を踏まえてー
 (財政健全化委員会 委員長:佐藤義雄)

2018. 5. 16 2017 年度政治・行政改革委員会 活動報告書
(政治・行政改革委員会 委員長：中村公一)
2018. 5. 22 社外取締役の機能強化「3つの心構え・5つの行動」
ー実効性の高いコーポレートガバナンスの実現を目指してー
(経営改革委員会 委員長：小野寺正)
2018. 5. 25 データ利活用基盤の構築を急げーQOLを向上させるデータヘルスに関する中間提言ー
(医療・介護システム改革委員会 委員長：若林辰雄)
2018. 6. 1 私立大学の撤退・再編に関する意見
ー財務面で持続性に疑義のある大学への対応についてー
(教育改革委員会 委員長：小林いずみ、車谷暢昭)
2018. 6. 5 2017 年度成長フロンティア開拓委員会報告書
(成長フロンティア開拓委員会 委員長：橋本孝之)
2018. 6. 13 エネルギー基本計画の見直しに関するパブリックコメント
2018. 6. 21 「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
ー再び輝く日本に向けて、即行動ー
(人材戦略と生産性革新委員会 委員長：櫻田謙吾)
2018. 7. 13 2018 年度（第33回）夏季セミナー軽井沢アピール2018 Japan 2.0：最適化社会の設計
2018. 8. 3 マイナンバー制度に関する提言
ーマイナンバー制度をわが国のデジタル化の基盤として 今こそ抜本改革せよー
(デジタル政府・行革PT 委員長：玉塚元一)
2018. 9. 5 TICAD7 を契機に日・アフリカ関係の新たな構想を
ーアフリカの持続可能な成長に民間起点の貢献を果たすー
(アフリカ委員会 委員長：横井靖彦)
2018. 10. 8～13 代表幹事米国ミッション報告書
2018. 10. 10 2017 年度ビジネスリスクマネジメント委員会報告書
(ビジネスリスクマネジメント委員会 委員長：遠山徹史)
2018. 10. 15 住宅宿泊事業法（民泊新法）に関する意見
ー民泊のステークホルダーの全体最適に向けて規制をデザインするー
(新産業革命と規制・法制改革委員会 委員長：間下直晃)
2018. 10. 17 「2040 年に向けた高等教育のグランドデザイン」（案）に関する意見
2018. 11. 2 安全保障委員会 報告書
ーわが国の安全保障体制について国民的議論を行うためにー
(安全保障委員会 委員長：武藤光一)
2018. 11. 27 「デジタル・プラットフォーマーを巡る取引環境整備に関する中間論点整理（案）」に関する意見
(小林喜光代表幹事)

