

特集 2015年度(第30回) 経済同友会 夏季セミナー

持続可能な社会の構築に向けて

経済同友会は、第30回夏季セミナーを7月16日～18日に開催した。2011年度より東日本大震災の被災地支援の観点から、東北での開催を続けており、今回は福島県郡山市での開催となった。今回のテーマは「持続可能な社会の構築に向けて」とし、五つのセッションで議論を交した。二日目に「東北アピール2015」を採択した(P19～20)。また、三日目には大熊町、楡葉町などの視察を行った。

※各発言は抜粋。文中敬称略。

開会挨拶 小林喜光代表幹事



私は代表幹事就任に当たり「これまでの延長線上に未来はない」という危機感の下、世界の変革の流れに遅れることなく、むしろ先取りして企業・経済・国家の大変革に取り組むことを訴えた。財政健全化、社会保障、人口減少や地方創生など、解決にかなりの長期間を要するさまざまな社会的課題について議論する。

さらに、今年度は東日本大震災からの集中復興期間が終了す

る節目に当たる。岩手県、宮城県、福島県の各地経済同友会の代表幹事を交え、復興の現状と今後の課題について意見交換を行う。また、福島原発の現状について、東京電力の廣瀬直己社長から話を伺う。

2020年までに目に見える着実な成果を挙げ、大変革の準備にめどを付けることによって、持続可能な社会「Japan 2.0」の構築に着手しなければならないと考えている。

われわれは「自ら変革し、行動する政策集団」として、経営者の心の内なる岩盤を砕きつつ、より高度な議論を行いたい。

2015年度(第30回) 経済同友会 夏季セミナー プログラム

■一日目(7月16日)

第1セッション P03～05

財政健全化の実現～財政健全化計画の実行～

司 会：秋池 玲子 改革推進プラットフォーム 事務局長代理
問題提起：佐藤 義雄 財政・税制改革委員会 委員長
橋本 孝之 社会保障改革委員会 委員長

第2セッション P05～06

マイナンバー制度の導入と拡充に向けた課題

司 会：横尾 敬介 副代表幹事・専務理事
問題提起：片野坂 真哉 行政・制度改革委員会 委員長

第3セッション P07～09

地方創生に向けた企業・経済同友会の役割

司 会：市川 晃 地方分権委員会 委員長
問題提起：富山 和彦 副代表幹事／改革推進プラットフォーム 事務局長
隅 修三 副代表幹事／地方創生委員会 委員長

■二日目(7月17日)

第4セッション① P10～13

生産性革新：
グローバル競争と持続可能なマネジメント

司 会：伊東 信一郎 副代表幹事／中国委員会 委員長
問題提起：志賀 俊之 副代表幹事／資本効率の最適化委員会 委員長
河原 茂晴 資本効率の最適化委員会 副委員長／
社会・経済・市場のあるべき姿を考えるPT 委員

第4セッション② P14～15

生産性革新：
イノベーションを加速するエコシステム

司 会：朝田 照男 副代表幹事／環境・資源エネルギー委員会 委員長
問題提起：野路 國夫 副代表幹事／イノベーション・エコシステム委員会 委員長

講演会 福島復興に向けて P21

廣瀬 直己 氏 東京電力 代表執行役社長

第5セッション P16～18

復興に向けた課題

司 会：木村 恵司 副代表幹事／震災復興委員会 委員長
問題提起：高橋 真裕 岩手経済同友会 代表幹事
大山健太郎 仙台経済同友会 代表幹事
阿部 隆彦 福島経済同友会 代表幹事

総括セッション「東北アピール2015」採択 P19～20

■三日目(7月18日)

視 察 大熊町、楡葉町、他 P22



第1セッション



司会／秋池 玲子 改革推進プラットフォーム事務局長代理

財政健全化の実現

～財政健全化計画の実行～

2020年度の基礎的財政収支(PB)黒字化に向けた財政健全化計画の評価と実行
さらに今後歳出が確実に増加する社会保障改革について意見交換を行った。

問題提起

1

2020年度のPB黒字化 目標は可能か



佐藤 義雄

財政・税制改革委員会 委員長

2020年以降の税体系全体の見直しと 歳出削減の実効性を高めることが不可欠

閣議決定された『経済財政運営と改革の基本方針2015』に盛り込まれた「経済・財政再生計画」では、2020年度のPB黒字化目標が堅持された。しかしGDPを名目3%、実質

2%とした経済成長を前提とすることは現実的ではないとの意見もある。

この計画では、歳出は高齢化による社会保障費以外を抑制し、歳入は2017年の消費税率引き上げ以外の負担増を極力抑制するとしているが、次のような課題が挙げられる。

①税体系全体のオーバーホールの必要性は記載されたが、具体的な制度設計はこれからである、②法人実効税率の20%台までの引き下げへの具体的な道筋が明示されておらず、消費税率10%超への引き上げが封印されている、③歳出抑制による景気への悪影響の懸念から、歳出の目標額が盛り込まれておらず、歳出削減の規律が守られないという懸念がある、などである。

2020年のPB黒字化はゴールではない。2020年以降も見据えた税体系全体の見直しと歳出削減の実効性を高めることが不可欠である。

持続可能な 社会保障制度を

問題提起

2



橋本 孝之

社会保障改革委員会 委員長

社会保障費削減の数値目標は踏み込み不足 歳出削減だけでなく、負担についての議論を

2015年度予算の一般歳出における社会保障関係費は55%を占める。インパクトは非常に大きく、社会保障制度を持続可能なものにしていくことが重要である。

第一の論点は、「経済・財政再生計画」における社会保障改革についての評価である。政府における議論では、社会保障費の削減には数値目標が必要との意見があった。しかし、具体的数値目標は、高齢化による増加分を3年で1.5兆円程度抑制、後発医薬品のシェアを2020年度までに80%以上とする、の二点だけであった。踏み込み不足と言わざるを得ない。

第二の論点は、改革を確実に成し遂げるために、やるべきことは何かである。社会保障費用の抑制は、健康保険組合や企業においても重要な課題であり、医療費の適正化や、各企業の健康経営の事例を広く共有していく必要がある。

社会保障制度の持続可能性を考えれば、歳出削減だけでなく、負担についての議論も不可欠である。資産や所得に見合う負担のあり方を議論し、次世代にツケを残さない改革をしなければならない。

意見交換

■ 早川 洋



財政健全化は喫緊の課題であり、首相の強力なリーダーシップが必要である。団塊の世代が後期高齢者となる「2025年問題」への意識が弱く、現行の社会保障制度を継続すれば、財政危機の発端になりかねない。2020年よりも先を見据えた議論が必要だ。

■ 朝田 照男

高い成長率と消費税率据え置きを前提とした財政健全化は、夢物語であり、消費税率10%超への引き上げは不可避である。GDP対比200%超の債務残高を改善するためには、痛みを伴う改革が必要である。

■ 小野 俊彦

人口を増やす、競争社会で失敗したときに再チャレンジができるという視点で、財政健全化における企業・経営者の役割を議論していくべきだ。

■ 小林 栄三

出づるを制しつつ、削減するもの、支出を増やすものというアクセントが重要である。法人実効税率の引き下げは早期に具現化すべきである。日本企業のイコールフットイングとともに、

海外の企業を呼び込むことで経済活性化の効果も期待できる。

■ 佐藤 義雄

税制を通じた、労働力人口問題等の政策課題の解決についても考えていきたい。法人実効税率は、地方法人課税のあり方や地方分権とも関係するため、長期的視点で議論し検討していきたい。

■ 橋本 孝之

国民の将来への不安につながらないよう、社会保障の将来像を描くことが大切である。社会保障にも生産性の概念を取り入れるべきではないか。例えば、医療機関のようなサービス産業の生産性向上のために、われわれに何ができるかを考えたい。

■ 斎藤 敏一

厚生労働省がインセンティブ改革を取り上げたことは素晴らしいことだが、本当に医療支出が減らせるのかが問題である。医療周辺の事業化が自走できる仕組みを考え、国や自治体のお金を当てにしないことが重要だ。企業も従業員の健康管理に工夫が必要である。

■ 馬田 一



企業は社会的な存在であり、納税は使命である。法人税の軽減税率など、中小企業だからと一律に優遇するのは

合理的ではない。法人実効税率は引き下げられたが、法人事業税の外形標準課税などは増税となり、負担が減ったという実感がない。税の全体設計を考えるべきだ。

■ 木村 恵司

国民は痛みを伴うことに反発するため、政治家は思い切った改革ができない。しかし、財政健全化には時間的な余裕はない。PPP/PFIに取り組むなど、短期で具体的にできることや数値目標などを提案し、歳出・歳入改革に取り組まなければならない。

■ 八田 達夫



見通しを上回る財政収入は、財政健全化のために使うと決めておくべきだ。目標に向けた歳出削減は重要だが、同時に時限的な補償の検討も必要であろう。2017年の消費税率引き上げの際には、過去の失敗を繰り返さないよう、低所得者対策や住宅など耐久財購買行動への影響緩和の対策などが必要だ。

■ 小林 いずみ

マイナンバーは個人情報保護の観点から例外を求める声が多々あるが、聖域を設けず、コスト削減につなげるべきである。また、企業が就労支援や子育て支援を行うことで、企業が納める税金を控除する方式は考えられないか。

■ 野田 智義

民主党政権が行った「事業仕分け」ではないが、経済成長につながる歳出と、そうでない歳出を考える仕組みが提案できないか。また、自助・共助・公助の仕組みの中で、財政的に見れば公助には限界がある。共助のあり方をさらに



検討してはどうか。

■ 大西 賢

今後、データヘルスが重要になる。企業の優れたノウハウを共有する、あるいはノウハウを築き上げた企業が、他社にサービスを提供することができれば、健康経営を進める上で有効ではないか。

■ 橋本 孝之

インセンティブ改革については、方

策ごとに効果が出るまで時間差があり、投資対効果を含めてあらゆる側面から見ていく必要がある。企業の負担については、社会保険料と税の負担を一緒に考えるべきである。データヘルスのノウハウ共有も重要である。

■ 佐藤 義雄

財政・税制改革委員会では、社会保険料と税のバランスを踏まえ、世代間の負担の公平、企業の負担などが大き

なテーマとなると考えている。全体を俯瞰しながら、具体的な提言をしたい。

■ 小林 喜光

2014年度財政・税制改革委員会では消費税率17%を提言した。これを引き続き訴えていかなければならない。また、社会保障制度改革は財政健全化の要であるため、今後も具体的な改革案を考えていきたい。

第2セッション

司会／横尾 敬介 副代表幹事・専務理事

マイナンバー制度の導入と拡充に向けた課題

マイナンバー制度の着実な導入と一層の利活用に向けた制度拡充の課題について意見交換を行った。

問題提起

着実な導入と一層の利活用を

片野坂 真哉

行政・制度改革委員会
委員長

イノベティブな利用を検討して進めていく必要がある

マイナンバー制度は今年10月から番号が付与され、来年1月から社会保障と税、災害対策の3分野で利用が開始される。しかし、今年3月時点のアンケート調査で、社員20人未満の事業所の8割が「何も進めていない」、官庁・自治体

の30%程度が「完了・実施中」という結果があり、大変心もとない状況である。予定通りに利用開始をするためには、政府がこうした状況を把握し、課題への対応を進めるべきである。また、日本年金機構の情報漏えい事件等で、国のシステムや制度に対する信頼が揺らいでいる。外部からの攻撃対応、内部の情報管理など、セキュリティ対策をしっかりと進めていかなければならない。

さらに、マイナンバーの利用拡大に向けた取り組みとしては、番号制度で先行する諸外国の事例等を学び、イノベティブな利用を検討していくことである。自治体や民間が「名寄せ」をしやすくするための法人番号の利用拡大を含め、利用可能性のロードマップを提示する。具体的な道筋を示して「利便性」を訴え、国民の理解と民間事業者の取り組みを促進する必要がある。

マイナンバー制度の着実な導入と一層の利活用により、利便性の高い日本社会の実現を目指したい。

意見交換

菅田 史朗

マイナンバーは、行政の効率化や国民生活の利便性から、積極的に活用していくべきだ。しかし、企業にとっては、事務量や投資額が大きいので、メリットを感じられるような用途開発が必要である。

富山 和彦

預貯金などの資産を付番できれば、適切な所得再分配に極めて有効に働くのではないかと。情報漏えいの問題は対応しなくてはならないが、厳罰に処すると生産的ではない。「攻め」の議論が必要である。

隅 修三

限定的とはいえ、マイナンバーが利用開始されることが重要であり、縦割り行政の横串となる契機になればと思う。名寄せが可能になれば、企業にとっては、コスト削減にもつながる。また、世界に通用するパッケージソフトができれば、IT産業の成長にもつながっていくのではないかと。

程 近智



個人番号カードは公的な身分証明書となることを、国民にアピールしていく必要がある。番号制度で先行する諸外国の事例を学び、大企業とベンチャーが協力して、イノベーションに結び付けていくことが必要である。

小林 栄三

マイナンバーの利活用により、日本の競争力が高まり、行政コストも削減さ

れる。情報漏えいのリスクはゼロにはならないため、過度のペナルティを科さないようにする必要がある。住民が愛着を持てる制度になるよう期待する。

橋本 孝之

医療に関する情報はセンシティブ情報ということで、マイナンバーと連携させた「医療等ID」を作る動きがある。「医療等ID」の法規制についての議論が必要である。

小林 いずみ



マイナンバーの中途半端な利用では、社会的コストが増す。利用拡大による効率性を発信するとともに、コストについても認識すべきである。制度の導入により、例えば印鑑登録という制度が今後必要かなどを含め、発想を転換していくべきだ。

遠山 敬史



個人認証と決済機能を同時に開始すると、さまざまな問題が起こる可能性が高いので、まずは個人認証から進めるべきだ。完全なシステムを求めると高コストになる。過去の事例を学ぶことも必要である。

伊東 信一郎

マイナンバー導入に反対する勢力に



対して、治療情報の共有で、医療の無駄が省けるなどの利点を主張し、理解を求めていくことが大切である。

佐藤 義雄

財政・税制改革委員会で、税制の議論をするに当たり、マイナンバーに関する言及も必要となるため、行政・制度改革委員会と連携していきたい。マイナンバー導入により解決できる問題も多く、政府には着実に進めていただきたい。

市川 晃

マイナンバーの利便性と合わせて、行財政改革という観点から、導入・運用コストや費用対効果についても測定していく必要がある。今後は、マイナンバーに関するPDCAについても議論すべきだ。

片野坂 真哉

マイナンバーを医療に利用することで国全体の医療費の削減など、利活用によるコスト削減が実現できる。制度導入により正確な所得の捕捉ができ、所得再分配機能が強化される。行政・制度改革委員会では、こうした「攻め」の議論を行い、提言をまとめて政府にアピールしていきたい。

小林 喜光

国民の間には、番号に対するアレルギーがある。国民が受け入れやすくするための対策なども含め、今後も検討していきたい。

第3セッション



司会／市川 晃 地方分権委員会 委員長

地方創生に向けた企業・経済同友会の役割

地域の再生なくして持続的な経済社会の実現はないとの認識の下
活力と多様性に富んだ豊かな地域の創生に向けた
企業・経済同友会の役割について、意見交換を行った。

問題提起 1



富山 和彦

副代表幹事

改革推進プラットフォーム
事務局長

生産性向上が 地方創生の基本課題

生産性の向上には、産業や企業の
新陳代謝による活性化が必要不可欠

100年間の人口推移をグラフ化すると、今の過疎地域の100年前は、もっと過疎だったことが分かる。多くの中山間地域には人が住んでいなかった。人口減少が進み100年前の規模に戻りつつある中で、当時の人々が住んでいた地域へ再集住させ、コンパクトシティ化を推進するのは伝統回

帰ともいえる。これを進めなければ、医療・介護の分野から崩壊していくだろう。

さらにこの100年間で世界の人口は4倍、経済は40倍に拡大した。生産性の向上が、世界の経済成長をけん引してきたのだ。人口が減少しても、生産性向上により十分に成長の余地はある。これをいかに実現するかが地方創生の基本的な課題である。

主役となるのは人であり、まずは今後を担う若年層人材の質と量を高めていくと同時に、適材適所で地域的に最適配置していくべきである。さらに生産性の向上には、産業や企業の新陳代謝による活発化が必要不可欠である。観光や農業を含めた地域密着型の産業には、規制改革や国家戦略特区の活用も重要だ。

人口を集積させる中で、区画整理も課題である。権利関係の細分化で、調整が困難を極め、コンパクトシティ化の実現を遅らせている。このような問題の解決にも挑戦すべきだ。

問題提起 2



地方への人材の 流動化が課題

隅 修三

副代表幹事

地方創生委員会
委員長

人的資源をいかに地方へ振り向けていくことができるか

地方創生は、今や大きなモメンタムになっている。10年、

20年と長期的に取り組まなければならない課題であり、このモメンタムを保ち続けるためには何をすべきで、どうすれば地方創生が実現できるのか。

これまでのヒアリングの結果、地方へのUターンや移住を希望する人が一定数いることが分かったが、地方から都市への移動の方が圧倒的に多い。都会に集中し過ぎた人的資源をいかに地方へ振り向けていくことができるか。

政府は、人材の還流や、若者を中心とした地方移住支援、地方大学の活性化など、さまざまな骨子を掲げている。しかし、無理に人を動かそうとしても長続きはしない。また、政府では、都会の企業の人材を地方で活用する取り組みが検討されている。しかし、大企業の人材を地方の中堅・中小企業へ単純に派遣するようなやり方だけでなく、専門知

識を持った人が副業的に地方で活躍することが可能になるような柔軟な働き方も検討されるべきである。

欧米諸国の地域社会へ目を移すと、地域ごとに循環型の

経済が確立され、特色を活かすなどの工夫がされている。日本も今後、本当の意味での成熟した国家への転換を図っていく必要があるのではないかな。

意見交換

河原 茂晴

東京に比べ一人当たりの所得は低いですが、幸福度指数は東京を大幅に上回る地方もあるという。幸福の経済学の発想と県民所得の数値とを組み合わせ考えてはどうか。また、各地方が東京からの地方交付金を待つのではなく、自立的に経済が成り立つような仕組みを考え提言をすべきではないか。

木村 恵司



震災復興においても、産業の振興、コンパクトシティ化など、地方創生と同様の課題がある。このような課題解決に取り組む人材が育っていないことが一番の問題ではないか。個性を尊重し地域の特長を活かした特色ある地域づくりを担う人材の育成が急務である。また、国土開発においては、不動産に関係する法律を、時代の変化や要請に応じて変えていかないと、進むはずの再開発も進まない。

八田 達夫

再開発に関する規制も借地借家法も、地方創生におけるコンパクトシティ化の議論が見直しのきっかけとなるのではないかな。長期的なインパクトを持つ改革をやるべきだろう。私は、第二次・平成の大合併を提起したい。人口10万人以下の小都市における人口は減り、

50万人以上の都市の人口は増え続けている。小都市への対策を立てる議論が必要だ。

馬田 一

地方に工場を持つ製造業は極めて多く、現在の課題は人手不足である。地方の中で人材が回る仕組みが確立されていない。各企業が将来必要とする人材像等を早い段階で公表すれば、地方自治体側も具体的な人材育成などを考えられるのではないかな。また、高専(高等専門学校)出身者は大変優秀である。需要過多の現状を改善するためにも、各都道府県に一校程度しかない高専を増設することが望ましいのではないかな。

野田 智義



地方ではセクター間の分断がある。行政、民間企業、住民の間の分断を乗り越え、プラットフォームを創出しない限り、地方創生は動き出さないだろう。まちづくりを面でとらえ、周囲の人材のリーダーシップを引き出して、各セクターをつなぎ、対話の中から創発型のイニシアチブを生み出すコミュニティ・デザインが必要だ。突破力のある個の力を集結させる仕組みとプロセスをつくるのが成功につながる。

野路 國夫

企業が地方での採用枠を増やせば、地元の大学や高専への進学も増える。イノベーションを起こすためには、地

方大学と中小企業と一次産業の連携が必要である。マッチングやコーディネーター人材も重要であり、大手企業の経営者層は人材の派遣に取り組むべきだ。また、各省庁に散らばっている研究開発費を地方創生大臣が旗振り役となってまとめ、地方創生のために活かせるようにすべきである。

稲葉 延雄

人口の集中や過疎の問題は、ビジネスで選択と集中を行っている、と、不可避免的に生じる。それでも、過疎地域に住みたいと考える人々の人間的な尊厳が確保できる社会にすることが、地方創生に通底する問題意識ではないかな。高度化しているネットワーク技術を活用し、必要な資源を利用できる状態、例えば、バーチャルで医療が受けられるなどの視点で、過疎地域の課題解決を図っていくべきではないかな。

程 近智

具体的活動として、一社が一地方都市(自治体)へ乗り込んでいくことを掲げたい。自社は外資系だが、震災が起こった時に撤退するのではなく、進出する道を選んだ。この四年間の経験を踏まえると、その企業が何を持っているか、それをサステナブルな地方創生のためにどう活かせるかを冷静に考え、企業の力でまちの独自色を出すことである。現地に入り一緒になって地方創生に取り組むことだ。

朝田 照男

自社から見ると、地方でのビジネスの量は、今から10年、15年前と比べ、圧倒的に減っている。例えば政府機関や行政の一部移転、人と金呼び込むためのインセンティブの提供など大きな仕掛けがないと、地方の経済の復興、

創生は起こり得ないのではないか。あらゆる規制で新規事業者をがんじがらめにしているため、岩盤規制を一つひとつ取り払うことも必要である。

菅田 史朗

首都圏一極集中は、首都直下型地震等の災害リスクがあるとの指摘がある。地方における企業拠点の強化や政府機関の地方移転は、このような災害リスクの分散化にも資するのではないか。地方の災害リスクを首都圏と比較して示せば、各企業が拠点を移す際の動機や検討材料になるのではないか。

志賀 俊之

大企業の人材を中堅・中小企業へ、都会の人材を地方へという流れがつかれないか。「企業版ふるさと納税」の制度案が示されたが、企業は多少なりとも財源を捻出し、人材を現地へ派遣して、地域の中で工夫を重ねていくべきだ。地方の大学は定員割れを起こしている。魅力的なカリキュラムのある大学や職業訓練的な学校を地方につくり、若い世代を流出させない努力が必要だ。

斎藤 敏一

自社は福島県棚倉町に、首都圏の若者やファミリー層を対象としたリゾート施設を造った。しかし、大震災による風評被害によって集客が厳しくなり、現在は、車社会で運動不足になっている近隣のシニア層をターゲットに、健康づくり・認知症予防のためのスポーツリゾート施設への転換を進めている。健康をテーマにしたサービス業が今後の地方には有望ではないか。

小林 栄三

現地の若い人が本気にならないと、10年～30年先を見据えた地方創生は実現不可能だろう。ある高校で講演した際に、冒頭で「消滅する可能性のある町」だと伝えたところ、その後の聴講姿勢の真剣度が増した。地方創生は、地方に当事者意識を持たせる努力が必要であり、これが成功の鍵を握っている。

秋池 玲子



高度経済成長期のように、あらゆる自治体が成長することはできない。むしろ、外部経済を取り込むなど工夫次第では伸びる地域もつくれるが、取り残される地域もかなりの数になる。地方創生のモメンタムがあるうちに、伸びない地域を維持するモデルを構築すべきだ。人材の派遣では、地域の人と学び合う場を提供しなければ成果は挙げられない。人材が育てば、この先20年、30年、と自分たちで考えていくようになり、地方創生を持続させていく大きな力になる。

小野 俊彦

日本人だけでなく外国人の受け入れも検討すべきだ。どの程度の規模を想定して人の移入を考えているのか、具

体的な数値を踏まえて議論すべきである。また、大学発のベンチャーを地方へ誘致し、その後は国や地方自治体が面倒を見るといった制度を提案してはどうか。

富山 和彦

地方の目線で地道な議論が必要だ。地方型の経済圏での生活者は、日本人の約7割にも及ぶ。分布でいうと、平均年収は200万円台である。これをいかにして300万～400万円台にできるか。自社(地方の交通会社)はこの五年間で10%以上賃金を上げている。このような努力が人口流失の一番の歯止めになる。また中核都市への移住を進めるのが現実的な選択肢だ。本会のような組織こそ、地方目線で、地方のリアリティ(現実)を踏まえ、何ができるかを模索していきたい。

隅 修三

1,000人規模のコミュニティを支えるには、2～3人の地域の核となるコミュニティ・デザイナーがいれば十分であるという。この4月に高知大学が地域協働学部を新設した。県内外問わず学生を集め、カリキュラムの3分の2を、県内各地域でのインターンシップ等の実技に充てている。このようなコミュニティ・デザイナーを輩出するための学校が、全国各地にあってもいいと思う。どのように実行に移し、実現させていくか、各地経済同友会との連携や、今後の委員会活動等を通じて検討していきたい。

市川 晃

地方経済の活性化のため、民間企業の取り組みに大きな期待が寄せられている。地域の再生なくして持続的な経済社会の実現はないとの認識の下、今後も地方分権、地方創生等の委員会が連携し、本会や企業が何ができるのか、議論を深めていきたい。



第4セッション-1

司会／伊東 信一郎 副代表幹事・中国委員会 委員長

生産性革新
グローバル競争と持続可能なマネジメント

日本企業が競争力強化に向けて取り組むべき課題、持続可能な経営、
持続可能な社会の構築に向けた経営者の役割について問題提起があり、意見交換を行った。

問題
提起

1

志賀 俊之

副代表幹事

資本効率の最適化委員会
委員長競争力強化へ向け
取り組むべき課題とは

資本効率の向上、人材育成、イノベーション創出が必要

企業のグローバル競争力を高めていくために経営者として取り組むべきことは何か。第一の論点は、資本効率の向上である。持続的なマネジメントの指標としてROE（自己資本利益率）が適切かという意見はあるが、日本企業のROEが国際的に比較して低い水準にある事実を認めた上で議論

したい。

ROEが低い背景にはさまざまな要因がある。資本効率の最適化委員会では、委員に自社のROEが現在の水準にある要因分析を持ち寄ってもらい、議論する予定である。要因の中には、日本の産業構造に起因することもあるだろう。成長性に乏しい事業を内部に抱え込んでいる、再成長を目指す動きが弱い、業界再編が必要、などがあると考ええる。

第二の論点は、ダイバーシティ経営時代における人材育成である。国籍に関係なく、優秀な人材を獲得する必要がある。同時に日本人の中から、若手のグローバルリーダーや高度な専門人材を育成しなければならない。さらに、次世代経営者の育成、サクセッションプランも考えるべきである。

第三の論点は、イノベーションの創出である。日本企業の強みと、Industrie 4.0やIoTなど最新技術との融合が必要だ。オープンイノベーションを推進し、ベンチャーの育成、イノベーション創出の強化をしていくこと重要である。

意見交換

朝田 照男

成長戦略を実行し、資本コストを上回る利益を得ることが重要だ。総花的に事業を行うのではなく、自社の事業をその領域のトップにするようコア事業を定めるべきである。また、成熟産業になればある程度レバレッジをかけてでも株主還元を増やすべきだが、それ以前の段階では株主還元を高める必要はなく、成長分野への投資を続けなければならない。企業価値を高めて、持続的成長を図ることが経営者のミッ

ションであり、これを達成していけば、日本企業のROEは高まる。

濱口 敏行



ROEを意味付ける資本主義の前提条件について述べたい。このテーマは本会にとって古くて新しい課題であり、

市場主義の徹底と市場主義を超えての二つの命題に帰着する。故・青木昌彦スタンフォード大学名誉教授は、「日本経済は、アメリカモデルを取り込みさえすれば、世界に対して得難い経済的利益を提供し、比較優位を確立することができるのか、またそれが望ましいことなのか」という問題提起をしている。1970～80年代、米国は日本型の良さを学び、それをアメリカモデルの中に取り入れた。日本が今やらなければならないことは、アメリカモデルの良い面を学び、それを取り入れた新しい日本モデルをつくることではないか。

これが、Japan 2.0の意味だと思う。

■ 富山 和彦

ROEの議論は、本質的には持続性と関係する。高過ぎても成長が続かない。日本企業は赤字になるまで撤退できないが、ROEを撤退の判断基準にすれば、黒字の状態でも事業売却ができ、リストラを回避することができる。また、コーポレートガバナンスは形式ではなく実質を見るべきだ。トップリーダーに誰を選び、誰が経営から退き、どう権限委譲するかはその根幹である。一方、ダイバーシティの推進には、労働市場改革の加速が必要である。不当解雇の金銭解決は避けられない問題だ。

■ 御立 尚資

ROEの目標を内部規律にすることができる、経営技術を持つ日本の大企業は少ない。特に、現場改善型・コスト削減でしのいできた企業では、戦略的に競争優位性をつくる議論を本社が行うのか、現場の事業部門に任せるのか、という問題がある。インターナルガバナンスの経営技術を引き上げなければならない。また、事業の新陳代謝が必要な場合に、一部の従業員を外に出す一方で、外部人材を採用するといった流動性が高められるか。人材に関するスタンスを示す必要がある。

■ 野路 國夫



ROE一辺倒ではバランスが崩れる可能性が高い。業界、企業に応じてROE、D/Eレシオ（負債資本倍率）、営業利益率等の水準をバランスよく追求すべきである。また、日本の強みであるすり合



わせ、省エネ、生産に関わる技術や品質管理などの分野の人材に対しては、経営者がその強さを強調し、鼓舞すべきだ。加えて、破壊的イノベーションの創出には、経営者が顧客の現場や最先端技術を見に行くことが必要だ。

■ 程 近智

時価総額や株価を上げることに對するCEOの意識が希薄である。取締役会に社外取締役が多く入ると、株価や顧客の満足度、コンプライアンスなどが議論されるようになるため、資本コストを重視する動きも進む。利益や資本コストを意識するテクニックを現場と共有し、経営層と社員の双方がパフォーマンス向上のために努力する必要がある。

■ 木村 恵司

不動産業界では、投資資金の回収までに長期を要するため、ROEでは測れない資産価値、企業価値がある。人材育成では、サクセッションプランが大事である。時代の変化が激しくなるにつれて、経営者にはさまざまな要素が求められる。しっかりとした基準で次期社長を選ばなければならない。これからのCEOのあるべき姿を議論し、それに応じた経営者の育成が必要だ。

■ 小林 いずみ

組織も事業も変化するため、コンピテンシーを見直し、時代に応じたリーダー像が必要である。異なる視点を受け入れる力を高めるには、若い時に、異なる価値観に触れる経験をさせる必要がある。また、外部から多様な人材を採用し、受け入れ、彼らがその価値を発揮できる組織をつくっていく。さらに、改革を実行するためには人事制度やそ

れを運用する人事部の再構築も必要だ。

■ 小林 栄三

自社では、ROEに加えさまざまな指標で事業のレビューを行い、毎年3分の1程度の事業が見直しの対象になる。ただ、定量化が先行すると、事業の定性的な位置付けができないなどの課題がある。また、自社では外国籍人材と企業文化を共有することに取り組んでいる。グローバル人材は定着しにくいという前提で戦略を立てる必要がある。

■ 横尾 敬介



金融業界ではROEを指標にできず、資本コストを求めること自体が難しい。また、日本の金融機関ではグローバル人材は確保できていない。賃金が低いこと、日本的雇用慣行に対する悪いイメージがあることなどがその理由だ。外国籍人材へ登用の際の課題を聞くことも必要であろう。

■ 秋池 玲子

収益性の向上では、過当競争からの脱却が必要である。これは同じような事業を各社で行い、二重、三重に投資するという無駄を省く。また、価格をたたき合いリターンを下げることを止める。付加価値にふさわしい価格で売る力を強化することは、ROEの向上にもつながるのではないかな。

持続可能な経営 持続可能な社会へ向けた 経営者の役割とは

問題提起 2

河原 茂晴

資本効率の最適化委員会 副委員長
社会・経済・市場の
あるべき姿を考えるPT委員



Japan 2.0 に向けて、経営者の志を行動に表す

21世紀末までに想定される外部環境の変化として、人口の爆発的な増加、食料や水、資源・エネルギーの枯渇、世界の政治経済の多極化・ブロック化、経済格差の拡大などがある。その一方で、知本主義社会や、ITを活用して個々人が「つながる」ことを前提とした社会が形成されると予想

できる。「過去の延長線上に未来はない」ことを念頭に置き、バック・キャストिंगのアプローチで社会・経済・市場のあるべき姿を考えていきたい。

第一の論点では、欧米や日本のような成熟社会において、経済成長の質的側面の本質を検討する必要があることを問題提起している。お金には換えられない基本的価値などについても考えたい。

第二の論点では、成熟社会における経済の質的成長について問題提起している。質的成長をけん引するのは、知識創造社会であり、個人とあらゆる情報がつながるコネクティビティなどがこうした社会をつくる。今後はGDPやROEに替わる新たな評価の基準、指標の探索が必要ではないかと考える。

第三の論点では、「三方よし」の経営に代表されるような、日本の経営の強みを発信していくことについて問題提起している。Japan 2.0として位置付ける2020年以降の日本に向けて、経営者の志を行動に表すことを訴えている。

意見交換

斎藤 敏一



ROEで比較すると、資本を使わない企業は有利になる。他の指標も見ないと企業の実態は分からない。また、経営の効率化や活性化も含めて「生産性」という言葉を使用しているのではないかな。一般的な定義を踏まえる必要がある。

馬田 一

社会において多様化が進む一方で、持続可能性が低下しつつあるのではないかな。その最たる例が次世代への負の遺産である。課題を解決するのは、やはりイノベーションであり、負の遺産を継承せず、整理することに経営者も取り組まなければならない。また、今

後の社会では、国と企業、企業と個人、世代間など、多様な対立関係を調和させていくことが必要である。

富山 和彦

あるべき経済社会の姿を議論する際には、目線を変える必要がある。就業者の3～4割が年収200万円台であると考えられ、この層の所得を引き上げていく議論も求められる。また、指標の問題について、労働生産性と資本生産性は明確であり、ROEは最も客観的に測定できる経営指標だ。GDPも、経済成長を測るには信頼できる指標である。価値の議論には主観が入るため、指標の設定にはできるだけ恣意性を入れず、客観的に判断できることが必要である。

稲葉 延雄



価格と価値(機能)の間には乖離がある。GDPやROE、経常収益は価格で評価するため、企業がより価値の高い製品を生産しても、それが経済指標に十分には反映されない。物価指標の一部では、品質向上分の価格を下げることで、実質化した際の指数が高めに出るようにしている。こうした工夫を広めるような統計の大改革が必要だ。

野田 智義

日本的経営の強みをJapan 2.0として発信すること自体に異論はないが、もう少し世界を広く俯瞰し、大きな時代の潮流の中で位置付けるべきではないかな。2070年における日本の人口は全世界の1%程度になり、世界のGDPに占める日本の割合も減少する。アジアには、欧米にはない経営哲学がそれぞれの地域である。アジア回帰の流れの中で、Japan 2.0よりもAsia 2.0として、より普遍的な経済社会のあり方を議論してはどうか。

市川 晃

日本には、森林、水などの世界に誇るサステナブルな資源がある。しかし



現状では、植林、伐採、木材の使用という循環が止まっており、将来的には森林がCO₂を吸収しなくなる恐れがある。こうした日本固有の資源の価値も含め、国としての健全性を評価してはどうか。

■ 程 近智

今後、日本からもグローバル企業が生まれ、かつ寡占化が進む一方で、それ以外はローカル企業となり、両者が極端に分かれるであろう。地域に密着しながら、普遍的な価値観を世界で共有する企業が増える中で、企業にとっての国の概念が問われるようになる。国は、税制に限らず、企業を惹きつけていくことが課題となる。

■ 八田 達夫

物質的な豊かさの指標を無視することはできない。製品の質の向上をGDPで評価することは可能であり、一部では行われている。GDPの問題は、むしろ環境面の評価が反映されていないことである。環境の良さを含めて評価している指標としては家賃や地価があり、人口移動と組み合わせることで評価可能になる。

■ 隅 修三



日本がグローバル化の中で生き抜くためには、成長戦略を実行し、生産性を向上させ、イノベーションの創出に取り組むことが必要である。一方で、国民の中には、競争力の弱い個人も少なくない。それでも自立できる社会をつくらなければならない。グローバル化とローカル化の二極化が想定される中で、GDPに代わる指標を検討することは、地方創生の観点からも大きなテーマである。

■ 横尾 敬介

バック・キャストिंगのアプローチを採るに当たり、目指すべき将来像がある程度のレベルまで経営者が示すことが重要である。失われた20年に育った世代が希望を持つ意味でも、社会・経済・市場のあるべき姿を検討し、整理したい。

■ 御立 尚資



行動が変化しないと意味がない。温室効果ガスの削減として、リターン・オン・カーボン(ROC)の指標が活用できる。高齢化と人手不足への対応としては、一人当たり付加価値がある。イノベーションの創出として、新しいビジネスの創出という視点から起業率が一つの指標になる。このようにビジネスと関連した指標を検討すべきではないか。

■ 志賀 俊之

コア事業にリソースを集中させるよう、経営者のマインドを高めていきたい。世界の自動車産業各社は、自動運転を開発しているグーグルやアップルに勝てないと言われている。自動車産業にもIoT、ビッグ・データ、AIを活用した新たな動きが出ているが、先進技術でイノベーションを起こすには、一定の企業規模にし、経営効率を上げる必要がある。

■ 河原 茂晴

国を超えた企業活動が増加する中で、納税と雇用の問題をどのように考えるか指摘があった。価格と価値の乖離については、GDPなどの指標に、価値の向上を反映する補正がどの程度できるかである。物質的豊かさをGDPで測ることに加えて、行動原理を律するような基準があるといい。一方、バック・キャストिंगのアプローチでは、人口構成論を踏まえた将来像を描き、議論する必要がある。なお、林業のように、植林してから30年を経て収益を得る事業もある。ROEを単年度ごとに見る意味を考える必要がある。

■ 小林 喜光

経営がサイエンスであれば、ROEやROIC(投下資本利益率)でしっかりと管理し、資本効率を最適化することが必要である。日本的経営には良さもあるが、大きな転換を図るときには、欠点が目立つ。統合報告の枠組みづくりの議論を受けて、社会的価値の創出も含めて企業価値を考える動きも生まれている中で、ROEだけでない指標を考えることも重要である。ROCのような指標を世界に発信していけるとよい。

第4セッション-2



司会／朝田 照男 副代表幹事／環境・資源エネルギー委員会 委員長

生産性革新 イノベーションを加速するエコシステム

なぜ日本にオープンイノベーションが根付かないのか。
米国に比べ日本でベンチャー企業が育たないのはなぜか。
イノベーションを加速するエコシステムの確立に向けて意見交換を行った。

問題提起

産学官連携のあり方とは

野路 國夫

副代表幹事
イノベーション・エコシステム委員会
委員長

企業は社会貢献の姿勢も持ち イノベーション人材を採用すべき

自社のイノベーション戦略では、顧客の新しい価値創造を目指し、コア技術力の開発は自前で、ICTなどを活用する弱い部分はオープンイノベーションで開発するとしてい

る。経営トップは、現場に行き、先端技術の動向や事業に活用できる時期などを常に探ることが必要だ。

民間企業の年間のR&D総額は約12兆円だが、そのうち大学に投じる額は900億円足らずである。研究開発税制の拡充を提言した結果、今年度からオープンイノベーション型特別試験研究費の控除率が12%から30%に引き上げられた。

研究開発に携わる人材として、企業が大学から受け入れているのは年間164人、公的機関からは50人弱である。大学の教授は、ポストドクター（ポスドク）の採用が少ないことに悩んでいる。企業は目先の効果だけを追求せず、半ば社会貢献の姿勢も持ち、採用していくべきではないか。また、彼らのほとんどが有期雇用である。日本の企業があと1,000億円の資金を大学に出せば、こうした若手人材の雇用が安定し、ひいては基礎研究への資金が増加し、好循環が生まれる。

意見交換

富山 和彦



学術的基礎研究は大学や公的研究機関で行い、企業と役割分担することが効率的である。また企業側もポスドクを将来の幹部候補として採用していくべきである。地方大学は賃料が安く、周

囲にグローバルニッチトップ型企業が多いなど、東京大学とは違う比較優位がある。産業界も地方大学とベンチャー企業をつなぐ役割を果たせるとよい。エコシステムとは比較優位の相互利用である。

馬田 一

企業は産業技術総合研究所や理化学研究所などの公的研究機関を活用し、トップ同士が協力して大きな研究開発テーマを決め、プロジェクトをつくることが重要である。オープンイノベーションで世界レベルの研究を行うのであれば、海外企業も含めるべきである。ただし、その場合、国際標準化と知財保護の戦略を両立させ、国としての利

益を損なわないようにすべきである。

木村 恵司

東京を国際競争力のある都市にすることを目指し、産学官で理論づけしながら、都市開発のイノベーションを続けてきた。目的を明確にすると、岩盤規制を崩すこともできる。イノベーションにはさまざまなスタイルがあると思うが、新しいアイデアなどを取り入れ、実績をつくりながら進めることが大事である。

志賀 俊之

自動車産業の研究開発では、競争領域と協調領域がある。協調領域については、業界全体で取り組もうとしたが、うまく進まず、各社が大学と連携し、



それぞれ研究開発を行っている。技術開発は、競争領域と協調領域を明確化し、協調領域は業界全体で産学連携する流れができるとよい。

小野 俊彦



大学では、運営交付金が10年前と比べ1,400億円減少している。企業が研究開発費に895億円を出していることを知らない人も多い。大学は企業に対し、自らの得意分野のアピールや、共同研究を受け入れるというメッセージを発信できていない。産学連携について大学側の理解が深められるとよい。

程 近智

IoTを産業に活用する基盤づくりとして、ドイツはIndustrie4.0、アメリカはインダストリアル・インターネット、中国はインターネットプラスを進めている。日本は、この三つに参加するのか、または、第四の軸をアジア、特にASEAN諸国の企業を巻き込み、打ち出すのか。国外の企業やマーケットを意識しながら、エコシステムをつくる必要があるのではないか。

秋池 玲子

オープンイノベーションでは、競争領域と協調領域の見極めができていないのではないかと。オープンイノベーションでの研究開発における契約内容、社外への価値提供、機密保持の範囲などに伴う問題が解決できないと、実務レベルでは進まない。経営者が旗を振り、まずは動き始めることが重要である。

菅田 史朗



コーポレートガバナンス改革により、前向きにリスクを取るようになれば、企業が大学やベンチャー企業に資金を出すようになるのではないかと。また、ジョブ型雇用を導入すれば、企業のボスドク受け入れの可能性が高まるのではないかと。

小林 栄三



シリコンバレーには世界中から優れた人材が集まり、かつ、ディール・フローをベンチャー企業同士が共有している。創業期に投資するエンジェルなどの支援があり、成功した人材も多い。最も重要な点は失敗を許す文化があることだ。日本はリスクマナーの出資に対する税制優遇なども考えるべきだが、目利き力が高まらないと、起業数は増えない。

朝田 照男

米国にはシリコンバレーの企業への投資を専門とするベンチャー・キャピタルなどがあり、彼らは、ベンチャー企業に経営者やCFOを送り込み、ハンズ・オンで支援する。また、産業界、



学界、行政のあらゆることに精通した人材がコネクションづくりを担う。これらの機能が日本に不足していることが、ベンチャーが育たない最大の要因ではないかと。

野路 國夫

まずは、企業が大学や若手研究者などに資金を出すことである。社長であれば決定ができるはずだ。また大企業に配分されているNEDO(新エネルギー・産業技術総合開発機構)の予算の一部を大学などに渡すようにすれば、大学に研究開発資金が集まる。その資金を日本の強い分野へ投入することで、人材の移動も生まれる。こうした好循環をつくるようにしないと構造改革は進まない。

小林 喜光

自身が行ってきたM&AとR&Dを振り返ると、会社の収益に寄与したのはM&Aの方で、R&Dが収益事業に発展する確率は低い。今後は、システムやサービスと組み合わせるハイブリッドな領域へとイノベーションを広げていくことが重要である。また、シリコンバレーやイスラエルなどの海外に投資されている資金をいかに日本に向けていくかも課題である。これからはオープンイノベーションというより、購買から販売までを含めたオープン・シェアード・ビジネスの推進ではないかと。強い部分はクローズドにしつつ、弱い部分はオープンにして早期に協働することにより、全体のビジネスをつくることが重要である。

第5セッション



司会／木村 恵司 副代表幹事／震災復興委員会 委員長

復興に向けた課題

「復興・創生期間」において、復興を確実に成し遂げるとともに持続可能な地域として被災地を再生させるために必要な取り組みについて被災三県の経済同友会による報告も交え意見交換を行った。

問題提起 1

岩手県

高橋 真裕

岩手経済同友会
代表幹事まちづくりと
住宅再建の促進が課題

北部と南部では回復感に大きな差が出ている

岩手県の沿岸部では、宮古市以南の南部で津波の被害が大きく、復興に遅れが生じている。被災地住民の復興感の調査では、住宅再建のめどが立ちつつあり、全体として回復基調であるが、北部と南部では回復感に大きな差が出て

いる。

産業・なりわいの再生状況の調査によると、建設業、水産加工業、製造業では5割を超える事業所がほぼ震災前の状態に復旧と回答している。一方で、卸・小売業、飲食サービス業では復旧が遅れている。建設業以外の業種では、取引先減少・販路喪失による売り上げ減少等で業績が悪化しており、地域経済の回復実感には停滞感がある。特に南部では、まちづくり・住宅再建が遅れているため、人口回帰が進んでおらず、地域内購買力が縮小し、卸・小売業は厳しい状況が続いている。また、人口回帰が進まないことにより、建設業や水産加工業の労働力の確保も難しくなっている。

卸・小売業と飲食サービス業が復興するには、人口増加が業績回復の決め手であり、まちづくりと住宅再建の促進が課題である。水産加工業と製造業は、被災による操業中断期間に失われた販路を再建することが課題である。

問題提起 2

宮城県

大山 健太郎

仙台経済同友会
代表幹事いかに雇用を
確保するかが課題

将来を担う新たな企業が育成されていない

宮城県では仮設住宅にまだ約6万人が入居している。災害公営住宅の建設は自治体によって進捗にばらつきがあ

り、土地収用やかさ上げなどのまちづくり計画の策定に時間がかかった自治体が遅れている。仮設住宅が都市部に集中しているため、仙台市は震災前に比べて人口が増加しているが、被害の大きかった地域では、人口減少とともに高齢化が進んでいる。

被災した商工業の事業者のうち、86%は営業を再開しているが、建屋や工場が復旧しても業績面や求人面では厳しい状況である。沿岸部は漁業・水産加工業が基幹産業であるが、新規の就業者が減少しており、事業者の高齢化が進んでいる。

集中復興期間の25兆円の予算のうち、産業・なりわいの再生として、主に中小企業への融資やグループ補助金、および雇用支援に4兆円が使われた。しかし、将来を担う新たな企業は育成されていない。

被災地の復興は、全国の地方創生の先導モデルになるべきと政府は考えている。しかし、復興予算が被災地の自立につながる形で使われているだろうか。地域の強みを活か

し、雇用の場を誘致し、雇用を確保することが今後の復興に向けた課題である。



福島の復興はこれから

今年6月に政府より、2017年3月までの避難指示解除を目指すという新方針が示された。原子力損害の賠償期間に関する方針も示され、帰還が現実的なものとなってきた。当初は、避難指示解除の一年後まで、一人当たり月額10万

円の精神的損害の賠償をする方針であったが、避難指示解除時期にかかわらず、2018年3月分までとすることに変更した。一律で7年間分、一人当たり840万円の賠償金を支払う。この方針に関して、公平性・妥当性から賛否がある。

インフラが整備され、商店などの営業が再開されないと、住民は帰還しても生活できない。事業者の営業再開を促すため、政府は商工業者に対する営業損害賠償を2017年2月分までで打ち切る方針を示した。しかし住民が帰還しなければ、商売は成り立たない。

除染に関しては、人手不足の問題がある。今年5月時点で、家屋の除染は57%しか完了していない。これが完了しても、山林など除染されていない場所が残るため、帰還の決断ができない住民もいる。

風評被害は顕著であり、県産品の安全性に関する正しい情報発信の継続が不可欠である。福島県の復興はまだこれからである。

意見交換

富山 和彦

五年目に入り、本音で議論すべき時期が来ている。まちづくりに関して、被災地の人口減少傾向や、帰還を諦めている住民がいることを踏まえると、震災前の姿に復興するのは現実的ではない。被災地の復興を地方創生のモデルとする観点からも、住民が集住するまちづくりを進めるべきだ。

阿部 隆彦

福島県の避難指示区域のまちづくりでは、コンパクトシティにしようという議論が行われている。一方で原発周辺の12市町村を一つの自治体として再構築すべきとの意見もあるが、そのような議論は行われていない。12市町村で、個別に帰還や復興拠点整備の検討が進められているのが現状である。

小野 俊彦

福島県内アンケートで、福島県産食品による子どもの健康への影響を心配し買い控えがあるとのことだが、放射線の安全性に関して、学校ではどのように教育しているのか。東京にある福島県産品のアンテナショップなど、県外の売り上げ状況はどうか。

阿部 隆彦

県内でも正確な情報発信に努めている。しかし、安全と言われていても、万が一、健康上の問題が起きてはと心配し、親としての責任感から購入を控える人もいる。県外には福島県の現状を理解し、あえて購入してくれている人もいると思うが、アンケート調査では、やはり東京など県外の方が福島県産品を買い控える割合が多い。

大西 賢

住民の意見がまとまらなさと、力を結集できず、復興を進めるのが難しいと思われるが、岩手県と宮城県ではど



のような状況か。

大山 健太郎

首長のリーダーシップにより差が生じている。住民の総意をまとめて明確な方針を出した自治体が比較的うまくいっている。

高橋 真裕

商店街の再構築では、仮設店舗から自治体が整備する商業施設への移転計画が進められているが、うまくいっていない自治体もある。賃料負担の問題等、理由はさまざまだが、多くの店舗を集積できないと商店街として成り立

たず、課題となっている。

橋本 孝之

元に戻すだけでなく、震災前よりも付加価値を付けて復興するというビルド・バック・ベターで魅力的なまちづくりの視点を持つことが重要である。震災前と比較した復興状況や達成度に関するKPIの設定が必要ではないか。

高橋 真裕

岩手県および市町村では、地方創生に関する地方版総合戦略の策定を進めており、この中には震災復興も含まれる。現在、県の総合戦略の素案が出てきた段階であり、そこには目標数値が掲げられているため、一つのKPIとなる。

小林 いずみ

住民の意見がまとまらず、災害公営住宅の整備が遅れている自治体の話があったが、名取市の人口は震災前より増えており、高齢化率も比較的低い。何か特殊要因があるのか。

大山 健太郎

仙台市の住宅不足により、隣接する名取市に人が流れたことで人口が増加し、高齢化率が低くなっている。

日比谷 武



福島県立医科大学と長崎大学医学部が、災害・被災医療に関する共同の大学院を設置するという新聞記事を読んだ。人材育成の取り組みは重要である。予算面で厳しい状況との話も聞いているが、経済界として、大学との連携や支援は行っているか。

阿部 隆彦

放射線医学に関する最先端の研究・



診療拠点として、「ふくしま国際医療科学センター」の新設など、国の補助・支援を受けている。一方で、個別の案件では、まだ予算の手当てが不十分なものもあるかもしれず、地元経済界としても注視し、意見を発信していきたい。

高橋 真裕

産業や業種の動向だけでなく、個別の企業を見ることも重要である。水産加工業は全体として売り上げが減少しているが、積極的に営業活動や工夫を行い、震災前より売り上げを伸ばしている事業者もいる。やる気のある企業を強くするとともに、その企業に続く起業家を育成することが大事である。

大山 健太郎

避難している住民が戻らないと将来的に自治体は成り立たないが、戻らない人が増えているのが現状だ。災害公営住宅は、計画を見直すたびに規模が縮小し、完成しても空室が出る。被災地はコンパクトシティ化し集住しなければ、まちが成り立たない。福島12市町村も広域連携をするしかなく、県や国が主導しなければならない。風評被害の問題は非常に深刻であり、福島県産品は値段を下げなければ売れないのが現実だ。また、日本全体では外国人観光客数が増えているが、そのうちの1%弱しか東北6県に来ていない。風評被害の払拭は時間がかかる問題であるが、まずは、さまざまな形で被災地に来てもらうことが第一歩ではないかと思う。

阿部 隆彦

避難指示が解除される区域への帰還に関してさまざまな意見はあるが、政府より新方針が示され、賠償に関しても期限が示されたことで、将来について各自が「帰還するか、しないか」「事業再開するか、廃業するか」を選択しなければならない区切りの時期に来ている。

木村 恵司

発災から四年四カ月が経過し、地域により進捗は異なるが、少しずつ復興の息吹が感じられるようになった。ただ、本格的な復興はまだこれからである。「復興・創生期間」において、復興を確実に成し遂げ、持続可能な地域として再生させるために、今後も被災地の経済同友会と連携し支援していきたい。

小林 喜光



風評被害やコンパクトシティ化の課題など、被災地の外から見ている状況と現地で把握されている状況に違いがあることを感じた。震災を風化させないためにわれわれに何ができるか、今後も震災復興委員会等、経済同友会の活動を通じて、被災地とともに考えていきたい。

持続可能な社会の構築に向けて



各セッションにおける討議の結果を踏まえ、7月17日に「東北アピール2015」を採択、発表した。

これまでの延長線上に未来はない。わが国は2020年までに、財政健全化や地方創生、高齢化問題など、解決に長期を要する課題の克服にめどを付ける必要がある。経営者自

らが心の中の岩盤を打ち破り生産性革新を追求するとともに、新たな経営と社会の実現に挑戦する。

1 経営改革とイノベーションの実現による生産性の革新を

- 国際的に見て低い資本効率を高め、欧米のグローバル企業に匹敵する水準を達成するため、収益性の向上に取り組む。第一に、不採算事業からの撤退とコア事業への経営資源の集中に資するコーポレートガバナンスを強化する。
- 第二に、グローバル化、デジタル化などを企業の競争力向上につなげ、わが国の経済成長の原動力としていくため、次世代技術の研究開発投資の加速、ダイバーシティの推進、高度専門人材の育成・獲得、柔軟かつ多様な働き方の実現などに取り組む。
- また、人的資本や知的資本の蓄積、環境保護への対応などを含めた非財務的資産を高度化する取り組みを可視化し、中長期視点を重視する日本的経営の長所が企業価値の向上に寄与することを株主・投資家に積極的に説明していく。
- わが国から多くのイノベーションを生み出すため、「オー

ブンイノベーション型研究開発税制」「クロスアポイントメント制度」を活用し、企業から大学などへの委託研究費の抜本的拡大、産学の人材交流を積極的に推進する。併せて、国内外のベンチャー企業との連携によって最先端技術の獲得に努める。

- 産官学連携によって必要な資金、人材、アイデアの結集を図り、民間主導のイノベーションを加速する。これらの取り組みを通じて、生産性革新を図るとともに、イノベーション・エコシステムの確立に努める。
- なお、国においても、労働市場改革を進め、エコシステムの基幹となる高度専門人材を国内外から引き付ける雇用環境の確立に取り組むべきである。その第一歩として、労働者派遣法改正案、高度プロフェッショナル制法案の速やかな成立とともに、不当解雇を防ぎ相応の金銭給付を選択できる補償制度の導入などを期待する。

2 2020年以降の新しい社会に向けて、あらためて税・社会保障の一体改革を

- 2020年度の基礎的財政収支の黒字化は一里塚であり、いわゆる団塊の世代が後期高齢者となる2025年を見据えた財政健全化の議論を開始すべきである。
- 歳入面では、成長促進と世代内・世代間不公平の是正を図る観点から、国民負担のあり方について速やかに検討すべきである。給付付き税額控除の導入と消費税率の10%超への引き上げ、外形標準課税の拡充と法人実効税率20%台への具体的道筋の提示、社会保障分野における税・保険料の財源比率の見直しが必要である。また、財政健全化を着実に進めるためには、保守的な経済前提で計画を策定し、税収が見通しを超える場合には国債償

還への充当を徹底すべきである。

- 歳出面では、「経済・財政再生計画」に示された改革項目の早急な具体化が必要である。経済財政諮問会議の下に設置される専門調査会において、削減目標額を盛り込んだKPI、改革工程を設定し、進捗管理の枠組みを整えるべきである。
- 社会保障分野では、医療・介護の給付抑制とともに、遠隔診療などIT活用による効率化が不可欠である。特に、社会保障・税番号(マイナンバー)制度は、所得・資産の捕捉を通じた再分配機能の適正化に不可欠であり、自治体や企業の導入準備を急ぎ、予定通り2016年1月から利

用を開始すべきである。併せて、医療・介護分野の各種データとの統合や民間利用の拡大による利便性の向上は、普及促進と競争力強化に資することから、今国会に提出されている改正法案の速やかな成立を望む。

●われわれは、従業員の健康管理を支援し、労働生産性の向上を図る健康経営を実践する。各企業が有するノウハウの相互提供に取り組み、医療・介護費の抑制に貢献する。

3 地域経済の再生に向けて、官民を挙げた基盤づくりを

- 多様で活力ある地域経済の確立には、産官学などのさまざまな垣根を越えた連携によって、新たな「ひと」の流れを生み出す必要がある。持続可能な地域経済構造の確立を目指し、各自治体は交付金に依存せず、PPP／PFIの活用など、民間活力の創出につながる実効性のある施策を盛り込んだ「地方版総合戦略」を策定すべきである。
- 国は、新型交付金の配分に当たって選定過程・基準を明示し、こうした戦略を掲げて成果を積み重ねていく自治体を優遇すべきである。また、一過性の政策に終わらない地方創生に向け、第二次平成の大合併による基礎自治体強化、税源移譲と地方交付税を柱とする地方税財政改

革、コンパクト化(集住化)と地方都市への投資を後押しする都市計画法の改正、地域の産業基盤を支える人材を育成する地方大学や高専・専門高校の改革、国家戦略特区制度の一層の拡充、政府機関の移転などに取り組むべきである。

- 地方創生の鍵は「ひと」である。経済同友会では、各地経済同友会と連携しながら、地域企業の経営力向上と魅力的な雇用機会の創出に向けた人的支援・交流を進める。また、各企業においても、地域限定社員の採用拡充や拠点の維持・強化などによって、地域の発展に貢献する。

4 地方創生のモデルとなる被災地の再生を

- 人口減少が進む岩手・宮城・福島を中心とした被災地の再生には、旧来に戻すという視点から脱却し、市町村合併や広域連携が必要である。復興交付金の交付に際して、居住地域の集約、産業振興や医療などの事業連携、共同での施設整備を条件とすることで、連携を促進すべきである。
- 避難指示解除区域の再生には、帰還する住民に加え、新たに整備される施設や進出企業の就業者の集住によって、一定規模のコミュニティを形成することが必要である。今夏の「福島12市町村の将来像」の具体化に当たって、

既存の市町村の区域にとらわれず、集住と産業拠点の集約を目指す「新しいまち」を打ち出すべきである。

- 「新しいまち」を支える産業の確立に向け、東京電力福島第一原子力発電所の廃炉作業に関わる研究施設などを整備する「イノベーション・コースト構想」の加速化を期待する。
- 経済同友会では、地方創生のモデルとなる自治体・企業に対し、研修の受け入れや人材派遣などの支援を継続する。また、引き続き、各企業において社内マルシェの開催などを進め、風評被害の払拭と風化の防止に努める。



福島復興に向けて

三日目の午後に、廣瀬直己東京電力代表執行役社長を来賓として招き、講演会を行った。講演では、東京電力福島第一原子力発電所での汚染水対策や廃炉について、また損害賠償など今後の福島復興に向けた取り組みの説明があった。その一部を紹介する。

汚染水対策・廃炉への取り組み

汚染水対策は大きく三つある。汚染水から放射性物質を「取り除く」こと、汚染水を増やさないように汚染源に地下水を「近づけない」こと、汚染水を「漏らさない」こと、である。

「取り除く」対策については、2015年5月にタンク貯留汚染水の浄化がいったん完了した。しかし、地下水の流入により汚染水処理が続くため、タンク貯留汚染水の総量は今後も増えていく。

「近づけない」対策については、井戸により地下水をくみ上げ、原子炉建屋への地下水流入量を減らすことにより効果が出ている。

「漏らさない」対策については、汚染水の海洋流出を阻止するため、原子炉建屋の海側に全長780mの遮水壁の設置を進めており、ほぼ完成している。

今後の廃炉・汚染水対策に関して、2015年6月に中長期ロードマップが改訂された。今回の改訂により、従来のスピード重視から、放射線リスクの確実な低減を重視する方針に変更している。最終的に廃炉が完了するのは30～40年後である。

使用済み燃料の取り出しに関しては、4号機が2014年12月に完了した。1～3号機についても順次取り出しを行う。原子炉格納容器内に溶け落ちた燃料に関しては、取り出し方法を検討中である。まず、溶け落ちた燃料の位置と形状を把握する必要があり、格納容器内にロボットを投入して調査を行っている。

福島復興に向けた取り組み

(1)賠償について

2015年6月に『原子力災害からの福島復興の加速に向けて(改訂)』が閣議決定され、今後の賠償の方針が決まった。避難指示解除準備区域および居住制限区域の住民に対する精神的損害賠償については、帰還する時期にかかわらず六年分を支払うことになった。商工業者への営業損害・風評被害に関する賠償は、今後二年分を一括で支払う。二年間で今後の事業の方向性を決断していただけるように自社としての役割を果たしていく。

(2)除染について

除染は国と自治体の事業であるが、自社もできる限りのことを行う。除染実施の計画に関するアドバイスから、現地調査、測定、除染活動など、これまでに延べ10万人を超える社員が作業を行っている。また、避難指示区域に住民の方が帰還できるように、社員が現地で除草作業や除雪作業など、環境整備も行っており、参加率100%で取り組んでいる。作業そのものの効果に加えて、社員が現状を見て、被災者と会話することで、事故の被害の甚大さと責任を認識するという効果もある。

(3)復興推進について

被災地での雇用創出に貢献するため、広野火力発電所内と勿来火力発電所内に最新型の石炭火力発電の新設を計画



講演：廣瀬 直己 氏
東京電力 代表執行役社長

している。また、原発事故により使われていない送電線を活用し、太陽光・風力発電を中心に整備を進める方針である。

ただし、再生可能エネルギー事業では、あまり雇用は創出されない上に、県外の事業者が行った場合、収益は他県に行ってしまう。そこで、福島県民・県内企業から資金を募って組成したファンドが事業者投資し、収益が配当の形で地元へ還流されるように工夫している。

福島復興に向けて、あと二年でなんとか営業損害と風評被害をなくしたい。損害がある限り、賠償は続く。まずは今後二年間で損害をなくし、その結果として賠償を終了するという考えである。

東京電力の力だけでは事業者の支援は困難であるため、官民の合同チームを組成して取り組む。被災された事業者から話を伺い、今後廃業する方、別の場所で事業再開される方のそれぞれの状況に応じた支援に取り組んでいく。

このほか、風評被害への対策として、福島県産品の販売を行っている。この取り組みには経済同友会の会員の皆さまにも協力いただいている。これらの取り組みを行うことで、一日でも早く福島を復興させたいと考えている。

(7月18日)

三日目

被災地視察

最終日は大熊町、楡葉町等の視察を行った。

①大川原地区復興拠点(大熊町)

福島第一原子力発電所が立地する大熊町を訪問し、復興拠点整備計画の説明を受けた。計画面積39haに住宅、商業・公共施設、産業・研究施設を集約した拠点を整備している。帰還する町民と各施設の従業員の合計3,000人が居住することを想定し、2018年度中の完了を目標にインフラ整備を進めている。

【説明】大熊町 町長 渡辺 利綱氏 ほか

②東京電力 福島給食センター(大熊町)

福島第一原子力発電所の事故収束作業に当たる作業員向けの給食センターを訪問し、説明を受けた。作業員に、おいしくて温かい食事を提供することを目的に、本年4月に開所した。食材は福島県産品を主に使い、約100人の従業員を福島県内から採用しており、地域の雇用確保にもつながっている。

【説明】東京電力 福島復興本社代表 石崎 芳行氏 ほか

③楡葉遠隔技術開発センター建設現場(楡葉町)

建設中の楡葉遠隔技術開発センターを視察した。原子炉格納容器の損傷部の特定と補修、原子炉建屋内の調査・除染に必要なロボットを遠隔操作する技術の実証試験を行う施設である。2016年2月、実寸大の原子炉格納容器のモックアップを備えた試験棟の完成後に、本格稼働を開始する。技術研究により廃炉作業を推進するとともに、周辺に関連企業や研究施設が集積することによる地域貢献も期待されている。

【説明】国立研究開発法人 日本原子力研究開発機構
福島研究基盤創生センター 所長 河村 弘氏 ほか

④楡葉町役場(楡葉町)

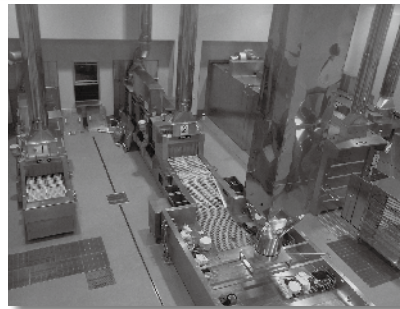
町のほぼ全域が避難指示区域に指定され、全町民が避難している楡葉町を訪問し、復興の現状に関して説明を受けた。本年9月に避難指示解除の予定であり、町民に帰還を選択してもらえるように、安心できる生活環境の回復と生活再建支援策の充実に取り組んでいる。魅力あるまちづくりを進め、復旧にとどまらない「新生ならば」の創造を目指している。

【説明】楡葉町 町長 松本 幸英氏 ほか

⑤福島県立磐城農業高校(いわき市)

IPPO IPPO NIPPON プロジェクトにより実習機材を提供した磐城農業高校を訪問した。2014年度に贈った梨棚により、園芸科の果樹実習が大幅に充実した事例など、支援の具体的な成果についての説明を受けた。また、本年6月に完成した新校舎内でCADシステムや調理器具など、提供した実習機材が活用されている状況を視察した。

【説明】福島県立磐城農業高等学校 校長 佐久間 秀夫氏



東京電力福島給食センター



東京電力福島給食センター



楡葉町役場



楡葉遠隔技術開発センター建設現場



福島県立磐城農業高校



福島県立磐城農業高校

IPPO IPPO NIPPON プロジェクト贈呈式

初日のセッション終了後、IPPO IPPO NIPPON プロジェクトの目録贈呈式が行われた。小林喜光代表幹事から畠利行福島県副知事に目録が贈呈され、本会には感謝状が贈られた。

IPPO IPPO NIPPON プロジェクト第7期(2014年9月1日～2015年1月30日)では、2億894万2,903円の寄附金が集まり、岩手県、宮城県、福島県の専門高校へ実習機材の提供などの支援を行った。現在は第9期活動を行っている。



畠利行福島県副知事



■2015年度(第30回)経済同友会 夏季セミナー ー参加者名簿ー(敬称略・役職は開催当時)

2015年7月16日(木)～17日(金) 於:ホテルハマツ / 2015年7月18日(土) 被災地視察

《代表幹事》

小林 喜光

改革推進プラットフォーム 委員長
(三菱ケミカルホールディングス 取締役会長)

《副代表幹事》

木村 恵司

震災復興委員会 委員長
(三菱地所 取締役会長)

小林 栄三

世界情勢調査会 委員長
(伊藤忠商事 取締役会長)

伊東 信一郎

中国委員会 委員長
(ANAホールディングス 取締役会長)

菅田 史朗

会員委員会 委員長
(ウシオ電機 取締役相談役)

富山 和彦

改革推進プラットフォーム 事務局長
司法制度改革担当副代表幹事
(経営共創基盤 代表取締役CEO)

御立 尚資

観光立国委員会 委員長
(ボストンコンサルティンググループ 日本代表)

志賀 俊之

資本効率の最適化委員会 委員長
アジア・中東委員会 委員長
(日産自動車 取締役副会長)

野路 國夫

イノベーション・エコシステム委員会 委員長
(コマツ 取締役会長)

朝田 照男

環境・資源エネルギー委員会 委員長
(丸紅 取締役会長)

小林 いずみ

米州委員会 委員長
広報戦略検討委員会 委員長代理
(ANAホールディングス/サントリーホールディングス/三井物産 社外取締役)

隅 修三

地方創生委員会 委員長
(東京海上日動火災保険 取締役会長)

馬田 一

諮問委員会 委員長
(JFEホールディングス 相談役)

《副代表幹事・専務理事》

横尾 敬介

広報戦略検討委員会 委員長

《監査役》

小野 俊彦

(日新製鋼 社友)

濱口 敏行

(ヒゲタ醤油 取締役社長)

《政策委員会委員長等:事業計画記載順》

秋池 玲子

改革推進プラットフォーム 事務局長代理
(ボストンコンサルティンググループ シニア・パートナー&マネージング・ディレクター)

稲葉 延雄

経済情勢調査会 委員長
(リコー 取締役専務執行役員)

遠山 敬史

経済法制・国際標準戦略委員会 委員長
(パナソニック 常務取締役)

斎藤 敏一

サービス産業活性化委員会 委員長
(ルネサンス 取締役会長)

市川 晃

地方分権委員会 委員長
(住友林業 取締役社長)

佐藤 義雄

財政・税制改革委員会 委員長
(住友生命保険 取締役会長代表執行役)

橋本 孝之

社会保障改革委員会 委員長
(日本アイ・ビー・エム 副会長)

片野坂 真哉

行政・制度改革委員会 委員長
(ANAホールディングス 取締役社長)

日比谷 武

学校と経営者の交流活動推進委員会 委員長
(富士ゼロックス 顧問)

大西 賢

東京オリンピック・パラリンピック2020委員会 委員長
(日本航空 取締役会長)

程 近智

東京オリンピック・パラリンピック2020委員会 委員長
(アクセンチュア 取締役社長)

野田 智義

東北未来創造イニシアティブ協働PT 委員長
(アイ・エス・エル 理事長)

早川 洋

創発の会 座長
(朋栄 取締役会長)

《副委員長》

河原 茂晴

資本効率の最適化委員会 副委員長
社会・経済・市場のあるべき姿を考えるPT 委員
(KPMG FAS (KPMG Japan) エグゼクティブ
アドバイザー公認会計士)

《第5セッション 被災3県経済同友会代表》

高橋 真裕

岩手経済同友会 代表幹事
(岩手銀行 取締役会長)

大山 健太郎

仙台経済同友会 代表幹事
(アイリスオーヤマ 取締役社長)

阿部 隆彦

福島経済同友会 代表幹事
(とうほう地域総合研究所 理事長)

《政策分析センター》

八田 達夫

政策分析センター 所長

《常務幹事》

伊藤 清彦

岡野 貞彦

以上36名