

特集 2017年度(第32回)経済同友会 夏季セミナー

持続可能な社会の構築： 最適化と対話の推進

7月13日、14日の2日間にわたり、経済同友会は第32回夏季セミナーを開催した。小林喜光代表幹事をはじめ、副代表幹事、各委員会委員長ら38人が参加し、七つのセッションそれぞれのテーマについて激しく議論を戦わせた。

開 会 挨拶

—現状を直視し、 最適解を見いだすために—



小林喜光 代表幹事

経済同友会の夏季セミナーは、1986年より開催しており、今回で32回目となる。

経済同友会は昨年、創立70周年を迎え、二つの大きな発信を行った。一つは、「Japan 2.0 最適化社会に向けて」と題して、「経済の豊かさの実現」「イノベーションによる未来の開拓」「社会の持続可能性の確保」の三つの軸によって国家価値を最大化する最適化社会へ向かうべき、という問題提起。もう一つは、「経済同友会 2.0」と題し、外との対話の場となる「テラス」を活用し、若者を含む幅広い層と対話をしていくという決意表明である。

私は、本年度の通常総会において「最適化の考え方と対話の場」と題して、本年度はまさに70周年で表明したこれら二つの決意を実行に移していく年であり、そのた

めには、財政健全化、社会保障などを巡る相矛盾する状況や不都合な真実を直視し、それぞれのせめぎ合いを冷静に分析し、最適解を見いだしていくことが課題となると述べた。

今回の夏季セミナーでは、これらの決意表明と課題を受けて、「持続可能な社会の構築：最適化と対話の推進」をメインテーマに据えて、「持続可能な財政」「持続可能な企業経営」「新産業革命と成長戦略」など七つのセッションを設けて議論を行う。セミナーの目的は、本年度の事業計画に沿って、主要課題の方向性やキーワードを議論し、大枠を整理することにある。委員会の枠を超えて、できる限り横断的にさまざまな角度から議論していきたい。参加者の皆さまの脳漿を振り絞った活発なご議論を期待する。

INDEX

| | |
|--|------|
| 第1セッション 持続可能な財政：受益と負担のあり方の見直し..... | P.03 |
| 第2セッション 持続可能な企業経営：企業経営者の覚悟と実践..... | P.05 |
| 第3セッション 経済同友会 2.0：「テラス」を具現化する活動の展開..... | P.08 |
| 第4セッション 統合と分散の間で揺れ動く世界..... | P.09 |

| | |
|-------------------------------------|------|
| 第5セッション 働き方改革と生産性革新..... | P.11 |
| 第6セッション 新産業革命と成長戦略の実現に向けて..... | P.13 |
| 第7セッション 憲法問題の検討に向けて..... | P.16 |
| 軽井沢アピール2017 持続可能な社会の構築に向けて..... | P.17 |
| 2017年度(第32回)経済同友会 夏季セミナー 参加者名簿..... | P.19 |

第1セッション

持続可能な財政： 受益と負担のあり方の見直し

財政健全化の進まない状況で、国民の受益と負担のあり方はどうあるべきなのか。税・社会保障も含めたテーマについて、多くの意見が交わされた。

司会：稲葉 延雄 経済情勢調査会 委員長

| 問題提起 | ①

財政規律を担保するためには 法的拘束力を持つ財政ルールが必要

佐藤 義雄

副代表幹事 / 受益と負担のあり方委員会 委員長

「骨太の方針2017」では消費税率10%への引き上げに関する記述がなくなり、「2020年度にプライマリー・バランス(PB)黒字化、同時に債務残高対GDP比の安定的な引き下げ」と掲げられた。しかし、これでは財政規律が緩みかねない。内閣府試算の再生ケースにおいては債務残高対GDP比が低

下しているが、これは金利と債務利払いの動きにタイムラグが生じるためである。この一時的効果を除いて債務残高対GDP比を改善させるためには、PBの黒字化が必要条件となる。財政規律を担保するためには、「政治は民意で動く」という前提に立った上で、国民に正確な情報を提供し、将来世代の利益まで考えた行動を促すことが重要となる。また、独立財政機関を設立してマクロ経済・長期財政予測といった情報を提供することや、財政規律条項、財政責任法といった法的拘束力を持つ財政ルールを検討していくべきだろう。さらに、社会保障のあり方を見直す前提として、マイナンバー制度の環境整備のさらなる拡大が望まれる。

意見発表

収支均衡の第一歩として PBの黒字化を

●債務残高対GDP比は経済規模に対してどれくらいの債務なら耐えられるかという指標だが、GDPが増えれば多少借金を増やしてもいいという言い訳に使われることを懸念する。財政は原則収支均衡、その第一歩としてPB黒字化を堅持すべきだ。【武藤 光一】

●PB黒字化のためには社会保障の見直し、あるいは消費増税が必要だ。従来はインフラ整備をほとんど財政投融资で行ってきたが、問題は税負担でインフラを受益するという構造が国民に見えていないことだ。危機感を含めて国民に対しての正確な情報提供が必要だ。その際、実感できるリターンが得られる仕組みを提案できないだろうか。【泉谷 直木】

●極端に言えば贈与税や相続税をゼロにして、1,700兆円の個人金融資産の10%でも動かすことができないか。また、



贈与を受けた側は、贈与者である家族の老後を見るといった制度を憲法に盛り込むことは考えられないか。

【中村 公一】

政治家の価値観を変える 選挙制度改革を

●政治家の価値観が将来の日本よりも次の選挙で勝てるかどうかに向いている。受益者の声がきちんと反映される

ような選挙制度をいかに構築するか、ということにまで踏み込んで議論するべきだ。【石村 和彦】

マイナンバー制度の さらなる活用を目指すべき

●マイナンバーを医療と結び付け、ビッグデータとして広く活用し、社会保障費削減に貢献することが必要だ。

【橋本 孝之】

問題提起②

給付と負担が均衡する、
持続可能な社会保障制度を目指せ

秋池 玲子

経済同友会 2.0を实践推進するPT 委員長

財政健全化に向けた最大の課題は社会保障給付の適正化である。そのためには経済成長率を慎重に見通した上で、給付と負担が均衡する制度への改革に着手することが必要だ。特に75歳以上の医療費の給付費は13兆3,900億円と

なっており、その財源は保険料約8%、公費約50%、交付金約42%だが、この組み合わせが適正なのか検討すべきだ。

さらに、経済・財政再生計画では社会保障分野について7項目にわたって2020年度までの政策工程表が作成された。その一方で、国民の間では社会保障制度の持続性に対する不安が払拭されず、制度への信頼も低下している。この工程表について、抜本的改革の実現に向けた精緻化と2020年度以降の計画を提示し、国民と共有することが必要である。また、民間・産業界も、サービスの質を維持しながら生産性、効率性の向上に取り組むべきではないか。

意見発表



高齢者の健康を増進させ
偏る給付を削減する

●高齢者の健康を増進させることで結果的に給付が減るという考え方をすべきだ。例えば冬は暖かい地域、夏は涼しい地域に移動して借家に暮らし、農業に従事してもらおうという仕組みを作れば、高齢者が健康的に働く環境と経済の活性化を両立させることができるのではないかと。【小野 俊彦】

●社会保障費の分配があまりにも高齢者に偏っていることをデータで示し、若年層に再分配することが必要だ。財源となる消費税は逆進性が問題にされるが、軽減税率ではなく給付付き税額控除でなければこの問題は解消されな



い。また、高い所得を有する70歳以上の高額療養費の自己負担限度額を引き上げるべきだ。【馬田 一】

●高齢者雇用の促進は、解雇規制緩和も伴えば多くの企業が試しに採用しやすくなるのではないかと。高齢者の地方移住では、受け入れた地域の自治体の医療費が増加する。全国一律の給付とし、国が負担する仕組みは考えられないか。【八田 達夫】

●現在64歳までの2.1人で65歳以上1人を支えているのが、2035年には1.2人で1人を支える肩車状態になることが問題とされている。しかし、15～74歳で75歳以上を支えると2.5人で1人となり、現在と同じ。ボランティアも含め、高齢者の働く場を広く設けることを考えるとよいのではないかと。【斎藤 敏一】

増え続ける社会保障費に
歯止めをかける

●社会保障費が増大しているために、その他のさまざまな予算が抑えられ、バランスよく配分がされていない。例えば地方のインフラや教育など、将来に向けての投資が不十分だ。社会保障費だけ抑制されることなく増えているという不都合な真実を直視しないと、将来大変なことになる。【志賀 俊之】

●医療問題を語る時、増え続ける医療費だけでなく、旧態依然とした医療システムを高度で効率的な医療システムへと作り変えることも考えるべきだ。

看護師だけでも可能な在宅医療や遠隔治療を含め、AIを取り入れた医療システムで経費を削減して効率的に運営しなくてはならない。【大八木 成男】

●企業としてはCHO (Chief Health Officer: 最高健康責任者) を設置し、健康経営や医療費削減に向けた戦略的な取り組みが必要だ。【橋本 孝之】

工程表を国民と共有し、
真正面から議論を

●社会保障や税制に手をつけられないのはシルバーデモクラシーから脱却できていないからだ。経済同友会は正論を訴え続けるしかない。国民に対して危機感を分かりやすくきちんと伝えて、真正面から議論しようという雰囲気醸成すべきだ。【隅 修三】

●社会保障の問題は、繰り返し言い続けながら、新しいことに取り組んでいくことが重要だ。国民を説得する材料として経済・財政再生計画の改革工程表があり、これを国民と共有することは当然だが、シニア、若年層など年代別に提案したらどうか。【片野坂 真哉】



第2セッション

持続可能な企業経営： 企業経営者の覚悟と実践

実効性の高いコーポレートガバナンスを実現するには、どうしたらよいか。
経営者の役割、取締役会の役割なども含め、議論が進められた。

司会：市川 晃 副代表幹事／地方分権委員会 委員長

| 問題提起 | ①

経営者の強いリーダーシップをもって、 「心の岩盤」を打破せよ

志賀 俊之

副代表幹事／経営改革委員会 委員長

持続可能な経営を実現している企業は、実効性の高いコーポレートガバナンスを実践し、会社経営の針路を正しく方向付けている。取締役会の監督機能強化や社外取締役機能の活用、委員会制度の重視などにより意思決定スピー

ドが加速し、経営資源の選択と集中、事業構造の転換などに対するぶれない経営判断が可能になっているからである。

さらに、この実効性の高いコーポレートガバナンスを確立するためには、多くの日本企業が陥っている「心の岩盤」を打破しなければならない。すぐに結果を出させる短期志向、選択と集中ができない総花志向、業界他社の顔色をうかがう横並び主義、何でも自社でやりたがる自前主義、ヒトもモノも現地化できないエセ・グローバル経営、トップの意向を忖度する執行陣などを徹底的に打破する、経営者の強いリーダーシップが必要だ。

意見発表

取締役会の監督機能を強化し ガバナンスの実効性を上げる

●誰がその企業のコーポレートガバナンスに責任を持つかははっきりさせることが一番大切だ。そして、社外取締役としてどういう人材を選べば一番効果が出るのか、取締役会においてどのタイミングで、どの議題を話し合い、どんな議論をすれば効果的かを考えることが重要である。【松崎 正年】

●コーポレートガバナンスで最も重要なのは、トップの意識、つまり、リーダーシップだ。そして、次世代のトッ

プにふさわしい人材の選定や育成の仕組みを作ることもガバナンス上において必要なことだ。そうした意味でも、指名委員会の果たすべき役割は非常に大きいと考える。【石村 和彦】

●平時から社外役員間でしっかりコミュニケーションを取ることが重要である。その上で、有事の際には一人ひとりの意見が異なると会社は動かないので、複数の社外役員が一体となることが必要だ。【橋本 孝之】

●経営がうまくいっていないときに社外取締役からの確な質問が飛ぶ。このような状況の現在は、コーポレートガバナンスがうまく機能していると感じる。新事業が17年間連続で赤字だったときも、歴代の社長は誰一人として「撤退すべきだ」とは言わなかった。「この事業で顧客が増え、最終的に日本の発展につながるんだ」という大義が信念になっていった。トップはこのような気概を持ち、「失敗したら責任を取る」という覚悟を持つことが必要だ。

【片野坂 真哉】

経営者の意思や覚悟なくして ガバナンスは機能しない

●世界のガバナンス理論における現在の主導原理はESG (Environmental：環境、Social：社会、Governance：企業統治)やSDGs (持続可能な開発目標)であり、日本もこれを追従している。これらの実行性の最重要タームは人材であり、社外取締役や社外監査役の活用が重要だが、まずやるべきなのは、経営者が会社法をきちんと勉強することだ。グローバルな経営では、コンプライアンス観や倫理観の共有にどのよう



市川 晃



志賀 俊之



にエネルギーを投入してきたのかが問われる。

【富山 和彦】

●ガバナンスを真面目に取り入れても、問題が発生したり、業績が上がらなかったりという事例は多い。コーポレートガバナンスを見直す時期に入っているのではないかと。経営者がオーナーシップ、つまり、利益を出して株価を上げ

ることを自分の問題として考えているのが重要である。

【新宅 祐太郎】

●経営者の価値観、倫理観をどう捉えるかを議論していただきたい。経営者が「自分は何に、どのような覚悟で取り組むか」をあらためて考える時期に来ている。

【小野 俊彦】

●経営には、良いトップダウンと悪いトップダウンがある。前者で成功するとリーダーシップが強いと言われ、後者で失敗するとガバナンスが効いていないと言われる。社外役員の選任でも、取るべきリスクを取らないことによるリスクが広がっていく傾向を感じる。良いガバナンスの事例が世の中に公表されると、社外役員と共に成長し

ていけるのではないかと。本会で、良い社外役員に関するマニュアルを作っていただきたい。

【高島 宏平】

「日本版」のガバナンスを 考えるべき時期に来ているのでは

●日本は欧米とは異なり、社外取締役も経営者も流動性が低い。こうした特有の状況を鑑みて、日本の風土に合ったコーポレートガバナンスというものがある時期に来ているのではないかと。実効性のあるコーポレートガバナンスとは、社内の監査体制を突き詰めることだ。人材の質も含め、本来あるべき社内の監督体制はどうあるべきかについても考えていきたい。

【武藤 光一】

問題提起②

ビジネスリスクマネジメントを 実効性あるものにするためには

遠山 敬史

ビジネスリスクマネジメント委員会 委員長

企業活動のグローバル化に伴って顕在化しているリスクにはさまざまなものがあるが、それらへの対応、マネジメント強化は非常に大切だ。例えば、国際カルテルなどの競争法違反は日本企業の脇の甘さから生まれている。また、

最近よく見られる、海外M&Aが失敗するケースの多くは、買収価格の見積もりの甘さや、M&Aが中長期的な戦略として位置付けられていないこと、またM&A自体の目的が不明確であることなどから生じており、明らかに経営者自身の問題であると言える。

さまざまなビジネスリスクをマネジメントするためには、企業経営者の覚悟と実践が必要である。企業のトップとして、グローバル規模の全社員に率先垂範して、実効性のあるビジネスリスクマネジメント態勢を構築・運用・検証していく姿勢を示す必要がある。

意見発表

グローバル経営におけるリスクを どうマネジメントするか

●M&Aにおけるリスクマネジメントでは、オーナーシップの発揮が必要である。当社では、M&Aの相手企業の経営者に、理念やビジョン、ミッションへの同意を求め、1年後に再雇用するかどうかを判断するのはCEOの権限であると伝えている。

【泉谷 直木】

●グローバル企業で最大のリスクであるポリティカルリスクをどのようにマネジメントするかと言えば、今の主流はESGやSDGsである。企業が活動するコミュニティに対して、どれだけの

価値を生み出していけるかが企業を守る重要なツールになるからだ。海外M&Aで失敗する場合、その多くには、現地に送った日本人と現地スタッフとの間の情報共有不足の問題がある。そうした面においても、ESGやSDGsは極めて共通のグローバルな価値観だと考える。

【小林 いずみ】

●ポリティカルリスクは、それぞれの国の世論の影響を強く受けて発生する。また、特に海外ビジネスにおいては、日本人が米国の有力新聞などの情報ルートで物事を判断することが難しくなってきた。そこからは世論が聞こえてこないからである。従って、経営の意思



決定には、現地の確かな情報が取れる人や現地に詳しい社外役員に参画してもらう必要がある。生きた情報が得られるSNSの中の世論をチェックすることも重要だろう。

【宮田 孝一】



●アジアの国など比較的ローカルな海外M&A案件では、グローバルな監査法人に任せてはいるが、チェック&バランスがうまくいかないことが多い。監査法人との連携がより求められる中、海外M&Aをきちんと行うには監査法人にもグローバルな案件にもっと慣れてほしい。

【稲葉 延雄】

●事業ポートフォリオを入れ替えると当然リスクが増える。どれだけのリスクがあって、それが資産にどの程度影響を及ぼすかという定性的な話はあるが、リスクとリターンを論じたコーポレートガバナンスについての定量的な話が出ない。この定量的な部分を取締役会で明快に話してこそ、社外取締役の役割の一つであるモニタリン

グが機能する。リスクに対しては、もっと定量的に捉えていくべきだ。

【橋本 圭一郎】

●企業における地球温暖化問題への対応の一つに、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）がある。

いわゆる「2°Cシナリオ」に向かって世界はどのように変化していくのか、その変化やリスクを各社がどう考え、今後どのような具体的な対策を講じていくのか、そのストーリーと、それらが与える財務インパクトの開示が勧められている。

もともとの狙いは投資家による投資先選定の一助とすることではあったが、海外ではすでに気候関連開示を法制化している国もある。

【隅 修三】

「リスク」を正しく捉え、適切なマネジメントを

●成長を実現するための経営戦略を組み立てる一方で、「なりたくない会社像」を思い浮かべ、攻めと守りの両姿勢で経営をすべきである。リスクにはヘッジとテイクがあるが、M&Aも含めたリスクテイクが攻めのガバナンスである。

【泉谷 直木】



●海外企業とのM&Aが多く行われている中で、LGBTQ（性的マイノリティ）も含めた多様な人材のマネジメントが不足している。さらに、個人の資金が投資信託に流れており、日本企業に投資する海外の年金基金は、大幅な生産性向上を求めている。それにうまく対応しながら成長していくことも必要である。

【程 近智】



(2)海外子会社へのガバナンス機能不全

- 買収した海外子会社の受注契約により巨額損失発生
- 買収した海外孫会社で巨額の不正会計
- 買収した海外子会社の業績不振により巨額減損処理

(3)経営判断の過ち

- 新技術を有名ブランド化したのが巨額投資で経営危機
- 商品技術の選択を誤り、巨額の損失が発生
- リコールの抜本的対策を行わず事態拡大・民事再生
- 誤報を放置、結果、信頼を大きく損なう事態に

第3セッション

経済同友会 2.0: 「テラス」を具現化する活動の展開

開かれた経済団体への変革の象徴である「テラス」活動をどのように進めていくべきか。若手ビジネスパーソンとの交流など、アイデアが挙げられた。

司会：横尾 敬介 副代表幹事・専務理事／広報戦略検討委員会 委員長

|問題提起|①

より開かれた経済同友会を目指す

横尾 敬介

副代表幹事・専務理事／広報戦略検討委員会 委員長

「経済同友会 2.0」では、より広く開かれた経済団体への変革の象徴として「テラス」を提唱した。経済同友会につながる開放的な「テラス」に、本会活動への関心を持つ人々を積極的に呼び込んで議論し、その知見を提言や実践に活かしていく。具体的には、大企業45社の若手有志で構成する団体「One JAPAN」との連携、日本経済新聞電子版における小林代表幹事のインタビューや本会会員と著名人との対談など、若手中堅ビジネスパーソンに向けた記事の発信、月刊誌『中央公論』や産業教育振興中央会とタイアップした論文・作文コンクールの実施、学校と経営者の交流活動の拡大などが始まった。

|問題提起|②

2017年度には活動の「型」を作りたい

秋池 玲子

経済同友会 2.0を实践推進するPT 委員長

「テラス」は経済同友会の発信力、実行力を高めることを目的とする。また外部の方から刺激を受け、学ぶ機会を設けることと同時に、経済同友会のアイデンティティを発信することも重要だ。テラスの活動では、テーマごとにふさわしい対象、例えば地方の企業経営者やそこで働く人たちなどにも働きかける。2017年度は「型」を作りたい。具体的には「持続可能な財政・税制・社会保障」をテーマに慶應義塾大学経済学部の土居丈朗研究会と連携し、30～40歳代のビジネスパーソンや大学生、大学院生と広く議論できる素地を作る。働き方改革については「One JAPAN」と連携し、若手ビジネスパーソンとの議論の場を設けることを考えている。

意見発表

経済同友会のアイデンティティを あらためて発信すべき

●大事なことはやはり、「経済同友会とは何なのか」というアイデンティティだ。そこから出てくる問題意識がなければいけない。ただ知識やファクトだけでなく、背後にある哲学や考え方こそが大事である。【濱口 敏行】



「開く」だけでなく 若者を「巻き込む」活動に

●議論するに足る、価値ある若者を集めるには、組織を開くだけではなく、こちらからアプローチしなければならない。特定の優れた人材を引き込み、例えば、30代だけで構成される小林代表幹事のアドバイザー集団を作るといのように、具体的な役割を与えることが必要である。【高島 宏平】

●優秀な人材を選ぶにはスクリーニングが必要だが、母集団がないとそれができないので、開かれた経済団体となることも重要。現代の中高生や大学生の行動様式や考え方は、極めて親に規定されている。経済同友会と親との交流活動も考えた方がいい。【富山 和彦】

●SNSによる情報発信の強化を掲げているが、各種のSNSでは、使い方がそれぞれ異なる。効果的に使うには、トラッキングや誘導するサイトなどについて検討が必要だ。【程 近智】

●本会の会員であるベンチャー企業経営者の推薦を受けた、活発な議論ができる人材と勉強し合う場があってもいいのではないかと。【斎藤 敏一】



第4セッション

統合と分散の間で揺れ動く世界

Brexit、トランプ政権の誕生など自国優先主義が勢いを増す世界。
日本、そして日本企業はその世界でどのように活動を展開すべきなのか。

司会：小林 いずみ 副代表幹事／教育改革委員会 委員長

| 問題提起 | ①

統合の陰で拡大する格差が
欧州に不満を蓄積させている

新宅 祐太郎

欧州・ロシア委員会 委員長

欧州は安定・統合に向かっているが、構造的な問題は積み残されている。一つは、ドイツと南欧のような加盟国間の格差、もう一つは、各加盟国内の格差である。ここにテロ・難民問題が加わり、深刻化している。

しかし日本にとって、欧州の重要性は不変で、今後より一層高まっていくだろう。欧州が直面するリスクから導き出される教訓は、経済連携など経済合理性があることでも、プラス面が国民に理解されないと政治的安定に結び付かないということである。欧州の中長期展望は不透明だが、Brexit交渉の推移も含めて、揺り戻しには依然として注意が必要である。これまで日本企業は、世界最適地生産・販売を追求してきたが、政治的な予測不能性を考慮して、ある程度の選択肢を残した準最適化を図ることも必要ではないだろうか。

政権基盤が不安定の
トランプ政権。
唯一権限を発揮
できるのは通商政策

多田 幸雄

米州委員会 委員長

トランプ政権が発足して5カ月が経過したが、政権運営には課題が多い。多くの政治任命ポストも決まっておらず、ビジョンや戦略に基づいた政策遂行ができない状況だ。こうした中、日本としては、大統領や閣僚の発言を過度に忖度することなく、冷静に見守るべきだ。議会が機能していない中で、トランプ大統領が自らの権限で実績を出すことができるのは、通商政策に限られる。中国との貿易赤字は正のため、通商拡大法232条(国防条項)に基づき、鉄・アルミなどの関税引き上げに踏み切った場合、日本や欧州にも影響が及びかねない。また、今後の日米経済対話においても、日本側は前のめりにならないように留意すべきだろう。

意見発表

世界が揺れ動く状況だからこそ
コアになるビジネスセンターを

●揺れ動く世界情勢の中で日本企業が存在感を発揮するには、世界のコアとなるビジネスセンターを日本が持つべきだ。金融の拠点として「東京国際金融センター」構想が現在議論になっているが、これは日本にとって大きなチャンスになるはずだ。【市川 晃】

ルールに基づく自由貿易推進に
向けて中国への働きかけを

●米国による対中制裁の結果、中国の過剰生産によって余った鉄鋼がアジア

に流れ、そこで保護主義を引き起こす恐れがある。ただ中国をたたきただけではなく、問題意識を伝え、働きかけていくことが必要だ。【馬田 一】

●中国の巨額の投資を前に、日本の産

業は人材や技術の流出に苦しみ、ビジネスでは劣勢な状況だ。グローバル化を進めるにも、ルールに基づいた自由貿易を徹底し、そこに中国を引き込むことが重要だ。【志賀 俊之】



「問題提起」②

「自由貿易、多国間経済連携促進=善」という共通認識が「時代の転換点」に

松崎 正年

国際関係委員会 委員長

1990年代以降に拡大した経済連携協定は、マクロ的に見ると世界経済の成長を促してきた。しかし、米国の自国優先主義に象徴されるように、自由貿易を肯定する見方は逆風にさらされており、欧州、アジアもそれぞれ問題が顕在

化してきた。全体に、政治・外交と経済・企業活動との不可分性が、一層高まっている。

日本が世界に成長を求めていく上で経済連携の推進が必要なのは間違いないが、同時に、それによって負の影響を受ける層への配慮を欠くことはできない。そうした中で企業経営者として、グローバル化、多国間経済連携の意義をどう再確認するか。また、RCEP（東アジア地域包括的経済連携）やTPP 11（米国を除いた11カ国による環太平洋パートナーシップ協定）などの経済連携が進む一方、中国の動きにどう向かい合うべきか、議論が求められる。

意見発表

自由貿易推進に向けて日本がやるべきこと

- モノの貿易以外に、ビッグデータの問題にも注目すべきだ。【志賀 俊之】
- 物のグローバル化に労働市場がついていけないのは、歴史的な問題だ。グローバルな意識を持たない、不満を蓄積した層の目線に合わせないと、適切な対策は打てない。【富山 和彦】

●成長機会と安心してビジネスができる環境を整備することが、経済連携推進の動機だ。日・EU EPA（日・EU経済連携協定）の合意によって、RCEPで目指すべきレベル感を示せたことは大きい。

【松崎 正年】

あくまでWin-Winの関係性を築かななくてはならない

●長い間アフリカでビジネスを行って

おり、その際に社会貢献として現地で建設機械を操作できる人材の育成を行っている。大切なのは諸外国と日本の双方がWin-Winの関係を築くことである。

【野路 國夫】

●農業は自由貿易の抵抗勢力のように見なされるが、政治的な解決は困難。農業の競争力を高める施策を打つ、インセンティブを設けるなど、経済的な解決を目指すべきだ。【高島 宏平】

「問題提起」③

統合と分散がせめぎ合う中で企業に求められる姿勢と行動

宮田 孝一

副代表幹事/民主主義・資本主義のあり方委員会 委員長

グローバル化は多くの国に成長をもたらしたが、同時に格差の拡大を招いた。例えば欧米では、それを是正できない既存政治に対する不満が政治を動かし始めている。その

結果、これまでグローバル化の名の下で進んできた「統合」に急ブレーキがかかってきた。

こうした中、現在のトレンドから脱するにはグローバル資本主義をどのように修正し、その恩恵をより広い層が共有できるようにするかが課題である。また、国民の不満がソーシャルメディアなどで拡散する時代に、民主主義をどう機能させていくかという点も重要だ。さらに、包摂的な成長にどう貢献し、反グローバリズムの潮流にどう対応すべきか、グローバル企業に求められる姿勢も議論したい。

意見発表

グローバリゼーションを包摂的成長につなげるために

- 欧州などのテロでは移民2世などの関与が目立ち、その背景には格差の問題がある。多様性を許容しつつグローバルにマネジメントを行う姿勢が、日本企業にも問われてくる。【川名 浩一】
- グローバル資本主義のどの部分の何が問題かを見極め、きめ細やかに議論

をしていく必要がある。【秋池 玲子】

●多数決の原則が限界に来ている。民主主義の回復に必要なのは、全ての人に「寄り添う」視点だ。【小野 俊彦】

経済人としてどのような行動に移すべきか

●金融面では米国も日本も拡大再生産が困難で、資本主義の限界とされている。一方、世界経済はインフラ投資、

貿易などが回復傾向にあり、グローバル経済が機能している。この矛盾した状態を突破することが、資本主義を維持するための課題だ。【車谷 暢昭】

●安倍政権のこれまでの4年半で、日・EU EPA、ロシアとの経済協力をはじめ、外交的には良い状況が整った。経済人としてどういう形で協力できるのか、真剣に考えなくてはならない。

【小林 喜光】

第5セッション

働き方改革と生産性革新

労働力人口の不足、需給のミスマッチ、流動性の低い労働市場など、日本の抱える問題点が多い。生産性革新を実現させるために必要な改革とは。

司会：金丸 恭文 副代表幹事／政策懇談会 委員長、日本の明日を考える研究会 委員長

|問題提起|①

雇用の流動化、労働生産性の向上が成長戦略において重要

木川 眞

副代表幹事／人口・労働問題委員会 委員長

労働力人口が減っている中で産業構造が変わり、労働力の需給のミスマッチが起きている。労働力に余裕のある業種がある一方で、不足している業種もあり、いかに雇用を流動化させるかがマクロ的に大きなテーマになる。また、

3次産業を中心とする新しい分野から成長産業を生み出し、雇用の受け皿を設けることも必要である。

雇用の流動性を高めていくために必要な方策としては、脱時間給に向けた改革、解雇無効時における金銭救済制度の導入、スキルアップを可能とする人材育成・教育訓練の実施などが考えられる。

中小企業、サービス産業を中心に労働生産性を高めていくために必要なこととしては、企業の新陳代謝の促進、個人の柔軟な働き方の推進、女性・高齢者・外国人など多様な人材が活躍できる場の推進が挙げられる。

意見発表

現実に即した、実効性ある労働法制改革を

●当然、X軸の生産性向上が必要不可欠だが、それを実現するためには、Y軸の高度プロフェッショナル制度を進めるためのICTの整備、またZ軸の働き手の心も考慮した労働のモラルとの相関も考慮しながら、より本質的な議論を行っていくべきである。

【小林 喜光】

●政府が臨時国会で労働基準法改正案を通すと、それが改革のゴールと思いがちになる。しかしわれわれとしては、個人の稼ぎ方と企業の稼ぎ方、個人の



働き方と企業が提供する働き方をトータルで議論し、真の働き方改革PART 2を打ち出せるといいのではないかな。

【金丸 恭文】

●高度プロフェッショナル制度で年104日以上^{あしかせ}の休暇取得を義務付けることは、グローバル競争に勝ち抜こうとする人材の足枷になりかねず、止めるべきだ。

【富山 和彦】

●働き方改革では、インプットとアウトプットのどちらの側から議論するかを明確にすべきだ。政府は、不公正な社会を変革しようとしているように見えるが、それが生産性革新とどのよ

うにつながるのか。【大八木 成男】

高度プロフェッショナル制度で生産性の向上を

●高度プロフェッショナル制度の対象者はわずかである。問題は今後、横展開することにより、生産性は上がるのか、何が成果として評価されるのか、AIに代替される仕事は何なのかなどであり、早急に検討すべきだ。【程 近智】

ITの活用によって長時間労働の是正を目指す

●「何でも自前主義」という考えが問題



だ。日本ほどERP(基幹系情報システム)の導入が進んでいない国はない。優れたパッケージがあるのに、それを使わずに自前で整備しようとするので、その結果、ソフトウェア技術者は顧客に言われた通りに開発することに終始せざるを得ない。これでは新しいもの

が何も創造できなくなってしまう。

【野路 國夫】

**教育機関と企業との
接続のあり方も再考すべき**

●働き方改革では、学校教育にまで立ち返る必要がある。現在、高校の使命

はいかに偏差値の高い大学に生徒を進学させるかになっている。そして、大学に入ればいかに安定した企業に就職できるかが目標になる。このような日本の教育体系は、働き方改革に合っていない。教育機関と企業の接続のあり方を変える必要がある。【志賀 俊之】

問題提起②

**「グッドクラッシュ」を起こし、
イノベーションの創出を目指せ**

櫻田 謙悟

副代表幹事/人材戦略と生産性革新委員会 委員長

日本では、生産年齢人口の減少や生産性の低迷に直面し、従業員のエンゲージメント、言い換えれば経営に対する信頼が低くなっている。潜在成長率を高める3要素のうち、「資本」と「技術」はあるが、課題は「労働力」だ。労働人口を増

やす必要性は論をまたないが、現状を打破するには生産性の革新がカギとなる。日本の伝統的な良さを活かしつつ、世界的な課題となっている格差を極小化し、日本全体の生産性革新につながる解決策を見いだしていかなければならない。生産性を革新するには、イノベーションの創出が不可欠である。人材の流動性を高め、ダイバーシティ&インクルージョンを進展させ、文化と文化を衝突させることで「グッドクラッシュ」を起こすことが必要になる。そのためには、キャリア採用を増やすとともに、全体を引っ張っていける真のリーダーの育成を行う必要もあるだろう。

意見発表

**高齢者や外国人労働者も含めた
流動性向上を目指すべき**

●現在は無期雇用が前提だが、一度雇って有能だったら引き続き雇用し、そうでなかったら辞めてもらう制度を導入する必要がある。金銭解雇の制度と併せて、まずは定年を過ぎた高齢者を対象に始めてみるというのではないか。台湾では金銭解雇制度がうまく機能しており、労働市場に流動性がある。

【八田 達夫】

●外国人労働者の受け入れについて真剣に考えていかないといけない。具体的には、技能実習生制度の見直しを求める。東京オリンピック・パラリンピックが行われる2020年までには、労働の実態に合わせて改革すべきだ。

【橋本 孝之】

●労働集約的な現場では人手不足が恒常的に起きており、外国人の技能実習生に頼らざるを得ないのが実情だ。国内で多くの外国人が技能実習の名の下に働いていることを考えると、早めの

対策が必要だ。

【古川 紘一】

**少子高齢化は必ずしも
ネガティブ要因ではない**

●日本は人口減少が進むため、技術革新によって雇用が喪失したとしても需給のバランスが取れるという見方がある。しかし、その一方で、雇用のミスマッチは大きくなっていく。企業でも人材教育を継続的に行わないと、自社の社員が機能しない状況に陥る。

【小林 いずみ】

**「新卒一括採用」「終身雇用」を
これからどう考えるべきか**

●新卒一括採用については、企業規模や業種によってさまざまな考え方があ。良い人材を採用するためには、多様な採用を行うことが必要だ。正規社員と非正規社員の待遇水準が等しくなることはない。単に賃金水準の差をなくすのではなく、税と社会保障を見直し、所得の再分配に取り組まなければならない。【馬田 一】



●当社は、終身雇用を前提に採用してきた。企業は人を育てる場と考え、従業員への教育に思い切って投資できるからだ。終身雇用を前提にすべきと考えた方が逆に日本の生産性は上がるのではないか。【中村 公一】

**「兼業」が成長スピードを上げ
人材の流動化につながる**

●兼業を積極的に推奨すべきだ。兼業をしている人材は、日ごろから対外試合をしているような存在であり、成長スピードが速い。高齢者雇用を促進する上でも、若いころから複数の仕事ができる方がいい。【高島 宏平】

第6セッション

新産業革命と成長戦略の実現に向けて

差し迫る新産業革命、それに向けた成長戦略を日本はどう描くべきか。
「イノベーション」をキーワードに、議論は白熱した。

司会：橋本 孝之 成長フロンティア開拓委員会 委員長

|問題提起|①

データインフラを有効に活用するため
規制改革を推進すべき

程 近智

副代表幹事／先進技術による新事業創造委員会 委員長、Japan 2.0検討PT 委員長

公共サービスにおいては、いまだにオンライン化されていないものが多く残っている。ICTやマイナンバーを活用することで個々の手続きがデジタルで完結し、複数機関への手続きの一元化ができるよう合理化を進めるべきだ。効率化の最終目的としては、窓口のカウンターを越えて現場に出て、利用者に伴走型サービスが提供できるようになる

こととしたい。

個人情報を含むデータは、21世紀の資源とも言われる。法律の整備が進んでいるが、一方で社会的コンセンサスは醸成されていない。国としてデータインフラをどう使うか、企業はどう使い、個人にはどんな恩恵があるのか、それらを包括した全体的なデータアーキテクチャーが必要となる。運用についての議論を広く深めていくべきだろう。

イノベーションを推進するための規制改革は国の重要な新成長戦略を担うものであり、経済同友会としても真剣に取り組んでいきたい。遠隔診療、遠隔教育、さらには次世代移動通信システム「5G」への移行を目指す上で、電波周波数を有効活用するための規制改革を進めるべきだ。

意見発表

デジタルイノベーションを
未来に活かすために

●デジタルイノベーションをどのようにして価値につなげるかは、経済界にとって重要なテーマである。しかし残念ながら、サイバーセキュリティについて日本は極めて脆弱だと考える。IoTや第4次産業革命は、高いセキュリティが大前提となっているにもかかわらず、金融業界や医療業界はすでに攻撃されているし、鉄道業界、電力業



界などへの攻撃も迫っている。現在、日本が立てている対策には、どうしても縦割りによる弊害がある。各省庁とともに経済界も一本化して強固に対処していかなければ、国家ぐるみでサイバー攻撃に対応している国々に劣後するばかりだろう。【隅 修三】

●例えば電波周波数の調整・共用については総務省、経済産業省、国土交通省などの調整がまだできていない。このままでは自動運転などが遅れる可能性がある。特区で実行に移す方法もあ



り、例えば関西の特区ではデータインフラが遠隔診療に使われている。しかし、それに伴う技術があり、われわれがその実現に向けて動きたいと思っても、個人情報保護との兼ね合いでうまくいかない。

岩盤規制とはよく言われるが、全てがそのようなわけではないと思うので、何かできることから始めて、一つずつ動かしていくべきではないか。道路情報の利活用などはすぐにでも着手できそうだ。【遠山 敬史】

問題提起②

ベンチャーマインドを持って
イノベーションの推進を

野路 國夫

副代表幹事／地方における新事業創造PT 委員長

第4次産業革命では、ものづくりや医療サービスなどあらゆる産業で課題を解決してイノベーションを起こしていくべきであるが、どのようなプラットフォームにするのか、いまだに確たる方向性が見えていない。ただし、ハードウェアとインターネットがつながる社会では、ハードウェア作りに優れた日本企業にとって大きなビジネスチャンスに

もなるのではないか。

イノベーション推進のためには産学共同研究を大きく進めることが重要である。この点において日本では、まだ十分ではない。大企業が研究資金や人材を大学や研究機関に提供することは、社会貢献という意味でも重要である。その実現にはトップによる決断も大きい。

技術開発には失敗がつきもので、そのほとんどは成功までに途方もない時間がかかる。加えて日本では、一度失敗すると再挑戦が難しい仕組みになっている。さらに、ベンチャー創出のための支援策が不十分だ。自前主義から脱却し、リスクマネーの供給の仕方や、繰り返しチャレンジできる風土づくりを探るべきである。

意見発表

新産業革命を前に、日本の
経営スタイルはどうあるべきか

●日本が得意なのは、産業の基盤となる技術だ。米国の成長産業に日本の基盤技術が使われているケースも多い。ものづくりにおいては得意とする分野に注力してさらに高めることも重要である。スマート生産システムやAIを使った新しい素材作りなども、必ずや日本の成長に寄与するはずだ。

【石村 和彦】

●新産業革命においては、どのフィールドで自分たちが社会に貢献するのかという焦点を定めなくてはならない。それを定めた中で新技術を開発し、事業を展開することが重要だと考える。

【大八木 成男】

●リアルなものづくりには時間がかかるものだ。一方、サイバーフィジカルシステムの世界は大企業であれベンチャー

であれ、動きが速い。今後のデータセントリックな社会では、製造業であってもリアルパーツだけではなく複素空間でやっていかないと成り立たない。サイバーセキュリティも含めて経営のスタンスを変えていかないと、日本は負けてしまうかもしれない。【小林 喜光】

ベンチャーのイノベーションで
革新が起こる

●エネルギー業界では、ベンチャー企業が商業化への道を開いたシェールガスがゲームチェンジャーになった。そのシェールガスによって、最大のエネルギー輸入国だった米国は、今やガスの輸出国になろうとしている。ベンチャー企業が既存概念を打ち破って大企業や研究機関の技術をインテグレートすることで、新しいビジネスモデルをつくった好例といえる。新しい技術革新やビジネス革新は異なる業界や規模の違う会社の人材が集まって起こるのだと実感する。【川名 浩一】

大企業は「自前主義」からの
脱却を図るべき

●当社では、デジタルイノベーションセンターを開設した際のポイントは「人材」「スポンサーシップ」「自前主義はやめる」であった。自前でやると時間がかかるので、外部のベンチャー企業と



接点を持っている。【木川 眞】

●イノベーションには技術ありきだと思われがちだが、ニーズをつかまなければ、高い技術力があってもイノベーションには結び付かない。

ニーズを探してビジネスモデルを作る人材も育てないといけないが、内部でばかり考えずに、最初から外部人材に考えてもらうという戦略もある。

【小林 いずみ】

●大企業においてイノベーションが起



こりにくいのは「みんなと一緒がいい」「摩擦は好まない」という意識が根底にあるからだ。異質な文化を取り込むことが最も重要。摩擦を是とし、異なる文化を取り込むことをトップがコミッ

トし、中小企業、ベンチャー企業を含めたエコシステムをつくっていくべきだ。

【櫻田 謙悟】

●社内ベンチャーでは、それが大きなビジネスになるかどうかを優先しがち

だ。しかし、求められているのは、お客様に最適なソリューションを提供できるかということである。適した人材をベンチャー企業から受け入れることが大事だ。

【泉谷 直木】

問題提起③

「人材」の問題を解決するのは「大企業×ベンチャー」の組み合わせ

高島 宏平

東京オリンピック・パラリンピック2020委員会 委員長

ベンチャーを取り巻く環境は、大企業からのリスクマネーが増加してリーマンショック前を超える規模になり、資金調達面ではいい状況にある。起業数も順調に増えているが、問題は「人材」ではないか。例えば、楽天は経営フェーズごとに必要な人材を外部から確保することで事業を拡大させている。また、日本交通は従来のままでは超えられなかつ

たジレンマをベンチャー企業からの人材獲得によって解消している。ヤフーはベンチャー企業のM&Aによって人材を確保した。「大企業人材×ベンチャー人材」は、必要な人材を確保する際のヒントになるのではないか。

その一つの方策として、経済同友会が大企業とベンチャーのリボルビングドア的な存在になればいいのではないか。ベンチャー業界団体との連携に取り組んだり、大企業の若手エース人材がベンチャー企業の経営者と交流会を行ったり、ベンチャー企業へ出向するなどといった展開が考えられる。また、これは私案だが、経済同友会に「ネクストリーダー会員」枠を新設し、ベンチャー企業経営者を招請することも考えられる。

意見発表



ベンチャー企業との交流には大企業側のトップダウンが必要

●最近のベンチャー企業について言えば、確かに資金は回っている。しかし

問題は、やはり「人」だ。ただし、ベンチャーとのかかわりは、大企業側のトップダウンの意思がないとうまくいかない。ベンチャーは意思決定が速いので、大企業側は部課長などトップの指示のもとで動く別のスタッフにバトンタッチするのではなく、常にトップ自らがコミットして迅速な意思決定を心がけるべきだ。また、「ネクストリーダー枠」に若手官僚を取り込むことも考えられる。

【富山 和彦】

若手に限らず、人材がマッチングできる場を

●若手エース人材という言葉からはエ

リートといった印象を受けるが、大企業のエリートが必ずしもベンチャーで成功するとは限らない。そのため、変わり種といわれるような人材を採用・登用することも必要だ。

ベンチャーに必要なのは人だ。大企業もベンチャー精神を持つ人とつながってほしい。若手に限らず人材がマッチングできる場ができればいいと考える。

【松崎 正年】



第7セッション

憲法問題の検討に向けて

1947年の施行以来、一度も改正されていない現行憲法。グローバル化、デジタル化、ソーシャル化の新しい流れが進展する中、どうあるべきなのか。

司会：富山 和彦 副代表幹事／改革推進プラットフォーム 委員長

| 問題提起 |

社会の変化に伴う新しい課題を
憲法議論に反映させたい

大八木 成男

副代表幹事／憲法問題委員会 委員長

横尾 敬介

副代表幹事・専務理事／広報戦略検討委員会 委員長

これまで、経済同友会では2003年の憲法問題調査会意見書『自立した個人、自立した国たるために』(2003年4月)やその後の各委員会の提言などを通して、これからの「国の

かたち」を憲法で規定すべきであると主張してきた。

1990年以降、103カ国・地域で新しい憲法が制定されているが、環境やプライバシーなどの新しい権利、平和主義、国家緊急事態条項などは多くの国々で規定されている。日本における憲法議論も、現在議論されている項目以外に、「グローバル化」の進展に伴う国際協調主義や環境権などの課題、そして新産業革命を主導する「デジタル化」によるプライバシー権などの課題、さらには無数の個人同士がネットワークを通じて双方向につながる「ソーシャル化」が生み出した新しい民主主義、表現の自由などの課題を議論していく必要がある。

意見発表

今後の議論の進め方は
どうあるべきか

●「国のかたち」を掘り下げるにあたり、今回の憲法ができた経緯を確認するだけでなく、天皇制など、日本が持っている独自の国の形も含めて、将来の形を語ることになる。多くのデータを集めて議論していきたい。【小野 俊彦】

●日本の憲法が変更されない半世紀以上の間に、世界の憲法は進化している。日本の憲法にどういう論点があり、どう考えるべきか、経済同友会として研究を深めることは意味深い。しかし具体的な改正点を巡る議論は、個々の会員に委ねるべきである。【稲葉 延雄】

●政治制度そのものについて根本から考えるような進め方がいいのではないか。【濱口 敏行】

経済同友会で検討すべき
アジェンダの範囲

●憲法問題懇談会の委員長を務めた際

は、衆参のねじれ現象という状況に直面しており、特に参議院の役割についてずいぶん議論した。現在は環境が変わっているが、今後も議論が必要だと考える。

【中村 公一】

●憲法と国際法との関係をどう整理するのかというテーマも忘れてはならない。

【小野 俊彦】

●憲法は基本的に、その国の沿革的性格を持っているものである。前文にはその国の成り立ちや歴史をきちんと書き込むべきだ。また、新しいタイプの権利侵害など、近代憲法が想定していなかったような権利が続々生まれている。これらをどう扱うかは大きな課題である。

【富山 和彦】

●現在の憲法には地方自治に関する記述が少なく、国と地方の関係が明確にされていない。その大半は地方自治法で定められているのが現状だ。従って国のあり方という点では、地方自治との関係が大きな柱になる。【市川 晃】

●昨年度の政治改革委員会の議論でも、

選挙制度や参議院のあり方、若者の意見が反映されやすい選挙制度などを議論し始めると、必ず憲法問題に抵触することになった。ただ、それらと9条を同列にして「憲法改正」とひとくくりに議論されることになってしまうと非常に難しい。

【木川 眞】

●アジェンダには、社会が変わっていく中で新しく出てくる問題は全て掲載したい。それは経済同友会が社会の何に関心を持っているのかということの表明でもある。

【大八木 成男】





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

グローバル化、デジタル化、ソーシャル化の大きなうねりの中で、国内外において政治的・経済的リスクが高まり、不確実性が増している。しかし、われわれは、どのような政治・経済状況の下でも、社会のさまざまなステークホルダーとの対話・連携を通じて、「国のかたち」としての「Japan 2.0」を描き、持続可能な社会の構築に全力を尽くす覚悟である。

1 持続可能性への危機感を国民が共有し、財政健全化と若者への投資を最優先に

- 財政健全化は、わが国の持続可能性にとって最重要課題の一つである。しかし、政府の「骨太の方針2017」では、消費税率引き上げの記述が消え、財政規律の弛緩を招きかねない「しかん公的債務残高対GDP比」というストック指標が導入された。安倍政権には、短期的な支持率の変動を恐れず、国の将来を見据え、プライマリー・バランスの黒字化に向けた現実的かつ具体的な目標を示すとともに、2019年10月の消費税率10%への引き上げの確実な実施を求める。
- 財政健全化の基本は「出づるを制する」であり、社会保障の質を担保しながら、効率化する改革が不可欠である。その際、高齢者偏重を是正する一方、教育や子どもの貧困問題など若者への投資を進める必要がある。その最大の阻害要因である「シルバー民主主義」の打破に向け、若い世代の意見が反映されるような政治制度について検討をすべきである。
- こうした責任ある政治を実現するためには、われわれ国民が真実を直視し、危機感を広く共有していくための仕掛けづくりが必要である。経済同友会としても、若者などさまざまなステークホルダーと「事実(ファクト)」に基づいた対話を進め、国民の受益と負担のあり方について考え、より良い議論を喚起する。
- なお、多くの問題点が指摘されているマイナンバー制度は、本来、税・社会保障の重要なインフラであるとともに、民間も含めてさまざまな活用が期待されるものである。したがって、制度やシステム上の問題点を早急に是正し、税に限らず、年金・医療・介護、さらには民間など広範な活用を可能とすべきである。

2 今こそ岩盤規制の総点検と規制・制度改革に正面から取り組むべき

- 産業構造が激変していく中で、新産業革命のビジョンや持続的な経済成長を実現するために、今こそ岩盤規制を総点検し、時代遅れになった規制・制度の改革や既得権益の打破に正面から取り組むべきである。
- その意味で、規制改革推進会議等で取り組んでいるさまざまな改革、例えば、税・社会保険関係事務のワンストップ化、パーソナルデータの有効活用に向けた環境整備、ICTを利用した遠隔診療、遠隔教育の推進などについて、阻害要因を抽出し、早急に打破していくことをわれわれも強く支持する。
- 企業としても、グレーゾーン解消制度や、これから制度設計が始まる日本版サンドボックス制度などを最大限に活用し、スピード感を持って改革に取り組み、新事業創造やイノベーションに、リスクを取って成長を実現する。

2日間にわたって開催した夏季セミナーの討議の結果を踏まえ、
 経済同友会は7月14日、財政健全化や制度改革などを求める
 軽井沢アピール2017「持続可能な社会の構築に向けて」を採択、発表した。

3 「働き方改革」は豊かな社会に向けた成長戦略であるという認識を

- 現在の「働き方改革」は、社会政策的な課題に焦点が当たっている。しかし、本来は人口減少に直面したわが国が、労働生産性を高め、付加価値創出力を高めていくことで、持続可能で豊かな経済社会を築くための重要な成長戦略であり、その認識の下で推進すべきである。
- したがって、これまで放置されてきた「高度プロフェッショナル制度」が実現に向けて動き出したことを歓迎する。さらには、労働移動のしやすい環境の整備、時間・場所にとらわれない働き方の推進など、新産業革命に対応する労働市場改革に本格的に取り組むべきである。
- 現行制度の中でも、企業として十分実行可能な「働き方改革」は数多くある。経営者や従業員の意識改革を進め、われわれ企業経営者は、新卒一括採用の見直し、長時間労働の是正、イノベーション創出に向けたダイバーシティの推進、IT投資等による生産性革新などについて、リーダーシップを発揮して取り組む。

4 企業経営者は、リスクを取り、覚悟を持って企業の持続的成長に挑戦する

- 企業は、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図り、すべてのステークホルダーに対して価値を提供する存在であり、コーポレート・ガバナンスはその実現のためにある。われわれ企業経営者は、「心の岩盤」を打破する覚悟を持つとともに、ESG(環境、社会、ガバナンス)を重視し、高い倫理観を持って持続可能な企業経営を実践していく。
- また、データ駆動型社会が急速に進展する中で、グローバルに勝ち抜くために、自前主義からの脱却による産学官連携などオープン・イノベーションや、ベンチャー企業と大企業との人材交流・連携などを徹底的に推進する。
- グローバル化、デジタル化、ソーシャル化の進展でビジネス環境が激変し、企業経営はさまざまなリスクに直面し、持続可能性が危ぶまれる時代となった。法務、財務、技術などのプロの力があらためて問われるとともに、われわれ企業経営者はそうしたプロの分析・助言をもとに、リスクマネジメント力を高める。

5 「Japan 2.0」－「国のかたち」を描く

- 社会が大きく変化する中で、戦後、一度も改正されなかった日本国憲法について議論が本格化することは、国民が将来目指すべき「国のかたち」をあらためて考える好機であり、前向きに評価する。経済同友会は、グローバル化、デジタル化、ソーシャル化が進展する中での憲法のあり方を考えていく。
- Brexitやトランプ現象に代表されるように、先進国における移民増加や格差拡大などを背景に、グローバル化、自由貿易に対する懸念が生じている。しかし、われわれは、それらの重要性を引き続き訴えるとともに、SDGs(持続可能な開発目標)の観点から、事業を通じてグローバルな社会課題の解決に貢献していく。こうした観点から、経済同友会は、資本主義や民主主義のあり方についても議論を深めていく。

2017年7月13日(木)～14日(金)
於:万平ホテル(長野県軽井沢町)

《代表幹事》



小林 喜光
リーダーシップ・プログラム 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》



富山 和彦
改革推進プラットフォーム 委員長
(経営共創基盤 代表取締役CEO)



金丸 恭文
日本の明日を考える研究会 委員長/
政策懇談会 委員長
(フューチャー 取締役会長 兼社長 グループCEO)



志賀 俊之
経営改革委員会 委員長
(日産自動車 取締役)



野路 國夫
地方における新事業創造PT 委員長
(コマツ 取締役会長)



小林 いずみ
教育改革委員会 委員長
(ANAホールディングス/みずほフィナンシャルグループ/三井物産 社外取締役)



隅 修三
地方創生委員会 委員長
(東京海上ホールディングス 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)



大八木 成男
憲法問題委員会 委員長
(帝人 取締役会長)



木川 眞
人口・労働問題委員会 委員長
(ヤマトホールディングス 取締役会長)



佐藤 義雄
受益と負担のあり方委員会 委員長
(住友生命保険 取締役会長代表執行役)



宮田 孝一
民主主義・資本主義のあり方委員会 委員長
(三井住友銀行 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)



櫻田 謙悟
人材戦略と生産性革新委員会 委員長
(SOMPOホールディングスグループCEO 取締役社長)



程 近智
Japan 2.0検討PT 委員長/
先進技術による新事業創造委員会 委員長
(アクセンチュア 取締役会長)



横尾 敬介
経済研究所 所長/
広報戦略検討委員会 委員長
(経済同友会 副代表幹事・専務理事)

《監査役》



小野 俊彦
(お茶の水女子大学 学長特別顧問)



古川 紘一
(森永乳業)



濱口 敏行
(ヒゲタ醤油 取締役社長)



斎藤 敏一
(ルネサンス 取締役会長)

《政策委員会委員長等》※事業計画記載順



秋池 玲子
経済同友会 2.0を
実践推進するPT 委員長
(ポ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 取締役会議長)



遠山 敬史
ビジネスリスク
マネジメント委員会
委員長
(パナソニック 常務執行役員)



橋本 孝之
成長フロンティア開拓
委員会 委員長
(日本アイ・ビー・エム 名誉相談役)



車谷 暢昭
教育改革委員会 委員長
(シーヴィーシー・アジア・パシフィック・ジャパン 取締役会長兼共同代表)



石村 和彦
環境・資源エネルギー
委員会 委員長
(旭硝子 取締役会長)



武藤 光一
安全保障委員会 委員長
(商船三井 取締役会長)



中村 公一
政治・行政改革委員会
委員長
(山九 取締役会長)



松崎 正年
国際関係委員会 委員長
(コニカミシタ 取締役会議長)



多田 幸雄
米州委員会 委員長
(双日総合研究所 相談役)



新宅 祐太郎
欧州・ロシア委員会 委員長
(テルモ 顧問)



片野坂 真哉
アジア委員会 委員長
(ANAホールディングス 取締役社長)



川名 浩一
中東委員会 委員長
(日揮 取締役副会長)



高島 宏平
東京オリンピック・
パラリンピック2020
委員会 委員長
(オアシスドット大地 取締役社長)



橋本 圭一郎
創発の会 座長
(塩屋土地 取締役副会長)



泉谷 直木
2016年度農業改革
委員会 委員長
(アサヒグループ
ホールディングス 取締役会長兼CEO)

《政策分析センター》



八田 達夫
政策分析センター 所長

《常務理事》



岡野 貞彦
(経済同友会 常務理事)

以上38名