経済同友

KEIZAI DOYUKAI

12-1
2018 December
2019 January

2019年 代表幹事 年頭見解

過去の延長線上から脱する１年に

特集１

経済三団体 新年祝賀パーティー 合同記者会見

特集２

財政フォーラム

「財政破綻が国民生活に与える影響とそれらを回避するための方策」

「私の一文字 ～副代表幹事・木川眞～」より

No.814

私の一文字「為」

副代表幹事
木川 眞
ヤマトホールディングス
取締役会長

「為さざるの罪」を念頭に経営

会員の方が思いを込めて選んだ一字に、書家の岡西佑奈さんが命を吹き込む「私の一文字」。第８回にご登場いただいたのは、木川眞副代表幹事です。

木川　今回私は、座右の銘「為（な）さざるの罪」から「為」を選びました。これは富士銀行（現みずほFG）に入行した１年目に先輩から教わった言葉で、「自分で真剣に考え、こうだと思ったら思い切って行動すべきだ。失敗を恐れて何もしないことは、果敢にチャレンジして失敗することよりずっと大きな罪なんだ」と話してくれました。良い言葉だと大いに気に入り、以来、座右の銘として実践してきました。

岡西　今回は旧字で書かせていただきましたが、「為」は漢字の上の部分は象の爪や手を表し、下が象の体を表す会意文字です。象は昔、宮殿などの大規模な土木工事に使われていたこともあって、「人のためになす、行動する」といった意味を持つようになったと言われています。左払いを一番強く書かせていただきました。

木川　それにはどんな意味があるのですか。

岡西　日本は縦書きの文化ですから、文字の右を過去、左を未来と考えます。そこで、未来に向かって行動していく木川さんの思いを左払いに乗せました。四つ足の部分は、象だとゆっくり歩くものですが、ここでは馬のように駆け抜けていく素早さを表現しました。

さまざまなご経験をなさってこられた木川さんの一番の「為さざるの罪」のエピソードとは何ですか。

木川　2011年の３月11日に起こった東日本大震災のときに決断した「宅急便１個につき10円の寄付」です。寄付総額は約142億8,448万円になりました。決断したのが３月末。ヤマトを支えてくださった地域への恩返しという気持ちが強くありました。

岡西　震災後、そんなにすぐですか。

木川　ちょうど４月１日からヤマト運輸からヤマトホールディングスの社長になることが決まっていたこともあって、就任挨拶にこの施策を入れようと思ったんです。当時、あの地域に約１万人もの社員がいました。彼らも皆、被災者です。それにもかかわらず、自発的に救援物資の配送などの救援活動を始めていました。彼らは会社がこれまでずっと大事にしてきた「ヤマトは我なり」という理念を身をもって見せてくれたのです。後に岩手の責任者から、混乱する中で頭によぎった言葉が社長だった私が繰り返し言ってきた「為さざるの罪」だったと聞きました。社員たちがそこまでやったのなら、会社としても最大限のことを行おうと決断したんです。

岡西　まさに為さざるの罪の実践ですね。

木川　やって良かったです。社員のモチベーションがとても上がりました。会社としても「サービスが先、利益は後」といった企業理念をきちんと社員に見せることができました。やらなかったら悔いが残ったでしょうね。

岡西　では、経済同友会では「為さざるの罪」の実践をどう考えていらっしゃいますか。

木川　経済同友会の取り組みの一環として、中高生などに講演をしています。主義主張の押し売りですが、「失敗は若さの特権。失敗を恐れて挑戦しないことが罪なんだよ」と話します。最近の若者は叱られることに非常に抵抗感がありますが、若いうちは挫折した分だけ、人間としては成長すると伝えたいですね。

書家
岡西 佑奈
1985年３月生まれ。23歳で書家として活動を始め、国内外受賞歴多数。

※CONTENTSはP34に移動しました

2019年 年頭見解

過去の延長線上から脱する１年に

2019年１月１日

代表幹事 小林 喜光

景気が「いざなぎ景気」を超えて拡大する中で、平成最後となる年を迎えた。2012年12月に始まった今回の景気拡大は、緩やかな拡大が続けば戦後最長の73カ月を今月にも更新する可能性がある。

しかし、日経平均株価が昨年末に２万円を割り込んで年初来最安値を記録したことに加え、現下の世界情勢を俯瞰（ふかん）すれば、経済の先行きを楽観できる状況ではない。

1 国際的な枠組みが機能不全に陥る危険性

グローバル化、デジタル化（AI化）、ソーシャル化という三つの世界的な大変革のうねりが、経済はもちろんのこと、社会のあらゆる局面で「リアルとバーチャル」「付加価値と効用」「個と集団」という三つの関係性に本質的変化をもたらしている。

昨年を振り返っただけでも、国連気候変動枠組条約第24回締約国会議（COP24）では先進国と発展途上国の利害が鋭く対立したが、会期を延長することで2020 年以降のパリ協定の本格運用に向けた実施指針がようやく採択された。アジア太平洋経済協力会議（APEC）首脳会議では初めて首脳宣言が合意できずに閉幕することとなった。

デジタル化（AI化）の進展に伴い、データ覇権主義を巡る国家間のせめぎ合いが激化した。米国のグローバル・プラットフォーマーによるデータ独占への警戒が高まる一方で、中国は国家によるデータ管理を強化し、EUでは一般データ保護規則（GDPR：General Data Protection Regulation）が施行になり、個人データ保護の規制強化を競争政策として実施している。また、APECでは、域内でのデータ移転に関して、越境プライバシールール（CBPR：Cross Border Privacy Rules）を設けている。

さらに、米国と中国との間での報復関税、知的財産権や通信インフラ技術5Gを巡る対立が発生した。自国優先主義が台頭し、先鋭化していく中で、これまで築いてきた国際的な秩序や枠組み等が断絶し機能不全に陥りかねず、世界は今、新たな冷戦へと向かうリスクさえも真剣に考えざるを得ない状況にある。

2 国民が持つべき健全な危機感

他方、世界情勢をよそに日本はあまりに危機感が欠如している。昨年６月の内閣府「国民生活に関する世論調査」によれば、国民の74.7％が現在の生活に満足している。

表層的には、世の中は極めて穏やかに収まっており、安穏無事でのんびりしている。まさに天下泰平といえるこの幻想から覚醒し、国民は健全な危機感を持つ必要がある。まずは現場・現物・現実を把握し、これらに真摯に向かい合わなければならない。

経済の大きさを示すGDPについて、日本は世界第３位にとどまっているが、中国と２倍以上、米国とは４倍近くまで開いた差は、さらに拡大する傾向にある。豊かさに関しては、OECD加盟諸国の中で１人当たりGDPは17位（2017年）、その源泉になる就業者１人当たり労働生産性は21位（2016年）まで低下している。さらに、2013年に『日本再興戦略－JAPAN is BACK－』で「2020年までに先進国で３位以内を目指す」としたビジネス環境は、世界銀行のDoing Businessで当初の13位から2017年の26位まで下げ続け、

2019年は25位（OECD加盟国36カ国：2018年11月時点）にとどまっている。

行財政の分野では、デジタル化をてこにした行政改革が遅れている。顕著な一例を挙げれば、マイナンバーはカード交付開始から３年経過するが、交付率は12%にとどまり、国民サービスの向上と行政の効率化が図られている状態ではない。

財政健全化に関しては、2020年度の達成を目指していた基礎的財政収支黒字化が５年先送りされたことに加え、10月の消費税率10%化を前提とした来年度予算案が初めて100兆円を突破した。これらは過去の延長線上にある財政破綻への道と言わざるを得ない。

経済同友会は2016年度から計６回にわたり代表幹事ミッションを派遣した。特にイノベーションに関して、スタートアップ・ネイションといわれているイスラエルでは、「０を１にする創造力」「Chutzpah（フツパー）」に代表される精神やビジネスで成功するための「大胆さ・ずぶとさ」、若くガッツある国の源にある教育を強く感じた。

米国では、これまでにない新しいビジネスモデルや社会をAIによるビッグデータ解析を用いてデザインするコンピュテーショナル・デザイン・シンキングについて「これを実践している日本企業は皆無」「日本は３周遅れ」との厳しい指摘を受けた。

中国では、２年半前に「法規制の壁は常に立ちはだかっている。しかし、前へ前へと進む勇敢さがなければ生き残れない」と言ってはばからない起業家たちから刺激を受けた。また、２回目となる先月の訪中では、今世紀になって急成長した電気自動車市場、社会に浸透するキャッシュレス経済で「１を100にも10,000にもする爆発的展開力」、さらには世界をリードする通信インフラ技術5Gなどをこの目で再確認した。

グローバル化した社会の中で日本が世界に伍していくためには、創造力とスピードなどを含めて自己を変革していかなければならない。まずは徹底した情報公開の下で一人ひとりがデータとエビデンスを理解した上で対話を重ねていくことで、人々の間で健全な危機感を醸成することが必要である。

3 過去の延長線上から脱すべき四つの課題

昨年12月、本会は国家百年の計で目指すべき姿に向けて『Japan 2.0 最適化社会の設計』を取りまとめた。具体的に最適化社会とは、国家価値の最大化の追求と社会の持続可能性の向上とが好循環している社会であり、2045年に目指すべき姿は、適正な競争と公正な分配が行われる社会である。

2020年に開催される東京オリンピック・パラリンピック大会の後に急激な景気後退が懸念される中で、2025年の大阪万国博覧会を成功させるという新たな目標ができた。これらを含め、2021年から始まる「Japan 2.0 最適化社会」が好スタートを切るために、今年を過去の延長線上から脱する１年としたい。以下では、社会のステークホルダーの理解と参画の下で脱すべき四つの課題について述べる。

（１）若者に日本の未来を語り掛け、短期的思考の政治から脱する

グローバル化を所与として、国家百年の計で日本を変えていくためには、政治の強力なリーダーシップが必要である。しかし、国内のみ、選挙区内のみを見て、次の選挙に当選することが目的化していると思わざるを得ない政治行動も散見される。高齢化に伴うシルバー民主主義を意識した政治が、世代間の不公平の是正を一層困難なものにし、経済社会の活力をそいできたことは否めない。

この延長線上から脱するには、若者に日本の未来を語り掛けることで政治参画を促し、短期的思考の政治を根本から変革していかなければならない。

今年は４月に統一地方選挙、夏に参議院議員選挙が行われる12年に一度の年であり、有権者の意志を政治に反映させる好機である。特に、今回の参院選は昨年の公職選挙法改正による定数増を受けた初めての選挙として注目されている。前回、18歳選挙権の導入後に行われた2016年参院選の投票率は10歳代46.78%、20歳代35.60%となり、全年齢の54.70%を大きく下回った。日本の未来を担う若者の投票率向上に向けて、企業、教育機関や行政等には最大限の配

慮と協力をお願いしたい。

さらに、中期的な取り組みとして、就学のための居住地変更、海外留学に関連する不在者投票やインターネット投票など、若者が投票しやすい環境整備に向けて、より具体的な検討を進めるべきである。同時に、主権者教育の重要性を説き、政治リテラシーの向上に引き続き努めていかなければならない。

（2）デジタル化で紙文化・押印文化や割拠主義の行政から脱する

行政改革の本旨は、行政の合理化・効率化・透明性の向上であり、国民の利便性の向上を図ることである。情報通信技術の発達に歩調を合わせ、各種システムの導入に多額の予算を費やしてきたが、その便益を国民が十分に享受しているとは言い難い。社会のデジタルトランスフォーメーションが進展する今こそ、行政も長年にわたる紙文化・押印文化や割拠主義から脱していくべきである。

まずは、その突破口として、デジタルファースト法案を通常国会に提出・早期成立させて、行政サービスのデジタル化を推進していく必要がある。

特に、国民にとって最も身近であるはずのマイナンバーの利活用については、行政目的に利用を限定しているマイナンバー法第９条の規定を変更し、個人番号の民間利活用を可能にするべきである。また、健康保険証とマイナンバーカードのワンカード化、スマートフォンを用いた公的個人認証などを早期に実現する必要がある。

また、国が地方公共団体のITシステムの集約的な開発体制を構築し、クラウド化などを通じた標準化とIT投資の効率化を徹底していくべきである。

（3）再びブロック経済化・新たな冷戦化するリスクから脱する

世界は二度の大戦を経験し、国連、IMF、WTO などの国際的な枠組みを構築することによって、紛争解決を図り、経済発展を遂げてきた。過去を振り返ると、第二次世界大戦へ至る過程で経済のブロック化が進み、大戦後には長期にわたる東西冷戦の時代があったが、今、再びブロック経済化と冷戦化のリスクが顕在化しつつある。ここで再び人類が同じ過ちを犯すことがあってはならない。

長期安定政権の下で展開してきた地球儀を俯瞰する外交が果たすべき役割は極めて大きい。今年も一層積極的な展開に期待するとともに、企業もさらなる連携協力と貢献に努めていくべきである。

６月に開催予定のG20大阪サミットを含め初めてG20の議長国を務める11月末までの間を絶好のチャンスと捉え、日本は自由貿易の旗手としてリーダーシップを発揮しなければならない。

また、世界的なデータ覇権争いの渦中にあって、日本はデータ政策の国際的な枠組みづくりに積極的に関与していくべきである。データ・デモクラシーと言われる時代にふさわしいルールとして、民間利用における取り扱いにかかわる権利関係については、個人の権利を保護した上で、効用の最大化を図っていく必要がある。

（4）経営者の心の内なる岩盤を打ち破り、低収益性の経営から脱する

足元で企業業績は堅調に推移し、株主資本利益率（ROE）も改善しつつある。しかし、国際的には過当競争、低生産性や低収益性からの脱却が、日本企業の課題であることに変わりはない。さらに、残念ながら、昨年も企業が関係する不祥事は絶えることがなかった。今年こそ、経営者は心の内なる岩盤を打ち破り、旧来の経営から脱していかなければならない。

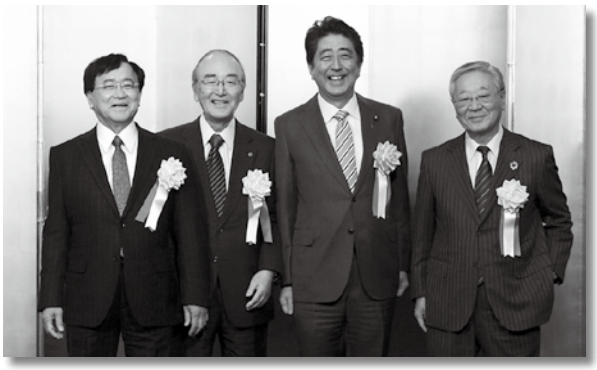
より高い透明性と説明責任が求められ、技術的にあらゆる情報が捕捉可能な時代が到来することは疑う余地がない。これまでは問題にならなかった事象、隠し通せたモノ・コトでも、新たな時代には企業価値を大きく毀損（きそん）する要因になりかねない。経営者は勇気をもって、不都合な真実を覆い隠していたふたを開けていくべきである。

さらに、グローバルアジェンダの解決に向けて、経営資源の選択と集中を行い、果敢にリスクを取って新事業に挑戦することで、高い生産性と収益性を実現する。経営者こそ、モノからコト、そしてココロへといち早くパラダイムを転換し、ココロの時代の新たな付加価値を創出する経営を牽引（けんいん）していかなければならない。

特集1

経済三団体 新年祝賀パーティー 合同記者会見

経済三団体（経済同友会、日本経済団体連合会、日本・東京商工会議所）は１月７日、新年祝賀パーティーを開催した。各団体に所属する企業経営者のほか、安倍晋三首相をはじめ、政界・官界・各国大使館などから来賓が集い、その数は約1,800人を数えた。安倍首相は「消費税率引き上げにあたっては十二分な対策を打ち、デフレ脱却を確かなものにしていきたい」と力強く宣言した。その後の三団体長による合同記者会見で、小林喜光代表幹事は「経営者はGDPの成長と経済の活性化に貢献し、ステークホルダーである従業員にきちんと報いるべきだ」などと語った。



新年祝賀パーティー挨拶

消費税率引き上げを乗り越えて デフレ脱却を確かなものに

安倍 晋三 内閣総理大臣

現在の景気回復期は日銀短観で全ての地域でプラスに

昨年は、５年連続で今世紀に入って最も高い水準の賃上げが続いた。冬の大手企業のボーナス平均額は93万円と、過去最高ということだった。

今の景気回復期は戦後の最長記録に並び、さらに超えていくのではないかという予測がある。今までの最長は、小泉政権に始まり、第１次安倍政権、福田政権、麻生政権まで続いたときだ。あのときの反省を踏まえて今回の政権運営を行っており、デフレではないという状況をつくり、名目GDPにおいて５倍成長している。戦後最長の景気回復期との一番大きな違いは、日銀短観で見てプラスだった地区だ。前回は関東と東海だけがプラスで、北海道と四国はずっとマイナスだったが、今回は５年間全ての地域においてプラスとなっている。だからこそ、47全ての都道府県で有効求人倍率が1倍を超えたのだと思う。前回の景気回復期での雇用は100万人程度だったが、今回は300万人を超える雇用をつくり出している。

十二分な対策を打って経済を成長させていく

さらにイノベーションを磨き、投資すべき点にしっかりと投資をする。賃金が上がり、消費が増えて投資も増え、税収も上がる。それを投資に向け、あるいは社会保障の基盤を厚くしていくことで、人々が安心して一生懸命、仕事ができるようになる。この経済の好循環をしっかりと回していきたい。

今年は消費税率の引き上げがあるが、前回３％を引き上げて消費が落ち込んだ際の反省を踏まえ、十二分な対策を打っていく。今回引き上げた分は全部お返しし、さらにお釣りが来るといった対策を打ちながら、消費税率の引き上げを乗り越え、デフレ脱却を確かなものにしていきたい。平成最後の年、そして新しい時代の幕開けにあたって、政権運営を確かなものとしながら、経済を成長させていく。そして、困難なこの国際状況を乗り越えていきたい。

幹事団体による挨拶

成長戦略や強い経済という目標を達成する主たる責任は経営者にある

小林 喜光 経済同友会 代表幹事

平成最後になる新春を迎えた。日本経済は、戦後最長記録73カ月を今月にも更新する可能性が大きい。世界情勢は激変しているが、TPP11が昨年暮れに発効し、日EU・EPAは２月１日に発効予定であることは、安倍政権の大きな成果である。

今年の最大の課題の一つは10月１日の消費税率10%への引き上げであるが、各種対策や予算確保などの準備が順調に進んでいる。ここで重要になるのは、経済成長と財政健全化の両立である。

経済成長に関して、イノベーション創出を柱にした成長戦略や、強い経済という目標を達成する主たる責任は経営者にある。

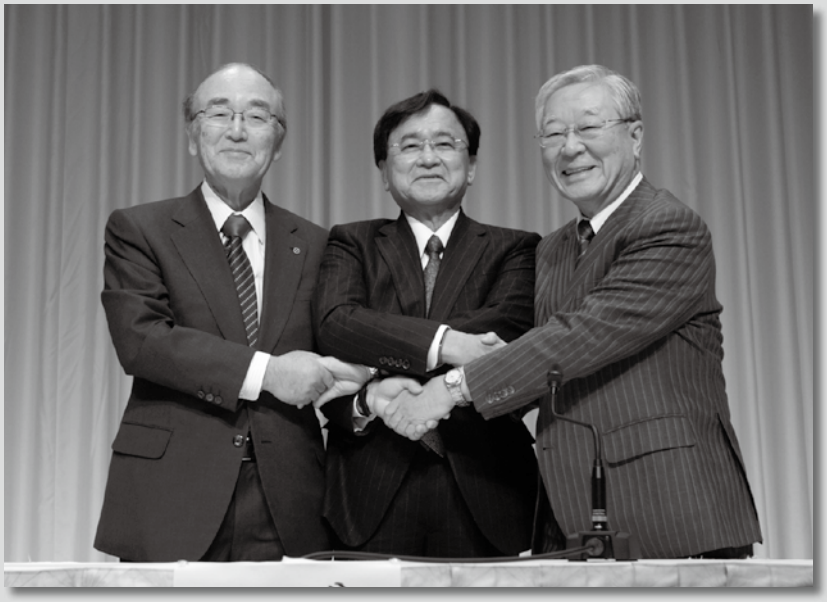
過当競争や低生産性・低収益性からの脱却は日本企業の課題であり、経営者が自らの心の岩盤を打ち破り、先頭に立って解決していくべきである。さらに、エネルギー問題や気候変動問題などのグローバル・アジェンダに対して、日本企業として貢献していきたい。

今年の干支は亥であり、猪突猛進のイノシシのような「亥のベーション」が求められる。また、亥年は無病息災の年ともいわれ、多くの国民が無病息災の１年を過ごし、結果として、財政健全化にも大きく寄与することを祈りたい。

経済三団体 合同記者会見

経営者は世界市民として価値ある企業体をつくるべきだ

小林喜光 経済同友会 代表幹事 発言要旨



2019年の経済見通しについて

景気については、２月末までの米国・トランプ大統領と中国・習近平国家主席の関係性が一番のポイントになると思う。日本の株価は２月末まで神経質な動きを続けながら、２万円台にとどまるだろう。

米中関係は、テクノロジーやセキュリティーなどの厄介な問題が表面化したといえる。そう簡単に明るい兆しが見えるとは思えないが、一定程度の方向性が見えれば株式市場も安定してくるだろう。

為替についても、米国が利上げをやめることで当面は円高傾向が続くかもしれないが、よほど米中間に亀裂を生じない限りは、景気そのものが急に悪くなることはないだろう。資本効率的な意味では飽和状態が起こりつつあるが、GDP成長率は0.7％～0.8％の巡航速度で、ゆったりと進んでいくとみている。

今年１年間の円相場・日経平均株価の見通しについて

ジオポリティクス（地政学）とジオエコノミクス（地経学）は相互に強い影響を持ち、関係性が深まっている。政治的状況が読めない中で経済だけ予想するというのは難しい。その前提であえて言えば、円相場はすでに１ドル104円をつけてしまっており、１月～２月には再び104円になる可能性がある。１ドル104円～115円あたりで推移し、希望的観測でこれ以上の円高にはならないと考えたい。

日経平均株価は、１万8,500円～２万3,000円と予想している。２月～３月は波乱要因もあり、米中関係はリスクの一つだが、今後１年程度では、実体経済にリーマン・ショックのようなクラッシュは起こらないだろう。消費税が８％から10％へつつがなく引き上げられる前提で、日経平均株価は２万3,000円くらいにはなってほしい。

増税が景気に与える影響、財政・金融政策について

消費税の増税分は１年ベースでみても、２兆円程度と見込んでおり、それに対して2.3兆円の経済対策を予定しているので、算数で見る限り「消費減税」になっている。それでも「消費税が上がった」というメンタルが強ければ多少景気が悪化するかもしれないが、５％から８％に消費税率が上がったとき

より、影響は相当緩和されるのではないか。

最近、株価が下がっているが、これは米中関係の亀裂から来ている。同時に、日本企業の資本効率が欧米企業と比較して十分な魅力を持つところまできていないという現実もある。

かつて日本経済は「六重苦」といわれていたが、その中でも一番の問題は為替だった。2012年以降、欧米並みの金融緩和を行い、２％の物価上昇目標を立てて、１ドル100円以上に持ってきたことで、企業には６年間という時間ができた。それなりの利益を出してはいるが、PBR、PER、ROEといった指標について、この６年間で目に見える結果がまだ出せていない。出口戦略は当然必要だが、このままの状態で出口に行っては元も子もない。やはり企業が元気になって、業績を上げて儲けるしかないのではないかと考える。

外国人材の受け入れについて

外国人材については、明らかに人手不足不況という面があり、当座は外国人材、それもどちらかというとルーティンワーカーに近い方々を受け入れるのは大いに結構だ。人材不足の対応として、一部では仕方のない面もある。受け入れた外国人材に対しては、語学はもちろん、長期的な教育、住居問題、環境問題を含めた対応を並行して進めていくべきだ。それをモニターする機関をしっかり機能させることも非常に重要である。

経済団体としてできること、国民に望むこと

経営をうまく行い、きちんと儲けて、景気を良くしていくことが経営者としての基本である。経営者団体として最も考えるべきは、これだけ借金のある国においてもGDPをしっかり成長させ、経済を活性化し、利益の出た会社はステークホルダーである従業員にきちんと報いるということだ。

さらに社会的な問題としては、地球環境への対処がある。2040年、2050年に向け、化石燃料はもはやさほど使えないということが、世界的なアジェンダである。脱化石燃料の世界に向かって、イノベーティブに、自分の持ち得る資源を投入して、世界市民として価値ある企業体をつくっていくことが、経営者が最も取り組むべきことだと思う。

国民には、日本が置かれている状況を正確かつ定量的な事実として勉強すること、その上で自分の意見をしっかりと持つことを求めたい。健全なる民主主義を掲げる国家は今や非常に限られたものとなっている。日本が最後の砦（とりで）というぐらいの気持ちを持ってほしい。

賃上げについての考え、安倍政権に取り組んでほしいこと

賃上げそのものは、労使で決めることだ。「政労使」は新しいコンセプトかもしれないが、企業のステークホルダーはお客さまや社会であり、最も身近なものが労使だ。基本的に企業価値は株主が決めることだが、企業の運営そのものは、多くのステークホルダーにより成り立っている。政治もその一つかもしれないが、給与はあくまでも個別企業の問題であると思う。

政治へのリクエストはたくさんあるが、かつて「国家は百年の計」といわれていた。民間企業は、１カ月、３カ月単位の業績で株式市場に評価されることが多い。しかし経営者は、10年の計、20年の計で研究開発や社会貢献を考えている。国家も最低10年、20年先の議論を、野党を含めてなぜできないのか。

現在、GDPはGross Domestic Productではなく、Gross Debt Productとなってしまっている。借金（Debt）を増やせばGDPも増えるだろうが、結果として次世代に大変な借財を背負わせることになる。少なくとも20年～30年は視野において、国家の計を議論をしていただきたい。

紹介者

奥村 洋治
フジタ
取締役社長

経済同友会 つながる▶▶
リレートーク
#244

自由化とESGの“S”

馬本 英一
日本テクノ
取締役社長

環境・社会・ガバナンス課題に積極的に取り組む企業へ資金傾斜配分を促すESG投資が脚光を浴びる中、企業は“E”（環境）に配慮した経営を促されています。東日本大震災以前より電力事業に参入した当社は、バイオマス専焼事業の草分けともいえる企業に資本参加。国内材100%利用の電気を当社顧客に販売しています。バイオマス発電がCO_2フリーとされるゆえんは樹木がライフサイクルを通じてCO_2を吸収するためです。ゆえにサプライチェーンは輸送行程の少ない周辺の林地残材などの未利用材を活用し構築されるべきです。簡易にFITの定める一般木質バイオマス燃料として、東南アジア産のパーム椰子殻（PKS）を大量に船舶輸送し、利潤を追求する企業はESG投資の観点から望ましいものでしょうか。わが国のFIT制度においても再考の余地があるのではと考えます。

FIT制度の功績は原子力の安全性が問われる中、供給力・エネルギー自給率向上への原動力となったことだと思います。一方で国民負担による手厚い交付金に依存して、手軽に運開できる太陽光発電の建設ラッシュは多くの問題を引き起こしています。当初の価格設定の問題もありますが、火力など負荷変動に対応できる電源の犠牲の上に成り立っており、安定電源として考えた場合には蓄電池増設などに伴い社会コストは100円/kWh超ともいわれています。また発電された電気は変動費ゼロベースで市場投入され、火力の競争力を奪い、事業者の安定供給への投資を躊躇（ちゅうちょ）させます。震災や台風など自然災害に伴う稀頻度リスクへの対応力が失われることも懸念材料です。

現在の制度下で固定費を抱えながら競争するのは厳しいことですが、顧客に根ざして事業を営む当社は電力システム全体の安定性も考えながら設備投資を行うことが責務と思っています。ESG投資で言えば“S”（社会）の視点でより評価される企業であらねばならないと思います。

ちなみに当社が1996年から販売している機器の名称は“ESシステム”です。

▶▶次回リレートーク

岡本 祥治
みらいワークス
取締役社長

財政フォーラム

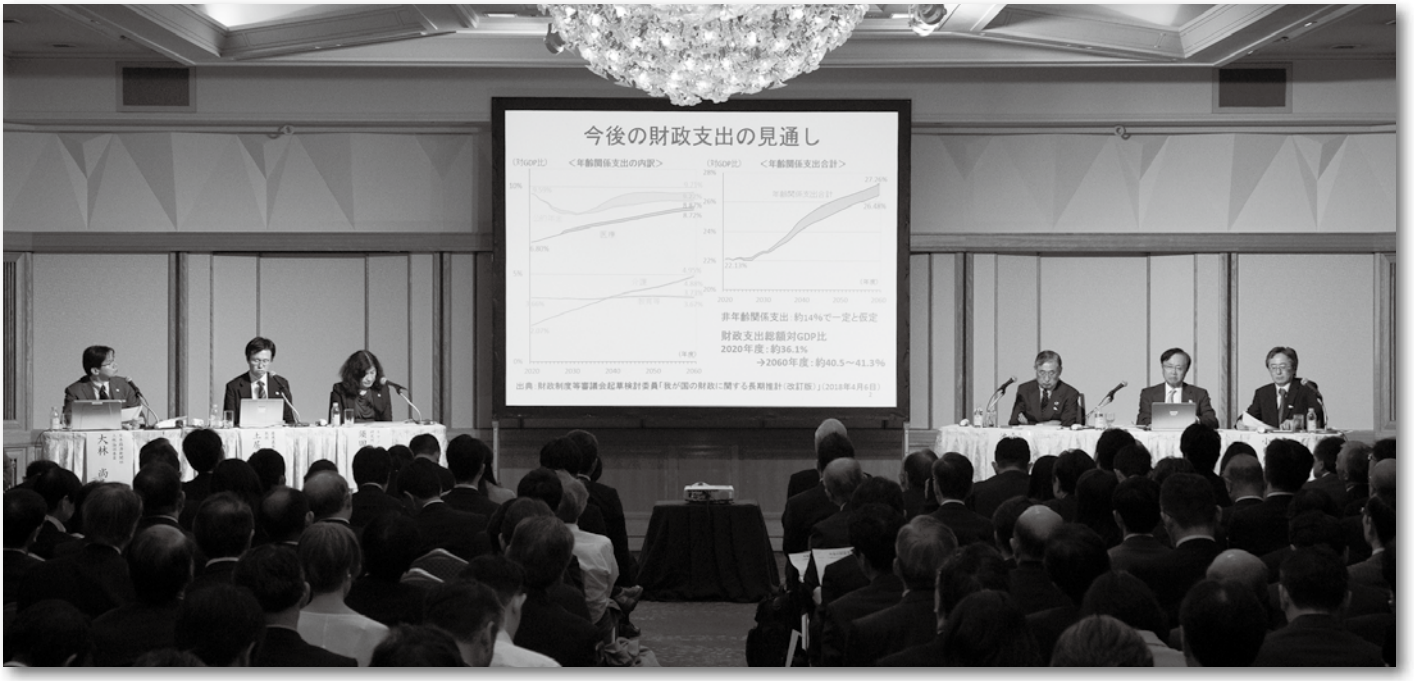
10月26日開催

「財政破綻が国民生活に与える影響とそれらを回避するための方策」

経済同友会は10月26日、３月の「社会保障フォーラム」に続く「みんなで描くみんなの未来プロジェクト」の第二弾として、「財政破綻が国民に与える影響とそれらを回避するための方策」をテーマに公開フォーラムを開催し、ビジネスパーソンや大学生など約200人の参加を得た。
政府が基礎的財政収支（以下、PB）の黒字化目標の先送りを決めたことを踏まえ、財政破綻が国民生活や社会システムに及ぼす影響とそれらを回避するための方策について議論した。

（所属・役職は開催時）

みんなで描く
みんなの未来
プロジェクト



開催挨拶
痛みを伴う改革を進めるための議論を

代表幹事 **小林 喜光**

政府債務残高の対GDP比は、222%と第二次世界大戦時を超える水準に達しています。財政の健全化は持続可能な社会・経済システムの要で、将来世代への責務として早急に取り組まなければならない喫緊の課題です。経済同友会では本年（2018年）５月、内閣府の中長期試算に可能な限り倣う形で2045年度までの長期財政試算を行い、軽減税率を織り込まない場合でも、2045年度までPB黒字を維持するためには17%まで消費税率を引き上げる必要があるとの提言をしました。

日本の人口構造は2022年以降、団塊の世代が75歳を超え、同時に現役世代が20年で約1,400万人というペースで減少します。10%を超える消費税率の引き上げや社会保障給付費、負担構造の抜本的な見直しという、痛みを伴う改革を進めるためには、国家のガバナンスの主役である国民の理解と当事者意識が不可欠です。本日は、財政破綻のリスクとそれらを回避するために求められる改革について、皆さまと議論していければ幸いです。

ディスカッションに向けたファクトの整理

日本経済新聞社 上級論説委員　**大林 尚 氏**

ディスカッションは、「財政破綻が国民生活に与える影響」「歳出・歳入改革と、財政規律を高める方策」の二つの論点で行われた。初めに、大林氏がモデレーターとして財政問題のファクトを整理し、その後、パネリスト間の議論が進められた。

■パネリスト（掲載順）
土居丈朗氏（慶應義塾大学 教授）、**小林慶一郎氏**（慶應義塾大学 教授）、**池尾和人氏**（立正大学 教授）、**須田美矢子氏**（キヤノングローバル戦略研究所 特別顧問）、**佐藤義雄**（副代表幹事／財政健全化委員会 委員長）

平成の30年間、政府の一般会計は税収がほぼ横ばいであるのに対し、歳出は社会保障費の増加を背景に増加してきました。この歳出と税収のギャップを埋めるために赤字国債の発行が続き、債務残高が膨れ上がりました。

日本の債務残高の対GDP比は約230%で先進国（G7）の中でも突出して高い水準です。次に高いのがイタリアですが、それでも130%程度です。EUでは債務残高の対GDP比を60%以内に抑える財政ルールがあります。これを守っているのは今のところドイツだけで、イタリアは基準の２倍となっているため、EUの執行部が予算案の差し戻しを求めています。

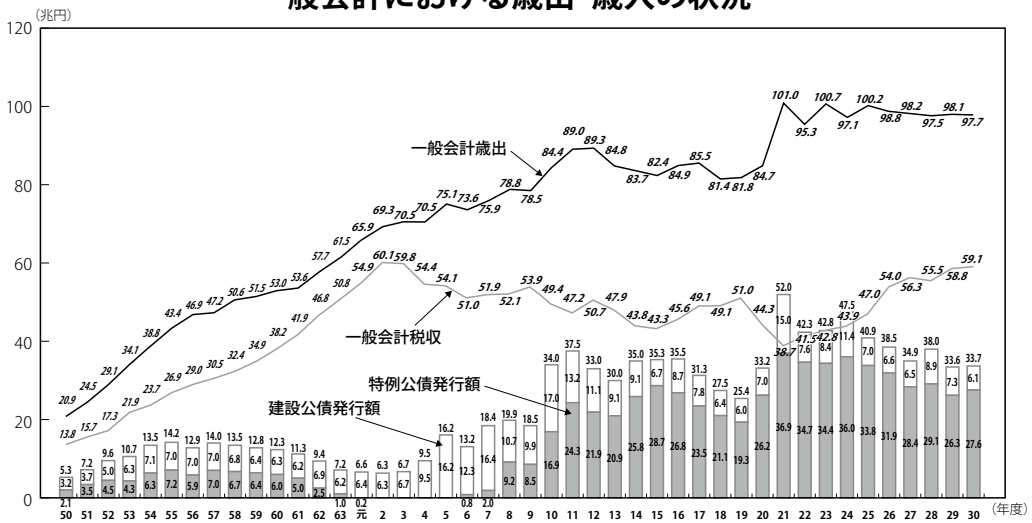
では、財政破綻をした国にはどういう試練があったのか。ギリシャは2014年から15年にかけ、事実上、国家財政が破綻しました。そのため年金の支給開始年齢の引き上げと年金額の大幅な引き下げが行われ、市民からは囂々（ごうごう）と不満の声が上がりました。日本でも、このまま年金の水準が維持できるのか、私は強い懸念を持っています。

ところで、日本の財政赤字の貸し手は誰なのでしょうか。一つ目は家計ですが、日本銀行の資金循環統計で家計の資金の過不足を見ると、高齢者は一般に貯蓄を取り崩すので、国全体の貯蓄率は低下傾向にあります。二つ目が民間非金融法人で、法人は比較的、余剰資金を持っています。しかし、投資先が見つかれば、法人の余剰資金は減少していきます。財政赤字をファイナンスする主体として、家計も企業も当てにならなくなる可能性があります。

また、国債の保有・流通でみれば、全体の10%強を海外の投資家が保有しています。海外の投資家が日本の国債を買ってくれるならば問題はないという方もいますが、海外の投資家に日本の国債を握られることに対する懸念もあります。

本日は財政破綻が仮に本当に起こった場合どういう影響が及ぶのか、また財政運営にどう規律を取り戻して破綻を避けるのか、という問題意識を共有できればと考えます。

一般会計における歳出・歳入の状況



（注１）平成29年度までは決算、平成30年度は予算による。
（注２）公債発行額は、平成２年度は湾岸地域における平和回復活動を支援する財源を調達するための臨時特別公債、平成６～８年度は消費税率３%から５%への引き上げに先行して行った減税による租税収入の減少を補うための減税特例公債、平成23年度は東日本大震災からの復興のために実施する施策の財源を調達するための復興債、平成24年度および25年度は基礎年金国庫負担２分の１を実現する財源を調達するための年金特例公債を除いている。

財務省発表資料を基に作成

パネルディスカッション
論点1 財政破綻が国民生活に与える影響

プレゼンテーション① 慶應義塾大学 教授 **土居 丈朗 氏**

財政破綻が国民生活や金融市場、企業活動などに与える影響

財政破綻とはどういうことなのか、なかなか国民に認識が共有されていません。財政破綻とは、政府が債務不履行になり債務や金利を返済できなくなるデフォルトの状況を指しますが、その前兆現象としては金利上昇や高率のインフレーションが起きます。諸外国の例を見ても、財政破綻の前兆現象としてインフレが起こっています。政府が突然デフォルトを宣言する事態に陥らなくとも、市場がデフォルトを想起することで人々の行動が一気に変わり、それが財政破綻の前兆として現れると考えられます。

財政が悪化すると、歳入の多くを国

債の元利金返済に充てる必要が増す上、国債に対する信認低下が金利を高騰させ、利払い費が増大する結果、財政の硬直化が起き、社会保障や教育、公共投資などの行政サービスが圧迫されて停滞するでしょう。また、国債金利の上昇に連動して企業への貸出金利が上昇する可能性も高く、資金調達難という形で企業行動が圧迫されることも考えられます。さらには国債の金利上昇と裏表の関係で国債の価格が下落すれば、国債を保有している多くの金融機関の損失が拡大します。

行政サービスも停滞し、医療と介護、障がい者福祉には思いもかけない悪影響が及ぶ可能性があります。診療報酬、介護報酬、障害福祉サービス等報酬は公定価格のため、頻繁に改定されることはありません。しかし、サービスを提供する医療機関や介護事業者などの仕入価格や、医師や介護職員の賃金は自由に決められます。予期しない形でインフレが起き、仕入価格や人件費が上昇し赤字が拡大すれば、医療機関・介護事業者などの経営破綻が増加する可能性があります。また、経営破綻を避けるために、マージンの大きい診療行為や介護サービスしか提供しない医療機関や介護事業者が現れるかもしれません。

インフレに連動して公定価格を上げれば、利用者負担も相似的に増加します。一方、年金のマクロ経済スライドが発動されれば、物価ほどは給付額は増えないかもしれません。結果、窓口負担の増加に耐えられない高齢者が出てくる可能性があります。

財政硬直化が起きると、社会保障給付自体を抑制せざるを得なくなり、国民生活に大きくしわ寄せが及ぶことが考えられます。こうした状況を高齢者の方々に直視していただければ、財政健全化が非常に大事なことだということに賛同がいただけると思います。

プレゼンテーション② 慶應義塾大学 教授 **小林 慶一郎 氏**

財政危機と経済成長

財政危機の深刻さと大きさが国民に共有されないことが財政健全化についての議論の大きな障害になっていると思います。

現在、国と地方の債務残高の対GDP比は非常に高く、現行制度を維持すると、約30年後には対GDP比で500%を超えてしまいます。債務残高対GDP比を安定させるには、GDPの14%分の予算をカットするか増税する、あるいはその両方が必要になります。GDPの14%は金額にすると70兆円。現在の国家予算が100兆円ですから、その7割をカットするという計算になります。問題のマグニチュードはそれぐらい大きいことを認識するべきでしょう。

国が国債の償還・利払いができなくなる事態はそう簡単には起きないと考えられます。日本は円建てで国債を発行しており、円を発行する日本銀行が引き受ければ国債の発行を続けていくことは可能だからです。

しかし国債に対する市場の信頼は、円という日本の通貨に対する信頼とほぼ同じです。国債と同時に円という通貨に対する国民や市場の信頼が揺らいで失われていくと、財政破綻を招きます。つまり国民や市場が円という通貨で財産を持つことを避けて外貨に移行する、海外に資本逃避する、また金や土地など実物資産に逃げるという形で国債や円を手放す現象が起き始めることが、財政破綻といっていいと思います。そうなると、社会保障をはじめと

して、国民生活に大変なひずみが生じ、特に低所得者や資産を持っていない人に大きな負担がかかってきます。

円への信頼が続く限り、日銀が国債を買い続ければ大丈夫ではないかという声がありますが、日銀が政府の債務を引き受けたとしても、政府の借金が日銀の借金になるだけであって、本筋は変わりません。

日銀の借金は貨幣だから、貨幣は返さなくていいのではないかとの議論もありますが、実は、国民はインフレという形で無意識に貨幣に対する借金の返済をしています。

インフレは、資産に対する課税の一種と見ることができます。全ての国債を日銀が買い取って通貨に替えたと仮定すると、債務が大きくなるほど大きなインフレ課税が起きます。ハイパーインフレと呼ばれる形で、この借金返済を迫られる状況が近々、あるいは遠い将来にやってくるかもしれない。そういうことが懸念されているのだと思います。

現実を見つめて、財政破綻に備える必要がある

大林　土居さんと小林さんのプレゼンテーションに続いて、皆さんにお聞きしたいと思います。

池尾　「国が財政赤字のファイナンスに困難を来すという事態」を広い意味の財政破綻として捉えることは賛成です。金融では支払能力と資金繰りを区別するのが大切ですが、支払能力があるかどうかを財政問題に当てはめると、赤字をファイナンスできる貯蓄の裏付けがあるかどうかです。貯蓄の裏付けがある限りは、問題は起きにくいと思います。

家計の貯蓄が減ってきているというお話がありましたが、一方で将来の不安が増すことで貯蓄を増やす動きもあり、それが財政赤字をファイナンスする貯蓄の裏付けになるという奇妙なバランスが出来上がっています。

また、海外投資家による国債保有割合が上がっていますが、現状では海外の貯蓄を借りてきているのではないと思っています。財政赤字を国内の貯蓄で賄える状況が続く限り、幸か不幸か問題は顕在化しないのではないでしょうか。余裕がある間に、危機に備えるべきなのですが、なかなか危機感が醸成されません。

池尾 和人 氏

須田　金利が低位安定し、日本全体としては貯蓄超過で、日本は世界最大の債権国だから財政破綻にはならないという議論は楽観し過ぎだと思います。

民間貯蓄はこれから先も高く維持されるとみられますが、国内で投資が行われず、結果的に国内に余剰資金がとどまって国の経常収支黒字が続くという状況は、日本の経済成長率の上昇にはつながらず、結果的には財政の問題を悪化させます。

須田 美矢子 氏

また、日本は世界最大の債権国であっても、いざというときに債務の借り換えなどが円滑にできるかどうかには、短期の対外債務の大きさや、流動性資産をどれだけ持っているかが影響します。日本は、対外純資産残高から純直接投資と外貨準備を除いた純資産は40兆円である一方で、短期の対外純債務が190兆円と非常に大きい状況です。

金融政策との関係では、何らかの形で出口の議論が始まると、実体経済やインフレについての見通しやリスク評価が変

佐藤 義雄

わったとの認識が市場に広がります。そういう状況で金利が瞬時に上がると、国債市場をうまくマネージすることができず、財政問題が大きく悪化することがあり得ます。出口論から金利の上昇が起こり、それが最終的には日本の財政への信認問題につながることもあるのではないかと思います。

佐藤　今、市場が平穏だから何とか乗り切れるのではないかという雰囲気がありますが、厳しい現実を客観的に見つめることが必要です。どうやってこの問題を国民に分かっていただくかということは、大きな課題です。

日本の財政が非常に厳しい状況になり、日本売りが始まれば、市場も非常に凶暴な力を発揮します。大事なことは、仮に日本の財政が行き詰まった場合に、どこかが助けてくれるということは期待できない点です。こういう自覚を持つ必要があります。

論点2 歳出・歳入改革と財政規律を高める方策

問題提起① 慶應義塾大学 教授 **土居 丈朗 氏**

財政破綻を回避するための歳出・歳入のあり方と財政規律を高める方策

人口動態や社会の年齢構成の変化に伴い、財政支出、特に社会保障支出が経済成長率よりも高い伸び率で増えていくことを考えると、増税などによらず経済成長のみをもってこれらの支出を賄うことには限界があり、消費税率の引き上げなどの歳入改革を行う必要があります。その上で、増大する社会保障費に対していかに適正に負担額を調整し、収支を合わせることにコミットするかがポイントです。

私の提案は、医療と介護について自動的に収支を調整する仕組みを導入することです。医療や介護の給付は高齢化などの人口変動によって一定程度増やさざるを得ません。しかし、給付の増加と連動する形で負担を増やすのは限界があります。患者の窓口負担、介護の利用者負担の負担率を調節する仕組みにするとよいと思います。現役世代に現在の３割を超える自己負担を求めてもなかなか賛同を得られません。現在75歳以上の高齢者の窓口負担は、93%が１割です。もう少し高齢者に負担をお願いして、窓口負担を原則３割とし、低所得者は１割か２割負担にする形で、年齢ではなく能力に応じた負担を目指すべきだと思います。

また、日本では景気後退につながると考える人が多い消費税ですが、欧州諸国では20%前後の消費税率でも３～５%という高い実質経済成長率を実現したこともあります。短期的な駆け込み需要と反動減はありますが、消費税率を上げたから景気が落ち込み、不況の源になるということはないと思います。また、必要な政府支出の財源確保には、現在から将来にかけて一定の税を課し、それ以上負担を増やさなくても済むようにすることが、経済への悪影響を最小化する方法です。問題を先送りし、将来急激な負担増加が発生すると、経済への悪影響はより大きくなります。

問題提起② 副代表幹事／財政健全化委員会 委員長 **佐藤 義雄**

財政規律 ～将来世代を守るために～

今年（2018年）１月、内閣府が中長期の財政試算を発表し、GDP成長率が名目３%、実質２%という成長実現ケースで、2027年度にはPBが黒字になるとしましたが、これは楽観的過ぎる数字ではないでしょうか。この25年間で名目成長率が３%を超えたのは１年しかありません。経済同友会では、内閣府が発表したベースラインケースを基に、2045年度までの試算をしました。2021年度以降１%ずつ消費税率を引き上げると、消費税率を14%にした2024年度にPBが黒字になります。2045年度までPBの黒字を維持するには消費税率17%が必要です。ポスト10%の消費税率引き上げの議論は、避けられない課題です。

欧州を中心とした先進諸国ではおおむね20%以上の付加価値税を導入し、一部の国を除けばおおむね財政収支のバランスを確保しています。これらの国々も決してスムーズに税率引き上げを実施してきたわけではなく、多くの紆余曲折を経験しながら、強い政治的コミットメントと国民の理解と支持により実現してきました。また、リーマン・ショック以降の混乱期を経て、欧州各国では財政健全化に向けた機運が高まり、それに後押しされる形で、財政規律を高める仕組みとして独立財政機関の設置が相次ぎました。

消費税率の引き上げによる歳入改革と同時に、社会保障分野を中心とした歳出改革が必要ですが、政府と国民に財政規律を守る姿勢がないと進展しません。そこで、財政状況を客観的にチェックして政府を監視する独立財政機関を設けるべきです。独立財政機関が客観的なデータを提示し、メディアや国民の関心を深めて議論を巻き起こし、政治や行政を動かす力とすることが必要です。財政再建が進まないことで一番大きな被害を受けるのは、まだ生まれていない将来世代です。ヨーロッパでは独立財政機関を将来世代の代弁者と位置付けている国もあります。独立財政機関をつくり、議論を巻き起こし、全員が議論に参加する動きをつくることが大切です。

財政破綻を回避するための方策を、どう国民に納得してもらうか

小林 慶一郎 氏

池尾 和人 氏

須田 美矢子 氏

財政問題の本質は 将来世代のための国づくり

大林　財政破綻を回避するため、あるいは納税者に納得してもらうためにはどういう方策が考えられるでしょうか。

小林　私も将来世代のための国づくりというのが、財政問題の本質だと思います。税率を上げる上げないという問題のように見えますが、実は民主主義の基本をどうするのかが問われているのです。

なぜ財政健全化に手を付けられないかといえば、現在世代がコストを負担しないと将来世代が困ってしまうという、時間軸が非常に長い課題だからです。環境問題も同じような構図ですが、近代の民主主義ができたころにはほとんど想定されていなかった新しい課題に私たちは直面しています。いわば18世紀以来つくってきた民主主義の仕組みをどう補正していくのかというのが財政という問題の本質といえます。独立財政機関を創設し、政治から中立的な立場で長期的に考えていくことは、非常に重要です。また、経済学者の間では、世代別投票法やドメイン投票法など、選挙制度を変えることによって、将来世代の意見を現在の政治の場に反映しようという議論もあります。一人一票という民主主義の原則に反するという強い反対意見もありますが、正当な社会契約とは何かという観点に立ち返れば、どの世代も同じ権利を持つべきだという価値観が根本にあるはずです。一人一票の原則にこだわるべきという政治学的な正当性についても、踏み込んで論じる必要があると感じています。

政府と日銀の十分な 対話・協調が不可欠

池尾　将来世代のみならず、現在の若い世代も、現在の社会保障制度に具現化されている社会契約の締結にまったく参画していないわけです。彼らにとっては、上の世代が勝手に決めた制度なのに負担だけが押し付けられる形で、まったくフェアではありません。全世代に痛みを分担してもらう方向に持っていくことが必要で、それをどうやって政治に実行してもらうかです。

昔、外圧を口実に「仕方がない」という形を作ったように、政治家が実行するための弁明の余地があればいいかもしれません。日本は経済規模が大きいためIMFには支援し切れないという議論がありますが、例えばIMF管理のような枠に入り、痛みを伴う改革を進める上での外圧として活用することも考えられると思います。

独立財政機関はぜひ設置すべきです。痛みを伴う改革を進める上で、その勧告が政治家にとって弁解の余地になるような機関として設計する工夫が必要ではないでしょうか。

須田　財政再建には、国民の納得感が必要です。改革は避けられないと分かったら、いつかは自分や将来世代に負担が掛かってくるから、自分の資産を将来にわたってどう守っていくかを考えて対応する、そんな自助努力も大事だと思います。例えば、早くから海外投資をするとか、企業であれば海外で起債することで実績を作るなど、今から準備することができます。そうすれば、財政問題が顕在化したときのコストを小さくできます。

一方、国民にとって重要な経済政策は、国民経済の健全な発展、持続的な成長であって、必ずしも物価の安定ではないわけです。日銀が国債を大量に購入している状況から抜け出そうとすると、金融システムに不安が生じることもあるので、持続的な成長のために国債を買い続け、インフレになってもそのままにしておくということが起こり得ると思います。だからこそ、日銀が損失を出した場合にどのように負担するか、市場の信用機能をどう活かしていくか、あるいは国債管理政策のあり方も含めて、財務省、金融庁、日銀がそれぞれの責任を意識した上で、しっかりと対話し、協調するべきです。

質疑応答

Q 日本が財政再建や増税をできないのはなぜでしょうか。1997年に増税した時に金融危機になってしまったことも作用しているかもしれません。また、日本の民主主義は勝ち取ったものではなく、権利には義務が伴うという認識が非常に薄いため、教育から変える必要があるのではないでしょうか。

A **池尾** その通りだと思いますが、やはり貯蓄率の高さが財政問題などの困難さを補完してきたのではないでしょうか。しかし貯蓄率が下がっていき、2020年代以降に低い水準になっていくと、まさに試練の場に直面することになるという気がしています。

小林 まさに民主主義をどう変えるのかと通じるような話です。それをわれわれや、学生の皆さんなど若い世代が一緒に今後真剣に考えなければならないと感じています。

Q 独立財政機関を設立して日本銀行のように高い独立性が与えられたとしても、政治の影響や国民のさまざまな意見によって、政策決定が右往左往しないとも限らない。結局、世代間、また立法府と行政府など、さまざまなコミュニケーションが改善されないと深刻な状況もきちんと伝わらず、結果として建設的な議論が妨げられることも考えられます。

A **佐藤** ご指摘の通り、独立財政機関をつくっても、政治と切り離すことはできません。独立財政機関にはいくつかパターンがあり、一つは会計検査院の活用、もう一つが公正取引委員会のような三条委員会方式です。また、ヨーロッパには多いのですが、議会に設置するというやり方もあります。

池尾 予算や人事など国会を通さざるを得ないので、民主主義社会においては完全な独立機関はあり得ません。結局、政治の質の問題になります。政治家を選抜し養成するような社会的な仕組みを考えることも必要だと思います。

須田 三権分立の憲法下で完全な独立はありません。中立的な組織を考える際に、日銀というのは日本最大のシンクタンクだと思っています。日銀からヒトを借りてきて、見通しや政策効果などをどこよりも中立的にしっかり推計し、実績を積み重ねていくことが重要ではないでしょうか。

小林 日銀には政府にもの申す人もたくさんいらっしゃいます。財政の長期的な安定が大事だというミッションの下で機能する組織をつくればよいのではないでしょうか。

Q お金を持っている高齢者の方が、税や寄付、負担によって、将来世代などに広く分け与えていこうという気持ちになるようなことを、直接響く優しい言葉で広められないでしょうか。

A **土居** 例えば、運よく年金給付を使わずとも生活ができて貯金ができた高齢者の方に対し、その分を社会に還元することを、政府が親しみやすい言葉で語り掛けることはあると思います。

Q 病気を抱える人やシングルマザーなど、弱い立場の人たちに、税制や社会保障改革の必要性を、どう説明すればよいのでしょうか。

A **土居** マイナンバー制度を活用すれば、きめ細やかな配慮ができるようになると考えられます。マイナンバーはプライバシーを侵害するように思われがちですが、世帯や所得、家族構成などの状況を今まで政府は知らなかったわけです。それを把握することで、きめ細かく支援することができるようになると思います。

閉会挨拶
終戦直後からの財政健全化への議論を次のステップへ

常務理事 **岡野 貞彦**

経済同友会がここまで財政健全化にこだわるのは、終戦直後、解体された各財閥の当時30～40代の若い経営者たちが、厳しい国家財政とインフレの嵐の中、いかにして企業の生産を再開し、日本を立て直していくかを議論するために開催した勉強会こそが、経済同友会の始まりだからです。

1997年には「戦後日本システムの総決算」という提言で、財政再建への警鐘を鳴らしました。その後も継続してこのテーマに取り組んでいますが、あまり大きな改善はされないまま今日に至っています。

次のステップとしては、政治家や政策を決める責任ある方々に、こういう場で議論をしていただきたいと思っております。今後とも皆さまのご協力をお願いいたします。

2018年11月12日開催

2018年度 全国経済同友会

代表幹事円卓会議―米子市で開催

全国の経済同友会代表幹事が一堂に会する全国経済同友会代表幹事円卓会議が鳥取県米子市で2018年11月に開かれた。今後の全国経済同友会セミナーの企画案や日程の承認、各地経済同友会による地方創生の取り組みの紹介、平井伸治鳥取県知事による講話と、伊木隆司米子市長による講演があった。

議事概要

小林喜光代表幹事は開会挨拶で、「人口減少による労働力不足がますます深刻になる中、経済社会の担い手である経営者自身が、地域経済の活性化に率先して取り組む必要がある。各地の具体的な取り組みを報告し合い、皆で共有することは、同様の課題を抱える経済同友会にとって、解決のヒントや気付きを得られる良い機会になる」と会議の意義を語った。

小林 喜光 代表幹事

続いて開催地の鳥取県経済同友会を代表して、松村順史代表幹事が挨拶。「私たちは地方創生について、関西学院大学国際学部の誘致、女性活性化特別委員会を中心とした女性活躍に向けた取り組み、ふるさと教育特別委員会の設立による地域愛の醸成という三つの取り組みを行っている。今後も積極的に活動を展開したい」と地域活性化に向けた活動の現状と抱負を述べた。

議事では、全国経済同友会セミナーについて報告や決議がされた。2019年4月に新潟県新潟市で開催する第32回の企画案、2021年に熊本県熊本市で開く第34回の日程などが承認された。

続く報告では、七つの各地経済同友会が、それぞれの地方創生の取り組みについて紹介した。

松村 順史 鳥取県経済同友会 代表幹事

わが国が抱える課題とその対応のあり方、福岡・九州の強みと果たすべき役割をまとめた提言「福岡から日本を変える」(福岡)▽『愛媛プライド』を醸成し、愛媛の豊かな未来に挑戦する「愛媛経済同友会10年ビジョン」(愛媛)▽2020年東京オリンピック・パラリンピックの自転車競技会場をスタートとする国際ヒルクライムレースの開催(静岡・東部)▽必要な人材の受け入れと環境整備に向けた「外国人材受け入れを考える委員会」の活動(岐阜)▽若手教員を対象にした「福井型キャリア教育」による人づくり改革(福井)▽就職活動前の大学生を対象に若者の地元定着に向けた「経営リーダーシップ塾」の実施(仙台)▽胆振東部地震からの復興状況報告と観光分野の取り組み、特に広域連携による長期滞在者やリピーター確保に向けた「課題解決型ワーキングホリデー」の提言(北海道)、など。いずれも各地の実情を踏まえた実効性のある取り組みで、全国の経営者にとって今後の参考になる事例だった。

視察―大山寺／前日特別観光―足立美術館

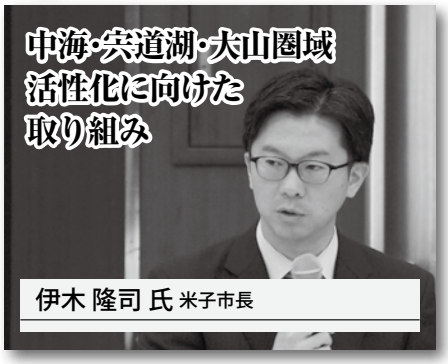
会議当日の午前中には、古くから山岳信仰が盛んな大山に1300年前に開創された大山寺を訪ね、「大山開山1300年祭」特別祈祷を受け、大山の紅葉を満喫した。また、前日には特別観光として足立美術館を訪ね、横山大観コレクションや日本一といわれる庭園を視察した。

大山寺での特別祈祷

大山の紅葉を楽しむ一行

足立美術館の美しい日本庭園

来賓講演



「地域連携」を進めるためには地元住民の理解が必要

米子市では、平成６年ごろから地域連携の動きが出始めた。平成19年には、中海を挟んだ４市（米子市、安来市、松江市、境港市）による「中海市長会」が発足した。その後、観光立圏を目指すにあたっては、出雲市との連携も重要だということになり、さらに大山圏域の７町村もオブザーバーとして加えた現在の「中海・宍道湖・大山圏域市長会」が平成24年に誕生した。

その中で、特に大きな成果を上げたのが観光における連携だ。島根県の安来市には足立美術館があり、松江市には松江城、出雲市には出雲大社という観光コンテンツが集積している。境港市には「水木しげるロード」がある。これらが多くの観光客を集めている。

一方、境港のクルーズ客船を利用する観光客は、米子にはあまり来ておらず、米子は十分な恩恵を受けていないという現状がある。市町村連携では、こうした格差が必ず出てくる。市町村連携では米子市も予算を組んでいるが、公平という行政の概念から、「米子で使われるべき税金がなぜ他の地域にばかり利益をもたらすのか」という市民からの不満が出かねない。地域連携を進めるにあたっては、地元住民の理解を得ることが重要になる。

地域の発展に最も重要となる交通インフラの整備

米子市として、地域連携で最も重要なのは道路や鉄道などの基礎的インフラ整備だ。米子道は開通以来、暫定2車線の状態が続いている。冬季に積雪があると除雪車が出るが、その作業の際には通行止めになる。これは病人やけが人の救急搬送だけでなく、観光にも大きな影響を与える。経済面でも、この地域から冬季に山陽方面・京阪神方面に物を移動するのは困難であり、新たな工場建設に二の足を踏む企業があると聞く。

今年（2018年）の８月、北朝鮮とロシアと中国の国境が接する中国の琿春市で開かれた「環日本海拠点都市会議」に参加し、琿春の近くを流れて日本海に注ぐ豆満江に港を作ろうという計画があることを聞いた。この港が実現すれば、１港で３カ国の物流網に貢献できる。

日本海側の地域であるわれわれは、こうした壮大な計画を見据えなければいけない。松江、出雲、安来、米子、境港の５市が連携すれば、65万規模の人口集積がある。日本海側と対岸との貿易が活発になれば、米子も大きな拠点となるだけに、その観点からも地域連携を進めたい。

そのためにも、交通インフラの整備が欠かせない。交通インフラが整備されてこそ、われわれの地域が選ばれた拠点になることができる。圏域として、インフラ整備の要望を行っているところだが、地方創生に向けて、国にはぜひ地域の意思を「国家の意思」として示していただきたい。

来賓講話

鳥取県は人口56万人の小さな県だが、私たちなりにできることを考えている。経済同友会は「自ら考え、自ら発信する『異彩』集団」を目標に掲げているが、鳥取県は「小さい異彩集団」を目指している。小さくても、戦い方次第では勝てるはずだ。

小さなコミュニティであるからこそ、企業経営者や学者、行政マン、学生など多様な人々が顔の見える関係を築きやすい。それが大都市にはない絆となる。産学官連携を機動的に進める場合でも、みんながお互いを理解し、意を通じ合って、心ひとつにまとまることができる。これが鳥取県の「小さくても勝てる」戦略だ。

鳥取県には、中小企業の経営活動を支援する「経営革新計画」の承認制度がある。国にも同様の制度があるが、レベルが高過ぎて届かない地元の中小企業も挑戦できるように県版の制度を整えた。その結果、多くの企業で経営革新に取り組む機運が高まっている。

平成28年10月21日の鳥取県中部地震では、個々の現場に入り、被災者の個別事情をくみ取って生活再建を支援した結果、早期に大きな成果を上げた。それらを踏まえて、「災害ケースマネジメント」も条例で制度化した。また、中山間地域の保育園の無償化も実現した。年間予算はわずか900万円。それによって限界集落のような村にも変化が起きる。こうしたことも、大きな自治体では実現困難だっただろう。

鳥取の良さを、なかなか理解してもらえない難しさもある。そんな中、鳥取県だけにスターバックスがないことに関して、「スタバはないが、日本一のスナバ、鳥取砂丘がある」という私の発言が話題になった。これをきっかけに、「セブン-イレブンがなくてもいい気分になれます」「ドンキ（ドン・キホーテ）がなくてものん気にやっています」などの発言も拡散されPR効果を発揮した。小さな県にとって、こうしたユニークな情報発信も重要だと実感した。

みんなで描く みんなの未来 プロジェクト

産業教育振興中央会・経済同友会共催

専門高校生徒の研究文・作文コンクール受賞作品が決定

経済同友会は昨年度から、産業教育振興中央会と共催で「専門高校生徒の研究文・作文コンクール」を開催している。これは目指すべき社会像を幅広いステークホルダーと共に探る「みんなで描くみんなの未来プロジェクト」の一環だ。今年度は全国から研究文45編、作文228編の応募作が寄せられ、経済同友会賞として研究文３編、作文４編を顕彰した。

岩手県立水沢農業高等学校 校長・生徒と小林いずみ審査委員

「専門高校生徒の研究文・作文コンクール」は、専門教育を主とする学科で学ぶ高校生たちの学習意欲を高め、専門高校の活性化を図ることを目的として、産業教育振興中央会が1982年から主催してきた。

経済同友会は、専門高校生の研究や学習成果を経済界からも応援し、広く社会の関心を高めることを狙いとして、賞を設けた。活力ある社会を築く上で、仕事に直結する技術や知識を学ぶ専門高校生の役割は大きいと見るからだ。

経済同友会と教育現場の交流は1999年から始まり、会員による出張授業など、過去に2,000回を超える活動をしてきた。2011年からは震災復興プログラム「IPPO IPPO NIPPONプロジェクト」を始め、東北や熊本など被災地の専門高校に学習機材を提供し、将来の日本の産業・企業を支える専門高校の重要性を再認識した。

コンクールは、専門教育に関する研究文と作文の２部門。前者は、個人やグループで、研究や実験、調査などの成果をまとめる。後者は個人が将来の仕事への抱負や決意などを述べるもので、３月に告知し４月から９月まで募集した。

全国から集まった作品の中から入選作と各賞を選んだ。産業教育振興中央会は、研究文の部と作文の部で、最優秀賞各１編、優秀賞各２編、佳作11編の計17編を入選作とした。経済同友会賞は、経済同友会審査委員会（委員長：横尾敬介副代表幹事・専務理事）が、テーマの妥当性、論理性、独創性、説得力、将来性の五つの視点を基に審査、研究文３編、作文４編を選出した。

経済同友会賞の受賞作品は、当会ホームページに掲載、また、全ての入選作は、産業教育振興中央会が発行する『‘翔，第28集 専門高校生徒意見・体験発表文、研究文・作文集』（同会刊）に収められる。

審査委員会

※敬称略。役職は開催当時

審査は11月９日に行われた

審査委員長

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

審査委員

小林 いずみ
副代表幹事／教育革新委員会 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）

志賀 俊之
学校と経営者の交流活動推進委員会 委員長（日産自動車 取締役）

審査委員長 講評　副代表幹事・専務理事 横尾 敬介

経済同友会は、昨年度と同様に「みんなで描くみんなの未来プロジェクト」の一環として、若い世代の日ごろの研究・学習成果と彼・彼女らが描く将来の夢に経済界からもエールを送りたいとの趣旨から、本コンクールを共催しています。

研究文の部は、高校生らしい発想から生まれたテーマか

小林いずみ審査委員が賞状を授与（岩手県立水沢農業高等学校）

1月11日、小林いずみ審査委員が岩手県立水沢農業高等学校で開催された授賞式にて、受賞生徒に賞状と楯を授与した。その後の講演会では、「イノベーションは、新しいテクノロジーだけで生まれるものではなく、誰かが潜在的に求めていることを見つけ、どのようにそれを提供すれば喜ばれるのかを考えることだ。そういった種は、皆さんが住んでいる地域にたくさん眠っている。貴重な資産を活用して地域を活性化し、全国、そして世界に発信していただきたい。豊かな自然に恵まれ、伝統ある町で育ったことを誇りに思ってほしい」と述べた。また、「自信を持って自分ならではのものを生み出していく、かっこいい大人になってほしい」と生徒たちにエールを送った。

「経済同友会賞」受賞作品

研究文の部

岩手 **食卓に彩りを**
～赤ネギの魅力を探る～

岩手県立水沢農業高等学校
【農業科学科 3年】堀金 椎乃さん、阿部 廉さん、兒玉 暉さん、笹原 龍輝さん、佐藤 彩さん、村上 果蓮さん

兵庫 **エネルギー自立社会をめざす マグリウス風力発電機の開発**

兵庫県立洲本実業高等学校
【電気科 3年】谷岡 涼さん、古岡 大輝さん、松本 和大さん、緑樹 宏斗さん、山本 碧さん

愛知 **ウナギの完全養殖への挑戦 その2**

愛知県立三谷水産高等学校
【海洋資源科 3年】沓名 駿介さん、関 祐輝さん、東出 滉大さん、三矢 龍志さん、金田 美波渡さん

作文の部

愛知 **私、これに決めました！！**

愛知県立安城農林高等学校
【動物科学科 2年】中山 未宙さん

三重 **簿記を勉強することが私にくれたもの**

三重県立宇治山田商業高等学校
【国際科 3年】小堀 咲楽さん

愛知 **苦しい日々を乗り越えた先**

愛知県立瑞陵高等学校
【食物科 3年】山本 晶子さん

岐阜 **Never give up on a dream！ 決して夢をあきらめないで！**

岐阜県立大垣桜高等学校
【福祉科 3年】新川 菜奈さん

岩手県立水沢農業高等学校 授賞式

愛知県立瑞陵高等学校　山本 晶子さん

岐阜県立大垣桜高等学校　新川 菜奈さん

ら高度な専門知識を要するテーマまでありましたが、研究の伸び代が期待でき、将来性が感じられる作品を選出しました。地場産業の活性化や、ビジネスへの広がりをも期待できる素晴らしい研究には、次代を担う若者たちの意欲が溢れています。

作文の部では、将来の夢が明確に示され、今後の成長が十分に期待できる作品が選ばれました。清らかな心で、時に悩みながらも成長していこう、未来を必死につかみ取ろうと努力をする姿に、審査委員の目頭が熱くなるようなこともありました。

今回の審査を通じて、専門高校生徒が意欲的に学ぶ姿、未来に向かって羽ばたいていく姿が感じ取れました。これからの時代は、志と自立心を強く持って道を切り拓いていくことが大切ですが、その萌芽（ほうが）を見ることができたのは、私たちにとっても大きな喜びです。今後も「素直で真っすぐな心」「挑戦し続ける心」を持って、充実した高校生活を送ってほしいと願っています。来年度は、どんな志に出会えるでしょうか。楽しみにしています。

第２回 会員懇談会　　11月28日開催

科学技術力は「生存の条件」
～若者たちの「維新の志」に期待する～

日本は戦後、奇跡的な経済復興を遂げたが、現在ではあらゆる面で衰退している。閉塞感を脱却し、国際的にたくましく健全な国家として生きていくためには、若者の「維新の志」だけが頼りと訴えるノーベル化学賞受賞者の野依良治氏が、日本の科学技術と研究者の実情を踏まえ、科学技術力の再生や人材育成などについて語った。

講演：野依 良治 氏
国立研究開発法人 科学技術振興機構 研究開発戦略センター長

京都大学大学院工学研究科修士課程修了。名古屋大学助教授、ハーバード大学博士研究員、名古屋大学教授(現在特別教授)などを経て2003年理化学研究所理事長。2015年より現職。ローマ法王庁科学アカデミー会員、全米科学アカデミーなどの外国人会員に選出。日本学士院賞、文化勲章、米国化学会賞など顕彰多数。2001年に「不斉触媒反応の研究」でノーベル化学賞受賞。

今、日本に必要な「第三の維新」科学技術は「生存の条件」

今年（2018年）は、ちょうど明治150年の節目にあたる。その半ば辺りで敗戦によって第二の維新ともいうべき社会の大変革に直面し、結果としてわが国は奇跡的な経済復興を遂げた。

しかし、現在はあらゆる面で衰退している。かつて多くの国が信奉してきた民主主義への信頼が低下し、市場経済主義が揺らいでいる。一方で中国の台頭などもあり、わが国はこの混迷の中で思考停止状態に陥り、国家としての十分な主権が発揮できずにいるのではないかと私は懸念する。残念ながら、私たちの世代の価値観、あるいは実力では対応できない。ここから脱却して国際的にたくましく健全な国家として生きるためには、しがらみのない若者たちや志のある方に戦後改革に次ぐ第三の維新を託す以外にないと思う。

「科学技術」は、個々の人々にとっても国家にとっても「生存の条件」だ。科学は真理追求の営みであり、人々のまっとうな人生観を醸成する。また、「科学技術は国家なり」であり、われわれは国力の源泉と信じて歩んできた。さらに、科学技術は国際協調によって、環境や地球規模の問題など、人類文明の持続に貢献しなければならない。

アイザック・ニュートンは「私が彼方（かなた）を見渡せるのだとしたら、それはひとえに巨人の肩に乗っていたからです」と言った。科学の進歩は積み上げ方式だから、最高水準の営みを担うのは基本的に若い世代だ。その担い手である人材の育成が重要だが、国力の源泉を保障するには研究者個人や私企業の力に頼るだけではなくて、国家が積極的に制度化することが必要だ。

日本の国際的な競争力は若者の肩に教育の再生が急務

科学における大発見は、論理の積み重ねだけでは困難で、偶然の幸運を呼び込む力（serendipity）が求められる。これは決して行き当たりばったりの思い付きではなく、ある種の思考アルゴリズムに基づくものだと思う。

独創的な研究者には、強い地頭、自学自習、感性と好奇心、反権力、反権威、孤独に耐えられる精神力などの共通項がある。

独創には環境因子の影響も強い。ひとところにとどまっていては、閃（ひらめ）くことは難しい。異に出会った経験によって気付きや閃きを得て、独創が生まれる。

幸い日本の若者の学力は、世界的にも高い水準にあることが調査からも見て取れる。国際科学オリンピックという世界的な競争でも結果を出し続けている。こういった才能を寛容に迎え入れ、自由闊達（かったつ）に活躍させることが日本の将来の発展につながっていく。

今、日本の科学研究は恵まれた標準的秀才が担っているが、大学や公的機関の国際的な研究競争力は問題の多い状況だ。サイエンスの世界で質の目安となっている発表論文の引用数は、この12年の間に全分野で減少した。現在は米国と中国の二強時代で、日本は量的には２位から５位、質的には10位から12位に下落した。他の要素を総合的に見ても衰退はおそらく間違いない。

日本は意識を変え、教育の再生をしなければならない。次に社会総がかりで世界水準の人材の育成を目指すべきだ。そして、若者に自由を与えて十二分に力を発揮してもらうことが重要だ。

三つの研究セクターの役割が混同担い手である若手の収入が問題

生産性は、研究開発投資額×研究人材投入量×全要素生産性（イノベーション効果）で表すことができるが、日本の生産性の低迷の原因は何か。

日本では高等教育と研究開発投資予算にほとんど伸びがなく、配分の質も低い。また、研究人材は企業に多いが、均質で多様性に欠けている。一番の問題はイノベーション効果の欠如、言い換えればシステム・クライシスだ。科

学は社会と全般的に関係を持つ。生産性の低迷は社会風潮の反映で、大学や現役研究者だけの問題ではない。

わが国の研究のほとんどは、大学、国立研究開発法人（国研）、民間企業の三つのセクターで行われている。大学では自由な発想、探究心に基づく学術研究と自主性、自律性のある教育を担う。国研は国家戦略を実施主体として目標管理をしつつ、公益に資する科学技術の研究開発を行い、最大限の成果を確保する。民間企業では市場原理に基づく事業化を目指す研究開発を行う。

大学の指導者は自由が保障されたプロフェッサーだが、国研や企業では目標必達なので目標に責任を持つディレクターが必要だ。両者の資質と行動様式は大きく違うはずだが、日本ではこれがまったく混同されている。大学は学術教育の府として自己決定権を放棄せず、また世間的な迎合は絶対避けるべきだ。

前述の論文指標の衰退は、直接的には大学の疲弊あるいは学術活動の失態によるものだが、大学の研究体制は著しい構造疲労を起こしている。新陳代謝ができておらず、頼みとする若者たちが新しい領域に挑戦しない。40歳未満の研究者の比率を見てもドイツ51%、中国44%だが、日本は25%しかいない。若者の多くは独立せず、教授の徒弟として働いている。

理工系では大学院生が教育を受けつつ、研究の中核をなしており、世界標準では全ての大学院生が自立して生活できる研究環境が整備されている。しかし、日本の博士課程では無給が52%、年収60万円未満が25%という状況だ。米国では大学院生に厳しく学外アルバイトを制限し、研究補助、教育補助をして学業に専念させている。これが本当の姿ではないか。

生存の条件としての科学技術に合った積極果敢な若者たちを育てること

今世紀の科学技術の発展には、産官学を問わず、共創が必要となってきた。これは世界の特色ある知能、技術の集積で行わなければならない。科学技術の偉業は、何世代にもわたる探求者、発明家たちの創造的な洞察から生まれ、集団が大きいほど誰かがアイデアを思い付く可能性が高まる。

現在、過剰な個人的欲望の集積が修復不可能な環境破壊や文明の危機を招きつつあり、自らをただすための価値のイノベーションが求められている。若い世代には、維新の志を持ってほしい。彼らが日本人として矜持を持って世界の政治、経済、科学技術など、あらゆる分野の統治に参画して日本の英知を提供し、その上で健全な文明社会の構築に貢献してくれることを願っている。「生存の条件」としての科学技術を担う積極果敢な若者たちを育てる責務は、産学官一体で担うべきである。

質疑応答

Q 規制緩和など環境を整えて維新の志に火を付けるための仕組み、仕掛けをどう考えるか。

A 檻の中あるいは井戸の中に入れておいて、一生懸命頑張れと言っても、なかなか閃かないだろう。グローバル化した現代に、世界中にはさまざまな人がいること、世界の広さと活動レベルを知る必要がある。まずは環境を知って、実感しなければいけない。そして、環境に対峙し、順応しながら生きていくことが非常に大事ではないか。

また、多様性の時代に進むと思うので、世界に向けて国を開くことも大切だ。ただし、「インターナショナル」と「グローバル」は違う。インターナショナルは、それぞれの文化に誇りを持って互いに尊重しながら切磋琢磨するもの。一方、グローバルは全体を一つの色に染めてしまう。覇権国のグローバリゼーションには賛成はできない。日本は日本人としての誇りを持ち、インターナショナリゼーションを進めるべきだ。

Q 本日、自ら課題を見つけるserendipityについて言及されたが、いわゆる非認知的な能力をどうつくり出すかという面で、教育との関係ではどう捉えればいいのか。

A 形式知と暗黙知の両方を駆使しながら生きているが、やはり文化に根差す暗黙知は非常に大事だと思っている。私は研究者として世界を飛び回ったが、米国在住経験は１年強しかない。英語は得意ではないが、その１年の経験は、５年にも６年にもなる大きなものがあった。そういった経験が日本人としての特質と合わせて、何かのときに閃きにつながったり、考えるきっかけになったりするように思う。

第１回 アドバイザリー・グループ会合 11月14日開催

アドバイザリー・グループ第１回目の会合を開催 各界専門家から得られた貴重な助言、提案

経済同友会創立70周年記念式典で「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』集団ー」を発表した。その後、経済同友会2.0PTから外部の第三者からの助言による組織活性化の必要性が示され、設置された「アドバイザリー・グループ」との第１回目の会合を11月に開催。メンバーから提言や活動への多様な意見が出された。

開会挨拶と概要説明 ～組織活性化を目指して～

小林喜光代表幹事は冒頭の開会挨拶で、開催の経緯と会合の意図を説明した。「環境、教育、政治、財政、金融、メディアなどの分野で第一人者の専門家の方々に本グループの就任をお引き受けいただき、年２回の会合を実施することとなっている。今回は現時点での提言、発信や本会活動に対する幅広いご意見、あるいは世間からみたイメージなど、さまざまな視点からのご助言を賜りたく開催した」と述べた。

続いて、岡野貞彦常務理事が議論に先駆けて、2018年度の４月の通常総会から10月末までの過去半年間の主な活動概要を紹介した。

財政に関する提言等について ～若い世代に議論参加を～

テーマ１の「財政に関する提言等」では、初めに土居丈朗氏が提言について、「国民の財政リテラシーを向上するためには、専門家からの発信だけではパワーが足りない。多様な層を巻き込んでいくことが重要であり、経済同友会からの発信は極めて大きな意味を持っている」とその役割を述べた。

第１回目の会合にあたり、経緯を説明する小林代表幹事

続けて独立財政機関について土居氏は、「まずは民間で類似組織をつくってはどうか。例えば、経済同友会内部に財政分析をサポートする組織をつくり、独立財政機関に擬した組織を構えるという考え方もある。マンパワーについては、学生など若者に財政分析などの機会を与えることは可能だと思うし、次世代との交流という経済同友会の目的にもかなう」とした。また、内閣府の中長期試算に対し、経済同友会が大学研究者と、成長率が下がったらどうするのかといった追加試算を行ってはどうかと具体案を示した。

さらに独立財政機関について池尾和人氏が「かつては経済企画庁がそういった使命を帯びており、いわゆる官庁エコノミストを輩出していたが、現在の内閣府にはエコノミストに特化したキャリアパスがない。また、書籍を出版するなどの自由度も低くなっている。独立財政機関の話と併せて、専門性の高いエコノミストの育成を提言してはどうか」と提案した。

芹川洋一氏は、省庁再編により経済企画庁がなくなり、財政計画に長期視点がなくなった。そうした点を経済同友会がもっと指摘すべきだとした上で、独立財政機関について、「スケールを大きくした方がよいのではないか。民間が中心になってつくる運動体の一つに、民間政治臨調がある。その民間財政臨調のような組織体を同友会が提言してはどうか。最終的に国民運動にしなければ意味がない」と述べた。

小林代表幹事が政治への中長期的な視点を問い掛けると、世代を焦点とした意見が交わされた。

小宮山宏氏は今後、世代間闘争の時代に入るとした上で、「米国の若年層はムーブメントを起こし、激しく動いて

いる。それに対して、日本の若者のムードは悪い。大人だけで議論していても駄目だ」と若い世代が議論に参加することの重要性を説いた。さらに、「若者は少子・高齢化時代を理解していて、働き手一人が高齢者一人を介護する時代を迎えると考えている。15歳から64歳を生産年齢と定義しているからだが、実際のところ18歳で高校を卒業してすぐ働く人は17%にすぎないし、65歳以上の労働者も増え、多様化している。社会制度を見直し、社会が変わっていくことを示せば、希望も出てくる」とし、激変する時代にあって前提を見直すことが必要と語った。

質問に対する情報発信について答える横尾副代表幹事・専務理事

また、若者への教育には「Mutual Growth by Lifelong Active Learning」がキーワードであると紹介。年上の人間が上から押さえつけず、Mutual Growthを実践する教育に移行すべきとした。

池尾氏は、「若い世代」の一部にみられる財政破綻をしてもよいという「焼け野原待望論」を紹介した。「彼らは先の世代が積み上げた負の遺産を押し付けられるくらいなら、一度リセットし、新しい社会契約を結んだ方がよいと考えているのだろう。既成秩序を守るための財政再建に対し、なぜ負担を掛けられ、協力しなければならないのか。そういう反発の気持ちが強いのではないか」とし、若者の考えを認識すべきとした。

早坂礼子氏は「日本人の平均年齢は47歳だが、世界各国の年齢を平準化すると26歳という。日本と世界の間に世代的ギャップがあることを念頭に施策を行うべきだ」と指摘した。池尾氏は教育の多様性と水準を確保すべきとし、「私立は建学の精神がそれぞれで、多様性を確保する役割がある。しかし、基盤の教育を提供する使命の国公立が変わらないと全体としての教育レベルが高まらない」と国公立校の変革の必要性を語った。

消費税率を最低17%まで引き上げるべきという経済同友会の消費税に関する提言について早坂礼子氏は「主婦や年金生活者など国民の多くは無駄な出費に非常に敏感だ。先行きを考えると、どうしてもデフレマインドに陥ってしまう。『消費税』という名前には税金を取られるから消費は良くないというイメージがある」と消費者の捉え方を紹介し「消費税を『未来再建税』といった名称に変えてはどうか。メディアへの発信力を高めるには、提言の見出しが最重要なので『未来再建税拡充へ、17%引き上げ提言』と訴えていくのが効果的だ」と強調した。

経済同友会への期待・要望 ～今後の活動に向けて～

テーマ2は経済同友会の活動への期待・要望について。早坂氏が提言を出した後の活動に焦点をあて、「フォローすることが大事だと思う。提言後に発信内容がつながっていくような形が望ましい」と語った。

政策イシューについて土居氏は、「眼前の問題のシェアが大きくなっている。タイムリーに提言を出すことも大事だ

反響があった提言について紹介する岡野常務理事

が、バランスが重要だと思う。例えば社会保障についても、細かい話が多いが、一つひとつ対応していては、結果的にパンチ力がなくなることになりかねない」と指摘した。

政治・法律を専門とする芹川氏は、提言や報告書の全般について、「法律の世界では『名宛人』というものがある。誰に向かって言っているのかということだ。その意味において、名宛人がはっきりしていない提言が散見されたように感じた」とした一方で、アフリカ委員会が発表した「TICAD7を契機に日・アフリカ関係の新たな構想を」など、「名宛人がはっきりしていて、民間が自主的で国に頼らないというメッセージが明快に出ている提言も幾つかあった」とした。

日本の社会づくりについて小宮山氏は、今後の世界の人口動態の変化を踏まえ重要なことは、世界が飽和の時代を迎える2050年からバックキャストすることであるとし、「『アウフヘーベン』という考え方が重要と考えている。物質的豊かさはすでに得られたので、いかに自己実現をしていくか。それに向けてどのような社会をつくるかが重要

となる」と経済同友会の今後の提言などについての考え方を示した。

また池尾氏は、生産年齢人口の再定義が必要であるとともに、新たな定義に合致する社会をつくっていくことが重要とし、退職したシニア層がさまざまな形で社会に貢献し、70歳までを生産年齢人口に入れれば、人口動態のカーブが相当変わるとした。また、地方分権の推進が大事であるとする意見が出された。

今後の経済同友会について芹川氏は「『ドン・キホーテ』にならなくてはいけないと思う。向こう見ずに突っ込んで何かをぶちかます。あるいは、笑われてもやるくらいの姿勢が求められているのではないか。当座よりもっと先のこと、誰もなかなか言わないことを発信してほしい」と期待を述べた。池尾氏は「経済同友会に必要とされることは、『起業家精神』が最も重要だと思う」とした。最後に小林代表幹事は「忌憚のないご意見をいただき、第1回目として成功したのではないか。やはり経済同友会は『シンクタンク』から『ドゥータンク』にならねばならないと強く感じた」と総括した。

Advisory Group アドバイザリー・グループ 会合メンバーの紹介

（敬省略・五十音順／所属・役職は開催当時）

池尾 和人

慶應義塾大学
名誉教授
立正大学
経済学部 教授

京都大学経済学部卒。一橋大学大学院経済学研究科博士課程単位取得退学後、京都大学で経済学博士号を取得。慶應義塾大学経済学部教授を経て2018年より現職。金融審議会委員、日本郵政公社社外理事などを歴任し、現在は「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」座長、財政制度等審議会財政投融資分科会長、MS&ADインシュアランス グループ ホールディング社外取締役。主著に『現代の金融入門［新版］』ちくま新書、『連続講義・デフレと経済政策』日経BP社、など。

小宮山 宏

三菱総合研究所
理事長

東京大学大学院工学系研究科化学工学専攻博士課程修了後(工学博士)、東京大学工学部教授、東京大学大学院工学系研究科教授、東京大学理事、東京大学第28代総長などを経て、2009年より現職。現在、プラチナ構想ネットワーク会長。専門は化学システム工学、地球環境工学、知識の構造化。主著に『知識の構造化・講演』オープンナレッジ、『Beyond the Limits to Growth』Springer、『新ビジョン2050』日経BP社、他多数。2016年第９回海洋立国推進功労者表彰、同年財界賞特別賞、2017年ドバイ知識賞、など受賞。

芹川 洋一

日本経済新聞社
論説フェロー
BSテレビ東京
「NIKKEI 日曜サロン」キャスター

東京大学法学部卒業・新聞研究所修了後、日本経済新聞社入社。政治部長、大阪編集局長、論説委員長などを経て2018年より現職。専門分野は日本政治、憲法、メディア論。現在、日本アカデメイア「マスコミ交流会」運営幹事、テレビ東京番組審議会委員、東京大学新聞研究所・情報学環同窓会会長。主著に『政治を動かすメディア』佐々木毅共著・東京大学出版会、『平成政権史』日経プレミアシリーズ、『平成の政治』御厨貴共著・日本経済新聞出版社、など。

土居 丈朗

慶應義塾大学
経済学部
教授

大阪大学経済学部卒。東京大学大学院経済学研究科博士課程修了後（経済学博士）、慶應義塾大学経済学部専任講師、同准教授などを経て、2009年より現職。現在、政府税制調査会委員、財政制度等審議会委員、行政改革推進会議議員、社会保障制度改革推進会議委員。主著に『地方債改革の経済学』日本経済新聞出版社、『日本の財政をどう立て直すか』日本経済新聞出版社、『入門財政学』日本評論社、など。著書『地方債改革の経済学』にて日経・経済図書文化賞、サントリー学芸賞を受賞。

早坂 礼子

中小企業基盤整備機構
機関誌編集長

産経新聞社編集局経済部記者、米スタンフォード大アジア太平洋研究所客員研究員、米USA TODAY紙国際部デスク、産経新聞社営業局企画部長、同社新聞編集局編集委員、同社名古屋特派員兼編集委員、同社経済本部編集委員、同社産経編集センター編集委員などを経て、2017年より現職。対外活動歴は、国土開発幹線自動車建設会議委員（国土交通省）、男女共同参画推進連携会議企画委員（内閣府）、低炭素電力供給システム研究会委員（資源エネルギー庁）、茨城大学人文学部非常勤講師など。

LETTER FROM COPENHAGEN

コペンハーゲン通信 PART Ⅵ 4

デンマーク王国 DATA

人口578万人（≒兵庫県）、面積4.3万平方キロ（≒九州）、欧州最古の王室を有する立憲君主国。「世界一幸福度の高い国」「環境・デザイン・福祉先進国」として知られ、アンデルセン童話、食器・家具・知育玩具などのブランドは日本でも有名。

2007年1月より本会事務局職員が在デンマーク日本大使館に出向しています。国際競争力や人々の幸福度で高い評価を受けるデンマークからの現地報告を不定期にお届けします。

ミドルクルンデン洋上風力発電パーク

古澤 芽衣

在デンマーク日本大使館二等書記官
（経済同友会事務局より出向中）

デンマークと風力発電

本年（2018年）6月に新しく「エネルギー合意2018」がデンマーク議会の全ての政党が参画して合意されました。これは気候・エネルギー政策の枠組みを示すもので、2030年までに、国内における電力消費量の100%、最終エネルギー消費量の55%を再生可能エネルギーで賄うことや、地域暖房の90%を化石燃料以外のエネルギーで賄うなどの目標が含まれています。また、2050年までには化石燃料依存からの完全脱却を目指しており、世界的に見ても野心的な目標だと感じます。先月には、これらの目標達成のため、2030年までにガソリンおよびディーゼル車の新規販売停止案も発表されました。1970年代、化石燃料に依存していたデンマークは石油危機によって大打撃を受けます。以来、持続可能なエネルギー自給の重要性への意識が国内で高まり、風力、バイオマスなどをはじめとした再生可能エネルギーを利用した発電が伸びていきました。2016年時点では、発電電力の約61%が再生可能エネルギーで賄われており、そのうち約42%を風力が占めています（2017年は43%超を記録）。

特に、遠浅な海に囲まれ、年間を通じて安定的に風が吹くデンマークは、もともと風力発電に大変有利な国土で風力発電産業のフロントランナーとなりました。そんな国デンマークには風力発電機メーカーとして世界的に有名な企業、ヴェスタス社があります。同社は1979年に陸上風力発電機製造の開始以降、国内外の再エネ化を支えてきました。また同社は、2014年に三菱重工業と合弁で洋上風力発電機メーカーMHIヴェスタス社を設立し、2018年9月には世界最大出力風車の大型受注を英国から受け世界から注目される企業に成長しました。このように、風力発電に適した国土を活かし、世界の風力発電機製造をリードする企業に支えられデンマークのグリーン化は進められています。

しかし、いくらデンマークは風がよく吹くといっても風量をコントロールし、年間を通じて安定的に発電したりすることはできません。実は風力発電が伸びる理由は他にもあるのです。それは「ノルド・プール」と呼ばれる近隣国との電力の相互融通・売買網で、デンマーク、ドイツ、スウェーデンおよびノルウェーは互いに送電線で接続されていて、相互の安定的な電力供給を行います。例えば、デンマークの夏季は、相対的に風が弱く風力発電量が減少するため、水力発電量の多いノルウェーから足りない電力を購入します。互いに電力を補い合うことで、互いの国に適した再生可能エネルギーの割合を高めることが可能となります。

再生可能エネルギー分野では大きく後れを取っている日本は今後どのような手段でグリーン化を進めるのでしょうか。日本にはどのようなソリューションが最適なのでしょうか。その土地にはその土地の農作物や産業、暮らしがあるように、エネルギー産業においても日本に合ったものを開発し成熟させていくことが重要なのだと強く感じます。

次期代表幹事 推薦候補者の内定について

経済同友会では、次期代表幹事の選考について、役員等候補選考委員会での審議に基づき、2018年11月16日の幹事会にて了承を得て、下記の通り候補者を内定いたしました。本件については、4月26日開催予定の通常総会ならびに理事会に推薦する予定です。

【次期代表幹事推薦候補者】

【新任候補者】
櫻田 謙悟　SOMPO ホールディングス グループ CEO 取締役社長

【退任予定】
小林 喜光　三菱ケミカルホールディングス 取締役会長

【新任候補者プロフィール】　＜2018年11月16日現在＞

櫻田 謙悟
（さくらだ･けんご）
1956年生まれ（62歳）
東京都出身

学歴：
1978年 3月　早稲田大学商学部 卒業

職歴：
1978年 4月　安田火災海上保険 入社
1992年 3月　アジア開発銀行へ出向
1996年 4月　安田火災海上保険 人事部 特命課長
2000年 7月　同 社長室担当部長
2000年12月　同 統合企画部長
2001年 4月　同 統合企画部長 兼ＤＬ準備室長
2002年 4月　同 事業企画部長
2002年 6月　同 経営企画部長
2002年 7月　損害保険ジャパン 経営企画部長
2005年 7月　同 執行役員 金融法人部長
2007年 4月　同 常務執行役員
2007年 6月　同 取締役常務執行役員
2010年 4月　NKSJホールディングス 取締役常務執行役員
2010年 7月　同 取締役執行役員
　　損害保険ジャパン 取締役社長 社長執行役員
2011年 6月　NKSJホールディングス 取締役
2012年 4月　同 取締役社長 社長執行役員
2014年 9月　損害保険ジャパン日本興亜 取締役会長 会長執行役員
　　損保ジャパン日本興亜ホールディングス
　　取締役社長 社長執行役員
2015年 7月　損保ジャパン日本興亜ホールディングス
　　グループCEO 取締役社長 社長執行役員
　　損害保険ジャパン日本興亜 取締役会長
2016年 4月　損害保険ジャパン日本興亜 取締役（現在に至る）
2016年10月　SOMPOホールディングス
　　グループCEO 取締役社長 社長執行役員（現在に至る）

経済同友会における主な活動歴：
2014年 3月　経済同友会 入会
2015年 4月　同 幹事
2017年 4月　同 副代表幹事（現在に至る）

2015年 4月　同 人材の採用･育成･登用委員会 委員長（～2017年３月）
2017年 4月　同 人材戦略と生産性革新委員会 委員長（～2018年３月）
2018年 1月　同 政策審議会 委員長（現在に至る）

＜取りまとめた提言･意見･報告書＞

●人材の採用･育成･登用委員会
『ダイバーシティと働き方に関するアンケート調査結果』（2016年１月13日）
『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～』（2016年５月11日）
『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～』（2016年７月６日）
『ダイバーシティと働き方に関するアンケート調査結果』（2017年２月７日）
『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」サスティナブルな成長社会の実現～』（2017年６月29日）

●人材戦略と生産性革新委員会
『ダイバーシティと働き方に関するアンケート調査結果』（2018年４月24日）
『「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）

2019年度 副代表幹事および専務理事推薦候補者の内定について

2019年度副代表幹事および専務理事の体制について、役員等候補選考委員会での審議に基づき、2018年12月21日の幹事会にて了承を得て、下記の通り候補者を内定いたしました。本件については、4月26日開催予定の通常総会ならびに理事会に推薦する予定です。

<所属・役職は2018年12月21日現在>

● **新　任：5名**

秋田 正紀
（あきた・まさき）
松屋
取締役社長執行役員

遠藤 信博
（えんどう・のぶひろ）
日本電気
取締役会長

小柴 満信
（こしば・みつのぶ）
JSR
取締役社長

峰岸 真澄
（みねぎし・ますみ）
リクルートホールディングス
取締役社長兼CEO

橋本 圭一郎
（はしもと・けいいちろう）
塩屋土地 取締役副会長
※経済同友会 専務理事を兼任

● **再　任：2名**
（1期満了：2名）
市川　　晃　住友林業 取締役社長
程　　近智　アクセンチュア 相談役

● **任期中：7名**
（3期任期中：1名）
金丸　恭文　フューチャー 取締役会長兼社長 グループCEO
（2期任期中：4名）
大八木成男　帝人 相談役
木川　　眞　ヤマトホールディングス 取締役会長
佐藤　義雄　住友生命保険 取締役会長代表執行役
宮田　孝一　三井住友銀行 取締役会長
（1期任期中：2名）
秋池　玲子　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
石村　和彦　AGC 取締役会長

● **退　任：5名**
（3期満了：1名）
冨山　和彦　経営共創基盤 代表取締役CEO
（2期満了：3名）
朝田　照男　丸紅 取締役会長
小林いずみ　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
馬田　　一　ＪＦＥホールディングス 相談役
（1期満了：1名）
櫻田　謙悟　SOMPOホールディングス グループCEO 取締役社長
※次期代表幹事推薦候補者

● **副代表幹事・専務理事（代表理事）**
【退任】　横尾　敬介（2期満了）
【新任】　橋本圭一郎

2019年度　代表幹事・副代表幹事・専務理事　名簿（案）

無印：任期中　◇：再任　※：新任
（就任年度順。就任年度が同じ場合は氏名の 50 音順）

【代表幹事】
※櫻田　謙悟　SOMPO ホールディングス グループ CEO 取締役社長
以上 1 名

【副代表幹事】
金丸　恭文　フューチャー 取締役会長兼社長 グループ CEO
大八木成男　帝人 相談役
木川　　眞　ヤマトホールディングス 取締役会長
佐藤　義雄　住友生命保険 取締役会長代表執行役
宮田　孝一　三井住友銀行 取締役会長
◇市川　　晃　住友林業 取締役社長
◇程　　近智　アクセンチュア 相談役
秋池　玲子　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
石村　和彦　AGC 取締役会長
※秋田　正紀　松屋 取締役社長執行役員
※遠藤　信博　日本電気 取締役会長
※小柴　満信　JSR 取締役社長
※峰岸　真澄　リクルートホールディングス 取締役社長兼 CEO
※橋本圭一郎　経済同友会 専務理事
以上 14 名
（定数16名）

【専務理事】
※橋本圭一郎　塩屋土地 取締役副会長
以上 1 名

全国44経済同友会共催 第32回 全国経済同友会セミナーのお知らせ

全国44経済同友会の共催による第32回全国経済同友会セミナーを4月11日(木)～12日(金)、新潟県新潟市で開催します。開催地である新潟市は、幕末期、世界に門戸を開き一時代の終焉の契機となった開港5港の一つとして、開港150周年を迎えました。平成の時代が終わり、新時代が到来しようとしている今、日本社会の改善「リノベーション」にとどまらず、新たな社会を創造する「イノベーション」に挑戦し行動するべく、本セミナーでは自由闊達(かったつ)な議論を展開します。皆さまのご参加をお待ちしています。

日 時：4月11日(木)・12日(金)
会 場：朱鷺メッセ 新潟コンベンションセンター

ご参加のお申し込みなど詳細については事務局までお問い合わせください。

本件連絡先：経済同友会事務局(東京)
森田・松岡
TEL：03-3284-0220

※本セミナーは会員の同伴者または随行者のほか、代理出席も受け付けています。

新時代へのイノベーション
～ポスト平成の成長戦略を描く～

(敬称略。所属・役職は2018年12月時点)

第一日 4月11日(木) 13:00～19:00

オープニング・基調講演 (13:00～14:30)

開会挨拶	市川 晃	全国経済同友会セミナー企画委員会 委員長／経済同友会 副代表幹事／住友林業 取締役社長
歓迎挨拶	山本 善政	新潟経済同友会 代表幹事／ハードオフコーポレーション 取締役会長兼社長
	花角 英世	新潟県知事
基調講演	落合 陽一	ピクシーダストテクノロジーズ 代表取締役

分科会 (14:50～17:10)

■第1分科会 超スマート社会がもたらす恩恵 ～次世代の産業変化への適応～

今後起こり得る産業構造の変化や社会課題を見据えて、経営者に求められる考え方や行動を議論する。

●議長：	池田 博之	関西経済同友会 代表幹事／りそな銀行 副会長
●パネリスト：	西川 晋二	トライアルホールディングス 取締役副会長 グループCIO
	宮部 義幸	パナソニック 専務執行役員
	太田 朝道	東日本旅客鉄道 常務取締役 技術イノベーション推進本部長

■第2分科会 新時代のサステナブルマネジメント ～社会から選ばれ続ける企業であるために～

SDGsに企業が取り組む意義、SDGs視点での事業変革の必要性を確認し、社会から選ばれ続ける企業の条件、中長期的な企業価値向上への道筋を模索する。

●議長：	盛田 淳夫	中部経済同友会 代表幹事／敷島製パン 取締役社長
●パネリスト：	高橋 祥二郎	滋賀経済同友会 代表幹事／滋賀銀行 頭取
	清水 洋史	関西経済同友会 幹事／不二製油グループ本社 取締役社長
	足達 英一郎	日本総合研究所 理事
	田口 一成	ボーダレス・ジャパン 取締役社長

■第3分科会 日本教育のパラダイムチェンジ ～ポスト平成の日本社会を支える人材育成～

世界の研究者や若者から選ばれる大学になるための産学官連携のあり方やIoTの進展、人口減少・高齢化が進む社会で大学、経済界、政府が直ちに取り組むことについて議論する。

●議長：	小林 いずみ	経済同友会 副代表幹事／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
●パネリスト：	越智 光夫	広島経済同友会 会員／広島大学 学長
	遠藤 信博	経済同友会 幹事／日本電気 取締役会長
	髙島 宏平	経済同友会 幹事／オイシックス・ラ・大地 取締役社長
	益戸 正樹	経済同友会 幹事／UiPath 特別顧問

■第4分科会 モノ・コト・ヒトの交流が生み出すイノベーション～ローカル to ローカルによる価値創造

シナジー効果を発揮するローカル to ローカルネットワークの形成が地方創生や、新たな観光戦略・産業創出にもたらす変化について、今後の可能性を探る。

●議長：	吉田 至夫	新潟経済同友会 代表幹事／新潟クボタ 取締役社長
●パネリスト：	小田 敏三	新潟経済同友会 副代表幹事／新潟日報社 取締役社長
	山井 太	新潟経済同友会 副代表幹事／スノーピーク 取締役社長
	大塚 夏彦	北海道大学北極域研究センター 教授
	佐藤 勘三郎	仙台経済同友会 常任幹事／ホテル佐勘 取締役社長

(17:30～19:00)■懇親パーティー ：歓迎挨拶・乾杯 中原 八一 新潟市長

第二日 4月12日(金) 9:00～12:00

分科会報告	各分科会議長	
総括挨拶	小林 喜光	経済同友会 代表幹事／三菱ケミカルホールディングス 取締役会長
特別講演	宮田 亮平	文化庁長官、金工作家
次期開催地代表挨拶		
	弥勒 美彦	土佐経済同友会 代表幹事／ミロク 取締役社長
	小川 雅弘	土佐経済同友会 代表幹事／ティーエルホールディングス 代表取締役
閉会挨拶	吉田 至夫	新潟経済同友会 代表幹事／新潟クボタ 取締役社長

■会員セミナー■

第1309回（2018年度 第９回）
10月12日

血液を工場で作る

―iPS細胞を応用した再生医療の産業化を目指して―

iPS細胞を利用して血小板を作る技術が注目を集めている。従来の輸血システムにイノベーションを起こすこの技術は、日本発のベンチャー企業によって実用化に向けた研究が進められている。その代表者である三輪玄二郎氏が研究の意義と現状、今後の展望を語った。

講師：三輪 玄二郎 氏

メガカリオン 共同創業者
代表取締役社長

iPS細胞から作った血小板 医療の基本インフラを変える

輸血医療は、1900年にオーストリアのカール・ラントシュタイナー博士がABO型の血液型を発見したことにより道が拓かれ、以来100年以上、医療の基本インフラを担ってきた。

血液の中でも血小板は、出血を止めるという重要な役割を持つ。血小板輸血は手術や大けがをしたときに止血目的で行われるイメージを持つ人が多いが、これは用途の２割程度にとどまる。８割を占めるのは、がんの治療（抗がん剤の投与や放射線治療）で、血液を作る力が弱まっている状態（骨髄抑制）の患者への輸血などで、繰り返し行うケースが多い。

輸血に使う血液は、全て献血によって賄われている。現在日本では、年間約80万回の血小板輸血が行われており、需要は高水準が続くことが見込まれる。一方、少子高齢化の影響で献血者数は減少している上、血小板製剤は採血日を含めて４日程度しか保存できない。そのため将来的には、需給バランスの調整が困難になることが懸念されている。

私たちは、iPS細胞から工業的に血小板を作り、計画的に血小板の提供を可能とすることを目指している。この技術が産業化できれば、輸血治療が抱える問題を補完することができると考えている。

計画的で安定した供給が可能で 病原汚染のリスクも排除

メガカリオンは、iPS細胞から血小板を産生することに成功した中内啓光教授（東京大学医科学研究所）と江藤浩之教授（京都大学iPS細胞研究所）を中心に、その技術の臨床応用を目指して2011年に設立。産業革新機構（現INCJ）が株式の半分を持っている。

血小板を工業的に作る技術の基となるのが、山中伸弥教授が発明したiPS細胞で、分化の過程を通して、体の組織を再現したり再生することができる。現在、iPS細胞からヒトのさまざまな器官を作る研究が行われているが、メガカリオンの血小板産生もその一つだ。

iPS細胞から血小板を作るプロセスは、私たちの骨髄の中で起きているプロセスとまったく同じだ。まず、iPS細胞から誘導した造血前駆細胞に遺伝子を導入して、血小板を作る元となる巨核細胞株（マスターセルバンク＝MCB）を作る。MCBを増殖して凍結保存しておき、必要に応じて解凍して増殖、血小板を放出させることで、計画的で安定した血小板の供給を実現しようとしている。

この技術をより必要とするのは、献血率が低く、病原体による汚染の問題を抱える途上国だ。無菌状態で製造でき、HIVなどの汚染リスクも排除できるiPS細胞由来の血小板は極めて有用だ。

産業化に向けた課題は大量生産 異業種企業との協業で取り組む

９月21日に厚生労働省がiPS細胞由来の血小板の臨床研究を承認。研究段階から、いよいよ実用化に差し掛かる段階に到達した。今後は、米国や日本で臨床試験を進め、2021年には臨床現場に届けることを目標としている。

今後の課題は量産化だ。日本の使用量を作るには、現在のパイロット・プラントの製造量を２万倍にスケールアップしなければならない。そのため、ものづくりのノウハウや技術を持つ企業とコンソーシアムを組む活動を進めている。

iPS細胞を使う産業はまったく新しいビジネスだ。一見、無関係に思える分野の企業が持つ技術やノウハウにも、iPS細胞由来の血小板を作る上で必要なものがたくさんある。多くの企業の皆さんのお力添えをお願いしたい。

■会員セミナー■

第1310回（2018年度 第10回）
10月25日

スイスベースのグローバル企業における コーポレート・ガバナンスの取り組み

「コーポレート・ガバナンス（CG）改革元年」といわれた2015年から３年。日本でのCGへの取り組みは、新たなステージを迎えている。スイスをベースに世界で140のグループ会社を展開する企業の経営責任者であるイブ・セラ氏が、自社のCG改革を語った。

講師：イブ・セラ 氏

ジョージフィッシャー
代表取締役社長

高額な役員報酬に反対する国民投票の可決がガバナンス強化の契機に

スイスは国民投票によって政府の政策に影響を及ぼすことができる直接民主制の国で、国民は誰でも国民投票を発議（イニシアチブ）できる。2006年には製薬会社や銀行の経営者が得ている高額な報酬が社会的関心を集め、高額報酬制度に反対する発議が提出されて、2013年に国民投票で約７割の賛成を得た。その結果、経営陣などに対する報酬額を制限する法律が定められ、社長をはじめとする取締役の報酬額は毎年株主総会で決定することが求められることになった。

取締役会と執行役員会の完全な分離と責任分担の明確化

それを契機に弊社でも定款を変更し、CGの強化を進めた。責任分担と権限分散のため、執行役員会と取締役会を明確に分けた。

執行役員会は社長・最高経営責任者の私と財務責任者、３事業部門の責任者の５人で構成し、戦略や経営の事業運営について、責任を受け持っている。また、投資家への対応も各責任に応じた分担で対話を重ねている。

一方の取締役会は、全員が非常勤取締役で、執行役員会をコントロールするため、他社の執行役員経験者をはじめ、さまざまな専門知識と経験を持つ多様な国籍の人材で構成。現在、女性は２人だが、スイスでは30％が目標とされている。

合併や企業買収、新会社の設立、大規模な設備投資などは社長が提案し、取締役会で決定する。次の社長や取締役候補の提案も取締役会が行い、企業統治と会社の戦略に責任を持っている。

助言会社のアドバイスにより報酬システムの変更へ

また、スイスの会社法では、会社の戦略決定についての責任は取締役会にある。このため、取締役会は毎年１週間程度の戦略会議を持ち、社長や執行役員と一緒に世界各地域の取引先を訪問し、各事業部門の戦略の評価や進出についての問題点などについて、時間をかけて話し合い、検討している。

ヨーロッパでは15年ほど前から、投資家への議決権行使助言会社が重要な役割を果たすようになっている。特に彼らは報酬システムに非常に興味を持っている。スイスではかつて、社長や事業分野の責任者は給料に加えて、その年の業績に応じて報酬として自社株を受け取っていたが、助言会社からトータル・シェアホルダー・リターン（TSR）を評価尺度とするアドバイスを受けて、長期的インセンティブを組み込む形に報酬システムを変更した。

企業の社会的責任は第三者の評価を受け、完全な透明性を維持すること

企業の社会的責任は、事業と環境や社会の持続性が結び付くことだ。われわれの場合、漏れのないパイピングシステムや、鋳物の軽量化の研究開発によるCO_2の排出量削減、三次元レーザーを用いた工作機械の開発などで環境に貢献できると考えている。

さらには、社内での活動も重要だ。世界各国の従業員には倫理規範を守るという誓約のサインを義務付けている。また、従業員の健康と安全、環境への配慮などに対して、全社を挙げて取り組んでいる。そして、国際NGOやNPOなど第三者機関に評価してもらうことで、完全な透明性の維持に努めている。

新入会員紹介

会員総数1,490名（2018年12月21日時点）

野中　賢治（のなか　けんじ）
所　属：マッキンゼー・アンド・カンパニー・インコーポレイテッド・ジャパン
役　職：シニア・パートナー
生　年：1976

白井　久美子（しらい　くみこ）
所　属：日本ユニシス
役　職：執行役員 CRMO・CISO・CPO
生　年：1962

西川　恭（にしかわ　きょう）
所　属：テルモ
役　職：上席執行役員
生　年：1959

中井　俊雄（なかい　としお）
所　属：中日本高速道路
役　職：執行役員 東京支社長
生　年：1961

市川　香代（いちかわ　かよ）
所　属：商船三井
役　職：執行役員
生　年：1963

畷道　佳明（てるみち　よしあき）
所　属：上智学院
役　職：上智大学長
生　年：1962

渡邉　靖久（わたなべ　やすひさ）
所　属：RGAリインシュアランスカンパニー日本支店
役　職：執行役員CFO
生　年：1965

菅原　郁郎（すがわら　いくろう）
所　属：トヨタ自動車
役　職：取締役
生　年：1957

佐藤　誠治（さとう　せいじ）
所　属：東京スター銀行
役　職：代表執行役頭取CEO
生　年：1958

石田　康明（いしだ　やすあき）
所　属：東京スター銀行
役　職：代表執行役常務
生　年：1959

田中　淳一（たなか　じゅんいち）
所　属：ジェンパクト
役　職：取締役社長
生　年：1968

鈴木　国正（すずき　くにまさ）
所　属：インテル
役　職：取締役社長
生　年：1960

◆復帰

田中　洋樹（たなか　ひろき）
所　属：JTCホールディングス
役　職：取締役会長
生　年：1958

退 会

杉山　和男（すぎやま　かずお）
所　属：電源開発
役　職：顧問
2018.11.3　ご逝去による会員資格の喪失

マーク・カーニー イングランド銀行総裁との懇談

11月５日（月）に小林喜光代表幹事や副代表幹事らが、マーク・カーニー イングランド銀行総裁および水野弘道 年金積立金管理運用独立行政法人理事と「気候関連財務情報開示タスクフォース」（TCFD）について懇談した。

TCFDは気候変動がもたらす「リスク」および「機会」の企業財務への影響を把握し、自主開示することを狙いとした民間セクター主導の取り組みであり、昨年G20財務大臣・中央銀行総裁会議の要請を受け、金融安定理事会（FSB）の下に設置された。

カーニー総裁は「近年投資家が判断に際し求める情報、主要グローバル企業による実際の情報開示内容、情報開示がもたらすインパクトについての考え方が変わっている」と説明し、世界で500を超える企業・機関（日本企業含む）がTCFDに賛同し、今後さらに拡大の見通しと語った。

ボッチャ大会で３位に入賞！

東京商工会議所にて12月３日、企業対抗ボッチャ大会が開催され、経済同友会事務局の選抜チームが第３位に入賞。今後も活動を継続し、ボッチャの魅力を広めていく予定だ。

経済同友会事務局の出場メンバー

12月３日に開催された東商主催企業対抗ボッチャ大会に、経済同友会がゲストチームとして参加した。事務局内予選大会を勝ち抜いた６人がチームとして出場し、東京商工会議所の会員企業と熱戦を繰り広げた結果、第３位に入賞。惜しくも優勝を逃した点について、「優勝した日本電気様と圧倒的な差を感じ、課題が明確になった」と、選手の青木さん（経理）は振り返る。

引き続き、企業チームとの練習試合を開催し、ボッチャの魅力を発信していきたい。

※経済同友会事務局エントランスにボッチャコーナーを設置。ご自由にプレイが楽しめます。

No.814
December 2018, January 2019
経済同友 12·1

C O N T E N T S

2019年 代表幹事 年頭見解
過去の延長線上から脱する１年に 03

特集１
経済三団体 新年祝賀パーティー 合同記者会見 06

特集２
財政フォーラム
「財政破綻が国民生活に与える影響とそれらを回避するための方策」 11

Doyukai Report
2018年度 全国経済同友会
代表幹事円卓会議―米子市で開催 18

産業教育振興中央会・経済同友会共催
専門高校生徒の研究文・作文コンクール受賞作品が決定 20

第２回 会員懇談会
科学技術力は「生存の条件」
～若者たちの「維新の志」に期待する～
野依 良治 氏
国立研究開発法人 科学技術振興機構 研究開発戦略センター長 22

第１回 アドバイザリー・グループ会合
アドバイザリー・グループ第１回目の会合を開催 各界専門家から得られた貴重な助言、提案 24

Seminar
第1309回 会員セミナー
血液を工場で作る
－iPS細胞を応用した再生医療の産業化を目指して－
三輪 玄二郎 氏
メガカリオン 共同創業者 代表取締役社長 31

第1310回 会員セミナー
スイスベースのグローバル企業におけるコーポレート・ガバナンスの取り組み
イブ・セラ 氏 ジョージフィッシャー 代表取締役社長 32

Column
私の一文字 木川 眞
「『為さざるの罪』を念頭に経営」 02

リレートーク 馬本 英一
「自由化とESGの"S"」 10

コペンハーゲン通信
「デンマークと風力発電」 27

私の思い出写真館 越村 敏昭
「北海道旅行」 35

次期代表幹事 推薦候補者の内定について 28
2019年度 副代表幹事および専務理事 推薦候補者の内定について 29
第32回 全国経済同友会セミナーのお知らせ 30
新入会員紹介 33
マーク・カーニー イングランド銀行総裁との懇談 34
ボッチャ大会で３位に入賞！ 34

越村 敏昭
東京急行電鉄
相談役

北海道旅行

東急電鉄の事業テリトリーは、第１には鉄道業の存在する首都圏西南部、次いで昭和30年代に開業した伊豆急行線の周辺である静岡県東部と、札幌郊外の定山渓鉄道と複数のバス会社を傘下に収めたことにより北海道に広がっていった。事業内容も交通事業、土地開発事業、商業、観光サービス事業、そしてアメリカ、中国、東南アジア、オーストラリアなどの海外へと広がっていった。

昭和の終わりから平成の初めにかけて、私は「東急イン」（現東急ホテルズ）というブランドのホテルの全国展開を担当していた時期があった。当時、私は出店候補地を見に、あるいは出店が決まって開業準備のために全国に出張していた。特に足しげく通ったのは北海道。当時、北海道には札幌・旭川・釧路・北見・サロマ湖に「東急イン」や「東急リゾート」があった。出張に行くついでに観光地に足を運び、家族にも北海道の話をよくしていた。

道東の硫黄山

旭岳～層雲峡

１枚目の写真は、昭和60年に出張に行ったときの道東の硫黄山。硫黄山は屈斜路湖と摩周湖の間、川湯温泉の近くにある活火山。今は山頂付近への出入りは禁止されている。

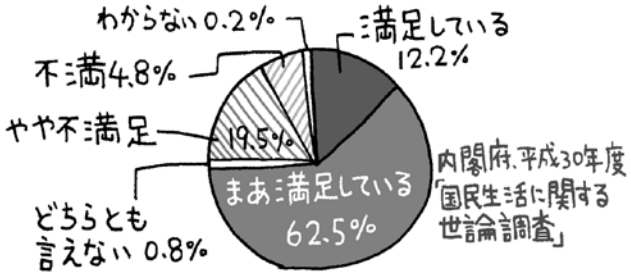
それから数年後、出張のときの話や写真を見るたびに、家族から「私たちも行きたい」と言われて連れて行った家族旅行。旭川空港でレンタカーを借りて、旭岳～層雲峡を観光し、２枚目の写真の場所に行き、旭川東急インに泊まった。翌日は北見を回って、美幌峠へ行き、女満別空港から帰京。当時娘は大学生で20数年前の良き思い出である。

同友会って、どういう会？

日本人よ、危機感に目覚めよ！

「Japan2.0最適化社会の設計」を提言しました

日本人の**74.7%**が現在の生活に満足しているというけれど・・・



米中がその覇権を争い、5G・データが最大の資源となる時代

GAFA
Google Amazon
Facebook Apple

BATJ
Baidu Alibaba
Tencent JD.com

プラットフォームビジネスは完全に立ち遅れ

代表幹事がシリコンバレー視察で言われてしまいました

AI・新しいビジネスモデルで日本は世界から三周遅れている

エッ

しかも日本の財政赤字は先進国最悪約1000兆円

借金

このままでは日本はゆでガエルになってしまう！

2045年の姿からバックキャスト思考で持続可能な未来を拓こう！

2045年

3月には書籍も出ます

詳しくはホームページで

イラスト・溝ロイタル

経済同友

経済同友 2018年12月・2019年1月 合併号　No.814　平成31年1月25日発行
編集発行人／横尾敬介　発行所／公益社団法人経済同友会
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-4-6 日本工業倶楽部別館5F
TEL／03-3211-1271　FAX／03-3214-6802　URL／https://www.doyukai.or.jp
編集／経済同友会事務局　制作／アーク・コミュニケーションズ　印刷／富士ゼロックスシステムサービス

みんなで描く みんなの未来 プロジェクト