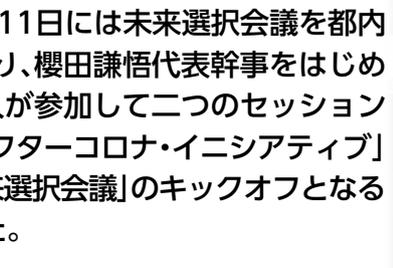
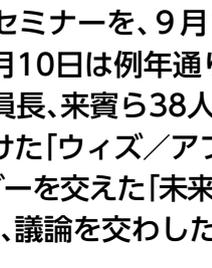
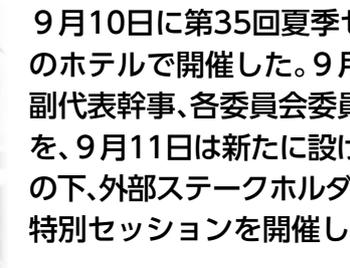


「ウィズ／アフターコロナ」時代の日本の展望と未来への選択(後編)

9月10日に第35回夏季セミナーを、9月11日には未来選択会議を都内のホテルで開催した。9月10日は例年通り、櫻田謙悟代表幹事をはじめ副代表幹事、各委員会委員長、来賓ら38人が参加して二つのセッションを、9月11日は新たに設けた「ウィズ／アフターコロナ・イニシアティブ」の下、外部ステークホルダーを交えた「未来選択会議」のキックオフとなる特別セッションを開催し、議論を交わした。



開会挨拶 (抜粋要旨)



代表幹事 櫻田 謙悟

日本は持続可能性の危機にあると言っても過言ではない。少子高齢化、人口減少、自然災害、エネルギー問題、経済成長率の低迷など課題は山積している。にもかかわらず私たち国民は現在の生活に安住している。目前のコロナとの戦いに真面目に取り組んでいるが、それで将来に期待が持てるわけではない。借金財政に頼り、改革の決断を先延ばしにしていないだろうか。このままポピュリズムに流されることなく、ウィズコロナ社会を見据えて、財政の問題にとどまらず広く経済社会のあり方を真剣に議論する必要がある。

世界に目を転じると、グローバリズムや情報・AI革命が進む中、米中の覇権争いとデカップリングが加速している。地政学的な緊張が高まる北東アジアで、日本はどのような立ち位置を取るべきなのか。ジオテクノロジーといわれる技術面での覇権争いに、どう立ち向かっていくのか。また税金や人材、時間など資源の配分に、戦略的な選択と集中

が行われているだろうか。国の戦略そのものについての議論も必要である。

グローバリズムとその負の側面、ポピュリズム、自国第一主義、データ専制主義と、その結果としての富の再配分のギャップの加速。こうした状況下で、世界は新しい資本主義のあり方を模索し始めている。新しい資本主義とは、例えば、これまで外部経済と見なされてきたSDGsの考え方や社会性を新たな需要の源、投資対象として捉えることではないか。同時に、利益だけではなく、ステークホルダーの幸福によって企業の価値を測る仕組みを創ることではないか。

新しい資本主義について、五つの問い掛けを申し上げたい。第一に、新しい資本主義とは何か。第二に、変革のきっかけは何か。第三に、ビジネスとして成立するものか。第四に、国民は価値観の転換をどう受け止めているのか。最後に、変革が不可避なのだとなれば、国の戦略として取り組むべきではないか。

本日は、コロナ危機への対応、次期政権への期待、そして企業経営について議論していくが、それぞれバラバラに議論するのではなく、新しい資本主義と日本のあり方という全体像を念頭に考える必要があると思っている。

INDEX

●9月10日 第35回夏季セミナー 第1・2セッション

第1セッション

第1部 ウィズ／アフターコロナにおける持続可能な経済社会... 04

第2部 次期政権への期待と取り組むべき優先課題... 07

第2セッション

未来志向の資本主義社会への進化とこれからの企業戦略 .. 10

●9月11日 未来選択会議

オープニング・セッション..... 13

特別セッション1

未来選択につながる民主主義 ～若者の政治参画の促進と政治のデジタル化... 15

特別セッション2

分散型社会への選択肢と首都・東京の価値..... 19

1-1 第1セッション 第1部

ウィズ／アフターコロナにおける 持続可能な経済社会



【司会】
秋池 玲子 副代表幹事

第1部では、「ウィズコロナ」における経済社会の運営を巡り、政府の対応、経済社会活動の継続と感染拡大防止の両立に向けた指針、民間の役割、そして「アフターコロナ」を見据えた日本の課題である持続可能な財政構造の実現などについて話し合った。

問題提起 1

緊急事態宣言の発出は評価できる
検査体制の充実、診療体制の支援、
安心して療養できる
社会の構築が重要



水野 泰孝 ● グローバルヘルスケアクリニック 院長

感染症の専門家の立場から4点問題提起する。第一に過去の感染症対策の実績から、人の動きを制限することで感染拡大防止に一定の効果が期待できるという分析を基に4月に緊急事態宣言が発出されたことは評価できる。その結果、経済活動に伴う損失は甚大なものとなってしまったが、

当時の判断としてはやむを得なかったのではないかと。

次に、意見の分かれるところであるが、東京の現況は「第一波の余波」とも捉えられる。第三に、グローバルな経済活動再開に向けて、検査体制の充実と診療体制への支援は重要である。PCR検査だけではなく、抗原検査などの簡易な検査も併用し、迅速化、効率化、コストの観点から総合的に勘案した体制構築が必要である。インバウンドに対する水際対策のさらなる強化も不可欠だ。第四に、ニューノーマルに対応するため、感染者が安心して療養できる社会の構築が重要だ。感染者を社会的に擁護する体制と、企業や医療機関などの事業者に対し風評被害が起きないように、地域の支援も求められる。

問題提起 2

行動制限の繰り返しは
莫大な経済コストを伴う
検査の拡充と
非接触型ビジネスモデルへの転換を



小林 慶一郎 ● 東京財団政策研究所 研究主幹／
経済同友会 アドバイザー・グループメンバー
【オンライン参加】

春から夏にかけて、日本は自粛と休業を中心に感染症対策を講じてきた。このまま、オンとオフのサイクルを繰り返すだけでは、経済的コストが莫大になる。私は、民間の有識者らと共に、積極的感染防止戦略を主張している。幅広い検査の実施、接触者への十分な調査、感染者の宿泊施設などでの待機療養により、市中の感染リスクを下げるというものだ。仮に自分が感染した場合、適切な検査・治療を迅速に受けられるのかどうか、不確かな状況は是正する必

要がある。検査数の目標として「9月末までに10万件／日、11月末までに20万件／日程度確保すべき」と提言してきた。

行動制限を繰り返して、その都度経済を止めると、1回当たりの政策コストは30兆円程かかるが、検査や隔離体制の拡充に係る費用は1兆～2兆円程度で済む。

企業には、接触型から非接触型へのスムーズなビジネスモデルの転換が求められる。元の産業構造には戻れないことを前提に、企業の債務を再編成し、必要ならば資本注入を行い、事業構造を変えていくことが必要である。かつての産業再生機構のように、産業のあり方を含む全体像を描く必要がある。また働き方の形態によらない社会保障制度やベーシックインカム、給付付き税額控除のような所得保障のあり方についても検討が必要だ。

世界的に公的債務残高が増加する中、国際的な政策協調も視野に入れる必要がある。トービン税の導入や、国際協調の下、債務の処理を行う世界財政機関の創設を提案していく時代になるのではないかと。

問題提起 3

働き方の刷新等を通じた
潜在成長力の引き上げ、
民間レベルの大きな投資など
新しい視点で成長戦略を



車谷 暢昭 ● 副代表幹事

政府系金融機関による特別貸付など、第二次補正予算後の金融措置は総額で約140兆円に上る。速やかな実行は評価するが、今後は既存の民間のシステムを活用してキャッシュを生み出す必要がある。一つの鍵は金融システムである。貸付金の総額は500兆円程度、平均3～4年の返済ペースを1年間先延ばしすると、債務者には数十兆円ほどの

キャッシュが残る。既存の仕組みを活用しながら、民間ベースで大きなキャッシュを生み出し、財政への負担を軽減することも可能である。

新型コロナウイルスが全面的には消滅しないことを前提に感染症と付き合っていくには、働き方の刷新が重要となる。労働生産性を向上させ、潜在成長率を引き上げる政策を採用すべきである。また、テレワークを推進するためには、日本全体のDXの推進が不可欠である。

民間レベルでも大きな投資が必要だ。本会も2030年までに再生可能エネルギー比率を40%まで引き上げることを提言した。それを実現するには100兆円以上の投資が必要という試算もある。政府資金には限界がある。「常にコロナとともにある時代(Always Corona)」においては、既存のシステムを活用して新しい視点で成長戦略を立案する必要がある。

問題提起 4

将来起こり得る危機に備え
長期的に持続可能な財政を
国民的な議論喚起のため
独立財政機関の役割が重要



神津 多可思 ● 経済財政推計PT 委員長

2020年度の一般会計は160兆円超と前年度の1.6倍の規模である。安倍政権の下、9兆円ほどに抑えられていた基礎的財政収支の赤字が一気に拡大した。一方、これほどの歳出拡大を行っても金融市場は荒れておらず、体力が備わっていると捉えることもできるが、今後もリーマン・ショックやコロナ危機と同規模の危機が発生し、財政支出が急増する可能性を想定しておくことが重要である。

長期的に持続可能な財政構造を実現するためには、国民に広く受け入れられるようなナラティブ*が必要である。それに基づいて、国民的な規模で財政バランスに関する長期的視点を持つことが重要。2050年という将来について、権威を持って中立的な展望を国民に示し、議論の材料を提供することが独立財政機関に求められる役割だ。

長期的な財政の姿に対する悲観論を乗り越えるためのポジティブな思考実験として、来年夏の東京オリンピック・パラリンピック開催について考えたい。AIや5Gなどを駆使すれば、自分が100メートル走決勝のゴール地点にいるかのような臨場感を味わうこともできる。「デジタルオリンピック」のような新しいコンセプトを提示できれば、世界に誇るべきモデルを作ることができるのではないか。財政の問題もその延長線上にある。

*たくさんの人が自発的に語るストーリー

意見交換

日本全体としての 感染症対策の「軸」が必要

●コロナ感染症に関しては、中国、スウェーデン、ブラジル、米国など、国や政治指導者によっても考え方に大きな違いがあるし、国内でも、首長によって検査体制に対する考え方が異なる。日本全体として、感染症対応に係る基本的な軸がなければ、次の波が来たときの想定が立てにくいように思う。

【岩本 敏男】

収束のためにも、特措法の改正を

●緊急事態宣言を1年間継続すると消費が51兆円落ち込み、1カ月間継続すると2,100人が自殺するという試算もある。完全にゼロリスクな状況を作ることではできないので、第一次・二次補正予



算のうち、数兆円を検査の拡充など、医療に充て、経済活動との両立を図ることが重要。コロナ感染症を早く収束させるためにも、新型インフルエンザ等対策特別措置法を改正して、特定の業種や地域に補償を伴う形で抑え込むことも検討すべきだ。 【熊谷 亮丸】



支える人と支えられる人の バランスの見直しを

●人生100年時代に向かう中、財政の持続性に大きなインパクトを与えるのは、支える人と支えられる人のバランスだ。75歳まで現役という社会をどう作っていくか。また自助のウエイトをもっと引き上げるような政策が必要だ。

【根岸 秋男】



日本の対応は適切だったのか

●日本は自粛という緩やかな対応で済んだが、厳しい行動制限を課した海外からは驚かれる。次の波や他の感染症の襲来などを想定した場合、パンデミックへの危機管理は十分なのか、今回の対応で良かったのか検証が必要だろう。個人の社会保障としてベーシックインカムの実現は難しいといわれるが、議論を始めていくべきだと思う。

【成川 哲夫】



アフターコロナの世界で、 経済を測る適切な指標とは

●アフターコロナの時代に、財政出動などなすべきことは多い。GDPはもはや経済を測る指標として適切とは言えないのではないか。産業構造も変わってくる中で、より良い経済の回復を図る仕組みを考えると同時に、経済回復のゴールをどう設定するか見直す必要があると思う。

【程 近智】



「経済界」の多様化に 本会はどこまで向き合うか

●「経済界」の範囲はどこからどこまでなのだろうか。特定の業界が大きな打撃を受けているが、例えばホストクラブは業界団体がなく、自粛や補償に関わるコンセンサスが形成できず、まとまった意見発信、意思決定がうまく行えない。「経済界」が多様化する中で、特定の業界・企業に対し、本会はどこまでカバーしていくのだろうか。

【高島 宏平】



特措法を改正し、長期的に 持続可能な仕組みづくりを

●声なき人の暮らしを支えるため、社会経済活動を維持する必要がある。緊急事態宣言を何度も発出するのは難しいため、今後は特措法を改正し、中長期的に経済モデルを変革しながら、企業が生き残り、財政赤字を増やさない仕組みをつくっていくことが大事ではないか。

【林 信秀】



パンデミックを正しく恐れることで、 経済も回復してくる

●政策手法の選択やパンデミックへの対応は、感染症対策をどう位置付けるか、感染者ゼロを目指すのか、インフルエンザのように一定数の感染者発生を想定するのかによって異なる。海外で成功した取り組みが日本でも成功するとは限らない。日本は独自の手法で感染コントロールができています。新型インフルエンザ流行時に構築された政策や体制を基に、正しく恐れることでいずれ経済も回復してくるだろう。

【水野 泰孝】



政治家のリーダーシップで 保健所の目詰まり解消を

●特措法を改正し、接触者の調査協力に強制力を持たせることは、対策を円滑に進める上で必要である。保健所は、業務のアウトソーシングなどをしてこなかったため、現場で目詰まりが起きている。平時と緊急時で意思決定が変わらないことが問題だ。緊急時には政治家を責任者として配置し、目詰まりを解消するような体制が必要ではないか。医療機関の経営状況が悪化しており、一部の病院では協力を渋る傾向が見られる。財政的にインセンティブをつけることによって、医療資源の配分を適切な方向に持っていくことが望ましい。

【小林 慶一郎】

1-2 第1セッション 第2部

次期政権への期待と取り組むべき優先課題



第2部では、7年8カ月に及ぶ第2次安倍政権を振り返り、経済同友会として何を求めていくのか、足元と中長期、双方の観点から見た次期政権への期待と、取り組むべき政策の優先課題などについて意見を交わした。

問題提起 1

政治ガバナンス機能の不全が顕在化
平成の政治改革の三つの忘れ物
大きな構想と政策を
競い合うような政治のあり方を



新芝 宏之 ● 政治改革委員会 委員長

小選挙区制への移行、政党助成金制度、内閣機能の強化など、平成の政治改革とは、政治のリーダーシップの強化だったと言える。安倍政権に対し、「行き過ぎた政治主導」という批判もあったが、一連の改革が結実した成果だと考えられる。一方で、この間、政治に対するガバナンスやチェック機能の不全が顕在化した。企業経営者にとってガバナンスは重要だが、政治の世界では十分に発揮されてこなかったのではないかと。

平成の政治改革には忘れ物が三つあるように思う。一つ目は国民の目によるチェックや、政治の側の意識が不十分であることだ。国民の政治参加も十分とは言えず、選挙制度に関わる問題もあるのではないかと考える。二つ目は、国会、特に参議院の機能強化という課題である。良識の府たる参議院が、もっとしっかりと役割を果たす必要がある。三つ目は、政策に関して、質の高い情報が十分に提供されているかという課題であり、この点は国民の政治参加と裏表の関係にあると思う。

自民党総裁選挙で行われる政策論議は、一政党の総裁の選択という意味を超え、将来の日本を決めるような意味を持つ。コロナ禍への対応と経済社会の立て直しについての議論はもとより、コロナ禍で顕在化した問題や、先送りされてきた問題もある。大きな構想と政策を競い合うような政治のあり方を期待する。

問題提起 2

安定した経済運営、世界の潮流を見据えた踏み込んだ成長戦略と
規制改革を期待したい



車谷 暢昭 ● 副代表幹事

次期政権には、安定した経済運営、踏み込んだ成長戦略と規制改革を求めたい。

第一に、世界的にデータの爆発期が到来する。これが大きなビジネスチャンスとなり、潜在成長率を押し上げる鍵となるだろう。政府には、データに関する包括的な政策を打ち出し、ビッグトレンドを捉えてほしい。

第二に、気候変動、災害対策、脱炭素、減災・防災といっ

た分野への投資、新しい技術を活用したビジネスが経済のけん引役となるのではないかと。

第三に人材である。今後少子高齢化、人口減少が加速する中、限られた人材を最大限活用するためには生産性の高い分野に人材をシフトする必要がある。そのため、政府が包括的な人材リスクリリング(再開発)プログラムを策定し、国全体の生産性を上げていくような施策を求めたい。

第四に、既存のリソース活用に取り組むべきである。本会は、太陽光エネルギーの電源構成比率を17%に引き上げるには、550平方キロメートル(神戸市と同規模)の土地が必要との試算を発表しているが、日本には既に2,800平方キロメートルに及ぶ荒廃農地がある。このような現在は使われていないものを、国家の資源として戦略的に利用するプロジェクトを進めてほしい。

問題提起 3

持続可能な財政に向けた 独立機関の創設 SXの時代に即した政策設計と GXの重要性



神津 多可思 ● 経済財政推計PT 委員長

信頼に足るフェアな情報を発信する機関として、独立財政機関の創設に取り組むことが最優先課題である。コロナ禍を契機に、社会全体を変革していくソーシャル・トランスフォーメーション(SX)の時代に入っている。その中で、財政政策や金融政策を考えると、「総額何兆円」といった政策・予算のあり方には限界がきている。

今後起こり得る災害への対応という観点でも、単に総額

ありきの議論ではなく、どこの誰が困っていて、それをどう助けるのか政策設計することが、エビデンス・ベーストであり、ワイズ・スペンディングである。

同時に、短期と長期のバランスが重要となるため、世代を超えた共通の会話、共感を形成していかなければならない。新政権にはそのための工夫を求めたい。

100年企業、200年企業を目指して企業経営していく上で、長期的に安定した金融環境が重要であり、そのためにも財政のバランスが非常に大事になる。キーワードとして、政府のDX、いわばガバメント・トランスフォーメーション(GX)を進めること、コロナは“with”の状態を前提に物事を考えること、2021年のデジタルオリンピック・パラリンピックという理念を掲げることが挙げられる。

意見交換(要旨)

若者の意思を政策決定に取り込む 具体的な分野の特定を

●将来を担う若者世代の意思を政治的意思決定に取り込むことが重要だ。そのため、社会保障、デジタル化、教育など若者にとって身近で、直接的に利害関係を感じられる領域を特定し、そこに意見が反映されるような仕組みが必要と考える。デジタル庁には期待しており、新政権は横串を通じた省庁連携を進めるチャンスだ。経済同友会としてシステムのアーキテクチャーやブランドデザインを議論・提言したい。「デジタルオリンピック・パラリンピック」というアイデアに賛成である。

【玉塚 元一】

政府のリーダーシップ 国と地方の役割分担が課題

●コロナ禍で一番印象に残っているのが、政府の強いリーダーシップの重要性、国と地方の役割分担が非常に曖昧であることだ。百貨店は、東京都の自粛要請、その後の緊急事態宣言への対応で相当混乱した。国と地方の役割分担について、これまでの議論を踏まえて、地域の特性に沿った給付金の使い方や、地方の活性化・救済について取

り組みを求めていく必要がある。

【秋田 正紀】



先が見えない時だからこそ 財政の中期計画を

●新政権発足後、さらなる財政支出が行われる可能性がある。将来が見えない時だからこそ、財政の中期計画を示すべきである。また公的支出内訳を国際比較で見ると、日本は直接的な支援の割合が多い。例えばEUは90兆円の基金を作って環境分野など成長分野にも投資しようとしている。日本も、将来の成長基盤につながるような政府支出を望みたい。

【成川 哲夫】

まずは、あるべき日本の デジタル社会の姿を描く

●デジタル庁はデジタル社会構築の司令塔であるべきだ。プライバシーや個人の権利、テータ共有の範囲などが大きな課題になる。日本はデジタルで何を目指すのかを提示すべきだ。欧米、

アジアなどとのプラットフォームの共通化を意識しておく必要がある。

【林 信秀】

国際協調分野での貢献を鮮明に

●日本は、国際協調分野での貢献をもっと鮮明に打ち出すべきだ。安倍政権は相当外交に注力されてきたが、次期政権はコロナ問題への対応もあり、内向きになってしまうのではないか。こうした中でも、中国は国際貢献という形でさまざまな国への関与を拡大している。引き続き、外交にもしっかり取り組んでいただきたい。【岩井 睦雄】



生産性の足を引っ張ってきた 諸課題に向き合うべき

●新政権は、国内にもっと目を向けるのではないか。中でも、産業の新陳代謝、デジタル化の遅れへの対応、雇用の流動化、多様性の拡大によるイノベーションの促進など、これまで日本の生産性の足を引っ張ってきた課題に、ぜ

問題提起 4

データガバメントによる政策PDCAの実行と横断的かつ一元的にデータ収集を



高島 宏平 ● 負担増世代が考える社会保障改革委員会 委員長

年間約120兆円が社会保障費に使われているが、この一部を将来への投資に転換できれば、社会の持続可能性を高めることができるだろう。例えば幼児教育の充実や、リカレント教育を早期から始めることで個人の就業可能期間を長期化し、個人の収入と国家の収入を増やすこと、予防医療や介護の重度化防止によって、トータルの医療費や介護費の削減を図ることなどである。こうした分野で実証実験

が進んでいるが、社会実装には至っていない。その理由は、政策の決定・実行・改善のプロセスがエビデンス・ベースになっていないからだ。「なんかいい感じ」で、国民受けが良さそうな政策が次々執行されるが、そのレビューは行われない。

次期政権に向け、データガバメントによる政策PDCAの実行を提言したい。行政手続のデジタル化にとどまらず、さまざまな施策の効果検証、そして検証結果の見える化が重要だ。複数省庁はもちろん、地方自治体も含め、横断的かつ一元的にデータ収集ができるようにしていくべきである。デジタル庁が司令塔機能を発揮することが重要だ。ただ、IT系企業経営者のデジタル庁への期待は高いが「これで失敗したら今度こそ終わり」という声もある。若手のエース級人材を配し、プロパー人材としてエンジニアやデザイナーを庁内に持つべきだ。

ひ取り組んでいただきたい。これからは、国民に不人気なことにも切り込んでもらいたい。 【熊谷 亮丸】

人材・労働市場の流動化を視野に入れた対策を

●テレワークの普及により、これまで存在しなかったような企業活動が広がる一方、課題も明らかになってきた。一つは労働市場の流動化が一気に進む可能性だ。ITの世界では、オラクルの看板だった技術系トップが、今ではグーグルで働いている姿が当たり前だ。これと同じことが、日本でもあらゆるセクターで起こり得る。そのときに社会がどうなるかをあらかじめ考えておく必要がある。 【岩本 敏男】

「先生」がいる世界を中心に、デジタルを切り口に規制改革を

●安倍政権の下でも残された規制改革が極めて重要だ。今も規制が多く残る

のは、「先生」がいる世界。医療の世界ではオンライン診療やフィジカルデータ活用などが必要だ。教育や国会のあり方にも課題がある。いろいろな課題を取り上げつつ、データやデジタル技術の利活用という統一された切り口で切り込んでいくことで、解決の道筋についてくるのではないか。【本山 博史】



デジタルを、社会の持続可能性の向上につなげる

●デジタル化の展開によって、デジタル・ネイティブである若手世代の社会参加が高まると、社会全体の変革可能性も高まる。生産性向上という面では産官の双方で、イノベティブなこと

のために時間を割くことができる社会を形成していくのでは。実現のためには教育改革の徹底が必要であり、初等教育からデジタル教育を進め、日本語、英語に次ぐITという第三言語を普及させることが必要だ。 【伊達 美和子】



スポーツ、アートを日本の成長につなげる

●スポーツとアートの産業化委員会委員長として、デジタルオリンピック・パラリンピックの実現を期待する。香港は、アートの分野でもアジアの中心であり、自由貿易圏の設置や制度改革によって、そうした機能を引き受けしていくことができれば、日本の経済成長にもつながる。 【山口 栄一】



2 第2セッション

未来志向の資本主義社会への進化と これからの企業戦略



【司会】
寺田 航平
企業経営委員会 委員長

第2セッションでは、「コロナ以前」からの脱却と競争力強化に向けた企業戦略、次世代、地球環境など、ステークホルダーとの関係から見たこれからの資本主義・企業経営という、二つの密接に関係する論点に基づき、問題提起と意見交換を行った。

問題提起 1

集合による価値創造から
分散状態での価値創造へと変化する中
人間社会の持続性に
貢献するためには



遠藤 信博 ● 副代表幹事 企業経営委員会 委員長

人間社会と企業活動は持続性・継続性という観点で表裏一体である。人間社会の持続性に対する企業の価値貢献が社会で認められれば、その企業自身の継続性も得られる。また、継続性を重視する企業こそが、人間社会の長期ビジョンを考えられるのだと思う。企業には、人間および人間社会の本質に近づく努力を行い、人間社会の持続性に貢献することが求められる。

これからの資本主義を考える際に、人口動態の変化を意識する必要がある。現在、約80億人の世界総人口は、2050年には100億人に達する。その間、水、エネルギー、食糧需要は人口増以上に拡大するが、リソースは限られている。それをどう分配し、人々の生活や健康の水準を保てる世界をどうやって創るかが重要となる。このため、「足るを知る」を頭に置きながら、経済活動をする必要がある。

コロナ禍で、集合による価値創造から分散状態での価値創造へと変化しつつある。分散状態での価値創造において、ICTは大きな役割を果たした。また、分散状態での価値創造においては、「個」の主体性が重要だということが確認された。例えば、リモート教育では、学ぶ側に主体性があれば、ICTツールを使って自ら高い価値を育てることができ、企業の側にも「個」を適切に評価する力が求められる。

問題提起 2

加速する世界的
イノベーション大競争の中で
どう生き残るか



石村 和彦 ● 副代表幹事 科学技術・イノベーション委員会 委員長

国家資本主義の中国、そこと覇権を争う米国、グリーンディールというまったく異なる競争戦略を掲げる欧州に対し、日本はどうやって勝ち残るのか。

競争力の源泉はイノベーションしかない。社会課題解決に結び付くイノベーションが、結果として企業の利益を生み出す。デジタルイノベーションは全ての分野で必要だが、それだけでイノベーションが起きるのか。やはり本質的な

価値創造の部分で勝ちにいかなければならない。また、日本企業が単独で勝っていくのは相当難しいと思う。

2017年の主要国における研究開発費をみると、米国や中国が約60兆円、EUが約45兆円に対し、日本は約20兆円。企業部門の研究開発費でも米中欧に比べて、日本は相当差をつけられている。こうした中で日本が勝つためには、相当なウルトラCが必要だ。例えば、オープンイノベーションで企業群、研究機関、大学、国立研究機関などが連携し、レバレッジを利かす必要がある。現状、遅々として進んでいないが、コロナ禍をチャンスと捉え、オープンイノベーションを進めることが極めて重要だ。



問題提起 3

社内でのスタンプリナーなど 挑戦を阻む企業の内部プロセス 「市場に問い、顧客に向き合い」 挑戦の数を増やす



木内 文昭 ● マクアケ 共同創業者／取締役

日本の研究開発費の効率性はOECD加盟国の中でも平均を下回る。私はさまざまな企業の研究開発に関わる中で、素晴らしい技術を持つ企業が多いことに感銘を受け、価値ある技術やサービスを社会に提供していくことが、日本を豊かにしていくのだと実感する。研究開発をいかに具体的なビジネスに結び付け、アウトプットを出していくかが重

要だ。一方、大企業には、価値ある挑戦を阻むような構造的な問題がある。代表的なものが「社長までのスタンプリナー」で、トップの決裁に至るまで時間と労力にロスが生じている点だ。第二に、事業リスクについて過度な説明を求めることや、挑戦のリスクにリターンが見合わない評価・処遇の設計の不備など、主に内部プロセスの問題である。

新しい市場に新しいものを早く出し、顧客からのフィードバックを受け、チューニングしていくようなサイクルを速く回すことで、社内の淘汰圧力は相当削減できる。社内の論理のみで新しいものの開発を進める状況を変えていくことが大事だ。大企業では、本格的な事業創出まで行かないものが多く、多産多死が当たり前である。「当たった」ものに投資を寄せる仕組みづくりが必要である。

問題提起 4

ステークホルダー資本主義と インパクト投資 日本が持つ「と」との力を 今こそ活かすべき



渋澤 健 ● シブサワ・アンド・カンパニー 代表取締役

ステークホルダー資本主義に関する議論が盛り上がりを見せている背景には、2000年代を通じた社会の変化、分断、格差の拡大、地球温暖化などの社会課題への危機感とともに、情報がSNSを通じて瞬時にビジュアルに世界に広まる環境がある。国連開発計画(UNDP)は、「SDGインパクト」という基準に基づく認証システムの開発を進めているが、そ

こで日本の存在感を高める必要がある。日本企業がSDGsに取り組んでいることを世界にもっと伝えるべきだ。「インパクト投資の父」と称されるロナルド・コーエン氏は、時代は企業による非財務的価値に関する情報開示の次のフェーズに移っており、会計制度に反映すべきだと指摘した。つまり、企業は、自社の活動の社会に対するインパクトをきちんと測り、また自ら目標設定すべきだということである。渋澤栄一が掲げた「論語と算盤」とはサステナビリティとインクルージョンの現代版ではないかと考える。大事なのは「と」である。「と」には異分子同士を組み合わせ、新しい創造につなげる力がある。インドのカレー、中国に端を発するうどん、日本固有のだしを意図的に混ぜ合わせ、カレーうどんという画期的な料理を生み出した日本には、この力がある。日本はこの「と」の力を活かすべきである。

意見交換

日本の資本市場は貧困状態にある

●GAFAsは企業を買いながら大きくなり、デジタル化を進めていく。こうした動きを見た際、やはり時価総額の大きさを大事にしなければと思うし、日本の資本市場は貧困の状態にあると思う。
【新芝 宏之】

因は、一向に進まない女性活用の問題がある。このことは他のSDGs、ESGのテーマとも密接に結び付いているし、DXが進まないなど他の問題と共通の根があるように思う。今回が本当にラストチャンスかもしれない。【田代 桂子】

長期的で大きな課題解決に トップは取り組んでいるのか

●コロナ禍によって、世界の課題やリスクが一気に顕在化した。こうした中で、大企業の使命は、長期的で大きな課題をビジネスの力で解決することだ。

自社の強みとデジタルを掛け合わせたイノベーションを創り、問題解決を図っていくべき。企業のトップマネジメントは、本当に一番大事な問題に時間を割けているだろうか。本来は既存事業の構造改革よりも、長期的で大きな課題解決に時間を割くべきだ。

【峰岸 真澄】

女性活用が進まない日本で SDGsへの取り組みが進むのか

●海外から見て、日本がSDGsに真剣に取り組んでいるとは思われていない一



政府とどこまでタッグを組むのか、考える必要があるかも

●フランスでは、政府が企業経営に介入する面もあるが、一方で、政府と企業がタッグを組んで難しい決定を進める面もある。日本の場合、中国の「大湾区」構想に対応できるようなメガリージョンを作り出していくなど、大きな戦略を考え、政府と一緒に取り組むことも考えられる。【程 近智】

取り残される人への支援・教育などのセーフティーネットも

●急速なデジタル化やテレワークのような新しい働き方はおそらく格差拡大につながる。リモート教育は意思があれば自らを育てられるし、働く人も意思があれば生産性が上がる。適度な格差を容認する社会であれば、活躍できる人のパフォーマンスが上がり、企業の競争力強化にもつながる。ただ、その方向に進むためには、同時に取り残される人への支援、教育などセーフティーネットも必要である。【間下 直晃】

人材のオープンソース化の中で、企業や学生は対応できるだろうか

●これから、人材のオープンソース化が進み、まずは世界トップの人材を巡る獲得競争が起きるだろう。日本の企業はこうした状況に耐え得るだろうか。また日本の学生のレベルがそのトレンドに対応できるのか。【平子 裕志】



良い社会の実現と成長戦略両面を兼ね備えた企業活動

●コロナ禍にあっても取締役会や、経営者に変化していないのではないかと

大きな課題、意味のある事業の改変、20年30年先を見据えた長期戦略まで議論されていない中でSDGsやESGというテーマに向かうことに懸念も感じる。良い社会の実現と成長戦略の両方を目指すべきである。【安田 結子】



相手に分かるような言葉にして示すことが重要だ

●フランスの企業である当社は、株主総会で「パーパス」を発表し、それを中期計画やKPI、幹部の人事評価にも連動させている。日本企業は「三方よし」でステークホルダー経営を行ってきたと思うが、制度に落とし込まれておらず、外国人には理解しづらい。相手に分かる言葉で示し、共通言語で対話することが重要だ。若者世代は、社会にどんな価値を提供するかという観点で企業を評価する。【野田 由美子】



「個」を含めた「四方よし」で考える

●デジタル化によって個人の力が強くなっていく中、労働市場の流動化も進んでいくだろう。従来の「三方よし」でなく「個」を含めた「四方よし」で考えないといけないのではないかと

【岩本 敏男】

さまざまな方法で社会に貢献していくのが企業経営者

●企業は社会の公器であり、多様なス

テークホルダー、多様な目的に向かって動いている。いかにして富を得るか、その手段こそが肝要なのだと思う。さまざまな方法で社会にどう貢献していくかを突き詰めていくのが企業経営者として大切だ。【市川 晃】

世界に影響を与えられるような新たな日本型経営を模索すべき

●日本企業は、年功序列型の人事制度からの脱却など、これまで課題とされながら実行できていなかったことを断行し、多様なステークホルダーを満足させ、世界に影響を与えられるような新たな日本型経営を模索すべきである。この改革の過程で、一部の社会システムを壊す可能性もあるが、本会としては、あくまで未来の社会システムに向けた提言をしていくべきである。

今後、お金や物の価値に対して心の価値が相対的に高まるため、ウェルビーイングなどを経済指標に加え、資本の定義に心の価値観を加えた新たな資本主義を創ることが重要である。

【寺田 航平】

「前例がない」などを禁句に

●昭和の日本の成功体験はメイドインジャパン。令和の時代は、課題を抱える途上国などのパートナーとして、メイドウィズジャパンを目指す。その際あらゆる組織で「前例がない」「組織に通らない」「誰が責任取るのか」の三つを禁句にするべきである。【渋澤 健】

企業の価値は、もっと「未実現財務情報」にシフトを

●SDGsの追求はハピネスにつながる。お客さまに買っていただける、幸せにつながるような製品を提供できるのであれば、「非財務情報」とは、まだ実現されていないキャッシュフロー、すなわち「未実現財務価値」だと定義できるかもしれない。【櫻田 謙悟】

未来選択会議、スタート

「ウィズ／アフターコロナ・イニシアティブ」の一環として、多様なステークホルダーが日本の将来にかかわる重要課題を話し合う「未来選択会議」を新たにスタートさせた。多彩なオピニオンリーダー、現役の学生らも交えて、若者の政治参画や分散型社会への選択肢などについて議論した。

オープニング・セッション

櫻田代表幹事から「ウィズ／アフターコロナ・イニシアティブ」発足の背景、未来選択会議の基本指針の説明があり、世話人を務める石村、間下両副代表幹事の挨拶が続いた。またイニシアティブ賛同者の船橋洋一氏にオンラインでご参加いただいた。



新たな政策形成の 場づくりを担う運動体 キーワードは「次世代」と「多様性」

櫻田 謙悟 代表幹事

コロナ危機による大変革の時代にあって、世界の中で日本が埋没してしまうかもしれない。こうした危機感の下で、このたび「未来選択会議」を発足させるに至った。

国の形を決定付けるような重要課題について、経済同友会を含むさまざまな組織・個人が多くの声を上げ、提言をしている。それらがスピード感を持って政策・制度として具体化することが極めて重要だと思う。ただ、既存の政策決定プロセスは、複雑に絡み合う利害の調整に長い時間と労力を要する。これを補完し、大胆な決断実行を促すような新しい仕組みが必要である。

そのため、さまざまなステークホルダーが組織・セクターの垣根を越えて集い、自由闊達な議論を通して日本の将来に向けた重要課題を特定し、論点や選択肢を提示していくための会議体を創設する必要がある。私は経済同友会をこの新たな政策形成の場づくりを担う運動体として進化させていきたいと考えている。

いよいよ本日、この会議体の活動を本格的にスタートする。国のあり方を考える際、現在の利益と未来の利益のどちらを選択すべきかと言えば、それは間違いなく未来だ。未来の姿は、私たちがこれから何を選択するかにかかっている。「今さえ良ければよい」という道を選択し、次世代に大きなツケを先送りしたり、未来を生きる若い人たちの選択肢を狭めたりしてはならない。若い人たちが自らの意思を示し、この国の進路を選択できるようにしなければならない。そのような思いを込め、「未来選択会議」と命名した。

この会議は一つの結論やコンセンサスを導き出すためのものではない。立場や意見の違いはあっても、データやファクトに基づいて議論し、論点や選択肢を明確にしていく。予定調和ではなく、知の衝突、グッドクラッシュを起こしたい。そこには、経済界のみならず労働界、アカデミア、メディア、政治、行政、地方自治体、NGO・NPO、学生などさまざまなステークホルダーに参加を呼び掛けていく。

重要なキーワードは次世代であり、多様性である。特に若者と女性の「超」積極的な参加が必須だ。残念ながら、日本はダイバーシティという面では後進国といってもいい。多様性こそイノベーションのエネルギーだ。経済同友会は経済団体として独自の見解を示していくとともに、この未来選択会議というプラットフォームのオリジネーターでありたい。



経済同友会の自由闊達さをもって、 是々非々で議論を

石村 和彦 副代表幹事

ウィズ/アフターコロナ・イニシアティブ
世話人

社会のあらゆるステークホルダーが参加して、より幅広い視点から意見を交え合うことに、未来選択会議としての新たな意義があると感じている。

経済同友会にとっても、提言の内容や、委員会などの検討過程で出てきたアイデアを未来選択会議に示すことにより、そこから新しい知見を得られるだろう。その知見を経済同友会の委員会などに持ち帰り、経営者同士であらためて議論してみることで、一層厚みのある議論ができるようになるのではないかと。未来選択会議での議論が経済同友会の主張や会員である経営者の意見と一致しないこともあるだろう。経済同友会は予定調和の世界ではないので、それでも構わない。われわれの伝統でもある自由闊達さを活か



不確実性の時代に、 未来を選択するために 何を心掛けるか

船橋 洋一 アジア・パシフィック・イニシアティブ
理事長

【抜粋要旨 オンライン参加】

今日は「未来を選択する」ことの意味、特に日本と世界の関わりにおいて私が日頃考えていることを皆さんと共有したい。9.11テロを契機に、世界は本格的に不確実性の時代に入った。「リスク」は一定程度マネージできるが、「不確実性」をマネージすることは無理である。この諦めが不確実性の時代の前提となる。また、このような時代における決断は極めて難しく、意思決定者が担う責任も大きくなる。

現在、世界で最も大きな不確実性は米中の対立であり、両者が対決に向かう過程、その長期化だと思う。時の覇権国と挑戦者がどう折り合うかは、歴史上、大きなテーマである。英国と米国の間では安全なバトンタッチができた。1980年代後半、日本は米国にとって最大の経済的脅威となり、日米両国は深刻な経済戦争に陥ったが、最終的に、同盟という枠組みの中で問題を処理することができた。

しかし、米中関係はそうはいかない。また、米ソ冷戦のようにどちらか片方がつぶれるとも考え難い。米中の難しく厄介な対決は、今後も長期化していこう。中国の国際秩序観は欧米のそれとは決定的に異なる。地政学・地経学的に、極めて不確実性の高い時代が30年ぐらいは続くのではないかと。

して、是々非々の議論をしていきたい。



未来選択会議は、 皆さまと一緒に作り上げていくもの

間下 直晃 副代表幹事

ウィズ/アフターコロナ・イニシアティブ
世話人

「未来は若者のためにある」ということで、最年少の副代表幹事である私が世話人を仰せつかったものと思う。

経済同友会の面白いところは、大企業、中小企業、ベンチャー、スタートアップと企業規模も年齢も異なる人々がフラットに真っ向から議論できることだ。ここに外から若手、学生を含むさまざまな方の知見を取り込み、世の中を変えられるような実質的でより実効性の高い議論をしていきたい。未来選択会議は始まったばかり、皆さまと一緒に作り上げていきたい。特に若い方々に多く参画していただき、日本と世界のより良い未来に寄与できればと考える。

そうした中で、日本にとっては、日米中関係をどうマネージするかが最も重要な死活的テーマになるだろう。日米中関係の難しさを、私は「日米中の罫」と名付けている。これによって相互の疑心暗鬼や認識の違いが生まれると、ことに日米同盟に負の影響が及びかねない。しかし、本当の罫は米中対決の中で、日本が自らの未来に対する選択肢を奪われることだと考えている。

未来を選択するという観点から心掛けるべきことは何か。一つは、不確実性の時代において、正しい未来を選択することは不可能だということ、よって、常に多様な選択肢を用意することだ。その多様な選択肢の中で、最も長期的に有効な展望の開ける選択肢は、頭脳への投資だ。19世紀、セントラルパシフィック鉄道を設立したリーランド・スタンフォードが設立した農業大学がスタンフォード大学になり、それがシリコンバレー、GAFAを生み出した。頭脳への投資は、それほど大きな未来を生み出し得る。

二つ目は、不確実性の時代に、合理性に基づく分析や予見(foresight)は意味をなさないということ、そのため、アニマルスピリッツ、言い換えれば「勘」が重要ということだ。三つ目は、アニマルとは言っても、人間は社会的動物なのでコミュニケーションが重要だ。そして、DXの時代にあって、そのツールがすさまじい勢いで生まれている。

不確実性の時代において、予測は危ういものになる。必要なのは、ナラティブ(narrative)、すなわち、誰もが「こうなるのでは」という展望を共有できるような、リアリズムに基づくストーリーを作れるかどうかだ。それが、最も良い未来を作り出す足場になるものと考えている。

特別セッション 1

未来選択につながる民主主義 ～若者の政治参画の促進と政治のデジタル化



【モデレーター】
玉塚 元一
政治改革委員会 委員長

なぜ若者の政治参画が重要なのか。若者と政治の現在の関係はどのようなもので、どこに課題があるのか。次世代の声を政策決定過程に巻き込むには、どのような取り組みが必要か。広い領域のテーマでパネルディスカッションと意見交換が行われた。

パネルディスカッション(発言要旨)

負担の分配の
時代であるからこそ、
若者の政治参画の促進を

谷口 将紀

東京大学大学院
法学政治学研究所 教授
経済同友会 アドバイザリー・
グループメンバー



2019年参議院選挙では全体の投票率48.8%に対し、18～19歳は32.3%にとどまった。若い人ほど投票に行かない傾向は、日本だけの特徴ではないが、国際比較で見ても、日本は投票に行かない若者の割合が最も大きいグループに含まれる。

公的債務残高の累積などのトレンドを見ても、これからは、経済成長の果実の配分ではなく、負担の分配こそが政治の本質になる。こうした中、投票者が高齢世代に偏れば、政策も高齢者寄りに偏り、「シルバー・デモクラシー」という状況に陥る。

最近の政治状況は、高齢世代と現役世代が結託して、将来世代に巨大なツケ回しをしている状態だという指摘もある。将来、避け難い負担を担う人たちの声を、より一層政治に反映する必要がある。

若者が投票に行かない理由については、自分の投票によって選挙結果を変えられるという意識、投票に行くための時間などの資源、日頃からの政治への関与、外からの働き掛けなど、いくつかの要素から分析する必要がある。

若者の投票率を向上させるには、インターネット投票や共通投票所の拡充、被選挙権年齢の引き下げ、主権者教育、SNSなどプラットフォームを使った働き掛け、政権交代の可能性のある政治システムの構築などが考えられる。

社会を変えることに
関わる経験が、
若者の意識を作る

室橋 祐貴

公益社団法人 日本若者協議会
経済同友会 代表理事



「日本の若者は政治に関心がない」と言われるが、国際比較の調査結果を見ても決して低くはない。ただ、「自分が参加することで、社会を変えられるかもしれない」という感覚、政治的有効性感覚が低いことが日本の特徴である。

日本では、幼少期から子どもが社会的なことに参画する度合いが極めて低い。政治については、選挙への出馬、政府の審議会など、直接的な参画の機会が限定されている点も課題ではないか。

海外では、若者議会、若者協議会といった形で若者の意見を政策に反映させる仕組みがつけられている。政治以前に学校内でも、学校と保護者、生徒が対等に学校運営に関わっている。このようにして、海外の若者は社会を変えることに関わる経験を持つことができる。日本若者協議会は、日本でもこうした機能をもっと拡充すべきと考えている。



政治に対する
意識を養うには、
外からの働き掛けも重要

相原 康伸

日本労働組合総連合会
事務局長



日本は諸外国と比べて、総じて投票率が低い。さらに、人口ピラミッドがいびつな中であって、世代間の投票率の差は大きい。このような状況では、「未来の利益」に対する意識は低くならざるを得ない。

日本の若者にも潜在的に政治参加の意識はあると思うが、「何を基準に、どう選べばいいかわからない」という声も多い。

組合メンバーの投票率は高いが、政治への関心はそれほど高くはない。皆、自分のことで精一杯で、公共に対する意識は強くないのだが、組合の役員になり、人を「動員」する立場になると政治に対する意識も変わる。社会でも、何らかの仕掛けが必要なのではないか。

主権者教育を考える際には、学校内での教育、家庭内での教育など、さまざまな場面を考える必要がある。学校教育においては、政治的な中立性という難しさもあるが、パブリックマインドを育てるため、社会には多様な考えや立場があることに、幼いころから触れられる仕掛けが必要である。

若者の関心ある 이슈を、
政治の争点に

三浦 瑠麗

山猫総合研究所
代表



米国は、政権交代が可能な二大政党制を採っており、共和党・民主党という政党支持によって、有権者の価値観も大きく分かれている。一方、日本では昨年参議院選挙後に行った調査で、比例代表で自民党と立憲民主党のいずれかに投票した人の経済的あるいは社会的価値観を比べたところ、政党支持による大きな差は見られなかった。

日本では、外交・安全保障に関するスタンスが、二つの政党の対立軸となっているが、若者はこの争点にそれほど強い感情を持っていない。むしろ、社会的価値観という点で、年長世代と大きく異なる姿勢を示す。ただ、こうした若者が関心を持つ分野は、政治の争点として扱われていない。言い換えると、政党の側が、若者の関心を汲み取り、巻き込めていないのではないだろうか。

政治変革に関する意識では、高齢者は変革期待が高い一方で、現在の社会構造に対する支持が厚い。現在の社会をつくり上げてきた世代が、口では変革を求めながらも、実は現状維持を望んでいる面があると思う。

若者との対話

参加した
ジュニア・アカデミアのメンバー
(オンライン参加)

江連 千佳

(津田塾大学/ジュニア・アカデミア 第5期生)

栗原 和也

(東京大学/ジュニア・アカデミア 第5期生)

栗本 拓章

(慶應義塾大学/ジュニア・アカデミア 第5期生)

内藤 誠

(上智大学/ジュニア・アカデミア 第5期生)

村山 友章

(一橋大学大学院/ジュニア・アカデミア 第5期生)

山本 真央

(お茶の水女子大学/ジュニア・アカデミア 第4期生)

(敬称略)



学校教育における経験

栗本 日本の学校で、声を上げて意見を言う機会、それが現実に反映される経験が極めて限られている。全国的に生徒会活動も停滞している。学校や社会において、子ども・若者の「参画」という視点がどれほどあるだろうか。

室橋 コロナ禍の影響で、文化祭などの学校行事が中止されている。そうした意思決定にあたって、子どもの意見を聴取している例は少ない。大人が決めたことに従っているだけでは、子どもは参加意識を持ってない。

ドイツなどでは子どもに「デモ

を行う方法」を教えている。日本では、そうした手続き、フレームワークを学ぶ機会が欠けているのではないかと。

江連 ニューゼalandでは、留学生でも学校運営に関わる意思決定に参加できると知って、とても驚いた。例えば、礼拝で使われる言語を増やすなど、話し合いに加わることができた。教育現場だけで全てを担うのは難しくても、行動を促すことはできると思う。



メディア、情報との接し方

山本 ツイッターなどを通じて政治家が人気を集めることもあるが、その人の立場や政策への理解は十分ではないのかもしれない。インターネット投票が可能になっても、軽い気持ちで投票する人も出てくるだろうから、その前

に主権者教育が必要だと思う。

栗原 これまで、政治的な主体性を育む上で、SNSを好意的に捉えていたのだが、政府のコロナウイルス対応に対する意見を見ると不満を吐露するようなものも多く、むしろ逆効果なのではないかという危機感を持った。

谷口 一定の知識や教養がないと投票できない、というのでは逆効果だと思う。大事なのは、政治に対する経験値

と有効性感覚を高めることだ。

三浦 一番文脈を外してコメントが切り取られるのはツイッターである。誰もオリジナルを参照しない。しかしSNSの利用はこれからは必須だ。タウンホールミーティングや米国の大統領候補者の討論会のような場を設定して、その様子をライブ中継し、SNSで拡散するような取り組みを進めるべきだろう。

社会的な対話と議論の重要性

内藤 投票に行かない友人も多く、「投票に行くのはいいが、政治そのものが面倒くさい」がその理由。政治が「自分ごと」と考えられていない。

相原 長年「ソーシャル・ダイアログ(社会対話)」という言葉を広めようとしてきた。コロナの影響で「ソーシャル・ディスタンス」は一瞬で広がったが、こちらはまだまだ。他者の意見や価値観を自分自身に引き付け、立場を置き換えるとどうなるかを考えるような対話が欠けている。学校教育の責任だけを問うのは酷だ。

谷口 学校現場も少しずつ変わり始めている。ただ、主権者教育は学校だけで完結する取り組みではない。

村山 子どもたちが、遊び場である公園がなくならないよう自治体に提案をし、区長の決定を引き出した例もある。このように提案することで状況は変えられる、と教えることも主権者教育の一つの方向性では。

相原 息子のアルバイト先で、22時以降の割増賃金が付いていないことを友人が発見し、それを息子に教えてくれた。その点を店長に伝えたところ、店長は他の従業員にも対象を広げて対応してくれた。このことは、立派な社会対話だと思うし、生活の中から問題を発見することも重要なアプローチだと

思う。

山本 社会問題に関心を持つと、その解決に必要な政策が分かり、その政策を訴える候補者を選ぶこともできるようになる。社会問題に対する問題意識が、政治に対する諦めの克服につながるだろうか。

三浦 日本には関心を持ちやすいシングルイシューがいろいろある。最近の例としては、夫婦別姓問題について、2019年の参議院選挙を挟んで雰囲気明らかに変わった。論点が示され、それがメディアで取り上げられ、世論調査の数字が賛成に振れて、自民党の中からも声上がるようになった。政治を動かす方法は投票だけではない。公の場の議論が大きな変化を生む。

会場との意見交換

インターネット投票について どう考えるか

●若者の政治参画促進に向けた取り組みメニューのうち、経済同友会としての優先順位についてどのように考えるか。主権者教育、プラットフォームの活用は本質的であり、深掘りする余地があるのでは。インターネット投票も世界の潮流の中で、中心的な取り組みとなり得る。 **【熊谷 亮丸】**

●総務省がインターネット投票の実証実験を行っている。エストニアでは若者の投票率向上には結び付いていないようだ。投票コストの引き下げ効果は薄いのでは。 **【室橋 祐貴】**

●スマートフォンなどで投票ができれば、若者の投票率も上がるのではないか。ただ、政策の中身も見ずに、候補者のキャラクターだけで安易に投票というのでは、懸念がある。 **【山本 真央】**

●インターネット投票に反対する理由は、歩いて投票に行くプロセスが代議制民主主義に似ているからである。政治と合理化は必ずしも合わないのではないか。投票や政策の選択肢を決めるための議論といった余裕が代議制民主主義には含まれる。 **【三浦 瑠麗】**

●そもそも、日本で、使いやすいインターネット投票の仕組みをつくれるだろうか。国や自治体がオンライン上でパブリックコメントを募集しているが、

書き込み数は限られている。 **【栗本 拓幸】**

●行政の開発力で使いやすいシステムが作れるのか、心もとない部分はあるが、この20年間デジタルでできることが飛躍的に拡大してきた。今後も、物事はこの方向に進むのではないか。

【東京都副知事・宮坂 学】

メディアについて

●特に若い有権者は、自分たちが投票しても、個別政策は予定調和の路線で決まってしまうとの諦観があるのではないか。メディアも考え直す必要がある。経済界の皆さまには予定調和を脱す、もっと生々しい議論を期待したい。

【日本経済新聞社・小太刀 久雄】



●メディアが期待するような発言をしないと、メディアは取り上げてくれない。背景には、表向きは「変えたい」と言いつつ、「変えたくない」が本音、という欺瞞ぎまんの構図があると思う。欺瞞を行っているのは40歳以上、既得権を持っている世代である。社会変革を進めるためにも、若者の政治参画が進むことを期待する。【三浦 瑠麗】

●予定調和の最たるものが国会だろう。実質的に、与党の部会で全てが決まっており、国会で野党が反対してもあまり意味がない。記者クラブの制約も強く、ウェブメディアが参入できない。こうした点も視野に、情報の質をどのように高めるかを議論したい。【室橋 祐貴】

若者のメディアリテラシー

●若者がSNSを使うのは素晴らしいことだと思うが、SNSで流れてくる情報の正しさをどう見極めているのか。

【岩本 敏男】

●年長世代と比較して、学生は膨大な量の情報に触れることに慣れており、メディアリテラシーは相当高い。一方、5分間の動画や140文字のツイッターの文章ですら冗長に感じる。そうした中で、正確に、必要な要素を盛り込んで、若者に分かりやすく伝えていくことが求められる。【栗本 拓幸】

若者と高齢者、政治参加

●1990年代に入って、若者の投票率は急激に下がった。バブル崩壊後、地方の疲弊、財政の悪化、厳しい安全保障環境など、日本の選択肢は大きく狭ま

り、政治が物事を変えられなくなった。この幅の狭さが、「政治は変わらない」と皆が考える原因ではないか。

【読売新聞東京本社・田中 隆之】

●コロナ禍の下、人々は「2週間前の自分たちの行動が、現在の状況を生み出している」という共通認識を持つようになった。この認識を政治や政策に活かしていけないだろうか。【相原 康伸】

●多くの人にとって、投票とは政策よりも人間の選択になる。投票行為に値する人が選択肢の中に含まれているのが重要である。政治の世界でも、20代、30代の候補者の育成、活用が必要なのではないか。政府の有識者会議に年齢割り当てを設けることも一案だ。

【高島 宏平】

●高齢者は若者を忌避するかもしれないが、若者は高齢者を忌避していない。男性は女性を忌避するかもしれないが、女性は男性を忌避していない。つまり変わるべきなのはマジョリティの側。多数派がより公正になることが重要である。【三浦 瑠麗】

●若者の政治参画については、若者だけが声を上げて変わらないだろう。さまざまな方に声を上げ議論をしていただきたい。【栗本 拓幸】

●若者の政治参画というテーマを取り上げると、「どうやって若者を変えるか」という議論になりがちだが、本当に変わらなければいけないのは年長者の世代である。

将来の政治家を育てていく視点がとても重要だと思う。政治家になる方法も含め、主権者教育のあり方を変えていく必要がある。【室橋 祐貴】

●地方議員のなり手が不足している。コロナ禍の影響で、在宅勤務が増えているが、この環境変化を追い風に、地域目線を一步先に進めて、議会への参加につなげていく必要がある。

【相原 康伸】

●ソーシャル・ダイアログやタウンホールミーティングの重要性、そして未来選択会議の重要性を認識した。特に、若い世代の方にこうした場に参画いただくことが非常に重要だ。【玉塚 元一】



特別セッション2

分散型社会への選択肢と首都・東京の価値



【モデレーター】
間下 直晃
副代表幹事

第2セッションでは、「コロナ危機のレガシー」といえるリモートアクセスの活用促進による可能性(企業・地方・個人)や、世界的な都市間競争の中での東京の役割や国際競争力を維持する方策などについて話し合った。

パネルディスカッション

パネリスト



秋好 陽介

ランサーズ
取締役社長CEO
経済同友会 第1期
ノミネートメンバー



安宅 和人

慶應義塾大学
環境情報学部 教授
ヤフー
CSO



草本 朋子

白馬インターナショナル
スクール
設立準備財団
代表理事



鈴木 英敬

三重県
知事



宮坂 学

東京都
副知事

間下 「場所」の概念による制約がなくなる中で、東京に住居することの必然性が問われている。郊外への人の移転はまだ部分的なトレンドかもしれないが、今後は東京一極集中の傾向が変化するかもしれない。コロナ危機は人々の意識を劇的に変えた。リスク分散やワークライフバランスの観点から、東京への一極集中化是正をとという主張も広がっている。こうした変化の中で、本当に分散化は可能なのか、また、集中からの転換は良いことなのかを議論したい。時間と空間を越えるデジタル技術を活用したより良い社会への変化や、世界的な都市間競争の中で東京の競争力を維持する方策などについても議論したい。

トピック1 (以下要旨)

新型コロナウイルス感染症がもたらした社会の変化

宮坂 テレワークの実施率が6%から60%に増加するなど、2年分の変化が数カ月で一気に起こった。主要ターミナル駅の乗客は3分の1に減少して疎になったが、インターネットのトラフィックは1.7倍になり、デジタル空間での移動の増加とリアル空間での移動の減少が生じている。電波やWi-Fiは水道などのインフラと同様に基本的なものだというコンセンサスができてきた。コロナ危機を経て何か一つレ

ガシーを残すとすれば、やはりデジタル化だろう。

鈴木 東京圏でテレワークが急増し、経験者の間で地方移住への関心が高いという調査結果もある。地理的制約がなくても働けるという感覚を持つ方が増えているのかもしれない。Uターン、Iターン希望者や移住相談も増えている。

秋好 コロナ以前は「テレワークで働けるわけがない」という雰囲気だったが、コロナ危機を機に劇的な変化が生じている。普及率が10%から70%に達するまでに、インターネットは約10年、スマートフォンは約6年かかったが、テレワークはたった3カ月でその変化が起きた。

テレワークが浸透すると、全国から優秀な社員を雇うことができるようになる。また、ジョブ型への移行、フリーランスや派遣社員の活用、コロナネイティブの新卒社員の増加などによって企業も人材戦略の転換を迫られるのではないかと。

草本 諸外国では、政府の休校要請を受け、すぐにオンライン授業が始まったが、日本でオンライン授業を取り入れた基礎自治体は5%だったようだ。

白馬でも、中学校では校長のリーダーシップにより、2週間でオンライン授業を実施できたが、小学校ではまだ始まっていない。手探りでも前に進んだ人と、立ちすくんだ人で対応が分かれた。



トピック2

新型コロナウイルスが突き付けた日本の課題

安宅 人間と家畜が近接して暮らす現代社会では、突然変異による新たな感染症の発生は避けられない。地球温暖化の劇的な進行も人間社会に大きな影響を及ぼしている。不連続な事象が相次いで発生する環境に適応する上で、ルール・メイキングの仕組みが問われている。

宮坂 今、行うべきは地理的な分散ではなくさまざまな機能のデジタル空間への移動だ。本来、デジタルで可能なことがリアルに拘束されていることが多過ぎる。

都市に人々が集中するのは歴史的な流れであり、人間の本性である。デジタル空間への分散、地理的拘束からの解放の結果、地理的分散も生じるという流れだと思う。

鈴木 昭和の「日本列島改造論」は、道路や空港、新幹線の整備が柱であったが、コロナ後は、防災・減災、通信インフラ、医療、教育の4分野が鍵であり、これを進めないと分散型社会に近づかない。

玉塚(会場から) 今後、日本が成長するためには生産性の向上が必要で、中でも、サービス産業の生産性向上はクリティカルである。ただ、リアルな現場を持つサービス産業はリモート対応ができない。ある程度の中核都市に集中して生産性を高める方法にならざるを得ないのではないか。

トピック3

望ましい分散型社会の姿

●分散化の方向性とこれからの都市の姿

安宅 伝統的な都市の特徴である「密閉・高密度・接触」か

ら「開放・開疎・非接触」へ、ヒトが動き回る代わりに、モノや情報が動く社会への展開である「開疎化」が必要だ。都市は根本的なチャレンジを受けている。うまく再構築できたところが21世紀をリードするだろう。分散化は解の一つだが、都市空間の作り直しがより重要だと思う。

鈴木 ライフスタイルの多様性が容認されるのであれば、分散型社会に向かった方がよい。東京には集積すべき機能だけを残し、他の機能は地方へ移転する。そうすることで、東京はさらに競争力のある都市になるし、地方には新しい雇用が生まれてくる。

新浪(会場から) デジタルが社会に浸透したことで、豊かさの定義に対してオプションが追加された。白馬村の自然の中で育つのと、東京のビルの中で育つのではどちらが良いのだろうか、日本では人間が最も重要であり、豊かな自然環境の中でリーダーが育つ環境をつくっていかねばならない。

草本 10～20年前には地方移住のハードルが高かったが、デジタルの進歩で地方へ住むことの不利益が少なくなってきている。今後、気候変動の影響や災害が激しくなる中で、過度な一極集中のリスクはさらに高まるだろう。地域の良さを感じた人が、東京で働く以外のライフスタイルを自由に選択できる世の中になればよい。

●東京の価値・役割とは

安宅 東京はその豊かさでもって、日本の国境線となる離島やシニア層への対応、貧困層へのサポートなど、日本の最も弱い所を多面的に守っている。1945年の空襲で東京では10万人が亡くなったが、京都・倉敷は文化資産のために爆撃を受けなかった。東京にも圧倒的文化創出力が必要であり、そのような都市にできるかが重要である。





秋好 非連続的な仕事をする部署は、完全オンラインだと生産性が下がることが分かった。熱量が必要な場面では集合することは必要であり、東京にはそのための機能があると思う。

宮坂 現在の状況は「東京一極集中」ではなく「中央一極集中」であると考えている。東京も一つの地方であり、中央対地方という論点のはずがなぜか東京対地方になっている。東京の役割は、世界中から企業や人を引き付けるために頑張ることである。そのためにも、東京を含む地方に権限や財源をさらに委譲し、地方分権を徹底的に進め、自治体が自由闊達に競争できるようなにした方がよい。

小柴(会場から) 米中対立の時代、国のパワーが物事を決める時代において、経済と先端技術の力が重要である。東京は、イノベーション創出の場として実はコストパフォーマンスが良い。この点を活かし、魅力的な社会インフラを提供し、海外投資を引き込み、社会実装の場を作ることで、国力を高めることに貢献できる。

宮坂 地方へ共有すべきは、ソフトウェア、データ・フォーマット、ノウハウといった知的財産だ。行政が作るプログラムは原則オープンソース化すればよい。ただ、全て統合しては進化も生まれえない。誰でもアクセスできるライセンスフリーの知財を増やし、自由に改変できるようにすれば、47都道府県で47倍速の改造が行われ、お互いにそのノウハウを共有できる。

草本 東京に期待することは、人材が集まり、財源が豊富な東京で素晴らしいものをつくっていただくことだ。それを地方が地方なりに採用・適用できるとありがたい。知財

だけでなく、電線地中化やバスの電気自動車化など、長期的にやるべき政策を東京がロールモデルとしてやってもらえると、地方も追随しやすい。

●地方の課題と求められる役割

鈴木 自治体同士が経済でつながっている以上、行政活動がそれを前提に連携することは当然だ。道州制に移行しなくても既に連携は進んでいる。圏域、定住自立圏構想など、一定の制度があるにもかかわらず進まないのは、インセンティブがないからだ。三重県では、複数の市町の連携事業に資金を拠出する基金を設けている。

地方創生関係交付金や企業版ふるさと納税などの仕組みはできたが、まだ中途半端だし、その制度を活用して取り組む姿勢においては、地方自治体間に温度差がある。

宮坂 自治体にできることは、手持ちのカードを使って世界から人に来てもらえるよう努力することだ。政府には、自治体が自由にマネジメントできるように、予算と権限をつけることを望む。予算と権限があれば、地方は責任を持って考えるようになる。

草本 地方行政は補助金に踊らされており、自ら「東京よりイけていない」というバイアスをつくってしまっている。将来に向けたワクワク感をつくり出せていない。それぞれの地域の住民がどうありたいか、どうあるべきかを考え、非連続的な未来の実現を目指し、実装していくことが重要である。地方でもたくさん面白いことをやっていると分かれば、それが魅力となって人の移住が進むのではないか。



会場との意見交換(抜粋要旨)

自治体では可能性が限られ 圏域での連携が重要

●単独の市町村で完結できない問題について、地域の市町村が一緒に解決する圏域という考え方がある。これを促進するため、連携中枢都市圏構想や定住自立圏構想のような形が用意されているが、なかなか進まない。多層的で多角的な連携と、地理的条件にとられない連携を視野に議論していきたい。

【市川 晃】



●世界は人口増で密になるが、日本は人口減で疎になる。東京においては、過度な人口集積は過度な高齢化という社会問題を生む。分散化するなら、地方のコミュニティは基礎自治体が支える必要がある。そのためにも一定の経済のまとまり、圏域という考え方も大事である。

【地下 誠二】



分散化・デジタル化の機運は 続いていくのか

●東日本大震災からの復興に際し、大きな社会的インパクトが生じ、原発や絆が注目を集めたが、いつの間にか熱が消えていった。今回のコロナ禍での分散化・デジタル化の機運はどうなるのか。また、分散が是という話になっているが、非接触への対応が難しい人もい

るので、ここで分断が生じる恐れはないか。【読売新聞東京本社・清水 美明】
●今回も元に戻るリスクはあるが、デジタルは行政にとって重要であるというレガシーは残したい。所得に関係なくインターネットにつながるのとは基本的な権利ではないか。東京都では、エリアを五つくらいに分けてそれぞれ異なるスタイルでのスマートシティ化に向け、トライ&エラーを進めている。

【宮坂 学】

●シニア層が東京に集中するのは医療効率を高めるので正しい。中核医療施設の周辺を自動走行車で低廉で運べるようにすればよい。貧困層は東京で支えられなければ日本中どこでもできない。貯蓄がない世帯が3分の1に達し、まともな教育を与えることができなくなっている。絶対やるべきことは、光回線と高速の端末を配布することである。未来の教育のためであれば抜群の投資である。

【安宅 和人】

地方創生の課題と分散型社会の 速度と規模は

●地方創生には安倍政権も取り組んだが、思うほど進んでいない。最優先課題として取り組むべきことは、また、コロナ禍を受けて分散型社会がどれくらいの規模や時間軸で進むか伺いたい。

【熊谷 亮丸】

●地方創生については、自治体主導の取り組みはあまりうまくいかないことが多い。民間中心で東京の企業が参画している取り組みは比較的進んでいると感じる。

【秋好 陽介】

●地方創生関係交付金や企業版ふるさと納税などの仕組みができた点は評価できるが、数字上の成果にはつながっていない。その理由は、仕組みはできたがまだ中途半端であることや、地方自治体の取り組み姿勢に温度差が生じていることである。

【鈴木 英敬】

●テレワークの議論で違和感があるの

は、旅行した先で仕事しているだけであることだ。これからのテレワークで大事なことは、その地にローカルの友達がいるか、ローカルとつながりを持てるかである。景色が良い場所でのテレワークは世界中どこでもできる。ローカルとつながる仕組みをつくっていくことが重要だ。

【宮坂 学】

●三つの課題がある。必要とされる人材が変化したのに人材モデルが刷新されなかったこと、リソースを若者や科学技術ではなくシニア層に割いたこと、いまだにオールドエコノミーの大企業によって未来を変えようとしていることだ。コロナは過去の感染症と比べて弱いタイプのウイルスではあるものの、今後も新たな感染症が登場することは確実であり、まちも社会もつくり直すべき時に来ている。次の世代に何を残せるかが問われている。

【安宅 和人】

総括

●今回のセッションでは、分散型の定義があいまいだったと感じた。特に印象的だったことは、デジタル化によって選択肢が増えるということだ。選べる環境を提供できるようになったとき、選んでもらえる自治体になるにはどうしたらよいか重要になってくる。

【間下 直晃】

●セッションを通して知的刺激を受け続けた。論点を提示する場であるはずが、どうしたらよいかと悩んでいるのが率直なところだ。何から手を付ければよいのかという点について、やはりデジタルだと感じ、大きなヒントを得られた気がする。積極的に取り組むべきである。

【櫻田 謙悟】



2020年度(第35回)経済同友会 夏季セミナー／未来選択会議 参加者名簿

※敬称略。所属・役職は9月9日当時

2020年9月10日(木)～11日(金) グランドプリンスホテル新高輪(東京都港区)

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
代表執行役社長

副代表幹事

市川 晃
住友林業
取締役会長

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
マネージング・ディレクター&シニア・パートナー

石村 和彦
ウィズ/アフターコロナ・
イニシアティブ世話人
AGC 取締役

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
取締役会長

峰岸 真澄
リクルートホールディングス
取締役社長 兼 CEO

栗原 美津枝
価値総合研究所
取締役会長

車谷 暢昭
東芝
取締役代表執行役社長 CEO

新浪 剛史
サントリーホールディングス
取締役社長

間下 直晃
ウィズ/アフターコロナ・
イニシアティブ世話人
ブイキューブ 取締役社長CEO

橋本 圭一郎
経済同友会
副代表幹事・専務理事

終身幹事

茂木 友三郎
キッコーマン 取締役名誉会長 取
締役員会議長/日本生産性本部 会
長/日本アカデミア 共同塾頭

政策委員会委員長等

岩井 睦雄
日本たばこ産業
取締役副会長

岩本 敏男
NTTデータ
相談役

熊谷 亮丸
大和総研
専務取締役

栗島 聡
NTTコムウェア
取締役社長

神津 多可思
リコー経済社会研究所
所長

地下 誠二
日本政策投資銀行
取締役副社長

新芝 宏之
岡三証券グループ
取締役社長

高島 宏平
オイシックス・ラ・大地
取締役社長

田代 桂子
大和証券グループ本社
取締役 兼 執行役副社長

伊達 美和子
森トラスト
取締役社長

玉塚 元一
デジタルハーツホールディ
ングス
取締役社長 CEO

寺田 航平
寺田倉庫
取締役社長CEO

成川 哲夫
岡三証券
取締役

根岸 秋男
明治安田生命保険
取締役 代表執行役社長

野田 由美子
ヴェオリア・ジャパン
取締役会長

林 信秀
みずほ銀行
常任顧問

平子 裕志
全日本空輸
取締役社長

堀切 功章
キッコーマン
取締役社長CEO

本山 博史
みずほリース
常任顧問

安田 結子
企業統治推進機構
シニアパートナー

山口 栄一
アートパワーズジャパン
代表理事

常務理事

岡野 貞彦

菅原 晶子

以上38名

登壇者(会員)

木内 文昭
マクアケ
共同創業者/取締役

渋澤 健
シブサワ・アンド・カンパニー
代表取締役

登壇者(ゲスト)

相原 康伸
日本労働組合総連合会
事務局長

秋好 陽介
ランサーズ 取締役社長
CEO/経済同友会 第1期
ノミネートメンバー

安宅 和人
慶應義塾大学環境情報学
部 教授/ヤフー CSO

草本 朋子
白馬インターナショナルス
クール設立準備財団
代表理事

小林 慶一郎【オンライン】
東京財団政策研究所 研究主
幹/経済同友会 アドバイザ
リー・グループメンバー

鈴木 英敬
三重県知事

谷口 将紀
東京大学大学院法学政治学
研究科 教授/経済
同友会 アドバイザリー・グ
ループメンバー/日本
アカデミア 幹事、ジュニア
アカデミア 教頭

船橋 洋一【オンライン】
アジア・パシフィック・イニ
シアティブ
理事長

三浦 瑠麗
山猫総合研究所
代表

宮坂 学
東京都副知事

水野 泰孝
グローバリゼーション・ス
ケアク
ニック
院長

室橋 祐貴
日本若者協議会
代表理事

大学生・大学院生【オンライン】

江連 千佳

津田塾大学/ジュニア・アカデミア 第5期生

栗原 和也

東京大学/ジュニア・アカデミア 第5期生

栗本 拓幸

慶應義塾大学/ジュニア・アカデミア 第5期生

内藤 誠

上智大学/ジュニア・アカデミア 第5期生

村山 友章

一橋大学大学院/ジュニア・アカデミア 第5期生

山本 真央

お茶の水女子大学/ジュニア・アカデミア 第4期生

メディア(社名・氏名50音順)

伊藤 裕香子

朝日新聞社 編集委員

諏訪 和仁

朝日新聞社 経済部 記者

永田 稔

朝日新聞社 総合プロデュース本部
本部長補佐兼コンテンツ事業部長

林 尚行

朝日新聞社 経済部長代理

長尾 寛

共同通信社 編集局 経済部次長

平尾 孝

産経新聞社 東京本社 編集局経済本部 記者

井町 知致

時事通信社 経済部 編集委員 記者

奥野 伸

時事通信社 経済部 記者

堀 義男

時事通信社 解説委員

中沢 幸彦

東京新聞(中日新聞東京本社) 編集局 編集委員

岡村 佐枝子

TBSテレビ 報道局 経済部 記者

足立 直紀

テレビ朝日 報道局 ニュースセンター 政治部長

平元 真太郎

テレビ朝日 報道局 ニュースセンター 経済部 記者

藤川 みな代

テレビ朝日 報道局 ニュースセンター 経済部長

伊大知 明宏

テレビ東京 報道局 ニュースセンター 記者

下村 ゆかり

西日本新聞社 東京支社 報道部 記者

池田 勝敏

日刊工業新聞社 編集局 経済部 編集委員

安藤 佐和子

日本テレビ放送網 報道局経済部 解説委員

広芝 学

日本テレビ放送網 報道局経済部 記者

畑中 秀哉

ニッポン放送 コンテンツプランニング局
報道スポーツコンテンツセンター 担当副部長

今井 純子

日本放送協会 解説委員室 解説委員
経済同友会 アドバイザリー・グループ メンバー

今村 啓一

日本放送協会 解説委員室 解説委員長

出川 展恒

日本放送協会 解説委員室 解説主幹

神子田 章博

日本放送協会 解説委員室 解説主幹

山田 賢太郎

日本放送協会 報道局 取材センター 経済部 副部長

上杉 素直

日本経済新聞社 編集局 編集局長付 コメンテーター

小太刀 久雄

日本経済新聞社 編集局 経済部 記者

竹内 弘文

日本経済新聞社 編集局 国際部 記者

寺西 克哉

日本経済新聞社 映像戦略本部 企画委員

藤井 彰夫

日本経済新聞社 論説委員長常務執行役員

小澤 弘和

北海道新聞社 東京支社 編集局 報道センター 記者

三上 紗永

フジテレビジョン
ニュース総局 報道局 取材センター 経済部

鳴海 崇

毎日新聞社 編集編成局 経済部 編集委員

桜井 詠巳

読売新聞東京本社 編集局 経済部 記者

佐藤 千尋

読売新聞東京本社 編集局 経済部 記者

佐俣 勝敏

読売新聞東京本社 編集局 経済部 記者

清水 美明

読売新聞東京本社 編集委員

鈴木 英樹

読売新聞東京本社 編集局 経済部 記者

田中 隆之

読売新聞東京本社 常務取締役編集局長

中村 徹也

読売新聞東京本社 編集局 経済部 記者

矢田 俊彦

読売新聞東京本社 編集局次長

