

経済同友

8-9

2021 August-September

No.841

特集 1

CLOSE-UP提言(座談会)

持続可能な地域経営のあり方委員会

**広域連携を活かした
地域経営の拡大に向けて**

政治改革委員会

**今こそ、
「令和の政治改革」を起動せよ**

特集 2

2021年度(第36回)経済同友会 夏季セミナー

コロナ危機を越えて

～転換期における日本の課題と
企業経営者の責務～(前編)



私の一文字



Wil 共同創業者兼 CEO
伊佐山 元

2019年度より第1期ノミネートメンバー、2021年4月経済同友会入会。21年度成長戦略評価・実行委員会および企業経営委員会副委員長。



力を合わせて「興す」

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」。今月から第1期ノミネートメンバーだった会員経営者の6人の皆さまにお話を伺います。初回は伊佐山元 Wil 共同創業者兼 CEO にご登場いただきました。



岡西 「興」は「同」という漢字の周りに四つの手があることを示しています。同はモノの例えになっており、四つの手でこのモノをみんなで持ち上げる、力を合わせて何かを盛り上げるという意味だといわれています。

伊佐山 今の仕事はモノを興す、人を応援する仕事です。興し方

もいろいろある中で、さまざまな人の力を借りながら興すというのが、この「興」の字の力強さ、前向きな感じだと思って選びました。私の会社にも“Win as a Team”という社訓のようなものがあるのですが、要は人と人が力を合わせて勝ちましょうということです。そこにすごくこだわっているのも、岡西さんの説明をうれしく感じました。

僕たちが応援する人たちは起業家だけでなく、大企業の社員、学校の先生やお医者さんら、今までと違うやり方で仕事をやってみようと考えている人も含みます。世の中で新しいことに挑戦し、問題を解決したいとしている人たちが「起業家精神を持っている人」といえます。そういう人が事業を興したいときに、日本の会社が海外に行くときにぶつかる言葉の壁や文化の壁を乗り越えるための支援に今、力を入れています。

起業家精神を持っている人を突き詰めていくと、原点は全て一緒です。自分の身の回りの不都合や不便性に興味を

持つことから始まります。解決策を考えるうちに、人はワクワクし、興奮してくる。興に入るという話です。興という漢字には、起業家精神を持つ人が経る起業のプロセス全てが入っているのではないのでしょうか。私が新卒で就職した日本興業銀行にも興の字が入っているのですが、その意味でもこの漢字にはすごく思い入れがあります。社会人になったときの自分の原点でもある漢字です。

岡西 御社を興したときや、ベンチャー企業を興すことを応援する際に何か意識されていることはありますか。

伊佐山 すごくこだわっているのは、その事業が公共性を持っているか、社会にとって役立つことをやっているかどうかです。会社を興す動機は、公に対してきちんと資するようなものがないと最終的には長続きもしないし、社会にとってそんなに価値のあるものにはならないと思っています。私がやっている活動も、ビジネスである以上はきちんとお金が回ることはすごく大事ですが、お金をもらった結果、成し遂げたことが社会に対してポジティブなのかどうかは必ず問うようにしています。

岡西 経済同友会には今年度からご入会されましたが、活動の期待や抱負などをお聞かせいただけますか。

伊佐山 経済同友会は他の経済団体よりももう少しエッジの立った政策を提言できる団体だと僕は思っています。だからこそ、われわれのいろいろな活動を通じてこういう未来にしたいという政策提言をもっと前面に推していく活動ができればすごくいいな、と個人的には考えています。

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。



特集1

CLOSE-UP提言(座談会)

「2020年度持続可能な地域経営のあり方委員会」、「2020年度政治改革委員会」では、提言発表にあたり、両委員会の委員長と外部有識者による誌上座談会を行った。提言のエッセンスや問題意識について意見交換した内容を掲載する。

持続可能な地域経営のあり方委員会 …… 04

広域連携を活かした地域経営の拡大に向けて



参加者

(左から)

安田 結子 委員長(司会)

市川 晃 委員長

谷 隆徳

日本経済新聞社 編集委員

佐藤 主光

一橋大学大学院経済学研究科 教授

(7月30日実施)

政治改革委員会 …… 10

今こそ、「令和の政治改革」を起動せよ

参加者

(左から)

新芝 宏之 委員長

玉塚 元一 委員長

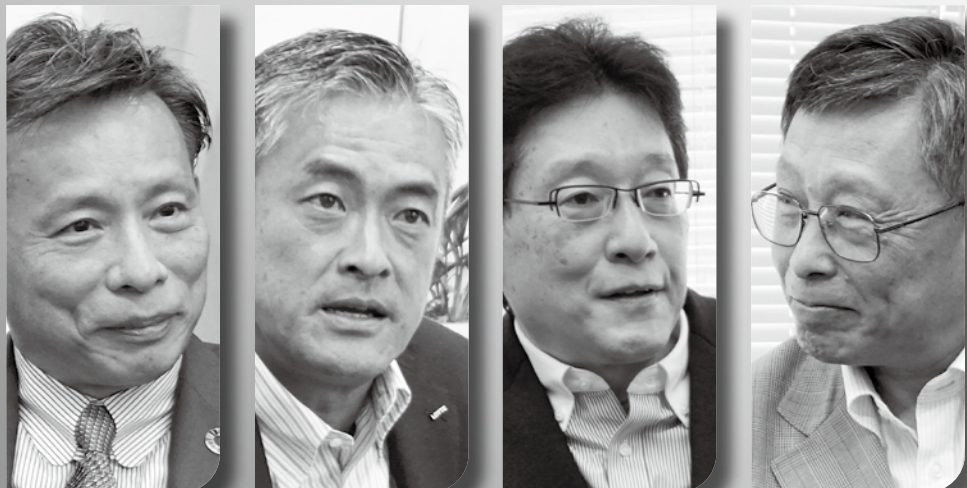
清水 真人

日本経済新聞社 編集委員(司会)

野中 尚人

学習院大学法学部 教授

(8月2日実施)



広域連携の必要性が顕在化した今こそ、 地方行財政の制度改革に 踏み出すチャンス

2020年度 持続可能な地域経営のあり方委員会
委員長／市川 晃・安田 結子

新型コロナウイルス感染症への対応は、国・都道府県・市町村の役割分担の明確化と相互の政策連携の必要性を明らかにした。人口減少や少子・高齢化が進む中、単独の地方自治体でのあらゆる行政課題への対応には限界があり、持続可能な行政サービスを維持していくために

は、地域や組織の枠を超えた連携や権限・財源の見直しなどにより、事務の効率化や行政サービスの向上など圏域単位での施策を実施していくことが不可欠である。今号では提言の公表にあたり、両委員長が学識者・メディア関係者と意見を交わした。（座談会は7月30日に実施）

1 地方圏における 圏域視点の必要性

「人口減少下で求められる地域経営のあり方 行政課題ごとに柔軟な形で広域連携を実現」

安田 自治体が担っている行政サービスは、高齢化による行政需要の増加、住民の多様化に伴う社会問題の高度化、感染症対策や産業振興などに代表される政策課題の広域化・複雑化によって、単独の地方自治体が行政サービスの持続可能性を確保し続けることは極めて困難になっていると言わざるを得ない状況です。

人口減少下で求められる地域経営を実現するための鍵は、自治体が圏域視点を持ち、自らの既得権益に固執せず、行政サービスの効率化を進めることだと考えます。これまでも経済同友会では「広域連携」の重要性、必要性を指摘してきましたが、住民票発行や水道事業といった一部の業務連携は進んでいるものの、今後の厳しい情勢を踏まえると、さらに踏み込んだ自治体間の政策連携の推進の必要性が高まっています。

佐藤先生、学術的な見地から、また政府の税制調査会といった公職を歴任されている見地から、圏域視点あるいは広域連携の必要性について、どうお考えですか。

佐藤 わが国では人口構造が急激なスピードで変化し、制度・社会が追いつかないことが問題で、これは地方財政も



安田 結子 委員長
ボードアドバイザーズ
シニアパートナー

1961年東京都生まれ。85年一橋大学社会学部卒業後、日本アイ・ビー・エム入社。91年ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン入社。93年ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ・ジャパン・インクに入社し、96年マネージング・ディレクター。2003年日本支社代表、エグゼクティブ・コミティメンバー。20年ボードアドバイザーズ入社、シニアパートナー。2003年経済同友会入会。10年より幹事、15～16年度経済同友会の将来ビジョンを考えるPT副委員長、20年度持続可能な地域経営のあり方委員会委員長。

例外ではありません。

提言の中にたびたび「フルセット型総合行政」という言葉が出ていますが、わが国の地方財政は二つのことを大きな基盤としてきました。一つは市町村を基礎自治体として地方分権の受け皿としてきた。もう一つは、人口200人の村から300万人を超える政令指定都市まで、基本的にはフルセット型で同じ行政サービスを提供するため、国が財源保障を交付金や補助金などで手当する仕組みです。これが今まさに人口減少で限界にきています。

ヒト・モノ・カネと言いますが、地方自治体の問題はヒトです。単に地域の住民が少なくなったということではなく、地方行政の担い手、具体的には公務員の職員数が減っている。ここ20年近く、行革の一環として職員数を減らしてきたことも原因ですが、担い手不足という問題に直面する一方で、行政サービスがますます専門化、多様化していて、



専門的な人材の確保も課題となっています。

経済学では「規模の経済」「範囲の経済」という言葉を使います。前者は人口で考えて規模の大きい方が行政サービスのやりくりが比較的楽になるということ。後者は行政サービスを分野ごとに組み合わせ範囲を広げ、包括的な連携によって提供した方が効率化を進めやすいということです。これらを考えると、一つの選択肢として合併がありますが、必ずしも全ての行政サービスにとって適正な規模になるとは限りません。もう一つの対応として、広域連携があります。具体的には教育面やまちづくりでの広域連携。まさに今話題の公衆衛生での広域連携など、分野ごとに柔軟な形での広域連携があってもいいと考えます。

「圏域での連携が求められるが、進展しない現状が続く」

安田 現場をよくご存じの谷さん、いかがですか。

谷 総務省が作った過疎地域を表彰する制度の審査員を務めるなど、私はいろいろな地域を訪ねることが多いのですが、小規模の市町村に行くと人材不足、リソースの枯渇を感じます。過疎地域でも相互扶助や、NPO、自治会のような形で支えるシステムがあります。しかし、例えばインフラの老朽化に対処できる人材などが現実的にいない。近隣の市町村や都道府県と連携する仕組みが必要です。

また、国土審議会が新しい国土形成計画の策定にあたり、「持続ある多彩な地域生活圏」という構想をつくろうとしています。これまでの定義では、地域生活圏は人口が10万人で、その中心部からの時間距離が1時間から1時間半ぐらいの圏域を想定しています。通勤・通学のような普段の住民の移動、行動がだいたい完結する圏域です。救命救急病院や大学など高等教育機関もあり、このような圏域を中心に考えて日本地図の上に落としていくと、3大都市圏や離島を除くと日本を網羅できるような形になります。10万人規模以下になると、商業施設や公益施設の立地や存続が難しくなります。現在、市町村の7割近くが人口5万人未満で、個々の市町村だと住民の生活を支え切れないという状況で

す。地方自治体のリソースの問題と住民生活の維持の両方の観点から、圏域で連携していくべきです。

市川 3,000以上あった地方自治体が2004年の合併特例法を受けて1,718までに減少しました。しかし、5万人未満の自治体が約1,200、また1万人未満もまだ約500あり、合併は進んだがばらつきが残っている状況です。合併推進については第29次地方制度調査会が2010年度で一区切りとする旨を答申しました。その後、第31次地方制度調査会が、市町村が役割を果たすには特性に応じた広域連携の積極的な活用が必要と答申したのを受け、国も広域連携推進に大きく舵を切っています。また、地方自治法上も、自治体のさまざまな要望に合わせた7種類の広域連携制度が整備されており、経済同友会もその推進を提唱していますが、なかなか活用されません。連携の必要性は皆さん分かっているが、連携のイメージは業務の効率化レベルの話で、地域生活圏や圏域経済圏のような政策的な連携の議論は進んでいないのが実情です。

「行政分野によって効率的な規模は異なる自治体は行政サービス購入の主体に」

安田 それぞれプラス・マイナス両面あると思いますが、合併と広域連携の違いを教えてください。

佐藤 合併は企業合併と同じで自治体同士が一つの組織になることです。政府は市町村を地方分権の受け皿として捉えていたので、もともとそちらを志向していました。合併ではあらゆる分野の行政サービスを同じ組織の中で行うことになりますが、自治体の最も効率的な規模は行政分野によって違います。住民に密着して小規模にやった方がいい行政サービスもあれば、上下水道、教育、公衆衛生、また行政圏とは一致しない経済政策などは、より広域な視点が必要です。

広域連携は、行政分野ごとの違いを織り込んで柔軟に対

佐藤 主光 氏
一橋大学大学院経済学研究科
教授

1969年秋田県生まれ。98年カナダ・クイーンズ大学博士号取得。99年一橋大学に着任し、現在に至る。専門は財政学。政府税制調査会、財政制度等審議会、規制改革推進会議、東京都税制調査会の各委員などを歴任。『地方交付税の経済学』（共著）で日経・経済図書文化賞、『地方税改革の経済学』でエコノミスト賞受賞。2019年日本経済学会石川賞受賞。コロナ禍に係る経済対策について東京財団、経済産業研究所などから発信している。



応できるというのがメリットです。企業の提携などに考え方が似ていると思います。

ただ、自治体の合併と広域連携には大きな違いがあり、合併した自治体はあくまでも自分たちが行政サービスの提供主体です。広域連携では第三者に行政サービスの提供を委託することになり、各自治体から見れば、これまでのサービスを提供する主体から住民を代表してサービスを購入する主体に変わります。今はPFIやさまざまな民間委託の形態もあります。行政サービスは必ずしも自治体を提供する必要はなく、民間や一部事務組合のような組織に委託し、自治体は購入者としての立ち位置でかかわることができます。フルセット型の総合行政自体が限界を迎えているので、自治体も発想転換し、購入者として住民を代表する視点があっていいと思います。

自治体が広域連携に乗ってこない一つの理由は、現状で困らないからです。まさに提言の中では地方交付税の「財源保障機能の逆機能」と述べていますが、今の地方交付税、国の補助金は、小さい自治体がフルセットで行政サービスを提供することを前提に組まれています。補助金に依存している限り、自治体は困らないということになってしまいます。

2 自治体間広域連携の合意形成の難しさ

「都道府県が「圏域」を提示していくべき

安田 今回の提言では「政治・行政における連携の合意形成の難しさ」を指摘しました。地方自治体では、人口や企業誘致を巡る競争をしており、近隣自治体同士がライバル関係になっています。谷さん、どうお考えですか。



谷 隆徳 氏
日本経済新聞社 編集委員

1961年東京生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業後、86年日本経済新聞社に入社。大阪経済部、岡山支局、金融部、地方部を経て、2005年から地方部編集委員。06年から13年間、論説委員を兼務。現在は編集局編集委員。総務省、国土交通省、都庁などを担当し、地方行政全般のほか、地方分権、公共事業、都市政策などを取材。日本自治学会理事も務める。総務省過疎地域優良表彰制度審査委員、全国知事会地方分権研究会委員などを歴任。共著に「列島破産」、「さらば東京!」、「住民サービスここが一番」(いずれも日本経済新聞出版本部)など。

谷 平成の大合併は必要でしたが、合併した周辺エリアに衰退している所が多いのは事実です。町役場が支所が変わり、職員数が減り、町役場でいろいろな業務が、合併後の「中心」に吸い取られてしまう現象です。だから合併しなかった市町村は「生き抜いたし、今後もやれることをやっていく」との思いが強いと思います。個別の首長さんは厳しい状況を分かっていますが、近隣はライバルだし、なかなか連携しようという議論にならないのです。

大切なのは都道府県の役割です。都道府県が、さまざまなリソースと分野の組み合わせや枠組みを、広域的な視点で「圏域」として提示するプロセスが必要です。定住自立圏や連携中枢都市圏のように連携する類型はすでにあります。都道府県がどう補完するのかなど議論を進めていかないと、首長たちはなかなか動きません。

政府の地方制度調査会は当初、圏域を都道府県、市町村に次ぐ一つとして法制化するスタンスでしたが、圏域は大きな市に機能が吸い取られてしまうとして、「政府は地方創生と逆のことをやっているじゃないか」との反発が最初からありました。自治体関係者だけで話していると、どうしても自分たちの範囲内での議論にしかならないので、地域の経済界の方々や住民を交えて地域で議論を始めるべき時にきています。

「地方創生が目的ではなく前提になっている」

佐藤 合意形成が難しい原因の一つは皮肉なことに地方創生だと思います。地方創生は多くの自治体や政府にとっても目的ではなく前提になってしまっている。仮に地方創生で活性化して人口も増加するのなら今のまま続けてもいいのではないかと。逆に、他の自治体に業務を委任するのは自分の負けを認める、地方創生を諦めたことになる。地方創生という目標が自治体にとって達成すべき前提になって思考を縛っているとも言えます。地方創生は結果としていくつかの地域で実現すればよいわけで、全て自治体が目指すことではないかもしれません。

また政府自身が長期試算を持っていないことも影響しています。社会保障など個別に出しているものはありますが、政府として全体像を出していない。政府自身が率先して長期の動向を示し、それをベースに自治体が状況を予測して、今のままでは持続性に欠けるから連携しようということでもいいでしょう。

「都道府県知事へ逆方向の権限移譲を

市川 これまでは「条例による事務処理の特例」によって、都道府県に属する事務・権限を市町村に移譲することが地

方分権を促進することだと捉える傾向がありましたが、今回の提言ではむしろ市町村から都道府県へ逆方向の権限移譲を行えるようにするべきだとしています。特に専門技術やIT分野などの人材確保は小さな市町村ではなかなか対応できないので、都道府県が主導して市町村をサポートする方が効率的です。それを進めていく上で、国や都道府県の役割はどうあるべきか、地方行政サービスの担い手を機能別に整理して、広域連携の仕組みを機能させるべきです。

谷 本来は都道府県の仕事だが、条例に基づいて市町村に移譲する「条例による事務処理の特例」が全国で一番進んでいるのは静岡県です。しかし市町村側からは、権限を移譲してもらったけれども業務量が少ないので、返上したいという声が上がっています。静岡県が作る計画の中では、事務を戻すための手続きを盛り込む議論が出ています。個々の現場では、今までのやり方は厳しいという認識があります。

行政サービスの担い手について、再編する仕方には三つのタイプがあって、一つは丸ごと移す。例えば国民健康保険の運営主体が2018年に市町村から都道府県になりました。二つ目は個別に戻す。福岡県大牟田市は保健所設置市でしたが、財政上の理由で去年4月に福岡県に返上しました。三つ目が連携という形です。広い枠組みで、行政分野ごとにいろいろなやり方があると思うので、その最終的な受け皿になる中心が広域連携になってくるだろうとの認識を持っています。

「二元代表制の限界と 広域連合のチェック機能」

安田 委員会では二元代表制の制度的限界についてもかなり議論しました。圏域全体を見通したマクロ的な視点が乏しくなるといって問題があり、合意形成をさらに難しくしていると考えています。この点についてはいかがですか。

佐藤 二元代表制はいろいろな意味でのボトルネックになっていると聞きます。首長は住民の直接選挙で選ばれ、強い権限があり、住民に対して責任を持っています。議員は全体の利益よりも支持者、有権者を意識せざるを得ません。他方、議会は立法機関ですが、汚職、権利乱用、政策評価などのチェックを行うのも大きな役割です。広域連携でもどこかの段階で評価をするという姿勢が必要です。そういう役割が地方議会にも求められています。

広域連携や広域連合の場合は、代表者として議会から誰かを送るとか、ガバナンスのあり方を議会がモニタリングするといった考えます。

谷 広域連合の議員を兼業でもよいので、住民が投票で選ぶ仕組みを作れないものかと思います。それこそ経済人の方がなってもいい。地方公共団体として最大の関西広域連合がありますが、首都圏も広域連合を作りたいですね。広

域連携では地方の過疎地ばかりが連携が必要だという議論になりがちですが、生活圈や経済圏が一体化しているのは首都圏です。首都圏で広域連合を作ってそれなりに機能させて、チェックの仕組みとしての広域連合の議員のあり方とか、財政のあり方をもっと進化させようというような議論に持っていきたい。

市川 お二人のご指摘の通り、広域連合や広域連携を進めていく上で重要なことは、意思決定やモニタリングをする人材の選び方です。特に広域連合は全体最適の視点で独立性を強化する必要があるため、広域連合の議員は一部を直接選挙で選ぶということを提言に盛り込んでいます。

3 地方交付税制度の 弊害について

「地方交付税には地方分権と 集権的な二つの顔」

安田 佐藤先生もおっしゃったように、私たちもフルセット行政を前提とした地方交付税制度の仕組み自体が自治体の広域連携へのモチベーションを下げているのではないかと考えています。

佐藤 地方交付税制度は制度的には地方分権、地方自治法の本旨を実現するためのものとなっていますが、実際は国が決めた政策の施行に必要な財源保障で、集権体制の象徴だと思います。地方自治体は窓口として国の機関委任事務を行ってきました。2000年度に廃止されましたが、実態としては違う形で残っています。地方の一般財源という意味での地方分権の顔と、地方財政計画という枠の中で国が決めている集権的な顔、二つが併存しています。

広域連携の実現を含めて地方分権を進めるには、地方交付税自体を根本的に見直す必要性があります。機能を二つ

市川 晃 委員長
住友林業 取締役会長

1954年兵庫県生まれ。78年関西学院大学経済学部卒業後、住友林業入社。2002年営業本部国際事業部長、05年住宅本部住宅管理部長、07年経営企画部長、08年取締役常務執行役員、10年取締役社長、20年取締役会長。2013年6月経済同友会入会、17年度より副代表幹事。14年度まち・ひと・しごと創生PT委員長、15～18年度地方分権委員会委員長、18年度全国経済同友会セミナー企画委員会委員長、19年度自立した地域経営のあり方委員会委員長、20年度持続可能な地域経営のあり方委員会委員長、経済同友会の機構改革委員会委員長、21年度経済同友会の機構改革委員会委員長。



に分けて、一つは財源保障という今の交付税の仕組みを整理し、住民1人当たりの一般財源をある程度均衡化させる財政調整に特化した形へと作り直せないかということです。谷 小泉政権時に三位一体改革があり、結果的に地方交付税が減り、その後新型交付税制度を打ち出したら、地方から反発がありました。結局制度を変えると損するところが必ず出ます。そういう自治体は国が交付税を削った、地方を切り捨てているという議論になります。地方交付税の見直しは政府全体の大きな税財政制度の見直しと一体考えるべきです。併せて、交付税への依存度を下げられるためにも、偏在性がない地方消費税を中心に地方税源の充実とセットで考える必要があります。

「地方交付税の持続可能性も問われている」

佐藤 もちろん税財政、全体の改革が必要です。交付税が減ることで地方自治体が困るのは、やるべき仕事が残っているからで、仕事を減らしてあげるのが一つやり方としてあります。DX、デジタル化などで、窓口業務などを軽減すると多少財源が減っても対応できるでしょう。

一方で、交付金をたくさんもらっている自治体は財政調整基金として基金をためています。交付税をもらっていても担い手もない、誘致する企業もない、子どもがいないとなると、使い道がないのかもしれません。あるいは将来不安への結果としての基金ともいえます。

果たして地方交付税制度は受け手である地方自治体に、本当に安心を与えているのかどうか、大きな疑問です。皮肉にも国民に安心を与える社会保障が国民にとっての最大の不安材料であることと同じです。地方行政が持続可能かどうかと問うとき、地方交付税自体の持続可能性も問われていると思います。

どこかの段階で否応なく地方交付税を見直す局面が来るはずです。果たしてそのとき、地方自治体は耐えられるのでしょうか。現在、手厚い財源ではなく、将来にわたって持続可能な財源を確保することが求められます。また、地方交付税を目的税とすることも考えられます。地方交付税は所得税など国税の一定割合が原資になっていますが、国民には分かりません。例えば、消費税や所得税に上乗せてしてもいいし、地方を支えるためにあなたの税金が増えますよと示す必要があります。地方交付税のコストを見える化させるのです。

市川 提言でも示しましたが、フルセット型の総合行政を見直すとともに、それを前提としている地方交付税制度の改革が必要です。検討にあたっては、国と地方の役割分担を明確にして、国の政策を実行するためのもの、地方を維持するためのものと分けて、補助金の制度も整理した上で、

歳出額の補償から歳入額の補償にするべきではないかと思っています。

また地方交付税だけではなく、持続可能な財政のあり方をオープンに議論することが重要で、そのためには地方税制度なども含めた総合的な視点を持った新たな会議体が必要になってくると思います。

谷 地方交付税制度の仕組みをきちんと知っている人は少なく、国民にとって難しい話です。また、地方債の元利償還金に対する交付税措置には違和感があります。借金を奨励している仕組みになっていて、それを返すのは将来世代です。借金を後押しするような仕組みは見直した方がいいというアプローチの方が、一般の人には分かりやすいかもしれません。

「都道府県が主導して「圏域の未来予測」を」

佐藤 住民がコスト意識を持っていないければ関心が広がりません。最終的には住民にしわ寄せが行くはずです。イタリアが財政危機に陥ったときに、ナポリ市も大変な財政危機に陥ってゴミの収集がされなくなりました。財政の問題は自分たちにとってもっと身近な問題だということを見える化し、自分ごとにしてもらうことも必要です。広域連携もテクニカルな話ではなくて、皆さんの地域が持続するための方策の一つなのだとの強いメッセージが必要です。

安田 自分ごととして地域に関して考える機会がなかったので、いわゆる市民教育の必要性を感じます。委員会の中でも自治体のビジネス感覚、経営としての自治体のあり方を指摘する声が多かったと思います。人材教育、デジタル化に関して、実際の政策課題が複雑になり多様化している中で、企画力や政策能力を持つ人材をどう育てるか、どうやって若手、中堅の育成にインセンティブを与えてエンゲージメントを高めていくのか、非常に大きな課題だという意見も多くありました。横連携なども含めて担い手を育てる仕組みがないと、ますます人が集まらなくなるという危機意識を持っています。

市川 広域連携は、近隣自治体との競争やゼロサムの議論ではなく、全体最適を目指すという発想が必要だということ、住民も理解していただかなければなりません。そのためにはエビデンスを基に「地域の未来予測」を作り、それを広域の予測に広げること。さらに都道府県の協力を得て「圏域の未来予測」として連携効果が見える化するという取り組みが必要です。

経済同友会では広域連携が持続可能な地域社会に必要であるという視点でその具体的な促進に向けて、これからも議論を続けてまいります。

提言概要
(7月30日発表)

広域連携を活かした地域経営の拡大に向けて

新型コロナウイルス感染症への対応は、国・都道府県・市町村の役割分担の明確化と相互の政策連携の必要性を露わにした。現在では、社会・経済的な人々の活動範囲(圏域)と行政区画との間に大きな乖離が生じており、行政区画ではなく人々の活動範囲に基づいて立案・実施された政策でなければ実効性を伴わない。人口減少下で求められる地域経営を実現するための鍵は、自治体間での広域連携のさらなる活用である。財政面をはじめとした地方自治体を取り巻く厳しい現状を踏まえれば、広域連携は今後の自治体経営にとって必須であり、活用を阻んできた要因を取り除く必要がある。

こうした観点から本委員会は検討を重ね、広域連携の活用を阻んできた諸要因を整理した上で、住民とのリスクコミュニケーションの促進に向けた複数シナリオからなる財政の中期展望・総合計画の作成、圏域内の合意形成を促進する選挙制度改革や国・都道府県による働き掛けの実施、広域連合の独立性強化を図る改革、国・地方の役割分担の再検討と地方交付税制度改革などを提言する。今後は、意見内容の実現や国民理解の拡大を図るため、メディアや有識者、地方自治体関係者などへの働き掛けを行っていく。

提言のポイント

(1) 広域連携の必要性

- 国・地方を通じた財政状況の悪化の下、地方自治体が単独であらゆる行政課題に対応するフルセット型総合行政は限界を迎えている。特に、人口減少と高齢化に直面する地方圏では、行政区画を越える人々の日常生活を支える行政サービスを維持するために、財源・人材の効率的な活用が必要。
- 行政区画に固執することなく、行政サービスの内容に沿った柔軟かつ多様な広い視点での広域連携を実施していくことが現実的な解決策である。

(2) 広域連携を阻む要因

- ①総合行政の枠組みの下、地方自治体は、近隣の地方自治体と人口や

企業誘致を巡る競争関係にあるため、現制度の下での広域連携は、競争相手である近隣の市町村に利益を与えると同時に、自らに不利益をもたらすゼロサムゲームの色彩を帯びており、合意形成が困難になっている。

- ②地方交付税制度は、国が定める政策を前提に、標準的な水準の行政サービスを実施するために必要となる財源を保証しており、広域連携による効率化へのインセンティブを弱めている。
- ③各行政サービスの受益と負担の関係が見えにくく、地方自治体の行財政運営に対する住民の関心不足を招いている。住民が現在実施されている各種の広域連携が行政効率を高めているかを判断できず、改善を求めていく機運が生じにくい。

解決の方向性

(1) 住民の関心向上と理解の促進に向けた取り組み

- ①将来リスクの明確化と住民とのリスクコミュニケーション
多くの地方自治体が策定している「総合計画」において、想定するリスクに応じて採用すべき政策を検討し、複数シナリオの総合計画を描き、住民とのリスクコミュニケーションを強化すべき。
- ②広域連携効果の見える化
総務省から「地域の未来予測」を広域の「地域の未来予測」として自主的に活用することが示されているが、自主性に任せず、都道府県が積極的に「圏域の未来予測」の作成を主導すべき。

(2) 圏域内の合意形成の促進に向けて

- ①地方自治体間の信頼関係の醸成
個々の地方自治体の行政区画を跨いで政治活動を行う地域政党を基礎自治体間連携の担い手として機能させるために個人本位から政党本位の選挙へと移行する地方選挙制度改革が必要。
- ②補完性の原則に基づく都道府県のコミットメント
市町村連携の第一歩は相互の信頼であり、関係構築に向けて、都道府県が市町村の首長や職員といった多層な階層でのコミュニケーションの場を設置し、連携の調整役となることを期待。
- ③国・都道府県による広域連携モデルの提示
国・都道府県が再度リーダーシップを発揮し、市町村が検討する際の参考や目安となる事業単位での広域連携のパターンなどを示す広域連携モデルを都道府県が策定するとともに、国による広域連携への財政支援を進めるべき。

(3) 広域連携制度の充実にに向けて

- 広域連合の積極的な活用のために広域連合議会議員の直接選挙による選出や広域連合を対象とした補助金などを創設して財政基盤の強化を図るべき。

(4) フルセット型総合行政からの脱却に向けて

- ①国と地方の役割分担の明確化
国と地方自治体の間での行政サービスの責任の所在のあいまいさが、地方自治体の責任意識や住民の行政コスト意識を希薄化させており、国と地方自治体の役割分担の明確化が必要。
- ②地方交付税制度の抜本改革
国は人口・面積などの簡素化かつ客観的な基準によって各地方自治体への地方交付税金額を算出し、歳出額の保証から歳入額の保証へと地方交付税の機能を改め、歳出の自治を確立すべき。
- ③デジタル化の推進
業務プロセスの標準化や情報システムの標準化・共通化は連携の基盤であり、先進事例の横展開を図る必要。
- ④政策創造力を備えた人材の育成
首長がリーダーシップを発揮して、自分ごととして人的資源の強化に取り組み、民間企業との積極的な人材交流による現場目線の強化などにより、政策創造力を備えた人材育成をすべき。

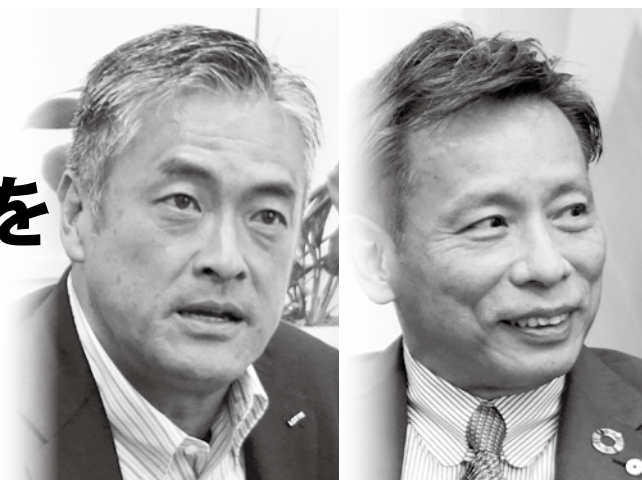
詳しくはコチラ



>> 座談会 今こそ、「令和の政治改革」を起動せよ

参議院改革を切り口に、 今こそ、「令和の政治改革」を 起動せよ

2020年度 政治改革委員会
委員長／新芝 宏之・玉塚 元一



平成の政治改革によって首相・内閣の権限が強化され、政治主導の仕組みは整ったが、それを活かすための実効性あるガバナンスの確立、強化は不十分なままだ。官僚の忖度や政官関係の歪みなど政治主導の負の側面

が顕在化するとともに、財政・社会保障などの中長期的な問題も抜本的な解決への道筋はつけられていない。提言発表にあたり、政治改革委員会の両委員長が外部識者を交えて意見を交わした。（座談会は8月2日に実施）

政治のガバナンス確立に向け、求められる令和の政治改革とは

「政治のリーダーシップ活かす ガバナンスの強化、確立が不可欠」

清水 2020年度政治改革委員会の基本的な問題認識について、両委員長からお話してください。

新芝 バブル崩壊後、「21世紀臨調（新しい日本をつくる国民会議）」に象徴される社会全体を巻き込むうねりを背景に、「平成の政治改革」が行われてから30年余が経ちました。今、令和の時代を迎えて、この改革について評価する時期が来たのではないのでしょうか。政治に対する国民の閉そく感や不満は高まっているのに、改革のうねりが出てこないのはなぜだろうかという認識が委員会にありました。委員の方々と共に、平成の政治改革をレビューし、国会改革、特に参議院改革について専門家の皆さまから意見を伺ってきました。

新芝 宏之 委員長
岡三証券グループ 取締役社長

1958年東京都出身。81年早稲田大学商学部卒業。90年ハーバード大学ケネディ行政大学院行政学修士課程修了。81年岡三証券（現・岡三証券グループ）入社。98年日本証券業協会会長秘書。2001年同社取締役就任。04年同社常務取締役。06年岡三オンライン証券取締役会長。同年岡三証券グループ専務取締役。14年同社取締役社長。20年岡三証券取締役会長兼務。日本証券業協会証券戦略会議副議長。日本取引所自主規制法人規律委員会委員等。2015年経済同友会入会。16年度より幹事。15・16年度農業改革委員会副委員長。17・18年度憲法問題委員会副委員長。19・20年度政治改革委員会委員長。21年未来選択会議世話人。

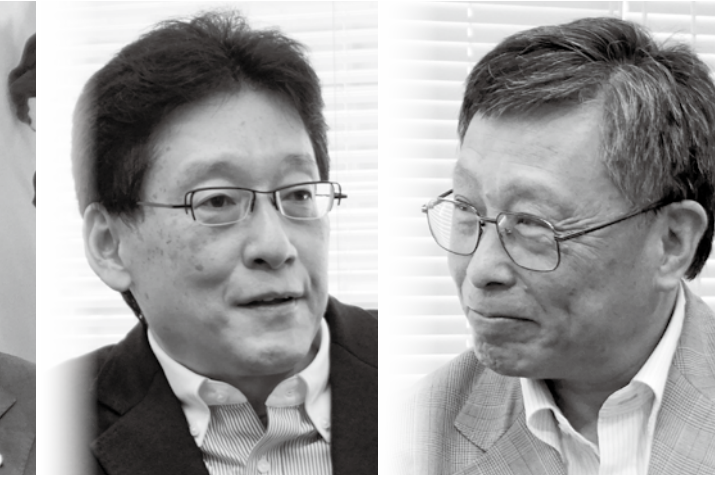


政治に対するフラストレーションのものは何かと考えると、二大政党制の問題に行き着きます。平成の政治改革は二大政党制を目指し、その方向性は良かったのですが、民主党政権がトラウマになって、それらはまだ根付いていません。もう一つのキーワードがガバナンスで、これらが令和の政治改革のテーマになるというのが委員会としての問題意識でした。

玉塚 経済同友会は、さまざまなステークホルダーが参加する「未来選択会議」を開催し、その取り組みの中で、若者の政治参画について議論しています。財政や社会保障をはじめ、未来に向けた意思決定をシニア層が担っているのには違和感がある。そうした中、政治への無関心や低投票率などの問題に対して、主権者教育も含め、どうすれば若者が政治に関心を持ち、政治に参画してくれるかを話し合ってきました。

今回の提言は参議院改革に焦点を当て、議員構成の見直し・多様化の推進も盛り込んでいます。この点は若者の政治参画とも関連しています。

新芝 国権の最高機関である国会、執行機関としての内閣、そして司法という三権分立の原則がある中で、内閣と衆議院与党が融和的・一体的に動いている中で、内閣に対するガバナンスが機能しづらいという問題があります。民間企業ではコーポレート・ガバナンスの考えに基づき、経営者が監査役や社外取締役の監督の下で経営を執行しています。政治の場合、政治主導であることは良いのですが、国民を代表する国会が内閣を監督し、ガバナンスを効かせなくてはなりません。



原理で動いていることです。少なくとも半分の発言権を持っている野党が政府をチェックする原理ですが、そこには手が付けられていない。このギャップが安倍政権の国会運営に表れていました。これは政治的な問題なので、政権交代を通して与野党の立場が逆転しても「こういう制度で行く」という合意を作らないと解決できません。その準備として、参議院改革が大事だと考えています。

「中長期国家戦略を策定するためのルール、プロセスの再構築が必要」

新芝 小選挙区制は、極端に言うと、得票比率が51対49になった場合、「51」が全てを決めて「49」を切り捨てるというのが基本的な考え方です。この制度を導入したのは、「決められる政治」を目指したためで、結果として、衆議院は、企業の取締役会のようにトップダウンが効くようになりました。一方、企業は議論のプロセスを踏んで結論を導いていますが、国会はそうになっていないと感じます。しかも、「国会」と言って国民がイメージするのは衆議院で、参議院は置き去りになり、いつの間にか衆議院のカーボンコピーのようになっていきます。もし参議院が独自の役割を見つけれないなら、いっそ一院制でもよいのではないかとということにもなります。参議院には「良識の府」としての独自性が求められます。

玉塚 今回の提言では『「自民党一強」の環境と高い支持率という政治的資源を有する長期安定政権でありながら、第二次安倍政権は、財政健全化や社会保障改革、これからの成長に向けた構造改革等、中長期的な問題について、抜本改革の道筋をつけるまでには至らなかった』と述べています。基盤が強固な政権でありながら中長期的な課題に着手できなかったのは問題でした。民間企業では取締役会が中長期戦略を組み立てて、執行側は四半期ごとの予算の達成を求められています。参議院が民間企業の取締役会のように3年後、10年後にどうあるべきかを考える役割を果たし、国としての中長期戦略に楔を打つことができたらいいと考え

「参議院改革を断行することで 内閣と国会の関係見直しにつなげる」

清水 国会と内閣の関係性に問題があるということですね。衆議院選挙で勝った多数派から内閣総理大臣が選ばれ、国会と内閣は融合して動きます。しかし学校の教科書では三権分立と教えており、この辺りから混乱が生じている可能性があります。この点をどう理解すればよいのでしょうか。

野中 難しいですが、日本の政治の骨格を表す問題です。内閣と衆議院多数派が一体になるのは、議院内閣制、憲法構造の骨格なので、「三権分立」という言い方自体がミスリーディングだと考えます。日本国憲法が作られた当時、戦前の考え方を正すという意識があったのでしょうか。それ自体は良いのですが、その段階を過ぎたら、日本は大統領制ではないので、行政府と立法府の多数派との関係を考え直す必要があります。

その上で、戦後の日本には別の問題もあります。英国では与党と内閣は一体です。つまり、与党のトップ集団が内閣に入り、国家運営を指揮する体制になっており、政府は国会の中まで完全にコントロールしているといわれます。ところが、55年体制の下では、自民党が国会論議の前に全て政府と話をつけるなど、主導権を握り、与党がいわば拒否権を持つようになって、政府との関係がおかしくなっていました。今もその変則状態の名残があります。もう一つは、野党は国会で政府に文句を言ってばかりだと言われるのですが、一方の与党が国会でほとんど仕事をしない体質になっていることです。

これらの問題をどう解くかが長年の課題で、これに取り組むこと自体が出発点です。今回の提言から問題提起につなげていただけると期待しています。

玉塚 野中さんはどのようなアプローチで解決できると考えますか。

野中 平成の政治改革によって首相とその周辺が主導権を握る制度的構造がかなり整い、与党・行政機関についてはコントロールできています。問題は、国会はまったく違う



玉塚 元一 委員長
ロッテホールディングス 取締役社長

1962年東京都生まれ。85年慶應義塾大学法学部卒業。97年ケース・ウェスタン・リザーブ大学大学院MBA取得。98年サンダーバード大学大学院国際経営学修士号取得。98年ファーストリテイリング入社、2002年取締役社長兼COO就任。05年リヴァンプ設立。16年ローソン取締役会長CEOを経て、17年5月より顧問。同年6月よりデジタルハーツホールディングス取締役社長CEO。21年6月より現職。2014年経済同友会入会。16年度より幹事。16年度サービス産業活性化委員会委員長。17年度マイナバーPT委員長。18年度デジタル政府・行革PT委員長。19年度サービス産業の生産性革新PT委員長。20年度政治改革委員会委員長。21年度未来選択会議世話人。

ます。

清水 重要な論点です。強い内閣が実現したのに、その強さを中長期の課題に振り向けられなかったのはなぜでしょうか。国会は何をしていたのでしょうか。

野中 政権トップが権力を握るということは、最後は独断で何でもできるということです。しかし、決定事項の内容を充実させ、長期的な視点を入れるためには、一人で考えていては難しい。一つは参議院のような広い裾野を持つ組織を活かして、検討の土台を作ることが必要です。もう一つは官邸周辺のマネジメントをきちんと考えるべきだったと思います。55年体制の下では、官僚主導で作った構造の上に官邸が乗っている形でした。それを安倍首相が壊し、首相の裁量で何でもできるようになりました。しかし、それと同時に、首相やその側近がやりたいこと以外の要素を統合し、国家戦略を組み立てるというプロセスやルールが退化し、あるいは失われてしまいました。「総合知」を作る仕組みがないと、分厚いものはできないというのが私の認識です。

玉塚 政府の新型コロナウイルス感染症対策を見ていると、それを感じます。いろいろな知見はあっても、それを総合知にして対応することができてこなかったように見えます。

野中 その通りです。それこそがトップの仕事なのに、肝心の点が欠けています。英国などは、総合知を集めるための仕組みを長年苦勞して作っています。トップのパーソナリティでやり方は変わりますが、土台そのものは常にあります。日本では、55年体制の土台が壊れた後は、官邸にどのような情報が上がったか、それを基に誰が何を意思決定したかといった記録もないような状態です。従来の意思決定の構造を壊しただけで、新しいものは作られてはいません。

「参議院は透明性確保、行政監視機能を担う 構成員の見直し、多様化の推進を図る」

清水 安倍政権は強い官邸をつくりましたが、短期的な取り組みに終始してしまいました。権力維持のために、意図

的にそうしたとしか思えません。平成デモクラシーの成果は、選挙によって政権交代が可能だという緊張感をもたらしたことだと思います。しかし、自民党はその状況に過剰適応して、二度と政権交代を起こさないためにどうしたらよいかという発想になっています。そのために、目先の株価と支持率を追うような短期的な政権運営になり、解散権も有権者の都合もお構いなしに勝てると見れば行使するなど、政治が利那的になってしまった感があります。これは平成の政治改革の負の側面ではないでしょうか。

また、解散権は総理大臣の専権事項といわれますが、制度的にさまざまな他の権限が強くなった総理大臣の下での権限まで留保する必要があるのかという問題も残ります。**新芝** 安倍政権以降の経済状況を考えてみます。2008年にリーマン・ショック、2010年にギリシャ債務危機、2011～12年の欧州債務危機など、ドミノ的な世界金融危機が続いた中では、強い政権が必要でした。ただ、安倍政権は「三本の矢」と言いながら、実際には第一の矢である金融政策しか打っていません。消費税を上げようにもなかなか上げられない状況が続きました。なぜ中長期課題に取り組めないかということ、一部の民間企業の経営者と同じようにショートターミズム（短期志向主義）に基づいて評価されるので、人気取り政策を取り続けることになってしまったのだと思います。

また、トップダウンや強い権力は大事ですが、企業経営でも一人の経営者が全てを決めると、ろくなことにはなりません。民間企業では、経営企画部の担当者が戦略を作ってトップが最終決定することが多いのです。日本という国の経営企画部が官僚だったとすると、そこを弱くしてしまったところにも問題があります。日本の政治の質が上がらない一因は、官僚の劣化のせいとも言えます。

野中 55年体制の下では官僚は自律しており、自分たちの考えを政策に反映させられる特殊な位置にありました。これに対し安倍政権では、極めてラディカルに官僚人事の方式を変えました。あそこまでやれば官僚はものを言えなくなります。しかし、政治家が一方的に官僚に言うことを聞かせる構造はよくありません。必要なこと、意見そのものはきちんとと言わせるような権限の配分が必要なのに、それすらなくなってしまいました。

今後、政官関係のリバランスのための作業が必要です。例えば、人事院のような第三者機関にもっと権限を付与するとか、官僚が自ら任命手続きに一定の関与ができるようにするといったことが考えられます。英国では、官僚が幹部人事の候補者リストを作り、大臣はそこから選ぶという仕組みです。大臣が拒否する場合は理由を説明しなければならず、人事権はあっても勝手放題はできないのです。安倍政権以降の官僚人事は、これまでの積み重ねを吹き飛

清水 真人 氏
日本経済新聞社 編集委員

1964年京都府生まれ。86年東京大学法学部卒業、日本経済新聞社入社。政治部記者（首相官邸、自民党、公明党、外務省などを担当）、経済部記者（旧大蔵省などを担当）、ジュネーブ支局長を経て2004年9月より編集委員。専門は現代日本政治、憲法、経済財政政策など。日本経済新聞電子版にコラム「政治アカデミア」を連載中。主な著書に、『小泉進次郎と権力』（2019年）、『平成デモクラシー史』（2018年）、『財務省と政治』『最強官庁の虚像と実像』（2015年）、『消費税 政と官との10年戦争』（2015年）、『官邸主導 小泉純一郎の革命』（2005年）、『経済財政政策 官邸主導・小泉から安倍へ』（2007年）など。



ばしてしまいました。

新芝 解決策は透明性やアカウンタビリティなのだと思いますが、それを担保するための制度設計が完成していません。政治家が決めないからです。昔はメディアがこうした問題を分かりやすく国民に説明していたのですが、今はそれもなく、国民も十分に理解していません。こうしたことも、そもそもは国会の役割だとも言えます。衆参両院のうち、衆議院は「決めて執行」することが求められるので、アカウンタビリティに関する役割は参議院が担うべきです。

清水 参議院改革は、まさに平成の諸改革の中で取り残された主要項目の一つです。

玉塚 政府が強い権力を持ちながら短期的視点にならざるを得ないとなると、参議院はガバナンスの観点から良識の府として政府への監視機能を果たす役割が求められます。そのためには、参議院の機能、構成員、任期を意図的に変えることを考えてもよいのではないのでしょうか。例えば、若者や女性、専門性を持った人材を一定の構成比で必ず入れるなどです。未来選択会議の議論では、若者の政治参画は、インターネット投票を導入すれば済むといった問題ではなく、主権者教育などに興味を持たせることが重要だということ、若い人たちもそのように考えていることが示されました。政治参加を選挙にだけ結び付けるのではなく、デジタル技術を使って若い人を含めた多くの声を拾い上げると同時に、政府からのメッセージをいろいろなコミュニティに伝えることが大事です。その延長線上にインターネット投票という手法もあるのではないのでしょうか。

「参議院の機能強化を目指し、財政運営を継続的に監視する独立財政機関を設置する」

清水 提言には独立財政機関の設立も盛り込まれています。中長期の視点というのが一つのキーワードになると思いますが、参議院がそれを担うということでしょうか。

新芝 民間企業の経営執行はどうしても短期志向になりがちですが、DX(デジタルトランスフォーメーション)など、大きな構造改革を考える場合、中長期の視点は必ず必要です。今の政治ではそれが難しいと思います。政府に対する監視、ガバナンスをメディアに押し付けるのはおかしいですし、国民にその役割を求めるのも難しい。専門性を持ってそれを担うのは国会、さらには参議院になると思います。では、その参議院がどうあるべきかを考える際、まず、選挙制度が大事です。多様性についても、例えば女性議員比率を3割ぐらいにするといったことも考えられます。

清水 古くて新しい課題かもしれませんが、平成の諸改革の帰結を踏まえ、手付かずになっている参議院改革を令和の次の改革の入り口にするのは合理的な考え方だと思います。

野中 ここにきて参議院改革が骨太の問題になっていると感じます。難しいのは、改革を進める中で、参議院が何らかの役割や権限を捨てなくてはならないことです。政府を監視するということは、参議院議員は政権に関与する、大臣になることを諦めることと表裏一体になります。

もう一つ難しい点は、国会や政党に対して、本質的には外部からのガバナンスを効かせにくいことです。企業なら市場で敗退すれば赤字が続き、やがて倒産するという現実を突きつけられますが、政治は必ずしもそうではありません。外国では、大きな制度改革は政権交代をしながら取り組んでいます。「ここを変えないと与野党が共に損だ」ということが共通認識になり、そのプロセスが政治の世界で実際に形成されることで修正されていきます。この部分が、ここ数年の日本では非常に弱かった。

玉塚 米国では保守とリベラルが選挙で接戦となりますが、日本にとってあり得る対立軸の構造はどのようなものなのでしょうか。対立構造があるからこそ政権交代も起こり得ると思うのですが、今の日本はそうなりそうにありません。

野中 私は、日本でも対立軸の構造が少しずつ形成されていると見ています。55年体制では、共産主義・社会主義的イデオロギーが一つの対立軸になり、それに対して経済成長を訴えた自民党を国民が支持しました。そして、実際に経済が成長したので、成功モデルだと思われてきました。しかし、20年以上も、デフレなどで社会も沈滞していることが国民にも分かってくると、今の社会が55年体制当時とは異なる問題を抱えていると認識されるようになります。例えば、少子化対策や多様性の問題を巡って、少しずつ論点が形成され始めています。以前は、安全保障を巡って左派と右派に分かれていたものですが、この対立構造が変化し、時間はかかるものの、社会的課題を軸に再構築されていくと思います。

清水 きれいな対立軸を追いつ過ぎるとかえって社会の分断を深めかねません。外交・安全保障や年金制度など、政権交代があっても変わらない方がよい課題もあるはずですが。

野中 尚人氏
学習院大学法学部 教授

1958年高知県生まれ。93年東京大学大学院総合文化研究科国際関係論博士課程修了。博士(学術)。静岡県立大学国際関係学部を経て95年より学習院大学法学部、96年より現職。2019年4月から21年3月まで同法学部部長。専門は比較政治で、自民党を中心とした政党論、官僚人事システムなどについての実証的な比較を行っている。近年は特に議院内閣制論、比較議会論から見た国会についての研究を進めている。最近、最新のベイズ統計理論やOCR技術、プログラミングを活用した自然言語処理による研究にも取り組んでいる。主な著書に「さらばガラパゴス政治」(2013年)、「21世紀デモクラシーの課題」(2015年・共著)、「ゼミナール現代日本政治」(2011年・共著)、「政策会議と討論なき国会」(2016年・共著)、「民主政とポピュリズム」(2018年・共著)、「比較議院内閣制論」(2019年・共著)、「平成史論議」(2019年・共著)など。



8割くらいは変えず、残り2割でその時々対立軸を想定するのが現実的です。かつての民主党には対立軸を追い過ぎた面があり、それがトラウマになっているとも感じます。憲法や安全保障についてもむしろ与野党共通の土俵を考えておく必要があります、その上での対立軸の議論にしないと、政策論議が非現実的なものになりかねません。

新芝 対立軸については選挙を通じて議論をし、それを国民に理解してもらうことが大切です。参議院の行政監視機能などを強化し、政策の評価を続けることで、共通の土俵もできてくるのではないかと思います。

清水 一票の格差や「合区」といった参議院の問題は出口も見えていません。参議院が何のためにあるのかよく分からないという指摘があり、参議院議員も行政監視機能は意識しています。そこに改革の突破口が見えているような気がします。司法は一票の格差から参議院に大胆な自己改革を迫っていますが、独立財政機関のような中長期の視点を持つ組織を作るべきだという今回の提案は、大変重要です。

「政治の世界の意思決定に 若者がかわる仕組みを作るべき」

玉塚 私は若い世代の起業家と会う機会を積極的につくるようにしてしまして、健全な問題意識を持っている人が多いと感じます。また、学生など若い世代からは、デジタルなどについて「上の世代はもっと勉強してほしい」とも言われます。非常に優秀な方々もいらっしゃるの、もっと彼らの力を引き出したいですね。政治の世界の意思決定に若者が直接かわる仕組み作りなど、経済同友会としてこれからも議論を重ね、提言していきます。

野中 若者は新しいものを取り入れるスピードが速いので、その点は大事にしてほしい。若者の政治参加という観点では、地方議会に付設機関として若者会議を作り、運営経費はある程度、国、政府が支援することを検討してはどうでしょうか。若者会議が一定の権限を与えられたアクターとして、本議会に提案ができる仕組みや、合同会議を開くといった方法もあります。国会に付設してもいいと思います。

玉塚 北欧はまた独特で、スウェーデンでは学校が選挙前に政治討論会を開催し、模擬投票も実施しています。社会全体が若者を巻き込もうとしているのです。日本でもこうしたことを行えるとよいのですが、教育現場では政治的中立性を守らなくてはならないなど難しさもあるようです。人によって意見が違うことを認め、正解は一つではないことを教えるのが大事ではないでしょうか。

野中 それは大事なことです。私の印象ですが、若者の7～8割は自民党支持です。私が教壇に立ち始めた時代は、2～3割だったものです。ただ、自民党を支持する理由を聞いてみると、名前を知っている政党が自民党だけだから

という人が多いらしく、政策を比較するところまでいっていない。このような状況で、数の論理で政治に決定を委ねては衆愚政治になってしまいます。それを正していくのは大人の責任です。例えば、衆議院が解散されても、投票日までの期間が短過ぎては、国民に十分な情報が行き渡る前に投票日が来てしまいます。英国では、議会を解散することになると準備期間に入り、野党に対しても政権が持っている情報を提供し、マニフェスト(政権公約)を準備させます。**清水** 今の選挙制度を続ける限り、歯を食いしばってでもまとまって、もう一つの政権の選択肢を国民に示すのが、野党の責務だと思います。選挙が白熱して緊迫すれば投票率も上がるはずですが、ポピュリズム的要素が付きまといますが、自分の一票が政権の行方に意味があると思えば投票に行く人が増えます。

新芝 投票率は上がった方がよいですが、質も伴わなければなりません。国民に政治をきちんと理解してもらうことが重要です。そこで役立つのがデジタルです。米国の政治家は、何をしているかが全部晒されているので分かりやすい。メディアの役割も大事ですが、もっとデジタルによって情報が伝わる工夫が行われるべきです。国民にしっかり情報を伝えることで、投票の質も上がります。

情報が世の中に伝わらないのはメディアや経済界の責任もあるかもしれませんが、政治家自らも発信するべきです。例えば参議院議員は10年やったら2回目はないというルールになれば、議員も所属政党への配慮がいらなくなります。そうなれば、自分の意見も発言できるし、国民に必要な情報も伝わってきます。

清水 最後に、本日の議論の総括をお願いします。

玉塚 参議院はガバナンス機能を備えると同時に中長期の視点と多様性を持った真の良識の府となるように改革に着手するべきだという提言の骨子は、ずれていないと感じました。そして、若者を政治に参加できるようにしていきたいという思いをさらに強くしました。経済同友会でも、未来選択会議などを通じていろいろな取り組みをしていきます。自治体レベルでは首長のリーダーシップで若者の政治参加を試みるところがあります。全国的なムーブメントになるように継続的に後押ししていきます。

新芝 参議院改革についてはこれまでも提言をしてきましたが、これからも声を上げ続けることが大事です。ふと思ったのですが、日本の若者は、今の香港やミャンマーの状況に危機感を持っているのでしょうか。何を守るのか、そのために何をすべきかを考えると、私たちは政治改革について発言し続けなければいけないと感じています。

野中 難しい問題に素晴らしい処方箋を作っていただいたと思います。この提言がいつまでも実現しないようなら、経済同友会から参議院選挙に打って出ても、と思います。

清水 独立財政機関については、経済同友会自ら試算も行っており、そうした役割を担えるのではと思えるくらいです。野中先生のご提案も夢ではないかもしれません(笑)。政治家は、統治機構改革は票にも金にもならないという意識が

あるからか、なかなか取り組もうとしません。政治家だけの議論では危ういですから、経済社会の側が今回のような機会も含めて、改革を目指して繰り返し発信を続けることが大事だと思います。本日はありがとうございました。

提言概要
(8月4日発表)

「令和の政治改革」の起動に向けた問題提起 ～参議院の機能強化によるガバナンスの向上に向けて～

- ・令和の時代において、政治に対する閉塞感・不満が高まる一方で、平成の政治改革当時のような改革への熱気はどこからも生まれてこない。
- ・平成の政治改革により、首相・内閣の権限が強化され、政治主導の仕組みは整った。しかし、政治のリーダーシップをけん制し、健全に発揮させるためのガバナンスの強化に係る改革は、不十分なままだ。
- ・政治には、国会、与野党、司法、主権者である国民など、さまざまなアクターがかかわるものの、いずれも内閣に十分なけん制機能を

- 発揮しているとは言い難い。特に国民の意思、選挙による政権交代の可能性は低く、緊張感あるガバナンスが機能しにくい状態である。
- ・企業統治においては、執行と監督の分離が明確化されてきた。これを踏まえ、参議院が「良識の府」として独自の役割を果たすようになれば、多様な意見を反映し、構造的な問題について、広い国民利益と長期的な観点から、持続可能性(サステナビリティ)に寄与する政策が実現できるようになるのではないのか。
- ・長年、先送りされてきた抜本的な参議院改革を、日本の民主主義を健全に発展させるための第一歩にすべきである。

「平成の政治改革」の概要と評価 ～ 政治主導の結実と功罪

- 平成の統治機構改革の大きな成果は、民意による政党・党首の選択と、それに裏付けられた政治主導が制度的に担保されたこと。これにより首相・内閣の権限・機能強化が図られ、第二次安倍政権の下で、政治主導が一つのモデルとして結実した。

- しかし、内閣に対するガバナンスの脆弱さゆえ、官僚の忖度や政官関係の歪みなど、負の側面が顕在化。加えて、長期政権下でも、財政、社会保障などの構造的・中長期的な問題について、抜本改革の道筋はつけられていない。

「令和の政治改革」の方向性 ～ 内閣に対するガバナンスの強化

- 政治のリーダーシップを活かすには、実効性あるガバナンスの確立・強化が次の改革課題となる。
- ガバナンスの本質は執行と監視の分離であり、それによる自律原理のビルトイン。そうした緊張関係の下で結果責任を求められる企業に比して、政治、特に執行を担う内閣に対するけん制機能は不十分だ。
- 国民主権・三権分立という統治の基本原則は「あるべき姿」にとどまっており、実態とは乖離が生じている。政治にかかわるアクターと政府

- との間に、十分なガバナンスを働かせ得る関係が担保されていない。
- 国会において、衆議院は内閣と融和的であり、特に政権与党は内閣と一体的。野党にけん制の役割が期待されるが、国民に開かれた場で政策論争が十分に行われているとは言い難い。
- そこで衆議院に比べ長い議員任期、解散権の影響を受けない立場を持つ参議院が、「良識の府」として独自の見解を示すべき。第二院としての独自性をより明確に、独自の機能を発揮することが期待される。

国会による政治のガバナンスの確立に向けて ～ 参議院の抜本改革

1. 参議院の役割・権限の明確化

<政権との距離の確保、党派性の排除>

- 参議院議員は、首相・大臣・副大臣・政務官としては入閣せず、また参議院では首相指名を行わない。

<参議院における党議拘束の緩和など>

- 各党は、参議院における審議については党議拘束を緩和し、党内での事前調整を抑制すべき。

<両院関係の見直し、調整>

- 衆議院の優越性をより一層明確に。衆議院で可決した法律案について参議院で異なった議決をしたとき、衆議院で再可決するための要件を緩和すべき。

<両院を規定する「国会法」の廃止、「参議院法」(仮称)の制定>

- 国会法を廃止し、衆議院法および参議院法に分割し、各院法の改正は当該院の発議を尊重することを規定すべき。

2. 参議院の独自性の発揮と機能強化

<行政監視機能の強化>

- 少数会派でも国政調査権を行使し、国民利益にとって重要な問題に関する調査や議論を主導できる機会を拡大すべき。行政監視委員会の機能を拡充するため、現在の会計検査院を改組し、いわゆる「日本

版GAO」として国会付属機関として設置すべき。また、総務省行政評価局が担う政策評価、行政監視に関する機能を発展的に整理・統合し、行政府から立法府に移管する。

<独立財政機関の設置>

- 長期的・構造的問題に関する検討・討議をリードするとともに、継続的に財政運営に対する監視を行うため、独立財政機関(IFI)を設置する。

3. 参議院議員選出の母体・方法の刷新、議員構成の見直し

<議員構成の見直し、多様化の推進>

- 参議院議員の選出については、「地域」に限定せず、性別や年代など、幅広い視点から多様性を定義し、それを取り込む観点から、憲法の枠にとらわれない自由な思考実験をすべきだ。

<選挙制度についての考え方>

- 参議院議員選挙に全国区比例代表制の導入、議員任期の長期化、再任を認めないなどを検討すべき。

詳しくはコチラ





特集2

2021年度(第36回)経済同友会 夏季セミナー

コロナ危機を越えて

～転換期における日本の課題と
企業経営者の責務～(前編)



経済同友会は、9月9～10日に夏季セミナーを開催した。新型コロナウイルス感染症拡大に伴う緊急事態宣言の下、初のオンライン開催となったが、企業経営者およそ40人が活発に意見を交わした。

今回のセミナーは「コロナ危機を越えて」をテーマに、コロナ禍への対応を通じて顕在化した日本の課題、問題を洗い出すとともに、それらを克服し、「ウィズ／アフターコロナ」を見据えた経済社会の変革を推進するため、企業経営者として何に取り組むべきかを議論した。また、9月末の自由民主党総裁選挙に向けた動きが加速し始めたことを受けて、急ぎよ、特別セッションを設け、総裁選で論戦を期待する争点を議論。

それらの成果を「夏季セミナーアピール」に反映し、タイムリーな発信を行った。

今号では特集前編として、夏季セミナーアピールとプログラムを紹介、次号後編にて議論の詳細をお伝えする。

2021年度(第36回)経済同友会 夏季セミナーアピール

コロナ危機から学び、強^{きょうじん}靱で持続可能な「新常態」への移行を ～自由民主党総裁選挙に向けて問うべき五つの論点～

新型コロナウイルス感染症への対応を通じて、日本の脆弱性^{ぜいじやく}やさまざまな構造問題の根深さが顕在化した。日本を転落の危機から救い、「いて欲しい国、いなくては困る国」へ押し上げるため、私たちは、コロナ危機の教訓を活かして、「変わらない日本」からの脱却を図る必要がある。

そのために、次の政権の下で早急に着手すべき政策課題と、来る自由民主党総裁選挙において政策本位の議論を求める論点について意見を示す。なお、私たち経営者としても、新しい日常への移行に向けて、革新的事業の創造と組織の壁の打破を通じて、既存の制度や既得権益を揺り動かしていく。

経済同友会としても、マルチステークホルダーによるオープンな議論を通じて、日本の将来にかかわる選択肢を提示しながら、既存の政策決定プロセスの刷新を働き掛けていきたい。

1 強靱で持続可能な社会システムの再構築に向けて、早急に着手すべき政策課題

1) 新型コロナウイルス感染症との共存を前提に、早期に新しい日常に移行する

- ・新型コロナウイルス感染症の収束には、なお数年の時間を要する。「ウィズコロナ」を新常態と見なし、経済社会活動を早急に正常化することが喫緊の課題である。
- ・そのため、現時点で最も有効な対策であるワクチンの接種率を高め、ワクチン・検査パッケージを活用しながら、科学的根拠に基づいて行動制限の迅速な解除を進めるべきだ。同時に、自宅療養をはじめ、人々が安心できる医療環境の整備が必要である。

2) 将来の危機に耐え得る、強靱で持続可能な財政・社会保障制度を確立する

- ・これからも、新たな感染症や甚大な自然災害により、緊急避難的かつ大規模な財政支出を要する事態が生じる。それに耐え得る持続可能な財政構造の実現に向け、受益と負担をバランスさせ、財政規律を担保する仕組みの構築を急ぐべきである。

- ・現在の医療提供体制の下では、今回のような「非常時」の医療ニーズに対する最適な調整、マッチングは望めないことが明らかになった。平時と非常時、双方への対応を想定した、効率性・柔軟性の高い医療提供体制の再構築が喫緊の課題である。

3) 変革に向けた意思決定のため、政策決定プロセスを刷新する

- ・政策決定プロセスの刷新なくして「変わらない日本」からの脱却はない。一国のリーダー・政府には、現在の社会が抱える問題と中長期的課題に同時並行的に取り組む、いわば「両利き」の視点を期待する。
- ・各論レベルでは利害対立が避けられない中、科学とデータに基づく政策立案(EBPM)と国民への説明、事後の検証によって国民の信頼を得ること、個別組織の利害や既得権を超えた全体最適を実現するため、適切に権限を行使する覚悟も欠かせない。

4) ダイバーシティの推進と人への投資にコミットする

- ・技術革新が加速する中、「三流国」への転落を防ぎ、持続可能な成長を実現するためには、デジタル社会に即した初等・中等教育への抜本改革と、継続的なリスクリングなど企業による人への投資、多様な働き方を実現するための時間管理型の労働規制からの脱却が欠かせない。

5) 社会、政府、企業などのあらゆる分野でデジタル変革(DX)を加速する

- ・今後の価値創造の鍵となるのが、デジタル変革(DX)やデータ連携・活用である。世界から周回遅れという危機感を持ち、今般のデジタル庁発足を機に、社会、政府、企業などのあらゆる分野でDXを加速していく必要がある。
- ・そのためにも、デジタル時代の規制・制度の抜本的見直し、データ流通・利活用のルールづくり、国際標準化へのより戦略的な参画などが不可欠である。企業としても、デジタル人材の獲得・育成を進め、本質的なデジタル変革を実現する。

2 自由民主党総裁選挙に向けて問うべき五つの論点

今の日本にとって現状維持は敗北への道であり、万人が賛成しうる選択肢は存在しない。そうした中、「嫌われる勇気」を持って結果を追求できるリーダーの誕生を期待している。そうしたリーダーの下で、決断と実行を求めたい重要政策課題として、以下5点を挙げる。

まずは来る自由民主党総裁選挙にて、日本の長期ビジョンを示すとともに、これらの争点を巡って、国民に対して説得力ある政策論争が展開されることを期待する。

1) 感染症対策：「ウィズ／アフターコロナ」の下での新しい日常の確立

- ・感染症の収束と経済社会活動の正常化に向けた総合的な対処方針の明確化
- ・将来の感染再拡大に備える体制、感染症医療やワクチン・治療薬開発の考え方
- ・緊急事態における一定の私権制限や政府による強制力行使についての考え方

2) 財政・社会保障：持続可能な財政構造・医療提供体制の実現

- ・非常時の財政政策からの出口戦略、新型コロナウイルス感染症対策に伴う政府債務の償還方針と、将来の危機への備えを念頭においた持続可能な財政構造の実現
- ・受益と負担の見直しと医療提供体制の刷新、貧困の連鎖を断ち切る福祉の再構築

3) 環境・エネルギー：ゼロカーボン実現に向けた目標と道筋

- ・2030年・2050年の温室効果ガス排出削減目標へのコミットメント
- ・温暖化抑止と日本の競争力を視野に入れた政策パッケージ、エネルギー・ミックスの姿

4) 成長戦略：中長期的に見た日本の成長の糧

- ・デジタル、グリーンを梃子とするイノベーション創出に向けた規制改革のあり方
- ・実効性ある成長戦略の策定に向けた仕組み、民間セクターの巻き込み

5) 外交・国家安全保障：世界の中の日本の立ち位置

- ・経済・地政学・技術など、多面的な要素を包含する国家安全保障の考え方
- ・日米同盟や日米豪印戦略対話(QUAD)といった基軸、「自由で開かれたインド太平洋」といった外交方針に対するコミットメント



2021年度(第36回)経済同友会 夏季セミナー

コロナ危機を越えて～転換期における日本の課題と企業経営者の責務～

2021年9月9日(木)・10日(金) オンライン開催

セッション・プログラム概要

■ 9月9日(木)

【開会挨拶】 櫻田 謙悟 代表幹事
(SOMPOホールディングス グループCEO 取締役 代表執行役社長)



第1セッション コロナ危機により顕在化した課題と将来への教訓

- ・新型コロナウイルス感染症対応を通じて得られた教訓を、社会の強靱性・持続可能性を高めるため、今後どのように活かしていくか

司 会 秋池 玲子 副代表幹事／国家ガバナンスPT 委員長
(ボストンコンサルティンググループ 日本共同代表)

問題提起① コロナ危機からの脱却に向けた優先課題
小林慶一郎 アドバイザリー・グループ メンバー
(慶應義塾大学経済学部 教授)

問題提起② 危機に即した意思決定・政策執行に向けて
大田 弘子 政策研究大学院大学 特別教授

問題提起③ 持続可能な財政・医療提供体制に向けて
佐藤 主光 一橋大学大学院経済学研究科 教授



第2セッション 経済社会の変革と企業の役割

- ・ウィズ／アフターコロナを見据えた経済・社会の変革に、企業・経営者はどのように取り組むか
- ・地政学的な変化、多様なステークホルダーの要請への対応など、複雑化する経営環境にどう向き合うか

司 会 遠藤 信博 副代表幹事／2020年度企業経営委員会 委員長
(日本電気 取締役会長)

問題提起① 新浪 剛史 副代表幹事／新しい経済社会委員会 委員長
(サントリーホールディングス 取締役社長)

問題提起② 峰岸 真澄 副代表幹事／成長戦略評価・実行委員会 委員長
(リクルートホールディングス 取締役会長 兼 取締役会議長)

問題提起③ 山口 明夫 企業経営委員会 委員長(日本アイ・ビー・エム 取締役社長執行役員)



【クエスチョン・タイム】

司 会 岡野 貞彦 常務理事・事務局長

■9月10日(金)

第3セッション Corporate Japan 実現に向けた政府・企業・個人の役割

- ・これからの時代に目指すべき国のあり方、多様なステークホルダーの声・参画が支える社会の姿をどのように描くか
- ・日本の将来にかかわる重要課題に関する意思決定、政策立案、実行の各段階について、企業・政府・個人に期待される役割は何か、セクターや立場を超えた連携をどう生み出すか

問題提起 櫻田 謙悟 代表幹事(SOMPOホールディングス グループCEO 取締役 代表執行役社長)

特別セッション これからの政治に何を望むか～自由民主党総裁選挙に向けた論点

- ・自由民主党総裁選挙を通じて、議論と選択肢の提示を求めたい優先政策課題、論点とは

司 会 岡野 貞彦 常務理事・事務局長

第4セッション 日本社会の変革に向けた経済同友会のミッション

- ・コロナ後を見据えたさまざまな課題に対応する上で、企業・経営者が担う責任、経営者の団体である経済同友会が掲げるべきミッションとは

司 会 市川 晃 副代表幹事(住友林業 取締役会長)

コメント 今井 純子 アドバイザリー・グループ メンバー
(日本放送協会 解説委員)

芹川 洋一 アドバイザリー・グループ メンバー
(日本経済新聞社 論説フェロー)

土居 丈朗 アドバイザリー・グループ メンバー
(慶應義塾大学 教授)

室橋 祐貴 日本若者協議会 代表理事

栗本 拓幸 日本若者協議会「学校内民主主義を考える検討会議」座長代理/Liquitous 代表取締役CEO

宇恵野珠美 日本若者協議会 事務局

古野 香織 認定NPO法人カタリバ ルールメイキング事務局



総括セッション・夏季セミナーアピール採択

提 案 櫻田 謙悟 代表幹事(SOMPOホールディングス グループCEO 取締役 代表執行役社長)

【クエスチョン・タイム】

司 会 岡野 貞彦 常務理事・事務局長



人材の育成は競争力の源泉 経営者自らが主導し、 変革に向けた「実行」を

グローバル競争下の人材戦略と労働市場改革委員会 (2020年度)

委員長／堀切 功章・田代 桂子

(インタビューは7月15日に実施)

日本型の雇用慣行や働き方は時代遅れになったと指摘され続けてきたが、環境変化に応じた変革は進んでこなかった。こうした中、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、私たちの生活や働き方は大きく変化した。これを生産性や国際競争力向上に向けた、企業自らの変革の機会とするため、堀切功章委員長と田代桂子委員長が語った。

人材戦略が経営戦略と一貫していない 将来を見据えた人材戦略を

堀切 経済同友会では過去にも人材に関する提言をしてきましたが、多くの企業は実行に移すことができていませんでした。労働法制や日本型雇用慣行を言い訳に、人材戦略に本気で取り組めていなかったのではないかと、今回は経営者自身が行動しないといけないということを前提に議論を始めました。

一方で改革に取り組んできた企業もあります。委員会ではそれらの企業事例をヒアリングして取り組みを整理し、企業トップが再認識すべきことを「行動宣言」としてまとめました。

人材戦略は事業戦略や財務戦略と同次元で企業トップが自ら主導すべきことですが、企業規模が大きいとトップが全てを細かく見ることはできません。そのため「適所適材」で事業戦略と結びつけた人材戦略を策定するためにCEOを補佐する、最高人材責任者(CHRO)の登用を提言しました。

田代 コロナ禍は結果として在宅勤務とその評価や働き方の多様化など、日

本企业にとって難しいと考えられていたことも、やろうと思えばできるということをあぶり出しました。委員会でもこのタイミングが重要だと認識で一致しました。

グローバル競争が激化する中、競争力の源泉となる「人材」は将来の収益を支える資産であり、投資家から見ても企業が人的資源にどれだけ投資しているかどうかは、その企業の成長性を考える上での重要な判断材料にもなります。CHROには目の前の人事ではなく、10年後、20年後の会社に必要の人材をどう育てるか、あるいは外部から採用するかの検討が求められます。

人材戦略の主眼は「個」の自律 個の尊重＝多様性をいかに活かすか

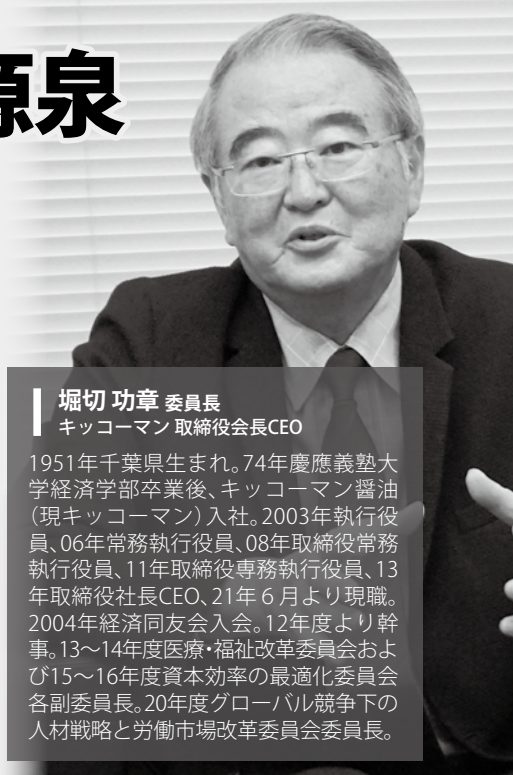
堀切 昨年来、多くの企業がリモートワークを導入しましたが、緊急事態宣言が終わると社員がオフィスに戻ってきてしまう会社が多いようです。その理由の一つは、「個」の自律ができていないからだと考えています。「個」が自律していないため社員が企業に依存し、その結果、長時間労働などの問題が起

きてしまうとも言えます。個々の社員がエンプロイアビリティ*を高められるようなサポートを企業が行うことは、結果的に企業の力を高めることにつながります。そうした個の集団である企業からは、新たなイノベーションやサービスが生まれてきます。

田代 終身雇用や年功序列が当たり前だった世代は、多くの社員が自分の価値を上げる意識をしないまま、企業に対して受け身になってきたと思います。しかし、これからの「人生100年時代」においては、転職や定年後も働くことが当たり前の時代になり、個人は自律し、どこでも通用する能力を身に付けることが重要になります。また、「個」の自律は一人ひとりの多様性を大事にすることと同義です。企業もそれを受け入れる土壌をつくらなくてはなりません。経営者にとっては、社員が目前にいなくてもパフォーマンスを評価できる組織への変革も課題になります。

コロナ禍の今こそが人材戦略変革のラストチャンスになる

田代 変革を進めるとさまざまな人が



堀切 功章 委員長

キッコーマン 取締役会長CEO

1951年千葉県生まれ。74年慶應義塾大学経済学部卒業後、キッコーマン醤油(現キッコーマン)入社。2003年執行役員、06年常務執行役員、08年取締役常務執行役員、11年取締役専務執行役員、13年取締役社長CEO、21年6月より現職。2004年経済同友会入会。12年度より幹事。13～14年度医療・福祉改革委員会および15～16年度資本効率の最適化委員会各副委員長。20年度グローバル競争下の人材戦略と労働市場改革委員会委員長。

*労働市場価値を含んだ就業能力

田代 桂子 委員長

大和証券グループ本社 取締役 兼 執行役員 副社長

1963年愛知県生まれ。86年早稲田大学政治経済学部卒業後、大和証券入社。2009年大和証券執行役員、13年大和証券グループ本社常務執行役員、14年取締役兼常務執行役員、16年取締役兼専務執行役員、19年より現職。2010年経済同友会入会。18～20年度幹事、21年度より副代表幹事。20年度グローバル競争下の人材戦略と労働市場改革委員会委員長、21年度より働き方改革委員会委員長。

影響を受けますが、今はその必要性を分かってもらえる状況です。日本企業の生産性は世界と比べて低いと言われてきましたが、出社と在宅勤務との業務効率性の比較は、今や現実になりました。評価体系の見直しなども必要ですが、生産性向上策を考える上でも、良いきっかけになっています。一時的な解決策ではなく、社員に分かるような形で自社の課題として、変革を進める強いメッセージを出し続け、新たなカルチャーの醸成や制度導入をしていきたいと考えます。

堀切 業種・企業規模を問わず、全ての企業において「個」の自律は重要な課題です。コロナ禍の今が改革のラストチャンスと言っても過言ではありません。その方法にパターン化された答えはなく、企業によってやり方は変わります。自社に合った形で経営者が主導し、一歩前へ踏み出す必要があります。社員一人ひとりが何のために働いているのか、企業の目的や理念が自分の仕事にどうつながっているのかを理解できるよう、経営者が発信し続けることも重要です。

提言概要(7月15日発表)

「個」の自律と経営者の覚悟

ーグローバル競争に勝ち抜く人材戦略ー

グローバル競争が激化する中で、競争力の源泉となる「人材」の重要性はますます高まっており、投資家から見て企業が人的資源にどれだけ投資しているかどうかは、その企業の成長性を考える上での重要な判断材料にもなっている。一方で、人材育成・活用のあり方や人事制度改革に関しては、海外に比べて歩みが遅いのも事実だ。

本提言ではコロナ後を見据え、日本企業の

生産性向上および国際競争力強化につなげていくためにも、経営者自身が変革を主導すべきという問題意識に基づき、人材戦略について「経営者の行動宣言」をまとめた。また、コマツ、ソニー、タニタ、日産自動車、日本マクドナルド、三菱ケミカル、メルカリ、リクルートホールディングスといった企業の先進事例を巻末で紹介している。

経営者の行動宣言

1. トップ自らが人材戦略の主導者となる

- ・人材戦略が財務戦略と同様に、経営戦略の中核をなすものであることを再認識し、他人任せにせず、人材戦略の策定・実行を自ら主導する。
- ・グローバル競争に勝ち抜くため、経営戦略と一貫した人材戦略を策定する。その実現に必要な職務・ミッションを明確化し、最

適な人材ポートフォリオを考え、社内外から「適所適材」で人材を登用する。

- ・人材戦略の重要項目について具体的な重要経営指標(KPI)を設定し、その目標達成にコミットし、定期的に諸改革の進捗管理を行う。進捗状況や環境変化に応じ、計画や目標は必要に応じて柔軟に見直す。

2. トップの良き伴走者となる真のCHROを登用する

- ・最高経営責任者(CEO)である経営トップは、人材戦略の策定・実行を主導するにあたり、必要に応じて自分を補佐する「最高人材責任者(CHRO)」を選任する。

り、必要に応じて自分を補佐する「最高人材責任者(CHRO)」を選任する。

3. 組織変革や競争力強化に向け、企業理念、ビジョン、パーパスの浸透に努める

- ・組織変革や競争力強化に向け、企業のビジョンや存在意義(パーパス)を繰り返し語り、社内への浸透を主導する。トップをはじめ

とする経営層があらゆる機会を通じて、社員と直接対話する。

4. 人材戦略の主眼を「『個』の自律」に置く

- ・社員一人ひとりが自社の戦略や目指す方向性を理解し、自律的に成果を創出できる組織への変革を目指し、人材戦略の主眼を「『個』の自律」に置く。
- ・「個」の自律に向け、終身雇用と引き換えに無限定な働き方やロイヤリティを求める諸

制度・慣行を刷新する。企業と個人が対等な関係にあることを認識し、社員の主体的な「エンプロイアビリティ」向上の機会を提供するとともに、「エンゲージメント」強化を重要経営指標とする。

5. 多様な「個」の集合体を束ね、組織の力を最大化する

- ・多様な「個」の集合体である組織の力を最大化するマネジメントとして、多様性に富んだ組織を一つに束ねるための「ダイバーシティ・マネジメント」を主導する。
- ・日本に本拠を置く企業として、「グローバル・

マネジメント」を担える日本人材の育成を重要課題とする。

詳しくはコチラ



人生100年時代を支える 社会保障制度実現のため 改革議論の場の早期設置を

受益と負担のあり方委員会 (2020年度)

委員長／根岸 秋男・本山 博史

(インタビューは7月20日に実施)

2022年から団塊世代が後期高齢者入りを始めるなど、「活力ある健康長寿社会」の実現が喫緊の課題となっている。今こそ、若年層の負担増に歯止めを掛けるとともに給付と負担の予見可能性を高めるための抜本的な社会保障制度改革が不可欠だ。根岸秋男委員長と本山博史委員長が語った。

根岸 秋男 委員長
明治安田生命保険 取締役会長

1981年早稲田大学理工学部卒業、同年明治生命保険(現・明治安田生命保険)入社。2013年より明治安田生命保険取締役代表執行役社長、21年7月より取締役会長。2013年9月経済同友会入会、18年より幹事。20年度受益と負担のあり方委員会委員長。

危機感を持った今こそチャンス 現在の経済社会構造に即した制度へ

本山 行政手続のデジタル化の遅れや医療提供体制の不備など、コロナ禍を通じて、国民は社会保障制度の脆弱性を目の当たりにしました。国民皆保険制度が形成された1960年代以降、平均寿命が伸びた結果、支えられる側でいる期間が非常に長くなりました。人生100年時代になると、20歳ごろまで教育を受け、約40年働き制度を支え、約40年間支えられる構造は持続可能とは言えません。持続的な成長を実現するため、若年層の負担増に歯止めを掛けるとともに将来不安を払拭し、経済の原動力である個人消費を促す社会保障制度改革を急ぐべきです。

根岸 日本では、大規模自然災害が毎年のように発生し、今後もパンデミックが起ることが予想され、危機時に財政的に十分対応できる余地を残す必要があります。人々がコロナ禍で強い危機感を持った今こそ改革の機運をさらに高め、実現につなげるチャンスです。

デジタル、マイナンバーを徹底活用し 所得と資産に応じた受益と負担へ

根岸 人生100年時代を迎え、一人ひとりが健康に生活し、意欲や健康度に応じて、社会・経済活動へ長期間参画できる社会など、「活力ある健康長寿社会」の実現を目指し、提言をまとめました。そのためには、特定の世代に負担が偏らず、能力に応じて広く負担し合い、個人の置かれた状況に応じた適切なセーフティネットが整備・維持されることが重要です。

人生100年時代を支える社会保障の基本的な考え方として、健康で意欲ある高齢者や女性の就労を阻害しないよう各種制度を再設計することが必要です。そのため在職老齢年金の一部支給停止の撤廃や、公的年金等控除の廃止などをあらためて提言しています。

また、健康寿命を延ばすためには企業や個人の健康増進・重症化予防にかかる取り組みを後押しするインセンティブの強化が必要です。

本山 働き方や世帯構成の変化などいわゆる「標準世帯」を基準とした政策では現実の課題に対応できなくなっています。税や保険料、控除などの単位を「世帯」から「個人」へと転換すべきです。

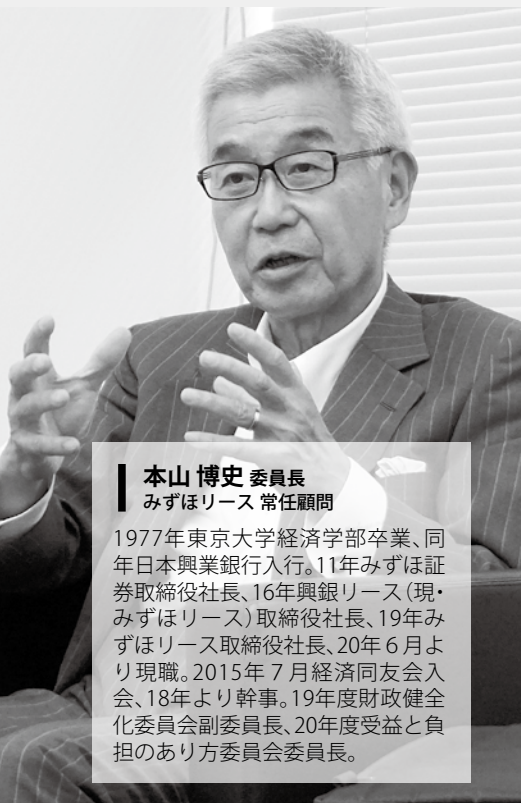
また、さまざまな課題解決のツール

としてデジタル技術とマイナンバーを徹底活用すべきです。個々の経済状況や健康状態を正確に把握することで、最適かつ効率的、迅速な給付を実現し、所得と資産に応じた受益と負担の実現が可能になります。

そのためには、健康・医療・介護データのデジタル化やPHR(パーソナル・ヘルス・レコード)の整備が不可欠です。個人の健康状態を時系列で把握し、検査や投薬の重複を防止することで医療の質向上と費用の抑制が期待できます。データヘルスを推進するためには、本人のオーナーシップとポータビリティの確立が欠かせません。

サーキットブレーカー導入と 独立財政機関で改革の実効性を確保

根岸 2022年以降、団塊世代が後期高齢者入りし、医療・介護給付の急激な増加が見込まれる中、これ以上の不作為、改革の先送りは許されません。企業や働く個人の保険料負担が、例えば2020年度比で2割以上増加する場合は、抜本改革に向けた本質的な議論を直ちに進め、医療・介護給付の伸びが経済成長率を上回らないような新制度を速



本山 博史 委員長
みずほリース 常任顧問

1977年東京大学経済学部卒業、同年日本興業銀行入行。11年みずほ証券取締役社長、16年興銀リース（現・みずほリース）取締役社長、19年みずほリース取締役社長、20年6月より現職。2015年7月経済同友会入会、18年より幹事。19年度財政健全化委員会副委員長、20年度受益と負担のあり方委員会委員長。

やかに施行する、サーキットブレーカーのような仕組みの導入が必要です。

また、長期的な受益と負担のあり方に関し国民のコンセンサスを形成するため、医療・介護の提供体制や財政の持続性について、多様なステークホルダーと議論する場を早期に設置すべきです。

本山 経済同友会がかねて創設を提言している独立財政機関（IFI）は、現実的で透明性の高い長期財政試算を行うとともに、改革の進捗を定期的に検証し、国民に公表する役割も担うべきと考えます。

国民の健康度が高まり、意欲や能力に応じて長く働くことができれば、結果的に社会保障の支え手が増え、制度の持続性向上にも寄与します。企業は若年層の意欲や生産性の低下に十分に注意しつつ、高齢者に雇用機会を提供しなければなりません。

経済同友会は「未来選択会議」などの場を通じて、若年層なども含めて議論を深め、社会保障に関するさまざまな論点や対立軸を明確にするとともに、改革実現に向けて国民的なコンセンサス形成を後押ししていきます。

提言概要（7月19日発表）

活力ある健康長寿社会を支える社会保障のあり方 ～コロナ禍を経て、今改めて考える～

人生100年時代を迎え、2022年から団塊世代が後期高齢者入りを始めるなど、「活力ある健康長寿社会」の実現が喫緊の課題だ。政府は経済成長を促す観点から、グリーンとデジタル領域における投資を促進するが、持続的な成長のためには、GDPの過半を占める個人消費を促すことが必要だ。それには、若年層の負担増に歯止めを掛けるとともに将来不安を払拭し、将来の予見可能性を高めるための抜本的な社会保障制度改革が不可欠だ。

これまで、本会を含むさまざまな主体が個別の改革メニューを提言しているが、ほとんど実現しておらず、先の全世代型社会保障検討会議においても、後期高齢者の一部の自

己負担割合が2割に引き上げられたのみで、かねて指摘されてきた課題の大半が積み残された。

社会保障制度の持続性次第で大きな影響を受ける若年層の当事者意識と問題意識を喚起するとともに、コロナ禍を経て高まっている社会保障制度に対する国民の関心に応えるため、課題の大きな構造をあらためて整理するとともに、6月4日に成立した「全世代対応型の社会保障制度を構築するための健康保険法等の一部を改正する法律」附則第2条に定める「総合的な検討」に際し、考慮されるべき制度の基本的考え方をまとめた。

目指すべき社会保障の基本的な考え方

- 働き方や世帯構成の変化を踏まえ、社会保障の単位を「世帯」から「個人」に転換
- 政府は、健康で意欲ある高齢者や女性の就労を阻害しないよう各種制度を再設計するとともに、健康増進・重症化予防にかかる保険者や企業、個人の取り組みを、インセンティブ強化などを通じて後押しし、健康寿命を延伸
- デジタル技術とマイナンバーの徹底活用により、個々の経済状況（所得、資産）や健康

- 状態を正確に把握し、給付の最適化・効率化・迅速化を実現し、所得と資産に応じた受益と負担へ転換（応能負担の徹底）
- 民間の創意工夫とヘルスケア領域のイノベーションを阻害する規制を見直し、利用者の選択肢拡大と公的支出増加の抑制を両立
- リスク分散機能と所得再分配機能の再整理を通じた社会保障制度の透明化と簡素化実現

具体的な改革の方向性

健康・医療・介護（抜粋）

健康・医療・介護データのデジタル化とPHR整備により、個々の健康状態を時系列でトラッキング可能にし、重複検査・投薬を防止／健康・医療データにかかる本人のオーナーシップとポータビリティを確立、データ活用にかかるルールを簡素化／緊急性が高く、生命の維持に直結する医療を含む大きなリスクは給付率を維持。一方、自身で管理できるような小さなリスクについては給付率の引き下げか、OTC医薬品への転換等により保険適用外化／後期高齢者支援金の加算・減算制度のインセンティブの強化／健保組合が選択すれば、元従業員等が75歳以降も企業健保に継続加入できるようにし、そうした健保組合には後期高齢者支援金の拠出を求めない

年金・低所得者対策、子育て支援など（抜粋）

年金のマクロ経済スライドの名目下限措置の撤廃／在職老齢年金の一部支給停止の撤廃／年金保険料拠出期間の延長／年金支給開始

年齢の段階的な引き上げに向けた議論の開始／国民年金の第三号被保険者制度の見直し／公的年金等控除、配偶者控除の廃止／マイナンバーの徹底活用を前提とした給付付き税額控除の導入／企業による男性社員の育児休業期間の延長やリモートワークのさらなる推進

改革実現に向けた体制面の整備

- 経済成長率を恒常的に上回る医療・介護給付の伸びを抑制するための社会保障制度改革を確実に実現するためのサーキットブレーカーを導入
- 独立財政機関（IFI）が現実的で透明性の高い長期財政試算を行い、各種改革メニューの財政効果を公表、改革の進捗を定期的に検証

詳しくはコチラ



脱炭素社会に向けた変革に 意識改革と行動変容を促すため 「グリーン・リセット計画」を

環境・資源エネルギー委員会 (2020年度)

委員長／程 近智・栗原 美津枝

(インタビューは8月17日に実施)

日本では「2050年カーボンニュートラル」宣言以降、気候変動を巡る潮目が大きく変化し、従来の延長線上にはない変革やマインドセットが強く求められるようになっていく。経済同友会は本年3月の『「エネルギー基本計画」見直しに関する意見』に続いて日本の産業、社会、国民生活をグレートリセットする提言「グリーン・リセット計画」を取りまとめた。程近智委員長と栗原美津枝委員長が語った。

激変する気候変動対策
海外では企業に変革を迫る動きが相次ぐ

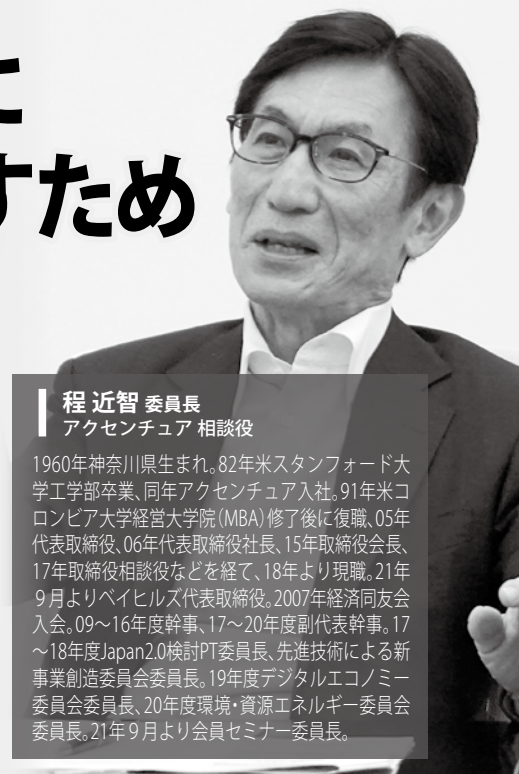
栗原 現在、世界中の人々が気候変動を肌で感じ、脱炭素の動きが顕著になっています。日本でも「2050年カーボンニュートラル」宣言や、NDC(国が決定する貢献)目標の26%削減から46%削減への引き上げなど気候変動対策は激変しています。危機感の高まりにより、政策が大きく動き始めただけでなく、企業行動にも大きな変化が起こっています。提言では、高い目標をどう達成するか、認識と方向性をさまざまな主体が共有するための論点と考え方を包括的に整理しました。

程 グレートリセットがテーマに掲げられる中、海外ではステークホルダーが企業に変革を迫る出来事が相次いでいます。日本は高い目標をどのように具体的に実現するのか、政治と企業がリードして、ビジョンや道筋を示していきたいという願いを込めた提言です。気候変動・環境対策に対する従来の考え方やKPIなどをリセットするという意味を込めて、「グリーン・リセット計画」と名付けました。

日本企業の国際競争力の強化
危機感の下にオールジャパンで

栗原 日本企業の国際競争力の強化や日本の世界での貢献を視野に入れながら、国、企業、個人などあらゆる主体が気候変動問題に取り組む必要があります。環境政策やエネルギー政策にとどまらず、日本全体の産業・経済政策、社会政策として取り組むべきです。実現のためには国民が理解し選択した総合ビジョンとロードマップが必要です。革新的なR&Dも必要ですし、時間や資金などの多くのリソースを要しますから、全体最適となるロードマップを共有し、その進捗を確認しながら進めていかないと、全体として達成できません。

程 気候変動は各国の成長戦略や経済安全保障にも密接にかかわる問題です。こうした危機感の下に、オールジャパンで対応しないと日本の存在感が薄くなっていく危機感があります。もはや一企業の努力だけでは対応し切れません。新しいインフラを造っていく必要があります。新しい技術開発も、一企業ではできません。



程 近智 委員長
アクセンチュア 相談役

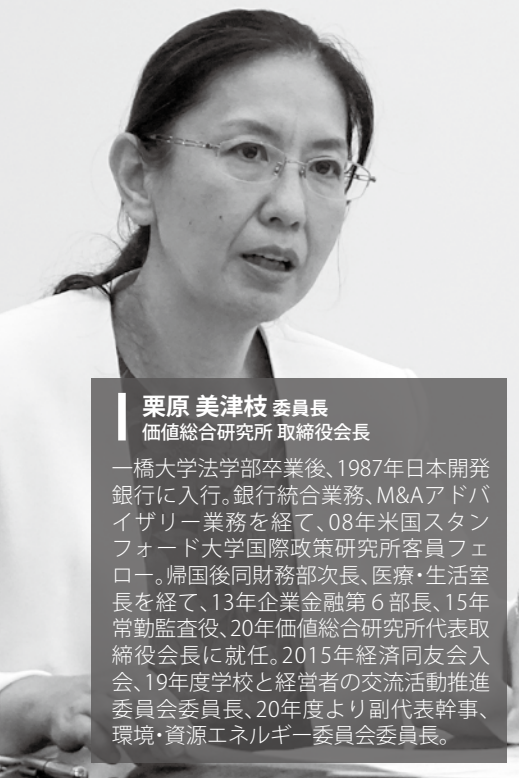
1960年神奈川県生まれ。82年米スタンフォード大学工学部卒業、同年アクセンチュア入社。91年米コロンビア大学経営大学院(MBA)修了後に復職、05年代表取締役、06年代表取締役社長、15年取締役会長、17年取締役相談役などを経て、18年より現職。21年9月よりバイエルズ代表取締役、2007年経済同友会入会。09～16年度幹事、17～20年度副代表幹事。17～18年度Japan2.0検討PT委員長、先進技術による新事業創造委員会委員長。19年度デジタルエコノミー委員会委員長、20年度環境・資源エネルギー委員会委員長。21年9月より会員セミナー委員長。

EUは毎年のように種々の計画を策定し、精査してアップデートしています。パリ協定以降、世界は大きく動いており、日本でもTCFD^{*1}に加盟してカーボンニュートラルを達成しようという企業も出てきています。CO₂排出量が多い企業も既に長期計画などを作り直し始めていますが、それを具現化するための道筋が描かれているかという点と十分ではありません。

国全体を社会実装の場に
戦略的視点で日本モデルを目指す

栗原 企業は危機感と使命感を持ち、この挑戦を機会と捉え取り組むことが重要です。日本企業が遅れているCX^{*2}とDX^{*3}を経営基盤として強化しつつ、グリーントランスフォーメーション(GX)を加速する必要があります。カーボンフットプリント、非化石証書などでCO₂排出を見える化し、各企業が脱炭素実行計画を策定し、進捗状況を検証・公表する。金融市場などの評価にもつなげる。そして革新的技術開発を官民一体で進め、日本全体を社会実装の場にしていくことが大変重要でしょう。

また、2050年カーボンニュートラル



栗原 美津枝 委員長
価値総合研究所 取締役会長

一橋大学法学部卒業後、1987年日本開発銀行に入行。銀行統合業務、M&Aアドバイザリー業務を経て、08年米国スタンフォード大学国際政策研究所客員フェロー。帰国後同財務部次長、医療・生活室長を経て、13年企業金融第6部長、15年常勤監査役、20年価値総合研究所代表取締役会長に就任。2015年経済同友会入会、19年度学校と経営者の交流活動推進委員会委員長、20年度より副代表幹事、環境・資源エネルギー委員会委員長。

の実現には国民一人ひとりの意識改革と行動変容が不可欠です。大きな社会変革では痛みやコスト、資源の重点配分などを伴います。問題意識を共有して選択していくプロセスを踏み、常に問い直しながら、国民全体で進んでいくことが重要です。

程 みんなが問題意識を共有することと、解は一つではないので選択しながら意思決定していくという場が大変重要です。ニュートラルなファクトやデータを見える化することは、みんなが議論をして、問題意識を共有して選択するプロセスを作るために必要です。そうしないと各主体が行動変容を起こし切れないと考えます。

また脱炭素は各国が主導権を争いながら動いています。資源の乏しい国として世界に貢献する日本モデルを作らないといけないと思います。その出発点として総合ビジョンがあります。産官学の協力も必要だし、世界との「競争」と「協創」を意識した戦略的視点で日本モデルを目指す必要があります。

提言概要(9月7日発表)

グリーン・リセット

～2050年カーボンニュートラルに向けた産業、社会、生活の大刷新～

気候変動は、地球の持続可能性に対する脅威であると同時に、各国の成長戦略、経済安全保障にも密接にかかわる問題である。日本は、その認識の下、気候変動対策を産業構造、社会システム、エネルギー需給、国民生活など幅広い視点で捉えた総合ビジョンを策定し、具体的変革に着手していく必要がある。

このような問題意識を踏まえ、『エネルギー基本計画』見直しに関する意見』に続く今回の提言では、「2050年カーボンニュートラル」に向け、日本の産業、社会、国民生活を大刷新(グレートリセット)する「グリーン・リセット」に向けた基本的考え方や論点についてとりまとめた。

提言

1. 変革の実行に向けた総合ビジョンとロードマップの策定を
2. 企業は危機感と使命感を持ち、グリーン・トランスフォーメーション(GX)の加速を
3. 日本の特性を踏まえた産業構造とエネルギーの転換戦略を
4. 世界との「協創」と「競争」を意識した戦略的視点を
5. 変革を促すためのインセンティブ／規制のデザインを
6. 実行に徹底してこたわる、進捗管理とファイナンス・メカニズムを
7. 国民は徹底した意識改革と行動変容を

提言1. 変革の実行に向けた総合ビジョンとロードマップの策定を

- 各省庁や各会議体の成果の「寄せ集め」の戦略や方針の羅列としない。
- 国民の理解・共感を得られる分かりやすいストーリーの下、総合ビジョンとロードマップを盛り込んだ「グリーン・リセット計画」の策定を。

I：世界における日本の立ち位置・役割	
日本の重視する価値観、世界における日本の立ち位置、それらを踏まえた日本の果たすべき使命・役割	
II：2050年グリーン社会のビジョン	
1. 社会の姿	人口動態や国土利用の変化、循環経済を想定したインフラ(交通、物流、エネルギーなど)のあり方
2. 産業の姿	産業の新陳代謝を想定した産業構造(エネルギー多消費型産業の将来、新産業の創出など)
3. 生活の姿	消費、住宅、エネルギー需給、交通手段など暮らし方や働き方の変化
III：分野別および分野横断的テーマにかかわる目標とロードマップ (重要達成目標[KGI]、進捗管理のための重要業績指標[KPI]、ロードマップ)	
1. CO ₂ 排出量	例えば英国の「炭素予算」のように、数年毎の排出量上限量の計画
2. エネルギー転換	「長期エネルギー需給見通し」(2030年エネルギーミックス)に加え、2030年・2050年に向けた複数シナリオとコスト分析、再エネ・原子力・火力の目標達成に向けた具体的ロードマップ
3. 産業の構造改革	全産業における脱炭素化支援、産業構造の転換に向けた具体的計画
4. 技術開発	重点分野の一層の明確化(日本が競争力を持つ可能性のある分野、経済安全保障上の重要分野など)
5. ライフスタイル	住宅・建物の省エネ化・ゼロエネルギー化、自動車の脱炭素化、カーボンフットプリントの表示など
6. 分野横断的テーマ	スマートシティなど分野横断的テーマの目標とロードマップ
IV：予算と投資計画	
上記の実行にあたっての予算と財源確保手段、国内外からのESG資金の呼び込み	

*1 気候関連財務情報開示タスクフォース

*2 コーポレートトランスフォーメーション

*3 デジタルトランスフォーメーション

詳しくはコチラ



全国経済同友会

東日本大震災10周年追悼シンポジウムを開催

全国44経済同友会は、2011年、東日本大震災の津波や地震で大きな被害を受けた専門高校を支援する「IPPO IPPO NIPPON プロジェクト」を立ち上げた。復興に向けて「一歩一歩」進んでいってほしいという思いを

込め、5年間10期にわたって、被災した学校現場が必要とする実習機材を届ける取り組みだった。支援総額は20億円を超え、専門高校を卒業した多くの若者が産業復興に活躍している。

全国の経済同友会は、「東日本大震災10周年追悼シンポジウム」を7月4日、仙台市で開催した。10年の歩みを振り返る追悼式典に続いて、復興庁事務次官などを務めた岡本全勝氏による基調講演と三つのパネルディスカッションを行った。なお、当日は全国の経済同友会やIPPO IPPO NIPPONプロジェクト支援先などから会場とオンライン合わせて約220人が参加した。(所属・役職は開催時)



開会挨拶(要旨)



櫻田 謙悟 経済同友会 代表幹事

東日本大震災の発生から10年が経過し、復興は大きく進捗した。しかし、多くの被災地では、経済活動の縮小による人口減少が加速しており、「復興」は進んでも「復興」はまだ始まったばかり、というのが実情ではないか。災害により地域の産業基盤が傷つき、雇用の場を失った若者が都市へ移住し、地域から活力が失われていく。こうした悪循環をどう逆向きに回転させるのか。被災地の産業活性化は、復興への大きな課題となっている。

これまでにない大規模な自然災害が頻発している現在の日本では、東日本大震災を教訓に、次なる災害への備えを整えていかなければならない。それぞれの経済同友会が物事の大小を問わず「企業経営者らしく自らができるところに果敢に取り組む」ために本日の議論を活かしてもらいたい。

追悼式典

追悼式典では、東日本大震災の発生から今日までの10年を振り返り、犠牲になられた方々を追悼するとともに、被災地の復興とIPPO IPPO NIPPONプロジェクトが応援した若者たちの「今」を共有した。

冒頭の開会挨拶で、長谷川閑史経済同友会終身幹事・IPPO IPPO NIPPONプロジェクト初代共同代表は「東日本大震災のような巨大災害では、われわれ民間が中心となって、復興の担い手となる『人』を育てていかなければならない。IPPO IPPO NIPPONプロジェクトや東北未来創造イニシアティブで人材育成に取り組んだ経験を風化させず、蓄積したノウハウを広く共有していくことが重要だ」と述べた。

続いて、高橋仁仙台大学学長・前宮

城県教育長が「移動のためのスクールバスや工業高校の旋盤、水産高校の加工設備など、実習授業の現場ですぐに必要な『モノ』を、それも現場のニーズに合わせてカスタマイズされたものを届けていただいた。これらのご支援は、大震災で途方にくらっていた専門高校の生徒たちの励みとなり、震災から復興へ、その人づくりを担う教職員の大きな力となった」と感謝の辞を述べた。

その後、支援を受けた専門高校の卒業生が現在、被災地で活躍している様子を撮影した映像が上映され、最後に滝茂夫中部経済同友会特別幹事・IPPO IPPO NIPPONプロジェクト初代共同代表が「この出来事を決して風化させてはならない。わが国は大災害の可能性に常に直面している。当地で被災した皆さまと協力して多くを学び、教訓を未来へ伝える責務がある」と挨拶した。



長谷川 閑史
経済同友会 終身幹事
IPPO IPPO NIPPON
プロジェクト初代共同代表



高橋 仁
仙台大学学長・
前宮城県教育長



滝 茂夫
中部経済同友会特別幹事・
IPPO IPPO NIPPON
プロジェクト初代共同代表

東日本大震災復興における経済界の貢献

この10年間を振り返ったときに、ポイントは三つある。第一に、大規模な復旧工事を完了できた。町を再建するため、高台や内陸への移転、土地のかさ上げという膨大な工事を実施した。

2点目は復興政策の転換だ。従来の政府の復旧事業は、道路や学校などの公共施設を復旧することだったが、今回、産業分野の復興、人々の暮らしやコミュニティのつながりの復旧まで取り組んだ。そうしないと、まちが再生しないことに気付いたためだ。

3番目は企業の皆さまの貢献だ。震災発生直後から多くの企業に支援金や物資の提供などをしていただいた。新幹線、通信、物流、コンビニなどの早期復旧もありがたかった。東日本大震

災では、多くの企業が本業の早期再開と復旧支援の両面で貢献し、その重要性を国民も政府・行政も理解した。

当初、私は、企業による支援は義援金と支援物資だけで、ノウハウや施設設備の提供、IPPO IPPO NIPPON プロジェクトのような人材育成などの支援は頭になかった。これまで本当にさまざまな形で企業の皆さまに支援をいただいたことに感謝する。

災害を時系列で区分すると、発災直後と復興に分かれるが、いずれの段階でも企業の社会的役割はやはり本業での貢献にあると思う。商店がないと暮らせない、働く場がないと若者は戻らないという現実の中で、本業を速やかに復旧し、さらに事業を拡大して、多



岡本 全勝 元内閣官房参与／元復興庁事務次官

くの若者を雇用していただきたい。

平成までの日本は、災害に対してインフラを復旧すれば自然に元に戻っていった。しかし、令和の日本は、人口減少の中でインフラを復旧するだけでは立ち行かなくなっている。人口増によって産業が成り立った時代ではない以上、働く場を戻すには行政だけではなく、企業と連携して取り組む必要がある。行政と一緒に情報を共有しながら、東北だけではなく日本の発展のために尽力いただければと思う。

第1セッション

これからの東北・被災地の活力創出

第1セッションでは、自己革新による活力創出を東北・被災地の企業経営・経済活動に組み込んでいくための方策を検討し、人口減や過疎化に苦慮する各地に道筋を示した。

甘竹秀企アマタケ取締役社長は「東日本大震災により、ゼロからの再出発を迎えることになった。『常に常識を疑い、想像力を持って物事を見つめよう』を社員との合言葉にし、新しく会社を創業する思いで再スタートを切った。原発事故による風評被害で商品が半分も売れない時期が続くなど試練にも立たされたが、その中で消費者の真のニーズを一層深く考えるようになり、改良を重ねたサラダチキンが2014年に大ヒットした。また、取引先であるスーパーのニーズを考えた商品も開発した」と震災後の自社の経営について語った。

大山健太郎仙台経済同友会終身幹事は「地元の経済同友会は何ができるのだろうと考える中で、『東北未来創造イニシアティブ』を立ち上げ、次世代を

担う経営者を育成する人材育成道場を5年間にわたって開催した。単に事業計画・構想を練るだけでない成果が大船渡や気仙沼で挙がっている。また、仙台経済同友会の若手会員の成長を図るべく、リーダーシッププログラムも開始した。宮城県も人口流出が続いており、いかに止めるかが大事な課題になっている。そのためには、若者が定着できるまちづくりをどう実現するかを検討する必要がある」と仙台経済同友会の取り組みについて述べた。

植田拓郎東北大学理事は「東北大学では、サイエンスパーク型の拠点整備

を進めており、そこに次世代放射光施設の建設が進んでいる。2023年に運用開始を予定しており、イノベーション創出につながると考えている。また、オープンイノベーションで企業戦略を実現するお手伝いができるように共創研究所制度を用意している。大学と企業の連携を組織と組織の面的な連携で進めていきたい。さらに、ベンチャーの創出を通じて新産業創出と地域活性化を図っていきたい」と東北大学の企業連携の取り組みを説明した。

これを受けての木村恵司経済同友会防災・震災復興委員会前委員長は「量よりも質を意識して成長戦略を考える必要がある。ただ、一つの会社だけでは

パネリスト



甘竹 秀企
アマタケ
取締役社長



大山 健太郎
仙台経済同友会
終身幹事
アイリスオーヤマ
取締役会長



植田 拓郎
東北大学
理事・産学連携機構長



木村 恵司
経済同友会 防災・震災復興委員会 前委員長
三菱地所
特別顧問

モデレーター

地域は変わらないという現実もある。今回のコロナ禍で、ワーケーションやテレワークなどの動きが出てきたが、

やはり国土の再利用計画といったものがないと進まないのではないか。2040年とか2050年といった時間軸の中で、

高度成長期とは違った国のあるべき姿を考えてみていただければと思う」と感想を述べた。

第2セッション

福島再生への展望

第2セッションでは、福島第一原子力発電所の廃炉作業の進捗を確認するとともに、福島再生の鍵を担う産業集積と人材育成の取り組み・好循環の創出に向けた課題を議論した。

阿部隆彦福島経済同友会代表幹事は「震災から10年が過ぎたが、相双地域の再生はこれからが正念場だ。課題は、医療施設の整備や人材の確保、帰還者・移住者に対する支援だ。福島イノベーション・コースト構想の検討段階から指摘されているが、人材の確保・育成、移住者に対する経済的支援とやりがいのある仕事の創造が非常に大事になる。重点を置く産業領域としては、航空機・宇宙産業、医療関連、ロボットに加え、エネルギー、中でも水素関係などだ。新しい芽が出てきており、ブラッシュアップしていく必要がある」と相双地区の再生状況を説明した。

高原一嘉東京電力ホールディングス福島復興本社代表は、福島第一原子力発電所の廃炉作業の進捗に関し、「汚染水の抑制と建屋内滞留水の処理については、計画通り完了することができた。一方、新型コロナウイルスの影響により、燃

料デブリを試験的に取り出す作業は、予定よりも開始が少し遅れる見込みである。廃炉産業を通じて復興に貢献するために、地元企業の参入拡大やサポートを通じた新規産業の創出を図っている。これまで東京や海外の企業に発注していた廃炉に必要な技術や製品を、福島県の浜通り地域で一貫して開発・製造する。そのための新たな施設や事業体を設立し、地元経済のお役に立ちたい」と述べた。

伊藤泰夫福島イノベーション・コースト構想推進機構専務理事は「構想は、浜通り地域に新たな産業基盤の構築を目指す国家プロジェクトであり、主要プロジェクトはロボット・ドローンなどの六つのプロジェクトだ。南相馬市

の福島ロボットテストフィールドにある22の研究室には、東北大学をはじめ多くの大学・企業が入り、研究室の中から隣接する工業団地などにステップアップしている企業もある。相双地域に加えて、いわき市などにも立地が進んでおり、5,000人を超える雇用創出効果が生まれている」と語った。

これを受けてモデレーターの末宗徹郎福島復興再生総局事務局長は「産業づくりと人材の確保・育成の好循環を形成していくために大事なことは何か。3人のお話を聞いて、30～40年という長期の視点を持って取り組む必要があると感じた。そのためのビジョンを明確に持つこと、地元自治体・経済界、国が十分に連携して取り組むことが重要になる」と議論を総括した。

パネリスト



阿部 隆彦
福島経済同友会 代表幹事
福島商事 取締役会長



高原 一嘉
東京電力ホールディングス
福島復興本社代表



伊藤 泰夫
福島イノベーション・コースト構想
推進機構／専務理事



末宗 徹郎
福島復興再生総局
事務局長

モデレーター

第3セッション

3.11の教訓と災害対応の課題

第3セッションでは、東日本大震災を振り返って災害対応の課題と緊急支援の限界を整理した上で、企業は災害にいかに備え、社会・経済活動の継続にいかに貢献するべきかを考えた。

高橋真裕岩手経済同友会代表幹事は取締役会長の任にある岩手銀行の震災直後の対応について、「生命の安全を最優先にするとの方針の下、初動対応は有効に機能した。また、他行との連携がうまく行えたことも評価できる。現

場力が発揮できたことも評価している点だ。一方で、反省すべき点もある。第

一はインフラ面の整備であり、自家発電装置や携帯電話不通時の通信手段などが不十分だった。第二に危機対応能力の向上であり、想定外の事態が生じ

パネリスト



高橋 真裕
岩手経済同友会 代表幹事
岩手銀行 取締役会長



山内 雅喜
ヤマトホールディングス
取締役会長



永松 伸吾
関西大学 社会安全学部
教授



徳植 桂治
経済同友会
防災・震災復興委員会前委員長
太平洋セメント 特別顧問

モデレーター

た際に支店長が自己判断で動ける範囲を明示することで、臨機応変な初動対応を行いやすい環境整備に取り組んでいる」と語った。

山内雅喜ヤマトホールディングス取締役会長は、自社の震災直後のオペレーションについて、「震災当日、東京本社と現地で同時に対策本部を設置した。ポイントは『現地でなければ分からない』ということであり、どういう状況で何が求められているかについては現地の責任者の判断に委ねる方針の下、権限の委譲を徹底した。週間明けの15日には、本社の対策本部から事業継続対策本部を切り出し、被災地以外の地域・

全国の事業をどうやって正常化していくか、連携を取りながら進めることで、全体の事業継続を滞りなく展開できた」と述べた。

永松伸吾関西大学社会安全学部教授は「被害を完全に食い止めることはできない。事前の被害抑止に取り組むことは重要だが、完全に防げないとの前提の下、被害からの立ち直りを早くするという視点の対策が効果的であり、しかもこの立ち直る力はあらゆる災害に共通する。こうした考えからレジリエンスという概念が生まれてきた。さらに2000年代には、社会科学の観点から、『適応的レジリエンス』という概念が提

唱されるようになった。災害後の新しい状態に対応して、最適解を実現する能力が重要だ」と指摘した。

これを受けてモデレーターの徳植桂治経済同友会防災・震災復興委員会前委員長は「企業トップが従業員と共感を生むためにも、常にマインドセットを持ち続けていくことが重要だ。経済同友会では、櫻田代表幹事が“Corporate Japan”を提唱している。防災分野において、経済活動の実践を通じて得られた知見を反映した、世界を牽引するような取り組みが生まれてくることを期待する」と強調した。

閉会挨拶(要旨)



古市 健 関西経済同友会 代表幹事

本日は、東日本大震災の被災地の復興状況や今後解決すべき課題を見つめ直し、深く考える有意義な機会になった。私を感じたことを2点申し上げたい。

1点目は、「東日本大震災の教訓を決して忘れてはいけない」ということ。関西経済同友会では、阪神淡路大震災から四半世紀以上が経過する中で、当時の厳しい経験を「忘れていないか」との危機感の下、今年度、都市のレジリ

エンスを議論する委員会を新設した。本日の学びもぜひ活かしていきたい。

2点目は、「分散型社会を不退転で推進する」こと。東京一極集中は地震災害も含めた国家の危機対応の観点から是正が必要だ。コロナ禍を契機としたベンチャー企業の地方立地やIT専門人材の地方移住などの地方志向の高まりをチャンスと捉え、東北をはじめとした地方・地域の活性化を目指してまいりましょう。

東北7県経済同友会代表幹事との意見交換会開催

新型コロナウイルス感染症の影響を受けた各県の現状を共有し、今後の地域経済活性化への道筋を



全国経済同友会東日本大震災追悼シンポジウムの翌日には、被災地を含む東北7県の経済同友会代表幹事と、東京の経済同友会代表幹事が集まり、新型コロナウイルス感染症対応に伴う地域経済や企業活動、人々の価値観やライフスタイルに及ぼした影響などについて、意見交換会を開催した。

仙台経済同友会の小林英文代表幹事より歓迎挨拶の後、経済同友会の櫻田謙悟代表幹事は、「東北地域経済の実情や強みを踏まえた上で、持続的な経済成長に向けた未来志向の議論を深めて

いきたい」と挨拶した。

経済同友会の山下良則副代表幹事・地方創生委員会委員長は、地方分散型社会実現への取り組みと新型コロナウイルス感染症対策の影響について説明し、「地域経済の回復や経済構造の強靱化などに向けて、経済同友会同士や地方自治体との共創を実現したい」と述べた。

東北7県の各経済同友会代表幹事(青森経済同友会・奈良秀則氏、岩手経済同友会・高橋真裕氏、秋田経済同友会・佐川博之氏、仙台経済同友会・小林英文氏、山形経済同友会・鈴木隆一氏、福

島経済同友会・高橋雅行氏、新潟経済同友会・吉田至夫氏)からは、各県の地域経済への影響と対応策について話があった。福島経済同友会の高橋代表幹事は、「国難への政府、行政の対応強化およびコロナ収束後の仕事、教育、福祉、文化などの形態を今から想起し、新プランを練り上げておくことが求められる」と発言した。

その後の意見交換では、地域の実情を踏まえた地に足の着いた実効性のある活動を、具体的に展開していくための議論が交わされた。

経済同友会の職域接種で 200社・5万人がワクチン接種完了

経済同友会は、6月中旬より8月にかけての約2カ月間、新型コロナウイルスワクチンの職域接種を実施した。このプロジェクトで、会員所属企業のうち中小企業を中心に、約200社の従業員・家族5万人がワクチンを接種した。



プロジェクト立ち上げの経緯

2021年5月に河野太郎新型コロナウイルスワクチン接種推進担当大臣と櫻田謙悟代表幹事をはじめとする本会幹部が会談し、ワクチン接種促進に向けた民間企業の取り組みについて意見を交換した。この際、ワクチン接種を加速させることが急務との認識に至り、会員からさまざまな意見・情報を募って検討を進めていたところ、本会幹事の河野貴輝ティーケーピー社長から会場無償提供の申し出を受け、この職域接種プロジェクトが実現した。

政府の主導により、「従業員1,000人以上の企業」で職域接種の準備が進む一方、スタートアップを含む中堅・中小

企業がなかなか接種の機会を持っていないという課題があった。これを解決するために、経済同友会は、東京地区で従業員1,000人未満の会員所属企業を対象とした職域接種を企画した。経済団体の主導により企業・業界の枠を超えて合同で行う点が特徴である。

約200社・5万人が接種

6月8日に職域接種の募集を開始すると、わずか3日間で118社約4万3,000人からの申し込みがあった。締め切り後も多くの要望があったことから、その後も2回にわたり募集をした。

接種初日の6月21日から最初の1週間は、市ヶ谷アネックス会場1カ所で9時～15時、1日約750人の接種を実

施した。会場の動線やマニュアル作成など、試行錯誤と現場での改善を重ねながら徐々に体制を整えていった。

翌週からは4会場に拡大。市ヶ谷の2会場（本館・アネックス会場）に加え、新橋・新宿会場も開設し、時間帯も18時まで拡大した。この結果、接種規模は1日最大4,000人にまで及んだ。

最終的に約200社から申し込みがあり、約2カ月の実施期間で、従業員・家族5万人のワクチン接種を完了した。

多くの人に支えられた職域接種

経済同友会事務局では、プロジェクト担当の特別チームを編成して企業と接種枠のマッチングなどを行ったほか、職員約60人が運営スタッフとして連日交代で会場に詰めた。

当然、事務局で補えない部分も多く、プロジェクト完了までは多くの人に支えられた。会場無償提供だけでなく、運営スタッフや会場の管理・オペレーションを担ったティーケーピー、医師・看護師を派遣いただいた提携先医療法人は、手探りの立ち上げ期からまさに

プロジェクト実施までの経緯

5月11日	河野太郎大臣との懇談会を開催
5月17日	「民間企業の協力によるワクチン接種加速への貢献について」を表明
6月8日	第1次募集の開始
6月11日	第2次募集の開始
6月15日	職域接種の実施をプレスリリース
6月21日	東京会場での第1回目接種を開始
6月24日	西村康稔経済再生担当大臣が会場視察(右写真)
6月25日	地方での職域接種の一時中止を発表
6月29日	第3次募集の開始
7月17日	第1回目接種を完了
7月19日	第2回目接種を開始
8月14日	第2回目接種を完了



6月24日には西村経済再生担当大臣(写真手前)が会場を視察。その後、高島副代表幹事・広報戦略委員長、河野ティーケーピー社長と職域接種の現状や課題に関して意見交換を実施した

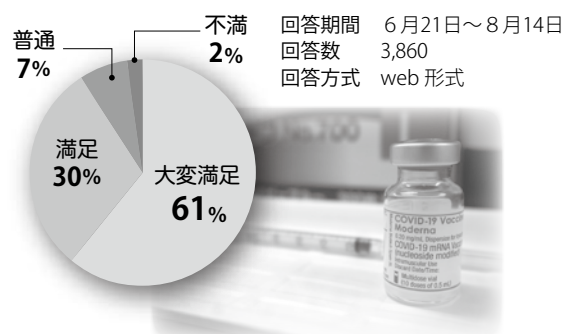


連日大勢の会員所属企業の従業員と家族を受け入れた

粉骨砕身して任にあたられた。また、被接種者の受付サポート業務には、オイシックス・ラ・大地、サントリーホールディングス、SOMPOホールディングス、日本航空、日本生産性本部、ブイキューブ、松屋、リクルートホールディングスから人的な応援を受けた。他にも、ウシオ電機からは抗ウイルス・除菌用紫外線装置を、ザインエレクトロニクスからは新型コロナワクチン対応IoT温度監視システムの提供を受け、これを会場に設置することで衛生環境の向上とワクチンの適切な保管に役立てた。

円滑な運営に向けた関係者の努力は被接種者にも届いている。「会場に着いてから接種を終えるまで非常にスムーズだった」「家族も一緒に接種できてホッとしている」などの声があったほか、各会場において接種後に行ったWEB形式のアンケートでは、実に9割以上の方から高評価（大変満足・満足）を得た。自治体での接種がなかなか進まない中、早々にプロジェクトを展開したことで、申し込み企業からも多数の謝意が寄せられた。

経済同友会での職域接種に対する満足度



会場の一つ、TKP市ヶ谷カンファレンスセンター

実施概要

時期	2021年6月21日～8月14日 ※振替対応は8月末まで実施
会場	TKP市ヶ谷カンファレンスセンター TKP市ヶ谷カンファレンスセンター ANNEX TKP新橋カンファレンスセンター TKP新宿西口カンファレンスセンター
接種対象	経済同友会会員所属企業の社員・家族 (原則として社員1,000人未満の企業)
参加社数・人数	約200社・約5万人(※)

※医師・看護師の派遣費用、ワクチン保管管理、会場運営の実費などで政府補助の交付金のみでは賄えない費用は、対象企業が接種者25人単位10万円にて実費負担した



“Do Tank”たるプロジェクトに

櫻田 謙悟
経済同友会 代表幹事



経済同友会代表幹事就任以来、経営者が自ら行動する“Do Tank”であろう、と会員の皆さんに呼び掛けてきました。今回のプロジェクトは、経営者自身のイニシアティブによって、コロナ禍という社会課題に真正面から取り組んだもので、“Do Tank”たる経済同友会のあるべき姿だと思っています。新型コロナウィルスを克服し、経済・社会活動を再開するための切り札はワクチン接種であり、とにかくスピード勝負だと常々申し上げてきました。経済同友会のワクチン職域接種が集団免疫形成の一助となり、一日も早く経済活動や、人々の明るい日常が戻ってくることを願っています。



TKPの強みを活かす

河野 貴輝
ティーケーピー 取締役社長
経済同友会 幹事



コロナの感染拡大を止め、混乱している経済活動を正常化させるには、ワクチン接種の加速が急務であると感じ、TKPとして何かできることはないか考えていました。全国で貸会議室を運営し多くの企業とつながりを持つTKPの強みである運営力を活かし、経済同友会および提携先医療機関との連携により、従業員1,000人以上の企業という基準に満たない企業の方にも職域ワクチン接種の機会をご提供することができました。課題を解決し、社会の変化に伴う価値を提供し続けることが、私たちの使命であると考えています。今回の活動により、一日も早く日本の経済活動が正常化することを切に願っています。

内閣官房まち・ひと・しごと創生本部と 「地方創生テレワーク推進に関する 包括連携協定」を締結

7月8日、坂本哲志地方創生担当大臣と経済三団体を含む九つの企業・団体の締結式が行われ、本会からは山下良則副代表幹事・地方創生委員会委員長が出席した。本協定は、政府と自治体・企業などが「地方創生テレワーク推進パートナー」として包括的に連携し、地方に設置されたサテライトオフィスでの勤務やワーケーションなどの地方創生に資するテレワーク（以下、地方創生テレワーク）を推進することを目的としたものである。



坂本地方創生担当大臣（右）と山下副代表幹事

場所の制約にとらわれない 新しい働き方を地方創生の追い風に

新型コロナウイルスの感染拡大を契機として、テレワークに象徴される新しい働き方が社会に浸透しつつある。場所や距離の制約にとらわれず、人々がそれぞれの価値観に応じて、暮らし方や働き方を追求する可能性が大きく開かれた。

地方創生テレワークは、地域活性化につながるだけでなく、地域住民との交流を通じて、社員からイノベーションに必要な「知の探索」が生まれやすく、企業の生産性や付加価値の向上につながるなど、地域・企業・社員のいずれにとってもメリットがある取り組みである。

この流れを好機ととらえて、地方創生委員会では昨年10月、地方自治体・地域企業と本会会員・所属企業が協働できる取り組みをまとめ、『地方創生のさらなる推進に向けて～地方自治体と企業との協働メニュー～』を公表した。この協働メニューの一丁目一番地に掲げたのが「リモートワークの推進による地方への人や知の分散」であり、意欲ある地方自治体と連携してワーケーションの実証実験に取り組んでいる。

地方創生テレワークの推進には 企業がメリットを感じる制度の創設を

内閣官房まち・ひと・しごと創生本

部は昨年12月、産業界や自治体などの有識者の参画を得て、「地方創生テレワーク推進に向けた検討会議」を立ち上げた。本会からは、地下誠二地方創生委員会委員長代理および岡野貞彦常務理事・事務局長が構成委員として参画するとともに、第3回検討会議では山下副代表幹事・地方創生委員会委員長が有識者の一人としてプレゼンを行った。

検討会議を通じて、本会からは、「地方創生テレワークの推進に向けては、企業がメリットを感じることができる制度が必要」と主張し、先進企業の表彰制度や自己宣言制度の創設を提案した。本会からの提案は、「地方創生テレワーク推進に向けた検討会議」提言（2021年4月8日公表）や「まち・ひと・しごと創生基本方針2021」（21年6月18日閣議決定）などの政策に反映された。

経営者が地方創生テレワークに 率先垂範して取り組み、国民的な運動に

このたび、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部と本会は「地方創生テレワーク推進に関する包括連携協定」を締結し、次に掲げる事項について、企業や社員のそれぞれの状況に応じた地方創生テレワークの取り組みの推進を図ることに合意した。

(1) 取り組む企業を「見える化」する自己宣言制度及び優れた事例の横展開を促進する表彰制度等による、都市部の企業等における地方創生

テレワーク関連の取組の促進

- (2) 地方自治体と企業による連携事業の実施等、地方創生テレワーク推進のための協働の促進
- (3) 地方創生テレワークによる移住者の兼業・副業等、地域企業との連携・交流促進による地域の活性化に向けた取組の促進
- (4) 保有施設のサテライトオフィスとしての有効活用やIT技術の活用支援等、各企業の強みや特色をいかした地方創生テレワーク関連の取組の促進
- (5) 採用サイト及び就職説明会での紹介等、地方創生テレワークに取り組む企業に対する、人材確保面での各種支援
- (6) その他地方創生テレワークの推進に資する取組の促進や環境の整備

締結式で山下副代表幹事は、自らのワーケーション体験談を踏まえ、「地方創生テレワークの推進に向けては、経営者の率先垂範が重要であり、経営者が個人として参加する経済同友会が果たせる役割は大きい」と述べた。今後、本会では地方創生委員会を中心として、ワーケーション実証実験や関連セミナーなどを通じて地方創生テレワークを積極的に推進する。



発言する山下副代表幹事（手前）



紹介者

寺田 航平

寺田倉庫
取締役社長CEO

大久保 和孝

大久保アソシエイツ
取締役社長



「感謝」と「学び」を心に刻み

監査法人を退職後、社外役員に就任の傍ら研究機関が有する技術の社会実装に取り組んでいる。一つに、理化学研究所が開発したSmartAmp法を利用した新型コロナウイルスの迅速検出法がある。日本の独自開発で安価かつ短時間で結果を出せ、国立感染症研究所と同程度の精度を誇る。開発者の林崎良英先生との縁もあり、2020年12月にPCR検査を最安値で提供する株式会社SS Dnafromを起業した。

『Nature』の掲載論文でも明らかな通り、感染拡大を防止しつつ経済を回すには検査体制の充実が不可欠だ。リスクはゼロにならないが、大幅に減らすことはできる。日本では公的な検査体制が不十分な上、民間検査は価格と精度に不安が残る。昨年夏、政府関係者に同法を紹介したが、技術は理解されるも運営できないと一蹴され、企業独自の検査体制整備も検討したが法律などの壁に直面した。やむなく、同年11月から許可の取得、専門職の採用など急ピッチで設立準備を行い12月に自ら設立した。経済同友会でのご縁をはじめ、多くの方からのご支援で実現できたことは感謝の念に堪えない。現在、読売巨人軍、ピーチ・アビエーション、大企業のスクリーニング検査、そして経済同友会でもご利用いただき、設立以来50万件を超える検査を行ってきた。

効果的な検査のためには、Covid19の特性を踏まえたオペレーションが重要だ。効率的で効果的な方法とは何か、検査キットの受け渡し、検体採取、検査所への送付、検査、結果通知までのフローとコストを総合的に考える必要がある。

起業は経営者の皆さまから学んだことの実践だ。当然のことの実践がいかに難しいか。ベンチャー企業特有の経営課題、研究機関や研究者との付き合い方、BtoCビジネスの難しさ、クラウドなどの先進的な技術の活用など、日々挑戦と学びの連続だ。

人手を介することの多い検査だがミスは許されない。忙しい現場へのコンプライアンスの浸透には、経営理念徹底と常にステークホルダー（相手）を意識することが鍵だ。支えてくださる皆さま、現場の社員には感謝しかない。また、チャレンジし失敗しても学び続ける意思。二つの言葉「感謝」と「学び」をかみ締めながら、コロナ感染拡大防止を図り経済を回すことに寄与していきたい。

▶▶ 次回リレートーク

里見 治紀

セガサミーホールディングス
取締役社長グループCEO

LETTER FROM COPENHAGEN コペンハーゲン通信 PART VIII 1



氷が張った運河



デンマーク王国 DATA

人口582万人、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。自治領にグリーンランドとフェロー諸島。「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、気候変動対策やデジタル化に注力。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。



瀬間 雄介

在デンマーク日本国大使館二等書記官
（経済同友会事務局より出向中）

デンマークの社会再開に向けた人々の思い

2021年1月、小林功人書記官の後任として着任した瀬間雄介と申します。大使館では経済班として、日本企業支援やデンマーク経済情勢の調査などを担当しています。

1月のデンマーク。ピークを迎えた新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、12月から再び適用された全国的な閉鎖措置の中、入国制限が最も厳格な時期の赴任となりました。入国審査で入国希望理由を尋ねられ、新たに日本大使館で勤務を開始するため、と答えると、「なぜ今でなければならぬのか」などと詰問の数々。なかなか通してもらえず、さっそく出端をくじかれました。

2月になると、10年に一度という記録的な寒波が襲来。本住居が決まるまで、私は運河の畔のアパートで仮住まいでしたが、なんと幅が200m以上に及ぶ運河の表面が氷で覆われてしまった時期もあったほどです。ある土曜日の朝、近隣にある日本発のアンデルセンベーカリーでパンを購入し、運河沿いを散歩していたときのこと。気温マイナス7℃の寒さの中、談笑する2人の水着の女性がおもむろに運河に飛び込み、泳ぎ始めるではありませんか。ロックダウン中、周囲のデンマーク人に倣いなるべく体を動かすようにしていましたが、これはさすがにまねできません。

さて、3月以後、全面的なコロナ関連規制は徐々に解除されていきました。それを後押ししたのは、ワクチン接種の進展に加え、大規模な検査体制の構築にあったといえるかもしれません。デンマークでは、抗原検査の検査所が全国に多数仮設され、無料かつ予約不要。結果が数十分のうちに届くほか、検査所へのアクセスも気軽に容易です。

ある日、仕事帰りに検査所に立ち寄りしました。軽快なポップスのBGMが流れる会場には、1番から10番までのブースが並びます。すると、誘導係がやってきて、突然、「さてクイズです！ あなたは7番と9番のブース、どちらが先に空くと思いますか？」と、予期せぬ展開に。とりあえず、7番だと思う、と答えると、「私は9番だと思いますよ。答えは…。7番、正解です！ 私の負けですね。どうぞお進みください！」といった調子で楽しませてくれます。続いて、7番ブースに入ると、検査員から「検査はお好きですか？」とまた予想外の質問。あまり好きではない、と正直に答えると、「安心してください。私はコペンハーゲンで一番の腕なので！」などと冗談で応じてくれます。検査終了後にありがとうございますと伝えると、「ありがとうございますとってくれることに感謝します」と逆にお礼を言われました。

社会再開に向け、一人ひとりの思い、努力や工夫が功を奏した側面があるのではないかと感じた次第です。

コロナ後の日本経済と世界の課題

新型コロナウイルス感染症をきっかけに、産業構造の变革が加速している。日本はどう対応し、さらなる活性化に結び付けるのか。柳川範之東京大学教授が、コロナ後の世界が抱える諸課題と日本の進路を考察した。

講師：柳川 範之 氏

東京大学大学院経済学研究科・経済学部
教授



逆方向の動きが同時に進む事態に どう対処するのか

新型コロナウイルス感染症をきっかけに価値観が変化し、サステナビリティ、グリーン、SDGsに対するウエートが高まっている。こうした価値観の変化がグローバルなルール形成に大きな影響を与えるようになった。日本がうまく対応できないと世界から遅れてしまう。

今起きている変化の特徴は、逆方向の事態が同時に進んでいることだ。例えば低業績の業種がある一方で、高業績の業種がある。地域分散化と都市への集中、国ごとの閉鎖経済化と並行してオンラインによる企業間の連携などグローバル化が進む。自動化・AI化の一方で、人の活用が重要になっている。こうした両方の動きが同時に進むことに、どう対処するかが大きなポイントで、経済学や実証経済学の中でも、セミマクロ的な細かい情報を活用しようという動きが急速に高まっている。

デジタル化は意思決定のフラット化という構造変化をもたらしている。フラット化を組み込んだ組織の变革が不可欠だ。

また、ワクチン接種、緊急事態宣言などで示された、国・地方自治体の役割と意思決定の分担をどう変えていくか、地方自治の概念と両立させていくかという課題についても直面している。

デジタル化がもたらしたもう一つの大きな構造変化は、細切れの時間活用ができるようになったことだ。オンラインの普及により、マルチタスク化が容易になり、働き方も大きく変わってきた。こうした自律分散型の組織・社会構造は今後も普及する。

供給側の「イノベーションの民主化」への対応がポイント

コロナ禍で起きたデジタル化は産業構造の変化をもたらし、産業の垣根が崩れ、新しい産業も現れた。日本企業の枠組みを根底から揺さぶる動きが起きている。一企業だけでなく、経済全体で発想を転換する必要がある。

注目されるポイントの一つは、供給側の「イノベーションの民主化」だ。これまでは、大企業でないとできないことが圧倒的に多く、大企業に「長年」勤めることが重要だった。しかし、デジタル化によって、アイデアを形にするコストが大幅に低下し、個人が簡単に自分のアイデアを形にできる時代になってきた。

伝統的日本企業における強みは、残念ながらイノベーションの民主化にフィットしない。遅い昇進、リスクを取りにくい評価システム、新卒一括採用は、方向性が見えている大型案件にはフィットする仕組みだった。今後はアイデアをできるだけ早く、たくさん実現させる。失敗を許容し、良いものを生き残らせる。そういう社会に変えていかねばならない。

社会全体のDX*には 能力開発・リカレント教育が重要

デジタル化を成長に結び付け、スタートアップ企業などが多様なアイデアを実現させる社会に重要なのは、社会全体のDXである。デジタル化により可能になった二地域居住・二地域就労など、時間と場所にとらわれない働き方や、企業間・地域間など人が適材適所に働けるような構造を実現すべきだ。

こうした仕組みを作る上で重要なのは、能力開発・リカレント教育だ。人がより多様な場所で働くためには、スキルアップや能力開発が重要になる。お試し就労や研修型出向を充実させて、そのための兼業・副業も選択肢に入れるべきだ。国も積極的にサポートする必要がある。

社会全体のDXという点では、企業のガバナンス改革・新卒のあり方、教育改革もセットで行う必要がある。また、単なるベンチャー支援ではなく、社会全体のエコシステムの変革も必要で、そのために金融機関が果たすべき役割は大きい。

*デジタルトランスフォーメーション

おくやみ

経済同友会 終身幹事の 渡辺 滉氏のご逝去されました。 謹んでご冥福をお祈り申し上げます。

三和銀行(現三菱UFJ銀行)元頭取で、経済同友会では副代表幹事を務めた渡辺滉氏が、2021年6月8日、91歳で永眠されました。

渡辺さんは、経済同友会で中国委員会、教育委員会、環境・資源エネルギー委員会の委員長などを務め、1995年から1999年にかけて、副代表幹事として牛尾治朗代表幹事を支えられました。



渡辺 滉(わたなべ・ひろし)氏

経済同友会歴

1988年1月 入会
1991年4月～1995年4月 幹事
1995年4月～1999年4月 副代表幹事
1999年4月～2021年6月 終身幹事

主な委員会活動等

1993年4月～1995年4月 中国委員会 委員長

1995年4月～1997年4月 教育委員会 委員長

提言『「学働遊合(がくどうゆうごう)」のすすめ いつでも学び・働き、その楽しさを実感できる社会を目指して、企業は意識を変え、行動する』発表。

1997年4月～1999年4月 環境・資源エネルギー委員会 委員長

提言『地球温暖化防止に向けたわれわれの決意』発表

渡辺滉さんを偲んで

茂木 友三郎 終身幹事(元副代表幹事)

渡辺滉さんと私は1995年度に経済同友会の副代表幹事に就任し、渡辺さんが1998年度をもって退任されるまで4年間、副代表幹事としてご一緒させていただきました。当時牛尾治朗さんが代表幹事の時代で、大変活発に議論が交わされ、毎月2回の理事会(現・正副代表幹事会)がとても楽しみでした。

渡辺さんは、中国委員会や教育委員会、環境・資源エネルギー委員会の委員長を務められるなど、幅広い分野で精力的に活動されました。

中国委員会では、中国が「社会主義市場経済」の確立を目指した改革の実施元年ともいえる1994年に、渡辺さんを団長とした訪中団が派遣されま



1994年訪中ミッションで榮毅仁国家副主席と会談する渡辺滉氏(左)

した。榮毅仁国家副主席や朱鎔基國務院副総理との会見も実現した大変意義深いミッションで、経済同友会と中国との交流の歴史に新たな1ページが刻まれました。

1997年には、教育委員会の委員長として提言『学働遊合のすすめ』をまとめられました。「人生18歳確定説・年齢輪切り主義」を見直し、いつでも学び、いつでも働ける社会をつくろうと呼び掛けるもので、これは現在にも通ずる考え方であるように思います。

また、環境・資源エネルギー委員会の委員長としては、1997年に『地球温暖化問題に対する5項目提言』を、1999年に提言『地球温暖化防止に向けたわれわれの決意』をまとめられました。まだ現在ほど環境問題への意識が高まっていない当時、地球温暖化問題に対して企業や行政がどのように行動していくべきか、それをどのように国民全体に波及させていくか具体策にまで踏み込んだものでした。

渡辺さんは、強いリーダーシップをお持ちであると同時に大変気さくなお人柄で、お酒を酌み交わしながら語り合うこともお好きでした。訪

中ミッションの際、現地で歓待を受け大いに盛り上がり、団長としてかなりお酒を召し上がった渡辺さんは、ホテルの部屋に戻るやいなやその場に倒れこんでしまい、やっとの思いで這うようにベッドにたどり着いたんだと笑いながら話されていました。団長としての使命感と親しみやすいお人柄を表す、渡辺さんらしいエピソードだと思いました。

渡辺さんは旧制第二東京市立中学校(現・東京都立上野高等学校)ご出身で、私にとって高校の五つ上の先輩にあたります。そのようなご縁から、高校の同期数人と一緒に渡辺さんを囲み、貴重なお話を伺う機会にも恵まれました。また、ある年の経済同友会夏季セミナーでは、参加者30人程度のうち高校の同窓生が4人(渡辺さん、伊藤助成さん、神林留雄さん、私)もそろうということがありました。高校時代を懐かしく思い出し、昔話に花が咲いたことを覚えています。渡辺さんは非常にざっくばらんな方で、先輩後輩の隔てがなく、いつも楽しくご一緒させていただきました。

ここにあらためて、ご生前のご厚誼とご厚情に御礼申し上げ、謹んで哀悼の意を表します。

新入会員紹介

会員総数 1,491名(2021年7月16日時点)



やまだ しげる
山田 茂

所 属：コスモエネルギーホールディングス
役 職：取締役常務執行役員



すなの よしみつ
砂野 義充

所 属：コスモエネルギーホールディングス
役 職：取締役常務執行役員



はんだ きみお
半田 公男

所 属：清水建設
役 職：取締役副社長



よしだ じゅんいち
吉田 淳一

所 属：三菱地所
役 職：代表執行役 執行役社長



みつ けんじ
三井 健次

所 属：ベイン・アンド・カンパニー・ジャパン・インコーポレイテッド
役 職：パートナー



おざわ いさお
小澤 勇夫

所 属：日本能率協会コンサルティング
役 職：取締役社長



はまだ としひこ
濱田 敏彦

所 属：日本酸素ホールディングス
役 職：取締役社長CEO



はなさか たかゆき
花坂 隆之

所 属：JTB
役 職：取締役専務執行役員



さわい かつゆき
澤井 克行

所 属：ダイキン工業
役 職：常務執行役員



あきやま けんた
秋山 健太

所 属：ラザードフレール
役 職：取締役社長兼COO



いけや こうじ
池谷 光司

所 属：三菱自動車工業
役 職：代表執行役副社長



くりやま ひろし
栗山 浩樹

所 属：NTTコミュニケーションズ
役 職：取締役副社長



こじま かつしげ
小島 克重

所 属：NTTコミュニケーションズ
役 職：執行役員



おおにし さちこ
大西 佐知子

所 属：NTTコミュニケーションズ
役 職：執行役員



みなみ けんいち
南 賢一

所 属：西村あさひ法律事務所
役 職：パートナー



いし い けいた
石井 敬太

所 属：伊藤忠商事
役 職：取締役社長COO



まつもと ひろゆき
松本 浩征

所 属：東京アールアンドデー
役 職：取締役副社長



よしもと ひろゆき
吉本 浩之

所 属：アメリカン・エクスプレス・インターナショナル, Inc.
役 職：社長



ふくだ けんきち
福田 健吉

所 属：新むつ小川原
役 職：取締役社長



すずき たかこ
鈴木 貴子

所 属：エステー
役 職：取締役会議長 兼 代表執行役社長



とうかい ゆきこ
東海 由紀子

所 属：GPSSホールディングス
役 職：執行役員



かとう のりあき
加藤 慎章

所 属：ETSホールディングス
役 職：取締役社長



にし かつし
西 克司

所 属：コスモエネルギー開発
役 職：取締役社長 社長執行役員



うえの やま かつや
上野山 勝也

所 属：PKSHA Technology
役 職：代表取締役



たかた あきと
高田 旭人

所 属：ジャパネットホールディングス
役 職：取締役社長 兼 CEO



わたなべ あきひと
渡辺 章仁

所 属：ローソンエンタテインメント
役 職：取締役社長

退 会

うす い みつひろ
薄井 充裕

所 属：新むつ小川原
役 職：元・取締役社長

いうえ けいご
井植 啓悟

所 属：塩屋土地
役 職：専務取締役

みな み かおる
皆見 薫

所 属：JTB
役 職：元・取締役 専務執行役員

や ぐら としひこ
矢倉 俊彦

所 属：ムラヤマ
役 職：取締役社長

まえ だ ゆきお
前田 幸夫

所 属：凸版印刷
役 職：元・取締役副社長 執行役員

わ ち ひでき
和智 英樹

所 属：日本アパエア
役 職：元・取締役社長

しらいし とおる
白石 達

所 属：大林組
役 職：社友

きのした あさ たろう
木下 朝太郎

所 属：スカラ
役 職：取締役兼常務執行役員

え り かわ たけし
江利川 毅

所 属：医療科学研究所
役 職：理事長

いちばら ゆうじろう
市原 裕史郎

所 属：日本酸素ホールディングス
役 職：取締役会議長

すみ や みつぎ
住谷 貢

所 属：アクサダイレクト生命保険
役 職：元・取締役社長兼CEO

お ぼら こういち
小原 好一

所 属：前田建設工業
役 職：元・常任顧問

おおはし もとひろ
大橋 資博

所 属：オンワードホールディングス
役 職：元・最高顧問

はたけやま やすし
畠山 康

所 属：ラザードフレール
役 職：取締役会長兼CEO

しもごおり たかよし
下郡 孝義

所 属：三井化学
役 職：元・取締役

こばやし たくみ
小林 巧

ひろうち たけし
廣内 武

所 属：オンワードホールディングス
役 職：元・最高顧問

わたなべ ひろし
渡辺 滉

2021.6.8 ご逝去による会員資格の喪失

No.841 August, September 2021 経済同友会 8-9

C O N T E N T S

特集 1

CLOSE-UP提言(座談会) 03

持続可能な地域経営のあり方委員会

広域連携を活かした
地域経営の拡大に向けて 04

政治改革委員会

今こそ、「令和の政治改革」を起動せよ 10

特集 2

2021年度(第36回)経済同友会 夏季セミナー

コロナ危機を越えて
～転換期における日本の課題と
企業経営者の責務～(前編) 16

CLOSE-UP 提言

グローバル競争下の人材戦略と労働市場改革委員会【提言】

堀切 功章・田代 桂子 委員長

人材の育成は競争力の源泉
経営者自らが主導し、
変革に向けた「実行」を 20

受益と負担のあり方委員会【提言】
根岸 秋男・本山 博史 委員長

人生100年時代を支える
社会保障制度実現のため
改革議論の場の早期設置を 22

環境・資源エネルギー委員会【提言】

程 近智・栗原 美津枝 委員長

脱炭素社会に向けた変革に
意識改革と行動変容を促すため
「グリーン・リセット計画」を 24

Doyukai Report

全国経済同友会

東日本大震災10周年追悼シンポジウムを開催 26

経済同友会の職域接種で

200社・5万人がワクチン接種完了 30

内閣官房まち・ひと・しごと創生本部と
「地方創生テレワーク推進に関する
包括連携協定」を締結 32

Seminar

第1342回 会員セミナー

コロナ後の日本経済と世界の課題

柳川 範之 氏 東京大学大学院経済学研究科・経済学部 教授 35

Column

私の一文字 伊佐山 元

「力を合わせて『興す』」 02

リレートーク 大久保 和孝

「『感謝』と『学び』を心に刻み」 33

コペンハーゲン通信

「デンマークの社会再開に向けた人々の思い」 34

私の思い出写真館 鍋嶋 麻奈

「着物文化と教育」 39

おくやみ

渡辺滉さんを偲んで 36

新入会員紹介 37



鍋嶋 麻奈

デジタルグリッド
バイスチェアマン
ニチレイ
社外取締役

着物文化と教育

シンガポールのDBS銀行ではマネジメント層が集まる一年に一度の会合の後にガラディナーがあり、女性たちはアジア各国の意匠を凝らした姿で参加していました。写真は私が東京支店の在日代表時代に日本で開催されたディナーのもので、私は着付けが不要な着物リメイクドレスを着て、お隣の方はバスローブの重ね着に風呂敷バッグという独創的なスタイルでした。

DBS銀行は東南アジアの主要国に支店があるため、文化の違いが仕事に及ぼす影響について企業研修を行っていました。例えばシンガポール人は曖昧さに対する許容度が高く、対する日本人は確固たる情報や実績を求めます。そのため仕事への取り組み方やスピードに差が出ることもあり、私自身も戸惑いを覚えることもありました。小学生時代を米国で過ごしましたので文化の違いを経験しましたが、社会人として海外

で仕事をして初めて分かることが多いと感じています。

海外での生活を通して、日本文化への関心も高まり、着物の色彩や文様に魅せられた私は、着付けを学び、美術鑑賞を楽しむようになりました。そして着物を洋服にアップサイクルして、普段着やビジネスシーンでも活用しています。そして誰でも着物を気軽に着られるように、着物リメイクドレスや蝶ネクタイの販売・レンタルを始め、収益金を高校卒業時点で児童養護施設を退所しなければならない若者への奨学金や生活資金として役立てていただけるよう、ささやかながら寄付しています。今の私があるのは奨学金制度のおかげで米国の大学や大学院に留学することができたからです。奨学金によって人生が変わったと感じており、これからも着物文化を大事にしながら、教育機会の提供につなげていきたいと思っています。



同友会は
行動する“DO”友会!

経済同友会の職域接種で

200社・5万人にワクチン接種を行いました

河野貴輝
三井物産株式会社
（経済同友会幹事）



TKPの強みである運営力を活かし経済同友会および医療機関と連携し、1企業2000回という基準に満たない企業の方にも接種の機会をご提供できました。



会員所属企業から抗ウイルス除菌装置等の機材を提供いただきました。複数企業からの応援の皆さまが経済同友会職員約60人と共に連日交代で各会場に詰めました。

TKPは会場を無償提供し、会場の管理・オペレーションを担いました。



会場に着いてから接種終了までスムーズな対応でした

多くの感謝の言葉が寄せられています

今回のワクチン接種が一助となり、明るい日常が戻ってくることを願っています



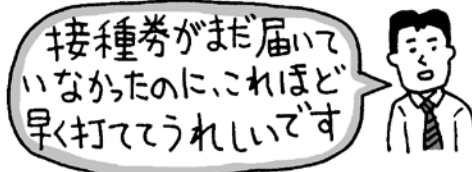
櫻田謙悟
代表幹事



家族接種になり、夫と一緒に早々に接種できてほっとしました



祖父母に会いやすくなります



接種券がまだ届いていなかったのに、これほど早く打てうれしいです

イラスト・溝口イタル

