



生活者共創社会の 実現に向けて(後編)

経済同友会は7月7～8日の2日間にわたり、
第37回夏季セミナーを3年ぶりの対面方式で開催した。
櫻田謙悟代表幹事をはじめ副代表幹事、各委員会委員長など30人が参加し、
5セッションを設けて議論を交わした。



経済同友会
夏季セミナー



開会挨拶(抜粋要旨)



櫻田 謙悟 代表幹事

軽井沢で、対面形式での夏季セミナー開催は3年ぶりとなる。日頃の環境を離れ、存分に意見交換を行いたい。

この数年間、相次ぐ危機によって国際社会のパラダイムが揺らいでいる。Gゼロ^{*1}、T2^{*2}、フラグメント化(細分化)という言葉が、これからの世界を表す

キーワードであるようだ。世界が歴史的な転換点に差し掛かっている。ウクライナ危機への対応を見ても、基本的な価値観を共有する国(Like Minded Countries)同士でも、資源・エネルギーなど現実的な制約を前に、団結が難しい状況が露呈している。世界はまさに、「自利」とそれによる分断、断片化に向かっているように思える。

現状を乗り越えるための方策に奇手奇策はない。社会のさまざまなステークホルダーが、お互いの立場・利害を共有し、打開策を探っていくこと、つまり、マルチステークホルダー主義以外に答えは見つからない。

過去30年間の名目GDP成長率の推移を見ると、日本は一定の成長は遂げているが、相対的に貧しく、弱い国になっていることが分かる。その原因は、日本の人々が過去の成功体験に甘んじ、変化がもたらす痛みを避け、現状維持を選んできたからではないか。日本は変わらないのではなく、本当は私たち自身が変わりたくなかったのではない。

日本が行ってきたことは、欧米先進国へのキャッチアップである。事実、このモデルは戦後数十年間、バブル崩壊までは有効に働き、日本は世界第2位の経済大国に上り詰めた。しかし、追いついた後にどうするのかという議論がないことは大きな問題だ。

本年4月の通常総会において、「生活者共創社会」という構想を示した。今回の夏季セミナーでは、この重要な要素である新しい成長、新しい分配、新しい価値と企業の位置付け、構想の全体像について共有をし、議論をしたい。また、参議院選挙後を見据え、選挙後に官民が共に取り組むべき政策課題についても議論を行う。本会の設立趣意書という原点に立ち返り、忌憚のない議論・発信をしていきたい。

*1 G7を構成する主要先進国をはじめ、国際秩序を主導する指導国不在の状況を表す言葉

*2 米国と中国の二つの超大国

INDEX

7月7日	第1セッション	「生活者共創社会」の姿を描く	04
	第2セッション	新しい成長 ～イノベーションに満ちた社会を生み出すために	07
	第3セッション	生活者共創を支え、促進する分配のあり方	10
7月8日	第4セッション	新しい価値 ～成長と分配の循環を作り出すために	13
	第5セッション	成長戦略実行段階への期待と提案 ～参議院議員選挙後の政策課題	16

第1セッション

「生活者共創社会」の姿を描く

世界において「いて欲しい国、いなくては困る国」を目指すため、日本の強みや独自の価値観を活かした資本主義社会の姿を描き、世界に示していく必要がある。そのような社会像として、経済同友会が検討を進めている「生活者共創社会」の全体像、実現に向けた課題や論点について、櫻田代表幹事の進行により意見を交わした。



プレゼンテーション

「生活者(SEIKATSUSHA)」とは
日本で活躍するあらゆるステーク
ホルダーを指す包摂的な存在

櫻田 謙悟
代表幹事



「生活者共創社会」という構想に関しては、1年以上前から議論を始めていた。2021年4月には、国際社会の分断が深まる中、米中のようなグローバルパワーに伍していくためには、日本独自の戦略、新しい官民連携が必要という考えに基づき、令和時代の「Corporate Japanの確立」というアイデアを示した。

その後、本会幹部、各地経済同友会の方々との議論を踏まえて、2022年1月の新年祝賀会では、「生活者共創社会」というコンセプトを投げ掛けた。さらに、4月の通常総会において、「生活者共創社会」と従来の社会との違いを示すため、新しい成長・新しい分配・新しい価値という要素について考えを示した。

構想を取りまとめる中で、2020年の夏季セミナーを機に設立した「未来選択会議」での議論、特に若者世代の声も反映してきた。日本の政策決定は、利害関係者による縦割りの調整が中心であり、本質的な課題に切り込むことが難しい上、意思決定・実行までに時間がかかる。日本が抱える課題への取り組みは、誰もが賛成できるようなものではなく、何らかの対立軸が生じる。世代、ジェンダーなど、あらゆる面で多様性ある参加者が集まり、現在よりも未来を重視する立場から、日本の重要課題について対立軸を立てながら議論・発信をしてきた。

「生活者共創社会」について、本会の会員からもいろいろな意見をいただいている。企業経営者として具体的にどうイノベーションを実現していくのか、その道筋や方法を示したいという意見があった。また、「生活者」という包括的

な概念を持てる国は、実は世界において多くはなく、民度が高く、大きな一つのまとまりをつくれる生活者がいることは、新しい資本主義をつくっていく上で、日本ならではのアプローチになるのではないかと、という指摘があった。また、生活者の力で何を共創していくのかについての議論が必要であり、それは数字や金額に換算できない「価値」なのだと思う、という意見をいただいた。

私たちが考える「生活者(SEIKATSUSHA)」とは、日本で活躍するあらゆるステークホルダーを指す包摂的な存在である。この生活者をどう動かしていくかが重要なポイントになるだろう。

環境・エネルギー政策、社会保障など、解決すべき課題についてデータに基づくファクトや対立軸、選択肢が示され、個人・企業・団体などの生活者がそれぞれの価値観とパーパスに基づく選択、行動をすることによって、民主的に物事が決まっていく社会をつくることができないか。個人の価値観が社会の姿を決定する流れを、もっと鮮明に打ち出し、政治が動かざるを得ない状況を生み出すことはできないか。ここに、「生活者」が持つ潜在力、日本らしいステークホルダー主義の姿があるのではないかと。

「生活者共創社会」は、新しい成長・新しい分配・新しい価値という要素によって構成される。第一にイノベーション、成長のために何ができるか、反対に、なぜこれまで日本は成長できずにきたのか。第二に、分配については、成長を支え、促すような分配と、社会的弱者に対するピンポイントで効率的な分配という観点から、どのような仕組みが考えられるかである。第三の企業の価値に対する評価は、大変難しい問題である。社会課題解決のため、現在生産性の低い分野に参入したり、将来に向けてM&Aを行ったりすることで、短期的に収益が下がり、株価が下がることが起こり得る。どうすれば、社会課題解決に挑戦するスタートアップ、NPO、企業が溢れる国になれるかを考えたい。

意見交換

価値創造力を持って 持続可能性を高めていく国に

日本は食料自給率が40%、エネルギー自給率も10%を切っている。世界の人口はいずれ100億人に達するといわれており、食料・エネルギーの取り合いが厳しくなるのは明かだ。この環境下で、「いて欲しい国、いなくては困る国」になるために日本はどういう力を持つべきか。私自身は、価値創造力があり、その力でサステナビリティを高めていく国と定義している。そのような力を得るためにどのような努力が必要か考えたい。【遠藤 信博】

国民の危機感が高い今、 この3年間に何を実行できるか

過去に日本が国を挙げ、国民を巻き込んで改革を成し遂げたのは、明治維新、第2次世界大戦からの復興、東日本大震災からの復興である。国民が一つに団結するためには、分かりやすい危機が必要なのではないだろうか。コロナ禍からの回復の遅れ、デジタル敗戦に陥っている今は、まさにそのチャンスである。特にこれから、選挙がない3年間に、どれだけ具体的にスケジュールを引き、実行できるかが重要だと思う。【高島 宏平】

海外人材も「生活者」に含める発想を

「生活者」の定義には海外の人も含まれることを明確にするべきだと思う。日本は経済大国になり、豊かになって

現状維持バイアスが強くなってしまった。一方、大国である米国がそういう状態にならないのは、移民の力によるところが大きいと感じる。海外の人材にも日本に入ってきてもらい、人口を増やすという視点からの提言も盛り込めるとよい。【間下 直晃】

非連続的な社会変革に対する備えを

「生活者共創社会」について議論する中で、もっと世界の動きを踏まえる必要がある。地政学、市場動向など、あらゆる意味で2019年が一つのティッピングポイントであり、コロナ危機もウクライナ問題もその一環と見ている。ここから10～15年は非常に厳しい時代になると思うので、その覚悟が必要だ。一方で、今後、量子・AI・バイオといった先端技術によって変革がもたらされ、イノベーションの波が起きてくる中で、日本にとっても千載一遇のチャンスが来る。非連続の社会変革に向けて、変わらなければならない人、変えたくない企業を啓発するため、オピニオンリーダーとして発信をしていきたい。【小柴 満信】

正解ではなく 課題を見つける能力を養う

数々の政策を掲げながらなぜ成長が実現しないのか。正解がない時代に、いまだに正解を求め続けていることが原因ではないか。今必要なことは、正解ではなく課題を見つけることである。多くの人たちがそのための教育を受け、自分を磨いていける社会にしていく必

要がある。【秋田 正紀】

日本人という民族が、 価値観を共有できる多様な人材か

自分自身は日本人であり、日本という国のことを考えるのは当然なのだが、企業としてグローバルな価値観に基づいて事業を展開していく際には、両方の要素が完全に一致するわけでもない。「生活者共創社会」に海外の方々を含めるのかどうか、しっかり議論する必要があると感じた。日本という場にいる人という観点なのか、日本人という民族という観点なのか。価値観を共有できる人たちと共に社会をつくっていかうということなのか。こうした定義や必要な施策を明確にすることが大事だと思う。【岩井 睦雄】

「子どもたちが元気に安心して 暮らせる社会」がベンチマーク

価値創造力、サステナビリティの源泉は子どもたちであり、子どもたちが元気に安心して暮らせる社会になっているかどうかが最重要のベンチマークではないか。日本の出生率は一向に伸びず、子どもの数は増えていない。私たちの現在の活動が全て、目指す社会の実現に結び付いていくという感覚を皆が持つことが大事だと思う。元気な子どもたちがいなければ、20年、30年先の日本に未来はない。【市川 晃】

アジア諸国など仲間づくりが必要

「生活者共創社会」は日本だけのモデルなのか。グローバルにビジネスを展開する上では、さまざまな規範に向き合うことが必要となる。米国型資本主義のひずみという櫻田代表幹事の指摘に賛同するが、それを訴え掛けていくにあたっては、世界において仲間づくりが必要になるのではないかと。その有力な対象はアジアだと思う。文化的背景を共有しているし、アジアの国々に





遠藤 信博



間下 直晃



小柴 満信



秋田 正紀



三毛 兼承

とっての明日は、日本の現在にはかならない。「いて欲しい国、いなくては困る国」というのであれば、まずは仲間からそう思われる必要がある。日本は豊かになり危機感が薄いが、アジアの人たちは将来に対する危機感を相当持っている。アジアの人々の危機感を活かし、仲間をつくることも重要になってくる。

【三毛 兼承】

「共創」にはまず共感が必要

「共創」するためには、まず共感が必要になる。共感を呼び起こすには、「なぜ」を突き詰めることが大事なのではないか。なぜ教育が大切か、なぜ人口減少への対応が必要か、なぜDXかなど、根本的な問いを投げ掛け、解を探ることが必要ではないか。

【山口 明夫】

将来ビジョン、目標の数値化の掘り下げを

「生活者共創社会」のコンセプトを、今後どうブラッシュアップしていくかがポイントになる。「生活者共創社会」を通じて成し遂げたい将来ビジョンをまず掲げるとして、達成するためのメトリクス、目標を数値化することも必要だ。

その際、どのメトリクスを示すのか自体も論点となるだろう。北欧のように全方位で高偏差値を目指す考え方もあるが、日本らしい形は何なのか。社会包摂の充実がないと結果として成長も価値提供もできないと思う。【峰岸 真澄】

見たくないものをあえて見せつつ変化を促す

人には見たくないものは見えない。多くの人が見たがらないものをあえて見せ、厳しい現実を突きつけた上で、だからこう変わっていかう、と提案していかなければならない。【石村 和彦】

未来の国のあるべき姿は世代によって異なる

世代によってあるべき未来はまったく違って来る。それを踏まえた上で、既に成熟国となった日本は若返りができるだろうか。韓国はグローバル化を進め、エンターテインメントの力で社会の若返りを実現したが、一方で問題も起きている。穏やかな成熟国を目指すのか、それとも大きな変化を目指すのかを考えどころではないか。

【新芝 宏之】

海外の人材に「生活者」として何を期待するか

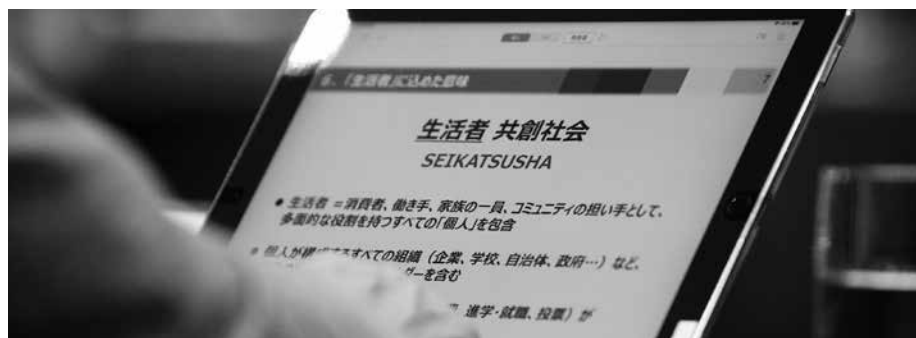
国際社会におけるプレゼンスを落とさないためには、国として一定の規模・人口は必要であり、その観点から、海外人材・労働力の必要性は高まる。彼らが日本の「生活者」としてどのような役割を担い、どういった権利・義務を負うのか、どうすれば優秀な人材が日本に魅力を感じて来てくれるのか。一定の条件を満たせば参政権を認めるようなことにも踏み込み、考えを明確にする必要がある。

「生活者共創社会」といっても、自分では決めたくないという人も一定数はいるだろう。その人たちが住みにくい社会になるのは良くない。声にならない声をよく聞く必要がある。【茂木 修】

日本の課題とともに、優位性も示していく

「価値創造力」が国力という指摘はその通りと思う。そのつくり出すべき価値が何なのかを議論する必要があるのだろう。その点、「元気な子どもが溢れる社会」は分かりやすく、大いに賛同する。「生活者」の定義は、もともと「日本で生活する、外国人を含む全ての人・法人」と考えていた。排他的な社会像であってはならない。日本とメンタリティーが近いのはアジアだと思うので、戦略的に仲間づくりをしていくことが重要だと思う。

デジタル敗戦の事実や深刻さなど、厳しい現実を見せる必要はあるが、一方で、国民が自信を失ってもいけない。日本の課題と優位性を合わせて示していく必要があるだろう。【櫻田 謙悟】



第2セッション

新しい成長

～イノベーションに満ちた社会を生み出すために

第2セッションでは、日本全体の成長のために何が必要か、という観点から「成長とイノベーション」をテーマとし、議論を進めた。



進行◆玉塚 元一

副代表幹事／未来選択会議 世話人



問題提起①

日本は眠れる獅子
できることはまだ多くある
新しい共助資本主義モデルを

新浪 剛史
副代表幹事
新しい経済社会委員会
委員長



グローバル資本主義の下、イノベーションを進めてきたが、同時に新たな社会課題も生み出した。日本固有の課題として少子高齢化などさまざまな課題が存在するが、前向きに捉え、日本は眠れる獅子であり、われわれにできることはまだ多くあると考えている。

私たちの世代ではアニマルスピリッツと表現してきたように、意欲を持って課題解決に取り組む必要があるが、社会課題が複雑化したことでその意欲が減退しているのではないか。また、国の債務残高のGDP比は過去最悪の水準で、

政府の公助による対応にも制約があると認識している。

新しい経済社会委員会でフレームワークを作成したが、公助に頼るだけではなく、民間やNPOなどの共助によって社会課題を解決すべきで、同時に既存の資本主義にしっかりと取り組むべきである。資本主義も重視しつつ、新たな共助によって社会課題を解決していくという、新しい共助資本主義というモデルを考えている。企業・NPO・大学の三つのトライアングルで強みを活かし弱みを補完し合い、新しい共助資本主義を推進していくべきである。

企業経営者は自身の社会課題解決の取り組み例を、お互いに積極的に共有してはどうか。NPO・NGOの情報を可視化する共感共助プラットフォーム(KKP)によって情報共有してはどうか。経済同友会が先陣を切って行動することが重要であり、「生活者共創社会」の実践に向けて、「隗より始めよ」という意識で行動を起こすべきである。

問題提起②

個の主体性を育むことが
新たなイノベーションの
創出につながる

遠藤 信博
副代表幹事
教育改革委員会
委員長



生活者の潜在力を解放するための働き方と教育というテーマを軸に、企業が価値創造を行うにあたり、どのようなことに意識を向け、価値創造に必要な能力を養う教育に関与する必要があるのか。

企業は人間社会における長期的な指標や目的を創造し、明示するという大きな役割を担っている

生活者は価値や人間社会を考える側面(受益)と、必要な価値を提供し社会に貢献する側面(価値貢献)の両方を兼ね備えている。価値を創造し貢献する側面においてはダイバー

シティが重要であり、これが積極的なイノベーションにつながる。ダイバーシティは「個の主体性」であり、個人が関心(fun)を持ち、それを主体的に飛躍させ(will)、自身の知識や能力にするための努力(effort)をサポートする環境を用意する必要がある。個の主体性を育むことが新たなイノベーションの創出につながる重要なポイントである。教育というのは「教える」と「育てる」の側面があるが、現在の教育は義務教育をはじめコンテンツ(知識)を「教える教育」が中心となっているが、「個の主体性」を育むためにはコンピテンス(能力)を「育てる教育」を強化していく必要がある。

これを普及・拡大させるために重要なことは、企業が価値創造に求められる能力(コンピテンシー)を教育現場(高校や大学)に具体的に明示することである。

意見交換

イノベーションには 社会実装が重要かつ必須

社会を変えるイノベーションには社会実装が重要かつ必須であり、公助である政府の大きな役目として、「インフラ整備」「規制改革」「国際交渉」の三つが大きなポイントである。

21世紀インフラとしては次世代の計算基盤が重要であり、量子・半導体・AIがベースとなり、この基盤を社会や教育機関に提供し、新たな価値を創造する人材を育成すべきである。

【小柴 満信】

インパクトファンドなど 投資の視点を取り入れる

社会課題の解決を企業の視点から捉えた際、NPOなどへの寄付としての貢献だけでなく、ビジネスと社会課題を融合させ、その効果を測定し経済的なリターンを得るインパクトファンドなど、投資の視点を取り入れるべき。国内で完結するのではなく、グローバルに視野を広げて社会課題への投資を回収し、さらなる社会貢献へ取り組んでいく。それこそが世界から称賛される国、個人としてのアニマルスピリッツにつながるのではないかと。【岩井 睦雄】

社会課題を解決する共助スタート アップを一つの軸にしてはどうか

政府の公助に限界があるという指摘については、今回の感染症対策においても公助に頼り切ったが、今後は共助

とのメリハリや秩序作りをもう一度検討する必要がある。新たな社会課題に向き合うNPOも多く、KKPとして協業することに賛成である。ダイバーシティは個を尊重する包摂性が重要で、その滋養には教育を変える必要があり、企業が教育現場を支援する取り組みも広げたい。このような教育環境を広げるため地域連携にも着目してはどうか。

【栗原 美津枝】

天才を育て、企業のダイバーシティ、 オープンイノベーション推進を

イノベーションが生まれない要因は天才的な高度人材を育成できていないことと、企業のダイバーシティ不足だ。天才の育成には時間がかかる。時間稼ぎの意味でもダイバーシティとオープンイノベーションの推進が必要だ。現状は掛け声ばかりで実行が伴っていない。経営者は覚悟を持って取り組むべきだ。根本的に重要なのは天才を生み出すこと、そのための教育変革が必須。入学試験改革も必要だろう。

【石村 和彦】

企業経営者が人材の流動化を促す 仕組みを積極的に構築

イノベーションには、人材の流動化が最も重要であると考えている。グローバルな環境でさまざまな人材と接すると、日本人がいかに勉強しないかが分かる。企業に属していれば何となく昇進し、毎年給料が上がるため、自身のキャリアを企業頼みにしている傾向がある。

自身のキャリアを自身で形成させるという意識を高めるためには、企業経営者が人材の流動化を促す仕組みを積極的に構築し、ファシリテートする必要がある。【日色 保】

若い頃から自身のパーパスを明確に

若者が未来に向かって期待や夢を持つ社会をいかにつくることのできるかが「生活者共創社会」の目的の一つであり、実現のためには人材の流動化が重要であると考えている。ドイツは10歳を過ぎた年齢から自身の人生を選択させる教育の仕組みを整備し、早い時期から企業で就業体験をしながら、学校で学問を学ぶというデュアルシステムである。職業観が若い頃から芽生え、自身のパーパスを明確にすることが大事なポイントだと考える。【平子 裕志】

人材流動で労使間の緊張を生み 労働生産性向上を促す

イノベーションの創出のためには、人材の流動性が重要である。人材流動によって、労使間で良い緊張が生まれ、その緊張感が労働生産性向上を促すことで、労使共にメリットがある。企業側は採用して終わりではなく、選択される企業であり続けるように努力すべきである。KKPはNPO・NGOと企業とを単にマッチングするだけではなく、NPO・NGOが把握しているニーズを社会課題に整理し直して、その社会課題に対する企業をマッチングすることで、より効果を生むのではないかと。【茂木 修】



岩井 睦雄



栗原 美津枝



石村 和彦



山口 明夫



玉塚 元一

ダイバーシティは 公平、オープンに議論し判断すること

ダイバーシティの重要なポイントは、世代や性別の違いより多様な意見を受け入れて、公平かつオープンに議論し判断することである。自分の意見を明確に持たないとインクルーシブな議論はできない。そのための教育が必要であると考えている。企業は組織を超えた協働・共創に備えよ、という提言に賛同する。オープンにお互いを受け入れ、新しいものをいかに一緒に作り上げられるか検討が必要だ。【山口 明夫】

多様な人材がインクルーシブに 活躍できる環境を

新しい共助資本主義は良いモデルだ。高齢者・障害者・外国人など多様な人材が活躍できる環境を考え抜くことで、新しい価値の源泉であるダイバーシティ&インクルージョンにたどり着くのではない。「みんなちがって、みんないい」というフレーズを思い出す。

【山下 良則】

規制の考え方を考えるべき

新しい共助資本主義モデルにおいて、イノベーション創出のための規制改革も進めていく必要がある。従来の事前規制という考え方から、共助の活動を後押しするように、規制の考え方を考えるべきである。コンピテンスベースの教育は重要であり、初等教育から取り組むべきである。そのために、デジタル化によって教師の業務負担を削減し、教師の給与も上げて、教師が憧れの職業になる必要がある。【間下 直晃】

ジェンダー・ダイバーシティの 取り組みを推進

ダイバーシティは育てる必要があるという意見に共感する。当社でもジェンダーを含むダイバーシティの取り組みを推進しており、中堅女性社員のメ



ンタリングを実施しているが、私自身にメンターとして問い掛けるスキルが不足していると痛感した。【三毛 兼承】

中心になる世代にとっての 新しい資本主義の価値観を

成長のために競争を伴った共助で社会を変える、コンピテンス教育に取り組むべき、20～40代の人材を中心に变えていくべきであると理解した。現在、ゆとり教育の中で順位付けをしない環境で育った世代が中心であるならば、その世代にとっての「新しい資本主義の価値観」を考えるべきではないか。社会課題を解決することで自己実現するという、自分との戦いを好む人材を生み出す社会を創るべきと考えている。

【伊達 美和子】

家庭でもコンピテンスを 意識して伝える

学校は楽しい所ではなく、自分たちで楽しくする所だと教えている、とある校長先生から伺った。小学生は本当に多様な価値観を持っているのに、年を重ねるたびに変わってしまう。それは社会を形成するわれわれ企業がそういう人材を求めているからではないか。学校だけでなく、われわれ親自身が家庭でもコンピテンスを意識していくべきではないか。

【竹増 貞信】

企業の本業に近い活動領域を見いだす

KKPのアイデアは素晴らしいが、NPOの活動に任せるだけでなく、NPOから情報を得た上で、企業の本業に近い活動領域を見いだすために活用できれば

と考える。

【秋田 正紀】

現状維持の経営が阻害要因ではないか

共助に基づく価値創造ができる社会が実現できていない阻害要因の一つは、現状維持の経営姿勢ではないか。言い換えると、日本的な美德とされてきた長期視点という言い逃れが阻害要因になっている。例えばキャリア採用を推進しているが、終身雇用制度の下で人事部門としては新卒採用よりも優先度が上がらない。創造的破壊を実践していく必要がある。

【新芝 宏之】

国民に響く言葉を考える 必要がある

「生活者共創社会」に向けてイノベーションを推進していくために、経済同友会は“Do Tank”として提言するが、それが誰に向かったの提言なのかを考える必要がある。国民に向かったの提言であれば、国民に響く言葉で伝えないと伝わらない。一部の経営者だけのための提言にならないように、考える必要がある。

【鈴木 純】

まずは国としてのパーパスを定義

成長について、イノベーション、アニマルスピリッツ、ダイバーシティ&インクルージョン、人材流動化などさまざまな意見が出てきたが、どんな価値を創るのかという議論が今後必要である。国・企業・個人で目指すパーパスを重ね合わせていく必要があるが、まずは国としてのパーパスを定義すべきである。

【櫻田 謙悟】

第3セッション

生活者共創を支え、促進する分配のあり方

新しい分配は社会の包摂性と持続可能性を高め、生活者によるイノベーションへの挑戦を支える役割を担うものである。そのような分配の前提となる社会像、政策の目的、具体的な改革メニューの選択肢について、議論を行った。



進行 ◆ 神津 多可思

幹事／経済研究所 所長



はじめに

分配を通じて何を実現することが求められているのか

神津 多可思
幹事
経済研究所 所長

現在の財政事情を踏まえると、新しい歳出が伴う政策には必ず歳入の議論がついて回るため、柔軟に分配のあり方を議論することは難しい。今回は歳入と歳出のバランスを一つずつ考えて、どのような歳出が望ましいかということではなく、分配を通じて何を実現することが求められているのか議論したい。歳入と歳出のバランスについては、これまで経済同友会として独立財政機関を創設すべきなどの提

言をしており、財政の持続可能性を軽視するものではない。

現状、古い分野から新しい分野へ、経営資源がスムーズに移動していかない状態にある。新しい分野に経営資源をスムーズに移動させていくためには、どのような分配のメカニズムが必要だろうか。すなわち、ヒト・モノ・カネが円滑に新しい分野に動いて、成長や成功を後押しして、困っている人をサポートし、社会の持続可能性を確保するサイクルを実現する考え方について議論する。

本セッションが想定する分配は、資源を適切に配分するための分配のあり方である。社会的公平性・公正性を確保した上で、より質の高い経済成長、well-beingを実現し、社会的なサステナビリティの循環を生み出すための分配である。

問題提起

成長や成功の後押し、真の弱者などへの分配、財源確保の三本柱

秋池 玲子
副代表幹事
生活者共創を支える
分配PT 委員長



生活者共創を支える分配PTでは第2次分配についての議論をしてきた。第1次分配は企業や民間を通じての分配であり、第2次分配は国や公的機関を通しての分配である。分配の目的として、成長や成功の後押し、真の弱者などへの分配、財源確保の三本柱があり、それぞれを成長のけん引役とダイナミズム、自立の支援と社会的な公正の確保、サステナビリティに分解して議論している。

成長のけん引役は起業や投資の後押し、ダイナミズムは

産業の新陳代謝や人材の流動化、価値創造を担う人材の活躍に着目し、法人所得税をはじめとした関連する制度と結び付けている。弱者などへの分配は、努力が報われる自立支援、本当に困っている人を捕捉するためのデータの整備を挙げている。社会的な公正の確保については、応益・応能による社会の下支え、教育機会の確保、資産状況に応じた給付と負担、高所得による自主的な取り組みなどを挙げている。財源確保については、サステナビリティとして地球環境問題への対応、税の使途の明確化、納税者意識の向上、財源確保に向けた方策を挙げている。

本日は、議論の前提として示した分配の考え方、主な方策と関連する制度について意見をいただきたい。さらに経済のパイを拡大し、資源の最適配分を実現するためのアイデアについて意見をいただきたい。

意見交換

国民とのコミュニケーションを通じて健全な危機意識を醸成する

健全な危機意識がなければ社会を变

えられない。客観的に推計したデータを基に、国として現状を正しく認識する。国民に正しい認識があれば、痛みを伴う改革の合意も形成されていく。

国によるコミュニケーション、社会とのコミュニケーション、独立財政推計機関の創設が重要である。

【竹増 貞信】



竹増 貞信



日色 保



新浪 剛史



山下 良則



茂木 修

人への投資を通じて一人ひとりが成長を実感できる社会を

資源を適切に分配して終わりではなく、分配したものが成長につながる好循環が必要だ。分配には弱者救済のようなセーフティネットと将来の成長への投資という両面がある。投資を促す分配を考える際には、一人ひとりの成長にいかに関与するかに着目する。「生活者共創社会」は皆が成長する、あるいは成長していることを実感できる社会を創造することだ。少子化問題も分配の文脈で捉える必要があり、まだ生まれていない世代への投資ともいえる。

【日色 保】

全世代がスイッチオンできる仕組みを確立するために統治機構を改革する

諦めの感覚を持っている国民をスイッチオンする必要がある。20～40代をスイッチオンする議論があったが、50代以上もスイッチオンしなければ変わらない。補正予算のあり方も、再考する必要がある。米国は政権交代の可能性があり、全体の制度を変えられる仕組みになっている。根本的には統治機構の改革を進めなければ問題は解決しない。【新浪 剛史】

勝者と敗者をつくらないマインドセットを転換する

改革メニューのアイデアは尽くしており、優先順位をつけて実行していくことが重要だ。資源の最適配分の前提として、勝者と敗者の存在を受け入れる議論が必要である。日本は政治的に

も社会的にも敗者をつくらないが、それはセーフティネットがしっかりしていないがために、勝者も敗者もどちらもつからない設計になっているのではないか。官民含めマインドセットの根底にあるところを今一度議論する必要がある。【山下 良則】

将来のリターンにつながる子どもと教育に投資する

薄く満遍なく分配することは公正ではあるが、悪平等になってはならない。メリハリをつけて将来の成長、ハピネスにつながる支援を手厚く行うべき。例えば、義務教育から外れた高校生の貧困問題は支援の狭間に落ちてなかなか見えてこない。教育を受けられれば社会に付加価値を生むはずの人材が貧困の連鎖に捕らわれているのは、社会全体にとっても不幸である。社会全体で子どもたちを育てるつもりで、共助と公助の両面で投資をしていくことが必要である。【茂木 修】

分配の効果検証と官僚の人事考課改革を

分配は効果検証しやすい領域と認識している。EBPMが進まないのは、そ

れを行うと都合が悪い人がいるからである。ファクトを見える化する第三者機関が必要だ。併せて、単年度主義からの脱却や、官僚の人事考課を予算を多く取った人ではなく効果を出した人を評価する制度へと改革することなどが重要である。【高島 宏平】

間違いを許容する社会づくりが必要

デジタル化の遅れが生じているのは政府や時の行政に対する国民の不信感も一因だろう。マインドセットを変える必要がある。国民は間違えない政治を求めているが、アジャイルでイノベーション的な政治を実現するためには、間違いを許容する社会づくりが必要となる。【鈴木 純】

国・企業・個人のパーパスを一体化する

国と企業と個人のパーパスをどう一体化させるか重要だ。さらに企業のパーパスを個人に落とし込み、実行できる能力を育み、実現していく。これがうまく連鎖していかなければならない。一方で、個人が自身のパーパスに合う企業に就業しやすい環境が必要であるが、その一例として、デンマークのフ





レキシキュリティという、人材の流動化をサポートする仕組みは参考になる。

【平子 裕志】

成長なくして分配の原資なし

分配の原資を持続的に作り出さなければならぬ。社会的弱者にも分配するためにも、成長なくして資源をつくり出すことはできない。よって、成長に対して投資する分配も必要であり、エネルギーの技術開発投資に対する分配、デジタル投資も必要だ。あるいは、社会保障の問題を解決していくための投資に分配する必要がある。

【伊達 美和子】

分配にかかわる政策と規制改革を一体的に進める

時間軸のスピーディーさがなければ成長につながらない。また、税や補助だけではなく、規制改革という仕組みも合わせて分配を考えていく必要がある。現状の規制を前提とするのか否かで、分配の政策の効果が異なってくる。さらに、近年は補正予算が毎年繰り返されているが、規律を作る必要がある。補正予算をむしろルール化して、1次

予算、2次予算のような仕組み作りも検討した方がよい。

【栗原 美津枝】

リスクリングを提供する主体を明確に

労働の流動化は重要だが、リスクリング、再教育をどの機関が担うのか明確ではない。流動性が高まったときに、コストを誰が負担するのか。高度人材であればビジネススクールなどがあるが、一般的な再教育を提供する機関はあるのか。これを公的に担保するのか、経済界全体で共助のように担保していくのか検討しなければ、流動性が上がったときに国全体の生産性向上が起きない。

【梶川 融】

企業による投資が分配を生み出す

過去30年間のデフレ下では企業が投資をしてこなかった。企業の投資がない分、政府の投資が補わなければならないが、補い切れていない。政治の世界でも積極財政と緊縮財政でセンシティブになっている。企業が投資することによって利益を生み出し、それが分配の原資につながり、分配にも良い流

れをつくることが重要である。

【新芝 宏之】

2,000兆円を超える個人の金融資産の有効活用に向けた方策を検討すべき

貧富の格差が広がったといわれているが、税と社会保険料を通じた再配分後のジニ係数は過去からほとんど変わっていない。ただし、分配されている先が正しいかどうか問題である。例えば、同じ所得水準の世帯でも年金収入が大半の高齢者世帯と働いて得た所得が大半の母子家庭ではどちらが苦しいか。真に経済状況が苦しい人に届いていない。また、支援が必要な人がどこにいるのか分からない。高齢者世帯の所得の配分や所得の出所が分からない。厳しい経済状況にある母子家庭に届けられていない。そうしたファクトが国民に知らされていない。再配分の問題はワイズスペンディングに帰着する。

また、個人の金融資産が2,000兆円を超え、企業の利益剰余金もある中で、金融資産をどう成長に使っていくかという点について議論する必要がある。

【櫻田 謙悟】



平子 裕志



伊達 美和子



新芝 宏之



神津 多可思



秋池 玲子

第4セッション

新しい価値

～成長と分配の循環を作り出すために

社会全体が経済成長にとどまらない多様な価値の追求に向かう中、企業の役割・責任に対する社会的な要請も変化していく。こうした中、企業の価値やそれに対する評価についてどう考え、市場とのコミュニケーションや情報開示、ステークホルダーとの関係構築をどう実践していくかを議論した。



進行◆峰岸 真澄

副代表幹事／成長戦略評価・実行委員会 委員長



問題提起①

株主資本主義を達成できない中、同時にサステナビリティを達成することが求められている

新芝 宏之
未来選択会議
世話人



日本は稼ぐ力を表すROEの中でも特に売上高利益率が低いことが特徴だ。日本の資本市場の売買の約7割は海外投資家によって占められており、すでにグローバル基準で株価が決まる構図になっている。実際の株価は個社の経営の巧拙だけで決まるわけではない。カーボンニュートラルやウクライナ情勢など、大きな変動要因を常に織り込んでいる。また、米国では無形資産の比率が高まり、時価総額に占める無形資産の割合が重要性を増している。無形資産は人材投資、IT投資、研究開発費が引き合いに出されるが、

これらに単に投資すればよいということではなく、投資家は期待される利益を評価している。

企業の将来利益は現在の延長線上にあるため、投資家は現時点の数字と予想できる範囲でのROEを勘案して評価する。期待収益率が8%程度の水準を上回らなければ、投資家は十分な付加価値を生んでいないと見なす。水準を達成するためには、事業部門をはじめあらゆる分野でのリストラクチャリングが求められる。それは、現状維持の経営を脱却できるかという問いだ。かつて長期経営をうたっていた米国企業は、期待収益率を高めるために経営の転換が求められ、大義名分として掲げられたのが株主資本主義だった。現在はマルチステークホルダーに報いる方向転換を進めるため、サステナビリティが大義となっている。日本企業は株主資本主義をいまだ達成できていない中で、サステナビリティを同時に達成することが求められている。

問題提起②

企業価値向上に向けて評価のメカニズムのパラダイムシフトが必要

山下 良則
副代表幹事
地域共創委員会
委員長



企業を取り巻くステークホルダーが株主だけではないため、株価や時価総額という物差しで全てを評価することはできないというのが、私の立場である。また、将来の価値に貢献する非財務価値に対する市場の理解はいまだ途上であり、企業による人的資本や研究開発への投資の足かせになっていると認識している。

成長と分配の双方で企業が役割を果たすために、企業価値に対する評価のメカニズムについてパラダイムシフトが必要である。資本市場が短期的評価のみを行えば、企業に

よる長期的な社会貢献が置き去りになる懸念がある。一方、企業は少なくともPBRを1倍以上にして非財務への原資とすべきである。併せて、経営者は非財務価値を現在価値に置き直して財務諸表に計上する方策の検討を進め、マルチステークホルダーが納得するパーパス、実現へのストーリーとそのためのKPIを提示しなくてはならない。

また、環境分野をはじめ欧米主導でのルールメイキングの流れを変えるために、日本企業も行動していかなければならない。国際的なサステナビリティ開示基準の策定が進行しており、わが国でもその開示の充実が決定されるなど、多様な価値を開示・評価する流れは世界的に加速している。人的資本や研究開発などへの投資が企業価値の評価につながる仕組みが整備されれば、企業も積極的に投資しやすくなるだろう。政府には、国際的な検討枠組みに参加するだけでなく、議論を主導していただきたい。

社会的責任への取り組み姿勢が 企業価値や業績に直結する

米国・欧州・アジアで、企業の社会的責任に対してアンテナの高い若者世代の存在感が増し、企業との付き合い方、商品サービスの選択基準が大きく変わってきた。環境問題や社会的課題の取り組みを事業活動と結び付けて積極的に行っていない企業は、買い物リストから外される。ESGに取り組むと将来価値を生むが、取り組まないと企業価値が下がる。【茂木 修】

カーボンニュートラルへの投資を エンジンに、将来の成長性を描く

カーボンニュートラルの達成には、企業の有形の設備投資だけでなく、無形固定資産への投資や産業以外の投資も大きく、1,000兆～1,500兆円規模に達するだろう。これをコストではなく成長投資にするには、イノベーションを起こす無形固定資産投資が重要で、将来の成長性、長期的に収益に結び付くストーリーを示すことも必要だ。炭素税も単にコスト増と見るのではなく、分配を通じてGDPの増加に貢献できるのではないか。【栗原 美津枝】

日本が海外とフェアに競争するため イコールフティングが重要

GAFAは毎年平均して時価総額の1～2%を報酬として支払うことで人材獲得を進めているが、日本企業は時価総額の約0.05%にすぎない。グーグルや



アップルは、アンドロイドやiPhone上のアプリでビジネスを行う事業者から強制的に30%の利用手数料を徴収している。欧州各国は新たな法律を整備することで、そうした状況の解消を図っているが、日本では進んでいない。

税金も同様であり、アマゾンと楽天の事業領域は近似しているが、納税には大きな違いがある。キャッシュフローの差が投資資金の差となってくる。日本企業が海外勢とフェアに競争する環境を整えることが重要であり、イコールフティングが大切だ。【高島 宏平】

国際的なルールメイキングを 主導するためにも、日本企業は行動を

非財務情報の開示に向けた国際的なルールメイキングが進んでいる。企業の情報開示を促し、投資家が適正に評価することで企業価値に反映させることが狙いであり、財務会計と非財務会計の開示を同時に行う方向で議論が進んでいる。一方、日本では非財務情報やESG関連投資を評価する人材が十分に育っていない。日本企業が非財務分野で強みを有しているのであれば、早期に行動を起こしていかなければルー

ルメイキングで欧米に遅れかねない。

【田代 桂子】

日本企業にコンソリデーションを促す 仕組みが必要

中長期的には時価総額は非常に重要であり、その鍵である競争力の源泉は粗利率である。金融資本主義的な発想や行動が日本では広まらなかったが、自由に行える仕組みを整え、合併や統合を加速しなければならないだろう。また、価値創造には従来の枠を超えたコンソリデーションが必要であり、前提として人材の流動化が求められる。グローバルで競争する強い企業をつくらなければならない以上、雇用の流動化は不可欠だ。【新浪 剛史】

開示基準の整理、将来の収益への 期待に結び付けるストーリーが重要

非財務的価値は時価総額の外に示すのではなく、時価総額の中にどう包含するかという視点が重要だ。財務情報は個社の発信でも評価できるが、非財務情報に関しては難しい。開示基準の整理とともに、将来の収益への期待に結び付ける必要がある。企業が示すス



高島 宏平



田代 桂子



市川 晃



梶川 融



鈴木 純



峰岸 真澄



櫻田 謙悟



菅原 晶子



篠塚 肇



岡野 貞彦

トリーが重要であり、その信頼性が問われる。【梶川 融】

中小企業の価値創造が重要では

日本全体で見れば、大企業よりも中小企業の価値創造が重要だと考えている。かつてはコスト高の原因と思われていたハンドメイドが価値として評価される世界に変化しつつある。一方、ハンドメイドや職人芸への固執が3Dプリンティングでの敗北を招いている。どこに将来の価値があるのかを模索する努力は企業人の役割だ。【鈴木 純】

グローバル企業同士の競争の プロトコルに対応することが必要

グローバル企業同士の競争のプロトコルに対応する必要がある。日本全体として外貨を獲得することが重要となる中、社会的価値をどう組み込んでいくかを企業側からも働き掛け、機関投資家側も考えていく必要がある。

一方、内需の好循環という観点では、中小企業が生み出す価値を高め、収益率を上げることが求められる。セーフティネットと中小企業の生産性を高めるコンサルティング、新しい分配を推進していく必要がある。【峰岸 真澄】

企業の新陳代謝が 進んでいないことが問題

非財務情報自体は収益の先行指標であり、企業は稼がなければ駄目だという点に尽きる。規模と利益の両面で、国内市場で企業の代謝が進んでいないことが問題である。【間下 直晃】

海外と同じ土俵・環境を整える必要性

非財務情報を財務情報に組み込んでいく考え方に異論はないが、競争力を向上するためにコンソリデーションや人材の流動化を推進する必要がある。日本の財政支出や規制制度はその方向に進められていたか。各企業が国際競争を戦っていくにあたり、海外諸国と同じ土俵・環境を国として整える必要がある。【竹増 貞信】

日本市場と企業経営の問題の整理を

東京証券取引所で行われる取引の3分の2を海外投資家が行っている以上、海外投資家にどう認めてもらうかが論点になる。時価総額を考える際には、日本市場自体の問題と企業経営の問題が混在しているため、ここを整理しなければいけないと思う。日本株への投資を促すために、財務・非財務情報の開示条件の検討などの議論を行う必要がある。【市川 晃】

時価総額3位でも、海外投資家が メインプレイヤーなのは問題

日本の時価総額は世界3位であるにもかかわらず、メインプレイヤーが海外投資家というのは大きな問題だ。ESGやサステナビリティの観点から評価する日本国内の機関投資家の育成が重要だ。【田代 桂子】

企業はパーパスやビジョン実現のために存在し、 実現の手段として資本市場は存在する

上場企業はなぜ時価総額を高めなければならないのか。この質問に即答で

きる経営者は日本企業には少ないのではないかと。企業はパーパスやビジョン実現のために存在しており、その実現に近づくための資金調達手段の一つとして資本市場は存在する。市場競争を通じていかなる社会を実現するか、その社会が重視する価値は何かという根本的な問い掛けに対して、社会的価値を表す非財務指標と財務指標の統合が必要という意見を頂戴した。【峰岸 真澄】

生活者一人ひとりの 「イノベーション宣言」をムーブメントに

時価総額は「生活者共創社会」における新しい価値を表す指標の中に含まれる。米国と比較して小さい利益率や事業規模など、課題とやるべきことは明白だ。同時に、現時点では時価総額や財務諸表に表れていない無形資産、言い換えれば「未実現財務価値」とは何かを各社が具体化し、説明していくことが重要だ。

また、日本は株式資本主義にまで到達していないという議論に賛同すると同時に、株式資本主義を目指すべきかを検討する必要があると感じた。上場していなくてもパーパスに基づいて価値を提供している団体も、「生活者共創社会」における価値を考える上で外してはいけない視点だ。日本企業が生み出す価値は時価総額だけで評価されるのではなく、「生活者の幸福につながっているか」だと考えている。最終的には、生活者一人ひとりが最も自信のある分野で価値を生み出す「イノベーション宣言」をムーブメントにしていればよいと考えている。【櫻田 謙悟】

第5セッション

成長戦略実行段階への期待と提案 ～参議院議員選挙後の政策課題

第5セッションは2部構成で、参議院議員選挙後の重要政策課題に関し、第1部では現在の経済情勢、経営環境と今後の政策課題について、第2部では成長戦略の実行段階に向けた期待と提案について議論を行った



進行◆田代 桂子

副代表幹事／働き方改革委員会 委員長



第1部 現在の経済情勢・経営環境と今後の政策課題

問題提起①

賃金上昇の実現に向け
生産性向上を妨げる
規制・制度の改革を

竹増 貞信
財政・税制委員会
委員長



10万円の定額給付金の支給などを経て、行政・社会のデジタル化の必要性・利便性を世の中が実感したはずだが、問題意識や議論が当時の勢いを保っていない。

国境を越える移動も顔認証でパスできる時代だが、コンビニで酒とたばこを販売する際には、いまだに従業員が年齢を確認し、お客さまにボタンを押してもらわなければならない。新しい技術も確立されているが、縦割りの行政システムなどが障害となり、社会実装が進まない。OTC医薬

品（処方箋なしに購入できる医薬品）の販売も、店舗ごとに登録販売者が必要というルールだが、オンラインで複数店舗を担当した方が生産性は高く、賃金上昇にもつながる。

経済産業省主導でサプライチェーンを効率化するためのRFID*タグの実証実験を2017年に開始したが、途中で所管が内閣府に変わり、うやむやになっている。マイナンバーの活用を含め、デジタル庁の取り組みと成果をウォッチしていく必要がある。

電力供給にも大きな課題がある。東日本大震災を契機にエネルギーミックスが議論されたが、現在はカーボンニュートラルという目標が示されているだけだ。デジタル化とエネルギー自給率について、社会が問題意識と解決に向けた熱量を持続けることが、日本の産業競争力強化につながる。

問題提起②

ばらまき型の対策の
繰り返しでなく官民共に
マインドセットを転換

茂木 修
国際交流委員会
委員長



物価高騰に対する緊急支援策は当然必要だが、危機はこれで終わりではない。ばらまき型の対策を繰り返すだけでなく、腰を据えて成長戦略を実行すべきである。また、資源の多くを海外に依存する日本の脆弱性を補うためには、食料安全保障、経済安全保障の強化が必要である。

海外では毎年数%のインフレが続いている。また、新興国の消費者の購買力の向上と、中間所得者層の増加により、日本の相対的なバイイングパワーは確実に低下している。

日本の食のサプライチェーンは、今回のような有事には脆弱な面がある。食の業界は、デジタル化が最も遅れている分野の一つであるが、需要予測や新商品の開発は、デジタル技術の活用が大きな効果を生む。

厳しい環境下だが、長年の課題であるデフレ脱却と経済成長の実現に期待したい。政府が信頼性の高い成長戦略を打ち出すことで、企業業績の向上や賃金上昇への期待も高まり、それが企業の設備投資や消費を後押しするのではないか。アウトプットの価値が上らない状況で、コストダウンなどでインプットを減らし、生産性を上げる方法は限界を迎えている。厳しい言い方をすれば、付加価値を生み出す努力を経営者が怠ってきた結果ともいえる。今こそマインドセットを変えていく機会ではないか。

* Radio Frequency Identification。ICタグと読み取り装置間において、非接触でICタグの中の情報を読んだり書き換えたりするシステムの総称

問題提起③

日本の立地競争力は危機的状況
電力供給や物流コストの低減
人的資本の質向上が不可欠鈴木 純
政治・行政委員会
委員長

自社は1918年の創業以来、主力事業を変化させながら展開を続けている。約2万2,000人の従業員のうち、56%が日本国外のマテリアル事業や繊維・製品事業に従事しており、世界中で人材獲得競争を行っている。

主力製造工場は欧米やアジアにあり、日本には少ない。ドルやユーロでの取引が主となり、為替の影響を受けるのは業績を連結するときだけで、業績評価はドルやユーロベースで行う。原燃料の高騰や労働力不足は海外で1年以上前から顕在化しており、その規模も大きい。

マテリアル事業を加工・組み立て／原材料・素材製造に分けると、前者は顧客や市場に合わせて立地や事業展開も柔軟に対応が可能だ。一方、原材料・素材製造は重厚な製造設備が必要となり、事業展開は長期目線でグローバルな最適解を常に探している。

立地選択のポイントは地政学リスク、物流コスト、人的資本の質、市場の成長性だが、国際競争力という意味で日本は危機的状況にある。安定的な電力供給の確保など、具体的課題に対応しなければ、日本の立地競争力はさらに低下する。物流コストの引き下げや優秀な人材を獲得できる環境整備も重要である。製造拠点と供給地域の近接性と市場の成長性を考えれば、日本に設置する合理性は乏しい。日本を元気にするためには、市場の成長性を高めるとともに、市場の成長性以外のポイントも強化する必要がある。

意見交換

デジタル庁が機能するためには
政治、府省庁、企業の連携が重要

デジタル庁は、日本政府という会社
に初めてシステム部ができたようなもので、前向きな話と捉えている。これを機能させるためには、政治と各府省庁、デジタル庁と企業との連携が鍵となる。今後、それらが共創することでさらにデジタル化は進んでいくと思う。現時点でも政府発行アプリなどデジタル化は進捗している。指摘されているデジタル化が進まないさまざまな課題に皆で前向きに連携して取り組みたい。

【山口 明夫】

少子化対策と移民政策の両方を

人口減少問題を解決すれば、多くの課題は解決するのではないかと。少子化対策と移民の問題、両方に取り組まなければいけない。適切に管理された形で移民政策を設計することが重要である。少子化を解決するには、子どもを産み育てることにストレスが一切ない環境整備が必要である。子育て支援は将来の働き手、イノベーションの担い手、租税や社会保障の負担者への投資だ。コストを一定程度補填するという

考え方ではなく、子どもを持つことで家計が潤うぐらい思い切った施策を講じる必要がある。【日色 保】

海外からのスタートアップ投資を
日本固有の制度が阻害している

経営者の個人補償やストックオプションの問題などがあり、海外の大手ベンチャーキャピタルは日本のスタートアップ企業には投資できないと言う。英語の財務諸表がないことなども含め、日本固有の制度を見直す必要がある。未上場のスタートアップ企業に海外のベンチャーキャピタルからの投資が行われるようにし、バイオや量子の領域で出遅れないことが重要だ。【玉塚 元一】

成長戦略の実現には
新陳代謝の促進が必要

食料自給率の低さはかねて指摘され続けているが、農業の中身は変化している。この10年間で農家数は30%減少した一方、農業の市場規模は10%拡大している。プレイヤーの数が減り、市場が拡大しているため、1プレイヤー当たりの収入は増えている。また、49歳以下の新規農業従事者が3倍程度に増え、世代交代が進んでいる。耕作放

棄地も農地のM&Aが行われており、単位当たり収入の高い作物に切り替わっている。農業の中身は変わっており、農林水産省や農業協同組合が進めてきた改革は的確だと思う。農業以外の産業についても、成長戦略の実現には、新陳代謝力の低さを改善する必要がある。【高島 宏平】

全体最適型ソリューションには
バリューチェーンの確立が必要

技術革新により、大量のデータを集め、リアルタイムで処理することができるようになり、データを直接分析・活用することで、従来の部分最適型ではなく、全体最適型のソリューションが可能となる。これを実現するには個々の企業が高い価値を得られるバリューチェーンを作る必要がある。またコンピューティングパワーが必要であり、さらなる増加に向けて研究開発を加速しなければならない。さらには安定的で安価な電力エネルギーも必要になる。それがないと製造業を含め、日本から企業が去っていく可能性がある。電力は企業が求めるインフラであり、どうすべきかを議論する必要がある。

【遠藤 信博】

コストアップに対応するため 新陳代謝と雇用の流動性向上を

日本は地政学的に不利な国であり、CPTPPやRCEPを活用しながらリージョナライゼーションを進める必要がある。調達は中国に依存し過ぎており、多様化に着手すべきだ。また、ウクライナ情勢により有事の際には石炭やガスを買わなければならないことが明らかになった。コストをかけなければ、必要なものは入手できない。コストアップを受け入れるためには新陳代謝を促し、投資先を日本国外につくり生産性を高めるとともに、雇用の流動性を高める仕組みを設計する構造改革に取り組まなければならない。コスト増による新陳代謝、コストを抑えるイノベーションを進める必要がある。【新浪 剛史】

デジタル化と規制改革の協力的な推進を期待

誰も取り残さないデジタル化は無理だと考える。一部の方を取り残さないために全体の利益を損なう傾向にある。受け入れられる人にはデジタル化を進め、無理な方はセーフティネットでカバーすることが必要。デジタル庁は全府省と関わりがあるため、政治的に力

を持つ人がトップに就任し、デジタル化と規制改革に取り組んでいただきたい。【間下 直晃】

新陳代謝の活性化による生産性向上と賃金上昇を受け入れる社会へ

生活者の利便性の向上や人手不足の解消、地域の配分の新規をつくる成長産業への投資が必要だ。カーボンニュートラル分野では投資対象となるものが出てきており、より促進させるマーケットを作るべきだ。農業や中小企業においても、統廃合に対するインセンティブを付け、規模の経済を働かせるべきだ。また、利益を上げていく中で賃金を上げるとともに、それを許容する社会であるべきだ。【伊達 美和子】

レジリエンスを高めるコストを 受容するコンセンサスの形成を

電力不足ではあるが、全体としてキャパシティがないわけではない。不測の事態に対して誰がどのように調整するのか、そのフレキシビリティをどう担保するかが問われている。高くても安心できるものを買うことを許さずにやせ細ってしまった。結果、レジリエントでなくなった。バッファを持つコス

トを皆で受容するコンセンサスの形成を真剣に考えるべきだ。【栗原 美津枝】

サステナビリティ向上のため 国のリーダーシップを

量子コンピューターなどの高性能・高速のコンピューターが登場するとエネルギー需要は増える。日本のエネルギーは全て輸入に頼ってきた。この状況で、日本のサステナビリティを支えられるのか、もう一度議論する必要がある。例えば、官民一体となってイノベーションを起こし、地熱発電を本格的に利用できないか。長期展望が必要であり、国が先頭に立ち本気で取り組むことを期待する。【市川 晃】

サプライチェーンの複雑化に対応した デジタルを活用した新たなモノづくり

サプライチェーンが複雑化し過ぎ、自社も含めて安定供給に不安のある製造業がある。地産地消をもう一度考える必要がある。モノを作るのはそれぞれの国や地域だが、デジタルを用いて生産技術や生産管理を適切な一つの場所に集約できるのではないかな。コストに対応するために同じ工場を多数造る時代は終わった。【山下 良則】

第2部 戦略実行段階に向けた期待と提案

問題提起

民間が一枚岩で成長戦略を
策定し国が長期的に支援
民もこれまで以上のコミットを

峰岸 真澄
副代表幹事
成長戦略評価・
実行委員会
委員長



成長戦略評価・実行委員会では、民間がけん引すべき経済の成長戦略を国が策定することの合理性について多様な意見があった。「官製の成長戦略は今や通用しない」「民間が自社の成長戦略に基づいてイノベーションを起こせばよい」という、国が成長戦略を策定することに否定的な考え方が半面、「国と民間が同じ方向を向く必要がある」「民間もまた一枚岩にならないといけない」という意見も出た。

今般、「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」が閣議決定され、成長戦略が実行段階を迎えることから、プランそのものの評価ではなく、なぜうまくいかなかったかという要因を探り、実行に向けた実践的な解決策を提示したい。

実行計画は「人への投資」「科学技術・イノベーションへの投資」「スタートアップへの投資」「GX及びDXへの投資」の四つを計画的な重点投資分野に設定している。これらは分野横断型で長期的に取り組む必要のある、難易度の高い最重要アジェンダである。日本経済を再び成長軌道に乗せるためには、これらの実行が不可欠であり、そのボトルネックを解決する打ち手を提示したい。

一つ目は、民間主導で成長戦略を打ち出し、国がそれを

バックアップすることである。二つ目は「新しい資本主義実現会議」を核とした責任・意思決定構造の明確化である。三つ目は、官僚の人材マネジメントの実施である。最重要アジェンダにかかわる官僚は、ローテーションの期間を現在の1～2年から3～6年程度に延ばし、長期間コミット

できる人事制度とすべきである。また、さまざまな利害を超え、一枚岩となった民間が国レベルの成長戦略を策定し、それを国が支援していく枠組みを実現する必要がある、民間のコミットメントも今まで以上に求められる。

※関連記事p34参照

意見交換

目指すべき社会システムのあり方について抜本的な議論を

新しい資本主義の実現が国民の幸福につながるものでなければならない。私たちはどのような社会システムを目指すのか、とりわけ税体系について抜本的な議論が必要である。【遠藤 信博】

政治・行政のガバナンス構築に民間のノウハウを一層活用すべき

やるべきことははっきりしており、これまで実行に結び付かなかった要因を深掘りして、阻害要因は取り除き、新しい手法を取り入れてゆくことが必要である。日本経済は、この30年間ほぼゼロ成長が続いている。資本主義や民主主義のあり方に明確な解が存在しない中、他国の成功事例も参考にしながら、日本独自のアプローチを生み出さなければならない。

政治・行政委員会では、政治や行政も民間企業の取り組みを参考にする必要があると考えている。中長期の目標と短期的な収益との整合性については、トップのリーダーシップが極めて重要である。国に置き換えると首相のリーダーシップである。官邸主導ということになるが、同時に現場の政策立案能力も向上させる必要がある。政党間の活発な政策論争が不可欠であり、特に立法府(国会)において実質的な審議が行われるよう改革を行わなければならない。

次に、政治・行政の全体構造を設計する能力と確実に実行する仕組みを形成する必要がある。民間企業の組織再編のように、首相の権限で府省の再編

を行えるようにするべきである。政務三役への民間人の登用も進めるべきだ。情報公開を進め、第三者機関を設置するなど、民間企業が以前から行っているモニタリングやガバナンスの仕組みを政治・行政にも導入する必要がある。

【鈴木 純】

民間の目利きによる投資も必要

政府の成長戦略が誤っていれば、民間が修正していく必要がある。いずれにしても政府と民間の成長戦略が一枚岩であるべきだ。重点投資が必要な分野を絞り込み、政府に同調すべきところは同調して実行する一方、民間が自らの目利きで投資を行っていくことも必要ではないか。

【峰岸 真澄】

DX人材育成にかかる司令塔の明確化と高度人材にとっての魅力度向上を

「人への投資」、とりわけDX人材の育成が最も重要だ。DX人材を230万人育成するという目標に対して、実効性高く取り組む必要がある。どの府省が「人への投資」に関する司令塔となるのか明確に定義し、その実現に向けた工程を確約するべきだ。また、リスキリングのためのトレーニングプログラムを民間が提案するべきではないか。DXに向けた民間の覚悟を示すべきである。高度人材をいかに獲得し、流出を防ぐかも重要である。OECDのランキングによると、高度人材にとって日本の魅力度は25位と非常に低い。高度人材にとっての魅力度を高めるためには、賃金の引き上げも重要な論点になると思う。

【平子 裕志】

さまざまな分野において自給率をいかに引き上げるか

第5セッション全体を総括したい。グローバリゼーションが自明ではなくなる中、自給率をいかに引き上げるかという点について問題提起が行われた。例えば食料については、テクノロジーを駆使した農地のさらなる活用が見込まれるとの指摘があった。エネルギーについては、欧州のように再生可能エネルギーの比率を引き上げていくべきという意見が出た。とりわけ地熱発電についてはゼロベースの議論が求められる。

グローバリゼーションという文脈では、危機が発生するとサプライチェーンに支障が生じることから、食料の安定供給や再生可能エネルギーの拡大については引き続き議論が必要である。コロナ禍の反省や地方創生の観点から、デジタル田園都市構想が掲げられており、行政の効率化を実現するための、地域を巻き込んだDXも欠かせない。

【田代 桂子】

「生活者共創社会」の核は「パーパス」と「ハピネス」

グローバル企業といっても、その戦略は様々ではない。マザーマーケットを日本に置く企業間でも異なるだろう。「生活者共創社会」において共通するのは、「パーパス」と「ハピネス」ではないだろうか。各社一律に何をすればよいという結論は出ないが、断片化された社会で、個々の経営者の実力やガッツ、直感が問われている。

【櫻田 謙悟】

2022年度(第37回)経済同友会 夏季セミナー 参加者名簿

※敬称略。所属・役職は7月7日時点

2022年7月7日(木)・8日(金) 軽井沢プリンスホテルウェスト

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
代表執行役会長

副代表幹事



山下 良則

地域共創委員会 委員長
リコー
取締役社長執行役員CEO

政策委員会委員長等



竹増 貞信

財政・税制委員会 委員長
ローソン 取締役社長

副代表幹事



市川 晃

経済同友会の機構改革委員会
委員長
住友林業 取締役会長



高島 宏平

広報戦略検討委員会 委員長(*)
オイシックス・ラ・大地
取締役社長



平子 裕志

アジアPT 委員長
ANAホールディングス
取締役副会長



秋池 玲子

生活者共創を支える分配PT 委員長
ポストン コンサルティング グループ
日本共同代表



伊達 美和子

観光再生戦略委員会 委員長
森トラスト 取締役社長



三毛 兼承

経済政策PT 委員長
三菱UFJフィナンシャル・グループ
取締役 執行役会長



石村 和彦

未来選択会議 世話人/防災・
震災復興委員会 委員長
AGC 元・取締役会長



玉塚 元一

未来選択会議 世話人
ロッテホールディングス
取締役社長



茂木 修

国際交流委員会 委員長
キッコーマン
取締役専務執行役員



峰岸 真澄

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



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

事務局長・代表理事



岡野 貞彦



小柴 満信

経済安全保障・科学技術委員会
委員長
JSR 名誉会長

政策委員会委員長等



秋田 正紀

スポーツとアートの
産業化委員会 委員長
松屋 取締役社長執行役員



岩井 睦雄

アフリカPT 委員長
日本たばこ産業 取締役会長

常務理事



菅原 晶子



遠藤 信博

教育改革委員会 委員長
日本電気 特別顧問



梶川 融

財務委員会 委員長
太陽有限責任監査法人
代表社員 会長



篠塚 肇



新浪 剛史

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



神津 多可思

経済研究所 所長/
経済財政推計研究会 委員長
日本証券アナリスト協会 専務理事



間下 直晃

規制・競争政策委員会 委員長
ブイキューブ
取締役会長 グループCEO



新芝 宏之

未来選択会議 世話人
岡三証券グループ 取締役社長



栗原 美津枝

環境・エネルギー委員会 委員長
価値総合研究所 取締役会長



鈴木 純

政治・行政委員会 委員長
帝人 取締役会長

* 東京オリンピック・パラリンピック2020
レガシー検討PT、ソーシャル・データ・リ
サーチ(仮称)設立検討委員会委員長を兼務