



# 経済同友

# 12-1

2023 December-2024 January

No.864

**2024年 年頭見解**  
**令和・共助資本主義モデル**  
～新しい経済社会の構築～

**特集 1**

**経済三団体共催2024年新年会**  
**経済三団体長 合同記者会見**

**特集 2**

**牛尾治朗元代表幹事追悼シンポジウム**  
**真の民間主導型経済社会の**  
**構築を目指して**

**CLOSE-UP 提言**

経済・財政・金融・社会保障委員会  
昭和モデルから令和モデルへ  
現役世代の可処分所得を増やすため  
まずは歳出改革の徹底を



「私の一文字 ～ジュニア・リーダーシップ・プログラム 委員長 山内 雅喜～」より

# 私の一文字

ジュニア・リーダーシップ・プログラム  
委員長  
山内 雅喜

ヤマトホールディングス  
参与



## 「誠心誠意」尽くし、成し遂げる

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」。今月は、山内雅喜ジュニア・リーダーシップ・プログラム委員長にご登場いただきました。

**岡西** 「誠」は、斧と釘を表したものが転じて「何かを成し遂げる」意となった漢字です。「ごんべん」には祝詞の意味合いもあり、思いを成し遂げて天に向かうことも表されています。今回は向かっていく天が、地や人とつながっているイメージを持って書かせていただきました。この文字を選ばれた思いをお聞かせください。

**山内** 何事も成し遂げるには、人がかかわります。そこに必要なのが誠心誠意尽くすことで、信頼関係があれば最後は理解してもらえると信じています。「至誠通天」を座右の銘にしてきたこともあり、この文字を選びました。本当に世の中に役立つか、人の幸せにつながるかという最後の判断軸においても、やはり誠心誠意が大事だと思っています。

**岡西** 仕事をする上で宅急便の生みの親・小倉昌男さんとの出会いが大きかったとのことですが、特にどのような点でしょうか。

**山内** クール宅急便立ち上げのチームに参画して直に接したり、企業理念をつくる時に直接やりとりをしたことで、小倉さんの物の見方、考え方を学びました。宅急便を世の中のインフラと言いたいという思いと、インフラと名乗ることの覚悟ですね。社長になって困難に直面したとき、判断を迫られるときにそうした言葉が思い返されます。

**岡西** 多忙さの中でも人と向き合うことに対して、何か意識されてきたことはありますか。

**山内** もともと人と話すのが好きで、人の心理に興味がありました。私自身が転校を繰り返し、そのためなるべく目を見ながら話をするようにしてきましたし、現場に行ったときにはできるだけ一人ひとりと話すようにしてきました。自分自身もそう育てられましたし、それが喜びにつながったという思いがあります。

**岡西** 東日本大震災時にも事業を継続されたことが印象に残っていますが、今後の運輸はどう進化していくのでしょうか。

**山内** 社会のインフラという根本は変わらないと思っています。ただし、時代に合ったサービスの変化は必要です。作業の自動化や配送のスマート化も必要ですし、社会全体で効率的に物を動かす仕組みも必要でしょう。そのためのDXは不可欠と言えます。一方で、対面であることの価値も重要だと思っています。地域を支えるような領域や、人を介して情報が行き来するようなインフラとしても進化できるのではないかと考えています。

**岡西** 最後に委員長を務められているジュニア・リーダーシップ・プログラムについて、展望をお聞かせください。

**山内** 次期経営者層を対象にした教育プログラムですが、女性が3分の2を占めています。自分たちが主導して動かす環境をつくり、経営に携わる力を養ってほしいと思っています。次の世代をつくることは先輩であることの責務ですので、社会の幸せをつくれる人を一人でも多く輩出したいと思っています。



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。

2024年 年頭見解

# 令和・共助資本主義モデル ～新しい経済社会の構築～



2024年1月1日

代表幹事 新浪 剛史

世界では、ロシアによるウクライナ侵攻の長期化や中東におけるイスラエルと武装組織ハマスの対立により地政学的緊張が続き、今や平和であることが人々の暮らしや経済活動の当然の前提ではなくなっている。また、民主主義が後退し、権威主義が広まる中で、2024年は各国・地域の重要選挙が続く。まさに、民主主義に対する諦念や挫折感を払拭できるかが問われる一年になる。

一方、国内では、地政学的リスクの影響によりコストプッシュ型インフレが発生し、実質賃金が19か月連続で前年同月比マイナスとなり、国民生活は節約が強いられている。しかし、2023年は、民間主要企業では30年ぶりの高水準の賃金引上げというポジティブな変化も見られた。また、人材不足を要因とする供給制約が起り、需給ギャップはほぼ解消したと言えよう。

こうした状況で迎えた2024年は、まさしく時代の転換点である。日本にとって、目指すべきビジョンを掲げ、昭和・平成と続いてきた経済社会モデルから決別し、政府支出に過度に頼らない、民主導の新たな経済社会を構築する元年としたい。

## 日本が目指すべき方向

私たちが目指すべき新たな経済社会のビジョンは、本会が掲げる「共助資本主義」、具体的には、民主導による成長と共助が両立したwell beingの実現である。

「共助資本主義」実現の大前提として成長は必要であるが、目指すのは、単に経済的成長のみを追求することではない。企業がソーシャルセクターと協働して社会課題に取り組み、それを通じて新たな事業やイノベーションの創出を目指す。これにより、企業はレジリエンスの強化と企業価値向上を

図る。企業とソーシャルセクターは連携して、誰もが失敗しても再び立ち上がることができる「Win-Win」の社会を創るために、それぞれがアニマル・スピリッツ\*を發揮していかなければならない。

人口減少が進むわが国でのwell beingの実現には、現役世代はもちろん、シニア世代も生涯現役で活力と安心感をもって働ける社会にすることが必要である。生産年齢人口の定義(15歳～64歳)に捉われず、人生100年時代における生涯現役人口を増やしていくためには、健康長寿と全世代でのキャリアデザイン、リスクリングの機会提供が不可欠である。また、キャリアの選択肢を広げるために、若年世代が国内外で活躍することを促進していく。

構造的賃上げに向けては、消費者物価指数の推移に応じて賃上げの水準を調整する仕組みを検討する。また、国際比較で未だ低水準の最低賃金を全国平均2,000円に早期に引き上げていくロードマップをつくる年としたい。

1

## 昭和・平成モデルから決別し、 令和・共助資本主義モデルを創造する

昭和・平成モデルとは、昭和の人口増加や高成長のもとで設けられた制度や、平成における「失った30年」の間の政策、それらによって構築された経済社会の姿である。

昭和モデルを象徴する社会保障制度は、少子高齢化や多様な働き方などの変化に対しバッチワークのように弥縫策を講じてきた。しかし、国民は今の制度が時代とミスマッチしていることを肌感覚で捉えている。

\*社会における自らの存在意義、パーパスを掲げ、その追求を通じて「社会益」を実現しようとする挑戦意欲

	昭和／平成モデル	令和・共助資本主義モデル
社会保障	・現役世代が高齢世代を支える賦課方式	・金融所得・資産を含む負担能力に応じた、全ての世代で支えるしくみ
雇用・労働	・生産年齢人口(15～64歳) ・新卒一括採用、年功序列賃金・終身雇用 ・春闘における賃金交渉	・生産年齢人口と生涯現役(75歳までの勤労)を希望する65歳以上人口による労働力の確保 ・キャリア採用の拡大、職務給導入、雇用の流動化 ・キャリアデザイン、リスクリングによる支援 ・構造的賃上げ:消費者物価指数に応じた賃上げ水準の調整、最低賃金の引き上げ
マクロ経済政策	・平成におけるデフレとの闘い(大規模金融緩和、需給ギャップを埋める大規模予算、成長戦略)を通じた官製経済	・民主導経済 ・人手不足を乗り越える生産性向上 ・実質賃金の向上、可処分所得の増加 ・金利のある経済 ・ワイズスペンディング
企業経営	・昭和・高度経済成長期の「日本的経営」、平成・デフレ下のリスクをとらない経営	・社会の信認による企業のレジリエンス向上 ・イノベーションの促進に向けたDEIの推進

また、大胆な金融緩和や大規模予算は、デフレ下で民間がリスクを取らない状況で経済を活性化させようとした平成モデルの経済政策であるが、成長戦略は十分に実行されず、時代にそぐわない規制が既得権益の岩盤を打破できないまま温存された。こうして定着したデフレにより、企業のアニマル・スピリッツは減退し、その結果、日本はIMD「世界競争力年鑑」2023年版で過去最低の35位となった。

さらに、企業などのガバナンスやビジネスと人権の問題も明らかになっている。これらは、社会的に新たな規範や倫理が求められているにもかかわらず、その変化に追いつけない経営者や現場が昭和・平成モデルを引き摺ろうとする力学の中で発生していると言える。しかし、昭和・平成モデルからの決別なくして、日本の衰退を止めることはできない。

時代の潮流が大きく変化する中で、2024年は明るく前向きに成長へのエンジンをかける年である。昭和・平成モデルから決別し、民主導の大胆な構造改革による令和・共助資本主義モデルの創造に踏み出さなければならない。

令和・共助資本主義モデルとは、地政学的リスクの高まりや、少子高齢化がさらに進行する中であっても、成長と共助が両立したwell beingの実現に向けて経済社会を大転換する制度や政策である。日本の競争力を復活させ、成長を実現するには、経済のダイナミズムを取り戻さなくてはならない。そのためには、労働移動を活発にし、失業への不安感を払拭することと金利のある経済を実現し、産業・企業の新陳代謝を図っていく必要がある。

経済のダイナミズム回復に必要な改革の痛みを先送りせず、これを乗り越える方策を備えるモデルこそが、新たな日本を切り拓く。その例を上表に示す。

経済同友会は、昭和・平成モデルからの決別と、民主導

による令和・共助資本主義モデルの創造に向けて先進的な改革を提言し、その実現・実践に取り組んでいく。

## 2 令和・共助資本主義モデルの創造のために企業が取り組むこと

第一に、人的資本投資と働き方改革である。スタグフレーションを防ぐために、大企業から中小企業にいたるまで構造的な賃上げを行い、実質賃金の増加を実現しなければならない。特に、全産業における就業人口の割合が高く、中堅・中小企業が多いサービス産業での賃上げは、経済の好循環をつくる上で不可欠である。

人手不足、人材の流動化が進む中で、優れた人材を獲得し、そのエンゲージメントを向上するために、リスクリング、職務給導入、多様な人材の活躍を促進する働き方改革に取り組む。働き方改革は、企業の少子化対策としても不可欠である。共働き・共育で世帯の子育てを支援するために、時短勤務や男性の育児休暇などの制度が利用しやすい環境整備を進める。企業がこうした取り組みを通じて、社会に根強く残る男女の役割分担に対する固定観念の払拭を率先していく。

第二に、国内外の投資拡大とイノベーション創出である。デフレマインドから完全に脱却するために、全世代での生成AI活用などのDXや、エネルギー、ヘルスケアなどのニューフロンティアへの国内投資拡大を推進する。また、グローバル経営をさらに強化し、対外直接投資のリターン向上や成長市場の活力を取り込んでいく。

イノベーション創出に向けては、大企業、スタートアップ、大学間のオープンイノベーションの促進、上場後も成長し続けるスタートアップの増加に向けたエコシステム構築に取り組む。また、企業間のM&A、事業ポートフォリオの見直

し・再編を加速する。さらに、性自認・性的指向(LGBTQ+)、民族、年齢、障がいなどにかかわらず多様な人材が活躍できる組織文化を醸成する。

第三に、ソーシャルセクターと連携した「共助」への参画である。社会課題解決のために、企業が持つ様々なリソースをソーシャルセクターへの支援に提供していく。また、そうした共助の活動を通じてビジネスシーズや潜在ニーズを発掘し、社会からの評価や信認を得ることが長期的な企業価値向上に繋がると考えられる。

### 3 令和・共助資本主義モデルの創造に向けた優先政策課題

政府には、新たな経済社会の機軸となる政策に最優先で取り組むことを求める。

第一に、社会保障における給付と負担のあり方を、人口減少、少子高齢化と健康長寿の同時進行、働き手と働き方の多様化に対応したものにならなければならない。持続可能な社会保障制度とするには、現役世代が高齢世代を支える昭和モデルから、金融所得・金融資産を含む負担能力に応じた、全ての世代で公平に支え合う新たなモデルに早期に転換する必要がある。

一方、少子化対策では、財源確保のために、まずは医療・介護分野の歳出改革を徹底し、子育て世代の可処分所得の減少に繋がる社会保険料負担は決して増やしてはならない。また、こども関連政策の効果検証を行い、真に効果の高い施策に重点的に予算を投じるべきである。

2024年はデータ活用を起爆剤とすべき年でもある。社会保障分野等におけるEBPMや、認知症発症率の低下などwell beingに寄与する研究・活動を、データを駆使して進めていくべきである。

財政健全化に向けて社会保障改革は不可欠であるが、より根幹にある課題は、統治機構改革である。国家のガバナンスを司る機能強化についても本格的な議論の開始を求めたい。

第二に、エネルギーや規制改革など、持続的成長の実現に不可欠な政策のスピードとステークホルビリティを強化すべきである。

エネルギー政策では、デジタル経済に伴う需要増に応じた供給とカーボンニュートラル達成が必要である。その現実解として、一次エネルギーを極力非化石エネルギーにシフトすることを基本に、次の有力な選択肢を得るまでの間、安全性の認められた原子力を活用すべきである。早期の再稼働に向けて、国には原子力規制委員会による審査合格後、再稼働の重要性や立地地域の貢献について、国民へファクトベースで説明・発信することを求める。一方、脱炭素と豊かな社会の両立には、原子力と再生可能エネルギーを組み合わせたことが重要であり、再生可能エネルギー導入を

さらに拡大すべきである。

また、経済成長の制約となる規制改革を迅速かつ大きく進める年とする。特にインバウンド観光の復活による消費活性化を促進するために、早期に道路運送法78条の改正、ならびにライドシェア新法の導入を行うべきである。

第三に、金利のある経済に向けて金融政策をモデレートに転換すべきである。円安の進行による国民経済への影響を踏まえると、為替を日本経済の実態に見合う水準にしていくことが求められる。物価及び春闘における賃金の上昇率も踏まえ、金融正常化へのメッセージや道筋を示していくことが重要である。また、実体経済への影響を抑えるべく、政府には首相のリーダーシップによる成長戦略の強力な推進を求める。

### 4 経済同友会による令和・共助資本主義モデルの創造と実践

昭和・平成モデルからの決別と令和・共助資本主義モデルの創造では、トレードオフの関係にある選択もあるが、これに対し、まずは本会の揺るぎない意思を明確に主張していかなければならない。社会のあらゆるステークホルダーと政策課題について議論、対話を行うことは重要である。しかし、摩擦を恐れて自らの主張を示さずに百家争鳴の議論を行っても、日本の取るべき針路を定めることはできない。本会の役割は、本質的課題に対し事実に基づく議論を深め、現実的で効果の高い解決策を提言し、それに対する社会の賛同を得るべく、繰り返し説いていくことである。

また、国際社会における日本のプレゼンスを高めるために、気候変動などの地球規模の課題や、グローバルサウスとの関係強化、ウクライナ復興支援などの新たな世界秩序構築に向けた課題に対し、経営者・企業として何ができるかを発信していくことも重要である。

より本質的な政策議論を活発に行うには、多様な経営者が集まり、政策や経営はもちろん、リベラルアーツに基づく幅広い知見を有することが必要である。また、AI等の技術が飛躍的に進展する中で、リーダーが歴史や哲学を踏まえた倫理的軸を持ってこれを活用すべく、深い議論や対話が重要になっている。2024年は、こうした学びを強化するために、経営人材育成アカデミー事業を本格展開していく。

本会は、2023年に共助資本主義の実現に向けて、新公益連盟、インパクトスタートアップ協会とのパートナーシップを締結した。2024年は、これをさらに進化させる。企業とソーシャルセクターの連携による社会課題解決の個別のイニシアティブを組成し、三者の連携の実効性を高める。

また、企業の地方創生や社会課題解決への参画を促進するために、企業版ふるさと納税を恒久的な制度にし、より活用しやすい制度にする改革を提言するとともに、実現を働きかけていく。

# 経済三団体共催2024年新年会

経済三団体（経済同友会、日本経済団体連合会、日本・東京商工会議所）は1月5日、2024年新年会を開催した。冒頭、1日に発生した令和6年能登半島地震による犠牲者を悼み、全員で黙とうをささげた。来賓挨拶に立った岸田文雄総理は、被災者支援に取り組むとともに、日本経済の成長に向けた大胆な政策の推進を主張した。また、三団体長合同記者会見で新浪剛史代表幹事は、企業競争力強化や人材流動化の重要性に言及した。



岸田 文雄 内閣総理大臣 挨拶(要旨)

## 所得増と成長の好循環による 新しい経済社会へ

### 震災被災者の生活と生業を支える

1月1日に最大震度7の令和6年能登半島地震が発生した。お亡くなりになられた皆さまに心からお悔やみを申し上げるとともに、被災された全ての方々にお見舞いを申し上げます。まずは震災対応に万全を期すため、政府総力を挙げて取り組んでいる。被災者の生活と生業を支えていくために息の長い取り組みを続けていく。

日本経済に目を向ければ、この令和6年は極めて重要な1年となる。わが国経済は30年続いたコストカット型経済から、所得増と成長の好循環による新たな経済へと移行する大きなチャンスを迎えた。昨年30年ぶりの水準となった賃上げ、投資、株価だが、政府としてはこの流れを決して後戻りさせることなく、確かなものにしていくために、あらゆる手だてを尽くす。

### 物価上昇を上回る所得増を実現

まずは物価上昇を上回る所得増を実

現しなければならない。力強い賃上げを実現していただくよう経済界の皆さま方にご協力をお願いすると同時に、政府としてもデフレで停滞した30年を脱却するために、思い切った対応に取り組む。

例えば、昨年末の医療、介護、障害福祉のトリプル改定においては、公的賃上げが確実に全就業者の14%を占める医療福祉の現場に行き渡るような仕組みを初めて導入した。賃上げの鍵を握る中小企業では、賃上げ税制を赤字法人が使えるよう拡大強化する。公正取引委員会による労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針は強力なツールになる。

夏には、春闘の賃上げと一人4万円の所得減税を組み合わせることで、可処分所得の伸びが物価上昇を上回る状態を確実につくる。日本人と日本企業に長年染みついていたデフレマインドや縮み志向の払拭ふっしょくに全力を期す。10年間の事業リスクを視野に入れた新しい投資減税や中小企業の省力化、省エネ投資の強力な支援などにも踏み込んだ。

併せて今年から始まった新NISAによって2000兆円を超える日本の金融資産を国民の所得の伸びと稼ぐ力にフルに役立てていく。また観光、投資、ビジネスといったさまざまなインバウンドを拡大する。

### 政治の信頼回復に向け尽力

経済界においても、大谷翔平選手のように世界レベルの志を持って活躍するグローバル経営者やスタートアップ企業経営者がどんどん増えており、大変心強く思う。経済のみならず、外交・防衛、少子化、人口減少対策に、これまで積み重ねてきたさまざまな取り組みを形にしていくことに力を尽くしていきたい。さらにはサイバー、クリアランス制度など経済安保も重要な課題と考えている。

最後に政治の信頼回復について、自民党において政治刷新本部を発足させる。国民の信頼なくして政治の安定はなく、政治の安定なくして政策の推進はない。このことを肝に銘じて、私自身、先頭に立って取り組んでいきたい。

# 経済三団体長 合同記者会見



## 2024年日本経済の見通し

賃上げと物価の好循環を始める年、賃上げが社会通念になる年になるだろう。政府には国内投資が実行される環境づくりもしていただく。その中で人材が流動化し、同時に人材が不足する。これらもモデレートなインフレの大きなポイントだ。こうした環境ができれば、国内経済は前向きと見てよいのではないか。一方、海外情勢はきな臭く、地政学的なリスクは考えていかなければならない。また米大統領選挙、台湾総統選挙など不確実性が高まっているため、国内の経済活動を一層活発にしていくことが大切だ。

## 社会保険料値上げを抑え 可処分所得が上がるという実感を

日銀は2024年の消費者物価指数(CPI)上昇率を2.8%と予想している。大企業はそれを上回る5%以上の賃上げが必要だ。その結果、中小企業にも賃上げがカスケードダウンしていくこと、そして賃金上昇が継続されていくことが重要である。

さらに社会保険料の増加で可処分所得が減少するという、この30年間のノルムを逆転させるためには、賃上げだけではなく、大きな割合を占める後期高齢者負担金など社会保険料をいかに上げないかだ。効果のない施策のコストカットをして無駄を減らし、可処分所得の上昇が実感できる社会をつくる

## 新浪 剛史 経済同友会 代表幹事 発言要旨

# 企業にとって競争力問われる年 労働力が還流する社会を目指せ

べきだ。政府にはワイズスペンディングとEBPMを行っていただきたい。

## 企業競争力が問われる年に

本年は労働力の確保が大変厳しくなる。一方で「生産性を上げてから賃金を上げる」から、「人材に投資してイノベーションや生産性を上げる」にパラダイムシフトした。それを物語る年になるだろう。既に賃上げできない企業が市場から退出せざるを得なくなっている。企業の競争力が問われる年になる。

政府には労働力の供給面を強化する政策の推進をお願いしたい。リスクリング、労働力の流動化が必要だ。大企業のみならず中小企業にも労働力が還流する仕組みを作っていく。リスクリングを全世代で行い、生涯現役を実現し、生涯年収が上がる社会をつくる年にしなければならない。

また、年収の壁をいかに取り除くか、2年半かけて年収の壁・支援強化パッケージの補助金をベースに仕組みを作る。どのようにして制度設計するかなど結論を出す年にしなければならない。

## 人材不足が賃上げのてこになる

中小企業の賃上げにつながる人件費の取引価格への転嫁については、公正取引委員会が厳しく指導し大企業でも意識が強くなった。ただ、産業によって取引構造の差異が大きいため、意識の浸透には時間がかかる。例えば、CPI上昇分は交渉上自動的に賃上げする仕組みを作るなど、公正取引委員会や経産

省などが制度改定すべきだ。今後最も問題となりそうな物流業界は、2024年問題も抱えているので大きく改善するだろう。サービス産業も人材が不足するため改善が見込まれる。人材不足はまさに賃上げという課題解決の大きなてこになる。

## 早期の金利政策変更を望む

米国の金利上昇が控え目になってきたため、日銀の対策はおそらく今年後半ではないか。ただ、それは最も遅いタイミングだろう。焦点は春闘後4月にどれだけ大手企業を中心に賃金が上がるかだ。

日銀からは金融政策変更のメッセージが既に出されており、経営者は覚悟している。政治的には財政に影響するが、金利のある正しい財政を運営する大きな転換点となり、日本経済の将来にとってはあるべき姿に向かうと思う。新陳代謝も起こりやすくなるため、経済のダイナミズムが起きてくる。こうした意味で、早めに金融政策変更をしていただくのが良いと思う。





紹介者

遠藤 直紀

ビービット  
代表取締役

吉松 徹郎

アイスタイル  
取締役会長 CEO



## アートとの出会い

最近アートと経営について話がされることも多くなってきましたが、私がアートと出会ったのは十数年前のことです。

MOMA（ニューヨーク近代美術館）の建て替えにあたり、寄付を集めている大先輩から「新しい車を買うのと美術館に名前が一生残ると、どっちがカッコいいと思う？」と聞かれ、「美術館に名前が残るほうです！」と答えて中古車分ぐらいを寄付させていただいたのが、私とアートとの出会いの始まりでした。

私は生まれた時から生粋の理系一家で、それまで美術館なんて家族で行った経験がないどころか、小学校の社会科見学までさかのぼらないと訪れた記憶はありませんでした。「まずは見に行こう」と誘われるがままついていった先は、美術館ではなく個人のお宅や会社の中、時には街の中や自然の中に置かれているものでした。

アートというのは、「美術館で見るもの」と思っていた私にとって新鮮な驚きの連続。正直アートというのは、「何か知識がないといけないのかな」とか「これはどれくらい貴重なものなのだろう？」とか、なにか「アートは学ぶもの」として左脳的思考で理解しようと思っていました。

しかし私が触れたのは、音楽にクラシックだけでなくロックやPopsや演歌があるように、アートにもたくさんのジャンルやたくさんの作品があってもっと自由なものでした。

「カッコいいとは何か」「もてるとは何か」を左脳的に言語化して理解するのが難しいように、「アート」というものを理解することではなく、「自分の好きなもの」を理解していく→少しずつ自分が分かってくる、ということなのだとは今は思っています。

まだまだ自分が知らない世界がたくさんあります。50歳を超えてワインやファッションや旅行など、少しずつ自分の好きなものが分かってくる喜びを楽しんでいます。

▶▶ 次回リレートーク

堀江 章子

アクセンチュア  
常務執行役員



## 特集 2

### 牛尾治朗元代表幹事追悼シンポジウム

# 真の民間主導型経済社会の構築を目指して

2023年6月に逝去した牛尾治朗元代表幹事は、長年にわたり日本経済の構造改革を訴えてきた。「世界」「市場」「創造」を軸に、民間主導型経済を構築することこそが日本経済の再生につながると主張し、民営化や規制改革などを梃子に、官から民への経済構造の転換をリードした。

今後、日本の経済社会の改革を推進するために、牛尾治朗元代表幹事の遺志を受け継ぎ、経済同友会がどのような役割を果たしていくべきかを議論する追悼シンポジウムを11月17日に開催した。

\* 本誌2023年8-9月合併号p25~28に「おくやみ」として語録など掲載



#### - INDEX

開会挨拶	新浪 剛史 代表幹事 .....	09
第1部	政策の企画・実行・実現に尽力された牛尾元代表幹事 .....	10
	竹中 平蔵 慶應義塾大学 名誉教授／宮内 義彦 終身幹事	
第2部	改革派政治家から経済同友会への期待 .....	12
	聞き手：高島 宏平 副代表幹事	
	語り手：小泉 進次郎 衆議院議員／小林 史明 衆議院議員／	
	鈴木 英敬 衆議院議員	
第3部	進化する「改革を先導し行動する政策集団」、経済同友会... 14	
	モデレーター：秋池 玲子 副代表幹事	
	パネリスト：山下 良則 副代表幹事／間下 直晃 副代表幹事／	
	南 壮一郎 幹事／竹川 節夫 規制改革委員会 委員	
閉会挨拶	新浪 剛史 代表幹事 .....	15

#### 開会挨拶

新浪 剛史

経済同友会  
代表幹事



牛尾治朗元代表幹事は1959年に経済同友会に入会され、70年代以降は幹部として佐々木直・石原俊・速水優の三代の代表幹事を支え、

1995年4月にご自身が代表幹事に就任されました。

本日は牛尾元代表幹事の偉業を称えるとともに、私たち経済同友会が何をすべきかをもう一度見直したいと考え、シンポジウムを開催します。

経済同友会はより発信力を高め、より強く経済の活性化に取り組んでいかなければなりません。牛尾元代表幹事はどのような思いでこの日本経済を支え、経済同友会をけん引されたのかを振り返りながら、時代の転換点を副代表幹事、

幹事、会員の皆さん、先輩の方々と共に考えていきたいと思えます。

牛尾元代表幹事は2001年に経済財政諮問会議の議員に就任され、民営化や規制改革などをてこに、官から民への構造改革に大きく貢献されました。私は、経済界は国に頼り過ぎているのではないかと感じています。経済は民が支えるもの、そのために私たちはまい進していかなければなりません。デフレを終わらせモデレートなインフレにしてい、正常な金利がある経済がノーマルだと思います。

民が支えるためには何と言っても規制緩和が重要です。一方で、市場経済のゆがみと社会課題の解決にも私たち経済界、企業が取り組んでいくべきでしょう。民間主導による経済の活性化、民間主導による社会課題の解決に向け、本日のシンポジウムを契機としたいと思います。

## 第1部 ■

# 政策の企画・実行・実現に尽力された牛尾元代表幹事

### 経済財政諮問会議を 中心とした 政府会議体での活動



竹中 平蔵  
慶應義塾大学 名誉教授

振り返れば、牛尾さんは本当にすごい方だったと思います。30年以上にわたって時の総理大臣全てに非常に大きな影響力を与えた、後にも先にもない偉大な経済人でいらっしやったことは、皆さんもよくご存じの通りだと思います。

そもそも経済人と政治はどういう関係にあるべきなのか、非常に重要で深い問題だと思います。これについて、故香西泰先生が分析した大変格調高い論文があります。

1980年代半ば、中曽根康弘内閣までのこと、香西先生は、日本の経済人は非常に誇り高かったと書かれています。ここには石坂泰三さん、木川田一隆さん、土光敏夫さんの名前が挙がっていますが、こうした経済人は政治と距離を置いていました。ただし、どうしてもこれだけはやらなくてはならないということと、これはやってはいけないということ、この二つに関してははっきり政治にも発言したと言っています。ところが80年代後半から政治に対して、あれをやってくれ、これをやってくれと、言葉は悪いですが、おねだり型の経済界になってしまったと、香西先生は分析をされています。そんな中、牛尾さんは細かいことは一切おっしゃらず、ただ絶対やるべきこと、やるべきでないことを明言した、経済人の鏡のような方でした。

先日、IMD（国際経営開発研究所）が世界競争力ランキングを発表しました。その指標の正確性はともかく、日本は35位です。89～92年まで日本は1位でした。89年は株価が史上最も高かった年で、91～92年にかけては地価が下がり始めますが、その頃でも日本は1位でした。2002年には27位まで落ちましたが、06年には16位まで順位を上げています。この02～06年、まさに小泉構造改革の時代であり、牛尾さんが経済財政諮問会議のメンバーであった時期です。牛尾さんが諮問会議で果たされた役割は極めて大きいものでした。

実はその間、牛尾さんの発案で、毎週日曜日の夜9時から赤坂プリンスホテルで戦略会議を開いていました。メンバーは当時の福田康夫内閣官房長官、安倍晋三官房副長官、

大阪大学教授だった本間正明先生、そして牛尾さんと経済財政担当大臣だった私の5人です。ここで会議の司令塔をされたのが牛尾さんでした。5年5カ月にわたってこの会議で情報を交換し、戦略を立てていたのです。

そんな中、03年5月のこと、経営危機に陥ったりそな銀行に対して公的資金を注入しました。りそな銀行の人事を見事にやってくださったのも牛尾さんでした。これはまさに経済同友会の人脈でした。同年秋に足利銀行の一時国有化もあり、牛尾さんの判断で、優秀かつ即行動できる方を頭取に充てました。牛尾さんの人を通して経済全体を見るという特別な能力に、私はただただ感心しました、

郵政民営化の際にも牛尾さんは、この組織は金融が分かる方を社長にすべきとおっしゃり、就任のお願いに伺ったときには経済界の総意という意味で経団連会長も同行してもらいました。このように、人と人との組み合わせの効果を考えておられ、私もいろいろと学ばせていただきました。

さらに、牛尾さんは国家百年の計、そのビジョンをお持ちでした。経済財政諮問会議では大臣らと机を挟んで議論しますから、相当のプレッシャーがかかると思います。しかし牛尾さんはまったく気にしていませんでした。大臣から何か言われると怯むことは誰にでもあります。牛尾さんは泰然として、逆に大臣の方が恐縮するという場面もたくさんありました。

牛尾さんが経済同友会の代表幹事になられたのは、ご自身が60代前半の時です。新浪さんをはじめ、今日お集まりの経済同友会の方々とはほぼ同年代です。私は、皆さんの世代から第二の牛尾治朗が出てくるのが日本経済を良くするための必須条件だと思います。

今、日本にはささやかな追い風が吹いています。それは半導体政策によく表れています。86年の日米半導体協定締結時、米国は日本の半導体の産業基盤を弱めようとしたことが、今は逆のことが起こっています。追い風が吹いているのは確かです。

新浪代表幹事がお話しされたように、やはり民間企業が、市場経済が社会を引っ張っていかなければなりません。「新しい資本主義」という問題提起は非常に正しいと思います。しかし、その言葉は決して新しくはありません。資本主義は常に更新してきましたから、さらに新しくしなくてはならないのです。ただ残念ながら、どうしたら新しくなるか、という答えがまだ出ていません。その答えをぜひ、新浪代表幹事を中心に経済同友会で出していきたい。牛尾さんは、それを期待していらっしやると思います。



## 経済同友会発の 提言インパクトと 今日への示唆

宮内 義彦

終身幹事  
オリックス シニア・チェアマン



牛尾さんの活動の土台は経済同友会にあり、最初に力を入られたのは経済同友会の強化だったと思います。経済同友会は議論をするだけでなく、最終的に経済社会に影響を及ぼさなければ意味がないと牛尾さんは考えておられました。

私がオリックス社長に就いてしばらく経ったころ、牛尾さんのお誘いを受け、経済同友会のメンバーとなりました。いろいろな委員会などに所属して自分の視野が徐々に広がっていきました。振り返ってみると、牛尾さんのおかげで勉強をさせていただき、いろいろなご指示を受けて走り、随分苦勞もいたしました。

牛尾さんは最後の大きな財界人でした。しかし、牛尾さんが最後となってはならないと思います。経済社会全体を考え、パブリックマインドを持って社会に奉仕する経済人が生まれてこなければなりません。ぜひ経済同友会でそうした人材をつくり上げていただくことをお願いしたいと思います。

牛尾さんは経済同友会のメンバーに対して、立派な提言を書けとは一言もおっしゃいませんでした。印象的だったのは、牛尾さんがおそらく次期代表幹事ということで、代表幹事心得として頑張っておられた頃だったかと思います。農業委員会で提言することになったところ、農水省から、その提言は出さないでくれというチェックが入りました。そこで当時の大臣と随分折衝して、農水省の意見も聞いた上で提言を発表しました。それほど官庁も経済同友会の委員会の提言を重視していました。

牛尾さんが代表幹事になられた頃、私も委員長として司法改革の提言を発表しました。初めて司法改革を提言したところ、司法界からとんでもない内容だと散々叩かれました。当時、社会的紛争の2割しか司法で解決されておらず、司法の拡充が課題でした。そこで、当時は700人程度だった司法試験合格者を3,000人に増やせと爆弾のような提言をしたのです。もうこれで委員長はおしまいかと思っていたと

ころ、牛尾さんがこれからだとおっしゃり、それから随分長い間、最高裁や各裁判所、法務省の方々と議論しました。

経済同友会は提言して終わりではなく、そこからが始まりであって、提言をどう実現するかが委員長の仕事である、そういう覚悟で世の中を動かしていく志ある人たちの会なのだ、牛尾さんはわれわれに対して常に叱咤激励されていたのです。

その後、牛尾さんの指令で規制改革に取り組むことになりました。「市場経済こそが経済社会の最も効率的なシステムである」という牛尾さんの信念から動き始めたのです。規制改革は当時、経済同友会と経団連との話し合いで経済同友会に任されたのですが、牛尾さんは「任せておけ」と引き取ってこられました。当時副代表幹事の一人であった椎名武雄さんをヘッドに、経済同友会から私と2人で委員会に出向きました。

その後、私も自分の会社の仕事を放り出して24時間没頭せざるを得ないことになります。十数年委員を辞めさせてもらえず、本格的に規制改革に取り組まざるを得なくなりました。総合規制改革会議はメンバーも専門委員も素晴らしくやる気のある方々でした。たまたま私とその長になりましたが、委員長を辞めさせろ、議長を辞めさせろと何度も政治的な動きもありました。

小泉純一郎内閣の時、いわゆる岩盤規制がたくさん残り、にっちもさっちもいなくなりました。もう絶対動かないという状況になった時、牛尾さんの素晴らしいアイデアを持って、牛尾さんと竹中大臣と奥田碩経団連会長とで総理に報告し、少しだけ岩盤を動かすことができました。

いずれにしても、物事を動かさないと駄目だ、動かして初めて君の仕事ができるのだと、牛尾さんがわれわれを突き動かしたのだと思います。

私は、今日本に最も求められている行動する経済界、社会を動かす経済界の中核に、経済同友会がなってほしいと思います。失われた10年と言われたとき、われわれは日本には改革が必要だと考え、動いたつもりでした。しかし冷静に考えると、せいぜいできたことは改善です。改革をしなかったがために、先進諸国との差はさらに開いてしまいました。われわれは経済を動かすために、まず生産の実を最も効率的に上げることのできる市場経済のシステムを作る必要がある、それには改革しかないのです。皆さま方のご奮闘を心から祈念申し上げます。

## 第2部 ■

# 改革派政治家から経済同友会への期待

改革派政治家をお迎えし、今後の国造りへの経済同友会への期待を語っていただきました。

聞き手



高島 宏平 副代表幹事  
オイシックス・ラ・大地 取締役社長

語り手



小泉 進次郎  
衆議院議員



小林 史明  
衆議院議員



鈴木 英敬  
衆議院議員

(以下要旨)

### 牛尾さんへの思いと、政治の現場からの期待

**高島** 私も皆さんも、牛尾さんとは一緒に活動したことはない世代です。私もご挨拶をしたことはありますが、ほとんど接点がありません。そこで事前に皆さんに、日経の「私の履歴書」を読んできていただきました。牛尾さんの時代を踏まえて、どんな感想を持たれましたか。

**鈴木** 牛尾さんは私の父親と同じ高校出身であり、親しみを感じました。私が三重県知事だったとき、人的リソースも財政的リソースも縮小していく地方の様を目の当たりにしていました。牛尾さんが「民間人こそパブリックの精神の担い手、パブリックは民のものであり、官のものではない」とおっしゃっていた、その気持ちを地方の企業の皆さんに持っていただきながら、共に持続可能な地域をつくっていくことが大事だと思いました。

**小林** リーダーは問題を見つけ、構造的に理解して考えなくてはなりませんが、最後は意志を持って楽観を語るということがいかに重要かということを、あらためて強く感じました。大変共感しました。

**小泉** 父(小泉純一郎元総理)がお世話になりました、と思いながら読みました。竹中平蔵先生は民間から政治の世界に入り、宮内義彦さんは民間の立場で小泉政権を支えていただきました。牛尾さんの記事を読んで面白かったことは、インタビュアーの方が牛尾さんに「小泉さんってブレないですよ」と言ったら、「うん、ブレないね。だけど、ブレないってことはね、ズレているんだよ」と話したとのこと。「ブレない」と「ズレている」というのは紙一重で、ズレないようにする役割が諮問会議だったという話でした。そういうことも率直に言っていただけの方が近くにいることが、政治家にとって大事だとあらためて痛感しました。

**高島** 電気通信事業の新規参入が認められたとき、牛尾さんは自ら第二電電をつくりました。起業家の先輩としてすごいと思いますが、政治の現場から経済界に対して、「こう

動いてほしい」という期待をお話してください。

**鈴木** 私は9月までスタートアップ担当の政務官でした。20年前は経済産業省の新規産業室でベンチャー政策に取り組んでいて、エンジェル税制の拡充に際し、当時の北城格太郎代表幹事に大いに応援していただきました。大企業とスタートアップまたはスタートアップ同士のオープンイノベーションに、ぜひ経済界からもご支援をいただきたい。日本のスタートアップには大学のエンダウメント(基金)や機関投資家からの投資がありません。次代の日本の、また世界の社会課題解決や経済のエンジンとなるスタートアップをぜひ応援していただきたい。

**小林** 鈴木さんが政務官だったとき、私は党側でスタートアップの政策取りまとめを事務局長として取り組んでいました。大学に眠っている研究の技術を立ち上げていくディープテックと大企業の研究所に眠っている技術をスピニアウトして、大きく育てていただきたい。

政府がスタートアップ産業振興を推進しているのは、大企業にも刺激を与えたい、そこからダイバーシティを獲得してほしいと思うからです。決してスタートアップを優遇して大企業を超えるスタートアップだけを生み出したいと思っているわけではありません。大企業の皆さんにはもう一段階大きなイノベーションを生み出してほしいのです。そのためにスタートアップをM&Aして人材も獲得し、本社の役員としても採り入れるような動きが出てくるのではないかと思います。

また、日本人はリスクリテラシーをしないと言われていますが、それは学んでも給料が上がらないから、企業の人事規定があるからです。労働移動が少ないのも、転職先が年功序列型賃金であれば当然のことです。

**高島** 牛尾さんのインタビュー記事を見ても、「労働移動なくして賃上げはない、それなくしてイノベーションなし」と、ずっと前からおっしゃられています。最後のチャンスと違って、われわれがやるべきだと思います。

**小泉** 牛尾さんは政治に希望を見失わなかった方だったと



思います。不満をためつつも、政治家との接点を断ち切ることはされませんでした。すぐ実現できないことがあっても、改革の必要性和具体策の提案をやり続けてくれた方だったと思います。

今、政策としてライドシェア導入に取り組んでいるのですが、「まったく野放し、ルールなしで走る」というような初期のイメージが10年経っても更新されないまま議論されているのが現実です。タクシー業界に対する過剰な規制も緩和したいと思っています。東京で走っているタクシー運転手さんは、実は2種免許だけではハンドルを握ることができません。地理試験で80点以上取ることが必須なのです。ナビやスマートフォンがある時代に、です。こういったおかしな慣行やルール、規制はテクノロジーや社会状況の激変によって変えられるはずで、諦めないで言い続けてもらえれば、動く可能性があります。政治を諦めないでください。

**鈴木** ライドシェアで性的暴行被害が起こるとい人もいます。例えば2020年にウーバーで998件の性被害があったと言われますが、配車した割合から見ると0.00002%です。しかも性的暴行事案のうちの43%はお客が性加害したものです。しっかりとしたエビデンスをもとに議論をしてほしいと思います。移動の足を守るため、危機感を一番持っているのは首長です。自分たちの地域を持続可能にするために、政治家として熱い思いを持っている首長たちがたくさんいます。首長たちが持っている危機感をぜひ共有していただけるとありがたいと思います。

## 民主主義と資本主義、経済と政治がどう連携するか

**高島** 牛尾さんは民主主義と資本主義の両立をテーマにして、市場主義宣言を出されました。市場の欠陥を補った上、市場で問題を解決していくとおっしゃっていたと思います。今、新浪代表幹事は資本主義と民主主義との両立による「共助資本主義」を提唱しています。非営利団体やNPOの力を活用し、かつそれをビジネスセクターがレバレッジして大きくしてインパクトを出すことで、官だけではなく民間でも社会課題を解いていこうとしています。民主主義と資本主義、また経済と政治がどう連携するか、お話しいただけますか。

**鈴木** 私は金融庁の政務官時代にインパクト投資を進める基本方針や目標を掲げて、インパクトスタートアップの育成に取り組みました。共助資本主義のパートナーとしてインパクトスタートアップなどを生み出していき、またそういう人々たちへのインパクト投資を進めていく、それが共助資本主義を推進する手段の一つになるのではないかと思います。

**小林** ビジネスにおいてはやはりPPP/PFI\*1だと思いま

す。よくある事業として水道、体育館、美術館を民間で運営するなどということですが、最近の売れ筋は公園の民営化です。公園に建物を建てられるように都市公園法の規制改革をしました。今のところ建ぺい率10%までなのですが、カフェやオフィスをつくることができます。またその利益で公園を運営することができます。私の地元で初めて取り組んだのですが、公共空間に一気ににぎわいが生まれ、そこから新しいまちづくりのプロジェクトが生まれました。皆さんのデザインの力や資本の力で公共空間を大きく変えることができますし、共助の場を生み出すことができます。大きな可能性があると思います。

**小泉** 共助資本主義と岸田政権が言う新しい資本主義は、親和性が高いと思います。鈴木さんや小林さんとは異なる視点から言えば、シェアリングエコノミーの可能性をどう広げるかということが挙げられます。

ライドシェアもまさにその観点です。今年オーストラリアに行ったとき、印象的だったことがありました。ライドシェアを利用したとき、60代というドライバーさんに話を聞きました。もう6年間ドライバーをやっているそうですが、以前はレストランを7軒経営していたそうです。それを売却して引退し、悠々自適のハッピーリタイアメントを想像していたところ、実際にそうなったら、こんなにつまらないものかと思ったそうです。ただテレビを見て、人とも会わず、健康にも精神的にも良くない。そこで60歳を超えた自分に何ができるかと仕事を探したら、ライドシェアのドライバーがあった。1日何時間働くかは自己都合で決められて、一定の収入が得られる。しかもダイナミックプライシング\*2なので、観光の需要が高いときには結構稼げるし、人とも話ができる。これを聞いたときに、日本にないのはこれだ、と思いました。

今日参加している経済界の皆さんの会社で働く多くの従業員さんにも、会社での勤めを終えた後にまだ人生はある。一定の収入を稼げて、1時間でも2時間でも自己都合で働けるというこの選択肢は、日本にもっとあっていいと思います。それを整備することが、社会保障に加えたもう一つのセーフティネットになると思うのです。私なりの解釈ですが、こうした新しい道を用意することも共助資本主義の一つではないかと思います。

**高島** 本日は菌に衣着せぬ3人の政治家に来ていただいて、描く未来の絵は共助資本主義とかなり親和性が高いことを感じました。日本の経済も諦めずに頑張っていきますのでよろしく願います。今日はありがとうございました。

\*1 PPP: Public Private Partnership(官民連携) PFI: Private Finance Initiative(民間の資金・経営能力・技術力を活用する公共事業)

\*2 変動料金制

## 第3部 ■

# 進化する「改革を先導し行動する政策集団」、経済同友会

これからの経済同友会がどうあるべきか、メンバーによる討論を行いました。

モデレーター



秋池 玲子 副代表幹事

ポストンコンサルティンググループ  
日本共同代表

パネリスト \*オンライン参加



山下 良則 副代表幹事

リコー  
取締役会長



間下 直晃\* 副代表幹事

ブイキューブ  
取締役会長 グループCEO



南 壮一郎\* 幹事

ビジョナル  
取締役社長



竹川 節夫

規制改革委員会 委員  
健育会 理事長

(以下要旨)

### 私利私欲ではなく、社会のためにやってきた

**秋池** これから経済同友は何に取り組む、どうあるべきなのかについて、お話を伺いたいと思います。

**山下** 牛尾さんには若い頃に随分ご指導をいただいた経験があります。昭和40年にさかのぼりますが、ウシオ電機はリコーにコンポーネントを供給していただいていたパートナーでした。リコーの経営危機で、ウシオ電機が連鎖倒産の危機に陥った際、牛尾さんが来られ、「当社は最後までリコーにお付き合いします」と創業者(市村清氏)に言いました。その後メインバンクに乗り込んで、オフィスオートメーションの将来性の話とともに、リコーは素晴らしい会社だと説明されました。その後3年でリコーは復活し、ウシオ電機と共に今、成長を重ねています。私自身も若い頃に牛尾さんに指導していただき、社長になった時も会長になる時にご挨拶に伺いました。日本の労働力の流動性が足りないことや経済団体の役割について、力強く語っておられました。そして「山下君、みんなが自分の生き方を選ぶ社会が一番素晴らしいのだよ」とおっしゃいました。素晴らしい先輩であり経営者でした。

**間下** 牛尾さんとは一度しかお会いしたことがありません。ただ私は今年(2023年)からウシオ電機の社外取締役に選任していただいたので、また牛尾さんにお会いできるかなと期待していたのですが、その矢先のことで残念でした。牛尾さんの「日本の大企業になるより、世界中堅企業になるべき」という考え方に共感しており、日本のスタートアップもそれを目指すべきだと思います。規制緩和についても、まだまだ岩盤の部分が残っています。ライドシェアの議論についても、大転換期になる可能性があると思います。

**南** オープンイノベーション委員会の前身が、金丸恭文さんが立ち上げた「日本の明日を考える研究会」で、牛尾さんが唱えてきた「経営者の志はどうあるべきか」が詰まった研究会でした。その研究会に牛尾さんに来ていただいたと

きに「若い経営者にとって大切なことは何か」とお聞きしたところ、牛尾さんは明確に「私欲を超えて社会へのインパクトを与えることが重要だ」と述べられました。いろいろな形で牛尾さんの影響を受けています。

**竹川** 私が大学病院から医療法人の理事長になった時に、義理の叔父である小林陽太郎さんに経営の勉強をしたいと言ったら、経済同友会に入りなさいと勧められました。速水優代表幹事の時に入会し、その後、牛尾さんが代表幹事になりました。牛尾さんとは何回か直接お話しし、市場原理についてよく教えていただきました。私は医療の規制改革、中でも株式会社による病院経営の必要性をライフワークとして発言してきました。北城恪太郎代表幹事の時に、経済同友会では初めて医療を扱った委員会の委員長を務めさせていただいて、提言をまとめました。

**秋池** 牛尾さんは1997年に代表幹事として市場主義宣言をまとめられました。その時に「一企業の利害を超えて発信することが大切だ、政治や社会に経営者の発想を注入することが大切だ」とおっしゃっています。私利私欲ではなく社会のために活動してきたからこの会は続いている、ともおっしゃっています。

**南** 25年たって、牛尾さんがおっしゃったことがようやくスタートアップのエコシステムとして生まれ始めているのではないのでしょうか。社会課題を解決することが多くの会社のパーパス、ミッションになっていますし、社会と向き合う企業活動が増えてきているのではないかと思います。

**間下** 一企業や一業界の利益ではないところを見るべきではないかと思っています。業界が出来上がり既得権益化すると、なかなか変わりません。「業界を代表する、業界を守る」ことをなくさないと思われないと思います。今までの「業界」を脇に置いて、新しい世界、新しい社会をつくっていかなければならないと思います。

**山下** 社会の役に立っていない会社は淘汰される、というのが基本的な考え方です。今残っている会社はおそらく社会の役に立っている、または将来役に立つ会社であるとい



うことだと思います。社員が、自分の仕事は会社を通して社会の役に立っているということを自分の言葉で語れること、それが私が目指しているリコーの姿です。

**竹川** 企業の存在意義は社会的使命と経済的使命だと、ハーバード大学の竹内弘高教授から教わりました。病院医療は社会的使命を十分に果たしているのに、経済的使命は果たしていないという考えが今もあります。そうではなく、この二つを果たして初めて、病院も医療法人も存在価値があるというのが私の考えです。これを徹底しないと日本は衰退していきます。経済的使命を果たす医療法人が日本の医療福祉を支えると思います。

### 経営者の考え方とやり方で社会に尽くす

**秋池** 牛尾さんは、社会に尽くすということに、経営者の考え方や方法論を取り入れることが大事だ、と言っておられます。どうお感じになりますか。

**間下** 官僚や政治家の方々にはビジネスや社会活動の経験に限界があります。経済界で経験を積んだ人たちが連携して、一緒に議論していくことが大事だと思います。最近、民間人を採り入れた委員会が実効性を持ち始めています。そこに期待していますし、われわれができるのはそういうことではないかと思っています。

**山下** 政治家の方々は大変なパートナーであり、腹を割って話すべきだと、今日思いました。牛尾さんが以前、「政策実現のために、政府の審議会や諮問会議などで経済同友会の企業経営者がそれぞれの見識で、民間経営活動についての意見を言うことは非常に大事である」とおっしゃっています。牛尾さんがおっしゃった通り、今、チャンスが来たのかなと思いました。

**南** 実は直前に、デジタル行財政改革会議のメンバーとして大臣と話していました。そもそも自分のようなスタートアップの経営者がそこにいること自体が、牛尾さんの時代から皆さんがしきりにおっしゃっていたことの一つのマイルストーンだと思うのです。行政のプロ、政治のプロ、それぞれの能力を持ち合ってやるからこそ、素晴らしい国の運営ができるのではないかと思います。

**秋池** 経営者は日常的にガバナンスについて考え、行動しているので、そういったことも含めて社会がどうあるべきか、政治がどうあるべきかをも考えられるのではないかと思います。中立でものを言える場が経済同友会だと思います。「つながる・開く・動く」を念頭に、改革を先導し行動する政策集団である経済同友会はどのような進化を遂げるべきか、ご意見をいただいて終わりたいと思います。

**山下** 経済同友会会員が政府の委員などに就いてつながり

を深めることは大事なことだと思います。私は6年ほど地方創生に取り組み、四十数人の首長の方々と会いましたが、それぞれ温度感も政府への言動も随分違うということを知りました。地方の創生がないと国の創生もないということをもっと掘り下げることが重要だと思います。

**竹川** 政治家や行政の方が民間を知らないというのは、まったくその通りだと思います。一方で、経営者の方々も少子化の問題など国の大きな問題に対して、企業にできることがあると思います。自分の企業から行動していくということが必要ではないかと思っています。ちなみに私の医療法人の来年のキャッチフレーズは「健育会に入ったら、結婚できます。子供ができます。子育てできます。」です。国の少子化対策に貢献したいと思います。

**間下** 共助資本主義の下、NPOやアカデミアとも手を組み、全方位型のダイバーシティが経済同友会の中にどんどんできてきました。非常に面白いと思います。また、全国の経済同友会との連携を強めていくことも大事だと思います。全国1万7,000人規模で協働や連帯を強めて、国を動かしていくことができると考えます。

**南** われわれが何か世の中を変えた、ということが経済同友会から生まれてほしい。より多くの議論が生まれ、共創が生まれ、素晴らしい提言が生まれる。この国には伸び代しかないと思っています。経済同友会としてさまざまな方たちがリーダーシップを発動し、改革を先導できればと思います。

### 閉会挨拶

### 昭和モデルから令和モデルに改革を

新浪 剛史 代表幹事

牛尾さんの時代から今の時代にも流れるものとして、私たちに求められているものは常に改革だと思います。今を守ってはいけません。「経済界」という言葉には、守りに走る既得権益の代表のように思われている面があるのではないのでしょうか。守りや既得権益ではなくニューフロンティアをつくっていく、経済同友会はその同志の集まりでありたい。そのためにはいろいろな方々がかかわっていることが大事だと、今日も感じました。

牛尾さんが築いた真骨頂はやはり規制改革、規制緩和です。私たちの周りには戦後、昭和につくられた仕組みが数多くあり、そこに呪縛されているのではないかと思います。令和の時代に合った仕組みを考え、ウェルビーイングを考える。企業は社会にとって意味があるから存在意義がある。意味あるところがあり人が集まり、一緒になって新たな経済社会をつくっていく。それが共助資本主義ではないかと思っています。いろいろな方々とつながりながら、開かれて、動く経済同友会を、皆さんと一緒に発展させていきたいと思っています。本日はありがとうございました。

# 昭和モデルから令和モデルへ 現役世代の可処分所得を増やすため まずは歳出改革の徹底を

経済・財政・金融・社会保障委員会

委員長／岩崎 真人・深澤 祐二

(インタビューは12月6日に実施)

少子化に歯止めがかからず、こども・子育て政策の充実が求められている。その財源として社会保障のあり方に大きな注目が集まる中、医療・介護分野を中心とした社会保障制度改革の方向性とこども・子育て政策の財源確保策について、岩崎真人・深澤祐二両委員長が語った。

## 時代に即した「令和モデル」への転換 社会保障制度の抜本改革をすべき時

**岩崎** こども・子育て政策は、将来への影響も非常に大きく、だからこそ明確な財源の裏付けが必要です。政府案では、社会保障改革の徹底も示されていますが、「支援金制度」の財源は社会保障料とする方向です。しかし、現役世代の可処分所得を圧迫する社会保障料に頼る制度は持続可能でなく、今回の議論を契機に社会保障制度を抜本的に見直すべきだと考えています。

**深澤** 現行の社会保障制度は、日本の人口も経済成長も右肩上がりだった1960年代に作られた「昭和モデル」の制度です。人口減少や低成長、家族形態や働き方の多様化など現在の経済・社会構造を踏まえ、新しい「令和モデル」の制度への転換が必要です。委員会ではこうした視点に立ち、まずはこども・子育て政策に焦点を絞って考え方をまとめました。

## まずは徹底した歳出改革を 経済同友会独自に歳出抑制効果を試算

**岩崎** 日本の社会保障は中福祉・中負

担と言われてきました。しかし、少子高齢化などにより、特に医療・介護分野の給付規模が急拡大しています。今や中福祉・低負担と言え、負担の増加か給付の切り下げが必要です。ステークホルダーが多い分野ですが、まずは徹底した歳出改革が先でしょう。

**深澤** 委員会では政府の骨太方針や改革工程表から主な改革項目を取り上げ、歳出抑制効果を独自に試算しました。すると、これら全てを実行した場合、医療・介護分野で約3兆円(公費ベース)の支出を抑制することが可能との結果が出ました。これは政府の「加速化プラン」の予算規模に近い数字です。議論をより具体的なステップへ進めるものとして、各メディアに引用されることを期待しています。

## 現役世代の社会保障料負担は増やさない 「支援金制度」は時限的措置にとどめよ

**岩崎** 政府は社会保障料を活用した「支援金制度」の検討を進めています。しかし、社会保障料負担はすでに賃金の伸びを上回るペースで上昇しています。少子化の加速に歯止めをかけるためには持続的な賃上げを行い、現役世代の

社会保障料負担を増やすことなく可処分所得を増やすことが重要です。

少子化対策に社会保障料を活用することは適切ではありません。「支援金制度」は時限的な制度にとどめ、中長期的には社会全体で支える税の組み合わせを考えるべきです。

**深澤** 社会保障料を活用することは高齢、障害、疾病などのリスクに備えるという社会保険本来の目的から逸脱します。また、民間企業が運営する健康保険組合では、支出の約半分が高齢者医療制度への納付金です。従業員自身の福祉という目的から離れ、「支援金制度」でさらに負担増となれば、財政悪化や解散の増加も懸念されます。

## 今後の社会保障制度改革に向けて 他の委員会とも連携した取り組みを

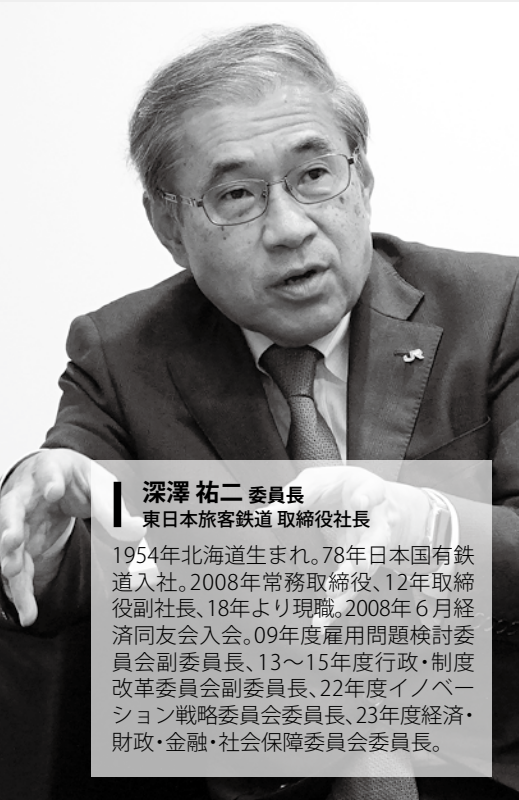
**岩崎** 今回の意見は、こども・子育て政策の財源確保という観点から歳出改革に重きを置いたものです。一方で、医療・介護を成長産業と捉え、より効率的な提供体制を構築して人手不足を解消していく視点も不可欠です。その意味で、社会保障制度改革は他の委員会の活動とも密接にリンクします。こ



岩崎 真人 委員長  
JSR 社外取締役

1958年群馬県生まれ。85年武田薬品工業入社。2012年取締役、21年代表取締役。23年に退任後、現職。2017年6月経済同友会入会。18年度医療・介護システム改革委員会副委員長、20年度科学技術・イノベーション委員会副委員長、21～22年度ソーシャル・データ・リサーチ(仮称)設立検討委員会副委員長、22～23年度経済安全保障・科学技術委員会副委員長、23年度経済・財政・金融・社会保障委員会委員長。





**深澤 祐二 委員長**  
東日本旅客鉄道 取締役社長

1954年北海道生まれ。78年日本国有鉄道入社。2008年常務取締役、12年取締役副社長、18年より現職。2008年6月経済同友会入会。09年度雇用問題検討委員会副委員長、13～15年度行政・制度改革委員会副委員長、22年度イノベーション戦略委員会委員長、23年度経済・財政・金融・社会保障委員会委員長。

れからのわが国の経済・社会はどうあるべきか、互いに連携しながら発信していければと思います。

**深澤** コロナ禍へのわが国の対応は「デジタル敗戦」とも言われました。医療・介護のみならず金融などの分野でも、キーとなるのはデジタルインフラです。企業・世帯単位の「昭和モデル」に対し、「令和モデル」では個人単位の制度設計が不可欠であり、膨大なデータを集積するデジタルインフラの整備が大前提となるはず。この点については政府にぜひ注力してほしいですし、われわれもその充実に尽力する必要があります。

意見概要(11月22日発表)

## こども・子育て政策の財源に関する意見

～現役世代の可処分所得の増加を図るため、まずは徹底した歳出改革を～

新たな拡充を要する政策課題(防衛、GX、こども・子育て政策)については、兆円単位の巨額の追加歳出が先行して決定され、財源のあり方と具体策が大きな課題となっている。

特に、こども・子育て政策の財源について、政府は社会保障改革の徹底や、医療保険を活用する「支援金制度(仮称)」の検討を進めてい

る。この議論を契機に、全ての国民が安心して活躍するための持続可能な社会保障へと、そのあり方を抜本的に見直していくべきである。

本意見では、医療・介護分野を中心とした社会保障制度改革の基本的な考え方と、こども・子育て政策に関する安定財源の確保策について考え方をまとめた。

### I 医療・介護分野を中心とした社会保障制度改革の基本的な考え方

#### ●抜本改革にあたっての基本的な考え方

①制度の簡素化	・複雑化した制度の簡素化と、国民による制度の本質の理解促進。
②ワイズ・スペンディングの徹底	・各施策が目標とするKGI・KPIの明確化、効果の高い施策への集中によるメリハリを持った財源投入。
③給付(受益)と負担のバランスの確保	・社会保障給付の増加の抑制と、負担能力に応じた、全ての世代で公平に支え合う仕組みの早急な強化。 ・子育て世代の可処分所得減につながる社会保険料負担増の回避。
④医療・介護の成長産業化	・医療・介護のニーズが今後も増加する中での介護分野の人材確保。経済安全保障の観点からの医療分野におけるイノベーションの推進。 ・民間主導のイノベーション促進と医療・介護の成長産業化。
⑤デジタル技術とデータ利活用への徹底	・ヘルスケア領域におけるデータの整備や標準化、民間がデータを利活用できる環境整備。

#### ●抜本改革の実行に向けて

- ・安定的で持続可能な社会保障制度を構築するには、最終的には国民による「どの程度の負担で、どの程度の給付を受けるか」という主体的な判断が不可欠。
- ・政府は、将来世代の社会保障に関する学びの充実にさらに努める必要がある。また、

経済財政諮問会議や全世代型社会保障構築会議など既存の会議体を活用し、あらゆる世代の国民の社会保障への関心を高めるとともに、給付と負担の選択に関する世論を醸成し、「令和モデル」の社会保障制度のあり方に関する国民のコンセンサス形成に速やかに取り組むべき。

### II こども・子育て政策に係る安定財源の確保策

#### ●こども・子育て政策の財源に対する基本的な考え方

- ・こども・子育て環境を充実させ、少子化の加速に歯止めをかけることは最優先の課題。このためには、持続的な賃上げによる民間主導の経済成長とともに、医療・介護分野の徹底した歳出改革が必要。特に現役世代の社会保険料負担をこれ以上増やすことなく、可処分所得の継続的かつ安定的な増加を図ることが最も重要。
- ・なお、社会保障制度を真に持続可能なものとするためには、中長期的な安定財源として、金融所得・金融資産も含む負担能力に応じて、全ての世代で、公平に支え合う税の組み合わせについても検討すべき。

#### ●既存施策の効果検証の必要性

「加速化プラン」の実施にあたっては、プランの効果をタイムリーに可視化・検証するためのデータ収集・分析・公表の枠組みを整え、既存のこども関連予算も含め、こども・子育て政策のKGIと効果測定にふさわしいKPIを明確にしつつ、真に効果の高い施策に重点的に予算を投じるべき。

#### ●歳出改革の主な項目と歳出抑制効果

- ・本会独自の試算では、「骨太方針2023」や「新経済・財政再生計画 改革工程表2022」に記載されている主な社会保障制度改革(外来受診時定額負担の導入、予防に向けた取り組みなど)が全て実行された場合、数兆円単位(公費ベース)の支出抑制が可能とみられる(歳出抑制効果は2028年度時点想定)。
- ・長期収載品の自己負担の見直しや金融資産・金融所得を勘案した負担能力のあり方に見直しなどにより、数百億～数千億円程度のさらなる上積みが考えられる。

#### ●「支援金制度(仮称)」の評価

こども・子育て政策の財源として社会保険料を活用することは適切でない。「支援金制度(仮称)」は時限的な制度にとどめ、中長期的な財源としては社会全体で支える税の組み合わせを考えるべき。



詳しくはコチラ

## 第49回日本・ASEAN経営者会議 (AJBM)

## 「グリーン」「デジタル」「人材」をテーマに議論

2023年11月3日、シンガポールにて、第49回日本・ASEAN経営者会議 (AJBM) が開催された。日ASEAN友好協力50周年を迎えた2023年は、次の50年を見据えた日ASEANパートナーシップの再定義・強化の機運が高まっている。国際環境や社会・産業が急速に変化する中で、日ASEANの持続的な成長にかかわる共通課題である「グリーン」「デジタル」「人材」をテーマに、日本とASEAN 6カ国の企業経営者ら約170人が意見交換を行った。



## 開会式・導入

初めにポール・レオン第49回AJBM共同議長、平子裕志共同議長が開会挨拶を行った。レオン議長は過去20年以上AJBMに携わってきた経験から、「AJBMは単一のトピックを議論するだけではなくASEANと日本の多様性を柔軟に結び付ける」と評した。

続いて、石川浩司駐シンガポール日本国特命全権大使、ユージン・ホー・デロイトサウスイーストアジアCEOより来賓挨拶があった。石川大使は水素やアンモニアの燃料利活用を例に挙げ、「両者がノウハウを共有する互惠関係が日ASEANの未来を共創する」と述べ、日ASEAN共通の課題解決に向けた協働に期待を寄せた。ホーCEOは、ASEANの成長が中産階級の増加につながり、Eコマースや電気自動車への需要が高まっているとして、日本がASEANに対する投資を拡大し、協力し合う重要性を訴えた。

その後、トミー・コー・シンガポール外務省特命全権大使が基調講演を行った。また、各セッションに入る前に、北川史和デロイトトーマツコンサルティング執行役員より会議概要について導入があった。

## 開会挨拶

平子 裕志  
日ASEAN委員会 委員長

1977年、福田赳夫首相(当時)は、日ASEANが対等なパートナーシップを結び、心の通い合う関係を目指す「福田ドクトリン」を提唱した。以来、日ASEANは経済協力や人的交流を通じて信頼関係を育み、相互の経済成長を実現した。

近年、デジタル・AI技術の急速な進歩によって既存の産業構造が大きく変化し、各国政府は気候変動、パンデミック、エネルギー・食料不足などのグローバル課題に対処する必要がある。日ASEANは共通課題に協働し、経済・社会の新たなモデルを創造するパートナーを目指すべきである。

第49回AJBMは第50回AJBMにつながるショーケースと考え、従来からの会議形式を変更した。個々の課題に対する具体的な解決策を提示することを目的とすべく、各セッションのテーマは幅広い経営者、ステークホルダーを交えた事前の議論を経た。AJBMは今回の開催を機に、行動につながる成果を生み出すプラットフォームへと生まれ変わる。



## 基調講演

トミー・コー  
シンガポール外務省  
特命全権大使

今年は日ASEAN友好協力50周年の節目である。8月に開催された日ASEAN経済大臣会合において、「日ASEAN経済共創ビジョン」が公表された。同ビジョンは①自由で開かれた、ルールに基づく公正な地域秩序の構築、②経済発展・持続可能性・公平性を満たす社会の構築、③新たな日ASEANパートナーシップの基盤として、相互理解と信頼の醸成、の三つの柱で構成される。信頼に関して、友人であるジョージ・シュルツ元米国務長官が2020年に100歳を迎えた際の発言を引用する。「信頼は世界のコインである。信頼が部屋にあるとき、良いことが起こった。信頼が部屋にないときは、良いことは起こらなかった」。

日ASEANは高度な相互理解と信頼があるため、素晴らしい状態にある。首脳や官僚だけでなく企業経営者、起業家、学生、学者、ジャーナリスト、環境保護活動家、国会議員、女性指導者、青少年指導者、スポーツ選手、芸術家、音楽家、映画製作者など、あらゆるレベルで相互理解と信頼を築くべ



きである。ここにAJBMの役割がある。今後も日本と緊密に協力し、両者の関係を発展させたい。

## セッション1 【Sustainable Mobility】

### アジアにおける カーボンニュートラル(CN)の現在地

プレゼンテーションでは、CNと循環型経済に関する世界の動向について解説された。CNに関して、第一に150以上の国・地域が2050年から2070年までにCN達成を目指す。第二に、金融業界の考え方も変わり、天然資源部門から資金を撤退させ、天然資源・化石燃料からクリーンエネルギーへの転換を促す。第三に、民間企業はサプライチェーンを変え、CNを新たなビジネス源と考え、GX (Green Transformation) で利益を稼ぎつつCN達成を目指す。

サービス・製品のライフサイクルにおいては、温室効果ガスの総排出量を考える「ライフサイクルアセスメント」を前提とした再利用なくして、循環型経済・CN達成は不可能である。資源安全保障の観点からは、レアメタルを生産できる国は中国を含めわずかであることも循環型経済への転換を示唆する。そして、旧来の天然資源に付加価値を付け販売する直線的な経済から再利用を前提とする社会に転換すると、サプライチェーンの再構築につながる。

気候・サステナビリティについて、顧客の意識・価値観は大きく変化しており、これを併せて企業も事業のあり方を移行していかなければ競争力を失ってしまう。CNと循環型経済に関して、複数の解決可能性を同時に模索しなければならず、業界横断的かつ国を超えた協力が必要であるとの考え方が示された。

#### ●パネリスト

池谷 光司 日ASEAN委員会 副委員長



ライフサイクルアセスメントについて日本と東南アジアは同様の状況にあり、国・地域におけるそれぞれの課題を特定

し、それぞれにどのような政策をどういった時間軸で実行するか議論すべき。いずれはCNに関するASEANとしての統合政策を持つべきであり、官民一体で日ASEAN共通の政策を定め、域内が一丸となってCNを達成する必要がある。そのため、従来から緊密な連携関係にある日ASEANの経営者が双方の議論を継続し、CNに向き合うことが肝要だ。脱炭素化への移行を単一技術に依存するのではなく、複数路線からあらゆる手段を考えて進めていくことが重要である。

## セッション2 【Digital Experience】

### デジタルなユーザー体験の 提供による企業、地域、国の成長戦略

プレゼンテーションでは、コロナ禍前後における観光業の変化を分析した。観光は収益源のみならず、将来の成長・国内の社会課題解決につながるため、各国からデジタル体験によるサステイナブルツーリズム(持続的な観光)の再設計を目指している旨報告があった。

パネルディスカッションでは、観光客が特別かつユニークな体験・体験を重視する志向が変わるとともに、団体旅行から個人旅行にトレンドが変化したため、魅力的なコンテンツをSNSなどのデジタル手段を通じて伝えていくことや、観光客の動向をデータ分析しパーソナル・カスタム化することが重要であるとの指摘があった。

また、これらの変化を踏まえ、スーパーアプリを用いて収益化を図り、デジタル人材の育成・確保のためアップスキル・リスキルを促進すべきと、パネリストの間で意見が一致した。官民連携の成功事例として、アプリ上で決済・現金還付・パスの事前購入、訪れる場所のお勧めや事前学習も可能であるタイのアプリ「TAGTHAI」が紹介された。また、カリン・サラシンAJBMタイ代表は、観光客・住人双方に良い影響を与えることが全体の収益の向上につながると考える「Happy Model ~ Eat Well, Live Well, Fit Well, Give Well」を促進していると報告した。

日本は観光客の安全を守るなど問題解決のための「守りのデジタル化」、ASEAN諸国は観光客を楽しませ、収益化する「攻めのデジタル化」を得意とするため、日ASEANで得意分野を補完し取り組むべきと総括された。

## 昼食懇談会

紀谷昌彦ASEAN日本政府代表部大使、エディー・ンPSA BDPデジタル・データストラテジーCEOが来賓挨拶を行った。紀谷大使は多様な国々の集まりとして平和を維持してきたASEANの経験知を活かし、世界の平和と安定、グローバル課題解決に共に取り組むことが必要と述べた。ンCEOは世界最大級の港湾管理・運営、ロジスティクス企業であるPSA DBP社の概要、先端テクノロジー活用状況を紹介した。

## セッション3 【HR Value Chain】

### 価値共創をささえる 人材の育成・活用・還流の実現



渡部 一文  
日ASEAN委員会  
副委員長

ファシリテーターの渡部一文日ASEAN委員会副委員長から、前回のAJBMと同じテーマを継続して議論することで、より持続的で具体的な問題解決

を達成したい旨、説明があった。本セッションに先立ち、数カ月前から日ASEANの若者と意見交換を行い、彼らから見た人材面での課題、日ASEANパートナーシップの意義、期待する活躍の場などをヒアリングした。それらを踏まえ、経済同友会が考える日ASEAN域内の人材の開発・活用・還流を促進するためのプラットフォーム構想が発表された。ASEANと日本の若い世代向けの社会課題解決をテーマにしたハッカソン合宿を基盤とし、大企業・中小企業・スタートアップ・政府関係機関・国際機関・アカデミア・NPO・NGOが集まり、資金援助やメンターシップ、ノウハウの提供、ビジネスのマッチング機会につなげ、若者を



堤 浩幸  
日ASEAN委員会  
副委員長

中心とした社会課題の解決をサポートする。

本セッションでは、初めに各国が抱える社会課題についてパネリストの意見を聞いた。堤浩幸日ASEAN委員会副委員長は「SDGs、特に環境問題など各国共有の課題領域に焦点を当ててほしい」と発言した。タイの参加者は、タイは日本同様高齢化しており日本から学べることがあると述べた。フィリピンの参加者は、労働者のスキル習得・向上に向けた教育機会を提供するプラットフォームの拡充を訴えた。濱川明日香アース・カンパニー代表理事は、世界の経済システムがASEANで人権侵害や貧困に苦しむ層を生み出している問題に対して、問題解決に意欲ある企業は存在するものの、それを事業として行うための知識や経験を持つ人財が不足していると現状を分析した。

これらの課題を受け、各国経営者が何をすべきかについて、堤副委員長は各国が持つ異なる文化を尊重し共有するDEIの視点が重要であると述べた。フィリピンの参加者は、ASEANに不足しているのは域内の人材のスキルの標準化であり、フィリピンでは毎年70万~75万人の学生が卒業するものの、45万人程度しか産業界で吸収できていない問題があると指摘した。紀谷大使は個人に注目し、仕事に対する情熱は押し付けるものではなく引き出す必要があり、若者の意欲を世界的課題に向ける必要があると主張した。

本会のプラットフォーム構想についてはパネリストから多様な意見が寄せられた。濱川代表理事は、チェンジメーカーが投資家に会う機会に恵まれない場面や、投資家が適切な解決策と出会うことができない分断が存在するとして、「先進国からだけでなく、ASEANの多様な課題の現場から生まれた秀逸で革新的な解決策と資金機会がマッチすることが望ましい」と期待を

寄せた。シンガポールの参加者は、デジタル化、サステナビリティなど取り扱うテーマは具体的なものが望ましいと述べた。

紀谷大使は、参加者はシニア層に対してもメッセージを発信し鼓舞する逆メンターのような存在であるべきとして、若者たちとの対話は企業や政府にとって刺激を受ける新たな機会となるとした。また、良い事例はスケールアップし他の企業に波及させる必要があるものの、それぞれが独立しうまく接続していない現状があり、AJBMがその役割を果たせると望ましいとした。最後に渡部副委員長が、一度きりのイベントではなく、人材の育成・活用・還流を継続して実現すべく来年度に向けて取り組みたいと総括した。

### 統括・閉会式

府中隆明 AJBM シンガポール代表か

ら総括挨拶があり、サラシン代表、間下直晃副代表幹事が挨拶を行った。府中代表は「今後もステークホルダーと必要な議論を継続し、さらに多くのASEAN加盟国を巻き込み、日本からもより多くの参加者を迎え入れたい」と次回開催への期待を述べた。次回の主催国であるタイのサラシン代表は、次回開催は全てのASEAN加盟国が参加できるよう調整したいと抱負を述べた。間下副代表幹事は「議論を継続することで、各国政府に成果を提言し、ビジネスに活用できる。AJBMの新しいあ



間下 直晃  
経済同友会  
副代表幹事

り方は、スタートアップ企業や社会起業家などあらゆる分野の参加者を増やし、議論の質を向上させる」と評価した。レオン議長は閉会挨拶で会議は終了した。

### 第49回日本・ASEAN経営者会議 (AJBM) プログラム概要

(役職は開催時)

11月2日

■AJBM推進委員会議 (各国代表者会議)

11月3日

■開会式

開会挨拶：ポール・レオン 第49回AJBM 共同議長  
平子 裕志 第49回AJBM 共同議長

来賓挨拶：石川 浩司 駐シンガポール日本国 特命全権大使  
ユージン・ホー デロイトサウスイーストアジア CEO

基調講演：トミー・コー シンガポール外務省 特命全権大使

(以下、日本企業・団体のみ掲載。\*オンライン参加)

■導入

北川 史和 デロイト トーマツ コンサルティング 執行役員

■セッション1 [Sustainable Mobility]

アジアにおけるカーボンニュートラルの現在地

プレゼンテーション：栗原 隆志 デロイト トーマツ コンサルティング 執行役員

パネリスト：池谷 光司 経済同友会 日ASEAN委員会 副委員長

栗原 隆志 デロイト トーマツ コンサルティング 執行役員

村上 泰之 デロイト トーマツ コンサルティング 執行役員

モデレーター：山田 陸人 デロイト トーマツ コンサルティング マネジャー

■セッション2 [Digital Experience]

デジタルなユーザー体験の提供による企業、地域、国の成長戦略

プレゼンテーション：塩谷 拓也 デロイト トーマツ コンサルティング 執行役員

パネリスト：馬淵 邦美\* デロイト トーマツ コンサルティング 執行役員

モデレーター：橋口 健一郎 デロイト トーマツ コンサルティング シニアマネージャー

■昼食懇談会

来賓挨拶：紀谷 昌彦 ASEAN日本政府代表部 大使

■セッション3 [HR Value Chain]

価値共創をささえる人材の育成・活用・還流の実現

プレゼンテーション：渡部 一文 経済同友会 日ASEAN委員会 副委員長

パネリスト：堤 浩幸 経済同友会 日ASEAN委員会 副委員長

濱川 明日香 アース・カンパニー 代表理事

■総括・閉会式

総括挨拶：府中 隆明 AJBMシンガポール 代表

閉会挨拶：間下 直晃 経済同友会 副代表幹事

# 新入会員紹介

会員総数 1,574名 (2023年12月15日時点)



ふくしま かずひろ  
**福島 和宏**

所 属：デロイトトーマツ  
ファイナンシャルアドバイザー  
役 職：代表執行役社長



すずき けいた  
**鈴木 啓太**

所 属：日本精工  
役 職：取締役 代表執行役専務・CFO



とくなが ゆうじ  
**徳永 優治**

所 属：エゴンゼンダー  
役 職：パートナー



ちょう しろ  
**張 士洛**

所 属：日本能率協会マネジメントセンター  
役 職：取締役社長



いわさき たかはる  
**岩崎 高治**

所 属：ライフコーポレーション  
役 職：取締役社長執行役員



すわ あきひこ  
**諏訪 暁彦**

所 属：ナインシグマ・ホールディングス  
役 職：取締役社長



わきさか かつや  
**脇坂 克也**

所 属：東武トップツアーズ  
役 職：取締役副社長執行役員



いとう こうへい  
**伊藤 公平**

所 属：慶應義塾  
役 職：塾長



やなせ ただお  
**柳瀬 唯夫**

所 属：日本電信電話  
役 職：副社長執行役員



まつもと かずのり  
**松本 一則**

所 属：デロイトトーマツ  
ファイナンシャルアドバイザー  
役 職：経営会議議長 パートナー



さいとう のぼる  
**齋藤 昇**

所 属：TDK  
役 職：代表取締役 社長執行役員



つつみ ひろし  
**堤 裕**

所 属：紀文食品  
役 職：取締役社長



さわ まさひこ  
**澤 正彦**

所 属：出光興産  
役 職：取締役 常務執行役員



こばやし けんじろう  
**小林 健二郎**

所 属：ライオン  
役 職：取締役 兼 上席執行役員



ふじた すすむ  
**藤田 晋**

所 属：サイバーエージェント  
役 職：代表取締役



つのだ よしあき  
**角田 賢明**

所 属：ジャスト  
役 職：取締役社長



かたやま ともひろ  
**片山 智弘**

所 属：セガ エクスペディア  
役 職：取締役 執行役員



たずみ りく  
**田角 陸**

所 属：ANYCOLOR  
役 職：代表取締役 CEO

## ◆ 復帰



おおにし さちこ  
**大西 佐知子**

所 属：日本電信電話  
役 職：常務執行役員



なかに のぼる  
**中谷 昇**

所 属：レイモンジャパン  
役 職：取締役社長

# 退会

さいとう としかず  
齋藤 敏一

所 属：ルネサンス  
役 職：取締役会長

かみ と まい あきら  
上斗米 明

所 属：パナソニックグループ  
役 職：専務執行役員

みやざき ひろ こ  
宮崎 裕子

所 属：スリーエム ジャパン  
役 職：元・代表取締役

## アスナビ企業説明会のご案内

オリンピック・パラリンピックを目指すアスリートと企業とをマッチングする日本オリンピック委員会(JOC)の就職支援制度「アスナビ」説明会を開催いたします。

これまでの採用企業から、「組織が一体化した」「社員のモチベーション向上につながった」など好評を得ています。今後の採用計画をお考えの皆さまに、アスリートの生の声をお聞きいただける絶好の機会です。会員の皆さまだけでなく、人事・総務などのご担当者もご出席いただけます。ぜひ、ご参加ください。

- 日 時 2024年3月21日(木) 14:00 ~ 16:30
- 場 所 日本工業倶楽部 2F大会堂(千代田区丸の内1-4-6 TEL 03-3281-1711)
- 主 催 日本オリンピック委員会 経済同友会

### プログラム

- 第1部 ご挨拶 日本オリンピック委員会／経済同友会 スポーツとアートによる社会の再生委員会 委員長  
ご説明 アスナビ概要説明／採用企業事例紹介
- 第2部 エキシビジョン① 就職希望トップアスリートによるプレゼンテーション(5~8人程度を予定)  
エキシビジョン② トップアスリートと経営者による座談会  
エキシビジョン③ トップアスリートと企業の個別交流



トップアスリートとの交流。23年4月開催の説明会で

参加のご登録は  
こちらから



### 【お問い合わせ】

経済同友会事務局(担当：稲垣・川生・森)

E-mail: oripara@doyukai.or.jp TEL: 080-7740-4900

No.864  
December 2023, January 2024  
経済同友 12・1

### C O N T E N T S

#### 2024年 年頭見解

令和・共助資本主義モデル  
~新しい経済社会の構築~ 03

#### 特集1

経済三団体共催2024年新年会 06  
経済三団体長 合同記者会見 07

#### 特集2

牛尾治朗元代表幹事追悼シンポジウム  
真の民間主導型経済社会の  
構築を目指して 09

#### CLOSE-UP 提言

経済・財政・金融・社会保障委員会【意見】  
岩崎 真人・深澤 祐二 委員長  
昭和モデルから令和モデルへ  
現役世代の可処分所得を増やすため  
まずは歳出改革の徹底を 16

#### Doyukai Report

第49回日本・ASEAN経営者会議(AJBM)  
「グリーン」「デジタル」「人材」を  
テーマに議論 18

#### Column

私の一文字 山内 雅喜  
「『誠心誠意』尽くし、成し遂げる」 02

リレートーク 吉松 徹郎  
「アートとの出会い」 08

私の思い出写真館 安田 育生  
「ニュースキャスターとアンカーマン」 23

新入会員紹介 21  
アスナビ企業説明会のご案内 22



安田 育生

ピナクル  
取締役会長 兼 社長 兼 CEO

## ニュースキャスターと アンカーマン

先日、テレビ東京様のお計らいにより産業調査研究会三火会でワールドビジネスサテライト見学会を行った。

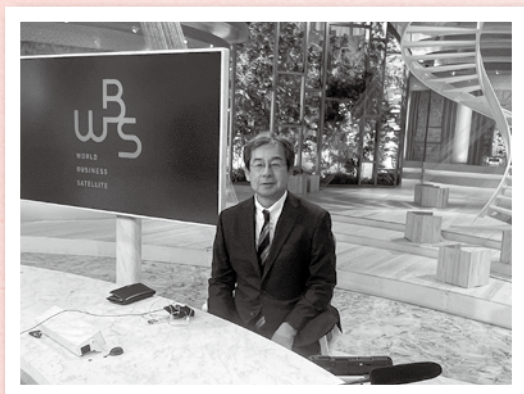
私は以前、さまざまな報道番組に解説者として出させていただいた。金融や本業のM&Aのトピックになるとお呼ばれる。

その中で多くのキャスターの方々とご一緒した。みのもんたさん、古舘伊知郎さん、安藤優子さん、小谷真生子さん、関口宏さん、小倉智昭さん、現神奈川県知事の黒岩祐治さん、NHKの解説委員でもある影山日出夫さん、俳優の大和田獏さん、最近だとワールドビジネスサテライトの大江麻里子さん。

それぞれの放送局の看板キャスターになられるほどなので、皆さん魅力的な人たちばかりである。世界の動向、政治や経済の情勢など普段から勉強されているのか、勘所をつかむのが上手である。

私がニューヨークに勤務をしていた30代の頃、米国にはアンカーマンと呼ばれる人たちがいた。ウォルター・クロンカイト、ダン・ラザー、ピーター・ジェニングスなど。アンカーマンとキャスターの違いははっきりとはしないが、報道の制作にも関与し、番組の総まとめをする人的な意味合いのようだ。彼らの発言の影響力は大きく、尊敬と信頼感を持たれていた。ウォルター・クロンカイトなどは米国の良心と言われ、ベトナム戦争の終結にも大きな役割を果たした。

日本のキャスターの中でアンカーマンと言うにふさわしいと一番感じさせた人は、私にとっては亡き筑紫哲也さんだった。筑紫さんとは10回以上ご一緒したと思うが、筑紫さんとのやり取りは有意義でとても楽しかった。いつも気骨に満ち溢れた態度と落ち着いた口調で、上手に私を引き出していた。日本にも筑紫さんのようなアンカーマンの登場を心待ちにしている。



ワールドビジネスサテライトのスタジオにて



筑紫哲也さん(左)と私

同友会は  
行動する“DO”友会!

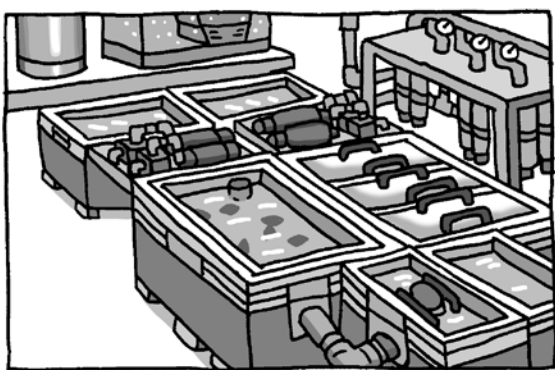
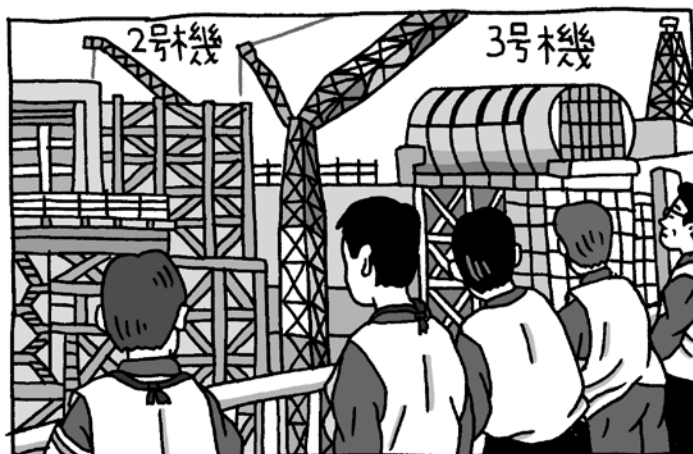
# 新浪代表幹事が

# 福島浜通り地方を視察しました。



◀地域の若手事業者と意見交換。食を通じて復興に力を注ぐ熱意に心を動かされました。

福島第一原発の発電施設は▶  
防護服無しで近づけるほどに  
作業環境が改善されていました。



▲海洋生物飼育試験施設では  
「海水」と「海水で希釈したALPS処理  
水」の双方でヒラメやアワビの飼育  
試験を実施していました。

様々な人の努力に  
よって着実に復興に  
向っていることを実感  
しました。



イラスト・溝口イタル

