

KEIZAI DOYUKAI

経済同友

4

2023 April

No.857

CLOSE-UP 提言

財政・税制委員会

**財政・社会保障は一般教養
社員が学べる機会を積極的に提供する**

新しい経済社会委員会

**Status Quo維持の打破と
アニマル・スピリッツを原動力に
企業主導で共助資本主義を築く**

環境・エネルギー委員会

**全ての企業が2050年CNを宣言し
具体的なロードマップを描いて
長期視点での経営変革を**

地域共創委員会

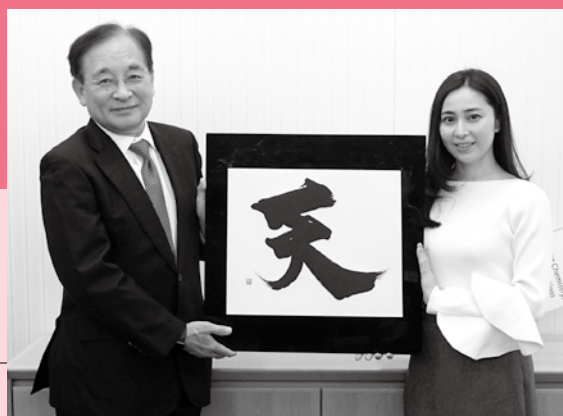
**活力と多様性に富んだ豊かな地域を創り上げるため
押さえるべき「5つの勘所」**



私の一文字

政治・行政委員会
委員長
鈴木 純

帝人
取締役会長



「天」をあがめ、自身を律する

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、鈴木純政治・行政委員会委員長にご登場いただきました。

岡西 今回選ばれた「天」という字は、人を正面から表した「大」の上に、「一」が乗っています。「一」をどっしり据え、その下で伸び伸びと人が動くようなイメージで書いてみました。どのような思いから、この字を選ばれたのでしょうか。

鈴木 まさに、私は、自分たちの上にもまだまだ知らない世界がある、そういう気持ちをいつも持っています。私はもともと生き物の研究者だったのですが、生き物は私たちには計り知れない不思議さを持っています。一方で当時は、バイオテクノロジーが伸びていました。この領域では一瞬、何でも遺伝子操作で生み出してしまうような感覚に陥ります。私もこの世になかった大腸菌を作ったことがあります。でも、やればやるほど、人の力では及ばないことがたくさんあることに気付くわけです。実際には生き物の営みの1割も、人類は把握できていない。例えば化学産業では、高温高压状態の中で合成素材を作ります。しかし生き物は、常温常圧の中で貝殻のような高機能なものを平然と生み出しています。複合材料のヒントは生物の中にもいくらでもあります。同時に人智を超えた領域もある。生き物の営みを、ちゃんと理解することができれば、私たちは、もっと賢くなれると思っています。

岡西 生態系や人間の進化には私も興味があります。突き

詰めると人間も自然の一部なので、人間が生み出したものも自然物と言えるのではないかと考えたこともありました。

鈴木 答えが難しい、深い問いですね。原子力であっても、自然界にもとがあるわけです。しかし、人が使うときには、本当に賢くならないといけない。自然の容量を超えてしまったときに、公害のようなものが生まれます。最近はサーキュラーエコノミーに目が向いていますが、良い傾向だと思っています。本来は全ての社会活動が、エネルギー循環の中で発展していくことが望ましいはずですよ。

岡西 一方で、自然には必然的な流れがあるとも感じます。

鈴木 「天命」や「天運」という使い方も好きですね。精一杯頑張ると、自分が思っていたこととは違う場合も多いですが、どこかで道が開ける。でも、そのために何をしてもよいわけではなく、常にお天道様が見ているので、自分自身を律して正しいことをしていかなければならない。自分よりも高いところにあるパワーに触れたいという気持ちと、そこをあがめて自身を律するという気持ちの両面を「天」という漢字から思うところです。

岡西 今日は「天」の字に含まれる意味を、すごくかみ砕いて考えられた気がします。最後に、委員長をされている政治・行政委員会の展望について、ぜひお聞かせください。

鈴木 取りまとめた提言は、まずは政治家や行政、メディアやシンクタンクの方々との意見交換をするところから始めています。一過性ではなく継続することが大事で、ムーブメントにつなげていきたいですね。経済同友会の中での

私の役割にも「天命」を感じているところです。私がすべきことを通じて、より社会に向けた貢献をしていきたいと思っています。

(肩書は2月20日取材当時)



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。

経済同友会・同友クラブ共催 新春会員懇談会

パラリンピックを通して考える共生社会



講演：河合純一氏

毎年、経済同友会・同友クラブ共催による新春会員懇談会を開催している。コロナ禍で、リアルでの開催は3年ぶりとなった今回は、日本パラリンピック委員会委員長を務める河合純一氏を招いた。東京2020パラリンピック競技大会の成果をレガシーとして発展させていくことが求められる中、競技生活の思い出やパラリンピックの歴史を振り返りつつ、共生社会の実現に向けた思いを語った。

日本パラスポーツ協会 日本パラリンピック委員会 委員長

1975年静岡県浜松市生まれ。15歳で全盲となる。パラリンピック競技大会に92年(バルセロナ)から2012年(ロンドン)まで6大会連続で水泳日本代表として出場。金メダル5個を含む日本人最多、通算21個のメダルを獲得し、日本人で初めてパラリンピック殿堂入りを果たす。20年1月より日本パラスポーツ協会日本パラリンピック委員会委員長。東京2020パラリンピック競技大会、北京2022パラリンピック冬季競技大会では、日本代表選手団団長を務めた。

「障がい」とは何か

生まれつき左目はほとんど見えず、0.1に満たなかった右目も中学3年生で見えなくなり、全盲になった。目の見えない私は、時間を読み上げる携帯電話やページ数の音声を講演スライドに設定したパソコンなどを使い、耳で時間を確認している。障がい者は「できない人」とネガティブに思われがちだが、時計を見るのも音を聞くのも、時間を知る方法が違うだけだ。「できない」ではなく「できる」方法を考えればよい。

かつて、障がいとは身体機能の不全・損傷でできないことがあり、その結果、進学や就職などで社会的不利を受けることだと考えられてきた。しかし、身体機能から社会的不利までを一方向の流れで考えるのはおかしい。車いすの方が階段の前で困っていても、足が動かないことや車いすに乗っていることは障がいではない。エレベーターやスロープがないために移動できないことが障がいだ。生活しづらさの原因は障がい者個人の側ではなく、環境や設備、周囲の人々の中にある。妊婦や高齢者、乳幼児を連れた方など社会生活で困っている方は多く、障がいもその一つであり、障がいの大小は環境で変わる。障

がいは、社会が生み出している。

「障がいを持つ人」と言われることがあるが、「持つ」という言葉は能動的な行為を意味しており、「持たない」という選択肢を前提としている。しかし、障がい者に障がいを持たないという選択肢はない。したがって、「障がいのある」という表現の方がより実態を表している。また、「障がいを乗り越えて金メダルを取った」との紹介にも違和感を覚える。障がいは乗り越えるものではなく、受け入れるものだ。受け入れて、前に進んでいくということだ。

パラリンピックの歴史と現在

パラリンピックは1964年の東京大会の際、Paraplegia(脊髄損傷による運動まひ)のOlympicとして始まったが、現在はParallel(平行した)なOlympicを意味している。そのため、オリンピックと同じ年に同じ都市、同じ会場で開催されている。

起源は、ルードウィッヒ・グットマン博士が1948年にロンドンのストーク・マンデビル病院で負傷兵士のリハビリとして始めた。

国際パラリンピック委員会(International Paralympic Committee: IPC)の設立は1989年、本部はドイツの

ボンにある。パラリンピックの価値は勇気、強い意志、インスピレーション、公平の四つであり、それぞれに深い意味があるが、特に公平についてお話ししたい。公平という言葉は、パラリンピアンが持つ「多様性を認め、創意工夫をすれば、誰もが同じスタートラインに立てることを気付かせる力」を表している。IPCはこれをEqualityと表記する。Equalityの一般的な和訳は「平等」だが、日本パラリンピック委員会ではあえて「公平」と訳している。誰に対しても同じである平等ではなく、一人ひとりの個性や多様な価値観に応じて必要な対応を行うことで、同じ機会や機能を公平に実現する。パラリンピックに感動するのは公平な条件で競い合っているからだ。

IPCの目的はパラリンピックの開催ではない。開催を通じて、より良い社会に向けた変革の機運、パラリンピックムーブメントを生み出し、インクルーシブな社会を実現することが目標だ。

パラリンピックの競技とクラス分け

パラリンピックは公平な条件で競い合うための精緻なクラス分けが特徴だ。水泳の場合は全部で14クラスだ。1～10は運動機能障がいの程度に応じたク

ラスであり、11～13が視覚障がい、14が知的障がいであり、全盲の私はS11だ。クラス分けは陸上・水中での各種テストの他に、実際の競技の観察による確認も重ねて決定される。

視覚障がいの水泳には固有のルールがある。一つ目はタッピングだ。選手は目が見えないため、ターンやタッチに失敗して激突する恐れがある。そのため、2メートルくらいの棒で、プールサイドに近づいてきた選手に合図を送る。

二つ目はブラックゴーグルだ。最も視覚障がいが重いS11クラスでは、選手の条件を完全に同じとするため光を完全に遮断するゴーグルを着用し、レース後に競技役員が現場でチェックする。競技種目やクラスによってルールはさまざまだが、公平に競い合うために工夫が重ねられている。

夏季パラリンピックの東京2020大会では水泳、陸上競技、アーチェリー、ボッチャなどの他、新たに採用されたテコンドーとバドミントンを加え、全22競技が行われた。また、昨年北京で開催された冬季パラリンピックは、アルペンスキーやスノーボード、車いすカーリングなどの六つの競技だ。今日では、パラリンピックはサッカーワールドカップやオリンピックに次ぐ規模のスポーツイベントだ。

夢の力、夢は生きるためのエネルギー

これまでの人生を振り返ると、夢が持つ力を強く感じる。私自身、常に夢を持って生きてきた。講演会で夢の力について話すと、「夢は変わってもいいのか」と質問いただくことがある。私は夢が変わるとは考えていない。自分の成長とともに、夢も成長していくと考えている。私自身、幼い頃は甘いものが好きで、ケーキ屋さんになりたかった。お金持ちになれるからプロ野球選手にもなりたかったし、国で一番偉い内閣総理大臣になりたいと思ったこと

もある。JRの駅員にあこがれた頃もあったが、成長するにつれて教師になったと思うようになった。

私は15歳の時に右目の視力も失い、光さえ見えなくなってしまった。しかし、教師になる夢を見失うことはなかった。教師になる方法を考え続け、大学に進学した。そして、教壇に立って子どもたちに教える自分の姿を頭の中に思い描き続けた。夢を実現するには、夢をかなえたときの姿をできるだけ具体的にイメージする力が必要だ。

その頃に抱いたもう一つの夢が、パラリンピックの金メダルだ。5歳から水泳を始め、8歳の時にソウルパラリンピックを見て、いつか出てみたいと思った。17歳の時にバルセロナ大会に出場できたのは大変な喜びだったが、銀メダル二つ、銅メダル三つで、金メダルを獲得できなかった。この喜びと悔しさ、金メダルという忘れ物を手に入れるという強い思いが、水泳に一層打ち込む原動力になった。

同時に、パラリンピックに出場して自身の課題を知ることができた。自分の立ち位置を知り、金メダルという目標を明確に描くようになった。夢は生きるエネルギーであり、夢に向かうことで前向きさが生まれてくる。年齢や障がいは何も関係なく、全ての人がそれぞれの夢に向かって頑張れる環境が重要だ。

もう一つよく聞かれるのは、壁やスランプはなかったのかという質問だ。競技生活はもちろん、社会人としても数多くの壁に突き当たり、失敗を重ねてきた。ただ、こうした逆境は誰にでも必ず訪れる。そのときに逃げ出すのか、向き合って乗り越えるのかが分かれ道だ。

パラリンピックでは何度もプレッシャーを感じたが、その経験から言えることは、ネガティブに捉えてはいけないということだ。緊張は決して悪いことではなく、適度な緊張感で成功する場合も多い。プレッシャーは当然で

あり、うまく付き合う方法を見つけることが重要だ。

一方、失敗を恐れてしまうこともある。ただ、最初からうまくいくことは減多にないため、失敗自体は問題ではない。本当の失敗とは失敗から学ばないことであり、失敗は成功のもとだ。失敗から次に失敗しない方法を学び、成功した場合は、なぜ成功したのかを振り返る。稲盛和夫氏が話されていた人生の方程式も、能力だけでなく考え方と熱意との掛け算が結果を生むのであり、夢の力と失敗や成功から学ぶことが重要なのだと思う。

講演では、夢に向かうためにまず自分を知らうと話している。自分が好きなことや嫌いなこと、得意なことや苦手なことを書き出すと、いくつ書けるだろうか。同様に、やってみたいことを100個書き出してみる。書き出してみると、自分の可能性に気が付くと思う。その可能性を伸ばすために何をすればよいのか。今日から夢や目標に向かい、やるべきことを考え、周りの人に宣言してほしい。そうすると、夢への努力が具体的な形になってくる。

パラアスリートの雇用と課題

パラリンピアン意識調査を行うと、5割は競技引退後の生活を考えているが、しっかり考えていない人も半数近い。以前より改善してきたが、まだまだ低い。「不安を感じていない」「競技に集中したい」といった回答だけでなく、「考えると不安になってしまう」という回答もある。一方、引退後の生活で取り組みたいこととして、競技団体の役員や事務局の仕事はあまり人気がなく、競技の普及や指導を挙げる人が多く、民間企業で働きたいという回答も多い。

パラアスリートが民間企業で働く際、大きくは正社員、契約社員、競技優先のアスリート雇用の3タイプがある。どのタイプにもメリット・デメリットがあり、優劣はつけられない。ただ、パ

ラアスリートという枠を超えて、より広く障がい者も輝ける職場をつくるには、四つの合理的配慮が必要だ。

オフィス内にエレベーターやスロープを設置する「物理的」な配慮、字が読めなかったり会議内容が聞き取れない課題を解決する音声ソフトや手話通訳といった「情報」面の配慮、フルタイムの就労が困難な方に対応するフレックス勤務などの「制度」の配慮、誤解や差別、偏見をなくすための研修といった「心」の配慮だ。これらは障がい者だけでなく、あらゆる人が輝ける職場づくりだ。

インクルージョンとEqualityの実現を

昨今、ダイバーシティとインクルージョンが一括りにされているが、ニュアンスが違う。米国で多様性を提唱したヴェルナ・マイヤーズ氏は「ダイバーシティとは、パーティーに招待されること。インクルージョンとは、ダンスに誘われること」だと言う。その場にいることと、一緒に取り組むことは違う。パラリンピックムーブメントが目指すのは、違いを受け入れて一緒に取り組む社会だ。

もう一つ重要なのがEquality（公平）だ。誰もが同じ機会や機能を楽しむことが重要だ。例えば、背の低い人と高い人が壁越しにショーを見るとき、同じ高さの台を渡しても、背の低い人は壁に届かずショーを見ることができない。同じ高さの台は一見平等でも、背の高さという本人に責任のない不平等を前に、フェアとは言えないだろう。背の低い人には高い台を用意すれば、皆がショーを楽しめる。Equalityとは、それぞれに応じた機会を提供して公正な環境を整えることで、不均衡を是正し、誰もが成果を追求できるように対処しようという考え方だ。

パラリンピックは人間の可能性の祭典だ。パラアスリートたちが、こんな



ことはできないという人々の思い込みを打破する姿を通じ、誰もが自分の可能性に気付く。IPCは、ダイバーシティは現実であり、インクルージョンは選択だと訴えている。気付いているか否かはともかく、世界はすでに多様だ。その中で、一人ひとりの基本的人権が尊重され、誰もが公平と公正に自分の意志で選択できる社会をつくれるかは、私たちの選択にかかっている。

東京2020パラリンピックのレガシーの一つに#WeThe15がある。世界人口の15%、実に12億人が障がいによって生きづらさを感じている。閉会式の出演者の15%は障がい者だった。あの閉会式こそ世界の現実であり、閉会式を見て誰もが生き生きとしている姿に共感したなら、インクルーシブな社会へと変える側に立っていただきたい。

そして、このことは一方的に経済負担が生じるものではないことも伝えたい。ダイバーシティとインクルージョンに取り組んだ企業では、イノベーションが促進され加速する。丁寧な対話を通じて理解を広めていくことが重要だ。共生社会の実現には、気付き（Knowing）を経て、何かやってみる（Doing）、意識せずに振る舞う（Being）の三つのステップがある。今はKnowingとDoingの間くらいだろうが、着実に進んでいる。

東京2020のレガシーを

スポーツ庁は東京大会後も持続的に国際競技力の向上を図るため、強化に取り組んでおり、パラリンピック競技も裾野の拡大やオリンピックとの連携促進を図っている。両者を一体のものとして捉えるユニバーサルスポーツの

考え方を推進し、スポーツへのアクセス環境の改善や競技団体の組織基盤強化などを進めていく。こうした方針を受けて、日本パラスポーツ協会は「活力ある共生社会の実現に向けて」と題する2030年へのビジョンを取りまとめた。共生社会という言葉は定着したが、これからが東京2020のレガシーを築く大事な時期だ。

来年2024年にはパリ2024パラリンピックが開催される。パラリンピアンたちの活躍を期待してほしい。

ハードのバリアを乗り越えるハートを

日本語には「みる」という言葉がある。漢字だと「見る」「観る」「診る」など、全て視覚を意味する字が用いられる。しかし、「やってみる」「行ってみる」など、平仮名では能動的な挑戦を表す言葉だ。共生社会に向けて、見るのではなく「みる」ことをお願いしたい。サン＝テグジュペリの「大切なものは目に見えない」という言葉は誰もが知っているだろう。「みる」ことこそ、共生社会への第一歩だ。

そして、共生社会とは「共に生かし合える社会」であり、食べ物に例えるとフルーツポンチだ。ミックスジュースのように個性をすりつぶして一つになるのではなく、色合いや味わいといった個性を活かしながらおいしくなる。個性をしっかりと残し、主張すべきは主張して、「共に生かし合える社会」を築くには、相手を知るためのコミュニケーションが必要だ。インフラや設備などのハード面にもさまざまな課題があるが、乗り越えるにはハートが不可欠だ。

財政・社会保障は一般教養 社員が学べる機会を 積極的に提供する

財政・税制委員会 (2021・2022年度)

委員長／竹増 貞信

(インタビューは3月17日に実施)

累次にわたる巨額の補正予算等により、2023年度末の国と地方の長期債務残高の名目GDP比は224%に達する見通しだ。財政硬直化の悪影響を強く受けるのは、日本の未来を担う若年層や将来世代である。持続可能な財政構造の実現に向けて、竹増貞信委員長が語った。

継続的な賃上げに向け、産業・企業の 新陳代謝と雇用の流動化を

社会保障支出の増加による構造的な赤字に加え、コロナ対応などに伴う巨額の補正予算により、日本の財政状況はますます悪化しています。国債費が一般会計歳出総額の2割を超え、財政が硬直化する中、遠くない将来、金融政策の転換も見込まれ、持続可能な財政構造の実現は待ったなしです。

賃金が上昇しても現役世代が可処分所得の増加を実感できない主因は、後期高齢者支援金や介護保険料負担が増加を続けていることにあります。少子化対策の実効性を高めるためにも、将来世代への負担の先送りを止め、現役世代の負担適正化と将来不安の解消を急ぐことが必要です。

こうした改革を前に進めるためには、財政硬直化の悪影響をより強く受ける若い世代の問題意識を喚起し、投票行動などを通じ、与野党を問わないばらまき型の政治や行政に対するガバナンスを強化する必要があります。

また、諸外国では、労働市場を通じ

た高生産性・高賃金の職場への労働移動が継続的な賃金上昇を後押ししており、日本でも労働市場の活性化が欠かせません。少子・高齢化が進み、構造的な人手不足社会に突入した今こそ、厚みのある労働市場を創り、人材の流動化を促すことが必要です。そのためには、従来の産業構造を温存するような補助制度などを見直し、産業・企業の新陳代謝を活性化することで、各種経営資源を低生産性部門から高生産性部門へとシフトさせる政策が重要です。

一人ひとりの主体的なキャリア形成を サポートする制度への見直しを

円滑な労働移動を実現するには、リスクリングを自己目的化させることなく、自己研さんを経て、働く個人が組織の内外を問わずより付加価値の高い職務に移ることが大切です。

現在は、今の業務に直接関係する研修費用のみが企業の必要経費として認められますが、より生産性の高い新しい職務に移るための費用は計上できません。また、個人の主体的なキャリア形成を支援するためには、教育訓練支

援予算を企業経由ではなく個人に直接給付したり、自己投資の費用を将来の所得から控除したりできるような仕組みにするべきでしょう。

企業は率先して社員が税や 社会保障について学ぶ機会の提供を

財政の問題が国民一人ひとりにとっての自分ごとになりにくいのは、税や社会保障について学ぶ機会が少ないからだと思います。特に強く影響を受けるのは日本の未来を担う若年層や将来世代です。自分たちの税や保険料がどのように使われているのか、今後負担がどれだけ増えるのか、将来に向けてどのような選択肢があるのかを知り、投票などにつなげることで政治を動かすことが重要です。

若年層、そして将来世代のために、今、われわれが責任ある行動をしなければなりません。本委員会では昨年12月、20～30代の社会人を対象に「財政フォーラム」を開催し、意見交換を行いました。若い世代からは、「財政や社会保障について不安はあっても、何が正しい情報が分からない」「日常生活に追



意見概要(3月28日発表)

『骨太方針 2023』に対する意見
～持続可能な財政構造の実現に向けて～

賃金・物価の上昇を受け、欧米では政策金利の引き上げが続いている。日本でも市場は長期金利の上昇を催促し始めており、持続可能な財政構造の実現に向けた第一歩であるPB黒字化の重要性はこれまで以上に高まっている。4月に発足する植田日銀総裁新体制の下、財政が、ただでさえ制約の多い金融政策の足枷となることがないように、持続可能な財政構造実現の重要性について政府にあらた

めて釘を刺すとともに、財政硬直化の悪影響を強く受ける若い世代の問題意識を喚起する必要がある。本意見では、財政健全化に必要な「可処分所得が持続的に増加する社会づくり」と「少子化対策の実効性を高める現役世代の負担軽減に必要な改革メニュー」、意識喚起のための「財政・社会保障にかかる情報提供のあり方」についてまとめた。

意見のポイント

1. 可処分所得が持続的に増加する社会づくり
◎産業・企業の新陳代謝促進に不可欠な税と社会保障、労働市場の一体改革

●賃金上昇を一過性のものとせず継続させるためには、日本経済の生産性向上が不可欠。経営資源を低生産性部門から高生産性部門へとシフトさせる産業・企業の新陳代謝がこれまで以上に重要に。

●厚みのある労働市場を創り、人材の流動化を促す必要。政府は税と社会保障、労働市場の一体改革にかかる議論に速やかに着手し、遅滞なく実行を。

●年末調整制度や20年超の長期雇用を優遇する退職金税制の廃止、配偶者控除や在職老齢年金の一部支給停止など就労インセンティブを阻害する制度を撤廃。公的年金の所得区分を給与所得に変更し、控除も給与所得控除に一本化。

●従来の産業構造を温存するような補助制度などを早期に廃止。法人事業税の外形標準対象下限(資本金1億円以上)の引き下げや、信用保証制度における代位弁済比率の引き下げ・本則化を。

◎人への投資を促す控除制度の創設

●国税庁通達など教育訓練費にかかる各種制約を緩和。

●マイナンバーの活用や公金受取口座の登録などを通じ、給付の個人化を進めるとともに、働く個人の主体的な学びを促すため、自己研さんにかかる費用の将来所得からの控除制度を導入。

◎就労意欲を促進する制度への見直し

●社会保険の加入条件となるいわゆる106万円の壁や第三号被保険者制度における130万円の壁、配偶者控除や配偶者特別控除制度における150万円の壁、遺族年金制度や在職老齢年金制度を廃止・縮小。

2. 少子化対策の実効性を高める現役世代の負担軽減

◎現役世代に偏った負担構造の見直し、子育てにかかる経済的負担の軽減

●医療給付に年金のマクロ経済スライドのような自動調整機能を盛り込む方向で検討。

●後期高齢者についても、少なくとも「一般」区分にあたる所得水準まで2割負担の対象範囲を拡大。

●一般的な外来の受診についても定額負担を導入。

●子育て支援の多くを担う雇用保険を週20時間未満の就労者などへも適用拡大し、包摂性を向上。

◎将来不安を軽減する持続可能な財政構造の実現

●財政健全化目標や歳出の目安を定めるといふ枠組みの維持、社会保障の受益と負担のリバランスにかかる工程表の具体化、各種政策の費用対効果分析を充実。

●コロナ対応、物価高対策という危機対応財政から一日も早く脱却するとともに、財政法第29条の規定に立ち返り、巨額化した補正予算の規律を強化。

●令和6年度予算においては予備費を1兆円以下に収めることを骨太方針に明記。

●コロナ対策に伴う負担は将来世代に先送りすることなく、現世代が負担すべき。他の主要先進国同様、債務償還に向けた財源の調達方法・返済期間を速やかに具体化。

3. 財政・社会保障にかかる情報提供のあり方

●経済・財政・社会保障に関する長期見通しを定期的に作成し、それらに基づき将来世代の利益を代弁する、独立財政機関を早期に創設。

●高等学校公民科の「政治・経済」で、税と社会保障を一体的に学習。

●日本の財政や税・社会保障にかかる国民の理解促進を「金融経済教育推進機構」の業務として明確に位置付け。

●経済同友会会員所属企業は、新入社員研修時および初めての賞与支払時などに、日本の財政・社会保障や各々の負担の現状、税・保険料の使途にかかる動画の閲覧など、学びの機会を率先して提供。

詳しくはコチラ

竹増 貞信 委員長
ローソン
取締役社長

1969年大阪府生まれ。93年大阪大学経済学部卒業、同年三菱商事入社。総務部兼経営企画部社長業務秘書を経て、2014年ローソン取締役副社長、16年取締役社長COO、17年取締役社長、21年より取締役社長兼CSO。2016年経済同友会入会。18年度より幹事。19年度デジタル・エコノミー委員会副委員長、21年度より財政・税制委員会委員長。

われ、進んで学ぶ余裕はない」といった声が聞かれました。そこで、高等学校の公民科で税と社会保障について一体的に学ぶ機会を設けることを提案しています。

また、金融リテラシーの向上には、国債や年金制度にかかる理解が不可欠です。ついては、政府が創設を予定している「金融経済教育推進機構」は、財政や税・社会保障にかかる国民の理解促進も担うべきと考えます。さらに、中期的には、経済・財政・社会保障に関する長期見通しを定期的に作成し、それらに基づき将来世代の利益を代弁する、独立財政機関の創設も求めていると思います。

本会会員所属企業にも、たくさんの若手社員がいます。新入社員研修時や初めての賞与支払時などに、日本の財政・社会保障や各々の負担の現状、税・保険料の使途について学びの機会を率先して設けるよう促したいと思います。財政問題の重要性を鑑みれば、とにかく言い続けること、そして政府が動かずとも私たち自身にできることからしっかり取り組むことが大切です。

Status Quo維持の打破と アニマル・スピリッツを原動力に 企業主導で共助資本主義を築く

新しい経済社会委員会 (2021・2022年度)

委員長／新浪 剛史

(インタビューは2月1日に実施)

日本の経済社会は、喫緊の課題が何か分かっているが官民双方が変革を恐れて先送りしてきた結果、世界の成長から取り残された。「失った30年」を脱却し、経済社会が活力を取り戻すためにできることは何か。「思い切り挑戦できる環境を整えると同時に、そのための安心・安定した社会がなくてはならない」と説く新浪剛史委員長に、目指すべき「共助資本主義」のかたちを聞いた。

新浪 剛史 委員長
サントリーホールディングス
取締役社長

1959年神奈川県生まれ。81年三菱商事入社。91年米ハーバード大学経営大学院でMBA(経営学修士)を取得。2002年ローソン社長CEO(最高経営責任者)。その後、14年より現職。2005年5月、経済同友会入会。10～15年度、20年度より副代表幹事。複数年度にわたり米州委員会や農業改革委員会、東京オリンピック・パラリンピック2020委員会委員長、21年度より新しい経済社会委員会委員長。

社会課題解決のための「共助」に 企業も参画を

日本は「失った30年」の長期停滞から脱け出せていません。私たちの課題は「Status Quo(現状)の維持」という言葉に象徴されます。つまり、現状維持を是とし、規制・既得権の擁護や生産性の低い事業・産業を温存してきた結果、世界は激しく変化する一方で日本の経済社会の変革は遅れ、国際競争力の低下や人材流出を招いています。また、子どもの貧困をはじめとした社会課題が一層複雑化する中で、その根本的な解決がなされないまま、公助の財政負担は増すばかりです。

この状況を打開するメインプレイヤーは企業です。企業自身がまずStatus Quoの維持を打破して人材や資金などのリソースを動かし、アニマル・スピリッツを発揮していかなければいけません。その際には「共助」、つまり多様なプレイヤーが連携し、失敗しても包摂される安心・安定した社会を構築することが重要です。公助に代わる「共助」社会を創っていく。そして、さまざま

な挑戦を生む土壌を育む。そこに経営者や企業の大きな役割があります。

これからの時代は、企業の社会課題の解決に対する評価こそが価値向上に直結する時代です。従来の金融資本主義に代わる「共助資本主義」を民間主導で構築することで、強靱で持続可能な経済、人生の質的な豊かさに満ちたWell-beingの実現に貢献していかなくてはなりません。

「パーパス」と「共感」を起点に イノベーションの原動力となる

ここでいう「アニマル・スピリッツ」とは、自社のパーパスの実現を通じて「社会益」を追求する野心的意欲を意味します。企業は社員自身のアニマル・スピリッツが発揮される場を用意していかなければなりません。企業が資本主義の中で醸成したイノベティブなマイルドは、社会課題の解決においても必ずや大きな原動力となり得ます。また、課題先進国である日本には、その課題の中に多くのビジネスチャンスが潜んでいるともいえます。例えば子育てや医療・介護分野で実情を熟知したNPO

などのソーシャルセクターの人々と連携し、本業を通じて社会課題の解決に貢献することが企業価値を高めることにもつながります。

「共助資本主義」とは、「アニマル・スピリッツ」の喚起と「共助」の社会づくりを両輪とする経済社会のモデルです。この両者に企業が主導的にコミットする、そこでのキーワードは「パーパス」と「共感」です。パーパスの実現に向けて社会課題の解決に取り組む企業には、それに共感する人材が集まってくるようになります。その人材が核となってイノベーションを起こし、新たなモチベーションが生まれ、連携が強固になり、企業の収益や価値の向上につながります。これが「共助資本主義」が目指すモデルです。

「共助資本主義」実現に向けて 経済同友会が果たすべきハブ機能

企業が「共助」を主導していくために、私たち経済同友会は、多彩な会員が集う組織の特長を発揮して、多様なステークホルダーを結び付け「共助資本主義」実現に向けた活動を推進するハブ機能



を担いたいと考えています。

具体的には、社会課題に取り組む先進的な企業の実例の「見える化」や、企業とソーシャルセクターが交流する場づくりを考えています。実際、2022年11月にはNPOや社会的企業で組織された「新公益連盟」と協働して「セクター連携トライアルミーティング」を開催しました。

同時に、企業の社会課題解決の取り組みの効果や企業価値への影響を「指標化」する議論が必要です。例えば、学術界も交えたソーシャルセクターとの連携を測るKPI（重要業績評価指標）についての研究や、寄附税制の改革などに関する政策提言などに主体的に取り組みたいと考えています。

今の日本は「眠れる獅子」です。「共助資本主義」の実践は、そんな日本を呼び覚まし、「躍動する獅子」へと変貌させると確信しています。「隗より始めよ」の言葉通り、われわれ企業経営者が先陣を切って「共助資本主義」実現の主導的役割を担っていこうではありませんか。

提言概要（4月7日発表）

「共助資本主義」

～「企業のパーパス」と「共感」を起点とした「アニマル・スピリッツ」の覚醒～

本委員会は、諸外国で資本主義修正の動きが進む中で、民間主導で構築する日本ならではの新しい経済社会モデルを発信すべく、2021年4月に設置された。

日本は長期間経済社会が停滞している。一

方で、SDGsの浸透やコロナ禍を経て、人々のサステナビリティへの意識の高まりや価値観の変化が見られる。これらを手掛かりに、停滞打開のモデル・方策、また経営者・企業によるその実践について議論を行った。

I 日本が置かれた現状とそれを招いた原因

●日本の「失った30年」を招いた原因は、Status Quoを維持してきたことにある。国も企業も何が構造的課題なのかが分かつ

ていながら、その解決を先送りしてきた。経済社会の変革を阻み、失敗や衝突を回避し、挑戦への意欲を減退させてきた。

II 打開の兆し、手掛かり

●そうした中で人々の生活、仕事などに対する価値観、考え方が変化してきている（人と社会のサステナビリティや多様性を重視

する価値観や働き方、アンコンシャス・バイアスへの気付きなど）。

III 民間セクター主導の「共助資本主義」による「成長」

●この社会変化を捉えながら、**日本を再生するあり方が「共助資本主義」**である（「共助資本主義」は、「生活者共創社会」が描く「生活者の主体的な選択と行動」の下で機能する、「生活者共創社会」を実現するメカニズム）。

●「共助資本主義」の起点は、Status Quoの維持を打破し人々の「アニマル・スピリッツ」が十分に発揮される環境をつくることにある。組織や人の壁を取り払い、ヒト・モノ・カネ・データなどのリソースをダイナミックに循環させていく。それにより、新たな需要とイノベーションが生まれる。社会課題解決のためのイノベーションは成長の原動力となる。

本提言での「アニマル・スピリッツ」とは、単に自社の成長、利益拡大だけを追求するものではなく、社会における自社の存在意義、パーパスを明確に掲げ、その実現を通

じて「社会益」を追求する野心的意欲を意味する。

●こうした「アニマル・スピリッツ」を十分に発揮するためには、個人が失敗しても包摂される安心・安定した社会の構築が必要。

●社会課題が深刻化・複雑化する中で、「公助」「自助」には限界があり、**企業がソーシャルセクターと連携し社会課題の解決に主体的にコミットしていく「共助」が必要。**

●まずは、**企業はパーパスを明確に掲げる必要がある。**そのパーパスへの共感がNPOなどセクターを超えた主体との連携を生み出していく。

●「共助」のための企業の活動が消費者や労働者から評価され、企業のレジリエンスの強化、さらには長期的な企業価値向上につながる。

IV 「共助資本主義」実現のための方策

●経営者・企業は率先してStatus Quoの維持を打破し、ヒト・モノ・カネ・データなどの移動や循環をつくる。

●国は、円滑な労働移動や社会課題解決のための資金循環を促進する政策の立案・実施が必要。

●経済同友会は、多様なネットワークを持つ経営者が個人の資格で参加している。こうした特長を活かし、本会がセクター間連携による「共助」の実現に向けて、多様なステークホルダーをつなぐ「ハブ」機能を発揮していくべき。具体的には、NPOなどと連

携した社会課題解決の取り組み事例の可視化、企業とNPOなどとの交流の場づくりなどに取り組む。

●経営者・企業は、変革の痛みを避けることなく、「隗より始めよ」の精神で、「共助資本主義」を実現、実践する。

詳しくはコチラ



全ての企業が2050年CNを宣言し 具体的なロードマップを描いて 長期視点での経営変革を

環境・エネルギー委員会 (2021・2022年度)

委員長／栗原 美津枝

(インタビューは2月22日に実施)

2020年10月、わが国は2050年のカーボンニュートラル(CN)達成を宣言。企業にとっても脱炭素社会の実現に向けた変革、グリーントランスフォーメーション(GX)は喫緊の課題だ。CN宣言を達成するため、日本企業は世界を相手に資本投入を呼び込む競争に勝たなければならない。求められる行動、変革について、栗原美津枝委員長が語った。

約半数の企業が2050年CN達成宣言 具体的な課題が見えてきたか

政府が「2050年カーボンニュートラル(CN)宣言」を発表してから2年以上が経過し、各企業の取り組みが加速しています。経済同友会会員所属企業を対象にアンケート調査を実施(22年12月)したところ、50年までのCN達成を宣言した企業が55%、そのロードマップも策定した企業が43%となり、21年実施の調査と比較して着実に増加傾向にあります。

しかし、約半数の企業はまだ宣言をしていません。また、先行する企業でも、実現のための具体的な課題は明確になってきたものの、2030年までの実行の道のりも容易でないことに加え、ゴールへのロードマップの難しさを実感しているのが現状です。CN達成の難しさは、従来の延長線上にない新技術が必要であり、社会システムの大変革を実装することにあります。

こうした難しさを克服し、成長に変えていくためには、企業自身が大きな変革に果敢に挑戦する覚悟が必要です。

業種や企業で取り組みは多種多様ですが、今回の提言では経営変革に重点を置き、多くの企業が共通して取り組むべきことを提言に盛り込みました。

企業自身が取り組むべき五つの変革

1点目は全ての企業でビジョン、ロードマップを策定すること。そして、それらをサプライチェーン全体で共有し、連携を開始することが肝要です。

2点目は全社的な体制として脱炭素化の責任者を置くこと。チーフ・カーボンニュートラル・オフィサー(CCNO)の新設やチーフ・サステナビリティ・オフィサー(CSuO)の活用によって、責任を持って全社を指揮し、脱炭素の結果にコミットする。そうした踏み込んだ仕組みが必要ではないでしょうか。

3点目が人材面で、グリーンに関する専門性を持った「G人材」と共に、トランスフォーメーションを担う「X人材」の育成にも注力すべきという点。また、企業間、官民をまたいだ人材交流を通じて人材の多様性を広げることも提言しています。

4点目は一企業の枠を超えた協業。

既存分野では競合する他社とも、新分野では協業することがあり得ます。また、クリーンテック分野は、かつて日本が先行していましたが、いまや世界の後塵を拝しているという危機感が高まっています。官民挙げての支援、またアカデミアと企業の連携で、従来とは異なる協業を創ることが重要です。

5点目に企業が起点となって脱炭素のモメンタムを作ること。社員一人ひとりの意識を高め、企業年金がESG投資に向かいやすくなる効果も期待します。取引先への波及も必要です。CN実現にはこうした企業起点の取り組みが不可欠です。

一方で、その実効性を高めるには、外部環境を整える必要もあります。こうした環境の整備が企業のGX投資の効果や経済的リターン、ひいては将来の成長性を大きく左右することになります。

「ネガティブエミッション」に 日本の突破口がある

提言としてより明確に発信したのが「ネガティブエミッション」です。CO₂を吸収する資源として特に森林に着目し、

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アドバイザー業務等を経て、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(21年度より環境・エネルギー)委員会委員長。



提言概要(3月9日発表)

カーボンニュートラル実現のための 企業行動の変革と環境整備

～イノベーション&トランジションを実現するGX推進のために～

わが国の2050年カーボンニュートラル(CN)宣言から2年以上が経過し、2030年までの排出削減目標の設定、2050年CN達成の宣言をする企業は年々増加している。しかし、具体的な道のりには不確実な要素が多く、それらの達成が確約されているわけではない。いま求められているのは、2030年に向けた

速やかな実行、2050年への非連続なイノベーション、その間の着実なトランジション実施、という長期にわたる多数のパスへの挑戦である。これらの実現に向けて必要な、企業の経営変革と、それを支える環境整備について整理した。

提言のポイント

1. 目指すべき2050年の将来像の共有

- ①国は目指すべき2050年の日本の将来像を提示し、広く共有する。これにより、国民の行動変容が起ころ、企業のリスクの高い挑戦が促進される。
- ②国は、将来像の策定・実行にコミットし広範な関連省庁に対し強力な権限を持った「2050CN実現担当大臣」および行政上の実行体制を設置する。

2. GX推進に不可欠な視点・覚悟

- ①企業経営者はCNを事業継続のため不可欠な対応かつ成長の機会と捉え、長期的視点での抜本的な経営変革を実行する。
- ②国は変革による成長と痛み(国民全体が負う環境負荷コストの負担、産業構造の変化による労働移動の発生など)について、国民にデータを示して共有する。
- ③産業の国際競争力維持・強化、国際ルール作り、経済安全保障の観点から、戦略的にグローバルな競争と協調に取り組む。

3. 企業経営を変革させる具体的な取り組み

- ①全企業がCN達成に向けたビジョンと、事業戦略と整合性が取れ科学的根拠に基づく具体的なロードマップの策定に取り組む。
- ②「チーフ・CN・オフィサー」もしくは「チーフ・サステナビリティ・オフィサー」を設置するなど、CNに対する責任の所在を明確にし、グループ全社を一元的に指揮する。同時に、脱炭素化の成果を人事評価に反映する仕組みなどを整備する。
- ③グリーンに関する専門性を持った「G人材」と、それを新たな価値に転換する「X人材」を育成する。多様な人材が異業種と協業、または官民、大企業・スタートアップを行き来できる人材の流動化を進める。
- ④企業は既存の枠組を大きく超えて、多様な主体とのさらなる協業を進める。特に国内外のクリーンテックとの連携を加速する。
- ⑤企業が起点となり、社員教育を通じた啓発、企業年金におけるESG投資促進、中小企業

を中心としたサプライチェーンへのCN戦略策定支援など、ステークホルダーへの脱炭素モメンタム波及に取り組む。

4. 環境整備のための具体的な取り組み

- ①革新的技術の開発・実装に向け、多排出産業だけでなくクリーンテックにも財政支援を行う。同時に、現実的なトランジション実施のため、官民共同で国際規格化を推進する。またCN化に伴う産業構造の転換にあたっては、企業によるリスクリリング、国や地域による移行支援政策を行い、労働移動を包摂的かつ円滑に進める。
- ②カーボンフットプリントの早期標準化を進め消費者の行動変容を促すとともに、カーボンプライシングの導入と併せた既存エネルギー税制の抜本的見直しを行う。
- ③CO₂排出をゼロに抑えることは極めて困難なため、CO₂を吸収・固定する森林や、CO₂を回収・再利用・貯留するCCS/CCUSなど、ネガティブエミッションの実装加速に向けたルール整備・技術開発を推進する。
- ④クリーン電力の供給増加に向けて、再エネの最大限の導入加速、原子力の活用と長期戦略策定により、ゼロエミッション電源の拡大を進める。併せて、太陽光発電などの変動性再エネに対応した送電網インフラの新設・増強に対して財政支援を行う。また、継続的に電力システムの改善を図り、持続可能な電力市場を育成する。

5. 各施策を支える投資とファイナンス

企業は、トランジションを含めたCNへの取り組みと企業価値向上のストーリーについて金融と対話し、国際的な開示要請にも応えるなど、優良なファイナンスとエンゲージメントを引き出す努力が必要である。

固定化や再植林などの森林投資を呼び掛けています。森林の評価ルールの整備や、森林クレジットや森林ファンド等を通じた森林価値の可視化、資金循環する仕組みの促進も取り上げました。また、CCU・CCUSといったCO₂の回収・再利用・貯留技術を実装していく必要性も訴えました。

これまでは世界的にもCO₂をいかに出さないかに重きが置かれてきましたが、トータルで実質排出ゼロにしているための技術開発や社会実装こそ、日本が競争力を高める突破口であり、アジア諸国の脱炭素化にも貢献できる道なのではないでしょうか。

各施策を支える投資には、2050年までに累計400兆円強が必要とされています。しかし、CNを経済成長に結び付けていくには、それに加えてブランド形成や人的資本投資などの無形固定資産への投資が鍵になると考えます。世界で勝てるビジネスを創るために、トランジションの道のりを含めて情報開示を行い、優良なファイナンスとエンゲージメントを金融から引き出す努力もしていこうではありませんか。

詳しくはコチラ



活力と多様性に富んだ 豊かな地域を創り上げるため 押さえるべき「5つの勘所」

地域共創委員会(2021・2022年度)

委員長／山下 良則・東 和浩

(インタビューは3月15日に実施、役職は当時)

少子・高齢化や人口減少が顕著となり、地域経済の衰退や過疎化に歯止めが掛かる兆しが見えない。地域共創委員会では、意欲ある地方自治体や各地同友会との共創を推進してきた。今回の報告書では実践活動を通じて得られた知見を基に、経営者の視点から地域活性化に向け重要ポイントを「勘所」として取りまとめた。報告書の狙いを山下良則・東和浩両委員長が語った。

コロナ禍による行動変容を 地域活性化の追い風に

山下 本委員会は“Do Tank”の急先鋒という自覚を持って活動してきました。今回の報告書はこれまでの活動を振り返り、経営者の視点から地方創生(地域共創)に向け押さえるべきポイントを「5つの勘所」とし、それに関連する好事例などをまとめたものです。地方自治体の首長、職員の方、各地の経済同友会会員に読んでいただきたいと思います。

新型コロナウイルスの感染拡大は大きな節目となりました。コロナ禍でテレワークが進み、特に地方自治体による取り組みが増えたワーケーションに着目し、約30の自治体と連携して実証実験に取り組みました。

東 地方の人口減少は歯止めが掛からず過疎化、高齢化が進んでいます。一方で、働き方の変化やデジタル化によって、都市部で働く人が地方に移動しても仕事ができるという共通認識が生まれました。またコロナ禍を経験し、基礎自治体が動かないと住民サービスは

進まないことが明らかとなり、権限や財源を移譲することが重要だと再認識しました。

実践活動や現場視察を通じて 経営者が感じた「5つの勘所」

山下 勘所の一つ目には「経営者のリーダーシップと率先垂範」を挙げています。地方の企業による地方創生の取り組みや自治体とのパートナーシップ構築を大きく左右するのは経営者自身です。

東 二つ目は「場所にとらわれない働き方を推進して地方へ人の流れを創出」です。実践する企業の役割は重要です。広域で取り組むことにより、交流人口からその先の関係人口や定住人口への発展も期待できます。今後は暮らしやすい所で仕事や子育てをしたいというニーズが増えてくるでしょう。その選択肢の一つとしてワーケーションなどを、企業はもっとアピールしていくべきです。

山下 三つ目は「民間ノウハウを活用した共創を通じて地方と東京がWin-Winの関係に」なることです。例えば本会は高知県、および土佐経済同友会

と連携協定を結び、複数のプロジェクトを進めています。人材マッチングもその一つで、シニア世代の人材を高知県の企業に紹介するなどの活動もしています。コロナ禍によって、常勤や移住という条件に限定せず、テレワークなどの選択肢が増えました。

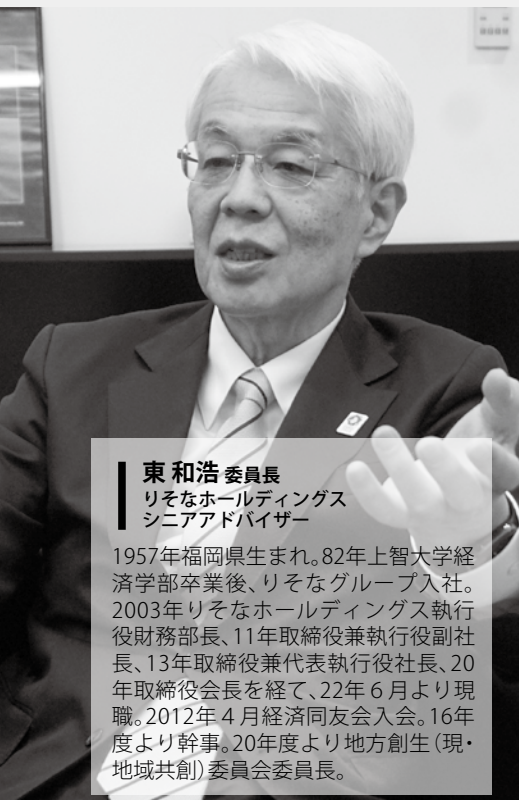
東 四つ目が「熱意ある首長のリーダーシップによる自治体経営」です。例えば、商社出身の中村時広 愛媛県知事は、県庁内に営業本部を設置し、地域製品の販売などを進めています。営業という言葉に馴染みのない自治体職員も、首長の熱意と企業の発想で取り組み方が変わってきます。

山下 そして地域ならではの特性を活かし、「選ばれる地域となるためのストーリーづくり」をすることが五つ目です。独自の特徴やストーリーがある地域には繰り返し訪れたいくなりますし、地域の方は域外の方との交流が増えます。ウェルビーイングや幸福度につながるストーリーも一案でしょう。

東 首長が地域の特徴を深掘りしてPRすることで、人を呼び込むことにつながります。ここが他所とは違うと主張

山下 良則 委員長
リコー 取締役社長執行役員CEO

1957年兵庫県生まれ。80年広島大学工学部卒業後、リコー入社。2004年画像生産事業本部生産統括センター所長、08年RICOH ELECTRONICS, INC. (U.S.A.) 社長、10年グループ執行役員、11年常務執行役員、12年取締役専務執行役員、16年取締役副社長執行役員を経て、17年度取締役社長執行役員CEO、23年度より取締役会長。2012年7月経済同友会入会、16年度より幹事、21年度より副代表幹事。18年度より地方創生(現・地域共創)委員会委員長、22年度よりイノベーション戦略委員会副委員長。



東 和浩 委員長
りそなホールディングス
シニアアドバイザー

1957年福岡県生まれ。82年上智大学経済学部卒業後、りそなグループ入社。2003年りそなホールディングス執行役財務部長、11年取締役兼執行役副社長、13年取締役兼代表執行役社長、20年取締役会長を経て、22年6月より現職。2012年4月経済同友会入会。16年度より幹事。20年度より地方創生（現・地域共創）委員会委員長。

し、どう付加価値に変えていくかは企業経営と同じです。

地域共創のさらなる推進に向けて

山下 報告書では主に国に求めたい基盤整備として3点挙げています。まず、基礎自治体の強化や広域連携の推進は避けて通れない課題です。地域、企業、自治体、国が当事者として共に取り組むことが必要です。

東 本報告書で紹介した好事例を全国に展開することで、本会会員所属企業と地方の自治体や企業をつなげる一助になればと考えています。交流だけではなくビジネスにつなげることでこの活動が長続きするように、経済同友会は継続的にそのコーディネートをしていきたいと思っています。

サプライチェーンがグローバルに分散することのリスクが言われている今、企業にとって地域との共創は非常に大きな要素になったと思います。

山下 経営者や自治体の方々には、わが社は、私はどうするかを考えるために、この報告書を活用していただきたいと思っています。

報告書概要(3月30日発表)

地域共創のさらなる推進に向けて ～経営者視点での5つの勘所～

経済同友会では、「活力と多様性に富んだ豊かな地域の創生」を重要な活動方針の一つと位置付けて、2015年度に地方創生委員会を立ち上げ、提言『若者に魅力ある仕事を地方で創出するために～“志ある者が動けるメカニズム”を創ろう～』を公表、以後、国産木材の利用推進や意欲ある地方自治体・各地経済同友会との連携などにも視野を広げて活動を進めている。

2021年度には、ワーケーション実証実験を行い、提言『地域共創のさらなる推進に向

けて～ワーケーションを呼び水に関係人口の創出を～』を公表、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部や北海道東川町とワーケーションを柱とした包括連携協定を締結するなど、官民連携によるワーケーションの推進体制を構築した。

本報告書は、これまでの提言や実践活動を振り返り、今後の地方創生・地域共創に向けて押さえるべき重要なポイントについて、経営者の視点から「5つの勘所」として取りまとめたものである。

I 経営者視点での5つの勘所

1. 経営者のリーダーシップと率先垂範(Do Tank)

企業における地方創生の取り組みや官民によるパートナーシップ構築を大きく左右するのは、経営者自身である。経営者が先頭に立ち、明確な方向性を示し、社員を鼓舞しながら推進する姿勢を示すことが重要である。

2. 場所にとらわれない働き方を推進して地方に人の流れを創出

本社・本社機能の地方移転やスタートアップなど地方に仕事を作る観点に加えて、新型コロナの感染拡大による価値観や行動の変容を受けて、地方に人の流れをつくる意識を持ち、柔軟で多様な働き方を取り入れることが求められる。

3. 民間ノウハウを活用した共創を通じて地方と東京がWin-Winの関係に

東京の対極の「地方」として捉えるのではなく、生活圏の「地域」として同じ目線に立ち、

寄り添い、共に創り上げる「地域共創」を目指すことが肝要である(2021年11月に地方創生委員会から地域共創委員会へ名称変更)。

4. 熱意ある首長のリーダーシップによる自治体経営

自治体の長である首長は、人口減少や地域経済衰退などの厳しい現実から目をそむけることなく将来を見据え、住民に自らのビジョンとその実現に向けた計画を示し、自ら先頭に立って意欲的に「自治体経営」に取り組むべきである。

5. 選択と集中を断行して選ばれる地域となるためのストーリーづくり

「豊かな自然」や「美味しい食」、「SDGs」などのPRにとどまり、地域ならではの特性・特徴を活かし切れていない取り組みが散見される。マーケティングの観点から呼び込むターゲット層を明確にして、地域ならではのストーリーを磨き上げる必要がある。

II 勘所に係る基盤整備

A. 国から地方自治体への権限や財源の移譲を通じた基礎自治体の強化

人口減少と少子高齢化に直面する地方圏では、住民の日常生活を支える行政サービスを維持するために、限られた財源や人材を効率的に活用することが求められる。権限や財源の移譲、規制改革による基礎自治体の強化は不可欠である。

B. 域外から人を呼び込むための広域連携

経済活動は地方自治体の境界を越えて行われているのが実態である。既存の行政単位にとらわれず、一定の経済性のある地理的範囲で、域外から人を呼び込む施策に連携して取

り組むことが効果的である。

C. 地方自治体のデジタル化

デジタル化による業務内容の見直しや業務量の削減によって、事務処理に携わる職員の負担軽減が期待される。事務から離れた職員に対してリスクリングを行い、政策創造力やデジタルスキルを備えた人材への育成を図ることができる。

詳しくはコチラ





紹介者

光吉 敏郎

住友林業
取締役 執行役員社長

三宅 孝之

ドリームインキュベータ
取締役社長COO



人生最大の発見(かも)

7年前、「イライラから解放される素晴らしい言葉」を発見しました。

それは、「ラッキーとアンラッキーはバランスする」ということ。

2016年放映のドラマ「重版出来」で、高田純次さん演じる出版社の社長が荒れていた青年時代に、釣りをしている老人に言われた言葉。

「運ば貯められるぞ。世の中はな、足して引いてゼロになることでしょ。…ええことしたら運は貯まる。悪いことしたらすぐに運は減りよる。…問題はどこで勝ちたいかや」

その後、ゴミを拾う、困った人を助ける、宝くじが当たったら本のシオリにしてみよう…など、ラッキーを恐れ、アンラッキーにむしろホッとする、という大人になった高田純次さんの行動シーンに「これだ!」と。

何かやっているとなると本当に些細なことで不運は起こります。忘れ物をする、モノをなくす、料理をしていたら材料が落ちる、電車で遅れる、アライアンスがなかなかまとまらない、株主が変なことを言う…。

これらは全て運が貯まる事象です。悪ければ悪いほど運が貯まってその分、良いことが起こる。と思うと、不運を楽しめるようになりました。くだらないけど今までなら「イラっとしがちな些細なアンラッキー」は、むしろありがたいことになりました。

逆に、良いことが起こると不安になります。もっと良いことしなきゃまずいぞと。最初は「え、そこまでやる?」と思った高田純次さんの行動が理解できるようになりました。今では近くの神社への寄付が癖になり、地区で神社への一番の寄付者に。境内を歩いていると宮司さんから挨拶されちゃいます。

今年は新年のおみくじを2回引き、いずれも「凶」。良い1年になりそうだとワクワクしています(笑)。

▶▶ 次回リレートーク

樺島 弘明

エル・ティー・エス
取締役社長CEO

DX・GX時代に求められる 新しい大学モデルの構築



地球規模の課題に直面している現代、これまで前提とした諸条件や常識が大きく変化している。東京大学では新しい基本方針の下、「自律的で創造的な大学活動のための経営力の確立」の実現を目指している。藤井輝夫総長が取り組みの現状と今後を語った。

講師：藤井 輝夫 氏

東京大学 総長



UTokyo Compassの設定 新しい経営モデルを作る

東京大学は2021年にUTokyo Compassを公表した。世界が気象変動や食料危機、エネルギー問題などの課題に直面する中、人類全体の幸福を実現するために大学は何をすべきかをまとめた基本方針だ。「多様性の海へ：対話が創造する未来」というタイトルで、「対話から創造へ」「多様性と包摂性」「世界の誰もが来たくなる大学」の3点をコアバリューとしている。この実現に向けて多様性と経営基盤の確立が必要である。

なぜ大学に自由な資金が要するのか。例えば新型コロナワクチンの開発に早々に乗り出したオックスフォード大学のルーズ・リチャードソン前総長は常々、“creating space” が大事だと言っていた。ワクチン開発には数十億円規模の予算が必要だが、国への予算申請から実際の配分には年単位の時間がかかる。オックスフォード大学では普段から自由な資金をつくっていたから、大学としてやるべきと判断したことに真っ先に取り組むことができたのである。

国立大学の基盤的経費は運営費交付金と補助金で成り立っているが、補助金は通常3～7年で逓減して終了する

ため、活動を継続・発展させることが困難である。長期的な事業推進のため、基金の運用益などで運営費交付金に乗せする構造を作っていく。

産学協創の推進 グローバルイシューへの取り組み

2016年からは組織同士で企業と連携する新たな産学協創を開始した。また、グローバル企業とのゲートウェイ的役割を果たすことも東大の役割の一つと考えている。半導体関連、量子分野で台湾や米国企業と連携している。

地球環境がさまざまな意味で臨界点を迎えている中で、地球全体のサステナビリティ実現に貢献することを目指している。一例として、世界各国の研究機関と共同でグローバル・コモンズ・スチュワードシップ指標を開発し、グローバル・コモンズを守るため広く社会の行動変容を促すことに取り組んでいる。

グローバルな活動にはお互いのカルチャーを理解することが必須となる。そこで昨年、「東京大学ダイバーシティ＆インクルージョン宣言」の制定や、「UTokyo男女+協働改革 #WeChange」の始動を発表した。ここで最も重要なのはマジョリティ側の意識改革だ。例えばジェンダーの観点で見ると、東大には女性が少ない。そこで女性の教授・准教授を300人採用する予定である。

女子学生を増やすとともに、自らのキャリアを描いてもらう機会を設けることも重要である。英国で始まった30%クラブという、主に企業の重要意思決定層の女性比率向上を目的としたキャンペーンにも参加している。

世界を視野に入れた起業家教育 大学の枠を超えて社会に浸み出す

世界を視野に入れた起業家教育も重点的に行っている。アントレプレナー道場というプログラムの受講者は年々増加し、起業を通じて社会に貢献したいと考える若者が増えている。

スタートアップ支援はかなり以前からファンドなどスタートアップ・エコシステムを整えており、現在470社を超える東大関連ベンチャーがある。毎年30～40社ぐらいつづ増えているが、それでも不十分だと考える。

ウェルビーイングを実現する社会をつくっていく中で大学が役割を果たすには、自律的で創造的な大学モデルや成長を支え合える財務経営手法が必要になる。また、コミュニケーション強化も必要だろう。学知と社会をつなぐ価値創造活動も重要であり、産学協創、地球規模課題への対応、スタートアップ・エコシステムの充実やグローバル展開も求められる。

さまざまな場所に大学が出掛け、逆に多様な方々に大学に来ていただいて対話を重ね、皆さんと共にあるべき未来像をつくっていきたいと考えている。私たちはかつての大学の枠を超え、社会に浸み出していく大学でありたい。

*写真はイメージ

新入会員紹介

会員総数 1,546名(2023年3月17日時点)



きむら じょうすけ
木村 穰介

所 属：サントリーホールディングス
役 職：取締役専務執行役員



みやなが とおる
宮永 暢

所 属：サントリーホールディングス
役 職：常務執行役員



ふじわら まさあき
藤原 正明

所 属：サントリーホールディングス
役 職：常務執行役員



みやもり ひろし
宮森 洋

所 属：サントリーホールディングス
役 職：執行役員



みやわき じゅんじ
宮脇 潤治

所 属：サントリーホールディングス
役 職：執行役員



かとう ひろし
加藤 裕

所 属：サントリーホールディングス
役 職：執行役員



いのうえ ひろみ
井上 裕美

所 属：日本アイ・ピー・エム
役 職：取締役執行役員



いとう のぼる
伊藤 昇

所 属：日本アイ・ピー・エム
役 職：専務執行役員



まつお みえ
松尾 美枝

所 属：日本アイ・ピー・エム
役 職：常務執行役員



むらた まさき
村田 将輝

所 属：日本アイ・ピー・エム
役 職：常務執行役員



えなみ ゆりこ
榎並 友理子

所 属：日本アイ・ピー・エム
役 職：執行役員



おの けんじ
小野 健二

所 属：日本アイ・ピー・エム
役 職：執行役員



かわかみ ゆうこ
川上 結子

所 属：日本アイ・ピー・エム
役 職：執行役員



たなか さとる
田中 悟

所 属：花王
役 職：常務執行役員



むらた まみ
村田 真実

所 属：花王
役 職：執行役員



うえだ たかし
植田 俊

所 属：三井不動産
役 職：取締役 専務執行役員



しなだ まさひろ
品田 正弘

所 属：パナソニック
役 職：取締役社長執行役員



ひろた やすひと
廣田 康人

所 属：アシックス
役 職：取締役社長 CEO兼COO



ふくだ たつお
福田 達男

所 属：VIEムウェア
役 職：執行役員



すがわら あきひこ
菅原 彰彦

所 属：SocioFuture
役 職：取締役社長 執行役員COO



たなはし ひろた
棚橋 洋太

所 属：日本化学工業
役 職：取締役社長



ふなはし げん
船橋 元

所 属：ICMG
役 職：執行役員



いわつき ともしで
岩槻 知秀

所 属：レバレジーズ
役 職：代表取締役



おおさわ たかこ
大澤 卓子

所 属：タマス
役 職：取締役社長



しみず けん
清水 謙

所 属：WDI
役 職：取締役社長



むくなし けいすけ
椋梨 敬介

所 属：山口フィナンシャルグループ
役 職：取締役社長CEO

退 会

ひらの たくや
平野 拓也

ふるかわ たつひり
古河 建規

所 属：SOLIZE
役 職：取締役会長

2023.2.19 ご逝去による会員資格の喪失

木材利用への取り組み、自民党議員連盟に事例紹介



3月29日、自民党「森林を活かす都市の木造化推進議員連盟」令和5年総会（第2回）に有田礼二地域共創委員会副委員長（写真右から2人目）が出席し、本会の木材利用の取り組みを紹介した。有田副委員長は、まず、国産木材の

積極的な活用と、伐採から植林に至る循環利用の実現によって地方創生を目指す2018年3月発表の提言を説明した。その上で、木材利用の拡大に向けた経営者の意識改革が重要との考えの下、19年11月に木材利用推進全国会議を高知県・東京都と連携して設立したことを報告した。

木材利用推進全国会議は、木材にかかわるあらゆる事業者が一堂に会し、木材利用について理解を深める場であり、セミナーや見学会を開催している。

有田副委員長は、同会議に参加している企業による中・大規模木造建築の事例を紹介し、「実例を積み重ねることで、利用拡大に向けた機運醸成を図っている」と述べた。

また同会議で有田副委員長は、木材利用が直接自社のビジネスにかかわらない業種・業態の企業でも、小さくともできる木材利用を通して社会全体の機運を高める「自主宣言」に取り組んでいることと、その推進状況についても報告した。

産業懇談会が世話人会開催。入会勧誘をより活発に

3月22日、産業懇談会「14グループ世話人会」および夕食懇談会が、ホテルグランドアーク半蔵門にて開催された。世話人は湯川智子、内田士郎両代表世話人による開会挨拶の後、14グループの各世話人より2022年度の活動内容の報告と、それぞれのグループの活動の特徴について報告があった。

産業懇談会はグループごとに月一度の昼食懇談と、内部・外部講師の講演を聴くネットワーキングと学びの場として、経済同友会の活動の大きな柱となっている。世話人による意見交換で

は、ネットワークと学びを広げる場としての産業懇談会の魅力を再確認する声や、この魅力を知らずに産業懇談会に参加していない会員がいるとすれば、大変もったいないという意見が多数上がった。世話人会当日時点で892人の会員が産業懇談会に参加しているが、より多くの方に参加していただけるよう、各グループで勧誘活動をしていくことが確認された。

また、新入会員を対象とする「創発の会」会合において産業懇談会の活動を紹介するなど、新たな取り組みにつ



いても今後検討していくこととなった。

世話人会閉会後は、新型コロナウイルス感染症拡大以来控えてきた立食での夕食懇談会に場を移し、リアルでのコミュニケーションを楽しみながら世話人同士の交流が図られた。

平子アジアPT委員長が高木外務大臣政務官を表敬訪問

3月29日、高木啓外務大臣政務官への表敬のため、平子裕志アジアPT委員長が外務省を訪問した。



高木外務大臣政務官(右)に報告書を手交する平子アジアPT委員長

平子委員長は高木政務官に対して、第48回日本・ASEAN経営者会議(AJBM、2022年12月7～9日開催)の報告書を手交し、来賓として同会議に参加いた

いたことに御礼を述べた。そして、日本とASEANのパートナーシップの目的は地域の人々のウェルビーイングの向上、成長機会の創出であることや、そのための最重要課題が「人材」であることに、会議に参加した各国代表者が合意したことなどを報告した。

さらに平子委員長は次回以降の会議に向け、日本とASEANの共通課題に焦点を当てて具体的な成果につながるような方向で会議運営の刷新を模索していることや、日・ASEANが一つの地域として人材の育成・活用・還流に取り組むための仕掛けなどについて、検討を続けていく予定であると説明した。

それを受け、高木政務官との間でアジアにおけるカーボンニュートラル実現に向けた道筋、デジタル技術、ソフトパワーを活かした地域や国の魅力の発信方法など、今後AJBMで検討を予定しているトピックを巡り、活発な意見交換をした。

今年は日本とASEAN友好協力50周年にあたり、12月には特別首脳会議の開催も予定されている。この節目の年において経済同友会は、ASEANとのパートナーシップを強化し、それを活かして日本の経済社会を活性化するための方策について、活動を展開していく予定だ。

No.857 April 2023 経済同友 4

C O N T E N T S

CLOSE-UP 提言

財政・税制委員会【意見】
竹増 貞信 委員長

財政・社会保障は一般教養
社員が学べる機会を
積極的に提供する

06

新しい経済社会委員会【提言】
新浪 剛史 委員長

Status Quo維持の打破と
アニマル・スピリッツを原動力に
企業主導で共助資本主義を築く

08

環境・エネルギー委員会【提言】
栗原 美津枝 委員長

全ての企業が2050年CNを宣言し
具体的なロードマップを描いて
長期視点での経営変革を

10

地域共創委員会【報告書】
山下 良則・東 和浩 委員長

活力と多様性に富んだ
豊かな地域を創り上げるため
押さえるべき「5つの勘所」

12

Doyukai Report

経済同友会・同友クラブ共催 新春会員懇談会
パラリンピックを通して考える共生社会 03

Seminar

第1360回 会員セミナー
DX・GX時代に求められる
新しい大学モデルの構築
藤井 輝夫 氏 東京大学 総長

15

Column

私の一文字 鈴木 純
「『天』をあがめ、自身を律する」

02

リレートーク 三宅 孝之
「人生最大の発見(かも)」

14

私の思い出写真館 中村 誠
「音楽は国境を越えて」

19

新入会員紹介

16

木材利用への取り組み、自民党議員連盟に事例紹介

17

産業懇談会が世話人会開催。入会勧誘をより活発に

17

平子アジアPT委員長が高木外務大臣政務官を表敬訪問

18



中村 誠

インスメッド合同会社
社長

音楽は国境を越えて

35歳の時、突然米国本社勤務の話が持ち上がりました。外資系製薬企業のワイス社（のちに現ファイザー社に統合）のマーケティング部で新製品の導入に明け暮れていたころです。まず頭をよぎったのは仕事への期待や不安ではなく趣味であるギター・マンドリンオーケストラの活動が続けられるか、という一点でした。中学校からクラシックギターを始め、大学時代の同オーケストラでマンドリンを弾いていた現在の妻と知り合いました。卒業しても二人して社会人オーケストラで、熱心に演奏活動を楽しんでおり、これができなくなるというのは考えられないことでした。果たしてワイス本社のあるフィラデルフィア近辺にそんなオーケストラはあるのか否か？

妻とネットで探してみると Munier Mandolin & Guitar Orchestraなる団体があります。赴任前だったのですが早速参加したい旨をメールで伝えたところ、基本的にイタリア系

市民の団体であるので…という想定外の返事。人種で入団をセレクトする時代錯誤に憤然とし、そこで断ってもよかったのですが、音楽をやりたいという欲求の方が強く、自分たちの熱意を説明するとようやく入団が認められました。

赴任後は毎週月曜日にフィラデルフィア市内のホールで夜の7時から団員約30人に交じり、私たちは当時小さかった子連れでの練習参加です。英語で演奏指示を受けることは初めてでしたが、合奏が始まってしまうとすぐに音楽に国境なしの一体感が生まれます。「イタリア系米国人」として結束しなければサバイバルできなかった文化も感じ取りながら、多くのコンサートに出演しました。今では多くのナショナリティを受け入れているようで、2年間の赴任から早20数年。今でも付き合いは続いており音楽のもたらした絆の強さを感じています。



Munier Mandolin & Guitar Orchestraの皆さん（2001年当時）



部内発表会で団員メンバーと妻とで合奏

同友会は
行動する“DO”友会!

3/18 学校と経営者の交流活動推進委員会

第17回教育フォーラム 参加校をオンラインでつなぎ 開催しました。

林礼子委員長
による講演

「不確実な時代を生きる
ために必要なこと」

昭和女子大学附属
昭和中学校(12名)



東京都立
三鷹中等教育学校(10名)



30年後の2050年は、どんな
社会だろう?
2050年の社会で活躍
するためには?



委員会メンバーも加わりディスカッション
互いの成果をオンラインで発表



石渡明美、齋藤勝己、新倉恵里子、挽野元、武藤潤、渡部一文の
各氏が、2つの学校に分かれて参加、生徒と意見交換やアドバイス。

日本の未来を担う人材の育成のために、
これからも活動を続けます。



イラスト・溝口イタル

経済同友

経済同友 2023年4月 No.857 令和5年4月24日発行
編集発行人/岡野貞彦 発行所/公益社団法人経済同友会
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-4-6 日本工業倶楽部別館5F
TEL/03-3211-1271 FAX/03-3214-6802 URL/https://www.doyukai.or.jp
編集/経済同友会事務局 制作/CCアーク 印刷/富士フィルムシステムサービス

みんなで作る
みんなの未来

