

経済同友

KEIZAI DOYUKAI

No.874

12-1

2024 December-2025 January

2025年 年頭見解

令和・共助資本主義モデル

～人材流動化と企業の新陳代謝による
新しい経済社会の創出～

特集1

経済三団体 新年祝賀パーティー
経済三団体長 合同記者会見

特集2

共助資本主義の実現委員会
能登半島地震支援イニシアティブ
のとマルチセクター・ダイアログ

特集3

代表幹事中国〈北京・上海〉
ミッション報告

CLOSE-UP 提言

地域共創委員会
30万人以下の基礎自治体は
自治体間連携の強力な推進を

人材活性化委員会
新たな政治体制下で求める
労働市場改革に関する意見
～持続的な成長と継続的な賃金上昇の二兎を追う、
令和モデルの労働市場を～



「私の一文字 ～中国委員会 委員長 池田 潤一郎～」より

私の一文字

中国委員会
委員長

池田 潤一郎

商船三井
取締役会長



「共」にいる、つながりを意識する

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、池田潤一郎中国委員会委員長にご登場いただきました。

岡西 「共」は、両手で神様に捧げものをする様子からきた文字です。今回は、両手を大きく広げて支え合うことを意識して書かせていただきました。この漢字を選ばれた思いをお聞かせください。

池田 いくつかの文脈に共通する文字として、今回選びました。当社は海運事業を通じて、世界の人々を結び付ける仕事です。間接的かもしれないが、常にあなた方と「共」にいますという思いを根に今まで歩んできました。また経済同友会の「共助資本主義」に含まれる漢字でもありますね。委員会でこの言葉の重要性を認識してから、思いを強く持つようになりました。世界の分断が進んでいる昨今の時代に、よりつながりを意識したいという思いがあります。

クレオール語で「私たちはあなた方と共にいます(NUOVEC ZOU)」という言葉も今回選んだ理由の一つです。モーリシャス沖で当社チャーター船の座礁事故を起こしてしまったことがあり、その後現地での社会貢献活動*を続けています。そのモーリシャス共和国でよく挨拶に使われる言葉で、シンプルながら力強さを感じています。さらにコーチングという手法からの学びもあります。コーチはクライアントと共にある存在です。難しいですが、非常に大事なマインドだと感じ、少しずつですが実践しています。

岡西 モーリシャスでの出来事は海を愛する者としてとても心配になりましたが、その後の活動や同国とのつながりについては今回初めて知りました。

池田 現在では油で汚れた所は跡形なくきれいに戻り、訪れると本当に美しい海が広がっています。ただ、座礁の時にサンゴ礁も一部損傷してしまいました。養殖を通じた回復支援などを継続する中で、同国の名誉領事を務めております。今後もこの縁を大切に、友好関係を育んでいきたいと思っています。

岡西 コーチングは若い人に対して実際に行っているとのことでしたが、何かそこで気付かれることはありますか。

池田 クライアントが自ら考えられるように、その状況を想像して問い掛けていくのがコーチの役割です。かかわった相手が自ら答えを見つけていく姿を見ると、充実した時間を感じられます。同時に、自分も成長していかないといけないと思わされます。

岡西 最後に、中国委員会委員長を務めていらっしゃいますが、今後の展望をお聞かせください。

池田 中国市場や中国企業との関係はとても重要ですし、継続してウィンウィンを模索していくべきだと考えています。一方で、日中関係にネガティブな若者の声が表れたアンケート結果もあり、そうした風潮には危機感もあります。経済界だけではなく、文化交流などが減っている様子も見られます。今の中国の姿を理解する努力は必要で、双方の交流が進むような後押しを継続していきたいと思っています。

*2020年手配した貨物船がモーリシャス沖で座礁し燃料油が漏れた事故を巡り、法的責任が直接問われる船主ではないが、社会的な責任を重視。その後「モーリシャス自然環境回復保全・国際協力基金」を設立

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。



2025年 年頭見解

令和・共助 資本主義モデル

～人材流動化と企業の新陳代謝による
新しい経済社会の創出～



2025年1月1日

代表幹事 新浪 剛史

1 人材の流動性向上と企業の新陳代謝の加速

経済が既にデフレからインフレへと転換した中で、2025年は賃上げにおける天王山である。国民の「手取り」、そして「生涯所得」の向上を新しい経済社会への転換により、必ずやり切る年にしなければならない。

経済同友会は、日本が目指すべき経済社会のあり方として、成長と共助の両立により国民のWell-beingを高める「共助資本主義」を提言した。その大前提には多様な個を活かしたイノベーションによる成長が必要であり、これを実現するのは、人材の流動性向上と企業の新陳代謝の活性化、つまり、資本主義のダイナミズムの回復である。

人材の流動性は既に若年世代では高まっており、また前政権では労働市場改革が緒に就いた。人材不足が続く中で、人材獲得競争の勝敗は企業のイノベーション創出、さらにはその存続を決する。この機を捉え、幅広い世代の人材流動性を高め、多様な人材の活躍を促進する「人材大移動時代」へと転換し、これを通じた企業の新陳代謝を一気に加速すべきである。

一方で、日本は9人に1人の子どもが貧困に喘いでいる状況にある。こうした中で、バブル以前の資本主義ではなく、それがもたらす歪みである社会課題を、企業とソーシャルセクターであるNPOやインパクトスタートアップが連携し解決する新たな資本主義を目指すべきである。企業が成長と社会からの信頼向上を追求しながら、Well-beingを達成する共助資本主義こそ、令和モデルの資本主義であるとわれわれは考える。

2025年は、この共助資本主義を基盤に、日本経済にアニマルスピリッツを呼び覚まし、あらゆる個人と企業の飽くなき挑戦に満ちた経済社会を創出する一年としたい。

2 資本主義のダイナミズムの回復と 国際秩序の変化への対応

日本には、人口減少・高齢化、人材不足に加え、社会保障における現役世代への負担増加、低いエネルギー自給率などの課題が山積する。国民の「手取り」、「生涯所得」を持続的に向上させるには、これらに係る抜本的な制度改革等が必要である。以下の経済政策を待たないで進め、地方創生を含む日本全体の成長を実現すべきである。

●雇用・労働

生活水準の向上を国民が広く実感できるようにするには、雇用の7割を支える中小企業で恒常的に賃金が上がる仕組みを確立する必要がある。具体的には、中小企業等の価格転嫁、取引適正化への支援を継続し、転嫁率を引き上げていくべきである。また、最低賃金について3年を目処に全国加重平均1,500円達成を目指すとし、さらに、エッセンシャル分野では、より高水準の最低賃金の設定を可能にすべきである。

一方、中小企業の活性化は我が国の生産性、そして国際競争力の向上につながる。中小企業政策において、低生産性・低収益企業への過度な延命策の補助金などは廃止し、生産性が高く、より高い賃金を支払える競争力を有した企業が逞しく成長していくことにより、わが国の潜在成長力を高める必要がある。

労働移動を活発にしていく上で重要となるのが個人のセーフティネット強化である。雇用保険の教育訓練給付や公共職業訓練におけるアップスキリングに係る支援の拡充、雇用形態の多様化に伴うニーズに対応した雇用保険のあり方を検討すべきである。

人材不足への対応としては、女性、高齢者、障がい者のさらなる労働参画に加え、外国人材の活躍も促進していく必要がある。短期的な労働力確保のためではなく、日本の持続的成長を支える技能・スキルを有する人材としての中長期的活躍を見据え、まずは、外国人材の受入れ、および地域社会での共生に関する基本的考えを整理した基本法制定を検討すべきである。

●環境・エネルギー

経済社会のデジタル化に伴う電力需要の増大と2050年カーボンニュートラル達成に対応するには、エネルギー政策の転換が不可欠である。エネルギー自給率を引上げ、エネルギーコストの競争力を高めることは、成長分野への新規投資拡大とそれによる生産性の向上、持続的成長を支える。

低廉・安定的なエネルギー供給、脱炭素電源の確保にむけて、原子力規制委員会で安全性が確認された原発の再稼働、及びリプレース、新增設を推進すべきである。



一方、2050年にカーボンニュートラルを達成するには、グリーン価値創出を促すグローバルな市場形成が必要である。有志国等と連携し、自由で、公平・公正な経済秩序の重視と共存共栄のアプローチにより、グリーン市場のルールメイキングを推進すべきである。

また、革新的な省エネ技術の開発と社会実装に、海外への輸出も念頭におき、この分野をリードしてきた日本の強みを活かし官民で取組むことも必要である。

●社会保障、財政

2025年には団塊の世代がすべて75歳以上となり、今後当面、社会保障費の増加が続くと考えられる。こうした中で国民の「手取り」を増やすには、社会保障費の負担構造を見直し、社会保険料を抑えつつ必要な保障を行う制度への改革が必要である。

2025年の年金制度改革には、いわゆる「年取の壁」の抜本的解決として、第3号被保険者制度の段階的廃止とその時期を予め明示し、第2号被保険者への速やかな移行を促す改革を盛り込むべきである。また、現役世代の社会保険料を軽減すべく、医療における後期高齢者支援金の仕組みなどの負担構造を見直す必要がある。

財政においては、インフレ経済への転換を受け、限りある財政で最大限の効果をを得る政策が求められる。EBPM推進基本法（仮称）を制定し、EBPMの活用徹底を進め、高い効果が期待できる政策に財政を戦略的に支出すべきである。また、国家予算について、デフレからインフレとなり税の弾性値が上がるが見込まれる。これも踏まえて予算策定をより正確に行うべきである。

●規制改革、スタートアップ政策

人口減少下でも持続的に成長していくには、先進技術を活用した生産性向上や、国民のWell-beingを高める新たな市場の創出を規制改革やスタートアップ政策を通じて促進する必要がある。

規制改革では、ライドシェアによる公共交通の供給確保、利用者の利便性向上にむけて、適切な運用と公正な競争を促進する新法を制定すべきである。また、医療分野における混合診療が可能な領域の拡大や、農地の大規模化による生産性向上を可能にする規制改革の推進も求める。

スタートアップ政策では、グローバルな課題解決に資す

るディープテック分野(ライフサイエンス、量子、宇宙、原子力、脱炭素化関連など)を中心にスタートアップを創出すべく、ベンチャーキャピタルのグローバル水準への引上げ、地方を含む大学発スタートアップ増加に向けたエコシステム拡大に取り組む必要がある。

一方世界では、米国でドナルド・トランプ氏を大統領とする新政権が発足し、米国第一主義のもと、保護主義的政策が強まる可能性が高い。日米同盟を基軸としながらも、貿易や安全保障、エネルギー等に係る政策を米国にのみ頼る外交政策を再考することが不可欠である。

日米同盟が両国にとって国益にかなう外交基盤であることを強調し続けることは必要であるが、経済安全保障に係る領域は、米国一辺倒とならぬよう、韓国、豪州、フィリピン、インド等の有志国との連携を強化していくべきである。一方、経済安全保障に関わらない領域では、中国とのコミュニケーションを闊達に進めるべきであり、今年開催される大阪・関西万博を通じた交流をその試金石としたい。

また、多角的自由貿易を推進してきた日本として、アジアから自由貿易の再構築を進める必要がある。法の支配に基づく自由で開かれた国際秩序を維持する考えのもと、多くの国が参画する枠組みの構築にむけて、ハイスタンダードなCPTPPを堅持しながら、域内の経済連携と互惠関係を広めるRCEPへのグローバルサウスの巻き込みを検討すべきである。今年は日本でTICAD 9が開催されることから、アフリカ開発への官民連携支援のさらなる深化を通じて、グローバルサウスと日本との関係強化を図ることも必要である。

3 民主導経済を創る企業の経営改革

イノベーションによる成長は、競争と新陳代謝を基本とする民主導経済により実現する。労働力不足が続く中で経済がインフレに転換したことにより、物価を上回る賃上げの継続が人材獲得競争において必要になっている。また、大企業、中堅企業は、中小企業における賃上げの原資確保のために、労務費の適切な転嫁に対し公正な対応を徹底する必要がある。

こうした賃上げを継続するためには、生産性向上やイノ

ベーションによる価値創造のための投資を拡大し、企業の収益性を高めなければならない。具体的には、AIツールの導入等のDX、それを活用するためのアップスキリング等への投資が必要である。さらに、大企業とスタートアップのM&Aによる企業価値向上や、上場・未上場のスタートアップ間のM&Aによる事業成長の加速を図るべきである。なお、M&Aの活性化には、のれんの償却に関する会計基準をグローバルスタンダードとイコールフットリングさせる環境整備も必要である。

DEI (Diversity, Equity and Inclusion) はイノベーション創出の源泉である。われわれ経営者は、多様な人材が活躍する施策を企業経営で実践し、それを社会の変革に繋げていかなければならない。

他方、夫婦が婚姻時に一方の姓を選択する夫婦同姓の規定は、個人の尊重、両性の実質的平等、多様な家族形態の受容といったDEIが目指す社会の姿とは異なる状況をもたらしている。こうした中で拡大されてきた旧姓の通称使用について、その実用における限界やコスト負担などを示し、選択的夫婦別姓制度導入への社会的理解が深まるようにしていく。

4 経済同友会としての取組み

本会としては、成長と共助が両立した Well-being を実現する経済社会へと転換する制度や政策(令和・共助資本主義モデル)の全体像を会員間の闊達な議論を通じて描き、示していきたい。さらに、政策評価を行うシンクタンク機能の本格的な整備について検討し、実装することを目指す。

また、共助資本主義の実現を本会の継続的活動に位置づけ、組織的に持続することにより、事業成長と社会的インパクト創出の両立を目指す。連携する新公益連盟、インパクトスタートアップ協会とともに、子どもの貧困や若者の孤立に対する支援、能登地域の復興にむけた支援等に取り組み、こうした具体的活動の発信を通じて、共助資本主義が社会において広く認知されることを目指す。

一方、国際事業では、各国のオピニオンリーダーや政府要人との対話、グローバルなネットワークの構築を目的に、米国(2月)、インド(3月)、中国(11月)に代表幹事ミッションを派遣する予定である。

特集1

経済三団体 新年祝賀パーティー

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7日、東京都内で2025年新年祝賀パーティーを開催した。各団体に所属する企業経営者ら約1,500人が参加した。来賓として挨拶に立った石破茂首相は「豊かで楽しくて安全な日本を目指す」と語った。幹事団体長

として挨拶した新浪剛史代表幹事は「実質賃金を恒常的に上昇させる仕組みを構築する重要な時期だ」と主張した。



内閣総理大臣挨拶(要旨)

安全・安心で、平和で楽しい日本をつくる1年に

私は昭和32（1957）年生まれ。あの時代、1964年には東京オリンピック、70年に大阪万博、そして72年には札幌オリンピックが開催された。70年の大阪万博のとき、私は鳥取の中学校2年生だった。

その大阪万博の施設が全て完成したのは開会式の52時間前だったそうだ。また、建設費の見積もりは529億円とされているが、実際にかかった費用は528億8,400万円であったと、ものの本には書いてあった。そこには楽しくて明るくて、かつ安全で正確な日本があったのだと思う。

昨日、伊勢神宮参拝の後もしり上げたが、開国以来、わが国は強い日本を目指してきた。富国強兵、富国というよりも強兵に重きが置かれ、それを主導したのは国であった。

戦争が終わって80年経つが、その後は強い国ではなく、豊かな国を目指してきた。それを主導したのは経済界の

皆さま方であったと思う。

堺屋太一先生がお亡くなりになる直前に『三度目の日本』という本を書かれた。第一の日本は国家が主導する強い日本。第二の日本は経済界が主導する豊かな日本。では、第三の日本とは何だろうか。堺屋先生が書き残しておられたのは、楽しい日本であった。

強い日本、豊かな日本というイメージは湧くのだが、楽しい日本とは何だろうか。それは国家が主導するものでもない、経済界の皆さま方にも力を賜るが、むしろ一人ひとりがどのようにして楽しさを実感するか、ではないだろうか。

人口減少が止まらない。私は鳥取出身だが、鳥取は景色も良い、食べ物もおいしい、人情も豊かである。所得もそれほど低いわけではない。けれども、何が足りないのかと言われれば、ひょっとしたら楽しさなのかもしれないと思う。



石破 茂 内閣総理大臣

GDPは付加価値の総和である。ある対価を支払ってでもこのサービスを受けたい、この商品が欲しい、それがGDPである。一方、楽しさは個人が主導するものだ。

もう一度、豊かで、そして楽しくて安全な日本を目指してまいりたい。

今ハングパーラメントで、私ども自民党は少数与党だ。私自身、反省するところが多々あるが、そうであるだけに大勢の方々のご意見を聞き、より良い英知を結集して、皆さまと共に安全で安心で平和で楽しい日本をつくる1年にしてまいりたい。

中小企業の賃上げが鍵 可処分所得を底上げする仕組みを構築

初めに、昨年能登半島で発生した地震および豪雨災害に遭われた方々に深く思いを致す。日常を取り戻すために総力を挙げて取り組むことが、ここに集まる全てのリーダーに求められている責務だと強く感じている。

時代に適した 社会経済モデルを展開

私たちは今、実質賃金を恒常的に上昇させ、可処分所得を底上げする仕組みを構築する重要な時期にある。今日お集まりのリーダーの皆さまが英知を結集してアクションを起こすことで、必ずやポジティブな結果を生み出せると確信している。

地政学リスクによる不確実性の高い時代において私たちに求められるのは、令和の時代に適した社会経済モデルを大胆に展開していくことだ。まず、インフレ下で消費者物価指数を上回る賃金をしっかりと定着させることが不可欠だ。特に雇用の7割を支える中小企業の賃上げが鍵となる。私たちは経済三団体として昨年、一昨年と共同宣言を発表し、中小企業がコスト上昇分を適切に価格へ転嫁できるよう後押しした。本年はこの取り組みをさらに強化して、労務費を正に反映しやすい環境づくりを一層加速していこうではないか。

産業・企業の 創造的新陳代謝を促す

モデレートなインフレの中で高付加価値創出型の経済、賃上げと投資がけん引する経済を実現していくためには、労働力不足の解消を図りつつ人材の流動化を力強く推進する必要がある。人材のミスマッチを最小限に抑え、働く

人々がより創造的な仕事に取り組めるようリスキリングやアップスキル、またDXとAIへの投資を進めるべきだ。意欲と能力を十分に発揮できる職場を見つけた人々はそこで大きな成果を上げられ、また企業は優れた人材を得て成長に拍車をかけることができる。この好循環こそが経済を活性化し、成長の果実を生み出すものと言えよう。

産業や企業の創造的新陳代謝が経済のダイナミズムを呼び起こす。このダイナミズムをつくり上げていくことで、日本には底力があると、来年この場で皆さんと喜び合えるような実行の1年にしていきたい。

社会保障の刷新を

こうした民間の取り組みを支える社会システム改革も待ったなしだ。団塊の世代が後期高齢者となる今年、応能負担への転換や年金制度を含む社会保障の刷新を令和の時代にふさわしい形で始動させなくてはならない。財政運営でもEBPMを推進しワイズスペンディングを徹底することで、未来を見据えた責任ある運営を行うことが求められている。

一方、世界に目を向ければ、先の見通しが難しい年だ。そんな中、日米同盟を基軸とする有志国との連携が不可欠となる。法の支配に基づく自由で開かれた国際秩序を維持するため、CPTPP*の拡大が大変重要だ。グローバルサウスとの連携においては、日本のリーダーシップが一層期待されている。また、エネルギー安全保障の重要性も増すばかりだ。再



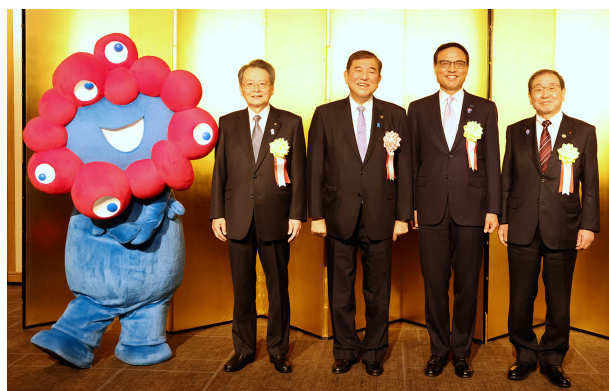
新井 剛史 経済同友会 代表幹事

生可能エネルギーの推進はもちろん、地元の皆さまの同意を得た上での原子力発電所の再稼働など、多角的な視点でエネルギー政策を進めていかなくてはならない。

大阪・関西万博の成功に協力を

社会課題を解決すべく共助社会の構築や地方創生、少子化対策、スタートアップのさらなる活性化、国内投資の促進など私たちが取り組むべきテーマが山積する。しかし今年は巳年。新たな経済社会への脱皮を成し遂げるには、今がまさに好機ではないか。皆さまと力を合わせ、活力ある日本を創造していきたい。

今年是大阪・関西万博が開催される。経済三団体として全力で協力し、世界中の方々をお迎えしたい。皆さまには前売り券を早めに購入していただき、多くの方々をお誘いの上、おいでいただきたい。万博会場でお待ちしている。



* 環太平洋パートナーシップに関する包括的及び先進的な協定

経済三団体長 合同記者会見

新浪剛史代表幹事発言要旨

賃上げを社会のノルムに 日本経済にダイナミズムが戻る年



○ 2025年日本経済を占う キーワード

キーワードは「賃上げを社会のノルムとする」とともに「人材の流動化が活発となる」ことの二つだ。いわゆる「失われた30年」を脱皮していくためには、賃金が上がっていく見通しがつき、そして人材が流動化することによってますます賃金が上がる中で、新陳代謝も進むことが重要だ。ダイナミズムが日本経済に戻ってくる年だと思う。

不安要素はトランプ米大統領就任による米国の経済政策運営だ。だが、日本は米国に対して世界で最も多額の投資を行っている。米国内でのモノづくりに貢献し、雇用を創出しているという事実を伝え、各企業経営者が米国との関係を考えていけばよい。ただし、防衛問題については国家間でしっかりとコミュニケーションを取るべきである。

○ 日本製鉄の USスチール買収計画

厳しい状況にある米国の鉄鋼業に日本製鉄が付加価値を提供し、高品質の部材を米国内で生産できることは米国自動車産業を活性化したいトランプ氏にとってもプラスになる。その点を理解できない現在の米国政治に疑問を抱かざるを得ない。日本製鉄にはぜひ戦い抜いていただきたい。

○ 2025年春闘に臨む 経営者としての方針

大手企業は昨年と同程度になると思う。中小企業はパートナーシップ構築宣言をしっかりと行うことが非常に重要だ。経済三団体が強固に取り組んでいくことが中小企業の賃上げの仕上げにつながり、日本経済にとって大変重要な役割を担う。今年の春闘は労働組合との間でさまざまな議論が起こると想定している。

○ 企業団体献金の議論に 望むこと

必要なのは収入と支出の中身を明確にすることだ。使途に秘密の部分が存在することは承知している。それが国家にとって必要なものも当然あるだろうが、それを特定する以前に、まず全て支出をオープンにする姿勢が重要だ。早急にこの問題を解決し、経済活動や

世界が直面している困難な状況に対応するため、優先度の高い他の課題に政策議論を進めていただきたい。

○ 能登半島の復興

経済同友会ほか各経済団体が現状をしっかりと把握し、課題を認識している。今回の補正予算で、復興に相当手を入れることになった。その意味で何事も遅過ぎるということはなく、復興へ向けた取り組みは進むと思う。現地ではいろいろな企業がサポートに入り、NPOも県・市町と共に取り組み始めている。確かにまだ復旧の段階にあるが、非常に良くなりつつあると確認できた。また、旧来の設備などを復旧させるための補助金はあるが、最新の設備になると対象外といった制度的な問題も認識している。ぜひ早急に復興が進むよう、経済同友会も現地に足を運び、各企業・団体と共に取り組んでいきたい。



特集 2

共助資本主義の実現委員会 能登半島地震支援イニシアティブ

のとマルチセクター・ダイアログ

共助資本主義の実現委員会は2024年11月9日、石川県輪島市のNOTOMORIにおいて「のとマルチセクター・ダイアログ」を開催した。経済同友会会員、インパクトスタートアップ協会や新公益連盟の会員約50人が三つのルートに分かれ能登地域を視察した。また会議には馳石川県知事、泉谷珠洲市長をはじめ、地域の行政関係者、経営者、復旧活動にあたるNPOメンバーなど総勢約100人が集まった。



能登高校を視察するメンバー

視察概要

- 能登町・珠洲市(能登高校)ルート
- 能登町・珠洲市(珠洲市社会福祉協議会)ルート
- 輪島市ルート

会議プログラム

- ・ オープニングトーク 高島 宏平 副代表幹事／共助資本主義の実現委員会 委員長
- ・ 開会挨拶 新浪 剛史 経済同友会 代表幹事

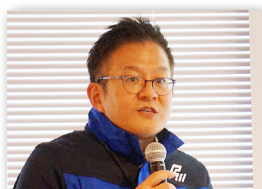
- ・ ピッチセッション 現地のキーパーソンが六つのテーマ別に発表
- ・ グループセッション 六つのテーマ別に議論
- ・ 全体発表
- ・ コメント
- ・ 閉会挨拶・懇親会

モデレーター

- 高島 宏平 副代表幹事／共助資本主義の実現委員会 委員長
- 今村 久美 共助資本主義の実現委員会 委員(カタリバ 代表理事)

ピッチセッション(要旨)

【1】まちづくり(住宅)



浅野 大介

石川県副知事

●石川県では8月に「公費解体加速化プラン」を策定し、被災した家屋の解体を加速化してきた。しかし秋口から、風景と調和した古民家・町家を本当に「解体一辺倒」にしていのか疑問も湧き始めた。建築のプロたちは、「構造の2～3割が損壊した半壊くらいで壊すな」と言う。被災者に「修繕して自分で住む」「民泊や分散型ホテルとして活かす」という選択肢を示したい。

●能登には「関係人口」が必要。被災古民家を移住者・ニカ所居住者・大学生・観光客が借りる・泊まる場所に活用したい。建築家、不動産・民泊・分散型ホテルの事業者、そして金融の観点からの相談窓口の運営や現地調査を県として応援したい。おそらく日本初の試みになるので、多面的なアイデアをいただきたい。

【2】オフグリッド/モビリティ



岩城 慶太郎

共助資本主義の実現委員会 委員
(アステナホールディングス 取締役)

●居住している珠洲市で、道路・上下水道・電気などのライフライン、医療や教育へのアクセスなどが断絶されるといいう孤立状態を経験した。水道の復旧には1カ月半を要した。それでも市内では最も早い復旧だった。

●役に立ったのは一般的な災害備蓄品ではなく、一般家庭では手に入らないものが多かった。例えば発電機、ガソリン、水中ポンプ、口径の太いホース、浄水器、砂利などだ。道路の簡易舗装のためには砂利を活用し、自分たちで舗装した。個人宅でこのような備品を備蓄することは現実的ではない。集落をオフグリッド*化すること、それらをつないでマイクログリッド化することが重要だ。

●過疎地でオフグリッド化を進めることで、公共インフラに対する設備投資が少なくて済むようになる。そこで能登オフグリッドコンソーシアムを組成したい。実現するために必要なプレーヤーが集い、議論を進める仕組みを作りたい。

*公共のインフラに依存せず、電力やガス、水道などを自給自足している状態。ハードインフラのオフグリッド、教育・医療・行政サービスといったソフトインフラのオフグリッドの二つが有機的につながることをレジリエンスと呼ぶ

【3】子ども・教育・大学連携



屋敷 秀樹

石川県立能登高等学校 校長

- 奥能登には全日製の公立高校が5校あるが、それぞれ20～40km離れている。輪島や珠洲など被災した地域で生徒数が顕著に減少している。
- 生徒を確保するためには、地元の生徒に戻ってきてもらうことと外部から来てもらうことが重要と認識した。地元の生徒の進学率は、以前は3割程度だったが、5割程度に増加した。
- 魅力化コーディネーターが地域とつなぐ重要な役割を担っている。
- 総合的な探究の時間を通して、時代の変化に対応可能な人材や地域で活躍する人材の育成を行っている。
- 能登高校魅力化プロジェクトや、能登高留学など多数の取り組みを推進している。これらプロジェクトを通じて生徒数が徐々に増加している。



小浦 詩

ごちゃまるクリニック 小児科医

- 輪島では震災前から、①子どもの自死などいのちを巡る問題②学校内のコミュニケーションが取りづらくなり、不登校児が増えるという小学校の問題③中高校生の学びの意欲低下といった三つの大きな課題があると認識している。
- 地域が縮小していることが一要因だ。家庭や地域は子どもを支える存在だが、地域の縮小によって学校がその役割を担うようになった。だが、学校ではマンパワー的にも組織的にも十分な役割を担うことができず、悪循環が起きていると推察している。
- 震災により、子どもを支える地域力の低下が懸念される。今後、地域の組成をどのように行っていくべきかについて議論したい。



【4】アート・文化



関口 正洋

奥能登珠洲ヤッサープロジェクト/
アートフロントギャラリー

- 奥能登国際芸術祭の関係で2014年から珠洲市にかかわってきた。芸術祭で培った国際的なアーティストやサポーターのネットワーク、地元住民や珠洲市との関係性をコミュニティの再建につなげたい。
- 芸術祭でつながった人々の後押しもあり「奥能登珠洲ヤッサープロジェクト」を立ち上げた。「ヤッサー」は「弥栄(いやさか)」を意味する祭りの掛け声で、心から祭りを楽しめる地域に戻ってほしいという思いがある。
- 活動の柱は以下の三つだ。①珠洲を識る：アートツアーやガイド活動を展開し、珠洲の魅力を深く体感してもらう②関係人口を広げる：集落のお祭りなどの行事を盛り上げて、地域の交流の輪を広げる③震災を忘れない：住民、アーティスト、サポーターが残した震災の記録をまとめ、ウェブサイトなどを通じて発信し、地域の記憶の詰まったアーカイブとして継承していく。



桐本 泰一

輪島塗 輪島キリモト 代表

- 輪島塗が災害ごみとして捨てられている状況を改善するため、ベンジャミン・フラットさん、船下智佳子さんたちが始めた「のとサボ(能登地震地域復興サポート)」という活動に共鳴。輪島塗御膳などを譲り受け、食洗器で40℃で洗浄し拭き上げて保管している。状態によりランクを付け、状態がAのものについては飲食店などに譲っている。A'以下については傷を直し、朱合い漆を塗り重ねてリボン(都市部の人にもなじむ透き色に)し、販売する活動を行っている。
- こうした輪島塗レスキュー・アンド・リボーンプロジェクトは、塗りが丁寧だから生まれ変わらせることができる輪島塗の特徴をPRしながら、輪島の職人さんに仕事を願いし続けることが可能となる。

【5】観光・関係人口



多田 健太郎

多田屋 取締役社長

- 波が穏やかな七尾湾に22軒旅館があった。1軒は既に廃業した。残り21軒の旅館のうち、現在一般のお客さまを受け入れている旅館は4軒、再開は27～28年になる想定だ。
- 震災後に、若手中心に復興ビジョン「能登の里山里海を“めぐるちから”に。和倉温泉」を掲げ、取り組みを推進している。
- 周遊してもらえるような温泉地にしたい、奥能登まで足を運ぶような周遊をしてもらいたい、お金が巡る、里山里海の循環もめぐる、という思いを込めて「めぐる」というキーワードを使っている。
- 外からの支援も重要だが、地域の人自らが復興に取り組むマインドセットを持つことが重要だと考えている。このマインドセットを地元の人に根付かせるような外部からのサポートがほしい。また、地元の人にメッセージを届ける「通訳役」を担う人が不足しているため、アイデアがほしい。

【6】能登の食



政田 将昭

すえひろ

- 震災で農地ではかつてないほどの被害を受けた。地面に亀裂が入り、沿岸部では津波の被害を受け、隆起により農地が分断され、用水路も多大な被害を受けた。コメの生産が一切できない時期もあったが、応急復旧を進め、当法人では約7割の田んぼに作付けができるようになった。奥能登では6割程度作付けできたという話を聞いている。
- 9月21日の豪雨で山が崩れ河川が決壊し、地震以上の被害に見舞われた。数値的な被害状況は現在調査中で、把握できていない。
- 浅野副知事は石川県に来られる前、農林水産省にいた際に、水をためないコメ作りにチャレンジしていた。その手法を用いることで生産コストが下がり、メタンガスの削減も可能だ。メタンガスの削減は企業においても無視できない課題であることから、上場企業が得意な企業の調達戦略と能登の農家のイノベーションとをマッチングしたい。



中田 洋助

漁師

- 漁を再開できている人とできていない人がまちまちだが、外浦では漁に出られない人が多い。
- 奥能登は1次産業従事者が多く、その割合は12%だが、震災で困難を抱えている。
- 石川県は観光が充実しており、その中では食も重要と認識されている。今後、石川県の食をどのように復旧し、盛り上げていくかが課題である。1次産業や能登の食をどう復興していくかは、日本における1次産業をどのように盛り上げていくかにも共通する課題であると認識している。
- まだまだ手探り状況の中、知恵を貸していただきたい。

IPPO IPPO NIPPONプロジェクト 能登半島支援 寄附ご協力をお願い

全国の経済同友会は「IPPO IPPO NIPPONプロジェクト 能登半島支援」を立ち上げました。主に地場産業の将来を担う若者を育てる専門高校への支援を想定しています。金沢経済同友会や石川県教育委員会の協力の下、今支援を必要とする学校現場にきめ細かく確実に届ける努力をしていきたいと考えています。

■募集活動期間

- 第1期 2024年9月2日～2025年2月28日
- 第2期 2025年4～9月（予定）

■寄附方法

本会ホームページ
「能登半島支援活動の概要」参照



【1】まちづくり(住宅)

モデレーター 佐藤 晋太郎

石川県能登半島地震復旧・復興推進部 創造的復興推進課 課長

●解体されてしまう古民家をどのように守り残すかという点について、被災者の意思をどう確認するか、また古民家の活用可能性について議論した。能登の魅力は里山・里海に基づいて暮らしが築かれている点であり、古民家単体ではなく、エリアや面で見ることが重要という話が出た。エリアでモデルをつくり広めていくことがよいのではないか。また、専門家に見てもらい、古民家の活用可能性を検討していくべきだ。加えて、環境や被害状況などが異なるため、古民家活用の取り組みが進んでいるところを応援しモデル化していくことが重要という議論になった。

●また、2軒のかやぶき民家を購入し、関係人口を作る1軒と長期滞在可能な1軒を造りたいという話が出た。

【2】オフグリッド／モビリティ

モデレーター 藤沢 烈

能登官民連携復興センター長／RCF 代表理事

●オフグリッドには技術と実験場が必要であり、技術は実験されない限り実証されない。また、土地が広ければよいわけではなく、人の営みがあり、技術が実装され、法律の規制が一定緩和され、地域住民の理解があって初めて実現できるものと再確認した。

●ディスカッションに参加した全員が能登オフグリッドコンソーシアムにコミットし、本日仮発足した。

●オフグリッドはメンテナンスが必要ともいわれている。いくつかの集落をまとめて管理するメンテナンスの配置なども検討できるとよい。取り組みが観光にポジティブな影響を与える可能性もある。加えて、能登や小松、富山など近辺に複数の空港があるため、拠点を組み合わせて活用し、最終的にはパーソナルモビリティにつなげていければと考えている。

【3】子ども・教育・大学連携

モデレーター 今村 久美

共助資本主義の実現委員会 委員(カタリバ 代表理事)

●単発のイベントなどを通じて元気づけられてきた。子どもを取り巻く課題について、地元と一緒に長期的に課題解決に歩んでくださる人を求めている。子どもにとっても外部人材と触れ合うことは非常に良い経験になる。

●地域内の魅力を子どもが知るためにも、学校や大学など外部との連携が重要であり、東北の岩手県大槌町や福島県双葉地区のふたば未来学園の例などを踏まえて、オンラインとリアルの両方でさまざまな人がかかわれるような学校を開けるようにするための学校支援が必要。外部コンテンツを高校の教育課程にどう導入できるかを検討するための補佐、探究学習をコーディネートする人の常駐化など、長期的に関与できる外部人材が必要だ。企業版ふるさと納税にも人材版がある。

●小中高校生が今どのような経験を積むかによって今後の環境は大きく変わるはずだ。また、企業版ふるさと納税をもっと活用しやすいものにしていくべきである。さらに企業の経営陣はもっと寄付で応援を検討してほしい。

【4】アート・文化

モデレーター 松中 権

NOTOTO 共同代表

●能登には多くの文化があるため、その担い手や仕事とする人を外部からどのようにしてたくさん連れてくるかという点に議論は集約された。文部科学省に中高生向けの留学制度(トビタテ!留学JAPAN)があるが、その能登版を作れないかという話があった。企業などと協力して奨学金を募り、生徒に能登に来てもらい、新しいアート・文化をつくっていただくという制度を想定している。能登に住んでいた人の家を公費で支援できる仕組みは既にあるが、新しく移り住んでくる人向けに、コンテナの設置などを行うのはどうかという話が出た。

●経済同友会が支援し、現地に住み、未来を考えていく若者を募る「同友ビレッジ」を作りたい。30～50部屋程度のコンテナハウスで、会員企業ごとに10部屋程度ずつテーマ別の部屋を設け、そのテーマごとに10年間取り組みを検討・推進するという構想だ。



【5】観光・関係人口

モデレーター 小松 洋介

VENTURE FOR JAPAN 代表理事

●温泉地モデルからの脱却が困難だ。世代交代も地域全体の合意形成も難しい。若い世代と親世代とをつなぐような人材に来てほしいという話が出た。

●関係人口づくりも課題だ。能登には歴史や文化、自然環境を上手に活かす技術や知恵がある。ただ、例えば千枚田でいえば維持管理が大変だ。体験商品にできないかというアイデアが出たが、内容の魅力化や価格設定が重要であるため支援をいただきたい。復旧したとしても千枚田を耕す担い手がないことが課題になる。日本一非効率な棚田だが、魅力として発信していきたい。

●能登側から支援者に対して、「こんな人にこんな役割を担ってほしい」という点を明文化することが重要という話が出た。

【6】能登の食

モデレーター 木村 拓哉

東の食の会 東北リーダーズ・カンファレンス 事務局長

●生産の復旧や調達に課題があることから販売可能な製品・物品数も限られており、販売支援の希望に応えられない、中長期的な状況が見えていない。

●まずは原料調達の支援など生産面などをサポートしながら、参加企業が連携し売上をつくっていくというコミットメントがあった。商品販売に限らずメニュー監修を通じたロイヤルティーの還元など、現状の課題を踏まえた取り組みの案も話された。これらに加えて、長期的には産品をまとめて販路を作る地域商社を立ち上げようという話も出たが、地元人材だけでは担い手の不足が予想されるため、企業人材を募り、立ち上げや事務局機能の応援をお願いしたい。

コメント (要旨)



能登に人が来て
活発な交流が生まれることを期待

馳 浩

石川県知事

本日は具体的な構想と実現可能性のあるビジョンが見えた会であった。能登オフグリッドコンソーシアムの議論において、いかに自律分散型の地域をつくっていくかが重要だ。財政状況を踏まえるとコンパクトシティにしていかなければいけないという方針も考えられるが、自律分散型で生活しているからこそ守られてきた自然や歴史、コミュニティがある。よって、いかに交流人口や関係人口を増やしながらインフラを整備し、復旧していくかが重要と認識している。

奥能登デジタルライフライン構想、能登駅伝、奥能登芸術祭、東アジア文化都市事業などをはじめ、奥能登を絶景街道として整備するインフラ整備、奥能登の役場を幹線道路で結ぶなどのプロジェクト構想も生まれている。

プロジェクトを継続的に推進していくために、能登を忘れないでほしい。そのためには能登に人が来て活発な交流が生まれることが重要と考えている。

閉会挨拶



能登の取り組みを
経済同友会のプレーブックに

新浪 剛史

代表幹事

被災疲れしている現在の状況を払しょくする必要がある。能登の状況や取り組みは今後の経済同友会におけるプレーブックになると考えている。他の地域で災害が起こった際に何をやっていけばいいのかを考えるモデルになるだろう。経済同友会は個人の経営者が集まっており、知恵・お金・パッションを有している。リソースを活用して、プレーブックを作っていきたい。

10年後、子どもたちが明るい顔をしている未来をつくるために、現在できること、例えばふるさと納税を進め、今日生まれたさまざまなアイデアの実現を進めていくべきだ。経済同友会が金銭的な支援をすることはもちろんのこと、この場所に来ることが重要だ。



特集3 代表幹事中国ミッション報告

〈北京・上海〉

経済同友会は2024年11月3～5日の日程で、代表幹事ミッションを中国に派遣した。新浪剛史代表幹事を団長に団員19人、事務局員6人の総勢26人がミッションに参加し、北京と上海の二大都市を訪問した。(役職は訪問時)



韓正副主席との会見に際し、代表幹事ミッション団と人民大会堂にて記念撮影(中国国際貿易促進委員会提供)

ミッションの概要

訪問人数も最大規模で 8年ぶりの訪中

今回のミッションは新型コロナウイルス感染症拡大による相互往来の停滞もあり、代表幹事ミッションとしての中国訪問は2016年8月以来およそ8年ぶりとなった。また、20人というミッションの規模は過去10年で最大である。多くの日本経営者が現在の中国の実情を肌で感じる機会を設け、日中関係の改善に向けたスタートにしようという意思の現れとして、規模や顔ぶれの多彩さを追求し、ミッションを構成した。

現地では、日中関係に対する双方の期待をハイレベルで確認し合うため、韓正副主席をはじめ、華源上海市副市长、李飛商務部副部長といった中央・地方それぞれの政府関係者と会談した。また、日中双方の実業面での連携可能性を模索するため、10年来の交流関係にある中国中信集団(CITIC)幹部と懇談した。その他、中国の研究開発・ビジネスの勢いを確認するため、水素・医療など先端分野で産学官連携をリードする北京清華工業開発研究院や、世界最大級の輸入に特化した商談会である中国国際輸入博覧会を訪問した。

得られた知見

日系企業の投資意欲は続いている 消費が拡大している領域も存在

2024年1～9月期のGDP成長率は前年比4.8%と、前年の5.2%を下回る見込みである。特に、不動産市場の構造不況の影響もあって個人消費の回復力が弱く、若者の失業率も高止まりしている。また、中国は中長期的な少子高齢化・人口減少の局面にあり、それが社会・経済の大きな課題と見なされている。このような中国経済のマクロ傾向を見て、

その先行きを不安視する声は多い。

一方で、今回面談した現地の日系企業経営者からは、中国市場に対するポジティブな意見や期待を耳にすることができた。中国日本商会在中国の日系企業を対象に行った調査では、2024年の投資を「増加させる」「維持する」という回答が56%と半数を超え、高い投資意欲が続いている。例えば、中間層の拡大に伴い、一眼レフカメラ、スポーツ用品、ペット用品などの消費が拡大している領域も存在している。マクロで見ると、不動産価格の下落を背景に節約志向が高まり、消費意欲が減退しているようだが、実際には人々の消費意欲にグラデーションがあることが分かった。

また、経済の先行きへの不安が長期にわたる場合、中国の個人消費が節約・低価格を志向し、消費意欲が冷え込み、市場の競争が激化することが懸念される。しかし、長いデフレ経済を生き抜いて、厳しい環境下でビジネスモデルを鍛え上げた日本企業だからこそつかめる、新しい機会を探る発想が求められる。

景気減速という報道に基づいて中国経済を判断すると、現実を見誤り、機会を逸する恐れがある。現地の経済・社会実態をきめ細かく把握し、マーケティング力と商品開発力を発揮することが中国市場での成功につながるのだろう。

加えて、中国には「世界の工場」として発展する過程で集積した生産能力と、厚みのある高度人材層という強みもある。研究開発から生産、新技術の社会実装に向けた実証実験など、さまざまな形で日本企業が連携・活用できる可能性は大きい。

顔の見える人的ネットワークを維持 対話の窓口を開き続けてはいけない

今回のミッションでは、中国政府関係者から日中間の経済協力・貿易の促進に対する期待が多く述べられた。中国の各地の地方政府も、同様の期待や外資誘致への積極姿勢を持っていることは2023年以降、省や市単位での訪日ミッ



任鴻斌中国国際貿易促進委員会(CCPIT)会長との会談



韓正国家副主席との会談



李飛商務部副部長と会談

ションが相次いでいることからもうかがい知ることができる。今回訪問した中国企業幹部や研究機関も、日本との連携強化に向けた意欲を強調していた。

この背景には、中国経済が成長の踊り場に達している事実がある。加えて、米国のトランプ新政権の外交姿勢、そこから波及する世界経済情勢の見通しは困難である。この状況を打開するため、日本をはじめとする諸外国から資本を呼び込み、技術移転を図り、自国の製造力を強化することの緊急性が増していると推察される。

一方の日本にとって、中国は切っても切れない隣国であり、環境問題や高齢化社会への対応など、さまざまな課題を共有する相手でもある。共通する課題にかかわる分野でお互いの強みを活かし、中長期のタイムスパンで連携する機会を追求する余地はある。

現地での懇談において、日中両国が1972年の国交正常化を機に取り組んだ宝山鋼鉄の製鉄所建設に話が及んだ。この巨大プロジェクトにより、中国の工業化が進むとともに、中国の発展という共通の目標に向けて両国の若い世代が相互に往来し、切磋琢磨^{せつさくたくま}して学び合う機会を持ったことが現在、相手国への敬意と理解を持ったリーダー層の育成、活躍につながっている。

経済的なパートナーとして協業に取り組み、事業機会を開拓することを通じて、お互いの顔が見える安定的な人的

ネットワークを維持することが日中関係の基盤である。日中の官・民が共に対話の窓口を保ち、政治的な緊張やコロナ禍を経て細くなった交流・対話チャンネルをより幅広く、強固なものとする努力を続ける必要がある。

対中観・大局観・グローバルな ビジネス感覚を鍛える

日中間で持続的な経済的パートナーシップを維持していくためには、日中双方が自らの課題を自覚し、それを克服する努力をすることが必要である。

まず、日本の経済人はより頻繁に中国に足を運び、中国の実態を肌で感じ、人的関係を構築することで自らの「対中観」を鍛える必要がある。今回のミッション参加者からは「中国の政府関係者から、日本に対するポジティブな発言が多かったのは意外だった」「良好な関係の維持には頻繁な往来が必要だ」といった振り返りが得られた。直接の対話・体験こそが、個々人の対中観がアップデートする最良の方法である。

それに加えて、中国人とのコミュニケーションにあたっては意識的に「大局観」を養う努力をすることが必要である。今回、中国で長く企業経営に携わっている日系企業の幹部から、「日本人は物事を進めるにあたって、まず白黒つけようとする。中国では、グレーな形のままでも物事を進展することを模



華源上海市副市長との会談

主な訪問先

11月4日【北京】

- ・金杉憲治中華人民共和国駐特命全権大使、中国日本商会との朝食懇談会
- ・任鴻斌中国国際貿易促進委員会会長と会談
- ・韓正副主席と会談
- ・北京清華工業開発研究院昼食会・視察・交流会
- ・故宮(建福宮花園)視察
- ・奚国華中国中信集団董事長、曾琪副総経理および幹部との意見交換会・夕食懇談会

11月5日【上海】

- ・岡田勝在上海日本国総領事を表敬・朝食懇談会*
- ・中国国際輸入博覧会開会式に参加*・会場視察
- ・森ビル(上海)視察
- ・市内視察・昼食
- ・華源上海市副市長と会談
- ・李飛商務部副部長と会談

* 新浪剛史代表幹事のみ

索する」という指摘があった。これを日中関係の強化に向けた示唆とするならば、歴史にかかわる問題など、相容れない部分がいろいろあるとしても、個々の問題にこだわるあまり、別の重要な課題の解決を停滞させることが正しいとは言えない、ということだろう。相容れない部分があるからこそ、個々人がそれぞれ腹を割って話せる関係性をつくり、主張すべきことはしっかりと主張しながら、大局的な観点に立って利益の一致点を見いだす姿勢を持つことが重要だ。

日系企業にとって、中国をグローバルビジネスの鍛錬の場として見ることもできる。中国ビジネスの最大の特徴は判断・意思決定から開発、社会実装の各段階におけるスピード感とダイナミズムである。このような中国ビジネスの最前線を自社の社員に経験させることは、人材育成の観点、中国の実情理解や人間関係の構築など、企業にとってさまざまな恩恵をもたらす。

一方、中国側にも積み残された課題がある。最も懸念される点はビジネスの基本とも言える邦人の安全確保である。中国社会の実情に長い間触れている日系企業の現地駐在員には、昔は治安面で不安はほとんどなく、帯同家族も含めて良い暮らしができていたと語る人が多かった。それに対し、24年6月の蘇州日本人学校での傷害事件、同年9月の深圳日本人学校での殺傷事件、それに続くSNS上での日本人学校に対する攻撃は、中国における日本人社会に大きな衝撃と不安を与えた。その結果、中国からの駐在員の帰国、日本人社員による中国駐在の敬遠といった事態も起き、中国での事業運営に支障が生じているという話もあった。この問題については、日本経済界として引き続き中国政府に対応を求めている。その他にも、反スパイ法やデータ三法など、邦人の安心にかかわる法令の運用基準の明確化、その他さまざまな規制・手続きの簡素化・円滑化など、両国の経済関係の維持・発展を望む立場から、日系企業の実態を踏まえて伝えるべきこと、要請すべきことはしっかりと主張し、対話ができる関係を官民双方において構築していくことが必要である。

総括

「眼見為実」を实践すべく、 対話の機会を提供していく

新浪 剛史 経済同友会 代表幹事

この30年で中国のGDPは40倍に成長し、今や日本のそれの4倍に達している。GDP成長率が政府目標の5%を下回るなど経済の停滞が報じられるものの、国全体の規模を鑑みれば経済の拡大に伴う果実は大きく、中間層の拡大余地など「伸びしろ」は決して小さくない。地域ごと、セクターごとに、景況感や成長力のグラデーションがあることに留意する必要がある。

地政学リスクの高まりを背景に国際情勢は不安定化している。第二期トランプ政権を迎える米国をはじめ、政治や安全保障、国益が民間セクターの経済活動に大きな影響を及ぼす時代が本格化している。

こうした国際環境、特に「貿易戦争」のような事態は憂慮すべきだが、一方で日中関係にとっては協力基調を保つ追い風になる可能性もある。日本外交の基軸は日米同盟だが、経済・安全保障両面でのさまざまなリスクを念頭に、中国をはじめアジア諸国との連携を模索するなど、パートナーシップの多角化・重層化に取り組むことが必要だ。

今回会話した韓正副主席は、中日経済連携の推進には「眼見為実(この眼で見たものが真実だ)」の視点が重要だと発言された。まずは企業経営者が中国を訪れ、自らの眼と耳で直接知ったことに基づいて、日中関係の機会とリスクを判断する力を養う必要がある。

ミッションから帰国した後、日本経済界が長らく要望し続け、今回の会談でも対応を求めた日本人向け短期ビザ免除がようやく再開された。この気運を活かし、会員はもちろんのこと、所属企業の次世代の経営人材も巻き込み、「眼見為実」を实践する機会を提供していきたい。

中国の各面談先からは、4月開幕の大阪・関西万博が両国国民の交流・理解増進の契機になるという期待を感じ取ることができた。この実現に向けても、経済同友会として貢献していく。

ミッション団員(非会員含む)

新浪 剛史	代表幹事/サントリーホールディングス 取締役社長	木村 尚敬	経営共創基盤 共同経営者(パートナー) マネージングディレクター
日色 保	副代表幹事/日本マクドナルドホールディングス 取締役社長兼CEO	南部 智一	先端科学技術戦略検討委員会 委員長/住友商事 取締役 副会長
池田潤一郎	中国委員会 委員長/商船三井 取締役会長	古川 令治	FAコンサルティング 執行役員会長CEO
柏 頼之	中国委員会 副委員長/日本航空 取締役専務執行役員	間下 直晃	規制改革委員会 委員長/ブイキューブ 取締役会長 グループCEO
中塚 晃章	中国委員会 副委員長/アルテミラ・ホールディングス 取締役社長兼グループCEO	武藤 真祐	規制改革委員会 委員長/鉄祐会 理事長
那須 規子	中国委員会 副委員長/国際協力銀行 常勤監査役	吉松 徹郎	創発の会 座長/アイスタイル 取締役会長 CEO
出雲 充	スタートアップ推進総合委員会 委員長/ユーグレナ 取締役社長	齋藤 弘憲	経済同友会 事務局局長・代表理事
井上 慎一	全日本空輸 取締役社長	井川 務	帝人 執行役員
岡本 祥治	みらいワークス 取締役社長	長谷川由樹	三菱UFJ銀行 常務執行役員/MUFGバンク(中国) 頭取
加茂 正治	マッキンゼー・アンド・カンパニー・インコーポレイテッド・ジャパンシニアアドバイザー		



紹介者

石井 裕樹

YCPホールディングス
取締役兼グループCEO

上野山 勝也

PKSHA Technology
代表取締役



AIが変える、つながり

「♪今週もみんなお疲れさま！ 今週のパークシャ（弊社）は…♪」

金曜日の午後、弊社では毎週、「AIが自ら作成した3分のラジオ」が社内に流れる。
元となるデータは社員の会話データだ。

「営業二部の鈴木さんが、お客さまにこんなことを言われたよ。すごいね〜♪」

若手の社員たちは、自分のことがピックアップされると喜んだり、滑稽なAIの感想を評したりしている。経営者である自分が知らなかった、社内の様子がAIにより要約され、私の耳に届く。生成AIにより、社内コミュニケーションの形が変わりつつある。

このような実践を通じ、さまざまな可能性と疑念が脳を駆け巡る。AIを使えばもっと多くの社員と会話することは可能か？ 日々、役員から受ける社内報告は、本当に社内を表しているのか？ 自分の認知の限界が、社員や会社の可能性を狭めてやしないか？ なぜ、そもそも、弊社の組織はピラミッドの形なのだろうか？

AIには人間のような認知限界はなく、社内を自在に泳ぎ回り、コミュニケーションデータを収集する。よくよく考えると会社や社会の形、そして「つながり」の形は人間の認知の形に、規定されていることに気付く。人間の認知制約を拡張し得るAIの誕生は、群れをなす人間である私たちに何をもたらすのだろうか。

私が窓際に佇んであれこれ妄想している中、社員たちは次々とオフィスを後にし、夜の街に溶けていく。気のせい吗、社員同士は心無しか昔より仲が良いように見える。

この風景は、10年後にはどう変わっているのだろうか。AIと人間が織りなす新しい組織・群れ・つながりの形。志を同じくする「同友」の存在。それは、私たちの認知を超えた形なのかもしれない。

「♪今週もみんなお疲れさま！ 今週の業界ニュースだよ…♪」

今週もまた、金曜の午後、AIの声が社内に響き渡る。

▶▶ 次回リレートーク

大野 誠

インテル
取締役社長

ヘンリー・クラビス氏特別セミナー 成功を共有する文化、 エンプロイオーナーシップ、 日本の将来についての洞察



世界的に著名な投資企業KKRの共同創業者であるヘンリー・クラビス氏の来日機会をとらえ、経済同友会は2024年10月31日、在日米国商工会議所 (ACCJ) との共催で、クラビス氏、平野博文企業変革委員会委員長、新浪剛史代表幹事による特別セミナーを開催した。クラビス氏は、KKRの生い立ちや50年以上にわたってKKRが成功し続けている理由、日本企業の変革と可能性についての考察など、個人的な逸話や洞察を披露した。

パネリスト



ヘンリー・クラビス 新浪 剛史

KKR
共同創業者兼会長



経済同友会
代表幹事

モデレーター



平野 博文

経済同友会 企業変革
委員会 委員長 / KKR
ジャパン 取締役社長

対談要旨

KKRは約束の遂行と相互尊重を重視する企業文化

平野 日本経済新聞「私の履歴書」にも掲載されていたが、KKRはプライベートエクイティ業界の確立に重要な役割を果たしたパイオニアである。今から50年近く前のことだ。創業以来、世界経済にどのような影響を与えてきたのか。

クラビス KKRは1976年に資本金12万ドルで創業した。KKRは約束の遂行と相互尊重を重視する企業文化を確立し、現在も脈々と継承されている。KKRでは全員がオーナー(株主)であり、全ての業務においてオーナーシップマインドを重視している。

現在4,100人の社員、6,280億ドルの運用残高を持つグローバル企業に成長した。プライベートエクイティの枠を超え、クレジット、インフラ、不動産などあらゆる資産クラスに分散投資し、保険やプライベートウェルスにも大きく進出している。日本ではトップクラスの不動産運用会社であるKJRMも所有している。

社員の所有者意識を重視する

平野 日本はKKRにとって大きな焦点である。日本でのビジネスチャンスはどこにあるとお考えか。

クラビス 2005年の東京オフィス開設以降、私たちは日本

のコングロマリットのさまざまな分野にわたる15件のカーブアウトを支援してきた。最初の投資先は株式会社インテリジェンスで、それ以来、パナソニックや日立製作所のような前向きな企業と提携し、非中核事業を切り出し、PHCや国際電気など、国際競争に打ち勝つ強力で独立した企業に育て上げた。

最近では、これらの企業において経営者がオーナーシップを持ち始め、従業員や地域社会を重視するようになってきている。現在の日本は80年代の米国を想起させるが、これはチャンス意味する。強いコーポレートガバナンスの整備と長期的視点の経営、社員への利益還元が確立されれば、理想的な投資先となる。

私たちは2011年からプライベートエクイティにおける「オーナーシップワークス」文化の働き掛けを始めた。当初は上位25%の経営陣のみをオーナーとしていたが、現在は全社員の所有者意識を重視している。例えば2023年に投資した武州製薬では、プライベートエクイティ・スポンサーが支援する日本企業として初めて、全従業員への広範なオーナーシップの提供を実現した。社員が真の意味で会社の所有者としての意識を持ち、熱意を持って働ける環境づくりを目指している。

コンフォートゾーンから脱却し挑戦し行動を起こす

平野 われわれもよく聞く「コンフォートゾーンを飛び出せ」という言葉にはどのような思いがあるのか。

クラビス 米国では失敗を恐れず、恥とも考えない。この文化は日本でも根付くと信じている。私は常にチームに「コンフォートゾーンを飛び出せ」と言っている。投資家やマネジャーには好奇心が不可欠だからだ。

KKRでは共同創業者のジョージ・ロバーツと共に「挑戦することの重要性」を説いてきた。全ての挑戦が成功するわけではないが、行動を起こさなければ何も分らない。KKR

は48年経った今でもスタートアップの気持ちを持ち続け、投資家のための毎日新しいアイデアを探している。

大学卒業後、マディソンファンドで働いていた際、突然ロイ・ディズニー(ディズニー創業者・CEO)との面会を指示された。徹底的な準備の結果、ロイ氏は私の企業研究を評価し、彼が参加する会議に1日付き添わせてくれた。私の年齢や立場を一度も聞かれなかったことが印象的だった。純粋に関心を持っていることだけを評価してくれた。この経験から、KKRの社員たちにも同様の機会を与えている。「まだ若過ぎる」という言い方は大嫌いで、重要なのは挑戦することだ。経験や年齢に関係なく、若い人たちにチャンスを与えてドアを開けば、彼らは素晴らしい成果を出してくれる。これこそが「コンフォートゾーンから出る」という意味である。

ビジネスに対する姿勢や行動が大きく変化した日本

平野 あなたは1976年ごろからほとんど毎年のように来日されているが、日本はどう変化してきていると思うか。

クラビス 企業文化に重要な変化が起きている。2,000社もの子会社を持つような企業が変化を起こせるようになり、ガバナンスが大きく向上した。まだ改善の余地はあるが、大きな進展があった。

資本市場も著しく発展した。インドや日本では銀行中心の経済システムだったが、現在では保険会社が多様な投資を行い、年金基金も代替投資を始めている。高齢化で労働人口が減少する中、投資からより高いリターンを得る必要性が高まってきたためだ。

ベンチャーキャピタルのコミュニティも成長している。

質疑応答

Q もし日本を運営するとしたら、どのようなことにオポチュニティがあると思うか。また、どのような変化が必要なのか、教えてほしい。

A その最たるものの一つが、海外からの投資を誘致して成長を促進することだろう。日本は自国の経済リネサンスを推進するために、非常に大きな仕事をしてきた。コーポレートガバナンスに対する考え方が大きく変化し、企業や起業家によるリスクテイクが進み、外資が成長を促進するために何ができるかをより強く認識するようになった。日本の金融政策もまた十分に考慮され、安定し、透明性の高いものであった。長期投資家として、このようなアプローチの継続を歓迎する。

他にも針を動かすようなチャンスはいくつかある。一つは民間信用市場の発展である。日本企業は伝統的に資金調達を銀行に依存してきたが、日本経済が真に強靱(きょうじん)になるためには代替的な資金調達源やさまざまなタイプの資本ソリューションにアクセスする必要がある。

もう一つは、私たちが「地産地投」と呼んでいる、日本国内での資本循環の促進である。武州製薬との協業による従業員持ち株制度はその一例だ。

最後に、日本が持続可能なインフレの新時代を迎え、高齢者人口が増え続ける中、個人にとって金融資産や退職貯蓄を大きく増やす手段を持つことは極めて重要だ。私たちKKRは、日本の個人

資金調達は依然として課題だが、多くの起業家が新しい事業に挑戦している。投資家としてこうした動きを歓迎している。ビジネスに対する姿勢や行動が大きく変化し、新しいことに挑戦したい人々が増え、アイデアに対してもより開放的になっている。

アジアで住みたい場所を聞かれれば、迷わず日本と答える。ビジネスチャンスが豊富だけでなく、日本人の真摯(しんし)さと誠実さは他に類を見ないからだ。日本の芸術・文化は素晴らしく、交通網などのインフラも世界最高水準である。

人生には三つの重要な「バケツ」がある

新浪 多忙な中で、どのようにしてワークライフバランスを取ってきたのか。

クラビス 私の人生には三つの重要な「バケツ」がある。一つ目は家族で、妻と子ども、そして6人の孫たちだ。ビジネスを始めた当時から、例え移動中の車内の10分間でも家族との時間を大切にしてきた。

二つ目はビジネスである。私にとっての仕事は単なる仕事ではなく、楽しみだ。2023年のギャラップ社の調査によると、日本では仕事にやりがいを感じている人はわずか6%。米国でも23%と低い。私には毎日が異なるチャレンジで、さまざまな分野や企業、セクターへの投資が新鮮な刺激になっているし、とても楽しいと感じている。

三つ目のバケツは慈善活動だ。妻と共に特に芸術と教育分野に力を入れており、“Sponsors for Educational Opportunity”を通じてマイノリティーの学生を支援している。教育こそが世界で最も差し迫った問題解決にもつながると考えている。

が貯蓄から投資へとシフトするのを支援する方法の一つとして、年金を通じてより高い利回りの代替商品へのアクセスを作り、適格な個人が私たちのファンドや投資戦略に投資できるようにすることを検討している。私たちは日本の企業年金や個人投資家にマルチストラテジーの商品を提供するため、現地でパートナーシップを結ぶなどさまざまな方法でこの重要な取り組みを拡大してきた。また、そのために、現地のトップチームが懸命に取り組んでいる。

Q 既存の組織で起業家精神を醸成し、拡大するためのレシピをどう考えているか。

A 重要なのは適切な経営陣を整備することだ。私たちは経営陣とパートナーシップを組むことを重視している。会社を買収する際、私たちはまず経営陣に「私たちは新参者だ」と伝える。だからといって、これまでのやり方に疑問を持たないわけではない。多くの経営陣は長年同じやり方を続けているため、時には新しい視点が必要である。新しいことへのチャレンジを恐れず、ゼロから始める勇気を持つことが大切だ。過去10年間うまくいったからといって、同じことを続けて次の10年うまくいくとは限らない。変化を避けては必ず衰退してしまう。

私たちはまた、私たちに資本を託してくれた人々や投資先企業と密接に連携できるよう、あらゆることに投資している。これはオーナーシップを共有し、オーナーのように行動するという私たちの基本理念の一部だ。

30万人以下の基礎自治体は 自治体間連携の 強力な推進を

地域共創委員会

委員長／山下 良則・地下 誠二・野田 由美子

地方創生の開始から10年。人口減少に歯止めはかかっておらず、リソース不足の観点から、基礎自治体が単独で地域の持続可能性を向上することは困難だ。本委員会では「自治体間連携の重要性」について、視察を通して明らかになった成功の共通項を踏まえ、連携推進の具体策を報告書に取りまとめた。3委員長が語った。

(インタビューは11月13日に実施)

近隣地連携と遠隔地連携で 地域エコシステムの確立を

山下 国による地方創生の取り組みが始まって10年経ちました。一部には改革が進んだ自治体も見受けられますが、日本全体の課題解決には至っておりません。特に10万～30万人規模の自治体では今後、加速度的な人口減少が予想されています。このままでは住民の生活基盤を支える行政サービスさえ立ち行かなくなる恐れがあります。

本委員会ではこれまで先進的な施策に取り組む自治体への視察を行ってきました。議論を重ねた結果、大きな鍵の一つは自治体間の連携であると考えています。これには隣接する自治体同士の近隣地連携と、デジタルを活用した遠隔地連携という二つの要素があります。

野田 本委員会では重要な取り組みとして、「官民連携」「デジタル化」「人材育成」「地域スタートアップの創出」の四つに注目し、これらを充実させることで、産業・雇用の創出と社会基盤の維持・向上とが相互に進展する地域エコシステムを確立すべき、と考えています。特に

30万人以下の自治体では、取り組みの核となる人材や財源が足りていないため、自治体の枠を超えた連携により限りあるリソースを最大限に活用することが必要です。地理的関係の深い近隣自治体の連携で言えば、水利やモビリティといった課題ごとに最適な相手との連携を考えてもらいたいと思います。

地下 デジタル化にしても、単独の基礎自治体では新しいシステムの導入は困難です。民間企業にとっても単独の自治体相手では事業規模の点で経済性を伴わず、地域への積極的な参入は見込めません。デジタル化は物理的な距離を超えた連携を可能とするため、目的に応じた連携先を選定できれば、行政効率化、産業振興の面でより効率的に価値創出が行えます。現状、事例はまだ多くはありませんが、デジタルを駆使した遠隔地連携には新しい可能性があると期待しています。

先行成功事例から共通項を抽出 デジタル化は横展開の事例も

野田 視察した地域の一つに、北海道・十勝地域があります。ここでは「フードバレーとかち」を旗印に、帯広市を

中心に19市町村が十勝定住自立圏を構成し、食と農業の活性化を図っています。その結果、圏域全体の人口は減少しているものの所得は増加しています。また、圏域の六つの消防本部を統合して「とかち広域消防事務組合」を設立し、消防職員の採用やキャリアパスの整備などの体制強化を図っています。中心となる基礎自治体の首長によるリーダーシップの下、近隣地連携が円滑に進み、結果を出しています。このような事例に、大変勇気づけられました。

報告書では、これら自治体間連携の成功事例について共通項を分析しており、他自治体もぜひ参考にさせていただけたらと思います。

地下 福島県会津若松市では東日本大震災後、民間企業とも連携しながらデジタル化の取り組みを進めてきました。住民の同意を得た上でデータを活用し、DXによる行政サービスの効率化、デジタル基盤共有による中小企業の生産性向上、観光振興、地場農産品の流通促進などを行っています。また注目すべきは、同市が築き上げたモデルを遠隔地の自治体が活用し始めている点です。例えば山口県下関市や群馬県前橋市は

山下 良則 委員長 リコー 取締役会長

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。2008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年度より現職。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。

地下 誠二 委員長

日本政策投資銀行 取締役社長

1963年岡山県生まれ。86年東京大学法学部卒業後、日本開発銀行（現・日本政策投資銀行）入行。2011年執行役員（特命担当）兼経営企画部担当部長兼特命チーム部長、15年常務執行役員、18年取締役常務執行役員、20年取締役副社長を経て、22年より現職。2015年10月経済同友会入会。17年度より幹事。18年度より地方創生（現・地域共創）委員会委員長。

野田 由美子 委員長

ヴェオリア・ジャパン 取締役会長

1960年東京都生まれ。82年東京大学文学部卒業、90年ハーバードビジネススクール。82年バンク・オブ・アメリカ東京支店入社。90年日本長期信用銀行入行。99年ブライズウォーターハウスクーパース入社、2000年パートナー就任、PPP・民営化部門統括。07年横浜市副市長就任。17年ヴェオリア・ジャパン取締役社長就任、20年より現職。2005年1月経済同友会入会。12年度より幹事。23年度より地域共創委員会委員長。

このモデルを活用しています。デジタル化はこうした横展開が容易ですし、同じシステムを導入した自治体同士は連携しやすくなるでしょう。

山下 全国には同様の課題を抱えた基礎自治体が存在しています。従来はそれぞれ施策を講じてきましたが、デジタルによる遠隔地連携が進めば、同時並行で効率的に課題に取り組むこともできます。近隣であるがゆえの利害対立や過度な自治体間競争といった問題にも縛られないため、より連携が取りやすいはずです。

自治体間連携に 財政支援のさらなる拡充を

山下 報告書では近隣地連携、遠隔地連携の推進に向けた施策の方向性を五つの観点で挙げています。

ステークホルダーの意識醸成のためには、自治体が客観的データを基に自らの未来予測を行い、住民をはじめ地域のステークホルダーと目指すべき将来像を議論し、明確な目標と将来像を共有することが肝要です。

野田 住民が自分事として、自発的、主体的に自治体の将来を考える土壌を

作らなくてはなりません。それに加えて、都道府県による利害調整や市町村の機能補完、デジタルプラットフォームの管理、そして国による財政制度の整備といった形で自治体間連携を支援するとともに、基礎自治体レベルで健全な危機意識と目的意識を醸成していくことが、地域の持続可能性を向上させるためには不可欠です。

地下 近隣地連携に関しては、既に国が広域連携制度を整備していますが、一部事務組合などは中核となる市の負担が大きく、他の中小自治体を助けるという構図に陥りがちです。自治体間連携を全国で具体化するためには、より柔軟で高い公共性を備えた、新たな法人格・制度の創設も検討すべきだと考えています。

山下 また地方財政も非常に重要で、人口減少が加速する中、地方交付税や各種交付金のあり方も見直す時期が来しています。今後の大きな活動テーマとして、分科会を設置し、検討を深めていきたいと考えています。

企業もバウンダリーを越えて 地域にコミットするプレイヤーに

地下 自治体間連携においては、地域にコミットするプレイヤーの役割も重要です。十勝を例に見ると、帯広信用金庫や帯広畜産大学など地元のキープレイヤーが存在していました。これら地元企業や大学のみならず、自治体の区域（バウンダリー）を越えて活動できるわれわれ都市部の企業も取り組むべきです。ただ、そのときに重要なのがプロジェクトの規模です。ビジネスとして持続可能なものとするためには、ある程度のスケールが必要です。その意味でも、自治体が連携することの意義は非常に大きいと言えます。

野田 基礎自治体には、課題解決を内部で完結させようとするバウンダリーが存在します。そこで地域内外を俯瞰し、バウンダリーを越えて課題解決を図るプレイヤーが必要です。民間企業はその中核となり得る存在ではないでしょうか。

地域外の企業はよく、「よそ者に何ができる」と言われがちです。地元の信用金庫やメディアといった地元企業と

地域外の企業とが連携しながら、地域の持続可能性向上に取り組むことが必要だと思います。

山下 さらに地域にコミットするプレイヤーを育てるという観点も重要です。今回視察した複数の自治体が創業支援プログラムを運営していました。それに参加した地元の人が地域スタートアップを立ち上げた例も見られます。このような人材が育つと地域住民がプロジェクトに参加しやすくなり、地域経済が活性化します。雇用機会が創出され、地域外からの企業や人材も受け入れやすくなります。

地方財政を「令和モデル」に連携を突破口に新たな取り組みを

地下 今後の課題は地方税財政の改革だと思います。現在の仕組みは、高度成長期に全国を公平・一律にカバーするように構築された優れた制度でした。しかし、人口増、税収増の前提が崩れたにもかかわらず制度だけが残存し、公平だが効率とは言えない状況に陥っています。これをどう改革するのが地方創生の鍵です。

山下 国と地方との関係全般において、人口増加時代とは180度異なるアプローチが必要だと思います。また、公務の担い手である公務員が不足している自治体もある現状を踏まえると、官民のバウンダリーもより柔軟に考えていかなければなりません。民間企業や地域スタートアップの参画、住民自治といったコミットのあり方を工夫し、皆が一体となって地域を支える時代になったのではないのでしょうか。

野田 自治体が単独でできる改革は、この10年である程度進んできたと感じています。自治体間連携を一つの突破口にして、新たな取り組みが生まれる環境を整備することが大事なのではないのでしょうか。民間企業が担う役割も大きいはずです。バウンダリーを越えて、ぜひ地方の問題に関心を持ってもらえればと思います。

報告書概要(11月13日発表)

地方創生の加速に向けて ～近隣地連携・遠隔地連携のさらなる推進を～

地方創生の取り組みが本格的に始まってから10年、人口減少や少子・高齢化の流れに歯止めはかかっていない。特に30万人以下の基礎自治体で加速度的に人口が減少すると推測される中、地域の核となる人口10万人～30万人の基礎自治体が、周囲の数万人以下の小規模自治体をどのように支援していくかが重要である。しかしながら、30万人以

下の基礎自治体が限られた財源・人材の中で、地域の持続性を単独で向上させることは極めて困難な状況となっている。

このような問題意識から、本委員会では「自治体間連携」の強力な推進の必要性を打ち出すとともに、視察を通して浮き彫りとなった連携成功の共通項を踏まえ、国・都道府県・基礎自治体・民間企業を対象に具体策を取りまとめた。

自治体間連携 成功の共通項

1. 共通の目的・将来像

連携によって達成したい目標が明確に定まることで、近隣地自治体間の利害対立が抑制される。

2. 市町村同士の円滑な連携

首長、職員の交流による信頼関係構築により、課題の共有と合意が進む土壌を形成できる。

3. 連携を促す財政上のインセンティブ

周辺市町村もメリットを直感的に理解できる各種補助金を有効活用することで、中心市

の負担を軽減している。

4. 外部人材・民間企業の知見の活用

地域課題や可能性への多様な視点、新たな発想や知識を活用することで、圏域全体の成長が促進される。

5. 「地域にコミットするプレイヤー」の存在

基礎自治体の領域を超えた視点から課題を把握し、自分事として解決に取り組む熱意と能力を有する企業・人材が連携を促進していく。

自治体間連携 推進の具体策

1. ステークホルダーの意識醸成に向けて

- (1) 「地域の未来予測」の義務付けと住民参画による「目指す未来像」策定を
 - ・健全な危機意識醸成と自治体間連携に向けて、「地域の未来予測」「目指す未来像」の活用
- (2) 役所内の各階層における人事交流の推進を
 - ・自治体職員に広域視点での施策立案を図る意識を醸成すべく、圏域内の市町村間での職員の人事交流

2. 連携推進役としての国・都道府県の役割分担の見直しを

- (1) 都道府県は自治体間連携を支える新たな役割の担い手に
 - ・基礎自治体同士の連携に際しての利害調整、市町村の機能補完や官民連携の支援
- (2) 国は自治体間連携の深化に向けて不断の取り組みを
 - ・各圏域における連携を一層促進するため、基盤となる法制度の整備や財政・人的支援の推進

3. 自治体間連携を後押しする財政支援の拡充を

- (1) 定住自立圏・連携中枢都市圏における特別交付税措置の拡充を
- (2) デジタル田園都市国家構想交付金の交付対象の変更を
 - ・加算措置のさらなる拡充などを進め、「共通

する取り組みを前提とした複数自治体の連携」の加速

4. 「地域にコミットするプレイヤー」の創出と参画の促進に向けて

- (1) 民間企業の活躍につながる各種データの積極的な開示を
 - ・デジタル技術のさらなる活用に向け、オープン方式で提供されたデータを広く公開していく制度・体制の整備
- (2) 地域プラットフォームの活用による広域的なPFIの推進を
 - ・都道府県がイニシアティブを発揮し圏域で共有できるテーマと方針を設定することで、広域的なPFIの推進
- (3) 「公務・公共サービス法人」(仮称) 制度の検討を
 - ・民間主体で組成され、各自治体からの委託業務の運営のみならず新たな連携や業務委託の提案を行うような、新たな法人格・制度の可能性の検討

5. 地域のデジタル化を加速する適切な連携先とのマッチング機会を

- ・共通課題や目的を持った連携先とのネットワーキングの機会の拡充

詳しくはコチラ



新たな政治体制下で求める労働市場改革に関する意見

～持続的な成長と継続的な賃金上昇の二兎を追う、令和モデルの労働市場を～

人材活性化 委員会

委員長
峰岸 真澄
安瀬 聖司

ウクライナ戦争の長期化や中東情勢の不安定化に端を発するコストプッシュ型インフレによる消費者物価指数の伸びに対し、賃金の上昇が追いつかず、実質賃金の低迷と家計への圧迫、消費への悪影響が続いている。一方で約30年ぶりとなる高水準の賃金上昇が実現し、2025年にも同水準の引き上げに向けた労使間の議論が行われようとしている。本意見では労働市場の抜本改革に向けた本会の考え方を示すとともに、その改革の方向性を提示する。

意見本文は
コチラ



はじめに

- 労務費の高騰や人手不足の影響をより強く受けているエッセンシャル領域^{*1}は中小規模事業者が多く、長く賃金が低迷してきた。有為な人材を確保するための賃金引き上げを含む、魅力的な職場環境の整備に加え、デジタル技術の徹底活用による生産性向上も企業および経営者の責務である。今後、「消費者物価指数以上に賃金が上がる」というノルムを定着させるためには、大企業のみならず中小企業に至るまで、分配の原資を生み出す生産性の幅広い向上が欠かせず、強力な政策支援も求められる。
- 政府がこれまで進めてきた「三位一体の労働市場改革」を

われわれは評価しており、新政権においては同改革の着実な実行を求める。並行して、テクノロジーの進展や個人の働き方に関するニーズの多様化などを踏まえ、産業競争力の向上や多様な個人の活躍を促す労働市場への再構築に向け、中長期のビジョンに基づく抜本改革に向けた検討を速やかに開始する必要がある。

- 与野党には、日本の経済社会を取り巻く最重要課題の一つである、物価高と労働供給制約という苦境を乗り越え、持続的な成長と継続的な賃金上昇の好循環を実現するため、そのインフラとなる労働市場改革にかかるタブーなき政策論議を強く期待する。

今後の労働市場改革に必要な視点・改革の方向性

- 日本経済を再び成長軌道に乗せるためには、企業と個人による競争力強化と生産性向上が不可欠である。そのためには流動性の高い労働市場を形成し、人材を一つの企業の中で抱え込むのではなく、経済社会全体で個人の能力を引き出す発想に転換する必要がある、その制約となるものを排除していかなければならない。
- 労働供給制約下において、人材の流動化に対応できず、魅力的なジョブや報酬などを提示できない企業は、個人

から選ばれず淘汰されていくことはやむを得ない。同時に、個人に対しては、望むままに挑戦でき、経済社会の変化に応じたスキルを習得し、健康で長く働ける環境を整えることが重要である。万一、労働市場からはみ出てしまった場合においても、必要なスキルを身に付け、適切なアドバイスを通じて労働市場に再流入できるよう、きめ細かな雇用セーフティネットを構築する必要がある。

新陳代謝の加速や成長セクターへの円滑な労働移動の促進

- 持続的な成長と継続的な賃金上昇の好循環を形成するためには、産業構造の転換やイノベーション創出を進め、分配の原資となる競争力の強化が欠かせない。新陳代謝の加速により再配分効果を高めることで、経済全体の生産性の向上を図る必要がある。そのために、競争力の乏しい企業の市場からの退出や合従連衡を妨げないことが重要である。

【施策例】

- ・ 低生産性・低収益企業への過度な延命策の廃止
- ・ 事業承継支援、経営難に陥った企業の私的整理円滑化

成長性のある企業の事業承継支援に特化した中堅・中小企業事業承継機構(仮称)の設立

- 産業構造を転換していくためには、競争力のある中堅企業や中堅企業への脱皮を目指す中小企業、エッセンシャル領域^{*2}など成長期待の高い企業セクターへの労働移動を促す必要がある。労働移動を促す上では、年功賃金をはじめとする旧来の日本型雇用システムを打破し、スキルや職務ベースの雇用システムを導入する、内部労働市場の活性化について各企業の取り組みを後押ししていかなければならない。

【施策例】

- ・企業による内部労働市場改革や人的資本情報に関する情報開示要請の強化
 - ・個人に対して労働移動のディスインセンティブとなる制度の排除およびインセンティブの付与
 - 政府の「三位一体の労働市場改革」では、例えば一般的なデスクワーカーに対して、未経験の先端デジタル人材への大幅な職種転換を促すようナリスキリング支援に重きが置かれている。
- しかし、デスクワーカーの生産性向上には、迅速に実践・活用できるような既存業務のアップスキリングがより有効であり、AIツールなどに関する基礎知識や活用方法の

習得を促していく必要がある。アップスキリングにより、大企業に所属するミドル・シニア社員の活性化や競争力の高い中堅・中小企業への労働移動の促進が期待される。

- 併せて、人手不足が顕著なエッセンシャル領域における生産性向上に不可欠な現場業務のDXを推進する上では、ICTデバイスなどを使いこなしながら既存のオペレーション業務や店舗・施設経営をより効率的に行う「高度エッセンシャル人材」の存在が重要である。

【施策例】

- ・人材開発助成金などを通じた企業によるアップスキリング投資の促進、AIツールなどの基礎知識の習得や「高度エッセンシャル人材」の育成にかかる費用の助成

労働供給制約や労働市場の流動化を前提とした雇用セーフティネットの整備

- 旧来の雇用セーフティネットは、豊富な若年労働力の存在や企業による長期的な雇用保障を前提に組み立てられてきた。しかし、労働供給制約や雇用の流動化が加速する経済社会では、雇用形態や所属企業の規模によらず誰でもスキルを高められ、継続的に賃金が上昇しながら長く働き続けられる仕組みこそが求められている。

【施策例】

- ・雇用保険の教育訓練給付や公共職業訓練におけるアップスキリングに係る対個人支援の拡充
- ・雇用形態の多様化やそれに伴うニーズの拡大を踏まえた雇用保険など雇用セーフティネットのあり方の検討

産業競争力の強化と多様な個人の活躍を可能とする労働法制への見直し

- 新陳代謝や円滑な労働移動を通じた産業競争力の強化、および多様な個人の活躍を後押ししていくためには、明治時代の工場法を源流とし、画一的な働き方を前提とする労働基準法をはじめとする労働法制を抜本的に見直す必要がある。長期にわたり労働供給制約が続く中では「弱い立場にある個人を保護する」発想から脱し、企業と個人が対等な関係の下、「お互いを選び合い、それぞれの価値を高めていく」ことが必要である。
- 企業は年功人事を排し、職務に応じた適正な評価・報酬制度や多様で柔軟な働き方に係る諸制度などを整え、個人の自律的なキャリア形成を応援していく必要がある。個人にも自らキャリア設計や働き方を選択し、自律的に

働いて能力を最大限発揮することが求められる。働く意欲のある方は誰もが健康で働きたいだけ働くことのできる環境を整えていくことが必要である。

- 労働法制のうち、特に以下をはじめとする諸論点について、タブーなき議論を求める。

【施策例】

- ・個人の体力や意欲に応じて、働きたいだけ自律的に働くことを選択でき、新たな付加価値創造につながる労働時間規制のあり方の検討
- ・不本意な解雇に際して（原職復帰を望まない）個人が次なる職場に安心して移るためのルール整備

労働市場の変容と一体的な税制・社会保障制度の再構築

- 労働移動の活発化や雇用形態の多様化といった、労働市場の変容と関連性の高い税制・社会保障制度についても一体的に見直していく必要がある。
- ・健康寿命の延伸を踏まえた、経済社会の支え手の確保
公的年金の支給開始年齢の段階的引き上げ

- ・働き方の中立性の確保
配偶者特別控除の廃止、第3号被保険者制度の廃止、在職老齢年金の一部支給停止の撤廃、被用者保険の適用拡大、基礎年金の拠出期間延長に関する検討など

おわりに

- 人手不足の深刻化、生成AIをはじめとする技術の進歩、賃金上昇の兆しといった大きな環境変化が生じる今こそ、持続的な成長と継続的な賃金上昇の好循環の実現に取り

組まなければならない。新たな政治体制の下、与野党には、そのインフラとなる労働市場改革にかかる政策議論を遅滞なく取り組んでいただきたい。

*1 建設・物流・小売・飲食・観光・宿泊・医療・介護・保育など *2 エッセンシャル領域はIT・デジタル投資を一層拡大し、DXを通じた付加価値化、省力化・機械化・自動化、BPRを通じた提供体制の効率化や労働生産性の向上の余地が大きい成長セクターと位置付けている

新入会員紹介

会員総数 1,683名 (2024年12月20日時点)



玉井 孝直

所 属：ジョンソン・エンド・ジョンソン
役 職：取締役社長



永山 晴子

所 属：デロイトトーマツ
役 職：ボード議長



国沢 勉

所 属：ユニゾン・キャピタル
役 職：代表取締役 パートナー



諏訪園 健司

所 属：日本銀行
役 職：理事



高倉 千春

所 属：野村不動産ホールディングス
役 職：社外取締役



倉井 敏磨

所 属：三菱ガス化学
役 職：取締役会長



山田 進太郎

所 属：メルカリ
役 職：取締役 兼 代表執行役CEO



山本 清博

所 属：アズビル
役 職：取締役 代表執行役社長



谷田部 麻美子

所 属：バルカー
役 職：常務執行役員



有田 陽太

所 属：日本鉄塔工業
役 職：代表取締役経営役員CEO
兼COO



唐木 明子

所 属：Brunswick Group
役 職：パートナー



松田 崇弥

所 属：ヘラルボニー
役 職：代表取締役／Co-CEO



早川 裕

所 属：アドバンテッジパートナーズ
役 職：パートナー



長岡 香江

所 属：ナガオカ
役 職：取締役社長



北野 嘉久

所 属：JFEホールディングス
役 職：取締役社長



濱田 義之

所 属：シスコシステムズ
役 職：執行役員社長



原田 雄文

所 属：関西電力
役 職：執行役員



新川 麻

所 属：西村あさひ法律事務所・
外国法共同事業
役 職：パートナー



吾妻 浩二

所 属：双日総合研究所
役 職：取締役社長



宮澤 弦

所 属：LINEヤフー
役 職：上級執行役員



佐藤 英志

所 属：太陽ホールディングス
役 職：取締役社長



瀬戸 一洋

所 属：JFEテクノリサーチ
役 職：取締役社長



笹井 英孝

所 属：トライト
役 職：取締役社長グループ CEO



陳 賢徳

所 属：フェドラ
役 職：代表取締役



三木 貴生

所 属：JERA Cross
役 職：取締役社長 CEO



田中 耕平

所 属：グローピング
役 職：取締役社長兼上級執行役員



松村 力

所 属：フロンティアコンストラクション
& パートナース
役 職：取締役社長



各務 洋子

所 属：駒澤大学
役 職：学長

◆中部経済同友会からの入会



河野 誠二

所 属：キョウエイ
役 職：代表取締役

◆復帰



吉田 安宏

所 属：住友商事
役 職：常務執行役員

全国経済同友会代表幹事円卓会議、神戸で開催



全国の経済同友会代表幹事が一堂に会する2024年度全国経済同友会代表幹事円卓会議を11月25日、兵庫県神戸市

で開催した。経済同友会からは新浪剛史代表幹事が出席し、全国経済同友会セミナー企画の審議を行った。続くパネルディスカッションでは岩井陸雄筆頭副代表幹事がモデレーターを務め、「人口減少・人手不足下での多様な人材の活躍に向けて」を議題に、仙台、福井、中部、関西の各経済同友会が地域の課題などを述べた。その

後、劇作家・演出家で兵庫県立芸術文化観光専門職大学学長の平田オリザ氏が「演劇で人づくり街づくり」をテーマに講演を行った。会議後の懇親パーティーでは、服部洋平兵庫県副知事、久元喜造神戸市長が来賓として出席し、全国の代表幹事と懇談した。



新浪剛史代表幹事

No.874 December 2024, January 2025 経済同友 12・1

C O N T E N T S

2025年 年頭見解

令和・共助資本主義モデル
～人材流動化と企業の新陳代謝による
新しい経済社会の創出～ 03

特集 1

経済三団体 新年祝賀パーティー 06
経済三団体長 合同記者会見 08

特集 2

共助資本主義の実現委員会
能登半島地震支援イニシアティブ
のとマルチセクター・ダイアログ 09

特集 3

代表幹事中国(北京・上海)ミッション報告 14

CLOSE-UP 提言

地域共創委員会【報告書】
山下 良則・地下 誠二・野田 由美子 委員長
30万人以下の基礎自治体は
自治体間連携の強力な推進を 20

人材活性化委員会【意見】
峰岸 真澄・安淵 聖司 委員長
新たな政治体制下で求める
労働市場改革に関する意見
～持続的な成長と継続的な賃金上昇の二兎を追う、
令和モデルの労働市場を～ 23

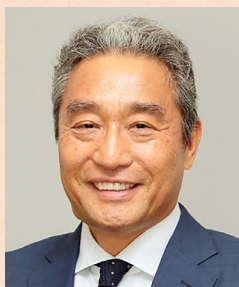
Doyukai Report

ヘンリー・クラビス氏特別セミナー
成功を共有する文化、エンプロイオーナー
シップ、日本の将来についての洞察 18

Column

私の一文字 池田 潤一郎
『共』にいる、つながりを意識する 02
リレートーク 上野山 勝也
「AIが変える、つながり」 17
私の思い出写真館 内田 士郎
「CeBIT2017ドイツ・ハノーバーメッセにて
日本がホスト国で開催」 27

新入会員紹介 25
全国経済同友会代表幹事円卓会議、神戸で開催 26



内田 士郎

コミュニティーメッシュ
代表取締役

CeBIT2017ドイツ・ ハノーバーメッセにて 日本がホスト国で開催

PwCの日本法人の会長から2015年にSAP ジャパンの代表取締役会長に転進して2023年までの8年余り、日本企業のデジタル化の支援をしてきた中で思い出深いのは、2017年3月にドイツ・ハノーバーで開催されたCeBIT2017において、SAP代表としてメルケル首相と安倍首相をお迎えしたことだ。

2017年は日本がホスト国となり、日本からも100を超える企業の参加をいただいた盛大な催しであった。ドイツ最大のソフトウェアメーカーであるSAPも張り切って、日本の災害対策を衛星データとAIの予測システムで雨雲の推移から土砂崩れを予想して災害を未然に防ぐデモを披露した。

その後、日本においてもSAP、大分県と大分大学との共同研究でEDiSONとして結実した。

当時はドイツからスタートしたIoT、デジタルツイン、イ

ンダストリー4.0が今のDX、ソサイエティー5.0につながっていることも感慨深い。

日本で公認会計士として社会人生活をスタートした私が13年の米国生活で日本企業の米国進出を支援し、日本に帰国後もコンサルティングの世界から会社経営に携わるようになったのも、いろいろな方々との出会いの中で導かれていったものと感謝している。

最近では若者たちが社会に貢献し、より一層活躍していけるようコンサルティングアカデミーなる経営塾を主催している。毎週若者たちとのディスカッションは活気にあふれ楽しくもあり、Z世代の若者たちは自分を主語とした社会課題に対する問題意識を持った人が増えてきており、なかなかたくましい。



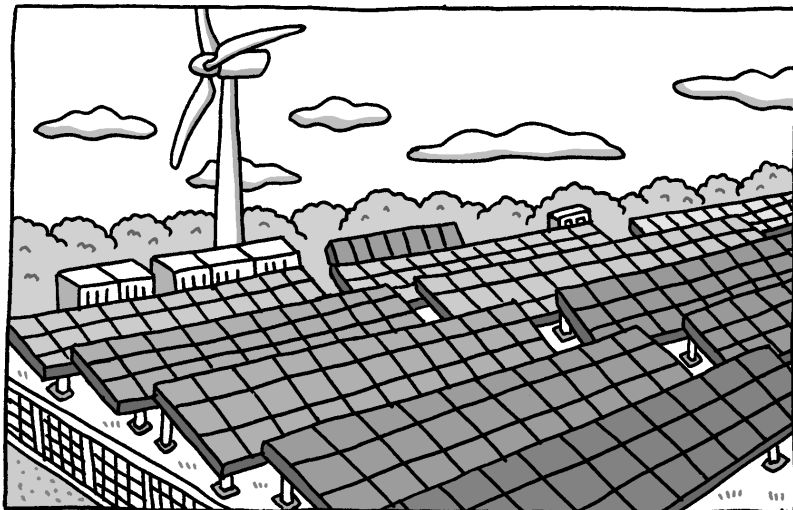
安倍首相(左端)、メルケル首相(右から2人目。いずれも当時)に成果をお披露目

同友会は
行動する“DO”友会!

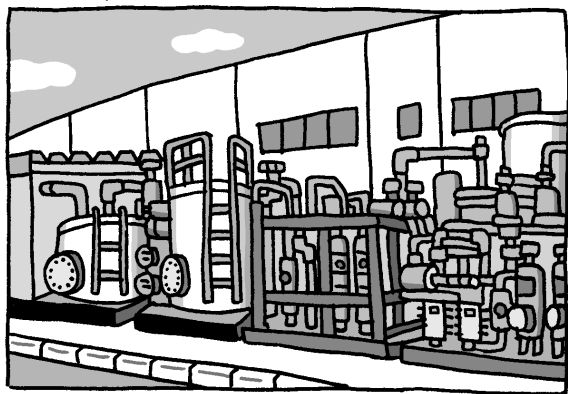
産業技術総合研究所

福島再生可能エネルギー研究所を視察しました。

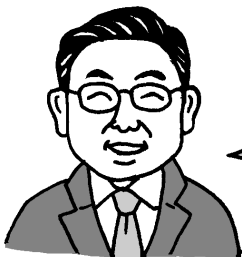
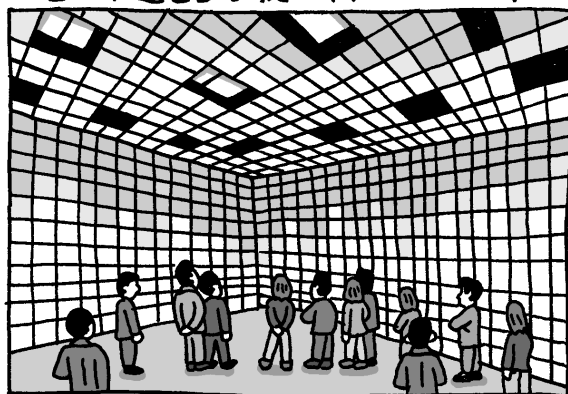
脱炭素と経済成長の基盤となる次世代エネルギー技術の研究・開発状況を学ぶべく、再生可能エネルギーに関する国内唯一の国立研究所である福島再生可能エネルギー研究所を視察しました。



●次世代エネルギーとして期待が高まる水素を
高効率で貯蔵する方策を研究し活用の
裾野を広げます。



●巨大な電源設備を備える電波暗室
企業が自社のEVや自動運転車、ドローン等
の電磁適合試験に利用できます。



産業技術総合研究所
石村和彦理事長
(サステナブルな地球委員会委員)

福島再生可能エネルギー研究所では、独創的な再生エネルギー技術の研究・開発や企業のシーズ支援を行っています。研究成果は社会に実装されてこそ真の価値を発揮します。社会課題解決と産業競争力強化のため、更なる産官学連携を目指します。

イラスト・溝口イタル

