

KEIZAI DOYUKAI

# 経済同友

# 2

2024 February

No.865

特集

ラウンドテーブル2023  
～未来を探る円卓会議～

CLOSE-UP 提言

原子カタスクフォース

「活・原子力」

～私たちの未来のために、  
原子力活用のあり方を提起する～



「私の一文字 ～経済・財政・金融・社会保障委員会 委員長 深澤 祐二～」より

# 私の一文字

経済・財政・金融・社会保障委員会  
委員長

深澤 祐二

東日本旅客鉄道  
取締役社長



## 「風」を読む

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、深澤祐二経済・財政・金融・社会保障委員会委員長にご登場いただきました。

**岡西** 「風」という文字には緩急や人間の五感と同様の強弱を感じます。選ばれた理由を教えてください。

**深澤** 鉄道の仕事をしていると、風は大敵です。強風による事故を防ぐため、電車を止めることもあります。一方で、風によって地球を守る大気を五感で感じることができます。大学時代にヨットをやっていたことも影響しているかもしれません。風を読む、すなわちこれから起こることを読むというのは非常に大切なことです。鉄道のようなロングスピンの事業では、まさに先を読んでさまざまな意思決定をする必要があります。そんなところから、「風」を選びました。

**岡西** 風を読む、先を読むというところで意識されていることはありますか。

**深澤** 先を読んでいても、コロナ禍のように想定していなかった事態は起こり得るものです。そのときに修正できる柔軟性と、軸をぶらさないこと、その両面が必要だと思っています。ヨットは常に不安定な状況で、風をうまく使わないと動きません。風に乗り過ぎても転覆します。組織も同様で、自分一人だけでは何ともなりません。多くの人の力が集まるからこそ動きますし、あまりに勢いが強いときはリスクにもなり得ます。その変化、動きを感じられるように、感覚を研ぎ澄ませておくことが大事だと思っています。

**岡西** まさに風を捉えて進むということですね。

**深澤** 山手線を一周されたことがあるでしょうか。明治神宮の横に位置する原宿駅だけは、他と違って緑の香りが漂ってきます。日常的にそうした風を感じられる場所は東京でも案外あります。山手線の高輪ゲートウェイ駅前のまちづくりを進めていますが、東京大学とプラネタリーヘルスという研究領域で提携しました。人の生命にとって最も重要な地球環境からの視点を、新たなまちづくりにも活かしていきたいと考えています。

**岡西** 最近はインバウンドも増えていますが、今後運輸業界はどう変化していくと見ていらっしゃいますか。

**深澤** インバウンドは今後も増え続けていくでしょう。ただし現状は東より西を観光する方が多いようです。日本へのリピーターが増え、東北方面にも訪れる方がもっと増えるようにしたいですね。各地の魅力を発信し、それらをつないでいく役割により力を入れたいと思っています。

**岡西** 最後に経済同友会では経済・財政・金融・社会保障委員会の委員長を担われていますが、今後の活動についてお聞かせください。

**深澤** 非常に大きく重要なテーマで、問題点はすでにいろいろ指摘されています。今後は「実行」をキーワードに、実行につながる力のある提言を、委員会の皆さんと共に発信していきたいと思っています。経営者としてやるべきこと、発信すべきことを意識して取り組んでいきます。



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。

# ラウンドテーブル2023

## ～未来を探る円卓会議～

経済同友会はオープンイノベーション委員会において、大企業とスタートアップの連携促進に向けた取り組みを行っている。12月6日、経営者同士が互いに刺激し合い、学びと交流を深める場として「ラウンドテーブル2023～未来を探る円卓会議～」を開催した。本会の会員および起業家・スタートアップの経営者、ベンチャーキャピタル、大企業子会社の若手経営者など総勢200人が参加し、二つのパネルディスカッションと、それに続くグループディスカッション、ネットワーキングを行った。



### 開会挨拶

**新浪 剛史**  
経済同友会  
代表幹事



今日は会員の方、スタートアップなどの若い経営者の方々にも参加いただいている。忌憚きたんのない意見を交わしながら、経済同友会が

どんなことをしているのかも理解いただけたらと思う。経済同友会は、政府や大企業に向けて何かしている団体というイメージを持たれているかもしれないが、いろいろな人たちが集まり、意見を交わすことで自らの事業に活かす知識を得られる場でもある。私たちの経済・社会活動は大企業だけでは語れない。スタートアップや中小企業の方々も

含めた多様な議論により、新たな気付きや学びが得られる。

アニマルスピリッツなくして私たちのビジネスは面白くない。野心に満ち、面白いことを考え勝ち抜かなければならない。

このアニマルスピリッツは、勝ち負けを目指すものではない。企業が経済を成長させながら主体的に社会課題を解決し、誰一人取り残さずに社会を支えようとすることを示す。これを喚起させる新たな経済社会モデルとして共助資本主義かんかんがくを打ち出し、その実現を目指している。侃々諤々かんたんに議論を交わし事業拡大につながる新たな気付きや知識を得ていただいて、経済同友会の大きなネットワークの仲間に入っていただきたい。

### INDEX

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 開会挨拶.....                       | 03 |
| セッション1.....                     | 04 |
| 生成AI分野に関する日本の勝ち筋、創出されるビジネス      |    |
| セッション2.....                     | 06 |
| インバウンド観光戦略～ライドシェア等オーバーツーリズム対策も～ |    |
| 閉会挨拶.....                       | 08 |

2019年度より実施している「ラウンドテーブル」は、経済同友会内外の起業家・スタートアップ経営者と大企業経営者など世代を超えた経営者が一堂に会し、産業や政策などの幅広い視点から、今後の日本のあるべき姿について自由闊達かったんに議論を行うもので今回が4回目の開催となる。

## セッション 1 (発言要旨)

# 生成AI分野に関する 日本の勝ち筋、創出されるビジネス



### 登壇者



伊藤 穰一

経済同友会 企業のDX推進委員会 委員長  
デジタルガレージ 共同創業者 取締役  
千葉工業大学 学長



志済 聡子

中外製薬 上席執行役員  
デジタルトランスフォーメーション  
ユニット長



田中 良和

経済同友会 幹事  
オープンイノベーション委員会 委員長  
グリーン 取締役会長兼社長

### モデレーター



上野山 勝也

経済同友会 企業のDX推進委員会 副委員長  
PKSHA Technology 代表取締役

## RT 生成AIのインパクト

**上野山** 私はAIの領域に10年いるが、2023年ほど変化があった年は初めてだ。1年を振り返って皆さんは全体感をどのように見ているのか。

**伊藤** 私は8月ごろから生成AIを使っていた。グーグル検索も必要なくなるような、すごいことになるだろうと思っていたが、当時感じていたようなインパクトは、今はない。結論から言うと、生成AIはハルシネーション\*1によってうそをつくところがあり、最後は任せられない部分がある。何となく生産性は上がると思ったが、世の中が変わることはなかった。期待値よりはインパクトが低かった。

**上野山** 伊藤さんは日本人の中でもグローバルなAIコミュニティに最も深く入られていると思うが、そこではどのような議論がなされているのか教えてほしい。

**伊藤** 現在、100億円くらいかけた生成AIのフロンティアモデルが数社あるが、そこには元々DeepMind社かOpenAI社からの人材しかいない。100億円もかけて学習するので失敗はできないし、その金額を預けられるのは十数人しかいないから、そこにコンピューターとお金と人材が全て集まっている。新しい人材が育っても、結局は100億円かけられるコンピューターがあるところにしか行けない。これは昔の原子力のように、秘密の技術を持ったごく少数の人たちのところにお金と人が集まるという状況に似ている。特に米国は人材の流動性が非常に高く、その中では技術のレベルがほぼ同等なので、技術の戦略というよりもお金と権力のチェスのような感じになっている。

**上野山** AIの領域を3レイヤーで見ると市場の俯瞰図になると思う。1層目は半導体チップをどれくらい獲得できるか、作れるかというゲーム。2層目はファウンデーション(基盤)モデルである。GPT-4やAnthropicなどがそれで、い

わゆるGAFAsのようなプレーヤーが活発に議論している。3層目はそれを使ったアプリケーションのレイヤーである。伊藤さんがおっしゃったのは、2層目の戦争が20～30人でグローバルに議論されているということか。

**伊藤** そうだ。コンピューターの量も必要だが、データもお金も人材も持っている会社が重要だ。先般、OpenAIでバトルが起きた。AIは怖い存在になり得るからNPOでということになり、半分は学者、半分はビジネスパーソンが集まった。しかし、多額のお金が必要になり、資金を集めるためにファンドをつくった。このファンドは100倍までしか儲けてはいけない形にして、NPOがコントロールしている。従って、投資家はガバナンスに参加できていない。

**上野山** 2層目はマネーゲームと人材獲得競争になっている。田中さんはインターネット業界を代表する起業家としてAIの領域をどう見ているか。

**田中** ネット業界では、人間と同レベルの仕事ができるAIが近未来的に実現すると確信している人たちが結構いて、SFではなく現実的な話なのだということに衝撃を受けている。そこで、AIがビジネスに及ぼす影響を考えると、民主主義や資本主義はどうなるのかという話になり、仕事をしている場合ではないという結論になってしまう。

最近思うことは、例えば20年以上前にはユーザーが投稿するようなコンテンツは少なかったが、現在は多くの人がさまざまなSNSを見ている。今はまだ少ないが、10年後、20年後に一般の人が見ているメディアはほとんどAIが作ったコンテンツになるだろう。むしろ、AIが作っていないコンテンツを見る方が珍しくなると思う。今でもAIで作られた映像が増えている。挿入される音楽もAIが作ったものを自由に編集して入れたりしていて、そうしたものを自然と見るようになりつつある。

\*1 hallucination: AIが事実に基づかない情報を生成する現象のこと

## RT 生成AIをどう活用するか

**上野山** AIの領域で非常に難しいのは、どれくらいの未来まで見据えるのかという足元の使い方と、来年にはまったく違うことが起きているかもしれないという点である。かつてはインターネット業界もそうだったと思う。未来を見据えるときに、どのような頭の使い方をするとAIやテクノロジーの活用がリアリティーを帯びてくるのだろうか。

**田中** 今では考えられないと思うが、20年前は、一般ユーザーの書き込み情報をベースにした口コミサイトは見ないと言われていた。近未来的にAIが作るコンテンツしか世の中に存在しなくなるというのは、正確に言えば物量の多さに紛れてしまうということ。それを見据えて考えるべきだ。AIが作ったコンテンツやAIにさせた作業を人間がダブルチェックすることで、仕事などに活かすようなことは実際に行われていると思う。AIに作業させて人間がダブルチェックするぐらいの世界観で仕事を再構築すると何が起きるのか、ということを考えている。

**志済** 当社は今年初めごろに生成AIでざわつき始めた。社長は、将来の企業の競争優位性を維持していくために生成AIは欠かせないという非常にラジカルな意見を持っている。社内での活用を検討せよとプレッシャーをかけられながら、パイロットで始めたのがゴールデンウイークのころだった。500人程度のパイロットでやろうと社内で社員を募ると、その倍ほどが手を挙げたので、700ユーザーに絞っている。いろいろなユースケース<sup>\*2</sup>を作ってもらった。それを8月から全社員に展開している。当社はグループ企業を入れて7,500人の社員がいるが、常時月間2,000人ほどが使っている。ユースケースとしては創薬と生産性向上だが、発想力やプロンプトの技術など、人材面には課題が残る。発想力がなかったりプロンプトの技術がなかったりする。使いたい人が使えるようになりテラシーを後押しすることに取り組んでいる。ヘルスケア分野では大規模言語モデル(LLM)を提供している会社があり、世界中の臨床試験のデータを持っている。まだパイロットで本格活用ではないが、創薬のプロセスを変えることにトライアルしている。非常に効果があることは、研究部門は肌感覚で分かっている。

\*2 use case: システムにおける活用事例

## RT 生成AIのユースケース

**上野山** 起業家あるいはグローバル企業から見て、生成AIのユースケースはどんなものがあるか。

**伊藤** 今のLLMはハルシネーションといううそつきの部分の問題だ。LLMの根源にあるニューラルネットワークの問題であり、そう簡単にはなくなる。生成AIの頭が良く

なればなるほど、本当のようないそが出てくる。そうすると、専門家でなければ分からない。いつも上手なうそをついている学生の論文をチェックするのは非常に難しい。ライターを見ていても、生成AIに書かせてチェックするエネルギーと、自分で書くエネルギーのどちらがいいかというところ結構微妙だ。

生成AIが強くなればなるほど高度な知識を持つ専門家が要する。中途半端な人はリプレースできるけれども、弁護士にしても誰にしても責任を取る人が必要だ。例えばテスラの自動運転も必ず人が見ている必要があるが、人間は常に眼を使っていると疲れる。見なくなるから事故が起きる。日常的に頻繁に行う作業を生成AIで作業効率を良くすることはあると思う。日本語をあまり上手に書けない人は非常に助かる。例えば米国では、英語が母国語でない人たちが丁寧な手紙を書けるなど、教育の分野は大きく変わるだろう。

**田中** これまでもユーザー投稿型のコンテンツに書いてあることを100%信じていたら危険だった。うそと真実を見極める力は人間側についていくだろう。AIはこれくらい間違えるだろうと正しく理解して使いこなせる人と、AIを100%真に受ける人、逆に信じない人がいる。AIはこういうものだということが分かっている人ほどAIを使いこなせるのが近未来的だと思う。

漫画家がラフな絵を自分で描いて、自分の絵柄風につけてくれとAIに言うと、すぐにできるそう。そうやって工程数を短縮できる事例もある。また、家を建てる時にラフなスケッチを鉛筆で描いて、それと同じようなCGを作ることもできる。近未来的にはAIそのものよりも、AIを使いこなす分野や方法といったリテラシーの方が劇的に向上していくと思う。

**志済** 例えば、お詫びの文章も社員が書くとどうしても言い訳がましい言葉使いになるが、生成AIなら心の底からお詫びしているようなメールや手紙を書いてくれる。英語のメールもさっと書いてくれる。「英国英語にして」とか「米語でもっと親しみやすくして」と言うと全て変えてくれる。そういうローハンギングフルーツ<sup>\*3</sup>的なところは皆さんと共有できると思うが、本当は社内のデータをどんどん取り入れて、業務に本格的に役立つ生成AIの使い方をしたい。ところがそうになると、リスクコンプライアンスの部門が「危険だ」「損害は誰が補償するのか」「信ぴょう性はあるか」とリスクヘッジのガイドラインをいくつも作りたがる。一番は社内のデータをどんどん蓄積させて使っていくことなので、そのために必要なガイドラインやITセキュリティー、サイバーセキュリティーも作っていくしかないと思う。日本企業で本格的に生成AIを導入しているのはまだ1割もなく、7割ほどの会社は使わないようにしているという少し前の

データがある。現在ではこの数字はだいぶ変わっていると思うが、何となく日本企業は乗り遅れているという危機感がある。

\*3 low-hanging fruit：簡単に手に入ること

## RT 生成AIの未来

**上野山** 日本の勝ち筋は何か、生成AIが未来にどう影響するだろうか。

**伊藤** ゲームの領域は非常に強いと思う。web3もそうだし、AIが少しハルシネーションしてもまったく問題ない。日本ならではのエンターテインメントが生まれてくると思う。またデータはとても重要だ。世界ではAIに学習させる際に著作権の許可が必要だが、日本は2018年に著作権法第30条の4が設けられ、その点で非常に有利だ。今の生成AIに茶道について聞いても、うそしか出てこない。日本の隠れた文化をAIに学習させると世界に広がると思うので、ここはとても重要だ。また、日本人の学生が日本の大学にしか行かないのは良くない。日本の大学である程度学んだら海外に出てグローバルステージで戦う、というインターナシ

ナルピープルが日本には必要だ。AIも同じだと思う。日本語で学習させながらグローバルなLLMに入れていくべきだ。例えば、OpenAIに正しい日本語のデータが入っていくということは、OpenAIが日本のことを理解することだし、われわれが日本語で質問したときに正しい答えが出てくる。そういうことが重要なので、LLMに日本をきちんと理解させるという戦略がないと駄目である。

**田中** ユースケースのアイデアを高めていくのが重要だと思う。例えばネットの投稿コンテンツでランチの値段が間違っていたり、細部が多少間違っている映像でも受け入れられている。AIについても、AIが作ってくれて面白いならいいという、新しい概念の文化が高まってきていると感じる。日々進化するテクノロジーについて、それが文化としてどう花開くのか、どう受け止められるのかという味付けの部分で競っていくことが、日本の勝ち筋としては生産的だと思う。

**上野山** 経済同友会に参加している企業や日本政府など、主体となっている方が何をするのか、ということが重要なのだと思う。

## セッション 2 (発言要旨)

# インバウンド観光戦略 ～ライドシェア等オーバーツーリズム対策も～



## RT ライドシェアの現状と議論

**高島** 各業界で新しい産業をつくらうとしたときに、政策提言や、政治家との連携が必要になることもある。新しい産業をつくるときの振る舞い方をぜひ皆さんと一緒に学んでいきたい。現在、ライドシェアの問題が非常に熱いトピックになっているが、川邊さんに伺いたい。

**川邊** 私は3月ごろから主にX(旧ツイッター)で「なぜ日本にはライドシェアがないのか」とずっと発信を続けてきた。政府の規制改革推進会議に加わり、担当のワーキンググループで全国ハイヤー・タクシー連合会(全タク連)や国土交通省の方々と議論しており、何とか日本にライドシェアを持ってこようとしている最中だ。日本の生産年齢人口は2070年には今より3,000万人減る。既に人の供給不足が起きているのが公共交通の分野で、タクシーだけではない。

全ての分野においてワークシェアリングする必要がある。特にタクシーやバスは人の奪い合いである。知り合いに「うちに送ってくれないか」と言われれば、お金を取らずに乗せるのに、それがなぜか、お礼を渡そうとすると駄目で、事故が起きるのではないかとされているのが現状だ。

タクシー運転手の大多数を占める法人タクシー乗務員は、コロナ禍前から約2割にあたる6万人近く減少しており、有効求人倍率は4.13倍(2023年9月時点)に上る。これは全産業平均の3.2倍の水準だ。

日本には多数のインバウンド客が来ている。日本の公共交通は優れているけれども非常に複雑だ。タクシーだけでは供給は無理だ。

**高島** 今どのような議論を誰としていて、誰が反対しているのか。

**川邊** 規制改革推進会議で議論している。相手は国交省と

登壇者



川邊 健太郎

LINEヤフー 取締役会長



小泉 進次郎

衆議院議員



伊達 美和子

経済同友会 副代表幹事  
森トラスト 取締役社長

モデレーター



高島 宏平

経済同友会 副代表幹事  
オイシックス・ラ・大地 取締役社長

全タク連だ。規制をかけられる側が規制をかける側を支配してしまうことを「規制のとりこ」というが、国交省が全タク連に付度<sup>そんたく</sup>している状況下で、全タク連の方々は「2～3年もすれば供給は回復する」とおっしゃっている。だが、それは無理ではないか、タクシーの枠組みで増えていないのだから、タクシー以外の枠組みにしなければ駄目なのではないかと申し上げている。また国交省は、「事故や性被害の面で安全性を担保するためにはタクシーという枠組みの方が良い」と主張している。安全性にこだわるのであればテクノロジーをもっと使うべきで、自動ブレーキやセンサーもある。性犯罪については犯罪経歴証明書という制度もある。そうした制度であらかじめスクリーニングすればよいとわれわれは主張し、壁を突破しようとしている。道路運送法78条に自家用有償旅客運送という制度が定められている。短期的には78条2号でそれが可能なエリアを緩和し、3号で大阪・関西万博でライドシェアを実施する。万博以降は新立法に移行していくことがソリューションになるのではないかと。

**高島** 初めから法律を変えようとするは大変だが、解釈や運用を変えるということは日本でしょっちゅう行われている。イベントに絡めて解釈や運用を拡大し、既成事実を作ってしまうのが短期的なソリューションで、既成事実の問題なければ本質的な改革を行うという手法になる。

RT 政界での課題

**高島** 何が課題で、誰と戦っていらっしゃるのか、政治的な視点で教えてほしい。

**小泉** 日本にないサービスを導入しようとしているので、政治的に非常に難しいことをしている。現在日本にあるものをバージョンアップしたり運用を変えたりするのは次元がまったく異なる。政界や官僚はライドシェアを使ったことがない人が多いので、そういう人にも理解が広がるように努力しているのが現状だ。社会に多様な働き方の選択肢を用意することも政治家の役目だ。日本でライドシェアが選択肢の一つになってほしいと思っている。

タクシーの業界団体を応援しているタクシー議連がある。「ライドシェアっていつの？ よく分からないけど駄目だよ」と言われたこともある。そういう人たちから一定の納得を

得ない限り、法律に基づいて行政が新産業に向き合うことはない。皆さんから見ると恐ろしく低レベルの戦いをしていていると思うかもしれないが、この戦いは誰かがしなければならない。それをしているのが国会議員である。

RT 安全性の議論

**高島** 少し前までは、日本にまだ進出していない2大ベンチャーはウーバーとエアビーアンドビーだったと思う。日本はどちらも拒絶している時代があった。民泊が始まったのは5～6年前だろうか。

**伊達** シェアリングエコノミーの議論は2015年に始まった。規制があって日本に進出できないものの代表がライドシェアと民泊だった。当時、宿泊業界としても民泊を受け入れることへの脅威は感じていた。ただ、観光客が増える中、宿泊施設の数に足りずにビジネスホテルが高額になる状況になった。当然だが、新しい施設をすぐに供給できるわけではない。そして、観光客は増えていき、民泊で受けざるを得ない状況になった。

一番の課題・争点は安全性であった。宿泊施設では必ず対面で相手の身分や予約者本人であることを確認し、鍵を渡さなければならないため、有人のフロントが必要となる。24時間必ず有人で管理し、安全性を担保する。宿泊事業者は旅館業法でそう規制されているのに、こうした対応が民泊ではできないのに許可されるのかと言われていた。議論する中で、競争の公平性を担保してほしいので無人でもチェックインできるようにしてほしいと主張し、旅館業法が改正されてそれが可能になり、2016年から施行されて既存の宿泊事業者と民泊とが共存していくことになった。コロナ禍ではそれぞれ苦戦したが、今は復活しつつある。この間にホテルの供給はかなり増えた。一方、民泊側で大きな問題が起きたかという点に杞憂<sup>きゆう</sup>に終わったのではないかと。

今インバウンドの勢いが戻ってきている。単価は上がっているが、民泊や新たなホテルもできたことにより、早急な対応が必要なほど宿泊施設はひっ迫していない。人手不足は別として、受け皿ができたからこそ、これだけの人数を受け止められるのだと思う。その点では、業界自体が多様性を受け入れたことによって、むしろ業界全体の成長に

つながった好事例だと思う。

**高島** 旅行業界の人たちはなぜ受け入れてくれたのか。

**伊達** 一つは、社会的ニーズに合わせて施設がすぐに供給できるわけではなく、そのタイムラグへの理解もあったと思う。一方で業界の受け入れの要因とは異なるが、空き家問題も社会的課題であり、いわゆる遊休資産の有効活用も経済成長のために必要な要素として後押しになったように思う。

## RT ライドシェアの議論で残る論点

**高島** 「何かが起きたらどうするのか病」「そのときの責任は誰が取るのか病」に対して答えを用意しなければ、なかなか変わらないだろう。例えば、雇用なのか個人事業主なのかという点はまだ定まっていない論点だと思うが、ライドシェアの問題が骨抜きにならないために残されている論点にはどんなものがあるだろうか。

**川邊** ユーザー目線で見たとときに供給を増やさなければならぬ一方で、ライドシェア事業者だけ有利な方式になってしまうとタクシーが産業として駄目になるので、イコールフットリングしてほしいと言っている。しかし、今のタクシーの業態で本当にイコールフットリングしてライドシェアが成り立つかという点と甚だ疑問だ。例えばタクシーには営業区域の縛りや料金の問題がある。これらを乗り越えていかなければならないだろう。前提として、雇用のみのライドシェアはあり得ず、業務委託と雇用の両方の形式にしなければいけない。

**小泉** 経済同友会の皆さんには、新しい産業が生まれる芽が出てくるという思いで見してほしい。新産業を創出する皆さんからすると次元の低い話もあるかもしれないが、政治を決して諦めずに付き合い続けてほしい。

**伊達** ライドシェアはぜひ実現してほしい。2023年インバウンド収入は5兆円に届く。政府が新観光立国推進基本計画の中で、2025年までに5兆円を目指したいと言っていたのを半年で達成できることになる。2～3年かかると見込んでいたものが半年で達成するくらい速いということ。エアラインが戻り中国からのインバウンドがさらに増えると、絶対に足りない。一方で、ホテルもそうだが、タクシー事業はオンとオフの繁閑差が必ずある業種だと思う。タクシー会社がピークに合わせて供給体制を組むのは、経営的に合理的ではない。そう考えると、一定量のタクシーを持ちつつも、ピークに合わせてライドシェアで副業ドライバーが市場に供給される仕組みが、最も合理的な仕組みになると考える。

インバウンドは団体ではなく個人が増えている。個人は富裕層が多く、タクシーや車で移動する。国が目指しているインバウンドの客層は富裕層になりつつあり、その意味

でも二次交通の問題を解決しなければ成り立たない。

**川邊** 規制改革推進会議の様子はユーチューブで全て公開されているので、ぜひ雰囲気を見てほしい。

**高島** 日本では、新しい産業をどのように上手につくるかではなく、新しい産業ができたときの影響から既存産業をどう守るかというイシューセッティングが先にされてしまう。そのイシューセッティングに対してどう戦い、マーケットをつくるか、まさにリアルタイムで戦っている人たちの様子を感じていただけたのではないかな。

## 閉会挨拶

**南 壮一郎**

経済同友会 幹事  
オープンイノベーション委員会  
委員長  
ビジョナル  
取締役社長



経済同友会は、敗戦を経験した経営者の皆さんが、戦後の焼け野原でビジネスを通じて日本をより良くしようとして立ち上がった団体

である。2023年の日本は似たような状況にあるのではないかな。皆さんがどう感じておられるか分からないが、グローバル経済の中では確実に負けを認めなければならない状況なのではないかと思っている。だから皆で集まろうと、ここ数年、志のある若い経営者の皆さんがどんどん入会している。それを受け入れてくださる先輩経営者たちがいらっしゃり、元気を取り戻しているのが経済同友会の実態である。

われわれはできる、日本を変えていくんだということを今日のセッションやディスカッションを通じて感じてくださったのではないかな。

この国には伸び代しかない。なぜなら何もできていないのにこんなに幸せな状況にいて、ビジネスも比較的健全な形でできている。

経営者ならアニマルスピリッツを持っているだろう。若い力と経験のある先輩経営者の皆さんとで力を合わせて、一緒に日本を変えていこうではないかな。

ぜひ経済同友会の輪に加わっていただける新たな仲間の人会をお待ちしている。このつながりを皆で広げていこう。本日お集まりいただいたことに感謝を申し上げますとともに、この後のネットワーキングでも大いに対話を続けていくことを願っている。

## ネットワーキング



参加者一同、交流を深めた





紹介者

吉松 徹郎

アイスタイル  
取締役会長 CEO

堀江 章子

アクセント  
常務執行役員



## おとなの国内旅行の発見

私は旅行を趣味としています。経済同友会の活動で、旅には特に期待してはいなかったのですが、6年ほど前に地域産業のイノベーション委員会に副委員長として参加し、目からうろこの経験をさせていただきました。

当時はアジアパシフィック地域のキャピタルマーケット業界の担当を行っていたため、海外出張で各国の異文化に触れながら過ごすことが多く、国内の出張や旅行は、あまりしてきませんでした。そのため、委員会で集中的に国内の地域産業にフォーカスしていろいろと拝見することは、それまで定番と思っていた国内旅行とは異なる面白い経験となりました。

活動を通して各地域の新しい取り組みをご紹介いただきました。お土産の定番となった富山県の能作でいろいろな作品を見せていただき、美瑛の農協では新しい入植やとうもろこしが人気などという、普段の旅行でお土産を買う際には得られない気付きを得ることができました。遠野で昔話を伺いつつパドロン栽培の畑を見学し、国産ビールの醸造や、それを盛り込んだグランピングツアーなど、新しいツーリズムが各地でどのように企画されているかに、より興味がわきました。

坪内さんの船団丸の漁船にヒールで乗り込んで笑われてしまったりしましたが、委員会で一緒に過ごした皆さんが各地のお酒、例えば山口県の無雀などの作り手さんを相手に詳しくお酒のお話をなさっていて、グルメに対しても研究心の違いを感じました。

おかげさまで私自身ちょっとした自由研究的に、すこし大人な旅行計画を立てられるようになったことと、加えて当時の委員会の皆さんとゴルフなどでも旧交を温めることが最近の楽しみです。地域産業のイノベーションに貢献できたかはわかりませんが、国内のいろいろな産業に着目し、コロナでの自粛期間の埋め合わせのように、旅行に出かけたいと思っています。

▶▶ 次回リレートーク

平子 裕志

ANAホールディングス  
取締役副会長

# 「活・原子力」

## ～私たちの未来のために、原子力活用のあり方を提起する～

### 原子力 タスクフォース

経済同友会では原子力に関する本会の考え方「縮・原発」を2011年に提唱し、そのスタンスを踏襲してきた。その中では、既存炉の着実な再稼働や次世代原子力の開発を訴えていたものの、本会の真意について誤解を招く表現でもあった。また近年、2050年カーボンニュートラル実現やエネルギー安全保障の重要性が高まるなど、社会情勢は当時から大きく変化している。今回、エネルギー委員会の兵頭誠之共同委員長を座長とし、関連委員会メンバーからなる原子力タスクフォースで検討、「縮・原発」の表現を見直す新たな考え方「活・原子力」と、エネルギーや原子力に関する熟議の必要性について意見をまとめた。

意見本文はコチラ



## I 今、私たちがエネルギー問題を真剣に考えなければいけない理由

### 1. カーボンニュートラル実現は世界の共通目標

脱炭素化はいまや世界全体・人類共通の目標となっており、カーボンニュートラル対応の成否が国・企業の競争力に直結する時代に突入している。製品やサービスの利用を通じた産業分野の消費を含め、私たちの社会に不可欠なエネルギーを非化石エネルギー由来へと転換する必要がある。

### 2. 将来のエネルギー需給の見通し

- ・第6次エネルギー基本計画(2021年10月22日公表)では2030年度の電力需要が21年実績比6%減とされるが、本来18%増となる値を野心的な省エネで抑えた結果であり、省エネが想定ほど進まなければ需要は上振れる。
- ・生成AIの利用拡大が電力需要を増加させる可能性が指摘されている。例えばデータセンターの進出により、東京電力管内だけで2030年代前半までに原子力発電所6～7基分の追加需要が発生するとされる。他にも、自動運転によるデータ流通量増加、EV導入など非電力エネルギーの電化推進、経済安全保障上重要な半導体工場の国内立地など、電力需要を増加させる新たな要因が生じている。

### 3. 化石燃料への依存と輸入による貿易赤字の継続

- ・日本はエネルギーを「持たざる国」である。21年の一次エネルギー自給率はわずか13%で、先進国の中でも極めて低い。海外からの化石燃料の輸入は貿易赤字の大きな要因で、22年は33.5兆円(国民一人当たり26万円以上)もの国富が流出した。再エネや原子力の活用でエネルギー自給率を高めない限り、こうした状況が続く。

- ・日本の化石燃料輸入先は特定の地域や国に偏っており、地政学リスクや価格・為替リスクを常に抱えている。

### 4. 生活・産業とエネルギーの関係と各選択肢の評価

- ・エネルギーコストは私たちの生活に直結する問題で、日々の電気料金やガソリン価格として家計負担になるだけでなく、企業の収益、就業者の給与にも影響を及ぼす。
- ・日本で発電所を新設した際の電源別コストの試算では、統合コストを加味すると、非化石電源では原子力が最も低コストとの結果になった。また、国際エネルギー機関(IEA)は既設原子力の長期運転を最も低廉な発電方法と分析しており、安全が保障される限り、できるだけ長期に運転を継続することが適切としている。
- ・電気料金の値上がりの中で、原子力比率が高い大手電力会社では料金が低く抑えられている。関西電力と北海道電力では、産業用の従量料金が3倍近い差となっている。
- ・再エネへの依存度が高まるのに伴い、天候などの環境要因の急変により供給力が追いつかないリスクが高まる。
- ・東京電力管内では電源の7割が東京湾岸に集中しており、電源立地のポートフォリオ上の脆弱性を抱えている。

### 5. エネルギーに関する各種新技術の実装への時間軸

- ・革新的な技術の実現・社会実装がいつになるかは、常に不確実である。また新たな電源施設の建設には長期の年月を要するため、早期の取り組みが極めて重要である。
- ・現時点では、核融合を用いずに2050年カーボンニュートラルを達成することを前提とするのが適切である。

## II 現時点での経済同友会の考え方

- ・従来の本会スタンス「縮・原発」は、震災前に策定された国の2030年発電比率目標値が原子力5割以上だった事実

を念頭に、老朽化した原子力を順次廃炉として中長期的には原子力依存度を一定水準まで低減させつつ、安全性

の認められた原子力は再稼働し、より安全性の高い新型炉の開発・実用化を進めていくという趣旨であった。

- ・しかし言葉の響きから、「反・原発」や「脱・原発」を意味するかのような誤解を一部で招いていた。
- ・今回の新たな考え方「活・原子力」では、当時の「原子力依存度を可能な限り低減」という方針を改め、リプレース・新增設についても明確に推進すべきとした。

## 1. 前提となる視点

全ての面で優れたエネルギーが現状存在しない以上、S+3E<sup>\*1</sup>、ネットゼロ、グローバル競争力などの全体最適を図るためには、各エネルギーを組み合わせることが肝要となる。特定のエネルギー源へ過度に依存すれば、さまざまなリスクが生じる可能性がある。例えば、2050年カーボンニュートラルを再エネ100%で実現する場合、発電コストが標準シナリオ比で2倍以上になると試算されている。

## 2. 基本的なスタンス「活・原子力」

- ・本会として、福島第一原子力発電所の事故を経験した日本にしかできない「活・原子力」を提起する。すなわち、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として、次の有力な選択肢が手に入るまでの間、エネルギーポートフォリオの中で、世界最高水準の安全性を担保した上で、原子力を活用すべきと考える。
- ・特に、大消費地の首都圏を抱え、かつ今後も需給ひっ迫の懸念がより強い関東地域への供給源である柏崎刈羽原子力発電所の活用は、目下の課題に対して効果的である。
- ・原子力はコスト優位性のある非化石エネルギーであり、「持たざる国」日本がカーボンニュートラル実現と低廉な電気料金を両立させる上で、エネルギーの要となる。また、エネルギー安全保障上も失ってはならない技術であり、他国にも増して重要な存在である。
- ・2050年カーボンニュートラルのシナリオ分析（原子力比率10～50%）によれば、原子力比率が高いほどエネルギーシステムのコストや電力限界費用が抑えられる。
- ・今後必要な需要に合わせて、既存炉の再稼働、リプレース、新增設の順で選択肢となり得るが、生成AIによるデータ流通量の爆増などを見込めば、再稼働のみでは対応が不十分な可能性が高い。そのため、今からリプレースや新增設の投資開始に向けて取り組むことが求められる。
- ・産業界として原子力推進を求める以上、義務と責任も負わなければならない。需要側の企業は、グローバルな競争力に資するS+3Eエネルギー源の確保とカーボンニュートラルの達成に必要な、原子力への支持を表明すべきである。使用電力の脱炭素化はScope2<sup>\*2</sup>削減に不可欠な要素であり、BtoC企業を含めて、責任と覚悟を持って原子

力の必要性を社会に訴えることが求められる。

## 3. 既存炉の再稼働

### (1) 国民へのファクトベースの説明【短期】

再稼働の有無が電気料金の地域差に大きく影響している点、大消費地で電力の安定供給が確保されている背景に立地地域の貢献がある点を、国民に説明する必要がある。

### (2) 立地地域と消費地の継続的な対話【短中期】

立地地域では、大消費地の人々の理解が進まないことを理由に、立地地域に関する風評を懸念する声が多い。原子力の必要性や立地地域の貢献について、国と大消費地自治体が連携して、受益者である消費地に発信する必要がある。

### (3) 原子力規制委員会のあり方の見直し【中期】

規制委の委員に負担が大きく寄り、個別の委員が極めて広い範囲に全責任を負う歪な仕組みが、審査の長期化と保守的な判断につながっている。米国を参考に、高い専門性を持つ規制庁に審査実務と審査案策定を委ね、幅広く高い見地から最終判断する仕組みが必要だ。原子力規制委員会設置法改正も視野に入れた見直しが必要である。審査を受ける側と審査側が建設的な対話を行うことも求められる。

## 4. リプレース・新增設【中長期】

- ・次世代革新炉として革新軽水炉、高速炉、高温ガス炉などの研究が進んでいる。既存炉以上の安全性を確保するため、リプレース・新增設ではこれらの導入を前提とすべきである。将来のエネルギーシステム全体を見据えた、最適な次世代炉ポートフォリオの構築が望まれる。
- ・革新炉では安全性の飛躍的な向上が期待されることに加え、電力多消費施設に直接設置が可能なSMR<sup>\*3</sup>や移動可能なマイクロ炉など、従来の原子力とは根本的に設計思想が異なる炉型が登場しつつある。規制や立地について、既存の概念にとらわれずに検討することが重要である。

## 5. 解消が不可欠な諸問題【中長期】

将来にわたり原子力を活用するためには、廃炉・核燃料サイクル・最終処分といったバックエンド、投資可能な事業環境、人材・技術・サプライチェーンの維持、SMR用燃料やウラン原料の調達などへの対応も不可欠である。

## 6. 経済同友会は開かれた熟議のカタリストに

エネルギー問題は国の将来にかかわる重要課題であり、開かれた熟議が必要となる。将来を担う世代など、こうした情報に触れる機会の少なかった層を中心に、幅広いステークホルダーへの参加を呼び掛ける。所属会員には、経営者としての知見を活かしながら、エネルギーや原子力について積極的に言及することを期待する。本会も今回の「仮説」を継続的に議論し、考え方を柔軟に変化させていく。

\*1 安全性(Safety)を大前提として、安定供給(Energy Security)、経済効率性(Economic Efficiency)、環境適合(Environment)を同時に実現する考え方

\*2 企業の温室効果ガス排出量のうち、外部から供給された電力、熱、蒸気などのエネルギーを使用したことによる間接的な排出量

\*3 Small Modular Reactor. 小型モジュール炉。小型で低出力であることから、事故時に原子炉が自動で止まる安全性、工場でのユニット製造による品質向上、工期短縮、建設コスト削減、それに伴う投資リスクの低減、出力調整や熱供給といった利用用途の柔軟性などの優位性がある

### Ⅲ 「原子力を熟議しよう。」～私たちの未来とエネルギーのために～

#### 1. 開かれた形でエネルギー熟議を

##### (1) 今こそタブー無きエネルギー熟議を

- ・エネルギー問題は国の未来の根幹を担う重要テーマであり、社会全体のステークホルダーが自分事として考えることが望ましい。しかし原子力については、政治家、行政、発電事業者、専門家、メディア、国民のいずれの主体も積極的に語ろうとせず、タブー視する状況が続いた。
- ・わが国の原子力政策が方針転換された今こそ、社会全体を覆う「原子力を語れない空気」の払しょくを図り、将来に向けて真に実りのある熟議を行う好機である。

##### (2) 長期的な原子力活用には、 確固たる私たち国民の理解が不可欠

一定の国民的合意が得られないまま、もしくは多くの人々が無関心なまま原子力を推進すれば、原子力政策は常に社会的な不安定さの下に置かれ続けることとなる。

##### (3) 原子力を棚上げしたまま、 長期のエネルギー政策の具体化は不可能

原子力の再稼働が想定ほど進まない予見性の低い状況は、原子力以外の電源計画や燃料確保、系統増強などの投資に影響を及ぼしかねない。長期的に強靱なエネルギーシステムを目指す上でも、これ以上の議論の先送りは適切でない。

#### 2. エネルギーコミュニケーションの司令塔と仕組み作り

##### (1) 情報不足を解消する戦略的なコミュニケーション組織の必要性

行政が国民に不安を与えないことを優先するあまり、日本が抱える構造的な課題やリスクは、国民に正しく伝わってこなかった。エネルギー全般に対する理解を促すため、省庁横断かつ経済界も加わった官民連携によって、効果的なコミュニケーションの仕組みを構築・運営すべきである。

##### (2) 多様なステークホルダーによる 双方向で対等な対話の場を早期に設置

原子力を巡るコミュニケーションは、ともすれば一方通行にも感じられる形で長らく行われてきた。しかし私たちが納得できる安心感を得るためには、自らが当事者として考え、双方向の対話を行い、何らかの形で政策決定の当事者の一部となっていく意識が不可欠である。24年以降に見込まれる第7次エネルギー基本計画の改定に向け、早期に対話の取り組みを開始することが望ましい。

#### 3. エネルギーコストと私たちの生活との関係の可視化

- ・私たちのエネルギーへの関心を高めるためには、判断材料を多面的かつ分かりやすく整理し、各属性に応じた広報手段で届けることで、自分事化していく必要がある。
- ・特に、生活に直接関係するコスト面についての分かりやすい発信が有効である。例えば、将来の電源エネルギーミックスについて複数シナリオを提示し、将来の電気料

金を比較できるようにすることも一例である。

- ・私たちは日々のエネルギー消費に対して費用を負担しているが、国民が不安を感じずに済む政策が取られるあまり、エネルギー問題を真剣に考えるきっかけは奪われてきた。例えば、エネルギー価格激変緩和措置のガソリン補助金では、23年9月までに国民一人当たり約5万円の負担が生じていたが、これが将来世代の負担となる事実がどれほど認知されていたかは疑問である。
- ・電気料金の経過措置の撤廃など、コスト負担を可視化し、電力自由化の環境下で消費者に主体的な選択を促す施策が存在し得る。企業が脱炭素化に要するコストの消費者への適正な転嫁も課題である。エネルギーへの関心を高める観点からも、こうした議論を開始すべきである。
- ・教育の場においても、エネルギーの重要性をしっかりと伝え、日本の置かれた状況や各電源の持つメリットとデメリットなどを正確に伝えることが望ましい。

#### 4. 原子力の多様な側面への共通理解の形成

- ・震災以降、リスク面のみを強調した言説が多かったため、社会では原子力の基本的なベネフィットへの認識も十分ではない。コスト優位性や安定性といった経済価値、非化石エネルギーという環境価値、人材や技術の維持、地域貢献といった社会価値をあらためて発信し、原子力の総合的な価値を認識できる土壌を形成する必要がある。
- ・日本では原子力を一定出力で電力供給する運用を採っているが、フランスのように柔軟に出力調整をして需給の増減に対応可能となれば、天候に影響される再エネを補完し、系統システム安定化にも資する電源となり得る。原子力と再エネは二律背反の対立する関係ではなく、共に導入を進めることでS+3Eに基づく電力システムの脱炭素化に寄与するものと認識を改める必要がある。
- ・製鉄や化学産業で必要となる高温の熱エネルギーは、電力で生み出すことが難しく、現状化石燃料が用いられている。また、今後多くの利用が見込まれる水素の製造にも高温が必要となる。現在研究が進む高温ガス炉では、約1,000℃の熱を取り出すことが可能とされ、産業分野の脱炭素化や水素社会の実現に貢献する可能性がある。
- ・今後増加が見込まれるデータセンターでは、多くの電力を消費すると同時に24時間一定の電力供給が求められることから、IT産業を中心に原子力を活用する動きが広がる。OpenAI創業者のサム・アルトマンは「輝かしい未来に最も重要なのは、豊富な知識と豊富なエネルギー」として、SMRや核融合のスタートアップに主体的に関与している。海外では、データセンター敷地内に安全性の高いSMRを直接設置して電力供給する計画も進んでいる。

# 日本再興ラストチャンス “賃上げ”

経済学者・成田悠輔氏と経営者との対話を通じて、日本を、経済を再興させるアクションプランをYouTubeで発信する「日本再興ラストチャンス」。今回は、賃上げをテーマに議論しました。



進行

野嶋 紗己子

PIVOT MC

## 給与上昇は当然という社会的通念へ変える ターニングポイントに来ている

**野嶋** 今日は賃上げをテーマに、日本企業の給与は上がっていくのかという点をお二人に語り合っていたきたいと思います。現在の日本での動きを、成田さんはどうご覧になっていますでしょうか。

**成田** 強欲な守銭奴である(笑)経営者の方が給与を上げれば給与は上がる、上げなければ上がらないということだと思っています。

**野嶋** 賃上げ基調は何となく分かるけれども、自分の給与は本当に上がるのかと思っている人も多いと思うのですが、新浪さんのお考えはいかがでしょう。

**新浪** 総論としては上がらざるを得ないですね。良い人材に活躍し続けてもらうために給与を上げなければ、事業が永続できなくなるということは、どの経営者も分かっていると思います。ただ課題が残るのが中小企業です。日本の雇用の70%を占める企業群ですが、下請けの多重構造が厄介です。もちろん意欲のある経営者は中小企業でも積極的に賃金を上げているはずですが。

**成田** 中小企業の多くはギリギリのところをやっているから、賃金を上げる余力がないということですか。

**新浪** それはあります。大手企業に対して中小企業が人件費分を価格転嫁できていない面もあるでしょう。特に物流業やサービス業は顕著で、現実的には給与を上げられない状況が起きています。

**成田** 変えるためには、誰が何をやればよいのでしょうか。

**新浪** まずは私ども経済同友会など経済団体を中心に、大手企業自身が人件費の転嫁を許容していくことが必要です。転嫁を受け入れてもらえていない中小企業事業者が声を上げられるように、公正取引委員会がチェックしていくことも必要だと思っています。一昨年、中小企業の価格転嫁協議に応じない大手企業が名指しで公表されたのですが、それはかなり威力があったと思っています。

**成田** それでも変わらない中小企業は淘汰されるべきでしょうか。

**新浪** 人材への投資をしない会社は淘汰されてしまうだろうと思っています。企業が無くなっても、働き手は別の企業へと移っていくでしょう。

**野嶋** 賃上げに関してはいろいろなテーマがかかわりますが、今回は「転職」「年功序列」「リスクリング」という三つのトークテーマを準備しました。この三つの言葉について、どのような印象を持たれますか。

**新浪** 社会的通念を変える、すなわち「給与は上がっていくものだ」というノルムに変えるターニングポイントだと捉えています。大きな背景は人手不足と、2023年に起こったインフレです。現状維持を是とする感覚から、モデレートなインフレの中、イノベティブな企業にいくためには人材への投資が欠かせないという社会的通念に変えていく。そのタイミングにきています。転職、年功序列に対してのチャレンジ、そしてキャリアデザインとリスクリングは、こうした上位概念の下にあると捉えるべきではないでしょうか。

**成田** 新しいノルムにおける賃上げはどれくらいが望ましいと思われませんか。

**新浪** 3%くらいですね。日銀が消費者物価指数の上昇率を2.4%としましたが、それを超えていかないと生活レ

ベルは上がりませんので。経営計画を作る上でも3%プラスで考える必要があります。

**成田** 賃上げは全体をまとめて語りがちですが、年齢や性別、産業など、どこをコアターゲットにするかが重要だと思います。例えば20代男性だと10年以上前からかなりの賃上げが起きていますし。特に対象で考えるべき層はありますか。

**新浪** やはり20代から40代あたりです。退職金制度も見直し、一番働き盛りの人たちに給与が渡る仕組みにしていけないと、転職の環境は進んできていますので、社員は離れていってしまいます。一方、50代以上の方には3%のベースアップを基本とし、あとはそれまで積んだ能力を活かして賃金を得ていく、と考えるのも一つかと思えます。

**成田** 高齢者や育児中の女性など、労働時間密度も給与も抑えられた働き方をする人が増えたことも、構造的な賃金低下に影響しているでしょう。しかるべき理由によって賃金が上がっていない部分と、賃金が上がるべきなのに上がっていない部分を分けて考えないといけないと思います。

## 良い人が集まることによって会社が 発展していくよう、ダイナミズムを変えていく

**野嶋** 私自身はテレビ局入社5年目の20代でPIVOTに転職をしたのですが、そのときに考えたのは退職金がほぼもらえないこと、そして業界のビジネス構造の展望です。それまでに培ったスキルを活かすことができ、より将来性がある業界・業種にどう転身していくかという働き手の悩みに対して、経済同友会や政府の動きはどうなのでしょう。

**新浪** 経済同友会としては政府とも一緒になって、仕事の内容と給与が分かるようなプラットフォームをつくらうとしています。われわれの会員企業が情報を出して、どういうスキルを身に付けたらどのくらいの給与が得ら

れるのか。そのためのキャリアデザインまで考えられる仕組み作り、官民ともすでに動き始めています。これが機能すれば、企業が何を提供できるかが問われることとなり、企業間の競争が良い意味で厳しくなると思っています。

**成田** 厳しくなっている実感はありますか。

**新浪** 企業が社会に何を貢献していくか、パーパスを掲げるだけでなく、実際に何をやっているかがすごく重要になってきたと感じています。

**成田** 今の話も三つのキーワード全てにかかわる上位概念ですね。キャリアや仕事、労働というものをその目的も含めどう再定義するか、再デザインするか。かつてのように、企業名や年次で仕事の大部分を記述していた世界から根本的に変えないといけないと思います。

**新浪** 一部の産業はすでに人材投資の競争が激しくなっており、経営者もその認識で動いている。一方で、物流業やサービス業はこれから経営者の判断が問われていくでしょう。産業による差は大きいと思っています。本気で人材をコストではなく資産と考えるか、資産としての人材にやる気を持ってもらえるようにどうするかを考え、その結果として利益を人材や将来に配分していくことが経営だと思えます。

**成田** 経営者の賃上げについてのお考えも伺えたらと思います。公開情報を見る限り、日本の経営者の報酬は他国に比べ桁違いに低くないでしょうか。

**新浪** 誤解を恐れずに言うと、日本では経営者が交代しても他の人がいる。デフレ基調の中で新しいことをやらず、コストカットを中心とする現状維持に価値が置かれて経営者が選ばれてきた結果でもあるわけです。しかしこれも転換期にあります。経営のあり方によって業績の差が相当出てくるでしょうし、成果が高い人にはより支払う方向に動いていくでしょう。日本の経営者に対する価値付けのあり方は、これから変わってくると思います。

**成田** 日本企業が採用する外国人経営者は、海外に転職市場があるため報酬が上がりやすい構図になっています。日本人経営者の転職市場をどう組織化していくかも重要そうですね。

**新浪** これまでの30年とは違うことが多分に起こって行く中で、経営者も社員と同様に転職が起こって行くのではないのでしょうか。

**野嶋** 日本のサラリーマンは年収1,000万円が一つの成功基準という感覚ですが、成田さんからはどう見えますでしょうか。

**成田** 驚くくらい低いですね。僕がいるイェール大学の学部新卒は、だいたい初任給が1,000万円を超えます。大学院生にも1,000万円近くの生活費が出ます。



## 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



## 成田 悠輔

イェール大学 助教授  
半熟飯想 代表

**新浪** この30年間、何事もコストカット、価格も賃金も下がるという通念の中で生きてきた日本の私たちと、有無を言わず物価上昇分が賃金に上乘せされていくような米国とでは、社会的通念がまったく違います。日本は分配に対する考えも横並びですが、企業間競争を考えれば、経営者の力量が問われていくと思います。

**野嶋** 以前この番組で成田さんから「重鎮経営者は引退せよ」という提言をいただいていたのですが、そのご意見は今も変わりませんか。

**成田** これも経営者の賃上げの話とかかわっているのではないかと思います。今のサラリーマン経営者の賃金水準だと、会社にしがみつき、退任後も顧問などで収入を得る必要があり、結果として経営者が高齢化しているという説を聞きました。賃上げは過度な高齢化に歯止めをかける一手だとも感じます。

**野嶋** 新浪さんは以前に45歳定年という発言もありましたが、そこは今どのような意見をお持ちでしょうか。

**新浪** 「定年」という言葉を使ったことは反省しています。趣旨としては定年制導入ではなく、45歳ごろまでには自分のキャリアデザインをしましようという意味だったのです。人生100年時代にこの先の将来をどう考えるか、そのために今何をしておくかを、人生の中腹で考えることは大切だと思っています。

**成田** 新浪さんがご自身の賃上げを宣言されて、炎上の上で引退されたらよいのでは…。

**新浪** 社員の賃上げなくして自分の賃上げはないですよ(笑)。米国の経営者は給料を取り過ぎだと思いますが、少なくとも日本も欧州に負けないレベルにはなるべきだと思います。

**成田** しばらく前までは、日本はあらゆるものが横ばいでも、きれいで治安が良い街に住めることで満足できていたと思います。ただ気付いてみたら、海外旅行に行く

のは一部富裕層の特権になり、日本の有名大企業で働くよりも海外の農場で働く方が良いと思える状態にまでなっている。それがはっきりしたということ自体が、変化の起爆剤になり得ると思います。

## 人材への投資や年功序列の打破がないと、企業は生き残れない

**野嶋** 視聴者からも意見をもらっています。年功序列の打破が遅々として進まないのなら、海外で働いた方が良いのではないかと。その辺りはいかがお考えでしょうか。

**新浪** 年功序列の打破は遅々として進みませんでした。これからかなり進むと思います。そうしないと良い人が来てくれませんから。もちろん海外に行くのは良いことで、その上で戻ってこられる状態になっていくと思います。

**野嶋** とは言え、閉塞感を拭えずにいる人も多い気がしますが、何かできることはあるのでしょうか。

**新浪** 動き始めることが重要ですね。海外に出ていく労働者が増えれば経営者は危機感を感じ、一気に変わっていくでしょう。一番良い人材から動きますから。昨年の10月から12月に賃上げの声明を出した企業がすごく多いと思いますが、これは危機感の表れです。逡巡している企業は出遅れて負けていきます。日本は横並び意識が強いですから、一気に変わっていくと思います。まずはやってみたらいいと思います。

**野嶋** 他にも質問をいただいています。例えば賃上げの名目で法人税の減税が進んでいますが、一方で大企業の内部留保が22年におよそ555兆円、11年連続で最高を更新している状況をどう捉えているかという問いに対してはいかがでしょうか。

**新浪** 法人税の減税はプラスにはなるけれども、それが

なくても賃上げをするべきです。減税がなければ賃上げしないという企業は生き残れないと思っています。555兆円の多くはいろいろな形で資産として投資しているものもあります。重要なのは剰余資金をどう使うか。この先はただためていても競争に勝ち抜けません。PBRを上げるためにお金を使うのではなく、人材や将来に向けたR&Dなどに投資をしていくことが大切です。

**成田** これだけ現預金が内部留保に積み上がってきた背景は何だと思われますか。

**新浪** バブル崩壊によってお金を借りるのが大変になった経験のトラウマが大きいでしょう。現預金を持っていることを是とする経営が伝承され、投資をやった経験がないまま過ぎてきた。それを打破して成長してきたのは、海外に投資をしている企業です。

**成田** 日本は海外純資産が世界1位ですので、世界に投資して資産を形成している側面と、むやみに現預金をため込んでいる側面とは分けて考えるべきです。

## 目的や価値を自分たちで定義し、 言語化・数値化していくのが大事

**野嶋** リスキリングで本当に給与は上がるのか、新しい職業に就くという流れになるのかという点も議論したいのですが、成田さんからは日本のリスキリングはどう見えていますか。

**成田** 私はいまだにリスキリングが何を指しているのかが分からないのですが、いろんなタイプのリスキリングがあります。仕事環境が大きく変わり、使うシステムも変わる中でのスキル更新は、誰もがやり続けなければならなくなっています。一方で、職業やキャリアの根本的な変更が意味されている場合もあると認識しています。ただこれは危ない一面もあります。例えば一時、プログラミング学習を奨励する風潮がありましたが、ここ1年の生成AIの発展で、職業としてのプログラミングはなくなるかもしれないというところまで大転換したわけです。語学力も同様です。そう考えると、まったく違うキャリアに転身したら新しい世界が待っている、というような

夢物語は危ない気がしています。

**新浪** その通りだと思います。重要なのは、将来世界がどうなるかという大局観を持てるように勉強していくこと。その中で自分はどこに興味があるかをちゃんと考えることです。目的をはっきりとさせた上で得たい知識やスキルに取り組みないと、身に付かないでしょう。明日を今日より良いものにしていくために、自分は何のために生きるかがすごく重要です。生成AIが出てきた中ではなおさらです。

**野嶋** そうした大局観を、私たちはどう感じ取りどう学んでいけばよいのでしょうか。

**成田** 今日は賃上げや給与の話はずっとしてきましたが、私たちはお金のために生きているわけではないですね。GDPを上げるために国が存在しているわけでもありません。根本的に何が私たちの目的なのか、私たちにとって価値がどういうものかを自分たちなりにどう定義できるかが大事なわけです。それが日本は弱い。GDPなど価値を測る基準は全て輸入してきたもので、誰かが作った物差しで定義されるゲームを戦うことを自ら選んでしまっている。自分たちのパーパスは何か、社会にとっての価値観はどうあるべきかをちゃんと言語化する、さらに可能ならば数値化したりデータ化したりする努力が必要ではないでしょうか。

**野嶋** 今日の総括をお二人に伺います。

**成田** 一つは、賃上げや給与は大事だけれど、それより大事なものがあるという当たり前のところに立ち返ろうという点。もう一つは、賃上げといった話をすると、どうしても人との比較、格差といった話が出ますが、足を引っ張り合わない、人と比較しないのが大事です。

**新浪** 日本には頑張る社員に報いたいという文化があり、それが働く人の報酬にもっと反映されていくとよいと思います。同時に、「この人でなければ」とされる経営者が増えれば、そこに報酬もついてくるでしょう。大事なものは構造改革をしながら継続的に資金が上がっていくことです。社会課題に企業が取り組むことによって信頼を得、そして企業の価値が上がるという共助資本主義がその根幹になると思います。

YouTubeで  
配信中

日本再興ラストチャンス  
“賃上げ”

■出演者

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



動画はこちら▼





## 経済同友会インターンシップ実習成果報告会

## 学生・企業双方が学びと気づきを得る

経済同友会インターンシップ推進協会は12月6日、2023年度実習成果報告会を開催した。企業2社・大学1校が実習内容を紹介、企業と大学それぞれの学生へのアプローチと成果について報告した。学生・企業からは共に高い評価を得た一方、次年度に向けた改善点が見いだされたこと、新規事業の取り組みなどについて、穴戸同協会専務理事が報告した。



## 開会挨拶



経済同友会インターンシップ推進協会

代表理事  
横尾 敬介

皆さまには当協会のインターンシップ事業にご支援・ご協力をいただき、厚く御礼申し上げます。2019年4月の協会発足から、今年で5回を数えました。学生にとって貴重な実社会での就業体験は、会員企業の皆さまの深いご理解とご尽力、会員大学・高専機構の皆さまの産学連携教育への強い期待と熱意によって支えられています。

この報告会は企業実習の概要や、大学などの正課授業としての実施状況を相互に共有するものです。本日も工夫された取り組みや、実施にあたってのご苦労などについて伺えるものと思います。今年度の成果を今後の改善と発展につなげてまいります。今後も当協会事業に対してご理解とご協力をいただけますよう、お願い申し上げます。

## インターンシップの成果と課題報告



経済同友会インターンシップ推進協会

専務理事・事務局長  
穴戸 尚子

当協会は教育効果の高いインターンシップを推進することにより、次世代

人材の育成に寄与し、わが国の経済社会の発展に資することを目的とし、「望ましい産学連携教育実践の枠組み」として次の四つを掲げている。

- ①大学1・2年生／高専本科4年生・専攻科1年生を対象とし、早期から実社会で学び、気づきを得る機会をつくることでキャリア意識を涵養、以後の学修やキャリア形成に活かす。
- ②大学・高専機構では、教員がプログラム内容に関与する正課授業として位

置付け、意欲ある学生を選抜して実習先へ派遣。事前・事後学修を含めた教育指導により、学生の成長を促す。

- ③2週間程度の実習期間が確保され、教育効果の高いインターンシップを展開。
- ④実習にかかる交通費と実習期間中の宿泊費を会員企業にご負担いただく。

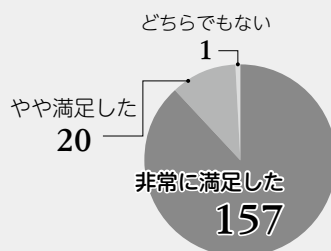
2023年度は28社、18大学と国立高専機構、179人の学生が実習に参加した。今年度より新たに開始した実習生プレミーティングは、昨年度の実習生アン

(図1)

## 学生の満足度

99.4%

(回答率178人/179人)

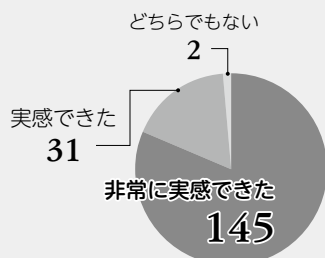


(図2)

## 学生の成長実感度

98.9%

(回答率178人/179人)



## 【学生の声(一部抜粋)】

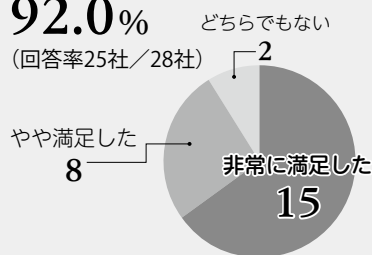
- ・質問をすると、2倍3倍にまで広げて答えていただき、本当に多くのことを学ぶことができました。質問が理解のためにいかに必要なのか気付くことができました。
- ・最も印象に残っているのはCEOとのセッション。インターン生の立場でCEOとお話することができるという風通しの良さに衝撃を受け、英語力をもっと磨いて深い話がしたいと思うきっかけになった。
- ・想像していた以上に、勉強をしている内容が企業でも活かされていることが分かった。インターンシップに参加することで、企業や業界に関する知識だけでなく、人脈や質問力、発表スキルなど期待以上のものを得ることができた。
- ・仲間と頭を抱えて考える経験ができた。ビジネスの思考法を基に現象を捉えることは初めてで、うまくいかないことに葛藤を覚えたが、役員や社員の方から直接フィードバックをいただき、何度も話し合いをしたことで、考え方が成長したことを実感した。
- ・大学1～2年生の時期にインターンシップを行うと、その後の学校生活や将来への考え方が必ず変わる。絶対参加するべき。

(図3)

企業の満足度

92.0%

(回答率25社/28社)



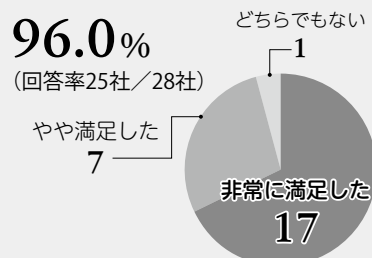
(図4)

企業の参加学生に対する満足度

(期待していた学生が派遣されたか)

96.0%

(回答率25社/28社)



■【企業担当者の声(一部抜粋)】■

- ・若手社員が未経験者を一から指導・教育する場を作ることができ、自社にとっても良い機会になった。
- ・キャリアを意識し始めたばかりの大学1～2年の参加によって、企業側もあらためて「働くとは何か」「職種の魅力」について、捉える機会となった。
- ・若い方の新しい考えを知ることができ、職場の活性化にもつながった。派遣元の大学・高専とのつながりができたことにも満足している。
- ・学生はとても意欲的に取り組み、成果発表も満足いくレベルであった。メーカーの生産活動に対する学生の理解も得られたと考えている。
- ・学生同士が良いチームを築き、共に成長し合えた10日間となった。企業側の社員にとっても多くの学びを得る機会となった。
- ・参加学生には大変有意義であった様子だが、受入部門の社員には大きな負担がかかってしまった。
- ・主体的に発言できる学生の派遣を希望するが、活発な議論が難しい場面もあった。

だった。一方で企業・大学等の連携不足によって生じる課題の指摘もあり、今後改善に努めていきたい。

実習終了後には学びと気付きの共有を行う合同事後交流会を3回開催した。第2回では、経済同友会「学校と経営者の交流活動推進委員会」委員長の日色保日本マクドナルド取締役社長を講師にお迎えし、キャリア形成を考えていく上で重要な「視野の広げ方」や「自ら考え行動すること」についてご講演いただいた。第3回は経験を実践につなげる考え方を理解し、今後の学生生活における行動の動機づけを目的とした研修をオンデマンドで配信した。

2024年度からは新規事業として、大学院修士課程1年生のインターンシップ「MIエンカレ」を開始する。参加を希望する会員企業・大学を対象に、夏季休暇期間中に2週間以上の実習プログラムを展開する。MIエンカレのみの参加はできず、学部インターンシップに加えてご参加いただく。学部と大学院生のインターンシップを合わせて実施することで、望ましい枠組みのインターンシップを一層推進し、次世代人材の育成に取り組んでいきたい。

ケートで、「経済同友会インターンシップの意義や目的を知った上で参加しなかった」「学生同士、事前に集まる機会がほしかった」という意見を反映したものだ。

今回のインターンシップ実習に関す

るアンケートでは、学生の満足度は99.4%(図1)、成長実感度は98.9%(図2)だった。

企業の満足度は92%(図3)、企業の参加学生に対する満足度は96%(図4)、そして大学・高専機構の満足度は100%

【企業事例報告1】

日本たばこ産業/テーブルマーク  
業務体験が能動的な学びに発展



人事総務部  
人事戦略チーム  
チームリーダー  
大淵 渉

今の大量生産・大量消費・大量廃棄の食料システムが持続可能ではないというのは広く言われているところであり、当社のインターンシップでは「持続可能な食料システム」をテーマとして、日本の将来を担う学生に、仕事を通じた社会課題の解決について考えてもらった。プログラムは5日間。初日

は、JT本社でオフィスワークを体験しながら「持続可能な食料システムとはそもそも何か」というところから、食の課題を考え、課題解決となる仮説を設定、発表とディスカッションを繰り返しながら仮説を練り上げるなど、実際の業務同様の体験をし、2日目は初日に考えた仮説が本当なのかを、世界の飢餓の情報展示や、日本の食料廃棄の現場に実際に足を運び、フィールドワークをして情報収集してもらった。それらを踏まえ3日目は、自身が考える持続可能な食料システムについての

プレゼンを実施したが、参加学生は1、2日目のプログラム終了後も自主的にペアとなった学生と議論を続け、3日目の発表に向け夜遅くまで本質的な課題解決とすべく考えを練り上げていた。現場を見て、大いに感じるものがあったようだ。プレゼン後は、提案内容に事業性と現実性があるか、実際に当社の商品開発や品質管理の視点、製造の視点から学んでもらった。学生の主体性、能動的な取り組みが増していく様を見て、私たちもその様子に心を大きく動かされた5日間だった。



## 【企業事例報告2】

TOPPAN ホールディングス/ TOPPAN デジタル

### 「教える」から学び、 愛社精神醸成も



ICT開発センター  
サテライトオフィス  
戦略部

長野  
サテライトオフィス  
係長

藤川 頌太

長野県飯綱町、人口が1万人程度の過疎や少子高齢化が進んでいる中山間地域にあるサテライトオフィスでインターンシップを実施した。ICTを使って飯綱町の課題を解決する方法を考え、プロトタイプを開発する体験プログラムを実施した。事前課題として飯綱町について調べて来てもらった上でフィールドワーク、駅前商店街やリング畑、廃校の活用など実際に見て回り、町の姿を実感してもらった。さら



に、役場のDX推進職場の職員にインタビューをし、課題を抽出。解決のためのサービス開発としてアプリケーションのプロトタイプを作成した。自分たちが紙の上で考えたアプリが実際にスマートフォンの中で動く喜びを感じてもらえた。システムやアプリケーション開発を触ったことのない学生は、プログラミングなどを行うことで自分の新たな一面を見つけることができたようだ。また地元の小学校のデジタル

教育支援の現場にも入り、子どもたちと触れ合った。その他、他の大学の方々と意見をぶつけ合いながら働くことや、地方で生活しながら働く体験も大いに刺激になった様子がうかがえた。企業としては、若手社員が人に教えるということを学んだこと、経験者採用が多い職場のため、普段の業務を通じてなかなかできない愛社精神の醸成や自社理解の機会となったと考えている。

## 【大学事例報告】

北海道大学

### 刺激受け、前向き思考に



高等教育推進機構  
高等教育研究部

教授/  
キャリアセンター  
センター長

亀野 淳

インターンシップは本学の基本理念の一つである「実学の重視」に関連する活動だ。経済同友会インターンシップには開始当初から参加をしているが、日本のトップクラスの企業で長期間学べることや費用負担の面など、大学として非常にありがたい。これまでに88人の学生がお世話になっている。本学には全学あるいは学部ごとのインターンシップがあるが、それらの中で経済同友会コースという特別プログラムと



いう位置付けをしている。5月には説明会を開催し、受け入れ企業の情報を学生に公開する。学生は第1希望から第5希望まで登録し、参加目的を記載したシートを提出、われわれ担当教職員3人による面接を経て学生を選考している。参加にあたっては、仮説の設定などを指導する事前研修や個別面談を行っている。インターンシップ期間中は、われわれも可能な範囲で各企業へ訪問しており、今年度は13社中7社に訪問させていただいた。終了後はレ

ポートを提出して成果発表会を開催、さらに個人面談によるフィードバックを行っている。参加学生からは、社会の現象にアンテナを張っていきたい、大学での勉強をもっと頑張りたい、研究室の選択は就職に有利かなどを考えず、自分がやりたいことをやるのが結果としていいのではないかなど、前向きな声を聞くことができた。また、北海道ののんびりした環境で刺激が不足しがちの中、他大学の学生との交流からもさまざまな刺激を受けているようだ。



## 閉会挨拶

経済同友会インターンシップ推進協会

専務理事・事務局長

穴戸 尚子

活動にご参加くださった全ての方々、そして実習成果報告について発表いただいた、日本たばこ産業様、テーブルマーク様、TOPPANホールディングス様、そして北海道大学様に心よりお礼を申し上げます。

また、このような産学連携教育の取り組みに対して、文部科学行政の実践を担う日本学生支援機構学生生活部長の山本様からお褒めの言葉をいただくことに、感謝を申し上げます。

本日の報告内容については会員の皆さままで共有いただき、今後の取り組みの参考にしていただければ幸いです。

これからも幅広い産学連携による人材育成を通じて社会に貢献してまいりますので引き続きご支援のほど、よろしく申し上げます。

## 【講評】

### プログラムの組み方に工夫 学生の意識・成長高める成果



日本学生支援機構

学生生活部長

山本 有香

経済同友会インターンシップ推進の  
取り組み、会員団体

の貴重な事例報告をお伺いでき、大変勉強になった。私どももキャリア教育就職支援事業を行っており、貴協会と共に教育効果の高いインターンシップの推進を図っていきたい。

日本たばこ産業様の事例は東京本社や、グループ会社であるテーブルマーク社の六日町工場(新潟県)での活動だけでなく、他機関の訪問も加えられており、工夫を感じた。食に関するSDGsの実現に向けた社会課題の解決と実際の企業活動を結び付ける内容で、学生は問題意識をさらに高めることができた

のではないかと。

TOPPANホールディングス様はDX、地域課題をICTで解決するプロセス体験がテーマだった。インターネットで課題整理の上、現地で取り組みを見る・聞くというプログラムは、リアルを確かめる大切さを考えさせる工夫だった。地域にはさまざまな課題があるが、大きな企業は地域の持つ可能性にも目を向けていることを学生に気付かせるとともに、現地での経験を促している点が素晴らしいと感じた。

北海道大学様は事前研修と面談が非常に充実しており、大規模大学の特徴を活かしたものだと感じた。学生のアンケート結果でも、社会で起こっているさまざまなことに対して常にアンテナを張る意識が付いた、さまざまな業界に目を向けてみたくなったといった感想があり、このインターンシップを通じた学生の物の見方、考え方の成長を感じた。各会員とも素晴らしい取り組みだった。

## 経済同友会インターンシップ推進協会 入会のご案内

当会の理念にご賛同くださる企業の皆さまのご入会をお待ちしています。

### <ご入会のメリット>

- ◆産学連携による望ましい枠組みとして、会員大学・高専から高い支持を得ているインターンシップ事業に参画することで、次世代人材の育成に貢献することができます。
- ◆全国の特色ある大学・高専から選抜された意欲的な学生を対象に、比較的長期の実習を行うことで、企業や業界への理解と認知の向上を得て、将来の採用につながる効果も期待できます。
- ◆実習成果報告会など会員相互の交流機会により、企業の人事・採用担当者と大学・高専のキャリア教育担当者のネットワーク構築につながります。

入会金：20万円

年会費：40万円

対 象：経済同友会会員所属企業

問い合わせ先

経済同友会インターンシップ推進協会事務局

TEL：070-4496-5187

E-mail：kyokai@doyukai-internship.or.jp

URL：https://www.doyukai-internship.or.jp

# 政治資金の透明性と ガバナンス強化に向けた意見を発出

経済同友会は1月30日、政治資金問題を踏まえ、収支報告のデジタル化や政党ガバナンス・コード強化、政治資

金規正法改正などの改革案を意見書としてまとめ、発表した。

検討)と監督機能強化

- ⑤政治資金の管理・監督のための独立機関の設置(日本版FEC)に向けた検討
- ⑥政党支部数の制限と名寄せの徹底
- ⑦連座制の導入
- ⑧政策活動費の使途公開と上限規制および調査研究広報滞在費の使途公開の義務付け

## 透明性と説明責任ある政党ガバナンスの確立により、 国民の信頼の回復を～政治資金事案に対する意見～(全文)

自由民主党派閥による政治資金パーティーの不適切な会計処理問題は、政治資金規正法違反である。政党・派閥のあり方、政党のガバナンスなどの古き政治体質という根源的な問題が再び露呈したことにより、「平成の政治改革」の不完全性が明らかになった。繰り返す「政治とカネ」の問題に国民の政治に対する信頼は失墜している。海外の政治・経済情勢の不確実性や30年にわたるデフレ完全脱却の気運の高まりなど国内外の諸課題が複雑化・輻輳化する今、国家の意思決定を行う政治の停滞は許されない。政治家は今回の事案の責任を重く受け止め、今一度原点に立ち返り、「令和の政治改革」ともいうべき抜本改革に取り組むべきである。

政治制度は政治家自らが変革しなければ変えられない。翻って、政治のガバナンスが確立しないことは有権者としての我々の責任でもある。国民の政治参加を棚上げし、政治にガバナンスの構築・強化を要請することは無責任である。政治家を選んでいるのは国民であることを強調したい。経営者、企業としても、透明性の高い政治活動をしないう政党、政治家に対しては投票、献金をしないという強い意思が必要である。

経済同友会としては、「政党本位・政策本位の政治」の実現をめざした「令和の政治改革」についての検討を開始するとともに、令和臨調とも協働し改革に取り組んでいく所存である。

### 1. 政治資金の透明性の向上と ガバナンス強化—政治資金 規正法の改正(透明化・厳格化)

代議制民主主義はコスト(時間、カ

ネ、情報等)をかけて合意形成を図る仕組みであり、一定の資金が必要であるからこそ、政治資金の収支の公開については透明な仕組みが必要である。

政治資金の透明性向上に向けては、政党や政治家に対して上場企業並みの情報開示や監査制度を義務付けると同時に、独立した監視機関を設置すべきである。

なお、政治資金においては、まず、支出の検証により構造が解明され(「政治にいくらかかるのか」)、その支出構造に対する国民の納得を得ることが重要である。収支報告書に記載されている支出は、一定金額以上のものについては費目別の個々のデータの羅列であり情報量が膨大で纏まりがない上に、一人の政治家が複数の政治団体を保有しているため、政治資金が全体としてどのように集められ、どのように使われているのかが分かり難い。一人ひとりの政治家の政治資金の全体像が分かり易く開示されることが重要である。加えて、一つの考え方として、各党が標準的な議員の政治活動と政治資金の総額を調査・開示することも一案である。

#### <今通常国会中に解決すべき課題>

- ①すべての政治団体に対する名寄せ・デジタル解析を可能とする政治資金収支報告書アプリケーションソフトの統一化・標準化とWEB公開の義務化
- ②寄付とパーティー券の公開基準を5万円超に統一
- ③政治資金に関する現金授受の禁止、指定口座の使用を義務化
- ④政治資金に関する会計監査の徹底(使途や表記の妥当性・適正性の評価の

## 2. 政党ガバナンス・コードの策定・ 強化と政党法の検討を

今回の政治資金問題を機に、まずは、各政党は「政党ガバナンス・コード」を策定・強化し、透明性の高い党運営に真摯に取り組むべきである。ガバナンス・コードには党綱領やガバナンス・コードの制定・公開、代表選挙の方法や党役員の任期の明確化、候補者選定方法の明確化・透明化、候補者のリクルートや育成システムおよび任用等人事のルール、倫理規定の制定などの義務化などを明記する。

企業のガバナンスは会社法改正、スチュワードシップ・コードやコーポレートガバナンス・コードの策定などにより、適正なガバナンス体制を構築するための環境は、この10年で格段に向上した。一方、自由民主党は2022年に日本初の政党のガバナンス・コードを策定したが、上場企業に求められるコーポレートガバナンス報告書のような公開制度もなく、遵守状況が不明瞭となっている。また、内部統制システムに関する方針やその整備状況に関する内容が規定されていないため、法令等の違反の発生可能性やその対処策についても有権者が確認できる仕組みにはなっていない。

自主的な取り組みである政党ガバナンス・コードに規定や処罰はない。頻発する政治資金問題など政党を中心とした様々な事案が露呈し国民の信頼が低下している現状を鑑みれば、本会がかねてから主張してきた「政党法」の制定を真剣に議論・検討する時期を迎えている。

# 新入会員紹介

会員総数 1,585名(2024年1月19日時点)



ふばさみ せいいち  
**文挟 誠一**

所 属：関電工  
役 職：取締役会長



しみず わたる  
**清水 亘**

所 属：アンダーソン・毛利・友常  
法律事務所  
役 職：パートナー



かんざわ あつし  
**軒澤 篤志**

所 属：AGSコンサルティング  
役 職：取締役会長



そがめ ようぞう  
**十亀 洋三**

所 属：M&Aキャピタルパートナーズ  
役 職：取締役



かない ひろゆき  
**金井 浩之**

所 属：大和不動産鑑定  
役 職：常務取締役



もりかわ さとし  
**森川 智之**

所 属：ポストン・サイエンティフィックジャパン  
役 職：取締役社長



たいら ひろあき  
**平 皓瑛**

所 属：SMBCクラウドサイン  
役 職：取締役



いもり てつお  
**飯盛 徹夫**

所 属：オリエントコーポレーション  
役 職：取締役社長 兼 社長執行役員



おおにし りかこ  
**大西 利佳子**

所 属：コトラ  
役 職：代表取締役



たなか じゅん  
**田中 潤**

所 属：ウイングアーク1st  
役 職：代表取締役 社長執行役員CEO



しばた いわお  
**柴田 巖**

所 属：Aoba-BBT  
役 職：取締役社長



たなか だいすけ  
**田中 大介**

所 属：バンク・オブ・イノベーション  
役 職：取締役

## 退会

つゆき しげお  
**露木 繁夫**

所 属：第一生命保険  
役 職：社友

2023.12.27 ご逝去による会員資格の喪失

No.865 February 2024

## 経済同友

# 2

C O N T E N T S

### 特集

ラウンドテーブル2023  
～未来を探る円卓会議～

03

### CLOSE-UP 提言

原子力タスクフォース【意見】

「活・原子力」

～私たちの未来のために、  
原子力活用のあり方を提起する～

10

### 日本再興ラストチャンス

“賃上げ”

13

### Doyukai Report

経済同友会インターンシップ実習成果報告会  
学生・企業双方が学びと気づきを得る

17

### Column

私の一文字 深澤 祐二  
「『風』を読む」

02

リレートーク 堀江 章子  
「おとなの国内旅行の発見」

09

私の思い出写真館 中野 宏信  
「夢のアイアンマン世界選手権に出場」

23

政治資金の透明性と  
ガバナンス強化に向けた意見を発出  
新入会員紹介

21

22



中野 宏信

トラスター・キャピタル・パートナーズ・ジャパン・リミテッド  
会長 シニア・マネージング・ディレクター

## 夢のアイアンマン 世界選手権に出場

アイアンマンと聞くと、多くの人は直訳通り「鉄人レース」を想像するが、実際は世界各地でトライアスロンレースを主催する私企業の名前であり、ブランド名である。アイアンマンの世界選手権は、世界各地で毎週のように行われる“アイアンマン”レースの上位者(エイジ別)に出場資格が与えられる。米国ではTV中継やYouTube等でのストリーミング生中継もある。海外での知名度は高く、アイアンマンのシャツを着ていると多くの人から声を掛けられるほどである。

コロナ禍が空けた2022年11月、米国ユタ州のグランドキャニオンにも近いSt. George。アイアンマンの中でも最もタフなコースだ。3日前に現地入り、試泳やバイクの組立試走をし、前夜祭を迎える。会場の盛り上がりとは華やかさは想像通り。本当に世界選手権に来たんだと実感。レース当日、まだ日の出前、凍える寒さの中、スイムスタート。プロがスタート後、いよいよ私のエイジグループ(60~64歳)がスタート、

飛び込むと水の中は逆に温かい。苦手のスィムを無難に終え、アップダウンの強いバイクコースへ。残り20キロほどから始まる長いヒルクライムに備え、体体温存。きつい上りを終えれば、あとはランコースが待つ市街地まで山を下るのみ。これで完走できると思った途端に感極まり、すこし涙ぐむ。最後のランは残った力を振り絞るだけ。多くの観客が待つ赤絨毯のVictory Roadに飛び込む。ゴール前で友人から受け取った日の丸を広げて夢心地のVictory Run、そしてゴール!

やった! 平日は仕事後、部活のようにトレーニング、週末もマラソンや遠泳、バイクのレース。仕事以外の全てを捧げてきたこれまでの日々の集大成。全てが報われる。

ただ人生、いいことばかりでないということか、この2カ月後、肺がんが見つかり右肺の半分を切除、肺活量が減るという大きなハンディを背負う。でももう一度あの夢舞台に立ちたいとの思いは消えず、今は復活を期す毎日です。



息をのむ景色の中、バイクで疾走



多くの観客に迎えられ、  
歓喜のゴール!

同友会は  
行動する“DO”友会!

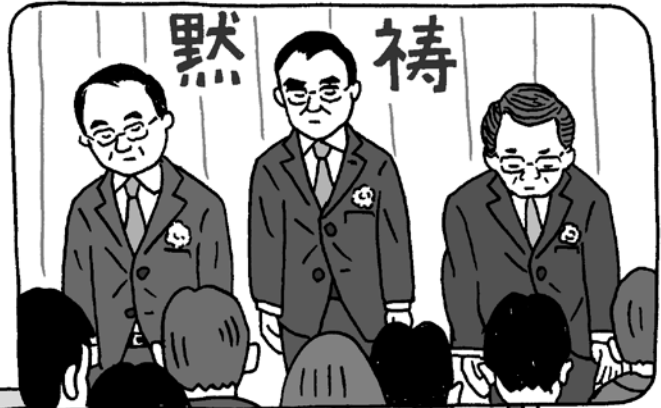
1月5日、経済三団体共催

# 2024年新年会を開催しました

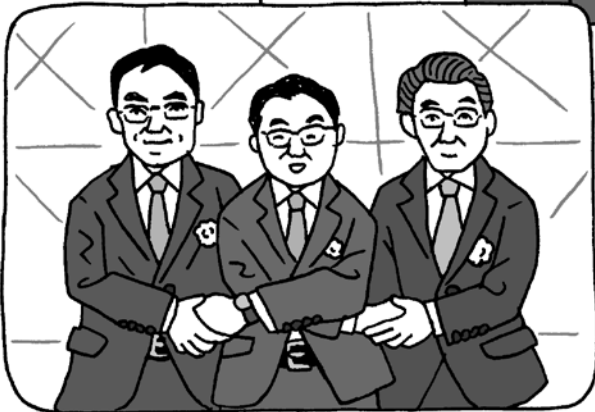


来賓の岸田文雄総理は被災者支援と経済成長への大胆な政策推進を語られました

冒頭、1月日に発生した令和6年能登半島地震による犠牲者を悼み、全員で黙とうを捧げました。▼



久しぶりにマスクなしの新年会!!  
活発な交流が行われました。



◀ 新浪剛史代表幹事は、三団体長合同記者会見で企業競争力強化や人材流動化の重要性を語りました。

イラスト・溝口イタル

経済同友

経済同友 2024年2月 No.865 令和6年2月28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

みんなを描く  
みんなの未来

