

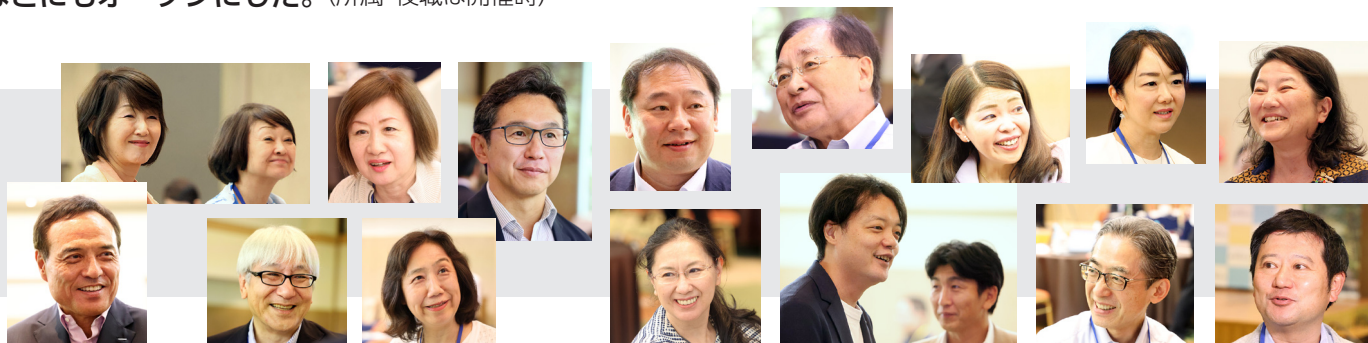
2024 夏季セミナー

特集

2024年度(第39回)
経済同友会 夏季セミナー

令和モデル 「共助資本主義」の実現

経済同友会は7月3～4日、第39回夏季セミナーを開催した。新浪剛史代表幹事をはじめ副代表幹事、各委員会委員長などが参加し、「令和モデルの経済社会創出」や「共助経営」の実践をはじめとする計8セッションを設け、各々のテーマについて議論を深めた。またオンライン配信によって本会会員、各地の経済同友会、メディアなどにもオープンにした。(所属・役職は開催時)



開会挨拶(要旨)

新浪 剛史 代表幹事

今日は経済同友会として議論を深め、価値観を共有する機会としたい。社会は長いデフレからインフレへと転換しつつあり、人材不足などの課題が浮き彫りになっている。インフレの継続が予想される中、われわれは大きな時代の転換点に立たされている。経営における地政学的重要性も増し、世界情勢を見据えた経営が求められる時代だ。新たな時代の到来に対応するため、コストカット重視のデフレ時代とは異なり、アニマルスピリッツを発揮する必要がある。イノベーションを創出し、資本主義のダイナミズムを展開することが日本経済にとって重要だ。同時に、社会の豊かさやウェルビーイングの向上も考慮する必要がある。金融資本主義の復活ではなく、新たな経済社会を築くことが求められている。

日本は人口減少と高齢化が進み、経済も低成長に転じて

いる。昭和や平成のモデルから令和の時代に適した新たなモデルへの転換が必要だ。「共助資本主義」の提唱は、この転換を意識したものであり、新紙幣の肖像に選ばれた渋沢栄一が「論語と算盤」で唱えた考えにも相通ずるものがある。

通常総会の所見では、雇用・労働政策、財政・社会保障政策、DEIのさらなる推進、政治・行政改革、エネルギー政策の五つの課題を挙げた。他にも、グローバル推進やスポーツ・エンターテインメントの分野などにも注力する必要がある、日本の国際競争力の復活も重要課題だ。経済人にはダイナミックな変化を受け入れ、日本経済を再び世界に誇れるものにすることが求められている。

共助資本主義の理解がまだ不足していると感じている。新しい経済社会のあり方を模索し、皆さんと共に議論を深めていきたい。忌憚ない議論を行い、今後の委員会活動につなげていきましょう。

INDEX

第1セッション	令和モデルの経済社会創出	
Part 1	: 社会保障改革	04
Part 2	: 政治改革	05
第2セッション	人口減少社会における課題と挑戦	07
第3セッション	“共助経営”の実践	09

第4セッション	真のDEIによるダイナミズム復活 —恒常的に賃上げできる日本経済へ—	11
第5セッション	日本への投資の促進	13
第6セッション	生成AIの現状と課題	14
第7セッション	地政学の時代における企業経営	15

第1セッション Part 1

令和モデルの 経済社会創出 社会保障改革

健康長寿を前提に、生涯現役で活力と安心感を持って働く社会を実現するために、「令和モデル」の年金・医療・介護の制度における課題と解決策について議論した。

■モデレーター



松江 英夫

経済・財政・金融・
社会保障委員会 委員長
デロイト・トーマツ
グループ 執行役

■パネリスト



菊地 唯夫

副代表幹事／サービス産
業活性化委員会 委員長
ロイヤルホールディン
グス 取締役会長



栗原 美津枝

経済情勢調査会
委員長
価値総合研究所
取締役会長



武藤 真祐

規制改革委員会
委員長
鉄祐会 理事長



パネルディスカッション 登壇者の発言要旨

令和モデルの社会保障制度を 考える上でのポイントは二つ

松江 安定した経済成長と持続可能な社会保障制度は車の両輪であるが、将来のあるべき姿、特に社会保障のあり方についての政治の議論は不十分である。経済同友会が世論を喚起する動きを政治に先んじるとの気概で取り組むべきではないか。

人口や社会通念などの社会経済情勢が変遷する中、「令和モデル」の社会保障制度を考える上でのポイントは二つあると考える。一つは「個人」にフォーカスすること、もう一つは「セーフティネットの充実」と「経済成長」を両立させる視点を持つことである。その上で、「国民負担」全体の考え方や給付のあり方（ナショナルミニマムの水準、給付の適正化）、負担のあり方（社会保険料負担のあり方、税と社会保険料のバランス）について整理する必要がある。

バックキャストによる制度設計が必要 提言発表後は粘り強いフォローアップを

菊地 制度設計にあたっては、未来がどうあるべきかを考えた上で、その際には税の3原則である公平・中立・簡素を社会保険にも当てはめることが必要である。年金については、所得代替率が下がってインフレが進むと、高齢者が苦しくなる。将来の見通しを各個人が把握できるように可視化することにより、問題意識を各個人が持てるようにする必要がある。

「年取の壁」問題は年金制度だけで片付くものではない。健康保険や家族手当などの問題が複雑に絡み合う。社会保険・税・医療を包括的に整理しないといけない。昨年発表した意見『いわゆる「年取の壁」問題への対応について』には、

支援強化パッケージは弥縫策にすぎないという意見と、その実効性を検証してもらいたいという意見を入れた。

意見発表後は支援強化パッケージの活用調査が続けているが、あまり活用されていない。特に外食産業ではわずかな企業しか活用していない。導入した政策が本当に機能しているのか、さまざまな方々の意見を集約した上で、「昭和モデル」は弥縫策では変わらないと粘り強く訴える必要がある。会員ネットワークの裾野を広げるとともに、外の団体とのネットワークづくりを行いながら、データの重みを増していくことも大事なプロセスだろう。

働き手の減少と多様性(外国人比率・家族の変化)を 前提に制度設計を

栗原 働き手の減少と多様性(外国人比率・家族の変化)の二つを前提に「令和モデル」を考えないといけない。外国人比率は2070年には1割になると見込まれている。家族のあり方については、昭和の男性は仕事・女性は家事という役割分担から、平成になると男性の働き方は変わらないまま、女性は家事と仕事を両立する形になった。そのひずみが出ているので、令和は男性も女性も、仕事と家事を協働して担う社会を前提に制度設計すべきである。

また、給付に対する負担のあり方を封印せずに議論しないと問題は解決しない。その際、働き方・生き方に中立・公平な制度、労働促進型の制度、若年層に配慮した制度、経済成長・社会課題解決にインセンティブを付与する制度にする視点が重要である。

政府の各種審議会に企業の意見を反映させることが大事であるが、委員に企業経営者はほとんどいない。民間企業の責任だと思って皆さんもぜひ審議会に入り議論していただきたい。社会保障制度の議論はデータを整備するとともに

に、そのデータを国民に提示し、選択してもらうプロセスにかかわることが重要である。

バリューに基づくヘルスケアを 規制改革が重要

武藤 「個人」にフォーカスすることは非常に重要である。単純に寿命が延びるだけではなく、家族構成が変わる、一人暮らしになる、お金が足りないといった環境の中で、メンタル疾患を含む病気と共に生きていく時代を考えないといけない。また、セルフマネジメントに対するインセンティブ設計を個人レベル・医療機関レベルで導入し、バリューに基づくヘルスケアを推進することが必要であり、セーフティネットを保ちながら、無駄な医療を削減していく必要

がある。

経済成長との両立に関しては、医師以外の人材が経営者になったり、営利事業を一部認めたりすることにより、医療機関がきちんと経営できる仕組みを整えることが必要である。医療機関の経営は非常に苦しく、収入が決まっている中で電気代などが上がって、これを転嫁できない。知恵を出すことで稼げる、医療を継続できる仕組みを作っていないと、地方で医療崩壊が起こる恐れがある。

医療機関の経営が厳しくなっていて、今は医療インフラを守るために経済原理が必要になっている。自由診療や病院のM&A、株式会社の参入などの健全な経済原理の導入を経済同友会が発信できればと考えている。実現に向けては官僚も大事だが、政治の力が重要である。

第1セッション Part 2

令和モデルの 経済社会創出 政治改革

「政党・政策本位の政治の実現」に向けた政党ガバナンス改革と統治機構改革のあり方について議論した。



■モデレーター



新芝 宏之

政治・行政改革委員会
委員長
岡三証券グループ
取締役社長

■パネリスト



大西 祥世

立命館大学 法学部
教授



野中 尚人

学習院大学 法学部
教授



神津 多可思

政治・行政改革
委員会 委員長
日本証券アナリスト協会
専務理事

パネルディスカッション 登壇者の発言要旨

政治不信が深刻化している状況

新芝 政策決定を担う政治の役割が極めて重要であるにもかかわらず、政治不信は一層深刻化している状況にある。政党・政策本位の政治を取り戻していくために必要なポイントは、政党ガバナンス改革であると考えている。政党の重要性をどう位置付けるかは難しい論点ではあるが、企業経営との類似性から考えると、課題も多く見えてくるものもあるのではないかと。政党助成金が存在することも踏まれば、公的責任も果たさなければならず、企業経営者から見れば、政党におけるガバナンスコードや政党法の制定も

必要であると考えられる。

政治不信は社会の不安定化をもたらす

神津 政治不信が高まると社会の不安定化につながるということは、歴史の教える通りである。各種アンケート調査でも、政党および国会、特に政党に対する不信が強く、昨年度の政治・行政改革委員会では、この点に注目して活動した。最終的な提言では、まず政党が早期に取り組むべきこととして、国民への説明を十分に果たすための政党のガバナンスコードの自主的な制定を、そしてより長い目で、その法律での義務付けを政権公約に掲げることを求めた。

また、国会での政策議論が国民に分かりやすいものになるよう、網羅的に6項目の改革を政権公約に掲げてほしいと提言した。

政治のアカウンタビリティと 政策での政党間競争のできる環境づくりが重要

野中 二つのことを申し上げたい。一つは政策のリーダーシップである。できるだけさまざまな課題にチャレンジするリーダーが必要であるが、そのためにはアカウンタブルでなければならない。よりよいアカウンタビリティをどう確保するかが重要だが、鍵となるのは選挙と議会だ。そこでどれだけチェックができるか、また競い合えるかである。

二つ目は政党のあり方。政策で政党が競争をするにはどうすればよいか。政党と企業の根本的な違いは、政党は自らを縛るルールを自ら決めることができるということである。多数派は今まで与えられた条件を変えようとはしないが、公権力を行使する政党が野放しにされることは健全ではない。これを機能させるには政権交代が不可欠となる。国民がチェックするための手段は選挙しかないが、選挙を機能させるためのアクターは個々の政治家ではなく、束としてどれだけ政党が機能するかにかかっている。

選挙回数、不十分なマニフェスト評価、ガラスの天井* 選挙のあり方を含めた衆議院・参議院の役割

大西 三つの問題を申し上げる。1点目は国政選挙の回数の多さ、2点目がマニフェストに基づく政策評価の不十分さ、3点目が議会におけるガラスの天井の分厚さである。

国政選挙の回数の多さによる弊害は、政策での政党間競争の機会を喪失させ、若者や女性が十分に参画・活躍ができないという仕組みにも影響する。マニフェストについては、例えば経済界がプラットフォームの中心になって評価する仕組みがあると、実効性が高められるのではないかと考える。第3のガラスの天井であるが、政党のガバナンスも議会の改革もそのあり方を検討するには、民主主義の具現化には女性活躍推進に向けたガラスの天井の打破という視点が不可欠であるということである。

また、衆議院と参議院の選挙制度は非常に似通っている。比例区でも小選挙区同様に1人区があること、衆議院でも比例区での復活があることなど、なんで選挙があるのかよく分からないというようなことを学生に言われたりしている。例えば、連記制も含め、参議院を穏健な多党制にするような、いろいろなバリエーションを考えた具体的な制度設計について議論を深めることも非常に重要である。

* 組織内で性別や人種などを理由に不当に昇進を阻まれる状態

政権交代が無ければ政治は変わらない 圧力をかけ続けることが大事

野中 経済同友会も含めさまざまな提言がされているが、政治側にはやる気が感じられない。この20年ほど、政権を維持することが絶対的な目標になっている。ルールを何も変えないことがいいことだと思っている。政権交代が必要と言うが、国民がどれだけ判断材料を持っているのかという点でも選挙が多過ぎることは問題だ。さらに不意打ちであることが弊害になっている。政権の問題を訴え続けるなど、圧力をかけ続けるしかない。

マニフェストを評価するための基準が重要 選挙を抑制する効果も期待

大西 政策評価については、政策の結果に対する評価という点と、そのマニフェストの作成プロセスの評価という二つがある。第1に、マニフェストを自由に作らせるのではなく、さまざまなステークホルダーの知恵も借り、作成の基準を示して、それに基づいて作成し合理性や実現可能性を評価すれば、画期的なものになるのではないか。第2に、作成プロセスにおいて女性や若者、地方の意見がどの程度取り込まれているかを評価することも重要だ。その評価の結果に応じて研究支援金などの褒章を与えることも有効である。そうした場合、結果が出る前に選挙はできないので、ある程度成果が出せるまで解散が抑制される効果も期待される。

評価はコンシステント かつフェアに行う必要

神津 金融リテラシーを高めるために金融経済教育推進機構が作られたように、政治リテラシーを高めるための組織があってもよいかもしれない。そうした評価機関が機能するためには、その組織に対するトラストが重要である。それを経済同友会が担うとすれば、評価はコンシステントかつフェアにやらなければならない。

政治改革のアクターとして 財界・メディアの役割は大きい

新芝 政治が若者や少数意見なども含めて多様な民意をどのように組み込んでいくかが重要だ。政治は国民のためのものであり、投票や政治参加が必要であるにもかかわらず、変化を起こせないという諦め感が強い。野党も弱い。参議院は、衆議院とは異なる役割への期待や独立機関を設置するなど、本会でも何度も提言をしてきた。司法にも期待はできない。財界にはシンクタンク的な要素もあるのでその役割は大事だ。メディアやアカデミアの役割も重要である。

第2セッション

人口減少社会 における 課題と挑戦

人口減少による地域への影響、持続的成長を実現するために求められる自治体の取り組みなどについて議論した。

■モデレーター

■パネリスト

*オンライン



岩崎 真人

経済・財政・金融・社会
保障委員会 委員長
経営共創基盤 シニア・エ
グゼクティブ・フェロー



阿部 守一

長野県知事



伊達 美和子

副代表幹事／観光
戦略委員会 委員長
森トラスト
取締役社長



野田 由美子

地域共創委員会
委員長
ヴェオリア・ジャ
パン 取締役会長



山崎 史郎

内閣官房参与
社会保障・
人口問題担当

パネルディスカッション 登壇者の発言要旨

持続的成長実現のために求められる 国・自治体の取り組み

岩崎 本セッションは非常に大きいテーマである。議論のポイントは人口減少による地域への影響、持続的成長を実現するために求められる自治体の取り組み、そして国の役割である。人口減少とその影響を受ける地域に対して経済同友会ができることは何か、意見交換したい。

この10年を振り返ると、国による地方創生の取り組みが開始されたものの、人口減少に歯止めはかからず、東京一極集中は是正されていないといった現状がある。中でも東京都の合計特殊出生率は2023年に過去最低の0.99となり、人口減少のペースは人が集まっている地域で加速している。このままだと日本はどうなるのか。

定常化戦略^{きょうじん}と強韌化戦略により 人口減少に歯止めを

山崎 近未来の見込みとしては、生産年齢人口は2023年の7,400万人から40年には1,200万人程度減る。日本は1975年から少子化傾向ではあるが、総人口は増加していた。そして、少子化が続いていよいよ人口減少時代に突入し、まったく新しいステージに入ったと考えるべきだ。そして、少子化対策によって仮に出生率が上昇したとしても、その年に生まれた子どもの数が増えたにすぎず、人口減少のトレンドが変わるには長い期間がかかるということを認識する必要がある。

人口戦略会議による提言「人口ビジョン2100」(2024年1月公表)では、人口減少によって「果てしない縮小と撤退」が続けば、社会的な閉塞感を高めていく恐れがあるとし、どこかで人口を安定させること(定常化)が必要だとしている。

また、人口減少は単なる数の問題だけではなく、超高齢化が進み、地方と大都市の格差という構造問題も同時に引き起こす。

人口戦略会議による「地方自治体『持続可能性』分析レポート」(2024年4月公表)によると、20～30代の若年女性人口が2050年までに半分以上減る「消滅可能性自治体」は全国約1,800の自治体のうち744に上るといふ。一方で、その減少率が20%以下の「自立持続可能性自治体」の中には、地元企業による安定的な雇用や子育ての環境を実現している地域が多く含まれている。人口問題は産業・雇用と大いに関係がある。これは産業論でもあるといえる。

東京都の出生率は0.99まで落ちた。残念ながら若年人口が町村部から中核都市、さらに3大都市へ流出する一方であり、東京一極集中はいまだに止まっていない。逆に言えば、出生率が低い地域に若者がいまだに移動していることから、人口移動の問題も考える必要がある。

日本が安定的な経済成長を続けるためには、出生率の上昇、労働参加の拡大(女性、高齢者の参加)、生産性の向上という三つの条件が必要である。出生率を上げて、人口定常を目指す定常化戦略としては、各企業における若者の賃金・雇用の安定化や、仕事と子育ての両立といった働き方改革が重要となる。特に女性就労がポイントで、出産をすることに伴い、いまだに仕事をやめたり非正規社員になる人が多いことだ。少子化の要因には、子どもを持つと子育て費用がかさむ点もあるが、日本ではそれ以上に出産によって収入が激減するという問題があり、それが共働き世代に子どもを持つことをためらわせている。

一方、一定の人口減少は避けられない中で成長力を維持し、強化していこうというのが強韌化戦略だ。その中では、地方経済の問題が重要となる。人口減少が激しい地方では

生活インフラなどのコストが増大時、生産性がさらに落ちていく恐れがある。地域生活を支えるサービスや産業の生産性や持続可能性を高めていく意欲的な取り組みが無いと、日本の生産性は向上しない。方策の一つとしては、地域生活圏の考え方をベースに地域生活を可能とする生活サービスの確保、持続可能性のある事業の構築、そして人口減少に耐え得るまちづくりが必要となる。

このように人口減少の問題は難しい課題だが、国・地方・各企業がこの問題を自分ごととして捉え、危機感を持てるかにかかっている。今後も諦めずに取り組むことが求められる。

女性の雇用機会の増加のためには ジェンダー規範の撤廃を

伊達 男女雇用機会均等法が1985年に制定され、それから約40年たつが、いまだに扶養控除がある。第3号被保険者という昭和時代に作り上げられた制度が整理されないまま今日に至っている。労働力を増やすことを考えると外国人人材の活用も重要テーマである。これは地方こそ取り組まなければならないが、外国人を受け入れるための行政対応は、都心よりも遅れている。対応プログラムの整備もばらつきがあり、課題だと思う。

各地域が将来に向けて外国人の方と共生できるようなプログラムを作っていくべきで、国がプラットフォームを作りながら共生プログラムを作るというシステムを作り、それを各地方が活用することも必要なのではないか。

家事と育児は男女50%ずつというのは令和の常識だと思っていた。そうすることで女性が活躍できる可能性が増え、労働力が増え、人口減・労働力不足の問題が多少緩和されるはずだ。その間に少子化対策を組み、軌道に乗せていくことを皆さんで協力していただきたい。

自治体は多様な連携の方法で 国への依存からの脱却を

野田 東京一極集中から地方分散社会をつくっていくことが喫緊の課題であり、日本全体のレジリエンスの観点からも必要である。国家ビジョンを掲げて、実現に向けて進めてほしい。また、地域が国に依存する体質から抜け出すことも極めて重要である。地域共創委員会では、地域でスタートアップをどう生み出すのか、人材育成をどのように行うか、デジタルをどう活用していくか、官民共創をどう進めるか、という四つの視点で地方創生に向けた議論に達した。これらを踏まえ、現在、委員会で連携にフォーカスした議論を行っている。連携といっても、近隣での連携と遠隔での連携の可能性も議論しているところだ。いずれにしても、自治体の連携がなかなか進まない中で、補助金を効果的に活用したインセンティブなど、後押しする仕組みや制度の一段の工夫が必要だと思う。

また、官民パートナーシップも非常に重要である。民間企業、とりわけ大企業はリソースやノウハウがあり、何よりイノベーション力がある。市民セクターも重要な役割を担うだろう。官だけではなく、その地域にコミットして地域を良くしたいという思いを持った企業や市民セクターを巻き込み、単一自治体を超えた連携を通じたまちづくりに取り組むことが鍵となる。

国は国家ビジョンと 国・地方の役割の明確化を

阿部 地方の事例として長野県の話をする、労働力人口は既に顕在化している分野であり、高齢人口の増加により医療介護をどう支えるか、また地域産業だけでなく地域の担い手も足りなくなるという課題もある。観光客数は回復しているものの、働く人の数は全然足りていない。全産業に比べて宿泊・飲食サービス業の生産性が非常に低いという問題があり、長野県は人口減少下でどう観光産業を支えるかが非常に大きな課題だ。

中央政府と地方政府の関係性について、例えばこども医療費の助成はどこの都道府県・市町村でも取り組んでいるが、国はまったくかわっていない。こども医療費助成は中学までだったり所得制限があったりと全国バラバラだが、そろそろ国の政策にすべきではないかと考える。日本の国と地方との関係は「集権・融合型」といわれ、国がお金も権限も持っているが、子育てや教育、産業政策は国・県・市町村もそれぞれがバラバラに行っている。これをもっと分権型にするべきではないか。「分権・分離型」「分権・融合型」どちらが良いかについては議論が残るが、少なくとも誰が責任を持っているのかははっきりすべきだ。

持続可能な地方自治体にするためには産業政策も社会福祉政策も大きく変わらなければならない。まず、総合的な国家ビジョンが必要だ。都道府県・市町村ごとに総合計画があり、骨太の方針の中に国土形成計画などもあるが、国全体としてのビジョンは、あまり明確ではないと思っている。世の中が大きく転換する中で、やはり総合的な国家ビジョンが求められる。税・財政制度を人口減少下にふさわしい仕組みにどう作り変えるかも大事であり、時代に即した政策が必要だろう。

国土形成計画については地方に遠慮しているのか、自主性が求められている向きがある。私は分権を支持する立場ではあるが、とはいえ、より国が主導すべき部分もあるのではないかと。「豊かな日本・地域社会」を後世に引き継ぐため、今後さらに経済界の皆さまと問題意識と方向性を共有して、人口問題に取り組むことが重要だ。

第3セッション “共助経営”の 実践

■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
オイシックス・ラ・大地 取締役社長

■パネリスト



小沼 大地

新公益連盟 理事
クロスフィールズ 共同創業者・代表理事



松田 崇弥

インパクトスタートアップ協会 理事
ヘラルボニー 代表取締役／Co-CEO



山口 明夫

副代表幹事／企業変革委員会、経済・財政・金融・社会保障委員会 各委員長
日本アイ・ビー・エム 取締役社長執行役員



井上 ゆかり

副代表幹事／共助資本主義の実現委員会 委員長
日本ケロッグ 代表職務執行者社長



程 近智

共助資本主義の実現委員会 委員長
ベイヒルズ 代表取締役



社会課題解決の取り組みによる収益の創出や企業価値向上、その方策の一つであるソーシャルセクターとの連携を資本主義における企業経営にどのように位置付けるか、議論した。

パネルディスカッション 登壇者の発言要旨

企業価値と社会価値を同時に上げる 企業経営が課題

高島 これまで多くのイベントを通じて企業とソーシャルセクターの団体やインパクトスタートアップとのマッチングに取り組んできた。この1年間の取り組みを振り返り、現状を確認すると、本会に対する期待値が高いことが確認できた。さらに、想定しなかったこととして大学連合との活動も生まれつつある。こうした取り組みを通じて、トライセクター人材の育成が重要であることが明らかになった。企業、ソーシャルセクター、スタートアップ、そして行政の領域を横断できる人材が必要だ。さらに、資金に対するニーズも強い。共助と資本主義をいかに両立するかが問われている。これまで共助の環境整備は進んできたが、企業価値と社会価値を同時に上げていく企業経営をどうすべきかが課題だ。

企業のパーパスの実質化を

山口 企業とNPOや政府は何のために存在するのか。企業はしっかりとしたパーパスを定義し、そのために企業価値を上げることが重要だ。NPOも同様にパーパスがある。その先にはサステナブルな社会があり、そのつながりがある。最終目的が同じであるが、そこに至る活動がそれぞれ異なる。企業変革委員会では経営者の課題として、もう一度企業のパーパスの実質化をしたいと考えている。トップから現場まで全員が腹落ちすることが大事だ。社員も価値観が多様化しており、個人のパーパスと共感することで経営が成り立つだろう。財務・非財務の効率化、ガバナンスの強化も必要だ。

社会価値と経済価値を統合する

程 共助資本主義の実現委員会ではさまざまな活動を進めてきたが、一定の体系化が必要であり、これから進める企業の活動に資するガイダンスを作ろうとしている。企業側からすると、共助資本主義は難しい概念だ。企業はアニマルスピリッツを働かせ、キャッシュフローを積み上げる必要がある。その際に、四半期など短期でキャッシュフローの最大化を行う。一方で、社会課題と経済価値創造活動をマッチングし、それをビジネスモデルに昇華させてパーパスと呼ぼうという考えがある。社会課題の中にSDGsとして捉えている課題に対しても、企業もそこにかかわらなければならない。将来のキャッシュフローを担保するためにもリスクファクターを最小化するためにも、統合しようとしている。社会価値と経済価値を両立・統合していくことを整理している。

社会貢献活動は企業戦略の一部

井上 ケロッグのパーパスは長い歴史の中で培われたものである。シリアルは、産業革命後のライフスタイルの変化により体調を崩した人々のための療養所で、パンよりも消化が良く栄養価が高い食品として生み出された。創業者は財団を立ち上げ、社会貢献を行ってきた。経営者から社員までパーパスは浸透している。CEOに直轄する部署が、このような活動を会社の戦略の一部として位置付け、ビジネスそのものと同様に捉えている。

企業とNPOは互いにリスペクトすべき

小沼 共助資本主義への期待は非常に大きい。資本主義社会の中で企業が大きくなり、社会が豊かになったが、取り

こぼされている領域がある。その課題と向き合っているのがNPOである。そのNPOと企業がタッグを組むことでより良い資本主義が達成できる。パーパスのレベルで協働ができている。

共助という言葉は素晴らしい。以前は大企業がNPOを助けるという位置付けだった。今回は共に助け合うというものである。先日のフィールドビジットで訪れたことも食堂でも、経営者の方々がNPOと同じ目線でお話していた。共助の関係ができ上がりつつある。こうしたリスペクトする関係がない企業とは共助の関係はつくりづらいだろう。

大企業との協働が増える中、企業の組織図を見ると本気度が見えてくることに気付いた。社会貢献やサステナビリティを推進する部門がIR部門や広報部門の中のみに位置していると、実質的な活動は起こりにくい。対外的な発信の機能と共助的な活動推進の機能分担がなされ、部門ごとにミッションが明確であると協働しやすい。今後は各社で組織図内に戦略的に位置付けていくことがますます重要になる。

ビジネスの本丸で協働を

松田 インパクトスタートアップ協会に所属するスタートアップは、経済同友会会員が所属する企業との連携を熱望している。ヘラルボニーでは障害のある作家のアートを活用した商品を展開している。企業の中でもビジネスの本丸を担う部門と協働すると、よりうまく進む場合がある。障害のある人の働き方の一つである就労継続支援B型では、工賃が年間20万円に達しないが、ビジネスで成功すると納税者側に回ることも可能だ。企業価値と社会価値の両立の際には、ビジネスの本丸で協働できるかがポイントだ。

社会価値の評価方法の開発を目指す

高島 社会価値を評価する方法が必要であり、インパクト会計の検討を始めている。日本でも積水化学工業やエーザイなどで事例がある。ただ、標準化された方法がないので、作っていききたい。また、ソーシャルセクターと連携する上で基金をつくれないう検討している。企業から株を預託いただき、その運用益で活動できないか考えている。



戦略と組織が社会価値を担保

程 戦略とそれを実行する組織設計も重要だ。また、組織図も重要だ。私がかかわる企業では社会価値創造推進本部の下にサステナビリティ部門を置き、CFOが担当している。ソーシャルインパクトも測っている。

ボードマッチを進める

小沼 能登半島地震に対する支援においても、企業経営者がNPO経営者と共に支援するといった事例がみられた。企業経営者が個としてNPO経営者とつながり、具体的な活動に結び付いている。共助資本主義のプラットフォームを使い、企業経営者の皆さまにNPOのボードメンバーとして参画いただく取り組みを進める。

企業経営者はNPOの経営に参画すべき

山口 企業経営者がNPO経営を担うべきだ。私自身も障害者の就労支援の団体の経営に参画するようになって大きく考え方が変わった。逆の立場から企業を見るようになった。そうしないと、NPOが何について悩んでいるのか分からない。経営者が個としてどう携わるかだ。

社員のボランティア活動促進が明確なメッセージに

井上 豊田通商の社外取締役を務めているが、最近の業績が好調という後押しもあり、この機会に社会貢献活動への参画を増やすために、社員の1%の時間をボランティアに活用していいと決めた。これは会社のメッセージが社員に伝わる大きな一歩だった。

企業は資本主義世界で生き抜くことがベース

山口 資本主義の世界に存在しているので、数字をつくらないといけない。それがベースにあり、その上で人材やエネルギーが不足する中で企業の成長を考え、SDGsに取り組み、そのためにソーシャルセクターと協働していくというサイクルがある。このことを忘れてはならない。



第4セッション

真のDEIによるダイナミズム復活

— 恒常的に賃上げできる日本経済へ

人材の流動性や組織のダイバーシティを促進し、国内外から多様な人材を引きつけイノベーションを生み出すことで、中堅・中小企業も含め収益力を強化し、恒常的な賃上げを実現していくための方策を議論した。

■モデレーター



峰岸 真澄

副代表幹事／人材活性化委員会 委員長
リクルートホールディングス
取締役会長 兼 取締役会議長

■パネリスト



田代 桂子

副代表幹事／社会のDEI推進委員会 委員長
大和証券グループ本社
取締役 兼 執行役員副社長



玉塚 元一

副代表幹事／構造改革委員会、
韓国委員会、会員エンゲージメント委員会 各委員長
ロッテホールディングス
取締役社長CEO



寺田 航平

副代表幹事／中堅・中小企業活性化委員会 委員長
寺田倉庫 取締役社長
寺田倉庫 取締役社長



日色 保

副代表幹事／学校と経営者の交流活動推進委員会、高等教育機関との連携PT 各委員長
日本マクドナルドホールディングス 取締役社長兼CEO



辻 庸介

副代表幹事／スタートアップ推進総委員会 委員長
マネーフォワード
取締役社長CEO



パネルディスカッション 登壇者の発言要旨

個々の企業におけるDEI推進の取り組みを労働市場全体で仕組み化し、加速させる必要

峰岸 経済のダイナミズムの復活にはDEIが不可欠であり、恒常的な賃金引き上げは経営者の覚悟にかかっている。

働き手と企業の関係性は労働供給制約下で次第にシフトしていく。そのため、国レベルの政策では労働法制を、企業は人事システムを、働き手はマインドセットをそれぞれ変革していかなければならない。経営者としては人的資本投資を拡大し、恒常的な賃金上昇につなげていく必要があり、それができない企業は淘汰されていくのだろう。

多様な人材の活力を取り込み 持続的な成長につなげるべき

玉塚 3年前にラグビー日本協会の下にあった「トップリーグ」に代わり、プロ選手とアマチュア選手で構成される「リーグワン」が協会から独立した形で再編され、現在私は理事長を務める。チームが組織として機能するための鍵は、COOであるゼネラルマネージャーがCEOや選手と良い関係性を構築すること。外国人選手や家族の居住地の手配や生活支援には母体企業の役割も大きく、妻が日本の文化や生活環境を気に入っているケースも多い。日本が自らの価値を自信を持って伝えていけば、世界から優秀な人材は集まるし、世界のCMOやCFOが加わり、相互に刺激し合うことで会社組織も活性化していくだろう。

女性のキャリア形成を支援し 意思決定層への女性登用の拡大を

田代 DEIの推進は法律によって制限されておらず、企業経営者がその必要性を理解し、やる気があれば明日にでも

実行できるアジェンダである。

本質的には執行レイヤーにDEIが伴っていることが重要である。自社においても女性管理職の数は増えているが、意思決定層の部長クラスではなかなか増えていない。採用時に総合職に占める女性の割合が小さいため、部長や執行役員の候補者数が少ないという背景がある。社外からの採用拡大や研修の強化といった取り組みがさらに必要と感じている。具体的には管理職やさらにその上のポジションを目指していない方も含めて、女性のキャリア形成や女性特有の悩みに対して支援する研修を行っている。男性社員に対しても、部下を持ったときの接し方に対するコーチングや子育てと仕事の両立支援など個別にアプローチしている。

多様な人材が職場に定着・活躍することが 企業の生産性向上、持続的な成長につながる

日色 多様な属性の人材が働いている、という表面的な観点だけではなく、経験やスキルの多様性も重要である。飲食産業である自社では人手不足という事情もあり、シニアや主婦、学生、外国人、フリーターなどさまざまな方に働いていただいているが、それぞれのポテンシャルを十分に発揮して活躍してもらえないと生産性は上がらない。

そのため、教育訓練の機会を会社として提供することが非常に重要だ。データでは飲食産業は教育訓練費用が最も少なく、かつ若年層の離職率が最も高い。自社では学生クルーが多いので離職率は高いものの、教育訓練にしっかり投資をしている。教育訓練を受けることで本人の成長実感や役に立っているという効用感につながり、定着しやすい。一例として、社内に「ハンバーガー大学」を設置し、アルバイトの方にもリーダーシップを学んでいただいている。

学生アルバイトでも店長代理といった重要な役割を担う

こともある。また、地方に住む優秀なクルーの方が転職のないキャリアを構築したり、子どもが生まれた店長が産休・育休取得後に現場復帰してもらうために支援したりするなど工夫している。こうした取り組みは多様な人材が活躍するためには欠かせない。

中堅・中小企業ではライフイベントが制約となり女性の管理職登用が進んでいない

寺田 中堅・中小企業は業種によってDEI推進の状況は大きく異なる。サービス産業ではそもそも女性が6割近くを占める企業もあるが、運輸業だと95%を男性が占める企業もある。一般的に言えることは、企業の規模が小さくなるにつれ一人の管理職が受け持つ範囲が広いため、DEIの推進の取り組みにまで及んでいない。女性社員の産休取得期間中の人員を補填することができないため、ニュートラルに評価できず、女性社員の管理職登用があまり進まない。

外国人労働者の受け入れに韓国を参考としてはどうか

玉塚 日韓を比較してみると、在留外国人数は日本の方が多いが、人口に占める割合は韓国の方が高く、特に中・低熟練人材については韓国に大きく後れを取る。高度人材について日本は韓国と比べて優位に立っているが、台湾も含めて今後人材獲得競争が激化する中、生活の安全や文化の面で魅力がある点を活かし、外国人人材の活力を取り込んでいく必要がある。中・低熟練労働者について、韓国は国家として戦略的に受け入れを行っている。アジア16カ国を対象に二国間協定を締結し、対象業種を定め、受け入れ数を毎年設定する「雇用許可制」を導入している。韓国人の雇用を優先し、景気に合わせてその数を調整する。

韓国は送り出しから受け入れまでのプロセスを一貫して公的機関が担うことで、悪質ブローカーの排除や仲介斡旋費用の削減にも寄与している。さらに受け入れ後の多文化共生の仕組みとして「社会統合プログラム」を運営する公的機関が全国に380カ所存在する。国による明確なビジョンやポリシーに基づき、戦略的に外国人労働者を受け入れている点は大いに参考とすべきだ。

スタートアップの成長を加速させるため時間外労働の上限規制や解雇規制等の改革を

辻 スタートアップでは外国人人材の受け入れニーズが大きく、日本に移動し、定着してもらうための環境整備が欠かせない。特に入管プロセスでビザ発行に至る期間が自治体によってばらつきが大きいため、全国的に期間を統一する必要がある。生活環境の立ち上げ支援や家族を含めた生活インフラの課題への対応も定着には不可欠である。

しかし、AIにより言語の壁が小さくなり、またリモート

環境で働くことができるため、外国人のエンジニアを日本で採用することの必要性は低下していくと考えられる。高度人材が日本になくなり、空洞化することも懸念される。スタートアップでも人手不足のため、組織から個人へとパワーバランスがシフトしており、ライフステージによって多様で柔軟に働く環境をいかに構築するかが課題である。もっと働きたい人もいれば、子どもができて時短勤務を活用して働きたい人もいる。ただし、個々の人材の競争力という点で、日本人の人材が海外人材に劣ることも予想され、現状の働き方で果たしてよいのかという問題もある。また、海外企業とのイコールフットINGの観点から、スタートアップを実験台として労働時間や解雇などに関する規制改革を進めていく必要がある。人的資本に対する企業の考え方を明確に提示し、実行をコミットしていく必要がある。

恒常的な賃金上昇に向け、労働市場の流動化と中堅・中小企業の合従連衡の促進を

寺田 デスクワーカーからノンデスクワーカー向けのリスクリングが重要だ。かつての職業訓練校をアップデートする形で、官民でリスクリングを行う体制を構築する必要がある。加えて、労働法制も見直す時期が来ている。労働基準法を改正し、時間単位の働き方から脱却していくべきである。旧態依然の労働法制がDEIの促進や年功序列慣行からの脱却を妨げている要因でもある。派遣労働者や多重下請構造も、大企業が不況時に人員を調整する余地を設けているがゆえに生じている。労働市場の流動化と、中堅・中小企業の合従連衡という両軸がないと恒常的な賃金上昇は実現できない。

また、中堅・中小企業からみた労働法制の課題として、働きたい人が働ける環境の構築、仕事のやり方をタスクベースに切り替えていくための労働契約の変更は認めていく方向へ見直していくべきだ。

人材のキャリア停滞やエッセンシャル領域の人手不足を克服するためのリスクリング推進を

峰岸 人材活性化委員会では、大企業におけるミドルシニア層を念頭に置いた人材のキャリア停滞と、エッセンシャル領域の人手不足を検討課題としている。ミドルシニア層のキャリア停滞については、SaaSアプリなどを駆使して業務プロセス改善などを担い、生産性向上に寄与する人材になってもらうことで活性化につながるのではないかと考えている。

人材活性化を通じて、大企業から地方の人手不足な中堅・中小企業への労働移動も円滑になっていくと考えられる。エッセンシャル領域の人手不足に対しては、労働生産性を向上させていくため、既存の人材がさまざまなデジタルツールを使いこなせるようスキルアップを図り、「高度エッセンシャル人材(仮称)」への育成も必要である。

第5セッション

日本への投資の促進

バリューチェーンにおける日本の位置付けの変化、海外からビジネスチャンスがあると見られている日本の未開拓市場、スタートアップのグローバル展開支援の観点から、日本への投資拡大に必要な取り組みについて議論した。

■モデレーター



今井 誠司

アジア委員会 委員長
みずほフィナンシャル
グループ 取締役会長

■パネリスト



南 壮一郎

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



川崎 達生

企業変革委員会 委員長
ユニゾン・キャピタル
取締役会長 パートナー



樋口 泰行

先端科学技術戦略
検討委員会 委員長
パナソニック コネクト
取締役 執行役員プレジ
デント・CEO

パネルディスカッション 登壇者の発言要旨

安定したマクロ環境やコーポレートガバナンス改革への期待値が大きい

川崎 日本のファンド業界はものすごく忙しくなっている。米中対立が一つのきっかけで、従来中国に向いていた資金について、米国のアセットオーナーなどが他の投資先を探している。中国市場を代替する規模のマーケットは日本、韓国、豪州ぐらいしかない。

日本資産・企業への見直しが進んでいるが、マーケットの大きさと業績への期待値が大きい。プライベートエクイティ(PE)は物言う株主より投資の期間が長く、金利上昇やマイルドなインフレへの期待値、コーポレートガバナンス・コードなど企業経営改革への期待がある。投資をした会社をさらに良くすることを託されているアセットマネジャーであるPEファンドにとって、事業環境が良くなっているとさまざまな改革を進めやすい。長期的なテーマに対してお膝元の日本の投資家が継続的にベースの資金を入れることや、M&Aを通じて小さな事業体がスケールアップし、アセットとしての魅力を高めることが大切である。

日本の大企業はもっとスタートアップのM&Aを行うべき

南 スタートアップという言葉の定義は人により異なるが、ここでは大きめの企業を前提に話したい。ビジョナルは上場までファンディングしてこなかった会社だが、上場時には4社目のグローバルオファリングで90%を海外の投資家から調達した。サイズがあれば海外の投資家は日本のスタートアップにも投資する。

日本は比較的IPOしやすい環境にあり、そのような中で創業者にIPOをするなという方が難しい。それでユニコーンを増やせるわけがない。IPOしやすい環境もユニコーンを増やすこともそれぞれに良い面があるが、ユニコーンを増やしたいのであれば、大企業がもっとスタートアップの

M&Aを進めるべきである。日本ではスタートアップの出口戦略がほとんどIPOであることが問題で、大企業が取り込んで成長のエンジンにする必要がある。

投資を通じ技術やノウハウがきちんと移転されることが重要

樋口 電気機械産業はインターネットとデジタルにディスラプト(崩壊)されて競争力を失い、メイン市場が日本市場になっている企業も少なくない。海外からの投資については、技術やノウハウがきちんと移転され、日本の競争力向上につながる事が重要である。日本企業には過去の成長を前提としたシステムに凝り固まっている側面があり、いわゆる外圧を活用してそうした枠組みを圧倒的に刷新する必要がある。今日と同じ明日が来ることを前提とした事業計画作りを戦略と捉えている経営企画部がほとんどであり、日本経済を持続的に成長させるためには、資本の論理を効かせながら強引に企業の刷新を進めなければならない。

事業会社による日本企業の買収・投資の減少が懸念材料

今井 円建てで見れば対日投資は増えているが、ドル建てでは近年横ばい傾向。内容的に見て、いわゆるフィナンシャル・インベスターによる投資寄与が大きい。ただ全世界の時価総額110兆ドルのうち、日本は6兆ドルにとどまりシェアが5%しかない。つまり海外のアセットマネジャーからすれば、配分して5%である。もう少し時価総額が増えれば、日本株の割合が高まるのではないかと。それ以外で増えているのが買収で、主なプレーヤーはファンドである。リアルビジネスで日本企業を買収したり投資したりというケースが減ってきている点が懸念される。政府は経済安全保障の観点で半導体産業やAIへの投資を進めているが、これらやGXを除く産業が難しい局面にあると感じる。

第6セッション

生成AIの 現状と課題

生成AIの一般的利用の開始から1年半が経過した現在、活用状況と今後の課題、生成AIの法規制による影響と対応などについて議論した。



■モデレーター



鈴木 国正

企業のDX推進委員会 委員長
インテル 取締役会長

■パネリスト



伊藤 穰一

企業のDX推進委員会 委員長
デジタルガレージ取締役 兼 専務
執行役員 チーフアーキテクト



上野山 勝也

企業のDX推進委員会 委員長
PKSHA Technology
代表取締役



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

パネルディスカッション 登壇者の発言要旨

本業の業務プロセスに導入することが重要

鈴木 「企業経営者としていま意識すべきこと」と「AIが社会に浸透していく上での課題」をポイントとしながら、日本を含めた各国の動き、LLM*の競争状況、サイバーセキュリティ、電力との関係など幅広く話を進めたい。日本企業の生成AIの利用は米国企業に比べて遅れているというデータがある。生成AIを導入している企業はみられるが、今後は本業の業務プロセスに導入されることが重要である。

*大規模言語モデル

各国のAI政策や安全の考えは異なる AIが企業運営する完全自動化企業の可能性

伊藤 日本はAI政策のスピードは速い。AIに関心のある少数の政治家が迅速に意思決定を行っているからである。日本の政策スピードは米国やEUと遜色ない。米国ではAI推進派と保守派が対立し、英国はAIセーフティ・インスティテュートを設立した。またEUは保守的な欧州AI規制法を制定している。日本では2018年に著作権法が改正され、AIが著作権作品を学習に使えるようになり、AIビジネスの環境が整った。課題は資金不足である。例えば、ChatGPTの学習には莫大な資金が必要で、AIのエネルギー消費も増加し、一般市民に影響を与える可能性がある。

AIの進化でファンド運用や契約書作成、決済が自動化される時代が予想される。企業運営もAIにより自動化され、完全自動化企業が誕生する可能性がある。AIの独立性とコントロールについての議論が今後重要になるだろう。

激しいAIの環境変化を俯瞰的に見ることが重要 日本製LLMをアジアへ展開するチャンスがある

上野山 現在のAIの世界では、AIが高速に動き過ぎて環境認識を誤る現象が起きている。そのため、高速に動くAIを

俯瞰して見る必要がある。異なるスピードと規模のゲームが重なっており、LLM基盤モデルが突然登場したが、これに対応する半導体や電力も重要である。半導体や電力は経済安全保障や国家レベルの問題であり、LLM基盤モデルは主に米国のビッグテックが主導しているが、これらの企業もリスクを抱えている。

LLM基盤モデルは米国、中国企業が中心で日本企業でもいくつか進められている。例えば、医療領域のデータネットワークをアジアの国々で共有するようなAIサービスの展開は地政学的なポジショニングと重なり、日本にも可能性がある。キーワードは「LLMニュートラル」である。一つのモデルに縛られるのではなく最適なLLMを選び、アプリケーションやソリューションを導入することが重要だ。

AIの発展にはサイバーセキュリティの強化も重要

伊藤 ブロックチェーンやサイバーセキュリティとAIが連携することで、どのモデルが何を交換できるかをコントロールする必要がある。日本は法律や技術面でのセキュリティクリアランスが課題となっていたが、法案が成立し、今後施行されるので解決されるめどが立った。企業経営者としてAIを発展させることも重要であるが、サイバーセキュリティの強化も必要だ。

AIを理解するためには、まず実際に触ることが重要

南部 AIがもたらす現実と未来について成長戦略を描くとともに情報を守る必要がある。現時点のLLMに対してはグローバルの使用標準や個社での取り扱いルールが未整備なところがある。情報を守るための標準化やデータそのもののトラストプロバイダー、ルールメイキング・ガイドラインの仕組みが必要だ。これにより、情報セキュリティなどがより整備され、安心してAIも使えることにつながる。

AI活用の利点とリスク観点で知見を得るためには実際に

触ってることが重要だ。今後政府と協力してAIの使用や国内・アジア圏で情報を守るためのルールを作成し、LLMのより大きなマーケットに対応するためのステップを踏むべきだ。

サイバーセキュリティには人材育成、経営者のコミットメント、官民連携が重要

伊藤 現在委員会内で検討しているサイバーセキュリティの論点をお話したい。第一に人材育成。米国や英国ではスキルマップが標準化され、大学などの教育機関がそれを基に学習方法を検証し、学位を授与している。日本では技術力はあるが、人材育成が進んでいない。企業も必要な人材の定義が不明確であるため、人材不足の具体的な理解が必要である。第二に経営者のコミットメントである。さらに米国ではサイバーセキュリティに関する有価証券報告書での記載義務や重要インフラ企業のインシデント報告義務があり、日本でも検討しなければならない。第三に官民連携強化である。米国では官民連携を強化する枠組みがあり、政府も資金を投入している。日本でも参考にする必要がある。

組織体制づくりと内製化が必要 電力の問題は軽視できない

鈴木 サイバーセキュリティについては二つ重要なこと

がある。一つ目は組織体制づくりで、理想的には取締役に情報セキュリティ担当者を置き、執行側にCIOやCDOも設置する。二つ目は技術の進化に対応するための内部リソースを確保する必要がある。外部に依存し過ぎず、重要な部分は内製化を図る必要がある。

また、海外のビッグテックが日本に約3兆円の投資をし、日本国内も約5,000億円の投資を計画している。AIと電力の関係について電力需要が増加することが明らかだ。

データセンター設置とともに長期的な産業育成と技術開発の両方を見据えるべき

南部 AIを使用するためには電力の確保が不可欠であり、産業育成や経済安全保障を考えると、国内でクラウド拠点たるデータセンターの整備が必要である。クラウド業者が安心して利用できる環境を整えるためには、エネルギーとネットワークの最適化および災害対策が求められる。国の方針として経済団体が協力して進めるべきであり、早急に対応しないと後れを取る。

周辺産業の育成や光電融合技術、量子技術など電力消費を抑える技術開発も必要である。短期的なデータセンター誘致や設置、長期的な産業育成と技術開発の両方を見据えるべきである。データセンターを「AIファクトリー」として戦略的に位置付け、長期的な視野でソリューションを考えることが重要だ。



第7セッション

地政学の時代における企業経営

地政学的リスクによる課題を日本企業としてどのように捉え、解決していくかを議論した。

■モデレーター



鈴木 純

副代表幹事/地政学リスク研究委員会 委員長
帝人 シニア・アドバイザー

■パネリスト



鈴木 一人

地経学研究所 所長
東京大学公共政策大学院 教授



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



岩井 睦雄

筆頭副代表幹事/統合政策委員会 委員長
日本たばこ産業 取締役会長



田中 孝司

地政学リスク研究委員会 委員長
KDDI 取締役会長



大島 眞彦

地政学リスク研究委員会 委員長
三井住友銀行 上席顧問

*オンライン

パネルディスカッション 登壇者の発言要旨

世界全体での紛争や地政学・地経学のオーバービュー

鈴木一 地政学のリスクは世界各地に存在するが、東アジアがホットスポットになっている。中国が北朝鮮を抑えて

いたが、北朝鮮とロシアの安全保障協力によって、北朝鮮に対する中国のコントロールが効かなくなってきた。中国はフィリピンとの軋轢^{あつれき}を抱えている。

アフリカでは、旧フランス領のマリ、ニジェール、ブルキナファソなどの不安定化がコバルト産出地のコンゴ民主共和国や石油資源国のスーダンなどサブサハラの地域の不安定化に波及している。中東ではフーシ派が紅海を封鎖しており、海運が停滞している。

中南米ではメキシコが鍵を握る。メキシコは米国(+カナダ)と自由貿易協定を結んでおり、米大統領選挙の結果にかかわらず米国との貿易関係は維持されるのではないかと。トランプ政権となった場合も、メキシコとの関係は切れないはず。今後、各国の企業がメキシコで生産し米国に輸出することを企図すると思うが、ギャングによる支配地域など治安の問題も含めたリスクがあり、それが地政学リスクにも及ぶ。

個人・所属企業としての関心事や 気にしていること

新浪 自由貿易が完全に崩壊しつつある。米国と中国の経済上の蜜月関係が破綻したことで中国は過剰生産状態に陥り、中国の安価な製品に依存していた米国では、インフレの一因となった。民主主義国家のトップは国民からの支持を得られておらず、世界的なインフレによって民主主義が弱体化したと感じている。米国が世界の警察の役目を降り、WTO(世界貿易機関)などの国際機関も十分に機能している中、各国が自国のことだけ考える行動を取るようになってきている。

岩井 たばこ事業は約120カ国で展開しており、中でもロシアはナンバーワンのシェアである。中東も今後イランがどう関係してくるかが気になる。過去にスーダンでも事業をしていたが、工場に足を踏み入れられない状態になってしまった。ウクライナ侵攻や対ロシア、米中関係に影響を及ぼす米大統領選挙が最大の関心事だ。インドを始めとしたグローバルサウスが果たす役割についても関心がある。

大島 1990～2000年代の金融危機も経験してきたが、金融の武器化や地政学リスクが金融に影響を及ぼす機会の増加は、06年の米国によるイラン金融機関への金融制裁のころからと認識している。00年代までは国家財政や金融マーケット情勢に起因する金融リスクが主だったが、10年代以降は地政学リスクによるものが飛躍的に増加していると実感している。リスクイベントの正確な予測は不可能だが、さまざまなコンフリクトが地政学リスクの背景にあることを認識し、世界の構造変化を捉えながら、起こり得るリスクイベントに対して備えをして抵抗力・対応力を高めることが重要だ。

田中 海外事業はモバイル(モンゴル、ミャンマー)、海底ケーブル運用保守(太平洋北西)、データセンター(60都市、

100拠点以上)などを行っている。通信インフラ事業者は最初期に参入して最後に撤退する定めを持つ。個社によって状況が異なるが、「賢いリスクを取る」ことが肝要。リスクを取らなければ企業は成長できないが、BCPなど、もしもの備えが必要。最大の関心事はサイバー攻撃。今そこにある深刻な危機であり、国や企業も対策の強化が必須である。サイバー空間での自由なアクセスや活用を妨げるリスクが深刻化している。サイバー攻撃は攻撃者側が常に有利である。特筆すべき国の動きとしては、セキュリティクリアランス制度の法制化や能動的サイバー防御の議論が挙げられる。

既存の国際秩序や各国のルールの変化を見定め リスクを取るかの経営判断を

鈴木一 今は第2次世界大戦後で最も不確実性が高く、80年間続いた構造が変わりつつある。政治指導者たちは、今までのルールや約束が通用しない世界での振る舞いを暗中模索しているため、空元気であっても「答えを持っている」と声高に主張する人への期待が高まる。英・仏の総選挙結果も既存リーダーが信頼を失っている証と言える。グローバルサウスでも、集権的なリーダーが対外的には攻撃的な姿勢を取り、国内のマイノリティーを抑圧することで、国民の留飲を下げようとしている。

国がルールに従うことで保たれてきた国際秩序が維持できなくなってきた。米中露のような自らの力で問題を解決できる国と、日豪加欧のような多国間連携での問題解決が必要な国とでギャップが生じている。後者の陣営の中で日本の役割は極めて重要で、ルールに基づく社会を守るグループを率いる立場であるべきだ。

金融の世界ではルールを守ることによって恩恵を享受でき、金融社会の安定に寄与していることが共有されている。一方で、安全保障や地政学においてはルールが共有されない方向に進んでいる。秩序を無視するような政治のルールが変わってきており、法律上のルールとギャップが生じている。経営はそれらを見定めながら、リスクを取るかどうかの判断をすべきだ。

企業でもインテリジェンスを強化し 経営トップが直接情報に触れて判断を

新浪 サントリーは米国事業を積極展開している。民主国家の典型例だった米国が不安定な状況だが、幸い州の権限が強いので、州ごとの分析をしながらビジネスをしていくしかない。

信頼のあった国や同盟関係などが大きく変わってしまう可能性もある。経営のトップが地政学リスクを認識した上でリスクを取った判断をする必要があり、経営者自身がそうした情報に直接触れて感性を磨かなければいけない時代である。

サイバー攻撃を受けた場合には 熟慮の上で判断を

田中 実は、表に出ていないサイバー攻撃は相当ある。身代金の支払いやインシデントの報告などへの考え方はさまざまだが、どのような選択をしても何らかのリスクがある。個別企業が熟慮して判断していくしかない。

事業継続と撤退の判断の基準

鈴木純 帝人では素材を作って加工・販売を展開している。装置産業など減価償却に時間がかかる事業では利益回収まで10年単位、加工部分では3～5年単位の時間軸で考えるため、時間軸を見てどこまでリスクを取れるか考える。

岩井 リスクの程度や対処の可否、戦争で対処できなくなった場合にサプライチェーンをどう代替するか、事前にシナリオ作りは行っている。ロシアには世界最大規模の工場があり、CISの国々にも輸出している。今の国際情勢ではロシアでの事業継続に反発する意見もある一方、現地従業員4,000人への(撤退の場合の)説明責任もある。コンプライアンスも常に情報収集しながら経営判断している。

大島 海外におけるビジネス展開においては、常に自分たちの強み弱みを踏まえて対応している。リスクを取らないで比較優位を生み出すことは容易ではないが、何でもリスクを取ればよいわけではない。金融も簡単に撤退できるわけではなく、一度撤退すると再進出をするには10年以上かかる。その国の外交筋の考え方も常に見ていく必要がある。

新浪 地政学は少し前まで経営に無関係だったが、今は直結している。防衛費の使い方の議論があるが、戦車よりもサイバーと戦略的不可欠性の確保に予算をかけていくべき。財界として政府にも現実をどんどん言っていかなければなら

ない。日本を守る力は企業経営に直結する。インテリジェンスの強化が必要だが、非常にお金がかかるので、国内でしっかり粗利を稼ぐことが非常に重要だ。

有事の際には現地政府とのチャネル構築や 複数のソースの確保が必要

鈴木一 地政学リスクが高まる中、どのような条件であれば事業を継続・撤退するか、シミュレーションすることが重要だ。地経学研究所でもシミュレーションプログラムを提供している現地社員の撤退場面では、現地政府とのチャネルを平時から作っておき、現地政府の風向きや動向に神経をとがらせておく必要がある。特に、グローバルサウスといわれる国々、例えばアフリカの国ではクーデターが頻発している。これまでは国やルールに守ってもらえていたが、だんだんと効かなくなっている。日本政府にやってもらうことはあるが、それ以上に企業の自己防衛、インテリジェンス機能を高める必要がある。また、一つのソースが本音を話すとは限らないため、複数のソースを持つておくことが不可欠だ。

今の利益と5～10年後のリスク、逸失利益のバランスをどう取るか。評価軸をしっかり持つていく必要がある。

ルールを守る陣営を増やしていくべく 民間としても外交に貢献していく

岩井 企業として、したたかにやらないといけないとあらためて思う。ルールを守る陣営をいかに増やすかが重要だ。インドのスタンスも気になるし、アフリカ諸国も鍵ではないか。政府の外交に加え、民間も外交面でできることは貢献していきたい。

閉会挨拶

令和モデルの確立と 「共助資本主義」の推進を

新浪 剛史 代表幹事

重要なことは、日本のあるべき姿を令和モデルとして確立すること、その過程で共助資本主義の推進が不可欠だということだ。2日間の議論を通して、社会保障や人口減少の問題に関する多くのインプットがあり、海外からの投資を呼び込むための方策や、人手不足の解消に向けた具体的な取り組みも提案された。また、エネルギー問題については今後取り組むべき最優先課題だといえる。

最終的には、経済同友会が政治に対して積極的に意見を発信していきたい。これからのリーダーには、民間と連携しながら、経済の活性化に努めることで持続可能な発展を実現していくことが期待される。

今回の議論の主眼は不都合な真実の再確認とその解決策の提案にある。国民が未来に希望を持てるような方向性を示すためには、現実を直視し、適切な解決策を見いだすことが重要だ。そこで経済同友会が果たすべき役割は、不都合な真実を社会に伝えること、そしてその解決策を提示し、実行に移すための具体的な方向性を示すことである。今回のセッションを通じて、多くの参加者がその必要性を認識し、理解を深めることができたのではないかと。

現在、地政学的な不安定さが世界中で懸念されている。こうした状況においても、議論を通して具体的な解決策を模索することが重要だ。経済同友会が学び、行動を起こし、企業が改善されることにより日本経済全体が向上し、その結果として、社会全体がウェルビーイングを享受することができるだろう。