

特集

観光戦略委員会主催シンポジウム

観光振興の鍵 宿泊税の導入と活用

CLOSE-UP 提言

企業のDX推進委員会

AIの進化がもたらす不確実性の時代に
日本の強みを活かすには

政治・行政改革委員会

政治資金の必要性を国民が判断できるように
まずは徹底的な透明化を追求



私の一文字

サステナブルな地球委員会 委員長
高原 豪久

ユニ・チャーム
取締役 社長執行役員



「Unicharm」の原点に立ち返る

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」。今回は、高原豪久サステナブルな地球委員会委員長にご登場いただきました。

岡西 今年の一文字を社内に発信していると伺いました。どのような思いで今年は「U」にされたのですか。

高原 その年の方針を一文字として発信することを、実は社長就任時から続けています。皆のベクトルを合わせたいと思い始めました。「ユニ・チャーム」の「ユニ」は、「Unique」「Universal」「United」を由来としています。今回はその原点に立ち返り、社名の頭文字でもある「U」を選びました。競合とは一線を画すユニークさ。世界各国で使われ、誰にでも使いやすいユニバーサル性。そして会社全体で同じ方向に結実していくこと。当社の価値観でもあり、あらためて重視したいと考えました。

岡西 禅僧が書く円相という書があります。それが三つの「ユニ」の意と通じるように思い、円相をイメージしながら今回は書きました。同じ方向に向くためには、社員との接点も大事かと思えます。社員の誕生日にメールを送ると記事で拝見したのですが、その思いをお聞かせください。

高原 これも社長就任時に、皆のベクトルを合わせたいと思い始めました。アイスブレイクから始め、仕事に関して、会社の目指す方向について、そして家庭を大切にといった話を織り交ぜています。今では多くの社員から返信があり、そこから商品開発につながったこともあります。コロナ禍

に誕生日メールの返信で、耳の不自由な社員が、「口が見えるようなマスクを親が作ってくれた」という近況を書いてくれました。唇が読めない不自由さに気付き、「顔がみえマスク」という商品を作ったのです。

岡西 他方で近年は、紙おむつのリサイクルなど循環型ビジネスの構築にも力を入れているとのことですね。

高原 知行合一と言うように、「知ること」と「実践」は表裏一体であるべきだと思っています。実は3.11の後から始業時間を早めて、エネルギーピークをずらすようにしました。できることを考えたらすぐに行動に移します。次は商品を通じたSDGs貢献として、進めている中の一つが紙おむつの水平リサイクル「RefF」プロジェクトです。近年、消費者の価値観は機能価値・情緒価値・自己表現価値を統合的に重視する方向に変わってきています。身近なところから環境負荷の低減に貢献したいと考え、自ら使用するだけでなく、周囲に推奨してくれる方もおり、水平リサイクル品の意向が高まっていると感じています。

岡西 経済同友会ではサステナブルな地球委員会の委員長を務められていますが、今の話がまさに通じますね。

高原 経済合理性を伴う循環サイクルを目指さなければ、継続や拡大が困難であると考えています。この委員会では温室効果ガス排出量を重要な一つの観点としていますが、可視化を考えると同時に、社会や人々の価値観の変化も意識し、事業構築に資する観点を持ちながら活動していきたいと考えています。



書家
岡西 佑奈

1985年3月生まれ。23歳で書家として活動を始め、国内外受賞歴多数。

観光戦略委員会主催シンポジウム 観光振興の鍵 宿泊税の導入と活用



観光戦略委員会は2024年3月に公表した提言『自立した地域の観光経営の実現に向けた宿泊税の拡大と活用』の実践活動の一環として2月14日、都内でシンポジウムを開催した。今後の観光振興の持続的発展には欠かすことのできない財源の確保に着目し、その必要性や効果的な活用・使途の考え方について、観光振興に携わる方々や観光地域づくり法人(DMO)の皆さまに参加いただき、二つのセッションで議論を展開した。

III オープニング(要旨)

伊達 美和子

経済同友会 副代表幹事 / 観光戦略委員会 委員長
森トラスト 代表取締役



宿泊税は何のために導入し、どう活用するのか 将来性を見据えた議論を

観光戦略委員会では2024年3月に宿泊税の全国的な導入を提言した。すでに宿泊税を導入している自治体も複数あり気運は高まっている。その一方で、宿泊税の徴収が先行してしまい、何のために課税を行うか、どのような課税が望ましいのか、また徴収した税金をどう活用するべきかといった本質的な議論が不十分との危機感もある。観光振興を持続可能なものとするためには、将来を見据えた議論が必要だろう。

セッションに先立ち、三つのデータを紹介する。

一つ目は、観光立国政策として日本が掲げた2030年訪日外国人6,000万人という目標である。世界的に国際旅行者数は年3.4%程度増加傾向にあるが、この目標を達成するためには年9%成長し続ける必要がある。23~24年にかけての増加率が約9%であったため、毎年同様の成長が求められる数字とも言える。その分、受け皿となる魅力をつくり続ける努力が問われてくる。

二つ目は、24年の観光収入8.1兆円という数字の意義である。06~23年の推移をみると、日本人の国内旅行者数は減少し、観光収入は5.8兆円減少した。他方で同期間のインバウンド消費額は6.8兆円増加している。インバウンド消費による収入が全国の観光産業において大変重要だと言えるだろう。

三つ目は、訪日客のエリア分散を示す数字だ。外国人の延べ宿泊者数比率は、19年には三大都市圏が60%、地方で

40%を占めていたのに対し、23年は三大都市圏が70%を占めている。外国人観光客がより三大都市圏に集中し、地方部では減少しているということだ。

局部的に起こるオーバーツーリズム問題に対処しつつ、6,000万人が日本全国を訪れてもらうにはどうすればよいかを考えなければならない。宿泊税は持続可能な観光産業を目指すべく、効果的な投資に使われるべきものであり、財源の使い方を早くから議論する必要がある。

III クロージング

山野 智久

観光戦略委員会 委員長
アソビュー 代表執行役員CEO



宿泊税という特定のキーワードに 熱い議論が交わされた

本日は観光振興財源・宿泊税という特定のキーワードについて深い議論を交わすことができ、大変有意義であった。

セッション1では観光財源の必要性について議論を進めたが、米国フロリダ州と比較すれば、観光立国に向けてやはり日本の観光投資財源の少なさが大きな課題だろう。

セッション2ではMICE*の施設数や来訪者の多様化に対する取り組みなど、いくつかの具体的な事例の紹介もあった。マストツーリズムに対応した問題を解決し、財源を確保しながら投資を行うことが、持続的な観光産業の成長につながることを具体的にご示唆いただいた。

本会の観光戦略委員会では、観光財源の議論に1年間取り組み、提言にまとめた。これを参考にしているという声を多くの自治体などからいただいている。今日のセッションも、各地での観光財源に関する議論の手助けになっていくものと確信している。

* Meeting (会議・研修)、Incentive travel/tour (研修旅行)、Convention (コンベンション)、Exhibition (展示会) または Event (イベント) の四つの頭文字を合わせた造語で、集客交流が見込まれるビジネスイベントなどを指す総称

観光予算を取り巻く状況と観光振興財源の必要性について

モデレーター



長嶋 由紀子

観光戦略委員会
副委員長
リフルートホールディングス
常勤監査役

パネリスト



下地 芳郎

沖縄観光
コンベンションビューロー
会長



鈴木 貴典

観光庁 審議官



原 忠之

セントラルフロリダ大学
ローゼンホスピタリティ
経営学部 テニユア付准教授
*オンライン

観光の奨励は地域住民の生活水準向上のために 国際観光旅客税は国の観光振興財源に

長嶋 最初に観光予算を取り巻く状況について伺いたい。
原 私は米国の大学で、観光振興財源やファイナンスを教えている。企業の目的は利益の最大化だが、中央・地方政府は納税者（居住者）の生活水準の質の維持・向上が目的だ。政府はその達成のために存在しており、観光の奨励も「輸出産業としての観光」により域外からの外貨を獲得することが目的である。日本はもともと製造業を中心に外貨を獲得していたため、観光はあまり重視されていなかった。米国の観光振興には、地域住民の生活水準の向上に向けて外貨獲得をしていくという考えが明確にある。

私が住むフロリダ州オーランドは宿泊税を47年前から実施し、観光振興の自主財源としている。そのため、一般財源は地域住民の税金で成り立っており、高齢者福祉や保育・教育などに使われる。観光産業の奨励は、外から来た人からお金をもらい、それを観光奨励予算に使うことが基本的なモデルとなっている。地域の観光産業成長に必要な資金を地方特別目的税である宿泊税で確保することで、居住者負担は一切ないため、オーバーツーリズム問題も聞かれない。

鈴木 日本で初めて観光施策が脚光を浴びたのは、03年のジジット・ジャパン・キャンペーンが一つの契機だ。このころインバウンドは約500万人だったが、10年までに倍増させるという目標が立てられ、13年に1,000万人を超えた。その間に政府内の取り組みが強化され、08年に観光庁が発足した。その後、「明日の日本を支える観光ビジョン」が策定され、今日につながる国の施策の骨格となった。財源については一般財源に加えて、国際観光旅客税（出国税）が観光振興財源となっている。

国の観光施策の大半は国際観光旅客税で賄っており、この税金は1回出国するごとに日本人も外国人も一律で1,000円を徴収するものだ。これには快適に旅行できるような環境を整備することなど三つの使途が決められているが、必ずしも観光庁だけで使うわけではない。例えば、出入国審査が自動化されたが、これは旅客税財源予算から実現したものの一つである。

下地 沖縄県では観光目的税（宿泊税）導入について10数年の議論を重ねてきた。沖縄への観光客数は19年に年間1,000万人を超えた。コロナ禍では大きく落ち込んだが、ここ2年で回復基調にある。県内には約4,000件の宿泊施設があるが、大半が小規模事業者であることから、宿泊税の理解を得るのが難しい面もある。

沖縄県の観光消費額は県の一般財源予算とほぼ同規模だが、観光関連予算はその1%にも満たない。観光客の受け入れや県民生活への影響など課題はたくさんあり、観光産業の発展には財源確保の工夫が欠かせない。

観光目的税については定率で宿泊料金の2%（税額2,000円を上限とする）案として、6月議会への提出を目指す。2%ではまだ不十分だが、まずは導入を目指し、使途の調査や宿泊事業者向けの説明会などを進めようとしている。

宿泊税の導入は住民負担ゼロへの転換 沖縄県では宿泊事業者などと議論を重ねてきた

原 オーランドの位置するオレンジ郡は人口約140万人で、沖縄県や京都市と同程度だ。宿泊税はオイルショック後、倒産の危機を迎えていたホテル業界が地元政府に陳情し、1978年に導入された。定率2%から始めて現在は6%になった。沖縄県は2%から始めるとのことだが、もしオーランドと同じ6%なら税収は約200億円、2%でもその3分の1程度は確保できるだろう。しばしば宿泊税は外来者の負担増

が議論されるが、観光振興の究極の目的は地域住民の生活の向上だ。宿泊税の導入は住民負担ゼロへの構造的転換であり、広く住民にも理解してもらうべきだ。

下地 宿泊税に関する議論は特別徴収義務者になる宿泊事業者の皆さんと10数年にわたり行ってきた。インフレ基調も進むこのタイミングで、財源確保のためには定率制がよいと考えた。沖縄がベンチマークとするハワイも同様に定率制が採用されている。さらに議論が進む中で上限設定の話もあり、沖縄県ではニセコ町で設定している2,000円を参考に設定した。本来、上限は設けるべきではないと考えているが、まず今回は導入を先行させ、財源の使途や課題を考えながら3年後に見直す旨を条例に盛り込むことにしている。宿泊事業者の負担が増えることでもあるので、丁寧な議論を心掛けてきた。財源に限られる中、宿泊事業者から一定の理解は得られており、離島を含む市町村側の理解を得られれば、一気に進むと考える。

鈴木 オーバーツーリズム問題が言われる昨今、観光財源の充実は必須事項だ。国際観光旅客税は国が直轄する部分に使うことはできるが、地方の個別事情に自由に使えるものではない。その点では地方独自の観光財源は当然必要だろう。各地域で議論を重ね、財源の使い方を含めて合意形成を図りながら導入していくプロセスが重要だと考える。

米国のDMOは地域住民に観光産業の重要性を啓蒙 沖縄県も県民生活との共存を重要なテーマに据える

長嶋 本日はDMOの方々によくご参加いただいている。米国のDMOの進化についてご説明いただきたい。

原 いくつかの違いが見えてくる。例えば日本のDMOは外部から観光客を呼び込むためのマーケティングに非常に力を入れている。一方、米国では地域住民に対して観光産業の重要性を啓発する活動が行われている。こうした取り組みこそが、オーバーツーリズムを未然に防ぐために重要な役割を果たす。

オランダには23年、7,400万人の観光客が訪れた。フロリダ州全体では人口2,300万人に対し1億4,000万人が訪れたが、オーバーツーリズムは発生していない。その理由の一つが地域住民向けの積極的な情報発信だと考える。フロリダ州では、観光客が支払う売上税（日本の消費税に相当）が州政府の財源となっており、州住民の所得税はゼロだ。「観光客が訪れ、売上税を納めてくれるおかげである」ことは繰り返し宣伝されている。また、固定資産税の納税者トップ10のリストが公表されているが、うち9者は観光・ホスピタリティ産業の関連企業だ。観光産業のおかげで住民の固定資産税も軽減されていることも広く発信している。

下地 沖縄県内市町村の全ての観光協会を集めた会議を行ったが、聞かれる話の多くは財源の問題であった。行政

からは自立を求められる一方で、運営資金は大幅に不足しているのが実状だ。宿泊税は主に観光客の満足度を向上させるための施策として活用することがコロナ禍以前の議論だった。しかし今は、県民生活との共存が大事なテーマだ。

外寄りのマーケットへのアプローチだけでなく、宿泊税導入による住民生活との調和への取り組みについても重要なテーマになっている。より住み良い地域にするためにDMOはどんな役割を果たせるのか、それをどう県民に理解してもらうか。DMOの役割を明確にしていきたいと考えている。

米国では観光産業で生活水準が上がると伝え続けている 地域の分断や対立が起きないように進めるために

原 オーバーツーリズムに対して、一つ問題提起したい。統計データを見ると、来訪者数は米国がトップではない。しかし、インバウンドによる年間消費額は群を抜いて米国がトップだ。一方、オーバーツーリズムとして挙がる都市名は皆ヨーロッパである。この理由を考えてほしい。オランダでは26年は観光客数8,000万人を目標としている。これをDMOが皆の前で発表すると、聴衆は喝采し、メディアから批判されることはない。普段から地域住民に観光産業によって生活水準が上がると伝え続けていることが、こうした事象に表れている。

鈴木 私は一時期京都府庁に出向していたので、京都の観光振興の状況を間近で見ている。確かに一部の地域で混雑が激しくなっているが他方、素晴らしい美術館や多様な外食産業が成り立っているのは、観光客による需要の多さゆえだ。就業機会が多いというメリットもある。そうした点が観光協会からも広報されていたが、あらためて情報発信の重要性を感じている。オーバーツーリズムについても現状と対策を分析して住民に伝えるプロセスが求められている。観光に起因した地域の分断や対立が起らないように進めていかないといけない。

下地 今、沖縄には大きな話題が二つある。一つは宿泊税の導入、もう一つは今夏開業予定のジャングリアというテーマパークだ。新たな観光資源が加わることで、国内外から観光客が多数訪れることが予想される。その受け入れ時に起こり得る課題は、早急に解決する必要がある。二次交通としてのシャトルバス手配、景観や環境の整備といったことを観光目的税のモデル事業として先行実施できないかという協議を行っているところだ。また、本話題に上がったように、マーケットだけではなく地域住民に向き合う必要もある。DMOがどのように動き、その財源を行政とどう連携してつくっていくかを考えるべき重要な時期だと認識している。

観光振興財源の効果的な使途の考え方について

モデレーター



杉田 浩章

観光戦略委員会 副委員長
ボストン コンサルティング
グループ シニア・アドバイザー

パネリスト



デービッド・アトキンソン

小西美術工藝社 取締役社長



高島 宗一郎

福岡市長



齊藤 栄

熱海市長
*オンライン

オーバーツーリズムとマスツーリズムは区別すべき

杉田 観光振興財源の使途について、多様なステークホルダーがかかわる中でどう合意形成を図っていくのか。考えや取り組み事例について伺いたい。

アトキンソン 人口に対するインバウンドの誘致率は、日本は先進国30カ国中28位に位置する。日本は国全体としてのオーバーツーリズムはない。問題は局地的な混雑による不満が生じていることであり、それを日本全体の問題であるかのように捉えるのは適切ではない。重要なのはマスツーリズムに対する対策が不十分であることによる課題なのか、それとも本当にオーバーツーリズムの問題なのかを区別することだ。オーバーツーリズムは観光地のキャパシティーを完全に超えている状態を指す。一方で、キャパシティーは超えていないものの、対応が不十分なために不満が生じている場合は、マスツーリズムへの対策の問題だ。例えば、大英博物館やベルサイユ宮殿には年間を通じて膨大な観光客が訪れるが、オーバーツーリズムの問題は指摘されない。その理由は適切な管理・対策が講じられているからだ。

日本では現状、局地的な問題が放置されているのではないか。解決に向けては財源が必要であり、自治体による宿泊税の導入が必要だろう。そもそも観光とは都道府県単位で行われるものではなく、特定の観光地を訪れるものだ。したがって、市町村単位での宿泊税導入が適切だと考える。

アクションプランに沿った宿泊税活用と見える化が重要

高島 福岡市は、マスツーリズムに対応できるハードの整備とソフト面の環境づくりに取り組むため、宿泊税の導入を進めた。2018年に議員提案による福岡市観光振興条例が可決され、19年に福岡市宿泊税条例が可決された。アクションプランとして、観光・MICE推進プログラムを策定し、税収の使途も明確にした。そして、20年4月1日から宿泊税条例と観光振興条例が同時に施行された。

宿泊税は、宿泊料金2万円未満が200円、2万円以上が

500円の2段階制で、200円の場合、そのうち150円が福岡市、50円が福岡県に入るといった仕組みである。税収は25年度の予算では30.7億円を見込んでいる。

税収の使途として、アクションプランを策定し三つの方向性を掲げた。一つ目が「九州のゲートウェイ都市機能強化」であり、「西のゴールデンルート」という取り組みを推進している。これは、九州にはアジアからの観光客が多い状況にあり、より多様な国からの観光客が平準的に訪れる環境づくりのための取り組みである。欧米豪からのインバウンドの79.3%が東京・大阪間に泊まっているというデータがあり、こういった東に偏った状況を分散させ、西日本・九州を周遊してもらうために、エリアを超えて連携し、プロモーションを行っている。自治体・DMO・民間事業者が参加し、モデルルートの紹介や専用ウェブサイトの立ち上げなどを進めている。二つ目が「MICE都市としてのプレゼンス向上」であり、MICE拠点整備や誘致活動の強化に取り組んでいる。三つ目が「持続可能な観光振興の推進」であり、観光客が多いエリアのエスカレーター・トイレの整備、地域資源の磨き上げなどに取り組み、観光客だけでなく市民にも、都心部だけでなく郊外部にも恩恵が生まれている。

こういった活用事例の見える化が重要であり、事例紹介を行う冊子作成やホームページ掲載など、市民や宿泊事業者への周知に努めている。

熱海市はDMOの運営にも宿泊税を活用

齊藤 熱海市は観光に特化した町で、人口約3万3,000人に対して年間約300万人の観光客が宿泊するという大きな特色がある。今年4月から1人1泊200円を徴収する定額宿泊税の導入が決まった。観光客は06年以降徐々に減少し、東日本大震災の影響で大きく落ち込んだが、19年には312万人まで回復した。コロナ禍で再び減少したものの、現在は300万人近くまで回復している。東日本大震災前の下降傾向から上昇に転じた要因は継続的な観光投資の結果である

と考えている。その一例が熱海の梅と桜だ。私が市長に就任した06年当時、市の財政は全国でも6番目に厳しい状況であった。木の手入れも行き届かず、訪れた観光客が満足できる状況ではなかった。しかし現在では、熱海を代表する観光コンテンツとなった。

私がここで学んだのは、戦略的な投資が観光コンテンツを生まれ変わらせ、観光産業の発展につながるということだ。今春からはDMOの運営にも宿泊税を活用する。DMOのCEOは全国公募で採用し、外部専門人材と市の出向者が参画する官民一体組織を組成した。この熱海型DMOが宿泊税の効果的な活用を進める役割も担っていく。

住民からマストゥリズムへの不安の声も 宿泊税によって実現したものを明示する必要性

杉田 宿泊税導入に向けたプロセスや合意形成のポイントについて伺いたい。

高島 福岡市観光振興条例で、まず市としての基本理念が定められている。宿泊事業者からは徴収の負担に対する不安の声も上がっていたが、導入の目的を丁寧に説明し、多様な観光客を増やす必要性などの理解を求めた。また、宿泊税を活用した施策によりマストゥリズムに対応していくなど、観光客だけでなく市民にも恩恵のある、納得感のある使い方をすることが重要だ。

齊藤 今春の宿泊税導入までに理解を得るまでに、多くの時間を要したと感じている。7年前に宿泊税導入の検討を開始し、選挙公約にも掲げた。当時、温泉観光地では導入例がなく、事業者の皆さまからは「近隣に顧客が流れるのでは」という懸念の声も上がった。そこで検討委員会を設け、学識者の意見を取り入れながら議論を進めてきた。

杉田 多様なステークホルダーがいる中で進めていくポイントはあるか。

アトキンソン 熱海市の例にもあるように、重要なのは投資だ。今やインターネットで簡単に情報が得られ、口コミで広まる時代なので、情報発信に税金を投入する意味はほとんどない。実際、自治体による発信とインバウンドの成功には、ほとんど相関関係が見られない。

もう一つ重要なのが満足度調査のあり方だ。「満足していますか」という聞き方では発展的な議論にはつながらない。重要なのは「なぜ外国人が来ないのか」「何が不便だったのか」といった無関心層や課題の調査だ。今までは観光庁がインバウンドの不満の声を集めて、その対策を実施してインバウンド誘致に成功している。例えば、洋式トイレの不足、充電スポットの不足、ATMでの海外のカード利用不可、フリーWi-Fiの未整備などといった設備投資こそ情報発信以上に重要だ。

確かに税金を使って投資した取り組みや成果を一回PRす

ることが必要である。宝くじの収益で造られた施設にはそれと分かる説明書きがあるように、宿泊税を活用して整備された設備にも「この財源で実現しました」と明示してはどうか。例えば、新幹線のフリーWi-Fiや空港の充電設備は、インバウンド戦略のために実現したものだ。施策の成果をPRすることで、観光目的税は特定の人だけでなく住民にも役立っていることがより伝わる。

高島 宿泊税に対する評価を測るため、福岡市では旅行者や宿泊事業者に対してアンケートを行っている。また、宿泊税への理解促進に向けて、成果を明示することが必要だというのは同感であり、毎年度、宿泊税を活用した事業を分かりやすくまとめた資料を作成して市民や議会に丁寧に説明を行っており、それが理解を得ていく上で非常に重要なプロセスだと考えている。

投資の一環としてDMOの整備を進める 市町村もDMOも「稼ぐ力」に貢献を

齊藤 宿泊税を発想した根本には観光投資強化への思いがあった。しかし、当時の市役所には観光の専門家がいなくて、職員は数年ごとに異動するため、人材育成にも課題があった。そこで、専門性と継続性を兼ね備えた観光のプロ組織をつくるのが投資の一環として最重要だと判断し、DMOの整備を進めた。宿泊税導入による予算を効果的に活用する役割もDMOが担う。観光白書の作成により議会や市民への説明もより明確になるだろう。重要なのは、DMOにかかわる予算や使途を完全にガラス張りにすることだ。年度末に余剰が出た場合は基金のような形で管理し、観光に関連した災害時対応などに活用する仕組みも検討している。

アトキンソン DMOはマーケティングのための組織である、と誤解している人が非常に多いと感じている。局地的なマストゥリズムの問題を事実として認め、誰が解決すべきかを考える必要がある。事業者は当然ながら自社の利益を優先するため、課題の構造的な解決は難しい。また、自治体の担当者は異動があるため、継続的な対応は難しいだろう。結果として、マストゥリズムなどの対応の役割を担うのはDMOしかない。

世界的に見ても、DMOは問題解決の主体となっていて、日本でも海外の先行事例を参考にDMOを整備したはずだ。だが、PR活動やマスコットキャラクター制作などに軸足を置かれ、大きなずれを感じる。重要なのは地域の観光資源をしっかりと磨き上げ、訪問者数と観光収入を適切にマネジメントすることだ。インバウンド戦略は稼ぐために行う戦略である。DMOも市町村も「稼ぐ力」に貢献してもらわなければならない。昨年、観光産業は日本第2位の輸出産業となった。2030年ごろには1位になると言われている。稼ぐために、よりストレートに考えるべきだと私は思う。

AIの進化がもたらす 不確実性の時代に 日本の強みを活かすには

企業のDX推進委員会

委員長／伊藤 穰一・上野山 勝也・鈴木 国正

AIの技術が加速度的に進化し、スマートフォンなど身近な製品にも活用されるようになってきた。他方で、日本はAI技術において他国に後れを取っていると指摘する声も多い。激動する深化と適応の新時代に向けて日本と日本の経営者が考えるべきことについて、伊藤穰一・上野山勝也・鈴木国正の3委員長が語った。

(インタビューは3月13日に実施)

自然言語での活用が可能に 不確実性と変化を俯瞰的に捉える

上野山 AIという言葉が示す先進技術は時代によって変わります。2025年時点ではChatGPTに代表される「生成AI」でしょう。それが社会に対してどのような意味を持つかという、英語や日本語などの「自然言語」で操作するソフトウェアを出現させた点が非常に大きいと言えます。ご存じのように学習して言葉を話すものもあれば、ドキュメントを要約するものもあります。プログラミング言語ではない、自然言語での利用を可能にした点で革新的であり、より広範に活用し得るものとなっています。

現在のAIのレイヤー構造は「基盤モデル(LLM)」と、その上に「アプリケーションソフト」とその「ユーザー」があり、下には「半導体」「電力」という基盤があります。AIはこれら五つのレイヤーから構成されていると捉えることができます。例えば、国家覇権を争う半導体や爆発的な消費電力など、各レイヤーで起きていることを俯瞰的に捉えるこ

とが必要でしょう。

鈴木 AIは23年度の委員会でも複数回テーマにしてきました。また昨年6～10月にかけて、日本経済新聞主催のAIニッポン活性化会議というラウンドテーブルにおいて、川添雄彦・日本電信電話取締役副社長・副社長執行役員・CTO、樋口泰行パナソニック コネクト取締役執行役員プレジデント・CEO、野中賢治マッキンゼー・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・パートナー、大野誠インテル取締役社長や本委員会の3委員長も含めてAIについて別途議論してきました。

今回の提言はその際に浮かび上がった論点を含めて、委員会においてさらにブラッシュアップしたものです。

AI領域で、日本は遅れているのか ハード中心の設計思想は足かせか

伊藤 AIの研究において、日本はかなり遅れているとの見方が一般的です。論文の数から言っても今は中国が1位で、インド、米国も結構進んでいます。レイヤーごとに違いはありますが、基

盤モデルについて日本は主たる存在とはなっていません。また、企業の導入率も非常に低い。海外の調査では、日本のAI競争力は世界で11番目*とされています。

鈴木 日本はハードウェアのものづくりを基本とした文化を培ってきました。デジタル分野においてもソフトウェアやインターフェースから考えるのではなく、製造技術のコアから組み立てる独特の思考をしており、進化の速度という点ではこれが弱みの原因になっているのでしょうか。ソフトウェアを使う側の視点から試してみる、動かしてみる、そういう文化が本格的に入っていないと、常に後れを取る可能性があると思います。

上野山 情報技術で日本はずっと後れを取ってきたと思いますが、現在の技術は全世界で一瞬に同期される性質があり、遅れの幅は狭まってきています。他方で、日本では社会全体のインフラのクオリティーが高いからAIを使わなくても大丈夫だという感覚があり、その意味では導入する必然性をあまり感じない人が多いという課題もあるかも

伊藤 穰一 委員長

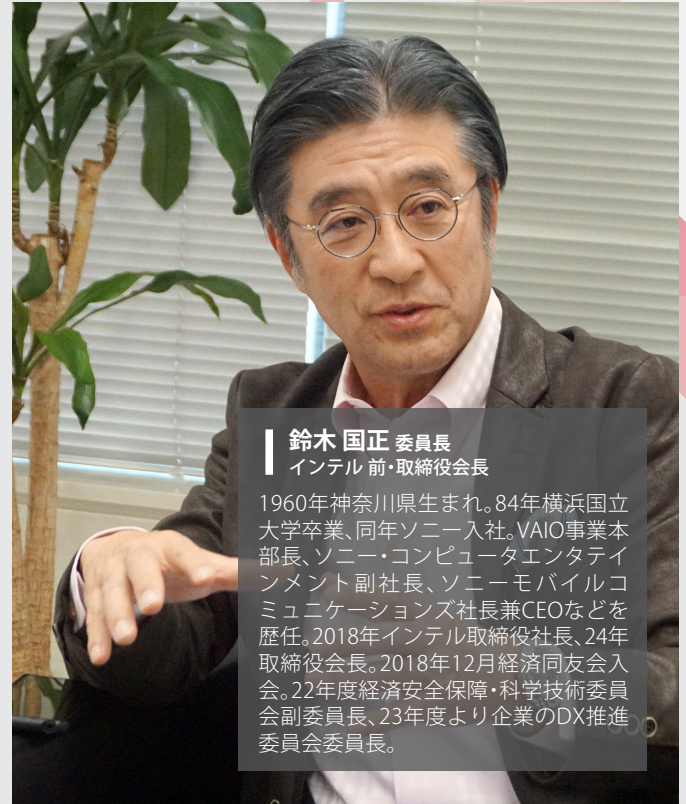
デジタルガレージ取締役 兼 専務執行役員
千葉工業大学 学長

1966年京都府生まれ。95年デジタルガレージ設立、代表取締役、2006年取締役。11年米マサチューセッツ工科大学(MIT)メディアラボ所長。クリエイティブコモンズ最高経営責任者の他、ニューヨーク・タイムズ、ソニーなどの取締役を歴任。21年千葉工業大学変革センター長。1997年経済同友会入会(2005年退会、23年5月再入会)。23年度より企業のDX推進委員会委員長。



上野山 勝也 委員長
PKSHA Technology 代表取締役

1982年大阪府生まれ。2007年東京大学大学院工学系研究科修了、13年松尾研究室にて博士(機械学習)取得。07年ポストンコンサルティンググループ入社。12年AppReSearch(現PKSHA Technology)設立、取締役、12年代表取締役。2021年7月経済同友会入会。23年度企業のDX推進委員会副委員長、24年度同委員会委員長。



鈴木 国正 委員長
インテル 前・取締役会長

1960年神奈川県生まれ。84年横浜国立大学卒業、同年ソニー入社。VAIO事業本部長、ソニー・コンピュータエンタテインメント副社長、ソニーモバイルコミュニケーションズ社長兼CEOなどを歴任。2018年インテル取締役社長、24年取締役会長。2018年12月経済同友会入会。22年度経済安全保障・科学技術委員会副委員長、23年度より企業のDX推進委員会委員長。

しません。

「おもてなし」できるロボット その発想こそが日本の強み

伊藤 西洋ではAIは競争に勝つための道具と捉えられています。そのため、コントロールせずに独断で判断・作業させるのは危険だ、というのが基本的な考え方です。一方、日本はそれとは大きく異なります。「ドラえもん」や「鉄腕アトム」のようなロボットアニメが文化として根付いており、AIと一緒に行動しようとしています。その中ではAIが人間のために「おもてなし」の方法を自分で考えて、任せると自律的に助けてくれることを期待しています。きちんと育てればAIはうまくやってくれる、というのが日本人の楽観的な考え方ですが、その方がうまくいくのではないかと思います。

鈴木 AIと戦う米国と、AIと共創する日本という対比ができそうです。そうした観点で活用できそうな分野が二つあります。一つは「おもてなし」。特に観光や医療・介護の分野で有効ではないかと考えます。もう一つは「匠の技術

との擦り合わせ」です。例えば、カメラレンズの製造は微細な技術を要する匠の世界ですが、レンズ職人は激減しています。そこでAIで多くの部分を補完し、職人並みの技術を発揮させることが期待できるかもしれません。

どのように活用すべきか 事業の本丸・コア業務へのAI活用

上野山 提言の一つとして、企業の人事や金融機関の事務処理など事業の本丸であるコア業務へのAI活用の推進を挙げています。人手が足りないから業務にAIを掛け合わせた結果、その本業自体の形態が変わるといえることがあります。例えば、AIを活用し、与信が仮に10秒でできるようになれば、金融のビジネスモデルに競争力が生まれます。業務効率化というより、コア業務を強化するような活用が求められているのではないのでしょうか。

伊藤 日本の企業は伝統的な工法や経営を守りながら少しずつ改善するノウハウに長け、それが他国にはない強みなのですが、ビジネスモデルを劇的に転換することは苦手です。しかし現在

の国際的な競争下では、日本の会社は利益率が低く、改善が必要です。AI化をきっかけに革新的にモデルを変える企業もあるべきでしょうし、AIを理解・活用できる経営層を備えることが求められます。

鈴木 提言ではCAIO(最高AI責任者)の重要性を強調しました。経営者の資質、マインドセットが非常に重要で、AIを有効に使って機会創出できる経営とそこに行き着かない経営とは違いが出るでしょう。企業間のみならず、日本企業とグローバル企業体のディバイドにつながるのではないかと思います。

AIの利活用推進のための環境づくり 不確実だからこそ着実に進める

伊藤 日本はAIと親和性の高い文化を有する一方で、テクノロジーの専門的観点が抜け落ちた法体系になっています。これはDX全般に言えることですが、AIの利活用のためのデータ活用と個人情報保護法をアップデートすべきだと思います。例えば、医療情報などでデータと産業を連携・接続させる仕

組みが必要です。あるいは知的財産関係の諸制度を整理するなどの環境整備が不可欠です。

鈴木 政府の構想では、2026年までに「デジタル推進人材」を約230万人育成するという目標を掲げています。ところがその経過を見ると、どのレイヤーの人材の話をしているのかがはっきり可視化されていません。省庁間での連携も図られてはいますが、強いリーダーシップで流れを作っていただきたいと思えます。

上野山 現状、事業を行っていて個人情報保護法がブレーキになるケースがよくあります。こうした部分の改革や規制緩和が検討されており、大きな前進が期待されます。日本には技術はあるし、人材ポテンシャルも高いのですが、人の配置だけが適正化されていないのでは、という仮説を持っています。AIの進展で人材が必要となる分野、構築すべき組織はある程度ははっきりしているの、技術的な意味でも、企業の人事部門は適正な人材配置を考えることが必要ではないでしょうか。

鈴木 AIの世界で今後どのような変化が起こるのか、言い切るのは難しいですが、一つ確実なことは、AIが活用できるか否かで経営の質に大きな差が生じるということです。絶えず新技術を人に任せず自分自身で触れていくことが、企業経営者にとっては何より重要なことだと考えます。

伊藤 AI化によるさまざまなリスクについて、なぜそのようなことが言われているのか、一度立ち止まって考えてみるべきです。不確実だからこそ、「今後こうなる」といった予見に惑わされず、着実に歩みを進めることが大切ではないでしょうか。

提言概要(4月4日発表)

不確実性とAI ～進化と適応の新時代へ～

急速に発展する生成AIを含むAIの技術は、テクノロジーと生活者との関係を劇的に変える可能性がある。またグローバルでは、国や地域、企業が熾烈な競争(ゲーム)を日々繰り返している。

そこで今回は、AIを俯瞰的に捉え、さらに未来予測や日本の強みを分析しながら、AIによる不確実環境の下への対応能力を上げることを目的に、企業・政府・個人の視点について提言を示す。

I 企業への提言

1. 「ノンコア業務」だけでなく「コア業務」へAIを活用し競争力強化

AI導入の最大の効果は主たる事業の本丸に使うことで、事業価値の最大化が実現へ。

2. CAIOを設置し、ソフトウェア・AI設計の外部依存モデルを早期脱却

技術速度が速く、事業範囲が広い、かつリスク管理が重要なため、専門的責任者(CAIO)を設置すべき。

3. ソフトウェア・AI活用が評価・推進する人事制度・人材育成の仕組みへ変革

デジタル時代に対応するためには新たな評価基準が必要。人事制度・人材育成を変革すべき。

4. AI活用のガバナンス・ルールの設定・更新

ガバナンスにおける二重のループを更新し続けること。さらにサイバーセキュリティが重要である。

II 政府への提言

1. AI・半導体・エネルギーの3分野での横断連携の強化

「AIをそもそも何に使うべきか」を考え、五つのレイヤーを俯瞰して戦略に落とし込むべき。

2. 日本の強みを活かすAIoT領域への産業投資の促進

日本の強みを活かすAIoT領域への産業投資を促進。AI Embedded Machine領域へ重点的に投資を加速すべき。

3. AIの利活用促進のためのデータ活用・個人情報保護法へのアップデート

データ利活用による社会課題の解決が重

要な課題になる中で、個人情報保護法をアップデートすべき。

4. DFFTの流れを、データネットワーク構造立ち上げに接続させる

DFFT(Data Free Flow with Trust:信頼性のある自由なデータ流通)の流れを、データネットワーク構造立ち上げに連携させ、データと産業を接続すべき。

5. デジタルやAIリテラシーへのさらなる強化

産業や教育界ではさまざまなベストプラクティスを基に、人材政策を点から線、線から面への活動にすべき。

III 個人への提言

1. 好奇心と批判思考の重要度が高まる

新たなテクノロジーであるAIを使いこなす好奇心や批判思考を養うべき。AI時代は「問題を解く力」よりも「問題を設定する

力」が重要。

2. AIに何を任せ、何を任せないか

AIをツールと考え、苦手な部分をAIに任せることで、個人の能力や才能を拡張すべき。

提言を分かりやすく
まとめた動画も配信中!



詳しくはコチラ





紹介者

樋口 泰行

パナソニック コネクト
取締役執行役員 プレジデント・CEO

井上 ゆかり

日本ケロッグ
代表職務執行者社長



40年前の恩師の教え

金融ビッグバンを提唱し、日本の金融自由化をリードなさった蠟山昌一先生は私の大学時代の恩師です。「君は外資系の方が向いていると思う」。このアドバイスのお陰で今の私があります。

卒業目のことでした。ゼミ生に向かって「君たち、これから社会に出るにあたり、三つのことを覚えておくといいよ」とトレードマークのパイプを片手に満面の笑みで語り掛けてくださいました。

一つ目は、「毎日どんなに忙しくても日経新聞を読み続けること」。ゼミでは毎回生徒が日経の記事を基に課題を提示しディスカッションを行っていました。卒業後も、日々刻々と変化する世界の実態を知り、視野を広く取り自分なりの経済・社会の見方を持てるように研鑽^{けんくわん}してほしいとの私たちへの期待でした。

二つ目は、「世の中は需要と供給で成り立っていることを忘れないこと」。基本的なことですが奥深く、私はそれ以来常に頭の中に需要・供給曲線のグラフを浮かべています。現在のマーケットはどう定義されているのか。競合状況は。その中でより高い価格で、より多くの人に求められるためにはどうすればよいのか。新しいマーケットを創ることはできないのか。同じマーケットでも差別化ができないか。意味のある持続可能な付加価値を創造することはできないのか。ブランドの成長戦略を練るときも、自分自身の社会での役割を考えると、有効なフレームワークです。

三つ目は、「ごちそうになったら、次の日必ず感謝の気持ちをお伝えすること」。さまざまな人脈をお持ちで幅広く人生を楽しんでいらっしゃった先生ならではのアドバイスでした。

先生のような強烈なポジティブインパクトは残せませんが、40年前に頂いた教えを糧に、少しでも次世代のお役に立てる人間でありたいと思う今日この頃です。

▶▶ 次回リレートーク

今井 斗志光

豊田通商
社長・CEO

政治資金の必要性を 国民が判断できるように まずは徹底的な透明化を追求

政治・行政改革委員会(2024年度)
委員長／新芝 宏之・神津 多可思

(インタビューは3月17日に実施)

昨年成立した政治改革関連3法には、政治資金の透明化につながる内容も盛り込まれた。しかし、なお不透明な「政治とカネ」に対する国民の不信は依然根強い。政治資金の透明化や政党ガバナンスの向上、適正な政治資金のあり方について、新芝宏之・神津多可思両委員長が語った。

徹底した透明化がなされない限り 根本的な問題は解決しない

新芝 昨年12月の政治改革関連3法および改正歳費法の成立により、政策活動費は廃止され、調査研究広報滞在費(旧・文書通信交通滞在費)は使途公開と残額返還が義務付けられるなど、政治資金の透明化につながる内容が法制化されました。これらは一定の評価はできると思いますが、「政治資金の透明化」が達成されたとは到底言えないと考えています。

企業・団体献金についても、仮に禁止されたとしても、それが根本の問題なのかという疑問があり、徹底した使途の透明化がなされない限り、根本的な問題は解決しないのではないか。こうした認識で議論を重ねてきました。

具体的には資金移動を複雑化させている政治団体の存在や政党交付金のあり方、政党法の必要性、そして企業・団体献金のあり方について検討してきました。現在、こうした部分にもようやく社会的な注目が集まるようになってきたと感じています。

神津 提言では「政治資金の流れが不透明で監査も形骸化」「政党交付金の不

適切な使用と受領する政党の役割・責任の不明確さ」「企業・団体の政治資金に関する説明責任」の3点を主要な課題と捉え、これらを解決することでより徹底した透明化を図ることを訴えました。

透明化が進まない背景には、政治にはどれだけお金が必要なのかがよく分からないことがあります。歳入と歳出が不透明では本当に必要な資金なのか合理的な判断ができず、国民が求めている政治資金の透明化・適正化にはなりません。資金の使途について、第三者の目線から検証できる仕組み作りが必要ではないかと考えています。

民間企業と同等の政治資金監査 検索や名寄せが可能なデータベース

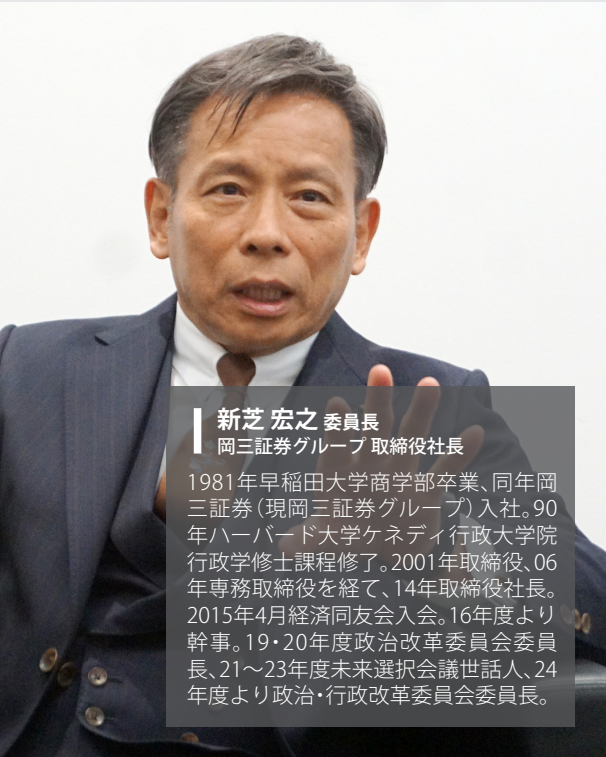
新芝 昨年の法改正では、政治資金収支報告書のデータベース化、監視機関である政治資金監視委員会の国会への設置が盛り込まれました。この2点は非常に重要な要素なのですが、詳細な制度設計は今後の議論に委ねられており、実効性を持たなければ、これもまた言葉だけの改革となります。

そうならないため、まずは政治資金の現金授受を完全に禁止した上で、会

計処理は企業同様に複式簿記で行うべきでしょう。そうすることで初めて、管理・検索のできる統一されたデータベースを作成することができ、監査の適正性を保つことができます。

神津 現在のような不透明な会計のあり方では、監査を行うこと自体に困難を伴います。監査をして適正と判断をした後に、万一不正な支出が発覚した場合、監査をした人も責任を問われる可能性があります。監査を行うにあたり、政治活動のための費用であるかの判断基準もない中で妥当性を判断するリスクが高過ぎるのです。そもそも国会議員関係だけでも約2,000の政治団体があり、数の上でも大変な作業です。政治資金監視委員会が全てチェックすることは困難でしょう。

新芝 現在、政治家個人に対する献金はできません。しかし政治団体には可能であり、また政治資金団体とは別の使途公開基準が低い「その他政治団体」も多数存在します。これも政治資金の流れを複雑かつ不透明にさせる要因となっています。少なくとも同一の国会議員が複数の政治団体を持つべきではないし、関係する団体を連結決算化することも考えられるでしょう。



新芝 宏之 委員長
岡三証券グループ 取締役社長

1981年早稲田大学商学部卒業、同年岡三証券(現岡三証券グループ)入社。90年ハーバード大学ケネディ行政大学院行政学修士課程修了。2001年取締役、06年専務取締役を経て、14年取締役社長。2015年4月経済同友会入会。16年度より幹事。19・20年度政治改革委員会委員長、21～23年度未来選択会議世話人、24年度より政治・行政改革委員会委員長。



神津 多可思 委員長
日本証券アナリスト協会 専務理事

1980年東京大学経済学部卒業、同年日本銀行入行。2010年退行後、リコー経済社会研究所主席研究員。15年副所長・主席研究員、16年所長を経て、21年日本証券アナリスト協会専務理事。2016年5月経済同友会入会。19年度より幹事。20年度経済財政推計PT委員長、21・22年度経済財政推計研究会委員長、23年度より政治・行政改革委員会委員長。

そうした整理を行った上で、検索や議員名や寄付者名などによる「名寄せ」が可能なデータベースを構築する。資金の妥当性にまで踏み込んだ監視を行うには、こうした取り組みが不可欠だと思います。

政党法による政党のガバナンス向上 交付金の使い残しは国庫に返納

神津 一方、政党は国民の税金を財源とする政党交付金を受け取っています。党によって異なりますが、政党本部の収入総額の約7～8割を占めています。約315億円もの税金が使われているわけで、この透明性についても議論を深めるべきです。

そもそも政党という存在については、法律的な根拠が明確にはありません。しかし公の器である以上、何のために存在するのかを明確にし、それに賛同した党員のミッションを定めていくというのが本来あるべき姿ではないでしょうか。政党交付金を受け取る政党には、こうした公的な役割・責任があるということを明確化するためにも、政党法を制定することが必要です。

政党交付金は全額が支出されているわけではなく、現状では使い残しを基

金として党が積み立てています。能力はあるけれども資金が足りない人を議員として国政参加させる、あるいは政策立案の調査研究に役立てる。そのような使われ方をされるべきであるし、なお使い残しがあれば国庫に返納すべきものです。提言では政党法によって、政党交付金の使用・分配などについて党則を定めるよう義務付けることを提案しています。

新芝 こうした政治資金の実態はこれまであまり国民に知られていませんでした。昨今の議論を通じてようやく広く認知されるようになったこと自体は大きな進歩だと感じています。

企業はステークホルダーに説明責任 第9次選挙制度審議会などで議論を

新芝 企業・団体献金についても透明化こそが肝要です。データベース化が進み政治資金の入りと出がはっきりすれば、禁止すべきか否かという議論自体はなくなるはずで、公になれば、個別の献金の妥当性が問われるようになるからです。

そのため、企業側としても自主的に努力すべきです。政治献金について、経営会議や取締役会など責任の機関を

決めて所在を明らかにし、ステークホルダーに対する説明責任を果たすということが非常に重要だと考えます。

神津 透明化が進むことで、企業は献金の妥当性について株主に説明することが可能となるでしょう。企業・団体献金のあり方については、政治家だけの議論で結論を導き出すのではなく、企業あるいは学界など第三者の立場からの検証も必要であるため、提言では速やかに外部有識者からなる「第9次選挙制度審議会」などを設置して十分な議論を始めるべきだとしています。

政治資金の透明化を徹底し、また審議会などでの議論を進める間はどうしても一定の時間が必要です。その間、企業サイドでもガバナンス、ディスクロージャーの仕組みを構築することが現実的かつあるべき方向性ではないでしょうか。

政治資金の問題は実に奥が深い 企業人の立場から発信し議論を喚起

新芝 企業・団体献金を禁止すれば問題が解決するという単純な構図ではない、ということは強調しておきたいです。どのような形になっても必ず抜け穴を探し出します。結局、何にどれだ

け政治資金が必要なかがはっきり分からなければ、献金のあるべき姿も分からないのです。

神津 別の視点で言えば、ならば政治資金は全て税金で賄うべきか、という
と必ずしも妥当ではないでしょう。国民のボランティアな意志や寄付で政党が形成され、民意を反映した政治を行っていくのが本来的な民主主義のあり方です。半面、個人献金に偏った形では個人に利益をもたらす政治家ばかりが国会に集まり、国の行く末を決めることになってしまいます。そう考えると、政治資金の問題は実に奥が深いのです。さまざまな立場の政治家が存在してよいが、資金の透明化に耐えられることが前提となる、ということではないでしょうか。

新芝 さまざまな利益の主張がぶつかりあって、最終的な合意形成がなされていくのが政治というプロセスだと思います。今までそれが国民の目には見えにくいブラックボックスの中で行われてきたことが問題だった、と考えます。資金面も含めて、まずは全てをテーブルの上に開示する。その先に議論が行われていくということが大切なのではないでしょうか。

政治家だけで政治資金の議論をしていると抜け穴も多数残ってしまい、残念ながら根本的な解決策の提示にはつながりません。だからこそ企業人の立場から「開示・透明化が重要だ」と発信することで議論を喚起し、より良い日本のあり方に結び付けていきたいと考えています。

神津 ビジネスの世界に身を投じていると、どうしても政治の世界は縁遠いものに感じてしまいがちです。しかし、場合によっては政治と直面することもある民間人の経営者だからこそ、問題点に気が付いたり、提案したりできることもあると思います。今回の提言も、そのような立場から提示した議論の材料と言えます。政治に携わる方も含め、ここをベースに議論して深化させたいと考えます。

提言概要(3月11日発表)

政治資金の徹底した透明化を ～国民が信頼できる政治の実現に向けて～

一昨年末に発覚した「政治とカネ」の問題を契機に、昨年6月の通常国会および12月の臨時国会において、政治改革関連法が改正された。しかし、これをもって国民の政治不信が払拭され、政治改革が成し遂げられたとは言えず、特に政治資金の透明化に関して、いまだ多くの課題が積み残された状況にある。

どのような制度を作ったとしても抜け道ができてしまうことは明らかだが、重要なことは透明化であり、それは政治資金の「入り」はもちろんのこと、「出」(使途)がより重要であるとする。透明化を通じて政治資金の必要性を国民が判断できるようにし、政治に対する信頼を取り戻すことが重要である。

I 政治資金の使途と流れの可視化・監査の質の向上

繰り返される「政治とカネ」にまつわる不正を根絶して、国民が政治資金の必要性を判断できるようにするために、抜け道のない資金の使途と流れの透明化の徹底と監視機能の強化が不可避である。

①政治資金の流れの可視化

- ・政治資金の現金授受を完全禁止し、資金の流れを追えるようにする。
- ・同一の国会議員が複数の政治団体を持つことを禁止する。
- ・データベース管理システムを構築し、名

寄せ、検索、分析を容易にする。

②政治資金の具体的使途・目的の公開

- ・全ての支出の具体的な使途・目的を報告書に記載する。

③民間企業と同等の政治資金監査の実施

- ・監査の適正性を保つために政治資金の会計処理では複式簿記を導入する。
- ・政治資金監査では必要性・妥当性を確認することとし、政治資金監視委員会を有効に機能させる。

II 政党法による政党交付金を受け取る政党の役割・責任の明確化

政党は国民の意見を国会に反映させる「公的な役割」を担っており、その役割・責任を明確にすることが重要である。とりわけ政党交付金を受領している政党は、国民が納得できる政党交付金の使用、透明性のある政党の体制構築が必要である。

①政党が公的な役割と責任を果たす仕組みの構築

- ・政党法を制定し、政党の自己統治能力を高める。
- ・政党交付金を受け取る政党は「公的な役割」があること、政治家が起こした不祥事などに関する政党の責任の果たし方やその意思決定の方法を含めた政党内部の機関の権限・機能を政党法に規定する。

②政党交付金の適切な使用

- ・政党交付金に関しては、政治家が政策立

案に専念できるよう、党内の適切な分配を行うための基本方針を党則で定めることを政党法に規定する。

- ・税金であることを鑑み、政党支部が受領した政党本部からの政党交付金を含め、使い残しがあれば基金として積み立てることはせず国庫へ返納する旨を政党法に規定する。

③政策力・人材力向上への政党交付金の活用・内部統制状況の公開

- ・政策力や人材力への投資、候補者や党役員の選定プロセスに関する事項について、党則で定めることを政党法に規定する。
- ・また、党則の規定に対する内部統制システムの運用状況が分かる報告書を開示することを政党法に規定する。

III 第9次選挙制度審議会の速やかな設置と企業・団体における自主的な透明性の向上の検討

企業・団体献金のあり方の検討にあたっては、第9次選挙制度審議会を設置し十分な検証や議論の上、結論を出すことに加え、企業・団体側も政治献金の意思決定の適正性や情報の透明性を向上させることを検討すべき。

政治家だけでなく個人、企業、団体、さらにメディアそれぞれができる努力をし、企業・団体献金についても全ての国民から納得感の得られる姿にしていくべき。

詳しくはコチラ



共助資本主義の実現委員会

「共助資本主義の実現に向けた大学連合」スタート

経済同友会は2月17日、共助資本主義の実現委員会と連携する「共助資本主義の実現に向けた大学連合」設立総会を開催した。参画する13大学の他、インパクトスタートアップ協会、新公益連盟が出席した。総会後の記者会見では、高島宏平副代表幹事と共同発起人である藤井輝夫東京大学総長、曄道佳明上智大学長らが活動の目的と展望を語った。



メッセージ

藤井 輝夫

共助資本主義の実現委員会
副委員長
東京大学 総長



いま、私たちが生きている世界には、気候変動、自然災害、生物多様性の損失、国際紛争、飢餓、貧困、格差など、さまざまな課題が山積しています。今まで人類は、物質的・経済的發展を追求して活動してきましたが、これだけでは人類のさらなる繁栄や幸福が実現できないことに気付かざるを得ない状況となりました。

一方で、最近では、自分たちの手で社会をより良い場所にしたい、と考える学生が増えてきていると感じます。目の前にある地球規模の課題に対し、見て見ぬふりをして背を向けるのではなく、それに果敢に取り組みたいと考える学生たちを応援するため、東京大学ではさまざまなプログラムや機会を提供しています。一方で、このような取り組みは東京大学に限らずさまざまな大学で行われているはずで、志を同じくする大学同士で共に活動することで、学生や研究者たちがより幅広い体験や交流機会を得ることができると考えました。「共助資本主義の実現に向けた大学連合」は、このような発想から始まりました。

「大学連合」は、国公立・私立の枠組みを超えて、多様な機会を提供すること

を通じて共助人材を育成し、産業界やNPOなどさまざまな業界と積極的に連携しながら、社会課題解決に向けた具体的なプロジェクトを進めていくことを目指します。さらに、研究機関として社会的インパクトの評価研究を実施するなど、さまざまなアプローチを通じて、共助資本主義の実現に向けて取り組んでいきたいと考えています。大学連合の取り組みによって、誰もが生きやすい、より良い社会が実現することを願ってやみません。

■大学連合の目的

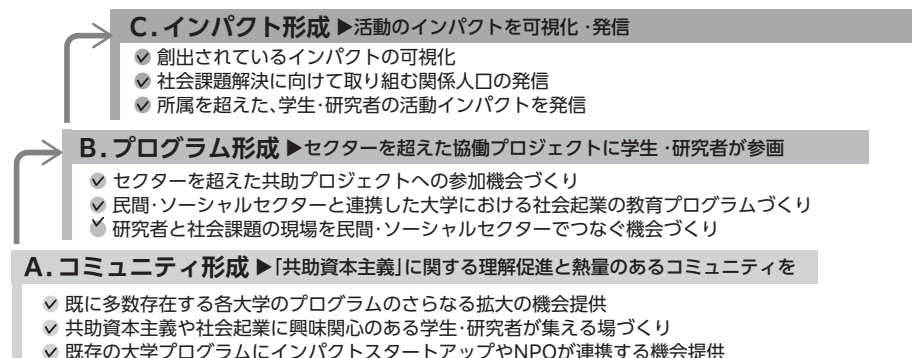
社会課題先進国ともいえる日本において、地域・分野を問わず、大学ならびに研究機関で学問を追究する学生および研究者に対し、共助人材として産学官民の垣根を越え、複雑化する社会課題の解決を実現する新たな担い手としての交流・学修・創発・実践の機会を提供。

■予定している取り組み

①教育プログラムの設立

連合参加大学の学生が所属大学を問

●大学連合の段階的展開



わず、参加可能な社会課題解決関連のプログラム設立〈上智大学〉

②学部生の社会起業支援プログラム

公益財団法人Soilと連携した「Soil × 大学連合」の学部生向け社会起業支援アクセラレーターの実施

③大学のソーシャルセクター連携

各大学の既存プログラムにおける、インパクトスタートアップやNPOの代表の紹介・連携

④震災復興ボランティア

能登の震災後にボランティア活動をしている学生間の連携強化と、地域との継続的な連携につながる活動

⑤社会課題解決型インターンシップ

企業における社会課題解決型のインターンシップを、大学連合所属大学の学生向けに広く周知・案内

■設立時参画大学(受付順)

東京大学／上智大学／東京外国語大学／中央大学／関西大学／法政大学／東北大学／立命館大学／早稲田大学／立教大学／東京科学大学／大阪大学／帝京大学

新入会員紹介

会員総数 1,763名(2025年3月21日時点)



明司 雅宏

所 属：サントリーホールディングス
役 職：執行役員



佐崎 孝教

所 属：BofA証券
役 職：取締役副社長



国元 規正

所 属：テルモ
役 職：取締役常務経営役員



山田 貴博

所 属：アビームコンサルティング
役 職：取締役社長



原 市郎

所 属：アビームコンサルティング
役 職：執行役員プリンシパル



北島 義斉

所 属：大日本印刷
役 職：取締役社長



大見 秀人

所 属：あおぞら銀行
役 職：取締役社長 CEO



伊藤 弥生

所 属：日本郵政
役 職：取締役



市川 雅一

所 属：日本軽金属
役 職：専務執行役員



菅野 等

所 属：電源開発
役 職：取締役社長 社長執行役員



山本 昇

所 属：ルネサスエレクトロニクス
役 職：社外取締役



島津 めぐみ

所 属：富士通
役 職：執行役員副社長 COO



松岡 真宏

所 属：YCP Japan
役 職：代表取締役



佐藤 裕紀

所 属：中部電力
役 職：専務執行役員



津久井 幸一

所 属：アドバンテスト
役 職：代表取締役兼経営執行役員社長
Group COO



国谷 一彦

所 属：安藤・間
役 職：取締役社長



生嶋 太郎

所 属：TDK
役 職：執行役員



橋本 康彦

所 属：川崎重工業
役 職：取締役社長執行役員
最高経営責任者



金子 剛史

所 属：川崎重工業
役 職：常務執行役員



十時 憲司

所 属：川崎重工業
役 職：執行役員



宮尾 文也

所 属：レオパレス21
役 職：取締役社長



持田 直道

所 属：レオパレス21
役 職：取締役 常務執行役員



中村 昭

所 属：みずほリース
役 職：取締役社長



田中 美和

所 属：Waris
役 職：共同代表／共同創業者



藤原 伸一

所 属：オートバックスセブン
役 職：専務取締役



佐藤 裕久

所 属：パルニパービ
役 職：取締役会長CEO兼CCO



石原 紀彦

所 属：データセクション
役 職：取締役社長CEO



益田 俊哉

所 属：ゴールドクレスト
役 職：執行役員



星 文雄

所 属：中央可鍛工業
役 職：独立社外取締役



濱口 慶太

所 属：シーユーシー
役 職：代表取締役



岡本 光太郎

所 属：明光ネットワークジャパン
役 職：取締役社長



大澤 陽樹

所 属：オープンワーク
役 職：取締役社長



井川 伸久

所 属：日本ハム
役 職：取締役社長



津田 聰一郎

所 属：東京製鐵
役 職：執行役員



原田 淳

所 属：博展
役 職：代表取締役 社長執行役員 COO



岡田 陽介

所 属：ABEJA
役 職：代表取締役CEO



松崎 神都

所 属：ヘッドウォータース
役 職：取締役



佐久間 勇

所 属：GMOインターネット
役 職：執行役員



川股 将

所 属：jig.jp
役 職：取締役社長CEO



西川 徹

所 属：Preferred Networks
役 職：代表取締役 最高経営責任者、共同創業者



岡野原 大輔

所 属：Preferred Networks
役 職：代表取締役 最高研究責任者、共同創業者



佐藤 輝英

所 属：ビーネクスト キャピタル
マネジメント
役 職：代表



野澤 遼

所 属：enechain
役 職：取締役社長



等々力 浩太

所 属：クオリティフーズ
役 職：取締役社長



小森 美加

所 属：ケイ・エス・オー
役 職：代表取締役



永井 淳代

所 属：伊藤喜ベストメイツ
役 職：監査役



幸村 潮菜

所 属：ウィルミナ
役 職：代表取締役



中山 貴美子

所 属：キンダーキッズ
役 職：代表取締役



加藤 憲博

所 属：大成
役 職：取締役社長CEO



ケビン プラストウ

所 属：BTSジャパン
役 職：Managing Director



秋谷 芳英

所 属：創価大学
役 職：副理事長



大野 政嗣

所 属：ボディワークサービス
役 職：代表取締役



加福 真介

所 属：ワールド・モード・ホールディングス
役 職：代表取締役

◆復帰

退 会

有馬 誠

所 属：MAKコーポレーション
役 職：代表取締役

経済同友会 × ビジネスメディア PIVOT コラボ 「日本再興ラストチャンス」
未来志向の政策トーク番組 “教育”



グローバル化や情報化、少子高齢化など社会の急激な変化に伴い、求められる日本の教育政策について、「質の高い教育を提供するには」「新しい学力観」というテーマで、日色保「学校と経営者の交流活動推進委員会」委員長と横浜創英中学・高等学校校長を歴任した教育アドバイザーの工藤勇一氏が議論した。

YouTubeで
配信中



日本再興ラストチャンス 経済同友会とビジネスメディアPIVOTがコラボレーションし、YouTubeで配信する未来志向の政策トーク番組。「失ってしまった」30年を経て、これからどのように日本を、経済を再興すべきか。経済学者と経営者との対話を通じて、解決に向けたアクションプランを提案します。

〈出演者〉 ※役職は配信時点

日色 保 経済同友会 副代表幹事/学校と経営者の交流活動推進委員会 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) ●国内アルバイトフル約21万人を抱えるマクドナルドのかじ取りを担う。経済同友会では主に社会保障・教育領域を担当し、出張授業も数多く実施。

工藤 勇一 教育アドバイザー/内閣府 規制改革推進会議 専門委員/横浜創英中学・高等学校 前校長 ●公立中学校教諭、東京都教育委員会勤務を経て麹町中・横浜創英中高校長を歴任。宿題や固定担任制の廃止など自律を重視した教育改革を実施。

中室 牧子 慶應義塾大学 教授/教育経済学者 ●奈良県出身。慶應義塾大学卒業後、日本銀行入行。米国コロンビア大学にて修士号取得。日銀退職後、世界銀行欧州・中央アジア地域総局で教育セクターの分析に携わる。

〈進行〉 佐々木 紀彦 PIVOT CEO (MC)

「経営者と大学生の未来創造フォーラム」を開催

高等教育機関との連携PTは3月15日、「経営者と大学生の未来創造フォーラム」を開催した。日色保同PT委員長をはじめ経営者14人と大学1・2年生62人が参加し、「私たちの未来・夢」

「未来・夢へのキャリア形成」をテーマにディスカッションを行った。その後の交流会では、学生の関心が高い自身の成長機会や企業経営の実践などが話題となった。



No.877 April 2025

経済同友会 4

C O N T E N T S

特集

観光戦略委員会主催シンポジウム
観光振興の鍵
宿泊税の導入と活用 03

CLOSE-UP 提言

企業のDX推進委員会【提言】
伊藤 穰一・上野山 勝也・鈴木 国正 委員長
AIの進化がもたらす
不確実性の時代に
日本の強みを活かすには 08
政治・行政改革委員会【提言】
新芝 宏之・神津 多可思 委員長
政治資金の必要性を
国民が判断できるように
まずは徹底的な透明化を追求 12

Doyukai Report

共助資本主義の実現委員会
「共助資本主義の実現に向けた
大学連合」スタート 15

Column

私の一文字 高原 豪久
『Unicharm』の原点に立ち返る 02
リレートーク 井上 ゆかり
「40年前の恩師の教え」 11
私の思い出写真館 林 信秀
「ABAC委員の思い出」 19
新入会員紹介 16
経済同友会×ビジネスメディアPIVOT コラボ
未来志向の政策トーク番組「日本再興ラストチャンス」
“教育” 18
「経営者と大学生の未来創造フォーラム」を
開催 18



林 信秀

日本経済調査協議会
理事長

ABAC委員の思い出

私は2017年より約3年半ABACの日本代表委員を当時の安倍首相から拝命しました。ABACとはAPEC（アジア太平洋21カ国・地域の経済協力の枠組み）から正式に認められた民間ベースのビジネス諮問会議のことです。APEC各国はそれぞれ3人の代表委員を任命し、毎年11月に開催されるAPEC本会合に向けて民間ビジネスベースでAPEC首脳ならびに各国政府に対し政策提言を行うための会議体です。年間4回ABAC会議は加盟国持ち回りで開催され、通訳を入れない平場の会議で各国の本音と建前が入り乱れながら、コンセンサスベースで政策提言をまとめ上げていくというプロセスを踏んでいます。

私も金融経済部会の議長を2年間務めるなど、ABAC委員として随分苦勞もしましたが、パプアニューギニアなどなかなか行けない国に行き、加盟国首脳との直接対話ができる

という得難い経験もしました。首脳との直接対話では3年間のうち2年続けて中国・習近平国家主席と少人数での対話を行うことができました。対話後記念撮影をするのですが、その写真を中国人の友人・知人に見せると皆の顔が一様に大きく驚きの表情に変化するのも懐かしい思い出です。

ABACの国際会議では夫婦同伴が半ば一般的で亭主同士が昼間会議場で口角泡を飛ばしながら議論しつつも、ディナーの席上では夫婦同伴で親しく会食をしながらお互いに着地点を探るといったことも普通に行われていました。私も途中から家内を同伴し、家内同士、他国のABAC委員の奥様たちとLINEを交換しながら和気あいあいの交流を楽しんでおりました。やはりあらゆる交渉の基本は人間関係の構築にあるとあらためて実感した次第です。



2018年パプアニューギニアでのAPEC首脳との直接対話（前列右から2番目が習近平国家主席。筆者は後列右から4番目）



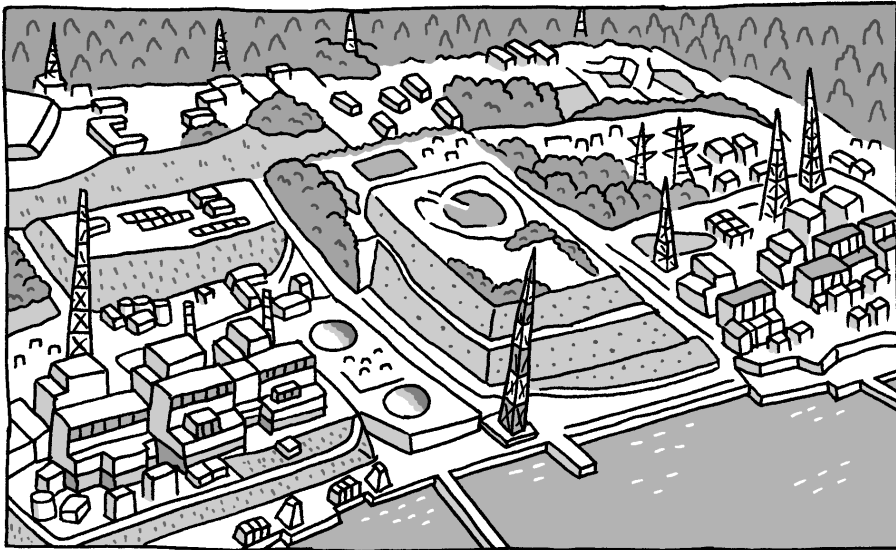
2017年ベトナムでのAPEC首脳との直接対話（前列左から2番目が習近平国家主席。筆者は後列右から4番目）

同友会は
行動する“DO”友会!

東京電カホールディングス 柏崎刈羽原子力発電所を視察しました

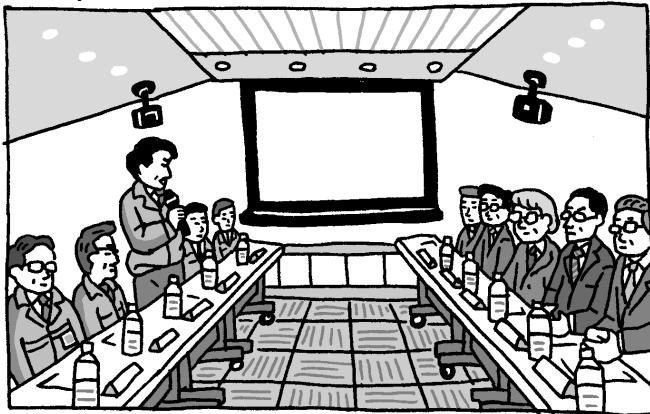
3月22日、経済同友会は、東京電カホールディングス柏崎刈羽原子力発電所を視察しました。新潟県の柏崎市と刈羽村にまたがって立地する、世界最大級の総出力を持ち、首都圏に電力を供給する重要な電源の一つです。

「基のうち現在は規制の審査に合格している6号機および7号機について、再稼働に向けて取り組んでいます」

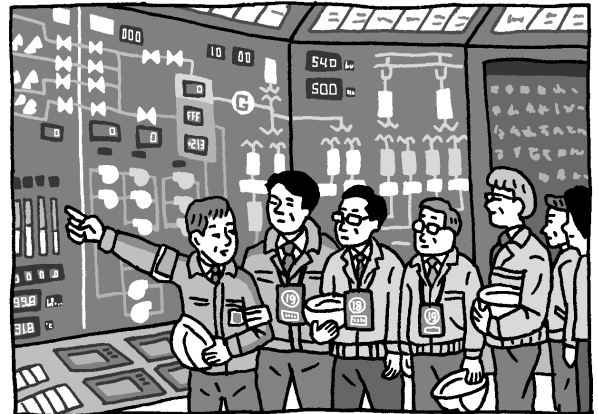


総敷地面積は420万平米
東京ドーム約90個分!

発電所の取り組み状況や安全対策の概要について石確認



7号機の原子炉やタービンなどの運転・監視を行う中央制御室を視察



新浪
代表幹事

福島第一原子力発電所で発生した問題をいかにすべて起こらないようにするかの対応がしっかり打たれている。想定される問題についてあらゆる対応がされていることに驚きとともに敬意を表したい。

イラスト・溝口イタル

経済同友

経済同友 2025年4月 No.877 令和7年4月30日発行
編集発行人/齋藤弘憲 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
URL/https://www.doyukai.or.jp
編集/経済同友会事務局 制作/CCアーク

みんなで描く

みんなの未来

