



KEIZAI DOYUKAI

経済同友

No.878

5

2025 May

特集

2025年度 4月通常総会 代表幹事所見

CLOSE-UP 提言

中堅・中小企業活性化委員会

中堅・中小企業のさらなる成長と

エッセンシャルワーク領域への労働移動促進で

日本経済を強くする

スポーツ・エンターテインメント事業活性化委員会

コンテンツ産業の持続可能な成長に向けて

～アニメ産業の制作現場の改革と競争力強化～



「私の一文字 ～副代表幹事／統合政策委員会 委員長 吉松 徹郎～」より

私の一文字

副代表幹事
統合政策委員会 委員長
吉松 徹郎

アイスタイル
取締役会長CEO



「愛」は真髓

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、吉松徹郎副代表幹事にご登場いただきました。

岡西 「愛」は人が歩きながら後ろを振り返る様を表した文字で、そこから「心にかけること」となり、現在の「愛」の意になったと言われています。真髓として大切なものだという思いで選ばれたと事前資料で拝見しました。

吉松 優しさと同時に強さのイメージを、この漢字には抱いています。「本当に人類は今、幸せに向かっているのか」という問いへの一文字でもあると思っているのですが、それを思ったのは7~8年ほど前です。もともと僕は、技術進化で世の中は良くなると思っていました。しかしある人に、「はるか昔から人は愛し愛されることにずっと悩み続けてきた。AIがいかにか進化しようとそれで幸せになるわけではない」と言われてはっとしたのです。そこから物の捉え方、考え方が変わりました。

岡西 私は現代アートも手掛けており、その世界でも愛をテーマにした作品は多くあります。歴史の中で愛だけが普遍なのではないかと思うこともあります。

吉松 「愛」にはパーソナルな関係性だけではなく、人類愛などいろいろな意味が包含されています。昨今は、愛することはしやすくなり、愛されると感じるのは難しくなっていると思います。これから先、パーソナライズされたAIに愛情を感じてしまう人も出てくるでしょう。愛の形も

技術の進歩や社会の変化とともに形を変えていくのかもしれませんが。

岡西 業界や会社のこれからの考える上で、「愛」はどのようにかかわってくるのでしょうか。

吉松 自社のサービスや商品を使ってくれているユーザーに愛を伝えることができるかが大事になってくると思います。感謝の連続が愛になるのかもしれませんが。社員との関係も、根っこに愛があるかどうかで大きく変わってくると思います。

岡西 私自身も口コミを見ることがありますが、サイトの信頼性は重要だと感じます。

吉松 @cosmeに集まるクチコミも、ユーザーからの温かい愛の形の一つです。何か意見を伝えてもらうためには、信頼がなければなりません。25年もクチコミサイトとして続いているのは、その信頼をどう構築していくのか社内で議論し続けてくれているからだだと思います。

岡西 経済同友会では今年4月から副代表幹事に就任されたと伺いました。今後の展望についてお聞かせください。

吉松 長い歴史を持つ団体ですが、ここ最近はベンチャー企業の経営者も増え、会員の多様性が増しています。業種・業態を超えた交流が進んできましたので、次は経験の共有や学びを深めていく段階に進めるとよいのではないのでしょうか。個々の経営者の成長が、各社・各業界の強化につながっていけばよいと考えています。



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。

2025年度4月通常総会 代表幹事所見



経済同友会は4月28日、2025年度4月通常総会を開催した。新浪剛史代表幹事は所見であらためて「共助資本主義」の実現を訴え、公助の効果・効率の引き上げや働き方改革の本質的見直しなど取り組むべき重点7分野を掲げた。総会後は共助資本主義実現に向けたテーマの他、AIや地経学と企業経営のあり方などについて本会各委員長らが登壇し討論した。なお、今年度より通常総会は4月および6月の年2回開催となる。



来賓として会員懇談会で挨拶した林官房長官(左)と握手を交わす新浪代表幹事



理事会で新任副代表幹事4人が承認され、当日出席した3人が記者会見に臨んだ(p09)



新浪代表幹事は総会後の記者会見で任期2期目の抱負を述べた他、記者らの質問に答えた(p09)

2025年度 経済同友会 理事

※：新任 ◇：再任(所属・役職は4月28日現在。敬称略)

【代表幹事(代表理事)】

◇新浪 剛史 サントリーホールディングス 取締役会長

【副代表幹事】

筆頭副代表幹事(代表理事)

岩井 睦雄 日本たばこ産業 取締役会長

副代表幹事(業務執行理事)

◇田代 桂子 大和証券グループ本社 取締役 兼 執行役副社長

伊達美和子 森トラスト 取締役社長

玉塚 元一 ロッテホールディングス 取締役社長CEO

山口 明夫 日本アイ・ビー・エム 取締役社長執行役員

◇鈴木 純 帝人 シニア・アドバイザー

◇寺田 航平 寺田倉庫 取締役社長

◇日色 保 日本マクドナルド 顧問

◇三毛 兼承 三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役 執行役会長

井上ゆかり 日本ケロッグ 代表職務執行者社長
大西 健丞 ピースウィンズ・ジャパン 代表理事
辻 庸介 マネーフォワード 取締役社長 グループCEO
菊地 唯夫 ロイヤルホールディングス 取締役会長
※吉松 徹郎 アイススタイル 取締役会長 CEO
※池田潤一郎 商船三井 取締役会長
※廣田 康人 アシックス 取締役会長CEO
※南部 智一 住友商事 取締役 副会長

【事務局長(代表理事)】

齋藤 弘憲 経済同友会

【常務理事(業務執行理事)】

◇菅原 晶子 経済同友会

篠塚 肇 経済同友会

田端 昌史 経済同友会

「共助資本主義」で挑む 社会経済「令和モデル」への転換



1 共助資本主義

ちょうど2年前、代表幹事に就いて決意の第一声をこの場で発し、その中で「共助資本主義」という理念を提唱して、これをぜひ一緒に実現しましょうと訴えました。私の説明力の不足ゆえ、皆さんにはまだ十分にご理解いただけていないのではないかと思います。

しかし今、いわゆる「トランプ現象」により世界が歴史的な転換点を迎えています。この激動の中、私たちは何に依って立ち、どこに向かうべきなのかが、改めて問われています。

私は、今こそ、世界に多くの痛みを募らせた「収奪的社会」を、コミュニティーを再生させ助け合う「包摂的社会」に変えていく必要があると強く確信しています。これを実現する新たな理念が「共助資本主義」なのです。

米国では、高校生の実に半分が持続的な絶望を感じており、米国人全体の36%が頻繁に孤独を感じています。親しい友人がいない人の数は2000年以降4倍に増え、いまの幸福度を「最低」と考える人の割合は5割も増えました。

世界最大の経済大国、米国に何が起きているのか。

それは、一部の恵まれたビッグテックや金融業界の人たちが成長の果実を独占し、共同体が支える包摂的なコミュニティーが破壊され、超個人主義が蔓延する収奪的な社会が作り上げられた結果、行きつくところまで行ってしまったということではないかと思います。

特に、米国のビッグテックは、グローバリゼーションを味方につけ、新たな成長分野であるデジタルやAIの領域でイノベーションを起こし、桁違いな企業価値を形成してきました。デジタルの巨人を除けば、過去20年のS&P500の成長率はTOPIXと大差はないという試算もあります。

その一方で米国内には、グローバリゼーションの恩恵を受けられず、テクノロジーの進化からも取り残され、製造業にいて、職を失ってしまった人が数多く出ました。しか

し、成功者たちは、この両者の間にすさまじい勢いで拡大した格差を顧みることをせず、ひたすら自らの富を拡大することに専念しました。

それに対して生じた怒りがMAGA (Make America Great Again) を生み、関税政策を激しく唱えるトランプ大統領を再度誕生させる原動力となりました。

日本においても全く他人事ではありません。資本からの所得に対する緩やかな課税制度のもと、富裕層に分類される世帯数が増え続ける一方で、子どもの9人に1人が相対的貧困にあります。企業もまた、生産性が上がって業績が向上しても、十分な賃上げで応えることを長年怠ってきました。

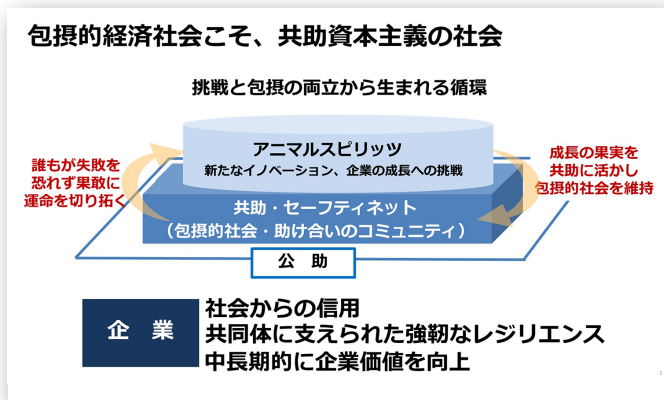
若者の自殺率はOECD平均の15倍以上です。ソーシャル・メディアには不安や怒りなどの感情があふれ、ポピュリズムによって健全な民主主義の機能が損なわれつつあります。政治も、企業も、強い不信にさらされています。

このままでいいはずがありません。

2024年にノーベル経済学賞を受賞したMITのダロン・アセモグル教授らの警鐘を真摯に受け止める必要があるのではないのでしょうか。いわく、AIやデジタル・プラットフォーム企業が「勝者総取り」を加速させ、富が極端に集中する収奪的な社会を生み出している。テクノロジーと市場の帰結は自動的に行き渡らず、むしろ既得権益化して格差を拡大してウェルビーイングを損なう。ゆえに、政策と制度設計によって社会に包摂性を取り戻さなければならない——。これは、卓見だと思います。まさに、そのための理念が「共助資本主義」です。

今や、資本主義の生み出したひずみは、公的機関による「公助」だけで補うにはあまりに大きすぎます。もちろん公助のあり方にも問題は数多くあります。

しかし、これを改めつつ、拠って立つ社会自体を持続させていくために、「応能」——つまり、成功した者、企業などの民間セクターが、その成長の果実に応じて利益を還元



していくこと。失った信用を取り戻し、企業を中心に「共助」を構築していく。

社会を分断させるのではなく、ウェルビーイングをもたらすように資本主義をバージョンアップすべきだと強く感じています。

私は代表幹事に就任して以来、皆さんと新公益連盟やインパクトスタートアップ協会と連携しながら、この共助資本主義の実現を目指してきました。

バブル以降に生み出された非正規社員、氷河期世代など、社会の分断は確実に進行してきました。そんな中であって孤立する若者を支援するサンカクシャや、困窮する子どもたちに食卓を提供する「子ども食堂」など、すばらしい実行力で奮闘している方々がおられます。

こうしたNPOやインパクトスタートアップ、アカデミアなど多様なセクターと企業が連携し、互いの得意分野を持ち寄れば、さらに大きな力となり、共助ははぐくまれます。

企業は、ソーシャルセクターに対して、ヒト・モノ・カネなどの資源を投じて支援していく必要があります。資金面では寄付による税制優遇や企業版ふるさと納税の枠組みが活用できます。しかし、使い勝手が良い仕組みとは言えません。政府に改善を強く求め、共助の拡大に繋げていきたいと思えます。

私たちの立場は、決して成長を否定するものではありません。むしろ成長は欠かせません。言うまでもなく、共助資本主義の前提には、資本主義による経済成長がなくてはなりません。

アセモグル教授たちが提唱する包摂的経済社会こそ、失敗を恐れず果敢に運命を切り拓こうとする共助資本主義の社会です。そこに宿ったアニマル・スピリッツは、新たなイノベーションを生み出し、必ずや企業に成長をもたらしてくれます。同時に、社会からの信用は、企業に、共同体に支えられた強靱なレジリエンスをもたらし、中長期的にも企業価値を大いに高めます。

その豊かな社会から生まれた活力がまた、共助への貢献

を可能にしていくことになります。共助資本主義のもと、「挑戦」と「包摂」の両立から生まれるこの循環を、世界に先駆けて、日本にて実現していこうではありませんか。

2 新陳代謝による経済の再成長

さて、みなさんご存じの通り、日本の産業競争力は毎年下がっています。共助を支えていくのは企業の成長力です。これを高めていくためには、新陳代謝によるダイナミズムが不可欠です。

新たな技術やビジネスモデルを持つスタートアップが次々に生まれ、これに負けないために既存企業もまた自らの中に革新を生み出そうともがく。AIの活用を大胆に推進し、人口減少社会でも勝ち抜けるよう生産性を高める。

人材やデジタルに手厚く投資していくために必要な体力を手にするべく、単独で生き残れないのであれば合従連衡も進めていく。競争に勝ち抜くためにも、あらゆる企業が非連続的な挑戦を試みなければならない時代です。

その一方で、役割を終えた企業は市場から退出してもらわなければなりません。その厳しい選別の先に、日本経済を支える企業が、皆、生き生きと輝いて新たな価値を作ろうと挑み続けるような社会や風土が生まれてきます。

ただし、そこで忘れてはいけないのは「人材」の視点です。誰もが、自らの意思で最も輝ける場所を選び、新たな機会をつかみ取れる社会を作る。そして、賃上げのモメンタムを継続させ、恒常的に実質賃金を引き上げていかななくてはなりません。競争力ある企業は、魅力的な機会や待遇を提示できるため、優れた人材を集めることができ、さらなる成長を遂げることになります。

人材の流動化は、企業の退場に備えるセーフガードであると同時に、ダイナミックな新陳代謝を促す力の源泉にもなっていくでしょう。とりわけ、雇用の約7割を占める中堅中小企業の多くに、人材や技術に投資できる体力を培うための合従連衡を促していくことになります。

3 重点7分野における「令和モデル」

デフレマインドから脱却しつつあるいまこそ、また、米国が世界を大きく変えようとしているいまだからこそ、30年の眠りから目を覚まして、実態から乖離した古い因習や仕組みを廃止して、時代にマッチした「令和モデル」に置き換えていく必要があります。具体的にすべきことについて、重要な七つの視点を挙げます。

第一に、「公助」の効果、効率を引き上げることです。

「共助」に企業がしっかりと取り組む一方で、本来の行政

重点7分野における「令和モデル」

デフレマインドから脱却しつつあり、

米国が世界を大きく変えようとしている今こそ

古い因習や仕組みを廃止

時代にマッチした「令和モデル」に置き換える

重点7分野

- (1) 公助の効果、効率を引き上げる
- (2) 人口減少と人手不足を技術と制度で克服する
- (3) 既得権益を打破して規制改革、規制緩和を進める
- (4) 財政規律を守り、戦略性を持ったワイズベンディングを実行する
- (5) 地域創成—地方に活力を取り戻す
- (6) 確かなエネルギー戦略を持ち、実行する
- (7) 地政学リスクを乗り越える外交・安全保障政策を打ち出す

の機能である「公助」にも大胆にメスを入れていく必要があります。日本の社会保障は、勤労者の大半を占める給与所得者が重い負担を背負うことで維持されています。

低所得に苦しむ多くの勤労者が、その負担に勤労意欲を失っているという現実もあります。これを「応能」の原則で、負担できる力のある人がより多く担う仕組みに変えていく必要があります。

マイナンバーに紐づけられたデータ管理の仕組みがあれば、個々人の経済状況を照らし合わせて負担の割合を算出することができます。例えば医療・介護分野における自己負担は、所得などの経済状況や、疾病・負傷の重篤度によって負担を変えていくことができるようになります。

一方、年金制度については、働く意欲のある個人の、「年取の壁」による「働き控え」をなくす必要があります。第3号被保険者制度を段階的に廃止し、第2号被保険者に移行する改革と、老後の安心の備えとなる基礎年金制度の改革がともに求められます。

第二に、人口減少と人手不足を、制度と技術で克服していくことです。

「働き方改革」の本質を見直す時期を迎えているのではないのでしょうか。一律で働けなくするのではなく、働く意欲を持つ人たちが働きやすい仕組みに変えていく必要があります。

労働契約法をもとに企業と個人が柔軟に契約を結べるような枠組みを導入し、同時に、デジタルを駆使して個々人の健康を維持・管理するための仕組みも取り入れて、元気であれば、年齢にかかわらず、それぞれの家庭環境に応じた最適な働き方を選択できるようにしていかなければなりません。

こうした「真の働き方改革」は、労働投入量の増加につながり、潜在成長率を引き上げることになります。働く人たちが、望むかたちで働けるようになることは生産性向上にもつながるのではないのでしょうか。

次いで、現在、外国人財が増加しています。とりわけ、エッセシャル分野における人手不足に対応すべく、外国人

財の中長期的な雇用に結びつけていく必要があります。そのため地域社会における共生の道を見出していかなければなりません。ここにも企業が活躍する余地があるはずです。浜松市の事例は大変参考になります。

また、一人あたりの生産性を高め、人手不足を解消していくためには、AIの徹底的な活用が不可欠です。人間よりAIの生産性が高い分野は任せつつ、AIによって代替される職業にある人材を、もっと人間にしかできない仕事に移行してもらわなければなりません。併せて、AIが社会悪に利用されないことがないように、どう規制していくかという議論も必要です。

第三に、既得権益を打破して規制改革、規制緩和を進めることです。

経済にダイナミズムをもたらす新陳代謝を実現していくためには、既得権益を打破して、野心あるスタートアップの^{かたつ}闊達な挑戦と、それを支える旺盛な投資を民間から呼び込んでいかなければなりません。

ライドシェア新法の導入、混合診療の拡大、医療費を抑制しつつ質の高い医療の提供を目指す病院の株式会社化など、やるべきことを妨げる規制を撤廃、または緩和していかなければなりません。

第二に挙げた、年齢にかかわらず働きたいだけ働ける社会を実現するには、健康寿命を延ばしていく必要がありますが、そのためにも予防医療を拡充していかなければなりません。

規制緩和・規制改革によって可能になるこれらの事業領域は、企業にとって新たな市場になります。日本経済がデフレからインフレへと転じていく中で、約340兆円に達する民間企業の余剰資金を国内投資に向ける経済政策が必要とされており、まさに起爆剤にもなります。

第四に、財政規律を明確にし、戦略性を持ったワイズベンディングを実行していくことです。

防衛、社会保障、基礎的R&Dなど、確実に必要性の高まっていく財政需要が高まっています。世界で不確実性が高まっており、不測の事態に備えるためにも財政力が重要です。

また、国債の信認を守るためにも、財政規律は維持していかなければなりません。経済を活性化して歳入を増やすとともに、EBPMを徹底し、効果のないものや既得権益のために維持されている支出は大幅に縮小する必要があります。

第五に、地域創生です。

東京への一極集中を是正し、地方に活力を取り戻すことが必要です。しかし、今までうまくいっていません。それは、全国一律の中央集権的な地域政策では、地域ごとの課題に対応しきれないからではないのでしょうか。

そこで、国から都道府県へ大幅な権限移譲を進め、都道府県が責任を持ち、基礎自治体が地域の实情に合わせた創意工夫を大胆に実行できる仕組みを作る必要があります。道府県には、地方交付税交付金に加えて、もっと自由に使える資金も用意すべきです。国が、チャレンジする地域に資源を提供し、競争を促していけば、成長への挑戦や意欲、アニマル・スピリッツが生まれてきます。

同時に、野放図なバラマキにならないように、各地域のチャレンジを3年、5年、7年など定期的に第三者機関でエビデンスに基づいて検証しつつ、これを「見える化」して、自治体間の競争を促進していく必要もあります。10年も経てば優勝劣敗が決し、新たな企業城下町が形成され、旺盛な成長を遂げる自治体が出てきます。そうした自治体には徴税権を与えることも検討してはどうでしょうか。地域が自ら考え、挑み、稼ぐ文化を育てていく。これが地域創生の将来像ではないでしょうか。

第六に、確かなエネルギー戦略を持ち、これを実行していくことです。

まずは、第7次エネルギー基本計画の確実な実行が大原則です。さらに、カーボンニュートラルの実現やAI社会におけるエネルギー需要の激増などに備えるため、避けては通れない原子力の活用を進めていく必要があります。

原子力規制委員会で安全性が認められた原発はしっかりと再稼働させていくと同時に、小型モジュール炉などの次世代原子炉や核融合など新エネルギーの研究開発を推進していかなければなりません。

併せて、電源立地から距離が離れるほど高い電気代を負担する仕組みなどの工夫を取り入れ、電源地域に新たな産業を生み、雇用を生んで地方創生にも繋がるような、いわば「地産地消型」のエネルギー政策を作り上げていってはどうでしょうか。

第七に、地政学リスクを乗り越える外交・安保政策を打ち出すことです。

戦後の国際社会が営々と築き上げてきた秩序が危機に瀕しています。

企業にとっても、極めて不確実性の高い経営環境となっています。政府と民間が連携し、グローバルな環境変化に関する予見可能性を向上させていく必要があります。

外交・安全保障においては、まず、自らの国は自らで守るという自立性を確立すること、そのための抑止力の強化が必要になります。そして、アジアの安定に向けて、米国との同盟に加え、QUADのインド、豪州、同志国である韓国、フィリピンなどとの連携を強化していかなければなりません。日本はハイスタンダードなCPTPPの加盟国を増やすことに努めつつ、RCEPへのグローバルサウスの参画を促すべく、一国だけがメリットを得るようなことのないよ

会員エンゲージメントを高める活動の強化

- 最先端の知見を学ぶラーニング、各界のステークホルダーとのネットワークの機会を拡大
- 政策提言の実現に粘り強く取り組む
- 政策本位の政治の実現、国民の活発な議論促進、また、2027年2月の経済同友会創設80周年記念にも向けて、政策評価を担うシンクタンク機能の設置について検討
- ソーシャル・メディアや動画メディアを活用する、令和の時代に即した広報戦略により、提言する政策に対する社会の共鳴を生み、政策の実現性を高める

うに、互惠性を高めていくべきでしょう。

本年はTICAD9が開催されます。TICADを機に、アフリカとの関係を強化する官民の取り組みをより深化させることは、グローバルサウスと日本との関係強化という国益につながってくるでしょう。

4 会員エンゲージメントを高める活動の強化

最後に、代表幹事2期目の経済同友会の運営について方針をお話しします。

会員の皆様と一緒に、日本が抱える課題の一つひとつ見出し、脳漿をしぼり、汗をかきながら乗り越える道を模索してきたいと思っています。

そのためには、まず、会員である経営者が地政学など最新の世界動向を共に学び、相互に闊達に意見を交わせる場を作っていきます。今の時代の企業経営に必要な最先端の知見を学ぶラーニングの場を作りつつ、ネットワークの機会を拡大します。会員がこれらの場で得た知見や洞察を自社の経営に活かすことで、その総和となる日本の経済力を強化していくことにつなげていきます。また、会員同士の議論から生まれた政策提言を、提言に終わらせるのではなく、実現させるために粘り強く取り組んでいきます。

政策本位の政治を実現し、国民の活発な議論を促進していくために、来年2月に迎える経済同友会80周年にも向けて、政策評価を担うシンクタンク機能の設置について検討します。

政策実現のためにも、経済同友会としてのメッセージの発信力を高めていく必要があります。ソーシャル・メディアや動画メディアを活用するなど、令和の時代に即した広報戦略を実行し、私たちの提示する政策に対する社会の共鳴を生み出すことで、政策の実現性を高めていきたいと思っております。

日本の未来のために、包摂的社会をベースとした共助資本主義に向け、ぜひ皆さんと一緒に歩んで参りたいと思っています。これから2年間、全力で走り切ります。引き続き、ご支援をどうぞよろしくお願いいたします。

4月通常総会

定款変更、2025年度役員等選出など可決

2025年度4月通常総会には会場出席115人と議決権行使書、委任状とを合わせ1,352人の会員が出席した。決議事項の定款の一部変更、2025年度役員等選任など全て承認された。また、2025年度事業計画および予算を報告し、通常総会を終了した。また総会、シンポジウムに引き続き、会員懇談会を開催した。



◆定款の一部を変更

第1号議案として玉塚元一構造改革委員会委員長より定款の一部変更が提案された。また第1号議案を受け、第2号議案「会員倫理審査規則の制定」、第3号議案「会員総会運営規則の一部変更」、第4号議案「役員等選任規定の一部変更」、第5号議案「会費規定の一部変更」が提案され、いずれも原案通り承認・可決された。

◆2025年度役員等選任

問下直見役員等候補選考委員会委員より審議結果に基づく提案がされた。

まず、代表幹事の1期満了を迎える新浪剛史については、2期目の代表幹事の候補者として選任された。

次に、再任副代表幹事候補者として、

田代桂子、鈴木純、寺田航平、日色保、三毛兼承の5人が選任され、新任副代表幹事候補者として、吉松徹郎、池田潤一郎、廣田康人、南部智一の4人が選任された。副代表幹事の峰岸真澄、山下良則、高島宏平は任期満了により、それぞれ退任となった。また、菅原晶子が再任の常務理事候補に選任された。

幹事の選任は第1号および第4号議案によって、これまでの「250名以上300名以内」から「総会員数の10分の2程度」と定数を改めた。

また、会計監査人については現在の東陽監査法人が選任され、全ての役員等選任が原案通り承認・可決された。

続いて、齋藤弘憲事務局長より2025年度事業計画が発表された。「民主導の経済による資本主義のダイナミズムの

回復」「令和モデルの構築」「政策提言実現とコレクティブ・インパクト創出のための多様なステークホルダーとの連携強化」「組織基盤強化による本会のプレゼンス向上及び建設的世論の喚起と社会変革へのオピニオン形成」の四つの基本方針を掲げた。また、一部の委員会の再編統合、新たなプロジェクトチームなどの設置、経営人材育成アカデミー事業の強化や国際や地経学に関連した委員会の連携による世界情勢の多角的かつ多面的な検討分析などに取り組んでいくこととした。さらに、広報機能を統合政策委員会に移管して広報戦略を強化する。

最後に林信秀財務委員会委員長から2025年度予算について報告、本通常総会の議案審議および報告が終了した。

会員懇談会

通常総会およびシンポジウム後に開催した会員懇談会には林芳正内閣官房長官をはじめ各政党代表らのほか、政官財界・各国大使などを来賓に迎え、約600人が出席した。林官房長官は挨拶の中でシンポジウムの内容に触れ、「AIや地域経営といった課題にビジネスとして取り組むことこそ一番の成長戦略。政府としてしっかり後押しさせていただく」と本会の活動に期待を寄せた。



挨拶に立つ林官房長官



5政党の議員らも一堂に集った。写真左から、西田実仁公明党幹事長、木原誠二自民党選挙対策委員長、新浪代表幹事、野田佳彦立憲民主党代表、岩谷良平日本維新の会幹事長、浅野哲国民民主党選挙対策委員長代行兼青年局長

記者会見

共助資本主義のさらなる発展へ

通常総会およびシンポジウム後に開催した記者会見では、山下良則、高島宏平各前副代表幹事による退任挨拶(峰岸真澄前副代表幹事は欠席)に続き、会見に出席した新任副代表幹事3人が挨拶し、新浪代表幹事が記者からの質問に答えた。



新浪代表幹事は代表幹事任期1期目の総括と2期目への抱負について、「まずより多くの方々に共助資本主義の必要性を理解していただく。世の中には経営者の生活実感とは異なる状況で暮らしている方々が大勢いる。そうした人々を支援しなければ、という感覚を会員が持てるような活動を引き続き行う。続いて利益の1%を社会貢献に充てるなど、企業としてできる支援を具体的に明確にした上で、多くの企業に参画していただく。さらに、制度設計にかかわる課題に取り組む。いわゆる寄付税制や企業版ふるさと納税などの制度は中央政府が税金を徴収して寄付相当額を控除する形だが、企業が共助の実現やその先にあるコミュニティの再生に役立てられる制度に変えるよう、政府・与野党に呼び掛けたい」と述べた。

米トランプ政権による関税政策の影響については、「10%程度をベースに追加関税が課されると思うが、最も重要なのは米国による対中関税の結末だろう。お互いに引くことが難しくなれば、米国のインフレは大変な課題だ。中国経済も決して良くないため、日本経済への影響を避けるためにも、政府には企業がさまざまな商品やサービスの開発、生産を行えるよう国内により投資しやすい環境をつくってもらいたい」と要望した。

さらに、トランプ大統領の政策方針

を受けて米国を離れるエリート層が増加しており、日本にとっては高度人材を獲得する好機ではないかという指摘には、「一部の博士人材が客員教授などで来日する可能性はあると思うが、日本側に彼らを迎え入れようとする覚悟が足りない。人材育成の仕組みや給与体系など、企業が彼らを受け入れるためにできることはあると思うが、大学をはじめとする公的機関にも同様の取り組みを進めていただきたい」と答えた。

政界で議論されている消費税減税については、「参議院選挙のために減税するという考え方は違うと思う」と苦言を呈し、「消費税は社会保障財源として非常に重要だ。減税するのであれば財源をどう確保するか、議論しなければならない。単なる減税論では将来の国債に不安を残し、結果として日本経済の基盤そのものが危うくなる」と懸念を示した。

◆新任副代表幹事の抱負



吉松 徹郎

アイスタイル
取締役会長CEO

私が経済同友会に参加した2015年はまだ40歳そこそこだったが、当時の会員に50歳以下が50人もいなかった。しかし、この10年間で大きく様変わりし、非常に若い人やスタートアップの経営

者も参加している。多くの経営者同士が学ぶ場として、また社会変革の礎となる経済同友会になるように尽力したい。



廣田 康人

アシックス
取締役会長CEO

2023年に入会し、スポーツ・エンターテインメント事業活性化委員会共同委員長などを務めた。このたび副代表幹事を拝命し、あらためて共助資本主義の理念の下、日本経済の発展に努めたい。私は新浪代表幹事より1年早く三菱商事に入社したが、それ以来約45年にわたってお付き合いさせていただいている。またこういった形で一緒に仕事ができることを喜んでいる。



南部 智一

住友商事
取締役副会長

私は商社人生活を43年続け、経済同友会では約2年活動している。先端科学技術戦略検討委員会委員長として、日本が戦略的不可欠性を持つためには今後博士人材の活躍が重要だというメッセージを発信する予定だ。私は長年、豊かで教育を受けた中間層が多い国ほど安定すると思っており、共助資本主義には大変共感している。新浪代表幹事の発信力を活用し、フォローしていきたい。

* 池田潤一郎商船三井取締役会長は欠席

中堅・中小企業のさらなる成長と エッセンシャルワーク領域への労働移 日本経済を強くする

中堅・中小企業活性化委員会
委員長／寺田 航平

(インタビューは3月21日に実施)

本委員会は2023年度に「人手不足時代の中堅・中小企業政策」として、合従連衡と労働移動の促進による生産性の向上を目指し、政府に対して六つの提言をまとめた。24年度は、そのうち特に速やかな実施が求められる取り組みについて具体策を深掘りし、二つの柱であらためて提言を行った。寺田航平委員長が語った。

成長を加速させるための支援 エッセンシャルワーク領域への労働移動

日本には約340万社もの企業が存在すると言われ、その大多数は中堅・中小企業です。日本経済の復活を図る上では、中堅・中小企業が抱える構造的な問題を解決していくことが不可欠です。

このことを踏まえ、本委員会では企業保護による過当競争をやめて新陳代謝を促進するため、競争力のある企業に資本や労働力を移すことが必要という観点から、23年度、『人手不足時代の中堅・中小企業政策～生産性向上に向けた合従連衡と労働移動の促進～』を提言しました(24年5月号参照)。

24年度はこの提言内容を深掘りする形で、特に速やかに実施すべき対策に絞って、二つの方向性で提言をまとめました。一つは中堅・中小企業の「成長を加速させる支援」、もう一つは圧倒的に人材が不足している「エッセンシャルワーク領域への労働移動の促進」です。提言ではそれぞれ五つの方策を示しました。

合従連衡を促進する 攻守両面の政策

「成長を加速させる支援」の中核となる合従連衡の促進については、M&Aや事業承継が増加する中で、課題も浮き彫りとなってきました。攻める政策と守る政策、つまり買い手側のインセンティブ付けと売り手側の保護の双方を図る必要があります。

買い手側について、事業譲渡による買収の場合には、税務上、資産調整勘定が認められますが、株式譲渡による買収にはこうした措置はありません。合従連衡をより加速させるためには、株式譲渡の場合にも譲受額と純資産額の差額を損金算入できる仕組みを作るべきです。

また、売り手側の保護については、「事業承継支援業法(仮称)」の制定、専門家への依頼費用に対する補助の2点を提言では取り上げました。小規模な中堅・中小企業のM&Aではどうしても売り手に不利な契約になりやすく、そこに悪意を持つ買い手や仲介業者などが介在しやすくなります。そのため、「事

寺田 航平 委員長
寺田倉庫 取締役社長

1970年東京都生まれ。93年慶應義塾大学法学部卒業後、同年三菱商事入社。99年家業の寺田倉庫取締役に就任。翌年には独立してビットアイル(現エクス・ジャパン)を起業、その後、東証一部上場、事業売却。2019年より現職。2013年3月経済同友会入会。23年度より副代表幹事。19年度デジタルエコノミー委員会委員長、20年度企業経営委員会委員長、21～22年度データ戦略・デジタル社会委員会委員長、23年度より中堅・中小企業活性化委員会委員長。

業承継支援業法(仮称)」を制定して仲介会社などの登録制、資格者の配置義務を規定し、法人の登録停止や個人の資格廃止も含めた実効性のある仕組みを作り、自浄作用が働くようにすべきです。

小規模なM&Aにおいて、買い手側には専門家が多数付き、売り手側は社長一人といった不均衡な状態は好ましくなく、最低限弁護士などの専門家に契約をチェックしてもらう必要があるでしょう。悪質な買い手や仲介会社などから身を守るためにも、売り手側が専門家に依頼する費用に対する補助を行うべきです。

「中堅・中小企業事業承継機構(仮称)」 大規模成長投資補助金の見直し

合従連衡の促進とともに事業承継の円滑化も非常に重要な課題です。中でも純資産が10億円以上ある企業を親族外の従業員に承継させようとする場合、株式の買い取り資金が重荷となることが考えられます。このケースでは、主に親族内承継に手厚い税制優遇策などの支援が十分に受けられず、政策的な

年300万円、離職前賃金と再就職後賃金の差額を補填することを求めています。

分業・細分化など職場環境の改善 転職の選択肢に加えてもらうために

エッセンシャルワーク領域側での改革としては、業務の標準化が求められます。実際の職場では、一人が非常に多岐にわたる業務を抱えています。例えば介護の場合、本来的な介護業務だけでなく事務作業、食事の提供や後片付けなど被介護者の要望や行政の要求に応じて、さまざまな業務を行っています。

これらの業務を区分し、身体的負担の少ない業務を増やすなど分業化や細分化をすれば、シニア層や女性層も参加しやすくなります。こうした個社の分業・細分化の取り組みを前提として、業界単位での業務標準化の取り組みを補助金などで支援すべきだと考えます。

また、エッセンシャルワーク領域の具体的な業務内容のイメージが湧かない、心理的な壁を感じるなどという人のために、転職を選択肢の一つに加えてもらうための取り組みも必要でしょう。実際に仕事をしてみれば感謝の言葉を直接もらえるなど、良い体験を得ることで前向きに行動できる可能性があります。そのため、ハローワークなどを通じた「お試し体験制度」を導入し、教育給付など既存の制度も活用しつつ、正式な就職に結び付ける制度を提案しています。

さらに、デスクワーカーが一足飛びにエッセンシャルワーク領域に転職するには心理的ハードルがあるので、出向や副業・兼業などを経て段階的に移ることも有効でしょう。特に大企業のデスクワーカーは、管理業務や業務改善などの実務面で即戦力となる可能性が高いので、国が行っているプロフェッショナル人材事業の対象となるように制度の拡充を求めました。

中堅・中小企業の競争力強化に つながる政策を実現するために

今回の提言を取りまとめるにあつ

動促進で



対応が求められています。地域にとって重要な企業を支える観点からも、この従業員承継に特化する「中堅・中小企業事業承継機構(仮称)」を作り、こうしたケースをフォローするシステムを構築すべきです。

成長を加速させる支援の五つ目として挙げたのが「大規模成長投資補助金の見直し」です。これは新たな設備投資をして事業を伸ばしたい企業を対象とした経済産業省の支援策ですが、現状では製造業の補助採択が多くなっています。中小企業のうち製造業が占める比率は11%にすぎず、より比率が高いサービス産業などを後押しするためにも、最低投資金額を現行の10億円から3億円に引き下げることが提案しています。この補助金を活用することで、サービス産業などが売り上げや収益を増やしていくと期待されます。

エッセンシャルワーク領域の 給与水準を上げるために

人材不足が各業界共通の課題となる中、デスクワーク領域はAIなどのテクノロジーの活用による業務効率化によ

て労働供給不足を補える可能性があります。しかし、医療・介護や建設、農林水産業などではロボティクスの発展が進むまでにまだ時間がかかり、労働力不足が大きく進む可能性があります。このため、大企業や中堅・中小企業のデスクワーク領域から中堅・中小企業のエッセンシャルワーク領域への労働移動を促すことが必要と考え、五つの提言をしました。

最大の課題はデスクワーク領域とエッセンシャルワーク領域の給与ギャップです。これを埋めることが求められることから、「職種別最低賃金制度の導入」を提言しています。エッセンシャルワーク領域の最低賃金を上げるため、まず中央最低賃金審議会で特定最低賃金の目安を示し、都道府県ごとに最低賃金を上げていくことが必要です。

給与面ではもう一点、「エッセンシャルワーク定着補助金の創設」を提案しました。デスクワーク領域から人材が流入してもスキルの習得には時間を要します。その定着期間中の助成として、再就職後半年間業務に定着した人については、その後2年間にわたって最大

では、さまざまな専門領域を持つ8人の正副委員長を三つの分科会に分け、領域ごとに具体的な制度設計を検討するというスタイルを採りました。一部、既に政府が議論を進めている政策を後押しする提言もありますが、他方で政府が着手しにくいであろう政策を求める提言も盛り込んでいます。

「株式譲渡における譲受額と純資産額の差額の税務上の損金算入」や「中堅・中小企業事業承継機構(仮称)の設立」などは、政府にも特に強く訴え掛けている

きたいと考えています。また、職種別最低賃金制度の議論は国でも始まりつつある一方で、エッセンシャルワーク定着補助金などは新たに大きな財源確保が必要となります。経済産業省や厚生労働省には既に提言内容を実現するためのアプローチを始めており、実現のハードルが高い提言もあるものの、一定の感触は得ています。

経済同友会の中にも中堅・中小企業を営んでいる会員が多数いらっしゃいます。提言に掲げた政策が具現化し

ていく中で、ぜひ活用して業績を伸ばしていただければ、提言活動の重要性を示すことにもつながり大変うれしく思います。

一方で、職種別最低賃金などは法制化していくことが非常に難しい論点でもあります。広く一般にその必要性を訴え掛けていくことで、世論を醸成し、中堅・中小企業の競争力強化につながる政策に結び付けていきたいと考えています。

提言概要(4月9日発表)

企業と人材の流動化により 中堅・中小企業の付加価値の創造と日本経済の復活を

本委員会では、2024年4月に提言『人手不足時代の中堅・中小企業政策～生産性向上に向けた合従連衡と労働移動の促進～』を発表し、企業保護による過当競争が中堅・中小企業の生産性向上のネックであること

から、新陳代謝を促進する政策へと転換し、競争力のある企業に資本や労働力を効率的に移すことが必要と整理し、政府に対して六つの提言をまとめた。

24年度はこの六つの提言のうち、特に

速やかな実施が求められる取り組みについて具体策を深掘りし「成長を加速させる支援」および「エッセンシャルワーク領域への労働移動の促進」の二つの柱であらためて政府に対して10の提言を行った。

I 成長を加速させる支援

わが国経済の持続的な成長に向けて、物価上昇を超えて恒常的に「可処分所得」が上

がる経済構造を構築するため、鍵を握る中堅・中小企業の生産性向上を強力に支援す

ることによりその賃上げを促進することが可能となる。

項目		提言
合従連衡の促進	買い手側に対するインセンティブ	株式譲渡における譲受額と純資産額の差額の税務上の損金算入 ※中堅・中小企業同士の株式譲渡に限る(5年償却)
	売り手側の保護 (安心・安全な取引環境の整備)	事業承継支援業法(仮称)の制定 ※仲介会社等の登録制や有資格者の配置、自主規制機関の設置等
		専門家(弁護士や会計士、税理士等)への依頼費用に対する補助 ※対象:純資産3億円以下の売り手側オーナー、上限額:300万円
事業承継の促進	株式会社中堅・中小企業事業承継機構(仮称)の設立 ※純資産10億円以上の中堅・中小企業の従業員承継を支援	
サービス産業等の成長促進	大規模成長投資補助金の見直し ※製造業以外の業種の最低投資額を10億円から3億円に引き下げ	

II エッセンシャルワーク領域への労働移動の促進

エッセンシャルワーカーの不足が原因で最低限のインフラ維持が困難となり、経済活動全体の停滞につながる恐れがある。エッセンシャルワーク領域におけるロボ

ティクスの発展が進むまでの間、テクノロジーの活用によって大きく生産性が向上するデスクワーク領域からの円滑な労働移動を促進すべく、政策的対応が必要である。

※本提言における「エッセンシャルワーク領域」は輸送・機械運転・運搬、建設、生産工程、商品販売、介護サービス、接客給仕・飲食調理、保健医療専門職、農業・林業・漁業の8職種

改善点	提言
給与水準	職種別最低賃金制度の導入 ※中央最低賃金審議会がエッセンシャルワーク領域の特定最低賃金の目安も示す
	エッセンシャルワーク定着補助金の創設 ※その他の職種からエッセンシャルワーク領域に再就職し、6カ月間定着した者に対し、再就職前後の賃金差額を補助(上限:300万円/年×2年)
職場環境	業界内の業務標準化の支援
スキル習得システム	エッセンシャルワークお試し体験制度の導入 ※ハローワークが求人票に「お試し体験可」と記載している事業者を求職者に紹介。当該求職者が教育訓練給付を活用する際に給付率および上限額を引き上げ
	プロフェッショナル人材事業の拡充 ※「プロ人材」に加えて、中堅・中小企業のエッセンシャルワーク領域における管理業務などの実務面で即戦力となり得る大企業のデスクワーカーも対象に

詳しくはコチラ





紹介者

井上 ゆかり

日本ケロッグ
代表職務執行者社長

今井 斗志光

豊田通商
社長・CEO



GEMBALITY

仕事柄世界中の国へ行きます。

訪問国は130カ国以上(中でもアフリカは54カ国中45カ国ほど行きました。それ以外の地域も結構まんべんなく、笑)。

行った先では、ホテルと仕事場の往復だけでなく、なるべく街角や路地裏を散策するようにしています。

例えば朝少し早く起きてホテルの周りを5~6km ジョギングしてみたり、ラジオ体操みたいなのをしていればそこに参加してみたり、中国なんかでは、日本の古い歌謡曲(キロロとか)で太極拳風の踊りをしていたりで、列の後ろに気軽に入れてくれます。夕方散策するときは、市場をブラブラして季節の野菜果物をみたり、寺や教会があれば、入って座ってみたり、小物を買ってみたり。最近はスマホを持っているので、道端の仏像や、銅像や、看板や、変なオブジェの写真を撮るのも好きで、Google フォトには世界中の珍風景が並んでいます。

弊社には、GEMBA (現場) + REALITY (現実) を足した造語で「GEMBALITY」というDNAがあって、このバーチャルな時代でも、必ず自分の足で現場に立って、現実と正対する遺伝子を大切にしています。

何故? という質問は野暮なのでしないルールですが、自分自身で世界中の街角を散策していると、五感(六感?)を通してさまざまな情報が入ってきて、心身の深層に入っていくような感覚があります。

何よりそこで暮らしている普通の人々、特に学校で遊んでいる子どもたちや、公園でくつろいでいるお年寄りなどを見ると、どこの国の人も、幸せであってほしいという気持ちになりますね。

▶▶ 次回リレートーク

平手 智行

グーグル・クラウド・
ジャパン合同会社
日本代表

コンテンツ産業の持続可能な成長に向けて ～アニメ産業の制作現場の改革と競争力強化～

スポーツ・
エンターテインメント
事業活性化委員会

委員長
北原 義一
芳賀 敏
廣田 康人

日本のコンテンツ産業は、新たなクールジャパン戦略などで国の基幹産業と位置付けられ、さらなる成長が期待される分野である。特にアニメ産業は国際的な競争力と成長性を有しているが、その一方で、制作現場には多くの課題が存在している。今般、アニメ産業を焦点に、制作現場の改革と競争力強化に向けて、官民が取り組むべき施策を提言する。

提言本文はコチラ



■はじめに

コンテンツ産業は日本経済をけん引することが期待される重要産業となった一方、産業を支える制作現場は、労働環境、賃金、人材不足など多くの課題を抱えている。また世界トップクラスのコンテンツ力を有しながらも、一部の成功例を除き、そのコンテンツをどう海外市場に展開し、いかに収益化するかというビジネス面の課題も大きい。

特にアニメ産業はフリーランス比率の高さや業界特有の構造が重なり、課題が深刻化していると捉える。国際的な競争力と成長性を有する一方で、産業崩壊の危機に瀕しているとも言え、課題解決の重要性、緊急性が極めて高い。

本提言では、特に持続可能性に課題の多いアニメ産業に焦点を当て、官民が取り組むべき施策を提示する。アニメ産業の改革がきっかけとなり、共通の課題を抱える実写映画やドラマなど他分野にも波及し、コンテンツ産業全体の成長と国際競争力の強化につながることを切に望む。

■課題認識

(1)制作現場

①成功報酬をはじめとした収益分配構造の不全

フリーランスのアニメーターやその他スタッフに印税収入が還元されるケースは極めて少ない。また、フリーランスのアニメーターに支払われる制作単価も10年以上変わっていない。

②供給体制に見合わない制作本数と深刻な人材不足

次世代のアニメーターなどの育成や生産性向上が十分に

進んでいない中、制作本数が増加し、過酷な労働環境・低賃金にもかかわらずアニメへの愛情を持った現場のアニメーターたちが制作会社の経営を支え、ひいてはアニメ産業全体を成り立たせてきたが、制作現場の深刻な人材不足などにより、産業崩壊の危機に瀕している状況にもある。

(2)企画開発・資金調達・プロモーション

①ビジネスプロデューサーの不足

制作現場だけでなく、コンテンツビジネスの戦略と運営を統括する人材も不足している状況である。主な要因は、製作委員会方式では出資企業それぞれが事業の一部を担うため、一貫通貫でコンテンツビジネスを創り上げる人材が育ちにくいこと、また、ビジネスプロデューサーがプロデューサーライセンスを保有することがまれであるため、このポジションを目指す価値と成功に対するリターンが与えられていないことなどが挙げられる。

②限定的な資金調達手段

i)オリジナル作品

多額のコストと長期の開発期間が必要であり、さらに、商業的な成功を見通すことも難しい。そのため、出資者を集められず、製作委員会を組成できないケースが多い。

ii)マンガ・ライトノベル等原作作品

一部のヒットしたマンガ・ライトノベルなどの原作のアニメ化においては、業界内で組成される製作委員会での資金が集まり、他業界からの参入障壁が高い。

I 制作現場の制作力・生産性の向上

労働環境の改善・賃金の向上はもちろんのこと、DXの活用を通じた生産性の向上、人材不足の解消にあたっては海外リソースの活用も含め、制作現場に作品の量・質を高められるキャパシティを生み出すことが求められる。

1.労働環境・低賃金の改善に向けた契約慣行の見直し

業界全体で、関連法・各種ガイドラインに基づき、契約慣行を見直し、①フリーランスのアニメーターを含めた個人への収益還元設定②工程ごとの単価の見直し③適正な制

作費の算出・発注を図っていくべきである。

政府においても、①業界全体での契約慣行の見直しを促進し、関連法・各種ガイドラインの遵守徹底を図るべく、実態調査や周知活動をさらに強化し、②補助金などの申請においては、関連法・各種ガイドラインに沿った契約を締結していることを必須の条件とすべきである。

2. 生産性向上に向けたDXの活用

膨大な制作工程を管理し、プロセスの効率化を図るため、元請けから二次・三次請けの制作会社をつなぐ進行管理ツールや、遠隔でも連携して作業できるツールの導入などを第一歩として進めていく必要がある。政府は二次・三次請けの制作会社では導入が難しいツールを中心に導入支援の拡充を図るべき。

AIについては、諸外国の動向を注視しつつ、将来的な活用の可能性を見据え、関連する法整備やさらなる技術の進展が期待される。

3. 人材不足解消に向けた海外アニメーターの育成とマッチングの仕組み

海賊版対策が喫緊の課題であるが、視点を変えると、その国・地域では日本アニメが浸透しており、日本アニメ制作に携わるアニメーターが育つ土壌が存在すると捉えることもできる。

政府は各国への海賊版対策の要請と併せ、海外アニメーターの育成支援、さらには日本の制作会社とマッチングする機会を提供するなど、一歩進んだ形での海賊版対策の推進を検討されたい。

II 新たなビジネスモデルの構築

オリジナルも含めた新たな作品をより多く生み出し、海外市場への展開を通じてより大きな収益を上げ、それを制作現場に還元し、魅力ある労働環境を実現する突破口として、新たなビジネスモデルを提示する。

1. 作品の成功率を高める仕組み

段階的なプロモーションの仕組みによって、成功率の高い原作やスターとなり得るクリエイター、制作会社を生み出していく。まず、プリプロダクションの段階の企画を日本アニメファンが集まる国内外のSNSなどに投稿し、世界中のアニメファンから評価を受け、当初より海外市場を狙える企画作りの環境を構築する。

次のステップとして、認知・評価を受けた企画について短編のプロダクションを制作し、YouTubeなどの配信プラットフォームで配信する。最終ステップとして、東京国際映画祭などのアワードにおいて、SNSや配信プラットフォームで認知・評価された企画などを募集・ノミネートし、審査員と一般投票により評価・表彰する。

政府には、プリプロダクション制作支援を拡充し、制作会社がオリジナル作品も含めて、チャレンジできる機会を増やすこと、また、日本アニメをPRできるイベント開催やローカライズ支援、国際見本市への出展支援など認知向上に資する支援のさらなる強化、アワードにおいては開催支援の拡充と選ばれた優良作品に関する評価を公認し、箔を付けるなどの支援を期待する。

育成・教育においては、高等教育機関や専門学校にとど

まらず、初等・中等教育の段階からコンテンツに向き合う姿勢や実践的なスキルを学ぶことが理想である。この点、熊本県立高森高等学校(2023年4月に公立校として全国初となるマンガ学科を新設)の取り組みは、官民が連携した理想的なモデルといえる。このような教育機関への支援の拡充も望まれる。

2. ビジネスプロデューサー主導の製作

ビジネスプロデューサーはSNSや配信プラットフォーム、アワードの評価を踏まえ、収益化が見込めると判断した作品について、二次利用までを含めたマネタイズプランを策定し、ファンに提案。ファン資金を活用しながら製作委員会を組成し、制作を進めていく。

このような役割を担い実行するビジネスプロデューサーには、例え企業の社員であってもプロデューサーライセンスを認め、あらかじめプロデューサーフィーを予算化するなど、個人としての明確な価値と成功に対するリターンを機会を付与することも必要である。

3. ファンドを活用した資金調達

ファンドにはアニメ業界に精通した人材も参画し、ビジネスプロデューサーから提案を受けた企画を審査し、投資価値があると判断した企画に対して出資し、共に制作を進めていく。作品やクリエイターを応援する目的で出資するファンも少なくない。このような層も取り込む仕組みを備えたファンドが望まれる。

■おわりに

アニメは国際的な競争力と成長性を備えた日本の誇るべき基幹産業である。次世代のクリエイターが育ち、才能ある人材が集まり、素晴らしい作品を生み出すため、そして世界中のファンの期待に応えるため、今こそ産業が抱える

課題に真摯に向き合うときである。その魅力に心を奪われた世界中のファンが日本アニメの未来を共に支える存在となり、制作にかかわる全ての人が、創造の喜びを感じながら安定して働ける環境を実現し、アニメ産業が持続可能に成長し続けるよう歩みを進めていきたい。

沖縄科学技術大学院大学(OIST)シンポジウム これからの産業連携のあり方を議論 多くの研究発表を共有

経済同友会は3月1～2日、沖縄科学技術大学院大学(OIST)と共催し、OIST幹部や研究者、沖縄経済同友会会員、本会会員の総勢70人以上が参加するシンポジウムを開催した。本会がかねてよりOISTとの交流を行っており、歴代代表幹事による現地視察などを重ねている。新浪代表幹事をはじめとする幹部がOISTを訪問し、産学連携と沖縄振興の理解促進、企業との連携創出を目的に議論した。



開会挨拶(要旨)

新浪 剛史

経済同友会
代表幹事



研究開発は夢であり、人類の未来を支えるもの

最近、中東や米国を訪問したが、そこで感じたことは世界における資金の流れである。特に中東では石油で稼いだお金を核融合などの新たなエネルギー獲得のために研究開発につぎ込んでいるとのことであった。サウジアラビアは基礎研究に注力し、研究者を呼び込んでいるようである。

一人当たりのR&D(研究開発)投資は国が成長するための重要な指標だが、日本はその割合が下がり続けている。人口減少も影響しているが、それでもR&Dへの投資を増やさねばならない。その成功例の一つがOISTである。

昨年のシンポジウムは非常に刺激的で、多くの人が感銘を受け、人類の未来に夢を抱いたと感じている。2回目となる今回は多くの研究に触れる機会を用意した。

研究開発とは夢であり、そしてそれを実現させ、人類の未来を支えるものである。より良い社会を築くために産業界と学术界が手を組んで注力していく必要がある。例えば、戦争のない社会形成のために、持続可能な環境の実現のために技術を活用すべきだ。産学が交流を続けることにより、海洋汚染や病気などのリスク削減も実現できるだろう。

本日の議論が刺激的なものとなることを願っている。経済同友会としても、多くの知見を得られることを期待している。政府に対して、研究開発支援の一層の強化も働き掛けていきたい。政府と産業界が連携し、OISTを支援することで日本の競争力を高め、社会問題の解決を推進できる。この道を次世代へと引き継がなければならない。

講演(抜粋)

カリン・マルキデス

沖縄科学技術大学院大学
学長



オープンサイエンスとイノベーションの重要性

OISTは科学と技術の進歩を支える酸素のような存在であり、根底にあるのは研究者の好奇心である。発見と発明を連動させて社会にとって不可欠な知識を供給する。

デジタル変革が進む中、オープンサイエンスの進展が広がり、異なる知識領域の統合が進み、新たなイノベーションを生み出す機会が拡大している。

オープンサイエンスで重要なことは信頼である。傾聴と理解を通じたコラボレーションを基盤として、多様なステークホルダーと連携しながら知識の創造と応用を実現する。

そのため、産業界や政府と連携し、研究成果を社会実装する仕組みを整備することが重要である。大学は信頼できる知識を社会に提供し、学際的な協力を促進する場としての役割を果たす必要がある。

科学技術の発展には個々の専門領域の深化だけでなく、異分野間の協力による新たな発見や応用の可能性を生み出すことが求められている。OISTはオープンサイエンスを推進し、学際的なアプローチとデジタル技術の活用を通じて社会に貢献していきたい。

OISTは知識の交差点「オープンセンター」、産学連携のためのラボ「テストベッド」、頭脳が出会う場「ネクサス」、変革的な価値創造「インキュベータ」のキーワードを基に持続的な未来を実現していきたいと考えている。

本日のシンポジウムが沖縄経済同友会、経済同友会、OISTにとって新たな発展につながる機会となることを願っている。

産学連携のイノベーション創出を考える



OISTの特徴や取り組み事例とともに、OISTとの連携や日本の研究活動の課題と国際的な競争力強化について議論した。

モデレーター



南部 智一

経済同友会
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

パネリスト



ギル・グラノットマイヤー

OIST 首席副学長
(イノベーション・アウトリーチ担当)



鈴木 純

経済同友会 副代表幹事
帝人 シニア・アドバイザー



北野 宏明

経済同友会
先端科学技術戦略検討委員会 委員長
ソニーグループ 執行役 副社長 CTO

ディープテックを実用化するPOCプロジェクト 戦略の核はハイトラストファンディング

南部 本セッションの目的はOISTの特徴を理解すること、産学連携のプラットフォームを探索すること、そして次の段階に向けたアクションアイテムにつなげることである。

北野 OISTには2001年の提唱段階から約25年間継続して関与してきた。OISTは非常に大きな可能性を持つ場である。

鈴木 私は生物系のバックグラウンドを持ち、今回で4回目のOIST訪問となるが、訪れるたびにその規模と環境に感銘を受ける。OISTのようなモデルを活かし、日本全体のサイエンスとテクノロジーをどのように広めていくべきか、常に考えている。

ギル OIST独自の大学モデルについて説明する。まず、OISTはディープテックの研究を推進している。ディープテックとは未来を担うテクノロジーであり、大学発の研究が基盤となる。ディープテックを実用化するための方法として、POC^{*1}プログラムがある。

2024年度には多くのPOCプロジェクトが実施された。対象分野はディープテック、量子技術、物理学、化学、生物学、ライフサイエンス、医療、医薬品、生態系など多岐にわたる。これらの技術を洗練させ、短期間で市場に近づけ、商業化の成功確率を高めることが重要だ。

ディープテック研究を推進するには投資が不可欠であり、未来のソリューションを創出するために継続的な支援が求められる。この分野の可能性は非常に大きく、適切な資金と支援があれば、より多くのイノベーションを生み出すことができる。

OISTの戦略の核はハイトラストファンディング^{*2}である。研究者に対する信頼を重視し、国際的な環境を整えている。OISTには60以上の国籍の研究者が集まり、70～80%の教

員・学生が非日本人である。これはOISTの大きな独自性の一つである。OISTでは優秀な人材を引き付け、自由な研究環境を提供し、オープンイノベーションの文化を育成する。そして、テクノロジーの移転やアウトリーチ活動を通じて社会に成果を還元する。

沖縄の人々が誇れるものを創造する 世界のトップ研究者のみ採用

南部 OISTが沖縄に設立された背景と、その動機について考えたい。

北野 OISTの設立において最も重要な人物は尾身幸次氏である。01年、尾身氏は沖縄・北方対策と科学技術政策担当大臣を兼任しており、国際的な大学院大学を沖縄に新設する構想を提唱した。設立当初、日本のアカデミアや政府関係者の間では、沖縄にトップレベルの大学を作るのは不可能との意見が大勢を占めていた。尾身氏の尽力と、面白い挑戦だと共感した国内外の研究者の協力によって、現在のOISTが実現した。

科学の進歩とは、人類がまだ発見していないことを探求し、誰も成し遂げたことのない領域に踏み込むことである。OISTもまた、多くの人が不可能だと考えたことを実現させた。その過程で、リスクを取ることを避けた人は自然と関与せず、挑戦を受け入れる研究者や支援者が集まるといふ、ある種のフィルターが機能し、利害関係による干渉も少なかった。結果として、純粋にインターナショナルな大学として設計することが可能となった。

提唱から約25年が経過し、OISTは次のフェーズに移行しようとしている。

南部 OISTが内閣府の管轄となり、文部科学省が関与しなかったのは、沖縄の特殊性が影響したのか。

北野 設立の目的にも記載があるが、「沖縄の振興」が掲げられている OIST は沖縄の人々が誇れるものを創るという発想の下で構想された。世界トップレベルの大学が沖縄にあることは地域の誇りとなり、新たな可能性を生むと考えた。

南部 OIST には 100 人の PI (主任研究者) がおり、世界のトップ 10% に入る研究者を採用している。このような人材を設立間もない沖縄の大学にどのようにして引き付けたのか。

北野 国際的なアドバイザーボードの力が大きい。メンバーにはノーベル賞受賞者が複数おり、例えば利根川進氏、トーステン・ヴィーゼル氏、ジェローム・フリードマン氏などが名を連ねた。また、日本からは有馬朗人氏や黒川清氏が参加した。採用はオープンな募集と、世界中の研究者ネットワークを活用したリクルートの両方を活用した。国際的なトップ大学では通常、世界のトップ 10% に入る研究者のみを採用するのが一般的だ。OIST も同様の基準を採用した。

資金不足に直面する日本のアカデミア 基礎研究には国のサポートが必要

南部 日本の科学技術政策の観点から、OIST の取り組みについてコメントをいただきたい。

鈴木 OIST の研究は生物学や神経科学など基礎研究の比重が高いが、同時に実用化に向けた取り組みも進めており、そのバランスが非常に優れている。その実現には、強力なアドバイザーボードと綿密な評価システムが大きく貢献している。また、研究者の自由を尊重し、トラストに基づいた運営が行われている点も重要である。

日本のアカデミアは現在、資金不足に直面している。特に失われた 30 年の間に選択と集中を過度に推進し過ぎた結果、基礎研究が軽視される傾向が生じた。ディープテックは長期的な取り組みが必要であり、ファンダメンタルな研究は研究者の好奇心に依存している。例えば、mRNA ワクチンの開発に貢献したカタリン・カリコ氏の研究も、発表当初は注目されなかった。大隅良典氏がノーベル賞を受賞したオートファジー研究も、初期はほとんど関心を持たれなかった。

基礎研究 (R) と応用研究・開発 (D) は明確に分けるべきであり、R においては選択と集中を行ってはいけない。

南部 R の領域では、ハイトラストファンディングの考え方が非常に有効だと感じる。これには人的資本経営にも通じる部分があり、一定の範囲を任せることで成果を生み出すというアプローチである。学术界においても、バランス

をどう確保していくのが課題ではないか。

鈴木 バランス確保は非常に難しい。企業経営では、成果をある程度予測できる範囲で研究開発を進めるが、基礎研究はそうはいかない。したがって、アウトカムが見える部分まではアカデミアに任せるという方法もある。特に基礎研究は、やはり国がサポートする仕組みがなければ難しい部分もあると考えている。

南部 ディープテックは短期的な利益を生まないため、産業界としてはもう少し後で、と考える傾向がある。国・民間・アカデミアがどのようなメカニズムで連携し、戦略的に支援を行うかが今後の重要な課題となる。

日本には素晴らしいポテンシャルがある OIST は国際的なイノベーションハブの役割を

南部 ギル氏は元々、イスラエルのワイツマン研究所に所属していた。なぜ OIST に赴任されたのか。また、イスラエルと日本を比較したときに、リーダーシップや制度、起業家精神、産業界の実力といった点で、日本が抱える課題は何か。

ギル OIST はワイツマン研究所の哲学や運営モデルと多くの共通点を持ち、非常に大きなポテンシャルを秘めている。若い大学であるため、私の経験を活かして貢献できると考えた。また、日本に対する憧れも大きな要因だった。日本は素晴らしい国であり、深い文化を持つ。その文化をより深く理解し、かかわりたいと考えた。その期待は裏切られていない。

日本には素晴らしいポテンシャルがある。世界的に優れた産業や職人文化が根付いており、強みは数多く存在する。ただ、大学との関係をリソースの活用と考え、パートナーシップとして認識していない日本企業が一部にあるとみている。

また、KPI (重要業績評価指標) の設定に関しても、日本と海外では考え方が異なる。私は常に目標を超えることを目指すべきだと考えるが、日本では目標を大きく超えると、そもそも目標設定が間違っていたとみなす考え方がある。

国際社会は不安定な状況にある。その中で、日本は安全で安定した社会を維持している国として世界から注目されている。これを活かし、日本がより開かれた国になれば、多くの優秀な人材が集まるだろう。

南部 OIST は優秀な人材をどう引き付けているのか。

ギル 若い研究者はリスクを負ってでも新しい挑戦を求めており、そうした研究者にハイトラストファンディングや十分なリソースを提供している点で、OIST は魅力的な環境といえる。最先端のコアファシリティに投資を行っており、

研究者が必要とする設備を完備している。また沖縄という土地の魅力も大きい。例えば、海洋研究や生物多様性研究にとって最適な環境がある。

日本のスタートアップ企業は、グローバル市場を意識する傾向がまだ弱い。日本には世界的に通用する技術や企業が数多く存在しており、それらをどのように国際市場へ展開するかが今後の課題となる。

OISTからは毎年四つほどのスタートアップが生まれており、OISTの技術を活用した企業が国内外で成長している。また、海外のスタートアップをOISTに誘致する取り組みも進め、国際的なイノベーションのハブとしての役割を強化している。

日本の課題はPh.D.取得者への評価・待遇 研究者が国内にとどまる選択肢を増やすことが必要

南部 Ph.D.(博士号)取得者のキャリアパスには、研究者や企業での活動のほか、マネジメント層に進む道もある。OISTの卒業生ネットワークが今後どのように成長し、日本や世界の科学技術界に貢献していくかが注目される。

北野 日本全体でPh.D.取得者のキャリアパスが十分に確立されていないことが課題だ。企業の多くは修士号の取得者を中心に採用し、Ph.D.取得者への評価が十分ではない。企業側の意識改革が必要だ。

OISTの入学審査では日本人と海外の学生とを区別していない。日本人の応募者が増え、優秀な人材が多く集まれば、自然と日本人の比率も高まる。現状ではOISTの学生数には上限があり、受け入れを増やすには教授数の拡充や予算の確保が必要になる。日本人学生の増加には、OISTの規模拡大が一つの前提条件となる。

鈴木 Ph.D.取得者が増えない理由の一つに、日本では修士号取得者と給与に大きな差がないことが挙げられる。例えば、韓国ではPh.D.取得エンジニアの給与が非常に高く、明確なインセンティブがある。学生は自身のキャリアを経済的合理性の観点から判断する人も多く、Ph.D.取得者が高い給与を得られる環境がなければ、博士課程への進学者は増えない。企業側が高学歴人材の価値を正しく評価し、待遇を向上させる必要がある。

OISTは世界中からトップレベルのPh.D.学生を集めることを最優先としている。その環境を維持することで、成功事例を日本全体に広げていくことが重要だろう。

南部 企業側の意識改革と同時に、Ph.D.取得者がグローバルに活躍できる環境を整備することも重要だ。OISTでは、Ph.D.取得者のキャリア支援や国際的なネットワークの構築にどのように取り組んでいるか。

北野 OISTの卒業生はすでにグローバルな環境で活躍している。日本でPh.D.を取得した学生が海外の大手企業や研究機関に進むケースも多い。手元に統計はないが、日本のPh.D.取得者がグローバルなキャリアを築く事例は増えていとみられる。

南部 日本企業も変革を迫られている。Ph.D.取得者を積極的に採用し、相応の待遇を提供することで、研究者が国内にとどまるという選択肢を増やすことが求められる。

OISTは日本の大学・スタートアップ・企業にとっての触媒 長期的な視点での投資を

鈴木 OISTの持続可能な成長を考える上で、財源の問題は極めて重要である。OISTの運営費用は一般的な大学と比較して非常に大規模であり、これがなければ現在の研究環境を維持することはできない。長期的な視点で見れば、OISTが単なる地域振興の枠を超え、日本全体の科学技術政策の中核となり得るよう、予算確保の仕組みが必要だ。

南部 企業の関与も不可欠であり、共同研究やベンチャーファンドの活用、ふるさと納税制度を利用した支援など、多様な資金調達の手段を検討する必要がある。長期的な視点に立てば、OIST卒業生が今後の資金確保に貢献する可能性もある。OISTの成長を支えるためには、官民が協力し、継続的に支援を行う仕組みを構築していくことが不可欠だ。

ギル OISTはある意味、スタートアップの大学であり、長期的な成長を見据えた投資が必要だ。OISTは現在、成長のシグナルを発し、成功の兆しを見せている。しかし、売り上げや収益が短期間で大きく上がるわけではなく、長期的な視点での投資が求められる。

OISTは日本の大学・スタートアップ・企業にとって触媒となり得る存在である。多くの企業が生まれ、経済的なリターンを生み出すだけでなく、優秀な研究者と学生を育成し、科学技術の発展に貢献する。そのためには皆さまの支援が不可欠だ。

* 1 概念実証プログラム(Proof of Concept Program)

* 2 high trust funding:創造性が高く革新的な研究に対して、ある程度自由に研究活動ができるよう、数年にわたって行う資金支援



研究発表

研究発表〈1〉

細胞膜を守って健康に老いる



河野 恵子

OIST 准教授
(膜生物学ユニット)

- 私たちの体は37兆個の細胞で構成されており、細胞膜は非常に薄く傷つきやすい。運動などで筋肉が負荷を受けると細胞膜に小さな穴が生じるが、通常は数秒で治る。このメカニズムに欠損があると細胞が死ぬ。傷ついた細胞は修復されるか死ぬと考えられてきたが、細胞膜の損傷が修復された後、細胞は分裂をやめ、「老化」することが分かった。細胞の老化とは分裂せずに何週間も何年も残ることだ。
- 老化細胞は分裂せずに長期間残り、細胞老化随伴分泌現象 (SASP) を伴う。このSASPは治癒を助ける一方で、組織の機能低下を引き起こす。これはホルモンのようなものと理解していただければよいが、良いことも悪いこともする。細胞が生むタンパク質で、メッセージを伝える役割がある。例えば切り傷を治すという機能がある一方で、組織の機能低下も伴う。これは世界中で研究されている。
- 老化細胞の蓄積は健康寿命を短縮し、社会保障費の増加につながる可能性がある。老化の引き金については未解明な点が多く、具体的なメカニズムが明らかになっていない。
- 細胞膜損傷は老化細胞の引き金の可能性がある。私たちは細胞膜の傷を防いで細胞の老化を抑える研究に取り組んでいる。

研究発表〈2〉

サンゴ礁環境DNAプロジェクト



佐藤 矩行

OIST 教授
(マリンゲノミクスユニット)

- OISTに来て最初に目に入るのは非常に薄い青い海である。40年ほど前までは綺麗なサンゴ礁が水深35メートルまで続いていたことがわれわれのデータからも確認されているが、現在はまったくない状況だ。
- 今日少し信じがたい話をする。サンゴ礁を調査する際に潜水する必要がなく、海水を1リットル採取するだけで、生息するサンゴの種類が全て分かるという話である。
- 海洋生物の約30%がサンゴ礁に生息しており、熱帯雨林に匹敵する生物多様性を持つ。われわれが考えたのは「環境DNA」という方法だ。この手法を用いることで、潜らずともサンゴ礁の状況を把握することが可能となる。
- 環境省では12年に一度、専門家が潜水し大規模なサンゴの状態調査が行われている。サンゴの分類は非常に難しく、従来は曖昧な部分が多かったが、昨年、日本のサンゴの分類を正式に整理した。
- サンゴ礁の表層海水はサンゴの生態を知る上で貴重な情報源である。昨年、高水温による大規模な白化現象が発生し、多くのサンゴが死滅した。しかし、調査時に採取した海水の一部は白化が起こる前の健康なサンゴから採取されたものである。この貴重なデータを基に、白化によってどの種類のサンゴが影響を受けたのかを明らかにできる可能性がある。

研究発表〈3〉

エネルギーのためのオープンセンター



パオラ・ラウリーノ

OIST 准教授
(タンパク質工学・進化ユニット)

- エネルギー危機は世界的な課題であり、エネルギーの消費量が人間の活動に伴い急増している。それが自然環境に深刻な損傷を与えおり、新しいエネルギー技術の開発を必要としている。学部ごとの分断が存在する環境では、エネルギー危機の解決策を生み出すことは困難だ。OISTは学部制度を持たない強みを活かし、本研究は複数の研究ユニットが協力して進めているプロジェクトである。
- 半導体材料における電子の動きを可視化することに成功した。この技術は世界でも類を見ないものである。100兆分の1秒という極めて短い時間単位で電子の挙動が記録されている。
- ペロブスカイト型太陽電池を研究している。素材は高効率なエネルギー変換特性を持つが、現在いくつかの課題が指摘されている。欠陥を特定しより高品質な材料へと改善することを目指す。
- 汚染物質の研究では有機フッ素化合物 (PFAS) を取り扱う。PFASは産業界で広く使用されているが、除去・分解するための技術が求められている。われわれは海洋バクテリアのトランスポータータンパク質がPFASの特定の化合物を捕捉する能力を持つことを発見した。最終的にバクテリア内部でPFASを分解することを目指している。
- その他、台風の外側に物理的な影響を与えることで、台風の勢力をコントロールする研究も行っている。

テーマ〈1〉

産学連携の未来と量子技術



エイミー・シェン
OIST教授・プロボスト

根本 香絵
OIST 教授
量子情報科学・技術ユニット

●モデレーター
川崎 達生
ユニゾン・キャピタル 取締役会長パートナー

「量子技術」をテーマに産学連携のあり方や今後の展望について議論が行われた。

量子技術がもたらす変革とその広範な応用可能性、また技術成熟度の多様性が必要である。産業実装には共通言語と橋渡し人材の育成が不可欠であり、さらに、企業とアカデミア間の断絶や知財戦略、人材流動性などの課題を踏まえた上で、共創型プラットフォームの構築が必要である。量子技術の社会実装に向けた具体的な道筋と持続可能な人材・制度設計が中心的な議論となった。

量子分野はその広がりや技術成熟度のばらつきにより画一的なアプローチが難しいとされ、特に企業側のリテラシー不足と人材のミスマッチが課題とされた。これに対し、OISTでは国際的な人材育成や企業との共同研究が進行中であり、今後はプラットフォーム的枠組みの構築が急務であるとの認識が共有された。

テーマ〈2〉

研究からスピナウトへ：
挑戦と可能性



中島 隆太
Kwahuu Ocean 創業者兼CEO

高宮城 大樹
Kwahuu Ocean 共同創業者

木村 亮介
Lifetime Ventures 創業者・代表パートナー

●モデレーター
渋谷 健
シブサワ・アンド・カンパニー 代表取締役

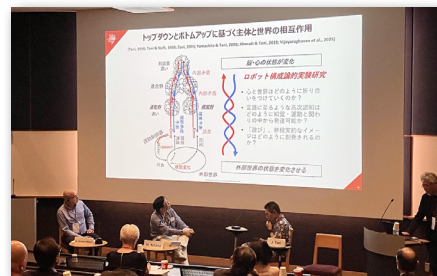
OISTの研究からスピナウトした起業事例として、イカの完全養殖に挑む「Kwahuu Ocean」の取り組みを中心に、スタートアップの挑戦と可能性について議論された。研究者・起業家・投資家が一体となり、社会課題解決型ビジネスの実現に向けた課題と展望を共有した。

ラウンドテーブルを通じ、研究者が社会実装に挑む際の課題と可能性が浮き彫りとなった。沖縄から世界へ持続可能な事業モデルを発信する Kwahuu Oceanの挑戦は今後の大学発ディープテックベンチャーの指針となる。研究とビジネスの橋渡しには、技術・資金だけでなく「人」への投資が不可欠であることが再確認された。



テーマ〈3〉

AIと人間の知能：
学習、記憶、理解の新たな可能性



谷 淳
OIST 教授 認知脳ロボティクス研究ユニット

深井 朋樹
OIST 教授 神経情報・脳計算ユニット

銅谷 賢治
OIST 教授 神経計算ユニット

北野 宏明
OIST 教授(アジャнкт)
統合オープンシステムユニット

●モデレーター
ギル・グラノットマイヤー
OIST 首席副学長
(イノベーション・アウトリーチ担当)

OISTの各専門家が脳科学・ロボティクス・AIの視点から最新の研究成果と課題を共有した。本討論を通じ、AIと人間の知能の共通点と相違点が明確化され、今後の研究や社会実装に向けた重要な示唆が得られた。特に以下の点が総括として浮き彫りになった。

人間らしさを理解・模倣するAIの実現には脳科学や発達学習の知見が不可欠であり、少ないデータでも高効率で学ぶAI技術が求められる。

AIの自律性や社会性の設計は人間社会の民主主義やガバナンスの仕組みを参考に、安全性と倫理性を両立させることが必要となる。

モラル・倫理観の国際基準化は喫緊の課題であり、AIの進化が価値観の多様性とどう向き合うかが問われる。

日本は柔軟なガバナンスと慎重な社会実装を通じて、安全・安心なAI社会のモデルを構築できるポジションにある。今後は技術と社会・倫理の両面から、AIと人間が共生する未来に向けた取り組みが求められる。

代表幹事インドミッション

インドの可能性と日本への高い期待を実感

経済同友会は3月26～28日の日程で、代表幹事ミッションをインドに派遣した。新浪剛史代表幹事を団長に団員20人、随員・事務局員8人の総勢28人がミッションに参加し、ムンバイとニューデリーの二大都市を訪問した。(所属・役職は訪問時)



モディ首相への表敬(モディ首相のXより転載)

概要

インドは2023年に人口14億人を超え、中国を抜いて世界最多人口国となったと推計されている。平均年齢は28歳と著しく若く、50年まで人口ボーナス期が継続する見通しである。また中間層も拡大が巨大で成長余地に富む消費市場として、多様な人材供給源としての重要性を一層高めている。

日印間では近年首脳閣僚級の往来が活発化し、日米豪印による戦略対話(QUAD)の枠組みを通じて、民主主義・法の支配といった基本的価値を共有する戦略的パートナーとしての連携が深化している。

日印間の貿易額は23年度に過去最高の約3.14兆円を記録し、日本からの23年度直接投資(実行ベース)は前年比76.7%増の約31.8億米ドルで、国別対印投資国第5位の地位を占めている。国際協力銀行の24年度海外直接投資アンケートでは、インドが3年連続で有望国ランキングの1位を占め、イン

ドの成長性は日本企業から高く評価されている。

一方、進出日本企業数はここ数年約1,400社前後と横ばいとデータのデータもあり、期待はあるものの実際の進出にハードルが存在する様子も見て取れる。人的交流面でも中国と比較して極めて限定したものである。

こうした現状を踏まえ、経済同友会では、経営者自らがインドの現地情報を肌で感じ、今後の可能性と向き合うべく、代表幹事ミッションをムンバイおよびニューデリーに派遣した。インドへのミッションは16年4月のアジア・中東委員会インドミッション以来9年ぶりとなった。

得られた知見

●日本企業に対する高い期待

短期間の滞在ながら、モディ首相への表敬訪問およびジャイシャンカル外務大臣をはじめとした4人の主要閣僚との面談が実現し意見交換をすること

ができた。短期間でここまでの面談が成立したことは日本企業への期待の高さの表れと言える。

特にモディ首相への表敬では、約1時間にわたる着席形式での意見交換を行い、モディ首相が州政府首相だったころから日本企業誘致に注力してきたこと、日本企業専門のビジネス相談窓口(ジャパン・プラス)を設けたことに言及があった。また、グリーン、農水産業、AI、宇宙、保険といった分野における日本企業との協力への期待が示された。

閣僚との面談でも日本企業の技術力の高さやモノづくりの精神、インド人材の育成、半導体をはじめとした製造業進出への期待が繰り返し表明され、政府のハイレベル層から熱烈的な「ラブコール」を感じ取ることができた。

●インド政府の適応スタンス

各面談において、インド政府も日本企業の要望があれば「聴く」との声

ミッション日程

■3月25日 ムンバイ
ミッション参加者懇親会

■3月26日
タタ・コンサルタンシー・サービス(TCS)
Executive Briefing Center(EBC)視察・意見交換
ムケシュ・アンパニリライアンス・インダストリーズ会長との意見交換
インド政府系インフラファンドNIIF主催夕食会

■3月27日 ニューデリー
ジャイシャンカル外務大臣主催昼食会
モディ首相表敬
ヴァイシュナウ鉄道・IT等大臣との意見交換
小野啓一駐インド日本国大使主催、インド日本商工会との夕食会

■3月28日
マルチ・スズキ マネサール工場視察・意見交換
ゴヤル商工大臣との意見交換
シタラマン財務・企業問題大臣との意見交換



インド最大財閥の一つであるリライアンス・インダストリーズ(RIL) 訪問・意見交換



ジャイシヤンカル外務大臣との昼食会(ジャイシヤンカル外務大臣のXより転載)



マルチ・スズキのマネサール工場視察・意見交換

あり、複数の関係から日本企業のインド進出への支援の意思が繰り返し表明された。モディ首相や閣僚から、日本企業のニーズに合わせた形での人材育成をしたいという意向も聞かれた。

さらに古い法律の改正や手続き面の簡素化を含め、ビジネス環境の改善を優先していることが、モディ首相や閣僚からうかがえた。民間企業からも近年インドのビジネス環境は急速に改善しているとの言及があった。インド政府も外国企業を誘致するには、変わっていく必要があることを認識しており、適応していく姿勢を見せている。

●ITにとどまらない豊富な人材プール

中間層・若年人口の増加は市場としてのインドの魅力を高めると同時に、豊富な人材プールを構成しているとの説明がたびたび聞かれた。IT人材に限らず、特に理工学系人材が育成されており、現地で活躍する企業の貴重な戦力となっていることがうかがえた。

インドは農村人口が全人口の64%(23年世界銀行調査)を占める。農村人口

を含め全土で55%という高い率でインターネットが普及、5Gの通信インフラが整備され、教育を含めたサービスが行き届くようになっている。今後は高度人材のみならず、教育などの社会サービスを受けて育った若い人材が増えることも期待される。

●グローバル拠点としての重要性

インド政府はガティ・シャクティ(ヒンディー語でスピードとパワー)と呼ばれる統合的なインフラ管理データベース・プラットフォームを打ち出し、省庁ごとに縦割りで管理されていた国家レベルの送電網、鉄道、河川などのインフラプロジェクトの統一かつ効率的な管理を可能にした。ガティ・シャクティにより、回廊や物流拠点などのインフラの整備が進み、国内のみならず、国外との接続性の向上が期待される。

また、インド政府はインド国内での製造を奨励している。面談した企業からは、インド市場向けの製品は耐久性や性能、価格帯の相性から他の新興国

にも通じることがあり、中東やアフリカへの輸出拠点としてのインドの重要性が増しているとの声もあった。

地政学的なリスクから世界中でグローバル・サプライチェーンを見直す動きがみられるが、モディ首相をはじめハイレベルから長期的な政権の安定性に言及があったように、政治的予見可能性の高さも相まって、今後グローバル拠点としての存在感を一層強めていくことが期待される。

まとめ

ビジネス環境整備が進むものの、当然ながらインドには「法制的運用が不透明」「インフラが未整備」などの特有の課題があり、一筋縄ではいかない事情がある。しかし課題をインドのハイレベルが認識し、改善に向けて動いていること、企業の意見を聞いて変えていっていることが見て取れた。

今後、巨大化する中間層や台頭する人材、世界的なサプライチェーンの再構築の流れを踏まえると、インドの重要性はますます増していくだろう。

ミッション団員(団長、副団長以外は五十音順)

新浪 剛史 代表幹事/サントリーホールディングス 取締役会長 ※団長
 前田 匡史 インド委員会 委員長/国際協力銀行 取締役会長 ※副団長
 田中 繁広 インド委員会 委員長/
 日本電気 副社長 執行役 Corporate SEVP 兼 CGAO ※副団長
 浅井 勇介 インド委員会 副委員長/
 スタンダードチャータード銀行 在日代表 兼 最高経営責任者
 石田 裕樹 YCPホールディングス 取締役兼グループCEO
 今村 卓 経済安全保障委員会 副委員長/丸紅 執行役員
 岡本 祥治 みらいワークス 取締役社長
 奥村 洋治 インド委員会 副委員長/フジタ 取締役社長
 加茂 正治 統合政策委員会 副委員長/マッキンゼー・アンド・カンパニー・
 インコーポレイテッド・ジャパン シニアアドバイザー
 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

鎌田 博文 商船三井 副社長執行役員
 佐藤 健一 青森経済同友会 代表幹事/青森ケーブルテレビ 取締役会長
 杉本 文秀 長島・大野・常松法律事務所 代表
 住谷栄之資 KCJ GROUP 名誉会長
 永松 治夫 東洋エンジニアリング 取締役会長
 中村 哲也 インド委員会 副委員長/
 日本タタ・コンサルタンシー・サービスズ 副社長執行役員
 野田 智義 資本主義の未来PT 委員長/大学院大学至善館 理事長 学長
 宮川純一郎 インド委員会 副委員長/全日空商事 取締役社長
 ルゾンカ典子 米州委員会 副委員長/
 コスモエネルギーホールディングス 常務執行役員CDO
 齋藤 弘憲 経済同友会 事務局長・代表理事

(他に随員・事務局計8人)

新入会員紹介

会員総数 1,728名(2025年5月7日時点)



鳥井 信宏

所 属：サントリーホールディングス
役 職：取締役社長



藤田 桂子

所 属：東京海上ホールディングス
役 職：常務取締役



浅野 收二

所 属：東京海上日動あんしん生命保険
役 職：取締役社長



海山 裕

所 属：三井住友海上火災保険
役 職：取締役 専務執行役員



杉本 勝

所 属：三井住友海上火災保険
役 職：執行役員



福村 俊宏

所 属：丸紅
役 職：執行役員



島村 恒平

所 属：MIXI
役 職：上級執行役員 CFO



白幡 晶彦

所 属：アマゾンウェブサービスジャパン
役 職：執行役員社長



高橋 誠

所 属：KDDI
役 職：取締役会長



岩田 智行

所 属：坪井工業
役 職：取締役社長



木坂 隆一

所 属：三菱製紙
役 職：取締役社長



小島 和人

所 属：高砂熱学工業
役 職：取締役社長



中村 徳晴

所 属：リコーリース
役 職：取締役社長執行役員



並木 将仁

所 属：インターブランドジャパン
役 職：取締役会長兼社長兼CEO



森田 泰博

所 属：プリチストーン
役 職：代表執行役 副社長



田中 仁

所 属：ジンスホールディングス
役 職：代表取締役CEO



高松 浩孝

所 属：高松コンストラクショングループ
役 職：取締役社長執行役員



浅井 哲

所 属：高松コンストラクショングループ
役 職：取締役副社長執行役員



川久保 秀樹

所 属：ホギメディカル
役 職：取締役社長 最高経営責任者(CEO)



山根 伸行

所 属：PagerDuty
役 職：取締役社長



大松 栄太

所 属：岐阜プラスチック工業
役 職：取締役社長

◆中部経済同友会からの入会



杉田 二郎

所 属：岐阜プラスチック工業
役 職：取締役副社長

◆中部経済同友会からの入会



大松 栄太

所 属：岐阜プラスチック工業
役 職：取締役社長

退会

石塚 茂樹

所 属：ソニーグループ
役 職：社友

鴨居 達哉

所 属：アビームコンサルティング
役 職：取締役

遠藤 健

所 属：SOMPOホールディングス
役 職：顧問

須永 順子

所 属：京セラ
役 職：社外取締役

ポール デュブイ

所 属：Take-5 Global
役 職：取締役社長

中野 宏信

所 属：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
役 職：会長シニア・マネージング・ディレクター

西 克司

所 属：コスモ石油
役 職：取締役社長 社長執行役員

志水 雄一郎

所 属：フォースタートアップス
役 職：取締役社長

宮崎 毅

所 属：三菱倉庫
役 職：元・相談役

小林 洋子

所 属：宇宙航空研究開発機構
役 職：監事

酒井 伸一郎

所 属：茨腎会
役 職：理事長

魚谷 雅彦

所 属：資生堂
役 職：シニアアドバイザー

松木平 淳太

所 属：龍谷大学
役 職：元・副学長

本山 博史

所 属：アクティオホールディングス
役 職：特別顧問

星野 朝子

所 属：日産自動車
役 職：元・執行役副社長

吾郷 康人

所 属：山九
役 職：取締役

岡本 泰憲

所 属：日本軽金属
役 職：取締役副社長執行役員

川本 哲文

所 属：東京海上日動あんしん生命保険
役 職：元・取締役社長

岩井 智樹

所 属：コスモエネルギーホールディングス
役 職：常務執行役員

森山 幸二

所 属：コスモ石油マーケティング
役 職：元・取締役社長 社長執行役員

浜本 隆之

所 属：東京理科大学
役 職：理事長

竹野 康造

所 属：竹野康造法律事務所
役 職：代表弁護士

和田 宏行

所 属：ICMG
役 職：取締役

岡本 和久

所 属：I-Oウェルズ・アドバイザーズ
役 職：取締役会長

松井 保幸

所 属：中日本高速道路
役 職：取締役 常務執行役員

牛田 一雄

所 属：ニコン
役 職：特別顧問

岸野 寛

所 属：東京ガスネットワーク
役 職：元・取締役副社長執行役員

田川 丈二

所 属：日産自動車
役 職：アドバイザー

菊池 伸

所 属：DBJアセットマネジメント
役 職：取締役会長

大塚 紀男

所 属：日本精工
役 職：名誉顧問

小川 英次

所 属：帝人
役 職：ミッション・エグゼクティブ

佐藤 嘉彦

所 属：コスモエネルギー開発
役 職：取締役常務執行役員

平野 哲行

所 属：平野デザイン設計
役 職：取締役社長

巻野 徹

所 属：エーアンドエーマテリアル
役 職：取締役社長

牧岡 宏

所 属：アクセンチュア
役 職：元・専務執行役員

浅香 衣世

所 属：あさか倶楽部
役 職：取締役

宮澤 潤

所 属：宮澤潤法律事務所
役 職：代表弁護士

日比谷 武

所 属：上智大学

佐藤 俊明

所 属：大崎総合研究所
役 職：取締役社長

岩崎 俊博

所 属：T.IWASAKI
役 職：取締役社長

五嶋 賢二

所 属：富士電機
役 職：元・顧問

江原 徹

所 属：アドバンテッジリスクマネジメント
役 職：取締役

福川 伸次

所 属：東洋大学
役 職：元・総長

吉田 信之

所 属：新建築社
役 職：取締役社長

鈴木 康公

所 属：コスモ石油
役 職：元・取締役社長 社長執行役員

矢部 剛

所 属：ニッセイ情報テクノロジー
役 職：取締役会長

飯野 亨

所 属：丸文
役 職：取締役相談役

畑田 実

所 属：野村不動産ソリューションズ
役 職：顧問

犬塚 雅大

所 属：シーボン
役 職：取締役会長

山中 一郎

所 属：朝日税理士法人
役 職：代表社員

入澤 崇

所 属：龍谷大学
役 職：元・学長

戸田 守道

所 属：戸田建設
役 職：相談役

宮下 直人

所 属：総合車両製作所
役 職：相談役

坪井 晴雅

所 属：坪井工業
役 職：取締役CEO

嶋津 智幸

所 属：三井住友海上火災保険
役 職：顧問

羽田野 彰士

所 属：テルモ
役 職：顧問

石橋 太郎

所 属：ファイザー
役 職：取締役

小杉 徹

所 属：小杉事務所
役 職：代表取締役

トップアスリートの就職支援「アスナビ」説明会開催

トップアスリートの就職支援事業「アスナビ」の説明会を4月9日、経済同友会・日本オリンピック委員会(JOC)共催で開催した。今回で18回目となる。オリンピックでの活躍を目指す8人の選手と、46社69人の採用検討企業経営者・人事担当者が参加した。

アスナビはトップアスリートの支援・雇用を実現させる活動として、トップアスリートと企業が互いに理解を深める機会となっている。世界を目指すトップアスリートを企業が雇用という形で支援、競技生活を安心して続けられる環境を作る一方、企業にとっても自社の企業価値の向上やアスリートの支援を通じた社員の一体感の醸成などウィンウィンの関係構築を目指している。経済同友会ではアスナビがスタートした2010年から会員企業への説明会を開催し、積極的に協力してきた。

当日は服部道子JOC理事、山口栄一スポーツとアートによる社会の再生委員会委員長の挨拶の後、就職希望トッ

プアスリートによるプレゼンテーションや、中上紳一郎ウィザス経営戦略本部グループ広報部ウィザス Athletics Club コーディネーターによる採用事例紹介の他、服部理事と柴真樹JOCキャリアアカデミー事業ディレクターの進行によるアスリート座談会、さらに選手と企業の個別交流の機会も設けられ、盛況のうちに開催された。



《当日参加選手》矢崎桜子(ラグビー)、平泉真心(トライアスロン)、阿部竜希(陸上競技/110mH)、西山風花(水泳/水球)、川瀬心那(サーフィン)、野畑美咲(射撃/ライフル射撃)、小野光希(スキー/スノーボード・ハーフパイプ)、井上直紀(陸上競技/100m)

アスナビ説明会は本会での開催以外でも、毎月JOCで開催をしています。

■お問い合わせ

公益財団法人日本オリンピック委員会 JOCキャリアアカデミー事業

担当：柴 (m-shiba@joc.or.jp) 広本 (j-hiromoto@joc.or.jp)

電話：03-5963-0354 ※電話受付は10~18時

C O N T E N T S

No.878 April 2025
経済同友 5

特集	Doyukai Report
2025年度4月通常総会 代表幹事所見 03	沖縄科学技術大学院大学(OIST)シンポジウム これからの産業連携のあり方を議論 多くの研究発表を共有 16
CLOSE-UP 提言	代表幹事インドミッション インドの可能性と日本への高い期待を実感 22
中堅・中小企業活性化委員会【提言】 寺田 航平 委員長	Column
中堅・中小企業のさらなる成長と エッセンシャルワーク領域への労働移動促進で 日本経済を強くする 10	私の一文字 吉松 徹郎 「『愛』は真髓」 02
スポーツ・エンターテインメント事業 活性化委員会【提言】 北原 義一・芳賀 敏・廣田 康人 委員長	リレートーク 今井 斗志光 「GEMBALITY」 13
コンテンツ産業の 持続可能な成長に向けて 14	私の思い出写真館 中原 広 「国税庁で酒を学ぶ」 27
～アニメ産業の制作現場の改革と競争力強化～	新入会員紹介 24
	トップアスリートの就職支援「アスナビ」説明会開催 26



中原 広

シグマックス・ホールディングス
独立社外取締役(監査等委員)

国税庁で酒を学ぶ

酒税の徴収が国税庁の担当だということは皆さんご存じだと思うが、酒類の製造・販売の免許、さらには酒類に関する技術指導まで国税庁が管轄していることはあまり知られていない。私はかつて35年間大蔵省・財務省に勤め、その間2度国税庁に勤務した。1回目は、島根県の浜田税務署長。2回目はその29年後に国税庁長官を務めた。いずれのポストでも酒について大いに学んだ。

昭和61年度浜田署勤務時は、まだ若造で酒の味を覚え始めた頃だったが、管内に造り酒屋が9軒あり、日本酒のおいしさに目覚めた。酒蔵の巡回指導に来る広島国税局の鑑定官*¹や県の産業技術センターの酒担当の技術者につきまとは、吟醸酒とは？ 山廃とは？ 並行複発酵とは？ と質問攻めにして酒の蘊蓄を学んだ。写真は浜田税務署新酒鑑評会*²時のもの。もっともらしく試飲・審査しているのが私である。

長官時も全国12国税局を視察して回る合間にビール工場、ウイスキー蒸留所、ワイナリー、そして日本酒や焼酎の酒蔵を見学した。

私は、ビール、ウイスキー、ワイン、焼酎と何でも嗜む口だが、やはり日本酒を飲むことが一番多い。まず吟醸酒、次いで少々酸が効いた純米酒、最後に燗酒を飲むのが気に入りの飲み方だ。吟醸香がどうの、キレがどうのと勿体ぶってつぶやくのであるが、実は大した味覚・嗅覚を持ち合わせていないことを白状しておこう。どの酒であれ結局いつも「うまいなあ」と杯を干すのである。

*¹ 酒等を担当する技術系公務員。明治期、酒税は国の特に重要な財源であり、酒の安定製造を技術面から支援するために鑑定官が設けられた

*² 酒造界で最も権威あるコンテストである全国新酒鑑評会。現在、同鑑評会には全国どここの蔵も出品できるが、かつては国税局単位、税務署単位でその予選的な鑑評会が行われていた

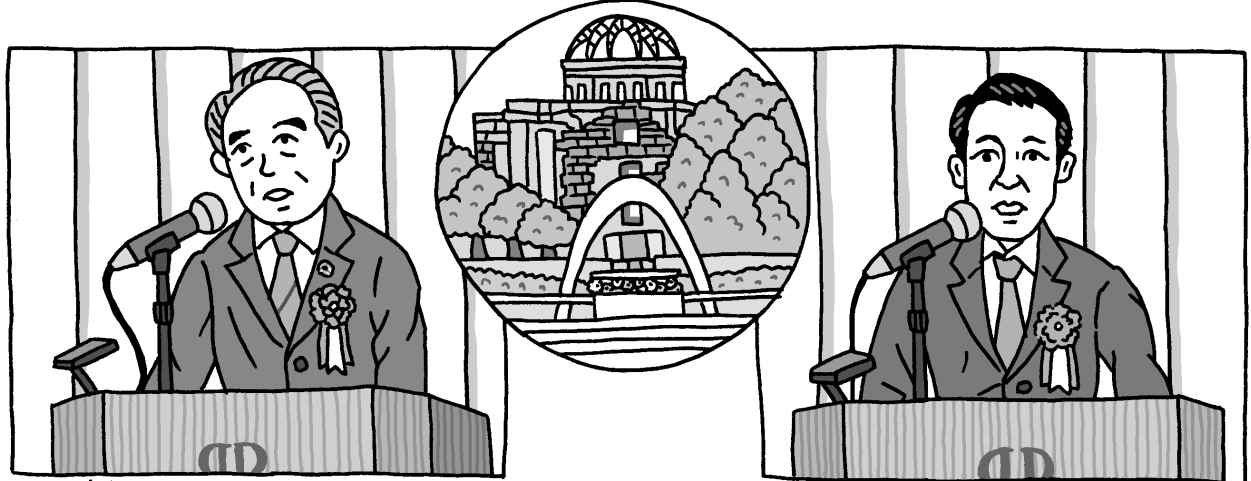


同友会は
行動する“DO”友会!

広島“HIRO SHIMA”で 4月17日~18日

第37回 全国経済同友会セミナーを開催!

50年後も光輝き続ける「まち」であるために～平和の地から未来を見据えて～をテーマに、全国から会員が集まりました。



武田龍雄広島経済同友会代表幹事による歓迎挨拶と湯山奇英彦広島県知事による来賓祝辞で幕開けました。



◀「人づくり」「街づくり」「地域づくり」をテーマとした分科会にて意見交換を行いました。

広島経済同友会と共同で
行った記者会見

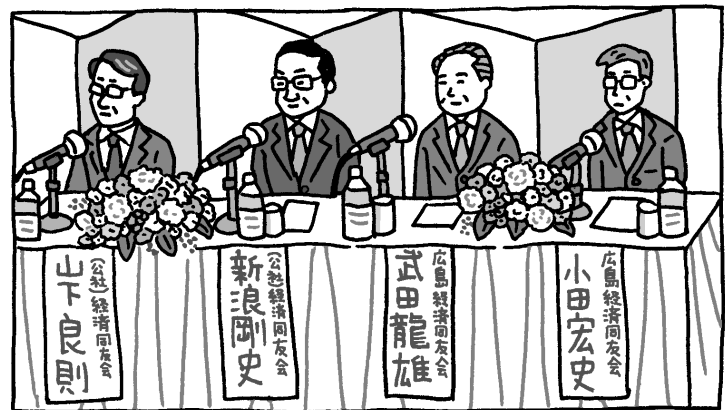


イラスト:溝口イタル

経済同友

経済同友 2025年5月 No.878 令和7年5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
プロジェクト

