

6

2025 June

特集

2025年度 通常総会シンポジウム

CLOSE-UP 提言

人材活性化委員会

多様な働き方を求める多様な個人の自律的・柔軟な働き方を可能にする
「雇用型自律労働契約」の導入を

先端科学技術戦略検討委員会

「博士人材」を目指す人が減少
経営者の視点から高度科学技術人材の育成・活躍を促す

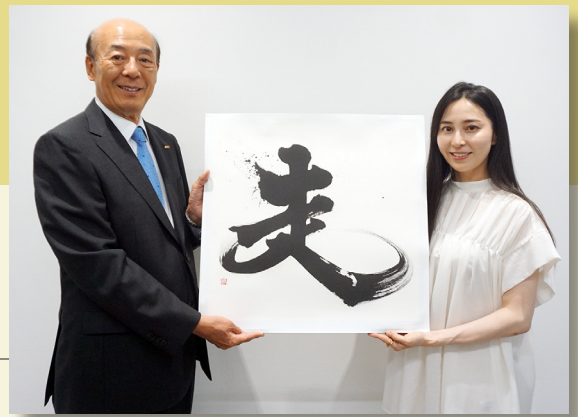


私の一文字

副代表幹事
規制改革委員会・欧州委員会 委員長

廣田 康人

アシックス
取締役会長CEO



前を向いて共に「走」る

会員の方が思いを込めて選んだ一字に、書家の岡西佑奈さんが命を吹き込む「私の一文字」。今月は、廣田康人副代表幹事にご登場いただきました。

岡西 「走」という漢字は人の身体の動きを表しており、地面を力強く蹴って前進する様子が由来となっています。今回この文字を選ばれた思いをお聞かせいただけますか。

廣田 書を拝見して、しぶきを感じるような勢いを感じています。今回はさまざまな意味を込めてこの文字を選びました。当社はスポーツ用品を製造しており、中でもランニングは中核事業の一つです。また、経営そのものが「走る」ことになぞらえられますし、仕事においても「目標に向かって共に走る」「後ろを向かず、できるだけ早く前進する」といった姿勢が大切だと考えています。また私自身も日々ランニングをしていますので、身近な言葉にもなっています。

岡西 事業の方ではマラソン大会での着用率が一時期は下がったものの、再び上昇傾向にあると伺いました。どのような取り組みがあったのでしょうか。

廣田 厚底シューズが他社から発売されたことで、一時期はかなり苦戦しました。ただし、われわれは一貫して匠の技を重視し、技術力に裏打ちされた良い商品を出すことにこだわってきました。安全で快適、かつ記録も出る靴であることが信頼性につながります。今年の東京マラソンには私も出場しましたが、どうしても皆さまの足元が気になってしまいました。記録を狙う上位層の方から、走ること自

体を楽しむ一般の方まで、幅広く支持いただけているのはうれしいことです。

岡西 信頼を高めていくために、工夫されていることはありますか。

廣田 われわれの研究所では、子どもから高齢の方まで、あらゆる足型のデータを集めています。国別のデータも豊富に持っており、それを活用して履きやすい靴を徹底的に追求しています。またお客さまとのつながりも重視し、デジタルコミュニケーションにも力を入れました。会員制の仕組みを作り、個人に合わせた案内やお知らせが届くようにしています。さらに、子どもの足の成長を予測するデジタルツールも開発し、成長に合わない靴で足の発達が妨げられないようサポートしています。

岡西 ご自身がランナーでもあります。健康管理について気を付けていることはございますか。

廣田 規則正しい生活をするのが一番だと思っています。毎朝ランニングしているのですが、これは自分の体調を確認するという重要な日課にもなっています。

岡西 経済同友会では新たに副代表幹事に就任されましたが、今後の展望をお聞かせください。

廣田 具体的なことはこれからですが、代表幹事が掲げる「共助資本主義の実現」という方向性に深く共感しています。成熟した日本経済のあるべき方向だと思っており、その実現に向けて貢献する活動をしていきたいと思っています。



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 通常総会 シンポジウム

4月28日、2025年度4月通常総会に続いてシンポジウムを開催した。シンポジウムでは3セッションでパネルディスカッションを行い、1年間の活動の振り返りと、今後の活動の方向性を確認する意見交換が行われた。(所属・役職は開催時)



— INDEX —

セッション1

不確実性とAI：進化と適応の新時代へ..... 03

セッション2

地経学の時代における外交・安全保障と企業経営 ... 06

セッション3

共助資本主義の実現 08

「ソーシャルセクター連携」のすすめ 08

「共助経営」

—企業とソーシャルセクターの連携事例の共有と実践の推進— 11

セッション1 (発言要旨)

不確実性とAI：進化と適応の新時代へ

世界のAI開発競争の現状と展望を共有するとともに、進化するAIとの共創、不確実な環境への対応力を高めるために、企業や政府などが取り組むべきことについて議論した。

モデレーター



上野山 勝也
企業のDX推進
委員会 委員長
PKSHA Technology
代表取締役

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



岡野原 大輔
Preferred Networks
代表取締役
最高技術責任者
最高研究責任者



小島 由香
Ememe
代表取締役

急速に進み変化するAI環境をどう捉えるか

上野山 AIをレイヤーに分けると、下から「電力」「半導体」「LLM」「アプリケーション」「ヒト」の五つになる。急速に加速しているAIの環境をどう捉えているか、教えていただきたい。

岡野原 半導体はデータセンターと発電所とセットで作られているような世界だ。NVIDIAのGPUを使ったAI半導体がほぼ寡占的に使われている状況だが、今後さらに需要が高まり、世界中で各社が次世代の半導体を作ろうとしている。LLMの開発競争についても、OpenAIやグーグルなど

資本力、研究開発力、実行力があるところが先行して普及が進んでいるが、国産モデルや目的に応じて変える特化型モデルを作るなどしているところだ。実際に各企業の業務でLLMを活用していく取り組みも進んでいて、例えばソフトウェア開発補助と呼ばれるような分野では、市場規模で数兆円ぐらいになる。

小島 月間のアクティブユーザーが世界で一番多いサービスはChatGPTで、二番目がDeepSeek、三番目はキャラクターAIと呼ばれる領域だ。例えば、性格を設定して有名なキャラクターをロールプレーしてくれるChatGPTのようなチャットAIを自作できるサービスで、月間アクティブユー



ザーが2,000万人を超える。

AIはいかに便利に作業を効率化して問題解決してくれるか、という存在だったと思うが、キャラクターAIを使うユーザーは基本的には問題解決のために使っていないことが多い。今日何があったとか、どういうことで悩んでいるかというような、友達や恋人、人生のパートナーのように感情的な側面で会話をしている。

今流行っている Model Context Protocol (MCP) を使うと、人に代わってAIエージェント自身がアプリケーションを動かしたり、アプリケーションをまたいで作業したりすることができるようになる。作業の効率化や利便性という選択基準でAIエージェントを選ぶのではなく、「ドラえもんだから」というように、そのキャラクターに愛着がある、信用できるといった感情的なものでAIエージェントを選ぶ時代も来るのではないかと。

伊藤 1年ほど前を振り返ると、AIセーフティが世界中で盛り上がった。テロや犯罪に使われると大変なことになるので、米バイデン大統領も規制を厳しくし、日本もヨーロッパも厳しくなった。そのとき、ChatGPTが無限に頭が良くなってしまわないかという心配を皆がしていた。半導体とエネルギーと情報さえ増やせば、放っておいても頭が良くなってしまわないのがLLMとの仮説だった。しかし、この半年ほどでマイクロソフトの社長など「頭打ちしている」という意見がある一方、「まだまだ頭打ちなんか来ない」という人もいて、議論されているところだ。利便性は向上しているが、不確実になっているのは確かである。

DeepSeekは中国から出たモデルだ。輸出規制されていない一世代前の半導体を使い、その半導体の中の細かいファームウェアの構造をいじって効率を絞り出している。米国は巨額な投資をしてAIを作っているが、中国は投資を抑えながら人力で細かくやった。DeepSeekの特徴は最先端の半導体を持っていなかったということと、中国国内で勉強した学生たちが作っているということだ。米国は「中国の半導体は5年ぐらい遅れているから心配ない」と言っていたが、この1年でそれが変わった。米トランプ大統領は輸出規制を全て外したものの、外した結果、その後は何も言っていない。州政府がいろいろな規制を始めているが、AI戦略に関して米国は何が何だか分からないというのが現状だ。対して中国はどんどん動いている。

➤ これまでの半導体輸出規制と日本の進む道

上野山 半導体輸出規制の下、競争はどうなっているのか。
岡野原 もともとは中国に対して規制していたものの、中国国内でも半導体が作られていた。今、ファーウェイが競争

力のある半導体を製造装置から全て作り、それをDeepSeekが学習にも使うというようなエコシステムができつつある。電力の問題は解決していないが、今後は高密度化して電力をさらに投入して計算能力を上げていく方向にしか、人類は答えを持っていない。2027～28年あたりまではそれで行けるところまで行くと思うが、その次の半導体を作らなければならないと今頭を悩ませているところだ。

伊藤 サイバー攻撃でプログラムのパラメータを盗まれるとモデルもそのまま盗まれるかもしれないので、安心できるファイブ・アイズ*¹プラス日本と韓国にしか、大規模言語モデルのフロンティアモデルを置かないという話があった。しかし、DeepSeekは「蒸留」で外から吸い上げることができてしまうことが分かった。物理的に守る必要性はどれぐらいあるのか。地政学的にはどこにあるべきかという重要性、大規模言語モデルをひたすら大きくするのがこれからの道なのか、もう少し安い方法も出てきているが、そちらの方がいいのか、といった課題はある。米国のように膨大な投資をしていない日本は大きな失敗から逃れられる可能性がゼロではない。大規模言語モデル系以外のAIの方法やロボットの応用をしっかりやれば、一周遅れのフロントランナーになる可能性は全くはないと思う。

➤ 日本が作るAIとソリューションの可能性

上野山 日本は海外で発明されたものをこつこつと磨き上げて高い品質に仕上げる力があると思う。AIをきちんと使えるようにすることもできるのではないかと。もう一つ、米国は株主の圧力が強く、ROEなど短期の指標を重視しがちである。一方、日本は中長期で社会のあり方を考える余地があるからこそ、日本的な経営から生まれる、日本ならではのAIの姿があるはずだ。日本だからこそ提案できるAIとは何か、今こそ考えるべきではないか。

小島 今、日本が世界に押し出すべき強みはキャラクターやおもてなしの文化などと、共感の文化による新しいAIエージェント像だと思っている。今のキャラクターAIは日本人ユーザーが少ない。日本のコンテンツに慣れてしまった目の肥えた日本人からすると、キャラクター像が薄いからだ。そこに日本人ならではのAIの作り方のヒントがあると思っている。例えば、いきなり合理的な無敵のAIを登場させる欧米のカルチャーとは違い、未完成なアイドルの成長を楽しむ、弱いポケットモンスターを育てて進化させて最強にする、というように、日本人は育てる過程を大切にしている。その過程でAIに対する愛着が湧いてくるというものだ。

上野山 今の話はエンターテインメント産業にとどまらないと思う。ソフトウェアは無機質で難しいものでリアリティーがないと思っている人がまだ多い。企業内のアプリ

ケーションに言葉を話すソフトウェアが広がっていくのは自然な流れのような気がする。他者に対する感覚のようなものが、おそらく西洋の方々とは少し違うがゆえに、それがかえって強みになるという可能性を感じている。

岡野原 日本は課題先進国だということに、日本の特殊性を活かす可能性があると思う。10年目を迎えた当社でも昨年あたりから急に、地方からロボットやAIのソリューションの引き合いがあって売れ始めている。顧客から話を聞くと、労働力不足という危機感から導入が広がっていることが分かった。今後、現場から人がいなくなってしまうという事態が世界的に起こる可能性がある。日本で製品ソリューションを作っておけば、それを輸出できる可能性があるとも感じる。

伊藤 日本では個人ユーザーはChatGPTなどを意外に早く使っているのに、企業への導入が進んでいない。これは経済同友会や経営者としての重要な課題だと思う。ぜひ、企業のDX推進委員会でも貢献していきたい。

▶ IPキャラクターの知的財産権 イノベーションを起こすベンチャーが重要 東アジアやグローバルサウスと連携

上野山 課題認識や日本の強みを踏まえて、実際どのように取り組んでいけばいいのか。

小島 一つは高齢者向けのケアロボットに可能性があるのではないかと。感情的な共感型のAIエージェントの先に、ハードウェアの身体性を持つ時代が来るとしている。例えば、国は次世代のヒューマンインターフェース構想を打ち出し、その支援技術として感情センシングやロボットの感情表現などに特化した技術を導入するということも考えられる。

もう一つ、IPキャラクター^{*2}とAIエージェントには非常に可能性を感じている。最も使われているキャラクターAIは日本の有名漫画のキャラクターの2次創作チャットボットで、数億回チャットされている。ところが、それに対して日本の出版社やアニメ業界には1円たりともロイヤリティーが入っていない。そこに危機感を持って、IPキャラクターが使われたらしっかり追跡できて利益が分配できる仕組みを産業界や政府主導で作らなければならない。

伊藤 米国の強みは、ベンチャーが新しいイノベーションをものすごいスピードで起こし、大企業がそれにプレッシャーを感じていることにある。一方の日本は大企業と戦えるベンチャー企業が育つような資金も人材もまだまだ足りない。優秀な人材は一部ベンチャー企業に行く傾向がみられるが、それも多くはない。イノベーションを起こすにはベンチャー企業が重要だが、流動化も含め人材がネッ

クになっている。この問題がAIにとっても重要だと思う。

岡野原 半導体開発にいろいろな形で支援いただいている中で、ベンチャー企業はどのようにして勝つかを考えた場合、政府を巻き込まないといけないと思っている。米国と中国は基本的に技術力もビジネス規模も大きいので、日本は東アジアやグローバルサウスなどとうまく連携して競争力を持つことが重要だと思う。

▶ 不確実性の中で進めるために

上野山 AIの世界で日本の強みを議論したときに、米国や中国以外の国の人と話をすると、蚊帳の外にいるような感覚がある。日本は基盤モデルや半導体のいくつかのファンクションでシェアを持っていて、ポジションも米中の間に位置し非常に重要視されているのだから、他国をどう巻き込むかが非常に重要だと思う。

小島 トランプ政権になってから、たくさんの人が米国を捨てて海外に出ている。外国人の友達と話すと、日本で働きたいというトップエンジニアが多い。日本には何百年も積み重ねてきた文化があり、AIで一朝一夕に追い付けないキャラクター創作力やキャラクターへの愛着などがある。同時に、変わりづらい、同一性が高過ぎるという文化もある。ここに大胆に外国人を入れて分業制を敷いてもいいのかもしれない。

岡野原 半導体には大きな可能性があると思っているが、短期的には勝負がとても難しいと思う。トヨタが自動車事業を始めたころを思い出してほしい。すでに米国で自動車産業が完璧に立ち上がっている中で、今から日本で始めるのかということからスタートした。何か独自性を組み合わせて面白いものができる可能性があるのではないかと。中長期的なビジョンも見据えながら、不確実を乗り越えていけたらいいのではないかと考える。

伊藤 シナリオプランニングが重要だと思う。ただし、地政学的な不確実性もあるし、技術的な不確実性もある。経営層はいくつかシナリオを持って常にチェックして、考えていた仮説の基になるデータが変わっていないか、確率が変わっていないか、モニタリングしていくことが必要だ。また、計画を変える筋肉も必要だ。いわゆるアジリティを経営トップが身に付けていくべきである。

上野山 AIは全産業がかかわるような接着剤として機能する。今後もAIの話を通じて、さまざまな議論も進んでいくとよいと考えている。

*1 米国、英国、カナダ、オーストラリア、ニュージーランドの5カ国による機密情報共有の枠組み

*2 知的財産 (Intellectual Property) を持つキャラクター

地経学の時代における外交・安全保障と企業経営

トランプ政権期における日米関係のあり方、日本の外交・安全保障とそれを基盤とした経済活動について議論した。



モデレーター



鈴木 一人
地経学研究所
所長

パネリスト



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



玉塚 元一
副代表幹事/
韓国委員会 委員長
ロッテホールディングス
取締役社長CEO



吉田 あかね
中国委員会
副委員長
PwC Japan
代表執行役副会長

キーワードはプラグマティック

鈴木 一人 地政学と地経学の決定的な違いは、地経学は企業がその最前線にいるということだ。地経学の時代、企業は国際政治の中にしっかりと組み込まれるようになり、これまでの常識が通用しない。国家の意図や戦略によって大きく左右される。トランプ関税をはじめ世界の状況の変化をどのように見て、それにどのようにかかわっていけばよいか、お話ししたい。

鈴木 純 最初に、米国と中国の見方を説明したい。米国という株式会社があって、それを社長が気ままに動かし、株主や投資家にあたるのが有権者だという感覚で動いている。中国の場合、中国共産党という巨大なオーナー会社があって、その最大のミッションはどのように会社を継続させ、安定させ、成長させるかにある。このように見ると、企業人であるわれわれには理解しやすい。

米トランプ大統領の主要政策には、製造業の国内回帰、インフレ抑制、減税、移民制限などがある。これらを全て満たすことはほぼ無理である。一部でもうまくいけば上手に取り上げて「ほら自分がやったことはうまくいく」と主張し、ある程度の支持層を確保し、次の中間選挙に勝つという戦略と推測する。

中国共産党という会社は、会社の安泰が究極の目的である。抵抗勢力や不満分子、危険を及ぼす可能性のある外圧には徹底的な対応を行う。そして、経済の自立のため最新技術や人材の獲得を行い、過去30年から40年をかけてしっかり体制をつくったと見るのが妥当だろう。

昨日、トロントで開催されたAPECビジネス諮問委員会(ABAC)から帰国したが、会議の一番のホットトピックは関税問題だった。ただし、声高に意見を述べたのはカナダ、メキシコ、それにニュージーランド程度で、アジアからの参加者である韓国、台湾、フィリピン、タイ、ベトナムや日本などは意外と静かだった。攻めることより、各国

の事情に即して「何を優先するか」をプラグマティックに考えているようだ。日本企業にとっても、キーワードはプラグマティックだと思う。

突き詰めると中国との関係

玉塚 元一 民間企業として、どのように中国と向き合うのかを戦略的に考えなければならない。中国が2001年にWTOに加盟したころ、輸出の主力は靴やTシャツなどの軽工業品であったが、今では半導体やEVなど付加価値の高い領域で力をつけてきた。2030年に世界に占める中国の工業生産の割合は45%にまで拡大するという予測もある。また、中国の国内生産から、海外生産に移す動きもみられる。民間企業として、こうした中国の動向に向き合い、経営判断していく時代になった。

米国にとって日本が重要な国であり続けるためには

吉田 あかね この2月に経済同友会の米国ミッションに参加し、議員、政府高官、経済研究所、有力企業幹部から話を伺った。その中での学びは二つあり、その第一は日本経済・企業が米国にとって重要であり続けることである。ビジネスや重要技術への投資を着実に実施していく。その一環で米国内で生産・供給する体制を構築することもあるだろう。

第二に、トランプ大統領の二国間交渉アプローチに即して、日本としてビジネス・防衛・外交を包括する経済安全保障戦略を立案し、確固たる意思を持ち交渉する必要性である。

中国は建国100年にあたる2049年に向けて「社会主義現代化強国」を実現し、米国と肩を並べるという目標を持つ。この長期目標に向けて5カ年計画を実施し、レビューを繰り返す体制が構築されている。戦後日本の経済復興期にお

いては、「国として産業はこうあるべき」というロードマップがあったが、今の日本でもそうした戦略の重要性が増している。

中国の社会主義現代化強国の方針は、いわば米国にとってのMake America Great Againと同一である。つまり、世界一になりたい国が二つあるわけなので、当然競争となる。米国の対中強硬姿勢は当面変わることはないだろう。

そうした中で、米中が関税問題で協議する際に、安全保障上の論点交渉材料に使われることを懸念している。その論点の中には、日本にとってあまり幸せではない内容が含まれる可能性もあるだろう。

▶▶ 自国技術の強みを活かしてチョークポイントを握る 世界から期待される価値を体現

鈴木一 日本の外交、安全保障、地経学を経済界としてどのように考えるのか。

鈴木純 米・中は共にナンバーワンを目指すので、戦わざるを得ない。そうした中で、日本として安全保障は非常に重要である。安全保障は外交力・防衛力・経済力・技術力・情報力の五つの総和で成り立つ。米国が世界の警察官の役割を放棄したとはいえ、日本は米国に依存しなければならない状況にある。

長い目で見て重要なのは、エネルギーと食料の自給である、これには政府・企業が一体となり対応しなければならない。エネルギー問題の解決にはイノベーションが必要である。そして、食料自給には食料を輸出産業にするような強力な政策転換が必要だ。

科学技術に関して言えば、友好国と複層的につながりながら自国の強みを形成していく技術を作る。これはチョークポイントを握るとしか表現できない。日本が普通の分野で戦おうとしても難しいだろう。

玉塚 韓国も日本と同様、韓国に強みのある商材が中国に侵食されている。こうした中で、日韓は民間レベル、国家のレベルで連携しながら、したたかに対米・対中の戦略を議論していくことが不可避である。

いろいろ考えると、日本には可能性がある。政治的に安定していて平和だ。半導体産業、そしてインバウンドに伴うホテル・サービス産業で大きな投資が行われている。ただ、国内で人材が流動化していないので、チャンスが起きている産業に人が円滑に移動できなかつたりする。これが最大のリスクなので、経営者としてこの点にはしっかり対応していく必要がある。

吉田 日本にとって、世界との共存と繁栄がこれまで重要な価値観であり、これからもそうであるべきだと考える。世界から期待される価値をどのように体現していくのかを

考えていくべきだ。

われわれが中国から学ぶことは多い。中国はAIや半導体、宇宙産業といった最先端のみならず、エネルギーや脱炭素の技術開発、温暖化対策投資などにも積極的だ。中国の高等教育機関の卒業生が年間1,158万人いて、その半分が理系人材である。この人材の厚みがイノベーションのエコシステムを支えている。日本は官民共に中国を研究し、学ぶ姿勢を持つべきだ。中には協業できる領域もあるのではないかな。

▶▶ 地経学インテリジェンスを各社で高める 自信を持ち自国・自社の強みにフォーカス

鈴木一 企業経営者の対応について伺いたい。

鈴木純 個社がインテリジェンスを基に、それぞれにとってプラスになるか否かの判断をしていくしかない。産業によって異なるし、製造業でも装置集約型、組立型、基礎化学品でもまったく異なる。自社の勝ち筋がどこにあるのかを見定めて、地経学インテリジェンスを個社で高めていくことが重要だ。普通の企業だと地経学のインテリジェンスにあまりお金をかけられないと思うので、ぜひとも経済同友会にて多面的に地経学の情報を集めて、活用していただければと思う。

玉塚 まずは自信を持って自国・自社の強みにフォーカスすることだと思う。ブランドや技術、食、インバウンドに絡むサービス業など、日本が強みを持ってそうな分野にフォーカスし、それを磨く。そして、チャンスをつかもうとしたときに備えてインフラを整える。人材の流動性や合従連衡、あるいはAIを使うなど、スピード感のある対応ができるようにする。そして、日本だけだと限界があるので、近隣の友好国と連携を強化して、事業の機会を徹底的に開拓することが重要である。

吉田 グローバルで勝負ができる企業を目指して投資をしていくべきだ。米国や欧州の経営者やCFOと話すと、今は不確実性が高くて投資できないと言うが、欧米企業に比べて日本企業はキャッシュが潤沢だ。また、資金調達コストは圧倒的に低い。内政や外交が安定し、マクロ的には人口減少による需要減と少子高齢化による労働力減少が明らかではあるが、先行きの予測がしやすいともいえる。他方で投資により成長を加速していくことでしか、高い政府債務比率がある中での緊急支出への余力を高める方法はない。

海外買収に慎重な会社が多いと感じている。海外の人材を登用して、ある程度現地の人たちにも権限移譲していく。また日本の企業の中の優秀な人をグローバル人材にしていけるべきだ。同時に、日本が海外に投資し、そこで日本の親会社を好きになってもらうこともできる。また、今後も失敗もあるだろうが、技術への投資も諦めてはならない。

共助資本主義の実現

共助資本主義の実現委員会ではソーシャルセクターと連携した活動を行っている。

セッション3ではこれまでの協業の成果発表と共助経営のガイダンスの解説、パネルディスカッションを行った。

成果発表 共助資本主義の実現に向けたイニシアティブの成果発表

企業価値と社会的インパクトの最大化に向けて



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

経営者は企業価値を最大化し、同時に社会課題の解決にも寄与しなくてはならない。この二つをどう両立するかがわれわれのチャレンジである。経営者が企業のリソースによって共助経営をすることで、社会課題からビジネスチャンスを見出す機会を得る。NPOや他団体の方々と協業することにより、新たなイノベーションのヒントを得ることができる。さらにその活動を通して、社員のロイヤリ

ティーが上がる副次的な効果も見られる。

さらに、さまざまな社員がかかわることにより社内に共助人材を創り出すことができる上に、資金の提供の仕方も多様な方法を考えることができる。資本市場に対しても活動を説明することができれば、企業の活動を通じた社会的なインパクトを創出するための共助活動がよりサステナブルになり、二つの目的を最大化できるのではないかと。

子どもの支援



三島 理恵

全国こども食堂支援センター・むすびえ
理事 広報・ファンドレイジング統括責任者

私たちはこども食堂を通じた活動をしている。現在、全国に1万カ所を超えるこども食堂が設置され、その数は公立中学校の数を超えるに至った。こども食堂には子どもたちだけではなく、さまざまな方たちが来られる。子どもたちを真ん中に置いて、成長を皆で見守っていこうという形だ。運営は地域のボランティアによって行われているため、持ち出しも多く、不安感も増している。特に米の価格が高いことが活動の負担になっている。

日本の子どもは11.5%が相対的貧困状態にある。とりわけ、ひとり親世帯の約5割が相対的貧困というのが現実だ。

経済同友会の皆さんと一緒に、長期休みに向けた物資のサポートを呼び掛けた。冬休みは1,500カ所、春休みは1,600カ所のこども食堂に、企業からのお菓子などさまざまなものを届けた。この夏も募集したいと思っているので、ぜひ、むすびえのホームページを見ていただきたい。



基調講演(要旨)

「ソーシャルセクター連携」のすすめ ～共助経営のためのガイダンス～

程 近智 共助資本主義の実現委員会 委員長

日本の経営者は重い荷物を背負いながら経済価値と社会価値を両立しようとしている。共助経営のコンセプトの一つはソーシャルセクターと共に社会的インパクトをつくっていくということだ。社会価値創造といってもたくさんある。いろいろな課題に企業としてどれぐらい貢献していけばいいのか。世界を見渡すと頭の痛いことだらけだ。

基本的には企業とNPOと一緒にコレクティブインパクトを創出していくということだ。それに加え、民間・公共・市民社会の3領域を理解した上で、社会価値の創造に取り組むトライセクター人材を輩出することも企業に求められる。

経営者として経済価値と社会価値のバランスをどう考えていくかは最も大きなテーマではないか。短期的な思考の株主もいるし、中長期的な思考を持つ株主もいる。最初から一丁目一番地として社会価値と経済価値を両立させるという発想で起業するスタートアップ経営者も多い。今、経営の最前線では、株主の理解の下に社会価値を最大化する動きが活発になっている。



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

私どもケロッグは、子どもの朝食欠食や孤食の課題解決を目指し、こども食堂を支援し始めて3年目に入った。会社や社会貢献活動に対する社員のエンゲージメントを高める観点でも、食品や物品の寄贈や社員ボランティアの実施などぜひ協力をお願いしたい。

若者の貧困



荒井 佑介

サンカクシャ 代表理事

若者の貧困は子どもの貧困より圧倒的に知られていない課題だ。「トー横キッズ」「闇バイト」といった言葉をお聞きしたことがあると思うが、親を頼れずに孤立して貧困状態にある若者が増え、その数約22万人と推計されている。

昨年7月に新浪代表幹事、高島副代表幹事らに活動拠点を来ていただいたことを機に、こども家庭庁長官にも登壇していただくイベントを開催した。多くの国会議員にも参加していただいた。今後9月ごろまで困窮状態にいる若者のリサーチを行い、秋には議員連盟を立ち上げる予定だ。

私たちは「打倒闇バイト」を掲げた。闇バイトの事業者こそ若者をキャッチして搾取しているので、われわれが若者をキャッチして就労につなげるようなプログラムを考えたい。NPO法人クロスフィールズにも協力していただき、就労支援プログラムを今秋からスタートさせる見込みだ。



大熊 拓夢

オイシックス・ラ・大地
コーポレートコミュニケーション部 部長
兼 ソーシャルコミュニケーション室 室長

当社の企業理念には、「食に関する社会課題を、ビジネスの手法で解決します」とある。困窮するひとり親家庭への食支援のプラットフォーム「We Support Family」を活用し、昨年8月ごろから若者への食支援を行っている。その縁で、サンカクシャを利用していただいていた若者1人が当社に社員として入社した。新しい社会課題に参画したおかげで、メンバーに若者が参画した。今日をきっかけに多くの方が社会課題に参画してくれることを望んでいる。



ソーシャルウェンズデー



齋藤 立

共助資本主義の実現委員会 副委員長
シグマックス 常務執行役員

ソーシャルウェンズデーは、ビジネスパーソンが水曜日をメインに月3時間、社会貢献活動に使おうという運動で、経済同友会と新公益連盟の共創でプラットフォーム化した。100社1万人の「トライセクター人財」＝「ビジネスのスキルを持ちながら社会や民間のために動ける人たち」を増やしていこうという目的で、3年で企業とNPOの共創事例を作る予定だ。そこには三つのプログラムがある。リーダープログラムは経営者が月に3時間、いろいろな場で一緒に時間を使うもので、今スタートしている。オープンプログラムは日本最大級のボランティアサイト「activo」を軸に、社員が3時間を自由に使うというプログラムだ。また個別ニーズにカスタマイズしたプログラムも用意している。

面白いメンバーが集っており、100社のいろいろなメニューを紹介できる体制ができている。経済同友会でも、この1年で20社を超える経営者の方がコミットしてくださっている。



渡辺 由美子

キッズドア 理事長

ソーシャルウェンズデーはビジネスセクターの方々とはソーシャルの方々をつなぐシステムだ。ぜひ一人でも多くの方にこのシステムに乗っていただいて、まずは現場に来ていただきたいと思っている。例えば、私立高校も無償化すると決まったが、今回の無償化は比較的裕福な層へ税金が投じられる。

一方、私たちが支援しているようなひとり親で非正規就労の方にはまだまだ支援が届いていない。さらに教育格差は拡大するだろうと思っている。

私たちは無料の学習支援を行っているが、もっと増やしてほしいという声をたくさん聴く。5月21日には多くのリーダーの方に私たちの現場を見ていただくリーダープログラムを実施するが、こうした活動が広がることで社会課題の解決に進むと思う。ぜひ、1社でも多くの方、1人でも多くの方にお越しいただきたい。

大学連合



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

昨今、アントレプレナーシップへの学生の関心が高まっており、同時に、自分たちの手で社会を良くしたいと考える学生も増えてきている。その強い思いを何とか共助の動きに結び付けたいという趣旨から、大学連合を設立した。社会課題の解決を実現する産学官民の垣根を越えたトライセクターリーダーを育てたいというムーブメントの中で、交流・学修・創発・実践の機会を十分に提供したいと考えている。

これからの活動予定については、6月末に東京大学駒場キャンパスにて、学生向けの「社会起業ワークショップ」を公益財団法人Soilと連携して行うことになっている。また上智大学で「ソーシャル・アントレ道場」を企画しており、実施に向けて調整中だ。

経済同友会会員の所属する企業の皆さんと学生とが連携して動いていく機会を設けることも必要になると思うので、今後議論させていただきたい。



伏見 崇宏

ICHI COMMONS 代表取締役

大学連合は今年2月17日に国立・私立大学を含め13大学で設立された。具体的な活動方針は、共助資本主義とは何かを学生や教授に知っていただくという目的で、共助資本主義に関するイベントを開催する。また、単位認定を含めた教育プログラムを学生が選択できる環境を大学につくっていく。

さらに、社会的インパクトや社会課題のデータの集め方などについての共同調査研究により、インパクト評価の議論が産官学の間で行われるような場を作っていこうとしている。5月27日に予定しているマルチセクター・ダイアログには学生の皆さんが参加いただけるように調整している。



能登半島地震被災地支援



前田 瑤介

WOTA 代表取締役兼CEO

能登全体で断水が広がり、長いところでは1年以上その状態が続いたが、経済同友会の皆さまのご支援のおかげで、長期断水避難所の89%に対して水供給の支援ができた。お礼とご報告をさせていただく。

弊社は水道に依存せず、断水時でも水利用が可能な水循環システムを開発している。発災当初、能登には本システムが1台も無かったが、自治体やさまざまな協力会社の支援により約300台、配備することができた。今後想定される首都直下地震や南海トラフ地震は、50倍・100倍の断水被害が予想され、より多くのシステム配備が必要となる。今後の国難級災害に備え、システム配備や被災地に早期集約できる仕組みを構築し、断水しない日本をつくることのできるのではないかと考えている。こうした考え方で、経済同友会の皆さまのご支援をいただきながら活動していきたい。また、能登をフィールドとし、人口減少の下で財政的に上下水道維持が厳しい地域でも持続可能な水インフラを実現できるように、各家庭単位で生活排水を再生・循環利用することができるシステムの実証事業を行っている。これらの仕組みを標準化し、水問題の構造的解決に取り組んでいきたい。



浅野 大介

石川県副知事

これまでのさまざまなご協力に感謝する。6月14日のマルチセクター・ダイアログでは充実した議論をしたい。その中でオフグリッドが一つのテーマになっている。珠洲市真浦地区には「限界集落」を「現代集落」に変えるプロジェクトがある。これは電力や上下水道をどのようにしてマイクログリッド化するかという試みだ。同じく珠洲市では、さまざまな技術を組み合わせることによって、どのような効果が出せるのか、どのようなレジリエンスが発揮できるのか、経済性はどうかといったことを考えた取り組みを進めようとしている。その中でWOTAの技術が先頭を切って成果を出していただいた。これに続いて、能登の限界集落を未来の集落にしていくために、さまざまな技術の技術実証を重ねていきたい。ご支援ご協力をお願いしたい。



「共助経営」— 企業とソーシャルセクターの連携事例の共有と実践の推進 —

モデレーター

パネリスト



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



佐々木 裕

経済同友会 会員
NTTデータグループ
取締役社長



小沼 大地

共助資本主義
実現ボード メンバー
新公益連盟 共同代表理事
/クロスフィールズ 代表理事



大西 健丞

副代表幹事/共助資本主義の実現委員会 委員長
ピースウィンズ・
ジャパン 代表理事



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

➤ ガイダンスで初めの一步を NTTデータは共助の取り組み

高島 まず井上さんから、ガイダンスについて説明いただきたい。

井上 ケロッグは創業から100年以上の歴史を持つ会社だが、創業者W.K.Kelloggが社会奉仕の精神を強く持っており、ご自分でも児童福祉を担うケロッグ財団を作られていた。ケロッグでは創業者のDNAを受け継ぐ形で、現在ではグローバル全体で社会貢献活動“Better Days Promise”を展開している。利潤の一部を困難な道を歩まれている方たちのために使うサイクルには納得感があり、これが本当のサステナブルだと思う。まだそういう活動をされてない企業経営者の方々のために、初めの一步をどう踏み出せばいいのか、そのガイダンスを作った。ぜひ、お読みいただきたい。

高島 共助の取り組みを仕組み化している、NTTデータの事例をご紹介いただきたい。

佐々木 当社はNTTグループの企業であり、主にITサービスを提供している会社だ。当社の売上げの約60%、社員の約75%は海外である。昨年、企業理念の英語版を刷新した。その中に「positiverty impact society」というフレーズがある。サステナビリティ経営については3本軸で行っており、いわゆる攻めのCSVと守りのCSRに加えて、社会を支えるフィランソロピーがある。

CSVの取り組みとして、炭素排出量の可視化を目的に、NGOと連携して「C-Turtle」というソフトウェアを展開している。これは特にScope3^{*1}の算定に効果が出るものだ。フィランソロピーの取り組みとして、AIを使った結核診断サービスのプロジェクトがある。NGOから助言もいただきながら、結核が社会課題であったインドで提供を開始し、その後シンガポールでビジネス化した。また2019年から初

めたテクノロジーを社会課題解決に適用する「NPTech イニシアティブ」は、複数社に賛同・参画をいただき、コレクティブアクションに成長した。

高島 社長が交代しても、こうした取り組みが廃れることはないか。

佐々木 もともとNTTの冠を被っている会社なので、公益性というDNAを持っている。公共性の高いビジネスに対して関心を持つ社員も多く、私が社長になる以前からこういったプロジェクトが根付いていた。ここ数年でサステナビリティ経営を打ち出したので、社内ではビジネスとサステナビリティをどう両立させていくかという議論をしている。今後、ソーシャルセクターとどう連携していくかについても取り組んでいきたいと思う。

高島 取り組みを持続させる上で大きなポイントは何か。

佐々木 取り組む社員が充実感を得るとというのが継続のポイントになると思う。それを経営からしっかりサポートすること。時として資金面でのサポートも必要になるので、継続させることが何より重要だ。

➤ エンゲージメントやパッションが必要 人材づくりと体験の共有

高島 NPOを経営するお二人から、どういう取り組みをしている企業が連携しやすいのか、伺いたい。

小沼 共助経営に取り組むとき、全てをロジックで進めるのはおそらく無理だろう。入り口ではパッションで突破できるところがあるのではないかと。社長や事業責任者、現場担当に熱を持ったリーダー的な存在がいるかどうか大きいと思う。そういった人材がどれだけ多いかが共助経営の実践での大きなポイントではないか。

これまで数万人のビジネスパーソンの方々にNPOの現場に行っていたが、日本企業が素晴らしいと思う

のは、多くの方が企業理念に共感して入社している点だ。これが欧米企業との違いで、社員の方々が会社のパーパスや働いている理由を語ることができ、NPOの現場に行くと大体の方がパッションに火がつくところがある。パッションの伝播が起こるのではないか。

高島 逆に、取り組みが難しいと思う企業はどんな企業か。

小沼 米トランプ大統領が誕生してから投資家の視線が少し変わったのか、批判にさらされるかもしれないという状況もある。これまで社会貢献にファッション感覚でいた会社は、おそらくESGやサステナビリティの取り組みを下げている。これからは本気で取り組む企業の時代になると思う。これはNPOからすれば連携がやりやすくなったとも考えられる。私たちは取り下げる企業とは話をせず、これからも何かやっという、本気を見せる企業とだけ話をしていくからだ。

大西 損益計算書を傷めないことは大事だと思っている。ソーシャルレンディング^{*2}的なことから始めていただきたい。10年15年のメザニンローン、または社団法人の出捐金という形での出資や融資に近い方法がある。そういった方法で社会課題を解決できるアウトカムファンドを取り入れていけたらいいと思う。企業版ふるさと納税を加えてもいい。さらに大企業には、優秀だが今の仕事に合っていないという人もいます。そういう人を、例えば地方創生や子どもの問題にあたって活躍してもらってもできるのではないかと。さまざまに有機的に動きたいと思う。

程 日本企業の定年を迎えている方で、「社会貢献したいけれど、どうしたらいいかわからない」という人も多い。企業責任として、いつでもトライセクターリーダーになれるような仕組みを作っていってほしい、というのが経営者に対してのお願いだ。人材の流動化が進んでいるので、そういった発想で人材育成していただきたい。

課題解決のオリジナルテンプレートができるか 分断の防止ができるかの分水嶺 資本市場との対話が大事

高島 共助社会をつくっていくためのさまざまうねりが起きているが、仕組み化とスケール化が必要だ。企業として日本の社会変革に寄与していきたいと思っているが、そのためにどんなアクションをすべきか。

佐々木 日本は社会課題先進国と言われている。いろいろな課題をどういう仕掛けで解決していくか、AIも含めたテクノロジーを使って解決することもグローバルで一つのテンプレートになる可能性がある。日本発でいくつかのテンプレートを作っていきたい。

小沼 日本のNPOのきっかけは阪神・淡路大震災が起きた

ときだった。共助で日本の国を良くしようということから始まっている。あれからまだ30年しか経っていない。企業とNPOの連携ができて20年ほどで、「NPOは良いことやっているかもしれない。応援しよう」ということから支援の関係性ができてきた。共助という形でお互いにウィンウィンな関係を築けるのではないかと。この2年の経験から、ソーシャルセクターとビジネスセクターの経営者同士が顔を突き合わせて仲良くなる関係をつくるのが効いてくるのではないかと。12月12日に開催予定のマルチセクター・ダイアログにも多くのソーシャルセクターのリーダーが参加するので、ぜひご参加いただきたい。

大西 日本の社会を分断してはいけないと思っている。格差の少ない国とはいえ、格差はだんだん広がっているし、それに対する妬みもある。経営者の方々が米国のような報酬をいただいているわけではないのは知っているが、バブル期に140兆円あった利益剰余金が620兆円にも膨れた。お金がどこに集中しているかといえば、やはり大企業だ。最も困っている層に対して、社会的な仕組みを作って再分配していくことは大事なメッセージになると思う。

井上 インドでは税引き後の企業の利益の2%を社会貢献やフィランソロフィーに使わなければならない。利潤の一部を人に投資して、社員もモチベーションが上がり、そして企業の価値も上がるというムーブメントになればいいと思う。こうしたうねりがないと、きっと分断が起こる。企業の皆さん、頑張りましょう。NPOやインパクトスタートアップの方たちは若いエネルギーで社会を良くしようと考えている。そこに投資することが良い社会をつくることにもつながるのではないかと。経済同友会のメンバー全員にぜひ、共助経営のガイダンスを読んでいただきたい。

程 フランスでは経済価値と社会価値を両立するような法律を作って、会社も宣言している。ただ、4年前にダノンの社長が本業でしっかりと利益を出せず解任されてしまったことがあった。経営者としては難しい舵取りだと思う。

一つヒントとして、ユニリーバのポール・ポールマン氏が「中長期的な視点を持ってくれる株主を企業側が選ぶ」と語っていた。株主と対話しながら株主を選んで、お互いに選び合ったものが経済価値と社会価値を創造できるゴールに向かっていくのだと思う。

高島 共助経営をした方が楽しいのは間違いない。友達も増え、新しい経験もできる。人生の思い出作りもたくさんできると実感している。ぜひ、皆さんで共助社会を実現していきたい。

*1 企業が自社の活動によって間接的に排出する温室効果ガス排出量。Scope1は自社の直接排出、Scope2は自社が調達したエネルギーによる排出、Scope3は自社事業の活動に関連する他社の排出

*2 資金を融資したい投資家と資金を借りたい事業者をインターネット上で結び付ける融資仲介サービス

>> 委員長メッセージ

多様な働き方を求める多様な個人の 自律的・柔軟な働き方を可能にする 「雇用型自律労働契約」の導入を

人材活性化委員会 (2024年度)
委員長／峰岸 真澄・安瀨 聖司

(インタビューは4月22日に実施)

労働人材の流動化が進み、多様な働き方が広がっている一方で、労働基準法を核とする労働法制は同じ時間・同じ場所で働くことをベースとした体系を維持している。雇用の多様性が進む今、求められる労働法制の令和モデルについて、峰岸真澄・安瀨聖司両委員長が語った。

労働法制は「働き方のOS」 令和モデルの自律的で柔軟な働き方を

峰岸 岸田政権下において、三位一体の労働市場改革の方針が提唱されました。一つ目がリスキリングによる能力向上支援、二つ目が職務給ないしジョブ型雇用の導入拡大、三つ目が成長産業への円滑な労働移転です。本委員会としても適切な方向と認識しており、この方針を加速させる活動を実践するとともに、石破新政権成立後も途切れることなく、労働市場のさらなる改革を継続するよう働き掛けを行ってきました。昨年12月には『新たな政治体制下で求める労働市場改革に関する意見』を公表し、今回の提言に続きました。

産業競争力の強化には、事業マネジメントと組織人材マネジメントの両輪が不可欠です。後者については現在、人材ポートフォリオの転換、あるいは働き方の多様性、柔軟性を担保する人事制度改革が求められており、大企業を中心にジョブ型雇用の導入が進められています。

しかし、企業も労働者も意識変革が進む一方で、労働法制だけが変わっていません。明治時代の工場労働者を保

護するため制定された工場法の時代から戦後の労働基準法まで、画一的に時間管理を行う考え方が継続しています。

人事制度はいわば労働法制というOSの上で働くアプリケーションと捉えることができます。人事制度改革を有効にするには、基盤となるOS、労働法制を令和の時代に合ったモデルにアジャストさせていく必要があります。

安瀨 画一的な労働を前提とし、働いた時間をそのまま報酬に結び付ける体系から、長年離れることができませんでした。一方で会社、仕事、経済全体の実態は大きく変化しています。労働時間とアウトプットが必ずしも相関しなくなっている中で、自律的で柔軟な働き方によって成果に向かって働くことが重要となっています。労働法制という基盤の変革を通じて、働き方の大きな転換を促し、同時にサポートするための法制度を充実させていく。これが今回の提言の狙いです。

労働基準法に基づく働き方と 個別契約を結ぶ柔軟な働き方が併存

安瀨 人材活性化委員会が今回新たな雇用契約のあり方(令和モデル)として提言した「雇用型自律労働契約」は、

従来の労働基準法を離れて、労働契約法の枠内で個別契約を結ぶというものです。

労働基準法に基づき雇用された従業員については、企業が健康管理に責任を持つこととなっています。そのことが労働時間の管理につながり、企業にとっても従業員にとっても負担となっています。雇用型自律労働契約では、個人が健康管理、労働時間管理を行いながら自律的に働くものとし、企業は労働安全衛生法に基づいて契約した個人契約者の健康管理を支援するという枠組みとしています。

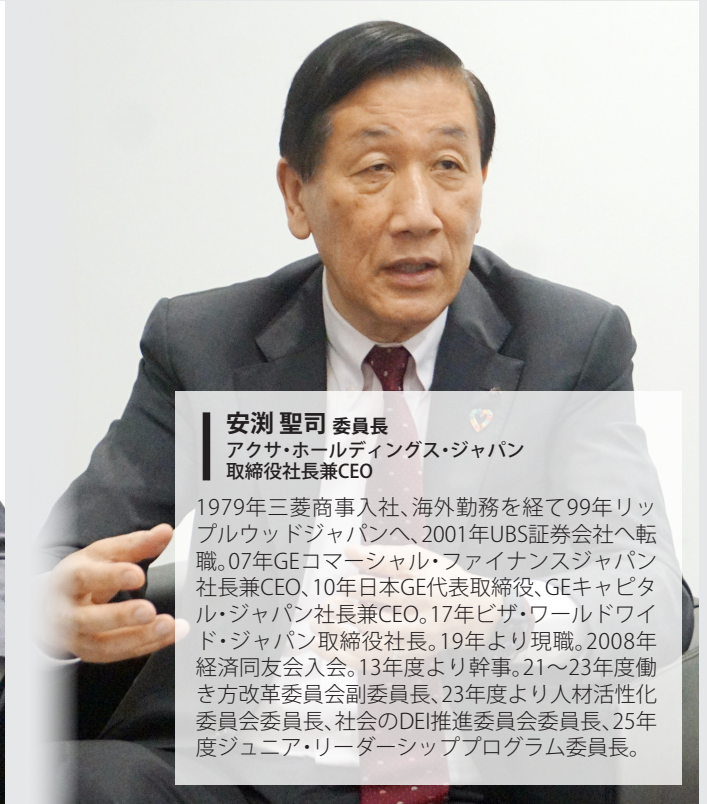
柔軟な働き方に関しては平成後期の頃から、裁量労働制やフレックスタイム制、高度プロフェッショナル制度などが創設され、労働基準法に盛り込まれてきましたが、いずれも対象業務に制限がありました。そこで、雇用型自律労働契約では対象業務に制限を設けず、意欲のある個人全てに適用され得る契約制度としました。

また、これまでの制度が運用の工夫によって柔軟な働き方と労働基準法の整合性を担保していたのに対し、雇用型自律労働契約では労働契約法の下で個別契約を行うことにより、正社員と



峰岸 真澄 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

1987年リクルート(当時)に入社。2003年執行役員、04年常務執行役員、09年取締役常務執行役員、11年取締役専務執行役員を経て、12年取締役社長兼CEOに就任。21年より現職。2009年経済同友会入会。19年度より副代表幹事。19年度教育問題委員会委員長、20年度教育改革委員会委員長、21～22年度成長戦略評価・実行委員会委員長、23年度より人材活性化委員会委員長。



安淵 聖司 委員長
アクサ・ホールディングス・ジャパン
取締役社長兼CEO

1979年三菱商事入社、海外勤務を経て99年リップルウッドジャパンへ、2001年UBS証券会社へ転職。07年GEコマース・ファイナンスジャパン社長兼CEO、10年日本GE代表取締役、GEキャピタル・ジャパン社長兼CEO。17年ビザ・ワールドワイド・ジャパン取締役社長。19年より現職。2008年経済同友会入会。13年度より幹事。21～23年度働き方改革委員会副委員長、23年度より人材活性化委員会委員長、社会のDEI推進委員会委員長、25年度ジュニア・リーダーシッププログラム委員長。

いう枠組みの中にいながら個別の処遇を行うことが可能になります。この点で、今までにない革新的な制度と言えます。

峰岸 企業側からすると、これ一本の人事制度に統一するというわけではなく、時間と報酬がリンクする労働基準法に基づく働き方をする人と、成果に応じた報酬を前提に労働契約法に基づく個別契約を結び柔軟に働く人とが併存する雇用制度を想定しています。つまり、どのような立場の人がこの制度に適合的か、企業が判断していくことが求められます。

これまででは、雇用契約という枠を離れた働き方をしたい人に対しては業務委託契約を行うしかありませんでした。しかし、そこには企業と個人のエンゲージメントが生まれにくく、企業の人的資本の強化には直接結び付かないという難点がありました。また裁量労働制や高度プロフェッショナル制度では適用職種が限定的であり、利用者数、利用企業数共に少ないという現実があります。

雇用契約をベースにしながらも、企

業も個人もそれぞれに選択できるようにする、というのが雇用型自律労働契約を導入する意義だと考えています。

不当解雇、会社分割時の契約継承 社会全体として雇用を守るシステムを

安淵 令和モデルの労働法制を構築する上では、多様な働き方を可能にするのと同時に、それが実現した場合に想定される課題を補完するセーフティネットを考える必要があります。

その一つが不当解雇時の金銭解決ルールです。現在、不当解雇時の救済制度としては労働審判手続や民事訴訟などがありますが、そもそも職を失っている立場にある労働者にとっては精神的・金銭的に負担がある手続きであり、なかなか踏み切ることが難しいのが現状だと思います。その労力に対し、どの程度補償を受けられるかの予見可能性も低いのです。

また、そもそも不当解雇に対する是正措置は復職を前提としていますが、実際問題としては金銭解決に近い状態になっており、制度の目指す理念と実態とが乖離かいりしてしまっています。こう

した現状を踏まえ、まずは補償の予見可能性を高めていくことが重要だと考えています。これまでの裁判例をデータベース化、公開することによって制度の見直し、金銭解決のルール化に結び付けたいと考えています。

もう一点、補完の必要性があると考えたのが、会社分割などの事業再編時の労働契約の継承です。企業には雇用の責任があり、会社分割などがある場合には再編後のいずれかの組織に労働契約を引き継ぐ、または双方の合意で労働契約を終了する必要があります。これについても、予見可能性を高めるために具体例や裁判例をデータベース化する必要があると考えています。

峰岸 令和モデルに求められる雇用のセーフティネットは、昭和時代に必要とされた一企業のセーフティネットとは異なります。人材の流動性が高まる中、社会全体として雇用を守るシステムを構築していくことが必要です。

企業は従業員に対し在職時からリスクリングの機会を提供していく一方で、政府はこうしたリスクリングに対し助成したり、失業したときの金銭支援を

行ったりする。より良い雇用条件の外部労働市場への移動を含めて、社会全体で雇用を守っていくことが求められています。不当解雇に対する裁判への助成、また事業継承時の労働継承を担保するといった施策も、そうした文脈の中で補完すべき論点として取り上げました。

雇用型自律労働契約を 人材マネジメント見直しの契機に

安測 経済同友会会員の皆さまに新しい動きを紹介していくことで、考える機会にできればと思います。社内のどこにどのような仕事があって、どのような人材に対して雇用型自律労働契約が有効なのか考えることは、社内の組織人材マネジメントを見直す機会になるはずで。労働法制というOSを入れ替えれば採用・育成、人事体系、報酬全てにかかわってきますので、その変化をシミュレーションしてみることで、欧米の変化を待たずとも大変革の契機となるのではないのでしょうか。

峰岸 労働法制の改革を進める上でまず肝要なのは、雇用型自律労働契約という新しいアプリケーションを企業が導入し、従来型の働き方と併存させるモデルを具体的なイメージに落とし込んでいくことだと考えています。

その思考の過程で、企業のニーズや活用法、労働者個人の希望も具体化していき、より実情に合った形にチューンナップしていくことができるはずで。ニーズがあれば法制度は動きます。委員会としても今回の提言を材料に、さまざまなステークホルダーと学習の機会を持ちたいと考えています。また、法令にかかわる話なので、弁護士などの専門家の方も交え、立法事実としてブラッシュアップを進めたいと考えて

います。同時にこれまで進めてきたリスキリング、ジョブ型雇用、円滑な労

働移動の促進にも引き続き尽力していきます。

提言概要（5月22日発表）

経済成長と多様な個人の活躍を支える 「雇用型自律労働契約」の導入を ～労働法制の令和モデルへの見直し～

流動化する労働市場において、イノベーション創出に取り組む企業や多様な働き方を求める個人の活躍を後押しするためには、「働き方のOS」である労働法制の改革が不可欠である。これまでの画一的・硬直的な時間管理による働き方とは別に、意欲ある人材が自律性を発揮し、成果に応じた報酬を前提に柔軟に働ける新しい雇用の選択肢が求められている。

本提言では、労働時間と成果・賃金が結びつく業務を対象とする労働基準法に基づいた従来通りの雇用に加え、労働時間と成果が比例しない業務に従事する意欲ある人

材を対象に、自律性・柔軟性・成果責任に基づいた新しい雇用契約である「雇用型自律労働契約」の導入を提言した。「令和モデル」の労働法制として、選択可能な二つの雇用が併存する労働法制へと転換を図ることで働く個人の潜在力を引き出し、企業と社会の持続的な成長を実現できると考える。

また併せて、不当解雇時の金銭解決ルール、会社分割時の労働契約継承に関する課題への解決策についても検討を行い、データベース整備など透明性・予見性を向上すべきと提言した。

提言 「雇用型自律労働契約」の導入

●雇用型自律労働契約の特徴

【労働基準法の適用除外】

労働時間制約を撤廃し、真に時間にとらわれない働き方を実現

【成果責任を基礎とした報酬体系】

労働時間ではなく成果やスキルに応じた報酬

【個別労働契約による自律的な働き方】

労働者自身による自律的な労働時間管理と柔軟な雇用契約

【新たな健康確保措置】

画一的な時間管理に代え、個人の实情に即した柔軟な健康確保の仕組みへ転換

●制度設計のポイント

<導入要件>

- ・労使自治に基づく本人同意（随時撤回可能）
- ・対象業務の限定（個人の裁量による成果の差が大きい業務）
- ・濫用防止のためのガイドライン整備

<健康確保措置：新しい労使の役割分担>

- ・使用者：労働時間把握に代わる健康管理支援義務（ウェアラブル端末、健康管理アプリなどの提供）
- ・労働者：自らの健康維持への一定の責任

●法制度見直しのイメージ

<労働契約法>

雇用型自律労働契約の位置付けを明確化

<労働基準法>

第41条に新たに第四号を追記し、労働時間等規定の適用除外

<労働安全衛生法>

新たな健康確保措置の導入

●令和モデルを補完する提言

- ・不当解雇時の金銭解決ルールの予見可能性向上
- ・会社分割時の労働契約継承手続きの改善



詳しくはコチラ

「博士人材」を目指す人が減少 経営者の視点から 高度科学技術人材の育成・活躍を促す

先端科学技術戦略検討委員会 (2024年度)

委員長／南部 智一・石黒 不二代・北野 宏明・樋口 泰行・湯川 英明

日本の科学技術力は、かつては世界のトップクラスに位置していたが、近年、重要技術分野での国際的地位は相対的に低下している。日本が科学技術立国として再興し、社会課題解決と経済成長をリードするためには人的資本である科学技術人材、とくに博士人材が不可欠である。しかし博士号取得を目指す人材の減少が顕著である。現状と課題について5人の共同委員長が語った。

(インタビューは5月16日に実施)

なぜ今経済界が博士人材について 声を上げるのか

南部 世界を見渡すと、バイオ、半導体、AI、新エネルギーなど、科学技術分野での新しい発見が見られ、それがそのまま国の力に直結しています。最近、日本では先端的な研究成果や新技術の開発で世界をリードするものが減り、立ち位置が後退しているように感じていました。委員会では産学官の有識者のヒアリングや大学との意見交換を実施しました。その結果、研究の中心機関であるアカデミアで人材の先細りが起きていることが分かりました。先端技術開発を続けるための環境が整わず、入り口の部分でしぼんでしまっている課題も浮き彫りになりました。

先端重要技術における引用数の多い論文を分析し、国別の競争力を示したASPI*によれば、日本は2000年代初頭32分野で上位5カ国入りしていましたが、2019年から2023年の5年間は8分野と大きく数を減らしました。

湯川 日本は全体としてまだ「ジャパン・アズ・ナンバーワン」の余韻に浸っていて、米国に追い付けるのではと思っ

ているのではないのでしょうか。しかし、多くの指標が示すように、科学技術力が質量共に著しく低下していることは否めません。このような現状に対し、とりわけ30歳前後の若い研究者は、日本の科学技術の将来に過剰とも言えるほどの不安を抱えていると感じます。まずは何が起きているのか、客観的なデータを集め発信することが、経済同友会の果たすべき役割ではないかと考え、今回の提言に至りました。

「活・博士人材」のあるべき姿 1,000億円規模の支援で技術開発再興

湯川 日本には「好きなことをする研究者なら清貧でもいいじゃないか」という研究者像が存在すると思います。これに甘んじていては、高度な研究力は育ちません。国として国民的合意の上に研究を支援する制度を設けるべきです。特にドクターコースやその後のポストドクにあたる、20代後半から30代中盤の世代の研究者が、自己の研究を深掘りできる環境を整えることです。

提言では経済支援に要する予算も試算しており、一人当たりの生活費年400万～480万円を博士後期課程学生、ポ



湯川 英明 委員長

CO2資源化研究所 代表取締役 CEO/CSO

1947年東京都生まれ。71年東京大学農学部卒業。83年農学博士(東京大学)。71年三菱油化(現三菱化学)入社。11年Green Earth Institute設立。15年CO2資源化研究所設立、取締役社長。2011年10月経済同友会入会。12～14年度科学技術・イノベーション委員会副委員長、15～16年度イノベーション・エコシステム委員会副委員長。23年度より先端科学技術戦略検討委員会委員長。

スドクに支給するケースでの予算規模は年額約1,000億円となります。ちょうど「高校無償化政策」と同等の規模です。国力を支える人材に国が支援する姿勢を示せば、再び世界をリードする研究体制を構築することも不可能ではないと考えます。

北野 博士人材には、深い専門性と幅広い知見で企業の変革を先導することを期待しています。そのためには、幅広い経験をするのが重要に思います。例えばCRISPR-Cas9というゲノム編集法でノーベル賞を取ったジェニファー・ダウドナ博士は、学部がPomona College、大学院がハーバード大学、ポストドクがコロラド大学と経てUCバークレーの教授に着任しています。学部、大学院、ポストドクと違う場所を経験して、視野を広く持ち専門性も深めるのが重要に思います。学部、大学院、ポストドクと同じ場所で過ごすとその機会が失われる危険性があります。

XEROX PARCの所長であったジョン・シーラー・ブラウン博士は、企業の研究所において最も重要な役割はイノベーションのあり方自体を変革することだと述べています。そこで気を付け

* オーストラリア戦略政策研究所：ASPI's two-decade Critical Technology Tracker

南部 智一 委員長
住友商事 取締役副会長

1959年生まれ。福岡県育ち。82年京都大学経済学部卒業、住友商事入社。12年執行役員鋼管本部長、14年米州住商グループCFO、15年常務米州総支配人、17年専務メディア・生活関連事業部門長、19年専務メディア・デジタル事業部門長CDO、20年代表取締役副社長同事業部門長CDO、23年顧問CDOアドバイザー、24年より取締役副会長。その他、内閣府戦略的イノベーション創造プログラム(SIP)政策参与・プログラム統括、デジタル庁国際データガバナンスアドバイザー委員会委員。2023年5月経済同友会入会。23年度より先端科学技術戦略検討委員会委員長。

石黒 不二代 委員長
ベガサス・テック・ホールディングス 取締役

1958年愛知県生まれ。名古屋大学経済学部卒業。米スタンフォード大学MBA。プラザー工業、スワロフスキー・ジャパンを経て、シリコンバレーでハイテク系コンサルティング会社設立。ネットイヤーグループのMBOに参画、2000年より代表取締役、08年上場。米国VCのホールディングス、三井物産、セガサミー取締役。世界経済フォーラム日本代表。2017年4月経済同友会入会。19年度より幹事。17～18年度先進技術による新事業創造委員会副委員長、21～22年度データ戦略・デジタル社会委員会副委員長、23～24年度先端科学技術戦略検討委員会委員長、23～24年度スタートアップ推進総合委員会副委員長。

なければならないのは、変革の方向性を間違えないことです。そのためには、専門性と広い視野に基づくビジョンが必要です。

企業に「新しい概念」をもたらすため経営者は何に取り組むか

南部 企業ができることは何かを具体的に考えたとき、中長期的な企業戦略実現のため、科学技術に従事してきた人への積極的な採用やインターンシップの拡充などがあります。

企業は修士、博士、ポスドクなど、研究を重ねてきた人材を幅広く取り入れるべきです。クローズドな形ではなく社会に開かれた形で産業化の形が成され、研究人材がまたアカデミアの世界と行き来できるような、流動性の高い仕組みを社会全体のエコシステムとして構築できればいいと考えます。

個々の研究者がリスクを抱え研究しなければならない現状は、国と制度だけの問題ではなく、大学、自治体、そして企業の実情によって形成されています。世界の若者が「日本で勉強したい、研究したい」と思えるような国にするためには、それぞれの組織体が先

端科学技術を育てていくための改革を行っていくことが必要でしょう。

樋口 企業が自らの競争力を向上させるには、博士人材が産み出す研究成果が、いかに儲かる事業として結実し得るのが重要です。従って、研究分野と企業の事業化ニーズがマッチングされている状態が望ましいのですが、もし高度な専門知識をベースとしたソフトウェアによる付加価値やその他技術との連動、さらにはビジネスモデルやバリューチェーンの変革、エコシステム構築などの付加価値の方が高ければ、「高度な専門知識」を超えた超域的な取り組みを起す必要があります。そういう前提が博士人材を活かす環境に近づくのではないかと思います。

湯川 企業が博士人材をどう活用するかについて現状で重要なのはものづくりの分野になると思います。歴史的には、中世から近世に栄えたヴェネツィアはトレーディングとものづくりの両面で強みを持っていました。他にない商品を作り、有利な条件で交易を図ったのです。現在の日本に当てはめれば、経済、文化などの文科系の人がトレーディングを、技術をはじめとする理科

系の人がものづくりを担うわけですが、これは少々表面的な見方です。企業の生き残りは、新しい概念を打ち出せるかどうかにかかっており、文理の領域を超えた高度人材の重要性が増していると考えます。

博士人材が多様な場で活躍できる社会・環境整備とは

南部 企業はともすれば、R&DのRとDを混同しがちです。企業は短期の成果を志向して製品開発を急いでしまう。いつ利益を出すのか、投資リターンがどうなるのか、株主説明中心の市場資本主義に寄り過ぎてしまい、結果、リサーチの部分にまでKPIを強調してしまうわけです。高度人材を生み出し、長期的な視野で技術革新に結び付けていく。その視点が経営者の中で薄れてきている傾向があるような気がします。

湯川 だからこそ、自由闊達に研究する場としてのアカデミアは重要であり、そこでの人材育成を企業が支援する必要がありますのだと思います。

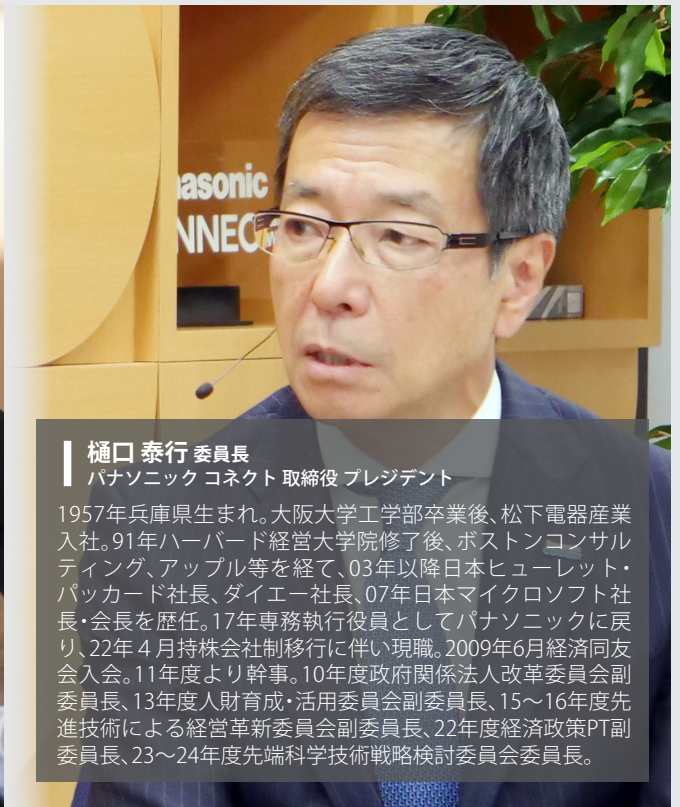
現状、製造業において従業員に占める博士課程修了者の割合は数パーセント程度です。欧米だと約2割であり、こ



北野 宏明 委員長

ソニーグループチーフテクノロジーフェロー
ソニーコンピュータサイエンス研究所 取締役社長
沖縄科学技術大学院大学 教授

1961年埼玉県生まれ。工学博士(京都大学)。世界経済フォーラムGlobal Future Council on Artificial General Intelligenceメンバー。米人工知能学会(AAAI)フェローなど。専門は人工知能、ロボティクス、システム生物学。2023年6月経済同友会入会。25年度より幹事。23年度より先端科学技術戦略検討委員会委員長。



樋口 泰行 委員長

パナソニック コネクト 取締役 プレジデント

1957年兵庫県生まれ。大阪大学工学部卒業後、松下電器産業入社。91年ハーバード経営大学院修了後、ボストンコンサルティング、アップル等を経て、03年以降日本ヒューレット・パッカード社長、ダイエー社長、07年日本マイクロソフト社長・会長を歴任。17年専務執行役員としてパナソニックに戻り、22年4月持株会社制移行に伴い現職。2009年6月経済同友会入会。11年度より幹事。10年度政府関係法人改革委員会副委員長、13年度人財育成・活用委員会副委員長、15～16年度先進技術による経営革新委員会副委員長、22年度経済政策PT副委員長、23～24年度先端科学技術戦略検討委員会委員長。

の差は大きい。高度成長期の日本では欧米に追い付くことが目標だったのでそれでよかったのですが、今は目標とすべきモデルがない。

20代後半からのドクター、ポストクの時期は研究キャリアにおいても重要な時期と言われており、ここでどれだけ突き詰めて研究できるかが鍵となります。リラックスした環境で好きな研究に没頭することが人材を大きく育て、企業に新たな概念をもたらす原動力となるのではないのでしょうか。

石黒 私が支援している米国のVCで紹介されるスタートアップのCTO職のほとんどが大学教授、ポストク、博士号取得者です。むしろ、そのような人材がいないスタートアップに投資は集まりません。これらは博士人材の活用の一例にすぎず、今や高度なIT化が進む社会で、企業そのものが高度な技術を何らかの方法で利用していなければ企業価値は上がりません。博士人材はアカデミアに閉じるものではないことをまず企業が自覚することです。博士たちは独自の研究課題を持ち、それを全うするときに、大企業やスタートアップとの連携を深めるべきなのです。

**科学技術長期ビジョンを明示して
社会全体で高度人材を活かす**

南部 国はまず長期のビジョンを示し、政策を強化する必要があると思います。日本は、何をもって世界に生き残り、貢献していくのか。付加価値を生み出す科学技術、社会システムを戦略的に決め、重点的に育てなくてはなりません。現に日本は研究開発費に年間約20兆円を投じているものの、各省庁、各企業がバラバラに動いているため、戦略的な方向性が見いだせていない。大学の研究予算は減少に転じており、重点の置き方を間違えていると言わざるを得ません。

石黒 シリコンバレーの起業の常識は、MBAを中心とするマネジメントの専門家と技術者のCTOの組み合わせでした。しかし、今では米国の大手IT企業のトップマネジメントのほとんどが技術畑の高度人材です。この変化は、やはり技術が専門家にしか分からないレベルに達しているからだだと思います。AI、マテリアル、半導体、エネルギーなど、格段に進歩した技術を理解して経営することが求められています。で

すから、トップマネジメントに、研究職に、専門職にと高度人材をどう活かしたら企業が成長できるかをよく考えて、高度人材のキャリアパスを考える必要があると思います。

北野 博士人材と言っても幅が広いと思います。R&Dに関係する領域でも基礎科学の研究と先端技術開発では、必要とされる人材や組織体制も大きく違います。企業の場合、先端技術開発から製品開発が多くを占め、一部で科学研究が行われるというのが実態だと思います。

先端技術開発では、最終的に社会・市場で大きな価値を生み出す製品やサービスにつなげるというミッションに基づいて、広範な要素が結集します。技術は重要ですが、多くの要素の一部であり、使ってもらってナンボの世界です。ここでは、各々のメンバーの能力や発想と同時に、規律とチームワークが重要になってきます。博士人材も含め多様な人材の集合知が必要です。

一方、科学研究は人類がいまだかつて見いだしていない知見を得る、ということが最重要です。ここでは個人の力が極めて重要であり、突出した人材

を信頼する High Trust Funding 的なマネジメントが必要となります。「突出した人材には、他の人には見えていない未来が見えている」ということが基本原則でしょう。

この領域は博士人材の比率が高い領域です。博士ということは、少なくとも博士論文でオリジナルな研究ができることが認められたということの意味します。このような研究活動に従事する人は、今は博士でない人も社会人博士や論文博士の制度を使ってオリジナルな研究をするトレーニングを受け、さらに力を発揮できるようにするのが良いと思います。企業におけるR&Dのスペクトラムに応じて人材の最適ミックスや能力開発をデザインすることが必要です。そのためには、R&Dから商品化までの幅広い活動の特徴と違いを解像度高く理解することが求められます。基礎科学研究、先端技術開発、商品企画・開発は連動している部分はあるものの、ミッションと力点が違う活動です。おのおのの領域で最適な人材配置とマネジメントスタイルがあります。企業のトップマネジメントは、この部分の解像度を上げる必要があります。

樋口 「失われた30年」と形容される状況は、日本の企業が、どこでどのように戦うかという戦略が不足していたことが一因だと仮定すると、日本が国家としての競争力を復権させる上でも、どこで戦うかという観点や経済安全保障の観点から、維持・強化すべき分野を定め、賢く戦うポートフォリオ戦略が必要ではないかと感じています。その上で、民間企業が大学とコミュニケーションを取り、博士人材を含む人的交流を活発に行うことにより、強化分野と、教育分野や研究分野それぞれのポートフォリオの整合性を高めること、出口を明確にすることが、高度人材を活かす根本的考え方ではないかと思えます。

湯川 科学技術の世界に身を置く者として痛感するのは、今の日本の状況は

非常に息苦しいということです。経営指標や目標管理、ステージゲートの管理、株主説明、こうしたことが強調される中で新しい概念を生み出すことは不可能に近いとすら感じており、若い研究者にとっては一層厳しい環境だと感じます。研究効率と評価の公平性が叫ばれる裏で形式主義に陥っており、自由とは程遠い土壌にもなっていることに強い危機感を感じます。

もちろん必要な費用について定量的な数値を示す必要はありますが、先ほど挙げた支援費1,000億円のうちの1億円が将来日本を支える技術を生み出すかもしれない。経営者の方にもぜひ、日本全体を俯瞰する大局観を持って、危機感と科学技術再興への意欲を共有していただければと考えています。

提言概要（5月1日発表）

科学技術立国として再興するために ～活・博士人材～

明治期以降、わが国は科学技術の発展を国家の礎とし、数々の技術革新を生み出し、国際競争力を高めてきた。昨今の国際情勢は、自国優先主義の台頭や経済安全保障上の技術覇権競争の激化など急速に変化しており、自力での経済安全保障と産業競争力の強化が求められ、「答えのない問題」が多発する「変革と複雑性の時代」に突入している。資源に限られたわが国にとって、人材が生み出す「知」が最大の資産であり、「答えのない問題」に挑み、高度な専門知識や課題解決能力を持つ博士人材の育成と活躍が不可欠である。

しかし、現在、博士号取得を目指す人材の減少が顕著で、新たな価値創出や持

続可能な社会実現への大きな障壁となっている。博士人材が社会の多様な場面で活躍し、博士号取得が若い世代にとって魅力的な選択肢となることは、わが国が国家戦略の中心に据えるべき喫緊かつ重要な課題であり、産官学が一体となり解決すべき課題である。

本提言では、わが国が「活・博士人材」を実現し、科学技術立国として再興するために、早急に取り組むべき三つの重要課題を解決する施策を政府、大学、産業界それぞれに対して提案する。

- ①博士人材の経済的不安の解消
- ②博士人材のキャリアの魅力向上
- ③産学官の連携強化と人材の流動性向上

提言 「活・博士人材」実現のための施策

提言先	提言
政府	(1) 科学技術長期ビジョンの宣言と政策強化
	(2) 科学技術シンクタンク機能強化
	(3) 研究評価基準とプロセスの見直し
	(4) スタートアップを博士人材活躍の選択肢として確立
	(5) 国立研究開発法人活用による博士人材育成強化とポストキャリアアップ支援
大学	(1) 企業版ふるさと納税などを積極活用した収入源の多様化
	(2) 文理融合型教育カリキュラム整備とスキル保証の仕組み構築
	(3) 産学官連携プラットフォーム活用と博士人材流動化促進
産業界	(1) 社会課題解決やイノベーション創出に向けた博士人材を積極的採用
	(2) 博士人材の育成支援制度活用の強化
	(3) 産学連携の中長期プロジェクト型インターンシップの拡充
	(4) 寄附施策を活用した博士人材育成への戦略的投資の強化



詳しくはコチラ



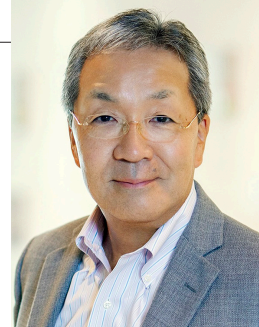
紹介者

今井 斗志光

豊田通商
社長・CEO

平手 智行

グーグル・クラウド・ジャパン
日本代表



AIは日本社会の構造的課題解決に 高い親和性を有する

生成AIの進化は目覚ましく、ビジネスのあり方を根本から変えようとしています。多くの企業が「試す」段階を終え、実際の業務に「活用」し、基幹業務に「組み込む」ことで具体的な成果を上げ始めています。

過去2年に起きた生成AIによるイノベーションは序章に過ぎません。次なる変革の主演として期待されるのが「AIエージェント」です。AIエージェントは、人間のように自律的に思考・判断し、計画立案から実行までを一気通貫で行う能力を持ちます。

AIエージェントは企業に三つの大きな価値をもたらします。第一に社内外の膨大な情報を収集・分析し、最適なアクションを支援します。第二に複数ツールやシステムと連携し、業務をエンドツーエンドで代行します。第三に専門知識やスキル不足を補い、人材不足という課題解決にも貢献します。これにより、業務効率化やコスト削減はもちろん、意思決定の迅速化、顧客体験の向上、企業競争力の大幅な強化も期待できます。

株式会社グローバルインフォメーションの調査によれば、世界のAIエージェント市場は2024年の51億ドルから2030年に471億ドルへ急成長し、年平均成長率44.8%と予測されます。日本企業が各領域でこの新しい波を正しく捉えることは、日本経済全体の活性化、そして再び世界をリードする大きなチャンスです。

AIエージェントは単なる業務効率化のツールではありません。企業の成長を加速させ、新たな価値創造を可能にし、企業の競争優位性確立に寄与するものです。この変化を捉え未来をデザインするリーダーシップが求められます。同時に、AIエージェントが実現する価値を育むことが、人口減少、少子化など日本が抱える構造的な課題を解決する大きなうねりをもたらすと考えます。

▶▶ 次回リレートーク

安田 結子

ボードアドバイザーズ
取締役副社長

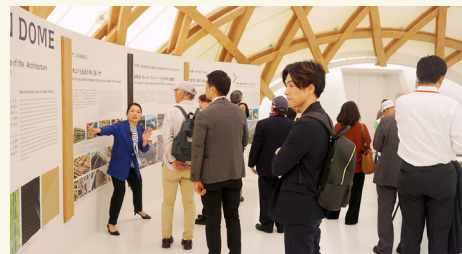
大阪・関西万博視察会 万博と関西の 魅力知る機会に



4月24日、大阪・関西万博2025の視察会を開催した。

本視察会は、2024年度観光戦略委員会委員長であり、アソビュー代表執行役員CEOを務める山野智久幹事を発起人として、会員およびその配偶者合わせて約60人が参加した。万博視察後には、今後の観光振興を見据えた取り組みの一環としてナイトエコノミーツアーを実施した。

(所属・役職は実施時)



大阪市此花区夢洲に位置する大阪・関西万博2025会場を訪れ、シグネチャーパビリオン「null²」、未来の都市パビリオン、大屋根リングなどの視察を行った。

各パビリオンでは、持続可能性や未来技術をテーマとした多様な展示や演出が展開されており、参加者は万博が有する社会的・文化的意義を実感する機会となった。また、視察の終盤には新浪剛史代表幹事がメディア取材に応じ、現地での所感や、万博の魅力を広く発信していく重要性について言及した。

視察後は、リバークルーズを経て大阪城西の丸庭園内の大阪迎賓館へ移動し、歴史的建造物の趣を感じさせる会場にて夕食懇談会を開催した。その後はさらに希望者を対象に「ナイトタイムエコノミーツアー」と題したプログラムを実施した。近年大阪で顕著に増

加しているインバウンド観光客のリアルなニーズを体感するため、なんば、新世界、裏天満の各エリアに分かれて、はしご酒、街歩き、エンターテインメント体験などを通じて、大阪のナイトカルチャーを体感した。

本視察会は万博の現場を肌で感じるとともに、関西地域の観光資源の再発見とナイトタイムエコノミーの可能性を实地で学ぶ場として、極めて意義深いものとなった。

経済同友会としても、今後の万博成功に向けた協力と、地域観光のさらなる活性化に取り組んでいく所存である。



メディアの取材を受ける新浪代表幹事



PASONA NATUREVERSE



シグネチャーパビリオンnull²



リバークルーズ船内



夕食懇談会

参加者

■代表幹事

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

峰岸 真澄 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

高島 宏平 オイシックス・ラ・大地 取締役社長

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

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

辻 庸介 マネーフォワード 取締役社長 グループCEO

資本主義の未来PT

「Corporation2050」 ラウンドテーブルをキックオフ メイヤー氏に聞く企業のパーパスとは

資本主義の未来PTは4月8日、「Corporation2050」ラウンドテーブルのキックオフを記念し、オックスフォード大学サイド経営大学院名誉教授のコリン・メイヤー氏を迎えて全会員を対象とした講演会を開催した。



コリン・メイヤー氏講演(概要)

企業の 実現すべきパーパス

企業への信頼の低下

企業は生活の基盤を支え、雇用と商品を提供するという意味において、私たちの日常と切り離せない存在である。一方で、環境破壊や格差拡大といった社会問題の要因として批判の対象ともなっている。

注目すべきは、「企業」という存在に対する信頼が世界各地で低下しているという事実である。ポピュリズムの台頭は日本経済にどのような影響を与えるのか。日本企業の生産性を高め、より高い金融的価値を投資家に届けると同時に、社会的な調和をどこまで維持できるのか。生産性と調和の正しいバランスを維持できるコーポレートガバナンスとはどのようなものか。

公正な利益とは

ミルトン・フリードマンは、企業の果たすべき社会的な責任はたった一つ、資源を用いて活動を行い、利益を上げ

ることだと述べている。それ自体は正しいのだが、われわれは原価や利益をどう定義・測定しているのか。これには多くの欠陥があり、足りないところがあるが、認識されていない。利益の語源はラテン語で「進展する」「前進する」という意味が込められている。進歩させることから生まれるのが利益である。

企業の利益は収入マイナスコストで、雇用コスト・原料コスト・資本コストを引いたものが手元に残る利益になる。しかし、財務的に測定された企業の利益イコール企業の真の利益ではない。場合によっては温室効果ガスを排出して地球を汚染し、生物多様性を損ねているかもしれない。しかし、そういったコストは考慮されていない。

企業の本来の目的は「公正な利益」を増やすことであり、社会・環境・人類にベネフィットをもたらす、他の人々に悪影響を与えないことである。これが実現できると、競争原理を導入しても、良い企業は悪い企業に淘汰されない。

社会課題へのソリューション提供が 企業のパーパス

企業のパーパスは何かを明確化して

いたという意味で、ミルトン・フリードマンは正しかった。この60年間、株主のために利益を上げることが企業のパーパスであった。ここで重要なのは、利益の源泉を考えなければならない。企業のパーパスは利益の出るソリューションを提供することであり、その利益は真のコストが反映された「公正な利益」でなければならない。

冒頭にも述べた通り、日本と英国共通の課題は、企業が人々から信用されていないという点であり、顧客のロイヤリティや有能な人材を雇用できるかといった点にかかわる。これらがうまくいけば、金融的なベネフィットを得ることができ、パーパスの実現に一步近づくことが可能になる。

パーパスの達成のための 株主所有構造

企業のオーナーや投資家はパーパスをどの程度まで支持すべきなのか。その答えは当該企業の所有構造によるところが大きい。

世界で最も成功を収めている企業の一つがデンマーク発のノボ・ノルディスク社であり、2型糖尿病用の医薬品を製造している。かつて同社は、「イン

シュリンを作り、最も高い価格で売ることがパーパスであると考えていたが、2型糖尿病の患者の8割は低・中所得国で生活しており、高価なインシュリンを買うことができなかった。こうした実態を踏まえ、同社は「2型糖尿病を予防すること」へとパーパスを見直し、世界中の政府・病院・医療従事者たちとの連携を始めた。

この見直しは当初、崇高ではあるものの、同社のビジネスモデルとは齟齬が生じるのではないかと懸念された。しかしこの取り組みはブームになり、同社は信頼という財産を勝ち取るこ

ととなった。その結果、医師たちはインシュリン以外の医薬品についても同社の製品を積極的に採用した。また、2型糖尿病を発症する要因の一つは体重であるが、体重の増加を防ぐウゴビーという薬がブロックバスターとなり、同社は世界有数の時価総額を誇る医薬品メーカーとなった。

ノボ・ノルディスク社の事例から分かることは、①パーパスの明確化：単なるマーケティング・スローガンではなく、自社のパーパスイコール問題解決型の収益源が何であるかを明確化する、②信頼の獲得：大きな問題は単独

では解決できないため、自社が連携の相手方として信頼に足り得る主体であることを示す、の重要性である。

ノボ・ノルディスク社の株式はデンマークとニューヨークの二つの市場で取引されており、個人投資家と機関投資家併せて約72%の資本を保有している。もう一つの株主がノボ・ノルディスク財団という慈善団体であり、同社の議決権の約77%を所有し、パーパスの達成を見届けている。

このように企業は、自らのパーパスの達成に適切な所有構造を決定することができる。

企業のこれからを議論

「Corporation2050」ラウンドテーブル創設

資本主義の未来PTは、日本経済団体連合会・21世紀政策研究所の協力を得て、法律家、法曹家、経営者の有志が集まり、「企業とは誰のために、何のために存在するのか」「経営者とはそもそも何者で、どんな役割と責任を担うのか」をあらためて議論し、未来に向けて企業法制のあるべき姿を考える「Corporation2050」ラウンドテーブルを創設した。なお、西村あさひ法律事務所が一部運営を補佐している。

企業は資本主義経済における発展の原動力であり、イノベーションを通じて人々に大きな便益をもたらしてきたが、そのあり方が世界規模で問われている。ノーベル経済学賞受賞者ミルトン・フリードマンが提示した、「企業の唯一の社会的責任は利益を最大化すること」であり、「経営者は、企業の所有者である株主の代理人」という米国発のパラダイムは、20世紀後半、資本市

場のグローバル化と拡大の中で急速に世界に浸透し、日本においてもガバナンス改革を要請し、経営に効率性と規律をもたらした。

しかしながら同時にこのパラダイムの下、労働への分配よりも資本へのリターンが優先され、資本を持つものと持たないものとの格差を拡大させることとなった。さらに、こうした企業活動がもたらす経済成長は企業活動のもたらす負の外部性から、気候変動とプラネタリー・バウンダリー（地球の限界）というこれまで人類が経験したことのない挑戦をもたらしている。

企業というシステムと資本市場というシステムは、ともに人類に

とって偉大な発明であり、密接に関連しながらも、それぞれ存在意義を有している。

同ラウンドテーブルはこうした前提に立ちながら、より「包摂的で持続可能な資本主義の実現」を目指し、2050年を視野に、企業という社会システムのあり方を骨太に議論することを目的としている。



コリン・メイヤー氏(前列左から2人目)を囲んで

中国ミッション〈北京・青島・合肥〉 中国型イノベーション 実態に触れる

経済同友会は3月16～20日の日程で、中国委員会中国ミッションを派遣した。池田潤一郎委員長を団長に、団員6人、随員3人、事務局3名の総勢12人が参加し、北京・青島・合肥の3都市を訪問した。
(所属・役職は訪問時)

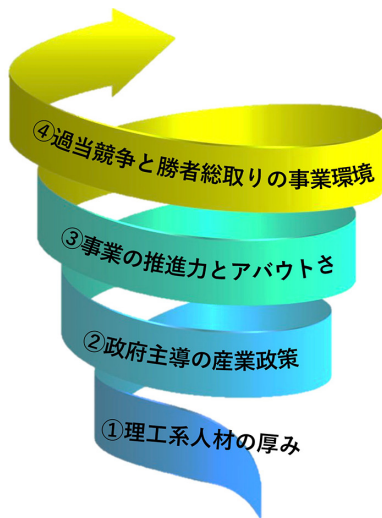


今次ミッション派遣にあたり、中国側で受け入れ対応をいただいた中国人民対外友好協会の皆さまとの昼食懇談会

得られた知見 1

中国型イノベーションモデル

今次ミッションにおいて、多数のイノベーション企業や先端技術の社会実装の現場を視察する中から、中国型イノベーションモデルの姿が見えてきた。このモデルについて、人材、産業政策、事業推進力、競争環境という四つの要素に沿って整理した(下図参照)。



①理工系人材の厚み

中国の高等教育機関卒業生数は年間1,058万人で、うち理工系が約530万人と全体の46%を占める。人材の「量」に加え、質の面でも中国の発展は目覚ましい。中国から発表される学術論文の国際的な評価は質・量ともに急速に高まっている。特に2020年から22年にかけて他の論文から引用される回数が多いトップ1%の論文数で、中国は米国を抜いて世界1位となった。

技術に理解ある理工系人材が集積することの効果として、産・学・官のセクター間連携が円滑に進むこと、その結果、先端技術の大規模かつ速やかな社会実装、それと並行した素早い改善サイクルの実現が挙げられる。

②政府主導の産業政策

今回訪問した青島市、合肥市は地方政府による産業政策が経済成長をけん引しており、双方に共通していたのは経済成長に対するコミットメントの強さであった。現地に進出している日本企業関係者は、「政府の側から事業環境

に関する課題を聞きに来てくれる」「何か課題について話をすると、地方政府の権限ですぐに解消してくれる」と語り、地方政府が民間企業のニーズを理解し、対処しようとする姿勢を評価していた。

地方政府主体の産業振興・支援策も興味深い。中央政府による産業政策の大きな方向性に準じつつ、地方政府ごとにEV、量子、AI、半導体、ドローンなどの優先順位、重点分野を定めている。そして、該当する分野の企業に対して、税制優遇や補助金交付、地方政府のファンドからの出資といった大胆な産業育成策が講じられている。

この背景には、中央政府の大方針の下、それぞれの地域・都市の競争を促し、国全体としての産業競争力の向上を図る、中国独自の統治スタイルの影響があるだろう。また、このような競争を通じた産業振興策が、全体として供給過剰を生む要因になっていることは否定できない。そのため、単純に中国型の産業政策を日本に応用することはできないが、今次ミッションの訪問先では、地域経済のけん引役として成長を期待する産業に対し、地方政府が強力なコミットメントと戦略性を発揮し、有効な企業支援策を提供することで、先導者かつ伴走者として企業の成長や挑戦を後押ししている実態を目にすることができた。

ミッション団員

池田 潤一郎	中国委員会 委員長／商船三井 取締役会長 ※団長
柏 頼之	中国委員会 副委員長／日本航空 取締役専務執行役員
那須 規子	中国委員会 副委員長／国際協力銀行 常勤監査役
石田 裕樹	YCPホールディングス 取締役兼グループCEO
李 顕庫	エスコ・ジャパン 取締役社長
正木 清氏	アルファパーチェス 執行役員

(他に随員・事務局など9人)

③事業の推進力とアバウトさ

「チャイナ・スピード」ともいわれる猛烈なスピードの源泉は何か。今次ミッションを通じて、中国の人々が持つ気質や発想方法、マインドセットがイノベーション推進の重要な要素であることを実感した。

その一つは、イノベーションの推進力を削ぐ抵抗の少なさだ。「空気を読む」「出る杭は打たれる」といった考えは中国では希薄だ。また、この数十年間、中国の飛躍的な成長の下、発展の過程を体感しながら生まれ育った世代が社会の中核を担いつつある。その一方、経済・社会が向かう未来の不確実性が広く認識される中、深く考え続けるよりも、まず一手を講じることの重要性が認識されており、「まずは実践、要すれば軌道修正」という行動を促している。

それと同時に、人口14億人という規模がもたらす熾烈な競争環境も影響してか、行動に踏み切る際の「アバウトさ」が、推進力を後押しする要素ではないか。

事業の立ち上げから拡大までの展開が速い分、想定外の事故や問題も発生するが、「走りながら考える」「問題をマンパワーの力で解決していく」姿勢、リスクよりも実現を優先し、現実の問題に対処しながら実効性を高めているスタンスが、官・民・学のそれぞれにおいて、リーダーからスタッフまで各層に浸透している。問題の発生の予防や合意形成に時間をかける日本の実態と大きく乖離している点だ。

④過当競争と勝者総取りのビジネス環境

14億人もの人口規模が引き起こすのは、すさまじい競争だ。商機があると見るや否や多数の企業が市場参入し、シェア獲得のために安価で販売競争を展開し、その中で淘汰が進み、結果的に勝者が利益を総取りするというビジネスの発展過程が中国の特徴だ。市場の巨大さゆえ、市場を占有するまでのコストも大きい、獲得利益も大きい。この一見、過当競争とも言える激しい競争が、中国におけるイノベーション

の推進力にもなっている。中国で事業を行う欧米企業関係者も「中国はビジネスの道場」と評し、競争環境の厳しさを成長の糧として前向きに捉えている。また、この傾向は個人にも当てはまり、優秀な若者は少しでも良いポジションを獲得しようと激しく競い合う。このように、地域、都市、企業、個人など、多層的な競争が中国のイノベーションを加速させている。

得られた知見 2

日本企業の中国に対する向き合い方

中国を製造拠点、消費市場、そしてイノベーション拠点として多面的に捉え、日本企業として向き合う上で必要な姿勢について、今次ミッションを通じて得られた三つの示唆を紹介したい。

まず、内外の逆風はあるものの、中国での事業展開は「逆張り」ではなく「順張り」である、ということだ。これは、現地で中国の市場環境を観察し、ビジネスをリードする日本企業関係者から多く聞かれた意見である。足元で中国の経済成長は減速気味だが、中長期的視点で、市場としての規模やイノベーションの成熟度合いを見ると、消費者やパートナー獲得の観点で中国を除外することは現実的ではない、という主旨である。裏返すならば、中国市場からの撤退は、将来的にグローバル市場からの撤退と同義であるという危機感もそこにある。

次に、中国市場で成功するためには、

その実態を把握し、適応することで日本企業自体が進化を目指す必要がある、ということだ。中国市場で事業拡大を図る一部の日本企業は中国の消費者のニーズを鋭くつかみ、柔軟にビジネスモデルを変化させ始めている。日本の、そして自社の強みを中国市場の実態に照らして再構築し、中国で自らのビジネスを鍛え、そこから世界で戦う発想を持つことが重要だ。

最後に、客観性をもって中国の現在の実力と潜在性を見極めることの重要性だ。中国とのかかわりや中国に対する感情は人によって、また立場によって異なる。また、米中対立の影響、国内の景気減速、過当競争と過剰生産、邦人の安全確保など、中国ビジネスにかかわるリスクは数多くある。その一方、中国が科学技術力の急速な伸長、イノベーションの創出・社会実装のスピード感など、世界でも稀有な潜在力を擁する存在であることもまた事実である。統治機構や社会制度の際を越えて、教育・人材育成、産業政策、個人や企業のマインドセットが絡み合う中国独自のイノベーションモデルから、日本が学び得る点も多々ある。

そのためには、中国に対する先入観や感情論はいったん保留した上で、経営者が中国を訪れ、直接の見聞を通じて、中国観を確立することが不可欠である。

コロナ禍という数年の空白期間の間、中国が大きく変化し、また独自の発展を遂げつつある。昨年11月末、短期ビザ免除が再開された今こそ、多くの

ミッション日程

3月17日(北京)

中国日本商会との朝食懇談会
金杉憲治・中華人民共和国
駐劄特命全權大使表敬
楊万明・中国人民対外友好協会会長
表敬・昼食懇談会
鄒東・商務部副部長表敬
SOLANA(藍色港湾)視察

3月18日(青島)

青島特鋭徳電気(TGOOD)視察
青島市幹部表敬・昼食懇談会
青島港視察

ハイアール ライトハウス工場視察
青島日本国際ハブ視察
中日企業座談会・夕食懇談会

3月19日(合肥)

蔚来汽車(NIO)視察
合肥日商倶楽部との昼食懇談会
安徽イノベーション館視察
合肥市政府幹部表敬・夕食懇談会

3月20日(合肥)

合肥駱崗中央公園視察
市内視察

日本人が中国を訪れ、中国の実情に触れ、中国理解をアップデートする重要な時期である。

おわりに

今次ミッションから数週間後、4月にトランプ米大統領は世界各国への相互関税と対中追加関税を公表、中国も対抗措置を講じている。米国の通商政策に伴う世界経済の不確実性と米国の中国に対する圧力は当面、国際経済の基調として継続するだろう。そうした中で、中国および中国製品の企業サプライチェーンへの位置付けや、中国とのビジネス関係の見直しは、日本のみならず全ての国、多くの企業にとって悩み深い問題と見なされ、「中国リスク」が語られる場面が増えることが想定さ

れる。

ただ、今次ミッションを通じて団員が共通して感じたことは、「中国リスク」を前に立ち止まっていたら、日本は中国から、そして世界のビジネスの潮流から置いていかれるという強烈な危機感だった。日本がリスクを並び立て、分析し、躊躇している間に、中国は独自の発展・進化を遂げ、そこに機会を見いだした他の国が成長の果実を獲得していくことになる。

中国企業の近年の発展スピードに鑑みれば、中国企業との競争は中国国内にとどまらず、アジア、欧州、グローバルサウス諸国と世界の至る所に広がり、いずれ日本国内もその例外ではなくなるだろう。

セクターや事業領域、市場によって、

中国企業の台頭には時間差があるとは言え、中国との競争または連携抜きにグローバルビジネスは成り立たない。中国への距離感にかかわらず、中国の成長戦略と行動原理、イノベーションの構造を理解することは、日本企業の競争戦略を確立する上で欠くことのできない重要な知識である。まずは企業経営者が、さらに管理職層を含む実務者層が中国の実態を知ること、「変化しないことのリスク」に目を向け、健全な危機意識を醸成することが不可欠である。

中国の今に触れることは、中国との競争・連携という立ち位置をどう選ぶか、中国に伍していくための独自の強みをどのように鍛えるか、という重要な問いを日本企業に投げ掛けている。

視察ハイライト

合肥市における低空経済の進展状況

中国政府は近年、注力する産業領域の一つとして「低空経済」を掲げている。低空経済とは、高度1,000m以下の低空域を活用した経済活動のことで、軽量の荷物の輸送で用いられるドローンや、人や大量の物資を運搬できるeVTOL（電動垂直離着陸機）がその担い手となる。有人eVLOTは、大阪・関西万博を契機に「空飛ぶ自動車」として、日本でも注目を集めている。

今次ミッションでは、合肥市中心部にある合肥駱崗中央公園にて、「空飛ぶ自動車」の状況を視察した。合肥では、既に、市内に三つの離着陸拠点整備されており、視察した拠点内にはチェックイン機や保安検査施設、待合室が完成しており、すぐにも商用運転が開始できる準備が整っていた。ミッション帰国直後には、中国当局より広州市・合肥市の2都市の事業者に対して、中国で初めて商用運転が許可され、「空飛ぶ車」の商

用運転が秒読みという段階だ。

合肥における低空経済の特筆すべき点として、市政府の積極的な関与がある。運営は合肥市政府傘下の企業とイーハンの合併企業である合肥合翼航空が担う。また、飛行ルールについても、実証実験や営業運転を積み重ねながら、合肥市政府と一体となって策定していくという。また並行して、複数企業による運営や市域を跨ぐなど広域な飛行ルールに関しても、飛行実績を積み重ねながらルール整備を進めていくという。

低空経済といった新しい技術を活用した社会実装は、一般的に普及に時間がかかり、長期的スパンでの投資が必要とされる。また、飛行ルールも当初から精緻なルールを設定すると、普及を妨げることに繋がりがかねないため、安全面は考慮しながらも実績を積み重ねながら、実態に合ったルール策定が必要とされる。その点で、合肥市における政府が投

資する姿勢や、企業と一体となってルール整備を進める形態は、スピード感をもって新しい技術の社会実装を進めていく参考になる事例だ。



EHang社製有人eVLOT「EH216-5」



合肥市の離着陸拠点

新入会員紹介

会員総数 1,735名(2025年5月16日時点)



籠橋 隆憲

所 属：住友商事
役 職：執行役員



梁井 崇史

所 属：住友商事
役 職：執行役員



境 剛太

所 属：コスモエネルギー開発
役 職：取締役社長 社長執行役員



高山 直樹

所 属：コスモ石油マーケティング
役 職：取締役社長



平澤 寿一

所 属：ANAホールディングス
役 職：取締役副社長執行役員



石井 智二

所 属：全日本空輸
役 職：取締役 常務執行役員



森 健明

所 属：ANA総合研究所
役 職：取締役副社長



末藤 梨紗子

所 属：ビジョナル
役 職：取締役 CFO



金川 裕一

所 属：エル・ティー・エス
役 職：会長



森光 威文

所 属：Ridgelinez
役 職：取締役社長CEO



芳賀 真

所 属：野村不動産ホールディングス
役 職：取締役副社長 副社長執行役員



増永 義彦

所 属：森トラスト
役 職：常務取締役



関口 朋宏

所 属：ブレインパッド
役 職：取締役社長 CEO



林 良輔

所 属：SBIホールディングス
役 職：執行役員



紅村 康

所 属：京王電鉄
役 職：取締役会長



東浦 亮典

所 属：東急総合研究所
役 職：取締役社長



豊田 祐介

所 属：デジタルグリッド
役 職：取締役社長



吉田 潤吉

所 属：セイコーエプソン
役 職：取締役社長



土屋 陽子

所 属：メットライフ生命保険
役 職：執行役常務



棚澤 聡

所 属：東京ガスネットワーク
役 職：代表取締役 副社長執行役員



中山 直喜

所 属：クレディセゾン
役 職：取締役(兼)常務執行役員



小林 克成

所 属：トランスコスモス
役 職：常務執行役員



成瀬 正治

所 属：ホテルオークラ東京
役 職：取締役会長



ロドリゴ ゴンザレス

所 属：ザ・エコノミスト・グループ
役 職：執行役員



永田 昭仁

所 属：住友倉庫
役 職：取締役社長



淡野 正

所 属：BookLive
役 職：取締役社長



朴 在賢

所 属：オンコセラピー・サイエンス
役 職：取締役 CSO

新入会



ギル グラノットマイヤー

所 属：沖縄科学技術大学院大学
役 職：首席副学長



桐谷 一郎

所 属：フォーティーン
役 職：取締役社長



永井 昌代

所 属：APCO
役 職：アジアチェアマン



藤原 祥二郎

所 属：イーエスエムエル・ジャパン
役 職：取締役社長



杉山 真理子

所 属：アイ・ラーニング
役 職：取締役社長



五十嵐 彰

所 属：CMerTV
役 職：取締役社長



荒井 亮三

所 属：荒井商事
役 職：取締役社長



鎌田 光一郎

所 属：Librus
役 職：代表取締役



上田 享司

所 属：マリンクロット ファーマ
役 職：取締役社長

◆復帰



清水 祥之

所 属：全国就労支援事業者機構
役 職：常務理事

退 会

碓井 稔

所 属：セイコーエプソン
役 職：相談役

阿波 一志

所 属：住友商事
役 職：執行役員

中澤 佳子

所 属：住友商事
役 職：執行役員

矢崎 耕一郎

所 属：住友商事
役 職：執行役員

木本 茂

所 属：高島屋
役 職：元・特別顧問

鉢嶺 登

所 属：デジタルホールディングス
役 職：取締役ファウンダー

大西 賢

所 属：商船三井
役 職：社外取締役

岩本 修司

肥塚 眞一郎

所 属：サントリーホールディングス
役 職：元・取締役副社長

池田 悦哉

所 属：東邦アセチレン
役 職：元・取締役社長 社長執行役員

日野岳 穰

所 属：商船三井
役 職：常勤監査役

松崎 正年

所 属：コニカミノルタ
役 職：名誉顧問

三木 貴生

所 属：JERA Cross
役 職：取締役

鈴木 亨

所 属：日本能率協会コンサルティング
役 職：常任顧問

城口 洋平

横山 晴通

所 属：不二工機
役 職：相談役

宮下 正裕

所 属：竹中工務店
役 職：特別顧問

今村 俊夫

所 属：東急総合研究所
役 職：元・相談役

古田 英明

所 属：縄文アソシエイツ
役 職：取締役会長

北所 克史

所 属：日本政策投資銀行
役 職：元・取締役常務執行役員

窪田 昌一郎

所 属：日本政策投資銀行
役 職：元・取締役常務執行役員

山田 哲

所 属：ジェイ・トップ
役 職：取締役社長

青木 千栄子

所 属：シー・ブルー
役 職：代表取締役

新澤 明男

所 属：CARTA HOLDINGS
役 職：アドバイザー

内永 ゆか子

所 属：GRI
役 職：取締役社長

下村 光

所 属：東鉄工業
役 職：取締役専務執行役員

河村 肇

所 属：丸紅
役 職：理事

加藤 奂

所 属：京王電鉄
役 職：特別顧問

加納 望

所 属：ANAホールディングス
役 職：常勤監査役

INFORMATION

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

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。

“医療・健康・ウェルビーイング”

「健康・医療」という人生百年時代から切っても切り離せないテーマについて議論した。

〈出演者〉 ※所属・役職は出演時
武藤 真祐 経済同友会 規制改革委員会 委員長 (鉄祐会 理事長)
水野 篤 聖路加国際病院 循環器内科 医師
〈ホスト〉 中室 牧子 経済学者 / 慶応義塾大学 教授
〈進行〉 野嶋紗己子 PIVOT MC

▼前編



▼後編



YouTubeで
配信中

“飲食業界”

パンデミック、インバウンド復活、物価高とここ数年で目まぐるしく変化する飲食業界について議論した。

〈出演者〉 ※所属・役職は出演時
菊地 唯夫 経済同友会 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)
秋元巳智雄 経済同友会 サービス産業活性化委員会 副委員長 (ワンダーテーブル 取締役会長)
〈ホスト〉 中室 牧子 経済学者 / 慶応義塾大学 教授
〈進行〉 佐々木紀彦 PIVOT CEO

▼前編



▼後編



YouTubeで
配信中

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

“生成AI”

生成AI (Generative AI) を巡る日本と世界の戦略的・社会的対応について議論した。

〈出演者〉 ※所属・役職は出演時

上野山勝也 経済同友会 企業のDX推進委員会 委員長
(PKSHA Technology代表取締役)

伊藤 穰一 経済同友会 企業のDX推進委員会 委員長
(デジタルガレージ 共同創業者 取締役/千葉工業大学 学長)

〈ホスト〉 中室 牧子 経済学者/慶応義塾大学 教授

〈進行〉 佐々木紀彦 PIVOT CEO

YouTubeで
配信中

▼前編



▼後編



No.879 June 2025

経済同友 6

C O N T E N T S

特集

2025年度
通常総会シンポジウム 03

CLOSE-UP 提言

人材活性化委員会【提言】
峰岸 真澄・安淵 聖司 委員長
多様な働き方を求める多様な個人の
自律的・柔軟な働き方を可能にする
「雇用型自律労働契約」の導入を 13

先端科学技術戦略検討委員会【提言】
南部 智一・石黒 不二代・北野 宏明・
樋口 泰行・湯川 英明 委員長
「博士人材」を目指す人が減少
経営者の視点から
高度科学技術人材の育成・活躍を促す 16

Doyukai Report

大阪・関西万博視察会
万博と関西の魅力知る機会に 21

資本主義の未来PT
「Corporation2050」
ラウンドテーブルをキックオフ
メイヤー氏に聞く企業のパーパスとは 22

中国ミッション〈北京・青島・合肥〉
中国型イノベーション
実態に触れる 24

Column

私の一文字 廣田 康人
「前を向いて共に『走』る」 02

リレートーク 平手 智行
「AIは日本社会の構造的課題解決に
高い親和性を有する」 20

私の思い出写真館 大竹 伸明
「コンサルティング一筋30数年、
もっと日本のために!」 31

新入会員紹介 27

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」
“医療・健康・ウェルビーイング”
“飲食業界” “生成AI” 29



大竹 伸明
PwCコンサルティング
会長

コンサルティング 一筋30数年、 もっと日本のために！

90年代初頭、まだまだ黎明期にあったコンサルティング業界に、新卒で入りました。その後始まる失われた30年の中、あつという間でした。その間、一貫して外資系です。PwC、日本IBM、日本マイクロソフト、そして、10数年前にPwCへ戻ってまいりました。デジタル・AIから、新規ビジネス、地方創生、多種多様なテーマに関与させていただきました。海外との連携も多く、海外赴任も経験し、海外事例の日本への展開、日本企業の海外展開など、グローバルでの仕事を多く経験させていただきました。その後、会社のリーダーシップを任せていただき、グローバルとの連携は、次のフェーズへと進んでいきました。どれくらい日本が、他の国とリージョンに貢献できるか？ ということでした。人的交流、ソリューションや事例の提供もよいのですが、いくら売上面において、他の国とリージョンに貢献できるかが求められました。特に

アジアです。日本のビジネスモデルの共有、人的交流、そして顧客・案件の共有です。日本の顧客の文化、課題などから、丁寧に共有しながら、共同でプロジェクト体制を構築していきました。自国の事だけを考えるのではなく、顧客ファースト視点で、リージョンでの利害を超えた協業の姿勢が大切です。キーワードは、Friendshipでした。相互に行き来しながら、F2Fで深化させていきました。まだまだ道半ばですが、この精神が受け継がれ、Friendshipの精神が深まってほしいと思っています。

今後のキャリアでは、「もっと日本に」、「もっと日本企業に」、貢献したい！という思いが、強くなってきています。培ってきた経験を活用し、日本のイノベーション創出に、人材強化に、常に日本のグローバルへの貢献を意識し、貢献できる人材であり続けたいと思っています。



日本チームとグローバル会長との懇談



アジア各国リーダーとの座談会風景



アジア各国リーダー懇親会での一枚

同友会は
行動する“DO”友会!

オードリー・タン氏が同友会に訪問 本会幹部との懇談を実施しました。(5月13日)



◀オードリー・タン氏より、デジタル時代における民主主義のあり方について、実践例を交えて説明がありました。

意見交換・質疑応答の時間では、
活発な議論が展開されました。▶



▼オードリー・タン氏と岩井筆頭副代表幹事ほか幹部の記念撮影



イラスト・溝口イタル

