

7

2025 July

特集1

2025年度 新任副代表幹事ご紹介

特集2

共助資本主義 第4回マルチセクター・ダイアログ 共助資本主義の実現に向けて

CLOSE-UP 提言

企業変革委員会

経営者・政府・投資家の協働で
企業の競争力強化に向けた果敢な挑戦を

経済・財政・金融・社会保障委員会 予防・健康づくり検討チーム

予防・健康づくり市場の活性化で国民の健康寿命を延ばし
ウェルビーイングの高い社会へ

規制改革委員会

働きながら安心して子どもを生み育てられる社会の
環境整備と不断の取り組みを

外国人材の活躍促進PT

目指すべき外国人材との共生社会と
ステークホルダーの果たすべき役割

～外国人材の人口1割時代に向けて～



私の一文字

副代表幹事
先端科学技術戦略検討委員会 委員長

南部 智一

住友商事
取締役 副会長



リーダーとして^{あまね}遍く「照」らす

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、南部智一副代表幹事にご登場いただきました。

岡西 「照」はどのような思いで選ばれたのでしょうか。

南部 与えられた責務に全力を尽くすことを、仏教では「光をあてて照らす」と考えるそうです。若い時には「戦う」気持ちが強かったのですが、ある人からこの話を聞いて、まさにこの考え方だと思いました。その時に「一燈照隅」という言葉も知りました。ここに示されているのは利他の精神です。当社で掲げる「自利利他公私一如」の事業精神とも合致する言葉で、各人が責務に全力を尽くすことで全体が光り、国全体が照らされて、遍く共助につながっていくのだらうと、今あらためて思っています。

岡西 この漢字は上部が神霊を迎えて拝む様子、下部が拝む姿を光で照らす様子を表しています。力強さというよりも優しさを秘めた姿を意識した書にしました。

南部 混沌としたこの時代には、向かう方向を照らしたり、人の状態を照らしたりすることが必要です。どれだけ照らすかによって明るさの変化も起こります。

岡西 先を照らす役割でもあるのがリーダーですが、リーダーとして意識されてきたことはございますか。

南部 思いの根本部分が正しく隅々まで伝わっているかどうか、常に意識しています。例えば、デジタルをリードしたときには3千人ほどと直接話し、1万件以上の質問に答

えました。ただし、数万人規模となると伝え切れません。そこで必要なのは同じ価値観を共有するリーダーを増やすことです。多くの「灯火」を増やすと、いずれ「万灯」のようになる。このように全体を「照らそう」と考えてきました。

岡西 リーダー育成のポイントはございますか。

南部 リーダーとはトラブルに直面しても利他の心で行動できる人材です。早くから修羅場を経験させ、必要なタイミングで柱になる言葉を掛けることが大事だと思います。

岡西 ご自身はどのような経験をしてこられたのでしょうか。

南部 修羅場は何度も経験しました。例えば1994年米国赴任直後に、今のように関税が大幅に上がりました。ある取引先が1カ月の猶予をくれたので、代替品を必死で探してフランス企業を何とか口説き落とすのを覚えています。ただ、このスキームは結果的に新たな拡大施策となりました。絶望の後に希望が生まれることは何度もありましたので、先の道が照らされることの大事さは強く感じています。

岡西 最後に経済同友会の副代表幹事として、今後の活動の展望をお聞かせください。

南部 産業競争力や経済安全保障を意識し自由に、中長期的に意義ある発信ができるのが経済同友会の特徴で、そこで活動できることを意義深く思っています。私自身は内閣府推進の「戦略的イノベーション創造プログラム (SIP)」にもかかわっており、そうした取り組みと経済同友会での活動とを重ねながら、科学技術領域をはじめマルチセクターによる協働や共創を高めていけたらと思っています。

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 新任副代表幹事ご紹介

「つながる・開く・動く」を行動指針とし、「共助資本主義」の実現に向けて歩みを進める経済同友会。
本年度より新たに選任された4人の副代表幹事をご紹介します。

Connect



吉松 徹郎



池田 潤一郎

Open



南部 智一



廣田 康人

Act

会員の人生にプラスになるような ラーニングや経験の場に



吉松 徹郎
アイスタイル
取締役会長CEO

■担当委員会
統合政策委員会
会員エンゲージメント委員会
創発の会

1972年茨城県生まれ。96年東京理科大学基礎工学部卒業、アクセンチュア入社。99年有限会社アイ・スタイル設立、代表取締役、2000年株式会社に組織変更、代表取締役、22年取締役会長CEO。2015年6月経済同友会入会。18年度より幹事。17～21年度東京オリンピック・パラリンピック2020委員会副委員長、18～19年度日本の明日を考える研究会副委員長、20年度より創発の会座長、23年度会員委員会委員長、24年度より会員エンゲージメント委員会委員長、25年度統合政策委員会委員長。

——ご自身のこれまでの仕事を振り返り、エポックとなったこと、キャリアについて教えてください。

実は就職氷河期世代で、新卒の時に就職浪人をしていました。いくつか内定は頂いていたのですが、自分は人生で何をするべきなのか、今まで学んできたことや大学にとらわれず真剣に考えるきっかけになり、もう一年就職活動をするを選びました。自分にとって一番成長できる場所を考えた末、当時のアンダーセン・コンサルティング(現アクセンチュア)にご縁を頂き、入社しました。

考え抜いて入った会社ですから、まずは一人前のコンサルタントになるべくまい進していたのですが、そんな思いを吹き飛ばしたのが1999年のビットバレーブームです。その震源地のど真ん中から社会の変化を目の当たりにし、日本のスタートアップに大きな可能性を感じて設立したのが現在の会社アイスタイルです。コスメの事業を始めたのは、共同創業者の山田メユミが化粧品会社で働いていたことが大きな理由です。成熟産業だった化粧品業界に、ネットによる新しいマーケティング手法が活かせるのではと考えました。当時は商品のクチコミサイトなどはほとんどなく、サイトのアイデアから実装まで手作りました。今ではネットからリアルへと、ECや店舗運営まで広がっています。

——経済同友会入会のきっかけや活動の中で力を入れてこられたことについて、教えてください。

会社が上場して間もない頃に、元アクセンチュアの程近智さんの推薦で入会しました。入会当時、50歳以下の会員が全体で50人くらいしかいなかったと思います。知り合いがほとんど見当たらなかったことに加え、会社の仕事が忙しかったこともあって、最初はほとんど活動していませんでした。入会して4年目ぐらいにスタートアップの経営者と経済同友会との接点をつくらうということで、「ラウンドテーブル2019～未来を語る円卓会議～」の企画に声を掛けていただき、本格的に活動に参加しました。その後、創発の会の座長をやらせていただく流れになり、現在に至って

います。今は大企業とスタートアップがもっと交わり、両者の価値が最大化していくような活動に興味があります。

——日本の今、あるいは将来をどのようにご覧になっていますか。

私はこれからの日本は良くなっていくのではないかと考えています。日本という国を主語にすると、いろいろな課題があるのは重々承知です。しかし今の若い世代は大企業に入る人ばかりではなく、自分たちで資金や人材を集めるなど主体的に動き新しい価値を生み出そうという人が、私が学生の頃より圧倒的に増えています。さらに自分の意見を発信したり、さまざまな人とつながったりと、個人のパワーが発揮できる時代になりました。まだ今は団体や組織として動くことが前提ルールとなっていることから、ひずみが出ていて、そのような人たちがもっと活躍できるようにルールを整えれば、将来はより良くなると思っています。

——副代表幹事として力を入れていきたいこと、会員に呼び掛けたいことはどのようなことでしょうか。

もっと会員の皆さんにとってラーニングや経験の場として人生にプラスになるような場にしていきたいと思っています。大企業、スタートアップに限らずNPOなどいろいろな業界の人が世代を問わず集まることができるのが、経済同友会の良さでもあります。集まっている人たちの知識や経験、ネットワークを皆で共有し、吸収し合えるような仕組みを作ることが重要だと思います。

——趣味、楽しみ、ライフスタイル、座右の銘など、オフのご自身について教えてください。

40歳を過ぎてから、コンテンポラリーのアート作品を国内外問わず見に行くようになりました。美術館にある作品だけではなく、街中や里山にある作品が好きです。座右の銘は「折れない心」。長く経営の仕事をしていると、心が折れそうになることもあります。自分が折れなければ仲間が何とかしてくれる。本当に大事なものを明確にして、それ以外のことには一喜一憂しないことを心掛けています。

世界が日本をどう見ているか 物流業界の立場から発信



池田 潤一郎

商船三井
取締役会長

■担当委員会

地経学委員会
中国委員会

1956年長野県生まれ。79年東京大学法学部卒業、大阪商船三井船舶（現商船三井）入社。2004年人事部長、07年定航部長、08年執行役員、10年常務執行役員、13年取締役専務執行役員、15年代表取締役社長、21年代表取締役会長、23年取締役会長（現職）。2017年4月経済同友会入会。21年度より幹事。21年度新しい経済社会委員会副委員長、国際交流委員会副委員長、22年度経済安全保障・科学技術委員会副委員長、23年度グローバル化推進委員会委員長（中国担当）、24年度より中国委員会委員長、25年度地経学委員会委員長。

——ご自身のこれまでの仕事を振り返り、エポックとなったこと、キャリアについて教えてください。

私は主に営業系でコンテナ船事業に、コーポレート系では人事職に長く携わりました。人事課長だった時に人事制度改革にかかわり、当時比較的珍しかった成果主義、能力主義を導入しました。

社長に就任する直前のこと、会社の業績が非常に落ち込み、その回復が最大の経営課題でした。就任後の2017年に日本郵船様、川崎汽船様と共に3社のコンテナ船事業を統合して「オーシャン ネットワーク エクスプレス」を立ち上げ、18年から定期コンテナ船ネットワークの運営を開始しました。コロナ禍の巣ごもり需要などに恵まれ、空前の利益を上げることができました。

社長時代の出来事で忘れられないことがあります。20年7月、インド洋のモーリシャス沖で弊社がチャーターした大型貨物船が座礁し、重油流出事故を起こしました。一義的な法的責任は船のオーナーにあったのですが、環境を汚染したことに弊社にも社会的な責任があると考えました。そこでファンドを立ち上げて、モーリシャスの自然環境の回復と保全、地域社会への貢献に関するプロジェクトを支援することにしました。この活動は現在進行中で、その評価はまだ定まってはいませんが、弊社が社会貢献活動に真剣に取り組む契機になったと思います。

——経済同友会入会のきっかけや活動の中で力を入れてこられたことについて、教えてください。

弊社では役員になると経済同友会に入会する人が多く、私も社長に就任する直前に、当時の社長に勧められました。入会してしばらくは業務多忙でなかなか活動に参加できなかったのですが、現在では中国委員会委員長を務めており、前身のグローバル化推進委員会委員長（中国担当）から数えて今年で3年目を迎えます。弊社は地政学的リスクに大きく影響されるビジネスですので、中国には強い関心を持っていました。個人的にも、若い時から中国の歴史や文学が

好きです。毎年仕事でも現地を訪れています。時間があつたら、歴史に触れられるような場所も訪れたいとも思います。また、共助資本主義の実現委員会の活動の一つである「マルチセクター・ダイアログ」にも参加し、学生など若い人たちと話をしています。

——日本の今、あるいは将来をどのようにご覧になっていますか。

内憂外患で不安な時代だとは思いますが、改革は必要でしょう。考え続けて議論して方向性を決めることが重要だと思います。選択肢や方向性を考えるため、国民レベルの議論につながる場づくりといった取り組みが必要だとも考えます。現状の民主主義の仕組みを壊すことなく、それらを補完しながら、将来への道を開いていく姿勢が大事でしょう。若い人たちの中には可能性を感じる人が多く、悲観的になることはないと思います。

——副代表幹事として力を入れていきたいこと、会員に呼び掛けたいことはどのようなことでしょうか。

海運は広く言えば物流なのですが、これまであまり世の中に対して物言う業界ではなかったと思います。しかし、コロナ禍や世界各地で起こる紛争といったリスクを抱える中、物流の重要性がますます認識されています。世界が日本をどのように見ているか、物流業界の側から積極的に発信していきたいと考えています。また、中国委員会に加えて、このほど地経学委員会の委員長を拝命しました。こういった場を通して、自身のこれまでの経験を活かせればと思います。

——趣味、楽しみ、ライフスタイル、座右の銘など、オフのご自身について教えてください。

週末はジムで身体を動かすことと、読書や音楽鑑賞などで過ごすことが多いです。またロンドンに駐在していた80年代に、住んでいた家の庭に花を植えたりしてガーデニングの面白さにはまりました。現在は自宅の屋上にプランターを並べて、野菜や花を育てることを楽しんでいます。

経済同友会の魅力を発信し 会員を増やす活動に努めたい



廣田 康人
アシックス
取締役会長CEO

■担当委員会
規制改革委員会
欧州委員会

1956年愛知県生まれ。80年早稲田大学政治経済学部卒業、三菱商事入社。2010年執行役員総務部長、14年常務執行役員コーポレート担当役員、取締役兼常務執行役員コーポレート担当役員。18年顧問としてアシックス入社後、取締役社長COO、22年取締役社長CEO兼COO、24年取締役会長CEO。2023年3月経済同友会入会。24年度より幹事。23～24年度スポーツ・エンターテインメント事業活性化委員会委員長、25年度規制改革委員会、欧州委員会の各委員長。

——ご自身のこれまでの仕事を振り返り、エポックとなったこと、キャリアについて教えてください。

1980年に三菱商事に入社し、代表取締役常務執行役員を務め、2017年に関西支社長になりました。そこで当時のアシックス社長に会い、社長就任を打診されました。驚きましたが、50歳から始めたランニングでアシックスのシューズを愛用していたこともあり、申し出を引き受けました。

18年に入社した当時のアシックスは売り上げが頭打ちで、決して良い経営状況とは言えませんでした。また、競合ブランドの厚底シューズを履いた選手が各地のレースで好記録を出したことで、シェアを減らしていました。そこで巻き返しに向け、19年に社長直轄の「Cプロジェクト」を立ち上げ、新しいスピードシューズの開発に着手しました。このシューズが次第にトップアスリートたちに受け入れられ、2021年の東京オリンピックでは、トライアスロンで当社のシューズを履いた選手が男女共に金メダルを獲得しました。その後はインバウンド需要も取り込むなどして売上高を伸ばしており、日本発のグローバルスポーツブランドとなることを目指し、日々取り組んでいます。

——経済同友会入会のきっかけや活動の中で力を入れてこられたことについて、教えてください。

三菱商事時代、1期下に新浪剛史さんがいました。部署は違いましたが、当時の寮で一緒しました。以来、45年ほどのお付き合いです。新浪さんが代表幹事になった時にお声掛けいただき、23年に経済同友会に入会しました。

入会後はスポーツ・エンターテインメント事業活性化委員会の共同委員長を務め、今年4月に提言を発表しました。今年度は規制改革委員会と欧州委員会の共同委員長を務めています。また先日は、経済同友会のメンバーと大阪・関西万博を視察しました。万博の経済効果や大阪のインバウンドの状況など、見識を深めることができました。

——日本の今、あるいは将来をどのようにご覧になっていますか。

良い方向に進んできていると考えています。日本企業では、デジタル化や上場会社の政策保有株式の見直し、社外役員の導入、ガバナンス強化など、さまざまな改革が進み、企業体として攻めの体制が整ってきたと感じています。国籍や居住地を問わず、日本企業で働く人たちの力を結集すれば、十分に勝負できるはずです。

例えば、当社のシューズは、安全かつ快適で好記録に貢献できるという一定の評価を得られていますが、日本の持つ「匠の力」を活かすことで、多くの日本企業が世界で戦っていくことができると確信しています。

一方で、日本企業からは大胆なイノベーションがなかなか起きていないと言われています。確かにそうかもしれませんが、一気にゲームチェンジをもたらすようなイノベーションがなくても、日本が得意とする改善を積み重ねることによって生まれるイノベーションもあると考えています。

——副代表幹事として力を入れていきたいこと、会員に呼び掛けたいことはどのようなことでしょうか。

2027年に会員数2,000人達成という目標に向け、会員を増やす活動に尽力したいと考えています。本会には委員会活動や経営者同士の交流、講演会などのイベントといった魅力的な取り組みがあります。何よりも、経営者が個人として集まり、互いに刺激を受け合える環境は素晴らしいと感じており、この魅力を広く発信していきたいと思います。

——趣味、楽しみ、ライフスタイル、座右の銘など、オフのご自身について教えてください。

趣味のランニングは今も続けています。ただ、半分は仕事のようにもなっていて、当社では開発したランニングシューズは私が履いてからでないと販売しないことにしています。これまで販売に「ノー」と言ったことはありませんが、開発担当者へ履き心地などのコメントを伝えています。また、演劇や落語、映画、コンサートなどジャンルを問わずいろいろと見に行きます。さまざまな表現を鑑賞しながら、時間と空間を楽しむことがリフレッシュにつながっています。

委員会で積極的に議論 日本の未来を築く一助に



南部 智一

住友商事
取締役 副会長

■担当委員会

先端科学技術戦略検討委員会

1959年生まれ。福岡県育ち。1982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。また、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を務める。2023年5月経済同友会入会。24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。

——ご自身のこれまでのお仕事を振り返り、エポックとなったこと、キャリアについて教えてください。

1982年に住友商事に入社し、鋼管事業を中心に手掛け、長く米国に駐在していました。当時、米国は国内の鋼管メーカーを守るため、ダンピング提訴で輸入品に大きな関税をかけ、さらに85年のプラザ合意後は大幅な円高に見舞われました。そのため、米国市場で日本メーカーの鋼管は、高級材以外受け入れられなくなってしまったのです。

この苦境を乗り越えるために、米国内で製品を造って販売する地産地消の仕組みを作りました。お客さまのオイルカンパニーには石油の掘削、精製、販売のノウハウはあっても、在庫や輸送は専門性がありません。その仕組みを研究し、管理できるようデジタル化し、それをお客さまに使っていただきました。同時に加工・検査など周辺事業も取り込んで一貫したバリューチェーンを築くことができました。

2014年に米州住友商事グループCFOとして米国に赴任し、従業員のケアや資金調達などの業務にあたる中で米国の優れた点と課題を知りました。その後もCEOとして日本のビジネス団体のリーダー的役割も務めました。またその過程で地域のNPOなどと付き合うことで、米国の社会構造を垣間見ました。ちょうどトランプ大統領が1期目の当選を果たした頃です。多くの人がヒラリー・クリントン氏の勝利を予想していたので、この結果には慌てました。「商社人」として予見困難な激動の時代に出会ったことが心に残ります。

——経済同友会入会のきっかけや活動の中で力を入れてこられたことについて、教えてください。

新浪剛史代表幹事にお誘いいただき入会しました。私は内閣府の政策参与として、「戦略的イノベーション創造プログラム(SIP)」で科学技術の社会実装化を目指すプロジェクトを統括する仕事をしており、新浪さんに経済同友会でもその知見を活かしてほしいと言われました。共助資本主義の考え方にも共感しています。

現在、先端科学技術戦略検討委員会の共同委員長を務めています。日本では今、先進国で唯一「博士人材」が減少しています。こうした日本の現状に大きな問題意識を持っています。5月に提言を発表しました。科学技術立国として再興するために、根幹となる高度科学技術人材の育成と活躍の環境をつくる必要があると訴えました。そうしないと日本の未来は招かれないと思います。私が内閣府で取り組んでいることともシンクロしています。

——日本の今、あるいは将来をどのようにご覧になっていますか。

技術はもちろん、ビジネスモデルも含めた新たな付加価値を創造することが重要です。日本発で世界のスタンダードになる技術や仕組みが以前よりも減っている気がします。それを増やすことに重点を置いた施策が求められていると思います。

——副代表幹事として力を入れていきたいこと、会員に呼び掛けたいことはどのようなことでしょうか。

日本で新しい産業を興すような、スケールの大きなスタートアップの出現が不可欠です。また、米国社会の分断を見ると、社会全体の幸福の総和を大きくすることが必要だと感じます。企業は企業同士だけでなく、NPOやアカデミアなどともコラボしてさまざまな活動に取り組むことも求められます。経済同友会の委員会活動では、こうした問題を考える幅広い分野での議論が行われています。副代表幹事としても積極的に議論に加わり、日本の未来を築く一助となるために活動を支え、発信をしていきたいと思っています。

——趣味、楽しみ、ライフスタイル、座右の銘など、オフのご自身について教えてください。

休日は妻とゴルフをすることが多いです。また昔から読書が好きです。ただ、時間が足りないので、最近は毎朝散歩しながらオーディブルを聴きます。オペラやクラシックなども聴いています。また、この散歩の間に1日の計画を立てるのですが、これが意外と楽しい時間になっています。

共助資本主義の実現に向けて



共助資本主義の実現委員会は5月27日、インパクトスタートアップ協会および新公益連盟と連携し、東京大学伊藤国際学術研究センターにて「共助資本主義第4回マルチセクター・ダイアログ」を開催した。

本ダイアログは企業・NPO・インパクトスタートアップ・大学など多様なセクターの関係者が一堂に会し、世代や立場を越えた対話を通じて社会課題の解決に向けた具体的なアクションを探る場として実施している。第4回となる今回は本年2月に発足した「共助資本主義の実現に向けた大学連合」の参加校から、東京大学や上智大学を含む約150人の学生も参加した。

(所属・役職は開催時)

共助資本主義の実現委員会では、22年度新しい経済社会委員会が提言した「共助資本主義」の実現を目指し活動を行っている。23年7月には企業とソーシャルセクターが連携し、国内外の社会課題を解決することを目的として「インパクトスタートアップ協会、新公益連盟及び経済同友会の協働に関する連携協定」を締結するとともに、これまでに3回のマルチセクター・ダイアログを開催し、現在、社会課題解決に関するさまざまなイニシアティブを推進している。



オープニングトーク

社会実装を始めるフェーズを迎えて

高島 宏平 共助資本主義の実現委員会 委員長

第4回となる今回は300人以上が参加、そのうち大学生が150人、メディア関係者も13社から来場いただいた。

共助資本主義とは社会的インパクトと企業価値の両立を目指すものである。これまでの2年間はインパクトスタートアップ協会、新公益連盟、経済同友会の協働によって社会に浸透させるために、まずコンセプトを共有することと、さまざまな事例作りとしてイニシアティブを立ち上げ、社会への導入・実験を行ってきた。また、企業経営者の共助経営のためのガイダンスも作成した。これからは社会実装を始めるフェーズである。そのために人材育成、資金循環、具体的なインパクト創出の3点に重点を置いて取り組みたい。今日は社会実装の方法、社会でどう実現していくかについて議論したい。

参加する方々はさまざまなバックボーンをお持ちである。相互リスペクト、私は何ができるのかという当事者意識、議論よりもアクションをルールに進めてほしい。



開催挨拶(要旨)

「挑戦」と「包摂」を両立させた資本主義を目指すべき

新浪 剛史 経済同友会 代表幹事

米国では、グローバリゼーションと自由貿易によって職を失った人々の怒りがトランプ政権を生んだ。ビッグテックや金融業界は莫大な富を蓄積する一方で、富が社会に還元されず、米国社会は包摂的なものから収奪的なものに変質した。結果として社会の分断を生み、暴力肯定にまで至ってしまった。これはトランプ退場後も続くと考えられる構造的問題である。

日本もこの30年間で生産性は向上したが、賃金は上がらず、適切な分配がなされなかった。正規雇用と非正規雇用の格差、地域間の格差も拡大しており、米国と同じような分断が進もうとしている、と考えなければならない。

今後は「挑戦」と「包摂」を両立させた資本主義を目指すべきであり、社会が安定することとコミュニティがあることこそが企業活動の基盤ではないか。社会課題解決を政府に頼ることは限界があるため、企業やNPOが連携して民間主導で取り組み、コミュニティを豊かにする共助資本主義の実現が必要だ。「共助」とは、包摂的なコミュニティを目指すことである。



共助資本主義とは ～社会実装フェーズに～

これまでの2年間で、共助資本主義実現に向けて関係者間でコンセプト共有と環境整備、コミュニティ形成ができた。これからは社会実装フェーズに入り、人材育成、資金循環、社会的インパクトの創出に取り組む。

モデレーター



高島 宏平

経済同友会 共助資本主義の
実現委員会 委員長
オイシックス・ラ・大地
取締役社長

パネリスト



新浪 剛史

経済同友会 代表幹事
サントリー
ホールディングス
取締役会長



藤井 輝夫

経済同友会
共助資本主義の
実現委員会 副委員長
東京大学 総長



米良 はるか

インパクトスタート
アップ協会 代表理事
READYFOR
代表取締役CEO



小沼 大地

新公益連盟
共同代表理事
クロスフィールズ
共同創業者・代表理事

NPOの現場視察が経済界からの支援につながった 企業の社会貢献活動のプラットフォーム化

高島 共助資本主義は社会的インパクトと企業価値の両立を目指すものだが、この2年間の活動を振り返っていただきたい。

小沼 NPOの立場でマルチセクター・ダイアログの企画運営にかかわったが、初回の議論後に、このままではアクションにつながらないと感じたため、現場の力を体感してもらうことが必要だと考えた。そのために、経済同友会の幹部の方々にNPOの現場を視察していただいた。その結果、新浪代表幹事が強く感銘を受けて、国会議員を巻き込むなど経済同友会を挙げての支援につながった。経済界の方々がこんなに真剣に動いてくださることに驚いたというのが正直な感想だ。

米良 クラウドファンディングを運営するREADYFORの代表として、複雑化する社会課題の解決には政府だけでなく企業・NPOなどとの協働が不可欠と考える。そんな中で、まさにこのプラットフォームができたことで取り組みが進んだと感じている。具体的には、例えばピッチ大会を通じて大企業からの出資やコラボレーションなどが実現できた。このプラットフォームの良いところは、課題を中心にみんなで行えることに取り組むフラットな関係性だ。こうした文化をどうしたら継続できるのか、今後話し合いたい。

参加している150人の学生への期待 分断が進む中、時間を早めた取り組みが必要

藤井 初回のマルチセクター・ダイアログに参加し、企

ピッチ登壇者



齋藤 立

経済同友会 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



赤木 円香

AgeWellJapan
代表取締役 CEO



赤坂 緑

フローレンス
代表理事

業とソーシャルセクター、インパクトスタートアップがフラットに社会課題の解決に取り組んでいることに感銘を受けて、「学生もこの動きに参画できるようにする」と思わず発言してしまい今日に至る。あれから2年近くが経ち、今回は学生150人が参加していて、感慨深い。この場を学生ともシェアすることにより、社会をより良くしていく活動への参画のきっかけになることを期待する。

新浪 現場に足を運ぶことで深刻な状況が見え、経済同友会の経営者の皆さんもアカデミア関係者も同じ危機感を持ったと思う。では、それをどう解決するのか。問題解決は時間との戦いであり、放置すれば状況はどんどん悪化する。NPOやインパクトスタートアップの皆さんが尽力しているが、より強力で時間を早めた取り組みが必要だと認識している。ノーベル賞を受賞した経済学者も、イノベーションが収斂的となり包摂的社会に貢献していない現状を指摘しており、まさに今の問題に通じている。世界はおかしくなっていると思う。だからこそ、経済界・学術界・市民社会が一体となって、今すぐに動き出す必要があると強く感じている。



「ソーシャルウェンズデー」で社会貢献活動に参加 シニアの社会参画を促す投資・事業共創

高島 関係者の意識合わせができて、環境整備ができて、素晴らしいコミュニティもできたが、新浪代表幹事がおっしゃったように時間との勝負なので、社会実装にスピーディーに取り組まなければならない。そのためにこれから何をしなければいけないのか。事例をご紹介いただきたい。

齋藤 この1年、資本主義の只中にある企業においても、社会実装に向けた取り組みが広がってきた。特にキッズドアと一緒に始めた「ソーシャルウェンズデー」は、社会人がビジネススキルを活かして月3時間でも社会に貢献するという取り組みであり、経済同友会と新公益連盟のプラットフォームを活用して広げている。大企業と非営利団体の共創事例を創出することが一番の目的であり、民間・公共・市民社会の三領域を横断する「トライセクター人財」を100社1万人規模で育成しようと取り組んでいる。この半年ですでに20社の賛同を得て、リーダー向けプログラム、企業人誰もが参加できるオープンプログラム、企業ごとのカスタマイズ型プログラムを展開してきた。各社がこれまで個別に進めてきた取り組みはあったが、そうしたソーシャルな活動を共有するプラットフォーム化を図っている。

赤木 当社はAge-Wellイコール「挑戦と発見を通じて年を重ねることをポジティブに」との理念を掲げている。その背景には「あなたは100歳まで生きたいですか」という問いに、たった21.2%しか「そう思う」と答えた人がいないという現実があるからだ。世界ナンバーワンの高齢化大国の日本で、こうした現状を変えたいという思いから、主にシニアの社会参画を促す投資・事業共創を展開する。若者がシニア宅を訪問するなどのコミュニケーション(BtoC)をバリューポイント、人材育成や事業共創(BtoB、BtoG)をキャッシュポイントとしている。その両者をつなぎ合わせるものとして、Age-Well Design Labというシニアの情報を集めるネットワークを運営している。その中でJTと連携し、シニアに特化した研究所でデータ蓄積・分析を行っており、その結果について特許を取得した。JTとの連携を図った翌年には業績が3倍に成長し、メディアやスタートアップ協会のイベントでも評価を得ることができた。イン

パクトスタートアップの社会問題解決への志・革新力と大企業の社会構想力が組み合わさることで、共助資本主義が前進すると考えている。

子どもの「体験格差」解消 大学連合で共助人材育成

赤坂 子どもの「体験格差」解消に向けた取り組みについて紹介する。フローレンスは日本の子ども、子育てに関する社会課題の解決をミッションに掲げて活動しており、多様な事業を展開してきた。その中で、「子どもにさまざまな体験をさせてあげたいが、経済的な理由でそれができない」など切実な声が届くようになった。相対的貧困と呼ばれる家庭だけでも日本全国に200万世帯以上あり、私たちだけでは取り組みの継続性や規模に限界を感じていた。そこで社会を巻き込んだ新しい取り組みが必要だと感じ、経済同友会から呼び掛けていただき、企業から無償提供いただいた「体験」と、支援を必要とする家庭とをマッチングする「こども冒険バンク」というプラットフォームを創設した。創設以来9カ月で27社から計約5,200人分の体験が提供されている。参加者からは「親子の思い出になった」「将来の自分や働くことを考えるきっかけになった」などの声が寄せられた。この取り組みだけで体験格差が解消できるとは考えていないが、一度の体験が子どもの将来に影響を与える可能性もあり、手応えを感じている。企業や社会全体との連携を通じて、全ての子どもがいろいろな体験の機会を得て、新たな世界と出会い未来を切り開くことを社会全体で創ることを目指している。

藤井 2月17日に「共助資本主義の実現に向けた大学連合」が東北や関西も含めた13大学で発足した。その後、お茶の水女子大学も参画し、現在14大学で活動している。主な活動の目的は学生のコミュニティ形成、教育プログラムの開発、社会インパクト評価の研究などだ。具体的には現在二つのプログラムが立ち上がっている。公益財団法人Soilと連携した社会起業ワークショップを6月末に東大駒場キャンパスで実施予定だ。また、上智大学が主導する「ソーシャル・アントレ道場」が6月中旬から開始され、インパクトスタートアップ協会や新公益連盟とも連携する。活動は大学



間の連携が中心だが、加えて共助資本主義の活動が定着し、持続することが大事なので、経済同友会会員所属企業や各地域の経済同友会とも連携していきたい。

共助資本主義は社会実装のフェーズに 解決すべき課題とアクションとは

高島 事例をご紹介いただいたが、これから2年間を目途に共助資本主義を社会実装し、それが当たり前になる社会を実現していく上で、解決すべき課題とアクションを伺いたい。

小沼 インパクトスタートアップは上場を目指すなど、事業スケールの拡大を志向する。一方、NPOは必ずしも拡大は目指さず正面から課題に取り組み、経済性からは自由に課題に向かっている。そうした違いを持つ両者が大企業などと連携するには、それなりの作法があるのではないかと考えている。その点で、経済同友会がNPOとの組み方に関するガイダンスを発表したというのは、NPOにとっても実に喜ばしいことだ。こうした仕組みをもっと精緻化していくべきだろう。また、志ある企業とソーシャルセクターのリーダーが出会う場を継続することも重要だ。本日のような場でも、企業とソーシャルセクターのリーダーが出会うことで連携のきっかけになるはずだ。私自身は今後1年間で10回の経営者によるフィールドビジット(10人/回×10回=100人)と、それを通じた20件の共同プロジェクト創出を目指していきたい。

米良 新浪代表幹事が提唱した共助資本主義に共感しており、米国の動向を踏まえてその重要性が一層高まっているとあらためて感じた。一方で、日本の資本市場にもアクティビスト(モノ言う株主)が進出し、長期的視点での経営が難しくなっている。社会貢献が経済性につながる事例を発信していく必要がある。また、自身もかかわっている寄付の仕組みなどを通じて、ソーシャルセクターの資金確保を支援したいと考えている。

藤井 大学連合の2年後の理想像としては、単に参加大学数が増えることよりも、活動をしっかりと継続できることが大事だ。そして、それぞれの大学の学生が活動に参加することで、大学の枠を超えたソーシャルな活動に興味・関

心を持つ学生のコミュニティが形成されることが重要である。また、学生がソーシャルセクターを担っていくだけでなく、そのような活動に資金が循環する流れをつくることも必要だ。こうした動きが社会全体に長期的に続いていく、流れをつくるのが、この時代に生きる私たちの責務ではないだろうか。

企業が社会課題の解決に自発的に貢献することが重要 就職先は共助資本主義に共鳴し実践する企業を

新浪 資本主義の変革が求められており、それこそが分断を克服する道だと考える。企業が社会課題の解決に自発的に貢献することが重要で、それによって人材確保や企業価値の向上が実現できることを認識してもらわなければならない。インドでは企業に最終利益の2%を社会貢献に充てるよう義務付けている。アシックスは利益の1%を社会問題の解決に充てている。こうした動きが広がらなければならない。企業版ふるさと納税の活用や、できれば今後2年間で日本でも企業が一定割合を社会に還元することを当然とする仕組みを作りたい。中央集権的な政府では限界があり、企業がNPOやインパクトスタートアップと連携することで、課題解決の精度が高まる。

高島 本日は学生もたくさん参加されているので、最後に新浪代表幹事から学生の皆さんへのメッセージをお願いしたい。

新浪 企業、アカデミア、政府など皆さんの進路はさまざまだろう。もしも企業に就職するなら、共助資本主義に共鳴し実践する企業を選んでほしい。良い人材が入社することにより企業価値が上がり、好循環が生まれる。そういう社会を実現するためにも、進路選択の際には共助資本主義を重視していただきたい。

高島 この2年間で共助資本主義はだいぶ前に進んだと思う。これから社会実装するにあたって、学生を含めて皆さん一人ひとりが主役になる。ぜひ皆さんと一緒に社会変革を成し遂げていきたい。

グループダイアログ

グループダイアログでは五つのテーマについて議論・対話を行った。10チーム程度のグループに分かれ、企業、スタートアップ、NPO、行政関係者、学生など多様なメンバーがテーブルを囲んで意見交換が行われた。



【A】難民・紛争問題

テーブルオーナー

鬼丸 昌也

テラ・ルネッサンス
創設者・理事



- 現在、最も深刻な状況として注視しているのが、コンゴ民主共和国東部における紛争である。コンゴ東部では、スマートフォンなどに使用されるレアメタル、プラチナ、金などが紛争の資金源となっている。この現実を踏まえ、企業も消費者も調達・使用のあり方に責任を持つべきである。
- 支援には資金と共感を生む広報が不可欠であり、講演会や大学との連携など社会の関心喚起が重要だ。NPOと企業の連携ではCSRの側面に加え、企業の実利も含めたウィンウィンの関係構築が重要となる。
- 国際課題に対する行動は「知ること」から始まる。まず情報へのアクセスを広げ、単独ではなくパートナーシップにより得意分野を持ち寄り、持続可能な支援体制を築く必要がある。

【B】地方創生

テーブルオーナー

永岡 里菜

おてつたび
代表取締役 CEO

齋藤 隆太

ライトライト
代表取締役

- 都市への人口集中が進んでおり、「消滅可能性都市」という課題も抱える。だが、単なる金銭的な支援だけではなく、そこに思いや意志を持つ人や事業が存在するならば、地域を温めていくべきだ。地方企業は、半数以上が黒字経営のまま後継者不足で廃業しており、地域経済や雇用に深刻な影響を及ぼしている。
- 複雑な人間関係や既存のけん制に直面するが、地域の理解を得るためには大胆なアイデアと共感を得る仕組み作り、継続的なかわりが信頼につながる。
- 地域の人々が求めるのは観光だけではなく、農作業や日常的なリアルな支援だ。若い世代が共に作業することで信頼が生まれ、顔の見える関係づくりが重要となる。AIやテクノロジーが進む今だからこそ、人とのつながりが重要になっている。



【C】子ども・若者の貧困

テーブルオーナー

李 炯植

新公益連盟 代表理事
Learning for All 代表理事



- 子どもや若者の貧困問題は経済的困難だけでなく、教育格差、不登校、虐待などが複雑に絡み合った深刻な問題である。特に18歳以降の若者は制度的支援が途切れ、孤立しやすくなるため、継続的な「居場所」や「関係性」の提供といった非制度的支援が重要である。
- 制度だけでは支援が行き届かない現状を踏まえ、企業・行政・NPOの連携による中間支援の仕組みや、企業による持続可能なかわり方の工夫が求められている。社会的価値への関心が高い若者の就職先選びにもつながることから、企業にとっても共助は重要な戦略となり得る。
- 若者が自ら支援を求めるにあたっては心理的ハードルがまだまだ高く、支援がもっと日常的で自然なものになる必要がある。感情的にも、物理的にも支援にアクセスしやすい社会の構築が喫緊に求められている。

【D】食と農業

テーブルオーナー

内藤 祥平

日本農業
代表取締役 CEO

杉岡 侑也

MiL
取締役社長

- 農業・漁業の持続可能性を巡っては構造的課題が多層的に絡み合っており、短期的対処と中長期的な改革の両立が必要との認識が共有された。
- アジアを中心として日本産食品への関心と需要は拡大し、日本農業には新たな成長の可能性が開かれている。
- 「天然資源・手仕事」と「テクノロジー・資本」の両立をどう図るかという対立軸を超え、共存のためのグランドデザインを描くことが重要との意見が多く見られた。
- 若者の農業離れを防ぐには、教育・魅力の体験・情報発信を通じて農業の実像に触れる機会を広げ、社会全体で農業との距離を縮めていく仕組みやアクションが求められる。



【E】震災・復興

テーブルオーナー

藤沢 烈

新公益連盟 事務局長
RCF 代表理事

- 「能登官民連携復興センター」では、全国からの支援の窓口と現地団体への橋渡しを行う。国の役割は制度整備や資金支援にとどまり、復興には地域団体と民間の知見とノウハウが必要不可欠だ。
- 災害は「コミュニティの分断」と「人口流出」を引き起こし、地域の活力を根本から奪う。この現実に対し、多角的なアプローチが求められている。
- 報道やSNSでの被災地情報の発信が減少し、「忘れられること」が最大の恐怖と認識されている。学生や若手社会人によるSNS発信などが、社会的関心を維持するための一助になる。
- 災害時の避難や移住で地域外に出た人が完全に地域との関係を断つのではなく、「関係人口」としてかわることに意義がある。



全体共有

グループダイアログの議論について
報告と共有が行われた。



閉会挨拶



山口 明夫

経済同友会 副代表幹事
日本アイ・ビー・エム 取締役社長執行役員

私は和歌山県の農家の出身で、子どもの頃はいろいろなことを学び、経験するという環境には決してなかったが、周囲の方々のおかげで今がある。そのお返しをしたいという気持ちで活動が続けている。支援する側・される側というのではなく、人として企業として思いを同じにする皆さんと一緒に取り組むことができればよいと考える。日本IBMでは去年は学校の夏休みの期間に200人ほどの学童クラブなどの子どもたちに、オフィスに来ていただいた。今年をもっとその数を増やしたいと考えている。また、当社ではIT企業として世界中で技術の研修を無償で提供しているが、これも増やしていきたい。今日はこの二つをコミットメントしたい。これからもNPO、ソーシャルセクター、企業、学生という立場の枠を超えて、皆さんと共に良い社会をつくるための活動に取り組みたいと考える。

経営者・政府・投資家の協働で 企業の競争力強化に向けた 果敢な挑戦を

企業変革委員会(2024年度)

委員長／山口 明夫・川崎 達生・平野 博文・吉田 憲一郎

本委員会は2年間にわたり、「日本経済のダイナミズム復活」に向けて、多くの企業経営者と投資家を含むステークホルダーが活発な議論を重ね、互いの意見をぶつけ合った。そして企業経営者の本質的な役割は「パーパス(存在意味)とプロフィット(利益)をつなげること」にある、という共通認識にたどり着いた。4人の委員長が語った。

(インタビューは6月6日に実施)

投資と貯蓄超過のバランス是正 リスクテイク型経営への転換へ

山口 この30年間、なぜ日本は成長してこなかったのか。その鍵の一つは、企業が国内への投資を躊躇してきたことがあります。しかも国内市場は人口減、少子高齢化が着々と進みました。国全体の投資と貯蓄のバランスを見ると、結果として企業は、1990年代の前半あたりまでは積極的に国内投資をしていたのが貯蓄超過になって今に続いています。何も投資をしなかったわけではなく、海外投資に目を向けることが多く、それを国内の貯蓄超過で補うという構造が続いています。そして投資が少ない分、政府が財政赤字で穴埋めしながら民間の需要不足を補ってきました。財政の持続可能性と国民福祉を考える際に、日本経済にとって今後の重要な要素です。

昨今、世界情勢が不安定な変化が続いています。サプライチェーンの変化や地政学的リスク、国内ではデフレからインフレ基調へ移り、対応する形で賃金や金利上昇も求められます。人手

不足もあり、それまでの「経営」の前提が一気に変化しました。こういう情勢をネガティブに捉えるのではなくポジティブにチャンスと考え、皆で議論してきました。

川崎 今回の委員会は経営者の方々と私のような投資家サイドも加わり、2年間にわたって日本経済のダイナミズム復活について議論してきたことが特徴で、多くの会員の方に参加していただきました。「失われた30年」という言葉にあるように、「やり切れなかった」「変わり切れなかった」とことと、「ここからどう乗り切るか」ということを、切実な問題意識として多くの人たちが考えていることが分かりました。提言では、企業の経営者・政府・投資家に対して、それぞれの役割を果たし、協働によって日本経済のダイナミズムを復活させることが必要だとしました。ダイナミズムとは「稼ぐことができる」とことであり、共助資本主義の社会課題解決と並行して、企業の規模にかかわらず日本全体に広がることを期待しています。

吉田 本委員会では皆さんとの議論を通じ、経営者の役割は企業の目的であ

り社会的存在意義であるパーパスとプロフィットを結び付けることであると結論付けました。言うまでもなく、リスクを取らなければ利益成長というリターンは得られません。パーパスを軸にリスクテイクのシナリオとも言える戦略を組み立て、同時に経営の規律としてROEなどの経営指標を活用していきます。

ここで重要なことは、市場との対話は市場の要望通りに経営をするためではなく、経営者の覚悟を確認するためのものであるということです。株主利益の代弁者である取締役との対話の場である取締役会は、そうした覚悟と規律のせめぎ合いが凝縮された場と位置付けられると考えます。

パーパスと企業文化の深化 経営者が取り組むべき三つの課題

山口 提言では、経営者が取り組むべき三つの課題として「パーパスと企業文化の深化」「稼ぐ力」と投資の好循環の確立」「企業価値向上のためのガバナンス強化」を挙げ、その実践のため8項目の活動をまとめています。

山口 明夫 委員長
日本アイ・ビー・エム
取締役社長執行役員

1964年和歌山県生まれ。87年日本アイ・ビー・エム入社。システム開発・保守、2000年問題対策、社長室、米国IBMでの役員補佐などを経て、07年よりコンサルティング、システム開発などを推進するサービス事業を担当。19年日本IBM取締役社長執行役員、米国IBM経営執行委員兼務。2018年経済同友会入会。22年度より副代表幹事。21～22年度企業経営委員会委員長、23年度より経済・財政・金融・社会保障委員会委員長、企業変革委員会委員長。



川崎 達生 委員長
ユニゾン・キャピタル
取締役会長 パートナー

1990年ゴールドマン・サックス証券入社。95年マッキンゼー・アンド・カンパニー、98年ネクストカード・インクを経て、99年ユニゾン・キャピタル創業パートナー、2019年代表取締役、24年より現職。2014年経済同友会入会。24年度より幹事。23年度より企業変革委員会委員長。



平野 博文 委員長
KKRジャパン
取締役社長

1983年日興証券入社。99年日興ブリッジ・インベストメンツCEO・会長、2003年日興コーディアルグループ取締役。08年アリックスパートナーズ・アジアLLCシニアフェローを経て、13年より現職。2014年経済同友会入会。22年度より幹事。23年度より企業変革委員会委員長。



吉田 憲一郎 委員長
ソニーグループ
取締役 代表執行役 会長

1983年ソニー（当時）入社。2005年ソニーコミュニケーションネットワーク（当時）社長、14年ソニー取締役、18年取締役兼代表執行役社長兼CEO、25年より現職。2015年経済同友会入会。25年度より幹事。23年度より企業変革委員会委員長。

パーパスが働く人にとって「なぜこの企業で働くのか」だとすると、企業文化は「この企業でどう行動するのか」を決めるものです。経営者は何のために存在するのかと自分に問うことが必要です。パーパスはリスクを取ってでも実現したいことであり、パーパスを生きた言葉で語り続けて社員と意思を共有する。結果的に皆のそれぞれのパーパスを実現することにより、持続可能な地球や日本をつくることに絶対つながるものだと考えます。

川崎 私の仕事は事業者、社長、経営トップの方々と公開情報のみでやり取りするスタイルではなく、実際に経営の現場の中に株主として入っていき伴走しています。ただ、投資活動をしていると、その企業のDNAがよく分からないことがあります。企業文化が分からないと長期間一緒に伴走するとき、どこをどのスピードで走るのかが分からなくなります。企業文化という言葉自体は柔らかくとも、同じものを見るという意味でとても重要なものだと思います。

「稼ぐ力の好循環」実現のためには政策の後押しも必要

山口 日本企業の変革に向け、より具体的な稼ぐ力の強化に向けた投資の必要性や、企業価値向上にガバナンス強化を結び付ける活動についても議論をし、まとめています。

政策提言に関しては、委員会での議論と並行して委員の方の協力も得ながら政府の委員会などでも発信を続けてきました。今後実現に向け、取り組みを継続していきたいと考えています。

平野 政策提言で特徴的な視点を一つ挙げると、主要な借入先（取引銀行）出身者を社外取締役に迎える際のルール整備を提言しています。現状では主要取引先の定義や留意点が曖昧で、そのためにこうした人事の不透明さが課題になっています。そこで政府には、コーポレートガバナンスの実務指針などにおいて主要銀行出身者を社外取締役に起用する際の視点を明文化するよう求めています。

例えば、形式的な独立性基準から外れる人材を起用する場合は、その役割

や独立性確保策を企業がきちんと説明する、といった点です。この指針が整備されれば、企業は必要な人材を柔軟に登用しやすくなり、投資家も形式だけを理由とした反対を減らし、より建設的な対話が進むでしょう。結果として、日本企業のガバナンスは形式から実質へとシフトし、企業価値向上に資する健全な体制が一層強化されるはずです。

経営者・投資家の枠を超えて日本経済のダイナミズム復活を

山口 本委員会では、経営者が果たすべき役割や実践的な取り組みについて、経営者・投資家の立場を超えて深く議論してきました。こうした知見を今後も経済同友会の活動の中で継続・発展させ、会員の皆さまと共に企業の変革と日本経済のダイナミズム復活に取り組んでまいりたいと考えています。

川崎 投資家へのメッセージでは、経営者と投資家の時間軸のずれが発生しているとの問題意識から、中長期目線の必要性について投げ掛けています。

平野 経営者の視点に加えて投資家の

提言概要(6月4日発表)

日本経済のダイナミズム復活のために ～経営者・投資家の実践的活動と政府等への提言～

わが国経済は、デフレからの完全脱却が見え始める中、持続的な成長への転換を図るかつてない重要なチャンスを迎えている。しかし、長期間のデフレ経済により定着したコスト抑制型経営からの転換、コーポレートガバナンス制度の実質化、リスクテイク

を促す環境整備などの課題が残されている。

今回は、経営者として取り組むべき三つの課題とその解決に向けた八つの実践的活動を明示するとともに、政府への政策提言および機関投資家へのメッセージを示す。

I 経営者が取り組むべき課題

経営者が優先的に取り組むべき課題は、以下の3点であると整理した。

〈課題1〉パーパスと企業文化の深化

成長に向けた内発的な動機を生み出すパーパスの実質化と、パーパスを日々の活動に反映させるための企業文化の変革

〈課題2〉稼ぐ力と投資の好循環の確立

資本コストを上回る収益を上げるための

事業ポートフォリオの絶えざる最適化と、それを支える経営基盤の構築

〈課題3〉企業価値向上のためのガバナンス強化

取締役会を中長期戦略の検討と戦略の実行の主軸として位置付けるための運営体制、ルール設定、人材確保策の具体的推進

II 経営者の八つの実践的活動

三つの課題を解決するために経営者が具体的に取り組む行動を「八つの実践的活動」とした。

(1) パーパスと企業文化の深化

- ①パーパスの実質化
- ②適切な企業文化への変革と浸透

(2) 稼ぐ力と投資の好循環の確立

- ③資本コストを意識した稼ぐ力の強化

- ④成長分野への戦略的ヒト・モノ・カネの投資拡大

(3) 企業価値向上のためのガバナンス強化

- ⑤中長期目線の株主からの真摯な問題提起への責任ある対応
- ⑥取締役会での長期戦略の深化
- ⑦成果連動型の経営者の評価・報酬制度
- ⑧社外取締役を求める条件の再定義

III 実践的活動を支える政策提言

日本経済のダイナミズム復活をより推し進めるためには政府などによる環境整備が必要であり、以下6項目について提言を実施した。

【提言1】「パーシャルスピノフ税制」および「株式交付制度」の対象拡大

【提言2】労働市場改革および労働法制の見直し

【提言3】債権者を社外取締役とする場合の

ガイドラインの明示

【提言4】株式の取引単位を単元株単位から1株単位へ縮小(単元株取引制度廃止)

【提言5】株主提案権の条件引き上げ(1%以上もしくは300個以上議決権保有)

【提言6】実質株主を把握する制度の制定

IV 機関投資家へのメッセージ

近年、「エンゲージメント」の重要性は共有されているが、共通認識や相互理解の不足により企業と機関投資家の関係構築は課題がある。特に、中長期目線での双方向の対話の質を向上させることが必要であり、以下6点のメッセージとして整理した。

(1) 双方向のコミュニケーションの実現

(2) 企業価値向上に向けた対話の実現

(3) 有益情報の共有

(4) 担当者の継続性の確保

(5) 協働エンゲージメントの拡大

(6) 長期目線の投資活動拡大

立場からも議論に参加し、日本企業の競争力強化に向けた実効性ある対話を進めてきました。今後もこの議論を深化させ、経営と資本市場をつなぐ役割を果たしながら、企業価値向上と経済の活性化に貢献していきたいと考えています。

吉田 経営者の役割は企業の目的であり社会的存在意義であるパーパスとプロフィットを結び付けることにあります。ただし、ROEなどの利益にかかわる各種指標は経営の規律であって目的ではありません。パーパスを達成する過程で、本質的にダイナミズムを内包する資本市場との対話は有益なプロセスとなります。それは市場の要望通りに経営をすることでは必ずしもなく、あくまで対話です。そこでは経営者の覚悟が求められます。

川崎 今回の提言にあたっては、委員会に参加している多くの方々の思いが重なっていました。課題についても目新しいものではなく、諸般の事情で進んでいなかったというものもあるでしょう。経済同友会という場所で企業がどう発展するかを互いに確認し合うことができればと思います。ガバナンスの強化などについては今後深掘りしていくテーマになるかもしれません。どのようにしてスピーディーに実践を進めていくのか、会員の皆さまと情報や目標を共有していきたいと考えています。



詳しくはコチラ

予防・健康づくり市場の活性化で 国民の健康寿命を延ばし ウェルビーイングの高い社会へ

経済・財政・金融・社会保障委員会 予防・健康づくり検討チーム(2024年度)

座長／岩崎 真人 副座長／武藤 真祐

(インタビューは6月17日に実施)

労働供給制約時代を迎え、健康寿命を延ばし、年齢にとらわれず働く意思のある人が働くことができる環境づくりが不可欠となっている。従来、コストとして考えられてきた予防・健康づくりを、個人・企業・社会にとってのアセットとして捉え直し、積極的な投資を促して公的保険外市場を拡大するために必要なことは何か。岩崎真人座長、武藤真祐副座長が語った。

予防・健康づくり市場の活性化 投資対象として継続発展するものに

岩崎 予防・健康づくりが個々人の生活にとって重要であることは、広く認識されています。一方、医療・介護といった公的保険制度に依存した現在の社会保障制度は限界に達しているとも考えられます。少子高齢化の中で健康寿命が延びないと労働力不足がさらに深刻化し、経済は活性化せず、社会保険の財源確保も難しくなります。予防・健康づくりを通じて民間や地域による投資が誘発されることで、働きたい人がより長く働けるようになり、経済を押し上げる。そうした好循環を生み出すことが社会問題を解決するドライバーの一つになると考えます。

検討チームでは、予防・健康づくりによって経済を伸ばしていく点を分かりやすく伝えるべきだというコンセンサスが形成されました。経済・産業というマクロな視点で健康や社会保障を考えるのが提言の主旨です。

武藤 これまで地域や企業は健康診断などに必要な費用を支払う形で予防・健康づくりを図ってきましたが、これは必要なコストとして捉えられてきました。他方、地域の医療機関や薬局も、

従来の枠組みの中では経営がかなり厳しく、健全な形で収益を上げることが難しい状況にあります。

予防医療的な専門スキルがアセットになることで、こうした構造が転換される契機になり、地域住民にとっても利益につながるはずです。投資できる対象とすることで初めて、健康づくりを継続・発展する取り組みにできるとも言えます。

地域が主役の予防・健康づくり 産官学医のプラットフォーム

岩崎 これまでも国や自治体、企業がそれぞれ予防・健康づくりへ取り組んできましたが、一つのステークホルダーが動いても全体が変わらないという状況が長年続いてきました。連携・推進のためには地域単位で自治体や企業、アカデミア、医療機関などが連携し、国がサポートしていく形が一番理想的ではないでしょうか。

提言では、都道府県ごとに産官学医の予防・健康づくりプラットフォームを設立することも掲げています。企業もそこで働く人も地域の構成員ですから、地域が行う予防・健康づくりに主体性を持ってコミットしていくことが望まれます。

武藤 私も地域でクリニックを運営する身です。医師・看護師が不足している、自治体に財政的余力や専門的な知見を有する人材が少ないなどの課題を肌感覚で感じていました。しかし、「地域が主役」という主軸を据えて議論を重ねたことで、連合体を作ってはどうか、アカデミアを巻き込んではどうか、などの可能性が見えてくるようになりました。

岩崎 地域が主役の先行事例としては、千葉県睦沢町の「健康支援型」道の駅プロジェクトがあります。道の駅をみんなの工夫で活性化すると、7割ぐらいの高齢者が月1回は道の駅に通うようになりました。興味深いのは、「健康づくり」と銘打たなくても利用者の健康意識が高まったという点です。

こうしたエビデンスを得られた取り組みを、プラットフォームを通じて広く情報共有し、実践する。企業も取り組みに参画すると同時に、福利厚生の一環として社員の参加をサポートすることが大事ではないでしょうか。

先行事例の横展開や アカデミアが持つエビデンス活用を

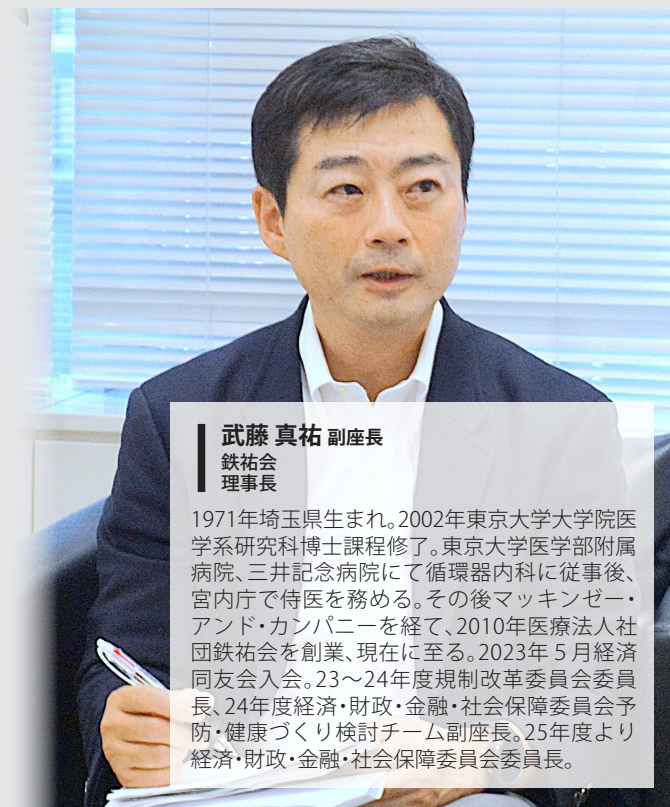
武藤 現状の課題は3点あると感じています。まず、先行事例はあるけれど



岩崎 真人 座長

IGPIグループ
シニア・エグゼクティブ・フェロー

1958年群馬県生まれ。85年武田薬品工業入社。2012年取締役、21年代表取締役。23年に退任後、現職。JSR社外取締役を経て、現在オリンパス社外取締役。2017年6月経済同友会入会。23年度より経済・財政・金融・社会保障委員会委員長。



武藤 真祐 副座長

鉄祐会
理事長

1971年埼玉県生まれ。2002年東京大学大学院医学系研究科博士課程修了。東京大学医学部附属病院、三井記念病院にて循環器内科に従事後、宮内庁で待医を務める。その後マッキンゼー・アンド・カンパニーを経て、2010年医療法人社団鉄祐会を創業、現在に至る。2023年5月経済同友会入会。23～24年度規制改革委員会委員長、24年度経済・財政・金融・社会保障委員会予防・健康づくり検討チーム副座長。25年度より経済・財政・金融・社会保障委員会委員長。

も横展開がされていないことが一つです。国が全国一律の施策を構築し補助金を出すという形では時間がかかり過ぎるという状況下で、いかに先行事例の情報を共有していくか。その一つの答えが地域ごとのプラットフォームの形成なのだと思います。

2点目は、エビデンスに基づく公衆衛生学、予防医学、医療経済学の知見がアカデミアの世界にはあるものの、社会実装されていない点です。エビデンスを企業や自治体が一から集めるには大変な労力がかかります。アカデミアの世界に投資がもたらされることで、既にある知見が活かせるという点で非常に効率的ですし、そうした分野にスタートアップ企業も参入してきて融合が生まれるなど、従来ばらばらに行われてきた施策にもまとまりができてくるのではないのでしょうか。

3点目は現行制度の問題で、例えば国から自治体への普通調整交付金やセルフメディケーション税制についての制度変更を行うことで、予防・健康づくりに大きく舵を切ることができるのではないかという議論もされました。

岩崎 提言には、民間事業者と地域などの先行事例を10点掲載しています。経済同友会のような地域に根付いた組織体が率先して、こうした行動を促進していくことが重要ではないでしょうか。

投資のあり方に工夫も必要 公的保険外でも健全な形で収益を

岩崎 投資のあり方にも工夫が必要です。例えば、先述した都道府県が主導するプラットフォームの支援の下で市町村がソーシャルインパクトボンド(SIB)を組成し、その運営をスタートアップが担う、といった形でのアプローチもあります。リスクが1カ所に集中することなく連携を図ることのできる仕組み作りが必要でしょう。

また、日本の公的保険サービスは世界的にも非常に質が高く、全国民がまあねく高水準な医療を享受できています。健康分野における日本の潜在力は極めて高く、マーケットとしての可能性も非常に大きいわけです。しかし現状は公的保険の枠内でしか動けず、予防・健康づくりを公的保険内でやるこ

とも無理があります。優れた医療機関などがコミットできる公的保険外のマーケットを作ること、海外からの投資を呼び込むことも不可能ではないと考えます。多くの地域医療機関が経営の危機に瀕している状況も考えると、公的保険外で健全な形で収益を上げられる環境は不可欠なはずです。

武藤 少子高齢化に伴う慢性疾患治療の増大、医療の高度化・細分化、医療従事者の働き方改革など環境が大きく変化する中で、病院経営が難しくなっているのは確かです。民間の投資や参入を呼び込むために規制改革を行うことが必要で、提言の中では「民間サービス提供者の新規事業創出・投資拡大の推進」として取りまとめています。

岩崎 投資を支えるデータインフラの整備も重要です。現在、健康情報のデータベースは次世代医療基盤法に基づいて国や医療機関を中心に構築されつつありますが、利活用が医薬の世界だけに閉じられています。一定のセーフティネットを設けた上でPHR*をより広範なプレーヤーが活用できるようにする。例えば市町村国保や健康保険組合など

* Personal Health Record：個人の医療・健康に関する情報やライフログデータ

がマイナポータルに登録された過去の健診データを基にして、プッシュ型で人間ドックやがん検診の受診を促す、といったことも考えられるでしょう。

課題はプレーヤーが少ない地方 民間がけん引する予防・健康づくりへ

武藤 予防・健康づくりの促進を考える上では、結局地方をどうするのかという点に焦点が当たることになります。都会では数多くの予防ヘルスケア産業が生まれつつある一方で、地方ではプレーヤーが少ないからです。

そこでぜひ、企業が地域をけん引して行ってほしいと思っています。特に全国各地に工場、拠点、営業所を抱える大企業がそれぞれの地域で動けば、大きな変革の力となります。将来的な人員確保に向けた投資と捉えて、提言の内容を活かしてもらいながら自治体や医療、アカデミアなどとの連携を主導してほしいと考えています。

岩崎 ヘルスケア産業は将来的な伸び幅が非常に大きく、企業にとっても非常に魅力的なフィールドと言えます。現に、工学部でも30%近くの研究テーマがヘルスケアに関するものであり、新しい技術が生まれてきています。健康住宅などのコンセプトにも大きな可能性が秘められています。予防・健康づくりによってビジネスチャンスを生み出す、従業員の生産性を高める、その両面で検討していただきたいと思います。

また、実践の中で見えてきた課題をぜひフィードバックしていただきたいとも思います。SIBなど多くのプレーヤーが絡む新たな取り組みでは、きっと克服すべき課題や求められる制度変革も表出してくるはずで。新たに見えた課題を絶えず民から官へ伝え、変革を促していくことで、大きな潮流が生まれてくるでしょう。

提言概要(5月23日発表)

予防・健康づくりは“コストからアセットへ” ～民間投資・地域による公的保険外市場拡大～

人口減少・少子高齢化が急速に進行する中、生産年齢人口の減少による労働供給制約など2040年問題を見据えた経済成長や社会基盤の持続可能性に関する課題は深刻化している。本提言では、その対応策として予防・健康づくりに着目し、国民の健康寿命を延ばし、年齢にとらわれず働く意思のある人が働くことが可能で、高齢期を迎えても活躍できる社会の実現を目指す。

公的保険市場への依存には限界がある中、

予防・健康づくりを「コストではなくアセット」として捉え、民間と地域による付加価値創出に向けた積極投資を通じた「公的保険外の予防・健康づくり市場」拡大の好循環メカニズム形成を企図している。その実現に向けた企業や地域が民間サービスや地域のリソースを最大限活用するための制度・規制改革、税制などの政策および個人の行動変容を促す各種施策を提案する。

提言のポイント

施策名	概要
1.民間サービス提供者の新規事業創出・投資拡大の推進	(1) スタートアップ企業などを中心とした予防・健康ビジネス支援 ○当該領域に特化した競争的(公募)財政支援制度の導入、研究開発税制見直し活用など
	(2) 医療法人による予防・健康づくりに関する取り組みの収益事業の認可 ○収益事業拡大に向けた医業外収益対象拡大や収益事業認可、理事長要件の見直し
	(3) 薬局による予防・健康づくりサービス提供のインセンティブ付与 ○地域支援体制加算の実績要件の見直し(健康サポート薬局認定要件の一部見直し)
2.個人への動機づけを行う企業および地域の施策	(1) 企業に対する支援 ○協会けんぽおよび市町村国保の健診合同実施、予防的ヘルスケアサービス提供など
	(2) 地域に対する支援 ○産官学医プラットフォームの設立、普通調整交付金改革による財源確保、SIB活用など
	(3) 個人に対する支援:セルフメディケーション促進 ○セルフメディケーション税制の税額控除化(一律10%)、手続きの軽減等見直し
3.予防・健康づくりへの投資を支えるデータインフラの整備	(1) 政府のデータ活用・社会実装およびPHR二次利用促進に向けた制度改革 ○OPHR事業者の二次利用に対する個人の包括的な許可・撤回を一元的に管理できるUI・API整備、倫理審査基準の標準化・人材育成など
	(2) マイナポータルを活用した健診率の向上 ○市町村国保や健保組合等の健診データ閲覧を可能とした検診プッシュ通知実装
	(3) 予防・健康づくりのためのデータヘルス促進に向けた政府組織の一元化 ○健診データの標準化に向けた省庁横断体制の構築

詳しくはコチラ



働きながら安心して 子どもを生み育てられる社会の 環境整備と不断の取り組みを

規制改革委員会
委員長／轟 麻衣子

(インタビューは6月27日に実施)

日本の少子化は深刻さを増し、もはや将来の課題ではなく現在進行形の危機である。少子化は、単一の要因によって生じているのではなく、社会、経済、文化的な要因が複雑に絡み合うことで進行している。この課題を解決するためには、それぞれの要因を明確に整理し、実効性のある施策を講じる必要がある。轟麻衣子委員長が語った。

性別に関係ない子育ての醸成 男性の育児参加の遅れ

少子高齢化は待ったなしの現在進行形の危機になっています。労働力不足が加速することで、生産性の停滞や社会保障負担の増大は日本の経済や企業競争力に深刻な影響を与えかねない状況です。もはや少子化対策は社会政策にとどまらず、経済政策として最重要課題と捉える必要があります。特に働きながら子育てしやすい環境を整備することが急務です。

私自身、働く女性を支援する事業に取り組んできましたが、今もお女性が生活と仕事のバランスを取りながら継続的に働くことが難しい現状があります。これが少子化の大きな要因の一つでもあると考えています。

日本での男性の育児参加はOECD加盟国の中でも最低水準にあります。私自身はまず男性が本気で育児に参加することが第一だと思います。育児休暇を取得すること自体が目的化しており、当たり前前に数週間、数カ月間、育児の主役になるという姿勢が足りていない

のでしょう。共働き・子育て、一緒に家族を作り上げていくことが十分に醸成されていません。

課題は待機児童から学童保育へ まずは「小1の壁」の打破を目指す

企業は性別に関係なく社員が育休を取りやすい制度を整えることが必要です。長期育休を希望しても取得しにくい状況を改め、政府と連携し、助成金などのインセンティブ措置を講じることも重要でしょう。

かつては保育所の待機児童問題が深刻でしたが、近年は改善が進み、0～6歳までの支援は一定程度整備されています。しかし、小学校に入学すると保育園に比べて帰宅時間が早くなります。現在、多くの自治体の学童保育が18時までとなっているため、保護者は仕事の調整を余儀なくされるケースが多くなっています。これは、柔軟で多様な働き方を推進するという本来の働き方改革の趣旨と矛盾しかねません。

さらに学童保育の利用対象は小学校3年生までとしている自治体も多くあります。利用拡大のためには、施設や

人材の不足が課題となります。この問題を突破しないと労働人口を確保できなくなる可能性が大きい。学童保育従事者の処遇改善や支援体制の整備が不可欠です。

子育て支援への税制インセンティブ 既成概念をどう変えていくか

育児や共働きを助けるために、ベビーシッターや家事代行の活用を後押しする税制インセンティブの導入が不可欠だと考えます。共働き世帯にとってこれらの費用はまさに必要経費であり、税額控除は理にかなった支援策です。

海外の事例を参考に同じような施策に取り組むのも有効だと思います。例えば、ハンガリーでは多子家庭ほど所得税が控除になり、4人子どもがいる場合は免除になるという施策をとっています。

また、外国人材の受け入れはさまざまな分野で進んでいますが、保育分野では制度整備が進んでいません。本提言では、一定の資格や日本語能力を有する外国人材が補完的な存在として日本人保育士と共に活躍できるよう、特



轟 麻衣子 委員長
ポピンズ 取締役社長グループCEO

ロンドン大学キングスカレッジ卒業後、INSEADでMBA取得。外資系金融機関やラグジュアリーブランド企業に勤務し、25年間の海外経験を積む。2012年に帰国し、ポピンズ(現ポピンズエデュケア)取締役に就任。18年より取締役社長、24年より現職。全国保育サービス協会理事。2017年経済同友会入会。21年度より幹事。21～22年度規制・競争政策委員会副委員長、23年度より規制改革委員会委員長。



定技能制度の対象に保育を加えることを提案しました。多様な人材の活用を可能にする制度改革は、保育の質の向上や既成概念の変革にもつながるものであり、今回の提言の重要な論点の一つです。

政府は制度改革や規制改革、支援制度を充実させ環境を整備する。企業は働き方改革と福利厚生強化によって安心して子育てができる職場をつくる。そして従業員のウェルビーイングの向上が企業の生産性を高める。この好循環を目指すことがとても大切です。

育休についても、それぞれの人が自分に合った育児と働き方を実現できるように、企業は多様な選択肢を用意することが必要です。企業は働きやすい環境を創り、多様な人材の活躍を促進する。働く人たちが自身が幸せを実感し、その結果、生産性が向上し業績も上向く。この幸せの連鎖を生むことこそが社会に変革をもたらす、希望が持てる明るい未来につながると信じています。

提言概要(6月10日発表)

社会全体で育み、活力ある未来を共創する ～多様な働き方を支える「真の共働き・共育て社会」の確立へ～

現在、「子どもを産みたい」「育てながら働きたい」と望む家庭にとって、育児と就労の両立は依然として困難である。制度は整備されつつあるものの、「制度があっても使えない」社会構造が立ちばだっており、学童保育の預かり時間の制約(いわゆる「小1の壁」)、ベビーシッターなどの外部サービスの負担、育児休業取得の実態(期間の短さ、職場の風土)などが、少子化の進行に拍

車をかけている。

本提言では、こうした課題を個人の努力だけに任せることなく、規制・制度・税制の三層からアプローチし、社会全体で子育てを支える仕組みへの転換を訴えている。

企業・政府・地域社会が連携して、「真の共働き・共育て社会」の実現に向けて行動するために、以下の3本柱からなる政策提言を行った。

課題認識 ― 日本における少子化の要因

1. 経済的不安と若年層の結婚・出産の減少

- (1) 収入の伸び悩みと非正規雇用の増加
- (2) 年収の壁と就労意欲の阻害
- (3) 住宅費と教育費の負担増

2. 育児と仕事の両立の困難さ

- (1) 小1の壁・小4の壁
- (2) 学童保育の地域格差と質の課題
- (3) 男性の育児参加の遅れ

3. 子育て支援の不均衡と家庭内支援の希薄化

- (1) 企業ごとの育児支援制度の格差
- (2) 核家族化と祖父母支援の縮小

4. 少子化を加速する要因

- (1) 婚外子割合の低さと未婚の親への支援不足
- (2) 都市部への人口集中
- (3) 文化・価値観の変化

本提言の三つの柱

1. 規制改革(育児と仕事の両立を妨げる規制の撤廃あるいは新設・強化)

- 保育人材の確保と外国人保育士の受け入れ
- 保育サービスにおける過度な自治体間格差の是正と国による基準の明確化

2. 制度改革(企業・自治体の支援体制を強化し、育児しやすい環境を整備)

- 学童保育における「小1の壁」対策(閉所時間の延長と指導員の処遇改善)

- 「企業内出生率」の活用

- 育児支援手当・福利厚生の充実を図るインセンティブ強化

3. 税制改革(育児コストを軽減し、子育て世帯の経済的負担を和らげる)

- 「年収の壁」の見直し(第3号被保険者制度の廃止を含めた見直し)
- ベビーシッター・家事支援サービスの活用促進(税額控除の対象とする)

詳しくはコチラ



目指すべき外国人材との共生社会と ステークホルダーの果たすべき役割 ～外国人材の人口1割時代に向けて～

外国人材の 活躍促進PT

座長
長尾 裕

わが国の労働力不足、とりわけエッセンシャルワーカーの不足が深刻化しており、社会基盤の維持や経済成長への悪影響が懸念されている。このため、働き方改革、女性・高齢者の活躍促進、生産性向上に加え、エッセンシャル領域での外国人材の活躍促進が急務となっている。本会では、特にエッセンシャル領域における外国人材の活躍促進を視野に入れ、就労支援だけでなく教育・生活支援を含めた包括的な支援のあり方について検討した。

■はじめに

労働力不足の深刻化に伴う

エッセンシャル領域の外国人材活躍の重要性

少子高齢化による生産年齢人口の減少に伴い、わが国の労働力は不足の一途をたどっている。リクルートワークス研究所の分析では、2030年までに約341万人、40年までに約1,100万人の労働供給が不足するとされており、喫緊の課題として解決を急がなければならない。

特に、エッセンシャルワーカーの不足は日々深刻さを増している。同研究所の分析では、例えば「輸送・機械運転・運搬」職種（ドライバー）では99.8万人、「建設」職種では65.7万人、「小売等」職種では108.9万人、「飲食」職種では56.6万人、「介護」職種では58.0万人の労働供給が40年までに不足すると推定されている。

今後懸念されるリスクと「共生社会」構築の重要性

こうした深刻な人手不足の中、技能実習などのさまざまな資格の下、日本で活躍する外国人材は増加が続いている。将来的には、エッセンシャル領域の人材を含め、外国人材がわが国の総人口の約1割に達する可能性があるが、その際には、各地域コミュニティで言語や文化的背景などの違いによる社会的な分断や摩擦が生じるリスクも高まることが懸念される。

このような状況に対し、社会的な分断を防ぎ、安定した社会を実現するためには、外国人材を単なる労働力としてではなく「共に社会を支える仲間」として位置付け、共に社会を形成していく視点が不可欠である。すなわち、「外国人材との共生社会」の構築に向けた取り組みこそが、わが国の持続的な発展にとって重要な鍵となる。

同時に、世界各国で深刻な労働力不足が進み、外国人材の受け入れ競争が加速している現状を踏まえると、目指すべき「外国人材との共生社会」の構築は、わが国が今後も魅力的な就労先として中長期的に「選ばれる国」であり続けるためにも重要である。

本提言では、今後さらに深刻化する労働力不足に伴い、活躍の重要性が高まるエッセンシャル領域の外国人材を念頭に、目指すべき共生社会の構築に向けてその担い手である国・自治体・企業などのステークホルダーが共通の方向性を持てるよう、目指すべき「外国人材との共生社会」の定義と、施策検討の指針となる構成要素を策定する。さらに、各ステークホルダーが果たすべき役割と具体的な方策を示すことで、国全体で課題に対する共通認識を醸成し、実効性ある取り組みの促進を図る契機としたい。

I 目指すべき「外国人材との共生社会」の定義・構成要素

外国人材が中長期的に定着し、活躍するためには、外国人材を「共に社会を支える仲間」として位置付けるべきである。彼らに日本社会や経済の発展に貢献してもらうためには、日本国民と外国人材が互いの文化や価値観を尊重し

合う姿勢が不可欠である。

具体的には、生活・教育・就労スキル向上支援を国・自治体・企業などが連携して提供する体制を整えるとともに、法や制度に反する行為には適正に対処し、社会の安全と安

心を確保することが重要である。これにより持続可能な共生社会が形成され、日本社会で外国人材と日本国民が共に発展していく基盤が築かれる。

1. 目指すべき共生社会の定義と具体的な場面例

(1) 相互尊重と公平な社会の実現

外国人材を「共に社会を支える仲間」と位置付け、日本国民と外国人材が互いの文化や価値観を尊重し合う社会を形成する。その上で、国籍や出身に関係なく能力や意欲を正當に評価し、公平な機会を確保する。

- ・日本国民と外国人材が互いの文化・価値観・生活習慣・マナーを尊重することができる社会を形成できている。
- ・国籍や出身による差別を許容せず、日本国民と外国人材の人権が公平に保護されている。

(2) 自助を前提とした包摂的な支援と活躍の促進

中長期的に活躍する意思と向上心を持つ外国人材に対し、生活・教育・就労スキル向上の支援を国・自治体・企業などが連携して提供する。単なる受け入れ拡大ではなく、主体的な努力を前提とした支援を通じ、持続可能な社会参画を促進する。

- ・外国人材が言語の壁を克服できるよう、実践的な日本語教育や多言語支援体制が整備されている。
- ・外国人材が中長期的にわが国の経済を支える存在となるため、本人やその家族(配偶者や子どもなど)に対する教育環境が充実している。
- ・外国人材が継続的に就労スキルを向上させ、キャリア形成を実現できるよう、職業訓練や資格取得支援が充実している。

ている。

(3) 安全と安心の確保

外国人材がわが国の法令や社会制度を正しく理解し、安心して生活・就労できるよう、適切な情報提供を行う。一方で、日本社会も安心して外国人材を受け入れることができるよう、法や制度に反する行為には日本国民と同様に公正に対処し、安全な共生社会を実現する。

- ・外国人材がわが国の社会制度・生活習慣・ルール・マナーなどを正しく理解し、円滑に適應できるよう、適切な情報提供と環境整備が行われている。
- ・法や社会制度に反する行為については、日本国民と同様に公正かつ適正に対処され、社会の安全と安心が維持されている。

2. 共生社会実現に向けた視点

(1) 戦略的投資の必要性

共生社会の構築には、外国人材を安価な労働力として捉える従来の認識を改め、持続可能な社会の形成に向けた投資として位置付ける視点が不可欠である。外国人材への支援にかかる費用を単なるコストではなく、社会・経済の安定と発展に向けた戦略的投資と捉える意識改革が国民全体に求められる。

(2) 企業の重要性

外国人材の活躍により労働力確保の恩恵を受ける企業が共生社会の担い手としての役割を果たさなければならない。これまで自治体やNPOなどが主導してきた生活支援や家族支援にも積極的に関与していく。

Ⅱ 優先的に取り組むべき施策 ●：取り組むべき施策 ○：施策によって期待される効果

1. 国による「共生支援プログラム」の構築と受講促進

- 外国人材が日本社会に円滑に適應できるよう、国が日本語・社会制度・文化・マナーを体系的に学べる「共生支援プログラム」カリキュラムを策定し受講を促進する。
- プログラムを終了した場合、永住権取得や家族帯同の要件などの優遇措置を設定。
- 外国人材に日本語や社会制度・文化・ルール・マナーなどの体系的な習得機会を提供することで、円滑に日本社会へ適應できる。その結果、生活基盤が早期に安定し、定着率も向上する。
- 外国人材の日本語力と制度理解の向上により、入国初期の生活不安が軽減され、就労時の生産性向上や労働市場の活性化につながる。

2. 外国人子女が身に付けるべき日本語能力水準の規定と小・中学校教育の義務教育化

- 国が最低限の日本語能力水準(ナショナルミニマム)と教育指導要領を策定し、外国人子女にも義務教育を適用する。

- 外国人子女の教育機会を確保することで、将来の進学・就職の選択肢が拡大するとともに、「ダブルリミテッド」のリスクを低減することで、社会的・経済的な格差の固定化を防ぐ。

3. 共生を推進する企業に対する国の認証制度

- 大企業には、統合報告書などで共生に関する方針と具体的な取り組みの記載を推奨する。例えば、外国人社員も企業内の内部通報制度が円滑に利用できる仕組みの整備、さらには多文化共生を支援する取り組みを記載する。
- 「共生促進企業」認証制度の創設。外国人材との共生を推進する企業を国が認証し、評価する。認証を取得した企業には、国・自治体の事業などへの入札や応募に対してインセンティブを付与する。
- 企業の積極的な関与を促進するとともに、外国人社員と日本人社員の相互理解が深まり、職場での摩擦が軽減される結果、日本企業全体で外国人材の受け入れと共生が進み、社会全体の包摂性が向上する。

4. 企業による生活支援の強化

- 外国人材とその家族を対象に、日本の社会制度・文化・マナーなどに関する定期的セミナーの実施、社内相談窓口の設置などによる生活支援を強化する。
- 本人同意の下、自治体との連絡先情報の共有を行い、災害時や行政情報の迅速な伝達を可能にする情報連携体制を構築する。
- 家族を対象とした日本語・文化などの教室を提供する。
- 外国人材と家族がより安心して生活できる環境が整う。また、災害時などに自治体が迅速に情報提供できる体制を整えると同時に、外国人材と自治体の接点が増えることで、生活上のトラブルや孤立を防ぐ。こうした生活面での不安が軽減されることで、定着率や労働生産性の向上に寄与する。

5. 複線的なキャリアステップ形成と適切な人事・育成体制の構築と発信を促進

- 企業は育成就労から特定技能2号取得までの道筋を含む

複線的なキャリアパスを提示し、必要なスキルや日本語能力の向上を支援する育成体制・人事制度を整備する。例えば、育成就労で入国した外国人材が特定技能2号を取得するまでのプロセスを明確化し、必要なスキルや業務経験、日本語能力向上のためのプランを示す。

- 大企業に対しては、外国人材への人的資本投資の内容を統合報告書に明記することを推奨し、育成やキャリア形成への取り組みを透明化する。
- 外国人材がより多様な業務にかかわれるよう、「技術・人文知識・国際業務」や「育成就労/特定技能」などの在留資格における従事可能な業務範囲を、現場実態に即して柔軟に見直しを不断に行う。
- 外国人材のモチベーション向上と職場定着率の向上につながる。また、業務制約の見直しにより、企業の業務効率が改善し、外国人材の就労機会が拡大する。

Ⅲ 外国人政策の実効性担保に向けた施策

1. 「外国人材の活躍促進基本法」(基本法)を制定

- 目指すべき「外国人材との共生社会」の構築に向け、国・自治体・企業などの役割を明確化し、必要な活動とコストを支える体制を規定する基本法を策定する。「外国人材との共生社会」の定義とその実現に向けた政策推進の基本方針、国・自治体・企業などの役割分担とそれに基づく財源措置、関係省庁間の調整、および政策の横断的な取りまとめを行う機能を持った新たな組織の設置と推進体制の整備などを規定する。

2. 共生政策を統括する横串機能を持った組織の設置(事務局と戦略会議)

- 複数省庁にまたがる一貫した政策形成と、機動的かつ実効性ある政策実施を可能とする組織を政府内に設置する。具体的には、関係省庁を横断した共生政策の企画・調整機能を担う事務局の設置や、年次の基本方針や重点政策事項を策定するため「外国人材共生戦略会議」を設置する。

■おわりに

労働力不足は日々深刻さを増しており、このままでは物流・建設・介護・小売・外食など国民生活を支える社会インフラの維持すら困難となる。この問題の解決には働き方改革の推進、女性や高齢者の活躍、技術革新による生産性の向上に加え、エッセンシャル領域における外国人材の活躍を一層加速させることが急務である。

一方で、外国人材の増加に伴い、地域社会において言語や文化などの違いから生じる摩擦や分断のリスクも高まっている。実際に一部の地域ではそうした兆候が表面化している状況にある。

本提言では、外国人材の受け入れの急拡大と不可分の関

係にある「共生社会」の実現に向けた道筋を示し、外国人材と日本国民の双方が共に発展する未来の構築に必要な「共生社会」の定義とその構成要素を提示した。実現には、国や自治体だけでなく企業などの各ステークホルダーが役割を果たさなければならない。特に、企業が共生社会の構築という社会課題に取り組むことは、「共助資本主義」の理念にも通じるものである。

国や自治体にとどまらず、外国人材の活躍が直接的な利益をもたらす企業、そして外国人材との共生の当事者である一人ひとりの国民もまた、本課題およびその解決の方向性について共通認識を深めることが求められる。

提言本文はコチラ





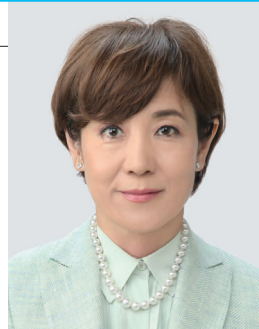
紹介者

平手 智行

グーグル・クラウド・ジャパン
日本代表

安田 結子

ボードアドバイザーズ
取締役副社長



女子ラグビーから学ぶリーダーシップ

スポーツ界においては、女子プロゴルフ選手の海外での活躍が目覚ましい。竹田麗央選手や岩井姉妹の活躍には毎週目が離せない。グローバルな場において高いパフォーマンスを出す日本人アスリートたちからわれわれビジネスリーダーは常に勇気を与えられる。

一方で、あまり知られていないが、日本女子ラグビーの躍進も注目に値する。女子ラグビーというと、熱心なラグビーファンの方でも、「痛々しい」、「女性のスポーツではない」と関心が低いようだが、ワールドラグビーや、日本ラグビーフットボール協会がここ数年最も熱心に取り組んでいる領域でもある。今年、日本の女子7人制は世界ランキング5位という成績に昇りつめ、2028年のロサンゼルスオリンピックの金メダルをゴールに着実に歩みを進めている。女子ラグビーというマイナーなスポーツを地道に支えてきた太陽生命等の企業の経済的支援があったことは大きい。また、早くから国際試合に参加するなど、グローバルでの舞台を多く経験していることも代表選手の育成のキーとなった。谷山三葉子選手のトライが2025年のベストトライに選ばれるなど、グローバルでもトップクラスの選手が生まれる素地になっている。

私が大変感銘を受けたのは、女子7人制の日本代表を率いる兼松由香コーチのチーム作りの精神である。ここではチーム全員がファミリーとしての信頼関係を構築するなどの工夫に加え、「キャプテン交替制」といった仕組みでリーダーの育成を図っている。各試合ごとにキャプテンが変わり、全ての選手がキャプテンを経験することで、チームを率いる立場、リーダーを支える立場の両方を学ぶ経験を通じてより強固なチームワークを実現している。私は女性経営幹部の育成や、コーチング、メンタリングを多く行っているが、この話を聞いたとき、目が開かれたように感じた。日本においては、育った環境や、周囲からの同調圧力もあり、女性はあえてリーダーの役職に就こうとしない傾向がある。リーダーを経験することが、特別なことではなく、全てのメンバーがリーダーを経験することで、われわれ自身が成長し、組織としての成長に貢献できるのだ、という気づきを、またスポーツから学んだのである。

▶▶ 次回リレートーク

浜 直樹

富士フイルム
ビジネスイノベーション
取締役社長CEO

2025年度 6月通常総会 24年度事業報告・決算を承認

経済同友会は6月17日、リアルとオンラインによる初のハイブリッド出席型(下図参照)形式で2025年度6月通常総会を開催した。会場とオンラインによる出席255人および議決権行使書と委任状とを合わせて総計1,171人が出席した。今年度より4月と6月の2回開催となり、6月総会では24年度事業報告および決算を審議、いずれも可決・承認された。



2024年度事業報告

齋藤弘憲事務局長が2024年度事業報告を行った。1年間の活動実績として会合開催回数が951回、延べ参加者数が3万618人に達し、いずれも前年度を上回ったこと、さらに24年度末の会員総数は1,700人を大きく上回り、過去最高の会員数を達成したことを説明した。対外発信については、提言・意見・報告書を35本公表し、主要閣僚との意見交換や政府の会議体への参加も積極的に行われた。

この1年の特徴として、第一に、政策立案・実現に関して政治・行政改革、経済安全保障、エネルギー政策、年金制度改革や労働市場改革、外国人材の活躍促進、スタートアップ支援などのテーマに取り組んだことが挙げられる。さらに、第50回衆議院総選挙に際しては、各政党の政策評価や新政権への要望をタイムリーに発信した。その他、「DXの学び舎」や次世代経営者勉強会、経営者と大学生との未来創造フォーラム、東京レインボープライドへの協賛・参加、マルチセクター・ダイアログや子ども・若者支援など、多角的な活動を展開した。広報面では、夏季セミナーや動画シリーズ『日本再興ラストチャンス』を配信し、通常総会後には新たにシンポジウムも開催した。

第二に、国内外の交流事業として、地方創生の加速を目的に近隣・遠隔地域連携に関する報告書の公表や宿泊税導入に関する議論、首長との意見交換

を実施した。また、代表幹事ミッションを中国、米国、インドに派遣し、日ASEAN経営者会議の共催、日韓経済対話の継続、アフリカ開発会議に向けた提言の取りまとめなど、国際的な取り組みも進めた。

第三に、会員の学びと交流を深める活動としては、産業調査研究会・創発の会に入会1年以内の会員による合同懇談会や産業調査研究会のお試し参加無料キャンペーンなどを開催し、会員のエンゲージメント向上を図った。また、一部の政策委員会や講演のアーカイブ配信を開始し、将来の経営トップ向けに視野の拡大を図るリベラルアーツ・プログラムも試験的に導入された。

第四に、組織運営に関しては、新たに会員エンゲージメント委員会を設置し、会員基盤の拡充に取り組んだほか、構造改革委員会では役員数の見直しや通常総会の年2回開催、会員倫理審査制度の創設などを盛り込んだガバナンス強化案がまとめられた。

以上、伊東信一郎監査役からは、理

事による業務執行について、不正や重大な過失がなかったことが報告され、本議案は原案通り承認された。

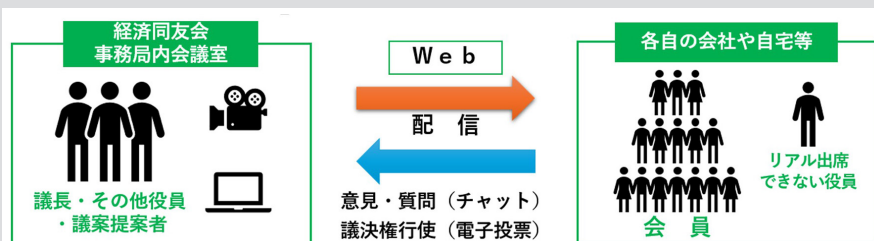
2024年度決算

齋藤事務局長が2024年度決算を報告した。独立監査人の監査報告書には、財務諸表の全ての重要な点において適正に表示している旨が記載されており、本会監査役による会計監査においても承認された。「公益認定基準」における公益目的事業比率、遊休財産の保有制限額については認定基準を満たしている。収支相償については会員の増加と会費等の値上げによる収入の増加の一方、支出において次年度への繰越となった費用があったことにより一時的に基準を満たしていないものの、25年度以降において計画的に解消される見込みのため問題はないことが確認された。

続いて岩本敏男監査役より、決算および期末の財産状態が正確に表示されていることを確認した旨の監査報告があり、本議案は原案通り承認された。

「ハイブリッド出席型」バーチャル総会の開催イメージ

リアルな総会の会場に加え、インターネットなどの手段を用いて遠隔地の会員も参加できる形式の総会。出席型ではオンライン参加の場合も議決権行使などリアル会場に参加と同様の権利を行使できる。



経済同友会インターンシップ推進協会 2025年度定時会員総会を開催

経済同友会インターンシップ推進協会(横尾敬介代表理事)は6月19日、定時会員総会を開催し、28法人(67人)が参加した。総会では2024年度の活動報告と、新たな理事および監事の選任を行った。総会終了後には懇談会を実施し、会員相互のネットワークの形成や情報交換の場を提供した。(所属・役職は開催時)



横尾敬介代表理事

新任理事・監事を選任

新任理事には青木剛氏(経済同友会調査役)と坂井和則氏(TOPPANホールディングス代表取締役副社長執行役員CHRO)が、新任監事には安藤徹氏(龍谷大学学長)がそれぞれ選任され、いずれも承認された。



会員懇談会で交流を図った

次世代リーダーとして学生に期待

本協会は2019年4月に設立、25年7月1日時点の正会員数は49法人(企業29法人、大学等20法人)となった。企業と大学からの意向に基づきマッチングを実施し、望ましい産学連携教育実践の観点から教育効果の高いインターンシップを推進している。参加者が学びを活かして次世代のリーダーとして羽ばたき、日本の経済社会の発展に資す

ることを目指して運営している。

学生のキャリア観を醸成 社員のエンゲージメントも向上

24年度は全国の大学から選考された意欲ある1・2年生151人が参加した。多くの学生が実社会での就業体験を通じて、意識変化や行動変容のきっかけにつながった。

また、大学院修士課程1年生を対象とした「M1エンカレ^{*}」も新たに開始し、初年度は11人が参加した。研究の実践を通じてキャリア観が深まり、実習先を進路とする学生もいた。

参加企業からは「企業と大学・高専とのネットワークができた」「次世代人材の育成のためのプログラム作成や学生対応を通して、社員のエンゲージメントや成長につながった」「学生が学内



客室乗務員の訓練を体験

で実習報告をすることで、他学生にも企業理解と認知度が高まった」との評価をいただいている。

会員一覧 ※2025年7月1日時点

【正会員(企業)29社】

ADEKA オイシックス・ラ・大地
キッコーマン キッツ コア
コニカミノルタ 小松製作所
サントリーホールディングス
シグマックス 住友林業 ソマール
損害保険ジャパン 第一生命保険
デュボンジャパン 寺田倉庫
TOPPANホールディングス 日本信号
日本航空 日本たばこ産業
日本マクドナルド
日本レジストリサービス
野村ホールディングス
東日本旅客鉄道 みずほ証券
三井住友銀行 三菱ケミカル
森トラスト ユー・エム・アイ リコー

【正会員(大学等)19校・1機構】

小樽商科大学 北海道大学 東北大学
埼玉大学 新潟大学 お茶の水女子大学
九州大学 琉球大学 岩手県立大学
山陽小野田市立山口東京理科大学
共立女子大学 工学院大学 上智大学
昭和女子大学 聖心女子大学 創価大学
東洋大学 龍谷大学 京都橘大学
国立高等専門学校機構

* encourage(奨励)+intercollege(大学間交流)の造語

入会のご案内

目的に賛同いただける法人のご入会をお待ちしています。まずはお気軽にお問い合わせください。

経済同友会 インターンシップの 特色

- ・対象学生は大学1・2年生/高専本科4年生・専攻科1年生
- ・単位認定を行い、正課教育の一環として位置付け、意欲ある学生を大学が選考
- ・インターンシップ実施期間は原則2週間以上
- ・実習生受け入れ先企業が学生の交通費・宿泊費を負担

■入会金：20万円

■年会費：40万円

■対象：経済同友会会員所属企業/全国の大学・高等専門学校

■お問い合わせ：経済同友会インターンシップ推進協会 事務局 TEL：070-4496-5187

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

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

新入会員紹介

会員総数 1,727名(2025年6月20日時点)



鍛田 博文

所 属：商船三井
役 職：副社長執行役員



杉山 正幸

所 属：商船三井
役 職：常務執行役員



山本 和幸

所 属：レイヤーズ・コンサルティング
役 職：取締役



佐藤 隆太

所 属：レイヤーズ・コンサルティング
役 職：マネージングディレクター



朝日 智司

所 属：日本生命保険
役 職：取締役社長 社長執行役員



岸淵 和也

所 属：ニッセイ情報テクノロジー
役 職：取締役社長



広瀬 杏太郎

所 属：SOMPOホールディングス
役 職：執行役員



小坂 佳世子

所 属：損害保険ジャパン
役 職：執行役員



久米 康樹

所 属：SOMPOひまわり生命保険
役 職：取締役社長 社長執行役員



佐藤 俊美

所 属：大林組
役 職：取締役社長 兼 CEO



神山 一成

所 属：日本銀行
役 職：理事



中村 康治

所 属：日本銀行
役 職：理事



藤本 宏樹

所 属：住友生命保険
役 職：常務執行役員



小倉 加奈子

所 属：有限責任あずさ監査法人
役 職：専務理事



本島 なおみ

所 属：MS&ADインシュアランス
グループホールディングス
役 職：常務執行役員



小川 恭範

所 属：セイコーエプソン
役 職：取締役会長



宇佐美 直子

所 属：野村不動産ホールディングス
役 職：執行役員



野崎 大輔

所 属：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
役 職：シニア・パートナー



岩下 順二郎

所 属：インディードリクルートパートナーズ
役 職：執行役員



阿部 義之

所 属：ペイカレント
役 職：取締役会長



北風 大輔

所 属：ペイカレント
役 職：取締役社長



大澤 崇生

所 属：ペイカレント
役 職：常務執行役員



田坂 正樹

所 属：ピーバンドットコム
役 職：取締役会長ファウンダー



太田 睦

所 属：ギフトエ
役 職：代表取締役



木村 直人

所 属：Hajimari
役 職：代表取締役



磨 和寛

所 属：トリニティ・テクノロジー
役 職：取締役社長CEO



刈田 直文

所 属：ジャパンプルー
役 職：取締役会長兼CEO

◆復帰



中川 いち朗

所 属：ピュア・ストレージ・ジャパン
役 職：会長

退 会

志賀 俊之

所 属：INCJ
役 職：取締役会長 (CEO)

田久保 善彦

所 属：グロービス経営大学院大学
役 職：元・常務理事

松下 敬

所 属：出光興産
役 職：シニアアドバイザー

丸岡 亨

所 属：NTTコミュニケーションズ
役 職：相談役

植崎 浩一

所 属：SOMPOホールディングス
役 職：グループCDO 執行役専務

川内 雄次

所 属：SOMPOホールディングス
役 職：執行役員常務

下川 亮子

所 属：SOMPOホールディングス
役 職：執行役員

田尻 克至

所 属：SOMPOホールディングス
役 職：執行役員

勝又 幹英

所 属：INCJ
役 職：取締役社長 COO

宮嶋 誠一

所 属：野村不動産
役 職：元・常任顧問

大内田 敬

所 属：EY新日本有限責任監査法人
役 職：副理事長

鎌上 信也

所 属：沖電気工業
役 職：取締役会長

宮部 義幸

所 属：パナソニック ホールディングス
役 職：取締役

櫻井 祐記

所 属：富国生命保険
役 職：常勤顧問

田中 洋樹

所 属：短資協会
役 職：会長

藤本 陽子

所 属：ロート製薬

小林 仁

所 属：ベネッセホールディングス
役 職：代表取締役

山崎 昌樹

所 属：ベネッセコーポレーション
役 職：常務執行役員

上田 昌孝

所 属：東日本銀行
役 職：社外取締役

山埜 英樹

所 属：SCSK
役 職：取締役会長

伊藤 整一

所 属：大和研究所
役 職：代表取締役

松岡 典之

所 属：マツオカコーポレーション
役 職：取締役社長

鳥居 伸年

所 属：近鉄エクスプレス
役 職：取締役相談役

折井 雅子

所 属：サントリー芸術財団
役 職：シニアアドバイザー

中島 昭広

所 属：ネスレ日本
役 職：ネスレヘルスサイエンスカンパニー
カンパニープレジデント

藤原 美喜子

所 属：アルファ・アソシエイツ
役 職：取締役社長

谷川 史郎

所 属：NTTアーバンソリューションズ
役 職：社外取締役

小林 いずみ

所 属：ANAホールディングス
役 職：取締役

山本 ひとみ

所 属：ANA総合研究所
役 職：常勤顧問

佐藤 理

所 属：三井物産
役 職：取締役副社長執行役員

久保 明彦

所 属：Tag Japan
役 職：取締役会長

衛藤 公洋

所 属：アフラック生命保険
役 職：シニア・アドバイザー

高橋 悠人

所 属：レバテック
役 職：代表執行役社長

森 健

所 属：プログビス
役 職：代表取締役

土屋 達朗

所 属：電通
役 職：取締役

ケネス G スミス

所 属：FTIコンサルティングアジア
役 職：シニアマネジングディレクター
2025.1.25 ご逝去による会員資格の喪失

Tokyo Pride 2025に協賛・参加

経済同友会は6月7～8日、2024年に引き続き「Tokyo Pride 2025」に協賛し、6月8日にはプライドパレードに参加した。パレードには総勢約1万5,000人が、また本会からも会員および事務局メンバー合わせて98人が参加するなど盛り上がりを見せた。

本会参加者は経済同友会の行動指針である「つながる (Connect)」「開く (Open)」「動く (Act)」をデザインしたオリジナルTシャツを身にまとい、代々木公園渋谷口から明治通り、神宮前交差点、原宿駅付近にかけて行進した。代々木公園内のイベント広場では、経済同友会のブースも出展し、社会のDEI推進委員会の取り組みを紹介するパネルの展示や、「次の世代のために、インクルーシブな社会をつくる」をテーマ

に、子どもや若者を支援する団体を中心に、経済同友会が連携・支援している団体への募金活動を実施した。

経済同友会はこれからも、企業・経営者のみならず社会全体に対して、多様なセクシュアリティへの理解促進を支援する姿勢を示すとともに、多様な個人が尊重され、活躍できる公平で包摂的な社会の実現に向けて、発信と行動を続けていく。



行動指針を記した横断幕を先頭に行進



本会ブースも出展

No.880 July 2025 経済同友 7

C O N T E N T S

特集 1

2025年度
新任副代表幹事ご紹介 03

特集 2

共助資本主義
第4回マルチセクター・ダイアログ
共助資本主義の実現に向けて 08

CLOSE-UP 提言

企業変革委員会【提言】
山口 明夫・川崎 達生・
平野 博文・吉田 憲一郎 委員長
経営者・政府・投資家の協働で
企業の競争力強化に向けた
果敢な挑戦を 14

経済・財政・金融・社会保障委員会
予防・健康づくり検討チーム【提言】
岩崎 真人 座長・武藤 真祐 副座長
予防・健康づくり市場の活性化で
国民の健康寿命を延ばし
ウェルビーイングの高い社会へ 17

規制改革委員会【提言】
轟 麻衣子 委員長
働きながら安心して
子どもを生み育てられる社会の
環境整備と不断の取り組みを 20

外国人材の活躍促進PT【提言】
長尾 裕 座長
目指すべき外国人材との共生社会と
ステークホルダーの果たすべき役割
～外国人材の人口1割時代に向けて～ 22

Doyukai Report

2025年度 6月通常総会
24年度事業報告・決算を承認 26
経済同友会インターンシップ推進協会
2025年度定時会員総会を開催 27

Column

私の一文字 南部 智一
「リーダーとして遍く『照』らす」 02
リレートーク 安田 結子
「女子ラグビーから学ぶリーダーシップ」 25
私の思い出写真館 木村 尚敬
「神話と祈りが息づく巡礼の道：熊野古道」 31
新入会員紹介 28
Tokyo Pride 2025に協賛・参加 30



木村 尚敬

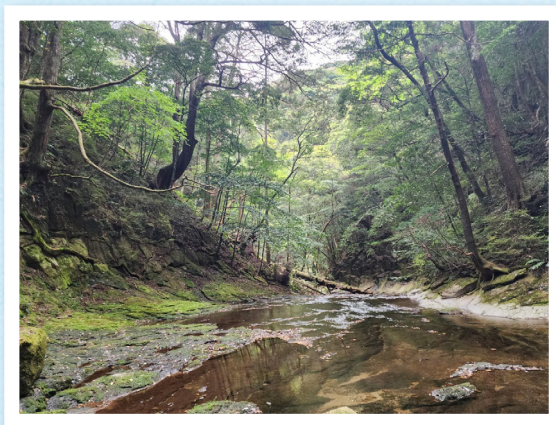
経営共創基盤
マネージングディレクター
IGPIグループ共同経営者

神話と祈りが息づく 巡礼の道：熊野古道

熊野古道は、和歌山県を中心に熊野三山（熊野本宮大社、熊野速玉大社、熊野那智大社）へと至る古の巡礼路であり、日本屈指の霊場として知られている。深い山々を縫うように続く道は、自然の厳しさと美しさを肌で感じさせ、歩く者の心を静かに整えてくれるのが特徴だ。2004年には「紀伊山地の霊場と参詣道」として世界遺産にも登録され、国内外から多くの参拝者が訪れている。その歴史は古く、平安時代には熊野信仰が高まり、後鳥羽上皇をはじめとする歴代天皇や上皇たちが幾度となくこの地を訪れた。その様子は「蟻の熊野詣」と称され、貴族から庶民まで列をなして山道を進む姿が、まるで蟻の行列のようだったことから名付けられたと言われている。まさに「道そのものが信仰」である特別な空間なのだ。熊野には神話も色濃く残されており、中でも有名なのが、日本サッカー協会のシンボルでもある八咫鳥^{やたがらす}と神武天皇の伝

説。熊野の山中で道に迷った神武天皇を、三本足の霊鳥・八咫鳥が天照大神の遣いとして導いたとされ、この伝説は熊野古道が「導きの道」と呼ばれる由来にもなっている。

この神話の世界を現代に体験できるのが「原生林ツアー」だ。神職による正式な祈祷から始まり、かつて修験道が崇拝した山道を歩き、那智大滝の滝口のそばを通りながら、さらにその上流にある「二の滝」「三の滝」を巡拝する。2017年には秋篠宮家も熊野を訪れ、このご神道ツアーに参加された。私たちIGPIグループは、南紀白浜空港の経営を起点として和歌山県エリアの地方創生に鋭意取り組んでいる。羽田から1時間という近さにありながら、熊野古道をはじめ多くの自然遺産を有するコンテンツの宝庫だ。日々の経営で死闘格闘されておられる経営者の皆さまも、ぜひ心身のリフレッシュに熊野を訪れてみてはいかがでしょうか。



手つかずの自然が残るご神道



マイナスイオンたっぷりの滝

同友会は
行動する“DO”友会!

SNS・動画メディアを 活用し、発信力を強化していきます!

幅の広い世代に対して本会およびその主張の認知を高めることで
世論を喚起し政策実現につなげてまいります。

TikTok



企業経営者のコメントを
キャッチするショート動画にて
発信しています
アカウントはこちら↓



X



政策提言の発表や新浪代表幹事の
会見の様子などをタイムリーに発信します

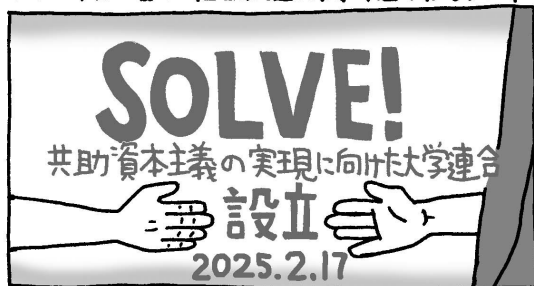
アカウントはこちら➡



YouTube

同友会チャンネル

チャンネル名:公益社団法人 経済同友会



提言発表や記者会見、共助資本主義の
実現に向けた取り組みなどを動画にて
発信します

チャンネルはこちら ➡



PIVOTコラボ

経済同友会×ビジネスメディアPIVOTコラボ
「日本再興ラストチャンス」



経済同友会とPIVOTがコラボレーションした
政策トーク番組。各回のテーマに沿って日本
経済再興に向けた提言を発信します

チャンネルはこちら ➡



フォロー&チャンネル登録をお願いいたします

イラスト・溝口イタル

経済同友

経済同友 2025年7月 No.880 令和7年7月31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

