

XI. 2022 年度委員会等【公益目的事業 1 および公益目的事業 2】

(1) 新しい経済社会委員会——提言『「共助資本主義」～「企業のパーパス」と「共感」を起点とした「アニマル・スピリッツ」の覚醒～』を4月7日に公表

新しい経済社会委員会（新浪剛史委員長）は、2022 年度の活動を踏まえ、提言『「共助資本主義」～「企業のパーパス」と「共感」を起点とした「アニマル・スピリッツ」の覚醒～』を取りまとめ、4月7日に公表した。

提言では、民主導の「共助資本主義」の概念やそれによる「成長」のモデルを示した。まず共助資本主義の大前提となる経済成長の実現のためには、企業がアニマル・スピリッツを取り戻す必要があることを述べた。本提言でのアニマル・スピリッツとは、自社の存在意義・パーパスの実現を通じて「社会益」を追求する野心的意欲を意味する。共助資本主義とは、こうしたアニマル・スピリッツを喚起し、Status Quo 維持を打破すること、さらに多様なセクターが連携した「共助」により、包摂的、持続的かつイノベーション的な社会を実現していくモデルであるとした。

また、共助資本主義がいかに企業価値向上につながるかについて考え方を提示した。具体的には、企業とソーシャルセクターによる社会課題解決への取り組みは、ビジネスチャンスや企業のレジリエンス向上につながり、これが社会や市場からの評価を高めること、他方で、社会に対しては民間の役割の拡大、経済成長と Well-Being の実現をもたらすことを述べた。

提言では、こうした概念、成長モデルを持つ共助資本主義の実現に向け、企業が取り組むべきこととして、Status Quo 維持打破のトリガーとなる人材の多様化と円滑な労働移動、成長分野への積極的な投資、ソーシャルセクターへのリソース支援による共助の仕組みづくりへの参画を挙げた。また、国が取り組むべきこととして、キャリア形成などの労働移動の促進支援、寄付の拡大に向けたふるさと納税制度の改革やソーシャル・インパクトボンドの活用促進などを述べた。本会が取り組むべきこととして、「陽徳」の精神をもって共助の事例を会員間で共有すること、ソーシャルセクターとの交流の場づくりや共同提言、企業にとっての社会課題解決のインパクトに関する研究を挙げた。

これらの提言は、本年度に設置された「共助資本主義の実現委員会」に引き継がれ、本会とソーシャルセクターの新公益連盟、ならびにインパクトスタートアップ協会の三者による連携のもと、具体的な取り組みが展開されることとなった。

(2) 成長戦略評価・実行委員会——提言『「シン・日本型雇用システム」導入を突破口に、外部労働市場の真の活性化を—民間主導でリスクリングをあらゆる個人に開放せよ—』を4月21日に公表

成長戦略評価・実行委員会（峰岸真澄委員長）は、2022年度活動を通じて得られた知見を踏まえ、提言『「シン・日本型雇用システム」導入を突破口に、外部労働市場の真の活性化を—民間主導でリスクリングをあらゆる個人に開放せよ—』を取りまとめ、正副代表幹事会、幹事会での審議・了承を経て、4月21日に公表した。

提言では、同指針の取りまとめを念頭に、持続的な成長につながる成長産業への円滑な労働移動を促すため、企業の雇用システムの転換を通じた、外部労働市場および内部労働市場の活性化にかかる基本的な考え方や先進企業の取り組みをまとめ、政府に求める制度改革などについて述べた。

提言は新しい資本主義実現会議において5月に策定された、リスクリングによる能力向上、個々の企業の実態に応じた職務給の導入、成長分野への労働移動の円滑化——からなる「三位一体の労働市場改革の指針」を念頭に置き取りまとめを行った。したがって、提言のフォローアップでは、経済産業省、厚生労働省の担当者や民間の関連団体への説明を行った。その結果、上記指針の基本的な考え方に、外部労働市場活性化の前提となる内部労働市場活性化の必要性などが反映された。

なお、企業における雇用システムの変革にかかる先進事例の共有や、外部労働市場の活性化を促す「スキル&トレーニング推進組織」の実現に向けた活動は、本年度人材活性化委員会に引き継がれている。

(3) 防災・震災復興委員会——提言を踏まえた会員所属企業18社のBCP（事業継続計画）の事例を会員専用WEBサイトに公開

防災・震災復興委員会（石村和彦委員長）は、2023年3月7日に公表した提言『企業、政府・自治体の防災・減災対策のあり方～国難である巨大災害に備えるために～』において、本会の具体的な行動として、会員所属企業間でBCP（事業継続計画）策定の好事例の共有を掲げたことを受け、5月末から6月半ばにかけて会員所属企業にBCPの事例の共有を呼びかけた。

セキュリティ上の観点から、非公開を希望する企業が多い中、18社の会員所属企業からBCPの事例を紹介いただき、BCP事例集として取りまとめ、10月に本会会員限定で配布し、会員専用ウェブサイト公開した。

特徴的な事例として、①重要製品の安定供給に向けた優先順位付けでは、「食糧の受注・出荷業務を2時間以内に復旧」「危機発生時に優先的に生産する品目をカテゴリー別に区分」、②BCM（事業継続マネジメント）の推進では、「BCM規程の制定とともに事態別の五つのBCPを策定」「本社BCP推進室が全体を統括し、各拠点のBCMをサポート」、

③危機発生時に機能するための訓練の実施では、「グループ CEO をはじめとする経営層を交えて、役割と体制を確認」「シミュレーションの内容は毎回変更」、④リモート体制の実施では、「テレワーク体制を整備することにより、自宅などの代替拠点での業務継続可能な体制を構築」「リモートで対策本部を立ち上げ」などがあった。

(4) イノベーション戦略委員会——提言『日本企業のイノベーション創出に向けた経営者への提言～経営者による「イノベーション宣言」～』を5月18日に公表

イノベーション戦略委員会（深澤祐二委員長）は、2022年度活動を通じ得られた知見を踏まえ、提言『日本企業のイノベーション創出に向けた経営者への提言～経営者による「イノベーション宣言」～』を取りまとめ、4月の正副代表幹事会、幹事会での審議・了承を経て、5月18日に公表した。

提言では、なぜ多くの日本企業がイノベーション創出に苦闘しているのか、との問題意識に立ち、経営とイノベーションに取り組む現場からイノベーション創出の実用的な方策・Tips（ヒント、秘訣）を抽出・整理し、経営者に向けた提言として取りまとめた。

具体的には、イノベーションの創出においても「自社の存在意義・理念などの徹底・浸透」の重要性は認識されているものの、存在意義・理念が他人事になっている問題や、経営者へのエンドースおよびコーポレート・ガバナンス問題などが生じていることを指摘した。前者に対しては、経営者自らが社員に対して直接自社の存在意義・理念を自分の言葉で語ること、後者については、創業者でなくとも長期的に経営トップが経営にコミットできる環境を整えることを対応方針として提言した。

また、イノベーション創出の土壌となる「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」に関しては、「高いコミュニケーションコスト問題」が生じていることを指摘した。これに対する提言として、経営者自身がコミュニケーションコストに対する耐性向上を図ること、イノベーションを創出する新規事業部門ではコミュニケーションコストがかかっても多様な人材による知の融合を優先することを述べた。加えて、「経営者の備えるべき経験・能力・考え方等」として、前述の問題と有機的に関連付けた上で、新規事業開発や組織の統合・事業提携に関する経験などを提言した。さらに、経営者のイノベーション創出に向けた覚悟を示すべく、巻末に正副委員長などの経営者による「イノベーション宣言」を掲載した。

(5) 経済安全保障・科学技術委員会——提言『“Politics meets Technologies.”の時代を生き抜く国と企業の戦略』を5月15日に公表

経済安全保障・科学技術委員会（小柴満信委員長）では、提言『“Politics meets Technologies.”の時代を生き抜く国と企業の戦略』を取りまとめ、5月15日に公表した。

“Politics meets Technologies.”は「政治と技術が切っても切れない関係」を意味

するもので、2022年5月に経済安全保障推進法が公布され、安全保障の観点から政府による技術振興やサプライチェーンの強靱性を高める措置が実施されるようになった。また、歴史的には地政学的な長期循環、すなわち世界の覇権を巡る動きが起きており、AI、量子、バイオなど今後の社会を大きく変える可能性を持つ「先端技術」の競争が国家間で繰り広げられている。

提言では、このような情勢を踏まえて、第一に、技術インテリジェンス拡充の必要性を述べている。機微技術の情報把握が国の役割であること、そして、政治のリーダーシップで、未来社会のビジョンを示し国民の理解を促すべきとしている。

第二が、「次世代計算基盤の構築」である。今後発生する膨大な計算需要に対応するもので、計算基盤は「量子コンピューティング + 先端半導体 + AI」で構成されるものを想定している。2025年前後に起きる非連続な技術の転換期に限定して、わが国のイノベーションの支援、デジタル赤字の是正のために、本基盤を次世代通信網と共に「公共財」として提供する政策を検討すべきとしている。

第三に、企業経営者の姿勢について述べている。安全保障が重視される時代において、短期ではリスク分散を志向しつつ、長期視点に基づいた冷静な分析・判断が重要としています。また、混迷の時代、できる限り戦略の選択肢を増やし、不本意な決断に追込まれないことの重要性について述べている。

また、経済安全保障の実際の運用に向けた整備という点では、まず特許非公開について軍事・軍需を中心にスモールスタートとし、行政の中の役割分担・連携など細心の注意をするように求めている。セキュリティ・クリアランス（＝機密情報へのアクセス資格を持つ政府職員・民間人に限定するための仕組み）に関しては、諸外国との間で実質的な同等性を確保することが必要と述べている。また、政府支援のあり方について、特許など国際協業を想定していない要件（特許の扱い）があるため、実態に合わせて見直すことが必要としている。

本会として今後も経済安全保障や先端技術を注視し、今後生じる多面的な課題についての提言を行うことを述べつつ、会員所属企業に先端技術および関連政策情報をタイムリーに提供することについて言及している。

(6) 教育改革委員会——提言『価値創造人材の育成に向けた教育トランスフォーメーション (EX) ～個の主体性を尊重し多様性を育てる教育とそれを支える社会環境の整備～』を4月5日に公表

教育改革委員会（遠藤信博委員長）は、提言『価値創造人材の育成に向けた教育トランスフォーメーション (EX) ～個の主体性を尊重し多様性を育てる教育とそれを支える社会環境の整備～』を取りまとめ、4月5日に公表した。

提言では、教育とは「人が生きる力」を育てることであるという認識を示し、人間社会で何らかの価値を創造し、人間社会の持続性に貢献することの重要性を述べた上で、

価値を創造するためには、個の主体性を尊重し、多様性を育てることが必要であるとした。

具体的には、Fun：「興味を持つこと、何らかの領域に興味を持つような環境が必要なこと」、Will：「興味を感じることができると、もう少し知りたいという Will が働くこと」、Effort：「自らレベルを上げ自らの力にしようとする努力のことで、自分の努力が社会の価値創造につながることを理解することが努力を後押しすることになること」に着目し、Fun → Will → Effort をベースとした教育を前提に、自ら課題を設定し、それを探求するコンピテンシー型の教育を行うべきとした。育てる教育を実践するには、スペシャリストやメンターが積極的に関わることに加え、ICT を活用することで広く包摂的に Fun を感じるための機会を創出する。また、大学入試や企業の採用を見直し、コンピテンシーを評価する体制が必要であり、企業は価値創造に必要なコンピテンシーを積極的に提示するとともに、個の力を育てるシステムづくりに企業や大学は積極的に関与すべきである。さらに、社会環境として、企業が積極的に教育に関わるとともに、大学はオープン化に努め、高等教育機関の専門性を利活用することが大事であるとした。

提言公表後、委員長が永岡桂子 文部科学大臣兼教育未来創造担当大臣を訪問して説明、松尾泰樹 内閣府科学技術・イノベーション推進事務局長や経済産業省商務情報政策局 商務・サービスグループ教育産業室と意見交換を行うなど提言の実現に努めた。

(7) 国際交流委員会——報告書『オピニオンリーダー対話を通じて探る欧州の対外姿勢の変化と日本への期待～政治・経済情勢と環境・エネルギー問題への対応～』を5月に公表

国際交流委員会（茂木修委員長）は、2022年度に実施した有識者からのヒアリングや意見交換、海外経営者・オピニオンリーダーとの対話活動や、それらを総括する欧州ミッション（2月）で得られた知見を取りまとめ、5月10日に報告書『オピニオンリーダー対話を通じて探る欧州の対外姿勢の変化と日本への期待～政治・経済情勢と環境・エネルギー問題への対応～』を本会ホームページに公開した。

本報告書は、欧州ミッションの成果を中心に、欧州のコロナ禍からの回復状況や対外姿勢の変化などについて、得られた知見を取りまとめたものである。特に、ロシアのウクライナ侵攻を契機にエネルギー安全保障の重要性が再認識される状況下、脱炭素の流れを主導してきた欧州のスタンスがどうなるのか、対面での意見交換ならではの生の声や多様なステークホルダーの分析を整理した。その上で、アジアにおけるパートナーとして、欧州諸国において日本への期待が回復していることを指摘し、この機運を活かし、ルールメイキングに長けた欧州との関係強化にどのような戦略的意義を見出すか、経営者の視点から考察している。さらに、経済と政治、安全保障が不可分となる中で、日本としては、これまで以上に複雑な「最適解」を探っていく必要があること、そのためにも日本固有の「芯」、守るべき国益は何かという認識を確立する必要があると問題提起した。

(8) 中国 PT——活動調査報告書『転換点を迎えた「中国の今」と、その向き合い方について』を5月に公表

中国 PT (平井良典委員長) は、2022 年度に実施した中国の政治・経済・外交に関する有識者ヒアリングと PT メンバーによる内部討議を通して、得られた知見を取りまとめ、5月8日に活動調査報告書『転換点を迎えた「中国の今」と、その向き合い方について』を本会ホームページに公開した。

本報告書は、異例の3期目を迎えた習近平 中国共産党中央委員会総書記の経済政策が日中のビジネス環境にどう影響を与えるかについて、経営者視点で検討を行い、得られた知見や考察に基づき、「中国の今」を理解する上でのポイントや、中国がさまざまな面で「転換点」に差し掛かりつつあるのではないかという仮説、また、それを踏まえて日本と日本企業がそれぞれに中国と向き合う上での着眼点を整理した。

本報告書では、米中対立、コロナの影響、経済成長の鈍化、経済安全保障などの課題により中国は転換点を迎えていると分析し、中国と対等な関係を維持するためには、日本が経済的な存在感と地域における影響力、そして中国が絶対に持ち得ない強みを維持、拡大していくことが不可欠と指摘した。そのために、日本企業や経営者はリスクとチャンスを見極めた上で、さまざまな環境の変化に適応する事業戦略を策定することが重要あり、日本国内では官民の戦略的な対話を強化し、日本企業は経済安全保障を考慮しつつ、現実的な「一線」を明確にし、官民で共通認識を持つことが重要とした。また、日本の「虎の子」を守り、突然の政策変更にも柔軟に対応していくために、官民が主体的に声を上げ、したたかさをもって日本の成長に貢献する必要があると問題提起した。

(9) 規制・競争政策委員会——「のれんの規則的償却に関するアンケート」を実施し7月6日に結果を公表

2022年4月に公表した提言『創業期を越えたスタートアップの飛躍的成長に向けて』のフォローアップの活動として、4月～6月にかけて、「のれん」の規則的償却がM&Aに及ぼす影響などについて、本会会員およびスタートアップ経営者を対象にアンケートを実施し、7月6日の夏季セミナーで公表した。調査では、回答者163名のうち7割超が「のれんの規則的償却がM&Aを検討する上での障害となっている」などの結果が得られた。

(10) 木材利用推進全国会議——関東圏における見学会を実施し、活動を締めくくる

本会では、全国規模で国産材の利用促進および都市部での中・大規模の木造・混構造建築の普及を図るため、2019年11月に木材利用推進全国会議を発足した。櫻田謙悟 終身幹事が代表を、小池百合子 東京都知事や濱田省司 高知県知事などが理事をそれぞれ

務め、各地経済同友会や都道府県、市町村、林業組合のほか、さまざまな業種の民間企業などが参加している。

2022年11月22日に開催した同会議総会での決定に基づき、2023年4月19日～20日に、32名の参加者を得て、木材を使用した建造物の事例が多く建ち並ぶ関東圏にて、第4回見学会を実施した。見学会では、(株)ジューテック新本社ビル、国立競技場、新柏クリニックに加え、耐火技術や構造など木材に関する幅広い研究を行っている住友林業(株)筑波研究所を訪問した。あわせて、隅修三 ウッドチェンジ協議会会長/東京海上日動火災保険(株)相談役から「木材利用推進に向けた取り組みと木材利用の将来展望」と題する講演をいただき、意見交換を行った。

4年間にわたって活動を行ってきた本会議だが、①林業が盛んな地域はもとより、首都圏をはじめとする都市部においても、本格的な中・大規模木造による商業施設や集合住宅が建設されるなど木材利用は着実な広がりを見せていること、②木材利用の可能性やメリットがある程度認知されたことで、周知を必要とする段階は終わりを迎えつつあること——から、本会議はその役割を終えたと判断し、理事会の決定に基づき、2023年12月末日をもって活動を締めくくり、解散した。

(11) 会員セミナー——開催日が確定していた3回の会合を実施し、2022年度の活動をもって終了 **【他1：会員相互啓発事業】**

会員セミナー（程近智委員長、林信秀委員長）は、日程の都合により開催日が本年度にまたがって確定していた3回の会合（佐野武 がん研究会 有明病院 病院長による「がんを知って、がんに備える～特にコロナ禍における早期発見の重要性について～」、待鳥聡史 京都大学大学院法学研究科教授による「岸田政権の官邸主導にはいかなる特徴があるのか?」、三世桐竹勘十郎 人形浄瑠璃文学座 人形遣い/人間国宝による「文楽の魅力」）を予定通り開催し、2022年度の活動をもって終了した。

(12) 経済同友会の機構改革委員会（通称：あり方委員会）——役員選考プロセスならびに事務局組織の強化に向けた意見交換を実施 **【法人】**

経済同友会の機構改革委員会（通称：あり方委員会）（市川晃委員長）は、経済や社会の構造が大きく変化する中、新しい経済社会、すなわち「ニューノーマル」に対応した会員組織と、会員活動を支える事務局組織の「あり方」を検討するために、2020年12月に発足した。

2023年度は、委員会を1回開催し、役員等候補選考委員会に関する改正についての報告ならびに事務局の組織・人事課題への対応についての意見交換を行った。

本会の役員等の選任に関する制度と運用の見直しについては、本会が今後も社会や会員から要請される役割を担い続けるために、その活動をリードする役員層の選任プロセ

スについて現行の制度と運用を改めて確認し、見直しや改正の必要性については、新体制下で検討することとなった。

事務局の組織・人事課題への対応については、職員研修の実施、組織風土改革プロジェクトの設置（2022年10月）、職員のキャリアパス複線化に向けた専門職制度の見直し、キャリア採用による即戦力の強化等、具体的な対応の進捗を報告し、着実に前進していることを確認した。

本委員会では、2020年12月の発足以降、公益認定事業の変更、収益構造の見直し、事務局の改革など多岐にわたる議論と改善を実施してきたが、今後においても、継続したモニタリングとアップデートが求められることを最後に確認した。