

【提言】

ポストコロナの日本経済復活に向けて

～4つのDXによるReshaping ourselvesと

関西モデルで挑戦(4DX+1C)～

2021年(令和3年)5月

一般社団法人 関西経済同友会

経済政策委員会

1. はじめに コロナ禍を復活のチャンスに ～「パンデミック」のインパクトとは！～

歴史を紐解くとパンデミックは人々の生活様式を一変させる。今回の新型コロナもそうしたインパクトをもたらす公算。新型コロナは各国の最も脆弱な部分を突くだけでなく、変化のスピードを速めている。いまこそ日本社会を10年前進させる改革が重要。**わが国の弱点は、デジタル化の遅れ（Digital）、多様性のなさ（Diversity）、空前のレベルとなった政府債務（Debt）、政策決定の遅さと透明性・効率性の低さ（Decision）**の4点。この4つのDのトランスフォーメーションが日本経済の復活のために重要。そして、走りながら考える（機動性）、やってみなはれ（多様性）、なんぼのもんや（本質追求）の**関西モデルで挑戦（Challenge）**する。

2. わが国の現状は ～4つのDは危機的状況～

（1）デジタル化の遅れ

・コロナ危機でわが国のデジタル政府の遅れが露呈。低い行政手続きのオンライン利用率、テレワークの遅れ、無形資産への投資の低さ、給付金の遅れと無駄（日本総研の調査では本当に特別定額給付金が必要な人は就業者全体の10%程度）。

（2）ダイバーシティが進展せず

・いわゆる「標準家族主義」、ワーク・ライフ・バランスの遅れ、L字カーブ問題などが改善せず。
・ダイバーシティの遅れがイノベーションや付加価値生産性低下につながっている可能性は明白。

（3）一層拡大する政府債務

・日本も含め世界中で政府債務が急拡大している。
・低金利であれば問題ないが、金利が上昇すれば財政破綻の恐れ。
・世界中で通貨危機やソブリン危機が起きる可能性が高まる中、わが国がその影響を最小化する対応の検討が重要。

（4）政策決定の遅さと不透明性

・特別定額給付金対応、緊急事態宣言の実施・解除、ワクチン供給など、危機時における政策決定の遅さや透明性の欠如が露呈。平時を前提とした制度では対応できず。
・また、省庁再編や地方分権改革が進められてきたが、現在の統治機構では適切な判断ができず。

4. 総括：自ら行動変容し、衆知を集め、全員の力で日本経済を創造的に復活

- 経済政策委員会の提言は基本的に中央政府・政党に対して行うことが多いが、今回は**Reshaping ourselvesとある通り、自分たち自身にも向けている。政府だけでなく広く一般に提言**したい。
- デジタル化とダイバーシティについては関西がこの提言を率先して行うことが重要。そして「**関西モデル**」を提示して、**実験として先行事例を示す**べき。
- 多様性の観点からは、次世代を担う「若者」の声も聴くべき**。次年度は「若者」の声をもっと聴いて、今回の提言をブラッシュアップすることが重要。
- 経済成長と財政再建の二兎を追うための政策を実施すべき**。それは決して両立不可能な政策ではない。この提言にあるような対応で実現可能。
- 前例主義や既得権益の現状維持から脱却し、**次世代を担える人材の育成**。

3. 提言 ～日本経済の弱点に対応した4つのDのトランスフォーメーション～

全体メッセージ

我々は直面している「日本経済と我々自身の弱点」を知り、真摯に向き合うとともに、自らの行動を切り替えていくべき。

（第1のDX）制度・慣習の見直しまで踏まえたデジタル化（デジタル・トランスフォーメーション）

- ・デジタル庁の設置やデジタル投資のみではデジタル化の効果は小さく、デジタル化に合わせて制度や慣習を変えていくことが重要。つまり、デジタル化と規制改革は車の両輪。
- ・マイナンバーの普及は必須。その際、①過剰な規制（例：個人情報保護法）の見直し、②デザイン思考でユーザー視点に立った魅力的なサービスと取り扱いやすさの向上（役所の都合をおしつけないこと）が重要。
- ・デジタル化の遅れは政府のみでなく、わが国全体の課題である。産官学民がそれぞれの立場でデジタル化の遅れを見直すべき。

（第2のDX）ダイバーシティの進展による付加価値生産性の向上（ダイバーシティ・トランスフォーメーション）

- ・人口減少社会の中では、キャリアアップ支援やリカレント教育の充実、正社員化などの就業機会の創出による非労働力人口の労働力人口化が重要。そのツールとしてデジタルを活用。
- ・デジタル活用は、在宅勤務やそれによるワーク・ライフ・バランスも実現可能。ワーク・ライフ・バランスの実現は少子化対策となりうる。
- ・Work from anywhere時代：デジタル技術によってどこでも働ける時代。デジタル先進国になれば世界中から人材活用が進展。またどこでも働ける時代であるならば、東京だけでなく地方でも働ける時代にすべき。（東京一極集中の是正）
- ・女性の活躍推進も当然ながら、ハンディキャップがある方、外国人、若者、高齢者が活躍できるチャンスを作る必要あり。
- ・ダイバーシティ推進によるイノベーション創出。単なる作業効率の向上ではない、付加価値生産性の向上を進めるべき。また、多様性を受容できない国家や企業に発展はないと覚悟をもって改革に取り組むべき。

（第3のDX）コロナ後に次世代ヘツケを回さない財政再建に速やかに移る仕組み（デット・トランスフォーメーション）

- ・当面はコロナ対応が重要であり、今は政府債務増加は仕方ない状況。しかし、コロナ終息後には財政再建に動き出す必要あり。清算主義でも、野放図でもない、長期収支見通しによる計画的な債務削減策が重要。
- ・具体的には①「コロナ復興特別会計」による債務の見える化、②「コロナ復興特別会計」が野放図にならないよう、独立財政機関による管理・監視、③デジタル技術を活用して必要な人に必要な資金が回るような対応（特別定額給付金のようなバラマキを避ける）、④社会保障費を抑制しつつ、イノベーションなどの持続的な成長に繋がる分野への投資（単なる歳出カットではなく成長による財政再建）、⑤規制改革の推進が重要。

（第4のDX）政策決定の透明化・迅速化・高度化（デジジョン・メイキング・トランスフォーメーション）

- ・上記3つのDXを進めるにあたっては政府の意思決定の透明化・迅速化・高度化が重要。霞が関の構造が複雑化する中、各省庁への指示を出せる司令塔の設置や行政需要に応じた省庁組織改革が必要。
- ・緊急時の首相の権限強化も検討。その場合、期限付、事後に国会や第三者による検証等の条件も必要であり、意思決定がわが国の行く末を決めることを世論やオピニオンリーダーも注目していくべき。
- ・過度な中央集権による霞が関のキャパオーバーが政策決定の遅延・非効率に作用。地方分権や地域主権型道州制等、現場に決定権をもたすべき。いまこそ地方自治のあり方について議論すべき。

【目 次】

1. はじめに	
コロナ禍を復活のチャンスに ～「パンデミック」のインパクトとは！～ ……	1
2. わが国の現状は ～4つのDは危機的状況～ ……	2
(1) デジタル化の遅れ	
(2) ダイバーシティが進展せず	
(3) 一層拡大する政府債務	
(4) 政策決定の遅さと不透明性	
3. 提言 ～日本経済の弱点に対応した4つのDのトランスフォーメーション～	
(1) 制度・慣習の見直しまで踏まえたデジタル化 ……	12
(デジタル・トランスフォーメーション)	
(2) ダイバーシティの進展による付加価値生産性の向上 ……	13
(ダイバーシティ・トランスフォーメーション)	
(3) コロナ後に次世代へツケを回さない財政再建に速やかに移る仕組み ……	14
(デット・トランスフォーメーション)	
(4) 政策決定の透明化・迅速化・高度化 ……	16
(デシジョン・メイキング・トランスフォーメーション)	
4. 総括 ……	17
2020年度 経済政策委員会 活動状況 ……	18
2020年度 経済政策委員会 名簿 ……	19

1. はじめに コロナ禍を復活のチャンスに～「パンデミック」のインパクトとは！～

歴史を紐解くとパンデミックは人々の生活様式を一変させてきた。例えば 1918 年に発生したスペイン風邪は、欧州のみならず世界各国で大きな被害をもたらしたが、結果として第一次世界大戦終結の要因の一つとなっただけでなく、社会変革のきっかけともなった。日本においてもスペイン風邪の流行をきっかけに経済的な不平等に対する不満が高まり、大正デモクラシーの機運を高めたとも言われる。今回の新型コロナにおいても、世界中でテレワークやオンライン消費などが急激に拡大するなど、既に変化がみられる。

また、新型コロナは各国の最も脆弱な部分を突いている。わが国では感染者数が欧米よりも相対的に少ないにも関わらず、経済活動が停滞するほか、特別定額給付金の支給の混乱が生じたが、それはデジタル化の遅れなど、これまでわが国で指摘されてきた構造問題が解決されず手付かずでいたことが原因である。一方で、デジタル庁の設置など、変革の機運も高まっている。これまで抵抗勢力によって変革が進まない分野が多くあったが、世界の変化のスピードが速まる中、構造改革の機運はわが国においても高まっている。今こそ、改革に着手することが重要である。

さて新型コロナによって、明白となったわが国の弱点であるが、我々としては次の 4 点に集約され则认为している。具体的には、

- ① 前述のようなデジタル化の遅れ (Digital)
- ② 女性活躍推進ランキングで世界の低位に甘んじている多様性のなさ (Diversity)
- ③ 空前のレベルとなった政府債務 (Debt)
- ④ 給付金支給などにみられる政策決定の遅さと透明性・効率性の低さ (Decision)

の 4 点である。この 4 つの D の変革、すなわち、トランスフォーメーションが日本経済の復活のために重要である。そこでこの 4 点についてどのような変革が必要かを本稿では論じる。

また、政策提言においては、政府や自治体に提案するのが一般的であるが、今我々に求められていることは政府に要求するだけでなく、自らが動く主体性・積極性である。企業人や市民などが自らを変革し、社会を改善させる推進力になろうとすることが重要であり、まさに Reshaping ourselves が求められている。そして、その先導役は実験都市である大阪・関西が最もふさわしいと我々は信じている。

そこで我々関西経済同友会は、主張だけでなく、変革を実践する経済団体でありたいと宣言する。具体的には、走りながら考える (機動性)、やってみなはれ (多様性)、なんぼのもんや (本質追求) の関西モデルで挑戦 (Challenge) することである。関西モデルを提唱することで日本全体に改革の機運を醸成させていきたい。

2. わが国の現状は ～4つのDは危機的状況～

提言に入る前に、まずは新型コロナによって顕在化したわが国の問題を整理・分析する。当委員会では以下の4つのDについてわが国が危機的な状況にあると考えている。

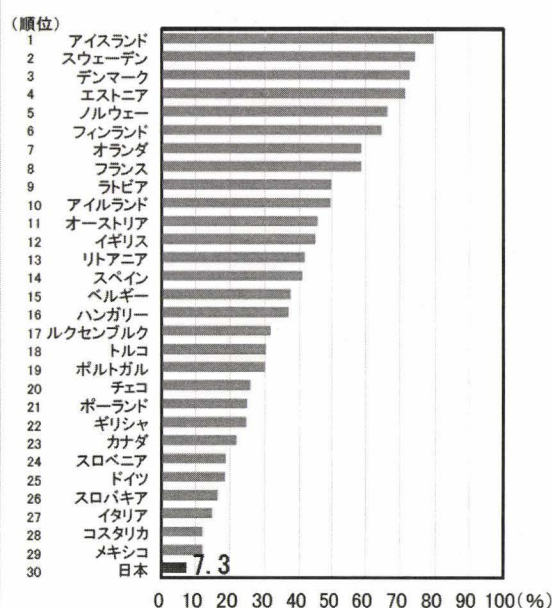
(1) デジタル化の遅れ

コロナ危機でわが国の行政サービスのデジタル化が大きく遅れており、「デジタル政府」ではなく、「アナログ政府」となっている事態が露呈した。本来テクノロジーの進歩と合わせて政府もデジタル化することが不可欠であるが、現状は先延ばしを重ねて、手付かずにあったと言わざるを得ない。諸外国ではデジタル政府が進んでいたため、各種支援策が円滑かつスピード感を持って実施できたものの、わが国では一向に進んでおらず、迅速な支援や業務処理、情報連携等が困難な実態が浮き彫りになった。

具体的には、国の特別定額給付金や雇用調整助成金などでオンライン申請が混乱し給付が遅延したこと、保健所のコロナ感染者情報の把握・報告がFAXなど旧態依然の方法であったこと、オンライン教育やオンライン診療への対応が後手に回ったことなどが挙げられる。

行政のデジタル化が進まなかった理由はIT投資の遅れや、時代遅れとなったレガシーシステムの存在が指摘されるが、こうしたIT環境だけが問題の所在ではない。官民における「書類・対面・押印」の慣行や変化に対する現場の抵抗、行政の縦割り構造、デジタル人材の不足など、慣習、制度、人材育成といったわが国全体の構造が時代遅れとなっていたと指摘できる。

(図表1) 国の行政手続きのオンライン利用率 (2018年)



(備考) 1. OECD, Stat (2018の数値)により作成。
2. OECD諸国等のうち30カ国が回答(2018年時点)
国の行政手続きのオンライン利用率とは、公的機関のウェブサイトからオンラインの申請フォームに記入・提出した個人の割合。

このようにIT・社会構造の両面の問題により、わが国の行政のデジタル化は海外に対して非常に遅れたものとなっている。政府各省庁の行政手続き等オンライン化の取り組みの実情をみると、2018年時点で7.3%、2019年3月31日時点では、政府全体で計上されている行政手続き(55,765件)のオンライン化率は11.5%、オンラインで完結する手続きは7.5%にとどまる。

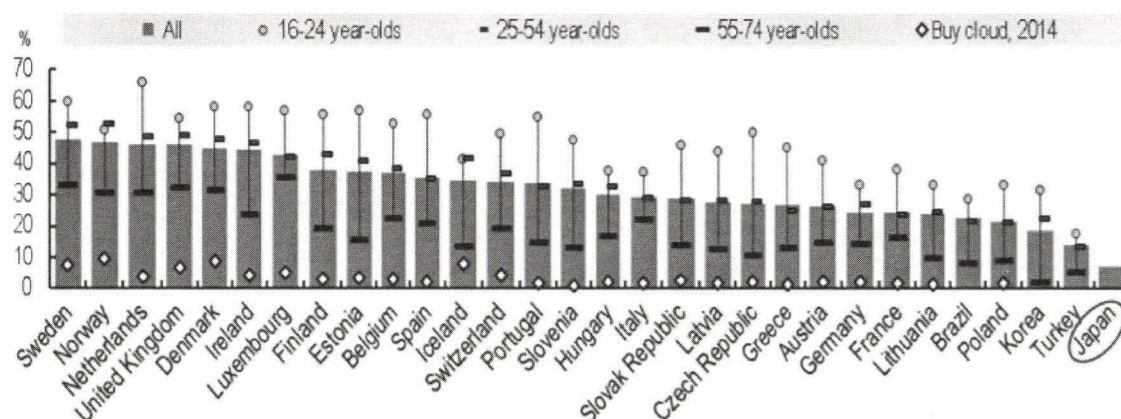
また、市区町村におけるオンラインでの行政手続きやマイナポータルでの利用可能手続きに関しては、図書館貸出予約や法人の地方税申告手続き(eLTAX)は進んでいるも

の、それ以外の項目は半数以下となっている。またマイナンバーカードの保有率も2020年4月1日現在で16%にとどまっている。

こうした電子政府の遅れが特別定額給付金の効果を低下させた可能性は否定できない。仮にマイナンバーカードを用いた行政対応ができていれば、特別定額給付金は困窮した人々に限定しつつ、彼らが必要な金額が支給できた。全国民に定額10万円という方法は一見公平な仕組みに見えるが、富裕者層には不必要である一方、困窮した世帯には足りないという中途半端な事態に繋がった。実際、日本総合研究所の試算¹によると、国民全員に緊急支援が必要だった人の総数は、643万人と試算される。就業者全体に占める割合では9.3%、国民全員に対する割合では5.1%にとどまっており、困窮者への生活支援という意味では全員給付は過剰であったと言える。消費喚起効果は、低所得世帯を中心にマクロで3兆円とみられるものの、政策の効率性という点からみると、改善の余地が大きい。

またデジタル化の遅れは政府のみの問題ではない。年齢層別クラウドコンピューティングの利用状況や教育機関でのICT活用の割合をみても世界でも屈指の低さとなっている。政府だけでなく、わが国全体でデジタル化が遅れている状況を示唆している。

(図表2) 年齢層別クラウドコンピューティング利用状況 (2016年)

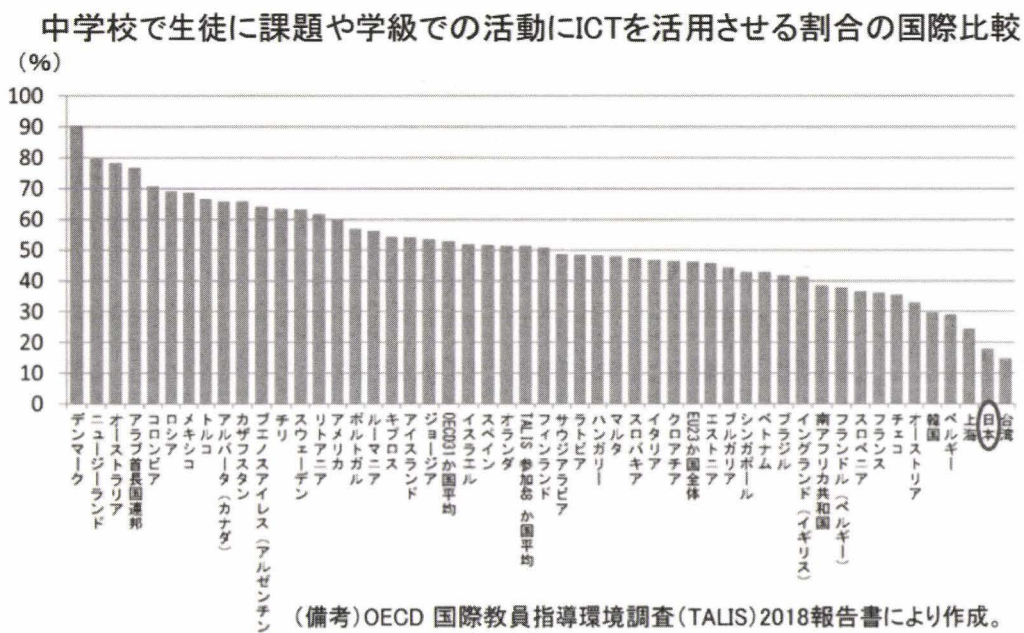


(備考) 1. OECD Digital Economy Outlook (2017)により作成。

2. クラウドコンピューティングとは「インターネット上のオンラインストレージを利用して、文書、写真、音楽、動画などのファイルを保存または共有すること」を指す。

¹ 日本総合研究所の調査レポート「特別定額給付金の効果とコロナ禍での家計支援のあり方—急がれる対象を絞った支援策—」を参照。

(図表 3) 中学校で生徒に課題や学級での活動に I C T を活用させる割合の国際比較



(2) ダイバーシティが進展せず

夫婦世帯のうち共働き世帯は今や7割にのぼっているが、人々の意識や職場・家庭の慣行は依然として男性正社員・専業主婦モデルを前提としたものとなっている。例えば、日本のジェンダーギャップ指数 2019 は 121 位にとどまり、健康 (40 位)、教育 (91 位) と比べて、経済 (115 位) や政治 (144 位) で遅れが顕著である。男女の労働時間の差も先進諸国の中では上位にある。

また企業側の取り組みをみても、トップ 10 に入る企業はなく、わが国トップ企業は世界で 30 位前後である。また、トップ 100 に入る企業も 5 社程度である。また、女性の就業率は上昇傾向にあるものの、管理職の割合は海外に比べて非常に低い。確かに、女性管理職の割合は増加傾向にあることは前向きに評価できるが、まだ係長クラスが多く、部長はまだ 10% に満たない水準である。

(図表4) ダイバーシティ&インクルージョン指数 (D & I 指数) の世界トップ 10 と
日本企業 (2019 年)

順位	会社名(業種)	スコア
1	アクセンチュア(総合コンサルティング)	84.25
2	ディアジオ(酒)	82.25
3	ロイヤルバンクカナダ(金融)	79.25
4	ナチュラ・コスメティコス(化粧品)	79.25
5	ブラックロック(金融)	78.50
6	テレコム・イタリア(通信)	78.00
7	ノバルティス(医薬品)	77.75
8	アリアンツ(保険)	77.50
9	GAP(衣料品)	76.50
10	ケリング(装飾品)	76.00

32	NTTドコモ(通信)	72.50
58	資生堂(化粧品)	70.25
64	ソニー(電機)	69.75
65	富士通(電機)	69.75
95	アステラス製薬(医薬品)	68.75

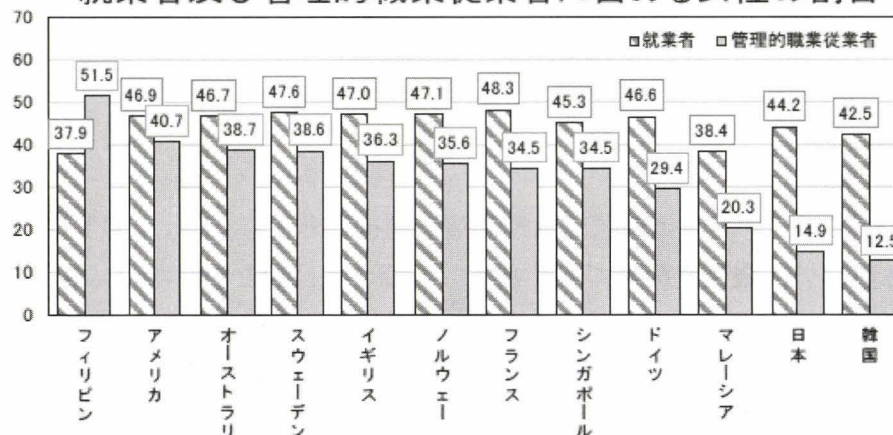
TOP100企業の主な業種と国(2019年)

医薬品業界	13社	アメリカ	25社
銀行・投資サービス・保険	11社	イギリス	10社
通信サービス	9社	オーストラリア	9社
個人・家庭用品	7社	日本	5社

- (備考) 1. リフィニティブ2019年9月17日記事「リフィニティブ、多様性と受容性に富む企業の世界トップ100を発表」により作成。
2. D&I指数は、リフィニティブ社が、世界の 7,000 社以上を対象に、「ダイバーシティ(多様性)」、「インクルージョン(受容性)」、「人材開発」、「メディアでの論争・物議(頻度)」の4つの基本項目における24の評価基準について測定を行い、職場の多様性と受容性が最も高い上場企業上位 100 社を選定する。

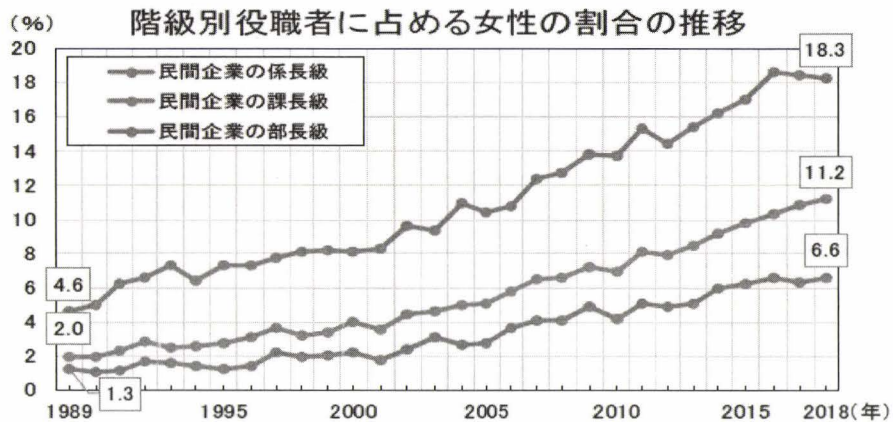
(図表5) 就業者及び管理的職業従業者に占める女性の割合

(%) 就業者及び管理的職業従業者に占める女性の割合



- (備考) 1. 総務省「労働力調査(基本集計)」(平成30年)、その他の国はILO「ILOSTAT」により作成。
2. 日本、フランス、スウェーデン、ノルウェー、米国、英国及びドイツは平成30(2018)年、オーストラリア、シンガポール、韓国及びフィリピンは平成29(2017)年の値、マレーシアは平成28(2016)年の値。
3. 総務省「労働力調査」では、「管理的職業従事者」とは、就業者のうち、会社役員、企業の課長相当職以上、管理的公務員等。また、「管理的職業従事者」の定義は国によって異なる。

(図表6) 階級別役職者に占める女性の割合の推移



(備考) 1. 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」により作成。

2. 100人以上の常用労働者を雇用する企業に属する労働者のうち、雇用期間の定めがない者について集計。

こうした中、従来の性別役割分担意識を大胆に変え、出産前だけでなく出産後も女性がキャリアを形成することを可能とする社会の構築が求められている。少子高齢化も進み、性別の差がなく活躍することがわが国の発展に不可欠となる中、男性正社員・専業主婦モデルのみを標準とみなす、いわゆる「標準家族主義」から脱却して、働き方改革の推進や待機児童問題の解消を進めていくことが求められる。そして、男女がともにワーク・ライフ・バランスを実現する社会を目指すことが重要である。

わが国では、保育の受け皿拡大等を背景に、女性の労働力率が出産・育児期に低下するM字カーブは解消されてきており、改善傾向にあるのは事実である。しかしながら、細部をみると、まだ十分とは言えない状況にある。女性の就業内容をみると、女性の正規雇用労働者比率が20代後半でピークを迎えた後、低下を続けるL字カーブという新たな課題が生じてきている。また女性の働き方の二極化という新たな問題もみられる。これはフルタイムの正規雇用とパートタイムの非正規雇用に極端に分かれており、働き方の選択肢も不十分であるということである。こうした中でパートタイム労働者が就労時間を調整する動きも引き続きみられる。

さらに、ダイバーシティの問題は女性活躍推進にとどまらない。LGBTなどのジェンダー全体について議論を深めていく必要があることは論を俟たない。さらに、身体障がい者などのハンディキャップがある人々、海外人材、次世代を担う若者、高齢者などが活躍できるフィールドを作ること重要である。つまり、わが国の人材全員が自らの能力を最大限発揮できるような社会環境を作ることが真のダイバーシティである。

イノベーションは新結合と言われる通り、新しいアイデアとアイデアが融合して生まれるのである。その観点からは同質の社会集団からはイノベーションは生まれない。

ダイバーシティの遅れがイノベーションや付加価値生産性低下に繋がっている可能性は明白であり、急いで現状を変えていく必要がある。

（３）一層拡大する政府債務

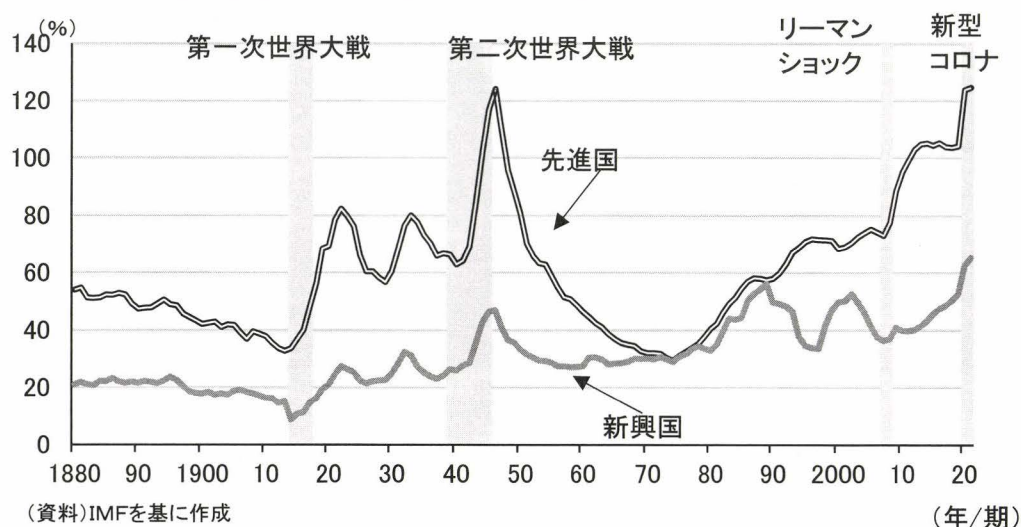
現在、世界経済は回復傾向にあるが、2020 年春時点よりも景気の落ち込みが緩やかであった理由は、過去最大規模の緩和的な財政・金融政策の効果であった。しかしながら、この結果、今や各国が過去最大規模の政府債務を抱えることとなっている。その中でもわが国は最悪の水準にある。また、多くの企業への緊急融資も行われた結果、非金融企業部門の債務も急増している。

IMFの金融リスクの脆弱性分析によると、政府部門と非金融企業部門について、リーマンショック時よりもバランスシートが拡大しているうえ、先進国・新興国のいずれについても金融面に脆弱性が高まっている。一方で、リーマンショック時の震源地となった家計部門、銀行部門はリーマンショック時よりもバランスシートを拡大していない。こうした状況を踏まえると、次の金融危機が起こるとすれば、その発生源は政府部門と非金融企業部門の債務バブル崩壊が引き金となる可能性が大きい。

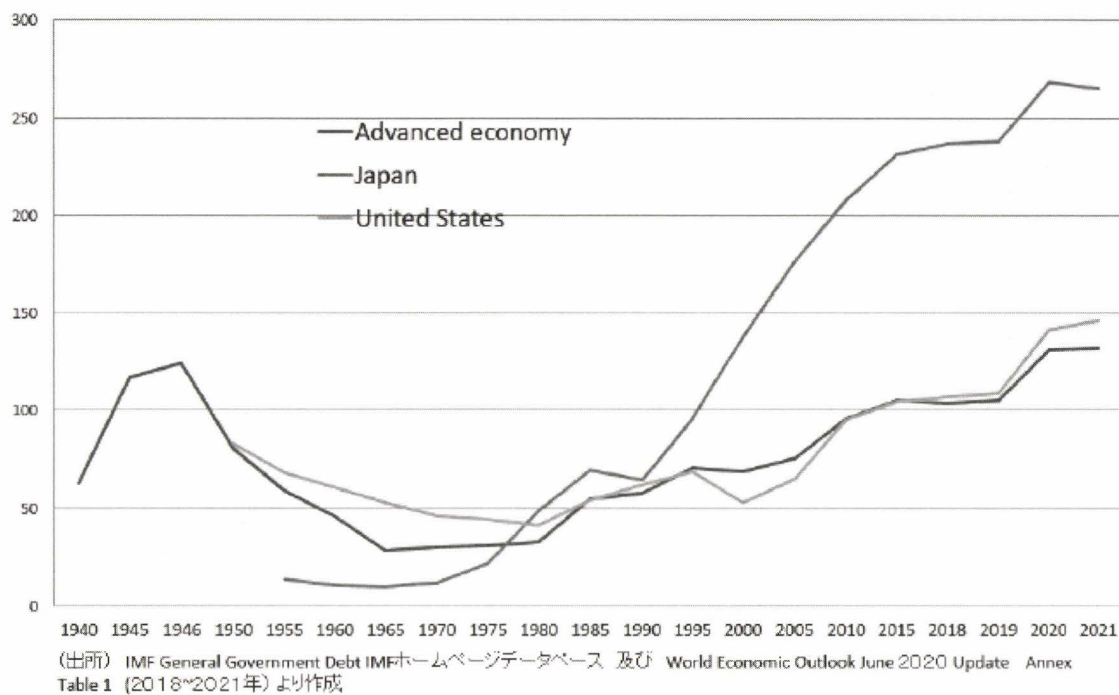
こうした空前の債務バブルとも言える中、金融市場が冷静を保っているのは、歴史的な低金利かつ流動性供給が行われているためである。世界的な金融緩和が続いていれば問題ないが、金利が上昇すれば財政破綻や金融危機となる恐れがある。実際過去の例を見ても欧米の利上げ転換が通貨危機やソブリン危機となったケースは多い。

空前の世界的な金融緩和もいずれは終わりを迎える。その前に債務をコントロールできる体制を作っていく必要がある。とりわけ世界の中でも厳しい財政状況にあるわが国においては、対策の策定が待ったなしである。

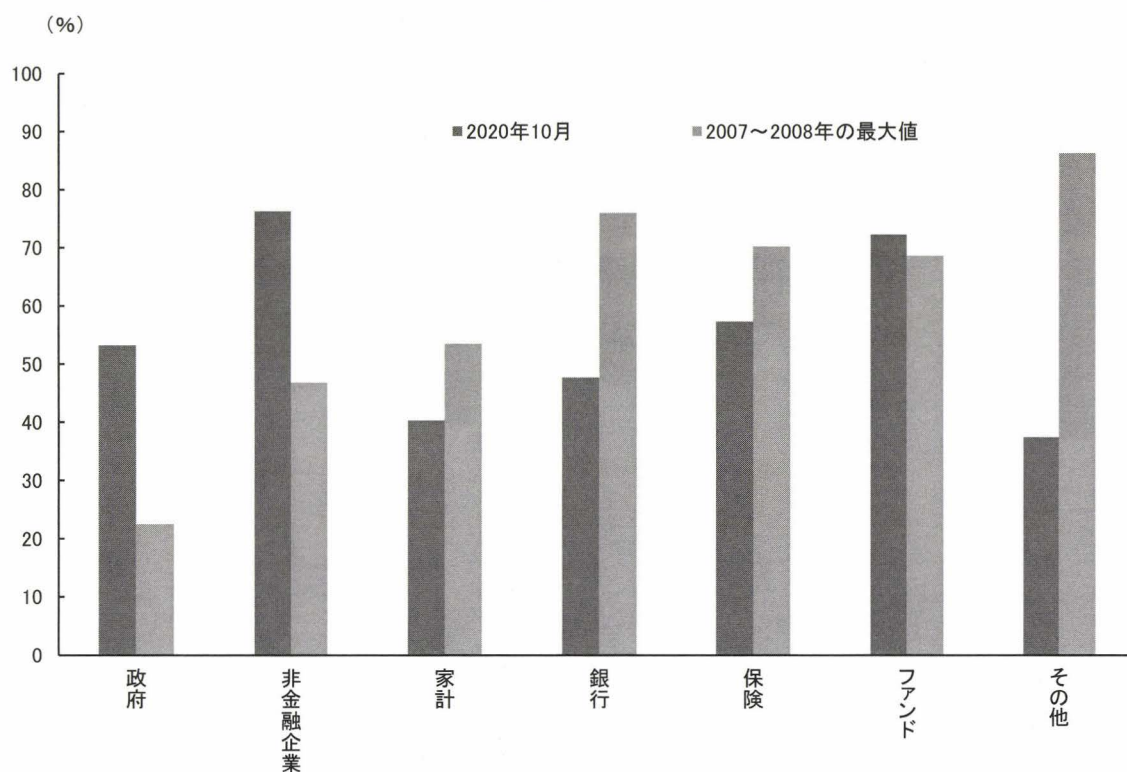
（図表 7）新興国・先進国の政府債務の GDP 比の長期推移



(図表8) 一般政府債務の推移 (対GDP比、%)



(図表9) 世界の各部門の資産規模 (対GDP比)



(4) 政策決定の遅さと不透明性

特別定額給付金対応、緊急事態宣言の実施・解除、ワクチン供給など、危機時における政策決定の遅さや透明性の欠如が露呈した。わが国の制度は「平時」を前提としており、時間をかけて、ボトムアップで意思決定するようになっている。もっとも、新型コロナ危機はいわば有事である。このような時にはスピード感を持って対応しなければならないが、わが国の政策決定過程においては、十分に対応できなかったと言わざるを得ない。その観点からは、有事において、首相がリーダーシップを取れる体制を構築すべきであるが、過去の首相が有事対応で現場に無用な混乱を招いたように、権限強化はリーダーの暴走という副作用があることも事実である。

また、省庁再編や地方分権改革が進められてきたが、現在の統治機構の問題点も露呈している。新型コロナについては感染症対策ということもあり、厚生労働省が担当する領域が多い。しかしながら、厚生労働省は医療だけでなく、年金、労働行政と、業務範囲が多岐にわたり、キャパシティ・オーバーが指摘されている。こうした中、省庁再編の失敗例ではないかとする意見も聞かれる状況である。また、ワクチン供給は開発・接種といった医療に関する分野から、運搬、データ管理など、複数の官庁に業務がまたがるが、その連携も上手く行っているとは言い難い。

さらに感染拡大のペースは地域によって大きく異なる。その観点からは地域の実情を知る自治体が動くことが適切であるが、中央政府と自治体の連携の悪さも大きな問題となった。政府が大きな方針を出し、自治体が地域の実情に合わせて対応することが理想であるが、そうした理想から程遠かったのがコロナ禍における国・地方自治体の関係である。

近年、中央と地方の関係についての議論が停滞している。仮に地域主権型道州制²などのように、地域が主体的に動ける枠組みがあれば、機動的かつ効果的に新型コロナについて対応できた可能性がある。

新型コロナを機に国の行政機構の在り方、国と地方の関係を見直すことが不可欠である。

最後に、規制緩和とEBPM（エビデンス・ベースト・ポリシー・メイキング）について、わが国の現状と課題を付け加えたい。

新型コロナ対策で、全世界が一斉にワクチンの研究・開発・製造に着手し、スタート時には日本企業も着目されていたが、平時の規制に阻まれ、政府や行政の支援が得られ

² 「地域主権型道州制」とは、国が内政全般に関与してきた中央集権体制を廃し、国、道州、基礎自治体（市町村）が明確な役割分担のもと、それぞれが独立した権限とみずからの税財源をもつことで、地域が自由で独創的な活動をできるようにするという「新しい国のかたち」を意味する。（PHP総研より）

ない結果、国民の生死に関わる問題でありながら大きく出遅れてしまい、諸外国のワクチンに頼る事態となった。この平時の規制は規制緩和やデジタル化により簡単に改善できることが、既得権益や前例踏襲でできず、様々なイノベーションを阻んでいる。遠隔医療も含め、真に国民の立場に立った本気の規制緩和が必要である。

新型コロナの感染対策である飲食店の営業時間規制についても、閉店時間の違いでどの程度抑制されたのかなど、政策の立案・実行において、データやエビデンスに基づいた決定が行われず、経験や勘に頼った結果、一時的な事象や声の大きな一部の意見、大衆に迎合した場当たりのものも多く、策定の目的が不明確であり、期待された効果が得られたのかも不透明である。

(図表 10) 主要国の経済対策一覧（個人・労働者への支援策を中心に作成）

国名		給付/補償概要	申請から給付までに要した日数 (概算) (判明分のみ記載)
北米	米国	【個人向けの給付金】 大人一人あたり最大1,200米ドル（約13万円）、子供一人あたり500米ドル（約5.5万円）の現金給付（年間7.5万米ドル以上の所得がある場合は減額等の制限あり）。なお、給付方式は「銀行口座振り込み」が「小切手郵送」。	昨年の確定申告をもとに対象者へ振り込まれるため、申請は必要ない。 政府支援発表後3週間程度
		【失業者への休業補償】 ・個人事業主やフリーランスを失業給付対象に追加。 ・失業給付を7月末まで1週間あたり600米ドル（約6.6万円）増額。	
	カナダ	【雇用維持のための補償】 売り上げが3割減少した全ての企業と非営利団体に対し、従業員給与の75%を3カ月補償。	【支給：申請後数日】 (オンライン申請)
		【失業者への休業補償】 収入を失った個人（フリーランス・個人事業主含む）に対し、月当り2,000加ドル（約15万円）を最長4カ月間給付。	【支給：申請後数日】 (オンライン申請)
欧州	英国	【雇用維持のための補償】 一時休業した労働者（個人事業主やフリーランスにも適用）の給与の80%（上限月額2,500ポンド（約33万円））、3カ月間にわたり補償。	対象者にはHMRC（英国歳入関税庁）から直接連絡があり。
	ドイツ	【中小企業・個人事業主への業務継続支援】 従業員5人以下の事業者には3ヶ月間、最大9,000ユーロ（約106万円）、10人以下の従業員の事業者には3ヶ月間、最大15,000ユーロ（約176万円）を給付。	【支給：申請後数日】 (オンライン申請)
		【従業員の給与補填】 新型コロナウイルスの影響により一時的に操業短縮し、10%以上の労働者が10%以上の賃金減少があった場合、労働時間減少による給与減少分の一部（60%。子どもいる場合は67%）を政府が補填。また、社会保険料は政府が全額補填。	【支給：申請後数日】 (オンライン申請)
	フランス	【中小企業・個人事業主への業務継続支援】 条件を満たす中小企業・個人事業主で、休業または売上が前年比50%以上減少した場合は、1,500ユーロ（約18万円）まで給付。（追加条件満たす場合は最大5,000ユーロ（約60万円）上乗せ。	
		【従業員の給与補填】 休業した従業員に対して事業者が70%以上の給与を支払う場合、1人当り月額6,927ユーロ（約84万円）を上限に政府が補填。ただし、事業者の支払いが最低賃金を下回る場合、政府は最低賃金相当額まで補填。	
	スウェーデン	【短時間労働給付金制度の導入】（Short Time Work Allowance） 新型コロナウイルスの影響による勤務時間の短縮幅に応じ、政府が給与の一定割合を補助。	

国名	給付/補償概要	申請から給付までに要した日数 (概算) (判明分のみ記載)
アジア	中国 (武漢市) 【個人向けの給付金】 ・AlipayやWeChat Payなどの電子決済プラットフォームで、武漢在住の市民にのみ取得可能な形で配布。 ・用途限定(買い物、食事、旅行など)、有効期限あり(5月末まで)の「電子商品券」形式で配布。	【支給: 0(ゼロ)日】 武漢市民が保有するスマホのアプリに配布。
	香港 【個人向けの給付金】 18歳以上の香港の永住権を保有する市民(対象者700万人)に対し、一人あたり10,000香港ドル(約14万円)の現金給付を実施。(原則、銀行預金口座振込)	【支給: 申請後1週間程度】 (オンライン申請)
	韓国 【個人向けの給付金】 ・全世帯(約2,200万世帯)へ人数に応じて一律支給(単身40万ウォン(約3.6万円)、4人以上に100万ウォン(約9万円))。なお、所得が高い世帯には自発的な寄付を促す。 ・現金、有効期限(8月末まで)のある商品券、クレジットカード、プリペイドカードの形で給付。	【支給: 申請後数日】 (オンライン申請)
	台湾 【賃金補助金】 一定以上の売上高減少のとき、企業に対して各従業員の月額賃金の4割分が補助金として支給される(上限額あり)。 【消費券発行】 台湾全住民に一律3,600台湾元(約1万円)の消費券を支給。	一律支給。国民等からの申請は不要。
	シンガポール 【雇用維持のための賃金補償】(Jobs Support Scheme) 従業員の賃金の一定割合を補償・雇用主に支払い(補償額は原則25%。2020年4月は全業種において75%を補償)。 【失業者助成金】 新型コロナウイルスにより職を失った低中所得のシンガポール人に、毎月800シンガポールドル(約6万円)を3か月間支給。	
	オーストラリア 【雇用維持給付金】(Job Keeper Payment) 新型コロナウイルス感染症の影響により、売り上げが一定以上減少した企業に対して、従業員の賃金支払いを補助するため、6か月間にわたり、2週間ごとに従業員1人につき1,500豪ドル(約12万円)を企業に支払う。 【失業者特別給付金】(Coronavirus Supplement) 新型コロナウイルス感染症の影響により失業・求職中の個人へ支払われる追加給付金。 給付額は2週間ごとに550豪ドル(約4万円)。ただし給付回数の制限あり。	
	【個人向け給付金】(Economic Support Payment) 計2回、1人当たり750豪ドル(約6万円)を給付(1回目: 2020年3月/2回目: 2020年9月)。	対象者には、政府から自動的に補償金 が支払われる(銀行預金口座宛て振込 等)。国民等からの申請は不要。
	日本 【特定定額給付金】 基準日(令和2年4月27日)において「住民基本台帳」に記録されている者に対し、給付対象者1人につき10万円を給付する。(原則、銀行預金口座への振り込み) 【子育て世帯への臨時特別給付金】 児童手当(本則給付)を受給する世帯(0歳～中学生のいる世帯)に対し、臨時特別の給付金(一時金として対象児童一人につき1万円)を支給する。 【持続化給付金】 新型コロナウイルス感染症の影響により、1か月間の売上が前年同月比で50%以上減少している事業者に対し、事業全般に広く使える給付金(中小法人等は上限200万円、フリーランスを含む個人事業者等は上限100万円)を支給する。	【支給: 申請後約2週間～3週間】 (マイナンバーカードを用いたオンライン申請では数日後に振り込まれたケースがあり) 【支給: 0(ゼロ)日】 原則、既に対象者が申請済の「児童手当登録銀行口座」への振り込み(本給付に関する追加申請は原則不要) 【支給: 申請後2週間程度】 経済産業省のHPより(9/7時点) ・14日以内の給付: 約67% ・15日以上: 約33%

(出典: 公益財団法人 国際通貨研究所 経済調査部 主任研究員 志波和幸氏 資料「海外主要国の財政政策でのデジタル活用に関する調査」より作成)

3. 提 言 ～日本経済の弱点に対応した4つのDのトランスフォーメーション

我々は前述した、現在直面している4つの「日本経済と我々自身の弱点」を知り、真摯に向き合うとともに、自らの行動を切り替えていくべきであると考えます。そこで4つの問題点についてトランスフォーメーションしていく必要がある。4つのDXがどうあるべきかについて以下のように考える。

(第1のDX) 制度・慣習の見直しで踏まえたデジタル化

(デジタル・トランスフォーメーション)

わが国では、デジタル庁の設置が予定されているほか、多くの企業でデジタル投資の拡充が検討されている。しかしながら、それは最低条件であり、それのみではデジタル化の効果は小さい。はんこ文化がデジタル化の進展を阻害していたように、デジタル化に合わせて制度や慣習を変えていくことが重要である。つまり、デジタル化と規制改革は車の両輪であるため、時代に合わない規制は撤廃や改正をしていく必要がある。

また、行政のデジタル化や効率化を進めるために導入されているマイナンバーは海外の事例などをみても大きくプラスに貢献しており、わが国でもその普及は必須である。その際、①過剰な規制（例：個人情報保護法）の見直し、②デザイン思考でユーザー視点に立った魅力的なサービスと取り扱いやすさの向上（役所の都合をおしつけないこと）が重要である。

さらに、デジタル化の遅れは政府のみでなく、企業や家計にもみられる。そもそも、国民がデジタル化に対して熱心でなかったことがデジタル政府の遅れに繋がったとも言える。そういう意味では、デジタル化の遅れはわが国全体の課題である。国に要求するだけではなく、産官学民がそれぞれの立場でデジタル化の遅れを真摯に反省し、自らも変革を図るべきであろう。

(第1のDX) 制度・慣習の見直しで踏まえたデジタル化（デジタル・トランスフォーメーション）

・デジタル庁の設置やデジタル投資のみではデジタル化の効果は小さく、デジタル化に合わせて制度や慣習を変えていくことが重要。つまり、デジタル化と規制改革は車の両輪。

・マイナンバーの普及は必須。その際、①過剰な規制（例：個人情報保護法）の見直し、②デザイン思考でユーザー視点に立った魅力的なサービスと取り扱いやすさの向上（役所の都合をおしつけないこと）が重要。

・デジタル化の遅れは政府のみでなく、わが国全体の課題である。産官学民がそれぞれの立場でデジタル化の遅れを見直すべき。

(第2のDX) ダイバーシティの進展による付加価値生産性の向上 (ダイバーシティ・トランスフォーメーション)

人口減少社会の中では、働き手の数も減少していく。そのため、国民全員が社会活動などを通して社会に付加価値をもたらさなければ、わが国全体の社会的厚生が低下していく可能性がある。そのためには、ダイバーシティを進展させて、現在労働市場に参入できていない人々への社会参画を促していくことが重要だ。具体的にはキャリアアップ支援やリカレント教育の充実、正社員化などの就業機会の創出によって、国民全員に各々の個性や能力を発揮できる労働の機会を提供することが重要である。そのためにもデジタル・トランスフォーメーションをさらに活用するべきであろう。

デジタル活用によって、在宅勤務やそれによるワーク・ライフ・バランスも実現可能である。ワーク・ライフ・バランスの実現は、多くの人材の就業機会を高めるだけでなく、家庭で過ごす時間の増大を通じた少子化対策となりうる。

またデジタル化は世界中のいかなる場所でも仕事ができる環境をもたらしている。近年広がっているテレワークは社会のデジタル化によって実現している。我々は、いまや **Work from anywhere** 時代に突入したと言える。これは、デジタル先進国になれば世界中から人材活用ができる。デジタルをうまく活用して、世界中から人材を招き入れる国・地域となることが重要である。そして、またどこでも働ける時代であるならば、東京だけでなく地方でも働ける時代にすべきであり、それが東京一極集中の是正に貢献すると考えられる。

ダイバーシティの推進にあたっては女性の活躍推進は絶対に必要である。もともと、それだけでは真の多様性とは言えない。ハンディキャップがある人々、外国人、若者、高齢者が活躍できる場を早急に整備すべきであり、全員が輝ける社会を作っていく必要もある。

そして、忘れてはならないのはダイバーシティ推進の目的である。ダイバーシティ推進は、バックグラウンドが異なる人材が意見を交わすことで、それぞれの知見が新結合することに重要な意味がある。この知識の新結合がまさにイノベーション創出である。わが国では生産性の議論を行う際、単なる作業効率の向上に目が行きがちであり、付加価値生産性の向上という視点に欠けていた。付加価値生産性の向上のためにはイノベーションの創出が不可欠であり、そのためにはダイバーシティの推進は死活的に重要である。つまり、多様性を受容できない国家や企業に発展はないと断言できよう。

（第2のDX）ダイバーシティの進展による付加価値生産性の向上（ダイバーシティ・トランスフォーメーション）

- ・人口減少社会の中では、キャリアアップ支援やリカレント教育の充実、正社員化などの就業機会の創出による非労働力人口の労働力人口化が重要。そのツールとしてデジタルを活用。
- ・デジタル活用は、在宅勤務やそれによるワーク・ライフ・バランスも実現可能。ワーク・ライフ・バランスの実現は少子化対策となりうる。
- ・Work from anywhere 時代：デジタル技術によってどこでも働ける時代。デジタル先進国になれば世界中から人材活用が進展。またどこでも働ける時代であるならば、東京だけでなく地方でも働ける時代にすべき。（東京一極集中の是正）
- ・女性の活躍推進も当然ながら、ハンディキャップがある方、外国人、若者、高齢者が活躍できるチャンスを作る必要あり。
- ・ダイバーシティ推進によるイノベーション創出。単なる作業効率の向上ではない、付加価値生産性の向上を進めるべき。また、多様性を受容できない国家や企業に発展はないと覚悟をもって改革に取り組むべき。

（第3のDX）コロナ後に次世代へツケを回さない財政再建に速やかに移る仕組み（デット・トランスフォーメーション）

当面はコロナ対応が重要であり、終息するまでは財政支出拡大は避けられず、現時点では政府債務増加はやむを得ない状況である。しかし、空前の政府債務となる中、コロナ終息後には財政再建に動き出す必要がある。

その場合、我々が陥りがちであるのは、政府債務の急激な削減で対応しようとする劇薬的な清算主義か、問題先送りによる野放図な財政運営といった両極端な対応である。しかしながら、この二択では国民経済は壊滅的な影響を受けてしまうリスクがある。今我々に必要なことは、「清算主義か、野放図か」といった二択ではなく、長期収支見通しによる計画的な債務削減策を進めるといった地道な方策である。

具体的には、まず、コロナ対応で発行した国債について、わが国で東日本大震災時の対応のように、特別会計で対応することが検討に値する。「コロナ復興特別会計」を設置し、通常の政府支出と分けて対応することにより、コロナ対応と通常対応の区別・見える化を進めることが可能である。さらには、工程表や健全化目標を早期に明確化することで、市場に安心感を与えつつ、景気に悪影響を及ぼさないペースで債務適正化に向けたプロセスを進めることも不可欠である。また、2020年度の「経済財政運営と改革の基本方針（骨太の方針）」では、プライマリーバランス黒字化の目標が消えたが、財政規律の観点からも、目標を明確化しておくことは肝要である。

次に重要なポイントとしては、「コロナ復興特別会計」が野放図にならないよう、独立財政機関による管理・監視を行うことである。特別会計は一般会計から分離するため、見える化が進むというメリットがあるものの、一般会計よりも監視の目が弱くなることがありえる。元財務大臣の故塩川正十郎氏は「母屋でお粥をすすって一生懸命節約をしているのに、離れではコドモがすき焼きを食っておる」との名言を残したが、これは一般会計で厳しい緊縮を行っているにも関わらず、特別会計が放漫財政となっていることを揶揄したものである。こうした事態を避けるためには、欧米で導入されているような、独立財政機関を設立し、そこがしっかりと監視するという方法が重要となろう。

また、提言1にあるように、デジタル技術を活用して必要な人に必要な資金が回るような対応も重要である。真に支援が必要なところに十分な資金が回らず、支援が無くて生活に支障がないところに特別定額給付金が行くのは、社会的厚生の問題のみならず、マクロ経済全体での消費が刺激されないといった経済効果の面からも大きな問題となる。こうした事態の再発を避けるためにもデジタル技術を活用することが重要だ。

さらに財政再建には、歳出カットと税収増の両面が求められる。社会保障費を抑制しつつ、イノベーションなどの持続的な成長に繋がる分野への投資をすることで、単なる歳出カットではなく成長による財政再建を進めるべきである。加えて、財政支出を伴わない成長戦略も存在する。それは規制改革である。今こそ、国家戦略特区などを活用して、規制改革を断行すべきである。

（第3の DX）コロナ後に次世代へツケを回さない財政再建に速やかに移る仕組み（デット・トランスフォーメーション）

・当面はコロナ対応が重要であり、今は政府債務増加は仕方ない状況。しかし、コロナ終息後には財政再建に動き出す必要あり。清算主義でも、野放図でもない、長期収支見通しによる計画的な債務削減策が重要。

・具体的には①「コロナ復興特別会計」による債務の見える化、②「コロナ復興特別会計」が野放図にならないよう、独立財政機関による管理・監視、③デジタル技術を活用して必要な人に必要な資金が回るような対応（特別定額給付金のようなバラマキを避ける）、④社会保障費を抑制しつつ、イノベーションなどの持続的な成長に繋がる分野への投資（単なる歳出カットではなく成長による財政再建）、⑤規制改革の推進が重要。

(第4のDX) 政策決定の透明化・迅速化・高度化

(デシジョン・メイキング・トランスフォーメーション)

上記3つのDXを進めるにあたっては政府の意思決定の透明化・迅速化・高度化が重要である。様々な課題の発生により、いわゆる「霞が関の構造」が複雑化する中、各省庁への指示を出せる司令塔の設置が不可欠である。また、少子高齢化時代を反映して、厚生労働省に行政需要が集中する状況となっているが、他の役所でも旧来の区分で人員等が定められており、行政需要と人員にミスマッチが生じている。従来から指摘されている通り、行政需要に応じた省庁の組織改革が必要であろう。

緊急時の首相の権限強化も検討が必要である。もっとも、首相の権限強化はリーダーの暴走という副作用もあることは事実である。そのため、一定の条件を付すことも民主制の維持の観点から必要であろう。具体的には、緊急時であることを踏まえれば、首相の権限強化は期限付にすることが望ましい。また、事後に国会や第三者による検証を行うといったことも考えられる。リーダーの意思決定がわが国の行く末を決めることを世論やオピニオンリーダーも注目していく必要がある。

さらに、過度な中央集権による霞が関のキャパシティ・オーバーが政策決定の遅延・非効率に作用していることは新型コロナを巡る混乱をみても明白である。地方分権や地域主権型道州制等によって、現場や地域の実情を知る地方により大きな決定権をもたす必要がある。いまこそ地方自治のあり方について議論すべきであり、最近低調となっている、道州制の議論なども復活すべきであろう。

政策決定の効率化と透明化には、欧米では当然となっているEBPM（エビデンス・ベースト・ポリシー・メイキング）は必須である。AIを用いたビッグデータ解析を活用することで、さらに政策の有効性を高め、国民の行政への信頼を確保できるはずである。

(第4のDX) 政策決定の透明化・迅速化・高度化（デシジョン・メイキング・トランスフォーメーション）

- ・上記3つのDXを進めるにあたっては政府の意思決定の透明化・迅速化・高度化が重要。霞が関の構造が複雑化する中、各省庁への指示を出せる司令塔の設置や行政需要に応じた省庁組織改革が必要。
- ・緊急時の首相の権限強化も検討。その場合、期限付、事後に国会や第三者による検証等の条件も必要であり、意思決定がわが国の行く末を決めることを世論やオピニオンリーダーも注目していくべき。
- ・過度な中央集権による霞が関のキャパオーバーが政策決定の遅延・非効率に作用。地方分権や地域主権型道州制等、現場に決定権をもたすべき。いまこそ地方自治のあり方について議論すべき。

4. 総括：自ら行動変容し、衆知を集め、全員の力で日本経済を創造的に復活

経済政策委員会では、これまで提言は基本的に中央政府・政党に対して行うことが多かった。確かに、政府の行動変容は不可欠であり、そうした視点は今回の提言にも盛り込まれている。しかしながら、コロナ危機にあるわが国においては政府だけでは問題は解決できない。そこで今回の提言では Reshaping ourselves とある通り、自分たち自身にも向けている。政府だけでなく、我々を含む広く一般にも提言したい。

4つのDXのうち、とりわけ、デジタル化とダイバーシティについては関西がこの提言を率先して行うことが重要である。そして 「関西モデル」を提示して、実験として先行事例を示すことが実験都市大阪・関西に相応しい。

さらに、多様性の観点からは、次世代を担う「若者」の声も聴くべきである。今年度は次世代の声を十分には聴けなかったが、次年度は「若者」の声に耳を傾けて、今回の提言をブラッシュアップすることが残された課題であろう。

また、コロナによって経済が厳しい状態にあることに加え、国債発行残高の対GDP比が歴史的な高水準となる中、経済成長と財政再建の二兎を追うための政策を実施すべきであることは論を俟たない。それは厳しい道ではあるが、決して両立不可能な政策ではない。我々の提言にある対応で実現可能であり、地道に取り組んでいくべきである。

国家百年の計とは次世代の人々が輝ける時代を作っていくことであり、あらゆる分野で、前例主義や既得権益の現状維持から脱却し、次世代を担える人材の育成にも進んでいくべきである。

2020 年度 経済政策委員会 活動状況

(役職は実施当時のもの)

2020 年

6 月 1 1 日 会合「2020 年度の活動方針案について」

8 月 3 1 日 講演会・会合

「ポスト・コロナ、デジタル時代の経済政策」

講師：公益社団法人日本経済研究センター 理事長 岩田 一政 氏

1 0 月 5 日 講演会・会合

「ポストコロナの財政・税制を考える」

講師：東京財団政策研究所 研究主幹 森信 茂樹 氏

1 1 月 1 2 日 講演会・会合

「ウィズ・コロナ時代の日本経済」

講師：富士通株式会社 エグゼクティブ・アドバイザー、
東京財団政策研究所 上席研究員 早川 英男 氏

2021 年

1 月 1 4 日 講演会・会合

「コロナ後の日本社会の課題－選択する未来 2.0 を踏まえて－」

講師：株式会社日本総合研究所 理事長 翁 百合 氏

3 月 9 日 会合「提言骨子案について」

3 月 2 6 日 常任幹事会にて提言骨子案を審議

4 月 7 日 会合「提言案について」

4 月 2 6 日 幹事会にて、

提言案「ポストコロナの日本経済復活に向けて

～4つのDXによる Reshaping ourselves と関西モデルで挑戦（4DX+1
C）～」を審議

5 月 6 日 提言「ポストコロナの日本経済復活に向けて

～4つのDXによる Reshaping ourselves と関西モデルで挑戦（4DX+1
C）～」を記者発表

2020 年度 経済政策委員会 名簿

2021 年 4 月 25 日現在（敬称略）

委員長	生駒 京子	(株)プロアシスト	代表取締役社長
委員長代行	石川 智久	(株)日本総合研究所	調査部 マクロ経済研究センター所長
副委員長	荒木 誠	(株)オブテージ	代表取締役社長
"	井澤 武尚	井澤金属(株)	代表取締役会長
"	片岡 和行	(株)池田泉州銀行	特別顧問
"	岸 貞行	エア・ウォーター(株)	会長付顧問
"	小西 幸治	燦ホールディングス(株)	相談役
"	坂本 英一	西日本電信電話(株)	代表取締役副社長
"	高橋 英行	(一社)大阪銀行協会	専務理事
"	茶谷 健	(株)りそな銀行	執行役員
"	辻 卓史	鴻池運輸(株)	取締役会長
"	中上 文宏	大阪府信用農業協同組合連合会	代表理事理事長
"	二宮 清	ダイキン工業(株)	社友
"	廣江 譲	関電プラント(株)	代表取締役社長
"	福山 漢成	野村證券(株)	常務 大阪駐在兼大阪支店長
"	細川 洋一	細川公認会計士事務所	所長
"	吉田 治	吉田おさむ事務所	代表
委員	池田 晋	(株)心斎橋共同センタービルディング	執行役員
"	石田 智也	(株)アイアンドエス・ビービーデフォー	執行役員
"	宇佐見 典正	KDDI(株)	理事 関西総支社長
"	岡本 武	住友商事(株)	国内業務企画部 関西財界担当部長
"	木下 健治	(株)仁来	代表取締役
"	桐山 健一	(株)神戸屋	代表取締役社長
"	巽 大介	日本証券業協会 大阪地区協会	地区会長
"	田中 輝彦	パナソニック(株)	関西渉外部 財界担当部長
"	中島 康之	社会保険労務士法人 NSR	代表社員
"	萩尾 千里	大阪国際フォーラム	会長
"	原田 桂子	(株)ヒューマンパワー	代表取締役
"	廣田 雄一郎	西村あさひ法律事務所	法人社員・弁護士
"	藤戸 方人	住友生命保険(相)	取締役
"	古田 正雄	(株)NTT データ関西	代表取締役社長
"	松井 次郎	(株)マツイコーポレーション	代表取締役
"	山崎 紀文	(株)メイン・キャスト	代表取締役
"	山本 正志	(株)三菱UFJ銀行	経営企画部部長
委員長スタッフ	松尾 昌行	(株)プロアシスト	管理本部 本部長
スタッフ	青田 強	(株)池田泉州銀行	リレーション推進部 調査役
"	赤松 いづみ	(株)神戸屋	経営戦略室秘書グループ主任
"	飯島 萌	住友生命保険(相)	総務部秘書室副長
"	石原 徳之	(株)りそな銀行	コーポレートガバナンス事務局グループリーダー
"	井出 三穂	パナソニック(株)	関西渉外部 財界担当主務
"	犬伏 敏之	日本証券業協会 大阪地区協会	事務局長

〃	大橋 元太	(株)りそな銀行	経営管理部 経済調査グループ 担当マネージャー
〃	小川 佳秀	燦ホールディングス(株)	常勤顧問
〃	金丸 二郎	(株)オプテージ	経営本部経営戦略部 担当部長
〃	國田 奈津子	西日本電信電話(株)	秘書室
〃	品地 嵩彦	エア・ウォーター(株)	経営戦略室 課長
〃	芝原 尚志	西日本電信電話(株)	秘書室 担当課長
〃	新谷 周男	鴻池運輸(株)	秘書室部長
〃	須貝 祐輔	井澤金属(株)	取締役総務部長
〃	武田 かおり	社会保険労務士法人 NSR	CWO 社会保険労務士
〃	中井 まき	住友商事(株)	国内業務企画部業務企画チーム
〃	長根 正治	大阪国際フォーラム	
〃	藤原 美範	大阪府信用農業協同組合連合会	総務部長
〃	古江 健太郎	西日本電信電話(株)	秘書室長
〃	望月 芳生	野村證券(株)	大阪総務部次長
〃	吉村 晃	(株)三菱UFJ銀行	経営企画部経済調査室調査役
〃	和田 知子	(株)神戸屋	経営戦略室 秘書グループ 副主事
代表幹事スタッフ(1)	加藤 行教	伊藤忠商事(株)	開発・調査部 関西開発調査室長
〃	塚田 雅子	伊藤忠商事(株)	開発・調査部 関西開発調査室
代表幹事スタッフ(2)	高澤 求尚	日本生命保険(相)	本店企画広報部 部長
〃	坂井 明	日本生命保険(相)	本店企画広報部 担当課長
〃	白川 夏美	日本生命保険(相)	本店企画広報部
事務局	廣瀬 茂夫	(一社)関西経済同友会	常任幹事 事務局長
〃	吉竹 良陽	(一社)関西経済同友会	顧問(事務局長補佐)
〃	與口 修	(一社)関西経済同友会	企画調査部長
〃	木津 光明	(一社)関西経済同友会	企画調査部課長
〃	板杓 歩未	(一社)関西経済同友会	企画調査部

ポストコロナの日本経済復活に向けて
～ 4つのD Xによる Reshaping ourselves と関西モデルで挑戦（4 D X+1 C）～

2021 年 5 月発行

発行者 一般社団法人関西経済同友会
常任幹事 事務局長 廣瀬 茂夫
大阪市北区中之島 6 丁目 2 番 27 号
電話 (06) 6441-1031

<https://www.kansaidoyukai.or.jp>

印刷所 株式会社ライズクリエイション

【提言】ポストコロナの日本経済復活に向けて
～4つのDXによるReshaping ourselvesと
関西モデルで挑戦(4DX+1C)～
2021年(令和3年)5月

