

【提 言】

健全な危機意識で未来への投資を
～国民一人ひとりが成長を実感するために～

2022年（令和4年）4月

一般社団法人 関西経済同友会
経済政策委員会

【目 次】

はじめに	1
1. 問題意識 ～「国民視点」で考えるわが国の現状～	2
(1) 「成長する日本」を知らない現役世代	
(2) 「安いニッポン」と揶揄される購買力の低下	
(3) 育児・教育にかかる経済的・社会的負担	
(4) 労働市場改革に対する雇用者の不安	
(5) 「人生100年時代」がもたらす将来への不安	
2. 目指すべき経済・社会の姿 ～成長に向けて必要な視座～	7
(1) 将来に対する不安を解消するために	
(2) 経済成長は必要か ～目指すべき経済・社会を考えるにあたって～	
(3) 成長の実現に向け、求められる視座	
3. 提言	14
提言1：成長領域を捉える、戦略的な「攻め」の事業投資を実践せよ	
提言2：成長の源泉たる、資本としての「人」への投資を拡大せよ	
提言3：一人ひとりが健全な危機意識を持ち、意識を変え、行動を起こそう	
おわりに	24
2021年度 経済政策委員会 活動状況	25
2021年度 経済政策委員会 名簿	27

はじめに

わが国経済は、バブル経済の崩壊以後デフレ・低成長の時代が続き、グローバル経済の拡大のなか国際的なプレゼンスを低下させてきた。地球温暖化や格差・人権問題などの世界的な課題に加え、人口減少・少子高齢化の進展といった社会課題にも世界に先駆けて直面する「課題先進国」として、わが国は舵取りが極めて難しい局面にある。国家財政に目を向けても、平均寿命の伸長や高齢者の増加に伴って社会保障関係費が遡増するなか、プライマリーバランスの赤字が常態化し、財政悪化に歯止めがかからない状況にある。

こうしたなかで全世界を覆った新型コロナウイルスの感染拡大は、わが国経済にも大きな打撃を与えるとともに、医療提供体制のあり方に止まらず、経済のデジタル化対応や、働き方改革、企業のサプライチェーンの強靱化など、これまで危機感を覚えつつも対応を先送りしてきた構造的課題や、経済・社会・雇用システムの制度疲労を浮き彫りにしている。

このような過去 30 年に亘るわが国の状況と足許で顕在化した待ったなしの課題、不可逆的な変化の見通しを踏まえ、本提言では、閉塞感漂う現状を打破し、わが国の持続的成長を実現するための「攻め」の政策、そして、その恩恵を享受する立場にある企業の行動指針や国民のあり方を提言する。これまで経済政策に関する提言においては、税制や財政の問題点を指摘し、個別具体的な項目を提案することが常であったが、我々は経済政策の前提に今一度立ち返り、激動のなかで先が見通し難い時代にあって企業・経営者、政府、そして国民一人ひとりがどうあるべきか、本提言を通じて真摯に見つめ直すことを試みたい。

以下、第 1 章では、我々の日々の実感に基づく「国民視点」からわが国の現状や抱える問題点を捉えたうえで、続く第 2 章において、現状の延長線上ではない「目指すべき経済・社会の姿」を示すとともに、その実現に向けて今のわが国に求められる視座を考察する。これらを踏まえ、第 3 章で、企業・経営者、政府、そして国民一人ひとりがどうあるべきか、そして何をなすべきか提言する。

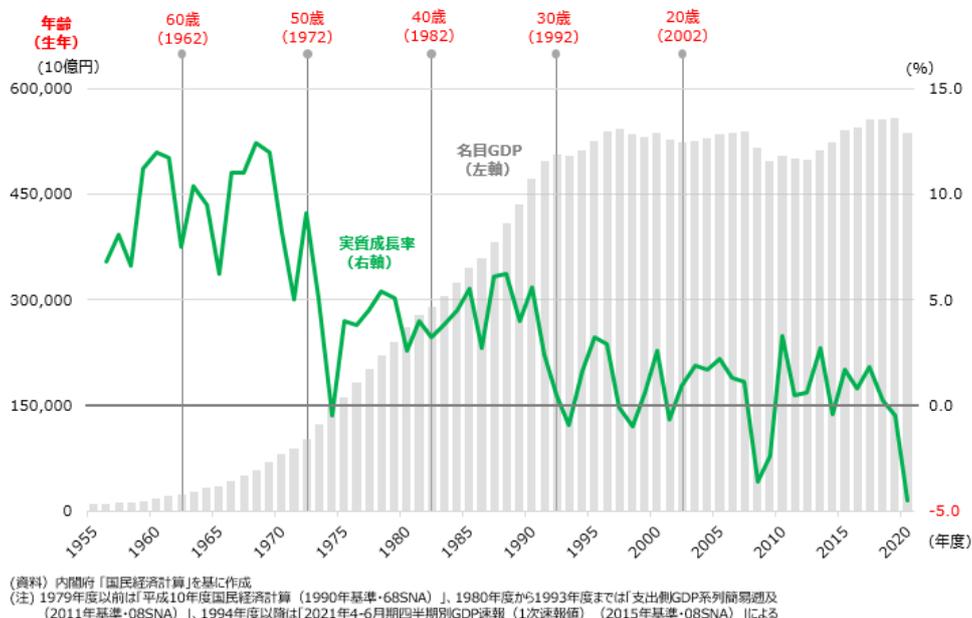
1. 問題意識 ～「国民視点」で考えるわが国の現状～

わが国経済は約30年間に亘りデフレ・低成長が続いており、賃金水準の伸びも弱い。一方で、進行する高齢化への対応のため社会保険料率は上昇を続け、消費税が2014年に8%へ、2019年に10%へと引き上げられたことも相まって、家計への負担は目に見えて増加している。こうしたなか、アベノミクスは約6年間に亘って景気拡大の成果を残したとされるものの、多くの国民は景気回復を実感しなかった、との指摘もされている¹。本項では、「国民視点」からわが国の現状課題について5つの観点で考察する。

(1) 「成長する日本」を知らない現役世代

わが国の戦後復興・高度経済成長期を支えてきた先人たちは後進に道を譲り、バブル経済期の勢いを肌で実感してきた人たちも徐々にビジネスの第一線から身を引く年齢に差し掛かっている。もはや大半の現役世代にとって右肩上がりの経済成長は「輝かしい歴史」となっており(図表1)、これからの時代を担う若い世代からは「経済成長に馴染みがなくイメージ出来ない」との率直な声すら漏らされている。「低成長が『当たり前』になっているが、本当にこのままで良いのか不安がよぎる」というのが多くの国民が共有する実感ではないか。

(図表1) わが国の名目GDPと実質成長率の推移



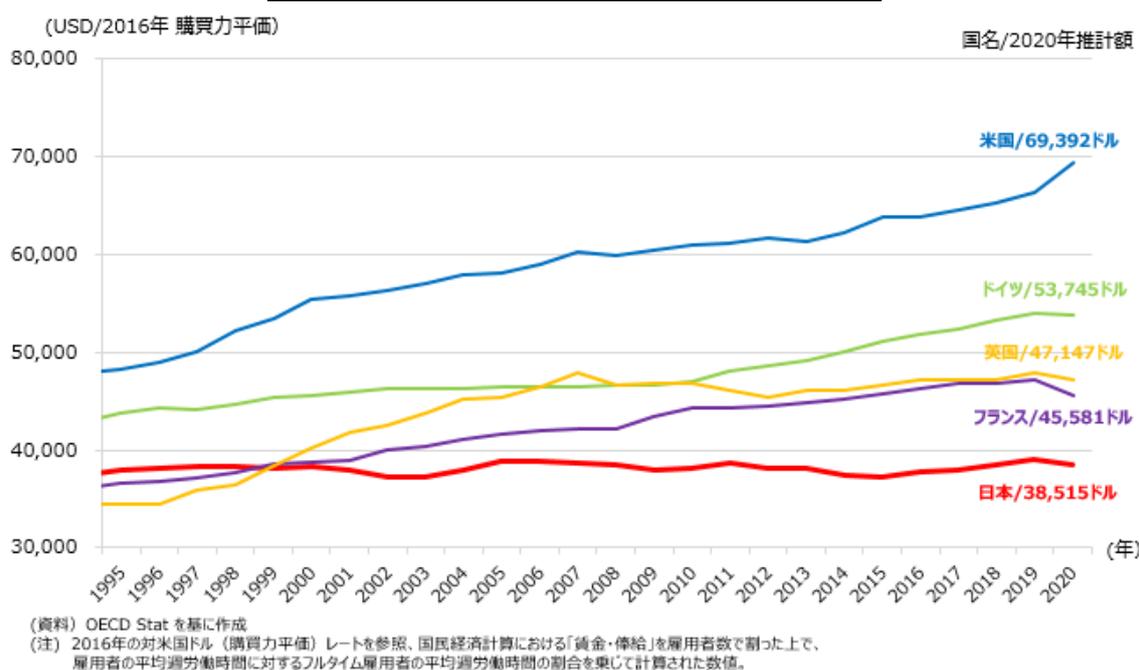
¹ 2019年2月から3月にかけて主要マスコミ各社が実施した世論調査結果は以下の通り
 NHK(2/9-11): 景気回復を「実感している」8%、「実感していない」66%、「どちらともいえない」20%
 日本経済新聞(2/15-17): 現在の景気回復について「実感している」16%、「実感していない」78%
 朝日新聞(2/16-17): 景気回復の「実感がある」16%、「実感はない」78%
 共同通信(3/9-10): 景気の回復を「実感している」10.1%、「実感していない」84.5%
 産経新聞・FNN(3/16-17): 景気回復の「実感がある」9.8%、「実感はない」83.7%
 上野泰也「景気回復が『実感できない』理由を考えてみた」(日経ビジネス、2019年)を参照

(2) 「安いニッポン」と揶揄される購買力の低下²

雇用者一人当たりの平均賃金と消費者物価指数の統計を見ると、欧米諸国では90年代半ば以降いずれも右肩上がりで推移してきたのに対し、わが国ではいずれもほぼ横ばいとなっている(図表2、3)。こうした状況から、日本国内で生活する分には我々は購買力の低下について殆ど気にすることなく生活しているものの、海外旅行などの機会では他国の物価の高さ(日本の物価の低さ)に驚かされることも近年増えている。

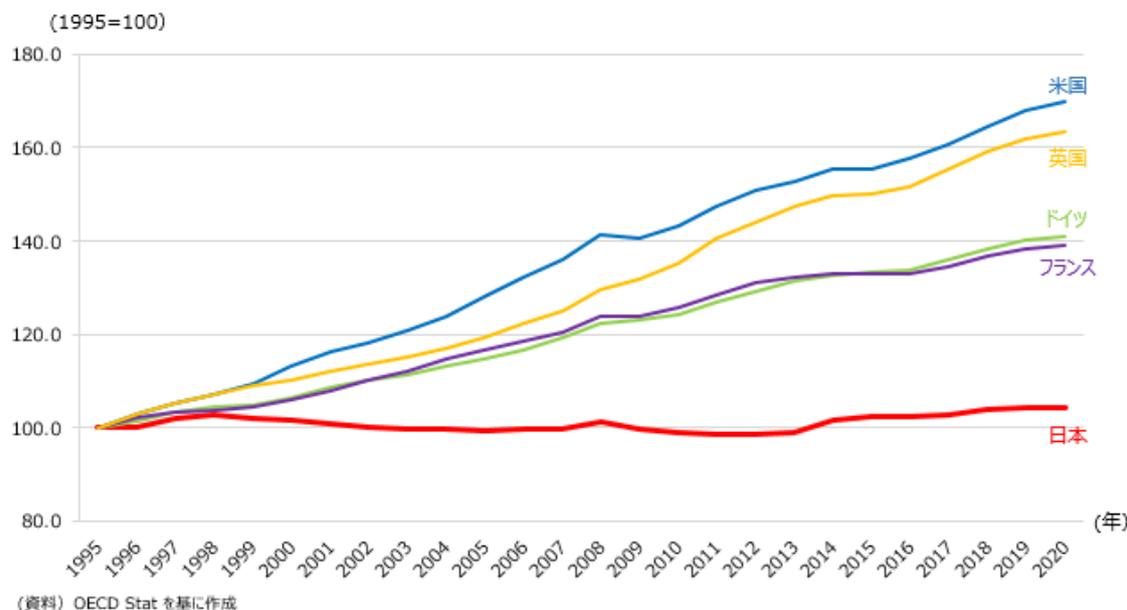
賃金水準の伸び悩み・物価の停滞(デフレ)と、グローバル経済の発展に伴う諸外国の物価上昇とのギャップは、わが国の購買力を引き下げ、消費者を値上げやインフレに対して脆弱な状態にさらす背景となっている。こうしたなか、我々は、諸外国に食品や原材料を買い負け、海外資本が土地・人材・企業を買い叩くといった「安いニッポン」の弊害に対して漠然と不安を抱きつつも、「収入が増えない状況では生活コストの増加に繋がる物価上昇は受け入れられない」という消費者目線で値上げに抗ってしまい、賃金上昇や経済成長の余地を自ら狭めてきたのではないか。

(図表2) 雇用者一人当たりの平均賃金の推移



² 詳細は、日本経済新聞特集「安いニッポン」(2019年)、中藤玲「安いニッポン『価格』が示す停滞」(日経BP・日本経済新聞出版本部、2021年)を参照

(図表3) 消費者物価指数の推移



(3) 育児・教育にかかる経済的・社会的負担

国立社会保障・人口問題研究所が公表する出生動向基本調査によると、理想の子どもの数と実際の数に差があった夫婦では、最も大きな理由として「子育てや教育にお金がかかりすぎるから」(全体の56.3%)を挙げており、特に年齢35歳未満の若い世代においては8割前後が同理由を選択している。家族形態やライフスタイルが変化し、また地域コミュニティの繋がりも希薄化するなか、性別分業主義的な旧来の価値観に基づく社会体制や企業の労働環境³が、子育てに励む現役世代に対して不合理な負担を強いてしまっていると考えられる。

こうした育児・教育にかかる過大な経済的・社会的負担により、社会・経済活動の中核となる現役世代の多くにおいて将来に対する不安が強まり、必要な消費を切り詰めたり、自己投資やキャリア上の挑戦を諦めたり、といった過度に保守的な行動姿勢が生まれていると考えられる。

(4) 労働市場改革に対する雇用者の不安

わが国の経済成長が停滞してきた背景の一つに、産業構造の転換や企業の新陳代謝の遅れがあるが、この要因として日本の労働市場が抱える「流動性の低さ」がある。労働市場の流動性が高まれば、高付加価値産業への構造転換のみならず、高度人材獲得の競争激化などを通じた賃金水準の上昇にも繋がると期待する向きがある一方、わが国では

³ 詳細は、関西経済同友会 子育て問題委員会 提言『『子育て支援』を企業の成長戦略に～Well-being 向上型戦略への大転換～』(2021年)を参照

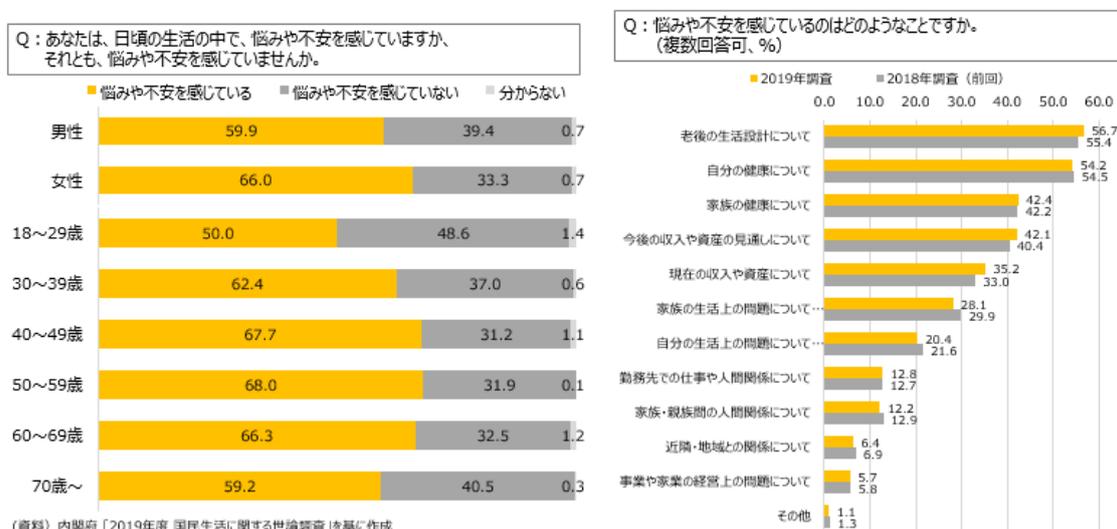
長らく、終身雇用・年功序列をベースとしたメンバーシップ型の雇用慣行が続いてきている。入社した会社で一貫してキャリアを形成することが普通とされてきた環境で育った労働者の多くが、労働市場の流動性向上はわが国の経済成長に必要で自分自身の「自律的なキャリア形成の実現に繋がる」と頭では分かっているが、「今の職が危うくなるのではないか」という負の側面により目を向けてしまっているのではないか。「45歳定年制」の議論が大きな波紋を呼んだ⁴背景には、実際に先行きの不安感や恐怖心から「今の職にしがみつくしかない」と考える現役世代が多かったこともあると考える。

(5) 「人生100年時代」がもたらす将来への不安

医療の進歩による恩恵を享受しつつ、国民が長生きできるようになっていることは喜ばしいことである。しかし、「人生100年時代」を迎えるなかで「いつまで元気でいられるのだろうか」「いくらのお後資産があれば子どもたちに迷惑をかけず過ごせるのだろうか」「そのためにはいつまで働き続ける必要があるのだろうか」といった、健康・介護の問題や、社会保障制度を含めた経済的事情などの不安も少なからず付きまとう。

内閣府が実施する世論調査では、「日頃の生活の中で悩みや不安を感じている」割合が全ての属性において多数派となっている(図表4)。その主な理由としては、「老後の生活設計」や「自分・家族の健康」、「今後の収入や資産の見通し」が挙げられている。

(図表4) 日常生活での悩みや不安



⁴ 日経ヴェリタス「大論戦『45歳定年』が問う労働のかたち」(2021年10月10日)を参照

このように、多くの国民が今の生活には一定程度満足しながらも、自身そしてわが国の将来に対して、漠然とした不安を抱えながら日々を過ごしている。先述の 5 点以外にもわが国経済・社会に課題は多々あるだろうが、「国民視点」に立ち返ったときの我々の問題意識は「いつまで、不安が募るばかりの閉塞感漂う日本社会を続けていくのか」ということに集約される。

2. 目指すべき経済・社会の姿 ～成長に向けて必要な視座～

(1) 将来に対する不安を解消するために

前項にて、我々の問題意識を「いつまで不安が募るばかりの閉塞感漂う日本社会を続けていくのか」と総括した。しかし、将来に対して悲観的な見通しを持ち、分からないものに対して不安を感じる心理的作用は、人間が種を存続させるために生得している本能的なものであり、それ自体を否定するものではない。

我々が問題視することは、この不安をそのまま放置し、漠然と抱え続けている現状である。各々の立場で「何をすべきか」を考え、「不安が募るばかりの閉塞感漂う日本社会」を少しずつ変えていくには、次の2点が重要と考える。

① 正確な情報（データ、ファクト）に基づき、国民一人ひとりが置かれた状況に対する理解を深め、漠然とした不安を「健全な危機意識」に変えること

1 つ目は、わが国が抱える様々な課題に関して、主観的なイメージではなく、客観的な統計データやファクトをもとに正確に実態を掴むことである。理性的に現状を捉えることで、漠然とした不安を「健全な危機意識」に変えることができる。そうして初めて「どこに問題があり、どんな対応策が有効なのか」「どのような行動や選択を行うべきか」などの具体策について、冷静に思考を巡らすことが可能になる。

② わが国経済・社会のあるべき姿・発展の方向性を共有し、その実現に向けて企業、政府、そして国民自身が主体的に行動していくこと

2 つ目は、「健全な危機意識」に基づき、「わが国の経済・社会はどうあるべきか」について、企業、政府、経済界、そして国民が認識を摺り合わせて共有し、具体的な行動に移すことである。「あるべき姿の実現に向け、どのようなギャップを埋め、課題を解決すべきなのか」「企業・政府・国民には、どのようなアクションが求められるのか」を熟慮し、それぞれの主体が実践に移すことが求められる。目指す社会に向け「一步一步、着実に前に進んでいる」という実感を持つことを通じて、将来の予見性を高め、漠然とした将来不安を少しずつ払拭していくことが重要である。

(2) 経済成長は必要か ～目指すべき経済・社会を考えるにあたって～

それでは「目指すべき経済・社会の姿」とはどのようなものか。岸田政権は「未来を切り拓く『新しい資本主義』」の実現を掲げており、成長の果実をしっかりと分配し、次の成長に繋げていく「成長と分配の好循環」を生み出すべくあらゆる政策を総動員する⁵、としている。本項では、この前提にある「成長」に着目して考察を行う。

近年「行き過ぎた資本主義」が、格差の拡大や労働搾取（少数民族に対する人権侵害を含む）、気候変動に伴う生態系の崩壊などの様々な副作用をもたらし、その弊害をコロナ禍が一層深刻化させたとして、「資本主義の修正」の必要性についての議論が広がっている。こうしたなか、当委員会が実施した若い世代との対話⁶においても、「果たして経済成長を目指す必要があるのだろうか？」「低成長が続くなか、現在の経済規模においても国民生活は豊かであった。経済のパイ自体を無理に大きくしようとするのではなく、今ある分の分配効率を追求するだけでも豊かさは維持できるのではないか？」といった率直な問題提起がなされた。

こうした若い世代の現状認識の背景には「従来型の経済成長の追求が、様々な社会課題を深刻化させ、地球規模のサステナビリティを蝕んできた」という見方があるのではないか。これは企業・経済界も重要と考える点である。これからは、非人道的な労働搾取や、取引先（主に下請け企業）に対する理不尽な要求、地球環境汚染をはじめ、自社やその株主以外のステークホルダーの犠牲の上に成り立つような経済発展や企業の成長は、ますます許容されなくなっていくだろう。企業においては、ビジネスを通じて社会課題を解決し、あらゆるステークホルダーに価値を還元するサステナブルな経営こそ、消費者からの支持や金融市場での評価（リスクマネー）を得るための道筋であるとの理解が広まっていくと考える。

しかし、これを理由に「経済成長を追求する必要はない」と結論付けることは早計で、第1章にある『『安いニッポン』と揶揄される購買力の低下』に関連した、「日本の賃金は高くはないが、物価も安いため今の生活には困らない。このままでも構わないのではないか？」という考え方に対しても同様に、次の通り留意が必要であると考え。

バブル経済の崩壊以後、低成長が続いてきたなかでも、我々の生活は過度に劣化することなく、進化するテクノロジーの恩恵を享受し「先進国」であり続けた、というのが大多数の見方であろう。成長を志向せずとも、このような生活が維持されるのであれば、経済成長を追求する必要は必ずしもないのかもしれない。しかし、経済のグローバル化が進展するなかで、「わが国経済、そして我々の生活が自国で完結している訳ではない」

⁵ 首相官邸 HP 「02.未来を切り拓く『新しい資本主義』-成長と分配の好循環-」

⁶ 当委員会では、大阪大学法学部国際公共政策学科の赤井ゼミ協力のもと、学生との意見交換を実施（2021年12月13日）。

ということに目を向けると、約 30 年間に亘る「成長なき経済」「低迷する賃金水準」「横ばいが続く物価」は確実にわが国の経済的な地力を削ぎつつ、グローバルベースでの購買力低下が顕在化し始めている実情が見えてくる。

例えば、2021 年 9 月の日本経済新聞⁷によると、米アップル社が提供するスマートフォン「iPhone」はドルベースで世界的にはほぼ同一価格で販売されているが、最新・最高モデル⁸の円ベース価格は約 10 年間で 2~3 倍になっており、日本人の平均月収⁹に占める同製品価格の割合も 2010 年の 19%から足許 59%まで上昇している。安定的に（ドルベースで）所得水準を高めてきた米国民にとってはそれほど高価だと感じないかもしれないが、日本人にとっては最新・最高モデルの iPhone は今や平均月収の 6 割に迫る「高価な買い物」になっている¹⁰。これはあくまで一例であり、日本で生産できず同一の国際価格で取引されているものについては、同様の問題が生じていると考えられる。

また、人材という面でも、他国と競り合えるような報酬・待遇を提供できない日本企業は、高度人材の獲得がますます難しくなる。むしろリモートワークの普及により在宅勤務の仕組みを使って外国企業に勤めるという形態が広まれば、国内の高度人材が日本企業から流出することにも繋がりがかねない¹¹。

以上は一例に過ぎず、わが国だけが経済成長の旗を降ろせば、成長を志向する諸外国の物価・人件費上昇のあおりを受け、我々の生活はますます貧しいものになっていく。したがって、わが国経済・社会のあるべき姿は、やはり「成長」に根差したものであるべきと考える。もっとも、社会のサステナビリティに悪影響を及ぼすような旧来の新自由主義的な成長モデルとは一線を画し、あらゆるステークホルダーと調和した新たな成長のあり方を模索していくべきであろう。

そして、わが国企業・経済が新しい成長モデルをつくり上げていくためには、産業競争力の強化・新産業の育成、新市場の開拓・新規事業の創出、賃上げなどによる購買力向上・消費喚起、個々人の能力開発・生産性向上、先を見据えた次世代インフラの構築などの実現に向けた未来への投資が不可欠である。そして、かかる未来への投資が導く、

- 持続的に成長する経済
- 国民一人ひとりが人生の幸福と未来への希望を持てる社会

こそ、我々が目指すべき経済・社会の姿であると考えます。

⁷ 日本経済新聞「iPhone 価格、10 年で 3 倍の 19 万円 日本人の平均月収の 6 割」（2021 年 9 月 16 日）

⁸ 2021 年 9 月発売の最新機種「iPhone13 Pro Max（1TB）」は 19 万 4,800 円（Apple 社 HP より）

⁹ 厚生労働省「2020 年賃金構造基本統計調査」よりフルタイム労働者の残業代を含む賃金（33 万 600 円）を参照

¹⁰ 日米の所得水準については p3 図表 2 を参照

¹¹ 野口悠紀雄「日本の賃金を上げるにはどうすべきか 古い産業構造からの脱却不可欠」（金融財政ビジネス、2022 年）参照

(3) 成長の実現に向け、求められる視座

前項では、「我々が目指すべき経済・社会の実現には、未来への投資が不可欠である」と述べた。これは、現在の政府方針とも整合的であり、「どの領域に、どのように配分すべきか」「投資のための財源はどのように調達するのか」といった部分で意見に一致を見なくても、未来への投資の必要性自体には広く賛同が集まるものと考えられる。

問題は、今のわが国に未来への積極的な投資を進め、それを賢く活用できる土壌があるのか。より踏み込んで言えば、過去を振り返ったとき、

- 政府・企業による成長のための投資は、質・量双方の観点から十分と言える水準だったのだろうか
- 民間投資を呼び込むための政策は、企業が抱える課題に寄り添ったものだったのだろうか
- 国民は、わが国が直面する諸問題を自分事と捉え、真正面から向き合ってきたのだろうか

という点にある。以下でそれぞれについて詳しく見ていきたい。

◇ 政府・企業による成長のための投資は、質・量双方の観点から十分と言える水準だったのだろうか

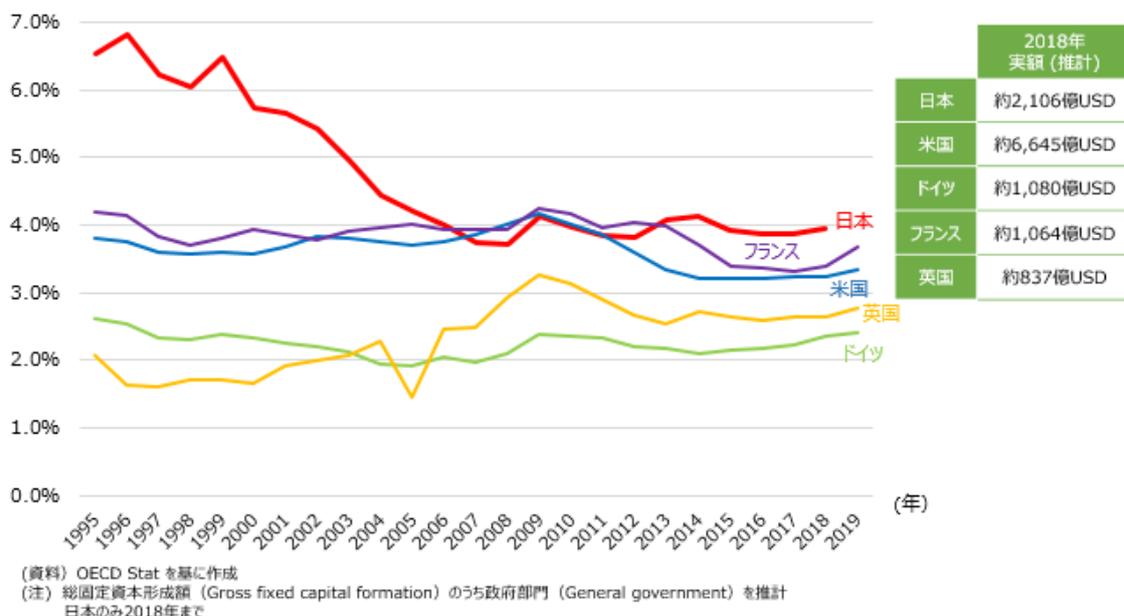
バブル崩壊の後遺症が残る 90 年代半ば以降、政府による公共投資の対 GDP 比率の推移を見ると、わが国は、低下傾向にあるものの欧米諸国に比べて依然高い水準であることが分かる（図表 5）。今後、高齢化の進展に伴い社会保障関係費用の増大が想定されるなか、財政の持続可能性を考慮すると政府の財布に余裕はなく、政府による投資余力は限定的であると考えられる。

こうしたなかで、わが国企業の設備投資・研究開発費の伸びを見ると、欧米諸国に比べて小さいことが分かる（図表 6、7）。経済規模の差から、イギリスやフランス、ドイツなどに比べて実額では日本が上回っているものの、成長の牽引役となるべき民間投資額が概ね横ばい水準に止まってきたことは真摯に受け止めなければならない。また、グローバル化の進展に伴って、民間投資の振り向け先が市場の成長期待が高い海外主体となり、内需・国内雇用の創出や国内社員への分配・再投資が限定的となってきたことにも留意が必要である。

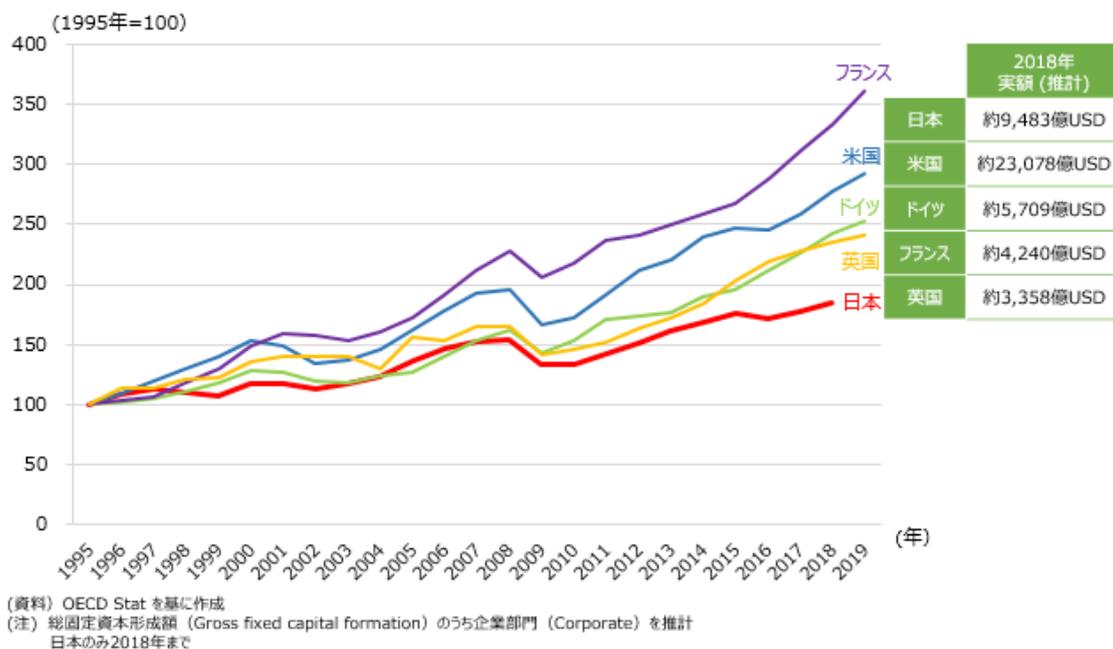
企業の人材投資に関して、職務が曖昧なメンバーシップ型の雇用慣行が根強い日本企業では、現場の実務を通じて知識・経験を習得する OJT (On-the-Job Training) が主流であり、職場や通常の業務から離れ、特別に時間や場所をとって実施する研修・セミナーを指す Off-JT (Off-the-Job Training) 支出額の対 GDP 比率は、欧米に対して著しく低い（図表 8）。テクノロジーの進展や社会の変化に伴って多様化する業務内容や顧客ニーズに対応するためには、外部の教育機関を活用した体系的

な知見・ノウハウの習得、いわゆる「リカレント教育」の重要性が高まっているものの、未だ実績も機運も乏しいのが実情である。

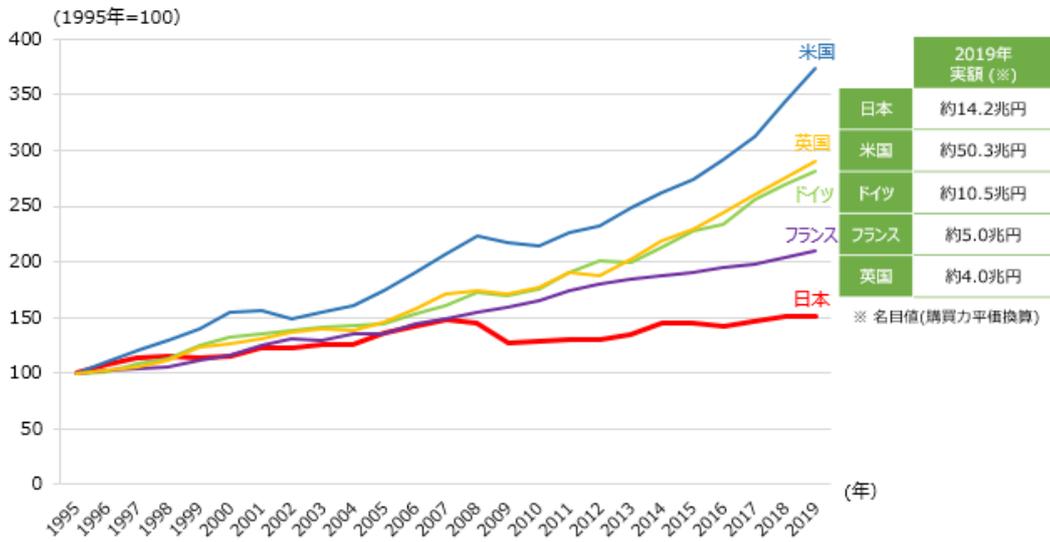
(図表5) 公共投資（政府部門の総固定資本形成）の対GDP比の推移



(図表6) 設備投資（企業部門の総固定資本形成）の推移

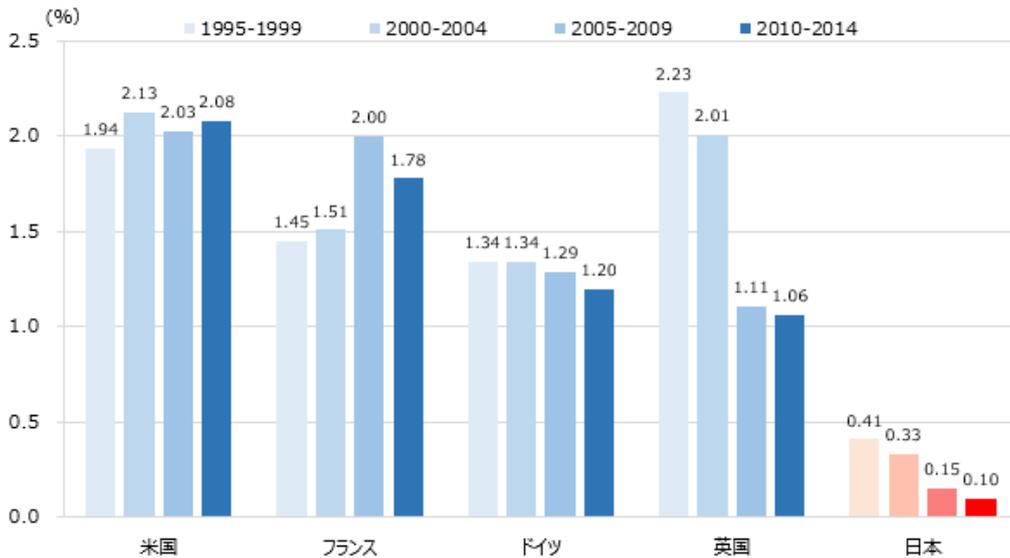


(図表 7) 企業部門の研究開発費の推移



(資料) 文部科学省 科学技術・学術政策研究所「科学技術指標2021」を基に作成

(図表 8) 企業の人材投資 (除く OJT) の国際比較 (対 GDP 比)



(資料) 厚生労働省「平成30年版 労働経済の分析 - 働き方の多様化に応じた人材育成のあり方について」
 (注) 内閣府「国民経済計算」、JIPデータベース、INTAN-Invest databaseを利用し、学習院大学 宮川努教授が推計

◇ 民間投資を呼び込むための政策は、企業が抱える課題に寄り添ったものだったろうか

1980年代以降、特定産業の育成や企業活動に対する政府の関与のあり方が変化し、政策運営は、高度経済成長を支えた政府主導の産業政策から、規制改革を中心とした競争政策、即ち「政府の介入をできるだけ小さくし、市場メカニズムに任せて経済成長を図る」という考え方にシフトしてきた。しかしこの間、企業の民間投

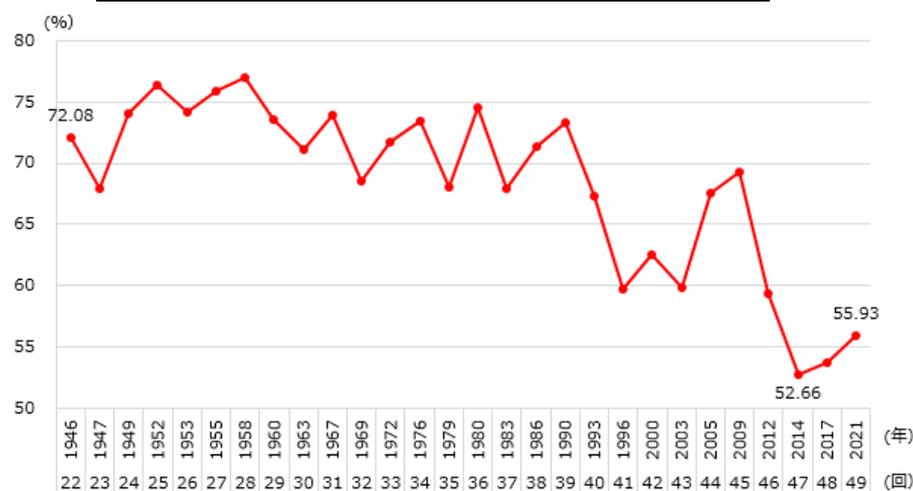
資が限定的であったことは前項で見た通りである。政府の役割が見直されるなかで講じられた政策が、企業が大胆なリスクテイクを行ううえで課題となる予見可能性やリスク許容度の引き上げに、十分に寄与しなかったことが一因であると考ええる。

政府は、民間企業が尻込みするようなテクノロジーの開発リスクを官民に分散させ、イノベーションを阻害する規制を取り除き、民間企業が投資に踏み切り易くする「呼び水」的に政府支出を用いるべきである。また、政府と企業が投資を通じて希求する成長の方向性を正確に共有し、双方が然るべき施策を講じるためには、人材交流を活性化していくことも重要であると考えられる。

☆ 国民は、わが国が直面する諸問題を自分事と捉え、真正面から向き合ってきたらどうか

デジタル化の遅れやひっ迫する国家財政をはじめ、コロナ禍はわが国が先送りしてきた様々な課題を浮き彫りにした。低迷する投票率にも表れる(図表9)ように、こうした課題から目を背け、先送りを続けてきたのは紛れもなく我々国民ではないだろうか。我々自身が「現状を憂い、不安に思いながらも、根拠のない楽観のもと、蓋をして放置してきた日々」から決別しなければ、これらの構造的課題はいつまでも解消されない。むしろその弊害は、時間を経ることに大きくなり、次世代へのツケとなって表れるであろう。今こそ国民一人ひとりが「健全な危機意識」を持ち、前向きかつ主体的に問題解決に向け行動していかなければならない。

(図表9) 衆議院議員総選挙における投票率の推移



(資料) 総務省「国政選挙における投票率の推移」

以上を総括すると、企業・国民には、わが国が置かれた状況に対する当事者意識が、政府には、「国民視点」に立った政策運営が欠けていた、という反省が必要ではないだろうか。

3. 提言

不安が募るばかりの閉塞感漂う日本社会を脱し、明るい未来を展望できるわが国を実現するためには、「未来への投資」をキーワードに、企業・政府・国民それぞれの主体が一体となって、以下のような各々の役割を果たしていくことが肝要である。

企業 ⇒ 持続的成長と多様な人材の活躍を実現する意識改革、具体的アクション

政府 ⇒ 明確な方向性の打ち出しと整合的な政策の推進
及び、正確な事実をしっかりと国民に届ける情報発信

国民 ⇒ 「健全な危機意識」のもと、「一人ひとりが未来を変革する力を持っている」という自覚を持った行動

提言1：成長領域を捉える、戦略的な「攻め」の事業投資を実践せよ【企業・政府】

<企業に向けて¹²⁾>

- ✓ 「攻め」の戦略投資を果敢に実行するための経営者・役職員の意識改革を
- ✓ 提供価値の再定義、顧客ニーズ・社会の変化に応じた提供手段の迅速な開発を

グローバル化・デジタル化の進展により経営環境が急速に変化するなか、企業変革の必要性はこれまでも認識されてきた。それでもなお、ビジネスモデルの見直しやイノベーション創出に向けた取り組み、生産性向上に資する「攻め」の成長投資が限定的であった背景には、経営陣・従業員双方に危機意識が薄かったことや、狙い・目指す姿が経営トップから役職員にまで十分に浸透していなかったことが考えられる。

企業が「攻め」の戦略投資を果敢に実行するうえでは、経営者のイニシアティブのもと、先ず「誰に、どのような価値を提供するのか」を再定義し、顧客ニーズや社会の変化に応じて価値の提供手段をアジャイル¹³⁾に開発・導入していくことが肝要である。こうした「攻め」の戦略投資を通じて成長に繋げるためには、経営者自身が明確にコミットし、自らの言葉やビジョンを通して「失敗を恐れず挑戦する」ことを共通の価値観として組織に根付かせることが不可欠である。経営者および役職員の意識改革があつてはじめて、異業種や大学・研究機関との連携強化、挑戦や新たなスキル獲得を促す人事評価制度、組織の多様性を高める労働環境整備などの取り組みも有効性を増すことになる。

¹²⁾ 詳細は、関西経済同友会 企業経営委員会 提言「企業変革のビッグチャンス～「腹落ち」する骨太なストーリーとイノベーション創出に向けた組織・働き方の改革～」(2021年)を参照

¹³⁾ 「素早い」「俊敏な」を意味する言葉で、小単位で実装とテストを繰り返しながら開発を進める手法を指す。最初に全体の機能設計・計画を決定し、その計画に従って開発を進める「ウォーターフォール型」と対比される。

<政府に向けて>

- ✓ 民間投資の指針となる、わが国としてのビジョン・明確な方向性の打ち出しを
- ✓ ビジョンと整合的な政策の立案・見直しの実行と推進を
 - 中長期的な企業価値向上に資するコーポレートガバナンス改革
 - 脱炭素社会への対応をはじめ、企業の国内投資を促進する政策的支援
 - 政府のビジョン・明確な方向性に基づく迅速かつ柔軟な規制改革
 - 業際・新産業への民間投資を呼び込むための政府支出の効果的運用
 - 成長戦略としての公共投資・次世代インフラ投資

政府は、企業の予見可能性を高め、企業の挑戦・投資の指針となるような、また、国民の気付き・行動変容を促すような、わが国としてのビジョン・方向性を明確に打ち出すべきである。岸田政権は「新しい資本主義」「成長と分配の好循環」「デジタル田園都市構想」といったスローガンを打ち出しているものの、現段階では「構想」の色彩が濃く、企業や国民がこれに沿って具体的な行動指針を策定することは容易ではない。例えば、2020年10月に菅政権が打ち出した「2050年カーボンニュートラル」は、極めて野心的な目標ながら、企業・国民に自身で果たすべき役割・責務を認識させる、わが国としてのビジョン・明確な方向性を示したものであり、また2022年4月より実施される「政府調達において賃上げを表明した企業を優遇する」という措置も、わが国の目指すべき方向性を政府と企業が具体的に共有する観点で有効であろう。政府にはまず、「わが国が総力を挙げて取り組む成長領域・分野」「デジタル化の加速」「社会課題への対応（SDGs達成への貢献、ESG経営の推進）」の3点について、企業・国民の行動指針となるような明確な方向性を打ち出し、広く社会に発信してもらいたい。

そして、政府が実行する各種政策は、わが国としての大きなビジョン・方向性としてかり連動したものであるべきである。ここでは成長領域を捉える戦略的な「攻め」の事業投資促進の観点から、以下5つの政策項目を例示する。

中長期的な企業価値向上に資するコーポレートガバナンス改革

企業の収益力強化を目的として、2015年に策定され、2度の改訂が行われたコーポレートガバナンス・コードは、「最低限8%を上回るROEを達成することに各企業はコミットすべき」と提言した「伊藤レポート¹⁴」が理論的支柱の一つになっている。しかし、2021年の改訂で追記された、マネジメント層におけるダイバーシティの推進や、環境面・社会面におけるサステナビリティへの取り組み深化なども企業価値の

¹⁴伊藤邦雄一橋大学教授（当時）を座長とした、経済産業省の『「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト』の最終報告書（2014年）の通称

向上に資するものとして評価されるべきであり、企業経営・指標として ROE など単一指標のみを過度に重視することは適切ではないと考える。岸田政権が掲げる賃上げや人への投資、成長領域を捉える戦略投資の実行は、短期的に見て必ずしも ROE の向上に寄与するものではない。企業評価は、政府の方向性と整合性が取れた形で、より多面的に判断されるべきである。

岸田政権が提唱する「新しい資本主義」は、経済格差・貧困の拡大や、市場・競争の効率性の追求がもたらした中長期的な投資の不足、行き過ぎた集中による都市と地方の格差、気候変動問題の深刻化、分厚い中間層の衰退といった新自由主義的な経済体制が生んだ様々な弊害を是正し、持続可能な経済社会を実現しようとするもの¹⁵である。これは、企業が顧客や取引先、従業員、株主、地域社会といった、あらゆるステークホルダーの利益に配慮すべきとする「マルチステークホルダー主義」と軌を一にする。したがって、株主第一主義に偏重したコーポレートガバナンスのあり方を見直し、「どのステークホルダーに、どのような形で、どれだけの価値を提供するのか」という判断は、各企業の考え方に応じ、多様性をもって市場に認められるべきである。その際に求められる政府の取り組みは、コーポレートガバナンス・コードの一律的・形式的な整備ではなく、各社の社会的価値を定量的に「見える化」するための方策を検討・提唱することにあると考える。

脱炭素社会への対応をはじめ、企業の国内投資を促進する政策的支援

2050 年カーボンニュートラルやデジタル社会の実現に向けた事業の見直し・転換、それに伴う新規投資の必要性は、全ての産業に通じる課題であり、また、規模を問わず全ての企業に対応が求められるものである。政府は、企業の脱炭素に向けた事業再構築やエネルギー調達のカarbonフリー化、温室効果ガス排出量の把握・削減に資するような支援メニューを体系化し、中小企業を含めて広く情報提供・啓発すべきである。また、脱炭素社会の実現に向けては、企業だけでなく最終消費者・生活者としての国民の行動変容が重要な鍵を握る。政府には自治体・企業に加え、地域住民を巻き込んだ実証モデルの創出を支援し、成功事例を全国に横展開するような取り組みのイニシアティブも取ってもらいたい。

また、コロナ禍で浮き彫りとなったサプライチェーンの見直し・強靱化や、経済安全保障問題への対応、農業・防災ビジネス・半導体産業など今後の成長や海外展開が期待されるビジネスの育成に向け、国内投資を促進する税・財政的支援も重要と考える。近年では、半導体産業の再興に向けた TSMC（台湾積体電路製造）の熊本工場誘致は好事例であり、今後わが国が総力を挙げて取り組む成長領域・分野が明確に示されつつ、民間投資の「呼び水」としての政策的支援となることが期待される。

¹⁵ 内閣官邸 HP「第 208 回国会における岸田内閣総理大臣施政方針演説」を参照

政府のビジョン・明確な方向性に基づく迅速かつ柔軟な規制改革

個別の既存規制をテーマにした関係者・有識者による是々非々の議論では、既得権益により大きな改革は進みにくい性質にあるため、目指すべき社会の方向性からバックキャストして必要となる技術・ソリューションを捉え、その実証・実装に向けた規制のあり方を迅速かつ柔軟に検討すべきと考える。その際には「法令は改正されたが、省令や政令で実質的に規制されている」といった一貫性の欠如や規制緩和を阻害する事態が生じないように目配りも必要になる。欧米では1980年前後より規制の影響評価（遵守費用、経済・機会損失など）の定量把握が行われている¹⁶が、わが国では、2019年度において、定量的に遵守費用が概算されている規制は全体の4割に留まる¹⁷。規制コストの可視化を徹底し、規制改革の議論に活用することも肝要と考える。

近年、規制やルールメイキングがテクノロジーの発展に追いついていないケースが増加している。国家戦略特区においては、人命への影響や倫理違反など最低限の「やってはならないこと」を定めたネガティブリスト方式での規制運用のもと、テクノロジー実装と規制のグローバルスタンダード獲得に向け、官民連携で野心的に取り組む新たなマーケット・需要創出のスキームを検討・導入してもらいたい。

業際・新産業への民間投資を呼び込むための政府支出の効果的運用

規制・ルールが未整備なケースを含め、業際・新産業の分野を中心に民間だけではリスクテイクが困難なビジネス・技術開発領域がある。政府支出の一部を「成長の可能性の探求」に割り当て、官民がリスクをシェアしながら成長領域を捉えていくアプローチが有効と考える。

その点において、脱炭素社会の実現に向けた技術開発を支援する2兆円のグリーンイノベーション基金や、大学の研究開発を支える10兆円ファンドの創設は有意義である。もっとも、イノベーションを創出するうえで避けられない失敗の可能性を想定・許容し、政府・関係者間で助成の撤退基準を定期的に精査しつつ、資金が効果的に運用されることが肝要である。

また、ワイズスペンディングの観点から、既存の基金やファンド、その他財政的支援の有効性をしっかりと検証し、非効率的なものについては、わが国の方向性に整合的な分野への財政的支出にリソースをシフト・充当させるべきである。

¹⁶ 例えば米国では、1978年より経済的に重要な規制について経済影響文書の提出が義務付けられ、差戻し機能を有する第三者評価も行われている（わが国における政策評価は、行政機関における自己評価となっている）。岸本充生「規制の政策評価のこれまでとこれから」（総務省/政策評価に関する統一研修資料、2021年）を参照

¹⁷ 総務省によると、わが国では、2007年より規制の事前評価が法令上義務付けされるも、2019年度に新設・改廃された規制に関し、「遵守費用」「行政費用」「効果」が定性的な記載に留まったものが6割を占める。総務省「規制の政策評価とEBPM」（2021年）を参照

成長戦略としての公共投資・次世代インフラ投資

公共投資は、内需を喚起する伝統的な経済対策として、これまでわが国経済を支えてきた。しかしながら、今後一段と財政的な制約が強くなると予想されるなか、需要不足の補填に偏重した「ばらまき」は認められるべきではない。少子高齢化の進展や頻発する激甚災害、テクノロジーの更なる発展を見据え、あるべき国土発展の姿からバックキャストした公共投資を徹底すべきである。その際には、道路や水道といった既存のインフラ更新に加え、脱炭素社会・水素社会の実現に向けた水素ステーションなどのエネルギー供給網、デジタル時代に不可欠となる高速通信ネットワーク・データセンターなど、成長戦略との連動性をより意識してほしい。

提言2：成長の源泉たる、資本としての「人」への投資を拡大せよ【企業・政府】

<企業に向けて>

- ✓ 「人」への資源配分は「短期的なコスト」ではなく「アセットへの投資」「人材獲得の手段」であり、企業の「社会的責務」であると捉える意識改革を
- ✓ 社員自らによる能動的なキャリア形成・スキルアップを支援する環境整備を

グローバル化やテクノロジーの進展、コロナ禍の長期化、不確実性を増す国際情勢など先行き不透明感が強まるビジネス環境のもと、これからの企業価値の源泉として無形資産、特に人的資本への投資に対する関心が高まっている。それに伴って、人的資本に関する情報開示を求める動きが強まっており、米国証券取引委員会（SEC）では、2020年8月に人的資本に関する情報開示がルール化され、より具体的な開示手法を義務化する観点から2022年春にも新たなルール案が示される予定となっている。また、EUは2022年10月を目途として人的資本を含めたESGの情報開示ルールの策定を進めており、わが国においても多様性・人材教育・ハラスメント防止などに関する情報開示指針が2022年夏に示される見込みである。

こうしたなか、企業は「人」に対する捉え方を転換しなければならない時期に来ている。人件費や教育投資をはじめ「人にかける費用」は、「短期的なコスト」ではなく「中長期的な資本への投資」であり、また「優秀な人材を獲得・保持するための手段」である。そして今後は、「お金をかけて人を育てても、会社を辞められてしまっただけは大きな損失だ」といった経済合理性だけの判断を超えて、人への資源配分が企業に求められる「社会的責務」の一つになっていくと期待したい。これまで以上に、人に対する資源配分のあり方が自社の中長期的な成長を考えるうえで重要になると考える。

こうしたなかで企業には、社員自らが能動的・自律的にキャリアを形成し、スキルアップするための環境整備が求められることになる。具体的には、働き方改革や健康経営の推進（時間的・肉体的・精神的余力の捻出）、特定の高度な知的・技術的知見、スキ

ルの習得を目指す専門教育（プロフェッショナル・エデュケーション）を含めたりカレント教育・自己研鑽の機会やキャリアカウンセリングの提供、人材採用の多様化、兼業・副業の解禁などが挙げられる。

<政府に向けて>

- ✓ 「意欲ある個人」を直接支援する政策の拡大を
- ✓ 政府と国民の間にある情報ギャップの解消を
- ✓ 実態ニーズに即した教育コンテンツの整備を
- ✓ 企業における「学び直しの成果」に対する評価をサポートする取り組みを

「意欲ある個人」を直接支援する政策の拡大を

リカレント教育の政策的な支援状況に関しては、決して「メニューが整備されていない」という訳ではなく、むしろ「制度として一定程度整っているものの、企業・個人に上手く活用されていない」との指摘がある¹⁸。制度の更なるブラッシュアップはもとより、（潜在的な層も含め）支援を必要としている人たちに確実に届けていくことがより肝要であると考える。

したがって、政府による支援の対象は、「人への投資を行う（または行いたいと考える）企業」から「意欲ある個人」宛へと転換させていくべきである。具体的に、政府は失業者などへの職業訓練の提供や、広く個人が利用できるキャリアカウンセリング機会の提供、社会人の教育費用の補助、休職・離職を伴って大学院などで修学する場合の生活保障、スキルアップ後の就職支援などに取り組み、キャリアが多様化する時代における個人の活躍を後押ししてもらいたい。

政府と国民の間にある情報ギャップの解消を

社会人の学び直しを支援すべく、政府は「教育訓練休暇制度」や「教育訓練短時間勤務制度」といった企業に対する経済的支援メニューを提供している。しかし「能力開発基本調査¹⁹」によると、当該制度を実際に利用したことがある回答者（労働者）は僅か 1~2%に止まり、また半数が「勤務している事業所に制度があるか分からない」と回答している。一方で、制度利用を希望する人は全体の 2 割程度にのぼり、支援を必要としている個人と、支援を提供する政府・企業との間に情報のギャップが存在していると考えられる。

先述の通り、企業は、社員自らが能動的・自律的にキャリアを形成し、スキルアッ

¹⁸ 日本総合研究所 高橋進 チェアマン・エメリタスとの意見交換会（2022年1月26日）より

¹⁹ 厚生労働省「令和2年度能力開発基本調査」（2021年）を参照

プするための環境整備に努めるべきであり、現行の政策メニューを活用する企業において、教育支援制度の全社的・徹底的な周知努力は重要な責務であるとする。

政府においても、個人の学び直しを促進する情報伝達のあり方を見直すとともに、潜在的な層を掘り起こす啓発に取り組んでいくことが重要である。例えば、マイナンバー制度などを活用すればプッシュ型で情報を届けることが可能になり、また利用する個人もスマートフォンで簡単に利用申請できるなど、双方にメリットが期待される。こうした観点から、「デジタルガバメント」の早期実装・展開も極めて重要である。

実態ニーズに即した教育コンテンツの整備を

実効性あるリカレント教育を推進するためには、企業や教育機関との連携を通じた、市場ニーズに適う教育コンテンツの整備が求められる。例えば、今後デジタル人材不足が一段と深刻化するとされており、こうした企業のニーズを汲み取りながら教育環境を構築していくことが肝要である。

また、教育訓練給付金の対象となる専門実践教育訓練（看護師・社会福祉士、高度ITスキル、子育て中の女性向けリカレント、専門職大学院・MBAなど）において、過半数の社会人が平日夜間・土日・通信課程を利用する²⁰一方、指定講座数の88%²¹が平日昼間・通学課程に偏っていることもネックになっているとみられる。開講形式についても、社会人のニーズに合致した、利用者目線の環境整備が求められる。

企業における「学び直しの成果」に対する評価をサポートする取り組みを

リカレント教育を修了した社員を、獲得したスキルや経験を活かすことができる社内ポジションに配置することにより、個人のモチベーションやエンゲージメントが向上し、より貢献度の高いパフォーマンスが実現することが期待される。これは企業としても、人的資源の有効活用に繋がる。

一方、個人の「学び直しの成果」をどのように受け止め、評価し、従業員の個性の発揮と企業の成長に繋げるべきか、対応に悩む企業は少なくないとみられる。また、わが国では、業務におけるアウトプットよりも企業に対する忠誠心や労働時間といったインプットが評価される企業文化が根深いため、就業時間を抑えて、または実務から離れて、学び直しを行う個人の努力が十分に企業内で評価されないのではないか、という懸念点への対応策も検討が必要である。

政府には、こうした点を考慮しつつ、企業の「学び直しの適切な評価」をサポートするため、先行事例に基づくベストプラクティスの共有や、企業が参照できるガイド

²⁰ 専門実践教育訓練にかかる給付金の実受給者数（2017年9月）を見ると、総数15,754名に対し、平日夜間・土日・通信課程が9,270名となっている（全体の58.8%）。首相官邸「人生100年時代構想会議資料」（2018年）を参照

²¹ 厚生労働省HPより2022年4月1日時点の給付対象講座数を参照

ラインの整備といった、時代に合った企業人事・労務体制の構築を支援する取り組みも期待したい。

提言3：一人ひとりが健全な危機意識を持ち、意識を変え、行動を起こそう

【国民・政府・経済界】

企業の一員であり、わが国の構成員たる国民一人ひとりの意識と行動が、提言1、提言2にあるような企業と政府による投資の効果を左右する。

日本社会が成熟期を迎え、またテクノロジーの進展により環境の変化が加速するなか、人々の人生は、学生時代に学び、現役時代に働き、老後は余生を過ごす（楽しむ）という「年齢輪切り型」から、学ぶ・働く・楽しむが全てのライフステージで複線的に行われるものへと変わっていくであろう²²。一段と自由度の高い人生設計が主流となる時代においては、主観的なイメージでの漠然とした不安ではなく、正確な情報に基づく健全な危機意識こそが、それぞれの人生における主体的な選択を促し、最大限に個性を発揮させ、「個」を輝かせる。

また、変化が加速する時代には、企業・政府を問わず組織のあり方も変容していく。一人の船頭が大多数を導く「巨大客船モデル」は前時代的となり、同じ方向を向いて俊敏に移動する魚の群れのように、「個」が互いを高め合いながら成長を実現する組織が強さを発揮するであろう（図表10）。そして、こうした「個」の輝きに支えられた成長は、一人ひとりの人生に well-being をもたらし、ひいては「国民一人ひとりが日々の幸福と未来への希望を持てる社会」の実現に繋がるものと考えられる。

（図表10）デジタル時代に目指すべき組織



（資料）第2回講演会 UiPath 長谷川社長 講演資料

²² 詳細は、リンダ・グラットン、アンドリュー・スコット「LIFE SHIFT 100年時代の人生戦略」（2016年）を参照

<国民に向けて>

- ✓ 健全な危機意識に基づく自己への投資や、失敗を恐れない果敢な挑戦、消費や就職での企業選好、政治への参加など、一人ひとりの行動が社会の変容に繋がる

少子高齢化が進むなか、高齢者の声の傾聴に偏重する政治は「シルバーデモクラシー」と揶揄される。こうした状況に対し、若い世代は特に「自分たちはマイノリティであり、未来を変革する力は小さい」という半ば諦めの気持ちを持つ人が多くなってしまっているのではないかと懸念される。しかし、健全な危機意識を持ち、日々の行動を通じて社会をより良い方向に導くことは実際に可能と考える。例えば、将来に向けて自己投資をする、失敗を恐れることなく自分の信念に従って果敢に挑戦する、消費行動や就職活動を通じて社会にとってより良い企業・商品を選ぶ、わが国の将来（政治）に関心を持ちしっかりと意思表示（投票）をする、こうした行動を意識的に行うことで、社会は徐々に変わっていくはずである。今を担う現役世代、そしてこれからを担う若い世代には、諦めや不安を健全な危機意識に変えて、前向きに行動してもらいたい。

<政府に向けて>

- ✓ 国民の健全な危機意識の醸成に向け、正確な事実を届ける情報発信を

政府は、いかにして国民に正確な事実を届けるか、そして、いかにその後の行動変容に繋げることができるか、を改めて考えるべきである。メディアの報道のあり方を含め、大げさでも楽観的でもなく、客観的な事実・現状を包み隠さず伝えることが、国民の健全な危機意識を醸成するうえで極めて重要である。

情報発信のあり方については、従来のHPやメディアを通じた広報に加え、教育機会の活用も検討できるのではないかと懸念される。例えば、金融業界などと連携した高等教育における金融経済教育の強化が挙げられる。税財政・社会保障問題を含めた金融経済リテラシーを高めることは、健全な危機意識の醸成に資する取り組みであると考えられる。実際に、2022年度から高等学校の新科目「公共」では金融経済、「家庭科」では資産形成の観点を取り入れた授業が行われることとなっており、こうした動きを端緒に国民全体の金融経済リテラシーを底上げしていくことが肝要である。

また、教育に関するより中長期的観点では、国民の前向きな行動変容の源泉となる自己肯定感・自己効力感を涵養する初等中等教育も重要である²³。2017年に改訂された学習指導要領では、主体的・対話的で深い学び（アクティブ・ラーニング）とカリキュラ

²³ 詳細は、関西経済同友会 教育問題委員会 提言『「学校任せ」から『社会全体で共創する』初等教育への転換』（2022年）参照

ムマネジメントの確立を通じて、「学んだことを人生や社会に生かそうとする学びに向かう力、人間性」「実際の社会や生活で生きて働く知識及び技能」「未知の状況にも対応できる思考力、判断力、表現力」の3つの力をバランスよく育む²⁴、とされており、こうした教育の見直しが実効性を持って進められることを望む。

<経済界に向けて>

- ✓ 若い世代に寄り添い、巻き込み、共に未来を創っていく気概を持ち、健全な危機意識の醸成と行動変容に向けた、情報発信・対話の機会づくりに取り組む

当委員会が今年度実施してきた企業の中堅社員や学生との対話を通じて、山積する社会課題や現代社会が抱える閉塞感を突破するためには、未来を担う若い世代の視点とバイタリティが不可欠である、との思いを強めたところであるが、現に、2025年に控える大阪・関西万博においても「若い力」への期待が高まっている。

一方で、先述したように、若い世代の中には自らの無力感を感じている人も少なくない。経済界、そして企業経営者自身が、若い世代に寄り添い、巻き込み、共に未来を創っていく気概を持って行動することが必要と考える。関西経済同友会は、国民への情報発信・対話の機会づくりにスモールスタートで取り組み、健全な危機意識の醸成と行動変容に貢献して参りたい。

²⁴ 文部科学省 HP「新しい学習指導要領『生きる力』」を参照。本学習指導要領に基づく教育が、2020年度より小学校、2021年度より中学校、2022年度より高等学校で開始。

おわりに

経済政策委員会のこれまでの提言は、基本的に中央政府・政党に対して行うものが大半であった。確かに、わが国の方向性を決定づけるうえで政府の方針や政策は極めて重要であり、政府への要望という視点は今回の提言にも盛り込んでいる。

しかし1年間の委員会活動を通じて「閉塞感漂う現代社会、深刻化する社会課題、複雑化する世界情勢を前に、政府や有識者、経済団体といった、男性中心で年齢層も高いごく一部の人たちだけが熱心に議論を交わっていて良いのだろうか」という問題意識が次第に大きくなっていった。そして、「若い世代などのサイレントマジョリティを巻き込んで意識・行動を変えることが、わが国の未来を明るいものへと変貌させる最大の経済政策である」という信念のもと、政府だけでなく、我々を含む広く一般に向け、本提言の作成に至った。

我々の思いが小さな「波紋」を呼び、「機運」をつくり、企業一社一社、国民一人ひとりに変革の兆しが生まれることを切に願う。

最後に、本提言の作成にあたって、講演会・意見交換などを快くお引き受け下さり、貴重な知見をご提供頂いた各方面の皆様、そして委員会運営にご支援ご協力頂いた副委員長、委員、スタッフ、関西経済同友会事務局の皆様に、この場をお借りして深く感謝申し上げます。

2022年4月
一般社団法人関西経済同友会 経済政策委員会
委員長 角元 敬治

2021年度 経済政策委員会 活動状況

(役職は実施当時のもの)

2021年

6月14日 会合「2021年度の活動方針案について」

7月19日 講演会・会合

「アフターコロナの日本経済の展望と課題」

講師：株式会社日本総合研究所

チェアマン・エメリタス（名誉理事長） 高橋 進 氏

8月20日 講演会・会合

「オフィスの現場に神宿る デジタルトランスフォーメーション」

講師：UiPath株式会社 代表取締役 CEO 長谷川 康一 氏

9月 2日 スモールミーティング

「グローバル適塾（行財政改革グループ）との意見交換」

※グローバル適塾のご協力のもと、適塾プログラムである「談論風発講座」において、塾生たちとの意見交換を実施

9月21日 講演会・会合

「ポストコロナ時代の産業政策」

講師：東京大学公共政策大学院 院長、

東京大学大学院経済学研究科 教授 大橋 弘 氏

10月11日 中間会合「提言作成に向けた意見交換」

12月13日 スモールミーティング

「大阪大学赤井ゼミとの意見交換」

※大阪大学法学部国際公共政策学科の赤井伸郎ゼミのご協力のもと、学生たちとの意見交換を実施

2021年度 経済政策委員会 名簿

2022年3月24日現在（敬称略）

委員長	角元 敬治	(株)三井住友銀行	代表取締役副頭取執行役員
副委員長	井澤 武尚	井澤金属(株)	代表取締役会長
〃	亀山 経一郎	住友商事(株)	国内担当役員補佐 国内業務企画部長 関西支社副支社長
〃	岸 貞行	エア・ウォーター(株)	会長付顧問
〃	佐藤 義雄	住友生命保険(相)	特別顧問
〃	遠竹 泰	(株)ミライト・テクノロジーズ	代表取締役社長
〃	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
〃	長江 敬	(一社)大阪銀行協会	専務理事
〃	二宮 清	ダイキン工業(株)	社友
〃	廣江 謙	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
〃	山本 純子	(株)SPLENDID21	代表取締役
〃	吉田 治	吉田おさむ事務所	代表
委員	石田 智也	(株)アイアンドエス・ビー・ビー・ディーオー	執行役員
〃	木下 健治	(株)仁来	代表取締役
〃	桐山 健一	(株)神戸屋	代表取締役会長
〃	巽 大介	日本証券業協会 大阪地区協会	地区会長
〃	萩尾 千里	大阪国際フォーラム	会長
〃	廣田 雄一郎	西村あさひ法律事務所	法人社員・弁護士
〃	古田 正雄	(株)NTT データ関西	代表取締役社長
〃	細見 恭樹	(株)池田泉州ホールディングス	取締役専務執行役員
〃	益戸 正樹	UiPath(株)	特別顧問
〃	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	藤川 将一	(株)三井住友銀行	経営企画部 部長
〃	植田 孟徳	(株)三井住友銀行	経営企画部 次長
〃	栗田 京典	(株)三井住友銀行	経営企画部 部長代理
スタッフ	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
〃	一ノ瀬 敏寿	住友生命保険(相)	総務部担当部長(政策渉外)
〃	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
"	岡本 武	住友商事(株)	国内業務企画部 関西財界担当部長
"	坂谷 淳宏	UiPath(株)	執行役員
"	須貝 祐輔	井澤金属(株)	取締役総務部長
"	鈴木 彩賀	(株)SPLENDID21	
"	土屋 祐真	(株)三菱UFJ銀行	経営企画部経済調査室 調査役
"	中井 まき	住友商事(株)	国内業務企画部員
"	長根 正治	大阪国際フォーラム	
"	福本 洋樹	エア・ウォーター(株)	秘書室 課長
"	藤原 美範	大阪府信用農業協同組合連合会	総務部長
"	溝部 国男	(株)NTT データ関西	ビジネスイノベーション室事業創発担当課長
"	八橋 望	エア・ウォーター(株)	秘書室
"	米倉 勉	野村證券(株)	大阪総務部次長兼秘書課長
"	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)	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 課長
"	白川 夏美	日本生命保険(相)	本店企画広報部
"	川手 由佳	日本生命保険(相)	本店企画広報部 副主任
代表幹事スタッフ(2)	松尾 昌行	(株)プロアシスト	管理本部 本部長
"	清林 靖	(株)プロアシスト	経営企画部 社長特命担当(戦略事業企画)
"	水越 裕太	(株)プロアシスト	経営企画部社長特命担当(営業企画)
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