

新会長
Interview

フロントランナーとして
将来世代への
責任を果たす

経団連会長

筒井義信

つつい よしのぶ

会長就任にあたっての抱負

企業が課題解決のフロントランナーになるべき

久保田 まず会長就任にあたっての抱負からお聞かせください。

筒井 経団連会長の使命と責任の重さをひしひしと感じ、まさに身の引き締まる思いです。歴代会長の取り組みをしっかりと受け継ぎ、日本経済の自立的な発展と国民生活の向上に全力を尽くしていく所存です。今年1月に会長に内定した後、国際秩序は混乱の度を深めています。また、国内政治においても、少数与党による政権運営で不安定な状況にあります。そのような時だからこそ、企業が課題解決のフロントランナーとして、わが国の進むべき道を示し、覚悟を持って未来を切り開いていかなければならないと、決意を新たにしています。また、これまで私は、世界の動きを見据えた「中長期の視点」と「日本全体の視点」を重視してきました。これらの視点を大切に、将来世代への責任を果たすことを目指したいと思っています。

久保田 「中長期の視点」と「日本全体の

将来世代への責任を果たすためにも、持続可能な仕組みづくりに「中長期の視点」が不可欠です。経済外交においても、世界の動きを見据えた「日本全体の視点」が重要です。

常に世界の動きを見据え、地理的バランスを含む「日本全体の視点」、世代間バランスを含む「中長期の視点」の二つを大事にして職務を全うしたいと思います。

FD2040の実現に向けた取り組み

FD2040実現に向けてロードマップを策定

久保田 日本を取り巻く内政・外交には課題が山積していますが、現状をどう捉えて

今後の経団連の取り組み

基本的考え方

- (1) 「科学技術立国」と「貿易・投資立国」による成長、「成長と分配の好循環」を通じて、「FUTURE DESIGN 2040」の実現に全力で取り組み、「公正・公平で持続可能な社会」を目指す。
- (2) 「FD2040」で指摘したように、わが国の課題や取るべき施策は「入れ子構造」柱として示した6つの施策（①全世代型社会保障、②環境・エネルギー、③地域経済社会、④イノベーション、⑤教育・研究、労働、⑥経済外交）は、すべてに同時に取り組む必要。
- (3) 具体的には、トランプ関税対策等緊急の課題に対応しつつ、「FD2040」実現に向けたロードマップを作成し、取り組んでいく。
- (4) その際、常に世界の動きを見据え、「中長期の視点」と「日本全体の視点」を大切にし、「将来世代への責任」を果たしていく。

具体的取り組み

- (1) イノベーション：DX、GX、スタートアップ振興や成長分野への投資拡大を着実に推進する。また、「科学技術立国戦略特別委員会」（委員長：澤田副会長）を新設し、科研費の倍増等による産学の研究力強化などを通じた「科学技術立国」の実現を目指す。
- (2) 税・財政・社会保障の一体改革：財政健全化にも留意しつつ、社会保障の給付と負担の見直しを進めるため、「税・社会保障一体改革推進会議（仮称）」の設置を働きかける。
- (3) 地方創生：都道府県より広域の圏域が切磋琢磨して発展する「新たな道州圏域構想」の実現を図る。
- (4) 労働改革：生産性向上に向けた、円滑な労働移動の促進や、労働時間法制の見直しを推進する。
- (5) 経済外交：CPTPPを軸としたミニラテラルな取り組みを強化するとともに、「グローバルサウス委員会」を新設し、グローバルサウスとの連携を強化する。

上記を推進する基盤として、安価で安定的なエネルギー供給の確保に向け、「第7次エネルギー基本計画」の具体化・着実な実現を図る。

→「フロントランナーとして将来世代への責任を果たす経団連」を目指す。

視点」を打ち出された背景をお聞かせください。

筒井 私は長年、生命保険会社で仕事をしてきましたので、この二つの視点は、私の思考体系や行動様式に染みついています。保険商品の設計や資産運用において、「中長期の視点」は不可欠です。また、事業の全国展開や海外展開にあたり、世界の動き

を見据えた「日本全体の視点」は極めて重要です。これらの視点は「FUTURE DESIGN 2040」（FD2040）を実現していくうえでも意識したいと思っています。例えば、イノベーションの推進には、「中長期の視点」による産業構造の転換や産業シーズの育成が肝要です。また、税・財政・社会保障制度の一体改革において、

いますか。また、FD2040の実現に向けた今後の取り組みについて、お考えをお聞かせください。

筒井 確かに、わが国を取り巻く環境は極めて不安定です。FD2040でも示したとおり、様々な課題が相互に絡み合う複雑な入れ子構造になっています。だからこそ、FD2040の実現に向けて、複数の政策手段を組み合わせ、全体最適の視点で臨みたい、との決意でおります。

重点項目は五つあります。①イノベーション、②税・財政・社会保障の一体改革、③地方創生、④労働改革、⑤経済外交です。できるだけ早期にロードマップを策定し、実現に向けて取り組んでいきたいと思っています。

① イノベーション

目指すべき「科学技術立国」の未来像を描きつつ、大胆かつ具体的な提言を打ち出したい

久保田 それでは五つの重点項目について、それぞれ具体的に伺いたいと思います。まず、イノベーションについては、どのような

筒井 イノベーションについては、大きく、かつ広い文脈で捉えて推進したいと思っています。日本は資源に乏しく、人口減少も進んでいます。わが国の持続的な成長には、競争力のある産業を創出すること、さらに、これらの産業をグローバル市場へ展開することが必須です。したがって「貿易・投資立国」とあわせて「科学技術立国」を打ち立てることが、重要な未来像だと思っています。

筒井 昨今、世界を見渡すと、各国が政府主導で集中的な投資を展開しており、科学技術の加速度的な進展につながっています。そのような中、わが国の地位は相対的に低下しており、このままでは研究の質が低下し、世界から後れを取る、ひいては人材育成に支障をきたし、産業競争力が低下するという悪循環に陥ってしまう恐れがあります。

他方、わが国は産業界の長年の努力により、産業の空洞化には至っておらず、裾野の広い産業基盤が形成され、先進的な国々と比べても強みを持つ分野が存在します。これらは、国際社会において不可欠性を維持できる領域であり、さらには経済安全保障の観点から自律性の確保が求められる領域です。こうした領域を軸に、官民連携のもと大胆かつ大規模な投資を展開してイノ





動を展開していくべきででしょうか。

筒井 DXは、企業が競争力を高め、労働力不足や供給制約を克服していくうえで、極めて重要です。その鍵は、企業同士が協調する世界をどう構築し、データ連携と利活用をどのように進めるかにあります。EUでは、環境規制の強化を背景に、国境を越えて

ペーシオンを呼び起こして、国際競争力を強化していく必要があります。そこで、経団連では、新たに「科学技術立国戦略特別委員会」を設けます。目指すべき「科学技術立国」の未来像を描き、大所高所から議論し、ボトムアップ型による現状の改善にとどまらない、大胆かつ具体的な提言を打ち出したいと考えています。

また、DX、GX、そしてスタートアップ振興といった成長の鍵を握る施策について、継続して取り組むことも重要です。

産業データースペースの構築を 官民連携で推進

久保田 DX、GX、スタートアップ振興について、経団連はそれぞれのような活

企業間などで産業データ^(注1)を共有する基盤である産業データースペースの社会実装が進展していますが、経団連でも2024年10月および2025年5月に産業データースペースの構築に向けて提言を取りまとめ、政府や与党に働きかけています。

データの連携・利活用で重要なことは相互運用です。データの国際的な流通を確保するためには、データ主体のなりすましやデータの改ざんを防ぐ仕組みであるトラスト基盤の整備が必要です。また、データの活用を促すためには、活用事例であるユースケースの発掘も重要です。事例が一つでも二つでも発掘されれば、それが横展開され、社会課題の解決や利便性の高いサービスの創出につながります。こうした考えの

もと、今後は、「デジタルエコシステム官民協議会(仮称)」という官民で推進していく体制を立ち上げ、具体的な検討を深めていく予定です。

脱炭素と経済成長の二兎を追うことが日本のGX

筒井 GXの推進は、脱炭素にとどまらず、経済成長や産業競争力の強化という面が重要です。脱炭素と経済成長の二兎を追うことこそ日本のGXの目指すところだと思っています。GXにもイノベーションが不可欠ですので、GX経済移行債を活用し、中長期にわたって大胆な支援を継続的に実施すべきです。

GX-ETS(排出量取引制度)は、規制と捉えられがちですが、私はこれを脱炭素に向けた前向きなインセンティブと捉える必要があると思います。経団連では、政府の詳細制度設計に参画するとともに、GXを推進するための製品・サービス市場の創設に向けた働きかけを強化したいと考えています。

また、これまで同様に、カーボンニュートラル行動計画やチャレンジ・ゼロの取り組みを通じて、国内の排出削減やイノベーションを推進していきます。

加えて、GX製品・サービスなどの海外展開を通じて、グローバルな脱炭素化、経済成長、エネルギー安全保障にも貢献すべきと考えています。今懸念されているのは、トランプ政権下での脱炭素化ベクトルの後退です。だからこそ日本は立ち位置を明確に示し、GXを毅然と推進していく必要があると思っています。日本にとって重要なことは同志国をつくることであり、アジア・ゼロエミッション共同体(AZE)の連携は欠かせません。日本はここでリーダーシップを発揮すべきです。

スタートアップ振興を 加速するためには

久保田 スタートアップ振興のため、経団連では2019年にスタートアップ委員会を新設し、現在、スタートアップの会員は100社を超えています。今後、スタートアップ振興を加速するためには、何が必要でしょうか。

筒井 経団連の「スタートアップ躍進ビジョン」と、政府の「スタートアップ育成5か年計画」が相まって、スタートアップの数と成功レベル(時価総額の大きさ)をともに10倍にする目標「10X10X」を掲げたことで、スタートアップ創出の動きは力強く

なっています。ただし、スタートアップの数は比較的伸びていますが、ユニコーンと呼ばれる時価総額の大きなスタートアップの数は限定的です。そこで昨年、「Science to Startup」という提言をまとめ、ディープテック分野における日本の優れた研究成果を社会実装につなげるべく政府に働きかけています。

また、大企業はスタートアップのリスクマネーを供給するだけではなく、ビジネスの中で協業を促進し、自らの競争力を高めることも大切です。経団連では「スタートアップフレンドリースコアリング」というスタートアップとの連携を見える化する仕組みやKeidanren Innovation Crossing(KIX)という交流の場を通じて、大企業の行動変容やスタートアップとの連携を促進しています。スタートアップ振興は、こうした交流の場から次のシーズを生み出す、あるいはネットワークを形成し、協業に向けた土台づくりを進めていくことが、重要なポイントになると思っています。

10X10Xを実現するためには、グローバルな資金の呼び込みに加え、グローバル市場の獲得が不可欠です。とりわけディープテック分野は長期的な取り組みが求められます。政府との連携を強化するとともに、

経団連としての取り組みも加速していきたくと考えています。

② 税・財政・社会保障の 一体改革

一体改革を推進し、 将来世代への責任を果たす

久保田 税・財政・社会保障の一体改革については、どのような視点から取り組んでいかれますか。

筒井 税・財政・社会保障の一体改革を実現するためには、制度の持続可能性を確保し、国民の将来への不安を払拭する必要があります。また、財政の国際的な信頼を維持し続け、さらに向上させなければなりません。そのため、税・財政・社会保障の一体改革については、省庁横断的な枠組みが必要だと考えています。政府の検討機関としては、税・財政・社会保障一体改革推進会議(仮称)の設置が必須で、私自身も先頭に立ち、あらゆるチャネルを活用して働きかけていきたいと考えています。

この問題は、国民一人ひとりの生活や人生設計に直結するもので、多くの人が不安を抱えています。給付の面でいえば、過剰

な給付ではなく必要な給付が行われるか、負担が公正・公平に分担されているかといった点を丁寧を確認していく必要があります。改革によって分厚い中間層を形成し、将来への不安を払拭するとともに、成長と分配の好循環を実現しなければなりません。この課題解決は、まさに将来世代への責任を果たすことだと思っています。

③ 地方創生

各地が独自性を発揮し、切磋琢磨できるような環境整備が必要

久保田 筒井会長は全国各地の支社をよく訪れていると伺っています。私も地方をいろいろ回っていると、地方創生の機運が醸成されているのを実感します。地方創生への取り組みについて、考えをお聞かせください。

筒井 地方創生のキーポイントは「広域連携の推進」です。かつて道州制の議論がありました。区割りや財源の議論が先行したこともあり、うまくいきませんでした。この反省を踏まえ、FD2040では、新たな道州圏域構想を提唱しています。都道府県を越えた広域のブロックを想定してい

ますが、過去の反省に立ち、明確な区切りは設けないバーチャルな単位として、施策ごとに圏域の範囲に柔軟性を持たせることが、これまでの道州制の議論にはなかった特徴です。

地方創生には各地が独自性を発揮し、切磋琢磨できるような環境整備が必要です。各地の経済団体が作成している独自のビジョンを参考としつつ、広域連携を進めていくことが望ましいと考えています。経団連は各地の経済団体との意見交換の場を設けていますので、丁寧に地域の声に耳を傾けながら、まずは先進的な取り組みが進んでいる圏域やプロジェクトへの政策的な支援を国に働きかけていきたいと考えています。

④ 労働改革

円滑な労働移動の推進と労働時間法制の見直しを求める

久保田 成長と分配の好循環を実現するには、労働生産性や潜在成長率を高めていく必要があります。その観点からも、労働分野の改革について、お考えをお聞かせください。

筒井 労働分野の改革は、非常に重要な要

素です。特に、成長産業分野への円滑な労働移動の推進が求められます。そのためには、働き手、企業、政府それぞれが能動的に取り組まなければなりません。

まずは働き手自身の意識が大切であり、主体的なキャリア形成意識の醸成とともに、能力開発やスキルアップに自ら取り組んでいく姿勢を示し、企業が働き手の主体的な取り組みを継続的に支援していくことが必要です。画一的な制度ではなく、各企業に適した制度を構築していくことが大事だと思います。

加えて、政府は雇用のセーフティネットを、失業保障型から労働移動推進型へ移行していくことを検討すべきです。

経団連としては、離職後早期に再就職が一層促進されるような雇用保険制度の仕組みや、政府と民間事業者が相互に補完し合う雇用のマッチング機能の強化を政府に求めていきたいと考えています。

もう一つの軸は、労働時間法制の見直しです。労働時間ではなく成果を重視した評価と処遇を可能にする、新しい労働時間法制の創設を目指していくべきです。政府には、制度の抜本的な見直しに向け、工程表を策定したうえで裁量労働制を拡充するよう強く要望したいと思っています。

現在、政府の審議会では働き方改革関連法の見直しが議論されていますが、裁量労働制の必要性を訴求しながら、その制度が着実に根づくような見直しを求めていると考えています。加えて、エッセンシャルワーカーの処遇改善や外国人労働力との共生なども重要であると考えています。

久保田 今述べられた四つの改革を推進するうえで、エネルギーの安価で安定した供給は必要不可欠だと思います。先般、第7次エネルギー基本計画が策定され、再生可能エネルギーと原子力を最大限活用する方針が打ち出されました。エネルギー政策について、見解をお聞かせください。

筒井 成長と分配の好循環を実現し、様々な理念やテーマを設定する際、エネルギーの安価で安定した供給は大前提です。これは産業政策だけでなく、国民生活の向上のためにも不可欠です。

再生可能エネルギーの主力電源化と原子力発電所の早期再稼働は、同時に進めていく必要があるでしょう。原子力については、柏崎刈羽原子力発電所をはじめ、規制をクリアした原子力発電所を、安全性の確保と地元の理解を大前提として、早期に再稼働する必要があります。

また、再稼働した場合でも運転期間の制

約により2040年代には設備容量が減少すること、新たな原子力発電所の建設には長い期間を要することを踏まえると、2040年代以降の原子力エネルギー利用に関するビジョンを描く作業に早急に着手する必要があります。

⑤ 経済外交

国際経済秩序の維持と強化を高く掲げ、リーダーシップを発揮していく

久保田 第2次世界大戦後、米国が主導する中で形成された法の支配に基づく自由で開かれた国際秩序は崩壊の危機に直面しており、国際社会は分断の様相を呈しています。わが国の経済外交のあり方について、見解をお聞かせください。

筒井 日本としては、唯一の同盟国である米国との間でグローバルガバナンスを回復し、自由で開かれた国際秩序の形成と維持に努めることが必要です。同時に、グローバルサウスを中心とした第三国との連携を強化することにより、国際秩序の回復を目指すことが重要です。グローバルサウスとの連携強化のため、グローバルサウス委員会を新設いたします。



【インタビュー】
経団連副会長・事務総長
久保田 政一
くぼた まさかず

また、国際経済秩序に関する価値観を共有する国々を拡大していくためには、米国に大きく依存した構造から、複数国に分散した経済外交を展開することが必要です。国際経済秩序の維持と強化を高く掲げ、その旗手としてリーダーシップを発揮することで、同志国との連携を強化していく必要があると思います。

さらに、WTOが機能しなくなっている現状では、ミニラテラルなアプローチ、つまり多国間ではなく、二国間、あるいは複数国間の関係を構築していくことが不可欠です。とりわけ、環太平洋パートナーシップに関する包括的及び先進的な協定(CPTPP)のルール拡充や、国・地域の拡大、さらにCPTPPとEUとの協力の強化などが重要になってきます。

また、現在の世界情勢を考慮すると、経済安全保障を確保するための取り組みも極



めて重要です。輸出管理などは、規制を強化するより、安全保障上、真に必要なものに限定するように各国に呼びかけていくことが不可欠です。官民が緊密に連携し、意思疎通を図ることが重要であると思います。

MESSAGE

「将来世代への責任を果たす経団連」を目指して

—— 会員企業の積極的な活動参画を期待

久保田 最後に、会員企業に向けたメッセージをお願いします。

筒井 会員企業におかれては、今まさに米国の関税政策により、直接的であれ間接的であれ影響を受け、極めて不確実な状況下で経営にあたっておられると思います。経団連としては、足元の課題にしっかりと対応していくと同時に、FD2040の実現に向けて具体的に取り組んでいく所存です。

一方、各業界や各企業が置かれた立場や考え方、あるいは目指すべきものは様々です。経団連は、各業界・各企業、あるいは現場の声に丁寧に耳を傾けていかなければならないと思っています。個別最適に配慮しながらも、全体最適への信頼が得られる

ように、建設的で積極的な議論に取り組んでいきたいと考えています。

加えて、企業間では健全な競争が前提ですが、難局を乗り越えるためには協調関係を確立することも重要です。経団連としても、協調の機運を醸成していきますので、会員企業の皆さまには、積極的に様々な議論や活動への参画をお願いしたいと思います。

繰り返しになりますが、不確実性が増している時代だからこそ、企業がフロントランナーとして、次の世代に負担や負荷を残さないよう、私たちの世代がしっかりと課題を解決することで、責任を果たしていくことが求められています。将来世代への責任を果たす経団連を目指し、取り組んでいきたいと思っています。

久保田 本日は、ありがとうございました。
(2025年5月14日 経団連会館にて)

(注1) 産業データベース…異なる国・業種・組織の間で、信頼性のある大量かつ多種多様なデータを連携する標準化された仕組み

(注2) デジタルエコシステム…デジタル技術を中核として、企業や政府、消費者ほか多様なステークホルダーが互いに連携しながら、価値を創出するネットワークシステム

(注3) デイブテック…人々の生活や社会に大きな影響を与える科学的発見に基づく革新的技術