

新年インタビュー

マインドセットを変革し、

激動の時代を乗り越える

経団連会長

筒井義信

つつい よしのぶ

就任半年を経て

直接対話による 関係構築の重要性を再認識

久保田 経団連会長に就任してから半年がたちました。この間、経団連総会での所信表明や各種会見、夏季フォーラム、地方経済団体との懇談、さらにはWTOミッションをはじめとする経済外交、経済財政諮問会議等の政府会議への出席と、様々な活動を精力的に展開してこれました。まずはこの半年を振り返って、全体的な所感を伺えますでしょうか。

か。
簡井 経団連会長として活動する中で改めて強く感じたのは、その情報発信力、影響力の大きさです。記者会見や政府会議における発言は、メディアを通じて社会に大きな影響を与えることを痛感しました。また、多くの方々と交流する中で、私の言葉に熱心に耳を傾けていただき、経団連会長として発する一言一言の重みを実感しています。

もう一つは、様々な国・組織の方々と面談する中で、「リアルな対話」がいかに重要であるかを再認識しました。特に印象的だったのは、欧州委員会のフォン・デア・ライエン委員長の来訪や、WTOミッションでのンゴ

メディアを通じた 経団連会長の発言の 影響力の大きさを 実感

ジ・オコンジヨ・イウエアラ事務局長との意見交換です。コロナ禍を経て本格的に復活した対面でのコミュニケーションは、思いや熱量を伴った対話ができます。経団連の活動や政策を前に進めるうえで、対面でのコミュニケーションの重要性を強く感じました。

高市政権への期待と 政策実現に向けた 経団連の取り組み

政策実現のため経団連が先導役に

久保田 国内では自民党と日本維新の会が連

図表 「高市内閣に望む」の概要

科学技術立国の実現	成長分野への投資拡大による産業競争力強化、DX推進とスタートアップ育成、研究力強化、税制措置、高度専門人材の育成
税・財政・社会保障の一体改革	官民連携による経済財政運営、中間層形成と少子化対策、給付と負担を含めた一体改革、全世代型社会保障の構築
地域経済社会の活性化	新たな道州圏域構想の実現、国土強靱化の推進、外国人政策の推進、農政改革
労働改革	賃上げ定着に向けた環境整備、労働移動の推進、柔軟な働き方の実現、多様な人材の活躍促進
国際経済秩序の維持・強化	自由で公正な貿易投資環境の実現、経済安全保障の確保、グローバルサウスとの連携強化、日米関税合意の履行と対策の実行
クリーンエネルギー供給とGX推進	第7次エネルギー基本計画等の具体化と実現、脱炭素電源（原子力等）の最大限活用と次世代革新炉の実現、AZEC構想の推進、CEの推進
コーポレートガバナンス改革	経営の自律性を尊重したコーポレートガバナンス改革、企業の持続的な成長を支える法整備
2027年国際園芸博覧会の成功	政府全体での準備促進、生物多様性保全と気候変動対策等の統一的取り組み推進

出所：経団連提言「高市内閣に望む」より抜粋



高市首相へ建議

七つの政策要望実現に向けた 経団連の取り組み

① 絶え間ないイノベーションの創出を通じた 「科学技術立国」の実現

オール経団連で知恵を結集、 「科学技術立国」を力強く牽引

久保田 七つの政策要望について個別に伺います。まず、イノベーションの創出による「科学技術立国」の実現に向けた検討状況と今後の方向性をお聞かせ下さい。

簡井 日本の経済が抱える大きな課題は、潜在成長率が依然として0・6％程度にとどまっていることです。潜在成長力を構成するのは、資本、労働、生産性ですが、その源流にあるのがイノベーションの創出であり、ここが肝心要だと考えています。現在、経団連では、横断的な検討枠組みである「科学技術立国戦略特別委員会」において議論を重ね、オール経団連で知恵を結集することにしていきます。

科学技術立国の実現には、基礎研究から応用研究、社会実装、そして産業競争力強化、さらには社会課題解決へと至る様々な段階があります。この一連のプロセスの中でイノベ

携する形で高市政権が新たに誕生しました。簡井会長も経済財政諮問会議や日本成長戦略会議のメンバーに任命され、先日は、経済三団体の長と共に、高市内閣へ政策要望を建議されました。これらの要望の実現に向けた今後の取り組みと、高市政権への期待についてお聞かせ下さい。

簡井 新政権は発足以降、非常にスピード感をもって、次々と政策を打ち出しています。官民連携のもと「危機管理投資」と「成長投資」による強い経済を実現し、「新技術立国」を打

ち立てるという大きな方針は、経団連の基本的な方向性と軌を一にするものであると受け止めています。今後も官民で対話と連携を密にし、共に進んでいきたいと考えています。
経団連からは七つの政策要望をお渡ししましたが、特に強調して申し上げたのは、われわれ経済界、そして経営者自身のマインドセットの変革が必要であるということです。設備投資、研究開発投資、人的投資を促進する経済構造を構築するため、経団連が先導役を果たしていく、その決意を表明しました。

2026年、 激動の大転換期を 突き進む



久保田 内政から外交に目を転じますと、世界では分断や保護主義の台頭がみられます。その中で、日本の経済外交、あるいは通商政策は、自由で開かれた国際経済秩序の維持・強化を指しているように思えます。WTOミッションでは、改革を提言し、評価を得た。

⑤ 自由で開かれた国際経済秩序の維持・強化

久保田 内政から外交に目を転じますと、世界では分断や保護主義の台頭がみられます。その中で、日本の経済外交、あるいは通商政策は、自由で開かれた国際経済秩序の維持・強化を指しているように思えます。WTOミッションでは、改革を提言し、評価を得た。

策は、自由で開かれた国際経済秩序の維持・強化を目指していくことになるかと思えます。が、この点についてどのようにお考えですか。

簡井 各国の情勢を俯瞰すると、分断と対立が言葉だけでなく、実態として先行してしまっていることを非常に残念に思います。そのような中にあっても、CPTPP(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)をはじめとする地域ごとの経済連携に、日本が深く関わっていくことが重要です。

一方、世界全体における自由で開かれた国際経済秩序という大義のもと、各国は共通のルールのもとにあるべきで、その中心となるWTOは引き続き不可欠です。ややもすれば機能不全が指摘されるWTOの組織改革が



提供: WTO
オコンジョ・イウェアラWTO事務局長との面談

久保田 経団連ではかねて、「成長と分配の好循環」を追求しています。その「成長」の原動力がイノベーションだとすれば、「分配」の核となるのが、税・財政・社会保障の一体改革だと思っています。このテーマについてのお考えはいかがでしょうか。

簡井 このテーマも喫緊の課題であり、国を挙げた議論が不可欠です。以前から求めている、超党派の政治家と有識者を交えた「国民

久保田 次に、地域経済社会の活性化、地方創生です。これも長年、経団連が取り組んでいるテーマであり、毎年、北海道から九州まで、各地の経済団体を訪問し意見交換をされています。会長はどのように取り組みを進めていかれますか。

簡井 経団連では「新たな道州圏域構想」の実現を掲げています。頼もしいことに、各地域の経済団体が、自治体や大学と連携し、広域連携を推進しています。地域経済発展のビジョンを自らつくり、それを実践していく機運が着実に出てきています。こうした活動は非常に心強く、地域経済社会の活性化を推進するうえで、具体的な行動につながる素地が着実にできつつあると考えています。経団連として、各経済団体の知見を活かした取り組みを後押しし、政府の「広域リージョン連携」ともマッチングさせながら、構想の実現に向けた取り組みを進めていきたいと考えています。

久保田 冒頭で会長からも、日本経済の喫緊の課題は潜在成長率の引き上げとお話がありました。そのための重要な柱の一つとして労働改革があるかと思えます。このテーマについてのお考えをお聞かせ下さい。

簡井 潜在成長力の向上には、投資の促進と並び、労働供給の壁をいかに打ち破っていくかが重要なカギとなります。そのため、まずは賃金引上げの力強いモメンタムの「さらなる定着」が重要です。実際、2023年から維持されているこの力強い流れをさらに定着させるべく、強い決意で臨んでいきたいと考えています。

ー ションにとって本当に大事なものは何かを見極め、「価値多層社会」を目指す中でのイノベーションのあり方を提言していきます。

最も重要なのが、国の司令塔機能の抜本的な強化です。省庁の縦割りを排し、教育から研究、社会実装まで一貫通貫で捉える視点が求められます。そこにフォーカスした提言を、新政権の速いスピード感に合わせ、2025年12月に緊急提言として打ち出すこととしました。経営者自らが「投資牽引型」へとマインドセットを変革し、投資の規模や意思決定のスピードにおいて国際競争に引けを取らないよう、官民連携で取り組んでまいります。

会議」の設置を高市新政権が表明していることを非常に高く評価しています。

改革の第一歩は、給付と負担の構造を「見える化」することです。現状がどうなっている、このまま自然体で進んだ場合にどのような見通しになるのかを国民にはつきりと示すことが議論の出発点になると考えています。

また、応能負担の徹底や社会保障サービスの供給体制の効率化など課題は多いですが、何よりもこの改革を通じて最終的に現役世代の保険料負担の抑制につなげていくことが重要だと考えています。

④ 労働改革

賃金引上げの力強いモメンタムを定着させる

久保田 冒頭で会長からも、日本経済の喫緊の課題は潜在成長率の引き上げとお話がありました。そのための重要な柱の一つとして労働改革があるかと思えます。このテーマについてのお考えをお聞かせ下さい。

簡井 潜在成長力の向上には、投資の促進と並び、労働供給の壁をいかに打ち破っていくかが重要なカギとなります。そのため、まずは賃金引上げの力強いモメンタムの「さらなる定着」が重要です。実際、2023年から維持されているこの力強い流れをさらに定着させるべく、強い決意で臨んでいきたいと考えています。



【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

久保田 30年に及ぶ経済低迷から脱し、成長型経済へ移行することが2026年の最大の課題だと思います。その中で、企業や経営者のマインドの問題、またコーポレートガバナンス改革について、どのように取り組むべきか、考えをお聞かせ下さい。

筒井 この30年間、日本経済がコストカット経営に傾倒し、賃金引上げよりも雇用の維持との考えが根付いてしまったことは否めないと思います。また、短期志向の経営に陥りがちでした。ただ、それは株主・投資家からの要請を企業が真摯に受け止め、経営に取り組んできた結果の一側面でもあると認識しています。

⑦ 持続的な成長に向けた コーポレートガバナンス改革

「投資牽引型経済」への転換を目指して

久保田 先ほどお話のあった、WTOのオンラインジョ・イウェアラ事務局長らとの意見交換では、どのような印象をお持ちになりましたか。

筒井 お会いする前は、事務局長は改革に少し消極的なのではないかと想像していましたが、実際には事務局長自身が改革の先頭に立つ強い意志をお持ちで、提言するわれわれとしては大変心強く感じました。

また、WTOの共通ルールの重要性を認識し、改革を望む、いわば「同志国」が多く存在することがわかり、われわれの提言がより気持ちのこもったものになったと感じています(WTOミッシェンの詳細は12ページ参照)。

⑥ 安価で安定的なエネルギー供給の確保と GXの推進

柏崎刈羽原子力発電所の再稼働は 大きな進展

久保田 会長は、全ての政策の基盤として「エネルギーの安価で安定的な供給」を掲げられています。エネルギー政策について、どのような点を注視されていますか。

筒井 産業競争力強化による経済成長と、カーボンニュートラル実現という二つの目標を達成するには、再生可能エネルギーや原子力といった脱炭素電源、すなわちクリーンエネルギーの安定供給が大前提となります。これは産業界だけではなく、国民生活にとっても同様です。

先般、東京電力柏崎刈羽原子力発電所の再稼働容認を新潟県知事が表明されました。12月1日には私自身も6号機を視察しましたが、幾重にもわたる徹底した安全対策とともに、所員の高い士気と良好なコミュニケーションに支えられた組織の一体感が強く印象に残っています。

既存の原子力発電所の再稼働を進めても、中長期、超長期で考えると、既存の原子力発電が2040年代以降に供給能力が崖のように

今後はそのマインドセットを変え、日本経済を「投資牽引型」に変えていくことが、潜在成長力を上げるために不可欠なプロセスです。そして、経営にとって最も大事な経営資源配分を、自律的に判断できるガバナンスを構築する必要があります。

さらに、これまで株主・投資家に偏りがちであった分配を、従業員や地域社会、顧客といったマルチステークホルダーへの還元、配分へと変えていく必要があると考えています。

2026年 フロントランナーとしての決意 激動は常態である意識し 邁進していく

久保田 最後に、2026年の経団連会長としての抱負と決意をお聞かせ下さい。

筒井 2025年は外交・内政共に大きな転換の年でしたが、この激動は2026年も続いていくでしょう。むしろ激動が常態である意識し、邁進していく必要があると思っています。そうした状況では往々にして、自分の立ち位置や目先のことにとらわれがちになります。そうならないよう、以前から掲げている「中長期の視点」と、世界の動きを見つ



提供：東京電力ホールディングス

東京電力柏崎刈羽原子力発電所を視察

に大幅に低下します。この課題について、今から対応に着手していく必要があります。具体的には、新設やリプレイス、さらに次世代革新炉の早期実現やフュージョン(核融合)エネルギーの推進を即刻始めなければ、あらゆる政策の重要基盤であるエネルギー政策そのものが破綻しかねません。エネルギー政策はあらゆる政策の根幹をなす重要基盤であると認識しています。



撮影：工藤裕文

つも「日本全体の視点」、この二つの視点の重要性を改めてかみしめて臨む所存です。

経団連会長としての活動を通じて、企業や経済界がいかにフロントランナーとして期待されているかを肌で感じてきました。「将来世代への責任を果たす」というビジョンを全ての考え方の根拠に置き、この激動の時代を乗り越えていきたいと考えています。

久保田 本日は、ありがとうございました。