

【特別インタビュー】

# 「FUTURE DESIGN 2040」 にかけての思いと 日本の未来

日本経済は今、歴史的な転換点を迎えている。今こそ30年来のデフレからの完全脱却を実現し、持続的な成長と分配の好循環に資する活動を多面的に展開していかなければならない。そのためには将来の日本のビジョン、目指すべき国家像を示し、様々なステークホルダーが問題意識を共有して、全体最適の視点で取り組む必要がある。

こうした考えのもと取りまとめられた「FUTURE DESIGN 2040」。  
十倉会長がその思いを語った。

経団連会長  
住友化学会長

## 十倉雅和

とくら まさかず



## 社会性の視座のもと、「持続可能な資本主義」の実現を提唱し続けてきた

だが、私は中長期的でダイナミックな経済財政運営が必要だと提案しました。つまり、単年度・当初予算ベースでの財政均衡を目指すのではなく、社会課題の解決に資する重要戦略分野への長期計画的な投資によって経済成長を促し、複数年度での財政健全化の実現を目指すべきであり、長い目で見れば健全性が保たれるという、中長期的な目線のダイナミズムを持つべきだと主張しました。こうした考え方を骨太方針やGX等の政府施策に反映させていった過程がとても印象に残っています。

外交では、特に韓国との国交正常化に取り組みました。私個人の思いも強く、経済安全保障の議論では、友好国・同志国として、半導体やエネルギー関係で協力しながらサプライチェーンを構築すれば、大きな力を発揮すると思っています。

このほか、南場智子副会長に精力的に取り組んでいただいたスタートアップにかか

## 「FUTURE DESIGN 2040」を取りまとめるまでの振り返り

### GXの推進と分厚い中間層の形成に取り組み

久保田 十倉会長が経団連会長に就任されてから3年半がたちました。就任直後の新型コロナウイルス感染症への対応に始まり、構造的な賃金引上げの実現、GX、分厚い中間層の形成、そして「FUTURE DESIGN 2040」策定など、様々な社会課題に取り組んでこられました。まずはこれまでの活動を振り返っての所感をお聞かせください。

十倉 まず、コロナ危機では、就任初日の2021年6月1日に「新型コロナウイルスワクチン接種に関する緊急提言」を公表し、6月3日には菅義偉首相(当時)に建議しました。秋口までに7〜8割の国民にワクチン接種をしないと感染症が日本中にまん延するとの危機感から集団免疫の獲得に向けて迅速に取り組めたことは、とても印象に残っています。

次に、春季労使交渉において、物価動向を考慮した構造的な賃金引上げを提唱したことも経団連としては誇るべきと思います。

す。いわゆる「官製春闘」ということはなく、われわれが自主的に取り組んだことにより、大企業だけでなく中小企業も含め、社会全体でムードが高まりました。2023年を「起点」に、2024年には賃金引上げのモメンタムが大きく「加速」しましたので、今後はその「定着」が焦点になります。

また、就任以来「持続可能な資本主義」を掲げ、行き過ぎた株主資本主義の是正に取り組みました。本来、資本主義は非常に優れた制度です。市場を通して効率的に資源が配分され、切磋琢磨した者が報われ、イノベーションが活発に生まれま

す。しかし、市場原理に任せきりにしたこともあり、いろいろな弊害が出てきました。最も大きな弊害が、生態系の崩壊につながる地球温暖化です。地球温暖化は、経済学者の宇沢弘文先生が提唱した社会的共通資本の一つである「自然環境」を毀損(きそん)します。もう一つの弊害は格差の拡大・固定化・再生産です。格差には、貧富の格差だけではなく、世代間の格差、ジェンダー格差もあります。これらの格差が拡大したことで、世界のあちらこちらで分断が起こっているといっても過言ではないでしょう。

地球温暖化と格差の問題を解決しないと、資本主義そのものが駄目になってしまうと

わる提言・活動など、挙げれば切りがありません。

久保田 十倉会長が主張する「持続可能な資本主義」と当時の岸田政権の掲げる「新しい資本主義」とは、方向性が一致していました。GXについても一歩踏み込んだ提言を行い、政策をリードしました。ご自身ではどのように評価していますか。

十倉 GXでは大きなアイデア、施策を取り入れました。再生可能エネルギーを推進していくのはもちろんですが、現状では、原子力エネルギーも欠かせません。さもないければ日本のエネルギー計画は成り立たないと強く主張しました。

2050年カーボンニュートラル実現のためには、革新的なイノベーションの創出が重要ですが、民間だけの投資判断ではリスクが大き過ぎます。官民が一緒に取り組む必要があるでしょう。その一つの成果がGX経済移行債で、官民合わせて10年間で150兆円の投資が期待されます。またGX経済移行債の償還財源となる排出量取引制度など成長志向のカーボンプライシングの必要性などについても、会員企業の皆さんに理解していただきました。

また、わが国で開発した環境技術をアジアに展開するため、アジア・ゼロエミッション

考え「From the social point of view」(社会性の視座)を持って「持続可能な資本主義」を実現していくことの重要性を唱えました。

地球温暖化に関する課題認識は、2022年5月に提言「グリーン・トランスフォーメーション(GX)に向けて」にまとめました。就任1年目のことでもあり、非常に力が入りました。自分自身、苦心(きんたん)しましたが、経済界で様々な利害関係がある中で議論を重ね、非常によい提言ができたと思っています。

格差の是正については、報告書「持続可能な資本主義に向けた好循環の実現」(2023年4月)をまとめるにあたり、分厚い中間層の形成について、議論を重ねました。一義的には賃金引上げも必要ですが、再分配のことも考える必要があります。全世代型社会保障や税制の改革にまで踏み込んでいます。この二つの課題をマクロ経済政策、マクロ経済運営に落とし込んで取り組むことが経団連ならではの強み、醍醐味(たごみ)であり、それが少しでもできたのかなと思います。

そのほか、経済財政諮問会議などの政府の重要会合での議論も有意義でした。当時、財政健全化に向けペイアズユーゴー原則(注1)に基づいた当初予算編成が行われていま

ョン共同体(AZEC)構想へとつなげていきます。われわれが提言したアイデアが活き、具体化されてきているということです。経団連として非常に誇らしく、よい提言だったと思っています。

### 「FUTURE DESIGN 2040」に込めた問題意識と想い

#### 危機が入れ子構造になった時代に日本が進むべき方向とは

久保田 今般取りまとめた「FUTURE DESIGN 2040」には、どのような問題意識や思いで取り組まれてきたのでしょうか。十倉 世界には、地球温暖化や格差以外にも様々な社会課題があります。留意しなければならぬのは、それらが互いに影響し合い、原因にも結果にもなっているということです。現在は、哲学者マルクス・ガブリエル氏が提唱するネステッド・クライシス(nested crisis)つまり「入れ子構造の危機」の時代です。複雑化した課題全てを単独の政策で解決することはできず、複数の政策手段を組み合わせ、最適なポリシーミックスを導き出す必要があります(図表1)。そのためには、今後日本が進むべき方

(注1)ペイアズユーゴー原則：新規の施策や制度変更を通じて義務的経費の増加や減税を行う場合には、同年度内に他の義務的経費の削減や増税などの措置を行うとする制度

図表2 目指すべき国家像

### 1. 国民生活と社会の姿

- 国民一人ひとりが誇りをもって主体的、自立的に個性や能力を発揮し、社会的役割を果たしながら、十分な経済的、時間的豊かさを享受することで、**ウェルビーイング**がかなえられ、**将来世代が希望を持ち続けられる国民生活を実現**する
- 公正・公平**、安全・安心で、各々の多様性が尊重される**包摂的で持続可能な社会を構築**する

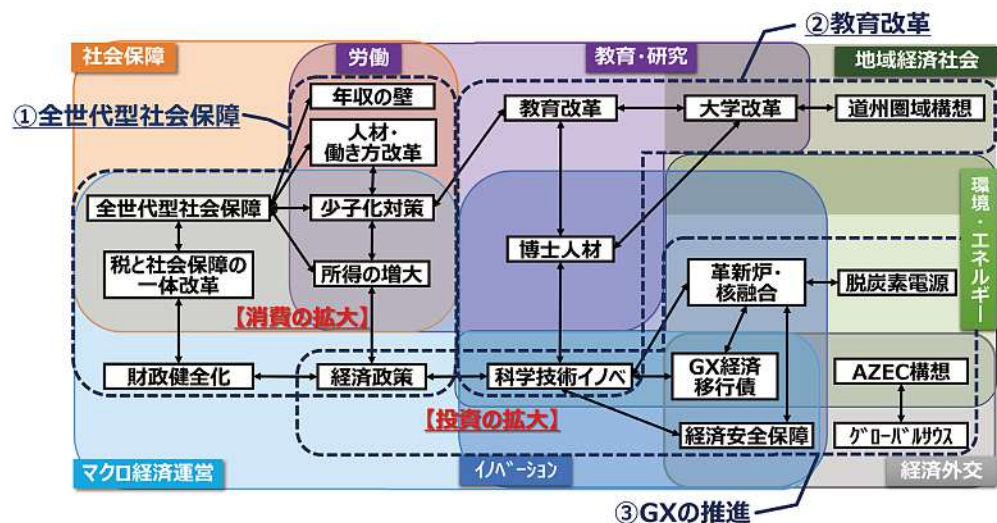
### 2. 経済・産業の姿

- 社会課題の解決を通じ、国内外の持続的な経済・社会の発展に貢献する「**科学技術立国**」、「**貿易・投資立国**」を実現し、成長の源泉とする
- 「**成長と分配の好循環**」を継続させ、地域経済社会を含めた活力ある経済と**分厚い中間層**を形成する

### 3. 国際社会における地位

- 総合的な国力の向上を図るとともに、官民連携による**主体的な外交**や国際貢献、人の交流を通じた相互理解の醸成により、**法の支配に基づく自由で開かれた国際経済秩序の維持・強化**に貢献する
- 国際社会から**信頼され、選ばれる国家を築く**

図表1 課題や施策の入れ子構造



向性を社会に問わなければなりません。その議論のきっかけとなる方向性を示したのが、「FUTURE DESIGN 2040」です。

「FUTURE DESIGN 2040」では、将来世代の立場も踏まえて、目指すべき国家像とそれを築くための様々な分野の施策の方向性を示しました(図表2)。「国民生活と社会の姿」については、社会性の視座を持って、公正・公平な経済社会、そして持続可能な社会を実現することを念頭に置きました。公正・公平とは単なる平等という意味ではなく、努力した人が報われる、皆がやりがいを持つということであり、これはウェルビーイングに通じます。持続可能な社会には、財政や生態系の持続可能性も必要不可欠です。

「経済・産業の姿」を構想するうえで踏まえるべきは、日本は四方を海に囲まれた資源を持たない島国だということです。国内市場は小さく、グローバルな展開が必要です。そのため「貿易・投資立国」を目指し、そこに成長の源泉を見いださなければなりません。そして、国内外の社会課題を解決するためのイノベーションを生み出す「科学技術立国」となり、その成果を日本だけではなく世界で役立て、国際経済秩序の維持・強化に貢献する必要があります。その中では、グローバルサウスとの連携強化も重要です。

「科学技術立国」と「貿易・投資立国」

は、国家像というよりも、むしろ避けて通れないパスウェイ、道筋といえるかもしれません。そのことを念頭に「FUTURE DESIGN 2040」を検討しました。

## FUTURE DESIGN 2040の6つの柱

久保田 それでは各論に入ります。

「FUTURE DESIGN 2040」の六つの柱について、それぞれお考えや思い入れをお聞かせください。

### 1 全世代型社会保障

**公正・公平で持続可能な社会保障制度に向けて、財政、働き方改革など様々な論点を踏まえた議論を**

十倉 先ほど、入れ子構造の危機の時代にはポリシームックスが重要だと申し上げましたが、そのことは、特に社会保障問題で典型的だと思います。例えば賃金引上げだけではマクロ経済は上向きません。若者は将来不安を抱えており、そのままでは消費に向かわないからです。ここに社会保障の問題が表れています。

超高齢社会では、高齢者の医療費や介護

など全ての改革につながります。だからこそ「入れ子構造の危機」なのであり、社会保障制度を検討する際には、これらの課題にも焦点を当てた全体最適な視点での適切な政策が必要となるのです。

### 2 環境・エネルギー

**多様なエネルギー源のベストミックスと次世代炉の社会実装が重要**

十倉 2050年カーボンニュートラルの実現のためには、安価で安定的なエネルギーの供給が必要です。そして発電エネルギーを極力クリーンなものにするためには、ベースロード電源となる原子力発電と再生可能エネルギーを組み合わせるしかありません。

原子力発電については、福島第一原子力発電所の事故がありましたので、不安を取り除くために国民に丁寧に説明する必要があります。今後は生成AIの活用などに伴い、電力需要が増加する見通しです。原子力発電所の運用期間を延ばすことで対応してきましたが、それでも電力は足りません。次世代型の原子力発電所の活用が必要です。従来の原子力発電とは原理が異なる核融合炉の実用化も目指すべきです。核融合炉は



## 「入れ子構造の危機」の時代には ポリシーミックスが重要

2050年以降に実現していく技術だと思えますが、高速炉・高温ガス炉の実証と並行して行うべきです。しかし、これは民間だけではできないことです。国にリーダーシップを取ってもらう必要があります。

### 3 地域経済社会

#### 多様性・切磋琢磨をキーワードに 新たな道州圏域構想を提案

十倉 日本で地方が活性化しないのは、47都道府県がそれぞれの課題に同じような対策を講じているところに起因していると思えます。例えば米国では50の州の自律性が極めて高いように、日本も人口1000万

人前後に区分した広域ブロックを仮想単位として、それぞれが自律的に多様な形で切磋琢磨することを目指すべきです。北海道には北海道のやり方があるでしょう。他の地方とは、農作物は異なるし、再生可能エネルギーの立地や観光資源も異なります。東北、北陸、中国、四国、九州も、もちろんそれぞれ異なっているでしょう。交付金を増やしただけでは地方は活性化しません。それぞれの地域が競い合う世界を実現したいと思っています。

道州制を導入するまでには、行政区分の問題をはじめとして、本質的な問題に行き着く前の段階で時間がかかるでしょう。まずはバーチャルな道州圏域構想の実現を目指し、徐々に機運を高めていく進め方がよいと思います。そこで、「FUTURE DESIGN 2040」では、多様性と切磋琢磨をキーワードに、道州圏域構想を提案しました。

### 4 イノベーションを通じた新たな価値創造

#### イノベーション循環を生み出す Society 5.0+（プラス）

十倉 政府の「第5期科学技術基本計画」（2016～2020年）において、203

0年までを見据えて「Society 5.0」が新たな概念として打ち出されるに当たり、経団連でもこれについて、いろいろな定義が議論されました。その結果まとまったのが、「デジタル革新と多様な人々の想像力ないし創造力の融合によって、社会課題を解決し、価値を創造する社会」という定義です。

しかし、科学技術には、デジタル以外にも宇宙やバイオ、海洋など様々な分野があります。そこで、今回のビジョンでは、デジタル・宇宙・バイオ等の様々な先端技術の社会実装と活用によりイノベーションを起こすこと、そのイノベーションの成果がさらなる研究開発投資・設備投資を呼び込む「イノベーション循環」を生み出していくこと、また、このような価値を生み出す循環の中で、社会課題解決が持続的に実現している社会を「Society 5.0+（プラス）」と定義しました。

イノベーション創出の重要な担い手は、スタートアップです。スタートアップ育成を図り、社会課題の解決に取り組む多くのスタートアップを生み出すべきです。そこに大企業も刺激され、パートナーとしての連携も出てくるでしょう。こうした循環が起こることが大事だと思います。

### 5-1 教育・研究

#### 多様性や主体性を重視した教育と博士 人材の育成を推進する

十倉 教育・研究については、二つの問題意識があります。一つは多様性を重視し、主体性、好奇心を育てる教育ができていないことです。偏差値にとられず、自分のやりたいことに主体性を持って取り組むマインドの醸成が必要です。そのためには初等教育から抜本的に変える必要があります。高等教育からでは遅過ぎます。

もう一つは、ディープテック（注2）につながる博士人材の育成です。この20年間の100万人当たりの博士号取得者数を国際比較すると、2～3倍に増やしている国が多い中で、日本だけが横ばいです。引用される論文の件数も減少しています。日本は科学技術立国として、ノーベル賞受賞者を何人も輩出してきました。しかし、今後も今のような状況が続くようでは、ノーベル賞どころか日本の科学技術そのものが衰退していくと思います。Society 5.0の実現を目標とした「戦略的研究」と、特定の課題や短期目標を設定せず、多様性と融合によって破壊的イノベーションの創出を目指す「創発的研究」の二つの方向に注力すべきで、

特に後者が重要だと思っています。

政策の方向性として、国際卓越研究大学に認定してトップ校支援を加速し、高みを引き上げるとともに、そこを目指す母数、裾野の拡大も大事ですが、それが広がっていません。今の研究者は、お金と時間に非常に不自由を強いられています。国立大学法人運営費交付金は減少し、自由な研究、創発的な研究ができる科学研究費助成も増えない。そうした中で博士人材が育つはずがありません。若い世代で研究者に憧れる方は少ないのではないのでしょうか。私は、防衛だけではなく科学技術で日本を守らないうと、世界から取り残されてしまうと思っています。非常にシンプルなことですが、研究者にお金と時間で不自由をさせない、科学研究費助成の早期倍増、国立大学法人運営費交付金等の支援拡充が必要です。

### 5-2 労働

#### 多様な人材の活躍推進には公正な労働 環境の構築が必要

十倉 私たちの世代は就職ではなく就社という意識でした。会社は終身雇用が当たり前で、いろいろな危機があった時も雇用を守るのが第一義でした。しかし、産業構造

が変わる中、就業する人が自分の力を生かせる、自分の生きがいを見つけてという観点で職を選ぶことが、ひいては産業の新陳代謝や経済・産業のダイナミズムにつながると思います。

そのためには、労働市場改革が必要であり、円滑な労働移動の推進と定着に向けた制度の整備・拡充を進める必要があります。成果に応じた評価・処遇の仕組み、ジョブ型雇用の導入や拡充等も含め、各社において自社の事情に基づいた雇用システムを確立することが必要です。欧米式の職務記述書（ジョブ・ディスクリプション）に厳格に基づかなくとも、日本に合ったジョブ型雇用でよいと思います。またリスクリングも大切です。こうした制度整備や人的投資に対応していない会社は選ばれなくなっていくと思います。

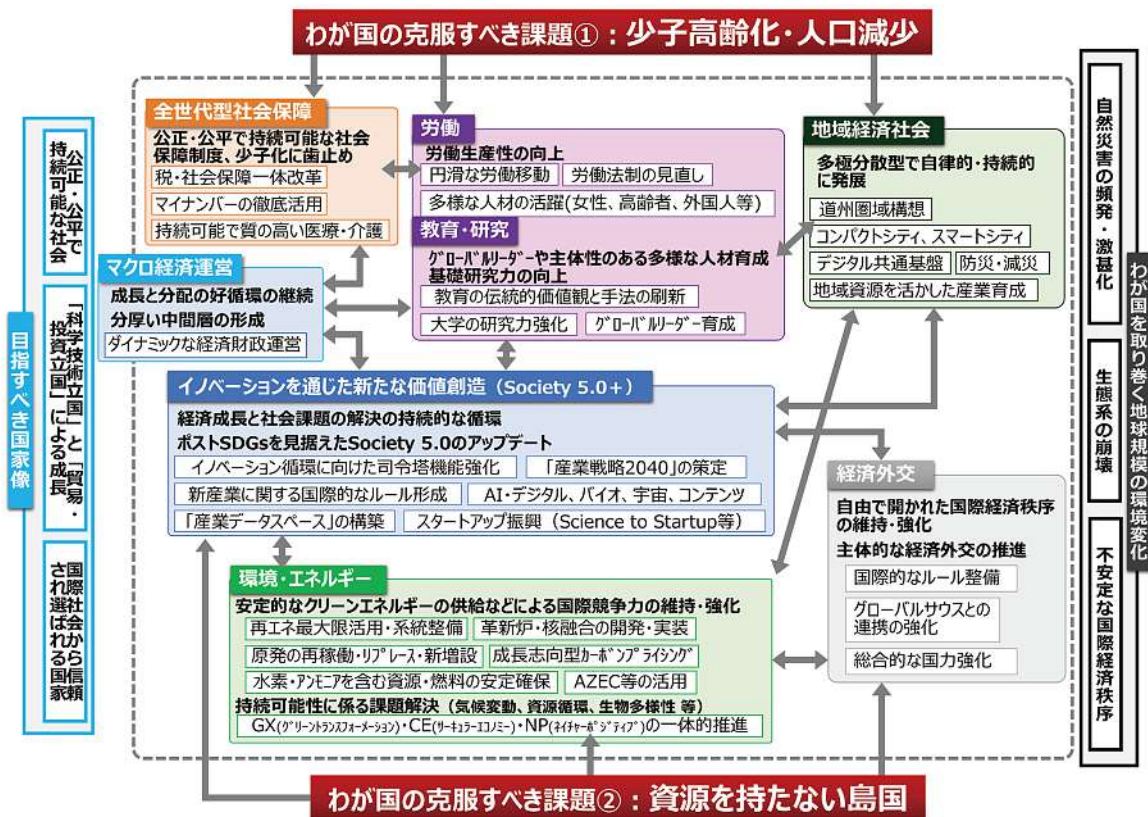
同時に、多様な人材の活躍を推進するに



【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

（注2）ディープテック：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

参考 全体相関図



は、公正な労働環境をつくっていく必要も  
あります。あわせて、例えば外国人材の活  
用にあたっては、帯同する家族への配慮や、  
言語の問題、災害時の対応なども考えなけ  
ればなりません。また、ジェンダーについ  
ては、アンコンシヤス・バイアスの払拭も  
大事です。例えば家事や育児は、男性が  
手伝うのではなく、シェアするですね。

現状、日本は国際的にみて女性の家事負担  
が重いので、これを軽減していけるよう、  
イコールパートナーシップが進む方向で労  
働環境を整備しなければなりません。

女性の就労については、M字カーブが解  
消されつつあるといいますが、正規雇用に  
限った比率で見れば完全なL字カーブを描  
いており、25〜29歳をピークに年齢に応じ  
て急速に低下していきます。これは20代後  
半までは正社員で働き、30代以降はパート  
タイマーなどの有期雇用で働く人が増えて  
いるためです。こうした問題に取り組む必  
要があります。

6 経済外交

法の支配に基づく自由で開かれた国際  
秩序の維持・強化

十倉 国際情勢は非常に複雑化し、どの国

も内向きになっています。また世界では分  
断が進み、世界秩序は大きく揺らいでいま  
す。日本の役割は、民主主義や自由貿易な  
ど同じ価値観を持つ国と連携し、存在感を  
示すとともに、主体性を持って国際秩序の  
維持・強化を目指すことです。特にグロー  
バルサウスとの連携強化は欠かせないでし  
ょう。

経済外交は、日本の将来を考え、民主主  
義、自由主義経済、自由貿易の価値観を唱  
え続けなければなりません。経済安全保  
障における「small yard, high fence」の  
原則(重要な先端技術分野を「小さな庭」の  
ように範囲を特定したうえで、技術流出し  
ないよう高い柵を設けて厳格に管理する  
こと)のもとで、「貿易・投資立国」を実現  
するのです。

2025年の展望

日本経済は安定的な成長軌道へ

久保田 2024年は各国で指導者が代わ  
り、世界の構図が大きく変わりました。2  
025年は、どのような年にしたいとお考  
えですか。

十倉 日本は、デフレ脱却の道筋が見え、

物価上昇、賃金引上げ、そして金利のある  
世界が芽生えてきました。ようやく経済の  
歯車が回り始めています。2025年は、  
日本経済が安定的な成長軌道に乗れるかど  
うかの分水嶺となる年です。ぜひ、正しい  
方向に向かう年にしたいと考えています。

その中で経済界は大きな役割を担ってい  
ます。特に今般の衆議院選挙の結果を踏ま  
えると、政府との対話の重要性は増すでし  
ょう。まずは、企業が安心して国内投資を  
増やしていけるように、政府との連携を強  
化しなければなりません。経団連は、経済  
界の公正な意見をもとに政策を立案し、正  
論を言い続け、政府に働きかけ、共に日本  
経済の持続的な発展と国民生活向上の実現  
に努めていかなければなりません。

— 本日はありがとうございました。  
(2024年11月14日 経団連会館にて)