

NEWS RELEASE

2020年10月19日

株式会社三菱総合研究所

目指すべきポストコロナ社会への提言

－ 自律分散・協調による「レジリエントで持続可能な社会」の実現に向けて －

株式会社三菱総合研究所（本社：東京都千代田区、代表取締役社長：森崎孝）は、ポストコロナ¹で目指すべき社会のイメージを「レジリエントで持続可能な社会」と表現し、その社会像を描いた先のリリース（7月14日）²に続き、実現に向けて速やかに取り組むべきテーマを以下のとおり提言いたします。

レジリエントで持続可能な社会の実現に向けて

世界は、新型コロナウイルス感染症によるパンデミックとこれがもたらした経済・社会への深刻な影響を経験し、平常時の経済合理性のみを追求した社会は脆弱（ぜいじゃく）であり、ショックの発生も考慮に入れた合理的で持続可能な社会の構築が求められることを学んだ。ポストコロナの時代に向けては、長期かつ質的な成長と持続可能性の大切さを再認識し、行き過ぎた集中を修正する「自律分散」型の経済社会の再構築を計画的かつ速やかに進めなければならない。

技術の進展によりデジタル社会への移行が進む一方、経済社会の各面で分断と不安定が顕在化する時代、人間・個人のウェルビーイングと持続性を両立させることが求められる。それには、政府・企業・市民の各主体が「協調」して行動することが一層強く求められる。

○第一の柱：自律分散協調社会を実現する

コロナ感染拡大は、経済・社会の各面が新常态（ニューノーマル）に移行する契機となり、人口移動・分散の動きと産業構造の変化を促す。

地域の自律分散を実現するためには、自治体や地場企業などの幅広い主体が地域のあらゆるサービス領域を横断して連携し、規模と多様性の利益を享受できるネットワークを構築する必要がある。こうした分散型の都市ネットワークに接続することで、地域の希少な資源から新たな価値が創出されるとともに、デジタル・リアルの最適配分を通じて、地域経営が効率化される。

デジタル技術普及の加速を通じ、求められる人材要件と働き方が大きく変化するなか、働き手のキャリアシフトに向けた挑戦を後押しする仕組みが必要となる。職業データベースや学びのインフラ整備、失業やキャリア中断からの復帰を支援するセーフティネットの提供、多様な働き方を包摂する制度設計と組織文化など、個人が自律的にキャリア転換を進める動き（「FLAP サイクル³」）を後押しするための施策が期待される。

地域社会の自律性促進や個人のウェルビーイング向上には、行政デジタル化を実現しつつ、少子高齢化や

¹ ポストコロナとは、世界的なコロナ感染拡大を境に価値観や行動様式の転換が起き、社会に定着する期間を指す。

² <https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/econoutlook/2020/20200714.html>

³ 当社の造語で、個人が自分の適性や職業の要件を知り（Find）、スキルアップに必要な知識を学び（Learn）、目指す方向へと行動し（Act）、新たなステージで活躍する（Perform）という一連のサイクルを指す。

多様な働き方に対応した全世代型の社会保障制度の構築に向けた改革が必要だ。また、自律分散協調社会を支える公助の枠組みへの国民の信頼を醸成するためには、財政の持続性の確保が不可欠となる。

○第二の柱：新しい社会課題解決を付加価値創出につなげる

企業には、コロナ感染拡大から生まれつつある新常態への対応と社会課題の解決を、新事業や高い付加価値の創出につなげる視点が求められる。同時に、様々な主体との協調の視点から、マルチステークホルダー（株主、顧客、従業員、取引先、地域社会等）に配慮した経営がより重要となる。

新事業の創出や高付加価値化では、コロナ感染拡大によって上昇した「対面などの業務のコスト」を効率化（プロセスイノベーション）するとともに、デジタルとリアルを融合して消費者の本質的な欲求に応える高付加価値化（プロダクトイノベーション）を図ることが求められる。後者のプロダクトイノベーションの実現では、企業の枠を超えてイノベーション・エコシステムを構築することで、多様なビジネスが生まれる環境を創ることが重要だ。その上で、各企業がリアル×デジタルの融合により、①コロナで提供が難しくなったモノやコトに代わる商品・サービスの提供（代替）、②これまでは顧客層となり得なかったすそ野の取り込み、③既存の財・サービスを軸とした高付加価値化を実現することが求められる。

また、マルチステークホルダー経営の実践として、サプライチェーンでは在庫・生産の最適化に加え地球環境・労働環境等への配慮を見える化するなど、持続可能性と倫理的観点を考慮しつつ、取引先と協調できる姿を実現することが求められる。また、人的資本投資では OJT から Off-JT に人材育成の中心がシフトするなか、人材への投資が企業価値向上につながる経路をあらかじめデザインする必要がある。さらに、社会課題解決と企業収益拡大の両立では、ESG への取り組みが社会課題をビジネスで解決する企業の活動を促し、日本の社会をより持続可能な社会へ導くように、ステークホルダー間の対話を積み重ねていくことが求められる。

○第三の柱：国際ルール形成と重層的協調を主導する

米中対立の激化にコロナ危機も加わり、一段と不安定化する国際情勢の立て直しが急務である。この難局下、経済的・政治的な余裕がなくなることで、自国第一主義的な姿勢を強める国も一部にみられるが、コロナ危機による経済停滞、感染症拡大、気候変動といった地球規模の社会課題はいずれも、国際社会の協調がなければ乗り越えられない課題ばかりである。ポストコロナの国際社会においては、中長期的にルールに基づく国際秩序の再構築を目指すとともに、その基盤として重層的な国際協調を積み重ねていくことが必要である。戦後、日本は多国間主義を掲げ、人道・開発支援や保健衛生、自由貿易などの分野で多国間協力を推進してきた。こうした国際社会への貢献を通じて信頼を培ってきた日本は、レジリエントで持続可能な国際社会の実現において重要な役割を果たしうる。

ルールに基づく国際秩序を再構築するためには、国家間の相互理解や信頼性の回復が必要になる。日本の役割としては、価値観を共有する国々と連携し、大国を含む合意形成を粘り強く実現することが期待される。国際社会として実現したい姿が納得感のある形で各国に共有される必要があり、国際社会が訴求すべき共通利益・理念を日本が打ち出し、その実現に向けた技術提供・環境整備等で貢献できる余地は大きい。また、こうした役割を担う上でグローバルに活躍した経験があり、多国間の合意形成に長けた人材の育成が急務であり、多様な価値観に触れるための教育やキャリアパスの多様化が求められる。

重層的な国際協調の形成に向けて、日本は、欧米諸国など価値観を共有する国との間で多面的に協調を深化させるとともに、権威主義国との間でも自由貿易、国際保健協力、気候変動などの個別分野で、機能的に国際協調を進めることが重要だ。日本はこれらをパッケージで推進できる数少ない国の一つである。アジアや欧州と連携を深めながら、各国の利害調整に努め、大国を含むハイレベルな国際協調の実現にイニシアテ

イブを發揮すべきである。また、国際協調は、政府レベルのみならず、民間企業やNGO、地方自治体などマルチステークホルダーによる重層的な連携も強化すべきだ。

ポストコロナのより良い未来

日本がコロナを含む多くの試練を乗り越え、明るい未来を切り開くためには、みえてきた潮流の変化をチャンスととらえ、官民が積極的に行動を起こすことが大切だ。「自律分散」と「協調」の二つの軸により、積年の社会課題の解決を図る。その挑戦の過程で、デジタル技術を積極的に活用しつつ、イノベーティブな新しい社会モデルの創造を目指すことが、持続的な経済成長と豊かさ向上の原動力となる。

目次

1. 総論：レジリエントで持続可能な社会に向けて	1
1.1. ポストコロナの社会像	2
1.2. レジリエントで持続可能な社会の実現に向けた提言	2
2. 第一の柱：社会・個人	
自律分散協調社会を実現する	5
2.1. デジタル・リアル最適配分による地域の自律分散	6
2.2. 人と社会の可能性を広げる自律的なキャリア構築	10
2.3. 社会の持続を支える制度改革	16
3. 第二の柱：産業・企業	
新しい社会課題解決を付加価値創出につなげる	25
3.1. デジタル×リアルによる付加価値創出	26
3.2. マルチステークホルダー経営の実践	34
4. 第三の柱：国際情勢	
国際ルール形成と重層的協調を主導する	39
4.1. ルールに基づく国際秩序の再構築	40
4.2. 重層的な国際協調の形成	44

総論：

レジリエントで持続可能な社会に向けて

1. 総論：レジリエントで持続可能な社会に向けて

1.1. ポストコロナ⁴の社会像

当社では7月14日に「ポストコロナの世界と日本—レジリエントで持続可能な社会に向けて」をリリース⁵、コロナ危機による国際情勢、産業・企業、社会・個人への影響を分析し、ポストコロナの社会像を描いた。

世界は、新型コロナウイルス感染症によるパンデミックとこれがもたらした経済・社会への深刻な影響を経験し、平常時の経済合理性のみを追求した社会は脆弱（ぜいじゃく）であり、ショックの発生も考慮に入れた合理的で持続可能な社会の構築が求められることを学んだ。ポストコロナの時代に向けては、長期かつ質的な成長と持続可能性の大切さを再認識し、行き過ぎた集中を修正する「自律分散」型の経済社会の再構築を計画的かつ速やかに進めなければならない。

技術の進展によりデジタル社会への移行が進む一方、経済社会の各面で分断と不安定が顕在化する時代、人間・個人のウェルビーイングと持続性を両立させることが求められる。それには、政府・企業・市民の各主体が「協調」して行動することが一層強く求められる。

1.2. レジリエントで持続可能な社会の実現に向けた提言

コロナ危機に対する世界共通の課題は、経済社会に及ぶ影響を克服し、より良い未来に向けて社会を再構築することである。本リリースでは、「レジリエントで持続可能な社会」を実現するために、今から着手すべき事項を「社会・個人」「産業・企業」「国際情勢」の観点から三つの柱で提案する。第一に「自律分散協調社会を実現する」、第二に「新しい社会課題解決を付加価値創出につなげる」、第三に「国際ルール形成と重層的協調を主導する」である。

図表 1-1 「レジリエントで持続可能な社会」実現に向けた提言

レジリエントで持続可能な社会			
	社会・個人 自律分散協調社会 を実現する	産業・企業 新しい社会課題解決を 付加価値創出につなげる	国際情勢 国際ルール形成と 重層的協調を主導する
自律分散	デジタル・リアルの最適配分 による地域の自律分散 人と社会の可能性を拡大 させる自律的なキャリア構築	デジタル×リアルによる 付加価値創出	ルールに基づく 国際秩序の再構築
協調	社会の持続を支える制度改革	マルチステークホルダー 経営の実践	重層的な国際協調の形成

出所：三菱総合研究所

(1) 自律分散協調社会を実現する

コロナ感染拡大を契機とした人口分散の動きと産業構造の変化は、地域社会の自律性を高め持続可能性を向上させるチャンスである。しかし、その実現には、地域が都市ネットワークを通じて希少な地域資源の価値を最大化するとともに、産業構造の変化に対応した人材の育成と働き手のキャリアシフトを社会全体で後

⁴ ポストコロナとは、世界的なコロナ感染拡大を境に価値観や行動様式の転換が起き、社会に定着する期間を指す。

⁵ <https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/ecoutlook/2020/20200714.html>

押しすることが求められる。また、地域と個人の自律を助け社会全体のウェルビーイングを高める上では、適切な規模の公的なセーフティネットを持続的に提供しなければならない。

地域社会の自律分散の実現に向けては、①都市ネットワークに多様な外部性を組み込むようなデザインを構築し、デジタル・プラットフォームを通じて、②地域資源の価値を向上するとともに、③希少な地域資源を効率活用することが重要となる。

働き手のキャリアシフトに向けた挑戦を後押しする仕組みとしては、①「職と学びのデータベース」の整備、②年間570万人のワンノッチ・キャリアシフトを支える学びへの投資、③失業やキャリア中断からの復帰を支援するセーフティネットの提供、④多様な働き方を包摂する制度設計と組織文化の醸成が重要である。

地域社会の自律性促進や個人のウェルビーイング向上を支える制度改革も必要となる。①行政デジタル化による利便性・効率性の向上、②少子高齢化とポストコロナ社会の変化に対応した社会保障制度改革とともに、③財政の持続性の確保が不可欠である。

(2) 新しい社会課題解決を付加価値創出につなげる

企業には、コロナ感染拡大から生まれつつある新常態への対応と社会課題の解決を、新事業や高い付加価値の創出につなげる視点が求められる。同時に、様々な主体との協調の視点から、マルチステークホルダー（株主、顧客、従業員、取引先、地域社会等）に配慮した経営がより重要となる。

新事業の創出や高付加価値化では、①デジタルとリアルハイブリッドでレジリエントな企業体質にする効率化（プロセスイノベーション）とともに、②イノベーション・エコシステムとデジタル×リアルの融合により、消費者の多様な本質的欲求を実現する高付加価値化（プロダクトイノベーション）を進めることが重要である。

社会との協調を図るマルチステークホルダー経営の実践としては、①持続可能性と倫理的観点を考慮したサプライチェーンの構築、②人材投資の拡大を通じたレジリエンスの向上とともに、③ESG視点を介した社会課題解決と企業収益の両立を目指すことが期待される。

(3) 国際ルール形成と重層的協調を主導する

米中対立の激化にコロナ危機も加わり、国際情勢は一段と不安定化している。この難局下、自国第一主義的な姿勢を強める国も一部にみられるが、コロナ感染拡大による経済停滞、感染症対策、気候変動問題といった地球規模の社会課題はいずれも、国際社会の協調がなければ乗り越えられない課題である。ポストコロナの国際社会においては、中長期的にルールに基づく国際秩序の再構築を目指すとともに、その基盤として重層的な国際協調を積み重ねていくことが必要である。戦後、日本は多国間主義を掲げ、人道・開発支援や保健衛生、自由貿易などの分野で多国間協力を推進してきた。こうした国際社会への貢献を通じて信頼を培ってきた日本は、レジリエントで持続可能な国際社会の実現において重要な役割を果たさう。

まず、ルールに基づく国際秩序の再構築を目指す上では、①日本が国際的な対立の橋渡し役になり、②国際社会として訴求すべき共通利益・理念の発信と実現へ貢献し、③新たな国際秩序形成を担う人材育成に日本が主体的に取り組むことが望まれる。

また、重層的な国際協調の形成に向けては、①大国を巻き込む経済連携の形成、②アジアとともに持続可能な経済成長を実現、③欧州とアジアの連結性強化、④マルチステークホルダーによる国際連携について、日本がこれまでの実績を活かしつつ主導することが期待される。

次章以降、社会・個人、産業・企業、国際情勢の分野ごとに、日本が目指すべき姿、課題認識を整理した上で、レジリエントで持続可能な社会の実現に向けて政府・自治体・企業が取り組むべき具体的な提言を示す。

第一の柱：社会・個人

自律分散協調社会を実現する

2. 第一の柱：自律分散協調社会を実現する

当社が7月14日にリリースした「ポストコロナの世界と日本—レジリエントで持続可能な社会に向けて」においては、社会・個人が目指すべき方向性を「自律分散による社会の強靱化」と「利他的視点に立った協調」の2点に集約した。前者の背景には、コロナ危機後の密集回避が大都市集中から地方への自律分散の動きを生むこと、密集回避で加速するデジタル化が産業構造と働き方の変化を促し、自律的なキャリア形成の必要性を高めること、の2側面がある。後者の背景には、コロナ危機が社会的弱者により大きな影響を与えたことで格差が拡大していること、そしてこうした困窮者を支援する気持ちや医療従事者をはじめとするエッセンシャルワーカーへの配慮など、人々の間で利他的な意識が高まっていることが挙げられる。

これら二つの方向性を体現した「自律分散協調社会」の実現に向けては、以下の3点が重要になる。第一に、デジタル・リアルの最適配分による地域の自律分散。地域の自律には、都市ネットワークを通じて希少な地域資源を最適配分しつつ新たな価値を創出し、人口減少下でも持続的に発展することが求められる。第二に、人と社会の可能性を拡大させる自律的なキャリア構築。変化する人材要件に対応して必要なスキルを学び、キャリアシフトへの挑戦を後押しする仕組みが必要だ。第三に、社会の持続を支える制度改革。地域と個人の自律を助け、人々のウェルビーイングを高めるためには、全世代型のセーフティネットを持続的に提供するための財政基盤が欠かせない。

2.1. デジタル・リアルの最適配分による地域の自律分散

(1) 目指す姿：ネットワーク化で外力を取り込み地域の価値を最大化

コロナ危機を受けた密集を避ける行動変容とそれに伴うデジタル化の加速は、大都市集中から地域での自律分散への転換に向けた機会をもたらしている。先のリリースでは、生活者の居留意向が大都市圏から中核市に向かう流れをとらえた「中核市を中心とする圏域マネジメント」の可能性を提示した。しかし、本格的な人口減少社会を迎えるなか、地方都市が自律的に維持・発展することは容易なことではない。

都市はこれまで、地理的な集積を通じて成長してきた。なかでも、日本における東京への集積の偏りは世界的にみても稀有な状況であり、「情報や知識の輸送費の低減」や「接触の利益」を通じて大きな経済的便益（集積外部性）をもたらした。一方、都市における成長のもう一つの源泉として挙げられるのが「ネットワーク外部性」である。近隣の都市とのネットワークが十分に整備されている場合、単独の都市内の集積が十分でなくとも、ネットワークで接続された都市で集積した要素（人的資本や産業クラスター）を「借りる」ことによって成長することが可能となる。具体例として、西ヨーロッパにおける都市システムでは、ネットワーク外部性によって集積に依存せず一定の成長が実現されてきたと言われている⁶。

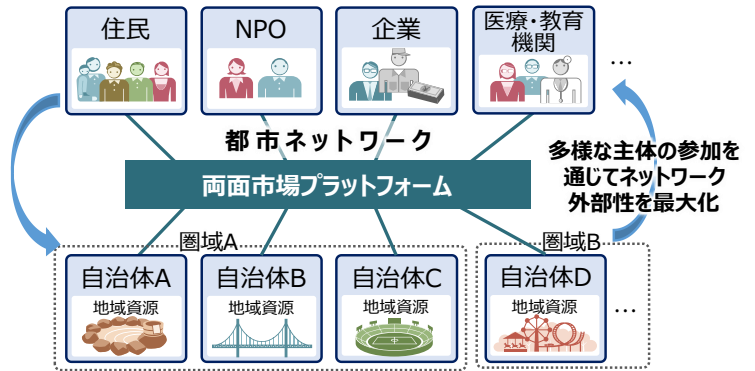
デジタル技術の普及がさらに進展するなかでネットワーク外部性を高めるには、複数の自治体や住民、NPO、企業、観光客、教育機関が、リアルな資源（自治体の施設、病院など）と参加者の双方を、都市ネットワーク上のプラットフォームを介して接続する必要がある。一般にネットワーク外部性は参加者が多いほど高まるため、できるだけ多くの地域資源と参加者をつなげることが肝要だ。例えば一部の自治体で足りなくなった資源を見える化し、他の自治体や企業、住民などがその資源を補完するようなマッチング機能を持てば、「両面市場プラットフォーム（Two-Sided Market Platforms）⁷」と言われるより強固なネットワーク構造を構築できる（図表 2-1）。

⁶ 例えば、“Borrowing size in networks of cities: City size, network connectivity and metropolitan functions in Europe” Meijers, E.J. et al, (2016), Papers in Regional Science, 95 (1).

⁷ 例えば、“The Economics of Two-Sided Markets”, Rysman, M. (2009), The Journal of Economic Perspectives, 23 (3).

地域社会の自律分散を実現する上でポイントとなるのは、マネジメント機能を担う「中核市」から、稼ぎ頭となる産業を持つ「一芸市町村」、健康的で自然環境に恵まれているが外から稼ぐ力が不足する「ロハス地域」⁸に至るまで、圏域内の都市全体がプラットフォームを介してつながり、都市ポートフォリオが全体として価値を高めることだ。ポストコロナの地域が目指す姿は、デジタルが媒介となって希少な地域資源を最適に配分し、その価値を最大化するような社会である。

図表 2-1 地域資源と参加者をつなぐ「両面市場プラットフォーム」



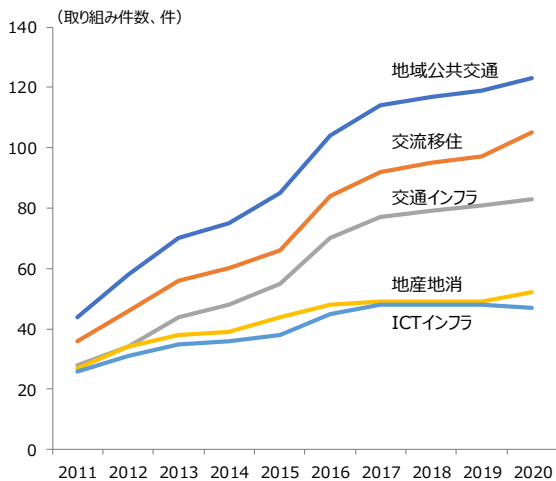
出所：三菱総合研究所

(2) 課題認識：都市ネットワークがデジタル化に対応できていないことが課題

定住自立圏構想（2009年～）や連携中枢都市圏構想（2014年～）など、従来の国土政策でも圏域単位でのマネジメントを志向する方向で動いてきた。しかし、これまでの試みは、地域経営の自律に向けて十分な展望を示すものとなっていない。その理由の一つは、従来の広域連携の範囲がデジタル技術の進展や産業構造の変化を十分にとらえきれていないことにある。定住自立圏構想では、2020年4月1日時点で126に上る圏域にてビジョン策定を終えて取り組みを開始しているが、このうち「市町村間の結びつきやネットワークの強化」の取り組み事例におけるICTインフラ関連の事例は47と1/3強にとどまっております、ほぼ全数が取り組む地域公共交通や2/3が取り組む交通インフラと比して、少数にとどまっている（図表 2-2）。

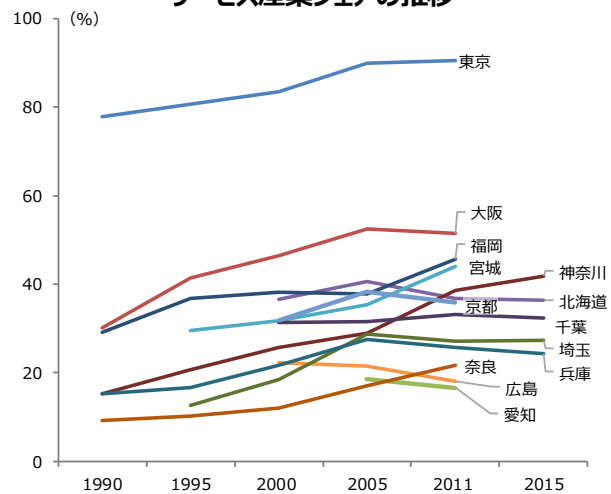
また、産業構造の変化では、東名阪の近隣府県の移輸出に占めるサービス業のシェア推移が多く地域において増加傾向にある（図表 2-3）。サービス業のなかでも商業や対事業所サービスのほか、企業内研究開発、金融、宿泊業などの増加が目立っている。ものづくりを基盤産業とする地域（例えば図表 2-3 でサービス産業シェアが低下している愛知県や広島県）は、依然として見られるが、今後多くの地域において基盤産業が製造業からサービス業に移っていくことが予想される。これまでの大規模生産・大規模輸送とは異なる広域連携の在り方を検討することは、地域の競争力がサービス業に移るなか、喫緊の課題となっている。

図表 2-2 定住自立圏における取り組み分野別件数の推移（「市町村間の結びつきやネットワーク強化」関連）



出所：総務省「全国の定住自立圏構想の取組状況について」（2020年4月）より三菱総合研究所作成

図表 2-3 東名阪近隣府県の移輸出に占めるサービス産業シェアの推移



出所：都道府県別産業連関表より三菱総合研究所作成

⁸ ここでの圏域内の都市の呼称は、三菱総合研究所「未来社会構想 2050」（2019年10月）での分類に倣っている。

(3) 提言

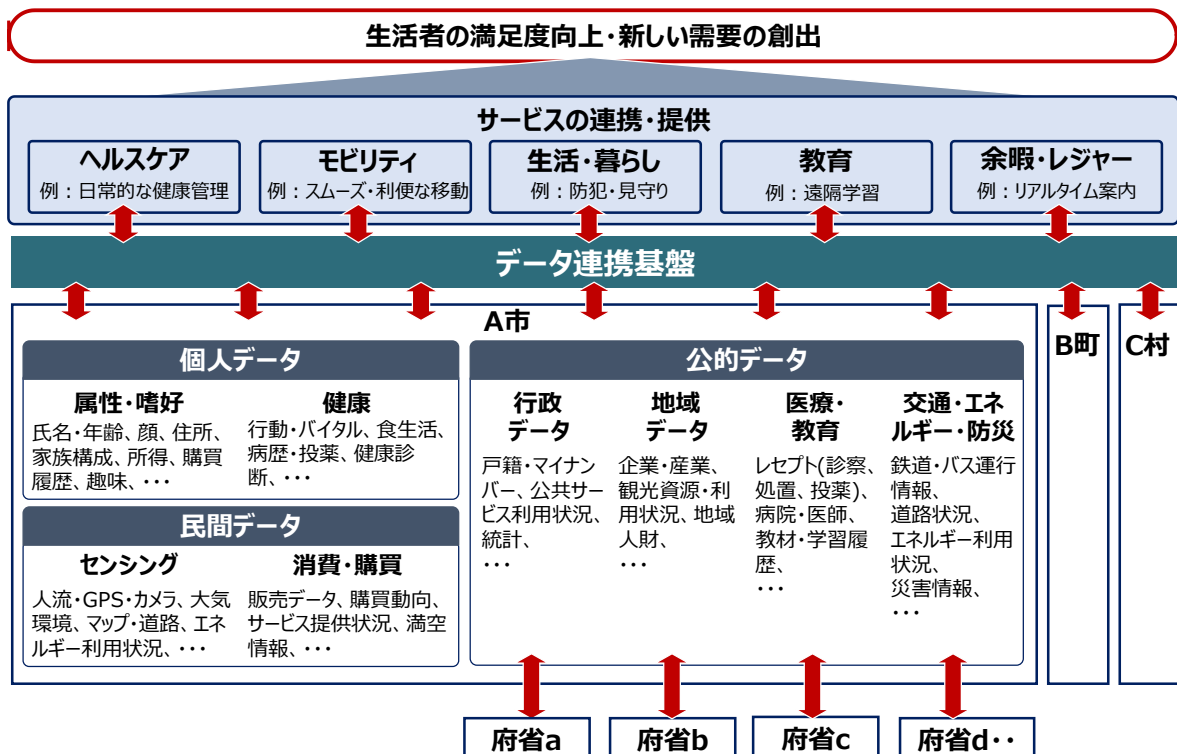
上記の問題意識を踏まえて、ポストコロナにおいて地域の自律を実現するための提言を行う。ここでは、政府向け、地場企業向け、地方自治体向けに分けた3点を提言する。

① 多様な外部性を組み込むための都市ネットワークの設計

ネットワーク外部性を意識した都市ネットワークのデザインは、自律分散協調社会を実現する上で最も重要な課題となろう。政府が主導するスーパーシティ構想は、さまざまなデータを分野横断的に収集・整理し提供する「データ連携基盤」を軸に、地域住民等にさまざまなサービスを提供して住民の利便向上を図る試みであり、目指す姿で述べた両面市場プラットフォームによるネットワーク外部性が意識されている。しかし、プラットフォーム上で取り扱われるサービスの価格設定や資金決済にかかる規制緩和、さらにはリアル領域における各種法令にかかる規制緩和を一括してスピーディに実現することのハードルは、決して低くない。グランドデザインに必要な要件は以下の3点だ。

第一に、地域の生活にかかるサービス領域を広くカバーするものであること。医療、教育、防災、交通、観光、エネルギー、金融など幅広いサービスを連携・提供することで、生活者の満足度向上と新しい需要の創出を期待できるよう、都市ネットワークをデザインしなければならない。第二に、領域間のデータ連携が十分であること。例えば、観光業の活性化を実現するためのプラットフォームであれば、単に余暇・レジャー領域のデータが連携されるのみならず、キャッシュレス決済、自動運転を含むモビリティ、ヘルスツーリズムを見込んだヘルスケアなど、さまざまな領域のデータ連携が想定される。そのためには、データ項目（ベースレジストリ）の共通化が不可欠となる。第三に、参加者が増えるほど魅力が向上する仕組みとなっていること。一般にプラットフォームは一部の先進的な自治体のみが参加するのみでは機能しない。中核市を中心とする圏域に属する全自治体、さらには複数の圏域や全国の自治体が参加することで参加するリソースが拡大し、魅力が増すようなプラットフォーム設計が必要だ（図表 2-4）。

図表 2-4 データ連携を通じて多様な主体が参加する都市ネットワーク



出所：三菱総合研究所

地域資源の有効活用や先進自治体が提供する広域サービスへの接続といった枠組みを最も必要としているのは、単独では自律した存続が困難な小規模自治体であることも重要なポイントだ。人的リソースの制約が大きい小規模自治体が都市ネットワークに速やかに参加するためには、国から予算と権限を与えられた圏域レベルでの資金的インセンティブ供与や人材提供の仕組みが求められる。次ページの人材に関する提言とも連携しつつ、過疎部を含む地域での都市ネットワークの円滑導入を進めることが求められよう。

② 新たな価値を創出するためのプラットフォーム活用

プラットフォームが構築できただけで地域の競争力は上がらない。競争力向上のためには、活動しやすいプラットフォーム上で地域や圏域が独自のコンテンツを磨くことが重要だ。仮に前述のプラットフォームが適切に整備されても、そこにつながるサービスに魅力がなければネットワーク外部性は高まらない。企業をはじめとする地域の参加者は、地域資源の価値創出に知恵を絞らなければならない。

わかりやすい事例として、先ほど例に挙げた MaaS と観光を連携したヘルスツーリズムに必要なリソースをプラットフォーム上で獲得することを考えよう。ヘルスツーリズムのデジタル体験サービスを提供して需要を喚起する。参加の予約は交通手段とともにスマートフォンのキャッシュレス決済で済ませる。当日は、混雑状況のリアルタイム把握により観光客に密集を避ける適切なルートを表示し、観光名所では AR アプリを活用して歴史や文化を紹介する。移動中はウェアラブル端末から消費カロリーを計算し、食事も観光客の健康状態や嗜好に合わせたものを推奨する。都市部での観光ルートについては、混雑度合いに応じて交通手段や入場料の価格を変動する「スマートプライシング」を採用し、観光客の満足度と圏域全体での観光関連収益を最大化するような調整を実施する。こうした複数領域の連携は、関連自治体や地場交通機関、観光業者が標準化されたデータ連携基盤でネットワーク化され、かつ地域住民や観光客がスマートフォン等の端末を通じてネットワークにアクセスされている状況が必要だ。

もう一つの重要な事例として、地域の人材需給調整プラットフォームを挙げる。恒常的な IT 人材やマネジメント人材の不足を抱える地場企業や自治体で人的資源を確保することは、地域の自律分散にとって死活問題だ。地域にシンパシーを持つ都市部人材を地場企業や地方自治体とつなげるマッチング・サービスは既に存在するが、地域のニーズに合致する人材を適切にマッチングするのは容易ではない。地場企業の動向を熟知する地域金融機関が仲介することを通じたミスマッチ回避や、兼業・副業などの柔軟な就業規則の採用、さらには「ふるさと納税」ならぬ「ふるさと就業」といった政府によるインセンティブの提供など、多様な打ち手を組み合わせることを通じて、プラットフォームを通じた人材資源獲得を実現させることが必要となる。

③ 希少な資源を有効利用するためのプラットフォーム活用

プラットフォームは広域連携による地域資源の効率利用にも活用できる（図表 2-5）。医療や教育をはじめとする公共サービスは、中核市が資源の最適配分を行うことで、地域の希少なリアル人材（医療従事者や教員、行政職員など）が、可能な限り多くの時間を地域でのリアルなサービス提供に費やせるようにすべきだ。そのためには、スマートフォンや IoT 機器によるバイタルデータの取得・データ連携を前提とした「対面を前提としないオンラインかかりつけ医」制度や、リアルな場での集団学習とオンラインを通じたアダプティブ・ラーニングの組み合わせなど、リアルとデジタルを融合させたサービス提供を進める必要がある。

また、上記②で紹介したモビリティに加えて、エネルギーや防災関連分野では、圏域内での交通状況や電力需給、災害発生状況などをリアルタイムで管理する仕組みを国内共通基盤として提供し、地域内のリソースを効率管理する。これらの領域についても、都市ネットワークを介した圏域単位での最適資源管理で地域のリアル資源を捻出することで、リアルな行政サービスが必要な業務に重点的に投入できるようになる。

図表 2-5 領域別の変化・圏域マネジメントの姿（公共サービス・インフラの5領域）

	変化の方向性	地域での変化・取り組み方向性		国内共通基盤として求められる環境整備	施策の方向性
		市町村単位	圏域単位 (周辺市町村)		
医療	<ul style="list-style-type: none"> ●オンライン診療の普及・定着、リアル診療とオンライン診療の配分適正化 	地域医療の充実 在宅医療を含む地域密着型医療	<ul style="list-style-type: none"> ●医療機関の適正配置 ●地域医療と連携した高度医療提供機関との接続確保 	地理的制約を超えたオンライン診療・遠隔医療の体制整備	<ul style="list-style-type: none"> ●国内共通基盤としてオンライン環境を整備 ●圏域内でリアルのリソースを再配置 ●市町村内ではリアルサービスの価値提供に密着・注力
教育 (初中等)	<ul style="list-style-type: none"> ●教育コンテンツの共有化による効率化 ●デジタルによる教員の働き方改革 	リアル教育への注力 実技、集合学習、地域に根差した学習	<ul style="list-style-type: none"> ●人材・資源再配分 ●圏域内の教科外コンテンツ多様化 ●高度教員の配置（デジタル、グローバル、等） 	座学のオンライン教育の環境整備	
交通	<ul style="list-style-type: none"> ●交通・ヒト・モノの移動の可視化、効率化・利便性向上 	効率化・利便性向上 リアル情報のデジタル化（運行情報、混雑情報、ヒト・モノの移動）	<ul style="list-style-type: none"> ●需要に応じた圏域内外のモビリティマネジメント ●マイクロツーリズムの開発・促進 	デジタルチケットングの面的環境整備	<ul style="list-style-type: none"> ●国内共通基盤として域内リソースの可視化・マネジメントツールを提供 ●圏域内でリアルタイム・マネジメントの仕組み構築 ●市町村内で効率化を実現
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> ●地域内再エネ価値の可視化、需給管理の高度化 	資源効率利用 エネルギー地産地消、地域内再エネの活用	<ul style="list-style-type: none"> ●マイクログリッド・オフグリッドの活用 ●ユーティリティ業務の圏域内集約・一体運営 	市場取引・系統運用の高度化、広域メリットオーダーの実現	
防災・セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> ●災害リスク・災害情報の可視化 ●対応迅速化、応援増強 	現地活動の充実 警ら・消火・救急・避難所運営へのリソース重点投入	<ul style="list-style-type: none"> ●平時/災害時の圏域内マネジメント（市町村マネジメント軽減） 	共通プラットフォームの整備（災害リスクと災害情報の見える化）	

出所：三菱総合研究所

2.2. 人と社会の可能性を広げる自律的なキャリア構築

(1) 目指す姿：働き手のキャリアシフトに向けた挑戦を後押しする社会の実現

コロナ危機は、労働市場の姿を大きく変化させた。これは、現在顕在化しているサービス業を中心とした需要蒸発や自営・非正規労働者の休業・失業の増加などの事象にとどまらず、産業構造の不可逆的な変化による中長期的な構造問題につながっていく可能性が高い。

労働市場の構造変化を目前にして、目指すべき方向性は何か。デジタル技術の普及スピードの加速やそれに伴う人材要件の変化をきっかけとして、誰もが必要なスキルや知識を学ぶ機会を手にすることができる社会を目指すべきであろう。学び直すことによって職業能力を高め、個人が職を通じて新たな挑戦を続けることで、経済活動と社会生活の新たな可能性を広げていくことができる。そして、社会全体として、スキルアップ、キャリアシフトに向けた前向きな挑戦を応援すると同時に、コロナ危機のような予期せぬショックや人材シフトに伴うリスクをしっかりと受け止めるセーフティネットを整備しなければならない。

(2) 課題認識：人への投資なき雇用維持が自律的なキャリア形成を阻害

① 雇用維持重視が構造変化への対応を遅らせる懸念

コロナ感染拡大中の就労安定性や収入面の二極化に対して喫緊に手を打つことの必要性は、論を待たない。飲食・観光業等をはじめ、既に収入減など直接的な影響の出ている人々に加え、需要減退に伴う企業内での過剰人員が発生している⁹。また、2020年1月から7月にかけて自営・家族従業者が96万人、非正規労働者が106万人減少しており、正規雇用者と比較して、自営、非正規などの人々がコロナ危機の影響を大きく受

⁹ 三菱総合研究所「ウィズコロナ下での世界・日本経済の展望：2020~2021年度の外内経済見通し」2020年8月18日リリース15ページ参照 (https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/ecoutlook/2020/dia6ou0000028jfg-att/nr20200818pec_all.pdf)。

けている¹⁰。こうした人々に対して、雇用の維持と所得減少の回避に向けた施策を講じることは、日本の社会経済を崩壊から守る上で不可欠だ。

一方、コロナ危機での接触・密集回避の要請は、中長期的なデジタル技術普及のトレンドを加速させる。デジタル技術普及に伴う人材要件の変化は、専門技術職を中心とした「ノンルーティンタスク」の需要を増大させると同時に、事務職・サービス職・生産職における「ルーティンタスク」の需要を減退させ、結果として職のミスマッチを拡大させる。また、コロナ危機でのデジタル化の加速はこの動きを前倒しし、潜在的な労働力不足が深刻化すると見込まれていた 20 年代前半の人材需給バランスを全体として余剰に転換させる可能性がある。こうした職のミスマッチを放置することは、生産性の向上を阻害するとともに、中長期的な失業リスクを高めるほか、余剰人材と不足人材の賃金格差拡大を通じて、経済格差を拡大させる。短期的な救済策に目途がついた時点で、政府、企業、個人それぞれがポストコロナの新常態を前提とした構造変化への対応を始めなければならない。

② 人への投資なき雇用維持からの脱却が課題

戦後の日本の労働政策は、伝統的に正社員に対する「雇用の安定」と「年功的処遇」を重視してきた。こうした政策は、国際的にみて低い失業率（特に若年層の失業率の低さ）と、結果としての社会保障給付規模の拡大を抑制する効果をもたらした。一方でこれらの仕組みは、安定的に雇用される労働者の自律的な学びの意欲を阻害するとともに、雇用維持や産業基盤維持の観点から、本来役割を終えた低生産性企業の温存を許容してしまうなどのデメリットも生んできた。

コロナ危機を機に加速される産業構造変化と働き方の変化は、こうした従来の政策を継続することのデメリットをこれまで以上に大きくしている。正社員を前提とした雇用維持と年功的処遇を中心とする考え方から、働き方に関わらず「適切な能力開発への後押し」と「能力に応じた処遇」が徹底され、場合によっては労働者の自律的な移動を支援する積極的な労働政策への転換が、かつてなく重要な課題となっている。積極的な労働市場政策、人的資本投資と生産性向上を促進する産業政策、そして働き方に中立的な社会保障政策に向けて、一刻も早く舵を切らなければならない。

(3) 提言

かかる問題意識の下、ポストコロナの働き方について 4 つの提言をとりまとめた。本提言は、三菱総合研究所が従来から提唱している「FLAP サイクル¹¹」の考え方をベースとした具体策であり、同サイクルの各ステップ（知る (Find)、学ぶ (Learn)、行動する (Act)、活躍する (Perform)) に対応している。

また、本提言をとりまとめるにあたって、ポストコロナ期のデジタル技術普及に伴う労働需給シミュレーションを行った（詳細は章末 Appendix1 参照）。労働需要は、当社が実施した技術研究での中長期技術シナリオをベースに、コロナ危機で加速が見込まれるシナリオの普及時期を調整して予測した。労働供給は、リクルートワークス「全国就業実態パネル調査（2016～2019）」から集計した労働移動マトリクスに基づいて、2030 年までの「成り行きベース」労働供給を求めるとともに、労働移動パターンを変化させることによる労働供給の変化を計測した。

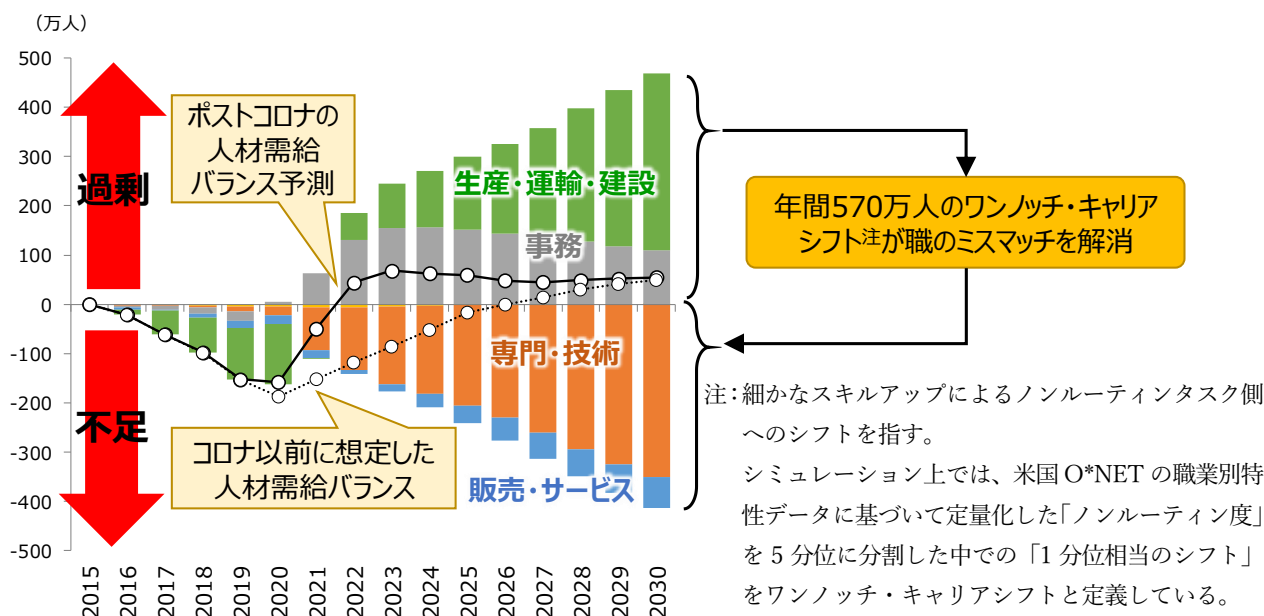
シミュレーション結果で特筆すべきは、次の 2 点だ。第一に、成り行きベースの人材移動が続けば、ルーティンタスクの比率が高い事務職や生産職を中心に、20 年代の早い段階で人材余剰が発生すること。第二に、デジタル技術普及下での労働需要を満たすためには、2030 年にかけて、ノンルーティン方向への大規模な人

¹⁰ 総務省統計局「労働力調査」（基本集計月次データ）より三菱総合研究所にて算出。

¹¹ 当社の造語で、個人が自分の適性や職業の要件を知り (Find)、スキルアップに必要な知識を学び (Learn)、目指す方向へと行動し (Act)、新たなステージで活躍する (Perform) という一連のサイクルを指す。

材シフトが必要なこと。我々の試算によれば、2030年時点での職のミスマッチを解消するには、さまざまな職種において年間570万人の「ワンノッチ・キャリアシフト（細かなスキルアップによるノンルーティンタスク側へのシフト）」が追加的に必要となる（図表2-6）。我々の提言は、FLAPサイクルを通じて、小さいが着実なスキルアップ・キャリアシフトに向けた働き手の挑戦を後押しするための一貫通貫の取り組みとなる。

図表2-6 ポストコロナの人材需給バランスの推移（2015年対比、職業分類別）



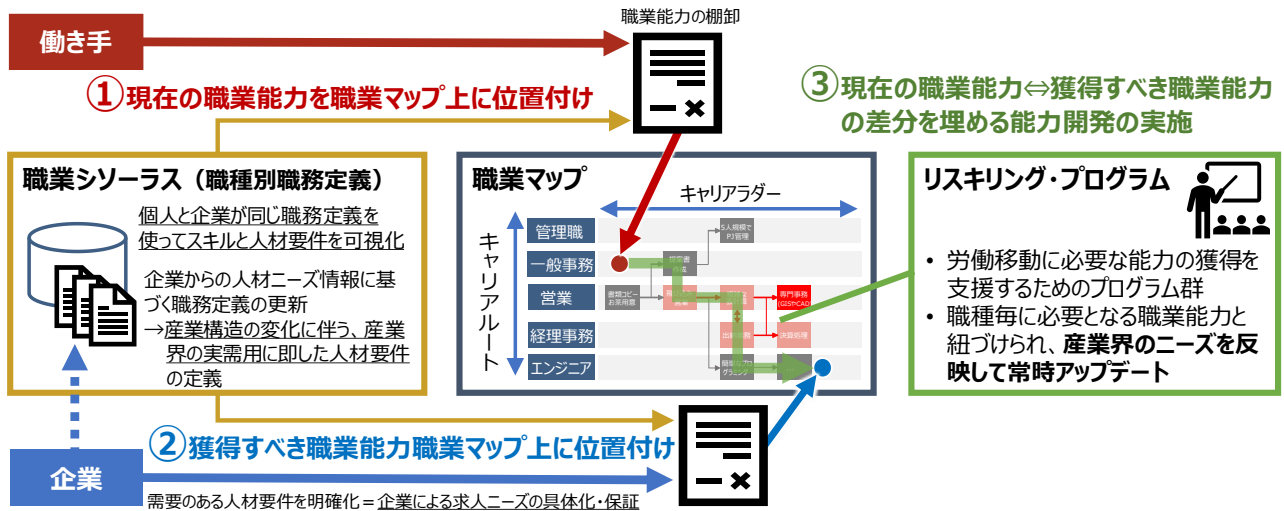
出所：リクルートワークス「全国就業実態パネル調査（2016～2019）」、総務省「労働力調査」、総務省「国勢調査」、O*NET Resource Center「O*NET@23.0 Database」他各種資料より三菱総合研究所推計

① 自律的キャリア形成の基盤となる「職と学びのデータベース」の整備

自律的なキャリア形成を実現するためには、自身の特性や職業能力、就きたい職が求めるスキルやその習得方法、職の将来性など、職を巡るさまざまな情報が提供されることが必要だ。例えば、飲食サービスや娯楽サービスの就業者には、今後非接触型サービスを提供する上でデジタル技術活用スキルが求められるが、具体的にどのようなスキルが必要で、何を学べばそのスキルが習得でき、それを習得すると待遇がどの程度向上するかといった情報は、現在の日本では体系的に提供されていない。ビフォーコロナではデジタル実装を想定していなかった業種や、配置転換を通じたキャリア形成が当たり前であった大企業の従業員も、ポストコロナの構造変化や働き方の多様化を踏まえてこうした情報を自ら入手する必要性が高まる。

こうした職業情報ニーズを満たすのが、「職と学びのデータベース」である。我々が考える職と学びのデータベースは、大きく三つの要素を備える必要がある（図表2-7）。第一に、職業をタスクの集合として記述するとともに、各タスクに紐づくKSB（知識：knowledge、スキル：skills、態度：behavior）を定義した「職業シソーラス」。第二に、職業シソーラスをもとに構成されたキャリアのルートとラダーが示された「職業マップ」。そして第三に、職業シソーラス・職業マップと結びついた「リスクリング・プログラム」。これらが統合されたデータベースが、産業界の人材ニーズやスキル動向を踏まえて定期的にアップデートされて初めて、円滑なリスクリングとキャリアシフトが実現する。

図表 2-7 職と学びのデータベースを通じた自律的なキャリア形成の実現



職業シソーラス (職種別職務定義)	職業マップ	リスキリング・プログラム
職種毎に必要な職業能力の定義。職種毎に必要なスキル、知識、態度などの情報で構成され、以下に用いられる。 ■職業能力の棚卸 ■人材要件の可視化 ■職業マップの構成とリスキリングプログラムの構築 等	職業群 (キャリアルート) と職業水準 (キャリアラダー) で構成されるマップ。以下のような情報を併せて提供する。 ■各職種に就く際に必要となる能力要件 ■各職種の労働需給 ■各職種の労働条件 等	労働移動に必要な能力の獲得を支援するためのプログラム群。職種毎に必要な職業能力と紐づけられており、産業界のニーズを反映して常時アップデートされる。

出所：三菱総合研究所作成

② 年間 570 万人のワンノッチ・キャリアシフトを支える学びへの投資

先述の労働需給シミュレーション結果から導出された「570万人のワンノッチ・キャリアシフト」は、必ずしも大学や専門学校などでの高度なスキル獲得を通じたものではなく、現在の職業でのスキルを起点として自身の職業能力を1段階向上させるような、小刻みかつ連続的な学びの実践である。こうした「ワンノッチ・キャリアシフト」を実現するためには、①で提言した「職と学びのデータベース」整備に加えて、以下のような要素を具備した総合的な学びのインフラが必要となる。

第一に、リスキリング・プログラムに対応する教育コンテンツ。ワンノッチ・スキルアップの要点は、コロナ危機でダメージを負っているサービス業や機械代替の進展が見込まれる事務系の就業者を含めた、幅広い就業者を対象としていることだ。これまで重点がおかれてきた MBA や MOT、専門職大学等の専門分野における教育カリキュラムは、こうしたサービス・ワーカーや事務職人材を対象としたものが少ない。コロナ危機で進むデジタル化に対応する上でも、ICT系のスキルアップにつながる教育コンテンツを、幅広い職業層に向けて提供することが求められる。教育コンテンツの提供にあたっては、教育プログラム自体のデジタル化などを通じ、地理的条件などの物理的制約を乗り越える形での普及なども必要になる。

第二に、教育コンテンツを提供する講師のストック。ワンノッチ・キャリアシフトに必要な教育メニューを幅広く提供するためには、一定の品質水準を維持した非公式教育・訓練サービス事業者の存在が欠かせない。学びの量を拡大させる上では、こうした事業者が提供するサービスの品質を保持するための業界標準の普及・啓蒙¹²が一つの鍵となるとともに、教育コンテンツのオンライン提供を通じて、人材不足を緩和することも重要な視点となる。

第三に、産業界による学び直しに対する柔軟な対応姿勢。第一の提言における「リスキリング・プログラム」に対して、企業が学び直しにかかる実効的な支援、特に学び直しに投入する時間的余裕を付与する措置

¹² 公式教育外の学習サービスにかかる標準としては、サービス要求事項に関する標準 (ISO29993:2017) と教育訓練機関のマネジメントシステムに関する標準 (ISO21001:2018) が存在する。

¹³を講じることで、自社の産業分野で必要とされる職業能力について、個社の利害を超えて産業界として能力開発プログラムの構築、高度化に関与することが、また、学び直しの成果を積極的に評価することなどでもここでは極めて重要となる。

第四に、上記3点を支持する資金支援スキームの活用。これまで教育訓練給付制度など、行政主導の枠組みに対する学ぶ側の反応はこれまで芳しくなかった。しかし、ポストコロナの働き方変化とともに自律的なキャリア形成が本格化する局面では、現存する資金支援のスキームは自律的な学び直しを目指す個人・企業にとって活用可能な資源となる。公共職業訓練の一人当たり費用が40万円弱¹⁴、一般的な短期リカレント教育の相場が10~20万円と言われるなか、570万人の追加的なワンノッチ・キャリアシフトにかかる費用は全員がリカレント教育を受けたと想定しても年間1~2兆円規模に過ぎない。日本の人的資本投資が過少であることは「3.2. マルチステークホルダー経営の実践」においても述べたところだが、支援にあてるための資金は既存の制度の有効活用によって対応が可能だ。

③ 人材シフトを促すランポリン型セーフティネット

ワンノッチ・キャリアシフトを実現するためには、個人レベルでのマインドチェンジが不可欠である。しかし、自身のキャリアや生活上のリスク・機会に対する感度、そしてそれらを行動変容に結びつけられるか否かは、各人のおかれた環境や情報リテラシーなどに左右される。なかでも問題となるのは、最もリスクリソキングやキャリアシフトが必要となる人々に対して情報が届かないこと、行動につながる動機づけができないことだ。コロナ危機にあって、所得や雇用情勢は二層化しつつある。特に不利な立場に立つ可能性のある人々への対応が、自律的なキャリア形成実現への重要なポイントになる。

リスクリソキングやキャリアシフトが必要な人材の背中を押す上で欠かせない施策の筆頭には、経済危機や災害などを含む非常事態が発生したときのセーフティネットの供与が挙げられる。今回のコロナ危機では、雇用調整助成金や持続化給付金、特別定額給付金などの措置が講じられたが、一連の助成や給付措置で浮き彫りになったのが、雇用形態を問わず、「雇用」の枠を外れた場合（失業のほか、フリーランスや個人事業主といったもともと雇用によらない働き方をする人々も含む）の再挑戦にかかる支援が未整備であることだ。

ポストコロナの就労形態が人的資本投資なき雇用中心主義から脱却すべきことは既に触れたところであるが、新たな職や職業能力獲得へのチャレンジを行う際に、リスク最小化のために必要となるセーフティネットの整備、特に失業や能力開発などを含むキャリアの中断からの復帰を支援するランポリン型の支援施策¹⁵は長期安定雇用を前提として構築されてきた日本の社会制度において、十分に整備されているとはいえない。こうした、「雇用」の枠の外側での支援施策の脆弱性は、フリーランスや自営業におけるキャリアチェンジにおける支援施策の脆弱性も意味することから、働き方に中立的な形でセーフティネット制度をランポリン型に組み替えていくことが求められる。

④ 多様な働き方を包摂する制度設計と組織文化の醸成

コロナ危機で急速に整備が進んだりリモートワーク環境だが、感染防止の観点から半強制的に導入された在宅勤務では、子育て世代を中心に生産性が低下するような状況が散見された。ポストコロナでは、業種や職種の特性を考慮しつつ、リモートワークの本来の趣旨である生産性向上を促すような形式で定着させること

¹³ 例えば「教育訓練休暇」制度（スウェーデン等）、労働時間口座制度（ドイツ等）。いずれも能力開発のための休業・休職を認めている。

¹⁴ 厚生労働省の平成31年度予算案に基づく、公共職業訓練の訓練対象者一人当たりの予算額は38.9万円となる。

¹⁵ 北欧諸国等の積極的労働市場政策にみられる、失業給付における再就労支援を重視する雇用保障制度のことを、しばしば「ランポリン型」と呼称する。2011年5月に厚労省が発表した「社会保障制度改革の方向性と具体策」でも、求職者の就労支援を柱とする「ランポリン型社会」の構築が提言されている。

が重要だ。特に、「2.1. デジタル・リアルの最適配分による地域の自律分散」の提言でも述べたとおり、リモートワークが後押しする副業・兼業といった柔軟な働き方の許容は、払底する地方の高度専門人材のリモート供給を通じて、地域経済の生産性向上に寄与する可能性や、リモートでの就労経験をきっかけとした「関係人口」¹⁶創出など、都市・地方間の人材交流の促進にもつながる可能性がある。

また、今回の労働需給シミュレーションにおいてミスマッチ解消に資することが確認された「復職時の下方シフト回避」をはじめとする女性の社会進出支援においても、時間や場所に縛られない働き方を許容することが重要な要素となる。コロナ危機では、感染拡大防止を目的とした「強制的な在宅勤務」が女性の勤務環境を悪化させるケースが世界的にも注目されたが¹⁷、これは女性に限らず、個々のライフイベントに伴う仕事への制約を抱える可能性のある人々全体の問題としてとらえられるべきであろう。育児、介護、疾病と就業の両立などのほか、それぞれが望むキャリアの在り方、能力開発の在り方もまた多様である。こうした多様な働き方へのニーズを包摂する働き方を日本社会が実現できれば、生産性向上の実現、副業・兼業等によるビジネス機会の創出、新規開業率の上昇など、プラスの社会的インパクトを得ることができる。

こうした多様な働き方を包摂した社会の実現に向けた具体的な施策としては、まずは国として副業・兼業やリモートワーク等の時間や場所に縛られない働き方について、必要な法令整備を進めるとともに就業規則の標準書式を整備する等の対策を講じることが喫緊に必要だ。企業サイドの施策については「3.2. マルチステークホルダー経営の実践」で述べたとおりとなるが、柔軟な働き方への転換を受容する利他的で寛容な組織文化・企業文化を醸成することが、経営層には求められることとなる。

¹⁶ 総務省では、関係人口を「移住した「定住人口」でもなく、観光に来た「交流人口」でもない、地域や地域の人々と多様に関わる人々」（総務省ホームページ（https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/c-gyousei/kankeijinkou.html））としており、人口減少や高齢化によって地域づくりの担い手が不足しがちな地域において、関係人口となった人々が地域外人材として地域づくりの担い手になることが期待されている。

¹⁷ NBER ワーキングペーパー「男女平等に対する COVID-19 の影響（The Impact of COVID-19 on Gender Equality）」では、コロナ感染拡大中の米国での女性の雇用影響が他の不況期と比しても厳しかったとの結果が報告されている。

2.3. 社会の持続を支える制度改革

(1) 目指す姿：自律分散協調社会を持続的に支える制度改革を实践

2.1.と2.2.では、地域や個人が各々の可能性を最大限に発揮しつつ、自律的に活動することで、社会全体の強靭性を高めるというポストコロナ社会の姿を描いた。一方、地方と個人の自律を実現するためには、他者の不足を補い合うための協調が欠かせない。自助と共助を本旨としつつ、国民の安全・安心を守り、ウェルビーイングを向上するための公助の枠組みが必要なことは論を待たない。

コロナ危機での財政出動を経て、日本の財政基盤はこれまでになく脆弱になっている。公共サービスを持続的に提供する上で、必要なサービスを必要とする人々に迅速に届けるための行政デジタル化の徹底は、もはや避けることはできない。デジタルの力を活用し、財政の持続性を確保しつつ、自律分散を支えるためのたゆまぬ制度改革を継続することが、ポストコロナ社会が目指す姿となる。

(2) 課題認識：デジタル化の遅延と社会保障制度のアンバランスが財政の健全性を阻害

財政の持続性と社会の自律分散を支えるための制度改革の要点とは何か。第一に挙げられる課題は、コロナ危機で露呈した行政デジタル化の遅れだ。コロナ危機を受けた特別定額給付では、①データ連携の不備、②エンド・トゥー・エンドでのデジタル化の不徹底、③資金交付に必要な銀行口座との連動不備、の3点から諸外国比で給付までに時間を要した(図表2-8)ことに加え、本当に資金を必要としている困窮者の特定ができなかった。このほか、印鑑や紙、対面を前提とした制度や法規制、感染者情報を集約するための保健所・自治体間のデータ連携など、効率的な行政サービスの提供を阻む要因が浮き彫りになった。

図表 2-8 コロナ危機での資金交付に関する国際比較

	実施国	対象者への給付完了に要した時間	申請有無	オンライン化	給付口座の把握
包括的 家計支援	日本 国民一律現金給付	約4か月間 (5月初旬~9月初旬)	必要	△ オンライン・郵送申請併用 照合作業は手作業が大半	× 口座情報を都度届け出が必要
	韓国* 全世帯ポイント給付	約2~3週間 (5月中旬~6月初旬)	原則必要	○ 原則完全オンライン申請	○ 住民登録番号に紐づいた クレジットカード(・口座)に給付
	米国* 所得制限を設けた 現金給付	数日(4月中旬) ※自動給付分のみ	原則不要 (プッシュ型)	— 原則申請不要	○ 社会保障番号に紐づいた 銀行口座に給付

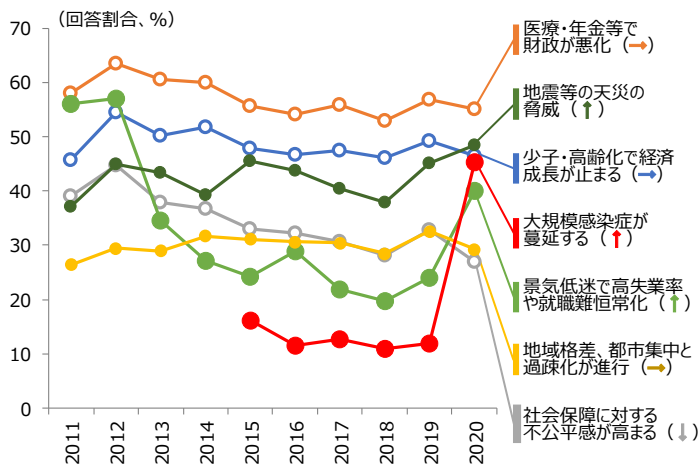
	実施国	申請から給付に要した時間	オンライン化
個人事業主 支援	日本 持続化給付金	約2週間程度	△ オンライン申請だが 各種書類の写しが必要
	ドイツ ベルリン州・助成金	最短2日程度	○ 完全オンライン申請

注：韓国では社会的弱者層には申請不要で銀行口座に現金給付、その他の世帯にはクレジットカードのポイントや地域商品券で給付。米国では確定申告時の所得・口座情報をもとに対象者へ自動で現金給付、未確定申告者は別途申請が必要。
出所：各種資料を参考に三菱総合研究所作成

第二の課題は、社会保障制度のアンバランスだ。支え手の減少に加え、高齢化や医療高額化が進展するなか、持続的な社会保障制度への改革は、高齢者にとっても現役世代にとっても、そして未来世代にとっても安心して暮らすための基盤となり、個々人のウェルビーイングを高める。まずは応能負担の考え方に基づく負担の在り方の見直しが急がれよう。同時に、自律分散協調社会においては、2.2.で描いた「働き手の挑戦を後押しする社会」をサポートすることが重要だ。シニア就労者を含む現役世代が過度なリスクを負わずにリスクリングとキャリアシフトをし、挑戦できる社会を創るための給付側のリバランスも、重要な課題と認識すべきだ。

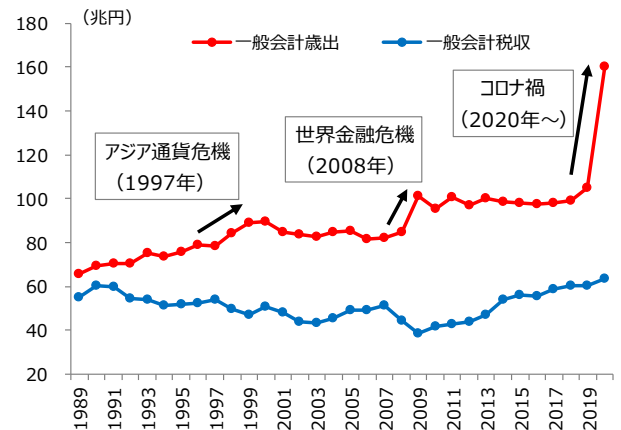
第三の課題は、財政の持続可能性だ。コロナ危機にあっては、国民の生命や暮らし、経済を守る観点から必要な財政出動はしっかり行うべきである。一方、自律分散協調社会を支える公助の枠組みを継続的に提供する上では、財政の持続可能性の確保が大前提となる。事実、三菱総合研究所が年に一度実施している生活者3万人へのアンケート調査では、「社会保障による財政の悪化」が常に今後の日本社会の不安要素の筆頭を占めている(図表 2-9)。コロナ危機を受けた財政出動により財政状態がかつてなく悪化するなか(図表 2-10)、デジタル化の推進や社会保障制度改革や中長期的な財政規律を通じた持続可能性の確保を、国民全体の課題として認識することが求められる。

図表 2-9 日本社会の不安要素



出所：三菱総合研究所「生活者市場予測システム (mif)」3万人ベーシック調査 (2011～2020年) より作成

図表 2-10 歳出拡大の状況



注：東日本大震災に係る復興費用は特別会計管理で一般会計歳出対象外。平成30年度までは決算、令和元年度、令和2年度は補正後予算による。

出所：財務省「財政統計」より三菱総合研究所作成

(3) 提言

コロナ危機の教訓を踏まえると、国民の福祉や厚生の上に必要な政府・自治体の機能向上は「行政デジタル化」による行政事務や公共サービスの迅速性・効率性の向上、時代の変化に即した「社会保障制度改革」、行政デジタル化推進や社会保障制度運営の前提となる「財政の持続性」が鍵となる。

① 行政デジタル化による利便性・効率性の向上

コロナ危機で顕在化した行政デジタル化の遅れは、いまや政府・国民全体の共通認識である。2000年のIT基本戦略の策定以降、推進の方向性を示しながらも遅々として進展しなかった行政デジタル化を、コロナ危機の反省を活かし推進する必要がある。

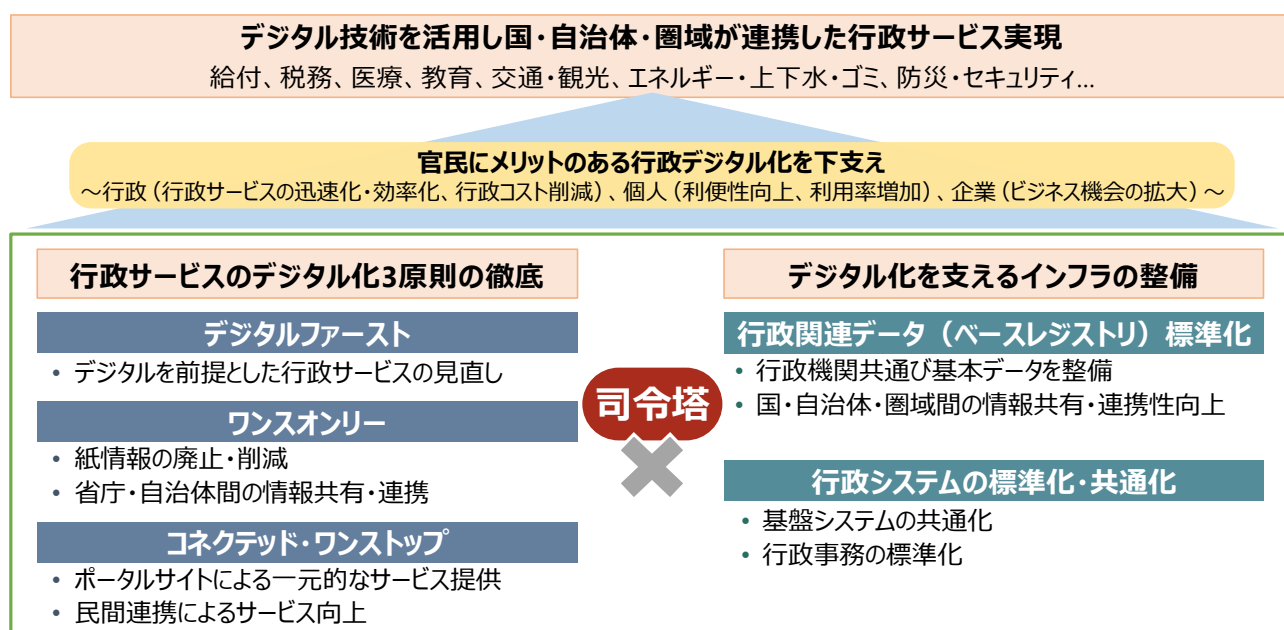
足許の個別課題として、公金処理の迅速化に向けた取り組みが求められる。特別定額給付金の交付の遅れの要因であった「マイナンバーと銀行口座の連動不備」に関しては2021年度中の実現に向けて準備が進められているが、強制力がどこまであるかは不透明である。公金処理の迅速化の必要性は国民の間でも広く認識されており、国による個人資産把握への懸念といったネガティブな面だけでなく、プッシュ型給付金への利用やフリーランス労働者の税務申告負担の軽減といったポジティブな面を強調し、マイナンバーと銀行口座の連動の定着につながる法整備や枠組みが必要だ。口座特定の事務負担の軽減が実現し、公金処理の迅速化につながる。

また、「データ連携の不備解消」には省庁・自治体間調整 (例：国税庁保有情報の自治体との共有方法)、「エンド・トゥー・エンドでのデジタル化の不徹底解消」には行政業務フローの見直し・標準化 (例：押印廃止や全国同一のオンライン申請) などの国が主導すべき課題がある。こうした課題解消をけん引する司令

塔機能が弱かったことが行政デジタル化の進捗が乏しかった一つの要因であり、新政権がデジタル庁の設立を検討していることは首肯できる。デジタル庁が司令塔機能を発揮するためには国全体を対象とした「IT戦略策定」、「指針策定（例、デジタルインフラやデータ標準化の整備）」、「ITガバナンス（例、省庁・自治体の進捗管理）」に関する権限を有し、これら役割を実現するための官民からのデジタル人材の登用が必要である。

公金処理に限らず行政デジタル化の浸透には、デジタル技術を活用し国・自治体・圏域が連携した行政サービスの実現が求められる。この実現には、「行政サービスにおけるデジタル化3原則（デジタルファースト、ワンスオンリー、コネクテッド・ワンストップ）の徹底」と「デジタル化を支えるインフラの整備（行政データの標準化、行政システムの標準化・共通化）」が鍵となる（図表 2-11）。こういった対応により、行政サービスの迅速化・効率化や行政コスト削減、個人の利便性向上に伴う利用率増加、企業のビジネス機会の拡大といった官民ともにメリットのある行政デジタル化の実現、圏域マネジメントが可能となる。

図表 2-11 行政デジタル化の目指すべき姿



出所：三菱総合研究所作成

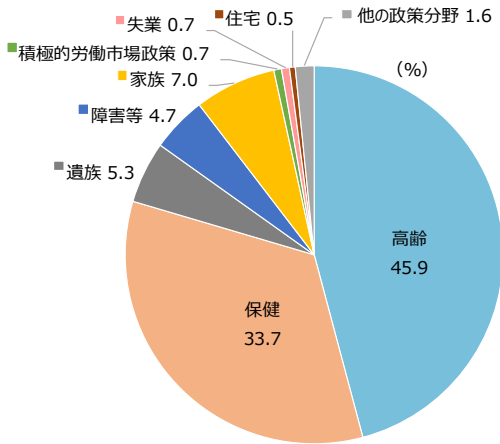
② 少子高齢化とポストコロナ社会の変化に対応した社会保障制度改革

三菱総合研究所は、昨年 10 月に公表した「未来社会構想 2050」において、少子高齢化社会を展望した社会保障制度の持続性確保の施策として、①全世代型の技術導入による健康寿命の延伸、②高齢者の力の地域社会での活用、③制度改革による社会保障の持続可能性確保（一人当たり医療・介護費上昇の抑制、入院患者の入院外への誘導、医療保険における軽度疾病の保険免責と高齢者の自己負担率の引き上げ、介護保険の自己負担率の引き上げ）の 3 点を提言した。新型コロナウイルス感染症の重篤者・死亡者は疾患を抱える高齢者が多いことや、リモートワークなど高齢者に適した働き方が広がる可能性があることなどを踏まえると、上記の 3 提言はコロナ危機後に重要性を増している。また、「4.1. ルールに基づく国際秩序の再構築」の提言で述べるとおり、高齢化社会における社会保障制度のモデルを海外に提示できれば、今後、高齢化が進むと予想されるアジア地域における社会保障制度の支援・協力に発展する可能性もある。

また、給付面に関しても、現状の社会支出は「高齢」、「保健」、「遺族」（OECD の分類基準）で 80% 強の割合を占め（図表 2-12）、この 3 項目以外の社会的支出の GDP 比率は欧米先進国と比べて低水準となっている（図表 2-13）。安倍前政権下で立ち上げた「全世代型社会保障検討会議」で検討中の「給付・負担のリバラ

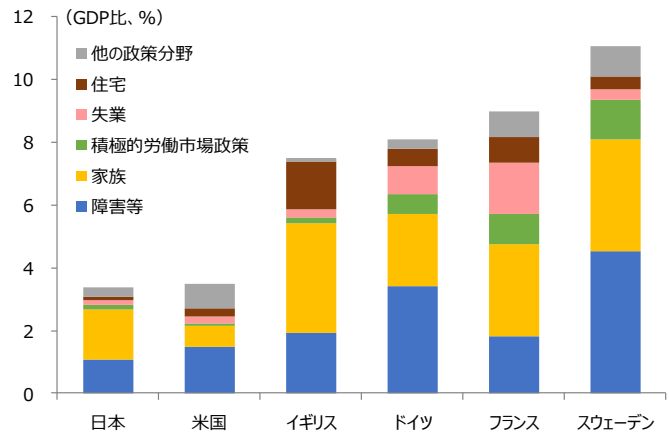
ンス」を新政権において実現すれば、社会・産業構造変化に応じたりスキリングやキャリアシフト支援への余地は高まる。ポストコロナ社会の変化を捉えとらえて、社会全体で新たな挑戦を応援し、予期せぬリスクやショックを受け止めるセーフティネット整備を進めるべきだ。

図表 2-12 日本の社会支出の構成



注：OECD の基準に基づき分類。2017 年度の実績。
出所：国立社会保障・人口問題研究所より三菱総合研究所

図表 2-13 社会支出（除く高齢・保健・遺族）の国際比較



注：OECD の基準に基づき分類。日本は 2017 年度、日本以外は 2015 年度の実績。
出所：国立社会保障・人口問題研究所より三菱総合研究所作成

③ 財政持続性の確保

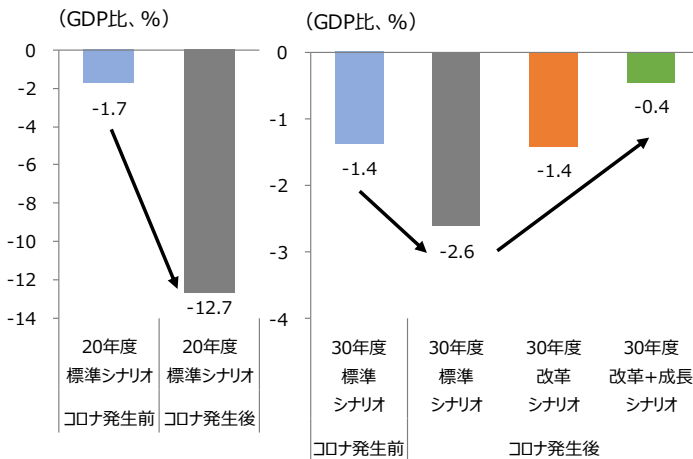
コロナ危機を受けて策定した一次、二次補正予算の歳出増（約 57 兆円）の財源は公債があてられており、今のところ税源等は明確化されていない。過去、世界金融危機時は歳出額の上方シフトが発生した一方（前掲、図表 2-10）、東日本大震災時は特別会計を新設し歳出・歳入の一体管理を行っている。コロナ感染拡大の状況は先が読めず、現時点で歳出規模の確定は困難ではあるが、中長期の財政規律を担保する必要はある。財政持続性の確保の取り組みは、まずはポストコロナ社会の変革に対応した社会保障改革と成長力の強化を起点に進めるべきである。

基礎的財政収支は昨年 10 月公表の「未来社会構想 2050」時点の予測 に対して、特段の対応をしない場合（標準シナリオ）、2020 年度時点で GDP 比▲1.7%から GDP 比▲12.7%に赤字幅が拡大、2030 年度時点も GDP 比▲1.4%から GDP 比▲2.6%に赤字幅が拡大する。

仮に、同レポートで提言した「健康寿命延伸」、「制度改革（医療・介護分野における高齢者の応分負担）」、「行政コスト削減（デジタル化）」の改革策を実施すると（コロナ発生後改革シナリオ）、2030 年度時点の基礎的財政収支は GDP 比▲1.4%に改善する。さらに後述 4.2. で想定しているデジタル技術の普及とそれに伴う労働シフトを取り込むと（コロナ発生後改革+成長シナリオ）2020 年から 2030 年の実質 GDP の平均は年率 0.6%から 0.9%へ拡大する。しかしそれでも基礎的財政収支は GDP 比▲0.4%の赤字が残る（図表 2-14、前提条件の詳細は章末 Appendix2 を参照）。

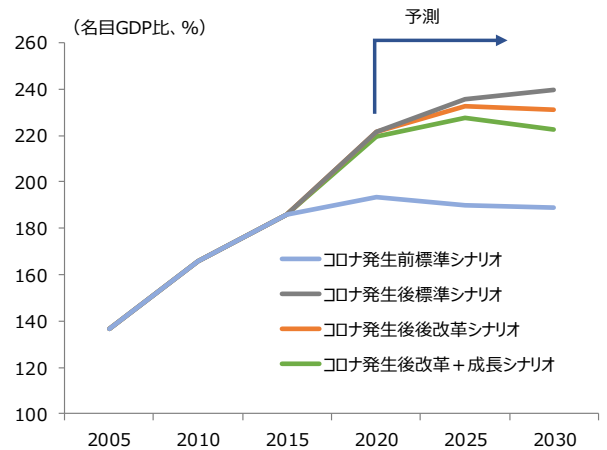
また、2020 年度の補正予算の公債依存を前提にすると、国・地方の債務残高は 2030 年度時点で、「コロナ発生前標準シナリオ」の名目 GDP 比 189%が、「コロナ発生後標準シナリオ」で名目 GDP 比 239%に上昇し、「コロナ発生後改革シナリオ」で名目 GDP 比 231%、「コロナ発生後改革+成長シナリオ」でも名目 GDP 比 222%と改善は限定的で 200%超えの水準となる（図表 2-15）。さらにこれらの試算は金利不変を前提としており、30 年間で 1%の緩やかな金利上昇を織り込むだけでも、2030 年時点の国・地方の債務残高は名目 GDP 比、約 5%増加する。こうした点を踏まえると、国・地方の債務残高を圧縮するには国民負担の上昇が伴う対応が必須となることには留意が必要である。

図表 2-14 基礎的財政収支の対名目 GDP 比試算結果



出所：三菱総合研究所試算

図表 2-15 債務残高の対名目 GDP 試算結果



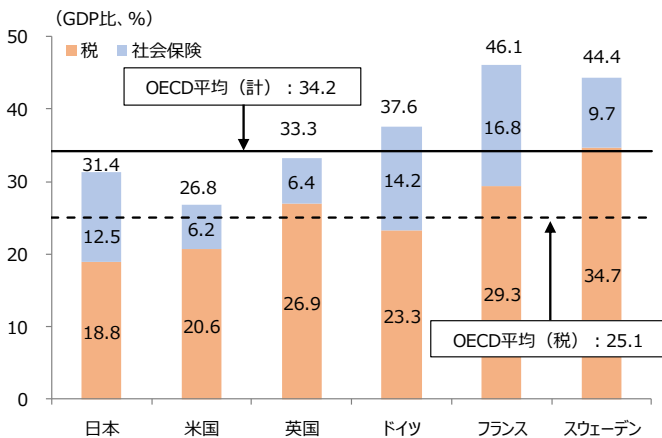
出所：三菱総合研究所試算

日本の税金および社会保険料を含めた国民負担率は OECD 加盟国の平均より低い水準にある。ウィズコロナ期での拙速な国民負担の上昇は回避すべきであるが、ポストコロナを展望すると、協調や利他的政策の前提となる財政の持続性確保のための国民負担の在り方を検討する必要がある (図表 2-16)。

ウィズコロナ期においては、財政規律の維持を政府任せにせず、「中長期的な財政状況」、「歳出の規模・内容が適性か」、「歳出拡大の将来負担への影響」等を、中立的な観点から検証し、人々に説明を行うことで財政の持続性の課題や対策の必要性への理解を醸成する取り組みが求められる。

また、ポストコロナ期において、歳入改革に取り組む際には、雇用の二極化や逆進性 (図表 2-17) には十分な配慮が必要である。すなわち、歳入増加のみに焦点をあてるのではなく、「二極化・格差の是正」に資する対応は何かの視点を持ち、安定財源であるが逆進性のある「消費税増税」に加えて、所得分配機能の大きい「高額所得者の所得税の累進性強化」、「資産課税」、「低所得者への給付の組み合わせ」といった方策も併せて検討する必要がある。

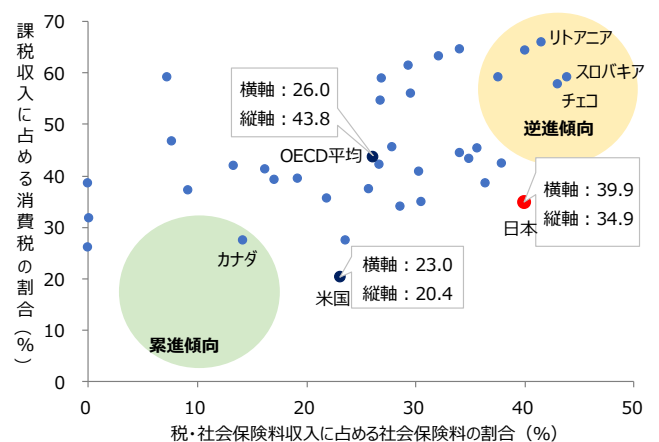
図表 2-16 国民負担率の国際比較



注：2017年

出所：OECD より三菱総合研究所作成

図表 2-17 課税・社会保険料収入構成の国際比較



注：2017年

出所：OECD より三菱総合研究所作成

Appendix1 : ポストコロナ期のデジタル技術普及に伴う労働需給シミュレーション

1. 労働需要の予測

三菱総合研究所の技術シナリオ¹⁸をベースに、2030年までの業種別・職業別の労働需要を予測した。これに対し、コロナ感染拡大で普及が加速すると見込んだ技術シナリオ(約80のサブシナリオ中の30シナリオ)について、技術普及スピードが倍加すると想定して業種別・職業別労働需要の経年推移を修正した。

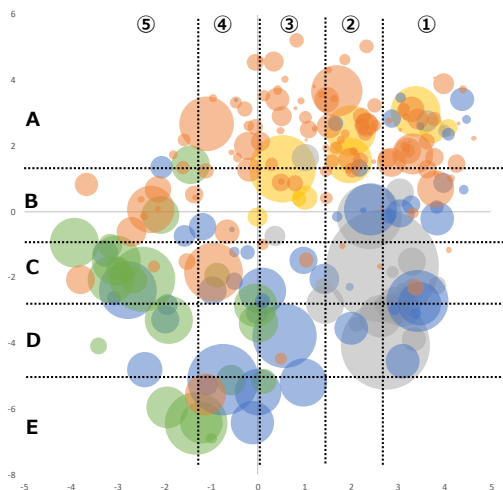
2. 労働供給の予測

リクルートワークス「全国就業実態パネル調査(2016~2019年)」を用いて、労働移動の状態遷移確率行列(労働移動マトリクス)と人口動態データに基づく労働供給予測を行った。

労働移動マトリクスは、米国O-NETの職業別特性データに基づいて職業別の「ノンルーティン度」「コグニティブ度」を定量化¹⁹し、各々を5分位に分割した5×5=25の「HRセグメント(図表A-1)」に「離職」「新卒」を加えたセグメント間の単年状態遷移確率(図表A-2)として定義した。

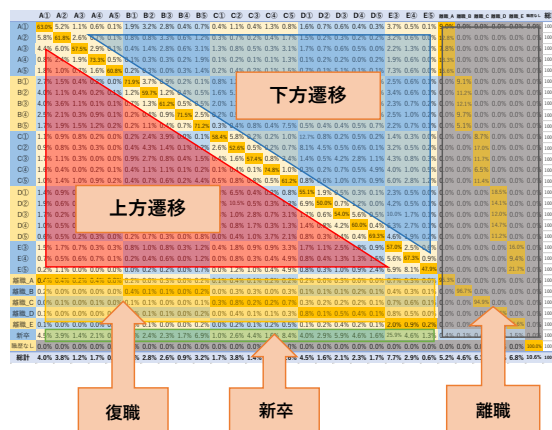
労働供給は、2016~2019年のパネルデータから得られる3か年分の遷移確率から性別・5歳刻み年齢別の労働移動マトリクスを算出し、それに社会保障・人口問題研究所の2020年以降の将来推計人口を組み合わせ、2030年までのHRセグメント別就業者を推計、それを業種別・職業別の労働供給に変換して予測値とした。

図表 A-1 人材ポートフォリオに基づく HR セグメントの定義



出所：リクルートワークス「全国就業者実態調査(2016~19年)」、米国O*NETデータより三菱総合研究所作成

図表 A-2 HR セグメント間の遷移確率行列 (HR マトリクス)



出所：リクルートワークス「全国就業者実態調査(2016~19年)」、米国O*NETデータより三菱総合研究所作成

3. 労働需給バランスの予測

上記2.の労働供給から1.の労働需要を引いた数値を労働需給バランスと定義した。全体の需給バランスに加えて職業分類別の需給バランスを算出し、2030年までの職業分類別のミスマッチ状況を定量化した。

今回の分析に当たり、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターSSJ データアーカイブから「全国就業実態パネル調査, 2016~2019」「同, 2018~2019【特別データ】」(リクルートワークス研究所)の個票データの提供を受けました。

¹⁸ 三菱総合研究所「大ミスマッチ時代を乗り越える人材戦略」第2回(2018年8月6日公表)を参照 (<https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/20180806.html>)。

¹⁹ 同第3回(2018年8月23日)を参照 (<https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/20180823.html>)。

4. 職業分類別ミスマッチ解消に必要な人材シフトシナリオの策定

上記2. で定義した労働移動マトリクスにおける HR セグメント間の遷移確率を修正することで、職業分類別のミスマッチ状況がどのように変化するかについてシミュレーションを実施した。ここで想定した修正は、以下の三つ。

- ① 新卒として労働市場に流入する人材のノンルーティンタスク上位 60%に占めるシェアを従来比 1.5 倍に拡大（新卒ポートフォリオのスキルアップを想定）
- ② 人材のワンノッチ・シフト（HR セグメント 1 ノッチ＝ノンルーティン度を 5 分位に分割した中での 1 分位相当の移動）の比率を従来比 4 倍に拡大
- ③ 女性の復職時に、離職時と同じノンルーティン度の職に戻るよう移動パターンを変更（下方シフト回避）、かつ離職率を従来比 80%に縮小（女性の社会進出を想定）

上記三つの調整を行った労働移動マトリクスに基づいて人材需給シミュレーションを実施した結果、2030 年時点での職業別ミスマッチを概ね解消できることが確認された。

5. 必要な人材シフト量の定量化

上記4. にて実施した修正後労働移動マトリクスに基づいて「追加的に」発生する人材シフトの量から、上記2. の 2016～19 年データに基づく労働供給における人材シフト量との見合いで推計した。この結果、2030 年までの 10 年間で職業分類別ミスマッチを解消するために必要な人材シフトの量は、年平均で 570 万人であるとの試算が得られた。

Appendix 2 : 基礎的財政収支・債務残高の対名目 GDP 試算の前提条件

基礎的財政収支の改善効果算出の前提

	項目	施策	試算の前提・シナリオ	財政収支への効果 (2030年)
改革	健康寿命延伸	医療・介護技術進歩を通じた健康アウトカムの改善（およびそれに伴う一人当たり医療・介護費の増加）	2050年にかけて、健康アウトカム（疾患別の罹患率・死亡率）が公的人口推計（出生中位・死亡低位）を実現する程度に改善。健康状態別のQOL値は2050年にかけて5項目×5段階評価の1段階分に相当する4.8%改善すると想定。一方、一人当たり医療費はインフレーションに伴う医療高額化を見込み、健康アウトカムの改善率に相当する1.3を過去トレンドに乗じた年率3.1%のペースで上昇。生産性上昇余地の大きい介護の一人当たり費用は、さらに2倍の2.6を過去トレンドに乗じた年率2.1%のペースで上昇すると想定。	▲3.5兆円
		慢性疾患の重症化予防	2050年にかけて、高血圧、糖尿病の重症化率が死亡率の低下トレンド（年率で各▲2.4%、▲3.6%）と同水準で低下すると想定。	1.3兆円
		高齢者の就業・所得増による税収増	2050年にかけて、健康状態によって就業率や所得が決まるようになる。その結果、就業率や所得が増加し、税収が増加する。高齢者は2050年にかけて週労働日数が3日程度になると想定。	2.3兆円
	制度改革	「入院から外来へ、外来から在宅へ」の促進	2025年にかけて年齢階級別の入院受療率（総患者数に占める入院患者の割合）が年率2.2%、累積で20%減少 ^注 、その後2050年にかけて同水準が継続すると想定。 注：上記前提に基づくと、2015～25年の入院患者数は年率▲0.6%減少。この水準は厚労省「地域医療構想」における同時期の必要病床数の年率減少率に相当。	1.8兆円
		一人当たり医療・介護費の抑制	費用対効果制度等の施策を通じて一人当たり医療・介護費の伸びを5%抑制、それぞれ年率2.9%、2.0%の上昇を抑えると想定。	0.8兆円
		軽度疾病の医療保険免責導入	2025年以降、医療の自己負担率が診療点数1000点未満で5割負担になる。2030年以降は、診療点数1000点未満で7割負担、診療点数1000-2000点で4割になる。高額療養費の自己負担限度額は現行の水準を維持。	1.5兆円
		医療保険の高齢者の自己負担率引き上げ	2022年以降、新たに70歳以上となった高齢者の自己負担率を3割（新たに75歳以上となった高齢者の自己負担率は2割）で維持する。	0.3兆円
		介護保険の自己負担率引き上げ	2025年以降、介護の自己負担率を要支援1で8割に、要支援2で6割に、要介護1、2で3割に引き上げる。	0.5兆円
	行政の効率化	行政機能のデジタル化	政府目標を参考に2050年にかけて行政コストの2割程度（デジタル化の効果を公務員人件費ベースで評価）を削減	2.3兆円
	成長	デジタルシフトによるGDPの押し上げ	デジタル人材の育成と労働移動の促進	570万人の労働シフトによる成長率上昇に伴う歳入増加から、労働シフトした労働者の半分が受ける公的職業訓練費用（一人当たり40万円弱と想定）を控除

注：上記の金額はいずれも物価上昇率を考慮した2030年時点の効果

出所：三菱総合研究所推計

第二の柱：産業・企業

新しい社会課題解決を付加価値創出につなげる

3. 第二の柱：新しい社会課題解決を付加価値創出につなげる

コロナ感染拡大で世界的に既存市場の需要が大きく縮小するなか、企業にとっては、コロナ危機で生じた潮流への対処や社会課題の解決を、新事業の創出や高付加価値化につなげる視点が重要となる。デジタルの加速とリアルとの融合により、リアル体験を超えるサービス提供や接触回避に向けた最適化・高付加価値化が求められる。また、コロナ危機では、企業の社会的責任に対する注目度も高まったことで、マルチステークホルダー（株主、顧客、従業員、取引先、地域社会等）に配慮した経営がより重視されよう。経営者には、ビジョンの提示とともに、急速な環境変化に対応できる柔軟な経営体制、組織のレジリエンス向上、デジタル技術を活用した組織運営が求められる。

この実現に向けては、次の2点が重要になる。第一に、デジタル×リアルによる付加価値創出だ。ビジネスの効率化や高付加価値化に向けて、プロダクト・プロセスイノベーションの双方を進めることが今後の成長の鍵だ。特に多様な消費者の欲求に応えるビジネスモデルを創出し続けるシステムであるイノベーション・エコシステムの構築や、個々の企業の商品・サービスの高付加価値化に向けたデジタル×リアルの融合が欠かせない。第二に、マルチステークホルダー経営の実践だ。マルチステークホルダー経営の意義を日本企業で共有することに加え、社会の持続可能性と収益の両立を実現するために持続可能かつ倫理的なサプライチェーンの構築、人材への投資、ESG 視点を介した社会課題解決と企業収益の両立が求められる。

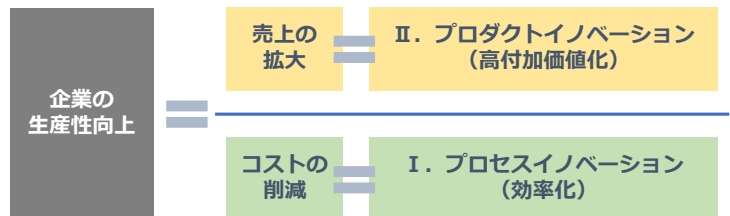
3.1. デジタル×リアルによる付加価値創出

(1) 目指す姿：プロダクト・プロセスイノベーションにより生産性を向上

デジタル×リアルにより生産性を向上させるためにはプロセスイノベーション（効率化）とプロダクトイノベーション（高付加価値化）の二つの方向がある（図表 3-1）。第一のプロセスイノベーションでは、コロナ危機によって上昇した「人と接するコスト」をデジタルとのハイブリッドで抑制することが重要だ。

第二のプロダクトイノベーションは個社を超える取り組みと個社レベルでの取り組みの双方が必要だ。まず、個社を超える取り組みでは、一企業では実現できない新しい価値を顧客中心にとらえ直し、生み出し続けていくシステムを社会として整備することが求められる。次に個社での取り組みでは、現在リアル寄り、デジタル寄りの企業がそれぞれデジタルやリアルの領域にビジネスを拡大することで高付加価値化を実現することが重要となろう。

図表 3-1 生産性向上の方向性と企業が目指す取り組み



コロナ禍を経て企業が目指す3つの取組み

	ターゲット
プロセスイノベーションによる取組み コロナ禍でコスト高となったものをデジタルとのハイブリッドで効率化する	企業中心
プロダクトイノベーションによる取組み 個社・領域を超えた連携で、一企業だけでは実現できない新しい価値を創出する	社会中心
プロダクトイノベーションによる取組み デジタルを中心に据えて顧客体験価値を拡張する取組みに着手	顧客中心

出所：三菱総合研究所

(2) 課題認識：個社を超えたエコシステム創出と個社によるデジタル×リアルを通じた高付加価値化が課題

目指す姿を実現する上での課題は2点である。まず、プロセスイノベーションでは、現状多くの企業でコロナ対応によりコストが増加する一方、コロナ前の売上を取り戻すことができず収益が圧迫されている。こ

うしたなか、新たな資金を要するデジタル投資よりも、調達価格の値下げ交渉による目先のキャッシュの確保や人件費の削減などのコスト削減に力を入れる企業も多い。

次に、プロダクトイノベーションに関する個社を超えた取り組みでは、日本型イノベーション・エコシステムの構築が必要となる（詳細は(3)②）。これまで日本では多くのイノベーションが創出されてきたが、社会実装するためのエコシステムができていない。また、個社での取り組みでは、どの企業も自社製品・サービスの高付加価値化をする意向は持っているものの、高付加価値化の方向性を定められていない企業や、新しい価値を生み出す人材が不足している企業も多い。

(3) 提言

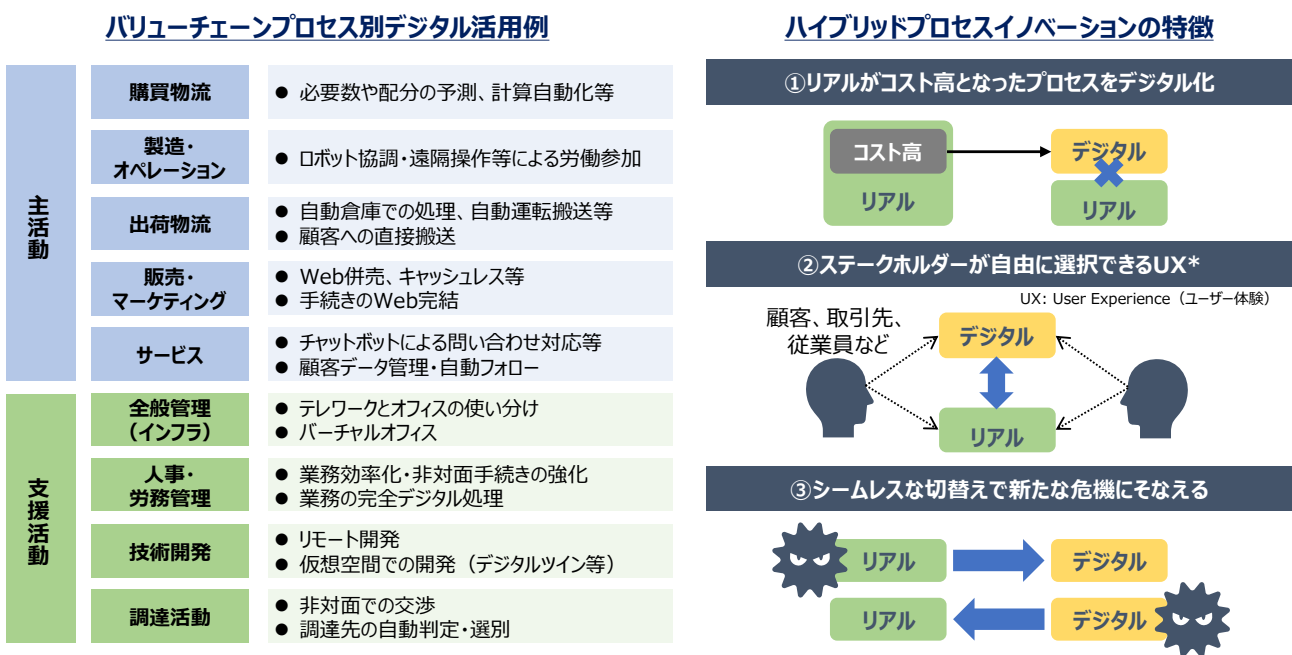
上述した課題の解決に向けた提言は以下の3点となる。

① プロセスイノベーション：デジタルとリアルのハイブリッドでレジリエントな企業体質に

プロセスイノベーションでは、一般に、投資に見合う効果の有無や、自社のワークフローを変えることによる想定外の悪影響などへの経営者の懸念が強い。デジタルの活用例は、図表 3-2（左）のとおりバリューチェーンのプロセス別に多岐にわたる。デジタル化を進めるには、大前提として様々な情報をデジタル空間に移行する必要がある。中小企業をはじめ、ペーパーレスなど業務のデジタル化が進んでいない企業では、まず安全なネットワーク環境など最低限のデジタルインフラを整備することが必要だ。またデジタルインフラを持つ企業は特に投資対効果の高い部分から順次進めるとともに、デジタルとリアルをハイブリッドして進める視点が肝要だ。具体的には、図表 3-2（右）に示すように、ハイブリッド・プロセスイノベーションを設計することが必要となる。

ポストコロナのプロセスイノベーションに必要な視点は3点だ。第一にコスト高となったリアルなプロセスのデジタル化、第二に顧客のみならず取引先や従業員など多様なステークホルダーとのやり取りを、デジタル／リアルどちらでも選択できる仕組みの構築、第三に提供サービスや業務プロセスにおけるデジタルとリアルの切り替えをシームレスにすることで、コロナのようなリアル空間の危機以外にもサイバー攻撃などのデジタル空間の危機にも備えることが挙げられる。

図表 3-2 プロセス別のデジタル活用とハイブリッド・プロセスイノベーション



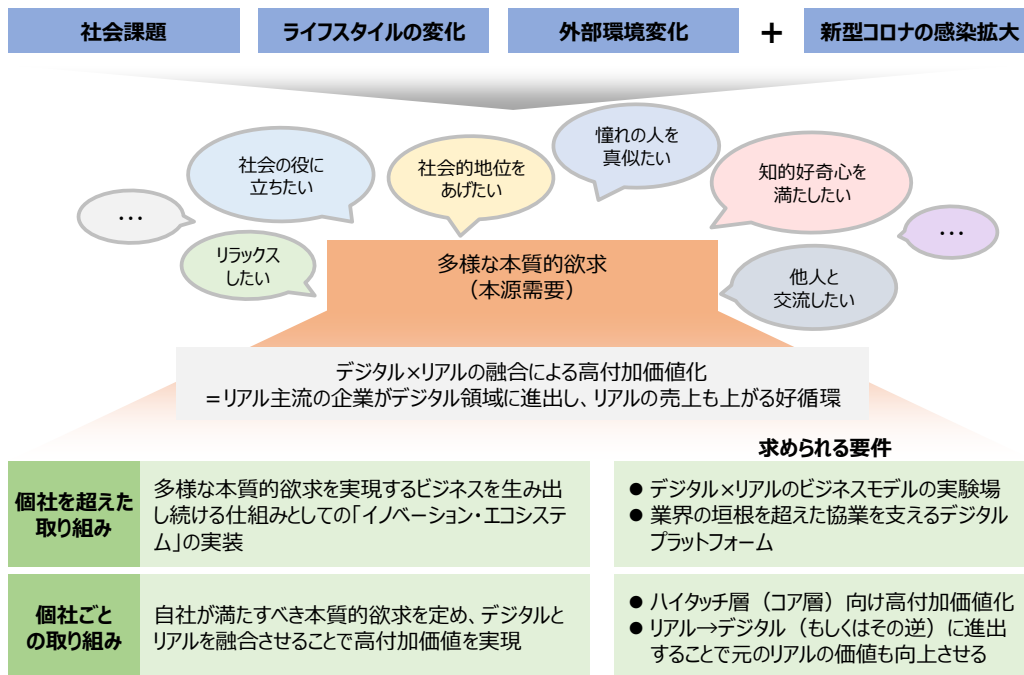
出所：三菱総合研究所

② プロダクトイノベーション：イノベーション・エコシステムとデジタル×リアルの融合により多様な本質的欲求を実現

プロダクトイノベーションを通じて高付加価値化を目指す上では、デジタルとリアルを融合して消費者の本質的な欲求²⁰に答えていくことが要だ。社会課題やライフスタイルの変化、さらには直近の新型コロナの感染拡大などで、我々の本質的欲求は真に多様化している。

その本質的欲求に応えるために、1) 個社を超えた横断的な取り組み、2) 個社ごとの取り組みの両面が必要になると考える（図表 3-3）。以下ではこの二つの取り組みの方向性について提言を述べる。

図表 3-3 多様な本質的欲求とそれを実現するための取り組み



出所：三菱総合研究所

1) 個社を超えた取り組みの方向性：イノベーション・エコシステムを構築して多様な新事業を創出

多様な本質的欲求に応える多様なビジネスが生まれる環境を整備するためには、デジタル×リアル時代のイノベーション・エコシステムの構築が必須であり、これは個社を超えた横断的な取り組みが必要になる。

第一に、イノベーションを支えるデジタル×リアルの実験場の創出だ。現状、一般のベンチャー企業がVR技術や接触技術などの新技術を活用したビジネスモデルを気軽に実証できる施設は皆無に等しい。例えば、コンビニ程度の床面積でVR技術などの新技術を汎用的に体験できる施設が、都心のみならず郊外や地方中核市に多面的に展開できれば、ベンチャー企業は1ブース分の賃料を支払うだけで迅速に実証実験ができる。こうした施設は民間企業のみでも整備可能だが、①さまざまなビジネスの実証にあたり規制緩和が必要な場合にはサンドボックス制度などの活用が必要となる、②既存の公民館など多様な地域にある（地方）政府の既存施設の有効活用ともなりうるため、政府と民間との連携を深めつつ実現することが必要だ。

第二に、イノベーション・プラットフォームによるエコシステム構築だ。上述の体験型施設や大学などの研究機関、ベンチャー企業などさまざまな企業が有する資産や実店舗などのリアルの情報を集約・連結し、さらに資金調達や協業先とのマッチング機能を備えたプラットフォームをデジタル空間上に構築できれば、そのプラットフォーム自体をイノベーション・エコシステムとすることも可能となろう。例えばアイデア

²⁰ 欲求の段階化ではマズローがよく知られているが、多様な欲求のリスト化ではマレー（Henry Murray）による分類も参考となる。マレーは人の欲求を臓器発生的欲求（食べ物を食べたい、身体的な感覚を楽しみたいなど）と心理発生的欲求（所有したい、認められたい、交流したいなど）に分け、39の欲求リストを作った。

と熱意を持った小さな企業がそこにアクセスすることで、製造に必要な資機材、資金調達、実証実験、販路開拓の道が拓けるとすれば、このプラットフォームは今後イノベーションが次々と生まれ、社会に実装される素地となりうる。

第三に、こうして構築されたプラットフォームを持続的に運営する観点も重要だ。その点では、エコシステム内でイノベーションが生まれ、社会実装されたことで得られた利益が、エコシステム内の研究開発投資やベンチャー投資、人的資本に再投資され、次のイノベーション創出の種となる好循環をつくる必要がある。前者の利益の再投資を実現するためには、プラットフォームの運用をより高度化していくことでイノベーションの創出にかかるコストを下げ、ベンチャー企業の資本効率を向上させることや、長期投資を呼び込むために環境領域などの社会課題分野を中心としたイノベーションに軸足をおくことなどが重要となろう。また人的資本の再投資では、失敗を許容する文化の醸成に加えて、その人の専門性や前職での貢献をより具体的に見える化し、正当かつ客観的にその人の価値を測ることができる仕組みが必要となろう。

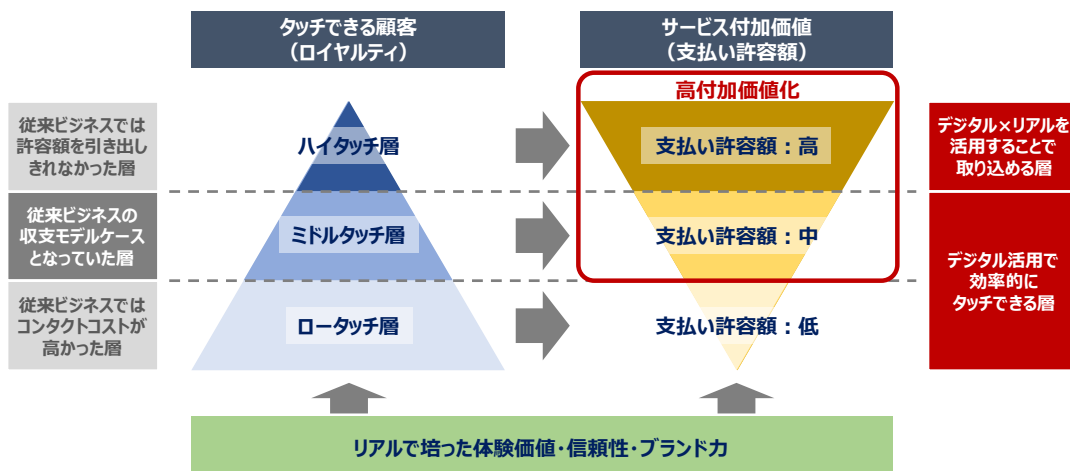
最後に、エコシステムのなかで活躍する人材の育成も重要だ。今後は、いわゆるジェネラリスト人材ではなく、複数領域の専門性を持つ人材の重要性が高まろう。複数の専門性を持つ人材は、思いもよらない領域の知識やネットワークが求められる事業遂行面、スピード感が求められる経営・投資判断面の双方で重要になる。多様な専門性を持つ人材を育てるためには、リベラルアーツに代表されるような考える力を養う教育を改めて再評価するとともに、大学に限らず企業も含めて従業員の思考力を養う投資を行うことが重要となる。

2) 個社ごとの取り組みの方向性：自社にとって最適なデジタル×リアルの融合を実現

ポストコロナにおけるデジタル×リアルの融合は、①コロナで提供が難しくなった財・サービスに代わる商品提供（代替）、②顧客層となり得なかったすそ野の取り込み、③既存の財・サービスを軸とした高付加価値化の三つの方向性がある。

これらを顧客層別に整理すると、①は現在の主な顧客層（ミドルタッチ）と潜在顧客（ロータッチ）、②は潜在顧客（ロータッチ）、③はヘビーユーザーやファン層（ハイタッチ）と現在の主な顧客層（ミドルタッチ）が主な対象となる。デジタル×リアルの融合により売上の拡大や高付加価値化を図る上では、ロータッチ層へのアクセスを増やすことですそ野を広げつつ、ミドルタッチ層には既存の財・サービスの改善によって価値を向上、ハイタッチ層には支払許容額を大幅に高めることで消費を引き出す取り組みが必要だ。

図表 3-4 デジタル×リアルの融合による顧客とサービス付加価値の拡張イメージ



出所：三菱総合研究所

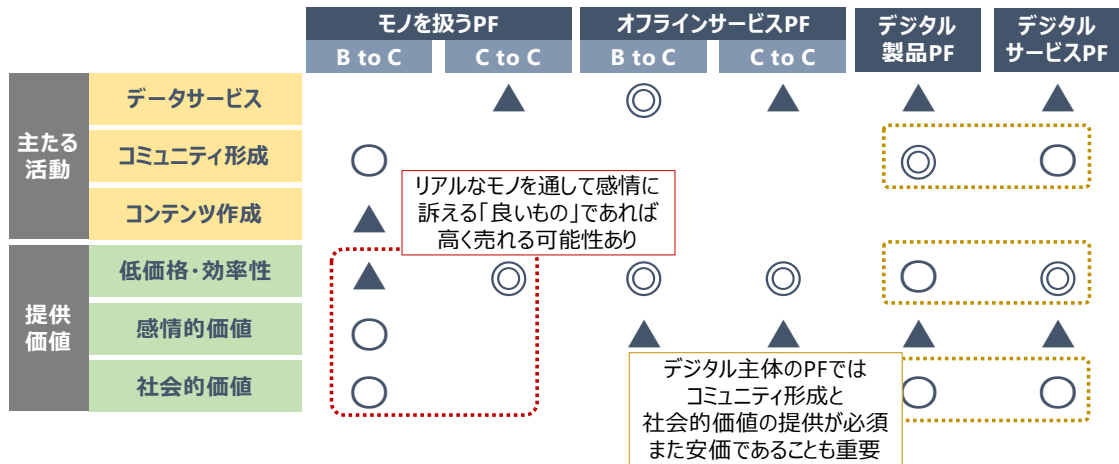
高付加価値化の進め方について、リアルな価値を主に扱ってきた企業がデジタルに進出する場合（リアル

→デジタル) とその逆 (デジタル→リアル) とでは、考え方が異なることに注意が必要だ。

まず、リアル→デジタルでは、①デジタル空間内での顧客コミュニティの形成、②低価格化、③社会的価値の訴求が重視される (図表 3-5)。デジタル空間では良いものを作ることが求められているのではなく、むしろ顧客同士で活発なコミュニケーションが起こる場を創り上げ、コミュニティのなかで新たな価値を創り上げていくことが肝要だ。

一方、デジタル→リアルでは、①リアルなモノが低価格であることを強調するよりも良いものであること (感情的価値)、②口コミなどの社会的価値を訴求することが有効となる。社会的価値は双方で重要だが、リアル→デジタルの方がよりコミュニティを創る視点が求められよう。次ページ以降では、これらをより具体的に示すために、三つの産業について事例を記載した。

図表 3-5 デジタル製品・サービスとリアルなモノの提供価値の違い



注：モノを扱う PF の例：楽天 (B2C)、メルカリ (C2C) など。オフラインサービス PF の例：Airbnb (C2C)、ホットペッパービューティー (B2C) など。デジタル製品 PF の例：Sellfy など。デジタルサービス PF の例：スキマトークなど。各クラスターの主成分が 0.25 以上を▲、0.5 以上を○、0.75 以上を◎とした。

出所：“Understanding Platform Business Models: A Mixed Methods Study of Marketplaces”, Täuscher, K. et al., European Management Journal (2017) より三菱総合研究所作成

図表 3-6 観光業の高付加価値化の方向性



出所：三菱総合研究所

プチ体験×新技術で顧客層のすそ野を広げる

観光業ではコロナ危機でオンラインバスツアーをはじめさまざまな企業が新たなサービスが生まれた。こうしたサービスは代替や客層のすそ野を広げる面で有効だが、将来的には前述した小型体験 VR 施設などが拡大すれば、実在する観光地と施設を多様につなげる新ビジネスなども生まれよう。

「+1 体験」による改善で既存サービスを一段階高付加価値化

次にミドルタッチ層の高付加価値化では、「+1 体験」の推進が重要となる。具体的にはリアルタイムで混雑状況を加味した効率的なルート設定を動的かつ個別に提案することにより、待ち時間などを削減してもう一つ新たな体験をする時間的余地を生む取り組みだ。今後多くの市区町村でスマートシティ化の流れが進むなか、優れた UI (ユーザーインターフェース) を持つプラットフォームができれば、観光客がより有効に時間を使って有意義な体験を重ね、観光地により多くのお金を落とす仕組みは構築できよう。

支払許容額を大幅に高めるためのコミュニティ形成・活用

支払許容額を大幅に高め高付加価値化を図るには、いかにコミュニティを活用して社会的価値を訴求するかが重要だ。コミュニティを活用した高付加価値化のためには、①観光地に好意的な人でコミュニティを創る、②既存のコミュニティを活用するという二つの方向性がある。①で考えれば、例えば普通の旅行では知り合えないような現地の人とのマッチングを通じてより深い体験をし、さらに旅行後もつながり続けることによって旅行時に閉じない価値の連鎖を生むこともできる。またこうした経験をその観光地に好意的なコミュニティのなかで共有することで、単に魅力的な体験を共有するにとどまらず、「この人が体験した旅行に行ってみよう」と皆があこがれるようなコミュニティのリーダーを醸成することもできよう。

図表 3-7 自動車業界の高付加価値化の方向性



出所：三菱総合研究所

すそ野の取り込みとブランディングを両立するデジタルコミュニティ

自動車業界でのすそ野取り込みでは、カーシェアやMaaS（Mobility as a Service）が有望なサービスとなろう。一方、現状ではすそ野でのユーザーであるロータッチ層がより高付加価値なミドル／ハイタッチ層の顧客に発展するパスが十分つながっているとは言えない。そのため今後はデジタルコミュニティの力を用いてミドル／ハイタッチ層へのあこがれを醸成する仕組みが求められよう。

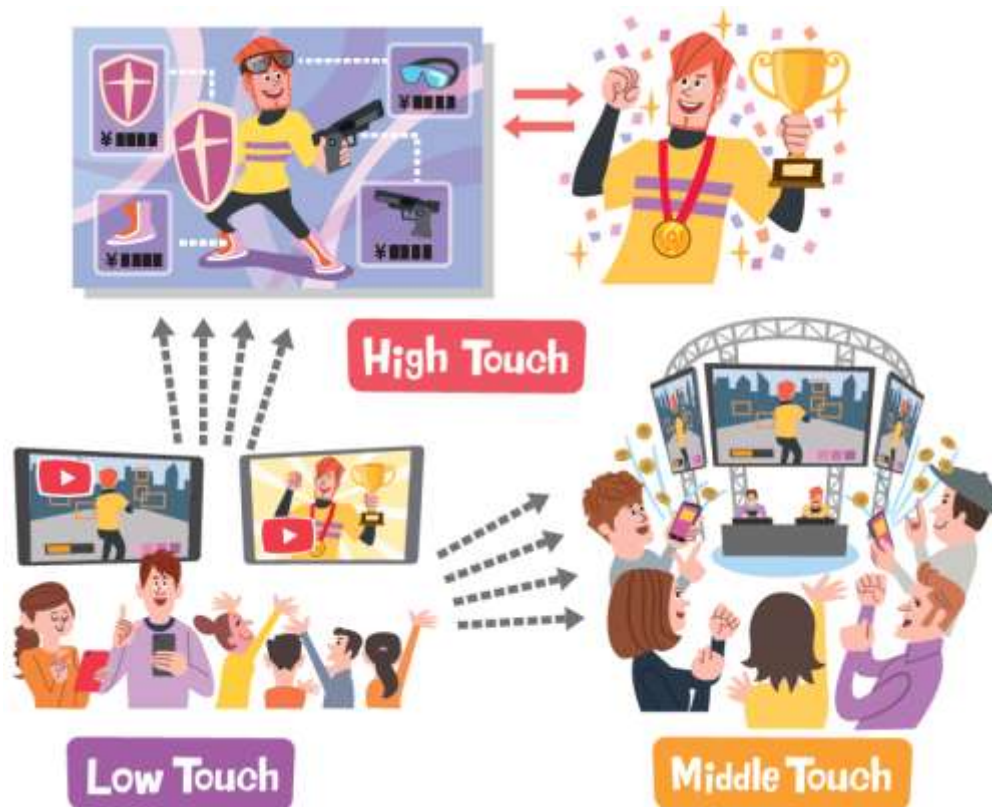
多面的に便利な存在になることでもう一段階の高付加価値化を実現

現状のビジネスをもう一段階高付加価値化する上では、ミドルタッチ層向けに車の価値を改めて再定義することが求められよう。テレワーク時のオフィス代わりに車を活用することなどに加え、既存のコンシェルジュサービスなどをより高度化して組み入れることで、車が移動だけではなく個人のビジネスや学習も支援する「多面的に便利な存在」に昇華し、もう一段の高付加価値化は実現できる。

支払許容額が高いユーザーコミュニティを構築することでさらなる高付加価値化を実現

支払許容額をより高めるためには、「便利さ」ではなく、本質的欲求に直接的に訴えかける価値を提供することが重要だ。例えば、ファッションアイコン（コミュニティをけん引し強い影響力を持つ人）をハイタッチ層向けに複数生み出す／引き入れるとともに、住まい、服飾、旅行などそのファッションアイコンのライフスタイルを構成する一連の価値を体験可能とすれば、そこにお金を出す客層も出て来よう。またハイタッチ層同士の交流を深め、顧客のライフスタイルやビジネスに活用できる場を創ることも一案だ。「この車を買うとこのコミュニティに入れる」と認知されるほどのコミュニティを形成できれば、コミュニティへの参加を通じてモノ（自動車）へのロイヤリティも向上しよう。

図表 3-8 オンラインゲームコミュニティの高付加価値化の方向性



出所：三菱総合研究所

コミュニティ全体の価値を押し上げる広範なすそ野の形成

ゲーム業界のすそ野ユーザー層は、一人当たりの収益性が低いためコストのかかるリアルとの紐づけを行う優先順位は低い。しかし、後述するミドル／ハイタッチ層がリアルと融合して享受している魅力的な経験を、デジタルコンテンツを介して共有することでミドル／ハイタッチ層へのあこがれを醸成し、より広範なすそ野ユーザーをつなぎとめることで、コミュニティ全体の価値を維持・深化させることが重要となる。

リアルの場で感動を共有することでもう一段の高付加価値化を実現

現状のビジネスモデルをベースとしたもう一段の高付加価値化では、フォートナイトワールドカップのようにデジタル空間内の活動をリアルで共有する萌芽は見えつつある。今後はこうした融合をさらに進め、投げ銭以外にもリアルでもゲーム空間内での興奮を追体験できるようなグッズや、リアルでのファンコミュニティ活動を支えるサービスなども視野に入れてこよう。

リアルの希少性をトリガーにして支払許容額を大幅に高度化

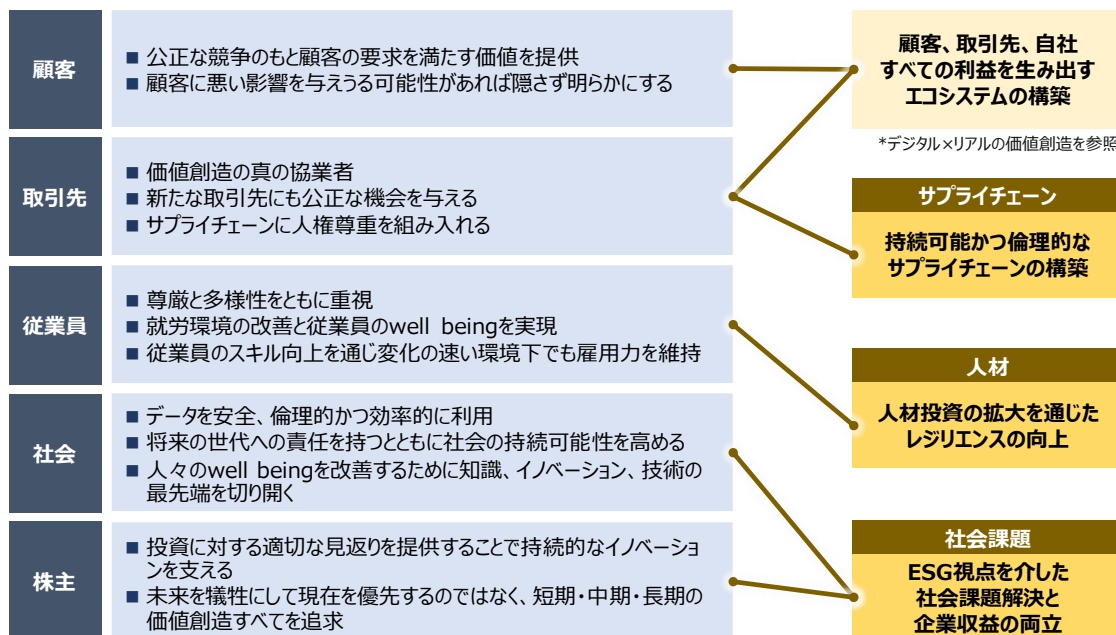
現状のビジネスモデルよりもさらに支払許容額を上昇させるには、リアルの希少性が鍵となる。例えばeスポーツのトッププレイヤーがリアルのブランドとコラボレートし、ゲーム中で身にまとった商品をリアルでも限定販売すれば、トッププレイヤーのファン層はその商品を実際に身につけることで感動を追体験できる。コミュニティでのコミュニケーションに加えリアルなモノを用いて追体験を補強させることは、ミドル・ハイタッチ層をより強固なファンへと変貌させる重要なトリガーとなろう。また、「モノ」が残ることで、将来振り返ったときに当時感じた熱気を思い出せることは、価格に代えがたい価値となろう。

3.2. マルチステークホルダー経営の実践

(1) 目指す姿：日本流マルチステークホルダー経営による国際競争力の強化

マルチステークホルダー経営の実践に向けては、ダボス会議で採択されたダボスマニフェスト 2020²¹が参考となる。ダボスマニフェスト 2020 では、企業は株主だけでなく、従業員、顧客、サプライヤー、地域社会、そして社会全体のすべての利害関係者に貢献することが明記されており、ステークホルダー資本主義の名のもと世界に広まった（図表 3-9）。この流れを日本でも加速させ、日本流マルチステークホルダー経営を通じて日本企業の国際競争力を強化することが目指すべき姿となろう。

図表 3-9 ダボスマニフェスト 2020 の要点と日本企業が目指す姿



出所：ダボスマニフェスト 2020 より三菱総合研究所作成

(2) 課題認識：マルチステークホルダーへの配慮と企業価値とのつながりの希薄さ

ダボスマニフェストを踏まえ日本企業が目指す姿を4項目に整理した（図表 3-9 右）。このうちエコシステムについては前節（3.1. (3) ②-2）を参照いただきたい。それ以外の項目を①持続可能かつ倫理的なサプライチェーンの構築、②人材投資を通じたレジリエンスの向上、③ESG 視点を介した社会課題解決と企業収益の両立の三つに再整理しそれぞれの課題を述べる。

まず、①持続可能かつ倫理的なサプライチェーンの構築では、真の協業者としてのサプライヤーや全サプライチェーンにおける人権尊重などが謳われているが、そもそもサプライチェーンの階層構造が長い産業ではすべてのサプライチェーンを把握するだけでも非常に困難だ。まずはサプライチェーンの見える化を十分取り組んだ上で、複線化や取引先との協調関係の構築を図る必要がある。

また、②人材投資を通じたレジリエンスの向上では、我が国は特に基幹従業員（フルタイムの無期雇用、職務無限定）を中心とするメンバーシップ型の雇用が主流であるが故に、資格や学位などの Off-JT よりも実務に直結する育成が可能な OJT が重視され、人的資本の向上が見える化しづらい仕組みとなっている。

さらに、③ESG 視点を介した社会課題解決と企業収益の両立では、ESG 格付けは企業価値と関係するよう進化してきた欧米と異なり（図表 3-10）、日本企業は ESG 格付けと企業価値の関連は薄く、ESG 格付けの目

²¹ <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/>（2020年9月10日閲覧）

的にも不明瞭と言える（詳細は 3.2. (3)③）。日本では近江商人の「三方よし」に代表されるように、多くの企業が社会貢献を意識した経営を行ってきたが、欧米のように収益に結び付くまで至っていない企業も多い。社会課題の解決や社会への貢献を企業価値の向上へつなげる日本版のストーリーの構築が求められる。

図表 3-10 主な ESG 格付け機関の特徴

	MSCI	Sustainalytics	Vigeo-EIRIS	Oekom	GES International
国	米国	オランダ	Vigeo：フランス EIRIS：英国	ドイツ	スウェーデン
設立年	1984年	1992年	Vigeo：2002年 EIRIS：1983年	1993年	1992年
創業時の 主な事業	株式市場の指数 設計のバイオニア	サステナビリティ パフォーマンス解析	NGO・教会向け 投資調査、CSR 監査など	環境レーティング	CSR コンサルティング
重視する価値	株式価値	ハイブリッド	多様な価値	多様な価値	多様な価値
データ提供の目的					
情報提供	○	○			
世界の変革		(○)	○	○	○

出所：“Exploring Social Origins in the Construction of ESG Measures”, Eccles et al., Working Paper (2020) より三菱総合研究所作成

(3) 提言

以下では上述した三つの課題について、それぞれ提言を述べる。

① 持続可能性と倫理的観点を考慮したサプライチェーンの構築

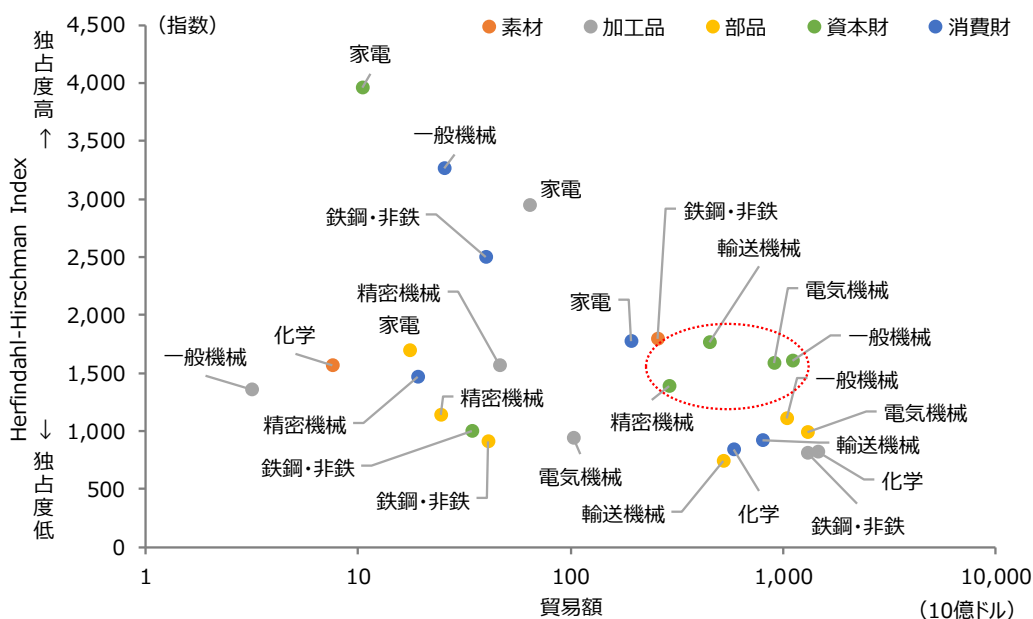
取引先との関係では、持続可能性と倫理的観点を考慮したサプライチェーンの構築において、取引先と協調することが求められる。しかし、こうした構築は一朝一夕で実現できるものではなく、段階を踏む必要がある。以下にサプライチェーンマネジメント高度化の段階例を示す。

- 第一段階：在庫・生産進捗の観点のみならず、地球環境・労働環境等の倫理的観点からもサプライチェーン全体が見える化し、取引先を選別
- 第二段階：サプライチェーンの複線化プランを策定するとともに NPO/NGO 等の外部パートナーを巻き込んだエシックサプライチェーンに関する課題を解決
- 第三段階：サプライチェーンのプレイヤー間の競争・協調体制の構築

各段階をステップアップしていく上で、企業によって難易度が異なるのが第二段階のサプライチェーンの複線化や第三段階のサプライチェーンのプレイヤー間の競争・協調体制の構築だ。例えば非常に限られた取引先しかいないような産業では、複線化しづらく危機時に脆弱となることに加え、取引先の競争環境を創りづらいため売り手市場となることも多い。

そこで産業別の差異を把握するため、世界の貿易データに基づき、各産業の財供給の寡占度合いを指数化した（図表 3-11）。計算結果によれば、どの財でも貿易額が上昇するほど独占度は低くなる傾向がみられたが、なかでもサプライチェーンの根幹となる部品に関しては、他の生産段階と比べ独占度が低い産業が増える。一方で、部品を生産する際に必要となる資本財では、鉄鋼・非鉄を除くすべての産業で独占度が高い結果となった。サプライチェーンの見える化を進める上では、単純に部品の供給ルートのみではなく、製造ラインを構成する資本財も含めて、サプライチェーン構造の見える化や複線化を図ることが重要だ。

図表 3-11 産業・生産段階別の財の寡占供給状況



注：SITCコードを用いて貿易額を産業×生産段階（素材、加工品、部品、資本財、消費財）別に分類した上で、貿易額で加重平均した Herfindahl Hirschman Index を算出。2016年から2018年の平均を用いた。

出所：UN Comtrade より三菱総合研究所作成

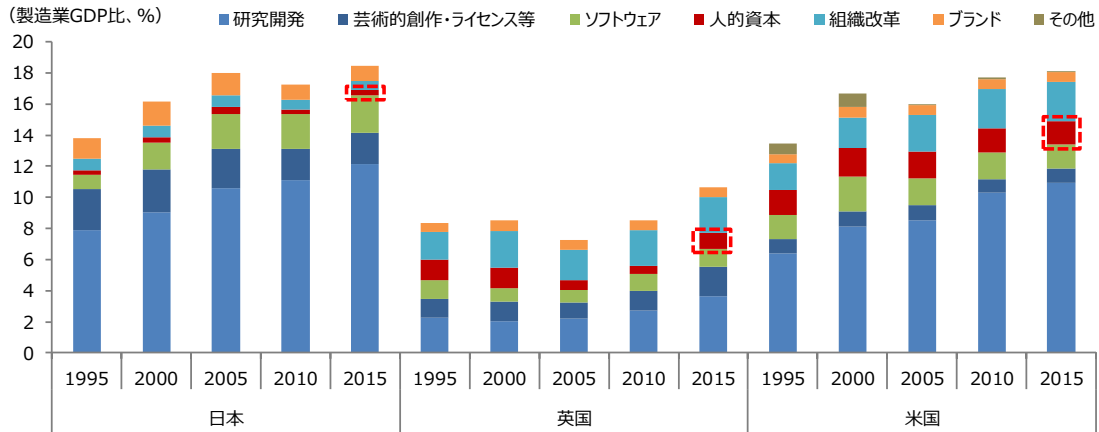
② 人材投資の拡大を通じたレジリエンスの向上

企業のレジリエンスの向上に向けては、ミッション・ビジョンに沿った人材投資も鍵となる。以下の段階に沿って人的資本投資と人材のアロケーションを行い、ビジネスモデルの変革につなげることができれば、企業価値の向上に資する。

- 第一段階：自社のミッション、ビジョンに沿った人材要件の再定義
- 第二段階：人材要件に合致した能力開発投資（主に Off-JT）の実践
- 第三段階：自社内の職系転換や社外人材の確保を進め、ビジネスモデル変革を推進

日本の人材投資は国際的にみても高いとは言えない。日英米の製造業を例にとって、無形資産への投資額とその内訳としての人的資本への投資額を見ると、無形資産総額では、日本はGDP比で米国と比肩する程度の投資が行われている（図表3-12）。その内訳をみると、日本の投資の多くは研究開発投資が占めており、製造業における人的資本投資はわずか0.3%（製造業GDP比）と非常に低い水準にとどまっている。一方、英国や米国の人的資本投資は、それぞれ1.0%、1.5%（同）と日本の3~5倍の規模となる。例えば、日本の製造業の無形資産投資で1%前後の比率を占める投資にはブランド投資などがあるが、それと同程度の金額を人的資本に投資することが求められよう。

図表 3-12 製造業における無形資産と人的資本の国際比較



出所：INTAN-Invest および RIETI JIP データベースより三菱総合研究所

③ ESG 視点を介した社会課題解決と企業収益の両立

企業が社会課題解決と収益拡大を両立させるには、ビジネスモデルの変革や協業体制の構築に加え、ESG 視点も鍵となろう。企業自身の取り組みに加え、投資家や政府などのステークホルダーとの対話が重要となる。

個々の企業の取り組みでは、自社の社会的ミッションの再定義が求められる。今後、企業が社会の持続可能性を支え、また社会が同社の持続可能性を支える関係は強まっていく。自社と社会との関与を明文化したミッションを再定義するとともに、広範な社会課題のうち自社がどのような課題を解決するかを明確化することが求められる。その上で、以下の段階に従って、社会課題解決と企業収益の両立を実現していく必要がある。

- 第一段階：企業が解決すべき社会課題の明確化、投資家や他のステークホルダーとの対話を通じた存在意義の再定義
- 第二段階：社会課題解決と収益拡大を両立するためのビジネスモデルの変革や協業体制の構築
- 第三段階：社会的ミッションに ESG の視点を組み入れ、自社のポートフォリオを組み換えることで収益と社会的価値を両立

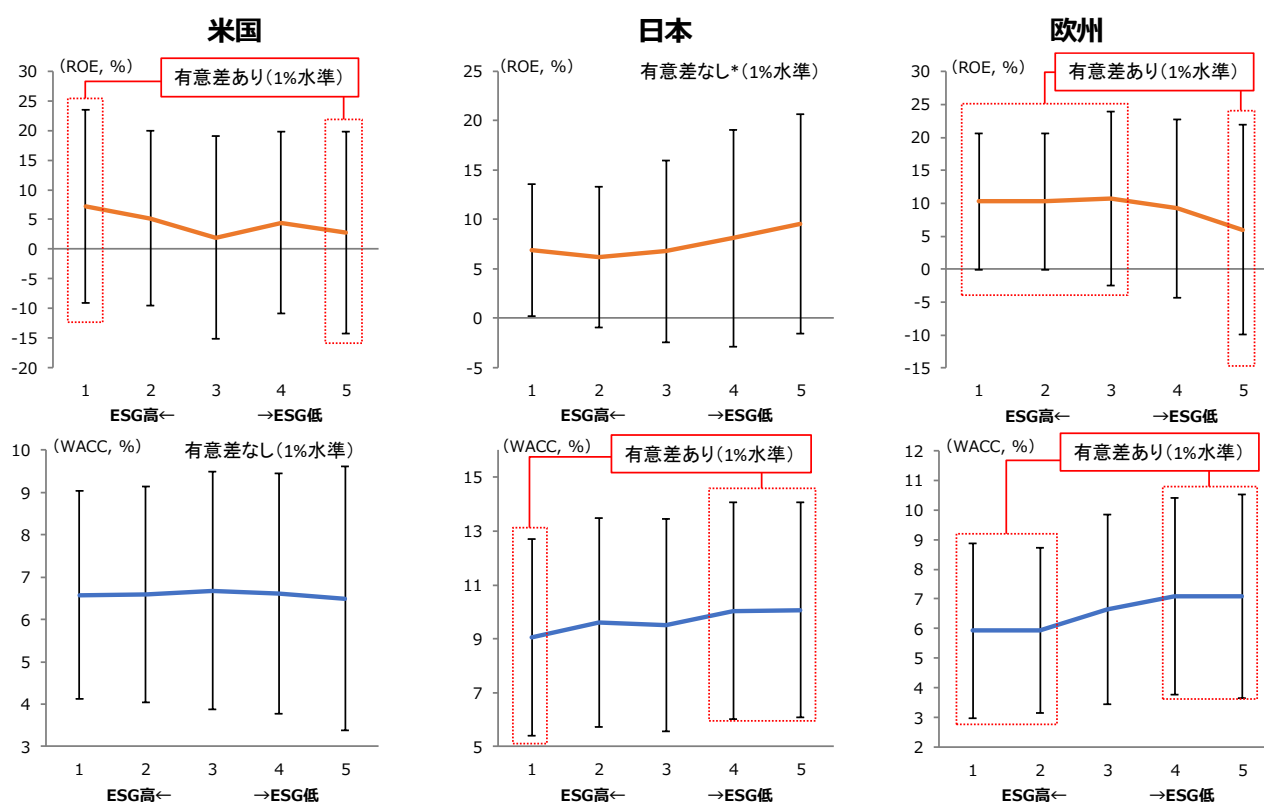
近年、世界的に ESG が重視されている理由はいくつかあるが、仮説の一つは売上や利益の期待値の幅を狭める効果があるという点だ。例えば、将来、環境規制が強化される場合、環境問題に取り組んでいる（ESG 格付けが高い）企業は、取り組んでいない（同格付けの低い）企業に比べ、相対的に収益への影響が小さいことが予想される。そのため、相対的に割安な資金調達が可能となり、企業の財務パフォーマンスにもプラスに寄与することが仮説として考えられる。

こうした仮説を検証するため、日米欧について ESG 開示スコアと財務パフォーマンスの相関を分析した（図表 3-13）。結果を単純に比較すれば、欧米では ESG 開示スコアと ROE との間に緩やかながら統計的に有意な関係があるものの、日本ではその関係がみられていない。一方、資本コストを測る指標の一つである WACC で比較すると、日本でも第 1 分位（最も ESG 開示スコアが高いグループ）は第 4、5 分位（ESG 開示スコアが低いグループ）よりも有意に資本コストが低くなった。

日本において ESG 開示スコアが ROE などの収益性と十分結びついていない理由には、(2) 課題認識で述べたように、欧米のように企業による社会貢献がビジネスに結びついていないことに加え、ESG に関する取り組みの歴史が浅いことも考えられる。そのため、欧米の ESG 格付けの要素を形式だけ模倣して日本の企業価値を評価することには慎重である必要がある。

同時に、真剣に取り組んでいる企業の価値を正に評価できるのか、企業と投資家、格付け機関、政府などのステークホルダーが重層的に対話を重ねていくことも重要だ。近年、ESG と企業価値をつなげる手法として ROESG モデル²²や ESG・ROIC モデル²³などが提唱されているが、こうした手法面での議論に加え、図表 3-10 で記載したような ESG 指標化の目的などについても対話を続けていくことの重要性が高まろう。ESG への取り組みが、社会課題の解決を促し、ビジネスを通じて日本の社会を変える企業を後押しすることが期待される。

図表 3-13 ESG 開示スコアと企業の財務パフォーマンス（上段 ROE、下段 WACC）の国際比較



注：直近年の ESG 開示スコアをもとに企業を 5 分位に分け、各グループ内の 5 年平均の ROE、直近年の WACC を比較し、グループ間の平均値の差の検定で有意を判断。対象企業は Bloomberg の ESG 開示スコアが 1 以上の企業で、N 数はそれぞれ米国の ROE：1,939、米国の WACC：2,218、日本の ROE：1,468、日本の WACC：1,432、欧州の ROE：902、欧州の WACC：906。日本の ROE は第 1, 2 分位と第 5 分位で有意差があったものの、符号条件が逆となった (ESG 開示スコアが低いほど ROE が高い) ため有意差なしとした。誤差範囲は標準偏差。

出所：Bloomberg より三菱総合研究所

²² 例えば <http://www.camri.or.jp/files/libs/1343/201910021124591430.pdf> (2020 年 9 月 28 日閲覧)。ROESG とは、市場付加価値 (= 株式時価総額 - 株主資本簿価) と非財務資本との相関に着目し、ROE と ESG の関係性を示すことを試みる分析手法。具体的には企業価値を ROE、ESG スコア、無形資産のウェイト付き二乗和の平方根で表現できると仮定。

²³ <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2019/jp-environment-social-governance-20190131.pdf> (2020 年 9 月 28 日閲覧)。企業価値向上のためには ROIC (投下資本利益率) > WACC であることが必要条件であることを出発点として、ESG の効果を①税引き後営業利益の増加 (短期リターンへの寄与)、②長期的な成長率の増加 (長期リターンへの寄与)、③WACC の減少 (リスクの低減) の三つの方向性から分析。

第三の柱：国際情勢

国際ルール形成と重層的協調を主導する

4. 第三の柱：国際ルール形成と重層的協調を主導する

コロナ危機を経て、国際情勢は一段と不安定化する蓋然性が高い。米国の覇権的地位が揺らぐなかで、コロナ危機により米中の経済力は一段と拮抗、両国間の対立構造は今後も継続する見通しだ。大国のパワーポリティクスに翻弄され、一部の国際機関は機能不全に陥りつつある。グローバリゼーションはこれまでのヒト・モノ・カネ・情報などが自由に行き交う全面的展開から、経済安全保障や調達の安定性などを意識した選択的な深化へと局面変化するだろう。

こうした国際情勢下では、今後、国際社会・経済が直面するであろう危機や課題に対して、協調して乗り越えていくことは難しい。コロナ感染拡大による経済停滞、感染症対策、気候変動問題といった地球規模の社会課題はいずれも、国際社会の協調がなければ克服できない課題ばかりである。コロナ危機で一段と国際情勢が不安定化している今だからこそ、レジリエントで持続可能な国際関係の構築が求められている。

その実現に向けては、次の2点が重要になる。第一に、ルールに基づく国際秩序の再構築である。パワーがものを言う国際社会において、大国の自国第一主義的な行動に一定の自制を促すことができるのは、国際的なルールや制度である。国際情勢の変化に合わせたルールや制度の見直しによる実効性の確保がポイントになる。第二に、重層的な国際協調の形成である。ユニバーサルな国際協調が難しい場合でも、価値観を共有できる国との間での国際協調の深化、価値観の異なる国との間での機能的な協力は可能だ。前述のルールに基づく国際秩序を再構築していくためにも、重層的な国際協調の形成が欠かせない。

4.1. ルールに基づく国際秩序の再構築

(1) 目指す姿：国際秩序再構築の推進に貢献する日本

大国のパワーバランスによる国際秩序は不安定性が高い。安定的な国際秩序の形成に向けては、大国の自国第一主義的な行動に一定の自制を促す意味でも、国際機関というプラットフォーム、あるいはさまざまな国際的な協力枠組みやルール形成を通じた「ルールに基づく国際秩序」の再構築が必要だ。米中間の対立が先鋭化している国際情勢下だからこそ、こうした取り組みが求められる。

その実現に向けて日本が果たすべき役割は重大だ。国際社会における新たなルールや枠組みづくりには、非常に多くの困難が伴う。ルールづくりを通じて実現したい思いが一致していても、個別具体的なルールに落とし込む際に、各国の利害が対立し、交渉が行き詰まるケースが多い。これを乗り越えるには、粘り強い交渉と妥協の積み重ねが必要であり、それをリードする国が必要になる。それは必ずしも大国である必要はなく、戦後の国際社会への貢献を通じて信頼を培ってきた日本は、各国の利害を調整するとともに、未来の多国間の枠組みづくりにおいて重要な役割を果たしうる。

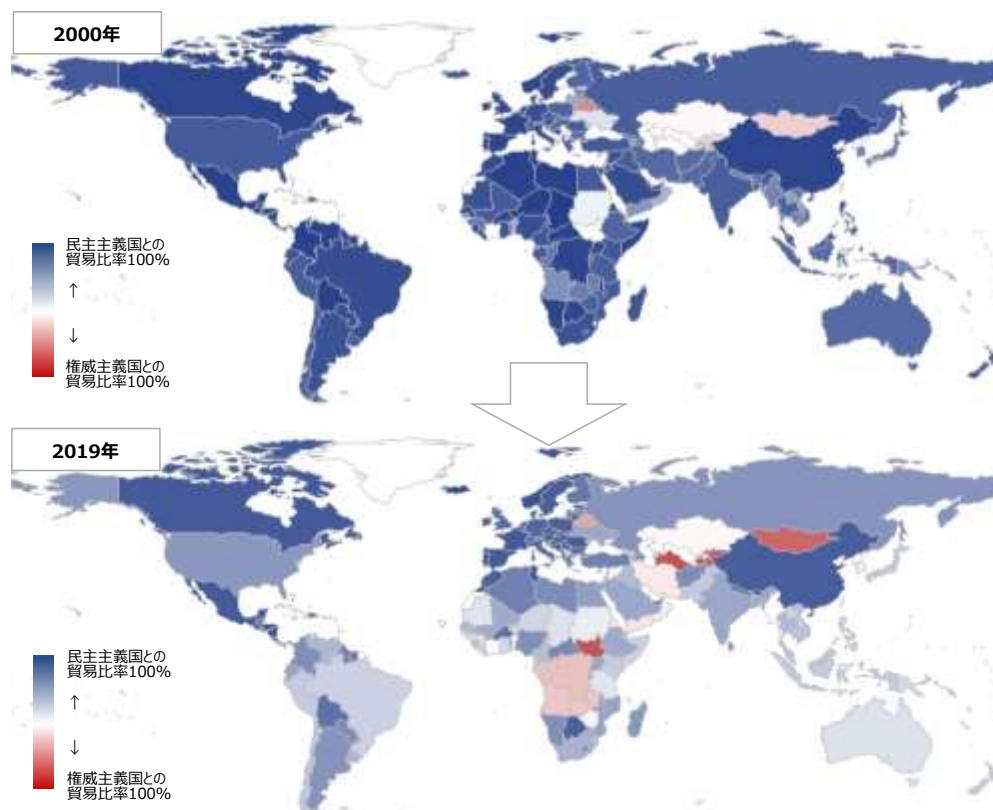
(2) 課題認識：分化する国際秩序をまとめるパワーと人材が日本には不足

日本を取り巻く国際社会においては、歴史的にさまざまなルールや枠組みが形成されてきたが、それらをもってしても大国のパワーポリティクスを制御することは現実的ではない。原則、国際社会は主権国家により構成され、異なる価値体系や正義等が並立することが基本構造である。国際社会全体が合意できる共通の価値体系は存在しないことから²⁴、特に利害や価値体系等を異にする民主主義陣営と権威主義陣営との間で国際秩序の一定の分化が起きることは避けがたい。各国の貿易額に占める権威主義国（主に中国・ロシア）

²⁴ 国際法では、「強行規範 (Jus Cogens)」という国際社会全体において逸脱を許されない法規範が存在するものの、奴隷取引、ジェノサイド等、適用範囲は限定される。

との貿易の割合²⁵は、過去 20 年間で顕著に上昇している（図表 4-1）。中央アジア、中東、アフリカを中心に、権威主義国との経済的な連結性が強まっており、国際秩序の分化を強める一つの要素となっている。

図表 4-1 相手国別貿易額に占める権威主義国比率の拡大



注：各国の輸出入額のうち、EIU の民主主義指数が、①6.0 以上の「完全な民主主義」「欠陥のある民主主義」に分類される国を民主主義国、②4.0 未満の「独裁政治体制」に分類される国を権威主義国として、①との輸出入額の割合から②との同割合を引いて計算。

出所：IMF「Direction of Trade Statistics」、EIU「Democracy Index 2019」より三菱総合研究所作成

民主主義陣営と権威主義陣営との対立に加え、民主主義陣営が一枚岩ではなく、内部対立（信頼関係の毀損）が強まっている点も課題である。コロナ拡大中の入国禁止措置や通商貿易関係でみられるように、トランプ政権下の米国と欧州との間で亀裂が拡大している。民主主義国のなかでもポピュリスト的リーダーが国内支持を結集するなかで、過剰なナショナリズムを煽っている点も前景化してきた。民主主義陣営の結束に綻びが生まれたその間隙を縫って中国やロシアは、中東・アフリカ諸国への影響力を強めている。

こうした国際情勢下、大国も含めたルールに基づく国際秩序の再構築を、日本単独で主導することは困難である。国際社会の一定の共通利益・理念・ルールを遵守し、国際秩序を存続させていくには、結局はパワー（経済力、軍事力、ソフトパワー等）に頼らざるを得ないというジレンマが国際社会にはある。日本単独では米中との力の差は大きいことから、一定の価値観、利害を共有し、同等のパワーを持つ国家もしくは国家群とミドルパワーを形成し、ルールに基づく国際秩序の再構築を主導していくことが欠かせない。

ただし、こうした日本の貢献を実現する上で、それを担う「人」が質・量ともに不足しているのが現状だ。日本人は国際会議等の場でなかなか発言しない、存在感を示せない、共通アジェンダを設定できない、日本企業で海外事業を担う人材が不足している等の点が課題として指摘される。日本がルールに基づく国際秩序の再構築を担っていく上では、中長期的な視点で人材の輩出・育成の仕組みをいかに設計、運用し、実現していくかが大きな課題だ。

²⁵ 権威主義国等の国の類型化は Economist Intelligence Unit (EIU) に準拠。EIU の民主主義指数が 4.0 未満の「独裁政治体制」に分類される国を権威主義国として分類。

(3) 提言

ルールに基づく国際秩序の再構築に向けて、上記の課題を踏まえた上で、日本としてどのような貢献ができるかという観点から、三つの提言をまとめた。

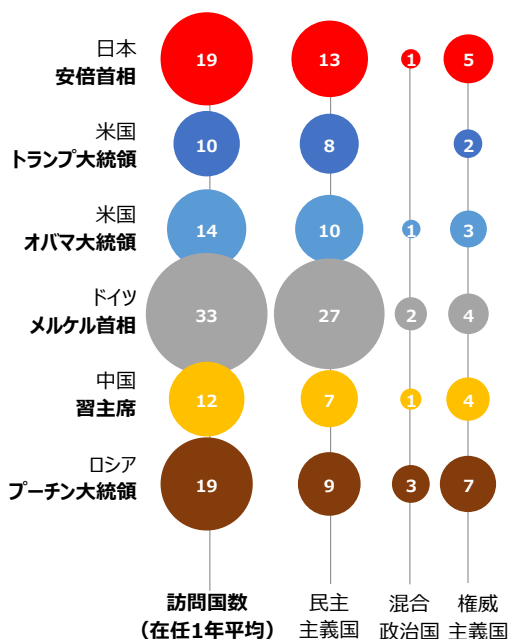
① 日本が国際的な対立の橋渡し役に

国際秩序の再構築に向けての基盤として、国家間の相互理解や信頼性の回復が必要になる。日本はそのための橋渡し役としての役割が求められている。米中のみならず、民主主義陣営内でも亀裂が深まっているが、日本は、価値観の近い民主主義陣営内において亀裂をうまく修復し、共通ルールに基づく国際秩序の形成を主導することが可能なポジションにある。歴史的にも、舶来の多様な文化と日本古来の文化と融合・発展させてきた日本の経験が活かされる面もあろう。2019年のG20大阪サミットにおいて、EUに対する米国の関税措置に対して米独間の緊張が高まったが、安倍前首相の調整により対立は収束に向かったとされる。また、日本が提唱している「自由で開かれたインド太平洋構想（FOIP）」ではEU・仏・独・伊からの賛同も得ている。民主主義陣営内の結束・紐帯を促す動きに、日本がイニシアティブを発揮するべきである。

また、今後の国際情勢の趨勢として米中をはじめとする民主主義国と権威主義国の対立が想定されるが、日本は対立の極度なエスカレーションの防波堤となりうる立場にある。安倍前政権の「地球儀を俯瞰する外交」により、日本は民主主義、権威主義を問わず積極的な外交を展開している（図表4-2）。日本が米中をはじめとするイデオロギー対立の間に立ち、双方との融和的な関係を維持することで対立国の最低限の対話を促すことは可能であり、これは国際社会から日本に求められる役割である。

日本が価値観を共有する国々との連携を強化することで、ルールに基づく国際秩序をベースとするミドルパワーが形成され、国際秩序の再構築が促される効果もある。日本は、米中のような大国的なポジションはとれないが、経済力やソフトパワーなどの指数でも相応のポジションを保持している（図表4-3）。同様なポジションにある欧州やアジアなどの民主主義諸国との連携を強めることで、国際社会における米中の突出を一定程度抑止、さらにはルールに基づく国際秩序のなかに米中を引き戻す引力となりうる。

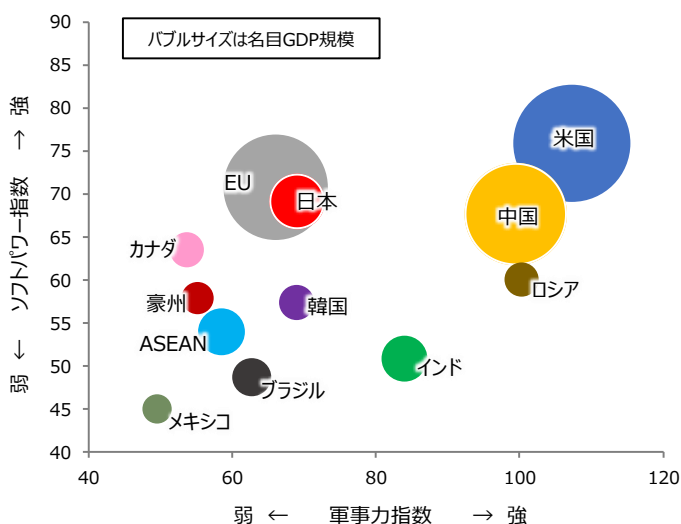
図表 4-2 主要国首脳の訪問国数



注：訪問相手国の内訳は、EIUの民主主義指数を用いて分類。

出所：EIU「Democracy Index 2019」、各種資料より三菱総合研究所作成

図表 4-3 主要国のパワー（経済・軍事・ソフト）



注：軍事力指数は、GFC「Global Fire Power 2020」の国別インデックス（138カ国）の逆数の偏差値。ソフトパワー指数は、Brand Finance「Global Soft Power Index 2020」の国別インデックス（60カ国）の偏差値。名目GDP規模は世界銀行「WDI」の名目GDP（米ドル換算）。ソフトパワーと軍事力について、ASEANとEUは個別加盟国の値の最大値で表示。なお、軍事力の評価に核兵器は含まれない。
出所：GFC「Global Fire Power 2020」、Brand Finance「Global Soft Power Index 2020」（<https://brandirectory.com/globalsoftpower/>）、世界銀行より三菱総合研究所作成

② 国際社会として訴求すべき共通利益・理念の発信と実現への貢献

国際社会において新たなルールや枠組みづくりを粘り強く進めるには、ルールづくりを通じて国際社会として実現・達成したい姿を共有し、それが各国の政府・企業・国民にとって納得感のあるものである必要がある。例えば、WHO（世界保健機関）の「あらゆる人々は、人種、信条、経済的社会的状況にかかわらず、達成可能な最高水準の健康状態を達成する権利を有する」という基本理念は、誰もが賛同できるものであるはずだ。改めてこうした設立当初の理念に立ち返り、その実現のために国際社会としてどのような協力が必要か、ルールが必要か、という観点から建設的な議論を進める必要がある。時代が変わり、理念が世界の实情に合致しなくなっているのなら、見直しも必要であろう。

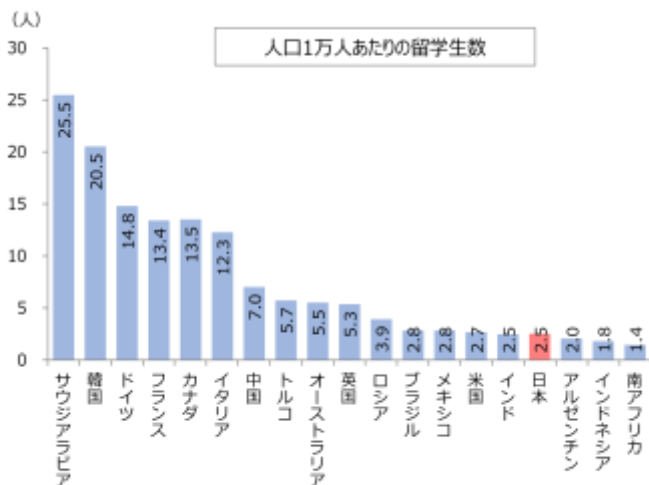
日本は、過去に「人間の安全保障」や「ユニバーサル・ヘルス・カバレッジ」などの国際的に通用力のあるコンセプトを発信し、さらには発信にとどまらず実現にも汗をかいてきた実績を有している。今後もこのような役割は十分期待できる。前述のように、国際的な橋渡し役となりうる日本だからこそ、利害や立場の異なるさまざまな国々を巻き込みながら、新たな国際秩序形成に向けた国際的な「場」を形成し、主導する役回りが可能である。

また、こうした理念を実現するための技術あるいは経済政策・社会システムの面で、日本が貢献できることも大きい。日本は「課題先進国」と呼ばれるように、他の国々に先んじてさまざまな課題に直面してきた（古くは公害、最近ではデフレ、少子高齢化など）。また、これらの経験から ODA 等のツールを通じて新興国・途上国に対しての国際協力・援助を、日本のやり方の押し付けではなく現場の真のニーズに寄り添う形で実施してきた。今後も日本は具体的な課題の特定とそれを克服する社会モデルの提示、さらには実現にあたってのルール形成・環境整備・技術提供等で国際社会に貢献できる余地は大きい。

③ 新たな国際秩序形成を担う人材育成

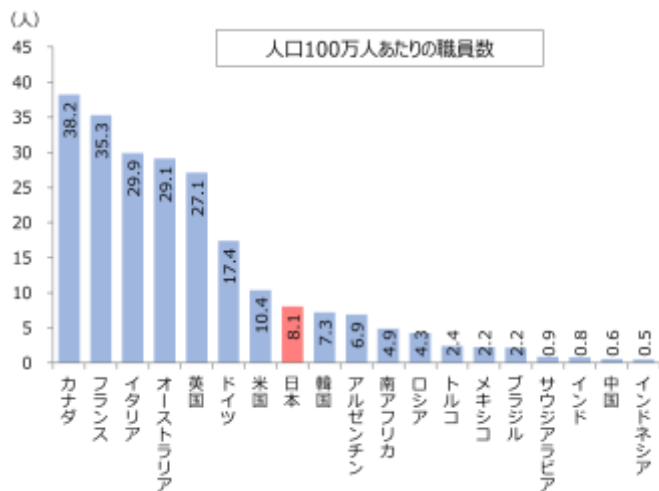
今回のコロナ危機のなか、ジャシンダ・アーダーン（NZ 首相）の「寄り添い型リーダーシップ」、蔡英文（台湾総統）の「人材活用」等、新たなリーダーモデルが注目された。日本も、ひと昔前では UNHCR（国連難民高等弁務官事務所）のトップを務めた緒方貞子氏のようなグローバル・リーダーを輩出してきたが、その後、同様の日本発のグローバル・リーダーは漸減したとの印象は否めない。例えば、国際機関のような「場」を舞台に、日本から主導的にグローバルなアジェンダを設定し、エビデンスに基づく言論で納得感を持たせ、さまざまな関係者の合意（さらには共感）を形成しうるリーダーの育成が急務である。

図表 4-4 G20 諸国における留学生数



注：TERRITORY STUDENT (ISCED2011 LEVEL5-8 にあたる大学・大学院・短大生)における留学生 (17年時点)
出所：UNESCO、世界銀行より三菱総合研究所作成

図表 4-5 G20 諸国における国際連合機関の専門職員数



注：国際連合機関における国際専門職員数 (19年時点)
出所：国連「UN System HR Statistics Report - 2019」、世界銀行より三菱総合研究所作成

日本におけるグローバル・リーダーの輩出、さらにはそれら人材による国際社会への貢献は待ったなしであり、対応策を講じる必要がある。だが、現状は、G20 諸国における留学生数や、国際機関の専門職員数をみても、その国力に比すれば日本は低い水準にあると言わざるを得ない（図表 4-4、4-5）。

日本の特にグローバルな場面で活躍する人材の育成・輩出について、以下の三点を提言したい。

第一に、グローバル人材の輩出・育成にかかるファイナンス面での制度整備である。米国大学の学費高騰や日本の相対的な経済的ポジションの低下により、海外留学等を希望したとしても金銭面で断念することも多いとみられる。グローバルに活躍したい意欲ある人材の留学支援など、海外研さん活動への投資資金を民間と政府が連携して出資し、長期的な視点で回収する人材育成ファンドのような仕組みも考えられる²⁶。

第二に、国際経験を持つ機会を多元化・拡大化することも打ち手の一つだ。当初は海外志向が低かったとしても具体的な経験を契機にモチベーションが上がる場合もあり、そのための若者への武者修行・修羅場経験、留学機会、国際機関への人材派遣等のメニューの拡充が望まれる。なお、留学については、日本では欧米、特に米国留学がこれまでメインストリームであったが、権威主義国や新興国・途上国にも留学し、それら国々の内在論理・考え方に通じた人材層を拡充することが、上述の橋渡しの役割を果たす上でも重要である。また、視点を外に向けるだけでなく、日本の内なる国際化も求められる。日本での外国人労働者・生活者の増加は隔世の感があるほか、日本の大学が国内のキャンパスに海外の大学を誘致する動きもみられる。特に今後の日本を担う若い人材は、年少の頃からこれらの人々やそのよって立つ文化に触れることが重要であり、海外の教育機関との連携などを通じて、教える側も学ぶ側も多面的なもの見方に触れる機会を増やし、他者理解を進め、多様、多文化の日本社会の形成への貢献を期待したい。

第三に、グローバル経験を個々人のキャリアパスにメリットのある形で織り込める評価の仕組みづくりである。仮に一度勤めた組織を退職して海外で学びや勤務の経験を培っても、それがその後のキャリアパスにプラスにならないとの声はよく聞かれる。年功序列的な人事評価制度が故に、海外経験がキャリアの断絶とみなされる点も問題だ。この点、産官学がそれぞれ連携して、海外での学びや勤務等の経験をプラスに評価するイニシアティブを開始し、共通の人材タレントプールを構築してはどうだろうか。最初に趣旨に賛同する組織のみによる小規模でのスタートになる可能性は高いが、その組織間でキャリアを形成することにより、参加人材は海外経験を中心にさまざまな職歴を得られ、各々のキャリアパスにメリットを得られる。また、参加する産官学それぞれの組織は、人材の流動性を高め、多様な経験を持つ人材層を獲得することが可能になる。

4.2. 重層的な国際協調の形成

(1) 目指す姿：日本がイニシアティブをとり機能的な国際協力を多面的に推進

世界のパワーバランスが一段と不安定化するなか、前節で述べたようなルールに基づく国際秩序を再構築するためにも、重層的な国際協調の形成は欠かせない。大国も含めた世界各国によるユニバーサルな国際協調に困難な側面が出てくることを前提に、①共有できる価値観・信頼関係のある国との間では多面的に国際協調を深化させるとともに、②価値観の異なる国とも機能的な国際協力を推進していくことが重要だ。

日本は、①と②をパッケージで推進できる数少ない国の一つである。米国が自国第一主義に傾くなかで、日本には、自由や人権、市場経済など価値を共有する EU やアジアの民主主義諸国との連帯を図り、包摂的かつ安定的な国際秩序の形成に向けてイニシアティブをとる役割がこれまで以上に期待される。権威主義国

²⁶ 本年7月に政府は「総合科学技術・イノベーション会議」にて約10兆円規模のファンドを設立し、その運用益で若手研究者への奨学金や大学間で研究データを共有する基盤の整備などにあてることが決定した。このような取り組みとの連携が有効と考えられる。

とも、自由貿易、国際保健協力、気候変動などの個別分野で、機能的に国際協調を進めることが重要だ。

(2) 課題認識：ユニバーサルな国際課題について合意形成が困難に

日本にとって重層的な国際協調形成への課題は大きい。第一に、米国と中国の大国間の対立関係である。米国の対中強硬姿勢は 11 月の大統領選挙の結果に関わらず続くと考えられ、米中対立は国際協調形成に逆風となる。図表 4-1 で示したように、中国など権威主義国の経済的・政治的な影響力が新興国を中心に強まるなかで、ファーウェイ問題のように米中どちらの陣営につくか、踏み絵を踏まされる可能性がある。

第二に、各国政治の内向き化である。経済のグローバル化は全体として国に富をもたらす一方、競争や変化の激しさが故に国内に格差が生まれやすい。民主主義国では、例えば自由貿易協定を結ぶことによる国内経済への影響について、政治家は国民や議会が納得する説明を行う必要があるが（ポリティカル・バイアビリティ）、右派勢力の強まりもあり、国内調整の難度が高まっている。グローバル・エコノミーとナショナル・デモクラシーのズレは、ユニバーサルな国際課題に関する合意形成を難しくする。コロナ危機での経済安全保障意識の強まりも、これに拍車をかけている面がある。

国際協調が必要な主要分野における各国のスタンスはさまざま（図表 4-6）。しかし、国際協調停滞のデメリットも大きく、コロナ危機を契機に協調を再強化する動きもみられる。WHO が主導する COVAX ファシリティー（ワクチンを複数国で共同購入する国際的構想）や、遠心力が強まっていた欧州での欧州復興基金の合意などは、その象徴的な動きだ。

図表 4-6 国際協調の機能別分野ごとの主要国のポジション

	自由貿易	国際保健協力	気候変動対策
米国① (トランプ政権)	<ul style="list-style-type: none"> • TPP離脱 • 中国等への関税発動 • WTO上級委員の任命拒否 	<ul style="list-style-type: none"> • WHO脱退通知 	<ul style="list-style-type: none"> • バリ協定離脱通告
米国② (バイデン候補)	<ul style="list-style-type: none"> • TPP復帰は明言せず • 関税発動には否定的 • 同盟国とは協力関係 	<ul style="list-style-type: none"> • WHO復帰 • 国際公衆衛生の強化に関与 	<ul style="list-style-type: none"> • バリ協定復帰 • 気候変動対策への2兆ドル投資 • 中国との協力も示唆
中国	<ul style="list-style-type: none"> • 米国への報復関税 • WTO「発展途上国」としての特別地位 • RCEP交渉国 	<ul style="list-style-type: none"> • WHOへの影響力拡大（人事、拠出金等） • ワクチン外交 	<ul style="list-style-type: none"> • 2060年までに温室効果ガス排出を実質ゼロにする目標を表明 • 環境規制の強化 • 再エネ導入、EV補助金
EU	<ul style="list-style-type: none"> • WTO改革を主導 • 日EU・EPA発効 • Brexit問題 	<ul style="list-style-type: none"> • WHOを支持 • マクロン仏大統領、グローバルワクチンサミット2020を主催 	<ul style="list-style-type: none"> • 2050年までに気候中立を目指す • グリーン・リカバリーを推進 • EU復興基金のうち、30%を気候変動対策
日本	<ul style="list-style-type: none"> • WTO有志国交渉を主導 • CPTPP発効 • 日EU・EPA発効 • RCEP交渉国 	<ul style="list-style-type: none"> • WHO拠出金額は国別では米英独に次ぎ4位 • ASEAN設置の基金に100万ドル拠出 	<ul style="list-style-type: none"> • 今世紀後半のできるだけ早期に脱炭素社会の実現を目指す • ASEANでの脱炭素化推進の官民協働イニシアチブCEFIAの立上げ

出所：三菱総合研究所

(3) 提言

重層的な国際協調の形成に向けて、上記の課題を踏まえた上で、日本としてどのような貢献ができるかという観点から、4つの提言をまとめた。

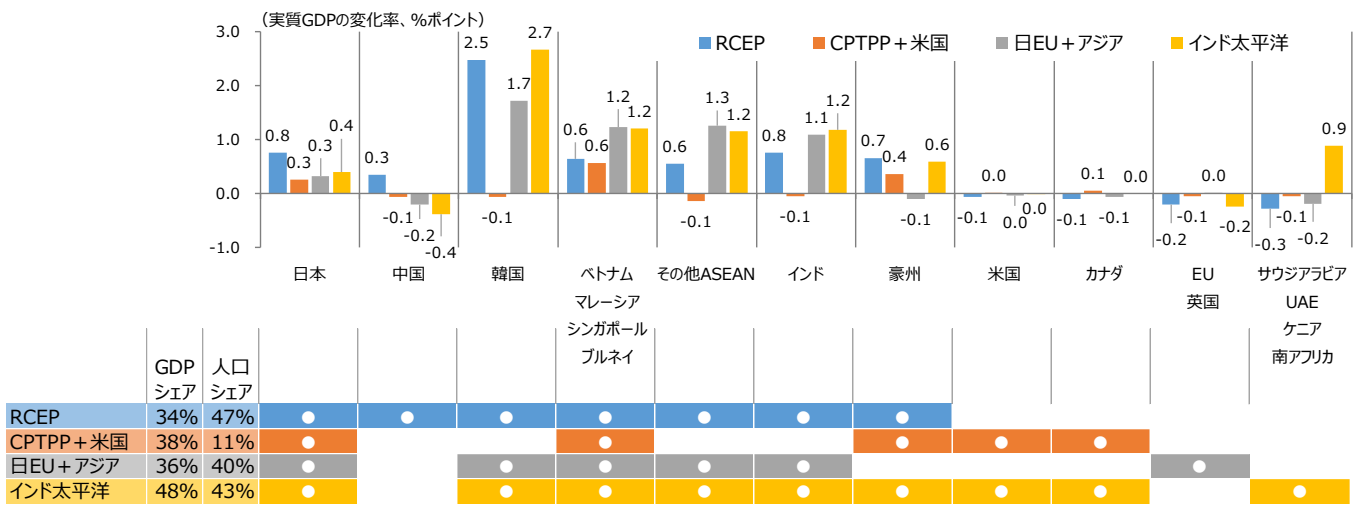
① 大国を巻き込む経済連携の形成

米国の TPP 離脱により交渉がとん挫しかけたところ、日本が残る 11 カ国での CPTPP 実現に向けて主導的な役割を果たした点は、安倍前政権の外交成果として高い評価を受けている。この流れを継承し、日本が

自由貿易を旗印として掲げ続け、中国、インドや米国といった大国を巻き込む経済連携を主導して形成し、広域となるようそれぞれ積み重ねていくことが重要だ。CPTPP および「自由で開かれたインド太平洋構想（FOIP）」を主軸としつつ、その他広域の経済連携を推進することで、日本はもとより地域全体の富の拡大につながる。

広域の経済連携が参加国や地域全体にどの程度の経済的メリットをもたらすのか、CPTPP+米国、インド太平洋構想、RCEP、日EU+アジアで自由貿易協定の締結が実現した場合の各国実質 GDP への影響について、関税影響分析に広く用いられる GTAP モデル²⁷を用いて試算を行った。域内の関税が相互に撤廃された場合、貿易活発化による市場拡大や生産性上昇などを通じて、アジア地域を中心に GDP の押し上げ要素となる（図表 4-7）。

図表 4-7 自由貿易圏形成の経済効果（GTAP による MRI 推計）



注：対象国について相互の関税が撤廃された場合の経済効果を推計。実質 GDP の変化率。

出所：GDP シェアは IMF、人口シェアは国連より三菱総合研究所作成、経済効果は三菱総合研究所推計

年内の協定署名に向けて佳境を迎えているのが RCEP（東アジア地域包括的経済連携）である。ASEAN10 カ国のほか、日中韓、豪州、ニュージーランドを含む新たな経済圏に、交渉離脱を表明しているインドを含めれば、世界人口の約半分を内包する経済圏となりうる。価値観の異なる中国も包含する形で、貿易や投資、デジタル取引における汎用的なルールの協定が発効すれば、ユニバーサルな国際協調への発展のベースにもなりうる。一方、中国を包含する RCEP において、協定上、質の高いルールを維持するためにも、日本は FOIP での重要パートナー国である豪州とも協力しながら主導権を握り続ける必要がある。その意味でも、同じく重要パートナー国であるインドを含めた 16 カ国での RCEP 合意が日本にとっては重要となる。それが実現すればビジネス上でも、印僑ネットワークの広がる中東、東アフリカをも含む環インド洋経済圏が視界に入る。ただし、インドが懸念している対中貿易赤字拡大の問題を是正するには、インドの国際競争力を高める必要がある。日本としては技術協力や投資協力などを通じてインドの懸念払拭に努めることも重要だ。

一方、トランプ政権下で自国第一主義を強めた米国の孤立を防ぐことも重要だ。日本は CPTPP とともに、米国とも自由貿易協定を結んでいる。米国を含む環太平洋の自由貿易圏づくりにおいて日本は鍵となる立場にある。米国内では民主党左派を中心に TPP 復帰への強い拒絶反応があり、新たな協定枠組みの設定が重要になる可能性があるが、RCEP が実現すれば中国の影響力がアジア圏で強まるとみられ、米国としても対抗意識から環太平洋での自由貿易協定に前向きとなる可能性がある。同盟国との連携を重視するバイデン政権

²⁷ GTAP は応用一般均衡モデルと呼ばれ、中長期的な経済の均衡状態を求めるモデル。関税率の変化によって生じる経済構造調整（資本や労働の再配置など）を終えた状態とそれ以前の状態を比較して効果を算出。

となればその可能性が高まるだろう。また、西側先進国、同盟国である英国が CPTPP 加盟の意向をみせており、日本は歓迎している。英国の CPTPP 参加が実現すれば、さらなる経済圏の拡大、質の高い協定としての再評価、そして米国復帰への刺激につながる。日本は米中をそれぞれ自由貿易圏につなぎとめる役割を担う唯一無二の国と言っても過言ではない。

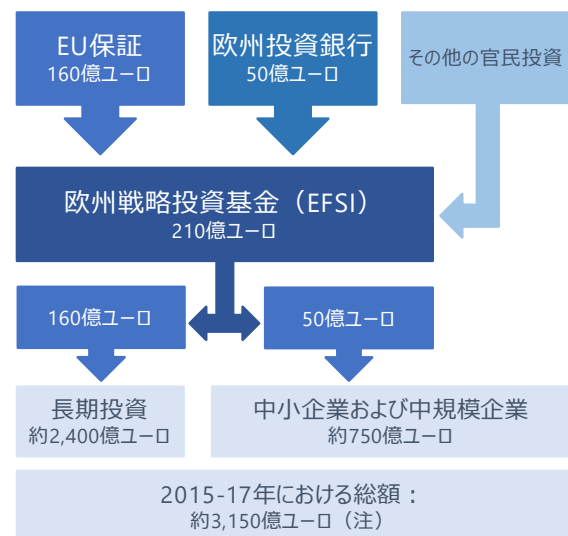
② アジアとともに持続可能な経済成長を実現

これまでも日本は ASEAN 諸国と緊密な経済関係を維持しており、連携してアジアの経済成長を共に実現してきた。さらに、ASEAN 地域は米中の狭間に立つ点で地政学上でも日本と立場を共有する。日本と ASEAN にとって「持続可能な経済成長」は「共通の利益」である。2020 年 7 月、日 ASEAN 経済大臣特別会議にて合意した「日 ASEAN 経済強靱化アクションプラン²⁸」で示されたとおり、日本と ASEAN が、自由貿易や幅広い人的交流、産業協力などを通じて、相互の経済強靱化を図っていくべきだ。国際保健協力の一つとして日本のユニバーサル・ヘルス・カバレッジなどの社会システムを ASEAN 地域に供与していくこともこれに含まれよう。また、9 月には、ワクチン開発などを目的として ASEAN が設置した基金（COVID-19 ASEAN Response Fund）に、日本から 100 万ドルを拠出する意向を表明した意義は大きいと考える。

「日 ASEAN 経済強靱化アクションプラン」では、デジタル技術の社会実装推進も掲げており、「日 ASEAN 企業連携によるアジア DX 実証事業の実施」、そのための「DX プラットフォーム」立ち上げが打ち出された。また、気候変動の分野では、2019 年 11 月より ASEAN での脱炭素化推進の官民協働イニシアティブである CEFIA（Cleaner Energy Future Initiative for ASEAN）が日本主導で開始された。ASEAN 地域におけるデジタル化や気候変動対策に向けて、日本への期待は高まっている。

こうした取り組みに対し、日本から資金・人材・技術・ノウハウを戦略的に投入するためには民間からの協力も不可欠だ。ここで模範となるのは、EU における欧州戦略投資基金（EFSI）である（図表 4-8）。欧州では以前、債務危機後に大幅に落ち込んだ投資を拡大させるため 2015 年 7 月に EFSI を設立、EU 予算と欧州投資銀行（EIB）の資金（計 210 億ユーロ）を呼び水にし、公的保証を介して民間投資を呼び込み、最終的には 2020 年までに 5,000 億ユーロの投資実行目標を達成するなど、限られた公的資金をより有効に活用することに成功した。日 ASEAN で、「アジア DX ファンド」、「アジア・グリーンリカバリー・ファンド」を設立し、民間投資の促進を目指すことも検討に値しよう。

図表 4-8 欧州戦略投資基金（EFSI）の仕組み



注：2020 年までに 5,000 億ユーロ目標に引き上げ、2020 年 7 月に達成済。

出所：欧州委員会資料より三菱総合研究所作成

③ 欧州とアジアの連結性強化

ポストコロナの時代、民主主義、法の支配、人権、市場経済といった基本的価値を共有する EU との協力も重要度を増してこよう。あらゆる国際課題においてプブリ合意を積み重ねる上で、EU および加盟各国との連携は不可欠だ。日 EU・SPA（戦略的パートナーシップ協定）および日 EU・EPA 締結で強まった地域間関係を、今後は特に経済分野を中心にさらに深化させていく必要がある。

²⁸ 経済産業省ウェブサイト参照（2020 年 9 月 16 日閲覧）

<https://www.meti.go.jp/press/2020/07/20200729005/20200729005.html>

EUが2018年9月に発表した「欧州・アジア連結性戦略²⁹」はそのプラットフォームになると考える。同戦略は持続可能で包括的、ルールに基づく欧州・アジアの連結性を追求している。特に運輸、デジタル、エネルギーの領域で透明性、公正な競争等を確保し、経済の連結性を強化することを目指している。理念としては日本が打ち出した前述の「自由で開かれたインド太平洋構想（FOIP）」と共通する部分が多く、EUは日本との協力を重視している。2019年9月、ベルギー・ブリュッセルで開催された「欧州連結性フォーラム」に安倍前首相が出席、「持続可能な連結性および質の高いインフラに関する日EUパートナーシップ」を締結した。FOIPと同様、この欧州・アジア連結性戦略についても日本が積極的に関与すべき時期にきている。

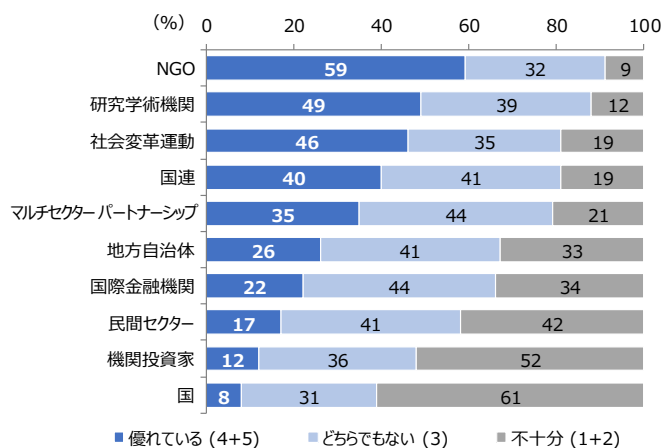
そのためには②と同様、民間協力も不可欠となる。民間からのデジタル投資、クリーン・エネルギー投資等呼び込むためのEFSIのようなファンド・スキームを、経験のあるEUとともに創設することも一案だろう。両地域間だけでなく第三国地域へのビジネス展開においても、日本企業と欧州企業とが協力・連携を進めていく契機にもなりうる。一方、FOIPにも共通するが、同戦略は、中国が主導する一帯一路政策と理念的にも競争関係となりうる。しかし、日本としては国際協調を進めていく上で、中国封じ込めとならないよう、一帯一路政策とも協力関係をみせていくポジショニングが重要であろう。

④ マルチステークホルダーによる国際連携強化

②、③で述べたとおり、民間企業は地域間の経済協力を深める上で欠かせない存在だ。日本の民間企業がアジアのほか世界での社会課題ニーズを掘り起こし、日本政府にもつなげ官民一体となって国際的な社会課題解決につなげる視点が重要となろう。こうしたボトムアップでの社会課題解決が実現すれば、FTA、EPA交渉などでの地域間連携の深化にも追い風となる。さらに、民間企業が国際的な企業アライアンスの輪を広げていくことも重層的な国際協調の形成のための一助となろう。国際的な企業アライアンスへの積極参加で、ベストプラクティスの共有、ビジネスの国際展開など、企業にとって多くのメリットを享受することが可能となる。特に、日本の民間企業は世界経済フォーラム（WEF）主催の年次総会（ダボス会議）に参加するだけにとどまらず、WEFが提供するアジェンダ設定、ルール形成、社会課題解決に向けた議論のプラットフォームに日頃から積極的に参加していくべきであろう。

また、特に気候変動分野において国際環境NGOの影響力が高まっている（図表4-9）。特に欧州では、NGOが政策決定プロセスにも大きく関与している点は認識しておくべきだ。ESG投資の分野では、例えばLocal Governments for Sustainability（ICLEI）など、地方自治体の連携も欧米を中心にアライアンスの形成を通じて広がっており、重層的な国際協調が進んでいる。日本の民間企業にとってもESG投資の観点から、国際環境NGOとの対話、連携強化が今後重要となってこよう。

図表 4-9 持続可能な開発進展への貢献度評価



注：政府や研究学術機関、NGO、民間企業、メディアなど世界701人の専門家からのアンケート調査。持続可能な開発進展への貢献度について5段階で評価。調査期間は20年5月11日～7月2日。出所：GlobeScan, SustainAbility, “The 2020 Sustainability Leaders”より三菱総合研究所作成

²⁹ European Union External Action ウェブサイト参照（2020年9月16日閲覧）
https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/50699/connecting-europe-asia-eu-strategy_en

謝 辞

本リリースの分析・提言にあたっては、伊藤一頼氏（北海道大学大学院）、細谷雄一氏（慶応義塾大学）、村上由美子氏（OECD 東京センター所長）から貴重かつ有益なご意見をいただきました。ご多忙のなか、ご協力いただいた各位に対して、深く御礼申し上げます。

担当者（※：リーダー、＊：テーマリーダー）

〔統括〕 武田洋子※、木根原良樹

〔社会・個人〕 山藤昌志※、豊田聖史＊、宮下友海＊、金成大介＊、酒井博司、田中康就、綿谷謙吾、田中嵩大、大橋麻奈、西澤和也、大山元、本田えり子、美馬由芽、片山進、高田真吾、志田龍亮、小川崇臣

〔産業・企業〕 猪瀬淳也※、郡司倫久＊、森島広章＊、山口涼、光永怜央、秦知人、森下貴博、中島聡、齊藤千紗

〔国際情勢〕 森重彰浩※、広瀬智昭＊、橋本択摩＊、清水紹寛、陳臻齡、東暁子

本件に関するお問い合わせ先

株式会社三菱総合研究所

〒100-8141 東京都千代田区永田町二丁目 10 番 3 号

【内容に関するお問い合わせ】

政策・経済センター

電話：03-6858-2717 メール：pecgroup@mri.co.jp

【報道機関からのお問い合わせ】

広報部

電話：03-6705-6000 メール：media@mri.co.jp