2024 年度

事 業 報 告 書

2025 年 6 月

一般社団法人　日本経済調査協議会

序

今回の「事業報告書」の「序」では、「トランプ 2.0」に焦点を当てざるを得ないと感じている。

2025 年 1 月 20 日にドナルド・トランプ氏が第 47 代米国大統領に就任した。昨今、①世界の対立・分断、②気候変動問題、③格差の拡大等、国際社会はかつてない深刻な課題に直面している。こうした大切な時期において、法の支配に基づく自由で開かれた国際秩序を維持するために、多少の政策のぶれはあったにせよ戦後一貫として超大国・米国が主導的な役割を果たしてきた。

だが、現実として、トランプ大統領は極端な「母国第一主義」と「ディール外交」により、世界の政治・経済の旧来の構図を猛烈な勢いで壊している。4 月 2 日、トランプ政権は米国の貿易収支を均衡させることを目的として、全世界からの輸入品に対する「相互関税」を発表した。従来から予告されていたものの、その関税率は多くの人々の想定を上回り、世界中に衝撃をもたらした。今まで世界に繁栄をもたらしてきた自由貿易体制を根底から覆すものであり、実際、世界経済、金融市場は大きく混乱している。

会員各位にこの報告書をお目通し頂く時には世の中が一段落しているのであろうか。政府がまとめた 4 月の月例経済報告では、景気の基調判断について「緩やかに回復しているが、米国の通商政策等による不透明感がみられる」と評した。日本の対米輸出の下押し影響、世界経済の減速影響を念頭に置いている。

現状は一寸先も見通すのが難しい状況にあるが、いずれにせよ、多くの日本の企業経営者にとって、今までは「リスクシナリオ」としての仮説だったものが現実となったわけで、速やかに「次の一手」を講じなければならない。肝心なことは、関税に加えて移民排斥や連邦政府職員の大幅削減等、メディアに過激な政策が取り上げられることで、ややもすればトランプ政策の副作用や過度な悲観論ばかりに注目していては経営判断を誤りかねない。

かかる状況下、当会では今年 2 月に「第二次地政学委員会（委員長：中尾武彦氏）」を立ち上げた。上述のような、平和が当たり前ではない時代の到来を受け、尖鋭化・複雑化する地政学リスクに日本企業はどう立ち向かうべきかを明確化する所存である。期待して頂きたい。

公正・中立・独立の民間シンクタンクの立場から、衆知を結集して課題解決への道筋を提示するという当会の存在意義と役割はこれまで以上に増している。60 年余りの歴史と研究・提言の蓄積、それらを通じて培われた多様で厚みのある人的ネットワークを活かし、「変革と創造のためのプラットフォーム」として、日本経済の発展に寄与する成果を積極的に発信していく所存である。

ここに、日頃より当会の活動をご支援頂いている会員を始めとする関係者の皆様に対し、衷心より御礼申し上げると共に、今後も一層のご指導・ご支援を切にお願いする次第である。

2025 年 5 月

一般社団法人　日本経済調査協議会
理事長　林　信秀

目　次

Ⅰ　概況

1．はじめに…… 1

2．調査専門委員会関連…… 1

3．その他…… 3

Ⅱ　2024 年度における調査提言活動

1．当年度に完了した調査専門委員会…… 5

（1）金融委員会（調査報告 2024-1）…… 5

日本再生と持続的成長に寄与する金融システム改革に向けて

2．継続中の調査専門委員会…… 14

（1）第二次人工知能(LLM:生成 AI)委員会…… 14

（2）第二次地政学委員会…… 14

Ⅲ　2024 年度における各種刊行資料ならびに各種会合

1．各種刊行資料…… 16

（1）調査報告書…… 16

（2）定期刊行物…… 16

2．各種会合…… 16

（1）調査関係…… 16

①総合委員会・調査委員会…… 16

②定例講演会…… 17

③シンポジウム…… 17

（2）総務関係…… 18

①定時社員総会…… 18

②理事会…… 18

③その他…… 19

Ⅳ　会員・役員・組織の状況

1．会員の状況…… 20

2．役員一覧…… 22

3．日経調の組織…… 25

Ⅴ　その他

1．ホームページ…… 26

2．過去の調査報告書…… 26

Ⅵ　附属明細書…… 27

Ⅰ　概況

1. はじめに

「2025 年」は昭和に換算するとちょうど「昭和 100 年」となる。高度経済成長や太平洋戦争、バブル崩壊、リーマンショック、更には長期デフレ等、激動の 100 年であったが、この節目の年となり、漸く日本経済に復活の兆しが見え始めて来た。物価と賃金の好循環による長期デフレからの脱却の兆しである。日銀は 24 年 3 月、マイナス金利を修正し、長期に亘って続けられてきた非伝統的金融政策を全て解除し、現在は「インフレの状態にある」との認識も示された[1]。この「2025 年」は「失われた 30 年」を 40 年、50 年にしないための、日本経済の再生への正念場の年となろう。

一方、世界を俯瞰すれば昨年は選挙イヤーであった[2]。総括すれば、政権与党に厳しい結果ばかりであり、英国、フランス、韓国、そして日本でも今後厳しい政権運営が求められる。最大イベントの米国大統領選挙でも現職・与党の民主党が破れ、トランプ氏が返り咲いた。Tariff Man を自称するトランプ氏の自国第一の政策は就任早々、世界を混乱に陥れており、更にその Unpredictable な政権運営は、既に各国における企業経営者の判断を委縮させ始めている。

「2025 年」にはもう一つの大きな変化が待ち受けている。即ち、団塊世代が全て後期高齢者入りするのである。生産年齢人口が確実に減り、社会保障制度改革の議論が待ったなしとなる。このような内憂外患とも言える不確実性に満ちている状況下、日本企業は「失われた 30 年」を繰り返さないため、世界的な対立と分断の構図を適切に把握・評価し、果敢にリスクテークしていく必要がある。委縮している猶予はないのである。

2. 調査専門委員会関連

かかる問題意識の下、弊会は 24 年度、以下の 3 テーマに取り組んだ。

	委員会名	発足時期	現在の状況等
(1)	金融委員会	23 年 4 月	24 年 11 月完了
(2)	第二次人工知能(LLM:生成 AI)委員会	24 年 1 月	進行中 (25 年 3 月;第 14 回委員会)
(3)	第二次地政学委員会	25 年 2 月	進行中 (25 年 3 月;第 2 回委員会)

1 25 年 2 月 4 日付「日本経済新聞」記事
2 世界 72 の国・地域の 37 億人が選挙に臨んだ。25 年 3 月 17 日付「日本経済新聞」記事

（1）金融委員会

テーマ：日本の金融機関が抱える課題を整理し、日本再生と持続的成長に寄与する処方箋を提言する
委員長：小山田隆　株式会社三菱UFJ銀行　特別顧問
主　査：神田秀樹　東京大学　名誉教授
主　査：福田慎一　東京大学大学院経済学研究科・未来ビジョン研究センター・先端科学技術研究センター　教授
副主査：廉了　三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング株式会社　調査・開発本部　調査部　主席研究員

平成から令和に亘る過去 30 年間の日本経済の停滞の真因は何か、かかる環境下、日本再生とその持続的成長に寄与するため、日本の金融機関はどうすべきかを明確化し、「処方箋」を提言すべく本委員会を立ち上げた。

小山田委員長の陣頭指揮の下、累計 17 回にも及ぶ議論を重ね、「5 つの提言」、「7 つの処方箋」を柱とする報告書を取り纏めた。就中、「銀行持株会社から一般持株会社への移行解禁」と「リングフェンスの導入」は重要な柱であり、金融関係の識者からは「思い切った提案、大変な力作」との声が寄せられ、実際、「NIKKEI Financial」や「金融財政事情」で特集記事として取り上げられる等、大きな反響を呼んだ。

12 月 25 日に行ったオンライン・シンポジウムでは過去最大 107 名の方々が参加、大いに活況を呈した。

（2）第二次人工知能(LLM：生成 AI)委員会

テーマ：生成 AI 旋風に企業経営者はどう向き合うか
委員長：岩本敏男　株式会社NTTデータグループ　シニアアドバイザー
主　査：須藤修　中央大学国際情報学部　教授
副主査：伏田享平　株式会社NTTデータグループ　グローバルガバナンス本部　AIガバナンス室長

ChatGPT 公開以降、世界的な拡がりを見せる「生成 AI」旋風に、企業経営者はどう向き合うべきか、適切なスタンスを提示すべく本委員会を立ち上げた（16 年 3 月～18 年 2 月の「人工知能研究委員会／委員長：庄山悦彦氏」以来、8 年振り）。

現在、各委員（含む外部講師）によるプレゼンが終了、「AI 技術の最新動向」「AI のリスクと国際対応」「LLM の実装事例」「企業経営者への提言」「政府関係者への提言」等をテーマに 4 月中の完成を目指して最終取り纏め中。

（3）第二次地政学委員会

テーマ：尖鋭化・複雑化する地政学リスクにどう向き合うか

委員長:中尾武彦　住友商事株式会社　顧問
株式会社国際経済戦略センター　理事長
主　査:田所昌幸　国際大学　特任教授
副主査:相良祥之　公益財団法人国際文化会館　アジア・パシフィック・イニシアティブ/
地経学研究所　主任研究員

2016 年、トランプ氏の大統領選勝利や英国の EU 離脱を目の当たりにし、「地政学リスク委員会／委員長:柴田拓美氏(16 年 6 月～18 年 7 月)」を立ち上げ、逸早く、この新種のリスクへの対応の必要性を提言した。

それから 8 年が経過、その間、地政学的緊張が高まり、平和が当たり前でなはい時代の到来を受けて、また「トランプ 2.0」も踏まえて、改めて「地政学リスク(＆企業のグローバル戦略)」を捉え直すべく、中尾武彦氏を委員長に招聘、本委員会を立上げた。

25 年度においては、上述の通り、仕掛中の委員会・研究会を進めていくと共に、先行き不透明な世界経済を正しく認識し、日本経済が直面する構造変化とその対応策を探るべく、新たな委員会・研究会の立ち上げを検討中である(詳細「事業計画(2025 年度)」参照)。

以上が調査専門委員会に関わる報告である。

3. その他

(1)定例講演会

「定例講演会(詳細後述)」については、会員への接点手段の一つとして継続的に開催している。直近の「世界経済の潮流　2024 年Ⅱ」で第 203 回を数えた。

[定例講演会／24 年度実績]

開催日	テーマ・講師
24 年 4 月 5 日	「世界経済の潮流　2023 年Ⅱ」 内閣府 政策統括官(経済財政分析担当)付参事官(海外担当)　石橋英宣 氏 同参事官(海外担当)付政策企画専門職　仲島大誠 氏
8 月 30 日	「世界経済の潮流　2024 年Ⅰ」 内閣府 政策統括官(経済財政分析担当)付参事官(海外担当)　篠﨑敏明 氏
9 月 3 日	「令和 6 年度　年次経済財政報告」 内閣府 政策統括官(経済財政分析担当)付参事官(総括担当)　多田洋介 氏
25 年 3 月 11 日	「世界経済の潮流　2024 年Ⅱ」 内閣府 政策統括官(経済財政分析担当)付参事官(海外担当)　篠﨑敏明 氏

(2)春季懇談会

春季懇談会を 25 年 3 月 13 日に日本工業倶楽部において開催した。

(3)その他

2019 年より「日経調だより」を毎月発刊している。弊会活動にご関心をお寄せ頂ければ幸いであり、引き続き、会員とのコミュニケーションを図って参りたい。

その他の会合、資料刊行等については次頁以降に記載の通りである。

Ⅱ　2024 年度における調査提言活動

1．当年度に完了した調査専門委員会

	専門委員会名・報告書名	委員長名 主査名	活動期間
(1)	金融委員会 「日本再生と持続的成長に寄与する金融システム改革に向けて」	委員長:小山田隆氏 主　査:神田秀樹氏 主　査:福田慎一氏 副主査:廉了氏	開始 23 年 4 月 完了 24 年 11 月

注)弊会 HP に報告書全文掲載

以下に、報告書主要部分を抜粋して掲載する。

(1)金融委員会

調査報告 2024－1
日本再生と持続的成長に寄与する金融システム改革に向けて

要　旨

1. 危機に直面する日本

◆ 日本は過去 30 年間に亘り長期低迷を余儀なくされ、グローバルプレゼンスは大きく低下し、日本のファンダメンタルズも急激に悪化した。足元でこそデフレ脱却の兆しが表れ、物価と賃金の好循環達成への期待も強まっているが、この流れを確固たるものにするためには、いわゆる「失われた 30 年」の本質、それをもたらした真因を徹底的に解明し、その構造要因にしっかりと手を打っていかねばならない。

◆ 主要な構造要因は4つある。第1に危機感の欠如や内向き、リスク回避志向による現状維持的マインドセット、第2に「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と言われた 1980 年代までの成功体験のレガシー化と日本的経営の陰り、第3にデジタル化の本質を踏まえた取り組み不足と周回遅れのデジタル化、第4に危機的な人口動態やダイバーシティ推進の大幅な遅れ、である。加えて、この間の財政政策、金融政策がそうした負のスパイラルを増幅し、また、銀行や金融制度も負のスパイラルからの脱却を促すような十分な活力を日本経済に与えることができなかった。

◆ この構造要因の打開・克服に残された時間はそう多くない。このまま手を拱いていると日

本国自体の持続可能性(サステナビリティ)に赤信号が灯りかねない。今が日本再生のラストチャンスであり、強い危機感と不退転の決意をもって、日本再生に向けた抜本的かつ構造的な改革に取り組まなければならない時に来ている。

2. 銀行の地盤沈下と時代の要請に十分応えられない銀行・金融制度

◆ 日本の銀行の凋落も著しい。1980 年代後半、世界の金融市場を席巻したとも言われた日本の銀行のプレゼンスは大きく低下した。1990 年代は不良債権問題への対応・処理に追われ、2000 年代に入っても、異次元緩和による利鞘の縮小や資金需要の低迷、異業種からの金融業務への参入等、銀行にとって厳しい時代が続いている。

◆ 一方で、世界に目を転じるとデジタル化の急速な進展等により、GAFAM の勃興や金融ビジネスモデルの革新など大きな潮流変化が起こっていた。銀行はクローズドなメインフレーム主体のシステムをはじめ様々なレガシーを抱え、リスクマネーの原資としては限界がある預金を過剰に抱える中で、時代が求めるリスクマネーの供給や革新的な金融サービスの提供等、その期待される使命・役割を十分に果たすには至らなかった。地域金融機関の中には、地方の疲弊が進むなか存立基盤が揺らいでいるところも出てきている。

◆ 預貸業務や決済業務等の狭義の銀行機能だけで、日本の再生を力強く後押しすることは難しい。銀行は他の金融事業体と連携して、金融機関グループとしてその使命や役割を果たすことが求められている。

◆ また、金融制度・規制上の問題もある。現行制度は約 30 年前に導入された業態別子会社方式を引きずっている。業態ベースの縦割り的な規制体系では、金融イノベーションの進展や顧客ニーズの多様化への対応といった観点から限界があり、また、リスクマネーの供給面でも制約が多い。加えて、現行規制は銀行から商業への参入は認めていないが、商業から銀行への参入は認められる One-Way 規制となっている。レベル・プレイングフィールドの観点から問題であることに加え、デジタル化の進展等による金融業務と非金融業務の境界の曖昧化が進む中で、こうした規制は、範囲の経済性の発揮を通じた社会課題への対応や付加価値の高い商品・サービスの効率的な提供を目指す金融機関グループのポテンシャルを削いでいる。

3. 金融システム改革に向けた提言

◆ 以上の現状認識を踏まえ、日本再生とその持続的成長に寄与する金融システム改革のあり方と具体的な処方箋を提言する。金融システム改革に向けた提言は「4つの目的」、「3つの視座」、「5つの柱」、「7つの処方箋」で構成されている。

(1) 金融システム改革の4つの目的

◆ 今、金融機関グループに期待されているのは、日本再生に不可欠なイノベーションを支え、新陳代謝を促すリスクマネーを潤沢に供給することであり、また、そうした投資起点の資金循環(インベストメント・チェーン)と表裏一体の関係にある家計の安定的・効果的な資産形成の促進である。加えて、産業空洞化と少子高齢化で疲弊する地方の創生に向けた能動的な取り組みであり、更に、ビジネスモデルに変容を迫り、労働生産性を左右し、暮らし方を大きく変えるデジタル化(デジタル立国)推進への積極的な対応である。

◆ こうした認識の下、金融システム改革の目的として以下の4つを掲げる。

①日本経済の新陳代謝促進・好循環の実現

②家計の安定的・効果的な資産形成の促進

③社会課題の解決を通じる地方創生・地域活性化への貢献

④デジタル立国推進とデジタル包摂への貢献

(2) 金融システム改革の3つの視座

◆ 金融システム改革の制度的な枠組みを検討する上で、その基軸として重視した視座が3つある。

①俯瞰的（全体最適）で、横断的（レイヤー構造的）なアプローチ

公共財としての金融の社会インフラ機能（金融システムの安定）と日本再生に向けたリスクテイク機能の両立がポイントになる。

②顧客保護の徹底

金融機関グループの中にミッションやロジックを異にする金融事業体が増え、非金融事業も含め業務範囲が広がり、潜在的なコンフリクト等の懸念が増すため、顧客保護をさらに徹底し、顧客本位の業務運営を貫徹する。

③金融事業と非金融事業の一体的運営による相乗効果の発揮や新たな価値創出・イノベーションの促進

金融機関グループの経営自由度を大きく広げることで、日本再生、地方創生への能動的な取り組みを促し、新たな付加価値やバリューチェーンが次々と創出される土壌を整備する。

(3) 金融システム改革の5つの柱

◆ 以上の金融システム改革の目的と視座を踏まえ、制度面での具体的な改革案として、以下の「5つの柱」を提言する。

①ホールセール・ユニバーサルバンクの解禁（「J-マーチャントバンク」の創設）

業態別に分かれている銀行、証券、信託、リースなどの金融機能をホールセール分野においては、一つの事業体で総合的に営むことを可能とし、さらにはリスクマネーの供給面でも直接金融（証券）と間接金融（融資）の両面で企業の多様な調達ニーズに柔軟に応えることができるユニバーサルバンキングを解禁する。この「J-マーチャントバンク」は企業のよきパートナーとして、その経営戦略や成長ステージに応じたリスクマネーの供給等、必要とされる金融サービスをワンストップで包括的、機動的に提供することで、取引先企業の長期的な成長・発展に貢献する。加えて、世界的なパラダイムシフトが起きる中で、産業金融のプロとして日本の強みを最大限に引き出しつつ、日本の産業構造の転換を主導する能動的な役割を担う。なお、顧客保護の観点から優越的な地位の濫用防止など行為規制を含む適切な規制措置を講じる。

②資産運用業、ファンド事業の抜本強化

リスクマネーの供給量を増やし、成長と分配の好循環（インベストメント・チェーンの強化）を実現するために、資産運用業やファンド事業の抜本的な強化を図る。

③多様で厚みのある金融資本市場の整備・育成

1996 年の「日本版ビックバン」以降続けられてきた市場改革により、制度的には日本の金融資本市場は欧米に比肩し得るようになったが、機能面では金融資本市場は広がりや厚みに欠け、投資商品、投資手段についても欧米に比べ限られている。こうした金

融資本市場の状況は、いわゆる「産業金融モデル」の限界が認識される中、目指してきた「市場金融モデル」の比重を高めた「複線的金融システム」への転換が、依然として道半ばであることを示している。「J-マーチャントバンク」の創設は、「産業金融モデル」と「市場金融モデル」にブリッジをかけることを通じて、金融資本市場を活性化させ、その成長を促す。

④リングフェンスの導入と銀行業務のコアバンク化

リングフェンスの導入により、ホールセール・ユニバーサルバンキングやファンド事業、非金融事業から生じるリスクが銀行の預金業務に伝播することを未然に防ぎ、システミックリスクの発生を防止する。リングフェンスされた銀行は預金・貸出・決済等の中核業務に集中するコアバンク化を図り、DX の徹底により業務全般をイノベイティブに進化させる。

⑤一般持株会社への移行ルール、移行オプションの明確化

リングフェンスの導入等を前提に、戦略的に銀行持株会社から一般持株会社に移行できるように制度的枠組みを整える。他方で、One-Way 規制については金融システムの安定性確保やレベル・プレイングフィールド確保等の観点から是正が必要であり、一般事業法人、金融機関の別なく同一ルールを適用する。

(4) 7 つの処方箋

◆ 「5つの柱」による制度改革により経営の自由度を増した個々の金融機関グループが、日本再生に向けてそのポテンシャルを活かして取り組むべき「7つの処方箋」を以下に提示する。

①リスクマネー供給力の質量両面での大幅強化

グループ内では、主に J-マーチャントバンク、資産運用会社、ファンド事業会社の3つの事業体がそれぞれの使命、ミッションに則り、その特性や専門性を活かしたリスクマネーの的確かつタイムリーな提供を行う。また、取引先経営トップとのリレーションの深化と成長ステージに応じた質の高いコンサル機能の提供も欠かせない。

②新規産業・事業育成のためのエコシステムの構築

ファンド事業会社の抜本強化を図り、金融機関グループのネットワークを駆使し、包容力の大きなエコシステムの構築を目指す。ベンチャーキャピタルに相応しい企業カルチャーのもとで専門性の高い人材が自律的に経営する体制整備が求められる。また、出口としての IPO 偏重を改め、M&A や事業譲渡等の多様な選択肢を用意し、新陳代謝を促す取り組みを強力に進める。

③貯蓄から投資への移行促進に向けた能動的取り組みと環境整備

家計のニーズを踏まえた銘柄分散、時間分散が効いた積立型の運用商品（積立 NISA、iDeCo 等）の販売活動を顧客の最善の利益を勘案した顧客本位の業務運営を徹底しつつ、一貫した方針に則って着実に進める。また、誰もが必要な金融リテラシーを身につけることができるよう、若年層を含めユーザーに対する金融教育に力を入れる。

④利便性に富んだオープンな決済社会インフラの整備

決済・為替サービスを社会インフラ領域と個社領域に分け、それぞれの機能分担を明確にした上で、前者については、その安定性、強靭性を確保しながら、多様な決済手段や決済業者を包摂する開かれたネットワークとして構築・整備していく。加えて、「イ

ンディア・スタック」の事例等も参考に民間の社会決済インフラとマイナンバー等の公的デジタル基盤との接続も視野に入れる。

⑤コアバンク機能の高度化・効率化と健全性の向上

コアバンクは業務の高度化・効率化と健全性の向上に不断に取り組み、貸出先のエクスポージャー管理強化や証券化等を通じた与信分散、リスク分散をこれまで以上に徹底するとともに、金利や手数料等のプライシングマネジメントをその付加価値に見合った形で強化する一方で、社会政策的観点から一人一口座、マイナンバー付番口座は、ライフライン口座として口座維持手数料を徴求しないことも検討に値する。また、DX による業務生産性の大幅な改善やデータ活用による与信判断力・マーケティング力の向上を通じて、ベース収益力を引き上げる。

⑥非金融事業への参入を通じる社会課題への対応

地方の疲弊が進む中、地域金融機関が有する経営資源を最大限活用して地方の存続や創生にとって必要不可欠な業務を効率的に推進する必要性が高まっている。金融機関グループは存立基盤である当該地域のヒト・モノ・カネの長期的な需給見通しに基づき、自らの経営資源の金融事業に止まらない活用イメージを明らかにし、範囲の経済性の発揮等を通じて、地域との共存共栄を目指す。例えば、地域のサプライチェーンを、そのロジスティクスを含めて金融機関グループが提供するデジタルプラットフォームで繋いだり、ライフライン業務を主体に業種横断的なローカル・マネジメント法人を設立するなど、地域活性化に向け金融機関グループが持つ様々な経営資源の活用余地は大きい。

⑦デジタル化（自社・顧客）の徹底推進とデジタル包摂への貢献

金融機関グループはデジタル化の本質とその指数関数的な進化の影響を踏まえた骨太なデジタル戦略（自社・顧客）の策定と、その迅速果敢な推進が求められている。そのためにも聖域なく、レガシーからの脱却を図らなければならない。また、デジタルディバイドの解消や生産性の大幅な向上に向け、間接業務のアウトソース受け入れを含めた中小企業に対する伴走型の徹底した DX 支援やシニア層へのきめ細かいデジタル活用支援等、銀行がデジタル包摂に積極的に取り組む余地は大きい。

4. 法的規制の枠組み整備とバーゼル規制・G-SIBs 体制との平仄

◆ 金融システム改革の実現のためには、それを可能とする法的枠組みの整備、即ち、業態の枠を超えた機能別・横断的な法規制体系や決済法制の導入・整備が欠かせない。加えて、One-Way 規制の見直しも含め、銀行持株会社の一般持株会社への移行基準や移行条件、規制監督のあり方を明らかにする必要がある。

◆ バーゼル規制では国際的な活動を行う銀行（グループ）に対して統一的な自己資本比率規制を一律に課し、また、G-SIBs（グローバルに業務を展開するシステム上重要な銀行）については、FSB（金融安定理事会）での合意の下、連結ベースで監督をして母国当局が国際的に責任を持つ体制になっている。銀行持株会社から一般持株会社に移行した場合、改めてこのバーゼル規制や G-SIBs 体制との平仄が問われる。こうしたバーゼル規制のあり方等については、環境変化を踏まえ、リングフェンスの導入効果や連結対象範囲等も含めた多面的な見直しが望まれる。

5. 個別金融機関グループの戦略

◆ 金融システム改革が日本再生に貢献し、ひいては自らが持続的な成長を遂げる上で、改めて問われるのは個別金融機関グループの経営戦略である。

(1) 戦略的アーキテクチャーの構築

◆ 自前主義を捨て、自社リソースを踏まえた「選択と集中」、「内製と外製」、「協調と競争」を徹底し、経営資源の効果的・効率的活用をぎりぎりまで追求する「戦略的アーキテクチャー」に磨きをかけなければならない。GAFAM は、レイヤー構造を前提にその水平展開（地域・顧客の多様化）とその多層化による垂直展開（業務・サービスの多様化）を柔軟に組み合わせることによって優位な戦略的ポジションを築いている。金融機関グループにおいてもレイヤー構造を俯瞰した戦略的アーキテクチャー構築・磨き上げが欠かせず、これは本質的にグループのレイヤー構造を横断的に見ることができる持株会社の役割である。

◆ 金融機能をレイヤー構造的に分解すると、デジタル公共財としての「インディア・スタック」との相性がよいことがわかる。日本の金融機関グループは主に GAFAM 等の海外クラウドサービスを使っているが、それには様々なリスクとコストが伴う。日本としてデジタル公共財のあり方を改めて考える必要があり、その構築に向けた官民の連携と役割分担が問われている。

(2) 「グローバル／ローカル経済圏」の特性を踏まえた戦略策定とその推進

◆ 競争原理やロジックが全く異なる「グローバル経済圏」と「ローカル経済圏」の二つの経済圏の特性・差異を十分踏まえた戦略構築が求められる。グローバル経済圏ビジネスにおいては、特に「選択と集中」、「規模の経済性の発揮」が、ローカル経済圏ビジネスにおいては「労働生産性の向上」、「範囲の経済性の発揮」が鍵となる。

◆ グローバル経済圏では、全世界を相手に戦うことはできないので業務内容の戦略的絞り込みが重要になる。地方においてはその全てがローカル経済圏に属しているわけでもなく、グローバル経済圏相手にビジネスを行っている企業や工場も数多く存在する。地方は地域ごとにグローバル経済圏ビジネスとローカル経済圏ビジネスの割合が違うので、そうした状況をしっかりと踏まえつつ、相対的にウエイトの高い「ローカル経済圏」ビジネスの特性を活かした戦略策定とその推進が求められる。

(3) 新たな企業文化の醸成と人事制度の抜本的な見直し

◆ 金融機関グループに求められる機能・役割が大きく変化するなかで、これまでの失敗やリスクを懼れる企業風土・文化から脱して、パラダイムシフトに積極果敢にチャレンジする企業文化を醸成する必要がある。

◆ 人事制度についても、新卒一括採用者中心の終身雇用の下で形成されてきたモノカルチャー的な企業風土を打破し、成長志向型マインドを育んでいかなければならない。人材の多様化や専門人材の育成、キャリアパスの複線化や回転ドア型の官民人材交流の促進といった手を打つことも必要になる。組織の枠を超えてそれぞれの分野で世界に通用する金融のプロフェッショナルをどのように育成していくかも大きな課題である。

以 上

委員名簿

（敬称略）

委 員 長	小山田 隆	株式会社三菱UFJ銀行 特別顧問
主 査	神田 秀樹	東京大学 名誉教授
主 査	福田 慎一	東京大学大学院経済学研究科・未来ビジョン研究センター・先端科学技術研究センター 教授
副 主 査	廉 了	三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング株式会社 調査・開発本部 調査部 主席研究員
委 員	伊藤 芳彦	株式会社三菱総合研究所 常務取締役
（五十音順）		デジタルイノベーション部門長
	岩井 尚彦	日本製鉄株式会社 常務執行役員
	岩下 直行	京都大学 公共政策大学院 教授
	梅原 弘充	株式会社静岡銀行 取締役常務執行役員
	河村 芳彦	株式会社日立製作所 嘱託（前代表執行役 執行役副社長）
	佐々木百合	明治学院大学 経済学部 教授
	田中 道昭	立教大学ビジネススクール 教授
	西山 圭太	東京大学未来ビジョン研究センター 客員教授
	萩原攻太郎	株式会社 SMBC 信託銀行 代表取締役社長 兼 最高執行役員
	原田喜美枝	中央大学 商学部 教授
	松尾 直彦	松尾国際法律事務所 弁護士
顧 問	杉浦 哲郎	当会 調査委員長

外部講師名簿

（講演順、敬称略、所属・役職は講演当時）

伊藤 麻美	日本電鍍工業株式会社 代表取締役
山内 清行	日本商工会議所 中小企業振興部 部長
有田 浩之	ブラックロック・ジャパン株式会社 代表取締役社長 CEO
植田 栄治	年金積立金管理運用独立行政法人 理事 兼 CIO
大崎 貞和	株式会社野村総合研究所 未来創発センター 主席研究員
茂木 高志	経済産業省 経済産業政策局 産業創造課長

事 務 局	小田 寛一 当会 専務理事
	石井 浩之 当会 主任研究員
	小林 桂子 当会 リサーチアシスタント

報告書内容目次

Ⅰ．はじめに～今なぜ金融システム改革なのか～
1. 危機に直面する日本
2. 銀行の地盤沈下
3. 銀行の使命と役割

Ⅱ．失われた 30 年～問われる「負のスパイラル」から脱却～(資料Ⅰ参照)
1. 現状維持的マインドセット(危機感の欠如、内向き、リスク回避志向)
2. 成功体験(Japan as No.1)のレガシー化と日本的経営の陰り
3. デジタル化の本質を踏まえた取り組み不足と周回遅れのデジタル化
4. 危機的な人口動態とダイバーシティ推進の遅れ
5. 停滞招き、禍根を残す財政・金融政策
①財政肥大化と弛緩する財政規律、低下する潜在成長率
②異次元緩和策の副作用と問われる正常化
6. 「失われた 30 年」をもたらした 4 つの要因の相互関係

Ⅲ．時代の要請に十分応えられない銀行・金融制度
1. デジタル化で大きく変貌する世界の金融潮流と日本の銀行
2. 滞る資金循環と成長資金(リスクマネー)の供給不足(資料Ⅱ参照)
3. 道半ばの貯蓄から投資への流れ
4. 時代遅れになりつつある銀行システムと中途半端なデジタル化の弊害
5. 揺らぐ地域金融機関の存立基盤と求められる地方疲弊への能動的取り組み
6. 業態ベースの縦割り的な現行金融制度・規制

Ⅳ．金融システム改革に向けた提言(資料Ⅲ、資料Ⅳ参照)
1. 金融システム改革の提言に当たっての基本的な考え方
2. 銀行の使命と金融システム改革の目的(資料Ⅲ参照)
①日本経済の新陳代謝促進・好循環の実現
②家計の安定的・効果的な資産形成の促進
③社会課題の解決を通じる地方創生・地域活性化への貢献
④デジタル立国推進とデジタル包摂への貢献
3. 金融システム改革の 3 つの視座(資料Ⅲ参照)
4. 金融システム改革の5つの柱(資料Ⅲ参照)
①ホールセール・ユニバーサルバンク解禁(「J-マーチャントバンク」創設)
②資産運用業、ファンド事業の抜本強化
③多様で厚みのある金融資本市場の整備・育成
④リングフェンスの導入と銀行業務のコアバンク化
⑤一般持株会社への移行ルール、移行オプションの明確化
5. 7 つの処方箋(資料Ⅲ、資料Ⅳ参照)

①リスクマネー供給力の質量両面での大幅強化
②新規産業・事業育成のためのエコシステムの構築
③貯蓄から投資への移行促進に向けた能動的取り組みと環境整備
④利便性に富んだオープンな決済社会インフラの整備
⑤コアバンク機能の高度化・効率化と健全性の向上
⑥非金融事業への参入(含む新規ビジネスの創出)を通じる社会課題への対応
⑦デジタル化(自社・顧客)の徹底推進とデジタル包摂への貢献
6. 法的規制の枠組み整備とバーゼル規制との平仄
①銀行持株会社法制・規制の見直し
②金融・資本市場法制、決済法制の横断化
③情報法の整備
④バーゼル規制(国際基準)、G-SIBs 体制との平仄

Ⅴ. 個別金融機関グループの戦略
1. 戦略的アーキテクチャーの構築(資料Ⅴ参照)
2. 「グローバル／ローカル経済圏」の特性を踏まえた戦略策定とその推進
3. 新たな企業文化の醸成と人事制度の抜本的な見直し

Ⅵ. おわりに～日本の未来に向けて金融機関グループの潜在力・経営資源を解き放つ～
1. 日本のポテンシャルを活かす自己変革力が問われている
2. 「使命感」と「インテグリティ」

[資料編]
資料Ⅰ「金融システム改革に向けた現状分析と課題認識」
資料Ⅱ「日米の金融資本市場比較」
資料Ⅲ「金融システム改革の全体像と金融機関グループの戦略」
資料Ⅳ「金融システム改革～7つの処方箋とその担い手」
資料Ⅴ「デジタル化の進展による業務のレイヤー構造化を踏まえた戦略的アーキテクチャー」
参考資料「経済主要指標と関連略年表」

2. 継続中の調査専門委員会

（1）第二次人工知能(LLM:生成 AI)委員会

24 年 1 月開始　当年度委員会 11 回開催

（敬称略）

委員長:	岩本　敏男	株式会社NTTデータグループ　シニアアドバイザー
主　査:	須藤　修	中央大学国際情報学部　教授
副主査:	伏田　享平	株式会社NTTデータグループ グローバルガバナンス本部　AIガバナンス室長
委　員:	安宅　和人	慶應義塾大学環境情報学部　教授／ LINEヤフー株式会社　シニアストラテジスト
	江間　有沙	東京大学国際高等研究所東京カレッジ　准教授
	栗原　聡	慶應義塾大学理工学部　教授／ 一般社団法人人工知能学会　会長
	土田　剛	株式会社IHI　代表取締役　副社長執行役員
	徳永　俊昭	株式会社日立製作所　代表執行役　執行役副社長 デジタルシステム＆サービス統括本部長
	西山　圭太	東京大学未来ビジョン研究センター　客員教授
	村野　剛太	東京海上日動火災保険株式会社　理事　IT企画部　部長
	山口　真一	国際大学グローバル・コミュニケーション・センター 准教授
顧　問:	杉浦　哲郎	当会　調査委員長

当年度講師(講演順)

栗原聡委員、徳永俊昭委員、土田剛委員、江間有沙委員、
東海大学医学部講師／ブリガムアンドウィメンズホスピタル循環器内科
講師　後藤信一氏、安宅和人委員、山口真一委員、西山圭太委員

（2）第二次地政学委員会

25 年 2 月開始　当年度委員会 2 回開催

（敬称略）

委員長:	中尾　武彦	住友商事株式会社　顧問 株式会社国際経済戦略センター　理事長
主　査:	田所　昌幸	国際大学　特任教授
副主査:	相良　祥之	公益財団法人国際文化会館　アジア・パシフィック・ イニシアティブ/地経学研究所　主任研究員

委　員:	今村　卓	丸紅株式会社　執行役員 CSO 補佐
		株式会社丸紅経済研究所　代表取締役社長
	岩井　睦雄	日本たばこ産業株式会社　取締役会長
	大橋　英夫	専修大学　経済学部　教授
	大庭　三枝	神奈川大学　法学部・法学研究科　教授
	川瀬　剛志	上智大学　法学部　教授
	小柴　満信	Cdots 合同会社　共同創業者
	児玉　哲哉	日本サイバーディフェンス株式会社　取締役
	鈴木　一人	東京大学公共政策大学院　教授
		公益財団法人国際文化会館　地経学研究所長
	高島　大浩	独立行政法人日本貿易振興機構　理事
	対木さおり	みずほリサーチ＆テクノロジーズ株式会社　調査部
		主席エコノミスト
	本間　隆行	住友商事グローバルリサーチ株式会社　経済部担当部長
		チーフエコノミスト
	渡辺　紫乃	上智大学　総合グローバル学部　教授

当年度講師(講演順)

鈴木一人委員、田所昌幸主査、中尾武彦委員長

Ⅲ　2024 年度における各種刊行資料ならびに各種会合

1. 各種刊行資料

(1)調査報告書

番号	報告書名	頁数	発行年月
2024-1	日本再生と持続的成長に寄与する金融システム改革に向けて	要旨 8 頁 本文 50 頁 資料 6 点	24 年 11 月

(2)定期刊行物

①2023 年度事業報告

24 年 6 月 17 日発行

②日経調だより(月刊)

24 年 4 月 1 日刊行(第 56 号)
24 年 5 月 1 日刊行(第 57 号)
24 年 6 月 3 日刊行(第 58 号)
24 年 7 月 1 日刊行(第 59 号)
24 年 8 月 1 日刊行(第 60 号)
24 年 9 月 2 日刊行(第 61 号)
24 年 10 月 1 日刊行(第 62 号)
24 年 11 月 1 日刊行(第 63 号)
24 年 12 月 2 日刊行(第 64 号)
25 年 1 月 6 日刊行(第 65 号)
25 年 2 月 3 日刊行(第 66 号)
25 年 3 月 3 日刊行(第 67 号)

2. 各種会合

(1)調査関係

①総合委員会・調査委員会

第 31 回総合委員会:24 年 6 月 17 日(於　日本工業倶楽部)
定時社員総会と同時開催
総合委員長を互選

第 32 回総合委員会・第 30 回調査委員会：24 年 10 月 21 日（於　事務局内会議室）

金融委員会報告書

「日本再生と持続的成長に寄与する金融システム改革に向けて」について

②定例講演会

第 200 回：24 年 4 月 5 日（オンライン開催）18 名参加

「世界経済の潮流（2023 年Ⅱ）－中国のバランスシート調整・世界的なサービス貿易の発展－」

講師：内閣府　政策統括官（経済財政分析担当）付参事官（海外担当）　石橋英宣　氏

同参事官（海外担当）付政策企画専門職　仲島大誠　氏

第 201 回：24 年 8 月 30 日（オンライン開催）21 名参加

「世界経済の潮流（2024 年Ⅰ）－AI で変わる労働市場－」

講師：内閣府　政策統括官（経済財政分析担当）付参事官（海外担当）　篠﨑敏明　氏

第 202 回：24 年 9 月 3 日（オンライン開催）20 名参加

「令和6年度　年次経済財政報告－熱量あふれる新たな経済ステージへ－」

講師：内閣府　政策統括官（経済財政分析担当）付参事官（総括担当）多田洋介　氏

第 203 回：25 年 3 月 11 日（オンライン開催）24 名参加

「世界経済の潮流（2024 年Ⅱ）－中国の構造問題と世界経済への影響－」

講師：内閣府　政策統括官（経済財政分析担当）付参事官（海外担当）　篠﨑敏明　氏

③シンポジウム

第 165 回：24 年 12 月 25 日（オンライン開催）107 名参加

『日本再生と持続的成長に寄与する金融システム改革に向けて』

＜金融委員会報告書説明＞

小山田隆　氏（三菱 UFJ 銀行　特別顧問／金融委員会委員長）

＜主査説明・補足＞

①神田秀樹　氏（東京大学　名誉教授／金融委員会主査）

②福田慎一　氏（東京大学大学院経済研究科・未来ビジョン研究センター・先端科学技術研究センター　教授／金融委員会主査）

＜パネルディスカッション＞

パネリスト：伊藤麻美　氏（日本電鍍工業　代表取締役）

梅原弘充　氏(静岡銀行　取締役常務執行役員／金融委員会委員)

大崎貞和　氏(野村総合研究所未来創発センター　主席研究員)

河村芳彦　氏(日立製作所　前代表執行役　執行役副社長／金融委員会委員)

萩原攻太郎　氏(SMBC 信託銀行　代表取締役社長兼最高執行役員／金融委員会委員)

モデレーター：　上杉素直　氏（NIKKEI Financial　編集長／論説委員）

（2）総務関係

①定時社員総会

第 12 回:24 年 6 月 17 日(於　日本工業倶楽部)

1. 23 年度事業報告【承認】
2. 24 年度事業計画【承認】
3. 23 年度決算報告【承認】
4. 24 年度予算【承認】
5. 役員の選任【承認】
6. 理事長、総合委員長の選任【報告】
7. 公益目的支出計画実施報告書【報告】

講演会

「世界の政治経済情勢と展望」

講師:今村卓氏(丸紅㈱執行役員 ㈱丸紅経済研究所長・グローバル総括部長)

②理事会

第 38 回:24 年 5 月 22 日(於　事務局内会議室)

1. 会員の入退会及び増減口【承認】
2. 役員の退任・選任【承認】
3. 総合委員の退任・選任、最高顧問の就任・退任【承認】
4. 23 年度事業報告(案)【承認】
5. 24 年度事業計画(案)【承認】
6. 23 年度決算(案)【承認】
7. 24 年度予算(案)【承認】
8. 公益目的支出計画実施報告書(案)【承認】
9. 第 12 回定時社員総会の招集及び議案【承認】

第 39 回:24 年 9 月 27 日(決議の省略)

1.事務所の移転【承認】
2. 24 年度予算の修正【承認】

第 40 回:24 年 11 月 18 日(於　事務局内会議室)

1. 24 年度上期事業報告【承認】
2. 24 年度上期会計報告【承認】
3. 会員の入退会及び増減口【承認】
4. 総合委員の退任・選任【承認】
5. 役員賠償責任保険契約の見直し【承認】
6. 春季懇談会の開催【承認】

③その他

春季懇談会:25 年 3 月 13 日(於　日本工業倶楽部)

Ⅳ 会員・役員・組織の状況

1. 会員の状況

25 年 3 月末における当会正会員数は 125 社(前年より 6 社増)、特別会員は 31 人(非開示)である。

[正会員名簿(五十音順)]

㈱IHI
㈱青森みちのく銀行
旭化成㈱
アサヒグループホールディングス㈱
有限責任あずさ監査法人
アズビル㈱
出光興産㈱
伊藤忠商事㈱
伊藤ハム㈱
伊藤　裕康
㈱伊予銀行
エーザイ㈱
SMBC日興証券㈱
ENEOSホールディングス㈱
王子ホールディングス㈱
沖電気工業㈱
㈱オリエントコーポレーション
㈱開倫塾
鹿島建設㈱
カナデビア㈱
川崎重工業㈱
関西学院大学産業研究所
関西電力㈱
キッコーマン㈱
キヤノン㈱
九州電力㈱
教育出版㈱
共立㈱
京浜急行電鉄㈱
コスモエネルギーホールディングス㈱
サッポロホールディングス㈱
四国電力㈱
㈱静岡銀行
清水建設㈱
㈱商工組合中央金庫
㈱常陽銀行
昭和産業㈱
㈱すかいらーくホールディングス
住友化学㈱
セイコーグループ㈱
損害保険ジャパン㈱
大成建設㈱
大日本印刷㈱
(一社)大日本水産会
太平洋セメント㈱
㈱大和証券グループ本社
㈱竹中工務店
㈱千葉銀行
㈱千葉興業銀行
中外製薬㈱
中国電力㈱
中部電力㈱
DIC㈱
電源開発㈱
(一財)電力中央研究所
東海旅客鉄道㈱
東京海上日動火災保険㈱
(一社)東京経営者協会

東京商工会議所
東京センチュリー㈱
東京建物㈱
東京電力ホールディングス㈱
㈱東芝
東電設計㈱
東武鉄道㈱
東北電力㈱
戸田建設㈱
西日本旅客鉄道㈱
西松建設㈱
㈱ニチレイ
日産自動車㈱
日清オイリオグループ㈱
日清食品ホールディングス㈱
㈱日清製粉グループ本社
日鉄興和不動産㈱
日鉄テクノロジー㈱
日本銀行
日本精工㈱
日本製鉄㈱
(一社)日本経済団体連合会
日本工営ビジネスパートナーズ㈱
日本証券業協会
日本証券金融㈱
㈱日本政策投資銀行
日本生命保険(相)
日本たばこ産業㈱
(一社)日本鉄鋼連盟
野村ホールディングス㈱
農林中央金庫
パナソニックホールディングス㈱
㈱パレスホテル
東日本旅客鉄道㈱
㈱肥後銀行
㈱日立製作所
日野自動車㈱
BIPROGY㈱
ヒューリック㈱
㈱フジコーポレーション
富士通㈱
富士電機㈱
芙蓉総合リース㈱
㈱ブリヂストン
前田建設工業㈱
松井建設㈱
マルハニチロ㈱
丸紅㈱
みずほ信託銀行㈱
㈱みずほフィナンシャルグループ
みずほリース㈱
㈱三井住友銀行
三井住友信託銀行㈱
三井不動産㈱
三井物産㈱
三菱商事㈱
三菱地所㈱
三菱電機㈱
㈱三菱UFJ銀行
三菱UFJ信託銀行㈱
明治安田生命保険(相)
森ビル㈱
安田不動産㈱
㈱横浜銀行
㈱りそな銀行
龍谷大学
㈱レゾナック・ホールディングス

2. 役員一覧(25 年 3 月末時点)

(敬称略)

代表理事・理事長

林　　信秀	㈱みずほフィナンシャルグループ　顧問

理　事

朝田　照男	丸紅㈱　名誉理事
岩井　睦雄	日本たばこ産業㈱　取締役会長
上條　　努	サッポロホールディングス㈱　名誉顧問
森川　宏平	㈱レゾナック・ホールディングス　取締役　取締役会議長
小田　寛一	(一社)日本経済調査協議会　専務理事(業務執行理事)

監　事

小山田　隆	㈱三菱UFJ銀行　特別顧問
國部　　毅	㈱三井住友フィナンシャルグループ　取締役会長
関口　憲一	明治安田生命保険(相)　名誉顧問

調査委員会

委 員 長

杉浦　哲郎	㈱千葉興業銀行　取締役

調査委員

金本　良嗣	政策研究大学院大学　客員教授
島田　晴雄	慶應義塾大学 名誉教授
生源寺眞一	東京大学　名誉教授
神野　直彦	東京大学　名誉教授
清家　　篤	日本赤十字社　社長
松田　義幸	尚美学園大学　名誉教授
八代　尚宏	昭和女子大学現代ビジネス研究所　特命教授
渡邉　利夫	拓殖大学　顧問
小田　寛一	(一社)日本経済調査協議会　専務理事

総合委員会

委 員 長

森川　宏平	㈱レゾナック・ホールディングス　取締役　取締役会議長

総合委員

相川　善郎	大成建設㈱　代表取締役社長
朝田　照男	丸紅㈱　名誉理事
伊藤　　仁	日本商工会議所　専務理事

岩井　睦雄	日本たばこ産業㈱　取締役会長
大櫛　顕也	㈱ニチレイ　代表取締役社長
大宅　映子	評論家
奥田　　修	中外製薬㈱　代表取締役社長
勝野　　哲	中部電力㈱　代表取締役会長
金本　良嗣	政策研究大学院大学　客員教授
上條　　努	サッポロホールディングス㈱　名誉顧問
川村　健一	㈱横浜銀行　顧問
河津　　司	(一社)日本貿易会　専務理事
北島　義斉	大日本印刷㈱　代表取締役社長
齋藤　弘憲	(公社)経済同友会　事務局長・代表理事
佐々木正人	㈱竹中工務店　取締役執行役員社長
島田　晴雄	慶應義塾大学　名誉教授
生源寺眞一	東京大学　名誉教授
神野　直彦	東京大学　名誉教授
杉浦　哲郎	㈱千葉興業銀行　取締役
隅　　修三	東京海上日動火災保険㈱　相談役
清家　　篤	日本赤十字社　社長
柘植　康英	東海旅客鉄道㈱　取締役相談役
新妻　一彦	昭和産業㈱　代表取締役会長
林　　信秀	㈱みずほフィナンシャルグループ　顧問
深澤　祐二	東日本旅客鉄道㈱　取締役会長
福川　伸次	(一財)地球産業文化研究所　顧問
松田　義幸	尚美学園大学　名誉教授
茂木友三郎	キッコーマン㈱　取締役名誉会長
八代　尚宏	昭和女子大学現代ビジネス研究所　特命教授
渡邉　利夫	拓殖大学　顧問
小田　寛一	(一社)日本経済調査協議会　専務理事

審議員会

議　　長	
黒田　則正	みずほ信託銀行㈱　元会長

審議員

芦谷　　茂	中国電力㈱　代表取締役会長
瓜生　道明	九州電力㈱　代表取締役会長
髙瀬　伸利	西松建設㈱　代表取締役会長
平岩　芳朗	(一財)電力中央研究所　理事長

最高顧問

朝田　照男	丸紅㈱　名誉理事
今井　　敬	(一社)日本経済団体連合会　名誉会長／日本製鉄㈱　名誉会長
岡村　　正	日本商工会議所　名誉会頭
榊原　定征	(一社)日本経済団体連合会　名誉会長
長坂健二郎	(元)(一社)日本経済調査協議会　理事長
橋本　　徹	(元)(一社)日本経済調査協議会　理事長
前田　晃伸	(元)(一社)日本経済調査協議会　理事長
御手洗冨士夫	(一社)日本経済団体連合会　名誉会長／ キヤノン㈱　代表取締役会長兼社長 CEO
吉川　弘之	東京大学　名誉教授／大阪国際工科専門職大学　学長

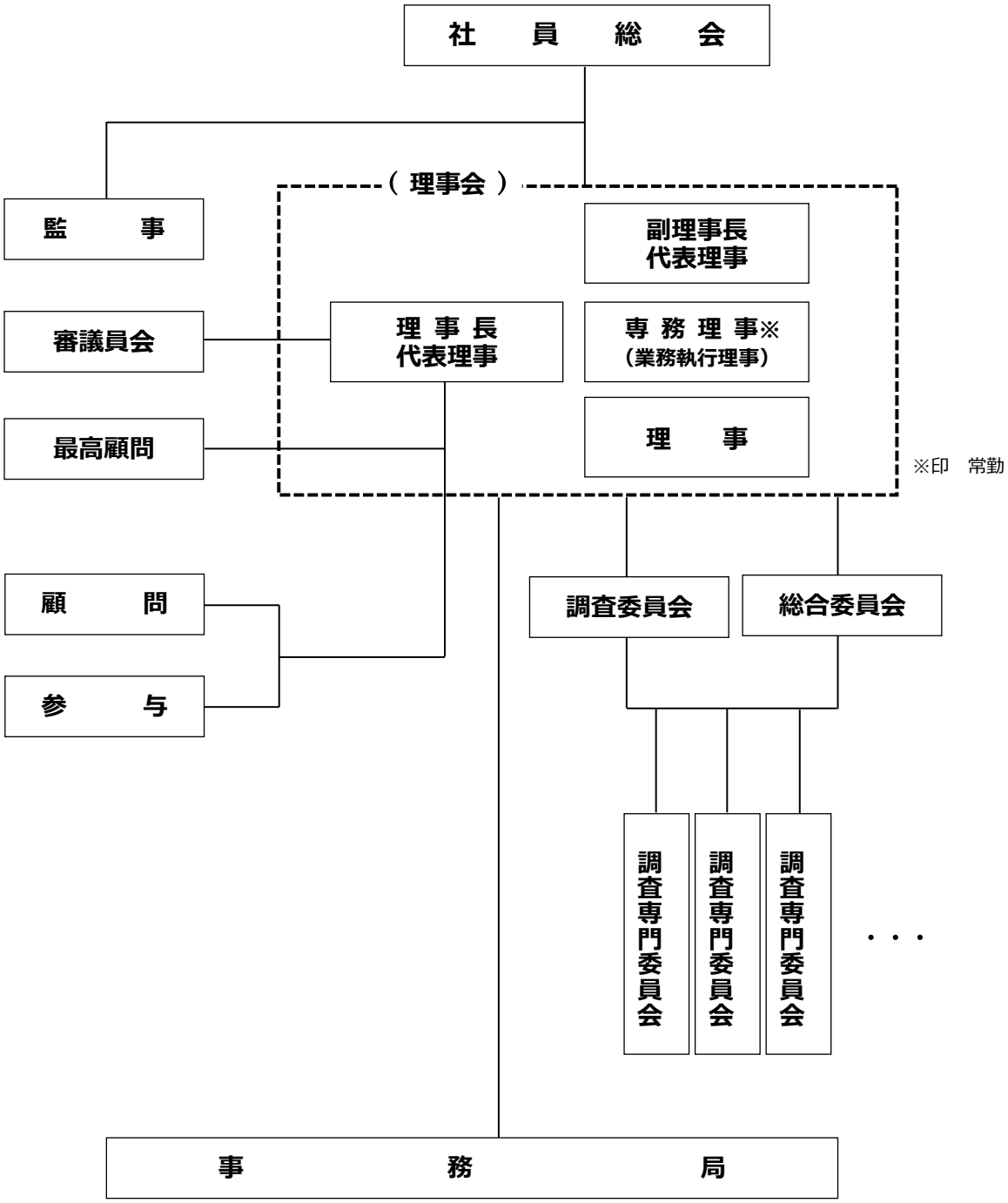
顧　問

木曽　琢真	(前)(一社)日本経済調査協議会　専務理事

参　与

内閣府事務次官
法務事務次官
外務事務次官
文部科学事務次官
厚生労働事務次官
農林水産事務次官
経済産業事務次官
国土交通事務次官
環境事務次官
㈱日本政策投資銀行　代表取締役会長

3. 日経調の組織



調査委員会:調査の企画及び実施に関する業務を行う
総合委員会:調査事項の選択及び調査報告の処理に関する業務を行う

Ⅴ その他

1. ホームページ

掲載内容は以下の通り。

(1)一般ページ

・日経調について
　パンフレット「日経調について」、日経調とは、組織図、主な役員、会員名簿、
　財務諸表、事業報告、事業計画、定款、役員報酬規程、役員退職金規程、
　個人情報保護
・調査研究活動の成果
　メディア掲載、調査報告書全文、調査報告書リスト、日経調資料リスト
・講演会・シンポジウム
　開催実績
・入会のご案内
・アクセス

(2)会員専用ページ

・活動中の委員会・研究会
　委員名簿、趣意書、活動詳細(審議経過・予定、議事要録、資料、傍聴案内)
・会員限定会合のご案内
・会員情報変更届
　会員代表者変更届、送付先変更届、送付先追加・抹消届

2. 過去の調査報告書(20 年度以降)

番号	調査報告書名 委員長・主査	発行 年月
24-1	日本再生と持続的成長に寄与する金融システム改革に向けて 委員長:小山田隆　三菱UFJ銀行特別顧問 主　査:神田秀樹　東京大学名誉教授 主　査:福田慎一　東京大学大学院経済学研究科・未来ビジョン研究センター・先端科学技術研究センター教授 副主査:廉了　三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング　調査・開発本部　調査部　主席研究員	24/11

23-2	人材委員会報告書 （経営者版） 人的資本経営と人材戦略～人的資本経営の実践的ストーリーブック～ （働く個人版） どこよりもわかりやすい解説書「人的資本経営と『働くあなた』」 委員長：木川眞　ヤマトホールディングス特別顧問 主　査：大久保幸夫　リクルートフェロー	23/11
23-1	第3次水産業改革委員会 最終提言 科学に基づく漁業・水産業の新法制度・システム確立に全力を 委員長兼主査：小松正之　生態系総合研究所代表理事	23/4
22-4	カーボンニュートラル実現に向けた「覚悟」を問う ～トランジションとグレートリセットによるビジネスチャンスの創出～ 委員長：朝田照男　日本経済調査協議会理事長 主　査：尾木蔵人　三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング国際アドバイザリー事業部副部長 副主査：吉本陽子　三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング経済政策部主席研究員	22/11
22-3	林業研究会 報告書～社会で支える森林・林業～ 主査：白石則彦　東京大学名誉教授	22/11
22-2	第3次水産業改革委員会　中間提言 委員長兼主査：小松正之　生態系総合研究所代表理事	22/8
22-1	改めて中小企業の可能性を問う－弱者救済から強者育成へ－ 委員長：加護野忠男　神戸大学社会システムイノベーションセンター特命教授 主　査：後藤康雄　成城大学社会イノベーション学部教授	22/7
20-1	海図なき資本主義の時代 ～我々はどこへ向かうのか 委 員 長：寺西重郎　一橋大学名誉教授 副委員長：吉川洋　立正大学学長／東京大学名誉教授	21/1

Ⅵ 附属明細書

事業報告には、「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律施行規則」第 34 条第 3 項に規定する「事業報告の内容を補足する重要な事項」は存在しない。

2024年度 事 業 報 告 書

2025年6月13日　発行

一般社団法人 日本経済調査協議会
専務理事　小　田　寛　一
〒106-0047
東京都港区南麻布5-2-32
興和広尾ビル2階
電話(03) 3442-9400(代表)
FAX (03) 3442-9403
https://www.nikkeicho.or.jp

〔調査報告部分禁無断転載〕
印刷・製本/ 株式会社東京技術協会
©2025, Japan Economic Research Institute