

産業構造審議会 第1回成長戦略部会 議事録

日時：令和元年9月17日 14：30～16：30

場所：経済産業省本館17階 第1特別会議室

1. 出席者

委員等出席者：翁部会長、相原委員、有馬委員、伊藤委員、仮屋菌委員、澤田委員、
白坂委員、高橋委員、林委員、米良委員、守島委員

経産省出席者：田中総括審議官、新原経済産業政策局長、鎌田中小企業庁次長、
河西大臣官房審議官、中原大臣官房審議官、南部産業構造課長

2. 議題

日本企業のマークアップ率の向上

既存企業とスタートアップとの協働

新たな産業政策の方向性

3. 議事録

(1) 南部産業構造課長挨拶

○南部産業構造課長

- ・ 定刻になりましたので、ただ今より産業構造審議会第1回成長戦略部会を開会いたします。委員の皆様におかれましては、ご多忙のところご出席いただきまして、ありがとうございます。
- ・ 本日の委員のご出欠でございますけれども、柳川委員がご欠席、伊藤委員は遅れてご出席予定でございます。
- ・ それでは、成長戦略部会の開会に当たりまして、事務局を代表いたしまして、新原経済産業政策局長より一言ご挨拶をいただきます。

(2) 新原経済産業政策局長挨拶

○新原経済産業政策局長

- ・ お疲れさまでございます。経済産業政策局長の新原でございます。

- ・ この部会は産業構造審議会に新しく設置する部会でございます。アベノミクスの3本の矢という構造で考えたときに、どうしても着火していないのが3本目の矢のところ。大きくいうと、この第3の矢をどうやって着火させるかというのがこの会議のミッションになります。したがって、ここで御議論いただいたことについては、総理が議長を務めている未来投資会議、そういう場で検討する素材をつくるのが大きなミッションになってまいります。いうまでもなくアベノミクス、1本目と2本目の矢のところ、ある程度需要構造などがついてくるような状態になってきたのですが、それでも3本目の構造改革のところは必ずしも着火していない状態にあります。
- ・ そうやっている間に経済環境が悪くなってまいりまして、だんだん1、2本目の矢のところも大丈夫かなという状態になってきているのが現状だと思うのですが、需要がついてきたときに供給サイドの側の弱さ、労働生産性の低さが目立つわけでありまして。アメリカを100とすると日本は65%ぐらいでしょうか。ただ、労働生産性という言葉を使うと、コストが高いのではないかとか、非効率なのではないかということにすぐ目が行くわけですが、前回の成長戦略の議論などでも、売値がむしろ安いとか、マークアップ率、コストに対してどれぐらい値段をとっているかというところが、国際比較をしてみると低いというところが出てまいります。そうだとすると、顧客志向型の新たな製品をどれだけ出して、どれだけマークアップ率を上げていくかというところが大きな課題になってくるわけでありまして。マークアップ率が上がると、今度は取引価格もある程度是正されます。そうすると、中小企業まで含めて日本全体の競争力が上がってくると思っているわけでありまして。
- ・ したがって、付加価値の高い新たな製品サービスをどう生み出していったらいいのか。長期的な視野からリスクの高い製品開発にどうやって投資が向いていくようになるのか。あるいは、スタートアップ企業と在来の大会社との共同をいかに進めていくかというのが課題になってくると思っております。
- ・ 今日には職員が何人か出ておりますけれども、我々、最近省内で若手も含めて議論しているのは、これを着火させようとする、業界の横並びで全部の会社を同じように相手にすることが難しいのではないかとということです。一律支援の考え方ではなくて、リスクをとって動いていただけるパイオニア的な企業に支援を集中していく必要があるのではないかと。それによって波及効果が出てくるのではないかと。そういうムーブメントをつくっていくことを新たな産業政策の1つの手法として検討していくべきでは

ないかという議論がございます。

- ・ 産業分野とはちょっと別の議論なのですが、最近、国際的に男性の育休取得というのが議論になっていまして、これは規制をかけて広げることが出来ないものです。これがどうやって広がっていつているかと、北欧諸国などのケースをみると、最初に影響力のある人が何社か、何人かやると、これが波及していくというプロセスがかなりあるということが数量的に確認されていまして、それを雪だるま効果、スノーボールエフェクトと呼んでいるのですが、これは国際的には結構話題になっているものでありまして、同僚とか同士が動くことによって、全体がスノーボールのように膨れていくような効果を産業政策的にも考えていってはどうかののだろうかと考えているところであります。
- ・ 今日から議論が始まりますけれども、忌憚なき意見を賜ればと思います。よろしくお願いいたします。

(3) 部会長、部会長代理の選任

○南部産業構造課長

- ・ それでは、最初に部会長の選任を行います。
- ・ 産業構造審議会の部会長は、委員の互選により選出することになってございます。事務局としては、日本総研理事長の翁委員に部会長、学習院大学教授の伊藤委員に部会長代理をお願いしたいと考えておりますが、いかがでしょうか。

(「異議なし」の声あり)

- ・ それでは、そのように進めさせていただきます。
- ・ では、以降の議事進行につきましては、翁部会長をお願いしたいと存じます。

(4) 議事公開について

○南部産業構造課長

- ・ では、お手元の iPad で資料 1 をみていただければと思います。資料 1、議事の運営についてでございます。読み上げさせていただきます。
- ・ 産業構造審議会成長戦略部会の議事の運営については、以下のとおりとする。
 - 1、本部会は原則として公開する。
 - 2、配布資料は、原則として公開する。

- 3、議事要旨については、原則として部会終了後速やかに作成し、公開する。
 - 4、個別の事情に応じて、会議または資料を非公開とするかどうかについての判断は、部会長に一任するものとする。
- ・ 以上でございます。

○翁部会長（株式会社日本総合研究所 理事長）

- ・ ありがとうございました。それでは、この方針で進めさせていただきます。よろしいでしょうか。

（「異議なし」の声あり）
- ・ 本日の議事につきましては公開することとし、Y o u T u b eにおいて議事を中継するとともに、ホームページ上に資料と議事録を公開することといたします。

（5）事務局説明

南部産業構造課長より資料5に沿って、鎌田中小企業庁次長より資料6に沿って、田中総括審議官より資料7に沿って説明

（6）自由討議

○翁部会長（株式会社日本総合研究所 理事長）

- ・ それでは、これより自由討議に入ります。本日は初回ですので、まずご出席の委員からお一人ずつ簡単な自己紹介と、この部会で検討すべき課題についてご発言をいただきたいと思います。
- ・ まず1巡目の議論を3分ずつぐらいお願いして、その次に主要テーマ3つについてご議論いただきたいと思います。
- ・ まず、日本企業のマークアップ率の向上が第1、第2が既存企業とスタートアップ企業との共同やM&Aについてどう考えるか。第3に、パイオニア企業を集中支援するという新たな産業政策の方向性が提案されていますが、それについてどう考えるか。こういった点について順次討議を行う予定でございますので、1巡目の議論では、総論的な問題意識をぜひご披露いただければと思います。
- ・ それでは、1巡目ということで、3分程度を目安にお願いできればと思います。
- ・ それでは、五十音順で恐縮ですが、相原委員からよろしく願いいたします。

○相原委員（日本労働組合総連合会 事務局長）

- ・ 委員の相原です。よろしくお願ひいたします。五十音順はなれておりますので、そうかなと思っていました（笑声）。
- ・ 部会長から総括的にとありましたので、少し大きな話になるかもしれません。
- ・ 今日ご説明いただいた資料の中に、新たな経済社会システムをどうつくっていくのかという大きな眼目が付されていたと思います。その中でご提起いただいているマークアップ率は、新たな指標として利活用されてしかるべきだと思いますし、社会的な合意に基づいたものにしていくことは大変価値があることと理解しております。新原局長がムーブメントとおっしゃいましたが、その社会的な合意をつくり込んでいく作業が大変重要であるということは認識を一にするところです。
- ・ 一方で、マークアップ率が高い企業をリスクがとれる企業として、もしくはリスクがとれている企業のマークアップ率が高いために、それら企業を牽引役としていくようなご説明がありました。同時に、技術のある中小企業や、将来性のあるスタートアップ企業に付加価値を循環させていく仕組みをいかにつくるかが大変重要だと思います。最初の牽引役のご提起と、鎌田次長からの中小企業の立場とに溝があるとなると、期待される牽引ができるのか懸念します。従い、付加価値を循環させるシステムの充実、強化が前提にあるべきだと思います。
- ・ また、取引の適正化は、経産省や中小企業庁を挙げて全力で進められており、それに呼応し産業界も対応していることは十分承知しています。ただし、それら取引環境の改善が所得環境の改善につながっているかの点検、検証が重要だと思います。新たな社会経済システムづくりとは、構造を変える、つまり社会全体の分配の構造を変えていくということではないかと思います。この点が、本部会に課せられたテーマであると思います。
- ・ 社会保障改革はこの部会の本題ではないかもしれませんが、それも含めた社会全体の付加価値の分配構造の転換と、その強化と促進が大きな眼目と理解しているところです。よろしくお願ひします。

○新原経済産業政策局長

- ・ 中小企業庁と我々のマークアップの作業は一貫しているものです。御異論があれば、

また御議論いただければいいのですけれども、生産性をどうやって上げているかというときに、他の論者もいらっしゃいますが、我々の認識としては、例えば大会社みたいなところ、既存企業が生産性が上がると、全体の国の生産性も上がるという形になっておりますので、既存企業が新しい付加価値をつくり出して、マークアップ率を上げていくことが必要だと思っております。

- ・ ところが上がると何が起きるかという、それによって取引相手の中小企業も取引環境が改善していく。そうすると、その取引相手もまた改善をしていくという形で、サプライチェーン全体の改善が進むと思っているわけです。
- ・ もちろん、小企業のところが大企業に高く販売するという事でマークアップ率を改善するという事もあると思いますけれども、基本的には大会社のところの流れを変えて、サプライチェーン全体を改善していく、取引関係を改善していく。それが一連の作業として中小企業庁と我々で連携してやっていかなければいけないというのが我々の認識です。また議論をいただければと思います。

○有馬委員（株式会社デンソー 取締役社長）

- ・ 初めまして、デンソーの有馬でございます。
- ・ 弊社をちょっと紹介しながら、感じていることを申し上げたいと思うのですけれども、弊社は自動車部品企業でございます、規模的には売上5兆円、世界に200社以上、グローバルで従業員が17万人という体格の会社なのですが、おかげさまで、創立70周年を今年迎えるという状況にあります。
- ・ そういう中なのですけれども、今まさに自動運転、コネクテッド、電動化、それからシェアリングといったような形で、自動車業界は100年に1度のパラダイムシフトに直面しているということで、本当に大きな地殻変動が起こっているなど感じながら毎日経営しているというか、こういう変化に対応できなければ死ぬしかないということを考えながらやっているわけなのです。
- ・ ちょっと話が変わりますけれども、1つだけ宣伝させていただきますと、皆さん、QRコードをご存じかと思いますが、実はデンソーが発明、開発したもののなのです。ほとんど知らないと思うのですけれども、それを発明して使われるようになって25周年を迎えます。これを自慢するわけではなくて、この5年間ぐらいで、世界中で日々爆発的に使われるようになったこのQRコード。これは当初のビジネスモデルの失敗

かもしれませんが、特許を完全に無料開放していますので、こんなに活用されても弊社には一銭も入りません。

- ・ そういう状況なのすけれども、何をいいたいかといいますと、70 周年、こつこつと自動車部品をつくっていた会社が、一方でQRコードみたいなものもやってきたのですが、特許を無料開放したことで一銭も入らない。今、まさにサービスだとかソリューションが非常に重要だとなって、そういうところへのシフトも価値としていわれていると思いますけれども、QRコードで申し上げたように、儲け方を全く知らない弊社デンソーは、典型的な物づくりのB to B企業なのです。
- ・ ですから、今日3つの課題があるという中では、やはりマークアップを上げたいのですけれども、なかなか上げられないジレンマがあるという背景にあるのが1つと、大企業といわれるのであれば、それに対してどのように探索事業のところに力を入れていくかということで、両利き経営には弊社も非常に興味をもってまして、それをどうするかと。この2つについては、今日は皆さん、いろいろなご意見があるかと思えますので、お聞きしたいなと思えます。
- ・ そういう意味では、デンソーというのは課題先進企業みたいな形で、今日はどんな議論になるのかなと。1回目ですので、戦々恐々としていますけれども、わくわく感もございまして、非常に刺激的な、目からうろこになるようなご指摘があればうれしいなと思ってまいりました。よろしくお願ひします。

○伊藤委員（学習院大学 国際社会科学部 教授）

- ・ 済みません、ちょっと遅れて来たものですから、皆さんの話についていけるかどうかわかりませんし、きょうの論点について直接触れることが今できるかどうかわかりません。ただ、途中からのお話を伺っていて、感じたことを3つだけ申し上げさせていただきます。
- ・ 1つ目は、こういうことで成長率を高めたいわけですがけれども、成長の種はどこにあるのかということを考えるときに、田中総括審議官の話にも関係あると思うのですが、日本の中にはなかなかないのかなと。
- ・ すごく気になっていることなのすけれども、アメリカもドイツも日本も、この30年間、国債の実質利回りはずっと下がっているのです。もちろん国債の長期金利というのはいろいろなものに要求されるのですけれども、これだけ長期的、構造的に起こ

っているということは、今の段階では、先進国には実はもう高度成長の種が残念ながらない。これがセキュラースタグネーションの議論などがいうところだと思うのです。ちょっと言い過ぎかもしれませんが、そういう話になっている。

- ・ そういうときに必ず出てくるのは、では、どこに種があるかという新興国、あるいはそういうところが非常に重要性をもってくるという意味で、日本にとってみると—もちろん日本の国内で自律的に高い生産性が上げられれば、それはそれで構わないと思うのです。東南アジアだけかどうかわかりませんが、新興国に目を置いたような、マクロ政策ではなくて、こういう成長戦略みたいなのは非常に重要なのかなというのを感じた次第です。
- ・ 2つ目は、今日の話と関係ないですけども、やはりスピードはすごく重要なのかなと。日本の企業がなかなか成果を上げられない1つの理由は、これ、10年かけたらできたかもしれないけれども、他がみんな2年でやってしまうものですから追いついていけない。例えば、半導体などは、かつてはあれだけ強かったが、なぜサムソンに追い抜かれたのか。いろいろな理由はあると思うのですけれども、やはりスピードとか投資感という形で、今の技術だとか産業構造の変化というのは、特にそういうところを求めているので、リスクをとるとか、マークアップというのも非常に重要なのですが、スピードをどうやって加速化させるかということを一層大きなキーワードとして議論してもいいかなと。
- ・ それから、3つ目は、本当に思いつきではあるのですが、せっかくマークアップの話をしたので、申し上げたいと思うのです。ちょっと話が長くなって申しわけないですけども、15年ぐらい前に、一宮で背広の糸をつくっているメーカーに行ったことがあります。社長さんは嘆いていましたが、百貨店に10万円で売っている背広は、糸のコストが1,000円か2,000円なのです。こんなことをいうと失礼な言い方になるのですが、産業構造でみると、そこが一番立派な企業なのです。これは何をいつているかということ、バリューチェーンの中でどこに付加価値がつくのかということに尽きるのだろうと思うのです。
- ・ それで、アップルみたいなものがよく例に出てくるのですけれども、スマイルカーブで、下流の消費者に近いところと上流のシステムとかはもうかる。もうからないところというのは、要するにアジアでつくらせているという分業関係になっているときに、日本の産業構造の中心というのは、世界全体の産業構造の中のどこにあるのかという

と、スマイルカーブみたいに単純かどうかどうかわかりませんが、残念なのですが、下のところでうごめいていて、そうすると、そこでうごめいていてもなかなか価値が上げられない。だから、どうしたらいいかと。別に答えがあるわけではないのですが、世界全体の産業構造は非常に大きく変わってきている。簡単にいうと、利益を生み出す分野というか産業は、上流と下流という言い方がいいかわかりませんが、よく話題になるような世界的な企業に移ってきているときに、日本もそういうところにどのように参画しているかということを考える必要があるのかなと思いました。

- ・ 以上です。

○仮屋蘭委員（株式会社グロービス・キャピタル・パートナーズ 代表パートナー）

- ・ グロービス・キャピタル・パートナーズの仮屋蘭と申します。
- ・ この7月まで日本ベンチャーキャピタル協会の会長も務めておりました。そういう背景から、今回は協会の声も一元的に拾いながら、こちらにスタートアップとオープンイノベーションの観点からの声をお届けできればと思っています。
- ・ 今日の観点で申しますと、これまでの資料でもございましたが、現在、日本におけるスタートアップへの投資額が昨年 3,800 億円、6年間で6倍に成長しております、成長率という観点では世界にも引けをとらないところになっております。
- ・ この成長を牽引してきたのが、やはりオープンイノベーションの推進から来る大企業からの直接投資とCVCの投資になります。大企業からの直接投資が4割強、CVCからの投資が1割弱で、日本では、今やリスクマネーのほぼ半分が大企業、もしくは大企業によるCVCからの投資になっている。この傾向、実は世界でも、アメリカは特に顕著でございます、米国もCVC、コーポレートの投資が随分な勢いで伸びてきておりまして、日本国内のみならず、世界で大きくオープンイノベーションによるリスクマネー投下が進んできているという状況でございます。
- ・ 今日の中で申しますと、2点目のスタートアップとの協業、協働、それからM&Aに関していいますと、日本でスタートアップと大企業の協働、さまざまな協業機会をつくるという点につきましては、この数年で大変活動的になっておりまして、すばらしい成果を得ていると私は思っております。こちらVC協会も、4年前にCVCが5社しかいらっしやらなかったのが、今50社を超えておりますし、それぞれのCVC

は大変精力的に活動しております。

- ・ 一方で、データにありましたとおり、日本ではM&Aが極端に少ない。米国の事例1,500 に対しまして、2桁前半も本当に未熟ということで数字がっていないわけなのですが、この観点では、日本のオープンイノベーションは、協業の推進には大変力を入れております。これは、先ほどの付加価値でいいますと、新しい種をみつけないことではいいのですが、多くのケース、企業の時価総額を上げる、企業価値を上げるためのM&Aには、まだ意識がオープンイノベーションに向いていないのではないかとこのところをみてとっています。
- ・ 世界のCVCの調査と日本のCVCの調査の比較を昨年協会でやったのですが、大きな違いが、世界のCVC活動は、いわゆる協業によるシナジーの向上とともに、やはり時価総額を上げるためのM&Aに大変意識を強くしていらっしゃる。一方で、日本のCVC活動みたいに、ほとんどはシナジーを中心とした活動というように定義されていらっしゃるしまして、この売上、もしくは付加価値率、マークアップ率を上げるという活動に対しての意識は高いものの、もっと目的の究極にある企業価値の向上に対して、いま一度踏み込んだオープンイノベーション、もしくはコーポレートディベロップメントが必要なのではないかなと。このあたりの話をぜひこれからしていきたいなと思います。
- ・ あと、最後の産業政策方向性に関してなのですが、Jスタートアップを立ち上げていただきまして、日本のスタートアップ業界、百数十社のセレクトをさせていただきまして、大変盛り上げていただいて、ありがとうございます。
- ・ これからはユニコーンを20社、2022等々に生み出していくに当たりまして、これからは、さらにその上の——ユニコーンというのは、今、日本では今3社なのですが、これを20にしていくという中で、今現在、日本のIPOが100社近くあるのですが、ユニコーンのほうが注目されるのです。それだけユニコーンをどう成功させるかが、IPO後の企業の成功と同等かそれ以上に。ユニコーンの成功は、日本に対する先ほどのピアエフェクトですとか、スノーボールエフェクトのような効果をもたらすと思います。
- ・ そういう意味では、日本発のユニコーンを、ここからユニコーンになるのが目的ではなくて、いかにIPOがその後成長していけるのかということを精力的に集中して支援できるかどうかがこのからの鍵ではないかなと思っています。

○澤田委員（花王株式会社 代表取締役 社長執行役員）

- ・ 花王株式会社の澤田でございます。
- ・ 私たちの会社は、大体8割が日用品、化粧品の一般消費財、2割が産業資材です。B to Bに関しては有馬さんがおられるので、私たちはいわゆるB to Cのメーカーの立場で意見交換させていただければいいかなと思います。
- ・ それで、マークアップ率ですけれども、私たちはマークアップ率を非常に重要視しております。基本的に商売というのは、安く作って、そして費用をかけずに高く売る。これが一番利益が出て、マークアップ率が上がるわけです。ただそんなにうまくはいかないのです。今、それに対してどのようにしようかという一番のキーワードは、やはり付加価値の本質をどう捉えるか、そしてその変化をどう捉えるか。これは非常に重要で、先ほど伊藤委員からもそのあたりの話がありましたけれども、1番の議論のときに、今、自分たちが考えていることを、幾つか事例を挙げながらお話しできればいいかなと思っております。それが1つ。
- ・ あと、スタートアップとかベンチャーとの協業、これは我々も積極的に取り組んでおりまして、オープンイノベーションといことについても我々の会社は結構やっているのです。だけれども、オープンイノベーションには入り口、すなわち技術開発側のオープンイノベーションと、出口側のオープンイノベーションの両方があります。これまで我々は、どちらかという研究開発費の半分以上を基礎研究に充てておりますので、技術開発初期段階からスタートアップ並びにベンチャーがもっている技術と我々の技術を、シナジーを出して技術開発して、イノベティブな商品を提案するという入口のオープンイノベーションが主でした。
- ・ 昨今では、むしろそれよりも、自分たちが作り上げた技術をどのようにして世の中に展開していくかという出口のところで、我々が商品に出す前に、すなわち技術の段階でもオープンにしようということで、50以上の基礎研究の中から去年は5つの技術を公表し、出口に関していろいろ意見をいただくために出口を出したのです。
- ・ すごくたくさんのご意見をいただきました。しかも、企業の方、大学の先生からだけでなく、一般の消費者の方々、生活者の方々からもたくさん意見をいただきました。我々はそれを集約して、我々のもっている技術、また一緒につくり上げた技術をどのように付加価値高く展開していこうかと考えているところです。ぜひともこのような

オープンイノベーションをこれを成功に結びつけたいと思って今やっておりますので、そういう観点からも意見交換できればと思っております。楽しみにしております。よろしく申し上げます。

○白坂委員（慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科 教授）

- ・ 慶應大学の白坂と申します。よろしく申し上げます。
- ・ 私は今、大学にいるわけですがけれども、バックグラウンドをご紹介させていただきますと、もともとは大手のメーカーでエンジニアをやっていました。ですので、どちらかという大手メーカーの動き方ですとか考え方のほうが、実は長い間働いていた経験があります。その後、今、慶應義塾大学のシステムデザイン・マネジメント研究科というところにおりまして、ここは社会人の学生が働きながら来るのが中心で、主に両利きの経営だと知の探索側に特化した研究科という位置づけです。大変論文の出にくい分野なので、探索があると論文がなかなか書けないという苦労はあるのですが、一方で、社会の要請はすごく大きくて、いろいろな企業さんとたくさんいろいろな活動をさせていただいています。そこで感じていることもあります。
- ・ もう1つ、今年の3月まで内閣府のIMPACTプログラムという、技術イノベーションを進めるプログラムのプログラムマネジャーを務めさせていただきました。そこで開発した技術開発を、社会実装するためにベンチャーをつくりました。ベンチャー設立1年5ヵ月で資金調達のシリーズAが終わりまして、約109億円の調達が終わったところでございます。それをもとに、人工衛星も打ち上げるのですが、実はデータを使ったサービスをする会社です。
- ・ そういったいろいろなことをやらせていただく中で、今回3つ気になっているところがございます。1つ目は、先ほど伊藤委員に言われたのですが、私もスピードがとにかく重要だと思っております。いろいろなことをやっていると、同じタイミングで、他の方々がやっていたり、考えていたりすることがすごくたくさんあります。とにかくスピードが遅いと、何をやってもせつかくのことが生きてこない。ですので、いかに早くやるのか重要となります。実際、IMPACTプログラムでも、社会実装を目指すことを決めた時に、社会の実装のタイミングを1年前倒すというのを実はやりました。そのためにある機能の性能目標値を下げることを決めました。重要な性能目標値はそのままにしたのですが、ある機能の性能を下げることで、とにかく早く社会に

実装するという目的に変えました。つまり、スピードが重要だと思っています。これが1つ目です。

- ・ あと、2つあるのですが、もう1つが新価値創造、イノベーションの礎になる、ベースとなります。この新価値創造のための方法論ですとか、やり方というのは、学術的にも整理がされてきています。しかし、いろいろな企業の支援をすることで感じたのですが、全く知られていない。残念ながら日本でそれを知る機会が余りないわけです。例えば、デザイン思考、アート思考のようなキーワードがぼんとしていくのですが、それ1つで何かが生まれることはありません。もちろんいろいろな研究があったり、分析があったり、その組み合わせをどう組み合わせるかという考え方がちゃんとあります。なぜオープンイノベーションをしないといけないのか、つまりなぜ自分たちだけで新しいものが生まれてこないのかというのも研究でわかっており、それを超えるためにどうすればいいかという研究も存在している。
- ・ そういったいろいろな研究を総合して行って、実践に落とし込んでいくということをやると、できるところは増えるわけです。実際、我々も企業さんとやっていると、最初は知らないのです。これは、残念ながら知識ではないので、やりながら覚えるしかないのですが、やっていくと、できるところは増えていく。そういった意味では、今ある先端のやり方を海外では、社会人の学生が実践をしながら、教育もブラッシュアップしますし、社会人学生は実装していくというのをやっていたわけです。我々も慶應大学でそれを同じようにやっていきますと、できる人たちは増えていく。ただ、いかんせん慶應大学、我々の研究科は年間 77 人しか学生がいないので、社会に対するインパクトが余りにも遅過ぎるというのがあります。このスピードを何とかしなければいけないなと思っています。
- ・ 1つ目がスピード、2つ目が今の方法論ですが、3つ目が大学の役割。大学の人間なので、大学の役割を、今の時代に合った役割を増やしていくことが必要と考えています。これまでのやり方では、オープンイノベーションだと、その部分、例えば技術開発みたいところを大学がやるとか、新素材開発をみたい、一部のコアとなる部分を受けてやるみたいな感じのことも多いわけです。我々の研究科ですっとやっているのは、企業がやっていることを体系化して、その中のいいところを世界の最新と組み合わせより良くしていくかという、そのやり方そのものを変える研究をずっとやっているのです。今までの大学の役割とは違うのですが、これも企業と一緒にだからこそ

できる。大学だけではもちろんそのノウハウはないので、企業さんのその何がすごくて、何がだめなのかということを見つけていってあげると、やはりよくなるところはたくさん出てくる。

- ・ 今、実際、企業連合をつくって、ジャパニーズ・オーセンティック・ラグジュアリーというグループを今つくっているのですが、日本の物のよさというところ。ラグジュアリーというのは、派手とかそういうのではない。本物、オーセンティックのほうが重要なのですが、オーセンティックな価値というところが、やっている人たちは皆さん知っているのですが、なかなかそれを発信もできなければ、横をみて、違う分野の似たものを集めていくみたいなものができない。そういった企業の枠を超え、さらに世界の最新のものをに入れていくという大学の役割も、エコシステムの中でもう少し生かしていくことが可能なのではないかと考えていますので、そのあたりを発言できればいいかなと思っています。長くなりまして済みません。

○高橋委員（KDD I 株式会社 代表取締役社長）

- ・ KDD I の高橋です。よろしくお願いします。
- ・ 私は通信会社なので、なかなか経産省様にお邪魔することが余りなくて申しわけないのですけれども、今回お声がけいただいたので、出席させていただきました。
- ・ ちょうど通信会社も大きな岐路にありまして、今、新聞紙上では、どちらかという端末の売り方とか分離モデルとかいろいろなことがいわれているのですけれども、今、本当に重要なのは、これから始まる 5G というものをいかに活用していくかというところが本当に議論されるべきポイントだと今すごく思っています。
- ・ 特に今回、テーマでいただいているマークアップ率というお話もいただいているのですけれども、今からは通信会社が結果的に余り主人公にはならない時代なのかなと思っています。いろいろな産業とのパートナーシップによって、そのパートナーの方たちと一緒に 5G のネットワークを使っただきながら、マークアップ率をいかに上げていくのかということが重要な時代になってきているのではないかと思います。
- ・ 実は先週も海外に行ってきたのですけれども、5G については、日本は実はちょっと遅れがちになっていまして、韓国ではもう既に 300 万人の方が 5G のネットワークに移行されているという中にありまして、非常にアグレッシブに、4G の端末を売らず、5G の端末を通信キャリアがリスクをもって世の中に提供して、市場を広げて、

その上で付加価値をつける、つまりマークアップ率を上げていくという活動を繰り返し広げているのを目の当たりにしていきますと、我々としても、日本として5Gを先進国として広げていくためには、5Gをいろいろな産業に溶け込ませて、今までのフロー型のビジネスからストック型のビジネスへ切りかえた上で、デジタルトランスフォーメーションを起こして付加価値をつけていく、このようなことを大いに議論すべきかなと思いましたが、本日出席させていただきました。

- ・ また、大企業とスタートアップの取り組みなのですが、我々も実態は2007年ぐらいからCVCをずっとやってきていまして、既に300億円程度のCVCを実行しているのと同時に、KDDI本体からはここ3年間で5,000億ぐらいの投資をかけてきたのですが、1つだけ守ってきたことは、スタートアップ企業に対するベクトルを間違わないようにしようと思ひまして、基本的にCVCで投資した先からベクトルを自分のほうに向けて利益を上げるということではなくて、まずスタートアップ企業に対するベクトルをそちらのほうに向けて、大企業のアセットを提供することによって、一回りも二回りも大きな活動にしていきたいという思いはずっと活動の基本にしてきましたので、そういうことをまたこの中で議論していきたいと思ひます。
- ・ あと、最後に、アジア関係のお話もありましたけれども、実は我々、ミャンマーで電気通信事業をやっております、今ミャンマーに行きますと、東京と全く同じような品質で通信を楽しんでいただくことができるのですが、ミャンマーをみてみますと、決して遅れている国ではなくて、ものすごく成長が早いのです。何かなと思うと、例えばデータアナリティクスの話にしたってそうなのですから、何も阻害するものがない、止めるものがないものですから、どんどん新しいものへチャレンジしていくというのが新興国の国そのものの形で、やはり日本との違いというものをいい意味で感じることができますので、そういうことにも非常に興味をもって議論させていただきたいと思ひています。本日はよろしくお願ひします。

○林委員（ユニゾン・キャピタル株式会社 代表取締役）

- ・ ユニゾン・キャピタルの林と申します。よろしくお願ひします。
- ・ 私はプライベート・エクイティ投資をしております。20年やっておりますので、日本の中では最も老舗の部類に入ると申し上げていいと思ひます。基本的に中堅企業へのコントロール投資をして、成長させ、売却するという仕事です。現在、韓国でもフ

ファンドを運営しておりますので、日本と合わせて1,000億円ほどの資金でエクイティ投資をしております。これまで日本で32社、韓国で6社への投資を実行しています。

- ・ 私の立場には、2つの顔があると思っております。1つは、会社を買って売ることですから、投資家であり、M&Aをなりわいとしているという顔です。もう1つは、企業の成長に直接携わるという意味では、直接経営するわけではないのですが、あらゆる経営資源を動員してきて成長をプロデュースするという意味で、企業の成長を直接実現していく立場でもあるという顔です。この立場から、日頃感じている課題意識をいくつか申し上げます。
- ・ 現在、日本で私どもが流動性の観点から一番安心して投資ができるゾーンは、企業価値で100億円ぐらいの中堅企業です。事業をうまく成長させることができ、200億円ぐらいの企業価値で大企業に買っていただくと、その企業のフェーズに応じた新しい所有者のもとで、新しい戦略的な選択がとれるだろうというストーリーなのですが、100億円で投資をして200億円で売却するというオーダーで投資をしている分には、比較的日本の大企業に買ってもらいやすい。ところが、500億円の企業を買って、うまく事業を伸ばすことができ、1,000億円で売却しようとする、途端に、日本の国内の大企業で、よし買ってやろうという方々が激減するという大変難しい状況に直面することが多いです。そうすると、海外の事業会社や、グローバルファンドといったところが次の買い手として出てこない、私どもの仕事の出口を作るのに困ります。このM&A市場の懐の深さが、なかなか日本の現状においては十分ではない感じを持っています。
- ・ 次に、企業の成長を直接プロデュースする立場から申し上げれば、いまや利益を伸ばすためにはコスト削減をして、効率化を進めるというだけでは足りません。公平な人事評価がされる人事制度を導入して、必要があれば工場にも新しく投資もして売上を伸ばす。そのためには、もちろん数量を増やすことも必要ですが、単価を上げていくことがとても重要という意味で、このマークアップの議論は、日常的に我々が直面している課題でもあります。
- ・ 3つ目に、私どもに限らず、プライベート・エクイティ・ファンド自身は、投資の業務に携わっている人間の数はそれほど多くありません。我々の会社でもせいぜい20人ぐらい。現在9社の投資を担当しているわけですが、実は企業の成長をプロデュースするために必要な資源、リソースはほとんどが外部から調達してくるということ

日常的に行っています。例えば、ユニゾン・キャピタルのアドバイザーというような方々も、関わり方の濃淡はありますけれども、非常に多く存在しますし、大きな会社としてのアドバイザーもあれば、個人のアドバイザーもある。そのような外部のさまざまな形のリソースを非常に柔軟な形で個別の中堅企業にあてがって行く。その会社単独ではなかなかアクセスがなかったであろうリソースを外から私どもが持って行く。そうやって、成長のためのノウハウをそこにもたらすことで、5年ぐらいの間に目にみえた成長を実現するというのを日常的にやっています。

- ・ そういう意味では、私ども自身が、小さな会社ですけれども、自社の社員だけで仕事が完結するという事は実は日常的な風景ではなくて、ほとんどが社員以外の人たちとチームを組んで仕事をするという感じになっています。投資先の企業からしても、さまざまな形でそこに正社員だけではない、外部のリソースが差し込まれていって、非常に輪郭がぼやけた、緩やかな形でいろいろなりリソースが結合した成長のプロジェクトとして数年間走っていくということを、考えてみれば随分前からやっているということです。そういう意味では、会社の境界は余りはっきりしたものではなくて、1つのビジネスの成長を実現するためには、どんな形であっても必要なリソースがそこにもってこられればそれでいいのではないかと、そのような考え方で仕事をしていますので、この働き方の問題などについての側面も日常的にそういった形で関わってきております。
- ・ 一番新しいところでは、そういう成長のためのリソースの中には、余りファンシーではない業種の中堅企業の成長のためにも、デジタルテクノロジーを中心に、ベンチャー企業の力をもってくることはパワフルなのではないかという仮説をもっております。ただ、残念ながら、私どもだけでは、どんなベンチャーがどのように役立つのかということについての目利きをする力がありません。したがって、これはたまたまなのですけれども、仮屋菌委員のグロービス・キャピタル・パートナーズさんと最近提携をさせていただいて、ヘルスケアの分野でヘルスケアベンチャーを目利きさせていただいて、中堅企業のプレーヤーの成長のためにどんどん社会実装していこうではないかと、そのような形で取り組みを始めております。
- ・ こうして見ると、私どもは直接的には中堅企業で成長をつくるという仕事をしていすけれども、実は大企業から買収する、大企業に売却するという形、ベンチャー企業を中堅企業の成長に取り込んでいくという形で、小・中・大の企業のそれぞれの企業

規模の間での連携をつくっていくというような役割が果たせるのではないかと考えております。

○米良委員（READYFOR株式会社 代表取締役CEO）

- ・ こんにちは。READYFORというクラウドファンディングの会社をやっている米良と申します。よろしくお願いします。
- ・ 私はこの委員の中で恐らくベンチャー側というか、スタートアップの経営者という意味では1人なので、そのポジションからお話ができればいいなと思ったのですが、今、マークアップ率というあたりだとか、大企業とベンチャーのオープンイノベーションみたいなお話があって、まず我々がやらせていただいたクラウドファンディングで起こっていることをちょっとだけご紹介させていただきたいなと思います。
- ・ クラウドファンディングは通常、個人の方だったり、団体であったり、最近は大学の研究だったり、そういった方々がアイデアを出して、それに対して個人の方が支援をする、お金を提供するという仕組みになっているのですが、お金を集める側の方々が大企業さんになってやるようなパターンも出てきています。
- ・ 例えば、我々がやらせていただいたのは、カルビーさんがかなり昔からある北海道限定のポテトチップスを販売する際に、クラウドファンディングを使って、そのポテトチップの一番古い復興版みたいなものをつくるというプロジェクトをやりました。ポテトチップは、コンビニストアなどでどんどん安く売られていくのが通常だと思うのですが、カルビーさんとしては、カルビーさんを本当は好きでいてくれるような顧客を見つけ出して、むしろ高く買ってもらえるような、そのポテトチップはもう一回配送とかもいろいろあったので、1パック1,000円とかで販売したのです。それでもやはりカルビーのポテト大好きなのだよみたいな方々がどんどんお金を出していったみたいなのところもあって、このようにして、ある種のブランドとか信頼をベースに、むしろそれに参加するとか、そういった体験をつけることによって、ある種、1プロダクター当たりの単価を上げていけるような挑戦のお手伝いをさせていただけたかなと思っていて、それ以外にも、ヘルスケアの会社さんとかでいろいろとやらせていただいています。
- ・ もう1つは、最近我々が始めたのですが、そういった企業さんが何らかの商品であったり、課題解決で何かをするときに、ベンチャー化であったりとか、最近のソ

ーシャルベンチャーみたいな方々で、現場がわかっている方をマッチングしていく、大企業さんとマッチングしていくということを我々でさせていただき始めました。

- ・ これもオープンイノベーションの文脈なのですからけれども、昨今いわれているSDGsであったりとか、そういういったところで、日本はやはり社会課題先進国ですので、そういった社会課題の現場の生の声をもっている人たちというのがいて、その人たちと大企業さんのもっているリソースをくっつけて事業展開することによって、先ほどグローバルに投資していこうみたいなお話があった中で、一応日本のベンチャー企業としては、そういった日本のベンチャーの強さ、世界中の課題を一番最初にわかっている。そのベンチャーの価値を使って日本企業さんとタイアップさせてイノベーションを起こしていくということを実現していきたいなと思っています。
- ・ 私が最後に課題だなと思っているところでいうと、私はこういった会に来させていただいて、日本を代表するいろいろな経営者の皆様とご挨拶をさせていただくのですが、ほとんどのベンチャー企業さんがトップとお会いする機会はほとんどないのです。大企業さんの新規事業部の方と会うとかはあるのですが、それだとなかなか先に進まないとか、結構議論はしているのだが、なかなか決まらないという話とかは聞くことがあって、トップの方がリスクをとって決めていけるところもあると思うので、そういった、トップ同士で一緒に議論して物をつくっていくような場が必要なのではないかと思っています。

○守島委員（学習院大学 副学長・経済学部 教授）

- ・ 皆様方、こんにちは、学習院大学の守島です。
- ・ 私の研究分野としては、いわゆる人事管理であるとか、雇用の問題であるとか、そういうものをずっとやってきているのですが、そういう意味でいうと、先ほど南部産業構造課長が紹介された資料で、私はちょっと悲しくなったことがございまして、私が大学院で博士課程に行ったのはもう30年以上前なのですが、そのときには、日本の雇用管理システムが日本の企業の成長につながっているのではないかという仮説が一般的に信じられておりまして、私の博士論文もそういうものを証明した1つの形になっております。先ほどの南部産業構造課長のご説明によると、それが全く逆転している。日本の雇用管理のあり方であるとか、人事の管理のあり方が日本の企業の成長を阻害している可能性があるのではないかというお話が出てきたように思います。

- ・ そういう問題意識は私自身も持っておりまして、いろいろなところで企業さん、もしくは人事部の方々とお話しすると、日本の人事管理はもっと変わっていかないといけないというお話はよくさせていただくのですが、そういうときに、よく返ってくる1つの大きな重要な答えが、でも、法律が変わらなとなかなか人事管理は変わらないのですよという話も伺います。だけれども、先ほどの資料をみさせていただくと、例えば成果の低い者への厳しい処遇が日本の企業は遅れているという話がありましたけれども、それは別に法律とは関係ない話なのです。労働組合とかの関係はあるかもしれませんが、企業の人事管理の中である程度勇気を持ってできていける、そのような分野のように思います。
- ・ したがって、私は、個人的には日本の人事管理をこれからもっと成長という意味も含めて変えていくということをこれからやっていきたいわけですが、そういうときに、皆さん方とシェアしたいなと思っているのは、ある程度浸透しているところもあるのですが、幾つかの限られた分野で幾つかの変革が起こっているということです。
- ・ 1つは、日本の、特にIT系の中堅企業、スタートアップであったような企業、サイボウズさんであるとか、サイバーエージェントさんであるとか、そういうところの人事管理というのは、ここにいらっしゃるような大企業の人事管理とは全然違ったタイプの人事管理を行っていらして、そういうところが1つは参考になるのだろうなと思います。そういうところは、では働く人たちがないがしろにしているかということ、そんなこともなくて、非常に大切にしつつ、でも成長に期する人事管理をやっておられるというのがあるとは思いますが。
- ・ それから、もう1つ、私が比較的最近注目しているのは、当たり前のことなのかもしれませんが、米国の西海岸のIT系を中心とした企業が極めて新しい人事管理をやっておられる。先ほど林委員が外部のリソースをというお話がありましたけれども、そういうこともやっておられるし、またああいうところに行ってしまうと、別に外部と内部の境界も結構曖昧になってきまして、特にあなたは内部だからどうこう、あなたは外部だからどうこうということではなくて、一体としてのチーム的な動きをしているというところがあると思いますので、そういう部分もできればシェアをしていきたいなと思います。
- ・ 私の研究室でも、先ほど白坂委員がおっしゃいましたけれども、もうちょっとベーシックなところで働く人の創造性はどういうところから生まれてくるのであろうかであ

るとか、あとはチームが境界を越えてつながっていくためにはどういったことが必要なのであろうかみたいなものを学生と院生と一緒に研究しておりますので、そういうところをぜひシェアして、雇用であるとか、先ほどスピードというお話もありましたが、そういうものの議論に何らかのことができればと思っております。

- ・ 以上でございます。

○翁部会長（株式会社日本総合研究所 理事長）

- ・ ありがとうございます。
- ・ 最初の皆様のご意見のご披露にすごく熱がこもっていて、後半の3つの課題、うまく10分ずつぐらい考えてやってきたいと思っておりますけれども、順番にまずマークアップ率の向上のところから少しご議論をいただければと思います。
- ・ 先ほど澤田委員からぜひご披露したいというご意見がありました。まず、御社の様子などを教えていただければと思います。

○澤田委員（花王株式会社 代表取締役 社長執行役員）

- ・ マークアップ率というのは、ご存じのように利益を原価で割ったものなのです。利益をどうみるか。これは原価を安くして売値を高くすればいいわけですが、このところでどれだけ費用をかけずに売るかというのが非常に重要なのです。例えば、これまで我々、衣料用洗剤ですとか、シャンプー、コンディショナー、化粧品をいろいろつくってきましたけれども、これまでは性能、機能を上げれば結構高い価格で売っていた時代がありました。ただ、今は、例えば10年、20年前の2倍、3倍の性能が出たとしても、周りの技術が上がっていますので、そのレベルが少し高かったとしても、決して高く売れないのです。ここをどう捉えるか。今後は、ESGを含めた地球環境、社会、こういうところにいかに役に立つかということを感じてもらえるような形で、エシカルな動きに合わせた付加価値の感じ方をしてもらうことが非常に重要なのではないかと思います。今感じているところなのです。
- ・ それともう1つは、自分事の商品は結構高く売れます。米良委員が先ほどポテトチップスの話をされましたけれども、例えばシャンプー、コンディショナーは今二極化しています。500円以下のマス製品と1,000円以上の製品の二極化ですが、1,000円以上のシャンプー、コンディショナーが結構売れているのです。1,000円以上のものと

いうのは、規模は大きくありませんが自分の生活、ライフスタイルに合うような自分事コンセプトの製品です。我々はスモールマスと呼んでいます。価格に見合う価値をどう捉えるか重要なポイントだと思います。単にエシカルな時流に乗ればいいというものではない、非常に難しいなということが2つ目です。

- ・ 3つ目は、日本の消費者の価値観のあり方を問わないといけない問題があります。例えば私たちはアタックという衣料用洗剤を出しています。1983年にアタックの濃縮粉末を出しました。大きな入れ物が小さくなって非常にコンパクトになって、酵素も入れて非常に洗浄力も上げて、そのときは1回当たりの洗濯にかかる洗剤の価格が19.1円だったのです。あれから30年もたって、どんどん性能も上げていきましたが2016年には1回当たりの価格が13.9円と、1983年の時からかなり下がりました。技術がどんどん上がっていくのですけれども、結局売価をみてみますとかなり低くなっている。すなわち6掛けぐらいになっています。それともう1つは、2016年のときのアメリカで売られている洗剤のタイド、これはP&Gの非常に有名な洗剤なのですがこれの1回当たりの洗濯価格は25.3円なのです。すなわち我々は、随分昔にかなり革新的な洗剤を出して、どんどん改良して適時新しい製品も出していますが、日本では洗濯1回当たりの価格、すなわち売価がどんどん下がっています。500円の洗剤というのは余りみないでしょう。大体348円、398円。アメリカでは600円、700円が普通の洗剤売価です。こういう現象を価値という視点でどう捉えるか。
- ・ あと、おむつなどもそうなのです。30年くらい前自分の子供に使っていた頃は1枚70円から80円ぐらいしたのです。今は20円もしないです。一方、海外で売られている欧州、米州のおむつは日本の製品のレベルが高い場合があるにもかかわらず35円から40円で売られているのです。ですから、日本は特殊なのかもわかりませんが、非常に性能、機能を上げて、かなり技術を入れたものでもなかなか高く売れない。一部、自分事の商品だけは高く売れますけれども、こういう日本人の価値観は、世界からみてもちょっと特殊な感じがするのです。これはメーカーが十分なポテンシャルを与えていないのか、小売のほうに問題があるのか、いや、消費者の価値観の受け方に問題があるのか、これは非常に重要な課題です。
- ・ それから、先ほどESGといいましたけれども、地球環境にいいというので、我々も随分付加価値を上げたのですが、なかなか認められていない。今は随分世の中が変わりましたので、今後変わってくると思うのですが、日本の消費者の価値観だけをみて

いると、ひょっとしたら世界でも特殊な位置づけにあるかもしれません。では、その中で売価をどう上げるか、付加価値をどのように感じてもらうかの価値の伝え方も含めてもっと我々は工夫しないといけない。そういう意味では、例えば広告宣伝のあり方は重要です。SNSの活用はポイントとなります。自分たち企業が一方的にこれはいいのだというのではなくて、第三者がこれを使ってみても非常にいいよというお声を大切にする、そういう声が出るような形でのデジタルの活用などももうちょっとやってみないと、なかなかマークアップ率の向上には至らないのかなと。

- ・ そういう意味で、付加価値の本質、時代における変化をもっと我々は真摯に考え、捉えていき、それをもっと高めていくことをきちっとやることによってマークアップ率が上がり、余裕が出てきますから、多分労働生産性の向上、働き方の改革にきちっとつながってくるのではないかと思います。そのあたり、何かご意見があれば非常に参考になります。

○伊藤委員（学習院大学 国際社会科学部 教授）

- ・ たまたま 2000 年と 2018 年は、円ドルレートが同じ 110 円ぐらいなのですが、この間に日本の賃金も物価もほとんど変わっていないのですが、アメリカは約 50% 上がっているのです。毎月 2% ぐらいになればそうなるのですが、今の紙おむつの価格、仮に 2000 年で比べてもそんなに差があるのか、実はそこでみるとそんなに変わらないのか、どうですか。

○澤田委員（花王株式会社 代表取締役 社長執行役員）

- ・ そんなに差はないです。

○伊藤委員（学習院大学 国際社会科学部 教授）

- ・ だから、マクロ的な要因は 20 年の停滞の中で大きいのかなと思います。

○澤田委員（花王株式会社 代表取締役 社長執行役員）

- ・ あと、中国などでも今、我々の紙おむつも非常に好調に推移しているのですが、やはり日本の 1.5 倍。メイド・イン・ジャパンというバリューが結構ついでのことだと思うのですが、おむつなどは 1 秒間に 10 枚ぐらいつくのですが、何十パ

ーツを一気に組み立ててやって、すごいレベルの技術が入っている割には、本当にこんなのでいいのかと。ですから、日本で余り一生懸命やっても、逆になかなか利益が出ないので、そういう意味ではいろいろな会社さんが外をみながら、全体的なグローバルビジネスをやっていますけれども、ちょっと低過ぎる。それが当たり前だと思っているところに問題があるのかもしれませんが、非常に難しい問題です。

○相原委員（日本労働組合総連合会 事務局長）

- ・ 日本の消費者の価値観について澤田委員から大変興味あるお話を伺いました。さて、10月1日から諸費税が引き上げられますが、申し上げた日本全体の分配構造の転換、その重要性に引き付けて考えると、消費税段階の課税というよりは、むしろ、企業や社会全体が努力し、高まった付加価値を再分配する税と捉えることもできると思います。消費に関する日本人の意識を転換してく上でも重要な観点ではないかと思います。
- ・ 個別企業の国際競争力の高まりが、日本全体の競争力につながり得ると考えることは自然です。一方、この場の議論では、個々の企業の競争力の総和が日本全体の競争力となっているのか、検証する必要があります。いくなれば、個々の企業価値を高めているのか、価格を通じ踏み込んでいく必要があります。この場での議論の前提におかれるべきと考えます。
- ・ 最後に、健全な原価改善と労働の質的高まりを健全な労使関係の中で育むことは価値あるものです。しかし、日本の中間層の所得推移が気がかりです。人への投資について、全体として後手となっていないか懸念します。賃上げという投資が日本の競争力につながる道筋を、今回マークアップ率の取り組みを通じ実証する必要があると考えます。

○有馬委員（株式会社デンソー 取締役社長）

- ・ B to Cという視点で澤田委員の話は非常に刺激的だったのですが、澤田委員のお話に対する感想ではなくて、B to Bの立場でいうとどうかという話なのですが、マークアップを上げるというのは非常に苦労しているのは我々だけではなくて、我々の自動車部品業界は皆そうだと思うのです。
- ・ 今、CASEといいまして、冒頭にいいましたけれども、コネクテッド、電動化、自動運転、そういうもので車としてはより付加価値の高いもの、それが恐らくユーザー

目線でみると、より使いやすい車、快適空間を提供する、そういうことをいろいろ考えているわけです。これ、全て付加価値だと思うのですけれども、では、その付加価値があるいい車を普及させないといけない。車が売れないことには、我々は商売にならないわけですから、それはカーメーカーさんと一緒にやっているのです。

- ・ とはいえ、付加価値があるからといって、それだけの対価として車両価格が上げられるかという、車を売るためには 200 万円の車が 300 万では売れない。210 万か 220 万なら売れるかなというレベルだとすると、我々のかかっている開発工数だとか、できた商品がある値段づけすると、そんなものではペイしないといったときに、どのようにしていくのだという課題がある。要はいい車をつくるためにいろいろな付加価値に関して、今、CASEということも含めていろいろなことを求められているものですから、技術開発をやっています。それをどういう値段に落とすかというところが非常に課題で、愚痴をいっているのではなくて、現実としてそういうのがあって、そうすると、お客さんを含めて、ユーザーの人を含めて単品売りの我々部品メーカーがこれまで成長してきたビジネスモデルの方程式では多分もたないということだと思っております。何をするかというところが1つあります。
- ・ 2つ目は、何をするかという中で、自動車部品業界はいろいろありますけれども、我々みたいなどころだと、よりソフトリッチな製品を提供しないと車は動かないものですから、そういうものにシフトしようと。もう一部しています。ハードの部品ももちろんやります。そうすると、ソフトリッチといっても、ソフトにどれだけの価値があるかということのを正しく上手に説明し切れていない我々の問題もありますし、ソフトはただだろうと、出来たものとしての価値だろうという話で、ソフトはただみたいな土壌があるのです。それを変えていかないと何ともならない。
- ・ そうすると、ソフトはどのようにして評価するのだというところが非常に大きな課題だし、今、我々が車を制御しようとする、大規模のソフトとあって、大規模はどれだけかという話はとりあえず置いておいて、相当な開発のコストがかかっています。ですから、カーメーカーさん1社ではできないから、カーメーカーさんが連合してこの開発をしましょうという動きもかなりグローバルで加速しています。それにしても、開発したソフトのコストの回収はいつできるのとなりますので、その辺が非常に課題だと。
- ・ そうすると、その開発したコストが回収できないとすると、サステイナブルにあるプ

ロトタイプのものを作ったり、1,000台、1万台、10万台レベルはいいのですけれども、その後、量産して、グローバルに展開しようとする、どのメーカーさんも破綻すると思うのです。だから、サステナブルにうまくいくビジネスモデルを考えていかないといかなというものに直面しているということです。

- ・ そういう面では、澤田さんが出口側のオープンイノベーションというのもおっしゃっていましたが、技術開発はもちろんやりますが、そういうビジネスモデルのオープンイノベーションみたいなものがないと、ちょっとうまくいかないのではないかなという気がしています。

○仮屋蘭委員（株式会社グロービス・キャピタル・パートナーズ 代表パートナー）

- ・ 澤田委員のコメントの中に、コモディティー化する中で、やはりカテゴリーとして私事を伴った1つ上の上位カテゴリーでないとマークアップが図れないというコメントがありまして、インバウンドのマーケティングと申しますか、需要をつくるためにいろいろな手法があるのですが、かつて数年前、爆買いのタイミングでは、どこの価格が安いとか、いわゆる価格を見据えて訴求する形のマーケティングが中心だったところから、昨今はインフルエンサーによるストーリーづけ、これはこのようなもので、こういうだから価値があるのだよということで、価格ではない、ストーリーに共感した上での購買、このマーケティング手法が主流になりつつあるのでないかと、トレンドをみていて思います。
- ・ その中で申しますと、まさにおっしゃられた、物づくりのタイミングからスタートアップと一緒に協業していくというところから、出口まで見据えた一貫通貫での協業であり連携というのは非常に重要で、そこにはデジタルイノベーションの部分がマーケティングに入ってくるのかなと思っています。
- ・ もう1つ、この観点でお話しさせていただきたいなと思ったのが、VC協会に、いわゆるオープンイノベーションでマークアップ率の高い物づくりをしているケースで何が一番象徴的ですかと聞いたら、多く出てきたのがスパイバーさんという人工クモの糸をつくっていらっしゃる植物由来の新素材のメーカーさんとゴールドウインさんが共同してつくったムーンパーカーという製品なのです。マウンテンパーカーは、いわゆるアウトドアでよく着るのですが、ムーンパーカーは月面でも着られるぐらいのすばらしいもので、ストーリーをもったもので、これがとうとう発売になる。一般のマ

ウンテンパーカーの 10 倍ぐらいの価格帯になっている。これも 1 つの大いなるストーリーと、山から月面へのような観点と、ひいていうと、日本にとっては、これから宇宙産業の振興にもつながっていく観点がございまして、こういうストーリー展開をもった製品開発からマーケティング、そしてその大企業、ゴールドウインさんは素材開発のスパイバーさんに対して、先ほど高橋委員がおっしゃられたような、ベンチャーを自分のほうに向けるのではなくて、外に対してブランド、顧客基盤、そしてグローバルのネットワークを提供してあげるのだと。そういう連携が見事にできているケースなのではないか、そんな事例がありますということをお伝えしたいと思います。

○新原経済産業政策局長

- ・ 伊藤先生が言われたスピードの問題で、さっき米良委員がいわれたものちょっと関連するので、そこだけお答えさせていただきます。
- ・ 私も田中総括審議官も、あるいはそのスタッフも、かなりの程度、海外の企業から話を聞いています。それで、言われたことは、今のスピードというところを言われるのです。何を言われるかという、日本の大会社の能力はすごく評価しているのだけれども、率直に言うと、とにかくあまり一緒にやりたくない。それは中堅管理職の人がやってきて、いろいろ聞かれて、山ほどデータを出すのだけれども、いつまで経っても結論が出てこないとはっきりと言われるのです。これは、アメリカであれ、アジアであれ、かなり広範に観測されることです。
- ・ では、ベンチャーはといったら、日本のベンチャーは早いだけれども、膨らませるだけのリソースを持っているか、人なり資金を持っているかという、そういうわけでもないよなということなのです。だから、我々はそこでスタックするわけです。それで、これから議論いただくことなのですが、ピア・エフェクト、あるいはスノーボール効果、つまり、誰か本当に走ってもらう人を、役所といえども個社で支援して、その人たちで幾つかのビジネスモデルを作り上げることができれば、それが実際、自然に横展開されていくのではないかと割切ろうではないかと。
- ・ 今日来られている経営者の皆さんも、私どもが委員を選んだというよりは、むしろうちの原課といわれている業所管課の人たちがいますが、そういう人たちに、最近動きそうな経営者はどんな人と聞いて、リストアップしてもらったものから、業種のバランスがある程度とれるようお願いしているという状態なのです。だから、そのスピ

ードは今一番問題になるところだと。それは、米良委員が途中で止められたのだと思うのですけれども、さっき米良委員は、トップと会えないのですと言われたのです。そこで止められているのが米良委員の見識で、本当はその後ろに、中堅管理職でやっ
ていても、いつまで経っても結論が出ないのですけれどもというところまでが多分米
良委員の言いたいことなのです。それはなかなか言いにくいので、そこで止められた
と思うのですけれども、最初のところはそれと関連しますので、それも若干頭の片隅
に置いていただいていることかと思えます。

○高橋委員（KDD I 株式会社 代表取締役社長）

- ・ さっき澤田委員におっしゃっていただいたのは、海外に行くごとにすごく思っ
ていて、海外に行くとう価がどんどん上がっていくのです。日本に帰ってくると、品質
はものすごくすばらしいのだけれども、ものすごく安いのです。これは我々の付加価
値を安くお客さんにみせるのではなくて、いかにそこにマーケティングの力を使いな
がら、お客様に付加価値をもっとお伝えしなければいけないのかなというのは改めて
感じましたので、一言それは感想までに。
- ・ 2つ目は、マークアップのところなのですけれども、物に対する付加価値、その原
価なのですが、もう少し面積で考えるようなマークアップの考え方があっていいなど
最近すごく思うのです。さっき、通信をいろいろな産業に溶け込ませてと申し上げた
のですけれども、要はサステイナブルにお客様に使っていただくという付加価値、こ
れもマークアップの一種だと思うのです。物に対する、物をつくって販売するという
マークアップに加えて、これを面積でサステイナブルに付加価値を上げていく。こう
いうこともこれからの時代、すごく重要なのかなと思いました。
- ・ あとは、最後にスピードの話をされましたけれども、我々は実はCVCをつくったと
きに1つだけ決めたのは、ボードに発言権をなくさせようということを決めまして、
CVCに対して最初は50億投資をかけたのですが、ボードは50億をCVCに与えて
しまったので、ディビジョンメイキングが一切できないような仕組みをつくったら、
スピード感が物すごく上がったということです。これはすごく大事なことだと思っ
たのと、もう一点は、実はベンチャー企業に投資をかけているのですけれども、M&
Aでうちの中に入ってもらっている人たちに目利きをしてもらって、最後の投資のデ
イジションをしてもらうという工夫はしています。

- ・ アメリカの企業で、実際M&Aをかけている人たちはG A F Aの人たちが多いのですが、20 年前をみると、実は彼らはスタートアップなのです。スタートアップの人たちがスタートアップをみて評価する。これによってディシジョンを早くしていくというのはすごく大事なのかなと。日本の場合には、すごく長い歴史をもった非常にすばらしい会社の方が大企業で多いので、そうすると、スタートアップの方々の価値観がちょっと変わってくる部分もあったりするので、そういう工夫も大事なかなと思って、いろいろトライをしているということをご参考までに。

○米良委員（READYFOR株式会社 代表取締役CEO）

- ・ マークアップのところにもう1つだけなのですけれども、我々がやらせていただいたもので、ユニカミノルタさんの商品開発だったのですけれども、それは女性の生理前に起こる体調不良みたいなところに対してデバイスをつくって、体調不良を管理するみたいな、いわゆるIoTのデバイスづくりを、デザイン系のベンチャー企業とユニカミノルタさんが一緒につくるというのを、クラウドファンディングのお手伝いをさせていただいたことがありました。
- ・ そのときにやったのが、こういう商品をつくらうと思っているのだけれども、幾らで、最初の500個だけなのですが、販売して、サポートしてくださいということをやりました。その結果、お金を出してくださった方々というのは、本当にその当事者の方々に、当事者の本当にこれがつらくて、ただ、この事象は、まだそんなにマスに認知されていたものではなかったからすごく困っていたのだけれども、どうしていいかわかりませんでしたみたいな本当に生の声が入って行って、今、実際に商品開発を少しずつしているのですが、そこに既に500人のユーザーを抱えた状態で、しかもお金を出して下さって、ユーザーを抱えた状態でできているということがあります。
- ・ そういった商品開発の中で実際のユーザーさんを抱えながらできていることが、ある種、当事者さんたちが、今度は自分の周りで同じように悩んでいる人たちに、この商品はよかったよとか、実際自分が開発に関与しているので、恐らくよかったといいながら広めていくと思うのですけれども、そういうこともできますし、あとはデータをとっていけるようなものになっているので、もしかしたらですが、サブスクリプション型みたいな形にして、ある種、初期のユーザーをずっと固定で課金していくような仕組みにも展開するのではないのかなとみております。なので、ワンショットでファ

ンを獲得するのではなくて、その人たちがずっと継続的に売上の権勢を担っていくようなことは、もしかしたらできるのではないかということを考えていました。

- ・ その後、高橋委員のお話で、私もベンチャー側なので、まさにスタートアップ、ベンチャー側にいた投資家の方が大企業さんにいるということはすごい大事なことだなど思っていて、スタートアップも今すごくふえてきていると思います。ただ、通常の、いわゆるPL的な思考でいうと、なかなかすぐに利益は上げられないとか、まだまだアクセルを踏んで、いわゆる本当にユニコーンになっていこうというときに、そういう考えをもったベンチャーと大企業の事業をつくるという方々の思考が少し合わないみたいなお話とか、それで悩んでいるスタートアップも結構いるなど思うので、大企業さんの中にも、そのようにベンチャーを経験した人が中に入っていて、投資担当をやってとかというところが増えていくと、さらに大きなオープンイノベーションにつながるのかなと思いました。

○伊藤委員（学習院大学 国際社会科学部 教授）

- ・ マークアップの話、ちょっと申しわけないですけども、学問的に何があるかということちょっと考えてみて、2つ思いついたことがあるので、皆さんの議論とかなり関係があるのです。
- ・ 先ほどシャンプーでも非常に機能性が高いものは1,000円以上で売れるとか、ストーリーマーケティングの話とかがあったのですが、一般論としてプロダクトサイクルの理論というのがあるのですけれども、ある商品はだんだん普及して標準化してくると、どうしても利益率は下がってくるわけです。だから、同じ紙おむつをずっと作っていて、だんだんマークアップが上がっていくということは多分あり得ないのだろうと思うのです。ということは、日本の国内である程度平均的にマークアップを上げるときに1つの鍵になるのは、プロダクトサイクルの比較的早いものをいかに入れてくるかと。ただ、プロダクトサイクルの早いものというのは、何か新しい画期的なものをつくればいいという話ではなくて、さっき出てきたカルビーのケースだとか、いろいろな新しいニーズもある。だから、今日の話と関係ないですけども、ベンチャーだとか、ニッチだとか、プロダクトアウトよりもマーケットインだとか、こういうところはもうちょっと大事にしないと、全体的にマークアップを上げるのはなかなか難しいのかなというのが1つの印象です。

- ・ これと、2つ目の話と非常に関係あるのですけれども、経済学の世界では、マークアップはどのように決まるかというと、弾力性で決まるのです。需要の弾力性が非常に高いところは、価格を少し低目に置いて利益を上げたほうがいいし、需要の弾力性が比較的低いところでいえば、そのためにどのように需要の弾力性を下げるかというと、ブランドだとか、売り方とかあるのですけれども、実はもう1つ大きな論点があって、それは日本のマーケットと海外のマーケットなのです。
- ・ さっきの紙おむつの話。日本の紙おむつは20円、P&Gが35円だったら、外のマーケットでは勝てるではないですか。だけれども、日本でそれを20円で売ってしまうとまずいと。これは実は澤田委員と同業の、ある別の会社の社長がっていましたけれども、この20年間をみると、その会社の国内の売上はほとんど増えていない。アジアの売上はものすごく伸びているのです。アジアは儲からない。つまり、安く売らから。国内は今おっしゃったように、高付加価値のものを入れるので、利益が上がってきている。実はこれはすごく大事で、アジアでそんなにマークアップを上げてやるのではなくて、とりあえずがんがん売って、その力を使って国内では少しマークアップを上げていく、そういう内外の使い分けみたいなものが非常に重要になってくる。
- ・ 残念なのですけれども、この10年、20年、日本の企業は海外でがんがんやっていくことに対してちょっと臆病になってきたのかなと。安く売れというのがいいかどうかわかりませんが、そこら辺の弾力性に違いみたいなもので、もう1ついえば、企業はどのように価格設定すべきかというときに、もう1ついわれるのは、産業の発展段階と企業のビヘイビアと非常に違って、これから産業が伸びてくる、ちょうど今のアジアのマーケットみたいなところだと、今、価格を上げて利益をとるなど愚かな話で、もっとマーケットが大きくなったときにシェアをとれるように、今のうちからできるだけやっておかなければいけないのだけれども、逆に今の日本のように成熟したところで、これで価格競争しているのはまさに愚かな話で、価格はむしろ高目に出るようないろいろな仕掛けが必要だと。そういうアジアと日本の時間差みたいなものをどうやって使っていくかということが大事かなと思いました。

○白坂委員（慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科 教授）

- ・ ありがとうございます。2点、マークアップの話とベンチャーと大企業との連携の話をちょっとしたいと思います。

- ・ 先ほど自己紹介でもいったのですが、私は基本的には大手メーカーのエンジニアで、物をつくっていた、設計、開発していた人間です。これが私の礎になっているわけです。なので、それを経験した上で、今、世界でいろいろなビジネスを分析している中から色々な知見がうまれてきます。我々もいろいろな企業さんの新事業開発、特にメーカーの支援をさせていただく中で、極端な例として、物とお金を交換することをやめたらどうなるかという話をよくします。つまり、GEのジェットエンジンの例が一番有名だと思うのですが、ジェットエンジンをゼロ円で渡して、飛んだ飛行距離に対してお金をいただく、対価をもらうという形になっています。つまり、それがユーザーの価値を生んだときに初めて価値の対価としてお金をもらうことになっている。
- ・ これを、例えば私がやっている宇宙開発のロケットですと、ロケット打ち上げの契約をすると、実際に打ち上げる1年前に25%を払ってください、半年前に50%払ってください、打ち上げ後、残りの50%を払ってくださいみたいになるわけですが、払う側からすると、1年前には何の価値もないです。でも、つくる側からすると、そこに開発費があり、材料費があり、当たり前なのですけれども、そうでないようにしたときにどうなるかを考えてみる。つまり、自分たちは、オペレーション時にどんな価値を提供できるのか。その価値に対してお金がもらえる。逆にいうと、それでしかお金がもらえないとしたときに、本当に今と同じものをつくるのかということを見ると、変わる人たちが出てくるのです。
- ・ 例えば車ですと、自動運転車、本当につくろうとすると、とても難しい開発がたくさんあり、新しい部品をいっぱい使わなければいけなく、コストで考えると、普通の人を買える値段にはならないです。でも、それでは困るわけです。それを全部ゼロ円——このゼロモデルは大手しかできないのですけれども——にしたときに、どのオペレーションの瞬間にどんな価値を提供できるから自分たちはお金がもらえるのかという思考をする。例えば、安全のためにこんな機能が働いた。だから、この安全化のために使ったECUといわれているコンピュータ、ソフトウェアは価値を乗員に提供したのだから、その分のお金を500円払ってもらいましょうみたいなことを考えていくと、自分たちが本当に提供しているユーザー価値とは何かということを実はもっと深く考えられるというのがあります。
- ・ なので、もともとはもちろん物に対する対価ではあるのですが、それをもう一步上の、先ほども1つ上のという話が出ていましたが、1つ上で考えるときに、利用者からす

ると、あくまでも価値でしかないわけで、では、その価値の対価にしたときにどうなるかというのを考えるという思考トレーニングをすると、ちょっと違うものがみえてきたりする企業さんがあります。これも先ほどいったとおり全部はできない、全企業では無理なのですが、大手さんのほうがしやすく、我々がやっているようなベンチャーは耐え切れないので、難しいのですが、そういうことを考えると、少し違うアプローチもみえるかなと思っています。

- ・ もう1つが、スタートアップと大手の企業の共同なのですが、私もつくったベンチャーのほうで、実は大手さんとやっているのです。まさにイン側とアウト側両方でオープンイノベーションをやろうとしているのですが、先ほどの話と全く同じことが起きていまして、トップと合意をした、進めるために担当におろした、進まないというのが両側で起きています。残念ながら入り口側も、要は技術開発側も一緒にやっていますし、利用開拓も実は一緒にやっているのですが、どちらも動かない。私ももともとメーカーの人間だったので、多分つくる側は動かないだろうな、こっちはかなり遅いだろうなと思いながらやっていたのですが、残念ながらアウト側も全く進まなくて、やはり苦労しています。
- ・ 両方ともストーリー上はうまくいく、データ上もうまくいきそうというのがお互いに担当では合意ができていくはずなのに、しかも上ではトップ同士と一緒にやってみようといわれているはずなのに、なぜかその間が埋め切れないというのが起きています。やはりベンチャーはスピードを重視していますので、そこで2ヵ月とまると、もうビジネスの戦略が変わっているのです。もう一回やり直しのです。これが何度も起きます。これは単に意思決定が遅いからだけの問題ではない、何の問題かは正直、中にいた人間としてもわからないのですが、何とかしないと、大手と一緒に組んでいくというのは我々にはできない。
- ・ 我々は、実は全世界の大手のメーカーさんと横並びで議論させていただいているのですが、やはり日本企業とまずはやりたいと思い、日本から始めたわけですが。海外は幾らでも進むのですけれども、国内は全く進まないのです。なので、この課題というのは、今まで出たとおりで、解決策はこれですというのはないのですが、オープンがインもアウトも同じ構図で、同じように問題が起きているというのは、もちろん全てではないのですが、我々がやっている日本にある大手の企業さんでそういうのが起きている。何とかそれを変えるきっかけを今回の中でつくっていただければなと思っています。

るということです。

- ・ すみません、長くなりました。

○翁部会長（株式会社日本総合研究所 理事長）

- ・ ありがとうございます。まだご発言を希望される方がいらっしゃるかもしれませんが、ちょうど時間になりましたので、本日の議論はここまでとさせていただきたいと思えます。
- ・ 明確な、クリアな答えが出てきているわけではないのですが、いろいろな課題が出てきて、スピードの問題とか、付加価値の伝え方とか、あと内外の市場の構造の違いでどのようにプライシングしていく必要があるのか、いろいろなことを少し考えていく必要があるのかなと思いましたし、大企業とベンチャーの関係では、いろいろな皆様の実態についてお話しいただきまして、どういうところに気をつけていくかということもいろいろなヒントをいただけたかと思っております。
- ・ 産業政策のあり方、スノーボール効果のところまで行きませんでしたけれども、もしご議論があったら次回でもよろしゅうございますでしょうか。またぜひよろしくお願いしたいと思います。
- ・ それでは、事務局からコメントをいただければと思います。

○新原経済産業政策局長

- ・ 非常に充実した議論ができたのではないかと思います。
- ・ 先ほどのマークアップのとり方のところで1点だけ。最初に有馬委員おっしゃったQRコード、まさにデンソーなのです。この例が結構多くて、例えば澤田委員の会社も、他の化粧品会社に比べると、基礎研究の支出が明らかに多いのです。そういうところがつくられている。あるいは、別の例でいくと、3Dプリンターも名古屋の公設試の研究員がつくったものなのですが、一銭も入っていないのです。これは世界的に彼が最初に作ったものなのですけれども、そういうものといかに価値の差、今日も議論があったところですが、値段と結びつけていくかというあたりをもうちょっとこの中で議論ができればと思っております。よろしく申し上げます。どうもありがとうございました。

○翁部会長（株式会社日本総合研究所 理事長）

- ・ ありがとうございました。それでは、本日の部会はこれで終了いたします。委員の皆様におかれましては、長時間にわたり活発にご議論いただき、ありがとうございました。

——了——