

産業構造審議会 第2回成長戦略部会 議事録

日時：令和元年10月25日 15:00～17:00

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、林委員、
米良委員、岩木氏（高橋委員代理）

経産省出席者：新原経済産業政策局長、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

マークアップ率の向上

既存企業とスタートアップ企業のM&A・協業促進

新たな産業政策の方向性

3. 議事録

(1) 翁部会長挨拶

○翁部会長（株式会社日本総合研究所 理事長）

- ・ それでは、定刻になりましたので、これより産業構造審議会第2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、ありがとうございます。
- ・ 本日の委員の出欠ですが、澤田委員、白坂委員、守島委員、柳川委員がご欠席です。また、高橋委員の代理として、KDDI株式会社経営戦略本部長の岩木様にお越しいただいております。
- ・ 第2回成長戦略部会の開会に当たり、新原経済産業政策局長には後ほどご挨拶をいたしたいと思います。
- ・ それでは、本日の議事に入ります。
- ・ 本日の議論は2部構成で行います。まず事務局から一括して基礎資料をご説明いただいた後に、前半は、前回に引き続き日本企業のマークアップ率の向上方法や既存企業

とスタートアップ企業のM&A、協業の促進について議論いたします。続いて後半につきましては、前回十分に議論できなかった新たな産業政策の方向性について討議をしたいと思います。

- ・ それでは、事務局から、本日の議論の前提となる基礎資料のご説明をいただきます。よろしくお願いいたします。

(2) 事務局説明

南部産業構造課長より資料2に沿って説明

(3) 新原経済産業政策局長挨拶

○新原経済産業政策局長

- ・ 遅くなりまして申し訳ございません。年末が近くなり、社会保障や成長戦略などに関連した業務、加えて本日の大臣交代に係る業務のため、再度中座をさせていただくこととなります。申し訳ございません。
- ・ 9月19日と10月3日に未来投資会議を開催いたしました。ここでの議論については、総理のみならず詳細に関係閣僚にも報告しており、財務大臣なども強い関心をもっておられます。
- ・ 9月19日の会合では、総理からは、将来を見据えた足の長い研究開発投資が重要になる中で、資金面や人材面で豊富なリソースを有するような既存企業にスタートアップ支援や、新たな分野への投資を実行していただくことが大切である。中小企業の生産性向上の関係については、取引関係の適正化を引き続き進めていく。いずれにせよ、経産省が提言しているように、やる気のある経営者の全体ではなく、個々のやる気のある経営者を支援していくといった発言がございました。
- ・ 10月3日にも未来投資会議がありまして、総理からは現預金が50兆円ほど増加している中で、これをいかに新たな分野の研究開発といった長期的視点に立った投資に回していくのかということが、日本の将来の命運を左右すると思う。やる気のある企業がスタートアップ企業をM&Aする場合や、共同研究を行いやすくするために、支援策やルールづくりなどの環境整備を図っていきたいといった発言がございました。また支援策については、ご案内のとおり党の問題ですので、政府は総理のコメントを控えていただいておりますが、甘利税調会長がスタートアップ企業に出資をする場合の

税額控除などについて議論をされているところでもあります。そのような取り組みによって独自の製品やサービスの開発を促してマークアップ率の向上を図っていききたいという話がありました。

- ・ 今後については、ここで議論いただいている内容なども未来投資会議に持ち込み、年末までに中間的な何らかの取りまとめ、夏までに成長戦略の実行計画を閣議決定したいと思っております。
- ・ 遅くなり申し訳ございません。ご報告は以上でございます。

(4) 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。
- ・ 前半のテーマは、前回に引き続き、マークアップ率の分析を踏まえた日本企業のマークアップ率の向上方法と既存企業とスタートアップ企業とのM&A、協業の促進に向けた政策課題について議論を深めたいと思います。
- ・ なお、本日ご欠席の白坂委員、柳川委員より、本日のテーマに関して事務局にコメントが届いておりますので、事務局からご紹介をお願いいたします。

○南部産業構造課長

- ・ それでは、まず慶應義塾大学の白坂委員からのコメントをご紹介します。
- ・ マークアップ率を上げるためには、高付加価値のある新たな製品・サービスを生み出していくことが必要である。日本企業による新価値創造がなぜ進まないのか。あくまで仮説の域を出ないけれども、これまで数十社の日本企業における新価値創造教育を行ってきた経験からいいますと、新価値創造の方法論を実践できる人が少ないというのが原因の一つではないか。
- ・ その新価値創造の方法論を実践できる人が少ないのは大きく3つの理由がある。1つ目は、方法論の存在を知らない。なぜ新価値創造が難しいのか、どのようにすれば新価値創造ができるのかについては、研究も進んでおり、新価値創造の方法論として体系化が近年進められております。しかしながら、これらの体系が実践可能な形になってきたのはここ10年程度でありまして、大学の教育にもほとんど組み込まれていないために、社会人が学ぶ機会がないというのが1つ目であります。
- ・ 2つ目は、社会人でないと十分に学べない。これらの方法論は、新卒学生に教えるこ

とも可能であるが、社会人学生のほうがより具体的に理解できる。しかしながら、日本では経験を積んだ社会人が学びに戻ることは、ほとんどがMBAのように知識を学ぶ専門職大学院に限られているということで、社会人の教育が十分になされていないということでもあります。

- ・ 3つ目は、方法論を教えられる教員が少ないということでもあります。対策としては、多くの社会人が働きながら学ぶことのできる新価値創造の方法論を学べる機会をつくることが重要ではないか。これは大学に限る必要はなく、企業内の研修、あるいは研修業者によるものでも問題ないのではないか。こういった就業経験のある社会人が学ぶ機会を増やすことで、学んだ人が実践を行い、結果として新価値創造の方法論を教える人材に回るといったエコシステムを早急に構築する必要がある、というご意見をいただいております。
- ・ なお、人材のご指摘でございますので、人材については次回以降、いずれにしても事務局でしっかりと整理をして、またご議論いただきたいというふうに考えております。
- ・ 続きまして、東京大学の柳川委員からのコメントを紹介させていただきます。
- ・ 1つ目は、マークアップ率の向上に向けた戦略でございます。低マークアップ率の原因は多様であり、きめの細かい分析、政策対応が必要であるが、一般的には高付加価値化及び製品差別化が十分ではなく、低価格競争に陥っていることが低マークアップを招いている。高付加価値の製品やサービスを提供するための投資が促進される必要があり、例えば、必ずしも会計上研究開発投資にこういった投資が分類されない場合もあるので、こういった投資を促すためのインセンティブ措置というものを検討すべきではないか、というのが1つのご提案であります。
- ・ 2つ目は、シェアあるいは売り上げの業界順位を強く重視する発想が引き続き残っていることが要因として考えられるのではないか。このためには、高価格による収益性確保をねらう企業戦略への転換が必要で、コーポレート・ガバナンスを通じたプレッシャーであるとか競争を通じた新陳代謝の促進であるとか、高付加価値であれば高価格でも消費者側に歓迎されるというマインド醸成の合わせ技が必要なのではないか。そういう意味では成功事例を広く知らしめていく政策も重要かもしれないということでございます。
- ・ 3つ目は事業再編、M&A等を通じた成長戦略ということでございます。日本企業では、いまだに一部の企業を除いて事業を抱え込む傾向がある。事業売却やスピンオフ

よりも事業買収に偏ったM&A戦略がとられがちである。アメリカの革新的ベンチャー買収による成長は、裏側に事業売却もあってこそ進んでいる。その意味では、適切な事業売却、事業買収が進められることが必要で、事業流動化の流れを促進すべきではないか。具体的にはM&A促進、事業売却、スピンオフを促進するための税制の検討、2つ目は事業売却に対する従業員の不安感を軽減するための対策の必要性、3つ目は、より望ましい事業をマッチングするためのネットワークの充実、こういったところを政策としては検討してはどうかということでございます。

- ・ それから、後半の議論に関係いたしますけれども、新しい産業政策の可能性としては、グローバルに活動するプラットフォーム企業、あるいは国家戦略的に産業育成を行う国が出現している中で、日本としてもこういった新しい視点で産業政策を考え直す必要性は高いのではないかとコメントをいただいております。
- ・ 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。
- ・ それでは、委員の皆様からご意見をお願いいたします。ご意見のある方は、ネームプレートを立てていただければと思います。順に指名させていただきます、よろしくをお願いいたします。
- ・ まず、産業政策のあり方は後半で、前半のマークアップ率やM&A、協業の促進といったところを中心をお願いいたします。

○林委員（ユニゾン・キャピタル株式会社 代表取締役）

- ・ マークアップ率についてですが、事務局から示していただいた各国の比較などを見ても、日本企業の問題という以前に、企業も含む日本の社会において、「企業はいいものを安く提供するのが価値である」という信念がものすごく長い間、かつ広範囲に渡って染みついているという感じがします。もちろん成長している時期には、だんだん所得が上がってくる層に、できるだけ早く廉価で高品質なものを提供していくという使命があったと思いますが、過去 20 年の停滞期において所得が下がっていくときでも、やはりより安くて、よりいいものを提供するのが企業の使命であると、企業自身もそうですが、社会のほうもそういうふう信じてきたというような、大きな社会的な価値観というものがあるのではないかと思います。

- ・ 一方で、ここにも出ていますが、例えばフランスのブランドの企業をはじめとして、ハイエンドのブランド企業というのは、原価に対してどれぐらいマークアップを乗せて売ることができるのかでブランドの格が決まるようなところがあります。できるだけ高く売るのが価値であると。それが次の自分たちのファンを生み出して行って、それが自社に対するブランド投資にもなっているというサイクルがあって、随分大きな違いがあると思います。ですから、日本企業に対してマークアップ率を上げていくべきだという点をそこだけ取り出して言ってみても、動かす起点として十分なのかどうかということの一つ論点としてあると思います。
- ・ ところで、例えば最近、女子高生に流行りのタピオカミルクティーがあります。あれなどはマークアップ率はものすごいはずで、原価はものすごく安いだけけれども、六百何十円という結構な値段で売っていて、しかも大はやりしている。みんな喜んでいて、しかも飲み物だけではなくて容器を持ち歩くのがファッションであるし、それをSNSに上げて共有することまでを含めて一つの商品だという捉え方で、あの値段は正当化されていると思います。
- ・ ですから、「いいもの」といったときに、その「使い方のイノベーション」ないしは「捉え方のイノベーション」まで含めると、実はそんなに多額の設備投資を前提とすることなくもっとマークアップをとっていく余地が企業活動のそこそこに転がっているのではないかと思います。そうだとすると、必ずしも大きな資金だとかリソースを必要としないので、大企業だけではなくて、それこそベンチャーや町場の中小企業であっても、そういったものをリードしていく立場になるチャンスは十分にあると。前向きに捉えれば、そういう構造にもあるのではないかなと思います。

○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）

- ・ ありがとうございます。私のほうからは、大企業とスタートアップの協働・協業、それとM&Aについてコメントできればと思います。
- ・ まず、大企業とスタートアップの協働の点なのですが、昨日の日経に、政府の研究開発におけるベンチャー枠の設置の記事が出ておりました。いわゆる政府調達の見点ですよね。米国では政府調達に関しては長らくやっつけいらっしやいますけれども、日本ではまさに新たな動きだと思います。大変歓迎すべきだと思っております。
- ・ 一方で、こちら、まだいわゆる科学技術振興費に関連する調達になっておまして、

今回の我々のテーマであります日本の大企業のデジタルトランスフォーメーション、DXの観点、ここにおきましては、本業のDXにスタートアップからのSaaS、もしくはAI等々のアルゴリズムの購入といいますか、協業による業務プロセスの改善、これによる付加価値、マークアップ率の向上は不可欠だと思っております。この観点では、研究開発のみならずいわゆるDX、SaaS、AIというところにまで政府からの調達の可能性を広げるという観点、及び大企業におかれましては、このような関連のスタートアップからのプロダクト調達についても税額控除を行うなど、協業促進の手段をぜひ検討いただけないかということをおもいつつ、昨日の記事をみておりました。

- ・ それから、M&Aの観点についてもう一つお話をさせていただければと思うのですが、米国のM&Aが盛んで日本のM&A、特にスタートアップのM&Aはほぼ皆無というところは周知の事実かと思えます。一方で、日本における大企業のCVC投資、直接投資は大変活発になっておりまして、2018年度におきましては、約4,000億円弱の日本におけるスタートアップ投資のうち半分が、大企業からの直接もしくはCVCとしての間接投資になっております。これは世界でも最も比率が高くなっております。
- ・ この観点で、先ほどお話のありましたいわゆるスタートアップ向けの投資における税額控除ですとか、かつてございましたがVCへのLP出資における、こちらいわゆる優遇税制のような直接・間接における投資の税制的な促進は大変業界としても好ましいものでありまして、より積極的に進めていただきたいなと思っております。
- ・ 一方で、M&Aはまだ進んでおりませんで、こちらはいわゆるキャピタルゲイン課税の減税等々、M&Aにおきまして、入るときインセンティブのみならず出るときにおけるインセンティブにつきましても考慮いただけると、さらに活発になるのではないかと考えています。
- ・ あと、GAF Aのコメントが一部M&Aでありました。アメリカのM&Aを促進しているところは、GAF A及びIBMですとかその他マイクロソフトですとか、そういうIT大手だと思います。こういう会社は、実はM&Aのみならず大変スタートアップのエコシステムの発展にも寄与しております。と申しますのも、私ども日本ベンチャーキャピタル協会の会員に、それこそGoogleさんですとかマイクロソフトさん、IBMさんやSAPさん、アマゾンさんもそうなのですが、入っていただいたのは実はこの2～3年のことで、彼らは本国、ヨーロッパ等々のみならず日本のスタートアップ

プエコシステムに関しましても、投資とかいう形ではなくて、アクセレーションプログラムですとか彼らの経営のノウハウの供与というようなものもあわせて行っておりまして、いわゆる協業の先にはM&Aという目的があるというのはグローバルには明確な事実だと思うのですが、そのための種まきの段階についても、世界中あまねく幅広く協業もしくはシード支援もしていらっしゃいます。日本の大企業、今いわゆるCVC的な投資は非常に盛んなのですが、最後のM&A、ラストワンマイルのM&Aから入り口のスタートアップのナーチャリングの部分、こちらについても、一部非常に積極的な企業さんはあるのですが、日本全体で盛り上げていくべきではないのかなというのが、先ほどの資料をみて思ったところでした。

○伊藤委員（学習院大学 国際社会科学部 教授）

- ・ ちょっと乱暴な話なのですが、今何を変えていかなきゃいけないかというときに、時代の流れみたいなものに乗っかっていかないと、今問題だからこれを何とか変えなきゃいけないという発想だけではだめなのかなと。それで、実は私ちょっと混乱していたのですが、マークアップ率とは何なのかということで、この資料の中でも混乱がちょっとあるみたいなのですが、これは売上高営業利益率ではないんですね。分数でいうと、例えば分子に価格が出て、分母に限界費用が来ているんですね。これ、実は少し考えていたら意味が深いなと思ひまして、ちょっと数字が並んで申しわけないですけど、分子が価格（P）で、分母が限界費用（MC）であると。分解すると、PをAC（平均費用）で割る。
- ・ つまり、これは何をいっているかというと、平均の費用に対してどれだけ利益率を上げるか。先ほども出てきた高付加価値とかいうのがここにかかるわけですね。分母にACを置いてきてしまったものですから、今度はまた分子にACを置いて、分母にMCが残っていますから、MC分のACというか、限界費用分の平均費用というので、ちょっと話は複雑で申しわけないのですが、経済学的にいうとコストの生産量に対する弾力性、つまり生産量があるパーセンテージでふえたら、何%コストが上がるかと。スケールメリットがあるときには、これが当然1よりも小さくなるわけですし、成熟した企業では、コンスタントの費用だったら1になるわけです。
- ・ そうすると、マークアップ率が高いというのは2つの理由がそこに存在するわけで、1つは、先ほどから出ているような高付加価値で高い利益率を上げる。ヨーロッパの

ブランド品などはそういう性向があるかもしれませんが、もう一つもっと重要なところがあるのは、その産業がいわゆるスケールエコノミー的なものを享受できる余地がいっぱいあるところというのは、当然マークアップ率は非常に高くなるわけです。グーグルとかフェイスブックというのはそういうイメージで、日本のマークアップ率が低いというのは2つ理由が考え得て、1つは、もちろんさっきから出ているような利益率が非常に低いところでビジネスをやっているということと、もう一つは、言い方はあまり正確ではないのですが、多くの産業が「どつぼ」にはまっていて、ある意味でこれ以上拡大してもなかなかアウトプットというか収益を上げられないようなステージなのか、どこにいるのかという、ここを分けて考えなきゃいけない。

- ・ もちろん両方とも大事だと思うのです。付加価値が非常に低いから付加価値を上げるというのはすごく大事なことだと思いますし、そういうふうに企業が行動すればいいのですが、これは先ほどから私が申し上げている意味でいうとスタティックな問題で、もちろん変えられれば結構なのですが、今までそうやってきた企業が突然豹変して、グッチやプラダみたいになるとか、あるいはここに出てきているような欧米のコカ・コーラみたいなブランドバリューができるかどうか分からない。しかし、これはやってみよう。
- ・ だから、政策的に考えるとどうも後半が非常におもしろくて、産業が急速に発展ステージにあるところにうまく幾つかの主要な産業があると、社会全体としてもいわゆる限界費用の平均費用に対する割合が大きくなる。裏を返せば、それだけ固定費である研究開発とか投資にお金が行くという話だと思うのですね。
- ・ それで、実は興味深く思ったのは最初の2ページの図なのですが、これをみると、アメリカのところで顕著なのですが、この10年、20年で急速にマークアップ率が上がっているんですね。前回は申し上げたかもしれませんが、マクロ経済的にみると非常に奇異なんです。というのは、ご案内のようにこの30年、ずっと長期金利は実質下がり続けている。だから、マクロで出ている事象というのは、経済というのは、生産性だとかあるいは潜在成長率がだんだん下がっていくような非常に厳しい状況にあるにもかかわらず、マークアップ率でみていると大きく変わってきている。ここら辺がすごく重要なのかなと。
- ・ ちょっとこじつけで申しわけないのですが、1973年に石油ショックが起こったときに、日本は完全に重化学工業化の成長ステージに関して閉塞感があった。でも、

そこをバネにその後、製造業が違う形に変わってきて、自動車とかエレクトロニクスが出てくるとか、あるいは 1980 年にアメリカと貿易摩擦が起こって、旧来型の日本から輸出するモデルが非常に厳しいという中で何が起こったかという、ご案内のように、その後、特に自動車が顕著ですけど、グローバル展開という方向にビジネスモデルを大きく変えてきて次のステージをつくったわけで、そういう意味では、今のこの状況でマークアップをどう考えるかといったときに、スタティックな付加価値がそもそも低いから何とかしなきゃいけないという問題と、そうではなくて社会の技術革新とか、皆さんいろいろおっしゃっていることだと思うのですが、次のステージを生み出すようなところが結構玉があって、そこをどうしていくのかということを考えるというのは非常に重要になってくるのかなと。後でも恐らく成功事例をつくっていくということだろうと思うのですけれども、そういうダイナミックな点が非常に大事になるのかなというふうに思いました。

- ・ あと、もう一つ、前回も申し上げたかもしれませんが、気になるのは、これも今のお話にも関係あるのですが、少し時代の流れの中でみていく必要があって、今日の投資ということであると、企業の余剰貯蓄、例えばマクロデータでいう資金余剰から資金過不足の比率を GDP で割った数字でみると、日本が世界最大の水準、5%前後なのですが、躍り出たのは 1998 年なのです。それ以前はそうではないんですよ。これはご存じのように 1997 年の末に山一証券が倒産して、1998 年に金融危機が起こって、いわゆる 3 つの過剰というか、過剰設備、過剰債務、過剰雇用ということにみんな目がいって、問題は、そこから 20 年間、日本はこの資金過不足の対 GDP 比でナンバーワンなのです。OECD ナンバーワンの座をずっと保ち続けているわけです。ですから乱暴な言い方をすると、当時からずっと持っていたメンタリティーがずっと続いているということかもしれませんから、そこら辺も、さっきいった歴史の流れの中で少し方向を変えていく上で、何か大きなビジョンというかプッシュがあればいいなというふうに思いました。

- ・ 以上です。

○新原経済産業政策局長

- ・ 伊藤委員の問題提起について事務局としてコメントさせていただくと、マークアップ率の分解式についてはおっしゃるとおりだと思っています。ただ、事務局としては 2

つの項が完全に分解できるとは思っておりません。つまり1項目の要素（利益率）というのは、グッチをつくろうとかブランド品をつくろうという単純な議論をしているつもりは全くございません。むしろ設備投資や研究開発を行い、新しいフィールドをつくることで、2項目の要素（スケールメリット）はもちろん1項目の要素（利益率）も動くと思っております。

- ・ 本日の資料にも提出されていますが、設備投資の比率が上がるとマークアップ率は上がるという明らかな相関関係がございます。伊藤委員の議論では2項目（スケールメリット）が中心なのかもしれませんが、1項目（利益率）にも影響することなので、そのトータルの実業を考えております。ですので、必ずしもブランドの研究会ではないと思っております、おっしゃるとおりだと思っておりますが、そのように広いカバレッジでご議論いただくと良いと思っております。

○伊藤委員（学習院大学 国際社会科学部 教授）

- ・ おっしゃるとおりだと思うのですね。でも、ブランドは大事だと思います。
- ・ そこで、言い忘れたことがあって、前回も申し上げたかもしれませんが、いわゆる産業のステージとか、あるいはプロダクトサイクルという議論が一方にあって、例えば電気洗濯機という商品がある。最初は、よくわからないけど、大学の研究室に似たようなところが一生懸命試行錯誤しながら洗濯機をつくっているわけですね。いろいろな形のものがある、マーケットに出して行って、あるところまでは、もちろん失敗も多いのだけど、多分マークアップ率は非常に高いんだと思うんですね。
- ・ ところが、それがだんだんスタンダードサイズして、電気洗濯機ってこんなものだというので、それに合わせたものをつくって行って、標準化して行って、さらに広がると海外まで生産展開すると、どんどん物の値段が上がってくる。ただ、これが行くところまで行くと、本当に成熟化しちゃうと、さっきのグッチではないけれども、ある種のブランドバリューで定着する面もあるかもしれない。
- ・ そうすると、日本がねらうべきところというのは、この一番最初のところに近い、あるいは、もしいいものがあれば、それこそグッチやコカ・コーラみたいに高いものもあるかもしれない。このところがどうなのかというのは結構重要なのかなと。
- ・ 恐らくここに今日出てきているような話でも、一方で、もちろんさっきいった第2個目もあると思うのですが、第1個目のところでも、いわゆるプロダクトサイク

ルでみると比較的初期の、あるいは前期のものが多くて、日本の場合は、残念ながらそうではないようなものが非常に多くなってきているというふうに考えられるかもしれません。

○有馬委員（株式会社デンソー 取締役社長）

- ・ 伊藤委員がおっしゃっていたマークアップ率って何だろうというふうに考えれば考えるほどわからなくなってきました、学術的なことは僕はよくわかりませんが、例えば今日の資料で、日本精工さんがマークアップ率 5.5 倍と。こういう機械製造業で、弊社ともよく似ているようなところで、1 倍ぐらいしかない弊社と比べて何で 5.5 倍もあるのかなと。もし、何かこういうことでこんなにマークアップ率が高いのだという情報の情報がおありであれば、教えていただきたい。そういうのが一つヒントになるのかなと。
- ・ それから、G A F A は確かにすごいと思うのですがけれども、売上高の研究開発比率は高いのですがけれども、かといってマークアップ率が高いかということ、今日のデータを見せていただく限り、そんなに高くはないと。その相関というのはどういうふうに考えればいいのかということも教えていただきたいなというのが正直なところなのですね。
- ・ さっき伊藤委員がおっしゃっていたマークアップ率についてですけど、我々は「どつぼ」に入っている産業の一つかなという気もするんですよね。では、「どつぼ」って何かというのはあるのでけれども、裾野が広くてお客さんとの契約もいろいろあって、積み上げてきた製造業とすると、やめることを決めたいのですが、なかなかやめ切れないというところがあるので、それは経営者として失格ではないかとおっしゃるかもしれませんが、そういうしがらみが確かにあって、より日本人の経営者はそこがなかなかできていないのではないかなという気がします。
- ・ それから、マークアップ率が向上するためには、付加価値の向上はもちろんいろいろな視点で必要かと思うのですがけれども、それをやったところで——やるのですがけれども、ペイバックがどれだけできるのかなというところもありまして、これは先回も申し上げたかもしれませんが、B to B の企業ですとなかなかそういう形にはならないというのが実態でございます。そこをどういうふうにブレークスルーするかということもあるのですが、よく弊社の状況をみますと、付加価値向上ももちろん大事です

けれども、もう一個突っ込んだコストダウンというのをセットでやらないと何ともならないかなという感じがする、マークアップ率を向上するという意味で。

- ・ そうすると、直接の製造業のほうは、直接の部門のところはそれなりのコストダウンをやっている気がするのですが、弊社の場合でいくと、いわゆる管理間接部門、そういう部門の業務の標準化を含めて、どうやって今のデジタル化の波に乗ってしっかり合理的にやるかというところは、かなり遅れているなという気がするんですね。ある部門とある部門のところはいいのですが、ある部門を繋ぐところが人海戦術でやっているようなことがあって、そういうところを徹底的にスリム化するということで、マークアップ率の向上に少しは貢献するのではないかなと改めて思いました。
- ・ 以上です。

○南部産業構造課長

- ・ 個社のマークアップ率の高さについては、もう少し様々な分析をしてみないと分からないので、我々も仮説の域を出てはおりませんが、まず最初の、6ページ目にあります機械製造業で日本精工さんやHOYAさんなどが高い、あるいは大企業であればキヤノンやソニーが高いということが出ておりますが、恐らく共通してこの企業にいえるのは、ニッチトップと申しますか、特定の製品で世界シェアが高い企業が上位に並んでおまして、シェアが高ければ価格支配力があるということかと思っております。日本は製造業の中でもニッチトップ系の企業がいくつかありまして、そのような企業はマークアップが高い傾向がございますので、もしかすると、そういう製品市場における寡占度のようなものがマークアップに影響している可能性が高いのかなというのが、まず製造業のところでの仮説でございます。
- ・ 他方で自動車は、実はアメリカ、ヨーロッパ、例えば4ページとか5ページをみただけでも、自動車産業というのは必ずしも世界的には高くなく、フォード・モーターやゼネラル・モーターズは1倍を切っております。これは4ページ目の右のところに記載しておりますし、5ページ目のヨーロッパでも、右側にいくつか有名企業が並んでおりますが、真ん中から下ぐらいのほうにフォルクスワーゲンやアウディ、BMW、ダイムラー、ルノーといった企業がございまして、業種特性としてこのようなBtoCと申しますか、非常に競争の激しい産業では世界的にマークアップ率は下がってきているということだと思いますので、製造業の場合は、製品市場の特徴がマーク

アップに強く影響してくるのではないかと考えております。

- ・ もう一つはGAF Aのマークアップ率でございますけれども、実はGAF Aと一口にいても、マークアップ率にはかなり違いがございます。4ページ目を改めてごらんいただくと、GAF Aの中で一番高いのはアルファベット、グーグルの親会社でございますが、アマゾンちょうど1倍ぐらいしかございません。また、フェイスブックは当然高いのですけれども、ほかにもIT系でありながらそこまで高くない企業がございます。
- ・ これは一体なぜなのかという点についてももう少し分析する必要がございますが、恐らく一部のIT系の企業では、意図的に価格を低く抑えることで、シェアの拡大といえますか、ビジネスチャンスを広げていく局面を重視している企業があるのではないかとこのように考えております。そのような意味では、かなり独占度は高いけれども、今は価格を下げることでマークアップを低くしてシェアを高める局面にある企業が低くなっているのではないかと。逆にいうと、おそらくアマゾンなどは、もっとマークアップを上げようと思えば上げることができる立場にあるのだとは思っておりますけれども、戦略として上げていない可能性もあるのかなと思っております。ただ、これは数値でしかないので、もう少し多面的な分析を引き続き行っていこうと考えております。

○相原委員（日本労働組合総連合会 事務局長）

- ・ ありがとうございます。林委員の先ほどのご発言と共通する点があると思います。資料17ページには企業の仕入れ価格や販売価格の推移が出ています。仕入れ価格が上昇したタイミング、それに伴い販売価格を上昇させたタイミングがある訳ですが、何が決定の因子になり得たか分析も必要と思います。
- ・ 消費税率の引き上げ、税体系の変化、競争環境の変化など、様々な外部要因に基づく仕入れ価格の上昇を受けて、販売価格を上昇させることは合理的な行動と思います。しかしこの間、分子のアウトプットの最大化を求めるよりはむしろ、投入量、いわゆる分母の縮減が、企業行動原則としては支配的であったと思います。今後は、外部要因に基づく価格決定に加え、企業行動を決定するための材料や価値観を内部から転換せねば、マークアップ率の改善にまでは届きにくいのではと感じます。
- ・ 一方、マークアップ率の向上に向けて、アウトプットに焦点が当たり過ぎた場合、これまで働くものが努力してきた原価改善、いわゆる、分子に対する前向きなチャージ

という原則も崩れかねず、企業の足腰の脆弱性につながることを懸念します。このあたりのバランスと整理が大変重要だと思います。

- ・ なお、同一労働同一賃金が来年から導入されます。産業横断というよりは企業の中でということになりますが、これは、内部の価格決定のための一つの要素とし反映すべき点だと思います。働き方や人材というテーマは次回以降ということですが、マークアップ率の向上、企業行動の原則を変えるための視点を新たにどこに求めるのかについても、大変重要と考えます。
- ・ 企業間の取引価格の適正化は重要ですが、取引の出口についての監視機能ですので、やはり、取引価格を決定する企業内の行動原則を転換していくことがポイントと思います。

○米良委員（READYFOR株式会社 代表取締役 CEO）

- ・ ベンチャー企業と大企業のオープンイノベーションというか協業というところにおいてなのですけれども、私たちも大企業さんといろいろな取り組みを始めさせていただいてお話を聞かせていただいていると、大企業さんはオープンイノベーションとかスタートアップとの取り組みということに対して基本的にはポジティブで、何かやろうということは起こっている。数年前からこのオープンイノベーションの議論が始まって、1周した感があるという話をよく伺います。
- ・ ただ、組み方とかが余りうまくいかなかったので、1周して、継続していくかどうかはちょっと検討というステージにあるのかなというふうに思っていて、なぜそういうことが起こっているのですかというふうになると、経営者の方々は、新しい付加価値を作っていくためにも新しいイノベティブな活動をしているベンチャー企業と一緒に取り組みたいと思っているのだけれども、現場の皆さんというのあまりついてこなかったりして結構短期で終わってしまって、また、成果指標というところもあまり最初から定まっていなかったりするんで、どうしてもすぐにPLにつながっていないよ、みたいな話で打ち切りという形になってしまっているのかなというふうに、伺っているとお聞きできます。
- ・ なので、この分野に関しては、少し長期でコミットを必要とするような分野だと思うので、経営者の方がしっかりコミットして行って、より短期の成果、PLに乗るような成果というよりは、どういうふうに経営全体の中で資産となっていくようなものに

していくかというのを考えて、責任をとれるような方がコミットしていく必要があるのかなというふうに思っています。

- ・ その中で、前回もお話しさせていただいたのですけれども、新規事業を任された現場のメンバーの方とスタートアップが会うことというのは結構多いのですけれども、経営者の方が出てくるというケースは最終的にならないと出てこないというようなこともあるので、よりトップ同士というところが、長期で一緒にこういう目標に向かってやっていくよねというところのすり合わせと、そういう出会いをきちっとつくっていくということと、あと、短期で終わってしまうと、結局会社の中でも、やってよかったのかやってよくなかったのかというのがわからないまま終わってしまうので、その取り組み自体は素晴らしいことなのだよということを、きちっと政府とか国が、そういった取り組みをただけでもある種評価するというか、ポジティブにフィードバックをしていくということはすごく大事なのかなというふうに思っています。
- ・ このオープンイノベーションとか協業というところを今回も取り上げていらっしゃるけれども、結構一巡してどうしようという状況が今なのかなと思うので、取り組んだ企業をポジティブに評価し、また経営者の方が参加しているという事例が、より多くの企業さんに知られるような状態をつくったほうがいいのかと思いました。
- ・ もう一点なのですけれども、企業さんにより積極的に参画していただきたいなというふうに思っているのが、SDGsとかサステナビリティの分野というところにより参画していただけないかなというふうに思っています。先ほど仮屋菌委員がおっしゃったように、CVCとかベンチャー、いわゆる非線形で短期で成長するような事業に対しては、お金はCVCさんが用意されたりベンチャーキャピタルにLPで入れたりとかということでお金の流れが動いていると思うのですけれども、より研究開発とかサステナビリティに寄与するような社会課題解決のような事業というところにはなかなかお金が流れていないというような世界もあるなというふうに、私も自分の事業を通じて思っているので、そういったところに企業さんがより長期できちっと関わっていくということができればいいなというふうに思っています。
- ・ なので、そういった社会課題。短期ではそれこそなかなか自社の事業売上利益というところに繋がらないのだけれども、長期で会社のリスクをちゃんとカバーしていくような領域に対してきちっと張っていくという企業を、何か認証とかサポートするというような取り組みがあったらいいなというふうに思いました。

○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す。今、短期的に見ていらっしゃるということなのですが、大体今平均的にみて現場ではどのぐらいで成果指標というかそういうのを、明確ではないとおっしゃっていましたがけれども、どのぐらいで今一巡した感があるのですか。何年ぐらいということ。

○米良委員（READYFOR株式会社 代表取締役 CEO）

- ・ むしろ私よりもプロフェッショナルな方がいらっしゃるかなと思うのでご意見を聞きたいのですけれども、多分オープンイノベーションとかといわれ始めて5年ぐらい、もうちょっとですかね、関わりみたいなぐらいはあるのだけれども、結局何となくベンチャーのピッチコンテストみたいな形で終わりということも結構あって、どう取り組んでいいかというのが結局わからないまま終わってしまうというようなケースはお伺いします。
- ・ ただ、そういうベンチャー、ある種異能的な人と大企業さんのセット、組み合わせていくということがようやく始まったという段階だとも思うので、それ自体ですぐ見切りをつけてしまうということがもったいないことなのかなというふうにも思えます。
- ・ そういったある種、このまま協業をしていくとかオープンイノベーションを広げていくということはとても大事だと思うのですが、今企業さんとしては、でも、やったじゃんという状況ではあるのかなと思うので、それをどうやって打破するかとか空気を変えていくかということを検討する必要はあるのかなと思いました。

○翁部会長（株式会社日本総合研究所 理事長）

- ・ それでは、今までの議論の延長線上にはなりますけれども、こういったマークアップ率の向上やスタートアップとの協業ということは原則的にはガバメントリーチの外側でございますけれども、ここにどうやって政策的にアプローチしていくのが適切なのかということについて議論を進めたいと思います。事務局のほうからは、パイオニア的な企業に支援を集中し、その成功によって周囲の企業に波及効果を及ぼすことで一つのムーブメントをつくっていくという産業政策の方向性についてご提案がございました。こういったご提案も含めて、こういった政策が有効だと考えるかということにつきまして、どんな点からでも結構でございますので、ご意見をいただければという

ふうに思います。またご意見のある方はネームプレートをお願いいたします。

○伊藤委員（学習院大学 国際社会科学部 教授）

- ・ ちょっと大学の教師みたいな話をさせていただきたいと思うのですが、「産業政策の経済学」という本を私書いたことがあるのですが、それは別として、産業政策で何ができるかという、できるかできないかは別として、4つか5つぐらいに分類できると思うんですよね。いずれにしても、成果が今出ていないから何とかしたいということであるわけです。
- ・ 1つは環境制約を外すということで、規制緩和とか貿易自由化だとか、要するに今本当はやりたくてもできない、あるいはインセンティブを持ってないようなところについてやる。これは依然として重要だと思うのですが、ただいろいろなことを成長戦略でやってこられた中でなかなか成果が出てこないということで、ここには多分限界を感じていらっしゃるのだろうと思う。ただ、私は大事だと思いますけど。
- ・ 2つ目が企業のインセンティブを変える。先ほどM&Aに減税措置がとられたという話も出ていましたけれども、あるいは研究開発にいろいろな公的資金を投じるとか、そもそもうまくいっていないということは、何かの市場の失敗みたいなことが起こっているわけですから、これももちろん考えていくべきだろうと思うのですが、恐らくこれもなかなか厳しいのかなというふうにお考えになっていると思うのですね。
- ・ そうすると、あと2つぐらい残っている部分があって、1つが、先ほどの Snow Ball Effect とも関係あるのですが、経済学の話で恐縮なのですが、我々も大いに反省してまして、人間とか組織って合理的に行動していないのだと。それは行動経済学というのですがね。だから、合理的に行動はしないのだけど、予想できる程度に非合理的に行動しているとすると、そこを変える何かつぼみみたいなものがあるのではないだろうかということは多分重要な話で、Snow Ball Effect だけではないと思うのですが、もしそうだとすると、なぜ合理的に行動しないのか、どう合理的に行動しない結果、今の状況が出ているかということをもうちょっと分析してみないといけない。
- ・ ただ単に成功事例を出すだけではないと思うので、先ほどの話に戻るのですが、それは恐らく単にスタティックに今日本経済がどうであるということ以上に、グローバルマーケットがどう変化してきているのかとか、技術がどう変わってきているのか

とか、日本のいろいろな外部環境はどうなっているかという中で、日本の企業が
どういうふうに、先ほどの言葉をもう一回使って申しわけないのですが、「どつぽ」
にはまってしまっているのかということをしっかり分析しておかないといけないのか
なというふうに思います。その点がまだ残念ながら、私も含めて十分議論が整理でき
ていないだろうと。

- ・ 私、意外と重要だと思うのは、これから多分出てくるのだと思いますが、4つ目だと思
うんですよね。それは何かというと、そもそも手持ちの駒が少ないのが幾ら頑張っ
てだめだというのであれば、手持ちの駒を増やすというのが非常に重要になってくる
のかなと。プレイヤーの問題だろうと思うんですね。
- ・ まさにベンチャーとM&Aの話はそこに関係あるのですが、前回もお話したのか
ちよっと記憶にないのですが、ロバート・サットンというスタンフォードのビジネ
ススクールの先生がイノベーションの本を書いていて、非常におもしろいことをいっ
ているんですよね。それは何かというと、企業ってなぜ利益を上げているのかとい
うと、企業の中に過去にずっと培われてきた能力とかノウハウとか、中での従業員の教
養知識だとか、あるいはいろいろなことがあって、失敗も成功も重ねた上で、それを
できるだけ忠実に毎日毎日やっていくことで初めて利益が出るわけです。
- ・ 例えば、ディズニーランドがなぜ儲かっているかということ、あそこでみんながどうい
うふうな立ち居振る舞いをするかとか、どういうルールになっているか。それを少し
でも逸脱すると、そこで事故が起きたり失敗が起きたりするわけですね。ただ、その
世界って全くイノベーションは出てこないんですよ。ですから、ディズニーランドの
ミッキーマウスは非常にいいやつで、うまく行動しているのだけど、彼をヒールにし
てみたらどうなるかということがイノベーションなんですね。成功するか失敗するか
わからない。日本の企業が非常に悩んでいるのは、それをやる勇気がなかなか。だっ
て、今それなりの利益を上げていて、動かしたら何が起こるかかわからないわけです
から。だけど社会全体とすると、それをどう作っていくのか。つまり、今の仕組みとか
組織の外にどういうものをつくっていくか。アメリカの凄いのは、20年前、30年前
無かったようなグーグルやアマゾンが出てきちゃってそれをやるわけですから、これ
をどうやって作っていくか。多分その中の鍵になるのは、もちろん一つは企業とか資
金だろうと思うのですが、それ以上に人材だろうと思うのですね。だから、ここを
どうするかという話だと思うのです。

- ・ ちょっと話が横にそれて申しわけないのですが、今日、ある地銀の方と話していて、優秀な人材が出ていくという話になって、給料下がって出ていくんですよ。何で給料下がって出ていくのって聞いたら、ちょっとここだけの話ですけど、今の銀行の仕事は面白くないと。ある別の金融系の会社に入ったのですが、自分は楽しくて、楽しくてしょうがないと。要するに、給料は安いんだけどいろいろなことにチャレンジできるという。だから、人がそういうふうに動けるような余地が社会に出てこないと難しい。だから、供給構造というか手持ちの駒をどうやって増やしていくかという仕組みを少し考える。これは多分産業政策に出来ることだと思う。
- ・ 最後の5つ目は、この分類に入るかどうかかわからないのですが、ちょっと我々真剣に考えなきゃいけないのは、ここでもアジアの話が出ているのですが、我々はこの場でこれを特に強力にやっていかなきゃいけないか。もちろんグーグルやアマゾン、アップルとグローバルに伍してやるということもあるのだろうけれども、なかなか現実的ではないのだろうと思うんですね。日本の成功をみたときに、例えば戦後直後は、いわゆる労働集約的なものをどんどん海外に輸出して戦後を乗り切って、今度 1960 年に入ると、国内のインフラだとか重化学工業化で高度経済成長をなし遂げて、そして、さっきいいましたように 1980 年以降はまたもう一回グローバルにいった。そうすると、今この後、グローバルの中で日本が比較的アプローチしやすく、しかも非常に成長のエネルギーが満ちているという、やはりアジアだろうと思うんですね。だから、そういう場を少し意識しながら政策を展開していくというのは重要なのかなと。
- ・ 昨日、私も数字をみて改めてびっくりしちゃったんですけど、日本ってこの 20 年、ほとんど GDP って変化していませんよね。中国は、2000 年は 1.3 兆ドルだったのが今は 13 兆ドルなのですね。だから、10 年間で 10 倍になっちゃっているわけです。中国は別として、ほかのアジアの諸国もそういう意味では非常に消費ブームだとか起こるわけで、そういうダイナミズムとかエネルギーの場みたいなものと日本の産業のあり方みたいなものをもう一回見直してみるというのは非常に重要なかなと。ちょっと学問的な話で申しわけないのですが。

○林委員（ユニゾン・キャピタル株式会社 代表取締役）

- ・ もう一回マークアップのところから始めますと、既存の業界、産業構造が決まってい

て、その中で新製品を出すという競争、同じ業界の中で競合がいてそれぞれ競争されているときに、はたしてどれぐらい自分で自由度をもって値段をつけられるのかという結構制約が多いはずです。すごく独創的なものが出てこない限りは、横並びと当社の前モデルとの比較という、縦横の比較の中で少しだけ戦略的な判断ができる余地があるだけというものだと思うんですね。それは日本に限らずそうだと思います。

- ・ マークアップ率の議論を大きくスケール感をもって変え得る道があるとすると、業界を変えていくようなプレイヤーをどうやって国として後押ししていくのかという方向性が一つ。でなければ、既存の定まった業界構造の中で何か革新的な一商品を出す必要がある。いずれも研究開発の活動が大きく必要なのだとすると、それを促進していくような後押しを国がやるというのは、一つ大きな役割として考えられると思います。
- ・ ただ、大企業がどれぐらい研究開発にお金をかけられるのかというのは問題です。大企業は無茶なことはしてはいけない世界ですから、金額は全体としては大きいのかもしれませんけれども、その中ではパイプラインのポートフォリオを組んで、大きな企業全体にとってはリスクにならないような範囲で賢く物事を進めていく必要がある。
- ・ 片方でベンチャーのロジックは全く逆です。非常に小さいみずからの企業規模に対して、到底出来そうでないようなことにチャレンジしていて、そのために外からお金を集めてやっていこうと、そういうような人たちがベンチャーの世界。物事を大きく変えるようなイノベーションや研究開発を社会の中のどこからもってこようか、どこで育もうかと考えるときには、ベンチャーの人たちを盛り立てていく仕組みが必要で、しかもかなり大きなスケールでそれを後押しするというようなことが社会全体としては構想されるべきだろうと思います。
- ・ 既存のビジネスプラットフォームをお持ちの大企業とベンチャーをどういうステージでつないでいくのかについては、いろいろあって構わないとは思いますが、大企業の理性的な世界の外で大半が失敗していく中で、成功した人たちを大きなスケールで取り込んでいく道筋がつけられれば、社会全体として大きくマークアップ率を上げていくことにつながる動きが作れるのではないかと思います。
- ・ それから、伊藤委員がおっしゃったさっきの一番最後の点は、私も非常に同感でして、そもそも日本は伸びない、人口が減るという市場なわけです。日本企業が日本の国内市場で高成長を信じて、そこに大きく投資をしていくというのは、いくら言われても理性的な世界では限界があります。日本で今後超長期にわたって確かな道筋というの

は、人口が減ることと高齢化だと思うのですが、それはそれでヘルスケアだとかある種のコンシューマーの業界にはビジネスチャンスはあると思う。ただ、経済的にアジアの市場をもう少し一つのものとして視野に入れれば、ここは若くて成長する市場。これは間違いのないグロースストーリーで、これと日本の企業の現在の立ち位置、持っているものとの組み合わせでものを考えていくような視点は、ここから先非常に重要なのではないかと。日本企業の成長を考えると土俵というのは、基本、そういうものであってしかるべきではないかと思えます。

○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）

- ・ 改めて 27 ページのスタートアップ企業の買収を行う企業会社、世界ランキングをみていますと、ITのグローバル企業が本当にトップテンにいるなど。ベンチャーキャピタルの米国の歴史をひもといてみますと、80年代は、まだエグジットとはいつてもIPOが中心だったのですね。これが大きく変わったのが90年代、インターネットのブームが始まるような90年代半ば前後ぐらいに、ここのトップテンでいいますとシスコさんのような業界再編ですよ。どんどん出てきたところの企業を買収してバイ・アンド・ビルドをしていって、いわゆるシリコンバレーというのは、エコシステムというぐらい自然の生態系にたとえられるわけなのですけれども、まさにその中における太い大樹のような形で、どんどん枝葉のところの企業群を吸収して新製品の開発だったりプロダクトラインナップを広げていったりということで、業界再編の核となるプレイヤー、これが新しいエコシステムをつくっていったと。それを見習って、例えばその後Googleですとか2位のフェイスブック、きっとヤフーとかもそうかもしれません、そういうところがロールアップをやっていくというロールモデルになっていたと思うのです。
- ・ この中で、今回、パイオニア的な企業経営者をハイレベルで表彰していくとか、フロンティアを切り開いていくというようなところですよ。日本において、ITのみならずさまざまな産業で業界再編が進まないというところはあると思えます。M&Aに対するメンタルな部分もあると思うのですが、私、マークアップはもとより業界の業務の収益性、拡張性を行っていくために、再編というものは本当に欠かさざるべきもの、それを行っていくリーダーシップ、イニシアティブ、経営者というのは、国として、表彰と申しますか重要なリーダーシップだといっているのかなと思えます。

- ・ スタートアップで申しますと日本ベンチャー大賞、これは当然総理からの表彰でもございますし、昨年より日本オープンイノベーション大賞というものも始められて、たしかJRさん、企業のほうではやっていらっしゃったかと思いますが、M&Aというよりも業界の再編を促進するリーダーシップ、こういうものに光を当てていくということは、今ある日本の民間のM&Aに対するメンタルブロックを解き放って、そしてパイオニア的に動いていくことが、エコシステムがどんどん発展していくためには非常に重要なのではないのかなと、27ページをみていて思いました。

○岩木氏（高橋委員代理 KDDI株式会社 経営戦略本部長）

- ・ 先ほどの伊藤委員のお話を聞いていまして思ったのは、大企業がベンチャーキャピタルをつくって、さまざまの方々と一緒にイノベーションを起こしていかなきゃいけないといったことを考えていくときに、我々も10年ぐらいやっていて本当にそうなのですけれども、CVCは、いわゆるVCさんと違って一般の大企業の社員の人間がやっていくような話になりますので、本当にノウハウもないですし、皆さん大変な思いをされて苦労されていると思うんですよね。企業側からすると、そういったところってあって、これを乗り越えるような仕組みというのが、産業政策というようなそんな立派なものではないのかもしれないですけれども、必要なかなと思っていて、例えばCVC同士で協力し合うような仕組みをつくっていくとか、そういったものというのは何となく国全体としてみていく意味というはあるのかなというふうの一つ思いました。
- ・ マークアップの話でちょっと思っていたのですが、例えば我々のネットワークというのを考えていまして、ネットワークというのは、私ども通信会社が提供しているようなものというのは、別にどこの会社が提供していてもそんなに大差ない。ここにブランドをつけて付加価値をつけようとしても、そんなにつけられるようなものではもちろんないのですけれども、できるだけ安価に安全にステイブルなものをご提供しますよというのが使命なのですけれども、これがベースになってIoTというものが今できてきて、もともとの通信のネットワークがあるので、IoTという、非常に低コストで新たなイノベーションを起こすようなためのインフラとしてご提供することができますと。
- ・ その上で、いろいろなベンチャーの方々ですとかパートナーさんと、付加価値を提供

することによって例えばマークアップ率を上げていくようなサービスをご提供できないかといったような考え方をすべきなのかなと思ってまして、それによって、逆にまたネットワークが効率化されると、もともとの我々の本業であったネットワークのほうのコストも下がってくると。それは、先ほど来新原局長もおっしゃっていたようなことかなというふうに思っていてまして、そういった関係を——大企業って必ずそういった、もともと成熟産業であるかもしれませんが、そのインフラなり資産というのはお持ちになっていらっしゃるの、そこをベースに、両利きではないですけども、こちらの新しい付加価値を起こすといったようなことをそういう視点で考えていく必要があるのかなというふうには思いました。

○有馬委員（株式会社デンソー 取締役社長）

- ・ 弊社もスタートアップの皆さんといろいろやっているのですが、協業とか出資がなかなかうまくいかない、至らなかった場合、いったとしても途中で頓挫してしまう、そういうことが結構あるんですね。何でそうなるのかなということは、スタートアップ側の問題というよりも、大企業側の弊社みたいなところだとすると、期待する事業規模の規模感が違うとか、あるいはスタートアップの人が考える時間軸が全然違うと。よく、概して全部一つ形をつくるというような形でいきますけれども、そう我々も期待はするのだけど、実際の我々のレスポンスが1年ぐらいのスピード感でやっていたとか、そういうことも実際あるんですよ。ですから、大企業側というか弊社側からみると協業重視というよりも、さっき誰かがおっしゃっていましたが、もうちょっと中長期視点で支援するとか育成するとか、そういう形が必要ではないかなという気がするんですね。
- ・ そうすると、逆にちょっとスタートアップの方々にお聞きしたいのは、そういうふうになると、そもそもアイデアがどんどん出る、あるいは物すごく機動力があるというスタートアップのパワーがちょっとなくなってくるのかどうかという、そのあたりがよくわからないですね。ある緊張のもとに短期間で成果を出すというところで、どんどん追い詰められた環境の中でクリエイティブな仕事をしていくということが一つのあり方だとすると、そういう支援の仕方がいいのかどうかわからないけど、我々のうまくいかなかった事例からみると、やはり中長期の支援というのは必要ではないかなというふうに思うのと、どうしても我々企業の大きいところからみると、一サプライ

ヤーみたいな見方をどうしてもしてしまうんですね、目線として。そうではなくて、本当に対等な重要なパートナーだという視点でみていくということが必要で、その2つを我々の目線、姿勢として変えていかなければいけないなと思うんですよ。

- ・ そういう面で見ると、そういう目線でやっている、あるいは中長期的な視点でやろうとしている企業に何らかの政策を考えてくれれば、もちろん加速税制優遇みたいなものも含めてですけど、何か回っていくのかなという気がするのが1点と、国内だけではなくて海外のスタートアップともやっていますので、すぐに企業結合しようとするときに必ずいろいろな法制度があるので、その手続が厄介だなというような形で、我々は一生懸命やっているのだけど、海外のスタートアップの会社が、嫌気が差して「いいわ」というようなこともあるので、その辺の法制度の微妙な修正もできたらよくなるのではないかなと思います。

○翁部会長（株式会社日本総合研究所 理事長）

- ・ ベンチャー側の目線というか中長期の時間軸、このあたりも含めて、もし米良委員よろしければ、そこも含めてご意見をお願いします。

○米良委員（READYFOR株式会社 代表取締役 CEO）

- ・ 短期間で生きるか死ぬかの闘いをやっているからイノベーションが生まれるという側面も多分にあるとは思いますが、一方で、今スタートアップもエクステックみたいなことをいわれていますけれども、中の産業の分野に対して、テクノロジーはどういうふうに入れて産業構造を変革していくかということに長期視点で勝負しているスタートアップも増えてきています。なので、よりそういう企業であればあるほど、大企業さんと一緒に長期で事業を育てていきたいというふうな願望があるようなベンチャーも増えていると思います。
- ・ 例えばヘルスケアの領域だったりとか、我々もちょっと端くれにいるフィンテックだったりとか、こういう業界って規制とかも関係してくるので、ベンチャー1社で闘うというよりは、より企業さんと一緒に長期の目線でどのような業界になっていくべきなのかというところを議論しながら、だけれども大企業さんの中では全体で動かしていくのは結構難しいよねというものを、ある種出島的にどんどんチャレンジしていくということが、エコ社会における役割分担としてはあると思うので、支援というか、まさに産業はどういうふうに変化していくかということに大企業の経営者の方と直接

議論をしながら進めていけることができたとしたら、変わっていくのだろうなというふうには思っています。

- ・ ちょっと繰り返しになるのですがけれども、大企業の経営者の皆さんもそういう長期視点で、どのように産業の中で自社の事業を構成していくかということについて、常に考えていらっしゃると思うのですがけれども、どうしても新規事業部みたいな形で切り離された現場の皆さんと一緒にやっていくというふうになると、何となく現場の方も、早く成果出さなきゃみたいな形で、出なかったら切るみたいなふうにもなってしまうので、より長期でパートナーシップを組めるような状況をつくれると、最終的なインパクトは大きいのではないのかなというふうには思いました。
- ・ あと、大企業さんがイノベーションに対して投資をしていくというときに、それこそ最近、先ほどもちょっといったのですが、サステナビリティの分野があったりとかするとESGという話も出てきていて、より企業さんが短期のPL というものと、あとは長期のいろいろなリスクをカバーするような新しいイノベーションにしっかり投資をしていくような会社を株価として評価していただくというような形のサイクルというのはつくれるのではないのかなというふうに思っています。先ほど税制優遇みたいなお話もあったのですがけれども、そうではなくて、会社を今の市場の中でも評価をしていくということに、ESGとかというような、いわゆる長期の社会課題を解決していくようなことに対して投資をしているような企業を、そういった視点でも評価をしていくということはできないのかなというふうに思っていたので、そういったことを政府が実行していただけるといいなというふうには思いました。

○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）

- ・ 私も有馬委員に対しての追加のコメントなのですが、オープンイノベーション、CVCが、ブームで終わらせてはいけないのですが、ブーム的に始まって今ちょうど5年弱になろうとしていると思います。この5年、CVC活動でも表面的に成功したところと、思ったよりも結果が出ていないなというふうに途中経過をみている大企業さんと、2つに分かれると思うんですね。これはスタートアップ側の反省も明確にありまして、まず私、一番大きなこれから改善しなければいけないポイントは、大企業とスタートアップが連携する際の期初のいわゆる目的軸、時間軸のすり合わせだと思います。

- CVCですが、特にマイノリティー出資をすることが多いのですが、マイノリティー出資の場合、いわゆる計画及びスケジュール設計の具体化が甘く始まってしまいうんですね。ですので、そもそも2～3年たったときに、着地点は何だったかな、どれぐらいやっていくべきだったか、もしくはどれぐらいの経営資源を投下すべきだったか。スタートアップからしますと、大企業からこれぐらいの顧客基盤、技術供与を受けるようなイメージをもっていたという話ですし、大企業からしますと、スタートアップは割と素早くは動くけれども、投下しているリソース、我々が思ったよりも全然やっていないのではないかと、こういう期待値のすれ違いが本当に多かったのかなと思っています。M&Aですと、PMIも含めて割とかつちりとしたデューデリも行うのですが、特にCVC、オープンイノベーションぐらいの資本業務提携ぐらいになると、詳細の詰めが甘くなるんですよね。ここに短中期でのずれが出てくると思います。
- ですので、私、今改善すべきとしますと、今おっしゃられた、まず中長期におけるしっかりとしたゴール設計をすること。それから単年ですよ、特に大企業さん、単年度での評価、これは質量ともなっていますので、その単年度での評価についてもちゃんとマイルストーンについて、最初からある程度公表すること。あと、どれぐらいの経営資源を投下するのかということについては相互に握っておいたほうが良いなと思っています、大企業からするとそんなにやっていないようになるのですが、スタートアップからしますと結構な資源を実は投下していて、本来の成長のほうにもっと振り向けたいということは、本当に今現在いろいろなところで起こっています。このあたりのすり合わせが非常に重要ではないかと思っております。

○相原委員（日本労働組合総連合会 事務局長）

- ありがとうございます。ガバメントリーチの表現が出てきています。経済原則にのっとった合理的な判断に基づき、企業が主体的に行動すべきところを、政府がお膳立てし、今日のこの場のように、様々な人たちが考えなければ、企業行動が変わっていかないといこと自体、特別な事態であると思っておかないといけない。
- 自主的な行動で豊かな利益と社会課題の解決が進んでいけば良いのですが、そうやっていない。このテーブルの存在価値がないとは申しませんが、少々、異常な事態だということろは、どこか頭に置いておくべきかと思えます。
- グローバルヘルスカバレッジの進展を考えた場合、今後、圧倒的な付加価値の高まり

が想定される製薬業ですが、一方、アフリカをどうゲットしていくかなどについて、本日説明のあった諸データを見る限り、日本の産業として、遅れをとっていないか懸念します。

- ・ 有馬委員のご発言の通り、スタートアップの皆さんとの期待値や規模の違いなどについて整理頂きました。そのとおりだと再認識しました。この間、守勢に立たされてきた大企業が、この10年、20年何とか守り抜き、今は思い切った構造転換を図り、全力でチャレンジを進めている局面ではないかと推察します。したがって、スタートアップの皆さんとは時間軸だったり規模だったりもちろんそうなのですが、意識、気持ちなども融和的、融合的にすり合わせていかないと、会話が成り立たないのではないかと感じます。
- ・ 先ほど米良委員がおっしゃった、ESG投資に代表されるように投資家そのものの原則が大きく変化していることも頭に置いておかないといけないと思います。
- ・ 以上です。

○林委員（ユニゾン・キャピタル株式会社 代表取締役）

- ・ ありがとうございます。スタートアップと大企業をどうつなぐかという観点でお話が進んでいますが、片方で、構造的に難しい要素がいっぱいあるということもいわれています。だとすると、スタートアップと大企業は、私、先ほど論理がすごく違うというふうに申しあげましたけれども、この2つを直接結びつけようとするよりは、真ん中を作ったほうがいいのではないかとこの観点を持ち込んでみたいんです。
- ・ ユニコーンまでいなくても、スタートアップがある程度のスケールまで成功したという段階で、次のグロースキャピタルを数十億円とか百億円の単位で出せるような機能ってあまり存在していませんよね。シーズのところは、大学との協業などいろいろな形で盛り上げていて、それをベンチャーキャピタルやCVCの方々がバックアップするという事例は増えているのですが、ある程度うまくいったところで、どうするのか。大企業といきなり繋ぐと、先ほど有馬委員がおっしゃったように結構難しい構造的な要因もあるというときに、もう少しベンチャーの論理の中で、次のフェーズのグロースまでを自力でやっていく。それを支えられる外のお金というものが、社会としてももう少し動いてもいいのではないかと思います。
- ・ グロースキャピタルに関していうと、今、あまり日本の中では多く存在はしていない

と思いますので、これもインキュベーションの一環みたいな観点で、政府としてそこに投資資金を振り向ける、ないしはそれを支援していくような政策があってもいいのではないかと思います。

- ・ それから、CVCで大企業の中である程度成功したけれども、大企業の論理の中ではここから先うまく花開いていきそうにないというときに、大企業の方々も思い切って外へ出す、ちょっと行ってこいと。外のグロースキャピタルと一緒に、次のフェーズは、そっちでもうちょっとスピード感と事業のフェーズに合った支援を受けて帰ってこい、というような考え方があってもいいだろうと思います。
- ・ もう一つ流動性でいえば、日本の中で全部を完結しようとするのではなくて、海外のベンチャーを、日本の大企業が自分の中で要素技術として取り込めるかもしれないというような戦略的な判断もあるかもしれません。あるいはそこまで具体的でなくても、もう少し日本で技術を実装していくような余地がありそうなベンチャーについては、日本からお金を持って行って、支援して持ってくるというようなことができないか。日本の経済がこれから成長していこうとすると、市場としては基本的には少なくともアジアを一体としてその視野に取り込んだほうが、動かせるものの余地は大きくなると思うので、いろいろな手段の組み合わせで、中間規模のグロースフェーズに合うやりかたでベンチャーを動かしていくというような観点があるといいのではないかと思います。

○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。
- ・ あと、ちょっと今日ご紹介いただいた中で、マークアップ率と系列関係とか取引構造の階層によって随分売上高当期純利益率が違うというようなご指摘などもあったのですが、このあたりについて、もし有馬委員、何か感じておられることとかコメントとかございましたらご教示いただければと思うのですが、いかがでしょうか。

○有馬委員（株式会社デンソー 取締役社長）

- ・ 今日何か自分なりに解を見出そうかなと、この部会のためということではなくて、個人的に何をすればいいのか考えていたのですが、解に至らなかったものですから、せっかくのご質問なのですが、明快にいえるものがないので、また次回、こういう機会があればということで勘弁してください。

○伊藤委員（学習院大学 国際社会科学部 教授）

- ・ 時間が少し余っているのであれば、今の系列とマークアップについて、正しいかどうか分かりませんが、個人的に感じたこと。前回の話の続きにもなるのですが、20年ぐらい前に背広の本を英語で書いてほしいといわれて、ずっと回って行って、6万円で百貨店で売っている背広がどういう価格構造があるかといったときに、名前はちょっとあれですけど、ニッケという会社に行きました。立派な会社なんですね。いい糸をつくっているんですよ。うちはいい糸をつくっていて、大体6万円の背広が1,000円ぐらいですねと。努力して努力していい糸をつくると、どんどん価格が下がっちゃうと。しかし、6万円で売っているということは、どこかで儲けているやつがいると。多少やっかみもあって、ちょっとファッションとかそういうフワツとしたところでいっちゃってという話で、そういう非常にカチッとできたサプライチェーンの中での悩みみたいのがあって、その話がもう一回出てきたのが、今からみると10年ぐらい前なのです。ユニクロなんですよ。ユニクロのフリースとかヒートテックの糸をつくっているのは東レさんなんですけど、これは全然違う世界なんですよ。つまり、いい素材をつくれればつくるほど、結果的にはもちろんユニクロも儲かるのですけれども、東レにも非常にいくと。どこが違うのかなと。そこはよくわからないのですけれども、自身なるかどうかは別として、チャンネルリーダーを動かすだけのパワーが供給チェーンの中に入ってくるとすごく違うのかなと。
- ・ 日本の中小企業の方々は、乱暴な議論で申しわけないのですが、どちらかという日本風土の中での閉鎖的なサプライチェーンの中にあるのですが、よく我々の話で、ドイツでチャンピオンといわれているように、そんなに大きくないのだけどグローバルなマーケットを相手にすることによって、結果的に非常に高い利益を得るわけです。そういう意味では、だからどうしたらいいかってよくわからないのですけれども、どういう系列の中でどういう行動しているかというのは重要で、簡単にいうと、今いった例えば東レさんがヒートテックをやったような形で、もうちょっとマーケットに直接つながるような形のもが出てくれば、そこは随分変わってくるのかなという気がしますけど、感想まででございます。

○米良委員（READYFOR株式会社 代表取締役 CEO）

- ・ マークアップ率の話とは関係ないのですが、大企業さんとベンチャーの交流みたいな

話でいうと、もう一点あるのは人材というところの話で、今ベンチャー業界にも大企業さん出身の方というのがどんどん流入していて、先ほどの給料が安くても自分が実現したい夢に向けて頑張ろうみたいな方々は、若手の方中心にどんどん移行していています。これは大企業さんとベンチャーを繋ぐすごく大事な橋渡しの役割だというふうには思っていて、実際、我々の会社もいろいろな大企業さんから人材が集まっているのですけれども、入ってくるタイミングでは、今まで例えば新規事業部にいた人とかが、新しいプランを考えてPDCAを回していくというペースとベンチャーのペースというのは大分違うので、慣れるまで少しかかるのですけれども、大企業さんがなぜそういう時間軸で動いているかということもよくわかっているので、その人間が大企業さんとフロントに立つとすごく相手からも安心がされますし、その現場のメンバーがお互いに安心と信頼感で動いていくと、すごくうまくいきやすいなというふうには思っています。

- ・ やはりベンチャーって、多分 10 年前くらいまでは、どちらかという大企業さんにはカルチャーとして合わなかったとか、もっと産業を変えてやるぜ、みたいなエッジが立ったような人が多かったかもしれないのですが、最近だと、そういうことというよりはキャリアの中でベンチャーも経験してみたい、もしかしたらまた大企業に戻るかもしれないと思っている人たちも多いと思うので、この人材がしっかり流れていく、それを後押しするような企業さんというのを政府として何か応援していくということはできないのかなと思っています。
- ・ 例えば、どれぐらいの企業さんがそういうふうになっているかわからないのですけれども、一般的日本企業さんだと、1 回出戻り禁止とか、1 回出ていくなかなか戻ってこられないようにしているとかというのを聞いたりするのですけれども、むしろ出戻り大賛成みたいな、どんどん出ていってもらって、ベンチャーで働いてもらった人がまた戻ってきて何かやらせる。そういう大企業さんとベンチャーを行き来する人材が、実はこの協業だったりオープンイノベーションの部分ですごく活躍をする可能性があると思うので、企業さんの中で、外に出すことというのを積極的にやれるような企業さんを応援していくということはとてもいいことなのではないかなと思いました。

○伊藤委員（学習院大学 国際社会科学部 教授）

- ・ 今言い忘れたことがもう一個ありまして、またちょっとマイクロの話で恐縮なのですが、さっきの背広の研究をしているときに一宮というところに行きまして、ここは日本最大の毛織物の産地なんですよね。その地域で一番評価が高い一つの会社に行きまして、中堅企業だと思っておりますけど、本当にすごいんですよ。次から次へ出てくる布のいろいろなデザインに対応して、簡単にいうと段取りがえをして、すばらしい布をどんどんつくり出して行って、アパレルメーカーはそれをみながらいろいろやっていくわけですよ。
- ・ 感激したんですけれども、それから3週間後にイタリアのピエラという産地、そこにゼニアという皆さんご存じの高級な布をつくる工場がありまして、行ったら、みんなのんびりやっているんですよ。あれ、何だろうなと思っていたら、それでわかったんですね。要するに、申しわけないけど、一宮の工場はすばらしい効率性があるのだけど、あれはかごの中にあるハツカネズミで、一生懸命動いているわけですよ。ゼニアはなぜそれができるかというと、一宮の場合は日本のアパレルメーカーのニーズに合わせてどんどん段取りがえをしていくわけですけど、ゼニアは3分の1の売り上げはヨーロッパで、3分の1はアメリカで、3分の1は日本も含めたアジア。したがって、例えば何かある種のパターンで本当にいいものをつくれれば、それはあるボリュームで世界へ出せるわけですよ。結果的に、その場その場で一生懸命効率性をやるのではなくて、付加価値を上げることがができる。そういう意味でグローバル化ですごく重要でね。
- ・ もう一回話が元へ戻るのですが、日本のマーケットだけでやろうとすると、ハツカネズミにならないと生き残れないという悲しいケースになるケースもふえてくると思うので、アジアでどういうふうにビジネスを広げていけるか。そこに、みんな中堅企業も含めて、どういうエクスポーズできるようになるかというのは結構重要な形。だから、同じことをやっても、相手がどういうマーケットかということは非常に大きな意味があるのかなと。ちょっとマイクロなケースで申しわけないですけど。

○翁部会長（株式会社日本総合研究所 理事長）

- ・ スピンオフの例があったのですけれども、このペイパルの件というのは、非常に大きく羽ばたくケース、実際に新しい事業としてスピンオフやっとうまくいっているとい

うケースなのですけれども、実は窮境に陥っている大企業のところから営業譲渡をしてうまくいったケースもあります。例えばカネボウは、経営状況がひどくて多様な事業を抱え込んでいましたけれども、繊維事業などをセーレンに営業譲渡して、他の事業も様々な会社に営業譲渡しましたが、そこにいらっしゃった従業員の方も新しい企業で生き生きと仕事をするようになり、それで付加価値、生産性を上げていきました。このようなケースも幾らでもあるので、こういった事業自体の営業譲渡をもっとやりやすくしていくということも、マッチングの工夫とかいろいろあると思うのですけれども、それも非常に大きな課題なのではないかと思います。恐らく大企業は多角化したものの不採算になってしまった事業をかなり抱えていると思うのですが、そこをうまく切り出すことによってうまくいくというケースもあり得ると思うので、そういったこともご検討いただくといいかなと思いました。

- ・ また、今日全体として私も、非常に多くを勉強させていただきましたし、共感ももったのですけれども、特に大企業とベンチャーということで皆様からいろいろなご意見をいただきました。今までの業界を再編するような、そういった動きになるようなパイニオア的な仕事をしそうな、また、中長期的な視点に立ってそういったことを推進しそうなところを支援していくというのは、方向としてはあるのかなと思いました。ただ、それをどういうふうに見極めるかというのはとても難しいことなので、そこは本当によく工夫する必要はあると思うのです。それと、グローバルな視点に立ったエコシステムとかネットワークというのを意識してつくって行って、それでアクセラレーターとかベンチャーキャピタルとか、ときによっては大学や大企業、こういった人たちがうまく連携できるような環境をつくっていくということもとても大事なのではないかなと思います。
- ・ これは次回の話になると思うのですけれども、人材の流動化というのもとても大事で、米良委員も最後におっしゃったのですけれども、最近、商社などでも出戻りも歓迎で、そういう方たちがすごく活躍されているケースもあるんですね。ですから、そういう形で人材を動かしていくということも大事です。
- ・ また、かなり今のベンチャー企業の経営者は社会的課題について意識しています。ですから、そういう意味では大企業でSDGsということを標榜されている経営者も多いので、うまくそういったところでマッチングしていければ、比較的中長期の新しいことにじっくり取り組んだり、ヘルスケアとか日本にも社会的課題はたくさんござい

ますので、そういった連携の余地があるのではないかなというふうに思っております。

- ・ あと、伊藤委員がおっしゃったのですけれども、ダイナミズムというか静態的なところだけでなく、日本が今非常に負けてしまっているところでは、結構プロダクトサイクル的に成熟してしまっているところが多いわけで、これからグローバルに日本企業の強みを考えて、どういった分野でグローバルにやっていけるのかということをやまぐらみながら産業政策を考えていただかないといけないと思いました。もちろん今までのレガシーの部分も両利き経営で非常に重要なのですけれども、プロダクトサイクル的に負けているところはマークアップ率が低くなってしまってきているということもあるのかなというふうに思います。
- ・ 私の感想はそんなところなのですが、また次回、人材の件について議論するということかと思えます。他に何かございましたらお願いいたします。

○南部産業構造課長

- ・ ありがとうございます。
- ・ ご指摘を踏まえて、また我々も整理したいと思っております。冒頭、新原局長から申し上げましたとおり、未来投資会議と連動して議論しておりまして、未来投資会議も年末の中間報告に向けて引き続き動いていきますので、本日の議論の成果を位置づけていくとともに、人材などまだ議論できていない部分については、また整理をして次回ご議論いただければと思っております。よろしく申し上げます。

○翁部会長（株式会社日本総合研究所 理事長）

- ・ 今日は、いろいろご意見出ましたので、ぜひご検討いただければと思います。よろしくお願いいたします。
- ・ 本日の会議はこれで終わりたいと思います。どうもありがとうございました。

——了——