

第1回経済産業政策新機軸部会 議事録

日時：令和3年11月19日（金）14：00～16：00

場所：本館17階第1～第2共用会議室

1. 出席者

委員出席者：対面：伊藤元重部会長、伊藤邦雄委員、翁委員、斎藤委員、安田委員

オンライン：アメージャン委員、平野委員、富山委員、松田委員

経産省出席者：萩生田経済産業大臣、平井経済産業政策局長、蓮井大臣官房審議官、龍崎大臣官房審議官、坂本産政総務課長、石川産業構造課長、島津産業人材課長、奥家商情総務課長

2. 議題

「経済産業政策の新機軸」に関する今後の検討の進め方及び産業構造変化を踏まえた人材育成のあり方等について

3. 議事概要

（1）萩生田経済産業大臣挨拶

（萩生田経済産業大臣挨拶）

本日はお忙しい中お集まりいただき誠にありがとうございます。第1回産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会の開催に際し、一言御挨拶申し上げます。

経済産業大臣に就任し、2ヶ月弱になるが、日本経済の置かれた状況は極めて深刻であるとの認識を深めている。

世界をみれば、コロナ、気候変動などのグローバル危機の深化、エネルギー価格の高騰、米中对立など先行きも不透明さが増している。その中で、日本は過去30年間、経済が大きくは成長しておらず、1990年代に世界のGDPの約18%を占めていたのが現在は約6%、今後は、更に少子高齢化が進み、2030年には約4%、2050年には約3%という厳しい試算もあり、文字通り、日本は「小国」となる。

このような中で、グローバル社会・デジタル社会の実現など経済社会の諸課題に取り組みつつ、海外からエネルギーや資源を安定的に調達し、国を守り、豊かで安心な生活を送るための「成長と分配の好循環」をいかに実現するか、今、議論しなければ手遅れになると考えている。

この重要なテーマは、政府全体で取り組む「新しい資本主義」の実現のために、経済産業省としてもしっかり取り組むべきものである。

米欧などでは、グリーンや安全保障などの社会課題への対応に、政府が一步前に出て大規模支援を行うなどの動きが強まっている。日本も、例えば、ワクチン製造について、緊急時には国内優先供給を条件として設備投資支援をする、デュアルユースなど新たな官民連携の在り方を進めつつある。このような新しい官民連携も含め、積極的な対応をとらなければ差は広がるばかりである。

このような認識に立ち、本部会では、「今までの積み上げや延長ではない政策」、「政府が一步前にでて取り組まなければならない政策」として「経済産業政策の新機軸」を忌憚なく御議論いただきたい。

具体的には、グリーンやデジタル、経済安全保障などの社会課題に応じた積極的な政策対応のあり方、日本企業の経営改革、世界で勝負できるスタートアップの創出、産業構造や働き方の変化を踏まえた人材育成のあり方などについて、御議論いただきたい。

初回である本日は、特に「人」について御議論いただきたい。資源の乏しい我が国にとって、「人」が最も重要な資産であり、また、デジタル化の進展は逆に「人」にしかできないことの価値をより高めることになる。

私からは、日本の未来を引っ張る「人」をつくるための政策を「未来人材ビジョン」として、今後、検討を深めていくことを提案する。この場でも御議論いただき、さらに、人材の専門家からの御意見をいただくために、別途「未来人材会議」も立ち上げる。私は過去2年間文部科学大臣として、人材政策に取り組んできた。この経験も生かして全力で取り組む。

本日は、全体のテーマ設定も含めて是非御意見をいただきたい。いただいたアイディアは、新しい資本主義実現会議などで私から提案し、政府全体の動きとしていく。皆様の闊達な御議論をお願いし、私からの御挨拶とする。

○伊藤元重部会長（東京大学 名誉教授／学習院大学国際社会科学部 教授）

自分は1980年代の産業を研究しており、日本の経済を見る上で重要な時期だと思っていたが、その後産業政策という話を聞くことが少なくなった。それが内容の違いこそあれ、最近また増えてきた。大切なのは世界の多くの国で似たような論点で議論されていること。ゆえにこうした場で整理するのは大事。

早速本題に入る。議事の取り扱いについて、資料2の通りとしたいがいかがか。（「異議なし」の声あり）

では議題に入る。①「経済産業政策の新機軸」に関する今後の検討の進め方、②産業構造変化を踏まえた人材育成のあり方等について。資料4事務局説明資料、資料5参考資料の説明は事前に事務局から説明があったと聞いているので割愛したい。2つの議論をまとめて意見をいただきたい。特に資料4のP17-22に方向性や検討課題、ここを中心に議論していただきたい。人材についてはP39-41に課題や方向性を記載しているので、ここを中心に議論いただきたい。

まずは出席されている議員から2分ずつ発言をいただきたい。

●議事の取り扱いの決議に続き、議論。概要は以下のとおり

（2）自由討議

○伊藤邦雄委員（一橋大学 名誉教授／一橋大学 CFO 教育研究センター長）

将来の姿からバックキャストというが、むしろ、現時点からバックキャストする。日本企業の競争力の決着がついた象徴的場面・シーンとエビデンス2つあると思っている。きちんと着目しないと、今後の経済産業政策の在り方もうまく帰結できないと思う。それを後で話したい。

○翁委員（株式会社日本総合研究所 理事長）

新機軸と言うことで、ここ数年は本当に大事な数年になる。あとがない状況になっている。長期的視点に立ち、戦略的に考える必要がある。人口動態については言うまでもなく人口減少が確実、それを考えたときに目標としては付加価値生産性の上昇。KPIを置くなど効果を検証しながら政策を進めることが必要。DX等とともに人的投資を進めることで付加価値向上を図る必要がある。日本の潜在成長率は横ばいから低下、DXの遅れもあるが、高付加価値の製品・サービスが生まれ、それに見合うプライシングをすることが重要と考えている。

○アメージャン委員（一橋大学大学院経営管理研究科 教授）

今、バケーションで西表島の民宿にいる。ここに来ると日本は大きいと思う。国内にダイバーシティ、格差、自然もある。日本は東京だけじゃない。これはこれからの経済の大事な点。

1つはグローバル人材。20年前から全く同じ議論があるが、ほとんど改善していないことに危機感を感じている。日本人をグローバルにして、海外からの人材をどうしたらいいか、もっと具体的にポリシーを。

また、日本企業の悪い点ばかり書いてあるが、30年で成功しているいい日本企業もあるから、もう少し産業や企業を分析して、他の会社が真似できるようにしたらいい。成長と分配については、これからの成長はいままでの成長と違う。GDPだけでなく、新しい指標、インデックスそのものを考え直す必要があるのではないかと思う。

○齊藤委員（情報処理推進機構デジタルアーキテクチャ・デザインセンター長／ファナック株式会社 顧問）

自分は元々株式会社日立製作所、その後ファナック株式会社で現場を見てきた。1980年代に現役のエンジニアとして、アナログをデジタルに変える時代のデジタル化をやっていた。現場でワイガヤで、新しいことにチャレンジし、グローバルでもシーメンスと戦っていた時代である。グローバルに戦うことを考えながら、そのための部隊を社内に作ってきた。そこから40年、産業構造がモノからコトに変わったが、新しい考え方で新しい組織の形態がないと新しい状況に対応できない状況になっている。現在、ものづくりで確立したルールに縛られ、新しい発想にならないのが現状である。DXでトランスフォーメーションするといっても大企業の中では抵抗勢力が大きい。それを考えるにはどうすればよいかであるが、2000年当時、IT業界でBPR(ビジネスプロセスリエンジニアリング)の世界で言われたのは、海外のパッケージを持ってきた方が、経営効率が上がるということ。しかし従来のやり方と違うということで現場は混乱した。その時に、トップが現場に入っていき決定しなければ、成功しないという話になった。大きな構造を変えるときにはトップのリーダーシップ改革が必要と痛感した。DXも同じ状況であり、会社の仕組みやビジネスを新たな形態に変えるには、トップのコミットメントが必要である。業績を優先する株主からの突き上げもある中で、予算制度といった既存枠組では対応できないので、これを変える必要もある。一方で、自分の会社だけDXしても他でもDXを実行しないと進まないという話もある。産業界共通のDXを行わなければ変わらない構造になっている。自分はIPAデジタルアーキテクチャセンターで、共通のものにむけて皆が一斉に動くためのアーキテクチャを考える仕事をしている。目指すべき次の産業構造、アーキテクチャを決める必要があると考えている。

もう一つ、ファナックでの経験をお話する。ファナックのグローバルでのシェアは、CNC(コンピュータ数値制御)で50%、ロボットでも30%、スマホ部品に対応する様なロボマシンでは100%に近いところもある。ものづくりでは昭和の最先端だとコメントしているが、なぜそこまでになったかというフィジカルな領域にも思い切り投資し、生産工程を全自動化したため、設備を作れば、あとは材料代と電気代しか掛からなくなっている。あたかもソフトウェアの無形固定資産のような設備投資になっている。ある分岐点を超えると全て利益になるというビジネスにした。コロナの時の様な生産量の増減に対応して、設備を止めたり、動かしたりする。使い始めると儲かるというモデルである。製造業の中のいい例では無いかと思う。これを作ったのは現場のシステム部隊である。設備をいかにシステム化するかを現場と設計の人達が一緒に考え、改善しながら実現した。これが日本の製造業がIoTで勝てる姿なのではないか。

このためには全体のデジタル化が不可欠だった。加えて、やることだけでなく深化させることが重要だった。お金がかかるから難しいという人もいるが、そういう人達も取り込んで、全体でやらないとデジタル化は

進まないし、効果はでない。デジタルインフラをただで使えるくらいの準備をしないと進まないと思っている。

○富山委員（株式会社経営共創基盤 グループ会長）

まずは入り口論だけ。私は、日本の中では珍しい形で、政府が全面的に出るというやり方を株式会社産業再生機構で経験した。現代的に、市場経済の中で政府の役割が、工業化時代と変わってきている。

市場の可能性と失敗、政府の可能性と失敗、世界は両方経験してきた。求められているのは双方を回避して、いい点を組み合わせるやり方。今の問題は、繊維の次は鉄、その次が自動車といった、タテ型の産業構造で儲かるものが変わっていくのではなく、イノベーションによって産業の構造が変化しており、その予測性が低いこと。その中で政府と民間企業の相互優位性をどういかしていくか。これはデリケートな組み合わせなので、悪い組み合わせになる場合もある。簡単ではない。政策ミックス、官民にミクスチャーが必要。従来のやり方にとられない政策のイノベーションが必要。イノベーションを志向する形で議論が進んでいくと素晴らしい。それが新しい資本主義になる。

○平野委員（シナモンAI 代表取締役 CEO）

これまで GDP やファイナンスの部分が注目されてきたが、人的資本と自然資本も考えていく必要がある。人的資本はアジェンダ2つ目に入っている。昔は設備に投資していた時代が、今はイノベーションの時代。いかに人材に投資し、多様性を広げるかという時代なので、いかに人に投資するかを考えなければならない。自然資本については、環境破壊が進む中で、これまでは自然資本について考えていなかったからこそ、無料である自然資本を使って企業が短期的に金を稼いでいた状況だが、これが限界まで来ているので、自然資本を考える必要。この分野はこれまでは偽善投資と言われていたが、時代が変わり、今は儲かる投資になってきており、日本としても稼げる分野。

DX、デジタル化について、これらの言葉があらゆる政府の文書にあるが、DX といいながらデジタル化で止まっている場合がほとんど。効率化、コスト削減になるし、デジタル化が起きないとその先の DX が起きないのでデジタル化も重要だが、その先のビジネス変革を DX でという発想が必要。P21, 22 にもミッション志向など書かれていて、政府文書として初ではないかと思ひ感動しているが、ここをもっと深掘りしていく必要がある。

○松田委員（東京都立大学大学院経営学研究科 教授）

新機軸部会の期待、ここで考えたいことを3点述べる。

長らく企業を見ている身として、先進企業とそうでない企業の差が広がっている。とはいえ、先進企業が未来に向かって邁進しているのではなく、ルールでがんじがらめになっている、行き詰まっている。それを打開するために、オペレーショナルエクセレンスモデルより、マネジメントプロフェッショナルモデルに変わっていかないといけない。企業は市場と政府国家のはざままで、新しい時代に両者とどのように付き合っていくのか、苦勞しているように思える。政府の側から新しい産業政策として大きく考えようとする動きは期待できる。ルールに縛られ小さくなっている企業の思考をいったん大きく引き戻す起爆剤になればと思う。

2つ目は人の問題。資料にも採用から教育まで一貫して考えるとあり、期待。採用から教育まではある種経済産業省の範疇かと思うが、さっき萩生田経済産業大臣からも文部科学省の経験の話があったとおり、人の問題は、人が生まれてから死ぬまで、昔はうまくいっていた日本人のライフモデル、キャリアモデルをどうする

かという問題。大臣から話があった通り、関係する各省庁連携で話を進めるべき。大学も人材育成の一端を担っているが、様々な問題を抱えている。議論したい。

3点目、成長とは何かをもう一度捉えなおすべき。大量生産、規模を追う時代は終わり。本来、日本人はかなり多様性に優れ、デザイン思考の民族だったのではないか。それを取り戻すのは日本の強みになっていくのでは。

○安田委員（株式会社ボードアドバイザーズ シニアパートナー）

自分の会社は取締役、CEOのためのコンサルティングサービスを提供、人材の部分で呼ばれたと理解。新機軸を議論する中で、伊藤邦雄委員が「今からのバックキャスティング」という興味深い話をされていたが、自分も時間軸は大事だと思う。自分は2030年までの10年間で非常に大事と理解している。富山委員が以前公益社団法人経済同友会で言っていたが、東京大学・京都大学のトップクラスはベンチャーに行く。東大生の1番人気はマッキンゼーやコンサルであり経済産業省・財務省ではないというのが1つの鍵。これらの学生が意思決定者になる10年後を考えると、2030年のベンチャーのリーダー層が育ちつつあるということで、そこはあまり心配していない。現に面白い若者が自分で会社を立ち上げ、渋谷でベンチャーのエコシステムができています。一方で、それまでの10年をどう過ごすか。日本の製造、小売など経団連銘柄が、自社の人材が欠落するかもしれないこれからの10年間でどう過ごすか考えなければならない。松田委員は格差と言っていたが、伝統的な製造業の中でも株式会社日立製作所やソニー株式会社は10年かからずには人材の転換を行うことができた。こうした動きを進めていきたいのが、人材の部分での自分の期待値。

●以下、2巡目

○伊藤元重部会長

今、世の中でデジタル、グリーンのキーワードが踊っているが、それはなぜなのか。ここ10年～20年のマクロ経済政策について、反省点があるのだろうと思う。一言でいうと、デマンドサイド、需要の喚起で精一杯だった。ただ、よく足元を見てみると、サプライサイドの全要素生産性などが全く伸びていない。サプライサイドが伸びないなかで、需要喚起をしても意味がない。マクロ経済でいうとサプライサイドをどう動かしていくが問われている。個別分野の問題ではなく、日本経済、社会全体の問題。マクロ的な視点が必要になってくるのではないかと。乱暴な議論をするが、産業政策はマクロのサプライサイドのチャンネルを開くものではないかと考えている。

○伊藤邦雄委員

未来をデザインする時に、過去の不都合な現実をきちっと整理しないと、未来と言っても心もとない。日本の企業経営力が縮まった理由はいくらでもあるが、決定的には2つだと思う。一つは、私が「1993年問題」と呼んでいるエビデンス。米国の有形資産投資率と無形資産投資率が交差した年。有形が下がり、無形が上がり、1993年に逆転し、無形資産投資率が有形資産投資率を上回った。その頃日本は交差するどころか、圧倒的に有形資産投資が大きかった。つまり、日本では無形資産投資の重要性があまりに理解されていなかった。米国では交差してから5年後にGoogleが生まれた。日本は言葉に縛られる傾向があり、「ものづくり」とずっと言ってきた。講演などで、経営者などにコーポレート・ガバナンスの話題から「ものづくり」の話題に移すと、にわかに雰囲気はよくなる。しかし「ものづくり」というのは何も有形資産投資を意味するわけではない。狭い意味のものづくりではない。この言葉が有形資産投資にずっと投資を導いてしまった。トヨタ自動車

株式会社は昨年「ソフトウェアファースト」と言い始めた。テスラモーターズとトヨタの企業価値を比較してみると、興味深いことがわかる。企業価値を「現在価値」と「未来価値」に分類して比較すると、テスラはほとんどが未来価値。有形資産に支えられたものづくりではなく、無形資産投資をずっとやってきたのが今日のありようにつながっている。先ほども液晶の言葉が出たが、日本企業の液晶は無形資産をサムスン電子に割安な値段で特許を使用させてしまったのではないか。このことは、知財のプライシングを戦略的にどうして言ったらよいかという課題を我々に提起している。イノベーションのための無形資産投資をすると、即時償却され損益計算書に計上されてしまうため、どうしても赤字になってしまう。これを会計処理上どうするかというのはずっと議論されてきた。ニューヨーク大学のバルク・レブ教授はかねがね、無形資産投資を費用化してしまうのでイノベーション投資が縮むという悪循環が生じてしまった主張してきた。もっと無形資産投資を促すような政策を考えるべきだ。企業はボトムラインを気にするために無形資産投資が縮んでしまう。無視できない不都合な現実だ。これを解決しないと、「1993年問題」を克服できない。

2点目の不都合な現実。今の姿を決定したのはサムスンのイ・ゴンヒ前会長とある日本のエレクトロニクスメーカーの会長との会話だった、イ・ゴンヒ前会長が「人材投資をいくらやってるの？」と聞いたが、日本企業の経営者は答えられなかった。日本の他の経営者も言えないのではないか。イ・ゴンヒ前会長は、「サムスンはR&Dと同じくらい人的投資している」と語った。サムスンの成功は、R&D投資と人材投資を同列に位置づけた結果であることをこの会話は雄弁に物語っている。日本は「人材投資大国」になるしかないのではないか。シンガポールは象徴例かもしれない。2020年9月に産業人材課と一緒に「人材版伊藤レポート」（※2020年に経済産業省が公表した持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書）を出した。予想を超える反響があった。しかし「伊藤レポート」（※2014年に経済産業省が公表した「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト最終報告書）は海外からの反響が多かったが、「人材版伊藤レポート」は日本からの反響が大きかった。日本企業も、自社の人事部の人材育成や「人材投資」のやり方に限界を感じている証左だ。なぜ日本企業が給与含む人件費を上げられなかったかということ、雇用形態がずっと「メンバーシップ型」だったことも大きな要因。ひとたび賃金・人件費を上げてしまうと雇用期間が長いと、人件費の増分を長期雇用期間にわたって少なくとも人件費の水準を固定的に維持し（または上げ続け）なければならないと思ってしまう。つまり人件費の面積が大きくなってしまふとの直感的な懸念が大きくなってしまふ。経営者はそれを心配すると、ベアくらいしか選択肢がなくなってしまふ。メンバーシップ型の雇用をどのように変えるかをここで議論する必要があるし、経営戦略と人材戦略の融合・マッチングをどのように国が誘導するか。経済産業省と東京証券取引所が共同で毎年行っている「DX銘柄」というのがあるが、文系のDX, AI教育は大事だと思う。理系はともすればのめり込むタイプが多いが、文系はのめり込まない。文系がDX, AIの教育を受けると視野が広いこともあり、プロジェクトマネジメントができる。日本にはプロマネできる人が少ない。大学時代にAIを勉強してきた文系出身者が最近はかなり起業し、成功している。彼らはプロマネに優れている。

DXについても一言。DX銘柄で大賞をとったSREホールディングス株式会社の西山社長が、ソニー株式会社の平井社長、十時副社長に説明に行ったときに、西山社長が言ったのが、「これで業界を変えられるか」という言葉だったということ。業界を変えられるくらいのインパクトを持つのがDX。是非この会議でも議論したい。

○伊藤元重部会長

例えば、政策でいうとどのような形か。

○伊藤邦雄委員

税制面でそれなりの優遇をする。政府は後押しでいいが、牽引しても良いのではないかと思う。企業の自発的な行動に任せると、無形資産投資は会計上の費用になるので、会計上の数字で投資家も見てしまう。税務上のインセンティブをつけると、投資家も、資本市場も納得感が出てくる。

○富山委員

政策的なインプリケーションのところ。そもそも論で言うとイノベーションの時代に出口のターゲット論は意味ない。やっている間に目標が変わってしまうから。したがって川上の人材育成が大事という議論になるが、一つははっきりしているのが、労働市場制度については、厚生労働省マターに踏み込んでいかないと変わらない。日本はメンバーシップを前提にしているので、この制度に踏み込まないと、よほど経営者が頑張らない限りは、放っておいたら終身雇用制になる。厚生労働省の立場からすると産業的、経済的問題は責任外なので、彼らに考えさせても無理。加えて、産業構造が工業型からデジタル型に変化していく中で、厚生労働省に任せると、従来からの工業型のセンスのまま、「労働時間の短縮を」ということにしかならない。経済産業省としてどこまで突っ込めるか問題だが、金融についても金融庁を領空侵犯してきたわけだから、ここもどんどんやればよいと思う。

労働の流動化を促すことを考えなければならないのだから、長く同じ会社で働いた方が良くなるという法制度は全部やめた方がいい。退職金についても、長い年数働いた方が税が優遇されるというのは絶対に辞めた方がいい。解雇規制はいじらなくてよいが、不当解雇の救済制度がないのは問題。不当な解雇に対する金銭的救済がないという国は異常。裁判で戦って勝っても原職に復帰することしかできないのだから。

インパクト会計、ESG会計という話があるが、人的投資について狭義の財務会計に入れるのが難しいなら、法定基準に基づいて人材投資を開示するというのを、世界に先駆けて日本がすべき。非財務情報開示になるのかもしれないが、「人材投資を無形資産として計上すれば100億円になる」という開示ができれば、投資家はそういう情報を見て投資する流れがESG投資の流れの中でできている。今そういう情報を開示すると、日本企業は世界と比べて人材投資をほとんどやっていないので負けることになるが、だからといって開示しないというのではなく、むしろ世界に先駆けてやるべき。東大の優秀な学生に初任給2,000万円払ってもいい時代。非財務情報開示を曖昧な形でなく、法定基準化すれば、世界も追いかけると思う。

○翁委員

スタートアップも人材の流動化と関係している話である。東南アジアでも、最近スタートアップが大きく伸びている。以前は、「日本と連携しよう」と言っていたが、現地でどんどんIPOできるようになっており、危機感を持っている。スタートアップは今後の成長の源泉であり、政府でもっと力を入れてバックアップすべき。アメリカを見ても、時価総額が高いベンチャーのCEOの平均年齢は45歳~46歳のミドル層。今までの知識を活用して起業して成功している例が結構ある。日本でも副業をどんどん広げていくことや、仮に失敗しても、その「スタートアップの経験があること」ということで評価して、企業が中途採用するなどの人材を流動化させていく。また大学発スタートアップを徹底的に支援していくことも大事。この間も、経済同友会で「45歳定年制」といった議論があったが、そのあたりの年齢でキャリアの棚卸しを義務付けて、それが当たり前になるという社会にしていくべき。それをどのように進めるかを考えると、中西前経団連会長はずいぶん努力されたが、新卒一括採用を多様で柔軟な通年採用に替えていくことが重要。そのためにも、労働市場改革、退職金優遇税制を変えていくことも重要。

スタートアップ支援については、政府でできることとしては、政府調達でスタートアップを優先することなどもあり得る。前例にとらわれないという点で大事だろう。

人材育成については、STEAM 人材が大事。STEM+A（リベラルアーツ）。文系のデジタル人材、理系の社会課題を分かっている人。それを意識して教育していく必要がある。しっかりした、小学校～中学校～高等学校～リカレントにつながる人材育成の絵をかいて、徹底したデジタル教育はあらゆる年齢で必要。アントレプレナー教育もいろんな年齢で受けられるように、この時代にどういう教育が必要なのか、どういう人材が必要なのかについて、文部科学省、厚生労働省を巻き込みながら、そういった省庁をこえた人材育成の絵を描いて実現していくことが大事。

○伊藤元重部会長

教育について、日本は対 GDP 比で教育費が先進国最低、社会保障にお金がかかってしまうために教育にお金を使えないという話があるが、その制約の中でどのような改革手法があるか？

○翁委員

中央教育審議会などの場で少しずつ変わってきていると思うが、アフターコロナで益々不確実性が高まる中、画一的な教育では対応できない。教育の画一性を考え直すという OS から変えていく必要があるという指摘もある。

○富山委員

リカレント教育で言うと、自分は JBCG（日本ビジネススクール・ケース・コンペティション）で色々見ているが、積分値で強いのは圧倒的にグロービス。実際に役に立つ実践的な教育をしている。なぜかというところ、リカレント教育という職業訓練が主題だが、だめなところの先生はみんな PhD を持っている人ばかりの傾向がある。リカレント教育はビジネスのための教育であり、教員の PhD の有無は本質的ではない。

グロービスは株式会社である。リカレント教育のためのマーケットがあれば十分回るし、国の金がそれほど必要なものではないので、教育支出が絞られる中でという指摘は必ずしもあたらないと思う。基礎研究については国費が必要だが、リカレント教育についてはもっとマーケットを使えばいけると思う。

○平野委員

スタートアップについては、十何年前に比べるとエコシステム大きくなっているし、伸びている。一方で、一番の大きな課題は1兆円を超える大きなスタートアップが生まれていない。25年間、1兆円を超えるインディペンデントな企業でいうと、片手で数えるほどしかない。ユニコーンでない。日本はM&Aも少ないし、IPOしかエグジットが機能していない。マザーズなどのせいで、早く上場できるので、数十億円の小粒な上場に終わってしまい、もったいない。市場が成熟していないので、「利益を出している企業がいい企業」であると株主が考えている。結果的に、小さい上場をして、投資をするお金がつかなくて、利益が出なくて、小粒のまま終わり、成長しないうちに経営者のモチベーションが下がる、という悪循環。ユニコーンが何かというよりは、1兆円を超える企業がないことが問題。

教育の観点でいうと、日本は株式市場が未熟。アマゾンとかは、創業以来利益を出していないのに、株式市場では評価されている。そういう形に持って行かないといけない。アントレプレナー教育、ファイナンスリテラシーの教育も必要。

企業の人材投資の話が出ていたが、日本は人材投資額が低いわけだが、何でかというのと、過去 20 年を見ていると、利益や株主配当は急増している一方で、従業員の給料、R&D 投資はほとんど伸びていない。日本は有配企業比率が高い。アメリカ 4 割、日本 9 割。「企業は利益をださなくてもいい」という考え方もあるのではないか。たとえば、ユニリーバでは、「株主資本主義と決別する」と社長が宣言した際、株価はその瞬間は落ちたが、利益を従業員や R&D に使っていくと宣言したわけで、従業員のやる気も上がって利益も上がって、株式市場でも評価されていった。そういう考え方は日本でも注目していく価値があるのではないか。

また、デジタルで言うと、「デジタル人材がほしい」といろんな企業が声高に叫んでいるが、足りていない。当たり前で、今までデジタル投資してないから。採用したくても国内にいない。日本の中で探すよりも、海外で探してくる方が速いのではないかと思う。ただ、日本企業が海外の IT 人材を受け入れられる土壌があるかと言うと未熟。会議も日本語。そこを何とかしないとイケない。

○松田委員

スタートアップについて、拡充が必要という総論に賛成。一方で、学部生でも起業する者が私のゼミにもいるが、そうした学生たちに話を聞くと、スタートアップ自体は楽しくてやりたいが、有能だからスタートアップに身を投じているのだし、そうした学生が増えているのを見れば未来は明るい、支援者や許認可の立場である地方公共団体等の体制が昭和のままで苦勞するという。令和の未来を作る人が昭和の考え方に足を引っ張られている姿をよく見る。スタートアップを支援する仕組み、仕掛けを作る側も新しい考え方に移行しないと、彼ら彼女らに無用のハードルを課すことになる。

人材を作る上で、大学改革の話になる。留学生を入れなければ定員割れするような大学の見直しは急務なのは言うまでもないが、企業が欲しい人材を輩出しているという意味で高等専門学校に注目すべき。高専人材がいないと例えば飛行機は飛ばせないくらい、希少かつ重要な人材を輩出している。ただ、これまでの高専はものづくりにリンクして考えられがちだったので、「DX 人材のメッカ」として見方を変え、企業が欲しい人材とリンクさせるべき。

リカレント教育について、民の力を活用するのは賛成だが、企業を見ると、厚生労働省の働き「方」改革の影響が大きく、労務管理や研修の充実などオペレーショナルな改善ばかりに目が向いて、人が働くということに関する根本的な改革に至っていない。働き方改革で減らした時間を活用して、企業の内部研修も結構だが、重要なのは、従業員を変えるために教育や研修を強いるのではなく、企業自らが変革され、有能な人材が集まってくるような魅力的な場となるように努力するという取組であるという意識改革が必要。そのためには経営者の意識を変えなくてはならない。

外国人を入れるのは大賛成だが、技能実習制度の問題点には向き合わねばならず、特に海外からは人権問題ではないかという声も聞く。持続可能ではないと思うので、これを見直した上で人材政策を採らないと、世界から後ろ指を指されるような事態になる。

○安田委員

人材投資は、日本は非常に低い。確かに、直近では人材投資の総量は増えてきているが、評価と結びついていない。無駄なところに投資されている。日本の人事は公平にやるので、薄く広く配分し、効果に見合っていない。

日本の経営者の中で、「人材投資は人事部に任せておく」という姿勢を強く感じる。「人材版伊藤レポート」でごくわずかな経営層は考え方を变えている一方、まだ大部分は、「人事は人事部マター」と思っている。

日立製作所の例において中西前経団連会長は、すべての経営者に対して、人材育成に力を惜しまないという考えを伝えていたと思う。それが今の日立を作っているし、日本の経営者が自分ごととしてとらえる必要がある。

人材流動化をすればするほど、転職に失敗する人が増えてくる。残念ながら、転職して本当に成功している人は（管理職クラス以上では）10%くらい。転職してうまくいかない、失業してうまく行かない場合、底（セーフティネットのようなもの）をどう支えていくか、政策的に何かできるのではないか。失業保険に加え、リスキル、英語教育を抱き合わせでいくとか、失業保険が出るだけでなく、もう一度教育する仕組みを埋め込む工夫が必要。転職に失敗した人は傷ついているが、失敗しても、もう一度やり直せる、レジリエンスのある生態系の構築が必要。人同士のコーチングかもしれないが、流動化してうまく行かない人をリカバリーできる仕組みを考えないといけない。

○伊藤元重部会長

10%というのは衝撃。海外ではどうなのか？

○安田委員

海外でも同じ。1年以内に転職するジョブホッパーはいる。ただ、どこか行った際にうまく行く、リカバリーのチャンスがたくさんある。

○伊藤邦雄委員

アントレプレナーシップや、ビジネススクールの話があった。日本にもビジネススクールが増えてきているが、アメリカのビジネススクールと違うのは、アメリカでは、起業するために一緒にマネジメントチームを組める人をビジネススクールで探しているということ。そのために、ビジネススクールの2年間を使っている。対して、日本は、知識獲得のために、MBAを取るという意識が強く、起業する仲間を探す場になっていない。また、アメリカだとスティーブ・ジョブスなどが気軽にビジネススクールに来て、プレゼンテーションをする。すると学生たちは、自分も彼らのようになれると、いい意味で錯覚する。日本で、柳井さんや三木谷さんといった人たちが、ビジネススクールに気軽に来てくれる雰囲気づくりが大事だと思う。そうなると、日本でも起業率、成功率が上がるのではないかな。

「リスキル」に関していうと、新しいビジネスモデルを3年間の中期計画で示したときに、今社内にいる人材とのギャップがあることが多い。これを戦略的に埋めることを日本企業が考えないと競争力は上がらない。DX人材という動きは増えているが、大きな渦になっていない。昨日、日本の大手損保会社のCHROと一緒にオンライン講演したが、彼らは副業OKにし、リスキルの機会を本格的に整備しだしているとのこと。「人材版伊藤レポート」にも書いた内容を忠実に実施し、変革してきている。象徴的な動きだと思う。

ヨーロッパでは、「Tier 0」という事象が起こっている。自動車メーカーをむしろリードするような存在。その象徴がロバート・ボッシュ。まさに無形資産の塊とノウハウを蓄積しており、自動車メーカーの位置づけはその下。日本では、例えば株式会社デンソーが「Tier 1」の象徴だが、果たして「Tier 0」が生まれるか私は強い関心を持ってみている。日本の自動車メーカーの構造で21世紀を生き残れるかという論点を提起させていただく。

日本が悪循環に陥っているのは、内部留保の過剰保有問題。これを成長投資にあてれば風景はずいぶんと変わるのではないかな。内部留保の本質を日本の経営者はあまり理解していないのではないかな。内部留保は蓄積す

ると、それを減らすのは大変。内部留保を増やすと、自己資本は上がるが、他方、ROEは下がってくる。企業価値を高めようと考えながら、これに逆行する動きをしている。なぜ内部留保するかという、その理由の開示を求めれば、内部留保をすることがどういうことかという問題に経営者が向き合い、あげた利益を再投資するという動きにつながってくると思う。コーポレートガバナンス・コードでうたっても、資本コストは計測するようにはなったものの、事業の選択と集中に使っている企業の割合はいまだ一割ちょっと。低収益の事業セグメントを整理していくと、日本企業の収益性があがる。それをどのように促していくか。

○齊藤委員

内部留保は確かに蓄積されていく。なぜかと言うと、企業のビジョンの問題があると思う。日本の企業は、予算を守るとするか、「見えている範囲でどうするか」がメインで、「将来こんな会社になる」という議論は不得意である。だから、投資のイメージが出てこない。日立製作所時代にCEOサミットとか行ったが、そこでは、次の時代の議論に入って、そういう海外の経営者の議論・ネットワークに入って、一緒にやろうとか「〇〇社はどういう会社になろうとしている」とかの情報を得る。日本の経営者は、国内にとどまって、従来のネットワークの中で、しかも現状しか考えないから、次の時代を考え、ビジョンを自身が描くという発想に至らないのではないか。

中西前経団連会長は、英国で支社長をやるなどグローバルな経験がたくさんあり、シリコンバレーのネットワークもあった。そういうビジネス環境に身を置かないと、グローバル企業のCEOは難しいのではないかと考えている。

また、MBAでも、海外のビジネススクールでは、逐次、時節に合うよう学習する内容をブラッシュアップしているように思う。最新の状況を取り込んで、それを教えるので、新しい情報は常にそういうところに集まる。

一方、日本では、ビジネスの状況に合わせてそういう授業を作り込むといった話は聞いたことがない。例えば、従来の経営モデル自分で人、組織を抱えて内製化してきたが、プラットフォームとはプラットフォームの上でいろんなプレイヤーを働かせるというモデルである。今までと違う経営スタイルになっている。その中をデジタル化しながら、アルゴリズムで自動化して、無形固定資産を増やししながら、いろんなものを全部自分たちの中に集めてくる。限界コストゼロでいくらかでもデータを取り込んでいく。そういう環境においてきちんと動ける人を日本で育てられるか。ベンチャーの中ではCFO、CTO、CEOはいるが、周りにきちんとしたスタッフを置かないと。本人の教育もあるが、そういうチームを作っていくために、どういう環境を作っていくかが課題だと思う。

リカレント教育。現在のビジネスは、先が見通せないので、アジャイル的なアプローチが重要。リカレント、リスクに紐づくが、アジャイルはリアルタイムで勉強し続けないといけないもの。「〇〇が分からないとダメなので」ということで勉強できる仕組み、ネットワークがないとグローバルで勝てない。私は、独立法人のシステムイノベーションセンターのセンター長もやっていて、そこで学术界との連携もやっているが、学校の先生は論文が書けるのに、会社の中にいる人だと会社でロックインされているので書けない。会社員であっても、副業させて、連携させて、ビジネスと一緒にやるように繋ぎ合うとうまくいくのに、もったいないと思う。副業について、例えば、「CFOがほしい」という場合に、「あの会社のあの人がほしい」ということで、給料を出しながら半分くらい参画してもらおう、といったように人を活かしていかないといけないのではないか。

デジタル時代の人材教育。デジタル時代の教育ツールについては、今はスマホを使って子どもがゲームしている時代である。そのように、中高から、デジタルの教育を浸透させていって、現場の実業にアクセスしながら、トライしてみる、サービス作っていくというのを日本に埋め込んでいかないといけないのではないか。会

社に入ってある年代以降で実際の現場に取り組むと言うのではなく、初等教育の段階から埋め込んでいかないと、グローバルなポジションをつかんでいくのは難しいと思う。

こういうデジタル人材を定義して、どう育成するかを考えていくのがこの会議のミッションではないかと考えている。

○アメージャン委員

教育について、アントレプレナーシップは勿論大事だが、社内のマネジメントスキル、改革を進めるためのスキルが必要。会計、戦略といった基本的なスキルの他、リーダーシップ、モチベーション、ダイバーシティマネジメントなどのソフトスキルの話。海外のビジネススクールではこうしたスキルも教えているが、日本ではあまり教えていないのではないかと。ハーバード・ビジネス・スクールのエイミー・エドモンドソン教授が Psychological Safety（心理的安全性）などを研究しているが、日本でこうした専門家はあまりいないのでは。

ビジネススクールで言えば、スタンフォード、ロンドン、INSEAD（欧州経営大学院）など海外勢がやはり強い。これらが強いのが、企業と組んでの研究講座。これにより、会社内部の仕組み、最先端のビジネスが分かる。日本では、企業とビジネススクールの距離は遠い。こうした形でビジネススクールの先生を鍛えるのは、政策的にも重要。

最後に、自分は MBA と学部生を教えており、日本人だけではなく留学生も一緒に教えていたが、日本の学生のレベルは、アメリカ人のみならず、中国人にも負けている。グローバル化を進める必要があるという議論があるが、留学もグローバル経験もない人が簡単に就職できるから、学生にとってのインセンティブもないだろう。コミュニケーションだけでなく最近のビジネストrendなども含めて、海外と交流できないとグローバル化は進まないのか。「バブル方式」のバブルの中にあるように、日本が世界から隔離されている印象。自分が 2000 年に日本に来てから、何も変わっていない気がする。

○翁委員

安田委員から転職成功率 10%ときいて、どうやり直せるかの仕組みづくりが大事と改めて思った。

これからグリーン社会への移行を進めていけば、様々な産業にいる方など労働シフトしていかないといけない可能性が高いわけで、2050 年にかけて産業構造が変わっていく中で、やり直しができる、学び直しができる、起業に失敗してもリスクできる、仕組みを作っていくことが必要。ソーシャル・ブリッジといって、教育付きで成長産業に移動する仕組みがあるが、そういう仕組みを整えていくことが必要。

松田委員、安田委員が言っているとおり、「人的投資が重要」と言うと、社内研修ばかり増やして、研修費に〇〇円使いましたといったような金額でしかアピールする余地のない小手先の取組ばかりが増えてしまう。本質的な人的投資が進むような、見える化の仕組みが必要ではないか。

最後に、政府は、より適切なインセンティブを考えてほしい。やはり、税制、補助金などの財政的関与が、民間のプレイヤーにとって効果的なインセンティブになっているのか、検証されていない。ある政策をやっていくときに、その効果が発揮されているか否かを事後的に検証して、必要があれば見直していくことが必要。政府は、財政、規制、事業としてやるなどの 3 種類の市場への関与の手法があるが、事業については政府の失敗の経験もあるが、政府部門がやるのはなかなか難しい面が多い。規制については相当見直す余地がある。規制がネックになっているものは多い。どこまで規制を引いていくべきか、労働市場、社会保障も一緒に見直していただきたい。

○伊藤元重部会長

規制改革、世の中が変化してくるから必要という理解か。

○翁委員

たとえば、ヘルスケアの分野で言うと、現行の診療報酬制度は、必ずしもイノベーションに対するコストを払える仕組みになってない。今の診療報酬は、中央社会保険医療協議会で決めていて、決して「ヘルスケア産業を成長産業として伸ばしていこう」という視点は乏しい。効果のない治療法、治療薬などが、保険の中に入り続けている。保険の対象はどうなのかと考えていくとか、オンライン診療など、社会保障部分はまだ規制がたくさんある。

○富山委員

労働政策審議会も同じで、イノベーションに関係なくやっている。日本経済団体連合会、日本労働組合総連合会、中間が集まって、工業化社会モデルの前提で議論している。人的資本投資の時代の話はしない。だからこそ、「労働時間による働き方改革」という、今の時代に無関係な結論が出てきてしまう。

規制改革について、テーマはほとんど省庁横断。ほぼ全ての話で経済産業省、総務省、国土交通省、警察庁などが出てきて、従来の産業構造をぶちぎった横軸で出てくる。グリーンも恐らく然り。役所相手に変革を求めると、全ての必要な規制改革を成し遂げるために5~10年かかってしまう。全てが変わってやっとドローンが飛ばせるとなった時には、すでにドローンの技術は古くなっているという類いのこと。現状の国家行政組織構造がワークしないということ。中央と地方の関係性もそう。毎回この繰り返しをやるということになるので、DXで会社の構造を変えなければならないという話もあったが、政府の構造も変えないといけない。最近できたデジタル庁も、国家行政組織法上、各省庁と同格の組織として位置づけられていて、他省庁に関して勧告権しかない状況。既存の省庁の上位組織として全体設計できる構造を作らないと限界があると思う。この点、英米法は判例法になっているので、行政が乱暴なものを作っても、その後の司法判断で変えられるので、行政組織の構造も比較的自由に変わっていく。他方で、日本は世界で最も堅い実定法の国。1つの行政組織を変えるのに、相当な数の政省令を書き換えなければならない。産業構造の話からはずれるが、そこまでやらないといけないのでは。

今まで、グローバルに関連するエリートの話をしてきたが、世界では、「こうしたイノベーションの果実が一部のエリートに集中してきたのではないか」という議論が起こっている。事実、日本に置き直しても、上場企業の従業員は全体の2割。残り8割は中堅・中小企業であり、ここの生産性を上げていくのは重要。今のアメリカモデルにキャッチアップすると、アメリカと同じ格差の問題が顕在化していくことになる。どうすればイノベーションの果実がより幅広く行き渡るかという議論もこの場でできないか。中小企業の世界は中小企業庁で見ているのは承知しているが、この場でも議論できればと思う。

○伊藤邦雄委員

人的資本投資の点でいうと、研修をこれだけやっています、コストをこれだけかけていますという開示ではダメ。最近では投資家も強い関心を寄せている。アウトカムにどうつながっていくか、確たる定量的なエビデンスはなくても、ストーリーを作って説明しないと、無駄な投資じゃないの？と投資家に言われる。「人的投資大国」になるというのは、意思を込めて言ったつもり。人的資本に関しては世界的に開示されていく流れにな

っている。SEC（米国証券取引委員会）が人的資本投資の開示を求めると、アメリカだけでなく世界的に求められるようになるし、ISO も求めている。日本は、人的資本投資を「進めましょう」というだけでは遅れていく。これで富を作るんだと言う意志が大事。日本が特徴ある人的投資大国になれるかという道筋をここでも議論できれば良い。

○富山委員

人的要素をコーポレートガバナンス・コードに入れようとした際、某経済団体はどちらかと言うとネガティブだった。日本の経済界は、「人的資本経営は日本の強みだから、こうした要素が入ると日本企業の価値が上がる」という理解の人が多いが、全く逆。今の人的資本投資の規模感が低すぎて、日米の株価の差はむしろ正当化される。

もちろん、「このまま開示が義務化されると日本は不利になるからなんとかしてくれ」ということを言うのはいけず、IFRS（国際財務報告基準）などよりもっと進んだ開示をするのだという腹決めをしないといけない。