

第3回経済産業政策新機軸部会 議事録

日時：令和4年2月4日（金）14：00～16：00

場所：本館17階第1特別会議室

1. 出席者

委員出席者：対面：伊藤元重部会長、アメージャン委員、安田委員

オンライン：伊藤邦雄委員、翁委員、齊藤委員、平野委員、松田委員

経済産業省出席者：萩生田経済産業大臣、岩田経済産業大臣政務官、平井経済産業政策局長、
松尾通商政策局長、飯田貿易経済協力局長、奈須野産業技術環境局長、
山下資源エネルギー庁次長、石川産業構造課長

2. 議題

「グリーン社会の実現について、グローバル社会の実現について」

3. 議事概要

（1）萩生田経済産業大臣挨拶

○萩生田大臣

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3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。

本日は、グリーンとグローバルについて御議論いただく。

2050年カーボンニュートラルの実現が困難な挑戦であることは、申し上げるまでもないことだと思う。これまでの目標とは次元の異なる話であり、我々がこれまで営んできた経済社会活動の根本からの見直しを迫られる、まさに「新しい資本主義」のあり方が問われるテーマ。

カーボンニュートラルに向けた「道筋」については、クリーンエネルギー戦略として検討を進めているが、産業構造審議会であるこの場においては、特に、日本の競争力をいかに維持・強化するのか、そのために目指すべき産業構造、産業政策のあり方について御議論いただきたい。

大切なことは、「受け身」や「成長の放棄」ではなく、「攻め」であり、イノベーションによる解決を図るといった姿勢でこの課題に臨み、経済社会の構造を大改造し、官民が連携して大規模に投資していくことではないか。

そのためには、根本的な考え方の大転換が必要。できるだけ安く・大量に作り、売るという「コスト削減追求」から、世界に向けて「他社にはない高付加価値なモノやサービスの提供」に転換していくことが必要。

企業レベルでの大改造に応えられるよう、競争政策も含め経済社会のルールも白地から見直しが必要であり、我々もタブーなく制度の見直しを進める。

また、カーボンニュートラルに向け、成長が期待される市場で、今後の様々な変革に必要となる資金需要や技術で勝って実装で負けてきた過去の反省を踏まえて、日本企業が時宜を逸することなく積極的に投資し、しっかり勝っていくために、政府も大規模・長期・計画的支援など支援のあり方を検討する。

もう一つのテーマであるグローバル化も、待ったなしの改革テーマ。数十年来指摘され続けたにも関わらず、状況は一進一退としか申し上げられない。2050年の社会を見据え、本当に世界に開かれた、国際的に、ヒト・モノ・カネが行き交う国に変えていくには、これまでの改革とは違う何をすればよいのか。また、その際、経済安全保障の観点から、どのような対応が必要か。これまでのWTO体制に基づく自由貿易に加えて、気候変動や人権などの新しい価値観への対応が求められる中、官民がどのように取り組むべきか是非積極的なご提案をいただきたい。

私自身、1月にアジア諸国に出張し、グリーンやデジタルがアジアにとって大きな成長のチャンスと認識されていることを実感した。我が国のエネルギーやデジタルの成長戦略も、アジア地域と一体となって進めていきたい。

政府としても、例えば、進出するスタートアップの方に対する現地の法制度への対応のサポート、アジアのサプライチェーン強化に向けた日本企業と現地企業のデータ共有基盤作りなど、国としてできることはたくさんあると感じている。

2つのテーマは、両方とも非常に難しい課題であり、かつ我が国の今後の行く末を大きく分ける、重い問題。是非とも皆様からも忌憚のないお知恵、闊達な御議論をいただくことをお願いし、私からの御挨拶とさせていただきます。

(2) 自由討議 (概要)

○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)

まず、グリーンについては、制度環境として日本ではTCFDが進んできている。昨日も経産省で、モデル事業の審査会があった。日本で6例目だが、非常に良い事例だった。石炭火力をLNGに転換するもので、数百億規模のトランジションローンが組成されることになる。これのドライバーとなったのは、ICP、インターナルカーボンプライスをその会社が採用しており、1トンあたりしかるべき値段をつけている。これを契機として、トランジションを進めていこうとなった。日本は、気候変動情報開示でトップランナーを走っており、TCFD賛同企業数は600社で世界ナンバー1。日本は欧米と違って、非金融、製造会社が多い。欧米企業は過半が金融機関である。これはジャパックスと称賛をされている。TCFD賛同企業が世界でナンバー1であるということ。脱炭素化の触媒にできないかと考えている。日本は官民のTCFDコンソーシアムがあり、海外から注目されている。情報開示から脱炭素の実装に向けた議論、行動をしようとしている。企業のグリーントランスフォーメーションを進めるには、技術はあるけど市場が拡大するとアジアなどの企業に劣後するというこれまでのパターンを繰り返さないことが大事。そのためには、先行逃げ切り型の設備投資にインセンティブつけながらどう実行していくか。洋上風力は、浮体型が世界的に注目されており、日本企業も得意としている。戸田建設をはじめ、それらにどうインセンティブづけをするか。

グローバルについては2点。日本企業の役員体制をみると、海外人材がほとんど入っていない。海外の有能な人材は日本に入ってくるインセンティブがない。役員、取締役は海外人材も取り入れないと。

グローバル化といっても、グローバル戦略と人材戦略がマッチングしていない。このアンマッチングをどう解消するかが非常に重要になる。

○翁委員 (株式会社日本総合研究所 理事長)

グリーンについては、ここに書いてあるように官民でしっかりとグリーン化に向けて取り組む必要があり、民間の大胆な投資を促す必要。マーケットメカニズムを生かした動きも進んできている、TCFDだけでなく、IFRSの動きもあって情報開示は進んでいるが、無形資産をどう開示していくかという議論を進めて、投資家が

それを評価して企業にお金が入る仕組みを考える必要。カーボンクレジット市場についても、日本は遅れているのではないかと考えているが、カーボンクレジットに価格がついて信頼できるマーケットが大きくなれば、イノベーションになるような、例えばCO₂の吸収技術などをクレジット由来のものにするなどすることで、イノベーションを広げていけるのではないかと。それから産業構造の転換に向けて、労働市場の流動化を進めながら産業構造の転換が起こりやすいようにサポートしていくことが大事。2030年までのエネルギー基本計画はあるが、政府は、2040、2050年という大きなシナリオ、民間にとって予見可能となる姿を示すことが重要で、民間投資の判断に役立つ。

やはりグローバル経営が肝であり、これが日本にとっての課題。外国人経営者を含めて、執行レベルでしっかりとした現地の経営陣とコミュニケーションをとって、マネジメントできる能力がCEOには求められている。そういった方向に経営がいくようにコーポレートガバナンス上も見ていく必要。中堅中小企業もグローバルマーケットを見ていかねばならない。商社の人々が副業、転籍するなどして顧客基盤をつないだり、銀行が一層役割を果たすなどして他企業と連携してグローバル化を進めることももっと進める必要。

○アメージャン委員（一橋大学大学院経営管理研究科 教授）

グローバルの資料を読んだら、今のパワーポイントか30年前のパワーポイントかわからない。グローバル人材の育成を謳っているのに、日本人の英語力が伸びていない、若者は海外に行きたくないというのが現状では、日本のグローバル化は諦めた方がいいかなと思う。逆に、外国人材が会社であれ、学者であれ、パートナーであれ、非常に大事になってきた。海外でたくさん友達を作らなければならない状況なのに、今はビザの問題で留学生、学者、会社員が日本に入れられない状況。私が聞いている中でも、日本への入国を2年間待っている外国の若者が、将来を心配してうつ病のような状態になっている。今朝話した有名な学者も、もう日本には入れないから諦めたと話していた。日本のグローバル人材、グローバルフレンズを作るはずが、今は諦めている人や怒っている人を作っている。そのような現状なので、私はイライラしながらこの資料を読んだ。今はこんな綺麗な話をしていない場合ではない。入国制限には科学的な証拠もない。オリンピックの時も外国人がたくさん来たとし、入国させたら良いと思う。私は怒りながらこの話をしている。さらに、日本の世論の85%がこれを支持しているという状況も困る。私の学生が入国できないことも含め、この問題は自分の人生にとって非常に重要なこと。

○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）

グリーンの話。資料を読んで、私がデジタルアーキテクチャセンターでやっているようなシステムの考え方が不足していると思った。カーボンニュートラルを実現しようとする、今のものづくりのやり方、原料、プロセスを変えていく、消費者と分断された形で大量生産、大量廃棄する、そのような、サーキュラーエコノミーではなかなか実現されなかったところをシステムとして作って最適化することが必要になってくる。

欧州はグリーンとデジタルで、インフラとしてクラウドを統合している。GAIA-X、Catena-Xのようなデータ基盤を作り、カーボンフットプリントを適用するシステムを作っていく、データ活用もその中でやっていく、こうしたインフラシステムづくりを同じようにやらないといけいない。このままだと、欧州のインフラの上に我々が乗っかっていかざるを得なくなると危惧している。

これからは、人間中心の世界、Society5.0の話が起点にあって、ものづくりの企業が消費者に向けてどのようにモノをとどけていったらいいのか、それを共通プラットフォームとして協調領域として経産省が音頭をとって進めていくことが必要ではないか。そういうプラットフォームで、カーボンフットプリントの話が出てくれば、いろんなデータを取り込んで、見える化し活用方法を考えていくといった、日本の製造現場のデータを

とらえるシステムが出来上がるとその中でイノベーションが発展していくのではないか。全産業をまたいでグリーンを契機にしてイノベーションをうみだすことを、経産省が音頭をとって進めていくべきではないか。

経営者の話はおっしゃる通りで、日立製作所の IT 事業のトップのときに、インドの人がいないとグローバルのビジネスができないと話をしたことがある。ファナックでは、現地の子会社で、ローカルの人材を採用しつつ、日本人のグローバル人材を現地の子会社の中において経営のトップ、もしくはナンバー 2 をやっている。そうしたファナックでのグローバル事業を展開する中で、何が不足しているかということ、工作機械メーカーや工作機械ユーザーのいる中小企業の人材。グローバル展開しようとしても、彼らにグローバルがわかる人がいない、デジタル化に対応できる人がいない。

業界全体でのグローバル化が必要であり、今後、共通サービスを提供していくことを、業界ごとに与えていくことが大事。個別企業に支援していても、単独でやるには限界がある。日本企業がワンストップでグローバル化できるシステムを経産省が主導してやっていくべきでは。

人材については 2 点。日本に入れたいのではなくて、どんどん海外の優秀な人材に来てもらう環境を作るとい話はもちろんで、日本から海外に行って海外での文化、一般教養まで含めて、学ぶ人を支援する形にしないといけない話もある。若い時から、日本を外から眺めてみることを経験しないと本当の日本企業のグローバル経営人材は育たない。

○平野委員（シナモン AI 代表取締役 CEO）

グリーンについては、2 点。1 つは AI の活用。AI を活用して排出量を 5~10%削減できるといわれている。あらゆる部分をデータ収集してモニタリングしたり、生産、輸送の効率化、排出量予測などで削減が実現できる。これが考えるべきポイント。もう 1 つは投資に対する考え方の整理が必要。グリーンとなると犠牲的投資というイメージが強くなるが、社会的リターンだけではなく経済的リターンの両方を実現できるように変わってきている。ベトナムの 2017 年創業の VinFast という EV の会社があるが、アメリカで上場する予定で 7 兆円規模になりそうとのこと。5 年足らずで成長している。これが日本でできなかったのが残念。EV 車はわかりやすいが、今後建物、素材などあらゆる分野でグリーン関係の大きな変化が生まれる。数兆円規模の企業を 10 社生み出していけるだとか、イノベーションに積極的な国になるべき。

グローバルについても 2 点。1 つはいかに海外から優秀な高度人材に来てもらえるか。各日本企業がそれに Ready かということそうではない。日本の働くということに対するイメージは最低。ブランディングに失敗している状況なので変えるべき。もう 1 点は日本の海外展開についてで、現状はあまり業界を絞っておらず、総花的でフォーカスできていない。フォーカスする分野としては、確実に今後伸びる産業、グリーンやデジタルなど。もう一つは産業だったり事業によって海外展開のしやすさ。AI は言語の壁が低く海外に出やすい。今後の伸び、海外展開のしやすさといった点でフォーカスして支援していくことが必要。

○萩生田大臣

本当は皆様と議論させていただきたいが、中々日程が許してくれない。岩田政務官が最後までご一緒させていただき、私も議事録などを通じて皆様の御意見を拝聴する。目の前にアメージャン先生がいて、政府を代表してお叱りをいただいている心持ち。私も 1 月にインドネシア、シンガポール、タイに出張に行ったが、閣僚で海外出張に行ったのは私一人。それは、コロナ禍で国民が苦しんでいる中、海外に行くのかという世論や、防疫対策をしているときにリスクを取って海外に行くのかと言う人がいる時に、その中で海外に行くのはめんどくさいと思っている人が政治をやっているということ。本来は、世論に対して正しいことを伝えるのが政府の役割。私がアジアに出張した際も、日本は鎖国をいつまでやるのかと言われた。海外の経済界も行政

も、日本に行って、日本と話したい、日本とビジネスをしたいという人がたくさんいる。その場では、私は所管外なのでという苦しい答弁をしたが。日本に憧れて、日本に来たい人がこれまでは毎年12万人ほど入国しているが、去年は1.2万人、一昨年は5万人。今年は、国費の留学生を先週ようやく300人許可したという現状。日本の学校に来たかった学生が失望し、中国や韓国にいつている。経済安保の議論をしているときに、日本新派の学生がよその国に行ってしまうのは、政策として真逆の方向。この問題については総理大臣や山際大臣とも話しており、科学的な知見に基づいて開国できるようになるまでもう少しだと思ふ。引き続き、皆様に忌憚なき意見をいただきながら政策を考えてまいりたい。

○松田委員（東京都立大学大学院経営学研究科 教授）

グリーン、グローバルで分けずに3点申し上げたい。1点目は、社会全体が向かっている方向がグリーンとグローバルの両テーマで異なるように見える。グローバルは、規模が大きいのがよいことだ、といった旧来の価値観が透けて見えて、グリーンを目指す社会ではないのではないのか。テーマ別に議論するのは分かるが、統合された社会像を考えなければならないのでは。

2点目には、国の役割について。民間でできることは民間に任せればよい。グローバルの関係では日本の英語力や人材が足りないが、足りないで放置している企業が苦しんでも、それは企業のせい。そこまで国がお節介を焼く必要はない。国でやる必要があることと言うと、今の開国もそうだが、海外展開でリソースがない企業を支援することや、民間の投資を妨げない規制緩和、例えばワンストップで規制を乗り越えられる体制作りなどが国の役割だと思う。民間に任せて良いところは民間へ、そうすれば国も独自の役割に注力できるのではないか。

3点目は、国がすべきことは、経済安保もそうだが、ルールや共通の価値観をメイキングする側に回ること。グリーンで明らかに遅れて、それで苦しい立場に置かれている業界がたくさんある。既にメイキングされているルールがたくさんあるので、その先をいくところを考えてほしい。そして、ルールを自分でメイキングにしてもフォローするにしても、社会の大構造転換が起こるので、社会全体のプラットフォーム、システムをどうするのかを考えてほしい。人についても大きな転換があるが、大きな転換故に落ちこぼれる人も出てくる。そうした人を支えるための制度、プラットフォームの部分に注力していただきたい。

○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）

グリーンで2点。脱炭素社会の実現に向けて、再エネの議論がされているわけではあるが、やはり再エネと原子力の共存の問題について、現実的な選択肢として検討する時期に来ているのではないのか。EU欧州委員会で、原子力と天然ガスを持続可能なエネルギー源として位置付けるという案が出たところ。欧州内も意見がそろっていないが、脱炭素の現実的な達成には必要だということだと思ふ。原子力の問題は、10年間凍結されていたであろう小型先進原子力発電の技術開発と、適切で安全な再稼働の2つあると思ふが、再エネの議論と同時にこの議論も避けては通れないのではないのか。

ベンチャー企業のエネルギー業界への参入障壁について。グリーン分野の小規模なベンチャーがいくつできて、大きな力にはならない。それを経産省がサポートできないか。送電線の仕組みもあり、難しいとは理解しているが、先日、再エネベンチャーのレノバという企業が、洋上風力で三菱商事に完敗して企業価値が半以下になったという記事があった。三菱商事も努力したと聞いているが、もしかしたら大化けしたかもしれないベンチャーを、国として何らかのサポート、何分の1かでもベンチャーの枠を作るなど何らかの支援が可能ではないのか。

グローバルについては、より外国人をより積極的に活用し、呼び込むということが必要。中堅～新入社員について、先日アクセンチュアのコンサルタントと話したが、今までは10%外国人材を採用していたが、これからは30%にするということだった。それは、デジタル分野でいい人材が日本にいないから。おそらく最初は、やめるし失敗続きだと思うが、外国人材を採用し育てる仕組みを作った企業が今後残っていくのではないか。

ボード、経営陣のグローバル化は必要。資料4の45ページ、「民族的文化的多様性による収益性の違い」とでているが、これがある程度実証された事実だとすると、日本はいま女性が入ってきたが、まだまだ画一化しているボードメンバーをどう多様化させるか。日本人はコーポレートガバナンス・コードについて必死になってcomplyする。いっそ、コードには法的な義務はないので、女性や多国籍人材を入れるということを入れると、日本企業は血眼にして外国人材を探すと思う。日立、ソニーにヒアリングすると、外国人を取締役にいれることは、おそらく通訳はあるが、母国語で議論することに障壁はないと言っている。外国人材を取締役にいれるのが1つの流れかと思う。

○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）

皆さんとできるだけだぶらない話をさせていただく。グリーンのところ、事務局資料にもあるが、昔計算されていたよりも大きなお金を投じないといけない。私の記憶では、Stern Reportが出たが、GDP比で1－2%という話であり、今の相場観はその数倍。このお金は誰が払うのかということマクロ的に考えておくべき。企業が付加価値を上げて、それで回していくということだろうと思うが、現実的には企業のイノベーションや付加価値だけでそれが回るかということそれは微妙で、公的な形でお金を入れるというのが必要。たとえばカーボntaxのようなものを入れれば税収は入るが、それをどう使うかというのは論点。民間だけで回せればベストだが、どういう戦略をとるのかということが問われる。

グローバルについて、資料の中にもあったが、国がグローバル社会の中で仕組みに参加していくにはチャンネルが4つある。1つ目がWTOなどのマルチ、2つ目がTPPなどの地域での取り組み、3つ目が日米とかの2国間でやること、そして4つ目がユニラテラルアクションで、4つ目が一番大事だと思っている。WTOが厳しい状況の中で、COP26が進んだり、租税でも合意が進んだが、それは重要ではありつつも、どこかの国が主体性をもってリードするということが重要。気候変動にとっては欧州の役割が重要だった。日本がユニラテラルアクションを受ける側としてネガティブにグローバル化を行っていることが多いのではないかと。一昨年の10月に菅総理が2050カーボンゼロ宣言を言ったが、2か月遅れるだけで全然違う状況だった。グローバル化の中身は変わってきている。緊急性があって重要な問題がある中、タイミングよく日本がユニラテラルに動けるかどうか問われている。

○伊藤邦雄委員

グリーンもグローバルも、少し過激な言い方をすると、今までの延長ではうまくいかない。大事なものは徹底度。徐々に変化するのではいけない。先ほどグリーンで私も携わっているトランジションファイナンスの話をした。これは多排出からグリーンの一歩手前までの転換にファイナンスをつけるもので、それはある程度進んでいるが、EUのタクソノミーは他の国に先駆けて厳しく高いフラッグを立ててしまうというもの。そうすると、EUの経済圏にある企業は他国に先んじて競争力をつけないといけなくなる。鞭による先行インセンティブ方式。一方で日本はリアクティブ、フォロワー的にやってきた。TCFDはちょっと違うが。欧州では、オーステッドのように石炭火力の会社が今は洋上風力で世界ナンバー1の会社になっている。コーポレートガバナンス・コードの基準を思い切り上げるなど、厳しいフラッグを立てることが必要。

先ほど安田委員が原子力の話をされていたが、私は東電委員会の委員長や原賠機構の委員長をやってきた。そのとき話したのが、1Fは廃炉しなければならないが、これはチャンスであるという話。廃炉技術という点で日本はナンバー1になるべきだと話していたが、ほとんど進んでいない。1F事故がある意味チャンスに変えるためには、廃炉技術でナンバー1になれるよう、海外の高度な技術、人材の呼び込みも重要。

グローバルも徹底度が大事。初回にサムスのイ・ゴンヒ会長と三洋電機（当時）の井植会長の話をした。サムスはかつて日本企業のものまねをやっていたが、うまくいかなかった。1993年にイ・ゴンヒ会長はフランクフルトに30人のサムスン役員をまねいて夜通し語ったというが、そのとき言ったのが、妻と子供以外は全部変えろと。それくらい徹底的にやらないと難しい。加えて、サムスは74制を導入。7時に出社、4時に退社し、その後色々勉強しろというもの。社員も8、9時まで勉強すると社員の能力が向上する。また、サムスは社員を80カ国以上に研修に送り出すが、それぞれの国のサムスンの事務所と連絡を取ってはいけないう組みになっている。1人で人的ネットワークを作ってきてくれと言っている。その結果、社内で80カ国語以上しゃべれる人間がそろっている。

外国人を取締役に入れることについて、先日武田薬品の取締役会議長の坂根さんと対談した。武田薬品は世界の4、5カ国からボードメンバーが参加し、オンラインで侃々諤々の議論をやっている。日本に来なくても、オンラインでやれる。CEOと議長が日本にいれば成立する。

○平野委員

先ほど、VinFastの例をあげたが、補足したい。なんで日本の法律でできなかったのかと考えても、おのずと「それはできないよね」と思っている。ベトナムの不動産系の財閥の子会社だが、日本の大企業の経営者を見ると、アニマルスピリットが足りないなと思う。IRで中期経営計画を立てて、3年で結果もとめられると、長期のボールドなコミットメントを作り出しにくいので仕方ないとも思う。中小企業も、デジタル化でさえつまづいているので、難しい。

一番可能性あるのはスタートアップだが、スタートアップエコシステムが他国に比べて貧弱、規制があって実績を作りにくい、例えば自動運転も難しいし、日本で実績を作れないから先にイスラエルに行って実績を作った例もある。政府の支援も限定的。VinFastの例だと、一番番最初の年に1万5千台に助成金を出したり、1千台以上政府が購入していたりするの、「この企業を育てるぞ」という試みをしている。本気で数兆円規模の企業を何社も生み出さないといけないう。

○アメージャン委員

日本がリーダーシップをとることは大事。グリーンでもそうだし、グローバルでもそう。海外の仲間と話すと、”Why are you in Japan?”という質問が来る。なんでそんな国にいるのかといわれるくらい、海外のイメージが非常によくない。そのことは日本人は十分にわかっていないと思う。日本は住みやすいし、日本人は優しいし、日本にもいい会社もあるが、なぜそれを十分にアピールできていないかがおかしいと思う。留学生を見ても、漫画、アニメが好きで日本に来たという人ばかり。日本のリーダーも色々しようとしていることはわかるが、日本をアピールするためにどうしたらよいかというのが大事。一つはグリーンのところ、日本をLeading Green Countryなどとアピールしていくべき。なんで日本にいるのかと聞かれないう状況になることを期待したい。

○伊藤元重部会長

日本に問題があるというのはわかるが、いいところではあるが、うまくいっていない面もあるということか。

○アメージャン委員

NewYork Times など見ても、日本のいいニュースはなくて、悪いニュースばかり。アメリカ人は日本の悪い話しか聞きたがらないようである。日本のいいニュースが入っていない。日本政府のPRがよくない。

○伊藤元重部会長

日本のグリーンなどの取り組みなどは、その見方を変える可能性があるのか。

○アメージャン委員

水素や、洋上風力や、四国のしまなみ海道の地域のプロジェクトなど、それぞれいい取り組みはある。それらも可能性があるのでは。

○翁委員

グローバル経営について、自分が社外取を務めるある企業は、執行レベルでグローバルなマネジメントになっており、執行のあらゆるレベルでいつでもグローバルにコミュニケーションするような経営になっている。様々な企業のベストプラクティスが開示されていくようにすると、学べるところがあるのではないか。

PRI にコミットする投資家があまり増えていない。企業年金がほとんどサインしていないのが課題。アセットオーナーが気候変動やサステナビリティにコミットしていくことが重要。日本の場合はマーケットの方からも、グリーンを後押しするような姿勢が見えてくると良いのではないか。

カーボンプライシングについて、炭素税だけでなく排出権取引なども国際的なルール作りの方が先に進んでしまっている。マーク・カーニーさんなどが、クレジット市場を15倍にしようと取り組んでいる。日本は民間レベルのカーボンクレジットはほとんど相対取引であり、もっと広げていく必要がある。日本も外部費用を内部化する取組を進めるためには、炭素吸収技術をクレジットにするなど制度面での工夫をすれば、国益に繋がる話なのではないか。

○伊藤元重部会長

企業年金の話をお願いしたが、グローバルに合うようにするのは難しいか。税金を含め、そうした制度が海外に受け入れられるようにできるのか。

○翁委員

企業年金でコミットしているのは、エーザイなど3社程度だったと思う。責任投資にコミットしている投資家が世界で増えてきているので、日本もそれが出てくるといい。

○伊藤元重部会長

伊藤邦雄委員に聞きたいが、グリーンでもグローバルでも、徹底することが重要とおっしゃっていたが、グリーンでは具体的にはどんな取り組みがあるか。

○伊藤邦雄委員

いま世界の気候変動情報開示は世界のリーダー、マーク・カーニー前イングランド銀行総裁のすばらしいリーダーシップで進んだ。GFAMS、保有資産で世界の過半となる金融機関が参加する仕組みを作っている。金融機関がそれだけ集まって、本気でやったらすごい爆発力になる。マーク・カーニーがロンドンで講演したときに、Tragedy of Commons と、Tragedy of Horizon と言った。後者は、時間軸が短すぎる、もっと長い時間軸で行動しなければいけないということだった。徹底度については、時間軸もあって、短期的にやるのではなくて、長い時間軸で日本はどうプランニングしてアクションするかを真剣に考えないといけない。中期経営計画は3年と言っているが、3年は短期。10年、20年でやらないと、徹底度が増さない。

日本企業は危機感が薄いかもしれないし、日本にとって悲劇だったのは、日本企業は環境技術を持っていると言われていたが、情報開示をしないから世界からお金が集まってこなかった。長い時間軸で、でもアクションはアジャイルにやる。社員の教育も、全員グローバル教育やる、それくらいのことをやらないと間に合わないと思う。

○安田委員

外国人の招聘に関して、新入社員とボードとして分けて述べたが、ボードについて、1年に1回くらい日本企業の外国人CEOが生まれるというのが今までのところ。武田薬品、三菱ケミカルなど。ゴーンさんの例もあって慎重になっている企業もあるが、外国人が入ることでその企業は大騒ぎになる。それは英語の徹底や仕組みを変えらなければならないことになるため。経営者の質にもよるが、外国人CEOを選択肢にしていくべき。実際外国人経営者は日本企業の経営をやることに関して必ずしもネガティブではないが、いろんな条件もあり、報酬も高い。

また、ある企業と話した際、防衛産業にも関わるため、経済安全保障上、外国人経営者を入れることはできないということも言っていたが、それは本当かと思った。その企業の一つの防御的な言い訳かなと思ったことがある。グローバル化といっているものの、企業でどんなグローバル化が必要なのか見極めなくてはならない。ある製薬企業のCEOと話したが、中国には進出せず欧米市場のみに絞ってグローバル化を進めると言っていた。自分たちにとっての“グローバル化”がどのような地域、方向性なのか、というところを考える企業ではないとうまくいかない。あと外国人CEOをいきなり持ってくるのではなく、海外の企業を買収して成功した例もある。リクルートに注目しており、Indeedが成功している。いい企業を買収して、その経営陣を有効活用するということは、比較的短期的なソリューションになるのではと。

○伊藤元重部会長

個別で成功しているケースがあると思うが、多様な形があると理解。全般的に見ると日本の企業は増えてきているということか。

○安田委員

勇気を持っている企業がそういうアクションを取り出した。ただ企業価値向上にはまだ寄与していない。三菱ケミカルは大胆な構造変革を実行するためにはしがらみのない、外国人でないといけない、ということで決めたと聞く。武田製薬も当時の構造改革・グローバル化を外国人経営者ではないと推進できないということで決めた。当時の社長は周囲から反発を受けつつも、10年後の結果を見ててください、ということで決められた。どうなるかわからないが、それなりの理由があって決めたというのが背景。

○アメージャン委員

外国人のボードメンバーとして、外国人がいれば会社が国際化するかということ、分からない。外国人のボードメンバーは、国際化というものに対する理解で他の取締役とギャップを感じている。日本の典型的なボードミーティングでは、日本人の取締役は” We are so global.” というが、外国人の取締役は” No, you’re not.” という感じで、理解が違う。外国人をボードに入れるのもいいが、日本人の取締役が海外に行って、海外から日本を見ることが大事。トップもそうだし学生もそう。日本のグローバル化のために一番大事なことが” Get out of Japan” ということ。外国人の社外取も大事だが。

○齊藤委員

日本は外国人連れてきて CEO をさせたがるが、その企業のいいところを加速しようとする、日本人材をいかにグローバル人材として育てるかも重要。日本から外に出て、日本の良さ、自分の会社の良さを知る、海外の文化に触れることでグローバルのセンスが磨かれる、そういうことを進めないと、単にグローバルと言っても進まない。

自分が所属した日立製作所とファナックで、やり方違うので共有する。日立では、海外の人材を使っていくということで、買収した会社から本社に役員を連れてきてマネジメントさせる、日本の経営陣に海外の知見を入れて、海外のやり方を日本に埋め込むということをやった。中西元会長は日本人じゃできないからといってそれをやった。

ファナックは、まるきりグローバル化されているがやり方が違う。欧州、アメリカにも何千人の従業員がいるが、現地のローカル人材を採用している。そうした中で、本社では日本人の経営陣が経営している、こういうやり方もある。その時に重要なのは、CEO、役員クラスのところには世界の情報がすぐに集まるシステムがあること。グローバルの情報が集まったうえで意思決定する仕組みを持っている。だからグローバルでも揺るがない経営となっている。

このやり方で危惧したのは、例えば、欧州の動きは、欧州の人間が一番早く取り込んでいるので、経営陣に情報がすぐに入りファナックは変わっていくが日本では何も変わっていかないことで、日本は何もしなくていいのか？という疑問に思っていた。先ほども申し上げたが、欧州のやり方を取り込んで、欧州以上に先行しないと、GAF A のインフラサービスを利用しながら、生活やリモート業務に対応しているのと同じことがものづくりでも起きてしまう。製造業界に跨るインフラとしてシステムの面でも、グローバルに対応するシステムを作っていないと、相手の国のインフラに依存して、金を吸い取られることになってしまう。

○伊藤邦雄委員

日本企業のグローバル化でそれなりにうまく言った事例が出てきた。見てきた中で印象的だった日本の伝統的な企業がグローバル化した例として、東京海上ホールディングスがある。11 年社外取締役を勤めて、退任時にはボードメンバーに対して、保険業界では就職イメージでナンバー 1 なドメスティックな会社が、10 年でこんなに変わるのかと思ってもいなかったということを行った。海外の大きな買収を立て続けに行き、しかも減損を出したことはなかった。M&A した会社がすべての国でいい会社だった。

東京海上という日本の洗練された企業に対する信頼感が背景にある。買収して変なことをやらないという信頼感があるというのがある意味で武器。東京海上は政策保有株式の売却を進めていたため、そこで得たお金を 1 社当たり 9,000 億円とか使っていた。買収した企業の経営トップが、インターナショナルエグゼクティブカウンセルのメンバーに入っているが、CEO は外国人ではなく日本人が十分にやっている。

日本の伝統的な企業でも、日本の中にいたら危ないという危機感の下、素晴らしい海外買収をすることでグローバル化した。今東京海上に入ろうとしている人たちは海外でやりたいと言って入ろうとしている。そういう素晴らしい循環が回っている。

○伊藤元重部会長

こういう東京海上はいいとは思いますが、ほかにもいくつもあると考えてよいか。

○伊藤邦雄委員

あると思う。大手の保険会社は相当にグローバル化が進んでいる。以前かなりの数失敗したことで、それを乗り越えながら相当にグローバル化してきている。製造業はといわれるとまだまだかなと。いずれにせよ M&A が有効な手法になるということ。

○松田委員

いただいた資料を見ていると、グリーンとグローバルについてお題が立っていて、それはやらなければならない与えられたテーマで、どうやるかという話が載っている。資料としてはよくまとまっているが、どうやるかという議論をするのが長期的な日本のためなのだろうか、だんだん疑問に感じている。結局何になりたいか、どうなりたいかというところが考えられていないのではないか。だからアメージャン先生も言うように、日本の本当に価値があるところは海外に何も伝わっていない。本当はどこが強いのかというところを青臭く考えないと、解が出ないのではないか。

競争戦略論だとしたら、競争優位性はどこにあるのか。日本ならではの取組、日本にしかできない取組は何か、海外に発信するならどの分野か。という議論があっても良いのではないか。資料の発想の仕方が、中央集権で何かを決めて、日本全国一様なあるべき姿を示し、それにみんなが comply すれば宜しいという発想な気がするが、日本の中央と地方、大企業と中小企業の違いは、日本と海外の違いくらいに大きい。加えて、大企業が中小企業より優れているかという、そうでもない。昭和で止まっている大企業や、形式的に comply している大企業もいる。変わろうとしなくて人材を抱え込んでいる大企業は良くないので、その変革は促していただきたいが、グローバルな中小企業もいる。中央でまとめるのではなく、クラスター別、分野別で考えなくてはならないと、遠回りになるのではないか。

○伊藤元重部会長

クラスター別、分野別というお話があったが、具体例はあるか。

○松田委員

大企業の例でも、進んでいる大企業、そうでない大企業のイメージはあるが、例えば企業変革を促すことになる場合、進んでいる企業にみんな追いついてくださいという発信になると思う。そうではなく、それに追いつけない企業には退出を促す方向にしたり、または中小企業に同じ方向性が使えるのかという使えないのではないか。日本酒業界などは、グローバルで売っている会社もあるし、そうした会社は大企業以上に発想がグローバル。一方で昭和から抜け出せない酒蔵もいるし、その方が多い。それをきめ細かく見ていかないと、グリーンだから、グローバルだからと一様に考えるのではだめ。中央集権的なものの出し方ではだめなのではないか。例えば、都道府県制を前提で議論しているが道州制に帰るとどう変わるのかなど、今の当たり前から一

歩抜け出さないと、有効な施策に結びつかないのではないかと。How toに陥りすぎていないか、中央集権過ぎやしないかという問題意識。

○安田委員

東京海上日動の例、市場におけるトップの企業を買収したというのも大事なポイントだが、買った方がいいものの企業価値が下がった企業もたくさんいると思う。海外のマネジメントなり買収先の人材を適切に評価する能力、勇気、また買収先企業の経営者がうまくいかなかったときに首を切る決断をする勇気が日本人経営者にあるか。

日本は阿吽の呼吸の文化なので、ある意味外国人経営者を信頼するから任せているということで、評価もしないし育成もしないとなる。(海外では)日本企業に行く人材はB級の外国人しか行かないと言われる。グローバルで本当にトップの人材が日本に行かないという現実。B級でも日本企業に経営者として残ってられる現実がある。日本の経営者も、外国人経営者を雇い、外国企業を買収する時に、相手企業の経営者との信頼関係を保つだけでなく、業績を見て評価することを厳密にやっていかないといけないと思う。孫さん、柳井さんは外国人経営者の首を切れる経営者なので、そのあたりがキーになってくる。

○伊藤邦雄委員

時間軸の話をしたが、企業もそうだが、国もそう。時間軸を長めにとることには何が必要かということ、企業でいえば企業価値創造のためのストーリーでありシナリオである。今やっている話だけではなく、今後どういうことをやって何を生み出していくかというストーリーが必要。それは国のレベルでも同じ。足元のアクションだけでは日本という国の価値創造にはつながらず、どういう風にこの国の価値創造を行っていくかというストーリーが必要。EUはそれに長けている。高い目標を掲げて、それをムチによる高いインセンティブを与えて、さらに次の高い目標へ移るということを行ってきた。田中角栄の日本列島改造論というのもシナリオがあった。何をやるかというアクションも大事だが、それが時間軸の中でどうつながって、どうなっていくのかというストーリーが重要。

○翁委員

安田委員がリーダーシップの話がされたが、パフォーマンスが上がらなかった場合には決断できるというグローバルなCEOは、しっかり育てないといけない。そういう人材は早い段階で海外に出て、苦労して、鍛え上げられてトップになるということだと思う。グローバル経営をするCEOを社内で育てる仕組みを作ると言うことではないか。

M&Aのケースを紹介いただいたが、80年代にブリヂストンはファイアストンを買って長年苦労したが、すぐに結果が出なくても、粘り強く取り組んで成果が出ている例もある。日本郵船では長期的に日本人だけでは回らない企業なので、航海士や海技士を育てるための大学を早くからフィリピンに作って、現地の人に大学教育を支援し資格取って入社してもらって取組をやっている。グローバル経営には長期的な視点に立ち、必要な人材なら海外に出て教育から提供していく姿勢も重要。

松田委員がおっしゃったことで心配する部分は私も共有。多様性が殺されない形で日本企業が伸びていくのが重要。多様なビジネスモデルがあってもいいし、explainをする企業があってもいいのにcomplyする企業が多いのが現状。自分たちのビジネスモデルをマーケットに出して説明し、それで強くなるという方向性を考えるべきなのではないか。

○アメージャン委員

企業や、国レベルのストーリーを作るというのは面白い。国民も、日本に来る外国人も、このストーリーに参加するか。外国人と一緒にストーリーを書いたら面白い。外から日本をみたらどう思うかを入れたら良い。

また、多様性については、なぜまだ中小企業/大企業とか、エリート大学とか、偏見があるようだが、その偏見についてもう少し考え直した方がいいと思う。

○伊藤元重部会長

色々な議論が出てきてまとめるのが難しいが、先行しているような制度、取り組みを打ち出すことが重要と認識した。また、制度の競争にもしっかり勝つということ、その中でストーリーを考えることも重要。それだけではなく足元でも動き出すことが重要ではないか。

○岩田政務官

今日はお忙しい中貴重なお時間、活発な議論に感謝。大変私もいろいろ考えながら、危機感を持ちながら議論を聞かせていただいた。グリーンもグローバルも、大きな課題を乗り越えて未来の姿を描かなければと、政治の責任として受け止めた。グリーンの中で大きなストーリーを描くのは政治がやるべき大きな課題。2050年のカーボンニュートラル、2030年のエネルギー基本計画の目標があり、これらは短期的ではない長期的な大事な目標。これに対して需要側、供給側両方が課題解決に向けどのように取り組むかというのをクリーンエネルギー戦略で議論しているが、これがストーリーとして国内にも国外にも示されるような形で取り組みたい。ファイナンスも重要であり、GXリーグなどで意識の高い企業群で情報公開や取引のあり方を議論していきたい。時間軸として遅いのではないかと本日指摘を受け止めながら進めていきたい。

グローバル化については、30年前、50年前と変わらないという御意見を多くいただき、しっかり受け止めなければならない。日本の課題は、現状からどんどん深刻化する中で、グローバル化せざるを得ない。そうしないと社会保障も守っていけないと思った。具体的な取組も進めていけるよう、皆様の意見を活用させていただきたい。

このあと皆様にも議論いただくことになると思うが、こうした課題に突破口を開くのはスタートアップだと思っており、政務官として第一の取組としてやっている。課題に取り組むのはスタートアップという具体的な企業。攻めの姿勢で取り組めればと思うので、皆様からも貴重な御意見をいただきたい。

引き続き、グリーン、グローバル社会の実現に向けて経産省として取り組む。本日はありがとうございました。