

第8回経済産業政策新機軸部会 議事録

日時：令和4年4月27日（水）15：00～17：00

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、伊藤邦雄委員、アメージャン委員、齊藤委員
オンライン：翁委員、落合委員、富山委員、南場委員、平野委員、安田委員

経済産業省出席者：平井経済産業政策局長、龍崎大臣官房審議官、石川産業構造課長

2. 議題

「中間整理案について」

3. 議事概要

（1）萩生田経済産業大臣挨拶（平井経済産業政策局長代読）

本日、国会対応により出席できないことをお詫びする。まず、昨年来、8回にわたり、産業構造審議会経済産業政策新機軸部会にご参加いただき、多岐にわたるご意見をいただきましたことを感謝申し上げます。

過去30年間にわたる日本経済の低迷を脱却するために必要な政策を「経済産業政策の新機軸」として御議論いただき、中間整理案としてまとめた。

取り組まなければならないことは多岐にわたるが、共通するのは、官も民も一歩前にでて、成長分野への投資を拡大するということである。そのために、グリーンやデジタルなど社会課題解決と経済成長・国際競争力強化の両者の実現に向けてビジョンと戦略を共有して大胆に投資をしていく「ミッション志向の産業政策」と、スタートアップ創出のためのエコシステムの確立や旧来の日本型雇用システムからの転換など「経済社会システムの基盤の組み替え」という2つのアプローチで取り組みたい。

経済産業省としても、関係省庁と連携しながら、スピード感をもって、できるものから政策として実現し、官民で成長領域への投資、特に、無形資産投資、人的資本投資を、他の先進国を超えるペースで拡大することを目指したい。

日本経済を巡る状況は、ウクライナを巡る地政学的な構造変化や世界経済の今後に対する様々な懸念など、待ったなしの状況である。本日は、さらに必要な政策や、今後検討を深めるべき論点を中心に更に、忌憚のないご意見をいただければ。

（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）

中間整理で言及があるものについて、より深める点については、5～6ページなどで言及がある価値創造経営である。5つのアジェンダを挙げていただいているが、その中に「大規模・長期・計画的支援のパートナーとなる民間企業は、『グローバル競争で勝ちきる企業』になることを目指し『価値創造経営』に取り組むとともに

に、その際、PBRが1に満たない企業は、1を超える（企業価値が純資産を超える）ための、一定期間（例えば5年間）の具体的かつ合理的な計画を立案し、公表することを求める」とある。趣旨は分かるが、このパートナーとなる民間企業にとってのインセンティブがないと、計画を立案し公表するということに至らない。この点を明らかにするべき。

また、パートナーとなる民間企業はどういう基準で選ばれるのかわかりにくい。「審査」というのは強い表現かもしれないが、ぜひパートナー企業が生まれて欲しいし、そのためのハードルがあまりにも低すぎると意味をなさないと思うので、もう少し明確にして欲しい。

人的資本経営の関連で、CHROについて人材版伊藤レポート2.0でも強調しているが、CHROに加えてCFOの重要性という要素がないと、稼ぐ力が生まれず、資本の再配分もうまくいかないで、これを盛り込んで欲しい。日本にはCHROもCFOも少なく、両者のコミュニケーションが非常に大事なのに、あまり行われていない。CEOが両者のコミュニケーションを推奨する「G3」というコンセプトもあるが、これも日本ではあまり行われていない。

企業文化をどう変えるかは、日本企業の変革にあたり非常に重要。企業文化に関しては経営者がある種楽観視してしまっており、「空気みたいなもの」とも言われるが、非常に重要な無形資産であるので、企業文化の変革というのを入れ込むべき。

7ページに文化、経済、産業政策としてのアートが入っている。大林氏が参加した第7回の部会の際にも申し上げたが、アートは企業経営という文脈でも非常に重要で、今後益々重要になる。日本企業は効率化をベースにした改善活動では秀でているが、アート思考・デザイン思考が弱かった。イノベーションの創発を促すにはこれらが必要。言ってみれば、探索型、非直線型で個性重視が大事になる。企業経営にアートを持ち込むのは社員のメンタルヘルスにも良い影響を与えるし、ウェルビーイングにも繋がる。シリコンバレーの企業では、ビルに入ると様々なアートがある。これはCEOがアート好きという理由ではなく、クリエイティブな発想を促すために設置しているもの。日本は机をかつちり配置してしまっているが、改善の兆しがあって、アートの工夫がされて、社員が嬉々としている対話に勤しんでいる会社も出てきている。日本の大企業の組織風土が堅くなっているのを、アートやアート思考を入れることでイノベーション創発に適した雰囲気にすることが重要。

加えて、健康経営の拡大と情報開示はもっと進めるべき。非財務情報の可視化の対象にするべきだし、健康データを含めた海外発信をしていくべき。

新たに盛り込む点については、後ほど話す。

○富山委員（株式会社経営共創基盤 グループ会長）

全体のトーンで1点だけ気になる点を申し上げる。「アメリカ型の資本主義」という言葉が出てくるが、概念的に曖昧で危険だと考える。無形資産投資、人材投資などの議論もアメリカの方が進んでいる。おそらくステレオタイプとしてポピュラーなアメリカ主義（株主や金融資本が強い、株主主義、短期成果主義など）をイメージして使っているのだと思うが、この用語を英訳してもアメリカ人は全然ピンと来ないと思う。

また、今後新しい資本主義実現会議でも議論されるようだが、会社法の制度としても、アメリカではベネフィットコーポレーションが成長している。要は、精神論的なマルチステークホルダー主義ではなく、会社法上の仕組みとして、株主資本と同じレベルで公益性を重視するという点を明確にして、両方にフィデューシャルデューティーを負うという仕組みがある。こういった仕組みはアメリカが最も進んでいる。

「アメリカ型の資本主義」という用語に注釈をつけて、意味を明確にしないと、頭が悪い用語に見える。単なる用語だが、全体を通底している概念になっているので、根本的にとんちんかんな理解になるのではないか

と思う。

それ以外は、伊藤邦雄先生がおっしゃったことに全面的に賛同する。

○翁委員（株式会社日本総合研究所 理事長）

ミッション志向は非常に重要な概念。企業経営は環境問題含めミッションを逸脱すると立ち行かない。この方向性はよいと思っている。

クリアにした方がいいと思うのは、大規模支援を長期的にという点で、官と民のあり方、どういうインセンティブを設定するのか、どういう関わり方をするのか、という点。これが曖昧であり、下手をすると非効率な官の出方になってしまう。そこが気になっているので、気を付けてやっていく必要がある。投資がどのようにアウトカムを生んでいくのかということについても、事前にわからないところはあるが、ある程度のアカウンタビリティが必要。

2つ目に、人への投資のところでもう少し踏み込んでいただきたいと思うのは、人の移動を前提とした支援。個人へのセーフティーネット+就労支援というところを強調して、労働市場における人の移動をスムーズにしつつ、人への投資を促していくのが重要。

○アメーじゃん委員（一橋大学大学院経営管理研究科 教授）

先週日曜日のFinancial TimesのBig Readに“Can the ministry that shaped Japan’s economy rediscover its influence?”という記事があり、経済産業省について結構厳しいことが書いてあった。経済産業省には保護主義的なreinvigorated roleがあると。外国人のビジネスリーダーはFinancial Timesを読んでいるので、あまりイメージが良くないと思う。東芝のことや外為法（外国為替および外国貿易法）のことを今でもまだ話している。経済産業省と政府全部のglobal reputationはあまり良くない。課題は経済産業省のreputationを改善すること。それができなければ、グローバルの投資家やハイレベル人材が来ない。この点は資料に入っていないが、やはり大事。細かいことが色々書いてあるが、経済産業省のパーパス、政策ツールは何か、何が新しいか、どこに新機軸があるのかというのがアメリカ人の私の目で見ると分からない。海外のビジネスリーダーが読むとどう映るか、グローバルな目で見るのが大事。経済産業省は新しいパーパスを発見できていない。

グローバルの部分について、曖昧なところが多い。グローバル社会、グローバル高度人材とはなにか。曖昧なままでは、書く価値がないと思う。具体的にどうしたらいいか。ボーダーレスと安全保障のバランスも重要だと議論されているが、それを何かの形で強調したらいいと思う。

全部やろうとしている資料を外国人が英語で見たら、外国人の経済産業省に対する印象が良くなるのか分からない。

○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）

今回のとりまとめの資料では、グリーン、デジタルという切り口で書かれているが、次がデジタルの時代であれば、デジタルトランスフォーメーションの要素がもっと全体に出てきて、それをもとに議論されるべきだと思った。「デジタルが」「インフラが」という書き方になっているので、それでよいのか不明。

スタートアップも必要だが、モノを作っている製造業が、モノからコトへ変化していく中で、協調領域でデータを活用していく施策が必要。産業界で協調領域を作っていくことを経済産業省が支援していかないと、産業が加速していかないのではないかと。

その中で必要なのは、カルチャーを変えること。企業カルチャーもあれば、国民の社会的受容性を変えていくという話もある。そういう話があれば良いと思う。

○落合委員（メディアアーティスト）

資料全体を一言でいうと、日本型というのは何だっけという話。アメリカ型の成長産業やアメリカ型のプラットフォームと違う路線というのがまだ具体化できていないので、そこを主軸として後半の議論は進んでいくのだろうかというのが感想。PBR や PER など、どの指標をもって見れば成長していく企業を支援できるかというのは重要な観点だが、「アメリカ式のプラットフォームが強い市場」以外をどうしたら作れるのかを議論できればと思った。

○南場委員（株式会社ディー・エヌ・エー 代表取締役会長）

スタートアップについては、資料にずいぶん記載していただいたことに感謝する。ミッション志向を掲げるのも正しいと思うが、国・民間で大きな方向性に向かって取り組む際に、経済の新陳代謝を促すことが重要。日本の課題について考えると、既存企業のみで連続的なイノベーションを生んでいく経済の例はなく、新しい企業が既存企業を超えて新しいものを生み出す状態を作ることが重要。ミッション志向で取り組む領域について、様々な目的が書いてあるが、新しい担い手がそれを実現していくということを忘れてはいけない。

政策領域を定めて取り組むのもリスク。ビジネスモデルの変化が非常に早くなっているため。政策領域を定めて始動し始める頃には、世界は次の技術やビジネスモデルに移っている。変化が早い時代なので、イノベーションが作られる土壌を作ることが重要。

人への投資のところは、世界に開いた形での解決策を模索することが必要。海外から一流の人材を呼んできて、一緒に課題解決をしていく。真に視野がグローバルな日本人を育てることが必要。リーダー層は全員海外留学させるくらいの策を講じて、大胆なマグニチュードで実行するなど、全く違う次元で考えなくてはならない。

○平野委員（シナモン AI 代表取締役社長）

ミッション志向であるべきだと思うし、スタートアップはこれからの成長を支える重要な部分だと思うので、スタートアップの人材としてうれしい。そのうえで、2点申し上げる。

1点目は、日本が今後これらの政策を実行に移していくうえで、どこを重点的に行って、日本を世界一にしていくのかという視点。私はAIの専門家なのでAIに近い領域でしか書けないが、資料8に記載した。メタバースなどの領域は、近年活発になっているが、ここで日本が世界一になれるわけではない。日本が世界一になれるかどうかというのが重要。

例えば、ゲーム系ブロックチェーン。15年前にスマホが出てきた際は、しょぼいゲームがたくさん出てきている状況だった。それと同じことがWeb3.0でも起きている。日本は、ゲームはお家芸なので、可能性があるのではないかと。

また、ハイエンド農業については、Oishii Farmという、日本人が経営しているニューヨークの会社がある。ポテンシャルがある領域はあると思うので、それがどこなのかを考えていくべき。AIだとこの資料に書いた領域があると思うが、ほかの領域はほかの専門家の方と議論していくべき。

2点目は、ベネフィットコーポレーションについて。ベネフィットコーポレーションは日本の課題を解決するソリューションになると思う。ベネフィットコーポレーションは、既存の株式会社と別物になるので、イノベーションを創造する機会になるのではないかと。

例えばベンチャー企業がマザーズにサクッと上場して数十億円、数百億円で成長が止まる、長期投資という考えがなくて貯金ばかりしている、といった課題がある。そういった考え方を変化させることを促進していく、諸々の機会になるのではないかな。

そういったことを新機軸でも議論したい。

○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）

OSの組み換えという中で、人材、人への投資は何度も取り上げられていて、これはクリティカルな問題だと思う。人材投資、CHROは大事だが、時間がかかる。日本企業の場合、人事は人事部任せというところもあり、CEOが一体となって人材投資を行う必要がある。

ここで踏み込んでいただきたい点としては、人材ということではなく、リーダー、経営者など、グローバル競争に勝ち切る経営者を選抜し、育成するということを強調してもよいのではと思った。CGS研究会第4回資料を興味深く拝見したか、結局どういう人材を選ぶかに尽きる、リスクテイクができしがらみにとられないCEOが重要だと、皆さんおっしゃっている。CHROが大事だが、CHROが次の人材を育てるのに5~6年かかるとすると、今のCEOをどのように教育して覚醒させるかというところに取り組むのがいいのではないかなと思う。

そのためには、CEOであればリスクテイクのために背中を押す社外取締役を登用する、機関投資家のエンゲージメントを高める、グローバル経営について理解させる機会を作る、次を担うCEOに対して積極的に対話を行っていく、ということも考えられるのではないかな。少しフォーカスしてリーダーに投資をする、時間をかけるということをしてよい。PBRが1を超えていない企業は経済団体連合会企業にはさせない、経営者には勲章をあげない、などもしていけないといけないのではないかな。そのくらい踏み込んでいいと思う。

○富山委員

官民の議論で言うと、翁委員のご指摘の通りで、第3セクターがうまくいっていないことは直視すべき。従来のパッチワークで官民協力をすると、悪いところ取りになるのが経験であり、人間の宿命。どんなに頭のいい人がやってもうまくいかないの、どのように組み合わせるかという点にメスを入れる必要がある。ベネフィットコーポレーションは一つの例だが、この点に踏み込むことにそろそろ腹を括るべき。

新しい社会的資本の領域には外部性が色々生まれてくるが、これは予想がつかない。何となくGAFAが生み出した外部性でgame overと思われがちだが、多分今後こうしたものがたくさん出てくる。新しい資本主義はそれに対応しなければならない。それぞれの変化に破壊力がある中で、既存企業の成功率は低い。官であれ民であれ、新しいことを始めるという広い意味でのスタートアップしかエンジンにならない。「新機軸とはこれ」と決めつけると危険であり、変化を前提とした仕組みで考えるべき。

安田委員の指摘は日本の大問題。古くて格好悪い会社がトランスフォーメーションできた例としてよく挙げられるのはコマツ、ソニー、日立などであり、立派な経営者が2代続いたのは共通点。それが変革という意味で重要。ここで、創業世代の大経営者が頑張っているというのは関係のない議論。彼らは社会に対して変革は挑んでいるが、企業を変革させているわけではない。古くて大きな会社が日本にたくさんある中で、これらの企業を変革させていく手立てを考えることも重要。

リーダー論もクリティカルだが、元々の人材プールがないとしんどい議論であり、ここには教育も絡んでくる。昔機能したリーダーが、今は機能しない可能性もある。

○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）

2点コメントする。30年間落ち込んできた日本経済をどう立て直すかと考えた際に、マクロ的なとらえ方は気になるところ。アメリカ、欧州で半導体支援などの産業政策的な議論が出てきている背景には、民間の投資が弱く生産性も上がらない状況の中で、それをどう変えるかという、財政政策と産業政策を組みあわせマクロ的に取り組む考えがあった。一方日本は、ここ20年くらいマクロの資金余剰はGDP比5%を超える状況が続く、GDP比5%ほど財政赤字を出して吸収している。その結果、経済は安定しているが、同時に低迷しているということだとすると、今後成長していく際にこの状況が大きく変わるのだと思う。

2点目は、南場委員がおっしゃった点との関連で、新陳代謝は大事だし、イノベーションを考えると、破壊的イノベーションを社会にどう落とし込むのかという観点。今は生産性の伸びがほとんどないので、この状況から変わらないといけない。生産性が伸びるということは、生産性が高いものが増えて、生産性が低いものや持続できないものが退出していくということ。

この中間整理には、労働移動促進や人材育成支援はあるものの、なかなか書きにくいとは思いますが、退出するところがないと新しい企業は出てこないのではないかと。富山委員の言う通り、古い企業でも優秀な企業はあるが、海外の経済をみると新陳代謝は参入と退出の組み合わせ。どう退出の問題を考えていくのか、そこを避けて議論するのではなく、もう少し深い議論が必要だと思う。

要するに、ここ20~30年悩んできたことが、マクロ的にどう解消するのかという点が気になった。

○伊藤邦雄委員

経済産業省が寄与できる余地があると思っているのは、既存産業構造にとらわれないスタートアップ型とミッション志向の産業政策。日本の産業に暗黙知的にずっと続いてきたものに、業種（業界）という考え方がある。目に見えない根強い壁として存在しており、新陳代謝を妨げてきたのではと思っている。

日本企業の課題の一つはコングロマリットディスカウント。コングロマリットといわれる理由は、縦割りの業種が色々集まっているから。投資家からすると、「コングロマリット」という表現は既存の業種を超えていないと言っているのと同じ。業種は経営者に業界内での序列志向的なプライド意識を作り、業種の中に順位ができており、そこでの競争になっている。テスラ、アマゾンなどに業種の議論はない。業種の議論をどう超越していくかというのが大事。経営者と話していると、業種でレッテルを貼られてしまうので、株価がなかなか上がらないということを使う。自動車産業というだけでPBRが上がらないという声も聞こえてくるし、業種という暗黙的な意識をどう突破するか。DXやヘルスケアなど、一企業では難しいものに官や経済産業省が貢献する余地が多分にある。

もう一点、官と未来志向という点で、官は未来を描けないのかというと、そうは思わない。事例を挙げると、GXで2050年までの製鉄、化学などのカーボンニュートラルに向けたテクノロジーの「業種別ロードマップ」を経済産業省は作った。そのうえで、それに沿ってファイナンスする企業にはインセンティブを与えるということをした。これは非常に良い効果をもたらしていると思っている。ある種のカウベル効果が働いている。そういったデザインに官が絡むというのがよい。

○富山委員

何とか工業会、というのははっきり言って微妙であり、あまり意味がない。株価についても人材獲得についても足を引っ張る。DXもGXも既存の産業構造を横串で切っていくので、何々会というのはあまり意味がない。開発経済モデルで様々な産業を育成する上では重要だったと思うが、今は工業会単位に縛られているが故にク

ラシックな産業政策に留まってしまっている。したがって、脱業界団体が新機軸だと思う。電気や自動車などの主要なところから、経済産業省主導で業界団体を解散すれば株価が上がるのではないか。

落合委員のコメントを聞いていて思ったのが、落合委員がイメージするアメリカ型はプラットフォーマーだが、一般人からするとアメリカ型といえばウォールストリートのイメージ。世代や立場によってアメリカ型の意味するところが違う。こうした議論をする際には、ちゃんと定義しないとイケない。

○落合委員

PBR の議論についても、PBR が高い IT 企業が残ってプラットフォーマーになる、というのは確かにそう。

○南場委員

経済産業省の組織は縦割りになっている。イノベーションはインダストリー単位でおきない。

○翁委員

非常に同感で、DX の時代、横でつながっていく時代で、ここの発想を変えていくのが重要。業種という考え方から脱するというのは新機軸としていいのではないか。

○平井経済産業政策局長

まさにそうした議論を我々もしていた。経済産業省が縦割り発想になっているのは、組織のあり方とも関連性があると思っている。その上で、この新機軸の議論で産業政策として打ち出していくフレームワークは、1980~1990 年代の何々業を振興しようというフレームワークの代わりに、例えばカーボンニュートラルをミッションとする産業群をどう作っていくのかという括りを作っているつもり。このように業の括りから変わっていくべきではないかというのが、今回打ち出そうとしている方向性。省内改革をどうしていくかは今後検討だが、先生方が仰っているこの点が、今後肝になると思う。

○落合委員

カーボンニュートラルの話は、近頃、地域電力や社会インフラと紐づけて話されている。

以前のニュー機軸部会の時には、地域インフラを地域の信託として持たせるスキームについて話したが、日本のカーボンニュートラルのことを考えると、日本は森林に満ち溢れているので、カーボンを固定できる産業はある。例えば、住友林業を買収すればすごい量の森林が手に入るが、それが経済性に入っていない。カーボンニュートラルの観点では住友林業はすごいが、指標化されていない。

カーボンを固定し、どれだけ吸収する都市圏を持っているかというのは、経済指標化されていないと思うが、我々はそういった指標を経済指標に置き換えて、成長につなげていくことができるのではないか。例えば、合掌造りの建築はカーボンを固定しているとも言われている。

国内の林業は、カーボンニュートラルにつなげられなければ、価格として評価されない。サプライチェーンが短縮されることの経済的評価が高くない。異なる指標を導入していかないと、日本流のカーボンニュートラルの議論につながらない。欧州型のカーボンニュートラルは、化石依存脱却、再エネ普及、原発普及といった、エネルギーリソースの自給自足の話から入るが、我々は生活の中に常に木があって、生態系の中にカーボンニュートラルリティが埋め込まれている。小学生が墨を磨って書道している、そんな国は日本と中国くらいしかない。和紙もカーボンニュートラル。

いま、カーボンニュートラルと言っている人は、そういうことを気づかない。そういった軸の見直しをしていくべき。いま、そういった製品は、工芸品みたいところで閉じて売っているところに最大の問題点を感じていて、もっと高く売っていくべき。

○齊藤委員

業界の話があったが、縦割りも横割りへの展開も両方必要なのではないかと思う。デジタルはもちろん横割りになるが、縦割りのものづくりとエンジニアリングで作っていく(製造業を深掘りしていく)世界は残っていくと思う。取り組みのバランスがおかしくなって、製造業の強みがなくなってしまうということはない方がいい。既に、業界自身はコトの世界になった時に変わってきている。プロダクトアウトの視点からマーケットインの視点、ユーザ視点へと変わってきており、そうしないと企業競争上、勝てないビジネス環境になってきた。それを何とかするためにデジタルトランスフォーメーションを業界ごとでやり始めると個別にできてしまうが、それだと産業界全体としての最適化にはならない。デジタルインフラを横割りで協調領域して作らないとうまくいかないのに、今は部分最適でやっているのが問題だと思う。そこを解きほぐさないとうまくいかない。

もう一つ、グリーンの話で製造業を立て直すという話があるが、経済安全保障の世界で、日本で作っておかなければならない話も必要。これから伸びるところに投資するという話もある一方、貿易が阻害されるとものなくなるという事態にどう対処するか。作るという製造業の機能も含めてものづくりとして残すものをどうするかというのを考えたうえで経済政策を考えないと、この話が次に起こるのではないかという危機感がある。

具体的に残すところとしては、半導体が挙げられているが、例えば、製造業の中でも、現在強みのある工作機械などが外に出て行った場合や、技術的に変わってきた際にどのように補強していくかというのは重要ではないかと思う。

○富山委員

経済安全保障の話をする時にずっと疑問なのは、例えば半導体だとネオンガスが入ってこないと作れない、また日本の電気代で国内需要を賄うだけの半導体工場が日本にできると思えない。車載用の電池も応援しているが、日本に量産工場を作るかという疑問。おそらくメインの工場は、電気代の関係でアメリカの砂漠地帯になる。これから長期化する問題が多い中、国内完結型の耐久戦をやったって、兵糧攻めに遭って敗北する。それを考えると、結局は集団安全保障しかない。国内で工場を作って供給するのは5%くらいの話。半導体も多層構造になっている。今の半導体の議論は長期的に考えると米日台の集団安全保障の議論。そうすると今の経済安全保障の議論は、時間的にも空間的にも狭い気がする。日本のような構造的に少資源の国において、国内完結型で考えるのは危険。経済安全保障の議論は重要だが、だからこそ材料やガス、電気代の現実を踏まえて、真面目に経済安全保障の議論をするべき時が来ている。経済産業省が頑張ってくれているのはマイナスではないが、国内製造基盤を確保するのは色々ある議論のほんの一部であり、必要条件の一部。本質的な、何十年も長期的に頑強な議論をして欲しい。

○伊藤邦雄委員

業種意識と言う点で、絶望的とまではいえないと考えており、業種意識を捨ててダイナミックに発展している企業もある。例えば凸版印刷。もともと印刷業だったが、今では印刷業はごく一部。6つくらいの事業をや

っているが、ちゃんと歴史があって技術を引き継ぎながら、横串のマーケットに順応、適応しながら発展している。

今般、業種の名前を取る企業が出てきているが、そういう意識をもつ企業、自ら業種意識から解放されている企業もいる。

先ほど、落合委員が住友林業のカーボンニュートラルリティについて話されていたが、私もそう思う。

カーボンニュートラルリティですごく良い企業が、資本市場から評価されていない。これはなぜか。またどういう資本市場改革とつなげればよいのか。投資家のエンゲージメントやスチュワードシップ活動だけで解決するのは難しいと思う。何かの指標を開発するのか。課題として指摘しておきたい。

○富山委員

労働市場のセーフティーネットが社内に依存している。一つの会社に正社員で居続けることで何とかしてあげようということになっている。そのセーフティーネットにかかっていない非正規雇用が大変ということになっているが、結果としてその人たちにお金を使って直接給付ということになっている。中間法人をはさんで給付というのはアナログ時代には非常に効率がよい。一方で、DXの恩恵でコストを使わずに給付できるようになっており、過度に個社に依存するというのは、ほどいていかないとまずいと思う。労働移動が起きるという前提で、どのように個人に対して手を差し伸べていくか。昭和モデルからの完全脱却なので難しいが、そこも新機軸の射程に入っていくべきだと思う。

また、中小企業庁の役割をどう整理するか。産業の二重構造が前提で大企業が中小企業をいじめるという世界が前提。今は大企業のサプライチェーン上にぶら下がっている中小企業は1割にも満たない。二重構造を前提とした中小企業庁の役割はもうメインではなくなっており、その外側の領域での新陳代謝を促すというのが非常に重要な役割。漫然と事業承継をするということではなく、より良い経営者に承継すべきで、いなければより良い経営者がいるところに譲渡すべき。過剰債務になっているときには、個人保証が入ってくるのでやめられない。私的整理の話でやっていってもらっているが、この世界観をなくしていく必要がある。今の時代、経営者をせめるために個人保証で縛り付けず、スムーズな退出を促す仕組みを作っていくべき。

経済産業省として、領空侵犯的に動くことに期待している。

○翁委員

富山委員に共感。労働市場、個人保証、私的整理などの側面で、早くに事業再生できることが重要。延命でやってきたが、今後は再生を促すよう、地銀や金融機関の取引先への取組姿勢を見直すと言うこと。今後リスクも顕在化し、環境も大きく変わっていく中で、それに対応できる中小企業のサポートの仕方に変えていく必要がある。

○富山委員

少し補足すると、そうした改革は古い中小企業の淘汰だけでなく、新しい企業の挑戦を応援する。中小企業を経営していて、今失敗すると首をくくらなくてはならないと思ってしまうが、これが変わるのにはスタートアップにとっても勇気づけられる話。新陳にも代謝にも効く。

○南場委員

スタートアップのエコシステムは、自然淘汰。半分以上、9割は失敗するもの。ただ、シリコンバレーを見ると、死屍累々にはなっていない。債権処理をなんとかするくらいの低い金額で、ビッグカンパニーが買収して、人材を生かすアクハイヤーが機能している。

日本は、スタートアップの新陳代謝が遅くて、廃業させてもらえない。その要因はCVCにもある。CVCはプロのキャピタリストではなく、コーポレートの担当者が、自分が担当しているときに損を確定させたくないという理由で延命させたいという動機がある。起業家は希少な人材で、回転率を上げないといけないのに、なかなか次のチャンスにいきつけない。その背景には、CVCの問題とアクハイヤーが少ないことがある。

アクハイヤーの後、起業家は2～3年、4～5年するとスタートアップ界に戻ってくる。人材の回転率を高めることは重要なポイント。

○アメージャン委員

2つあって、コメントが質問かわからないが、今の話は賛成だが、起業家の個人保証のこととかいろいろある中で、日本の起業家のパネルディスカッションでは毎回同じテーマが出てくるが、なぜ何も進んでいないのかが疑問。なぜ何もできないのかにフラストレーションを感じている。

もう一つは、先の株価の問題、証券市場の問題で、外国の投資家、外国人の日本に対する信頼性も大事だと思う。日本の株価が低い理由は、外国の投資家を買いたくない、日本の価値が見えていないということなので、ファンダメンタルズなストーリーかわからないのか、なぜ外国人が株を買わないかというのは大きい課題だと思う。

○富山委員

不良債権の問題はずっとやっていて、何度かいいところまでいった。しかし、結局政策になりそうになると何が起るかという、既得権を持っている人が猛烈に反撃する。例えば個人保証を制約すると中小企業がお金を調達できないと言われる。保証のない人にお金を貸して良いことなのか分からない。

一方で、ここはだいぶ地合が変わってきたと思ってきて、世代交代が起こっている。若い人は、自分の土地や財産を担保に金を借りるとするのが幸せなのか、という発想になってきており、そんなのだったら継がないという発想が出てきている。

さらに、この議論を推し進めても与党は選挙に負けるとは思えない。不良債権問題も実は同じ。退出コストが低いからずっと生き延びただけ。夏の選挙が終わると3年間の安定期間に入るが、ここの成果にも期待している。法務省は堅いので、平井局長や、もう少し乱暴な人に頑張ってもらって、違うレイヤーで新陳代謝を促す方に頑張ってもらいたい。

○安田委員

先ほど申し上げたかったのは、人材投資の時に、人事と同時にテクノロジーにも投資すべき。日本の企業で最も遅れているのが人事システム。一方で、人的投資について機関投資家に開示・説明しないといけない、人事データを正確に集めてこないといけない。そのため、この時期に人事システムに投資して、DXと同時に進めていくべき。抱き合わせだと思っている。

日立は、人事システム「Workday」を大変な努力をして入れて、その結果今のジョブ型雇用につながっている。

○富山委員

日本社会全体として、多様性を前提にしない議論をしがち。勉強ができるもできないも多様性の一つ。IT人材、AI人材といっても色々な人がいる。ローカル人材はPythonを使うような人材ではない。多様性の一つとして、オペレーショナルエクセレンスになっていく人はCEOには向いていない。どちらかというとCOO。どっちが偉いという話ではなく、役割が違う。残念ながら、日本の大学の議論などともつながるが、同質性を暗黙の前提として、その延長線上に出世するというモデルになっている。そこから脱出しないとイケない。経済界でははるかに根が深い。いろんな多様性を入れていっているといっているが、根っこは昭和の考え方、つまり勉強できる子がいい大学に行って立派な会社に入って頑張ろうというのがあって、例外的にそうじゃない人が入ってくるということになっている。そこでの原則と例外を入れ替えないといけない。人材の議論をするときに、多様性がイノベーションを起こしていくと考えると、そこは非常に重要。吉野家のおじさんの発言を見て、40代でそういうことを言うてしまうとすると、この問題は根深い。昭和の価値観から脱却するには、世代交代するしかない。ここは本気で取り組まないとまずい。

○アメージャン委員

アメリカでも若い人も多いが、いわゆるおじさんも多い。簡単に日本が悪い、おじさんが悪いという話をするのは楽しいが、アメリカもヨーロッパも変な人が多いから気をつけた方がいい。

人材やリーダーシップの話になると、ビジネススクールでもケースで教えているが、ゼネラル・エレクトリック社のジャック・ウェルチがヒーロー扱いされていて、皆ジャックのようにならなければという論調だった。他にもエンロンがリーダーシップの模範とされるなど、ハーバードビジネススクールが作る流れに従う傾向がある。日本も最近のリーダーシップ論を輸入しているが、そういう軽い発想は危険だと思う。エンゲージメントスコアの低さについても最近指摘されるが、これもその一例。今の日本と世界にふさわしい人材は何か、どのようなリーダーシップが必要か、と本質的に考えるべき。最近では、女性のリーダーシップが重要だとハーバードで議論されているようだが、アメリカでこういうことが議論されているから日本でも取り入れよう、という傾向は心配。

○平野委員

どの会社もDXを進めないといけない中で、経路依存性は非常に問題。似たような昭和の人たちが会社の中で幅をきかせていて、マジョリティになっている。その中で、CDX0的な人が人事のトップも兼ねることをおすすめている。

企業がミッションを設定して、新しいことをしていく中で、これまでのしがらみがあり、これまでの人を評価するシステムだとマッチしない。いかに経路依存性を脱却するか。人事とCDX0を兼ねることは、新しい人を評価できるので、普段からいいと思っている。

○伊藤邦雄委員

平野さんのアイデアは非常に良いと思う。現実には、CDX0は外から招いていることが多く、すぐにCHROにはできない。とはいっても、2、3年たてば社内に精通してくるので、今のアイデアは面白いと思う。富士通のCDX0が、人事をやっているとは言わないが、誰がいいかということについては社長と会話している。実質的な機能として、CDX0がCHRO的な機能を担うというアイデアは素晴らしいと思う。ここ1、2年でそういう方も出てくると思う。

富山さんが言ったことも同感で、日本はメンバーシップ型なので、メンバーということで同質を前提にしている。学歴や出身校と、売上貢献度の2つくらいで優劣をつけて出世を決めていっている。日本企業の社員の

個々の能力を見ていない。ジョブ型といっているが、ジョブ型という型はない。メンバーシップ型というのは日本特殊的で、世界で行われている人事システムはすべてジョブ型。ジョブ型を日本に入れていきたいと思いますという、異物が入ってくるイメージがあるように思うが、そうではなくて、世界どこでもやっていることを入れるということ。

○翁委員

以前、中西さんが経済団体連合会会長の時に頑張っていたが、新卒一括採用を変えていくのが大事。入り口のところで年次が決まり、何年入社ということでカルチャーが決まってしまう。年功序列をやめていくことの根幹が、新卒一括採用を変えること。もっと自由な採用、柔軟性のある働き方へと変えていく必要がある。

○南場委員

人材の話でいうと、世代交代も重要だが、やっぱり日本人は同質である。日本人の割合が高いところに、同質な教育が施されるところがあって、そこをどうしても変えていかないといけない。みんなと同じことをするために、自分の個性や夢中になっていることを手放していく。初等教育の国語算数理科社会は、コンピュータに置き換えられそうな記憶と基礎的演算が中心となっている。最近では探求の時間があるが、その上のお団子的な位置付けになっているので、それを逆転していく発想が必要。

新卒一括採用の話は、やり方に気を付けた方がよい。私はすぐ壊したいと思っているが、壊し方を間違えると、逆にスタートアップに良い人材がいなくなる

いま学生がなぜ焦って大企業に入ろうとするのかということ、最初に大企業から入らないと、メインストリームに乗らないと思っているから。中途採用から幹部になる事例が数多く出てくれば、企業にはいつ入っても良いということになるので、大企業は率先してそういうことをやっていただきたい。

アメージャン委員の話とも関連するが、初等教育の問題は10年前20年前からずっと言われているが、小手先の改革で終わっていて、大きく改革しない。大きな政治的な決断も含め、実行にコミットしないといけない。いま初等教育受けている人の20年後が決まってしまうので、日本がどんどん遅れてしまう。

最後に産業政策について。先に述べたように、私としては産業政策はほぼ無意味だと思うが、文化・エンタメ産業はもしかしたら意味があるかもしれないので検討してみたい。世界で勝てる可能性があるし、安全保障にもつながるので面白いテーマ。漫画、アニメ領域のIP創出は世界でハリウッドと日本が強く、まだ勝てる可能性がある。ポップスやドラマは韓国ものが人気だが、韓国は国策でここまで持ってきている。この領域は、日本も相当力を入れて戦略的にやっていって良いのかなと思う。

○富山委員

なぜ日本社会がリーダーシップを忌避するかということだが、ボトムアップコンセンサスへの共感が強いから。それは政府機関も同じ。日本史でいうと、リーダーっぽいことをやると暗殺されてきている。ボトムアップコンセンサス方式はオペレーショナルエクセレンスの世界ではプラスだが、ピボットをかけていく上ではマイナス。リーダーシップのあり方の議論に入る前に、日本のモデルはリーダーシップを忌避し、ガバナンスを空洞化させる力が働く。そこから脱却できなかったのがここ30年間の失敗。

ここには二段階あると思っています、リーダーシップが機能する社会システムを作っていくということと、そのうえで的確なリーダーを選んでいくということ。現在は、第一段階でつまづいている。教育の問題もあって、教育の段階で下手にリーダーになるなと指導される。リーダーと関係ない人生を歩む人にとってはいいが、リ

一ターになっていく人には必要で、教育でも多様性を承認する必要。日本の教育改革がつぶれてきた原因は、一律でやろうとすること。一律でやらせようとするのは非常にナンセンス。自分の頭で考えられない子供に対しては、詰め込みでやるしかないが、その次元で頑張らなければいけない子もいれば、自然言語が身につく人たちは未踏とかで平野さんみたいになってもらえばいい。教育制度改革も一律でやろうとする。共通テスト改革なんかもナンセンス。なぜこうなるかは、暗黙のうちの経路依存性がある。ここをブレイクスルーしていくと新機軸になると思う。