

第9回経済産業政策新機軸部会 議事録

日時：令和4年11月2日（水）16：00～18：00

場所：本館17階第2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、栗原委員、長田委員、橋本委員

：オンライン：齊藤委員、平野委員

経済産業省出席者：西村経済産業大臣、飯田経済産業政策局長、龍崎大臣官房審議官、蓮井大臣官房審議官、奥家総務課長、梶産業構造課長

2. 議題

「経済産業政策の新機軸」の進捗状況と今後の進め方について

3. 議事概要

(1) 西村経済産業大臣挨拶

○西村経済産業大臣挨拶

経済産業大臣の西村康稔でございます。6月に中間整理を公表して以来の会議となります。引き続き精力的にご議論いただければと思います。

世界は時代の転換点です。コロナ禍、ウクライナ侵略、気候変動、三つの大きな危機を、物価高騰、サプライチェーン脆弱化の状況の中で乗り越えていく必要があります。

就任して3ヶ月弱、苦しい中だが、様々な良い兆しも見られています。一つは設備投資です。日銀短観で16.4%増と、コロナ前含めここ数年で最も高い水準になっています。産業界は危機を乗り越えようと、DXGXはじめとして研究開発・設備投資への機運が盛り上がっています。

次にイノベーションです。昨年のIPOの数は2007年以来の最高水準になっています。社会課題を解決するようなソーシャルビジネスも含め、若い人たちが各地でSUを起こし、活

発に起業が行われています。

もう一つが人材です。8月にシリコンバレーに訪問しましたが、たまたまその前に私の地元の明石高専の若者も訪れていて、意欲・技術が高いとシリコンバレーの方々から評価いただけていました。

危機に直面しながらも設備投資・イノベーション・人材において日本の将来の芽が出始めています。この変化を伸ばしていくのがアニマルスピリッツです。かつて日本人はエコノミックアニマルと言われましたが、アニマルスピリッツを取り戻し、大企業、中小企業、SUが何かをチャレンジをしていくような取組を進めてまいります。

投資を引き出し、雇用拡大、生産性向上、それが所得賃金の引き上げに繋がり、またそれがイノベーションを起こすという、投資・イノベーション・所得向上の好循環を実現していきます。今回の総合経済対策は、その好循環のスイッチを押すような補正予算にしたいと考えております。

新機軸について今後の5年10年を見据えながらご議論をいただき、投資・イノベーション・所得向上の好循環を実現してまいります。

経済再生担当大臣・コロナ担当大臣のときから日本経済にとってラストチャンスだという意識を持っておりまして、経済白書でも2年続けて書いていました。この5年が勝負で、集中期間としてジャンプスタートできるような新機軸を打ち出していただければと考えております。

(2) 自由討議 (概要)

○伊藤元重部会長 どうもありがとうございます。

それでは、早速、今の話をベースに討議に入りたいと思います。まず、委員の皆様から五十音順で御発言いただいて、その後、さらに追加的に自由討議をさせていただきたいと思います。

では、五十音順で順番に御発言いただきたいと思います。まず伊藤邦雄委員、お願いいたします。

○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) 説明ありがとうございます。私のほうからは、今説明いただいた3つ目の好循環について、その後の展開を含めてお話をしたいと思います。前回の新機軸部会の中間まとめが出てからその

後の動きみたいなものを御紹介しながら、かつ問題意識も少しお話ししたいと思います。

中間取りまとめで価値創造経営として5つ盛り込んでいただいて、その中の5番目に、今日も御説明いただいた人的資本経営が入ったわけですがけれども、先ほど西村大臣も3つのいい兆しがあるとおっしゃった。その3つ目、人材については私もそういう感触を得ております。これは私の感触ですがけれども、企業経営で最も話題になっているテーマは人材ですね。人的資本、人的資本経営、あるいは人的資本の可視化、情報開示、どうするのだと。ある意味では大わらわのところもありますけれども。これも御指摘いただいたように、日本型雇用システムの綻びをどのように直視して、どのようにその綻びをいい方向に転換するかということに、今、企業経営あるいはCHROの皆さんは腐心していると思います。

この6か月ぐらいでとりわけ強く感じているのは、人的資本あるいは人的資本経営でいうと、人的資本の情報開示に投資家の皆さんがすごい強い、高い関心を示しているということです。ある信託銀行が事業会社1,821社、それから、50社以上の機関投資家を対象にして行った調査結果を見ますと、人的資本については事業者側よりも投資家側の関心がむしろ高いのです。相当のギャップがある。投資家が人的資本情報開示に関心を持つということは、資本市場との関係が出てくることを意味します。これから何が起こるかということ、今まで人材についての情報というのはあまり出ていなかった。聖域化されていた面もあった。これが、人的資本あるいは人的資本への投資が開示されるようになると、投資家は今までバリュエーションをする際に、当然、経営戦略だとかビジネスモデルを見て、その他の情報を見ながらキャッシュフローを予測していたわけですがけれども、1つ、ミッシングパーツがあって、それが人材だったのです。

つまり、いくらいい経営戦略を立てても、実行力が当然問われるわけで、実行するのは誰かといったら、人材ですよ。そうすると、そのミッシングパーツがこれから情報開示されるとなると、投資家は当然に強い関心を持って、場合によっては厳しい目で見ると思います。統合報告書に開示される、あるいは社長、CEO、CHROとも対話が進んでいくと思いますけれども、そのときに、まだ本格的に人的資本情報の開示は進んでいませんけれども、バリュエーションが切り上がる会社と切り下がる会社が出ちゃうと思うのです。そのときに、切り下がるほうの会社、どうしたらいいのだと。2年目になれば、こういう開示をするといいなという学習はすると思うのですがけれども、そこが今、どのような反応が投資家から出てくるか、私も含めて強い関心を持っております。

8月に西村大臣にも参加していただいた人的資本経営コンソーシアムで、2つの分科会

と投資家とのラウンドテーブル、そういう対話の機会も設けていますので、投資家が日本企業の人的資本、あるいは人的資本への投資にどういう関心を持っているかというのをできるだけ吸い上げて、投資家のニーズに合わないような開示をしていると、ギャップが、失望が、あるいは期待外れになってしまいますので、それをくみ上げていきたいなと思っております。

それから、これはある意味では賃金の上昇につながっていくと思いますけれども、人の動きが従来から比べて随分出てきたと思いますね。それは、人といっても専門人材ですね。専門人材、かなり会社を変わるという例が出てきて。私も、差し支えない限りで、「当然に給与は上がっているのですよね」と聞くと、「それはそうです」と。下がるどころにはやはり行きませんよね。ということで、専門人材のモビリティが高くなれば、賃金の上昇につながっていくことが大いに期待されます。

そうすると、そのような専門人材が動いていく、会社を変わっていくのを見ると、他の社員の方もそうだねと。リスクルして、リスクリングの機会を使って、新しい専門性、スキルを身につけたいという動きになりますので。そうすると、学ぶということへの関心も強くなるし、経営者もそれに応えようということで、人的資本への投資も進んでいくということがすごく期待できるだろうと思っております。

これと並んで、これはG Iにも絡むと思いますけれども、それを促進する人材、これも専門人材とっていいと思うのですけれども、グリーンイノベーションはもちろん、R&Dでアプローチするというのもあるわけですけれども、それを、TCFDはじめどのように開示に載せるのかという、まだそれができる人材がそんなに多くないのですね。ですから、グリーン促進人材とか、サステナビリティを担うような人材をどのように育成して輩出していくかというのが、G Iの促進にもすごく関わってくるだろうと思います。

ほかにも申し上げたいことがあります、まずはこれにてお話を止めさせていただきます。

○伊藤元重部会長　　また後でぜひお話をいただければと思います。

それでは、栗原委員、お願いします。

○栗原委員（株式会社価値総合研究所 代表取締役会長／経済同友会副代表幹事）　　ありがとうございます。私自身は長く金融におりまして、M&Aや新規事業の支援、ヘルスケアファイナンス等を行っていました。今は経済同友会で環境・エネルギー委員会の委員長をしております、グリーンとか環境という企業活動の視点も含めて、今お話しいただ

いたところがどう見えるかも織り交ぜながらお話をさせていただきたいと思います。一つ一つに対してのコメントではなく、全体に対してということです。

冒頭の方で、あまり説明にありませんでしたが、これからの産業活動における官と民の役割とか連携の仕方が変わらなければならない時期に来ていると思います。民が産業の主体であるということは変わりませんが、脱炭素を実現する、あるいはエネルギーの経済安全保障と言った問題を考えたときに、経済活動にも国家戦略が必要だと思います。そして、官が果たす役割として、例えば、先行的な財政支援ですとか、社会インフラの整備をどう役割分担してやっていくのか、あるいは民間投資の加速、これは脱炭素のために二重投資等も必要になっておりますので、自由な経済活動という中でやっていくのか、それとも、もう少し戦略的に行っていくのか、そういったことも考える時期に来ているのではないかと思います。

2点目に、日本全体で挑戦の量を増やす必要があります。アニマルスピリッツという言葉がありましたけれども、挑戦の量を増やすということが非常に重要です。一方で、この場で議論することではないかもしれませんが、そこから出てくる様々な歪等に対するセーフティーネットも考える必要があります。この2つは同じ評価軸では測れないので、それぞれの軸でE B P M等の視点で効果的なものを見極めていく必要があるのではないかと思います。

全体の視点として、産業政策について思うところですが、カーボンニュートラルというエネルギー政策、あるいは環境政策と産業政策は表裏一体でありまして、産業界でカーボンニュートラルをどう実現していくかという議論をしていますと、2050年はどういう経済・産業の姿になっているのか、エネルギー価格はどれだけ高いのか、それとも競争力のある価格になっているのか、その中で一体どういう産業が生き残っているのか、何を国内に残すべきか、そのためにどういう戦略を取っていくべきか、こういったことをもって戦略的に考える必要があると思っています。

そういう戦略の中で、日本にフィットするカーボンニュートラルの現実的な方法、投資対象を考えていく必要がある。この目指す戦略をみんなで描き、エネルギー政策やGXと産業政策を一体的に戦略として共有していくことが必要だと思います。カーボンニュートラルやGXの議論で、前提となる産業の姿が計算上はありますが、本当にそれを目指すのかという点はまだ議論がなされていないのではないかなと思います。

それから、足元の投資額が増加しているということですが、脱炭素については、政府の

ほうでは10年間で150兆と試算しており、うちGX経済移行債で20兆を調達する計画がありますが、2050年までの30年で考えると、直接投資で400兆円ぐらい必要と言われております。その400兆円は、ほとんどが有形固定資産であって、その投資だけでは、恐らく、新たな成長は生まれず、我々はそこにイノベーション投資がプラスして1,000兆円ぐらい生まれるだろうと試算しています。これは必要な投資とかコストではなく、まさにイノベーション投資であり、これが誘発されるかどうかで経済成長に差がついてくると思いますので、こういう投資を生み出すことができるのかどうか鍵になります。この投資は、経済的な競争能力を上げるような無形固定資産の投資ですので、そこをどう高めていくかということを考えていかなければいけないと思います。

また、20兆円のGX移行債については、先ほど官民分担と言いましたが、今後の10年間の投資の中で、官がGX移行債で支援する部分や、政府自らやっていく部分が何なのか、そこも併せて示していただく必要があると思います。そうでないと、財源の問題、あるいはコストということでは受け取られ兼ねないので、政府の投資でどれだけ加速する、どれだけ価値を生み出すということがイメージできるように、成長に結びつく投資だと連想されるようにすることが重要です。今後は、是非、その投資の内容を同時発表するぐらいを期待したいと思います。産業政策については以上です。

それから、人材についてですけれども、先ほど伊藤先生から、まさに人材投資がキーだというお話がございました。GX、それからDXの世界でも、どういう人材が足りないのかというと、Gの人材はいる、あるいはD、デジタル化はできる、しかし、Xという、変革するとか新しい価値を生み出す、そういう人材がいなると言われます。どういう人材を新たにつくるか、企業の中で成長させていくか。そのX人材をつくるということも、人材政策では重要ではないかと思えます。

まずはその2点を申し上げます。

○伊藤元重部会長　　どうもありがとうございました。では、また残りは後で。

オンラインですけれども、齊藤委員、お願いできますか。

○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

）　　齊藤です。再びよろしく申し上げます。

私、今、IPAにあるデジタルアーキテクチャ・デザインセンターでいろいろ眺めている中で、今回の政策に取り組むところで少し思うところを申し上げたいと思います。

まず、GXも含めて個別の研究開発、個別の技術開発に取り組む、見通していくという

のは私はいいと思います。ただ、現在、例えば、社会にそういうものを実装しようとする
と、個別の製品とかシステム開発だけではなくて、社会実装に向けた周りのシステムも含
めたシステム化が必要になります。それはシステム・オブ・システムズというようにシス
テムの世界では言われていて、いろんなものがつながっていく世界になっていきます。そ
うしたものを合わせてつくり上げていかないと、実際の社会の中で実用化されていく、運
用・保守とか、いわゆるサステナブルにしていくことができません。

そうした観点では、今、デジタル時代というのは、デジタルの技術とかデジタルのソフ
ト・ハードを使いながら、デジタルをツールとして、インフラとして活用しながら、いろ
んなものをつないでいて活用できる環境にしていくことになります。さっきの基盤じゃ
ないですけども、人材育成のような話も、デジタルを活用しながらやっていくという形
になります。

そういう意味で、デジタルを活用して、いかに横串、いろんなものを束ねていくかとい
うシステム化を、経産省が次の産業構造を考えていくときには必要になると考えています。
個別の半導体とか、デジタル部門の製品開発のイメージではなくて、デジタルを活用した、
つまり、サイバー空間を活用したインフラという観点で、もう1つ産業政策の視点を置い
てもらったらいいのではないかと思います。現在、デジタル後進国になっているので、デ
ジタル庁をつくって、何とかデジタル先進国に持っていかなきゃみたいな話がありますけ
れども、まさに産業界のこれからの闘いは、デジタルを活用した中に産業競争力をつけて
いくという活動になります。だから、経産省も、併せてデジタル先進国を目指して、どの
ようにしたらいいのかなと考えていくことが必要なのではないかなと私は思います。

特に、これからの時代はサイバー・フィジカル・システムという形で、いわゆるサイバ
ー空間も活用しながら、フィジカルの世界と連携していく時代になります。今現在、私ど
もが取り組んでいる中に自律移動ロボット、ドローンとか自動運転の車を活用しながら、
いわゆる物流とか人の移動を効率よく実現する、今の鉄道のシステムみたいにインフラと
して実現していく。そういうアーキテクチャはどうしたらいいのだろうとか検討していま
す。また、他の例では、企業間取引の中で、いろんな企業の取引が今は人手を介して行わ
れているところを、デジタル完結で、しかもアルゴリズム、AIを活用しながらも自動化
していくことで、次の産業構造の中で日本の競争力を増していくのではないかなど、いく
つかの仮説を置きながら、ビジョンを描いて、アーキテクチャ設計をしております。

こうした活動は、やはり企業単独でやるのは難しいので、様々な企業を巻き込んで、全

体として、先ほど栗原さんがおっしゃったように、ビジョンを描いて、絵を描いて、見取図を描いていくということが必要になります。先ほど経産省からこれからは縦割りを排除して、全体として進めるという話がありましたけれども、その際にも同様にビジョンを共有して戦略を立てながら、その中に、アーキテクチャという観点で何をやっていかなきゃいけないのか、それぞれの部門が何をやっていかなければいけないのか、その機能を明確にする、ミッションを明確にするということを、もう一回全体として考えられたらいいのではないかなと思います。

これから経産省が、日本の全体を、戦略を持って変革していくというのは、ある意味で企業でいうと、日本全体の産業界を連結経営の形でどういう方向に向かっていくかと検討していくことが、多分、本質的な見え方になると思うのです。これまでの企業統治ではない形で、自律分散的に、それぞれが頑張っていく組織で作り上げている企業もありますが、デジタル時代の社会、産業界の観点では、今後は、経産省が、プラットフォーマー的な視点で、各事業体、各企業を含めた日本の産業界のエコシステムを再構築して、産業競争力をつけていくためにどうしたらいいかを考えながら、政策をもう一度しっかり見直していくのがいいのではないかと思います。そうした中で、次の人材育成、次の基盤をどうするかというのを併せてやっていくと、次の、いい日本社会の産業構造ができ上がるのではないかと思います。

そういう議論がこの中から生まれてくるといいかなと、今回改めて思いました。

以上です。

○伊藤元重部会長　　どうもありがとうございました。

それでは、長田委員、お願いします。

○長田委員（株式会社ヤンマーホールディングス 取締役 CSO）　　長田でございます。よろしく願いいたします。

他先生方の大所高所の議論に対して、ものすごく地べたからみたいなことを申し上げて申し訳ないなと思いつつながら、お話しさせていただきます。

国内投資の拡大からイノベーションの加速を起こして、国民の所得の向上ということを言っているのですが、投資をします前に、当然、その投資をするために稼がないといけない。という意味では、稼ぐというのは、結局、必要なものを仕入れて、売れるものにして、買ってくれる人に売るということだと思うのですが、国レベルで考えますと、外貨を稼いで、エネルギーと食料を仕入れて、何かを誰かに売るといふことなのだろうな

と思っております。

この何をというところで、何でもというわけにはやはりいきませんから、重点的な領域は一体何なのだろうかというところがぜひ具体的に定まるとよいのかなど。つまり、何で勝ちに行けるのかというところは、もちろん企業レベルでもそうですけれども、国レベルでも、そう何でもかんでもというわけにはいかないのではないかと思うからであります。

ちょっと余談になりますが、私は自社の中で海外販社というものを担当しております、アメリカ、ヨーロッパ、ブラジル、インド、シンガポール、各国の会社の長ですとか、シリコンバレーのスタートアップ、オランダのスタートアップですとか、買収した企業のの人たちと大体2週間に一遍くらいずつ話をするのですね。彼らと話をしまして、日本の強み、勝てそうな強み、日本人の強み、これは何だろうかということ日々考えさせられています。日本人のできること、強いこと、たくさんあるのですけれども、圧倒的に足りない面もある。強いところでいいますと、きちんと進めるですとか、日本人にものを頼んで行われなかったことは余り起こらないですし、そういうことがきちんと進む、そういうすばらしい点がある。一方で、くらいについて結果を出す力、自らの主張をして議論して、双方に利のある形で物事を進める力、こういうところで私たち負けてしまうなどということをよく感じるのですね。これが、先ほど栗原さんがおっしゃったX人材というやつなのかなと思うのですが。そういう人材がしっかりつくれていって、勝てる前提があり、この領域なら勝てそうだという何かが決まってくると、前に進む何かがあるのかなど。

では、そういったものが整ったとして、企業として投資をしているわけですが、実際の設備投資をしましょうというときに足元で困っていますのは、各工場、どこの企業さんもそうだと思うのですが、去年、今年、製造業はすごく上がってきているわけですが、人を雇おうとしても足りないわけですね。これは本当に足りない。もちろん当社だけではなく、どこの会社さんも人を探して走り回っているというのが現状ですし、それは、結局、地方にいないということなのだと思います。

では、人が何とかあったとして、投資ができて、勝てる領域でやっていこうとしたときに、イノベーションが十分ですか、十分ではないイノベーションで他国に勝てますか、ということになるのだと思います。イノベーションといいますと、とても華やかに、新しい技術ですとか、そういったものを想起しがちだと思うのですが、実際、日本として随分劣後してしまったなと思いますのは、まさにファクトリーオートメーションですとか、足元の、地味なプロセスイノベーションですね。

あるいは、企業内のシステムもそうですし、新しく今できた会社はあらゆるものがデジタルでできていますので、その影響はすごく壮絶といいますか、例えば、全部がデジタルでできていますと、販売の現場で起こった問題というのは、極論すれば、製造のプロセスまで一瞬で遡れるということができてしまうわけですね。そういうことを、例えばテスラさんみたいな会社は目指していらっしゃる。それからすると、古い仕組みを引きずっている古い企業は、どこの国もものすごく重たいものを引きずりながら、それと勝負をせねばならない。それを埋めるだけのプロセスイノベーションをやっていけるか。これはやらなければならないですし、各企業、もちろん取り組むところですが、ものすごく壮絶な取組で、1社1社が頑張ろうということ以上の何かがあったら、それはすばらしいだろうと思うところではあります。

最後、それら全てがうまくいって所得に還元される。本当に重要だなと思います。実際、このインフレで、来年度、欧米の子会社では10%以上の賃上げ予測をしているわけですが、日本ではどうなのか。この数字はまだ当社でも固まってないですし、多分、他社さんでも固まっていないですし、世の中的にそのうち見えてくるのだろうと期待しているのですが、いずれにしてもそういう数字ではないわけですね。また、他国でトップマネジメントを雇おうと思ったとき、正直申しまして、日本人に払う給料よりもはるかに多い給料でなければ雇えない。つまり、日本人にはその給料は払っていないということだと思います。

では、それで日本人の競争力が上がっていくだろうか。いかないだろうなど。これは非常に大きな問題で、1企業1企業で何ができるということではありませんが、これは切実に日本人として上がったらいいなと思っておりますので、今回、いろいろな御議論を経て、そういった方針ができればすばらしいと思います。

以上です。

○伊藤元重部会長　　どうもありがとうございました。

それでは、橋本委員、お願いします。

○橋本委員（日本製鉄株式会社代表取締役社長）　　橋本です。よろしくをお願いします。

国内にインジャパンでどうやって投資を拡大していくか、まさにここに尽きると思います。イノベーションと投資は実は両輪だと思います。設備投資というのは、当然のことながら最新の技術を織り込んで、最新鋭設備をつくるわけですね。そうすると、研究者はより研究に弾みがつくのですよね。といいますのは、研究開発をやっていても、最先端技術

をさらにリニューアルしても、先へ行っても、具体的な設備ができないと、結局それは研究所に埋もれてしまうことになるので。したがって、新鋭設備をつくるということになれば、当然、自分が既に開発したものをそこにインストールするし、先へのアドバンスした研究開発ができれば、新鋭設備の中で、さらにそれを装備の充実という形でプロビジョンとして、アップグレードの余裕を持って設備投資というのは必ずあるわけですね。

ということなので、設備投資とイノベーションは両輪です。製造業の話からすると、そういうことなのですね。まず、そういう基本的認識です。

それから、所得。これを向上させない限りは、人材の確保は日本人であれ、外国人であれできないということで、先ほどの議論だと思います。国内の投資を拡大するときに、今起きている、新しいカーボンニュートラルであれ、DXであれ、大きなニーズがある。1つの大きなうねりになっていますので、ここで盛り上がらないと、もうなかなか難しかろうと思います。

逆の点からいいますと、日本の中で設備投資をするときのネックがあるのですね。要するにフィージブルじゃない。日本の国内で研究開発して、その実装を日本でやるか、海外でやるかというときに、海外のほうがよりフィージブルだということになるのですけれども、それは、日本は人口が減少しているということがありますが、もっとベースにネックがあるのですね。

1つは、日本はエネルギー資源を海外から買っているわけですね。日本は、エネルギーや資源を海外から買えるだけの企業物価になっていない。したがって買い負ける。ですから、設備をつくっても、エネルギー資源を海外から買ってこられない、ドルベースで買ってこられなければ操業できないわけですね。まず企業物価を上げていかなければいけないという問題が1つですね。

もう1つは、業界、会社によってですけれども、余剰能力をまだまだ抱えているのですね。大企業もあります。大企業は経営者の責任で余剰能力をきちっと削減をしていく。選択と集中をして、役割が終わった商品や設備は積極的に削減しないと、逆に、過剰能力を抱えたままで新たに設備を投資するということはますますフィージブルではないわけですね。ですから、選択と集中をして、今後、社会のニーズ、社会課題を解決するということをベースに、確実に日本だけでなく世界的にニーズが高まる商品を機軸にして、取捨選択をしていくということで、余剰能力を削減しないとだめだと。

賃金が上がってないのに人手不足ということなので、これは余剰能力があるという事を

人手不足を解消する手段はあるということだと思いますので、まず人手不足解消。企業物価を上げてエネルギー資源を買えるようにしなければいけない。それから、余剰能力を削減しなければいけない。それから、人手不足、なかなか根本解消はしないにしても、ますます今後悪化するであろう人手不足に対して手を打たなければいけない。こういうインジャパンでの投資のための、まずはベースの、ネックの解消をやらなければいけないと思います。

最後です。企業物価がやっと今上がってきているわけですがけれども、これはコストプッシュで上がっているだけで、利益率の改善にはなっているところと、なってないところがあるわけですね。利益率を上げていかないと賃金は上がらないですね。日本の企業がこの10年間増やしたのは配当だけだと、利益が出たものは全部配当だけだと。取引先への支払い、調達コストは低いままだったね、賃金は上げなかったね、金融コストは幸いほとんどゼロで済んだね、法人税は少し下げてもらったねと。なので、結局、増やしたのは配当だけだと。日本の変化だけ見れば、これが事実ですよ。

しかしながら、日本の配当性向30%、40%というのは、欧米に比べて高いですか。低いですよ。自社株は賛否両論ありますけれども、配当に自社株買いを足した、いわゆる総合還元率でいうと、欧米の会社では100%ほどあるわけですね。

ですから、配当だけ増やしたというのは事実なのだけれども、その配当だって、別に高いわけではないのです。今後は、もう既に企業物価は上がっていますので、サプライヤーに対しては高いものを払わなければいけない、賃金も上げなければいけない、金利もいつ上がるか分からない、法人税もちよっと怪しいとなる。では配当を下げますかという、外国の投資家は日本から逃げる、あるいは外国から来ない。結局、もともとなる利益をちゃんと増やさなければいけないですね。

そのためには、きちっと企業物価を上げる。企業物価を上げて、海外に物が売れるようなところ、先ほど言いました日本ならではのところに集中していかなければいけない。企業物価を上げていって、最後は個人が買うと、当たり前ですがけれども、上がるわけですよ。そうすると、企業物価が上がっていかなければいけない。でないと、海外から必要なものが買えない。その先は賃金が上がっていかないと、循環しないですよ。ですから、分配率の問題ではなくて、企業がもうかるようにならないと回っていかないと。思います。

雑駁になりましたけれども、以上です。

○伊藤元重部会長　　どうもありがとうございました。

それでは、平野委員、お願いします。

○平野委員（シナモン AI 代表取締役 CO-CEO） ありがとうございます。私からは3点お話ししたいと思います。1点目は円安の影響ということと、もう1つがイノベーション、そして、3点目はアニマルスピリッツについて話したいと思っております。

まず1点目、円安は中間整理後の大きな変化かなと思っております。例えば、弊社でいうと、ベトナムに大きな拠点を持っているのですが、10年前は1人当たり月200ドルで雇用できるという時代だったのですよね。でも、彼らの人材としての価値向上ということ、直近の円安ということで、もう既に一部のベトナムの人材のほうは日本人よりも高くなっているという状況です。なので、弊社にとってはものすごいコスト増が起きているので大変つらい状況なのですけれども、どのように対策していくか、日々、経営陣で議論をしております。この円安は本当に大きな影響だなと日々感じているところです。

円が安いのであれば、その痛みもあるわけなのですけれども、安い国であるということと、地政学上の変化であったり、サプライチェーンの脆弱化だとか、そういった機会として捉えていきたいわけです。世界の工場・日本というのは、ある種、昭和モデルへの回帰と捉えられる部分はあると思うのですけれども、日本人は真面目で、均質的にオペレーションが得意という傾向があると思うので、ここは一つ日本が大きく勝てる領域なのかなと思っております。

2点目のイノベーションについては、先ほどの世界の工場・日本というところとは全く相反する分野ではありますが、だからこそ、デジタル・グリーン・量子などのイノベーションの領域に、他国と同様に産業政策は必要だと思っております。こういったディープテックの領域ってどうしても金額が高くなっていくので、売るのにも時間がかかる。そうすると、日本企業は意思決定に時間がかかるので、結果的に他国に後れを取ってしまうということが起きてしまいます。なので、ぜひ政府でできることをどんどんやっていただきたいと思います。

3点目のアニマルスピリッツというところなのなのですが、日本人にアニマルスピリッツは足りないみたいな、討論上あると思うのですが、そうでもないと思っているのです。アニマルスピリッツってどういう条件がそろって起きるのかということなのですが、私は2つあると思っていて、1つは、リスクを取ってめっちゃめっちゃ働くと、結果的に報酬も大きくなる。いわゆるハイリスク・ハイリターンというところですね。2点目としては、それが結構現実的に思えるというところだと思うのです。何かしらのコミ

ユニティがあって、そのコミュニティの中で結構成功したような人がロールモデルいるという状況がつかれる。この2つの条件だと思います。

例えばでいうと、東大はその1つの例になっていると思っていて、私が在学していた頃は起業家になる人なんて誰一人としていないような状況だったのですけれども、今、私が卒業した専攻でいうと、全員、起業したいとなっているのですね。これは、何人かが起業して、上場してという、そういった成功パターンがあって、東大の一部の専攻の、狭いコミュニティの中でそういったロールモデルがいることによって、みんなが起業したい。これはまさにアニマルスピリッツがどんどん生まれたというところだと思うのですよね。なので、日本人にアニマルスピリッツがないわけではないと思っています。

起業家はアニマルスピリッツを表現する1つのパターンだと思うのですけれども、起業してヒットするとか、コミュニティとしては東大だとかMITだとか、そういったところあると思うのですが、ほかにも、プロ経営者であったり、幾つかパターンがあると思うのですね。各パターンで先ほどの2つの条件を満たしているのか。満たしていないのであれば、何をすべきなのかを見ていく必要があるのではないのかなと思っています。

私からは一旦以上となります。ありがとうございます。

○伊藤元重部会長　　どうもありがとうございました。

一通りお話をいただいたので、またこれから2回目でぜひいろいろお話をさせていただきたいと思います。私からも委員として幾つかコメントさせていただきたいと思います。皆さんのおっしゃっていること、そのとおりなので、ちょっと違う視点を幾つかお話ししたいと思うのですけれども。

資料の中にも書いてあると思うのですけれども、マクロ的な環境が大きく変わっちゃっているのですよね。これまでは10年以上、低金利で、萎縮して、安定はしているけれども成長はしていない。この後、本当にインフレになるかどうか分からないのですけれども、これまでと違った環境だろうと思うのです。そうすると、産業政策というのは、もちろん個別の政策はミクロ的な政策ではあるのですけれども、ただ、我々は国家の政策を議論しているものですから、マクロ的なインパクトを考えなければいけないのかなと。

ちょっと乱暴な話なのですが、ポリシーミックスは、普通、財政政策、金融政策で議論するのですよね。これまでの10年はデフレですから、金融をとにかく緩和する。財政はそれほど前に出てなかつたらと思うのです。だけど、これから金融は、多分、これまでやってきたような意味での刺激的な効果は期待できないし、むしろそれよりも、イ

ンフレがこれから激しくなるかもしれないときにどうやってそれを抑えるかということになってくると、財政政策をどうするかということは当然議論になるのだろうと。もちろん、財政も金融も余り積極的に出さなくて、ただ民間需要に任せるという道もあるのでしょうけれども、そうもいかないだろうと。

財政政策とは何かというときに、ここで議論されているのは財政プラス産業政策ということだと思います。財政政策というのは、減税だとか、あるいは一般的な公共事業というような、需要を喚起するような財政政策、それが不必要とは申しませんが、そこを議論しているのではなくて、財政を使いながら、グリーンでもデジタルでも、あるいはほかの部分、人の移動でもいいのですけれども、サプライサイドに切り込むような形のものが必要なのかと。先ほどの事務局の資料の中でも、海外でもそういう議論が多いということは、時代がそのような流れになってきているということで、マクロ的に少しそこをしっかりと整理しておく必要があるのかなと。

先ほど橋本委員が企業物価の話をしたのですけれども、要するに、企業の価格が上がっていかない利益が上がらない。それも、広い意味でいったら非常に大事な関連したポイントで、本当にインフレなのかどうか分からないのですけれども、一応インフレ的な環境の中で企業物価はどうなるかという話になってくると、今までと違うようなところがあるのだろうと思うので、そこらへん、マクロ的に考えていく必要があるかなと。

2つ目は、ちょっと悩ましいので、またコメントをもらいたいのですけれども、事務局の資料を見ると、もうこれを言ってしまうと身も蓋もないのですが、この30年間で日本の経済は空洞化しちゃったと言っているのかどうか。言っているかどうかは微妙なのですよ。つまり、企業としてみると、海外に出ていくことが、ある意味でいうと非常に合理性があったわけで、それこそ、萎縮して海外に出ていかなくて、日本にこもっていたらもっとひどい状態になるかもしれない。ただ、日本の国内に積極的に投資するより、海外に投資していました。それから、日本の、例えば消費者に近いような小売業だとかそういうところで見ると、日本の物を売るよりは、海外から安い物を買ってきて売ったほうが得だと。いろんな意味で活動が海外に出て行って、企業は合理的だったのかもしれないけれども、その結果として、日本の国内に所得を上げるような投資が生まれなかった。昔からどこの国でも、海外に投資をすると、空洞化、空洞化と大騒ぎして、経済学者は余りそういうことに乗かってこなかったのだけれども、この時期になって、私も一応経済学者の端くれなので空洞化と言わなきゃいけないのはつらいところではあるのですけれども、そう

いう面があるかもしれない。

その背景の関係があるところで、今から30年前の1995年が円高のピークなのですよね。実質レートで見たときに。御案内のように、今、非常に円安のピークに近いような状態で、仮に円ドルレートが110円に戻っても、やはり実質では円安であることは間違いないわけで。事務局の資料にあるように、それが結果的に日本のものが安い、海外のものが高いとなってくると、先を見るとき、これはしようがない、円安を受け入れざるを得ない。だから、110円に戻っても実質で円安であるとする、そこを逆手に取ってどうやって国内を活性化させるか。これもマクロ的な話だと思うのですけれども、空洞化と逆のことが今できるのか。それを後押しするような、例えばサプライチェーンの見直しであるとか、あるいは、その他いろんなものがありますから、安全保障問題だとか、そういうものをうまく使いながらできるかどうかということだろうと思うのです。

3つ目に悩ましいのは、私、別の審議会というか、内閣府で、海外からの直接投資をもっと増やさなければいけないという委員会の座長をやっています。我々の世界では、アメリカもヨーロッパも中国も同じなのですけれども、国内から外へ出ていく直接投資と外から中に入ってくる直接投資は結構双方向性があるのですよ。輸出と輸入がバランスはしませんけれども、輸出が多ければ輸入も多いと同じように、対外直接投資が多い国は対内直接投資も多いはずなのですけれども、日本だけが1桁違うというのですから。さっきのデータを見てお分かりのように、対外にはしっかり出ているのだけれども、対内に入ってきていない。

だから、一番の理想は、日本の企業はいろんな合理性を考えて外にもしっかり投資するのだけれども、それに見合った部分の投資が外からも入ってきて、それでちょうどうまくバランスするというか、多様性みたいなものも含めてできるかなと。ただ、今の段階で日本の産業調整力を高めるために、対外からどれだけ投資を求めるかというのはなかなか現実的でないような気もするものですから、難しいかもしれません。でも、TSMCの熊本 の例もありますし、今、我々が話題にしているエネルギーだとか環境、そのような分野ではひょっとしたらそういう議論もあり得るのかなと感じていました。

あとは、委員の何人かの方のお話をお聞きしながら、さらにもうちょっと聞いてみたい という印象があります。

伊藤さんのお話、非常に面白かったですね。情報開示、投資家は関心を持ってきているとか。専門人材に限ってなのかもしれませんけれども、人の移動が常についていたと。ぜ

ひさらにお聞きしたいのは、こういう動きというのはマクロ経済全体で、我々が実感していくほど大きなうねりになるのかならないのか。なってほしいと思うのですけれども、そのためにはさらにどのような取組だとか、変化が必要なのかということをご話しいただければなど。

栗原さんのお話の中で非常に印象的だったのは、エネルギーとGXと産業政策を一体として考えたほうがいいと。今言ったエネルギー、環境、GXというのはそれぞれ非常に重い政策ですから、しかも関連しているので、これをしっかり考えることは非常に重要なのですけれども。

この資料の中に、ミッションとOSの整理、3ページにあるのですけれども、それに一番近いのはミッションの炭素中立型社会の実現ということだろうと思うのです。これなども含めて、もうちょっと見直す必要があるのですか。炭素中立社会の実現ということだけで、何となく環境問題だけが前面に出るような感じがするのでしょうかけれども、エネルギーとか産業政策も含めて、ほかのミッションでもそういうことが言えるのかもしれませんが、何かもしこのミッションの考え方についてさらにコメントがあれば、いただきたいなと思います。

それから、いろいろ申して申し訳ないのですけれども、これ誰がおっしゃったのでしたっけ、Xが大事だとおっしゃいましたよね。

○伊藤元重部会長 栗原さんですね。そのとおりだろうと思うのですけれども、でも、具体的にXの人材ってどんな人材なのか。ひょっとしたら橋本さんがおっしゃったこととある意味で似た面があって、これ人材じゃないのですけれども、建設会社の話、そこがボトルネックになって投資ができないと。社会は変わらなければいけないのだけれども、変わる原動力のあるようなリソース、人材も含めて、それが非常にボトルネックになっている可能性がある。だから、Xを加速化するために、人材、あるいは規制緩和も含めてやるのが非常に有効かどうかということについて、もしコメントがあれば、突っ込んでコメントをいただきたいと思います。

あと、何人かの方がおっしゃったのですが、官と民のすみ分けをどうするのか、官民の役割どうするのかということをもう少し議論していただきたい。それも含めて、まだ少し時間がありますので、今の私の質問に答えていただくという意味ではなくて、さっきお話しいただいたところを含めて、もう1ラウンドぐらい、時間は大丈夫でしょうか。では、今度は逆にしましょうか。平野さんからお願いできますか？

○平野委員　　すみません、ちょっと聞こえなかったもので、もう一度お願いできますか。

○伊藤元重部会長　　先ほどお話ししたことを少し深掘りしていただいても結構ですし、あるいは、別の論点で、これは話しておきたいということでも結構です。

○平野　　イノベーションだったり、アニマルスピリッツだったり、幾つかお話しさせていただいたのですけれども、もうちょっと深掘りさせていただくのであれば、さっきのXの話とも近い？と思うのですけれども、どういったことをトランスフォーメーションしていくのかといったところ、考えられる人材がなかなか少ないなと感じています。

AI だとか、業務効率を改善しましょうみたいな話は分かりやすいじゃないですか。単純にROIの議論でできるので。これは日本人が割と得意としているところだと思いますし、各社の中計だとかを見ても、いろんな会社が、何割削減しますみたいな、そういったコミットワーク？をしたりしているのですけれども、それを削減したとして、ではどういう世界を目指していくのか、それを考えられる人材は少ない。考えられるとしても、それをどうやって実行していくのか、できる人は非常に少ないなと思っております。

そういった問題が1つあるのと、もう1つは、それを評価できる仕組みが日本の場合は欠けているのかなと思っていて。通常であれば株式市場が評価することだと思うのですけれども、日本の場合は、利益をどれくらい出しているのかといったところで判断されることが多いと思うのですね。そうすると、利益が少なくなってしまうから投資がしにくいみたいな、そういった悪循環になっていると思っていて、何かここをうまく評価できる仕組みというか、格付的なことをやるのかもしれないのですけれども、そういった仕組みは別途必要なのかなと感じております。

○伊藤元重部会長　　政府が政策で何かできることはあるのですかね。

○平野委員　　例えば、DX銘柄というのを、経産省さんかな、たしかやられていると思うのですけれども、皆さん、DX銘柄に載ると公に自慢というか、出したりしていますよね。なので、政府が政策でできることというのは、これはDXが対象ですけれども、各種できるのではないかなと感じております。

○伊藤元重部会長　　どうもありがとうございました。

では、橋本さん、どうぞ。何でも。言い足らなかったことを。

○橋本委員　　X人材というときに、欧米のように、主に自分の内部で設計からシステムまでやってやるのか。日本はどちらかというと専門会社に任せることが多いですよね。これは内部化していかないと本当の人は育たないなとまず思います。別に、Xをやる人材

が不足しているとは、私の実感からはない。スピード感といったときに、今は色々な事業環境、あるいは今後の事業の前提が非常に不透明、フラクチュエイトしますよね。そのようなことになるので、外に相談している分だけ遅れると思いますね。だから、内部化しなければいけないのではないかなど。

それから、先ほどの空洞化の話ですね。空洞化してきたというのは、前は日本から輸出していたものを、ラストデスティネーションで、現地で作るようになったという面もあるし、昔は車の需要などなかった新興国で、オートバイだったのが自動車に乗るようになったということで、新規の需要に応えるために現地で作った。この2つあるんですね。空洞化といったときには、定義を含めてよく議論しなければいけないと思うんですね。

最初のほうの空洞化ですね。本当は日本でつくって輸出しても、現地から、ローカルコンテンツの問題で輸入はだめ、と言われないものがあるのですよね。これまではコスト高などで、むしろ海外に移していたわけですよね。それは理不尽な円高に随分苦しめられましたからね。今や、少なくとも円高でコストが増えたということは大分前からないわけですね。なので、それはちょっと頭を切り替えなければいけないなど。

もう1つは、これ以上、日本での商業生産を減らすというのは技術開発を弱めるところまで来ているのではないかな。技術開発は日本ですけれども、つくっているのは海外ですといったときに、日本からどんどん人を送って行って実生産するということであれば、研究開発と実生産というところで人材の分断はないのですけれども、現地というのは現地の人を登用していかなければいけないというマネジメント的な問題があります。そうすると国内にある一定レベルの商業生産がなければだめなのですね。

よく、トヨタさんが、今後とも、国内で年間300万台の生産は維持するのだとおっしゃっていたでしょ。そういう意味で、正しいのです。我々も、日本である一定生産をすることがあって初めて、海外展開もできる。これ以上は日本での実生産の量を減らすというのは肝腎要の大本の技術開発力をそぐところまで来ているような気がするもので、これは何とかしなければいけない。

ただ、そのときに、民間は民間の投資のデシジョンとして、先ほど言ったフィージブルかどうかということになります。そうではなくて、いい開発ができれば、それはインジャパンで投資をする、ということですよ。特に、DXはともかく、GXはそうしないと我が国でカーボンニュートラルの社会は実現しないですから。新しく開発した脱炭素の技術を海外の事業に展開します、と、投資採算の観点から経営者としてはスイッチしたくなる

わけです。そうすると、GXという、脱炭素という新しい社会において、日本では物がつかれない、ということになってしまうわけですね。

そのギャップがありますよね。そこは、官民の分断というか連携というか、業界ごとに違いますから話をいろいろ聞いていただいて、外に投資するのと同じぐらいのフィージビリティが得られるというようなところについては、きちっと支援なり対策なりを打つということがないと。国際競争をしているし、将来、人口が減少していくだろうということが見えている中では、これまでのように、主に設備実装は海外でということをや、そう簡単に止められないと思うので、そこは官と民の連携がないと、開発と技術はまずはインジャパンで投資しましょうということにならないと思います。

○伊藤元重部会長　それでは、長田さん、どうぞ。

○長田委員　先ほどおっしゃられていた、30年間で日本経済が空洞化したからというのをしばらく考えていたのですが、結論からいうと、空洞化という言葉が良いのか分かりませんが、国としての経済の状態からすると、良いことが起こったということではないのだろうなど。

足元の起こっていることからすると、例えば、海外と違うなと思いますところで申し上げますと、今いろんな規制が、以前はもう少し国単位でまとまっていたものが、各国、各国で変わってくるようになってきていまして、その全てに対応しなければいけない。基本的にものすごく大変なのですが、それに対応する際に思いますのが、どの国も国益というものをものすごく濃厚に反映するのだなど。いわば、内需というものを人質に取って、投資なりを獲得する、外資規制によって国内企業を育成するとか、発展している国であれば当然のことなのかもしれませんが、日本も、発展したとはいえ、今からバラ色ですというわけではない中で、では、日本の巨大な内需というものをてこにして、何かをするということはないのだろうか。例えば、振り返って日本を考えたときによく思うことではありません。

具体名を出してはあれですが、例えば、iPhoneの日本の消費量は多いですよね。その最終アッセンブルを日本でしようという話は多分出たことがないのだと思うのですが、少なくとも機械メーカーとして、最終アッセンブルはその国でしなさいということに日々直面をする中で、そういうことが日本にはなくて本当によいのだろうかと思ったりもします。

そういう意味では、官民の役割とおっしゃったのですけれども、官のほうの役割として

は、少なくとも国益とは何かということ認識する。それは規制をするということまで言えるかどうかは別のことだと思いますが、これがこうされることが国益にかなうかどうかという判断がそこで行われる、という役割ではなからうかと思っています。

○伊藤元重部会長　　どうもありがとうございました。

それでは、齊藤さん、お願いします。

○齊藤委員　　官と民のすみ分けの話があるので、私が今デジタルのところで感じている印象を言います。

1つは、ヨーロッパなどはサイバー空間を活用する、デジタル化という中にインダストリー4.0、第4次産業革命が起きる。デジタルを活用したシステムも、モジュールを結合させたようなシステムをつくっていくような話を、ドイツなどは国を挙げてやっているわけです。そうした中で、フラウンホーファーという研究所を中心にして、実際のインフラのようなことを考えながら、そこではサイバー空間のいろんなルールとか標準みたいな話をつくり上げていっています。それはG A I A - XとかI D S、International Data Spacesのような形で、いろんな企業をまたいで標準化活動、ルール形成をやりながら、そこにGDPRのようなものもかぶせて、逆に彼ら独自の領域をつくらうとしています。

そういう標準化みたいな話を日本でやれる企業はないので、企業ではなくて、業界としてやらなければいけないのだけれども、業界でできるかという、標準化機関も余りない。そうすると、経産省が音頭を取って、標準の、いわゆるサイバー空間の中に共通的なインフラを作り上げるつもりで、標準化をリードをしないと進まないと思います。現在のサーバー空間には、ある意味では業界に閉じた形で、業界をまたがる形で、業界の中でも、個別の企業ではなくて企業全体にまたがる形で、もっと言うと、デジタル庁を含めた国家にまたがる形で、そのようなルール、標準化といったようなものが必要になってきているというのが、今の状況です。

以上のような標準化やサイバー空間を活用したいろんなインフラをきれいな形でそろえていくには、民だけでは無理で、官民が連携して一体になって取り組んでいかないと実現できないのではないかというのが1点あります。

もう1つ、先ほどあった産業政策みたいなことを、例えば炭素中立型社会とかデジタル社会といった、個別のテーマではなくて、社会実装したときの社会ってどう考えるのかオーバーオールに考えなければいけません。

その中には、当然デジタルを活用した社会にもなっているし、炭素中立型の社会にもなっているし、逆にそれは健康社会にもなっている。災害に対するレジリエンス社会にもなっている。そんなことを実現していく中で、1つのアーキテクチャのもとにそれをはめ込んでいかないとうまくいかないですよ。これまでのものづくりの形なら、個別の分野ごと、個別の業界ごとのテーマではあるのだけれども、今、社会に実装して、人間中心といった途端に、それって、社会をどうしていくのかというビジョンの中に、全体のアーキテクチャを考えて、それぞれが分担しながら、それぞれの担当する部分をつくり上げていくことが要りますよね。そこをリードするのは役所、経産省だと思います。全体像を描いて、それぞれをはめ込んでいくことが必要になるので、産業戦略をベースにして進める話になります。そうしないと、多分、全体の整合性が取れないなと考えて、栗原さんの意見に賛成した次第です。

それと、Xの話です。私が見たときに、これまでの物づくりは、個別の分野の個別の技術開発、個別の製品開発、個別のシステム開発でつくり上げてきたというのがこれまでの日本社会の産業界、企業の構造です。ところが、今現在、イノベーションというのは、最近よく言っていますけれども、いわゆる共創の世界、みんなでコラボレーションして、いろんな考え方を入れて、新しいものをつくっていく、新しいシステムをつくっていく、新しいインフラをつくっていく、こうしたやり方がイノベーションを生むとされています。

そうすると、そういうものをつくらうとすると、いろんな人たちが集まって議論して、それをまとめていくような人材が必要だし、逆に言うと、ある意味ではビジョンの中で次のアーキテクチャ、次の形、構造をどうしたらいいかという仮説を持ちながら、実際の実現する姿を描いていくというアプローチが必要になります。

どちらかという、今、デザイン志向とかシステム志向という形で、技術開発そのものというよりは違う形で言われていますけれども、観測して分析して、あるものをつくるための仮説を立て、検証して、それを統合して、新たな人工的なシステムをつくっていくという、そのアプローチが必要になるので、それをやるための人材、デジタル人材の中の個別の技術要素を深める人材というよりは、様々な技術やノウハウなどを統合し、システムをつくっていくような人材層が必要になってくると思います。

これまで、過去の時代は日本社会をつくり上げていた人たちがいました。そして、今の社会システムが実現できました。ところが、スタートアップは違うと思いますが、今現在

つくり上げた社会の中では、既存の企業(特に大企業)では、ルーチンワークした中で、みんな業務をしています。そうした業務環境で、いろんなことを勉強しようと思っても、分業化されて壁があって、他の領域がなかなか分からないというところがあって、イノベーションに向けた仮説の立案と実現に向けた統合には至りません。

X人材をつくろうとすると、ある意味ではダイバーシティ的ないろんな知見を得ることも必要です。また、ダイバーシティ的な発想で、何をどうしたらどうなるかという仮説・検証を自分なりに立てるような人材が要ると思います。そして、そういう場を与えて、経験を積ませるしかありません。デジタルの知識とか専門知識、経済も含めた多様な知識を自分で持つにしても、逆に言うと、それを実践しながら、具体的なイメージで考えていくような場をつくらないと、多分、そういう人材は育たないと私は思います。

X人材がないというのは、ある意味では、過去、日本の中で育ってきた人材が、今の社会の中、今の産業界の中、今の企業の中の、ある部分を特定に専門化してやらせ過ぎて、逆にXができる人材が余り育てられなかったというのが原因かと思います。

いろんな企業がグローバルな会社を取り込んでいるのは、グローバルには日本人よりはそんなことができるような人材がいるからです。M&Aで、グローバル人材を取り込んだ方が、例えばデジタル化みたいな話も早く進むという話になっているのが、今の現状だと思います。

もう1つ、日本の中の大きな課題は、グローバルスタンダードと日本のスタンダードがちょっとかけ離れていることです。日本社会の中で今つくっているシステム、社会システムの標準というのは、グローバルに行くと必ずしも標準ではなく、グローバル標準を取り込んで、デジタルの世界で簡単に処理しようとする、逆に今までの日本でつく上げたルールとか制度とか標準みたいな話が弊害になってくるのです。だから、日本の中で事業をやることだけ考え、そこの中に固まっているところをなくして、ちゃんと国際標準にのっとってスムーズに、例えばビジネスが流れる仕掛けをつくっていかないと、恐らくグローバルにもなかなか出ていけないし、グローバルとのビジネスがスムーズに流れていかないと、日本の中での大きな課題です。

だから、経産省、官のほうで音頭をとって、グローバルに対応していないような標準をグローバルスタンダードにしていくことも必要です。それは今の物の世界で既に数多くあります。

グローバルに通用しない部分をグローバルスタンダードに合わせていく活動も併せてやり

ながら、さっきの官民連携でつくり上げる新しいデジタルインフラをリードしていくという、両面をやっていかないと、多分、日本の企業がグローバルで闘って勝てる形にはならないのではないかなと私は感じています。

以上です。

○伊藤元重部会長　　どうもありがとうございました。

それでは、栗原さん、お願いします。

○栗原委員　　伊藤座長が御質問されたことに幾つか、私見ですけれども申し上げます、1つ目は、30年間で空洞化したとっていいかどうかはありますが、今後それが回帰するかという点については、円安だからといって、一旦出たものが戻ってきて30年前の状態に回帰するのと言え、私は、そういう回帰の仕方ではなくて、新しい需要とか新しいサプライチェーンをつくるという、新しいビジネスで日本の企業が国内で投資することでの国内投資回帰があるのではないかと思います。例えばエネルギーでも、再生可能エネルギーのサプライチェーンの構築自体も、海外でやるのではなくて、日本で真っ先にやることもできると思うのです。そういう形で、空洞化したものがそのまま戻ってくるというよりも、新しい形、新しい産業での、あるいは新しい需要をベースにした国内投資回帰というのをむしろ目指すべきではないかなと思います。

そのときに重要なのは、地域とかサプライチェーンに関わってくるので、全体としてのパッケージ政策がないと、国内投資回帰は難しいと思います。そして、国内に裨益させることを戦略的に考えていくと、国内投資のために海外部品が入ってきてということではなくて、国内の地域や人に裨益する形で投資を行うための政策とか戦略がないと効果も違ってくるので、そういうことが必要になってくるのではないかと思います。

2つ目に、産業政策との一体化ということですが、①から⑥まで書かれている産業政策は、いずれも炭素中立化に関わってくる問題だと思います。炭素中立社会の実現のためには、産業の未来がなければ、実現する方法も描けません。CO₂を減らすというのは、決してエネルギー部門、電力やガス部門だけで達成できるわけではなく、この分野の寄与は4割ぐらいですから、残り6割はほかの産業や国民の活動、例えば交通だったりします。全体の産業政策を、成り行きではなくて、積極的に書いていくことが必要ではないかと思っています。

それから、X人材が必要だということについて、齊藤さんや橋本さんもおっしゃられましたけれども、私が考えるX人材も、外部から持ってくるということではなくて、社内

の人材を育てることが基本なのではないかと思います。企業戦略として、そういう人材をつくり、新しい業務を生み出すことが必要なので、経営層の意識から始まり、体制をつくり、最後は、サービスを生んで、その後定着させていくというような、企業行動としてちゃんとうまく回るような仕組みが必要だと思います。敢えて言えば、そういう人材に育つための経験とかトレーニングは有効で、トレーニングのために外部を活用するのはあるかもしれませんが、基本的にX人材は外から雇ってくればできるということではないと思います。

○伊藤元重部会長 では、伊藤委員。

○伊藤邦雄委員 まずは、先ほど大変うれしいことをお聞きしました。平野さんから、DX銘柄に選ばれた企業・企業経営者はすごく喜んでいて、私、その選定委員長をやっておりますので、とてもうれしく思います。当初は攻めのIT経営銘柄とっていて、2～3年前からDX銘柄と変えたのですけれども、今のような生の声が聞けるというのはすごくうれしいですね。銘柄に選ばれるとホームページに書いたり、あるいは銘柄を発表したその日に株価がぴょんと上がる会社も出てくるのですね。比較的名前が通ってない企業がグランプリとかを取ると、すごく株価も、あるいは資本市場も反応するというので、今、大変うれしいことをお聞きしました。

それから、先ほど伊藤座長からの問いかけにお答えしますと、専門人材、大分会社を動くようになってきているという、それがマクロ的にインパクトが出るところまでいきますか、という問いかけだったと思うのですけれども、私の感触はインパクトが出てくると思います。なぜかという、3つそれを支える要因というか環境があって、1つは、私の解釈では、学び直しとリスキルはちょっと違う。例えば、先ほどのようなDX人材をリスキリング、会社の中で、これはある意味で戦略的にするわけですけれども、そうすると、そういう専門性を持った、そういうスキルを持った人が出てくると、まさに専門人材なので、ある種ジョブ型に近い形になるのですけれども、それで動けるようになる。

2つ目は、やっとなら日本企業もこういう動きになったのかと思うのは、今までの日本型雇用システムって、言い方を変えるとメンバーシップ型雇用システムと呼んできたわけです。メンバーなので、大卒で一度会社に入ると、退社したら、出た人間なんてもういいよと排除したわけですね。ところが、最近は戻ってくることを受け入れる会社も出てきている。実際、戻ってきたりも今しているのですね。つまり、完全自由ではないですけれども、退社して、他社で今までその会社にいたのとは違う多様な経験をして戻ってきてくれたら、

こんないいことはないのではないのと。だって、他社が投資してくれるわけでしょ。それで戻ってきてくれるということなので。従来のメンバーシップという囲い込み型から、そのように経営者の方の考え方、あるいはC H R Oの考え方が変わってきているので、これは移動を促すなと思います。

3つ目は、これは残念ながらまだ日本ではそんなに知られていない、普及してないのですけれども、オープンバッジ制度というのがあります。例えば、社内でD Xの教育を受けて、6か月なら6か月やると、プラスの、ランクが高いほうからありますけれども、一般財団法人オープンバッジ・ネットワークがデジタル認証してくれるのですね。このバッジをもらおうとF a c e b o o Kとかに堂々と載せられます。そうすると、Aさんはこのような専門能力を持っているのだねと。それも、オープンバッジもらっているのだから信頼できるよねというように、今ちょっとずつなってきたのですね。実は日本は遅れているのです。大学も、ハーバードなどもそれを使っています。つまり、スキルが外からも見えるようになると、どう、うち来ない、というようなお誘いも出てくると思うので、私もいるんなどころで、オープンバッジを入れるといいですよと言っています。12月に5周年の記念シンポジウムがあります。

少なくともこの3つは専門人材の移動を押し上げる、あるいはマクロ的にも有意なインパクトを与えるところまで行くのではないかなと思っています。

○伊藤元重部会長　それはどこがやるのですか。

○伊藤邦雄委員　これは一般財団法人なので、ノン・プロフィット・オーガニゼーションですね。5年たっているのですね。

○伊藤元重部会長　日本に？

○伊藤邦雄委員　日本にあります。日本も10大学ぐらいそれを導入しているのです。もっとも導入すると、大学時代に得たスキルも可視化できて、就職に当たっても、どうぞ来てくださいとなって、いい流れになるのではないかなと思います。

加えて、先ほど、いい兆しということで人への投資という話をしました。もう一方はエビデンスベースで御紹介しますと、先ほど申し上げた日本の上場企業1,821社を対象にした直近の調査ですと、これも実は稼ぐ力に絡むのですけれども、資本コストを計測している企業は、調査に参加した1,821社のうち62%にのぼります。ところが、計測したものの、それを何に使っていますかと問うと、事業ポートフォリオの選択と集中とか、場合によっては事業撤退に使っているという例は2割ぐらいしかないのですね。計測はする。でも、

事業ポートフォリオのダイナミックな転換にそれを使っているかという点、使えていない。これも、もうちょっと事業ポートフォリオの見直しに使ってもらおうということが必要だと思います。

あわせて、稼ぐ力を仮に資本効率性で見るとすると、ROEとかROIC、ROAでもいいのですが、資本コストを下回っているプライム上場企業の4社に3社、つまり75%はPBR1倍割れです。やはり資本コストを上回る稼ぐ力を示せないと資本市場からも評価されない。要するに企業価値毀損になってしまう。4社に3社がなってしまうという、今、この事実は共有したいなと思います。

それとの関連でこれも申し上げたいのですが、今、ガバナンスコードも改訂されたりして、政策保有株式の縮減は進んでいます。1,821社の7割強が縮減を実施はしているのです。すごい興味深いデータなのですが、政策保有株式を保有していない、政策保有株式のないプライム上場企業の88%がPBR1倍を超えているのです。つまり、政策保有株式を持っていない企業って10社に9社は、今度はPBR1倍超えて、企業価値創造しているのです。もっとすごいのは、政策保有株式を持っていない会社の6割は、日本企業では結構珍しいのですが、PBR2倍以上なのです。そうすると、政策保有株式にその会社のガバナンスの姿勢が恐らく反映されているのだと思うのですが、その辺の政策保有株式の問題を、ガバナンスコードの問題というところも分かりませんが、もうちょっと政策保有株式の縮減を進めるような政策が私は必要だと思っています。

○伊藤元重部会長　　どうもありがとうございます。

時間が来てしまいましたので、特に御発言がないようでしたら、本日の議論はここまでとしたいと思います。

飯田さんのほうから何かありますか。

○飯田経済産業政策局長　　本日はありがとうございます。大臣からもお話がありましたけれども、この新機軸は、省内では経産省の産業政策はここに集約してやっていこうということになっております。大臣はたまたま外交案件があったので途中で退席されましたけれども、これをハブにして政策を進めていきたいと思っていますので、ぜひよろしく願います。

それから、まさに長田さんからもお話ありましたが、検討を進めるのに併せて、この場だけで議論をしても仕方ありません。この場には橋本社長はじめ御立派な経

営者の方も相当来ていただいております。この議論は途中段階でも経営者の方と対話しながらやっていきたいと思っています。この議論の結果がちゃんと世の中を動かすことにならないと意味ないと思っていますので、そういう形で進めていきたいと思っています。

国内空洞化についてです。別に今まで海外にお出になったのが悪いとも思っていませんし、3ページにそういうことが書いてあるのですが、余りにも国内の状況が、投資もされないし、売上げが増えないで、売上原価が減って、利益が増えてみたいなことになっているので、政策的に私どもとしては何とかしたいと強く思っています。

それから、長田さんから国益とありましたけれども、世界中がそのためにいろんな政策を講じています。我々の政策は、アメリカがやっているからやりますとか、イギリスがやっているからやりますというものではない。我々も本当に必死になって、日本の未来のために何をやるべきかを考えています。官と民の関係も、もちろん、結果を出すために官も出る必要があると思いますし、もっと手前でいえば、世界の国がやっている以上にやらなければ負けるしかないので、イコールフットィング上もやらなくてはなりません。もちろん、民の方からすると、官が出しゃばるなと思うかもしれませんが。しかしとにかく結果につなげるためには、必要なところは遠慮なく前に出てやっていく、そういうつもりでこの政策はしっかりやっていきたいと思います。

栗原さんからグリーンの話がありました。炭素中立型社会と書いてありますが、何しろ経済産業政策として私はグリーンをやっています、経産省としては産業政策としてやっていくのだと考えております。自分で発令したのではなくて、組織に発令されてやっています。これは明確な意思なので、しっかりやっていきたいと思います。

先ほど、事業ポートフォリオとか、橋本社長からは余剰なものを抱えないという話がありました。いろいろな経営者の方とお話をすると、国内で付加価値をあげていく上で1つのキーは、事業ポートフォリオを見直していくことだとおっしゃります。これも1つの課題だと思います。海外に展開される企業の方も、これも橋本社長がおっしゃっていたけれども、研究開発はまだ国内に置いていると。でも、これ以上超えたら、これも国内に置かなくなるかもしれないと。そういうすれすれのところにあるかもしれません。そういう点もしっかり意識をしてやっていきたいと思っています。

それから、検討を進めながら、リボルビングしていきますけれども、齊藤さんがおっしゃったように、しっかり絵を描くようにしていきたいと思っています。はっきり申し上げますと、これも役所にありがちなのですが、絵を描いてから動いてしまう、遅すぎるというこ

とがあります。今回の経済対策もこれを実行するための対策を取りました。もうちょっとアジャイルというか、実行しながら絵を描いて直してやっていく、少なくとも5年間はしっかりやっていくことが大事かなと思っています。

お忙しいところはあるのですが、今回の結果を大臣にしっかり伝え、ぜひ御協力いただきたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

○伊藤元重部会長　　どうもありがとうございました。

もう既にお話に出ていますように、この新機軸の経済的な目標、国内の投資拡大、イノベーションの加速、そして国民所得の向上、この3つの好循環を目指すというように設定し直して議論を深めていきたいと思いますので、よろしくお願いします。

それから、新機軸は、政府としても5年、10年腰を据えて取り組んでいくとともに、今のお話もあるのですが、特に今後5年間を集中期間として取り組むことを想定していますので、またいろいろ御意見いただければと思います。

それでは、事務局のほう何かありますか。

○梶産業構造課長　　事務的に。次回の会合は12月中旬を予定しておりますので、個別に詳細は御連絡差し上げたいと思います。

○伊藤元重部会長　　それでは、これで第9回の産業構造審議会経済産業政策新機軸部会を閉会したいと思います。どうもありがとうございました。

—了—