

第19回経済産業政策新機軸部会 議事録

日時：令和6年1月17日（水）16：00～18：00

場所：本省17階国際会議室

1. 出席者

委員出席者 対面：伊藤元重委員、伊藤さゆり委員、大橋委員、落合委員、栗原委員、
齊藤委員、福田委員

オンライン：長田委員、橋本委員、平野委員

経済産業省出席者 対面：齋藤経済産業大臣、吉田経済産業大臣政務官、山下経済産業政
策局長、野原商務情報政策局長、井上大臣官房審議官、奥家経
済産業政策局総務課長、梶産業構造課長、長宗企業会計室長

オンライン：吾郷スタートアップ創出推進政策統括調整官、
中西産業組織課長、若月商務情報政策局総務課、内田情報技術
利用促進課長

2. 議題

- ・DXについて
- ・価値創造経営について

3. 議事概要

<開会>

○梶課長 それでは、定刻になりましたので、これより第19回産業構造審議会経済産業政策新機軸部会を開会いたします。

委員の皆様におかれましては、御多忙のところ御出席いただき、ありがとうございます。

本日の委員の御出席ですが、落合委員、少し遅れていますけれども、オンラインを含めて、11名中10名御出席をいただいております。

議事録は、後日皆様に御確認いただいた上で公開する予定です。本日の議題は、DXについて、価値創造経営についてです。配付資料については、資料一覧のとおりでございます。

それでは、以降の議事進行は伊藤部会長にお願いいたします。

○伊藤部会長　　どうも。本日は、齋藤経済産業大臣に御出席いただいております。また、吉田政務官にも御出席いただいております。御公務のため、齋藤大臣は17時15分頃、吉田政務官は17時半頃に御退席となります。

それでは、初めに、齋藤経済産業大臣より御挨拶をいただきたいと思います。よろしくお祈りします。

○齋藤経済産業大臣　本日は、お忙しい中、お集まりをいただきまして、誠にありがとうございます。経済産業大臣の齋藤健でございます。

第19回新機軸部会の開催に先立ちまして、一言御挨拶を申し上げたいと思います。

先月着任して以来、日本経済の持続的な成長を実現したいという思いを強めています。足元の国内投資や賃上げの変化の兆し。これは長らく停滞していた日本経済を反転させる千載一遇のチャンスが巡ってきたなと感じています。

こうした考えの下、昨年末、岸田総理、植田日銀総裁、経団連・十倉会長、経済同友会副代表幹事として栗原委員など、官民のトップが一堂に会した中で、国内投資促進パッケージを11府省庁連携で取りまとめ、官民連携で取り組んでいく決意を確認したところであり、今回取りまとめたパッケージを支える、今の時代にふさわしい産業政策強化の全体像を議論しているのがこの新機軸部会だと報告を受けています。

この変化を何としても持続させていくこと。そのためには産業政策を大胆に講じていくことが必要だと思っています。長いデフレでしみついた悲観論から脱却をして、国民や企業の将来期待を高め、民間が投資、イノベーションを主導し、高い水準の賃上げが続いていく、こういった新たな経済構造への転換に何としてもつなげていきたいと考えています。

こうした観点から、本日は2つ御議論いただきたいと思っています。

第1に、DXです。既に世界的に全ての産業社会でデジタル化が驚くようなスピードで進展している中で、この技術革新とデータ活用の流れに乗っていかなければ、経済社会全体の活力を失いかねない。こういった重要なテーマであると思います。経産省としては、DXのためのデジタル基盤の整備を大胆に進めています。足元のイノベーションの代表格である生成AIの開発力強化に加えまして、DXの進展を支える次世代半導体について、設計、製造基盤の確立に向けて、日米欧で連携をしながら、研究開発の支援等を行っていきたくと思っています。こうした動きも含め、個別の企業や産業、そして業界横断でDXを進めていくために、さらなる取組として何が必要か、日本経済、産業構造全体がどうなっていくか、そうした大きな視点から御議論をいただければなと思っています。

第2に、価値創造経営であります。日本の上場企業は、成長セクターとして大きく改革されなければならないと私は考えています。マクロ環境変化に合わせて、これまでのコストカット型経営から転換し、長期目線で強い企業として世界で稼ぐ、そういったことのための事業構造をつくり上げていく必要があると強く思っています。そして同時に、企業には日本国内に事業基盤を確立していただくということも必要だろうと思っています。問題の本質であります経営者の任期の在り方ですとか、中期経営計画の使い方ですとか、取締役会の実効性など、なかなか耳の痛いお話もあるかもしれませんが、重要な論点だと思っておりますので、御意見をいただければなと思っています。

委員の皆様におかれましては、本日もぜひとも忌憚のない闊達な御議論をいただくことをお願いし、私もできる限り議論を拝聴させていただきたいと思っていますので、どうぞよろしくお願いを申し上げます。

以上であります。

○伊藤部会長 齋藤大臣、どうもありがとうございました。

それでは、プレスの方はこちらで退席をお願いします。

それでは、早速議事に入っていきたいと思えます。

本日の議事の進め方ですが、初めに、事務局より配付の資料を説明いたします。その後、自由討議に移ります。

それでは、早速、事務局より資料3、資料4についてのプレゼンテーションをお願いします。

○若月課長 商務情報政策局総務課長の若月でございます。

資料3、デジタル社会の実現に向けてという資料に基づいて、短く10分でコンパクトに御説明したいと思います。

まず、2ページ目でございます。問題意識です。

先ほど齋藤大臣からもありましたとおり、全ての産業、社会のデジタル化は必至でございます。サイバー空間とフィジカル空間が高度に融合するSociety5.0を経産省としても進めていきます。

ポツの2つ目でございます。その中でハイフンが2つあります。1つ、個別企業・産業レベルにおいては、それぞれ各社の事業をどのように高い付加価値を創出し、収益を獲得できるか、これを見極めて実行に移す経営力が必要だと考えております。この後の資料4ともつながる論点だと思えます。

また、ハイフンの2つ目、業界横断・社会全体のレベルでは、官民協調の下で、データ、サイバー空間、フィジカル空間を併せたアーキテクチャーを描いていき、業界横断の全体最適の実現を図る。この際、アメリカ、EUなどの動きも見ながら、オープンでグローバルに連携可能なプラットフォームの構築を目指すべきではないかと考えております。

3ポツ目でございます。それを支える部分で最先端の半導体などのハードウェア、そしてクラウド技術、AIなどのソフトウェア、こういった基盤の整備が重要でございます。また、GAFAMのようにユーザー側の多様なニーズを情報基盤に生かしていく、高度化させていくというこのフィードバックサイクルの好循環、エコシステムが大事ではないかと考えております。

次の3ページ目でございます。上半分、中間整理後の進捗状況はこの後御説明いたしますが、本日の議論の目的が①、②、③と書いてございます。

①、先ほどの個別企業・産業のDXというところで、こういった経営力を身につけるために必要なことは何かというところでございます。

また、②、業界横断のDXとして、業界横断のウラノス・エコシステムの確立に向けて必要な取組は何か。

③のデジタル基盤の整備、そして、2つ分けてございますけれども、生成AIなどの情報処理基盤、そして下の半導体、こういったものをどのように進めていくか、必要な取組は何かというところを御意見いただければと考えてございます。

それでは、飛びまして6ページ目までお進みください。今申し上げたもの、デジタル社会の全体像を少し図示しております。大きくオレンジでSociety5.0の実現と書いてございます。上の部分は経済成長、そして社会課題解決、GX、安全保障、こういったものを進めていくデジタル社会の中で、上半分がフィジカル空間、下がサイバー空間と書いてございますけれども、重要なのは真ん中で川上、川中、川下をつなぐデータです。このデータをどのように取得して、そしてどのように解析をしていくのか、それをどのようにサービスで提供していくのか。このリアルデータの利活用サイクルというところを生み出すプラットフォーム、アーキテクチャーは鍵だと考えております。

また、下半分、それを支える三本柱として、デジタルインフラ基盤、またデジタルのソフトウェア、ハードウェアなどのクラウドコンピューティング、また右側では当然人材も大事だということでございます。この全体の構造に沿って、後ろの資料を構成してございます。

それでは、まず、個別企業でございます。8ページ目は、今申し上げたことを文字で御説明しておりますので、飛ばさせていただきます。

9ページ目、具体的な事例としてよく言われております海外の事例でございます。ドイツのジーメンス社の例でございますが、製造業から業務の壁を越えて、プロセスのデジタルソリューションビジネスに変革をしていっております。

これに類似する例として、次の10ページ目でございます。日本ではミスミグループが製造業、機械部品というところから機械部品のプラットフォームビジネスにシフトをし、顧客に価値創造しているというものでございます。

また、11ページ目でございます。製造業のみならず、中小サービス業として老舗の飲食店、ゑびやさんですけれども、こちらもDXによって来客予測ツールなどを開発して、非常に企業価値を向上させているという事例でございます。

こういった各種の事例が後ろに続いておりますけれども、15ページ目までお進みください。こういったDXを進める企業に対して、経産省としまして、もこれまで税制であったり、もしくは認定制度のような形で各種の政策を提供してまいりました。右半分は大企業でございますが、DX銘柄という形で、上場企業を対象として選定をしております。右側の赤い四角にありますような価値創造経営などの研究会とも連動していきたいと思っております。

また、我々着目しているのは、地方にあまねくある日本の強さの源泉であります中堅中小企業でございます。青いところでDXセレクションという形で企業を選定しておりますけれども、こういった選定に加えて、左側の楕円形で青く丸をしております新しいアプローチといたしまして、地方の金融機関を中心とした支援機関を通じたDX推進、こういった形で支援を点から地域に広く面へと広げていく必要があるかと考えてございます。

後ろの資料を21ページ目まで進んでいただきますと、支援機関、地域の金融機関を通じたDX支援ということで、検討会を立ち上げてございます。検討会の委員の皆様、そしてオブザーバーのところを見ていただきますと、商工団体に加えて、全国の銀行協会、地方銀行協会、また右下のほうには金融庁の監督局などと連携をして、施策の在り方を議論しているところでございます。

続きまして、DX業界横断でございます。ページとしましては25ページ目までお進みください。業界横断のDXに向けたデータプラットフォーム構築といたしまして、委員のIPAの齊藤理事長の御意見も踏まえながら、資料を作っておりますけれども、4つの軸

に分けて図示してございます。上半分が域外オープンか、クローズか、左側が市場独占型か、共存共栄型か。アメリカのGAFAMのような形は、域外にオープンでありながらも、市場を一部の事業者が独占をする、寡占をするという形で進めております。片や中国などはクローズなまま、巨大な資本が市場を独占するという形です。対する欧州は右下のほうで、域内クローズでありつつも共存共栄するという志向をしておりますが、日本といたしましては、米国とも連携し、また欧州ともつながっていくという右上のほうに進んでいくというのが大きな目標なのではないかと考えております。

次の26ページ目でございますが、それを具体化するのがウラノス・エコシステムでございます。国としての全体最適を目指し、官民協調で企業や国境を越えたデータ連携を実現する、こういった取組の総称をウラノス・エコシステムと命名しまして、IPAを中心に設計をし、構築をしていくということを進めてございます。

それを進めていく上で、29ページ目まで飛んでください。制度的な手当てが2つ必要だと考えております。1つ目は、ウラノスを担うIPAが日本全体のデジタル分野での標準を策定する機関になるというものでございます。法改正も含めて制度的な手当てが必要だと考えておりますので、こちらを検討しております。

2つ目の制度的措置は次の30ページ目でございます。公益デジタルプラットフォーマー制度の創設とございますけれども、協調領域でデータの連携を進めていくには中立的な外形担保が必要だと考えておりまして、こういったプラットフォーマーを国としても認定していくという制度が必要だと考えてございます。

以上2点が制度的な支援でございます。

具体的に32ページ目、バッテリーで、ヨーロッパのバッテリーの連携に向けて、ウラノスは実際に構築が進んでございます。

また、33ページ目、後ほど御説明するようなインフラ部分も含めて、ウラノスというのは日本全体の物流、また資本の流れ、こういったものの基盤となっていくことを目指して進めているところでございます。

続いて、全体像の下半分、三本柱のほうに行きます。39ページ目まで飛んでいただければと思います。

三本柱の1つ目、技術部分で、ソフトウェアとハードウェアに分けて、まずソフトウェアでございます。このページにありますとおり、もう言われておりますAIの登場で、左下のグラフですけれども、今後計算需要の量の高まりは非常に爆増していく見通しとなっ

ております。

こういった中で日本としてどこに注力をしていくのか。41ページ目へお進みください。それを議論する上で、やはり過去のデジタル競争での敗因をよく分析しなければいけないと考えております。左側、ITのユーザー企業としては、やはりITはコストである。ベンダーを競争させてこそ削減するという方向に陥っていた。また、右側のITベンダー企業も、低リスクのビジネスとして労働力だけを供給するという一方で、共にデジタル競争に勝てていなかったのではないかと考えております。

次の42ページ目です。そういった教訓に立ちまして、我々政府としては、下半分、ソフトウェアでAIの基盤モデル開発、クラウドプログラム、計算資源など、支援をしておりますけれども、決してこれがAIのモデルだけをつくるのが目的であってはなりません。上のユーザー、需要家側からのフィードバックを受けて、競争力のあるサービスを提供していくというのが最後のゴールとしてエコシステムを構築していくという視点を忘れないようにする必要はあるかと考えてございます。

これに基づきまして、次の43ページ目は、こういった視点で補正予算を獲得しているところでございます。

続きまして、柱の1つ目のもう一つの柱でハードウェア、半導体でございます。一気に資料飛んで、61ページ目以降です。

64ページ目は、半導体の補正予算。これまで3か年に分けて多額の補正予算を計上してまいりました。

65ページ目、その狙いとしましては、日本で生産が弱い先端ロジック分野の半導体でございます。真ん中に赤いグラフがございしますが、ルネサス、そしてJASMIがございしますが、赤い箱でくくっております半導体の線の幅が1桁台になっていく部分、シングルナノと呼ばれているところは供給力の確保が今後必要になっていくと考えられます。左下の棒グラフを見ていただくとおり、グローバルな半導体の需要は今後増加傾向ですので、ここの供給力確保が必要。また、次世代の2ナノメートルレベルの非常に微細な最先端のところはラピダスのプロジェクトで進めているところでございます。

最先端の先端ロジックの供給力確保というところは、次の66ページ目で、これまで4件を認定しております。

特に九州のJASMIにつきましては、67ページ目以降で、経済波及効果は非常に大きい

という形で、九州フィナンシャルグループからも試算が出ているところです。

また、69ページ目を見ていただきますと、九州各地には関連企業が多数立地をしており、経済効果は大きくなってございます。

続く70ページ目でございます。2ナノロジック半導体。ラピダスとして北海道の千歳でパイロットラインの基礎工事をするというところで進んでおります。2020年代後半、右側で、2ナノ世代のテストチップによる実証を目指して現在進めてございます。

また、続きまして、次の2本目の柱です。資料は80ページ目まで飛んでください。先ほどのウラノス・エコシステムが実際に時期を区切って、しかも日本の中に実装していくというところで、今3つのプロジェクトを進めております。これらを総称して、各省連携して、デジタルライフライン全国総合整備計画の中のアーリーハーベストとしております。

3つのプロジェクトとは、左側から順番に、自動運転、こちら、新東名高速道路の駿河湾沼津と浜松間での100キロメートル以上の自動運転レーンを造る。また、真ん中、ドローン航路として、秩父エリアの送電網を使ってドローンの航路を造っていく。また、右側、地中にある通信、電力、ガス、水道などのインフラをDXで一括管理をする。これはさいたま市と八王子市などの都市でやっていく。こういった形で具体的な成果を上げていきたいと考えております。

次の81ページ目は、各省にまたがる事業でございますので、各府省庁の15事業が連携して、今回の補正予算も含めて実際に実行に移しております。

また、83ページ目でございます。インフラを支える中で、サイバーセキュリティの部分も非常に大事だと考えております。左側の下ですが、サイバーセキュリティの実効性ということで、これまでガイドラインを定めてまいりましたけれども、今後、政府が調達をするというときに、このガイドラインに沿った形で、サイバーセキュリティに強靱な機器であるかどうかということも調達の要件としていくような形で実効性を強化していきたいというのが大きな方向性でございます。

最後の三本柱の3つ目として、人材でございます。85ページではイメージ図でございますけれども、デジタルの人材のトップ層、またデジタルで実際に価値を生み出していくボリューム層の両方を、目標を持ってこれまで進めてきております。

人数も増やしてございまして、86ページ目、当初の予定を上回るペースで実際に進めておりますけれども、これは人数だけが重要ではございませんでして、88ページ目、デジタルスキル標準というものを定めております。実際に人が市場に供給されていく中で、企業は

D Xの人材をどのように活用するのか、こういったスキルを習得していただいて、企業の中で役割を与えられていくのかというところもお示しをしております。こういった取組でD Xを進めていきたいと思っております。

以上、駆け足でございましたけれども、進めていくべき業界、そして業界横断的な取組、それを支える三本柱という形で御説明を申し上げます。どうぞよろしくお願いたします。

説明は以上でございます。

○長宗室長　　続きまして、資料4を用いて価値創造経営について御説明させていただきます。企業会計室長の長宗と申します。よろしくお願いたします。

スライドの2ページ目になります。問題意識のところでございます。冒頭、齋藤大臣からお話ありましたとおり、この20年間、日本はデフレというマクロ経済環境下にあったということもあって、ある種、企業は合理的な判断としてコストカット型の経営で利益を拡大してきたのではないかとといった御指摘がございます。

しかし、昨今、インフレ基調の兆しも見える中で、マクロ環境に潮目の変化が起きているということもあり、これまでの状況を打破するチャンスにあるのではないかという認識でございます。こうした中、企業に対しては、現状維持にとどまるのではなくて、長期目線で経営変革に取り組み、世界で稼ぐことのできる強い企業になっていただくという必要があるのではないかという問題意識です。

また、政府の視点としましては、そうした強い日本企業に国内で事業基盤を確立してもらおうということで、国内の市場の活性化を通じて日本全体の将来期待を醸成していくことが重要ではないかという問題意識でございます。

これに向けて、昨年の第2次中間整理からの進捗といたしまして、まず1つ目に、業界再編の促進等を促すため、企業買収における行動指針を8月に公表しました。また、持続的な企業価値向上という観点から、東証と連携してS X銘柄というものを立ち上げました。さらに、資本市場改革として、東証とも連携しながら上場企業に対してP B Rの改善、向上を強く促してきたところでございます。

その上で、本日の議論の目的ということで、3点ほど上げさせていただきます。冒頭申し上げたとおり、持続的な企業価値向上に向けて、長期目線で事業再編や成長投資を行う強い企業を目指すことが必要だとされている中で、これに向けて企業はさらに何に取り組むべきかといった論点が1つ目。

2つ目としまして、こうした強い日本企業が海外ではなく国内に事業基盤を確立しても

らうというためには、恐らく障害となるようなソフトインフラ上の課題もあろうかと思えます。そういったものを特定し改善していく必要があるのではないかという論点。

最後、3点目として、①、②の取組だけでは十分リーチできない可能性もある領域。つまり、マクロ環境経済の好転に資するような国内投資ですとか賃上げ、こういったものに関して、これまでGXなど取り組んできているところではございますが、さらに官民で何が必要かといった論点。この3点について、本日議論の目的とさせていただきます。

続きまして、日本企業の現状認識について詳細を御説明申し上げたいと思います。資料のスライド8ページ目になります。冒頭申し上げたとおり、政府は東証から声をかける中で、日本企業のコーポレートガバナンス改革は一定の進展が見られ、足元、日本企業のPBRは改善傾向にございます。

スライドの9ページ目になりますが、昨年9月の時点になりますが、PBR1倍割れ企業は現在30%まで低下をしております。ただ、欧米との比較においては、日本企業の価値創造力は依然として低調であるという状況は変わらないのかなという理解でございます。

その主な要因としまして、スライド12ページになりますが、ROE、特に利益率が低いということと、PER、つまり将来期待が低調であるということが指摘されてきております。

スライドの14ページ目になりますが、実際に日本企業が低収益セグメントを多く抱える傾向があると指摘されているところでございます。今後、持続的に利益率を高め、同時に将来期待を向上していくためには、コストカットなどによる一時的な利益率向上ではなくて、事業の切り出しや成長投資による事業ポートフォリオの最適化を行うことが1つの対応策として重要ではないかという理解でございます。

しかしながら、スライドの16ページ目になりますが、多くの日本企業がM&Aみたいなものについては最近拡大傾向にあるものの、研究開発投資などの成長投資は引き続き伸び悩んでいるということに加えて、将来を見据えた事業の切り出しも進まず、その結果、事業ポートフォリオの変革が低調になっているという指摘がございます。

しかしながら、スライドの21ページ目のイメージ図になりますが、事業ポートフォリオの最適化が進まない要因は、経営サイドの問題というところに加えて、それを取り巻く取締役会や投資家、資本市場、さらには労働市場なども含めた複合的な課題として捉えるべきではないかという認識を持っております。そして、そのために企業と政府が一体となって何に取り組んでいくのかという問題意識を持っております。

本日は時間の都合上、特に課題の本質というところに絞らせていただいて、論点1と2について重点的に御説明をさせていただきます。

スライドの23ページ目になります。まず、長期視点の経営の必要性ということでございます。

先ほど申し上げましたとおり、日本企業の将来期待は依然として低調であると。これを打開するには10年、15年といった長期視点で事業ポートフォリオの最適化を含めた経営変革を行っていく必要があるという認識でございます。

一方で、スライドの26ページ目になりますが、アメリカなどと異なり、日本では比較的短期任期の経営者が多く、特に4年から6年というところに異様に集中しているということが分かります。つまり長期視点での経営変革の時間軸と、それを指揮する経営者の時間軸の間にギャップがあるのではないかという問題意識でございます。

スライドの28ページ目になりますが、こちらは任期とPBRの関係を独自の調査で調べたものになります。これを見ますと、経営者の任期は比較的短期かつ近似している企業のほうがPBRが低いという一定の相関関係が見られました。本日はこの傾向をどう分析し、長期的な視点の観点から、経営者の任期の在り方はどうあるべきかといったところについてぜひ御議論いただきたいと考えております。

他方で、経営者の任期に関する論点は単純なものではないと理解をしております。例えばスライドの29ページ目で指摘されているように、就任年齢の若返りの必要性の議論、そういったものと一体的に論じていかないといけないという理解でございます。そのほかにも取締役会の監督機能の強化といった課題とも一体的に考えていくべき論点かと理解しております。

続きまして、スライドの32ページ目になりますが、日本では3年といった一定の時間軸で区切った中期経営計画を公表する企業が多く、現状、7割の企業が中計を公表しております。

一方で、アメリカなどでは中期経営計画を公表していない企業が多いと言われております。ダウ30の企業のうち、中計を公表している企業は2社にとどまるという調査結果もございます。中期経営計画というものは、内部管理だったり投資家の対話において一定の役割を果たしていると考えられる一方で、多くの企業では積み上げ式の中計になっており、それが長期視点の経営の観点から、何らかの阻害要因になっているのではないかといった御指摘もあると承知しております。

こうした中、スライドの33ページ目になりますが、オムロンさんの事例になりますけれども、長期ビジョンの中の1つのステージとして中計を位置づけるといった、ある種バックキャスト型の中計の活用の仕方や、次のスライド34になりますが、味の素さんの事例で言うと、従来型の中計はもう廃止するというような動きも幾つか見られるというところでございます。本日は、こうした日米の企業の違いも踏まえながら、長期的な視点での経営を実践するに当たって、中経の在り方などについてぜひ御議論いただきたいと思っております。

続いて、(2)の取締役会の実効性の強化のほうに移らせていただきます。

スライドの37ページ目になります。日本では、独立社外取締役の人数の推移でございまして、過去10年間で5倍も増加していて、非常に量的には増えているということが分かります。

しかし、スライドの38ページ目になりますが、欧米諸国との比較においてはまだまだ社外取の人数は相対的に少ないという状況でございまして。

スライドの40ページ目になりますが、投資家とのエンゲージメントにおいても、社外取が対応している企業はまだ少ないという調査結果がございまして、今後の課題としましては、社外取の量、質ともの向上を行っていく必要があるのではないかと考えております。

特に取締役会の重要な機能の1つに経営トップの選解任があると理解しておりますが、スライドの41ページ目になりますが、取締役会または指名委員会において、経営トップの不再任について明確な基準を定めていない企業が約70%も存在しているという状況でございまして。

スライドの42ページ目になりますが、取締役会における議論の内容に関しましても、6割の企業が経営戦略、経営計画に関する議論の充実を課題として上げているということで、本来議論されるべき内容のものが十分に議論されていないという調査結果が示されております。

さらに、スライドの45ページ目に飛びますが、役員の長期インセンティブ報酬につきましても、欧米と比較して、TSRのように、一番右側になりますけれども、株価が反映されている指標をKPIとして採用する企業がまだまだ欧米と比較して日本は少ないという状況でございまして、幾つか論点を提示させていただきましたが、本日は長期的な視点での経営を行う観点から、取締役会はどうあるべきかといったところについてぜひ御議論いただきたいと思っております。

一番最後のスライド、94ページ目に飛びますが、本日御議論いただきたい事項というこ

とで、冒頭3点ほど議論の目的を御紹介させていただきましたが、結構広範にわたるものでございますので、ブレイクダウンして、AからEという形で5つ提起させていただいております。

Aとしまして、長期視点の経営の観点から、経営者の任期をどう考えるべきかというものでございます。Bは、日本企業における中計の位置づけ、使い方をどう考えるべきか。Cは、実効性の高い取締役会とはどのようなものか。Dとしまして、国内の事業基盤の確立を進めるに当たって、ソフトインフラ上の課題、人材の流動性など挙げられておりますが、それに加えて、それ以外にどういったものがあるのかといった論点。最後、Eは、国内のマクロ経済環境の好転に資する賃上げや国内投資などの企業行動を中長期的に促すために、官民の取組はどういったものがあるのかといったところで、5つほど御議論いただきたい事項を御用意させていただきました。

私からの御説明は以上になります。ありがとうございます。

○伊藤部会長 どうもありがとうございました。それでは、ただいまの事務局の説明に示された論点に関して、委員の皆様から御発言いただき、その後、自由討議とさせていただきますと思います。基本は五十音順とさせていただきますと思います。ただ、本日、長田委員は御発言が終わり次第、平野委員は17時頃、落合委員は17時30分頃に退出されますので、先に御発言いただきたいと考えております。

それでは、長田委員、お願いします。

○長田委員 よろしくお願いいいたします。音声聞こえておりますでしょうか。

○伊藤部会長 聞こえます。

○長田委員 では、まずDXについて申し上げて、価値創造経営について次に申し上げたいと思います。

DXにつきましては、皆様いろいろ御努力いただいて、御整理いただいているのですが、全体として違和感を感じますので、ちょっと御質問と異なるお答えになりますことをお許してください。

国家もまた社会の一プレイヤーであると思っておりますが、前回GXの議論で申し上げましたとおり、社会を動かすのは結局需要であると考えております。この需要というのは合理的なベネフィットにより生まれると思っておりますが、行政というのは膨大な量の需要を持っているはずだと思います。

近未来に享受可能なデジタルケーパビリティを想定したときに、最も社会全体の生産

性を高める行政インフラというのは何なのか。それを実現しようとしたときに、そのインフラに接続する企業に対して要求するべきものは何なのか。それが結局規制になるということではないかと思えますし、EUが規制を用いて社会をドライブしていくやり方というのはそういうことではないかと思えます。ですので、当事者能力のある事柄を自分事として考えていただくというのが第一義的に重要なのではないかと私としては思います。

企業は国にコンサルティングをしてほしいとは思っておりません。DXできない企業が淘汰されるということはある意味当たり前のことだと思いますし、競争力を具備していくということを真剣に考えたときに、全企業が真剣に取り組んでいるものだと思います。

また、デジタル化という社会全体の変化、デジタル競争力のある国、社会、行政サービスの実現、そのビジョンが必要だと思います。これはデジタルを担当する部門がやりますという仕事ではなく、社会全体の変化ですので、当然全員の仕事だと思います。それからしましたときに、DXに成功した企業のスタディーを今回共有いただいておりますが、DXに成功している国のスタディーそのものが必要なのではないかと考えております。

では、その次、価値創造経営に関して申し上げます。当社も顧客価値創造企業を標榜し、いろいろな取組を行ってございます。その過程でいろいろ私としても勉強になったことを共有させてください。

2つの企業グループをスタディーいたしまして、まず1つは、1つや2つの事業に集中してグローバルに事業展開をしている企業群と、ソリューションカンパニーを標榜して複数事業を展開している国内のコングロマリット企業を比較いたしましたところ、基本的には前者、1つや2つの事業に集中してグローバルに展開している企業群というのは、後者の大体2～3倍の利益率があると思います。やはり業界レベルで合従連衡し、限られた事業ドメインに経営リソースを集中投下して、グローバル展開を図っていくという企業を創出することというのは、我が国全体の価値創造において忘れられない観点であるのかなとまず思っております。

次、上げていただきましたAからEまでの論点について、それぞれ順に申し上げます。

まず、任期というところにスポットライトを当てていただいておりますが、そもそもCEOに限らず、日本企業は同じポジションに同じ人間をつけておくという期間が圧倒的に短いのではないかと、これは経験から思います。例えば欧州企業であれば、10年以上同じ人物がやっているということがあったりすることはよくあることですが、日本企業は3～4年といったことが非常に多いのかなと。これはCEOの任期がどうこうというよりは、日

本企業全体のメンバーシップ制とジョブ制の問題なのではないかと思います。つまり日本企業がまだまだメンバーシップ制の組織であるということが問題なのではないかと思いません。

専門的なスキル、この場合、経営という専門的な仕事を行うスキルを持つ人材であれば、当然長期タームで仕事に取り組むということによる成果は十分期待できると思いますが、一方で、メンバーシップ制の結果、年功序列で順番が回ってきたというケースで、期間を長くしさえすれば、長期志向で経営ができるという期待は過大なのではないかと思いません。

次、中期計画について。こちらは御指摘いただいている点はよい点なのかなと思いますが、会社を成長させ、よい経営を行うために長期ビジョンと、それを現実に落とすという中期戦略は絶対に必要であると思います。ただし、戦略とは動的なものですし、その戦略をアクションプランに落とした計画というものもまた動的なものであります。この計画というのは、言わば経営者が社内をドライブして、ビジョンを実現していくための一種の手段だと思いますが、この手段というものは基本的には状況によって変わり得るわけです。変わり得ないのは長期ビジョンだけではないかと思いません。

しかし、現在この中期計画といったものをまるで確定した不変なものであるかのように取り扱い、その達成確実性だけをもって経営者を評価するというような考え方が蔓延しているのではないかと思います。これは投資家側の問題でもあり、ひいては株式市場そのものの成熟の問題ではないかと思いますが、その観点から、中期経営計画というものを何か絶対なもののように扱い、経営者の成績表のように考えるような考え方をやめるべきではないかという点には賛同いたします。

取締役会の実効性についてということですが、こちらでも、取締役会における闊達な議論、実効的な議論が行われ、それが実際経営の監督に資するということが重要であることはもちろんだと思うのですが、実際、闊達な議論というのは一人一人順番に意見を言っていくというような会ではないと思います。ですので、そういった議論が行われる前提というのは、当然経営に対して経験と知見があり、経営経験だけではなく、いろいろな企業経営に必要な要素となるような知見を持った人材が集まった場でそういったオープンなディスカッションが行われるということが重要なのだと思います。

それに対して、こうすればそれが可能ですということを申し上げることは全くできないのですが、少なくとも不再任基準のようなことを硬直的に定め、それでしゃくし定規に測

ることが何か資するとは私としては思いません。これは経営力を持った人材を育てていくという10年、20年、30年という取組の結果、初めて得られるということだと思いますので、そういった短期的な施策に飛びつくよりは、地道な努力をきちんとしていく、そういった人材をつくれる社会になっていくというところにいま一度スポットライトを当てていただければいいのではないかと思います。

また、こちらの括弧内、いろいろ例示をいただいている中で、報酬というところが記載がありますので、こちらについて述べさせていただきますと、経営陣の報酬1円当たり創出された付加価値量という観点からは、日本の経営者は決して他国に引けを取らない、ないしベターな仕事をしているのではないかと私としては思っています。

Dにつきまして、こちら、労働流動性の低さ、労働流動性の硬直性は、私としては日本の産業低迷の根本課題であると思っております。この労働流動性が硬直しているためにメンバーシップ制が温存され、学び続けるというインセンティブは失われ、賃金も上昇しづらい。これ以上の課題はないと思えます。

最後、Eですけれども、企業の行動は合理的に選択されると思えますが、生産性の高い企業活動を行っていくためにどこを選びますかということ考えたときに、もちろん人材ですとか、グリーン化を可能にするようなグリーン電力が豊富に得られるですとか、そういったことは大前提として重要であると思えます。また、法人税に関する議論等もあるという御質問は事務局の方からもいただいたのですが、先進国において、法人税等についてはあまり変わらないと思えますけれども、例えばデジタル行政インフラを比べたときに、それに接続していくオペレーションコストが今後ますます重要になってくると思えます。

ですので、DXの議論に戻りますけれども、企業活動を円滑に推進できるデジタルインフラが整った国家になっていく、そういった意味でのコスト。法人税というのは非常に表面的だと思いますので、そういった意味で全体のコストが低い、またそれが生産性高く活動できるということが重要なのではないかと考えております。

それに当たって、ぜひ今日お願いしたいと思っておりますのが、何かを追加していくという足し算の議論がこの審議会でもずっとさせていただいてきていると思えますが、足かせになっていること、無駄な作業になっていること、企業活動を阻害していること、そういった引き算の議論は全体的に行われていないのではないかと思います。ですので、これは日本でよく言われることだと思いますが、ペーパーワークをはじめとして、不必要なのではないかというような届出、あるいは、いろいろ申請をするときのたくさんの項目、リ

スクを下げる、本当にミニマイズするための無駄な作業というものが社会全体に蔓延しているのではないかと思うのですけれども、ぜひそういった引き算のレビューもしっかりやるということをお考えいただければ非常にありがたいと思います。

以上です。

○伊藤部会長　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　平野です。ありがとうございます。

私からはまず、DXのほうでいうと5点申し上げたいと思っております。

まず1点目で言うと、資料はたくさんあったのですが、あまりバーチャルアシスタントといったところの記載がなかったので、そこを1つ述べさせていただきたいなと思っております。生成AIといったところでいうと、この1年、非常に大きな変化があったと思うのですけれども、今年以降に起きる大きな変化としては、バーチャルアシスタントといったところはかなり進化していきだろうといったことが上げられます。

何でかという、2つあるのですけれども、1つはファンクションコーリングというところでは、どういう形でこれが起きてくるのかという、1つは、ジェネラルなバーチャルアシスタントといったところと、特化型のエージェント群、この組合せによってかなりできるようになります。もう既に一部始まっているところはあるのですが、ジェネラルなバーチャルアシスタントというのは、一般的に入り口として使うものみたいな、ドラえもんみたいなイメージです。特化型エージェントというのはドラえもんのどこでもドアだとか、各道具みたいなイメージを持っていただければなと思うのです。

例えばでいうと、不動産の営業の方がいらっしゃったとして、その方が既にバーチャルアシスタントを使っているのだけれども、お客さんから運転免許証とか、そういったIDのドキュメントだとか、そういったものをいただくことがあると思うのですが、それを読み込むだけの特化型エージェントみたいな、そういうものの組合せによってかなり進化していくのかなと思っております。

もう一つは、マルチモーダルです。テキスト・トゥ・テキストといったところはかなりできるようになってきているのですけれども、テキスト、動画、音声、画像、こういったものを組み合わせて、入力と出力の双方で大きな進化が進んでいこうと考えております。

ビル・ゲイツさんなども、一般ユーザーといったところでいうと、イヤホンからバーチ

ャルアシスタントの変化が始まるだろうとおっしゃっています。一方、私が思うに、企業側といったところかというと、昨今ノーコード・ローコードのプラットフォームが非常に進んできていると思うのですけれども、そこがキーになってきて、企業側でいうと全業務で全タスクで特化型エージェント群をひたすらつくっていくとすると、自動化がかなり抜本的に進んでいくのではないかと考えております。

2点目なのですが、やはりDXというとなかなか進まないよねといったところがあると思うのです。課題は大きく3つあるのかなと思っていて、人材、経営ビジョン、現場浸透の3点かなと。

人材といったところかというと、もちろん企業の方々にはデジタルに詳しい人を採用したり、育成をしたりといったところを進めているのかなと思うのですけれども、結局そういった方が何人か育ってきた、採用できたとしても、どうしても若手だったりして、経路依存症のわなに立ち往生してしまうのかなというところがあるのかなと思っています。

経営ビジョンにおいても、理想像と現在とのギャップというのが大きくて、せっかくビジョンを描いても、方策が具体的でなくなってしまう。

また、現場浸透といったことも、現場ですぐやれるようなことというのはやっていて、次の一手は非連続的なジャンプになってしまうので、なかなか次の一手が進まないということになっているというのが多くの企業で起きていることなのかなというのが私の認識でございます。

どうすればいいのかというと、方策は2つあると思っていて、1つは分かりやすさ、もう一つは仕組みです。

分かりやすさというところかというと、結構POCを各企業進めているところではあるのですけれども、どうしても技術的評価といったところでとどまってしまっているのです。評価しました、そうですかみたいなことになってしまっていて、やはり中期経営計画とかでもいろいろDX戦略とかと書かれているのですが、従業員の方々からすると分かりにくいというところがあると思うのです。なので、POCだけではなくてデモというところまで作って、どんどん期待感を醸成させていって、分かりやすい形で出していくといったことが重要なのではないかと考えております。

また、仕込みといったところかというと、先ほど申し上げたような特化型エージェント群というのを全業務で、全タスクでつくっていく体制であったり、あとはラグだとか、そういった様々な技術が出てきていますので、そういったことを活用していくということが必

要なのではないかと思っております。

3点目でいうと、やはり生成AIは今後の生産性だとか、そういったところでも非常に重要なので、もう一点申し上げたいと思うのですが、この1年間のところでいうと、アプリケーションがかなりたくさん出てきたのかなと思っております。幾つかレイヤーはあるのですけれども、アプリケーションレイヤー、インフラのレイヤー、モデル、コンピューティングと、このように4レイヤーあった場合に、アプリケーションのところは増えましたねと。

一方で、先日、アメリカのベンチャーキャピタルの投資家の方と話をする機会があったのですが、アプリケーションレイヤーでいうと、今増えてきているし伸びてきているのだけれども、コンペティティブアドバンテージを築けないから、こういったところは投資しないとおっしゃっていました。ということは、そういった相対的重要性は下がるということですし、やはり日本としてもどういったレイヤーに投資をしていくのかというのは考える必要があるのかなと思っております。

あと、AIガバナンスについても一言申し上げたいなと思っていて、今年はディープフェイクの大流行といったところと被害の拡大が想定されます。やはり生成AIによってコンテンツというのは無限に作れますし、フィッシング詐欺だとか、うそのニュースだとかメールだとか、そのクオリティーが非常に高くなってきていて、真実との差がかなり見分けがつかないような状態になってきているのかなと思います。

今年は全世界的に非常に選挙が多くて、先週末は台湾がありましたし、アメリカ、インド、イギリス、インドネシアだとか、非常に多くの国で選挙があり、今年は世界の人口の半分以上で選挙があると言われていています。先週の台湾でもフェイクの動画だとかが上がってきていたわけなのですけれども、さらにカオスな状況に今年はなるのだろうなと思っていて、今はやはりこの生成AI回りをしっかり産業として立ち上げていくということが重要だということもあって、ソフトロー的に進んでいるのはあると思うのですが、ガバナンスの強化が今年はかなり議論が必要になってくるのではないかと考えております。

また、最後に、資料3の52ページ目です。これは非常にいいことだなと思ったので、一言申し上げたいなと思ったのですが、プリファードネットワークスさんによる超高効率AI計算基盤の研究開発と書いてありますが、生成AIは非常に地球温暖化への影響が実はすごいのです。例えば大規模支援言語モデルのチャットGPTとかに1つ質問をすると、自動車で6キロ移動したのと同じであったり、画像を1枚描かせると12キロ自動車が移動

したのと同じだけの負荷が地球にかかっているという状況です。なので、もちろんこの生成AI回りでいうと、エヌビディアのリソースが全然ありませんみたいな話もあって、そこがボトルネックになっていたりするのですが、このような地球温暖化の観点で、このプロジェクトは非常に素晴らしいなと思ったので、いいなと思っております。

ここまでがDXといったところで、あと、価値創造経営のところ、2点申し上げたいと思っております。

1つは、中期経営計画のところ、これはどこの日本の企業も策定しているといったところはあると思うのですが、これは意味がどうしても低下しているのかなというのがあるのかなと感じております。

1つは、どうしても今のこの世の中、昔に比べると圧倒的に変化が早くて、3年先を見通すって非常に難しいことだと思います。また、2点目でいうと、抽象的に書かれているので、従業員から見ると非常に難解ということがあると思います。私は、中期経営計画を策定するよりも、例えばアメリカのように、1つは20年から30年先にどういった世界観を実現していくのか、そういったロングビジョンというのと、この1年で何をするのかという短期的な超具体のところ、この2つのセットという形に移行するべきなのではないかと思っております。

もう一点は、それに付随してというところなのですが、CEOの任期として、短期が駄目だったら退任するという。あと、どうしても日本の経営者の場合、現金での、キャッシュでの報酬が多いと思うのですが、そういったキャッシュでの報酬の割合は少なくして、株式での報酬を増やして、長期的なインセンティブを与えていくということが必要なのではないかと思っております。

長くなってしまったのですが、私からは以上となります。ありがとうございます。
○伊藤部会長 どうもありがとうございます。

それでは、落合委員、お願いします。

○落合委員 落合です。聞こえますか。こんにちは。

さて、幾つか論点があると思うのですが、今の平野さんのエネルギー効率のやつは本当に計算が合っていますか。結構怪しいと思ったのですが、

○平野委員 これは論文から取ってきているので。

○落合委員 コードカーボンのやつ？ どれ？ コードカーボンのやつだと、画像1枚で大体スマホ1回充電分ぐらいだから、自動車だと12キロ、結構合っていないさそう。

○平野委員 では、ちょっと後で論文のソースをチャットに貼っておきます。

○落合委員 テキスト、多分、学習から回してもそこまではかからなそうな気がするのだけれども、どういう試算なのかちょっと気になります。というのは、別に批判するつもりはなくて、リファレンスがちょっと気になったというのがあって。

それと、私から言いたいのは、デジタル田園都市構想がありましたけれども、個人的に今私が非常に着目しているのは、どうやったら日本における新しいAIと計算機の関係性を政府が定義していけるのかということところです。そういった点では、私は結構昔からデジタルネイチャー、非人間中心主義のコンピューティングというのをずっと言っているのですけれども、それはどういうことかということ、人間とコンピューターはいかにして違うかと考えるというのが昨今この世の中ではよく言われていることであります。人間がやるタスクはAIがやればいいのではないかとか。

しかしながら、ここで大きな問題がありまして、例えば100メートル走を人間と自動車では比べないように、人間とコンピューターを比較してもまあしようがない。あと、バイオインフォマティクスの発展から考えると、例えばメッセンジャーRNAワクチンをみんな打っているわけですから、人間は計算機、我々のDNAも計算機、そして我々もある種のコンピューターであることに関してはほぼ異論がないというのが理学的な話だと思っております。

その上で1つ考えないといけないと思うのは、我々一人一人の環境負荷や我々一人一人の個人がどう動いていくかということだったり、我々一人一人がどういうデータを持っているかということに関して恐らく考えていけないといけない。その上で、政府は今、マイナンバーや、さっきのプロジェクトウラノスとかもそうなのですが、データ基盤を整えた社会を進めようとはしていますが、個人がどういった振る舞いをしていくのかということに関して、生成AIモデルや大規模言語モデル、並びにあらゆるモデルを使って考えるということはあまりしていません。

これはどういう意味かということ、例えば、我々の分野の研究だと、最近だとユーザーの被験者実験をするのではなく、言語モデルに同様のパラメーターを入れたときに、その被験者実験をした精度というのは、実際人間を取ってくるのとどっちがどのくらい精度がずれるか。あと、例えば、では、人間の集団が動くある種の行動をどうやったら、AI上で同様の行動になるのはどのくらいまで確からしいのかというのがヒューマン・コンピューター・インタラクションの領域では非常によく言われています。

その観点で、人間とAIを直接比較すると、そんなことをして人間をデータにするのかと言われてしまうかもしれません。ただ、そういう問題ではなくて、では、集団がどう判断するのかとか、例えば、そういったときに災害時の負荷はどのくらいかかるのだろうかとか、その人の情報をどのくらいまで入れればその人らしい振る舞いになるのかといったようなことは、データを保持する意味でも重要な観点です。

ヨーロッパはGDPRという、個人のデータは個人のものだというシンプルな考え方を取り入れていますし、カリフォルニアもCCPA、そして我々も大阪トラックに基づいたデータ管理というのをしていますけれども、その上において、では、マイナンバーにひもづくデータをどこまで入力に使えば、その人の健康リスクであるとか、その人の今後の社会生活におけるあらゆる予測やあらゆる健康リスク、そういったことを判定するためのAIというのはどう使われていくかというのはすごく重要な観点です。その観点でいくと、私たちは非人間中心なアプローチと言っていますが、これは、まず計算機を中心にしたアプローチを考え、計算機を中心にしたアプローチの上で、人間が人間らしく生きるためにはどうしたらいいかということを考えていくということだと思います。

その上で恐らくは、例えばこの資料の中で未踏事業——私、未踏事業のPMをやっているのですけれども——そういったこともありますし、例えばIT人材育成もありますが、その人材がどういったIT人材になっていくのか、どこに投資したらいいのかというところに積極的にEBPMのような、つまりAIを用いた判定だったり、これから盛り上がっていくようなところというのを今人力で判断しようとしています、人力ではなくてやれるようなところというのをいかにして省人化して回していくかということが、恐らく地方版未踏年700人と書いてあったのですが、ああいうのをやる上ではすごく大切なことになっていくと思います。その上で、観点として重要だなと思うのは、今はそれを未踏OBとかを使って手動で判断しようとしているのですが、それを自動で判断するための方法論というのは恐らくはあるはずです。

入学試験の例でいえば、センター試験というのを長らくやっていて、我々大学教員はよくセンターと関わるわけですが、あれはマークシートで取っているわけですが、そうではない、人材とその技術力を測るやり方がひょっとしたら高等教育までの間に何かあるべきなのかもしれないとも思っております。諸外国、例えばそれがドイツだったらどうなのかという、ドイツとかだと入学試験におけるトラックが人生の早いうちに分かれてしまうので、それがあまりよくないと言われるのはもちろんそのとおりでござい

ますが、我々の社会において、どの人材がどこに適しているのかというのを探していくというのは人生の早い段階から見いだしていかないといけない。そのためにAIが必要だというのは、私はそう思っております。

その上で、そのようなロボティクス、デジタルヒューマン、デジタルトランスフォーメーションの上で、どうやって生成AIモデルを、単に労働力の対価として生成AIを取るのではなくて、あらゆる行為がAIの中では微分可能というところとちょっと分かりづらい事例ではあるのですが、入力値をどれだけずらすと出力値がどれだけ変わるかというところを機械学習を使ってその中で学習している。では、あらゆる中間生成の部分まではどのくらいの距離なのかというのを毎回デジタル化して判定しているのでありまして、そういったことをどうやって政策側や、短期的な結果もしくは長期的な結果にフィードバックしていくかということをや役所が主導してやっていくべきだと私は思っています。

その上で、もう一点重要な観点としては、2023年の後半から、非常にロボティクスと言語モデル、ビジョンモデルを組み合わせたような安価なAIロボットが増えてきています。これは日本にとって大幅な脅威です。なぜならば、今まで我々というのは高いロボティクスと高いサービスを、専用エンジニアを請け負うことで、ファナックや、あらゆる半導体製造からロボティクスまで含めて、非常に強いロボットを出してきたのですが、それに対して、汎用品でできている、そんなには高くないロボット、百数十万円から車1台分ぐらいのロボティクスにおいて人間並みのタスクを行わせるという研究が非常に盛んです。日本もこの分野ではリードの国です。2010年代からよく研究はされてきましたが、最大の問題点は、今のスピードに日本はついていっていません。つまり、2023年代後半からは非常に西海岸主導でこれが進んでおり、西海岸も東海岸もなのですが、非常に研究者の数も足りていないし、それをキャッチアップできているロボティクス企業も非常に数が少ないです。このままいくと考えられるのは、非常に安価になった、そういったヒューマノイドロボットを輸入してきて国内で使うという考え方です。これは今まで我々がロボット分野でハードウェアや基盤を取っていたのにもかかわらず、その基盤を安いロボットに明け渡すこととなります。電気自動車と同じような感じです。

そういった問題点は非常に大きく、ここに関する投資は今積極的に行われており、毎日SNSやニュースサイトや論文を見ていると、何が一番大きかったかという、やはりビジョンモデルと言語モデルを入れることで、自分の行動が間違っているか、間違っていないかというのが即座にフィードバックできるようなロボティクスというのが非常に出てき

て、それを学習データのブラッシュアップ、学習データの上流に使うことで精度の高いフィードバックを可能にしたもの。あと、人間がそれをマスタースレーブで、例えば人間がやる動作をコンピューターに伝えるときに、人間が二人羽織のようにまず動かした後、コンピューターがそれを覚えるというのは昔からある手法なのですけれども、その精度が急激に23年の後半から上がり始めてきています。これは非常に恐ろしいというか、日本としては力を入れないといけないところであります。

そういった観点からすると、では、人間の動きをロボティクスに転写するということが普通にやられるというのは昔から言われてきたのですけれども、そこでデジタルヒューマンについて考えないといけないというところは1個重要な観点です。それは、ある人がどう動いてロボットに転写できるのかとか、ある人はどういうロジックでこの問題を判定するのかというところを、人間とデジタルヒューマンのデジタルツインとして、人とデータの関係性をもう一回考え直すということが必要だと思えます。

この観点では、産業の競争力の強化という意味で、日本は生成AIについて非常に緩やかな規制によって生成AIが成り立っている国でありまして、諸外国からも非常に注目をされておりましたが、今年度になってからそれに対するガイドラインが非常に多く制定されてきたのと同時に、人間のデータとロボティクスの関係性において、日本は非常に産業が興しやすい国なのであるというものをどうやって今構築しておくのかというのは非常に大切なものだと思います。

そして、先ほど平野さんがおっしゃったように、それが環境負荷にとってどれだけ重要なのかというのを諸外国に向かってアピールしていくというのは、彼女がおっしゃるとおり物すごく大切なことで、そういったことをトータルのパッケージとして、我々政府は、人口減少ですが、ロボットとAIと環境問題が一致した過程でやっていくというのを打ち出すというのが産業において重要だと私は考えております。

長くなりましたが、企業のリーダーシップにおいては、先ほどEBPMと申し上げたのですけれども、違った算定の方法をどうやったらデジタルやAIを使って可能かということに関しては、今後多分非常に多くのモデルが出てきて、例えば財務諸表を入力したらこんなところがとかというのはいっぱい出てくると思うのですが、そういった自動スクリーニングに対して、どういったことを我々としてはオーケーにして考えていくのかということをもっと考えていかないといけないなというところは1個あります。そういったところを考えていかないといけないなとちょっと思いながらお話しさせていただきました。

以上です。

○伊藤部会長　　どうもありがとうございました。

それでは、伊藤さゆり委員、お願いします。

○伊藤委員　　それでは、私からは、私はヨーロッパの政策、経済産業政策、それから社会政策等を含めて、政策研究を中心に行っておりますので、そういった視点からということとで発言をさせていただければと思います。

まず、今、デジタル社会の実現という観点でも、それから価値創造経営という観点でも、日本にとって追い風が働いている。これは間違いがないところでございますし、直近でも資本市場改革に対する投資家の前向きな評価ということもあって、かつそれが日本国内の投資家の行動も変えようとしている。ある種のいいスタートを切っている、追い風をつかみつつあるということかと思えます。これからの課題としては、この追い風を、先ほど冒頭、大臣の御発言にもありましたように、いかに持続的なものにしていくか。もちろんスタートダッシュ、集中的な取組も大事であると同時に、やはり変革には10年単位、20年単位で社会時間がかかるということを考えると、いわゆるバックラッシュ的な動きを防いでいくという観点も非常に大事なのではないかと考えております。

頂いた資料の中で幾つかあった論点ということで申し上げますと、1つは資料の22ページ目、デジタルプラットフォームの構築という観点で、アメリカ、中国、ヨーロッパのモデルと対比して、日本はオープンでグローバルに共存共栄モデルを目指すのだというようなお話をいただいたかと思えます。これはあらゆる方面において日本が取るべき戦略と申し上げられると思えます。ただ、同時に、ある種、非常にバーが高いということ、それから、デジタル社会におけるセキュリティーの問題への対処も同時に進めていくということが必要になってくるのだろうと考えました。

それから、インフラの基盤という観点で、デジタルライフライン全国総合整備計画というものを御紹介いただきました。いろいろな投資の流れ、特に国内の基盤を強化していくという観点で、国内の将来期待にいかに関わりかけるかというのがこの新機軸委員会の共通する底流にあるテーマかと思うのですが、そういう意味で、これは非常に全国レベル、かつ社会課題の解決につながる。例えば人手不足の対応にせよ、災害時の緊急対応にせよということで、こういったニーズというのは非常に国民一人一人の生活に近いものとして受け入れられるものであって、こういったマスタープランを示すこと。それから、同時に、各省庁とか企業を巻き込みつつ、自治体とも連携しつつ取り組んでいくというようなこと

は、非常に財源とか資源の制約がある日本において、効率的にインフラを整備していく、DXの基盤を構築していくという意味において、意義のある取組であると思いました。DXにおいては、誰一人取り残さない、包摂的な取組というのがヨーロッパなどでもキーワードになっているわけなのですけれども、こういう意味で、マスタープランを展開していくということは非常に大事であると考えます。

半導体に関してでございます。これはこれまでの取組をどう評価するかというようなことでお話をいただいたかと思えます。大規模な補助金投入ということに対して慎重な見方というのは過去のいろいろな経緯からありながらも、これまでのところ、国内における受け止めは非常に前向きだと思えます。それから、先ほどの冒頭のお話であった対象地域への経済波及効果に対する非常に高い期待が、現在立地先になっている地域ばかりでなく、その他の地域においても高まっているということで、非常にいいスタートを切っていると評価しております。

同時に、持続性という観点を考えた場合には、これはやはり計画どおりいかないリスク、それから、想定以上にコストが膨らむというリスクについてどのように対応していくのか。これは持続的に取り組んでいく上で、バックラッシュを防ぐ、国民、有権者の反発を防ぐという観点からも非常に重要な論点ではないかと考えております。

GX、DXという観点では、EUが立ち上げた復興基金、次世代EUというものがあります。これは2026年までが基金を資金配分する期間で、時限的な枠組みということになっていて、GX、DXのプランを各国が出して、それに沿って計画を実行していく、投資改革を実行していくというものです。21年に立ち上げたものが26年に終わるということになると、今年が折り返し地点ということになりますが、計画どおりに進捗していない、進捗率が遅いという問題が生じています。

その1つの理由は、短期集中型で大規模な投資を行うことの行政負荷にあります。元々、従来の進捗ペースから比べて相当野心的な目標が立てられていることは指摘されてきましたので、これはある種想定内の問題ということが言えるのかもしれませんが。

もう1つ生じているのが供給面の制約です。EUだけではなくて、その他の地域でも同時に大規模なGX、DXを展開することによって、原材料であったり、設備であったり、それからスキルを有する人材確保、この辺りの争奪戦のようになっている。争奪戦の結果としての供給制約の強まり、コストの膨張は、当初の想定を超えて部分で膨らんでいる面もあろうかと思えます。

こういったグローバルな環境は日本にも共通するものです。マスタープランなどは10年後を見据えてというお話かと思えますし、半導体はこれから立ち上げていくということだと理解しています。計画の遅延、コストの膨張は、現実的なリスクでもあるわけで、それを、最終的な目標を維持しながら計画をいかに調整するのか、その計画の調整に対する理解を求めていくのか。こういったものも非常に大事だろうということかと思えます。

生成AIに関しては、これまでの御意見と重複する部分を省かせていただくと、やはり私自身は規制の問題が非常に気にかかっています。ユーラシア・グループも2024年10大リスクの第4位で、AIのガバナンスの遅れ、欠如を指摘していますが、現実の技術進歩のスピードに規制当局の対応能力が追いつき切れないリスク、さらに、先ほどのデジタルプラットフォームの構築の在り方が、EUとアメリカと中国とで理念が違うということと同様のことがAI規制の領域でも起きている問題もあります。

日本が、中立的な位置で、かつオープンにやっていくことを前提にしているところは非常に心強いし、そういう部分では、中立的な立場から、グローバルなAIの規制の欠如に関わるリスクをいかにコントロールしていくのかという議論を喚起する役割を担っているのではないかと感じております。

価値創造経営に関しては、特に長田委員が非常に詳しく御説明いただいたかと思えます。基本的に私も意見が一致するところがございます。資料で御提示いただきました、例えば低収益事業の割合が高い事業ポートフォリオの最適化が進展しない問題、CEOの任期が短い問題、それから中期経営計画というのが硬直的過ぎるという問題、社外取締役の役割に限界があるという問題。これは、実は日本型の雇用慣行と関わる問題だと思います。その結果としての外部労働市場の機能の弱さというところが、いろいろな対応を制約する要因になっていると私は理解しております。

ただ、こういった問題をある意味で温存させてきたようなグローバルな環境というのは今急激に変わってきている。それから、人手不足という環境もあります。金利のある世界に回帰していくという中では、負債コストも重みを持ってくる。恐らくはグローバルに活動している企業は、政策の規制による障害という部分を取り除けば、あえて後押しをしなくても、資本市場の機能などが働いて、どんどん変わらざるを得ないのだろうと思います。

ただ、一方で、そういう企業が変わって、収益性の高いビジネスモデルに転換していくプロセスで、やはりそこについていけないセクター、それから企業も生じてきて、そこに伴う雇用の問題ということも生じるおそれがあります。そのような企業、セクター、それ

から雇用を守るということをやってしまうと、結局、構造転換を妨げてしまうことになるわけで、やはりいかに成長するセクターに人材なり資源なりを円滑にシフトさせるかというところに、持続可能性とか国民の反発によるバックラッシュを防ぐという意味で、非常に重要なポイントがあるのではないかと考えています。

私はヨーロッパを研究しつつ、ヨーロッパモデルみたいなこと、特定の国の政策をモデル化するのには光の部分だけに焦点を当てて、影を見落としてしまうリスクがあるので、慎むべきだと基本的には考えています。例えば、かつてデンマークのフレキシキュリティ・モデル、フレキシビリティつまり労働市場の柔軟性と、スタビリティつまり社会保障による安定性を兼ね備えて、より成長性の高い領域への人のシフトが円滑に進む、企業よりも人を守るモデルがもてはやされたことがありました。当時の議論は必ずしもデンマークの実態を的確に捉えたものではなかった面もあるようですが、根底にある考え方、つまり、企業の新陳代謝が格差の拡大などの問題を引き起こさないように、フレキシビリティ的なモデルを構築するというのも、価値創造経営の基盤として非常に重要だと考えております。

以上でございます。

○伊藤部会長　　どうもありがとうございます。

それでは、齋藤大臣はここで退席をされます。どうもありがとうございました。

それでは、続きまして、大橋委員、お願いします。

○大橋委員　　ありがとうございます。まず、資料4からバックワードにコメントをさせていただければと思います。

まずそもそもですけれども、歴史がある企業で、なおかつ、これまで幾多の危機を乗り越えてきて、今存続している企業というのは、存続して成功したあかしというのが今の組織であるわけですし、そうすると、そうした成功体験に基づいて、次の危機や成功も同じ組織で対応できるはずだと考える意識があるのだと思います。そうした、ある意味再現性を重視する組織というのがそうしたこれまで大企業の成功した企業の意識として、背景があるのかなと思います。再現性の高い組織というのは、そもそもミスをなくすことが重要だということですし、そこでの企業文化というのは連続性を重視しますし、現状維持を大事にするのだらうと思います。組織の人間はそうした中で自分の権限にすごく敏感になって、境界とか組織の分限もはっきりすることを好むのかなと思います。

そうした組織というのは内部の論理性が優先されて、外界に対しては感度が鈍くなるということがしばしばあるのかなと。定常業務をやっていくには相当ふさわしい組織体系で、その1つの典型的な組織は大学ですけれども、そうした組織というのは、中期計画をつかって、KPIを一つ一つ追っていくというような感じの考え方も、この分類に属する組織なのかなと思います。

しかし、どんなよい組織も、長くなると負の遺産が目立ってくるということだと思います。外部環境の変化に応じて、意思決定の在り方も本来変わっていくというべきだと思いますが、そうしたことができない。あるいは、本日の課題であるようなAIに関わるような分野では、場合によると拙速さえもよしとするぐらいの素早い対応が求められると思いますが、そういう場合は、与えられた業務を淡々とやるという定常業務が得意な組織ではなくて、とがった戦略を練って遂行するという組織が重要で、そうした組織というのは、顧客とか外部の競争環境に対して感度を高めていくということが相当程度必要なのかと思います。

1つの部門で意思決定が完結している場合はいいですけれども、新しい課題に直面することになると、1つの部門で閉じない判断というのが相当程度求められる。さらに、AIを十分に生かそうと思ったら、部門間の意思決定に横軸を刺して、意思決定の質を高めていくということが必要になる。そうすると、そのために部門を横断した意思決定に関与できる人材を育てていく必要があって、今回の議題にあるものが経営層に求められる点なのだろうと思います。

では、何が理想的な経営体なのかということですが、思えば人類数万年、ずっと組織があり続けて、組織の議論は恐らくもう出尽くしたのではないかと思うぐらい、多様な組織が試されてきたのではないかと思います。それにもかかわらず、今でも理想的な組織は何かというようなことを議論している理由は、恐らく永続的に存続する理想的な組織というものは存在しないということなのではないかと思います。ある時点で理想を体現した組織だと思っても、使い続けると澱がたまって、危機意識がなくなって、問題意識はあってもすぐには行動できないというようなことになるのかなと思います。よって、常に組織に揺らぎを与えることで緊張感を維持するということが重要なのかなと思います。要するに、理想の組織があって、それに従えば未来永劫成功するというような組織体は存在しないのではないかということです。

今、経営者の任期が短いということであれば、長くすることで、これまでできなかった

ような意思決定ができるということもあるのだらうと思います。他方で、経営の目線が低いことと経営者の任期の長短が、密接な因果関係にあるのかというのは、ちょっと微妙かなというような感じもします。つまり、外形的な要件が重要なのではなくて、人の意識というのは慣れてしまうので、ある意味、その慣れをなくすような形での揺らぎを常に与えていくということが重要なのかなと思います。

何のために組織改革をやっているかというのと、行動変容を促すわけです。行動変容がないような組織、つまり、組織変革はやったのだけれども、今までの業務のままでいいですから安心してくださいなどと従業員に呼びかける組織改革というのは、本来組織改革ではないということなのだと思います。

他方で、改革をして行動変容を促そうとしても、当初は成功しても、行動変容というのは持続しないので、やはりどこかで慣れが出てきて、惰性的になってしまうのだと思います。そうすると、やはりその時点でまた組織を変えていくということが重要なのかなと思います。そうした繰り返しの中で、経営判断の緊張も維持できるということなのではないかと思います。

恐らく企業の事業内容と組織の姿というのは、それぞれどのような事業に企業が直面しているのかということで相当程度異なり得るのかなと思います。また、組織を変えるパスとかタイミングもまたちょっとずつ違うのかなと思います。このときに、では、共通する視点は何だろうかと思うと、企業に何が足りないのかということのを問うよりは、何があなたにとって強みなのでしょうか、その強みを伸ばすためにはどのような組織形態がいいのでしょうか、というような問いの発し方のほうがいいのかなと思いますし、その中で、経営者のあるべき姿とか組織デザインを各社に考えていただくということなのではないかと思います。

その観点から、DXについてちょっと述べたいと思います。2点あるのですが、まず第1点目ですが、企業経営にDXを取り入れるに当たって、アウトソースで外から取ってくるのではなくて、自社で人材を育てることが決定的に重要ではないかと私は思っています。なぜならば、それぞれの企業が置かれている事業環境とか事業内容はそもそも相当程度異なっていて、個別化されているわけです。それを外からシステムを導入して、そのままうまくいくようなことというのはあり得ないのではないかと思います。また、アウトソースしたDXが仮にすごくうまくいったとすれば、ベンダーさんに囲い込まれるのが落ちなのかなというような感じもします。そういう意味でいうと、IT人材がそもそ

も社内にはいないければ、外から採用してくる、途中で採用するということなのだと思います。

例えばですけれども、ある電力会社は、電力市場を自由化して、卸市場とか、あるいは先物もだんだん膨らんできて、取引が増える中で、ITを使える人材の層の厚みというのは相当程度求められるようになってきたということで、彼らもIT人材を採用するようになってきたということです。ITを張りつけない部署なのですから、本来経営企画につけたいのです。ただ、この人たちは皆さん事業内容が分からないわけですから、やはり事業内容が分からないIT人材というのは相当使い物にならないということでありまして、そうすると、まず事業部に張りつけているということらしいです。各社いろいろな形で工夫をしながら、自社でIT人材を育てていくというのが実情だと思いますので、ちょっとそうした手間はかかるのですけれども、やはり避けて通れないのかなということなのではないかと思っています。

2点目ですけれども、同じコンテキストなのですが、AI技術の何を我が国で発展させるべきかという点であります。本日も大規模言語モデルとか、相当程度汎用技術の開発も国際的に競争がありますし、重要な領域だと思います。ただ、我が国の強みは何かということを考えてみると、生産とか製造段階に近い、ある意味、フロントラインでの場が多分、強みなのかなと思います。

ある会社さんは8割方世界で売っていて、ヨーロッパで今非常に事業を伸ばしています。

ちなみにヒートポンプの事業が伸びた1つというのは、ヒートポンプが再エネ指定されたというのがあって、日本でも再エネ指定すべきだと思っていますけれども、それは省エネ法の関係でまたいつか議論させてもらえればと思います。

結局、東南アジアも含めて、ヨーロッパも含めて、どんどん広がってきているわけですが、施工が追いつかない、あと修理もやらなければいけません。ただ、現地に人を張るとするのはそれなりにコストもかかりますし、導入のスピードに追いつけないということになります。

そうすると、では、せっかくフライしているときにその頭を抑えるのかどうかということなのですから、やり始めることは、ウェアラブルを開発するということ。何かというと、眼鏡とイヤホンをつけて、向こうにオペレーターがいて、ここをこうするとこうだというような感じのことを指示する。それはオーナーさんとか現場の警備の人とか、そういう人が実はそのようなウェアラブルをつけることによって、ある意味、自社の社員とし

て、作業員として、働くわけです。

これは実はA Iとかで画像とかを全部処理していて、そうすると、だんだん定型的な業務は別にオペレーターがいなくても自動で指示が出せてしまう。何を画像で見たときに、どの部分が何かというのは、実は大規模言語モデル、A Iだとか、そのまま汎用技術を使っても分からないらしくて、これは一個一個指示してやらないといけないらしいです。それはやはり専門メーカーでないとできない話であって、ベンチャーさんが勝手にやるわけにはいかない話だということなのですが、そうすると、ある意味、専門A Iモデルがつくられて、その後ろには大規模言語モデルが、多分チャットG P Tなりが後ろで走っているのだというようなことなのだと思います。専用A Iには我が国の伸びる余地がある一例なのかなとも思いますし、そうしたことで、実は人口減少とか生産労働人口の減少というものをどうやって補っていくのかという考え方のヒントも入っているのかなという感じがしています。

最後に、ちょっと別のコンテキストですが、今回半導体のお話もあったので、ちょっと気になっている点だけ述べます。今、半導体の立地で議論されている地というのは、基本的には大都市というよりは、多分、従来だと地域創生が相当必要な地域に実は立地がされていて、そうした地域というのは、実は再エネもそれなりに今後も含めて豊富な地なのだと思います。そうした再エネは本来、地産地消が原則ではないかと思っていて、そういう意味でいうと、その場で使えばいいわけですがけれども、他方で、再エネというのはいろいろなところでニーズがありますから、海底ケーブルを作ったり、新たに送電線を引いたりして再エネを運ぶというプロジェクトも同時に進んでいるというような認識でいます。

この送電線を新たに作るということのコストを、仮に今議論になっている地の地域創生にお金が回せるとすると、多分、相当のことができるのではないかと。送電線というのは1回作ってしまうと80年、90年残るわけです。これは再エネの、例えばF I Tの期間を大幅に上回る期間残存する資産として残ってしまうわけですが、ある意味、需要を起こすということに使うと、需要も逃げてしまうという話はあるかもしれませんが、それなりに意味のあるお金のつけ方というのもできるのだらうと思います。

ここは政策回りで一旦決めたものがあって、その間に事業環境が大きく変わるという中で、先ほどE B P Mと落合さんは話していましたがけれども、アジャイルな形で、周りの環境に合わせて政策変更というものができるとかということの1つの事例だと思っています。冒頭に、部門間の意思決定を連結させると申し上げたのですがけれども、実はこの

話は行政部門間の意思決定の連携の話だと認識してしまっていて、そうした横軸の意思決定はできるのか、できないのか。あるいは、やることによるコストも当然あると思いますが、多分、部門部門の組織で意思決定を閉じさせるのではなくて、ある意味、こうした半導体政策というものを思い切りアクセルを踏んでいる中において、ほかの政策との整合性をどう担保していくのかというのは多分、経営だけではなくて、行政の中でも議論されてもいいのかなという一例に感じているということでもあります。

以上です。ありがとうございます。

○伊藤部会長　　どうもありがとうございました。

それでは、栗原委員、お願いします。

○栗原委員　　ありがとうございます。まずは、デジタル社会の実現に向けてです。その実現に向けて、経営力に必要なものは何かという問いがあったかと思います。これは今回の前提を改めて申し上げることになりますが、デジタル社会とかDXが日本の場合は圧倒的にバックオフィスの効率化ですとか経営管理の効率化という業務効率化を目的とするものが多いのですが、新製品やサービスの創出、それから、企業でいえば集客力向上といったような価値向上を目指すことが非常に重要ではないかと思います。それは、まさに経営者の視点から取り組むということがデジタル社会、DXにとって重要だと思います。

その上で、データを利活用する効果の定量的な把握がほとんどなされていない。例えば、売上げ予測がどう上がったのか、あるいは新薬の開発に結び付いたのか、こういった効果の定量把握を企業経営として行わなければいけないのではないかと思います。

2つ目に、技術の活用だけではなくて、データの活用でどう社会課題のソリューションを的確に把握して、高いユーザーエクスペリエンスを追求しているかという付加価値の創出につなげていかなければいけないと思うのです。したがって、データのユースケースを多く積み上げていただきたいと思います。今回の資料にドイツの自動車分野のカテナエクス等の例もありましたけれども、こういった自動車産業の脱炭素のデータ連携で利用していくというのがあります。日本でも同様に、カーボンフットプリントの把握からカーボンプライシングの仕組みづくりなどに活用できると思います。

脱炭素でいえば、自動車だけではなくて、建築分野でもCO₂を多く排出しているわけですが、多くの部材を使っています。この分野では業界全体でCO₂の排出量についてのルール形成とそれに基づく業界全体での取組にまだまだ余地があり、こういう分野でのユースケースが考えられます。または製薬のトレーサビリティというようなところでも、

実績を積み上げていただきたいと思います。

そのときに必要なこととしては、1つはデータの信頼性であります。データの信頼性の中には、改ざんができないというようなこともありますけれども、運営主体が誰なのかということが非常に重要だと思います。これは齊藤さんがご専門かもしれませんが。

2つ目に、今回のお話の中でもありますけれども、本来競合するような企業主体の皆さんがこのデータプラットフォームにデータ投入する、データ提供するということなので、多くの主体がデータ投入をするインセンティブが必要だと思います。競争環境にある企業が参加してプラットフォームに情報提供していくインセンティブを構築していくということを考えていく必要があるだろうと思います。

次に、価値創造経営についてです。

まず、環境として、現在の潮目の変化を継続し成長軌道に乗せていくことが必要なわけですが、次に起こる変化は金利の復活だと思います。そうしますと、この資料にあるグリーンスパンの指摘もありましたけれども、相対価格の変化、それから機会費用の発生、機会損失の発生、こういったものが金利が復活することによって明らかになり、企業の優勝劣敗が明確になってきます。こうした競争環境が高まるということが刺激になって強い企業を生む流れになっていくと思いますので、だからといって性急に金利を上げるということではなく、成長軌道のタイミングによりますけれども、金利が復活するということは企業の競争環境を高めて、強い企業が生まれ、何もしなければ機会損失が増えるということが明らかになっていく、そうした環境になると考えています。

そういう中で、今回、稼ぐ力を本質的にどう上げるかとか、成長する企業どう生むかという本質的な投げかけが改めてあったと思いました。これまでですと、ガバナンスに関してはガバナンス・コードの策定、それから指標であればROEやPBR、人的資本の開示、こういったものが連続してきたわけですが、さらにもう一段、企業の成長と変革にとって何が重要なのかということ投げかけていただいた今日の議論だと思っています。

具体的に幾つかあったかと思いますが、1つは、長期視点を持つということは本当に重要だと思っていて、その中で中計の在り方と、より長期視点でのビジョンを出すべきではないかということがありました。ビジョンをより重視するということは必要だと思っており、企業でも2030年のありたい姿などを投資家に説明しないとイケない時代になっていますので、やり始めていると思います。ただ、ビジョンと中計が結びついていない実態もあり、ビジョンを実現するための計画が必要になります。そのために中期計画が必要

なのか、単年度計画の連続でいいのか、そこは改めて考える必要がありますが、中計が不要だとも思いませんし、3年ではなくて最近では5年の例もあり、ビジョンの実現に向けた経営計画の期間は考えるべきではないかと思います。

2つ目に、事業ポートフォリオの話です。低収益の部分を切り離せない、そのリソースを変更できないということは、今でも日本企業にある問題だと思っていて、そこは人の流動化の困難さ、雇用環境とかなり結びついていると思います。ここについても、長期ビジョンをより明確にするということで、事業ポートフォリオの整理のきっかけになるのではないかと思いますので、ビジョンの重要性は強調していくべきだと思います。

先を見通して達成できる経営者については、任期の長さとの関係性に関し今回非常に興味深いデータをお示しいただきました。私は、これは1つの結果であって、任期が長いからPBRが上がったとは必ずしも言えないのではないかと、この真因が何なのかということをごきちと把握する必要があると思います。そうでないと、いたずらに、任期を長くしろという議論になってしまうと思います。長いことがプラスだったのか、それとも、そういう方は比較的若く就任したということがよかったのか、そういう人材の選び方がよかったのか、多様な外部経験を積んだような人だったからよかったのか、様々な要因が考えられますので、単に任期の長さということが独り歩きしないようにしていただきたいと思っています。アメリカですと4割ぐらいが10年以上だそうですが、日本の場合は逆に社外取締役等が10年以上やりますと独立性がないと言われるので、CEOと社外取締役の役割の違いと期間との関係について考える必要があるだろうと思います。

取締役会の機能ですけれども、日本では、取締役会で議論すべきことと執行への権限委譲がまだ途中段階だと思っています。それを進めるためには、単に権限委譲すればいいということだけではなくて、取締役会で何をモニタリングするのか、そのためのレポートをどのようにするのか、こういうところがまだきちと設計されていないと思います。進んだ企業もありますが、そういうことをぜひやるべきだと思います。

CEOの長期インセンティブについても、明らかに日本は小さいので、長期インセンティブの比率を上げる仕組みは必要ではないかと思っています。

長期目線の確保という視点で、今日の説明にはなかったのですが、資料の中にPE市場の活用というのがありました。MAとか事業・企業・業界再編にPE市場やPEファンド等の果たす役割があるのではないかとということでございました。ただ、日本ではPE市場が小さいことの構造的な問題が存在していますので、PE市場が拡大しない根本的

理由を解消しないと、再編をPE市場に頼ることに限界があるだろうと思います。そういう中で、日本流の事業再編といえば、私はCVCも1つのPEになり得ると思います。

以上でございます。

○伊藤部会長　　どうもありがとうございました。

それでは、齊藤委員、お願いします。

○齊藤委員　　まず、デジタル社会の実現で、企業のDXの関係です。そもそも企業の事業の目的は、顧客の創造と顧客への貢献というのがあって、DXはそれを実現するために、実際のリアルなデータを活用して、様々なビジネス現場でのいわゆるお客とか環境状況を把握して、それを経営に生かしながら、データを駆動しながら経営に生かしていくこと。そういう変革をするのがDX。だから、必ずしも企業の内部の効率を上げるだけではなくて、やはりお客のニーズに応えるためのいわゆる把握、課題把握みたいなものがまずあるという話です。

具体的には、デジタル技術とかデジタルツールを活用しながら、社会とか市場、顧客の課題、ニーズの中で、やはりコアバリューである技術を高めて人材を生かすというところを実現しなければいけない。しかし、そのときにはルールとかプロセスのシステム（やり方）というのもやはり既存のものがあるので、それを変革しなければいけないという課題が1つあると思います。これが新しく出てきたスタートアップにはなくて、やはり今の既存企業がDXをやろうとしても、どうしてもなかなか乗り越えられない壁があるように考えています。

そうした観点で、やはりデジタルで付加価値をつくるために求められる経営力という話としては、現状の課題の把握みたいなものは不可欠で、それを基に、やはりビジネス環境に適応していくような既存の業務のやり方とかプロセスとかルールを変革していく。データ駆動型の経営モデルへ変革していく。そして、それに対応した人材、ポートフォリオをつくり上げていくということが必要になるのであります。だから、逆に、よく言われているように、ビジョンとか目的を明確にしながら戦略を立案し、ある意味ではナラティブな形で社員の共感、ステークホルダーの共感を得て、やはり1つは社員の自律的な実行も促していくような、そんなマネジメント能力が求められているのだと思います。

ただ、現在いろいろ言われている中でやはり不足しているような観点は、私、デジタルだから言うわけではないのですが、やはりデジタルを活用したときにはソフトウェアを活用したシステム化という、システムエンジニアリングが必要になるのです。その中で特に

機械化、自動化のような話をこれから進めていくことになるのですが、欧米ではアルゴリズムとかそういう話をして、オートメーションみたいな話を、いわゆる自動車とかロボットの話ではなくて、業務のオートメーション、そういうことを言っていますけれども、AIなどのテクノロジーの理解を含めて、経営というものを工学的に捉えるようなエンジニアリング能力、経営に必須になっているような技術をやはり経営陣が学んでいかなければいけない。

アメリカで一昨年でしたか、データサイエンティストよりもエンタープライズアーキテクトというのがやはり評価の位置づけが上になったのです。これはやはり欧米の企業、特にアメリカはデジタルでいろいろ企業経営をおこなうときには、デジタルを活用したシステムとして経営を考える。そこでアーキテクチャーという概念を入れて、そこにどんなアーキテクチャーにしたらいいのかというところにやはり変革をおこなっているというのが明確に見えて取れたというのが当時思った話です。

それが同じように業界横断、社会のDXにも通じる話で、社会とか業界横断のプラットフォームをつくりながら、産業競争力を持った、しかも豊かな社会を実現していくツールを実現することが求められます。そのためには、やはりその結果として、ある意味では、無理とか無駄とかむらを削減して、社会コストを下げるためにそろえなければいけないという標準のような話が必要になるのです。だから、標準化という話はあるのですが、いわゆる、現在の生活している道路でのちゃんとした整地されたところでいろいろな車が動くというような標準というのは今サイバー空間にはあまりないのです。データ連携基盤の標準化というのは、そういう整理して、いろいろな人たちがそこを使うと、いろいろなことがスムーズにできる、無理、無駄、むらが省けるようなことを実現している、そして社会コストを下げる、いろいろな業務コストを下げるというところに向けて、整備するのだという話が、世の中では、もうかるのか、もうからないのかという話に流されて、なかなか統一できないということになっています。

そういうところを想定すると、やはり経産省が全体で、DXに向けてどういうビジョンを描いて、どういう戦略を立ててやっていくのかとか、産業アーキテクチャーの標準化みたいな話が必要ではないかを言わないと、多分、業界横断とか社会横断的なデジタルトランスフォーメーションのベースができないのではないかと考えているというのが、業界とか社会横断のDXの1つ目です。

それにもう一つは、そういった中で出来上がる、ある意味ではデータ空間のところに、

世の中のフィジカルな世界で言うと、水道とか電力とか鉄道のような、いわゆる安くて簡単に利用できるユーティリティー的なインフラがありますが、そういうデジタルインフラもやはり考えないといけないと考えています。結局、デジタル完結とはいっても、金を出して、それを使うときにえらい高いんだよねみたいな話だとなかなか社会実装は難しいので、ある意味ではロングテールと言われる、デジタルの世界ではいわゆる末端まで含めてデジタルが使えるようなユーティリティーインフラを整備していくというのが必要なのではないかと思います。そこを担っていくような公益的なサービスを提供する事業体を構築していかなければいけないのではないかと、ウラノス・エコシステムでは公益プラットフォームとかとってつくろうとしています、そういうモデルで考えていく必要があるように考えています。

それと、そういうユーティリティー的なインフラというのはサイバー空間の中で出来上がるのですが、ビジネスの世界で言うと、明確な境界線があるわけではないのです。だから、日本の例えば経済圏でデジタルユーティリティーのインフラを使ってデータをいろいろ活用できる環境をつくるという領域を仕上げたときに、現在は、物理的にはいわゆる国境があって、そこで出ると輸出管理みたいな話があるのだけれども、サイバー空間にはないのです。そうすると、やはりサイバー空間にもそういうゲートを設ける必要があります。通関ではないけれども、ゲートを設けて、そこで例えば相互認証するような仕掛けをつくっていかないと、結局経済安全保障とか、いわゆる通商政策の話において、日本の中だけでクローズで考えることにならないことにはある意味では国際的なそういうインターオペラビリティをつくっていく必要があります。そこで、(トラストを確保するために) 認定、認証みたいなことをやろうとすると、まずは国内でそれを前提にした仕掛けとか仕組みというのを整備しなければいけない。国内法をまず整備しなければいけないというところになると思います。そういうところを産業政策の中できちんと考えて、日本のデジタルを活用した新たなビジネスをどのようにしていくのかについては、やはり経産省が主体的に中心になって考えていかないと、これを民間で考えろといっても難しいというのが現状なのです。そういう課題があるのではないかと考えています。

半導体投資の話にちょっと切り替えて言いますと、基本的には半導体というのは過去いろいろ失敗して、ある意味では現実を直視しながらビジョンを描いて、もう一回戦略を實現して、ちゃんと再構築していくという段階にありますけれども、まず、今現在、やはりいろいろな意味で、半導体を活用したイノベーションを加速するためにどうするかという

課題をちゃんと解決していかないと、結局、投資を継続しても、グローバルビジネスの中でもうかる形が出来上がらない。そうすると投資が継続しないと思います。

もう一つは、やはり技術、人材というコアバリューをさらに強化していくビジネスのところを描いていかないと、なかなかそれも人材が強化されないという話になります。そのためには、必要な顧客とかパートナー、IPベンダーといったところのエコシステムを構築しながら、ある意味ではプラットフォームをつくる必要があります。そのプラットフォームを活用して、いろいろな人たちとつないで、実際の課題を即座に把握しながら、さらに、ある意味では自分たちの研究開発に生かしていく、企業で言うところの、いわゆる今のDXで求められているようなデジタル環境が経営の中に必要になるのではないかと思います。そんなことを考えながら、経済安保の関係もあるので、何となく、もう一回半導体ビジネスを強化していく戦略の話は日本の中で、できればと思います。

もう一つは、情報処理基盤の話が先ほどありました。生成AIに関しても、いろいろな話がありましたけれども、基本的にはAIの開発とか活用を加速するには、やはり同様にエコシステムが必要になると思います。特にAIに活用するようなデータを共通的に担い、扱うようなプラットフォーム事業者、事業体も想定していかないと、結局従来のように、各民間でとか、各所でそれぞれ勝手にみたいな話にAIもなると、先ほどのデータ連携基盤の話ではないですけれども、北米、ヨーロッパではそういうプラットフォーム的なイメージを持ちながら、既に、協調して開発する、連携しながら開発する形態をつくり上げようとしているのに、日本の中では何もできないという話になっていきます。

だから、そういう事業者をつくり上げるような産学官のエコシステムをつくり上げながら、ベクトルを合わせ、相互補完して、AIの研究開発とか、いろいろな意味のフレームワーク、アーキテクチャーの標準化を行うことが必要です。それと同時に、やはり実際の産業界や社会への実装を一体感を持って、アジャイル的にトライアルしながら進めていくというのが必要だと考えています。そういったアーキテクチャー設計も含めて、やはり現在進めている情報処理基盤の整備の延長線上に、社会実装に向けたアーキテクチャーを想定するべきではないかと考えています。

また、エネルギーの話が先ほどありました。生成AIに関しては、実際の社会に適用しようとする、システムをちゃんと動かすための通信インフラとか電力インフラなどの整備も必要になります。そういった物理的な視点でもアーキテクチャー設計とその整備にまつわる政策展開というのが必要なのではないかと考えています。この辺もちょっと考慮に

入れていただけるとありがたいと思います。

それと、価値創造経営の話です。経営者の任期の話がありました。任期の話以前に、私は実際に経営しながら、やはり我々、私自身がプロの経営者としてそういう教育をちゃんと受けていないことを痛烈に感じていたのです。欧米の価値創造企業の経営者はやはりMBAで学んでいます。また、ビジネスにトライアルしながら失敗を何回も繰り返して、倒産を何度も繰り返して、最終的には、新しく立ち上げて大きくしたというCEOに随分会いました。何回も失敗した経験と、MBAを卒業したことで、いろいろなことを知っています。しかも、彼らは若いのです。

そういう連中が企業に入って、例えばCXO、CSOとか、CMOとか、CDOなど、これもプロをそろえていくと立派な経営体制が出来上がるのです。その中にCTOではないけれども、テクノロジーを持っているメンバーを入れる。さっきのビジョンと戦略とアーキテクチャーと考えると、ポートフォリオが見えて、これが不足しているからM&Aをする。早くケーパビリティを取り込んで、いわゆる事業体制をつくり上げることをチームで欧米はやっています。その経営陣の話を、どうしてこういう人材が必要になっているのかという話をしないといけないと思います。だから、その実態感を把握して、プロの経営者、プロの経営体制をつくっていくという話をもうちょっと真剣に考えないと、単にCEOをどうするかという議論ではないと私は考えています。

中計の話ですが、バックキャスト型の中計というのは大賛成で、私も某社にいるときにそのようにしたらいいのではないかと saying していたのだけれども、みんなに却下された経験があります。これは私自身は、やはり将来を描きながらやらないと、日々のというか、2～3年先にどうなるかというところに制約されると、やめるところ、苦しいところ、とにかく弱いところをどのようにして強化するかみたいな話にしかならなくて、弱いところはちょっと置いておいて、強化するところの話にならないです。だから、守りが主になって攻めに回らないというのがあって、やはりバックキャストのイメージで中計をつくりながら、われわれの会社はこうなる、そのためにこれをやる。弱いところはちゃんと考えていくから、ちょっと業績に変動があっても、実際に実行していることを見てもらって、(アカウンタビリティは必要なので)、それで評価してもらおうというのがやはり我々の経営の中では必要だと思いました。

やはりきちんとしたビジョンとか戦略を描く中で、ポートフォリオ変革とか組織変革のようなことをやっていくというのが肝要で、そういうバックキャスト型の中計で、先ほど

言った経営体制を整えながらやれば、日本の企業もグローバルに戦えるような形になるのではないかと思います。

取締役会の機能は、某社では、執行役は何年かで終わる（期間がある）のだけれども、取締役はずっと残っている（明確な期限がない）という形です。私自身は、取締役自身が辞める任期がなくて、逆に言うと、リフレッシュしないと、今のままであまり変わらないのではないかという思いがあって、ある意味では、取締役自身も例えば株主とか投資家とのコミュニケーション、従業員とのコミュニケーションもやりながら、やはりそういう人物評価の中で、この人は的確だみたいな話をもう少し強化しないと、結局は、執行役を兼任して、取締役会に若干入っている会長、社長では、この（年季の入った）人たちに文句を言うのは難しいと思います。企業の外側から、やはりそういうコミュニケーション、エンゲージメントをステークホルダーとやってくださいというガイドラインと、やはり任期のような話をちゃんと規定したほうが、企業もリフレッシュできるのではないかと感じていました。これはここだけの話にしてください。

もう一つは、やはり取締役の中で、さっきのエンタープライズアーキテクトとかテクノロジー。最近AIのところでは、社会をデジタルに変えるとき、ソシオテックみたいなテックの話がソーシャルまでくっついているのですけれども、そういうことを想定したときに、やはり取締役にそういう素養のある人を準備しないと、結局全体でなかなか理解してもらえないということがあるのです。デジタルが分かる人が1名だけだと無理で、本当は全体が（デジタルのリテラシーをもって）どうしていくかというようになれば、これは意見が合うと思います。

もう一つの課題は、やはり製造業です。特に私は製造業の出身なので、製造業の観点でいくと、いろいろなところが製造業、ものづくりはもうないからと辞めていくケースが多いのです。そのときに、やはりテクノロジーの分かる人たちは、いや、今はこうけれども次はこういう技術が出てきて、そこには（現在の技術が）生きるような話ができるのですが、今の現業の事業しか分からないで見ているだけで、テクノロジーも分からないと、将来に変化するテクノロジーの姿、それを起点にしたいビジネスの姿が描けないのです。

だから、ある意味では経営陣の中に、企業の中に技術者を大切に作る環境をつくらないと拙いんです。CTOとしても、CTOが1人だけでいいのかですが、それぞれの業界、技術を持っている人、エンジニアをそろえて、彼らを活かしていくような形にしないとけないと思います。何とかテックという言葉でデジタルを活用して何とか（価値を創造）す

るといふときに、やはり専門人材でそこをよく知っている人が必須です。デジタルを活用してどうすると描けるのはその人たちなのです。そういう経営陣がリードしないと、なかなか現場でやっている人を理解する人は誰もいない中での経営になります。そのような形の取締役の選任、執行役が要るのではないかと思いました。だから、どういう世界に、どういうミッション、どういうビジョンを描いて、どういう事業をやるかの中に、イノベーションをどのように生かしていくかの中に、やはり取締役とか執行役をちゃんと選ぶ話にならないと、なかなか世界で戦っていけるような形にはならないと感じています。まあ、感じていましたというのが正しいかな。

人材とか労働の流動性に関して言うと、ジョブ制というのはいいと思うのです。やはり対応した年収がオープンになると、そのレイヤーの人は動くのです。でも、ここから出たときに、ほかに行ったらどうなるか分からないという話ですが、相場が分からないと、企業も、そういう年収を提示できないのです。逆に、公開情報を前提の上で自分たちの事業を想定することで、これはおかしくないですよという説明ができるのだけれども、なかなかそういう評価ができなくて、技術を持っている人間、例えばあるエキスパティーズを持っている人たちを評価するときに、専門性によらず高いとか安いとかに変わってしまうのです。だから、この専門性は普通これぐらいですというような話が、透明性あるものになると、ひょっとすると流動性が出るのではないかというのが私の仮説なのです。

それと、最後ですけれども、賃上げとか国内投資への企業行動は必要だと思います。ただ、このためにはやはりグローバルで勝てる企業群を国内につくる必要があると考えています。それをどうつくり上げるのかというのが課題だと思います。

例えば製造業であれば、今、中小企業の連中というか、中小企業群は結構デジタルでも遅れて、グローバルにも展開できないという中で、技術はあるのだけれども、悶々としながらだんだんゾンビ化していくのです。ゾンビの企業に技術がないかというのと、例えば、中国とか韓国に行って、金型などはそうなのだけれども、彼らを生かして、いわゆる外側の世界で、製造業が日本よりも優れて立ち上がっています。

私は、中小企業が従来の垂直統合型のモデルで、例えば自動車だったらOEMの下にぶら下がっていて、(お客のことは)よく分からないけれども(OEMに)作れと言われるものを作りましたというところが、もうちょっとグローバルにビジネスを展開できるような形にするとか、合従連衡して、投資するのだったら大きい形で投資が実現できるような形にしていけないと拙いと思っています。M&Aをしてもいいですが、中小企業だけでさ

っきの共同事業体みたいなものをつくって、そこに投資が入って、みんなでグローバルを目指すような話にならないと、結局日本のいい技術が今のままでは、なくなるのではないかと思います。半導体もそうでしたし、それ以外のものもあります。今のEVの話だって、金型のいわゆるギガキャストのような話も、みんな日本の技術を生かしているのです。

ドイツの企業は何と言っているか。日本にはいい生粋のエンジニアがいるから、それを採用する話をしています。けれども、日本の中ではそんな動きはないのです。垂直統合の中で、自分たちはフロントのいわゆるマーケットに接していないから、中小企業は言われたことをやってきました。(中小企業が)外に出てビジネスをしようとしても、そのやり方はないケースが多いです。この部分を変えないと、いわゆるグローバルで勝てる中小企業群にならないのです。そんな企業をつくり上げている政策をどうするか。それが小さいのだったら投資できないから、大きくして、やはり投資して回収できるような形をつくれるような政策を打たないと、多分、いろいろな大企業を想定した賃上げとか、国内投資だけでは全然足りないと思います。

漠然とですが、そういうイメージを持ちながら、やはり実際のファクトを把握して、それを現場の今本当に困っている人たちをどのようにもう一回再構築していくのかというのがやはり経産省に求められているのではないかと考えています。

以上です。

○伊藤部会長　　どうもありがとうございました。

時間が大分超過しておりますけれども、差し支えなければこのまま続けさせていただきたいと思います。それでは、橋本委員、お願いします。

○橋本委員　　相当時間も過ぎていきますので、ポイントだけ。まず、DXについては、社会全体でのデータ活用を進めていく際に、今日ご紹介のあったウラノス・エコシステムのようなものは必要です。ただ、データ主権という考え方は、きちっと外さないでいただきたい。具体的には、やはり社会に共有すべきデータと、企業経営戦略上、外部に共有できないデータがあるわけです。どのようなデータを社会に共有するか、各企業が決定できるデータ主権が担保される、ということは何ほお願いしたい。

それから、価値創造の件ですけれども、変えていくのは、変革をしていくのはやはりトップなのです。ガバナンスのルールとか組織とか社外取締役ではないです。トップが本当に腹をくくってやれば変わるし、やらなければ、どういう形をつくっても変わらないと思います。

そういう意味で、今、やはりトップを取り巻く環境が、いい意味で難しい方向に向かっているのでは、私は1ついい方に転がるのではないかと思います。といいますのは、これまではコストダウンで来た、という話でしたけれども、これは冷静に見ると、イノベーターなコストダウンではないのです。

例えばサプライヤー、これは物であったり、サービスであったりしますが、サプライヤーに支払う単価は、企業物価が下がったことでずっと下がってきました。それから、人がどちらかといえば余っているなかで、雇用重視ということで、賃金をそれほど上げなくても人は確保できた、ということです。それから、金融費用についても、金利が下がってきた、ということです。ある意味で言うと、外部要因でコストが下がったということです。法人税も40%を超えたところから下がってきました。したがって、逆に言うと配当を増やすのはそう難しくなかった、したがって株主からは文句を言われなかった。

何を言いたいかというと、結果として経営者が甘やかされてきた、というのが実態だと思います。今はそれが全部逆回転しているわけなので、これはやはり変わらざるを得ないし、変わらない企業は人も確保できないし、生き残れないという意味で、要するにトップを取り巻く環境がいい意味で難しくなっているのでは、大きく変えていくチャンスだろうと思います。

具体的に経営トップが今やらなければいけないことは、残念ながら日本の内需が増えていくということには、少子化対策が功を奏したとしても少なくとも30年間はならないので、やはり海外できちっと稼ぐということです。海外での権益を広げていくということ。輸出なり海外での事業を拡大していく。そのお金を日本に還流させなければいけない。連結経営の中で日本にお金を還流させる。現地で全部使ってしまう、ということが経済合理性を持つためには、やはり日本の事業がきちっと儲からなければいけない、ということです。

日本でこれからやらなければいけないことは設備投資。そうすると償却費用は増えます。賃金も上げる。賃上げというよりは賃上がりで間違いなく上がっていく。要するに固定費が増えていくわけです。そうすると、数量が増えないで固定費が増えていては、当然のことながら、ユニット当たりの付加価値、すなわち限界利益を増やしていくしかないわけです。

そういうことをやるためには、選択と集中しかないわけです。選択と集中をすれば日本の中に投資余地が出ます。選択と集中を思い切り進めて、国際的に戦える、稼げるこ

ろに集中していくということで、グローバル展開をするけれども、あくまで本社は日本だ。日本を世界本社にするという覚悟を持ってグローバル展開をしていく。そのためには日本で思い切った選択と集中。それで初めて日本の中での設備投資もできるし、継続的賃上げもできると思います。

そういう観点から、やはり競争力のない企業、あるいは怠っている企業は、大中小問わず、淘汰されていっても仕方ないというか、むしろ遅いです。これまではやはり雇用の確保という観点から、そうはいつでも何とか事業を維持する事が重視されてきたかもしれませんが、今は雇用の確保ではなくて、人材の確保に大企業も中小企業も苦勞している、ということなので、あまり雇用の心配はマクロ的には要らないという意味でもいいチャンスだと思います。

したがって、逆に言うと、競争力を失った企業、あるいはトップが怠っている企業を温存させるような政策が間違ってもないだろうか、ということ点を点検した上で、国全体として腹をくくって進めていく、ということではないかと思います。会社が成長していけば、当然人材が足りなくなるので、若手を登用することになり、CEOになる年齢も下がっていったら、経営者人材の問題は解決するということだと思います。

それから、最後に、企業は長期ビジョンを持ち、それをいつ達成するかはAs Soon As Possible、すなわち1年単位の勝負だと、これが当たり前だと思います。私の会社などは製造業で大きな設備投資をしています。3年ないし、長いものでは5年かかる工事を、非常にスケジュールがタイトな中できちっと進めていくという意味で、言わば確認をする意味での3年、5年の中期計画といいますか、工事計画は必要です。しかしやはり経営全体は長期のビジョン、それを極力早く実現するために、では今年度は何をするか、という議論をすることが正しいと思います。長期ビジョンであれば、実務に詳しくない社外の取締役の方も議論に参加できると思います。

私からは以上です。

○伊藤部会長　　どうもありがとうございます。

それでは、福田委員、お願いします。

○福田委員　　なるべく手短にお話しできればと思います。まず、価値創造経営のほうで1点コメントになりますが、労働市場、それからソフトインフラについての課題として私自身が思っているのが、大企業ほどジェネラリストの育成にあまりにも主眼を置き過ぎているのではないかとこのところにあります。これが間接的には人材の流動性の低さといっ

たところにも影響しているのかなと考えます。

その背景として、従前より日本では会社を変えないことを前提とした雇用型システムだったので、40年間同じ会社で働く想定の中で、会社の部署を替えるというのが1つのやり方としてローテーションというジェネラリストに主眼をおいたシステムが生まれたというように理解しています。実際に私自身の周りでも見ている、各企業内でジェネラリスト育成のために、謎のエリートコースみたいなのが現実にはあるようです。例えば理系職で、大手食品メーカーで優秀な研究所員なのに、その方がグローバルの全然関係ない経理・監査のチームに行って、研究所に戻ってくる。別の商社や保険の文系職の例でも、営業から人事や経営企画を経て海外支社へ行って、偉くなっていく、みたいな。そういう出世のコースがいわゆるどこの企業でもあると見ています。このジェネラリストを非常に重視してきた、し過ぎるマインドが人材育成の専門性の阻害となっていて、結果としてその会社のことはよく分かるのだけれども、言ってしまうとその会社の中でしか通用しない人間を生み出してしまふ。そういったことが1つ背景としてはあるのかなと思っています。

一方で海外の企業というのはジョブ型が基本だと理解しておりますので、同じテーマで日本と海外でディスカッションしていても、専門性の部分で、どうしても劣るケースというのはこれまでも多く見てきました。20年間、例えばデジタルマーケティングをやっている人と、ローテーションの中で数年間デジタルマーケティングに触れている人ですと、やはり会話のレベルであったり知識のレベルにどうしても差が開いてくるというところがあります。日本型ジョブ型システムといったところの導入の動きもあると思いますし、私自身もそういう制度が導入された大企業で働いたこともありますけれども、やはりまだまだ『ジェネラリストこそすばらしい、プロフェッショナル型・ジョブ型というのはどうしても亜流だ』として見られているのが現実だと思っています。

これは時間のかかるテーマだと思いますし、基本的には民間主導で変えていくべきだと思うのですが、現在の従業員をジョブ型に変えていくということも1つだと思いますが、やはり採用の入り口の部分において、もっとプロフェッショナル型・ジョブ型の推進というのを官主導で問題意識を提起していく動きがあればいいのかなと思っています。

もう一点、DXについてです。私からはローカル型、中小企業の観点から意見を申し上げます。これまでクロスインダストリーでのDXだったり、先端の成功事例を多数御紹介いただいておりますが、今、中小企業経営に私自身も色々関わらせていただく中で、D

Xというより、どちらかというともまだIT化のレベルにとどまっているような感触を受けております。だからこそなのですけれども、このDXによってトランスフォーメーションする、そういった伸び代は大企業もちろんあるのですが、中小企業にこそあるのではないかと考えています。

では、そこで何が経営力として必要なかというところなのですけれども、やはり究極的には経営者自身もっと問題意識を持ってDXを起こすべく、外部のサービスであったり、アプリケーションの存在を知って使いこなすこと、そこにもっとフォーカスを置くべきかなと考えています。中小企業は別にDXのソリューションを開発するということは求められているわけではない、そこに主眼はないと思いますので、しっかり使うこと、そっちにフォーカスすべきかなと考えています。

一方、現実の課題としては、先ほど申し上げたとおり、DXというよりはIT化が厳しいなというレベルにありまして、実例で言いますと、例えばそもそもパソコンを使っていないとか、20年前からのシステムを使っているとか、言ってしまうと、経費の計算を手でやって手渡しで精算金を渡していますみたいな、そういうのが結構多くあるのが現実だと思っています。こういう状況なので、IT化を飛び越してDXまで一足飛びに行けるという意味では、ソリューションを提供する企業側が中小企業にこそ着目してもいいのかなと考えています。

資料の中で伴走者が必要だと書いていただいています、それは本当にその通りだなと思っています、一例として御紹介いただいているメインバンクだったり地銀さんであったりというのは1つ有力な候補だと思っています。逆にそれ以外はないのかと考えたのですけれども、やはり究極的には中小企業の経営者自身が自社の置かれた課題を意識して、そういうツールを学びに行くこと、知ること、そこから始めることが、小さな一歩なのですが必要なかなと思っています。

いろいろなDXのカンファレンスであったり、そういうのを広める場というのは数多く今も、ウェブ上も含め開催されていますが、正直そういうのがあることも知らないみたいなところもありますので、やはり官民共同でマッチングであったり、DXのソリューションを知る場・学ぶ場の機会はオンライン、オフラインで提供いただけるのがいいのかなと思っています。

以上です。

○伊藤部会長 どうもありがとうございます。

テーマが非常に大きかったものですから、いろいろな議論をいただいて、後で事務局のほうで整理していただいて、この先の議論だとか、最終的な報告書に生かしていただきたいと思います。

もう私が今さら申し上げることもないのですけれども、皆さんの議論を伺っていて、幾つか対立と言うとおかしいですね。2つの視点があって、その間のめり張りとか、取扱いをどうするかということはやはりきちっと議論していかないと、誤解を生むかもしれない。

1つは、やはり規模なのかスピードなのかということ。特にDXの部分で、ある程度の規模のインフラ的なものはどうしても必要になるわけですけれども、それを作っている一方で、技術がどんどん進んでいってしまうものですから、そこをどうするのかということで、これはいろいろなところで多分問題になるのだらうと思うのです。

2つ目は、これも皆さんいろいろおっしゃったのですけれども、政府あるいは社会全体で何をやるのかということと、個別企業に何を期待するのか。あるいは、主権をどこまで、要するに、よりきちっとやっていくのかということで、これもなかなか悩ましい問題だと思うのですけれども、まさに産業政策の一番ポイントになると思いますので、ぜひ考えていただきたい。

最後に、もう一つ悩ましいのは、国内重視か海外を利用するのかということとはなかなか難しい問題で、先ほど橋本委員などからも1つの視点が論点で議論されたわけですけれども、ここもやはり、全て国内でやるのは望ましくないのですが、全て海外に行ってしまうのも好ましくない。どのようなすみ分けをするのかということで、これ以外にも論点があると思うのですけれども、今日はとにかく皆さんにいろいろなお立場からお話いただくという形で、ちょっと時間が30分ほどオーバーしましたが、御議論いただきましたので、この先の議論に生かしていただきたいと思います。

事務局からは特によろしいですか。——それでは、時間が大分オーバーしました。本日の議論はここまでとしたいと思います。委員の皆様には長時間御議論いただきまして、ありがとうございます。本日の意見を踏まえつつ、検討を進めていくということにしたいと思います。

以上で第19回産業構造審議会経済産業政策新機軸部会を閉会いたしたいと思います。どうもありがとうございます。

——了——