

ラウンドテーブル2022

～未来を探る円卓会議～



7月26日、3回目となる「ラウンドテーブル2022～未来を探る円卓会議～」を日本工業倶楽部で開催した。当日は、経済同友会の会員とスタートアップや大企業子会社の若手経営者ら約100人が参加した。特別セッションでは、デジタル化社会の実現に向けた政府や経済界の行動や、日本企業の国際競争力強化について意見が交わされた。また、クロスリーチセッションでは、参加者がグループに分かれて企業経営などに関して議論を行い、企業規模や世代を超えて交流を深めた。

(所属・役職は開催日時点)



開会挨拶

社会課題のないところに 企業の存在意義はない

櫻田 謙悟

経済同友会 代表幹事



世界は今、大きな転換期を迎えています。一歩先が見えない、まさに予測不可能なVUCAの時代です。だからこそ悲観するのではなく、日本がどこに向かって進んでいこうとするのか、私たちの目指すべき社会の姿、「パーパス」を定義し、世界に向けて発信する好機だと捉えるべきでしょう。経済同友会は、全ての生活者が幸福と将来への確信を実感できる社会をつくり上げることを目指しています。プロセスを他人任せにするのではなく、一人ひとりの生活者がその実現に向けて主体的に参画していく社会、私たちはこれを「生活者共創社会」と呼んでいます。

私を含め、今日お集まりの皆さん一人ひとりは、さまざま

な顔を持つ生活者です。価値創造を担う企業の経営者として経済成長や社会課題の解決に貢献すべく行動する人であると同時に、家庭人として、親として、次の世代が希望を持てるような日本にすべく、選挙での投票も含め、さまざまな形で政策決定に関与していく必要があります。これは生活者の権利である以上に、むしろ義務だと言うべきでしょう。

本日は、スタートアップなどの30代、40代の若い経営者の方たちも参加されています。「生活者共創社会」では、こうしたスタートアップや社会課題の解決に取り組むNPOが主役となっていくでしょう。パーパス抜きではスタートアップもNPOも、存在することはできません。それは、大企業も同じです。

大企業と中小企業、大企業とスタートアップのコラボレーションはイノベーションの最大のエンジンになるはずです。この場を通じて、そうした新たなコラボレーションがさらに進展していくことを期待しています。

INDEX

開会挨拶	27
特別セッション1	
デジタル敗戦からの復興戦略	28

特別セッション2	
日本企業の国際競争力再興	30
閉会挨拶	32
クロスリーチセッション	32

デジタル敗戦からの復興戦略

コロナ禍を契機に、日本のデジタル政策の課題が次々と明らかになり、「デジタル敗戦」とも呼ばれる。

特別セッション1では、牧島かれんデジタル大臣を迎え、日本のデジタル戦略について意見が交わされた。



登壇者

牧島 かれん

デジタル大臣
行政改革担当大臣
内閣府特命担当大臣(規制改革)



川邊 健太郎

日本IT団体連盟 会長
Zホールディングス
取締役社長Co-CEO



櫻田 謙悟

経済同友会 代表幹事
SOMPOホールディングス
グループCEO 取締役 代表執行役会長



モデレーター

高島 宏平

経済同友会 副代表幹事
オイシックス・ラ・大地
取締役社長



セッション(要旨)

RT デジタル敗戦の真因と責任は

高島 本日はデジタル敗戦からの復興戦略について、みんなで力を合わせて何ができるのかを考えていきたいと思います。日本のこれまでを振り返ると、明治維新や先の大戦後の焼け野原からの復興、さらには大災害や大失敗などがあったときに、日本は力を合わせ一丸となって乗り越えてきました。

現在の敗戦状況を振り返りますと、まず新型コロナウイルスとの戦いにおいてわれわれはかなり派手に敗戦しました。データを各自が手入力していたために整合性が取れないとか、給付金受け取りは窓口の方が早いなど、不具合が表面化しました。世界的に見ても、デジタルテクノロジーのスキルランキングは主要国64カ国中62位、ビッグデータ・アナリティクスの活用は64カ国中63位と非常に厳しい評価です(IMD調査2021)。当事者としてまず反省をしていかねばと思うわけですが、いかがでしょうか。

牧島 2001年のe-Japan戦略から始まって、省庁でもDXを進めようとした部署はありました。しかし、そのパワーが小さくスピードが遅かったということは正直に認めざるを得ないということが、コロナ禍で露呈しました。司令塔機能を持つ組織がなく、それゆえに、経済界の皆さんや生活者の皆さんと一緒に大きなインパクトをつくり出すことができませんでした。省庁の縦割りや、それぞれの地方自治体が独自にシステム開発をしている状況では駄目なのだ、という反省からデジタル庁(以下、デジ庁)が立ち上がりました。

櫻田 デジタル敗戦というよりも経済敗戦に近いというのが、失われた30年を経ての実感です。日本経済を政府がけん引することはできません。その主役は民間企業であり、

経営者は危機感を口にしてはいたものの、果たして自ら行動していたか、政府に頼っていなかったか、反省すべき点が多い。実際、IMD調査において、デジタル・ディスラプションに対し、他国の経営者の実に97%が危機意識を持っていると答えたのに対し、日本の上場企業の経営者において「重大な影響がある」「影響がある」との認識を示したのは49%でした。つい先日の本会が実施したアンケート結果ですから、コロナの真ただ中でもまだこの程度の危機意識であったということです。

高島 なぜ、危機意識にそれほどの差があるのでしょうか。

櫻田 持論ですが、一人当たりの国民所得がそれなりにあり、GDPは世界第3位、民主主義の国では第2位です。変革には痛みが伴いますから、それならば当面は現状維持で、と考える経営者が多かったということです。

川邊 私がデジタル敗戦を実感したのは2020年の夏です。デジタル対応したにもかかわらず、コロナ給付金の配布が機能しなかった。感染者接触確認アプリのCOCOAに至っては、2,000万ものダウンロードがありながら、1年にわたって適正に稼働していなかったという信じがたい状況でした。^{さんたん}惨憺たる敗戦です。日本では、インターネット普及はほぼ成功したといわれています。しかし唯一、行政と立法にまったく活用されていない状況が問題であると、何年も前から指摘されてきました。われわれIT業界側としては相当利便性を高めてきたという自負がありますが、それにもかかわらず、なぜこのデジタル敗戦の状況があるのかというと、民間から行政への働き掛けが圧倒的に足りなかった結果だろうと思っています。

牧島 デジ庁ができる以前は、霞が関はシステムの専門人材を抱えていませんでした。デジ庁が立ち上がり、官民融合の新しい組織が生まれ、新しい文化が創られようとしています。IMD世界競争力ランキングでは日本はデジタル

競争力の順位をどんどん下げているという現実があります。実は、IMDのランキングというのは経済界の皆さんのアンケートによって作られています。自分たちの取り組みは低いという自己評価がランキングに直結しているのです。

RT 復興のイメージ、なりたいデジタル日本の姿は

高島 この敗戦を経て、5年後10年後に目指す日本の姿についてお聞きしたいと思います。

櫻田 デジタルが社会を動かすのではなく、デジタルはどこまでいってもツールであるという視点、人間がどう使い倒すのかという発想を忘れてはならない。その意味では、さまざまな顔を持つ生活者がデジタルを道具として、日本という国について、世界に向けてどのように発信していきたいのかという基本をあまりにも議論しなさ過ぎたと思います。戦後70年以上にわたって、欧米の模倣、欧米との差を埋めることイコール成長戦略でした。結果として、分断を生み出すリスクや気候変動といったリスクから社会を巧みに守ってきた一方で、日本特有の価値観や競争力が失われているのではないのでしょうか。今は、私たち生活者がどのような日本にしたいのかを考えていく時で、さまざまな意見がある中、絶対的な共通項は「ハピネス」だと考えます。生活者がサステナブルにハッピーである国、そのための道具としてデジタルを使うということです。

牧島 デジタル田園都市構想での私たちのキーワードも、ウェルビーイングとサステナビリティです。ハピネスと共通する概念です。日本はどの国よりも高齢化が進んでいます。この人口減少と高齢化社会という課題をデジタルで解決するモデルを日本が作ることができれば、まさしく日本が世界に向けて発信できるデジタル社会のあり方となるのではないのでしょうか。その上で、ユーザー目線、国民視点で考えると、「スマホで60秒」でさっと使えるという分かりやすいコンセプトも大切にしたい。新型コロナワクチン接種証明書アプリの評価が高かったのも、そうしたユーザー体験があったことでした。デジ庁のユニークさは、国民の皆さんにダイレクトにサービスをお届けできることだと思います。そのためにも、完璧なものを作り込んでからリリースするのではなく、アジャイルであることを出発点にしました。まずリリースし、皆さんからのフィードバックを基に迅速にアップデートしていく。デジ庁が責任を持ってその運営をしていくということです。

RT 復興への道筋は、民間と行政でスピーディーに

川邊 われわれ民間側が国や行政と連携しつつ、LINEやヤフー、グーグルや楽天など、皆さんが普段使っているサービスから行政による住民サービスが受けられるような便利な状態を5年くらいで達成するのが目標です。その裏側としては、住民の同意を得た上でデータを利活用できるようにしておくことが重要。それにより国の政策的な生産性や

創造性も上がりますし、一部のデータをフィードバックしてもらうことで民間側の生産性や創造性も向上し、国全体が効率化します。10年くらいかかりそうなことですが、5年で達成するという目標でやりたい。

そのためには、今デジ庁が進めているイニシアチブ(デジタル臨調)が非常に重要です。現状はシステム要件が法令等で縛られており、柔軟性のないシステムになってしまいます。そうした要件の緩和を進めていき、さらに各自治体の行政サービスを政府クラウドも含めた共通システムのAPIを使用して相互運用性を実現させる。こうしたことをスピーディーに進めていくためにも、若いエンジニアを含めて民間から行政に回転ドアでどんどん人を送り込むことが重要でしょう。お互いのノウハウを共有することで民間と行政のサービスが結び付き、国全体のデジタル化が進むはずだと。

櫻田 経済同友会も経団連も真面目に議論し、いくつもの提言を出してきましたが、日本は変わりませんでした。提言をしているだけではイノベーションは起きません。イノベーションに最も必要なのは人材です。どの経営者や学者や政治家に聞いても人材だと答えます。人への投資を具体的に実行しなければなりません。1経営者1イノベーションです。イノベーションの大小や質の高低は問いません。「べき論」を繰り返すだけでなく、実際に行動する時です。

RT 無謬性神話からの脱却を

牧島 今、アジャイルワーキンググループを立ち上げ、「行政の無謬性神話からの脱却」というテーマを立てました。行政は間違えないと内外の人が思っているところに大きな問題がある。去年の正解が今年の正解ではないのは当たり前です。無謬性神話から脱却する霞が関をつくらなければ複雑でスピーディーなデジタル社会に対応できません。修正点や変更点などについては国民への説明責任が伴いますから、エビデンスを示してくれるような装置、効率化を数値化していくような機能をあらかじめインストールし、その結果を次のステップに転換させていくことが重要です。もしも、法律や慣習、行政の通知通達などが現場におけるストッパーになっているのだとしたら、それを全部取っ払おうという覚悟で私たちは臨んでいます。

櫻田 一方で、社会全体にはイノベーションに対する根強い抵抗感があります。若い人がワクチンを打たないのは、心配が払拭できないからです。デジタル化に対する個人情報への不安もその典型でしょう。不安だからそのまま延々と空回りしている。しかし現状維持は間違いなく敗北の道です。また、社会課題こそ成長とイノベーション創出の糧であることも、私たちは再認識しなければなりません。

川邊 シュンペーターは企業家を「リスク算定の甘い人」と定義しています。デジタル焼け野原は見方を変えればブルーオーシャンなのだ、いろんなものが作れるチャンスなのだと思う、日本を前進させていきましょう。

日本企業の国際競争力再興

特別セッション2では、グローバルに事業展開を推進してきた経営者と、インターネット業界でグローバル化を進める若手経営者を迎えセッションを行った。



登壇者

小泉 文明

メルカリ
取締役会長



小柴 満信

経済同友会 副代表幹事
JSR
名誉会長



岩井 睦雄

経済同友会 幹事
日本たばこ産業
取締役会長



モデレーター

田中 良和

経済同友会 幹事
ラウンドテーブル・クロスリーチPT 副委員長
グリー 取締役会長兼社長



〈セッション(要旨)〉

RT グローバルビジネスの経験から見えること

田中 日本がさらに成長していくためには、グローバルで成功する企業を増やしていく必要があるとの問題意識から、その学びの場として今回のセッションを企画しました。自社でのグローバル展開の経験をお持ちの方々にご意見、アドバイスを伺います。

岩井 たばこ事業はブランドごとに同じようなマーケティングをして、輸送コストも安く、グローバル化に適した事業だったと言えます。民営化後、1999年に米国RJR社のインターナショナル部門(本部はジュネーブ)を買収しました。ここでグローバル展開に必要なブランドと販路や工場などのオペレーション、そしてマネジメント人材を手に入れたことが大きな転機となりました。以後は買収を繰り返して本業を伸ばしてきました。私たちは「貧者の戦略」と言っていますが、日本人が自ら出張っていくのではなく、できる限り現地に任せるという方針を取りました。一方で、資源配分などの戦略やガバナンスは必ずJT本体が常にモニタリングすることで、緊張関係を失うことなく事業を広げていけたのではないかと考えています。

小柴 JSRはBtoBかつ製造業であるという特徴があります。私は米国に住んで市場をゼロから作るということを長らく経験したので、経営の判断を東京中心で考えるべきではない、基本的にローカルのことはローカルでやるしかないと身に染みて理解していました。その上で、テクノロジー企業ですから、世界のどこが市場をけん引しているかを見極めて意思決定していくことが重要でした。この二つを組織マネジメントをする上でいつも考えていました。

また、製造業がたどってきた大きな流れをどう意識してきたかという点も重要です。つまり、第2次産業革命以降

1980年ごろまで、製造業では需要が供給を上回っていましたから、同じモデルを大量生産してコストを下げるという流れが続いていました。しかし1980年ごろ以降、世界中どこも需要に供給が追いつき、大量生産のドメスティック企業から、マス・カスタマイゼーションをしつつグローバルへと展開する必要に迫られました。2000年ごろには完全に供給が需要を上回り、パーソナライゼーションとリージョナライゼーションでさらに細分化していった。無形の価値を有形の価値に変えなければビジネスが成り立たなくなりました。つまりモノを作って日本から売っているだけでは駄目で、製造業ではないビジネスモデルをもって付加価値を世界に提供して、リージョナルに展開する必要に迫られました。JSRはその流れを意識してグローバル展開してきました。

RT グローバルで成功するために重要なこと

小泉 メルカリはアプリのプレーヤーとして国境を自由に往来できますので、2013年創業の翌年には米国での事業をスタートさせています。今、米国の年間流通総額が11.4億ドル、ここを成功させるべく頑張っているという状況です。日本はある種の単一民族的な社会でメディア数も少ないため、ある程度のボリュームでやれば成果を出しやすい一方、米国は人種と価値判断基準があまりに多様で、プロモーションやブランディングが非常に難しいと感じています。

岩井 日本のたばこ事業とジュネーブのJTインターナショナル部門とは、本部のマーケティングの役割は正反対です。日本の場合、単一のマーケットで単一の戦略を本部が組み、それを支社支店に落とし込んで実行させるという形ですが、ジュネーブの本部の役割はある種の引き出しをつくっておき、絶対にやってはいけないこと、例えばブランドの体系を崩してしまうとかだけはチェックします。また、経営として4Sモデルという株主至上主義ではないステーク

ホルダーモデルで、中長期に地道に進めるというフィロソフィーを共有し、透明性の高いモニタリングで成長を求めるというバランスがうまくいきました。

田中 シリコンバレーのスタートアップと日本のスタートアップとを比較すると、グローバルの成功体験を持つ人材の集めやすさも含めて難易度が違い過ぎる、というような問題があるかと思いますが、いかがでしょうか。

岩井 その点においては、日本人だけでやろうと考えるのではなく、ラグビーの日本代表チームのように、グローバルに多様化した人材による最適チームをつくっていくことが重要ではないかと思います。

小柴 JSRはここ30年ほど、毎年2～3人の若い社員を海外の大学に留学させてきました。トップマネジメントの8割はその留学経験者です。若いうちに世界に出て、ビジネスの損得から離れた学校というカルチャーに触れる経験はかけがえのないものです。新しいスタートアップなら、トップの人がとにかく世界を動き回することを勧めます。日本で経営会議を毎週やるよりも、実際に世界で人とのつながりをつくりながら現地で知見を得ると言うことが重要でしょう。

RT 旧弊を排し、先を見た取り組みを

小泉 僕は試行錯誤の最中ですが、40カ国から人材が集まって一緒に働いていますので、数年前から社内の公用語はほぼ英語になりました。文化の多様性やダイバーシティ&インクルージョンなどにも配慮しながらやっていますが、一方で、インセンティブの設計などが米国と日本では違い過ぎるという問題に直面しています。米国ではRSUなどが一般的なので、僕らが提案する株式を使ったようなインセンティブにあまり魅力を感じてくれないという問題がある。他にも、直近のWeb3.0^{かいわい}界隈の若者たちは税制においてデメリットのないポルトガルやシンガポールなどにどんどん出てしまう状況もあります。日本の税制の問題はさまざまなところに影響が出てきていると感じています。

小柴 私は今、日英印米などで複数のスタートアップを支援しているのですが、そこで思うのがセカンダリーマーケットにもっと力を入れるべきだということ。投資ラウンドに沿ったセカンダリーマーケットを作っていけないと、中途半端な状態で上場してしまうことになりかねません。もう一つ、日本悲観論に対してですが、面積当たりのGDPでいうと、実は日本が世界1位です。対する米国は6位、中国は7位。つまり社会実装コストが日本は世界一安いということです。これを活用しない手はない。政府には、個別企業を支援するよりも、次世代計算基盤や5Gなど社会インフラのためのテストベッド(実証実験用環境)を提供してほしい、とお願いしています。社会実装を早く始めるべきです。

岩井 私個人としては、日本には制約があって面白くないという起業家は積極的に外に出ていったらいいと思います。

今、経済同友会でアフリカPTの委員長をしていますが、アフリカはリスクも多いですがチャンスも多い。社会課題がまさにビジネスチャンスになっているわけで、今そこに賭ける意義は大きいでしょう。そこでの成功体験を日本に持ち帰ることもできるはず。日本の若い起業家の方たちには、そうしたある種のアニマルスピリットも期待したいです。

小泉 日米の株式インデックスを比較したとき、GAFAMの5社を抜くと日米の規模が実は同じくらいです。つまり米国の市場も基本はその5社が引っ張っているということで、日本からも成長できる産業が出てほしいと思っています。その意味では、韓国のエンタメ業界のグローバルな活躍ぶりに学ぶ点が多いと思います。韓国のスタートアップの友人たちは、韓国はマーケットが小さいから最初からグローバル展開するしかないと言います。グローバルのフォーマットにエンタメを落とし込み、国も成長産業として強烈にバックアップしているわけです。韓国コンテンツが伝播していくことで、ファッションなどそれ以外の産業も世界に流通していく。日本にも得意な産業があると思うので、強弱をつけて国がバックアップしていくことで、何か突破口が開けていくのではないかと考えているところです。

小柴 アマゾンについてかなり研究したのですが、彼らは年間40%も成長し、半導体の性能が2年で倍になるという「ビットの生産性」をビジネスモデルとしてAI企業に生まれ変わっている。日本ではビット生産性に気付いている企業がないといわれている。この先、2025年以降には「量子の生産性」が変革点となるはず。このレースはまだ始まっていませんから、先回りできれば日本の企業にも十分チャンスがあります。そのためにも、アマゾンの行動パターンの「OODA」、つまりObserveしてOrientしてDecideしてActする、これが重要だと感じています。今やPDCAはPlan Delay Cancel Apologizeに陥っています。目に見える目標からは新しい発想は生まれません。このPDCAはもう廃絶していきませんか。

RT 変革に必要な人、必要な視点

田中 政府に対する要望も含め、これからに向けて一言いただけますか。

小泉 日本発の産業を育てていくためにも、グローバルな人材が必要不可欠ですが、ビザや税制を含めさまざまな課題があります。グローバルなレギュレーションに見合ったフェアな報酬制度も必要です。日本企業＝日本人という価値観を脱却し、多様な人材が活躍できる企業環境を整えてほしいですね。

岩井 人材への投資となったとき、日本人や国内というところに閉じてしまう、見えやすいところに投資する、といったことが起こりがちです。広い視野を持ち、単にGDPや会社の成長率や利益ということだけでなく、気候変動や貧困

の問題などを含めた複数の指標の中でモデルになるような企業が出てくるといいですね。テクノロジーに基づいたビジネスと未来の社会に向けたパーパスが掛け合わされるような社会こそ、いわゆる「生活者共創社会」ということになるのだろうと感じています。

小柴 ジオポリティクス、ジオエコノミー、ジオテクノロジーの時代、技術インテリジェンスに基づいた新しい安全保障が必要です。結局、頭脳で勝負していくしかありません。量子コンピューターのイベントで日本人が2年連続で1位でした。素養はあります。国も会社も、組織だけで技術インテリジェンスの変革を起こすことは不可能です。優れた若い人たちを主軸に据えて、日本の変革を任せていくべき時に来ていると思います。

開 会 挨拶

南 壮一郎

経済同友会 幹事
ラウンドテーブル・クロスリーチPT 委員長
ビジュアル 取締役社長



ラウンドテーブル・クロスリーチPTでは、世代を超えた経営者の相互の学びと交流による新しい価値創出を念頭にプロジェクトを進めてきました。その中で今年度から開始したのが「クロスリーチ」です。今回のラウンドテーブルでもセッションの一つにしました。若手経営者と話をしていると時の先輩経営者の皆さまがとても良い笑顔で、これまで培ってきた経験だけではなく、長年研さんされてきた領域について惜しみなく話をしてくださる。そして日本と世界のこれからを共に考える。これこそが経済同友会の意義なのだと、あらためて感じられた素晴らしい時間でした。

特別セッション1ではデジタル敗戦国、焼け野原などの言葉も飛び出し、これから不透明で困難な時代がやってくると身の引き締まる思いがしました。一方で、1946年に書かれた経済同友会の設立趣意書の冒頭には「日本はいま焦土にひとしい荒廃の中から立ち上ろうとしている」とあります。2022年の今も、まさしく焼け野原からの復興が始まろうとしている、大きなチャンスが到来している時です。

新しい技術や発想で満ち溢れた国となるよう、一人ひとりが行動を起こし、世代を超えて共感し、協力し合って新しい日本の経済、日本の未来をつくっていきましょう。本日は本会の先輩経営者と若手経営者、非会員のスタートアップ、大企業子会社の30代、40代経営者など、多様な方々にご参加いただいて、他には類を見ないカンファレンスになりました。ありがとうございました。

クロスリーチセッション

「クロスリーチ」は今年度から始めた新たな取り組みの一つ。多数の経営者が一堂に会するラウンドテーブルから派生した、若手経営者2人と先輩経営者2人による対話の「場」だ(本誌7月号p22参照)。先輩経営者の経験、若手経営者の新しい発想などに互いに触れ、刺激し合いながら交流を深める。今回のラウンドテーブルのプログラムにおいては参加者を多数のグループに分け、途中メンバーを入れ替えて2セッション行った。

