

5/15 第27回未来投資会議 議事要旨

(開催要領)

1. 開催日時：2019年5月15日(水) 17:15~18:15
2. 場所：官邸4階大会議室
3. 出席者：

安倍 晋三	内閣総理大臣
麻生 太郎	副総理、財務大臣
茂木 敏充	経済再生担当 兼 全世代型社会保障改革担当 兼 内閣府特命担当大臣(経済財政政策)
菅 義偉	内閣官房長官
世耕 弘成	経済産業大臣
石田 真敏	総務大臣
柴山 昌彦	文部科学大臣
根本 匠	厚生労働大臣
平井 卓也	情報通信技術(IT)政策担当 兼 内閣府特命担当大臣(科学技術政策)
片山 さつき	内閣府特命担当大臣(規制改革)
金丸 恭文	フューチャー株式会社 代表取締役会長兼社長 グループCEO
五神 真	東京大学 総長
櫻田 謙悟	SOMPOホールディングス株式会社 グループCEO代表取締役社長 社長執行役員
志賀 俊之	株式会社INCJ 代表取締役会長、 日産自動車株式会社 取締役
竹中 平蔵	東洋大学教授、慶應義塾大学名誉教授
中西 宏明	一般社団法人日本経済団体連合会会長、 株式会社日立製作所取締役会長 執行役
南場 智子	株式会社ディー・エヌ・エー 代表取締役会長
小林 喜光	三菱ケミカルホールディングス取締役会長
翁 百合	株式会社日本総合研究所 理事長
三村 明夫	日本商工会議所会頭
神津 里季生	日本労働組合総連合会会長
鳥澤 加津志	株式会社CKK代表取締役(日本商工会議所推薦)
土屋 恵一郎	明治大学学長 日本私立大学連盟常務理事

(議事次第)

1. 開会
2. 議事
 - (1) 全世代型社会保障における高齢者雇用促進及び中途採用・経験者採用促進
 - (2) 成長戦略総論の論点
3. 閉会

(配布資料)

- 資料1 高齢者雇用促進及び中途採用・経験者採用の促進
- 資料2 今夏の成長戦略のとりまとめの方向性
- 資料3 基礎資料

資料 4-1 中西議員提出資料

資料 4-2 中西議員提出資料

資料 5 神津会長提出資料

資料 6 經濟産業大臣提出資料

資料 7 厚生労働大臣提出資料

○茂木経済再生担当兼全世代型社会保障改革担当兼内閣府特命担当大臣（経済財政政策）

本日は、最初に、全世代型社会保障における、高齢者雇用促進及び中途採用・経験者採用促進について、御議論をいただき。その後、成長戦略総論の論点について、御議論いただきたいと思う。

また、本日は、雇用問題の関係で、連合の神津会長、中小企業経営者の鳥澤CKK代表取締役にも御出席をいただいている。

それでは、本日、1つ目のテーマ、高齢者雇用促進及び中途採用・経験者採用促進について、議論を始めたいと思う。

まず事務方から、論点メモについて、説明をしたいと思う。

○新原代理補

資料1をごらんいただきたい。

1ページ、70歳までの就業機会確保。

3つ目の○、65歳までと異なり、それぞれの高齢者の特性に応じた活躍のため、採り得る選択肢を広げる必要がある。このため、多様な選択肢を法制度上許容する。

具体的には3つ目の○であるが、定年廃止、定年延長、継続雇用といった、65歳までの選択肢に加え、他企業への再就職、フリーランス契約、企業支援、社会貢献活動参加への支援といった、幅広い選択肢を用意し、労使で話し合うスキームとする。

2ページをごらんいただきたい。法律については、2段階に分けて、第1段階の法律については、70歳までの就業機会の確保の努力を促す法案とし、義務化を行わない。その上で、第1段階の就業機会確保の実態を踏まえて、第2段階の担保措置付きの法改正を検討する。

前回も総理から御発言があったが、年金支給開始年齢の引き上げは行わない。

第1段階の法案については、労働政策審議会の審議を経て、来年の通常国会への提出を目指す。

3ページをごらんいただきたい。与党、自民党でも検討が行われていますが、地方への専門管理人材供給の新たな仕組みづくりについて、明記している。

○茂木経済再生担当兼全世代型社会保障改革担当兼内閣府特命担当大臣（経済財政政策）

それでは、このテーマに関して、中途採用・経験者採用協議会の共同事務局長でもある世耕経産大臣から、中途採用・経験者採用促進の提言について、説明をいただきたいと思う。

○世耕経済産業大臣

資料6の表紙をあけていただいて、1ページ目をごらんいただきたい。

中途採用・経験者採用の促進に向けて、安倍総理の御指導のもと、根本厚生労働大臣と私を事務局長として、中途採用・経験者採用協議会を開催した。

第1回協議会では、大企業の経営者の皆さんに、第2回の協議会では、中小ベンチャー企業の経営者の皆さんにお集まりをいただき、中途採用・経験者採用を拡大していくための取組の紹介や、御提案をいただいたところである。

その中で、大企業の経営者からは、第1に、専門人材について、能力に応じた評価・処遇制度の整備が必要である。多様な採用形態と公平な評価・処遇に向けた取組が必要であるという御指摘があった。

第2に、産業界と大学が連携したリカレントプログラム開発や、社会人が受講しやすい環境整備などのリカレント教育への取組が必要などの御提案をいただいた。

また、中小ベンチャー企業からは、兼業・業務委託契約など、多様な採用形態と人材の受け入れの整備が必要。

子連れ出勤制度、テレワークなど、個々人の事情に応じた柔軟な勤務環境の整備が必要。

大企業における出戻り制度の導入や、副業解禁などによる人材交流が必要。

中小企業への人材供給や地域の拠点大学が参画した、学び直しの促進などの取組が重要などの御提案をいただいた。

厚生労働省をはじめ、関係省庁とも協力をしながら、中途採用・経験者採用の促進に向けた取組を進めてまいりたいと思う。

○茂木経済再生担当兼全世代型社会保障改革担当兼内閣府特命担当大臣（経済財政政策）

最初に、中西議員にお願いしたいと思う。

お手元に経団連と大学関係者で取りまとめられた、資料4-2の採用と大学教育の未来に関する産学協議会の共同提言も配付されているので、御参照いただきたい。

また、本日は、この関係で、日本私立大学連盟の常務理事であり明治大学学長の土屋恵一郎先生にも御出席いただいている。

○中西議員

私どもは、世の中の変化が激しい中で、最初に、採用問題から論を發したわけであるけれども、そのバックグラウンドは、今、世耕大臣が言及されたような、働き方の多様性というか、会社の仕組みとして、従来、高度成長期にしっかり機能していた仕組みがどこまで本当に有効なのか、見直すべき時期に来ているのではないかということである。その認識のもと、ある意味で、日本型の雇用慣行が必ずしも万能ではない。特に終身雇用というのは、いろいろと見直すべき点も出てくると考えている。

そういう意味では、定年の引上げなどいろいろ議論はあるけれども、高齢者の就業機会の確保は、こういう世界の中では当然だと思ふ一方、多様性ということが非常に重要であるので、法制度でがちがちに縛るというやり方よりも、いろいろな意味で企業のあり方そのものを見直していく過程の中で、制度も同時に考えていきたいと思ふ。

採用の議論は、今、茂木大臣からも御紹介があったように、大学と経済界とが直接話をする産学協議会ということで、スタートさせていただいた。要約版が資料4-1である。

企業側のいろいろな思いを大学との間で話をした。これは驚いたけれども、経済界と大学の直接対話というのは、今までしたことがないそうで、必ず文科省が仲介するというか、中教審が入ることだったようだ。会合では、極めて率直な御意見がたくさん出た。言ってみれば、オブリゲーションなしで、幾らでも言ってくださいという、そういう話ができている。

これは中間取りまとめで、さらに具体的にいろんなところで展開していかなければいけないということであるが、採用の問題だけではなくて、大学教育、しかも、最初の卒業だけではなくて、リカレント教育ということをやろうとすると、企業が何を期待しているのかということも、非常に深い議論ができた。また、例えば文科系と理科系と峻別するのは、時代遅れではないかとか、そういう議論をすると、大学側も実はそういうことを考えている。だけれども、今、こういうことがボトルネックで、ああいう観点が問題だというような、いろいろな話が發展している。

そういう中で、分厚めの資料で申し上げると、最後に、政府への要望事項ということで、12ページであるけれども、具体的に今までの大学の基準、考え方を相当改めなければいけないというお話とか、データサイエンスみたいなことは、文科・理科の共通の課題ではないかとか、あるいは大学は財政負担の問題を相当深刻に考えているから、もっと企業から寄附も含めた仕組みを充実できないだろうかとか、そういうことをやっていくと、地方創生も継続的にできる、そういう御提案にしているので、ぜひ多面的な検討をさせていただきたいと思ふ。

○土屋学長

今、中西会長から御発言をいただいたので、私から特段につけ加えることはないけれども、新卒一括採用については、経団連とも話はほぼ合意点に達して、一定のルールや役割を認めながら、同時に、学生の自由で主体的な選択を可能とする複線的な採用形態をとるほうがいいのではないのかということでは、一致した。

今まで経団連と大学側は、直接のメッセージを交換する場所がなかったものであるから、幸い、今回、中西会長の新卒一括ルールをめぐる御発言をきっかけに、就職採用問題について議論することができた。そこで合意したのは、確かに新卒一括採用という1つのルールだけで、今後対応していくことは限界がきているという点である。その意味では、新卒一括採用以外の方法も含めた、多様なルールを採用すべきではないのか。つまり1ルールでは、我々は、もはやこれから学生の多様な形態に即した採用形態をとることはできないけれども、しかし、ノールールでもないということについて一致をしたと思っている。

また、この問題について、労働経済学者であり、慶應義塾大学の前塾長、また私大連の前会長であった、清家篤先生から「もう一度、新卒一括採用ルールの意義を強調してほしい。」というお話があった。

まず、日本における若年失業率の低さに関し、新卒一括採用ルールは非常に大きな意味があった。2017年のOECDのデータを見ても、若年失業率は、日本が圧倒的に低く4%台である。5%以下は日本だけであり、10%以下は、ドイツとアイスランド、イスラエル、アメリカだけ。あとは、ほとんどが

10%、20%という高い失業率となっている。そのことに関して、清家先生からは「まさに新卒一括採用ルールが、日本の若年失業率の低さに貢献しているのであり、ぜひこの点も強調してほしい。」とのお話をいただいている。この観点についても、ぜひお含みおきいただきたいと思う。

○神津会長

要旨を資料5に記載しているので、御参照いただければ幸い。

意欲ある高齢者が年齢にかかわらず働き続けることのできる環境整備は、非常に重要であり、公的年金の支給開始年齢の引上げは行わないことを前提とした今回の議論は、歓迎したいと思う。そして、これまで以上に安心して仕事ができる安全な職場環境の確立とともに、賃金や雇用の質などのディーセント・ワークの確保が不可欠であることも、申し述べておきたいと思う。

その上で、4点、申し述べたいと思う。

1点目であるが、雇用形態にかかわらず、希望者全員が65歳まで働くことができる環境の整備が必要ということである。同一労働同一賃金に関する法律への対応が確実に実施をされて、不合理な待遇差を確実に是正すべきであることは、言うまでもない。また、家族の介護などで、就労ができないものへの対応も不可欠である。

2点目であるが、高齢労働者の安全と健康の確保である。加齢とともに、身体各部の機能及びそれらを統合する機能は低下する。こうした心身の変化や年代ごとの労災発生状況など、医学的・統計的見地から改めて分析をし、労働時間や作業負荷の低減や転倒リスク等の対策を図ることなどが不可欠である。

3点目であるが、フリーランスなどの法的未整備分野への迅速な対応である。65歳以降の働き方として、フリーランスも選択肢にあるわけであるが、一方で、フリーランスは、労働基準法や労働安全衛生法などが適用されず、働くものが保護されていないことは、かねてから指摘をされているところであり、65歳以前の働き方において、その解消を図ることが不可欠であることに言及をしておきたい。

4点目であるが、後ほど議論になる、成長戦略総論の論点についてである。日本型の雇用慣行については、雇用の安定や一貫した社内教育の充実を可能とする長所を本来有している。その強みを取り戻し、広げていくという観点も重要だと考える。

兼業・副業については、労働時間の通算などの課題も多く、それらの克服なしに、政府が旗を振るべきものではないということも、意見として申し上げておきたい。

○鳥澤代表取締役

きょうの資料を見せていただいたが、働く意欲ある、経験ある高齢者の方が、その能力を十分に発揮できる環境を整備するということが、人手不足に苦勞している中小企業としては、前向きに取り組むべきだと考えている。

ただ、中小企業は、産業構造の下層に位置することが多いので、マンパワーを必要とする職種が多いのが特徴である。つまり合理化が難しいということと同時に、人手不足が売り上げに直結するということであるので、雇用促進は重要だと考えている。

今回、示された方針の中で、7つのイメージがあるが、その中で気づいた点を申し上げさせていただくと、1つ目は、高齢者の個人差をどのように考えるかという点。高齢者は、もちろん働きたいという意欲はあっても、健康の問題だったり、逆に意欲の問題があるので、個人差が大きいという現実もあるので、一律にそれまで働いていた企業で継続雇用できるかという点、厳しいのではないかとすることを想定している。

例えば中小企業では、単一業務の企業が大変多い。単一業務というのは、例えば運送会社で言えば、配送員しかいない。そうなると、間接部門の人員がないので、配置転換が非常に難しいというのが、中小企業の特徴である。したがって、健康状態等による適用除外は第2段階からと書いてあるが、最初の段階から、この問題は表面化してくるよう思うので、計画段階から配慮が必要だと考えている。

2つ目に、事業主の計画策定というものがあつたが、中小企業は、必要だと判断すれば、すぐ実行するというのが長所である反面、ゼロからの計画書の作成等は、人材等の問題から、なかなか難しいということがあつた。一律の高齢者雇用の実施ではなく、従来のように、大企業、次に中小企業の実施のほうだが、現実的ではないかと思う点がある。今後の議論の中で、中小企業の生の声を十分に反映していただいて、一律の継続雇用年齢引上げではなく、企業の実態を踏まえつつ、社会全体で活躍していくことを期待している。

雇用という面では、高齢者雇用と同様に重要なのが、新卒採用である。現状は大企業の一括採用の時

期が終わると、中小企業の就活というのが、現在の流れある。一括採用が廃止となると、大企業が通年採用になってくれば、中小企業の入り口が閉められてしまうという問題がある。先ほど申し上げたように、中小企業はマンパワーを必要とするので、人員の確保が難しいことは、イコール売り上げの確保が厳しいという面がある。であるから、先ほど土屋学長から、1ルールではなく、ノールールでもないという言葉があったように、ある程度の一定のルールを残していただきながら、高齢者雇用も含めて、経験者の採用には、中小企業が必須であるので、実情を考えながら、多角的な視点から検討がなされるように、お願いをするところである。

○茂木経済再生担当兼全世代型社会保障改革担当兼内閣府特命担当大臣（経済財政政策）

計画書の作成が非常に負担になるということで、先ほどの論点の中でも、必ずしも全員に義務づけるのではなくて、必要があると認める場合には、計画書をつくってもらうという方向で、検討したいと考えている。

○根本厚生労働大臣

資料7の1ページをごらんいただきたいと思う。2040年の人口構造に対応し、我が国の成長力を確保するためにも、より多くの人々が意欲や能力に応じ、より長く活躍できる環境整備が必要である。

このため、個々の高齢者の多様性を踏まえ、70歳までの制度では、従来の65歳までの雇用の確保措置に加えて、新たにグループ企業以外への再就職や起業の実現支援、社会貢献活動への従事など、企業が採り得る選択肢を拡大したいと考えている。

同時に、高齢者の活躍を促進する環境整備として、70歳までの就業機会を確保する措置を実施する企業や、高齢労働者の労働災害リスク要因に対応する企業への支援、高齢期を見据えたキャリア形成支援などに取り組んでまいり。

2ページをごらんいただきたいと思う。人生100年時代に向けて、中途採用の拡大や副業・兼業の促進に向けた環境整備が重要である。

中途採用の拡大については、先月、中途採用・経験者採用協議会を開催し、育児・介護等で退職した従業員の再雇用制度などの先進事例を企業経営者から直接伺った。さまざまな立場の方が、個々の事情に応じて、多様な働き方を選択できるよう、中途採用の拡大に向けた環境整備を進めてまいり。

副業・兼業の促進に向けては、ガイドラインやモデル就業規則の周知に取り組むとともに、複数の事業主のもとで働く場合における、健康確保の充実と労働時間管理の在り方などについて、検討を進めてまいり。

3ページをごらんいただきたいと思う。就職氷河期世代への支援については、先月の経済財政諮問会議で、厚生労働省の取組として、就職支援の充実・職業的自立の促進、生活支援等の充実強化、社会保険の適用拡大、この3つの柱をお示した。

今後、政府全体で取りまとめる3年間の集中プログラムに、実行的な政策を盛り込めるよう、先月、私自身も、郡山のひきこもりやニートの方の就労自立支援を行うNPO法人を視察した。自立支援に向けた息の長い取組の重要性や、地元の中小企業が支援に協力する出口一体型の取組が印象に残った。今後も現場の声を聞きながら、実効ある施策になるよう、検討を進めてまいりたいと思う。

4ページをごらんいただきたいと思う。より多くの人々がこれまでより長く、多様な形で働く社会、高齢期が長期化する社会を見据え、人生100年時代へ向けた年金制度改革に取り組む。具体的には、多様な就労を年金制度に取り組む被用者保険の適用拡大と、就労期の長期化による年金水準の充実、これを2つの大きな柱として、改革を進めてまいり。この年金制度改革は、先ほど御説明した、高齢者雇用の促進、就職氷河期世代対策においても、重要な役割を果たす。

本日いただいた御意見もしっかりと踏まえ、関係大臣と連携しながら、改革を前に進めていきたいと考えている。

○柴山文部科学大臣

経団連と大学の貴重な中間取りまとめと共同提言は、しっかりと踏まえさせていただきたいと思う。

特にリカレント教育の推進や大学院教育の充実、大学教育の質の保証システムの在り方の検討や学修成果の可視化の促進、学部・研究科等の組織の枠を超えた学位プログラムの制度化に係る速やかな法令改正、全学部生がAIの基礎知識を学ぶ教育、AIを他の専門分野に応用する分野横断的教育の推進、大学への寄附の促進、地方創生に向けた地方大学の活性化などに取り組んでまいり。

また、今回のテーマにとっても重要なSociety5.0の実現や地域活性化に向けて、先端技術の活用や

ICT環境整備等によるSociety5.0に向けた人材の育成、教育研究基盤、ガバナンスや研究力強化など、高等教育機関での教育研究改革の一体的推進、スポーツ・文化芸術による経済好循環や地域活性化などにしっかりと取り組んでまいります。

○茂木経済再生担当兼全世代型社会保障改革担当兼内閣府特命担当大臣（経済財政政策）

先ほど中西議員から御説明いただいた、12ページの4点についても、そのとおりにやっていただけるということで、大変意を強くしているところである。

それでは、次のテーマに入りたいと思う。次回の未来投資会議では、成長戦略実行計画案の議論を行う予定であるが、本日は、成長戦略の総論の部分の論点について、御議論をいただきたいと思う。

基礎資料と論点メモにつきまして、事務方から説明したいと思う。

○新原代理補

資料2をごらんいただきたい。

2つ目の○であるが、本会議では、9回にわたって、各テーマについて、議論を行ってきた。本日は、このような各論の前に、総論として、どのような考え方を明記するかが論点になる。

もう1つの資料で資料3がある。基礎データを御紹介する。

1ページ、2001年から2007年まででは、日本の労働生産性の伸び率は、米・英に比べて低い状況であった。

2ページをごらんいただきたい。これに対して、2011年以降は、伸び率としては、日本がG7の中で1位となっている。

3ページ。ただし、労働生産性の絶対値自体は、依然として低く、米国の65%程度。生産性は、売り値マイナスコストであるので、日本の生産性の低さは、コストが高いことが原因か、それとも売り値が低いことが原因かが論点。

4ページをごらんいただきたい。マークアップ率を示した。マークアップ率とは、製造コストの何倍の価格で販売ができているか。2010年以降、米国・欧州では上昇しており、価格がとれるようになってきている。

5ページをごらんいただきたい。米国では、1980年段階では、マークアップ率の分布は1倍近傍に集中し、価格がちょうどコストを賄う程度であった。2016年になると、右側の方向にロングテールに伸びている。第4次産業革命などの結果、値段をとることができる企業が増えてきたことを示している。

6ページ。GAFAのようなプラットフォーム企業だけの問題かということ、米国を除いてみても、マークアップ率が高い企業があらわれてきている。

7ページの日本企業においては、依然として、マークアップ率が低い状況である。

8ページをごらんいただきたい。米国のマークアップ率を見ると、情報通信業は、コストの2倍以上の価格づけであり、最も低い小売業でもコストは賄えている。

9ページの日本企業を見ると、非鉄金属から右側は1倍以下で、コストさえ賄え切れていない。日本の生産性上昇の課題は、高付加価値化であるということを示している。

12ページ。ハーバード、スタンフォード、MITなどが共同でつくっている企業データベースを活用した分析。生産性を決定するのは、ITの投資金額よりも経営の質であることが示されている。

13ページ。経営の質を比較すると、日本のスコアが悪いのは、成果に基づく処遇であることがわかる。

14ページ。第4次産業革命に伴う労働市場の両極化の問題。米国では、中スキルの製造・販売・事務といった職が減り、低賃金の介護・清掃、高賃金の技術・専門職が増えてきている。

15ページ。日本でも両極化が発生し始めている。

16ページ。その結果、日本でも300万から700万円までの中間所得層が減少し、200万円未満の低所得層と700万円以上の高所得層が増加している。

17ページ。業種で見ると、流通・製造といった就業者数が減り、介護が増加していますが、右側の情報通信・技術といった分野は、日本の場合には、伸びが大きい。

18ページ、19ページをごらんいただきたい。第4次産業革命の結果、大学院卒の賃金にプレミアムが発生するようになっている。

20ページは、賃金プレミアムが発生している分野。学部卒を0%とし、修士卒、博士卒のプレミアムを見ると、心理学、コミュニケーション、芸術、理科系では物理学といった、基礎的・本質的な分野に発生している。AIと組み合わせたとき、基礎的な部分が問題になることを示している。

1 ページ飛ばして、22ページをごらんいただきたい。イノベーションは、ベンチャー企業を育成し、新規上場させれば良いと考えられてきた。左側が示すように、2016年では、日本の新規上場数は、アメリカを上回った。なぜ米国の新規上場数が減少しているかということ、上場よりも大会社に買ってもらったほうが、懐妊期間の長い技術開発をしやすいからである。そうすると、大会社のbehaviorが重要になってまいる。

23ページ。再びマークアップ率であるが、価格競争をしている状況では、投資は小さくなく、マークアップ率が2くらいの安定的企業が、最も投資が大きくなる。

24ページ、25ページは、折れ線が国の労働生産性の伸び率であるが、要因分解すると、赤の新規上場企業よりも、青の既存企業の要因が大きいことがわかる。24ページは米国、25ページは日本であるが、同じ傾向。

26ページ。日本企業の年齢は長く、イノベーションの障害になるとの見解があるが、27ページを見ると、米国では、社歴が長いほど利益率が高い、これは大会社が新たな分野を積極的に手がけ、ベンチャーを買収することで成長していることを示している。

28ページも同様。日本では、多角化度が高くなるほど、営業利益率が低くなるが、米国では高くなる。これは既存企業が内部の経営資源を新たな分野に投資することで、成果を上げていることを示している。

30ページ。日本企業のオープンイノベーションの実施率は低い、右側のとおり、課題の設定、解決とともに、大学、公的研究機関とのジョイントは、欧米と遜色はない。むしろ既存企業とスタートアップ企業との共同、あるいは既存企業同士の共同といった企業間連携が、欧米より弱いことがわかる。

31ページ以降は、副業・兼業の資料。

34ページまで飛んでいただきたいと思う。左側を見ると、思考・分析といった高度人材では、副業をしている人が本業での賃金でも36%高くなっている。企業の境界を低くし、従業員に兼職させることで、本業の価値が高まることが示されている。

35ページ。海外では、新たな起業を行うとき、6割5分程度は兼業で起こす。

36ページ以降は、第4次産業革命によるインターネットを通じた個人事業主、いわゆるギグ・エコノミーの登場。高齢者ほど恩恵をあずかっている。

37ページは、日本の場合。全体の7割弱が40代以上の中高年齢層で占めている。ギグにより、高齢者雇用拡大の可能性がある。

○茂木経済再生担当兼全世代型社会保障改革担当兼内閣府特命担当大臣（経済財政政策）

今、データでさまざまな説明をさせていただいたが、この論点については、資料2の3ページ、4ページ、5ページに、組織の変革の必要性、さらには人の変革、柔軟で多様な働き方の拡大等々という形で、文章としても、論点としてまとめさせていただいているところである。

○志賀議員

私は、長年、産業界において、事業会社を経営してきたが、その中で、思っていることがある。自分たちはライバルとの間で熾烈な競争をしながら、本質的には競争をしていないのではないかということ。企業がすべき本質的な競争は、製品やサービスの付加価値、バリューでの競争であると考え。日本企業は、国内で激しい環境を競争をしている。固定費を下げ、変動費を下げ、人件費を抑制するコスト競争に明け暮れている。もちろんコスト競争の努力は、企業として当然であり、否定するものではないが、今の日本の産業界が挑むべき競争は、他の企業とやかに差別化を図り、付加価値の高い新たな製品、サービスを生み出すかという競争ではないか。

日本の企業は、付加価値競争が苦手という面がある。特にバブル崩壊後、3つの過剰に苦しんだトラウマから、コストを下げることで、利益を生み出すという体質がしみついてしまっているのではないか。また、コストサイドに強い経営者が、優秀な経営者と評価される時代も長く続いてしまった。コスト競争は人件費も抑制するので、購買力の低下から、さらなる価格競争を生み出すという悪循環を引き起こしている。

最近、日本の労働生産性を向上させるために、コスト競争力をさらに強化すべきとの議論があるが、今、日本が取り組んでいくべきことは、イノベーションを生み出し、他社と差別化をし、付加価値を生み出す競争だと信じる。まさに時代は、第4次産業革命に突進している。イノベーション創出力が企業競争力の源泉になりつつある。そのために、多様性を重んじ、オープンイノベーションで、リスクをとってチャレンジする経営、コスト競争から付加価値を生み出すバリュー競争への転換が問われているの

ではないか。

○翁会長

労働供給制約に直面している日本が、持続的に経済成長を実現していくためには、停滞している生産性の向上が何より重要だと思う。そのためには、データ活用、AI活用、IT化などのデジタル化を企業経営者が本格活用して、付加価値の高い製品、サービスを創出することが鍵だと思う。

ただ、その実現には、日本企業に多い閉鎖的で自前主義のビジネスモデルの改革が必要だと思う。例えば自動運転やシェアリングサービスを考えても、デジタル化を本格活用した、クリエイティブで高付加価値のサービスや製品の提供は、オープンイノベーション、他企業との連携やM&Aなど、オープンで新しいビジネスモデルによって、初めて実現できると思う。これによって、当然各業界の再編も進むと考えられるが、政府としては、そうしたダイナミックな環境にふさわしい規制の改革やイノベーションを加速するような競争環境の整備に、スピード感を持って取り組む必要があると思う。

金融市場からの企業に対する、企業価値向上の動機づけも重要だと思う。例えば市場コンセプトが曖昧な東証一部、二部の市場区分の見直し、成長可能性の高いベンチャー企業に広く資金調達の機会を提供すること、さらにマザーズ市場への機関投資家の参入促進や他市場からの移行基準の見直しなどにより、既存の上場企業がビジネスモデルの改革やさらなる企業価値向上を動機づけられるような資本市場に向けた改革も求められると思う。

○小林会長

私も企業変革と新規事業創出、生産性向上について、お話しをさせていただく。

現在、国内のアクティビストやディストレスファンドなど、資本の論理を前面に出した人々が、改めて日本企業の価値や効率の向上に焦点を当て、一方、内部においては、ミレニアル世代に象徴される根本的な価値観の転換が生じている。この世界の大きな変革の中で、日本企業は人的資本としての人、ガバナンスを中心とした組織のスピード感ある変革が迫られている。そして、既存の業態の枠を超え、新たな価値を提供するビジネスの早期創出が求められている。

当社も環境問題など、社会性を踏まえ、炭素繊維や生分解性樹脂、次世代ヘルスケアやアグリビジネス、有機太陽電池や5G用化合物半導体結晶など、新規事業に既に10年来、挑んではきているが、総じて収益化が困難なのが実態である。研究開発から事業化まで、全て自前で育てるということには限界があり、RDのみをオープン化したり、シーズ段階で大学やベンチャーと組んだりするだけでは、状況を打開できるとは思っていない。

今後は、研究開発からマーケティングまでに至るバリューチェーン全体について、ビジネスのあらゆる機能を戦略的にオープン・クローズ化して、時間を稼ぐためにも、大企業、中小企業、ベンチャー、大学などが機動的に連携するオープン・シェアード・ビジネス的なアプローチをとっていく必要があるかと思う。

また、企業合併やM&A、そして、停滞する事業者のなど、新陳代謝を促進することで、過当競争を解消し、日本企業のマークアップ率を高めて、生産性を改善することが目下最重要の課題であり、労働市場改革やコーポレートガバナンス改革、株式の市場構造の見直しなどと一体的に取り組んでいくべきだと思う。

○竹中議員

生産性は重要であるけれども、企業と政府、双方にやるべきことがあると思う。きょうは、企業の話が中心になっているが、なぜコスト競争に走ったのか。その背景には、新規事業になかなか入っていけないという規制があったとか、そういう健全な競争環境をつくるのが、政策としての重要な課題になるのだと思う。何といても規制改革、それらの中には、医師労働市場改革やコーポレートガバナンス改革も入っているが、この点は、まさに5年前のダボス会議で総理がおっしゃったことそのものだと思う。第4次産業革命で非常にチャンスはあるのだけれども、新しいことになかなか入っていけなかった。

そのわかりやすい例がライドシェアなわけであるが、アメリカ、中国、シンガポール、インドネシア、それぞれで成功事例がある。ライドシェア市場は、間もなく10兆円と言われるわけである。日本が早い時期に出ていて、10%、1割のシェアをとっていたならば、1兆円。タクシー業界の規模が1.5兆円であるから、そう考えると、非常に重要なものを逃していた可能性があるのだと思う。

こうした点を踏まえて、今回の成長戦略では、大きな目玉を2つ作る必要があると考える。両方と

も健全な競争政策という観点からであるが、1つは、デジタル市場のルール整備。これは具体的に未来投資会議でも既に議論されており、プラットフォームに関する競争政策を議論する場を、専門家を集めて、ヨーロッパのように内閣官房に設けよう、これは重要なことであると思う。

第2に、第4次産業革命推進の観点から、国家戦略特区を強化して、スーパーシティをつくって、具体事例をつくる。これは片山大臣のもとに、諮問会議決定が行われているけれども、与党の同意を得て、閣議決定をいただいて、できるだけ早くやる必要があると考える。

この間、東南アジアのたくさんのベンチャーリストと話していたら、皆同じことを言う。あす死ぬかのように生きよう。これは要するに急げということ。あす死ぬかのように生きようは、ガンジーの言葉だけれども、ベンチャーリストが使っている言葉で、やはり時間を急ぐということが、大変重要であると思う。

○中西議員

既に事務局からお話が出ていたように、これからはコストの戦いではなくて、バリューの戦い、まさにそれがお客様の求めるソリューションとか、サービスとか、結局、ハードだけでもうける範囲では、おのずと限定があるということだと思う。

これを実際にやろうと思うと、私どもの日立の中でも、毎年1%ずつマークアップを上げていくという戦いで、何とか6年間成功してきて、ようやくそこそこになったというのが現状であるけれども、やはり人の課題になる。人がどういう格好で生き生き働いていけるか。資料の中でもエンゲージメントをとってみると、エンゲージメントというのは、企業に対する仕事の満足度であるけれども、それをいかに上げていくかという、企業としては、大変重い課題を着実にやっていくことが非常に重要。そういう意味では、今回の成長戦略のベースが人と組織、組織は必ず人が担うから、その2点にあるということで、大変良い方向の議論を展開できているのではないかと思う。

ただ、昨年、一生懸命働き方改革をやった。それがこういう面に本当にいきているかということ、裁量労働制の話が宿題として残る。やる気のある人が、健康を確保しながら、ずっとそれをやるわけではないけれども、一時的には時間を気にせず一生懸命やるようなチャンスを与えるということがあるかと思う。もう一回、働き方改革フェーズ2ということで、生産性の課題として、ぜひ一緒に取り組んでいただきたいと思う。

○金丸議員

経営とITをデザインする仕事の経験を通じて、成長戦略について意見を申し上げる。

大企業、中小企業、業種などの個別ごとに考えるのではなく、すべての政策が連動すべき。逆を言うと連動していない政策は打っても効果は薄いという認識が必要。

その上で、私の課題認識を申し上げる。

まず、そもそも営業利益率が低い企業が多数を占めている。その結果、為替の変動、社会の変化に資産/資本的に耐えることはできても、P/L上、変化吸収力は乏しくなる。よって、思い切った投資や人件費を上げる余力もない。

事務局資料の4ページは同質なコスト競争による消耗戦が繰り広げられていて、他国と比較してマークアップ率が低く、高付加価値化が課題とある。私もその通りだと思う。

8ページの米国ではマークアップ率1位は情報通信業になっているにもかかわらず、9ページの本来成長産業であるはずの日本の情報通信機械が最下位の0.84だということは付加価値のある製品やサービスの不在を表し、クラウド化、サービス化の進展に対応できていないと言える。

では、付加価値とは何かであるが、世界で高収益を上げている製造小売り業態であるZARA、ユニクロ、ニトリ、ABCマートは営業益率は10%~20%であるが、付加価値としては企画力、デザイン力、オリジナリティに秀でていることと、他企業に比して課題を解決するスピードが速いこと。

米国で「安売り」のウォールマートは身を削る安売りではなく、中間流通を一切排除したダイレクト取引を貫き、リアルタイム最適補充システムを有している。

日本の儲かっていない企業の多くは、ペーパー、バッチ処理が中心で、意思決定のスピードが遅く、新しい時代に対応が遅れたメカニズムの上で事業を行っている。競争優位に立てないのは当然。

日本のナショナルブランド、グローバルブランドの企業も一部を除いては低収益であり、そういう企業が求めるのは調達コストの削減であることが多く、中小企業の生産性が低いというだけでなく、TOP企業の経営改革促進は不可欠。

付加価値の構成要素の中核がソフトウェアやデータとスピードに移る中、新しい時代の競争に勝つため

の攻めのIT投資を経営トップがリードすることは極めて重要。

中小企業の課題は地方経済全体の課題とリンクして考えるべき。

日本中のLocalは、希少価値になり得る可能性を秘めており、日本の希少価値に敏感なGlobalのユーザーを開拓できる可能性は大きい。さぬきうどんのグローバルコンテンツ化を見てみても、Localのグローバル化が重要であり、官僚や大企業で活躍した人材の連携支援は有効だと思う。

もちろん、新市場や新サービスの誕生を阻む規制改革は一層強化し推進すべき。

○茂木経済再生担当兼全世代型社会保障改革担当兼内閣府特命担当大臣（経済財政政策）

経営人材などとして、中高年の方に、地方で新しい活躍の場をつくるということは、夏の取りまとめでしっかりやっていきたいと思っている。

○三村会長

第4次産業革命の原動力となるAI等のデジタル技術を活用して、生産性や付加価値の向上を図るために、企業における「組織」と「人」の変革を促進するという政策方針には大賛成である。

一方、全体に底流するのは、「大企業頑張り」という趣旨だと思っている。したがって、これらは主に大企業を念頭に置いた議論であり、私の立場からすると、一部の先進的なベンチャー企業の役割には言及されているものの、一般・大多数の中小企業については、積極的な考慮はなされていないと考えている。この点は、採用をめぐる議論でも全く同様であり、先ほど鳥澤社長からコメントがあったとおり、中小企業の実情も踏まえて、多角的な視点からの検討が必要であると思っている。

全国の働き手の7割を占め、地域経済の担い手でもある中小企業が、大企業の半分程度の低い生産性にとどまったままでは、我が国の成長はおぼつかない。やはり、中小企業の実産性を高めて付加価値を増加させ、賃上げを通じてその従業員や家族の消費を支え、地域経済にも貢献するという好循環を促すことが、我が国全体の成長に不可欠であり、その実現のためにはどうすべきかという観点を、ぜひとも成長戦略の中に常に位置づけていただきたいと思います。

有力な現実解の1つは、やはり取引価格の是正である。いまひとつは、中小企業における身の丈IoTやロボットなどの普及促進である。そのための支援策が近年強化されていることには、非常に感謝している。その結果、中小企業でも、徐々にデジタル技術の活用が進んでいるけれども、なお「発火点」には到達しておらず、この動きをいかに早期に広めるかが、喫緊の課題である。

中小企業の実産性や競争力には、大きな改善の余地があることは明らかであり、その担い手として努力すべきは当然に中小企業自身と思っているけれども、政府ができること、大企業ができることもたくさんあると思う。成長戦略の見取り図においては、中小企業の実産性や競争力の改善を強力に促すための政策の視点を、ぜひとも盛り込んでいただきたいと思います。よろしくお願ひしたい。

○茂木経済再生担当兼全世代型社会保障改革担当兼内閣府特命担当大臣（経済財政政策）

今日は、成長戦略の総論部分について、いろいろと御意見をいただくということであり、これからの各論についても、今日いただいた御意見を踏まえながら、まとめていきたいと思う。

○五神議員

この1年間、世界の変化は急激になったということを実感している。その中で、最近ものすごくチャンスが来ていると感じることが多い。まだ間に合う、今やると価値があることを具体的に定めて、成長戦略に書き込むべき。その観点で、きょうは、2点、急ぐと思うものを述べたい。

第1は、データの整備である。熾烈なデータ獲得競争は、既に始まっており、例えば日本の強みである材料関係のデータベースは、NIMSが先行的な取組で世界をリードしてきた。しかし、今、米国や欧州が数千人単位の人員を投入して、追い抜きを仕掛けてきている。良質なデータベースを作るには、意味を正しく理解してデータ化する、知的であるけれども、労働集約的な作業が必要である。大学院生は、データの中身を理解する貴重なマンパワーであり、例えばSINETでつないで、全国の修士、博士の院生の力を活用すれば、スピード、規模ともに、まだ十分に対抗できる。これはデータ活用のスキル養成にも役立つし、さらに重要なことは、その作業の対価によって、彼らの生活を安定化させることができる。給付ではなくて、対価とすることが重要。

第2に、データ時代に一層重要になるのは、半導体である。材料や製造装置、設計技術、センサーなどの半導体関連分野は、今でも日本の強みである。しかし、最先端の最終製品をつくることのできるファウンドリーは、ついになくなってしまった。最先端製品とのリンクがないと、半導体関連産業が成長

できなくなってしまい、非常に危機的。

一方で、日本の大学には、研究で世界をリードする、最先端のいろいろな半導体関連研究があり、世界の産学のトップに通じるネットワークもまだある。これを活用して、海外のメガファウンドリーと連携を図り、産業界をつなぐ仕掛けを作り、日本の優位性を維持し、発展させるべき。

材料データ整備と半導体の出口確保は極めて重要で、今、やらなければ手遅れになる。大学や大学院生を活用すべき。

なお、前半の議題であった、通年採用について、移行の在り方によっては、修士課程の大半の間を就職活動に追い込み、大学院教育が急速に劣化することにつながりかねない。大学の機能転換には、研究を支えている理系学生の力が鍵となるので、教育の質の維持や大学の機能転換の足かせにならないよう、採用制度改革において修士大学院生に対する周到的な戦略が必要。

○櫻田議員

総論の議論ということで、事務局から提案された内容については、全く賛成。この中で、何をすべきか、なぜすべきかということについては、論点が出尽くしたのだろうと思っているが、問題はどうかやってやるかという、Howのところ。ここについては、やや大上段に振りかぶって言えば、民間の知恵を信じていただくこともいいのではないか。そういった意味で、3点、民間の知恵を出させるために、検討いただきたい点がある。

1点目は、事務局の説明にもあったけれども、事業や企業の新陳代謝の促進。特に古いものの代謝の促進。これは企業の大小や事業の大小を問わず、低収益事業をとにかく切り出して売却する、カーブアウトする、こういったことをもうちょっと自由にできるようにならなければいけない。経営判断でやればいいのではないかとされるが、いろいろとルールがあり、できないこともある。例えば解雇無効時の金銭救済とか、あるいは金融機関の機能強化のための競争法の弾力的な適用とか、こういった早急に実現すべきルールというのは、まだまだ残っていると思う。これが1点目。

2点目は、何人かの方がおっしゃっていたが、人材の活用のための改革。何といても、イノベーションというのは、同調性に反するものであり、いろんな人が集まっているいろんなことを言うから、イノベーションするわけである。その意味で、現在も足りないと思っているのは、多様な文化や人材同士へのグッドクラッシュ、知の衝突みたいなものであり、そういう人材の流通がどうしても必要。新卒一括採用等の日本型雇用慣行というのは、昭和、あるいは少品種大量生産時代には大いに機能したと思うが、既に制度疲労を起こしていると思っており、グローバルな競争で不利に働く。今、各企業が必死になって改革をしているが、政府においても、既に改革対象になっている制度も含めて、そして、社会保障制度を含めて、昭和モデルを何とか令和モデルに持っていけないかということである。

3点目は、次元がちょっと違うけれども、ネーミングの重要性であり、先ほどから中途採用、既卒者採用という話が出てくるが、私はどうしてもキャリア採用にこだわっている。なぜかというと、クールビズというのは、和製用語であるけれども、今やこんなに定着している。同じように「おーいお茶」もそうである。名前を変えただけで、6倍売れている。既に本気でやろうと思っているところは、既にキャリア採用という言葉にしているので、何とか御一考を賜れればと思っている。つまらない話だが、大事な話だと思っているので、申し述べた次第。

○南場議員

きょうは、総論で、何を話してもいいということであるので、日ごろ思っていることをお話ししたいと思う。

昭和は製造の時代で、日本は大勝ちをして、相対的な地位を高めた時代であった。平成はITの時代で、日本勢は、残念ながら、惨敗。そして、令和は、IoT、AIを用いて、リアルとITの接点で大きな変革が起きていく時代、場替えが起きるチャンスである。平成の惨敗を繰り返さないために、どうしたらいいのかということを考えると、ポイントは教育ではないかと考える。もちろん理系の教育とか、プログラミング教育は、既に指摘されているが、私が申し上げているのは、初等教育からの教育である。日本の教育は1つの正解を言い当てる、間違えない達人を量産するというもの。昭和の低コストで、品質が高い、均一なものを大量に生産して立国していった時代にベストな教育制度である。時代の要請に合った教育になっていないということで、これが平成の時代に惨敗した1つの根底的な要因ではないかと思っている。この時代に合ったものに、根本的な思想から変えていく必要があると考える。

きょうは、大企業の問題のデータが多かったけれども、スタートアップについても量、質両面において更に強化することが重要だ。日本のスタートアップはどうしても世界と組んで多国籍軍をつくるのが

苦手で、シュリンクしていく日本市場を抜け出せずに、閉塞感に陥っているところが多くある。これも教育が原因であると考えている。1つの答えを求める教育によって、自分と異なる異質な人たちと一緒にやっていくことが苦手だということが、根本的にあるのではないか。異質をセレクトとして、さまざまな発想を尊重する教育に、根本的に思想から転換するべきであるとする。

あと、大企業については、ポイントはもろもろあるけれども、人材の流動化というのは、非常に大きいポイントだと思う。1人の人間が、40年間、同じ組織で最高のパフォーマンスを上げ続けることを前提とするのはもはや不自然。大企業の中に固定化されている人を意地でも引っ張り出して、違う世界で試合をする、真の流動化が必要だと思う。

我が社でも、例えば副業など新しい制度を取り入れているし、我が社で活躍している人材を外に出そうという動きも始めている。今後とも全力で取り組んでいくつもりなのであるが、政府においても、教育の改革、人材の流動化、オープンイノベーションを率先して行っていただきたい。例えば新卒一括採用の見直し、通年採用、経験者採用の拡大、成果に応じた処遇や昇進、年功序列ではない昇進、副業の解禁とか、できることはたくさんあると思うので、ぜひ率先して取り組んでいただきたいと感じている。

○茂木経済再生担当兼全世代型社会保障改革担当兼内閣府特命担当大臣（経済財政政策）

10名の民間議員の皆さんから、さまざまな御意見をいただいて、イノベーションという観点から、非常によかったのではないかと思います。

次回、具体的な議論というか、成長戦略の実行計画の案について御議論いただきたいと思う。

○安倍内閣総理大臣

本日は、最初に、全世代型社会保障における高齢者雇用の促進及び経験者採用促進などについて、議論を行った。人生100時代を迎えて、元気で意欲ある高齢者の方々に、その経験や知恵を社会で発揮していただけるよう、70歳までの就業機会の確保に向けた法改正を目指す。

その際、本日も、中小企業を代表して、鳥澤さんからお話も御意見もいただいたが、その際、65歳までと異なり、それぞれの高齢者の特性に応じて、多様な選択肢を準備する必要がある。定年延長や継続雇用制度の導入に加え、他の企業への再就職や自営、起業、社会貢献活動への支援など、幅広い選択肢を用意する考えである。

まずは70歳までの雇用確保の努力を促す法案について、労働政策審議会における審議を経て、来年の通常国会に提出できるよう、準備を進めてまいる。さらに地方への人材供給の確保や中途採用・経験者採用の促進に向けても、しっかりと対策を講じていく。

第2に、本年夏の成長戦略の取りまとめに向けて、これまで9回にわたって御議論をいただいた、各分野の具体策を踏まえ、基本的な考え方について議論を行った。第4次産業革命を最大限に生かし、我が国の生産性向上、力強い経済成長につなげるためには、経済社会システム全体にわたる再構築が求められる。とりわけ、これまでの人材、技術の囲い込み型の自前主義から、開放型、連携型のオープンイノベーションへ構造面での変革を進めていく必要がある。その際、労働市場の両極化が進行する中で、新たな雇用を創出するためには、創造性などの能力を備えた人材の育成が極めて重要であるとする。

働き方についても、本日、中西議員から報告があったが、新卒一括採用の見直しと同時に、中途採用・経験者採用の拡大、兼業・副業の促進、個人事業主の機会の提供の拡大を図っていく必要がある。茂木大臣は、世耕大臣、根本大臣など、関係閣僚の協力のもと、成長戦略の取りまとめに向けて、最終的な調整を進めていただきたい。

○茂木経済再生担当兼全世代型社会保障改革担当兼内閣府特命担当大臣（経済財政政策）

それでは、本日、御議論いただいた論点と方向を踏まえて、この夏の成長戦略の取りまとめを行うべく、今後の議論を具体的に進めてまいりたいと思う。

昨年秋以降、これまで9回にわたり議論を行い、その都度、総理から御指示をいただいてまいった。次回は、これらに基づいた成長戦略実行計画案について、御議論いただければと思う。