

# 1/27 第 4 回未来投資会議

## (開催要領)

1. 開催日時：2017 年 1 月 27 日（金）17:30～18:15
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
  - 石原 伸晃 経済再生担当大臣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
  - 金田 勝年 法務大臣
  - 松野 博一 文部科学大臣
  - 塩崎 恭久 厚生労働大臣
  - 鶴保 庸介 内閣府特命担当大臣（科学技術政策）
  - 山本 幸三 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
  - 榊原 定征 一般社団法人日本経済団体連合会会長
  - 竹中 平蔵 東洋大学教授、慶應義塾大学名誉教授
  - 中西 宏明 株式会社日立製作所取締役会長 代表執行役
  - 南場 智子 株式会社ディー・エヌ・エー取締役会長
  - 小林 喜光 株式会社三菱ケミカルホールディングス 取締役会長
  - 富山 和彦 株式会社経営共創基盤 代表取締役 CEO
  - 曾禰 寛純 アズビル株式会社 代表取締役社長

## (議事次第)

1. 開会
2. 企業関連制度改革・産業再編について
3. 規制改革・行政手続の簡素化・IT 化の一体的推進について
3. 「平成 28 年度産業競争力強化のための重点施策等に関する報告書」（案）  
「産業競争力の強化に関する実行計画(案)」（2017 年版）、  
「これまでの議論の経緯と今後の検討の方向性」について
3. 閉会

## (配布資料)

- 富山氏提出資料
- 曾禰氏提出資料
- 小林会長提出資料
- 日本再興戦略、実行計画、報告書の関係について
- 平成 28 年度産業競争力強化のための重点施策等に関する報告書（案） 概要
- KPI の主な状況
- 平成 28 年度産業競争力強化のための重点施策等に関する報告書（案）
- 産業競争力の強化に関する実行計画（2017 年版）（案） 概要
- 産業競争力の強化に関する実行計画（2017 年版）（案）

- これまでの議論の経緯と今後の検討の方向性 概要
  - これまでの議論の経緯と今後の検討の方向性
  - 参考資料 数値で見る、アベノミクス成長戦略のこれまでの主な成果
- 

(石原経済再生担当大臣)

ただいまから、今年初めてでございます、第4回未来投資会議を開催いたします。

本日は、御多忙の中、お集まりいただきまして、ありがとうございます。

議事に移ります。

企業関連制度改革・産業再編につきまして、経営共創基盤の富山代表から御説明をまずはいただきたいと思っております。

富山さん、よろしくお願ひします。

(富山代表取締役)

よろしくお願ひいたします。

お手元の横の資料をご覧いただきたいと思っております。資料1であります。

ここでは、多くの日本の大企業が残念ながら長期的に調子が悪かったわけですが、その状況についてお話ししていきたいと思っております。

1ページ目ですが、これはアベノミクスの中でどんどん進んできた企業投資改革の理論的支柱になっている伊藤レポートからの抜粋なのですが、日本の企業は残念ながら米欧と比べて稼げていないということなのですが、直接的には財務的なテクニックの問題ではなくて本業の利益率が低いという問題です。

その背景なのですが、2ページ目、この利益率が低いという議論をすると、これは平均的な日本企業の話ですけれども、平均によく出てくるありがちな議論というのが、日本企業というのは短期的利益よりも長期的な成長を重視しているのだという話が出るのです。これは、フォーチュンの500、これは売り上げランキングです。売り上げランキングの中で、95年に日本の会社は150社入っていました。ところが、この20年間で3分の1に減ってしまいました。長期的に売り上げを失っているのです。もう一つ悔しいのは、当然置きかえられたのはグローバルゼーションの中で新興国と中国が増えたのですが、英仏独米国はこんなに減っていないのです。圧倒的に日本が一人負けになってきたということが特徴的で、非常に残念なことがおきております。

3ページ目、次のよくある言い訳といいましょうか、説明が、日本企業というのはとにかく雇用を大事にするのだと。大企業は特に。なので、利益率が低いのだという議論があります。これは資本金10億円以上の大企業における就業者が全体にどれくらいの割合を占めているのかという推移です。これはだだ下がりです。大企業群というのは雇用をずっと失ってきているのです。これは全体で4%落ちていて手前の数字がないのですが、これはおおむね労働組合の組織率とほぼ比例しているのです。その前からずっと下がってきておりますから、日本の大企業群は雇用を失ってきています。これはどこへ行ったかといったら、御案内のように、非正規と中小企業に移ったというのがマクロ的な現実です。最後の方がちょっと上がっているのは明らかにアベノミクスの効用でちょっと上がっているのですが、残念ながら長期的には下がってきたということです。

4ページ、これはちょっと言いにくいのですけれども、このランキングが落ちてしまったのは、圧倒的に多いのは、電機産業です。

私は今パナソニックの役員もやっているのですが人のことは言えないのですけれども、何が起きていたかということ、日本の企業は技術力があるので、技術力で色々な市場を作ってきました。しかしながら、市場が立ち上がると、日本企業のトータルシェアがどんどん下が

ってくるということを毎回繰り返しています。何が起きているかということ、デジタル革命が起きますと、当然コモディティー化が急速に進むので、市場が大きくなったらどんどん規模を大きくして投資規模を大きくしていかなければいけないのですが、日本勢はみんな同じこと、多くの会社が過当競争をやってしまうのです。投資は分散になるし、グローバル競争なのでオリンピックで勝たなければいけないのですが、中で大変な過当競争で打ち合いをやるものですから、国内予選で疲れ果ててしまって世界で勝てないということを繰り返しています。多分このパターンはずっと繰り返していて、まさに同じことをいまだに繰り返しているということでもあります。

5 ページ、こういう状況というのはどういう人が経営してきたのかということなのですが、これはまた言いにくいのですが、日本の会社のガバナンスが一番現れるのはどういう人が経営しているかということなのですが、日本の会社の特徴は、特に右側のものが特徴的なのですが、とにかく新卒一括採用で生え抜きで同じ会社にずっと勤め上げた、高学歴で中高年の男性です。そうでないと日本の会社で社長になれないというのが日本の特徴でありまして、これは今や世界的にいうと非常に異様な姿です。極めて連続的で同質的な中で組織が運営されているというのが日本の特徴です。

6 ページです。こういった状況を起こしてしまった背景には、極端に同質的で連続的なサラリーマン共同体のムラ型ガバナンスみたいなものがあると言わざるを得ないわけで、当然これは現状維持の力がものすごく働きますから、事業をやめるとか再編するとかということが極めてできにくい。そういう企業体になっていることが日本のガバナンスの特徴です。

7 ページです。結局、何かをやってしまったから失敗したというよりは、日本の場合は不作為です。やるべきことをやらずにだらだらと衰退していくというのがパターンで、アメリカはCEOがとても強いので、大体これは作為の暴走です。ですから、暴走の構図が日米でかなり違うので、ガバナンス上もこれはわきまえてガバナンスを考えなくてははいけないということです。

8 ページです。コーポレートガバナンス改革の今後の課題ということになりますが、サラリーマン共同体至上主義的な「ムラの空気のガバナンス」から徹底的に脱却しなければいけないということで、今まで進めていただいているコーポレートガバナンス改革は全く正しい方向を示していると思うので、これをさらに徹底していくということ。あと、やや形が先行してしまっているのも、どう実質が追いつくかということ。トップ人事の客観化、透明化が一つの鍵だと思っています。ちょっと飛ばしていただいて、もう一つが、資本主義のガバナンスというのは、基本的に資本民主主義なのです。株主が最終的には投票するわけです。そうすると株主があほだとうまくいかないわけでありまして、これは残念ながら結構困った株主がいるのも事実です。これは別に海外のいわゆる短期的なグリーンメーラーみたいなものだけではなくて、国内でもちょっと困った人が結構いて、ガバナンスを強化しましょうという「バカの二つ覚え」というパターンがありまして、何を言うかといったら、とにかく配当をふやせ、株式を買い取り償却しろと、この2つしか言わない困った株主がいっぱいいます。これは建設的対話を担えないので、今、スチュワードシップ・コードの改訂を金融庁を中心にやっていただいておりますが、これはちゃんとやって、機関投資家の質を上げることも非常に大事なテーマになってくると考えております。

以上です。

(石原経済再生担当大臣)

ありがとうございました。

続きまして、規制改革・行政手続の簡素化・IT化の一体的推進につきまして、アズビル株式会社の曾禰さんから御説明をいただきたいと思っております。お願いいたします。

(曾禰代表取締役社長)

アズビルの曾禰でございます。

お手元の資料2と画面を使って御説明させていただきます。本日は、発表の機会をいただき、光栄でございます。これより、日本のプラントにおけるIoT技術を活用したスマート保安について御説明させていただきます。

プラントでは、運転員が運転監視システムを利用した監視と1日数回の巡回点検を実施しております。これを第1の目とします。

しかし、運転員(第1の目)には力量差があります。また、日本のプラントでは、設備が高経年化している上に、熟練運転員が引退していくこともあり、重大事故の発生するリスクも増大している状況です。

こうした課題解決には熟練運転員の英知を継承し、超越する、いわば第2の目、第3の目が必要と考えております。

第2の目は、高機能のセンサーを活用した設備診断に基づく最適保全の実現です。例として、当社の高性能センサーを搭載したスマートバルブポジションを用いた設備診断システムでは、調節弁の保全整備時期を最適化し、保全費の大幅な削減を可能にしました。

次に、第3の目は、ビッグデータを活用した異常予兆検知や未来変動予測です。当社のAI「ビッグアイ」は、熟練運転員が経験から学習・判断するのと同様に、ビッグデータから様々な運転パターンを学習することで異常の早期発見が可能です。

これから示しますのは、ある化学会社で実際に起きた設備の緊急停止の事例をビッグアイで検証した結果です。ビッグアイは運転員の方よりも2時間半も前に異常を検知しています。さらに、1週間ほど前から熟練した運転員でも気づかないような予兆を検知、注意を促しています。

現在、高圧ガスプラントでは、4年に1度程度の法定点検が必要であり、大型施設の場合には約30日間、プラントの稼働を停止して点検をしています。ここで御説明申し上げたいことは、第2の目、第3の目を活用したスマート保安を導入すれば、保安水準を向上させた上で4年以上の長期の連続運転を安全に実現できるということです。その結果、検査費用を削減できるだけでなく、プラント停止によるビジネス機会の損失を防ぐこともできると考えています。

駆け足でございますが、今、申し上げたスマート保安は、日本が世界に先駆けて発信するIoTイノベーションです。我が国は、安全性と生産性の向上のために、官民が一体となり世界に先駆けてスマート保安への投資を進めていくべきと考えています。日本のプラントが抱える設備の高経年化問題と、運転員の技術伝承の課題をIoT技術で解決し、安全かつ生産的なものづくり基盤としてパッケージ化することにより、インフラ輸出にも貢献できると考えています。ぜひ政府には制度面での後押しをお願いいたしたく、今日は御説明させていただきました。

どうも御清聴ありがとうございます。

(石原経済再生担当大臣)

ありがとうございました。議論は後でさせていただきたいと思います。

それでは、企業関連制度改革・産業構造改革分野の構造改革徹底推進会合の会長であられる小林会長から、御提言をあわせてお願い申し上げたいと思います。

小林会長、よろしく願いいたします。

(小林会長)

小林でございます。

未来投資会議のもとに構造改革徹底推進会合では去年の10月以来既に4回にわたり、日本企業の「稼ぐ力」を高めるために何が必要かという議論をしてまいりました。

資料3をご覧ください。

2ページですが、日本企業の「稼ぐ力」が依然として低迷していることを示す、売上高利益率(ROS)の日米比較です。ROSについては先ほど富山さんからお話がありましたので、右側を見ていただくと、最近の我が国の株価を1990年と比較して、いかにも時価総額が増えていないことが一目瞭然です。

その原因は一体何なのかということで、3ページを見ていただきたいのですが、円グラフの中の青いところは売上高利益率が5%未満の低収益事業であり、一方緑は10%以上の事業です。欧米系企業と比べると、明らかに日本企業は収益力が弱い事業をたくさん抱えて、それを放置していることがうかがえるかと思えます。

4ページにまいりまして、これは化学業界の比較ですが、左3つは日本の化学会社で、右2つが海外、アメリカのDowとドイツのBASFであります日本企業で売上高割合が高いのは赤い部分、原油コストに非常に依存している石油化学事業です、ほとんど利益が出ていない。むしろ売上高の小さいヘルスケアや機能商品群で稼いでいます。

これが2013年度のデータですが、次のページで2015年度のデータも示しています。大分石油も安くなって改善傾向は見られるのですが、まだDowやBASFに追いつくという段階にまでは至っておりません。

その大きな原因を示しているのが6ページです。ポートフォリオトランスフォーメーション、つまり事業ポートフォリオを的確に転換しているかどうか大きなポイントであり、BASF、Dow、デュポンは、相当大規模の買収を極めて的確に素早くやりつつ、一方では撤退、縮小も非常に果敢にやる。残念ながら日本の場合は、捨てるべき事業を捨てることにまだ相対的に時間がかかっている。ましてや捨てる場合も本当にだめになってからやめているケースが多いというあたりが一つの原因かと思えます。

次は、経営者の健全な判断を促すコーポレートガバナンスの現状ですが、安倍政権のコーポレートガバナンス改革のもと、社外取締役が相当増えるなど大分「形式」は整ってきているのですが、本当に冷静で客観的な目で過去のしがらみを断ち切る決断ができる環境かどうかという「実質」については、まだ考慮すべき対象かと思っています。

7ページにまいりますが、これも先ほど富山さんからお話ございましたけれども、日本企業の経営者は、ほかの企業で経験を積んでいる人が極めて少なく、新卒一括採用という歴史を相変わらず背負っていると言えます。

8ページにまいります。ここにアンケートの結果がありますけれども、そういう経営者がリタイアした後、リタイアしているはずなのに36%の会社で相変わらず相談役とか顧問として、まだまだ後進への指導とか指示をやっているという、このあたりがなかなか足を引っ張ってしまっているなと感じます。そういう意味で、社外取締役の活用など、日本は風土も含めてもう一段の改革が要る。

9ページです。企業情報の年度開示制度を欧米と比較しますと、日本の場合は株主総会の前後に、証券取引所規則に基づく決算短信、会社法に基づく事業報告、金商法に基づく有価証券報告書、証券取引所規則に基づくコーポレートガバナンス報告書と、4つの書類を一挙に提出しなければならず、投資家にとってもなかなかわかりづらいという指摘がございます。制度横断的な見直しを行って開示内容を一本化あるいは共通化することが、投資家と企業の間の中長期投資的なエンゲージメント、建設的な対話の促進のために非常に必要ではないかと思えます。

10ページは四半期開示の件ですが、義務化の是非も含めて検討していくべきかと思えます。最低限、2つの重複開示について合理化・簡素化が必要でしょう。少なくとも、四半期ごとに業績予想を記入するフォーマットは、どうしても投資家と企業の対話を短期的、

ショートターミズムに持って行ってしまいうらいがあるので、ぜひ見直しが必要かと思えます。

11ページです。アルゴリズムを用いた株式の高速取引、ハイフリークエンシートレードが、日本でも米国並みに行われて、中長期的な企業価値に基づく価格形成や公正な取引を阻害するとの指摘があることから、これは制度的な対応がぜひ必要かと思えます。

最後に12ページですが、ここまで「稼ぐ力」が低いという問題について述べてきましたけれども、企業経営のあり方そのものを見直していくための課題を大きな意味で4つに整理して示しております。

続きまして、規制改革、行政手続の簡素化、IT化の一体的取組における、技術革新を後押しする先行的取組について、お話し申し上げます。

まず、22ページをご覧くださいなのですが、「世界で一番企業が活動しやすい国」を目指す中、事業者にとって行政手続・許認可等の複雑さが極めて大きな負担になっていることを受け、2016年度の成長戦略では、スマート保安に取り組むような前向きな事業者を後押しするために、事業者目線で規制改革、行政手続の簡素化、IT化の取組を取りまとめることを決定しています。

23ページにまいりまして、12月の構造改革徹底推進会合で、まず、技術革新に合わせて行政手続も革新する。加えて、デジタル・インフラを活用して行政手続の重複を排除するという2点を切り口に、4つの先行的な取組を選定いたしました。

24ページから25ページにその4つを示してありますが、1つ目が今、曾禰さんから御説明がありましたスマート保安です。今までの自主保安連続運転期間最長4年を、8年までの間で柔軟に設定できるようにすれば、大分負担が軽減され、逸失利益も1事業所当たり4億円回復できる。2つ目は、先端化学物質開発力の実現で、ビッグデータ分析等の革新的技術を活用して、安全性は確保しながら、毒性試験を動物実験から先端コンピューター解析に代替することを認めれば、製造・輸入の制限を大幅に緩和することができ、試験費用を削減するとともに事業の海外流出等も防げるだろうということで、年間約380億円の逸失利益を回復できるとの試算が出ております。

次に25ページ、昨年9月、最初の未来投資会議で取り上げられたi-Constructionの取組です。全ての建設プロセスでICT等を活用することで、検査日数を5分の1に短縮し、検査書類を50分の1に削減することができます。最後4つ目ですが、ベンチャー支援プラットフォームです。各省のベンチャー支援事業の申請手続で法人番号というデジタル・インフラを活用し、一度入力した情報はその後の入力を不要にするほか、申請様式の共通化、オンライン申請などを実現する。このようにして行政手続の重複を排除すれば、25%以上の時間とコストが削減できて、スピードが命のベンチャー企業にとっては大いに助かることと思われまます。

このように、規制改革、行政手続の簡素化、IT化を一体的に進められる案件は、ほかにも多くあるはずでして、基本的には、事業者目線で技術革新に合わせて規制や行政手続も革新していくということだと思えます。政府には、幅広い分野において、事業者目線で行政手続の負担を減らし、民間の経済活動を後押ししていただければと思えます。

私からは以上であります。

(石原経済再生担当大臣)

ありがとうございました。

これを受けまして、事務局で今後の検討の方向性に関する説明を簡潔にお願いいたします。

(柳瀬代理補)

資料4をご覧ください。これから御説明します3つの文書でございます。一番左の欄、一昨年の日本再興戦略2015の進捗状況を記したものが報告書でございます。安倍政権の成長戦略は、それまでの成長戦略と違って、書いて終わりではなくてKPIでフォローするという趣旨で実施しているものでございます。真ん中の欄、日本再興戦略2016、去年策定していただいたものですが、これも実施の内容に、期限、責任を持つ大臣を明記したものがこの実行計画でございます。一番右の欄、今後の検討の方向性は、これから年央に策定する成長戦略の出発点となる議論の現時点の整理でございます。

まず、報告書について御説明いたします。資料5-2をご覧くださいませでしょうか。一昨年の成長戦略で決めたものが実際にどう進んでいるかということでございます。KPIにつきまして、昨年の同時期に比べまして順調に進んでいるものをA評価、これが増えてございまして、全体の半分を占めてございます。設備投資、雇用関係が順調に成果を出しております。他方、指導的地位の女性の割合や男性の育休はB評価となっております。

次に、実行計画、資料6-2でございますが、分厚うございますけれども、見ていただくと、各項目ごとに実施期限、責任を負う大臣を明確にして、これからの国会予算での実施の責任と時間を明確にしたものでございます。

最後に、今後の検討の方向性、資料7-1でございます。Society5.0の実現に向けまして、医療・介護を初め、戦略分野、横断的事項の両面から、イノベーションの社会実装に必要な検討課題を取り上げてございます。加えまして、公的部門の民間開放、公共データのオープン化、イノベーション／産業の新陳代謝、人材育成などについて検討課題を取り上げております。さらに、地域への未来投資、ICT、農業など、ローカルアベノミクスについても検討を進めてまいります。

いずれにしても、今後の会議で御議論いただきたいと考えてございます。

以上でございます。

(石原経済再生担当大臣)

ありがとうございました。

それでは、今日は民間議員の方から御発言を賜ればと思います。

(中西議員)

ありがとうございます。

こういう議論を通じまして、私ども、自分でやってきたことは、本当にこういうところで悪戦苦闘してきたなという実感がございます。従来の選択と集中というのは、往々にして、弱者連合を集めて業界の構造を保ったまま何とかくり出すとか、自分でお店を閉めなければいけないというのは余り公表できない大変なコストがかかるわけです。そこで消耗していて、今度はそれを攻めに転換するとき、手元にしっかり資金がないので手詰まりになる、ということの繰り返しをしてきたのではないかと思います。

最近、そういうところから私どもの会社は少し脱したのですけれども、正直に言って、今日お話にありましたように利益水準がまだ十分でないということで、大きなチャレンジだと思っております。

そういう意味で、政策的な問題と制度的な問題とあるのですけれども、一番基本は、民間の企業経営者の決意あるいは心の問題だと思っておりますので、今日のこの一連の審議を通じまして、そこを痛感したというのが正直なところでございます。

これをぜひ単に個社の問題だけではなくて幅広くしっかりやっていくということ、産業界としては、榊原さんが横におられて恐縮ですが、しっかり決意表明したいと思っております。

(榊原議員)

先ほどの富山CEO、小林会長、中西会長からも御発言がございましたけれども、我が国企業の課題について多くの点で共有できていると思っています。

一方で、欧米企業との収益力の差を語るときに、企業の立地条件、経営哲学の違いもあわせて認識する必要があると考えます。

2点申し上げたいと思うのですが、1点目は、我が国の高コスト構造の問題でありまして、たとえ欧米の優良企業と比べて技術とか経営の「稼ぐ力」が同等だとしても、コストの差で収益力に大きな差が出るようになります。高コスト構造の中で、特にエネルギー料金の問題は深刻です。日本ではもともとエネルギー料金が世界で最も高い水準にあったわけですが、震災後、産業用電気料金が約3割上昇しています。諸外国と比べますと、2倍から3倍という印象です。先ほど日本の石化企業の収益が低いという数字がございましたけれども、極端に言えば、その原因のほとんどはナフサの価格、電気料金の2点であります。特に電気料金は非常に大きい。安全性の確認された原発の再稼働、それから、FIT制度、すなわち再生可能エネルギーの固定価格買取制度のさらなる見直しなど、政府としての政策的手当が必要だということを申し上げておきたい。

2点目は、経営哲学。中西委員から頑張るという話がございます、そのとおりでございますけれども、一方、ステークホルダーに対する彼我の考え方の違いがあります。我々がIRでアメリカに行きますと、株主に一番大事なものは何かというと、彼らは株主が大事だと、我々は株主も大事だけれども、従業員、地域社会、取引先、全て同等に大事なのだということを言っています。日本の企業は、不採算事業をいつまでも抱え込んでいるのだと、それだから収益性が低いのだという指摘があるわけですが、従業員を簡単にレイオフできるアメリカと違って、日本では雇用を守らなければいけないという経営者の哲学があって、なかなか不採算事業だという理由で簡単に撤退できないということで、従業員の雇用を守るあるいは地域経済の発展を使命と捉えた日本型の経営の実践も斟酌されるべきと考えます。

さはさりながら、皆さんの御指摘のとおり、グローバルな競争に勝ち抜く機動的な事業再編の促進といった、日本型経営のバージョンアップも当然必要であります。政府におきましては、これまでの日本型経営のよいところを残しながら、新たな時代に即した規制改革の推進等の事業環境の整備、改善を求めたいと思います。

もう一つ別の視点で1点申し上げたいと思うのですが、先ほどどなたかおっしゃいましたが、短期的成果にこだわらずに、長期的視野で成長を目指す経営の必要性について申し上げたいと思います。投資家が短期的な成果を過度に求めることによって、例えば、腰を据えた長期的な研究開発あるいは事業開発がやりにくくなることを懸念します。昨年末にアメリカ最大級、世界最大級の投資運用会社であるブラックロックのCEOにお会いする機会があったのですが、彼らも長期的視野での経営を、企業に求めているとはつきり言っています。企業には長期的経営をしてほしいし、株式の長期保有にインセンティブを与えるような税制に変えてほしいといった御指摘がありました。

あわせて、小林さんからも御指摘があった四半期開示の見直しも、株主の短期保有を助長しかねない制度だと思いますので、見直しについて私からも提案したいと思います。

私からは以上です。

(南場議員)

「稼ぐ力」について御指摘をいただきました。数年前からコーポレートガバナンスの議論が随分行われているのですが、形式を整えることは非常に進んでいるのかなと思うのですが、一方で、内実のある経営陣の強化というところはまだまだかと思っています。

数年前から、女性の経営者は非常に少ないものですから、毎週のようにヘッドハンター

から電話が来て社外取締役を依頼されるということがありました。お断りをすると、何とか形だけでいいのです、月に2時間でいいのですと。とにかく女性が必要なのですということをおっしゃったこともあります。そういう形ですと、本当の意味での社外取締役のバリューの発揮が期待されていない状態なのではないかと感じます。

あと経営陣の強化のご指摘は、経営者としては当然真摯に受けとめなければいけないのですが、構造の違いもあります。もちろん法人税や御指摘のあったエネルギーコストの高さに加えまして、雇用の硬直性です。グローバルで競争していく上ではかなり課題になってくるところが、一般論としてはあるのではないかと。事業ポートフォリオの組みかえに向けて、制度的には本当に遜色なく日本も整ってきているのですが、こういったコストの高さや雇用の硬直性というところは課題がまだ残っているということです。

第4次産業革命という移行期において、AIやロボティクスの発展によって人間と機械の役割分担が大きく変化していくことを考えると、その変化に応じて人材をダイナミックに組み換えられる他国、とりわけ米国の企業と、それがやりにくい日本の企業との間では、最新技術のメリットを享受するという点においてスピードの格差が出てしまうのではないかと思います。センシティブな課題ではあるのですが、オープンに議論していくべきかを感じております。

以上です。

(竹中議員)

企業というのは、当たり前ですが労働と資本という生産要素を使って価値を生み出すことである。企業の価値がもし株価にあらわれているとすると、安倍内閣になってから株価は2倍になっているわけですから、日本の企業の価値も間違いなく上がっている。

ただし、よくよく見てみると、資本の論理が十分に働いているのか。資本の論理というのは、儲かることをやって、儲からないところは切り捨てる。そういうことが十分に働いていないのではないかと。ということで、コーポレートガバナンスの強化が産業競争力会議で一番最初に議論になった。

労働の論理も、やりたい仕事をやる、移りたい会社に移るという流動性が確保されていないのではないかと。先ほど南場さんがおっしゃったように、企業の話をするときは労働の話は不可分であって、コーポレートガバナンスの強化と労働の流動性を高めることは基本中の基本であると思います。

私は、そういう観点から、アベノミクスの産業競争力、成長戦略をスタートして、それなりの成果を上げているわけですから、今後さらにそれをどのように強化するかという、富山さんがおっしゃったような方向は非常に重要なのだと思うのです。

もう一つ、6重苦をなくすことがより具体的な産業界からの要望としてありました。かなりのものはなくなりました。円高という苦はなくなりました。法人税も総理の努力によってかなりの程度下がってきました。ただし、まだエネルギーは下がっていない。そのとおりだと思います。それを包括するものとしての規制、この規制に関して一歩二歩大胆に進める。それが、今、第4次産業革命の成果を取り込むためには非常に喫緊に求められていると思います。

そこで、特区の諮問会議などでも議論してきましたサンドボックスという考え方は、次の成長戦略でぜひ目玉の一つに据えなければいけないのではないかと。規制の砂場、自由にやってよい。実はダボス会議でイギリスの財務大臣がおもしろい発言をしました。イギリスはサンドボックスを始めた国ですが、サンドボックスの効果は財政政策の効果よりも大きいと。これは財務大臣としては喜ばしい発言なのではないかと感じますが、そのサンドボックスを規制改革の中心に据えて、企業の強化の中心に据える。これをぜひ

成長戦略の中に盛り込むべきだと思います。

(金丸議員)

企業の「稼ぐ力」の議論につきましては、売り上げ志向から利益志向に変えなければいけないわけです。加えて、この20年来の技術革新を振り返りますと、我が国のほとんどの企業がまだハードウェア志向で、ソフト志向になり切れていない。ハードウェア志向ですから特許には熱心ですが、世界はそれよりもその権利の中で著作権のソフトウェアに付加価値を加えているわけですから、そういう意味で、ポートフォリオの大胆な改革が必要。将来はコモディティー化されるような量産に向いている製品に目が向きがちですけれども、いずれその将来性が乏しくなるということだと思っています。

私はJAにもっと1円でも安く仕入れて1円でも高く売れと言っている立場から、民間企業同士はもっと厳しい議論をするべきではないかと思っています。

今日、四半期の開示の見直しについての話が出ておりましたけれども、これは早急に取り組んでぜひ改善をしていただきたいと思っています。重複した仕事が四半期ごとに登場するわけですから、そうすると経理部門に四半期ごとにピークが訪れているわけですが、それは政府がそういう重複した仕事を依頼していることになりますので、今日出た議題につきましては大いに賛成しておりますので、スピードを持って解決をしていきたいと思えます。

以上です。

(五神議員)

「稼ぐ力」の改革について、大学として2つの面で貢献できると考えています。

まず1点目です。先ほどの経営者の方々の御説明にありましたように、将来が見えにくくなる中で、企業が中長期的な視点に立って果敢な判断をするということがますます難しくなっている現状があると思います。この意思決定を支えることを大学が一緒になって行いたいと思っています。そのためには、共感力が高く具体性のある未来ビジョンをつくる必要があります。未来の社会とそれを支える新たなビジネスの姿を示し、そこからバックキャストして、今、どのような手を打つべきか、行動指針を明確化することで、判断が行いやすくなると思います。東京大学でも、組織対組織で行う新しい形の「産学協創」を進めていますが、そこでまず取り組んでいるのは、この未来ビジョンを一緒に素早く明確化するという作業です。

2点目は、人材の問題です。なんととっても日本の最大の強みが高い人材力にあることは論をまたないところであると思います。しかし、我々の卒業生等をずっと見てきていますと、産業構造の大きな変化の中で、潜在力に合った活躍の場が社会の中に用意されていない人材が増えていることが心配です。経営者の方々も、その潜在力はよく理解しておられるのだと思いますが、果敢な経営判断と雇用の継続との間で葛藤があるのではないかと感じています。

現在の産業構造の中で厚みを増しているのは、南場議員、金丸議員からもお話がありましたように、IT関連です。私は、第4次産業革命に向けて、特に、AI・ビッグデータ、サイバーセキュリティ、ブロックチェーンの3つの領域の人材をスピーディーに補強する必要があると感じています。

大学は、これまでは、人材の発射台を用意すればいい、卒業時に高い発射台をつくろうということに注力してきたわけですがけれども、スピードが求められる現在においては、それでは間に合いません。大学を卒業し、社会で既に活動している人材に対しても、産学連携の仕組みの中で共同研究の機会を提供するとともに、新たな挑戦に向けたリトレーニングなどの場を用意して、果敢に挑戦する人たちをバックアップしていきます。それを通じ

て貴重な人材の潜在力を最大限活用し、総合的な「稼ぐ力」改革に貢献したいと考えております。

以上です。

(石原経済再生担当大臣)

ありがとうございました。

これまでの御発言を受けまして、関係閣僚に簡潔に御意見を賜りたいと思います。

(麻生副総理)

日本企業は、高い技術力、優秀な人材、そして内部留保、このような資源を活用し、長期持続的な「稼ぐ力」をつけていかなければならないと思います。投資家による中長期的な企業価値に基づく投資を促していくことも非常に重要であり、富山代表の資料の8ページの「バカの二つ覚え」という表現は、投資家が自己株消却と配当しか言わないという話を言い表したうまい表現だと思います。このような話も踏まえ、機関投資家と企業との間で「建設的な対話」をしっかりと行うことができるよう、スチュワードシップ・コードの改訂を行います。

あわせて、小林会長のお話の中で、株式の高速取引が資料の11ページに書いてありましたが、高速取引に関しては、登録制度にする法案を提出します。リスク管理や当局への情報提供などを求める制度をしっかりと整備したいと思っております。

また、企業と投資家の「建設的な対話」に資する観点から、企業による積極的な情報開示を促していくことが重要です。さらに、今はフィンテックに関し、この環境の整備につきましても、利用者のニーズを的確に捉えてスピード感を持って取り組んでまいりたいと思います。このことに関しましても近々法案を提出します。

非常に重要だと感じておりますことは、この20年間グローバル化が進んでまいりましたが、結果的に（たとえば米国では）南部・北部と中部との間で所得格差が生まれたわけです。だから、ローカリズムが大切だという指摘もあります。日本は、この149年間、近代化の中でもローカリズムを維持してきました。私はそれがこの国の強みだと思っております。グローバル化とローカリズムのコンビネーションが非常に重要であり、その流れに適合している企業が生き残っているのではないかと私は考えております。

以上です。

(世耕経済産業大臣)

企業の「稼ぐ力」を高めるには、短期の投機的取引に振り回されずに、長期投資と大胆な再編にチャレンジできるかが鍵だと思っております。今後、投資家と経営者の長期的で建設的な対話を促すための開示のガイダンスや、社外取締役や指名委員会の活用など、取締役会の機能強化のための指針を年度内に策定したいと思います。あわせて、収益性の改善を阻む産業構造にもメスを入れて、再編を促すための具体策も検討していきます。

規制緩和など、経済産業省でできることは全てすぐ着手をしたいと思っております。アズビルさんのようなIoT、ビッグデータを活用した最新技術を導入して、常時監視、異常予兆検知を行う事業所を、本年4月から「スーパー認定事業所」として、稼働停止を伴う検査の間隔を最大8年に延長することで、生産現場のイノベーションを促していきます。

また、紙で行っている年間25万件に及ぶ保安手続の審査・提出を、全面的にオンラインでできるよう抜本的に見直していきたいと思っております。

小林会長から御指摘いただきました新規の化学物質の審査プロセスにおいて、ビッグデータを活用することで動物実験をコンピューター解析でできるような審査の実現であります。これも来年度から技術開発を開始したいと思っております。

これも小林会長から御指摘をいただきました、各省庁ばらばらのベンチャー支援策の申請については、申請様式の共通化、オンライン申請によるワンストップ化を実現する新たなプラットフォームについて、来年度当初から試行的に運用を開始したいと思います。

(山本内閣府特命担当大臣)

ダボス会議で、株主だけを考えている欧米型の資本主義、配当と自己株式で利益の100%以上があるというのはばかげており、そうではなくて、長期的な視点を持った日本型の公益資本主義のほうがいいのだという主張をいたしましたら、大変反響が大きくて、多くの年金基金などが、そういうことをやるなら日本に投資したいという反響がありました。御紹介します。したがって、その意味では、先ほど指摘がありました四半期決算などは早くやめるべきである。長期投資については優遇することを考えたらいいと思います。

規制改革推進会議では、昨年6月の「日本再興戦略2016」を踏まえ、事業者目線での行政手続の一体的見直しを検討しており、今月19日には、営業の許認可や社会保険など、事業者にとって負担感の強い10の分野を重点分野の候補として示したところです。先行的な取組として、革新的な新技術の活用、行政が取得する情報の重複排除等により、行政手続コストを削減しようとして取り組んでおります。

規制改革担当大臣としては、年度内を目途に、重点分野の幅広い選定と削減目標の決定を行い、規制改革、行政手続の簡素化、IT化を一体的に進めてまいります。

国家戦略特区については、本国会に提出する改正特区法案に、「クールジャパン・インバウンド分野の外国人材の受入れ」など、多くのメニューを盛り込んでまいります。自動走行やドローン等の実証実験を円滑・迅速に行えるよう、事前規制をできるだけ設けない仕組み、いわゆる「サンドボックス特区」についても、改正特区法案に規定し、引き続き具体的な制度設計を行ってまいりたいと思います。

以上です。

(鶴保内閣府特命担当大臣)

まず、行政手続の簡素化・IT化の一体的推進については、規制改革推進会議とも連携しつつ、高コスト体質の行政手続等のIT利活用を政府全体で推進するアクションプランを策定し、これらの取組に貢献して参りたい。

また、成長戦略についても、議論を深化していくことが求められているSociety 5.0の実現に向けて科学技術イノベーションの社会実装を加速するとともに、官民データ活用推進基本法に基づき、データ利活用の環境整備により富山さんが御指摘のようなより効率的、戦略的な企業経営を支援するなど、総合的かつ効果的に推進して参りたい。

(石原経済再生担当大臣)

ありがとうございました。

総理にお話をいただきしたいと思います。

(安倍内閣総理大臣)

これまで、安倍政権では、コーポレートガバナンスや産業競争力の強化に果敢に取り組んでまいりました。政権交代前と比べると、ROEが7割以上も上昇するなど、日本企業の「稼ぐ力」は確実に改善はしています。しかしながら、欧米企業に比較すると、日本企業は事業ポートフォリオの組換えが十分に進まず、利益率は依然として水をあけられています。第4次産業革命が急速に進む中で、大胆な経営判断の遅れは致命傷になりかねません。

今こそ、「稼ぐ力」向上に向けたコーポレートガバナンス改革を、「形式から実質」へ粘り強く進めていかなければなりません。企業の「稼ぐ力」を向上させ、その収益を研究開

発投資や人材投資に振り向けていく必要があります。

このため、本日の問題提起を踏まえて、不透明な退任した経営トップの影響を払拭し、取締役会の監督機能を強化することにより、果断な経営判断が行われるようにしていきます。

過度に短期的、投機的取引に陥ることなく、中長期的な企業価値の向上を後押しする観点から、四半期報告を含め企業情報開示のあり方を見直し、投資家が真に求める情報が効率的、効果的に開示されるようにしていきます。

さらに、税制や人材等の制度改革を通じて、企業の中長期的投資や事業再編の障害を取り除いてまいります。

各大臣には、今、私が申し上げた方向性に沿って、直ちに施策を具体化していただきたいと思っております。

(以 上)