

DXの思考法セミナーシリーズ（経済編） ～日本をアップデートするための方法論～

2022年2月

経済産業省 企業行動課

中村 智

日本経済社会を取り巻く全体像（イメージ）



もっとシンプルにすると・・・

問：次の20年くらいで日本の経済社会が目指すべき絵姿とは何か？

ざっくり言うと、

- ✓ 国内：持続的な経済社会システムを作り続ける
- ✓ グローバル：一定の影響力（経済力がベース）を維持し、有利な国際環境を醸成

<これまでの変化>

- ・人口減少、少子高齢化、低位安定の経済成長 and more
- ・グローバル化、デジタル化、経済安全保障の高まり and more

⇒多くの既存システムが変化に対応できず、制度疲労

+

<これからの変化>

- ・正確には読めないが、よりドラスティックになることは確実
 - ⇒これまでの変化トレンドがより深化、拡大化、加速化
 - ⇒さらなる質的变化の可能性も

⇒いわんや、これらの変化には対応不可能

全体システムの
アップデートが
必要

制度疲労シリーズ（1）クアドラ・レンマ

「経済成長」、「持続的な社会保障」、「少子化対策」、「財政健全化」が「トリレンマ（3つのレンマ）」ならぬ「クアドラ・レンマ（4つのレンマ）」

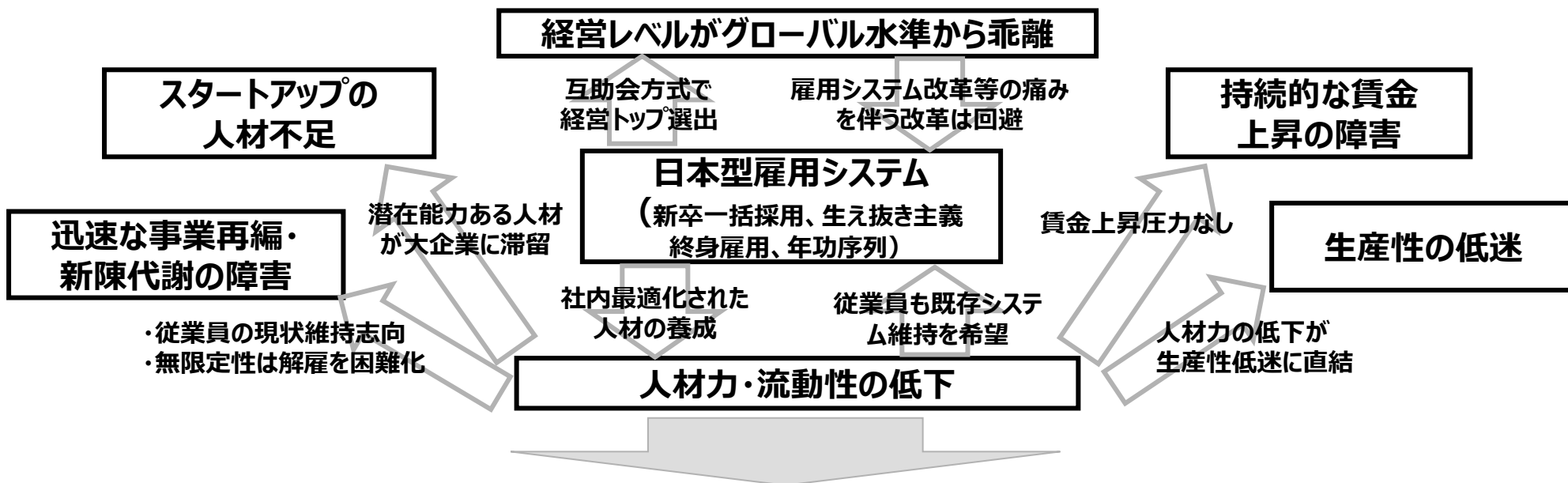


- 社会保障に対する将来不安⇒経済成長や少子化対策の根本的足かせ
 - ・将来不安から可処分所得が増加しても消費は増えず、「成長と分配の好循環」が回らない
 - ・産業界・資本市場の成長意欲を削ぎ、国内投資も増えない悪循環
- 子育て若者世代に将来不安が残れば、ツーキッズに踏み込むことに躊躇する可能性
- 増大する社会保障費と財政規律の狭間で、少子化対策に対する抜本的対策が困難化
- 少子化問題が解決されなければ、社会保障や財政健全化を支える将来の担い手が減少し、システムの持続性喪失に対する不安を助長する悪循環

制度疲労シリーズ（2）日本型雇用システム

日本型経営システムのコアとなる雇用システムは、様々な経路をたどって日本経済の競争力や成長ポテンシャルの低迷の主要因となっている可能性

<日本型雇用システムを中心とした負の連鎖>



<目指すべき「新たな経営システム」のイメージ>

<経営戦略>

持続的な企業価値向上に資する経営ビジョンの策定

事業・機能ポートフォリオの迅速な新陳代謝

本気のオープンイノベーションによる新規事業開発

<必要な機能>

健全なガバナンス（鍵は指名報酬委員会）

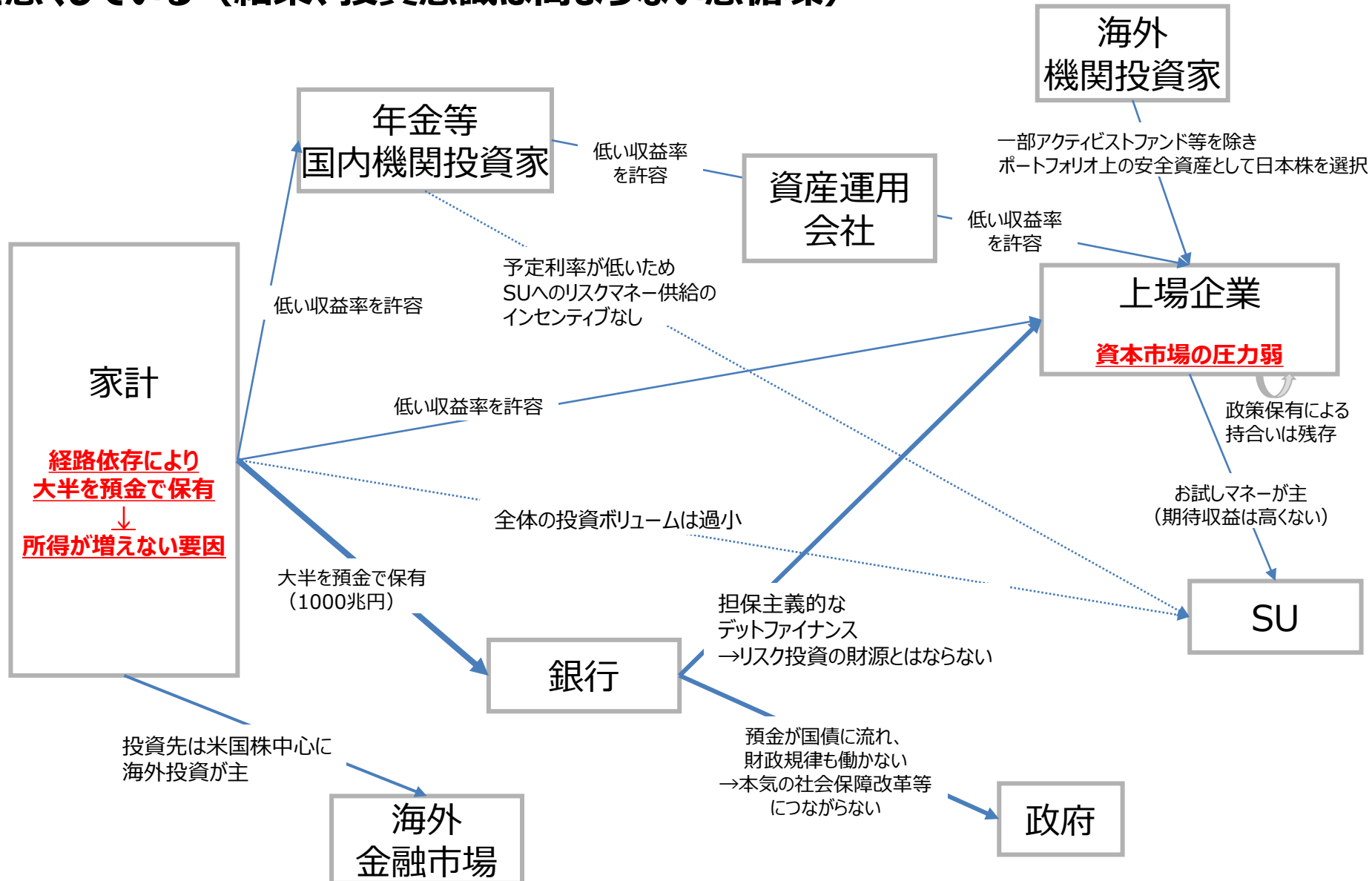
果断な経営意思決定ができる経営陣

人材のROAを最大化する人事システム
（人材投資×社内外の流動性向上×戦略的活用）
（Ex.）戦略的なリスク、ジョブ型の導入
サクセッションプランの策定、早期退職等の流動性担保策



制度疲労シリーズ（3）資金循環

経路依存による家計の投資意識の低さが日本全体のハードルレートを下げて、「血の巡り」を悪くしている（結果、投資意識は高まらない悪循環）



なぜ変わらなかったのか

仮説：経済社会システム自体が「イノベーションのジレンマ」の陥っているから

既存システムは、“Too long, complex, major, stable to change”

<相互連関性>

- **一部のシステムを変えると他のシステムに影響（complex）**
→大きな変革を実現するためには、全体システムを変える必要があるが、変革による影響がより大きくなるため、難易度は高くなるジレンマ

<意思決定メカニズム・ガバナンス構造>

- **変革の仕組みはあるが、Status Quoを望む意思決定者が多数（major）**
 - ・企業：コポガバの仕組みは整備されたが、日本株は安定資産扱い⇒パッシブ運用
 - ・政府：民主主義は自らも変革可能だが、現状維持志向がマジョリティなら機能不全

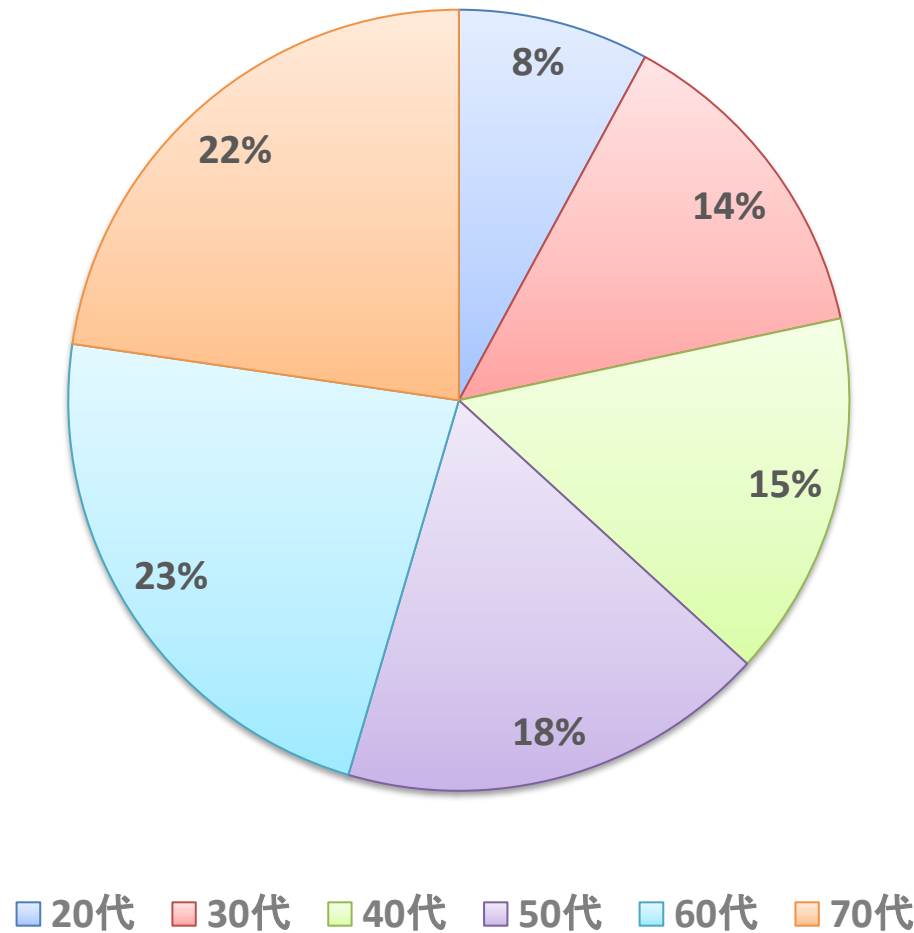
<マインド・セット>

- **既存システムが安定的かつ長期にわたり、微修正しながら継続的に運用（stable）**
→既存システム内のプレーヤーのマインド・セットも安定志向・リスクアバーズ、横並び・尖りをつぶす、自前・内向き主義、めんどくさがり

⇒「イノベーションのジレンマ」から脱するためには、これら3つの変革が必要

(参考) 世代別のVoting Power

マジョリティを取るためには、50代まで巻き込むことが必要



※年代別の人口と年代別の衆議院選投票率のかけ算で計算

変革の方向性（1）相互関連性を意識した全体設計①

<全体設計>

“大宇宙”とそれを構成する複数の“小宇宙”

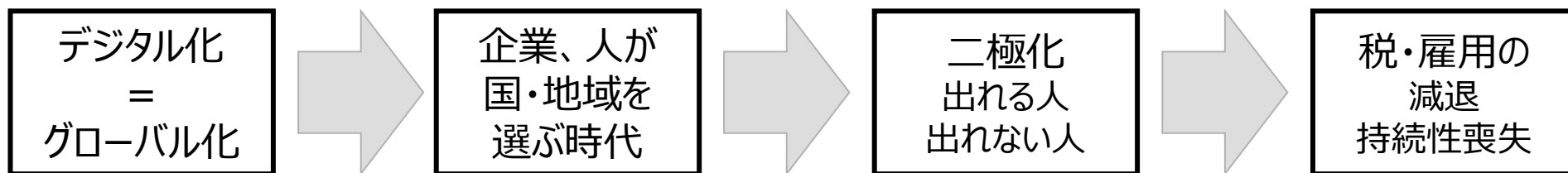
⇒どの小宇宙と、どの小宇宙が、どうつながっているかの**構造を理解**

⇒**インターフェースをオープン化**

⇒「**全体設計**」と「**アジャイル開発**」のアウトフーバーンをどう具現化するか

⇒**トランジション戦略こそが肝**

<グローバル化・デジタル化の帰結>



デジタル化＝グローバル化は不可避・不可逆な現象

⇒まずは徹底したグローバル化が大前提、その上で・・・

①**グローバル立地競争力の強化**

②**可能な限り、人材力を強化して少しでも稼げる人材を増やす**

この2つがデジタル化・グローバル化時代の次の経済産業政策の二本柱

変革の方向性（1）相互関連性を意識した全体設計②

＜「集約」と「分散」のダイナミズム、相対化する政府＞



＜集約（の例）＞

- GAFAM : “Winner takes all and expands”
 - ⇒日本の企業・産業戦略をGAFAMとの相対的ポジションで考える必要？
 - ⇒（特にサイバー空間での）de factoでのルールメイカー
 - ⇒国家・多国間でのルールメイクも「いたちごっこ」
- 天才：一人の天才が一つの産業をdisruptし得る時代
- エコシステム：金、情報、知、人材の集約化の好循環
- 国家の富の勝ち負け：「世界の工場モデルはもう来ない」

＜分散（の例）＞

- Web3.0：DX=民主化⇒GAFAMの集約をどこまで突き崩すのか
- 地域：地方自治体も外交をする時代⇒いかに多様なアセットを増やせるか
- Gゼロ時代：融通無碍でアジャイルな対外戦略の必要性

変革の方向性（２）意思決定メカニズム・ガバナンス構造

<ベンチマークからの示唆>

（民間企業）

- **GAFAM、リクルート**：イノベーションのジレンマに陥らないための仕組みを事前にビルトイン
→too late、一度ガラポンすることが前提
- **日立、SONY**：危機からの再生→傍流からのトップ、しがらみのない改革
→株主というガバナンス：他の選択肢がある（最後つぶれても）、多くの国民は選べない
→システムの危機と認めること自体がリスク（と感じる習性）
→幾多の危機でも構造変化に至らず（金融危機、リーマンショック、9.11、3.11、コロナ）

（他国）

- **米国**：4年に1度のガラポン（ただし、実際は両党もしがらみだらけ）、大統領
GAFAM等の民の力（デファクト・ガバナンス）、移民等の多様性
- **欧州**：EUという上位組織を持つ緊張関係によるガバナンス
- **中国**：強力かつ長期にわたるトップダウンによるガバナンス
→どのシステムも一長一短（⇔持続性欠如、中間層の不在、分断、機能不全等）
→ただし、「構造変化への対応」という観点からは、相対的に不利か

⇒当然のことながら、どれもそのままコピーはできない中、「**日本流**」の意思決定メカニズム・ガバナンス構造のあり方とは何か

⇒「変えるためのメカニズム」を変えることの困難性：**トランジション戦略**をどう描いていくか

変革の方向性（３）マインド・セット

<現状認識>

- 多様化しつつも大きくは二極化？
→ **大きな変化がない多数派と、グローバル志向・リスクテイクを強める少数派**
- これまでの幾多の危機でも、抜本的な変化には至らず（⇔明治維新）
→ **超強力な外圧という特效薬はないという前提に立つべき**
- マインド・セット：最もガバメント・リーチから遠い領域（特に個人）
→ **やれること、思いつくことを全部やっていくしかないか**

<対応策>

- **一つでも多く、リスクテイクの成功事例を作って、褒め称える**
→ 急がば回れ、それでも成功事例の数をスケール化させるための仕組みこそ政策の補助線
- **大義とレトリック**
→ 未来のためを大義（Ex.若者、スタートアップ）：表だって反対しづらい
→ シングルイシューを避ける、レトリックを工夫、おじさん・おばさんサポーターを作る
- **挑戦者・失敗者に対するポジティブなセーフティーネット**
→ GAFAMは箸休め、インテルは起業挑戦者（失敗者）の戻りOK
- **逃げ切れないホラーストーリー**
→ たとえば「地方消滅論」以上のホラーストーリーを作れるか

経済産業省のあるべき姿（私論）

ミッション、ビジネスモデル、政策手法・策定プロセス、組織のアップデート

<ミッション>

通商産業省→経済産業省→経済社会省へ（変革のドライビング・フォース）

<ビジネスモデル>

第4段階：

？ ？ ？

第3段階：Beyond 霞ヶ関（今後～）

・政府外へのアウトリーチによるbeyond 霞ヶ関
⇒政府外からの発信をテコにした改革のうねりの醸成

第2段階：お邪魔しますモデル（2000年～）

・「通商」産業省から「経済」産業省への転換
⇒経済・産業の観点から他領域にも「お邪魔します」

第1段階：The産業政策（戦後～）

・産業界をリードするビジョン行政
・競争力強化に資する市場制度・国際環境整備

<政策手法・策定プロセス>

- **VC的発想による政策開発**
→「10個うって1個あたれば成功」
- **新たな官民連携のあり方**
→付き合わない人と付き合う
- **アジャイル型の政策開発**
→トライ＆エラーでスピード重視
- **グローバルベンチマーク**
→他国も似たようなことに悩んでるはず
- **TBPM：Theory Based Policy Making**
→今後、さらに学際的になるはず
- **持続性のビルトイン**
→根本課題にどうチャレンジし続けるか

<組織>

Diversity（多様性）とInclusion（包摂性）：現状とほど遠い絵姿をどう実現するか