

# パネルディスカッション 「データエコノミー時代の企業戦略とは」

## 》》 パネリスト 《《

田中道昭氏 立教大学ビジネススクール(大学院ビジネスデザイン研究科) 教授

吉村隆氏 日本経済団体連合会 産業技術本部長

矢嶋康次 ニッセイ基礎研究所 研究理事 チーフエコノミスト

## 》》 コーディネーター 《《

樋 浩一 ニッセイ基礎研究所 専務理事エグゼクティブ・フェロー

## 1—はじめに

■ 樋 それではパネルディスカッションを始めたいと思います。本日のパネルディスカッションは「データエコノミー時代の企業戦略とは」というテーマで行いたいと思っています。

最初に、本日のパネリストの皆さまを簡単にご紹介させていただきます。皆さんのお手元の資料にも詳しい略歴が載っておりますので、簡単にご説明させていただきます。皆さまからご覧になって私の右にいらっしゃいますのが、立教大学ビジネススクール教授、田中道昭先生です。田中先生は民間企業の大要職も歴任されていらっしゃいますが、データエコノミー時代に関連して、『GAF A×BATH』、『アマゾン銀行が誕生する日』など、多数の著書を上梓されていらっしゃりまして、プラットフォーマーの企業戦略に関する研究の第一人者でいらっしゃいます。

次に、田中先生の右隣にいらっしゃいますのが、日本経済団体連合会産業技術本部長の吉村隆様です。吉村本部長は、経団連にて Society 5.0 の推進や知的財産問題、それから科学技術イノベーション政策をご担当されていらっしゃいます。政府の各種審議会、研究会の委員等、多数歴任されていらっしゃりまして、東京大学や政策研究大学院大学で客員研究員を務めるなど多方面でご活躍をされていらっしゃいます。

吉村本部長の右隣が当ニッセイ基礎研究所の矢嶋康次チーフエコノミストです。矢嶋チーフエコノミストは、日本経済や金融政策を専門としており、『非伝統的金融政策の経済分析』という本でエコノミスト賞を受賞しております。テレビの「News モーニングサテライト」のレギュラーコメンテーターとして皆さまにもおなじみかと思ひます。

以上3名のパネリストの皆さまをお招きし、当研究所の専務理事、私、樋の進行でこのパネルディスカッションを進めさせていただきたいと思ひます。皆さん、どうぞよろしくお願ひいたします。まず、パネリストの皆さまから、それぞれ10分程度でお話をさせていただき、その後、3名のパネリストの方のディスカッションに移りたいと思ひております。

最初に田中先生から、米中のプラットフォーマーのお話をさせていただこうと思ひます。田中先生、どうぞよろしくお願ひいたします。

## 2—データエコノミー時代の企業戦略

■ 田中 ただ今ご紹介いただきました立教大学ビジネススクールの田中でございます。竹中先生の基調講演を受けて3名のパネルということですが、実は、今年の新春、楽天の新春講演会で、やはり竹中先生の基調講演の後で私が基調講演をさせていただくという機会を頂きまして、今回と同様にかなりハードルを上げていただき非常にありがたいと思ひております。最初に10分強お話しさせていただきますが、竹中先生の総論を受けて、できる限り、10分ではありますけれども具体的なお話をしたいと思ひます。

(以下、スライド併用)

私のこの2～3年間の著書の一部をまとめさせていただきましたが、いろいろな産業・企業に関して論考・分析させていただいております。私はビジネススクールで教鞭を執っているだけではなく、実際の上場企業の取締役ですとか、上場企業の経営コンサルティングをさせていただいております。現在は様々な産業がフュージョンし合い、金融の未来を占うのに、自動車の未来が、小売り・ECの未来を

占うのにテクノロジーの未来がどうなるのかが分からないと読み解けないはずなのです。そのような視点で今日は、演題である「データエコノミー時代の企業戦略」というお話をさせていただきたいと思います。

## 2—1. 米中プラットフォームの戦略の特徴

竹中先生のお話を受けて、われわれは休憩時間に3名で、どのような話をしようかというお話をしていたのですが、私としては、まず米中のプラットフォーム企業が、何がどうすごいのかを理解しないと、日本企業がどうすればいいか、活路も見いだせないかと思っているので、今日の限られた時間の中ではこの3点を中核にお話ししたいと思います。

## 2—2. 「大胆なビジョン×高速のPDCA」へのこだわり

1点目に、米中のメガテック企業が優れているのはビジネスのやり方です。4月にはGAF A、BATH、8社の分析をした本を日経新聞社から出しましたが、8社のビジネスの共通点、あるいは日本の大企業との決定的な違いになっているのは、彼らのビジネスのやり方は最初に大胆なビジョンを立てるところから始まるということです。大胆なビジョンというのは、言い換えると、自分たちの事業を通じてどういう社会的課題と対峙するのか、自分たちが新たに、まだ世の中にはない価値を、自分たちの事業を通じてどのように提供するのかを最初に定義するということ。

例えばグーグルであれば、昨年12月に自動運転タクシーを既に社会実装していますが、相当前から自動運転を実現すると大胆なビジョンを立てていた。しかし、彼らにとっては自動運転自体も手段に過ぎない。何が目的・ビジョンかという点、自動運転が実現したら、現在のような自動車中心の社会デザインから、人間中心の社会デザインに変えることが目標なのです。まずは大胆なビジョンを立てて、それができれば、日本の大企業のように詳細な計画を立てないで動けない・動かないのではなく、リーンスタートアップ的に始めて、高速回転でPDCAを回して実現してしまうと。

それから、このチャートで後で重要になってくるのは、エキスポネンシャル（指数関数的）に成長するということです。スケーラビリティ、スケールするかどうか、天井にぶつからないかどうかテクノロジー企業は非常に腐心している。それはデジタル化したものは破壊されるということが体感的に分かっているからで、スケーラビリティにもこだわっているところが彼らのビジネスのやり方の大きな点だと思います。

## 2—3. カスタマーエクスペリエンスの重視

それから、2点目の共通点は、カスタマーエクスペリエンスを重視していることです。ここで声を大にして申し上げたいのは、現状、私もいろいろなお手伝いを日本企業とさせていただいていますが、中核となる論理がカスタマーエクスペリエンスや顧客第一主義でなくて、まず自分たちの企業論理が先にあって、企業の生産性を高めるためにAIを使うとか、企業の生産性を高めるためにいろいろなことをやっているという立て付けだと思いますが、GAF Aとか中国のメガテック企業との決定的な違いは、まずはカスタマーエクスペリエンスを向上させることでデジタル化やいろいろなものを使っているのではないかというふうに観察しております。

本当はこのページだけで30分ぐらいご説明したいところなのですが、私は長年、アマゾンのジェフ・ベゾスをウオッチしてしまっていて、周りからはベゾスウオッチャーと言われているぐらいなのですが、最

近、ベゾスの頭の中をのぞき込むと、恐らくジェフ・ベゾスの頭の中でいうカスタマーエクスペリエンスがどこまで先鋭化してきているかというところまで先鋭化してきているのではないかと考えています。この「〇〇」の所には、あなたがやっている仕事が入ります。例えば、銀行であれば、顧客に銀行取引していることを感じさせないということが本当は目指すべきところですし、世界一のデジタル銀行であるシンガポールのDBS銀行はそういう取引を提供していますが、日本はまだそこまで行っていないのです。

そういう意味では、アマゾンにおいては、「顧客に買い物していることを感じさせない。顧客に支払いしていることを感じさせない」ぐらいカスタマーエクスペリエンスを先鋭化してきているのが無人レジコンビニのアマゾン・ゴーではないかと観察しています。

## 2-4. DXによる事業の本質の進化

それから三つ目のポイントは、事業の本質をデジタルトランスフォーメーションによってアップデート（進化）させているというのが、米中のメガテック企業の共通点だと考えています。

具体的に言うと例えばコンビニです。恐らくコンビニの事業の中核は、昔も今もこの先も、消費者から見ると便利でおいしいものを食べたいということが恐らく事業の本質だと思いますが、この「便利」というところと、「おいしい」というところを、アマゾンはデジタルトランスフォーメーション、AI化、ロボット化でアップデート（進化）させてきていると。

まず「便利」というところは、今ご覧いただいたように、顧客に買い物していることを感じさせない、ただ立ち去るだけ。Just Walkoutの便利さを高めてきているということが言えると思いますし、その一方で「おいしさ」というところです。

「おいしさ」というところは非常に見逃せないのは、実際に行ってみると、日本では無人レジコンビニとして有名なアマゾン・ゴーですが、実際に通りの右側を見ると、人が5~6人くらい、見える所のオープンキッチンでサラダやサンドイッチを作っているのです。私は実際に行ってみて何を思ったかというと、アマゾン・ゴーというのは、無人レジコンビニどころか超有人店舗だということです。アマゾンというのは、言うまでもなくAI化やロボット化の急先鋒の会社だと思いますが、実はアマゾンのジェフ・ベゾスがアマゾン・ゴーで何を定義したかということ、人が人に最後の最後まで求めるものは何か、最後の最後まで人に残る仕事は何かなのではないかと思っています。先ほど竹中先生のお話でもAI化というお話がありましたが、私は実際にアマゾン・ゴーに行ってみて何を思ったかというと、恐らく人が最後の最後まで人に求めるものは、自分が見えない所でロボットが作っているサンドイッチを食べたいのでもない。自分が見えない所で人が作っているサンドイッチを食べたいのでもない。恐らく、自分が見える所で人が作っているサンドイッチを食べたいみたいなどころにあるのだと思います。アマゾンのジェフ・ベゾスが、人間が人間に最後の最後まで、AI化時代が進んでも求めるものは何なのかということとを再定義したのがアマゾン・ゴーだと分析させていただきました。

それから、アリババに今年の7月の末にも行ってきまして、先ほどちょうど竹中先生のアリババのお話が出ましたが、お話しになったことの半分ぐらいは実は映像でたまたま用意したので視覚的にご覧いただきたいと思います。

実は、アリババは2年前に中国で百貨店を買収しているのです。アリババが百貨店を買収して、2年後にどうなったのか想像しながら聞いていただきたいと思います。これが外からの映像で、行ってみると普通に日本の三越伊勢丹と変わらないような百貨店です。

百貨店というのはテナント企業に対してはBtoBのビジネスという性格を持っているし、われわれ一人一人の消費者に対してはBtoCというビジネスの性格を持っていると思いますが、本来、三越伊勢丹がテナント企業に対してやるべきことは何なのか、あるいは一人一人の消費者に対してやるべきことは何なのかということで考えていただきたいと思います。このチャートは、BtoC、われわれ一人一人の消費者に対して、本来、三越伊勢丹のような企業が消費者に対してやるべきことは何かというと、恐らく自分が求める品ぞろえが非常に豊富で、行ったら非常に満足できるカスタマーサポートを得たいというのが、われわれが恐らく百貨店に望むところだと思うのですが、それがなかなかできていないのが日本の百貨店だと思います。

それに対してアリババがこの2年間で何をやっているかということ、この写真は実際にアリババがニューマニュファクチャリングという方法で製造・開発・販売しているシャツです。物理的に言うと、実際にはテナント企業が発売しているものですが、アリババという企業はありとあらゆる生活サービス、例えばEC・小売り・アリペイ・ライドシェア等、いろいろなサービスを通じてビッグデータを集積して、そのビッグデータから、例えばこのテナント企業、このアパレル企業であればどういうシャツを作ったら売れるのかということ逆算して、ニューマニュファクチャリング、つまりは、開発・製造・販売まで行っています。

驚いたのは、元々こういったやり方をするまでの、アリババが買収するまでの百貨店では、アパレルの定価の消化率というのは4割ぐらいだったそうなのですが、今このニューマニュファクチャリングでやるようになって、定価の消化率が8割まで来ているということです。具体的にシャツの色や素材、シルエット、デザイン、ボタンの位置、ありとあらゆることをビッグデータ×AIで解析し、最適化して販売しているということで、まさに自分が求める品ぞろえがそこに行くところという世界を、アリババはデジタルトランスフォーメーションで実現している。

それからもう一つ、カスタマーサポートですが、今回行って驚いたのは、既にアリババの本拠地にあるアリババの百貨店ではどういう販売員でないと生き残っていないかお分かりいただけるでしょうか。これは現在進行形で日本でも2~3年単位で、百貨店あるいは小売りの現場でどういう販売員しか残らなくなるのかを物語っていると思いますが、実際に顧客がいるときはその場で説明をしているのですが、顧客がいなかったときは百貨店のその売り場の隣の所でライブストーリーミング配信をしているのです。ライブストーリーミング配信というのは、お分かりいただけると思いますが、アリババの動画配信のプラットフォームを使って実際に商品の説明をしている。商品の説明をしているだけではなくて、例えば口紅であれば口紅の塗り方や使い方など、ありとあらゆる知識が豊富でなければいけない。中国ではKOL

(キー・オピニオン・リーダー) という概念が非常に定着していて、百貨店の販売員さん一人一人がキー・オピニオン・リーダーとなって、商品知識に長けて、いろいろな使い方をライブストリーミング配信で配信できるようなキー・オピニオン・リーダーにならないともはや生き残れないような時代が、アリババの百貨店においては訪れている。こういう販売員が非常に優れたカスタマーサポートをするように進化しているということです。

それからもう一つ、百貨店の方はBtoB、テナント企業に対しては本来、集客をしてあげて、販売支援をしてあげるといった使命をもっている。本来、日本でもテナント企業に対して三越伊勢丹などが行使しなければいけない義務だと思いますが、それがなかなかできていないという中で、2年たって何をしているかという、こういう集客・販売支援をリアルな店舗である百貨店でやっているだけではなくて、2年前にはテナント企業では全くなかったオンラインの売り上げを創造しているのです。

今回行って驚いたのは集客です。集客はアプリを駆使してリアル店舗にも貢献している。

それから、オンライン売り上げを創造するようにアプリと一緒にやられていて、例えば私が行ったときは、オンラインで口紅の注文が入ったのですが、口紅の注文がオンラインに入ったときにどこから商品在庫として出荷しているかご想像いただけるでしょうか。これはロボットの写真なのですが、当然、倉庫から商品在庫として出荷することもあり得るのですが、今回目の当たりにして非常に驚いたのは、注文が入るとバックヤードからロボットが1階の店頭まで来て、店員がこのロボットの中に商品を入れるという形で、オンライン売り上げの出荷在庫を1階にある商品の在庫を使っているというようなところまで既に先鋭化しているということです。

これは、私の『GAF A×BATH』本の中にも書かせていただきましたが、今の映像をご覧いただいて、日本がいつぐらいにこれが実現できるのかと思いますか。ロボットを走らせること自体は簡単かもしれませんが、実際にはさまざまなレイヤー構造がプラットフォームとして重層的にできているわけです。一番底辺には、アマゾンでいうAWSのような、アクリクラウドがあって、底辺にクラウドコンピューティングがあるからこそ全てが実現している。ちょっと字が小さいですが、この上にはロジスティックスやペイメント、マーケティングなどいろいろなプラットフォームがあるわけで、そういう意味では、仮に中国の時間が今止まっていてくれたとしても、日本が追いつくには2~3年、あるいはそれ以上かかるかなというのが正直な感想です。

ちょうど竹中先生のお話で、アリババの本社に行ったときに杭州の町全体の話が出ていましたが、これが実際の映像です。これは上と下で、デジタルとリアルタイムでいろいろな表示がされていますが、ちょっと驚いたのは、上に表示されているものは何かというと、その地域でどういう商品の注文が入ったのかがリアルタイムで表示されるようになっているのです。下にある印は何かというと、アリババが既にOMO (Online Merges with Offline) で、リアル店舗とオンラインを完全統合させた店舗を表示しているのです。

非常に見逃せないのは、アリババでは、パパママショップをデジタル化しているのです。そういったことから非常に数が多くなっているのですが、アメリカではアマゾンがパパママショップを駆逐してし

まい、多くのパパママショップはつぶれてしまった。それに対して中国が幸いだったのは、パパママショップがまだ生き残っている段階でアリババが中国の社会問題を解決しようという大きなビジョンを実現し、パパママショップをつぶすのではなくて、お互いに Win-Win の関係でパパママショップをデジタル化しているということなのです。

それから、竹中先生のお話の中でもシティブレインというお話がございましたが、前々回の四半期決算でソフトバンクグループの孫さんは、初めてAI化の定義をかなり具体的におっしゃって、AIの定義は何かというと、AIでビッグデータを解析して推論すると。具体的に推論するというのは、元々アメリカに行ってタクシーを呼ぶと15分ぐらいかかっていた。ところが今、ウーバーで呼ぶと3分で来ます。どうして3分で来るかというと、ビッグデータをAIで解析することで、15分後に人がどこに集積するのかを推論して分かるので、そこに最初から配車しておくことで3分で来るようにしたということです。具体的にマネタイズする方法を「推論」という言葉で表しましたが、アリババに行くとAIはどう説明されるかというと、一言で言うと、「最適化」という言葉を使っています。何に対して最適化を使っているかというと、先ほどの竹中先生のお話だと交通渋滞です。交通渋滞を、いろいろなセンサーを信号などいろいろなところに、あらゆるところに付けることでビッグデータをAIで解析して、最適化をして交通渋滞を緩和させている。

私が今回行って具体的に説明を受けたのは、それ以外では本当にありとあらゆることを最適化している。幾つか事例をお話しさせていただくとごみの収集。ごみ箱やごみの収集車などいろいろなところにセンサーを付けていくことで、どのようにごみ収集車が回収すると効率的にごみを収集できるのかということに既に最適化で使われているとか。あるいは駐車場です。ありとあらゆる駐車場にセンサーが付いているので、われわれ一人一人の消費者は、スマホで空いている駐車場を探せばいいみたいなことが可能なわけです。そういう意味では、最適化ということを様々な都市機能に応用して、既にアリババの方はスマートシティを実現してしまっている。このような世界が2019年時点の中国の世界です。

最後に2枚ほどお話ししたいのは、「株式会社中国」の競争優位性です。私は、米中のメガテック企業を両方ベンチマークしている中で思うのは、今や、本当に中国はただ単に後発者利益、物まねをしているだけではなくて、新たな価値を提供するとか、まだ他の国では解決されていないような社会的問題を解決するようになってきている。是々非々でいうと、われわれ日本が中国のような管理社会になるべきでは絶対にはないと思っていますが、是々非々はともかくとして、社会実装やテクノロジーの進化は恐らくアメリカよりも凌駕している。だからこそ米中新冷戦が勃発しているということだと思うのです。

では、「株式会社中国」の競争優位は何かというと、私はいつも三つのエコノミー、「規模の経済」「範囲の経済」「速度の経済」が優れているという説明をさせていただいているのですが、一番見逃せないのは一つ目の「規模の経済」です。先ほどスケラビリティというお話をしましたが、スケール、スケラビリティということでは、中国は14億人のスケールを持っているわけです。ですから14億人のスケール、スケラビリティを背景に、あっという間にいろいろなテクノロジーを社会実装させ、進化させてしまうところが、今やデジタルトランスフォーメーションの時代においては非常に大きな脅威になっています。

それ以外にも、「範囲の経済」「速度の経済」が指摘できると思います。

それから、最も見逃せないのは、一番底辺に書かせていただいたカスタマーエクスペリエンスだと思

うのです。中国は決して政府が無理やりアリババやテンセントのサービスを浸透させようと強制しているわけではないのです。実際に、アリババやテンセントが2強で、何にしのぎを削っているかというところ、カスタマーエクスペリエンス上優れているかどうかというところで非常に大きな戦いをやっている。

その結果、今、中国に行くと、2強のプラットフォーマーだけではなくて、中国の経営者がこだわっているコンセプトの一つにツータッチという概念があります。どういう概念かというところ、いろいろなサービスを開発したときに、2回の操作で消費者が操作を完結できるのかに非常にこだわっているのです。それに対して、残念ながら、今、日本のスーパーの無人レジに行くと、ペットボトル1本買うのに、体験された方はご存じかもしれませんが、5回か6回ぐらいタッチしないと決済が終わらない。それに対して中国企業はツータッチ、2回で終わるかどうかで非常に大きな競争をしている。実際には、優れたカスタマーエクスペリエンスを中国の国民に提供しているから、それを背景に14億人のスケール、スケラビリティを活用しているところが最大の競争優位の源泉かと思っています。

それから、最後の1枚も竹中先生のお話にも若干ありましたが、「株式会社中国」としての重要な政策としては、「中国製造2025」「インターネットプラス政策」「次世代AI発展計画」が有名なところとしてあります。「インターネットプラス政策」というのは、実はこのデジタルトランスフォーメーション、インターネットの時代においてスケール経済、スケラビリティがフルに生かせる11の分野を自ら選んでいるというのが見逃せないところだと思います。

それから、「次世代AI発展計画」、これも先ほど竹中先生のお話の中にありましたが、私は3月の末に北京でアイフライテックという音声認識AIに関しては中国政府から委託を受けている会社の副総裁とミーティングをしました。ミーティングをする前に視察をさせていただいたのですが、1カ所だけ写真を撮らないでくれと言われたところがありまして、それは何が表示されていたかというところ、アイフライテックが1日に集積している音声認識のビッグデータの数リアルタイムで表示されたのです。何度も間違いかと思って数え直したのですが、1日にその会社が音声認識のデータをどれぐらい集積していると思われるのでしょうか。何度も数え直してびっくりしたのは47億件、1日に47億件の音声データを集積しているわけです。そういう意味では、どれぐらいのビッグデータを集めて、どういうことをやっているのかでは中国は相当進んでいるのです。

日本は本当に出遅れていますが、しかしここからは後発者利益を獲得して、その後発者利益を実現していくようなやり方でない、われわれ日本、日本企業はもう太刀打ちできないと思っていますので、そういう意味では、竹中先生が提唱されているスーパーシティというのは、後発者利益を獲得して、それをてこに日本もここから挽回していくということでは非常に大きな手段になるのではないかと思います。そのようなことで、ちょっと長くなりましたがお話しさせていただきました。

■ 樫 どうもありがとうございました。それでは次に吉村本部長から、経団連が推進しているらっしゃる Society 5.0 についてお話を伺いたいと思います。よろしくお願いします。

### 3—Society 5.0～デジタルトランスフォーメーションを通じた価値創造～

■ 吉村 こうした場にお招きいただきありがとうございます。竹中先生から非常に情報量の多いお話があり、また田中先生からも最新の個別具体的な事例のご紹介がございました。そういう意味では、私に

どういふ貢献ができるのか、若干悩んでいるところではございますが、経団連で今考えていること、どのように今の時代を見ているのかというようなお話をさせていただきたいと思ひます。

タイトルとして、「Society 5.0」と書かせていただきました。今日のお話の中では、まだキーワードとしてはあまり出てきておりませんが、これから来る、あるいは今差し掛かっている新しい第5段階目の社会ということだと、まずはお考えいただきたいと思ひます。そういったものが、デジタルの力を使ってこれから大きく飛躍するのではないかと話させていただきたいと思ひます。

(以下、スライド併用)

私は経団連から来ております。建物はすぐ近くなので歩いて参りましたが、今現在、会長を日立製作所の中西さんがやっておられます。非常にデジタルに関して見識が高い方ということで、未来投資会議をはじめとして、いろいろな政府のトップレベルの会合にも出させていただき、経団連としての考え方、それから中西会長ご自身のパーソナルな見識といったものを日本政府の政策に反映すべく日々努力しているという状況です。

### 3—1. Society 5.0 : 創造社会

そういう中で、Society 5.0について少し言及させていただきたいと思ひます。それを考えるに当たって、少し俯瞰して、世の中は今どのようなになっているのだろうかということを考えてみたいと思ひます。

世界に今大きな変化の波が来ていると理解しております。いろいろな分析の仕方はあるのですが、ここでは三つの大きな波が来ていると整理しています。一つ目はテクノロジーの変化です。今日の中心的なテーマだと思います。AIやIoTなど、多分2~3年前には普通の新聞に出てくることはあまりなかったかもしれないと思ひますが、今や人工知能の話が、例えばここは日経ホールですので日経新聞と申し上げますが、日経新聞に出ない日はないというような状況であり、皆さん、われわれを含めて、一人一人生活する中で、デジタルの力を感じているという状況だと思います。こういったものが、今日はあまり話題にはならないかもしませんが、バイオテクノロジーといったものの進化とも相まって、非常にエクスポネンシャルに進んでいるという状況がひとつあるかと思ひます。

それから、経済・地政学的変化ということで、平たく言えば、世界経済の中心は、基本的にアジアにシフトしているのではないかと思ひます。中国の台頭という話がすごく出ておりますが、そのとおりで思ひます。中国は象徴的ですが、それ以外にもインドという大国があります。それから、ASEAN諸国も10年前と比べて随分変わったと思ひます。普通に今、日本で旅行している方の中にも、ASEAN諸国から来ていらっしゃる方がたくさんいるかと思ひます。本当にアジア地域は、いろいろな国がどんどん経済発展して豊かになって、いろいろなサービスを提供する対象にもなっているかと思ひます。

それからもう一つ大きいと思ひているのはマインドセットの変化です。天災や地震など、この国に生きるると特にそうなのですが、地球の環境問題やエネルギーの問題、こういったものの深刻化をすごく感じているかと思ひます。世界規模でも、いわゆるグローバルイシューといったものが日に日にというか、年々というか、深刻化しているというのを実感していると思ひます。こういった中で、われわれは恐らく、このまま同じようなライフスタイルを続けていくことは、できないのではないかと、個人個人のレベルでも感じているような時代に入ってきているのではないかと思ひます。そういう意味では、この地球

をサステナブルにしていくための技術やサービスといったものを根底から考えなければいけない時代になっているかなと思います。そういう文脈の中で、後ほどSDGsという話が少し出ているのかなと思います。

最初の技術的変化のところは、おさらいがてら申し上げますが、最近ではデジタルトランスフォーメーションという言葉で呼ばれることが多いかと思います。これは、デジタル化やデジタルライゼーションという言葉と非常に近いのですが、私たちは本質的なところは少し違うのではないかと思い、言い分け、書き分けしているところです。

デジタルライゼーション自体は、デジタルの技術を使って既存製品の付加価値を高めるとか、業務を効率化したりとか、そういうレベルのもの、性能向上みたいなことが一義的には私たちの頭の中にございます。それに比べると、デジタルトランスフォーメーションという言葉は、デジタル技術を使うということは同じなのですが、既存の製品やサービスの付加価値を高める、業務の効率化をする、そういったレベルを超えたものだと思います。経営や事業の在り方、ビジネスモデル、人々の生活の在り方・働き方、行政の在り方、いろいろなものが根底から変わっていく、デジタルの力でそこまで行くというのがデジタルトランスフォーメーションであると思っけていまして、そのデジタルトランスフォーメーションが今まさに来ている。その技術的背景がIoTであり、AIであり、ロボットだったり、ブロックチェーンだったりということではないかと思っています。

そういう中で、今日ずっとお話に出ているとおり、こういった分野については、米中のいわゆるデジタル企業がトップを走っています。これは、スマートフォンの利用者に対するインターネットを介したサービスやアプリのようなものが先駆的に始まったこと、それから、そもそも英語や中国語を話す人が多いことなど、いろいろな理由があるかと思いますが、時価総額で見ても米中のデジタル企業が世界で上位を席卷しているような状況ということで、一生懸命真面目に、いわゆる狭い意味での物作りをやっている企業が、なかなかこういったところに出てこない状況になっていると思います。

また、見逃せないのは、先ほど田中先生のお話にもあったとおり、単純にスマホ上のアプリで便利なことをリコメンデーションしてくれる、面白いというレベルの話を超えて、ここではフィジカル空間と書いていますが、リアルなビジネスのところ、データ解析の結果等を返していくといったことがこれからどんどん起こっていく。そこに対しても米中の企業が先手を打ちつつあるというところが、今後見る上でのひとつのポイントかと思っています。

大きな変化の波の三つ目で、マインドセットの変化ということを申し上げました。これはSDGsとつながるというお話をさせていただきました。SDGs自体、日本の中でもかなり浸透しつつあるかとは思いますが、これは国連で掲げた、2030年までにみんなで達成していこうと言っている17のグローバル目標と169のターゲットです。国連でまとめたものでいうと、ご存じの方は、2000年頃にMDGs (Millennium Development Goals) があったのをご記憶かと思っています。当時は貧困にあえいでいる国を国際的に何とか支援しましょうというような目標を立てていたものがありました。今回はそれに代わるものとしてSDGsが掲げられたわけです。

SDGsの特徴は、「サステナブル」という、持続可能という言葉が入っていること。「デベロップメント」自体は、過去の流れからして「開発」という表現になってしまうので、若干途上国寄りですが、

あとは「ゴールズ」と、「s」が付いているのは、17の目標などたくさん達成しなければいけないことがあるということの象徴ではあるわけです。こういったものを、本当は17の目標をひとつずつお示しした方がいいのだと思うのですが、いずれにしても個々に読んでいただくと、どう考えても国連に任せておけばいいとか、国に任せておけばいいというようなことだけではなくて、先進国であっても途上国であっても国内にある深刻な課題、それから、先進国や途上国に関係なく、グローバルに解決しなければいけない課題が掲げられていて、どう考えても民の力を活用しなければ乗り越えられないようなものがたくさん入っています。

実はその中に、単純にきれい事で、やったらいいよねという話ではなく、ビジネスのチャンスといったものが眠っているということで、ビジネスの観点からSDGsを見てみることも大事ではないかと思えます。いずれにしても、こういった国際的な価値観のようなものが、地球環境・エネルギー問題の文脈の中でも浮上しているというのが現状かと思えます。

私は **Society 5.0** を5段階目の新しい社会と申し上げております。人類の発展段階についてはいろいろな解説の仕方があるのですが、この絵では、狩猟社会から始まって、農耕社会、工業社会、情報社会、そして情報社会の次に来る新しい段階の社会が **Society 5.0** であると位置付けております。それを実現するための裏付けの技術として、いわゆる第4次産業革命といったことで言われるようなデジタル関連の技術がそこを支えているということです。

**Society 5.0** という言葉が最初に謳われたのは、若干マニアックですが、政府の「第5期科学技術基本計画」の中です。ただ、日本政府はデジタルの力で世の中が便利になるというところに若干寄り過ぎた解説をしているかなと思っております。政府では **Society 5.0** を超スマート社会と訳しています。便利になるよね、楽になるよね、楽しくなるよねというようなところだけで、なかなか国民理解は進まない部分もあるかなと私たちは思っていて、そうすると、デジタルの力を使って、結局、便利になること以外にいろいろと考えていって、新しい社会をつくっていかなければならないのではないかなと私たちは考えています。

先ほど来、課題の話などをしましたが、いろいろな課題を解決するとか新しい価値を生み出すとか、そういったことについてデジタルの力を使うのですが、それを使ってどういう社会をつくっていくべきかについては、イマジネーションやクリエイティビティといったものを働かせていかなければいけない。それが、これから迎えるであろう第5段階目の社会というように感じており、それを私たちは独自に「創造社会」と名付けています。

情報社会とどのくらい違うのかは、説明をすれば長くなるのですが、いずれにしても、単純に効率や規模の拡大や集中など、そういったことでは実現しない新しい価値を創造する、課題を解決する、それから多様性を重視する、もっと分散した国土・社会にしていくというようなことを含めて、そしてエネルギー問題についても持続可能で自然共生ができる。**Society 5.0** というのは、このような世界観を持ちながらこれからはつくっていかなければならないのだろうなと思っています。

こういった考え方は、実は、先ほど申し上げたSDGsの考え方と基本的には軌を一にしている、デ

デジタルの力も使いながら、人々は結局どういう社会が望ましいのか、そこに向かってこういった技術はどううまく使っていくと国内外に横たわる課題を解決し、未来を創造し、新しい価値を作っていく、そこにビジネスのチャンスもあるというようにうまく回せるのかといったことを考えていくことが大事だと思っています。

### 3—2. デジタルトランスフォーメーション推進

デジタルトランスフォーメーションという話をさせていただきましたが、米中が非常に先行しているという話がございます。確かに、結構負けている状況はあるかと思えます。ただ、このまま負け続けるのかというと、勝ち目もあると認識はしております。それが、簡単に言えばフィジカルの方のビジネスだと考えています。先ほど申し上げたとおり、基本的には、米中の企業もスマホやアプリなど、いわゆるサイバー空間上での製品・サービスの提供を核としてここまでは発展してきたという経緯があるかと思えます。

日本企業は、考えてみれば、現場に多様なデータがあるとか、医療や社会保障に目を向けてみても、使われていないけれども、この国には良質なデータがあるということに気付くかと思えます。こういったデータを上手に吸い上げて、活用し、分析し、それを現場や製品・サービスに生かしていくことができれば、この国の企業は米中にできないようなところまで含めて、きめの細かい製品・サービスの提供ができるのではないかと信じています。

もう一つ申し上げたいのですが、これから、多分ですが、データの奪い合いのような時代に世界的にもなると思うのです。竹中先生からのお話にもありましたが、データの覇権を巡る国家の争いのようなものがすでに出てきていると思えます。アメリカは基本的には民間企業が主導している。中国は国家主導でデータを集めていると。EUは個人のデータは個人がマネージできることが権利であると強く強く思っているので、GDPR（一般データ保護規則）などで個人データの囲い込みをしています。このようにデータを巡る考え方やルールというのはだいぶ違ってきている状況です。こういった中で、日本がどういうルールを作って、グローバルに見ても納得性の高いものを作って、それをなるべく広げて、国境をまたいでデータを流通し合える、そして新しい付加価値を生み出す、そういうことをやっていかなければいけないと思っています。

そうは言っても日本は特に個人情報の活用については、一般消費者の皆さんを中心に、非常にセンシティブなところがあります。それを考えると、民間企業もなかなか個人データの活用は進んでいない現状があるかと思えます。そういう意味では、ここをどうやって乗り越えていくのかがこの国の結構大きな課題だと思っています。やはりこの国は、民度も高いですし、勝手にやっつけてしまえばいいではないかとなることにはなかなかいかないと思えます。新しい付加価値で圧倒的なものが出てくれば、国民世論もついてくるということはもちろんあり得るし、そこを目指していきたいところではありますが、普通に考えると、プライバシーへの配慮とか、サイバーセキュリティをちゃんとしているのかとか、そういったところについて企業の姿勢がやはり問われると思えます。そこに配慮を示しながら、個人データを活用した革新的なサービスを考えていくことが、この国には少なくとも求められるのではないかと考えています。

ちょっと長くなってしまったので端折りたいのですが、人工知能についてもいろいろ怖いという話がありますが、人工知能の現状の技術については、正確な理解をして、個別企業においても上手に使い合えるようなリテラシーを持たなければいけないということを考えています。

あとは、そうは言っても、なかなか日本企業はイノベーションが起こらないという話があります。大企業もなかなかコンサバだということがあると言われていています。そういう意味では、今、われわれの方では、大手が個社だけで、クローズドでやっているだけではなかなかイノベーションは起こらないとの認識があります。これに対して、最近、ビジョンがあって、アイデアがあって、熱意もあって、技術もあって、スピード感もあるようなスタートアップがどんどん生まれております。あるいは大学にも面白い技術が眠っています。

こういったところといわゆるオープンイノベーションをすることによって、新しいイノベーションをもっと起こせるのではないかと。そのポテンシャルは確実にあると信じて、経団連としてオープンイノベーションを促しているところです。ちょうど今月の頭に、大企業の経営者、新規事業担当の役員のみに限って、いけているスタートアップの皆さんと出会うような場も設定したりしているところです。

### 3—3. おわりに

データを使いながら、あるいは新しい技術を使いながらいろいろなことができるようになります。これからどんどんできることが増えていきます。そうすると、私たちのこの先にある未来はいろいろな可能性があると思います。その中で、私たちにとって本当に望ましい社会、それに向けてどういう技術をどのように使っていったら大丈夫なのか、データをどう使えばみんなが納得するのかについて、やはり自分たちでコミットして、どういう社会をつくっていくのかということをもみんなで考えていかなければいけない。その上で、新しい社会というのは望ましいものにできるのではないかと思います。その議論はどうしてもやらなければいけない、社会と対話しなければいけないとあって、そういうことがうまくいけば、私たちの国もまだまだ成長の余地があるのではないかと考えております。このような考えを提言などでもまとめております。もし、私がお話しした中にご興味・ご関心を持たれた方があれば、我々の提言「Society 5.0-ともに創造する未来-」をご覧くださいと思います。私からは以上です。

■ 樋 吉村本部長、大変ありがとうございました。それでは次に、矢嶋チーフエコノミストから、背景的なものも含めて、今日本になぜデジタル化が必要なのかというテーマで話をお願いしたいと思います。よろしく申し上げます。

## 4—日本におけるデジタル化の必要性

■ 矢嶋 矢嶋です。よろしく申し上げます。私は、エコノミストですが、なぜデジタル化に興味を持ったかという、自分は理論にデータを合わせてそれが正しいということをやっていたのですが、今はもう学会などに行くと、ほとんどAI、ビッグデータになって経済を語る。要は、逆算の形になってきて

いるのではないかと不思議に思っていました。そんな中で企業に質問を多く受けたのが、デジタルトランスフォーメーションは何が起きるのかということです。数年前から企業とディスカッションしていく中で、今はそれが劇的にスピードアップしているということで、その理解について企業と対話することが非常に多くなってきました。

最近の対話は、何となく起こっていることは分かった。では、うちの企業で何ができるかということになってきている。特にストックというか、過去の遺産をものすごく持たれている方からすると、うちの会社の中では対応できないかもしれないという質問をたくさん頂いて、このデジタル化の話ここ数年ずっと自分の研究という形でやっています。

(以下、スライド併用)

#### 4-1. デジタル化による変化

企業にお伝えしていることは、デジタル化とは縦と横、それから田中先生の中でお言葉があった最適解という言葉が重要だということです。企業とお話をすると、ご自身の今作っている製品をとことんまで突き詰めて良いものを作るという、ある意味、お叱りを覚悟で言いますが、供給者の議論をされるのですが、デジタル化は、需要者議論で消費者が欲しいと思った最適解を提供でき得る企業が勝つという形でどんどんシェアを取っていくということが、現実起きてきています。

横軸で見ていただくと、例えば一つの技術で、自動運転で、今まで自動車会社が作っていた方々が全然違うものが出てくるというような技術の進歩のような話があります。これを企業にお話しすると、過去このようなことはいくらかでもあったという話になるのですが、この左側の全部の要素を使ったもの、例えばプラットフォーマーがいて、もっと一番左に消費者がいたときに、消費者が対面する問題解決をプラットフォーマーがいろいろな分野でやってくれるということが、簡単にできてしまうということです。

今日の会話の中だと、未来都市一つの問題、渋滞の一つの問題をプラットフォーマー一つが解決してしまうということが起きているのです。日本で考えると、幾つかの企業がジョインして問題を解決しようというのが今までのやり方でしたが、それがアリババ一つでできてしまうということが、今までの縦と横の考え方と違うということが起きているデジタル化、デジタルトランスフォーメーション、言い方もいろいろあると思いますが、民間企業の方にここ数年説明するのにものすごく苦勞し、自分も話していくうちにだんだん理解が深まって、これはやばいぞというようなことを感じています。

マクロ的に、経済のところで簡単にお話しさせていただくと、竹中先生のお話の中で、デジタル化は成長率を引き上げる可能性があるというお話がありましたが、日本はやはり潜在成長率が低いので、特に生産性を上げる必要があります。

左側の図表を見ていただくと、人口は江戸時代からものすごく増えて、これから落ちる一方なので、人口はどんなことをやってもマイナスに寄与します。AIは職を奪うとよく言いますが、日本の最大の問題は数がいなくなることなので、他の国に比べて、AIをとことんまで使っても、他の国ほどマイナスの影響が出てこない。

それと日本の生活を考えた場合に、私も家族で直面し始めていますが、単身世帯で認知症という問題

をどうしても抱えてくると思います。親と話す、相づちや話があまりうまくないのですぐけんかになります。でも、AIスピーカーとかというのはどんどん機能が上がっているので、うちの親がAIスピーカーに話せば、「そうだよね」と会話がどんどん進むわけです。認知症など会話が非常に大事とされているのを考えると、いろいろな病気や、家族とのつながりなど、それは距離であったり、個人間の問題もいろいろあると思いますが、テクノロジーで質を上げることはできるわけです。医療・介護などは、人間がやらなければいけないことはたくさんあると思いますが、人間がやらなくていいことをどんどん置き換えることで、日本というのは、供給制約の話もありますし、量・質の両面で成長率を上げる可能性があるのです、日本はこれからどんどんやるべきだと思います。

## 4—2. わが国のデジタル化の状況

日本のデジタル化の状況ですが、結果から言えば、田中先生からお話があったように、米中に比べると断トツ遅いです。経済の世界の自動車販売とデータの量を比べると、片や足し算の世界、片や累乗の世界なので、もう1年たてば、10年たてば、全然違うレベルになっているという状況です。

それに伴ってもう私たちの消費行動も変わってきていて、Eコマースがこれだけ拡大している。それから、皆さんの情報端末という意味では、iPhoneがこれだけ急拡大している。ほんの10年前ぐらい、こういう講演をしていると本当にガラケーがガンガン鳴って、やめてくださいと思ったのですが、今はガラケーは全然鳴らないですが、皆さんSNSをされている。講演で話しているときの視線が全然違うのを本当に感じます。

日本でもかなり消費者のマインドも変わってきていて、データで見る限りにおいてもサービス支出が財よりも伸び率が変わってきていますし、それから、よく言われるシェアなどサブスクのような話も普通に受け入れられる状況になってきています。トヨタがここ数年の間に、実際に車を販売することもやっていますが、シェアビジネスもやったり、サブスクまで始めているという状況にまでなっている。冒頭に少しお話ししました、では企業は何をしたらいいのかのような話に、皆さんがなっているというのは理解できる状況かと思っています。

## 4—3. プラットフォーマーとデータ

結局、日・米・中国で比較すると、日本は圧倒的に遅れているというのはいろいろなデータであるのですが、先ほど田中先生からあった、後発でメリットを取れるというのは私自身あると思っています。

5Gの世界になってくると、恐らくBtoBのフィジカル、吉村先生からお話があったところの日本で最高のデータというのはこれから動き始めるといいますので、そこを使って、巻き返し戦略ができると思うのです。その前段階として、トランスフォーメーションが起きたときに、縦と横で今何が起きて、既存の日本企業で何ができるのかという議論をもっと徹底的に詰めておく必要があるのだと思います。

そのときに重要になってくる、現実として考えなければいけないのは、この図は上がGAF A、下が中国系で、どの企業も創業というか会社を立ち上げたのはデジタル空間から始めてきています。それが

右に行くと、リアルなところにどんどん進出しているという形です。リアルが何かという問題はあるかと思うのですが、私自身、この話を数年前に話していたときと今は足元で違うと思うのは、東京都内でも自転車でリュックを背負って野菜を運ぶということがもう起きています。あれが、例えばコンビニの中身を全部運んだ瞬間にリアル店舗になっていくということが、現実問題として今起き始めていると思うのです。そういう意味では、日本はリアルが強いということは確かに間違いない事実ですし、日本が誇るべきものだとは思いますが、スピード感というのが非常に重要なのだと、ここ数年の動きを見ていて思います。

それから、これが一番自分自身肝だと思っているところなのですが、プラットフォーマーは消費者に対していつも最適解を出すという意味において、ここ数年、どんどんお客さんが増えてきています。普通の日本企業からすると、最初の悩みは自分で実店舗で売なのか、プラットフォーマーに売ってもらうのかという形を、5年前ぐらいはものすごく悩まれて、何とかプラットフォーマーによらない売り方を考えろというようなことをすごく言われ、それが第一の問題だったと思います。ところが冒頭のチャートでお示したように、いろいろな機能、ビッグデータ、それからAI、IoTを使って、いろいろな産業の力を消費者に対して最適解をいつも出すということがどんどん進み、今起きている話は、いろいろな業界のノウハウ、〇〇業と言われるもの、仕事というものを、プラットフォーマーが奪うという状況にまでなっています。

よく百貨店の話が出てくるかと思いますが、例えば、今日、竹中先生が銀行のお話をされたので銀行の話をする、プラットフォーマーで顧客はポイントで物を買うことができるようになってきています。そうなってくると、ポイントで決済ができますので、決済という従来銀行がやっていた機能をプラットフォーマーが完全に吸収することが起きてきています。それと、情報で、例えば毎日毎日きちんとしたものを食べていて、こいつはしっかり働いているということが分かれば、与信行動という意味では、先ほど竹中先生から財務諸表を見るという話がありましたが、個人に本当にお金を貸していいのかというデータは、プラットフォーマーの方がたくさん持っているということがもう起きています。そうなってくると、与信業務も技術的には簡単に可能になる。銀行が保有する決済業務であったり、与信行動のような話をプラットフォーマー自体ができるということも起きてきているわけです。

そうなってくると、プラットフォーマーの後ろに縦に並んでいる業種からすると、今まで、言葉を悪く言えば、小作化や下請け化のようなことが言われていましたが、それだけではなくて、根こそぎ持っていられるということ自体もテクノロジーの力で起きているという、この現象をどうするのかというのがもう差し迫った問題になってきているのだと思います。

非常に厄介なのは、後発側で僕たちは頑張るのだと思うのですが、この市場で独禁法が今動き始めたのはなぜかという、消費者が便利だと思うとさらに使うという意味で、寡占化・独占化が起きやすいということです。そこに対して、日本の戦略を考えたときに、今日これからパネルディスカッションの中でいろいろ出てくるかと思いますが、私たちの情報に対する考え方などをどうするかということも考える必要があるのではないかと思います。

お話をしている、数年間非常に不思議に感じるのは、マイナンバーのお話をすると、マイナンバーが普及しない原因の2番目3番目ぐらいに情報の漏洩が嫌だという話が出てきます。でも、その一方で、プラットフォーマーに対して驚くぐらい僕たちは個人情報を出している。ある意味、日本政府が信用で

きなくて民間企業は許せるなどちょっと不思議な感覚を持っているのですが、結局その裏側にあるのは、プラットフォームが提示してくる最適解・サービス・商品に対して、私たちは情報を出してもいいものを得られるということが現実問題起きているのだと思います。

そういう意味で、私たち日本は、例えば医療のデータなどはものすごくいいと思いますが、何か個人情報を出したときに、医療などいろいろなもので、プラスのメリットを出せるような社会的なシステムをどうやって作っていくのかを考えることが急務だと思います。

プラットフォーム規制の話では、今、独禁法、それから個人情報保護法、デジタル課税の大きく3本柱でプラットフォーム規制が動いていますが、ここで考えなければいけないのは、先ほど吉村様からご指摘があったと思いますが、中国は国家でデータを抱えにっています。そういう意味では、安全保障の問題に直結する問題から、もう避けられなくなってきています。海外で活躍される企業からすると、機微技術の話もありますが、データが安全保障上ネックになってくるところをどう捉えるのかという、かなり大きな議論をしなければいけないというのも現実的な問題だと思います。

最後のパワポです。繰り返しの部分もありますが、やはりデータ活用が肝だと思います。基礎技術、IoT、それから一部ではAIが遅れているというような話もありますが、そこは何とかなったとしても、日本が抱えるデータをどうやってみんなで安全性と利便性の両方を確保しながら巻き返していくか。特にBtoBでフィジカルなところから日本は巻き返すことになると思いますので、その戦略をどうするのかを考えるのが、実は今日頂いたテーマの「日本企業の巻き返し」という意味で非常に重要なポイントです。残念ながらここ数年の議論を見ていると米中は本当にすごいです、研究すればするほどすごいです、すごいというところで話は終わっているのです、日本として、日本企業として、御社としてどうされるのかというところを、考える時期、しかもスピードを上げて考える時期というのが非常に差し迫った課題であると思います。以上です。

■ 樋 どうもありがとうございました。