

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いまして、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いまして、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、BAT H、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、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ところ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が、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、ありとあらゆるところをビッグデータ×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ます。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ます。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行っている。

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が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か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ひます。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ひます。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の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。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いとけない。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、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、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きています。

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。

お話をしていて、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、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いう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、そこは何とかあったとしても、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、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。

■榎 どうもありがとうございました。

5—データの収集と利活用

■榎 非常に熱心にお話しいただきました。竹中先生からはデータが肝だというお話がありましたので、最初にデータの話をしていただき、そしてその次に皆さんから日本企業の戦略と提言のようなこと、この二つの点に議論を絞らせていただきたいと思います。

今、データの話がいろいろ出てきまして、竹中先生からもビッグデータをいかに集めるのかが非常に大きな鍵になっているというお話がございました。この点について、日本は今、個人情報保護の話もあって、なかなかデータの利活用が進まないし、そもそもあまりデータを集められる体制にもない。中国などは国家資本主義という形で、国が主導的にデータを集めているという話もありました。まず田中先生から、先ほど必ずしも国が主導してやっているわけでもないというような話もあったのですが、企業の立場と国の関係というのは、中国ではどのようになっているのかということ、それからアメリカではデータをグーグルやアマゾンなどが集めているわけですが、どういう形でデータがどんどん集まっているのかというようなことをお話しいただけますでしょうか。

■田中 中国・米国との対比ですね。まず中国では、アリババ、テンセントが、BATHTHといわれてい

るところを含めて、全ての中国企業といっても過言ではないと思いますが、中国政府と民間企業が表裏一体で動いているという認識をもつ必要があるということです。昨年、アリババのジャック・マーさんが退任を発表し、それから1カ月ぐらいして共産党員だったということがディスクローズされて、私の親しくしている中国の経営者はどういうセンチメントだったかということ、あれだけ頑張っても結局ああいうことをされてしまうのだということで、全ての中国企業は残念ながら民間企業とはなり得ないということでショックを受けていました。われわれ日本、日本企業としては、中国と中国企業は表裏一体だと考えなければいけないということでしょう。ただ、先ほどお話ししたように、当然、中国政府が、先ほどもスケーラビリティを意識して、14億人のスケーラビリティが最大の「株式会社中国」としての強みだということ認識してビッグデータを集めているわけですが、ただ同時に、個々の企業はカスタマーエクスペリエンスを重視しているからサービスが拡大しているのだというところは見逃せない。

それから、米国の企業のプラットフォーム企業も膨大なるデータを集めています。端的に言うとスマホを通じてですが。ただこれも見逃せないのは、われわれ、今にしてみると日経新聞の1面にこういうデータが取られていますということで多くの人が認識を持つようになりましたが、そういうことを言われられない限りは、ビッグデータ、データを取られているという認識は、多分去年ぐらいまではあまりない一般の人が多かったと思うのです。ですから、あくまでも優れた商品・サービスを提供して、その見返りとしてデータを獲得しているというような構図があることを認識する必要があります。いろいろな規制をわれわれは考えなければいけないタイミングにきていますが、ただ、遅れている日本、日本企業としては何を理解しなければいけないかということ、やはり米中のテクノロジー企業も優れたサービスやカスタマーエクスペリエンスを提供することにしのぎを削ってその対価としてデータを獲得していることなのです。生産性を上げたいとかあるいは企業の論理ではなく、あくまでもカスタマーエクスペリエンスを上げたいところを一義として、その対価としてデータを受け取っているという構図を間違えてはいけません。カスタマーエクスペリエンスを第一義に考えないと、いつまでたってもデータだけ取れるということは多分ないと思います。

今、日本では情報銀行のようなことを言っていますが、これも僕はあまり広がるとは思っていません。なぜかということ、企業側・国家側の論理でしかないからです。多分、一人一人の消費者で、自分のデータを提供するので対価が欲しい、対価を得たいという消費者は相当限られていると思うのです。情報銀行ではなくて、われわれ日本が後発者としてやるべきなのは、一人一人の消費者に対して、例えば広告は今まで広告業界やプラットフォーマーが権益を握っていたわけけれども、一人一人の消費者に広告の権利をエンパワーメントするとか、一人一人の消費者にエンパワーメントするのだという方向性でなければ、多分、商品・サービスは広がらない。後発者利益の話が出ましたが、実際は後発者利益を獲得するというのは非常に難しいことだとは思いますが、ただそういう視点に、われわれ日本人、日本企業が転換できたら、もしかしたら後発者利益は今から実現できるかもしれないなど、そのように考えています。

■ 樫 どうもありがとうございました。では、次に吉村本部長からデータの利活用をもっと進めていこうという点について、例えば企業はこういう点に注意が必要だとか、経団連としてどう考えていращるか、と言う点についてお話しいただきたいと思います。

■ 吉村 これもいろいろな議論ができるのだと思いますが、一つは、先行している企業に学ぶべきところがあるとすれば、圧倒的にカスタマーに対して「いいね」と思われるサービスや製品をどうやって作

るのかといったことは大事だと思います。つまり、それがうまくいけば、個人はこれまでよりもデータを喜んで出す、気を遣わずに出すことが増えると思います。例えば、インスタグラムなどは誰も頼んでもいないのに、いつどこで、何を食べて、どのような生活をしていたかと勝手に上げて喜んで、消費者はいろいろな個人のデータを出しているわけですね。そこに対して問題視するという話はあまり普段は聞かないと思います。そういう意味では、日本企業も圧倒的にいいねと思われるような顧客の、ユーザーエクスペリエンスを提示するようなものを考えていかなければいけないというのはひとつあると思います。

もう一つは、そうは言っても、先行する米中の企業がいろいろとやってきて、非常に影響力が強く、非常にドミナントな力を持っていることで、負の側面のようなものに焦点が当たっているのも事実だと思います。先行的な企業の方が、テクノロジーを突き詰めていったら社会的な善が実現すると思っていたのだけれど、どうもそうではないらしいみたいなことをおっしゃっていたり、あるいは、グローバルに見ても、データを取り扱うルールが必要だといったことをおっしゃるような時代になってきました。

私たち日本人は常日ごろから、何とかとハサミは使いようだよねというふうに理解しています。つまり、テクノロジー自体は中立的で、それをどういうふうに賢く使っていくのかがこれから問われるということだと思います。そういう意味では、これからデータやテクノロジーを使う議論がまたさらに深まっていく、新しいステージに来ているのかなと思っていて、そういったところをどのように考えていくかがポイントではないかと思っています。

■ 樋 どうもありがとうございました。矢嶋チーフエコノミスト、最後にデータの話がされたのですが、この利便性や安全性など、この辺の関係についてどのように考えていらっしゃいますか。

■ 矢嶋 今のところ、日本では議論だけ先行して、個人情報流出するのが怖いという話になっていると思います。本当に怖くなってくるのは、利便性が非常に高いサービスが一般的になりその対価として個人情報提供が起これ、それが何かに出してしまったときに、本当に流出が怖いという話になるのだと思います。そういう意味では、今まだ日本のデータの深さが浅いというのが現状なのかなと私は思っています。

田中先生の話にもありましたが、消費者目線でどんどんやるというのは、多分、日本企業はこれから大規模にやらなければいけないとは思いますが。そのときに、今、携帯であり、いろいろなところが米中でもうある程度（データが）取られています。そういう意味では、毎日私たちが接するものの粘着性の高い、アプリなのかテレビなのか携帯なのか、下手をすると壁なのかトイレなのか分からないですが、私たちの生活の中で粘着性が非常に高く、いつも毎日必ず見るもの・触るものからデータを取るということを考えるのが、私は後発の日本として今やらなければいけない話だと思っています。

実際に、もうアメリカ企業が強いところ、中国企業が強いところをやったところで消費者利便性から考えるともう圧倒的に負けているので、駆逐されるだけだと思っているので、何でというところの議論をもっとやることで、データを集められるというのが一つ目。

それから二つ目は、日本の企業とお話すると、データを集めなければいけないという話になったときに、それで何ができるのかという議論をされるのです。ではなくて、今、僕たちが困っているのはデータの数が圧倒的に少ないことです。なので、何でもいから集めようという逆算の話になぜならないのかというのが、日本の企業と話をしていて非常に残念なところだと私自身は感じています。以上です。

■ 樋 2点、私は心配していることがありまして、一つは、今、プラットフォームというので、日本の企業が圧倒的に後発になっているという話がありました。大きなデータを集めるというような話は、

例えばグーグルで検索のデータが全部集められてしまうとか、あるいはアマゾンで購買データが全部集められてしまうというように、大きなところはもうプラットフォーマーに押さえられてしまっているのではないかという感じがあります。今から日本の企業が後発で追い掛けていって、果たしてデータがうまく集められるものなのだろうかという疑問があるのですが、パネリストの皆さんはどのようにお考えになっていらっしゃるのでしょうか。では順番に田中先生からお願い致します。

■田中 そうですね、矢嶋さんの最後の話にもあったように、もうゲームのルールを変えるしかないですよ。今の米中のプラットフォーム企業のゲームの上に乗っ取っても、もう勝ち目はないので。そういう意味では、正直インパクト不足になってきて、2年前と比較してあまり期待は持てないかと最近は思っているのですが、著作の中で評価してきたのはメルカリです。メルカリはCtoC、PtoP、CtoCとのつながりということでビジネスをやって日本では大きく成長してきました。メルカリみたいに、CtoCやPtoPで全く違うゲームのルールでプラットフォームを築くという、違うゲームのルールで勝負するというのの一つでしょう。

それから二つ目は、日本も来年から5Gになりますよね。まず5Gは、ご案内のとおりBtoBのビジネス、IoTなどから広がると思いますが、どこかのタイミングでは、ガラケーからスマホに変わったときにいろいろなプラットフォーマーが新しく生まれたように、5Gになることでいろいろなもの変わる。最初はIoT、BtoBかもしれない。でも、早晚、5Gになることで、動画やARやVRがより使われるようになる。そうすると、僕は何を予想しているかということ、多分2年後ぐらいだと思いますが、最初にスマホを開けたときに見るアプリが多分決定的に変わってくる。恐らく、今存在していないものがスマホの中のプラットフォーマーになると思っているので、そういう意味では、まだそういうものが生まれてきていないので、日本企業は、その5G時代のプラットフォーマーになれる可能性を持っている。具体的に言うと、ガラケーからスマホに変わったときにコミュニケーションアプリとしてはLINEが覇権を握ったわけです。それと同じように、全く新たな、恐らく動画やARやVRを集積したようなものになってくると思いますが、今はまだ、多分、形すら表れていないものだと思いますが、恐らくそこには、シェアリングやサービシングといったものも駆使されてくると思いますが、5Gが浸透してきて、よりBtoBからBtoCに利用可能なタイミングになったときに、確実にゲームのルールが変わると思うので、そこでプラットフォームを取りにいこうという日本企業が現れるのか現れないのかが大きな分岐点になると思います。

ただ、非常に残念に思うのは、2~3年前にアマゾンが音声認識AIアシスタントであるアマゾンアレクサを開発して、グーグルがすぐに追いついて、2年前のCSに行くとその2社だけだったのが、去年行ってみると、いろいろな国の企業が、アリババだとアリOS、バイドゥだとデュアOS、サムソンなどもあきらめずにやっているわけです。ところが日本企業で音声認識AIアシスタントの覇権自体を握ろうという会社は、LINEを日本企業とするとLINEぐらいしかない。ソニーもNECも、どこもそこにはチャレンジしていない。むしろ、グーグルやアマゾンアレクサのプラットフォームに乗っかっていることしかやっていない。だとすると、5Gの時代になっても、もしかしたらプラットフォームを取りに行く会社は現れないかもしれませんが、この20~30年単位で考えたときに、最後の最後のチャンスは、5Gがより社会実装されてきたときに、プラットフォームを日本企業がかつてのように取れるかが、多分、根源的分岐点になるのではないかと思います。

■樫 どうもありがとうございます。次に吉村本部長にお聞きしたいのですが、先ほどリアルの世界では日本はまだ競争力があるのだ、中でも、医療や介護のデータということをおっしゃいました。先

ほど矢嶋チーフエコノミストはデータが取れないということをやったのですが、この領域では結構データはあるのに、実際には使えないという問題があるのではないかと思います。本部長はどのようにお考えになっていますか。

■吉村 非常に難しいですが、データはあるといえばあると思っていますが、使えるようになっているものがあるかどうかは課題として結構大きく、例えば、公共関係のデータでも、あるといえばあるけれども各省にばらばらにあるとか、統一的にどうなっているか分からないとか、あるいは、あるのだけれども実はPDFでしか持っていませんとか、データを利活用する前提でフォーマットがそろっていないといった問題もあります。ということで、データは、一定程度あるのだけれども、使いこなせるようになっていないという問題と、それから、もしかしたら、そもそもデータを取れてないというのと両方あるのではないかなという気がします。

なので、いろいろな意味で、データ自体は持っているだけでは価値を生まないで、やはり利活用するために、ルールを作りながらではありますが、使うことによってどういう付加価値が出て、サービスが出て、一般の人たちにどういうメリットがあるのかを丁寧に示しながら、一方で使えるようにデータの整備をしていくと、両方やっつけていかなければいけないのかなというのが私の感じです。

例えば、東日本大震災の頃に、道はどこが通れるか通れないかというような話がございました。基本的に自動車会社は、各社で自分のところの自動車はどう動いているのかは把握していました。公共機関は公共機関でデータを持っていました。これを全部、非常事態ということで統合したら、どの道が通れてどの道が通れなかったか、そうすると支援物資をどのルートを使えば行けるのかというようなことがリアルに見えるようになりました。これは、データを合わせて使うことによって、新しい付加価値や望ましい社会をつくれるのだという一例だったと思います。そのような良い面もぜひアピールしながら、データの利活用の際に、必要以上のアレルギーを何とか取り去って、この国でもデータ利活用をもう少し進めていけないかというのが私の考えです。

■榎 どうもありがとうございました。矢嶋チーフエコノミスト、何かあれば。

■矢嶋 データのところの話ですか。先ほど少し言いましたのでそれでいいです。

■榎 それでは時間もだいぶ押してきましたので、最後に皆さんから結論的な意味で、日本の企業はこうしたらいい、これだけはやってもらわないと困るというようなことを、お一方ずつ、2〜3分くらいでお話ししていただければと思うのですが、田中先生からお願いしてよろしいですか。

■田中 そうですね。日本企業がどうしたらいいかという結論、何を最後にお話ししたらいいか分からないのですが、ソフトバンクグループの話でもしよかなと思います。ソフトバンクグループは今、ウィーク問題で相当、また別の意味で注目を集めています。米中メガテック企業との覇権争いという視点で考えたら、僕は日本の活路は多分ソフトバンクグループぐらいしかないのではないかと考えています。孫さんは去年の株主総会で初めて交通機関プラットフォームという言葉を使いました。二つ前の四半期決算の場ではAIトラフィックという、先ほどトラフィックという話が出ましたが、AIトラフィックという言葉を使って、これからの5年後10年後のグローバルの時価総額のトップ5は、いかにAIトラフィックを獲得できた企業なのかということで、はっきりとはおっしゃいませんでしたが、5年以内10年以内には時価総額のトップ5、できればトップ1になりたいと思ってAI戦略をやられているのだと思います。

その一方で、孫さんは誤差という言葉で2年ぐらい前から言い始めて、近い人にお伺いすると、1兆

円未満のプロジェクトはもう誤差だということで、それら全てが誤差になってしまったので、多分、なかなか細かいことを見なくなった。僕はウィーク問題の本質は、誤差×神聖化×過剰なリスクテイクングだと思っているのですが、誤差と言い始めて、いろいろなものを細かく見なくなった。それから、孫さんあるいは孫さんが非常に高く評価している経営者は神聖化されている。神聖化された対象に対してはいろいろな金融機関も含めて資金が付くようになって、過剰なリスクテイクングが始まっているという問題が顕在化したのがウィーク問題だと思っているのですが、ただ、日本の活路という話に話を戻すと、恐らく孫さんが考えている2025年の世界というのは、まずは交通機関プラットフォームになるということです。言うまでもなく、DiDi やウーバーなどの投資先ライドシェア会社をすべて合わせると世界の9割ぐらいのマーケットシェアをソフトバンクグループは確保している。それからエネルギーです。太陽光も含めて、エネルギーにもかなり投資をしている。それから、元々日本では、三大キャリアの1社であるということで、まずは、交通機関、モビリティ、そしてエネルギー、それから通信、そこを押さえて、さらにいろいろなところで展開することで、恐らく社会システム全体のプラットフォームになれる可能性がある数少ない会社がソフトバンクグループかなと思いますし、そうなったときには、恐らく2025年に、ソフトバンクグループの世界というのはまずいろいろな「ペイメント」で今お話ししたような全てのサービスをつなげてくる。それから、「サービス」で一連のサービスをつないでくる。最終的には恐らく「サブスクリプション」で一連のサービスをつなげてくる。例えば5万円払ったら、いろいろな乗り物にしてもいろいろなサービスにしても、使いたい放題のような感じでサブスクリプションにつなげてくる。

ですから、日本においては、ソフトバンクグループが何をやっているのか、何をやろうとしているのかをきちんとベンチマークするというのが重要だと思います。ここから2年ぐらいはソフトバンクグループは株価などいろいろなところでも厳しい局面を迎えると思いますが、実現には時間はかかると思いますが、孫さんが5年単位10年単位で何をやろうとしているのかということをしっかり考えて、そこから逆算して自分たちの会社は何をするのかというのは、日本においては、ここから数年先は、GAF A、BATH以上に重要になると思います。そもそもアリババの筆頭株主でいらっしゃるからアリババも含めてですが、日本においてはやはりソフトバンクグループが何をするのかは見逃せない。そことどう組むのか、どのように戦っていくのかが非常に大きな活路になるのではないかと思います。ただ、恐らくここから先2年ぐらいは、非常に厳しい展開もワーストケースでは予想されるかなとも思います。大きな機会にもなり、大きな脅威にもなる。このようなことでお答えとさせていただきます。

■ 樋 ありがとうございます。吉村本部長には先ほどお話が途中になったのではないかと思いますのですが、フィジカル空間からサイバー空間への展開ということで、通常われわれは、プラットフォームが全体を支配するような世界を思い浮かべるのですが、実際のリアルなところからプラットフォームの方に行くというのが、日本の企業の勝ち方のパターンだというような絵が、13 ページにありました。私はこれは面白いなと思ったのですが、この辺も少し詳しく敷衍していただきながら、Society 5.0の考えている日本企業のこれからの企業戦略をお話しいただければと思います。

■ 吉村 日本企業は元々物作りのようなところが強いということは言われていました。決して物作りが古くなったとは思ってなくて、物作りで優れているからには、そこに至るまでの間にいろいろな技術、ノウハウ、それから経験といったものが実は、データと呼ぶかどうかは別として、たくさんあったと思います。そういったものが、恐らくこの国の企業にはたくさんあるということで、それに先端技術を、人工知能も含めて入れていくことで、日本の物作りが再生というか、新しい形でアドバンテージをとれ

るのではないかと考えています。

あとは、プラットフォームの議論が先ほどありましたが、プラットフォームビジネスが成功することが、今後永続的にそうなるかどうかというのはまた別の問題で、先ほど来、先生方からお話がありましたように、ビジネスモデルをどう変えるのかという問題がありますし、それをひっくり返すような技術が新たに出てくるかもしれない。そういった中で、戦いというのは常に続いていくと思っています。そういう意味では、日本企業というのはなかなか変革が難しいところがありますが、先ほど私も少しご説明しました、ベンチャーのようなものを含めたオープンイノベーションだとか、あるいは企業の中の文化を変えることが必要だと思います。新しいことに踏み出そうとすると社内でカニバリが起こるので、やめておこうというようなことが結構あります。他方で、先ほど矢嶋さんからも銀行業の例がありましたが、根っこから、何とか業というものの在り方が変わってくるみたいなのが確かに起きてきているということですので、やはり変わることを恐れない、常に変わり続けるというマインドを持ちながら戦っていけば、まだまだ日本企業も将来明るいものがあると私は信じているところです。以上です。

■樫 どうもありがとうございました。それでは矢嶋チーフエコノミストお願いします。

■矢嶋 私は日本でデジタルトランスフォーメーションは絶対起こさないといけない、国際競争力の問題だったり、日本の人口が減るといった問題に対して、やらないといけないと思います。ただ、この分野は寡占化・独占化が起こりやすいので、時間がないということも、もう少し経営の最重要課題の上の方に持っていく必要があると思います。基本的には、成功シナリオがあるのだったらみんなやっているわけで、なかなか難しいというのが現状だと思うのですが、やれる人にやらせるということが非常に重要だと思っています。

そのときに何が重要かという2点。一つは、今起こっている話、私は今のサブスクやシェアの話はどちらかという嫌い。自分ではシェアもしませんし、サブスクもしません。そういう意味では、価値観が変化していることに対して、価値観が変化している人に任せるということ。それから、今の起こっている話はテクノロジーが非常に速いので、テクノロジーのある方にやってもらうという意味において、相対的に若い人にやってもらうことが非常に重要なのだと思うのです。大きく長くやられている会社の方からすると、価値観が変わった、そして技術がある若い人に権限を譲渡するというのはなかなか組織的に難しいとは思いますが、トライとか、何でもやってみないといけない状況に来ているのだと思います。データを集めて何になるのではなくて、やってみて何かを、失敗を、体験を積み上げることしかなくて、スピードを上げながら、失敗して、またトライして、失敗してということを繰り返すしか、もう方法としてはないのではないかなと思っています。以上です。

■樫 どうもありがとうございました。コーディネーターのマネジメントがあまりうまくなく、議論が少し中途半端で誠に申し訳ありませんが、そろそろ時間になってしまいましたので、この辺でまとめに入らせていただきたいと思います。皆さんの議論はあまりにも広範なのでまとめることができません。私が印象に残ったことをお話してまとめに代えさせていただきたいと思います。

まず基調講演の竹中先生のお話の中で、データがキーだというお話があって、この議論も進んできました。データを集めるという話について、今までの貿易摩擦とは違って、米中の対立が非常に根深く、簡単には収拾がつかないものだ、非常に根深くて、これからも長く続くだろうというお話がありました。何となくトランプ大統領がいろいろな貿易摩擦を起こしているような印象がありますが、そうではなく、これはデータの話から考えていくと、まだまだ続くと思われるのは覚悟しなければいけないのではないかなという話がまず印象深かったことです。

二つ目は、顧客の満足度というお話で、これを求めていくことが非常に重要だという話が、パネリストの方々皆さんがおっしゃったことかと思えます。生産性を上げるとか、企業側の論理だけでやっていると消費者の支持を得られない。だから消費者が支持してくれるものでないと生き残れないというお話が非常に印象的だったと思います。

三つ目は、変わるということで、この今回の議論も単純に企業のやり方を少し変えとかいう話ではなく、社会も企業も今までとやり方をごっそり変えていかなければいけない。考え方も非常に大きく変える必要がある。そうするためにはスピードも必要だということ。以上が今回のディスカッションで印象に残った内容です。そこがポイントではないとおっしゃるかもしれませんが、これをパネルのまとめとさせていただきたいと思えます。

長時間にわたり、パネリストの皆さま、どうもありがとうございました。これにてパネルを終了します（拍手）。