

## 議 事 概 要

【第13回北陸地域連携プラットフォーム 平成29年6月13日(火)】

### 【メンバー】

今日はどうもありがとうございました。1点とお願いということでいくつかお話をさせていただきます。

1つは生産性向上ということですが、先ほど補足資料3も拝見したのですが、たまたま先週、中小企業庁に行って議論をさせていただいたのですが、生産性の話になるとどうしてもこの因数分解の話が出るのですが、現場感からすると、このAの販路開拓といっても、結局それをやるためには労働投入量が必要になり、色々な因数が入ってくるのですね。このA、Bと、あと手段としてCがあるといっても、人材育成、経営者力、IT導入というのは、既にもう5年、10年前からみんなわかっていることで、ではどうやったら生産性が上げられるかというアプローチは、我々として思っているのは違うアプローチの方が良いのではないかと。

何かと言いますと、企業は、メーカーであろうが、小売であろうが、やはり管理するところと営業が分かれています。管理部門は昔からよく言われるパーキンソンの法則のようにだんだん膨らんでいくという状況。それをどうやって打開していくか。営業は営業でやはりどの企業も日本の企業は営業部門が強くて、なかなかそこに対してロジカルな施策というか、営業を変えたら営業力が落ちるといって文化や考え方があって、なかなか切り込みにくいというので、その両方を如何にして生産性を上げていくかというような話をするとき初めてITが入ってきて、ITは今どき仰るとおりクラウドで、クラウドを使わないとAIもきちんと使えないという当たり前のことなので、何かそういう切り口の方が、私は企業に対して生産性を高めていく上では、アプローチとしてはその方が良いのかなと。

是非ともお願いしたいことの1つとしては、まず定義も色々あると思うので、クラウドを是非とも官公庁の皆さんから使っていただきたいと。この前、警察庁がアジュールを使ってという話が新聞にも大きく取り上げられていたと思うのですが、やはり官や地方公共団体から使わないと、民間はどうしてもセキュリティーがあってということでなかなか使いづらいというところがあるのではないかと考えています。クラウドの流れはもう変えられないので、まさにそこを牽引していただく。我々ももちろん頑張りますが、お願いが1つと。

もう1つは、これも先週、中小企業庁さんをお願いしていたのは、個々の企業の補助金も大切だと思うのですが、面と言いますか、3者で何かやろうとか、5者で何かをやろうといったときに補助をしていただく。これも、もちろん銀行としてもやっていきたいのですが、お願いしたいと思っています。何を言っているかということ、先ほど旅館のことで色々AIを使ってと書いてあったのですが、例えば旅館ですと、AIを使う前に調理場と一緒にしたり、あるいは色々な調達と一緒にしたりということも当然できて、それを同じITで同じ共同の場所でというようなこともいくらでもできるので、そのときはやはり投資が必要になりますので、個々の会社ということだけではなくて、面としての何か新しいイ

ノバージョンをやったときの補助や仕組みづくりというのは、是非ともお願いしたいという話を実は先週してきたので、是非ともそういうところをお願いできればと思います。

### 【メンバー】

松岡部長の本当にわかりやすい御説明により、日本の立つ位置をしっかりと再確認させていただいたと思います。少子高齢化でマーケットは縮小しており、人手不足で有効求人倍率が高くてなかなか人が集まらないのが現状です。今お話があったように、日本のサービスの生産性は非常に低いという環境の中で、企業の方々はどちらかというと国内への設備投資というよりは、海外への投資あるいはM&A、海外の販路を求めていかれることが多いです。現在の状況は閉塞感の強い形となっているのですが、そのような中でも、どうすればスタートアップ企業が今後たくさん現れてくるのかと自問してみました。そして起業のモチベーションが低い根本的な理由って一体何なのだろうとも考えました。その上で銀行の為すべき使命とは何なのか、と思った次第です。

先般、NTTデータの世界のビジネスコンテストで様々なビジネスモデルのスピーチを聴きました。世界には意欲的な若い人がたくさんいる一方で、日本ではなかなか現れてこないという状況をどうすれば改革できるのかと思いました。今話があった「瀬祭」なども、熟練の人の技術をうまくAIを使いながら、暗黙知を形式知に変えてみんなが美味しいお酒を造れるようになる世の中になっています。新しいビジネスモデルの企業予備軍をどう今後、金融機関として後押ししていけば良いのかと思いました。北陸が、シリコンバレーとまで云われなくとも、スタートアップ企業がたくさん集まってきて、「北陸はスタートアップしやすい」「色々なサポートが充実している」ということをどうやって感じてもらえるかがキーポイントのような気がします。

もう1つ必要なのは、人的リネージュという話をされました。人的つながりがないとセレンディピティ、すなわちいわゆる偶然の発見みたいなものはなかなか難しいと思います。どうやって人のつながりによる集合体で地域を盛り上げていくか、ということの重要性を改めて考えさせていただきました。どうもありがとうございました。

### 【メンバー】

どうも松岡部長ありがとうございました。私も金融機関に勤める者として、非常に今日のテーマは初めて自分に何か突きつけられるような、自分たちの業界に突きつけられるようなテーマだなというような思いで心して来たつもりではいますけれども、やはり改めてお聞きしまして、少なくとも私自身の持っている問題認識をしっかりと正面から再認識させていただきました。ありがとうございました。

他の金融機関はわかりませんが、銀行というところは自分のことを棚に上げて人の生産性向上には分母を何とか効率化しなさいということはずっと言い続けてきた業界ですから、そういう意味では、冒頭に補足資料で仰っていただいたように、当然なのでしょうけれども、どうやって分子を上げていくのかと。そのために、人とか因数をどこに資金なり力を投下して売上、利益を上げていこうかというところに、我々は今後、力を注いでいく必要があるだろうと思いますけれども、そういう中であって、やはり金融機関というのは、業界としてもある意味非常に強いつながりと言いますか、そういう中でしか仕事が

できていなかった業界かなと反省をいたしました。

今日はもう1つ、初めてお聞きしましたが、緩いつながりというのが如何に効果的かというのは、ここ最近の自分たちの動きを振り返ってみても、単なる金融仲介にとどまらずに、色々な形でのネットワークというものが、今地域の皆さん方、若しくは色々な地域を越えた皆さん方と生まれつつある現況を鑑みますと、そういった中で我々自身も今仰っていただいているこういった研究成果をしっかりと踏まえた形での自己改革を早急に進めることで、この地域の生産性向上にしっかりと貢献していかなくてはならないということに改めて再認識させていただきました。本当にどうもありがとうございました。

#### 【メンバー】

本日は松岡部長から、大変示唆に富む御説明をいただき、ありがとうございました。現在、急速な高齢化社会の進展やインバウンド需要の急速な拡大など大きな変化が起きております。このような変化や人手不足に対応するため、日本の企業は生産性を向上させる投資を、積極的、戦略的に推進していかなければなりません。そのためには、何度失敗しても、チャレンジする起業家精神を身に付ける人材教育が必要になるだろうと思います。このような起業家を育てるためには、産学の連携、国の積極的な支援が重要であるということ、国内外との多様なつながりが必要であるということ強く感じております。本日のお話は、シリコンバレーで取り入れられているデザインシンキングやシリコンバレーエコシステムに相通じるところがある今時代に最も求められている重要なテーマであると考えます。

さて、時代の最先端を行っているシリコンバレーですが、これを視察してきた経験から申し上げますと、シリコンバレーはデジタルな世界であります。意外に、アナログな面があると思っております。シリコンバレーでは、本日のお話の中で、何度もキーワードとして出てまいりました「人的ネットワーク」が大切であります。カフェで議論を交わすとか、あるいはパーティーが開かれて色々な方との交流が図られ人の輪を広げる、あるいは人の領域を広げていくことが重要です。至って人間くさい世界なのです。また、シリコンバレーの基本的な考え方である「デザインシンキング」は、生活者たる人間を中心に据え、新たな発想のサイクルを回して、シーズではなくてニーズ志向で議論を発散させたり、あるいは拡散させたり、あるいは収束させたりしています。さらには、企業や大学や投資家などがビジネスインフラとしてスタートアップを支援する効率的なエコシステム。ここで大事なものは、相手との対話力、あるいは自分の意見を情熱を持って伝えるスキル。そして最終的には、信頼関係を勝ち得ることが極めて大切であると感じております。

以上申し上げましたとおり、人間力というものがまた一方で非常に大切なものであるということに、一層の御理解をいただけたら良いと思っております。

#### 【メンバー】

大変面白いお話を聞かせていただきまして、ありがとうございました。イノベーションに向けてということですが、お話の中身はICT投資やAIに関わるようなお話が多いかと思っております。新聞などでは、これから二千何十年とかでありましたけれども、今ある職業の四十数パーセントが無くなりますよというような話であります。

その中で、ミクロでみますと、こういう投資をして人が要らなくなると、会社の効率が上がって会社が儲かりますねと言いますが、マクロ経済でいうと、効率が上がっても人を切らないで、その分給料を上げて消費に回さないとGDPが増えません。その辺の議論はないので、ミクロの企業の場合はいいのですが、マクロでみると、どのようにそのあたりを考えていくのかという問題が1つあると思います。

それから、サービス、小売の生産性が悪いということが、日本の場合特に言われていますが、私どもの商工会議所で議員と議論していますが、生産性が悪いと言われる割に効率化すべきところはほとんどないということです。簡単に言いますと、例えば経理とかいうのはもうほとんど税理士任せだし、オンラインでつながっていて全く手を付ける必要がない。そうするといわゆる仕入と販売という運営に関するところだけが残し、さらに生産性を上げるというのはなかなか難しいという話をしておりました。

それから、社内には、ICTとかAIに携わる人間がほとんどいないから、これが大きな問題ですね。コンピューター関係の人に聞いたら、それはプロにお任せくださいなんていうセールストークで終わられてしまったのですけれども、そのような話があったということでもあります。

後は取りとめもなく現状を述べますが、中小企業白書に書いてありましたが、中小企業で海外へ出ていくと国内がおろそかになるというのではなくて、国内の本社のほうも雇用が増えて充実するという統計が出ているということでした。それから開業率が4%台で低いということですが、確かに全体で見ると開業率は低いですが、開業を志した人から開業に至った比率を出しますと9%近くあってかなり高いわけです。だから日本の場合は、開業すると心に決めた場合にはかなりの率で開業している。これは諸外国にも引けをとらない、むしろ高いぐらいだということが書かれておりました。

最後になりますが、よそ者との多様なつながりが大切ということですが、「『多様な意見』はなぜ正しいのか」という本がありますが、この本が今お話しいただいたことと重なるところが結構あります。烏合の衆ではだめですけど、それなりに見識のある人が集まれば、群を抜いて良い人の1人の判断よりも、はるかに良い結果が出ているというようなことが書かれておまして、4つの視点からみておまして、まず物事の観点、それからヒューリスティックス。それから、解釈ですね。それから、最後には予測システム。この4つを皆さんが持っていて、それで多様性の中でやっていけば、これはかなり正しく良い結果が出るということがこの本に書かれておまして、やはりよそ者との多様なつながりが大切だということ、仰っていただきましたけれども、ああそういうことで通じているのかなと思いましたので、最後のほうは感想ですけども、以上でございます。

## 【メンバー】

私も情報サービス産業におりますが、なかなかコメントしにくいところもあるのですが、お話をお聞きして感じたことを2つ申し上げたいと思います。

まず、生産性が低いのはそのとおりですけど、日本の場合は単純なGDPだけでは測れない豊かさがあるのでないかと前から感じておまして、それをうまく数値化して世の中に広めていかななくてはいけないのではないかと思います。どういうことかと申しますと、今、観光立国が掲げられていますけれども、中国、台湾、韓国、非常に多くの方が観光で

来られて、台湾などは驚くほどだと。統計上は15、16人に1人が毎年1回、日本に来ている計算になるのですね。

どうしてそんなに多くの方が来て、しかもリピーターとして来るのかということと考えますと、日本は四季があり風光明媚であることは間違いない。それから、清潔であるなど様々な要因がありますが、物の豊富さ、多様性が保たれている、選択が多いということがあろうかと思います。例えば、中国から来た人が、コンビニエンスストアで商品の種類の多さに驚くわけですね。100円ショップもそうです。ということは、多様な物を我々が簡単に、安価に手に入れることができているという、とても大きな豊かさがあるわけですし、これを単に数値化できていないだけではないかと思っています。

それから、日本は魚食文化が盛んですけれども、スーパーで一般の人が買って来て、生で刺身を買う、食べられる国なんてほとんどないわけで、もし東南アジアのある地方で生の刺身を食べようとしたら、お金の換算すると一体いくらになるということと言えますと、実は日本は、一般の方が、選択の豊かさ、食の豊かさという意味では大変豊かな生活をしている。数値化はされませんが、その辺をもっと国民にもアピールしていかないと、日本は御承知のとおりOECD諸国の中でも自殺率が非常に高い国ですので、これだけ、ある側面からみると世界一豊かな国にしながら、選択の豊かさを実感できないような、マスコミ報道その他が本当に多すぎるのではないかと思っています。数値化はできませんけれども、こういった面、そしてそのソフトパワーを東南アジアや世界に発信して、それを日本の強みの1つにしていく必要があるのではないかと思っています。

もう1つは、まさにITの話ですけれども、これは話し出すとキリがないのですが、1つの例を申し上げますと、リーマンショックの後、金融機関が大変な目に遭われたわけですが、欧米はどうしたかということ、リストラをした上でIT投資を増やした。これが実態でございます。日本はIT投資を減らして雇用は守ったということで、実はそこで大きな生産性の差が出てしまったということが、必ずしも確証は得られていないわけですが、言われております。日本の場合は、本当の意味にドライに、IT投資を進めてリストラをしていく、生産性を高めていくということに関して、社会的コンセンサスがまだまだ得られていないのではないかなと思います。

もう1つは、その中身、官の方はやはりタテ割りになっていますから、プラットフォームという考え方が非常に少ないのですね。例えば、金融機関もそうですけれども、企業のデータもそうですけれども、なかなかヨコに、水平に流れてくるような仕組み、完全な標準化が図られておりませんから、各機関ごとに新たなデータベースをつくっていくという非常に無駄な投資をしているわけです。したがって、1社だけで何か大きな投資をしてやろうとすると他と連携するのが大変なので、それは無駄だね、ということになってしまっているケースがあると思います。技術的には本当に様々なことができますから、社会的なコンセンサスとして、もっとヨコの連携を、データの一元化、データ連携も含めて深めていこうという働きかけ、これは恐らく行政の皆さんと地方で大きな力を持っていらっしゃる金融機関の皆さんが主導できる分野ではないかと思っておりますけれども、そういう形で地域の中での様々な業種、業界のクラスター化を進めていくことによって自然に生産性が上がるのではないかと思っています。

すなわち、投資対効果が1つの会社のある一部分だけに限られるので皆さん二の足を踏

んでいる。それでも少しずつ少しずつ、今日の講演で説明があったようなAIですとか、そういうものに対する単発的な導入が増えておりますので、これがもっと増えれば、日本は横並びですから、一気に進んでいくのではないかと期待感を持っています。

### 【メンバー】

松岡部長ありがとうございました。皆さんのお話を聞いて、それぞれに本当だと納得をさせていただいておりますが、労働生産性というのは、業界によって全く違いますけれども、こういう中小企業で、先ほどの人工知能で、全て機械で全部人手が要らないような効率の良い工場になった場合、私が考えるには、先ほどもあったように、それを全て使うのは人ですから、とにかく中小企業でも大企業でもそうですけれども、そこで働く人の意識というか、やる気というものが一番大切になってくるので、どんな時代が来ようが人としての人間力をどうやったら高められるのか。それぞれの立場における人、管理職なら管理職で、またワーカーの人はワーカーの人なりに、もちろん残業がない時代が来れば良いですし、でも、それは工夫しないと、それぞれの企業がそれぞれの立場で、会社、家庭なら家庭、国もそうですし、小さな塊から大きなものまで全部、考えるのは人だから、人の教育をもう一度考える必要がある。このように進めば進むほど希薄になって、コミュニケーションもなかなかとれない。それで病気の人とか、精神を病む人がどうしてこんなに多くなるのかなと思うので、そういう意味で、私はもちろん企業人の1人として考えるのは、企業は儲からないと企業ではないと思いますので、そのために1人1人のやる気をどうやったら見つけられるのかということに常に悩んでおります。

最近、富山というところを再発見したというか、物が豊富で何て恵まれているのだと。このような良いところに生まれ、良いところに育てていることに対して、不満ばかりではなく感謝という気持ちをどうやって小さな子どもに教育していくか。北陸は世界でも日本の中でも食べ物、環境、全部について、何となく真ん中だなと最近思って、県外からいらっしゃる方でも、良いところだねって褒めていただける富山、北陸なんですよね。今度、北海道から九州まで友人が15人ぐらい、北陸に集まってくれるのですが、そういう場合でも、見せどころとか色々なものがいっぱい詰まっているので。観光にしてもしかりですから、やはり官の方、金融機関さん、マスコミさんもいらっしゃいますから、例えば、新聞でも、だめなことばかり書かないでもっと良いところだなというようなこと、批判だけではなく満足度みたいなものを書いてもらえたら、ニュースで流してもらえたら、今の子どもたちも非常に元気になると思います。

最近、女性の活用と言われておりますから、女性も男性も人としては一緒ですので、そういう意味で女性が働けるところ、女性しかできないようなところもありますから、これからもっと良い日本になってほしいと思います。確かに人ができないようなところはAIに任せるなど、用途によって使い分けたら良いなと思いました。

### 【メンバー】

松岡さん、本日はありがとうございました。私は小さな会社をしておりますので範囲が限られておりまして、私事ではございますが、今クラウドを使って良いことが挙げられておりまして、当社のお客様でも大手ハウスメーカーさんにクラウド型で何とかこれまで1

人ずつ使っていたものの形を変えて、サーバーから直接設計士さん2,000人程が一同に使えるという形に変えさせていただきました。そこで起きたことは、これからどんどんこういった形で運用していくとなると当社の利益が減ってしまうという形になりまして、当分は、この形が収束するまでは大変だなという感じがいたしました。

今そのクラウドの中央部を開発すると、期間も費用も非常にかかりますので、外注をした結果もそうなっているわけなので、会社の中も「これからはクラウドだ」ということをほとんどの社員が言うのですが、会社を運営していくためには、突然にそれをしてしまうと大変なことになるということが、今の私の一ユーザーに対してクラウド型に変えた結果でございます。

一方で、他のことで利益を上げながらやっていかないと会社はもたないという感じがいたします。今のこの数年間当社も何とかやってこれましたので、投資はそこそこできますので、今の段階ではよろしいかと思うのですが、お客様に協力していただきながら研究を重ねていくという形をやっております。

また、新規事業として自治体向けの商品を作ったのですが、相手が自治体なので、この2年間開発してきまして5,000万円以上の投資をしていますが、なかなかこれがお金にならない。こういったところで自治体自身ももっと理解を持っていただけたら良いと思うのですが、ここでそのお話をしても大変だと思うのですが、実際新しいものを開発して、また投資しながら、当社はソフトウェアの開発を主としておりますので、投資の方が先立ちますので、何とか将来的には、テレビは国が音頭をとって地デジを広めてきましたが、ネット環境、サーバー環境なども、国自身がそこに力を入れてくだされば、もっともっとクラウド型というのも進んでいくのではないかと。先般の会議でも、ネットワーク、プラットフォームは海外のものばかりが大きく広まっていったというお話がありましたけれども、この自治体のシステムというものは、当社もまだまだ小さいですけれどもプラットフォームを開発しておりますけれども、そうするとやはりサーバーあるいはネット環境について大変悩むところでございます。

もう1つ感想ですけれども、先ほども関係の薄い知り合いから得られることが多かったというお話でしたが、本当に私もそうだなと。求職者にとって有益な情報は親しい友人からではなくてということで、今非常に人手不足でして、特にIT関連は人手不足でして、私どもで採用できるのはごく稀でして、松岡様からのお話で非常に力が湧きました。ありがとうございました。

## 【メンバー】

松岡さんどうもありがとうございます。AIの技術の波及というのは、人口減少と高齢化が進むということもあって、やはり自動運転や、介護・医療部門、警備・防犯関係もあると思いますけれども、AIを活用していくということは大変重要なことだということが改めてわかりました。

技術革新や人工知能の話聞いて思いますけれども、大事なのは、これを進めていくことによって人間の暮らしとして幸せなのかどうか。幸せといっても抽象的な話ですけれども、幸せな暮らしというものを続けていけるのかどうかというような、つまり面白いと思えるのか。例えば、「獺祭」というのは杜氏の人が長年かけた技術で、磨いてきた技術で

おいしいお酒を造っていますけれども、それがAIで全部わかってしまって、誰でもそれを使えば「獺祭」のようなおいしいお酒ができるとなると、それは良いことですけれども、果たして面白いというか、杜氏さんにとって幸せなことなのかなという気もするので、例えば、囲碁や将棋も人工知能と戦って人間が負けていますけれども、それもやはり人間同士の囲碁や将棋であったものが、将来機械同士がやるようになったら、それもどうかなという気もするので、そのような視点もやはり持つておかないと、人間の暮らしとして面白いというか、幸せになれないのではないかという気がします。

例えば、北陸はこれまでも皆さん言われたように、自然が豊かだと思えるのです。これまでの暮らしが育んできた色々な人間の知恵があると思えるのです。その知恵を大事にしつつ、その対極としてAIも推進していくというようなことで、両方あわせ持った地域をつくっていくことが、北陸という地域で大事なことではないかという気がしています。

それで皆さんの意見で、新聞の話も、あまりネガティブなことばかりを載せずというような話がありました。私たちもそれを心がけていまして、地方紙なので大手紙とは少し違って地方に密着していますから、地方の自然の豊かさ、学校で子どもたちがこういう自然を、ワカメ採りとかそういう記事も載っていますし、色々な地域に密着して色々な活動をしている人も取り上げていますので、またよろしく願います。

## 【メンバー】

非常に示唆に富んだお話を伺って、なるほどと思いました。お話にもありましたけれども、AI、人工知能がもたらす社会をどう考えるかです。一番私がショックを受けているのは囲碁とか将棋で、これはもう誰も勝てない、人間には勝てない。だから今は「人間でナンバーワン」といった言葉がマスコミに登場しているくらいです。要するに人間社会にAIが浸透する中で、人間とAIがまるで対抗勢力のような形に捉えられている。そこが問題なので、我々に最も欠けているのはイノベーション以上にモチベーションです。それが成熟せず、イノベーションが先行してしまっている。それをどう活用するか、マインドの問題があるのではないかと考えています。

色々キーワードを探したのですが、お話の中で出てきたのが「M」ですね。マネーだけではなく、マインド、マネージメント、モチベーション、マンパワー、モメンタムといった言葉です。モメンタムとは、安倍首相の一番好きな「勢い」を意味します。「M」の論理の中で、もう1つ必要なのは「マザー政策」と言いますか、最も日本に必要な、また国際社会の中で独自の輝きを放つマザー政策的なものはっきりしていない。どうしても国際比較の中で日本の立ち位置を考えてしまう。これはもうそろそろ乗り越えるべき時期に来ているのではないかと思います。

私は以前、アメリカに1か月ほど取材旅行をしたのですが、その際シリコンバレーのベンチャー企業を訪ねました。そこで「何が必要なのか」と聞きましたら、「100回失敗した若者たちがここへ来る」と。もし日本ならば100回も失敗したのだからもうだめだと引導を渡してしまうだろうが、アメリカは違うよと。何だと聞きますと「この100回の失敗は必ず次の成果に結び付く。だから君に投資しよう」と考えると言うのです。それが輝くエンジェルになっていくわけですね。そういうマインドの高さと言いますか、日本はどうしても悲観主義、アメリカは楽観主義、どこへ行っても企業は「一番必要なのは楽観主義だ」と



言っていました。どうしても、時代閉塞感、将来不安、希望の縮小、内向きの論理、マインド不足になっていく。ここを変えていく。新時代の価値観をどのように我々が携えていくのかという大きな分岐点に来ているのだと思います。そこをしっかりとマザー政策によって変えていかなければ、バラバラの政策になってしまうのではないかと。

確かに国家戦略、国際戦略は必要ですけれども、我々が今議論すべきは地域力、北陸をどう高めていくかという視点が一番必要です。これだけの英知や多様な企業力がある中で、どのように連携し、つなげていくか、北陸方式というものを出していく必要があると思います。別に東京と比較する必要は全くないのです。我々の独自の価値観の中で北陸というものを磨き上げていくことが必要なのです。それが日本戦略、世界戦略に発展していくということで、足元の強化が最も大切になります。グローバルの前にローカル、そこをいかに重視していくかです。まずは日本が日本であるために、それ以前に、北陸が北陸であるために、我々がどう自信を持ってモチベーションを高めていくかです。

イノベーションは不可欠ですが、足るを知る、足らざるを知る。我々には何が足りないのか、未来社会に打って出る若者のマインドを高めるための政策は何かということを考えていく時、必ずこの北陸から答えが見えてくると確信しています。

#### 【講師】

私が今までの御意見について取りまとめる立場にはないと思いますが、たくさんのお話をいただきましたので、少しでも申し上げたいと思います。

まずもって、私の話についての感想をいただきましたが、こういう話をお聞かせいただく機会に来ることができまして、大変ありがたかったと思っております。私のお話ししたことは、現場からというよりは学術的な研究成果の話が多く抽象的であり、これに対してどう思われるかということを知りたいのは勉強になりました。実は、これから、投資の研究會に続いて、イノベーションを通じた生産性向上に焦点を当てて、また勉強を進めていこうと思っております。その足がかりとしまして参考にさせていただけたらと思います。

100回失敗したほうを採るというお話がありましたが、プレゼンテーションもまさにそうでありまして、このような取組を始めましたのもまさにそうで、やってみて上手くいかなかったところを直しながら、良いものにしていこうと考えています。

生産性の割り算については、よく聞く話という御指摘がありました。そのとおりで思いまして、大事なのは仕事の中身を変えるところだと思います。しかし、言うのは簡単だけれども、イノベーションを起こすのは難しい。シリコンバレーのお話もありましたが、アップルの創業者のスティーブ・ジョブズは、イノベーションを起こした人だとは思いますが、彼がやってきたことは非常に厳しいことです。多くの人の知恵をさんざん絞り出させてあれだけのことを達成したのだということも聞きます。イノベーションに関するきれいなセオリーがあるかということ、そのようなことではないのだろうと思っております。

次に、生産性について、日本企業の生産性が低いという議論と、必ずしもそうでもないのではないかと議論がありまして、北陸には数字で測れない豊かさがあるという話もありましたが、そのとおりで思いますので、今後、研究を進めていく中で、生産性の測り方についても勉強できればと思っております。今日は御紹介しなかったのですが、今回の

研究に少しだけそのような観点からの研究がありました。「シェアリングエコノミー」という言葉が資料の最後に入っておりましたが、あのようなプラットフォームができることによって、世の中にある資源をこれまでよりずっと有効に活用することができるようになります。近年急速に普及している、カーシェアリングもそうですし、民泊もそうです。さらに、ウィキペディアというものがありますが、ウィキペディアができたことによって、恐らく百科事典の売上は激減していると思います。同様に、カーシェアリングが普及すれば自動車の生産は落ち、したがって、GDPへの影響を考えれば、計測されるGDPには負の影響があるのではないかと考えられます。しかし、これらの出現によって、我々消費者の生活は豊かになっているはずですので、それを計測することは重要な課題だと思います。まだそこまでできていませんけれども、研究者の知見を借りて、取組を進めていただいています。

それから、プラットフォームという考え方、あるいは、マザー政策という御指摘も非常に重要だと思います。公共部門が縦割りによってばらばらであるというのは、政策に限らず公共投資の部分などについてもあると思います。そこは大きな課題であると思います。

最後に、ネットワークですが、この報告書の中では私としては強調しなかった部分でありますので、面白いなという感想を持っていただいたのは嬉しく思います。こういう機会それ自体、よそ者とのつながりでありますので、そのような意味でも大変ありがたかったなと思っています。

全ての質問やコメントをカバーすることはできていないと思いますが、感想も含めまして述べさせていただきました。

### 【座長】

本日は教育機関の方がいませんので、最初に、教育機関の立場から、気付いたところを申し上げます。企業の生産性向上と大学の教育力・研究力の向上、共通するところは、第1点はダイバーシティが必要だということ。もう1点は、ここにも書かれているように、生産性向上に必須なICTへの投資が低いということ。大学で言うならば教育・研究を支える公的支出が極めて低いこと（OECD33ヶ国平均の半分以下、2013年データ）で、両者には非常に共通するところがあることがわかりました。

また、モチベーションに関しましては、現在、基盤的経費が少ないために、自分の好奇心に基づいた研究に困難が生じている。これこそが本当にイノベーションの根源なのですが、ここがなされていないということで、生産性の向上に関する現状と、日本の高等教育の現状は非常によく似ていると思いました。

全体的に申し上げますと、本日の松岡部長のお話、基本的にこのメンバーの皆さんがもっともだと感じたところだと思います。やはりダイバーシティが必要である。そして、ICTが必要だけれども、取り上げられた例でよろしいかとジレンマもございましたが、日本の文化をどう捉えていくか。大事なものは、豊かさが分母、分子にどう含まれているのか。豊かさ、これをどのような形でその中に盛り込んでいって、うまく数字と付き合っていくかという重要性が、何人かの委員も指摘されましたが、これも重要だと感じました。

以上でございます。本日もありがとうございました。

以上