

## 第11回新しい資本主義実現会議議事要旨

---

### (開催要領)

1. 開催日時：令和4年10月26日（火）9:10～10:05
2. 場 所：総理大臣官邸2階大ホール
3. 出席委員：

議長	岸田 文雄	内閣総理大臣
副議長	後藤 茂之	新しい資本主義担当大臣
副議長	松野 博一	内閣官房長官
	翁 百合	株式会社日本総合研究所理事長
	川邊健太郎	Zホールディングス株式会社代表取締役社長
	小林 健	日本商工会議所特別顧問
	澤田 拓子	塩野義製薬株式会社取締役副社長兼ヘルスケア戦略本部長
	洪澤 健	シブサワ・アンド・カンパニー株式会社代表取締役
	諏訪 貴子	ダイヤ精機株式会社代表取締役社長
	十倉 雅和	日本経済団体連合会会長
	富山 和彦	株式会社経営共創基盤グループ会長
	松尾 豊	東京大学大学院工学系研究科教授
	村上由美子	MPower Partners GP, Limited. ゼネラル・パートナー
	米良はるか	READYFOR株式会社代表取締役CEO
	柳川 範之	東京大学大学院経済学研究科教授
	芳野 友子	日本労働組合総連合会会長
	レベッカ・ヘンダーソン	ハーバード大学ユニバーシティプロフェッサー

### (議事次第)

1. 開 会
2. 議 事  
レベッカ・ヘンダーソン委員によるプレゼンテーションと意見交換
3. 閉 会

### (資料)

ヘンダーソン委員提出資料

---

(概要)

○後藤新しい資本主義担当大臣

新しい資本主義実現会議を開催する。

今回合会より、米国ハーバード大学のユニバーシティプロフェッサーであるレベッカ・ヘンダーソン教授に新たに構成員に加わっていただく。

ヘンダーソン委員は、企業戦略を専門とされ、近年はハーバード大学ビジネススクールで資本主義の再構築について講義を行っており、著書は世界的に翻訳されている。

まず、ヘンダーソン委員からプレゼンテーションしていただく。

○ヘンダーソン委員

今日は、岸田首相、そして会議から御招待いただき、私の研究内容を話す機会をいただき光栄に思う。

「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」の概要を読んだが、非常にエキサイティングで、また、トランスフォーメーションを起こす可能性があるような内容になっていると思う。そして、最も重要なのは実行することである。今日は、短い時間ではあるが、会議での今後の検討の役に立てれば幸いである。

早速、資本主義の再構築、もしくは新しい資本主義について話す。まずは、なぜ新しい形の資本主義が必要なのか。

資本主義は人類の最も重要な発明の一つであり、繁栄、創造、イノベーションの比類なき源泉である。また、直面する大きな問題を資本主義なしに解決することはできない。自由市場がインセンティブとイノベーションの源泉である。政府だけによる経済活動となれば大変なことになりかねない。そのため、資本主義が必要である。

ところが、その資本主義が脅威にさらされている。現在の経済システムは私たちに果実をもたらさないと考える人がいる。そして、気候変動や環境破壊の兆候が世界のいたるところで現れている。

我々は何をする必要があるか。3つある。

まず、パーパス、目的・存在意義主導型の企業を構築することである。だからといって、利益を犠牲にするということではない。しかし、利益を上げるということは手段であって、それ自体が目的ではない。20年以上にわたって、いろいろな企業のボードに参加してきた。そして、企業は、利益をあげ、株主を満足させなければいけないが、より素晴らしいパーパスの事業を通してそれは可能である。例えば、健全な社会、地球環境、経済の未来というパーパスを通じて、企業の成長を図ることができる。

2番目に、グリーンへの移行の加速が非常に重要である。できるだけ早期に脱炭素化が必要であるというだけでなく、ここに経済成長の大きな機会がある。遅かれ早かれ、グリーンへ移行しなくてはならないのだから、早く実行し、利益を得ましょう。

そして最後に、賃上げと労働者のリスクリングが重要である。

人によっては「レベッカさん、それでは社会主義でしょう」という人もいる。そうでは

ない。これは最も古典的な資本主義の形と言える。

外部性が適切に価格設定され、真に自由で公平な市場が存在する場合、自由市場によって社会福祉は最大化する。化石燃料が、気候を不安定にし、人の健康や世界経済に大きな被害を与えるにもかかわらず、その代償が課されていないのであれば、化石燃料に適切な価格が設定できていないということだ。グリーンへの移行を進めるには、R&Dへの莫大な投資が必要である。基礎的なR&Dは、政府によって提供されることがよい、外部性の一つでもある。

そして、労働市場が根詰まりを起こしている、労働移動が停滞している、経済がバッドジョブ戦略に陥っている、そういう状況では、政府の介入によって、資本主義がうまくいくよう経済システムを改善することができる。

グリーンへの移行の加速にはどういう意味があるのか。

グリーンへの移行は、ある意味では簡単に思われる。共通価値を生み出せるたくさんの機会があるということである。

数十億ドル規模の機会を使って、不平等や気候変動といった課題の解決と同時に利益を得ているたくさんの企業と関わりがあった。ハーバードでも、数百もの大企業、中小企業が両立できている。

しかし、このスライドだけでは誤解を呼ぶ。両立が簡単に見えてしまうのと同時に、機会の本質と、直面する課題が過小評価されてしまうが、実際にはグリーンへの移行は破壊でもある。

次の図については、アナログフィルムからデジタルフィルムへの移行という技術破壊の例として見たことがあるかもしれない。しかし、この図は、世界経済が直面している脱炭素の推進という課題にも当てはまる。

最初の曲線は、化石燃料が驚異的な成長軌道をたどった後、今は成熟に至っていることを描いている。経済全体を脱炭素化するためには、これまでとは全く異なることに着手する必要がある。これは、インフラも、建設も、農業も、輸送も、そしてもちろん、電力についても、最初から考え直す必要があるということだ。

これは非常に大変な挑戦である。30年以上にわたって、いろいろな企業とこうした挑戦に取り組んできた。そのため、難しい挑戦ということはよく承知している。

これまで、コスト削減や漸進的イノベーションによって利益を得てきた、一つのやり方で事業を行うことが得意な企業にとって、全く新しいやり方を取り入れるというのは難しいことである。

しかし、企業が生き残るためには、こうした移行を取り入れることが必要不可欠であることを、30年以上の研究を通して学んだ。これは非常に大きな機会である。移行を取り入れた企業や経済は、将来の繁栄を我々にもたらす。

幸運なことに、どのようにこうした移行を進めたらいいかというのは少し分かっている。

繰り返しになるが、単純化しすぎているかもしれないが、これは重要な事実を示している。今の事業を維持しながら、その事業を根本的に変化させることができる企業は、今の事業の深化と探索を同時に進められる。すなわち、コスト削減とイノベーションを一緒にやっているのである。

それでは企業はどのようにやっていくか。それは、アジャイルであること、自己破壊すること、実験すること、連携することを学ぶこと、失敗を受け入れること、そしてリスクリングを通して進める。これはどれをとっても簡単なことではない。しかし、これが成長への道筋であり、繁栄への道筋であり、そして気候変動問題を解決するための道筋なのである。

グリーンへの移行を達成するには、企業が根本的に変わる必要がある。経済を立て直すには、スキル、規模、資本、資産が企業に必要なだ。

それだけでなく、政府の役割も重要である。経済自体がアジャイルであること、自己破壊できること、実験すること、連携すること、失敗を受け入れること、そしてリスクリングすることが必要である。

これは、起業家精神が欠かせないことを意味する。大企業が変わっていくに当たって、まず、小企業が先に実現可能ということを示すことができる。小企業には、古い産業で今までと異なる方法を試すリスクをとる勇気がある。

すなわち、グリーンへの移行を成し遂げる経済には、変化を受け入れるアジャイルな大企業が存在し、この大企業の変化には、シードベッド、人材、アイデアを提供する、活発な起業家たちが必要なのである。

政府の適切に設計された政策は極めて有用だ。優れた政策は、全ての企業が移行への投資を進める、強力なインセンティブを生み出す。一つ述べるとすると、これは倫理的な理由で行われるだろうし、そうするべきだ。しかし、企業は企業である。やはり利益が必要である。企業はビジネスケースを必要としており、そこで政府の出番となる。

現在、化石燃料には著しく低い価格が設定されている。10ドル相当の石炭によって生み出された電気は、平均的に少なくとも8ドル相当の影響を人間の健康にもたらし、少なくとも8ドル相当の気候変動による被害をもたらす。経済学と公共衛生学をやっている友人は、この二つの数字は下限値に過ぎないことを教えてくれた。すなわち、10ドル相当の石炭によって生み出された電力は、16ドル相当の損失を発生させているため、適切に価格設定すれば26ドルということだ。

もしそうなれば、どれだけ早くグリーンへの移行を実現できるか想像してほしい。もちろん、こうした移行は適切にやっていく必要がある。補償の仕組みなしに、早急に炭素税を課してしまえば、非常に破壊的なことになるかもしれない。

しかし、炭素価格を設定したたくさんの各国経済があり、同時に成長を継続させ、変化を遂げてきたことを目の当たりにしている。

また、産業や地域を越えた連携を推進する必要がある。一つの企業だけで移行のための

破壊をもたらした例はない。

例えば、消費財フォーラムというものがある。そのフォーラムはサプライチェーンにおいて森林破壊を減らす必要があると決めた。それは、ブランド価値と同時に、サプライチェーン自体を損なうものであったからである。一企業だけではそのコスト負担に耐えられないため、一致団結する必要がある。こうした集団的行動の支援においては、政府は非常に大きな力を発揮する。

また、R&Dの支援、イノベーションコストの産業との共有、起業家精神の支援、そして経済全体のリスクリングの支援に、政府は貢献できる。

さらに掘り下げて、リスクリング、賃上げについて取り上げたい。

ビジネス関係の皆様は、このスライドを御覧になり、これはダメだと思われたのではないか。人件費は増やしたくない、競争力を維持する必要があるとお考えになるかもしれない。理解できるが、朗報が一つある。

まず1つ目だが、平均的な産業の場合、その中で最も生産性の高い10%の工場は、下位の10%の工場よりも2倍の生産高を上げている。経済学の専門家たちと議論を重ねた結果、これは資本、収益率、市場構造や経営者のバックグラウンドの違いによってもたらされるものではなく、労働戦略の違いによってもたらされるものであると分かった。グッドジョブ戦略を採用する企業は、従来のライバル企業よりも著しく生産性に優れ、革新的で創造的である。そして、彼らはより高賃金、積極的なスキル開発、実績に基づく昇進、緻密なコミュニケーション、現場での問題解決、安定的なスケジュール、労働の意義と尊厳を提供していることが分かっている。

賃金を上げるだけでは十分ではない。企業が仕事の性質を変えて、社員の創造性とコミットメントを引き出すことと組み合わせることができれば、企業は成功することができる。

例えば、私が長年取締役を務めていたアムジェンとアイデックスは、医療分野のハイテク企業だが、グッドジョブ戦略を導入し、創造性がみられ、大きく成功した。また、ドイツの中小企業、ミッテルスタンドも有名な例である。しかし、この戦略はハイテク産業の高給社員だけに有効なのではない。サービス産業やブルーカラーの仕事でも、グッドジョブ戦略を採用して、経済を下支えする人々の創造性とエネルギーを解放することができれば、彼らにもっと給料を払う余裕ができる。これが朗報である。

この戦略を採用することは当然ながら勇気も創造性も努力も必要となる。賃上げだけではグッドジョブは生み出さない。組織的な戦略と運営上の選択が必要である。これについては十分な時間がないので今は申し上げない。MITのゼイネップ・トン先生にぜひこの話については聞いていただきたいが、間違いなく実現は可能である。

政府の適切に設計された政策も重要だ。それは、多くの企業にとって、他社が賃上げをやっているならば、自らも賃上げしやすいからである。バッドジョブの均衡で経済が行き詰まった場合、企業は、短期的には変革のためにリスクや投資をする必要がないと考えるので、

政府は、このような労働戦略への投資を促すようインセンティブを提供することが肝要である。

また、労働者が旧式の経営スタイルから抜け出せない企業から、グッドジョブ戦略を取り入れた前向きでダイナミックな企業へ移動できるように、社会全体で、リスクリングのコストを負担し、労働移動の仕組みを確保することも重要である。この戦略が広く採用されれば、大幅な格差解消とスキル向上を実現すると同時に、経済成長を後押しできる。

グリーンへの移行も必要であり、グッドジョブの採用も必要になる。両方を実現するためには努力と注意が必要である。実践のためには、経済界の主要企業や、市民、そして、政府のコミットメントが必要になる。そのためには政策が目的にかなない、適切に設計されるように、企業と政府が強固な官民連携を築き、協力することを学ぶ必要がある。リスクリングや教育計画に多くの資金を投入しても全く効果が無いことを示す多くの研究結果がある。最低賃金の引上げもやり方を間違えれば、全く効果が無く、単にコストがかかるだけかもしれない。

しかし、現在、すばらしい研究結果がある。私の同僚のチャールズ・セーブルとデビッド・ビクターが最近出版した「FIXING THE CLIMATE」という本に、官民連携のもと、グッドジョブと脱炭素化を通じた経済変革の取組の好事例が出ている。これは必ず実現可能で、今こそ、次の世代のためにも、経済のためにもやるべきことだ。

もう一つ、「物事を好転させるには、一時的に悪化することもある。」ということに向き合う必要がある。皆様のキャリアの中でも経験されたことがあるかと思う。

業績が悪化していることに気づいた。何か新しい方針を打ち出そうとする。改善を望むが、多くの場合そうではなく、業績が悪化してしまうことが多い。それは、なぜか。短期的な結果だけを見て、変化のためには投資とコミットメントが必要であることを理解していなければ、早期の失敗を長期的な失敗と勘違いしてしまうかもしれないからである。

しかし、そうではない。この種の変化を受け入れるには、何をやっているのかよく考えること、進捗を示す具体的な指標を持つこと、比較的短期で、低コストで進捗を示すことのできる場所や時間、企業やプロジェクトを選ぶこと、この種の戦略がどのように機能するか実証することが非常に重要となる。

締めくくるに当たり、決してこれは簡単なことではないが、実行可能であるとお伝えする。膨大な機会が社員にも、社会にも、地球にもある。そして、何もしなければ、深刻な事態に陥るかもしれない。私はこの問題を30年間研究してきた。MITでは20年間、コダックのプロフェッサーであり、ノキアと2年間仕事もしていたが、今、彼らはどこに行ったのか。GMは救済されたので生き残っていたという違いだけで、自主的に選択したわけではない。行動を起こしたからではない。

○岸田内閣総理大臣

今日は、お忙しい中会議に御参加いただいたこと、すばらしいプレゼンテーションをし

ていただいたことに感謝申し上げます。

教授のお話を聞くと、私たちが今議論している新しい資本主義という考え方と軌を一にする部分もたくさんあると感じ、大変意を強くした。プランをつくるだけでなく、実行することが重要であるというヘンダーソン教授の御意見を我々は真剣に受け止めなければならぬ。

2つ質問させていただきたい。まず1つ目は、私も社会的な課題の解決と経済成長は両立するものであると考えているが、しかし、なかなか簡単なことではないという御意見も多くの方から承る。社会的課題の解決と経済成長を両立させる上で、どのようなものが鍵となるのか、こういった点について御指摘があればお聞かせいただきたい。

もう一つ、賃上げと労働者のリスクリングについて話があった。私もグリーン化とかDX化といった産業構造の転換を進めるために、企業や産業間の失業なき労働移動の円滑化、他の企業・産業でも通用するリスクリングのための人への投資、これらを背景とした労働生産性を上昇させることによる構造的な賃上げの実現、この3つの課題に同時に挑戦しなければならないと考えている。

他方で、日本の実情を申し上げるならば、高度経済成長期の重工業の発展による労働需要増の中で、終身雇用制度と年功賃金制度、こうした制度が発達してきた。今後、グリーン化やDX化といった産業構造の転換を進めるために、年功賃金から個々の企業の実情に応じた職務給への移行も含め、企業間・産業間の労働移動の円滑化を進めていく必要がある。これは日本の社会にとって、大きなチャレンジである。この点について、ヘンダーソン教授のほうから御示唆があればお聞かせいただきたい。

#### ○ヘンダーソン委員

まず、社会課題の解決と経済成長を両立できるかという質問について、日本のコンテキストでお話しすることはできないが、過去のアメリカ、ヨーロッパのデータに基づいて考えると、はっきり「両立できる」と回答する。

人件費を下げたいという誘惑はある。労働は利用できる資源というより、コストであり、最小にとどめたいという気持ちである。グッドジョブ戦略の実行には、投資、コミットメント、そして継続が必要だ。そして、仕事自体を再設計することが必要である。新しいスキルを持ち、より高い賃金の労働者の能力を活用するのだ。これによって、高い経済成長と高い賃金を達成することは、難しいことではあるが、可能である。

次に、リスクリング、教育、労働移動に関する質問だが、最初に、日本経済に向けたアドバイスを述べることは難しく、私が少し知っているのはアメリカ、ヨーロッパの経済についてということをお断りしておきたい。

鍵となるのは、永遠に仕事を持つということと、どのような仕事であっても構わないと考えることのバランスを取るということである。

例えば私は80年代にGMで働いていた。どのような仕事がよく分かっている。使い捨てにされる。すぐに見放される。

重要になってくるのは、社員が企業と関係を形成する場である。彼らは、雇用主を信頼する。雇用主は社員に投資し、社員も企業へ投資する。これは教育、訓練に投資をする基盤となる。

ドイツのような経済では、政府は緊密に各業界の経営層と、そして地域の教育資源と連携している。これは、リスクリングのコストを企業と政府で負担し合うことが目的である。したがって、ある企業だけがそのコストを負担するというのを避けるのだ。これが一つの答えかもしれない。

どのような特徴があれば、リスクリングへの投資が結果につながるのかということについて、非常に優れた研究がある。

そして、その実現方法に関して、以前よりずっと優れた知見を持っている。最後に申し上げたいことは、社会的なコンセンサスが非常に重要であるということだ。社会全体が経済成長を望んでいる、変化を望んでいる、社会の全員がそれに参画するというコミットメントを持っているかどうか重要である。

#### ○富山委員

今の話の中で、一種の包摂性の問題が気になっている。要はディスラプションというものを必要な条件としてトランスフォーメーション、DXが起きたわけだが、この先のGXに向かっていったときに、アメリカの場合、やや包摂性が欠くような産業構造に変わったという問題があると思う。

全体のコンセンサスということにも関わるが、この先にどうやって包摂性を持たせるか。賃金の上昇にしても、グッドジョブにしても、その課題についてヘンダーソン先生は、未来に向かってどういう考えを持っておられるか、伺いたい。

#### ○ヘンダーソン委員

やはりそれに焦点を当てることによってである。包摂性を確保するには、あらゆるバックグラウンドを持つ人々に沿った研修や機会が企業に備わっていることが重要である。

アメリカでは、特に低学歴の人たちがデジタルスキルの研修を受講する傾向がある。集中とコミットメントさえあれば可能である。

#### ○翁委員

社会が変わっていくためには社会的コンセンサスが重要だとおっしゃっていた。コロナ禍で日本も少しずつ変化の兆しはあるが、なかなか変わっていく必要があるという人々のコンセンサスが得られないところもあると思っている。その鍵は何になると思われるかということが一つの質問である。

企業が変わっていくという10ページの説明も非常に参考になる。経営者が大きく変わっていくと同時に、コーポレートガバナンスの上で何が企業が変わっていくための大きな原動力になったか、御経験上で何か御示唆があるか。

#### ○小林委員

感想を申し上げる。

企業は社会的な責任を追求すべきである、そのためには政府の調整も必要である、という点について、全く同意見である。

私は、中小企業123万社の会員を代表して申し上げます。東京商工会議所の創立者である渋沢栄一は、まさに同じことを言っており、私益と公益とを両立させる、ということを経営を100年前に言っている。そのバックボーンは今も脈々と続いている。日本の経営者、特に中小企業は現場との距離が近い。したがって、このようなことが浸透しやすい。

加えて、これを近代化したものとして3価値の追求、即ち、経済価値、社会価値、環境価値、これを同時に追求しようということに取り組んでいる。そのような中で、本会議があるということである。

○澤田委員

私も社会課題の解決と資本主義は十分両立すると考えている。現在、GX系のベンチャーといろいろ相談をしているところだが、将来的には十二分に役に立つと考えているものの、一時的にはそれを採用する企業にとって大きな経費負担がかかってしまう。そこをどのようにクリアするのが非常に大きな課題になっているが、これをクリアするための政策的な支援は非常に重要と考えている。

海外において、どのような政策支援が有効であったかという事例があれば、ぜひ教えていただきたい。

○渋澤委員

岸田総理がはっきり明記されているのは、外部不経済を取り込む資本主義を目指すということ。これは、包摂性がある、インクルーシブな資本主義だと思っている。

その実行計画の中には「インパクト」という表現が使われている。これは、先生の同僚であるジョージ・セラフェイム先生のImpact-Weighted Accountsを2年ほど前に日本に紹介したのだが、最近かなり広まっていると感じる。

社会的課題を解決するスタートアップを促すためのインパクト投資も非常に重要であり、これを日本からグローバルに展開することによって成長と分配の好循環ができると思っている。

このインパクトは、実行の柱になるべきだと思うが、そのインパクトについて先生のお考えを教えていただきたい。

○諏訪委員

主張されていることに同感する。中小企業を経営しているが、中小企業も大企業も、創業者が経営する企業や同族企業といった企業が目的主導型をかなり取り入れやすく、いわゆる大企業の雇われ社長は短期目線の利益主導型というものが今まで多かったと思う。

その方々も、目的主導型に変えていかなければならないと考えていると思うが、大規模なゆえになかなか下にまで伝わっていかない。そこを変革していかなければいけないのだが、海外では全ての大企業も中小企業も目的主導型が成長を促すという認識で動いているのか。

## ○十倉委員

感想と意思を一言述べさせていただきます。

新しい資本主義が取り組むべき課題は大きく2つある。1つは、格差の拡大、固定化、再生産の問題。もう一つは、気候変動問題、新興感染症といった生態系の崩壊である。こうした社会課題をエネルギー源として捉え、新たな成長を図る、これが新しい資本主義のコンセプトだが、これを実行するに当たって2つのキーワードを挙げたい。

一つは、科学の力、パワー・オブ・サイエンスだ。もう一つは、社会性の視座、フロム・ザ・ソーシャル・ポイント・オブ・ビューだ。

社会課題の解決と経済成長について話すと、例えば気候変動問題は、二項対立、二者択一のテーマとして捉えられがちであり、社会課題の解決を優先して経済成長を諦めるべきといった主張も耳にする。しかし、私はそうは思わない。この両者を成立させてくれるものは、科学の力、パワー・オブ・サイエンスにほかならないと確信している。

また、こうした社会課題は市場だけでは解決できない問題である。社会性の視座が必要となる。したがって、政府の役割も重要となる。例えば、格差の解消については、分厚い中間層の形成に向けて、我々企業による賃上げはもちろんだが、リスキリング等の人への投資、社会保障制度、税制の見直し等が求められる。

このように、新しい資本主義の実現の鍵は、パワー・オブ・サイエンスとフロム・ザ・ソーシャル・ポイント・オブ・ビューの2つかと思う。これを用いて社会課題の解決と経済成長の両立を図るべきである。

## ○松尾委員

2点質問する。

1つは、リスキリングに関して、具体的にどういったものを念頭に置いているのか、代表的なものを幾つか教えていただきたい。

2つ目に、パーパス・ドリブン・ファームズをつくるために日本がやるべきことは何かを教えていただきたい。

## ○村上委員

政策についてだが、具体的な例としていえば、アメリカが成立させたインフレ抑制法案、そういった政策をどういうふうにも評価しているか。そして、我々日本の政策としてアメリカの政策が参考になるのかどうか。これが呼び水となってグリーンビジネスの投資、民間の資金を流すという形をつくるような政策になっているのか。

## ○米良委員

新しい資本主義では、官民が連携して社会課題を解決していくということがキーワードとして述べられている。どうしても社会課題をビジネスで解決をするときに、ビジネスに対しての投資は売上げや利益が高いところにお金が集まるという傾向がある。しかし、社会課題を解決するという事を考えると、社会コストを下げているということ自体、すなわちインパクトのような考え方が評価される世の中にならなければならないと思っている。

アメリカではそういった事例がどんどん出てきていると思うが、先生が考える社会コストの可視化といった部分について教えていただきたい。

○柳川委員

先生に全く同意である。具体的にこれをどう実行していくかが鍵だと思っている。

質問は3つ。1つは、コミットメントの重要性を強調されたが、政府がコミットメントするときには、コンセンサスをどう取っていくのか、このバランスが難しいと思うが、この点をどうお考えか。

2点目は、変化のスピードが大事だと思うのですが、御経験から、企業が変革のスピードを持つのはどういう要件を満たしたときかというのを伺いたい。

3点目は、22ページにあった一時的な悪化を受け入れるという点は非常に重要だと思うが、マネージをどうするのかというのは、具体的にどういうことをやればいいのか、もう少し補足をしていただきたい。

○芳野委員

日本はジェンダーギャップ指数が非常に低い状況になっている。とりわけ、経済分野での女性の活躍がままならないという状況だが、その点について御示唆いただきたい。

○ヘンダーソン委員

最初に、利益、人、地球という3つの価値を挙げた方がいらっしゃったが、これはたくさんさんの小さなビジネスにとっても中心的な価値である。新しい資本主義、あるいは資本主義の再構築ということになると、昔の資本主義というのはこうだったのだということ、すなわちパーパス主導型のビジネスパーソンがたくさんいたということを忘れてしまいがちである。

次に、企業をパーパス主導型に変えるにはどうすればいいのかという質問だが、創業時に大切にしていた深い価値を思い出してもらうことが手助けになると考えている。

実際には、多くの企業はパーパス志向になる。従業員や投資家の方からパーパス志向にならなければいけないと言われてたり、他社がパーパス志向に変わったことを目の当たりにしたり、そういうことで影響を受ける。一つの要因でパーパス志向型になった企業を見たことはない。ただ、同一産業のたくさん企業がパーパス志向型に向けて動き出していけば、それも役に立つ。

全ての企業がパーパス志向型かということ、それは確実に否定できる。パーパス志向型とはっきり謳っているところは、まだそんなに多くない。ただ、大企業、中小企業の例はある。

子どもから、何を会社でやっているのかと聞かれて、自分の仕事と企業の手を使って世界を変えなければいけない、と変わる人もいる。

パーパス志向型に変わる要員はたくさんあるということである。

次にインパクト投資について、それからもっと広く投資していくということについてだが、もう一つ別のプレゼンテーションをしなければならないぐらい話したいことがある。

インパクト投資というのは誤解を生む可能性がある。全ての投資家が社会的な懸念を考慮すべきだ。また、脱炭素の必要性を考慮する必要がある。それは、きちんと対処しなければ、こうした懸念は私たちの社会を不安定にするリスクがあるからである。

そのため、顧客や年金受給者に提供する長期的な利益というのは、こうした問題を解決することと関わっているということに理解を示す、大規模な投資家が増えている。彼らは、歩み寄ると同時に、ポートフォリオの方向性というものを変えるよう迫り始めている。

そういった意味で、コーポレートガバナンスというのも非常に重要だ。

スペクトラムの真ん中に位置するコーポレートガバナンスが最も良い。自分たちだけでボードメンバーを選ぶ、投資家に対してあまり責任を感じていない、効果的に形で会社への介入ができないような経験不足なボードなどは、投資家の意見に耳を傾けない傾向にあるので非常に問題がある。

一方で、反対に、投資家があまりに力が強くて、コーポレートガバナンスに透明性があり過ぎて、活動家が株式に介入してきて、よくないアドバイスをを行い非常に短期的な変化を起こしてしまいかねないコーポレートガバナンスも問題がある。

そのため、コーポレートガバナンスというのは両極端の真ん中になくてはいけない。それは、長期的な投資家に呼応できる企業だ。投資家たちが経営層と緊密に連携し、企業の方針が間違っている時には、必要があれば経営層を交代させる。それを長期的にやっていくということだ。

何人かの人たちが科学の役割について、そして長期的な視点を持つということについて述べていた。本当にそのとおりである。

どのような経済であっても、イノベティブになって成長を遂げるには、より科学に投資をしていく必要がある。私も以前この分野の研究を行っていた。科学分野への公共投資にどれくらいリターン率があるのか推計するのはとても難しいが、私の研究や他の研究によれば、28~30%ぐらいだろうと思われる。

こうした科学への投資というのは非常に強力なものである。

具体的なリスクリングの例についてお話しする。これは非常に簡略化した形だが、労働市場の下層へのリスクリングについては、例えばブルーカラーとかサービスセクターの人たちだが、自己制御やビジネスの理解を助けるということによって、それだけで彼らが事業を前進させる力になるだろう。

一方で、経済の上層の方へは、新しい科学的な能力だとか、新しい産業を作っていくための投資が重要である。

その両方が、グリーンへの移行と経済成長を実現するために必要である。

○後藤新しい資本主義担当大臣

総理から締めくくりの発言をいただく。その前にプレスが入場する。

(報道関係者入室)

○岸田内閣総理大臣

本日から、資本主義の再構築で世界的に高名な論客でいらっしゃる、米国ハーバード大学のレベッカ・ヘンダーソン教授に加わっていただくことになった。

本日は、ヘンダーソン教授から、資本主義の見直しについての考え方や海外での動向を御説明いただいた上で、皆さんで議論を行った。

本日の議論では、資本主義は繁栄やイノベーションにとって源泉であり、これなしでは私たちが直面する大きな問題を解決できないわけだが、その資本主義が脅威にさらされているということ、そして、資本主義を再構築する必要があるということがコンセンサスとなった。

このための具体策として、グリーン経済への移行の加速、労働者のリスクリングと賃上げ、企業に移行を促す投資へのインセンティブの強化、官民の連携の促進、こういった点が共有された。

他方で、その実現は容易ではない。実行には勇気と創造性、努力が求められる、こうした指摘もあった。

本日の意見交換も参考にし、年末のスタートアップ5か年計画や、資産所得倍増プランの策定、さらには来年6月の労働移動円滑化のための指針の策定、フォローアップ、そして、新しい資本主義の実行計画の改訂に向けて、皆さんと議論を行っていきたい。引き続きまして御協力をいただくよう、よろしく願います。

(報道関係者退室)

○後藤新しい資本主義担当大臣

以上をもって、本日の会議を終了とする。