

令和5年12月15日

第10回GX実行会議発言メモ

ボストン コンサルティング グループ
重竹尚基

今回の資料を拝見し、GXに必要な要素が抜け漏れなくカバーされたこと、改めて感謝します。脱炭素と日本の産業競争力強化・成長の実現に向けた日本ならではのGX戦略ストーリーが完結しました。いよいよ来年からその具体的な実行に移るに際し、幾つか私見を申し上げます。

1点目：GXを実行する上で「**グローバル競争に勝つ**」という視点が重要であることを、改めて確認すべきです。メリハリをつけた分野別投資戦略で決めた資源配分が、グローバルな競合の資源投入量と比べて十分か。即ち、20兆円の配分における各分野間横比較ではなく、それぞれの分野で戦っているグローバルな競合と比較して、勝つために十分なスピードとスケールを実現する取組・資源投入量になっているかという視点です。

2点目：そのためには「**グローバル競争に勝つことを共通の目的とし、官民一体となって取組みを検討し、推進する**」新たな政策実行プロセスが必要です。良くも悪くも、日本最適と個別企業最適は必ずしも一致しません。技術要素も含めまだ不確実性の高いGXの取組は「支援を決めてあとは民間任せ」にすると、「技術で勝って事業で負ける」といったケースに代表されるような、日本にとっても企業にとっても中途半端な取組に終わるリスクがあります。それを避けるには、政府が支援する取組が、グローバル競争に勝つために必要な戦略的要素（KSF）を確実に押さえにいくようリードする。それらの取組を**複数年にわたってモニタリングしつつ**、技術・市場・競合などの変化に応じて個別案件に介入する、全体最適の観点から優先順位を見直すといった、**政府が戦略的なリーダーシップを発揮するプロセスが不可欠**です。

3点目：従って「**GXの戦略リーダーシップ機能を組織的な建付けで担保する**」必要があるのではないのでしょうか。GX戦略の実現には、幅広い取組を俯瞰し、国内外の関係者・ステークホルダーを動かす必要があります。個別分野のテーマは官民それぞれ担当するところが中身を詰めます。一方、GXの歴史的な意義や目的を見失わずに日本が勝つためには、その個別の作戦や施策をもう一段高いレベルで統合して大胆に軌道修正するなど、中長期に渡りダイナミックに舵取りする戦略機能が求められます。GXの金融的な差配はGX推進機構が担う建付けになっていますが、GXの戦略的な差配をする機能も**何らかの組織的な建付けで担保する**必要があります。時間が経過するにつれGX戦略がバラバラにならないようにするためにも、この点ご一考戴くようお願いいたします。私からは以上です。