

## 元総務事務次官 鈴木茂樹 × 佐藤ゆかり

佐藤ゆかり(以下佐藤) : こんにちは、佐藤ゆかりでございます。

今日是对談シリーズで元総務事務次官の鈴木茂樹氏をお招きいたしまして、DX、日本の現状と今後の課題についてお話をしたいと思います。どうぞ皆さん最後までお聞きください。宜しくお願いいたします。

### ●政府の目下の DX 戦略・デジタル田園都市構想について

佐藤 : 鈴木さん、今日はどうぞよろしくお願ひいたします。まず政府がですね、岸田総理のもとでデジタル田園都市国家構想というものを精力的に進めていると見られるんですけども鈴木さんの受けとめはいかがですか。

鈴木茂樹(以下鈴木) : はい、私も地方を何とかしたいという思いはすごく伝わってくるので方向としてはいいと思うんですが、これを通じて一体どういう地方の田園都市のビジョン、街をつくりたいのか？世の中をつくりたいのか？というその姿はいま一つ見えないのと、たくさんある施策について優先順位とか時間軸というのがいま一つわからないなというのがあります。もうちょっとそういうところを政府内で検討したらいいんじゃないかというふうに思います。

佐藤 : 私も直近でいえば 2 年前、自民党の政務調査会で経済産業部会長を務めましたときに、ちょうど DX 税制というのを導入したんですね。ただ、なかなか当時もですね。民間の中小企業の方々からすると、「DX って何？」から始まるんですね。で、自分たちの経営に DX がどう役立っていくのかというビジョンが経営者の方々の頭の中にもないということですね。非常に課題が多いと思います。日本の今の現状、日本の企業の IT 投資の 7 割ぐらいは効率化、いわゆる作業の効率化を目指すものであって、その経営戦略の革新を実現する DX になっていないと。日本というのは欧米諸国と比べると更新投資、特に効率化、こういうのに限られてしまっている。その原因というのはどこにあるんでしょうか？

鈴木 : デジタル化っていうところがどうしても電算化かということで、効率化ってことで入ってしまった。で、やはり目に見えないものを欲しがらない、っていうのがあるものですから、アメリカの GAF A が出てきたようには、ああいうサービスがなかなか目に見えないのでわからなかったと。特に中小企業の皆さん方は日々対応することで、きっといっぱいだったと思いますので、じゃあブロードバンド引いてコンピューター入れてもう今をがらっと変えよう、新しいものをつくらうというふうな発想に、需要側としても供給側としてもならなかったってことなんじゃないかと思うんですけど。

佐藤 : 確かに我が国日本の経済というのは「ものづくり日本」と言われてきたわけで、手で

触って確かめられるものづくりは確かだけれども、クラウドサービスのようにふわふわしてこう手につかむことができないようなサービスになってくると、いま一つ発想が乏しいと、そういうことなんですか。

**鈴木:** サービスになかなかお金を払わない。多分アメリカ人はないものに対してお金を払う、新しいものにお金を払うというのに物すごく前向きなんだと思うんですけども、日本人はなかなかそこが「あ、付属のサービスね。」「じゃ。それはタダでおまけね？」っていう意識が強くて独立したサービスとして出てこなかったんじゃないかというふうに私は思っています。

**佐藤:** なるほどですね。実は経産省が2018年に発表したDXレポートというのがありまして、

それは「2025年の崖」というものを言っているんですね。日本が2025年には世界のDX競争の中から、崖から転げ落ちるように敗退するということを予測していて約6割の企業がレガシーシステムになってしまっている、そういう状態に到達するのが2025年だというふうに言われているんですね。今の新しいAIだとか、そういった新しい技術、生成AIなどが出てきている時代にあって、レガシーシステムさえ更新してメンテナンスできる人材すらいなくなりつつあるということだと思えますね。ですから、崖っぷちから飛び降りるような状況に2025年あと2年ですけどもなりかねないという警鐘を鳴らしたレポートがあるんです。そういう中で今、日本はこれから2025年万博に向けて6Gというか、ポスト5Gというような技術も展示をしようという努力もしていますけれども、通信技術、これをどのように評価されていらっしゃるでしょうか。

**鈴木:** 多分通信技術は日本はそんなに劣っていないだと思います。日本の通信は比較的、銅線からヒカリへ、3G、4G、5Gへ、で、まあ順調に進んできていると思うんですが、ただその伝送速度が向上した、あるいは品質が向上したのに合わせて、その上のレイヤーのサービスができてこなかったGAFAMが生まれてこなかった、というところが多分一つの問題だと思うのと、今おっしゃったレガシーの部分でいうと、大型コンピューターのソフトウェアを作る技術者たちがだんだんいなくなって、大学でももうそれをソフトとして教えなくなって、実は放送会社さんも、あの送信システムと違って特注なんですね。日本の某2つメーカーさんが強いんですが、最近はいれをIP系に置き換えるっていう動きが出てきて、その設備投資は幾つかの地方テレビ局でも起きてきてます。世の中は動いてるんだとは思いますが。日本人って「お尻が切られると頑張る」という、そういう国民性なんじゃないかと思ってますけど。

**佐藤:** 実際ベンダーロックインという状況がですね、やはりこれ乗り越えなければいけない一つの日本の課題ではないかというふうに思うんですよ。日本の企業というのはIT化、DX化、全てベンダーに外注して作ってもらって、それを導入するというような形式があまりに多かったわけですね。そうすると、何か問題があって、瞬時にリスク管理で対応しなければいけない問題が発生した時に、社内に対応できる内製化した人がいないと、いう問題。そ

れで時間がかかってしまう。システムダウンの時間が長くなる。こういう問題というのがベンダーロックインと言われているんだらうと思いますけども、IT 人材、これをやはり社内の中で養成しながら、そのノウハウというものを蓄積していく努力。これもこれからは必要になってくるのではないかなと思うんですね。今 IT 人材少ないと言われてますが、いかがなんでしょう。

**鈴木：**人材は必要があればお金を払って獲得すれば私はできるんだらうと思います。

問題は今言ったベンダーロックインのようにシステムインテグレーターに丸投げしているところが日本の問題だと思ってまして、政府ですらデジタル庁を作った時に簡単なものは、自分たちで作ろうと言って、内製できる人材、プログラミングもできる人材を雇いましたし、大手企業に関してはそういう動きは出ているんだと思います。中堅中小たちがデジタル化する、内製化するためのハードルはだいぶ低くなってきていると思いますから、従来のベンダーさんが全部抱え込んで「自分でやりますよ」というのではなくて「ベンダーさんはここだけやってください。あとはうちが上でやって、顧客対応ごとにどんどん変えていきます」みたいな萌芽は見えてるんじゃないかと思いますねですね。

**佐藤：**「これはやはり中小企業も含めて経営者からトップダウンで号令を出してやっていかないと、なかなか全社的なものとして経営革新にまでつながる DX になっていかないと、いうふうに思うんですね。そうなってくると、これからはある意味、企業が DX 部門をある程度内製し、アジャイルな開発をしていけるためのコンサルティング。こういったものもですね。需要としては出てくるのではないかなと思うんですね。個々の企業でそれぞれ IT をどう考えていくか、経営ビジョンによっても全く違うわけですから、そのアジャイルな方向性というものに対するコンサルティングの需要というのが産業として、これから出てくるような気がいたしますが、日本のこのアジャイルなコンサルティングの素地というのは今育っているんでしょうか？

**鈴木：**だいぶ CTO チーフテクノロジーオフィサー、チーフインフォメーションオフィサー、って少し前からできているんですが、社長自ら関心を持ち、ちゃんと実権を CTO とか CIO に与えて社内で検討させてやるということになってきていると思いますね。最近ではコンサル系の方々がシステムベンダーも兼ねて、コンサルティングでビジネスモデルを作りながら、やっぱり当事者とベンダーと間に入ってきちんと見れる人。っていう、そういうことが、体制ができてくると、進んでいくんじゃないかなと思いますよね。

**佐藤：**そうですね、いわゆるテクノロジーマネージャーといいますか技術を導入する時もういう技術が必要なのか、その技術を見定めながら、顧客のニーズをよく認識をして、そこをマッチングさせていく技術マネージャー。こういった立場の人達の人材をもっともっと増やしていく必要が今あるのかなとはい。で、

## ●生成 AI で企業や行政はどのように変わるか？

**佐藤：**鈴木さんは IOWN とか生成 AI というのは今特に注目をされてらっしゃるんですか？

**鈴木：**生成 AI は最近 AI もやっところまで来たのねって形で関心を持ち始めました。

**佐藤：**生成 AI はもう今いろいろな種類の生成 AI、テキスト起こしからテキストの長い長文の要約を作ったり、あるいは文献を検索していろいろな提案を出してきたり、膨大なデータを分析をするタイプのものから、画像を生成するような画像生成 AI ですか、音楽を作ってしまうとか、行く末は例えば税理士さんとか会計士さんがやるような帳簿記帳業務、あるいは税のいわゆるコンサルティングだとか、こういういわゆるサムライ業と言われている方々の仕事まで、生成 AI がやってくれるのではないかとされていますけれども、実際そうなんですか？

**鈴木：**多分将来はそうなると思うんですが、私はまだちょっと過剰期待だと思っていて、技術革新って人間が今までやってきたこと。ないしは人間じゃできなかったことを実現するために、過去永英とコンピューター以外でもやってきまして、別に生成 AI も人間をダメにするじゃなくて、人間がやらなくてもいいような過去を調べるとかですね。たたき台を作るとかっていうのを作ってくれる道具が出たんだ、と思ったらいかにそれを使いこなすか？というところに、人間は特化すれば、人間の生産性はずっと上がると思いますね。

**佐藤：**今、現状、生成 AI などの情報収集能力というのはデータベースが増えてきて、かなり AI も膨大なデータからアウトプットを出すことができるようになったと聞いていますけれども、ただ一方で、例えば企業戦略などを出させると、特許侵害だらけのものを出してくると、いうことですね。ですから、まだそういう観点からいうと、人間がきっちり監視をした中で AI というものを回していかないといけない。人間と AI の関係性というのは、これは永遠に続くと思いますけれども、人間というのは価値観というものをきっちり植え込んでいく。価値観、どういう社会、どういう企業をつかっていきたいか、その価値観というのは、AI に任せることができない。人間というものがしっかりとその価値観を持って、その価値観の下で、ビジョンのもとで、AI を回していく戦略を引き出す。そういう関係性というのは、どこまで AI が先行しても続いていくものではないかな、そうあるべきではないかなと思うんですね。逆に言えば、単純作業で税理士さんがあるいは会計士さんがやるような帳簿作業。こういったものは AI に任せる時代はやってくるでしょうけれども、税理士さんたちは、そういった AI に組み込まれる情報、判断能力、そういうものを埋め込む側で税務としての知識見識というものをしっかりと AI に教え込む立場。こういう形に立場が変わっていくのではないかなというふうに思うんですね。

### ●中小企業への DX をどう進めるか？コストに見合う生産性向上は実現できるか？

**佐藤：**次に中小企業が DX を導入するにあたって、これコストパフォーマンス見合うものなんじゃないかな？

**鈴木：**少なくとも今の中小企業全部が DX っていうのは無理だと思います。

正直日本では中小企業というのが多すぎると思って、やっぱりもうちょっと、ちゃんと経営

ができる規模に中小企業は再編をしないと生き残れないと思いますし、最低やっぱり数十人の企業としてやっていく、という中小零細企業の再編と、その人たちは会社経営をちゃんとやるために DX をする。それだったら進むんじゃないかと思いますね。で、そのためにはクラウドサービスで会計も何も、全部もうそこにパッケージで入ってますと。あと来たらすぐ使えるようになりますというふうに、サービスのヒューマンインタフェースも改善しなきゃいけないと思いますね。

**佐藤：**ですからまず、中小企業の IT 化とその先の DX 化を考えるに当たっても簡素化をしていく。複雑化しない。これ、中小企業にとって鉄則だと思うんですね。もう少しやはり中小企業には中小企業なりの黒字経営というものができる体質になっていただきたいのと、それを支える DX 化でやってほしいというふうに思います。例えば、e コマース、もうかなり定着しましたけれども、e コマース、ネット上の電子商取引ですけれども、これもですね。新たなビジネスチャンスというものを生んだわけですよ。e コマースによって全国あるいは世界各地からお客さんがやってくる。そうするとリアルな店舗を開いてお店を開いて、東京都港区、あるいは大阪府大阪市梅田で小さな店舗を開いてた中小企業の方が、そこに来るお客さんだけでご商売をやっていたのが、e コマースを始めると、それまで決して接点を持つことのあり得なかったお客さんがやってくるわけですよ。ですから、そういう意味では中小企業も使い方によっては DX で販路開拓、ビジネスホライズンというものを拡大していくということはでき得ると思うんですよ。何かビジネスに対してのアドバイスを一言。もしあれば。

**鈴木：**ちゃんと技術を持った中小企業さんは今おっしゃったように国内で限られた人で売っているんじゃなくてネットで売る。今や自動翻訳ソフトもありますし、宅急便に送れば世界中どこでも送れますから、そういう意味ではパソコンに入れてイギリスでもドイツでも中国でも来て、全部それが翻訳されて日本語になって注文を受けられるという時代にもなってますので、特色をきちんと維持していけばビジネスは広がる。ただそのためには、それを維持できるようにちゃんと経営して、経理もできる、法務もみれますっていう人はいなきゃいけないので。

**佐藤：**中小企業の経営者の方々、トップダウンでこの DX を進めていただく際に、やはり DX をして 5 年後、10 年後の自分の自社の企業経営がどういう姿になっているかという、やはりこのゴールイメージというものをしっかりと見据えて、それを明文化できるような形で見据えて、それで DX を導入することが成功の一つの鍵ではないかなと思われま

## ●宇宙における光通信について

**佐藤：**宇宙の交信についても鈴木さんはお詳しいと思うんですけど、これは光を使ってやはり交信するのが早い？

**鈴木：**速いですけど、それもまだこれからでして、伝導的には宇宙3万6000キロに静止衛星を上げてというところからスタートして、電波を使ってやりとりをしています。宇宙に関しては電波を基本とし、超高速みたいなものは光を使うっていう使い方ですが、ただこれからだんだん太陽系を遠くに火星だなんだかんだいきますと、電波だと遅いので。光より速いものはありませんので、たぶん宇宙活動を拡大していくと、宇宙空間の通信は光になってくると思いますね。

**佐藤：**光と電波をうまく組み合わせて、地上により迅速に情報というものを通信していくというような技術を確認しつつある。努力をしているというようなどころだろうと聞いておりますけれども、このあたりも期待ができる分野の一つかなというふうに思います。

### ●政府の補助金について

**佐藤：**政府の補助政策。DXをこれだけ大風呂敷で広げてはいますけれども、ただ従来からあるクラシックなIT政策というのもあるんですよ。DX関連でいえば、「IT導入補助金」とか、これはずっと続いてポピュラーなものとして続いていますし、あるいは「事業再構築補助金」これは非常に定評がよかったもので続けられていますけれども、これもDXを導入すると、設備に対して補助金が出る部分が入っておりますし、当然、経産省のものになりますけれども、「ものづくり商業サービス補助金」これも定評があって、毎年毎年更新されている補助金制度。これもクラウドサービスを使ったり、ITの設備機器を導入すると補助金が出るというようなもの。あるいは「サイバーセキュリティ対策の促進助成金」だとか、あるいは税制、私も経産部会長のときに導入を初めてした「DX投資促進税制」これもDX関係の機器類を導入すると、特別償却、あるいは税額控除が得られるというような税制措置も整備されているということですのでけれども、補助金について私企業の方々から多く、伺うのはですね、事業再構築補助金も金額は大きいんですけども、で大変ありがたいという声は伺うんですが、しかしながら実際に支給してくれるのは事業が完成した後だと言うんですよ。そうすると、何割か、中堅企業以上であれば、2分の1、中小企業であれば3分の2補助率が出るということであってもですね、当初のスタートの時には100%自己資金あるいは融資がないと、結局はスタートできないという問題があるんですよ。

**鈴木：**本当はイニシャルコストで、初期投資コストを賄うのは最初にポンとあげて、あとは途中でオペレーションコストをやり、成果が出たら、最後まで全部やりますと、で、一回導入費用だけじゃなくて、3年間ぐらいやらないと効果がないものは初期投資コストプラス3年間のオペレーションコストの補助をします。みたいなそういうことをやって欲しいというんですけど、若干それに近いような自由な使い道の補助金なんかも総務省でもやったことがあるんですが、その、悪さやるやつがたくさん出てくるんですよ。ただ100%の効果を求めると、日本どうしようもないですし、特にデジタルはアジャイルの分野なのでまずやってみて、うまくいったらOKですけど、ダメなものはダメだ。ダメとして経験した、というノウハウは残るわけなので、もうちょっと柔軟な予算措置であってもいいんじゃないか

と私も思います。

**佐藤：**そうですね。ぜひこれから財政当局への要望も含めて、実際に実施をしているその進捗、これは実施ベースで、進捗率に合わせて支給率を高めていくというような、そういう前進をしていくような支給の仕方。こういうものはぜひ工夫の余地があるのではないかなというふうに思います。最後に日本のDXについてですけれども、中小企業の皆さんにDXをどう進めたらいいか一言で、もし励ましの言葉があればいただきたいと。

**鈴木：**DXとひとことで言っても、日本は国民とeコマース、エンタメとeコマースについては、決して遅れていないと思います。遅れているのは、金融機関の手続きとか、最大にダメなのは行政の手続きね。そういう意味ではDXはまず行政がきちんとして、行政手続きは全部パソコン、スマホからインターネットを通じてできますと。役場の窓口なんかよっぽどのことがない限り行きませんっていう環境を作ると、じゃあ、中小企業も役場への申請書はこれでできますね。というので、補助金申請書も税額控除も確定申告も全部ネットでできますって言うと、皆さんDXを実際にメリットがあるものとして勤めるとするんですね。今は「DXはいいことだ。やれっ！」って言ってるんで、本当に効果があるのかな？ってなかなか進まないんだと思いますので、アメリカが何で進んだかっていうと、彼ら全員確定申告をする時に、やっぱりあの書類を作るのにタイプを作って打ってたわけです。

それがパソコンで、ネットでできるようになったってことで、みんな大喜びをして、みんなネットを使って確定申告をしてるので、個人まで中小企業も含めてDXが進んだんだと思いますので、日本もやっぱり行政がデジタルしてマイナンバーと紐付ける。で、手続きは全部それを使えばネットできる。で、できないおじいちゃんおばあちゃんは誰かが助けてあげるっていうところをきちっとやったら、その後のDXは比較的スムーズに行くんじゃないかというので、もうちょっと楽観的に、優先順位をつけて、やらなきゃ、一番やらなきゃいけないところからちゃんとやろうよと、という風にあちこちにはアドバイスをしていきたいと思っています。

**佐藤：**なるほどですね。いろいろ課題もあれば進展している部分もあるということで、まだまだ日本のDXというのは守るべきサイバーセキュリティと同時に、進めるべき部分と、この両にらみで進めていく必要があるということで、特にこのDXの人材を内製化していく。ここが一つの企業が抱える課題ではないかなというふうに思います。今日は、日本の抱えるDXの現状と課題について、元総務事務次官の鈴木茂樹さんにお話をお伺いしました。鈴木さん、どうもありがとうございました。

**鈴木：**ありがとうございました。