

森信茂樹が問う

不定期連載

(原則年6回)

霞が関の核心

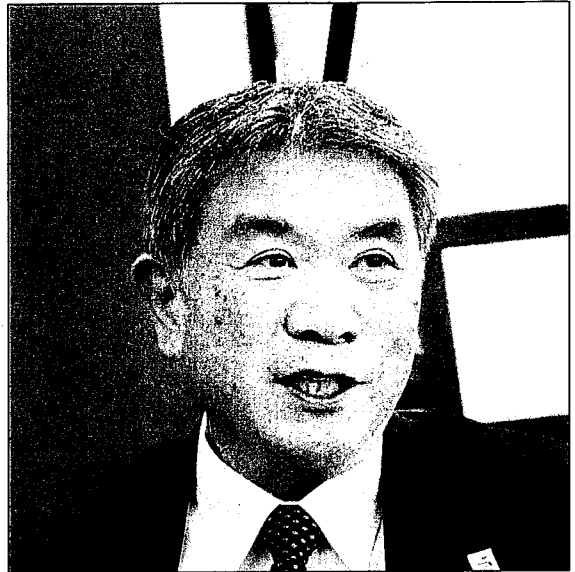
“強い経済”の主役は企 業、成長と高付加価値 化に期待

東京財団シニアオフィサー

森信茂樹



高市政権が掲げる「強い経済」を実現させる主役は産業界、そして企業が活躍する基盤を整備するのが経済産業省だ。藤木俊光事務次官は、成長への希求、イノベーションの創出、株主との対話等々、改めて企業が担うべき役割について期待を述べた。同時に、急速に普及するAIについては、オフィスワーカーの働き方を革命的に変え得る大きなチャンスだと指摘する。今回、これらのテーマに焦点を絞り藤木氏に所感や展望を語ってもらった。



◆ ゲスト
 経済産業事務次官
藤木 俊光

ふじき としみつ

昭和41年1月19日生まれ、神奈川県出身。東京大学法学部卒業。63年通産省入省、平成26年大臣官房総務課長、27年資源エネルギー庁省エネルギー・新エネルギー部長、29年商務・サービス審議官、令和2年製造産業局長、4年大臣官房長、6年経済産業政策局長、7年7月より現職。

これまで欠けていた「成長投資」

森信 高市政権が標榜する強い経済ですが、世界の潮流が新自由主義から国家資本主義に変わる中で私も賛同しています。特に17の戦略分野は、これまで経済産業省が力を入れてきた政策と符合するようにも思われますが、次官のご所感はいかがでしょうか。

藤木 端的に申し上げますと、「危機管

理投資」と並び、内閣が掲げている「成長投資」はまさにここ数年、経済産業省が目指してきた「成長と分配の好循環」と重なるものです。過去のデータを分析すると、これまでの日本に欠けていたのはまさしく「成長投資」であり、具体的には設備投資、研究開発投資、さらには人材投資などでした。付加価値を高めて新しいイノベーションを起こす、そのために投資を重点化して日本経済を前進させていく、という方針を総理はある意味

わかりやすい形で鮮明に打ち出された、と理解しています。当然、われわれもそれをしっかりお支えし、内容を充実させていかねばならない、それが目下の使命だと認識しています。

森信 いまご指摘された付加価値とは、企業利益だけでなく人件費も含めた概念だと思われます。これまでの日本企業の行動原理は、ROE（自己資本利益率）など株主や投資家の価値指標を重視したため、人件費をコストとのみ捉えて削減し、一方で株主への分配を増進するという流れになっていました。私はこの企業行動が世にいわれる「失われた30年」を余儀なくされた主因ではないかと考えています。

藤木 売上高が伸びないという前提でROEを確保しようとするならば、内部コストを削っていくしかない、そういう悪循環に陥っていたのは確かだと思えます。むしろ付加価値を高めていくということ、トップラインを伸ばしていくことであり、そのためには新規分野、成長分

霞が関の核心

経済産業事務次官

藤木 俊光

野への投資が必要となります。

森信 そういう意味では2014年に当時の一橋大学教授・伊藤邦雄氏が座長を務めた「持続的成長への競争力とインセンティブ」プロジェクトの最終報告書、いわゆる「伊藤レポート」をもう一度見直す必要があるともいえます。同レポートはROEを少なくとも8%以上とするよう目指すべきだと主張し、資本コストを上回る投資を推奨しました。これが産業界の投資意欲を委縮させたという指摘も出ています。

藤木 ROEは基本的に割算の概念です。どうしても分母を改変して数字を上げようとする動きになりやすく、そうすると成長投資の概念とはやや反対のベクトルを向くものと思われれます。むしろ、成長投資を盛んにすることで分子を増やしていくことが大事だと認識しています。

ROEなどの数字も非常に重要ではありませんが、それは企業がどれくらい稼ぐ力を有しているか、市場からどういう期待を集めているかを測る尺度として重要なのであって、ROEのために人件費を

圧縮するのは本末転倒です。

森信 経産省として、そういう方向を打ち出されておられますか。

藤木 これまで、そうした内容を発信してきたつもりなのですが、どうしても割り算の概念が先立ってしまったように思われます。一方、レポート内で記述した、ステークホルダーには株主も含まれるという指摘、これは当然と言えば当然ですが、その当然がこれまで日本の社会では足りない部分であったのも確かです。その点は「伊藤レポート」における重要なメッセージであり、逆にわれわれもその部分にいま一つ工夫が足りなかったのではないかと、と真摯に反省する余地があります。

法人は成長投資を行う ビークル

森信 今回、租税特別措置を見てみると、設備投資減税の規模が拡大され即時償却が入り、研究開発の分野にも重点的な支援が盛り込まれました。これらのメニューを概括するに、いよいよ「ボールは企業側に投げられた」、つまり政府が

もりのぶ しげき

法学博士。昭和48年京都大学法学部卒業後大蔵省入省、主税局総務課長、大阪大学教授、東京大学客員教授、東京税関長、平成16年プリンストン大学で教鞭をとり、17年財務省財務総合政策研究所長、18年中央大学法科大学院教授。東京財団シニアオフィサー。著書に、『日本が生まれ変わる税制改革』（中公新書）、『日本の税制』（PHP新書）、『抜本的税制改革と消費税』（大蔵財務協会）、『給付つき税額控除 日本型児童税額控除の提言』（中央経済社）等。日本ペンクラブ会員。

これだけ基盤整備するのだから、企業経営者の皆さんは投資により生産性を向上させ社員の賃金も上げてください、過去30年にわたる賃金抑制、設備投資低迷の姿勢をこの機に改めてください、との意思を政権が示したように感じられます。

藤木 はい、われわれもまさに主役は企業だと思っており、各種投資に対して、企業が本来の企業家マインドを発揮して新しい付加価値を求めていくことを期待しています。それを発揮するための土俵はわれわれがしっかりとつくっていきます。

例えば設備投資減税はトランプ政権の OBBBA法（一つの大きくて美しい法律＝One Big Beautiful Bill Act）に倣ったところもありますし、森信先生に以前教わったキャッシュフロー課税への流れもつくり出そうとしています。

森信 キャッシュフロー課税は、実現されればきつと効果がありますよ（笑）。

藤木 昔からあったアイデアを、やつと実現できる段階にきたのかな、と思います。研究開発投資も、現在世界各地で起きている AI や量子等の破壊的なイノベーションを鑑みると、分野を特定してそこに重点的に注入するという、メリハリをつけた投資はある意味、時代に求められている結果なのではないでしょうか。

森信 政権が打ち出している食料品に限った2年間の消費税減税の実現には、減税分を補填する年間5兆円の新たな財源が必要となります。高市総理はこれを、租税特別措置や税外収入と補助金の見直しなどで補う方針を示しています。しかし租税特別措置は、正直これ以上もう切

りようがない。どうしてもという場合に一つのアイデアとして、時限的に、自社株償却に対して課税することが考えられると私は思います。先ほど述べた無理やり分母を縮小して ROE を維持するというような企業行動を改めさせる効果もあります。

藤木 実際に海外では米国をはじめ、自社株買いに課税している国が結構あります。これはそもそも、法人とは何のためにあるのか、という議論に近いと思います。私自身の理解としては、法人とはやはり成長投資を行うビークルとして存在意義が認められていると言えるのではないのでしょうか。自社株償却はある意味、当社では成長投資をしませんと宣言するに等しく、収益の帰属先が全て株主ということも無いだろう、そういう考え方は十分成り立つと思います。

企業は株主とコミュニケーションを

森信 高市総理も米国の自社株買い税

制についてはよく知っておられると思います。

藤木 ただ、株主還元が進み過ぎてけしからんという議論に対しては、私は功罪両面あると思っています。過去の長い年月、あまりにも株主還元をしてこなかったという日本企業の特徴があり、それを踏まえて株主にもしつかり還元すべき、株主の意見を聞いて経営するべき、という声が高まりました。そういうガバナンスに移行していく過程において、どこまでが還元し過ぎで、どこまでが当たり前の還元なのか、これはよく見極める必要があります。

森信 そのあたりが、賃上げや設備投資を含む今後の企業行動にかかっていると言えますね。

藤木 おっしゃる通りです。そして株主も一様ではありません。短期的な成果を求める株主がいる一方で、当座の配当の増減よりも長期的な企業の持続的成長を望む株主もいます。それらを踏まえて企業は、自分たちの目指す戦略について

株主に対ししつかりコミュニケーションを取っていく、これが正しいガバナンスの在り方、方向性であり、日本の産業界でしつかり確立していくことが重要だと私は思います。

森信 そうするとやはり日本では、新自由主義的な考え方ではなく、ステークホルダー型資本主義を堅持しながら活力をつけていく、という方向なのでしょうね。

藤木 いろいろなステークホルダーがいる中で、残余財産請求権を持っている株主が重みをもっていることは確かですが、もとより企業は皆のものですから、企業が何のために存在しているかという本来の姿勢に立ち返った時、成長や新しいイノベーションを起こすことが企業に与えられたミッションであることを常に保持し続けていくべきです。

森信 企業の一時分配として、自社従業員や投資へのプライオリティーが低かった、というのが今般指摘される問題点かと。

藤木 これも先述したのと同様、歴史的には株主への分配が少なすぎて、かつ

従業員への分配も、年功序列が重視され貢献に応じた分配になっていないという面がありました。そうした古いシステムが見直されること自体は良いことです。ただ一方で、正規社員と同じ質・量の仕事をしているにもかかわらず、非正規のまま賃金が抑制されている、そういう状態が日本社会で蔓延したことについては、確かにこれも在るべき姿とは違うと思っています。

森信 米国トランプ政権に80兆円もの投資を行う約束をしていますが、総理は日本国内への投資を推奨しています。このあたりの整合性については、経産省としてどのように捉えていますか。

藤木 日米政府の「戦略的投資イニシアティブ」については、経済安全保障上重要な分野におけるサプライチェーンを日米で構築するというメリットに加え、プロジェクトに関与する、中小企業を含む多くの日本企業にとっても、関連設備や機器を供給すること等で売り上げの増加やビジネスの拡大を見込めるものです。一方、高市内閣の成長戦略の肝である「危機管理投資・成長投資」により、

17の戦略分野を中心に、大胆な設備投資や研究開発の促進など、官民による国内投資を拡大させていくことも重要です。「対米投資か国内投資か」ではなく、「対米投資と国内投資」の両輪で、わが国の経済成長を強力に推し進めていきます。

ホワイトカラーの働き方に革命

森信 AIの活用についてお尋ねします。今般、急速に進むAIによって、一部の職種が雇用を失うなど、デメリットが顕在化するようになりました。これについて次官のお考えはいかがでしょう。

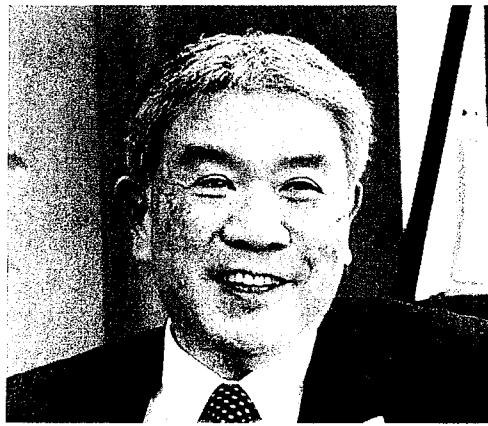
藤木 ご指摘の点は、おそらくホワイトカラーにおける働き方の、革命的变化であると言えるでしょう。特に現在、急速に普及しつつある大規模言語モデルはホワイトカラーの仕事の生産性を大幅に高める技術だと捉えています。

近代化の過程で、主に工場労働を中心とするブルーカラーの仕事が、オートメーションの進化によって自動化され、それが生産性の向上につながっていきました。その歴史が、今度はオフィスワ

カーに及んできた、ということであり、新たな生産性向上の過程として、われわれはAIを恐れるべきではないと思います。

従ってAI活用という今般の流れは、人間がより人間でなければならぬ仕事へ移行していく、その契機と捉えるべきではないでしょうか。その際、人間ならではのクリエイティブな仕事に、どう円滑にシフトしていくかが問われるところでは、

森信 AI分野における日本の強みは、モノづくりで蓄積してきたデータや



AI活用という今般の流れは、人間がより人間でなければならぬ仕事へ移行していく、その契機と捉えるべきではないでしょうか。

ノウハウをフィジカルAIとして活用していくことにあると思いますので、これらを十全に活用することがデジタル赤字への対応になるのではないかと思います。

藤木 はい、まさにおっしゃる通りです。この論点は大きく二つあると考えられます。

一つ目は、AIの使い方において、日本が世界に新しい提案をしていくことは大いにあり得ると思います。例えば防災・日本として、AIを駆使して防災技術をさらに高める、また高齢化が進む中、介護の現場にAIを活用すればもっと高質かつ効率的なサービスが可能になるのではないかと等々、先生ご指摘のように日本は社会課題を内包した現場を多数擁していますので、それらの分野でAI活用を提案していけると想定されます。

二つ目は、もはや言語ではなくフィジカルな判断やマニピュレーションをしていく可能性です。これも日本には山のよ

うにデータが蓄積されており、現在米国や中国で先行しているとされる大規模業務モデルとは違った内容のフィジカルAIに関し、日本はまだまだチャンスがあると思われれます。

森信 そのフィジカルAIの学習に、データだけでなく職人のノウハウのような暗黙知も含まれると考えてよいのでしょうか。

藤木 はい、当然入ってきます。まさに手ざわりとか質感といったものを、AIの中でどう処理できるかがカギとなるでしょう。もちろん、世界中がこの分野を目指して熾烈な競争を展開しているので、われわれも負けてはいけません。つまり、今あるAIをどう使うか、そして言語モデルではない次なるフィジカルAIにおいてどう頑張り切れるかが問われるところでは、

人間ならではの仕事が 評価される時代へ

森信 総体として日本の産業力、経済

力の将来は明るいと考えてよろしいでしょうか。

藤木 むしろ、AIによって日本にチャンスが到来したと捉えています。人口減にどう対応していくのかという議論が繰り返される中で、AIによって生産性が向上したり、人間がより付加価値の高い仕事にシフトしていけるならば、これは日本にとって間違いなく絶好の機会です。

もう一つ、東京圏にはオフィスワーカーが多いので、AI活用が普及した場合、東京圏のオフィスワーク需要が縮小し、相対的に郊外や地方などフィジカルな比重の高い職種へ労働人口がシフトしていくことも考えられます。そうすると、政府が長年掲げてきた地方活性化の実現にもつながり得る、とも指摘されています。このように、この国のかたちを大きく変える、いや変えていける可能性をAIは秘めていると言えるでしょう。

森信 そうですね、米国では配管工の年収が2000万円といわれたり、わが国でも自動車の組立工が事務職員よりはるかに高い時給を得るなどの状況が生じ

ています。人間によるフィジカル労働が社会的に重視される時代になりつつあるようですね。

藤木 はい、AIやオートメーションが及ばない、実際に手を動かすようなサービス、あるいは感情を必要とする職種等、まさに人間でなければできない仕事をもっと評価され、そうした分野に人がシフトしていく、やがてはそれに応じた教育が施されていくなど、AIの進化和活用は経済的成長だけでなく、より人間が人間らしい生活を送るチャンスにもなると思います。

森信 ただ、働き方が変化する過程で落伍していく人たちも一定層いると思います。その場合、現在でも社会課題とされる経済格差がさらに広がることも懸念されるのでは。

藤木 そうした危惧も、ご指摘の通りだと考えています。脱落や格差拡大の理由がAIのみかどうかは議論が分かれるところですが、実際に今でも格差は開いてきています。

森信 それを救済する一つの方策として、給付付き税額控除が議論されている

わけですが、何らかの手当では必要です。成長一辺倒ではどうしても取り残される人が生じ、社会の分断につながりますから。

藤木 その点については、きちんとした手当てをしながら、同時に成長志向を失うことなく頑張り続ける、つまるところはそうした社会の姿が求められます。

ファーストドラフトに

仕事のだいご味

森信 藤木次官は、休日などどのように過ごされているのでしょうか。

藤木 若いころは読書や音楽鑑賞な

これまでの登場者

2023年 11月号	横山 紳	農林水産事務次官
2024年 3月号	藤原 章夫	文部科学事務次官
6月号	内藤 尚志	総務事務次官
2025年 5月号	飯田 祐二	経済産業事務次官
6月号	新川 浩嗣	財務事務次官
10月号	井上 裕	内閣府事務次官
11月号	伊藤 豊	金融庁長官
2026年 2月号	伊原 和人	厚生労働事務次官

ど、ごく一般的な趣味だったのですが、次官に就任してからは月に1回、霞が関とは異なる分野の人と対談するようにしています。

森信 直近ではどのような方とお話を？

藤木 大阿闍梨の塩沼亮潤さんです。氏は、密教における最難関の荒行「大峯千日回峰行（おおみねせんいちかいほうぎょう）」満行者として知られています。これを達成したのは過去1300年間でわずか2人だそうで、現在は仙台でお寺を開かれています。実際にお話してみると、すごく面白かったですね。

森信 面白かった点といいますと。

藤木 なにしろ、その荒行が奈良県吉野山にある金峯山寺蔵王堂から、24キロ先の大峰山脈山上ヶ岳頂上にある大峯山寺本堂までの往復48キロ、標高差1355メートルの山道を足掛け9年くらいかけ、計1000日間往復するというものですから、精神的な強さ、達観ぶりは一言では表現し得ません。同時に、

とてもポジティブな思考の方でした。

その前の対談はアニメの制作者、その前は茶の湯の裏千家、松村宗亮先生でした。そのとき松村先生から抹茶をいただいたのを機に、茶釜など道具を揃え、家でお茶をたてています（笑）。今は真似ごとながら、そのうち正式に習おうと思っています。それまでお茶の世界は古来の格式もあり敷居が高いように感じられました。対談によって少し身近に感じられるようになりました。

森信 なるほど、新たな境地が開かれたわけですね（笑）。

藤木 はい、まだ趣味の域にも達していませんが、これから趣味にしたいと思っています。

森信 それでも日々お忙しい中では、重要な息抜きのひと時ですね。

藤木 いえ、忙しさという点では、局長以下の時の方が断然忙しく、同時に楽しかったですね。各種書類や原稿類も、途中で起草や修正の過程に関わるから面白いのであって、完成した最終版だけ手

元が上がってきても楽しさは感じられません。ファーストドラフトを書く、というのがこの仕事のだいご味の一つだと思います。次官の立場になると、多忙と楽しさ両面から離れてしまう寂しさも感じられます。

森信 本日はありがとうございました。

インタビューを終えて

藤木次官とは企業行動課長をされていた時以来のお付き合いである。私の印象は、剛毅かつ繊細、まっすぐで誠実、といったもので、（誤解を恐れず言う）経産官僚には珍しいバランスの取れたお方である。その見識の豊かさや柔軟な発想は今後の日本経済の発展に欠かせないものと、大変評価している。今後のご活躍に大いに期待したい。