

PA SUMMIT

Public Affairs Summit 2020

Society5.0のガバナンスとPA

Society5.0に向けた統治システムのイノベーション

2020 9/17 (木) 20:00-20:50

隅屋 輝佳 一般社団法人Prika	高橋 伸太郎 慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 特任講師	羽深 宏樹 経済産業省 商務情報政策局 情報経済課 課長補佐・弁護士	吉川 徳明 株式会社メルカリ 社長室 政策企画 ディレクター	渡辺 敏浩 ソフトバンク株式会社 渉外本部 渉外企画部 課長代理

【PAサミット2020】 Society5.0に向けた統治システムのイノベーション——Session5:Society5.0のガバナンスとPA

2020年9月16日-17日に開催された「[Public Affairs Summit 2020](https://publicaffairs.jp/event_pasummit_2020/)」（主催：一般社団法人パブリックアフェアーズジャパン）より、Session5：「Society5.0に向けた統治システムのイノベーション」のパネルディスカッションの様子をお届けします。

【サミット概要】

https://publicaffairs.jp/event_pasummit_2020/

技術とビジネスの加速度的な進展、特にAIの発展により、従来型の規制による統治では、もはや社会におけるビジネスの在り方を上手くコントロールすることが出来なくなっています。従来の規制は、ビジネスを業種ごとに縦割りに分類し、許容される性能要件やオペレーションの在り方を数値または言語により具体的に定義し、それぞれの担当官庁の監督下に付すものです。

しかしながら、Society5.0と呼ばれるAI社会においては、このような監督の在り方は不可能であり、官民が連携して規制目的を定義し（ゴールベース・アプローチ）、自主ガイドラインと法規制を組み合わせる共同規制（マルチステークホルダーアプローチ）に移らざるを得ません。本セッションでは、このような時代における企業のパブリックアフェアーズの在り

方を議論します。

<登壇者のみなさま>

隅屋 輝佳氏（一般社団法人Pnika）

高橋 伸太郎氏（慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特任講師）

羽深 宏樹氏（経済産業省 商務情報政策局 情報経済課 課長補佐・弁護士）

吉川 徳明氏（株式会社メルカリ 会長室 政策企画 ディレクター）

渡辺 敏浩氏（ソフトバンク株式会社 渉外本部 渉外企画部 課長代理）

【セッション／登壇者のみなさまの詳細情報】

<https://pajapan.or.jp/pasummit2020/schedule/session-6/>

Society5.0時代、社会が直面している課題とは

隅屋 輝佳氏（以下、隅屋）：ラストのセッションは「Society5.0のガバナンスとパブリックアフェアーズ Society5.0に向けた統治システムのイノベーション」というタイトルで、この豪華メンバーと始めさせていただきます。よろしくお願いいたします。

「Society5.0」や「第四次産業革命」と言われ大きく社会構造が変わっている中で、ガバナンスの体制も変わらなければならないと言われています。その中でパブリックアフェアーズがどういう風が変わっていくべきか、みなさんと一緒に議論したいと思っています。

冒頭では私から簡単に、Society5.0がどういうことを想定しているかをみなさんにご説明をした上で議論に移りたいと思います。

自己紹介が遅れましたが、私、一般社団法人Pnika代表の隅屋輝佳と申します。同時に、世界経済フォーラム第四次産業革命日本センター アジャイルガバナンスプロジェクトの担当もしております。よろしくお願いいたします。

では「Society5.0」が何かということなのですが、今は非常にデジタル化が進んでおり、基本的には人が介在してクラウドにアクセスしたり、検索・分析したりと、人が起点となって何かしらの行動をしているわけです。

そこからサイバーフィジカル融合社会ということで、人の手を介在させないでデータが収集されたり、AIで自動的にコントロールされたり、解析されたりという大きな社会構造の変化が想定されています。

こういった社会の中で価値を発揮するためには、試行錯誤したり、アジャイルな開発環境が必須となったり。また技術革新のスピードが速いため、変化を前提としたルール作りやガバナンス体制を構築しなければならないんです。

また、その「システム オブ システムズ」という一つの大きなシステムを作るのではなく、それぞれがもつシステムをつなげて価値を発揮していく時代になったとき、相互接続性をどう担保するのか、またその全体最適や全体見取り図の中で、どういう風にしたら価値が発揮できるのか。

組織の壁や企業の壁を越え、価値創造をしなければならないといわれています。それぞれの組織は前提としている構造が全く違うので、ガバナンスを変えていかなければならないといわれています。

実際に今Society5.0いきなり入っているとは思いませんが、すでに立ち上がっている論点

はいくつかあり、そのうちの代表的なものをここに挙げています。

例えば、規制のアップデート。ここに集まっている実務家のみなさんが直面しているところだと思います。想定している規制が、今の状態と合っていないのでサービスに実装できないなど、企業の感覚からすると何ヶ月ではなく3年や5年かかってしまう問題があります。

また、今の霞が関が前提としている縦割りの行政。これから価値を発揮していこうとするとき、プラットフォームは水平的なサービスが前提となってくるので、一つの企業が国土交通省、経済産業省、厚労省に行かなければならない、というように多くの省庁をまたぐ必要がある、という問題があります。

またテクノロジーを活用する上では、霞が関もそうですし、さまざまな組織やインフラが追いついていないという問題があると思っています。

経済産業省「GOVERNANCE INNOVATION」レポートが見据える世界

隅屋：その中で今回、登壇者の一人でもある経済産業省・商務情報政策局情報経済課の羽深宏樹さんが来てくださっています。政府としてどういう風にガバナンスをアップデートしようとしているか、というレポートを去年発表されたかと思いますが、その話をしていただいてもよろしいでしょうか。

羽深 宏樹氏（以下、羽深）：隅屋さん、ありがとうございました。こんばんは、経済産業省の羽深と申します。今、経済産業省の情報経済課で、デジタルガバナンスの話やデジタルプラットフォームの規制、最近ですと、接触確認アプリの仕様書の設計やプライバシーの評価を行っています。もともと弁護士をやっておりまして、2年ほど前から経済産業省で勤務しております。

今回は隅屋さんからもお話がありましたように、「[GOVERNANCE INNOVATION](#)」というレポートについて簡単にご説明したいと思います。昨年の12月にドラフト版を出し、それに対して国内外からいろいろなからコメントをいただきました。コメントを踏まえ、第一弾レポートのファイナル版を7月に出し、現在はその続編の第二弾について執筆中のステータスになっています。

そのレポートに書いてあることでは、まず、問題提起のところ。隅屋さんにご説明いただきましたが簡単に復唱いたします。

これまでの社会にも確かにサイバー空間はあったのですが、必ずサイバーとフィジカルの間には人がいました。その人に対してルールを課す、その人が何かあったときに責任をとる、

といったメカニズムがワークしたと言えると思います。ところがこのSociety5.0と呼ばれるAIやIoTの世界になると、データは勝手に機械が吸い上げます。また、その吸い上げたデータを分析する、特徴量を検出する、というのも機械が行います。

そしてその結果に基づいて、車を動かしたり、ドローンを飛ばしたり、操作の部分まで機会が担うようになってくるとというのがSociety5.0の姿だと思っています。そういたしますと、これも先ほど隅屋さんがおっしゃいましたが、いろいろとガバナンスに課題が出てきます。

具体的には、既存の法律が新しいイノベーションや技術にとって障害となってしまうことがあります。こういったことをなくすために「Governance for Innovation」、すなわちイノベーションを促進するためのガバナンスを考えなければならない。

それから当然ではありますが、新しい技術が出てきたとき、生じるリスクを人がきちんとマネージしなければならない。そういった意味では「Governance for Innovation」という観点も重要です。

また先ほど申し上げましたように、ものすごいスピードで変数が変わって行って、いろいろなものが動いていく世界では、これまで通り逐一人間がチェックしてレポートするスピード感では間に合わなくなってしまっています。

ガバナンスの手法自体にもイノベーションを取り入れよう——「Governance by Innovation」。こういった要素が重要になってくる、というのがGOVERNANCE INNOVATIONレポートの出発点です。

そして、ここに表示しているのがこれまでの世界と将来の世界です。

今のガバナンスシステム、すなわち法律があって企業もそれに従います、とか。あるいは、人間に注意義務を課して、注意を怠った場合には損害賠償義務を負わせます、といったガバナンスモデルというのは、あまり動きが少ないハードウェア中心に考えていました。すなわち、物事の動きが静的で、取れる情報も断面的であり、判断は人がやっていて、あらゆることが国内で完結する、という左側の世界がこれまでの世界でした。

ところがソフトウェア中心の世界になってくると、これがすべて変わってきます。変化は速く動的になってきて、取れる情報もどんどんリアルタイムになってくる。また、判断も機械がやるようになっていく。また、あらゆる行為が国境を越えてつながってくる、という事態に直面するわけです。つまり、今のガバナンスモデル、18～19世紀のガバナンスモデルが前提にしていた条件がどんどんと変わっていき、と言えるとと思います。

(投影資料の) 左側の絵におじさんの絵が描いてありますが、これは、トマス・ホップズの

『リヴァイアサン』という本の表示です。『リヴァイアサン』という存在は国家をモデル的に示したものの。国家という存在が、あらゆる情報を持っていて、あらゆる理性を持っていて、それによって国家が定めたルールに従ってみんなが動いていれば、みんな幸せになれるというモデル。こういうモデルが成り立たなくなってきたのが、今の時代かと思いません。

そうではなく、それぞれのステークホルダーが持っている情報に基づいて、それぞれのステークホルダーが最善の行動をするような理想的な世界、水平的なガバナンスモデルを何とかして実現しなければ、イノベーションとリスクのマネジメントを両立できない時代に来ているのではないかというのが、GOVERNANCE INNOVATIONレポートの問題提起でございました。

レポートの中でもいくつかの解決策をあげていて、例えば、ルール設計において、これまでのような拘束的かつ詳細なルールではなく、みんなで話し合っ作る標準のようなもの、それが拘束的ではなくて柔軟に動かすことができるといった標準のエリアをもっと活用すべきではないか、といったようなアイデアが考えられるかと思えます。こうした中では、それぞれのステークホルダーの立ち位置も変わってくるという風に考えております。

企業は言われたことをきちんとやるという、いかにも典型的日本人のイメージで動いていればよかった。ですが、これからは自分がやりたいことをどんどん積極的に出していき、新しいシステムの中でどうやって自分たちがリスクを特定して、管理しているのかを報告する。それを当局だけではなくて、世間に対して報告することが重要になってくると思えます。

他方、政府としては、先ほど申し上げました通り、全てを自分で設計するのではなく、ルールを作る人たち、（つまり）ステークホルダーをうまく集めて議論をファシリテートする。監督や執行においても、対象の企業ときちんとコミュニケーションを取っていくモデルが重要になってくると思えます。

コミュニティや個人といった存在も、これまでは一方的な弱者として守られる存在でしたが、これからはデジタルテクノロジーを利用して、自分たちでもきちんと善悪の判断をしてガバナンスにきちんと参画し、自分たちの意見を発信することが求められると思えます。

今申し上げたことをさらに詳細に分析したものが、こちらの図です（投影資料）。時間の関係もございましたので詳細については後ほど議論させていただければと思えます。私からは一旦以上とさせていただきます、ありがとうございます。

隅屋：羽深さん、ありがとうございます。

自動運転、スマートシティの実現を目指す道のり

隅屋：こういったガバナンスの変化が想定されてはいるものの、実際に政府と民間とコミュニティが一緒になってガバナンスを担っていくことになったとき、実務上ではこういった問題があるのか、本当に実現するものなのかというのは、現場にいらっしゃる方からすると（感覚に）大きな乖離があるかと思います。

自動運転や空飛ぶ自動車など、Society5.0に限りなく近い分野で政策形成を行われている実務家の方にバトンタッチしてお話ししたいと思っています。それでは渡辺敏浩さんよろしくをお願いします。

渡辺 敏浩氏（以下、渡辺）：ありがとうございます。ソフトバンクの渡辺でございます。私は渉外本部に所属しております。主に、モビリティとスマートシティを担当しています。私の経歴としましては、自動運転に携わってきており、そのあたりを本日はお話させていただきます。では、本日のテーマの動画をご覧ください。（※動画再生）

これは2年ほど前に、自動運転——厳密に言うと自動運転ではなくて、社内で無人走行をしたときの事例でございます。このように、運転席には完全に人がおりません。今、世の中で自動運転の実証をやるときはドライバーを乗せていることが多いのですが、今回、私どもが行なった実証では完全に人が乗っておりません。この実証を、どうやって警察と議論して進めたかということをお話できればと思います。

この理論を、枠組みと実務の二つにわけてお話します。まず枠組みとしましては、自動運転をやりたい場合に、既存の法規の中でこれを何とかできないかというのが現状の警察のみなさんの考えです。

今回、セミナーにお越しの方はご存知かと思いますが、法律を作り替えるというのは本当にコストのかかるお話でございます。自動運転は、とても技術革新の早い話ですので、法律を作り替えてもなかなかタイミングが合わないということが多いんです。

警察庁としては、既存の道路法規、いわゆる道路交通法を何とか自動運転の世界に合わせて読めないかと、実務に対して読み合わせることを推進しています。ただ、今の道路交通法と自動運転の両者のギャップはとても多いんです。

基本的に道路交通法は、ハンドルを握んだ人が自分の目で見て、周りに人がいないかを判断し、そのうえで自分の足でブレーキやアクセルを踏む、という挙動を前提とした法律。他方、自動運転は、運転席もなければハンドルもありません。目の代わりにセンサーがある。枠組みとしては非常に離れているんです。このギャップをどう埋めるかは大きな課題でしたし、警察のみなさまにとっても課題だったと思います。

そこでどういう風にしたかというのが、ここに投影しているものです。自動運転の公道実証に関わる道路使用許可基準を書いてあります。まさに今日改定になったものです。

今の道路交通法上は「運転手が存在しないと走れません」と。日本だけではなく、国際条約であるジュネーブ条約にも「車は人が制御しなければならない」と決まっているので、それに従って国の道路交通法も書かざるを得ないんです。

他方、安倍政権では官邸主導で、何とか自動運転をはやく実現してほしいという、非常に強い圧力があります。それを受けて、警察のみなさまも相当考えたんだと思います。

そこで絞り出されたシステムが、遠隔型自動走行システムです。車の中には運転手がない。ただ、車をパソコンなど遠隔から見ているその人がドライバーであるという、法的な拡大解釈、悪く言えば無理のある座組を作られたんです。

お断りしておきますが、決して警察をNGと言ってるわけではありませんし、非常に素晴らしい画期的な取り組みだったと心底思っております。省庁のみなさまは良かったんですが、他方、私のような実務側には非常に多くの論点が残るんです。

例えば、車の運転をしているように、いくつかの画面で情報を取れるのか。あるいは停止ボタンで本当にその車を止められるのか。あるいは通信回線が切れたらどうするのか。道路交通法上では彼が運転手になりますので、彼はいわゆる事故の責任を取ることになるが、それはいいのか、といった論点。先ほどの道路使用許可の全ての条項に対しての論点が、山積みなんです。

その論点を乗り越えないと先ほどのような実証ができないので、およそ30の論点を警察庁のみなさまとひたすら詰めていった、というのが対警察庁さんとの議論です。なぜ、対警察庁かと言いますと、高橋さんであれば対航空局や総務省と話されるなど、私も警察さんの議論と同じように、国土交通省さんと似た議論を並行してやらなければならないんです。

この道路交通法は車を走らせるためのルールなんですけど、国土交通省が持っている、車の作りはどうかという法規である保安基準は、数倍のボリュームがあります。先ほどの座組でいえば、遠隔での運転なので、そもそも運転席なるものが車の中にないじゃないか、といった議論が一個一個つながってくるんです。

さらに面倒なのが、国土交通省のルールと警察のルールがお互いに読み合うので「警察庁がこういったことを言っていますよ、国土交通省さん」「国土交通省がこういったことを言っていますよ、警察庁さん」というのをひたすら往復し、合意となるところを探すんです。

そして会社のボスにも許可をもらいますが、OKが出ずにひっくり返ることもあります。このように関係者の、非常に狭い合意のポイントを探らなければならず、大変な苦勞をして実証実験をしているのが実態です。本当に理想とする無人の走行をやろうとすると、枠組みとしてはきれいだけれど、実務面では現実的な問題がたくさんあるんです。雑多な話になってしまいましたが以上でございます。

隅屋：渡辺さんありがとうございます。聞きごたえのあるお話をしていただきました。

「空飛ぶ車」エアモビリティの社会導入を目指す道のり

隅屋：それではもう一つの事例、今は陸の話をしていただきましたが、空の話をしていただいた上で、吉川さんを交えてディスカッションに入りたいと思います。それでは、高橋伸太郎さんお願いします。

高橋 伸太郎氏（以下、高橋）：よろしく申し上げます。今から5分間お話させていただきます、慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特任講師の高橋です。私自身、次世代モビリティの分野におきましては、三つ立場があります。

一つは大学としてのポジションです。慶應義塾大学のローン社会共創コンソーシアム事務局におきまして、産官学連携活動を推進しています。もう一つは、ドローンや次世代モビリティに特化したベンチャーキャピタル「Drone Fund」で、公共政策パートナーとして参画し支援をしています。三つめはその関連で、株式会社SkyDriveの社外取締役をやっています。

今回、当初準備してきた資料もありますが、渡辺さんのお話がすごく面白く個人的にもすごく好きな分野でもあるので、コメントする形で進めていければと考えています。——とは言っても、エアモビリティに関するお話ははじめて聞く方も多いので、ポイントだけ三つお伝えしておきます。

一つ目は、「空飛ぶ車」といわれると、すごく遠い未来のイメージがあるかもしれませんが、今、小型電動航空機は世界各地で開発競争が始まっているんです。大手でいうと、ボーイング社やエアバス社が、もう実験をしてコンセプトモデルを発表していますし、スタートアップでもさまざまな開発事業者が存在しています。米Uberに関しては、2023年に向けてロサンゼルスやダラス、メルボルンでサービス開始をする目標を発表しています。

二つ目のポイントは、日本の話になるのですが、日本では成長戦略実行計画、成長戦略フォローアップで、2023年に事業化を開始。2023年に大阪万博での輸送手段として活用するの

が明確な目標になっています。

三つめは、産業構造や制度設計に関するところ。経済産業省が中心となって議論しています。現状として、エアモビリティに関する分野は比較的新しく、先ほどありました Society5.0のガバナンスモデルは、比較的早い3年くらい前の段階から実現することができていたんです。

当時私自身は、ドローンに関する制度設計に関するところが中心だったんですが、エアモビリティの分野の重要性を考え始めていたので、経済産業省の製造産業局の海老原さんや牛嶋さんと意見交換させていただいて、この分野で新しいスタディグループやリサーチグループを作った方がいいのでは、というお話をしていました。そこから半年ぐらい議論を重ねて、官民協議会の立ち上げにつながっていくんです。

コアなテーマとして話していきたいのが、この先の社会実装のフェーズでどうしていくか、ということです。例えば小型電動航空機という形でパイロットが乗った状態であれば、2020年代前半から半ばに向けて、実験的にサービスを開始できるのは見え始めている状態なんです。

ただ、ここから先に乗り越えなければいけないことが二つあって、それがまさに渡辺さんが先ほどお話されていたような内容なんです。

一つ目、空は自由に見えますが、実際には明確に「空路」という道があって、そこに従って飛行機が飛んでいるということ。地上には管制システムが存在していて、一方、ドローンやエアモビリティに関するものは航空法の対象として認知されていなかったんです。

今の航空法は、第二次世界大戦が終わって新しくできあがりました。しばらく日本は航空産業を停止せざるを得ない状況にあったのですが、そこから再び民間の航空産業を盛り上げていこう、となったとき、人が乗っている飛行機を使うことを前提に制度設計を進めたので、今のように電動化やリモートコントロールを前提としたものが入っていなかったということです。そうなったとき、例えば新しい機体が入ってきたとき、空の交通管制をどうやってやるのか、という問題があるということ。

二つ目は、渡辺さんが直面された課題とも重なってくるかと思うのですが、リモートコントロールをするときに、法制度の設計や電波などの技能証明をどうやってやるか、ということなんです。

今、航空に関するところでは、機体については型式証明や耐空証明など明確に制度があり、パイロットについては技能証明、管制システムについては航空法に基づいた制度があります。これは全く自動車も構造は同じだと思います。

全てパイロットが乗っていて、ヘリコプターの場合だと人間の目視で見て運航する、というのが前提になっています。パイロットが地上にいて、カメラ越しやセンサー越しにリモートオペレーションをするというのは、前提になっていないんです。そうなってくると当然、航空法や電波関連、環境基準、都市計画など、さまざまな法制度のアップデートが必要になってきます。

今言った法制度は、経済産業省や国土交通省と議論ができていますが、今後もっと多くのステークホルダーを持つことになったとき——例えば国立公園の上空を飛ぶことになったとき、環境省との調整が必要になってきます。そのときに果たして、エアモビリティの業界は、前に進むことができるのかということを注視しています。

ですので、渡辺さんが指摘されていた問題は、私も、空から関わっている立場として、非常に重要だと認識しています。私からは一旦、以上になります。

隅屋：高橋さん、ありがとうございます。空でも地上でも、今ある規制がこれから作ろうとしている実態と全く前提が異なっている中で、今ある規制の中に枠組みを作ろうとしてしまうと、渡辺さんや高橋さんがおっしゃっていたような問題があるということですね。

ルール形成、ガバナンスの在り方が水平化されつつある

大変お待たせしました、吉川徳明さん。自己紹介と、これまでの議論に関して、ご自身が涉外をされている中での論点や難しさをご紹介いただければと思います。

吉川 徳明氏（以下、吉川）：ありがとうございます。メルカリで公共政策の仕事をしている吉川と申します。ディスカッションに時間を取りたいので、極力短くコメントして、あとはみなさんとディスカッションできればと思います。私自身は8年間公務員をやったあと、IT業界に入りました。ヤフー社で4年、メルカリで2年半くらいが経とうとしており、そこで公共政策の仕事をしています。

4名の方のプレゼンを聞いて、共通の論点を見つけるのは悩ましく感じているんですが、最初のお二方は抽象度が高く、ルール形成の在り方がどう変わっていくかの大局的な流れを説明されていました。後半二名の方は実務に即して、どういうところが課題になるかをお話されていたと思います。

ルール形成の在り方、ガバナンスの在り方が水平化されてきているというコメントがあったかと思います。官民協議会の例もありましたが、当局が完全に仕切ってルールを作るだけで

はなく、民間を巻き込み民間からも知恵を出していくルール形成が実例としても増えてきているとは感じています。例えば私自身がやっているところだとEコマースやFintechなどで、そこでも官民合同の枠組みが増えてきていると思います。

一方で、これは民間が大きく関わっていると思いました。官民協議会までがつつりやっつて。結構民間側が負担も追っているルール形成の事例だと思います。

私がやっているEコマースやフィンテックでは、民間側からも情報をインプットはするのですが、基本的な意思決定の場は政府の審議会や検討会がメインです。そこに民間として席において、事務局が論点を整理するにあたって、論定の整理に必要なインプットをする形。

官民で政策を作るのにはいろいろなパターンがあると思いますが、今日ご紹介していただいた例は、民間側が比較的ウェイとが高い事例かな、と考えていて、自社との比較をしてそう思いました。

ルール形成が水平的になっていくことが直感的にはわかるし、民間にいる立場としては、それは面白くなりそうだと思います。一方で、今まで官が担っていたルール形成の機能やそのルールをステークホルダーを説明して納得させる、大変な部分を民間も負っていくというのとセットのはずだと思います。

それを「やります」と言ったときに、負える分野はまだ限られるのではないかと思います。その人員など、分野によっては限界があるのではないかなと思うんです。我々もそういうことをやっていきたいと思いつつ、企業のパブリックアフェアーズの活動となると、事業活動にどの程度ダイレクトに効いてくるかが会社としても問われてしまう。

どこまで広く恩恵を受け、公共的な事柄に企業としてリソースを割けるかは、各社で判断がばらけると思います。理念的には水平化していくのはいいと思うのですが、その責任を担う準備がどれだけでできているかと問われたときに、まだまだ準備不足の面は多いと思いました。

企業が公共的な事業に注力できる理由と、背景にある想い

隅屋：吉川さんありがとうございます。ぜひここからはみなさんが思うことをご自由に発言していただきたいのですが、私から最初は口火を切りたいと思います。

高橋さんの例も渡辺さんの例も、非常に主体的に民間側が関わってアイデアを出し合っているとところだと思うのですが、公共的な部分に注力できるのはなぜか、どういうバックグラウ

ンドがあるのでしょうか。

渡辺：自動運転側からお話をさせていただきます。社会課題として、公共交通の衰退があります。今よくニュースで、「バスの運転手がいらない」というような話がよくありますが、現役世代の大型二種免許をお持ちの方がおよそ80万人いて、50歳以上の方に50万人いるわけです。それで、「あと10年したらどうなる？」という切羽詰まった状況が大前提にあるんです。

我々ソフトバンクも、もちろん利益を追わなければならない会社なので、商売が成り立つという前提がありつつも、社会の維持に貢献したい思いが非常に強くあります。先ほど吉川さんのお話にあったように、水平的なルールメイキングという話、これも非常によくわかります。

私どもはIT屋なので、自動車業界から見れば完全に外様なんです。いわゆる日本自動車工業会や国土交通省などに、私どもが入り込むこと自体がそもそも水平的な事柄の一角だと思っています。もう少し広い分野で言いますと、いわゆるNPOやバスに乗るユーザーさんまで、本来だと議論の幅を広げていかなければならないと思っています。

ここで二つ迷うことがあります。一点目は、仮に議論の枠を広げてしまうと、収束の点がなかなかわからないという点があります。ステークホルダーがたくさんいると、意見が非常に広がるんです。先ほど、国土交通省さんと警察庁さんと会社のポスト、三者の合意を見つけるだけで非常に苦労したという話と一緒に。これをNPOやいろいろな団体、そういう方々との意見の合意点を探すというのは、実務的に私どもでは耳に穴が開いてしまう作業なんです。

他方、ユーザーさんの声を全く無視してよいかというと、そういう話は全くなく、私ども自動運転の業界は新しいものなので、いろいろな意見があるんです。例えば西日本で自動運転の実証実験をすると、「自動運転、よくやってきてくれました」といった垂れ幕をかけて歓迎してくれるんです。東の方へ行くと、今度は住民の説明会で「俺たちをモルモットにでもしにきたのか」と怒鳴られるような事案もあるんですよね。

意見を正しく吸い上げる、あるいは、我々がちゃんとみなさまにお伝えするという、キャッチボールのサイクルは逃げられないと思っています。

モチベーションとしては、きれいごとで言っているのではなく、社会貢献をしたいという思いがあります。そうならないと私どもビジネスは回っていきません。社会貢献をしたい、かつ、ビジネスとして回るようにするためには水平的なことをやっていかなければならない。

ですが、そういうことをやっていくと僕の耳に穴が開いてしまうので、最後は国の方々には

議論のまとめ役として「議論にいろいろ苦労はあったし波風はあったけれど、国として後押しします。これは大丈夫です」とお墨付きをいただくと、私どもは血と汗で積み上げた何らかの合意形成が、サービスにする際に役に立つのではないかと考えています。

モチベーションは、社会を維持することが第一にあります。ステークホルダーの巻き込み方にはいろんな論点があるよね、という話です。最後、国のみなさまには、私どもIT屋さんのような新規参入者に、お墨付きを与えたり後押ししたりしてもらえるといいと思っています。

企業の競争戦略としての公共政策活動

高橋：今渡辺さんや吉川さんがおっしゃっていた問題は、私自身でも非常に重要なテーマだと思っています。まず、吉川さんのおっしゃっていたことにコメントしていきます。

大企業の場合であれば、社員数が例えば十万人単位でいるので、優秀な方も非常に多く層が厚い。公共政策部門であっても総務部門であっても、数百人単位で編成することも可能なんです。

ですがスタートアップやベンチャーキャピタルの場合、そもそも専門の公共政策担当がいなかったり、いたとしても一人か二人しかいなかったり、あとのメンバーはほとんど自分でやっていかなければならない。その中でどのようにやっていくかを、日々私自身も公共政策責任者として、しかもパートナーとしてファンド全体を見ていかなければならない。

「Drone Fund」はできて数年の投資ファンドで、まだスタートアップです。立ち上げ時に競争戦略として考えたのが、公共政策活動を重視するということです。これは一般的なスタートアップは逆の判断だと思います。

なぜそうしたかという、当時の私自身が主張していたのは、今の状況だと新しく積極的にルールを作った方が多くの人を説得しやすいし、産業としても立ち上げやすい。投資ファンドとして最大のLP、投資家に対して戦略的にリターンを返す算段ができるという風に指摘したんです。

この部分は一般的な部分と実は逆なのかもしれませんが、競争戦略として合意形成を考えているということなんです。新しく産業を作ることによってスタートアップから出していくという考え方です。

その中で、なぜそこに対して追求していくかという、私自身の根本的な見方として五つの

課題を解決したいと思っています。一つ目が人口貢献。二つ目がインフラの領域。三つ目が気候変動。四つ目が広域災害。五つ目が新型感染症。

これらの五つのグローバルでのドメスティックな課題を解決したいというのが、私ども研究者、そしてベンチャーキャピタリストとしてのテーマなので、これを読むことによって社会全体を豊かにしていく、イノベーションを全ての人に届けていく、そして産業を作る雇用を作る、そして財政を健全化していく。

自助公助とありますが、これをやることによって、本当に困っている人に対して訴えることができます。ドローンなどにつなげて見てみると、時間の関係があるので詳しいことはまた別の機会にできればと思うのですが、これらを事例化することによって、現場の業務を助けることをやっていきたいと考えています。

ルール形成に関わるコストをはるかに上回る社会的便益が望めるか

隅屋：ありがとうございます。羽深さん、政府の立場から、民間のリソースがかかってしまう合意形成の難しさなど、どんどん民間が合意形成に入ってくるに当たって、どうやったらそのハードルを下げられるのか、どうやったら難しさを突破できるのか、何かご検討されていることはありますか。

羽深：ありがとうございます。みなさまのお話、大変興味深く伺いました。同じことの繰り返しを、別の角度、政府側から見た話にはなりますが、そもそも出発点としてはまず政府だけでいろいろと決めていくのは難しいです。

自動運転はどういったスキームで動いていて、空飛ぶ車がどういう仕組みで動いていてどこにリスクがあるのか、これは作っている方にしかわからない。それは会社によってもシステムは違うと思います。なので、政府だけで決めるのはまず無理である、という出発点になります。

そのときに、どなたのステークホルダーのご意見を聞くか。もちろん作っているメーカーさんのご意見を聞くんですが、その中でも、大手でお金のあるメーカーさんと、スタートアップでお金も人的にも余裕がないところもある。ユーザーというステークホルダーもいますし、社会というステークホルダーもあります。

役所はルールを作ろうとすると、それぞれの大きく分けたセクターから、名前の知れた人だったり口コミで紹介を受けた人だったりをお招きして審議会のようなものを作ってルールを通す、という風になりがちなんです。こういった方法も一つの手ではありますが、やはり渡辺さんもおっしゃっていたように、より広くのステークホルダーの意見を吸い上げるほう

が本当はいいんです。ですが、そのステークホルダーはまさに「誰なんだ？」という話もあります。それが確定できたとしても、その合意をどうやって取っていくかという話も大変難しいと思います。

先ほどおっしゃっていたお金の話も、どうしても一般的な考え方からすると、企業自体が利益を受ける、ルールが通ればこの企業が儲ける、だったらこの企業が全部責任を持ってお金を出せ、となりがちですが、本当にそうかという話ではあると思っています。

例えば、自動運転車にしても空飛ぶ車にしても、それによって救われる人がすごく多くいる。それによって社会全体の利益とコストを考えると確かにそれによって生じるルール形成にかかるコストや、それによって失われるコストがありますが、それをはるかに上回るような便益が望めるのであれば、ある程度、国のお金を使ってルール形成をやっていく。

決めるのは国ではなくて、いろいろなステークホルダーに集まっていただいて、かつできるだけ多くの意見を取り入れてルールを決めていくと。ただ全員で「100%全会一致」というのは無理ですので、最終的にそれを決めるのは政府の役割であり政治家の役割です。

具体的にどうやるのかというと、まだまだ私どもも模索中で今ははっきりと言えないのですが、考え方の大枠としてはこのような感じかなと思っています。

公共政策に携わる人材育成をどのように行うか

隅屋：ありがとうございます。今までの話を聞いて、吉川さんから付け加えたいコメントはありますか。

吉川：そうですね、まさに民間でルール形成をするときに、リソースを各主体が割くインセンティブがあるのか、どう作っていくのか。先ほどの高橋さんのお話だと、競争戦略上そこに活路を見出すのであれば、そこにある種の経済性を認めて張っていくことにしたのだと思いますし。

メルカリもそれに近くて、例えばFintechの分野で、ルール形成を主導することが企業の新しい与信ビジネスを市場に出していくことになるんです。そのスピードを高めないとダメなので、いずれにせよ、経済性に適うから我々もそこに張っていけるし、他社もそこに張っていきやすい。

リソースの観点からは、進みやすいかなと思います。一方で、リソース上、張れたからといってもそれができる人材がいるかというのはまた別軸の問題で。先ほどの渡辺さんのお話にもあったと思いますが、三者の合意点を見つけるだけでも大変だと思います。いろんなス

テークホルダーが入ってくると、本当に調整が大変になってくるんです。

組織としてそういったノウハウがどれだけ溜まっているかという、それは今まで役所がずっとやってきたことであり、層の厚みや組織にノウハウが蓄積しているという意味では、事実上、役所しか得意な組織がないという状態だと思います。

ルール形成の実例を重ねて、一つは私のような役人を辞めた人間がそこに入る、といったような人材の流動が起きてきて、だんだん民間で合意形成ができるようになるとか。

もともと民間にいる方で合意形成のノウハウが溜まっていく部分と、官から民に流れていってそのノウハウがスピードを増していく部分と。結構な時間をかけた民間でのルール形成で、幅広いステークホルダーと合意形成をしていくのは、突出した例でポコポコってまずは出てくると思います。ですが経済産業省の報告書であったように、「広がっていく」というのは10~20年かけて起こっていく世界だと思います。

高橋：基本的には吉川さんのおっしゃっている通りだと思っていて、公共政策の部分って人材育成をどうするかは非常に課題だと思うんです。今日ここにいらっしゃる皆さんは、政府機関や公共セクターでのバックグラウンドがあるので、民間企業の公共セクターで活躍できる即戦力になる方が多いと感じています。

一方で企業ファンドの場合、企業ファンドを設立した段階からアソシエイト、だいたい今20組が中心なんですが、最初から一面で公共政策活動ができるようにするようプログラムを組んで、サービスの立て方や、誰とコミュニケーションしたらいいかなどを共有するようにしているんです。基本的にアソシエイトの場合、LPから一年で出向の方が多いです。一年で戻る方が多く、また戻って新しい方がきたら育成します。

それはLPに対して戦略的リターンを返すためにやっているというのがありますが、今エアモビリティはどうしても産業立ち上げの段階で、まだまだ人材が足りていないんです。もっと多くの人材を獲得していかななくてはならない。最初から育てることを前提でやっています。

今現状としては数人が育っているという状態なので、まだまだこれからではありますが、ただ、これを10年間続けると一定のインパクトは残せるんじゃないかなと考えています。

吉川：その人材育成は各社すごく大事な論点で、悩みながらやっているところだと思いますね。

渡辺：すごく魅力的なお話でした。

高橋：ありがとうございます。

政府や民間が協力し、Society5.0へと社会をアップデートしていく

隅屋：ありがとうございます。50分が来てしまいました。このセッションが50分までということですので、よろしければ、最後に一言ずつコメントと言いたいことをお願いします。では、渡辺さんお願いします。

渡辺：自動運転の世界はこの10年が本当に大事な時期です。ここをしっかりとものにして、社会に貢献していきたいと思います。引き続きよろしくお願いします。

隅屋：ありがとうございます。高橋さんお願いします。

高橋：私からのまとめのコメントとしては、イントロダクションの繰り返しになりますが、「空飛ぶ車」ってまだまだ先のサイエンスフィクションの世界だと一般的には認識されているんですが、現実的にはそれで上場する企業が海外では出てきています。大手の航空事業者も取り組んでいるテーマでもあります。ANAやJAL、そういったサービス業者の方も積極的に取り組んでいて、目の前にある状況なんです。

今日オーディエンスでいらっしゃるみなさんは、スタートアップや公共政策の分野など経験豊富な方が多いと思いますが、ぜひこの産業に興味を持っていただき、挑戦することは価値のある業界だと思しますので、選択肢の中に入れておいていただければ幸いです。

隅屋：ありがとうございます。それでは吉川さんお願いします。

吉川：先ほど長く話してしまったので短くいきます。高橋さんが最後におっしゃっていた人材育成の話聞いて、がんばらなければと思いました。我々の業界で閉じた人材、自分みたいな職種の人材を育てていかなければと感じましたね。もっとこの職種を外にオープンにしてコミュニケーションを取って魅力を感じてもらい、人材を惹きつけて育てていきたいです。内輪で閉じていたらだめだと思つづく思いました。

隅屋：ありがとうございます。羽深さんお願いします。

羽深：ありがとうございます。ルール形成におけるマルチステークホルダーの巻き込みと人材育成、どちらも非常に重要だと思います。

ここであえて論点を広げるようなことを申し上げますと、今日メインでお話しいただいたの

はルール形成におけるマルチステークホルダーでしたが、今度は責任におけるマルチステークホルダーというのも非常に重要になってくると思います。

何か事故が起きたときに、誰か車に乗っていた人を攻め立ててその人に詰め腹を切らせる、というのが日本の伝統的な考え方です。ですが機械が判断をしていく時代には、もっとみんなが協力して、何か事故が起きたときの原因を究明して、誰かを責めるのではなく、全体を良くするためにみんなが話し合っただけで原因をきちんと究明していこう、ということが出来る責任の仕組みが重要になってくるかと思っています。

隅屋：ありがとうございました。これはまだ一時間くらい話せるし、やっと温まってきたところだったので、見ているみなさんも不完全燃焼感があると思います。非常に重要な話だと思いますし、まさしくSociety5.0時代にマルチステークホルダーでのルールメイキングや責任の取り方が、うまくいっている国とそうではない国とでは、イノベーションのスピードで実際に大きな差が出てくると思います。

政府や民間が敵対関係になるのではなく、一緒に協力してアップデートしていくところだと感じています。PAサミットはいい機会だと思いますので、引き続き議論をしていきたいと思っています。