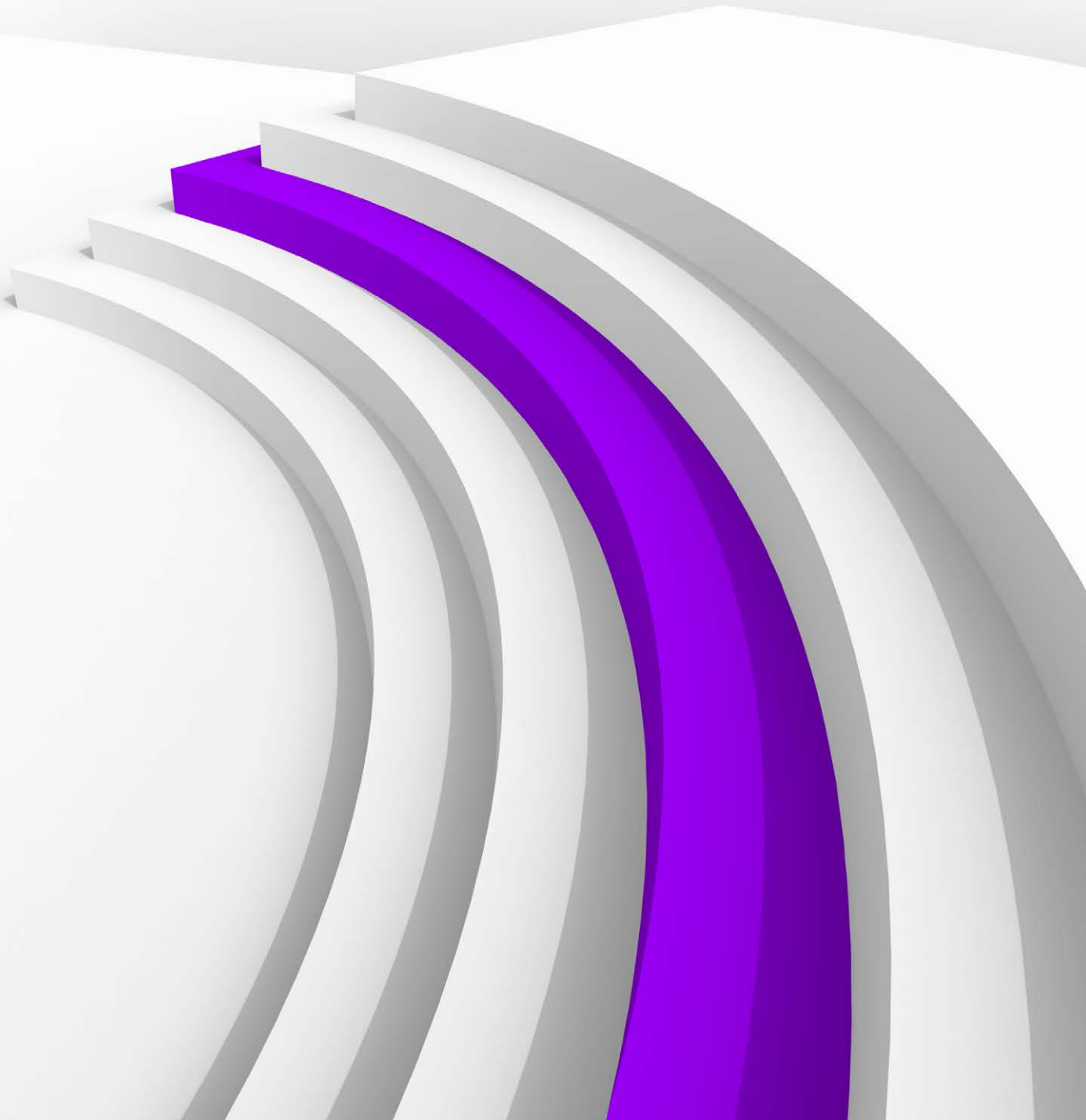




2030年を見据えたイノベーションと未来を考える会
イノベーション・エグゼクティブ・ボード (IEB)

日本の勝ち筋



目次

- 04 **「日本の勝ち筋」の議論の進め方について**
- 05 アクセンチュア試案の基本的な考え方
- 06 **ヘルスケア**
- 07 課題の背景
- 07 改革の方向性
- 08 1. 生産性の圧倒的向上
- 09 2. 成果型へのシフト
- 10 3. ゲノム・個別化医療に向けた第三分野保険
- 11 4. 治験立国
- 12 ヘルスケアについての議論
- 13 議論のまとめ
- 14 **食料**
- 15 課題の背景
- 16 改革の方向性
- 16 1. 食料生産・流通のデジタルによる統合的な生産性向上
- 16 2. 食体験の高度化
- 17 3. 日本型種苗の高度産業化
- 18 食料についての議論
- 19 議論のまとめ
- 20 **水**
- 21 課題の背景
- 24 改革の方向性
- 24 1. PFI案件の大型化
- 24 2. 和製水メジャーの育成
- 25 水についての議論
- 26 議論のまとめ
- 27 **水素**
- 28 課題の背景
- 31 改革の方向性
- 31 1. インダストリークラスター形成
- 31 2. 海外水素調達ルートの確保
- 31 3. ゼロカーボン・メジャーの育成
- 32 水素についての議論
- 33 議論のまとめ
- 34 **日本の勝ち筋実現に向けて**
- 35 進め方の試案
- 37 進め方についての議論
- 39 議論のまとめ

イノベーション・エグゼクティブ・ボード 2021 第1回テーマ会議「日本の勝ち筋」

アクセンチュアが発足した「2030年を見据えたイノベーションと未来を考える会——イノベーション・エグゼクティブ・ボード (IEB)」は2021年6月24日に2021年度の第1回テーマ会議を開催。「日本の勝ち筋」をテーマに、有識者を招いて「ヘルスケア」「食料」「水」「水素」の4領域の改革の方向性とその実現方法について議論を行いました。参加者は以下のIEBコアメンバーと有識者です。(役職は会議開催時点のもの)

コアメンバー (敬称略)

新浪剛史 (議長)

サントリーホールディングス株式会社
代表取締役社長

高原豪久

ユニ・チャーム株式会社
代表取締役 社長執行役員

峰岸真澄

株式会社リクルートホールディングス
代表取締役会長 兼 取締役会議長

村林聡

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
代表取締役社長

江川昌史 (主幹事)

アクセンチュア株式会社
代表取締役社長

牧岡宏

アクセンチュア株式会社
専務執行役員
ビジネス コンサルティング本部
統括本部長

立花良範

アクセンチュア株式会社
専務執行役員
最高執行責任者

有識者 (敬称略)

竹中平蔵

慶応義塾大学
名誉教授

名和高司

一橋大学大学院経営管理研究科
特任教授

鈴木康裕

アクセンチュア株式会社
上席顧問
厚生労働省 初代医務技監

以下、アクセンチュアより

石川雅崇

ビジネス コンサルティング本部 ストラテジーグループ日本統括
兼 ライフサイエンス プラクティス日本統括
マネジング・ディレクター

廣瀬隆治

ビジネス コンサルティング本部 ストラテジーグループ
通信・メディア プラクティス日本統括
マネジング・ディレクター

藤井篤之

ビジネス コンサルティング本部 ストラテジーグループ
マネジング・ディレクター

保科学世

ビジネス コンサルティング本部 AIグループ日本統括
マネジング・ディレクター

中島崇文

ビジネス コンサルティング本部 コンサルティンググループ
マネジング・ディレクター

伊藤剛

シニア・アドバイザー

「日本の勝ち筋」の 議論の進め方について

はじめに、アクセンチュアが議論のたたき台となる「アクセンチュア試案」について基本的な考え方を説明しました。続いて、試案で抽出された「ヘルスケア」「食料」「水」「水素（エネルギー）」の4領域の改革の方向性とその実現方法について、参加者がディスカッションしました。その要旨は以下の通りです。

アクセンチュア試案の基本的な考え方

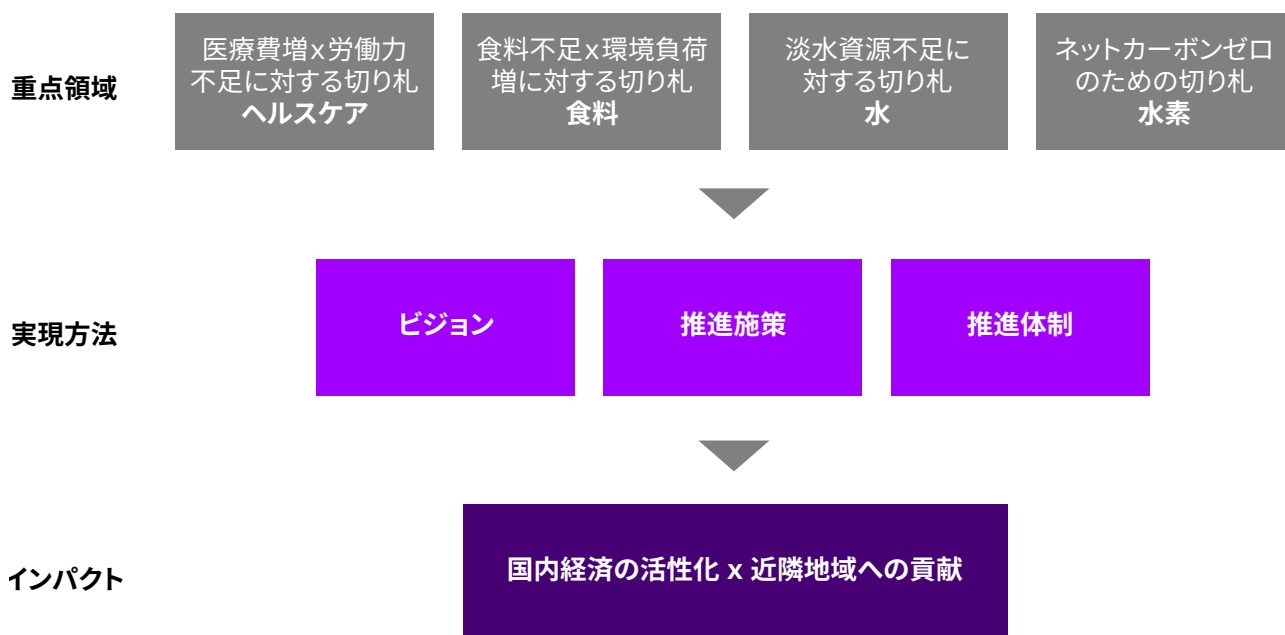
「日本の勝ち筋」を4つのテーマで考える

自国に有利なルールを作って国際社会で覇権をとることを主眼とするよりは、課題先進国として日本ならではのテクノロジーアセットを活用した課題解決のイノベーションによって、国内を活性化するとともに、それらの「輸出」によってアジアを中心とする地域の活性化に貢献すること。

国内の活性化には「人間らしい生活」の担保が必須。その観点からエネルギー（なかでもカーボンニュートラル実現にあたって着目されている水素）、食、水、ヘルスケア（健康寿命の延伸）の4領域を抽出した。

これらを担う多くのステークホルダーが連携を可能にするための企業・社会インフラのデジタル化は急務だが、個別の経済活動や部分的な規制緩和では全体最適は実現できない。デジタル時代の「国策化」「事業の国営化」による推進が必要。（図1）

図1: 「日本の勝ち筋」試案



ヘルスケア

課題の背景

社会保障費、なかでも医療・介護費用の抑制は喫緊の課題。医療・介護費用は2025年から40年にかけて特に大きく増加すると予想されている。

医療は我が国において20年の間、生産性改善が起こっていない唯一の産業。行為に応じて支払われる診療報酬体系によって経済合理性が働きにくいことが主な要因だ。

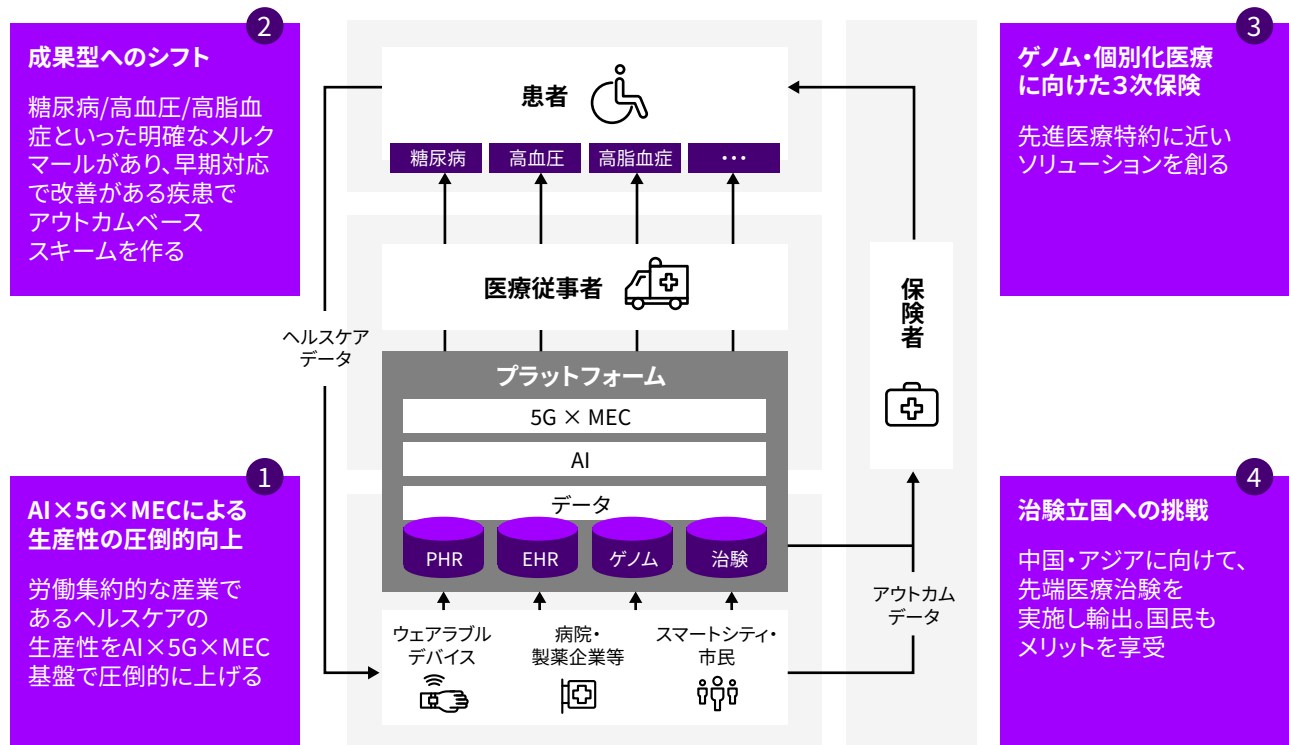
加えて、2040年まで少子高齢化が進み、労働人口は20%減少する見通し。医療従事者（介護も含む）も例外ではない。現時点ですでに医療従事者の長時間労働が課題になっており、医療過誤の発生率も上昇傾向にある。

英国をはじめとした諸外国では、成果に応じて支払いを行う制度が導入され、効果を上げつつある。日本でも導入されたが、事例は薬剤ではわずか10例程度にとどまっている。

改革の方向性

生産性を圧倒的に上げつつ、メルクマールの明確な疾患領域で成果型へのシフトを行うとともに、第三分野保険による民間のマーケット構築によって個別化医療を推し進め、100年ライフを実現する。そうした結果、高品質を標榜する治験立国となり、今後成長が見込まれるモンゴロイドの国への貢献・展開とモデルの輸出を目指す。(図2)

図2: 日本の方向性



1. 生産性の圧倒的向上

労働集約的な産業であるヘルスケアの生産性を、高度なモニタリング・診断・治療を実現するAI×5G×MEC (Multi-Access Edge Computing) 基盤で圧倒的に上げる。逆にいえば、ヘルスケア領域の改革をAI×5G×MEC基盤実装への投資の大義とする。ただし、産業変革につながるような施策を実施するためには、全国への面的な産業向け5G×MECネットワークが必要。そのためには、効率的・最適なネットワーク配備に向けて、大都市以外の共用化等を、国が主導し国家戦略として実施すべきだと考えられる。(図3)

図3: 産業向けの5G×MEC整備に向けて～国家主導の必要性

5G×MEC配備に求められる要件

“迅速な”
配備が必要

国際競争力のある産業変革のユースケースを創出する上では、諸外国に先行する必要がある

5Gが本格普及する2023年頃を目掛けて整備していくことが必要



“面的な”
配備が必要

産業用途で活用されるためには、都心部のみならず地方部まで含めた整備が必要

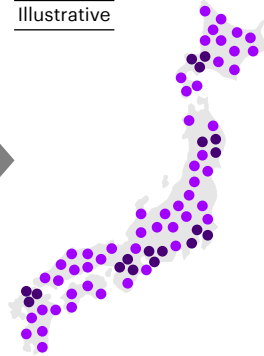
例えば製造IoTの拠点となる工場は一都三県に20%弱しか存在せず、多くが地方に存在

国家主導での配備が必要な背景

民間主導

経済合理性観点から困難
中核事業であるB2C向け、かつ経済合理性が成立しやすい都心部先行の配備となり、要件充足が困難(左図イメージ)

Illustrative



国家主導

戦略的配備が実現可能
国が主導して迅速かつ面的に整備し、大都市部以外を共用化する等、民間にも相乗りさせることで、要件と経済性を両立

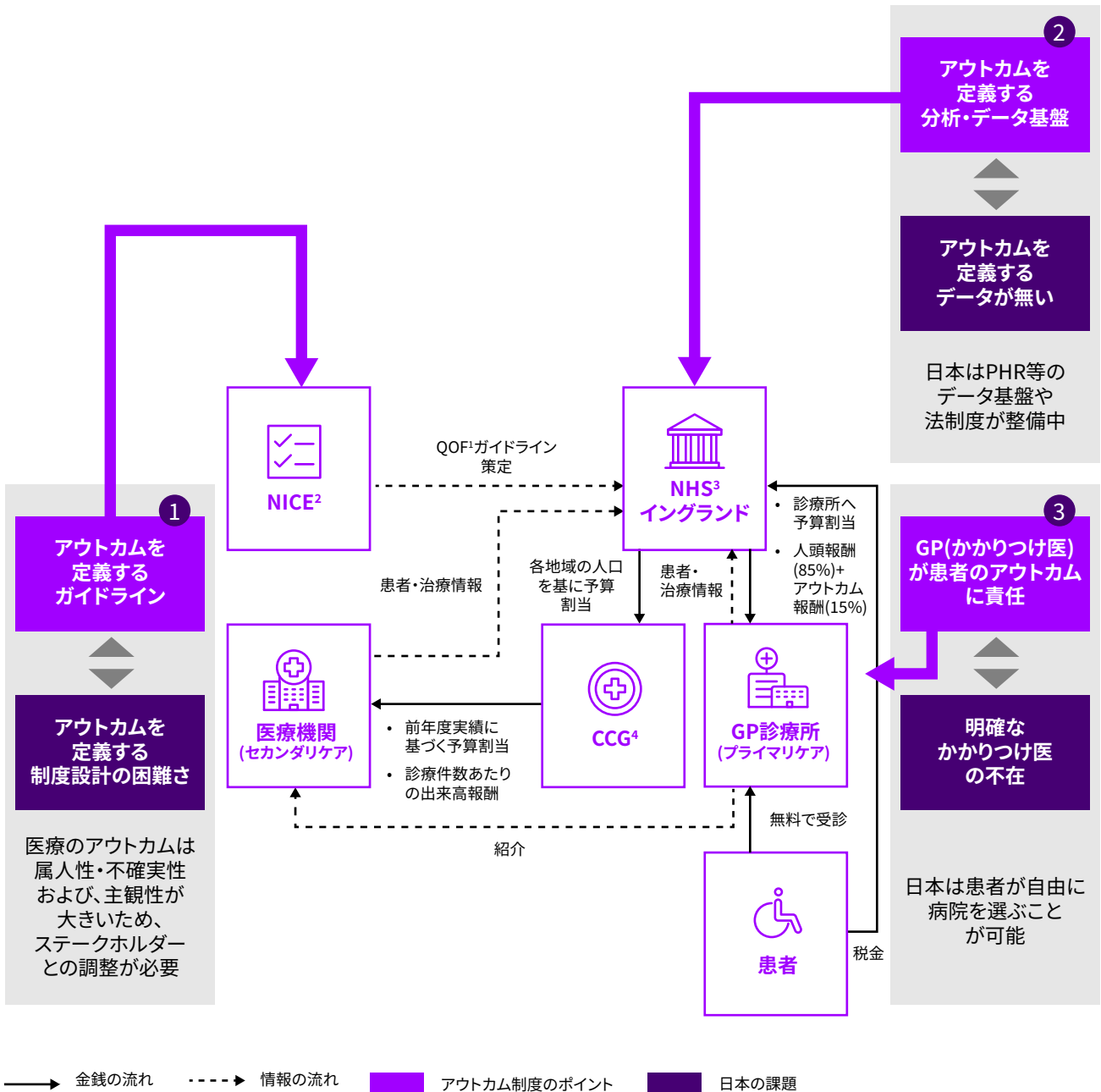
産業向けNWは公衆網(B2C)とは設計思想が変わるため、ローカル5Gの制度をアップデートする形で国が主導すべきではないか

2. 成果型へのシフト

糖尿病/高血圧/高脂血症といった明確にメルクマールがあり、早期に対応すれば改善がみられる疾患において、アウトカムベースのスキームを作ることにより、健康寿命の延伸、医療費の削減を図る。ただし、アウトカム診療を日本で実現するには、分析・データ基盤と制度設計、アウトカムの責任の所在の不明瞭さなどが課題になる。(図4)

図4: アウトカム診断へのシフト

イギリスのアウトカム制度のポイントと日本の課題



1: Quality and Outcomes Framework, 2: National Institute for Health and Care Excellence 国立医療技術評価機構, 3: National Health Service, 4: Clinical Commissioning Group

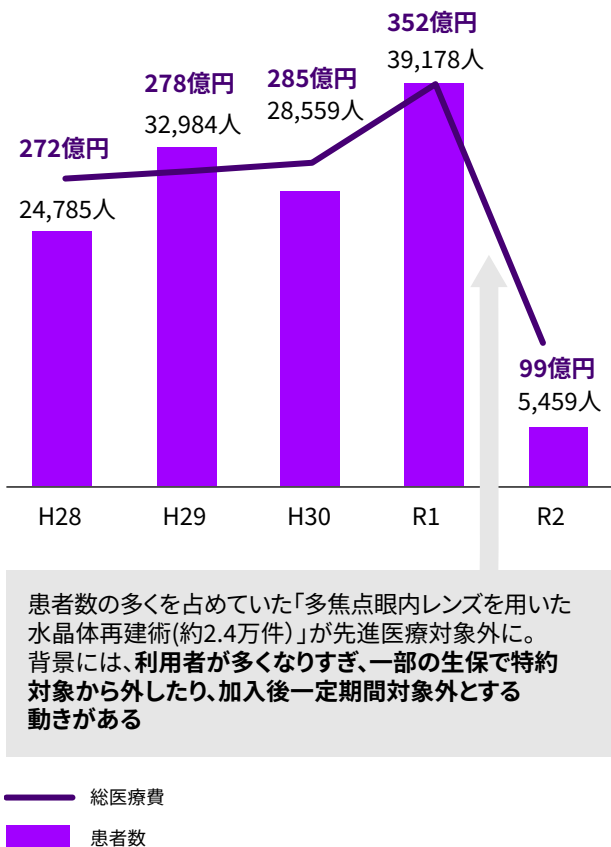
出所: NHS England 2019/20 General Medical Services contract and Out Department of Health, About the Quality and Outcomes Framework(QOF) など

3. ゲノム・個別化医療に向けた第三分野保険

先進医療特約に近いソリューションを創り、財源の自己責任化を図ることにより、先進医療のイノベーションを促進する。ゲノム・個別化医療などの先進医療については財源を積極的に保険外に出し、自己責任化を進める。その際、市場が適切に形成されるように、国レベルでのデータプラットフォームの整備が必要になる。(図5)

図5: 高度先進医療の市場形成

先進医療の実績



ゲノム・個別化医療に向けた第三分野保険の方向性

財源を積極的に
国の外に出す
(自己責任化)

- ゲノム・個別化医療関連をはじめ、積極的に先進医療技術を認定
- 現行まだまだ規模感として小さいが、今後の高度先進医療の財源は、基本的に皆保険外でまかなうようにシフト



市場形成に向けた
データPFの整備

- データに基づいた先進医療特約の利用者数の予測、個々人に応じた保険プランの最適化、およびアウトカムに基づいた償還を、保険者ができるようプラットフォームを国レベルで整備

出所:厚生労働省 第93回先進医療会議 令和2年度先進医療技術の実績報告資料より

4. 治験立国

上記の実現には、データ・AI基盤が必須。それによって質の高い治験立国としてモンゴロイドのヘルスケアに貢献する。現状、日本の治験総数は他国に比べて少ない（国際共同治験が少ない）ものの、治験の質は高いといわれている。Alphabet傘下のVerily社が提供しているようなバーチャル治験サービスを国が主導し、治験立国を目指す。（図6）

図6: 治験立国への方向性

Verily – Project Baseline



Alphabet傘下のVerily社は、スマートフォンやスマートウォッチ等のテクノロジーを活用した「Project Baseline」と呼ばれるバーチャル治験サービスを提供

最新の成功事例

7倍

心血管疾患研究における多様な参加者の採用率の向上

80%

現場主体のスクリーニングを排除することによる研究効率の向上

3週間+

研究開始からの期間

従来の施設型に比べて治験の効率・成果を大幅に改善

出典: <https://www.projectbaseline.com/>

治験立国への方向性

国主導でデジタル治験を主導し、アジア圏も含めて展開

世界で最も治験の実施しやすい環境の整備

国が主導してデジタルテクノロジーの普及と規制緩和を進め、迅速且つ正確なデータ取得・分析可能な環境を整備

治験スケールの確保

国内に閉じず、同環境をアジア圏へ広げることで製薬会社にとって魅力的な対象市場・スケールを形成

国内医薬品アクセスの担保

アジア圏のマーケットを形成することで結果として日本国内の医薬品アクセスを担保

ヘルスケアについての議論

上記のような課題と改革の方向性が示された後、次のような議論が交わされました。

はじめに、日本の勝ち筋を考える際には、「後れを取り戻す事業と、攻める事業に分けて議論すべき。特に攻めには“道具”が必要」という指摘がありました。これに対しては「日本の生産性向上のために必要な社会保障・インフラを進化させる、社会にとっての福利厚生充実ともいえる取り組みを行い、その結果として、課題先進国における福利厚生取り組み自体が、新たな日本の勝ち筋として成長余地のある事業にしていかななくてはならない」という意見に多くの参加者が賛同しました。

ヘルスケアの生産性の向上に関しては、「新しいテクノロジーと成功報酬が生産性向上のきっかけになる。特に5G×MECが重要」「予防から診断・治療、介護まで、必要な時につながる医療・介護インフラが不可欠」「AIとIoT、ロボティクスの掛け算によるイノベーションが必要」「オンライン診療の発展のためには、オンラインカルテを標準化すべき」と、テクノロジーへの期待が高まっています。また、「ヒューマンタッチを残しながら生産性を上げることが日本の強みになる」「ヘルスケアに特化するのではなく、食や味、農業など業界をまたぐところに勝ち筋がある」という取り組みは、アジア市場への展開でも武器になりそうです。

ただ、国家主導の方法に関しては、「医療費の削減については、国家主導は無理。勝ち筋を作るには、民間がやりやすい仕組みを作ることが大切。例えば、健康保険組合をいくつかまとめて特区で運営し、成功事例として横展開していくといった取り組みが考えられる」という意見が聞かれ、国が主導する領域の拡大には注意が必要でしょう。

一方で、「ウォークアブルシティによって健康増進を図り、医療費を減らすという取り組みも必要ではないか」「健康寿命が延び、働く期間が長くなるにつれ、メンタルはますます大きくなる問題。医療費削減にはこの対策も重要」という意見もありました。ウォークアブルシティとは、歩行者を優先した街づくりとその考え方を基に設計された街のこと。デンマークでは、ウォークアブルシティの取り組みによって健康指数が上がり、医療費が減っているそうです。

治験立国については、日本の三つのメリットが挙げられました。「一つは、アジアは欧米に比べて高齢化のスピードが速いため、関連分野の治験を先行しシェアできること。二つめは、成長しているアジア医薬品市場は参入する余地が大きいこと。最後は、創薬能力のある国は英米独仏とスイス、日本の6カ国だけだが、このうちモンゴロイドは日本だけなので、人種的な近似性がアジア展開の強みになること」。米国と中国の医薬品市場も成長していますが、すでに過当競争にあるという説明もありました。

アジア市場への展開では「“安心安全”という日本の伝統的な価値観が信頼のブランドになる」ことも、日本の勝ち筋に加えられるでしょう。ただし、「アジア圏では国ごとに承認審査が異なるため、この共通化を日本が率先して支援すること。政府や病院の治験に関する認識の差やそれに伴う諸問題を乗り越えなければならないこと。この2つのチャレンジが必要になる」という課題も挙がっています。欧州連合(EU)では、欧州委員会(EC)と欧州医薬品庁(EMA)、各国の管轄当局が連携し、すべての加盟国で共通の法規制に基づき医薬品規制が運営されています。アジアも参考にすべきでしょう。

また、「ヘルスケア分野の国連調達への企業の参加は世界的な事業展開の足掛かりになる。国はこの参加へのサポートをすべき」という提言もありました。実際、国連調達は特にヘルスケア分野において、国際ビジネス競争の場にもなっています。

議論のまとめ

以上の議論から、「ヘルスケアの勝ち筋」というテーマに対して、下記の意見が導かれました。

遅れを取り戻す分野と、攻める分野を分けて考える

新しいテクノロジーと成功報酬が生産性向上のきっかけになる。特に5G×MECは重要だが日本の強みはヒューマンタッチの部分にもある

医療費削減のための健康増進、メンタルヘルスケアも必要

日本は創薬能力がある国で唯一のモンゴロイド。その利を生かしてアジアに攻め入り、治験立国を目指すべき

日本がアジア圏の承認審査のハブとなることが、一つの勝ち筋に

食料

課題の背景

世界人口は年々増え続けており、グローバル全体の食の需給はひっ迫している。一方、国内では人口減・高齢化社会の到来と、消費者のライフスタイルの変化により、食品需要は今後長期にわたって減少傾向が予測されている。

国内の食の自給率は低下傾向にあり、食料生産・流通のレジリエンスが損なわれている。平時の自給率を高めることに加えて、レジリエンスを高めるには日本の食の生産・流通効率を圧倒的に向上する必要があり、新たな食体験の提供による需要創造、海外の食需要への対応も含めて、持続的に儲かる産業として変革することが求められる。

しかし、日本の農業は農家を守るという名目の下、JAと卸売市場による国内向け安定供給システムを前提に、兼業農家を中心とした小規模かつ高齢な農家が依然多く、自治体主導の品種改良とJAの指導に支えられ、海外市場への拡大、大規模化、デジタル活用による効率化などを追求することなく、温存されてきた。

対照的にオランダは、80年代まで小規模農家中心だったものの、90年代以降は市場競争が促進されたため、農家は大型化した。農業法人による農業経営が主流となり、国際競争力のある農業国になった。結果的に、日本の農業は欧米に比べて生産性が低い状態になっている。(図7)

一方で、海外・国内ともに消費者ニーズが多様化し、食のパーソナライズが重要になっている。購買力があり感度が高い消費者を中心に、サステナビリティやアニマルウェルフェア(家畜福祉)、遺伝子組み換えなどへの忌避など、倫理観に基づく付加価値が注目されるようになっている。これは、食味に対する要求が高い日本において、遺伝子組み換えに頼らず磨かれてきた品種改良技術が大きな強みになる好機と考えられる。

実際、日本産農産物・食品の食味に関する評価は高く、非遺伝子組み換えの日本式種苗はバイオメジャーと比較して今後受け入れられる可能性が高いと考えられる。

しかしながら、開発にかかる時間が莫大であること、種苗農家の多くが零細であること、開発品種の知財権保護が約束されていなかったこと(20年度の種苗法改正により法的には改善)を背景に、種苗産業は年々衰退している。

図7: 農業における生産性の相対的な低さ

日本の農業は大規模化や高度化による生産性向上が進んでいる欧米に比べて、生産性が低い状態となっている。

生産性向上に向けた欧米の取り組み

米国

大規模経営をベースとした生産性向上

- 広大な農地の活用
- 機械化による効率化・省力化
 - 大型農機の導入
 - 農機の自動化
 - 航空機を活用した農薬散布

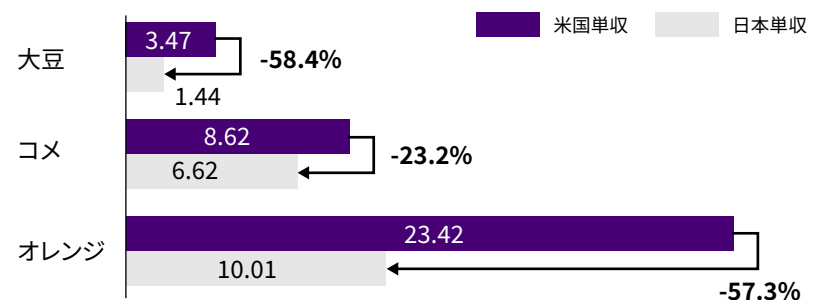
オランダ

施設園芸の高度化による生産性向上

- 栽培品目の選択と集中
- 産官学連携による技術開発
- 環境制御システムの浸透
 - 気温・湿度・CO2等のセンシング
 - 生育環境の自動調整

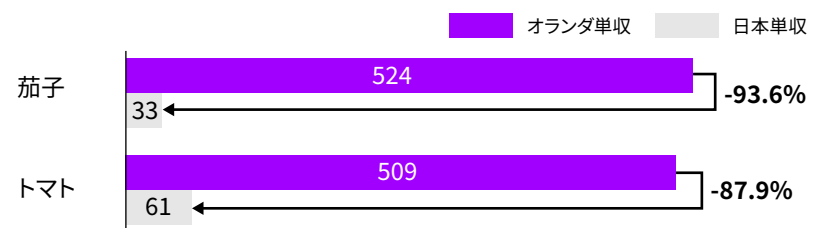
海外と日本の主要農産物の単収(2018)¹

単位: t/ha



オランダと日本の主要農産物の生産量(2018)²

単位: t/ha



1: どうもろこし,大豆,小麦は「米国の農林水産業概況」(2020年度更新版) コメは「aff」(2016年1月号)

2: 「オランダの農林水産業概況」(2020年度更新版)

改革の方向性

製販統合したデジタル化による圧倒的な生産性向上、日本の強みである食味の知見のデジタル化による食体験の創造、および遺伝子組み換え技術を使用しない日本型種苗を活用した食の輸出によって、日本の食料生産・流通業を持続的に利益の出る産業とし、食料供給のレジリエンスと質の向上を図る。

1. 食料生産・流通のデジタルによる統合的な生産性向上

小規模農家を廃業させ、農業法人への統合を促す農地税制・制度改革による農地の大規模化を推進。デジタル技術への投資やスケールメリットを生かしたコスト改革など、日本の食料生産・流通の効率を圧倒的に向上させる。

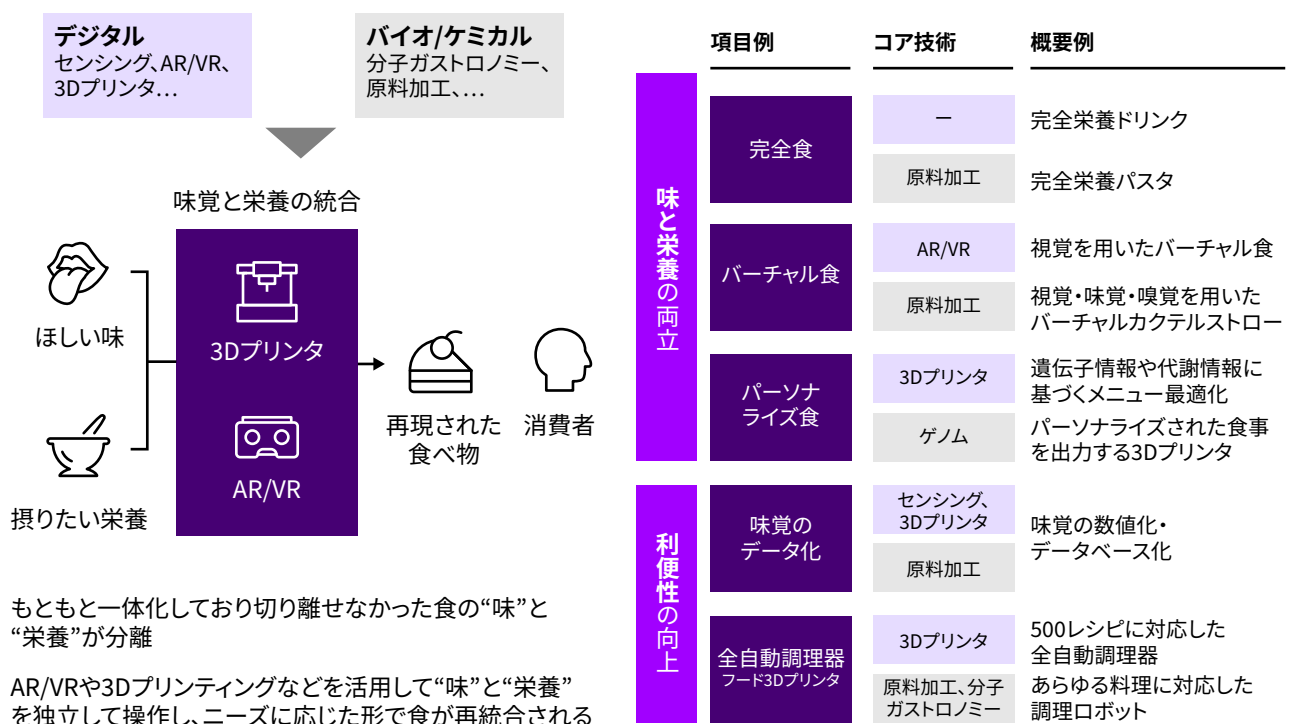
生産に関しては、作物生産の効率化に加え、作物自体の強化や代替作物によって、単位質量あたりの栄養価とコストを劇的に改善した食糧生産モデルへの転換が必要。また、加工・流通に関しても、バリューチェーンを一気通貫で行う必要があり、新しい流通形態が登場するなか、マッチングによって需要と供給を最適につなぐとともに、鮮度延伸によりロスを削減しつつ、流通過程のトレーサビリティを担保した加工・流通が望まれる。

2. 食体験の高度化

食味に関するデジタル技術を活用し、日本ならではの美味しさ (Umami) を生かした「味」「栄養」「価値観」が分離・再統合され、個別化された新たな食体験を提供する。デジタルとバイオケミカルによって、味覚と栄養を分離し独立してコントロールできるようになり、AR/VRや3Dプリンティングなどを活用して味と栄養を操作し、ニーズに応じた形で食を提供することが可能になる。(図8)

図8: 消費

味覚と栄養が分離し独立してコントロールできるようになり、食の自由度が飛躍的に向上されるとともに、ほしい食をその場で出力できる食消費が実現される。



3. 日本型種苗の高度産業化

ゲノム解析などのデジタル技術を活用し、開発期間の短縮化や高機能化、高速化を実現した新たな日本型種苗開発を産業として確立し、海外展開を目指す。例えば、ブリーダーの目利きと経験に基づく既存の品種改良は約5~30年かかるが、ゲノム解析技術を活用すれば、開発期間を5年以下に短縮できる。

さらに、日本型種苗で生産された農産物やサステナビリティへ貢献している食品へ、センサを埋め込んだり、ブロックチェーン技術を活用することによって、種苗開発者の権利を守り、トレーサビリティを向上させ、付加価値を付けて販売し、収益性の高い種苗を展開できる環境を整備する。(図9)

図9: 日本型種苗産業の拡大

日本型の種苗産業の衰退を防ぐためには、デジタル技術を活用した、開発の高速化・高度化やトレーサビリティの向上などの施策を適用し、スケールを拡大していく必要がある。

	日本型種苗産業の課題	解決の方向性
知財の保護	<ul style="list-style-type: none">新開発品種における知財の保護が不十分なため、開発品種の海外流出などの危険性が高く、開発に対する投資回収が困難(ようやく種苗法改正で法的には保護が可能に)	<ul style="list-style-type: none">高機能なF1種の開発を促進し、国外での品種登録を積極的に行うことで、海外への種苗流出を防ぐブロックチェーン技術等により、トレーサビリティを向上させ、種苗開発者の権利保護と、グローバルの消費者への付加価値化を実現
産業化	<ul style="list-style-type: none">グローバルでのバイオメジャーの成長が著しい反面、国内種苗産業は収益性が悪く、衰退国内最大手でも、海外最大手の1/20の規模	<ul style="list-style-type: none">国内種苗事業者や国・都道府県の開発機関の統合や事業拡大にむけた投資を拡大し、バイオメジャーにも太刀打ちできるようなスケールを確保
開発の高速化	<ul style="list-style-type: none">遺伝子組み換えやゲノム編集を行わない日本型種苗産業の新品種開発期間は長く、研究開発費のコストが高む	<ul style="list-style-type: none">ゲノム解析等のデジタル技術を活用し、開発期間短縮化し、高機能化・高速化させ、収益性の高い種苗産業へ転換

食料についての議論

日本産の農産物・食品の食味が日本の強みになることについては、参加者も同意見でした。「世界レベルでの勝ち筋となるのは『日本食』と『コールドチェーン（低温物流）』だ」「食品の味+健康（メンタルヘルスも含む）が一つの産業、輸出品になる」「健康寿命は日本のキラーコンテンツ。その土台に食料の質の高さがある」「食味に加え、食品の栄養素の過不足を調整するという健康面がプラスされると輸出品としての価値が出てくる」といった声が聞かれました。ただし、「平均寿命の長さでは今、香港に抜かれ、日本は世界2位」になっています。

農業の生産性向上については、「法人化は必須。小規模農家がいくつかまとめて法人化し、テクノロジーの活用を進め、スケールメリットを追求するのが第一歩」という意見で一致しました。「高度化とグローバル化は株式会社でないとダメ。規模が小さいとはいえ、種苗産業から世界に誇る企業が生まれたのは規制がなかったから」といえます。しかし、世界で勝ちに行くためには種苗産業においてもスケール化が求められます。

「Umamiなどの食品の技術」も日本の大きな強みといえます。「健康寿命の長さの秘密が食にあるとすれば、みんな知りたがるはず。そこに技術の根っこがあれば他社は追従できない」。実際、そうした技術の根っこを持つ日本企業は少なからずあります。

ただし、「種苗に限らず、日本企業はR&Dでいいものを開発するが、それを守れていない。スケールの大きなグローバル企業においしいところを全部持っていかれる。この繰り返し」「このままテクノロジーが進化すると、和食の味や栄養、食感が解析され、優位性を失いかねない。種苗だけでなく、和食に関する知財も早急に守る必要がある」「世界から見てワクワク感のある日本企業は多いが、商品単体でしかない。サービスを含めてパッケージで提供できていないのが弱点。これではいつまでたってもグローバルで勝てない」といった危機感も挙がりました。

開発品種の知財権保護については、2020年度の種苗法改正によって法的には改善されましたが、「実際に知財を守るには、戦術や費用が必要になる。そのためにもスケール化が求められる」というのが現状です。そうしたなかで、「ブロックチェーン技術による知財の守り方を日本から発信できないか」というピンチをチャンスに変える意見もありました。

一方、「気候変動を踏まえ、長期的な視点で日本の食料、農業をどうするかを考えていくことも必要」「直物工場など、何をやるにしてもエネルギーは大きな課題」という指摘もありました。これに対して「気候変動によって食料の自給構造に変化が起きるとすると、日本の地産地消の食料サプライチェーンのモデルは、各国の自国内の標準化モデルにもなる可能性があるのではないか」という意見がありました。エネルギーの供給も含めた地産地消型の食料サプライチェーンのモデルが日本の勝ち筋になる可能性もありそうです。

議論のまとめ

以上の議論から、「食料の勝ち筋」というテーマに対して、下記の意見が導かれました。

日本の強みは「日本食」と「コールドチェーン」にある

長寿と食の関係を明らかにすることで、日本の食の良さが再認識されるはず

テクノロジーによってUmamiなど、日本食の強みが解析される恐れがある。そうなる前に、ブロックチェーンの活用などで保護する方策を考えるべき

日本の種苗産業は遺伝子組み換えしない強みがあるが、規模が小さい。大規模化、サービス化が必要

食糧問題はエネルギー問題とも連動する。地産地消の食料サプライチェーン構築にも勝ち筋がある

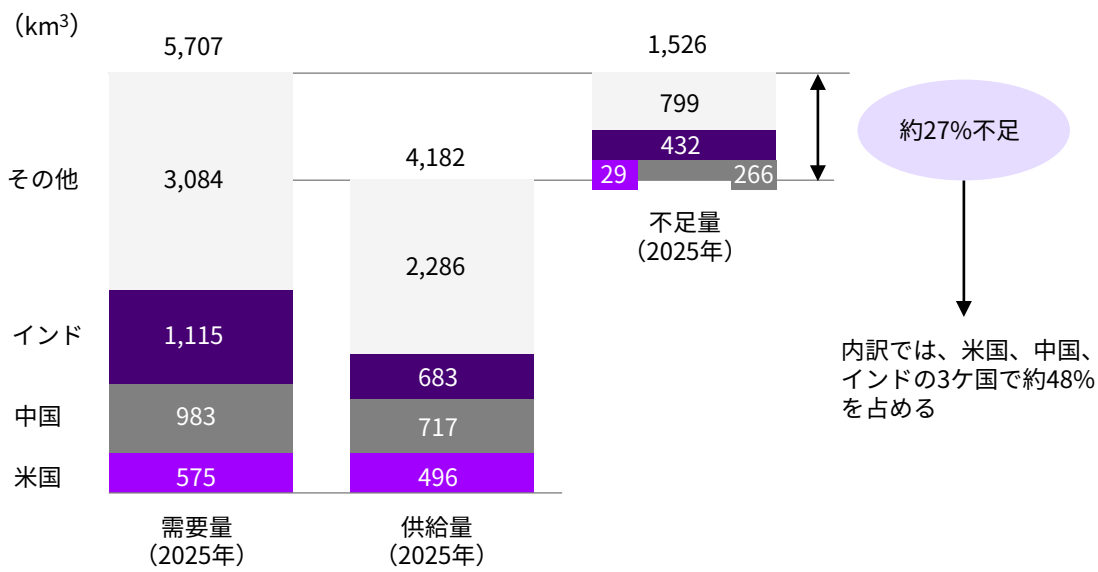
水

課題の背景

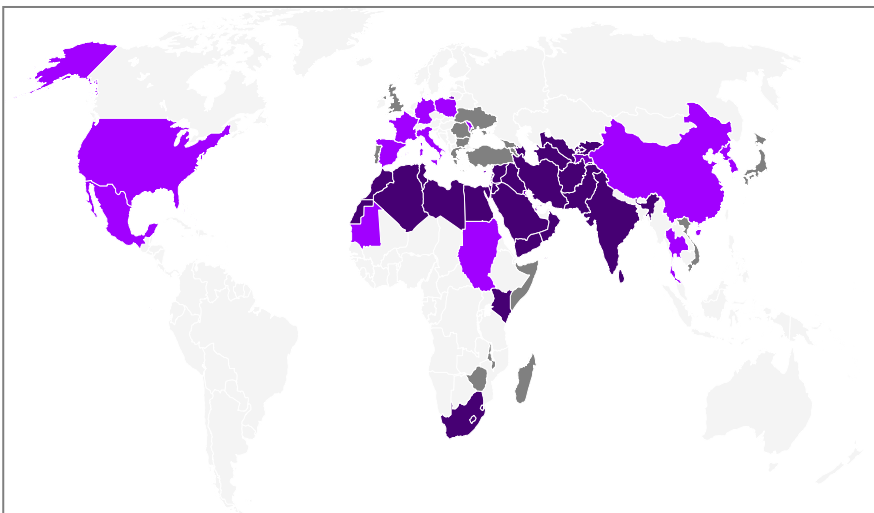
世界では、人口増加や産業の発展に伴い、水需要が急増しているが、利用可能な水資源は限られており、多くの地域で枯渇リスクが顕在化している。地球の淡水資源はその70%が農業用水として消費されているが、食料増産のために2025年の段階で約27%が不足することが予測されており、食料事情を改善するうえで、水問題が最大のボトルネックになる可能性がある。(図10)

図10: 世界の淡水資源の状況

水不足の予測(世界合計、2025年)



水不足比率の分布(国別、2025年)



水不足比率 40%以上 20~40% 10~20% 10%未満

出所: FirmWaterInitiative、UN「WaterDevelopmentReport2017」、他

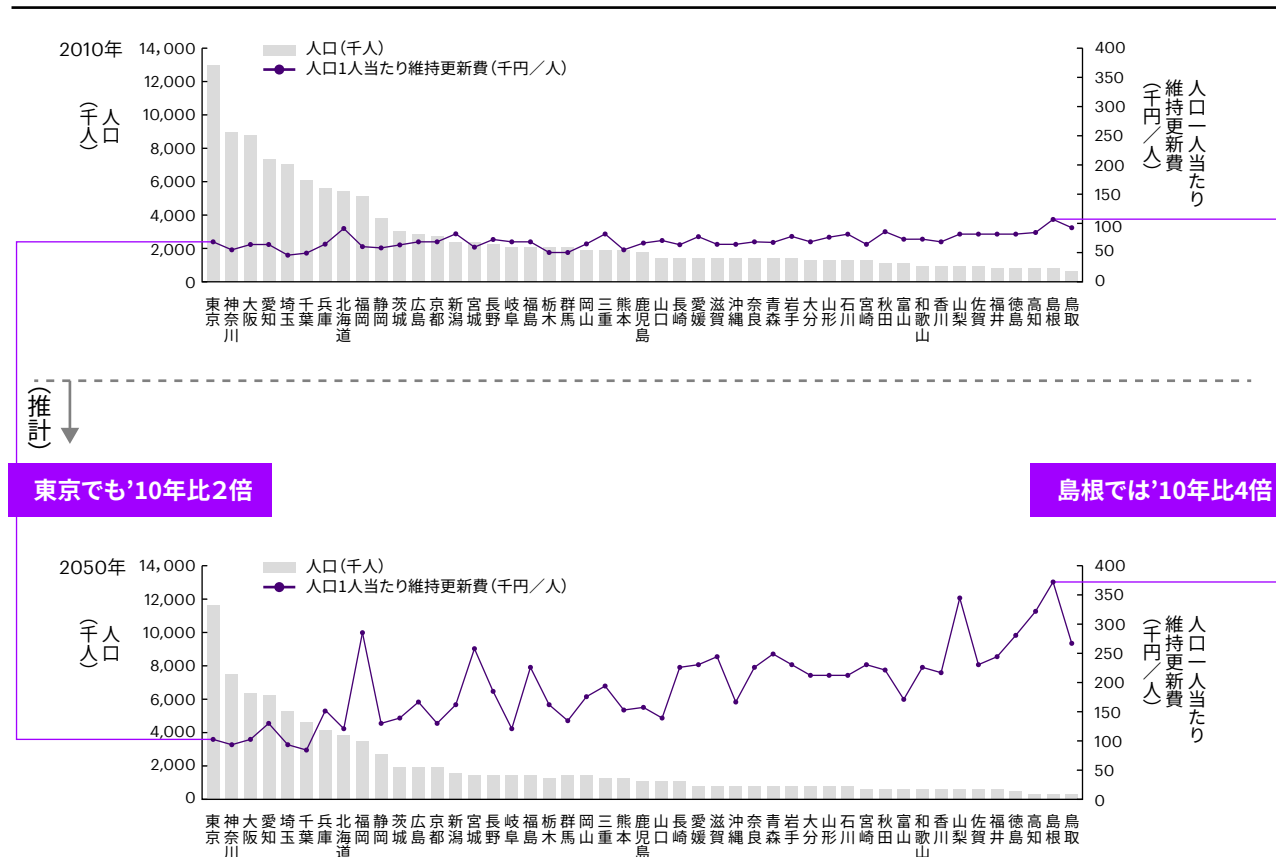
国内の上下水道は、漏水が少なく、安全性の高い水を提供するなど、質の高いオペレーションが実施されている。しかし、水資源が豊富なため、国民による価格低減圧力が弱い。加えて、水道事業は基本的に公営であるためコスト意識が低く、デジタル技術の活用によるコスト競争力強化に向けた取り組みがなされていない。小規模事業者を中心に約3割の上下水道が原価割れしている。需要が減少するなか、コスト改革は必須の状況だ。

さらに、国内の上下水道は、高度経済成長期に整備されたインフラの更新が必要だが、コストと管理の負担から手が回らず、耐用年数を超えたインフラの割合が増えてきている。過疎地を中心として今後、インフラを維持することが困難になる可能性がある。2050年時点のインフラ維持・更新費用負担は、人口がほぼ維持される東京でも10年比で約2倍に膨張。人口減少が著しい島根県などでは約4倍になる。(図11)

図11: 日本の上下水道が抱える課題

インフラ投資・維持の負担

地域別の人口当たりのインフラ維持更新費トレンド



出典: 国土交通省国土審議会政策部会長期展望委員会「国土の長期展望」中間とりまとめ

一方、海外では、かなり以前から上下水道ビジネスの民営化が行われており、スケールメリットやデジタル技術を活用したコスト競争力の高い「水メジャー」が存在する。水メジャーは水源開発から供給、インフラの維持・運営、下水道施設運営までをパッケージとして、世界各地でビジネスを展開している。

日本の産業界には、水処理の膜の技術や海水淡水化技術での強みがあるが、ニッチな水ビジネスの需要獲得しかできていない。例えば、地下水・工業用水の再生処理を活用した膜ろ過システム（三菱ケミカルアクア・ソリューションズ）は、平時の水道水利用量の削減目的と災害時のBCP手段として活用されている。また、逆浸透膜を活用した海水淡水化技術（東レ）は国内外に展開され、質とコストの面でも世界トップクラスである。

日本企業は、発展途上国で上下水道ビジネスをエンジニアリングから展開しているが、日本のリスクマネーに期待している側面もあり、日本の水道ビジネスの優位性に起因するものではない。収益性の高い先進国の上下水道ビジネス案件では水メジャーに太刀打ちできていない。日本の上下水道ビジネスも、水メジャー以上のコスト競争力をつける必要がある。（図12）

図12: 水メジャーのデジタル技術によるコスト競争力強化

デジタルを活用した取組み			
企業	展開地域	取組み内容	効果
Veolia	リール	センサを活用した管路の異常検知 ・管路に1,000台のセンサを取り付け、漏水等の異常発生を自動で検知し、管路全体の状況を一元管理	現場作業の省人化と有収率の向上 ・現場点検作業の無人化と、漏水対応の省人化 ・有収率の改善(83%→84%)
Veolia	イル・ド・フランス	管路状況の一元管理 ・管路に1,000台の音聴センサを取り付け早期漏水検知可能に。センサの検知情報と、顧客からの通報を、統合インターフェース上で一元管理	設備・更新業務の効率化 ・整備・更新事業の一部の民間への委託が容易に。更に、最新の技術導入が促進 ・21%の水道料金引き下げを実現
Suez・NSW (香港のインフラ系企業)	マカオ	・センサ・アナリティクス活用による生産計画最適化 ・センサ・アナリティクス活用による管路修繕計画最適化	・-
Suez	ボルドー	センサ活用による浄水場稼働状況の一元管理 ・センサの情報より、浄水場の水量・水質等を把握 ・コントロールセンターで全20箇所の浄水場の情報を一元管理	現場作業の無人化と情報集約作業の省人化 ・全20箇所の浄水場の無人化 ・情報集約作業の省人化 （コントロールセンターの常駐は1名）
Suez	ループシエンヌ	管路状況の一元管理 ・センサにより管路の老朽化状況を自動で検知 ・センサの検知情報を、コントロールセンターで一元管理	老朽箇所特定精度向上・管路の長期使用 ・老朽箇所特定精度向上。 早期の管路修繕対応により、既設管路の長期使用が可能に ・11%の水道料金引き下げを実現

改革の方向性

国内での淡水サプライの継続性を担保するモデルを構築、それをもって和製水メジャーを育成し、淡水供給が困難な海外地域での貢献を通じて収益の獲得を目指す。

1. PFI案件の大型化

淡水供給事業として国内をいくつかのブロックに統合し、上下水道事業と、過疎地域における再生処理技術・海水淡水化・井戸水処理・節水技術などの組み合わせによる分散型供給事業を統合して民間に委託する。PFIとは、民間の資金と経営能力・技術力を活用して行う公共事業の手法のこと。

2. 和製水メジャーの育成

スケールメリットとデジタルの成果をフルに反映したKPIに基づき、徹底的にコスト競争させ、海外水メジャーを凌駕する国際的な競争力をつける。

水についての議論

海外の水メジャーを凌駕する国際的な競争力を持つ、和製水メジャーの育成については、「願望も込めてだが、民間で取り組みれば、この分野で日本が強い力を持つことは可能。そのためにはまず、コンセッション方式で東京都のような大規模な自治体の水道事業を民営化し効率化したうえで海外展開すべき」という意見がありました。インフラの更新に迫られ、財政的に追い込まれている状況だからこそ、今がチャンスと捉えることもできるでしょう。

「水道ビジネスを民営化した国の水は安心ではない…」といった話が一時期マスコミで取り上げられたが、実際はどうか。それに対しては、「デジタル技術を活用して品質、安全性を開示することは可能」「実際、民営化したフランスでは一部うまくいかない地域があり、パリは公営に戻した。しかし、パリでも水メジャーの技術を利用しており、民間と公営がコスト競争している。したがって、パリが公営に戻ったからといってコンセッション方式が失敗だというのはバイアスのかかった議論だ」という意見がありました。何よりも日本では、官民含めた適正な競争環境を創出し、その環境下でのデジタル技術を活用した効率的な運営の実現に早急に取り組むことが求められています。

日本の勝ち筋を作るには、「中国では水質が悪化し、健康にも悪い。そういったニーズのあるところに日本の技術を持って行って課題解決を図るのが有効」という指摘もありました。水不足の3大地域は中国、アフリカ、インド。これらの地域では特に需要が見込まれます。

ただ、「最終的には電力事業への参入を契機に経営状況が悪化し、本年6月に清算することになってしまったが、淡水の安定供給という自国の社会課題を解決し、システムとして海外への展開にも成功したシンガポール水処理大手のハイフラックスに日本企業が技術供与していたなど、日本の企業には個別の優れた技術はあるが、自らパッケージ化して海外に売り込めるサービスはない」「食品メーカーと同じ構図。技術供与でとどまっているため、おいしいところを海外のグローバル企業に取られてしまう」といった懸念も挙がっています。海外市場で勝ち筋を見つけるためには、サービス事業化に対する日本人のアレルギーをなくす必要がありそうです。

「これまでの石油のように、天然水は国の大切な資源になる。日本の天然水は自然で美味しいという点において勝ち筋の一つ」という見地からの意見も出ました。日本の水資源をどうやって残していくかという質問に対しては、「日本では森林開発によって、現在採取している水の2倍の天然水を供給する能力を確保している」と説明がありました。また、「飲むことはできないが人体に影響を及ぼさない、中水の活用でコスト削減ができないか」「日本の治水技術は世界の中で優位性がある。各国が気候変動への対応に迫られるなか、勝ち筋の一つになるのではないか」という意見もありました。

治水技術に関しては、「一つの流域でもダムごとに監督官庁が異なり、全体として最適に制御できていない問題がある」「もともと民間がやっていないため、インセンティブが働きにくい。むしろ国内で効率を良くすることにフォーカスしたほうがいいのでは」という指摘がありました。

このほか、「ヘルスケアや食料と同様、水単体で考えるのではなく、組み合わせる発想が大切」「日本のQOL（生活の質）の高さがアセット。水でも世界が学びたくないような国になることが勝ち筋になる」「淡水化するときにもエネルギーが必要。エネルギー問題を同時に解決する必要がある」「2050年には40億人が水不足になる。そうした将来を見据え、日本は水資源をどうやって残していくか、農業とのバランスをどう図っていくか。このあたりのロードマップも作る必要がある」と、多様な意見がありました。

議論のまとめ

以上の議論から、「水の勝ち筋」というテーマに対して、下記の意見が導かれました。

海水淡水化、水質改善など個別技術に強みがある。だが食料と同じで日本はサービス化、パッケージ化が弱い。サービスをつくることへのアレルギーをなくすべき

水道ビジネスの民営化には障壁が多く、企業が参入するうまみが見えない。公営のままデジタルで生産性向上に進むのも一つの道

水の安心安全、気候変動に備える治水技術など、世界が真似したくなる日本の技術を輸出することも考えられる

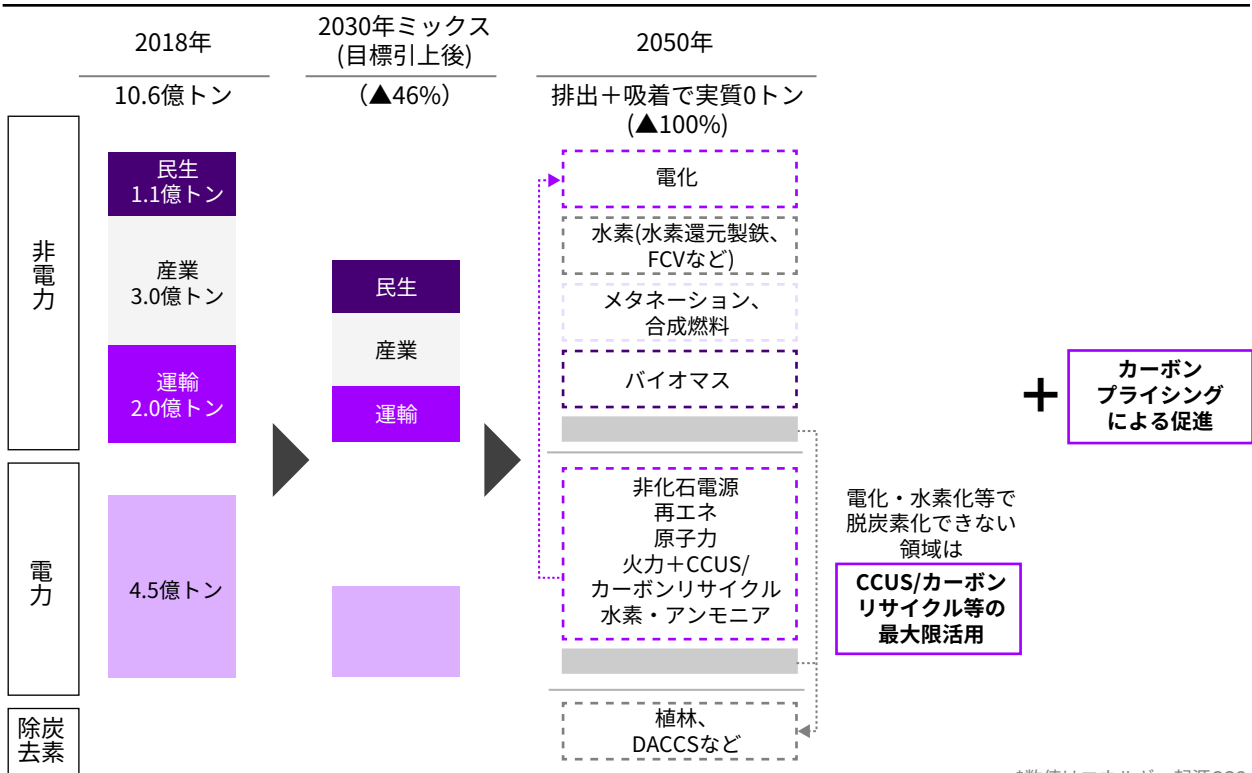
水素

課題の背景

2030年のCO2削減目標（対2103年比46%削減）の達成には、取り組みのさらなる加速が必要な状況。原子力を含むグリーン電源の自由度が低い日本においては、水素、CCUS(二酸化炭素回収・利用・貯蔵)、カーボンプライシングは特に重要なレバーになると考えられる。(図13)

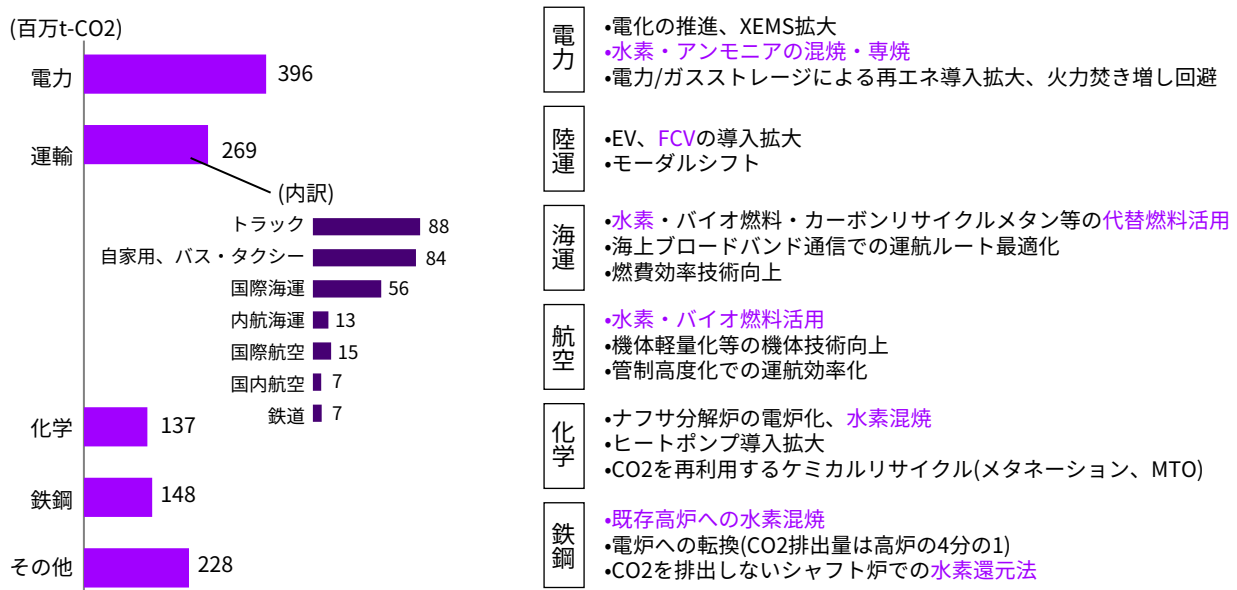
図13: CO2削減目標

日本の2050年に向けたCO2排出ゴール



*数値はエネルギー起源CO2

2019年度CO2排出量と今後の削減方法の見立て



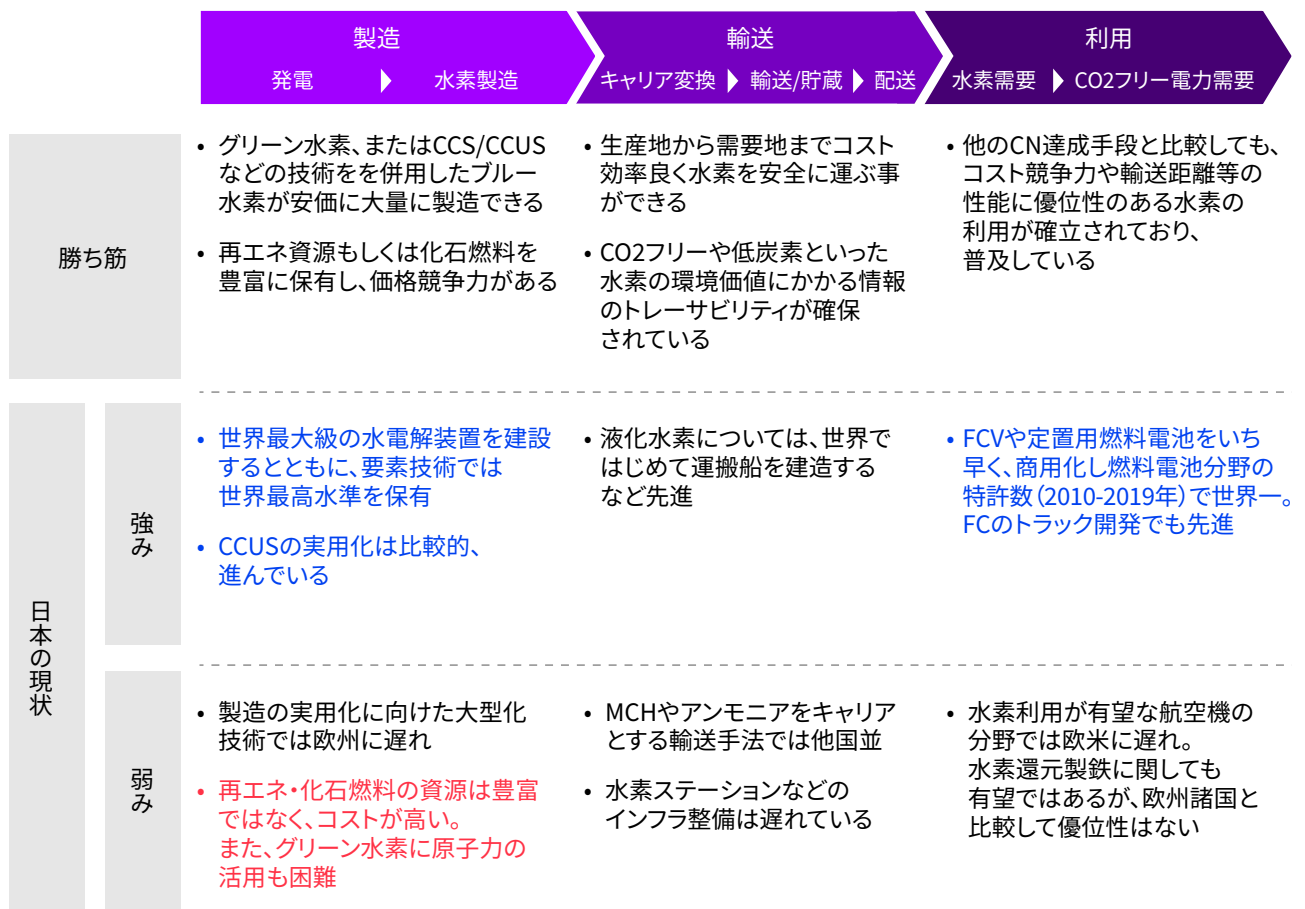
出典:国立環境研究所「日本の温室効果ガス排出量データ」、IEA「CO2 Emissions From Fuel Combustion Highlights 2019」、グリーンイノベーション戦略会議第2回WG資料からアクセシブルな推計

しかしながら、水素活用のためのバリューチェーンにおける日本の強みは、現状ではまだら模様と言わざるを得ない。グリーン・ブルー水素の海外調達ルートの確保、水素活用のコアとなるプロセステクノロジーやCCUSの実用化の加速、さらにはカーボンプライシングも加味した統合的な推進体制が敷かれているとはいえない状況にある。

豪州は水素輸出世界ナンバーワン国になると宣言しており、日本が輸入することになれば価格的に割高なものを買わざるを得ない状況になる。(図14)

図14: 水素バリューチェーンに対する日本の現状

日本に統合的な強みがあるとは言えない状況にある。



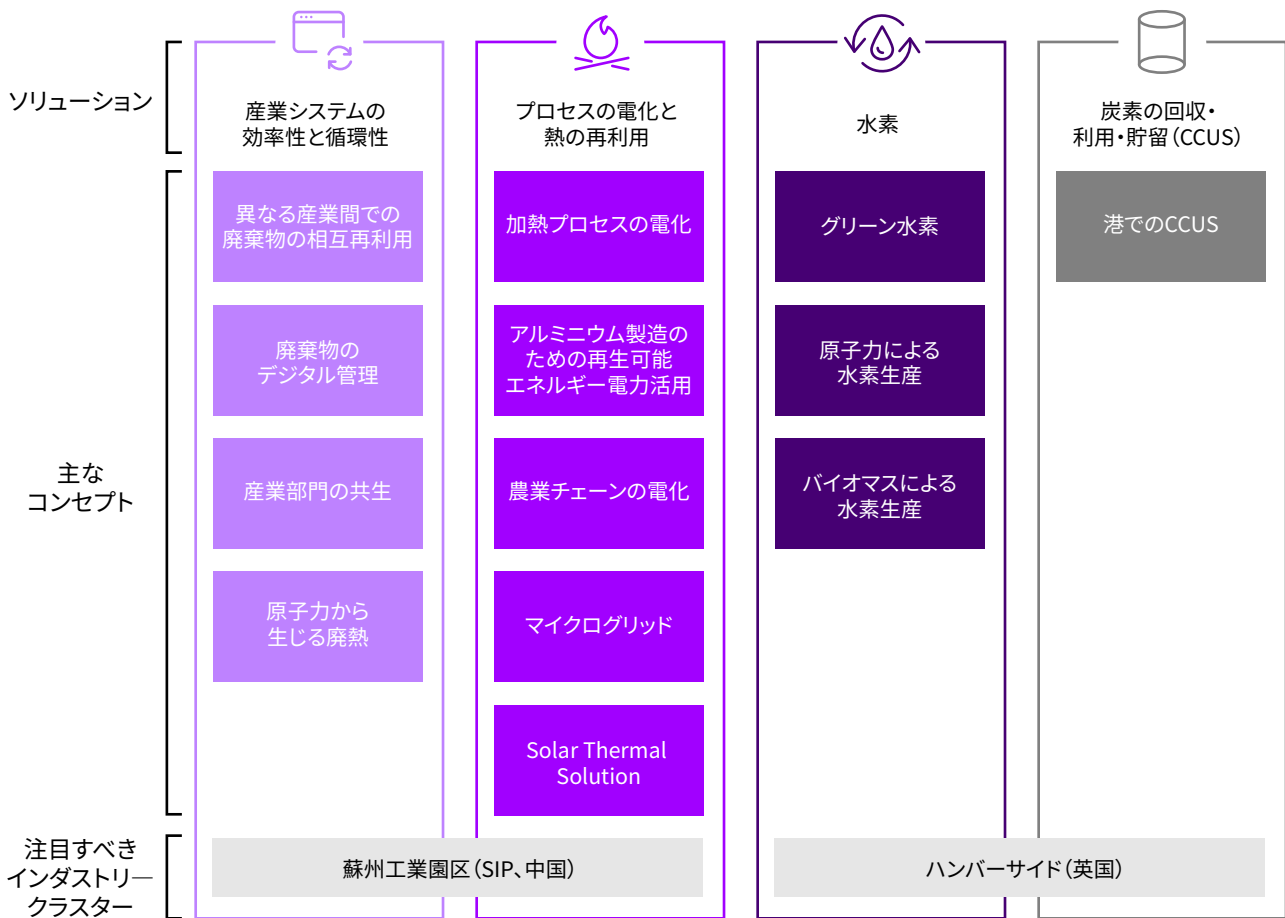
本来であれば、クリーンで安定的なエネルギー需給を国民への追加負担を最小化した形で世界に先駆けて達成することは、国内産業の活性化につながる。同時に、そうしたシステムの企画・建設・運用モデルを海外展開すれば、新たな収益の獲得にもつながるはず。そうした観点からも推進アプローチのブレークスルーが必要だ。

一方で海外においては、個別産業、個別企業ごとの取り組みではなく、異なる産業、異なる企業からなるクラスターの単位で統合的な取り組みが行われている事例も存在する。(図15)

例えば、中国蘇州の産業集積地である蘇州工業圏区は、包括的な効率性とエネルギーおよびリソースインフラの共有を通してカーボンニュートラルの達成に取り組んでいる。

図15: クラスターアプローチによるCO2削減フレームワーク

個別の企業毎や産業毎でなく、異なる産業の異なる企業から成るクラスター単位での統合的な取り組みを図る。



改革の方向性

カギになるのは、安い水素の供給である。そのために考えられるのは、クラスターアプローチによる水素活用のモデルケースの多面展開、それを通じて強化したCCUS、国内水素需要の最大化をテコとして、海外から水素調達コストの価格交渉を行う方法などがある。

1. インダストリークラスター形成

複数のクラスターを選定、国が事業主体となって推進し、電力・化学・鉄鋼などにおける水素活用によるCO2削減のモデルケースを実現し、その後、多面展開。この領域での水素需要を最大化する。

例えば、英国ヨークシャーでのZCH(Zero Carbon Humber)プロジェクトでは、下記のような取り組みを行っている。

- CO2と水素の輸送および貯蔵に共通インフラを利用することを推進
- ZCHの姉妹プロジェクトとして洋上で取り組みを計画しているNorthern Endurance Partnership (NEP) と連携することで、産業集積地のテナント企業は共有パイプラインを利用して回収したCO2を洋上貯留設備に輸送できるようになり、CO2排出量を削減することに寄与

- 産業プロセス原料としての水素供給を産業集積地外にも拡大

つまり、CCS及びそのネットワークの開発、低炭素水素の生産と水素の共有インフラの構築、長期的目標として、洋上風力発電によるグリーン水素の生産に取り組み、2040年までに世界初のネットゼロ産業集積地となることを目指しているのである。(図16)

2. 海外水素調達ルートの確保

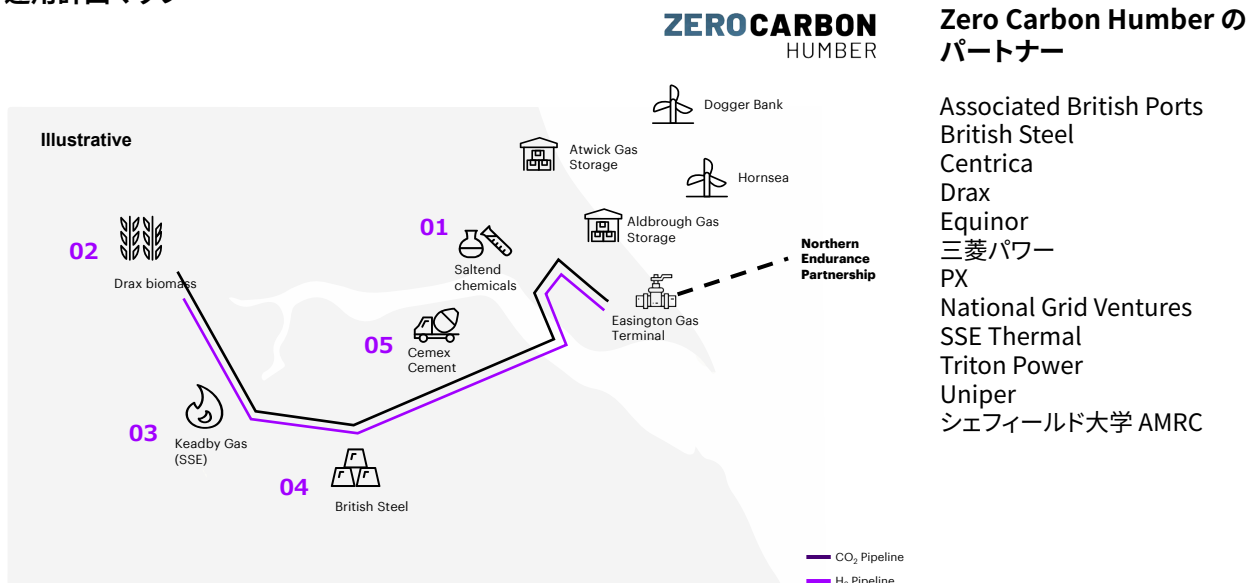
インダストリークラスターからの水素需要を運輸領域での需要も加味して総需要量を最大化し、価格交渉のレバーにする。併せて、サプライチェーンテクノロジーへの投資による輸送・貯蔵のコスト効率改善を加速する。

3. ゼロカーボン・メジャーの育成

上記の推進を通じて関連事業者のノウハウ、競争力を磨き、海外展開を図る。

図16: Zero Carbon Humberプロジェクト

運用計画マップ



水素についての議論

CCUSに関して、「日本のメーカーは海外ではBtoBプレーヤーとして活躍している。回収したCO2については直接・間接問わず、様々な利用方法が検討されており、研究開発・実証・実用化/商用化が進められている。このあたりが日本の勝ち筋になる」「CCUSは豪州にも必ず必要な技術。効率が良いCCUSのソリューションが提供できれば、水素調達コストの価格交渉の切り札になる」また、「CCUSのUが重要。人口光合成などの要素技術は日本独自の強みがある。エコシステムを作り直すなど含め、もっと前倒しで実施できるように進めるべき」という意見がありました。

水素に関しては、「水素を含むエネルギーの問題については、国家戦略を決めないといけない時期。本当に水素に力を入れるのかどうかを意思決定し、国が事業主体となって仕組み全体で投資していき、インダストリークラスターを作っていく必要がある」という意見で一致。さらに、「水素がコスト的にうまくいかなかった場合に備えて、プランBをどうするか」という対策も考えておく必要がありそうです。

また、「水素を作るにも電力が不可欠。結局、電力をどう作るかという点でも国の指針が求められる」「エネルギーも分散電源で地産地消モデルを考えていく必要がある」と、国主導の取り組みも求められる一方、国家が民間を後押しするような施策を行い、国に閉じない仕組みにすることも重要だという意見が出ました。

議論のまとめ

以上の議論から、「水素の勝ち筋」というテーマに対して、下記の意見が導かれました。

日本のCCUS技術力は世界的に見ても高い。ここを押さえれば水素を輸入する際にも交渉材料にできる

個々の企業では限界があり、国のエネルギー政策の方向性を見極める必要がある

日本の勝ち筋 実現に向けて

進め方の試案

4つの取り組みのいずれも個別最適に陥らず、全体最適を目指すためにも、個々の企業を超えた存在として政府の役割が重要となり、国家事業として実現に向けて推進する体制が必要。

ただし、政府でも省庁の縦割り構造の中では実行段階で事業が細分化、矮小化される恐れがあるため、これを超えるような司令塔機能、事業実施機能まで踏み込んだ体制構築を目指すべき。

モデルとしては、産業再生機構のような官民のスペシャリストを集めた特殊会社が、政府からの委任を受けて、政府が事業主体となるモデルプロジェクトを運営するような組織を作ってはどうか。

この組織が、規制緩和、PPP/PFIなどの民の力をプロジェクトに生かす手法と、財政支援や政府資金を用いた投融資（政投銀の活用など）などの公的な手法を併せて駆使し、成果につながる役割を負うべき。

- 重点領域において複数のモデルプロジェクトを組成し、これを推進して具体的な成果を社会に示すことで、その成果を取り入れる動きを後押しして、横展開を図る。
- 実装のインフラとして、プロジェクト間の連携を可能とするOS的なデジタルプラットフォームを導入する。例えば、脱炭素・低コストの電力供給では、AIによる需要予測・発電予測・需給バランスの最適化を実現しながら、脱炭素のトレンドを意識した再エネの最大活用と輸入燃料のコスト抑制を実現する総合プラットフォームが考えられる。（図17）（図18）

図17: 実現に向けた事業スキーム(案)

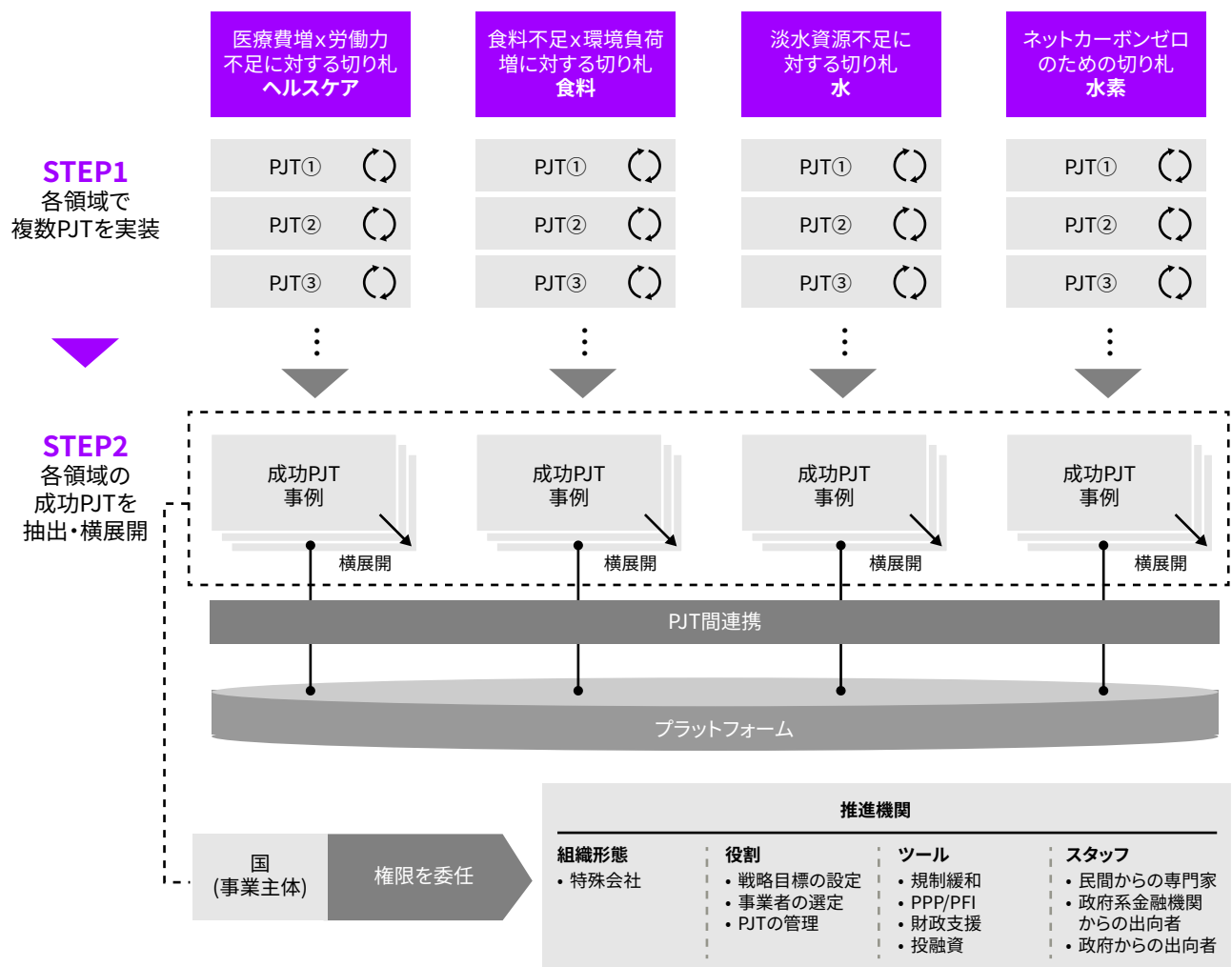


図18: 統合プラットフォームの例: 脱炭素・低コストの電力供給

AIによる需要予測・発電予測・需給バランスの最適化を実現しながら、脱炭素のトレンドを意識した再エネの最大活用と輸入燃料のコスト抑制を実現し、脱炭素・低コスト電力供給を実現する。



1. 電力需要予測

過去トレンドや気象データから時間・地域ごとのメッシュで電力需要を予測

天候・過去実績等を活用しながら、精度高く、地域・時間ごとの需要を予測

XXkw必要



個人顧客



法人顧客



大口顧客



2. 再エネ供給量の予測

天候に左右されるボラティリティが高い再生エネルギー時間・地域ごとの供給可能量を予測

気象衛星、過去実績等から、再生エネルギーを細かな時間粒度で予測

YYkw供給可能



風力発電



太陽光発電



3. 発電単価の最適化・需給のバランス

待機余力、将来余力を加味しつつ、発電単価を最適化する電源の組み合わせを予測

地域間送電容量の空き具合や、発電単価、将来の最適な組み合わせを計算し、需給をバランス

ZZkw供給可能



水力



火力



原子力

カーボンニュートラルを意識し、再エネのエネルギーを最大限活用出力制御を削減

地域間送電網のロスも考慮、非常時や将来の降雨減少や燃料価格も加味しながら供給を確定

進め方についての議論

全体最適を目指すために、国家事業として産業再生機構のような特殊会社を用いる手法については、「官民が組むことは、再生にはいいが、イノベーションには不向きだと思う。産業革新投資機構でうまくいかなかったように、イノベーションを起こすプロジェクトに政府が介入するとなかなかうまくいかない」という意見が挙がりました。

その代替案として、「シンガポール政府が所有する政府系ファンドの一つ、テマセク・ホールディングスのように、政府が資金を100%出資しているが、ファンドの経営には介入しない政府系ファンド」の提案がありました。「テマセクのいいところは、世界をウォッチしながら、シンガポールの強みを生かす投資を行っていること。こういう手法を研究すべき」。テマセクでは、投資ファンドとして利益を生み出すための投資戦略として、経済の変革、中間所得層の拡大、比較優位性の深化、新興のチャンピオンという四つの重要な投資テーマを徹底する一方、その時々々の政府の産業政策に左右されることなく、また投資先も自国企業に限らないことで投資ファンドとして成功しています。シンガポール本社のほか、北京、上海、ロンドン、ニューヨーク、ムンバイ、ハノイ、サンパウロなどにグローバルオフィスを構え、多国籍チームで運営しています。

一方で、日本における政府系ファンドは、ファンドとしての利益創出と政府の産業政策や政治的な意図、リスクマネーとしての意義と補助金的な位置づけ、ファンドとしての成長と民業圧迫回避、それぞれの均衡点を見出すことに非常に苦心している。また政府系人材が運用している例も多くあり、投資の専門家が運営しているとは言いがたく、失敗例が複数報告されています。例えば、今回のテーマに関係があるインフラ投資領域においても、日本にはJOINという官製ファンドが存在しますが、民業圧迫を避けるべく優良案件への投資を避けてきた結果、最も収益性が悪い官製ファンドとして認知されていると言わざるを得ません。今後は、日本における社会課題解決を勝ち筋に変えていくことを目的とし、海外における儲かるインフラPFI案件などへの

参入が可能な官製ファンドを作り、国内での課題解決を踏まえ強み化した国内産業の海外進出の足掛かりを作るとともに、海外ベンチャー含めた（ヘルスケア・食料・水・水素といった広いインフラ領域含む）成長企業への投資を、投資として儲けることが可能な戦略・制度・ガバナンス・人事のもとで行い、国内企業とのマッチングによる技術力強化を両立していくことが求められるのではないのでしょうか。

また今までとは別の観点では、「日本を企業に例えると、売上高も時価総額も30年間変わっていない状態。そういうときに勝ち筋を作るには、基幹産業を構造転換して勝てるようにできるかどうかを検討し、できるならそこに投資をして踏み込む。できないなら、それは捨てて新しい産業を取り込むことを考えるだろう。また、アジェンダセッティングではインパクトを最大にする必要もある。そう考えると、時価総額100兆円の企業をどうしたら作ることができるかという方向で議論するのも、実践的な勝ち筋として良いのではないかと、経営者の視点からの意見がありました。これに対しては「海外の企業や投資ファンドが日本市場のどこを勝ち筋と見ているか、ここをキャッチアップしていくことが有効ではないか。具体的には再生医療、介護、素材、機械などが考えられる。これらをヘルスケアのテーマで行われた議論のように、福利厚生的な取り組みを勝ち筋化していく流れに取り込んでいくことが重要」と、海外の投資家からの視点を重視すべきという意見が出ました。

日本の勝ち筋に関しては、「今後のグローバルな人口動態から見ると、アジア・アフリカ市場がターゲットになる」「四つの領域はすべて関連していて、QOLに関わる。したがって、スーパーシティ特区などがR&Dの場となる。日本のQOLを劇的に上げることをまず主眼に据え、その上で日本の勝ち筋となるモデルを構築し、アジア、アフリカに展開していく」という方向性でまとまりました。加えて「ヘルスケア、社会保障のバックボーンをしっかりとすることが今のような格差や不満を解消し、大きな活力になる」という効果も期待できます。

さらに「民間の活力は重要だが、中国がなぜ、これほど強く
なってきたかという点も考慮すべき。一つは、ビッグデータに
よる規模の経済効果が出ていること。もう一つは、アジャイル
に進めること。日本でもスーパーシティ特区などで国家主
導で同様の取り組みを行うことは可能。こういうことを組み
合わせて今の時代を乗り切っていく必要がある」という意見
がありました。

スーパーシティ特区に関しては、「豊田市のソーシャルイン
パクトボンド（SIB）を活用した介護予防事業が参考になる」
という話が出ました。SIBとは、行政が民間の資金や創意
工夫を活用して行う成果連動型の事業で、社会課題を解決
する新しい官民連携の手法として注目されています。

最後に、「勝ち筋の話をするなら、これまでとは異なる複数
のシナリオも用意しておかないと骨太な戦略にならない。
例えば、先ほど話に出た「R&Dの国になる」というのが一つ
ある。それから、北欧のように成熟した『社会民主主義の国
になる』、デンマークやシンガポールのように『外資を稼ぐ産
業を持つ』などが挙げられるだろう」という意見も。基本戦
略がうまくいかなかった場合に備え、脱出ルートも考えてお
くことが重要という意見が出されました。

議論のまとめ

以上の議論から、「日本の勝ち筋」をどう獲得するかというテーマに対して、下記の意見が導かれました。

今回の4つのテーマは、全てQOLに関わる領域。社会課題を解決する取り組みを国内の特
区から始める方法もある

イノベーションを起こすプロジェクトには、「お金は出すが口は出さない」投資ファンドの
存在も重要

10年先を見た勝ち筋のためには、インパクトを最大にとって考える。「時価総額100兆円」の
企業が生まれるかを判断基準にしてもいい

一つのシナリオでは難しい。複数の勝ち筋を考えておくべきである

アクセントチャについて

アクセントチャは、デジタル、クラウドおよびセキュリティ領域において卓越した能力で世界をリードするプロフェッショナルサービス企業です。40を超える業界の比類なき知見、経験と専門スキルを組み合わせ、ストラテジー&コンサルティング、インタラクティブ、テクノロジー、オペレーションズサービスを、世界最大の先端テクノロジーセンターとインテリジェントオペレーションセンターのネットワークを活用して提供しています。アクセントチャは62万4,000人の社員が、世界120カ国以上のお客様に対してサービスを提供しています。アクセントチャは、変化をもたらす力を受け入れ、お客様、社員、株主、パートナー企業や社会のさらなる価値を創出します。

アクセントチャの詳細はwww.accenture.comを、
アクセントチャ株式会社の詳細は
www.accenture.com/jpをご覧ください。