

超スマート社会に向けた新産業創出

吉村 隆

革新技術に基づくイノベーションが経済社会に大変革をもたらす時代が到来している。わが国においては、第5期科学技術基本計画において「超スマート社会」(Society5.0)が打ち出されたところであるが、その実現に向け、多くの壁が存在する。それらの壁を打破し、オープンイノベーションによって産学官で英知を結集することが重要であり、政府においても「日本再興戦略2016」等において具体的な動きが出てきた。産業界としても、これまでの延長線上にない不確実性ある将来を過度に恐れることなく、新たな製品・サービスによる新産業創出に努めることが不可欠である。

キーワード：第5期科学技術基本計画, Society5.0, オープンイノベーション, 日本再興戦略2016, 新産業創出

1. はじめに

高度で先端的な科学技術を基礎とするイノベーションの急速な進展により経済社会が大きく転換する「大変革時代」が到来しつつあるとの認識が、国内外に広まってきている。

昨今、メディアでも取り上げられる頻度が高くなっているIoT (Internet of Things)¹, AI (Artificial Intelligence: 人工知能), ロボットといった革新技術は、現実空間に存在するさまざまなものをつなげ、多様かつ膨大なデータを収集・分析し、その結果を現実世界にフィードバックすることで、従来にない新たな付加価値を生み出すものと予想されている(図1)。

こうした革新的な技術の進展を背景として生じる新しい経済社会は、本年(2016年)1月にとりまとめられた第5期科学技術基本計画で謳われた「超スマート社会」(Society5.0)に近似している可能性が高い。

経団連では、こうした認識の下、本年4月に提言「新たな経済社会の実現に向けて～『Society5.0』の深化による経済社会の革新～」を公表したところである。本稿では、同提言の内容をもとに、最新情報も加えたくうえで、新産業創出に必要な政策の方向性や経団連の取り組み等について、私見も交えて論じることとする。

2. 超スマート社会(Society5.0)とは

第5期科学技術基本計画における「超スマート社会」(Society5.0)とは、「必要なもの・サービスを、必要な

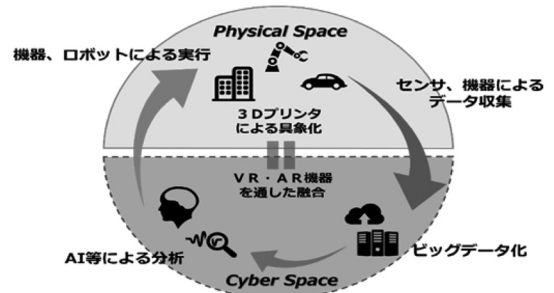


図1 現実空間とサイバー空間との融合 [1]

人に、必要な時に、必要なだけ提供し、社会の様々なニーズにきめ細かく対応でき、あらゆる人が質の高いサービスを受けられ、年齢、性別、地域、言語といった様々な違いを乗り越え、生き活きと快適に暮らすことのできる社会」であり、「狩猟社会、農耕社会、工業社会、情報社会に続くような新たな社会を生み出す変革を科学技術イノベーションが先導していく、という意味を込めている」との説明がなされている(図2)。こうしたコンセプトは、「産業競争力の徹底的強化」と「ヒト中心の社会の構築」を両立するものであるとされ、産業の生産性向上にとどまらず、新産業の創出をはじめ、社会課題の解決を図ること等が視野に入っており²、今後、科学技術イノベーション総合戦略2016でも詳述されよう。その意味において「超スマート社会」(Society5.0)は、自国製造業のデジタル化による競争力強化を目指すドイツの「Industrie4.0」をはじめとす

よしむら たかし
一般社団法人 日本経済団体連合会 産業技術本部 首席主幹
〒100-8188 東京都千代田区大手町 1-3-2
yosimura@keidanren.or.jp

¹ あらゆるヒト・モノ・コトが広範にインターネットでつながることを指す概念。

² 「産学官連携ジャーナル」(2016年3月号)における久間和生総合科学技術・イノベーション会議常勤議員インタビュー参照。

る他国の類似の戦略(図3を参照)よりも幅広いものであり、構想力や視点の高さにおいて高く評価できる³。

他方、具体的な取り組みのレベルにおいてわが国は、ドイツはもとより諸外国の後塵を拝しているといえ、今後の巻き返しが必須となっている。

3. わが国政府の取り組み

わが国では、ドイツの「Industrie4.0」を源流とする「第4次産業革命」という言葉が、政府文書において多用されており、現時点において「超スマート社会」(Society5.0)は、国をあげたフラッグシップ・コンセプトとはなっていない。

他方、2015年に入り、各種の取り組みは始まっている。2015年6月の『日本再興戦略』改訂2015において、「生産性革命」の実現に向けた重要な柱の一つとして「第4次産業革命」が位置づけられ、2016年度の改訂において具体策が盛り込まれる見込みである。

各省レベルでは、2015年2月には「ロボット新戦略」が打ち出され、同年5月にその推進母体として「ロボット革命イニシアティブ協議会」が発足したほか、経済産業省と総務省が連携して同年10月に「IoT推進コンソーシアム」を設立する等の取り組みが見られる。

ただし、省庁間の連携は不十分であり、今後、多様な分野への応用範囲の拡大も視野に入れつつ、データ流通促進に関するルール整備、規制改革、サイバーセキュリティ対策等の重要施策まで含めて考えると、現在の政府の取り組みには改善余地が大きいと言えよう。

なお、2016年4月、AIの分野において、産業界も巻き込む形で3省(総務省、文部科学省、経済産業省)の連携体制「人工知能技術戦略会議」が発足したところである。今後、こうした枠組みが実質的に機能するか、大いに注目される。

4. 新産業創出を目指した「壁」の突破

「超スマート社会」(Society5.0)の実現にあたっては、非連続的かつ破壊的な変化を伴いつつ新しい産業の創出が不断に行われることが必須の要件となる。そのため、さまざまな「壁」の突破が不可欠である。

4.1 「省庁の壁」の突破

4.1.1 政府一体となった国家戦略の策定

前述のとおり、現時点において「超スマート社会」

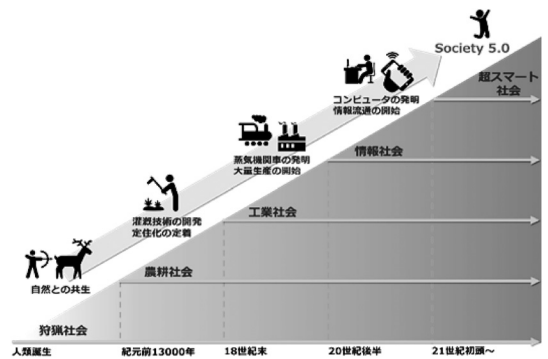


図2 「超スマート社会」(Society5.0) [1]

国	特徴
ドイツ Industrie 4.0 	<ul style="list-style-type: none"> 2010年の「[イテック戦略2020]」において「Industrie 4.0」を公表。 IoTをはじめ最先端技術を製造業に活用し、工場を起点としたサプライチェーンや価値創造プロセス全体の革新によって、①付加価値の高い製品を生産する製造拠点としての競争力強化、②工作機械、製造に必要なモジュールを世界へ輸出する輸出拠点としての競争力強化 を目指す。
米国 Industrial Internet 	<ul style="list-style-type: none"> 2012年にGeneral Electricが「Industrial Internet」構想として提案。 産業機器と分析ソフトウェアを結びつけることにより、コスト削減等の付加価値を創造し、製造業のみならず、ヘルスケア、エネルギー、公共、運輸を含めた5つの分野を対象。 共通ソフトウェアである「Predix」の普及も目指す。
エストニア e-Estonia 	<ul style="list-style-type: none"> 2000年頃から、国家を挙げてエストニア全体の情報化を目指す「e-Estonia」政策を推進。 15歳以上の国民にIDカードを配付し携帯を義務付け、オンライン公共サービスを推進。IDカードは運転免許証、健康保険証として使えるほか、会社登記、納税、3000を超える民間サービスにも活用。
シンガポール Smart Nation 	<ul style="list-style-type: none"> 世界初のスマート国家を目指す国家戦略「Smart Nation」に取り組み。至るところに各種センサーを張り巡らし、リアルタイムデータを各省庁が共有することで、安全で暮らしやすい国の創生を目指す。 「Smart Nation Platform」に各種データを集約することで、利活用を推進。

図3 諸外国の取り組み(例) [1]

(Society5.0)は、政府内でも重要な位置を占めていない。その理由のなかには、コンセプトを裏打ちする具体的な戦略が描ききれていないことがあろう。

「超スマート社会」(Society5.0)は、グローバル社会に提案して賛同を得ることが不得手なわが国が、徐々にイニシアティブを取れるコンセプトになりうる。そうした意識の下、グローバル経済におけるルールメイキングも視野に、産学の関与の下、政府が一体となって具体的な戦略を策定することが必要である。

そのためには、総理のリーダーシップの下、総合調整機能を担う主体を明確化するとともに、各組織が国として進むべき方向性や高次の価値観や戦略の意義を共有したうえで、それぞれが担うべき役割や実施すべき施策等を定めることが必要である。

経団連の提言では、総理を議長とする総合科学技術・イノベーション会議が全体を俯瞰・指揮し、関係省庁や地方自治体、さらには産業界とも緊密に連携する「Society5.0 実現会議(仮称)」を設置することも一案としている。政府においてもこうした司令塔の設置を検討する動きがあり、近々実現する可能性も十分あると考えられる。

なお、「超スマート社会」(Society5.0)については、

³ ドイツにおいて本年(2016年)2月にとりまとめられた The 2016 Report of the Commission of Experts for Research and Innovation では、焦点を製造業の強化という小さな領域に留めたことへの反省が記載されている。

外務省参与（外務大臣科学技術顧問）⁴とも緊密に連携し、対外発信につなげることも期待される⁵。

4.1.2 シンクタンク機能の構築

わが国には、20年後、30年後の国際情勢、経済社会、技術等のトレンドについて調査・分析する常設の機能が整備されていない。今後、これまでの延長線上にない非連続的な変化が起きる可能性が高いと指摘されているなか、未来の経済社会像からバックキャストする形で、必要な施策を構想する組織が必要である。

経団連の提言では、既存の組織⁶を核としつつ、民間の幅広い有識者やシンクタンクとの協力の下、未来に対する長期トレンドを調査分析し、国家戦略を提案する能力のある、省庁横断的な常設のシンクタンク機能を内閣府のもとに構築することも提案している。

4.2 「法制度の壁」の突破

4.2.1 データの利活用促進に向けたルール整備

「超スマート社会」(Society5.0)においては、データが極めて重要な鍵を握ることは間違いない。データは「第4の経営資源」とも呼ばれており、利活用できるデータの質・量・流通速度が、個々人の生活の利便性をはじめ、企業や国の競争力に直結する。

政府には、こうした認識の下、個人情報保護を重視しつつ、データの収集・分析・流通等が円滑に行いうる環境を整備することが求められる。特に、国や地方公共団体の保有する信頼性の高い基礎的な公共データについては、データフォーマットや品質の統一化等により、相互利用を可能とする取り組みが必要である。また、個人や企業等が保有するデータの安全な収集・利活用を支える機関（「代理機関（仮称）」）の整備も重要な課題と言える。

併せて、グローバルレベルでの利活用を促進するための越境データフローに関する国際的な制度調和を図ることも必要である。

4.2.2 規制・制度改革の推進

現行の規制は、必ずしも近年の技術革新を想定していないため、イノベーションを阻害する事態も生じている⁷。政府には、①公的規制を最小限（事後規制、リ

スクベース）とし、民間活力を最大限活用、②デジタル化や自動化・無人化を前提に、技術の進展や社会受容性を踏まえ柔軟に対応、③規制内容・審査基準の明確化・簡素化や透明性・技術中立性の確保、手続きの簡素化・迅速化を徹底、④国際的なイコールフットイングや国際標準化の動向との整合性を確保、といった視点の下、不要な規制の改廃や新たなルールの制定等を取先行して実施する姿勢が求められる。特に成長戦略上重要で、新産業の創出につながる事項については、産業競争力会議や規制改革会議等の場を活用し、トップダウン方式で関係省庁の改革を主導することが有用である。

4.2.3 知財関連法制度のあり方の検討

「超スマート社会」(Society5.0)においては、ますます大量・多様なデータが生成・流通される。こうした事態は、著作権法など現行の知財関連法制では想定されていない。政府においては、新しい時代に相応しい、適正かつ円滑な情報の流通・活用が実現する知財関連法制度のあり方について、具体的検討を深化・加速することが求められる⁸。

4.3 「技術の壁」の突破

4.3.1 政府による研究開発投資予算の確保

「超スマート社会」(Society5.0)の実現に向けては、革新技術が生まれやすい環境を整備することが不可欠である。そのための第一歩は、政府による研究開発投資予算の着実な確保である。

第5期科学技術基本計画では、2016年度からの5年間の投資目標を対GDP比1%の総額26兆円とすることが掲げられた。しかし、わが国では、第2期計画から第4期計画まで同様の目標が掲げられたにもかかわらず未達成であり、第5期計画期間中についても、目標達成は容易でないことが予想される。

諸外国が投資額を順調に伸ばすなか⁹、国民の支持を得つつ、投資目標額を達成することが必要である。

4.3.2 SIP・ImPACTの継続・拡大

政府調達や社会実装の政府サポートが附随した形の公募型・競争型の研究開発プロジェクト¹⁰等の実施に

⁴ 外交政策の立案・実施における科学的知見の活用強化のため2015年9月に設置。岸輝雄東京大学名誉教授が就任。

⁵ 本年（2016年）4月に先進7カ国および欧州の経済界首脳らを招き開催したB7東京サミットでは、経団連の主張により「超スマート社会」(Society5.0)を共同声明に盛り込んだ。

⁶ JST CRDS（国立研究開発法人科学技術振興機構 研究開発戦略センター）等。

⁷ 有人を前提とする規制によりロボットの活用による無人・自動サービスの提供ができないといった事例が典型的。

⁸ 本年（2016年）5月にとりまとめられた「知的財産推進計画2016」においても、AIによる創作物等の権利について検討していく旨の記述あり。ただし、議論にあたっては、AI創作物等への過度な権利保護のもたらす負の影響に対する十分な注意も必要。

⁹ 中国の第13次5カ年計画（2016年）では、2020年に、GDP約1,600兆円、官民の研究開発投資目標として対GDP比2.5%（2020年の単年で40兆円）を目標としている。

¹⁰ 米国のDARPA（国防高等研究計画局）やNIST（国立標準技術研究所）等で実施されている。

よる、研究開発投資の質の向上も重要である。

現在実施されている SIP（戦略的イノベーション創造プログラム）や ImPACT（革新的研究開発推進プログラム）等の政府研究開発プログラムでは、省庁の連携や大胆な挑戦への取り組み等の画期的な成果が出始めており、規模やテーマの拡大や制度継続に向けた準備を早急に開始する必要がある。

4.3.3 イノベーション・ナショナルシステム改革

研究開発投資の質の向上のためには、イノベーション・ナショナルシステム改革も不可欠であり、国立大学、研究開発法人の具体的な改革を着実に実行することが必要である。

紙面の制約もあり、本稿で詳述することは難しいが、経団連ではこれまで多くの提言を公表するとともに政府の検討の枠組みに参加し、イノベーション・ナショナルシステム改革実現に向けた努力を継続中である。

今後の方向性としては、企業と本格的な共同研究を行うための組織・意識の改革が期待される。具体的には、本部機能（産学連携本部等）における部局横断的な共同研究推進機能の確立、共同研究経費の「見える化」、共同研究成果に関する知財管理ルールの改善、外部資金獲得を通じた財務構造改革、産学官連携を重視した人事評価制度の導入等が挙げられる。

こうした問題意識は、2016年4月に総理大臣出席の下開催された「未来投資に向けた官民対話」における経団連会長提出資料¹¹でも指摘がなされている。

4.3.4 民間研究開発投資を促進する税制の維持・拡充

長年、高水準を維持してきたわが国の民間企業による研究開発投資も、近年は伸び率の低迷が指摘されている。民間企業の未来への投資を促進するためには、研究開発税制の維持・拡充が不可欠である。

4.4 「人材の壁」の突破

「超スマート社会」(Society5.0)において必要とされる人材像は、これまでと大きく異なる可能性がある。AIやロボット等の進化によって、現行の仕事の多くはなくなる、あるいは変化することが予想され¹²、新たな仕事生まれてくる可能性も高い。国民があまねく、より付加価値の高い仕事、あるいは新たに生まれる仕事に従事できるよう「自ら主体的に考えて、他者と協

働しながら、様々なものを組み合わせることで新たな価値を創造できる人材」となることが必要である。

そのためには、大胆な教育改革を実現することが必要であり、初等中等段階から、基礎学力の向上に加え創造性を育むとともに、AIやロボットを活用できるようITリテラシーの向上¹³を図ることも求められる。加えて、仕事の変化に対応できるように、実学教育や、社会人の学びなおし等の生涯教育を国民全体に普及させ、推進していくことも重要である。

4.5 「社会受容の壁」の突破

4.5.1 社会的コンセンサスの形成

「超スマート社会」(Society5.0)の時代を迎えるにあたっては、そのもたらす多様な影響や課題について多角的に検討を行うことが不可欠である。たとえば、ロボットによる事故発生時の責任の所在などの法律的な問題から、個人の幸せや社会全体の幸せや人間らしさとは何かといった哲学的な問題までも対象とすることが求められる。AIやロボットが飛躍的な進化を遂げる将来には、犯罪への悪用も視野に入ってくるため、技術の発展を阻害しない範囲で人間と技術をいかに調和させていくか、そのために必要なシステムとはいかなるものか等についての議論も必要である¹⁴。

4.5.2 ELSI を含めた研究の推進

「超スマート社会」(Society5.0)が目指す、革新技術の社会実装に向けては、狭義の理工系の知見だけでの検討では限界がある。欧米では、いわゆる ELSI (Ethical, Legal and Social Implications: 倫理, 法, 社会的影響)の視点を入れ、技術開発と同時に、哲学、政治学、社会学、法学、心理学、経済学等の知見を含める形で、産学官で包括的な研究を行う動きがある。わが国でもこうした議論を深める必要がある。

¹¹http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/kanm_in_taiwa/dai5/siryou8.pdf

¹²野村総合研究所とオックスフォード大学のマイケル・オズボーン准教授との共同研究(2015年)によると、2030年前後には、わが国の今の労働人口の49%が機械で代替可能になるとされる。

¹³イスラエルでは2000年から高校でのプログラミング教育を義務化。その成果を受け、2014年には英国において5歳からのプログラミング教育が開始されるなど、各国で初等中等段階からのプログラミング教育の義務教育化が進む。

¹⁴1950年、作家のアイザック・アシモフが著作『われはロボット』(原題: I, Robot)の作中において、ロボット三原則(①ロボットは人間に危害を加えてはならない、②ロボットは人間にあたえられた命令に服従しなければならない、③ロボットは、前掲第一条および第二条に反するおそれのないかぎり、自己をまもらなければならない)を提示。機械が特定分野ではヒトの能力を大きく超え、さらなる飛躍が予想されるなか、AIやロボットと人間の関係に係る「新たな原則」を検討することが求められる可能性がある。なお、本年(2016年)4月に開催されたG7香川・高松情報通信大臣会合において、AI開発の原則について議論がなされた。

5. 産業界自身の「壁」の突破

これまで縷々、政府等の「壁」の突破の必要性を述べてきたが、産業界自身にも「壁」がある。熾烈なグローバル競争を勝ち抜くためには、「超スマート社会」(Society5.0)における新産業の創出に向けて自らの「壁」の突破を、従来の枠にとらわれず推進する必要がある。

5.1 オープンイノベーションの本格的な推進

わが国企業は、「社会課題を起点とするイノベーション」や「非連続イノベーション」が苦手であり、既存の事業領域の延長線上にない革新的なビジネスや事業が少ないと指摘されることが多い。

今後は、各企業内に閉じた技術やこれらの人材等のリソースに過度に固執することなく、大学・研究開発法人、ベンチャー企業、さらには個人も包含したオープンイノベーションを、組織をあげて本格的に推進することが不可欠である。その際、川下企業と川上企業、同業他社、あるいは異なる業種等、さまざまな形で「産産連携」を推進することも重要である。

5.2 「協調領域」の明確化と拡大

わが国では、同業種に複数の有力企業が存在しており、企業間の協調が進みにくいのが現状である。しかし、わが国経済全体の成長や産業競争力の強化といった視点を踏まえれば、今後は「協調領域」を明確化することで企業間の協調を強化し、わが国産業の強みをさらに発揮できるようにすることが必要である¹⁵。

なお、「協調領域」を検討する際は、国内の企業のみで閉じるのではなく、海外の企業や研究機関等との連携にも門戸を開くことも必要である(図4)。

5.3 産学官連携を通じた本格的な共同研究の推進

「社会課題を起点とするイノベーション」や「非連続イノベーション」の創出には、産学官連携を通じ、大学や研究開発法人が持つ優れたリソースを活かす本格的な共同研究が不可欠¹⁶である。

本格的な共同研究においては、将来のあるべき社会像や課題等のビジョンを探索・共有し、さまざまなり

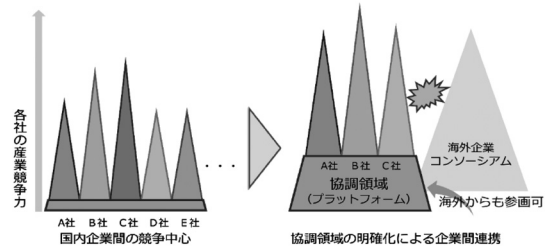


図4 協調領域の明確化と拡大による企業間連携 [1]

ソースを結集させることが重要である。特に、分野横断的な知見が必要な都市・インフラ・交通等の分野や、長期的視野に基づいた基礎研究が重視される脳科学・新素材開発等の分野¹⁷におけるニーズが高い。

産業界としても、企業との本格的な共同研究の受け入れに向けた組織改革等を先行的に進める大学や研究開発法人に対し、積極的な投資や人材交流を行うことが必要である。

5.4 ベンチャー・中堅・中小企業を含めたエコシステムの構築

今後は、大企業・ベンチャー企業・中堅・中小企業等が、バリューチェーン全体の最適化を目指すことが必要¹⁸である。大企業においては、ベンチャー企業を従来の「支援」の対象としてではなく、経営資源を相互に循環させて新たな価値を生み出す「パートナー」として協力することが不可欠である。その際、地方の中堅・中小企業を含めたエコシステムの形成を模索することが有用である。

5.5 自らの構造改革

5.5.1 組織や意識の変革

わが国企業は、さまざまな主体とのオープンな連携や新事業・将来事業の創出を進めると同時に、時代の変化を捉え、ほかの主体との連携や協業を前提とした新たなビジネスモデルの構築にも迅速かつ果敢に取り組む必要がある。第4次産業革命に対応する人材を育成し、多様性を向上させるため、企業内の処遇や人事体系の見直しも不可避である。

5.5.2 働き方の変革

IoTやロボット、AI等の活用により、ヒトの働き方が大きく変わることが予想される。これまで人間が行っていた仕事の大部分が機械によって代替され、人間は、

¹⁵たとえば3D地図情報は、国や自治体、地域事業者などの各主体が個別に所持し、フォーマットも統一されていないことから、基盤情報として活用できていないのが現状であるが、共通的な3D地図情報を整備し、そのうえに官民の多様な情報(例:自動車のセンサーから得られるさまざまな情報(IoT車両情報)等)を載せることで、官民ともに付加価値の高い新たなサービス展開が可能となる。このように、「協調領域」を極力拡大することによって個別企業同士の「競争領域」を高次の部分に集中させることが、極めて重要である。

¹⁶経団連「産学官連携による共同研究の強化に向けて」(2016年2月)参照。

¹⁷未来産業・技術委員会の企画部会と産学官連携推進部会メンバーに対して2016年1月8日に実施した意識調査。各業界における大手企業等、計32社より回答。

¹⁸経団連「『新たな基幹産業の育成』に資するベンチャー企業の創出・育成に向けて」(2015年12月)参照。

より付加価値の高い仕事、あるいは新たに生まれる仕事に従事するなど、人間の役割がこれまでとは大きく変わる可能性がある。さらに、ワークスタイルも多様化することで、労働力の流動化の促進も見込まれる。

こうした状況を踏まえ、各企業でも多様かつ柔軟な働き方を認める環境を整備することも必要となろう。

6. おわりに

IoT、AI、ロボット等の先端技術をめぐるわが国政府の取り組みは、ある種の「旬」を迎えつつある。本稿脱稿直前、「日本再興戦略 2016」の案のなかで、「第4次産業革命官民会議」を設置する方針が固まった。同会議の下には、前述の「人工知能技術戦略会議」や経済産業省の「ロボット革命実現会議」と今後新設する「第4次産業革命人材育成推進会議」（仮称）を位置づけるとされている。なお、同会議の推進にあたっては、「Society5.0の基本方針の検討と連携しつつ進める」と記されている。新たな規制・制度改革メカニズムとして「目標逆算ロードマップ方式」¹⁹の導入も謳われた。

そのほか、内閣府においては、内閣府特命担当大臣（科学技術政策）の下、人工知能と人間社会の関わりについて、倫理・法・制度・経済・社会的影響等を議論

するための「人工知能と人間社会に関する懇談会」が設置されることも固まった。

こうした動きは、いずれも4月の経団連提言「新たな経済社会の実現に向けて～『Society5.0』の深化による経済社会の革新～」でも指摘したものであり、今後、実効あるものとなることを期待したい。

革新的な技術のさらなる進展による経済社会の「大変革」は、これから本格化すると予想される。新しい時代は、必ずしもこれまでの延長線上にない可能性が高い。その意味では、「不確実性 (Uncertainty)」に満ちた時代と表現することもできよう。

しかし、先の見えない不確実な時代であるからこそ、われわれは自らが変革を創り出し、世界を先導することができる。産業界としても、政府や大学等と知恵を出し合いながら、イノベーション創出や革新的な製品・サービス・価値の創造を通じた新産業の創出に向け、さらなる努力を行うことが必要である。

参考文献

- [1] 日本経済団体連合会、「新たな経済社会の実現に向けて～『Society5.0』の深化による経済社会の革新～」, 2016. http://www.keidanren.or.jp/policy/2016/029_honbun.pdf

¹⁹産業革新の将来像に基づき設定した中期目標からバックキャストして、具体的改革を実施する方式。