

JIPDECセミナー パネルディスカッション資料

デジタル経済レポートから読み解く 日本の産業危機からの生き残り戦略

パネルディスカッション「聖域なきデジタル市場での生き残り戦略をマクロとミクロで考える」

パネリスト

経済産業省 津田 通隆氏

株式会社みずほ銀行 チーフマーケット・エコノミスト 唐鎌 大輔氏

株式会社Scalar 代表取締役CEO 深津 航氏

モデレータ

一般財団法人日本情報経済社会推進協会 常務理事 坂下 哲也

本資料は、2025年7月22日（火）開催、JIPDECセミナー講演資料です。

WEB、SNS等への掲載、転載はご遠慮ください。

パネルディスカッション

津田様資料

再掲 | エグゼクティブサマリ

データに飲み込まれる世界 = 技術パラダイムの変化

1. ハードウェアとソフトウェアの主従逆転 (SDX)
2. AI革命によるデータパラダイムの転換 (非構造化データ)

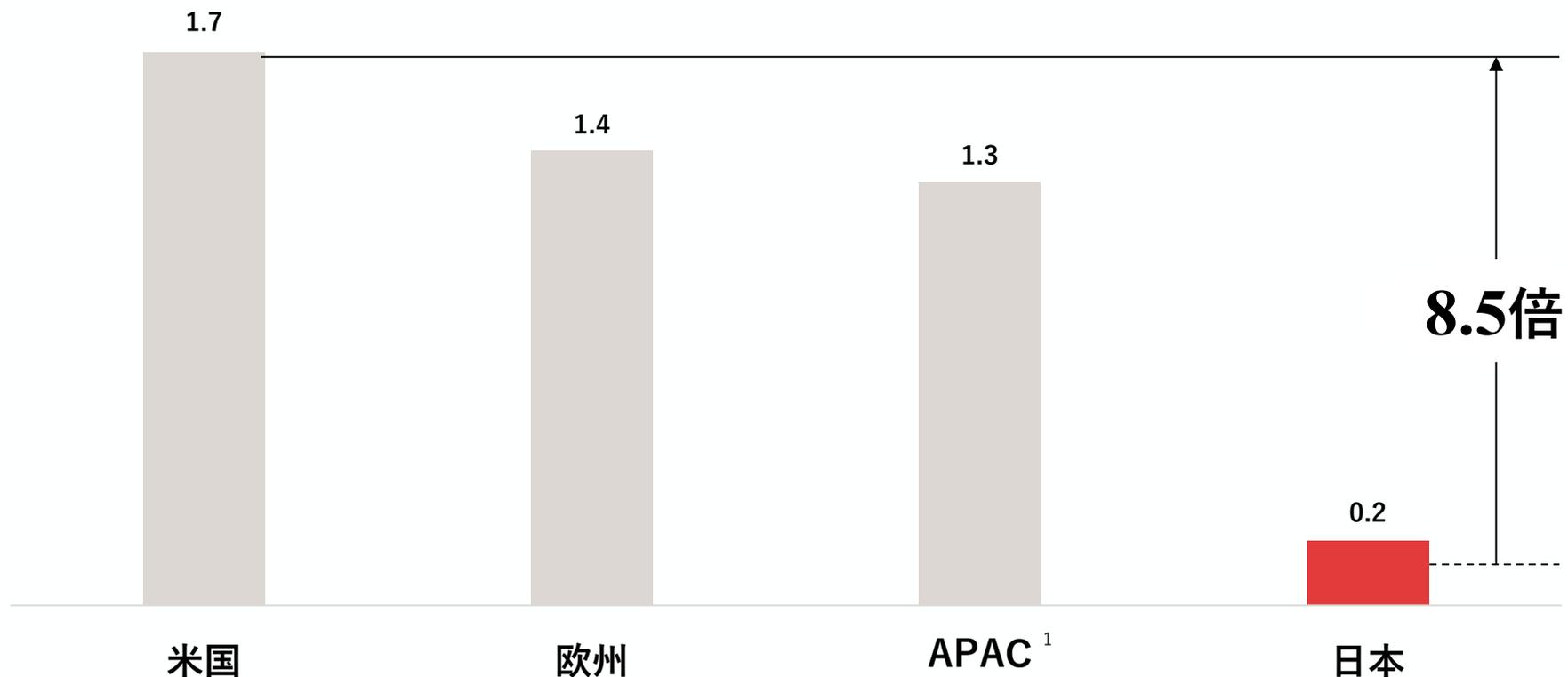


聖域なきデジタル市場 = 競争環境の変化

- データを起点に、企業や企業の提供するサービスの付加価値がソフトウェアによって規定。
- ソフトウェアが売れないとハードウェアが売れない。そして、データがなければ価値あるソフトウェアが生み出せず、競争力が維持できない。

再掲 | プロダクトマーケットオーバーフィット（国内市場への過適合）問題

地域別ICT支出 / 投資額
2022年; 兆ドル



1. APAC：日本及び中国を含まないアジア太平洋地域

出典：経済産業省 若手新政策プロジェクト PIVOT「デジタル経済レポート：データに飲み込まれる世界、聖域なきデジタル市場の生存戦略」

経営者と投資家の二重のジレンマ | 中途半端な規模の日本市場が、市場選択の誤りを生み出す

米国投資家



- レッドオーシャンの米国市場において日本企業のRight to Win(勝ち筋)が分からない。
- 日本企業にラージキャップの資金投下を行う必要性を感じない。

国内投資家



- Born Localのビジネスモデルの海外進出はROEリスクが高く、国内で多角化してくれた方が手堅くイグジットできる。
- 海外進出を応援するにも、ベンチマークがないためリスクのある投資額を張り辛い。

日本企業



ジレンマ

ジレンマ

- 日本市場の規模で十分売上が立ってしまう。
- 海外市場に展開するよりも、国内市場で自社サービスやプロダクトの多角化を行い、シナジー効果の創出を狙う方がバリュエーションも上がり、投資家の意向に沿える。

プロダクトマーケットオーバーフィット
(市場の多角化 < 商品の多角化)

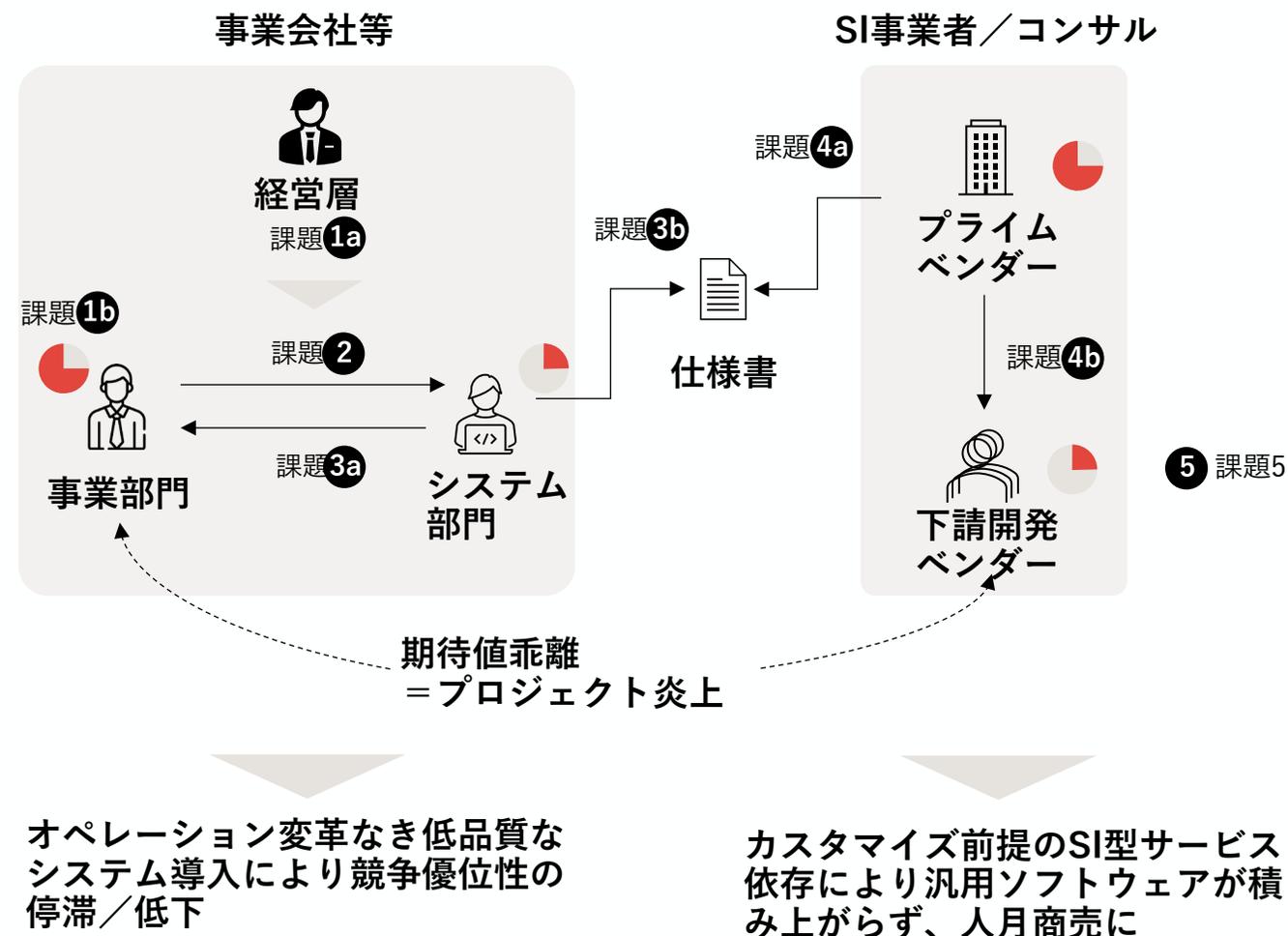
再掲 | ユーザ・ベンダの不健全な相互依存による低位安定の関係性

不健全な相互依存の主要因

ユーザ (事業会社等)	経営層	1a : 経営課題だと認識していない 1b : 事業部門への予算の偏重
	事業部門	2 : オペレーション変革が無い前提でのシステム導入を要求
ベンダ (SI事業／コンサルティン グ事業)	システム部門	3a : オペレーションフロー設計を事業部門に丸投げするがうまくいかない 3b : 事業オペレーションの解像度が低いまま雰囲気発注
	プライムベンダ	4a : 書かれたことだけを自社商品に寄せて消極的に提案する下請マインドセット 4b : 実際の開発は下請に委ねるためコーディネーション／PMOしかできず開発力が無い
	下請開発ベンダ	5 : プライムによるディスカウントにより、開発予算が不足し低品質な成果物納入に

イメージ

凡例  領域内での予算分配イメージ



「聖域なきデジタル市場」で生存するためのビジネス原則

ビジネスモデルとサービスの形態

サービス提供におけるバリューチェーンと付加価値のスマイルカーブ

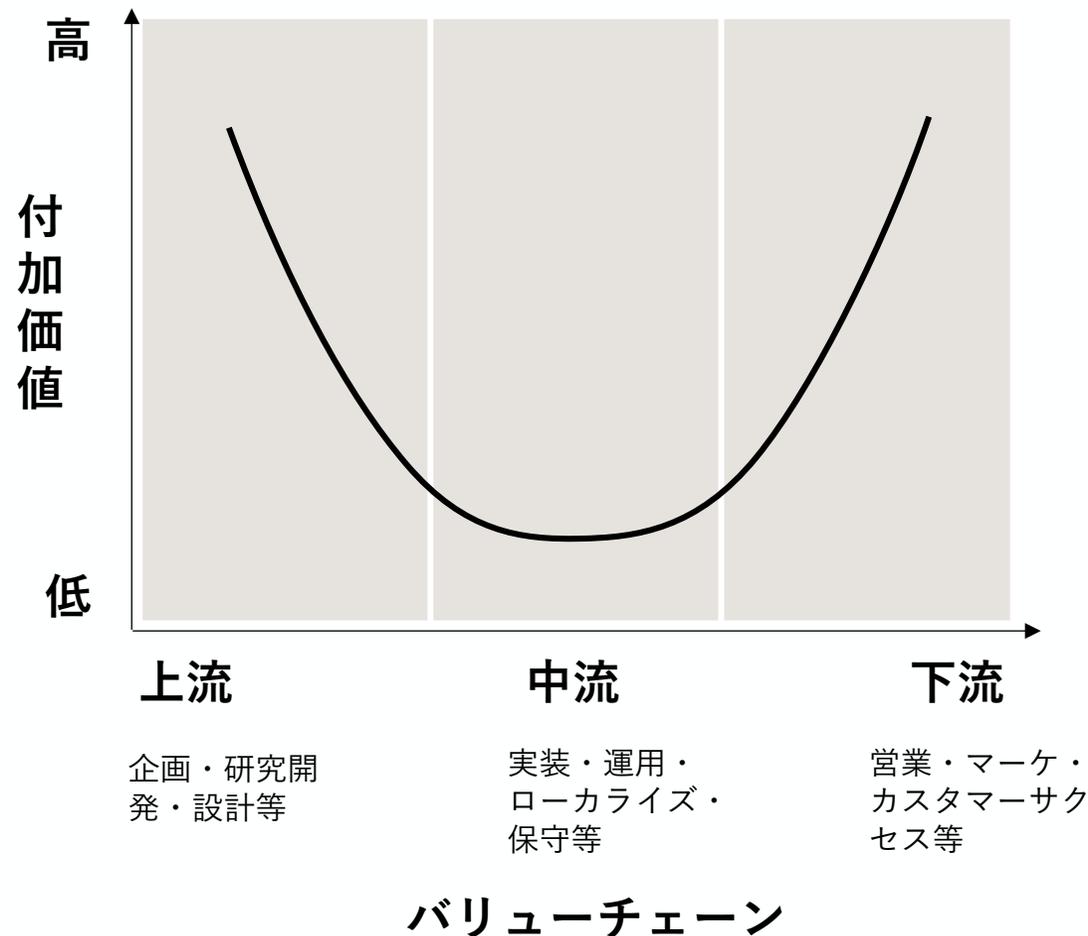
① ビジネスモデル

デバイスの売り手も、インフラストラクチャの売り手もソフトウェア・データを起点に、モノではなくサービス売っている。

② サービスの形態

サービスは、労務コストの投入時間とサービスの量・質が比例する労働集約型（いわゆる人月商売）ではなく、一度サービスを立ち上げると、究極的には限界費用が電気コスト程度で水平展開が可能な資本・知識集約型である。

聖域なきデジタル市場では、労務コストのパフォーマンスが低い中流プロセスで稼ぐのではなく、上流・下流プロセスでサービスの規模と品質を向上して稼ぐプレイヤーが唯一競争で生き残ることができる。



海外進出：聖域なきデジタル国際市場に何を輸出するのか？

Model Locally, Fit Globally.

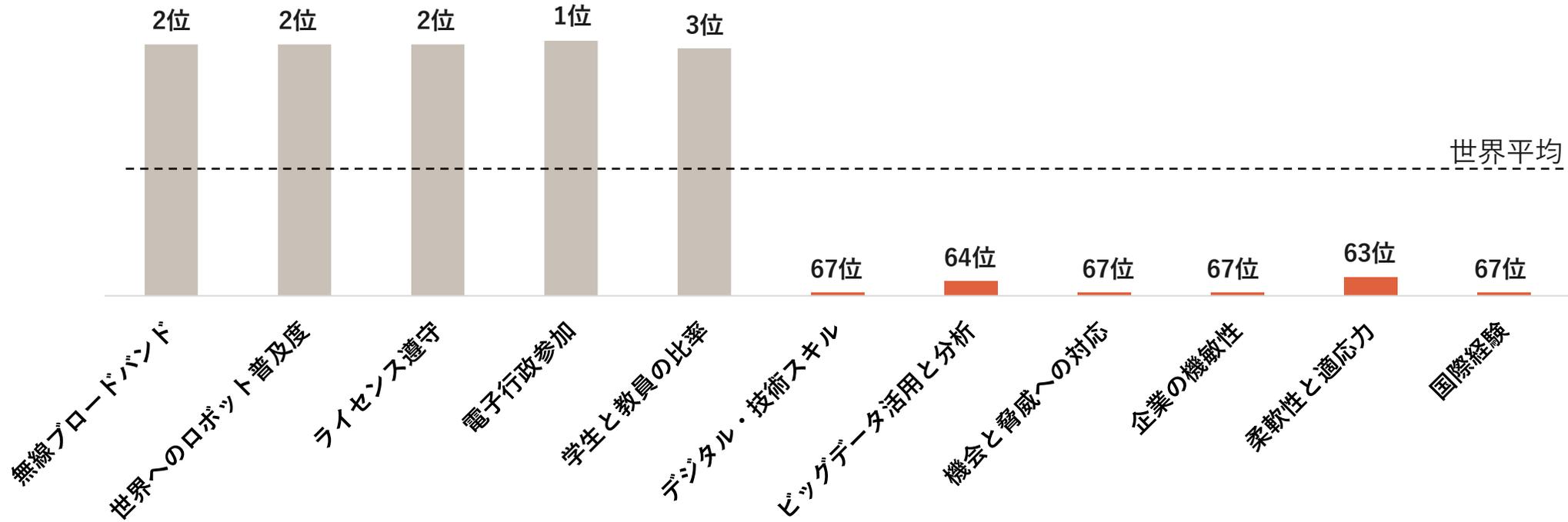
地域でモデルを作り、世界規模でフィットせよ。



世界から見た、ソフトウェア・データ領域での我が国のRight-to-Win（勝ち筋）は？

= 「**❶ 翻訳可能な構造差** × **❷ 資産の比較優位**」（仮説）

日本の国際デジタル競争力 2024; 1位~67位（最下位）



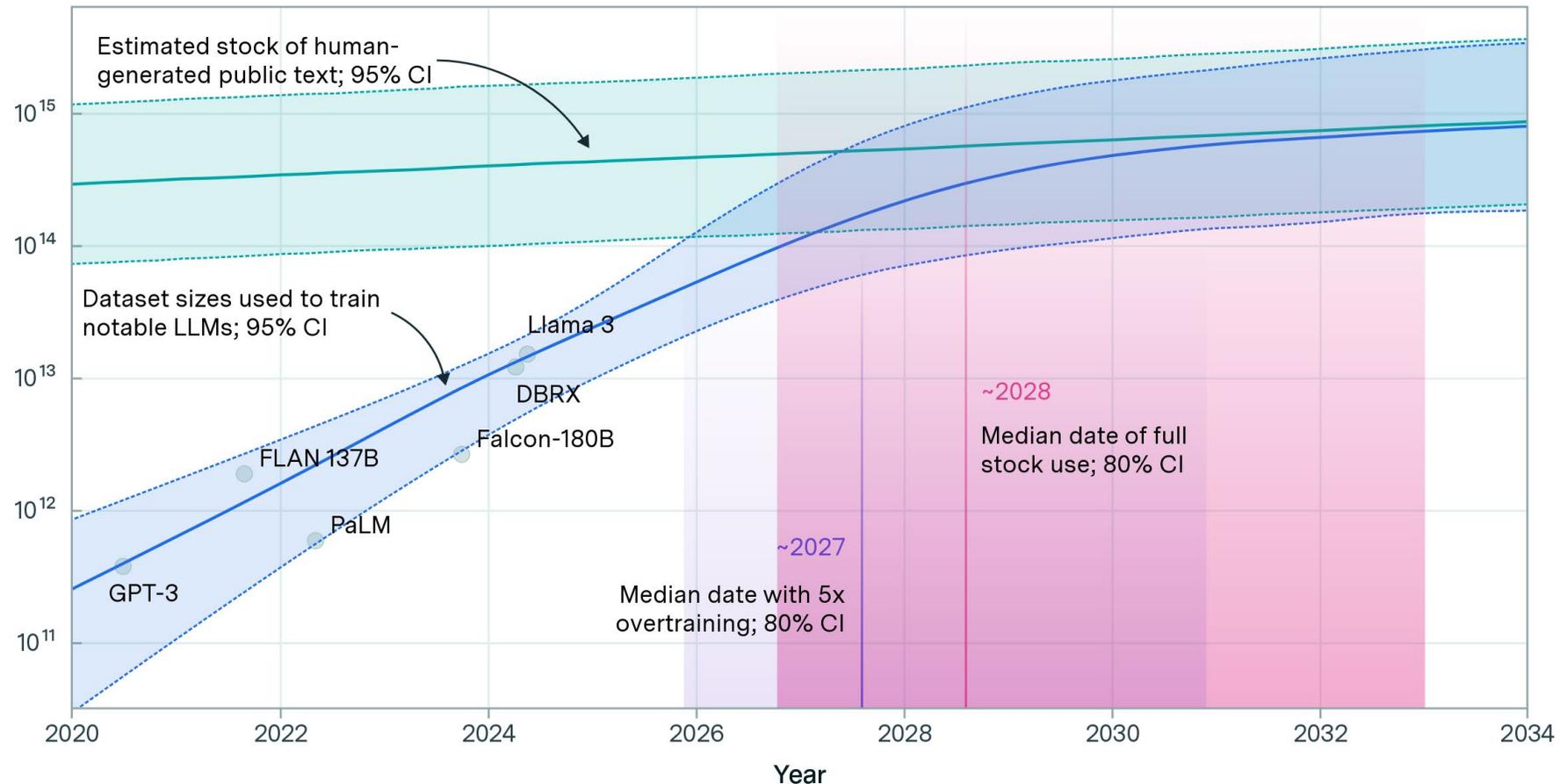
出典：IMD World Competitiveness Ranking 2024を基に経済産業省若手新政策プロジェクトPIVOT作成

LLMスケールリング則の前提が揺らぐ | 2026年以降に人類が直面するインターネットテキストデータの枯渇問題

Projections of the stock of public text and data usage

EPOCH AI

Effective stock (number of tokens)



出典：Epoch AI. “Will We Run Out of Data? Forecasting Dataset Size for Language Models.” Technical Report, June 2024.

シンセティックデータ VS リアルデータ

	シンセティックデータ	リアルデータ
データ品質	低～中 プライバシー保護とトレードオフ	中～高 クレンジング工程の品質に依存
バイアス	有 統計モデル・アルゴリズムに依存	無
プライバシー保護	高～中 データ品質とトレードオフ	低
生成/利用コスト	高～中 データ品質とトレードオフ	無 / 中～高 データ主権者は既存データの活用で済むが、データ利用者は利用コストが高い

企業、業界、国境を横断した「データの信頼性ある自由な利活用（DFFT）」

「データの信頼性ある自由な利活用（DFFT）」の経緯

2017年3月
ドイツ



データ連携による産業競争力強化
を目指す



2019年1月
世界経済フォーラム年次総会
G20大阪サミット



国境を越えたデータの自由な
流通の確保を目指す



2023年4月
G7群馬高崎サミット

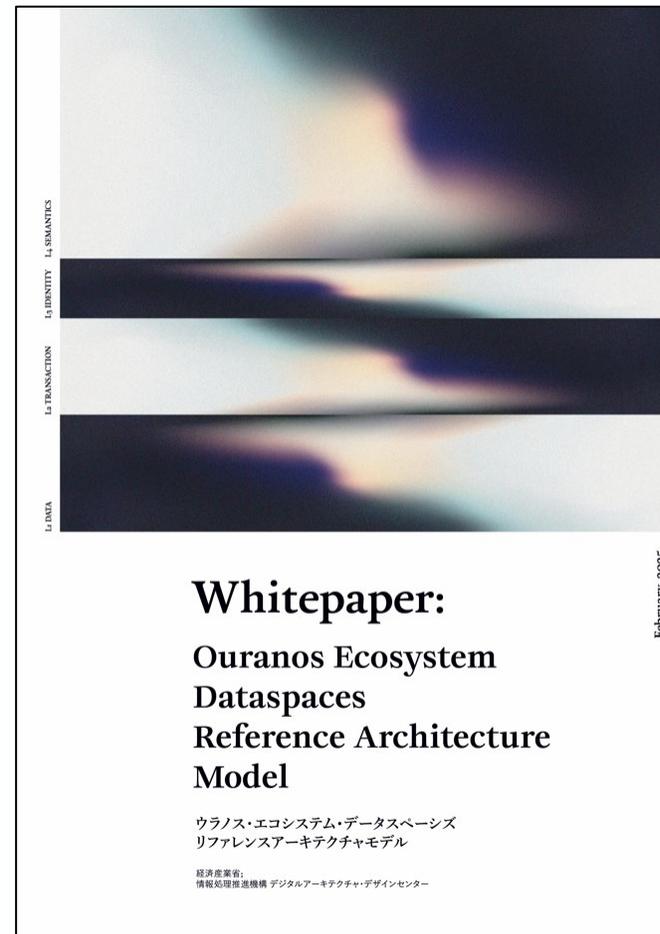
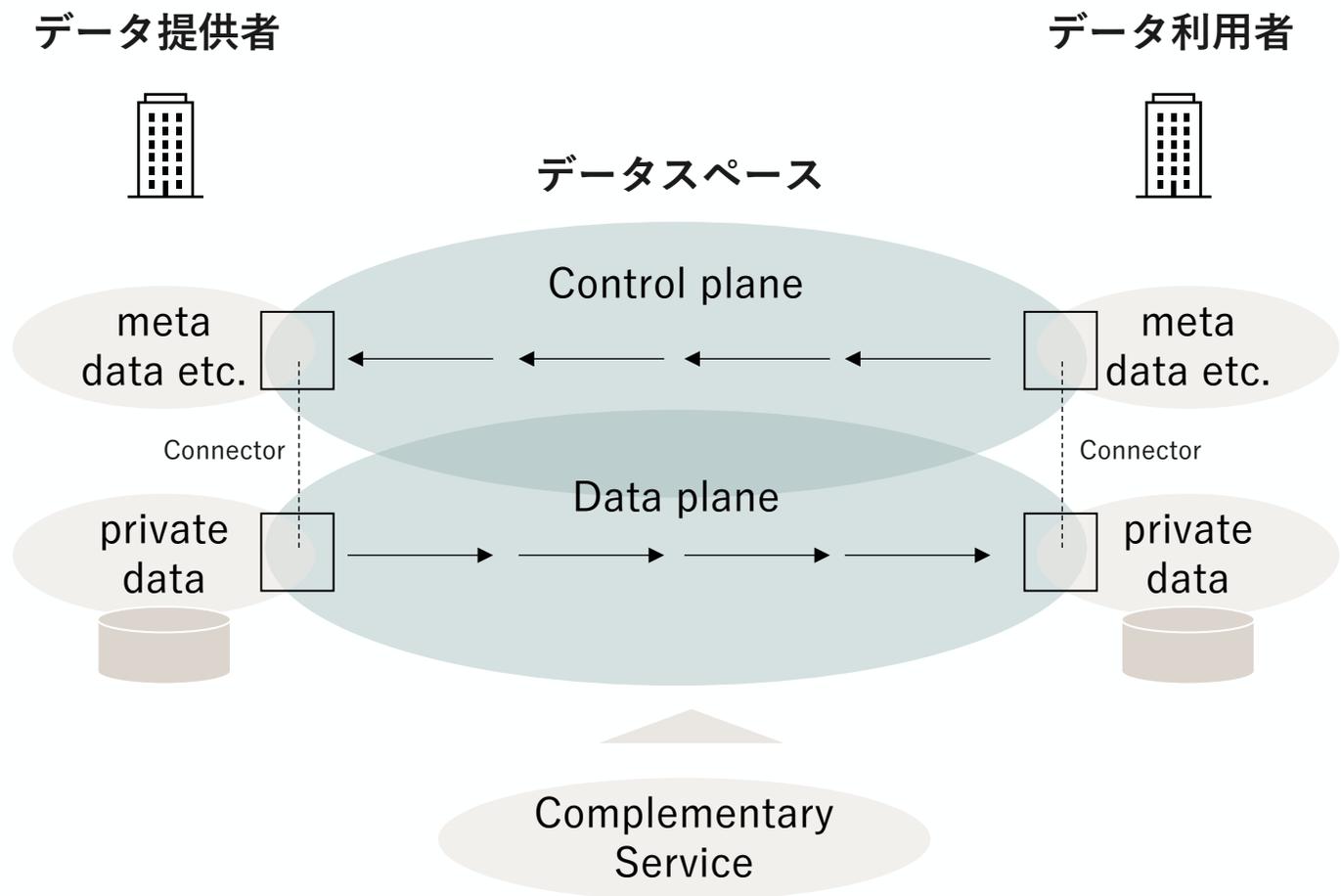


ウラノス・エコシステムの立ち上
げを宣言

データ主権と国際的な相互運用性を担保した「データスペース」の主導

データスペース（提供者:利用者=1:1）のイメージ

データスペース
技術参照文書（2024年2月公開）



The logo for JIPDEC features the word "JIPDEC" in a bold, black, sans-serif font. A solid red circle is positioned above the letter "I", serving as a distinctive dot or accent mark.

JIPDEC