



日本企業のイノベーション創出に向けた経営者への提言

～経営者による「イノベーション宣言」～

2023年5月

公益社団法人 経済同友会

◆◇目次◇◆

はじめに.....	1
I. イノベーションに関する現状認識.....	2
1. 検討の背景.....	2
(1) 「生活者共創社会」における「1生活者1イノベーション宣言」.....	2
(2) ソーシャル・トランスフォーメーションの必要性.....	2
2. 問題意識.....	3
II. イノベーション創出のための方策にかかる課題とその対応方針.....	4
1. 自社の存在意義・理念等の徹底・浸透.....	4
2. ダイバーシティ&インクルージョンの推進.....	6
3. 「知の深化」・「知の探索」.....	9
4. 新規事業の募集・提案.....	12
5. オープンイノベーション（産学連携等）の推進.....	15
III. 経営者の備えるべき経験・能力・考え方等.....	17
おわりに.....	21
資料「イノベーション宣言」.....	22
イノベーション戦略委員会名簿.....	36

はじめに

イノベーションは企業の生産性向上、競争力向上の源泉である。加えて、新型コロナウイルスによるパンデミックを通じ、我々はイノベーションによる社会課題、世界課題の解決が人類の Well-being を実現するために不可欠であることを学んだ。

翻って日本ではイノベーションの創出が必ずしも豊富であるとは言えない。イノベーションの乏しさが「失われた 30 年」、あるいは「失った 30 年」と称される長期経済停滞の要因のひとつとなっている。イノベーションの乏しさは、企業や社会の生産性向上とそれによる構造的賃金の引き上げを妨げ、結果として足元の日本の平均賃金は OECD 加盟国の中でも低水準にある¹。構造的賃上げの原資を生み出すには、企業活動においてイノベーションを創出し、付加価値生産性を飛躍的に向上しなければならない。

イノベーション戦略委員会では、プロダクト、サービス、マーケット、サプライチェーン、ビジネスモデル等多様な企業活動における、社会価値につながるイノベーション創出の要諦を得るべく議論してきた。既にイノベーション創出に関する知見は豊富に蓄積され、それらを踏まえた提言は社会に数多あるにも拘わらず、なぜ日本企業のイノベーション創出力は高まらないのか、なぜ多くの企業がイノベーション創出に苦闘しているのか。これらは、本委員会の議論の過程で我々が問い続けてきたことである。この解を探るべく、検討のプロセスでは会員所属企業をはじめとする企業等の取り組み事例を現場の悩みも含めてヒアリングし具体的な課題とその解決策等を抽出・整理した。

本提言では、経営とイノベーションに取り組む現場の課題から導き出す実用的な方策を取りまとめた。それらは Tips (ヒント、秘訣) と言えるものである。その中には、経営者として悩みながらも進むべきと考える方向性を示したものもある。

企業のイノベーション創出を推進する主体は経営者であることから、本提言は我々経営者自身に向けたものである。本提言の巻末では、本委員会の正副委員長が中心となり「イノベーション宣言」を行い経営者としてのコミットを示した。それは、生活者の誰もがイノベーションの担い手になりえる経済社会の実現に向けた一歩になるものと考えている。

¹ OECD によれば 2021 年の日本の平均賃金は 34 か国中 24 位に留まる。

I. イノベーションに関する現状認識

1. 検討の背景

(1) 「生活者共創社会」における「1生活者1イノベーション宣言」

経済同友会は2022年10月に発表した提言「生活者共創社会」で実現する多様な価値の持続的創造—生活者（SEIKATSUSHA）による選択と行動—においてイノベーションに関して下記のとおり言及している²。

「官民を挙げて「1生活者1イノベーション宣言（仮称）」を目指して挑戦の総量を拡大していくことを提案する。これによりイノベーション成功確率が高まることに加え、日本の弱みとも言われている「挑戦を応援し、失敗を許容し、成功者を讃える風土・メンタリティ」を醸成していきたい」

同提言では「企業経営者には日本再興を本気で成し遂げる気概に欠けていたと言わざるを得ない」とその責任を指摘している。本委員会は同提言を踏まえ、企業のイノベーションを創出する上で大きな役割を担う経営者自身の役割、責任に着眼した。

(2) ソーシャル・トランスフォーメーションの必要性

これまでも日本社会や企業のイノベーション創出力の低下は指摘されてきたが、近年の新型コロナウイルス感染症拡大の対応として、グローバルにはワクチン開発等でイノベーション創出のスピードが加速したが日本は後れを取り、イノベーション創出における日本社会、企業の課題が再認識された。

個別の改善・改良にとどまらず、企業全体、社会全体を変革する発想が求められている。すなわち、我が国全体で、産業や企業を新陳代謝させ、社会構造を変革する Social Transformation（ソーシャル・トランスフォーメーション）が求められている。そのためには、あらゆる分野においてレベルプレイングフィールドを確立することが必要（労働規制、労働慣行等）であり、他国に伍していくことが重要である。法令、制度等に行政における縦割りによる弊害が残存しており、イノベーション創出の障壁となっている。

² 同提言では「生活者（SEIKATSUSYA）」を「家族の一員、地域社会の住民、有権者、消費者であり、働き手など多面的な役割・立場を持つ「個人」全てを包含する。その意味では、企業等の従業員、経営者、政治家、公務員、学生など全てが「生活者」である。加えて、個人が集まって構成する企業・団体、政党、議会、自治体、府省、学校などあらゆる「組織」も「生活者」である」と定義している。

2. 問題意識

経済同友会では、これまでもイノベーション創出における経営者の役割や考え方、行動等について検討し提言等を行ってきた³。また、政府やアカデミアでも同様の検討が行われさまざまな提案がされている⁴。しかしながら、現状、日本が諸外国のビジネスパーソンや研究者等から、イノベーションが集積する国と認識されているとは言い難い。イノベーション創出のための基本的・一般的な方策は認知、共有され、日本企業でも実際にそうした方策に取り組んでいるが、現場には課題があるものと考えられる。

スタートアップのみにイノベーションの担い手を期待するのではなく、既存の企業、特に大企業によるイノベーション創出、あるいは大企業とスタートアップの連携・協働によりイノベーション創出を現場および経営者の課題に向き合っ
て加速することが重要だと考える。特に、経営者自身がイノベーションに対して自分事として取り組むことが求められ、これまでの取組みを振り返り、その取組みの中で明らかとなった課題に対して改めて対応する必要がある。

本提言では、経営者が企業におけるイノベーションを促進するため、「1 生活者 1 イノベーション宣言」に向けて、経営者の意識・行動のアップデートに資する示唆を提供すべく、イノベーション創出のための Tips (ヒント、秘訣)、実践的な解決策を提示する。

³ 経済同友会「イノベーションが集積する日本の実現に向け、求められる経営者の覚悟と行動変容」(2022年2月8日)、「イノベーション推進のための経営行動指針—トップマネジメントによる決断と実行を」(2017年9月8日)など。

⁴ 政府の「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」(2022年6月7日閣議決定)では「我が国においても、新たな官民連携により、イノベーションを大胆に推進し、我が国の経済・社会システムをバージョンアップしていくことが不可欠であり、コストカットによる競争から付加価値の創造へ大胆に変革していく」、「新しい資本主義」の実現により、経済を立て直し、新たな成長軌道に乗せていくため、必要不可欠な財政出動や税制改正は中長期的観点から機動的に行う。この際、人への投資、科学技術・イノベーションへの投資、スタートアップへの投資、GX及びDXへの投資の4本柱に、投資を重点化する」とされている。

Ⅱ. イノベーション創出のための方策にかかる課題とその対応方針

これまで一般的に有用とされてきたイノベーション創出のための方策における課題とそれに対する対応方策、実践的な解決策を整理する。ここでは、イノベーション創出のための方策を「自社の存在意義・理念等の徹底」、「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」、「「知の深化」・「知の探索」」、「新規事業の募集・提案」、「オープンイノベーション（産学連携等）の推進」に分類した。各方策に対して課題と対応方針を整理する。

図表 イノベーション創出のためのこれまでの方策とその課題

イノベーション創出のための これまでの方策	課題
1. 自社の存在意義・理念等の徹底	(1) 存在意義・理念の他人事問題
	(2) 経営者へのエンドースおよびコーポレートガバナンス問題
2. ダイバーシティ&インクルージョンの推進	(1) 形式的なダイバーシティ問題
	(2) 経営者への忖度問題
	(3) 高いコミュニケーションコスト問題
3. 「知の深化」・「知の探索」	(1) 過度な自前主義問題
	(2) 誰が稼いでいるんだ問題
	(3) ミドル層のキャリア不安問題
	(4) インセンティブ不足問題
4. 新規事業の募集・提案	(1) 匂を逃す問題
	(2) アイデアマンと適任者が異なる問題
	(3) 変化・失敗を評価しない問題
	(4) 既存事業バイアス問題
5. オープンイノベーション（産学連携等）の推進	(1) スタートアップ人材不足問題
	(2) ペンチャーキャピタルによる投資につながらない問題

1. 自社の存在意義・理念等の徹底・浸透

「自社の存在意義・理念等の徹底・浸透」は経営者の基本的な役割とされ、経営者は、イノベーション創出に際し下記の事項などに取り組んできた⁵。

⁵ 経済産業省イノベーション100委員会「日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針」（2019年10月4日）等。

- ① 大きな方向性や将来の展望、経営戦略を責任をもって決定すること
- ② 自社の存在意義に基づき、実現したい未来価値を構想・定義し、価値創造戦略をつくり、社内外に発信すること
- ③ 自社の理念・歴史を振り返り、差し迫る危機と未来を見据え、自社の存在意義を問い直すこと

また、イノベーション創出等による企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための社外取締役の導入等コーポレートガバナンスを構築してきた。

(1) 『存在意義・理念の他人事問題』

経営者は自社の存在意義・理念等の徹底・浸透に取り組んできたが、社員に自社の存在価値や理念等が腹落ちされていない、十分に理解・納得されていない状況、すなわち『存在意義・理念の他人事問題』が存在する。

これに対して、経営者自らが自社の存在意義・理念についてより説得力をもって伝えるため社員に対して直接、自分の言葉で語ることが求められる。経営者は、言わば「ストーリーテラー」である必要がある。経営者が自らの言葉で語る姿勢こそが、社員の危機感を高めるとともに彼らを鼓舞し、社員の能力を解き放ち、組織全体のイノベーションに対する意識を高めることが可能となる。

【対応方針】

- 経営者自らが、社員に対して直接自社の存在意義・理念について自分の言葉で語る。そして、幹部社員等が同様に自分の言葉で語り始めるまで見届ける。(対話集会、タウンホールミーティングの開催)

【事例】

(ファイザー)

- 経営トップが幹部社員 15～20 人ぐらいと車座になって談話し、自分の言葉で考えを伝える。その下のレベルの人も、それぞれの部門で自分にとってのブレイクスルーを自分の言葉で語っている。

(花王)

- 経営者が「未来のいのちを守る」というビジョンを掲げた。それを踏まえ、感染症に強い社会をつくるためプロジェクトチームを立ち上げ研究

をスタートした。デング熱等感染症を媒介する蚊に刺されるメカニズムを分析し、蚊が嫌がる肌を作るシリコンオイルを開発した。社会に対してインパクトのある事業を推進する上では、技術を束ねてどう価値を描くか、どう事業や社会貢献を描くかを試行錯誤することがポイントだ。

(日本 IBM)

- 社長を含む経営陣が社員に直接語り掛けることが可能なシステムを活用している。経営者が何をしているのか、何を考えているか頻りにメッセージを発している。

(2) 『経営者へのエンドースおよびコーポレートガバナンス問題』

日本企業でイノベーション創出に強みを持つ企業は創業者（創業家出身者を含む）が経営のトップを務めている場合が多く、長期で自社の存在意義・理念等の浸透を図っており、それが功を奏している。他方、社長任期が実質的に一定期間に決まっているような企業ではそのような長期的な取組みが困難である場合がある。これに対し、経営者の取組みを長期的にエンドース（承認・支援）することが重要である。その際には、経営に対して適切な監視・監督を行うためにコーポレートガバナンスを構築・機能することが求められる。

【対応方針】

- 創業者でなくとも長期的に経営トップが経営にコミットできる環境を整える。
- 経営者に対する適切な監視・監督が可能なコーポレートガバナンスを構築、機能させる。

2. ダイバーシティ&インクルージョンの推進

イノベーションはダイバーシティ（多様性）によって引き起こされるグッド・クラッシュ（良いぶつかり合い）により創出されやすい。イノベーションを効果的・効率的に生み出すため、経営者はダイバーシティの推進に取り組んできた。

(1) 『形式的なダイバーシティ問題』

ダイバーシティを推進する際に、形式的な目標設定等（女性管理職比率等）にとどまっており、経営者や管理職等の人事評価などに結びつか

ず、社員の行動変容や組織文化の変容につながっていない問題がある。また、ダイバーシティを推進する一方で、インクルーシブ（包摂性）が欠如しており、ダイバーシティをイノベーション創出に結びつけられていない問題もある。

経営者自身も、ダイバーシティの重要性は認識しつつあるが、それを具体的な組織や人事制度、そして運用に落とし込むことが出来ていない。また、その前提となるダイバーシティが求められる事業内容や事業フェーズについて十分な検討が行われていない。

これに対して、経営者はあらためてダイバーシティの重要性を強調することが必要である。さらに、ダイバーシティに関する目標を人事評価制度等に組み込むとともに、経営者自らコミットすることが求められる。また、さまざまな属性の社員が組織を横断してつながるコミュニティ活動を行えるよう経営者が支援することも一案である。

【対応方針】

- ダイバーシティに関して形式的な目標設定にとどまらず、経営者・管理職等の人事評価制度や社内のコミュニティ活動等に組み込み、経営者自らコミットする。

【事例】

（日本 IBM）

- 社内にさまざまなテーマを掲げる多数のコミュニティを設定し、経営陣が支援する。例えば、女性から構成されるコミュニティもあり、経営陣に提案活動を行っている。経営陣はその提案に対して真摯に対応している。

（2）『経営者への忖度問題』

企業の中では、組織の方針としてダイバーシティを推進するとされていながらも、実際には経営者への忖度が過剰に働き、バイアスがかかった、ダイバーシティの観点から不十分・不適切な情報が経営者に伝えられてしまう問題が存在する。

経営者は、自らへの過剰な忖度はダイバーシティの観点から不適切であることを認識するとともに、そうした忖度を避けるため、自らの選好と異なる人材をそばに配置すること、また、忖度された情報の適切性を自ら判断可能なように、自ら調べ、自ら考えることが求められる。

【対応方針】

- あえて、自らの選好と異なる人材を自らの近いポジションに配置する。
- 付度された情報の適切性を判断するため、自ら調べ、自ら考える。

(3) 『高いコミュニケーションコスト問題』

ダイバーシティに富む組織では、構成する人材のバックグラウンド（文化や国籍等）が異なり、思考や価値観も多様であることから、それらの差異を乗り越えるために論理的なコミュニケーション、ローコンテクスト（文化等の共有性が低い）なコミュニケーションにならざるを得ず、結果としてスピードを犠牲にする場合が多いが、経営者自身がそうしたコミュニケーションを煩わしいと感じてしまう場合がある。結果として、ダイバーシティ推進の取組みが停滞する問題が存在する。

経営者は、ダイバーシティの維持・推進においてコミュニケーションコストが高くなることの必要性を認識し、過度に阿吽の呼吸を求めず、コミュニケーションコストに対する自らの耐性向上を図る必要がある。

また、事業の性質により求められるコミュニケーションのあり方は異なる。既存事業等で正確性や迅速性が求められる業務においてはコミュニケーションコストを下げるのが求められる。事業の性質に応じた異なるコミュニケーションを経営者自身が率先垂範することが求められる。

イノベーション創出が求められる場面では、あえて門外漢である人からの発言を促し、予定調和ではない議論を誘発することが重要である。このような取組みは、一時的にはコミュニケーションコストを上げるが、チームや組織全体での一体感を醸成することでイノベーション創出に向けたスピードを必ずしも減速させることにはならず、むしろスピードを向上させることにもつながる。

【対応方針】

- コミュニケーションコストに対する耐性向上を図る（ダイバーシティの維持・向上に必要なコストと認識する）
- イノベーションを創出する新規事業部門ではコミュニケーションコストがかかっても多様な人材による知の融合を優先する。

【事例】

(全日本空輸)

- LCC（ローコストキャリア）の立ち上げ時に、凶らずも国籍もバックグラウンドも異なる社員から構成される組織により事業を構築した。経営者として、事業の特性に応じてダイバーシティを発揮する場面とそうでない場面を意識し、そのバランスを取りつつ事業を進めた。リーダーとしては、ダイバーシティに富む組織において、社員全員であらゆる点について認識を共有できると考えず、部分的な認識の共有から行うように努めた。

3. 「知の深化」・「知の探索」

日本の企業は、「両利きの経営」においてイノベーションの処方箋として提示されている「知の深化」と「知の探索」の両立のうち「知の深化」、すなわち自らの強みに着目し深めることでイノベーションを創出することに取り組む場合が多くみられた。

経営者は、「知の探索」のため、「知の深化」と相性のよい既存事業を主体とする企業本体と切り離れた組織、いわゆる「出島」を設置し、完全な別組織として運営し、本体とは異なるマネジメントを行う取組みを行ってきた。

（1）『過度な自前主義問題』

日本の大企業は「知の深化」に注力する傾向にある。自前主義を掲げ自社で努力し、自社の製品・サービスが最優良と考え、他社の製品・サービスと融合する発想が限られる問題がある。

経営者は、トップダウンで「新結合力（パクリ力）」を浸透させ、過度な自前主義を否定することが求められる。「新結合力（パクリ力）」とは知と知の組み合わせ（New combinations）を行う力である。知と知の組み合わせがイノベーションの本質であるとの認識に立つべきである。その際には、自前主義に偏りがちな現場の判断におもねず、経営者自身が自ら判断することが重要である。

【対応方針】

- トップダウンで「新結合力（パクリ力）」を発揮する。
- 過度な自前主義をトップ自ら否定する。
- 技術部門の評価におもねず、経営者自ら判断する。

【事例】

- （ファイザー）
- ファイザーの基盤技術とバイオテックの新しい技術を融合し、ワクチン

を開発した。

(2) 『誰が稼いでいるんだ問題』

企業の本体に位置づけられる既存事業部門から、新規事業部門に対して、「自分たちが稼いだ金を使って何をしているんだ」といった心理的な反発が生じ、新規事業部門のイノベーション創出が阻害される場面がみられる。ミドルマネジメント層を中心に、いわゆる『誰が稼いでいるんだ問題』が生じている。

経営者は、既存事業部門やミドルマネジメント層に対して、自社の存在価値や理念等を踏まえ、出島の意義や評価軸等が異なること、既存事業の収益があるうちに新たな収益目標と収益源を生み出す必要性・重要性、挑戦することの意義を自ら説明することが求められる。また、既存・新規事業部門間での相互理解のために協働プロジェクトを創り、経営者自身がコミットするなども考えられる。そのうえで、新規事業部門に対して、短期的な利益にとらわれず、継続的に投資し続けることが重要である。

【対応方針】

- 既存事業部門やミドルマネジメント層に対して、出島の意義や評価軸等が異なる旨を経営者自らが説明する。
- 既存事業の収益があるうちに、新たな収益目標と収益源を生み出す必要性・重要性、挑戦することの意義を経営者自ら説明する。
- 既存事業部門と新規事業部門の協働プロジェクトを創出する。

【事例】

(ファイザー)

- 「ファイア・サイド・チャット (Fireside Chat)」、すなわち、暖炉を囲むような和やかな雰囲気の中で、ブレイクスルーの重要性をトップが語る取組みを行っている。

(3) 『ミドル層のキャリア不安問題』

企業の既存事業部門を離れ、出島に働くミドル層の社員が、自分のキャリアを不安に感じてしまう場合がある。出島で働くことがいわば「貧乏くじ」扱いとされており、社員が自ら希望しないポジションとなっている、「ミドル層のキャリア不安問題」が生じている。

これに対して、経営者は、出島でのキャリアについてミドル層を中心

とする社員にとってネガティブな意味合いを持つものではないこと、本体・既存事業部門においてどのように評価、活用されるのかを自ら説明することが必要である。加えて、出島におけるチャレンジを積極的に評価するとともに、出島で働き続けることと既存事業部門に戻ることなど複数のキャリアの選択肢を提示することも重要である。

【対応方針】

- 出島で働くミドル層が、既存事業から離れることにより自らのキャリアに不安を感じないように、出島でのキャリアが本体・既存事業部門においてどのように評価・活用できるのか経営者自らが説明する。

【事例】

(東日本旅客鉄道)

- 経営者から出島で新規事業を担う社員に対して、JR 東日本において生活サービス事業を伸ばそうとしている中で、当該分野のプロフェッショナルを担って欲しいというミッションを示した。

(AGC)

- 新規事業部門は当初5名と少人数でスタートした。新規事業と既存事業の部門の間でジョブローテーションを行っている。15年ほどの取組みで成功事例が生まれている。現在の経営者も新規事業部門を経験しており、そうした活躍により社内での評価が確立している。

(4) 『インセンティブ不足問題』

出島におけるイノベーション創出が成功しても会社のリソース(資金、人材、既存事業の知見等)によるものとされ、通常の報酬を上回る中長期的な見返り(ストックオプション等)が限られている。他のスタートアップ企業におけるインセンティブ付与の状況と乖離しており、出島で働く社員のモチベーション低下につながっている問題がある。

経営者は、出島においても、ストックオプション等により長期的な報酬を得られる枠組みを用意すること、またスタートアップ企業における報酬と同水準の報酬を支払うことが必要である。

【対応方針】

- 出島においてもストックオプション等により長期的な報酬を得られる枠組みを用意する。
- スタートアップ企業での報酬水準を踏まえ、出島で勤務する社員に対し

て報酬を支払う。

4. 新規事業の募集・提案

経営者は、社員から新規事業のアイデアを募り、コンテスト形式等で競わせ、優秀なアイデアを基に新規事業を創造してきた。社会的にもさまざまなビジネス関連のコンテストが開催されており、イノベーション創出のための取組みとして定着している。

(1) 『句を逃す問題』

新規事業をコンテスト形式等で募集・採択することにより、事業が成功するためのタイミングを逃してしまう場合がある。また、経営陣の合議による意思決定等のため、経営者の意思決定が遅いといった問題がある。すなわち、事業の「句」を逃してしまう問題がある。

デジタル分野等事業環境の変化が速い領域を中心に、役員合議による意思決定を行わず、担当する役員が各自で意思決定し、新規事業を推進することが必要である。また、その際には、新規事業の成功に関する確度を高めることを重視し過ぎないことが重要である。

【対応方針】

- 担当する役員が各自で決定する（合議としない）。
- 新規事業に関する意思決定において確度を重視し過ぎない。

【事例】

(サイバーエージェント)

- 常勤役員で担当事業を明確に定めている。各役員・各領域の中で自律的に意思決定し、新規事業を創出する（年間30億～40億円投資して立ち上げた事業レベル）。
- 社長も自社の新規事業を報道で知るといった状況。

新規事業に関する提案を短期サイクルとすることも有益である。

【対応方針】

- 提案を短期サイクルにする。

【事例】

(サイバーエージェント)

- 新規事業に関する提案を四半期、半年、1年から週次に変更した。

既存の提案制度では新規事業のアイデアが出てこなくなる問題がある。これに対して、経営者は、新規事業の提案のフレームワーク自体を常に見直し、新たなアイデアの創出を促すことが求められる。

【対応方針】

- 提案のフレームワークも常に見直す。

【事例】

(サイバーエージェント)

- イノベーションを生み出す枠組み自体も数年に1度、ゼロベースで見直している。

(2) 『アイデアマンと適任者が異なる問題』

新規事業に関するアイデアを出した人に事業の推進を任せることにより、事業の立ち上げで失敗する問題がある。

経営者は、新規事業に関するアイデアを出すことと実際の事業推進を峻別した上で、事業の成功確率を高めるため、事業推進に対してはその適性を踏まえた配置をすることが求められる。

【対応方針】

- 新規事業のアイデアを出した人に新規事業の推進を任せず、適任者をアサインする。

【事例】

(サイバーエージェント)

- 新規事業を担える人材を10名ほど選び、毎週打合せをして会社資産や参入すべき市場を考え、事業案を個別で考える。事業案が役員会で承認されれば本人が責任者となって事業化する仕組みを導入した。
- 実績ある社員を選んでいるため、開始1年以内に複数の子会社を設立した。

(3) 『変化・失敗を評価しない問題』

経営者の短期的なマインドは売上・利益に向いており、失敗を許容する組織文化や評価制度となっていない問題がある。経営者は、株主等からの

短期的な評価に対する説明責任を果たし、長期的な経営判断を行う必要がある。そのためには、経営に対するガバナンスを整えた上で、経営者にエンドースすることも有用である。

経営者に対する評価にあたっては、既存の組織・事業からの変化量（どの程度、組織や事業に変化が生じたのか）に着眼し、それをモニタリングし、経営者の評価を行うことも考えられる。

そもそも、期待された成果を創出できなかった場合にも「失敗」と認識するのではなく、判断材料を得られた成果と見なすことも重要である。

さらに、経営者が社員の自立性を高め、自発的なチャレンジを促進し、それを評価することが重要である。

【対応方針】

- 株主等からの短期的な評価に耐え、長期的判断を行う。
- 変化量をモニタリングしそれを経営者の評価につなげる。
- 経営者が社員に自律性を与え、社員の自発的なチャレンジを促し評価する。
- 「失敗」という言葉を使わず、判断材料を得られた成果と見なす。

【事例】

(アイロボットジャパン)

- 新規事業の教育用ロボットなどのように、失敗の許容範囲にあると判断されるものについては思い切ってやるようなカルチャーが残っている。

(フューチャー)

- どれだけイノベーティブな取り組みをしたか、チャレンジングな仕事をしたかを経営陣も含めた社員全員が1人1票を投じてフラットに評価する。

(AGC)

- 失敗を許容する組織文化を育むため「失敗」という言葉を使わない。むしろ、判断材料を得られた成果物と見なしている。

(4) 『既存事業バイアス問題』

経営者が既存事業のバイアスにより新規事業について適切な判断が出来ない問題がある。例えば、既存事業の過去の成功体験を過大に評価してしまうことなどがある。

経営者は、既存事業バイアスから逃れられないとの認識に立ち、そのバイアスに抗うことが求められる。また、事業の評価フレームワークを明確にし、事業の取捨選択を行うとともに、フレームワーク自体をアップデー

トし続けることが重要である。

【対応方針】

- 既存事業バイアスが絶対に生じてしまうことを認識し、経営者自らが既存事業バイアスに抗う。
- 事業の評価フレームワークを活用、アップデートする。

【事例】

(リコー)

- イノベーションを創造しつづけないといけないと考え社内でさまざまな活動を行っている。商品や技術に関しては素晴らしい技術陣がおり、世界初の商品を多々世に送り出しているのもそれは大切にしていきたいと考えている。そのためにも、過去の成功体験からたまたま成り立ってしまっているということを、その場その場で感じてもらう、気付いてもらうことが重要である。その機会を如何に作るかがポイントだ。過去の成功体験があるがゆえに新しい取組みを止めてしまっていることがないか、地道に問い続けている。

(サイバーエージェント)

- クライテリアが明確な評価フレームワークにより、事業の取捨選択を行う。また、評価フレームワーク自体のアップデートを繰り返す。

5. オープンイノベーション（産学連携等）の推進

経営者は、企業全体の取組みとして、大学発スタートアップを発掘し支援・協働してきた。

(1) 『スタートアップ人材不足問題』

研究者が経営人材として適切ではない、あるいは経営に対する関心、意欲が乏しい問題がある。

経営者は、スタートアップに対して経営を担える人材を企業における兼業・副業等の拡大を通じて提供することが求められる。

【対応方針】

- 大企業等から経営人材を送るなど人材の流動性を高める（兼業・副業の導入・拡大等）。

(2) 『ベンチャーキャピタルによる投資につながらない問題』

有望な大学の研究がベンチャーキャピタルに見出されず、出資を受けられない問題がある。企業や経営者から大学におけるさまざまな情報にアクセスが出来ない点に課題がある。

大学の研究に関する情報にスムーズにアクセスすることを可能とし、企業と大学間のコラボレーションを活性化するために、経営者は、自社内のエンジニアや研究者が大学内で活動できるよう働き方の柔軟化を進める必要がある。

【対応方針】

- 企業と大学間のコラボレーションを活性化するため、大企業等のエンジニア、研究者が大学内で活動できるための柔軟な働き方を提供する。

【事例】

(慶應義塾)

- 大企業でエンジニアや研究者の経験者が大学内で VC につなぐ役割を担う。
- 案件ごとに外部の専門家（大企業 CVC、コンサルティングファームでアクセラレーションプログラムを経験した人等）を副業的に雇えるような仕組みを構築しつつある。

Ⅲ. 経営者の備えるべき経験・能力・考え方等

Ⅱ章で整理したイノベーション創出の課題への企業の対応は、経営者のマインドセットに加え、経験、知識、能力等で構成されるスキルセットに左右されると考える。本章では、経営者がイノベーション創出を主導するにあたり求められる経験、知識、能力等について、Ⅱ章の課題と有機的に関連付け提言する。経営者としてイノベーション創出に向けた経営を行うことは一朝一夕では難しい。経営者になるとイノベーション創出能力を求められるため、経営者に至るキャリアの中でさまざまな経験を経ることで経営を担う能力・考え方、イノベーション創出につながる能力を身につける必要がある。

なお、経営環境に応じて、課題とその対応方針は変化していく。したがって、経営者に求められるスキルセットも見直し、これを陳腐化させないことが重要である。

(1) 新規事業開発に関する経験等

自ら新規事業を起こす経験が必須である。既存事業でオペレーショナルな業務を担うだけでは、イノベーションを創出できる経営者になることはできない。特に、リーダーシップが求められる新規事業開発のリーダーの経験等を積むことが望ましい。

【特に関連するイノベーション創出における課題】

存在意義・理念の他人事問題、過度な自前主義問題、新規事業の募集・提案に関する問題

(2) 組織の統合・提携等に関する経験等

大企業でのイノベーション創出の基本は、ベンチャー企業の M&A であり、組織の統合や提携等に関する経験が必須である。ベンチャー企業の経営者と比較して、大企業では意思決定をする機会、試練の機会が限定されている。役員を育てるうえで、ミドルの時期に意識的に経験を積む必要がある。

【特に関連するイノベーション創出における課題】

存在意義・理念の他人事問題、過度な自前主義問題、新規事業の募集・提案に関する問題、オープンイノベーションの推進に関する問題

(3) 複数企業での勤務経験・転職の経験等

イノベーションに必要なダイバーシティを推進するためには、常にマジョリティ側にいたのでは不十分。マイノリティとしての経験を持つことでダイバーシティのあり方について肌感覚を持ち、ダイバーシティ推進に向けた具体的な課題や改善策を創出することが可能である。また、コミュニケーションコストへの寛容さや耐性を涵養する上でも重要である。

マイノリティとしての経験、コミュニケーションコストが高い経験をするためには複数の職業・職務経験を積むことが効果的である。人材の流動性向上を進めるうえでも経営者自ら複数の職業・職務経験を持つことが説得力を持つ。マイノリティ経験は、イノベーション創出のための必須要件であり、その経験は人材の市場価値の向上にもつながる。

【特に関連するイノベーション創出における課題】

高いコミュニケーションコスト問題

(4) 多様性ある組織での経験等

コミュニケーションコストに対する耐性を身に着けるために、多様性ある組織での経験が必須である。日本人・男性・ホワイトカラーから構成される組織でのキャリアでは不十分であり、多様性のある組織の経験をさまざまな形で担保する必要がある。

【特に関連するイノベーション創出における課題】

形式的なダイバーシティ問題、経営者への忖度問題、高いコミュニケーションコスト問題

図表 イノベーション創出のための対応方針と経営者の備えるべき経験等

課題	対応方針	経営者の備えるべき経験等			
		新規事業	組織の統合	複数職務	多様性
1. 自社の存在意義・理念等の徹底					
(1)『存在意義・理念の他人事問題』	経営者自らが、社員に対して直接自社の存在意義・理念について自分の言葉で語る等	◎	◎	○	○
(2)『経営者へのエンドースおよびコーポレートガバナンス問題』	実質的に機能するコーポレートガバナンスを構築する等	○	○	○	○
2. ダイバーシティ&インクルージョンの推進					
(1)『形式的なダイバーシティ問題』	ダイバーシティに関して形式的な目標設定にとどまらず、経営者・管理職等の人事評価制度等に組み込み、経営者自らコミットする等	○	○	○	◎
(2)『経営者への忖度問題』	自らの選好と異なる人材を自らの近いポジションに配置する等			○	◎
(3)『高いコミュニケーションコスト問題』	コミュニケーションコストに対する耐性向上を図る等	○	○	◎	◎
3. 「知の深化」・「知の探索」					
(1)『過度な自前主義問題』	トップダウンで「新結合力（パクリ力）」を発揮する等	◎	◎	○	
(2)『誰が稼いでいるんだ問題』	既存事業部門に対して、出島の意義や評価軸等が異なる旨を経営者自らが説明する等	○	○	○	
(3)『ミドル層のキャ	出島でのキャリアが本体・既存事業部門	○	○	○	

課題	対応方針	経営者の備えるべき経験等			
		新規事業	組織の統合	複数職務	多様性
リア不安問題』	においてどのように評価・活用できるのか経営者自らが説明する等				
(4)『インセンティブ不足問題』	出島においてもストックオプション等により長期的な報酬を得られる枠組みを用意する等	○	○	○	
4. 新規事業の募集・提案					
(1)『匂を逃す問題』	担当する役員が各自で決定する等	◎	○		
(2)『アイデアマンと適任者が異なる問題』	新規事業のアイデアを出した人に新規事業の推進を任せず、適任者をアサインする等	◎	○		
(3)『変化・失敗を評価しない問題』	株主等からの短期的な評価に耐え、長期的判断を行う等	◎	◎		
(4)『既存事業バイアス問題』	既存事業バイアスが絶対に生じてしまうことを認識し、経営者自らが既存事業バイアスに抗う等	◎	◎	○	○
5. オープンイノベーション（産学連携等）の推進					
(1)『スタートアップ人材不足問題』	大企業等から経営人材を送るなど人材の流動性を高める等	○	◎	○	○
(2)『ベンチャーキャピタルによる投資につながらない問題』	大企業等のエンジニア、研究者が大学内で活動できるための柔軟な働き方を提供する等	○	◎	○	○

おわりに

本提言では、「イノベーション宣言」に向けて、経営者の意識・行動のアップデートに資する示唆を提供すべく、イノベーション創出のための Tips (ヒント、秘訣)、実践的な解決策を整理した。

本委員会では、イノベーション創出における政府の役割の重要性を認識しつつも、検討の範囲を企業経営、経営者の意識・行動に絞り提言した。改めて、経営者のイノベーション創出に向けた覚悟を問いたい。

社会価値の創出に向けては、レベルプレイングフィールドの確立等、政策的課題も多数考えられることから、経済同友会では引き続き検討を進めるとともに、政府と足並みをそろえて改革に取り組む。

資料「イノベーション宣言」

「イノベーション宣言」

掲載者

(敬称略)

委員長

深澤 祐二 (東日本旅客鉄道 取締役社長)

副委員長

井上 慎一 (全日本空輸 取締役社長)

齋藤 洋平 (フューチャー 取締役CTO)

塩野 誠 (経営共創基盤 共同経営者 (パートナー)
マネージングディレクター)

竹安 将 (花王 (中国) 投資有限公司 董事長・総経理)

挽野 元 (アイロボットジャパン 代表執行役員社長)

山下 良則 (リコー 取締役 会長)

委員

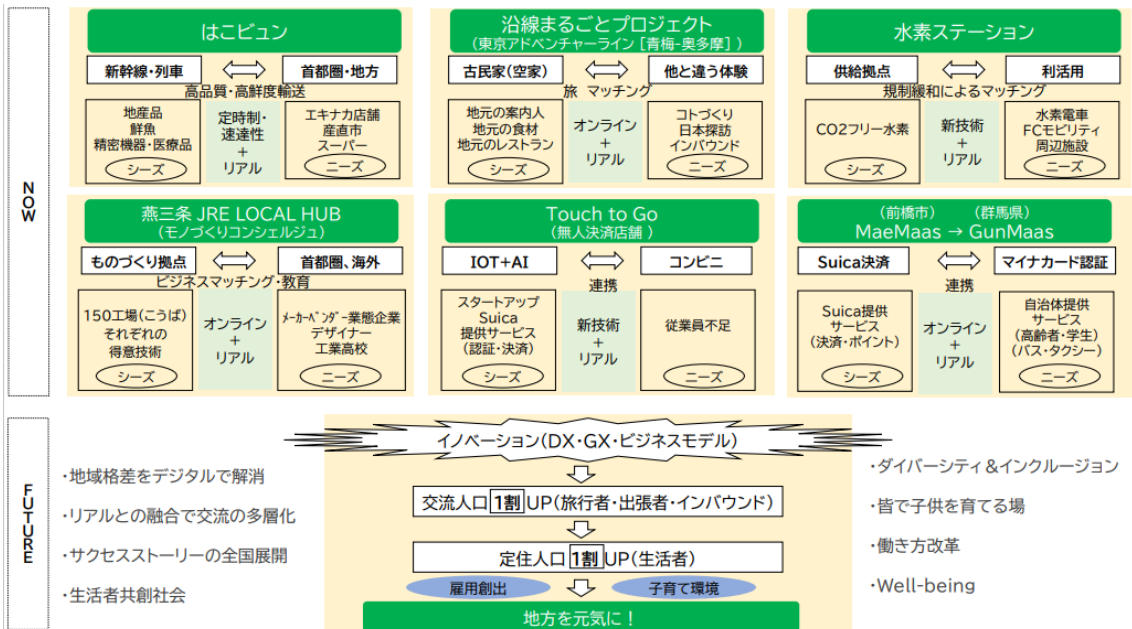
森 正勝 (国際大学 特別顧問)

委員長

深澤 祐二 (東日本旅客鉄道 取締役社長)

イノベーション宣言

<p>少子高齢化(とりわけ地方は深刻)→地方衰退・人手不足</p>	
<p>問題意識 社会課題の解決</p>	<p>国・自治体の政策(例: デジタル田園都市構想、児童手当拡充、待機児童ゼロ、育休支援、...)はあるが、 But ・効果が限られる・時間がかかる・婚外子を認めない風土...</p>
<p>自社の存在意義・ 理念の徹底</p>	<p>◇ 鉄道企業からネットワーク企業への変革(CX:ビジネスポートフォリオの変革) ※地方=鉄道としてのネットワークがかって日本経済の牽引車→今はローカル線の存続問題</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>◇ IOT活用による新たなネットワークづくり(ビジネスマッチング、Maas拡大、エッジ・クラウド、再生可能エネルギー) ◇ 既存インフラ活用による新たなネットワークづくり(駅空間、はこビュン、光ファイバー網、5Gシェア、Suica)</p>
<p>イノベーション 創出のために 私のやるべきこと</p>	<p>知の深化+ 知の探索</p> <p>◇ スタートアップとの連携→出島(会社設立)によるマネジメント変革 ◇ トップダウンによる「新結合力(バクリカ)」の発揮、実証→実装へのハードル(既存バイアス、ミドルマネジメント)除去 ◇ ビジネスを推進するキーパーソンの発掘(プロジェクト方式の活用) ◇ 出島で働く社員へのインセンティブ付与=人事制度改革(年功序列型→ジョブ型・ストックオプション)</p>
<p>人材育成</p>	<p>◇ 変革の伝道師としての車座ミーティング ◇ DE&Iの実践 ・24H前提で女性が働きやすい環境整備と人事制度、ロールモデルの確立 ・オールド・ボーイズネットワークとアンコンシャスバイアスの撲滅(女性管理職の拡大を通じて) ◇ 兼業・副業の拡大と開拓(とりわけ地方を元気にする分野で)</p>

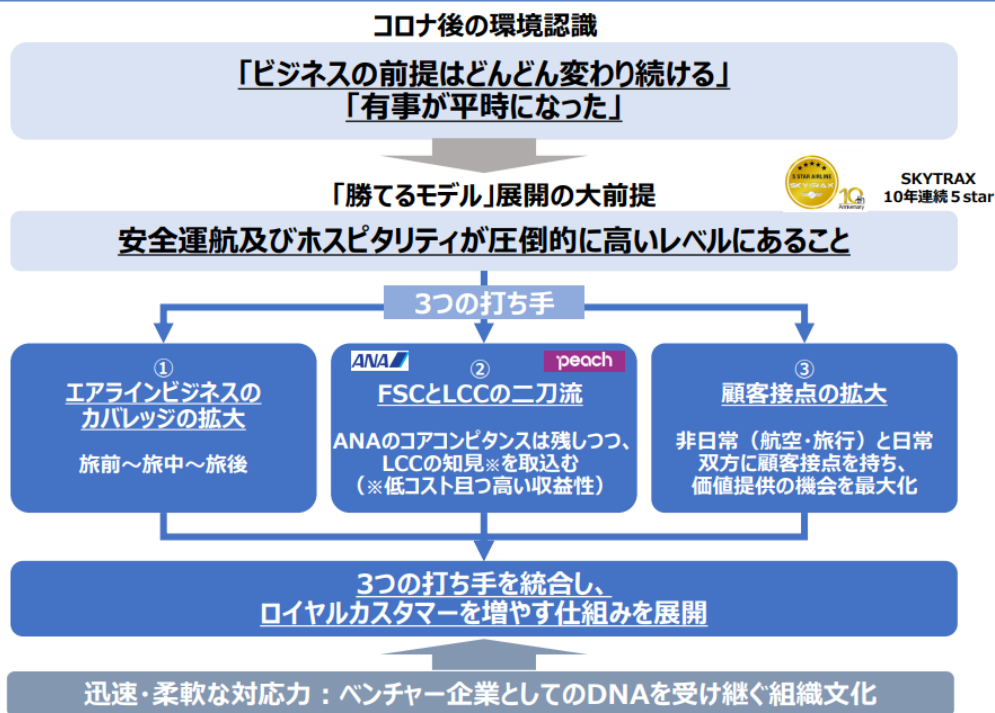


副委員長

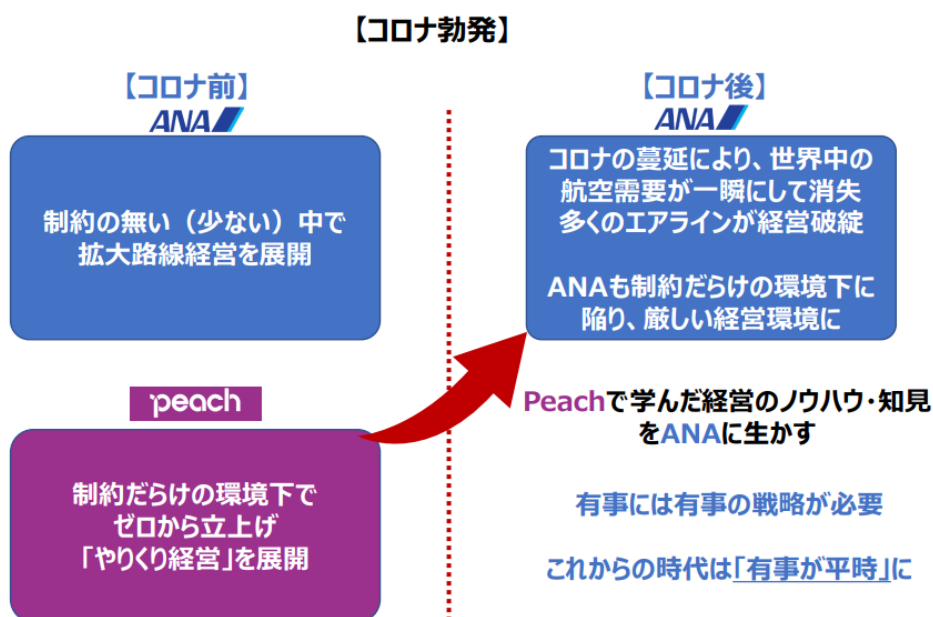
井上 慎一 (全日本空輸 取締役社長)

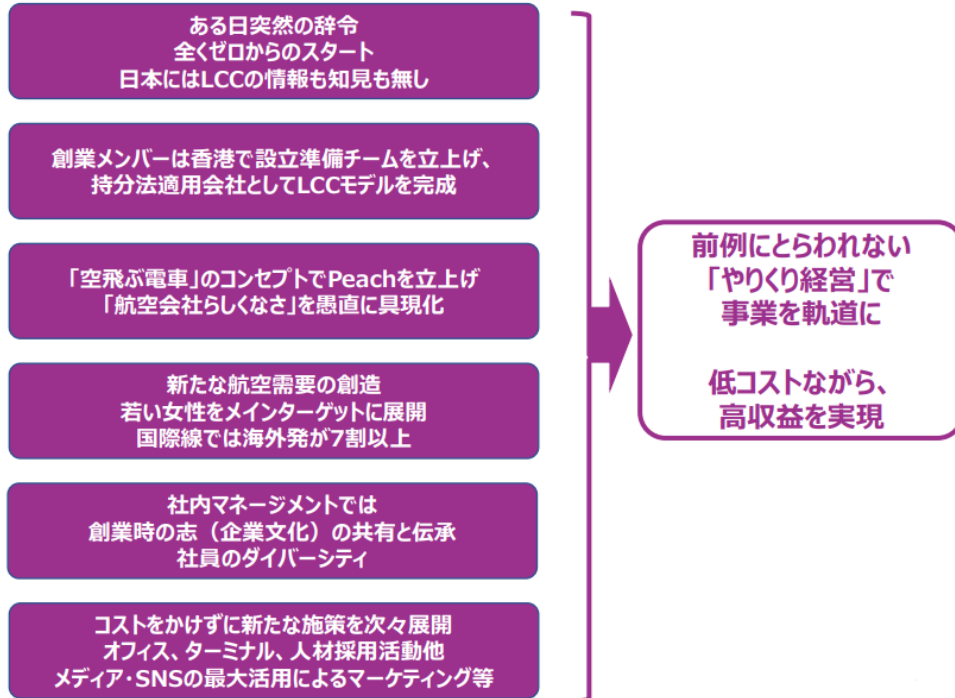
私のイノベーション宣言

ANAグループの展開する「勝てるモデル」

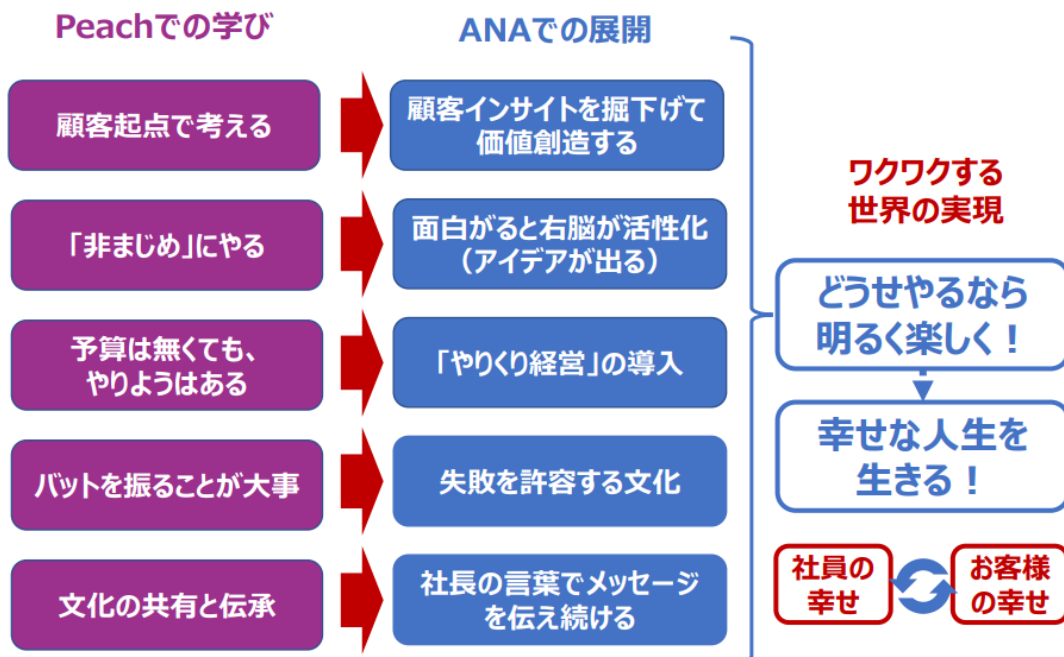


Peachの経営から学んだ知見・ノウハウをANAに生かす





Peachの経営から学んだ知見・ノウハウをANAに生かす



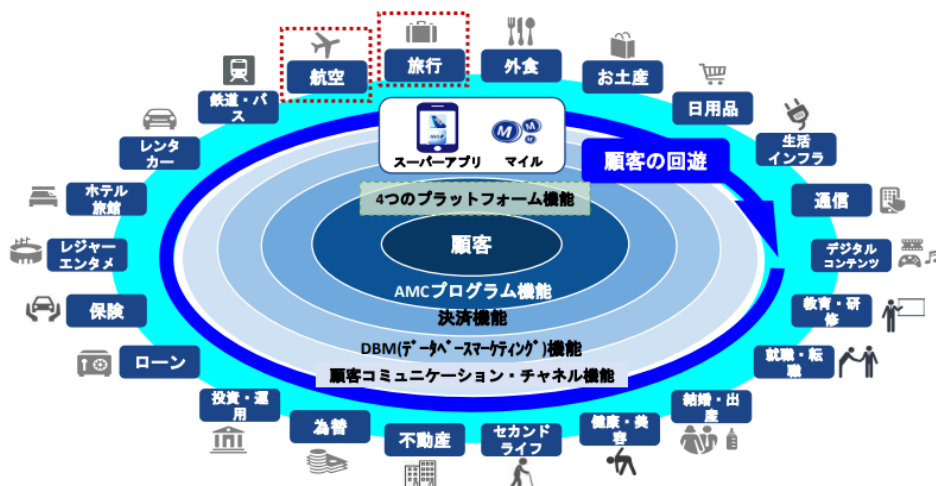
ANAの目指す「顧客起点」のプラットフォームビジネス



【ANA経済圏の拡大：お客様の人生に寄り添う】

顧客起点に立ち、日常・非日常を問わず、ANAグループとの接点を増やし、価値提供の機会を最大化していく

目指すは「ANAワンダーランド」の実現



副委員長

齋藤 洋平 (フューチャー 取締役CTO)

イノベーション宣言

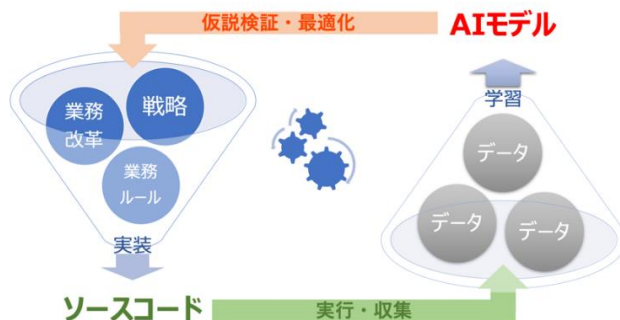
今回、本委員会の副委員長という貴重な機会をいただき、大変感謝しております。先進的な取り組みを推進されている企業やアカデミアの皆様から様々な学びを得ることができ、改めてイノベーション推進に向けた取り組みが企業において最重要の課題であることは当然ながら、取り組みにおける経営者の役割とミッションがいかに重要であるかを痛感しました。私自身が本委員会での学びをどのように活かしていくのかについての宣言を以下に示したいと思います。

自社の存在意義・理念等の徹底

当社では、「ベストプロジェクト・オブ・ザ・イヤー」や「自己評価プレゼンテーション」など、全社員参加型のフラットかつオープンな企業文化の醸成と新しいチャレンジやリスクテイクを称える取り組みを推進してきました。イノベーション創出を更に加速するために、これらの活動に加えて、「ファイヤーサイドチャット」のようにより直接的かつフランクに自分自身の言葉で語り、組織としての存在意義に加え、社員一人ひとりが「イノベーション創出に対する意欲と熱量」を高めるコミュニケーションを徹底して行います。

ビジネスとテクノロジーを両輪として捉え、変革を推進する人材の育成

企業におけるイノベーション創出の最大の課題は、ビジネスとテクノロジーを一体不可分なものとして捉え、変革をリードし、新しい価値を創造するスキルセットを備えた人材が不足している点であると考えます。経営戦略や業務改革をデジタル武装し、そこから生み出されるデータをもとに **FACT** ベースで分析を行い、さらには **AI** やデータサイエンスを活用することによってさらなる最適化を行う。このような能力を備えた人材の育成を自社に留まることなく、同友会の活動などを通して社会全体に貢献していきます。



副委員長

塩野 誠 (経営共創基盤 共同経営者 (パートナー)
マネージングディレクター)

Chat GPTが変える仕事(2023年)

何が起きたのか？

Chat GPTのような生成系AIの進化により、人間と自然に会話するAIアシスタントが登場した。

自然言語を扱うAIの進化は2012年頃のディープラーニングによる画像認識の次の大きな変化と考えられる。

Chat GPTにより検索は変わり、仕事が変わる可能性が高い。これは1998年にGoogle検索が登場した時の衝撃に近い。

Chat GPTで何ができるのか？

文章の要約
文章やコードの修正
文章の提案
論文のアウトラインの作成
翻訳やプログラミング言語の変換
概念や人物の説明
比喩の作成
表計算の作成
人間の言葉でプログラミング、など

Chat GPTで仕事の何が変わるのか？

今後は、話し言葉で指示を出すとパワーポイント、エクセル、プログラムがつくれるなど、ホワイトカラーの仕事の一部がAIに代替される可能性がある。

人間は仕事の一部を適切にAIに任せて結果を確認するスキルが必要となる。

人間が思いついたアイデアを話し言葉でプログラミングして自動化できることが一般化する。

人間の作業が減り、経営者、クリエイター、コンサルタントなどはアイデア創出・意思決定に特化できる

イノベーション宣言 (塩野 誠)

Chat GPT以降の世界で、スケーリング則*が効く生成系AIは今後も爆発的に進化すると考えられます。

生成系AIに何が出来て何が出来ないかを体験し、人間に残る付加価値を見極めることを宣言します。

スケーリング則：データが増えてパラメータが増えるほど精度が向上すること

【Chat GPTに聞いた、日本の大企業がイノベーションを起こす方法】

日本の大企業がイノベーションを起こす方法を教えてください

参考資料



日本の大企業がイノベーションを起こすためには、以下のような方法があります。



1. 外部との連携強化
外部のスタートアップや研究機関との連携を強化することで、新しいアイデアや技術を取り入れることができます。そのためには、オープンイノベーションを推進し、積極的に交流の場を設けることが重要です。
2. 内部の文化変革
イノベーションを推進するためには、内部の文化を変革する必要があります。組織の上層部が変革をリードし、社員の意識改革や新しいアイデアを出しやすい環境づくりを行うことが重要です。
3. 投資とリスクマネジメント
新しい技術やアイデアを採用するには、リスクが伴います。しかし、リスクを取らずにイノベーションは生まれません。投資とリスクマネジメントを適切に行い、将来の成長に繋げることが大切です。
4. 顧客のニーズを把握
イノベーションは、顧客のニーズを把握することから始まります。顧客のニーズを的確に捉え、顧客とのコミュニケーションを密に行い、顧客満足度を高めることがイノベーションの成功につながります。
5. 組織内の人材育成
イノベーションを起こすためには、組織内に必要な人材が揃っていることが重要です。新しい技術やアイデアに精通した人材を積極的に採用し、また、既存の社員のスキルアップやキャリアアップを支援することが必要です。

Regenerate response

Chat GPTによるChat GPTの説明

Chat GPTは、OpenAIが開発した自然言語処理のための大規模な言語モデルの1つであり、最先端の人工知能技術の1つです。GPTは、「Generative Pre-trained Transformer」の略称であり、大量のテキストデータを学習することにより、自然言語の生成や理解、翻訳、要約などのタスクを実行できます。Chat GPTは、人間との対話や会話を模倣することができ、質問応答、自然言語生成、文章の要約など、様々な自然言語処理タスクに応用されています。Chat GPTは、膨大な量のテキストデータから自動的にパターンを抽出し、そのパターンを用いて新しいテキストを生成することができます。このため、Chat GPTは、機械翻訳、文章要約、音声認識、文書分類、感情分析、対話システムなど、多くの自然言語処理タスクに応用されています。また、Chat GPTは、自然言語処理の研究やアプリケーション開発において非常に役立つツールとなっており、多くの企業や研究機関がChat GPTを使用しています。

副委員長

竹 安 将 (花王 (中国) 投資有限公司 董事長・総経理)

私のイノベーション宣言

(「リーダーの気概なしにイノベーションは生まれない」)

小生は現在中国事業の責任者として上海にある子会社で勤務を行っている。赴任してまだ1か月も経っていないが、子会社、特に海外子会社というのは、新規事業立ち上げ等の特定の目的をもった会社でなくとも、イノベーションを起こすには打ってつけの場だと感じている。まず、多様性がある。当たり前であるが日本人だけということにはならないし、性別や年齢においても偏りが少ないように感じる。そして各人が仕事にプライドを持っており、相手が誰であろうと付度なく自分の考えを主張するので、結果多くの声を聞くことができるため実質的に多様性が高くなる(高いと感じてしまう)。また、グループ会社の一員として本社からの一定の制約はあるものの、あくまで別法人なのでチャレンジする場の設定(表彰制度等)、チャレンジに対するインセンティブの設計(評価・報酬制度等)など独自の施策を臨機応変に実施しやすいことも挙げられる。さらには、その国特有の社会の変化、法律の変化、市場の変化、技術の変化などがあるので、新しいこと、日本では考えつかないことに取り組もう(アピールしよう)という姿勢を社員が持っていることもイノベーションを生み出す大きな原動力と言える。特にここ中国はご存じのとおり変化が速く、変化への反応も驚くほど早いので、日常的に大小さまざまなイノベーションの種が転がっているとも言えるかも知れない。

このようなイノベーションを創出する恵まれた環境を生かすかどうかはリーダー次第であることは間違いない。現地の責任者が「自分は日本とのパイプ役であって本社の言うことをローカルメンバーに聞かせるのが使命だ」と考えてしまうともったいないことになりかねない。所定の決裁・報告ルールに抵触しない範囲であれば自由に振舞うことができるという割り切り、後から何らかの説明ができるならとりあえずやってみるという冒険心、ローカルメンバーの個性や可能性を引き出してやろうという責任感、そして何よりリーダーがイノベーションを起こす気概をインナー・アウターに示し続けることが大切だろう。言語も文化も違うところで自身の考えをメンバーに浸透させるのは容易ではないかも知れない。コミュニケーションコストは想像以上にかかるだろう。しかし、たとえ通訳をつけてでも(現地の言葉で会話できるならそれに越したことはないが)、ローカルメンバーとの対話の場を意図的に設けて自身の考えていることを繰り返す

返し伝えると一体感も生まれるはずだ。本社から来た窓口ではなく、そこで働く人たちの長として、子会社から新しいことを引き起こすという意志と覚悟の下でローカルメンバーを鼓舞することを怠らないようにしたい。

世間や社内、そして自分の中に染みついている認識を一度リセットすることも必要だろう。日本で成功した商品は中国でも売れるはず、日本で失敗した商品は中国で発売してもどうせ売れない、中国で製造したらコストは下がる、中国産は品質に問題がある、技術は日本が優れている。このような発想や過去の偏見をリーダーが持っているのはイノベーションはきっと起こらない。中国の市場（「中国」と一括りにしないことも大切）、技術力、法規制などを正しく理解すれば大きな可能性、新しい可能性があることに気づくに違いない。

リーダーが夢を語って、メンバーが腹落ちするまで対話を繰り返して、全社員が方向性を一にしてワクワクして仕事ができるようにする。そしてリーダー自身が現実と向き合い、知る努力をし、メンバーの可能性を信じ、それを引き出すことができるマネジメントを行う。挑戦した結果として期待通りのことができなかつたとしても、「ナイストライ！」と過程を称賛し、そこから学んだことを生かしてまた新たな挑戦をしたいと思えるようにする。毎日の小さな実践がいつの日かイノベーション創出につながると信じて日々精進したい。

以 上

副委員長

挽 野 元 (アイロボットジャパン 代表執行役員社長)

イノベーション宣言

はじめに

2022年7月からイノベーション戦略委員会の副委員長の1人として、先端事例の学び、提言に向けた意見交換、議論をさせて頂いたこと、大変有難く思っております。私自身、1人の経営者として非常に刺激に満ち溢れた場を、深澤委員長はじめ、さまざまな業界のプロフェッショナルの皆様とご一緒できたことはとても貴重な機会でした。改めて心より感謝申し上げます。

そもそも

「そもそもイノベーションとは何のために必要なのでしょうか？」

自分自身の宣言を考えるにあたって、まずこの問いからスタートをしてみました。そして、私なりに、この問いに対する答えを以下のように考えてみました。

「イノベーションそのものは目的ではなく、イノベーションの先にあるものを想像することが大事なのではないでしょうか？」

「イノベーションを通して、この世界に暮らす人々が、より生き生きとした生活を送れるようになっていく。こんな姿を想像していくのが大事なのではないでしょうか？」

「言葉を変えると、イノベーションの先にあるのは、社会に対して新しい価値を創造していくことではないでしょうか？」

私の宣言

「世界に暮らす人々がより生き生きとした生活を送れるようになる。これがイノベーションの先にある社会に対する価値創造である。」こんな文脈を前提に、私は1生活者、1経営者として、以下の3つのポイントでイノベーション宣言をさせて頂きたいと思います。

① 国境を越えお互いに切磋琢磨する **One Earth** 思考を持つ。

私は、これからの時代、日本のためにとという発想だけではなく、地球上の全人類のためにとという発想が、価値創造のためにととても大事になってくるのではと強く感じます。従って、視野を内向き+外向きの双方向に広げ、数値目標を超えた働き場での多様性の推進が大きなカギを握ってくるのではないのでしょうか？例えば、国内人財は未来成長市場であるインドの市場開拓を担い、海外人財は少子高齢化課題先進国市場である日本の業務を担う。こんな風に、お互いの得意分野を深堀し、積極的な横展開を図りながらお互いに学びあえ切磋琢磨できる働き場環境を、私は創っていきます。

② トップから現場第一線まで自社・自分の存在価値を自分事化する。

私は、価値を創造するには、「なぜ私たちは存在するのか？」を自分事としてしっかり捉えることがとても大事だと考えます。個々人が自社への所属意識を高め、自社で働く時間を充実させることが自分事化への一步に繋がるのではないのでしょうか？私は、私自身が自社のミッション（弊社であれば、**Empower People To Do More**）を自分の言葉で語り続けることをコミットします。同時に、自社で働く個々人のミッション（個々人の生き方や価値観）にも心を寄せることを怠らず、自社のミッションと個々人のミッションの交差点を見つける作業にもしっかりと時間を割き続けていきます。

③ 次世代がこの先の未来に希望を持てるような積極支援を行う。

私は、デジタルネイティブの世代が、これからの価値創造の中心になっていくと強く確信しています。一方で、私自身はアナログ・デジタルのハイブリッド人間です。私は、自分自身の常識に固執せず、自分からみた異能・異端である人財を積極的に主要ポジションに登用し、権限移譲をして事業を引っ張ってもらいます。また、子供達がこの先の未来に希望を持てる種蒔き活動（弊社であれば、次世代の世界共通言語であるプログラミング言語を学べる教室の地方公立小学校への展開）を推進し、子供達が自分の身近にいる大人を見て、自分の将来に希望を持てる時代創りの一助を担うことを実行していきます。

以 上

副委員長

山下良則 (リコー 取締役 会長)

イノベーション宣言

～ “はたらく” に喜びを感じる働きがいのある社会へ～

私のイノベーション宣言は、リコーが立ち上げた【”はたらく”人の創造性コンソーシアム】に賛同する企業の数を増やし、将来の人が『”はたらく”に喜びを感じる働きがいのある社会』に向けた課題解決に取り組むことである。

新型コロナウイルスは世の中の常識を大きく変えた。働き方の自由化やデジタル化の加速は、「起こりうる未来」として想定していたものであったが、今回のコロナ禍で圧倒的なスピードで現実化したと言える。このような常識外れの変化が起こる中で、私自身は、このパンデミックは「良い人生とは何か?」「良い社会とはどのような社会なのか?」という問いに、すべての人と組織が向き合うチャンスくれたと捉えている。そういった意味で、先を読み切り、これまで以上に早いスピードで変革を起こしていくことが求められている今、これまでにないイノベーションが必要であると考えている。

リコーは1977年に世の中で初めて「オフィスオートメーション」というコンセプトを提唱した。そのコンセプトの趣意書には、「機械にできることは機械に任せ、人はより創造的な仕事をするべきだ」と書かれている。あれから46年経った現在、テクノロジーの進化には倫理観を持って真摯に向き合っていく必要があるが、AIやロボットなどにより、これまで人がやってきた単純作業を自動化する時代となった。私はこれからの時代は、人とロボットが共生していく時代であると考えている。そこにあるのは、人は人にしかできない創造的な仕事を通して、生み出される付加価値を増幅することに、はたらく喜びを感じるという考え方である。人の仕事は創造力の発揮へと移っていく中で、リコーは働く人に寄り添い、働く人が充足感や達成感、自己実現を実感できるよう、そのお手伝いをすることを目指していく。このような想いで、リコーは100歳を迎える2036年ビジョンとして「”はたらく”に喜びを」を描いた。

このようなビジョンを成し遂げるために、経営者として何に取り組むべきか。それは企業文化の醸成である。私は、「企業の最大の宝は、社員のモチベーションである」と考えている。

世の中の変化を先取りするスピードで変革を成し遂げるには、経営者は社員

を信頼し、社員一人ひとりが自律的に躍動する文化・風土を築き上げることが必要である。社員に対しては、「想いを言葉に 言葉を形に」というメッセージを伝えている。まずは自分がやりたいことを想いとして自分の言葉で語ってもらう事、そして行動し結果を出していくことである。

行動する社員を支える制度として”はたらく”の選択肢を増やしていくのが、経営者の仕事だと考えている。またそのために、多様性ある集団作りにも積極的に取り組んでいる。

イノベーションとは、多種多様な考えを掛け合わせた結果、もたらされるものである。テクノロジーの進化によって、人の”はたらく”役割は、業務の効率化から人ならではの創造力の発揮にシフトしていく。

今回、「はたらく人の創造性コンソーシアム」を設立したのは、先の将来にぶつかる「人の”はたらく”意義」という潜在課題に立ち向かうためである。企業一社だけでは解決が難しい課題に対して、同じ目的を持つ多業種 7 社、そして企業だけでなく官学が連動して取り組むことで、社会実装に繋げていきたい。私自身、この取り組みは一企業経営者としての責務であると考えている。

私のイノベーション宣言は、将来の人が『”はたらく”に歓びを感じる働きがいのある社会』に向けた課題解決に取り組むことである。

以 上

委員

森 正 勝 (国際大学 特別顧問)

私のイノベーション宣言

1. 教育改革

今までの教育は知識充填が中心であり、考える力を鍛錬出来なかった。世界中の膨大な知識はデジタル化され、検索機能で一瞬に調べられます。「グーグルに聞け」はその代表です。イノベーションを促進するには知的格闘を繰り返し、アウトヘーベする力が必要です。その為には、教育の内容とプロセスを大胆に改革する必要があります。

先を見据えて重要な社会課題を見つけ、それを解決する方法について議論を重ねる教育に力を注ぎます。

2. コーポレートガバナンスの強化

多くの企業の社外役員として、経営者がイノベーションに挑戦するために必要な人的投資と資金投資を後押しします。特に、社長評価（再任評価、選解任評価）の一つに「イノベーションに取り組む積極的姿勢」を入れて行きます。

以 上

イノベーション戦略委員会

(敬称略)

委員長

深澤 祐二 (東日本旅客鉄道 取締役社長)

副委員長

井上 慎一 (全日本空輸 取締役社長)

岩村 水樹 (グーグル バイスプレジデント)

齋藤 洋平 (フューチャー 取締役CTO)

塩野 誠 (経営共創基盤 共同経営者 (パートナー) マネージングディレクター)

竹安 将 (花王 (中国) 投資有限公司 董事長・総経理)

挽野 元 (アイロボットジャパン 代表執行役員社長)

山下 良則 (リコー 取締役 会長)

委員

赤塚 庸 (野村総合研究所 取締役副会長)

飯塚 哲哉 (ザインエレクトロニクス 取締役会長)

池森 啓雄 (明電舎 常務執行役員)

石塚 茂樹 (ソニーグループ 社友)

石橋 さゆみ (ユニフロー 取締役社長)

伊藤 雅彦 (フジクラ 取締役会長 兼 取締役会議長)

乾 和行 (大豊産業 取締役社長)

今井 誠司 (みずほフィナンシャルグループ 取締役会長)

入江 仁之 (アイ&カンパニー 取締役社長)

岩切 貴乃

岩田 彰一郎 (フォース・マーケティングアンドマネージメント 取締役社長)

岩本 敏男 (NTTデータ 相談役)

宇井 隆晴 (日本レジストリサービス 取締役)

上杉 知弘 (FRONTEO 取締役最高執行責任者 (COO))

内ヶ崎 茂 (HRガバナンス・リーダーズ 取締役社長 CEO)

遠藤 宗 (アイスタイル 取締役社長COO)

大岡 哲 (大岡記念財団 理事長)

大我 猛 (boost technologies 取締役COO)

大西 徹 (かんぽ生命保険 常務執行役)

小川 英次 (帝人 取締役専務執行役員)

尾崎 弘之 (パワーソリューションズ 取締役)

小田 健太郎 (アイリッジ 取締役社長)

小野 傑 (西村あさひ法律事務所 オブカウンセル)

梶川 融 (太陽有限責任監査法人 代表社員 会長)

加藤 奂 (京王電鉄 特別顧問)

川上 登福 (経営共創基盤 共同経営者 (パートナー) マネージングディレクター)

川名 浩一 (ルブリスト 取締役社長)

菊地 麻緒子 (日立建機 取締役)

北所 克史 (日本政策投資銀行 取締役常務執行役員)

木村 尚敬 (経営共創基盤 共同経営者 (パートナー) マネージングディレクター)

草加 好弘 (レイヤーズ・コンサルティング 取締役)

熊谷 亮丸 (大和総研 副理事長 兼 専務取締役)

栗島 聡 (NTTコムウェア 相談役)

小泉 周一 (千代田商事 取締役会長)

齋藤 聖美 (ジェイ・ボンド東短証券 代表取締役)

酒井 香世子 (損保ジャパンDC証券 取締役社長)

笹川 淳 (大林組 取締役副社長執行役員)

志賀 俊之 (INCJ 取締役会長 (CEO))

島田 俊夫 (CAC Holdings 特別顧問)

下野 雅承 (日本アイ・ビー・エム 名誉顧問)

菅原 貴与志 (セジフィールド&パートナーズ・ジャパン 代表弁護士)

杉浦 英夫 (有限責任監査法人トーマツ マネージングディレクター)

杉野 尚志 (レイヤーズ・コンサルティング 代表取締役CEO)

鈴木 亨 (日本能率協会コンサルティング 取締役会長)

高島 幸一 (高島 取締役社長)

高田 恭介 (矢作建設工業 特別顧問)

高橋 弘二 (大日精化工業 取締役社長)

高畑 勲 (インフィニオンテクノロジーズジャパン 取締役 最高財務責任者)

瀧原 賢二 (日清製粉グループ本社 取締役社長)

竹内 章 (三菱マテリアル 取締役会長)

伊達 美和子 (森トラスト 取締役社長)

田中 豊人 (ICHI COMMONS 特別顧問)

田中 洋樹 (日本カストディ銀行 取締役会長)

田中 豊 (アートグリーン 取締役社長)

寺澤 辰磨 (横浜銀行 名誉顧問)

寺本 秀雄 (第一生命経済研究所 取締役社長)

中島 基善 (ナカシマホールディングス 取締役社長)

永堀 真 (フィリップ証券 取締役社長)

中村 哲也 (日本タタ・コンサルタンシー・サービス 副社長)

中村 正己 (日本能率協会 会長)

似鳥 昭雄 (ニトリホールディングス 取締役会長兼CEO)

乗田 俊明 (空港施設 取締役社長執行役員)

畑川 高志 (リバフェルド 代表取締役)

林 明夫 (開倫塾 取締役社長)

林 信秀 (みずほフィナンシャルグループ 顧問)

原田 明久 (ファイザー 取締役社長)

原田 文代 (日本政策投資銀行 常務執行役員)

東田 幸樹 (日本レジストリサービス 取締役社長)

樋口 智一 (ヤマダイ食品 取締役社長)

平井 康文 (楽天グループ 副社長執行役員)

平子 裕志 (ANAホールディングス 取締役副会長)

藤沢 卓己 (三井住友信託銀行 常務執行役員)

船倉 浩史 (野村総合研究所 顧問)

星 久人 (ベネッセホールディングス 特別顧問)

程 近智 (ベイヒルズ 代表取締役)

増田 真男 (日本政策投資銀行 常務執行役員)

益戸 宣彦 (RBGパートナーズ マネージング・パートナー)

松井 保幸 (中日本高速道路 執行役員)

松崎 正年 (コニカミノルタ 特別顧問)

三毛 兼承 (三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役 執行役会長)

水 留 浩 一 (F O O D & L I F E C O M P A N I E S 取締役社長 CEO)
三 原 寛 人 (昭芝製作所 取締役社長)
森 正 勝 (国際大学 特別顧問)
山 口 勝 弘 (空港施設)
山 田 匡 通 (イトーキ 取締役会長)
山 中 一 郎 (朝日税理士法人 代表社員)
横 田 成 人 (ヨコタエンタープライズ 代表取締役)
横 山 隆 吉 (不二工機 取締役社長兼グループCEO)
吉 丸 由紀子 (積水ハウス 取締役)
渡 部 一 文
渡 邊 靖 久 (R G A リインシュアランスカンパニー日本支店 共同代表
バイスプレジデント CFO)

以上98名

事務局

宮 崎 喜久代 (経済同友会 政策調査部 部長)
三 浦 雅 央 (経済同友会 政策調査部 マネジャー)