

## 第1章：人間社会の持続性と企業の継続性

### ◆企業の原点：

人間及び人間社会、そしてその本質的欲求を真に理解し、「継続的な価値創造力」を備えること、そして人々に対して価値創造の場を「継続的に提供」すること。

### ◆人間社会の持続性と企業の継続性は表裏一体

人間社会の持続性は企業の価値創造によって支えられ、企業の提供した価値が人間社会から認められて初めて企業の継続性が維持される。

### ◆企業こそが描く人間社会の長期ビジョン

企業は人間社会の持続性にかかわる課題に正面から向き合い、それらを乗り越えた姿を示す「人間社会の長期ビジョン」を描き、幅広いステークホルダーからの共感を得ながら「長期ビジョン」を羅針盤として価値創造を行い、人間社会に貢献し続ける。

### ◆企業「群」を形成し、全体最適に向けた人間社会の長期ビジョンとKGIのコンセンサスを人間社会の大きな課題を乗り越える解を得るためには、関連する要素をすべてを包含した「全体最適解」を導くことが必須。そのために新たなプロセスが必要。

- ・様々な企業が業界や国境を越え「群」として結集し、全体最適の視点から価値創造を目指す「バリュー・クリエーション・チェーン」を構築し、ビジョンとKGIを示す。
- ・その実現に向けて、全体最適価値を享受する生活者や企業を含めた様々なステークホルダーを巻き込み、「全体最適解」に対するコンセンサスを幅広く得る。

### ◆「ステークホルダー資本主義」は、企業は人間社会に対する価値貢献の主体である、という考え方そのもの。現状では、ステークホルダーに十分価値を提供できていない。



※「できている」「どちらかというできている」「どちらかというできていない」「できていない」の4段階のうち、「できている」と答えた割合 (出典：経営者意識調査)

### ◆価値創造の継続には、非連続な環境変化の中で新たな価値創造の源泉を見出すことが必要。

図2

(出典：経営者意識調査) (%)

No.	カテゴリ名	プラスの影響が大きい	プラスマイナスの影響が同程度	マイナスの影響が大きい
1	EPA/FTAの進展	43.8	50.8	5.4
2	米中対立の激化	2.7	28.5	68.8
3	各国における格差と社会の分断の拡大	3.5	44.3	52.2
4	新興国・途上国における人口爆発	33.1	46.6	20.3
5	新型コロナウイルス感染症拡大の長期化	5.0	23.9	71.1
6	脱炭素経済への移行	31.4	52.3	16.3
7	生物多様性保全への取り組み強化	29.1	66.4	4.5
8	技術覇権争いの激化	9.9	57.4	32.6
9	AI・IoTなどデジタル技術の進展	73.2	24.7	2.1
10	リバウンド経済の拡大	16.6	21.4	62.0
11	デジタルトランスフォーメーションの進展	27.5	60.4	12.1
12	デジタル技術の進展	44.0	53.3	2.7
13	人口減少・労働力不足の進行	9.8	16.7	73.5
14	少子化の進行	5.7	16.7	77.6
15	高齢化の進行	17.7	35.4	46.9
16	財政状況の悪化	3.6	18.6	77.8
17	地震、台風、集中豪雨などの自然災害の頻発	9.2	20.6	70.2

経営者の多くが「将来の事業に対してマイナスの影響が大きい」と懸念する項目でも、「プラスの影響が大きい」と前向きに考える経営者は少なからず存在する。

人間社会への価値貢献を継続するという使命感と破壊を厭わぬ変革を断行し、困難を機会に変えるチャレンジ精神が必要。

### ◆非連続な環境変化の中で、企業に変革を迫る代表的なものがデジタル技術の進展である。

- ・デジタル技術の持つリアルタイム性、ダイナミック性、リモート性は、価値創造のあり方を変える。
- ・人間社会は「データ」を価値源泉として多種大量のデータに直接アクセスし価値を創造する。「データ社会」へと移行し、全体最適の価値創造の可能性が増大。
- ・デジタル・トランスフォーメーション (DX) は「プラスの影響が大きい」が、破壊も伴う。日本の経営者の「デジタル・ディスラプション」に対する危機感は世界に比べて低い。

図3

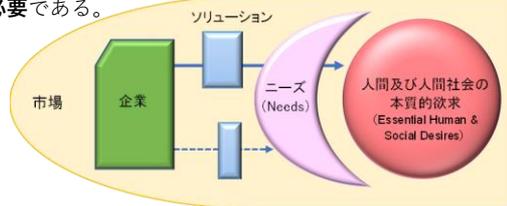


ゲームチェンジが起きるグリーンもしたたかにゲームチェンジを起こす側に回らなければ、デジタルに続く「ディスラプション」の波に飲み込まれる可能性がある。

## 第2章：人間及び人間社会の本質的欲求と企業の価値創造

こうした非連続な環境変化は「VUCA」と呼ばれ、先を見通すことの難しさの象徴として使われるが、「VUCA」を生み出しているのは人間及び人間社会そのものであり、「VUCA」を言い訳に思考停止するのではなく、人間及び人間社会をより深く知る努力が必要である。

その際に、現象として把握されるニーズの把握だけでは不十分で、表面的なニーズだけでなく、その奥にある「人間及び人間社会の本質的欲求」を追求すべきである。



### ◆人間社会の本質的欲求は、「SDGs」で表される

よって、企業によるSDGs推進は単なる社会貢献活動ではなく、人間社会の本質的欲求を捉えた価値創造そのものである。

### ◆人間の本質的欲求は、複数の欲求が同時に重なり合う。本質的欲求に迫る科学的アプローチも進展しつつある。

(欲求例) 「食事をする」というニーズの内側に、生理的欲求 (食欲)、安全欲求 (食の安全)、社会的欲求 (家族との時間)、承認欲求 (SNS映え)、自己実現欲求 (美容、健康) など様々な欲求が存在する。

人間の本質的欲求へのアプローチは、脳科学、デジタル技術などの科学的アプローチが進みつつある。また、人間の本質的欲求を満たす価値を実現する手段として、「技術トレンド」と「実現時期」のイメージを持つために技術経営 (MOT) の考え方が重要となる。

### 第3章：企業の継続的価値創造力の強化

軸	あるべき姿	現状	打ち手 (例)	経営者の声 (経営者意識調査より抜粋)
①リーダースhip	<ul style="list-style-type: none"> <li>過去のしがらみに囚われず、事業の新陳代謝や企業変革を大胆・迅速に決断・実行</li> <li>長期ビジョンの策定、価値創造の推進など、組織の壁を越えた協働を働きかけ主導</li> <li>継続的価値創造を牽引するトップを選任・評価する実効性のあるガバナンスの構築、実行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本企業の新任CEOの就任時年齢の中央値は60歳 (世界平均53歳)。外国人・女性の割合、他企業での職務経験やCEO経験、海外職務経験率、MBA保有率は他国との比較で最低</li> <li>日本企業の事業セグメント別の利益率について、売上高営業利益率10%未満のセグメントは91% (米国企業28%、欧州企業66%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>若い頃から多様な経営経験を積ませる経営者候補の選抜・登用・育成策の導入</li> <li>独立社外取締役など第三者による客観的意見も採り入れ、社内外からノミネートした候補者から社長を選</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>いつの時代もその時代に適した価値を創造し、社会へ提供し続けた企業が継続的に成長を果たしてきた。過去の成功、既存の組織や体制などのしがらみにとらわれて、変化への決断、実行ができない、任期を無難に過ごす経営者の退場が求められる。</li> <li>最も不思議なのは、経営トップが交代したのに、旧トップが相談役や顧問などの形で残り、責任なく経営に口出す、もしくは経営トップが忖度せざるを得ない制度である。これは、新しい経営トップの抜本的改革を大きく阻害する要因だと思う。</li> </ul>
②組織・企業文化	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様性、オープン性、柔軟性の組織で、社内外の多様な「知」を融合しイノベーションを創出、失敗を許容する企業文化を築き、新しい価値創造に挑戦</li> <li>社会性を重視した企業文化で自分の業務の意義を見出し、エンゲージメントを向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本人・男性・正社員を前提とする様々なアンコンシャス・バイアスが存在。経済分野のジェンダーギャップ指数は、156カ国中117位</li> <li>社員のエンゲージメントについて、「熱意ある社員」の割合は5% (世界平均20%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ミッションパーパスをトップが伝道しステークホルダーから共感を得る。パーパスを仕組みに落とし込み人材を惹きつけ活躍を助長</li> <li>社外人材とも協働できるオープンで柔軟な組織構造を設計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>成功体験の多い人間が出世するのが常だが、上司の過去の成功体験が、部下の新しい挑戦や異質の発想への阻害要因になりがち。失敗を許容する文化と、失敗含む多様な経験を正しく評価する制度が必要。</li> <li>幹部が看板ではなく個々の能力や行動力をもってビジネスに臨み、ビジネスを通じて個々の社会的使命を果たしていくことが、結果的に企業の発展につながるがやと明らかにしてきた。就職に対する若者の価値の見出し方も大きく変化している。</li> </ul>
③人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人が価値貢献を考え、主体的に自らの能力・スキルをアップデートし続けている</li> <li>人材が価値創造の「場」である企業に集まり能力を最大限に発揮、価値創造に貢献</li> <li>企業は自社の価値創造に必要な人材のポートフォリオを考え、優れた人材を惹きつける</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>勤務先以外での学習・自己啓発を行っていないが46%、「起業・独立したい」が15.5%と、アジア・太平洋地域14カ国中最下位</li> <li>企業経営者の85.5%は、価値創造人材が「不足している」と認識</li> <li>GDPに占める企業の能力開発費0.1%、米英仏独諸国 (1~2%) に比べて突出して低い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営戦略と一貫した人材戦略を策定し、最適人材ポートフォリオを設定し、社内外から「適所適材」で人材を登用</li> <li>社員の主体的な「価値創造力」向上の機会を提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本人が実現したいこと (Will)、活かしたい強みや克服したい課題 (Can)、業務目標や能力開発につながるミッション (Must) の項目からなる目標管理シート「Will-Can-Mustシート」を用い、一人ひとりの個性を生かし、やりたいことを目標に結び付けている。上長と本人が対話をしながらすり合わせを行い、本人が意識していることや大切にしていることなどを率直に話すことで内発的な動機を引き出し、最終的には本人が主体的・自律的に取り組めるように設定する。</li> </ul>
④オープン・イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>産学連携、大企業とベンチャー企業の連携、戦略的なM&amp;Aから新たな価値創造が行われる</li> <li>官民、業種の壁を超えてデータが連携され、人間社会の全体最適に向けた価値が創造されている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本の大学等の研究開発費のうち、企業負担は3.2% (2018年)。他国に比べて低い</li> <li>日本のベンチャー企業のIPOとM&amp;Aの割合は、7 : 3。米国では1 : 9とM&amp;Aが圧倒的</li> <li>企業が保有するデータについて、協調領域であっても他社とデータ連携することに慎重</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「自前主義」から脱却し、自社の価値創造に関し、大学・公的研究機関との間の資金、人材面での連携を強化。また、大企業とベンチャー企業間の投資やM&amp;A、人材面での交流を強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国立大学の独法化、ポストドク退治で、基礎研究力が中国、米に比して圧倒的に劣化した。ワクチンの開発も英、独、中、印、露、米が出来る中出来ない。ECも米、中が寡占体制。先端半導体は、韓中、米のみ。何としても、技術開発力をもう一度しっかり国際競争レベルに戻すことが最重要。大学が本当に大事だと思う。</li> </ul>

### 第4章：価値創造環境の整備

継続的価値創造のためには、企業の価値創造力強化とともに、環境変化の中で時代にそぐわなくなった制度改革や、新たな時代にふさわしい制度構築・ルール整備が必要

#### ①労働市場改革

時間管理を前提にした制度の見直し (創造性を発揮するための自律的な働き方の実現)

環境変化に対応する円滑な労働移動と人材流動化

#### ②教育改革

修得主義への転換 (多様な分野で能力を発揮する人材の発掘・育成)

多様な個性を育む個別最適化された教育の実現

#### ③データ連携・利活用環境整備

価値創造に向けた官民でのオープンデータ推進

バリュー・クリエーション・チェーンに向けたデータ連携基盤の早期社会実装

#### ④国際標準化戦略

日本発の国際標準化推進

国際交渉で活躍できる専門人材の養成