

第 18 回企業白書【企業白書 2022】

人間及び人間社会の本質的欲求と企業経営

——非連続な環境変化と継続的価値創造——

2022 年 1 月 11 日

公益社団法人 経済同友会

はじめに

新型コロナウイルスの感染拡大、デジタル化の進展、カーボンニュートラルへの挑戦など、企業は現在、非連続な環境変化に直面している。経済界で「VUCA」（Volatility [変動性]、Uncertainty [不確実性]、Complexity [複雑性]、Ambiguity [曖昧性]）という言葉が頻繁に聞かれるようになったのは、2008年9月のリーマンショックに象徴される世界金融危機を経た2010年代に入ってからであるが、今もなお世界中の経営者が事業環境の不透明性に悩み、中にはVUCAを業績不振の言い訳にするかのような声すら感じられた。

時を同じくして、2015年の国連サミットにおいて「持続可能な開発目標（SDGs; Sustainable Development Goals）」が全会一致で採択され、企業経営における大きな目標としても注目されるようになった。また最近では、「ESG」（環境、社会、ガバナンス）が企業価値を論じる上での重要な尺度となっており、企業はこれらを含めたより広い意味での「コーポレート・ガバナンス」を意識した経営に取り組まなければならなくなっている。

企業がVUCAを嘆くのではなく、前に進むために、SDGsやESGがまず自らの存在意義を見つめ直す手がかりとなっていると考えるのは、あながち間違っていないだろう。

世界全体では人口が拡大し、経済が発展し、情報が瞬時に駆け巡るようになって、人間社会での各種判断は複雑性を増し、単純には先が見通せない時代に入った。そのような中であるからこそ、企業は、その原点、すなわち「人間社会への価値貢献」の視点に立ち戻り、人間社会と真正面に向き合い、「人間社会のあるべき姿」を考え、それを「人間社会の長期ビジョン」として描き、これらを基に活動していくことが求められる。SDGsの提唱も、その長期ビジョンの一つであろう。

古くから日本では「三方良し」が企業の文化として根付き、人間社会への価値貢献を強く意識して、長期に事業を継続している企業が多い。日本における創業200年以上の長寿企業は4,000社を超えていると言われており、これは世界一を誇る数である。

SDGsの求めるところは、「人間及び人間社会の本質的欲求」を真に理解し、それを満たす価値創造と経済活動を「人間社会への価値貢献」として行うことだと考える。

今回、経済同友会では2013年以来約9年ぶりとなる『企業白書』をとりまと

めることとした。企業の継続的活動、すなわち、「継続的な価値創造力の維持」及び「人々への価値創造の場の継続的提供」という企業の原点に立って、人間社会の本質、すなわち「人間及び人間社会の本質的欲求」を真に理解し、価値創造をすることこそが、VUCA の下でも価値貢献の方向を見失わずに自らの方向を定め、SDGs や ESG にもかなう企業経営の本質である。こうした理解に基づき、優れた講師各位による講演とそれ及び意見交換、さらには 500 名を超える企業経営者からの回答を得た意識調査などに基づき、総勢 220 名強の委員全員で 1 年半にわたって議論を重ねてきた。

本白書は、その活動で得られた知見に基づく提言を中心に、活動の記録をまとめたものである。企業経営者各位の参考になれば幸いである。

公益社団法人 経済同友会
2020 年度企業経営委員会
委員長 遠藤 信博
委員長 寺田 航平

目次

はじめに

第Ⅰ部（提言）：人間及び人間社会の本質的欲求と企業経営 ——非連続な環境変化と継続的価値創造——・・・ 3

第1章 人間社会の持続性と企業の継続性・・・・・・・ 3

1. 人間社会と企業の価値創造・・・・・・・ 3

- (1) 企業の原点
- (2) 人間社会と企業は表裏一体
- (3) 企業こそが人間社会の長期ビジョンを描かねばならない
- (4) 企業「群」を形成し全体最適解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

2. 「ステークホルダー資本主義」と企業の価値創造・・・・・・・ 5

- (1) 脚光を浴びる「ステークホルダー資本主義」
- (2) 株主も含めた幅広いステークホルダーに応える経営
- (3) ステークホルダーの共感を得る価値創造ストーリーが求められる
- (4) ステークホルダーに十分な価値を提供できているか

3. 非連続な環境変化と企業の価値創造・・・・・・・ 10

- (1) 企業が直面する非連続な環境変化
- (2) 継続的な価値創造を可能にする非連続な企業変革
- (3) デジタル・トランスフォーメーション(DX)と価値創造
 - (a) デジタル技術の進化と人間社会の全体最適解の実現
 - (b) DX による価値創造プロセスの変化と新たな価値創造機会の創出
 - (c) DX が可能にする分散型価値創造
 - (d) デジタル・ディスラプションの波
- (4) グリーン・トランスフォーメーション (GX) と価値創造
 - (a) 「カーボンニュートラル」という人間社会の長期ビジョン
 - (b) ステークホルダーが迫る企業変革
 - (c) GX で追求する人間社会の持続性

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・・・・・・・・・・19

1. 人間及び人間社会の本質的欲求とは何か・・・・・・・・・・19

- (1) 価値創造に求められる人間及び人間社会への深い理解
- (2) 人間の本質的欲求と価値創造
- (3) 人間社会の本質的欲求と価値創造

2. 人間及び人間社会の本質的欲求を捉える経営・・・・・・・・・・23

- (1) 人間及び人間社会の本質的欲求を捉えられているか
- (2) 人間の本質的欲求に迫る科学的アプローチ
- (3) 全体最適をつくるためのデザイン
- (4) 技術経営（MOT）の重要性

第3章 企業の継続的価値創造力の強化・・・・・・・・・・28

1. リーダーシップ・・・・・・・・・・28

- (1) 価値創造を牽引できるトップの能力・資質
 - (a) 企業変革や事業組み換えを断行する「決断力・実行力」
 - (b) 先見性のあるビジョンを示すことのできる「課題設定力」
 - (c) 自社や業界の壁を超えた協働を導く「共創力」
- (2) 優れたトップを選任・登用・育成できる仕組み

2. 組織・企業文化・・・・・・・・・・34

- (1) 継続的価値創造と組織・企業文化
 - (a) イノベーション創出に不可欠な「多様性」
 - (b) アジャイル型組織をつくるための「柔軟性」
 - (c) バリュー・クリエーション・チェーンを構築するための「オープン性」
 - (d) イノベーションを起こすための「失敗を奨励する文化」
 - (e) 人間社会の持続性を追求する「社会性」
- (2) 組織・企業文化の変革に向けて

3. 人材・・・・・・・・・・40

- (1) 価値創造人材の要件
- (2) 価値創造人材の獲得・育成に向けて
 - (a) 社員のリスキリング／アップスキリングの強化
 - (b) 既存制度とは別の評価・処遇制度の導入
 - (c) 人材流動化の促進

- 4. オープン・イノベーション・・・・・・・・・・・・・・・・・・44
 - (1) 継続的に価値創造に向けた「自前主義」からの脱却
 - (2) 真のオープン・イノベーションを実現するデータ連携

第4章 価値創造環境の整備・・・・・・・・・・・・・・・・・・47

- 1. 価値創造人材の活躍を促すための労働市場改革・・・・・・・・47
 - (1) 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
 - (2) 環境変化に対応する円滑な労働移動と人材の流動化
- 2. 価値創造人材を育てるための教育改革・・・・・・・・・・48
 - (1) 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
 - (2) 多様な個性を育む個別最適化された教育の実現
- 3. 分散型価値創造を促進するデータ連携・利活用のための環境整備・・・・・・・・50
 - (1) 価値創造に向けた官民でのオープンデータ推進
 - (2) 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. 人間社会への価値貢献を広げるための国際標準化戦略・・・・・・・・50
 - (1) 日本発の国際標準化推進
 - (2) 国際交渉で活躍できる専門人材の養成

第Ⅱ部（事例）：経営者ヒアリング・・・・・・・・・・ 53

1. 伝統的日本企業の変革と価値創造・・・・・・・・・・ 55

- (1) 日立製作所 東原 敏昭 取締役 執行役社長 兼 CEO・・・・・・ 55
- (2) キッコーマン 堀切 功章 取締役会長 CEO・・・・・・ 61
- (3) 味の素 西井 孝明 取締役社長 最高経営責任者・・・・・・ 65

2. デジタルプラットフォーマーの価値創造・・・・・・・・・・ 71

- (1) アマゾン 渡部 一文 バイスプレジデント・・・・・・ 71
- (2) Zホールディングス 川邊健太郎 取締役社長 Co-CEO・・・・・・ 77

3. スタートアップ企業の価値創造（パネル討論）・・・・・・・・・・ 81

- (パネリスト) 出雲 充 ユーグレナ 取締役社長
- 辻 庸介 マネーフォワード 取締役社長 CEO
- 平野 未来 シナモン 取締役社長
- (モデレーター) 寺田 航平 寺田倉庫 取締役社長 CEO

第Ⅲ部（寄稿）・・・・・・・・・・ 91

1. 「ヒューマナイズング・ストラテジー」 野中郁次郎 一橋大学名誉教授 ・・・・・・・・・・ 93

2. 「禅（宗教）と経営」 松山大耕 妙心寺退蔵院副住職・・・・・・・・ 104

第Ⅳ部（資料）：経営者意識調査結果・・・・・・・・・・ 111

1. 調査概要・・・・・・・・・・ 113

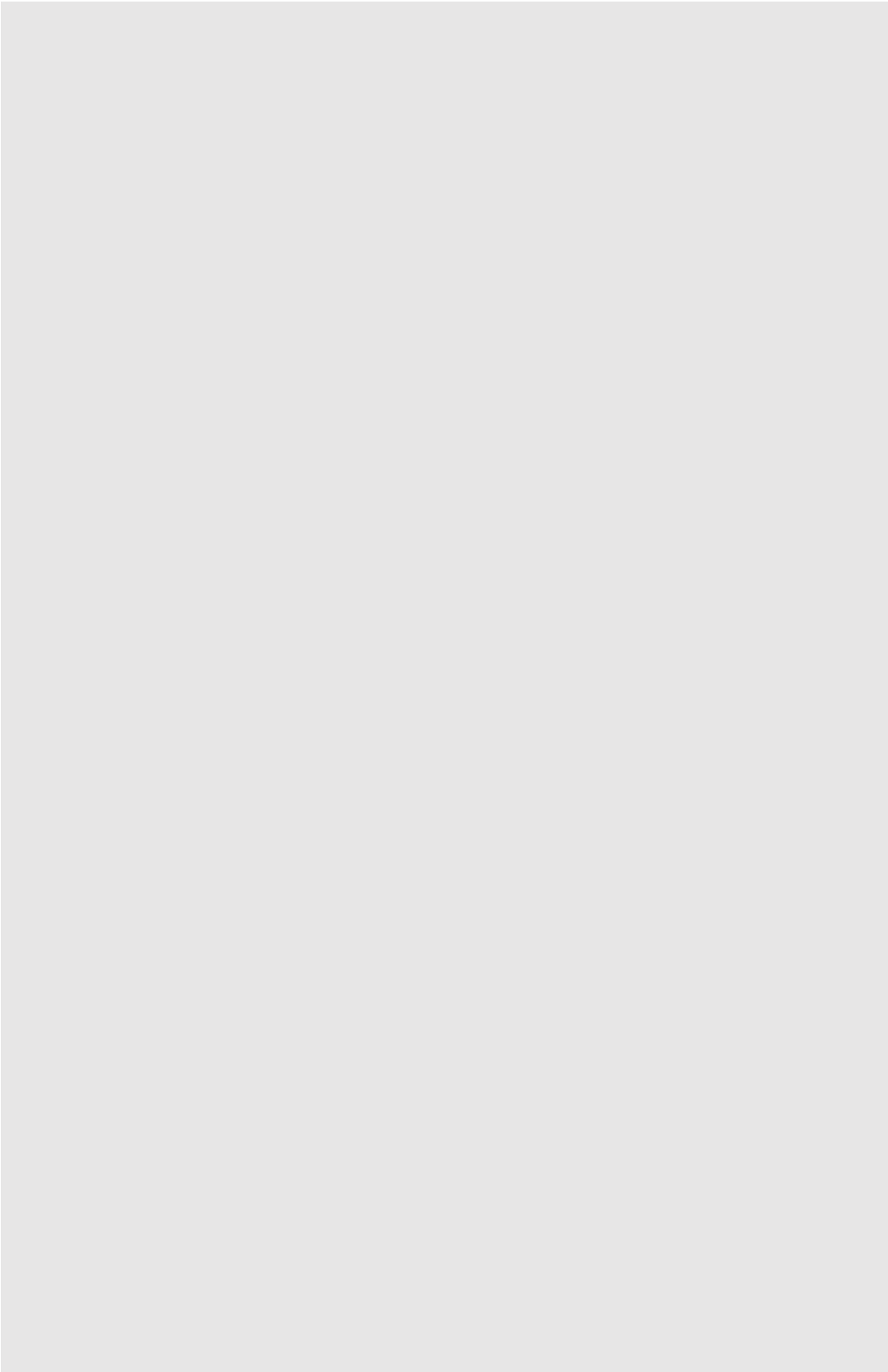
2. 回答者所属企業のプロフィール・・・・・・・・・・ 113

3. 回答結果・・・・・・・・・・ 117

- (1) 企業を取り巻く環境変化について
- (2) 人間及び人間社会の本質的欲求の把握と価値創造について
- (3) 価値創造力強化について
- (4) 企業の継続的な価値創造の強化に関する自由記述

おわりに

第 I 部(提言):人間及び人間社会の本質的欲求と企業経営
——非連続な環境変化と継続的価値創造——



第1章 人間社会の持続性と企業の継続性

1. 人間社会と企業の価値創造

(1) 企業の原点

企業の原点を考えるには、「人が生きる」ということが出発点にあらう。「人が生きる」ということは、「人が活かされる」ということであり、人間社会での価値貢献が認められた時に「人は生きる」ことができる。

企業は、企業による人間社会への価値貢献に共感した人々が集まって価値創造をする場であり、人々は「企業という窓」を通して人間社会へ価値提供、価値貢献をする。

このために、企業は常に人間社会に正面から向き合い、人間及び人間社会を深く理解することで、人間社会に対してより良い価値創造をすることが求められる。

特に、ニーズに応える形で、市場に受け入れられ、留まることができるソリューションを提供するために、企業は「人間及び人間社会の本質的欲求」を真に理解し、少しでもそれに近づいたソリューションを提供することが必要である。これは継続的な価値創造をする上では、欠くことのできない活動である。

これらの観点から、企業の原点とは、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」することだと言える。

(2) 人間社会と企業は表裏一体

このように、企業には「継続的に価値を創造する能力を持つこと」と、「人々に継続的に価値創造の場を提供すること」が求められることを考えると、企業にとって最も重要なのは、「継続性」(コンティニュイティ)である。

他方、人間社会にとって最も重要なのは、「持続性」(サステナビリティ)である。それは、企業の継続的価値創造、価値提供によって支えられている。こうした中で、企業が創造し、人間社会に提供した価値が、人間社会の持続性に貢献したと認められると、その提供価値が評価され、企業は自らの継続性を維持するこ

第 I 部(提言)

とができる。その意味で、まさに人間社会の持続性と企業の継続性は、表裏一体の関係にあると言える。

(3)企業こそが人間社会の長期ビジョンを描かねばならない

人間社会の持続性と企業の継続性が表裏一体の関係を保つ中で、人間社会の持続性を価値提供で支える企業は、人間社会が持続的に発展し、かつ企業の価値貢献の方向をも示すことにもなる「人間社会の長期ビジョン」を描くという、非常に重い役目を同時に担っていることになる。

今日の人間社会は、気候変動、資源・エネルギー問題、人口動態の変化（人口減少、人口爆発、少子・高齢化）、経済格差の拡大、感染症や疾病の脅威など、人間社会そのものの持続性を脅かしかねない様々な課題に直面している。

企業は、これらの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指し示す人間社会の長期ビジョンを描かねばならない。そして、そのビジョンに対して、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ことこそが、人間社会から生かされる企業の目的であり、存在意義である。

(4)企業「群」を形成し全体最適解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

人間社会の多くの課題は相互に絡み合い、複雑化している。これらの課題に対して個別最適のアプローチで解決を図ることでは、結果的に個別解相互の矛盾を解くことができず、本質的な解を得ることは難しい。それがあある意味では、“VUCA” と呼ばれる状況を生んでいる一要因とも考えられる。

人間社会の大きな課題となっている環境問題、エネルギー問題などを乗り越える解を得るためには、関連する要素すべてを包含した「全体最適解」を導こうとする姿勢が必須となる。全体最適解の追求においては、従来の価値創造にはなかった新たなプロセスが必要となる。

1 点目は、もはや一企業だけでは全体最適の価値創造を完結することはできないため、様々な領域で自らの能力を磨き上げた企業が、業界の壁を超え、国家の境界をも超えて「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」を構築することである。さらに、このバリュー・クリエーション・チェーンで、各々の叡智を結集して人間社会の長期ビジ

ョンを描き、重要目標達成指標（KGI; Key Goal Indicator）を示すことが重要である。

そして、2 点目は、その実現に向けては、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ながら、全体最適解に対するコンセンサスを幅広く得ることを前提とすることである。このコンセンサスのレベルが高ければ高いほど、KGI の達成度合いが高く、大きな社会変革となる。

世界では、すでに「Smart X」（X には、例えば Environment, Energy, Healthcare, Mobility, Society という言葉が入る）と呼ばれるソリューション提供の試みが始まっているが、この「スマート」という言葉が表す中身が、実は「全体最適」そのものである。

それらの取り組みは、いずれもまだ始まったばかりであり、「スマート・シティ」などまずは特定の地域で、特定の分野やテーマに特化した最適解を目指す活動になっているが、一つの分野が他の分野ともつながって社会全体へ広がり、一つの地域が国家、さらには地球全体へと広がり、やがては真の意味での「スマート・ソサエティ」が実現し、人間社会の持続性をしっかりと支えていくことになる。それが、バリュー・クリエーション・チェーンが目指す目標である。

2. 「ステークホルダー資本主義」と企業の価値創造

（1）脚光を浴びる「ステークホルダー資本主義」

近年、世界では「ステークホルダー資本主義」が脚光を浴びている。これはまさに、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である。

例えば、2019 年 8 月、米国の経営者団体であるビジネス・ラウンドテーブル（BRT; Business Roundtable）は、米国を代表する大企業のトップ 181 名が署名した「企業の目的に関する声明」を公表した。同声明では、各企業が自らの目的を果たす中で、株主だけでなく、顧客、社員、取引先、地域社会などあらゆるステークホルダーに価値を提供すべきであるとしている。

それまで BRT は、1997 年 7 月の「コーポレート・ガバナンスに関する声明」の中で、「企業の主目的は、株主への経済的利益を生み出すことである」と唱えてきた。これは、米国で主流となってきた「株主資本主義」の考え方そのものであり、その方針転換が注目を集めた。

第 I 部(提言)

また、世界経済フォーラム（WEF; World Economic Forum）は、2020 年 1 月に開催された年次総会（ダボス会議）のテーマを「ステークホルダーがつくる持続可能で結束した世界」とした。

同総会では、世界の主要 120 社が、ステークホルダー資本主義の進捗を測定するための共通指標を開発することを支持した。これを受け、WEF では同年 9 月に『ステークホルダー資本主義の進捗を測定～持続可能な価値創造のための共通の指標と一貫した報告を目指して～』と題する報告書を公表し、「ガバナンス」「地球」「人」「繁栄」に関する共通指標と開示・報告の枠組みを示している。

(2)株主も含めた幅広いステークホルダーに応える経営

ただ、BRT の声明等の動きには懐疑的な見方もある。SDGs や ESG の観点から、様々なステークホルダーから企業への期待や要求が日増しに高まっていることは事実である。一方で、今なお多くの株主・投資家は業績や株価の動向を重視し、収益力向上を強く求めている。

理想と現実の狭間で、こうしたバランスについて、経営者は常に頭を悩ませている。最近、その難しさを象徴するような出来事が起きた。フランスの食品大手ダノンにおける CEO 解任劇である。

同社は、「人と自然重視の資本主義」を掲げ、SDGs で先進的企業として注目されてきた。2020 年 6 月の株主総会では、フランスの会社法で新たに設けられた「使命を果たす会社（Entreprise à Mission）」モデルを上場企業で初めて採択している。それによって、同社は環境・社会面での目的や目標を定款に明記し、その達成状況を独立委員会が監督する仕組みを導入するなど、時代を先取りする経営を進めてきた。

ところが、競合他社に比べ、業績・株価が低迷し続けたことなどから、一部のアクティビストから CEO 交代を求める声が高まり、2021 年 3 月に取締役会が CEO 解任を決定する事態となった。

人間社会への価値貢献と企業の収益性は、決して矛盾するものではない。しかし、成果として現れる時間軸を考えると、短期的には相反するものに見える場合がある。経営者として信念を持ってステークホルダーに説明を尽くすとともに、非財務面も含めて真に企業が評価される仕組みづくりが求められる。

経営者の声（「経営者意識調査」より）

- 企業の継続的な価値創造を強化するには、そうした企業の社会課題に対する取り組みが適切に評価される新しい資本主義への移行が必要と考える。

企業の社会価値の創造には中長期的なコミットメントが必要であるが、現在の金融システム市場は、ESG 評価が広がりつつあるものの、依然として短期的利益をより重視している。企業活動の SDGs への貢献度や ESG の取り組み状況の評価を、現在の企業価値に反映させる新たな会計制度などの制度設計、及び、それを支える企業の情報開示の発展と対話を通じた投資家の意思決定プロセスの改善が必要だと考える。

また、現在の経営者評価システムは、報酬と企業の短期的利益との連動が強い。経営者が企業の長期的利益にコミットできるような透明性のある評価システムへの見直しに向けた議論が必要である。

(3)ステークホルダーの共感を得る価値創造ストーリーが求められる

こうした問題意識に基づき、世界ではすでに ESG に関する情報開示・報告のガイドラインづくりが進んでいる（注¹）。ステークホルダー資本主義の進捗を測定する WEF の共通指標も、様々な指標の統合を目指したものである。

海外主導で進む動きの中で、日本企業の取り組みが十分に評価されず、気が付けば、ステークホルダー資本主義においても、世界から遅れを取りかねない（注²）。

日本でも、グローバルに事業を展開する企業を中心に、「統合報告書」等の作成が進み始めた。しかし、各企業がどのような考え方の下に価値創造を行っているのか、ステークホルダーの共感を得られるようなストーリーが弱いとの課題も指摘されている。単に、「社会貢献」の実績をアピールするだけでは不十分である。

¹ 例えば、グローバル・レポーティング・イニシアティブ（GRI; Global Reporting Initiative）「GRI スタンダード」（2016 年）、国際統合報告評議会（IIRC; International Integrated Reporting Council）「国際統合報告フレームワーク」（2013 年）、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD; Task Force on Climate-related Financial Disclosures）提言（2017 年）など。

² FTSE 社による ESG 評価に基づく国別ランキング（主要インデックスに採用されている主要 9 カ国・地域）では、①フランス、②英国、③カナダ、④インド、⑤米国、⑥日本、⑦香港、⑧韓国、⑨中国、の順になっており、日本企業の ESG 評価は必ずしも高くない。
出典：年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）『2020 年度 ESG 活動報告』（2021 年 8 月）

第 I 部(提言)

例えば、日本企業から見て、株主・投資家からの理解が得られにくい対話テーマとして、以下の 3 点が指摘されている(注³)。

- ① 多角化経営やそれに伴う複数事業のポートフォリオ・マネジメントのあり方
- ② 新規事業創出やイノベーションに対する「種植え」に関する取り組み
- ③ ESG/SDGs などの社会的価値と企業の稼ぐ力・競争優位性に基づく経済的価値の両立に向けた取り組み

欧米の価値観が色濃く反映された指標やガイドラインでは、日本企業の強みが十分に表現されないという声もある。しかし、単に日本の特殊性を訴えているだけでは意味がない。

日本企業として、何を重視して価値創造に取り組んでいるのか、海外のステークホルダーにも理解できる言葉での説明が必要である。例えば、味の素は中期経営計画で「規模の KPI」を掲げることを止めた。その理由や経営者としての考え方を、『統合報告書 2020』の社長メッセージとして、次のように説明している(注⁴)。

あえて規模の KPI を捨てました

2020 年 2 月に作成した中期経営計画では、ROIC、オーガニック成長率、重点事業売上高比率、従業員エンゲージメントスコア、単価成長率の 5 つの財務・非財務の重点 KPI を公表しました。日本の一定規模以上の上場企業の中期計画としては、規模の目標を開示せず、主要事業の ROIC と資本コスト(WACC)目標を開示することは、あまり例がないと思います。アナリストや投資家からは、従来と同じような売上高や事業利益の目標の開示を求められ、従業員からも戸惑いの声が聞こえてきました(誤解のないように申し上げます、規模の KPI を開示しないのではな

く、そもそも、規模の KPI を掲げることを止めたのです)。規模を追う経営は、知らず知らずのうちに、経営のフォーカスが緩み、競争力の劣る事業・経済価値を生まない事業を含むコングロマリットとなるリスクをはらんでいます。実際に、前中期経営計画の未達の要因となり、私は危機感を覚えました。規模の KPI 志向は、長年にわたり醸成されてきた企業文化そのものだといえます。そのため資本コストを上回る ROIC 重視の収益方針への転換にあたっては、企業文化を変革しなければならないと強く決意しました。

³ 経済産業省『サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会 中間とりまとめ』(2020 年 8 月)

⁴ 味の素グループ『統合報告書 2020』(2020 年 8 月)。

西井孝明氏(味の素 取締役 代表執行役社長 最高経営責任者)講演「味の素グループの ASV 経営ーパーパスドリブン組織への変革」(経済同友会 2020 年度企業経営委員会第 5 回会合 [2021 年 2 月 1 日])。本白書の第 II 部参照。

(4)ステークホルダーに十分な価値を提供できているか

日本企業にとって、真剣に考えなければいけないことは、自信を持って「ステークホルダーに価値を提供している」「自社の目的をステークホルダーと共有できている」とは言い切れない現状である。

図表:ステークホルダーへの価値提供

	1 位	2 位	3 位	4 位	5 位
価値提供先としての優先度	顧客 2,097pt	従業員 1,872pt	取引先 1,140pt	株主・投資家 1,127pt	地域社会 969pt
	↓	↓	↓	↓	↓
価値提供「できている」	48.5%	37.5%	30.3%	29.3%	20.6%
自社の目的の共有「できている」	22.3%	52.1%	14.8%	27.1%	10.0%

(出典) 経営者意識調査結果 (第IV部参照)

(注) 「価値提供先としての優先度」は、それぞれの回答順位を重みづけして集計。

1 位=5 ポイント、2 位=4 ポイント、3 位=3 ポイント、4 位=2 ポイント、5 位=1 ポイント。

「価値提供」「自社の目的の共有」に関する回答者の割合は、「できている」のみで、「どちらかと言えばできている」という回答は含まれない。

日本では、近江商人の「三方良し」や、渋沢栄一の「論語と算盤」に代表されるように、幅広いステークホルダーを視野に入れた経営、特にお客様や社員の利益を第一に考える経営がすでに志向されてきた。その意味で、日本企業はステークホルダー資本主義の考え方に慣れ親しみ、その体現者であると自負してきたはずである。

しかし、「価値を提供できている」「目的を共有できている」と自信を持って言えないという経営者の自覚は、企業としての価値創造力が低下していることの表れではないだろうか。

この現実には危機感を持ち、いかに日本企業の価値創造力を強化していくべきかについて真剣に考え、行動していかなければ、人間社会の持続性への貢献どころか、企業の継続性も危ういものになってしまう。

3. 非連続な環境変化と企業の価値創造

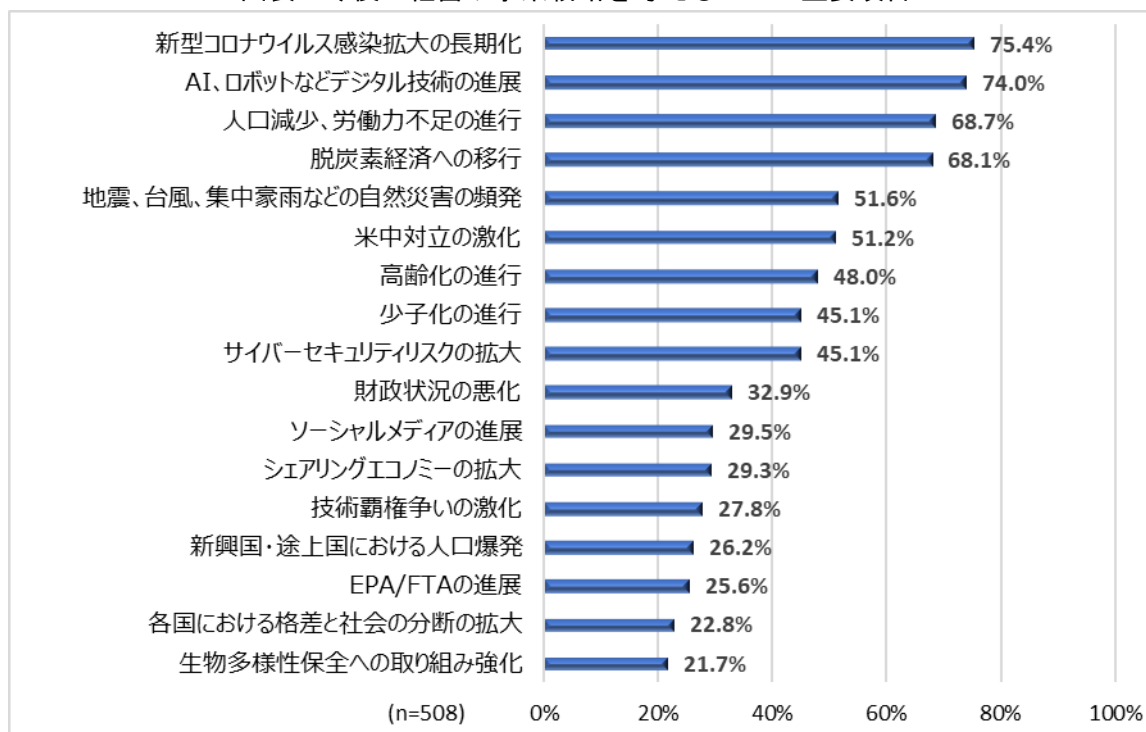
(1)企業が直面する非連続な環境変化

企業の価値創造力の強化を考える上で重要なことの一つは、環境変化への迅速な対応である。

今日、人間社会ではこれまでの前提が通用しない非連続な環境変化が起きている。その中には、人間社会の持続性や企業の継続性にとって脅威となるものも少なくない。経済活動や国民生活の様相を一変させた新型コロナウイルスの世界的な感染拡大は、その象徴と言える出来事である。

こうした中で、日本の企業経営者 510 名から回答を得た「経営者意識調査」の結果からも明らかなように、新型コロナウイルス感染拡大など現下の危機克服に加え、デジタル化や気候変動問題が迫る社会変革、人口減少や少子・高齢化など日本の不可逆的な構造問題への対応などが、今後の経営や事業戦略を考える上での重要課題となっている。

図表：今後の経営や事業戦略を考える上での重要項目



(出典) 経営者意識調査結果 (第IV部参照)

(2) 継続的な価値創造を可能にする非連続な企業変革

企業が価値創造を継続していくためには、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である。そのためには、企業自身も過去のしがらみにとらわれることなく、事業や組織の非連続な変革に挑戦していかなければならない。

変革は「破壊」と「創造」を伴うものである。破壊を恐れ、変革が遅々として進まず、創造も起きにくかったのが、この数十年間の日本の現実であった。

一方、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」と懸念している項目でも、「プラスの影響が大きい」「プラスとマイナスの影響が同程度」と前向きに考える経営者は少なからず存在する。

今の日本企業にとって必要なのは、人間社会への価値貢献を継続するという自らの目的・存在意義に裏打ちされた使命感と、破壊を厭わぬ変革を断行し、困難を機会へと変えるチャレンジ精神であり、それを体現すべきなのが、リーダーたる経営者である。

図表：将来の事業に対しての影響度合い

今後の経営の方向性や事業戦略を 考える上で重要な項目	プラスの 影響が大きい	プラスとマイナスの 影響が同程度	マイナスの 影響が大きい
新型コロナウイルス感染拡大の長期化	5.0	23.9	71.1
AI、ロボットなどデジタル技術の進展	73.2	24.7	2.1
人口減少、労働力不足の進行	9.8	16.7	73.5
脱炭素経済への移行	31.4	52.3	16.3
地震、台風、集中豪雨などの自然災害の頻発	9.2	20.6	70.2
米中対立の激化	2.7	28.5	68.8
高齢化の進行	17.7	35.4	46.9
少子化の進行	5.7	16.7	77.6
サイバーセキュリティリスクの拡大	16.6	21.4	62.0
財政状況の悪化	3.6	18.6	77.8
ソーシャルメディアの進展	44.0	53.3	2.7
シェアリングエコノミーの拡大	27.5	60.4	12.1
技術覇権争いの激化	9.9	57.4	32.6
生物多様性保全への取り組み強化	29.1	66.4	4.5
新興国・途上国における人口爆発	33.1	46.6	20.3
各国における格差と社会の分断の拡大	3.5	44.3	52.2
EPA/FTAの進展	43.8	50.8	5.4

(出典) 経営者意識調査結果 (第IV部参照)

(3) デジタル・トランスフォーメーション(DX)と価値創造

(a) デジタル技術の進化と人間社会の全体最適解の実現

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。「第 4 次産業革命」という言葉が示すように、モノのインターネット (IoT)、人工知能 (AI)、ビッグデータ、ロボットなどデジタル技術の指数関数的な進展は、人間社会に革命的变化をもたらす。

デジタル技術の進化は、人間社会を場所や時間の制約から解放し、少し先の未来を予知して、それに対する対応策を価値として提供可能にする。これには、デジタル技術の進化によって作り出される、以下の 3 つの機能が大きな役割を果たし、価値を生む要素となっている。

- ① リアルタイム性：膨大な処理を瞬時にこなし、価値を生み出す。
- ② ダイナミック性：多種・大量のデータから直接価値を創造する。
- ③ リモート性：場所の制約を超えて、人や社会をつなぎ、大量のデータのやりとりで価値を創出する。

こうした 3 つの機能と、大量のデータを瞬時に処理する能力の向上が相まって価値創造の方法が変わり、人間社会は「情報」が価値源泉であった「情報社会」から、「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」へと移行しつつある。

この価値源泉の変化は、価値創造のあり方そのものにも大きな影響を与える。まず、限られたデータの部分集合を元につくられた情報から生まれる価値は、データが限られていることから、「演繹的」な部分最適（または局部最適）型の価値であった。一方、リアルタイムで扱えるデータ量がこの四半世紀で従来とは比較にならないほど増大したデータ社会においては、結果として従来にない広い範囲で、多種多様な要素を含んだ最適化が可能となる「帰納的」な全体最適の価値創造の可能性が見えてきている。

こうした全体最適価値の創造は単独企業では難しく、価値創造のフォーメーションとして、多種の領域で高度な専門能力を持つ複数の企業がバリュー・クリエーション・チェーンを形成する必要性が出てきている。その点においても、デジタル技術の進化は企業間でのデータ共有とバリューチェーンの形成、それに基づく価値創造の実現を容易にしている。

今後、コンピューティングパワーの更なる向上（量子コンピュータ等）や、ネットワークの高速化・広範囲化などがさらに広がれば、経済活動や国民生活から生じる膨大なデータを使い、国全体、人間社会全体へと最適化の範囲が広がって

いき、人間社会の持続性により資する価値創造が可能になっていく。

(b)DX による価値創造プロセスの変化と新たな価値創造機会の創出

こうしたデジタル技術の進展に伴い、「デジタル・トランスフォーメーション(DX)」という言葉があらゆる場面で語られるようになったが、DX は単にこれまでの事業や業務プロセスを IT 化、デジタル化することではない。DX とは、デジタル技術やデータを活用し、製品、サービス、ビジネスモデル、組織、プロセスを抜本的に刷新していく、まさに破壊的創造である。

DX は価値創造の面でも破壊的創造をもたらす。今後到来するデータ・ドリブンな社会では、社会で生成される多種・多量のデータを瞬時に収集し、サイバー空間上で AI 等のソフトウェアとともに価値が創造される。

その際、サイバー空間で得られた価値を、人間社会で高い価値として適用するためには、価値そのものを形成する新たなアーキテクチャーと、新たな物理インターフェイスを定義する必要がある。これは、新たなビジネスモデルが創出できることを意味しており、新たな事業機会そのものである。

よって、企業はこの新たなアーキテクチャーと物理インターフェイスの定義の機会において、標準化も含め、積極的にリーダーシップを発揮し、価値創造の主導権を握ることが重要となる。逆に、こうした活動ができない場合には、フォロワー（追随者）にしかなり得ず、大きな価値創造は期待できなくなる。

デジタル技術の発達、それに伴う DX の進展を好機と捉え、新たな枠組みの中で勝ち筋を見つけ、好機をものにしていくことが重要であるが、DX が世界同時に進行する現在は、まさにこの好機である。

(c)DX が可能にする分散型価値創造

DX によって、データ・ドリブンな社会が進展し、人間社会「全体」の最適化が追求される一方、そのための価値創造や価値提供の手段は、「分散」の方向にも進んでいくと考えられる。

第一は、リモート環境を活用した分散型の価値創造である。コロナ禍で、空間の制約を超え、ウェブ会議システム、ビジネスチャットツールなど使い、働き、学ぶことが当たり前の風景となった。今後の価値創造においても、リモートワークは大きなツールとなる。

もちろん、リモートワークによる働き方はまだ過渡期である。先進的な IT 企

第 I 部 (提言)

業でも、コロナ禍で外部とのコミュニケーションが減り、組織のサイロ化が進んで、イノベーションを脅かしているとの指摘もあり、課題はある（注⁵）。

しかし、人間社会にとってより高い価値を生み出していくためには、企業は一つの部署（場所）にいる人材だけでなく、社内外、国内外を問わず、どこに住んでいる人材でも、必要な人材をネットワークでつなぎ、プロジェクトベースで価値創造のプロセスに参画できる環境を築くことが求められる。こうした分散型の価値創造の環境づくりは、自律した多様な「個」を活かす組織づくりの観点でも重要である。

第二は、個々人にとって個別最適化された価値創造である。DX は「個別最適」ではなく「全体最適」を目指すものであるが、すべての個人にとって個別最適な製品・サービスの提供を実現することが、ある意味で全体最適になるとも言える。

すでに、個人の趣味・嗜好に合わせた製品・サービスの提供、インターネットの閲覧履歴に応じた検索結果や広告の表示など、「パーソナライゼーション」は始まっている。今後、よりデータや 3D プリンターなどのデジタル技術を駆使することによって、より高度なパーソナライゼーションによる価値創造が可能となる。

(d) デジタル・ディスラプションの波

このような状況の中で、多くの経営者は、「デジタル化」「DX」は将来の事業に対して「プラスの影響が大きい」と考えている。しかし、実は、デジタル技術を駆使した新規参入者が新しいビジネスモデルを創造し、既存の産業構造やビジネスモデルを破壊する「デジタル・ディスラプション」の波が押し寄せていることを忘れてはならない。

デジタル・ディスラプションに関して、世界の経営者の危機感は強い。スイスのビジネススクール IMD の調査によれば（注⁶）、世界の経営者の 90% は、デジタル・ディスラプションが「変革的なインパクトが大きい」と認識しており、ここ数年でそのように考える経営者は急増した（2015 年調査時点では 27%）。もはや「中程度のインパクトがある」「影響なし／軽微なインパクトがある」とし

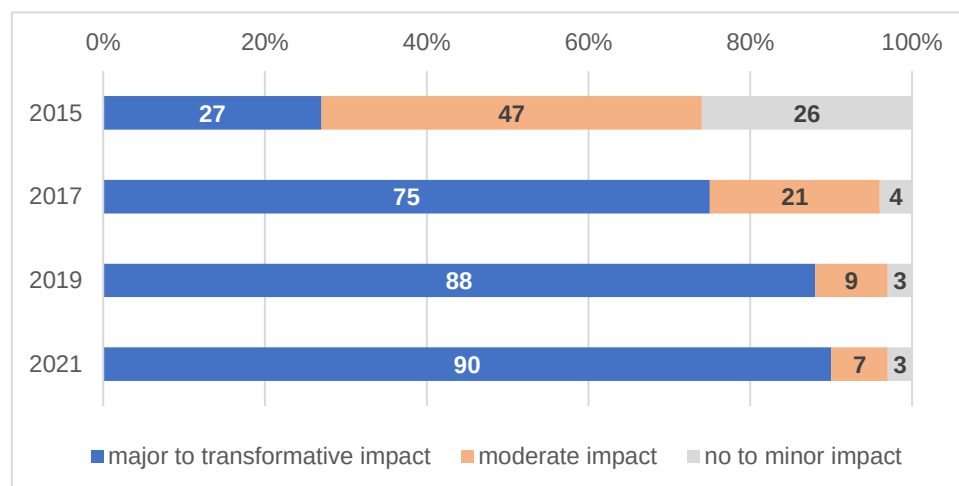
⁵ マイクロソフト社が 16 万人の社員を対象に実施した調査によると、コロナ禍のリモートワークにおけるウェブ会議やメールについて、近い関係者とは増えているが、関係が遠いと減っているという結果となり、「組織のサイロ化が進んでいる」「イノベーションを脅かしている」と結論付けている。

（出典）Microsoft, “The Next Great Disruption Is Hybrid Work—Are We Ready?” (March 2021)

⁶ Global Center for Digital Business Transformation, IMD, *Digital Vortex 2021: Digital Disruption in a COVID World*, April 27, 2021.

ているのは、それぞれ 7%、3%に過ぎない。

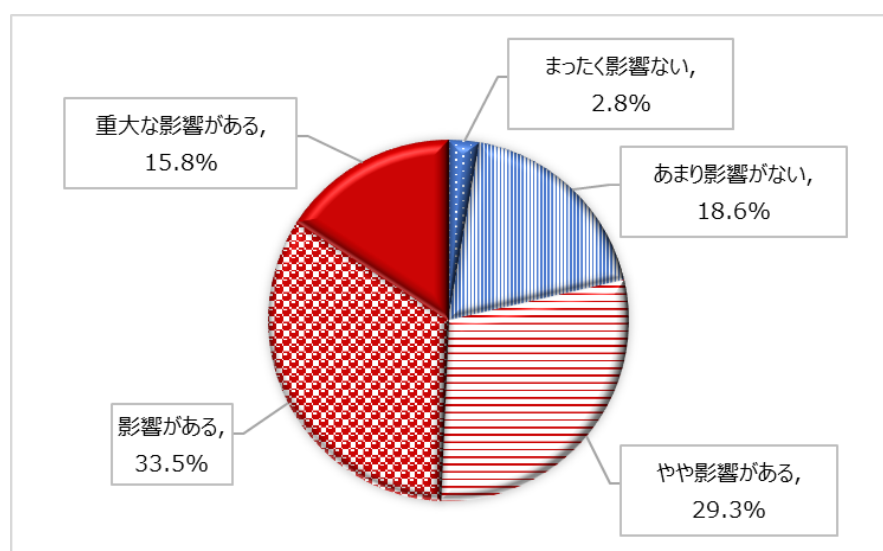
図表: デジタル・ディスラプションの自社への影響 (世界の経営者を対象にした IMD 調査より)



(出典) Global Center for Digital Business Transformation, IMD, *Digital Vortex 2021: Digital Disruption in a COVID World*, April 27, 2021. 掲載されているデータに基づき、グラフは経済同友会事務局で作成。

一方、デジタル・ディスラプションについて「重大な影響がある」と考える日本の経営者は 16%に留まり、「まったく影響がない」(3%)、「あまり影響がない」(18%) が合わせて 2 割を超えた。

図表: デジタル・ディスラプションの自社や自社の属する業界への影響(日本の経営者)



(出典) 経営者意識調査結果 (第IV部参照)

強い危機感を持つ経営者の声もあったが、世界と比較すると、総じて危機感は薄い。自社において、現在は目前に迫る危機と認識していなくても、デジタル・ディスラプションの波は、今後あらゆる業界に波及する可能性がある。経営者として常に先を見通し、危機感を高めるべきである。「ディスラプション (破壊)」と言ってしまうと、それだけで抵抗感を持ってしまいがちだが、むしろこれは「エボリューション (進化)」であり、そこでは「変化に適応したものが生き延びる」のである。

🗨️ 経営者の声 (「経営者意識調査」より)

- ❑ デジタル化やコロナ禍により社会構造が激変し、既存のビジネスモデルが一挙に破壊され、レガシー資産が一挙に陳腐化するリスクを想定している。

(4) グリーン・トランスフォーメーション(GX)と価値創造

(a) 「カーボンニュートラル」という人間社会の長期ビジョン

今日、気候変動、生物多様性の喪失、貧困、経済格差、感染症など人間社会の持続性を脅かす問題がますます深刻化している。国連の SDGs の達成が重要課題となっているのも、その危機感の表れである。

その中で、特に企業に大変革を迫っているのが、気候変動問題である。我々は、気候変動という地球の危機が、人間社会の持続性や企業の継続性にも直結する問題であり、世界全体で解決に取り組まなければならない課題であることを、今まさに実感している。科学的知見 (注7) に基づく「2050 年カーボンニュートラル」の実現は、人間社会の長期ビジョンの一つであり、企業としてもその実現に応分の責任を負っているのである。

日本では、2020 年 10 月の「2050 年カーボンニュートラル宣言」以来、気候変動に関する潮目が大きく変化した。2021 年 4 月には、2030 年度温室効果ガス削減目標が、従来の「▲26% (2013 年比)」から「▲46% (同)」に大幅に引き上げられた。これらの目標をどう具体的に達成していくのか、企業をはじめ、あらゆる主体に宿題が投げかけられている。

⁷ 国連気候変動に関する政府間パネル (IPCC; Intergovernmental Panel on Climate Change) は、2018 年に公表した『1.5°C 特別報告書』において、地球温暖化を工業化以前に比べ「1.5°C 以内」に抑えれば、「2°C 以内」と比べて気候変動の負の影響は大きく回避され、そのためには 2050 年頃に CO₂ 排出量を「実質ゼロ (net zero)」にする必要がある、と指摘した。

(出典) The Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), *Special Report: Global Warming of 1.5°C* (October 8, 2018).

「脱炭素経済への移行」は、将来の事業に対して「マイナスの影響が大きい」と考える経営者より、「プラスの影響が大きい」と考える経営者が多い。しかし、日本の状況（太陽光や風力発電に適した平坦な土地や遠浅の海の制約、原発の再稼働状況など）を考えると、経済成長と両立させながら、これらの目標をどう達成していくのかは難題である。

また、この問題は各国・地域の産業政策や経済安全保障にも密接にかかわり、国家や企業間の主導権争いが激化している。日本企業としても、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恐れがある。

(b)ステークホルダーが迫る企業変革

また、近年では様々なステークホルダーがこの分野で企業に変革を迫る動きが高まっている。以下は、その一例である。企業による価値創造という観点からも、ステークホルダーの期待や要求に敏感となり、企業の変革を推進する必要がある。

- 2020 年 7 月、アップルは、全事業、製造サプライチェーン、製品ライフサイクルのすべてにおいて、2030 年までにカーボンニュートラル達成を目指す計画を発表。サプライヤーにも協力を求める。
- 2021 年 5 月、オランダのハーグ地方裁判所は、複数の環境 NGO がロイヤル・ダッチ・シェルを訴えた裁判において、同社の取り組みが不十分であるとし、2030 年までに CO2 純排出量 45%削減（2019 年比）を命じる判決を下した。
- 2021 年 6 月、エクソンモービルの株主総会において、環境を重視するファンドより提案のあった取締役候補 4 名のうち、会社側の反対にもかかわらず、3 名が他株主の賛成を得て選任された。

(c)GX で追求する人間社会の持続性

そのためには、気候変動問題への対応を梃子にして、製品、サービス、ビジネスモデルなどを抜本的に変革させる「グリーン・トランスフォーメーション(GX)」が必要である。

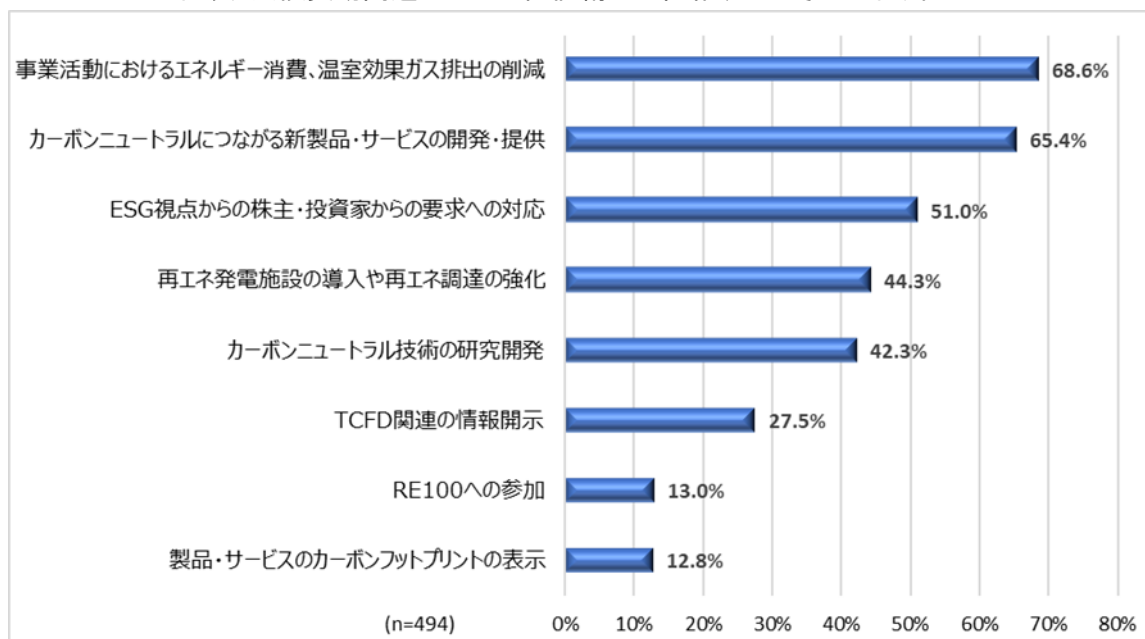
カーボンニュートラルの実現は、極めて高い目標である。産業・社会構造の転換、循環型経済（サーキュラー・エコノミー）への移行、国民のライフスタイル

第 I 部(提言)

や意識の変革に向け、あらゆる施策の総動員が求められる。

日本の経営者の多くは、気候変動問題を価値創造につながる重要課題と認識し、様々な取り組みを始めている。しかし、①製品・サービスのライフサイクルを通じた CO2 排出を「見える化」し、消費者の行動変容につなげる「カーボンフットプリント」の表示、②事業で使用する電力の 100%再生エネルギー化を目指す「RE100」への参加、③ステークホルダーへの情報開示の充実や実質的対話の促進につながる気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD; Task Force on Climate-related Financial Disclosures) 関連の情報開示など、企業行動が人間社会やステークホルダーにインパクトをもたらす取り組みが、価値創造とは十分に結び付けて考えられていない。こうした取り組みも、義務や要請に基づく受動的な対応ではなく、自社の価値創造に関連づけて、能動的に考えていく必要がある。

図表: 気候変動問題について価値創造に直結すると考える取り組み



(出典) 経営者意識調査結果 (第IV部参照)

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

1. 人間及び人間社会の本質的欲求とは何か

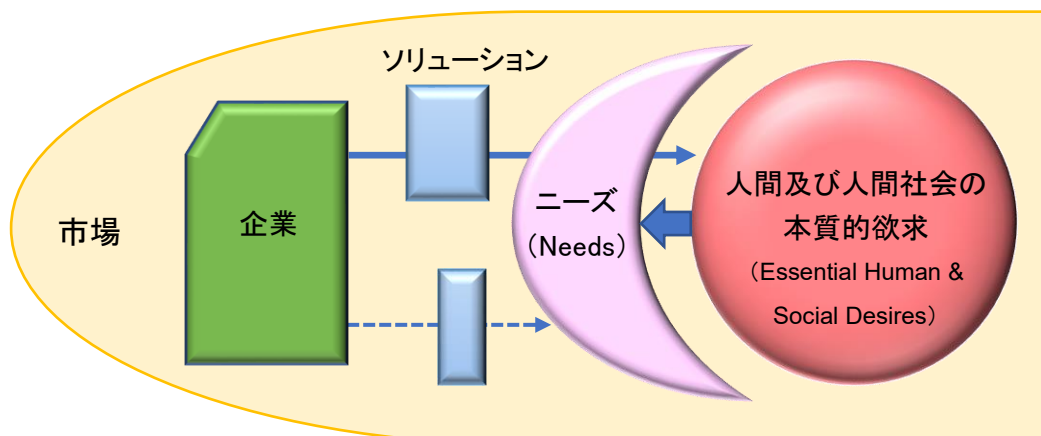
(1) 価値創造に求められる人間及び人間社会への深い理解

非連続な環境変化に直面する世界を、我々は「VUCA」と呼び、先を見通すことは難しいと考えがちである。しかし、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る。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。

深く知ることに関し、企業は市場の「ニーズ (Needs)」を把握し、それを満たすソリューション (製品・サービス) を市場に投入している。しかし、人間社会により高い価値を提供していくためには、現象として把握されるニーズの把握だけでは不十分である。

継続的な価値創造のためには、様々なニーズの内側にある「人間及び人間社会の本質的欲求 (Essential Human & Social Desires)」を理解することが不可欠である。そこに迫れば迫るほど、より高い価値を生み出すイノベーションにつながるのである。

図表: ニーズの内側にある人間及び人間社会の本質的欲求



(2)人間の本質的欲求と価値創造

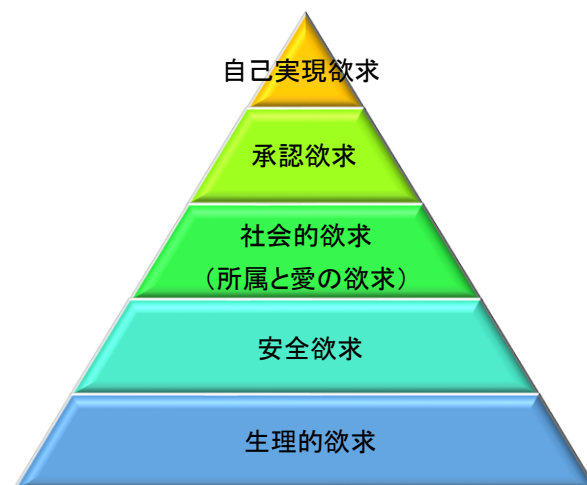
では、人間の本質的欲求とは何か。わかりやすい例として、我々が日常的に利用している交通や通信について考えてみる。「乗り物に乗る」「通信機器を使う」というのは、具体的なニーズであるが、その内側には、「移動したい」「人とコミュニケーションしたい」「より速く」「より便利に」という本質的欲求がある。

この本質的欲求は、時代が移り変わっても変わらない。しかし、技術の進展とともに、本質的欲求を満たすイノベーションが次々と起き、馬車、船、鉄道、自動車、飛行機などの乗り物や、電信、電話、携帯電話、スマートフォンなどの通信機器が誕生し、「より速く」「より便利に」という欲求を満たす新たな価値を生み出してきた。

速さを追求した高機能化には限界がある。しかし、「より速く」「移動したい」という本質的欲求を理解していれば、将来的に高度な仮想現実（VR）技術や、高速通信、超高精細映像技術を用いることで、まるで瞬間移動したような疑似体験で「より速く」という欲求や、移動が元々困難な人の「移動したい」という欲求を疑似的に満たすことも考えられる。

もう一点、人間の本質的欲求についての理解を助けるものとして、マーケティングでも活用されているマズローの「欲求階層説」がある（注⁸）。

図表：人間の本質的欲求：マズローの欲求段階説



⁸ Abraham Maslow, “A Theory of Human Motivation,” *Psychological Review*, 1943.

本白書では、具体的な市場の具体的な「ニーズ (Needs)」と人間及び人間社会の本質的な「欲求 (Desires)」を区別している。マズロー氏の「欲求階層説」の原文は、“Needs”という用語を使用しているが、本白書で意味する「欲求 (Desires)」に近い概念として採り上げる。

マズローによれば、人間の欲求は「生理的欲求」「安全欲求」「社会的欲求」「承認欲求」「自己実現欲求」の 5 つの階層に分かれている。現代において、コト消費（特別な体験、精神的豊かさの追求等）や倫理的消費が志向されるようになったのは、低次の欲求が満たされると、人間はより高次の欲求に向かっていくからである。

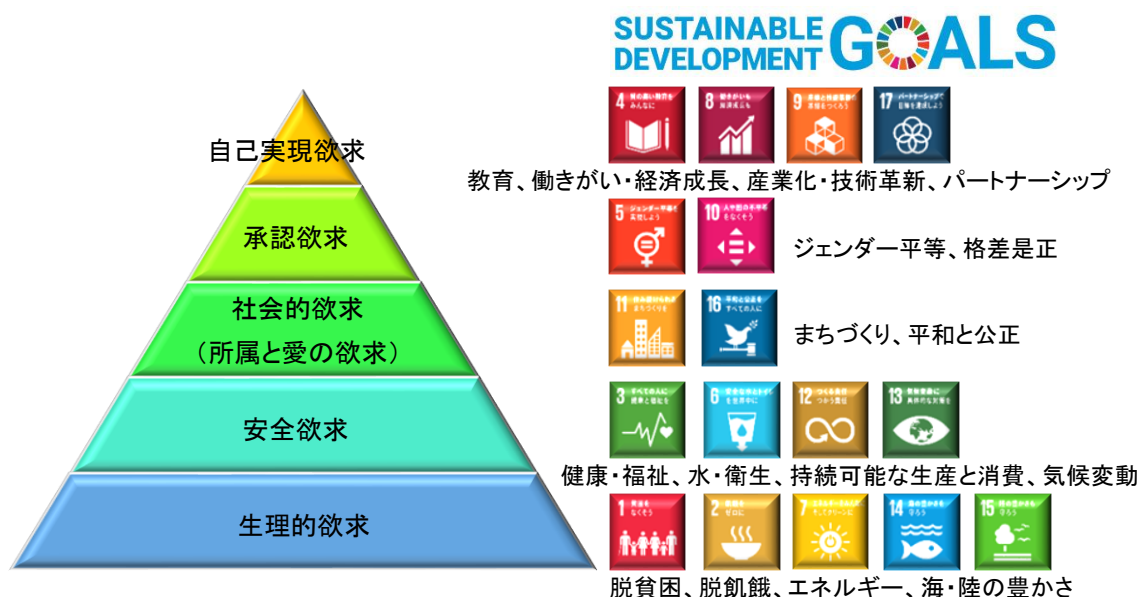
低次の欲求が満たされても、それ自体がなくなるわけではない。例えば、「食事する」というニーズの内側には、以下のような様々な本質的欲求が存在している。人間の脳は非常に複雑なものであり、時に無意識の形で複数の階層の欲求が同時に重なり合い、具体的なニーズとなって現れてくる。

- ① 生理的欲求 （例：食欲、満腹感）
- ② 安全欲求 （例：安全・安心な食材へのこだわり）
- ③ 社会的欲求 （例：大切な家族との思い出の共有）
- ④ 承認欲求 （例：SNS 映えする料理の投稿）
- ⑤ 自己実現欲求（例：美容や健康、サステナブルな食生活）

(3) 人間社会の本質的欲求と価値創造

次に、人間社会の本質的欲求とは何か。人間社会にとって持続性で重要であることから、その本質的欲求は SDGs として表すことができる。また、これらの欲求もマズローの「欲求段階説」で整理することができる。

図表：人間社会の本質的欲求：マズローの欲求段階説と SDGs



第 I 部(提言)

企業による SDGs 推進は、単なる社会貢献活動ではない。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。ゴールに近づくためのイノベーションを起こし、ソリューションを提供することで、課題解決を通じた新事業創造を目指すことが求められる。

一方、人間社会は人間の集合体であるが、人間の欲求の総和が必ずしも人間社会の欲求と調和するとは限らない。人間は、ある面では「利己的」である。人間が豊かさや利便性を追求した結果、格差拡大や地球環境の破壊にもつながってきた。

脳科学の知見によれば(注⁹)、人間の欲求は快感や報酬を与えれば反応する大脳の「報酬系」が支配している。一方、共感性や利他性といった人間の感情は、これまで文化的産物として考えられてきたが、これらも人間の進化の過程で、生存戦略として獲得された先天的な資質だという。

人間は言語の力によって、目の前の報酬(利己的)ではなく、長期的な報酬(利他的)によって動くことができる。脳のメカニズムの中に、すでに「利他性」は組み込まれているのである。

そこで重要となるのが、経済活動や国民生活における「倫理」である。市場経済において自己の利益を追求すれば、社会全体で適切な資源配分が達成されると説いたアダム・スミスが、同時に「道德感情」の重要性を強調したように、人間社会の本質的欲求に迫る価値創造においても、人間の「利己」と「利他」のバランスをとることが重要である。

⁹ 小泉英明「資本主義の課題と倫理の重要性」(『日立評論』連載コラム、2019年3月)。

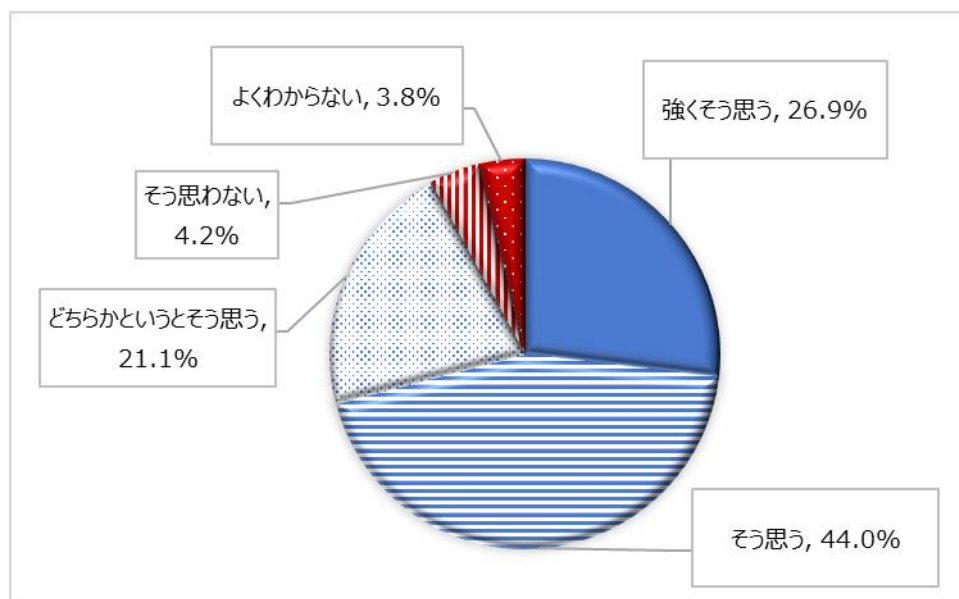
小泉英明氏(日立製作所 名誉フェロー)講演「人間・人間社会の本質的欲求とは?—脳科学から経済へのアプローチ」(経済同友会 2019年度企業経営委員会第4回会合[2019年12月10日])。

2. 人間及び人間社会の本質的欲求を捉える経営

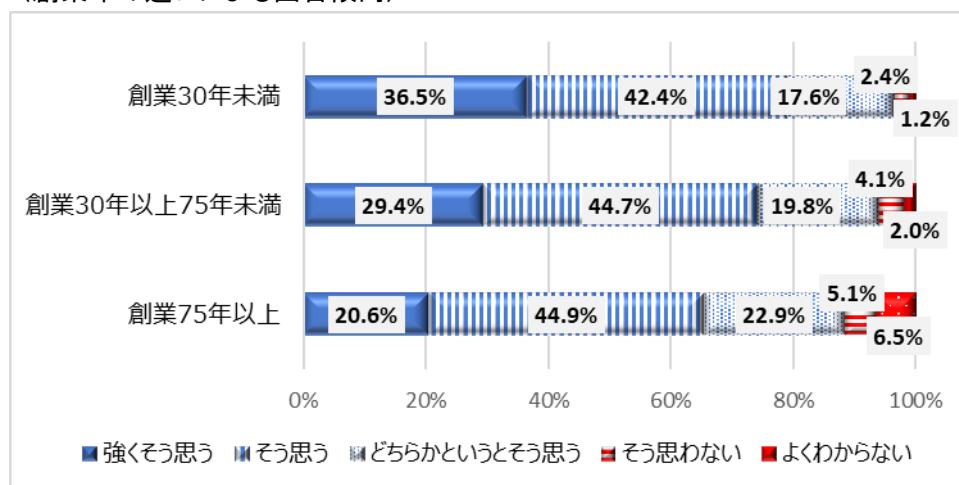
(1) 人間及び人間社会の本質的欲求を捉えられているか

企業がこのような「人間及び人間社会の本質的欲求を捉えた製品・サービスを提供しているか」という質問に対し、日本の 92%の経営者は肯定的な回答をしている。その傾向は、創業年が若い企業ほど強い。

図表：人間及び人間社会の本質的な欲求を捉えた製品・サービスの提供



(創業年の違いによる回答傾向)



(出典) 経営者意識調査結果 (第IV部参照)

第 I 部(提言)

確かに、毎日のように新しい製品・サービスが登場し、国内外の顧客や消費者に支持されるヒット商品・サービスが生まれている。また、創業年が若い企業ほど「本質的欲求を捉えている」と考えているのは、それ故に新事業創造に成功したからであろう。

しかし、世界を見渡せば、各業界のグローバル・トップ・プレーヤーは海外勢が占め、近年において社会やライフスタイルを大きく変革する製品・サービスの多くは、米国を中心としたデジタルプラットフォーマーが生み出している。

一方、日本企業の多くは DX に遅れをとり、イノベーション創出において様々な課題を抱え、低収益・低生産性から抜け出せていない。その意味で、人間社会から高く認められる価値を十分提供できているとは言えず、真の意味で、人間及び人間の本質的欲求を捉えきれていないと認識すべきである。

野中郁次郎氏は、日本企業の競争力劣化の要因として、「過剰分析」「過剰計画」「過剰規制」の 3 つの過剰に縛られていることを指摘している（注¹⁰）。それによって、イノベーションにとって重要な人間の「共感（empathy）」する力や、新しい価値創出のインセンティブを奪い去っているという。

その上で、野中氏は「人の営みである経営には、確固たる人間観が必要」とし、経営学を人間的側面から捉え直し、人間の生き方や未来創造の「物語り」が戦略の中心となる「ヒューマナイジング・ストラテジー」を提唱している（注¹¹）。

これは、まさに我々の考える「人間及び人間社会の本質的欲求を捉えた価値創造」に通じる考え方である。

(2) 人間の本質的欲求に迫る科学的アプローチ

人間や人間社会の本質的欲求に迫るような様々なイノベーションの歴史を振り返ると、これまでは「直感、ひらめき、感性に優れる異能人材」が大きな役割を果たしてきた。経営において「アート」を学ぶことの重要性が指摘されているのも、感性、直観力、創造力を鍛えることが必要だからである。

¹⁰ 野中郁次郎氏（一橋大学名誉教授）講演「ヒューマナイジング・ストラテジー～知的機動力経営の実践」（経済同友会 2020 年度企業経営委員会第 10 回会合 [2021 年 8 月 24 日]）。本白書第Ⅲ部参照。

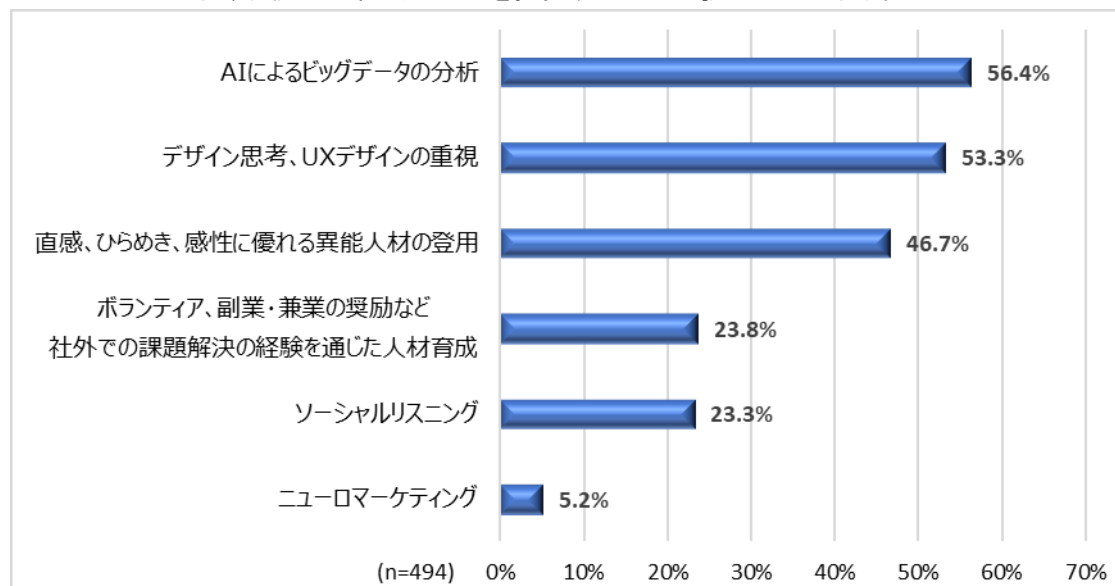
¹¹ 野中郁次郎／川田弓子／大垣交右「動態経営の本質－経営学と現象学を綜合するヒューマナイジング・ストラテジー」（『一橋ビジネスレビュー』2021 年春号）

今後、デジタル技術が進展していくと、人間の無意識の感情や本質的な欲求も、脳活動や生体反応の計測技術によって「見える化」され、価値創造により活かされていくようになる。

その一例が、「幸せの計測化・可視化」による「ハピネス新産業構想」である(注¹²)。これは、人間が幸福感を感じた時の無意識の身体反応に着目し、筋肉の動きをモニタリングすることで、日常生活において何が幸福感をもたらしているのかを把握し、「幸せ」につながる製品・サービスの開発につなげるものである。それによって、観光、モビリティ、健康、高齢者サービス、まちづくり、金融など様々な分野での新しい事業創造が目指されている。

また、脳科学や脳活動の計測技術をマーケティングに応用する「ニューロマーケティング」においても、AIを組み合わせることで、大きな進展が期待されている。例えば、個人の属性(性別、年齢、行動パターン等)別の脳活動モデルをつくり、人間の感性(どう感じるか)や行動を予測し、生活者一人ひとりに最適なコンテンツを提供するといったことが目指されている(注¹³)。

図表:個人や社会ニーズを把握するために強化したい取り組み



(出典) 経営者意識調査結果(第IV部参照)

¹² 矢野和男氏(日立製作所 フェロー/ハピネスプラネット 代表取締役 CEO)講演「予測不能に挑む企業経営一人の幸せを通して生産性を高める新たなマネジメントに向けて」(経済同友会 2020 年度企業経営委員会第 2 回会合 [2020 年 9 月 2 日])。

¹³ 参考: NTT データ「脳情報通信技術から生まれた基盤技術 NeuroAI」
(<https://nttdata-neuroai.com/>)

(3)全体最適をつくるためのデザイン

製品やサービスのユーザーを理解し、その気持ちに「共感」しながら、何が課題なのかを見つけ、課題解決に向けたソリューションを考える手法として、「デザイン思考」が広く取り入れられてきた。これも、人間及び人間社会の本質的欲求を探るための一つのツールである。

MIT メディアラボの副所長を務めたジョン・マエダ氏は、現代におけるデザインには、①(古典的な意味での)デザイン、②デザイン思考、③コンピューティショナルデザイン、の3種類があるとした(注¹⁴)。

その中で、「コンピューティショナルデザイン」は、コンピュータとデータを利用し、瞬時に数百万人または数十億人のユーザーを満足させるデザインを可能とするものである。

世界中で億単位のユーザーがリアルタイムで利用し、生活や社会を変えるような製品・サービスを提供しているデジタルプラットフォーマーは、コンピューティショナルデザインを導入し、日進月歩のデジタル技術の発展に合わせ、常に製品・サービスをアップデートし、ユーザーに受け入れられる価値を提供し続けており、それが競争力の源泉となっている。

(4)技術経営(MOT)の重要性

価値創造において、人間及び人間社会の本質的欲求を探る一方で、価値を実現する手段としての「技術トレンド」と「実現時期」のイメージを持つ必要がある。それは、最終目標である人間及び人間社会の本質的欲求のすべての要素を満たすソリューションを提供するまでの価値創造プロセスを決め、段階的なソリューション提供を企画していく上で非常に重要である。

それは技術部門の役割に留まらず、価値創造、価値貢献を行う企業における総責任者であるトップ自らが備えるべき知見であろう。現時点での技術が最終目標に対してどこまでの価値創造を可能にするのか、そして、自身の企業は、現在存在する技術を十分に活かしきったソリューションを提供できているのかを常に把握できていなければならない。

これは、「技術経営 (MOT; Management of Technology)」の考え方そのものであり、全体最適価値の創造を考える上でも、さらにはバリュー・クリエーショ

¹⁴ John Maeda, *Design in Tech Report 2018*.

ン・チェーンにおける「個」としての自社の強みを明確にして進化させる上でも、経営の重要な役割になってくる。

第3章 企業の継続的価値創造力の強化

このように、企業が人間社会の長期ビジョンを描き、人間及び人間社会の本質的欲求を捉えた価値創造を継続するためには、企業にはどのような能力が必要か。以下では、①リーダーシップ、②組織・企業文化、③人材、④オープン・イノベーションの4つの観点から考える。

1. リーダーシップ

あるべき姿

- ✓ 企業トップは、非連続な環境変化の中で価値創造を継続するため、過去のしがらみにとらわれず、事業の新陳代謝や企業変革を大胆かつ迅速に決断・実行することができる。
- ✓ 企業トップは、社内(内輪)のリーダーに留まることなく、長期ビジョンの策定、オープン・イノベーションやデータ連携による価値創造の推進など、組織の壁(業種、企業規模、国籍等)を超えた協働を働きかけ、主導することができる。
- ✓ 企業は、価値創造を牽引し、持続的な成長を実現できる優れたトップを選任・評価する、実効性のあるガバナンスの仕組みを有し、機能させている。

現 状

- ✓ 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)。外国人の割合、女性の割合、他企業での職務経験率、他企業での CEO 経験率、海外での職務経験率、MBA 保有率は、いずれも他国との比較で最低(注¹⁵)。
- ✓ 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%)(注¹⁶)。

打ち手(例)

- ✓ 年次にとらわれず、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・育成策を導入する。
- ✓ 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人選する。

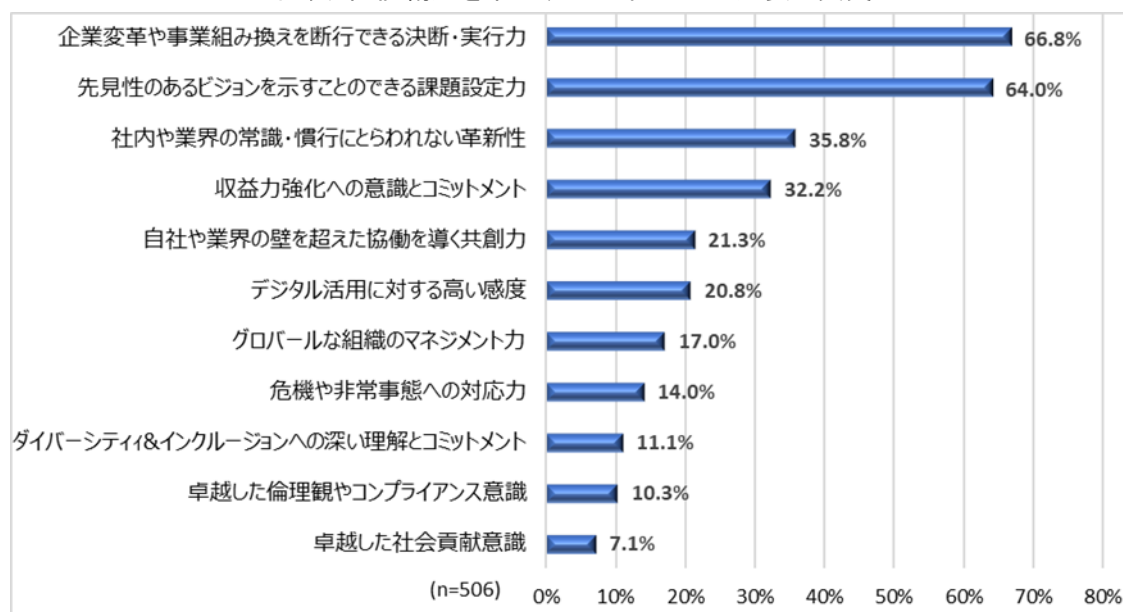
¹⁵ PwC コンサルティング合同会社ストラテジーコンサルティング (Strategy&) 「2018 年世界の市場企業上位 2,500 社に対する CEO 承継調査結果概要」(2019 年 6 月)

¹⁶ 経済産業省第 1 回事業再編研究会「事務局説明資料」(2020 年 1 月)

(1) 価値創造を牽引できるトップの能力・資質

企業の価値創造において、トップの役割・責任は重い。今日、価値創造を牽引するトップには、実に様々な能力・資質が要求されている。

図表：価値創造を牽引する企業トップに必要な資質



(出典) 経営者意識調査結果 (第IV部参照)

📢 経営者の声 (「経営者意識調査」より)

- ❑ まさに終わりになき旅路であり、リーダーには様々な属性が期待される——グローバル思考のローカリスト、清廉な策士、謙虚なヒーロー、戦略的な実行者、テクノロジーに精通したヒューマニスト、伝統を尊重するイノベーター(注¹⁷)。これらを若い頃より養成する場があると、日本の競争力向上に資すると考えられる。
- ❑ 経営者(社長)に必要とされる 4 つの要件とは、①自らワクワクする社会使命の具現化力(Vision)、②ビジョンに向けて道筋をデザインする進化適合力(Design)、③誠実一筋(Integrity)、④多様性の活用・ベクトル結合力(Communication)である。

世界の上場企業における時価総額上位 2,500 社の調査(注¹⁸)によれば、日本企業のトップ(CEO)の平均就任年齢は 60 歳と、世界平均の 53 歳に比べて 7 歳高く、他国・地域に比べて最も高い。また、外国人の割合、女性の割合、他企

¹⁷ PwC, *Six Paradox of Leadership*, April 2020. (PwC Japan 「リーダーシップにまつわる 6 つのパラドックス——リーダーシップの危機に立ち向かう」)

¹⁸ PwC コンサルティング合同会社ストラテジーコンサルティング (Strategy&) 「2018 年世界の上場企業上位 2,500 社に対する CEO 承継調査結果概要」(2019 年 6 月)

第 I 部(提言)

業での職務経験率、他企業での CEO 経験率、海外での職務経験率、MBA 保有率は、いずれも他国との比較で最低であった。

図表:世界の上場企業の時価総額上位 2,500 社における新任 CEO の特徴

調査項目	日本	世界	日本の特徴
新任 CEO 中央年齢	60 歳	53 歳	他の国や地域に比べて最も高い。
他企業からの招聘	3%	17%	他の国や地域に比べて最も低い。
外国人の CEO 就任	0%	15%	
他企業での職務経験	18%	72%	
他企業での CEO 経験	8%	26%	
MBA 保有率	0%	33%	
新任女性 CEO	0%	4.9%	

(出典) PwC「2018 年世界の上場企業上位 2,500 社に対する CEO 承継調査結果概要」(2019 年 6 月)

必ずしも年齢が若ければ良いということではないが、世界の企業では経営者のダイバーシティも進んでおり、社内登用に限らず、より広い人材市場の中から、様々な経験や能力が評価され、価値創造のリーダーを託せる人材が選任されていることが見て取れる。

以下では、特に継続的価値創造力の観点から、トップの条件として重要と思われる 3 点を採り上げる。

(a)企業変革や事業組み換えを断行できる「決断力・実行力」

第一に、環境変化に迅速に対応し、企業変革や事業組み換えを断行できる「決断力・実行力」である。

海外企業に比べ、日本企業の収益性が低いと言われて久しい。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%未満のセグメントの割合は 91%に達している。他方、米国企業は 28%、欧州企業は 66%となっている(注¹⁹)。

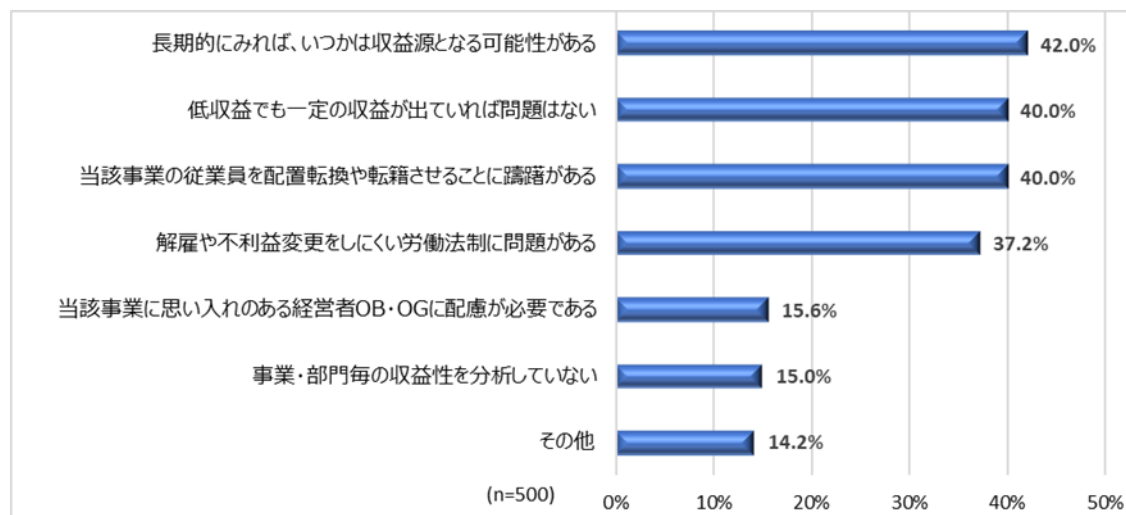
その一因として、低収益事業・部門を抱え続け、事業の新陳代謝が進んでいないことが挙げられる(注²⁰)。理由は様々であるが(次頁図参照)、雇用の維持や長期視点を重視するあまり、低収益に寛容な面があったことは否めない。しかし、それでは人間社会への価値貢献の原資が十分確保できず、企業の継続性も脅か

¹⁹ 経済産業省第 1 回事業再編研究会「事務局説明資料」(2020 年 1 月)

²⁰ 経済同友会『資本効率最適化による豊かな社会への第 1 次提言「収益力を強化する事業組換えの実践」』(2016 年 6 月 24 日)。

すことになる。

図表：低収益事業・部門を抱え続ける要因



(出典) 経営者意識調査結果 (第IV部参照)

他方、事業組み換えに成功した企業は、新たな成長領域に資源を投入し、新たな価値を創造している。また、カーブアウトした自社のノンコア事業が、新たな環境の下でコア事業となり、結果としてより大きな価値を生み出している例もある。今、日本企業に必要なのは、過去のしがらみにとらわれることなく、企業変革や事業組み換えを決断・実行できるリーダーである。

📢 経営者の声 (「経営者意識調査」より)

- ☐ 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。

(b) 先見性のあるビジョンを示すことのできる「課題設定力」

第二に、先行きが不透明な時代において、先見性のあるビジョンを示すことのできる「課題設定力」である。

トップとして、常日頃から人間社会が直面する様々な課題や最新動向についての関心・感度を高め、自分なりの明確な問題意識や考え方を持つ努力が必須である。その一環として、他の経営者や国内外の各界オピニオンリーダーとも積極的に交流し、知的格闘の機会に自ら飛び込んでいくことも重要である。経営者が個人の資格で参加する経済同友会も、その一つのである。

第 I 部(提言)

さらに、自らのビジョンについて、社員はもちろんのこと、あらゆるステークホルダーに対して、自分の言葉でわかりやすく語り、共感を得るためのコミュニケーション能力も欠かせない。

📌 経営者の声（「経営者意識調査」より）

- ❑ 継続的な価値創造力を発揮するための最も重要な第一歩は、真摯かつ冷静な目で経済社会のどこに課題が存在するかを誰よりも先に感じることであり、そして従来の延長線ではない視点や立場で「我が事」として解決を探索することである。
現在の日本経済、及び弊社も含めた日本企業が苦境に立たされているように見えるのは、課題の認知に時間がかかっているのみならず、それを従来の延長線上で解決しようとしているところに原因があるのではないか。気候変動問題などはその典型と言える。
- ❑ テクノロジーや経済環境がダイナミックに変化する中、企業の存続のためには、常に変わり続け、新たな価値を生み出し続けることが必須である。それに対して、立ち止まることなく情報を取得し、学び、創造し続けることが経営者に求められる。

(c) 自社や業界の壁を超えた協働を導く「共創力」

第三に、バリュー・クリエーション・チェーンを構築し、まとめ上げるために必要な、自社や業界の壁を超えた協働を導く「共創力」である。

これからの価値創造の鍵となるバリュー・クリエーション・チェーンでは、組織、業界、国境の壁を超え、様々な主体が価値創造のプロセスに参加する。ここでは、同質性の高いピラミッド型組織で通用していた「ムラ社会」的なリーダーシップは通用しない。セクショナリズムを廃し、広く連携・協力を呼びかけ、共創へと導くリーダーシップが求められる。

日本において、オープン・イノベーションやデータ連携が価値創造にまだ十分に結び付いていない一因は、こうした組織・業界・国境の壁やセクショナリズムを乗り越えるようなリーダーシップが発揮されていないことにある。

「人を巻き込む力」とも言える共創力を高めるためには、トップとして「ダイバーシティ&インクルージョンへの真の理解とコミットメント」「社内や業界の常識・慣行にとらわれない革新性」や、「卓越した倫理観やコンプライアンス意識」「卓越した社会貢献意識」を備え、人間としての魅力を持つことも重要である。

📌 経営者の声（「経営者意識調査」より）

- ❑ デジタル化や脱炭素化の進展により、求められる技術、サービスがより複雑・高度化する中においては、「手の内化」にこだわる部分と、志を共にできる仲間と共創する部分との見極めも、より重要となる。
- ❑ 企業の継続的な価値創造力は、決して現状に甘んじてはいけないというトップマネジメントの意識によるところが大きい。社内政治や人事への注力、ライバル会社との小さいシェア争い、同業界の小企業へのいじめやスタートアップへの無関心は、大企業にとって罪と言える。ベンチャー企業や中小企業について言えば、大海を知らず、自分の殻に閉じこもるような経営姿勢は罪となる。自分の地位や持分にかかわらず、日本のため、社会のため、技術や従業員のために戦略を考える経営姿勢が重要となる。

(2) 優れたトップを選任・登用・育成できる仕組み

こうした優れたトップを継承することが、組織の価値創造力として必要である。優れたトップを選任・登用していくためには、独立社外取締役を中心とする指名委員会などガバナンスの仕組みを実効性ある形で機能させ、第三者からの客観的意見も参考にしながら、社内外からノミネートした候補者の中から選任していくことが必要である。

また、非連続な環境変化に対応し、グローバル競争の中でも価値創造を牽引できるリーダーを育成していくためには、年次にとらわれず、若い頃から経営の現場・修羅場を経験させるような人材育成プロセスが重要である。

📌 経営者の声（「経営者意識調査」より）

- ❑ 役員、トップの選任について、ガバナンスの効く仕組みが必要である。年功序列や順送り人事、あるいは現社長が後継者を指名するやり方では、大胆かつ非連続な経営方針の見直しは困難である。
- ❑ 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。
- ❑ これからのグローバルなビジネス環境下で企業が継続的に価値を創造するためには、それを実行できる新しいタイプのリーダー育成が必要である。そのためには、早い段階で経営の経験を積むことが重要であり、これは従来の日本の大企業のシステムの中ではできなかった。ベンチャーはその環境を備えているが、やや IPO をゴールにした近視眼的なケースも多かった。

2. 組織・企業文化

あるべき姿

- ✓ 多様性、オープン性に富んだ企業文化や、環境変化に迅速に対応できる柔軟性のある組織構造を築き、社内外の多様な個人や組織の「知」を融合させ、イノベーションを創出している。
- ✓ 失敗を許容する、むしろ失敗を奨励する企業文化を築き、新しい価値創造に挑戦している。
- ✓ 社会性を重視した企業文化を浸透させ、社員一人ひとりが企業の原点である「人間社会への価値貢献」の視点に立ち戻り、自分の業務の意義を見出し、エンゲージメントを高めている。

現 状

- ✓ 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 (2021 年。前年は115 位) (注²¹)。
- ✓ 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%) (注²²)。

打ち手 (例)

- ✓ 企業の原点を踏まえた「ミッション」「パーパス」を明確化し、企業トップが伝道者となり、あらゆる手段を通じて、社員やステークホルダーに直接語り続け、対話し、共感を得る努力を続ける。
- ✓ ミッションやパーパスと連動した人事制度を構築し、多様な人材を惹きつけ、活躍を促すための評価・処遇を実現する。
- ✓ 環境変化に応じて柔軟に事業や組織を組み換え、プロジェクト型組織など社外の人材とも協働できるオープンで柔軟な組織構造を設計する。

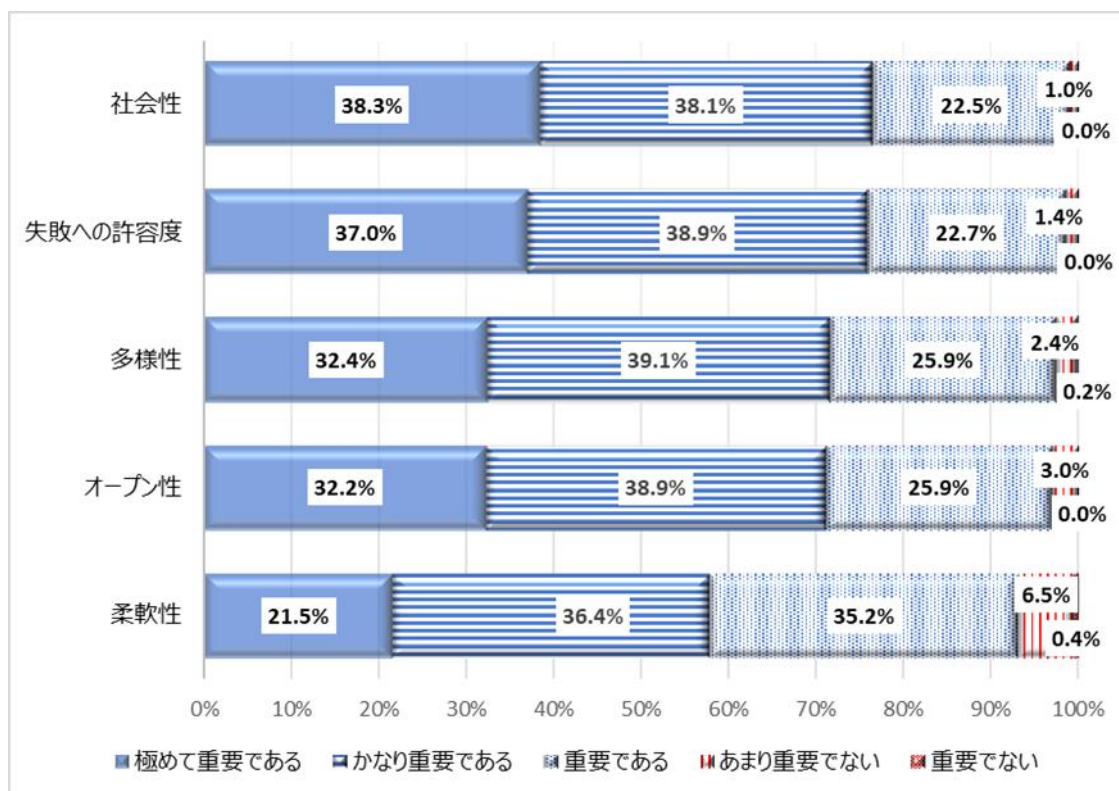
(1) 継続的価値創造と組織・企業文化

企業が組織変革を通じて、価値創造にふさわしい組織を構築し、企業文化を醸成するためには、以下に掲げる視点が重要である。こうした組織の特性を備えることが、継続的な価値創造力にとって不可欠である。

²¹ World Economic Forum, *The Global Gender Gap Report 2021* (March 2021)

²² GALLUP, *State of the Workplace 2021 Report* (June 2021),

図表: 継続的価値創造に必要な企業文化・組織の特徴



(出典) 経営者意識調査結果 (第IV部参照)

(a) イノベーション創出に不可欠な「多様性」

第一に、人間の価値創造の場である企業が多様な個の集合体となり、イノベーションを創出するために不可欠な「多様性」である。

日本でダイバーシティ&インクルージョンと言うと、主として女性、外国籍人材、高齢者、障がい者の活躍推進という文脈で捉えられている。特に、WEFの「ジェンダーギャップ指数 2021」(注²³)によれば、日本の男女平等度は156カ国中120位(経済分野では117位)、G7諸国で最下位であり、管理職に占める女性の割合も主要国の中でとりわけ低く(注²⁴)、女性活躍推進は日本企業にとって最重要課題の一つである。

しかし、価値創造力の観点から見たダイバーシティ&インクルージョンは、そのような次元の話に留まらない。イノベーション創出のためには、国内外から多

²³ World Economic Forum, *Global Gender Gap Report 2021*, March 2021.

²⁴ 管理的職業従事者(会社役員、企業の課長相当職以上、管理的公務員等)に占める女性の割合: 日本 13.3%、米国 41.1%、英国 36.8%、フランス 34.2%、ドイツ 29.4%
(出典:『男女共同参画白書 令和3年版』)

第 I 部 (提言)

様々な才能や個性を持つ人材を集め、様々な技術やアイデアの「結合」が起きる組織のかたちや文化を築くことが重要である。

「日本人・男性・正社員」を前提につくられてきた諸制度・慣行、アンコンシヤスバイアス（無意識の思い込み）が色濃く残る組織では、もはや継続的な価値創造は難しいという強い危機感をトップは発信し続けるべきである。

📌 経営者の声（「経営者意識調査」より）

- ❑ 人々が動き回ることで、優れたモノやアイデアを持った人同士が出会うと、互いにそれをやりとりしたり改良したりして、さらに優れたものに進化させることができる。コロナ禍の下でこうしたことがやりにくい状況にあるが、様々な手段を使って、素晴らしいアイデアがぶつかり合い、磨かれあうようにすることが、企業の継続的な価値の想像力強化につながる。優秀な人々だけで価値創造ができるわけではないので、ダイバーシティとインクルージョンが大事な要素。企業にも社会にも政治にも。

(b) アジャイル型組織をつくるための「柔軟性」

第二に、アジャイル型組織をつくるための「柔軟性」である。これだけ環境変化の激しい時代においては、変化に迅速に対応し、柔軟に事業や人材のポートフォリオや組み替えることや、プロジェクトベースで組織を立ち上げ、社内外から必要な人材やリソースを時限的に集めるようなアジャイル型組織をつくること求められる。

📌 経営者の声（「経営者意識調査」より）

- ❑ 世の中に必要とされる企業として、存続し続けること、そしてその為に必要な変化は、柔軟に受け入れ、その時々で臨機応変に対応していくことが重要かと思います。具体的に今、何が必要か、と考えることも必要ですが、変化を敏感に察知し、素早く、意思決定し、全体一丸となって、スピーディに対応出来る組織を作ることの方が重要で、継続的に為すべきことであると考えます。

(c) バリュー・クリエーション・チェーンを構築するための「オープン性」

第三に、バリュー・クリエーション・チェーンを構築するための「オープン性」である。これまでの日本企業は同質性の高い組織の中で、社内のみで通用する言語、制度・慣行、内輪の論理や価値観が閉鎖性を生んできた。しかし、バリュー・クリエーション・チェーンは、様々な組織・個人を巻き込むことが必要となる。

そのためには、高い透明性を確保し、組織や業界等の壁を超えて様々な人材が集まり、自由な交流・協働が進み、異能・異質を歓迎するオープン性が企業文化

として必要である。

📌 経営者の声（「経営者意識調査」より）

- 「継続的な価値創造」のためには、少なくとも①外部環境変化に適応する、②自前主義から脱却して、外部リソースを最大活用する、③ステークホルダーと多様なつながりを持つことが、求められると考える。すなわち、従前よりも「外部」を意識し、「変化」を恐れずに、意図的に創出する仕組みや働きかけが重要と考える。

(d)イノベーションを起こすための「失敗を奨励する文化」

第四に、「失敗を奨励する文化」である。多くの組織で見られる「減点主義」や、一度失敗したら再挑戦の機会がない文化は、イノベーションの大きな阻害要因である。イノベーションは多くの失敗から生まれるのであり、何度失敗しても再挑戦できる機会や、むしろ意味のある失敗を奨励するような文化（例えば起業に失敗した人を採用するなど）を築いていく必要がある。起業で成功する確率は低いなど、イノベーションは失敗の連続の中から生まれる。失敗から得られた経験が、次の成功につながるのである。

📌 経営者の声（「経営者意識調査」より）

- 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。

(e)人間社会の持続性を追求する「社会性」

第五に、人間社会の持続性を追求する「社会性」である。人間社会の持続性を追求した価値創造を継続していくためには、組織全体で「人間社会の持続性と企業の継続性は表裏一体である」という共通認識を持ち、人間社会への価値貢献をいかに継続していくかという目的を共有していくことが必要である。企業文化として社会性を重視し、例えば SDGs を企業文化の中に具体的に落とし込んでいく必要がある（注²⁵）。

²⁵ 経済同友会『企業と人間社会の持続的成長のための SDGs～価値創造に向けて、一人ひとりが自ら考え、取り組む組織へ～』（2019年7月31日）

㊦ **経営者の声** (「経営者意識調査」より)

- 不確実で不確定性の時代において経営トップはもとより、従業員が自ら課題解決能力を高めていくことが重要である。SDGs の趣旨を理解し、成長戦略に取り入れていくことは、間違いない方向性である。常に自らの業種や業態、企業の社会における存在意義を問い続けることが、企業の継続的な価値創造につながるものとする。

(2)組織・企業文化の変革に向けて

組織や企業文化の変革の必要性が重要なことは十分理解されていても、その実行は容易でない。まずは、企業の原点である「人間社会への価値貢献」を意識した自社の「ミッション」「パーパス」を再定義し、企業トップ自身が伝道者となり、あらゆる手段を通じて、社員やステークホルダーに直接語り続け、対話し、共感を得る努力を続ける必要がある。また、ミッションやパーパスと連動した人事制度を構築し、多様な人材を惹きつけ、活躍を促すための評価・処遇を実現することも不可欠である。

ミッションやパーパスに基づく企業文化を醸成していくことは、時代の移り変わりとともに事業構造や社員構成が変化したとしても、企業が価値創造を継続していくために重要である。

例えば、アマゾンでは、創業以来、「地球上で最もお客様を大切にする企業になること」をミッションとして掲げ、徹底的にお客様視点で考える「**Working Backwards**」(誰がどんなメリットを得られるのか、どのような顧客課題を解決するのかといった点を記述)の手法や、失敗を恐れず、迅速に判断するための「**Two-way Door**」(やり直しが可能)の意思決定を採り入れている(注²⁶)。

また、創業から 40 年近くが経過し、転換期を迎えていたマイクロソフトは、2014 年に就任した新 CEO の下、「地球上のすべての個人とすべての組織が、より多くのことを達成できるようにする」という新たなミッション・ステートメントを掲げ、従来の考え方や習慣にとらわれず、次の成長に向けて社員の挑戦を促す「**Growth Mindset** (グロースマインドセット)」を根付かせるための企業文化の変革を行った。

企業の社会性に関しては、例えば、2005 年に創業したユーグレナは、2020 年

²⁶ 渡部一文氏(アマゾンジャパン バイスプレジデント ハードライン事業本部 統括事業本部長)講演「お客様の立場で考える Amazon のビジネスモデルと戦略」(経済同友会 2020 年度企業経営委員会第 3 回会合 [2020 年 9 月 30 日])。本白書の第 II 部参照。

に企業としてありたい姿であるフィロソフィとして「サステナビリティ・ファースト」を掲げ、2021年には定款を変更し、事業目的としてSDGsの17の目標に対応する項目を記載した。この定款変更案は、同社が2020年より導入した「最高未来責任者（CFO; Chief Future Officer）」等が監修したものである。未来を持続可能なものにするためには、未来を生きる当事者が経営に参加すべきとし、初代CFOには高校2年生の女性が、第2代は中学3年生の女性が就任している。

📢 経営者の声（「経営者意識調査」より）

- ❑ 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ものがやっと明らかになってきた。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。大企業幹部がこうした変化を活用し、新たな企業文化を築くことが継続的な価値創造力につながる。
- ❑ 時代の変化を的確に捉え、過去の成功にとらわれず、柔軟且つ果敢に変化することにチャレンジする勇気を持つことが大事である。

3. 人材

あるべき姿

- ✓ 一人ひとりの個人が、自分は人間社会にいかに関値貢献するかを考え、生涯を通じて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。
- ✓ そのような多様な人材が価値創造の「場」である企業に集まり、能力を最大限に発揮し、価値創造に貢献している。
- ✓ 人材の流動性が高まる中で、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ながら、優れた人材を惹きつけている。

現 状

- ✓ 勤務先以外での学習・自己啓発を「特に何も行っていない」が 46.3%、「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(注²⁷)。
- ✓ 企業経営者の 85.5%は、価値創造を支える人材が「不足している」と感じている。
- ✓ GDP に占める企業の能力開発費の割合は 0.1% (2010～14 年平均)で、米英仏独諸国(1.06～2.08%)に比べて突出して低い(注²⁸)。

打ち手 (例)

- ✓ 継続的な価値創造に向けた経営戦略と一貫した人材戦略を策定する。その実現に必要な職務・ミッションを明確化し、最適な人材ポートフォリオを考え、社内外から「適所適材」で人材を登用する。
- ✓ 企業による一律的な研修ではなく、社員の主体的な「価値創造力」向上の機会を提供する。

(1) 価値創造人材の要件

資源に乏しい日本の競争力の源泉は、「人」である。価値創造の場である企業にとっても、人材こそが継続的価値創造力の主要要素の一つである。

価値創造に資する人材とは、業種、企業、事業分野によって様々であるが、「経営者意識調査」からは、以下のようなキーワードが浮かび上がった。

²⁷ パーソル総合研究所「APAC (アジア太平洋地域) の就業実態・成長意識調査」(2019 年 8 月)。

²⁸ 厚生労働省『平成 30 年版 労働経済の分析』(2019 年 7 月)

経営者の声（「経営者意識調査」より）

<洞察力／感性／創造性>

- ☐ 人間という存在に対する高い洞察力を持つ人材。
- ☐ メディアやネットのパスワードに惑わされず、たとえ自らが少数派となっても、物事の本質を見極めて、自分の頭で考えたアイデアを出す人材。
- ☐ アート、サイエンス、リベラルアーツ等を通じて磨かれたセンス。解のない課題に対する感性。
- ☐ テクノロジーとビジネスの双方に造詣を持つ「スマートクリエイティブ」。

<変革力>

- ☐ 既存のビジネスを理解した上で脱却できる人、守破離ができる人。
- ☐ 既存の価値観やモノの見方にとらわれず、周りの人や社会の考え方を受容し、自分も変化させられる人。最善ではなく最適を追求できる人。
- ☐ 条件によって自分の意見を 180° 変えられる人。
- ☐ 前例等にとらわれずにやるべきことをやれること。それを可能にするために、自社内のケイパビリティにこだわらないこと（（こだわると）オポチュニティ・ロスにつながる）。

<共創力>

- ☐ 「事業性・社会性・独創性」の同時実現を意識し、志を共にする方々と実践しうる能力。
- ☐ 永続する価値はなく、変化することを前提に、自らを変革できる柔軟性や他者との価値の共創を実現できるオープンマインドな思考を有していること。
- ☐ まだここに存在しない価値の創造について、熱い情熱と論理をもって周囲に対して発信し、そのチャレンジに対して理解から共感、共に行動を起こしたくなるよう仕向けられる人財。

<多様性の理解>

- ☐ 多様性に対する理解に長け、多様性がもたらす価値創造に至るまでの苦悩を理解し、その苦悩を乗り越えた時の、想像を上回るアウトプットを体現できる人財。

(2) 価値創造人材の獲得・育成に向けて

グローバルな競争が激しさを増す中で、世界では価値創造を担う優秀な人材の「獲得競争（War for Talent）」が起きている。こうした価値創造人材について、日本企業の経営者の 85%は「市場に必要な人材が不足している」との危機感を持っている。

図表：価値創造を支える人材——市場における人材不足の状況

	不足している	不足していない
n=431	85.2%	14.8%

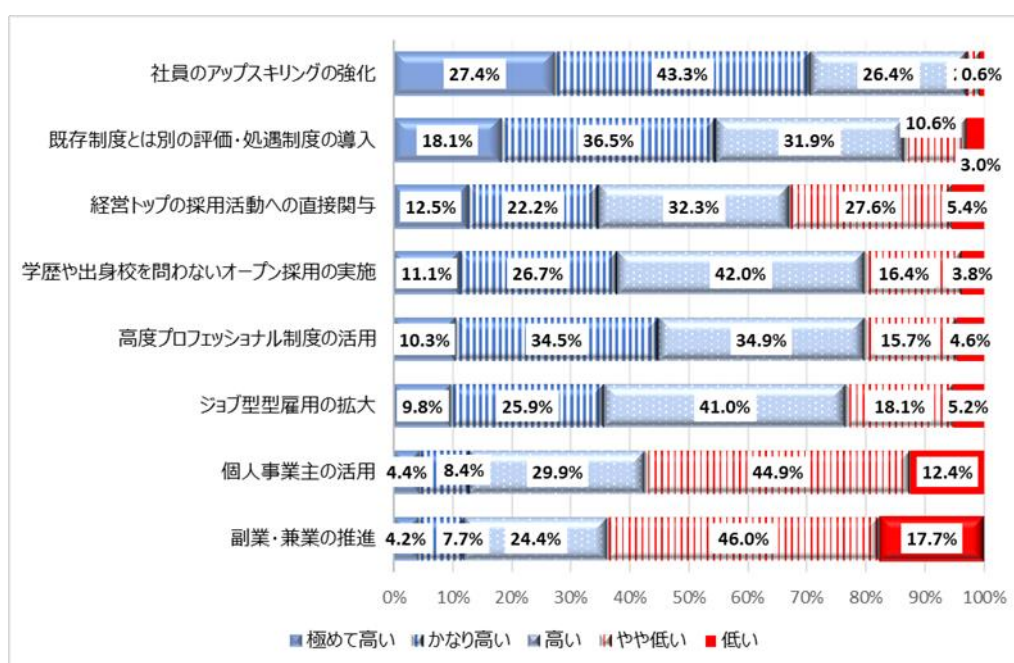
（出典）経営者意識調査結果（第IV部参照）

第 I 部(提言)

日本型雇用慣行の弊害が言われて久しいが、これまでの日本企業の特徴であった、新卒一括採用、年功序列や終身雇用が色濃く反映された人事制度(含む評価・処遇)、働く時間や場所を前提とした働き方・労務管理などを抜本的に変革していかなければ、価値創造を担う人材の登用・活用は難しい。

企業として、まずは継続的な価値創造に向けた経営戦略と一貫した人材戦略の策定が必要である。そして、その実現に必要な職務・ミッションを明確化し、最適な人材ポートフォリオを考え、社内外から「適所適材」で人材を登用する。そのためには、以下の図に掲げられたような取り組みも必要である。

図表:高度人材・異能人財の獲得に向けた取り組みについての優先度



(出典) 経営者意識調査結果(第IV部参照)

(a) 社員のリスキリング／アップスキニングの強化

非連続な環境変化の中で、継続的な価値創造に向け、各企業は事業ポートフォリオの見直しや新陳代謝を加速させていかなければならない。社員も自らの価値貢献を考えながら、継続的にリスキリング／アップスキニングが必要となる。その際、企業として一律的な研修ではなく、社員の主体的な価値創造力向上の機会を提供することを主眼に置くべきである。

(b) 既存制度とは別の評価・処遇制度の導入

次に、価値創造を担う人材を惹きつけるために、ミッションやタスクベースの人事評価・処遇制度への改革とともに、特に高度人材・異能人材を対象とする既存制度とは別の仕組みの導入も必要である。「経営者意識調査」では、既存の仕組みのリニューアルを検討し、新しい取り組みにチャレンジし始めた企業も存在するものの、どのように強化すべきかについては検討中の意見が多く、経営者の苦悩がうかがえる。

近年、価値創造を担う人材に求められる「創造性」の発揮に関し、企業が人材を採用する際に職務、勤務地、時間などの条件を明確に決めて雇用契約する「ジョブ型雇用」が注目されているが、ジョブ型雇用の本質は、「個」の主体性を尊重した働き方、あるいは価値創造そのものである。「個」の価値創造に対する見識や意欲、リーダーシップ等を尊重し、企業が目指す価値創造のビジョンとの整合を図り、価値創造を活性化する方法論だと理解すべきである。

そのためには、企業自体の、人間社会の持続性への貢献を意識した、高いレベルの価値創造に関するビジョンの提示と、企業の人事担当部門が「個」の持つ価値創造力のレベルをしっかりと評価できる力を持つことが必須である。そして、この延長には、採用時点においても「個」の主体性の尊重がなされる必要があり、その意味でも企業が、価値創造力の観点から「個」をしっかりと評価する力がますます重要になると考えられる。

📌 経営者の声（「経営者意識調査」より）

- ❑ 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。
- ❑ ミッション評価(各自の個別目標の達成度の評価)、コンピテンシー評価(ミッション達成に向けて期待される行動の定着の評価)の2軸で評価し、総合評価の結果が、賞与の支給額と連動するが、「評価」の位置付けを「処遇等を決定するための結果」ではなく「本人・組織の成長を促し、新たな企業文化への変革の推進をする機会」と定義し、より対話を重視する方針に変更した。
- ❑ HRテックを活用した人材資源の可視化、定量化、解析を進め、個々の資質と多様性を活かす人材登用、配置転換、昇任管理などに利用し、社員と会社のエンゲージメントを深める施策を進めている。
- ❑ 経営理念や中核価値を実践していくための必要能力を設定し、その発達や成長の度合いを本人と上司とで確認する仕組みである。必要能力:しあわせを生み出

す力(感受性や想像力など)、みんなのしあわせの思いや志を高めつづける力(影響力や熱意など)、みんなのしあわせの思いや志をあわせともに聞く力(計画性や実践力など)、みんなのしあわせの思いや志を実現する力(正確性や改善力など)

4. オープン・イノベーション

あるべき姿

- ✓ イノベーションのためのエコシステムが構築され、産学連携、大企業とベンチャー企業の連携、戦略的な M&A などから、新たな価値創造が行われている。
- ✓ 官民、業種の壁を超えて、多種・大量のデータが連携され、人間社会の全体最適に向けた価値が創造されている。

現 状

- ✓ 日本の大学等の研究開発費のうち、企業負担は 3.2%(2018 年)。米国(5.4%)、ドイツ(10.1%)、中国(28.4%)に比べて低い(注²⁹)。
- ✓ 日本のベンチャー企業のエグジットについて、IPO と M&A の割合は、7:3。米国では1:9と M&A が圧倒的(注³⁰)。
- ✓ 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(連携の意義・効果が理解されていない)。

打ち手 (例)

- ✓ 「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する。
- ✓ 自社の価値創造につながる技術を有するベンチャー企業への投資や M&A、人材面での交流を強化する。

(1) 継続的価値創造に向けた「自前主義」からの脱却

我々の目指すバリュー・クリエーション・チェーンとは、企業を中心に、様々な組織や個人を巻き込む「オープン・イノベーション」の場である。

²⁹ OECD Science, Technology and R&D Statistics database, “Gross domestic expenditure on R&D by sector of performance and source of funds” (2020)

³⁰ 経済産業省『大企業×スタートアップの M&A に関する調査報告書』(2021 年 3 月)。

オープン・イノベーションの必要性は叫ばれ続けてきたが、日本企業には以下のような課題があった。

- ① 「自前主義」にこだわり、外部との連携に消極的。
- ② 企業と大学・研究機関との間で、研究の社会実装に関する意識の差がある（企業は社会実装を求め、大学・研究機関は研究にこだわる）
- ③ 大企業とベンチャー企業との間に共通言語がなかったり、両者の関係が対等にならなかったりすることが多いなど、連携がうまくいかない。
- ④ シリコンバレーのようなエコシステムの現場に、企業トップが自ら乗り込み、即断で連携を決めることが少なく、エコシステムに入り込めない。

その結果、日本の大学等の研究開発費のうち、企業負担が占める割合は主要国に比べて低くなっている(注³¹)。また、米国のベンチャー企業の 91% エグジットが M&A であるのに対し、日本のベンチャー企業のエグジットは 32% に留まる(注³²)。

日本では、大企業に人材、資金が比較的集中しており、優れた技術やアイデアを持つベンチャー企業、大学・研究機関と大企業がそれぞれ持つリソースを組み合わせれば、大きな価値創造に可能性がある。

人間社会によりインパクトを与える価値創造は、一社のみでは難しくなることを認識し、「自前主義」から脱却し、大学・公的研究機関との間の資金、人材面での連携の強化、自社の価値創造につながる技術を有するベンチャー企業への投資や M&A、人材面での交流を強化すべきである。

(2) オープン・イノベーションを実現するデータ連携

今後の価値創造で大きな役割を果たすのは、データ連携であるが、企業が保有するデータについて、連携の意義・効果が理解されず、協調領域であっても他社とデータ連携することに慎重な傾向にあった。

こうした状況に対し、企業が協創のためのプラットフォームを提供し、社会課題解決を実現する取り組みが始まっている。

³¹ 日本 3.2%、米国 5.4%、ドイツ 10.1%、中国 28.4%。

出典：OECD Science, Technology and R&D Statistics database, “Gross domestic expenditure on R&D by sector of performance and source of funds” (2020)

³² 経済産業省『大企業×スタートアップの M&A に関する調査報告書』（2021 年 3 月）。

第 I 部(提言)

その一例として、日立製作所の「Lumada」がある(注³³)。は、Lumada は IoT のプラットフォームであり、これによって同社やパートナー企業が培ってきたソリューションやノウハウの提供、大学・研究機関や専門家とつないだ知恵やアイデアの掛け合わせ、社会課題の解決に向けたパートナー企業との連携を可能にしている。

📌 経営者の声 (「経営者意識調査」より)

- ❑ 国立大学の独法化、ポストク退治で、基礎研究力が中国、米に比して圧倒的に劣後した。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。

³³ 東原敏昭氏(日立製作所 取締役社長兼 CEO)講演「日立の価値創造の取り組みとそれを支える仕組みの強化」(経済同友会 2020 年度企業経営委員会第 7 回会合[2021 年 4 月 5 日])。本白書の第 II 部参照。

第4章 価値創造環境の整備

企業が価値創造を通じて、人間社会に価値を提供し続けるためには、企業自身が継続的価値創造力を強化するとともに、環境変化の中で時代にそぐわなくなった諸制度の改革や、新たな時代にふさわしい制度構築・ルール整備が必要である。

1. 価値創造人材の活躍を促すための労働法制の見直し

(1) 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

人間及び人間社会の本質的欲求を捉えた価値創造を担う人材に求められるのは、「創造性」の発揮である。創造性を発揮する価値創造の成果は、かけた時間の長さには比例しない。

すでに、「裁量労働制」「高度プロフェッショナル制度」等の制度は導入されているが、いずれも一定の労働時間管理を前提にしたものとなっている。優秀な人材の中には、組織に縛られることを望まず、フリーランスとして高度な能力を発揮している者もいる。

価値創造人材が創造性を発揮し、自律的な働き方が可能となるように、旧来の画一的な働き方(所定の場所・時間、労働集約型)に従事することを前提とする労働法制や労働行政を抜本的に見直す必要がある(注³⁴)。

(2) 環境変化に対応する円滑な労働移動と人材の流動化

環境変化の中で価値創造を継続していくためには、必要な人材のキャリア採用や、事業の新陳代謝に伴う円滑な労働移動が不可欠である。したがって、労働市場の流動化、失業なき労働移動のためのセーフティネットの整備(実効性のあるリカレント教育、職業訓練等)を進めていくべきである。

その環境整備の一環として、透明かつ公正な労働紛争解決システム(解雇無効

³⁴ 経済同友会『新産業革命による労働市場のパラダイムシフトへの対応ー「肉体労働」「知的労働」から「価値労働」へー』(2016年8月1日)

時の金銭救済制度等)の構築についても、早期に進めるべきである(注³⁵)。

2. 価値創造人材を育てるための教育改革

(1) 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

自ら課題を発見し、課題解決を考えることができる人材、ソリューションを生み出すための高度な技術・知識・スキルを持つ人材など、価値創造に資する人材を育てるためには、これまでの「画一的」な「教える教育」から、「個」の能力と主体性を重んじた「育てる教育」への転換を加速すべきである。

特に、初等・中等教育において、学習が身に付く付かないにかかわらず、一定の年齢に達すれば進級・卒業していく「年齢主義」から、一人ひとりの理解度・修得レベル及び本人の意志に応じた教育を可能にする「習得主義」への転換について、具体的方策とロードマップを示し、早期に実行していくことが必要である(注³⁶)。

これらを実行する上では、まず、企業などが主体となり、人間社会には、どのような価値創造領域があるのか、またそれぞれの領域は、どのように人間社会の持続性に貢献しているかなどを、わかりやすく明示化する努力が求められる。この明示化こそが、「個」の関心や興味とのマッチングにおいて、人生での自らの価値貢献を行う進路を考える重要な素材となる。

企業は、ただ人材が育つのを待つのではなく、積極的に価値創造の担い手として価値創造力を高める教育の土俵に参加し、教育の担い手とともに価値創造力を高める努力が求められる。初等・中等教育の段階から価値創造に対する意識を高め、自ら意志を持って、自らを育てる教育システムを選択し、参加できる仕組みを構築することが今後望まれる。主体的に自らの力を高めることこそが重要で、これこそが「育てる教育」であると言える。

また、企業も社会全体としての教育システムづくりに貢献していくため、子どもたちが価値創造に対して動機づけられるような様々な機会(職業体験、プログラミング等の学びの場、インターンシップ等)を提供していくべきである。

³⁵ 経済同友会『「透明かつ公正な労働紛争解決システム等の在り方」に対する意見—解雇無効時の金銭救済制度導入と既存制度改善に関する考え方—』(2017年4月28日)

³⁶ 経済同友会『自ら学ぶ力を育てる初等・中等教育の実現に向けて～将来を生き抜く力を身に付けるために～』(2019年4月3日)

(2)多様な個性を育む個別最適化された教育の実現

ICT の活用により、一定の領域においては、指導の個別化と子どもたちの学びの効率化を図れるようになった。今後は AI 活用などで一人ひとりに最適なカリキュラムが導き出され、ICT の活用で、必要な講義を必要な時期に受けられる教育も増えている。こうした環境変化を十分に活用し、多様な個性を育む個別最適化された教育を実現することが、今後の価値創造人材の育成には重要である。

📌 経営者の声（「経営者意識調査」より）

- ❑ デジタルをはじめとした特殊技術・専門職の人材育成は早い段階が良いので、いわゆる一般の小中高大学での教育から特殊専門学校を拡大し、早い段階で自分が将来何をして生きていくべきかの認識を 10 代から意識できる社会を創り上げて行くことに、企業も関与していくべきと思います。少子・高齢化、格差社会、世界から見た日本の立ち位置など大きな課題が山積みの日本の将来を考えた時、他国が追い付かない専門スキルを備えた質の高い人材を創造して行くことが、未来の価値創造の強化に繋がります。
- ❑ DX がいかに進もうと、価値を創造するのは人間である。また、継続的な価値創造には、社会のために役に立てるかという視点が不可欠と考える。そのような観点から、継続的な価値創造のためには、ビッグデータや情報分析を駆使した上で、人間だけが持つ直観力で既成概念にとらわれない多様性のあるアイデアを生み出せる人材の育成が必要。日本の場合、培われたアンコンシャス・バイアスが人材育成の大きな阻害要因となっていることも考えられるため、社会に出る前の教育分野においても、多様性醸成を施す新たな取り組みが必要と考える。
- ❑ ビジネスの世界と学校教育の世界が切り離されていると感じる。子供の頃から、「お金」についての学びをさせるべきである。
- ❑ 日本の小学校、中学校、高校からの教育の見直しが必要。学習指導要領の見直し、知識や技能の習得の他に、どうすればより幸せになれるのか、といった徳育も重要。教育の現場に立つ教師の再教育も必要。もちろん、国語、数学、英語、プログラミングは、より一層重要度を増す。金融や健康等にももっと重点を置いても良いのではないかと思います。

3. データ連携・利活用のための環境整備

(1) 価値創造に向けた官民でのオープンデータ推進

デジタル化の進展によって、価値創造の源泉となるのが、「データ」である。行政保有データのオープンデータの推進に加え、公共性の高い民間保有データ（交通、通信、電力供給、物流等）の原則オープン化や、その他の分野でも協調領域のデータを公共財としてオープン化が推進されるよう、官民でオープン化のルールづくり（インセンティブ設計、デジタルガバナンス・コードの活用、データポータビリティ権の確立など）を推進すべきである（注³⁷）。

(2) 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

バリュー・クリエーション・チェーンの一つの基盤となるのが、データ連携基盤である。政府は、「分野間データ連携基盤」及び「分野毎データ連携基盤」（農業、エネルギー、健康・医療・介護、自動運転、ものづくり、商流・物流、インフラ、防災、地球環境、海洋、宇宙）を開発している。一部は運用がすでに開始されているが、価値創造のツールとして広く利用されることが重要であり、早期に社会実装が必要である。

4. 人間社会への価値貢献を広げるための国際標準化戦略

(1) 日本発の国際標準化推進

企業が創造した価値が人間社会により大きなインパクトをもたらすためには、国内でしか通用しないような「ガラパゴス」ではなく、世界で広く受け入れられる製品、サービス、システムを展開することが重要である。そのような環境整備に向け、日本発の技術、規格、ルールなどの国際標準化を戦略的に目指すべきである。

日本は欧米諸国と比較して、従来から国際標準化における活動力が弱い。企業経営者は、その現状をまず正しく認識する必要がある。この分野で産官学が協力し、国を挙げてリーダーシップを発揮することこそが、日本の成長を実現する上

³⁷ 経済同友会『デジタル変革とデータの公共財化による価値創造に向けて～コロナ危機を契機としたギアチェンジを～』（2020年10月2日）。

で極めて重要である。DX が進展するすべての領域において、新たなアーキテクチャーと物理インターフェイスの定義が発生する。企業経営者としても、これを重要な事業機会と捉えて、フォロワーにならないよう、標準化人材を含めた活動の強化を早急に進めるべきである。

(2) 国際交渉で活躍できる専門人材の養成

国際標準策定の場合においては、人脈やこれまでの貢献が発言力を左右するとされており、そうした国際交渉の場に企業が恒常的に人材を提供することが求められている。

📌 経営者の声（「経営者意識調査」より）

- ❑ 重要分野や新規分野での国際標準化は非常に重要であり、委員会等に参加しているが、政府の取り組みに関してはまことに不十分であると感じている。
- ❑ 「国際標準化」よりも、日本のオリジナル・ビジネス・モデルを「世界標準化」できないか模索中です。そのためには競合他社、すなわち業界内での一定の相互理解が必要かもしれない。
- ❑ グローバルスタンダードにすべき価値とローカライズすべき価値の見極め、および両者の融合を進めている。

以 上

【注】

ホームページでの公開は第Ⅰ部となります。

第Ⅱ部以降は冊子をご参照いただければ幸いです。

事務局（冊子のお問い合わせ等）：

経済同友会 政策調査部 長塚 (nagatsuka19@doyukai.or.jp / 03-3211-1275)

おわりに

スイスのビジネススクールIMDが毎年公表している「世界競争力ランキング」(注³⁸)において、日本は1992年まで世界1位を誇ってきたが、バブル崩壊後に低迷を続け、2021年は64カ国中31位に留まっている。特に、「ビジネスの効率性」は48位であり、その要素である「生産性・効率性」(57位)や「経営のプラクティス」(62位)など、企業活動にかかわる項目が特に低評価であることを、我々経営者としても重く受け止めなければならない。

一方、世界では、気候変動問題や格差拡大などに象徴される課題が深刻さを増す中で、新型コロナウイルスが直撃し、「グレートリセット」「ステークホルダー資本主義」など、新たな経済社会のあり方が模索されている。

こうした中で、企業には環境変化に適応し、その形や仕組みを変えながら、人間社会へ価値を継続的に提供していくことが求められる。環境変化が激しく、先行きが不透明な時代においては、これまでの延長線上にないダイナミックさや、スピードの速さこそが、自らの生存の鍵となる。

こうした環境変化への対応は、いつの時代にも求められ、多くの長寿企業はそれを乗り越え、価値創造を継続してきたが、今日において、日本企業の価値創造力がグローバルに見て相対的に弱まっているとの問題意識に基づき、日本企業が今一度、人間及び人間社会の本質の理解と人間社会の持続性に向けた価値創造のあり方を見つめ直し、これを軸として大きな変革を進めるべきではないか、という思いで、今回の『企業白書』のテーマを設定した。

今回の内容は、日本企業が抱えている課題の大きさを考えれば、まだ議論のきっかけに過ぎないが、何らかの気付きを得て、企業の変革に向けた具体的行動の第一歩につながれば幸いである。

最後に、本白書のとりまとめにあたり、ご協力いただいたすべての皆様に感謝申し上げます。

公益社団法人 経済同友会
2020年度企業経営委員会
委員長 遠藤 信博
委員長 寺田 航平

³⁸ IMD, *World Competitiveness Yearbook 2021* (June 2021)

参考：「企業白書」一覧

	発表年月	委員長	テーマ
第1回	1982年	山中 宏	日本企業の課題と挑戦
第2回	1983年	山中 宏	ベンチャー型経営による成長戦略
第3回	1984年11月	山中 宏	脱成熟化への転換能力
第4回	1986年1月	山中 宏	グローバリゼーション—新しい国際化の進展—
第5回	1986年12月	山中 宏	ネットワーク戦略の展開と新しい企業組織
第6回	1988年1月	山中 宏	個性主義による戦略的人事システム
第7回	1988年12月	依田 直	差異化の時代
第8回	1990年1月	立石 信雄	情報ネットワーク時代の企業経営
第9回	1991年3月	鈴木 忠雄	新段階のグローバル経営—内と外とのグローバリゼーション—
第10回	1992年3月	小林 陽太郎	「人」創造の経営—個と組織の共創をめざして—
第11回	1994年1月	中村 金夫	変革期の企業経営者—新時代を切り拓く気概と行動—
第12回	1996年5月	宮内 義彦	日本企業の経営構造改革—コーポレート・ガバナンスの観点を踏まえた取締役会と監査役会のあり方—
第13回	1998年4月	香西 昭夫	資本効率重視経営—日本企業再活性化のための提案—
第14回	1999年2月	渡邊 正太郎	“個”の競争力向上による日本企業の再生—経営者の能力が問われる時代—
第15回	2003年3月	小林 陽太郎 (斎藤 敏一)	「市場の進化」と社会的責任経営—企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて—
第16回	2009年7月	長谷川 閑史	新・日本流経営の創造
第17回	2013年4月	小林 喜光	持続可能な経営の実現

2022年1月現在

2020年度 企業経営委員会 委員名簿

(敬称略)

委員長

遠 藤 信 博 (日本電気 取締役会長)

寺 田 航 平 (寺田倉庫 取締役社長)

副委員長

赤 池 敦 史 (シーヴィーシー・アジア・パシフィック・ジャパン
代表取締役 日本共同代表 パートナー)

井 上 慎 一 (全日本空輸 取締役専務執行役員)

上 西 京一郎 (オリエンタルランド 特別顧問)

江 田 麻季子 (世界経済フォーラム 日本代表)

菅 原 敬 (アイスタイル 取締役CFO)

高 藤 悦 弘 (味の素 アドバイザー)

高 原 豪 久 (ユニ・チャーム 取締役社長執行役員)

田 川 丈 二 (日産自動車 専務執行役員 チーフサステナビリティ
オフィサー)

委員

青 木 仁 志 (アチーブメント 取締役会長 兼 社長)

青 木 健 雄 (泉工医科工業 取締役)

青 木 寧 (高島 社外取締役)

秋 池 玲 子 (ボストンコンサルティンググループ 日本共同代表)

浅 井 勇 介 (スタンダードチャータード銀行 在日代表 兼 最高
経営責任者)

朝 倉 陽 保 (丸の内キャピタル 取締役社長)

浅 沼 章 之 (浅沼組 執行役員)

芦 田 邦 弘	(Ashida Consulting Co. 取締役社長)
足 達 則 史	(電通 執行役員)
網 谷 勝 彦	(日本コンクリート工業 取締役会長)
荒 木 秀 文	(太陽工業 取締役社長)
有 田 喜一郎	(群栄化学工業 取締役社長執行役員)
安 藤 広 大	(識学 取締役社長)
飯 塚 厚	(日本郵政 代表執行役副社長)
池 上 芳 輝	(イケガミ 取締役社長)
石 田 茂	(電通グループ 電通ジャパンネットワーク執行役員)
石 原 雅 行	(タカラPAG不動産投資顧問 取締役会長兼CEO)
伊 藤 秀 俊	(アプロテック 取締役社長)
井 上 雅 彦	(有限責任監査法人トーマツ 執行役)
入 江 仁 之	(アイ&カンパニー 取締役社長)
岩 本 敏 男	(NTTデータ 相談役)
上 原 仁	(マイネット 取締役社長)
宇 治 則 孝	(第一三共／横河電機 社外取締役)
臼 井 努	(京西テクノス 取締役社長)
碓 井 稔	(セイコーエプソン 取締役会長)
馬 本 英 一	(日本テクノ 取締役社長)
海 野 忍	(NTTコムウェア シニアアドバイザー)
浦 上 彰	(リョービ 取締役社長)
浦 田 晴 之	(オリックス銀行 特別顧問)
海 野 晋 哉	(中外製薬 副社長執行役員)

大 岡 哲	(大岡記念財団 理事長)
大河原 愛 子	(デルソーレ 取締役会長)
大久保 和 孝	(大久保アソシエイツ 取締役社長)
大 越 いづみ	(電通グループ 取締役 監査等委員)
大 関 洋	(ニッセイアセットマネジメント 取締役社長)
大 塚 紀 男	(日本精工 相談役)
大 西 賢	(商船三井 取締役)
大 橋 光 博	(Groundcover Consulting 代表取締役)
大間知 慎一郎	(三井物産 取締役副社長執行役員C S O)
大 脇 洋 一	(セガサミーホールディングス 上席執行役員)
岡 昌 志	(ソニーフィナンシャルグループ 取締役社長兼C E O)
岡 本 祥 治	(みらいワークス 取締役社長)
小 野 俊 彦	(東栄電化工業 取締役会長)
小 野 傑	(西村あさひ法律事務所 オブカウンセル)
鹿 島 章	(P w C コンサルティング 会長)
片 倉 正 美	(E Y新日本有限責任監査法人 理事長)
加 藤 奂	(京王電鉄 相談役)
金 澤 睦 生	(帝国ホテル 常務取締役)
上斗米 明	(パソナグループ 専務執行役員)
鴨 居 達 哉	(アビームコンサルティング 取締役社長)
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 橋 信 夫	(J S R 取締役社長兼C O O)
河 原 茂 晴	(河原アソシエイツ 代表 公認会計士 (日本ならびに米国))

川 村 治	(デー・オー・ダブリュー 取締役会長)
川 村 喜 久	(D I C グラフィックス 取締役会長)
菊 地 麻緒子	(日立建機 取締役)
菊 地 義 典	(菊地歯車 取締役社長)
北 野 泰 男	(キュービーネットホールディングス 取締役社長)
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)
清 原 健	(清原国際法律事務所 代表弁護士)
楠 原 茂	
熊 谷 亮 丸	(大和総研 副理事長 兼 専務取締役)
桑 田 始	(J E C C 取締役社長)
小 泉 周 一	(千代田商事 取締役会長)
高 乗 正 行	(チップワンストップ 取締役社長)
小 林 克 満	(大東建託 取締役社長)
小松原 正 浩	(マッキンゼー・アンド・カンパニー・インコーポレイテッド・ジャパン シニア パートナー)
小 山 直 行	(プランテック 取締役社長)
齋 藤 勝 己	(東京個別指導学院 取締役社長)
齋 藤 聖 美	(ジェイ・ボンド東短証券 代表取締役)
斉 藤 剛	(I M E C S 取締役社長)
酒 井 香世子	(損害保険ジャパン 取締役執行役員)
坂 口 英 治	(シービーアールイー 取締役社長兼CEO)
坂 下 智 保	(富士ソフト 取締役社長執行役員)
坂 本 和 彦	(Veoneer Inc. 取締役)
桜 井 伝 治	(日本情報通信 取締役社長)

櫻井祐記	(富国生命保険 取締役専務執行役員)
椎野孝雄	(キューブシステム 取締役(社外))
志賀俊之	(I N C J 取締役会長(C E O))
柴田英利	(ルネサスエレクトロニクス 取締役社長兼C E O)
清水忠憲	(三國機械工業 取締役社長)
下村朱美	(ミス・パリ 代表取締役)
正田修	(日清製粉グループ本社 名誉会長相談役)
白井均	(日本カーバイド工業 取締役)
陳野浩司	(国際金融公社 チーフ・インベストメント・オフィサー)
新屋和代	(りそな銀行 常務執行役員)
菅野健一	(P X C 取締役社長)
菅原郁郎	(トヨタ自動車 取締役)
菅原貴与志	(A N A総合研究所 顧問)
杉原博茂	(デジタルエイド 取締役社長 C E O)
杉本文秀	(長島・大野・常松法律事務所 マネージング・パートナー)
杉山孝久	(日本カーバイド工業 取締役社長 社長執行役員)
鈴木英夫	(日本製鉄 常務執行役員)
清島隆之	(住友商事 取締役専務執行役員CAO・CCO)
関根愛子	(日本公認会計士協会 相談役)
銭高一善	(銭高組 取締役会長)
銭高丈善	(銭高組 取締役専務役員)
銭高久善	(銭高組 取締役社長)
仙石泰一	(三技協 取締役社長)

曾 谷 太	(ソマール 取締役社長)
高 島 幸 一	(高島 取締役社長)
高 田 恭 介	(矢作建設工業 取締役副社長)
高 田 直 人	(ANAホールディングス 取締役専務執行役員)
高 橋 栄 一	(ジェダイトメディスン 取締役社長CEO)
高 橋 秀 行	(共立 常任顧問)
高 畑 勲	(インフィニオンテクノロジーズジャパン 取締役 C FO)
田久保 善 彦	(グロービス経営大学院大学 常務理事)
竹 井 理 文	(アクセンチュア 執行役員)
田 代 桂 子	(大和証券グループ本社 取締役 兼 執行役副社長)
田 中 豊 人	(リコー コーポレート上席執行役員 C D I O)
田 中 廣	(タナチョー 取締役社長)
田 中 豊	(アートグリーン 取締役社長)
田 中 能 之	(湧永製薬 取締役)
谷 口 健太郎	(ディーコープ 取締役会長)
田 沼 千 秋	(グリーンハウス 取締役社長)
種 市 順 昭	(東京応化工業 代表取締役 取締役社長)
種 橋 牧 夫	(東京建物 取締役会長)
玉 川 雅 之	(工学院大学 常務理事)
田 村 修 二	(日本貨物鉄道 取締役会長兼会長執行役員)
田 村 良 明	(川崎重工業 社外取締役)
津 上 晃 寿	(キヤノントッキ 取締役副会長)
塚 本 隆 史	(みずほフィナンシャルグループ 名誉顧問)
塚 本 英 彦	(日本信号 取締役社長)

辻 伸 治	(S O M P Oホールディングス グループC O O 取締役 代表執行役副社長)
土 屋 達 朗	(フジタ 上級顧問)
常 陰 均	(三井住友信託銀行 特別顧問)
手 納 美 枝	(アカシアジャパン・デルタポイント 取締役)
豊 島 俊 弘	(マーキュリアインベストメント 代表取締役)
鳥 越 慎 二	(アドバンテッジリスクマネジメント 取締役社長)
内 藤 隆 明	(縄文アソシエイツ 取締役社長)
中 島 好 美	(積水ハウス 取締役)
長 瀬 玲 二	(長瀬産業 取締役副会長)
中 塚 晃 章	
中 西 孝 平	(ミッテ企画 取締役社長)
中 防 保	(レイヤーズ・コンサルティング 代表取締役C O O)
中 村 善 二	(U B S証券 取締役社長)
中 村 正 己	(日本能率協会 会長)
永 山 妙 子	(F R O N T E O 取締役)
中 山 泰 男	(セコム 取締役会長)
成 川 哲 夫	(岡三証券 取締役)
新居崎 俊 彦	(B Tジャパン 取締役社長兼C O O)
西 浦 三 郎	(ヒューリック 取締役会長)
西 川 久仁子	(ファーストスター・ヘルスケア 取締役社長)
西 澤 敬 二	(損害保険ジャパン 取締役社長)
西 島 剛 志	(横河電機 取締役会長)
似 鳥 昭 雄	(ニトリホールディングス 取締役会長兼C E O)
能 見 公 一	(ジェイ・ウィル・コーポレーション 顧問)

野 田 由美子	(ヴェオリア・ジャパン 取締役会長)
野 中 賢 治	(マッキンゼー・アンド・カンパニー・インコーポレイテッド・ジャパン シニア・パートナー)
芳 賀 日登美	(ストラテジック コミュニケーション R I 取締役社長)
橋 本 孝 之	(日本アイ・ビー・エム 名誉相談役)
畑 川 高 志	(リバフェルド 代表取締役)
八 馬 史 尚	(J-オイルミルズ 取締役社長執行役員)
濱 逸 夫	(ライオン 取締役会長CEO)
林 明 夫	(開倫塾 取締役社長)
林 達 夫	(アークデザイン 取締役会長)
林 信 秀	(みずほ銀行 常任顧問)
林 由紀夫	(ダイキン工業 社友)
半 田 純 一	(マネジメント・ウィズダム・パートナーズ・ジャパン 取締役社長)
樋 口 貞 治	(ゲンバカンリシステムズ 取締役最高顧問)
平 澤 潤	(協栄産業 取締役社長)
平 田 正 之	(D T S 取締役)
平 野 大 介	(マイスターエンジニアリング 取締役社長)
福 川 伸 次	(東洋大学 総長)
藤 本 昌 義	(双日 取締役社長)
船 倉 浩 史	(野村総合研究所 取締役)
降 旗 洋 平	(日本信号 取締役会長)
星 久 人	(ベネッセホールディングス 特別顧問)
堀 田 康 之	(キッツ 取締役会長)
程 近 智	(ベイヒルズ 代表取締役)

堀 切 功 章	(キッコーマン 取締役会長ＣＥＯ)
堀 口 智 顕	(サンフロンティア不動産 取締役会長)
本 多 之 仁	(住友商事 執行役員)
牧 浦 真 司	(ヤマトホールディングス 専務執行役員)
増 田 健 一	(アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業 パートナー)
益 戸 宣 彦	(GCAパートナーズ 代表取締役 社長執行役員)
増 山 美 佳	(増山 & C o m p a n y 代表)
松 井 敏 浩	(大和証券グループ本社 取締役兼代表執行役副社長)
松 崎 正 年	(コニカミノルタ 取締役会議長)
松 島 訓 弘	(グリー 取締役 常勤監査等委員)
松 永 明 彦	(プレミアムインベストメントアドバイザー 代表取締役)
三 鍋 伊佐雄	(オフィス３ 主宰)
三 原 寛 人	(昭芝製作所 取締役社長)
宮 内 淑 子	(ワイ・ネット 取締役社長)
宮 川 美津子	(ＴＭＩ 総合法律事務所 パートナー弁護士)
三 宅 康 晴	(原田工業 取締役社長)
宮 本 隆 温	(レッドホースコーポレーション 代表執行役社長)
向 井 俊 雄	(日本ユニシス シニア・エグゼクティブ・アドバイザー)
武 藤 和 博	(日本アイ・ビー・エム 専務執行役員)
村 瀬 龍 馬	(ミクシィ 取締役ＣＴＯ)
百 瀬 裕 規	(野村総合研究所 取締役副会長)
森 浩 生	(森ビル 取締役副社長執行役員)

森 浩 志	(三菱UFJ銀行 取締役常務執行役員CLO)
森 正 勝	(国際大学 特別顧問)
森 川 智	(ヤマト科学 取締役社長)
森 川 徹 治	(アバント 取締役社長グループCEO)
森 田 均	(チューリッヒ生命保険 監査役)
守 田 道 明	(イーレックス 取締役)
矢 口 敏 和	(グローブシップ 取締役社長)
山 口 公 明	(セントケア・ホールディング 取締役)
山 科 裕 子	(オリックス グループ執行役員)
山 田 和 広	(カーライル・ジャパン・エルエルシー マネー ジングディレクター日本代表)
山 田 匡 通	(イトーキ 取締役会長)
山 本 ひとみ	(ANA総合研究所 取締役副社長)
山 本 麻 理	(FRONTEO 取締役)
横 山 繁	(スコープ 取締役社長)
吉 沢 正 道	(ロングリーチグループ 代表取締役)
吉 丸 由紀子	(積水ハウス 取締役)
チャールズD.レイクII	(アフラック生命保険 取締役会長)
若 山 健 彦	(ミナトホールディングス 取締役会長兼社長)
渡 部 一 文	(アマゾンジャパン バイスプレジデント)
鰐 渕 美恵子	(銀座テラーグループ 取締役会長)
以上222名	

事務局

齋 藤 弘 憲	(経済同友会 執行役)
長 塚 隆 行	(経済同友会 政策調査部 マネジャー)