



第18回 企業白書
【企業白書2022】

2022年1月
No.2021-23

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 ——

公益社団法人 経済同友会
Japan Association of Corporate Executives

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――（1/2）

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指し示す「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。

図1

	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）
※「できている」「どちらかというときでている」「どちらかというときでない」「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）

それぞれの回答順位を重みづけして集計

◆**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）（％）

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
新興国・途上国における人口爆発	33.1	46.6	20.3
EPA/FTAの進展	43.8	50.8	5.4
各国における格差と社会の分断の拡大	3.5	44.3	52.2
生物多様性保全への取り組み強化	29.1	66.4	4.5

◆**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 デジタル・ディスラプションの自社への影響（出典：経営者意識調査、IMD）

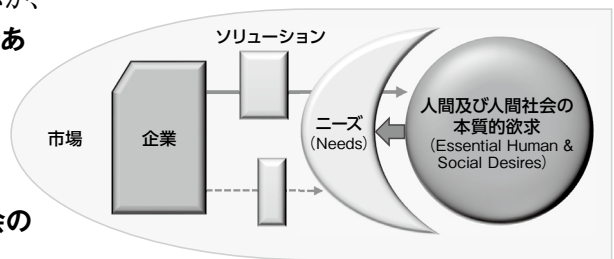
日本	16%	63%	21%
	変革的インパクトあり	影響がある・やや影響がある	影響なし・あまり影響なし
世界	90%	7%	3%
	変革的インパクトあり	中程度のインパクトあり	軽微・インパクトなし

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

非連続な環境変化に直面している世界を、我々は「VUCA」と呼ぶが、**「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**
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。

人間の本質的欲求を「見える化」し、価値創造に活かすため、脳科学、デジタル技術を活用し、脳活動や生体反応を計測する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――（2/2）

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リーダーシップ	- 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・迅速に決断・実行。 - 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。 - 価値創造を牽引し、持続的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が機能。	- 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。 - 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%）。	- 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・育成策の導入。 - 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任。	- 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。 - 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付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。
②組織・企業文化	- 多様性、オープン性、柔軟性に富んだ企業文化や柔軟性のある組織構造で、社内外の多様な「知」を融合。 - 失敗を許容する企業文化を築き、新しい価値創造に挑戦。 - 社会性を重視した企業文化を浸透させ、エンゲージメントを向上。	- 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。 - 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%）。	「ミッション」「パーパス」を明確化。トップが伝道者となり、ステークホルダーの共感を得る。 - ミッションやパーパスと連動した人事制度を構築し、評価・処遇。 - 柔軟に事業や組織を組み換え、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。	- 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。 - 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。
③人材	- 個人が人間社会への価値貢献を考え、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。 - 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、価値創造に貢献。 - 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。	- 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%、「起業・独立したい」が15.5%、アジア太平洋地域14カ国中最下位。 - 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。 - 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。	- 経営戦略と一貫した人材戦略を策定。その実現に必要な職務・ミッションを明確化、最適な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。 - 一律の研修でなく、社員の主体的な「価値創造力」向上の機会を提供。	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。
④オープン・イノベーション	- イノベーション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から新たな価値創造。 - 官民、業種の壁を越えて多種・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を創造。	- 日本の大学等の研究開発費のうち、企業負担は3.2%。米独中に比べて低い。 - 日本のベンチャー企業のIPOとM&Aの割合は、7:3。米国では1:9とM&Aが圧倒的。 - 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。	「自前主義」から脱却し、大学・公的研究機関との間の資金、人材面での連携を強化。 - 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。	国立大学の独法化、ポスдок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。

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	②教育改革	③データ連携・利活用の環境整備	④国際標準化戦略
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）	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）	価値創造に向けた官民でのオープンデータ推進	日本発の国際標準化推進
環境変化に対応する円滑な労働移動と人材流動化	多様な個性を育む個別最適化された教育の実現	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	国際交渉で活躍できる専門人材の養成



第18回 企業白書

【企業白書2022】

2022年1月

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 —

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いとなっている。

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

第18回企業白書 目次

はじめに	ii
------------	----

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	2
1. 人間社会と企業の価値創造	2
(1) 企業の原点	2
(2) 人間社会と企業は表裏一体	2
(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	2
(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	3
2. 「ステークホルダー資本主義」と企業の価値創造	3
(1) 脚光を浴びる「ステークホルダー資本主義」	3
(2) 株主も含めた幅広いステークホルダーに応える経営	4
(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
(4) ステークホルダーに十分な価値を提供できているか	5
3. 非連続な環境変化と企業の価値創造	6
(1) 企業が直面する非連続な環境変化	6
(2) 継続的な価値創造を可能にする非連続な企業変革	6
(3) デジタル・トランスフォーメーション（DX）と価値創造	8
(a) デジタル技術の進化と人間社会の全体最適解の実現	8
(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	8
(c) DXが可能にする分散型価値創造	9
(d) デジタル・ディスラプションの波	9
(4) グリーン・トランスフォーメーション（GX）と価値創造	10
(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	10
(b) ステークホルダーが迫る企業変革	11
(c) GXで追求する人間社会の持続性	11

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	13
1. 人間及び人間社会の本質的欲求とは何か	13
(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	13
(2) 人間の本質的欲求と価値創造	13
(3) 人間社会の本質的欲求と価値創造	14
2. 人間及び人間社会の本質的欲求を捉える経営	15
(1) 人間及び人間社会の本質的欲求を捉えられているか	15
(2) 人間の本質的欲求に迫る科学的アプローチ	16
(3) 全体最適をつくるためのデザイン	17
(4) 技術経営 (MOT) の重要性	17
第3章 企業の継続的価値創造力の強化	18
1. リーダーシップ	18
(1) 価値創造を牽引できるトップの能力・資質	18
(a) 企業変革や事業組み換えを断行する「決断力・実行力」	20
(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」	20
(c) 自社や業界の壁を越えた協働を導く「共創力」	21
(2) 優れたトップを選任・登用・育成できる仕組み	21
2. 組織・企業文化	22
(1) 継続的価値創造と組織・企業文化	22
(a) イノベーション創出に不可欠な「多様性」	23
(b) アジャイル型組織をつくるための「柔軟性」	23
(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」	24
(d) イノベーションを起こすための「失敗を奨励する文化」	24
(e) 人間社会の持続性を追求する「社会性」	24
(2) 組織・企業文化の変革に向けて	25
3. 人材	26
(1) 価値創造人材の要件	26
(2) 価値創造人材の獲得・育成に向けて	27

(a) 社員のリスクリング／アップスキリングの強化	28
(b) 既存制度とは別の評価・処遇制度の導入	28
4. オープン・イノベーション	29
(1) 継続的価値創造に向けた「自前主義」からの脱却	29
(2) オープン・イノベーションを実現するデータ連携	30
第4章 価値創造環境の整備	31
1. 価値創造人材の活躍を促すための労働法制の見直し	31
(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	31
(2) 環境変化に対応する円滑な労働移動と人材の流動化	31
2. 価値創造人材を育てるための教育改革	32
(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	32
(2) 多様な個性を育む個別最適化された教育の実現	32
3. データ連携・利活用のための環境整備	33
(1) 価値創造に向けた官民でのオープンデータ推進	33
(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	33
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	34
(1) 日本発の国際標準化推進	34
(2) 国際交渉で活躍できる専門人材の養成	34

第Ⅱ部（事例）：経営者ヒアリング

1. 伝統的日本企業の変革と価値創造			36
(1) 日立製作所	東原 敏昭	取締役執行役社長兼CEO	36
(2) キッコーマン	堀切 功章	取締役会長CEO	40
(3) 味の素	西井 孝明	取締役社長最高経営責任者	43

2. デジタルプラットフォーマーの価値創造	47
(1) アマゾンジャパン 渡部 一文 バイスプレジデント	47
(2) Zホールディングス 川邊健太郎 取締役社長Co-CEO	51
3. スタートアップ企業の価値創造（パネル討論）	55
(パネリスト)	
出雲 充 ユーグレナ 取締役社長	55
辻 庸介 マネーフォワード 取締役社長CEO	55
平野 未来 シナモン 取締役社長	55
(モデレーター)	
寺田 航平 寺田倉庫 取締役社長CEO	55

第Ⅲ部（寄稿）

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	64
2. 「禅（宗教）と経営」 松山 大耕 妙心寺退蔵院 副住職	72

第Ⅳ部（資料）： 経営者意識調査結果

1. 調査概要	78
2. 回答者所属企業のプロフィール	78
3. 回答結果	82
(1) 企業を取り巻く環境変化について	82
(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	86
(3) 価値創造力強化について	90
(4) 企業の継続的な価値創造の強化に関する自由記述	95

おわりに	113
------------	-----



第I部

提言

第1章

人間社会の持続性と
企業の継続性

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

第3章

企業の継続的価値創造力の強化

第4章

価値創造環境の整備

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、業界の壁を越え、国家の境界をも越えて「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

「バランスに関する声明」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。

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¹。ステークホルダー資本主義の進捗

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。

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。

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
- ③ESG/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と、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。

(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。

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

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）。

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 取締役社長最高経営責任者）講演「味の素グループのASV経営—バーバー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。

	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%

(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。

図表1-1 ステークホルダーへの価値提供

(出典)経営者意識調査結果(第IV部参照)

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、その体现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。

この現実に関心を持ち、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。

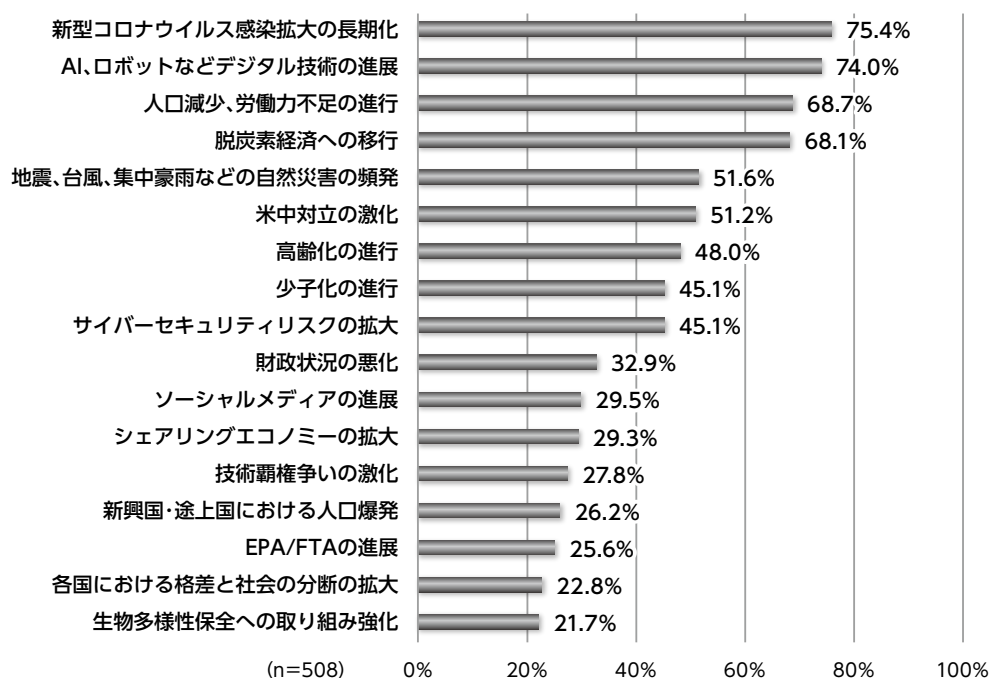
(2) 継続的な価値創造を可能にする非連続な企業変革

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



図表1-2 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)

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
新興国・途上国における人口爆発	33.1	46.6	20.3
EPA/FTAの進展	43.8	50.8	5.4
各国における格差と社会の分断の拡大	3.5	44.3	52.2
生物多様性保全への取り組み強化	29.1	66.4	4.5

図表1-3 将来の事業に対する影響度合い

(出典) 経営者意識調査結果(第IV部参照)

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。

(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つくり出される、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がある。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等のソフトフ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」としているのは、それぞれ7%、3%に過ぎない。

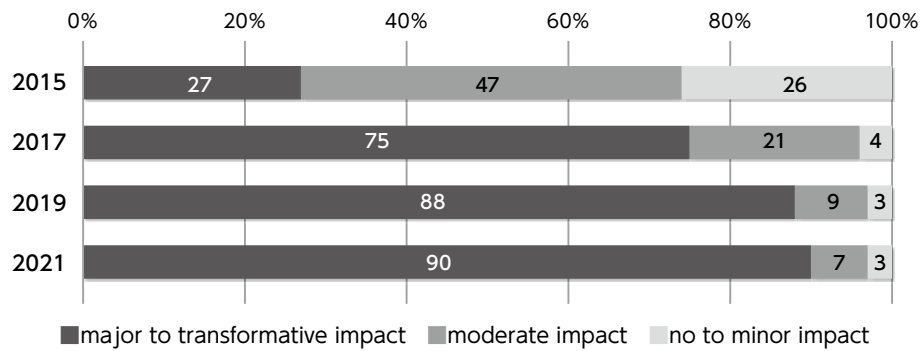
一方、デジタル・ディスラプションについて「重大な影響がある」と考える日本の経営者は16%に留まり、「まったく影響がない」（3%）、「あまり影響がない」（18%）が合わせて2割を超えた。

強い危機感を持つ経営者の声もあったが、世界

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.



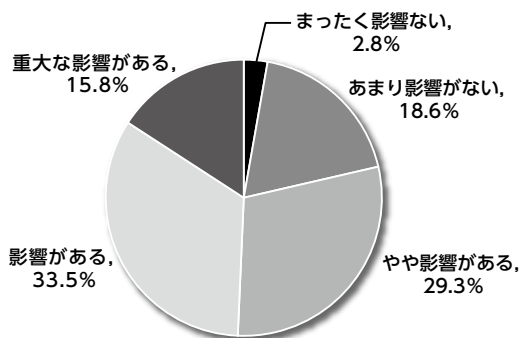
図表1-4 デジタル・ディスラプションの自社への影響(世界の経営者を対象にしたIMD調査より)
 (出典) Global Center for Digital Business Transformation, IMD, Digital Vortex 2021: *Digital Disruption in a COVID World*, April 27, 2021. 掲載されているデータに基づき、グラフは経済同友会事務局で作成。

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。



図表1-5 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)

(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、

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℃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℃以内」に抑えれば、「2℃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).

あらゆる主体に宿題が投げかけられている。

「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「デイスラプション」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。

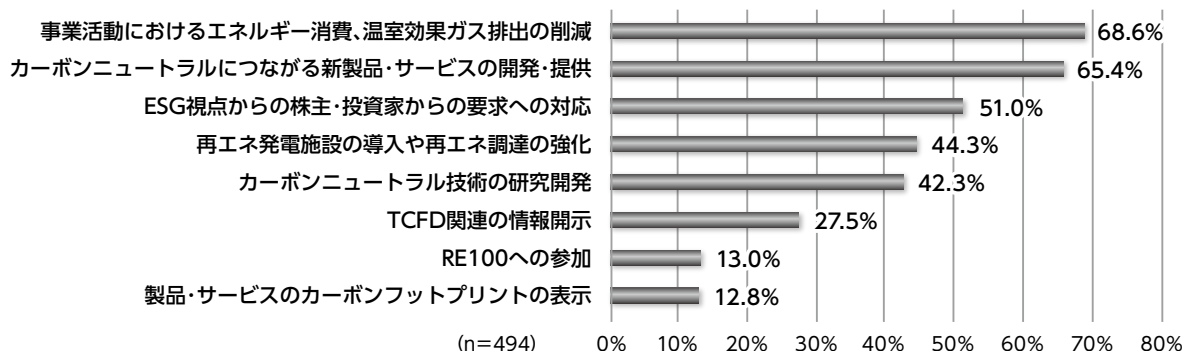
- 2021年6月、エクソンモービルの株主総会において、環境を重視するファンドより提案のあった取締役候補4名のうち、会社側の反対にもかかわらず、3名が他株主の賛成を得て選任された。

（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根子にして、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 Fi-



図表1-6 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)

nancial 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。

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

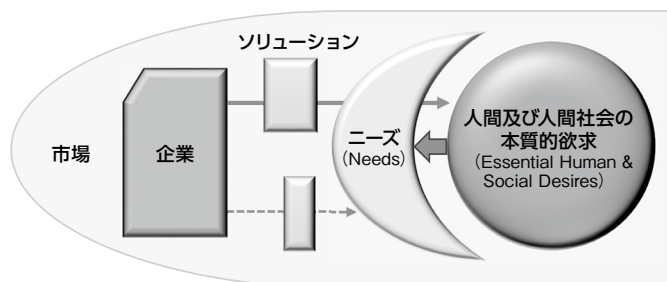
(1) 価値創造に求められる人間及び人間社会への深い理解

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2-1 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



図表2-2 人間の本質的欲求:マズローの欲求段階説

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⁸。

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。

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⁹、人間の欲求は快感や報酬を与えれば反応する脳の「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。

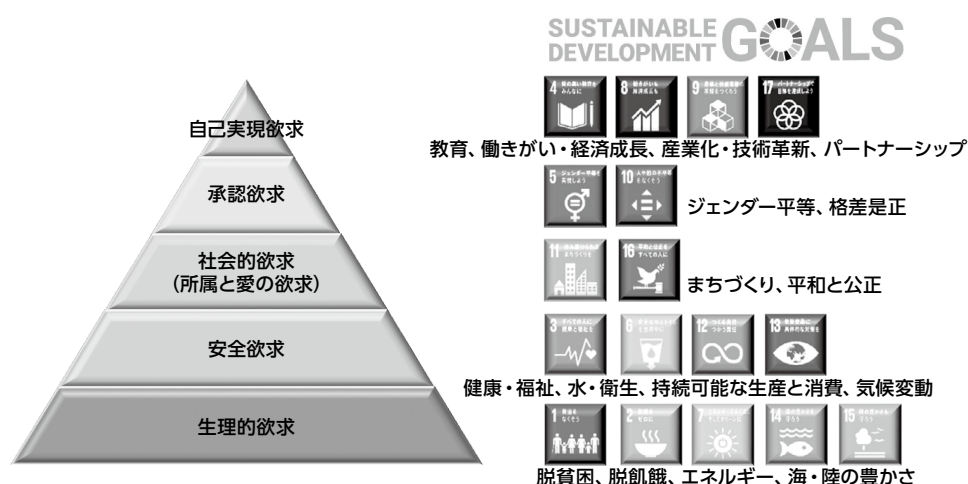
そこで重要となるのが、経済活動や国民生活における「倫理」である。市場経済において自己の利益を追求すれば、社会全体で適切な資源配分が達成されると説いたアダム・スミスが、同時に「道徳感情」の重要性を強調したように、人間社会の本質的欲求に迫る価値創造においても、人間の「利己」と「利他」のバランスをとることが重要である。

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。

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])。



図表2-3 人間社会の本質的欲求:マズローの欲求段階説とSDGs

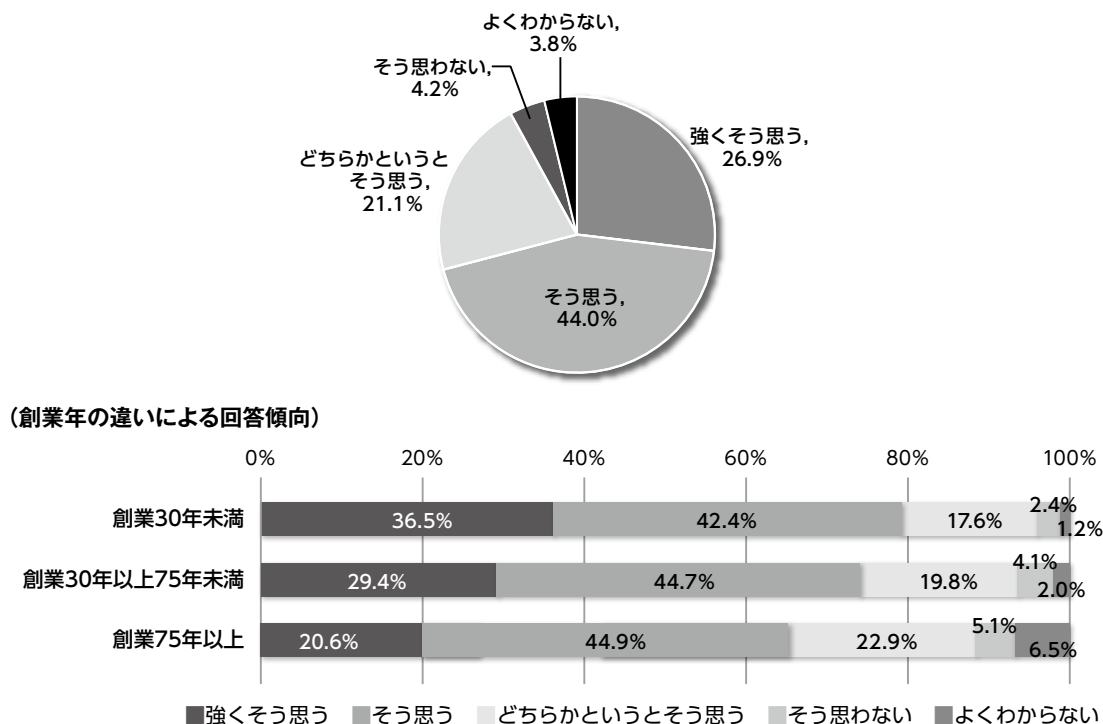
2. 人間及び人間社会の本質的欲求を捉える経営

(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。

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



図表2-4 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
(出典) 経営者意識調査結果(第IV部参照)

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ムが生み出している。

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「ヒューマナイズ・ストラテジー」を提唱している¹¹。

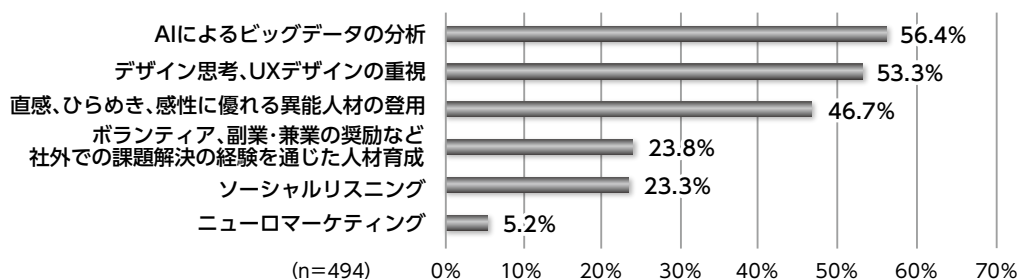
これは、まさに我々の考える「人間及び人間社会の本質的欲求を捉えた価値創造」に通じる考え方である。

(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。

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



図表2-5 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)

10 野中郁次郎氏(一橋大学名誉教授)講演「ヒューマナイズ・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「動態経営の本質ー経営学と現象学を綜合するヒューマナイズ・ストラテジー」(『一橋ビジネスレビュー』2021年春号)。

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ー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])。

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¹³。

(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・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。

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」。[\(https://nttdata-neuroai.com/\)](https://nttdata-neuroai.com/)

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

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）を越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%）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。

(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。

経営者の声

（「経営者意識調査」より）

- まさに終わりなき旅路であり、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¹⁷。これらを若い頃より養成

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)。

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)。

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」)。

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。

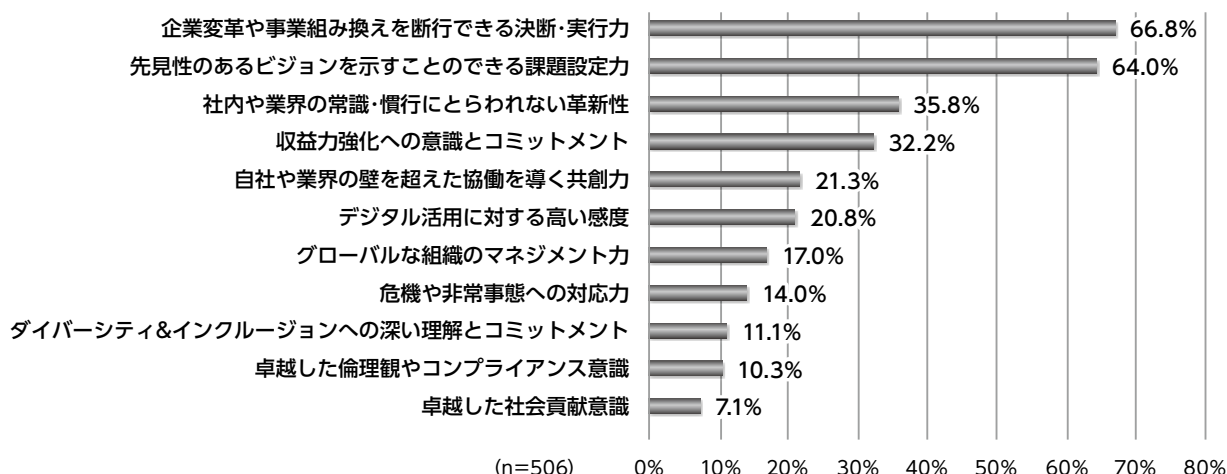
- 経営者（社長）に必要とされる4つの要件とは、①自らワクワクする社会使命の具現化力（Vision）、②ビジョンに向けて道筋をデザインする進化適合力（Design）、③誠実一筋（Integrity）、④多様性の活用・ベクトル結合力（Communication）である。

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。

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。



図表3-1 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)

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%	

図表3-2 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

(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)

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)。

(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²⁰。理由は様々であるが(図表3-3参照)、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すことになる。

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)

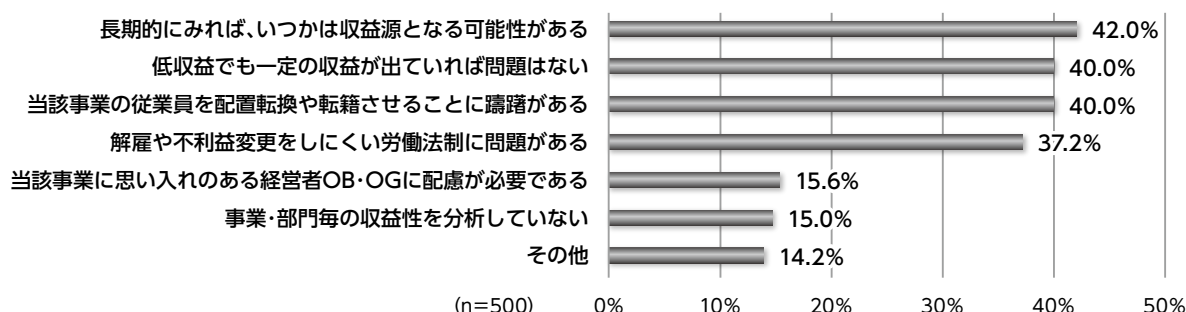
- ☐ いつの時代もその時代に適した価値を創造し、社会へ提供し続けた企業が継続的に成長を果たしてきた。過去の成功、既存の組織や体制などのしがらみにとらわれて、変化への決断、実行ができない、任期を無難に過ごす経営者の退場が求められる。

(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、その一つの場合である。

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。



図表3-3 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)

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)。

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」として解決を探究することである。

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) 自社や業界の壁を越えた協働を導く 「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、自社や業界の壁を越えた協働を導く「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、国境の壁を越え、様々な主体が価値創造のプロセスに参加する。そこでは、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向上させている。

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)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%)²²。

打ち手(例)

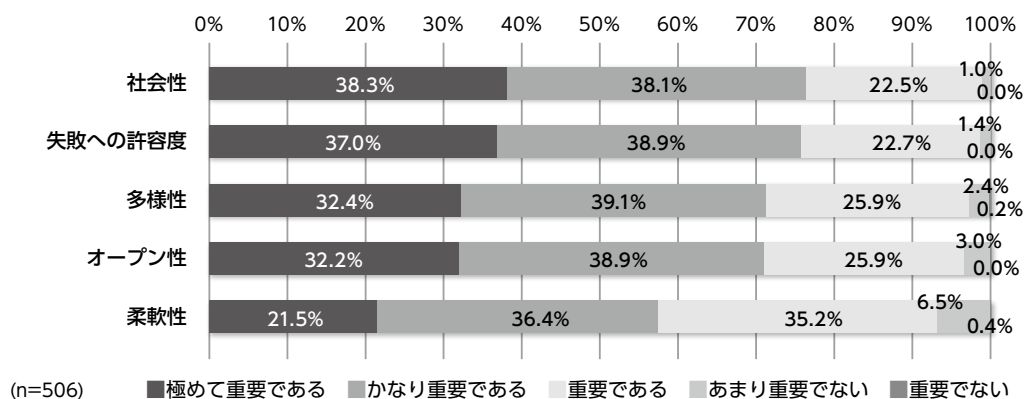
- ☒ 企業の原点を踏まえた「ミッション」「パーパス」を明確化し、企業トップが伝道者となり、あらゆる手段を通じて、社員やステークホルダーに直接語り続け、対話し、共感を得る努力を続ける。
- ☒ ミッションやパーパスと連動した人事制度を構築し、多様な人材を惹きつけ、活躍を促すための評価・処遇を実現する。
- ☒ 環境変化に応じて柔軟に事業や組織を組み換え、プロジェクト型組織など社外の人材とも協働できるオープンで柔軟な組織構造を設計する。

(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、図表3-4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3-4 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」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、国内外から多様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、アンコンシャスバイアス(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、優れたモノやアイデアを持った人同士が会おうと、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が求められる。

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: 内閣府「男女共同参画白書 令和3年版」)



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越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ものである。



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、失敗を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²⁵。



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考えます。

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）。

(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、アマゾン社は、創業以来、「地球上で最もお客様を大切にすること」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年に企業としてありたい姿であるフィロソフィーとして「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。

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。

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与するかを考え、**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。

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バズ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。

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）。

- ☐ 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材。

<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材。

(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。

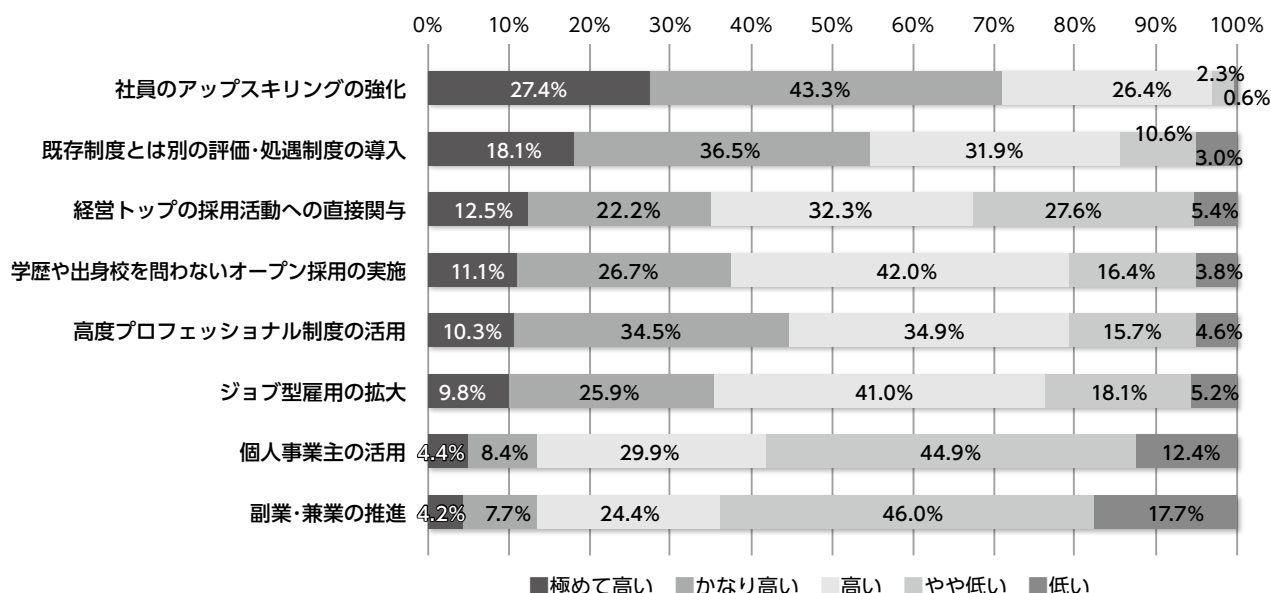
日本型雇用慣行の弊害が言われて久しいが、これまでの日本企業の特徴であった、新卒一括採用、年功序列や終身雇用が色濃く反映された人事制度（含む評価・処遇）、働く時間や場所を前提とした働き方・労務管理などを抜本的に変革していかなければ、価値創造を担う人材の登用・活用は難しい。

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。

	不足している	不足していない
n=431	85.2%	14.8%

図表3-5 価値創造を支える人材——市場における人材不足の状況

（出典）経営者意識調査結果（第IV部参照）



図表3-6 高度人材・異能人材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) 社員のリスクリング／アップスキリングの強化

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、継続的にリスクリング／アップスキリングが必要となる。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、業種の壁を越えて、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。

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³¹。また、米国のベンチャー企業の91%のエグジットが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

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)。

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)。

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。

その一例として、日立製作所の「Lumada」がある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 取締役執行役社長兼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³⁵。

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—「肉体労働」「知的労働」から「価値労働」へ—』（2016年8月1日）。

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）。

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。

(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行くべきかの認識を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

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）。

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。

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）。

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ー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言われており、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。



第Ⅱ部

事例

1. 伝統的日本企業の変革と
価値創造
2. デジタルプラットフォーマーの
価値創造
3. スタートアップ企業の
価値創造
(パネル討論)

1. 伝統的日本企業の変革と価値創造

(1) 日立製作所

「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」

● 東原 敏昭 取締役執行役社長兼CEO

(講演要旨) 2020年度企業経営委員会第7回会合(2021年4月5日)

■ 経営改革の取り組み

(創業の精神として引き継がれる

ベンチャースピリッツ)

当社では、「日本の工業を発展させるためには、それに用いる機械も外国から買わず、日本人が製作する方が良い」という創業社長の思いが、現在も「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」という企業理念として生き続けている。また、創業の精神である「和」「誠」「開拓者精神」はまさにベンチャースピリッツを表しており、社員に徹底し、今も受け継がれている。

ITセクターと社会インフラにかかわるセクター(エネルギー、インダストリー、モビリティ、ライフ)が一つの会社の中に存在することが当社の特徴であり、これを活かし、事業をグローバルに展開している。地域別では、これまで売上げ、社員数とも日本が過半数を占めるが、よりグローバルを伸ばしていきたいと考えている。

(OT×IT×プロダクト・システムで新たな価値を提供)

リーマンショック後に国内製造業で過去最大の赤字を計上したが、そこから経営を立て直すため、中期経営計画毎に目標を定め、復活から成長に向けた取り組みを推進している。「2018中期経営計画」では、当社の特徴である「OT(オペレーショナ

ル・システム)×IT×プロダクト・システム」で新たな価値を提供する経営に舵を切った。

(縦割り構造からの脱却、BU単位のCEO設置、
トップと課題共有で改革推進)

経営体制面では、縦割り構造から脱却し、「フロント」「プラットフォーム」「プロダクト」の事業体制とし、ビジネスを創出する体制をとった。また、「社内カンパニー制」からきめ細かな「ビジネスユニット(BU)制」に移行し、BU単位にCEOを置き、毎月CEOを集めて課題をトップと共有し、改革を進めた。営業利益にこだわり、ある水準に満たない事業は撤退か統合を考え、課題を浮き彫りにした。事業ポートフォリオを再編し、全体の3割(売上相当)の事業を入れ替え、データ活用のイノベーション事業を強化した。

(社外取締役や外国人取締役の比率引き上げ
によるガバナンス強化)

また、ガバナンス面では、この10年で取締役数は変わらないが、内訳として社外取締役を増やし、社内取締役(非執行)を減少させ、事業戦略に応じ外国人取締役を増やすなどの構成面での強化を図った。また、社外取締役は、経営幹部候補の育成にかかわってもらうこととした。

（IoTプラットフォーム「Lumada」の活用）

経営基盤の強化として、IoTプラットフォーム「Lumada」を社内でも活用し、コスト構造の見直しやコスト管理の強化、生産リードタイムの短縮、設備の効率的使用などを推進している。

（グローバルでの人財マネジメント強化）

グローバルでの人財マネジメント強化として、「人財マネジメント統合プラットフォーム」を導入し、社員一人ひとりの経歴やスキル・専門分野やキャリア志向など人財情報の一元管理を実施している。さらに、ジョブ型に慣れていない国内社員に対し、ジョブ型人財マネジメントの導入を図っているが、謙虚な日本人の実際の実力の見極めがマネージャーの役割の一つとなっている。

■社会イノベーションのグローバルリーダー「2021中期経営計画」

（経済価値に加え、社会価値、環境価値を重視する経営に進化）

「2021中期経営計画」で目指す姿は、社会イノベーション事業でのグローバルリーダーである（時代の変化を先取りし、持続可能かつグローバルに価値を提供できる）。これまで、経済価値を中心に据えてきたが、ある程度目標を達成できたので、経済価値に加え、社会価値、環境価値を重視する経営に進化させた。また、社員が社会への貢献を意識すればさらに強い組織・会社となるため、社員の意識改革を重視している。直接的なかかわりを持たないスタッフにも意識させたいと考えている。

（セクター責任者は投資戦略など将来展望の責任、BUのCEOはプロフィット重視）

社会イノベーション事業の強化に向け、5つのセクター（モビリティ、ライフ、インダストリー、エネルギー、IT）の責任者として副社長を配置し、投資戦略など将来展望の責任を持たせている。一方、BUのCEOはプロフィット重視とし、責任を分けている。

（Lumada活用によるソリューション提供の強化）

事業モデルは単なるプロダクト提供ではなく、Lumadaを活用しセクターをまたがるソリューションの提供を強化していく。Lumadaのユースケースを「Lumada Solution Hub」として蓄積するとともに、インターフェイスをオープンにし、パートナーと開発していく体制とした。

（社員のマインドセット改革に向けて）

社会・環境価値の提供は、社員個々人が社会とのつながりを実感することが必要不可欠であり、社員の一人称でのマインドセット改革のために、「アイデアコンテスト」や「未来投資本部」の設置などの仕掛けを行ったり、経営者が社員とのコミュニケーションに時間を多く割いたりしている。

■社会の変化への対応と次の成長に向けて

（変化する利益の源泉、求められる社会課題解決の価値提供）

コロナ禍は、社員が自分たちの仕事と社会のつながりを考え、意識する機会である。また、環境対応は経営において最優先で考えないといけない要件となった。このため、COP26の「プリンシプル・パートナー」を務めるなど、社員の環境への意識の高まりを促している。また、執行役員以上には、環境に対して自分がどのような貢献ができるかを考えさせている。

企業の利益の源泉が変わってきている。製品起点・工場起点でのプロダクト・技術での価値提供から、お客様との協創による顧客の課題解決の価値提供に変わってきた。そして今後は、社会課題解決の価値提供が求められる。ここで必要になるのは仲間づくりであり、価値を定義し、どのように利益配分を行うかを決めていくことであると考えます。

（次の成長に向けたダイバーシティ推進、エコシステム構築）

次の成長に向けたポイントは「ダイバーシティの推進」「エコシステムの構築と仲間づくり」の二点で

ある。ダイバーシティの推進に向け、「CDIO (Chief Diversity & Inclusion Officer)」を設置した。

これまでは5つのセクターにおける製品・サービスの提供が中心であったが、今後はセクターをまたぎ、「環境」「レジリエンス」「安心・安全」の軸で社会価値の提供を目指す。

エコシステムでのイノベーションの拡大に向け、価値の共有と利他の精神でエコシステムを広げる。先日、台湾のオードリー・タン氏と議論したが、タン氏からは「皆が幸せになることが目的」「透明性が信頼を生む」という話を伺い、利他の精神の大切さをあらためて認識した。

■質疑応答・意見交換

(技術の新陳代謝に伴う人財・組織の変革)

Q 社会イノベーション事業では、付加価値がソフトウェアやITにシフトするが、この領域は技術の新陳代謝が速く、最先端のものを取り入れる必要がある。その場合、これまでの機能(人財・組織)を作り変える必要があるが、どのように進めているのか。

A OTを重視し、OT人財をどれだけ抱えられるかがポイントである。その手段としては、不足する人財の採用で補うこと、インターフェイスをオープンにして協業する仲間を増やすこと、の二点が考えられる。未来を予測し、バックキャストで考えていくことが大事である。

(海外買収先のPMI)

Q 海外の買収先のPMI (Post Merger Integration)を成功に導く秘訣は何か。

A 近年の買収では、買収先のCEOを役員として日本に常駐させ、日立のオペレーションの中に組み込んでいる。買収先をどう選ぶかが重要であり、「波長が合う」「一緒にやれる」という感覚を重視している。買収先から我々が学ぶところも多い。買収先のシェアードサービスが優れていれ

ば、日立のオペレーションをそこに乗せるなどの活用を考える。

(グローバル競争における日本企業の強み・弱み)

Q グローバルコンペティターと戦う上で、日本企業として保持するところ、変えるところは何か。何が日本企業の強みか。

A VUCAの時代だからこそ原点回帰し、日立は何をする会社かを社員にしっかり伝え、ぶれないことが重要である。社員のうち半数は日本人であるが、日本人の方が原点を忘れてしまい、自信を失っているように感じる。日本人はフィナンシャルなバリュー以外のこともやっているの、社会への貢献などもっと主張すべきである。

(ダイバーシティ推進)

Q ダイバーシティの推進と事業目標の関係について、どのような説明を行って社員の納得性を高めているのか。また、ダイバーシティ推進において、どんなことがチャレンジであるか。

A ダイバーシティの浸透は現時点ではまだまだ不十分であり、今後の浸透に向けて数値目標を宣言する予定である。ロールモデルを社内ですくさんつくる必要があるが、日本ではまだ少ないので、海外の人材の活用を考えている。一方、ダイバーシティで製品企画での良いアイデアが出るが、製造ラインでは難しい面があるなど、現場での数字の目標設定は大変難しく、チャレンジである。

(OTを活かした世界との競争)

Q OTの強みを活かし、Lumadaを軸にグローバルに事業を展開するモデルをぜひ成功させて欲しい。自動車産業ではソフトウェアファーストとなり、ハードウェアに強かった自動車メーカーが窮地に立たされている。IT業界から参入してくるライバル企業もあると思うが、OTの強みを活かし、世界と勝負することに期待している。

A 予兆診断はITの企業ではなかなかできない。OTのノウハウがあるので、予兆の当たる確率が上がる。ビジョンは書いても、End-to-Endで実現させることは難しく、現場でのノウハウをLumadaに乗せて展開することが当社の強みであると考えている。

（新規事業開発とM&A）

Q 新規事業開発について、社内発のイノベーション創出は社内活性化の観点で重要であるが、サイズ感のある事業を時間かけずにつくるには、M&Aが適していると考えているが、どうお考えか。

A 2050年に向かって、どういう会社になりたいかを考えたい。環境、健康、安心・安全など人間中心の社会を考えると、2050年からバックキャストで考え、多大な研究開発投資を行うことが必要で、そのためには「キャッシュカウ」（市場成長率が低い市場で高いシェアを取る製品・サービス）をつくる必要がある。

2050年に何が足りないかを考えるため、R&D体制を三つに分けた。顧客と協創するソーシャルイノベーション部隊、3年先の製品を開発する部隊、2050年など将来に向けた基礎研究を行う部隊である。基礎研究の部隊は、東京大学や京都大学とも連携し、エネルギーやAI共存社会について研究している。こういった研究投資を行うためにも、M&Aでキャッシュを生み出すことは重要である。

2050年の基礎研究を行う社員の評価は難しい面がある。カーボンニュートラルを実現するために何をするのか、といったようなことを考えさせたい。

（ESGの取り組み）

Q 日本の会社では、ESGへの取り組みは、まだまだ「本業+α」で、社会貢献活動のような位置付けと考えられ、国際社会や市場で理解を得難い状況である。ESGを前提として利益をあげるためにどのようにバランスを取るか。それぞれの

活動をESGとどのように結び付けているのか。

A 5つのセクターはプロフィット重視であり、グローバル水準の利益を目指す。一方で、ESGは単なる説明手段でなく、ESGを本業に取り入れて儲ける仕組みをつくることが不可欠となっている。執行役員には、環境についての貢献の明示を求める一方、利益目標は変えていない。葛藤は続くと思うが、ESGを前提に利益をあげ、将来の投資の元手もつくるということを皆で考えていきたい。CSRやESGをビジネスと切り離して考えることはしない。

（社会問題解決での仲間選びと成果配分の基準）

Q 社会問題解決で仲間づくりをする際の、仲間選びの基準や成果配分の基準は何か。

A 知財、ストック型（サービス）の分け前について、お客様及び複数の提供者での配分を最初に決めることが大事で、（お客様に対応する）フロントチームの役割としている。お客様もオープン化志向の場合があり、広く社会で共有する場合もある。

（サステナビリティへの貢献を企業文化とするための取り組み）

Q 人間社会とのつながりを意識することは、直接部門のみならず間接部門も必要である、と仰っていた。人間社会へ貢献し、サステナビリティを高めることが企業の役割であり、2050年をターゲットとし、バックキャストでサステナビリティへの貢献を考えることを企業の文化として形成するために、どのような活動やご苦労をされているか。

A 創業の精神に全員で戻ろうとしている。VUCAやコロナで先行きが不透明な時代、また、新しい仲間が増える段階では、創業の精神に軸足を置くことが大事である。創業110年を記念し、創業の地に企業ミュージアム「日立オリジン

パーク」をつくり、世界中のリーダークラスの社員を集めるイベントを企画している。そこでは、創業時に「野武士」と言われたことをルーツとして示し、「グローバル野武士」になることを訴求したい。また、タウンホールミーティングや教育などでコミュニケーションを高め、企業文化の醸成を図っていきたい。

（企業の継続性と価値創造力）

Q 企業の継続性と価値創造力に関しての考えを伺いたい。

A 継続的な企業であるためには、変化に対応して自らが成長し続けなければならない。その継続的成長には、企業として立ち返られる原点である企業理念が必要である。また、社会課題を解決することで世の中に価値を提供しようとすると、社員一人ひとりが社会課題を自分ごととして受け止め、共感力をもってパートナーと協創することが求められる。この自分ごと化や協創にも、拠り所として立ち返ることのできる原点が必要ではないか。いわゆる「パーパス経営」が継続と価値創造の実現に重要となると考える。

（2）キッコーマン

「キッコーマンの価値創造の取り組み」

●堀切 功章 取締役会長CEO

（講演要旨）2020年度企業経営委員会第4回会合（2020年12月21日）

■ローカルからナショナルへ

（8家の合併、経営の近代化と「産業魂」）

当社は創業から350年以上の歴史があり、当初は野田でしょうゆ製造を行い、ローカルブランドを構築した。1917年に8家の醸造家が合同し、規模の経済を軸とした経営の近代化を図った。その際に「合併により、社会との関係が深まり、社会に及ぼす影響も広範になった。社員はその行動のひとつひとつが、社会的責任を負うようになったことを覚悟すべきである」という「合併の訓示」を明示し、社会的責任を負う覚悟を示した。

規模拡大に伴い、ローカルブランドからナショナルブランドに発展し、全国への流通のためブランドを統一した。また、「産業魂」という会社の理念を策定し、「公共に奉じる精神」など社員が目指すべき価値観を明文化した。

■ナショナルからグローバルへ

（海外進出と現地の食文化・習慣に合わせた需要創造）

しょうゆはコモディティ化した製品であり、人口増減に売上げが左右されるため、日本の人口増加の鈍化を考慮し、国際化と多角化を成長戦略として考えた。

1950年代からの国際化では、アメリカでしょうゆの知名度のアップ、しょうゆに合うメニューの訴求などを行い、需要を創造した。また、日本からしょうゆを輸出するためコストがかかり、利益が出なかった課題を解決するため、現地に工場を建設し、現地の原材料を使い、雇用創出する現地生産を始めた。

現地生産の成功の鍵は、地域コミュニティに溶け込むことと、経営の現地化の二点である。海外では、過度な価格競争がないことや、成長を続けているため工場がフル生産を続けていることから海外

事業の利益率は高い。こうした国際化の結果、現在では売上げの大半を海外が占めるに至った。

ヨーロッパは国や地域によって食文化の歴史があり多種多様であるため、浸透に苦労した。こうした経験から、各国の食習慣に合わせた商品開発や販売活動を展開している。海外ではしょうゆは日本人の発想では出てこない使い方をされるが、それ自体がしょうゆの価値を高めている。使う方々の食習慣に合わせ、しょうゆを使っていただくことが海外では大事であるとする。

■新しい価値の創造

（ライフスタイルの変化、欲求の変化に合わせた製品開発）

国内では、1990年代からしょうゆ出荷量の減少傾向が続いている。要因としては、一世帯あたりの人数の減少による家庭向け出荷減が挙げられる。この結果、1990年代後半にはしょうゆ関連調味料の出荷がしょうゆを上回るようになった。

こうした状況を踏まえ、女性の社会進出が進むライフスタイルの変化に合わせ、毎日の家庭料理をお手伝いする製品の提供を開始した。また、二重構造の密閉ボトルの開発や、素材を活かす生しょうゆの販売開始により、しょうゆそのものの価値を高めている。さらに、減塩ながら美味しいしょうゆ、減塩だから美味しいしょうゆを開発し、健康意識への高まりに対する価値の提供に努めている。こうした中、最近では豆乳事業に参入し、多角化の一環として事業展開している。

■価値創造を支える仕組み

（社会貢献の風土はしょうゆ醸造業としてのDNA）

しょうゆ醸造業は、原材料の確保など地域との共存で成り立ってきた。野田市の医療や水道なども当社が担っていた。また、醸造業は製品の完成まで時間を要し、ロングスパンの文化が根付いている。さらに、原材料は農産物であるため、環境とのかかわりは昔から深かった。このように、SDGsに見られるような社会貢献の風土は、創業からのもので

ある。経営ビジョンも、こうしたしょうゆ醸造業としてのDNAを背景に考えられてきた。

（プロ人財、グローバル人財の育成）

価値創造において人財は非常に重要であるが、新入社員に対しては「プロ人財」「グローバル人財」を目指すよう指導している。このうち、グローバル人財の選抜では、コミュニケーション能力や異文化対応力、専門性などを重視している。

（地球社会が抱える課題の解決に寄与）

企業が長く存続するためには、社会と企業が共存することが必要である。今後も、キッコーマンらしい活動を通じ、地球社会が抱える課題の解決に寄与し、世界中の人々からキッコーマンがあってよかったと思われる企業を目指していく。

■質疑応答・意見交換

（イノベーションへの挑戦）

Q 常に変化を求めることへの葛藤について、どう考えるか。

A イノベーションがあれば、デифференциエーション（差別化）につながる。大事なことは、常にイノベーションに挑戦し、高い価値をお客様に提供することである。アメリカの成功体験をヨーロッパに持っていったもうまくいかない。しょうゆという調味料がオールパースであることは世界共通であるが、その中で国・地域に合ったやり方を選択していくことが大事である。過去の成功体験に縛られるとうまくいかない場合が多く、このことを戒めとして肝に銘じている。

（日米の事業構造の違い、海外への挑戦）

Q 日米で、事業構造や仕組みの違いはあるか。

A しょうゆの販売量は国内の方が多い。日本にはしょうゆ会社が1,300社あり、価格競

争に陥ることもあるが、付加価値の競争を行うべきであると考えている。海外でもイノベーションとディファレンシエーションを念頭に置いて、キックマンらしさを追求し、魂を入れて仕事をしている。アメリカの市場開拓には大変な苦労があったが、ロングスパンで考えると、人のやらないことをやったことが後の成長に寄与している。これは人財育成にも相通じ、若いうちの苦労が後の成長に寄与するので、若い社員を海外に送り出して苦労を重ねさせると、一回りも二回りも成長すると考えている。こういった経験を社員にさせ、企業の成長を図っていきたい。

(社員の挑戦意欲、挑戦する文化や仕組み)

Q | かつてアメリカ進出に挑戦したキックマンであったが、現在の社員の挑戦意欲はどうか。

A | これまで100年の挑戦をどうパワーアップし、次の100年の挑戦につなげるかを大きな課題として捉えている。挑戦して失敗しても、次の成功の糧とする人を評価することで、挑戦する文化、仕組みをつくりたい。当社は自立した一個人として仕事に臨む人々の集団でありたい。それが次の世代をつくっていくと考える。

(社員のエンゲージメント)

Q | エンゲージメントは大事であり、家訓や経営理念を新入社員などにどのように浸透させ、自発的行動を促しているか。

A | 理念の浸透に向け、常にトップ自ら発信を心掛けている。普段から様々な層の社員とコミュニケーションの機会をつくり、そこでは経営層から話をするだけでなく、双方向でのコミュニケーションを行っている。

(人財育成・登用)

Q | チャレンジは人財育成の観点で重要である。チャレンジ領域の設定などの機会を与

える仕組みと、人財プールやノミネートについての工夫について伺いたい。

A | チャレンジに仕組みがあるわけではなく、チャレンジ精神を大事にしている。火中の栗を拾う社員を一人でも多く育てたい。「キックマン・オブ・ザ・イヤー」(年間表彰制度)で、業績のみならず、(知的財産権など)縁の下の貢献や社会活動を含め表彰し、動機づけている。

(企業理念と創業家の役割)

Q | 「クリード」が浸透しているのは創業家のレゾナントルが効いていると感じたが、創業家の役割についてのお考えを伺いたい。

A | これまでに創業家出身の社長が多いのは、創業家だからというよりも、創業家が子女をしっかり教育し、社会や会社を送り出しているからである。経営理念を守り、社会に貢献することの大事さを社員に伝えることが、創業家出身の役割であると考えている。上場し、公開された企業として公平性・公明性を保つことも重要である。

(企業の継続性と価値創造力)

Q | 企業の継続性と価値創造力に関してのお考えを伺いたい。

A | 「企業の重要な役割は需要を創造することである」(ピーター・ドラッカー氏)という言葉にあるように、消費者の気付いていない潜在需要を顕在化させることで、新しい市場を創り出すことが価値創造であると考えている。そのためにも、人間及び人間社会の本質的欲求を深く理解し、行動することが企業の継続的価値創造に欠かせない条件である。

(3) 味の素

「味の素グループのASV経営 ——パーパスドリブン組織への変革」

●西井 孝明 取締役社長 最高経営責任者

（講演要旨）2020年度企業経営委員会第5回会合（2021年2月1日）

■パーパスドリブン組織への変革

（ASV（Ajinomoto Group Shared Value））

当社は、創業の志である「うま味を通じて日本人の栄養を改善したい」に即したパーパスとして「美味しく食べて健康づくり」を標榜し、創業以来一貫し、事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取り組みを行っている。それをASV（Ajinomoto Group Shared Value）と呼んでいる。

社会価値と経済価値の共創においては、ユニリーバが進めたサステナビリティ・トランスフォーメーションの取り組みが社会にどのような影響を与え、どのように経済発展につながっていったかを注視・体感し、現在の経営に活かしている。

当社を取り巻く環境は変化し、2015年からフードテックの波が始まり、2016年にはアメリカで500社のフードテックカンパニーが生まれ、現在は日本にも波及している。過去20年を振り返り、成長の鈍化した期間をレビューすると、時代の変革を先読みや先取りができていなかったことが反省点として挙げられ、環境変化に素早く対応できなかったことが課題であると考え、変革をスタートした。

（変革の5つのポイント——ビジョン、企業価値の定義、収益に関するポリシー、人財・組織、戦略策定プロセス）

変革のポイントとして、第一に、「2030年までに10億人の健康寿命を延伸」などをグループビジョンに掲げ、あらゆる年代の食生活習慣の改善に寄与することをパーパスとして明示したことである。

第二に、企業価値に関する考え方を見直したことである。従来は財務価値と非財務価値の合算を企業価値として考えていたが、現在は、社員のエンゲージメントがコーポレートブランド価値を生み、コーポレートブランド価値が財務価値を生み、財務価値が社員のエンゲージメントに好影響を与える、といったループによるステークホルダーの価値向上の同期化を企業価値として考えている。

第三に、収益に関するマネジメントポリシーの見直しである。短期利益積み上げの企業文化から脱却し、オーガニック成長とROIC重視の経営へ転換し、既存事業への思い入れが強い文化からの脱却を図った。

第四に、人財・組織文化面での改革である。人財面では、ASVの自分ごと化のための能力開発やダイバーシティの推進などに取り組んでいる。組織文化面では、顧客価値向上を働き甲斐にするため組織マネジメントを標準化することや、事業毎の分業型から協働型へ変革することに取り組んでいる。

第五に、戦略策定のプロセスの変革であり、これまでは3カ年の中期計画をつくってきたが、今回は10年先のビジョンをASV概念で設定し、バックキャストで設定した。これにより、最初の3カ年を変革の整備期間として位置付けることができた。

こうした5つの変革の全体構造を整理し、管理して変革を推進していくために、重点KPIを設定した。KPIでは、数量成長率を上回る単価成長率など、当社が目指す変革に合致した指標を設定している。ROICはグローバル食品セクターの平均値を超える水準の早期達成を目指す。売上げや利益の

目標は設定していない。

■変革の背景

（「食と健康の課題解決」を 新たな成長ドライバーに）

新ビジョンの背景にあったのは、健康寿命の延伸が重要課題となり、ライフスタイルが変化し、価値観が多様化したことである。そこで、当社は「食と健康の課題解決」を新たな成長ドライバーとして成長回帰を目指すこととした。

過剰な塩分摂取や加齢に伴う機能低下を深刻化する健康課題として捉え、アミノ酸の働きでうま味によりおいしく減塩できる呈味機能や、アミノ酸でからだの機能を維持・向上できる栄養・生理機能を提供し、健康課題の解決に貢献していく。その際、妥協なき栄養の追求が重要であり、おいしさ、食へのアクセス、地域の食生活について妥協しないことをポリシーとしている。

（社員のエンゲージメントへの着目、 組織文化と業績の関係）

企業価値を再定義する際に、社員のエンゲージメントに着目した。この背景には、業績（売上、利益、ROA）と組織文化（ビジョンや戦略への賛同性、事業管理の妥当性、職場マネジメントへの納得性）には強い相関関係があることが、社内の組織文化診断で証明されたからである。こうした中、社員エンゲージメントの課題として、ASVの自分ごと化については改善の余地があり、エンゲージメントスコアの向上につなげたい。

（ROICツリーを浸透し、改善を組織目標に）

収益については、資本コストを上回る収益向上に向け、各セグメント毎でROICを向上させるため、ROICツリーを使い、改善を組織目標に落とし込んでいる。

（人財投資を倍増、生産性の高い課題解決型組織へ）

また、人財投資を倍増し、生産性向上を図る。ASVの自分ごと化の加速による課題解決力の向上、ダイバーシティ&インクルージョンによるイノベーションの加速、働き方改革のステージアップやマネジメントの標準化での環境変化対応力の強化を重視していく。

■変革の推進施策

（4段階でのDX推進）

変革にはデジタル・トランスフォーメーション（DX）が必須であるが、当社ではDXを技術面での変革でなく、会社全体のトランスフォーメーションとして捉え、変革を4ステージ（①全社オペレーション改革、②エコシステム改革、③事業モデル変革、④社会変革）に分け、段階的に推進している。

（DX推進チームを横串で組織化）

DX推進強化のため、既存のマネジメント組織に対し、DX推進チームを横串で組織化した。また、横串組織の指導力を高めるため、横串組織は社外の知見と連携し、実行力を発揮し、企業文化を変革していく。

（ASVの自分ごと化）

また、企業価値の原点となるASVの自分ごと化に向け、CEOとの対話、個人目標発表会、ASVアワード（ベストプラクティスの表彰）などの仕組みを導入した。ASVアワードでは、単なる業績の良し悪しではなく、サステナビリティや社会課題解決などを加味して審査を行い、審査員には社外のオーソリティを加えるなど進化させている。

■変革の事例

（フードテック分野の新たなビジネスモデル、
スタートアップとの関係強化、
課題解決プラットフォームのパートナーづくり）

こうした変革に関し、DXでの事業モデル変革として、こころとからだの健康の実現（Well-being）や地域・地球との共生に向け、新しいビジネスモデルを共同事業として構築している。

例えば、調理の進化や食の伝承に向けては、フードテック分野として新しいビジネスモデルの構築を目指している。また、フードテック・ヘルスケア・スタートアップとの関係強化を目指し、ベンチャーキャピタル投資を行っている。さらに、ビジネスコンテストを行い、社外スタートアップ企業と協業を行っている。これらに加え、食と健康の課題解決プラットフォームを共に創るパートナーを募集中である。その一環として、研究所をオープンラボラトリとし、新しい価値の共創を図っている。

■質疑応答・意見交換

（社員のエンゲージメント強化に向けた取り組み）

Q 社員エンゲージメントのスコア改善がなかなか進まない状況である。御社で今後取り組んでみたい打ち手は何か。

A エンゲージサーベイは経営のパフォーマンスに直結する、という観点から深掘りを始めた。その結果、傾向が見えてきており、具体的な解決策を講じている。トップとミドルマネジメントのコミュニケーションは密になってきているが、社員の自分ごと化に課題があり、手を打っていききたい。またツールを使い、トップと社員のコミュニケーションを活性化させている。

（単価向上を目標とする背景と取り組み）

Q 単価向上はユニークな目標であるが、取り組みについて伺いたい。

A 単価向上の背景として、人口減、高齢化で量を求める環境ではなくなっていることが挙げられる。市場としている海外でもダウントレンドに入り、増える人口は大人である。重点事業に特化し、集中的にユニットプライスの向上を図っていく。

（女性の活躍推進）

Q ある専門家の意見では、女性の社会参画については日本がアメリカを上回っている。一方で、女性の管理職比率、役員比率は低い。日本では女性社員登用のロールモデルや管理職層でのネットワークが乏しく、女性社員にチャレンジをさせる文化が弱いと推測される。貴社での取り組みについて伺いたい。

A 女性管理職比率は全体で24%であるが、日本では10%程度である。男女雇用機会均等法施行から30年以上が経ち、採用者の3～4割が女性であるが、管理職は少ない。これは、これまでの施策が根本的な問題を抱えていることの表れであり、抜本的な改革を講じている。長時間労働からの脱却、ロールモデルの提示などの環境整備を行うとともに、女性リーダーの育成に関し、スポンサーシップを持った強いコミットメントを課している場合もある。また、入社直後からの対話をしっかり行うなど、相当な力をかけて行っていきたいと考えている。当社への就職は女性からの人気が高く、ポテンシャルを持った女性社員が多いので、女性を活かすことが経営の強化につながると信念を持ち、取り組んでいる。

（社会貢献と事業の両立）

Q パーパスドリブン経営を推進するにあたり、対話を通じ、社会貢献と事業の両立をどのように図っているか、また、先進国でのメタボと新興国での栄養不足といった食の格差の是正について、社内でどのようにベクトル合わせを行っているのか。

A 当社の事業は調味料であるため、手作り主体の低所得層に対しても貢献している。食へのアクセスを妥協していない。ボトム・オブ・ピラミッドについては、「味の素ファンデーション」という公益財団法人を設立し、国連などと共同で対応している。

(マネジメントのグローバル化)

Q マネジメントのグローバル化について、お考えを伺いたい。

A 当社はグローバル食品市場で18番目くらいのポジションであるが、トップ10を目指す目標を掲げたところ、共感を得られなかった。トップ企業は桁違いの規模の違いがあり、規模の拡大を急ぎすぎて経営を悪化させたので、長期的視点に立ち、無理をせずに成長を図りたい。また、やみくもに外国人の経営者を増やし、形をつくるよりも、単価やROICの向上を目指していくことがグローバル目線であると考えている。志を共有する外国人経営者とは手を組みたい。

(DXと自分ごと化)

Q DXと自分ごと化の連動について詳しい内容を伺いたい。

A 自分ごと化の課題を深掘りすると、①キャリアパスに時間がかかる、②権限を与えられていない、③パーソナルな仕事と経営のつながりがわからない、といった3点に課題が収斂する。デジタルツールを使って、プロセスの見える化や共有を行うことで、課題解決を図りたい。一方で、フラットな情報共有の進展は、現場を預かるミドルマネジメントと経営層のギャップを鮮明にする場合もあり、経営層とミドルマネジメントとの対話を強化する。その際に、デジタルツールを使い、オープンにやっていくことにチャレンジしていきたい。

(組織文化と業績の相関関係、社員のエンゲージメント向上)

Q 組織文化と業績の相関関係について、組織文化のどの部分が成長性に貢献しているのか。また、社員のエンゲージメントの傾向は当社でも同様であり、若い人はパッシブな傾向が強く、アクティブを引き出すことが難しいように感じる。そのため、会社は成長の環境を用意し、自分を育てる土壌をつくることを重視しているが、御社の考え方を伺いたい。

A 経営ビジョンの腹落ち感とそれを実行する戦略が明確であること、単なる利益だけではないことを明確にした事業管理、職場マネジメントが、相関関係の強い指標である。また、パッシブで慎重な方が増えている印象は同じである。失敗したくない傾向が強い。マネージャーになったばかりの層のリーダーシップ・コンピテンシーを分析すると、「素直」という傾向が強く出ており、マネージャーになるまでにそういった会社生活を歩んできたことが浮き彫りとなっている。一方、新事業検討では、皆いきいきとアクティブに対応するので、インキュベーターをあて、新事業の成功者を生みだし、カルチャー変革を進めていきたいと考えている。

(企業の継続性と価値創造力に必要な要素)

Q 企業の継続性と価値創造力に必要な要素に関してのお考えを伺いたい。

A 以下5点であると考えている。すなわち、①解決に取り組むべき社会課題を大きく設定し、かつ明確にすること、②自社でないとできない優位な分野に集中すること、③人財力の発掘／マネジメントポリシーの明示／DX／ダイバーシティ&インクルージョンの推進にリーダーシップを発揮すること、④旧弊を上手に省くこと、⑤ガバナンスの仕組みを整えること。

2. デジタルプラットフォームの価値創造

(1) アマゾンジャパン

「お客様の立場で考える Amazonのビジネスモデルと戦略」

● 渡部 一文 バイスプレジデント

（講演要旨）2020年度企業経営委員会第3回会合（2020年9月30日）

■ Amazonの事業と成長の軌跡

（「地球上で最もお客様を大切にすること」をミッションに）

Amazonのミッションは、「地球上で最もお客様を大切にすること」である。このため、新しい事業を検討する際には、まず本当にお客様のためになるのかを考え、その後に儲けるにはどうするかを考える。お客様のためにならないことは、そもそも検討対象とならず、実施しない。

1997年に最初のアニュアルレポートを発行したが、そこに株主への書簡として、「短期的な利益を求めるのではなく、長期的な視点で考えます」「常にお客様に注力することにこだわり続けます」を掲げた。これらは今でも重要視する考え方である。かつて上場から数年赤字が続いたが、その際にも利益は後からついてくると考えていた。この1997年の株主への書簡は、毎年のアニュアルレポートの末尾にその年の株主への書簡とともに添付されている。

（顧客満足度向上、顧客増加、売り手増加、
更なる品揃え増加の好循環）

当社のビジネスモデルは、幅広い品揃えで顧客満足度を向上させ、それが顧客数の増加につながり、結果、売り手が増え、更に品揃えが増える、という好循環を繰り返し行うというものである。この好

循環が成長となり、成長で規模の経済が働き低コストを実現し、低価格に反映させ、顧客満足度を向上させ、成長につながる。この2つの好循環のループを回し、成長を加速させ続けてきた。

近年では、中小企業者の流通総額が急増しており、当社は中小企業者の販路として活用されている。また、売上げの伸長に応じ、投資も大幅に増加している。

■ メカニズム、テクノロジー、カルチャー

（お客様視点で考える、長期視点で考える、失敗を恐れない、を徹底）

当社は長期的な視点で投資を行い、イノベーションを形作る。カルチャーとして、お客様視点で考える、長期視点で考える、失敗を恐れないことを徹底している。これまでもたくさんの失敗をしてきたが、それを許容することは成長において重要なことである。

（業務を属人化せず、誰がやっても同じ結果が
生まれるメカニズムを整備）

業務が属人化することなく、誰がやっても同じ結果が生まれる仕組みを創ることを極めて重視し、メカニズムとして整備している。

イノベーションは会社のあらゆるところで起こる。成長速度が速いため、今の仕組みはいずれ使

えなくなる。そのため、あらゆるものを変え続ける必要がある。仕組みの開発においては、かなり小さなモジュールに分け、そのアーキテクチャーを共有し、今あるものに乘せ換えていくことを前提としている。あらゆるものがIT上で行われるので、新しいアイデアが生まれるとすぐにシステムエンジニアが具現化し、小さな開発を同時進行で行う。並行して起こる1,000の改善をどうマネージしていくかが重要である。トップはすべての開発を把握することは難しいが、あるルールに基づいて行われているので、こうした状況を許容するという考え方でテクノロジー開発は行われている。

(Working Backwards)

お客様の側からものを考えるということをイノベーションに生かすための仕組みとして、「Working Backwards」という当社独特の進め方がある。製品・サービスの開発にあたり、企画段階でまず「PRFAQ」（注：プレスリリース+想定問答の意）と題する文書を作成する。

そこでは、常にお客様から始まり、「そのサービスや製品はどのような形でお客様の生活を変えるのか」「どのようなお客様の課題や不便を解決できるのか」などを議論して、記入していく。この仕組みを使えば、世界中で誰でも企画を提案できる。またガードレールを示し、その範囲で自由にやらせることが重要である。

こうした取り組みから生まれたものとして「Amazon Go」があるが、これは「レジに並ぶ」というお客様のペインポイントを解決している。同様に、フルフィルメントセンター（物流拠点）で採用する「Amazon Robotics」は、商品の品揃えの強化と迅速な配送に貢献する。

（「何を実現するのか」が先で、 「どうやって実現するか」は後から決まる）

「何を実現するのか」が先に決まり、「どうやって実現するか」のテクノロジーは後から決まる、ということが重要である。手段はテクノロジーの開発だ

けでなく、買収など様々である。

（AIや機械もメンバーの一員として捉え、 共に成長を目指す）

デジタル・トランスフォーメーションの考え方として、AIやマシンをメンバーの一員として捉える。初めから完璧なものではなく、新卒社員が一人増えたと思って対応し、共に成長することを目指す。人間は、このジョブしかできないと仕事の定義を狭く捉えていると、継続が難しい可能性がある。人は常に次のステージの仕事に進んでいく。

（売上予測はデータを元にAI活用、人為的意図が入らない工夫）

アウトプットとインプットをしっかりと整理し、AIを使うことが大事である。アウトプットを要素分解し、改善可能なインプットを明確にし、成長を遂げる。例えば、典型的なアウトプットである売上げは、データを基にAIが予測し、人為的な意図が入らないようにしている。それを実現するためのインプットであるKPIを目標として管理する。

購入に至らないカスタマーの行動履歴をAIで分析し、なぜ買わなかったのかを考察することは重要である。また、需要予測でもAIを活用し、精度を高めている。この仕組みは、「Amazon Forecast」として外部でも使ってもらっている。

（「誰もがリーダーである」という文化）

重要なカルチャーとして、「Amazonでは誰もがリーダーである」というプリンスプルを掲げ、社員には自由に業務に取り組んでもらう環境をつくっている。社員が同じ方向に進むことが重要であるため、14項目の「Leadership Principles」（注：講演時点の数字、現在は16項目）を策定し、唯一の行動指針として徹底している。

（ツール化して、素早く改善しながら動いていく）

何かやりたい時はツール化し、仮に完璧でないツールでも現場で取り入れ、点検し、改善する。こ

れを全世界で行うため、ツールの改善が速い。開発は100%のものができるまで待つのではなく、プロトタイプを現場に落とし、改善点を上げさせる。かなり大変な作業であるが、その推進こそがマネジメントの仕事として徹底している。

（Two-way Door／Two Pizza Team／It's still Day One）

「One-way Door」（後戻りできない一方通行）の意思決定なのか、「Two-way Door」（後戻りできる）意思決定なのかの見極めは、マネジメントとして重要な判断である。「Two-way Door」は稟議なく行い、失敗すれば元に戻すことを徹底させるが、「One-way Door」の場合はガードレールの張り方を含め、マネジメントでかなり議論を行う。

また、当社ではチームは「Two Pizza Team」（注：2枚のピザで足りる10名程度の人数でプロジェクトを効率的に進めることを指す）で、数多くの開発を同時並行で行う。

カルチャーとして一番大事なのは、「It's still Day One」（注：毎日が始まりの日を意味する）であり、成功体験に縛られないことを示している。

■質疑応答・意見交換

（開発チームの構成）

Q 開発をする際のチーム構成は怎么样了のか。

A 大きく、ビジネス側とシステム開発に分かれる。ビジネス側では、事業ニーズをPRFAQに落とし込む「プロダクトマネージャー」と、システム開発側との窓口となり、テクノロジーに通じてPRFAQをシステム毎の開発要件に翻訳する「プロダクトマネージャー・テック」の2つの職種が存在する。その先のシステム開発側には、システム毎の開発部隊のリーダーである「テクノロジー・プロダクトマネージャー」がいて、システムエンジニアに開発内容や計画を落とし込んでいくことになる。

（成長の中でのリスク）

Q 成長著しい中、リスクとして感じる点は何か。

A 人材面で、採用の際には「リーダーシップ・プリンシプル」に合うかどうかを重視している。自分で新しいことを生み出したり、チャレンジしたいからAmazonに入るのではなく、「大きな有名企業だから安心だろう」というマインドで入社を希望する人が増えていることが、個人的には懸念である。ローカルに権限は委譲されているが、AIが発展するとセントラル化が進むのではないかという危惧する声もあるようだ。個人的には、サプライチェーンはローカルで構築するのが最適であると考えており、ローカルとセントラルのバランスが大事である。ローカルでの良好な取引先との関係構築を目指し、常に改善している。

（ハードウェア開発の迅速化）

Q ハード開発で試作を速くつくるために、どのような工夫をしているか。

A 自前のラボでハードウェアを作成し、開発のスピードを上げている。

（日本発でグローバルに展開したオペレーションやサービス）

Q 日本からグローバルに展開したものはあるか。

A 物流センターなどを含むオペレーションは、日本が進んでいる。「アンドンのひもを引く」という仕組みを日本で学び、商品に何か問題が発生した際に、カスタマーサービス・アソシエイトが当該商品の販売を止める仕組みを導入した。また、モバイルコマースは日本からスタートした。当時、すでに日本にはi-modeがあった。ポイント制度も、日本発でグローバルに展開したものである。

(創業者の役割)

Q 経営トップであるジェフ・ベゾス氏（講演当時CEO、現在は取締役執行会長）のディシジョンの役割について伺いたい。

A ジェフは行動規範をブラッシュアップすることに力を注いでおり、全社的な考え方を示すことが多い。ビジネスレビューなどで、事業のオーディットはするが、個々の事業では権限委譲が進んでおり、直接口を出すことは少ない。一方、ジェフは顧客からのメールを直接受け取れる仕組みを持っており、受け取ったメールで納得できないことがある場合には、担当者に直接クエスチョンメールを送る。外から見ると彼がすべて決めているかのように見えるかもしれないが、むしろ「リーダーシップ・プリンシプル」の徹底を通じて、世界中のリーダーがジェフと同じ優先順位でディシジョンするメカニズムをつくり、会社を日々回していることこそが当社の強みだと思う。

(One-way Doorの判断)

Q 「One-way Door」の判断はどのように行うか。

A お客様へコミットした場合のように、簡単には元に戻れない事象かどうか判断基準となる。「One-way Door」と判断した場合には、インパクトについて検討し、ガードレールによるリスク回避策などについて議論する。

(イノベーターな人材の採用・育成)

Q イノベーターな人材の採用と育成をどうしているか。

A 採用の際には、その方が過去にどのような行動・ディシジョンを行ったかを伺い、それが14項目（2021年7月からは16項目）の「リーダーシップ・プリンシプル（LP）」に則っているかどうかで採用を判断する。採用する職種やレベルによ

り重視するプリンシプルの優先順位が多少変わるが、候補者の行動がLPに合うかどうかを重視している。また、その方を採用すると会社の人材のバーが上がるかどうか判断材料である。イノベーターなポジションへの採用となると、例えば、LPの中の「Customer Obsession」「Invent and Simplify」「Learn and Be Curious」「Think Big」などについてより詳しくインタビューで伺うようにしている。育成については、環境としてイノベーションが必要となる課題・状況を用意するとともに、「PRFAQ」などイノベーションを起こす当社の進め方で、具体的な提案とプロジェクト推進をできるようにして自らイノベーションを起こすことを経験させている。

(会費の日米価格差)

Q 日米でのプライム会員会費の価格差は何に起因しているか。

A プライム会員の価格設定は、各国の状況を勘案し、お客様が価値を見出していただけの価格に設定している。

(企業の継続性と価値創造力)

Q 企業の継続性と価値創造力に関してのお考えを伺いたい。

A 当社は、4つの理念を指針としている。すなわち、「お客様を起点にすること」「創造への情熱」「優れた運営へのこだわり」そして「長期的な発想」である。また、地球上で最もお客様を大切にする企業、そして地球上で最高の雇用主となり、地球上で最も安全な職場を提供することを目指している。

当社が一番大切にしている考え方は、「It's still Day One」であり、今日もDay One、つまり毎日が始まりの日、初日であるという考え方である。初心を忘れず、危機感を持ち続け、起業家精神を忘れず、お客様を起点に、謙虚であれという姿勢を大切にしている。この考え方が企業としての継続性にも大き

く寄与していると考える。

また、こうした考え方を実践し、価値創造力としてイノベーションを起こしやすくするための行動指針として14項目（2021年7月からは16項目）で構成さ

れる「リーダーシップ・プリンシプル」があり、すべての決定事項、社員の考え方や行動、そして評価の基準になっている。

（2）Zホールディングス

「Zホールディングスの価値創造の取り組み」

●川邊 健太郎 取締役社長Co-CEO

（インタビュー要旨）聞き手：寺田航平委員長（2021年4月12日実施）

（リーダーシップに必要な仕組みづくりと
パッション）

Q ヤフー株式会社（日本）の創業から実質三代目のトップとなるが、どのようにリーダーシップを継続し、変えるべきところを変えてきたのか。

A 仕組みとパッションが重要である。井上雅博・初代社長が日本のインターネット産業を起こした。テーマははっきりし、パッションでやり切った。宮坂学・前社長時代には、将来を見越してPCからスマートフォンへのデバイスシフトをパッションとしていた。「人財開発会議」「1on1ミーティング」など、人材育成・登用の仕組みの整備なども行った。私になってからは、データドリブンカンパニーへのシフトをパッションとしている。

社長は、やりたいことをやるというよりも、その時になすべきことをなすべきである。ヤフーを引き継いだ時に、やらなくてはいけないことがたくさんあると感じた。外部から爆速感があるように見えたら、それだけやらなくてはいけない課題がある、ということである。ホールディングス化や、ミッシングリンクであったSNSやeコマースの統合や成長などは、会社の状況においてやらなくてはいけないことである。

（加速成長を生み出す競争環境への危機感、
株主との対話、組織づくり）

Q 社員全体を動かし、加速成長を遂げることや、M&Aをしっかりとやり切ことはなかなか容易ではなく、大企業でも苦戦を強いられているところもある。組織面での工夫などあれば伺いたい。

A 「競争環境」「株主との対話」「組織」が挙げられる。競争環境は、GAFAやBATの脅威に常にさらされており、世界の隅々までグローバルに席卷されている。こういった競争環境下であることは社員も認識しており、それほどまでにGAFAやBATの猛攻が凄まじいということが、社員の危機感醸成につながっている。

一方、株主からは、一般株主、主要株主（ソフトバンク）とも建設的な意味での期待が非常に高く、成長に向かうエネルギーとなっている。

組織については、インターネット産業を作ってきた井上社長時代に、「産業が社会にとって有用でなくては産業が生き残れない」「そのためには組織としてきちんとして対処する必要がある」との考えから、産業とそれに対応する組織制度をしっかりとくってきた。また、組織文化レベルでは、守りの組織でなく、攻めるための組織であることを明確にし、

継続成長している。途中から変えるのはなかなか難しい面もあり、最初の設計が肝要である。現在はチャレンジのレベルを上げ、文化を継承している。

(価値創造を支える人財の教育と評価)

Q 成長の中で価値創造を支える人財について、教育や評価についてどのような工夫をされているか。

A 人財開発は組織的に行っている。カルテを元に人財開発会議で配置を考え、配置により成長を促している。創業期にはゼロからサービスを創る機会が多かったが、近年そういった機会は減少し、代替わりもあり、サービス立ち上げの未経験者が増えていた。そんな中、ここ数年のPayPayの立ち上げはゼロから事業を創り上げる機会であり、人が育っている感覚を持っている。仕組みを整えること、チャレンジを厚くし、実践で鍛えることの二つをワンセットとし、両輪で回していくことが重要であると考えている。

(M&A時のPMIにおける工夫)

Q M&AのPMI成功確率が非常に高いが、買収先の自主性を尊重しながら徐々に統合するなど、何か工夫があれば伺いたい。

A 買収先に対して貢献出来ることが何かを考えることは非常に重要であると考えている。トラフィックを送り(注:相手のサービスにお客様を送る)、買収先の会社の成長を後押しすることと一緒にやろうという気運になる。資金以外にしてあげられることがないPMIは難しいと思う。

(システム開発のリソース確保、優先順位付けとリソース配分)

Q システム開発のリソースの確保には、どのような工夫があるか。

A やりたいことはたくさんあるが、リソースには限りがある、これはどの会社でも起こり得ることである。会社の大小を問わず重要なことは、優先順位付けと割り切りである。現場ではどこもリソース不足感が強いが、その中でリソースをはがすこともある。その納得性を高めるためには、モニタリングやルールづくりを行い、日頃から管理すること、つまりは仕組みとコミュニケーションと意思決定が大事である。AIを使った自動化も解決策の一つである。常に苦労しているポイントであるが、イシューと順位付けとリソース配分は戦略そのものである。

(アジアは魅力的なマーケット)

Q グローバルな成長を目指す上で、アジアへ注力していくのか。

A アジアのプライオリティは高い。人口増加や年齢構成、LINEの強みを考えるとアジアは魅力的なマーケットである。

(コーポレート・ガバナンス、良いブレーキがあるからアクセルを踏める)

Q コーポレート・ガバナンスの観点で、成長企業やベンチャーはあまり得意でないところも多い中、マニュアル化やルール化など留意点はあるか。

A まずは買収先に報いることが重要で、トラフィック(送客)と人財を与えている。また当社は、色々な問題対応を踏まえ、コーポレート・ガバナンスを改善してきた。良いブレーキがあるのでアクセルを踏めるようになった。買収先もサラリーマン経営で波長が合う面がある。買った先の会社は

オーナーが退く場合が多く、集団経営体制に移行する必要があるので、波長を合わせやすい面がある。買収案件が多く、ノウハウを貯めやすい環境であることも影響している。

（デジタル化の遅れ、リーダー層がITを使うことが重要）

Q 日本全体のデジタル・トランスフォーメーションに関する問題点は何か。

A サービス産業はデジタル化してきた。コロナ禍で露呈したのは、公共部門及び公共関連部門のデジタル化の遅れである。対面重視であるが、完全オンライン化は難しいとしても、ハイブリッド化し、生産性やレジリエンスを高めるべきである。

ITは「power to the people」のツールであり、個人で経験すると良さがわかる。よって、経営者が使っているか否かは、デジタル化を進めるための大きな要因となる。リーダー層が使うことが大事である。また、行政の職員も使うことが大事である。

（リスクマネジメントとクライシスマネジメントを分けたプロセス管理が必要）

Q 非連続な環境変化に関し、想定されないようなリスクのマネジメントについてお考えを伺いたい。

A リスクマネジメントとクライシスマネジメントを分けたプロセス管理が重要である。リスクを洗い出し、対応を想定しておくことは重要で、こういったリスクマネジメントは徹底的に行うべきである。

クライシスマネジメントは、即時の対応などスピード感を持った対応が大事である。リスクマネジメントをしっかり行うことは、クライシスに対してもある程度の備えとなり、クライシスに至らせないプロセスにもなり得る。

（自社が貢献できている「生存欲求」と「自己実現欲求」）

Q これからの価値創造において、人間及び人間社会の本質的欲求の把握が重要となると考えているが、この点についてどう思われるか。

A マズローの5段階欲求でいうと、貢献できているのはまず「生存欲求」であり、ニュースや検索での情報提供などで正しい意思決定を支援している。もう一つは、「自己実現欲求」であり、単純な情報処理から人を解放し、より創造性の高いことや夢の実現に時間を割けるよう寄与している。

（データの因果関係を証明する前に、相関があればまずは試してみる）

Q データを活用し、気づかない欲求に気付かせる取り組みを貴社は行っているが、こういったニーズの深掘りは、会社の中でどのように生み出されているのか。また、リーダークラスの役割に関するお考えを伺いたい。

A 因果はわからないが、相関がある莫大なデータを持っている。因果は最終的にアカデミックに証明すればよいが、時間がかかる。ビジネスは因果の証明まで待てず、相関があったら何か試してみることが重要である。試してみると効果が出ることはたくさんあり、eコマースのレコメンドの効用の向上などに寄与している。

（データ活用に関するリーダーの役割）

Q データ活用に関し、リーダークラスの役割に関するお考えを伺いたい。

A リーダーがいちいち指示をすると機会を逃す場合もあり、相関は莫大にあるので、エンジニアなど現場で判断する場合も多い。具体的なアプローチは現場が行い、リーダーはデータ・ドリブンでいくという方向性を示し、その環境になっているか確認して整備し、リソース確保や人材育成を

行うことが役割である。

社長は大きな方向を示し、部門長がもう少し具体化し、さらに現場が具体化し実行する、といったように、組織的な形で事業を行っている。そのため、エンジニアを抱えることは大事であり、外注にすると相関のトライアルなどが弱体化するリスクがある。

（日本企業はユーザー体験の重要性を より認識すべき）

Q 5年先、10年先の経営のあるべき姿を考えた際に、今の日本の経営で変えていくべき点は何か。

A ネット企業の最大の特徴は、ユーザー体験からサービスをつくっている点である。

ユーザーの使い方を見て、サービスのありようを考える。ユーザーの使い勝手の良さを考えることを重視することが、競争の激しさの中で、より染み付いている。他の産業は、それを蔑ろにしている感がある。

ユーザー体験の重要性は、トップがやかましく言わないと浸透しない。よって、経営者がユーザー体験志向を持つことが大事である。テスラは好例で、車の運転にユーザー体験志向を持ち込んでいる。他の産業でも同じなので、取り入れていくべきである。アップルの製品にはマニュアルがない。マニュアルが不要な商品を目指すべきである。モジュールが調達可能となったデジタル社会においては、トータルとしてのユーザー体験で差をつける必要がある。

3. スタートアップ企業の価値創造（パネル討論）

【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）

寺田 初めに、パネリストの方々から価値創造やその取り組みについてお話しいただき、その後、参加者の方々と意見交換を行いたい。

マネーフォワード：SaaS、FinTech領域で社会課題解決に取り組む

辻 価値創造とは社会課題解決であり、価値創造を支えるのは企業文化である。リモートワークが進む中、社員が内発的動機を持ち、仕事に向き合うことが大事である。解決したい社会課題は企業、個人にまたがって多数あり、当社はSaaS（Software as a Service）、FinTech領域での事業展開を通じ、社会課題解決に取り組んでいる。

ミッション、ビジョンの達成には、会社にも軸となる価値観、カルチャーを植え付けることが大事である。当社の価値観は、「ユーザー第一主義」「テクノロジーで世の中を変える」「会社を支えるステークホルダーに対してフェアである」の3つである。

ミッション、ビジョンを掲げるのは簡単であるが、いかに浸透させるかが大事であり、インナーコミュニケーションを充実し、コミュニケーションの量を増やし、質を向上させることが重要である。具体例として、「朝会」の実施、マネーフォワードの価値観を伝える「マネーフォワード公式note」、経営陣との対話を通じビジョンや思いを共有する「オープンドア」といった取り組みを行っている。

こうした取り組みを通じ、コロナ禍であっても内発的動機に基づく活動が増えている。社内の有志が自主的に、ペーパーレスやはんこレスの具体的提案づくりを行ったり、新型コロナウイルスの支援情報のまとめサイトを作成したりする活動が例として挙げられる。社員が自発的に積極的に動く文化ができていると感じる。

テクノロジードリブンでの新たな価値創造として、現状の見える化・課題発見である「自動化・セキュリティ」の領域に加え、未来の見える化・課題解決である「自律化・ユーザビリティ」の領域へR&Dを展開・推進している。

サステナビリティに向け、マネーフォワードとして何を大事にするかの議論を社内で行いユーザーフォワード、ソサエティフォワード、タレントフォワード、といった軸を設定し、取り組みを始めている。

ユーグレナ：10代の最高未来責任者（CFO）を任命

出雲 当社はミドリムシを培養し、食品、化粧品等に活用している。一番注力しているのはバイオ燃料で、CO₂を出さない燃料として開発を進めている。VUCAの時代においては、未来の予測よりも、どんな変化にも対応できるレジリエントな組織になることが重要であり、変化に対応できるのは若者である。

アメリカでは、ミレニアル世代が2025年に人口の

75%を占める見込みで、近いうちにミレニアル世代が中心となる。日本ではミレニアル世代への移行が遅れている。ミレニアル世代は、サステナビリティを含む社会・環境問題に対する意識が高い。給料が下がっても環境改善を目指す企業に就職を希望するなど、就職の第一選択肢が変化している。

こうした環境変化を踏まえると、会社や社会の未来のことを決める時に未来を生きる当事者たちがその議論に参加していないのはおかしいと考え、「最高未来責任者 (CFO; Chief Future Officer) を設置した。CFOは会社のNo.3のポストの位置付けである。

初代CFOは2002年生まれの女性（就任当時高校生）であり、石油由来プラスチック量50%削減に向けた施策を立案し、推進した。また、社内の活動の他、小泉進次郎環境大臣（当時）と意見交換を行うなど、社外への活動の発信も積極的に行った。CFOの任期は1年であり、二代目CFOにバトンタッチした。二代目CFOは2005年生まれの女性（就任当時中学生）であり、会社のトランスフォーメーションを推進してもらっている。レジリエントな組織の構築に向け、若者をCXOといったリーダーに据えることを提案したい。

シナモン：「創造溢れる世界を、AIと共に」を野心的な変革目標に

平野 2030年には1,000万人の労働力が不足し、労働力不足をAIが補う時代となる。一方で、企業がどの程度AIを活用できているかの指標であるAI-Readyの指標では、ほとんどの日本企業がレベル1～2に留まっており、国として大きな損失であり、早急に向上することが必要である。

AIを単なるコスト削減と考える企業が多いが、成長戦略にAIを使うことが重要であり、ビジネスインパクトの捉え方も見直すべきである。

企業の価値創造には、「野心的な変革目標 (MTP; Massive Transformative Purpose)」が大事である。テクノロジーの進化は非常に速く、エクスポネンシャル思考で考えることが大事である。例

えば、遺伝子解析では20年前に3,000億円かかった解析が、今では10万円くらいでできる。このような変化の激しい環境下ではビジネスモデルはすぐに陳腐化する。

このような時代において、MTPを持つことが重要である。例えば、Googleは「世界中の情報を整理する」というMTPを掲げ、プライバシーやセキュリティの課題を乗り越え、MTPの実現に邁進した。

人類はこれまで火の発見などの進化を遂げてきた。当社は「創造あふれる世界を、AIと共に (Extend Human Potential with AI)」をMTPとして掲げ、人類の進化に大きく貢献することを目指している。テスラのMTPは、「世界の持続可能エネルギーへの移行を加速」である。

代替肉をサポートする人たちは、牛肉生産で排出されるCO₂を懸念している。あらゆるステーキホルダーと共通の価値観に裏打ちされた仲間意識を創出できる点も、MTPの良い点の一つである。

MTPはOODAループ (Observe [観察]、Orient [状況判断、方向付け]、Decide [意思決定]、Act [行動]) の中で、Orientに有効である。OODAループ時代の人材マネジメントは、これまでの危機意識を煽るようなマネジメント（今月の数字が厳しい等）とはまったく異なる。危機意識を煽るマネジメントでは、ノルアドレナリンが噴出し、思考が鈍り、自己中心的な考えに陥るといった悪影響がある。

これからの時代の人材マネジメントでは、現状の問題からスタートせずに、want-to（やりたいこと）を重視して一人ひとりがMTPを持ち、その個人のMTPに則り、未来からの差分でフィードフォワードし、モチベートすることが大事である。

日本のスタートアップ企業が世界で勝つための課題

寺田 企業が未来への布石をどのように打っていくか。大企業では、本日お話しいただいたような内容を組織・文化としてどのように醸成するかがテーマとなるが、スタートアップ企業にとっては、今ある仕組みをどのようにしていけば、世界で冠たる企業

になれるかがテーマとなると考える。日本経済全体で言えば、日本のスタートアップ企業が世界に進出し、成長することで、経済成長を牽引することが期待されていると思うが、日本のスタートアップ企業がなかなか世界で勝てない現状がある。課題は何か、どのように事業をスケールすべきであるか、ご意見を伺いたい。

辻 グローバルへのチャレンジは、メルカリやユーザーベースといった企業が行っているが、我々も今後5年、10年のスパンで考えると必須であると考えている。現状は、インドネシアの企業の株主になったり、ベトナムに開発拠点を構えたりしているが、今後の取り組みが重要になる。

グローバルの展開は、①資本（株主）のグローバル化、②人材のグローバル化（現状、半分は海外から採用）、③事業のグローバル化、の3ステップでチャレンジしていきたい。

平野 当社では人材のグローバル化は進んでおり、日本人がマイノリティである（社員200人中、日本人は40人）。ベトナムと台湾のAIラボがあり、現地で研究者を大量に採用している。

グローバル化のポイントは二つあった。一つは草の根活動で、創業期の少人数の頃から自分自身が現地（ベトナム）に住み、マネジメントを行った。現地のカンファレンスに出たり、コワーキングスペースで仕事をしたりし、徐々に組織が回るようになった。これはファウンダーレベルの人がやるべきである。

二つ目は、コミュニケーションの難しさである。日本をはじめとする東アジアはどこも行間を読む国だが、行間がそれぞれ違うため、誤解を生むことが多い。話して伝わらない場合は、発信側の問題であるとしてルール化している。

出雲 グローバルで活躍するITソフトウェア・プラットフォームは、短期で研究開発を行う。この分野は、言語によりユーザー数が決まり、日本語圏からビッグカンパニーは出にくい状況である。一方、

日本は解決の難しいディープイシューに挑むディープテックが得意である。ITソフトウェアの研究開発は3年以内に90%が結果を出す開発であるが、ディープテックの研究開発は20～25年と非常に長い。この分野は、言語は障壁にならないが、研究開発に時間がかかる。ヤクルト、日清食品、味の素、キッコーマンなどは20年以上の研究開発を元に中核技術を磨き、グローバルに進出し、今や売上げの50%以上が海外売上げである。すぐに結果の出るITから、食品や素材などディープテック産業にスコープを広げ、俯瞰するべきである。

AIを活かした成長戦略は？

委員 AIの特長を活かした成長戦略はどういう分野で考えられるか。

平野 エンドバリューを成長戦略に転換する必要がある、10通りの転換パターンがある。アニメでは色を塗る作業をコスト削減と捉え、エンドバリューを考えることもできるが、これを成長戦略に転換すると、コストリーダーシップ戦略が考えられ、さらにスピードで業界No.1を獲得し、業界を駆逐する戦略も考えられる。このように、当社ではAIの戦略活用をまとめている。

野心的な変革目標（MTP）と日々の収益とのバランスは？

委員 各社とも素晴らしいMTPを掲げられているが、一方でリアルにマネタイズし、日銭を稼ぐ部分もあり、この二つのバランスをどのように折り合いをつけているか。組織運営や戦略面で伺いたい。

出雲 当社はミドリムシで新エネルギーを創ることを掲げているが、まだR&D段階で収益に貢献できていない。これだけでは会社はとっくになくなっている。第一に、夢に辿りつくために何年かかるのかタイムスパンを見極めること、第二に、短期と長期のビジネスモデルをハイブリッドに共存させることが、会社としてサステナブルに続くために重要である。

また、長期の開発を短くする努力も行っており、大学の基礎研究を活用している。大学には20年、30年取り組んできたテーマがたくさんある。ミドリムシの研究は大学では昭和50年代から始まっているので、30年の蓄積がある。このようにオープン・イノベーションの力をうまく活用すべきである。

平野 人類のポテンシャルを大きくするために採っている戦略は、事業会社と組んで業界全体を変革する戦略であり、ここでは成長戦略を採れるかが重要である。一方で、日本ではAI-Readyのレベルが低く、まだまだ成長戦略を採れる会社は限られている。成長戦略を採れる会社は、数年前にAIが何に使えるかわからなかった時代から試行錯誤を重ね、成長戦略としてのAI活用の知識をつけてきた。このような状況であるので、成長戦略を進めたいが、優先順位付けを行い、コスト削減から始める場合も多い。

社員のエンゲージメントを高める取り組みは？

委員 リモートワークで出勤率が数%台であり、社員のエンゲージメントが希薄になっていると感じている。コミュニケーションを深める工夫等の取り組みがあれば教えていただきたい。

辻 リモートワーク下でのエンゲージメントをどうつくっていくかは難しいテーマである。ファクトとして言えるのは、リモートワークでは、中途入社や新卒入社の方の立ち上がりに時間がかかっており、出勤率の設定やメンター制度で成長をサポートしようとしている。一方で、エンジニアの生産性は上がっている。通勤時間がなくなったことが大きく、働き過ぎを抑える方がむしろ大事になっている。こういったリモートワークの良いところ、リアルの良いところをどう組み合わせ、活かしていけるかが大事である。チームでコミュニケーションを必ず取ることや、仕事の切り分け（決まった業務はリモート、ゼロからのプロジェクトやブレインストーミングの会議は

リアル）等を考えている。また、リモートワークでない会社からの転職が、特にエンジニアで増えているのも事実である。エンジニアの作業によっては、出社することの合理的な説明が難しく、IT業界では、エンジニアの確保のためにもリモートワークは必要であると感じている。

一人ひとりの能力をどう評価するか？

遠藤 企業の継続性についての『企業白書』を検討している。企業は人間社会に価値を提供し、人間社会から評価を得て継続することが出来る。その意味で、人間社会の持続性と企業の継続性は表裏一体の関係である。企業が価値創造を継続し、継続的な雇用を生み出すために、企業にとって継続性は重要である。雇用は、人間に価値創造の場を提供することである。

人間社会の持続性と企業の継続性は表裏一体であることからすると、人間社会の長期ビジョンを創るのは企業の役割である。その要素として企業の中でのエンゲージメントをどう構築するのかが重要であり、そのためには文化が絶対に必要である。我々は100年生きることが出来ないが、文化は100年生きる。文化をベースに次の人が新たに価値をつくる。文化をつくり上げ、皆が文化をベースに考えるためには、教育が必要である。

その意味で、一人ひとりの能力を評価する力を企業側はどう持つべきであるか。評価する力がないと結束力が醸成されない。また、心理的安全性を保たれる環境であると能力は発揮されるが、それを保つためにも評価は大事である。

出雲 人を評価する力が大事になるのは間違いない。一方で、評価基準として、どこに会社は向かっているのか、何のために会社は存在しているのか、をクリアにシンプルに共有することと、心理的安全性の確保が大事である。そのために、誰に仲間になってもらうかを入口でスクリーニングしている。評価そのものよりも、どうして仲間になって欲しいかを重視している。

評価はなかなか精緻にやれない面がある。これまではto do（何をするか）が人を動かすドライバーであり、そのドライバーに対し、どれだけできたかで評価を行っていた。これからは、to be（どうありたいのか）が大事である。当社では、全員のto beを共有し、皆で納得する時間を持った。to beに向かう方向が正しいのかどうか重要であり、変革の最中である。

平野 一人ひとりの能力を評価することは、それほど重要ではないのではないかと考える。評価は給与に結び付くため、メンバーに対する納得感という面で大事であるが、評価する力よりもwant to（やりたいこと）への理解と個々人がMTPを設定することの方が圧倒的に重要であると考え。個々人のwant toを抽出することは難しく、コーチングを重視している。一人ひとりのMTPと会社のMTPが交じるところが重要である。

辻 評価は納得感が大事であり、自分と上司の評価のギャップで不満が生まれる。そのため、コミュニケーションが大事で、lonlの頻度を高めたり、部下に話をさせる場としたりしている。離職率の目標を設定し、「全体」「高評価者」「リプレースメント」に分類しながら見定め、評価と報酬の仕組みを見直している。人が変わるのは難しく、ゆえに採用が大事である。何のためにこの会社に来るのかを問い、ミッション・ビジョン・バリューが一致する人が入社することがお互いにハッピーである。

遠藤 社員一人ひとりを育てるのも企業の役目であり、評価と報酬の環境を整えることと同時に、きちんとした評価で更なる育成を行うことが企業のサステナビリティにつながる。採用の時に持っている価値を適切に評価できるかは、採用後の育成の質につながる。採用時の評価が一番重要であると思う。よって、企業は卒業証書だけでなく、一人ひとり本当に持っている価値を評価することが重要である。さらに、コロナ禍で分散状態でも価値を創出

することが出来る環境が整ったので、一人ひとりの個の主体性を重んじ、個を評価することの重要性は高まった。個の評価が出来なければ、大きな価値を創れないのではないかと考える。こういった点を企業はもっと意識すべきである。

日本企業のDXの課題

委員 投資会社としてAIベンチャーに投資しているが、大企業からベンチャー企業に対して「AIで何かできないか」というAIが目的化した打診をいただくことが多いと聞く。日本の経営者は、「DXごっこ」や、ダイバーシティも「やっています」というポーズに走り、企業をどう変革させたいのかといった考えを持っているのか、非常に不安に感じるが、どのように感じておられるか。

平野 企業の置かれているレベルがあるので、最初は“DXごっこ”でも問題はなく、まず始めることが重要である。そして、先に進んでいった時に、採った戦略に誰かがコミットすることが必要となる。CDOやCIOの役割であることが多いが、富士通は社長がCDOを兼ねる。また、実行する部隊も必要である。コミットをすることで、マインドを変えていくことが重要である。

変革を意図的に起こす工夫は？

委員 サステナブルな企業であるために、変革し続ける苦労があるはずである。例えば、ユーグレナではCFOを置いた際にそれまでの組織はどうなったのか。カルチャーも企業の成長とともに解釈が変わる。変革を意図的に起こす工夫を伺いたい。

平野 未来への臨場感をどう持つかが重要である。あまり進んでいない現実世界とMTPの差分を明確にし、脳の中で臨場感を創れば、自分が引っ張られていく。現実世界と未来のギャップを解消していくのが当たり前となるマインドになることが重要である。

辻 変革を意図的に起こすことを意識することがリーダーシップである。当社も社員が1,000名を超え、OSを1年単位で変えていかなければならないと考えている。一例として、社内取締役を減らし、取締役構成を見直した。また、10年目を迎えて事業も広がり、創業時はお金まわりのビジネスが中心であったが、近年はお金と遠いIT事業も存在し、ミッションのアップデートも考えている。変えることが当たり前で、唯一変えないことは「変える」ことをし続けることであり、社員には変えることに慣れてもらっている。ベンチャーは、前例がないとやらないというスタンスでは存在できない。ベンチャーの存在意義は、前例がないことを実験的にやって成功事例を社会に広げることである。

出雲 変化を起こし続けることは生命の存続に重要であるが、生命は本質的に変化しないことに安心を感じるため、非常にクリティカルな論点とを感じる。変化を起こし続けることは生命の本質、企業の本質の真逆にあるという認識にリーダーが立てるか、という前提が重要である。

CFOを導入する時に注意したことは、CFOという新しい取り組み自体がチャレンジであるということである。変化で生産性が良くなる等の効果があることをトップが期待することこそが、変化を恐れる土壌となる。元来変化を嫌う生物に、変化した場合には成功しなければいけないという足枷を課すと、誰も変化したがない。よって、CFOは制度を入れ、スタートすること自体で成功であり、CFOの指示に従い、会社が一つでも今までと違うアクション起こせたら成功であると定義した。たくさんチャレンジすることが重要であると、しっかりリーダーが示すことが大事である。

また、「成功せよ」という隠されたメッセージに敏感に察知されるとうまくいかないの、スタートそのもの、新しいアクションそのものが成功であるとトップが言い続けることが大事である。「絶対成功する変化だけ起こせ」という風に受け止められるメッセージとならないように気を付けた。

寺田 最後に、パネリストの皆さんから一言メッセージを頂戴したい。

AIによる専門技術の民主化を

平野 未来について申し上げると、AIが世界を変え、大きなインパクトを生む領域は、専門技術の民主化が挙げられる。弁護士や医師は希少性が高いため、コストが高い。AIにより専門性の高い職業の生産性が高まるとコストが下がり、サービスの価格が下がり、多くの人がサービスを受けられるようになる。例えば、車は150年前の昔はとても高価であったが、100年前にヘンリー・フォードが民主化して、誰もが車を持てる時代になった。このように、すべての人が安心して暮らせる社会にAIは貢献でき、がん診断の民主化はアフリカの貧困国でも始まっている。当社は、こうした未来に貢献したい。ぜひ一緒に未来を変えていきたい。

アントレプレナーシップの育成、若い人材に機会を与える

出雲 人の評価について、ケイパビリティ不足から、スクリーニングと選考に労力のほとんどを使っていると申し上げたが、松下幸之助氏が大切にしていた「企業は社会の公器として社会から人とお金を預かり、預かったお金を増やし社会にお返しし、預かった人を育成して社会にお返しする。これが企業の社会的使命である」という考えに基づき、一日も早くこういった企業の責任を果たし、社会の公器として認められるようになりたいと考えている。

継続的な価値創造力の強化に向けて、価値創造力強化を労働生産性強化と読み替えた時に、日本が疎かにしてきたアントレプレナーシップの向上が一番重要であると考え。海外のある銀行の調査によれば、開業率と労働生産性の相関は非常に高く、他の調査からもアントレプレナーシップと生産性は非常に密接していると考えられている。日本企業がアントレプレナーシップ・マインドを育成し、企業内ベンチャーを多数創出し、若い人材に機会を与えることで、日本の生産性は向上すると確信して

いる。遅れているということは、機会があることの裏返しである。

日本らしい価値観に基づき、流動性が生まれる仕組みを

辻 我々の主領域であるDXも色々なステップがあり、サーバーをクラウド化する、顧客接点を変革する、社内のオペレーションを変革する、ビジネスモデルを変革する、の4ステップに分類できる。ビジネスモデル変革は継続的な価値創造として次の世代につながることである。平成の30年間の反省として、リソースのシフトが進まなかったことが考えられるが、お金や人財の流動性を高め、日本らしい価

値観・文化を守りながら、流動性が生まれる仕組みをつくることが重要である。他国も新たな枠組みを模索する中、日本独自の強みをつくるチャンスであるので、日本らしい価値観に基づき、流動性を向上し、リーダーシップやアントレプレナーシップを醸成し、ミッション・ビジョン・バリュー経営を進めていくことが重要であり、それがミレニアム世代に通じる経営となるということを提言したい。

寺田 本日は3名のパネリストから多くの示唆を頂戴したが、それに加え、リーダーとしての人間力を感ずることができ、リーダーはこうあるべきと再確認できた。パネリストの皆さんに感謝申し上げる。



第Ⅲ部

寄稿

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

2. 「禅（宗教）と経営」

松山大耕

妙心寺退蔵院副住職

1. 「ヒューマナイズ・ストラテジー ～知的機動力経営の実践～」

● 野中 郁次郎 一橋大学名誉教授

(講演要旨) 2020年度企業経営委員会第10回会合(2021年8月24日)における講演を元に加筆・修正

今回の『企業白書』は「人間及び人間社会の本質的欲求と価値創造」をテーマとしているが、本日は、近年研究している「戦略」の人間化、つまり人間の生き方をベースとした戦略論についてお話ししたい。すこしでも皆さんのお役に立てれば幸いである。

経済同友会での講演は久しぶりとなる。経済同友会が「多様化する社会における企業の求心力とは？」についてエーザイの内藤晴夫社長を中心に検討する研究部会を設置し、1998年に『21世紀の企業道：企業と個人の素敵な恋愛関係』としてまとめられたが、自分はこの研究部会に顧問として参加した。この研究部会では、海外視察など密な研究活動を行い、その成果を一年半で冊子にまとめたが、この時に考えたことが今でも研究のベースとなっており、感謝している。

知識は今日唯一の意義ある資源

さて、知識は今日唯一の意義ある資源であると多くの経済学者が考えている。ピーター・ドラッカーは、「知識を富の創造過程の中心に据える経済理論が必要とされ、そのような経済理論のみが今日の経済を説明し、経済成長を説明し、イノベーションを説明することができる」と、『ポスト資本主義社会』（1993年）で述べている。また、2018年にノーベル経済学賞を受賞したポール・ローマー氏は、「イノベーションは持続的成長を生み出す源泉である。初期時点での条件が同じでも、イノベーションが生み出すほんのわずかな知識やアイデアの違いによって、その後の経済成長が大きく異なる」と述べている。

現在の「日本的経営」の危機

IMDが示す国際競争力の分析では、日本はかつて90年代にトップクラスであったが、30年余りで劣化し、競争力を低下させた。この失われた30年の間に、日本が強みを持っていた半導体においては、1986年の日米半導体協定で価格決定権を失い、その後低迷期に入ったままである。競争力の低下には様々な要因があるが、現在の日本的経営の危機は、オーバー・アナリシス（過剰分析）、オーバー・プランニング（過剰計画）、オーバー・コンプライアンス（過剰規則）の3つの過剰など、論理分析思考の過剰適用が背景にあり、これは分析主義的経営の末路であると言える。よって、戦略論をより人間くさく考えるべきではないか、というのが我々の基本的な考え方である。

新啓蒙主義

「ダイナミック・ケイパビリティ」論で知られるデビッド・ティースや、ジョン・ケイ、ニール・ファーガソンらが主催し、300名近い経済学者、経営学者、政治家、企業人が参加し、2019年7月にアダム・スミスの旧宅で「New Enlightenment（新啓蒙）会議」を開催した。アダム・スミスは啓蒙主義のリーダーであり、その著書『国富論』で自由競争論、市場原理論を提唱し、それが株主価値最大化まで発展した。しかし、アダム・スミスが『国富論』に先立つこと17年前、著書『道徳感情論』の中で、人間同士の共感や信頼を重視し、理性よりは感情をベースに市場原理は機能すると主張したことを考えると、株主価値最大化の過剰な適用を是正し、新しい啓蒙主義を

創る必要があるのではないか、ということが開催の背景にあった。この会議では、資本主義の道德論、株主価値最大化の否定、顧客第一主義、従業員の復権について議論され、この後しばらくしてアメリカ最大の経営者団体「ビジネス・ラウンドテーブル (Business Roundtable)」が株主資本主義との決別を宣言し、翌年頭のダボス会議ではステークホルダー資本主義が提唱された。

「日常の数学化」の危機と身体性の復権

日常の数学化の危機を最初に提唱したのは、哲学者エドムント・フッサールである。第一次世界大戦後に大義の無い戦争になぜ踏み込んだかを検討し、過剰な科学主義が適用されたことに警鐘を鳴らし、もう一度現場・現物・現実に戻るべきであると考えた。科学の基礎は、数字やデータではなく、リアルな「いま・ここ・私だけの」主観的な直接経験であり、そこでは経験の質や意味が問われる。絶えず我々は「コト」の意味(現象)を問い、そこから何が本質かを直観し、「いつでも・どこでも・誰にでも」という客観的な「モノ」の世界に転換するのである。キーポイントはこの順番だ。はじめにリアルな直接経験ありきであり、そこから意味の本質を考え抜いて客観化・数値化していくのである。この順序は決して逆であってはならないのである。

科学志向・デジタル志向が加速化している一方で、人間の身体性の復権という動きが最近出始めている。これは、頭と体は分けられない「身体化された心」(Embodied-mind)という考え方に基いている。言語を媒体にせず本能的無意識的に相手を見ているだけでシンクロナイズするミラーニューロンの発見や、身体感覚は意識よりも0.5秒早いというベンジャミン・リベットの時間論などはこの考え方を象徴している事象である。また、近年、経済学と心理学の共同研究により、人間の成長力の源泉は、「やり抜く力・根性・グリット」とであるというIQ至上主義の否定が実証されるなど、人間の「身体性」の重要性が再注目されている。

ビジネス界でもマイクロソフト社のサティア・ナデ

ラは、AIフィロソフィとして、AIはあくまで人間の能力の拡張に寄与するものであり、その増進に役立つ「人間中心」の発想を核にAIを設計することを提唱している。また、AIが普及した社会で一番希少になるのは、他者に共感(Empathy)する力を持つ人間(Empathetic Leader)であるとし、リーダーシップの評価項目に反映させたり、会議体のあり方を変革したりとさまざまに展開している。

知識創造理論

情報から知識へ、さらに知識から知恵に昇華していくためには、意味や価値づけの知識創造(ナレッジクリエーション)が重要であり、さらに知識を磨いて身体化し知恵とすることが重要である、そしてその根幹に共感(エンパシー)が非常に重要であるということを我々は主張している。

科学者(後に哲学者に転向)であるマイケル・ポラニーは「暗黙知」の概念を初めて提唱した人物である。知識の最大の特質は「人が他者との関係性の中で共創するダイナミック・プロセス」であり、そのためには、人格的なコミットメントが不可欠であり、信念と理性、主観と客観、アートとサイエンスのバランスある知識観を回復しなければならない、というのが我々の基本的な考え方となっている。

スポーツ(野球)を例にとると、長嶋茂雄がイメージをイメージとして語るに対し、野村克也は論理分析的な命題で語った。晩年、野村克也はコンテキスト(文脈・背景)を読みつつバランスを保つことが重要であると気づいた。文脈を読み両方のバランスを判断し行動する能力が、まさに実践知なのである。暗黙知と形式知のバランスをコンテキストに応じ組織的に判断し、その本質を極め集合知に高めていくことが、まさに「ヒューマナイズ・ストラテジー」である。

この組織的なプロセスを説明したものがSECIモデルであり、共同化(Socialization、現実を感知したり相手の視点に立って暗黙知を獲得する)、表出化(Externalization、対話などで本質をつかみ喩えや仮説で形式知にする)、連結化(Combina-

tion、あらゆる知を自在に組合せ体系的な集合知を生み出す)、内面化 (Internalization、集合知である理論や物語り (ナラティブであるため、物語ではなく物語り) を実践して身体化し自己変革する) のプロセスを徹底的にダイナミックにまわし続けることが重要である。SECIモデルはこの4つのフェーズの頭文字から名付けた。絶対普遍の真理に到達することはなくとも、環境がダイナミックに変化するなかで、真善美に向かって、このモデルを持続的にまわし続けることが知識創造の根幹であると我々は考えている。

このように、個人知でなく集合知を創ることが日本的経営の本質で、集合知を創る実践と理論は日本独自のものと言っても良い。エーザイはこのSECIモデルを世界で初めて20年以上前に導入し、昨今は全エーザイ社員が実務の1%を患者様と共感体験をすることを定め、組織知を高め続けている。

持続的な知の創造プロセスを回し続けるリーダーシップとは何であるか。我々はSECIモデルを絶えず触発し、動機づけし、情報を知識・知恵へ深めていくことであると考え。そのためには、善い目的を追求する、現実を直観する、場をつくる、その本質を物語る、理論化する、これらをやり抜く、そしてこれら実践知を自律分散するリーダーシップを発揮することが重要である。

戦略の本質と知的機動力

今のような危機の時に最も必要とされるのは、まさに知的機動力である。では、知的機動力の本質とは何か。よく言われる通り、戦略の本質は戦争にあり、「戦わずして勝つ」という孫氏の兵法や、「戦争は政治の継続である」というカール・フォン・クラウゼヴィッツの考えは戦争論の本質だ。『失敗の本質』

『知的機動力の本質』で著したような軍事組織の在り方が、知的機動力を考える上で自分の考え方の一つの柱となっている。

より深く考察すると、文学者ジョン・ラスキンは「偉大な国家は言葉の真実と思想の強さを、戦争によって学んできた。それは戦争の中で養われ、平

和の中で失われる」と述べた。また、新渡戸稲造は『武士道』で、「武士道は知識のための知識を軽蔑した。学問は、一段高い叡智を得るための手段である。知は現実への応用と一致すべきである」という「知行同一」を提唱し、「いくさは腕力のみならず、知を競わせる場である。武士道の骨格は、叡智 (Wisdom)、仁義 (Benevolence)、勇氣 (Courage) である。知的能力は、ものごとの判断と現実問題の処理である。武士道は、精神的支柱として我が国を動かしてきたのである」と述べた。現代の戦略家であるエドワード・ルトワックは「ヨーロッパのダイナミズムは戦争によってもたらされた。そこで凄まじいほどの創造性を発揮し、テクノロジーの進歩に貢献した。戦争が無ければ創造性は生まれず、戦争は探究であり、発見である。ところが今日のヨーロッパ人は、戦争は悪だとし、自らの活力の源泉である多元性を軽視した」と独断的な主張さえ行っている。自分も幼少期に太平洋戦争を経験し、戦争の研究の重要性を感じた。

『失敗の本質』では、日本の敗戦の原因を作戦レベルでとらえようとした。突き詰めると、太平洋戦争の本質は、空・海戦 (エア・シー・バトル) であり、ハワイを基地として、太平洋を越えて空母機動部隊と海兵隊をマリアナ諸島の獲得に突進させ、B-29による日本本土爆撃を可能にしたことが決め手となった。太平洋という巨大な空間の生み出す不確実性 (コンティンジェンシー) に機動的に適応する側が勝利したのである。この作戦の中心となったのが、海軍および海兵隊だったのだ。

20世紀陸上戦の5大戦術革新のうちの3つは、海兵隊が生み出した。まさに、米海兵隊は「知的機動力」組織のモデルであり、艦砲射撃、上陸用舟艇、近接航空支援といった新たな手法は、一つひとつの大きなコンセプトにサブコンセプトをつなぎながら徹底的にイノベーションを行い、編み出された。海兵隊は、OODA (ウーダ) ループを活用しているが、OODAループは、いかにスピーディーに状況に機動的に適応するかという個人レベルのアダプテーションモデルである。組織レベルで新しい意味

を機動的に創り出すイノベーション（創造）モデルのSECIモデルとは、その点が異なっていることに留意いただきたい。

知的機動力経営の基盤

①共通善：存在目的・存在意義

現在のコロナ禍はまさに戦争のような想定外の事象が連続して起こる危機であり、先ほど述べたように、知的機動力こそが困難を乗り越えるときに必要である。知的機動力経営の基盤の一つ目は、存在目的（Purpose、ある種のCommon Good）である。ドラッカーが『マネジメント』で紹介した「3人の石工」の話に象徴されるように、Purpose、Common Goodは非常に重要な概念である。海兵隊も、創設直後から外部環境の変化に対応しながら自らの存在意義の概念を創造・実践してきている。絶えずPurposeを議論しているのである。エーザイは株主との共感の上に企業が成立するとして、Purposeを定款に取り込み、その実現にコミットしている。

知的機動力経営の基盤

②相互主観性

知的機動力経営の基盤の二つ目は、相互主観性（Intersubjectivity）である。現象学者のマルティン・ブーバーは、「出会い（Encounter）」が相互主観性の原点であり、「出会い」の相手は、人間、自然、精神（書物）であると述べている。ミラーニューロンの発見で実証されたように、本来人間は本能的に相手の立場に立つ共感（Empath）を有している。自己中心性から解放された「あなたと私」（我-汝、I-Thou）が一つになって生じる無心の態度（現象学者フッサールは「相互主観性」と呼んだ）が、西田哲学にも通ずる「自己を超える」ことになるのである。人は人と人との関係性の中で人となる。また、人は動く媒体である。個人の主観（一人称）と、社会や組織の客観（三人称）を媒介するのは、二人称の共感であり、利己と利他の総合の原点である。よって、二人称の確立が極めて重要である。

二人称の確立を考える上で、共感（Empathy）と

同感（Sympathy）を考えることが重要である。共感（Empathy）は無意識であり、同感（Sympathy）は意識的である。共感（Empathy）は他者の視点になりきることであり、同感（Sympathy）は第三者の視点から判断することである。これら二つは、共同化の背後にある重要な概念であり、無意識の共感が起点になって次に意識的な同感が成立することにより、暗黙知から形式知にダイナミックに動くのである。

この時に重要になるのが、二人称の関係、相互主観性とは本質的には何か、ということである。乳幼児期にすでに母子が一心同体になるという受動的相互主観性は成立している。成長するにつれ、言語を習得し知性が発達すると、自分と他人は異なるという自我が発生し、相手をモノのように対象化し分析していく「我-それ関係」となる。では、知性が発達した成人の段階で、我々は一心体となる相互主観性（二人称）が成立するかという問題に直面する。相互主観性が成立するためには条件がある。それは、共感に基づく徹底的な対話という全人的な知的コンバットを行ったうえで「こうとしか言えない」という境地に到達できる無心となる状態を得ることである。この時に初めて、利己を越えて普遍をつくる第二の相互主観性が成立し、本当の創造性が発揮される。そしてこれがイノベーションの本質である。

こうしたことは様々な企業でシステム化されている。ホンダの「ワイガヤ」、トヨタの「アンドンシステム」での動きの中での問題解決、セブンイレブンの多様なステークホルダーとの率直な対話と「仮説生成」、アイリスオーヤマの新製品開発会議での即断即決・社内政治排除などであり、これらは日本企業の得意技であったと考えられる。ここで重要なことは、共感における付度の排除である。付度した瞬間に葛藤が起きない。付度をするといノベーションが否定され現状維持にとどまってしまう。徹底した知的コンバットをやり抜く共感の場がシステム化されることが大事である。

海兵隊は徹底した新兵訓練の場としてブートキャ

ンプを行い、共感、信頼、感性育成の場としている。これはコロナ禍でも継続されている。ブートキャンプでは、バディシステム（ペア）が採用され、二人称の確立がなされている。

ペアが同質であると知の劣化の危険があるが、異質な者同士のカップリングであればクリエイティブ・ペアとして創造性が高まる。異質な者同士で論争をしあい、一人ではできないこともペアで乗り越えることが出来る。トヨタの豊田喜一郎と大野耐一、ホンダの本田宗一郎と藤沢武夫、ソニーの盛田昭夫と井深大、Appleのスティーブ・ウォズニアックとスティーブ・ジョブズ、等がクリエイティブ・ペアの代表例である。

海兵隊は知的コンバットの場としてジャーナルを持っており、暗黙知を形式知にスピーディーに変換する仕組みを有している。ジャーナルは、人間と人間の立場や階級を超えた知的な真剣勝負を絶えず本質的な形で埋め込んでおり、きちんと言語化することに役立っている。将校や下士官向けの『マリン・コー・ギャゼット (Marine Corps Gazette)』誌はそうしたジャーナルの一つであり、トップとボトムをつなぐ役割や、絶えずイノベーションやアイデアを言語化し、海兵隊同士の健全な意見交換を促進する役割を果たしている。

知的機動力経営の基盤

③自律分散系

知的機動力経営の基盤の三つ目は、自律分散系である。海兵隊では、MAGTF（海兵空陸任務部隊）という形でフラクタル組織を実現している。海兵隊では、規模やスピードが異なる海兵遠征軍、海兵遠征旅団、海兵遠征隊の3つの組織に分かれ状況に応じて組織化されているが、重要なことは、それぞれのレベルで陸・海・空三位一体という完結した組織となっていることである。

階層と分権は二律背反ではなく統合できる。指揮 (Command) はトップダウンであるが、統制 (Control) は状況次第とし、限りなく現場に近いリーダーがボトムアップで行使する仕組みとしている。した

がって、意思決定は2段階アップ (two levels up) で、司令官と直属上司双方の意図を伝える。そして、何をなすべきか (what) となぜか (why) を説明し、やり方 (how) は現場に任せ、マイクロ・マネジメントを回避している。今の戦闘形態の典型は市街戦であり、一つひとつの家の奪い合いが主であるので、こうして現場の最前線のチームに任せることが大事なのである。

我々は知識創造理論の確立にあたり、かつて「ジャパン・アズ・ナンバーワン」の時代の日本のイノベーションのやり方を、組織間や職種間の連携や協働がどれくらいできているかという程度によって、リレー、サシミ、スクラムの3つに分類した。このモデルはハードウェア開発を中心に広まったが、アメリカでは、これをジェフ・サザーランド博士がソフトウェア開発に展開し、「アジャイル・スクラム」という手法に進化した。

キーポイントは二つあり、一点目は、「幅のある現在」という主観的時間論に基づく「いま・ここ」での判断である。科学的には「過去は消え去る」と言われるが、そうではなく、「いまの知覚体験は消え去った現象やこれから現れようとする現象を含む」ということである。音を聞く際に、例えば小さいころから聴き慣れた「ドレミファソラシド」が身体化されると、「レ」を聞くときに過去の「ド」は残っており、同時に、先読みができ未来の「ミ」を予想することができる。このように、我々は瞬間瞬間で音を切り取って聴くのではなく、いまさっき聴いた音とこれから予測される音を連続的な連なりとして聞こうとし、「いま」は一点ではなく幅を持つ、ということが重要な視点である。

二点目は、過去は身体記憶として「いま」に臨在する、ということである。知的コンバットのような真剣勝負は剣道に似ており、相手を見ながら打ち込むが、その一撃には今まで練習で培ってきたありとあらゆる技能が詰まっている。身体記憶は、現在のすべての瞬間に居合わせ、「未来の先取り」も内に含むのである。

このように、我々は動きの中で本質を把握する必

要がある。したがって、真理は常に運動の中から生まれる。分析的な戦略論は静態分析にはあうが、今重要なことは、動きの中で何が本質か、何の意味があるかをつかむ「本質直観」をすることである。そして、「本質直観」のためには、動かないと見えないことを肝に銘じるべきである。例えば、さいころでは、左から見た時と、正面から見た時と、右から見た時では、見える数字が異なるため、一つ一つの見え方だけでは真理ではない。動きまわり、表裏、縦横、左右の全部が見え、その共通項を探り本質を追求すると、さいころは「立方体」とあるという本質に行きつくのである。このように、絶えず動きの中でしか普遍性に近づくことはできない。これが「本質直観」である。

こうした本質の追求を、先ほど述べた新しいソフトウェア開発手法「アジャイル・スクラム」は機動的に行っている。アジャイル・スクラムは、毎日の朝会で、ホワイトボードの前で立ったままお互い間合いを取り、全員が一人1分ほどの時間を与えられ振り返りを行う。短い時間で自分なりにとらえた本質をチーム全員に共有することを続けていくと、「幅のある現在」から未来をチーム全員が集合的に先読みできるようになる。ペアプログラミングでは、例えばソフトウェア開発者とクオリティコントロールがペアを組んで開発を行うので、全体のプロセスがクリエイティブ・ペアに凝縮され、機動的で質の高い開発が可能になる。こうしたクリエイティブ・ペアがいくつも同時に動き、タスクかんばんで毎日共有し、どういう筋書きでどうブレークダウンするか物語を共創する。そして自律分散リーダーシップでフィードバックや議論を行う。これらをずっとまわし続ける「知的機動力」による全員経営がアジャイル・スクラムの本質である。

第二次世界大戦時、ウィンストン・チャーチルは「ウォールーム」という場をつくり、産官軍の機能横断のチームをつくり、絶えず大局と小局の双方を見据えて自ら即断即決し、アジャイル・スクラムを実践した。チャーチルのつくった英国の挙国一致内閣に対し、日本は誰が責任を取るのかわからない組

織であり、集合知は創造されなかった。

近年面白い事例は、京都信用金庫である。地域発のイノベーションを起こすことがこれからの地方金融の役割であると考え、新たな出会いやイノベーションがコミュニティでアジャイルに生まれる場として「Question」という8階建てのビルを2020年11月にオープンした。「Question」では、そこに集まる学生、起業家、地域住民など利用者の問いに対して、多様なパートナーが知恵袋となり、スクラムを組んで価値共創を行う。「ヒト」と「ヒト」と出会う「コト」を起こした結果として京都信用金庫に「カネ」の相談が来て、実現に向けてサポートする。まさに、「Question」はアジャイル・スクラムでSECIモデルが回る知の創造の場である。

ヒューマナイズ・ストラテジーとその方法論 —物語り（ナラティブ）アプローチ—

このように、戦略は結局のところ、人間の直接経験が起点となる価値創造プロセスであり、同時に人間の生き方の物語りである。つまり、主観的な時間軸で文脈に応じて「いま・ここ」の判断がなされ、集合的に意味づけ・価値づけが行われることで、よりよい目的を無限に追求する価値創造プロセスとなる。初めに分析ありきではなく、思いありきである。

よってナラティブ（物語り）・アプローチが重要となるが、ナラティブは筋（プロット）と台本（スクリプト）で構成される。プロットは「わくわくし」、行動規範に当たるスクリプトは「腹にガツンとくる」ことが重要である。

プロットは島津製作所、富士フィルム、京セラの例のように、知の体系を物語ることができるもので表現されることも多い。スクリプトはApple、オールブラックス、海兵隊の例のように、生々しい言葉で行動を呼び起こす。

島津製作所では、顧客クレーム処理に力を入れ、関係する顧客を体系化し、クレームの中から新しいアイデアを紡いでいる。あるいは、社長自らが、その分野の最先端の知見を持った顧客に話を

してもらい、そこで感じた意味づけ・価値づけをメモし、部屋に張って関係性を見返し、未来に向けたシナリオを生みだす。製品開発で失敗することもあるが、失敗が体系化されることでシナリオの新しいコンセプトになり、プロットとスクリプトを持続的に創っていく。こうしたプロセスを日々行うことが大事である。

また、こうした活動の評価システムも大事である。京セラでは、利他と利益を両立させるために、例えば、時間当たりの付加価値といった結果は金銭にフィードバックせず、チームの反省材料、人を育てる仕組みとして使うというやり方をしている。

デジタル時代における展望

アナログ・デジタルの総合が大事である。海兵隊はハイテクを駆使するが、ハイテク兵器はローテク兵器を代替するのではない。戦場における個別具体の地形を完全武装で走り、最新式の武器を装備しつつも、ナイフ、武術、一発必中のライフル射撃にもこだわる。コンピュータがダウンした場合のボディランゲージ（手信号）も学ぶ。このようにアナログとデジタルのバランスを取ることが重要である。

国家経済安全保障経営に向かって

日本のステークホルダー資本主義のモデルとして、渋沢栄一が脚光を浴びている。日本企業は明快に理論化されなかったものの、元々ステークホルダー資本主義をやってきた。「論語と算盤」が重視されているが、渋沢栄一は豪農の生まれであり、幼少期に「論語」「四書五経」を学ぶと同時に、武道に励み、尊王攘夷運動にのめりこんでいた。単なるステークホルダー資本主義の創始者としてとらえられがちだが、その原点は論語だけではなく、国家的な大局観と命をかける覚悟にもとづく武士道精神にあったのではないか。

近年、エコノミック・ステイトクラフト（ES）が注目されている。ESとは、安全保障政策と経済政策を一体化し他国への影響力を発揮する手法であり、中国が発案した。中国はビジョンや構想力など戦

略的ナラティブに優れた国家だ。「一帯一路」という壮大な物語で、「シルクロード経済ベルト」陸路と「21世紀海上シルクロード」海路の二つの道で中国とヨーロッパを結び、これをユーラシア大陸を貫く貿易のメインロードにする構想を掲げている。

一方、これまでの日本は、安全保障の問題を蔑ろにしすぎた。安倍政権は、初めて「自由で開かれたインド太平洋」という構想を打ち出した。しかし、経済安全保障は企業が動かなければ国家が動けない。注目されるのは、アメリカ海兵隊の2030年に向けた大改革だ。海兵隊は「海から陸へ」により第二次世界大戦で成功を収めたが、その後は陸上戦に傾注した。自己革新組織である海兵隊は、改めて原点回帰し、「海から陸へ」で中国の脅威に対処する戦略を構想し実践し始めている。

日本でも「大戦略」（総合的国家戦略）の立案・実践のためには、知を総動員する産官学民軍のアジャイル・スクラムを組まなければならず、そこに企業も貢献する意識をもっと持つべきである。日本をどういう国家にしたいのか、そこにどう貢献するのかという安全保障の視点を、企業の戦略論に取り入れることが重要だ。デジタル時代、宇宙時代においては、経済界における安全保障意識の重要性は増すと考える。安全保障はイノベーションや経済と分離する、という考え方は時代にそぐわない。経済界からもコンセプトを出すことが重要である。

中国ではここ数年、知識創造理論やイノベーションへの関心を高めている。中国の共産党ではエリートが育成され、熾烈な競争ですごい人物が輩出されているのは確かだ。しかし、オリンピックで中国が金メダルを取る競技は個人競技が多かったという。こういった中国の特質から、チームで集合知を機動的に創る日本的経営に非常に強い関心があるのでないだろうか。日本の企業自身が、日本の経営の持っている良さや日本の潜在能力を生かすことが大事である。

「知徳国家のリーダーシップ」というテーマで、明治維新と第二次世界大戦という2つの大きな事象を経験した後の代表的な8人の政治家と経営者を比

較考察した際に、共著者である北岡伸一はリーダーシップとは責任を取ることであり、と総括した。リーダーは全身全霊でコミットメントすることが重要であ

り、知徳国家の実践知リーダーの責任を伴った実践こそが、自己革新し続けるレジリエントな国家や社会を構築するのである。

2. 「禅（宗教）と経営」

●松山 大耕 妙心寺退蔵院副住職

（講演要旨）2020年度企業経営委員会第9回会合（2021年7月19日）における講演を元に加筆・修正

禅（宗教）からの学び

禅はリーダーに嗜好されてきた宗派である。禅が培ってきた知見が経営者の皆様に少しでもお役に立てればと思い、お話をさせていただきたい。

妙心寺は650年の歴史を有し、末寺3400寺の臨済宗の宗派の総本山である。46の塔中で形成され、面積10万坪（東京ドーム8個分）を有する。退蔵院は1404年に三代目の住職によって建設された。

経営に使う言葉で、仏教由来の言葉が存在する。「利益」は仏教では「りやく」と読み、善い行いの報いという意味で、まずは善い行いが先にある。

「投機」は元々が禅の言葉で、「機」は非連続的な飛躍のことである。人は自転車にふとした瞬間に乗れるようになるが、これが「機」である。また、お湯を沸かす際の沸点も「機」である。そして、人の非連続な成長を促すことが「投機」である。卵から雛が生まれる際に、鳥の雛が卵から出ようと鳴く声と母鳥が外から殻をつつくのが同時であるという「啐啄同時」という言葉があるが、ちょうどよい頃合いに両方のタイミングがあって、物事が成就する。部下が大きな成長を遂げる瞬間に師が後押しすることが「投機」である。

妙心寺は東日本大震災以降、グローバルに展開する日本企業（トヨタ自動車、パナソニック、資生堂、三菱UFJ銀行、日本電産等）の研修を僧院に受け入れる機会が増加した。最初はトヨタ自動車、全世界の幹部が集う研修の初日に、一期一会をテーマに研修を行った。こうした企業研修の増加の理由は以下3点である。

一つめは、場を変えること。通常とは異なる環境の下、異なるアイデアの創出を促したいというもので、海外企業（アリババ等）が日本の寺院で取締役会や会議を行うケースもある。

二つめは、組織のサステナビリティへの関心である。かつてベンチャー企業の寿命は30年であったが、現在は7年と言われ、新陳代謝が加速している。街にはマインドフルネスに関する本が溢れ、心のケアを求める人が増えている。新しい会社を立ち上げる、お金を儲けるということはエキサイティングではあるが、幸せであることとは軸が全く違う。アメリカでは二元論でものごとを判断する傾向があるが、世の中は二元論で語れるほど簡単ではない。仏教では、二元論を超越した光と影の表裏一對の「不二」が存在するとされている。エキサイティングの光の裏側には、常に追いつかれ追い抜かれる不安（影）が存在し、精神的負荷も高く、心のケアを求める人が増えている。シリコンバレーからも京都に学びに来られる方が増えているが、その背景にはこうした不二が関係しているのではないかと。

三つめは、人間の感性を磨く、研ぎ澄ますという、より根源的な問題である。サラス・サラスバシー氏によって体系化された「エフェクチュエーション（effectuation）」は、名経営者の行動を観察し、理論化した起業家の行動様式である。この対義語である「コーゼーション（causation）」では、目標を決め、それに向かい資源を持ち寄り進んでいく行動様式だが、これが成り立つためには未来が予測できることが前提であり、10年前に現在を予測できなかったことを考えると、現代では難しい理論である。

エフェクチュエーションでは、経営者が「自分は

何ができるか」を理解することから始め、許容可能な損失を見立て、「クレイジーキルト (Crazy-Quilt) の原則」「レモネード (Lemonade) の原則」等に従い、事業をコントロールすることが重要である。経営者の「自分は何ができるか」の理解に関し、自分を見つめ、自分とは何かを考えることに禅は役立つ。

禅の特徴

禅は、インドで発生し、中国を経て約千年前に日本に伝播した。中印では既に禅の原型は殆ど残っておらず、現代の禅は日本の禅である。禅の特徴は、以下の2点である。

一つめは、字の如く（しめすへん+単）「シンプルを示すこと」である。シンプルであることの重要性は、建物や石庭、食事、座禅などすべてのものにおいて追求されている。スティーブ・ジョブズ氏は禅でシンプルであることの大切さを学び、iPhoneのボタンは1つになり、iPhoneはそのシンプルさ、使いやすさでメガヒット商品となった。

二つめは、実践・体験を重んじることである。禅は道場で3年以上修行をするが、キリスト教との最大の違いは、キリスト教では勉強（聖書、語学、歴史等）の時間を取るのに対し、禅は実践・体験の修行を行うことである。例えば、ここにあるお茶の説明をいくら上手くしても、皆さんに味は伝わらない。たくさんのお坊さんから話を聞いても、本を何冊読んでも、お釈迦様の境地に近づくのは難しい。追体験を重視するのが禅である。

仏教に「聞・思・修」という、ものごとを修得する手順（聞：セオリーを学ぶ、思：自分で考える、修：実践する）を示すことばがある。順番が大事であるが、禅の修行では逆のプロセスを踏む。初めて自転車をこいだり、泳いだりするのは、いくらハウツー本を読んでもできるようにならず、とりあえずやるのが大事である。禅はこの考えに近く、実践から入り、その目的や理由を考えるようになり、その後にセオリーを学ぶ。

鍛えられた修行僧は立ち居振る舞いがまったく違う。叱責を受けながら重ねた実践が、修行僧の

元々の素養に関係なく立ち居振る舞いやオーラの違いに表れてくる。ハラスメント研修があまり役に立たないと感じるのは、ハラスメント研修では「べからず集」を学ぶからであって、本質はそこにはない。何を言う、言わないではなく、人の存在感や威圧感などがハラスメントと感じさせかどうかの大きな要素である。日々の鍛錬を重ね、師匠の美しい所作をひたすら真似ることが重要である。

ダートマス大学と共同研究をしている終末期医療における医師と患者の信頼関係に関する調査において、治療方針の妥当性や説明内容等のセオリー、言語的コミュニケーション等のバーバルコミュニケーションの寄与度は約2割にとどまる。約8割は、会話のトーンや医師本人に対する安心感など、ノンバーバルコミュニケーションが影響していた。

継続につながる人の育て方

禅が日本で千年続いている一番重要な要因は、人が育っていることにある。禅においてどのように人を育てるか、ご紹介したい。

「言われたことはしない」：人間は言われたことをするのではなく、見たことをする。お祖母ちゃんが毎日やっていたことを孫が受け継ぐのは、この例である。また、修行期間が長い人ほど、お手洗い掃除など人がやりたがらない仕事を率先して引き受ける。自らがやって見せなければ、他の人がそれをやらないからである。

「観る」（心の目で観る意）：老師が修行僧に対し、現代なりの苦勞（修行道場内外の生活環境の差が昔よりも格段に大きい）に対する理解を示したことがあったが、この理解により、弟子たちは非常にモチベーションを高めた。このように、きちんと心の目で観て、伝えることが重要である。

「わざと教えない」：禅問答は正しい方向に修行をしているか確認する場で、その内容は口外禁止となっている。答えがわかると自分で考えることを妨げ、思考停止し成長しなくなってしまうためである。禅では腹の底からわかるまで考えることを重視する。これは、修行のあらゆる場面で徹底されてい

て、作務においてもタスクベースの引継ぎは行わず、失敗しながら工夫せざるを得ない状況を作り出し、自ら学ぶ事を徹底する。人を成長させるために、わざと教えないのである。

「瞬時に動く」：困りごとを解決することと、人の心をつかむこととは、まったく別である。あれこれ考える前に、求められれば何はさておきまず応える、行動を起こすことが重視される。

「能力ではなく、『働き』が大事」：「わかる」と「できる」は違うと一般的に言われるが、さらに禅では、「できる」と「やる」はまったく違うとされている。禅の修行ではあえて不合理な課題を与え、その状況で何をするか、どう工夫をするか、という「働き」を重視する。一般企業であればパワハラ、ブラック企業と言われかねない修行であるが、禅では修行僧が修行に献身的な師匠に対し、信頼、憧憬を抱いており、その信頼に基づき成立する修行である。

質疑応答

(キリスト教の学校で学んだこと)

Q | キリスト教の学校で学んだことの中で、仏教に通じる点や、自分の考えに役に立った点は何か。

A | キリスト教など一神教の宗教では、人間がいかに努力しても辿り着けない全能の神の存在が信仰の対象である。一方、仏教では、釈迦は実在の人物であり、信仰の対象は「釈迦が悟りを開いたこと」である。このように、キリスト教と仏教では信仰そのものの形態が違う。

キリスト教の学校で一番学んだことは、宗教家としての立ち居振る舞いである。キリスト教の授業は講師である神父様が質問を受ける形態であったが、どんな質問に対してものを得た回答を出していて、宗教家としてのあるべき態度を学んだ。

(心を無にするために)

Q | 座禅で無になることを求められるが、煩悩が浮かび無になることが難しい。自分自身を見つめ直すために心を無にする必要があると考えるが、心を無にするためのヒントをいただきたい。

A | 禅は気づきの宗教である。座禅をすると初めのうちは色々なことを考えてしまうが、座禅をすることで初めて自分が日頃色々なことを考えていることに気づく。自分も修行を始めて2年半経って良い座禅が組めた。無にならないと意味が無いということでは決してなく、心を穏やかにすると日頃気づかないことに気づくことも意味があることである。

禅の研修で最も多い感想が、ご飯が美味しいという感想である。決して豪華な料理を出すわけではなく、精進料理をおいしく感じていただけるのは、普段のテレビを見ながら、あるいはスマホを使いながらの食事では感じられないご飯のおいしさを感じることができるからである。これが本来のマインドフルネスである。近頃のマインドフルネスは、本来の「正念」ではなく、欧米式な功利主義的(メリット、ご利益目的)な文脈で捉えられている。ご利益ばかり求めて行くと単に資本主義を強化することにしかないが、それを越えたところに良いところがある。情報化社会の中できちんと五感を使い、自分を取り囲む世界の良さに気づくことが重要である。

(速く動くことと徹底的に考えることのバランス)

Q | 禅は実践体験を重んじ速く動くことを重視する一方で、禅問答で徹底的に考えさせるが、このような二律背反の中でバランスを取るにはどのようにすればよいか。

A | ものごとは素早く、美しく、丁寧にすることが大事である。ゆっくり、美しく、丁寧は誰でもできる。禅では緩急を重視し、相反することを両立することを大事にしている。「融通」という言葉があるが、これは自由自在という意味である。

わかるまで待つと言うが、変化が速い現代において、全部わかるまで待つわけではない。お経や合唱など日常生活の立ち居振る舞いは教える。一方で、物事の本質など言葉では表現できないことは、時間をかけ自分で答えを見出すようにしている。禅ではこうした緩急を大事にしている。お坊さんは何のためにいるのか、何のために働くのか、あるいは会社の存在意義は何か、幸せとは何か、こうしたことは言葉では表現できず、感動で体得していくことが大事である。自分のやっていることがどう世の中の役に立つのか本人にはわかりにくい、Z世代は社会的意義を求める傾向にあり、感動を体得するような仕掛けを創ること重要である。

（妙心寺の継続にとって必要なこと）

Q 先の見えない将来の中で、今後妙心寺が千年継続するために変えるべき点は何か。

A 「不動心」という禅の言葉があるが、元々は「フレキシブルであれ」という意味である。川でボートを漕いでいる人に「動くな」と言った場合、二つの解釈がある。一つめは文字通り何もしない、二つめは緯度経度を変えないことである。不動心はこの二つめの意味であり、流れている川に対し、真中をキープするために動き続ける動的平衡の状態のことである。このように、自分たちの役割を見出し、そこに留まるために動くことが大事である。

お寺も常に変化している。現在のお寺の役割と言って代表的に認知されていることは、法事と葬式であるが、お釈迦さまは葬式せずに修行しろと言っており、奈良仏教では葬式を行っていなかった。現在のように、身分に関係なく誰でも葬式を行うのは、ここ200年のことである。かつて、妙心寺は、低利で長期貸付を行う機関がなかった時代には信用金庫のようなこともしていた。世の中の不安を取り除くことが寺の役割の軸であり、時代によってあり方は変えていくことが大事である。今後は終末期の不安解消が必要であると考え、医療と寺の連携を検討している。

（修行僧のモチベーション）

Q 修行僧のモチベーションを上げるための施策について伺いたい。

A 修行僧のモチベーションを上げるために重要な点は二点ある。まず一つめは、尊敬される老師の存在である。20年の修行を終えた人格者である老師の風格は周りを圧倒するものがあり、すごいものを見せつけられると、あやかりたいという心理を修行僧に与えている。二つめは競争である。一人では無理な修行も、周りがやっていて為し得ることができる。農学部時代に自分の好きな野菜育てるという授業で、穴の中に四つ、五つの種を入れ、強いものを残し間引くということを教わった。健全な競争環境もモチベーションの重要な要素である。

（住職の継承）

Q 長く続く継続性の観点で、住職を次の代につなぐ継承の際にどのような考えや判断があるかを伺いたい。

A 30年前と今と30年後では、上手くいくということとはまったく違っている。何が正しいかはわからない中で大事なことは、やってはいけないことを継承することであると考え。幼い頃からこれはやってはいけないことを体得し、そこに現代的な面を足すことが重要である。寺では、寺を私物化しないこと、贅沢及びケチな振る舞い、の2点はやってはいけないことである。やってはいけないことは変わらないため、継承する必要がある。

（若い人へのメッセージ）

Q 新人研修で妙心寺にお世話になっている。最近の若手はメンタルが弱く、叱られたり、怒られたりすることに弱い面がある。厳しく指導する場合にも理屈を言わないと納得しない。最近の若い人にメッセージをお願いしたい。

A | 打たれ弱い理由は様々あると思うが、一つは昔に比べきちんとしていることが挙げられる。現代の若者の傾向は、30年前にあったような暴力沙汰はほとんど無く、まじめであり、周りからの期待に応えようとし、自分自身への期待も大き

い。失敗を許せないと思っている感があるので、そうした精神をほぐしてあげることが大事である。先輩が弱いところを少し見せる等で、自分自身に対する過度な期待値を下げるようにしてあげると良いと思う。



第Ⅳ部

資料：経営者意識調査結果

1. 調査概要
2. 回答者所属企業のプロフィール
3. 回答結果

1. 調査概要

【調査目的】

- 企業の「継続的な価値創造」を検討するにあたり、①企業を取り巻く環境変化、②人間及び人間社会の本質的欲求と価値創造、③企業の企業の継続的価値創造力の強化、に関する企業経営者の意識や企業の取り組みについて調査する。

【調査期間】

- 2021年4月1日（木）～5月14日（金）

【調査方法】

- 郵送による調査票送付・回収／回答はウェブ入力も可能

【調査対象】

- 経済同友会会員所属企業の代表者
（社長等各社より会員1名） 911名
- 上記を除く東証1部、2部上場企業の代表者
（社長） 2,294名
計3,205名

【有効回答数（回答率）】

- 510名（15.9%）
うち、経済同友会会員286名（31.4%）

2. 回答者所属企業のプロフィール

■ 株式上場

	社	%
上場	365	71.6
非上場	120	23.5
外資系企業の日本法人	20	3.9
不明・無回答	5	1.0
合計	510	100.0

■業種（売上げに最も貢献している業種）

	社	%
水産・農林業	3	0.6
鉱業	1	0.2
建設業	25	4.9
食料品	21	4.1
繊維製品	5	1.0
パルプ・紙	4	0.8
化学	32	6.3
医薬品	6	1.2
石油・石炭製品	2	0.4
ゴム製品	3	0.6
ガラス・土石製品	3	0.6
鉄鋼	3	0.6
非鉄金属	7	1.4
金属製品	9	1.8
機械	25	4.9
電気機器	29	5.7
輸送用機器	22	4.3
精密機器	9	1.8
その他製品	12	2.4
電気・ガス業	6	1.2
陸運業	7	1.4
海運業	1	0.2
空運業	1	0.2
倉庫・運輸関連業	8	1.6
情報・通信業	56	11.0
卸売業	39	7.6
小売業	15	2.9
銀行業	29	5.7
証券・商品先物取引業	10	2.0
保険業	7	1.4
その他金融業	12	2.4
不動産業	19	3.7
その他サービス業	71	13.9
不明・無回答	8	1.6
合計	510	100.0

■創業年（合併など組織再編があった場合には、承継前の最も古い企業）

	社	%
～1911年	91	17.8
1912～1944年	126	24.7
1945～1959年	103	20.2
1960～1969年	40	7.8
1970～1979年	26	5.1
1980～1989年	31	6.1
1990～1999年	39	7.6
2000～2009年	36	7.1
2010年～	10	2.0
不明・未回答	8	1.6
合計	510	100.0

■売上高（連結）

	社	%
50億円未満	51	10.0
50億円以上100億円未満	32	6.3
100億円以上500億円未満	142	27.8
500億円以上1,000億円未満	58	11.4
1,000億円以上5,000億円未満	128	25.1
5,000億円以上1兆円未満	38	7.5
1兆円以上	54	10.6
不明・未回答	7	1.4
合計	510	100.0

■従業員数（連結）

	社	%
50人未満	28	5.5
50人以上100人未満	11	2.2
100人以上300人未満	50	9.8
300人以上1,000人未満	97	19.0
1,000人以上3,000人未満	117	22.9
3,000人以上1万人未満	99	19.4
1万人以上	102	20.0
不明・未回答	6	1.2
合計	510	100.0

■ダイバーシティ&インクルージョン経営の実態

①取締役会の構成

	合計／人	社内／人	社外／人
取締役数（1社平均）	8.8	6.0	3.0
うち、女性	0.8	0.3	0.6
うち、外国籍	0.3	0.2	0.1

②管理職（課長級以上）に占める女性の割合

	社	%
0%	30	5.9
10%未満	315	61.8
10%以上20%未満	89	17.5
20%以上30%未満	41	8.0
30%以上40%未満	15	2.9
40%以上50%未満	4	0.8
50%以上	5	1.0
不明・未回答	11	2.2
合計	510	100.0

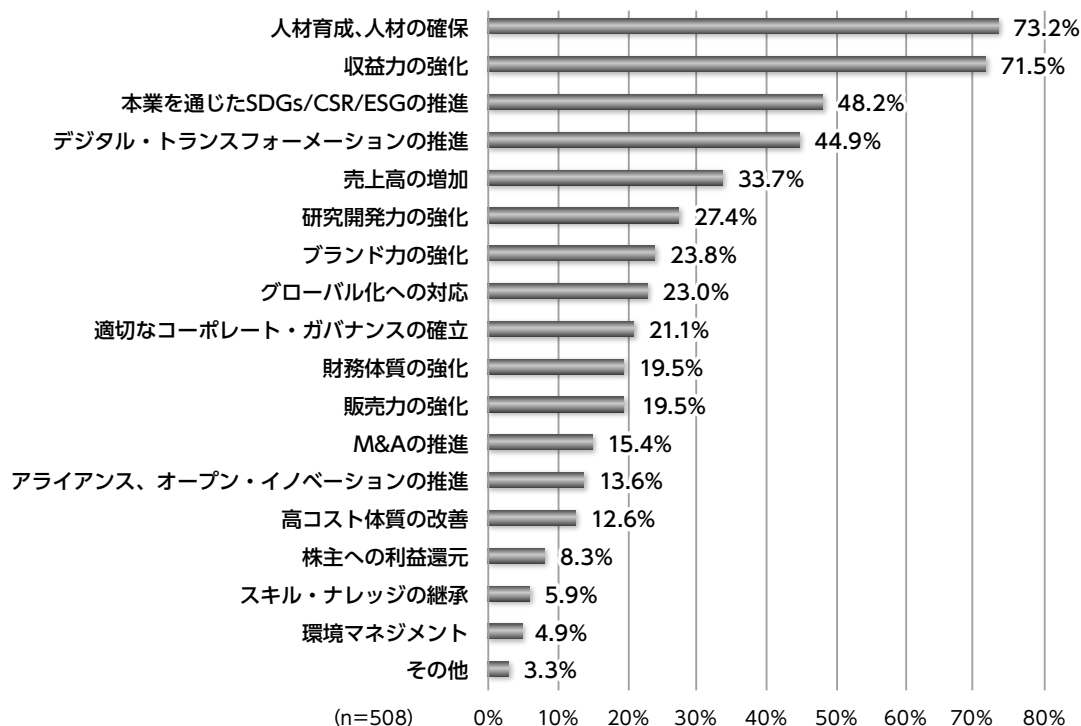
■外国人持ち株比率

	社	%
0%	30	5.9
10%未満	261	51.2
10%以上20%未満	82	16.1
20%以上30%未満	69	13.5
30%以上40%未満	42	8.2
40%以上50%未満	14	2.7
50%以上60%未満	3	0.6
60%以上70%未満	3	0.6
70%以上	21	4.1
不明	15	2.9
合計	510	100.0

3. 回答結果

(1) 企業を取り巻く環境変化について

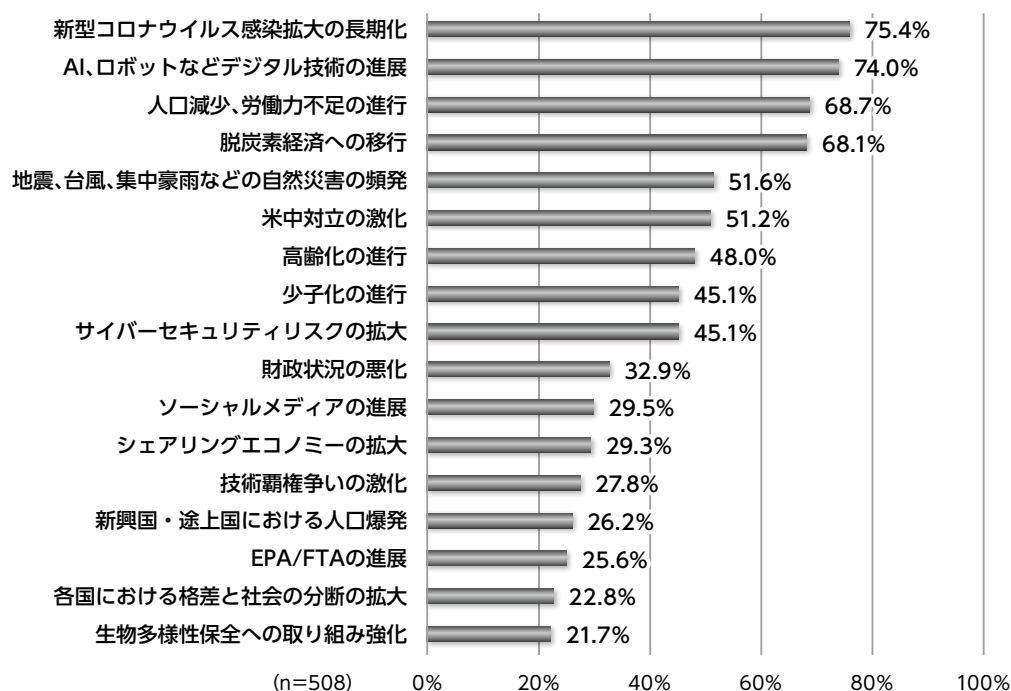
Q1: 経営上の重要な課題 (5つ以内選択)



[その他] (「その他」欄に記入された主な回答)

- ・事業構造改革、事業ポートフォリオの転換
- ・安定した資材供給ルートの確保
- ・社員のハビネス (健康経営、働き方、協力し合う企業文化) の実現
- ・資本効率の向上による超過利潤の創出
- ・株価対策

Q2-(1): 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(複数選択可)



Q2-(2): 上記選択項目について、将来の事業に対する影響度合い

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
新興国・途上国における人口爆発	33.1	46.6	20.3
EPA/FTAの進展	43.8	50.8	5.4
各国における格差と社会の分断の拡大	3.5	44.3	52.2
生物多様性保全への取り組み強化	29.1	66.4	4.5

Q3: 今後起こるであろう非連続な環境変化において、①想定・懸念されている事業リスク（経営戦略実行に伴うリスク）、および、②想定されない見えないリスクに対するマネジメントのあり方（自由記述）

①想定・懸念されている事業リスク(主な回答)

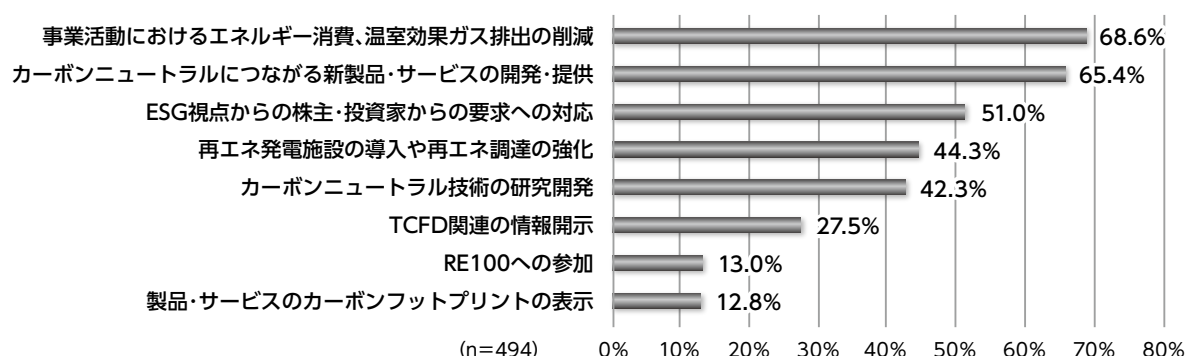
- デジタル化やコロナ禍により社会構造が激変し、既存のビジネスモデルが一挙に破壊され、レガシー資産が一挙に陳腐化するリスク。
- コロナの長期化。その場合最悪のシナリオとして企業部門の売却・または本体の売却。
- 日本国内における製造業の空洞化の加速（カーボン・ニュートラル政策の影響も含め）。
- テクノロジーの進化やデジタルディスラプターの台頭等による業界構造の急激な変化。
- 非連続な環境変化としては、産業のEC化やお客様のニーズの多様化などといった、急速な市場構造の変化によるリスクに対応する必要があると考えている。そのため、お客様・社会のニーズに正面から向き合う経営のさらなる強化、データ・ドリブン経営への転換、共創により物流のエコシステムを創出する経営への転換、という3つの基本戦略に基づき取組みを推進している。
- 買収防衛（敵対）。
- 社会的価値のモメンタルが落ちるあるいはサステナブルな資本主義が形成されないリスク。

②想定されない見えないリスクに対するマネジメントのあり方(主な回答)

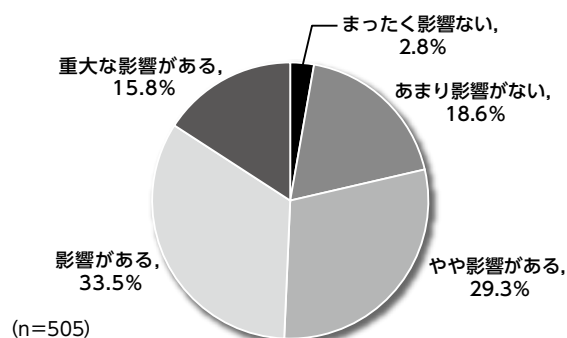
- 選択肢をできるだけ持つこと。
- 変化を待つのではなく、自ら創造的破壊に挑む。
- 不確実性の高い現在は、先が読めないことを前提にすることが重要。
- 取引先、取引エリアの分散。
- リスク顕在時にクッションの役割を果たすことによる自己資本の充実、財務体質を常に強化すること。
- 内部留保、災害ファイナンスの準備。
- コスト構造の抜本的な見直し、ブランド価値経営の深化による稼ぐ力の向上、財務基盤の強化等を次のリスクへの備えとして確りと進めていくことが重要。
- グローバルトレンドを先取りした事業ポートフォリオの再編成。
- リスク評価を行う頻度の見直しやリスクの発生を低減するためのプロセス自体の見直しを都度図るなど、経営に柔軟性を持たせることがリスクへの耐性を高めることにつながるものと考え。経済合理性を優先するだけではなく、強靱性という観点から事業ポートフォリオの見直しやリスク分散を図るなど、考え方を変えていく必要があると考える。
- 「中期戦略の実現を一層確実なものとする」と主眼におき、リスクマネジメントを推進しています。具体的には、リスクを戦略実現に影響を与える「不確実性」として捉え、ダウンサイドの脅威、アップサイドの機会まで含めた概念として定義し、必要な体制を構築すると共に、適切にリスクを管理し、対応策を講じています（例 BCPの策定、災害時の行動マニュアル作成、訓練の実施、日常の啓発活動など）。
- 最高経営執行会議の諮問機関としてリスクマネジメント委員会を設置。経営トップも入り、経営に影響を与える重大リスクの選定、モニタリング、報告および新たなリスクへの迅速な対応に取り組んでいる。
- 感染症や巨大自然災害、地政学的衝突等は時として想定を超えることがあり、また事前準備にかけられるリソースも限られるが、リスクマップを経営レベルで定期的に共有し、社内の対応体制を点検している。
- 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。

- 事前の対策を取ることは困難なため、経営の意思決定スピードを上げて、想定外の事象に対して、柔軟に対応できる体制を整えることが不可欠である。
- 想定外のリスクに対しては、業務執行体制の強化と意思決定の迅速化を図るため、取締役及び執行役員で構成する会議を設置した。
- 経営チーム全体でのリスクに対する議論の機会を増やし、リスクマネジメント組織を有効に運営する。
- 「環境変化などにより新たに発現または変化し、今後、当社グループに大きな影響を及ぼす可能性のあるリスク」を「エマージングリスク」と定めて専門家との対話や各種情報源から候補を収集し、想定される影響度が一定以上のものについては、グループ横断でモニタリングおよび調査研究を進めている。その上で、エマージングリスクを迅速かつ適切に判断し、事業計画や経営戦略に反映する体制を整えている。
- 現場で即断即決できる組織へ向けたマネジメントのあり方。
- 過去事例からは想像できないリスクが潜んでいる事を覚悟し、常に組織の状況を把握しておく事が的確な初期動作に繋がる。
- 想定されないリスクが顕在化した際には、スピーディかつ的確な経営判断はもとより、それを可能にする、正確かつ遅滞の無い情報伝達力、経営判断に基づく着実な実行力、各現場・部門における対応力が問われる。このために平時から、ガバナンスと組織内連携、社員のエンゲージメントを高く維持することが有効なマネジメントのあり方と考える。
- 小さなことでも何らかの兆候と見ればそれを認知できるような経営上のアンテナの精度向上、認知した場合、起こり得るシナリオの想定と取るべき行動を細心かつ大胆に決めるだけの心づもり。
- こうした不確実な時代に対応するためには、目指す姿をしっかりと定めてスピーディーに変化することが必要。キーとなる視点は「デジタル」「人材育成・強化」「ダイバーシティ」「行動規範」「サステナブル」。
- ダイバーシティ・インクルージョン促進／トライアンドエラーと失敗の許容／確固たるビジョン。
- ダイバーシティの強化により、多様な意見を取り入れられるようにしておく。
- リスクを見極める“眼”の数の増強とアセスメント頻度のアップ。
- スピードを伴った決断と実行ができる人材育成・確保する。想定されない見えないリスクを想定または見える化するのには時間とコストの無駄。
- テクノロジーの進化により新たなビジネスモデルの出現への対応が求められるリスクがあるため、データ・ドリブン経営への転換を推進し、テクノロジーの導入を進める専門組織を立ち上げるとともに、オープン・イノベーションによる新たな成長モデルの創出に取り組んでいる。

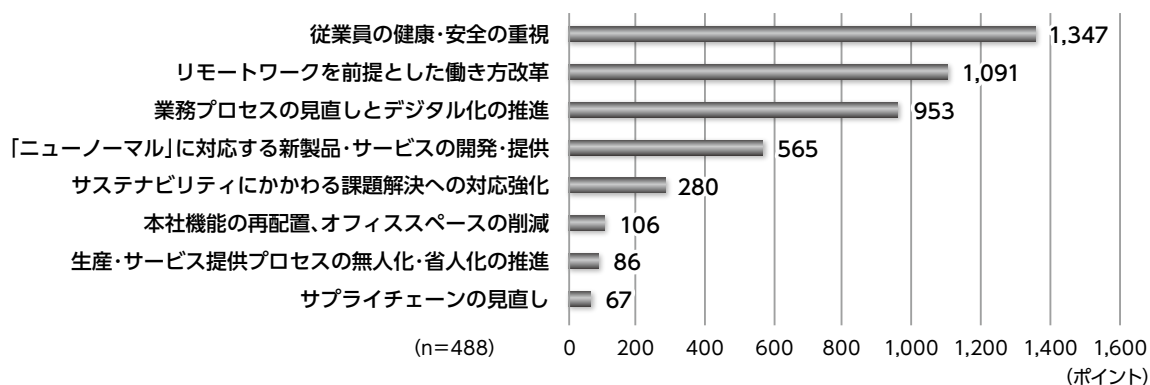
Q4：気候変動問題で価値創造に直結する取り組み（複数選択可）



Q5：5～10年先におけるデジタル・ディスラプションの自社及び業界への影響



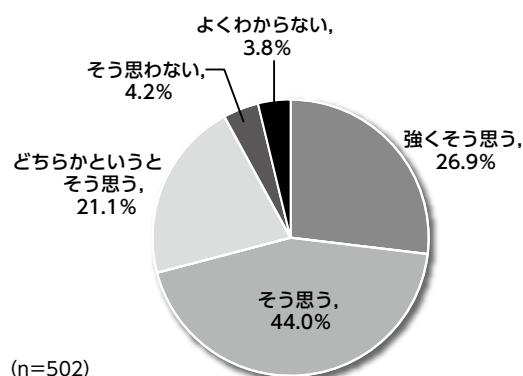
Q6：新型コロナウイルスの感染拡大を受けて優先度を高めた取り組み (優先度の高い順に3つ選択)



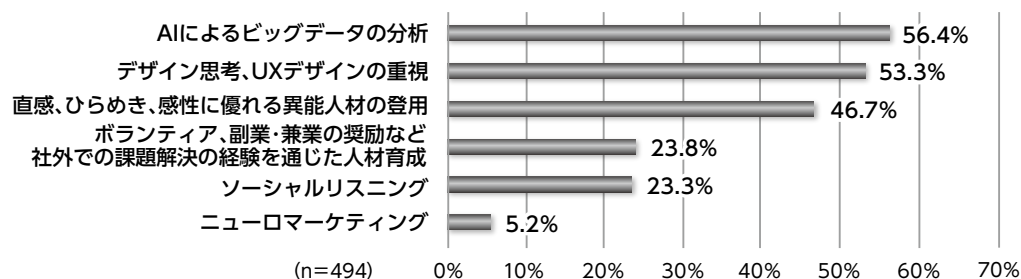
※優先度を重みづけてポイントを集計 (1位=5ポイント、2位=3ポイント、3位=1ポイント)

(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

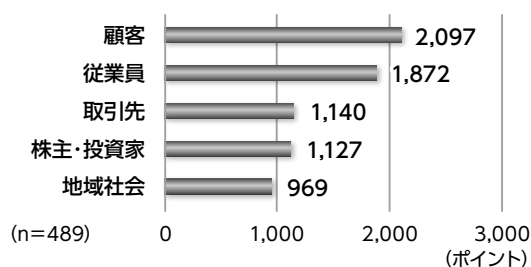
Q7：今日的な人間及び人間社会の本質的欲求を的確に捉えた製品・サービスの提供ができているか



Q8：人間及び人間の本質的欲求を理解し、個人や社会ニーズを把握するために、強化したいと思う取り組み（複数選択可）



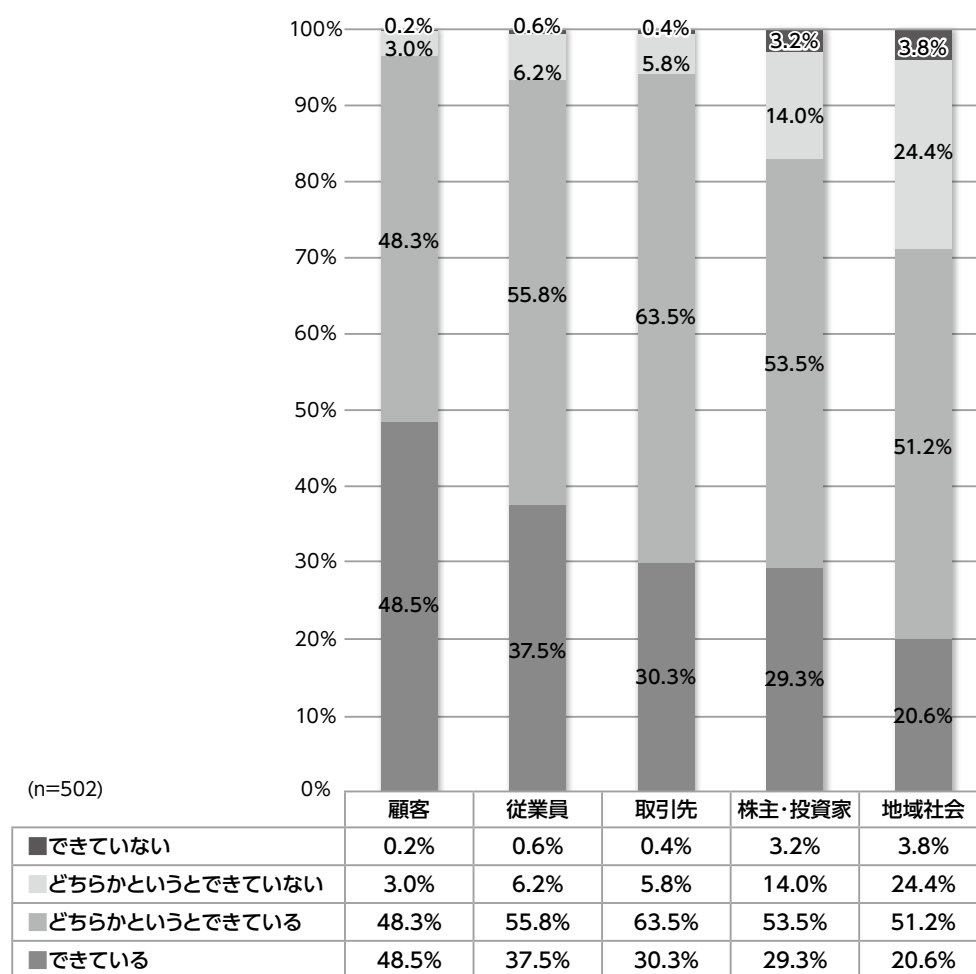
Q9-(1)：価値の提供先という観点から見たステークホルダーの優先度



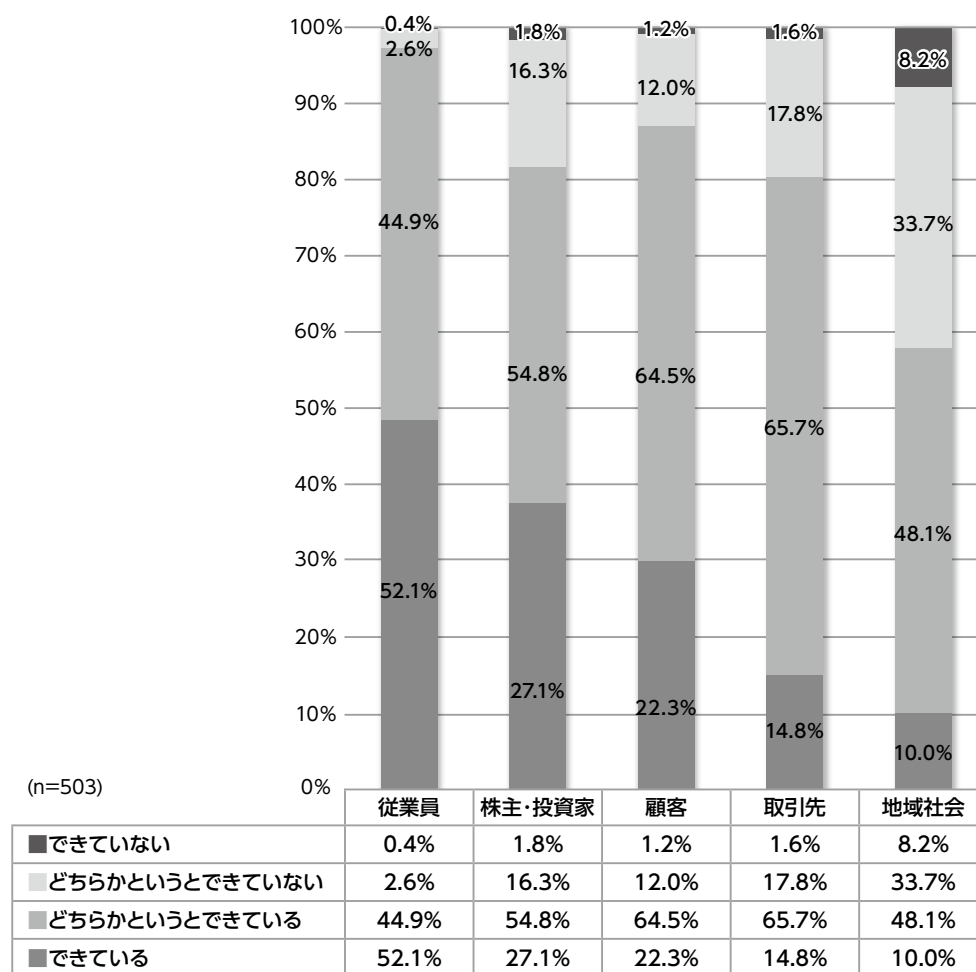
※優先度を重みづけてポイントを集計

（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）

Q9-(2): ステークホルダーへの価値提供



Q9-(3)：自社のパーパスのステークホルダーに対する共有

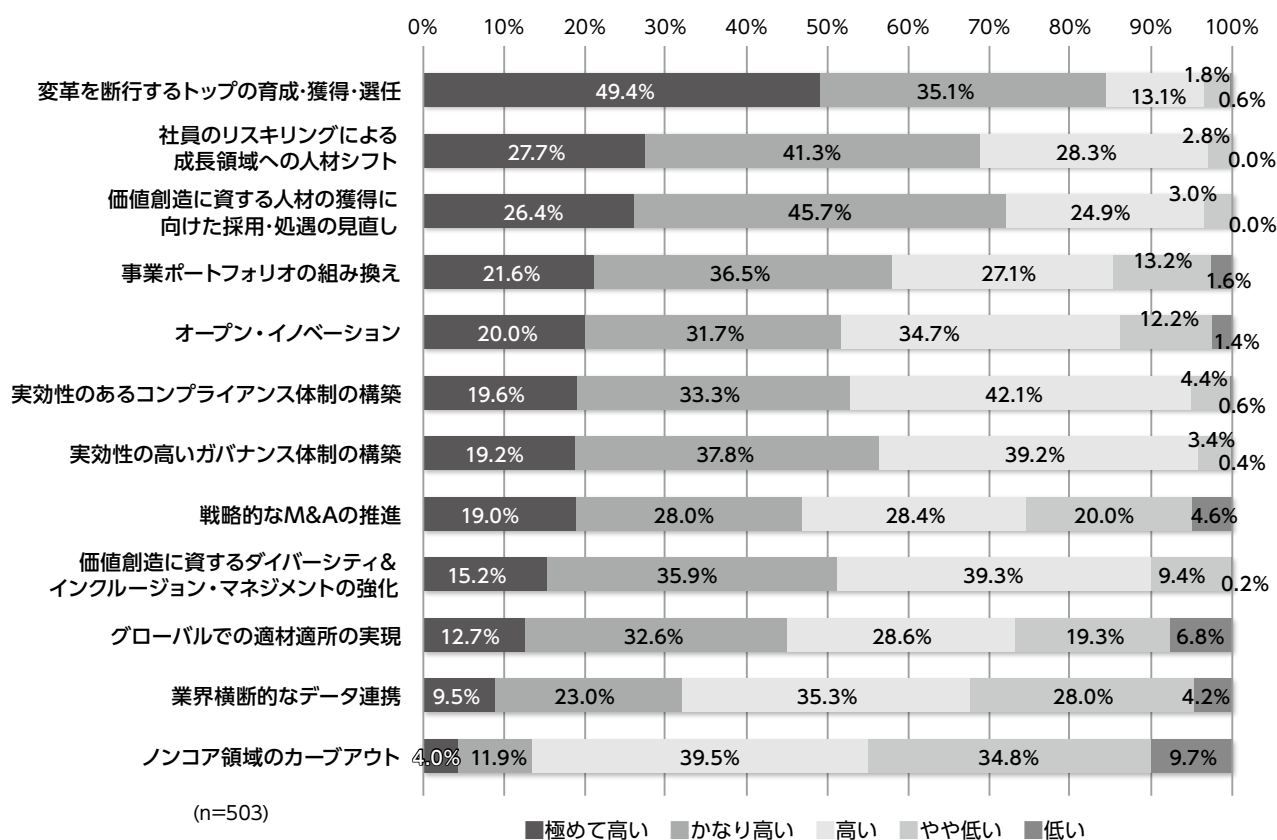


Q9-(4)：貴社のパーパス（企業のビジョンやミッションを定義するための根幹となる概念・存在意義）（自由記述）

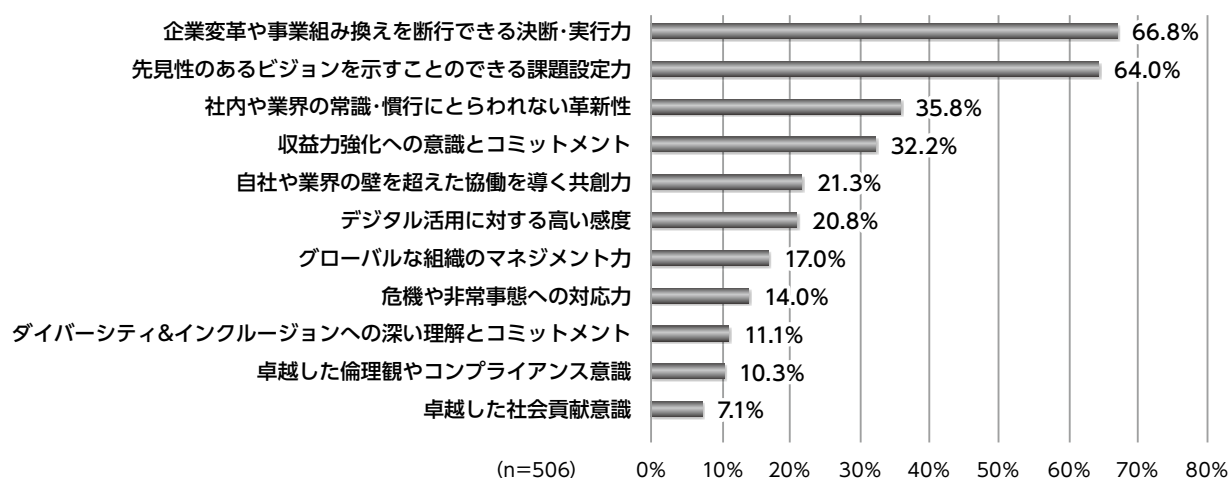
⇒掲載省略

(3) 価値創造力強化について

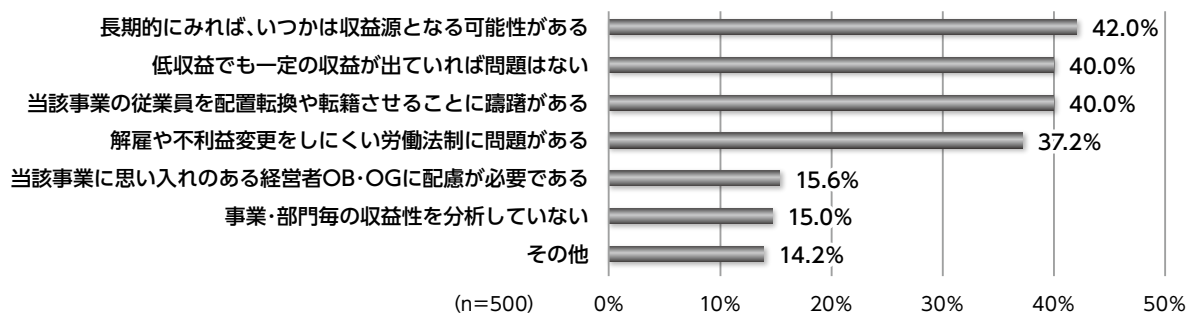
Q10: 10年後における継続的な価値創造や、競争力維持・強化のために優先度の高い施策



Q11-(1): 価値創造を牽引する企業トップに特に必要な資質 (重要度の高いものを3つ選択)



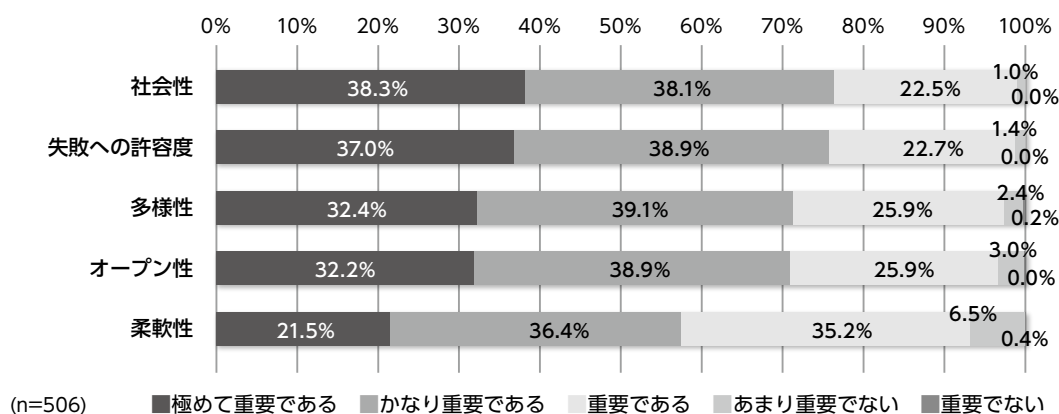
Q11-(2): 低収益事業・部門を抱え続ける要因（複数選択可）



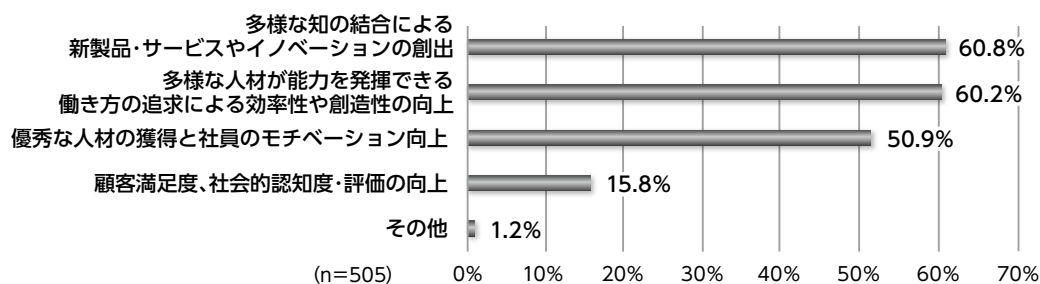
（「その他」欄に記入された主な回答）

- ・変わりたくない、変えたくないという経営者の意識。
- ・既得権、現状が何とか維持されるという甘え。
- ・認識しても決断を躊躇する、あるいは次世代へ先送りしたくなる経営陣の意思の弱さ。
- ・守ることに価値を認める企業文化。
- ・供給責任に対してのこだわり。
- ・業界トップの企業としてフルラインの体制を維持したい。

Q12-(1): 企業文化・組織の特徴——継続的な価値創造にとっての重要性



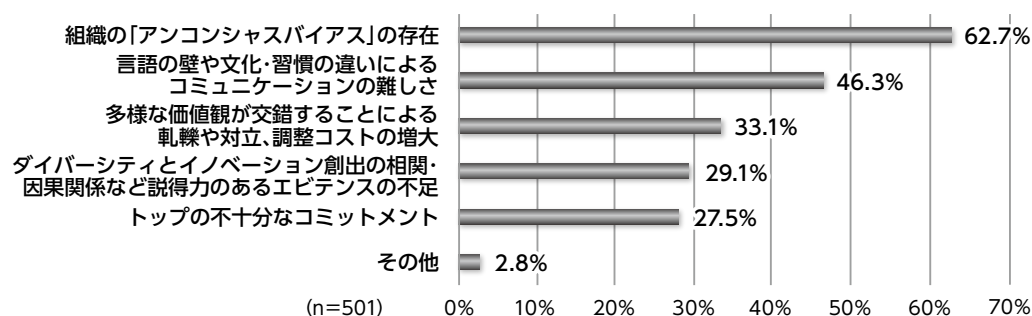
Q12-(2): ダイバーシティ&インクルージョン——価値創造の手段としての期待効果として重視するもの（2つまで選択）



（「その他」欄に記入された主な回答）

- ・普遍的な価値観の共有（たとえ生産性は下がっても）。
- ・不要な忖度、年上への遠慮等日本独特の気遣いの解消。

Q12-(3): ダイバーシティ&インクルージョン——推進する上での疎外要因（複数選択可）



（「その他」欄に記入された主な回答）

- ・既存の人事制度、報酬体系。
- ・多様な人材は欲しいが供給できる母集団が小さいため、急拡大は不可能。
- ・アファーマティブアクションの義務の不存在。
- ・適切な候補者の不在。

Q13-(1): 価値創造を支える人材像、資質・スキルなど（自由記述）

⇒掲載省略（※第I部P26、27に代表的な回答を記載）

Q13-(2a): 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%

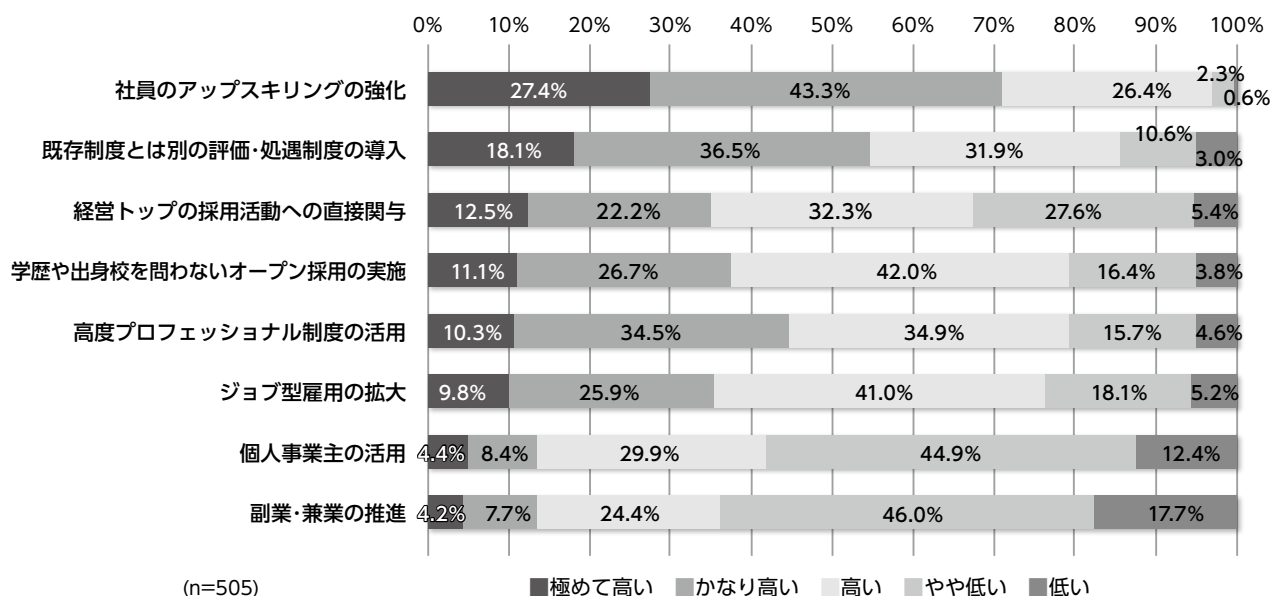
Q13-(2b): 価値創造を支える人材——採用・育成・登用の課題

	課題がある	課題はない
n=435	93.3%	6.7%

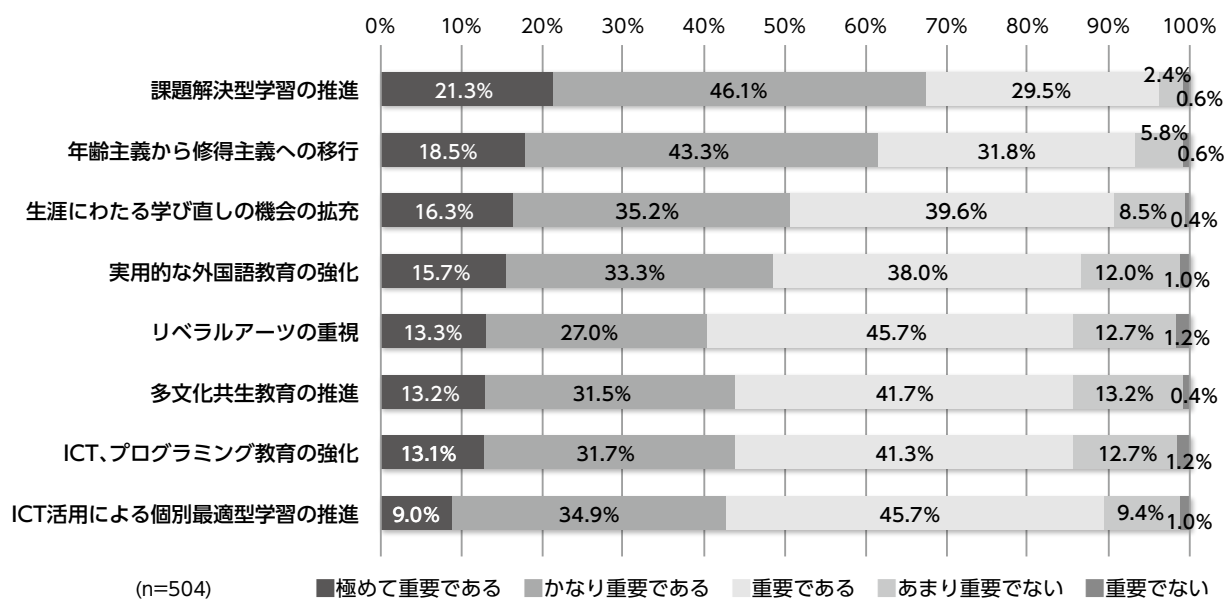
Q13-(3): 価値創造を支える人材——社内の評価の内容や仕組み（自由記述）

⇒掲載省略（第I部P28に主な回答を記載）

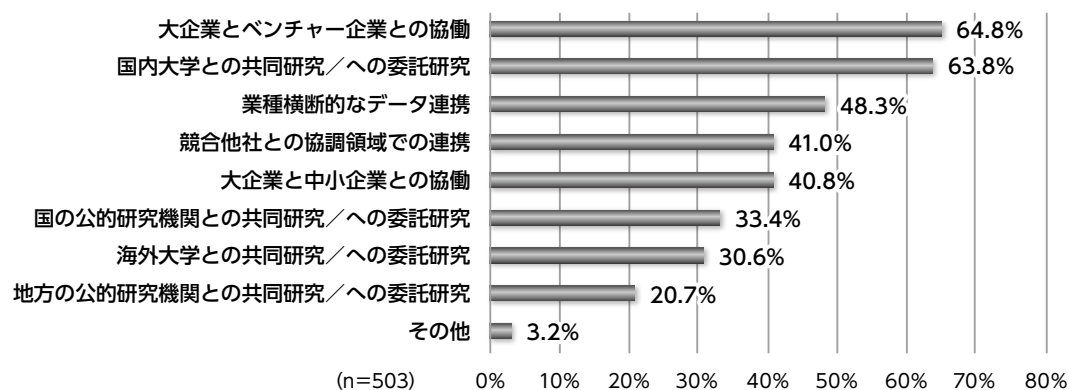
Q13-(4): 価値創造の鍵となる高度人材、異能人材の獲得に向けた取り組みの優先度



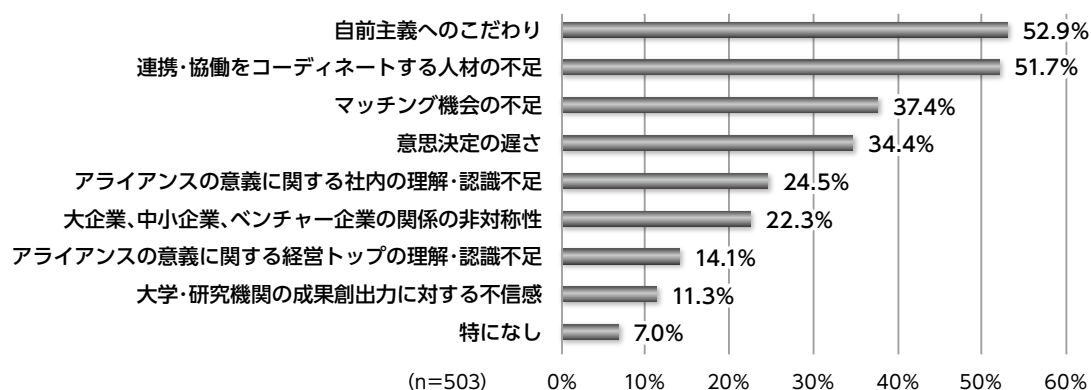
Q13-(5): 価値創造に資する人材の獲得——教育において何が重要か



Q14-(1): 継続的な価値創造に向けたアライアンスの方法 (複数選択可)



Q14-(2): アライアンス強化に向けた阻害要因 (複数選択可)



Q15: 貴社の事業戦略における「国際標準化」の位置付け、推進体制などの取り組み (自由記述)

⇒掲載省略 (第I部P34に主な回答を記載)

(4) 企業の継続的な価値創造の強化に関する自由記述

Q16: 企業の継続的な価値創造力の強化について (自由記述)

(回答記入者数: 205名)

① 人間社会と企業の価値創造

- 企業は何のために存在するのか。企業活動に携わる人間にとっての永遠の命題である。経営とは、滔々と流れる歴史的時空間軸と社会的空間軸の間に身を置きながら、より良い未来を創造するための持続的かつ連帯的な営みである。企業の存在理由は存続自体や競争対応にあるのではなく、自らの働きによってあるべき未来の創出を行うことにある。だからこそ、企業は志を持つべきである。自らの社会的、歴史的存続理由を問い続けるべきである。過度な経済合理性追求型の経営は、企業力を弱め、市場価値を失い、企業価値を損ない、社会的な混乱を巻き起こす。心の底から迸る熱い思いが、企業の存在理由を明確にする。

それは企業活動に独創性を付与し、顧客の心とも響存する。企業側の思いは商品やサービスに組み込まれ、市場に投入され、顧客は発信された意味を消費する。企業の志は経営理念という形で明示化され、企業内外に示される。理念は企業文化を生成し、組織成員に思考と行動の規範的枠組みを提供し、事業システムや事業活動に落とし込まれ、商品やサービスを創出する原動力となる。すなわち、明確な志を基軸とする経営理念は、持続的競争優位の源泉となる。(小売業)

- 生命のある有機的組織体として、存続・発展に向けて全員が価値観(経営理念)を共有する。この価値観は経営の軸となるものであって、今後、時代がどんなに変わろうとも堅持していく。(卸売業)
- 長期視点で新たな価値を生み出すためには、世界中の社員と、会社が「何のために存在し、どこに向かうのか」を共有していくことが極めて重要と考える。そのため、「社会的存在意義」及び社員が重視すべき「価値観」を定義し、グループ全社員と共有している。更に事業の基軸となるべき「経営の方向性」を示すとともに、長期視点で価値を生み出すための施策を実施していく。(電気機器)
- 企業が継続的に価値創造力を高めていくために最も重要なことは、自社の存在意義あるいは提供価値を的確に把握した上で、その源泉であるユニークな強みをさらに磨いていくことだと考えています。また、1人のビジネス

パーソンとして、その際にESGやSDGsの視点を従来以上に取り入れ、地球環境も含む多くのステークホルダーとの関係の中で自らの存在が成り立っていることをあらためて強く意識することも、大きなテーマだと考えています。当社の経営信条の実践のためには、例えば「人材」という側面でも、ダイバーシティやこころとからだの健康などについても、より一層踏み込んだ施策が必要となると考えています。今回の調査結果もぜひ参考とさせていただき、コロナ禍を克服した新常态、ニューノーマルの早期確立という公益に資するべく、積極的な取り組みを展開していきたいと考えています。(その他製品)

- 社会に貢献できる製品・サービス・運用を生み出し、提供することで、社会にとってかけがえのない存在であり続けることが我々の目標であり、存在意義である。常にお客様、社会の声に耳を傾け、他社が真似できない価値をつくり上げることに挑戦を続け、ノウハウを蓄積し、会社の強みを増やし、支持を得られるように継続して取り組むことが必要。(建設業)
- 経営環境の変化が激しくなるほど、会社のビジョンや理念(=社内・社外で共有する考え方の軸)が大事だと感じます。(倉庫・運輸関連業)
- ありたい姿の明確化を通じて、目指す企業価値をより具体化していきたい。(精密機器)
- デジタルなどにより経営環境が激変していく中、自社のパーパスを最も実現しやすい企業のあり方を模索し、それに向けて変革し続ける経営を志向したい。(情報・通信業)
- 長期ビジョンを中期経営計画の達成で実現する。(その他製品)
- 日本の製造業として、継続的な価値創造は不可欠と考えています。生活を豊かなものとする価値提案と実現に今後も取り組んで行きます。(機械)
- 「企業の継続性」と「社会の持続性」の相互扶助の考え方に大いに共感します。(化学)

②「ステークホルダー資本主義」と企業の価値創造

<ステークホルダーへの価値提供>

- 当社のビジョンに共感し、応援してくれるステークホルダーと持続的な関係性を築き、事業活動を行っていくことこそが企業の価値創造力を高め、結果として企業の持続可能性を高めることだと考えている。(小売業)
- 当社は地域金融機関であるが、地域金融機関の存在は地域経済や地域社会と一体であり、その存在価値は地域のお客さまに「愛される」ことにより高まるものであると考えている。したがって、地域金融機関にとっての持続的な価値創造力の強化とは、地域経済の活性化に資することや地域社会の課題解決、地域のお客さまのお役に立つことであり、当社の中期ビジョンを実現するためには、自前主義から脱却し、お客さまのニーズありきのビジネスモデルに転換することが必要であると考えている。(銀行業)
- コンプライアンス、ガバナンス体制の構築は当然ながら、事業戦略(成長性)、ポートフォリオ改革など体質改善、2050年カーボンニュートラルに向けた挑戦を内外に示し、ステークホルダーからの理解、賛同を得ることが重要である。人材の多様性、教育の仕掛けが必要であるが、従業員のモチベーションにもかかわるため、慎重な対応が必要。世界経済や事業環境が目まぐるしく変化する昨今、先見性と変化に対応する柔軟性が求められる。(鉄鋼)
- これまで以上に、ステークホルダーの皆様に対して貢献、そして共に成長する経営を実施することが大切です。そのためには、常にお客様第一の考え方で行動、期待を超える提案を行うことが求められます。また、時代の変化に合わせ、市場やお客様のニーズに応えるための新商品や新サービスの開発も積極的に推し進めることも大切です。これらを実現するには、社員が技術的にも人間的にも成長していくことが最も重要です。会社としても、今まで以上に優秀な人材の確保をはじめ、人材育成、キャリア形成への取り組みなど、人材への投資を加速させ、企業の持続的な価値創造力の強化に貢献すべきと考えます。(情報・通信業)
- 価値とは何かを明確にして、後は頑張っ、そのゴール目指して走り抜けることだと思います。一緒に走り抜ける仲間、すなわち役員・従業員・仕入先・お客様・学校・パートナーをつくり上げることに尽きます。(輸送用機器)
- これから先10年をも見越した戦略を明確化し、ステーク

ホルダーへの浸透を図っていく必要を感じる。(サービス業)

<企業価値の評価>

- 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。そのために、これまでの設問で触れていない課題について2点補足したい。

まず、企業価値の評価方法について。企業の社会価値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。企業の社会価値創造を促進するには、企業活動のSDGsへの貢献度やESGへの取り組み状況評価を、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。

次に、企業経営者評価システムについて。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。(保険業)
- 企業の業績が単年度で評価されるため、既存領域での業績確保が優先され、中長期への投資が評価されにくい、という状況がどうしても生じる点を踏まえて、価値創造に対し、時間の概念を加えた評価の導入が必要だと考えます。(情報・通信業)
- 価値の評価が、コンシューマー向け製品への影響度、環境への影響度が高いものが重要視される傾向がある。スケールメリットから考えれば致し方ないことも理解できるが、地方で自然と共存し、雇用を守り、産業発展のために尽力している企業の価値が評価される指標の重要性、必要性を発信していきたいと考えている。(金属製品)
- 企業が継続的価値創造をしていくことは、短期的には企業価値を低めるため、企業価値が正しく株主はじめステークホルダーに評価されるようにする、企業の継続的価値創造を支える国家戦略が必要である。その国家戦略に沿った、前年度踏襲に捉われない予算配分的大幅見直し、官僚機構の見直しを期待したい。(陸運業)
- 企業価値の指標として時価総額をより重要視すべきである。(その他金融業)

③非連続な環境変化と企業の価値創造

- 企業の継続的価値創造において対処すべき3つのキーワードは、①少子高齢化、②デジタル化による顧客のライフタイム・ヴァリューの多様化、③持続可能な社会への責任、であると捉え、それぞれに応えられなければ、企業としての存続が極めて難しくなると考えています。

①の少子高齢化の観点では、まず総人口が減少に転じるスピードが想定以上に速まりそうです。労働年齢人口が減少し、働き方改革と女性の社会進出が少子高齢化に拍車をかけます。

②のデジタル化による顧客のライフタイム・ヴァリューの多様化では、市場や商品カテゴリーが成熟化し、顧客ニーズの多様化が加速します。利用でき、こちらから働きかけることのできるデータが顧客側と企業側とで相互に増大します。増大する顧客情報を用いて顧客理解を深め、製品やサービスの進化と適合を進めるマーケティングの巧拙が成否を握ることになります。

顧客が製品やサービスに興味を持ってきて、購入し、使用し、そして情報を拡散してくれる一連のカスタマー・ジャーニーにおいて、最適な情報を最適な流通チャネルで最適なタイミングで利用できるようにすることで、顧客のライフタイム・ヴァリューの最大化を図るとするのが目的です。

ところが現実には、マーケティング・プランに基づき、販促キャンペーンを実行し、購買データを収集して、実購買に結びついたかどうかを確認し、販促キャンペーンごとのROIを比較して、効果の高い販促キャンペーンに予算を加重配分するといった使い方に止まっています。問題は「課題解決にとどまり、提起すべき課題が見えていない」ことにあります。現在取得できる情報の中で判断しているだけでは、本当に必要な情報が見えていません。それが“第6感＝ハピネス”と表現される理想のライフタイム・ヴァリューの洞察が必要だとしている理由です。

③の持続可能な社会への責任を果たすためには、SDGsの達成を我々企業の存在意義＝パーパスとして捉え、その実現に向けて、着実な行動が必要です。したがって、社会課題の解決、UI/UXデザインによる顧客のここまで動かす体験価値の創造、サイエンスによるハピネスの探求、ビジネスモデル化。この4つの要素がすべて揃うことで、企業の価値創造力が継続できると考えます。(化学)

- 弊社は、コロナ禍の前まではインバウンドにより好業績を上げてきた。事業の拠点を海外に移そうとして準備をしていた時に、世界的パンデミックにおそわれた。企業存続のために多くの資産を失ったが、回復したあかつきには、メインビジネス自体を、海外から日本ではなく、海外から海外にしていきたい。つまり、顧客も生産拠点も日本から外に出すことが私の経営者としての最終的な

目標である。コロナ禍が収束したとしても、日本の少子化、政治・行政の質、デジタル化の遅れは何も変わらないと考えている。会社の発展を考えると外国に本社(拠点)を移した方が良く考えている。(サービス業)

- 外部環境(社会、自然)やヒトの変化があまりにも激しく(スピードが速く、振れ幅が大きい)、価値そのものも変わってしまっている。そのためモノづくりを生業とする当社において、技術の向上が必須であることに変わりはないが、それに加えて、社会学、哲学、芸術など広い学問分野についても見識を持ち、地球の健全な存続のために何をすべきかを適切に判断し、実行できるようになることが、価値創造力の強化と考える。(電気機器)

- 財務的価値だけではなく、社会的な価値につながる非財務的価値についても近年重視されるなど、事業環境は常に変化している。また、COVID-19を経験する中で、持続的成長にはESG経営が必須であると改めて認識した。当社では、中長期的な企業価値への影響と、社会からの期待の両面から、パーパスの実現に向けた重要課題をマテリアリティとして特定している。また、自社を取り巻く事業環境とその中で果たすべき役割をもとに、10年後のありたい姿(ビジョン)を設定している。継続的な価値創造に向けて、長期的視点で設定されたマテリアリティ、ビジョンの実現においても、上述の価値創造プロセスの実践によるESG経営を強化していきたい。(医薬品)

- 不確実性(＝社会課題)が今後益々増大していくと予想される中で、それを機会と捉え、イノベーションにより社会課題解決に資する新製品、新事業を生み出すことで、自社の持続的成長を達成することが重要。そのための新長期ビジョンを策定し、昨年度より推進中。(化学)

- 脱炭素、CEに代表されるようなESG経営に対するこれまでにない市場の要求や、コロナ禍における世の中のイノベーション的な動きを見るに、既存の事業運営の延長や発想では継続的な価値創造は難しい時代を迎えている。グローバルなM&Aの実現、オープン・イノベーションの活用、イノベーション人材の育成などあらゆる方面で過去に捉われない発想や実行力が企業に問われる時代になっていると考える。(非鉄金属)

- コロナの中で世の中が大きく変化している。これを見極めて、柔軟に経営していくことが大切。あまり決めたことにこだわりすぎず、情勢を見極めなければ、その時に応じた価値を生み出すことはできない。しかし、会社としての基軸をしっかり持ち、社員と共有すること、ステークホルダーに理解してもらうことが必要。(非鉄金属)

- VUCAや新型コロナ、米中新冷戦など不透明さの増す環境下、企業の持続的成長のためには、継続的な価値創造力の強化は重要経営課題であると認識している。
(建設業)

- 企業を取り巻く環境は、かつてなく大きな変化を迎えようとしており、不確実性もますます高まっている。これからの時代に企業が継続的に価値を創造していくためには、企業自体が変革し続ける必要があり、ガバナンスの強化と人材の多様化を図っていくことが極めて重要だと考えている。(空運業)

- 我々を取り巻く環境は、以前よりはるかに目まぐるしく変化する時代になっている。これは事業継続に対するリスクであると同時に、発展のためのチャンスでもある。環境の変化に目を配るとともに、我々の強み・弱みを認識し、遅れることなく必要な施策を立案・実行することが肝要である。そのための人材の獲得・育成が不可欠である。変化し続けることが今後も存続・成長するために必要である、という意識をグループ全体に浸透させていきたい。(その他製品)

- 不透明な状況が続く中でも、社会の様々な変化やニーズを的確に捉え、テクノロジーを活用したマッチング事業のさらなる磨き込みにより、世界的な変革期における社会を支援するサービスを提供してまいります。私たちは、基本理念である「新しい価値の創造を通じ、社会からの期待に応え、一人ひとりが輝く豊かな世界の実現を目指す」を実現していきます。(サービス業)

- 社会は大きく変化している。会社も従業員自身も変化しなければならないことを、皆が認識し、覚悟をもって、恐れず取り組むことが必要。(建設業)

- これから日本発のグローバル企業がどんどん出てくることに期待したい。そういう意味でも来年からの東証再編が成功していくことが望ましいと思う。日本ルールが世界ルールに変わることをトップ企業が先頭で行うことで、その他企業経営者のマインドも変化していくと思われる。その中でも、企業価値の継続的な成長は永遠のテーマであると思う。また一方で、ファミリーカンパニーの良さは、それはそれで企業の大小を問わず示されていくものと思います。(卸売業)

- 環境変化や新しい顧客の問題を解決するプロセスの中で、新たな価値が生まれる。問題解決のプロセスを自社の成長の機会に変え、イノベーションを起こす。(サービス業)

④人間及び人間社会の本質的欲求と企業の価値創造

- 我々が生きている今日の内外経済・社会は、少子高齢化や気候変動、グローバリゼーションとその反動、急速な技術進歩(デジタル化等)や、それに伴う人々の社会意識・ライフスタイルの進化など、多くのメガトレンドの中で革命的な変化の真ただ中にあり、そこに感染症や地政学的緊張など従来見られなかったリスクも加わりつつある。したがって、あらゆる経済主体(ステークホルダー)が、持続可能な未来とは何かに悩み、それをどう描いて切り開いていくのかという課題に直面している状況と言える。

経済活動の主体であるところの企業においては、そうした各ステークホルダーの社会課題に対して、収益化と両立しうるソリューションをどう立案・遂行できるかが正に問われているのであり、継続的な価値創造もそこにのみ存在しうると言っても過言ではない。この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、真摯且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(従来の延長線で解決できる問題なのであれば、その課題は時間はかかるものの既に解決されているのである)。

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と。気候変動問題などはその典型と言える。その意味で、「人間社会の本質的欲求」に立脚した価値創造というのは大変興味深い経営課題であり、今後も注目して参りたいと考える。(銀行業)

- 「企業の重要な役割は需要を創造することである」(ピーター・ドラッカー教授)——消費者の気づいていない潜在需要を顕在化させることで、新しい市場を創りだすことが価値創造であると考え。そのためにも、人間及び人間社会の本質的欲求を深く理解し、行動することが企業の継続的価値創造に欠かせない条件である。(食料品)

- 新型コロナウイルス感染拡大が続く中、日本経済の将来予測が困難な状況にあり、その影響は地方の中堅・中小企業の事業継続に大きなダメージを与えている。地方経済においては、消費動向やサプライチェーン構造が影響を受ける中、デジタル技術の進展により、テレワーク等の活用による働き方も変化が見られ、個人の価値観やニーズも変わりつつある。現状を踏まえ、企業が継続的な価値創造力を高めるため、地域社会・行

政機関と連携し、ESG観点から積極的に環境問題に取り組むことで、サステナブルな地域社会をつくる。また、「人間及び人間社会の本質的欲求」を叶えるためには、社会や企業の「アンコンシャス・バイアス」の排除も重要な要素と思われる。結果として、地域雇用の維持や顧客満足度を高め、従業員の心理的安全性の確保にもつながることから、平等な人間社会のニューノーマル時代を迎えられると考える。

- 質問への回答ではありませんが、設問を通じて感じたことが一点あり、コメントさせていただきます。価値創造のためにとの文脈ですので、決して間違っているという指摘ではありませんが、現在我々が置かれている状況から来る課題認識は、「人間社会の持続性」を担保するためには、生物ひいては自然そのものの持続性、つまり「地球社会の持続性」が必要だということへの気付きではないでしょうか。最終的には、それが巡って人間社会の持続性につながるわけですが、人間の本質的な欲求を踏まえた上で、時としては、それらを適切に制御したり、転換したりすることが、地球社会の持続性のために求められることがあるのではないかと思います。地球社会または社会の持続性のための価値創造を考えるというスコープも重ねてみてはどうかと感じました。(電気機器)
- 継続的な価値創造力は、それがなければ会社は存立し得ない、まさに生命線ともいえるものです。価値創造力の源泉は、経営層から社員一人ひとりに至るまで、様々な物事の本質とは何か、ということを常に追求することにあると考えます。従って、今回のアンケートの「人間及び人間社会の本質的欲求と価値創造について」という主題には非常に共感を覚えます。ダイバーシティ&インクルージョンや、会社の文化・組織、高度人材の獲得・育成、ステークホルダー資本主義などは、いずれも価値創造に資するものと考えますが、その根本に、全社員が本質を追求する基盤がなければ、うまく作用しないか形骸化してしまう恐れもあるかと思います。そうした会社全体に根差した基盤は、一朝一夕には成らず、それを維持・向上するためには、相応のリソースがかかります。この点をおろそかにしないよう心掛けながら、今回アンケートで挙げていただいたような課題・テーマに引き続き取り組んでいくことが肝要かと存じます。(不動産業)
- 価値創造の源泉は現場。現場とトップマネジメントのコミュニケーションのあり方が重要。企業活動は人間社会を支える行為であり、人との接点に価値創造のニーズが生まれている。DXは人間社会の様々な側面を分析するためのツールであり、マネジメントはデータや分析を読み取り、潜在している新たな価値を顕在化させ、事業化していかねばならない。現場、トップマネジメントの双方に必要なものは、人や社会への愛しみの心であり、

この価値観を共有することが価値創造力の強化に繋がります。技術革新を促進すると共に、地球環境への負荷低減にも繋がる。(建設業)

- 当社は顧客課題の解決に加え、複雑化・多様化する社会が抱える課題(顧客の潜在的な課題)の解決に取り組む結果として、持続的な価値創造を実現するとともに、顧客社会からさらに必要とされる存在になることを目指す。(精密機器)
- 社会課題の解決に向け、課題の本質をしっかりと捉え、当社としてできることを着実に実行していくことで、価値創造力の強化ができると考えます。そのためにも、事業の新分野開拓については、SDGsを意識した事業展開が必要であり、今後の当社の成長、企業価値向上のキーとなるものであると確信しています。当社は商社であり、人材育成とDXの取り組みによる生産性向上と、パートナー企業を含めた技術力強化により、価値創造力の強化を図ってまいります。(卸売業)
- 私達は、生活者のライフスタイルや意識の変化に対応した商品開発、デジタルを通じた新しい購入体験の提供などで、本業をさらに成長させていきます。この厳しい環境を乗り越え、アフターコロナの時代となり、行動の自由が戻ってきた時こそ、より豊かで喜びや幸せを実感できる世界になると信じています。(化学)
- DX時代を迎え、既存の事業に新しい技術・デザインや嗜好の変化を加え、常に新鮮な商品とサービスの提供に努力を続けることが、企業の価値創造力を強化し、新たな顧客層の拡大につながるものと考えます。(サービス業)
- ノーカーボン、SDGs、ESG、ダイバーシティ等の課題に、日本国あるいは日本企業がどの程度積極的にかかわり、世界をリードすることができるか否かが、日本の未来を左右すると思います。(小売業)
- 社員一人ひとりの価値創造への感度を上げることで、地球の未来を意識した、お客様の要望の一步先を見通した商品を提供できる力を会社内に構築すること。(電気機器)
- 持続可能な社会に貢献することが、企業として最も重要であり、それによって企業も成長していく。社会の未来を創造し、その社会になくてはならない価値を提供する企業になりたい。(機械)
- 社会的なインパクトがないと持続可能性がない。(情報・通信業)

⑤企業の継続的価値創造力の強化(全般)

- 継続的な価値創造力の強化、これ自体は特に目新しいものではない。いつの時代も、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。時代によって取り組む重点項目は異なるものの、以下3つが特に現代において求められる。

①経営者の質向上(ガバナンス強化)。過去の成功、既存の組織や体制などのしがらみに捉われて、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。

②人材の流動性向上(雇用の最適化)。活躍できる人材が埋もれ、活躍の場を失っている人材が停滞する等、雇用のミスマッチが解消されにくい。

③教育の質向上(自立性の促進)。正解がない、または複数あること。失敗から学ぶために挑戦すること。他者と異なる考えを持つ訓練と他者を認めること。均質性を求める教育は経済の国際化が標準となった現代では通用しない。(その他金融業)

- 価値創造の起点は、お客様と社会の目線に置くのが基本だと考えています。具体的には、お客様の現場に入り込み、現実の困りごとや課題を共有することから本質的な課題設定を行うことが重要です。

一方、変化の激しい社会だからこそ、中長期的な視点に基づく方向性の設定が必要です。例えば、カーボンニュートラルに代表される環境問題に対する向き合い方、SDGsで謳われる持続可能な社会へのアプローチなどを踏まえ、30年後、50年後、100年後の地球と社会はどのような姿なのか、どのようにあるべきなのか、という世界観に沿った方向性を示すことが不可欠です。

この二つの視点をつなぐ連続的な認識を基に、自社のやるべきことを真摯に考え続けることが、真に価値あるイノベーションの提案につながるものと考えています。このようなベースとなる使命感と考え方を共有しつつ、人財の力を最大限活かせる多様性を尊重する組織文化を構築することで、具体的な価値提供への取り組みが活性化されます。さらに、組織内にとどまらないパートナーとの連携も積極的に活用して、価値の具現化を早め、そこから生じる新たな課題に取り組むサイクルを回し続けることが、継続的な価値の提供につながるものと考えます。(輸送用機器)

- 企業の継続的な価値創造力の強化は、①現状の地位に満足しないこと、②「市場の要求は何か?」ということを積極的に理解し対処すること、およびその対応スピード、③地政学的な問題・脅威に左右されないエッジのきいた製品・プランを提案し続けること、④自分を中心として川上から川下までのサプライチェーンを理解し、その最新動向を把握すること、⑤従業員を満足させる

のではなく、仕事を面白いと感じさせる仕組み・環境を提供すること、等々により成されるものと思料致します。(化学)

- ピラミッド・個人商店の集合的な組織から、自律分散ネットワーク型組織への移行を目指す。企業グループの歴史で築かれた取引先ネットワークと事業多様性を活用する。グループ内のどの組織単位も、社内外の多様な専門性を自律的に掛け合わせ、新結合し、継続的に新たな機能(価値)創造・イノベーションを起こし、継続的に事業化できる組織体構築を目指す。

その前提として、実効性の高いガバナンス体制のトップダウン推進。入れ子型のガバナンス推進(上位組織によるモニタリング、組織幹部の相互モニタリング、会議体の実効性評価による継続的改善)。コーポレートガバナンスコードに則り、取締役会で実効性向上に真摯に取り組む、同様の運営を事業本部運営、部運営、ユニット運営、子会社運営においても実行する。ガバナンス・経営者としての実践を通じて、後継トップ経営者の継続的育成を行う。

ジョブ専門力とともに、経営者能力(経営力)を社員全員の今後必要とされる能力として明確にする。経営者(社長)に必要とされる4つの要件を社員全員に共有し、それぞれキャリアオーナー(自分の社長)としてボトムアップで能力アップを促進する(キャリア型人材育成)。

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)。上級職(部長以上)の経営幹部には、4つの要件に関する360度評価を実施し、キャリア構築の参考にしてもらう(指名委員会の参考資料としても活用)。(卸売業)

- 継続的な価値創造力の強化は、企業が存続する上で必要条件であり永遠の取組課題です。価値創造力強化に向け、経営資源をどう配分するか、組織文化をどう変容させ人材を確保・育成するか、課題は尽きません。経営環境により変化する「処方箋」を、当社を含め各社それぞれの流儀で模索しているところですが、本調査がテーマとする「人間の本質的欲求」は興味深い有効なアプローチだと考えます。(石油・石炭製品)

- 諸外国を見ても、イノベーション創出の源泉はベンチャー企業であり、その活性化は経済成長の中核の一つ。これは、民間企業のみならず、今後の日本経済の競争力を左右するものと言っても過言ではない。この事実を今一度しっかり再認識し、イントレプレナーも含む社内外へのベンチャー投資を促進していく必要がある。

日本企業の人材構成について、ダイバーシティ&イン

クルージョンが圧倒的に足りない。ジェンダー平等にとどまらず、異なった文化を持った人たちを積極的に受け入れ、様々な視点や発想を集結させ、成長していくことが必要。日本企業は、異なるものを受容する力が弱くなっている。イノベーションとは、多様性があるからこそ起きるのではないか。他社での経営経験のある独立社外取締役を登用することも重要。(食料品)

●SDGsのターゲットである2030年を見据えた長期視点を持ちながら、常に顧客価値起点で物事を判断、実行していくことが立脚点である。顧客価値提供においては、自前主義によらず、様々なリソースを統合したオープン・イノベーションで実現することが必要であり、競合であっても協調関係を築ける領域では、パートナーシップを築いていくような大きな視野が必要となる。正解が見出しにくい混んとした現状においては、自ら主体性を持ち、権限や立場に依らないインフォーマル・リーダーシップの発揮がますます求められ、そのような人材が育つ環境整備が急務であると考え。(サービス業)

●現下の経営環境を鑑みると、デジタル技術の飛躍的な進展、あるいはwithコロナがもたらす新たなライフスタイルへの対応など、企業経営に大きな影響をもたらす環境変化が生じている。環境変化に企業として対応し、継続的な価値創造力を強化していくためには、まずは、企業活動の根幹となるゆるぎない経営理念とそれを実現させるための経営基盤としての実効性のあるガバナンス体制、コンプライアンス体制が前提となる。これら経営理念・経営基盤を支え、実行するのは「人」であり、経営戦略としてM&A、他企業との連携・提携などを通じて新たな価値の創造に取り組むとともに、その取り組みに対応し得る人材の育成・登用、人材が活躍できる環境整備に注力する必要がある。(サービス業)

●企業の継続的な価値創造力の強化は、本来外部の知見を受動的に活用することで生まれるものではなく、自らのお客様と徹底的に向き合い、考えることで成されるものだと思っている。(陸運業)

●企業の事業活動で創出された利益は、事業やシステム、人材などに投資をすることが重要であり、そうすることで事業がさらに拡大し、より大きな利益を創出し、更なる成長へ再投資するという好循環を生み出します。その好循環を回し続けることで、企業が継続的に価値を創造することができると考えます。(卸売業)

●当社が目指す価値創造とは、行き着くところQPSの最適化、最大化であると考え。Q(品質)とP(価格)が重要なのは当然であるが、今後はさらにSが重要であると考え。Sを単にサービスとして考えるのではなく、Q

とP以外のすべての要素をSと捉える「QPSミクス」のような考えを持つことが重要と考える。SはQP以外のその他すべてであり、独自の「らしさ」を生み出すものであると考える。(金属製品)

●「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。(電気機器)

●価値創造力の強化は、トップダウンでは進まない。社員一人ひとりが自主性を持って考える集団になることが価値創造の強化につながる。(電気機器)

●世の中の変化についての情報収集・判断力が必要。そして、この変化に迅速かつ柔軟に適応していく変化適応力が必要。この力を高めるために重要なことは次の3つ。①トップのビジョン、②パーパスの浸透、③社員の主体性・高いモチベーション。(サービス業)

●コロナ禍に入り、また、ネットゼロに向けた議論が政府、民間、協働する形で展開されています。人材への投資、DX推進、ESG、ダイバーシティ&インクルージョンなど、より一層意識を高めることが重要と考えております。

●今まで以上に多様性を重視した組織運営が最大のポイント。市場の声を聞き取り、スピード感を持って経営に反映する体制づくり。地球全体の課題である「温暖化防止への対応」が強く求められる(カーボンニュートラル)。(サービス業)

●企業の継続的な価値創造力の強化について必要なことを、以下に記載する。

①新たな価値創造に対する、経営者の強いコミットメントとリーダーシップ、②自社がどのような商品サービスで、どのような社会課題を解決し、社会に貢献できる企業か、そのビジョンを語り続ける能力、③既存の人材やリソースを超えて、オープンに社外のリソースを発掘、発見し協業する能力、④チャレンジすることを評価し、チャレンジによる失敗を貴重な学びと捉え、自己改革できる組織文化、⑤多様な人材を受け入れ、多様な人材が生き生きとミッション、仕事に取り組める企業風土、⑥新たな挑戦は短期的に先行投資が必要になる。その先行投資を、投資家をはじめステークホルダーに納得、理解してもらうためのコミュニケーション能力。(情報・通信業)

- ①解決に取り組むべき社会課題を大きく設定し、かつ明確にすること。②自社でないとできない優位な分野に集中すること。③人財力の発掘。④マネジメントポリシーの明示。⑤DX。⑥ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進にリーダーシップを発揮すること。⑦旧弊を上手に省くこと。⑧ガバナンスの仕組みを整えること。(食料品)
- 過去の経験にとらわれない大胆な発想、イノベーションを起こす経営者の育成、そうした経営者、及びその経営者を支える経営層を育成し機会を与える人事制度。人間の本質的欲求にマッチした製品、サービスを迅速に開発、商品化する体制、仕組み。(輸送用機器)
- オープンマネジメントの重要性を主にマネジメント層に理解してもらうこと。パーパスを全ステークホルダーの共通目標とすること。(食料品)
- サステナブルと革新。変化してはいけない理念や存在意義などのブランドの維持。マーケットの変化に対してのスピーディーなアプローチの変化。(機械)
- 重要なポイント:両利きの経営の継続的实践を可能とする人・組織・カルチャー、課題設定力のある自律的人材の確保・育成。人財がやる気と誇りを持つようなマネジメント。多様性の積極的受容。(ガラス・土石製品)
- 異能人材の発掘～体制の整備と評価システム。アライアンスの強化～大学、ベンチャーなど。(ゴム製品)
- オープン・イノベーション。スクラップ・アンド・ビルド。社員教育。社会貢献活動。SDGs。BCP。(卸売業)
- ①ダイバーシティ&インクルージョンの仕組みとしての取り入れ、②オープン・イノベーションを促す社風、文化、法的制度等の整備、③サステナビリティへの取り組みと事業戦略のアラインメント、などがより重要になるとあらためて感じました。(サービス業)
- 経営者のメッセージ(継続的な価値創造力の必要性)。トップダウンとボトムアップの融合。指示待ち組織から考え、行動する組織への転換。ウェルビーイングな組織へ。適正な評価。SDGs推進による課題解決力の向上と組織としてのサポート。(銀行業)
- 永遠の課題。(サービス業)

⑥リーダーシップ

<求められる役割>

- 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、同業界の小さい企業へのいじめやスタートアップへの無関心は、大企業の罪とも言える。ベンチャー企業や中小企業から言えば、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こだわらず、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。(電気機器)
- トップの役割として、ビジョンを示し、共有・実行させることであり、中長期的への新規事業開発をやらせるという経験を継続していくことは重要であり、価値創造活動をサポートできる投資を準備し続けていきたい。(卸売業)
- 価値創造については、非連続であるがゆえに経営者の役割が重要である。また、新たな挑戦を遂行していくオペレーションも重要であり、人材育成、評価制度など全体を見直す必要があることをこれまでの設問を通して再認識しました。(化学)
- 環境の変化に対し、企業理念から見て、どう対応するか、できるかを具体的に示せる経営幹部がいれば、価値創造力は継続的に強化される。そのような経営幹部の育成が重要と言える。(ゴム製品)
- 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と考えています。(情報・通信業)
- 企業価値創造が、持続するためには、戦略の方向性が、社会課題の解決につながっていることが必要であると考える。その上で、企業間の競争に勝つために、魅力的で活躍できる場を提供し有能な人材が集まる企業にすることが、経営者の責務であると考えている。(機械)
- 人財の多様性や個性を活かす経営によるプラス要素を、経営トップがコミットすること。そして、その過程での困難を乗り越えようとする強い意志とガバナンスに関して、経営執行メンバーと取締役陣でしっかりと一枚岩として継続的に握れること。ここに価値創造力の継続的強化のレシピがあると感じます。(電気機器)

●企業の継続的な価値創造力の強化は、従業員が創造力を発揮しやすい組織づくりの下、経営トップの強いリーダーシップ発揮が重要である。(建設業)

●トップ自らが、価値創造力を発揮したメッセージを発信し続けることが大切である。そして、会社が実際に価値創造し続けていることを、社員に実感させ、その一員であることのプライドを持ち、一人一人が価値創造者であることに自覚と自信が芽生えている組織をつくり、維持し続けたい。(サービス業)

●結局は経営トップのビジョンと実行力がすべて。(化学)

●経営トップの意識、心がけがすべて。(機械)

●経営トップが覚悟を決め、決断し、執念で取り組み続けること。(サービス業)

<求められる能力・資質>

●まさに終わりなき旅路であり、リーダーには様々な属性が期待される (Globally-minded Localist、High-integrity Politician、Humble Hero、Strategic Executor、Tech-savvy Humanist、Traditioned Innovator)。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思われる。(サービス業)

●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シップの育成が必要である。そのためには、早い段階での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。ベンチャー企業はその環境を備えているが、ややIPOをゴールにした短視眼的なケースも多かった。しかし、最近は優秀な学生がベンチャー企業に入社し、転職も普通になってきており、これをリーダーシップ育成の現場として、もっと国として有効に位置付けて活用すべきと考えます。大企業⇄ベンチャー企業の人財のモビリティがもっと高まることが望ましいと思います。(輸送用機器)

●グローバル企業のリーダーとして通用する人財の育成が急務。より具体的に、必要な資質が何かを定義し、それに必要な教育のフレームワークを作成すべし。このままでは日本は国際社会から取り残されるのみならず、アジアではシンガポール・中国・韓国・台湾・香港らに圧倒的な遅れをとるリスクがある。(医薬品)

●まずは、世の中の不満や困りごとを解決できるような新たなビジネスを開発し、価値を創造していくことが重要(収益は後からついてくる)。自社も含めて、価値創造

の強化に向けた人材育成や体制整備はまだまだ不十分。多くの困難を乗り越え、情熱をもって社会や会社を発展させていくことができる経営人材の育成に注力していきたい。(保険業)

<ガバナンス、選任・評価>

●経営陣(社長)の強い意志、それを遂行する従業員のモチベーションの維持(評価制度)が重要であると考えます。そしてこれを強く正しく実行できているかを適正に監督できるよう、多様な視点での議論ができるガバナンス体制が整っていることが前提になります。投資家には、短期的利益の追求ではなく、長期的な視点での行動を期待します。(化学)

●トップが自ら価値創造に対する取り組みを、誰よりも高いDXを用いた知識と実行力を持つ、もしくはそういった人物を登用して、経営と執行が完全分離できる組織と仕組みが必要である。(倉庫・運輸関連業)

●経営者の長期コミットが必要なため、10年スパンでの経営人事を考えるべき。又、ダイバーシティ&インクルージョン的要素を入れるためには、実質的な損益委員会の機能整備が必要。(証券・商品先物取引業)

●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。年功や順送り人事、あるいは現社長が後継者を指名するというやり方では、大胆かつ不連続な経営方針の見直しは困難。役員、トップの処遇体系も重要。長期インセンティブやクロウバック条項など、足元の業績のみでなく、中長期の会社業績に連動する処遇の仕組みが必要。将来への投資を怠り、足元の業績を結果的に良くした経営陣が高い報酬を得て、何年後かに会社が傾くという状況を引き起こしてはならない。(輸送用機器)

●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居座り、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す。これは新しい経営トップの抜本的な改革を大きく阻害する要因だと思います。もし経営能力がいまだ高ければそのままトップを継続すべきで、そうでないなら完全に会社を去るべきだと思います。外国企業からすると信じられない制度だと思います。(その他製品)

●「経営者の能力の可視化、あるいはスコア化は可能か?」という課題について、ご意見いただければ幸いです(結果ではなく、始まる前、途中という意味で)。(医薬品)

⑦組織・企業文化

<全般>

- 自主、自立による「個」の力と、チームワークによる「組織の力」を創発的に統合させていくことが大切である。コロナ禍で、リモート対応が進展する中、「現場力」が企業の価値創造力を高めると考える。現場での取り組みを通じて人は育ち、会社を動かし、企業が持続的に成長できる。(食料品)
- 継続的な価値創造は、顧客や市場、社会との対話を続け、世の中に必要なものを追いつけることから始まります。企業の存在目的は恒久的なものです。変化する価値を提供し続けるためには、柔軟な組織能力を獲得することが重要です。ダイバーシティの推進を含めて多様なスキルを育成しつつ、アライアンスを含めた外部との連携が今後ますます重要になると考えています。(卸売業)
- 他国や他社の物まねや、バズワードやトレンドに流されることによる安心感には、ビジネスに取り組む上では価値がないということを社内の共通認識とすることが必要と考える。物事や環境の本質を見極め、対策・施策を自分たちの頭で考え、たとえそれが一見時流に沿わないように見えても、自分たちで正解と信じれば、それで前に進むマインドセットの醸成は重要であると思う。(情報・通信業)
- 日本社会には、「空気を読む」ことを社会人の嗜みとする悪しき美德が根強くある。また、ガバナンス強化の号令によって、マニュアル遵守と指揮命令への従順・同調が一層重視されている。大企業で価値創造力の発揮がうまくいかないとしたら、最大要因はここにあるのではない。「空気」は読んでも、それをかき回して入れ替えることを許すように、企業文化を変えねばならないと思う。ベンチャー企業への期待はここにある。(その他金融業)
- 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。(陸運業)
- 企業がその永年の事業継続性を図るためにも、変化が必要。経営者・従業員も組織も、しなやかな強さ(レジリエンス)が求められるのであろう。(機械)

- 事業内容を深掘りし、挑戦する企業文化の育成、維持、新組織・新会社設立など組織変化(組替え)の環境づくり。(建設業)

- 仕事の性格上、価値創造に関するノウハウが、組織(会社)より、個人に蓄積する傾向が強く、いかにチーム、会社へ反映していけるかが課題である。中途採用も多いが、離職率も低くないため、リテンション施策には、細心の配慮が必要である。そのため、グループシナジーを求められる際にも、チームより、リーダーの資質が優先度高くなりがちである。いかに個人のアセットをチーム、会社へ蓄積していけるかを模索中である。(サービス業)

- 規制緩和やデジタル革新に加え、パンデミックで変化スピードが加速する中、前例踏襲の考えに捉われず、変化・挑戦していくことが必須。外部からのリソース採用・活用やアライアンスの構築等によって、新たな発想を社内に取り入れていくとともに、挑戦する組織風土が必要と考えている。(銀行業)

- 企業の価値創造力の強化のベースは、社員の「あるべき姿」「ありたい姿」の明確化、そして、その考え方を、社員全員で共有するための活動に尽きると考えます。「何をやりたいか」の啓発だと思います。(輸送用機器)

- 当社はグローバルにお客様のニーズとシーズを結び付け、ビジネスを創造することを企業理念としています。社内では、お客様が求めることを追求し、サービスを提供していくことが大事であると啓蒙しています。固定資本をいったん持ってしまうと、変化に対応する際にスクラップビルドが必要となりますが、持っていなければその必要がなく、技術やリソースを持たないことで、無限の可能性を追求しております。また、当社が何よりも大切にしていることは「信頼」です。これまで、事業が継続できている要因、そして新たなお客様との取引が生まれるのも、当社が培ってきた信頼にほかなりません。このような、変化への対応力、顧客をはじめすべてのステークホルダーの皆様との「信頼」こそが、企業の継続的な価値創造につながると考えております。(卸売業)

<多様性／オープン性>

- 人々が動き回ること。優れたモノやアイデアを持った人同士が出会うと、互いにそれをやり取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創造力強化につながる。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

ルーションが大事な要素。企業にも社会にも政治にも。
(化学)

- 企業が継続的な価値創造力を強化するためには、社会構造やユーザーの価値観変化を的確に認識し続けて、製品、サービスを提供し続けることが重要。そのためには、多様な人財が活躍できる組織体制が重要であり、また、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、手の内化に拘る部分と、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と考えている。(輸送用機器)
- 多様性を活用して、画一的な企業の目的に向かわせるマネジメント力が、不可欠な時代です。(不動産業)
- 企業内においても多様性が進んでおり、価値感が個々に異なる者同士を連携させる仕組みづくりが重要と考えている。企業としての経営理念や方針が明確であっても、全社員で同じ方向を向くわけではないし、(画一的に)何かやるべきではないと考える。(サービス業)
- 現状に満足する事なく、前例にとらわれる事なく、絶えず外部の変化に気を配り、スピード感を持ってチャレンジする事。すべてにおいて「多様性を許容すること」。(電気・ガス業)
- 自社から遠い位置にある(あるいはあると考えられている)新しい考え方、技術を前提なしで受け入れ自社の文化、しくみに取り入れ、事業化していく努力が大事だと思う。(保険業)
- まだまだ当社は海外売上構成が10%弱であり、国内主導でビジネスを展開しております。しかしながら今後、グローバルにビジネスを展開する上で、多国籍の人材によるビジネスが必要であり、基本的な取り組み方針を決める必要を感じております。その上で、制度の設計、社規への落とし込みをはかっていきたいと考えています。これまでの設問を通じて、当社の遅れを認識しました。(食料品)
- 価値創造力の担い手である我々日本人ですが、特に最近、“文化”に対して関心が低くなっていると思われます。日本の良き“文化”を理解しないで、海外の“文化”を理解できるでしょうか。いくら言葉が通用しても、真の情報を得られないと思います。グローバルな組織やトップ層をつくるには、“文化”への関心を高める必要があると信じます。(電気機器)

- 男女、グローバル、若い、年長者、上下、等々の多様化の目線で話がされておりますが、企業にとっては愛社精神から発するイノベーションが重要かと思います。会社を何とかしたいというエネルギーの大きさを、多様性を超えて大切にしたい。社外役員、女性の活躍もその結果として多かった少なかったであり、先に数合わせの議論はいかがなものか。(小売業)

<柔軟性>

- 世の中に必要とされる企業として、存続し続けること、そしてそのために必要な変化は、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、スピーディーに対応出来る組織をつく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。(不動産業)
- 社会課題に的確に対応できるよう継続的に価値創造力を強化するためには、既存の枠組みにとらわれないビジネス領域の拡大など、非連続的な成長に資する取り組みが必要と考えている。
- 時代の求めるものは常に変容するので、それを受け入れ先んじて対応する風土と組織体制が価値創造には重要だと思います。(不動産業)
- 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。(サービス業)
- 従来の「ストック」に依存した経営モデル(=従前の知識や経験からの流れを重視したモデル)から「フロー」を重視するモデル(=継続的にUn-LearnとLearn Newを繰り返す)に移行していかないと、変化の速い時代の経営としてはアジリティに欠けることになってしまう。顧客にとっての価値を生み出し続けるためには、戦略策定の方法を変える必要があると考える。(サービス業)
- VUCAの時代、変化に迅速に柔軟に対応できるよう社員も組織も継続学習し、生まれ変わり続けなくてはならない。AI、技術革新で多くの職は消えていく。その中で、今の強みを生かせるうちにシフトをしていく必要がある。(情報・通信業)
- 企業価値の向上とは利益創出力の向上であり、顧客価値の創造である。事業環境の変化が速まる中で、継続的に顧客が価値を認める商品やサービスを提供するためには、技術やビジネスモデルへの継続的投資に加え、組織が学びを蓄積し、自ら変化に対応する積極的

姿勢が必要である。その意味で、変化への対応こそが重要と捉える企業文化をしっかりと定着させることが大事だと思います。(電気機器)

- どの業界も環境は目まぐるしく変化し、予測できない状態が続いている。このような環境の中、変化を恐れるのではなく、変化を楽しみ、新しい一歩を踏み出す。既存事業の強みを最大限発揮する形への変革や、研究開発への投資により、新しい付加価値、次世代の新事業・技術の創造に挑戦していくことが、企業の継続的な価値創造力につながると考える。(サービス業)

- あらゆる変化に動じない(恐れない)で、成長を常に目指す集団でありたい。(電気機器)

<失敗を奨励する文化>

- 常に会社として「挑戦と創造」のスピリットを持たせ、官僚主義を排除し、ベンチャー精神を現地に植えつける。経営側は、徹底的に現地のボトムアップ体制を推進し、その挑戦に失敗があっても許容する風通しの良い風土を手掛ける。(輸送用機器)
- 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。(卸売業)
- 失敗を恐れず、あらゆるイノベーション創出に挑戦する企業風土をつくる。社員一人ひとりが誇りとやりがいを持ち、能力を最大限発揮できる職場をつくる。(精密機器)
- 企業の価値の源泉は、「人」にあります。事業が加速度的に「サービス化」しているからです。もはや、本社や工場のみで価値はつくれない。とすると、人のモチベーション、スキル向上、ネットワーキング、コラボレーション、報酬、などにトップが強くコミットしなければいけない。ビジョン、ミッション、バリューに賛同する者が社員であり、取引先である。これを実現するためには、役割を超えようが、多少の失敗があろうが、上司や部下に文句を言われようが、進んでいける文化が根づくとうまいと考えています。(サービス業)
- 挑戦する意欲と、達成したい、こうありたいというビジョンが必要。足りない能力や人材など、必要なものをそろえながら実行していくこと。成功や失敗を繰り返しながらでも、獲得した経験値を糧として持続的に取り組んでいくこと。新しいものに挑戦することを推奨する価値観を共有すること。(証券・商品先物取引業)

<社会性>

- 企業は、デジタル化やコロナ禍で、100年に一度と言われる大きな変化に直面。過去の延長に未来はないという強い危機意識の下、あらためて、自社の社会的存在意義を問い直し、新たな価値を創造し(CSV; Creating Shared Value)、自社の持続可能なビジネスモデルに落とし込むことが重要。加えて、社員一人ひとりが、その変革を自分ごととして腹落ちした上で、実践していく体制を構築していくことが大切。(銀行業)
- 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考えられる。(小売業)
- 自社ならではの社会への貢献、つまり価値発揮は何か。それをしっかりと見定め、ミッションとして定めているかどうか。その上で、そのミッションを実現していくために経営陣、社員が行動できているかどうか、が大切なことだと思います。(サービス業)
- 自らの価値創造プロセスについての共通認識化を企業内外において進め、役職員一人一人が自らの存在意義を理解して、社会貢献できていると自信を持てることが重要。(その他金融業)
- 従業員の幸せが、企業の継続的な価値創造力につながります。(卸売業)

⑧人材

<全般>

- 企業の活力と成長を支える最も重要な会社の資産は「人」であり、人材が活性化しているか否かが企業価値を判断する材料の一つだと考えている。海外での成長戦略を支えるグローバル人材の育成や、国籍や性別などにかかわらず、多様な個性、価値観を持った人材が能力を最大限発揮できる職場づくりにも積極的に取り組んでいく。また、新型コロナウイルス感染拡大の状況等も踏まえ、労働生産性の維持・向上を図るために、当社に合った働き方改革を引き続き推進していく。従業員一人ひとりが業務内容や生活の多様性に合わせて働くことができる制度の検討を進め、皆が活躍しやすい組織に変革していく。(ガラス・土石製品)
- 企業において継続的な価値創造を産み出すために最も重要なのは人材。人材の多様性、人材を活かす環境や仕

組み、これらを高次元でシンクロさせて価値創造を実現することがトップマネジメントの役割。(情報・通信業)

- 企業の継続的な創造価値の強化には、人材が欠かせない。外部からの人材を獲得することも重要だが、既存の人材を育て活用していくことはさらに重要である。対処策としては、人事制度等、従来型の仕組みを見直していくことが挙げられる。また、大きな組織には慣性が働いており、従業員は今までのやり方や成功体験等に基づいて行動していたほうが心地よい。環境に合わせてトップが変革のメッセージを発信し続けることが肝要である。「両利きの経営」という概念が注目されているが、従来のビジネスだけでなく意識して新しい分野を探索し、価値創造力を強化していきたい。(銀行業)

- 企業を継続させるためには、常に時代にあった変革が求められます。そのためにも、価値創造力の強化は根底にある課題であり、それを支える人材の確保や、人材の育成ができるかどうか、また経営者としてそのことを理解することが極めて重要であると認識しております。特に、少子化に伴う人口減少が進む中、ITを活用した生産性の向上のためには、課題の認識、固定概念の打破や、突破力が必要だと思います。(証券・商品先物取引業)

- 企業の継続的な価値創造力の強化のためには、多様な優秀な人材が必要となる。そのような人材を確保するために、国内においては、多様な働き方を前提とした環境を整備してきた。例として、コロナ以前より、リモートワークを半分程度にすることを検討してきた。コロナ禍により加速したリモートワークについては、その良し悪しを整理するとともに、引き続き、働き方として何がベストかを考え、多様性のあるフレキシブルな働き方や処遇制度の複線化等を進めていく予定である。グローバルな観点での価値創造力の強化に向けては、役員報酬制度のグローバルでの統一化の検討等を行い、一層の優秀人材維持・獲得力の向上を目指してゆく。(繊維製品)

- 「企業の継続的な価値創造力の強化」のベースとなるものは、当然「ヒト」である。自社の経営目標が社会的ニーズに沿ったものであるか、常に振り返り、その目標に必要な経営資源を適切に投入して、人材の育成・確保に努めたい。また、それらの人材がスキルを向上させることにより、顧客へ提供する付加価値を高めることにつながり、企業として売上・利益のアップ、社員、株主、地域社会への還元というサイクルを回して行きたい。(サービス業)

- 企業をとりまく非連続な環境変化は、今後ますます拡大・進展し、加速する。これを全てチャンスと捉え、具体的な取り組みにつなげていくことが重要。そのために

は常に顧客視点に立ち、変化に対する感度を磨くとともに、氾濫する情報の中から正しい事実を見極め、事業に落とし込み実行していく“人づくり”と同時に、こうした人材の豊かな着想を培う“場づくり”が不可欠。企業の継続的な価値創造力の強化において、人と場の双方を一体不可分のものとして捉え、その本質的な欲求に応えつつ最適化を進めていくことが、ますます重要になると考えている。(不動産業)

- 価値創造力の強化に向けては、最後は人の力と考える。多様な人材の能力を最大化するには、企業の目指すビジョンの明確化、浸透、これまでの経営の抜本的改革の断行が前提といえる。人の意欲を高めながら価値創造を続け、世の中に貢献できる企業でありたい。(情報・通信業)

- 自ら起業した経緯とその後の経営経験から、価値創造力を持つ人材は育成するものではなく、発見(選択)するものと考えてるに至りました。ゆえに、企業はそのような人材の特定と活躍の場づくりが継続的な価値創造力強化の基礎になると思います。なお、育成という視点では社会人以前の幼児教育や環境が重要と考えます。(情報・通信業)

- 日本は現在、“横這い”の国となってしまった。価値創造力の欠如とIoT、AI、EVといった近未来を読んでの行動力がなかった。GAFAやテスラは対極だ。昨今のコロナ禍への対応の混迷を見ても、同じ根源かと考える。唯一の光は、スポーツ界で世界的プレーヤーが多く台頭している。同じ日本人の行為で何が違うのだろう。スポーツは能力が逸材であることが、試合結果という形で非常に分かりやすい。それで選抜された人材の能力を更に高めたり、チームを組むことが出来ることにあるのかと考える。企業等における価値創造力の高い人材は、それを見抜ける上司がいなければ活かせない。見抜けるのは価値創造力のある人材に限られる。持って生まれた才能とも言える価値創造力を分かりやすく選抜する手法を開発し、現状より効果的にその能力を磨くことができるよう、また、そういった人材を十分に活用できる運用手法が、今の日本に求められていると考える。自然発生的な再生は望めない。(輸送用機器)

<価値創造に資する人材の要件>

- 世の中の変化を先取りできる能力(先見性)。すでに起きている未来を認識できる能力。潜在ニーズを把握できる能力。そしてターゲットを決めたら、それをやり抜く力、障害を越えていく力。すなわち、価値創造力は様々な能力が求められる。したがって、様々な能力を持った人材の獲得とそのような人たちをマネジメントする力が必要となる。新たなもの・コトを生み出す風土を大切に

すること、個人力ではなく、チームとして価値創造を推進することが必要と考える。想像 (Imagination) なくして創造 (Creation) なし。日本のチーム力を活かしたい! (サービス業)

- 異能、他と違う尖ったキャラ、考える力を持つ人材確保が必要と感じました (ダイバーシティの重要性)。(不動産業)
- 専門性を高めることが大切。専門家が協働することで、価値創造の機会が増える。若者に夢を与える指導者が必要。(化学)
- 継続的な価値創造は、企業にとって生命線。知的好奇心を持ち、向上心のある人材に集まってもらえる会社を目指したい。(不動産業)
- 前向きの人材を多く採用する。(サービス業)

<グローバル人材>

- グローバル社会の中で勝負するには、人材育成や適材者の採用が重要と捉えています。その人材のスキルの一つとして、知力のみではなく現場力の強化が重要であり、そのための育成施策が必要と考えています。(その他製品)
- 将来的に、日本の人口減が急速に進行する中、グローバルな人材活用は不活欠であり、このことが逆に価値創造力を高める機会にもなる。各国、各地域の人材の優れた点を有効にすることにより、単一国民では成し得なかった価値創造が図れると考えられる。日本企業にとってグローバル展開とグローバル人材の活用が重要なテーマである。(建設業)
- メカニカルな分野で競争力を極限まで高め付加価値を創造してきた日本の自動車・機械・造船・重機といった分野では、エレクトリカルな事業及びソフトウェアが付加価値の大半を奪ってしまう世界に転換するのは相当に難しい。またその転換を任う人材面において、かつての日本人とは質・量ともに異なってしまう現在の、担い手を探すことにも困難が多い。このような日本企業が今後生き残っていくには、人材のダイバーシティを含む50%以上の国際化(脱日本)を早急に進める必要があると考えている。(輸送用機器)

<人材戦略上の課題>

- 価値創造の原動力は人材であり、その育成が極めて重要である。そこにダイバーシティ&インクルージョンの視点や、グローバル人材の扱い方の視点、付加価値創造への高い評価などがある。グローバルに通用する「最

高人事責任者 (CHRO; Chief Human Recourse Officer)」が日本には極めて少ない。年功序列型の伝統的な日本企業のいわゆる「人事部長」は世界にまったく通用しない。まずは、社長自身が、CHROの重要性を認識し、経営陣にしっかり位置づけるとともに、その育成・採用に乗り出さなくてはならない。DXなどから新しい発想が生まれる場面などは、典型的な柔軟な発想が出来る人材の成功例となるが、人事部長の古さなどは、その評価に決定的な課題を抱えることは想像に難くない。(化学)

- 企業の継続的な価値創造力の強化のために、多様な価値観や技能を持つ従業員が、生き生きと働くことができる職場環境を提供することが重要だと考えています。そのために、特に価値創造の鍵となる高度人材の獲得のために、新卒採用だけでなく、中途採用にも力を入れており、更に強化していこうと考えています。今後は、コース別の人事体系を見直し、ジョブ型を基軸にして、能力主義と年功序列を融和させた人事制度に変えていく予定です。自律的に動く社員を育成することが重要と考え、若くてもやる気がある伸びしろが大きいと思われる社員は積極的に登用しており、「できる人材」は報酬面でも手厚く処遇することで、少数精鋭の組織となるように運営し、継続的な価値創造力の強化に努めています。(卸売業)
- 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。(小売業)
- 卓越した能力を持つ人材の採用は、重要なテーマであるが、同時に既存社員一人ひとりの自立と熱意、そして、チームワークを育てる環境を整えることは欠かせない。(卸売業)
- 当社は、家庭用で販売することが多い食品企業なので、プライベートブランド食品と競合することがある。この場合、ナショナルブランドの強化が重要と考えている。他社との差別化を強化しないと、プライベートブランド商品に価格差で負けてしまう。ナショナルブランド商品を強化するために、魅力的な新製品を継続して出すことが重要だと考えている。そのためには、時代の流れ

に敏感な開発者が必要で、その人材の確保と教育が必要と思う。また、海外市場にも挑戦しようとしているが、この時にもグローバルな仕事に取り組む人材が必要だと考えている。(食料品)

- 金太郎あめ的な同じような人材のみでは、強化につながらない。プローパー人材だけでなく、多様な人材を入れていく必要がある。(機械)
- 外部からの招聘も含め、多様な人材を社内に集めることで、従来の思考の枠を外し、思いもつかなかった新しい価値を創造し続けることが可能になる。各人のアイデアを尖らせ、差異化を図ることのできる環境が不可欠であると考え。(建設業)
- 市場競争力ある人事制度を整備し、多様な能力ある人材を結集すること、その人材がMVV (ミッション、ビジョン、バリュー) を共有して、チームワークで能力発揮すること。(銀行業)
- 経営者も含む社員一人ひとりが、未経験の分野に積極的に関与し、能力の多様性を得ること (多様な自分独自の能力を持つ人になる)。日本企業はOJD (On the Job Development) が不足。外注依存から内製主体へ変革が必要。(電気機器)
- 若く優秀な社員に大きな仕事を任せ、サポートすることが大切だと思います。(輸送用機器)
- やはり人材育成が一番重要となるが、単に評価や制度だけではなく、働きやすい環境や仕事そのものの魅力をいかに向上させていくかも重要だと考えている。(情報・通信業)
- 人材の育成が大事であり、学生時代のみならず、社会人になってからも学習していくことが大事です。会社としても人材育成 (研修、実践等) に投資をさらにしていくべきです。(サービス業)
- 少子高齢化の時代、若い人の力を大きく取り込むのは当然として、一方で高齢化した人材をいかに生かしていくかが、諸費用、組織の活性化を考えると、現実問題としては難しい課題だと認識している。経験が生きるビジネス領域も考える必要がある。(情報・通信業)
- 今後、非連続な環境変化が増加していくことを前提とすると、価値創造の源泉たる人材育成とそれを活かす仕組みづくりの重要性もますます高まっていくものと考えている。(銀行業)

●持続的な価値創造には、そのような資質のある人材の確保と、自由闊達な職場の雰囲気が必要であるが、まず、そのような人材を見極め、獲得することが至難である。(サービス業)

●常に変化する環境下、価値創造できる人材を育てること、また登用することの重要性をあらためて考えさせられた。財産である人材から価値を見出すことに、引き続き注力したい。(証券・商品先物取引業)

●価値創造に寄与する人材の獲得 (グローバルに) や社内での人材育成の強化が最重要課題。(化学)

●人材採用、育成、活用の重要性の再認識とそれに取り組む姿勢の強化。(鉄鋼)

⑨オープン・イノベーション

●欲して不足するものが、隣の世界に存在することはまれではない。AI等の技術を活用し、企業間の最適マッチングができるようになる日も近いと考える。そのためには、知財の範囲を拡大し、安心して情報公開できる世の中のシステムや法制備が必要と思う。もちろん、国を越えて流出することがないようなセキュリティ技術も追い付いて来なければならない。今最も安心なのは、人間関係のできているコミュニティ内での口コミや連携である。DXだけでは、そのような信頼関係は築けず、蓄えのない若い人達はハンディキャップとなる。同友会をはじめとする組織を通じた交流の重要性は変わらないと思う。(パルプ・紙)

●従来の企業の単独的枠組みや継続性のない取り組みでは、価値創造力を発揮し、独自市場をつくっていくのは極めて困難。特に、CSVの観点を膨らませる過程で、この価値創造ストーリーづくりを真ん中に据えて、検討すべきと感じた。(化学)

●企業を存続させていく上でベースとなるのは、地域や社会からの信頼であり、これらを継続して獲得していくためには、トップを頂点とした地域社会への思いを持ち続けるための努力が必要。また、事業を取り巻く環境は時々刻々と変化していくため、変化に対応した、事業の発掘と事業化が会社の成長に結びつく。そのためには、社内の人材はもちろん、外部の人材も取り入れ、底上げを図っていくとともに、自社にはないノウハウを持った事業者とのアライアンスなどにも積極的に取り組んでいく必要がある。(電気・ガス業)

●新しい事業創造にはベンチャー規模組織での意思決定スピードと、小規模での事業スタートが必要である。一

方で、成功した事業創造を規模拡大するには、大規模なインフラが必要になる。この観点がベンチャー側にも大企業側にも欠如しているように思えます。(サービス業)

- 現在、全業種・全産業が第4次産業革命の真っ只中に入ります。事業領域・事業モデル・産業構造など、そのすべてが変わろうとしています。これから数年間が運命の分かれ道となるはずで。当社は、幸い各業種が変わろうとする先端的事業と施設建築領域をつなぐハブとなり、様々な創造的解決に取り組んでいます。その際、既存(リアル)の事業同士を組み合わせただけでもイノベーションは多々生まれることが分かりました。なので、リアル・ビジネス同士の組み合わせだけでも価値創造が可能なことを全社的なまず教義としています。

当然、プラットフォーム・ビジネスにも取り組んでおり、この春に2つのプラットフォーム・サービスと1つのマッチング・サービスを市場投入します。これは、当社だけでなく、大企業、スタートアップ企業、ベンチャー企業のアライアンス、オープン・イノベーションで実現したサービスです。当社社員は、意欲ある希望者にデジタル・イノベーションを担ってもらっています。ごく近い未来に、デジタルとリアル両方をつなぎ、両輪で廻せる価値創造ビジネスを本業にすべく、活動しています。(建設業)

- 大企業と“下請け”中小企業の知的・継続的ソフト価値を、無償提供を余儀なくさせられている商慣行が改まなければ、日本の産業はさらに没落する。サービス=無償、“モノ”に至る設計・デザインは無償では、国の産業は、発展せず、低収益、低賃金、低価格では、国が栄えることはない。(パルプ・紙)
- 企業はイノベーションをし続けなければならないのは事実だが、当社位の規模と業種(養鶏)では、ダイバーシティ、アライアンス以前の問題である。社長を中心とするごく限られた範囲の中で、イノベーションし続けていくのが実態。協働や協調でいいものができた試しはあるのだろうか。(水産・農林業)

⑩価値創造環境の整備

<国の改革(全般)>

- 人財、業務、デジタル、気候等のあらゆる日本を取り巻く社会課題をグレートリセットして、政・官・財・民間が一致した価値観でCOVID-19後の社会への回復力を高める必要がある。(サービス業)
- 日本と日本人の優れたところを守りながら、英語力と国際感覚を研ぎ澄ませて国際競争に勝ち残ることが、今後さらに求められていくと思う。IT領域では、すでに東

南アジアなどが日本よりも先進化している部分も多い。求められる「スピード感」では、日本は諸外国の後塵を拝していると感じることが増えている。日本はコンサーバティブな国、社会であるというのがすでに海外での一般通念になってしまっているのではないか。(情報・通信業)

- 国内マーケットでの過当競争ではなく、同業で集約再編が必要。「良いものを安く」から「良いものは高い」を認めることが必要。自社の属している産業や業界が良くならないと、自社も良くならないので全体で魅力ある産業、業界にしていく努力が必要。中国企業に対して、スピードが遅すぎる。わが国の産業に対して、国家戦略が必要。その戦略の下に、研究開発や海外戦略に取り組むことが必要。若い人材育成が大切。国際人の養成。日本は中小企業の数が多すぎる。ドイツのように国際的な中堅企業に育てるべきである。(輸送用機器)
- 最大の敵は既得権意識と、自己の世界が安泰だという誤った安心感にあると思います。より本質的に言えば、昭和の時代の日本の繁栄は、類似競争の中での競合優位性で支えられてきましたが、今後は進化と新たな付加価値創造による貢献がなければ、企業も人間も生存していけない社会を迎えます。世界の中でも、日本の社会や企業、日本人は、過去の成功モデルの限界を正しく理解せず、進化への飢餓感が不足しています。特に、政治、行政、伝統的大手企業、社会で暗黙の内に既得権が与えられてきた男性大卒の人材は、過去の成功体験とエスタブリッシュメント意識から抜け出せずことができずにいます。この辺の意識を抜本的に変革するための、国を挙げた努力がなければ、価値創造型の社会や企業となることは期待できません。(サービス業)
- 70年以上の間に、あたかも植民地かと思われる文化が根付き、成長に対する熱意を失った国家で、内向志向のまま新しい価値創造や成長を実現するのはますます困難になっている。コロナ禍や米中対立をむしろ好機とし、逆風が吹きつつある海外との連携を強めたい。

<国の役割>

- 国特有の素材を強化して、グローバルな戦略に進むべき。その仲介が国そのものに乏しい。(食料品)
- 形式を重視して、各社に同じ方向を向かせるのではなく、各社の個性を重視した経営、経済政策の推進。生産性の低い業種が生き残っている背景には、低賃金、違法な働き方問題がある。行政が積極的に介入し、正常化してほしい。(金属製品)

<労働市場改革>

- 働き方が変化する今、新卒一括採用、解雇、組合問題等、未だ労働者が守られ過ぎていていると感じている。ある程度のベーシックインカムのような仕組みを導入し、生活保障を明確にしながら、企業が変化しやすい法整備をすべきではないか。(卸売業)
- 現在の労働法では人材の循環効率が悪い。適性が低いとみなされた社員の外部放出に多大なコストが発生するため、正社員採用にリスクがあり、積極的な行動が難しい。(情報・通信業)
- 今の時代の流れを見ると、価値創造に取り組むには、人材の育成がネックとなっていると考える。働き方改革(ゆとり教育ともダブる)によって働きやすさは向上したが、働きがいは下降しているという傾向がある、と雑誌に書かれていた。働きがいイコール価値創造とはならないと思うが全くの無関係ではない。国は働きがいのある社会をつくっていくことが必要で、それが人材の育成につながっていくと考える。(鉄鋼)

<教育改革>

- 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良いのではないかと思います。(情報・通信業)
- 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だと思います。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、他国が追いつ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。(不動産業)
- 価値創造力を強化しようとするれば、人間の知力の涵養が基礎になると思う。教えるだけの画一教育では足りず、教育であくなき知的好奇心を養成することが必要だと考える。しかし、親世代の社会・経済的格差が子世代の教育貧困の要因となっていることが明らかになっており、基盤の底上げのために、積極的な支援サポートを差し伸べる仕組みが必要ではないか。(その他金融業)
- 現在での学校教育では、価値創造ができる人材の育成は難しい。10~20年先を見据えて学校教育のあり方を抜本的に変革しないと日本で生まれ育った日本人はcompetitiveではなくなる。当座、経営者も含め、人材は日本人であるかどうかはこだわらず、海外で訓練、教育を受け、かつ上昇志向、外向思考を持つ者を採用していくしかないのではないかと。望むらくはこの国で生まれ育った多くの若者が10~20年先に競争力に溢れる人材となっていれば。(サービス業)
- わが国には規制が多く企業・個人の自由な発想が阻害されている。スキルは重要であるものの、教育においては考える力を強化すべきである。(証券・商品先物取引業)
- 初等教育からの人材教育を見直す必要がある。特にエリート教育。(情報・通信業)
- 変革の時代に対応して、継続的な価値創造に取り組む必要性を感じるが、総じて人材不足と社会(企業)の既概念の壁があるというのも事実。答えのない時代に価値をつくれる教育のあり方。規制緩和、ダイバーシティへの取り組みを関連づけて、(それこそ)継続的に取り組む必要があると思います。ある種、変人、異能者によって、今はブレイクスルーすることが近道かも知れません。(銀行業)
- 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。(サービス業)
- 2005年以降、国立大学の独法化、ポスドク退治で、基礎研究力が中国、米国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、米ができる中、できない。Eコマース米、中が寡占体制。先端半導体は、韓、中、米のみ(ベースとなる人材がいらない)。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。それなくして、「継続性」も難しい。2050年カーボンニュートラル宣言は、レガシーとなる。日本がこの目的にまい進するのは、わかりやすい。(その他金融業)

<データ連携・利活用>

- 企業のデータ活用への投資が極めて限られていて、グローバルに大きく差を付けられている。このことは、10年前からも指摘されていたが(10年前に、既に韓国のデータ活用は日本のはるか上位にいた)、その差は広がる一方のようである。基幹系、バックオフィスへのIT投資、IT運用で精一杯になっていること、またデータ活用に対して、排他的なところも多いと思われる。企業ではないがわかりやすい例では、病院の電子カルテの

データは病院間で共有することはほとんどない。電子カルテが共有することでの診療データの分析ができれば、診療の質の向上は大きく期待できると思われる。

(情報・通信業)

⑪本調査について

- 企業価値の創造に向けて、設問にある問題意識は充分理解できるが、反面、当社のように技術系で規模もそれほど大きくない企業にとっては、経営環境や企業体力の限界もあり、取り得る手段や手法が限られている。したがって、回答内容にも、個人的見解は別にして、やや不十分さも率直に感じている。(建設業)
- 価値創造力とは、今持っている経営リソースを使ってどんな新しい事業を興すか考える作業と思っている。その点、この質問集は巷に流れている「問題意識」とされる 이슈への対応度合いを問うていると思われるが、それらをすべて満たしても、大きな価値創造にはつながらないのではないか。日本企業はもっと、創造とか成長と

か変化に対する考え方をアグレッシブに持たないといけように思われる。(建設業)

- このアンケートが、自分の会社のことに対して質問しているのか、日本の企業全体に対して質問しているのかがよくわからないところがありました。企業の継続的な価値創造についての本質は、経営者が継続的に成長、価値創造を行うことを常に意識して、戦略を練り、日々経営をしているかどうかではないかと思います。ダイバーシティとインクルージョンは重要なことではあると考えていますが、それができないから価値創造が継続できないとも思えません。(情報・通信業)
- 当社グループは重要なターニングポイントに立っていると認識しており、本調査に記載された観点は、ほぼすべてが必須の経営課題である。(不動産業)
- 「継続的な価値創造力の強化」というテーマではあまり考えたことがなかった。これをきっかけに社内で議論をふっかけていきたい。(機械)



KEIZAI DOYUKAI
Japan Association of Corporate Executives