



特集

シンポジウム

Japan 2.0 最適化社会の設計

—モノからコト、そしてココロへ—

2018年12月14日にシンポジウム「Japan 2.0 最適化社会の設計」を帝国ホテルにて開催した。70周年記念式典で「Japan 2.0 最適化社会に向けて」を発表してから約2年、集大成として提言「Japan 2.0 最適化社会の設計 —モノからコト、そしてココロへ—」を取りまとめた。世界が劇的に変化しているこの大変革期に、日本が目指すべき持続可能で心豊かな国づくりについて、小林喜光代表幹事が考えを示し、その実現に向けた企業経営者の役割について議論を深めた。



みんなで描く
みんなの未来
プロジェクト



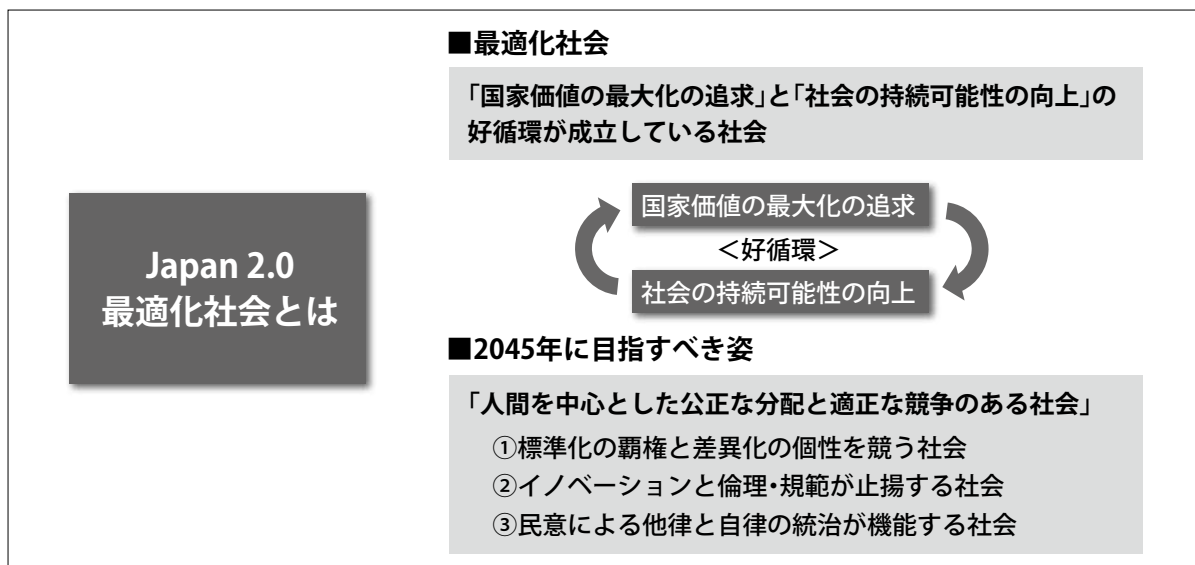
提言「Japan 2.0 最適化社会の設計 -モノからコト、そしてココロへ-」とは

提言「Japan 2.0 最適化社会の設計 -モノからコト、そしてココロへ-」において、最適化社会とは、「国家価値の最大化の追求」と「社会の持続可能性の向上」との好循環が成立している社会を指している。

日本人の特長・強みである、異なるものを融合して独創性を発揮する力(最適化能)を磨き、世界の期待に応えていく。さらに国家の価値を解析、評価するための明確な基軸を設け、

データとエビデンスに基づいた科学的な仮説と検証を繰り返し、国家や社会をアップデートしていかなければならない。

- ・X軸：体：MOE：経済の豊かさの実現
- ・Y軸：技：MOT：イノベーションによる未来の開拓
- ・Z軸：心：MOS：社会の持続可能性の確保
- ・時間軸 t：地球を俯瞰し、時代の風を捉え、次代へ考察と準備



I：戦後70年と日本の未来

1. 危機感の欠如
2. 知の退廃と自己変革力の枯渇
3. 時代の風を捉える知性と感性
4. 3次元解析による国家価値の最大化と社会の最適化

III：Japan 2.0 最適化社会の設計

1. 人間の本性と経済活動の本質を理解し、時代の風を感じ、最適解を導く
 - (1) 豊かな社会で幸せを求めて、克己抜き、生き残り、伝え継いでいく
 - (2) 「モノからコト、そしてココロへ」、時代に則してパラダイムを変えていく
 - (3) 組織が提供する価値を最大化し、社会が享受する便益を最適化していく
 - (4) ステークホルダーによる3次元評価で最適化の好循環サイクルを回していく
2. 三つの世界的な大変革のうねりを捉えて2045年の最適化社会を描く
 - (1) グローバル化の進展で、標準化の覇権と差異化の個性を競う社会
 - (2) デジタル化(AI化)の進展で、イノベーションと倫理・規範が止揚する社会
 - (3) ソーシャル化の進展で、民意による他律と自律の統治が機能する社会
3. 相反から活路を見出し、異質を掛け合わせて、世界の期待に応えている日本

II：世界と日本の現状と課題

1. 世界の現状と課題
2. 日本の現状と課題—変革へのエネルギーの枯渇

IV：各政策分野で目指すべき2045年の姿と2020年までに着手すべき改革

1. X軸：経済の豊かさの実現
2. Y軸：イノベーションによる未来の開拓
3. Z軸：社会の持続可能性の確保

V：Japan 2.0 最適化社会に向けた統治機構改革と国家のガバナンス強化

VI：人間中心主義のココロと経済同友会の自己変革

1. ダイバーシティがあり、インクルーシブで安定した社会を築いていく
2. 改革を先導し行動する政策集団として自己変革に挑戦していく

シンポジウム「Japan 2.0 最適化社会の設計」



基調講演 小林喜光 代表幹事

「Japan 2.0 最適化社会の設計」について

なぜ「Japan 2.0」か

2015年4月に代表幹事に就任して以来、新たな経済・社会システムの構築を目指し、議論を重ねてきました。本日はその総まとめでもある提言「Japan 2.0 最適化社会の設計—モノからコト、そしてココロへ—」の概要と、取りまとめにあたった思いを中心にお話しさせていただきます。

戦後の荒廃の中から立ち上がった日本は、高度経済成長を遂げてきました。しかし、戦後に築いた経済社会システ

ムから脱却できないまま、今、日本は世界の中でかなりの比較劣位に陥っています。世界が劇的に変わっているこの大変革期に、なぜ日本は変わらないのか。このような問題意識が根底にあり、「これまでの延長線上にない新しい日本に“バージョンアップ”させていかなければならない」という思いで「Japan 2.0」と名付けました。

危機感が増したのは、2018年6月の内閣府の国民生活に関する世論調査結果です。「現在の生活に満足しているか」という質問に対し、74.7%が「まあ満足している」または「満足している」と答えています。今後の日本を見据え、大きな夢なり目標があれば、現状に満足できるはずがありません。この調査結果は戦う気力を失った日本人の姿を示しているのではないのでしょうか。このままでは知が退廃し、自己変革力が枯渇した民族と化してしまうかもしれない、という強烈な危機感を持つべきです。

国家百年の計といいますが、戦後100年は偶然にもシンギュラリティを迎えるともいわれる2045年に符合します。われわれは2016年までを「Japan 1.0」とし、東京オリンピック・パラリンピックの2020年までを準備と考察の期間と位置付けました。そして2021年から2045年ごろまでの「Japan 2.0」に向け、バックキャストで、今、何をすべきかを考え、議論を進めてまいりました。



世界の大変革に取り残される日本

世界が大変革期にある今、とりわけAIの研究は、日進月歩の勢いで劇的に進化しています。最近、米国のDARPA（米国防総省高等研究計画局）が、コンテクスチュアル・リーズニングという、人間の感性や心までを捉えたAIの研究を進めていると発表しました。デザイン・シンキングという考え方がビジネスの世界で広まっていますが、AIを使ったコンピューショナルな次元で対応できている企業が日本にあるのでしょうか。サイバー・フィジカル・システム（CPS：実世界のデータをネットワークにより収集し、サイバー空間で分析や人の判断材料となるような情報への高度化などを行い、実世界で活用する仕組み）をどう構築していくかも、日本にとって非常に重要なポイントになるでしょう。

技術の進歩によって、手足の外部化から脳の外部化へと進み、さらに人間の内部のDNAまでもが変換できるというともない時代を迎えつつあります。その意味で、人類を霊長類の最終形と考えるのは誤りかもしれません。イスラエルの42歳の歴史家、ユヴァル・ノア・ハラリ氏は、ほんの一握りのエリートたちがデータの所有者となって権力を握り、残りの大部分の人々は「無用者階級」になる可能性があるという警鐘を鳴らしています。このような超格差社会ともいえる最悪のシナリオも想定して、われわれは次なる時代について考えていかなければならないのです。

経済成長と人々の幸せ度の乖離

グローバル化とデジタル化（AI化）とソーシャル化という世界の大変革のうねりは、三つの関係性に大きな変化をもたらしています。一つ目は、「リアルとバーチャル」です。リアル・エコノミーのみの時代は終わり、ネットによるバーチャルな世界が加速度的に拡大しています。二つ目は「付加

価値と効用」です。先進国を中心に、GDPに代表されるモノをベースにした経済成長と人々のウェルビーイングは大きく乖離しています。三つ目は「個と集団」です。SNSなどの影響力が大きくなり、個と企業、あるいは国家との関係性に大きな変化が生じています。

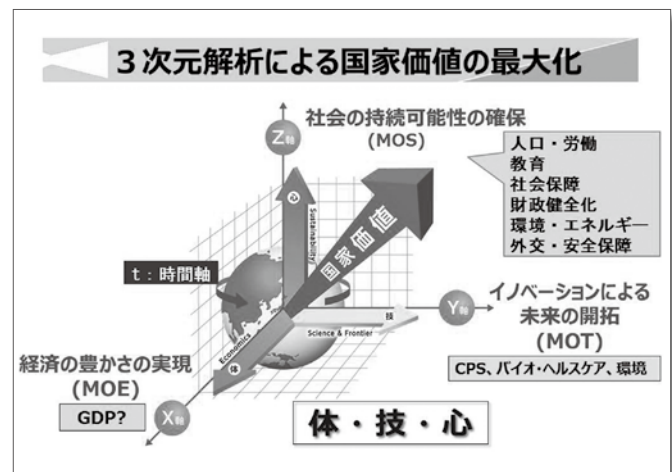
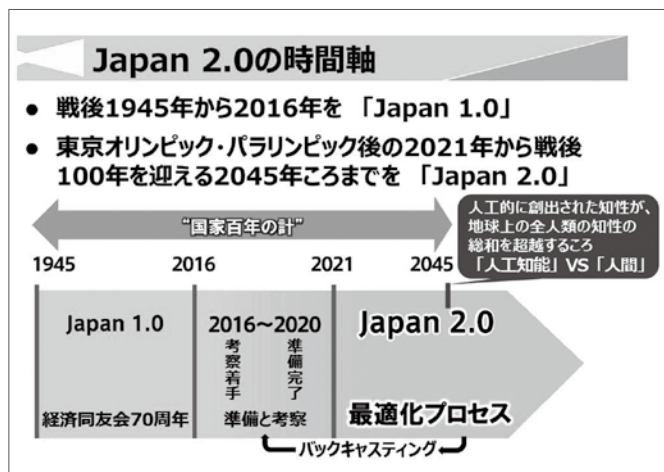
昨今の米中関係を見ていると、単純なジオポリティックス（地政学）のみならず、ジオエコノミクス（地経学）、あるいはジオテクノロジー（地技学）の時代が来ていると感じます。経済人としてどのような立ち位置で臨めばいいのかを真剣に考える必要があるのではないのでしょうか。

経済はモノに代表されるリアルな「重さのある経済」から、ネットに代表されるバーチャルな「重さのない経済」に遷移してきました。このような時代の変化に対して、現在の経済学ではリアルとバーチャルの関係性を数学的に複素空間で記述できているとはいえません。例えば、自動運転の分野では、グーグルはバーチャルからリアル経済に近づいており、逆にトヨタ自動車はリアルな世界からバーチャルな世界へと広がりを見せるなど、双方向の動きが見られます。どのような業種でもCPSの観点で考えていかなければ競争優位に立つことはできないでしょう。

もはや、GDPだけでは経済の豊かさを測れない時代です。経済分野のみならず、社会の安定性などの非経済分野も含めて考えていく必要があります。その意味では「モノ差し」から「コト差し」へ移行してきたわけですが、さらに高度化・複雑化する人々の欲求については、「ココロ差し」で考えていく時代に転換しつつあるのではないのでしょうか。

目指すべき社会、Japan 2.0 最適化社会

国家価値とは一体何でしょう。企業価値をX軸、Y軸、Z軸という3軸で捉えると、経済的指標（X軸）のみが企業の



価値ではないことが理解できると思います。国家価値も同様に、社会のフロンティアに向けてイノベーションを創出すること（Y軸）、そしてサステナビリティを重視した社会性（Z軸）がますます重要になってきています。

相撲や武道の世界では「心技体」という言葉があります。X軸を「体」、Y軸を「技」、Z軸を「心」と捉えると分かりやすいでしょう。X軸の経済成長や、Y軸のAIに代表されるイノベーションは、負の側面として超格差社会が生まれるリスクがあります。そのアンチテーゼとしては、やはりZ軸の社会の持続性をいかに確保するかを考えなければなりません。国家価値は最大化すべきですが、同時に社会は最適化を図っていくことが重要なのです。

2045年に目指すべき「最適化社会」とは、一言でいえば、人間を中心とした、公正な分配と適正な競争のある社会の実現です。それを三つに整理すると、①標準化の覇権と差異化の個性を競う社会、②イノベーションと倫理・規範が止揚する社会、③民意による他律と自律の統治が機能する社会、といえます。

グローバリズムとデジタル化

アンチ・グローバリズムが台頭しても、必然的に経済はグローバリゼーションが進むでしょう。このような世界で勝ち抜き、ダイバーシティがありインクルーシブな社会を実現するには、われわれ経営者がいかに企業を変革していくかが大きな課題です。

さらに、データフローを巡る国家間のせめぎ合い、データ覇権主義の動きが世界にあります。中国は国家によるデータ管理が徹底され、米国はサイバーセキュリティを厳格化する一方で、プラットフォームはかなり自由に活動しています。欧州はGDPR（一般データ保護規則）をベースに個人データに対して厳しい規制を設けています。グローバ



ルな標準化にどうかかわり主導権を握っていけるかは、国として非常に大きな課題です。

個人的には、AIやバイオサイエンスなどが進展することで、逆にリベラルアーツや哲学が一層必要とされる時代になると考えています。2045年に向かって、このような課題にも取り組む必要があると思います。

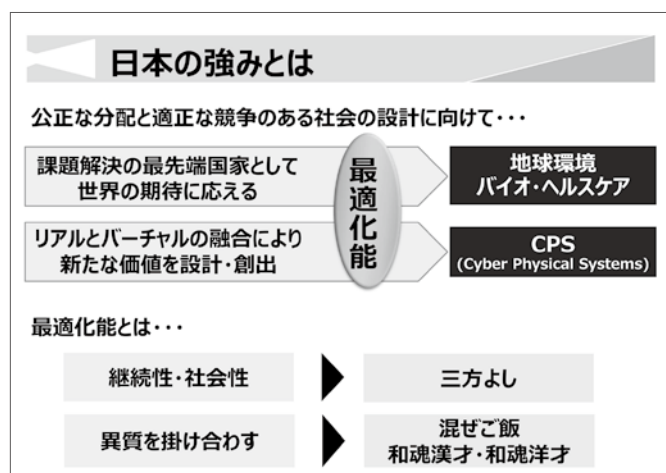
日本人の「最適化能」で地球全体を見据えた社会を

歴史を紐解くに、日本人には最適化する能力や、三方よしの発想、混ぜごはんのように異質をうまく取り込み、掛け合わせて結果を出してきたという傾向があります。そのような日本人の特殊な能力、これを「最適化能」と呼ぶならば、これを活かし、さまざまな問題を解決して、新しい文化を築いていくことを考えるべきではないでしょうか。

テクノロジーの観点では、CO₂排出削減、水や食料の問題などのグローバルアジェンダに対し、どれだけ大きなイノベーションを起こし、社会的規範を作っていけるかがポイントになります。あるいは、バイオヘルスケアやCPS（Cyber Physical Systems）の分野で、日本がテクノロジーをどう活用し、いかに社会に実装していくかも考えていく必要があります。

2045年に向かって、人間の幸せと地球環境とが両立する社会を実現していくべきです。グローバリズムやデモクラシーが変容する中で、経営者として目指すべきは持続可能な社会であり、ダイバーシティに富んだインクルーシブで安定した世界ではないでしょうか。

最後に、日本の新たなバージョン、「Japan 2.0」のスタートに向けて経営者としてなすべきことを、「経営者宣言」としてまとめました。これを皆と共有し、今後も議論を深めていきたいと思っています。



「Japan 2.0 最適化社会」の実現に向けて

Japan 2.0 検討PT委員長の程副代表幹事がモデレーターを務め、小林代表幹事と3人のパネリストによるパネルディスカッションを行った。世界的な変化、わが国が強化すべきこと、経営者、企業の役割について、提言内容をもとに三つの論点に分けて議論を交わした。

論点1

グローバル化、デジタル化(AI化)、ソーシャル化という世界的な大変革のうねりの中で起きている変化

技術革新が向かうべき方向

程 提言「Japan 2.0 最適化社会の設計」にある三つの世界的な大変革のうねり、グローバル化、デジタル化、ソーシャル化(以下GDS化)について、まずは、伊佐山さんから意見をお聞かせください。

伊佐山 18年間シリコンバレーに住み、グーグル、フェイスブックなどの新しいベンチャーの誕生を見てきました。最近、サイバー(デジタル)がいかにフィジカル(アナログ)な世界に影響を及ぼすかがテーマであり、サイバーの世界が企業に与えるインパクトを考えないと、将来、面白い事業が生まれてこないという問題意識を持っています。世界における日本のステータスが低下してきているため、企業が個別でできることが限られてきています。そこで当社では、日本企業約30社と共同運営で「出島研究所」をつくり、イノベーションの聖地であるスタンフォード大学の目の前にオフィスを構えて、技術の探索や新規プロジェクトへのトライ、人材育成を行っています。

程 妹尾さんはエコシステムや企業のビジネスモデルなどを研究されていますが、GDS化という視点ではいかがですか。

妹尾 最近GDS化が進む中で、産業生態系のパラダイム転換というテーマで講演することが多くなっています。これには「技術」「制度」「社会文化」の三つの要素が相互に関係しています。技術は、サイバー・フィジカル・システム(CPS)で、情報・サービス産業と製造業が一緒になり価値を形成する時代に入っています。制度はここ10年、目まぐるしく動いてきたものが体系化されました。それが2015年に国連で採択されたSDGsです。これが国際標準になって認定・認証ビジネスにつながった際、日本は対応できるでしょうか。最後の社会文化は、サービス化(サブスクリプション化)、シェアリング、サーキュラーです。例えばメルカリがそうですが、若い人の文化と日本の産業文化が大きく変わってきています。経済同友会の意見とは少し視点は違いますが、私も強い危機感を覚えています。

程 では、世界で事業を展開している新浪さん、お願いします。



新浪 世界を回中で、社会に対する怒りや不満が極めて強くなってきていると感じます。イノベーションのおかげで便利な社会が誕生した一方で、世界は格差拡大、分断、対立が増しています。グリーディに金儲けに走るのではなく、社会のために技術を活用するよう人間が知恵を絞っていかねばなりません。グローバルアジェンダの解決、SDGsの達成には、技術を活用するほかはなく、技術革新が不可欠です。経営者は大きく社会を転換しなければならないという認識を持つ必要があり、それができるのは、社会に向き合える企業が多い日本かもしれません。

企業と経営者が取り組むべきこと

小林 リーマンショックによる金融危機が収束した後、経済成長が長く続きました。しかし、永遠に成長が続くはずもないため、下降に転じることに備えなければなりません。一番必要なのは、精神のタフネスという気もします。イスラエルやシンガポールといった国のように、^{きょうじん}強靱なる心を日本の若い人が持っているか、危惧しています。

程 米中の貿易戦争から先行きの不透明感が増していますが、今、シリコンバレーはどのような感じですか。

伊佐山 シリコンバレーは、今日のキーワードである「最適化」と真逆の環境だと思いますが、混沌としていることは変化を起こすチャンスだと考えます。シリコンバレー、ベンチャーコミュニティにとって、危機感や不安定な状況が存在することは、必ずしも悪いことではありません。また、景気の先行きはともかく、原点回帰が大事だと感じます。どのような課題が社会にあるのか、技術による解決が可能か、事業として成り立つか、それが本当に必要で役立つこ

とか、などを真面目に考えるフェーズに入っているのではないかと思います。

程 技術競争が激しい中、企業がオープンイノベーションをけん引していくことは難しいのではないのでしょうか。

妹尾 日本の経営者には、「技術開発（インベンション）＝イノベーション」という風潮がいまだに強い。また、インプルーブメント（改善、改良）とイノベーション（革新、刷新）を同じに考えている会社も多い。イノベーションとは技術開発ではなく、モデルを徹底的に変えることです。日本の周回遅れは相当なものであることを、あらためて訴え

たいと思います。

程 新浪さんが参加される2019年1月のダボス会議は、第4次産業革命における新しい制度や社会通念などがテーマでしょうか。

新浪 格差の拡大など、デジタル化の進展がもたらす負の側面があり、課題解決を同時に進めていかなければなりません。犠牲を伴うこともあるでしょう。それを乗り越えていくために、ダボス会議に集まる世界のリーダーたちが、国家や企業を超えて、世界の課題解決のための議論をすることと思います。

モデレーター&パネリスト紹介

（敬称略／所属・役職は開催時）

パネリスト

小林 喜光

（こばやし・よしみつ）
三菱ケミカルホールディングス
取締役会長



1946年生まれ。71年東京大学大学院理学系研究科相関理化学専攻修士課程修了、72年ヘブライ大学（イスラエル）物理化学科、73年ピサ大学（イタリア）化学科。74年三菱化成工業（現・三菱ケミカル）入社。96年三菱化学メディア取締役社長、05年三菱化学常務執行役員を経て、06年三菱ケミカルホールディングス取締役、07年取締役社長を経て、15年取締役会長、現在に至る。08年10月経済同友会入会。10～11年度幹事、11～14年度副代表幹事、15年度より代表幹事。知的財産戦略本部本部員、未来投資会議・構造改革徹底推進会合部会長、総合科学技術・イノベーション会議議員などを務める。理学博士。

パネリスト

伊佐山 元

（いさやま・げん）
WIL
General Partner & CEO



1973年生まれ。95年にウェブデザインとコンサルを行うArch Pacificをスタンフォードの学生と創業。97年東京大学法学部卒業後、日本興業銀行（現みずほフィナンシャルグループ）に入行。01年よりスタンフォード大学ビジネススクールに留学。米国大手ファンドDCMを経て、13年WILを設立。シリコンバレーと日本を中心に、ベンチャー企業の発掘と育成に注力。日本にベンチャー精神を普及させるため、経済産業省や文部科学省をはじめ、多くの政府委員や有識者会議のメンバーとしてもベンチャー振興の提言を続けている。

パネリスト

妹尾 堅一郎

（せのお・けんいちろう）
産学連携推進機構
理事長



1954年生まれ。慶應義塾大学経済学部卒業後、富士写真フイルム勤務を経て、英国国立ランカスター大学経営大学院博士課程満期退学。産業能率大学助教授、慶應義塾大学大学院教授、東京大学先端科学技術研究センター特任教授、九州大学客員教授、一橋大学大学院商学研究科（MBA）客員教授等を歴任し、現在に至る。内閣知的財産戦略本部専門調査会前会長、農水省技術会議議員などを務める。ビジネスモデルと知財マネジメントに関する研究と教育を続け、著書『技術力で勝る日本が、なぜ事業で負けるのか』は題名が流行語にもなった。

パネリスト

新浪 剛史

（いにあみ・たけし）
サントリーホールディングス
取締役社長



1959年生まれ。81年三菱商事入社。91年ハーバード大学経営大学院修了（MBA取得）。ローソン取締役会長を経て、14年サントリーホールディングス取締役社長に就任、現在に至る。05年5月経済同友会入会。06～09年度幹事、10～15年度副代表幹事、16年度より幹事。農業改革委員会委員長、米州委員会委員長、東京オリンピック・パラリンピック2020委員会委員長などを歴任。経済財政諮問会議議員を務める。

モデレーター

程 近智

（ほど・ちかとも）
アクセンチュア
相談役



1960年生まれ。82年米スタンフォード大学工学部卒業、91年米コロンビア大学経営大学院（MBA）卒業。82年アクセンチュア入社。95年パートナー、00年戦略グループ統括パートナー、03年通信・ハイテク本部統括本部長などを経て、06年取締役社長、15年取締役会長を歴任し、18年7月相談役、現在に至る。07年3月経済同友会入会。09～16年度幹事、17年度より副代表幹事。東京オリンピック・パラリンピック2020委員会委員長、先進技術による経営革新委員会委員長、Japan 2.0検討PT委員長、先進技術による新事業創造委員会委員長などを歴任。

日本人の「異なるものを融合して独創性を発揮する力(最適化能)」を強化する

最適化のための時間と、Howのアクション

程 経済同友会では2045年の姿を描くにあたり、日本の強みは何かを議論してきました。そこで出てきた言葉が、「最適化能」です。島国ゆえに秩序を保ちながら、海外の技術や文化を取り入れて、新たな価値や技術に昇華、熟成していく強みが日本にあるのではないかと思います。

妹尾 最適化は何を対象にするかで、意味が違ってきます。最適化は、実はHowの話です。与えられた問題を最適に解決しようとする前に、その問題設定が適切かというWhyとWhatの吟味も忘れてはなりません。

伊佐山 「異なるものを融合して独創性を発揮する力」として、日本で新しいものや知と知を組み合わせさせてイノベーションを創出するという議論をすると、「ダイバーシティが重要だから女性や外国人を増やそう」という話になります。今までビジネスの場にいなかった人を増やせば、新しいことが起きるという発想です。個人が多様化に対応できていないのです。

今は技術により便利になったことで人には自由な時間が増える一方で、見ている情報や付き合い関係が狭くなっています。特にソーシャルネットワークでは、利用する時間が長くなるほど、自分が好む記事ばかりが表示されるようになり、個人にとっての多様性は10年前より低くなっているはず。各個人がバイアスを捨てていろいろな世界へ飛び出し、さまざまな人と議論をしていかないと、おそらく多様性は高められません。技術に頼り過ぎて個人が孤立し過ぎると、この先、困ったことが起こるのではないかと危惧しています。

小林 文化そのものを熟成するというのが、日本人はうまかった。今は時間軸が短くなっている中で、最適化するのに時間がかかり過ぎています。さらに今の日本は、Whatは分かっているのにHowのアクションが取れないように見えます。事業でも、テクノロジーが進化していることは少な



くとも机上では分かっているのに、行動が伴わず、アナログの牧歌的な国になってしまっています。ただし、ベクトルの方向性を決めると、皆がその方向に行くという傾向もあり、これはむしろ危険だと感じています。

「最適化能」をどう教育するのか

程 20年前に顧客先に外国人を連れて行くと、丁寧に対応してくれるものの、帰り際に経営者から面倒だからもう連れて来ないと言われていました。今は逆で、世界で優秀な人を連れてきてくれたと感謝されます。日本は腰が重過ぎるところがありますが、このスピード感では世界に追いつけない、追い越せない、という状況です。最適化能を強化する教育も重要だと思います。

新浪 日本はかつて、失敗のコストが非常に高い国でした。失敗させない教育をしてきた結果、失われた20年の間、スピーディーに意思決定できるリーダーを育てることができませんでした。

今は、以前より日本の状況は良くなりました。最適化のみならず、意思決定する力を持つ人材をどれだけつくるかが重要です。AIが発展している時代には、直観力を鍛えるとともに頭のシナプスがAIの保有量を超える力を持たないとなりません。そのための教育としては、できるだけ早いタイミングで若い世代に修羅場を体験させていくことが重要であり、それができる環境が、今はできていると思います。

妹尾 教育系の学会の会長を3期6年間務めていましたが、そのときに述べていたことは、「教育とは学習者の創造である」ということです。知識を得るだけでなく、常にワクワクしながら学ぶ、あるいは学び直せる人材をつくるということです。そして、皆と同じことが言えるばかりではなく、他人と違う発想でものが言える能力の育成が急務であるということです。他人と同じことをやっているのは、イノベーションは起こり得ないからです。

私は「問題解決症候群」と呼んでいるのですが、最近の問題が与えられないと何もできない、問題を自分から見いだすことができない人が増えています。そして、問題には必

ず唯一の正解があり、それを見つけないといけないと思っている。若い人たちは、その正解を教えてもらわないと自己定位ができません。もう一つ、イノベーションとは「何が一番望ましいか」から発想すべきなのに、「できるかできないか」で発想する。この風土でイノベーションできるのかと心配です。

論点3 「国家価値の最大化」「社会の最適化」 における経営者、企業の役割

イノベーションモデルと価値の最大化について

程 三つ目のテーマは、経済の豊かさの実現(X軸)、イノベーションによる未来の開拓(Y軸)、社会の持続可能性の確保(Z軸)の3軸によって「国家価値の最大化」を考え、さらに、「社会の最適化」を目指すということです。Y軸の最大化に向けて、デジタルトランスフォーメーションを加速させるために取り組むべきことをお伺いします。

伊佐山 米国に渡った18年前は、米国型の破壊的なイノベーターを育成するのが日本の将来にとってよいだろうと考えていました。しかし、今日の議論にもあるように、日本はある程度の調和と規律の中で新しいことに向かっていく国で、米国型の破壊的イノベーションは向いていません。大企業の中のリソースを使ってイノベーションをけん引していく日本型のイノベーションモデルがあってもいいのではないかと思います。国内では危機感を醸成しにくいので、ほぼ毎週修羅場が起きているシリコンバレーで、多少治外法権の効いた出島に、若手や中堅の人を送り込むことは、即効性があるのではないのでしょうか。2045年には、まったく違う事業で稼げるよう、企業体質を変えていくことが重要です。

妹尾 出島論のお話がありましたが、私は「非常階段論」と称しています。メイン階段を改修すると言うと反対されますが、非常階段を付けるのなら受け入れられる。非常階段の価値が認められ、みんなが使い始めたらいつの間にか変わってくるのです。

経営者がイノベーションを実現したいなら、従業員に「火



の玉小僧」を求めるとともに経営者自身の覚悟が必要です。また、ビジネスモデルの知識と考え方、デザイン力を付けていくことです。

程 企業価値を最大化する際、X軸(経済の豊かさの実現)に偏り過ぎた面があったと思いますが、海外ではその修正は起きつつあるのでしょうか。

新浪 実態としては起きていないと思います。海外では国家価値の最大化を考えている企業はほとんどなく、国に法人税を下げることをばかりを求めていたりします。一方、日本はもともと三方よしの発想もあり、SDGsには日本企業が活躍する場があると思います。そこは日本企業の良さでもあり、甘いところかもしれない。日本の経営者は、世界で最もノブレス・オブリージュがあると思います。失敗するコストが下がっている今は、若い人たちをもっと鍛えられるし、われわれ自身も変わっていくのはそう難しいことではないと考えます。

程 日本では、この国の価値を最大化したいという経営者は多いですね。

新浪 日本の価値の最大化を実際に意識して企業を営んでいる人は少ないかもしれません。しかし、先ほど申し上げたように世界には怒りがあり、それを解消するために社会に向き合って企業経営をしていくことによって、それぞれの国の、場合によっては国を超えた世界の価値の最大化につながっていくと思います。

程 国連のハピネス調査では日本は世界で54位です。国家価値の最大化は、国民の幸せ、豊かさを高めることが目的だと思います。経営者として2045年に向けて何をしたらよいと考えますか。

伊佐山 イノベーションで豊かさを実現する社会の究極の姿が、シリコンバレーで起きている超効率社会、超強欲資本主義、超格差社会ではないのでしょうか。一つ言えるのは超効率、超資本主義だけでは社会は持続しません。日本は三方よしの精神、悟りや禅の文化があり、何か面白いロールモデルになる可能性があるかと個人的には思っています。

小林 経済同友会では、「企業価値の最大化」「アカデミアの価値の最大化」「国家価値の最大化」を議論してきましたが、



われわれの最大のターゲットは「社会の最適化」です。社会が崩壊したら、企業も何もありません。先ほど伊佐山さんが述べられた、日本の大企業が持つリソースを活かすことも大切です。今の40歳くらいまでの世代は、良い人材が大企業に凝縮されているので、社内ベンチャーも含め、これを再活性化することは、やはり経営者の責務だと感じます。

論点4 「経営者宣言」アンケート結果について

「イノベーション創出力の強化」が最多

程 会場の皆さんに「経営者宣言」(下記)の10項目の中で重要と思うものを四つ、お聞きました。一番多いのは「イノベーション創出力の強化」で、「グローバル化、デジタル化、ソーシャル化の時代を生き抜く人材の育成」「多様な『個』の活躍の促進」が続きました。

伊佐山 人をどう活用するか、個人としての生き様をどう



変えるかということのポイントが高いのは、健全な結果だと思います。問題は、そのモデルがあまりないことで、アクションにつながる身近なモデルが必要です。中堅社員に意思決定できる仕事を増やし、リスクを取らせていくことなど、経営者が具体的に示していかなければなりません。アクションにどう結び付けるかが、大きな課題です。

新浪 アンケートにはなかったのですが、私は決断力が重要だと思います。決断することは怖くない、決断しない方が怖いことを認識すべきです。今の日本では、明日の方が夢があると思えません。一番心配なのは持続可能性です。経営者が次世代にどう引き継ぎ、持続性を確保するかを考えないといけません。

妹尾 「インクルーシブな社会の構築」のポイントが低いのは、言葉の意味が必ずしも理解されていないからではないでしょうか。Japan 1.0は「働く、大人の、日本人の、健常な、男のための社会」でした。これからのJapan 2.0は、「多様な人々が、多様な活動ができる社会」だと思います。

小林 自己研さん、自己改革なくしてイノベーションもグローバル化ありません。新浪さんの言われる決断力も含め、経営者がどれだけ自己変革ができるか、外に戦いを挑めるかが重要ではないでしょうか。また、アンケートの回答者は60歳以上の方が多かったのですが、本日のような議論に若い人が参加する方策がもっと必要と感じました。

程 2045年、世界から見て、「いて欲しい国、いなくては困る国・日本」をつくるのが経営者のミッションではないかと思います。本日はありがとうございました。

Japan 2.0 最適化社会「経営者宣言」

< Japan 2.0 の実現に向けて経営者が率先垂範する 10 の変革 >

1	企業価値の最大化	6	社会のデジタルトランスフォーメーションの加速
2	イノベーション創出力の強化	7	企業統治改革の加速と 国およびあらゆる組織のガバナンス強化
3	多様な「個」の活躍の促進	8	豊かさを広く持続的に享受できる世界の実現
4	インクルーシブな社会の構築	9	目指す社会を共有し、 変革へのダイナミズムを創出
5	グローバル化、デジタル化(AI化)、 ソーシャル化の時代を生き抜く人材の育成	10	たゆ 弛まぬ研さんと自己変革