

2019年度 第7回「創発の会」を開催 櫻田謙悟代表幹事が講演

経済同友会は、入会后2年以内の会員に対し、本会の理念と先達経営者の気概を伝承し、未来を担う経営者の識見拡大に資することを目的として、1999年1月から「創発の会」を設け、活動している。これまでに多くの会員が参加し、政策委員会などへの参画に向けたステップの場として大きな役割を果たしてきた。2019年度の第7回会合は、櫻田謙悟代表幹事による講演を行った。



講演(要旨)

“いて欲しい国、 いなくては困る国、日本”の 実現に向けて



櫻田謙悟 経済同友会 代表幹事

SOMPOホールディングス
グループCEO 取締役 代表執行役社長

VUCAをニューノーマルと認識し、 経営者は「強い危機感」を

VUCAの時代といわれる。ダボス会議などでも使われた言葉だが、不安定(Volatility)、不確実(Uncertainty)、複雑(Complexity)で、曖昧(Ambiguity)な時代ということだ。この時代をアブノーマルな時代と考えるのではなくむしろニューノーマル(新しい普通)だと認識し、経営者は「強い危機感」を持つべきである。

VUCAの時代に拍車を掛けているのが目覚ましいスピードで進化するデジタル技術である。これによりイノベー

ションが加速し、台風の目に吸い込まれるように企業を取り巻く環境は変化し、既存ビジネスモデルの崩壊と再構築(デジタルディスラプション)がすでに始まっている。最も影響を受ける業種はテクノロジーの関連企業、2番目にメディア・エンターテインメント、3番目に小売、4番目は金融サービスとなっている。こうした世界で人間の役割はどうあるべきか、人間にしかできないことは何かを、徹底的に考える時代が来たのかもしれない。

第4次産業革命のダークサイドの 解決へ日本が最も近い立場に

今直面している第4次産業革命では、デジタル技術の発展によって従来は解決不可能と考えられていた課題を解決できるようになった。これは「人類の脳への挑戦」であると考えられる。人類そのものへのチャレンジではないが、放っておくと、手の付けられない乱暴者になっていく可能性もある。第4次産業革命の光の部分、自動運転、ブロックチェーン、スマートシティ、ドローン、ヘルスケアなどたくさんあるが、同時にダークサイドもある。世界を席卷しつつある格差、分断などの問題が顕在化している。そうした世界が抱える課題の解決に向けて、日本は最も近い立

場にいると思う。国際社会が直面する課題に解を提供し、信頼される国になることを目指すべきだ。それこそが、「いて欲しい国、いなくては困る国、日本」である。

ところで、この10年間の世界経済フォーラム(ダボス会議)のテーマの変遷を振り返ってみると、アジェンダとして掲げるものはいずれも正しいし、予言的である。だが、ずっと課題を抱えたまま解決されていない。

今年の会議では、SDGs経営ということが言われているだけでなく、セールスフォース・ドットコムCEOのマーク・ベニオフ氏は「われわれが知っていた従来の資本主義は死んだ」と発言した。会議の創設者であるクラウド・シュワブ会長はディナーセッションで、「キャピタリズムの代わりにタレンティズムが必要である」と述べた。今、世の中が抱えている問題は、一企業、一カ国の力では簡単に解決できない。世界中のタレントを集め、エコシステムを作って解決しなければいけない、ということだ。

そのような議論がある中で私は、サステナビリティ(持続可能性)とプロフィットビリティ(収益性)について申し上げた。この二つは二律背反だともいわれていたが、実は持続可能性のな

いところに収益性はなく、逆に収益性のないところに持続可能性もない。持続可能性と収益性を同義のものとして考えていく経営が重要である。

こうした背景を踏まえると、課題解決に貢献できる「価値ある企業」はどのような企業なのか。企業価値とは、時価総額で測れるのか。企業価値を比較・測定する新たな基準作りにチャレンジする必要がある。

豊富で良質なリアルデータから新たなソリューションを

日本のGDPは世界第3位、人口は世界で10番目、経済格差も米国などに比べて小さい。武士道をはじめとする独自の精神性もある。治安も良く、人材も優秀だ。長い歴史の中で培われた文化、風土も強みだ。米国の時事解説誌・USニュース&ワールド・レポートによる「世界最高の国ランキング」で、今年日本は昨年の第2位に続き3位となった。世界から見た日本はうらやましい国なのである。

そうした中で、今後重要になるのがデータだ。「データ・ドリブン・ソサエティ」と言われるように、データがあ

ればさまざまなことができる。

データについて私なりに定義すると、バーチャルデータとリアルデータの二つに分かれる。バーチャルデータはネット空間から取得されるデータであり、一方、リアルデータは、医療、介護、自動車の走行、製品の稼働データ等々で、そのデータの発信人が誰かを突き詰めてトレースができるものである。それだけに、リアルデータは非常に価値があり、新たなソリューションを提供できる可能性がある。バーチャルデータはGAFAなどが先行しているが、日本は得意なものづくりや国民皆保険などから「豊富で良質なリアルデータ」を保有し、それを活用する技術もある。

課題解決先進国として世界から評価されるために

日本が飛躍するために克服しなければならない大きな課題として「少子高齢化、人口減少」「財政健全化」がある。少子高齢化、人口減少の問題に対処するためには、生産性の向上が必須であり、縮小均衡に陥らず付加価値を拡大するには、イノベーション創出が不可欠である。そこで重要になるのが、ダ

イバーシティ&インクルージョンと、そこから生まれるグッドクラッシュ(知の衝突)だ。イノベーションを起こすための投資も必要になる。

また、財政健全化に向けて、経済同友会は「独立財政機関」を参議院の下に設置することを提言している。政府のスタンスとは異なる客観的な立場から分析結果を社会に提供し、将来世代の利益を政策決定プロセスに反映することが重要である。

日本が抱える課題は、世界が直面する課題でもあり、日本が課題解決先進国として世界から再評価されるチャンスでもある。日本は、日本が持つ精神性や、リアルデータとそれを活用できる技術力・インフラを活かすことで、グローバリズムがもたらすダークサイドに対してソリューションを提供でき、世界から見て「いて欲しい国だけでなく、いなくては困る国」になれると信じている。

日本は世界から見てユニークな国であり、そのユニークさは必ずプラスに働く。そうした点について、私たち大人は若者に向けて発信し、自分たちも行動しなければならない。

Q&A 質疑応答

Q 上の世代が保守的になり、企業の中で抵抗勢力になっている面があるのではないかと。

A そうした現状を変えるためには、企業のトップがどれくらい心配性かがとても重要だと思う。将来に対して強い危機感を抱けば、逃げ切り世代が企業を中心に占めている現状を変えることができる。また、事業についても現状にとどまって座して死を待つのではなく、新しいところへトランスフォームしていくことができるはずだ。

Q さまざまな日本の強みが若い世代にきちんと受け継がれるためには、何が必要なのか。

A 失敗すると二度と立ち上がれない減点主義が問題だ。教育制度、

特に受験制度を変えるべきではないか。そして、若い人に任せる機会をたくさん作ること。そのためにダイバーシティを一日も早く実現することが必要だ。また、スタートアップに対する資金供給も重要だと考える。

Q 最近の働き方改革についてどう考えるか。

A 働き方改革はワークライフバランスの話ではなく、日本の生産性や競争力を高めるために働き方をどう変えるかという問題だ。それがいつの間にか、一生懸命働くことさえ否定されるような状況になっているのはおかしい。コンプライアンスの問題と働き方改革の問題は全然違う。そこを分けて考えるべきだ。



Q 資本主義に代わる次のモデルを考えるヒントを教えてください。

A 努力して成功した人が豊かになることは大いにあるべきだが、行き過ぎた格差は是正されるべきだ。まずやるべきなのは、所得の再配分機能を直すことだ。そのときに金額主義でいいのか、価値主義でいいのか。ESG指標のような社会への貢献度を勘案してCEOの報酬や企業の価値が決まるような仕組みが必要だと考える。