

# 人間社会の本質的欲求を捉えた価値創造が企業の継続性を維持する

企業経営委員会(2020年度)

委員長／遠藤 信博・寺田 航平

(インタビューは12月17日に実施)

経済同友会は2013年以来9年ぶりとなる『第18回企業白書』をまとめた。外部講師による講演、委員同士の意見交換、さらには500人超の回答を得た経営者意識調査などに基づき、約1年半にわたって議論を重ねた。遠藤信博・寺田航平両委員長が白書のポイントや意義を語った。



詳しくはコチラ

## 企業の継続的な価値創造力と人間社会の持続性は表裏一体

**遠藤** 近年はVUCA\*の時代といわれますが、事業環境の先が見えないことが企業経営にとって言い訳になっているとも感じられます。しかし、「VUCA」を生み出しているのは人間および人間社会であり、人間や人間社会の本質に深く迫ることこそが、企業の方向性を見いだす方策ではないか、という問題意識から原点に戻って企業経営のありようを考えてみようというのが、白書をまとめるにあたってのトリガーでした。

企業は人間社会に価値を創造する機関であり、価値は人間と人間社会を理解しなければ提供できず、提供する価値が人間社会に役に立たなければ企業は継続できません。企業が「人間および人間社会の本質的欲求」を真に理解して、VUCAの下でも自らの方向を定めて価値創造をすることが、SDGsやESGにもかなう企業経営の本質です。

そして「継続的な価値創造力」を備えることとともに、人々に対し価値創造の場を継続的に提供すること(雇用)が企業の責務です。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、企業は自らの「継続性」を維持できます。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ります。

**寺田** 「グレートリセット(Great Reset)」の必要性が指摘される中で、白書は企業の価値を見直す契機になるとも感じています。社会や地球環境も含めた全体の最適解を目指すことで、結果的に人間の本能を刺激し、快適で便利で社会に受け入れられる製品やサービスを作れるはずで、日本企業が世界で勝てる方法を掘り下げる意味でも、この白書を良いきっかけにしたいと思います。

## 人間の本質的欲求を知ることが価値創造の原点

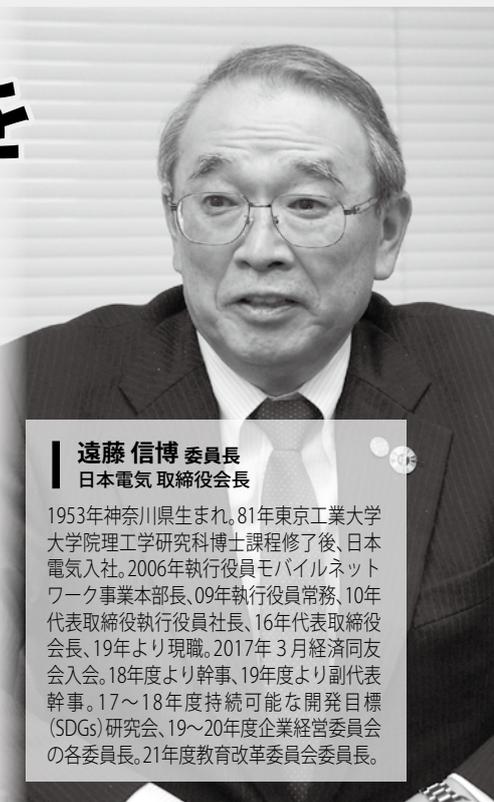
**遠藤** 「経営者意識調査」では、上述のような問題意識に沿った質問項目を作成しました。510人(うち会員286人)も多数の回答からは、経営者が人間および人間社会の本質的欲求を知ることが価値創造の原点だと強く意識していることが分かりました。

**寺田** 価値創造に関するフリーコメン

トへの回答では、リーダーシップを自ら発揮する必要性、それを理解して実際の価値創造に向かう人材の育成と組織文化についての回答が多くありました。こうした意見や経営者へのインタビューを踏まえ委員会ですらに議論を重ねた結果、白書は経営者の集合知になったともいえます。日本のほぼ全ての産業・企業に当てはまる道筋を示したのではないかと思います。白書をIV部まで通読し、再びI部に戻っていたら、より全てがインタラクティブにつながっている形になります。

## 全体最適の視点で価値創造するバリュー・クリエーション・チェーン

**遠藤** DXが進み大量のデータをリアルタイムで扱えるようになった結果、全体最適型のソリューションの可能性が見えてきました。全体最適の価値創造は単独企業ではなく、高度な能力を持つ複数の企業群がバリュー・クリエーション・チェーンを形成し行うようになるでしょう。これは、そのチェーンに入れないと企業は価値をつくれなくなることを意味します。こうした点が



遠藤 信博 委員長  
日本電気 取締役会長

1953年神奈川県生まれ。81年東京工業大学大学院理工学研究科博士課程修了後、日本電気入社。2006年執行役員モバイルネットワーク事業本部長、09年執行役員常務、10年代表取締役執行役員社長、16年代表取締役会長、19年より現職。2017年3月経済同友会入会。18年度より幹事、19年度より副代表幹事。17～18年度持続可能な開発目標(SDGs)研究会、19～20年度企業経営委員会の各委員長。21年度教育改革委員会委員長。



**寺田 航平 委員長**  
寺田倉庫 取締役社長

1970年東京都生まれ。93年慶應義塾大学法学部卒業後、三菱商事入社。99年寺田倉庫入社、取締役。2003年取締役副社長、18年取締役、19年より現職。この間、2000年にビットアイル(現エクイニクス・ジャパン)設立、取締役社長。2013年3月経済同友会入会。18年度より幹事。19年度デジタルエコノミー委員会、20年度企業経営委員会の各委員長。21年度データ戦略・デジタル社会委員会委員長。

ら、企業はどのような価値を創造し続けられるのかを、より問われることになります。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ますが、この「スマート」という言葉が表す中身が、実は「全体最適」そのものです。白書を一読いただき、自分たちの企業の現状をもう一度見直していただきたいと思います。

**寺田** 私が一番感じているのは、日本全体が少しぬるま湯的感觉に浸っているのではないかということです。価値を最大限提供し続けることが企業の役目であり、この意味でベストを追求できているかを日本社会や企業は今一度考えてみる必要があるのではないのでしょうか。

今回、多くの企業の経営者の方々にご協力を得たことに感謝します。白書が企業変革のきっかけとなり具体的行動の第一歩になれば幸いです。ご活用いただきたく存じます。

提言概要(1月11日発表)

## 第18回企業白書【企業白書2022】

# 人間及び人間社会の本質的欲求と企業経営

—非連続な環境変化と継続的価値創造—

『企業白書』は経済同友会が1982年より始めた「民間版白書」であり、これまで、「社会的責任経営」「新・日本流経営」「持続可能な経営」のあり方などを提唱してきた。

『第18回企業白書』では、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、企業が非連続

な環境変化に直面する中で、あらためて人間社会における企業の存在意義に立ち返り、人間および人間社会の本質的欲求に迫る価値創造の必要性和価値創造力強化を訴えた。取りまとめにあたっては、経済同友会および東証1部上場企業の経営者の意識調査を実施し、510人からの貴重な回答を得た。

### 企業白書 第I部(提言)のポイント

#### 1. VUCAの時代だからこそ、企業が人間社会の長期ビジョンを描く

—デジタル技術などが可能にする人間社会の「全体最適解」を、複数の企業群が連携して価値創造を目指す「バリュー・クリエーション・チェーン」で実現

- 企業の原点は人間および人間社会、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、価値創造の場を「継続的に提供」することである。
- 人間および人間社会の本質的欲求(Essential Human & Social Desires)は、現象として把握される表面的な市場ニーズのさらに内側にあり、人間および人間社会の本質的欲求に迫れば迫るほど、より大きな価値を生み出すイノベーションにつながる。SDGsは人間社会の本質的欲求そのものであり、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。
- 人間社会にとって最も重要な「持続性」(サスティナビリティ)は、企業の継続的価値

創造によって支えられ、企業の「継続性」は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維持でき、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。このため、人間社会の持続性を支える企業には、「人間社会の長期ビジョン」を描くという重い役割がある。

●人間社会の大きな課題解決には、関連する要素全てを包含した「全体最適解」を人間社会の長期ビジョンやKGI(Key Goal Indicator)として示すことが必要である。そして、業界を超えた企業群による「バリュー・クリエーション・チェーン」を構築し、ステークホルダーを巻き込み「全体最適解」を実現することで、企業は人間社会に貢献し続けることができる。

#### 2. 「ステークホルダー資本主義」は企業の人間社会に対する価値貢献そのものである —株主を含めた幅広いステークホルダーに価値を提供し、共感を得る経営を

- 近年脚光を浴びている「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である。
- 経営者意識調査によると、現状、企業はステークホルダーに自信を持って価値を提供

できているとは必ずしも言えない。より人間社会の本質に迫るとともに、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、非財務面も含めて真に企業が評価される仕組み作りを進めることが求められる。

#### 3. 世界に比べて低いデジタルに関する危機感 —DXの本質を理解して価値創造の主導を

- 世界の90%の経営者は、「デジタル・ディスラプションを「変革的なインパクトが大きい」と認識。一方、「重大な影響がある」と認識している日本の経営者は16%にとどまる(IMD調査、経営者意識調査)。デジタル技術のリアルタイム性、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。「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」への移行が進み、専門能力を持つ複数の企業・個人が、バリュー・クリエーション・チェーンやデータ連携を通じた全体最適の価値創造が可能になる。

#### 4. 価値創造力の強化に向けた企業変革と環境整備の加速を

- 企業の継続的な価値創造力強化に向け、リーダーシップ、組織・企業文化、人材、オープンイノベーションの各分野で、抜本的な変革を進めることが重要である。

●同時に、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・ルール整備として、労働市場改革、教育改革、データ連携・利活用の環境整備、国際標準化戦略が不可欠である。