



安田 洋祐

やすだ ようすけ
大阪大学経済学研究科准教授



石倉 洋子

いしくら ようこ
一橋大学名誉教授



野田 由美子

のだ ゆみこ
経団連審議会副議長
ヴェオリア・ジャパン会長



國部 毅

くにべ たけし
成長戦略会議有識者
三井住友フィナンシャルグループ会長



藤原 清明 (司会)

ふじわら きよあき
常務理事

新型コロナウイルスは、深刻化する格差問題や地球環境問題など、新自由主義以降の株至上資本主義の限界をあらわにした。資本主義のあり方を見直し、サステイナブルな資本主義を基本理念として、我が国経済社会の持続的な成長を可能にする新たな戦略が求められている。経団連はこのたび、Society 5.0によるサステイナブルな資本主義の実現を掲げ、DX、地方創生、働き方、国際経済秩序、環境を柱とする成長戦略を打ち出した。そこで、2030年をターゲットイヤーとして、目指すべき未来の我が国の姿と、その実現に向けて求められるアクションについて議論する。

◆座談会◆

。新成長戦略



世界は大きく変わった。パンデミックによって、人間の経済活動が自然界に大きな負荷を与えていることが認識され、人間と自然、経済と地球のバランスの回復に向けて、カーボンニュートラルの動きも一気に加速している。欧州は、環境対策をコロナ後の経済復興の柱に位置付け、未来の先駆者になろうとしている。環境において豊富な実績を有する日本だからこそ、この流れを捉え「環境イノベーション立国」を目指すべきだ。また、デジタル化の進展と相まって、東京一極集中を解消する千載一遇の機会でもある。本格的な地方への分散と自立に挑戦すべき時だ。(野田 由美子)



コロナは経済・社会に多大な影響を及ぼしているが、Society 5.0という目指すべき社会像に変わりはない。むしろデジタル化や環境問題への取り組みなど様々な遅れが露呈しており、今後その実現に向けた動きを加速させていかねばならない。企業が持続的成長を実現し国際競争で生き残るためには、マルチステークホルダーに配慮した経営に取り組む必要があり、世界への発信力も問われている。一方、政府には企業のイノベーションや事業の再構築を後押しする資金面でのサポートや法規制の整備を進めていくことが求められている。(國部 毅)

コロナ禍で顕在化した日本の課題

再認識した目指すべき「Society 5.0」

藤原 菅政権は、前政権の経済財政諮問会議を継承しつつ、新たに成長戦略会議を設けました。本座談会にご出席の國部会長も有識者

現実的でない業務や働き方が増えている実情を踏まえて、裁量労働制の拡大あるいはジョブ型雇用の導入など、労働法制の見直しを含めて働き方改革を進めていく必要があります。2つ目は、働き方を変えられないことによる課題です。リモートワークが広まった一方、そうした形態に移行出来ないエッセンシャルワーカーの存在が浮き彫りとなり、労働集約的な事業分野や職種での人手不足も明らかに

として参画されています。経済が低迷する中でどのような将来像を描くかは非常に大事で、新型コロナウイルス(以下、コロナ)感染拡大の抑制と経済活動の両立、さらにその先の成長戦略に取り組まなければならない難しい舵取りの時期にきています。

一方で、企業にとつてのマルチステークホルダーからの要請が多様化・複雑化していることで、サステイナブルな資本主義への転換が提唱されており、経団連が2020年11月に取りまとめた提言「新成長戦略」でも基本理念に据えています。

最初に國部会長から、コロナ禍で顕在化した企業の課題、特に働き方に関する課題についてお話しいただけますか。

國部 コロナの感染拡大は、世界経済や産業構造、社会生活のあり方等に大きな影響をもたらしています。一方で、コロナ前から基調的に発生していたトレンド、すなわちデジタルトランスフォーメーション(DX)の進展、少子高齢化などの経済社会構造の変化、或いは地球環境問題への危機感の高まり、マルチステークホルダー資本主義の拡大といったメガトレンドは今も変わらず存在しています。従って、デジタル技術を活用したイノベーションにより社会課題の解決を図る、Society 5.0という目指す社会像は、コロナ後でも変わらないと思います。

しかしながら今回コロナによって、国内のなりました。こうした事業分野において、例えば、デジタル技術やロボットを活用することで、生産性を向上させ、人手不足を解消するとともに、感染抑止も図っていくべきではないかと思えます。

3つ目は、コロナによる変化に対応するための中長期的な課題です。DXや事業再構築を進める必要性が急速に高まる中、こうした変革を迅速かつ円滑に進めるためには、一人ひとりのスキルアップや学び直しが必要です。官民によるリカレント教育のシステム構築、人材流動化による多様で複線的なキャリア形成の促進が求められています。

いずれにせよ、Society 5.0の実現に向けた時間軸が大幅に早まったということで、政府も企業もしっかりと対応していく必要があると思います。

環境問題に対する意識の変化

藤原 環境面での課題についてご紹介いただけますか。

野田 気候変動はコロナ前から厳然と横たわっていた問題でしたが、パンデミックを経て、私達の意識は大きく変わったと感じます。コロナが流行する直前の2019年12月、グレッタ・トゥーンベリさんが『TIME』誌の表紙を飾りました。日本でも大規模な水害が頻発し、人間の活動が地球に影響を及ぼしている

デジタル化の遅れ、基盤強化の遅れ、海外への依存度の高さ、或いは環境問題への取り組みの遅れなどが顕在化したわけです。例えば、特別定額給付金の給付に際し想定以上に手間と時間を要したことは、デジタル化の遅れを露呈した事例です。コロナは、Society 5.0実現に向けた取り組みを一段とスピードアップする必要を改めて認識させる機会になったと理解しています。

マルチステークホルダー資本主義については、2019年に米国のビジネスラウンドテーブルがコミットメントを公表し、また、2020年1月のダボス会議でも様々な経営者から発言があったことで注目が高まっています。この潮流は以前から存在していました。改めて企業にとつても、中長期的な価値の向上を図り、社会へどう貢献していくのが経営命題になってきています。こうしたコロナ禍についての認識を踏まえたくうえで、働き方に関する課題を3つの観点からお話しします。

1つ目は、働き方が変わったことによる課題です。コロナによってリモートワークの有効性が認識され、これからはオンラインとリアルを組み合わせたハイブリッドな働き方に移行していくと考えられます。一方で、勤務管理・人事評価・業務管理の見直しが追い付いていません。また、従業員のエンゲージメントを高めるソフト面のインフラ整備も必要になっています。さらには時間による労務管理が

との漠然とした意識はあったと思います。にもかかわらず、経済界も含めて、脱炭素社会は「先の話」といった雰囲気や支配的ではなかったでしょうか。それがコロナ危機に直面し、人間の行き過ぎた自然界への侵入が明らかに限界を超えてしまったのではないかと、一般の人々も含め実感するようになりました。私自身も、自粛生活を送る中で、今までのスピード・効率重視のライフスタイルを見つめ直したり、今まで気付かなかった社会や自然の中での人間のあり方を考える機会を得ました。同様の経験を多くの人々が持ち、感染症との因果関係については分からないものの、気候変動問題への意識が確実に高まったものと考えています。

世界の政治や行政は、機を見るに敏です。特に欧州はコロナからの復興を「グリーンリカバリー」と称し、環境を軸に経済復興を遂げることやいち早く宣言しました。もともと底流にあった流れを、コロナが一気に加速したのでしよう。中国でも2060年に、日本でも菅政権が2050年に、カーボンニュートラルを目指すことを宣言するに至っています。米国もバイデン政権の誕生で同様の動向が見込まれ、世界の足並みが揃うことになりました。経団連が発表した「新成長戦略」においても、「グリーン成長」が掲げられています。この世界の動きは、一層加速することでしょう。環境対応はもはやコストではな



多くの日本企業で、組織内の変化が必要なことは理解していても実行出来なかった人達が、コロナ禍で変化を共有出来た点は大きかったと感じる。また、日本は与えられた課題への適応能力が高く、DXのデータ活用によって自ら課題を発見し、新しい付加価値を生み出すことが出来る。さらにそれが社会課題の解決に繋がっていることを示すことも重要だ。格差問題については、教育・医療など様々な制度を豊かにする視点を持って、市場経済にとらわれない経済圏コミュニティを築くことで解消されるのではないかと考えている。(安田 洋祐)

際的な状況、専門知にアクセスせず、自身自身のビジョンをアップデートしなくても、おそらく組織の中で出世出来てしまうという実態です。これは深刻な問題で、世界に追いつこうとするモチベーションやインセンティブがない組織は、時間の経過に伴って、その差が広がり続けていくかもしれないのです。スイスのIMD(国際経営開発研究所)が調査している様々なランキングの一つである

世界情勢を捉え切れない日本

藤原 そうした経済界の課題意識を踏まえ、

く、成長のエンジンであるという位置付けに大きく変わったのです。これから、日米欧中の中で、脱炭素時代に向けた大競争が始まります。経営者にとっても、大きな挑戦と機会が目の前にあるのです。

世界では格差が広がり、各国でポピュリストによる運動が起こっている。日本はそのような世界の現状を捉え切れておらず、まずはその状況を見極める力が必要になってくる。また、企業は未来のビジョンやパーパスを持ち、それを社員や世界に伝えて理解してもらうことが大事である。さらに次世代の若い人達が自らの意見を持って発言出来るような環境を作ることで、外部からだけではなく社内から新たなアイデアを引き出し、既に企業が持っている資産とグローバルな経験知と合わせることで、イノベーションの実現が可能になると考える。(石倉 洋子)



また、複雑な世界情勢、コロナの影響が続く中で、グローバル企業の事業運営の課題についてお話しいただけますか。

石倉 ひとこと言うと、地政学的に見て、世界は「混乱の極み」という状況だと思えます。今回の米国大統領選挙をはじめ、誰が政界リーダーになるか曖昧で、多くの国でも同じように混乱しています。日本は政治面で比較的安定しているのですが、世界からリーダーの役割を果たせると期待される面もありますが、日本に比べると、世界の状況を捉え切れていないと感じます。世界では格差が広がり、様々な形で恩恵を受けられない人達が各国でポピュリスト的な運動を起こしています。例えば、米国でトランプに多くの人が投票するのは、社会から取り残された人達が数多くいるからだと思います。

では、こうした政治や社会の大きな変化の中でグローバルに事業を展開したい企業はどうすべきか。まずはリアルタイムの情報を得ることが不可欠です。今はコロナによって、世界の現状を実感するために自由な行き来が出来ないので、インターネットで情報を探すことになりませんが、日本語だけでは新しい情報にリアルタイムで付いていくことは困難です。特にテクノロジーに関しては変化のスピードが速く、今起こっていることに関する情報は得られないので、多くの情報源と、刻々と変わる世界情勢を見極める力を持つことが

「世界デジタル競争力ランキング」が2020年9月に発表されました。日本も含め中高所得国63カ国が対象になっていますが、残念ながら日本が最下位のものがいくつかあります。例えば「ビッグデータ活用」「デジタル人材のグローバル化」、それから「企業の変化・迅速性」。ここ数年、これらの項目はずっと最下位です。これを表面的に読むと、日本企業はデータを使わず、日本人男性が多く、大学の学部しか出ていない、つまりグローバルに見ると低学歴、そして企業としてもなかなか変わらない。特に3つ目の「企業の変化・迅速性」は、変わることが苦手ということで、今のデイスアドバンテージが将来にわたって継続するリスクが非常に高いことを表しています。ただ、これらは逆に考えると、「伸びしろ」ともいえます。せっかく国際的な組織が指摘してくれているので、その課題部分を直すような仕組み作りをまずは考えることで、一気に遅れを取り戻せるかもしれません。

コロナに関連付けてお話しすると、先ほどの日本のビジネスパーソンがある意味で賢く立ち回ってアップデートしないと同様のことが、個々の組織の中でも起きています。例えばデジタル技術の活用や働き方においても、便利そうなツールがあること、働き方を柔軟にした方がいいことを、社員一人ひとりはおそらく理解していますが、それを自分から第

必要です。お二人がおっしゃったように、今まで言われ続けてきたデジタル化などが極端な形で加速する中で、日本が遅れずについていけるのか懸念しています。また、今、コロナへの対応をはじめとして、アジアが欧米とは違う展開を見せているので、その辺りも押さえておく必要があります。若い人達が、日本は世界の現実と離れていることを理解し、その現状を実感として得られるかはすごく大事だと思います。

組織内の牽制から変化へ

藤原 混乱した世界の中で日本企業・経済が今後抱える課題を、安田先生の専門のご見地から教えていただけますか。

安田 若い人達が、日本が世界から少し離れていることを意識出来ているかという点、現状では危ういだろうと感じます。企業の経営層や将来の幹部候補者が集まる講座や勉強会で講師を務めることがあります。グローバルに活躍している方であれば大体内容を把握しているようなニュース、或いは経済学者トマ・ピケティの『21世紀の資本』や、歴史学者ユヴァル・ノア・ハラリの『サピエンス全史』のような世界で話題となっている書籍に目を通していかないと、殆ど手が届きません。これが何を表しているかという点、典型的な日本企業のビジネスパーソンは、国

一步を踏み出して言えない。いわゆる「ファーストペンギン」になれないのです。空気を読むのにたけていて、お互いに牽制し合ってしまう。全員が一斉に変われば、組織の生産性が上がり、多様性も増し、働き方が自由になるかもしれないと分かっているけれども踏み出せない。そのジレンマ的状况を壊すきっかけになったのが、コロナではないかと思えます。しかも、一人ひとりが変わりたい気持ちを抱えていることが分かっただけではなく、変化しないと思っていた企業内の慣習が、実際にある程度変わったという共通体験も生まれました。繰り返しになりますが、日本企業には伸びしろがたくさんあります。今まではマイナスが大きかった分、見方を変えればプラス材料ばかりだと思います。

藤原 ありがとうございます。非常に耳の痛い話でした。

ポストコロナ 2030年の日本

今後の日本の成長戦略

藤原 2030年までの日本を概観して、直面する少子高齢化や人口減少、様々な制約がある中ですが、先ほど皆さんがおっしゃった課題をどう克服して未来像を描いていくべき

図表1 地方創生



出所：経団連提言「新成長戦略」

か、お考えを伺いたいと思います。

國部 私は今回のコロナという事象が経済構造、産業構造、それから企業の変革を後押しする起爆剤になると思います。例えば産業構造でいうと、コロナの前から、従来の産業の枠を超えたアライアンスなどが行われていたが、決して多いとは言えない状況でした。企業としても国際競争で生き残るために大きく変革しなければならぬもの、なかなか踏み出せないところがあつたと思いますが、コロナはそうしたヘジテーションを取り払うインパクトを有していたのだと思います。従って、今が日本の産業構造や企業が大きく変革するチャンスですし、そうしないと日本は生き残れないという認識で進んでいくことが肝要です。

2020年、経団連は菅新政権が誕生したタイミングで「新成長戦略」を取りまとめました。表題の「。」は、今まで何度も議論されてきた成長戦略にいったん区切りをつけて、新しい成長戦略を進めていこうという強い意志を表しています。この「新成長戦略」はサステイナブルな資本主義を基本理念として、①DXを通じた新たな成長の実現、②働き方の変革、③地方創生、④国際経済秩序の再構築、⑤グリーン成長の実現、という5つの柱を中心に2030年の未来図を描いています。この未来像は、以前から経団連が掲げ、国の成長戦略にも組み入れられたSociety 5.0

for SDGsを指しているものにほかならず、まさにポストコロナのあるべき社会像でもあるので、様々な施策をスピードアップして進める必要があります。

私が経団連副会長を務めていた当時、経団連、東京大学、GPIFの3者で共同研究を行い、オンライン診療や同時通訳機能を備えた会話を実現される未来像をビデオ映像として提示しましたが、そうした世界がポストコロナにおいては重要で、それがSDGsの実現にも繋がっていくのだと思います。「新成長戦略」の実現に向けて、産学官を挙げて取り組んでいくことが課題だと思います。

サーキュラーエコノミーと地方の自立

藤原 続いて野田副議長から、自社の事業も踏まえて環境面で日本が目指すべき姿、また地方における課題についてお話しただけですか。

野田 環境面ではサーキュラー（循環経済）化、地方に関しては徹底した分散化と自立を進めることが重要と考えます。

プラネタリー・バウンダリー（地球の限界）を超えて人間の活動が進み過ぎていることが長く指摘されてきましたが、いよいよ20世紀

の大量消費・大量生産・大量廃棄というリニア（直線）型の経済を、循環型経済へと転換させていくべき時だと思っています。わずかな機能を追加しただけの新商品売り出して買い替えを促す成長モデルから、修理・再利用・リサイクルなどを通じて資源の使用を最小限に抑えながらも成長を実現するというモデルへと進化させていく必要があるのです。リサイクルや修理性に優れた設計はどのようなものか。使用する素材はどうあるべきか。設計、調達、製造、販売、回収、リサイクル、廃棄という全体のバリューチェーンの見直しが求められています。

サーキュラーエコノミーの分野は欧州がリードしており、ISOをはじめ世界の標準となるルール形成の動きが進みつつあります。日本は、自然との共生や「もったいない」という価値観が国民の中に根付いており、循環型の「社会」の構築という点では一日の長があると思っています。だからこそ、世界の後追いをするのはなく、日本がむしろ循環型経済のロールモデルをどう世界に向けて提示していけるのか、真剣に考えるべきではないかと思うのです。

地方では、この10年間、観光インバウンドに力を入れ、交流人口の増加による活性化を進めてきましたが、パンデミックによって突然、人の移動が制約され、地方経済は大きなダメージを被りました。他方、東京では、リ

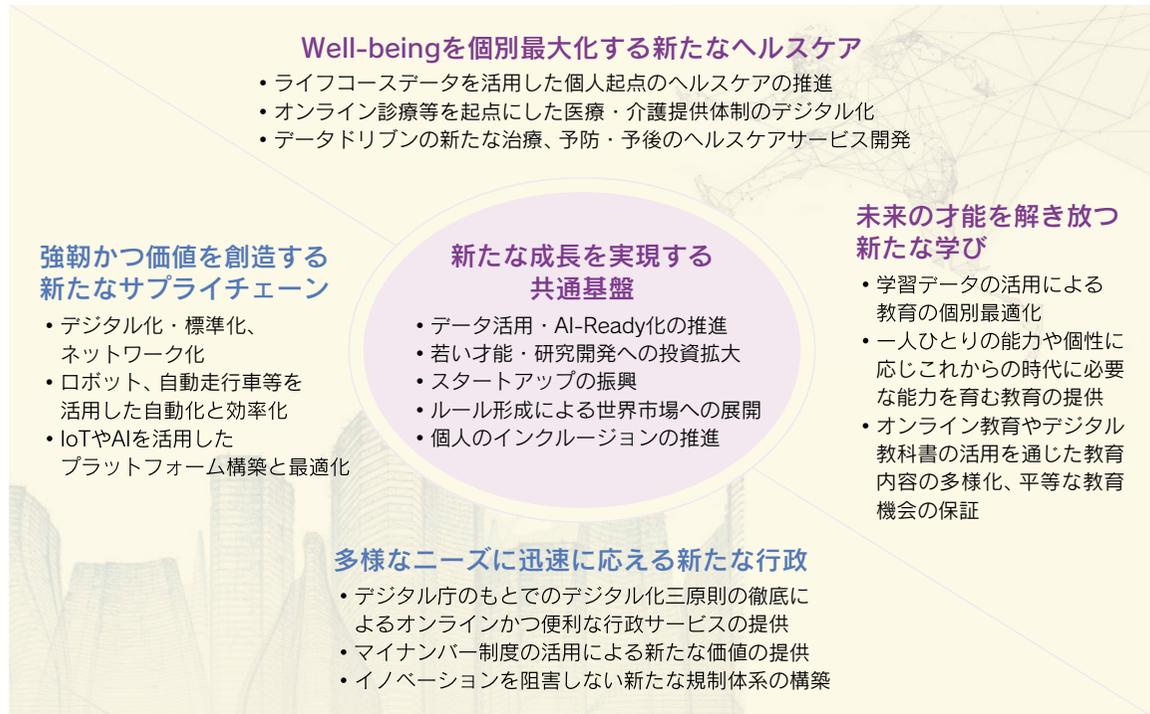
グローバル企業の役割と必要とされる人材

藤原 グローバルな観点から、人々の意識の変化に沿ったビジネスのあり方、企業に求められる人材像についてお話しただけだと思います。

石倉 グローバルビジネスを行いたいという企業は多いのですが、まず必要なのは、自社の3〜5年後のビジョンを持つことです。自社の事業活動によって、世界の人々の生活や社会をどう変えていくかを伝えることが大事です。企業のビジョンはよく語られますが、ユニークさや大胆さが見られず、主語を変えても（つまりどこ）の企業にも通用するようなものが多いようです。大風呂敷を広げてしまいが、実現出来ない後で非難されるからか、あれだけ大変革の時代なのですから、思い切ったはつきり言うべきだと思います。

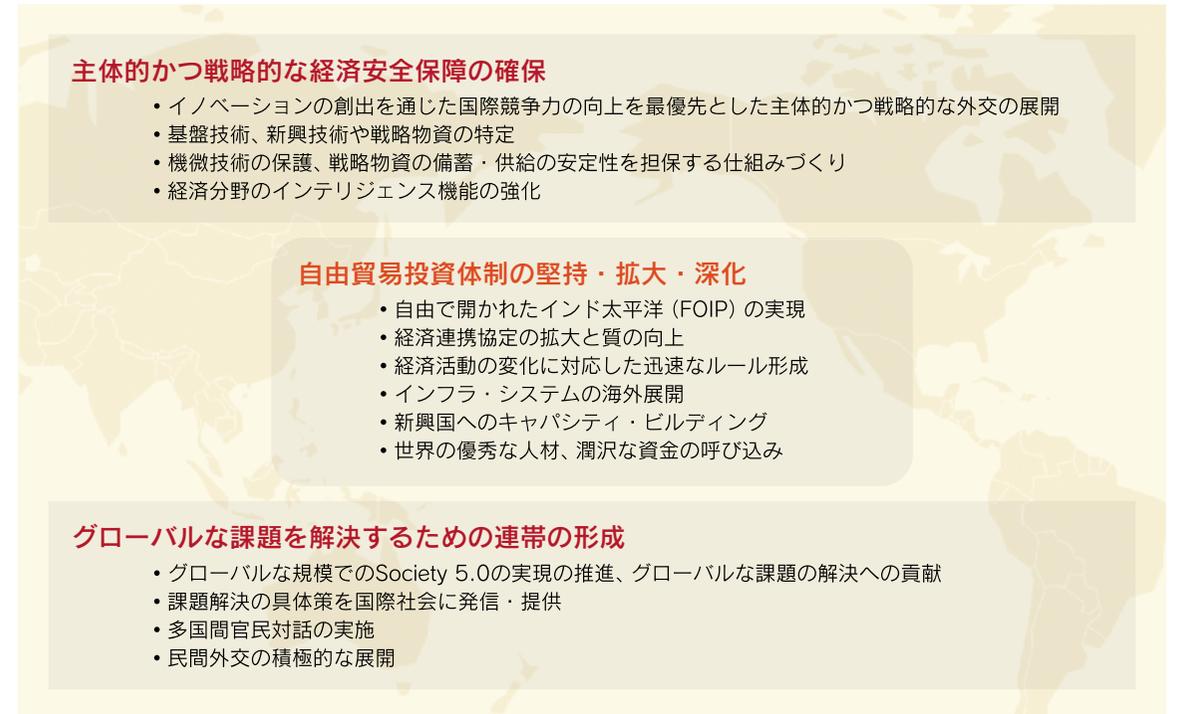
モート勤務やオンライン会議などが進み、都心のオフィスにいらなくとも一定程度の仕事が出来ることを経験しました。コロナが終息しても、満員電車で長時間かけて通勤するライフスタイルに完全に戻ることにはないでしょう。今こそ地方は、デジタル化を徹底的に進め、交流人口に過度に依存せず、定住人口に立脚した自立を目指せると思います。かつての「企業誘致」のメインドセットから脱却し、地方ならではの魅力や住みやすさをベースとした「人の誘致」の方向に舵を切るべきです。再生可能エネルギーや食の地産地消など地域内循環の確立も重要です。DXとサーキュラー化は、分散型経済の実現に向けた切り札になると期待しています。

図表3 DXを通じた新たな成長



出所：経団連提言「新成長戦略」

図表2 国際経済秩序の再構築



出所：経団連提言「新成長戦略」

DXが導く未来の姿

藤原 DXで日本経済、社会は10年後にどのような姿になるでしょうか。安田 先ほど野田さんから、SDGsの取り組みで環境への対処を経済成長に繋げていくのに様々な道筋があるとお話がありました。日本企業は、解決すべき課題が与えられると、それに答えを出すのは得意だと思えます。さかのぼれば、オイルショック時に、環境負荷の低い工業製品を作らなければならぬという命題に日本のメーカーは、特に自動車産業を中心に120点ぐらいの答えを出せました。コロナ禍においても、非接触型の製品・サービスや感染リスクの低いビジネスの形態を考える必要に迫られた時の適応能力は高かったと思います。

例えば、日本で最も競争的な業種の1つだと思われる飲食業において、コロナ前から東京などの一部ではUber Eatsが始まっていたが、国際的に見ると後発だった気がしますが、それが、コロナ禍で一気に宅配・出前サービスが地方都市にまで広まりました。ほかにも「キッチンカー」（車内に調理場があり移動販売を行う）や「ゴーストレストラン」（キッチン設備のみで注文を受けて食事を作り、宅配サービスを使って届ける）も広まり、短期間で、非接触型の感染リスクの低い形に業態を進化させました。それが出来た背景として、日本はモバイルでのインターネット（ブロードバンド）へのアクセス利用者が多いことも挙げられます。最初に課題を示すために引用したIMDの調査でいうと、この点において日本は63カ国中1位です。多くの人が、手元にあるスマホやタブレットから気軽に注文したり、注文を受けたりすることが出来る。世界一そうしたインフラが整っている中で、コロナショックのような大きいピンチの時に、素早くサービスが展開出来たわけですね。

このようにあらかじめ課題を与えられた場合はいいのですが、そうではなく新しい付加価値を生み出すことに対しては、私自身も含めてやはり苦手意識があります。そこで活用出来るのがまさにデータです。DXの中で最も重要なのはデータ活用だと思います。GD

あります。それをどう使って、ビジョンを達成するかを考えればよいと思うのです。それも1社でやるのではなく周囲を巻き込み、エコシステムを活用し、自分達が持っているものをいかに活かして、どのような世界を作るのかを常に考える必要があります。特に、若い人は企業の役割として社会的課題の解決を重要視するので、自社はただ利益を上げる、金儲けだけを目標しているのではないこと、自分が会社で働くことによって世界がどう変わるかをきちんと伝えることも大切だと思います。

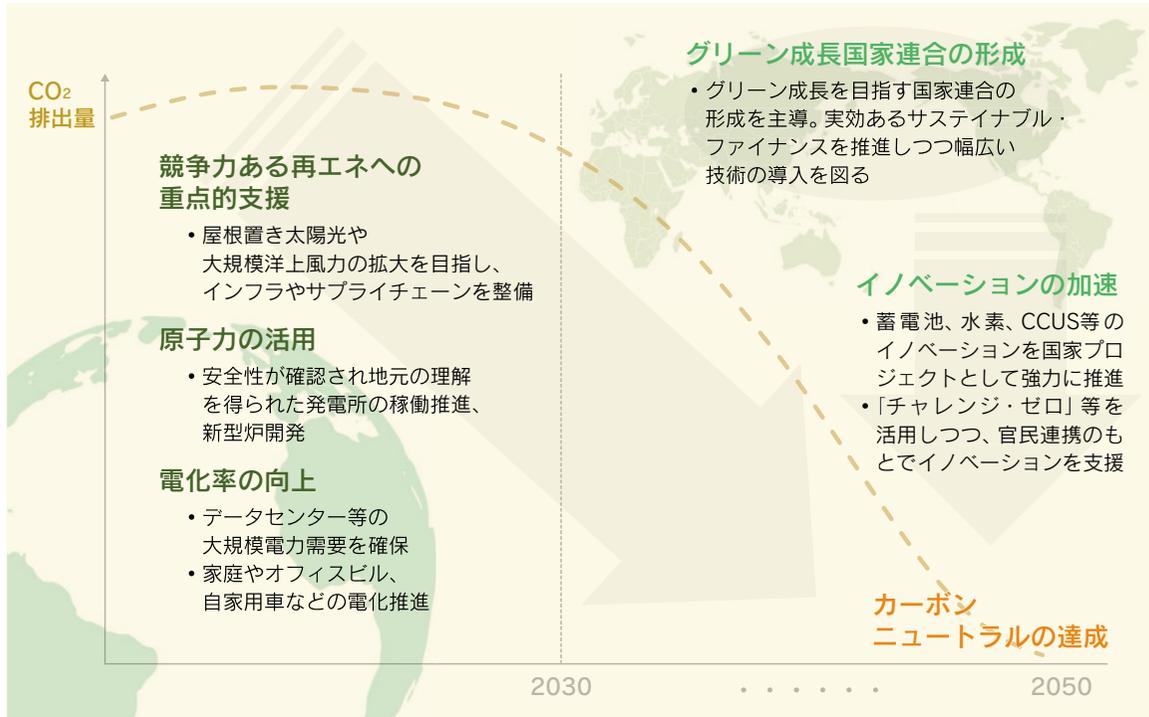
グローバルビジネスを推進していくうえでは、企業も個人も、どこでも誰とでも働けるという意識を持つことが大事です。今回、コロナ禍で、企業の上層部も含めて全員がオンライン業務を行った

ことで、多少苦労はするけれど何とか出来ることを実感として持てたと思うので、その勢いを活かして、場所や国籍にかかわらず、世界から人を雇うべきだと思います。その実現のためには、仕事内容や成果の測り方を考えなければいけません。先ほどの「伸びしろがすごくある」との指摘のように、難しいからとためらっていないで、今まで行っていなかったからこそ、何でも出来る、と考えて、新しい挑戦が出来るはずですね。

また、個人としては、企業に属することだけを目標するのではなく、自分のキャリアを作るのは自分、自分の意見を常に持つ、自身でデザインする、という意識で臨んでほしいと思います。今般、イスラエルのエリート養成プログラム「タルピオット」についての本を書きました。この国では子どもの頃から自分の意見を必ず持ちなさいと家庭でも言われています。自分の意見を持って、それを主張し、誰に対しても、きちんと反論する習慣があります。

世界が変化する中で、自分で考え、絶対に諦めないという力を持つ人が必要とされると思います。そういう意味で私は若い世代にはすごく期待しています。自由に意見を言える、新しい活動を始められるという環境さえ作れば、若い人のエネルギーでいろいろ出来ると思っと思っています。

図表4 グリーン成長の実現



とで、人々の意識は一気に「どう実現するか」に向かっています。海外では遠い将来のことを出来るかどうかは別として「やります！」と宣言しますが、日本人は、絶対に出来ることしか言いません。実情はさほど変わらないにもかかわらず、ヨーロッパは進んでいて日本は遅れているという印象になるのです。これは非常にもったいないと思っていましたので、総理の宣言は良かったと思います。ただ、今の技術だけで2050年にカーボンニュートラルを実現することは出来ません。従って、脱炭素社会の実現に向けたイノベーションということでは、ゼロエミッション電源、電化・水素化、CCUS(二酸化炭素の回収・貯留・利用)・カーボンリサイクル、それから素材製造技術といった鍵となる技

術の革新を進めていくことが求められています。このイノベーションにかかる開発期間は長く、投資額も相当な金額になると想定されますので、政府による複数年にわたる政策支援を検討してほしいと成長戦略会議の場で訴えました。加えて、国際的な連携も視野に入れた基準づくり、さらに将来の市場創出を想定した施策も必要であると主張しました。

働き方改革について付言すると、日本は限られた労働力を最大限活用していく観点で、時間や空間の制約を受けない多様な柔軟な働き方に移行していくことが求められています。今回のコロナで、リモートワークとオフィスワーク、ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用をハイブリッドさせた、ベストミックスを探る動きが加速しています。政府にはこうした動きを後押しする制度、インフラの整備を期待しています。例えば、時間による労働管理が現実的でない業務や働き方が急拡大している現状を踏まえて裁量労働制の対象拡大など、労働法制の見直しが必要であると考えています。

また、産業の構造転換についても、その実現を容易にする労働移動の促進が重要だと考えています。デジタル技術や産業構造の再構築によって新たな業種も出てきていますので、労働移動を促していくための制度も必要ではないかと思っています。

Pシエアで見ても雇用者数で見てもトップはサービス業ですが、この部分には顧客接点があります。顧客接点を持っているサービス・事業者は、カスタマイズをして、より便利なサービスで顧客に愛されるものを作れば使い続けてもらえるので利益を出しやすい。日本の「おもてなし」文化、質の高いサービス提供は、データが取れば、顧客満足度などが今まで以上に詳細に把握出来るかもしれない。場合によっては、今までなかったサービスを試験的にを行い、それがうまくいったかどうかフィードバックも出来ます。データを活用することで自ら課題を発見し、それによって新しい付加価値を生み出すことが出来れば、サービス業の場合は一国の経済に占める割合自体が大きいので、そこで多くの付加価値を創出出来ると考えられます。サービス業は典型的な低賃金分野でもあるので、付加価値を生み出して稼げる企業が増えていけば、経済格差の縮小にも繋がるでしょう。上手くいく企業やビジネスモデルが出てくると、それを手本にほかの企業も真似しやすくなります。そうした動きが、このコロナ禍で、都市部だけでなく地方を含めて起こり始めていると思います。

それから、AI・IoTなどの新技術やDXによって雇用が奪われるという技術vs.人の視点で捉える向きもありますが、これは少し粗い見方です。実際には、機械やテクノロジー

ジーが雇用を奪うのではなく、新しい技術を手く活用した、つまりDXに成功した組織が、成功していない、或いはそもそも挑戦していない組織の市場シェアを奪っているんです。この変化自体は悲観的なことではなく、シェアを広げる企業が新たに人を雇えば、相対的に生産性が低く、場合によっては賃金も安く、自分の創意工夫が活かせなかった人達に活躍の場を提供出来るかもしれません。そのような新陳代謝の積み重ねで、産業競争力や経済全体の生産性が上がるのですが、それが今まで緩やかにしか起こらなかったのです。DXに一番期待しているのは、そうした動きがスピードアップされる点です。

現政権への期待と要望

藤原 皆様から日本の未来像ということをお話を伺ったわけですが、それに向けて各主体がそれぞれの役割を果たしていく必要があります。まずは政府に求める役割を伺いたいと思います。

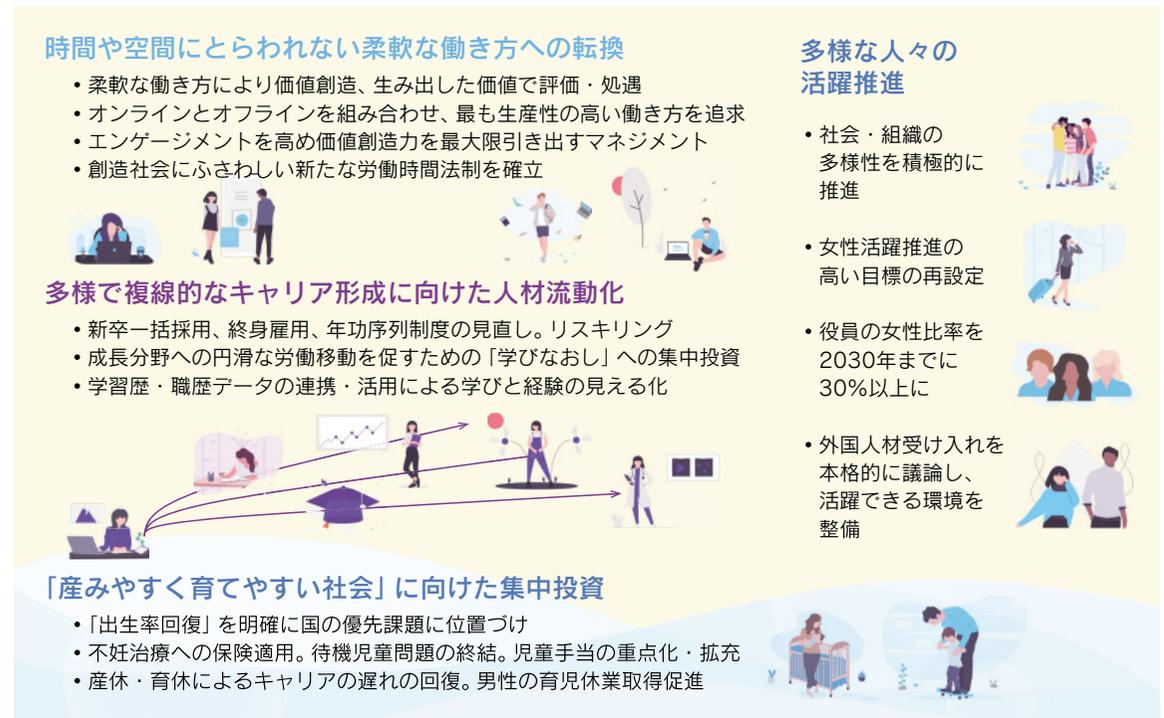
國部 安倍政権が2012年に誕生して三本の矢を打ち出し、その1つに成長戦略が掲げられました。道半ばであったと思います。今回、菅政権が誕生し、前例踏襲や省庁の縦割りが原因で進まないものは菅総理自らが進めていくと明言されたことにとっても期待しています。政府の成長戦略会議に有識者の一人

として参画していますが、これまでの菅総理の発言や会議での議論を聞いて改め感じること、様々な物事を前に進めていくこととするエネルギーが非常に強いということです。

政府への要望で最大のポイントは、民間活力を最大限に発揮するための環境をどう整備するかだと考えています。現在、カーボンニュートラル、働き方改革、生産性の向上、或いは国際金融センターの構築など、様々なテーマについて議論が進められています。その個々の政策を力強く推進していくとともに、どのような社会像を目指していくのか、そのためにどのような施策を打つのかという大きなグランドデザインも必要です。それぞれの施策を議論する時には、その政策が目指す社会の全体像と整合的なのか、政策の効果や重要性に鑑みて優先順位が合っているのか、そもそも成長に繋がるレベルの政策なのか、特定の政策を実現させることに議論が矮小化されていないか、といった視点が求められるかと思っています。

とりわけグリーン成長については、菅総理が2050年にカーボンニュートラルを目指すと言われたように、政府が極めて前向きに進めていこうとしています。欧州は前倒しでカーボンニュートラルを実現すると宣言する一方で、これまで日本は遅れていると見られることもありましたが、総理が宣言したこ

図表5 働き方の変革



出所：経団連提言「新成長戦略」

ります。さらに、物差しとしてのお金という価値観がより強固になれば、稼げる個人・企業は偉くて、そうじゃない個人は低く見られるといった、本来、金銭化するべきではない個人の尊厳をはじめ、いろいろなもの良し悪しをお金に紐付けることになり。要は、我々の価値観がお金によって支配される状況からより逃れられなくなるのではないかと、という懸念を抱いています。では、どうすればいいのか。実現可能かは分かりませんが、日本国ないしは企業の皆さんに向かってほしいと思うのは、市場経済とは少し異なる経済圏・コミュニティを築いていくことです。

既に、我々の社会や企業、国家が持っている豊かさがストックとしてあるもの、そうした蓄積されてきたストックは、GDP指標には全く反映されません。日本に関して言うと、政治経済の安定性や国民皆保険などの豊かなストックは、世界からとてもポジティブに評価されています。もちろん、毎年ある程度のパイを生み出し続けるためにGDPの成長は重要ですが、それを補完するストックとしての豊かさに目を向けることも必要ではないかと思えます。尊敬する経済学者・宇沢弘文さんが「社会的共通資本」という概念を提唱し、その重要性を長く訴えていました。この資本とはまさにストックです。目先のGDPを増やすだけではなく、教育、医療、様々な制度を豊かにする。両者をバランスよ

く実現していくようなビジョンをぜひ期待したいです。ストックとしての豊かさが育つと、市場経済とは違う経済圏やコミュニティも運営しやすくなるでしょうし、それによって格差も解消され、今よりも暮らしやすい社会が実現出来るのではないかと考えています。

Society 5.0 for SDGs 実現に向けて

藤原 SDGsへの取り組みが世界的に活発になり、2030年を達成目標年としていますが、持続可能な世界の実現に向けて日本がどのように貢献していけるか、そのために日本が取り組むべき課題は何でしょうか。

石倉 SDGsは2018年、2019年ぐらいに大流行して、企業の戦略プランにも必ず入り、皆ファッションのようにバッジを付けていました。その状況には、来日した国際機関の人も驚かれるほどでした。それがコロナの影響で、SDGsの取り組みを続けられなくなった、生き残りが優先、といった間にSDGsがどこかへ行ってしまった、取り組みから引いてしまった企業がかなり多いようです。結局真剣にこの課題を考え、継続的に活動を実施してきたところだけが残り残りました。これは必ずしも悪い話ではないと思えます。

Society 5.0は、海外での関心が高く、この2年ほど国際会議でSociety 5.0について多くの人から質問され、日本が行おうとしている

市場経済と経済圏コミュニティ

藤原 コロナ禍で格差問題が注目されていますが、この問題にどう取り組みたいのか、また未来世代にどのような日本を残したいとお考えでしょうか。

安田 まず格差に関して言うと、コロナ禍で「新しい働き方」を実践出来たのは、あまり好きな言葉ではありませんが、正規雇用の人達を中心だつたと思います。非正規、つまり派遣やパートの人達は仕事が無くなった方も多いですし、仕事を失うかもしれないという将来不安やプレッシャーの中で、ものすごくストレスを抱えていたはずですが、中でも深刻なのは、ひとり親世帯の貧困率の高さです。全世界で見ると、貧困率は大体16%ぐらいですが、ひとり親世帯に限定すると50%を超えま

ことを説明しました。産学官が協同し、テクノロジーを駆使して、多様性を保ちながら誰もが自分の希望する快適な生活が出来る社会を作るといふSociety 5.0の目指す姿、特に「人」を中心と考えるという考え方は、テクノロジーがとかく先行しがちな中で、強い関心を集めています。

また、Society 5.0とSDGsが別のものではなく、Society 5.0の活動を続ける中で、SDGsの目標が達成出来るという繋がりを明らかにすることもとても大事です。SDGsは世界的によく知られている目標なので、Society 5.0がその中で占める役割や活動をもっとアピールすべきだと思います。

新成長戦略に含まれてはいますが、私が心配しているのは、次の世代に関わる教育制度についてです。人材不足というと、目先の人手やスキルが足りないといったことに焦点が当てられ、企業や政府は、今いる人達に対してのスキル・リカレントを重視する傾向にあります。次世代の人達にどのようなスキルを持つてもらおうかも大事だと思います。様々な情報が飛び交う中で、自ら判断し、自分の意見をきちんと持てる人材を育てるべきです。今までの常識では捉えられない、「何か変だ」という意識があってもそれを発言出来ない、議論出来ない、解決案を考えられないというのではなく、何か変だという問題意識を大事にして、そこから深掘りするマイン

です。コロナ禍では、所得が低い人や、もともと社会的境遇に恵まれていない人達に、よりしわ寄せが行ってしまったと思います。

これに対する直接的な解決策として、ベーシックインカム論に代表されるような、所得再分配を強化すべきだという意見が出てきています。ひとり親世帯のような、目に見えて格差・貧困問題を解決するために、理由を問わず一定の金額を支給するユニバーサルベーシックインカム型の施策を日本で実施することで救われる人は相当いるとは思いますが、ただ、中長期的なゴールとして、社会保障を簡素化して、ベーシックインカムを中心にするという議論に関しては反対です。なぜかと言うと、これは成長戦略とも繋がるんですが、成長とはGDPの増加で、GDPはお金で測った付加価値、市場で取引されている一定期間に発生した新しい富の金銭価値です。

一方で、社会の豊かさというのは、市場を介して行われる経済活動・取引にあるだけではなくて、むしろ家族や会社組織、地域共同体といった、市場の外の経済圏にあるわけです。全てをアウトソースして市場で解決するわけにはいきませんし、市場駆動型の経済システムは、コロナのような予期せぬ事態に対して脆弱だということが全世界で認識されました。ベーシックインカムのように金銭の再分配で問題を解決するというのは、市場に頼る、或いは市場化をさらに進めることに繋がる

ドセットを持たせる必要があります。時代が変わり今までの状況とは違ってきているので、指示されたことは実行出来るけれども、見えない課題に対する感覚が低いというのでは、将来が心配になります。しかし、若い人のための環境さえ作れば、自らの行動に移せるのではないかと思っています。

世界から理解される日本へ

藤原 環境の観点から、政府への要望・期待をお願いします。

野田 繰り返しになりますが、日本は「環境イノベーション立国」を目指し、脱炭素社会に向けた投資を集中的に行うべきだと考えます。イノベーションの主体は、あくまで民間企業です。ただ、次代を作り出すような技術の開発や社会インフラの再構築といったイノベーションには、民間が取れないリスクが必ず存在します。私も以前イスラエルに訪問した際、政府の高官から、民間が取れないリスクを取るのが政府の役割であり、そのためにチーフサイエンティストが目利きをし、新技術やベンチャーに投資をしていると聞き、感銘を受けました。環境イノベーションに向けて、政府がやるべきことの1つがここにあるように思います。

次に重要なことがロードマップの明示です。2050年カーボンニュートラル宣言は大きな課題を抱えていることも確かです。

アルバート・O・ハーシュマンという経済学者が著した『イグジット・ボイス&ロイヤルティ』という本があります。企業と顧客、企業と社員といった関係性を議論する時に、組織や企業の不具合をどう是正するかについて論じたもので、大きく2つの解決策が示されています。1つは「イグジット」で、いなくなることです。質の低い商品を買わされたらもう次から買いません、といった具合ですね。もう1つの「ボイス」は、商品のクオリティーが下がったと伝えてあげることです。

企業の中でいうと、社員が辞めるのが「イグジット」で、問題点を経営者に伝えることが「ボイス」です。これは私見ですが、日本の多くの企業では、イグジットもボイスも長らく機能していなかったように思います。

「辞めたところで再就職して期待出来る仕事や給料をもらえないから、今の職場に対する満足度が低くても居続けるしかない」と考え、実質的にイグジットという選択肢がない人が大多数だったでしょう。イグジットが選べなければ、積極的にボイスで問題点・改善点を

な一歩だと思えますが、30年後というとうしても意識が低くなりがちです。2050年から逆算して、2040年、2030年までに具体的に何をするのか、マイルストーンをしっかりと示し、KPI(重要業績評価指標)を策定すべきだと思います。先ほど安田先生もおっしゃったように、日本は目標が示されれば、実現に向けて力を合わせて懸命に努力する国民性があります。意欲的な目標設定は、結果として、日本が再び世界をリードする可能性にも繋がるはずです。

さらに、日本のノウハウを国際社会で的確に発信し、世界のルール形成に参画していくことも重要です。欧州は、タクソノミーやTFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)といったルールづくりを主導していますが、形成のプロセスに主体的に関与し、日本および国際社会全体にとって望ましい基準策定に力を注ぐことが望まれます。

この際に留意すべきは、日本と異なる文化や考え方を持つ外国人にも理解されるような発信やコミュニケーションを心掛けることです。例えば、Society 5.0は素晴らしいコンセプトながら世界ではあまり理解されていません。しかし、外国人目線で丁寧の説明すると、日本ならではの人間重視かつチームスピリットに基づく素晴らしい考え方だと称賛されます。今後、経済界としても、政府とともに国

あぶり出すべきなのですが、むしろ逆で、辞められないような弱い立場だと声も上げにくい。ボイスが出ないのでなかなか組織も変わらない、という悪循環に陥ってしまっているように見えます。

多くの識者が、「日本企業は人材の流動化を図り、再就職・再雇用の労働市場を厚くせよ」と提言していますが、私はそのような意見にはあまり賛成出来ません。多くの企業で終身雇用が残っている現状を踏まえると、イグジットとボイスという選択肢があるのですから、無理にイグジットを増やそうとするのではなく、ボイスがうまくみ上げられる組織に変えたほうが、日本の目指すべきゴールとして筋が良いのではないのでしょうか。どうやってそのボイスを引き出すかというと、ハーシュマンはロイヤルティが重要だと言っています。残念ながら、日本企業における社員一人ひとりの組織への忠誠心、ロイヤルティは国際比較で見てもかなり低い方です。そこをどうやって高められるかが、鍵ではないかと思えます。一案として、貢献度の「見える化」を提案したいです。

社員やチームの貢献度を評価する際に、つい成果報酬型で、お金や待遇と紐付ける発想になりがちですが、仮にそうした明示的なインセンティブがなかったとしても、プロジェクトから生み出された新製品がカスタマーから支持されている、社会課題の解決に繋がっ

際発信を進めていきたいと考えます。

経団連は、2020年9月に環境省と連携合意を締結し、脱炭素社会の実現に向けた対話を始めました。経済界と環境省が協力しながら、日本の優れた環境の取り組みに対する理解を促進し、ルール形成にも効果的に関与していければと考えています。

藤原 環境省との連携は、最近ではないぐらに増えてきましたので、だいぶ時代も変わってきたと感じます。

経済界の役割と 実行すべきアクション

藤原 2030年の未来像に向けて、成長戦略を進める多様な主体の中でも中心的役割を果たすのは企業だと思います。そこで、企業や経済界への期待、また、自らどうアクションを取るのかについてお話を伺いたいと思います。

若い人達の邪魔をしない という発想

安田 日本の労働生産性、とりわけサービスの労働生産性が低いとよく言われますが、サービス業は、多くの人に雇用機会を提供しているわけです。もちろん、人を雇わずに、企業の上げた収益から再分配という形で国がお金を回すのも1つの方法かもしれませんが、しかし、同じ社員として働いていれば、たと

ている、といった形で評価することは出来ません。従業員が普段やっていることの成果を見える化して、社内外できちんと評価することで、さらに次のアイデアを出そうというモチベーションにも繋がるのではないかと思います。

また、新規事業やSDGsの取り組みなど、新しいことをする際に、外部から人材を入れたり、新たに部署を立ち上げたりしなくてはならない、というメンタリティーの経営者が多いと感じます。確かにゼロから何かを生み出す姿勢が必要な局面もあるかもしれませんが、新しいアイデアは自社にいる人材、とりわけ若い社員が既に数多く持っているはずで、今までアイデアが生まれなかったのは、ボイスをくみ上げるような形で、社内のガバナンスが効いていなかっただけかもしれません。若者や女性を中心に、決定権限があまり与えられていなかったメンバー達から自然と創意工夫が上がってくる組織になれば、おそらく新しいイノベーションを実現し、社会課題も解決出来るでしょう。こうした組織が増えれば、日本の社会、経済界全体が良い方向に回っていくに違いありません。イノベーションで「0を1に変える」とよく言いますが、そうではなくて、むしろマイナスの部分を取り扱うことが大事です。特にシニアや上司の方は、若い人達の邪魔をしない、抑えつけていた彼らのやる気や能力を解放する、という



撮影：工藤裕文

脱炭素社会に向けた 経済界の役割

野田 企業の役割として重要なことは2つあると考えています。1つ目は脱炭素社会に向けたイノベーションの創出です。先に述べた通りです。2つ目は、経団連の提言「。新成長戦略」でも示されたステークホルダー経営、そしてパーパス経営です。企業は何のために存在するのか、どのような価値を顧客や社会、従業員、さらには地球に対して提供しているのか、といったことを明らかにすることが求められています。日本には、売り手・買い手・世間の「三方良し」の企業文化があり、特に「お客様は神様」と言われるように、顧客価値の創造においては優れていると思います。しかし、顧客の利便性を重視するあまりに、プラネットへの負荷をかけていないか、従業員を軽視していることはないか、時に利害の異なるあらゆるステークホルダーに目配りしなければなりません。

欧米企業はプラネット（地球環境）を重視している傾向が強く見られます。私どもの会社も、2019年の株主総会でパーパスを公表しましたが、私達のステークホルダーの最初にプラネットを位置付けています。そして、詳細なKPIを設定し、モニタリングを行い、第三者からの評価を受けるとともに、経営幹

部の報酬に連動させています。アップル社も、2030年までにサプライチェーンや製品ライフサイクルを含めたカーボンニュートラルを実現すると宣言し、地球環境へのコミットメントを強く打ち出しました。日本の大企業も、サプライヤーや中小企業と連携・協力しながら、産業界全体の脱炭素に向けた取り組みを進めていくことが必要となります。経団連には、こうした動きを率先垂範する役割も期待されているのではないのでしょうか。

イノベーションの担い手として

石倉 企業が競争優位性を維持する基本は、新しい試み、ビジネスモデルなどイノベーションです。実際に見てみると、イノベーションのアイデアは、外部に限らず社内にもかなりあります。大企業の持つ資産とそのアイデアを組み合わせたら、多くのことが出来るはずですが、自社の取り組みとマッチングするとか、担当する部署がないとか、どの程度のビジネスになるのか、という声が出て、大体どこかの段階で邪魔されるパターンが実際は多いようです。企業の経営層は、自分がやったようにやれ、とか、自分の言うようにやれ、とかいうのではなく、自身のこれまでの経験とは全く違うことをするように働き掛けるなど、極端なことを言ったほうがよいのではないかと思います。身近なところにアイデア

アがある、アイデアを持つ人がかなりいることを見過ごしていることが多いのではないのでしょうか。

社員に新しいアイデアを出してもらうためには、社員に自分の仕事はどう社会の役に立っているのか、を示すことも大事です。自分の仕事や活動が企業の掲げるビジョンやパーパスにどう繋がっているのか分からず、やりがいを感じられないというのではなく、新しいアイデアがどんな社会を実現出来るのか、企業がきちんと説明する必要があります。

一人ではどんなアイデアがあってもそれを実行していくことは難しいです。個人が大きなプロジェクトを実行出来る場合は、やはり企業です。だから企業は、世界中の面白い人達と一緒に共同チームで働ける場を提供しますよとアピールすれば、それが自分の仕事の意味、そして企業のパーパスにも結び付くわけです。「見える化」という話がありました。社員の活動、アイデア、そして、企業を目指すビジョン、それで実現出来る社会、と全てが繋がっている形で見えることがとても大事だと思います。国部 成長戦略の担い手はやはり民間企業だと思います。そしてそのイノベーションの担い手になっていくために、3つのことを申し上げたいと思います。

1つはオープンイノベーションの推進を通じた事業の創出だと思えます。日本の企業はこれまで自前でやろうという意識が強すぎ、

新たな商品・サービスの開発・提供に多くの時間を要した結果、世界での競争力が失われてきましたが、今、多くの業界でオープンイノベーションが起ころっています。新興のIT・ベンチャー企業や様々なシーズを持った大学、或いは異業種の企業と組む動きが活発になっていきます。私どもSMBグループでは、イノベーションを進めるにあたり、経団連が提案した出島方式、これは本社・本体から隔離された子会社で裁量を持たせ自由に行ってもらえるものですが、これを採用しています。やりたいと手を挙げた従業員に経営責任を持たせ、資源・予算を渡し、思い切った任せていきます。まず経営陣がイノベーション推進の理念を共有しないといけないのは言うまでもありませんが、若い人はそういう意識を入社当初から強く持っています。こうした若い人達の思いや意見を最大限活用していく視点で、子会社社方式の貌で新たな事業を生み出しています。

2つ目は、企業本体をどう変えていくかです。これはやはり外部から人を入れたり、社内のようなプロジェクトによって活性化させていくことで、意思決定のあり方、マインドの持ち方から変えていく。これを両方行わないと、事業の再構築は出来ず、成長もしないと思います。

最後の1つは、コーポレートガバナンスです。これはまさに経営そのものです。これま

で日本ではどちらかというと政府主導で、企業は受け身でコーポレートガバナンス改革を進めてきました。私が副会長だった2019年に経団連の委員会活動の一環でアメリカへ行つて、日本のコーポレートガバナンスの状況を説明してきましたが、「アメリカの投資家などの受け止めは、「日本はかなり進んできた」というものでした。また、先ほどもお話がありました。日本の企業は「三方良し」で経営してきたという話をすると、そうした日本の経営に関する情報をもっと投資家に理解してもらえないように開示・説明すべきとの助言を多数いただきました。数値基準を満たしているかどうかといった形式主義に陥るのではなく、コンプライ・オア・エクスプレイトガバナンスを進めていくことが重要なのだと改めて感じています。

最後に、成長戦略を実行していくうえでの前提条件として、財政健全化と社会保障制度改革が必須である点についても指摘しておきたいと思えます。もちろん今は目の前のコロナによる危機を打破するために財政支出を拡大せざるを得ませんが、日本の将来にとっては、財政健全化への方策・道筋をしっかりと議論しそれを世に問うていく必要があると思えます。

藤原 本日はありがとうございます。

(2020年11月24日 経団連会館にて)