

The Regional Action Group for Japan

「日本の視点：『実践知』を活かす 新たな成長モデルの構築に向けて」

2021年1月

イントロダクション

新型コロナウイルス感染症がもたらした危機を変革の好機ととらえ、持続可能性、包摂性、復元力を具備する均整のとれた未来志向型の社会を構築する日本

新型コロナウイルス感染症による危機は、人々の生活、社会のあり方、世界の経済、地球の未来に今までにない困難をもたらしています。この困難に対処するために、世界経済フォーラムは「グレート・リセット」(The Great Reset)と称するイニシアチブを創出し、ステークホルダー原則に基づいて、より高い次元で持続可能性(サステナビリティ)、包摂性(インクルーシビティ)、復元力(レジリエンス)を備えた人類社会を構築するための取り組みを進めています。

こうした取り組みの一環として、世界経済フォーラムに参加する日本のリーダーが集結し、日本リージョナルアクショングループを立ち上げ、コロナ禍への対応、コロナ禍からの回復戦略の方向性、コロナ禍収束後に世界が目指すべき姿などについて定期的に対話を重ねました。本報告書は、デロイトの協力を得て、日本が考える「グレート・リセット」のあり方を提言するために作成されました。

日本リージョナルアクショングループは、その総意として、日本がポストコロナ時代において、より良い人類社会の創出に向けて建設的かつ積極的に関わることで、世界全体の中で重要な役割を果たし得るものと確信しています。日本社会

は長きにわたって持続可能なビジネスモデルを重視する伝統を持ち、災害に対するレジリエンスや社会的な結束を実践で示すとともに、自然環境との共生に通じる価値観を受け継いできました。日本の官民セクターは、こうした「実践知」(practical wisdom)ともいえる伝統を活かすことで、ポストコロナ時代において、より一層公正で活力あふれる社会モデルを構築していくことができると考えられます。

また同時に、今般の危機は日本における速やかな改革の必要性を顕在化させました。特に、デジタル化、経済の活性化、脱炭素化、ダイバーシティ&インクルージョンの推進に向けた新たな国家レベルでの戦略が求められています。この機会を最大限に活かし「グレート・リセット」を実現するには、産業界のリーダーを含む国民全体が、こうした喫緊の課題に対して取り組むための共通のビジョンを掲げる必要があります。

本報告書は、こうした改革のビジョンを描くことを目的として、日本のビジネスリーダーから集約された意見を踏まえ、日本がポストコロナ時代に向けて実行すべき4つの「グレート・リセット」(意識のリセット、企業文化のリセット、経済のリセット、グローバルな連携・協力のフレームワークのリセット)を提案しています。日本リージョナルアクショングループは、本報告書がより良い未来の創造に向けた建設的な議論を進めていくための一助となることを願っています。

日本の「実践知」を活かしグレート・リセットを達成する

日本企業はステークホルダー資本主義の歴史を背景に、持続可能なビジネスモデルや災害に対するレジリエンス、社会的な結束、自然環境との共生に通じる価値観を長きにわたり実践してきました。コロナ禍に直面した今、日本は「実践知」ともいえるこのような伝統を活かし、ポストコロナ時代におけるより一層公正で活力あふれる社会モデルを形作っていくことが必要です。具体的には、(1)意識のリセット、(2)企業文化のリセット、(3)経済のリセット、(4)グローバルな連携・協力のフレームワークのリセットといった4分野にわたる「グレート・リセット」を実行することが不可欠です。

1. 意識のリセット

現下の危機に能動的に対応をしていくためには、日本のリーダーは持続可能性や気候変動といった構造的な問題の解決に積極的に立ち向かっていく必要があります。時間の経過が問題を解決してくれるといった希望的観測は許されません。コロナ禍以前の「古い日常」(old normal)へと立ち戻らないためにも、次の3つのアプローチを通して意識のリセットに努めることが重要です。

政府、民間、国民の間でより大きな危機感を共有する

コロナ禍に端を発する危機への対応に国を挙げて取り組むにあたり、政治家、企業経営者、国民の全員が危機の重大さや深刻さを十分に理解しなくてはなりません。今般の危機は、日本国が「失われた30年」と呼ばれる経済低迷を克服する数少ないチャンスの1つです。こうした現状認識無しに変化を起こすことはできません。

国民の信頼を基に持続的なインパクトのある改革を加速する

新型コロナウイルス感染症の流行は、様々な新たな課題を生み出しただけでなく、日本が従来から抱える重要課題の存在を改めて浮き彫りにしました。その中には、経済成長の欠如、デジタル化の立ち遅れ、社会全体としてのレジリエンスや持続可能性の確保の必要性などに関わる諸課題が含まれています。残念ながら、従来、このような課題の解決に向けた取り組みは十分なものではありませんでした。このため、現下の危機を必要な改革を加速させる絶好の機会ととらえることで、持続的なインパクトを生み出していく必要があるのです。改革の青写真を描く上においては、社会的な結束、地域社会のレジリエンス、利他的な価値観といった日本社会が有する伝統的な美点を強みとして積極的に活用し、官民連携での取り組みに対する一般国民の理解・賛同を得るように努めることが肝要と考えられます。

既存の課題を解決し、新しい時代の幕開けとする

日本が新しい方向性に向けた改革を大胆に進めるためには、まず、従来から存在する未解決課題(例:産業構造の再編や新たなテクノロジーの社会実装の立ち遅れ、ダイバーシティ&インクルージョン推進に対する躊躇)を解決する必要があります。上記の改革を通してこうした長年の問題を解決することによってはじめて、経済の再活性化、「リープフロッグ型」で最先端テクノロジーを導入することによるデジタル化の加速、社会経済活動におけるより高次の平等性の確保や持続可能な発展を実現することが可能になるのです。次世代のため

にこうした改革を実現していくことは、現在のリーダーの重要な責務と言えるでしょう。

2. 企業文化をリセットする

産業界のリーダーには、自らのビジネスのあり方自体を変革することが求められています。自社の成功にだけ注力するのではなく、「実践知」ともいえる伝統を活かし、事業を通じた共通善への貢献に注意を向けなくてはなりません。従来から日本企業は自らを「良き企業市民」と位置付け、「軒先を借りる」という姿勢の下、地域社会に資する持続的な事業を実践してきました。これは「三方よし」という経営理念に由来しています。「三方よし」とは、売り手と買い手が満足し、社会にも貢献するという意味で、江戸時代や明治時代にまでさかのぼる考え方です。全世界の100年以上の歴史をもつ長寿企業の40%が日本企業であるという点にも、この伝統を読み取ることができます。産業界のリーダーは、このような背景を踏まえ、次の3つのステップを通して、企業活動がより一層社会志向性を強めるように働きかけていくべきです。

長期的な価値創出を重視する真にパーパス志向のビジネスを育てる

企業がまず取り組むべきことは、社会における自らのパーパス(存在目的)を捉え直し、定義し直すことです。コロナ禍は経済に大きな混乱をもたらし、同時に、地球規模での環境問題への対応の必要性を浮き彫りにしました。こうした中で、自社のビジネスについて長期的なパーパスを明確にし、それに合わせて経営のあり方を再定義していくことが求められています。パーパスを基軸に据えた経営のもとで、社会や環境に対する自社の貢献について明確なメッセージを打ち立て、そのメッセージを社内外に伝えていくことが企業経営者に求められるのです。より持続的な人間中心の社会を構築することが企業の使命であることを認識し、サステナビリティという視点から自社の活動がもたらすインパクトやリスクを考慮して事業ポートフォリオの最適化に努めることは、従業員の貢献意欲を高めるだけでなく、顧客や投資家からの支持を獲得する上でも効果が期待されます。そして、こうした取り組みの成果が、コロナ後の世界における企業価値向上の鍵となるのです。

「デジタルリープフロッグ」によって新たな地域社会・環境ソリューションを提供する

社会価値創出の一環として、企業はテクノロジーの力を活用し、レジリエントな地域社会の構築や環境問題の解決に注力していくべきです。コロナ危機によって日本のデジタル化やリモートワークの遅れが露呈され、政府によるデジタル庁創設などの対応が進められています。日本はこの機運を活かして、デジタル化の飛躍的な加速を進めるべきでしょう。遠隔医療を使った高齢者の介護、よりレジリエントな社会を構築するための災害検知の強化、教育の地域格差解消に向けたオンライン教育の推進など、有望な機会は多数存在します。高齢化や自然災害など、様々な社会課題を抱える課題先進国として、日本は革新的な解決策を提示し、世界をリードしていくべき立場にあります。そうした幅広いデジタル化と産業横断的な全体最適化の戦略を、人々の反発(例:雇用不安に対する懸念)を招かない形で進めていくためには、企業や地

元自治体といったステークホルダーの幅広い支持を集め、デジタル化により実現される社会システムに対する人々の信頼 (public trust) を幅広く醸成することが必要不可欠です。さらに、こうした信頼醸成を図る上においては、「デジタル化による価値創出」といった抽象的なフレーズでの説明に終始するのではなく、「地域のまちづくり」などに焦点を当てた多くの人が共感できる変革のストーリーを具体的に描き、リーダー自らがステークホルダーの感情のレベルに訴えるコミュニケーションを行うことが極めて重要です。

ダイバーシティ&インクルージョン推進によって リーダーシップを再活性化する

日本企業の競争力向上のために欠かせないのが、人材の採用・育成におけるダイバーシティ&インクルージョンの考え方の徹底です。日本企業の若返りと再活性化を図るためには、経営レベルの意思決定において女性や外国人の意見をさらに積極的に活用することが不可欠です。同様に、社会貢献や自己実現を重要視するZ世代やミレニアル世代といった若者の考え方を取り入れ、企業の社会価値創造への取り組みを強化することも重要な課題です。これまでの日本企業の取り組みは依然として限定的で、特に取締役や経営幹部層のポジションでの多様な人材の登用は立ち遅れたままでした。その背景には、インクルージョンの意味を年齢、性別、国籍といった表面的な特徴だけで捉え、多様な経験や声を取り入れるという本質的な視点が欠けていた、ということがあります。加えて、年功序列のシステムが若い人材による能力の発揮を妨げてきました。こうした反省を踏まえ、経営層の構成メンバーを多様化するための取り組みをさらに一段と強化することで、より活力ある経済とより包摂的な社会を構築していくことが極めて重要です。

3. 経済をリセットする

企業レベルでの変革に合わせて、経済システム全体においても、株主資本主義からステークホルダー資本主義への変革を進める必要があります。上述の通り、日本企業は長きにわたりステークホルダーに配慮した経営理念を堅持し、実践してきました。日本はこの伝統を活かし、今般の危機が浮き彫りにしたグローバル資本主義の問題点を考慮した上で、以下の3つの方策を通してステークホルダー資本主義の普及・浸透に向けて積極的な役割を果たすべきです。

経済的成功のあり方を再定義する

ステークホルダー資本主義の構築に求められるものは、社会的価値や質的成長 (quality growth) といった概念に基づく経済成長の再定義です。世界各国は、長年にわたり経済拡大路線に基づく量的成長を目指してきました。しかし、コロナ危機を経て、こうした伝統的な考え方の長期的な実効性が疑問視され、それに代わって、持続可能性とレジリエンスに重きを置く質的成長の重要性が改めて注目されるようになりました。実際に、こうした方向転換を進めるためには、環境、社会、ガバナンス (ESG) の目標にコミットしている企業を正当に評価する新しいシステムの構築が不可欠です。ひとつのやり方として、社会価値の創出や社会的セーフティネットの提供に関する企業責任を定義し、それを企業価値の基準に落とし込むことが考えられます。このような枠組みがあることによって、企業によるステークホルダー資本主義の実践が後押しされます。

シェアホルダーとステークホルダーのバランスを図り、経済の焦点を捉えなおす

シェアホルダー (株主) とその他のステークホルダーの間のバランスをいかに考えるべきかについて、日本には様々な考え方が存在します。一方には、日本企業は従来からの多様なステークホルダーを重視する経営を維持し、従業員の生活や地域社会の安定に貢献するべきであるという意見があります。他方で、日本企業は成長とイノベーションを促すための資本の効率的な循環が十分に達成できておらず、採算性を重視したモデルへの変革が必要だ、という主張もあります。さらに、近年の政府主導によるコーポレートガバナンス改革 (例: 取締役会における多様な人材の登用) は不十分であり、より一層目に見える取り組み (例: ESGやNet Zeroなどの目標達成) が必要であるという声があります。今般の危機は、このような意見の相違を浮き彫りにしました。今後に向けて、日本の企業経営者はシェアホルダーとステークホルダーの適切なバランスを見極め、より持続可能な価値創造を実現しなくてはなりません。

投資家の関心を短期的なリターンの追求ではなく長期的な 価値創造に向ける

ステークホルダー重視のアプローチへの転換には、企業経営者だけでなく投資家からの協力も必要となります。投資家が社会価値創出に付随するコストを理解し、短期的なリターンではなく長期的なリターンを支持することが重要なのです。また、銀行などの資金の出し手が、「デットガバナンス」の観点から融資先企業のESGの取り組みを監視し、後押ししていくことも重要となります。国際ビジネス評議会と「ビッグ4」と呼ばれる大手プロフェッショナルファームが進めているESGに関する共通指標の策定は、ESG投資の普及・拡大を図るための適切なステップであると言えるでしょう。日本の企業経営者は、このような世界的なトレンドも活用しながら、ステークホルダー重視のアプローチについて投資家からも支持を獲得していくよう努めることが求められます。

4. グローバルな連携・協力のフレームワークをリセットする

以上で述べた施策をより大きなスケールで実行していくためには、グローバル規模での連携・協力の基盤が求められます。しかし、現在の危機は、既存の国家間や国際機関内における地政学的な緊張を深刻化させています。こうした状況を打開するには、各国が国際協力の絆を再構築しなくてはなりません。日本はルールフォロワー (ルールを順守する役) という伝統的な役割から脱却し、ルールシェイパー (ルール・メイキングの環境づくり役) となってこの取り組みを主導すべきです。具体的には、次の3つの分野に集中的に取り組むことが肝要と考えられます。

既存のルール調整・最適化を通じて、新たな協力の時代を 創造する

多国間システムのリセットを進める際には、自由、自由貿易、法の支配などを基軸とする第二次大戦後に確立された「自由で開かれた国際秩序」(リベラルインターナショナルオーダー) の再構築に重点を置く必要があります。これまで各国は、自由かつオープンな経済システムの下で成長と繁栄を実現してきました。しかし、反グローバル化、保護主義、ナショナリズム、権威主義の台頭によって、こうした戦後秩序の基盤が脅か

されています。コロナ危機によってよりこうした問題がより一層際立っています。このトレンドを反転させるために、日本は同じ価値観を有する国々と協力しつつ、国際合意などを適切な形で調整していかなくてはなりません。

グローバル貿易システムを再構築する

自由で開かれた国際秩序の再構築のためには、イデオロギーの相違に起因する経済デカップリングのトレンドを止めることも不可欠です。こうした例外主義を促進させるトレンドは、経済に大きな混乱を及ぼすだけでなく、事業活動の根本的な見直しを迫るという点において、企業に対して深刻な脅威をもたらすものです。このような帰結を避けるために、日本は既存のグローバル貿易システムの刷新と強化に取り組むべきです。日本は既に、環太平洋パートナーシップに関する包括的及び先進的な協定(CPTPP/TPP-11)や、地域的な包括的経済連携協定(RCEP)といった地域貿易協定の締結に多大な貢献してきました。日本は、このようなルールシェイパーとしての役割を今後も積極的に担い、世界貿易機関(WTO)などのグローバル貿易制度の改革や自由でオープンな経済システムの維持に向けて、固有の貢献を果たすことが期待されます。

様々な分野の多国間連携・協力において重要な仲介役を務める

日本は、特に民間セクターの様々な分野での多国間の連携・協力において、重要な仲介役としての役割を果たすべきです。米中覇権争いの激化という地政学的な現実を目の当たりにして、他の国・地域は、金融サービスやテクノロジーに関わる多国間の連携・協力の維持に腐心しています。日本は、こうした連携・協力を促すための国際的なハブとしての役割を積極的に担うことで、世界における独自の存在感を高めていくことが肝要です。日本の大都市には堅牢なインフラ、高い水準の社会的安定性、大規模な人材プールなどが存在しており、これらを存分に活かして、国際金融取引や技術的なイノベーションを推進するための魅力的な環境を提供していくべきです。

謝辞

本報告書は、次の企業・団体から参加した日本リージョナルアクショングループのリーダーによる討議をもとにしています。世界経済フォーラムとデロイトはこの取り組みに参加いただいた各社に対して謝意を表します。

株式会社アドバンテッジパートナーズ、ANAホールディングス株式会社、一般財団法人アジア・パシフィック・イニシアティブ、株式会社日本政策投資銀行、富士通株式会社、株式会社グロービス、本田技研工業株式会社、株式会社日立製作所、SOMPOホールディングス株式会社、株式会社三菱ケミカルホールディングス、三菱重工業株式会社、株式会社みずほフィナンシャルグループ、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ、日本電気株式会社、住友商事株式会社、株式会社三井住友銀行、サントリーホールディングス株式会社、株式会社東芝、ユニゾン・キャピタル株式会社、ユナイテッド・ワールド・カレッジISAKジャパン(アルファベット順)

プロジェクトチーム

世界経済フォーラム

江田麻季子 世界経済フォーラム 日本代表

本田希里子 世界経済フォーラム ビジネスエンゲージメント 日本代表

デロイト

川原均 デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 経営会議議長 兼 パートナー

邊見伸弘 デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 パートナー 兼 チーフストラテジスト*

南大祐(博士) デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 シニアコンサルタント*

*世界経済フォーラムフェロー兼任