

生産性ビジネスリーダーズ・フォーラム プログラム
2019年4月11日(木)～12日(金)(米国ニューヨーク)

4月11日(木)

19:00 - 21:00 ネットワーキング・ディナー

主催者挨拶

茂木友三郎 共同議長

日本生産性本部 会長／キックマン 取締役名誉会長 取締役会議長

乾杯挨拶

スティーブ・オドランド 共同議長／コンファレンスボード President and CEO

4月12日(金)

8:45 - 8:55 開会挨拶

茂木友三郎 共同議長

日本生産性本部 会長／キックマン 取締役名誉会長 取締役会議長

スティーブ・オドランド 共同議長／コンファレンスボード President and CEO

8:55 - 9:25 記念講演

マーティン・ニール・ベイリー ブルッキングス研究所

Bernard L. Schwartz, Chair in Economic Policy Development and Senior Fellow

9:45 - 11:10 セッション1

「デジタル社会における生産性(付加価値)向上への経営者のチャレンジ」

モデレーター：ヤーナ・レメス

マッキンゼー・グローバル・インスティテュート Economist and Partner

11:30 - 12:55 セッション2

「これからの生産性基盤～持続可能な社会を実現するための経営者の行動」

モデレーター：富山和彦 経営共創基盤 代表取締役 CEO

12:55 - 14:10 ネットワーキング・ランチ

14:10 - 14:35 クロージングセッション

モデレーター：富山和彦 経営共創基盤 代表取締役 CEO

14:35 - 14:40 閉会挨拶

スティーブ・オドランド 共同議長／コンファレンスボード President and CEO

茂木友三郎 共同議長

日本生産性本部会長 キックマン取締役名誉会長 取締役会議長

生産性ビジネスリーダーズ・フォーラム 出席者一覧

共同議長

茂木 友三郎 日本生産性本部 会長／キックマン 取締役名誉会長 取締役会議長
スティーブ・オドランド コンファレンスボード President and CEO

基調講演

マーティン・ニール・ベイリー

ブルッキングス研究所

Bernard L. Schwartz, Chair in Economic Policy Development and Senior Fellow

モデレーター

ヤーナ・レメス マッキンゼー・グローバル・インスティテュート Economist and Partner

富山 和彦 経営共創基盤 代表取締役 CEO

出席者

バーナード・C・ベイリー 経済開発委員会 (CED) President

カール・T・カムデン ケリー・サービス 前 President and CEO

福川 伸次 日本生産性本部 評議員／地球産業文化研究所 顧問

ホリス・ハート 元シティバンク President International Franchise Management

ホリー・ハイキネン iワーカー・イノベーション CEO (創設者)

片野坂 真哉 ANA ホールディングス 代表取締役社長

大八木 成男 日本生産性本部 理事／帝人株式会社 相談役

田川 博己 日本生産性本部 理事／JTB 代表取締役会長

スコット・ウィーラー DCS アドバイザリー Chairman

ジェイコブ・ウォレンクレイン US グリッド・カンパニー Chairman and CEO

山西 健一郎 三菱電機 特別顧問

計 16 名 (日本側 7 名、米国側 9 名)

2019 年 4 月 12 日

生産性ビジネスリーダーズ・フォーラム デジタル社会における経営と生産性 ～求められる経営改革と社会的視座～

サマリー

【問題意識】

日米を始めとする先進諸国では、2000 年代半ばより生産性上昇率の停滞が続いている。企業の持続的成長において、生産性は経営におけるもっとも重要な概念である。経営者は、急速に発展しているデジタル技術により可能となるイノベーションを最大限に活かして、生産性を向上させ、人的資本をはじめとする経営資源をより効率的に活用することで、顧客の期待やニーズに応えていくことが重要である。

また、社会に目を向けると、格差、貧困、疎外などの問題が表出している。これは、生産性向上の成果が公正に分配されるという循環に課題が生じているためと考えられる。社会が持続的でなければ、企業も存続できない。持続可能な社会の実現のため、この循環の正常化が求められている。

本フォーラムにおいて、デジタル社会における経営と生産性を主題に、経営者の役割と責任がどうあるべきかについて、下記の対話を行った。

- 働き方や仕事の概念を変えてしまうデジタル変革の時代において、どのようにして組織を変革させ、生産性向上（特に分子である付加価値向上）を実現していくことができるか。
- このデジタル変革の時代に、どのような人的資源が最も必要とされるのか。
- 企業は事業活動を通じて、重要な社会課題に応えることで新たな価値を創造できるか。
- 企業は生産性向上の成果を、持続可能な成長の基盤に結実させることができるか。

【デジタル社会における生産性（付加価値）向上への経営者のチャレンジ】

第4次産業革命はこれまでの産業革命とは異次元のものである。その本質はデジタルの変革にあり、社会、経済、企業活動に大きな異変をもたらしている。しかし、日米などの成熟経済において、多くの経営者はこれを、潜在的成長を高める絶好の機会とも捉えている。

企業は、顧客とオンラインで瞬時に繋がることで、ニーズに応え、より質の高い製品やサービスを提供することが可能になった。その一方で、顧客と密接に繋がった新規参入者による新しい、想定外の課題に直面している。また、デジタル変革は、既存の業界の垣根を破壊するなど、経済の新陳代謝も、もたらし得る。企業には新たな視点と革新的なソリューションが求められている。

企業がこの困難を成長の機会へと変えるためには、顧客価値創造に重点を置きビジネスモデル全体を見直さなければならない。そしてデジタル変革の過程で、組織内外双方のエコシステムにおけるパートナーとの業務プロセスも変えていく必要がある。

また、デジタル技術を活用した仕事の自動化は必要不可欠であるが、人工知能（AI）の高精度かつ迅速な問題解決能力と、人間の創造性との相乗効果をいかに発揮していけるかが重要である。例えば、AIが分析した情報をもとに、イノベーションを起こし、質の高い顧客価値の提供につなげていくなど、これまでとは異なる役割が人間には求められる。

これまでの経営は、売上と利益の増加やコスト低減に重点が置かれてきた。一方、これからの経営では、イノベーションと生産性に重点が置かれることになる。

デジタル変革は、働き方と仕事の概念を変える。それは、仕事を行う個人に必要なとされるスキル、知識、そして能力が変わることを意味する。さらには、組織を大きく変えることにもなる。経営者は何をどうなすべきかが問われている。企業における生産性向上、特に付加価値向上は、人的資本と技術への投資によって成し遂げられるが、技術を活用するのも人であることから、人的資本への投資がより重要であると言える。経営者はデジタル技術を活用するとともに、これまで以上に働く人々を尊重し、最大限に活用することが求められている。高度な人的資源を育成することこそが、生産性向上、特に付加価値向上につながるのである。そのためには従業員のみならず、新しいビジネスモデルに必要なとされる、高スキルの外部労働力をどのように活用していくかについて再考しなければならない。

【これからの生産性基盤～持続可能な社会を実現するための経営者の行動】

ここ数十年にわたる、デジタル化、規制緩和、グローバル化、人口動態の変化の進展によって、経済成長・生産性向上の成果の公正分配という循環に課題が生じている。本来、生産性が向上し、人々がより熟練した仕事に就き、より質の高い製品・サービスを提供し、賃金が上昇するという好循環により成長は生み出されるはずである。しかし、労働分配率の低下、中間層の所得の伸び悩み、インフラや基礎研究など成長に重要な投資の不足などにより、こうした循環が機能しなくなっている。

好循環は、社会の人々のニーズが最も満たされ、より安定した社会をもたらすものである。人的資産（健康、教育）、物理的資産（住居、移動、食料）や無形資産（安全、安心かつ清潔な環境）を含む、成長の源にアクセスする機会が平等にあることは、安定した社会にとって重要な要素である。デジタル変革と生産性向上は、単に企業の収益を増やすだけではない。企業は、自社の事業を通じてグローバル社会のニーズに応え、それによって社会的利益を増大させる好循環を促進することを改めて考える必要がある。

デジタル変革は、社会のあり方に対して、様々な課題を投げかけている。長期的には様々な可能性をもたらすにもかかわらず、短期的には、失業を生み、高度な仕事ができる人とそうでない人の賃金格差を広げてしまうのかもしれない。経営者もまた、この新しいビジネス環境において、どのような役割を担い、どのような行動をとるべきか、そしてそれを実行できる目指すべき組織とはどのような組織なのか、問いかけられている。経営者には、環境や社会課題にまで視野を広げ、生産性向上の成果をより広範にいきわたらせることが求められている。

経営者は、長期的視点で、このような社会課題を成長機会として捉えることが重要である。それは新規事業、あるいは既存事業の拡大化について、戦略的に考える機会をもたらしてくれる。経営者は、デジタル社会における新しいビジョンを創造でき、常にイノベーションとディファレンシエーションを基軸に据える組織を、戦略的に育成していかなければならない。

2019年4月16日現在

日本生産性本部の国際連携体制について

公益財団法人 日本生産性本部（東京都千代田区、会長：茂木友三郎）では、グローバル視点での生産性課題の解決に向けた日米独のトップ経営者による対話をはじめ、欧米やアジア諸国との国際会議等の交流活動や研究活動の国際連携体制の構築に取り組んでいます。

この活動の中核組織として、2018年7月、『生産性経営者会議』（委員長：茂木友三郎）を発足しました。『生産性経営者会議』は、経営者、労働組合幹部、学識経験者の三者から計13名で構成し、米・独をはじめ各国経営者との対話やミッション派遣、国際比較調査など、国際連携活動を企画、推進する組織です。

連携先組織としては、米国コンファレンスボードのほか、ドイツでの連携を調整中です。

【生産性経営者会議 委員名簿】

委員長

茂木友三郎 日本生産性本部 会長／
キッコーマン 取締役名誉会長 取締役会議長

副委員長

大八木成男 日本生産性本部 理事／帝人 相談役

委員

石毛 博行 日本貿易振興機構 前・理事長
泉谷 直木 日本生産性本部 評議員／
アサヒグループホールディングス 取締役会長兼取締役会議長
片野坂真哉 ANA ホールディングス 代表取締役社長
木川 眞 ヤマトホールディングス 取締役
田川 博己 日本生産性本部 理事／JTB 代表取締役会長
富山 和彦 経営共創基盤 代表取締役 CEO
永山 治 中外製薬 代表取締役会長
野中 孝泰 日本生産性本部 副会長／
全国労働組合生産性会議 議長
福川 伸次 日本生産性本部 評議員／
地球産業文化研究所 顧問／東洋大学 総長
宮川 努 日本生産性本部 評議員／学習院大学 教授
渡邊光一郎 第一生命ホールディングス 代表取締役会長

【連携先組織】

○ コンファレンスボード (The Conference Board)

- ・ 1916年設立。100年超の伝統ある非営利組織。米国および世界の経済動向分析・予測、企業の経営分析に加え、経営改革支援や教育など、経営知識を実践的に提供している。
- ・ 消費者信頼感指数、景気先行指数は重要指標として政策立案に取り上げられている。
- ・ 活動拠点は、米国ニューヨークのほか、欧州・アジア・中東に広がっている。