



BLFP

2nd Business Leaders' Forum on Productivity

第2回 生産性ビジネスリーダーズ・フォーラム

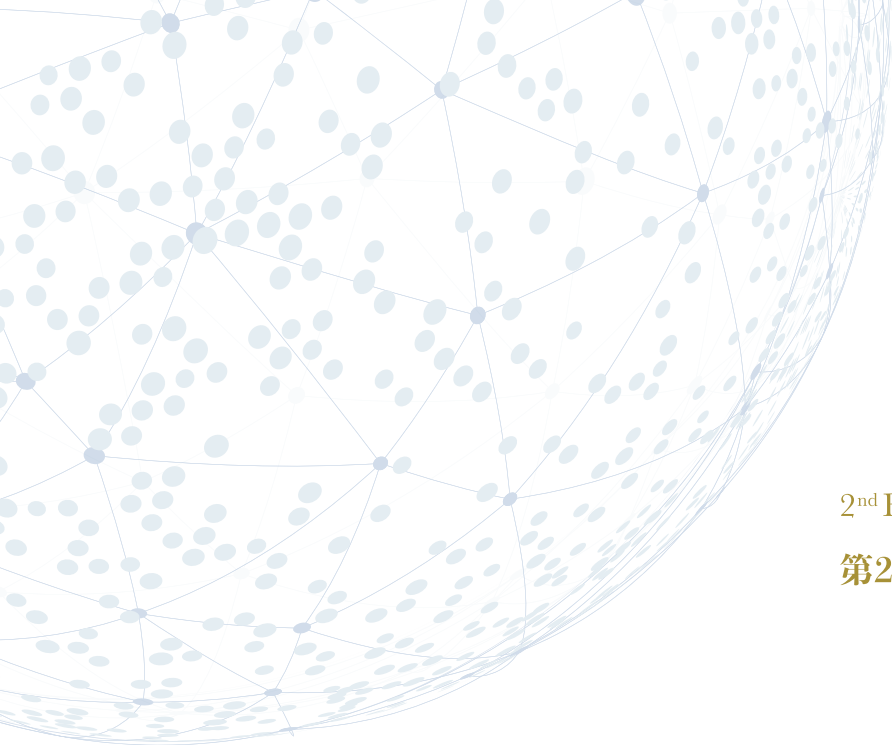
October 4, 2023 Tokyo

2023年10月4日 東京

抄録 | SUMMARY

Brand New Growth through Resolving Productivity Issues

生産性課題解決と 新たな成長を求めて



BLFP

2nd Business Leaders' Forum on Productivity

第2回 生産性ビジネスリーダーズ・フォーラム

Brand New Growth through Resolving Productivity Issues

生産性課題解決と 新たな成長を求めて

抄録 | SUMMARY



日独米の産学リーダーが、生産性課題解決と新たな成長を求め、
好循環創出に向け対話

第2回 生産性ビジネスリーダーズ・フォーラム



日本生産性本部は2023年10月4日、東京で第2回「生産性ビジネスリーダーズ・フォーラム（BLFP：Business Leaders Forum on Productivity）」を開催しました。ドイツ工学アカデミー（acatech（アカテック）：National Academy of Science and Engineering）ならびにミュンヘナークライス（Münchner Kreis）と共催したもので、日独米より経営リーダー・有識者ら10名（日本6名、独3名、米1名）が登壇、「生産性経営者会議」委員5名がコメント発言し、企業経営者や経営幹部、マスコミ関係者等約100名が参加しました。

Business and academia leaders of Japan, Germany, and the U.S. gathered for a dialogue to build a virtuous cycle for a brand-new growth through resolving productivity issue.

2nd Business Leaders' Forum on Productivity



Japan Productivity Center held its 2nd Business Leaders' Forum on Productivity (BLFP) in Tokyo on October 4, 2023. The event was co-hosted by the two German organizations: National Academy of Science and Engineering (acatech) and Münchner Kreis. 10 management leaders and experts from Japan, Germany, and the U.S. (6 from Japan, 3 from Germany, and 1 from the U.S.) participated as speakers. About 100 business executives, senior managers, and members of the media attended.

◆生産性課題解決と新たな成長を求めて

コロナ禍、気候変動、ウクライナ戦争の勃発、グローバルサウスの台頭、サプライチェーンの寸断、インフレーションの進行等—冷戦終結以降30年以上にわたり進展してきたグローバリズムが変容し、世界秩序が揺らいでいます。また、日独米ではリーマンショック以降、生産性上昇率が低迷し、相対的貧困の拡大や中間層の衰退傾向も進み、社会全体としての豊かさを実感しづらくなっています。さらに、ポストコロナにおける人材不足も顕在化し、急速に発展するデジタル技術を背景に、今後の労働のあり方についても模索が続いております。

これらを背景に、今回のフォーラムは「生産性課題解決と新たな成長を求めて」を統一テーマとし、マクロレベルとミクロレベルそれぞれの視点を交互に織り交ぜながら、基本問題提起「グローバリズムと生産性課題～現状と未来」、パネルディスカッション①「生産性向上による企業の成長と社会課題解決」、パネルディスカッション②「社会経済の健全性と持続的発展・成長の好循環をもたらす成果分配のあり方」、クロージングセッション「今後の方向性と経営者が優先すべき行動」と題した4つのセッションを実施しました。

日本生産性本部の茂木 友三郎会長（キックオフ取締役名誉会長 取締役会議長）はフォーラム冒頭に挨拶し、現下は国際秩序や安全保障への不安により不連続で将来予測が困難な時代であるとした上で、「日独米とも時間当たり労働生産性の上昇率が1990年代後半と比べ低迷しており、3か国共通の生産性課題である。経営者は生産性向上に取り組む際に、その基盤となる社会にも目を向けなければならない」と述べました。



◆Aiming a brand-new growth through resolving productivity issue

COVID-19, climate change, the war in Ukraine, Global South rising, supply chain fragmentation, and inflation have transformed neoliberal globalism since the 1990s and affecting the conventional world order. In Japan, the U.S., and Germany, productivity growth has been stagnant since the global financial crisis, relative poverty and decrease of middle-class trending, it is harder to regard wealth of society as a whole. As workforce shortage manifests, expanding digital tech/generative AI as a background, human work role and work ethic are to be examined.

Against these backgrounds, the forum was held under the overall theme of “Brand New Growth through Resolving Productivity Issues” alternately weaving in perspectives from both the macro and micro levels to address the following four sessions: Keynote: “Globalism and the Productivity Agenda: Present and Future,” and Panel Discussion 1: “Business Growth and Solving Social Issues through Productivity Improvement,” Panel Discussion 2: “Redirecting Distribution of Productivity Gains for a Virtuous Cycle of Socio-economic Soundness and Sustainable Development and Growth,” and Closing Session: “Future Direction and Priority Actions for Business Leaders.

Yuzaburo Mogi, Chairman of Japan Productivity Center (Honorary Chief Executive Officer and Chairman of the Board, Kikkoman Corporation), opened the forum by stating that the current situation is discontinuous and difficult to predict the future due to uncertainty about the international order and security, and then added, “The growth rates of hourly labor productivity in Japan, Germany, and the United States have been unanimously stagnant compared to the late 1990s. All three countries share the same productivity challenges. In working to improve productivity, business leaders must also pay attention to the society that forms the foundation of business world.

◆グローバル化とデジタル化による新たな労働生産性格差を超越するために

基本問題提起セッションでは、経営共創基盤（IGPI）の富山和彦会長が、グローバル化とデジタル化に適応した少数の「anywheres（世界中どこにいても働ける人）」と多数の「somewheres（特定の地域に根差し働く人≡エッセンシャルワーカー）」の分断と格差の実相を論じ、人手不足の日本で賃金上昇を伴いつつ包摂的に労働生産性が向上するために、「新しい時代のフォーダイズムが求められている」と提案しました。



※フォーダイズム：20世紀初頭にベルトコンベヤー導入等で生産性を向上させ、生産性に応じ賃金も上昇する生産性インデックス賃金を実現したフォードの経営思想。フォードで働く労働者自身がT型フォードを購入できるような高い賃金水準で処遇することに成功し、中間層形成に貢献した



導入を受け、ドイツ工学アカデミー（アカテック）のヤン・ヴェルナー会長（欧州宇宙機関（ESA）前長官）は、産業界と科学界が連携して政府、社会に対し未来の選択肢やその帰結を提示するアカテックの役割を紹介すると共に、「バリュー、サプライ、イノベーションのチェーン（連鎖）をより多様かつ立体的でレジリエント（強靱）なグリッド（網）とさせることが必要で、そのためにはモチベーションの連鎖を繋げ若者を魅了し続けなければならない」と訴えました。



続いて日立製作所の東原敏昭会長は、社会課題解決を目指すグローバル企業として、地域・時間・価値観の3つの軸で時代の変化を捉えながら分散型のマルチリージョナル経営を展開しつつも、R & Dや人財、企業理念やDNAなど共通の経営資源は統合的集中的に管理する方向性を示しました。さらに、人材育成では「社会課題を自分事としてとらえる主体性、多様な価値観を理解する共感力、仲間を巻き込む包容力を養うことが重要だ」と述べました。

◆**To overcome the new labor productivity gap due to globalization and digitalization**

In the keynote session, Mr. Kazuhiko Toyama, Chairman of Industrial Growth Platform, Inc. (IGPI), discussed the reality of the division and disparity between the few “anywheres” (people who can work anywhere in the world) who have adapted to globalization and digitalization and the many “somewheres” (people who work in a specific region, i.e. essential workers), and proposed that “New Fordism of the era is wanted” in order to increase labor productivity inclusively with wage increases in Japan, where there is a labor shortage.

Receiving the introduction, Prof.Dr. Jan Wörner, President of the National Academy of Science and Engineering (acatech) and former Director General of the European Space Agency (ESA), introduced acatech’s role in presenting future options and their consequences to government and society through collaboration between industry and science. He emphasized that “value, supply, and innovation chains must become more diverse, three-dimensional, and resilient grids. He also stressed the importance of keep attracting young people.

Mr. Toshiaki Higashihara, Executive Chairman of Hitachi, Ltd., presented the direction of Hitachi as a global company aiming to resolve social issues, to develop decentralized, multi-regional management while keeping abreast of the changing times based on the three axes of region, time, and values, and to manage common management resources such as R&D, human resources, corporate philosophy, and DNA in an integrated and focused manner. In addition, in the area of human resource development, he stated, “It is important to cultivate the ability to take ownership of social issues, the empathy to understand diverse values, and the inclusiveness to involve others.”



この後、地球産業文化研究所顧問・東洋大学総長の福川伸次氏がコメントし、企業の生み出すべき価値が収益性を始め、技術創造、顧客満足、従業員、社会など多面的に広がっていること、生産性概念も分子である付加価値を最大化するにあたり文化的、芸術的価値も重視すべきことを挙げました。さらに現下の不安定な国際



情勢に鑑み、企業経営者は経済安全保障や危機管理などの課題に対処しつつ、グローバル化の定着に向けて、政治家と共に努力すべきだとの認識を示しました。



After this, Mr. Shinji Fukukawa, Senior Advisor, the Global Industrial and Social Progress Research Institute and Chancellor of Toyo University, commented on the multifaceted expansion of the value generated by companies, including earnings, technological creation, market customers, employees, and society, and the need to emphasize cultural and artistic values in maximizing added value, which is also the numerator of the productivity concept. In light of the current unstable international situation, he also stressed that business executives should work together with politicians to make globalization take root, while addressing issues such as economic security and crisis management.



◆事業価値と社会価値を両輪で創造し続けるために

パネルディスカッション①では、企業レベルのミクロ視点から企業成長と社会課題解決の両輪を探りました。冒頭、ミュンヘン・クライスのマイケル・ダウリング理事長は、業界破壊的な競争に勝ち抜くために顧客への価値提案を行う「イノベーション・エコシステム」の重要性と、いわゆる「コンピテンシー・トラップ（既存の主力事業や過去の成功体験に捉われ従来のビジネスモデルに固執すること）」に陥ることなく顧客や市場の本質を見定める深い洞察力を養成すべきだと強調しました。



続いて、ANA ホールディングスの片野坂真哉会長は、企業を取り巻く3つの変化に伴い、非財務情報開示の中でも人的投資の重要性が高まっていると指摘。ANAグループが長く苦しいコロナ禍を経て賃金水準の向上、柔軟な働き方や組織の多様性（DEI）促進、社員能力の向上（リスクリング・DX研修等）を着実に進めた事例を紹介。人的投資は社員のエンゲージメントを高め、生産性向上に資するものであり、企業の社会課題の解決（パーパス実現）の原動力になると締めくくりました。



米国IBM社より登壇した政策渉外 グローバル・ワークフォース・ポリシーのデヴィッド・バーンズ副社長は、学習する文化を推奨するためにSkillsBuildというオンライン学習プラットフォームを開設、年次業績評価の主要2項目のうちの一つとして賃金など処遇に紐づけていることを紹介しました。また、IBM全職種の職務記述書をスキルを重視して見直した結果、大卒者は大卒者と比べ認知能力や業績、新規スキル獲得において遜色ないばかりかむしろ凌駕する傾向がみられ、米国初となる、給与を得ながら最新テクノロジーを学べるアプレンティス（勤労奨学生）制度が延べ1000人以上の参加を得、多くがIBMで継続的に勤務していること、社外へ開放したSkillsBuildは現在1000コース以上が20ヵ国語で提供され、既に700万人以上が参加したことなど、IBMの社会貢献と将来人材育成の好循環事例も紹介しました。

◆To continue to create both business value and social value

Panel Discussion 1 explored both corporate growth and solutions to social issues from a firm-level micro perspective. At the beginning of the session, Prof.Dr. Michael Dowling, President of Münchner Kreis, emphasized the importance of an “innovation ecosystem” that offers value propositions to customers in order to survive disruptive competition, and the need to gain competencies deeply embedded customers or markets without falling into so-called “competency traps.”

Mr. Shinya Katanozaka, Chairman of ANA Holdings Inc., then pointed out that human investment is becoming increasingly important in non-financial disclosures due to three changes in the corporate environment. Even in the long and painful tunnel during COVID-19, ANA has made steady progress in raising wage levels, promoting flexible work styles and organizational diversity (DEI), and improving employee capabilities (recurrent, reskilling, DX training, etc.) to increase engagement. He emphasized that these efforts had become a driving force in improving productivity level and achieving purpose of ANA.

Mr. David Barnes, Vice President, Global Workforce Policy, IBM Corporation, spoke about how, with business management models undergoing rapid change and technology skills having a half-life of less than three years, it is easier for professionals in HR, finance, logistics, marketing, and other fields to learn AI and other new digital technologies. In order to encourage a culture of learning, IBM has established an online learning platform called SkillsBuild, which requires employees to complete a minimum of 40 hours of training per year, and ties this to compensation as one of the two main components of annual performance evaluations. He also noted that as a result of a review of job descriptions for all IBM positions with an emphasis on skills, the percentage of positions for which applicants must have a college degree or higher decreased from 97% to less than 50%, the percentage of employees with less than a college degree hired by IBM in the US and Europe increased to 20%, and applications from minority groups increased by 63%. He also noted that the decade-long skills-first transformation within IBM has brought a culture shock for conventional managers and supervisors, as success-hungry non-graduates tend to outperform college graduates in cognitive ability, performance, and the acquisition of new skills. In addition, he explained about the Apprentice program, the first of its kind in the U.S., launched in 2017, which allows employees to learn the latest technologies while earning a salary, has attracted more than 1,000 participants, many of whom still continue to work at IBM. Another IBM’s contribution

第一生命保険の渡邊光一郎特別顧問は、文部科学省の中央教育審議会会長として教育改革を率先した経験から、Society 3.0（工業社会）、Society 4.0（情報社会）、そして Society 5.0 for SDGs（創造社会）へと世界が螺旋状に推移する中、日本社会は生産構造の激変に対して教育・雇用分野の変革が進まず、課題が未解決のまま取り残されてきてしまったと指摘しました。日本の個人金融資産が2千兆円を超えるなか、人（教育）とイノベーションやスタートアップ、GX・DXの重点5分野への投資を、産学官連携のエコシステムの循環をつくりながら進めること、教育においてはとりわけリベラルアーツや芸術も含むSTEAM教育の重要性を訴えました。



独シーメンス社等でのグローバル送電分野における経営経験が長く、現在は変圧器関連機械の「隠れた世界チャンピオン」であり、独Industrie4.0の表彰企業でもあるマシーネンファブリック・ラインハウゼンのマネージング・ディレクターを務めるヴィルフリート・ブロー

アー氏が最後に登壇しました。150年を超える歴史を持つ同社は、保守的かつ伝統的とみられる電力市場でもデジタルモニタリングやエッジコンピューティングによる構造転換が進む状況が説明されました。とりわけ、経営側からの要請だけでなく、デジタルやデータ解析など最新技術を活用したい若いエンジニアの期待に突き動かされているとも述べ、「破壊的イノベーター（ディスラプター）として旧弊な業界のデジタル変革を進めたい」との決意を示しました。



この後、コメントした大和証券グループ本社の日比野隆司会長は、フォーラム当日の10月4日が「投資の日」であることにふれ、国全体の国際競争力と表裏一体を成す金融資本機能の強化、とりわけゼロ金利預金に眠る不稼働資産をペイシメントキャピタルへと変容させ、イノベーションやスタートアップ、人的資本投資を長期的に支える意義を訴えました。

to society is SkillsBuild platform opened to public and provides more than 1,000 courses in 20 languages skilling over 7 million people, and it is developing future human resources inclusively.

Mr. Koichiro Watanabe, Special Advisor, Dai-ichi Life Insurance Company, spearheaded Japan's educational reform during his Chairmanship of the Central Council for Education at the Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology. He pointed out that as Japanese society has spiraled from Society 3.0 (Industrial Society) to Society 4.0 (Information Society) to Society 5.0 for SDGs (Creative Society), the education and employment sectors have failed to reform in response to the drastic changes in the production structure, and the issues have been left unresolved. With Japan's personal financial assets exceeding 2,000 trillion yen, he stressed the importance of investing in the five priority areas of people (education), innovation, start-ups, GX/DX, while creating an ecosystem of industry-academia-government collaboration. In education, in particular, the importance of STEAM education, including liberal arts and the arts, was emphasized.

Having long managerial experience in the global power transmission sector at companies such as Siemens AG of Germany, Mr. Wilfried Breuer is currently in the position of Managing Director of Maschinenfabrik Rheinhausen, the world's niche-top "hidden champion" of transformer-related machinery and a German Industrie 4.0 award winner, with a history of over 150 years. The company has always maintained a technological edge as an innovation leader, but even in the power market, which is seen as a conservative and traditional market for providing social infrastructure, the use of digital monitoring and edge computing is progressing, and each level of the market is becoming more integrated. He also stated that company is driven not only by the demands of management but also by the expectations of young engineers who wish to utilize the latest digital and data analysis technologies, and expressed his determination to "promote digital transformation of the old industry as a disruptor."

Commenting at the end of session, Daiwa Securities Group Chairman, Mr. Takashi Hibino noted that October 4, the very day of the forum, was "Investment Day," and stressed the significance of strengthening the financial capital function, which is inextricably linked to the international competitiveness of the nation as a whole. In particular, he stressed the significance of transforming underutilized assets lying in zero-interest deposits into patient capital that can support innovation, start-ups, and human capital investment over the long term.

また JTB の山北栄二郎社長は、世界の就労人口の 10% が従業しているといわれるほど裾野が広いツーリズム産業において、「社員の共感やエンゲージメントを高めつつ、縦横無尽に繋がるステークホルダー全体を巻き込み、良い体験創造のエコシステムを創出したい」と述べました。



最後にコメントした中外製薬の永山治名誉会長は、事業の新陳代謝や産業構造の転換を進める際には、経営者のリーダーシップが問題になってきたのではないかと指摘。駅伝選手のように決まったルートを常に速く走り続けるのが優秀なのではなく、変革を起こすことこそリーダーの役割だと訴えました。また、社会課題を捉える場合には

日本視点のみにフォーカスせず、意識的にグローバルに捉えて付加価値創造を進めなければならない、と述べました。

Mr. Eijiro Yamakita, President and CEO of Japan Travel Bureau (JTB), stated that in the tourism industry, which has such a broad base that 10% of the world’s working population is said to be employed, “We would like to create an ecosystem for creating good experiences by involving all stakeholders connected in every direction, while increasing empathy and engagement among employees.

Lastly in the session, Mr. Osamu Nagayama, Honorary Chairman of Chugai Pharmaceutical, pointed out that in promoting the transformation of the industrial structure without tolerating “Zombi” companies, it is ultimately a question of management leadership, and stressed the need for leaders who can initiate change, not those who can always run fast along a fixed route like an athlete in a relay race. He also emphasized the need for leaders who can bring about change, by proactively grasping social issues from world-wide perspectives rather than focusing solely on Japanese ones.



◆健全かつ持続可能な成長への包括的循環を目指して

パネルディスカッション②は、再度マクロ視点より議論が行われ、再び経営共創基盤（IGPI）の富山和彦会長が登壇しました。2011年以降一貫して人口減少し続ける日本において、社会経済の健全性と持続的発展・成長を実現するための投資的分配が求められる中、中間組織である企業、そして政府がそれぞれの役割をふまえながら、「包括的循環」をキーワードに労働市場や資本市場、コーポレートガバナンスなど様々な社会的フレームワークを再構築する必要性を訴えました。



続く学習院大学の宮川努教授は、他の先進諸国に比べ日本のGDP成長率がコロナ禍前の水準へ回復するのが遅かったのは、長引いた行動規制に加え先進国の中で際立って低い資本蓄積が要因であったと指摘しました。ことに21世紀の重要な技術革新であるデジタル化で、他先進諸国に比べ日本のICT投資が低調かつ訓練投資はマイナスの増加率となっていること、情報通信業における労働生産性の低迷状況も示しました。その上で、今後の日本は一人当たり所得を維持するため資本蓄積による生産性向上が不可欠とし、研究開発、デジタル化、医療、教育など外部性のある分野への政府の積極的な投資と、民間においては古い設備の更新で環境投資も含めた投資を行うべきだと訴えました。またプロサッカーのJリーグがドイツのブンデスリーガを模範としたシステム導入により、世界で戦えるレベルに至った例を挙げ、技術力の高い海外企業の積極的な誘致を実施すべきだと述べました。

◆ Toward an inclusive cycle of sound and sustainable growth

In Panel Discussion 2, the discussion again focused on macroeconomic perspectives, with IGPI Chairman Mr. Kazuhiko Toyama, taking the podium again. In light of the consistent population decline in Japan since 2011, investment distribution to realize a sound socio-economy and sustainable development and growth is strongly needed. He stressed the need to rebuild various social frameworks such as labor markets, capital markets, and corporate governance with “inclusive cycles” as the keyword, while taking into account the respective roles of intermediary organizations, (i.e., companies) and the government.

Professor Tsutomu Miyagawa of Gakushuin University pointed out that the reason why Japan’s GDP growth rate was slow to recover to the pre-COVID level compared to other advanced economies was due to the prolonged restriction of business activities and the remarkably low capital accumulation among advanced economies. The low capital accumulation has led to “low labor productivity and accompanying low wages, aging facilities, and slow technological innovation.” Digitalization is the key technological innovation of the 21st century, however, he showed estimates that growth rate in capital formation in ICT and human resources were among the lowest in Japan, and Japan’s labor productivity in the information and telecommunications industry being stagnant. He also pointed out that Japan needs to increase productivity through capital accumulation in order to maintain per capita income, and he urged the government to actively invest in R&D, digitalization, healthcare, education, and other areas with externalities, while the private sector should also invest in the renewal of old facilities, including environmental investment. He also mentioned the necessity to attract foreign high-tech firms citing the fact that J-League, a professional soccer league, has succeeded in the last 30 years and reached a level where it can compete globally, because of the introduction of a system modeled after the Bundesliga, a professional soccer league in Germany.

討議には、ドイツ工学アカデミー（アカテック）のヴェルナー会長とミュンヘンークライスのダウリング理事長も再登壇し、社会的市場経済とよばれる競争と平等の同時実現を目指すドイツの包括的社会経済政策と共に、原発やロシアからのガス供給停止に伴うエネルギー危機、政府の財政規律、社会的ストレスと同時に希望をもたらす移民、活性化するスタートアップなどドイツの現状を紹介しました。日本側もマクロ・ミクロの両面から、経路依存性問題が最も根深いがゆえにスイッチングコストも高い「教育・雇用の人材育成をめぐるエコシステム」、天然資源に乏しく電池をはじめ原材料も不足する脆弱性を克服するためのサーキュラー・エコノミーなど、社会経済を支えるエコシステムをどのように再構築していくかなどを述べ、幅広いテーマにわたり討議しました。



この後、あずさ監査法人の高波博之特別顧問は、多数の日本企業を長年監査した経験から、日本人の清貧思想や節約文化が企業の投資や個人の貯蓄行動にも影響を及ぼし、投資や効率化が進まず経済の縮小や不均衡、社会全体レベルでの合成の誤謬を生んでしまった、との見方を示しました。その上で、東京への一極集中をやわらげたり、乗数効果の高い公共投資を行ったり、企業や国が自らの強みを強化したりすることにより、生産性を含む諸課題を戦略的に解決すべき、とコメントしました。



Prof.Dr. Wörner, Chairman of acatech, and Prof.Dr. Dowling, Chairman of Münchner Kreis, also participated in the discussion, introducing Germany's comprehensive socio-economic policy, which aims to simultaneously realize competition and equality, known as the social market economy, as well as the current situation in Germany like the energy crisis caused by shutdown of nuclear power plants and gas supply disruptions from Russia, government fiscal discipline, immigration, which brings social stress and hope at the same time. From both macro and micro perspectives, the Japanese side also discussed how to reconstruct the eco-system that supports the social economy, including the "eco-system surrounding human resource development of education and employment," which has the deepest rooted path dependency and therefore having high switching costs, and the circular economy to overcome vulnerabilities such as a lack of natural resources and a shortage of raw materials, including batteries. The discussion covered a wide range of topics, including how to rebuild the eco-system that supports the social economy.

Mr. Hiroyuki Takanami, Executive Advisor of KPMG AZSA LLC, based on his long experience in auditing many Japanese companies, expressed his view that the Japanese values of modesty, humbleness and saving has wrongly affected corporate and individual saving behavior hindering investment and efficiency, and resulted in a shrinking and unbalanced economy by a fallacy of composition at the overall social. He commented that the problems, including productivity, should be strategically solved by easing the concentration of resources in Tokyo, making public investments with high multiplier effects, and strengthening the strengths of companies and the government.

経営者に向けた未来への行動指針

最後のクロージングセッションでは9名の登壇者全員により、経営者に向けた行動指針としてメッセージが発信されました。各登壇者の主な発言内容は、発言順に以下の通りです。

リーダーは民間経済人としての矜持を持ち、本気で生産性向上の追求を 経営共創基盤 IGPI グループ会長 富山和彦氏

世界最先端の技術へのアクセスが容易となり、失業問題からの自由度も得ている今、労働生産性向上の追求はリーダーの本気度次第。国を助けて国を頼らず、民間経済人としての本来の矜持を取り戻し、様々な問題に真剣かつ持続的に取り組むことで必ず道は開ける。

ポジティブな学び合いで起業家精神を高めよ

ミュンヘナークライス理事長 マイケル・ダウリング氏

独米のように移民問題について日本はまだ本格的に直面していないが、多くの課題は日独米で共通している。プラス面や機会をポジティブに捉えお互いに学び合うことこそ、より多くの企業でアントレプレナーシップ（起業家精神）を高めることにつながる。

リーダーは長期的な視点で人間中心的なアプローチを

ドイツ工学アカデミー（アカテック）会長、
欧州宇宙機関（ESA）前長官 ヤン・ヴェルナー氏

キーワードは持続可能性、様々なアクター、エコシステム、そしてデジタル化。リーダーは長期的な視点と人間中心的なアプローチで包摂性や多様性を重視しながら、最終的には持続的な生産性向上を支える基盤的な要素である教育を含む諸課題に取り組んでいかなければならない。

Actions to be taken by Business Leaders for the Future

In the final closing session, all nine speakers delivered their messages as action guidelines for leaders. The following is a summary of the main comments made by each speaker in order of comments.

Leaders must take pride in being private business citizens and tenaciously pursue productivity improvement.

Mr. Kazuhiko Toyama
Chairman, Industrial Growth Platform, Inc.

Now that we have easy access to the world's most advanced technology and freedom from unemployment problems, the pursuit of labor productivity improvement depends on the seriousness of the leaders. The way will surely open up for them by not relying on the government to help the country, but by regaining their original pride as private business citizens and tackling various problems in a serious and tenacious manner.

Enhance entrepreneurship through positive collective learning.

Prof. Dr. Michael Dowling
Chairman of the Board, MÜNCHNER KREIS

Although Germany and the U.S. have immigration, an issue that Japan has yet to face in earnest, many issues are shared by Germany, Japan, and the U.S. Learning from each other by looking at the positive aspects and opportunities in a positive manner will lead to the development of entrepreneurship in more companies.

Leaders need to take a long-term view and focus on a human-centered approach.

Prof. Dr. Jan Wörner President,
the National Academy of Science and Engineering (acatech)
Former Director-General of the European Space Agency

Key words are sustainability, various actors, ecosystems, and digitalization. Leaders must take a long-term perspective and a human-centered approach considering inclusiveness and diversity, and address various issues including education, which is the permanent foundation for productivity growth.

明治の「お抱え外国人※」のように先進国の知恵や若い人を惹きつける政策を 学習院大学教授 宮川努氏

企業における人材育成はもちろん経営者の責任だが、お抱え外国人※を多く招いた明治時代のように、先進国の知恵や若い人をどんどん惹きつけるような政策を取るべき。日本が人材競争の場となれば、日本の人材もスキルアップしていく。

※お抱え外国人:「お雇い外国人」ともよばれ、主に明治初期に日本の近代化を支えるため、官民の各組織に雇われた外国人人材。欧米列強等海外における先進的な知識・技術・制度の日本国内への移転を通じ、日本が近代国家へと発展する過程で重要な役割を果たした。

破壊的变化にはオープンかつ、勇気と起業家精神を持って挑め

マシーネンファブリック・ラインハウゼン マネージング・ディレクター
ヴィルフリート・ブロイアー氏

グローバル化の恩恵を享受してきた日独経済だが、今は向かい風で過去の成功が必ずしも将来につながるとは限らない。心地よい過去と決別し、自社の優位性とポテンシャルを教育研修によって磨き、破壊的な変化に対してはオープンかつ、勇気と起業家精神を持って挑み、明るい未来を切り拓いていきたい。

創造性を持ち違いを生み出す人間こそが成功の鍵

好奇心を育み、学習する組織文化構築を

IBM 副社長 政策渉外 グローバル・ワークフォース・ポリシー デヴィッド・バーンズ氏

AI を学び共に働くことは重要だが、技術はあくまで共通の分母要素に過ぎず、創造性をもって違いを生み出す人間こそが成功の鍵。企業は組織文化として社員の好奇心を育み、インセンティブを与え、アップスキリングやリスキリングへの挑戦を支援しなければならない。政府も職業訓練の充実など、求職者に対し財政支援やマイクロクレデンシャル認証（特定の専門分野の学習歴証明）によりエンパワーしてほしい。

Policies to attract wisdom and young people from developed countries, like "foreign advisors" policy of Meiji Era.

Prof. Dr. Tsutomu Miyagawa
Professor of Economics, Gakushuin University

Human resource development in companies is, of course, the responsibility of business leaders, but government policies should be adopted to attract more and more wisdom and young people from developed countries, as was the case in the Meiji Era, when many foreigners were invited to Japan as advisors to contribute its modernization in late 19th century. If Japan becomes a place of competition for human resources, Japanese human resources will be also benefited and improve their skills.

Be open to disruptive change, be courageous and entrepreneurial.

Mr. Wilfried Breuer
Managing Director, Maschinenfabrik Reinhausen GmbH

The Japanese and German economies have enjoyed the benefits of globalization, but now we are facing a headwind and past successes do not necessarily translate into the future. We must part ways with the comfortable past and hone our company's superiority and potential through education and training, while being open to disruptive change and taking on challenges with courage and an entrepreneurial spirit to open up a bright future.

It is people who make the difference. Build an organizational culture that fosters curiosity.

Mr. David Barnes
Vice President, Global Workforce Policy, IBM Corporation

Learning AI and working together is important, but technology is only the common denominator. The key to success is people who make a difference through creativity. Companies must nurture employee curiosity as part of their organizational culture, and provide incentives and support for upskilling and reskilling challenges. The government should also provide more vocational training, especially financial support and micro-credential certification to empower the underserved.



海外をリアルで見るようなチャレンジ精神をエンカレッジせよ

ANA ホールディングス代表取締役会長 片野坂真哉氏

生産性を上げ賃金を上げていく方向性への自信や決意が高まり、人的投資では社員のモチベーションやエンゲージメント、対話を通じたマインドセット、そしてアートの重要性を実感した。幕末、英国との戦争に敗れた薩摩藩は 15 名の若者を英国へ密航留学させ、その中から初代文部大臣や米カリフォルニアのワイン王らを輩出させた。日本人が海外をリアルで見ようとするようなチャレンジ精神をエンカレッジすることも大事だ。

変革には「日本経営品質賞」のフレームワーク活用を

第一生命保険特別顧問 渡邊光一郎氏

変革にあたり、日本の暗黙知経営を 8 つのカテゴリで分析、見える化した米国のマルコム・ボルドリッジ国家経営品質賞をベースにした「日本経営品質賞」のフレームワークが有用だ。三方よし（「売り手よし、買い手よし、世間よし」）から六方よし（さらに「作り手よし、地球よし、未来よし」を追加）へとステークホルダーが拡大する中、価値創造バリューチェーンにイノベーション・エコシステム、人的資本など資本概念の変革を加えつつ普及させたい。

経営者は信頼醸成と能力・チームワークの育成、高い視座で将来を見据えよ

日立製作所取締役会長 代表執行役 東原敏昭氏

トランスペレンシー（透明性）をもった対話こそがトラスト（信頼）を生むこと、強い個人と同時に組織としてのチームワークを育てること、そして時間と地域、価値観の 3 つの軸により高い視座で将来を見据えつつ現状とのギャップを埋めていくことが、経営者としてのあるべき姿だ。

Encourage the spirit of challenge as you experience overseas by yourself.

Mr. Shinya Katanozaka
Representative Director, Chairman, ANA Holdings Inc.

Through the forum, confidence and determination in the direction of increasing productivity and wages increased, and in human investment, the importance of employee motivation and engagement, mindset through dialogue, and art was realized. It is also important to encourage a spirit of challenge that encourages Japanese people to see overseas with their own eyes, just as the Satsuma Clan sent 15 young men to study in England after losing the war with the British at the end of the Edo period, and later made Japan's first Education Minister as well as the "Wine King" in California.

Utilize the framework of the "Japan Quality Award" for change.

Mr. Koichiro Watanabe
Special Advisor, The Dai-ichi Life Insurance Company, Limited

In making changes, the framework of the Japan Quality Award, based on the Malcolm Baldrige National Management Quality Award in the U.S., which analyzes and visualizes tacit knowledge management in Japan in eight categories, is useful. As the number of stakeholders expands from three (seller, buyer, and society) to six (further adding maker, the earth, and future), we would like to promote the framework while adding innovation ecosystems, human capital, and other capital concepts to the value creation.

Leaders must foster trust, develop capabilities and teamwork, and look to the future from a higher perspective.

Mr. Toshiaki Higashihara Director, Board of Directors,
Executive Chairman, Representative Executive Officer, Hitachi, Ltd.

The ideal managerial approach is to create trust through dialogue with transparency, to foster strong individual and organizational teamwork, and to close the gap between the current situation and the future while looking at the future from a higher perspective based on the three axes of time, region, and values.

第2回 生産性ビジネスリーダーズ・フォーラム (BLFP) の内容は、
日本生産性本部ホームページでも公表しています。
フォーラム当日の動画を含む詳細は、以下をご覧ください。
https://www.jpc-net.jp/news/detail/20231004_006630.html

The screenshot shows the website of the Japanese Productivity Center (JPC). The header includes the JPC logo and navigation links such as '生産性運動について' (About Productivity Movement), '調査研究・調査活動' (Research and Activities), '日本生産性本部について' (About JPC), '研修・セミナー' (Training/Seminars), 'コンサルティング' (Consulting), 'News', and 'English'. The main content area features a dark banner with the text '第2回生産性ビジネスリーダーズ・フォーラムを開催' (2nd Business Leaders Forum on Productivity) and the date '2023年10月4日'. Below the banner, the article title is '第2回生産性ビジネスリーダーズ・フォーラム (BLFP) 日独米の産学リーダーが、生産性課題解決と新たな成長を求め、好循環創出に向け対話'. The article text states that the forum was held on October 4, 2023, in Tokyo, featuring speakers from the German Engineering Academy (acatech), the National Academy of Science and Engineering (NAE), and the Munich Circle (Münchener Kreis). A photograph of the event shows a stage with a backdrop displaying the forum's title and logos of the Japanese Productivity Center, acatech, and the Munich Circle. Three men are seated at a table on the stage, and one man is standing and speaking into a microphone.

BLFP

2nd Business Leaders' Forum on Productivity
第2回 生産性ビジネスリーダーズ・フォーラム

抄録 | SUMMARY

SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS

日本生産性本部はSDGsを支援しています。