

2019年9月17日

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その社会的視座～

経営者の行動指針

グローバル化の潮流変化に加え、急速なデジタル技術の進展が経営環境の変化を加速させている。

先進諸国の経済成長率の鈍化と生産性上昇率の低迷は明らかとなり、グローバル経済を牽引してきた中国やインドなどの新興国も成長の勢いを欠いている。政治的には、低迷する経済を背景に多くの国々でポピュリズムやナショナリズムが台頭し、米中経済摩擦やブレグジット等がグローバル経済へ負のインパクトを及ぼしている。

上記の課題を共有する日米をはじめとする先進諸国の企業は、第4次産業革命における新たなデジタル技術の活用によって生産性上昇率を高める努力をしている。しかし、日米双方とも2000年代と比較して生産性上昇率は低迷しており、第4次産業革命がいまだ生産性向上にはつながっていない。また、生産性向上の成果についても社会経済全般にいきわたっておらず、一方で格差の拡大などの社会課題が顕在化している。生産性向上の成果をより公正に広範にいきわたらせることにより、経済の好循環が機能するようにならなければならない。

好循環とは、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、企業が適切な収益を上げ、賃金が上昇することにより、調和のとれた社会の繁栄と平和を生み出すことである。国家、企業等すべての組織にとって生産性は、国民の生活水準を引き上げ、長期的な企業競争力の向上をもたらすもっとも重要な概念である。

特に企業は、事業活動を通じて人的資産を含む有形・無形の資産に投資をし、生産性を向上させるという極めて重要な役割を担ってい

る。経営者は顧客価値創造に重点をおき、デジタル技術等を活用し、イノベーションを起こし、人財を中心とした経営資源の効果的活用を図り、生産性を向上させなければならない。

また、社会経済において重要な役割を担っている経営者は、長期的視点にたち、ステークホルダーの共感を得られる公正な分配を行い、経済の好循環の実現にも貢献すべきである。そのことが、社会経済の長期的な繁栄や平和につながるのである。

このような社会経済における喫緊の課題を踏まえ、日本生産性本部とコンファレンスボード（TCB：The Conference Board, Inc.）は、経営者同士の対話の場として、2019年4月11日から12日にかけて、ニューヨークのコンファレンスボード本部にて、生産性ビジネスリーダーズ・フォーラム（BLFP：Business Leaders Forum on Productivity）を開催した。

当フォーラムでは、「デジタル社会における経営と生産性」をテーマに、以下の項目について、経営者の役割と責任について対話を行った。

- 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。

この対話を踏まえ、日本生産性本部とコンファレンスボードはさらに意見集約を行い、以下の通り、経営者の行動指針として共同宣言する。

【共同宣言】

経営者は、長期的な視点にたち、働く人々の満足と高いエンゲージメント、顧客価値の創造、持続可能な社会を実現するダイナミックでバランスのとれた経営を志向しなければならない。

1. 付加価値に着目した生産性経営の実践

- 第4次産業革命の本質はデジタル変革である。デジタル変革により社会、経済、企業は大きく変化している。デジタル技術を活用することで多くの産業の生産性を向上できる機会となっており、その牽引役となる経営者の役割や行動は一層重要になっている。
- これからの経営は、売上・利益の拡大とコスト低減だけではなく、新しい製品、サービス、市場を生み出す持続的なイノベーションによる付加価値生産性向上を重視した「高質な経営＝生産性経営」に進化させなければならない。
- 経営者は長期的視点にたち、「働く人々の満足と高いエンゲージメント、顧客価値の創造、持続可能な社会」を実現するために、付加価値向上の成果をステークホルダーの共感が得られるよう公正に分配する。

2. 付加価値の源泉である人財価値の最大化

- デジタル技術それ自体がすべてを解決するものではない。デジタル技術を活用する働く人々の創造力と応用力こそが付加価値生産性の源泉である。
- 経営者は、自社従業員に限らず、エコシステムにおけるパートナーやフリーランサーなどを含め、「社内外の働く人々」のスキル向上のために、積極的に投資をしていかなければならない。

3. イノベーションエコシステムによる顧客価値創造

- 企業は供給側の論理から脱却し、デジタル技術を活用して、需要側の論理で顧客価値創造に重点を置いたビジネスモデルへ変革しなければならない。
- 自社の組織改革のほか、ベンチャーやスタートアップなど組織の枠を超えたエコシステムへの投資、産学・企業間での共同研究などを積極的に実践する。
- 社内外のエコシステムにおけるパートナーとの役割分担の見直しや業務プロセス変革などを通じ、フィジカル空間とサイバー空間が融合できるよう仕事の再設計を行い、新しいビジネスモデルを生み出せるようにすることも重要である。

4. 事業を通じた社会課題解決への貢献

- 企業は社会の一員である。経営者は長期的視点にたち、社会経済の好循環を作り次世代につなげるために、社会課題をイノベーションや事業の成長機会としてとらえること、そして生産性向上の成果をより公正に広範にいきわたらせることが求められている。
- 経営者はデジタル技術等を活用して、収益の追求はもとより、顧客価値、人財価値、および社会価値の調和のとれた最大化ができるよう、企業業績をより長期的視点で考えなければならない。
- 健全な社会経済を次世代へと引き継ぐ志を持った経営者が、果敢にリーダーシップを発揮することが重要である。

以上