

持続可能な
資本主義の確立に向けた

。新成長戦略

経団連会長

中西 宏明

なかにし ひろあき

現在の資本主義の限界と
そのアップデート・リデザインに
向けた課題

——経団連は、中西会長のご発案を受けて「新成長戦略」（2020年11月17日）を公表しました。その中では、持続可能な資本主義の確立を謳っていますが、まずはその背景について、お聞かせください。

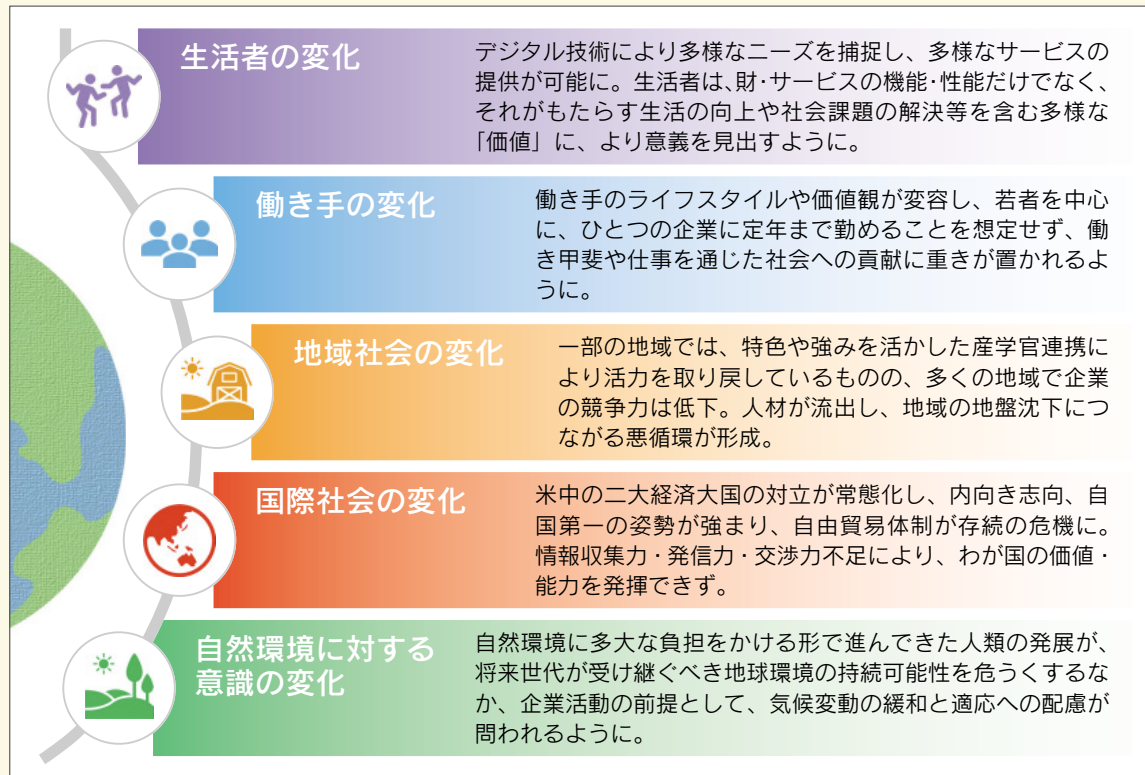
私は自由で活発な競争環境の堅持が経済的繁栄



にとって重要であることは、今も変わりはないと思っています。しかしながら、資本主義の歴史の中で、とりわけ「新自由主義」以降、いわゆる「株至上主義」のもとでの行き過ぎた競争が利潤の無分別な追求に経済主体を追いやったことも否定出来ません。そうした利潤第一主義の活動が、各種フロンティアへの侵食も相まって、地球環境への負荷の増大はもちろんのこと、経済的格差の拡大と固定をもたらしたことは、やはり反省しなければならぬと思います。

こうした中、新型コロナウイルス感染症が、地球環境や経済的格差の問題をより一層明確に浮き彫りにしました。デジタル化やグローバル化の浸透自体は、決して押しとどめることの出来ない時代のうねりだとしても、今を生きる私達にとって、果たしてこれまでの資本主義の路線をこのまま続けていて本当に幸せがもたらされるものなのか、そして将来生まれてくる子孫らにも恵まれた世界を受け継いでいくことが出来るのだろうかということを実剣に考えるべき時に差しかかっているのだらうと思います。

図表1 マルチステークホルダーの要請の多様化・複雑化



出所：経団連提言「新成長戦略」

そのことは、世界の動向を見ても明らかです。2015年の国連での持続可能な開発目標(以下、SDGs)の採択以降、米国のビジネスラウンドテーブル(BRT)では、米国主要企業が全てのステークホルダーに対するコミットメントへの署名を行いました。また、世界経済フォーラム(WEF)は、「ダボス・マニフェスト2020」を発表し、企業は株主だけでなく、全てのステークホルダーに報いるべきであり、環境、社会、優れたガバナンスを達成する方法により、業績を上げる必要があることを指摘しています。要すれば、これらの動きは、従来の資本主義のリデザインに向けたキーワードとして、ステークホルダー重視を打ち出しており、そこに自らの生き残る道を見出そうとしていると受け止めています。

——資本主義が「大転換期」を迎えているとの認識ですが、企業経営者としてのお立場を踏まえ、ミクロのレベルでも、変化をお感じでしょうか。

長く製造業の経営に携わった経験から言うと、かつては開発や設計面で「良いもの」を効率よく

製造し、高品質な製品をリーズナブルな価格でお客様に届けられ、売り上げや利益は後から付いてくるものだと思っていました。ところが、それだけではもはやその事業分野の成長や高収益を望むことが出来ないことを痛感し始めてから、すでに20年以上が経ちます。本当に「世の中の役に立つ」仕事をしないと、世間から評価されないと、思いついたのです。そうすると、「世の中」とは、「役に立つ」とは何か、ということが次の問題になってきます。日立製作所の場合には、「2021中期経営計画」の中で「社会イノベーション」を中核と位置付け、自社の活動を通じて、人々のQOLの向上、顧客企業の価値の向上を目指す姿勢を打ち出しました。そのうえで、社会価値、環境価値、経済価値を自社の提供する価値として定義し、その達成に向けて各事業分野の戦略を描くこととしたわけです。

これは、あくまで個社の取り組みの事例ですが、今や企業にとって、マルチステークホルダーとどのように向き合うのか、彼らとどのように「価値」を「協創」していくのが、生き残りをかけた経営課題ではないかと考えています。2020年9月には、資本主義のあり方そのものを巡って、副会長や、審議員会議長・副議長の皆様にも精力的に議論していただきました。その際、我が国企業は伝統的に「三方よし」に象徴されるようにマルチステークホルダーに配慮した経営を行ってきたと言われるが、「三方よし」のうち、とりわけ「世間よし」の内容が、時代の流れとともに変わってきており、もしかすると企業の姿勢とのギャップが生まれているのではないかと、「三方よし」の経営姿勢そのものをアップデートしていく必要があるのではないかと、その意見が出ました。私としては、多様化・複雑化したマルチステークホルダーからの要請を真正面から捉え、それらと企業の現状の間の乖離を直視し、埋めていくことが必要であり、それこそが企業の生き残りをかけた経営戦略にほかならないと確信しています。

——生き残りをかけた経営戦略の転換が必要不可欠のご認識ですが、企業は今、何に気付き、どのような資本主義を目指すべきなのでしょう。まずは、多様化・複雑化したステークホルダー



のニーズをよく踏まえる必要があるでしょう。先ほどの顧客が求めるものの変化以外にも、例えば日本の企業は長らく長期の安定した雇用の保証を最優先に考えてきましたが、最近の若い世代は必ずしも1つの会社に定年まで勤めることを当然とは思っていません。それよりもむしろ働きがいや、その会社で働くことを通じて社会にどのような貢献が出来るかということを重視する人達が増えてきています。働き手のライフスタイルや価値観の変容に見合った、企業としての価値創造力の最大

したが、その中でDXに人間の想像力・創造力をかけ合わせて課題解決や価値創造を図るのがSociety 50である」と定義しました。まさにSociety 50こそが、資本主義をサステイナブルなものにする道にほかなりません。

サステイナブルな 資本主義の確立に向けた 重点分野とアクションの方向性

——今回の「新成長戦略」は2015年以来の経団連としての総合戦略となりますが、その意気込みと新機軸は何でしょうか。

冒頭の「。」は、これまでの成長戦略の路線にいったん終止符を打ち、もう一度、経済活動の目的を明確にしたうえで、そこから再出発するということを含めました。私達が未来のために今、やらなければならないことは、実はコロナ禍以前とそれほど変わってはいません。DX、地方創生、働き方の変革、どれもこれまでもその必要性が言われてきたものばかりです。ただし、コロナ禍によって様々な課題がより一層鮮明になり、取り

化も大きな課題です。さらに、「気候変動問題への対応はもはや待ったなし」との認識が、ますます高まっています。EUもバイデン次期米国大統領も中国も、カーボンニュートラルを成長の原動力と捉えて打ち出してくる中、我が国でも菅首相が「2050年カーボンニュートラル」の実現を掲げられたことは、時宜を得た決断と評価しています。企業も、地球環境への配慮なくしては、存続を許されない時代になったということだと思います。資本主義がサステイナブルであるためのカギは、こうした様々な主体が求める多様な価値の包摂と協創です。そしてその際に有効なツールとなるのが、デジタルトランスフォーメーション(DX)です。データは複雑な課題を可視化してくれます。そしてAIをはじめとするデジタル技術が、複雑な課題を解き、最適なソリューションを導き出す手助けをしてくれます。ただし、解くべき課題を発見し、その解決のためにどのようにDXを活用するかを決めるのは、人間の英知です。私が経団連会長に就任した2018年に、「Society 50」とともに創造する未来」という提言を取りまとめ

組みの加速化が求められるようになったことが、大きく違う点の1つです。もう1つは、企業の事業活動自体がマルチステークホルダーとの関わり合いの中で大きな岐路に立たされていることです。そこで、サステイナビリティについての根本的な問いかけを出発点としたことが、新機軸と言えると思います。

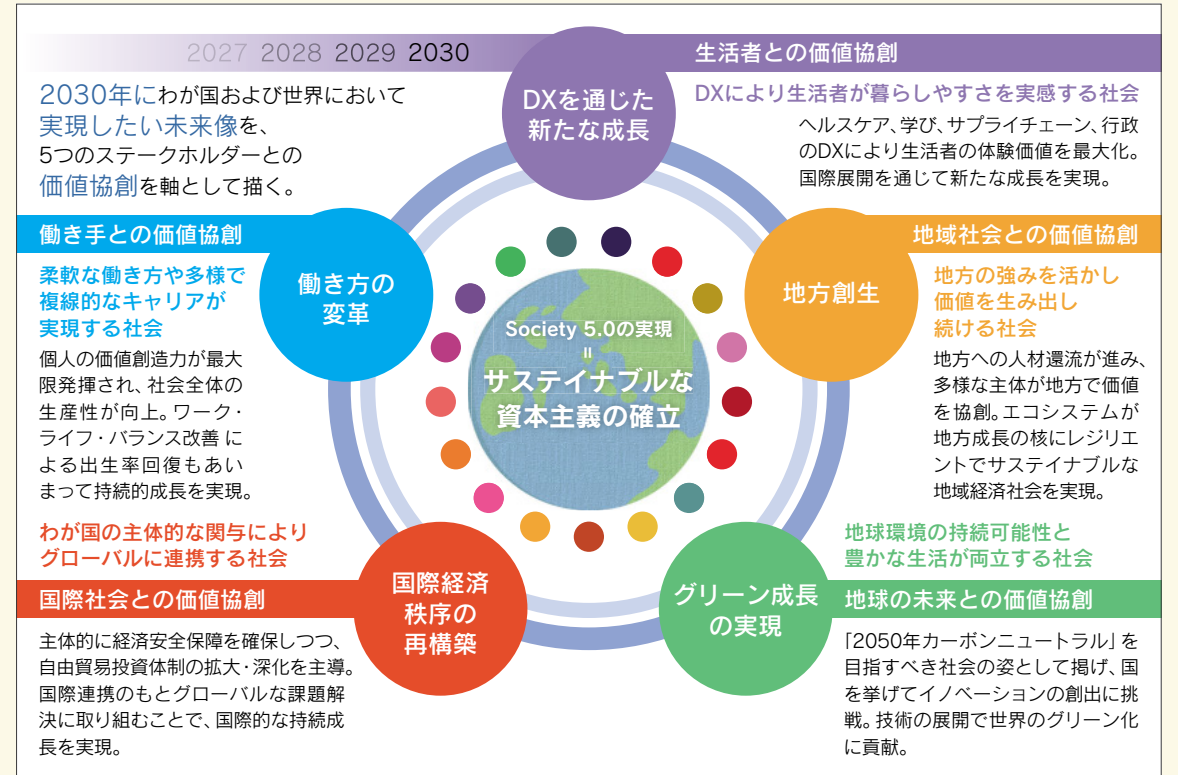
——2030年の未来像と具体的なアクションについて、より詳細に教えていただけますでしょうか。

多様なステークホルダーの英知を結集し、DXにより多様な価値を協創することを企図して、5



〈聞き手〉事務総長 久保田 政一

図表2 2030年の未来像



出所：経団連提言「新成長戦略」

を生み出し続ける社会を目指します。具体策として、地方中小企業、農業・観光業、銀行、国公立大のDXと再編・統合等を通じた競争力強化や、これらを含む幅広い主体による価値協創エコシステムの確立等を掲げています。

第4に、米中対立など変化した国際経済情勢を踏まえた「国際経済秩序の再構築」です。我が国の主体的な関与によりグローバルに連携する社会を掲げています。自由貿易投資体制の堅持・拡大のほか、主体的かつ戦略的な経済安全保障の確保、グローバルな課題を解決するための連帯の形成が必要となることを指摘しています。

第5に、「グリーン成長の実現」として、地球環境の持続可能性と豊かな生活が両立する社会を描いています。菅首相は所信表明演説で、「2050年カーボンニュートラル」を目指すことを宣言し、これこそ新たな経済成長戦略であると明言されました。これによって我が国のエネルギー政策の出発点が明確になったと思います。志を同じくする諸外国とも連携しながら、脱炭素社会を目指すイノベーションの加速に官民を挙げて取り組

つの重要分野を柱に2030年に実現すべき未来像を描き、そこからバックキャストして各種施策を提言しています。

第1に、菅政権も一丁目一番地に掲げており、民間としてもより加速が求められる「DXを通じた新たな成長」です。DXにより生活者が暮らしやすさを実感する社会を描いています。そのためには、行政のオンライン化、医療や教育分野でのデータ活用等の強力な推進、サプライチェーンの強靱化等が求められます。

第2に、DXを推進するためには、「働き方の変革」が不可欠になります。働き手がやりがいを感じられるような、柔軟な働き方や多様で複線的なキャリアが実現する社会を展望しています。時間と空間にとらわれない柔軟な働き方の推進のほか、企業従業員の女性比率を2030年までに30%以上にするなど多様な人材の活躍推進等を挙げています。

第3に、時間や空間の制約から自由になると、人材の地方への還流が起こり、「地方創生」が進むことが期待されます。地方の強みを活かし、価値を

——「新成長戦略」の具体化に向けた、今後の展望についてご教示ください。

既に菅内閣発足後最初の経済財政諮問会議において、サステイナブルな資本主義を基本理念に据えるべきことを提案し、評価もいただきました。政府との協調はもちろんのこと、あらゆる機会を捉えて経団連の考え方を発信し、国民各層、多くの国や地域の理解と賛同を得て、ともにサステイナブルな資本主義の確立に取り組んでいきます。併せて、本成長戦略を今後の経団連の活動指針として、関係委員会で個別政策の具体化に向けた検討とアクションを加速していただきたいと考えています。

——本日は会長の「新成長戦略」に込められた意気込みと具体的な施策の方向性をご教示いただき、誠にありがとうございました。引き続き事務局としても、その実現に向けて最大限努力してまいります。