

特集「NRI未来創発フォーラム2020」より 新型コロナウイルスと経済・社会のパラダイムシフト

特別対談

デジタル社会資本を 構築するための 方法論

●対談者

世界経済フォーラム日本代表

江田麻季子 氏

×

野村総合研究所（NRI）代表取締役会長兼社長

此本臣吾



I 「グレート・リセット ダボス会議 で語られるアフターコロナの世界」 とは

此本 これから、世界経済フォーラム日本代表の江田麻季子さんとお話しをしていきたいと思えます。江田さんは、グローバルな視点で今回のコロナ禍と世界経済へのインパクトについていろいろ議論なさってきた経験をお持ちですので、その辺りのお話しもぜひ伺いできればと思っております。

最近、世界経済フォーラムで『グレート・リセット』という書籍を出版されたとのことなので、その紹介も含めてまず一言いただきたいと思えます。よろしく願いいたします。

江田 ありがとうございます。世界経済フォーラムの日本代表をしております江田でございます。どうぞよろしく願いいたします。まず、世界経済フォーラムの説明をさせていただきます。

世界経済フォーラムは、スイスの経済学者、クラウス・シュワブ博士が1971年に設立いたしました。世の中には、どんなに企業が大きくなっても、どんなに国がパワフルになっても、一企業や一カ国だけでは解決できない問題が山積しており、それらを解決するためには、やはり政府と民間企業、そして市民と一緒に活動していかなければなりません。このようなコンセプトを基に設立されたノンプロフィットの国際機関が、世界経済フォーラムです。

71年の設立ですので既に50年間活動を続けており、毎年1月にスイスのダボスで開かれる年次総会は、通称「ダボス会議」として世

界中から注目を浴びるようになってきました。年次総会ばかりが有名になりましたが、活動内容はそれだけではなく、年初に決められたアジェンダに年間を通じてさまざまな方々が取り組むことによって、地球規模の課題解決を進めている組織です。

そして2020年、世界経済フォーラムでは『グレート・リセット』という書籍を出版いたしました。新型コロナウイルスの蔓延によって、グローバルに動いていた私たちの活動が一瞬のうちに止まってしまった。止まったが故に見えてきたことは、皆がずっと修正が必要だと思っていたけれどもなかなか実行できずにいたいろいろなシステムを、今回を契機としてぜひリセットして、より明るい未来を作っていこうということです。「コロナ禍こそが新しいオポチュニティー（機会）である」と捉えた本でして、創業者のクラウス・シュワブ博士も元気に執筆陣に名前を連ねています。

此本 ありがとうございます。本書の構成は、「経済」「社会基盤」「地政学」「環境」「テクノロジー」の5つに分かれています。特にシュワブ博士が訴えたかったのはどの辺りでしょうか。

江田 やはり1番目は「経済」です。もちろん現時点からリカバリーしていかなくはなりません、リカバリーの仕方は以前のようなグローバル経済のままではよいのかという疑問があります。たとえば、企業の役割や昨今話題になっているESG（環境・社会・ガバナンス）について考えなくてはなりません。さらには、誰も取り残さずに経済成長をしていかなければいけない。そのようなトピックが入ってくると思えます。

2番目は「社会基盤」ですが、経済をテーマに議論していると、同時に分断の話がよく出てきます。国内でも海外でも、グローバリゼーションにうまく乗れて富が集中した人たちと、乗り切れなかった人たちとの間での紛争が起こっています。富の分配、教育、仕事の将来など、「社会基盤」をもう1回リセットし、より良い将来に向かえるようにしないとけません。

3番目の「地政学」は、まさにその通りです。今、さまざまな国が内向きになっていますが、同時に国と国との関係、あるいは地域のあり方、国家間の協力体制などが難しい局面にあります。世界経済フォーラムは、世界中から2000社が参加している企業団体であると思っています。よいと思うのですが、ビジネスがグローバル化しているのに国と国との間でうまく対話ができないことは大きな問題です。

4番目は「環境」です。地球の平均気温は

徐々に高まっていますし、南極の氷は小さくなっています。私たちが住んでいる地球は皆で共有しているものですから、こうした環境問題をどうやってリセットし、私たちが住み続けられる地球にしていかが重要です。

そして5番目は「テクノロジー」です。デジタル技術が非常に進展したことで私たちは大きなメリットを享受していますが、同時に期待していなかったインパクトも出てきてしまっています。これらをどのようにして人間中心に、そして私たちが住みたい世界に貢献できるような形で取り込んでいくのか、これは大きな課題だと思っています。

此本 なるほど、よく分かりました。今、5つのアジェンダをオーバービューしていただいたのですが、企業経営という観点と、生活者・労働者といった個人にフォーカスを当てたときの観点から、それぞれどのような変化が求められるのかについて少し議論したいと思います。

●プロフィール



江田麻季子氏 (えだまきこ)

世界経済フォーラム日本代表
2000年インテル入社。2010年から2013年まで、インテル アジアパシフィック地域のマーケティングディレクター。2013年から2018年3月まで、インテル代表取締役社長。2018年4月に世界経済フォーラム日本代表に就任、現在に至る。また、2016年9月より2019年7月まで、内閣府規制改革推進会議委員。早稲田大学卒業後、米国のアーカンソー州立大学にて社会学の修士号を取得



此本臣吾 (このもとしんご)

野村総合研究所 (NRI) 代表取締役会長兼社長
1985年東京大学大学院工学系研究科修了、同年野村総合研究所 (NRI) 入社。1995年台北支店長、2000年産業コンサルティング部長、2004年執行役員兼アジア・中国事業コンサルティング部長、2010年常務執行役員コンサルティング事業本部長、2015年専務執行役員ビジネス部門担当、2016年代表取締役社長を経て、2019年6月より現職

II ポストコロナ時代の ビジネスのあり方

此本 1つ目はビジネスのあり方です。先ほどリセットの中身として、江田さんはESGに触れられました。今回のコロナ禍でそれぞれの企業は、社会のサステナビリティと自分たちの企業との関係をあらためてどのように関係づけければよいのか、という判断を迫られたのではないかと思います。

ただし日本企業は、SDGsにしてもESGにしても、まず目の前にある社会課題と今の事業とを結びつけてしまいがちで、少し短絡的なのです。「SDGsというテーマについて、当社はこのように貢献します」と統合レポートなどで表明はするのですが、「社会とはこうあるべきだ」という未来像を提示して、そこに向けて当社はこうしたストーリーで貢献していくという発想が弱いのです。

先ほど紹介された『グレート・リセット』にありましたが、「社会は本来こういう姿であるべきで、そこにつながるストーリーとして自分たちの企業はこのようなことができる、このようなことをすべきだ」という発想が今、非常に求められている気がします。これは個人的に思っていることではありますが、江田さんはどのようにお考えでしょうか。

江田 おっしゃる通りです。企業経営の経験者として私が感じるのは、短期的なこともやらなくてはいけないけれど、同時にそのことが長期的にどのようなインパクトをもたらすのかというビジョンを常に出しておかなければいけないのです。このバランスをとるのはとても難しいですが、経営者がしなくては

けないことだと思います。

株主の方は短期的なリターンを求めてくるかもしれませんが、それが長期的な企業目的に反している場合は決して是としてはいけません。「自分たちが目指している企業像と違う」「企業は長期的に価値を出していく存在である」とトップが断言しないと会社は動きません。そこは本当に経営者の皆さんが悩まれているところでもあると思いますが、短期的な利益だけでは評価されない時代になってきています。先ほどお話しをしました地球環境問題やテクノロジーの問題を包括的により良い方向に持っていくのであれば、企業の役割にも長期的な視点がどうしても必要になってきます。ですから、現在の過渡期をどのように舵取りしていくのかについて、世界中の経営者が今、活発に議論しているところだと思います。

此本 目の前の課題だけではなく、本来あるべき姿はこういうことではないか、そこに近づけていかななくてはいけない、そこからバックキャストして、今のわれわれは何をしなくてはいけないかという議論が私たちには必要で、世界経済フォーラムではそれをグローバルな視点で議論しているわけですから、大変な刺激を受けるはずですね。

そういう意味で、日本の企業をご覧になってその辺りの刺激をもっと取り入れるために何かアドバイスしていただけることがありますか。

江田 私たちの議論の場にぜひご参加いただきたいです。日本は、100年以上続いている企業がおそらく世界で一番多い国だといわれています。そこにはやはり秘訣があって、声高には言わなかったかもしれませんが、時代

に合わせた企業革新を粛々とやってきたという歴史があります。また、地域社会や従業員などのコミュニティーを重視してきました。日本企業にはこうした素晴らしいヘリテージがありますので、世界でぜひ声を出していただきたいと強く思います。

最近、世界経済フォーラムのビジネスリーダーのグループからESGの測定方法について発表させていただきました。最初に原案が出てきたのが2018年のこと。それをダボス会議でフィードバックをいただいて、また1年かけてフィードバックをいただいて、20年の夏に成果を発表しました。皆さんからもぜひご意見を頂戴したいです。これは皆さんと一緒に作っていくものですので、アジャイルな感じで参加していくことがとても重要ではないかと考えています。

此本 次に格差の問題についてお伺いします。日本でもジニ係数が上昇しており、低い所得の家庭にどのような対応をすべきかという話がありますが、国を分断するような格差問題にまでは至っていません。かたやフラン

スではこうした議論が盛んですし、米国でもそうです。この格差問題と企業経営との関係性について、世界経済フォーラムではどのような議論がなされていますか。

江田 格差問題は基本的には公共が担うという認識だったと思うのですが、企業側からは最近では「それでは遅い」とする意見が出てきています。これからの経済成長を促すような新しいアイデアは多様性から生まれてきていて、その多様性の大きな要素の一つがたとえば移民であるということです。移民政策は同時にまた格差を拡大しており、企業にとっても他人事ではありません。

です。会社に入ってくる人に対する教育を大変積極的にやられているグローバルな企業も多いのです。教育の機会は、日本ではある程度確保されているとはいえ、平等ではありません。両親が裕福であれば良い教育を受けられるというポジティブな連鎖ですけれど、その逆のケースもあるので、こうしたことに関して企業は最近とても積極的になってきていると感じます。



此本 日本は戦後一貫して、大企業を頂点にしたピラミッド状のサプライチェーンの中でさまざまな技能の伝承がなされるという、職業訓練的な教育の機会付与が結構ありました。しかし今、時代の変わり目を迎え、企業の中にも放置されてしまうという現象が起こっています。これからは多分、職業人のスキル教育の仕組みも企業側として考えなくてはならないと思います。

江田 企業が教育機会を多様化することには、スピードという利点があります。もちろん公共教育と入れ替わる必要はありませんが、企業はより早く手を打てる。昨今のデジタル化のスピードを見たときに、企業としての対応が必要だと考えているのでしょう。

やはり大きな企業に勤めていたほうが、新しい技術や仕事のやり方の習得、新しいビジネスモデルへの接触の機会が多いわけで、それは米国でも日本でも同じです。ただ日本は中小企業で働いていらっしゃる人が多いので、新しいビジネスや新しいデジタルスキルといったことを体系立てて教えてもらえる機会が少ないのかもしれない。そこに少し危機感を覚えます。

此本 なるほど。ところで世界経済フォーラムでは、地政学の問題はどのような位置付けで議論されているのですか。非常に深刻で企業にとって致命的な問題になりかねないという理解なのか、それともどこかで何となく妥協が起こるようなこともあり得るのか、どうなのでしょう。

江田 難しいですね。世界経済フォーラムは、2000社のグローバル企業が参画している組織ですので、すべての国のビジネスの声を反映するようにしています。地政学的リスク

は、なかなかコントロールが利かないことです。実質的に考えてみたら、やはりコラボレーションができなくなるのはビジネスにとって致命的です。ですから、そういったことを積極的に発言するようにしています。

グローバリゼーションは悪いことばかりではなく、市場が広がったからこそ経済が大きくなってきたということもあります。私は、グローバル経済の恩恵を受けている人は実は以前よりも多いと思っています。統計を見るとそうですね。実際に貧困層の教育機会もずっと上がってきたわけです。ですから良いところは良い。その理由はやはり実際にグローバルでビジネスをすることによって、いろいろな人のニーズを引っ張ってきて、大きな恩恵をより多くの人たちに広げてきているからでしょう。そういった声を頻繁に、そして理性を持ってお伝えするようにしています。

此本 本当にそうあってほしいと思います。私の知り合いのあるグローバル企業の経営者は、デカップリングをある程度想定したビジネスモデルに変えていかなくてはいけない、デカップリングが起きてもそれぞれのリージョンでそれぞれが自立していけるような事業体を作っていなくてはいけない、と言っています。ですから、今までグローバルな市場やビジネスは、グローバルヘッドクォーターによって全体最適で統合的に運用されていたのですが、場合によってはそれを幾つかに分けて、それぞれが自立して生きていけるような形にもっていこうとしている企業もあります。欧米の企業経営者は、どの辺りまでこのリスクを織り込んでいるのでしょうか。

江田 おそらく皆さん一緒だと思います。ビジネスを回している限り、リスクの排除は至

上命令ですから、サプライチェーンにある程度強靱性を持たせることは皆さん考えていらっしゃると思います。どちらかに動かすというよりは、オプションを増やす。やはり先が見えないところがありますから、オプションを増やす、柔軟性を持たせる強靱性、そういうお話を聞きます。それがどちらに向かっているかは分からないですけれども、おそらく皆さん、個々のビジネスをしっかりと長期に存続させるためには必要なことだと考えてやっけていらっしゃるように思います。

此本 分かりました。

Ⅲ 仕事の未来と働き方

此本 次に、2つ目の「仕事の未来と働き方」というテーマに移ります。これまでは企業側の観点からの議論でしたが、次は働く側や生活者の観点から、グレート・リセットがどのような意味合いを持っているかという話をしたいと思います。私は基調講演の中で、テレワークは生産性の視点からはいろいろと課題はあるものの、前向きに取り組んでいって、この新しい働き方にシフトすることが必要だというニュアンスの話をしました。個人の立場から見たときに、グレート・リセットとの関連性では、どの辺りが大きな議論のポイントになるのでしょうか。

江田 私は、新しいスキルをどうやって身につけるのが一番重要なポイントだと思っています。技術が広がって世の中が変わり、新しいビジネスモデルが出てきている中、今まで日本では多くの方が同じ会社で長く働いていましたが、それも変わってくるかもしれません。しかし、変わるときに必要なスキルセ

ット、学ぶ機会、あるいは学んでいる間のセーフティーネットといったものが全部、生涯同じ会社に勤めていることを前提に保証されているところがとても気になります。あと、女性ですよ。女性活躍といわれて何十年も経っていますが、やはり従来の採用の仕方は男性中心のところに女性をうまくはめ込むやり方でした。

ただ今回のコロナ禍をきっかけに、すごくやらなくてはいけないことと、なくてもいいことがよく分かった気がします。そうすると男性も女性も、もう少し家庭と仕事のバランスをうまく共有できるのではないかという望みがあるので、そこが一気に加速したらうれしいなと思っています。

此本 今まで女性に関する議論の中心は、どちらかという経済成長を維持するためには女性の社会進出が必要というロジックで展開されていたように思えるのです。先ほど江田さんがおっしゃったような、ダイバーシティが企業の活力を生み出すという本来の趣旨とは少し位相がずれているような気がしないでもないのですが、どのようにお感じですか。

江田 よくぞおっしゃってくださいました。私も30年ぐらい働いているので、女性の社会進出の経過を見てきたつもりですが、頭数をそろえるため、生産性を上げるための採用ではやはり限界があります。女性の立場から見ると、どう考えてもおかしいと思うことはまだ山ほどあります。それが今回のコロナ禍でいったんストップして、全員リモートワークになったときに何かが見えてくるのではないかという望みを私は持っています。

それと同時にこれも苦言なのですが、リモ



ートワークになった途端、家事の負担がかなり女性に寄っていったということがあります。ですから、企業の皆様もぜひその辺りを柔軟に考えていただいて、これを機に新しい働き方が日本で生まれるとよいのではないかなと思っています。

此本 女性の社会進出が企業の活力において必要だということの本質を、もう1回認識する必要があるのかもしれませんが。私には海外赴任の経験がありますが、当時は女性の職員がむしろ男性よりも多く、女性リーダーの方がチームを活気づけたりチームのモチベーションを高めたりすることにおいて、男性職員より成果を出していました。日本ではそういう話をあまり聞かないのですが、どうして女性に活躍してもらわなくてはいけないかというところの理解を、もう少し深めないといけないような気がします。

江田 そうですね。新しいビジネスの基軸を立てなくてはならないときに、多様性を持った人たちが自分のチームにいるかどうかが一番のチェック項目だと思います。先ほどのESGのマトリックスの大きな項目の一つとして、ダイバーシティーと平等な報酬が取り上げられています。ジェンダーギャップでは日本は何と世界121位なのです。ただ、ジェンダーギャップで11年連続1位のアイスランドでさえも、平等な報酬の達成はできていません。そのことを認識した上で、どうやって多様性を取り入れていくかという意識をもって、さまざまな施策を実施していくことがとても大切だと認識します。

それと今回、テレワークがある日突然普及しましたね。

此本 日本の場合、テレワークについていろいろと課題はあるのですが、やろうと思えば

できるという認識だと思うのですよ。私は詳しくはないのですが、ヨーロッパ、特に北欧の国々はもともとテレワークを相当取り入れています。やはり気候の問題や国民性などの理由があつてのことですが、そうした先行国から見たときに、日本がこれからテレワークを取り入れた働き方にしていこうと考えると、どのような課題があるでしょうか。

江田 一言ではなかなか難しいですね。やはり家事の共有、それから（お子さんの）教育も共有していくことではないでしょうか。それらを真剣に考え始めると、おそらく皆さんそんなに長い間オフィスの中にいるわけにはいかなくなって、リモートワークのオン・オフをきっちり区別しないとできなくなるでしょう。男性だって、今までの働き方があまり良いとは思っていらっしやらないと聞いているので、柔軟であることは良いことだと思います。たとえば、お子さんの教育だけではなく介護なども考えると、やはり週に2、3日は在宅で柔軟に働くことが必要かもしれないですね。そうしないと、私たちのコミュニテ

ィーが成り立っていかないかもしれないので、実務的に決めていくのがよいと思います。

それから、押印がなくなりそうなのはとてもうれしいですけども、そのほかにもいろいろと省けるようなプロセスはあるのではないのでしょうか。

此本 テレワークでなければできなかったことや、テレワークだったからこそできたことの価値をしっかりと皆で共有することなのかもしれませんね。

江田 同調圧力という言葉を使います。「あそこの会社はもうここまでやっているのだから、うちの会社もここまでいいのではないか」といった話になると、どんなに良い取り組みを実施していたとしても、多分元に戻ってしまいます。これをどうやって、従業員の方、さらにその家族の方がより幸せになるような形に変えていくかというのは、やはり経営者の方の判断にかかっています。

「この会社がこうやっているから、うちもやっぱりそこまでやらないと営業的にどうか



な」という話になるのは、まさに同調圧力です。ここは勇気をもって従業員の声を聞いて、より会社が伸びるための方策とは何かを経営者の方に判断していただくのがいいのではないかと私は思います。

此本 日本の場合、今回のコロナ禍で行政の電子化の遅れがかなり大きな話題になっています。しかし、日本の行政機関には非常に優秀な人材が就職していることもあって、ある程度は人手でもやり切ってしまうところがあるからかえって電子化が進んでこなかった、という面がありました。「欧米がこうだから日本もこうでなくてはいけない」といった比較論だけで発言することは控えなくてはけませんし、日本固有の事情もよく理解しなくてはいけないとは思いますが、それにしても彼我の差は結構大きなものがあります。欧米の会社に就職され、いろいろと経験された江田さんに伺いたいのですが、日本の行政の電子化について、率直にどんなふうに思っ

いらっしゃいますか。

江田 期待しています。此本社長もおっしゃるように、日本の行政機関は現場の方がとても優秀なのと、市民である私たちがとても我慢強いということで、つぎはぎの情報システムを我慢してこられました。今回のコロナ禍は少し状況が違うのではないかと思います。民間のビジネスの世界は競争がありますから、関係者全員がハッピーではなくても前に進みます。それを公共セクターでもぜひ実施していただきたいですし、私たち市民が要求していかなくてはいけないと思います。市民が我慢強過ぎたのかもしれない。

此本 分かりました。お時間が参りました。本日はお忙しいところをありがとうございます。大変示唆に富んだお話しをお伺いできて、本当によかったです。

江田 このようすばらしい会に呼んでいただき、大変光栄でした。ありがとうございます。