

第11回年次大会抄録

デジタル・トランスフォーメーション(DX)による 社会的価値の創出

—持続可能性(SD)実現におけるデジタル技術の役割

(本稿は、2022年9月1日、2日にハイブリッドで開催された第11回JFBS年次大会での基調講演、プレナリーセッション1そして企画セッションの報告内容をまとめたものである。)

1. 年次大会基調講演サマリー

1-1. 基調講演1「命輝く未来社会への共創」

宮田 裕章

(慶應義塾大学医学部教授, 東京大学医学系研究科特任教授, 大阪大学医学部招聘教授)

(1) 経済価値一辺倒からの転換

新型コロナの世界的まん延やロシアによる侵攻という大きな変化を背景に、世界経済フォーラムは「The Great Reset (グレート・リセット)」イニシアティブを始動します。人類は産業革命以降、経済価値・経済合理性で評価できる要素を過剰に重んじてきましたが、それをより多様な尺度で捉えようとする活動がこのグレート・リセットです。デジタル技術の発達によって、これまでは経済的価値として表現できなかった価値を可視化し、実感し、人と人、人と世界のつながりがより明確になってきました。

昨今の「Black Lives Matter (黒人の命は大事だ)」という運動の背後には、データが明らかにした「健康の社会的決定要因」があります。運動自体が加速したきっかけは一連の警官

による暴行事件、直近ではジョージ・フロイド氏への事件などです。その一方で、遺伝子的にはほぼ違いがない人種間で、アフリカ系アメリカ人のコロナによる死亡率が他人種の2倍以上だったという事実があります。背景には彼らがコロナ禍の中でもエッセンシャルワーカーとして働き続けなければならなかったこと、診断から治療までのタイムラグの存在、死亡率を上げる高い喫煙率や肥満率(家庭環境による負のサイクルの継続)がありました。家族だけではなく、コミュニティ、公共サービスの力も合わせて子供たちの命は守られなければならない。このようなアフリカ系住民が直面する格差を解決することからアメリカ社会を考え直さなければならない、という運動なのです。こうした新たな改革は格差の問題だけでなく、経済、地球環境、命、教育、平和などさまざまな軸があり、これらの実態を事実(データ)として実感することにより、持続可能な社会を作っていかなければなりません。

人々の考え方も変わってきています。2020年に世界経済フォーラムが26カ国で行ったアンケート調査(n=21,104)では72%の人々が自分の人生に大きな変化が生じることを望んでいますし、86%の人々が世界が大きく変化することを欲しています。そして世界の10人に9人は、「世界が持続可能で公平な方向に転換する」ことを希望しています(IPSOS調査, 2020年)。昨今のG20やG7のアジェンダをみても、

単に経済成長のために各国間の調整をするのではなく、持続可能な未来を実現するために「経済成長をどう位置づけるのか」、「何に優先順位を置くのか」、を考える時代になりました。そこで経済成長 (GDP) に代わる、豊かさの新たな指標として注目されるのが、サルコジ政権下のフランスでスティグリッツが提唱した Well-being です。

(2) デジタル技術の重要性

農業革命、工業革命、産業革命、情報革命と社会が進化してきたなかで、現代の情報技術は新産業の生成のみならず、社会の在り方や民主主義の在り方・仕組みに影響を与えています。AI、データ、メタバース、Web3 といった技術や考え方の下で人々がつながっていく。デジタル革命が進んでいく。変化の第1陣はすでに皆さんご存じの GAFAM をはじめとするプレーヤーで、これらの「データ・メジャー」の時価総額は、2010 年前半に「オイル (石油)・メジャー」の時価総額を超えました。こうした時代の転換点で新しい技術に基づく新産業を創れるかが非常に重要になってきています。日本ではデジタル庁が創設されましたが、これはスタートラインに立つ第一歩に過ぎず、世界との差は縮まっていません。一つ調査をご紹介しますと、テレワーク (オンラインによる在宅勤務) の生産性に関して、米国では 85% の勤務者が「会社での勤務と同等かより生産的」と答えたのに対し、日本では勤務者は 18%、企業の回答は 7.8% です。真逆の結果が出ています。この背景を明確に示す要因の一例がコロナ禍の前に行われた OECD の調査です。「日常的に情報通信技術を使っているか」という問いへの中等教育の教員の回答を見ると、全 31 カ国中トップがデンマークの 90%、最下位が日本の 18% です。長らく日本の教育現場では、情報技術は使

わなくてよいもの、邪魔なものとして遠ざけてきてしまった。ここでよく議論に出るのが対面か遠隔かという二元論です。この二つで比較すれば、それは対面の方が良いに決まっています。そのような単純な問題ではない。本来教育とは何なのかを考えねばならない。

(3) 教育・企業活動を変えるデジタル技術

教室に一堂に会して 3 密の状態に生徒を押し込め、知識の詰め込みを同じレベルで行うことが本当に良いのか。例えば、数学のクラスで生徒の能力にばらつきがあるとすると、下のレベルに合わせて教えれば、上のレベルの生徒は時間が有効に使えない。それは逆も同じです。すでに民間企業のリクルートからは個々の生徒の進捗度に合わせて個別管理をするプログラムができています。子供たち一人ひとりが豊かに生きるために何をどのように学べばよいのか。ここに時間を使うのが教育なのではないでしょうか。つまりここで考えるべきはデジタルかアナログかの二元論ではなくて、デジタルという新たな選択肢を得ることによって、われわれが新しい未来を切り拓けるかどうかです。

今後は企業が提供する「体験価値」も大きく変わっていくでしょう。先行する中国や米国の事例が参考になります。例えば、これまでの生命保険は、うまく契約をとってるところまでが大事で、契約が取れたらあとは解約を避けるために少し距離をとってあまりうさく顧客に接触しないというようになりがちでした。しかし中国平安保険は、「本当にそうなのか」という問いを立てました。彼らは、生命保険は「契約してからが本番だ」と考えた。グッド・ドクターというアプリを作り、病気になったら症状に合わせて最善の医師・医療機関を紹介し、元気になるまで家に帰る。あるいは病気になる前、楽しく運動し、適切においしいものを食べるこ

とによって病気そのものにならない。これは契約者本人にとって良いだけでなく、保険会社にとってコストになる保険金支払を減らすことにもなります。さらに疾病負荷という社会的観点からも望ましいことです。まさに三方よしのビジネスです。この会社は世界最大の生命保険会社に成長しました。これが意味するところは、デジタルによって人や社会、世界がつながる状況においては、持続可能性を目指していくビジネスでないと許されなくなっている、ということであり、そこでカギとなるのが顧客本位の価値体験だということです。江戸時代末期の日本も、鎖国下で逃げ場のない3千万人が閉じられた社会の中で、三方よしの原則が育まれた。今の世界もつながりが強くなっています。

この変化は金融にも来ています。アリババ傘下のアント・フィナンシャルの例です。公共料金の支払履歴データを既存の取引データと組み合わせることで、商取引での貸し倒れリスクが10分の1に減少したと言われています。ここで重要なのが、デジタルで可視化されるお金の流れと、他の異なるデータが連動して新しい価値を生み出す可能性です。例えば、持続可能な未来、カーボンニュートラルに貢献するようなお金の使い方にはポイントが加算され、環境や社会に負荷を与えるようなお金の使い方にはその負荷分の費用を負担してもらう、というようなシステムが可能になるということです。あるいは岸田政権下で「新しい資本主義」が提唱されています。貯蓄を投資に回せなかった日本は失われた30年を経験してしまった。もしもデジタルマネーを広範に扱える国・社会・コミュニティであれば、お金を貯める以外に、その国の将来の持続可能性につながるような使い方を推奨するようなシステムがデザインできるかもしれない。それがその社会の個々の構成員のレピュテーションにつながる。国が主導する通貨

のみならず、仮想通貨においてもそのようなことが可能になるかもしれない。

米国の例では、ものづくりそのものが決定的に変わったなと感じさせたのがNetflixの躍進でした。これまでのものづくりは「大量生産・大量消費」という原則の中にありました。これは映画においても同じで、映画館を満員にするにはどうしたらよいか、周囲十数キロの潜在顧客にまんべんなく人気をとる、という仕組みの中で映画が作られてきました。それが全世界の人たちが直接つながる仕組みの中でデータを活用することにより、たとえニッチであったとしても、ビジネスとして回るようになった。例えば、すし職人の研ぎ澄まされた感性とか、LGBTQの人たちから見た世界など、クオリティさえ高ければ既存ジャンルを超えて顧客のし好に刺さる。大量消費を念頭に標準品つくるのではなく、カスタマイズされた顧客体験をつくる時代にシフトしてきました。

(4) 医療におけるデータ活用と進化

これは医療においても同じです。これまでわれわれは、全世界の人々に効果がある薬を追い求めていました。しかし抗がん剤の世界では、すでに個々の患者さんに効くか効かないかを遺伝子検査のデータによってあらかじめ判定するようになっていきます。高齢者と一口に言っても、60代、70代、80代でも違いがあります。これまで治療歴も人それぞれです。それによって治療で配慮すべき事項も違う。また、診断を受けた病院に該当する疾病を治療する専門医がいるのかいないのか、あるいは診断後の治療を自宅で行う場合の支援が周囲にあるのかないのか。これらによって、いつどこで誰から診断や治療を受けるのか、その最善の解が人によって異なってくる。

つまり、ユニバーサル（普遍的・標準的）な

製品を作ってそれで顧客を集める、またはそこに顧客がはまりに行くだけではなく、個別性に配慮したなかで、最善の顧客体験をどう作るか、を考える必要があります。製薬会社でいえば、例えば睡眠薬であれば、単に製品自体の知財を取得して売るだけでなく、IoT (Internet of things) を駆使して、その薬をどのような患者がどのような薬をどのように服用すると最善の効果が得られるのかを、測定データを元に提案することに付加価値が生まれるようになってきています。

(5) 最大“多様”の最大幸福へ

これまでの経済原則は、ベンサムの「最大多数の最大幸福 (The Greatest Happiness of the Greatest Number)」とされてきましたが、これからはそれだけでなく、「最大“多様”の最大幸福 (The Greatest Happiness with Diversity and inclusion)」が大切になっていくでしょう。河野太郎氏が行革大臣時代から取り組んできたシングルマザーの貧困問題。これは私もお手伝いさせていただいているのですが、これは「日本は平均的な生活を営んでいる人たちには、それなりに優しいが、そこからこぼれ落ちた瞬間に非常に厳しくなる」という問題の解決です。

夫婦が離婚を選択した場合、多くの場合、乳幼児や児童の親権は女性にきて (2017年度では約85%)、離婚後に子育てをする女性の半数が非正規雇用というデータがあります。これら離婚・扶養・非正規の三つが重なったとき、子の養育時間と収入を得る時間が重複して非常に苦しくなる。その時に親が持病や病気に罹患したらどうなるか。生活が回らなくなります。支援は足し算型でデザインされていますが、実際の苦しみは複数の要因が掛け算で強化されてしまう。そこで雇用、医療、税、福祉等のデータを集めて個々のケースに最適な支援を行うこと

で、こうした複合要因による掛け算の苦境を救うことができるようになる。

むろん日本にも生活保護という制度がありますが、多くの場合この制度は貯金が尽き果ててから始まる。これでは、子育て世代の女性には立ち上がる力がなかなか残されていない状況が現実に生じます。子供たちの未来も奪われる。もっと手前からこの支援が始められないか。今、マイナンバーによって検診データが使えるようになってきています。それによって、出生時体重で補正した身長体重の成長曲線が個別に予測できます。これが下に外れてきた場合に何が起きているのか。虐待なのか、健康問題なのか、貧困かもしれない。こうしたより早いタイミングで兆候を察知して寄り添うことができれば、状況は変えられるだろう。今までは、よくできた民生委員さんにたまたま恵まれた地域でなければそうしたことができなかった。こうしたデジタル環境が整っていれば、追加コストなく、一人ひとりを支えることができるでしょう。これが「最大“多様”の最大幸福」と呼んでいるものの一つの事例です。

先に述べたように、先行するシリコンバレーや中国のあとを追うだけでは、その差はどんどん開くばかりです。日本ならではの未来、つまりこの局面から改革を始めるからこそ可能な領域を見据えて、これからの社会を形作っていくことが一つの可能性でしょう。

(6) データはだれのものか

ここまで述べてきた改革を進める際に重要な問題となるのが、データは誰のものか、ということです。まずデータ駆動型社会の第1段階では、中国や米国が成功を収めました。データは国のもの、データは企業のもの、という考え方は、これが生み出す弊害としては、企業はアル中の人にさらにアルコールを飲ませる、なぜ

なら儲かるから。また、投票行動を変えさせるため、個々人をプロファイリングして刺さるフェイクニュースを流す。また国がデータを握っていると、最小不幸（誰の目から見ても不幸な状態）を取り除くことには有効でも、その先の多様で豊かな幸せを追求する自由を確保するのは困難だろうと思われます。

第2段階は、EUが提唱している、「21世紀の新しい基本的人権：一人ひとりを軸にしたオープンなデータ活用、データアクセス権の確立」という考え方です。GDPR（EU一般データ保護規則）の運用で欠けていたのが「データは人々のものだ」という前提。20世紀の石炭や石油であれば人がそれを使えなくなるので、排他的に所有する。「これは私の石油です」と。それをめぐる競争も生じる。データの場合は違います。一人がデータを提供して10,000人分のデータが10,001人分になれば、その10,001人が享受できるサービスはよりよくなる。つまり共有するなかで新しい価値を生み出すことが可能になる。むしろこれからもゼロサムの競争という側面も残っていくでしょうが、共有できる資源であるデータを活用して価値を共創することも社会の重要な側面になるでしょう。これが、世界全体が向かっているWeb3（ウェブスリー）の時代です。私も5年前から人々のより豊かな未来のために、介護・医療を中心にした多様なデータを「つくり、つなぎ、ひらき、つかう」PeOPLE（People-centered Open Platform for well-being）という仕組みを提案しています。

こうした変化のなかで、GAFAMといったテックジャイアントも考えを変え始めています。一人ひとりのユーザーにデータアクセス権が与えられ、それが自覚されている下で、データ活用への信頼を得ていかねばならない。例えば、アップルは2019年からヘルスサービスに

注力してきています。これまでの医療では、人々が健常状態から健康を損ね、病気になり、それが進行して病院にかかるあたり、つまり病状遷移プロセスの後半あたりからデータ化が始まります。そうじゃなくてもっと手前からスマホを使って「生きることすべてを支える力になれるんだ」ということにヘルス領域がなっている。もっと手前から発見できることで治す可能性が高まる。例えば、サルコペニア（高齢化に伴う筋肉量の減少）の先行指標の一つである「平均歩行速度」を見てみると、秒速1～0.8mを下回ると一気に死亡率が上がります。これまではこの閾値だけを見ていたんですが、ここで発見してももう改善は難しい。実はもっと手前から下がってきているんです。その手前の段階であればまだ改善の余地がある。その情報は今、スマートフォンに蓄積されています。例えば、アップルヘルスケアの「詳細」をクリックすれば、その日のすべての歩行を平均した速度が出てきます。アンドロイドでも同様です。これをうまく活用すれば、楽しく歩きながら健康になる、ポケモンGOのようなサービスがあり得る。

ヘルスケアだけでなく、モビリティ、ペイメント、融資、保険においてもデータ活用はますます盛んになります。しかしもう一つ重要なことは、それら個々の分野が横断的につながっていくということです。

例えば、データの捕捉や共有にとって重要なエネルギーは電気ですが、電気自体はその場においておけない。それには電池が必要です。すでにトヨタの時価総額を超えたテスラ社の創業者イーロン・マスクは、「電池を最も効率よく進化させる産業が電気自動車だ」、ということでEVに目を付けたといわれています。非常時の電源としてなど、エネルギー共有の媒体としてEVを活用していくことができるかもしれない

い。さらに EV と自動運転を主体としたモビリティをインフラにする新たな街づくりをすれば、家を一步出たところから、自動運転の移動手段の中で仕事が始められるかもしれない。さまざまな領域が横断してつながる新しい産業が生まれる余地があります。

(7) 持続可能性と Well-being の調和

Well-being は確かに重要ですが、それを独りよがり追求してしまえば、世界を蝕んでしまう恐れがある。コロナにしても一人の行動が社会全体に影響を及ぼす。食べること一つをとっても、それは生体活動として自分に必要なエネルギーを取得することであると同時に、過剰摂取は病気を呼び、それは社会的負荷にもなり得る。あるいは食べ物の出自はどこか。地産地消で地域を豊かにする食べ物もあれば、途上国を搾取し続けるものもある。また食べること自体はフードロスやプラスチックごみという環境負荷を生み出す。食べること一つでもさまざまな未来とつながっていくんですね。私自身はこれを「Better Co-being」と呼んでいます。つまり、単体の Well-being だけでなく、Co-being、つながるなかで互いがどのように豊かな未来を目指していくことができるか、を考える必要があります。

これから先の未来で何が変化するのか、一つは人と人、人と世界のつながり方です。産業革命以来、われわれは経済合理性追求の下で労働を捧げ、社会の歯車として生きることが世界だと思ってきました。しかしこれからは一人ひとりがどう生きるかが先にあって、これを響き合わせるなかで新しいコミュニティ、社会をつくっていく。つまり Human being から Human co-being へ。こうした考え方が、これからの経済、コミュニティのつくり方につながっていくと考えています。

1-2. 基調講演 2 「日本企業の DX (デジタル変革) : Case study 富士通株式会社」

福田 譲

(富士通株式会社 執行役員 Executive Vice President, CIO (最高情報責任者), CDXO (最高デジタル変革責任者) 補佐)

宮田先生のお話をとても興味深く伺いました。多様なものが、とてつもないマグニチュードで変わり始めているわけです。そのような時代に日本企業はどう適応しようとしているのか。もがいているのか。所属企業を題材に申し述べたいと思います。

(1) 3つのポイント

このお話のポイントは以下の三つです。

- 1) 全世界、すべての産業に及びつつある DX を経営としてどのように正しく理解し向き合うのか
- 2) 今まで四半世紀にわたって、根本的な経営改革の完遂に至っていない日本企業が、DX にどのように取り組むべきか
- 3) 富士通の全社 DX プロジェクト、『フジトラ (Fujitsu Transformation)』を日本版 DX の事例としてご紹介する

(2) DX を経営としてどう理解し向き合うか

Amazon, テスラ, トヨタは一体何業界でしようか? まず Amazon。クラウドサービス業界 (B2B) 最大手であり、書籍 EC であり、プライムでは映画から音楽まで提供 (B2C) している。今や「〇〇屋さん」と一言で呼べなくなっている。次にテスラ。彼らは「わが社は自動車産業ではない」と言い切っています。先日も小型の発電機をリリースしました。自社を「エネルギー業界のイノベーター」と表現しています。果たして日本の電気・ガス業界のトップ

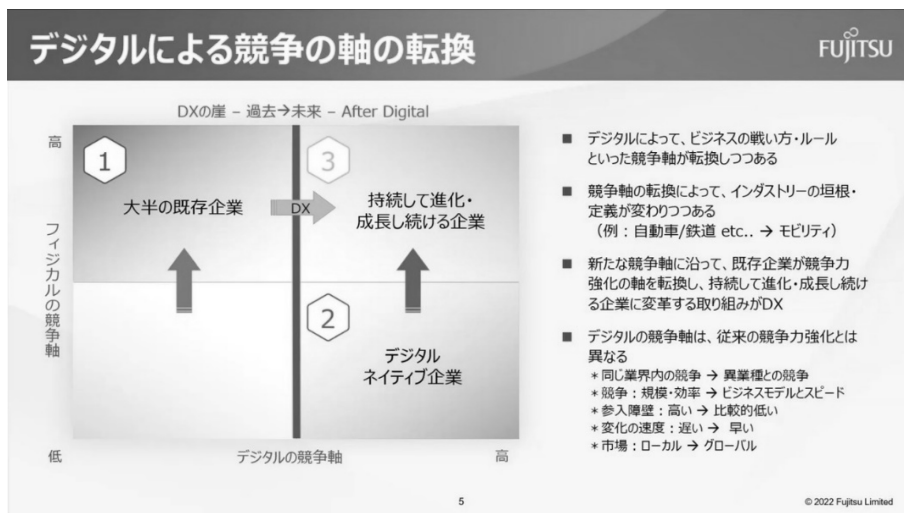
アのどれだけがテスラが競合だと気づいているのか。そしてトヨタがまち（都市：Woven City）をつくる時代。もはや旧来の同業他社を見て仕事をしていればよい時代ではない。業界の垣根を越えて破壊（disruption）が行き来する時代です。デジタル技術によって既存の競争のルールが根本的に変わり、日本企業が得意な漸増的改善ではなく非連続な革新が起っています。

図1で整理します。縦軸はフィジカルの競争軸、横軸はデジタルの競争軸です。デジタル革命以前は左半分の世界です。既存企業の中で、物理的な資産や物質的な能力（研究開発力、生産力、営業力等々）の強い企業が競争に勝つ世界です。富士通を含めた比較的競争力のある企業は左上の①にいます。ここ最近の20年で横軸が加わりました。右下の②は生まれながらにデジタルの企業群です。GAFAMらです。今やこれら②の企業が巨大化して、①を買収し始め、②から③に持ち上がっていています。一方、①の企業は、③へ向かう必要があります。この①から③への間に、①にとっては不慣れた、デジタル化がもたらす、わけのわからない

い、どう戦ったら良いかわからない（DXという）壁があるのだと思います。経産省の定義によれば、DXとは競争上の優位性を獲得するためにデジタル技術の活用と組織・ビジネスモデルの変革を同時に成し遂げることです。今までの価値観では理解できない、乗り越えることができない、非連続な変化が起こっているなかで、製品、サービス、業務プロセス、組織の在り方や企業文化、を変える必要があります。

DXに対する勘違いは、既存のシステムの更新やクラウドやデータの活用をDXだと理解してしまうことです。DXとは、それよりもはるかに根本的で普遍的な話です。ITの話ではない。マッキンゼーによれば、DXの成功確率は16%だそうです。企業革新の成功率が一般に平均30%の中で、DXはさらに難易度が高くなっている。同社によれば、DXの成功への課題トップ4は、1) シニアマネジメントのフォーカスと文化、2) デジタル・テクノロジーの理解不足、3) 人材の欠如、そして4) 組織。ITシステムの欠如は5位に過ぎません。

図1 デジタルによる競争の軸の転換（大会発表スライドより）



(3) 世界の IT サービス市場

富士通をはじめとする日本の IT 大企業は、無論、日本市場では高いシェア（例えば、富士通は日本市場シェア 13%で首位）ですが、世界市場を見れば当社も 1.7%で7位に過ぎません。その世界市場は伸びています。2020 年から 2024 年の年平均成長率は 10%と見込まれています。しかし市場の中身が変わってきています。従来型 IT サービス業は逆に減少し、第3のプラットフォーム市場（①モバイル、②ソーシャル技術、③ビッグデータ、④クラウド）が急速に伸張している（図2）。自動車で言うところの売れ筋がエンジン車か EV かという違いに似ています。残念ながら日本企業の大半は、従来型 IT サービス市場には強いんです。弊社の売上で言えば、従来型が8割、第3プラットフォームが2割です。上と下では同じデータや情報でも、技術の質や要素が異なります。自社のビジネスの変容が欠かせません。

(4) フジトラ (Fujitsu Transformation)

弊社 CEO 時田は、自らが CDXO（最高デジタル変革責任者）を務め、企業のあり方をさま

ざまに変えていくプロジェクトを立ち上げています。全面的な社内変革プロジェクトとして始まったのが、フジトラです。この実行において気を付けていることは以下の3点です。

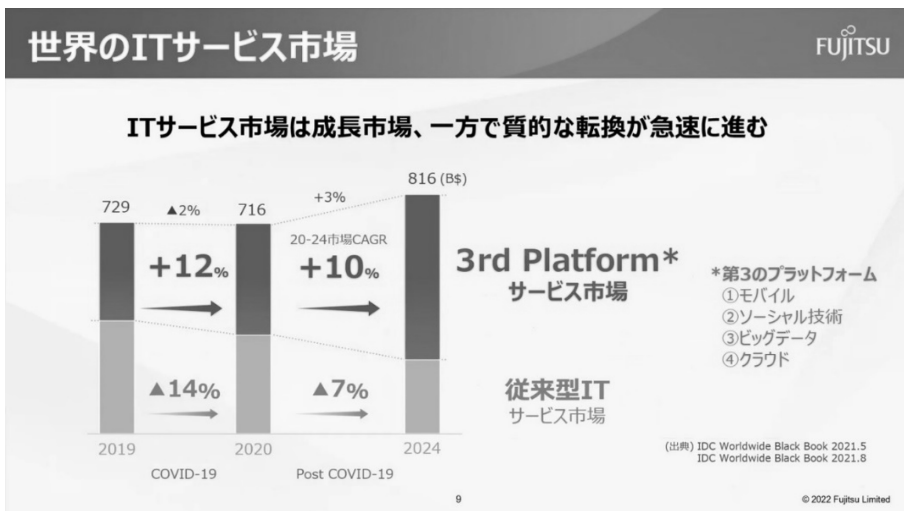
第1に、DXは社内ITをどうしようというものではなく、企業の在り方、戦略、ビジネスそのものをどう変えていくか、ということです。よって、経営トップが明確にリーダーシップをとること。

第2に、とはいえ仕事は現場で起きている。特に日本の場合は現場が優秀で勤勉で強いです。よって現場が主役・全員参加が重要です。

第3に、カルチャーそのものの変革を図る。率直に言えば、ちょっと時代についていけなくなってきた。ギャップが生じているので追いつこう、ということです。いったん追いついて終わりではなく、時代や環境の大きなマグニチュードの変化に対して自らを変え続けていく必要がある。むしろリードしていく。新たなものへの挑戦、抵抗なく受け入れ、まずやってみる、アジャイル（柔軟）に物事を変えていく。これらが得意な文化に変わっていく。

フジトラは図3のように4階建ての構造に

図2 世界の IT 市場 (大会発表スライドより)



なっています。4階にあるのが約10名の役員によって構成されるステアリングコミッティです。ここは、下からのお伺いに可否を裁断するようなどころではなく、経営陣自らが汗をかき、頭を使い、知恵を絞って行動していくところです。3階がCEO室、約30名ほどのDXデザイナー（スタッフ）が各種プロジェクトをけん引しています。次に、「現場が主役、全員参加」という意味においては、2階部分の箱がたくさん並んでいるところが各部門であったり、グループ企業、合わせて40部門に1人ずつ、計40名のDXオフィサーが各部門のリーダーとして指名され、部門や国を越えてグループ全体で変革を推進します。なお、2階のDXDsと3階のDXOsはワインと料理のようにペアリングされています。全社視点と個別部門（現場）視点を両立させながら、テーマに応じて互いの得意技が組みあうようにペアを組みます。1階部分はDXコミュニティです。社内SNSに登録する8,000名のうち、500名はフジトラクルーと言って、自発的に業務時間の一部を使ってフジトラの変革の一部に参画してくれています。

どうしても、日本の伝統的な組織では、今までの前例や付度に惑わされ、生真面目な中間管理職層が今まで通りを継続することになりがちですが、これを打破するメカニズムとしてトップダウンとデジタル技術でつながったボトムアップというメカニズムにしています。

(5) 事業ポートフォリオから見たDXの位置づけ

図4をご覧ください。左のS1とS2が既存事業とその改善活動、右のG1、G2が新規事業や非連続の成長を意図する戦略事業です。下のEが事業を支える全社機能です。多くの企業では、過去の成功体験や現在の事業の大半を占め、一番儲かっている左側に組織の重心が傾きがちです。よってEのコーポレート機能も既存の左側を支えるルール、プロセス、ITシステムを作ってしまう。そうすると右側はやりにくくてしょうがない。いつまでたっても事業ポートフォリオは変わらない。慣性の法則から抜けられない。

そこで重要なのは、左と右の世界に関わる議論を重ねて、重心を真ん中に持ってくることで

図3 フジトラの組織体制（大会発表スライドより）

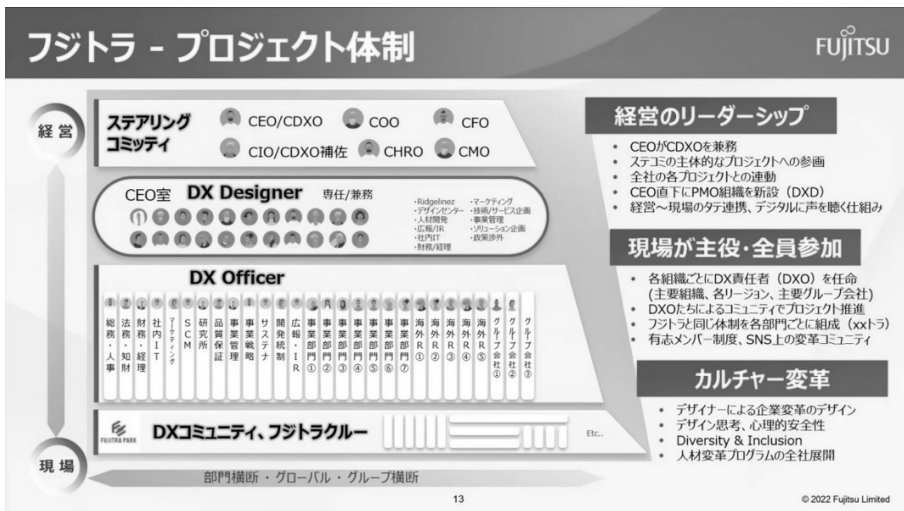
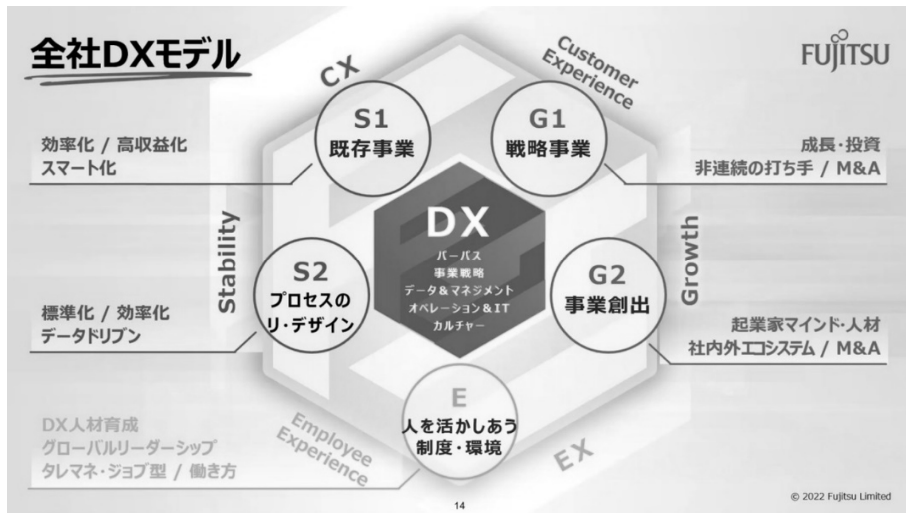


図4 全社ポートフォリオにおけるDXの位置づけ (大会発表スライドより)



す。そこでカギになる変革のレバーが、1) パーパスの設定、2) 事業戦略の変革、3) データ駆動型マネジメントへの変革、4) IT 活用による日々の業務プロセスや働き方の変革、そして、5) カルチャーそのものの変革です。現在約 150 の変革テーマを立ち上げています。

(6) 抜本的な事業ポートフォリオ改革を支える人や組織の制度

当社は、現在 2,000 あるポートフォリオ構成事業を、七つの領域を重点に置き、グローバルに通用する 100 に絞り込もうとしています。それを支える人や組織、カルチャーに関わる制度改革をご紹介します。

第1にジョブ型人事とポスティング(社内公募制)への切り替えです。そこで原理原則にしているのが自律と信頼です。今までは伝統的に「労使は一心同体」という共同体原則でした。社員は忠誠心を以て労働を会社に提供し、会社は長期にわたって社員を守る、という考え方です。そうではなくて、まず会社も個人も自律しましょう、ということです。お互いに依存も命令もしない。信頼し合う対等なパートナーと考

える。厳しくも信頼し合うことにより、従来通りの一心同体と同じ力を保つ。となれば必然的にポスティングです。会社が「あなたの仕事は〇〇です」と命じるのではない。日々働く場所も社員個人が決める。また、ワーケーション、副業、移住の応援制度も作りました。フルモデルチェンジです。一方で、社員も、会社にぶら下がっていればどうにかなる、ということは通用しなくなります。昇格も申告と競争によって決まります。今年はポスティングが全社員に適用されたので、年間で4,000~5,000ほどのポジションがポスティングによって動きます。

第2に評価制度(Connect)です。特にジョブグレードが若い世代については、「あなたはどんな新たな挑戦をしたのか、去年よりどれだけ成長したか」が評価の5割を占めます。単に上司の言うことを良く聞いて真面目にやっているだけでは評価されない。たとえ失敗しても挑戦することによって何を学べたか、の比重が高くなりました。

第3に意思決定のプロセスです。何事も予定通りに進む、ということはずがないので、もうPDCAでは難しい。いわゆるOODA型を採用

しています。観察し (Observe), それに基づいて仮説を立て (Orient), その段階で意思決定 (Decide) してしまい, 行動 (Act) に移す, その様子を観察してまた仮説を更新, というスパイラルを登っていく。これは頭で理解するのは容易なのですが, 大きな組織になると行動レベルが変えていくことはなかなかスピードが上がっていません。

既存プロセスと成長のプロセスにおける価値原則を対比すると図5のようになります。

安定のためには「リスクは極力排除」, 「例外は極力生じさせない」ということになりすし, 成長のためには「まずやってみる」, 「失敗から学ぶ」, 「前例がないなら自ら作ろう」, 「イレギュラーや例外からこそ新しいものが生まれる」という考えが重要になります。要は既存事業を執行するには左, 新たな挑戦には右が重要で, 企業は両利きでなくちゃならない。

これらの実現にはさまざまな現実的課題がありますが, それに日々取り組みながら前へ進んでいます。

2. プレナリーセッション1 サマリー

Digital Transformation (DX)

—Social Value Creation, Sustainability, and The Role of Digital Technologies

宮田 裕章

(慶應義塾大学医学部医療政策・管理学教室教授)

福田 譲

(富士通株式会社 執行役員 Executive Vice President CIO, CDXO (最高デジタル変革責任者) 補佐)

南雲 岳彦

(スマートシティ・インスティテュート 専務理事)

Daniel McFarlane

(Director, The Centre of Digital Technology & Society, School of Global Studies, Thammasat University, Thailand)

【Chair】Kyoko Fukukawa

(Professor, Graduate School of Business Administration, Hitotsubashi University, Japan)

図5 安定と成長の価値原則の対比 (大会発表スライドより)

For Stability	For Growth
効率・成長に不可欠 (既存事業の深化) <ul style="list-style-type: none"> ・指示内容に忠実な実行 ・抜け漏れのないヒアリング ・リスクは可能な限り排除する ・前例に基づく判断 ・効率を価値とし例外を排除する ・ルール化によってスケールを実現 ・やり直しを避ける (Water Fall型) ・グレーはブラックとみなす (NG) 	創造に不可欠 (新しい事業の探索) <ul style="list-style-type: none"> ・自律的に目的に向けて実行 ・言外のニーズを探る ・目的のための挑戦は厭わない ・前例を自ら作る姿勢 ・イレギュラーから新しさを創る ・変化への適応のためにルールを変える ・やり直しでつくる (Agile/Prototype型) ・グレーはホワイトとみなす (OK)
<p>どちらも間違いではなく、両方必要 →企業カルチャー、人材、マネジメント/リーダーシップ、評価・人事制度</p>	

2-1. スマートシティ・インスティテュートの活動紹介と問題提起

南雲 岳彦

(スマートシティ・インスティテュート 専務理事)

(1) スマートシティで、どのように「市民の幸福感」を高めることができるか

スマートシティ・インスティテュートは、2019年に設立された民間主導の非営利型組織。スマートシティの拡大と高度化を推進する中間支援組織で、デジタル庁のような中央官庁から企業まで580近い団体（自治体280、企業100社弱、大学30、経団連など）が加盟し、皆さんでスマートシティづくりの活動をしている。スマートシティは、日本で2025年までに100カ所作するという目標のもと、政府の「デジタル田園都市構想（デジ田）」の中にも位置付けられている。自治体はデジ田交付金や既存のスマートシティ支援施策を受け、本格実装に向けたところが始まっている。私どもの問題意識は、テクノロジーのためのテクノロジー実装をするのでは、あまり意味がないということ。Well-being（心ゆたかな暮らし）とデジタル・テクノロジーを使った結果として、人々が幸せになることを考えている。テクノロジーと日常生活のギャップを埋めない限り、市民参加と幸福感に連鎖しない。データをとってアセットとし、デジタルでソリューションを出す、その結果、社会的インパクトとして、人と社会に暮らしやすさが本当に高まったのか。そうした問題意識から指標化を行っている。

(2) LWC 指標の構成＝

「心」＋「行動」＋「生活環境」

地域幸福度（Well-Being）指標（Liveable Well-Being City 指標[®]、LWC 指標）をオープンデータとして各自治体の市民全員に還元している。

デジ田公式指標として採用され27の自治体が先行して使用を開始している。LWC 指標は、最上位にある Well-being を「環境の因子」、「行動の因子」、「心の因子」の三層で支えている。一番下にある環境の因子は「暮らしやすさ」を測定。オープンデータを基に、あらゆる生活のシーンを22のカテゴリーで、基礎自治体単位で測定している。一番上の心の因子はアンケートで測定した主観的な幸福感。「地域生活の Well-being」（地域における市民の主観的な幸せ指標）と「協調的幸福感」（地域での幸せのあり方、コミュニティでの幸せ）で構成されている。行動の因子は、「ActiveQoL」（活動実績をウェアラブル端末で測定する指標）と「センシユアス・シティ＋寛容性」（実際に市民が取った行動実績を測る指標）。企業の中の Well-being はいろいろなどころで進んでいるが、会社で働いていない地域住人（高齢者、専業主婦、子供等）の Well-being の測定も行っている。行政単独施策、官民連携、市民との連携により実現する施策に分け、共通言語としての Well-being のデータを使って、施策の導出を産官学民で対話を基に検討している。実際に全国3万4千人のモニター調査が終了し、9月か10月には、主観的な幸福感のアンケート結果の全自治体分をオープンデータとして還元するところまで来ている。街の魅力は何か、強みは何かを見極めていただき、幸せの街づくりに活用いただく。これらを実装し政策に結びつけ、まちづくりに生かしていく。

2-2. The Digital Economy and Sustainability

デジタル・エコノミーとサステナビリティ

Daniel McFarlane

(Director, The Centre of Digital Technology & Society, School of Global Studies, Thammasat University, Thailand)

DXと効率化の推進は、社会的にも環境的にも持続不可能な消費慣行を生み出している。

1. デジタルによる廃棄物の増加, 2. eコマースによる廃棄物がいかに持続不可能な行動を生み出しているか, 3. オンライン商取引の心理学について話をする。

手紙のかわりにEメールを送る, CDやDVD購入のかわりに音楽をダウンロードすることで, 活動は非物質化され, 物理的資源の消費を削減できるというが, それは本当だろうか? UNCTAD 副事務総長イザベル・デュラント氏によると, デジタルの発展は「エコロジカル・ニュートラル」ではない。電子メール, ツイッター, ウェブ検索のたびに, 私たちは環境汚染を引き起こし, それは地球温暖化の原因となっている。逆説的だが, デジタルは非常に物理的である。データセンターはクラウド上にあるのではなく地球上にあり, エネルギーを大量に消費するコンピューターで満たされた巨大な物理的建物の中にある。最近の国連への報告書によると, 私たちはテクノロジーの使用により地球を破壊している。データの5%以外はデジタル廃棄物であり, 無価値なものを保存するためにデータセンターを必要とし, 膨大な量のCO₂を排出している。スマートフォンには1,000もの材料が含まれているが, 現時点で実際にリサイクルされている電子機器廃棄物はわずか20%で, その多くは環境に有害な方法でリサイクルされ, 計り知れない環境破壊を引き起こしている。

ファストファッションは, 安価な製造, 頻繁な消費, 短期間の衣服使用から, 年間9,200万トンの廃棄物, 79兆リットルの水の消費, 化学物質の多用を生み出している。新しいデジタル消費パターンとビジネスモデルが, 持続不可能な形のウルトラファストファッションを生み出している。それはわれわれの忙しいライフス

スタイルに合わせ設計されており, 積極的なオンライン・マーケティングを行い, ソーシャルメディアからマイクロなトレンドを把握する。デザイナーは時代遅れとなり, エンジニアやソフトウェアに取って代わられた。製品は陳腐化するように設計され, 埋立地行きの運命にある。この新モデルの最前線にいる企業がSHEINで, 1,000億ドル以上の価値を持つ世界最大のeコマース企業の一つ。

フードデリバリーの報告書によると, タイでは, 2020年1月から4月までのプラスチック廃棄物の量は, 2019年の同時期から62%増加した。その大半はリサイクル不可能な使い捨てビニール袋, 発泡スチロールの箱, ペットボトル, コップである。また, オンライン消費者の増加により, オンラインギャンブル, オンラインビデオゲームの増加も報告されている。Eコマース会社, オンラインプラットフォームは行動経済学と社会心理学の原則を適用し, 顧客を惹きつける。多くのオンラインプラットフォームのダーク・パターンの使用(意図しない潜在的に有害な決断や長時間滞在へとユーザーを仕向けるオンラインサービスに利益がもたらされるユーザー・インターフェース)が最近非常に注目されている。ダーク・プラクティスを減らし, 安全なオンライン行動を生み出すために, 倫理的なビジネス・プラクティスをどのように発展させるか? ぜひみなさんの意見を聞きたい。

2-3. パネルディスカッションの論点

(1) デジタル活用を超えた Well-being の実現を

Well-being とサステナビリティの調和, 多様な形の Well-being を評価・可視化し, そこに向けて課題解決を考えていくのが一つ。ドバイ万博でサステナビリティを強く打ち出していた

が、彼らの課題は、持続可能性のためにどこまで現在を犠牲にすればよいのかということであった。特に人々の Well-being とのバランスは議題として積み残された。これはグローバルの中で重要な想いになってきている。そして「多様性」。単一の Well-being だけではなく、世界にはいろいろな形の豊かさがあり、それをどう作っていくのかが非常に大事になっていく。あるいは Web3.0 文脈での多様な価値創造もこれから重要であると思う。これまで誰かを介してでないとやり取りできなかった価値が、コミュニティ単位でつくることができる。先ほど web のダークサイドの話が出たが、これまで 滞在時間最大化モデルの経済合理性の中でいろいろなものが踏みつぶされてきた。そうではない Well-being またはコミュニティの価値を軸にしなが、価値をやり取りしていく。

地球環境との共生を含めた Well-being から始めるのがひとつの目の付け所。その次に、心の豊かさ、精神面。self-efficacy (自己効力感) が大切。いろんな人の出会いという多様性、寛容性、セレンディピティ、それを楽しめるような余力がないと、自動運転車が日本中をたくさん走っても幸せにならない、ということがデータからわかってきた。利便性をデジタルで追求することはどこかで頭打ちになっていき、その後は心が満たされる、チャレンジができる、認めてもらえる、いろんな人と知り合える、そういう社会に向かう日本の姿がデータから見える。自分の人生を生きるための街づくりを市民参加型で行うよう社会が軌道を描き始めると、いい意味での Well-being が達成できると思う。

(2) 企業と社会と一緒に変わるには個人がカギに

社会の中にいるのも、企業で働いているのも、同じ人間。午前9時から午後5時までは、

企業の中にいる人間。それ以外の時間や週末は個人。個人ではたくさん SNS の投稿をし、結構新しいことにトライする。あちこちに出かける。明確に自分で思うよう行動する。しかし会社に行った瞬間に上司の顔色をうかがい、前例を気にし、今まで通りでリスクを取らない。変化の鍵は個人だと思っている。社会の受容性も結局のところ民意だと思う。個人が変わればルールも変わるし、国だって変わっていくのではないか。弊社では、ものごとを変える時にはワークとライフのセットで考えている。社員のプライベートやオフタイムも含めてそれぞれの人がそれぞれの人らしくあるために、オンタイム側がどうあるべきかを考えている。社会と企業、両方とも構成要素は人。人に注目をして、人が変わっていけば、時間差はあるかもしれないが、個人から企業から社会を変えていくことができるのではと思う。

個人が鍵という点に関して、私も同感する。ビジネススクールで教えていて、学生が企業と消費者とを別々に捉えていることがある。実は自分もステイクホルダーでディジションメーカーだということを自覚できず、人ごとのまま企業倫理を捉えている。それに関して 自分も主役であるということに気がつく、その瞬間がエウレカモーメント (発見した [ピンときた] 瞬間、腑に落ちる瞬間)。

(3) 現実世界にデジタルが加わって何が変わったか。IT やネットの世界と現実世界を分けること自体が間違いではないか

情報革命という一連のフェーズに関して言うと、インターネット、スマートフォン、特に例えば SNS のコミュニティはあくまでもバーチャルな世界の話だった。これが DX という中で、Web 3.0 もそうだが、スマートシティあるいは既存の産業の在り方、産業そのものが運動

しながら社会の在り方、民主主義が変わるとい
うフェーズになってきている。つまりパーチャ
ルの話を軸にした新しい産業ということだけで
なく、リアルも呑み込んだ社会全体が変わる
フェーズになってきている。デジタルが変えた
ひとつは繋がり。デジタル技術の役割は、人と
人と世界をどう繋げるか、ということ。それは
理想的なことだけではない。例えば、アラブの
春の時に、情報さえ繋れば世界はよくなるはず
だと多くの人達が信じたが結局はそうではな
かった。いわゆる経済合理性モデルではなく
Well-beingでアルゴリズムをチューンすれば
違った多様なコミュニティとの理解のなかで社
会を作っていけるかもしれない。

(4) サステナビリティと Well-being の調和が 重要

かつての Well-being というのは、あくまで
も個人の概念として捉えられがちだったが、関
係性のなかで見えていくことが大事になってき
た。ただ、既存のサステナビリティは「地球の
ために人類は不要」論の人たちもいる。人間は
いらぬという価値をだれが決めるのか。多様
な人達が共有できる概念を描くことが非常に大
事だ、それがSDGsやその前身のヒューマンセ
キュリティーの概念だったりする。SDGsはい
ろんな価値があるが、まずは生きるということが
大事。救った命で難民が虐殺をするなど、い
ろんな苦難や挫折を経たが、まずは命の輝きを
消さないことから始めようということ。ここ
から先は生きるためだけでは貧困から這い出る
ことはできない、という研究もある。人生の目的
を設定する、考えられるだけのゆとり、ある種
豊かさがある初めて貧困から脱出できる。生
きることの豊かさという視点の中で持続可能な
価値を考えていく。サステナビリティと Well-
being は調和のなかで見えていく必要があり、ス

マートシティの指標の取り組みはその重要な第
一歩です。

3. オーガナイズドセッション 1： 地方創生 × DX

工藤 祐太

(アクセンチュア株式会社 ビジネスコンサル
ティング本部 コンサルティンググループ プリ
ンシパル)

西村 潤也

(小田急電鉄株式会社 次世代モビリティチーム
統括リーダー 兼 DX 推進・スマートシティ担当)

諸井眞太郎

(凸版印刷株式会社 DX デザイン事業部 スマ
ートシティ推進部長 / ZETA アライアンス 代表
理事)

【司会】今津 秀紀

(凸版印刷株式会社 マーケティング事業部
SDGs プロジェクト 部長)

(役職は 2022 年 9 月当時)

日本の地域社会は、高齢化が進む先進国の縮
図だ。超高齢化による労働人口の減少と流出、
少子化、経済的格差、インフラ整備の遅れな
ど、地方自治体の存続を脅かす深刻な問題は複
雑に絡み合う。DX がこうした課題の解決に寄
与することは計り知れず、官民協働の施策が急
務と言える。今、大手テック企業によるビジネ
スモデルから、地元企業主導への転換が図られ
ているという。それにより、地域経済循環と住
民主体の施策が可能になる。最前線で地方創生
DX に取り組むビジネスパーソンによる事例紹
介とともに、潜在する課題と今後の展望を考察
していく。

3-1. 会津若松で進める市民中心のスマートシティと地方創生

工藤 祐太 (アクセンチュア株式会社)

会津若松市は、国内最大の IT 単科学科を誇る会津大学や、クリーンエネルギー・医療機関の ITC 実証フィールドを有し、DX による街づくりの素地ある土地柄だ。2011 年に会津若松市、会津大学、アクセンチュア株式会社による産官学連携協定を締結。スマートシティ計画を策定し、国の助成金を得ながら各種プロジェクトを推進している。

2019 年 4 月、ICT オフィス「スマートシティ AiCT」の開所により、プロジェクトは加速した。首都圏から誘致した ICT 関連企業と地域企業が参画し、82 事業者との連携が開始されると、新たな人流と雇用の創出、IT 人材や若年層の地元定着に期待が集まった。

まずはデータ連携基盤（地理・空間・個人データなど）に着手。エネルギー事業・予約決済システム・バックオフィスなどに非競争領域を生み出した。“共有できるところは共有”することでコスト削減と生産性の向上、地域産業間の連携を高めていくことが狙いだ。また、地域 ID やマイナンバーカードに基づくプラットフォームの構築で、利便性の高い「利用者中心」の多領域にわたるサービスを提供している。モビリティ・フィンテック・教育・ヘルスケア・エネルギー・食農・観光・ものづくり・防災・行政手続きなどさまざまなサービスを一つの ID で管理可能だ。

DX による共助社会の実現には、市民のオプトインに基づくデータ提供が不可欠だ。これには一人ひとりのマインドセットが鍵となる。『Open My Eyes』を合言葉に、対話と官民協働の空気感を醸成・循環していく。地域にお金を落とす、地域・市民・企業にメリットがある

『三方よし』の考えが基本だ。

アクセンチュアでは、このデータ連携基盤をもとに、更なるサービス実装を目指す。また、会津若松市をロールモデルとし、全国地方都市への横展開を図ることで、スマートシティ実現に向けた取り組みを継続していく。

3-2. 地方創生 DX—運輸業の視点から—

西村 潤也 (小田急電鉄株式会社)

小田急グループは 1927 年の創業以来、沿線の人口増加や購買需要に応じてインフラを整備し、さまざまなサービスを展開してきた。バブル崩壊後はロマンスカー等の大型投資により箱根エリアを再生、世田谷エリアの複々線化事業による混雑緩和や速達性を達成、回遊性を高める街づくりを推進した。サービス提供領域は小田急線やバスによる運輸業・観光業のほか、不動産、リテール、レストラン、広告、人材派遣など多岐にわたる。

昨今、人口減少や EC 購買層の拡大、価値観の多様性、アフターコロナの行動変容により、そのビジネスモデルは大きな変更を余儀なくされている。しかし、高齢者の免許返納や交通事故により地域モビリティ維持の要請も高まりつつある。脱炭素に向けた取り組みも並走しなければならない。こうした課題解決のため、DX による取り組みは必要不可欠と言えるだろう。

顧客接点の改革として、MaaS アプリの開発がある。デジタルチケットの販売、シェアリングサービス、混雑状況の提供、オンデマンド交通予約などが可能だ。システム変革のためプラットフォームの開発も進めている。自社開発の EMot や複数交通事業者の MaaS アプリとの共通情報データ基盤「MaaS Japan」や、一つの ID で 50 以上の事業者のサービスを楽しめる地域密着サービスプラットフォーム「ONE

(オーネ)」を開発。連携事業者を拡大中である。IoT や AI を活用したサービスも重要なテーマだ。座間市のサーキュラーエコノミー事業の実証実験や、東京大学・ソフトバンク・GRID との協働により『次世代 AI 都市シミュレーター』の研究開発を進めている。社内では組織風土の改革を目指す。ダイバーシティ・インクルージョンによる人材活用を促し、デジタルネイティブである 35 歳以下の社員の意見を積極的に採用していく。

小田急沿線人口 500 万人のうち 200 万人が日々乗降する社会インフラ。その社会的使命を全うしながら、ユーザーに寄り添った利便性の高いサービスの提供のため DX を推進していく。

3-3. トップスマートシティの取り組み

諸井眞太郎 (凸版印刷株式会社)

1900 年の創業以来、凸版印刷は従来の印刷事業領域を越境し、情報伝達による社会的価値創出に根ざした事業を展開し続けてきた。地方創生 DX に向けた社会的ニーズに対応し、行政では事務代行 BPO/BPR、教育ではデジタル教材プラットフォーム、医療・ヘルスケアでは KDB の自治体データ分析ツール、地域 Pay などキャッシュレス決済基盤、IoT 次世代無線通信基盤など、さまざまな領域でソリューションを提供している。

つくば市では、住民向けポータルアプリにより市民のタッチポイントを改善した。自治体 HP で情報を探させるのではなく、プッシュ通知で個々の属性に応じた知りたい情報を届ける仕組みだ。

会津若松市ではスマートシティ AiCT を拠点に、市内の食・農業におけるマッチングプラットフォームや個々の特性に合わせた指導・支援

が受けられる教育プラットフォームを開発している。

香美市では市内限定の電子マネー「kamica」により、コロナ禍における非接触決済の普及と、域内での経済循環を目指した。

飯網町では、ICT/IoT による地域の課題解決・行政業務効率化の支援を行っている。防災、獣害、積雪、高齢者の見守り、農業などに活用するため、町内全域に LPWA センサーネットワーク「ZETA」を敷設し、あらゆるものをセンシングで管理する。自治体の人手不足や低コストに応える広域のネットワークで、脆弱化が進む地域のインフラをカバーしていく。

次世代を担う DX・SX を掛け合わせたソリューション。凸版のアセットを駆使したサービスにより、地方創生、スマートシティの実現を目指していく。

3-4. 地方創生 DX における課題と展望

—パネルディスカッション—

(1) 地方創生 DX が抱える課題

地方の人口減少速度は報道で伝えられる比ではない。自治体のマンパワー不足によってインフラ維持が危ぶまれるほどだ。地域創生 DX はそのスピードとの戦いと言えるだろう。

現場のアナログな情報管理はまだ多い。さらに村社会意識がデジタル化と親和性が低いことが指摘され、個々の事業者の利己的なデータ管理が、共有基盤構築の障害となっている。分散する膨大な情報をどのように一元化し共有していくか、地域特性を活かし住民主体の経済循環を生み出せるかが大きな課題となる。

(2) 問題解決の突破口とは

助成金による初年度の DX 実証実験で終わってしまう自治体は少なくない。持続するために

は、関わる企業の姿勢が問われている。地域に先行投資するという「三方よし」の中長期的なビジョンや、複数企業によるアセットの持ち寄りが求められるだろう。DX によってビジネスモデルの変更を余儀なくされるプレーヤーへのマイクロマネジメントも忘れてはならない。行政の制度設計や財源確保の仕組み作りも不可欠だ。

まずは狭い領域でプロジェクトをフルパッケージで回し切るのが望ましい。その成功体験を突破口、ロールモデルとして横展開を図る。その伝播力に期待したい。また、地域特有のアピールポイントを生み出し発信することができれば、経済の活性化を強力に後押しするだろう。

(3) 持続可能で心豊かな社会へシフトするために

SDGs や地域共生という価値観になじみながら成長してきた若年層は、DX やダイバーシティ・インクルージョンに高い関心を持っているはずだ。決定権のあるミドル・シニア層は彼らの意見に耳を傾け、共感できているだろうか。地域のリソースをフル活用しながら、年齢・性別などの属性にこだわることなく、UITターンや観光・ビジネスの流入層も取り込んだ、多様な人材の参画を促すことが急務だろう。

個々の意識・行動変容が社会を変えていく原則を諦めてはならない。「誰一人取り残さない」というSDGsのゴール。地方創生DXによりリープフロッグが起こせるだろうか。その達成は、一人ひとりの幸せ「Well-being」につながっていくに違いない。

4. オーガナイズドセッション2： サプライチェーン×DX

大我 猛

(SAP ジャパン株式会社 常務執行役員 チーフ・トランスフォーメーション・オフィサー)

加賀谷哲之 (一橋大学商学部教授)

川口 洋平

(武田薬品工業株式会社 GMS コーポレート EHS EHS ジャパン エンバイロメント リード)

茂呂 正樹

(EY ジャパン株式会社 気候変動・サステナビリティサービス アソシエートパートナー)

【司会】岡田 正大

(慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授)

当該セッションでは資本市場から情報開示の要請が高まっているサプライチェーン上の非財務情報に焦点を当てて、パネラー3名から説明を伺った。その上でフロアの参加者を交えてパネルディスカッションを行った。

4-1. 投資家の視点から見たサプライチェーン×DX：非財務情報開示の拡大と企業評価の革新

加賀屋哲之 (一橋大学商学部教授)

地球上のさまざまなリソースが逼迫しており、このままいくと地球が2個無いと世界は持たない。こうした問題意識に基づいて、リソースが逼迫する状況をどう緩和していくかが重要となる。現実にはさまざまな利害対立が起こっており、その一つのトリガーが非財務情報の開示である。特にEU、その中でも投資コミュニティの動きが活発であり、非財務情報開示を強化する各国の政策動向が見受けられる。EUでは2050年の未来の地球を想定した上で、現段

階からさまざまな施策に取り組んでいる。本日のテーマに関して重要視されるのはEUタクソノミー（〇〇の分類）の動向ではないか。

また、EUでは非財務情報開示の新たなルールであるCSRDが2023年1月から適用される。非財務情報開示は2014年からEUでルール化されてきたが、2023年から適用範囲が拡大される。今後は従業員が250名以上の企業は非財務情報を開示しなければならない。これは機関投資家からの開示要請が背景にある。ただ実施にあたっては難しい側面もある。サステナブル情報の利用者や開示するトピックが非常に多様で、利用者ごとに情報の利用目的も異なる。そしてサステナブル情報の測定手法もバラバラである。加えて企業に同じ形式で強制的に開示を求めるルールとはなっていない。さらに、非財務情報の開示が企業の経済的価値に結びつくための時間軸も非常に長いはずだ。そして負の外部性を防ぐために企業に開示を促すという側面もある。これらは非常に難易度が高い。しかしながら財務情報の標準化が一通り完了したIFRSが、新たな仕事として2021年から非財務情報の開示に着手した。SASB等のその他の機関も合掌連携してIFRSと組み始めた。これまでは企業は株主に説明責任を果たしていれば十分だったが、今後は取引先も通じてさまざまなステイクホルダーに悪影響を与えていないことを報告することが求められている。

次にビジネスと人権について。企業がステイクホルダーに与える負のインパクトについて考える時、かつては正社員や企業の内部にいる従業員のみに焦点を当てていれば良かったが、これからは取引先や地域コミュニティなどの外部者へも悪影響を与えていないかをチェックする必要がある。英国の奴隷法のように、人権に関して企業に責任を問う法律が続々と制定されている。加えて法的訴訟も増えている。例えば、

EU企業が東南アジアで人権侵害に加担している場合に、EU域内で訴えられる事例などである。これまでであれば、域外なので法的訴追の対象にはならないと企業経営者は考えてきた。しかしこの種の訴訟で原告が勝つ事例が多発している。規制そのものが域外適用されており、企業がグローバルに展開している地域でしっかりと人権対応を行っているかが問われている。またアップルなどのグローバル企業の動向にも注目すべきである。アップルの時価総額は約350兆円と国家を凌ぐ規模となっているが、事業の一部が訴えられるだけで全社的なブランド価値が損われる可能性がある。それだけにアップルは、ESGに関して先駆的な取り組みを行っており、サプライヤー企業もアップルの厳しい基準に準ずることが求められている。アップルのようなグローバル企業が仕入れ先の人権問題を管理できているかを問われた時、DXでサプライチェーン上の非財務情報を取得することが必要になってくるのではないかと。

4-2. SAPの挑戦：三つのゼロ追求と統合経営 大我 猛

(SAPジャパン株式会社 常務執行役員 チーフ・トランスフォーメーション・オフィサー)

本日はITソリューションを提供するSAPという会社としてサステナビリティをどう考えているか、そしてSAP自身がどのようにサステナビリティ経営を実施しているかを説明します。まず簡単にSAPという会社について説明すると、当社は世界最大のビジネスソフトウェアの会社であり、日本および世界各国で企業のデジタル化を支援している。世界GDP総計の約77%に何らかの形でSAPのシステムが関与しており、当社は世界のビジネスシステムを支えている。サステナビリティについては

リーマンショック後の2009年から取り組んでおり、お陰様でMSCIのESG格付けでAAAを取得し、Dow JonesのSustainability Indicesでもグローバルソフトウェア企業で15年連続トップの状況。社内では自社での実践と、顧客の支援という二つの軸でサステナビリティに取り組んでいる。そこには三つのゼロの追求というテーマがある。それはZero Emissions（気候変動への対応）、Zero Waste（循環型経済への対応）、Zero Inequality（社会的責任への対応）である。当社ではこれら三つのゼロを追求するために財務と非財務活動を統合する経営を自社で実践し、このコンセプトで顧客企業を支援するという取り組みを行っている。

SAP自身がどのようにサステナビリティを実践しているかを簡単に触れると、当社は2012年というかなり早い段階から統合報告書を発行している。ドイツでは上場企業で一番だったと聞いている。サステナビリティに関する先進的な取り組みにチャレンジしており、日本でもモデルケースとして経産省に取り上げられている。どんなところが先進的かというと、女性の管理職比率や従業員のエンゲージメントスコアといった非財務指標と営業利益の相関分析に取り組んでおり、2014年から2018年まで開示を行った。加えてインパクトパスという形式で、どういった社内の取り組みを通じて非財務的活動が最終的に営業利益につながるのかを検証して可視化している。ここから更に進んで、業界横断で横串をさせないかということで、Value Balancing Allianceを発起人の1社としてEU企業と共に立ち上げた。その中では非財務情報を金額換算する取り組みも行っている。

顧客支援に関しては、お客様がサステナビリティをビジネスの中心に据えることをサポートしている。具体的には三つのゼロの追求に関連して、サプライチェーン上の業務プロセスで取

集される非財務情報を、全社的に可視化できるシステムソリューション事業を展開している。お客様が業務トランザクションから非財務情報が自動集計できれば、先ほど申し上げたインパクト分析も可能になる。

4-3. 武田薬品の「EHS活動とDX」

川口 洋平

(武田薬品工業株式会社 GMS コーポレート EHS EHS ジャパン エンバイロメント リード)

本日は最初に会社紹介をさせていただき、次に当社の企業理念とDXの関係について、そして最後に当社の環境活動とDXの関係についてご紹介する。タケダは昨年、創業240周年を迎えた。この長い歴史を支えてきたのは、誠実、公正、正直、不屈というタケダイズムである。タケダは世界約80カ国・地域で事業を展開している。収益は3.6兆円で約8割が海外である。従業員は約5万人で日米欧を中心に在籍しており、日本に本社を置きながらグローバルにビジネスを展開している。研究開発はオンコロジーなど、分野としてはワクチンなどに注力している。

続いて企業理念とDXの関係について紹介していく。2020年に刷新した当社の企業理念は、1. 私たちの存在意義、2. 私たちが目指す未来、3. 私たちの価値観：タケダイズム、4. 私たちの約束の四つからなっている。私たちの約束は三つのP、つまりPATIENT, PEOPLE, PLANETに関する領域でデータとデジタルの力でイノベーションを起こすことを目指している。

次にBeaconという当社のEHSシステムについて説明する。企業が何らかのアクションを起こすためには質的または量的な優れたデータが必要となる。このシステムではEHSに関連

するイベントをリアルタイムで可視化することができる。可視化されたデータはリーダーに伝達されるため、リーダーは効果的に課題に関与できる。ネガティブなデータは部外と共有したくないというインセンティブが働く場合もあるが、適切に分析された結果は他の部署やひいては全社に新たな気づきを与える。ここ30年間で死亡には至らなかった労災は半減している一方で、死亡事故は下げ止まっているという傾向にある。タケダのEHSではSIF (Serious Injury and Fatality)を理解して効果的に管理を行っている。SIFとは致死に至るような事故であるが、1件の死亡事故の背景には10件の重大な事故があり、30件の軽い事故、600件のヒアリハット、そして30万件の危険行為が存在すると言われている。このヒアリハットや危険行為を完全に無くすことは困難だと思われるが、これをしっかりと分析して管理することはできると考えている。今現在、社内でのどのようなトレンドがあるのかをしっかりと理解して対策を講じることで、致死に至る事故を防ぐことができる。

そのためには従業員の意識を変革する必要がある。そのためタケダはグローバル拠点を対象としてBeaconの展開プログラムを立ち上げた。すべての従業員にBeaconのIDを付与してトレーニングを実施した。従来はEHSの担当者が紙ベースで集めた情報をエクセル等のツールで管理していたが、Beaconを使うことで簡易化されるというメリットがある。また範囲を全従業員に拡大した結果、それまで見えていなかったヒアリハット対策等を全社で共有することが可能となった。Beaconの導入前は年間1,800件程度の報告件数が、今では6万7,000件程度まで報告件数が増加している。社内で悪い情報を共有するという意識づけが着実に進んでいる。

4-4. EYの取り組み紹介

茂呂 正樹

(EY ジャパン株式会社 気候変動・サステナビリティサービス アソシエートパートナー)

EYは総合コンサルティング会社で事業会社のさまざまな悩みをサポートしている。本日はコンサルティング企業の立場からどのようにサステナビリティやDXを見ているのかについて説明させていただく。気候変動関連のGHG排出量の開示においては、特に自社のサプライチェーン上で排出されるスコープ3のCO₂をどのように測定すれば良いか困っているお客様が多い。事業会社はレーティング会社からさまざまな質問を受けてそれに答えるために社内各部署に点在しているデータを集めて統合する必要がある。そしてESGデータとして使えるようなものに変換して報告につなげる必要がある。これをデジタル化ですっきりと管理するのが望ましい。

近年は、これまでとは異なるデータも取得する必要がある。例えば、環境だけにとどまらず人権関連のデータも入手する必要があるが、データを取得する上で事業会社はさまざまな困難を抱えている。最初に企業としては、要求事項が複雑なので何をしなければいけないか整理をする必要がある。そしてデータの保管場所がばらばらで手作業でデータ収集している状況を改善する必要がある。事業会社としてはデータを集めて統合して、そのデータを分析してトレンドを予測するところまで実施したいはずだ。その一方で、現状はデータ収集や統合のフェーズで時間が取られてしまっている。そのためEYでは、事業会社がデータ分析に専念できるように、デジタル化でデータの収集や統合を簡易化するサポートを行っている。

このような流れのなかで多様なベンダーがさ

さまざまなツールを提供している。そのため正しく一番良いツールを選ぶことが肝要になる。必要なデータを必要に応じて切り出せるシステム設計が望ましい。多くの企業の頭を悩ましているのはシステムをどのようにサプライチェーンにリンクさせて、どうやって必要な情報を必要な時に取りに行くかという部分である。まだまだ包括的にデータを収集し統合までつなぐことができている企業は少ないので、今後も EY はお客さまをサポートしていきたいと考えている。

4-5. パネルディスカッション

(1) 非財務的活動が財務に与える影響の定量分析について

統計的に分析した非財務情報と財務情報の相関関係の信憑性を担保するために、SAP が実施している取り組みは次の通りである。一つは相関があるということを経営報告している学術論文を引用し、それを一つの担保にしている。もう一つはインパクトパスを作成して非財務活動が営業利益につながるロジックを自社なりに作成して信憑性を担保している。実際は1社だけでは信憑性を担保するのは難しい。そのため Value Balancing Alliance という枠組みで、企業個社ではなく EU 企業を中心とした複数社で共通モデルを作ることに取り組んでいる。

(2) 業務における非財務情報の取得方法について

現在は新システムの Beacon を導入することで大部改善しているが、タケダ社内では以前は EHS に関して紙ベースで報告を行っていた。今はアプリを使って現場の写真をスマホで撮ってアップすればレポートされるような仕組みになっている。一つのシステムで労働衛生に関する

業務を包括的に完結できることがこのシステムの良いところである。

(3) 他企業の先進的な事例について

意外と驚くほど有名な企業であっても蓋を開けると非財務情報の収集や統合フェーズが自動化されていない企業が多い。半自動化している企業の場合も海外拠点内部で閉じているケースや、国内の1拠点だけに閉じているケースもある。サステナビリティ関連のデータを完全に自動収集し、全社的に統合している企業はほとんど存在しないのではないかな。

5. オーガナイズドセッション 3： 金融 × DX

Atsushi Ohtaka

(Representative Director and CEO, Transaction Media Networks, Japan)

Justin Balogh

(President & CEO, TORANOTEC, Japan)

Kazunori Ohmae

(CEO, Elevate. Former CEO of Crowd Securities Japan, Japan)

【Chair】 Hiroshi Amemiya

(Partner, Head of Japan and Korea, ESG Book Japan, Japan)

Atsushi Ohtaka introduced Transaction Media Networks Inc. (TMN). TMN was established in March 2008 as a joint venture entity of Mitsubishi Corporation and Toyota Financial Services Corporation. TMN's philosophy is to become a gateway for all digital data: Transaction Platform Service. The company wants to create new lifestyles through its services using DX. TMN has three visions. The first vision is Connect. It tries to preserve and

aggregate a wide variety of data in Japan and connects them to create new values. The second is Identity. It tries to identify new signals such as needs and trends in everyday life by utilizing such aggregated and connected data. And the third vision is Create. It tries to contribute to better living by creating products, services, and experiences to meet such needs. The company has been growing to be the gateway for all digital data, which leads to Transaction Platform Service. Some highlights of the company are that it pioneered a cloud-based E-money payment processing with payment terminal supply, built a solid business foundation with a nationwide IT network which access to major drug stores, convenience stores, and supermarkets, and projected its Transaction Platform Service to allow the company to store data which would generate additional revenue opportunities from utilizing the stored data. Currently, the company runs TMN gateway which connects 830,000 units through 1,000 plus retail stores. Over one year, 60 million consumers made digital payments by using 41 payment brands such as credit card, E-money (e.g., SUICA), QR code, and loyalty points (e.g., Ponta).

Justin Balogh introduced Toranotec Limited (Toranotec). Toranotec's philosophy is to make everyone an investor. The company is taking a different approach to building a wealth management business. It tries to develop an integrated utility that intersects wealth management with the activities and patterns of daily life. By embedding the Toranoko app, an application the company developed, in and amongst brands, services and

lifestyle experiences the company significantly expands the touchpoints into the world of investing and wealth creation. The company tries to expand the digital gateway to investing by providing the most accessible set of investment entry points with a view towards creating a world in which "everyone can be an investor." The company runs an asset management business under Toranotec Asset Management, a licensed asset management company, regulated under the Japanese FSA. Additionally, the company is cost-effectively acquiring a customer base of fully identified KYC/AML complete users which represents a valuable source of target clients for future monetization through broader financial services and other offerings. Toranoko app allows retail customers to make investments in selected mutual funds with cash, loyalty points (e.g., nanaco), airline miles (e.g., ANA), and even walking steps.

Kazunori Ohmae is CEO of Elevate Limited. As one of Japan's crowdfunding business pioneers, he discussed his experiences and a mission of the crowdfunding in the financial industry. His involvement in digital finance started as a founding team member of then the largest internet bank from 2001 to 2007 and became a founding member and executive director of Japan's first peer to peer (P2P) lending platform, AQUISH, from 2009 to 2013, and served as co-founder and CEO of the currently largest P2P lending platform, Crowd Bank, from 2013 to 2016. He is now plays as an advisor, developer, investor for new and existing business entities in the Fin-tech space. P2P lending platform is one of six

crowdfunding ones and the most popular one in terms of investment volumes. P2P lending and crowdfunding in general have gained popularity as an alternative finance. While traditional finances such as bank lending and VC investment focus on short term financial outcomes as well as business sectors which are perceived growing, P2P lending and crowdfunding focus more on stories and values behind businesses who want investments to use for their business activities.

Hiroshi Amemiya, the session chair and Partner and Head of Japan and Korea for ESG Book GmbH, introduced ESG Book. He demonstrated ESG Book platform as an engagement platform between companies and investors in terms of corporate sustainability information. The platform is open to public if people complete a registration process to enter the platform. Until recently, corporate sustainability information and data were not easily accessible. Digital technology made ESG Book platform to store, analyze, display, and deliver corporate sustainability data to users.

In this session, the main topic of the first three presenters was how Digital Transformation helped individuals to access to financial services: payment, investment and lending. Digital payment could reduce the use of hard or physical cash. Digital investment and lending could reduce the use of physical cash and middlemen between individual investors and actual investees and borrowers. Digitizing financial services could eventually minimize costs which individuals have been paying.

Lastly, very critical to mention is about dig-

ital divide. While just summarizing that digitizing financial services has some positive impacts on individuals, digital divide needs to be focused. Especially in Japan, the more senior people live and participate in social activities, the safer to use digital financial services should be served for those seniors. All the three panelists mention that digital divide, especially for senior people, is an important, ongoing issue. They consider that senior people are not left outside their services. They try to make their service easily understandable for those senior members by using more illustrations and pictures instead of a full of texts in their service information materials. Also, they think that offering their users learning opportunities is important. Current middle-aged users will become senior users in a decade or a few decades. Although young users can use existing digital financial services without any difficulty, they need to keep up with the technological progress of the digital financial services. Therefore, providing learning opportunities on digitizing financial services is key to all generations.

6. オーガナイズドセッション 4: B Corp コミュニティにおける デジタルと社会的価値

Dave Mateo

(ダノンジャパン株式会社 シニア・パブリックアフェアーズ・アンド・サステナビリティ・マネージャー)

小田 一枝 (株式会社オシントック 番頭)

山本 奈未 (株式会社山本山 USA 社長)

【司会】土肥 将敦 (法政大学現代福祉学部教授)

本企画セッションでは、B Corp 認証取得企

業におけるDX推進のあり方と日本におけるB Corp 認証企業の課題等について議論を行った。登壇者にはダノンジャパン株式会社からデイブ・マテオ氏、株式会社山本山USA (Stash Tea) から山本奈未氏、株式会社オシントックから小田一枝氏に登壇頂いた。

B Corp 認証はアメリカのNPOであるB Lab が提供している国際的な企業認証制度であり、環境・社会面に関する厳しい水準(200点満点中の80点以上)を満たした企業に対して与えられる。その評価プロセスは長期にわたっており、また売上規模により年間500~50,000ドルの認証費用と3年毎の再評価が求められる。

1990年代から現在までの世界でのB Corp 認証企業数を見ると、その数は加速度的に拡大しており、2023年3月末時点で、6,500社を超えている。一方で、日本における状況は20社(2023年3月末時点、内上場企業は1社のみ)で一般消費者や投資家などのステイクホルダーからの認知度は未だ高くない。しかし、認証取得準備段階にある企業数は相当数に上っており、また認知度向上のイベントも2023年3月に実施されたMeet the Bをはじめとして開催されている。以下では、株式会社山本山USA、ダノンジャパン株式会社、株式会社オシントックの3社からの報告概要を順にまとめ、最後にB Corpムーブメントから得られるDXに関わる知見について整理しておく。

6-1. 3社からの報告の要約

山本山USA(グループ会社のStash Teaが2017年9月B Corp 認証取得):オレゴン州ポートランドに拠点を置くStashTea(以下、スタッシュ)は、アメリカ最大のティーカンパニーの一つであり、1993年に山本山USAに買収されて以降、山本山のグループ会社として運営されている。2017年9月にB Corp 認証を取得し、

2020年に再認証を取得しており、山本氏はこの再認証のプロセスからB Corp 認証に本格的に関与している。もともとオレゴン州は「ヒッピー色の強い文化・環境」であり、スタッシュの社員がB Corp 取得を目指したことは自然な流れであった。また従来はスタッシュ幹部とコア従業員によりプロジェクトベースで進められてきたものであったが、山本山とスタッシュ幹部との統合、製造部門も含めた横断的なチーム構成ができたことにより、B Corpの教えは「マネジメントの根幹を育ててくれる会社の経営の道図」となっている。直近では、コロナ禍以降のハイブリッドワークへの転換とその継続性への決意、マタニティリブの長期化、給料制度の見直し、ミッションステートメントと経営指針(Values & Principles)浸透の徹底などが変化として現れている。

ダノンジャパン(2020年5月B Corp 認証取得):ダノンは1972年に初代CEOアントワース・リブー氏が「社会の発展なくして、企業の成功はない」という考えに基づく「デュアル・プロジェクト」という企業理念を掲げ、事業と社会の双方の持続的発展を目指すこの指針はあらゆる企業活動の根底に息づいている。そのため、B Corp 認証はダノンのDNAとの親和性が高く、B Corpの理念はダノンの企業理念や哲学に合致した評価システムと言える。ダノンは、2025年までに世界中の子会社すべてでB Corp 認証取得を目指すことを表明しており、2020年6月にダノンがフランスのPACTE法に基づき導入されたSociété à Mission(使命を果たす会社)になったことにより、企業として成し遂げるべきものとして定義されている。ダノンジャパンもクロスファンクショナルなタスクフォースを設立し、約5カ月の評価プロセスを経て、2020年5月に認証を取得した。マテオ氏は、「B Corp 認証の取得の有無にかかわ

らず、誰でもオープンに活用できる BIA (B Impact Assessment) を使って自社を評価してみることが大切であり、それこそが社会を変えていく力になる」と指摘する。なお B Lab では B Corp 認証基準を継続的に見直しており、現在は 2019 年 1 月に改訂された Version 6 が採用されているが、2 度のパブリックコメントを経て 2024 年から Version 7 が適用される予定である。

オシンテック (2022 年 2 月 B Corp 認証取得) : オシンテックは、2018 年 11 月に兵庫県神戸市で設立したスタートアップであり、会社名のもとになる OSINT は、Open Source Intelligence : オシントを意味する。各国の行政機関や国連機関、研究機関、NPO/NGO などの 700 以上のウェブサイトで公表される国際的ルール (法案や議事録) を人工知能 (AI) が収集し翻訳する情報サービスを展開する。同社は、B Corp である意味を、事業活動そのものが「環境や社会、人権などに配慮した経営を行っている」ということと、もう一つは事業として「環境・社会関連データの DX ツールを提供している」ことの二つあると認識している。後者の取り扱い事業として、RuleWatcher[®] の提供業務、国際法制トレンドの調査業務、コンサルティング事業、リカレント教育事業などがある。同社が 2020 年に開始した RuleWatcher[®] は、日本企業が不得手な国際的ルールの網羅的な把握を支援するものであり、国連プロジェクトサービス機関 (UNOPS) も同サービスの利用を開始している。RuleWatcher[®] の情報収集テーマは、気候変動 (緩和)、気候変動 (適応)、海洋プラスチック汚染、食料システム、世界の人権、資本主義の未来、サーキュラーエコノミー、生物多様性、ビジネスと人権、水資源、サステナブルファイナンス、自動運転、ブロックチェーン、個人情報保護など多岐にわたっている。

6-2. B Corp 企業の DX 推進のあり方や課題のまとめ

B Corp 認証を取得するメリットは、業界や企業規模、当該ビジネスのライフサイクルなどにより変化し、一般的には「優秀な人材の確保」や「従業員の士気向上」などが考えられるが、これに加えて「B Corp 認証企業同士の質の高いコミュニティ」が挙げられる。これらは B Corp が掲げる「相互依存宣言 (Declaration of Interdependence)」に基づく思想でもある。本国アメリカでは B Hive や B Corp Peer Circle と呼ばれる B Corp 企業同士のコミュニティが活用され、多様なベストプラクティスが共有されている。利用者は自社の紹介や専門分野などの関連情報を掲載したプロフィールページを作成することができる。これらの (オンライン) コミュニティは、B Corp 認証を受けている企業の役員クラスのみならず、従業員同士が新商品やサービス、プロジェクトの提携や企業内の問題解決の相談などで活用されている。今回の企画セッションの事例では見られなかったが、いくつかの B コミュニティに参加している日本企業も少しずつでてきており (B beauty coalition など)、デジタルを前提とした事業の再構築を行う上での今後の展開が期待される。

上述のオンラインサービスは B Corp 認証メンバーに限定されたサービスであるが、一方で B Lab が国連グローバル・コンパクトと協働で開発した SDGs Action Manager は、企業が SDGs に関してインパクトを測定、評価できるオンラインプラットフォームであり、2020 年から無料でウェブ上に一般公開されている。

さらに近年では、B Corp 認証企業同士のビジネス関係の構築は、グローバルなレベルで広がりを見せている。B Corp の代表的企業である Ben & Jerry's や Patagonia は、同じ B Corp 認証を取得し、同じ価値観や課題認識を有して

いるグローバル企業と次々に協働による商品開発を行い、その社会的課題の啓発活動に尽力している。こうした共有された価値観に基づく新規事業の開発は、さまざまなコストを低減化し、よりスムーズな関係構築を促進し、B Lab創設者が「結合組織 (connective tissue)」と呼ぶ、組織間の相互依存性を強化するものである。B Corpムーブメントは、単にB Corp認証企業の広がりの意味するものではない。あらゆる企業にB Corp企業が採用している企業行動を促すことによって、株主至上主義から社会的使命に忠実なステイクホルダー資本主義への転換を目指すものと言えよう。

<抄録の執筆者>

基調講演1・2：岡田正大（慶應義塾大学大学院
経営管理研究科教授）

プレナリーセッション1：井原美恵（JFBS事務
局）

オーガナイズドセッション1：今津秀紀（凸版
印刷マーケティング事業部SDGsプロジェクト
部長）

オーガナイズドセッション2：花岡斉（JFBS
事務局）

オーガナイズドセッション3：Hiroshi Amemi-
ya（Partner, Head of Japan and Korea, ESG
Book Japan, Japan）

オーガナイズドセッション4：土肥将敦（法政
大学現代福祉学部教授）