

第Ⅱ部 「企業に求められている役割と行動」

～企業が主体的に行う社会づくり～

提案：Future Center Alliance Japan（FCAJ）・紺野登氏

経営学者であり、組織や社会の知識生態学をテーマに、リーダーシップ教育や組織変革などに携わっている紺野登先生をお迎えし、「企業が主体的に行う社会づくりエコシステム経済への挑戦」と題した講演をしていただきました。

<目次>

- ① 崩壊した社会バランスの再構築
- ② 企業の社会的役割の見直し
- ③ エコシステム構築の重要性
- ④ 組織的知識創造力の再生



① 崩壊した社会バランスの再構築

エデルマン・トラストバロメーター※2025 年版では、日本の信頼指数(政府、企業、メディア、NGO に対する信頼度の平均値)は 2024 年の 39 から 2025 年は 37 に低下し、調査対象 28 カ国中最下位となっているといいます。

少し信じられない数字ですが、特に顕著なのは低所得層からの信頼の低さで、高所得層との信頼の格差は 2012 年のわずか 3 ポイント差から、2025 年には 13 ポイントにまで開いています。

円安や物価高、さらに最近の米不足の問題など、政府、メディアの対応に信頼できない日本人が増えているということです。

一方で、企業はまだ比較的信頼されているので、企業が社会に何ができるのか、ぜひ考えてほしいです。

※ 世界 28 カ国で、企業、政府、メディア、NGO に対する人々の信頼度を調査する年次レポート。2024 年版では、2023 年 11 月から 12 月にかけて 32,000 人以上を対象に調査が行われた。

② 企業の社会的役割の見直し

日本企業は何が出来るか、の前にインドのタタ・グループの事例を紹介します。

インドを代表する大企業グループであるタタ・グループは、鉄鋼、自動車、IT、電力、ホテル、小売など、幅広い事業を世界 100 カ国以上で展開するコングロマリット企業です。インド最大の財閥の一つであり、インド人の生活に密接に関わる企業を多く抱えています。

インドの企業数は極めて多いですが、実際に法人税を納めている割合は相対的に低いのです。（インドの人口のうち所得税を払っているのはわずか約 4%程度、実際に所得税を納めているのは人口の 1-2%に過ぎない。）また、インドの人口の約 48%は 21 歳未満であり、これらの若年層のほとんどは就労しておらず、税金を納める義務がありません。

そのような社会構造の中、タタ・グループは法人税を納めるという形で社会的責任を果たしつつ、独自の所有権構造を通じて収益の約半分を社会貢献活動に充てています。

一方、日本企業はというと、アメリカ型のマネジメントを導入してもうまくいっていないと言われています。昔は「三方よし」の考え方があり、「売り手よし、買い手よし、世間よし」の三つの利益を同時に追求する考え方がありました。ビジネスにおいて、売り手と買い手が満足するのは当然のことですが、それだけでなく、社会全体にも貢献することで、より良いビジネスと社会を築いてきたわけです。



本来、会社のバランスシートに「社会」を入れなければならないと思っています。「社会」への貢献はどうなのか？これが出来ていないと、社会共通資本をタダで使って PL に反映していることになります。

さて、日本企業の競争力の低下は今さら言うまでもないですが、この競争力低下の足を伝統的に引っ張ってきたのは政府です。だからこそ、冒頭の信頼指数の低下にも拍車がかかるわけですね。

しかし、今は政府だけでなく、企業内部、企業の OS が陳腐化していることが指摘されています。日本はまだまだ技術力がありますが、マネジメントのシステムが問題となっているのです。

IMD「世界競争力年鑑」2001 年-2021 年版を基に三菱総合研究所作成した「4 大分類による日本の競争力順位変遷」を見てみると、ビジネス効率の激しい低下と政府効率の停滞がマイナス要因となっています。これからわかるように、古い組織やシステムに新しいテクノロジーをいくら導入しても、高コストの古い組織になるだけなのです。

つまり、組織やシステムを変えずに DX をやってもコスト高になるだけなのです。

③ エコシステム構築の重要性

では、そのような状況をどうやって打破するかと言うと「エコシステム」の構築が重要です。

「エコシステム」とは、複数のプレイヤーがお互いの強みを生かしながら新しい価値をつくることで、自然界の「エコシステム」に倣って言っています。

皆さんも感じていらっしゃる通り、昨今の経済界は一つの業界の垣根はなくなってきています。例えば自動車業界。今、モビリティ業界の真ん中にあるのはデータとユーザーです。いわゆる車だけを作っている自動車メーカーは存在しません。

2019年に開催されたピーター・ドラッカーのフォーラムで、中国の白物家電メーカーの大手、ハイアール社の前 CEO は「組織にとっての最大のリスクは、製品（モノ）に集中すること。モノよりも顧客経験（カスタマー・ジャーニー）を提供し、その価値を高めるためのエコシステムを構想しなければ、世界から取り残される」と言っています。

「エコシステム」は目に見えないので、常に自分たちの組織の将来について考えていないと、ある時取り残されて、人の作ったエコシステムの中にいるという状態になりかねません。

「エコシステム」を構築する際、最も重要なことは、その「エコシステム」に入ってきたパートナーに、自分たちがどのような価値を提供できるかということを考えることです。自分のことばかりを考えているようでは、良い「エコシステム」は作れないのです。



海外では「エコシステム」構築のため、「イノベーション地区の形成」を行っている地域もあります。ロンドン、ヨーロッパ最大級のスタートアップ・エコシステムを形成していて、特に金融（Fintech）分野で強みを発揮しています。Old Street周辺や、再開発された Canary Wharf などがエコシステムの中心として知られており、政府の支援や大学、

研究機関、グローバル企業も集まってきたので、雇用が創出され、人口も回復されています。

この雇用創出と人口回復が経済の活性化を生み「エコシステム」の真髄とも言えます。

日本でも、私がファウンダーを務める一般社団法人 Future Center Alliance Japan（FCAJ）という組織で、社会と経済を結ぶオープンイノベーションの場を形成し、組織の枠を超えた社会課題や未来課題への対応、新たな産業を構想する活動を行っています。



昨今、多くの企業や大学、自治体等でイノベーションセンターや共創の場が増えていますが、単発のワークショップやイベントを実施するだけではイノベーションを興すことはできません。組織やセクターの壁を壊し、フラットでオープンな対話のできる場を通じて、ソサエタルイノベーション（社会のイノベーション）を共創することができる【エコシステム】が欠かせないのです。

FCAJ は、「官(public)」「民(private)」「第三セクター(semi-public)」のいずれでもない、これら異なった社会システムや組織を繋ぐ機能を持った社会×経済セクター、ブルーラルセクター (Plural Sector)として今後の新市場・産業の創造や新しい社会・経済システムの創出に貢献しています。

④ 組織的知識創造力の再生

今後、日本企業がこのままの状態では生き残れないと思いますので、最後に「イノベーションマネジメント」（＝知識創造）について触れていきたいと思います。

ビジネススクールに行っていた方はご存じだと思いますが、1980年代は「競争戦略」が主流でした。ところが、インターネットが普及し、リーマンショックを経て2010年以降「イノベーション戦略」へとシフトしてきているのです。競争ではなくイノベーションを興す能力が必要となってきているわけです。

ここで、神田明神の事例を紹介します。神田明神は2030年に創建1300年を迎える超老舗企業です。ところが、人口減少や、若者の寺社離れなどによる氏子の減少という危機感をバネ

に、デジタルの活用やポップカルチャーとの融合による文化芸術の発信など、新しい祭礼文化の創造に挑戦し続けているのです。まさに「伝統と革新」を体現している企業と言えます。

今、日本では大企業ではイノベーションが興らないからスタートアップに投資する、でもうまくいかない、という悪循環が起こっています。実際、世界ではイノベーションは大企業から生まれることが多いのです。

海外の大企業におけるベンチャービルディングは、大企業が自社のリソースを活用しながらベンチャー企業と組み、社内から新しい事業を立ち上げています。

大企業は、資金、人材、ネットワークなどのリソースを提供し、ベンチャー企業は、アイデア、技術、ビジネスモデルなどを持ち寄ります。両者が協力して、新しい事業を育てていくことで、大企業は自社のインナーマッスルが鍛えられ、ベンチャー企業はリスクを最小限に抑えられるわけです。

すでに、ISO 56001およびISO 56002というイノベーション・マネジメントシステム（IMS）の国際規格があります。日本では、まだ取り入れている企業は少ないですが、中国やアメリカでは活発です。

ISO 56002はイノベーション活動のガイダンス規格であり、ISO 56001はそれを基にした認証規格です。組織はこれらの規格を活用することで、イノベーションを体系的に管理し、持続的な成長を目指すことができます。

ここまでのお話でもお分かりの通り、もはや、知識創造プロセスを中核に置いた経営をしない限り、企業の成長はないと言っても過言ではありません。

一つの企業だけではなく、社会全体の様々なバランスをとっていき、自分たちの組織能力を高めていくことが重要です。

知識創造を中核に置いた経営

