

企業革新と流通

2022年の第1号となる『流通情報』1月号の恒例企画として、弊所理事長の青山繁弘と、前理事長の上原征彦（弊所理事・名誉会長）が対談いたしました。新型コロナウイルスの感染拡大傾向が収束せず、先行きが不透明ななか、企業に求められる「企業革新（CX：コーポレート・トランスフォーメーション）」の二本柱をDXとSXとして、その関連を新たな視野から捉え直す考え方について、意見交換を行っています。

（聞き手：流通経済研究所理事・名誉会長／コムテック22 代表取締役 上原征彦）

今日の企業革新CX（コーポレート・トランスフォーメーション）

上原 2021年もコロナ禍で一年の大半が過ぎ、2022年も引き続き油断はできない状況かもしれません。しかし、日本の経済社会には、コロナ禍での沈滞ムードから抜け出そうとする動きも見えてきています。そうした活性化の動きのなかで、ビジネスには様々な課題が山積みされてきている気がしますが、如何でしょうか。

1. 不透明な時代にこそ企業変革が必要

青山 一昨年末からの新型コロナウイルスの流行は、やや収束しているように見えるとはいえ、依然として今後どのようになるのか見通しが非常につきづらいですね。しかし、少し立ち止まって考えると、このことはコロナ禍に限ったことではありません。私たちの生きる現代は、社会、市場、技術などの環境変化が本当に目まぐるしい時代であり、これからはその変化がさらに加速

していくでしょう。

先行き不透明な時代に、企業に求められるのは何でしょうか。まずは生き残るために、世の中の変化を常に探り、その変化にその都度対応しなくてはなりません。さらに言えば、企業が勝ち残るためには、企業自身が世の中の変化を上回るスピードで変化していかななくてはならない、そう言ってもいいでしょう。

このような問題意識から、「企業革新」、



青山 繁弘 流通経済研究所理事長
※写真撮影時のみマスクを外しています

青山 繁弘

公益財団法人流通経済研究所 理事長

上原 征彦

公益財団法人流通経済研究所 理事・名誉会長／株式会社コムテック22 代表取締役

つまりコーポレート・トランスフォーメーション（CX）ということについて考えていきたいと思います。

2. DXとSXが車の両輪

上原 CXを展開していくには、ある種の道標が必要だと思えます。この点について、今後、企業にはどのような視座が要請されるでしょうか。

青山 私見では、現代における企業変革つまりCXには、二本の柱があると思っています。ひとつは、ここ数年さかんに議論されているデジタル・トランスフォーメーション（DX）です。これは周知のように、デジタルを活用して企業のビジネスモデルを変革するプロセス全体を意味する概念ですが、まさにこのコロナ禍のタイミングに乗じて、どの企業もますます熱心に取り組もうとしています。もちろん、なかにはうま



上原 征彦 流通経済研究所理事・名誉会長

くいかずに四苦八苦している企業もたくさんあるのですが。

もうひとつの柱は、サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）というものです。これもまた以前から、CSRという議論がありました。そしてだんだんSDGsということが言われている。あるいは投資の観点からも、ESGということが言われています。後で詳しく述べますが、これらはすべて、社会の持続可能性についての問題意識から出てきた議論です。従来の経済活動がこのまま継続していったとしたら、そもそも人類の存続すら危ういのではないか。そうした観点から、サステナビリティに配慮した方向に企業活動も変革しなければならない、という議論が盛んになっているわけです。

メディアを見ていると、一部にはすでに、DXとSXを連続的に捉えるような論調も存在しています。今日はその方向をさらに敷衍して、全体として企業革新（CX）という観点から見た場合に、DXとSXはどのような関係にあるのだろうか、まさにそれこそが車の両輪ではないのか、と捉えてみたいのです。

上原 CXをDXとSXの2つの要素から構成されるとした上で、DXとSXの関連を新たな視野から捉え直すという興味深い提案だと思えますが、この背後にある問題意識についてもお話いただければ幸いです。

青山 毎年の恒例企画となったこの対談ですが、振り返ってみると、2019年の対談ではEコマースを中心としたデジタルの話をしていました。2020年の対談では戦略的CSRとオープンイノベーションを中心にサステナビリティ経営のことを、2021年の対談では再度デジタル戦略をさらに深く、取り扱ってきました。その意味で本日の議論が、これまでの対談の軸だったDXとSXという二つの柱を、より統一的に見通せるようなものになればと思っています。

3. DXは左脳的でSXは右脳的。 DXは「賢さ」でSXは「優しさ」。

上原 そこで、DXとSXの違いはどこにあって、それをどう繋ぐか、ということが非常に重要となってきますね。

青山 まずは両者について、概括的な見解を述べたいと思います。

一言でいうと、DXは左脳的である、と言えるでしょう。人間の合理的・推論的能力にかかわる、いわば「賢さ」の部分に対応するのではないのでしょうか。

ではSXについてはどうでしょうか。たとえば二酸化炭素の問題を考えてみます。人間が、これまで通り自由気ままに二酸化炭素を排出していたら、人類のみならず、動植物ひいては地球環境の存続にかかわ



ります。だからそれを制限していこう、企業活動を制限していこう、となるわけです。企業が利益を出すことはもちろん大切ですが、その過程で排出したものについては責任をとっていかなければならないのではないかと。そういう考え方ですね。これは、ある意味で人間のあるべき姿を求めているとも言え換えられるのではないのでしょうか。だからそれは右脳的なものだ、そう捉えることもできるでしょう。いわば人間の「優しさ」に対応するのです。

上原 左脳的「賢さ」をDX、右脳的「優しさ」をSXと捉えることは、非常に示唆に富み、こうした比喩は人間社会の本質に迫っていると思います。

青山 少し大きさに言いますと、近代以降、これまでの私たちの歴史は左脳的な思考や活動に偏重していたのではないかと、いう気がいたします。近代以降の目まぐるしい技術革新、そして情報技術の発達およびその結果としての情報の氾濫を見ていると、そう思わざるを得ない部分があります。マスメディアもインターネット上の情報も、そして日々の企業活動もそうですが、非常に細かい数字に人間が追われている感じがあります。現在における環境の問題も、ある意味ではそのような技術的合理性がもたらしたものであります。

しかしようやく現在になって、このような合理性の問題点が、広く意識されることになってきました。これからの時代は、いわば左脳的な合理性にのみ偏重するのではなく、右脳的な感情なども含めた全人間的な思考・活動が重要になるのではないかと。この来るべき未来を私はたとえば、ボウス・ブレイン (both brain) の時代と呼んでみたいと考えています。あえて訳せば両脳の時代とでもなるでしょうが、左脳的



な合理性だけでなく、右脳の情緒や優しさも含めたもっと全人格的な幸福を追求すべき時代、という意味です。

上原 「賢さ」と「優しさ」の共有は人間社会を導いていく重要な理念の1つだといってもよいと思います。これが同時にビジネス社会の基盤的理念ともなるという、我々にも感銘を与える考え方を提示していただき、アダム・スミスの、「人間は利己心と利他心とで伶俐な経済を生き抜いていくべきだ」という思想を彷彿させます。

青山 では、このような時代に要請される企業革新（CX）を実現するためには、DXとSX、左脳の活動と右脳の活動をどうアウフヘーベンしていけばいいのか。今回はこのことを考えていけたらと思います。

デジタル・トランスフォーメーション（DX）

1. 販売・マーケティング、内部管理業務、生産・SCMの3つの領域でわけて考える

青山 まずはDXから始めましょう。昨年もうわしく触れましたが、私はDXについては次の3つの側面、つまり販売・マーケティング、内部管理業務、生産・SCMに切り分けて考えたら一番わかりやすいので

はないかと考えています。

第一に販売・マーケティングに関して言えば、これはデジタルマーケティングと言ってもいいですが、デジタル技術を用いた顧客情報の収集と分析、およびそれをもとにしたCRMに取り組むことが重要になってきます。

第二の内部管理業務についてですが、これはペーパーレス化や押印の廃止といったオフィス業務のデジタル化をはじめ、遠隔会議システムや人事労務管理システムなど、様々なデジタルツールを活用して効率的な管理体制を実現していくことが可能になっています。

第三の側面、生産・SCMに関しては、主に製造業の生産部門で進んでいると言えるでしょう。工場の生産状況を把握するためのIoT技術の活用や、生産段階での需要予測のためのデータ活用も進んでいます。

そして今日では3つの側面も含めた販売管理、生産管理、財務会計といった企業の基幹業務をサポートするための「統合的業務システム」ERPのDX化の重要性が語られています。

上原 DXを3つの分野に分け、これを組織的に統合していく、という論理はCXの展開に極めて有効だと思います。これを流通業でも具体化することが望まれます。

2. 流通業における販売・マーケティングのデジタル化

青山 流通業の分野に目を向けると、デジタルマーケティングが最も先行しているのは、間違いなくEコマースです。こちらではデジタル技術の活用はごく当たり前の業務として行われています。一方、この点でリアル店舗はやや遅れていると言わざるを得ません。これからはリアルの店舗も精力的

にデジタル技術を活用しなくてはいけないでしょう。

とはいえ、リアル店舗においても、すでに注目に値するDXを展開している企業が存在するのも事実です。特にこの度のコロナ禍では、キャッシュレス化をはじめとした実店舗のデジタル技術活用が大きく進展したと言えるでしょう。

例えば、キャッシュレス決済やレジカート、あるいはネットスーパーなどは、以前から存在していたものの、コロナ禍による「非接触」「三密回避」への需要にうまくマッチしたことによって普及が進んだものでしょう。これらは消費者側にスピーディーで利便的な買い物経験をもたらすとともに、店舗側の業務をも効率化するものです。

あるいはまた、アプリを活用したマーケティングも進んでいます。プッシュ型のクーポンの発行はもちろん、アプリケーションログを活用した購買データ分析を行い、さらなるサービスの充実を目指す企業も出てきています。

コロナ禍にある意味で乗じて、デジタル技術を活用した新たなサービスの便利さを顧客に体験してもらった後で、これらがいかに定着していくのか、目が離せません。

3. リテールSCM 物流・在庫・発注のDX化

上原 私は、これからのビジネスにおいて、経営史学の巨星たるA.D.チャンドラーがいう「流れの管理：Throughput Management」、現代風にいうとSCM（サプライチェーン管理）に該当する方策が、これからの企業における競争優位性の確保に非常に重要な役割を担うと思いますが、とりわけ流通業においてこの点は如何で

しょうか。

青山 もともとは主としてメーカーの概念だったSCMですが、小売業の側からも積極的に取り組む企業が出てきています。どう配送して、店頭に並べて、お客様に届けるのか。そのような問題意識に、リテールサイドから本気で取り組んでいる企業が出始めているのです。

例えば、中四国に店舗展開するスーパーマーケットのハローズが明確なロジックを持った代表的な事例として挙げられるでしょう。ハローズは経常利益率の高さで知られていますが、その背景には、入荷物流から店内物流まで一気通貫した優れた物流最適化政策があるのです。

まずは店内物流です。ハローズが取り組んだ課題は、従来のように棚割策定から実際の品出しまでを別プロセスで行うことで生じてしまう無駄な店内作業を削減することです。このためにハローズは、売れ数比例で棚割を作成することで、品出し作業の効率性を大幅に向上させています。

また店舗納品においては、従来の多頻度・小口納品を見直し、できるだけケースで発注するといった取り組みがなされています。ハローズの分析では、段ボールそのままのケース出荷とピース出荷とでは、実に10倍ものコスト差があるようですから、



この改革でのローコスト化は相当なインパクトがあるでしょう。

またさらに、入荷物流に関しても、取り組みが進んでいます。トラックの積載効率の向上や待機時間の短縮といった物流の課題は、取引企業間の情報共有とそのためシステムが不可欠です。ハローズでは、そのような課題に応えるため、主要な取引先と研究会を組織し、パレット単位での発注や日別の発注量の平準化といった具体的な方策につなげています。これらの施策の背後には、需要予測、自動発注などのデジタル技術の革新があります。今後も、このようなITの活用による物流の最適化は進んでいくでしょう。

上原 今後の方向を示唆する先駆的な事例だと思いますが、この事例にみる行動や戦略を駆動させる背景とか論理について、例えば流研の具体的研究等をご紹介いただければ幸いです。

青山 当研究所も昨年、コンビニ大手3社の共同配送の実証実験に取り組みました。そもそも歴史的に見て、コンビニというのは、サプライチェーン効率を高めることに成功してきた業態です。とはいえ、この高度化はあくまでも個々の企業における最適化です。物流分野の人手不足が深刻化し、コスト上昇が叫ばれるなか、チェーン別の専用物流体制では限界があるのではないか、という問題意識から取り組んだのが今回の実験です。

実験はコンビニ3社の協力により、都内で行われました。結果、輸送距離の短縮、トラックの回転率と積載率の向上が見られました。さらに、以上から当然のこととして、二酸化炭素の排出削減効果もありました。この点は、後に見るサステナビリティとも関係するでしょう。

今回は実験期間の制約もあり、店舗の納品時間が調整できませんでしたので、効率を最大限まで追求できませんでした。さらに、今回の実験はあくまでも東京都内での結果ですが、配送効率の問題は店舗の集中度が低い地方ではもっと深刻です。要するに、逆に言えば今回の結果で出た数字よりも、さらに改善の可能性があるということです。

他方、コンビニ3社の共同配送という社会実装に至るまでにはいくつかの課題も見えました。チェーンごとの納品オペレーションや商慣習の問題のほか、システムの問題もあります。このような取り組みが実装されるためには、必ずデジタル技術を活用したデータの共有が必要になります。公開データ、秘匿データの切り分けについて慎重な議論が必要にはなるものの、プラットフォームとなる物流データのプロトタイプ構築が期待されます。こうした社内外の枠組みを取り外したようなオープンイノベーションの試みは、今後ますます存在感を増していくでしょう。

4. ITガバナンスについて

上原 おっしゃるようなビジネスの革新には、デジタル技術を基盤としたITの組織への浸透といった方向の確立が要請されると思いますが、その点についてのお考えをお聞きしたいと思います。

青山 デジタル技術を活用してビジネスモデルを変革していくことの必要性は明らかであり、またその実例も多く出始めています。したがってもちろん、多くの経営者はそのことを強く意識しており、デジタル技術、ITの導入をなんとかして進めたいと必死になっています。

もちろんそれはその通りなのですが、し

かしここで、非常に頻繁に見られる問題があります。それはITガバナンスの問題です。

デジタル技術を具体的に導入するのは、IT部門の役割です。どのようなデジタル技術、どのようなITサービスがあるのか、それを用いれば何ができて何ができないのか、導入にはどの程度の時間的、金銭的コストがかかるのか、そのようなことに関してはIT部門の人たちはしっかりとした理解をもっているでしょう。

上原 日本のビジネス組織において、確かにIT部門は高度化してきています。これを他部門がどのように活かし、組織全体にITの効果を浸透させていくかが重要になってきますが、その点についての示唆をいただけないでしょうか。

青山 しかし、IT部門は、営業や生産、物流など現場の部署が何をしているのか実際にはわかっていない、というケースが散見されます。そのような場合には、様々なデジタル技術のどれを導入するのが自社の戦略に最も合致するのかについて、確信をもって判断するのは難しいでしょう。

一方で、営業部門をはじめとした現場の部門に目を向けると、こちらもまた、ITの知識に関してはリテラシーが不足している、ということが普通です。現場の課題について十分に意識しながら、しかしそれを解決するための具体的な技術については、心もとない知識しか持ち合わせていない、という状況が普通でしょう。

ここに両者のコミュニケーションの難しさという問題が生じます。このことはさらに、とりわけIT部門の側における知識の専門性が高まれば高まるほど、コミュニケーション不全が深刻化してしまうという特徴を持っています。というのも、ITの専門性を突き詰めて行けば行くほど、勢い

コミュニケーションにおける専門用語の氾濫といった事態が進行してしまうからです。

ここで要請されるのが先に述べたいいわゆる「ITガバナンス」という考え方です。まずは、オフィシャルな定義を確認しておきましょう。経済産業省は「ITガバナンスとは経営陣がステークホルダのニーズに基づき、組織の価値を高めるために実践する行動であり、情報システムのあるべき姿を示す情報システム戦略の策定及び実現に必要な組織能力である」と定義しています。

上原 ITガバナンスを組織内に定着させていくためには経営幹部の能力が大きく影響すると思いますが、そのことについては如何でしょうか。

青山 IT技術の導入については、あくまでも経営層が経営的な戦略に基づいて判断するということです。つまり、一方におけるITの専門知識と他方における現場のニーズとのコミュニケーションを、より上位の経営層が調整し、全社的な戦略に基づいてIT技術の導入を指揮監督することが必要なのです。

その際に必要とされる役割として、現在「CDO」(Chief Digital Officer：最高デジタル責任者)という役職が注目を集めています。これはその名が示す通り経営層のデジタル人材であり、まさに経営戦略に基づいて現場とIT部門とのコミュニケーションを円滑化するための役割です。「ITガバナンス」を成功させるために不可欠な役割と言えるでしょう。

ITリテラシーが現状ではそれほど高くない業界でこそ、このような「CDO」的な役割を担える人材の必要性はより一層高まります。私見では、流通業界は現状では残念ながらITリテラシーがあまり高くない

いのではないか、という見立てを持っています。だからこそ、IT ガバナンスという視点がますます必要になってくるのです。

サステナビリティ・トランスフォーメーション (SX)

上原 既に申し上げた通り、CX を DX と SX で捉えようとしているお考えは非常に有効なビジネス理論を形成していくことが理解でき、また、DX について多くの示唆を得ることができました。次に、SX についてのお考えを述べていただきたいと思います。

青山 はい、CX を支えるもう一本の柱である、SX に話を移します。先ほど流通業界では DX での二極化が進んでいるという見立てを述べましたが、SX についても同様のことが言えるのではないかと思います。

つまり、持続可能な社会を目指して企業として本気で取り組まなくてはならないと考えている企業もあれば、まだそこまでの意識をもっていない企業もあるのではないかと思います。

1. 持続可能な世界を作るための企業変革、非財務的な企業価値創造

上原 SX への配慮は、CX 即ちビジネス革新の必要条件になってきますね。

青山 おっしゃる通り、この問題はすべての企業が取り組まなければならない問題だと、私は認識しています。というのも、従来通りの企業活動がこのまま変化せずに継続されていけば、そもそも人間社会そのものの持続可能性すら危ぶまれる状況にあるからです。

そのことを象徴的に示すのが、2015年の国連総会で、周知の SDGs (Sustainable

Development Goals: 持続可能な開発目標) が加盟国の全会一致で採択されたことでしょう。同じ2015年には、とりわけ気候変動に関して、21回目の COP (Conference of Parties: 国連気候変動枠組条約締約国会議) で「京都議定書」を引き継ぐ形での国際的な枠組みである「パリ協定」が取り決められました。

上原 SDGs については、日本でも多くの企業が注目するようになってきたと思います。

青山 SDGs は、今後の国際的な成長の方針を、2030年までに達成すべき17の目標および169のターゲットとともに示したものであり、その内容は温暖化、食料、水、人権と幅広いものです。人権や教育、ジェンダーの問題が重要であるのは言うまでもありませんが、なかでも企業活動に直接的に関連することとしては、やはり環境の問題が重要であると言えるでしょう。

また、環境に特化した枠組みである「パリ協定」では、産業革命以前からの気温上昇を2℃以内に抑えるという長期的目標が確認されました。このなかにはそれぞれの国と地域が5年ごとに目標を立て、実施状況を検討するという項目も含まれており、まさに直近の COP26ではより具体的な話し合いが行われ、気温目標を少なくとも1.5℃に抑える努力を追求することが示



されました。

上原 ある意味で、経営戦略にも価値観の変化が見られるようになってきていると思いますが、如何でしょうか。

青山 国際的な取り組みが進むこのような状況下では、企業価値を新たに捉えなおす必要があるのは明らかです。つまり、「循環型社会」を作るための企業変革が必要なのです。

従来、企業の価値は売上や利益といった財務的価値によって計られていました。しかしながら、そのような単なる経済的な価値のみの追求こそが、現在の地球環境のひっ迫した現状をもたらしてきたのです。だから、財務的な価値だけではなく、社会や環境に対してどのように貢献できているのかといった非財務的価値も同様に重視すべき時代に差し掛かっていると考えるべきなのです。

上原 起業や投資の局面で ESG という考え方が注目され始めています。

青山 企業経営における「ESG」という言葉も、同様の認識のあらわれであると言えます。これは「環境 (Environment)」、「社会 (Society)」、「企業統治 (Governance)」の頭文字をとったもので、すでに投資家はこのような、純粋に経済的な価値とは別の観点で企業を評価し始めています。

そのような、「循環型社会」に向けての企業の取り組みとは、例えば、脱炭素、脱プラスチック、節水、グリーン電力化などが挙げられるでしょう。そして流通業に関していうなら、まず重要なのは食品ロス削減の問題です。現在でもなお、世界からは貧困がなくなっていない。お金のない人はご飯も食べられない。これは温暖化以前の人道的な問題と言えます。

2. コーポレートブランドの革新

上原 コーポレートブランドにも ESG や SDGs の思想が色濃く反映されるようになるはずですよ。

青山 投資家はすでに企業を ESG の観点から評価していますが、別の側面から見ても、循環型社会への取り組みはコーポレートブランドの価値を高めていくことになるだろう、と私は考えています。つまり、消費者からの評価にもつながるとのことです。

実際、今はエシカルな消費者が増えているのではないのでしょうか。現代の消費者は、ただ安いから買う、というだけではなく、企業の社会的な姿勢や環境への配慮を、かなりの程度まで注視しているように思います。そしてそうした観点から企業にシンパシーを抱き、実際の消費にも結びつけていきます。そしてそうした消費者は、ただ表面的にのみ SDGs と言っているだけの企業を、見抜いてしまうのではないのでしょうか。その一方で、真摯に活動している企業には強固な支持が集まり、長期的な顧客との関係が築かれる。つまり持続可能な社会への取り組みは、企業自身の事業をも持続可能にするのです。

3. 流通業のSXの取り組み

上原 流通業にも環境問題等への取り組みが要請され、かつ、これへの対策が重要視されてきていますね。

青山 こういう観点から見たとき、特に流通業はどのような取り組みをしているのでしょうか。いくつか実例を見てみたいと思います。

例えば、セブン&アイグループでは、売り上げの約6割を食品が占めるとして、その食品ロス削減のため、環境宣言「GREEN

CHALLENGE 2050」を掲げています。それによれば、食品リサイクル率を2030年に70%、2050年に100%にすること、および食品廃棄物量を2013年度と比較して2030年50%削減、2050年75%削減することを目標としています。

そのために同社は、廃棄の発生抑制、食品の再利用、飼料化、肥料化、などの観点から様々な具体的な取り組みを行っています。まずは、食べきりサイズでの販売、工場技術の改善による消費期限の延長、販売期限の近づいた商品のポイントアップなど、そもそもの廃棄量を減らすための施策。次に、フードバンク団体への寄付による食品の再利用。さらには、店舗から排出される廃棄食品を堆肥化して農場で使用し、そこで栽培・収穫された農産物を店舗などで販売する「セブンファーム」といった取り組みも行われています。

次に、SX のより具体的な取り組みである「カーボンニュートラル」という問題に関していうと、国内ではイオンの取り組みをまずは紹介すべきでしょう。2018年に掲げられた「イオン 脱炭素ビジョン」では、2050年までに事業の過程で排出する二酸化炭素をゼロに、また2030年までに全店舗の使用電力の50%を再生可能エネルギーにするという高い目標を立てています。

そのための店舗の取り組みとして、まずは省エネのためのIoT 活用が挙げられます。これはイオングループ店舗のエネルギー融通を遠隔一括管理して、エネルギーを全体最適化しようという試みです。また、再生可能エネルギーへの切り替えとして、グループ店舗への太陽光発電設備の積極導入や、水力由来の電力の使用が行われています。

このような店舗での取り組みに加えて、イオンはサプライチェーン全体での施策も

行われています。例えば、商品サプライヤーへの働きかけによる、PB 商品の製造委託への二酸化炭素削減目標の設定要請、および二酸化炭素削減貢献商品の開発。また物流面では、輸送手段を自動車から鉄道や船舶に移行するいわゆる「モーダルシフト」を推進しています。また、トヨタ自動車とも協業を進めており、デジタル技術の活用によるトラックの走行データの収集と分析を進めるようです。このことはもちろん、二酸化炭素の排出の削減にもつながります。

4. ヨーロッパに学ぶ

上原 SX も日本で注目されるようになってきていますが、EU を中核とする欧州先進国は一步先を行っていると言ってよいのではないのでしょうか。

青山 今ほど紹介するように、日本でも持続可能な社会に向けての取り組みが行われているのは間違いありません。ですがこの点について、世界で最も先端的なのはヨーロッパです。彼らはすでにマインドセットからして違います。表面的なりっくサービスではなく、本気で地球環境を守らなければならないと考えているように感じます。

例えば、一昨年仕事でイタリアを視察する機会がありました。その際、夕食のために行ったレストランでは、もうすでに持ち



帰りがごく自然に推奨されていました。この意識が果たして日本にあるだろうか。私事ですが、つい先日訪れた日本のレストランではまだ持ち帰りは断られてしまいました。これは単なる一つのエピソードに過ぎませんが、意識の違いを象徴的にあらわしているのではないのでしょうか。

実際、ヨーロッパには、持続可能な社会に向けての取り組みとして、先端的な事例が数多いのです。

上原 EU 諸国では、政府が、環境保護等に関して強い規制を試みています。この点でも欧州諸国の地球環境への危機感が、益々、強くなってきていることがわかります。

青山 例えば、EU の取り組みを紹介しましょう。EU は「2030年までに、温室効果ガス排出量を1990年比で最低55%削減する」という目標を掲げており、2021年の7月にはEUの行政執行機関に相当するEC（European Commission：欧州委員会）がそのための政策パッケージを発表しています。それによれば、2035年までにハイブリット車を含めたガソリン車やディーゼル車の新車販売を禁止する予定だそうです。

ここで特筆に値するのは、法制化に向けた具体的な動きが示されている点です。温室効果ガス排出の削減目標自体は、EUのみならず米国や中国などでもすでに設けられてきました。また日本でも昨年10月、菅義偉首相（当時）が、2050年までに温室効果ガスを実質ゼロにする旨の所信表明を行っておりました。そのなかでも、とりわけEUは、全世界に先駆けて積極的にこれを法制化しようとしている。このことは非常に先端的なことであり、ぜひとも見習うべきでしょう。

このように、政治的なレベルでの取り組みが進んでいるなか、もちろん直接的に参

考になるのは企業活動です。

上原 欧州の流通業でSXへの積極的な取り組みをしている事例についてお聞かせいただけないでしょうか。

青山 ここでは、代表的な例として、イギリスとフランスの先端的な企業をそれぞれご紹介しましょう。

サステナビリティへの取り組みに関して、世界でも先端的な取り組みをしているのはイギリスの小売業大手チェーンであるTescoです。特に食品ロスへの取り組みに関していうと、2050年までに2016/17年期比で50%削減という目標を掲げています。それ自体がかなり高い目標であるにもかかわらず、毎年着実に廃棄量を引き下げ続けており、最新の2020/21年期における公開情報の段階で、すでに29%の削減に成功しています。また、最新の統合報告書を読む限り、ジェンダーやエネルギー、労働環境などをはじめとして、SDGsの他の諸目標に対しても遺漏なく取り組んでいるようです。世界的な小売業のリーディングカンパニーとしての矜持を感じる、見習うべき姿勢と言えるでしょう。

あるいは、フランスの大手チェーンCasinoも注目に値します。最新の統合報告書では、環境に対するポリシーとして、温室効果ガスの排出削減、食品ロスの削減、生物多様性の保全の3つを大きく掲げ、それぞれに具体的な取り組みをしています。特に新しい取り組みとしては、自宅配送サービスの際に、消費者から寄付食品やリサイクル可能な製品を募ってドライバーが受け取り、リサイクルを推進するなどの試みを行っているようです。その他、店舗での電気使用の見直しや天然保冷剤を使った冷蔵庫の導入、配送車両の燃料見直しによる二酸化炭素の排出削減など、環境への配

慮をいくつもの観点から包括的に行っており、大変参考になります。

上原 お話をお伺いしてきましたが、SXは、CXの社会適応あるいは社会貢献の次元に位置づけられ、イノベーション戦略の社会に向けての表現である、ということもよく理解できました。

5. 「陰徳あれば陽報あり」からの時代の変化

青山 昔から「陰徳あれば陽報あり」という言葉があります。人に隠れて良いことをしたら、必ず報いがありますよ、ということです。それは、日本では企業の姿勢としてもある種の美德として通用してきました。文化的な事業であったり、災害への寄付であったり、そういうことはあえて対外的に言いふらすものではなく、淡々と黙って行うことこそが美しいのだ、という価値観です。

もちろんそれはそれで立派なことです。しかし、ことサステナビリティに関して言えば、今の時代にはもう少し価値観のアップデートがあってもいいのではないかと。環境への配慮や社会性への配慮は当然行うべきだし、加えてさらに、それを積極的に公表していてもいいのではないかと。投資家も消費者もそういった取り組みをしっかりと評価する時代ですし、積極的にコーポレートコミュニケーションすることによって社会全体のムードにもいい影響があるでしょう。そういう時代に変わりつつあるのではないかと考えています。

まとめ

上原 CXについて非常に示唆に富むお話を

お伺いできました。これからのイノベーション理論の一翼を担う考え方だと思います。最後に、こうした考え方の背後にある青山理事長の思想に少しでも触れさせていただければ幸いです。

青山 DXとSXについてそれぞれ見てきました。あらためて両者について考えましょう。DXというのはある意味で産業革命的な、機能の革新に関するものです。それは今すぐに取り組みなければならないという意味で、短期的な関心の対象になるものです。

他方、SXというのは企業のビジョン、あるいはパーパスにかかわるものです。つまり、より中長期的な視点、場合によっては私たちが生きる時代そのものを超えるほどの遠い将来を見据えた考え方です。

両者ともに重要なのは言うまでもないですが、私はSXの方が根本的な問題だと考えています。なぜなら、それは人類を含めた生態系そのものの存続にかかわるからです。

ですから両者を関係づけるならば、事業と社会の存続のための変革としてのSXがまずは根底にあり、企業・社会の存続を支えるための手段としてDXがある、という位置づけになるのではないのでしょうか。これからの企業は、まずもってサステナビリ



ティを目指し、そうした持続可能な事業と社会の実現のためにこそ、デジタル技術を大いに活用していくべきである、それが私のイメージする企業革新（CX）です。

このように、これからの企業変革の根本に位置づけられるべきSXですが、最後にそのための姿勢について、私の所見を述べたいと思います。

現在サステナビリティ経営を推進している企業も、それをある意味で経済的な範疇でとらえている部分があるように思います。つまり、商売が先に立っているところがある。もちろん、動機がどのようなものであれ持続可能な社会への取り組みがなされること自体は大変いいことです。しかし理念的に言えば、やはりSXはもっと大きな概念なのではないか、目先の金の話ではないだろう、と思うところもあるわけです。

冒頭でも述べましたが、SXは人間の「優しさ」にかかわるものだと、私は考えています。そしてどんな人でも「優しさ」をどこかにもっているだろうと、私は信じています。そこを基盤にして、企業革新が進んでいくことを期待しています。

上原 貴重なお話を聞き、これからの企業の革新についての根幹に接近することができました。ここで、青山理事長に触発され、企業革新と人材育成との関係について、私



の研究の一端をごく簡単に紹介させていただきます。

経営革新と人材育成の方向

上原 創造力を発揮するためには自律と協働の連動が必要です。ここでいう「自律」とは、他者に依存せずに1人で考え、独自の見解を構築していくこと、すなわち利己的機会とも言えます。「協働」とは、自分の視野を広げるために、多様な他者と連携しつつ問題解決に当たることを指していて、優しさに近い概念です。時流の変化に合わせて組織が革新を実行していくためには、構成員に自律と協働を同時に課し、各々の創造力を育成していくことが必須となります。

経営組織は、多種多様な現場から構成されています。人材育成の仕組みとして、各々の現場要員が、自分の仕事からどんな新事業等が生み出されるかを独自に思考（自律）でき、かつ、他の多くの現場と人事や情報を交流（協働）できる組織の構築が要請されます。将来は、現場に多くの権限を与えると同時に、企業内で人事や情報の交流を柔軟かつ頻繁に行う必要があります。現在からみると極めて複雑に見えるため、頭の古い人は、専門性が育たないと嘆くかもしれません。しかし、AIによってほとんどの作業が自動化されると、「自律と協働との連動」による創造力が、高度な専門性の構築に繋がっていくことになります。

本日はありがとうございました。

青山 ありがとうございました。

