

デジタル時代のリーダーシップ

一橋大学大学院経営管理研究科教授 一條和生

ただ今御紹介いただきました一條です。今日は、「デジタル時代のリーダーシップ」というテーマでお話しさせていただきます。

ただ今の遠藤講師のお話の中にもDX（デジタルトランスフォーメーション）が出てきました。

世界的に言えば二〇一三年、日本においても二〇一五年頃から、DXへの関心が高まってきました。以下では、DXは大変革であり、これを進めるためには強力なリーダーシップが必要であること、DXを進めるに当たっては、単に企業活動のみならず、日本社会の本質的な問題にメスを入れ

なければならぬこと等についてお話ししたいと思います。

新型コロナウイルスの感染が拡大し、緊急事態宣言が発令されている中、東京オリンピックが開催されようとしています。我々は、これを機に大きな変革を起こしていかなければなりません。コロナの感染拡大を防ぐため、テレワークの推進が求められており、結果として急速にDX化が進むことになりました。元々起こりつつあった変革が、コロナによって加速されたという認識を持つべきだと思います。コロナ禍において、大変革を

スピードアップして実行していかねければなりません。そして、そのためには強力なリーダーシップが必要です。

一、モビリティの世界

(ニュー・ノーマル)

以下、モビリティの世界において起りつつある変化を見ていきたいと思います。



一條和生 氏

モビリティの世界では、今、とてつもない大変革が急速に進んでいます。ニューヨークタイムズによりますと、今年三月時点で、アメリカで使われている自動車のうち電気自動車の割合は約1%にとどまっています。アメリカでは、電気自動車メーカーとしてテスラが有名ですが、依然としてプレミアム・ニッチな存在です。

それが、二〇五〇年にはほとんど全ての自動車が電気自動車に置き換わることになります。バイデン大統領が、二〇五〇年にカーボン・ニュートラルイヤー、ゼロ・エミッションを実現するとう方針を打ち出したことが背景にあります。ただし、二〇五〇年にこれを実現するためには、二〇三五年ないし二〇三八年にはガソリン車の販売をストップしなければなりません。時間軸は、二〇五〇年よりずっと短いわけです。このことは、二〇二一年から二〇五〇年の二九年の間にどれだけ

大きな変化が起きるのかをシンボリックに表しています。

これこそが、よく言われるCASEE (Connected、Autonomous、Shared and Services、Electric)の世界です。自動車はネットワークを介してあらゆるものにつながるようになります。自動化が進みます。一人一人が自動車を所有するのではなく、皆が共同で使用するようになります。モビリティはサービスとして利用されるようになります。そして、自動車の電動化が進みます。CASEEは、モビリティの世界におけるDXと言っても過言ではないと思います。

(大変革のリーダー―テスラ)

そうした大変革のリーダーは誰でしょうか。今、世界が注目しているのはテスラです。コロナの感染拡大が始まった二〇二〇年から、テスラの

株価が一気に上昇しています。それまではプレミアム・ニッチな存在でしたが、五万ドルを切る価格でモデル3が発売されるなど、テスラの世界が一気に拡大しつつあります。

コロナ禍において、我々は、社会活動のあらゆる側面でニュー・ノーマルの構築が必要であるということを認識するようになりました。モビリティの世界においてもニュー・ノーマルを作っていくかなければなりません。このような流れの中で、カーボン・ニュートラルを可能にする電気自動車さらには注目されるようになりました。そのリーダーはテスラであり、同社の株価の動きがこのことを示しているように思います。

その結果、テスラの時価総額が、トヨタもしくはホンダ、フォルクスワーゲン、GMの時価総額の合計を上回るという現象が生じました。アジアを代表するトヨタもしくはホンダ、ヨーロッパを

代表するフォルクスワーゲン、アメリカを代表するGM、それらが一体になってもテスラにはかなわないという状況が生じているわけです。これが、我々が目にしていてる現実であり、世界がどれだけテスラに期待しているかを示しています。

(日本への懐疑感)

カーボン・ニュートラルリテーターを実現するためには、二〇三五年ないし二〇三八年にはガソリンエンジンの生産を停止しなければなりません。このような状況に対して既存の企業も動き出しました。例えばGMは、二〇三五年以降はゼロ・エミッションの自動車しか作らないことを明らかにし、内燃機関ベースのエンジンとの訣別宣言に踏み切りました。GMと組んでいるホンダの動向については、後でお話しします。

このような中、世界は、日本企業の動向に若干

の疑問符を投げかけてきています。ニューヨークタイムズは、今年三月、日本の自動車メーカーはマーケットのトレンドの間違った方向にあるのではないかと、内燃機関ベースのハイブリッドエンジンに巨額の投資をしているため、電動化への対応が遅れているのではないかとという批判的な記事を掲載しています。日本独自のあり方に対して疑問の声が投げかけられているわけです。

(日本のユニークな道)

これに対し、今年四月二二日、日本自動車工業会の豊田章男会長は、断固とした声明を発表しました。声明では、電動化の究極の目的は何かを問いかけています。豊田会長は、究極の目的はカーボン・ニュートラルの実現であり、それを実現する一つの手段として電動化に注目しなければならぬとした上で、現状、電動化が究極の目標に

なっているが、これはカーボン・ニュートラルへの正しい取り組みだろうかという重要な問題提起を行いました。

我々は、しばしば目的と手段をすりかえてしまう傾向があります。その典型がDXです。最近ではDXがバズワード化していて、DXを進めること自体が究極目標になっているかのような現象が見られます。しかし、DXはあくまでも手段です。デジタルテクノロジーを使って、各企業が目指す目標を具現化するための手段にすぎないわけです。

カーボン・ニュートラルイヤーを実現するに当たっては、さまざまな可能性があります。電動化も、カーボン・ニュートラルイヤーを実現するための一つの手段です。この点を踏まえ、豊田会長は、電動化を絶対視して、ガソリンエンジンやディーゼルエンジンを禁止するような短期的な規制

は間違っているのではないか、日本の強みを駆使してさまざまな可能性にチャレンジしようではないかという強いメッセージを發しました。そうしたチャレンジをする中に、日本のユニークな道があるのではないかという問題提起がなされたわけです。

(内燃機関エンジンとの訣別ーホンダ)

翌日の四月二三日、新しく本田技研の社長に就任した三部敏宏氏の初めての記者会見があり、そこで、三部社長は二〇四〇年ビジョンを發表しました。

それは、二〇四〇年までにカーボン・ニュートラルを実現するというものでした。これを実現するため、内燃機関ベースのエンジンは全て廃止し、水素燃料車と電気自動車でゼロ・エミッションを実現することが表明されました。コロナ禍に

おいて大変革を決意して立ち上がったということ
です。このような大胆な発表に世界が驚きまし
た。

皆さんもご存じのように、今年、ホンダはF1
で五連勝を遂げています。カンヌでも勝ちまし
た。今年、ホンダはコンストラクション・パート
ナーでナンバーワンになると思います。そして、
インディ500でもナンバーワンです。あえて言
えば、今、ホンダは、内燃機関ベースのエンジンの
世界チャンピオンと言っても過言ではありませ
ん。そのチャンピオンが、一九年後には内燃機関
ベースの自動車を売らないことを決断し宣言した
わけです。

(CEOアジェンダとしてのDX)

ホンダのやろうとしていることが正しい、日本
のユニークな道を強調するのは間違っているなど

ということ、軽々に言うべきではないと思いま
す。実際にも、トヨタ自動車は、二〇三五年に工
場全体でのカーボン・ニュートラルを実現すると
いうアグレッシブなビジョンを発表しています。

これは、世界がカーボン・ニュートラルにシフト
する中で、それまでの二〇五〇年目標を一気に一
五年も前倒したものです。大変革への取り組み
なしでは、そうした大きな目標は達成できませ
ん。まさに今、ホンダとトヨタのリーダーが、大
胆に大変革に取り組もうとしていると言えるで
しょう。どちらが正しいか、それはまさにそれぞ
れのビジョンに対して社内の多くの者が共感（エ
ンパシー）するか、そして、社会がどちらに共感
するか、それによって決まるのだらうと思いま
す。

こうしたトップのリーダーシップこそ、DXの
実現において必要なことです。なぜなら、企業変

革なくしてDXは実現できないからです。先ほど

遠藤講師が言及された北國銀行の例は、その素晴

らしい事例だと思えます。まさにDX by CXと

言えます。ここで、CXはCorporate Transfor-

mationを表しています。それでは、何のために

DXをやるのかと言いますと、Customer Experi-

ance (CX)、つまりお客様に対して今までにな

い価値を提供するためです。この二つをまとめま

すと、DX for CX by CXとすることがになります。

繰り返しになりますが、DXをやるためには企

業の変革が必要であり、それを実現できるのは企

業のトップに他なりません。その意味で、DXは

CEOアジェンダと言えるのではないでしょう

か。トヨタの豊田社長、ホンダの三部社長は、ま

さに企業の変革に向けてリーダーシップを発揮し

ています。企業の変革があつてこそDXが実現で

きることを示す、良いケーススタディになってい

るように思えます。

二、DXとコロナ禍

(日本は世界の劣等生)

ここで視点を變えて、世界各国で新型コロナワ

クチンを接種した人の割合を見てみます。六月二

九日時点で、日本は一〇・二八%でした。グラフ

にある二〇ヶ国の中では下から四番目です。七月

に入つて一五%ぐらいまで上がってきております

が、依然として下から数えた方が早いような状態

です。

この一年間でコロナを巡る状況は全く変わつて

しまいました。一年前、我々は、日本はコロナの

優等生だ、感染者は少なく死者も少ない、このよ

うな国は世界にはないと言っていました。一年が

経つて、それは正しい認識ではなかったことが明

らかになりました。我々が認めなければならぬ不都合な真実は、コロナに関して、日本はいつの間にか世界の劣等生になってしまったということです。ワクチン接種の進捗状況を見ると、特にこのことが言えるように思います。

(アナログの限界)

それでは、何がいけなかったのでしょうか。最大の問題はデジタル化の遅れです。具体的には、日本には一元的な記録管理システムがありません。そのため、あらゆることがアナログで行われています。今、日本では、世界とは全く異次元の前近代的なことが起こっていることを、我々はおもった強く認識しなければなりません。日本におけるデジタル化の遅れは、企業のみならず、社会、国、自治体、公共機関など、あらゆる側面において深刻です。このことが、国民の生活に多大

な危機をもたらしていることにきちんと目を向けなければなりません。

ワクチンの接種を受けようとするとき、イギリスでは、NHS (National Health Service) のサイトに入り、ナショナルヘルス番号と住んでいる住所のジップコードを入力しますと、すぐに、最寄りの接種会場と接種可能な日時を確認することができます。ネットに慣れていないお年寄りは、接種会場に行けばボランティアが助けてくれます。他方、日本では、自治体からワクチン接種券が郵送されてきます。多くの国民は、大変な苦労をして予約サイトに入り、ワクチン接種の予約をすることを求められます。中には、ネットが苦手なためにコールセンターに電話して予約する人もいます。

海外の国では、全ての手続きがオンラインで済んでしまいます。ある意味ではこれが世界の常識

です。しかし、日本ではそうはなっていません。これは、日本がDXにおいて世界の後進国の一つであることを示しています。

(不都合な真実)

私は、二〇〇三年からIMD (International Institute for Management Development) で教えています。IMDは、DXの分野における世界のセンター・オブ・エクセレンスで、毎年、世界各国のデジタル競争力ランキングを発表しています。それによりますと、二〇二〇年の時点で、日本のデジタル競争力は、世界の六三ヶ国中二七位に止まっています。これは、決して誇れる数字ではありません。

より深刻なのは、人材の国際経験で日本が世界最下位にあるということです。なぜこれがデジタル化の遅れに関わってくるのでしょうか。世界の

ビジネスリーダーは、経営の定点観測点を持っています。最も有名なのはダボスですが、これはあくまでも一例に過ぎません。彼らは、毎年必ずそうした場に出席し、今、何が世界の最重要アジェンダなのかを知るための経営者のネットワークを持っています。それを通じて、今、何が最も重要かを一早く知ることが可能になります。彼らは、日本のリーダーよりもはるかに早く、DXがこれからの最重要アジェンダになることを知り、早い段階から対応してきました。人材の国際経験の不足が日本のデジタル化の遅れをもたらしたことは否定できません。

(感染症に対する認識の違い)

それと全く同じことがコロナにおいても起こっています。日本のコロナ対応は、なぜ世界と異なるのでしょうか。感染症の専門家は別にして、多

くの日本のリーダーと、世界、特にアメリカやヨーロッパのリーダーとは、感染症に対する問題意識が大きく異なっています。

ヨーロッパにおいては、感染症は深刻な社会的課題です。ヨーロッパの国々は、旧植民地国のアフリカ諸国と密接につながっているため、感染症に対し強い危機感を持っており、感染症の研究にも熱心に取り組んでいます。例えば、ワクチンをファイザーと共同で開発したのは、ドイツのスタートアップ企業です。イギリスのアストラゼネカもワクチンを開発しました。アメリカでは、国家安全保障上の観点からも、この問題に強い関心が払われています。ちょうど二〇年前、アメリカで炭疽菌による細菌テロがありました。アメリカにとって、細菌テロは国家安全保障上の最重要課題なのです。

我々は、日本のリーダーと世界のリーダーとで

は、感染症への認識において大きなずれがあることを知る必要があります。デジタル化において、日本が世界から遅れているのと同じように、感染症への対応においても、日本は世界から大きく遅れています。

(アジリテイの欠如)

もう一つ、日本は、ビジネスのアジリテイでも世界で最下位です。日本においても、ようやくデジタル化で変革を遂げる企業が生まれてきました。しかし、多くの日本企業には、悪名高き稟議システム、つまり印鑑を二〇個も押さないと何事も決まらないような世界が、まだ残っていると思います。そのことが日本企業の対応の遅さにつながっています。

アジリテイの欠如は、コロナ対応においても起こっています。日本がワクチン接種を加速化させ

たのは、今年五月の連休明け頃からだと思えます。菅首相が四月にバイデン大統領に会ってからです。イギリスと比べ、日本の対応は一年遅れになっっています。

人間は、人々と関わるることによって生きており、社会性を否定されるとやっつけていけません。しかし、人々が一緒に過ごしますと、そこから感染が広がってしまいます。感染が減らないのは、人間は他の人とながりたいからです。結果的に、何度もまん延防止措置、緊急事態宣言を繰り返すことになってしまいます。新型コロナウイルスは、人間社会の痛いところをわかっています。

コロナについて知れば知るほど、感染を抑えるためには、ワクチン接種を進めるしかないことがわかってきました。このことを踏まえれば、一刻も早く国民全体にワクチンを打つための体制作りを進めなければなりません。イギリスは、全国で

接種会場を確保するため昨年四月から動きだしました。また、ワクチンの打ち手を確保するために法律を改正し、ある程度のトレーニングを受ければ、医師免許のない人でもワクチンを打てるという体制を昨年一〇月の段階で作ってしまいました。日本とは明らかに俊敏さが違います。デジタル化への対応においてもこれと同様の問題があります。

(コロナ対応で顕在化する日本の問題)

コロナへの対応において、日本の抱える問題が顕在化してきたように思います。現状、日本は、企業のみならず、社会、国、地方自治体など、あらゆる側面に共通する根深い問題を抱えており、これを解決しない限り、日本ではいつまでもコロナの苦しみが続き、デジタル化においても最後進国を脱することができません。我々は、このこと

に強い危機感を持たなければなりません。

日本では、感染症への問題意識が低いため十分な研究が行われず、この分野における知識創造を放棄してしまつた状態です。ワクチンの接種に關しても、日本特有の難しい事情があります。日本では、これまでワクチン接種後の副反応を巡つて、しばしば裁判が起こされ、国に対して厳しい判決が出されてきました。その結果、一九九四年に予防接種法が改正され、ワクチンは社会的防衛ではなく、個人の防衛のためのものとして位置付けられました。ワクチンの副反応に対し、嫌悪感を持つ国民も少なくありません。日本において子宮頸がんワクチンの接種が広がらないのも、こうした事情が背景にあります。

簡単に解決できる問題ではありませんが、今後、我々はこうしたことを日本国民の共通の課題として考えていかなければならないと思います。

三、失敗の本質

『失敗の本質』

一年前、日本はコロナに關して世界の優等生だと言われました。しかし、一年前はアジアの国々では総じて感染者数が少なく、日本だけが特別だったわけではありません。どうも日本に好都合なようにデータを解釈しているところがあったように思います。こうした問題は、一九八四年に出版された『失敗の本質』において、日本の深刻な本質的問題の一つとして指摘されており、それが今も残っていることを示しています。

『失敗の本質』は、私の恩師である野中郁次郎一橋大学名誉教授が、五人の共著者とともに書かれた本です。これが書かれた背景には、環境の構造的変化が起こりつつある中で、それまでの日本

の成功体験はそのままでは将来につながるという危機感がありました。そこで、従来のやり方に固執してはいけないという問題意識が持たれ、典型的な日本の組織である日本軍の失敗を取り上げて研究を行うことになったのです。

内容を御紹介しますと、「ある破綻した組織の特徴」として、「トップからの指示があいまい」「重要なプロジェクトほど責任者不在」「客観的データを『自己都合』で曲解」「リーダーの数だけ存在する『方針』」「可能性よりも『前例があるか』を重視」「『原理や論理』よりも『情緒や空気が』が挙げられています。これらは全て日本軍の特徴です。こうした欠陥があったために、日本軍は、それ以前の成功体験を引きずったまま第二次世界大戦に突入し、悲惨な敗戦を招いてしまいました。

(今でも繰り返される問題)

この本に書かれていることは、全て今の日本にも当てはまるのではないのでしょうか。ここで指摘された、客観的データを自己都合で曲解するようなことが、まさに今のコロナ禍でも起こっています。

この本では、環境が変化する中での、戦略・組織の変革の必要性について以下のような指摘がなされています。「高度情報化や業種破壊、さらに、先進地域を含めた海外での生産・販売拠点の本格的展開など、われわれの得意とする体験的学習だけからは予測のつかない環境の構造的変化が起こりつつある今日、これまでの成長期にうまく適応してきた戦略と組織の変革が求められている。」これは、今の日本において、DXの分野で起こっていることと同じではないでしょうか。二〇二一年（令和三年）の日本は、一九八四年（昭

和五九年)の日本と比べて果たしてどれだけ変わっているのかと思わざるをえません。

DXに関連して、先に指摘した人材の国際経験の不足、意思決定の遅さなどは、全て昔から日本企業の問題として言われてきたものです。多くの日本企業は、過去三〇年、変革できないまままで今日に至っていると、言っても過言ではないと思います。国際経験の不足、アジリティの欠如など長年の問題を解決しない限り、DXは成功しないと、言わなければなりません。

平成時代には、日本企業も一生懸命変わろうとしました。しかし、そこで、これをやればよいというベストプラクティス偏重主義に陥ったように思います。本質を捉えず流行に飛びついた結果、企業は同質化し、体力の消耗戦を招いてしまいました。したがって、我々は、平成の失敗の本質からも学ばなければなりません。

これと同様に、DXにおいても、流行だからやればよいと、本質を考えずに飛びついてしまうようなことが起きているように思います。先ほど遠藤講師から、北國銀行のすばらしい事例を御紹介いただきました。DXに取り組むに当たっては、何のためにDXを行うのかについて、根本的に考えることが求められます。今は、DXを行うことが究極の目的化してしまっているように思えます。この状況は非常に危険だと思います。

四、DXを進めるために

(DXの本質)

DXは何のために行うのでしょうか。こうした本質的な問いに対する答えは、DXはデジタルテクノロジーを駆使して未来を創造するためにあるということです。DXは目的ではなく未来創造の

手段です。このことを強く認識しなければなりません。

企業がDXに取り組むのは、公共善、全体善を具現する自社独自の未来創造のためです。企業が何かをやりたいと思っても、それが自分たちだけに都合のよいものであれば、誰も共感してくれません。社会が共感してくれるのは、企業が公共善、全体善につながるようなパーパスを持つており、そうしたパーパスの具現を目指しているからです。企業は、自分たちにしかできない、社会全体の善につながることは何かを考え、デジタルテクノロジーを駆使してそれをやっていく、このことを通じて社会から共感を得るようにしていかなければなりません。

特に、これから未来を作っていく、いわゆるジェネレーションZのエンパシーを得ることが重要です。今、カーボン・ニュートラルティへの取

り組みが急速に進んでいます。その背景として、コロナの影響もありますが、ジェネレーションZの影響も否定できません。この世代に属するスウェーデンのグレタ・トゥーンベリさんが、二〇一九年の国連地球環境サミットで、あなたたちはレイジーだ、環境問題に対して手を打っていない、我々の未来を潰すのかということ涙ながらに訴えました。これが、今、世界で進んでいるカーボン・ニュートラルティへの動きに大きな影響を与えているように思います。これを見ても、これからは、ジェネレーションZから信頼されるような未来創造であることが重要になってきます。

(DXを進めるために)

ここで、もう一つ重要なことは、計画で未来は作れないということです。綿密な計画を作っても、大変化の前には無意味です。これは、新型コ

ロナへの対応から学んだ教訓でもあります。これからの時代は変化が常態です。平成の時代は、まさにオーバープランニング・オーバーアナリシスで、計画や分析への過度の偏重が起きた時代でした。変化が常態の時代に対応するためには、平成の失敗の本質からも学ばなければなりません。

未来は、計画ではなく思いで作るものです。したがって、アウトサイド・インではなくインサイド・アウト、つまり、自らの思いで未来を作り上げることが重要になってきます。DXについても、それで何を実現したいのが重要であり、最初に思いありき、人間ありきだと思います。つまり、「初めに志ありき」で、デジタル時代の未来もアナログに始まると言えるのではないかと思えます。もちろん、その思いは、ひとりよがりの思いではなく、良い社会、すばらしい世の中を作り上げたいという全体善につながるものでなければ

なりません。

自社のパーパスにかなった事業構想を、デジタルを駆使して実現していく。そうしたことに對して社員がみな腹落ちし、納得して共感する。経営のフィロソフィー、経営のパーパスを社員一人一人が「自分ごと化」し具現していく。それをリードするのが変革のリーダーシップであり、こうしたことがDXの成功には必要だと思います。

変革は継続して進めていく必要があります。出発点はデジタイゼーションです。デジタルテクノロジーを業務効率化のために使っていくというものです。しかし、そこで止まってはだめです。デジタルテクノロジーを使った新しい価値創造、つまりデジタイゼーションに取り組んでいかなければなりません。そして、デジタルテクノロジーを使った新しい価値創造を定着させるためには、新しい制度、新しい組織、新しい人材、新

しいカルチャーが必要になってきます。こうしたトータルな企業変革を踏まえて、DXに取り組んでいかなければなりません。まさにRepeat Small Winsを通じて、未来を作り上げることが重要なのだと思います。

(DX by CX)

DXのXは変革(Transformation)を意味します。だからこそ、コーポレート・トランスフォーメーション(CX: Corporate Transformation)が必要になってきます。

しかし、これは決して簡単なことではありません。IMDは二年に一回、デジタル化に関する実態調査を行っています。最初の調査は二〇一九年で、今年、新しいものが出ます。ここに、デジタル化がどの程度の破壊力を持つかという質問に対する、企業経営者の回答の結果が掲載されています。

す。二〇一五年から、二〇一七年、二〇一九年と年を追うにつれ、デジタル化が多大な破壊力を持つという回答が増えています。

他方、そうした認識を踏まえた対応に関しては、二〇一九年においても、積極的に動いている人が三割強、様子見の人が三割弱、そして、動けない人が四割弱となっています。まさにデジタル化の危機感が高まる中でも、多くの人が動けないのが現実です。この問題は、とりわけ日本企業にとって重い意味を持つことを認識しなければなりません。

(オーケストレーション)

今こそ、CEOのタクトに合わせて組織全体が共感して動きださなければなりません。今は、組織の中で、デジタル化に深く関わっている人がいる一方、あまり関わっていない人もいるのが実情

だと思いません。しかし、DXを進めるためには、企業全体の改革が必要であり、このため、全社員のパクトルを合わせなければなりません。これからの改革のキーワードは、オーケストラレーションです。組織全体を回すために、どうやって調和させるか、共鳴させるかということです。

(ウイーク・タイズを変革に活用)

変革を実現するためには、社外にネットワークを広げていくことが重要です。先ほど、デジタル化を進めるに当たっては、世界のネットワークに入れているかどうかが重要だと言いました。そこでできるつながりはウイーク・タイズです。つながりにはストロング・タイズとウイーク・タイズがあります。同じ会社であれば同じ部門内で、自社と他社であれば自社内のできるのがストロング・タイズです。それに対して、自社内であれば

他部門との間で、自社と他社であれば他社との間でつながるのがウイーク・タイズです。

デジタルテクノロジーは、組織を超えてあらゆるものをつなぎます。であれば、デジタルテクノロジーの鍵は、ストロング・タイズではなくウイーク・タイズということになります。ウイーク・タイズを生み出すためには、いろいろな社会に出ていく必要があります。IMDでは、今年六月の最後の三日間、世界から四〇〇人の人間が集まって、ウイーク・タイズを作り上げました。そのようなことを通じて、デジタル化を推進するための社外とのネットワークを作っていくのです。

日本のリーダーには、そうしたウイーク・タイズを構築するため、どんどん世界に出ていってほしいと思います。そして、世界で起こっている変化を速やかに察知し、変革を実現していただ

きたいと思っています。このことが、日本の未来にとって非常に重要だと考えています。

以上で私の話を終わらせていただきます。どうもありがとうございました。(拍手)