

生産性経営者会議 提言

2026年5月15日

# 付加価値増大を軸とした 生産性経営の実践

2040年、日本を世界の生産性トップリーグへ導く経営変革の道筋



公益財団法人 日本生産性本部

# 付加価値増大を軸とした 生産性経営の実践

2040年、日本を世界の生産性トップリーグへ導く経営変革の道筋

公益財団法人 日本生産性本部

# 目次

はじめに 問題意識.....	1
第1章 認識すべき生産性課題.....	3
1. 生成 AI・フィジカル AI 等のデジタル技術による社会の構造的変化への対応 .....	3
2. 産業構造の改革の必要性和中小企業・サービス産業の生産性向上.....	3
3. イノベーティブな産業構造への転換 .....	4
4. 人的資本の充実による付加価値向上.....	4
5. コーポレートガバナンスの高度化.....	5
第2章 提言 付加価値増大を軸とした生産性経営の実践 ～ 2040 年、日本を世界の生産性トップリーグへ導く経営変革の道筋～ .....	6
【経営者への提言】.....	6
—— 経営者自身の変革 —— .....	6
① AI時代の経営者はチーフ・イノベーション・オフィサーへ	
② 効率化重視にとどまらない、付加価値を創造し続ける経営の実践を	
—— 戦略の明確化 —— .....	6
③ 自社のドメインナレッジとデジタル技術の融合による「勝ち筋」を明確に	
④ 顧客価値提供のバリューチェーンを俯瞰し、付加価値を最大化できるよう 競争領域と協調領域の区別を	
⑤ 自社の戦略的貢献領域を明確に定義し、ポートフォリオの再構築を	
—— 産業構造・エコシステムの変革 —— .....	7
⑥ 業界再編・企業統合・戦略的連携を推進し、産業構造改革の主導を	
⑦ スタートアップとの戦略的な協業・投資の推進を	
⑧ 国内市場は縮小するからこそ、グローバル市場での勝負を	
—— 仕事・人材・組織の変革 —— .....	8
⑨ 人間が付加価値創造に専念できる職場環境の実現で、真の働き方改革を	
⑩ 主役である人間にとって、やり甲斐のある仕事への労働移動と実効性のある リスクリングを	
⑪ 経営の根本理念として、「生産性向上の源泉となる多様性」と「経済的格差を 放置しない包摂性」を	
—— 経営基盤の強化 —— .....	9
⑫ 持続的な企業価値向上の経営基盤として、コーポレートガバナンスの高度化を	

【働く人々への提言】.....	10
① 何をどのように学ぶか問い直し、果敢にチャレンジを	
② 「知」を自ら拡充し、デジタル技術を使いこなして付加価値創造の主役へ	
③ 自らのキャリアを会社に委ねず、主体的な設計を	
④ 多様性をイノベーションの力に変え、現状打破の起点に	
【政府への提言】.....	11
① 世界の生産性トップリーグ入りを政策目標に	
② 生産性向上がもたらす好循環を国家戦略に	
③ 社会や産業の実態を重視し、省庁横断的な政策立案を	
④ 投資家の視点で戦略的な研究開発支援を	
⑤ 政府資金を活用し、デジタル技術の恩恵を中小企業の実業性向上へ	
⑥ 産業構造転換を促進するため、業界再編・企業統合・連携の支援を	
⑦ 産業共有基盤としてのデータ・AI インフラの整備を	
⑧ イノベーション・エコシステムの育成を	
⑨ スタートアップ・エコシステム拡充のための法整備と規制緩和を	
⑩ 企業の枠を超えたりスキリングシステムの構築と初等教育からの改革を	
⑪ 多様性を生産性向上の源泉として位置づけ、グローバル人材獲得競争に勝てる環境の整備を	
第3章 日本勝ち筋.....	14
1. 日本競争優位性=日本の「勝ち筋」は何か.....	14
2. 日本勝ち筋.....	15
① 包摂的な成長モデルの構築——成長と分配の好循環を実現する	
② 産業構造の転換とエコシステムの構築——経営者自らが変革の先頭に立つ	
③ 人的資本の再構築——AI時代の「人間の価値」を最大化する	
④ 「知」の生産性向上——ドメインナレッジ× AIによる付加価値創造	
生産性経営者会議について.....	17

## はじめに 問題意識

気候変動、地政学的分断、技術革新の加速、社会的格差の拡大など、同時多発的に進行し、世界経済は「パーマクライシス（恒常的危機）」の時代に突入している。もはや一時的な危機対応では済まされない構造的な変革が求められる中、日本は人口減少による深刻な労働力不足に直面しているだけでなく、生産性の面でも深刻な課題を抱えている。日本の一人当たり労働生産性は1990年の世界13位をピークに30年以上にわたり低下を続け、2024年には29位まで後退した。

生成AI・フィジカルAI等、デジタル技術の急速な進展は、産業革命に匹敵する構造変化であり、産業構造と労働市場に根本的な変革を迫っている。しかし、これらはあくまでツールであり、何のために、どう活用するかを決めるのは人間である。日本は慢性的な人材不足にあるため、デジタル技術の導入が他国のような深刻な雇用問題を引き起こしにくく、むしろ付加価値の高い仕事への労働移動を促進できるという、世界でも稀有な条件にある。さらに、日本企業には高質で膨大な暗黙知・経験知などのドメインナレッジが蓄積されており、デジタル技術と融合させることで、グローバル市場で他国には模倣できない競争優位を確立できる。今日の産業革命は、デジタル技術を戦略的に活用して生産性を抜本的に高め、日本が復活を果たす大きな好機と捉えるべきである。

ただし、テクノロジーの進化は歴史的に見れば一旦は格差を広げる傾向がある。とりわけデジタル型の成長モデルは従来に比して雇用創造力が弱く、包摂性を欠きやすい。日本は欧米中ほど格差が拡大していないが、この優位性は包摂的な成長を意識的に追求してこそ維持できる。生産性向上の成果を公正に分配し、成長と分配の好循環を生み出すこと——包摂性を伴った生産性向上の実現が、本提言の根幹にある思想である。

本提言は、経営者・働く人々・政府の三者それぞれに具体的な行動を求める。経営者に対しては、自らチーフ・イノベーション・オフィサーとして変革の先頭に立ち、ドメインナレッジとデジタル技術の融合による「勝ち筋」の明確化、産業構造改革の主導、人的資本への戦略的投資、多様性と包摂性を経営の根本理念に据えることなどを求める。働く人々に対しては、既存業務におけるスキルの漸進的な向上にとどまらない学び直しへの挑戦、主体的なキャリア設計、多様な価値観の受容を呼びかける。政府に対しては、世界の生産性トップリーグ入りを政策目標に掲げ、戦略的な資金配分、産業構造改革支援、スタートアップ・エコシステムの育成、初等教育から高等教育までの改革などを提言する。

最後に本提言は、日本の勝ち筋を4つの柱で示す。包摂的な成長モデルの構築、経営者自らが主導する産業構造の転換とエコシステムの構築、AI時代の人的資本の再構築、そしてドメインナレッジとデジタル技術の融合による「知」の生産性向上——この4つが、日本がグローバル市場で真の競争優位を発揮するための勝ち筋である。

そして本提言が問いかけるのは「日本や企業の勝ち筋」だけではない。「あなたの勝ち筋は何か」——すべての人々がこの問いに自分なりの回答を持つべきである。

2040年に向けて、世界の生産性トップリーグに入り、包摂的な成長と生産性向上の好循環を実現し、世界に先駆けて「善き社会」<sup>1</sup>を実現すること——それが本提言の目的である。

2026年5月15日

生産性経営者会議

共同委員長 片野坂真哉

富山 和彦

東原 敏昭

---

1 日本生産性本部の書籍「PX: Productivity Transformation～企業経営の新視点」（2021年12月）では「善き社会」について、「誰にでも機会が均等に与えられる社会」、「失敗しても努力と意思と能力によって復活が可能な社会」、「身分や階層が世代を超えて固定しない社会」、「個人の尊厳が重視され、明日の暮らしに恐れがない社会」の4つを提示している。

## 第1章 認識すべき生産性課題

### 1. 生成 AI・フィジカル AI 等のデジタル技術による社会の構造的変化への対応

- 生成 AI・フィジカル AI の進化により、仕事の代替はホワイトカラー業務から先行して進み、数年後にはエッセンシャルワーカー領域を含め、従来「人間にしかできない」とされてきた仕事も代替可能になる可能性がある。この変化は段階的に進むと予測されているが、代替が本格化する前の今から、リスキリングなど労働移動の準備を戦略的に進めるべきである。
- テックジャイアントに代表されるデジタル主導型の成長モデルは、製造業など従来の産業に比して雇用創出力（包摂性）が弱い。この包摂性の欠如がもたらす格差拡大と社会の分断を直視し、日本においてはデジタル技術の活用にあたって広く人々が恩恵を受けられる「包摂性を伴った生産性向上」「包摂性と競争力を兼ね備えたビジネスモデル」を追求すべきである。
- 日本は慢性的な人材不足の状態にあり、デジタル技術を最大限活用しても、欧米中に見られるような深刻な社会問題・雇用問題が生じにくい。むしろ、デジタル技術の活用は仕事の付加価値を高め、生産性向上の絶好の機会となり得る。
- 日本企業には高質で膨大な暗黙知・経験知などのドメインナレッジが蓄積されており、これをデジタル技術と融合させることで、他国には容易に模倣できない競争優位をグローバル市場で確立できる可能性がある。
- デジタル技術が急速に進化していく中においても、人間は「人間に何を期待しているのか」を問い続けることが重要であり、その期待に応えることが、今後の人間の役割と労働の価値につながる。

### 2. 産業構造の改革の必要性和中小企業・サービス産業の生産性向上

- 中小企業・サービス産業は日本の社会・経済にとってなくてはならない存在であり、雇用者の約7割が中小企業で働いている。
- 中小企業・サービス産業の生産性が大企業・製造業に比較して低く、労働分配率が高く、設備投資や研究開発投資が十分に行われていない。日本全体の生産性向上にはこの領域での改革が不可欠である。
- 生成 AI・フィジカル AI 等のデジタル技術はまさにこの領域での生産性を押し上げる潜在力を持っており、中小企業・サービス産業こそ、その活用・投資を優先的に推進すべきである。
- 日本の縦割りの産業構造や「元請け下請け構造」は生産性向上の阻害要因となっ

ており、成熟した産業構造からの転換なくして持続的な生産性向上は困難である。個社の事業領域を超えた顧客価値提供を実現するため、バリューチェーン全体の観点から、業界再編・企業統合・組織連携を推進し、投資能力を抜本的に強化することが求められる。

- こうした産業構造改革を加速するためには、企業の再編・統合を促進するためのM&A 税制の改善、事業承継支援、デジタル化支援、対日投資の促進等の政策的な後押しが不可欠である。

### 3. イノベーティブな産業構造への転換

- 日本の成長発展にとってスタートアップ・エコシステムの育成は必要不可欠であるが、米国等他の先進国に比較して、その集積・規模は依然として劣後している。その背景には、資金提供・専門人材・国際性の不足に加え、税制・規制緩和も不十分であることなどが挙げられる。
- スタートアップ・エコシステムは新産業創出のみならず、既存産業の構造転換の触媒となり得る。大企業はCVC<sup>2</sup>等を通じた国内外のスタートアップとの戦略的連携により、先進的な技術・ビジネスモデルを取り込み、コーポレート・トランスフォーメーション（CX）を実現するとともに、スタートアップ・エコシステムの拡充にもより貢献していくべきである。

### 4. 人的資本の充実による付加価値向上

- 生産性向上の主役は人間であることは言うまでもない。デジタル技術を使いこなす人材育成投資は絶対条件であり、デジタルに従属せず自らの判断で行動できる人材を積極的に育成するべきである。
- 生成 AI の登場により、従来のホワイトカラーのアップワードリスクリング（既存の延長線上の能力開発）は限界を迎えつつあり、リスクリングの概念そのものを再定義する必要がある。単なる職業訓練にとどまらず、マインドセットの変革を伴う本質的な学び直しが急務である。
- 労働需給を踏まえれば、ホワイトカラーからアドバンスト・エッセンシャルワーカー（デジタル技術等も活用して現在よりも高い賃金を得るエッセンシャルワーカー）への転換が優先課題である。
- 多様性は「ポリティカルコレクトネス」ではなく、生産性向上・イノベーション

---

2 CVC（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）：事業会社が自社の戦略目的により、投資活動を行うために設立する組織。

創出の源泉として不可欠であり、国内外の多様な人材が活躍できる環境整備が急がれる。

- 2040年を見据え、世界のトップリーグに入るためには初等教育段階からの改革が求められる。生産性の基盤である知識の深化や高度化には「好奇心」を掻き立てる教育が必要だ。従来から言われているSTEM教育にとどまらず、芸術や教養も加味されたSTEAM<sup>3</sup>教育を充実する必要がある。高等教育においても文系偏重の是正にとどまらず、思考の軸としての哲学と論理、価値の軸としての倫理と公正、社会の軸としての多様性と包摂性を重視した教育体系への転換が求められている。

## 5. コーポレートガバナンスの高度化

- 社長・CEOはキャリアゴールではなく、スタートラインであるとの認識が重要であり、安定期（駅伝型たすきリレー式選任）と変革期（構造改革や事業転換時に最適な人材選任）を明確に区別し、状況に応じたサクセッションプランの策定が不可欠である。
- コーポレートガバナンスは外形標準の整備にとどまらず、生産性向上を通じて企業の「稼ぐ力」を高め、卓越した経営者による持続的な企業価値向上を実現するための経営基盤として機能させるべきである。外形標準的ガバナンスから、実質的な監督・助言機能の強化、サクセッションプラン遂行へと取締役会の質を高めるべきである。そのために、企業倫理と稼ぐ力を高める社外取締役の一層の活用が求められる。
- 生産性向上による成果をステークホルダーへ公正に分配するという好循環が、持続可能な経済と善き社会を実現するために重要である。

---

3 STEAM：Science, Technology, Engineering, Art, Mathematicsの頭文字。文部科学省では、STEM（Science, Technology, Engineering, Mathematics）に加え、芸術、文化、生活、経済、法律、政治、倫理等を含めた広い範囲でAを定義し、各教科等での学習を実社会での問題発見・解決に生かしていくための教科等横断的な学習を推進している。

## 第2章 提言 付加価値増大を軸とした生産性経営の実践 ～2040年、日本を世界の生産性トップリーグへ導く経営変革の道筋～

### 【経営者への提言】

2040年までに世界の生産性トップリーグ入りを目指し、付加価値増大を軸とした生産性向上を経営の軸に置き、善き社会の実現に寄与すべきである。

#### —— 経営者自身の変革 ——

##### ① AI時代の経営者はチーフ・イノベーション・オフィサーへ

AI時代の経営者にはイノベーションを主導する役割が求められる。自ら外に出て最先端の情報と多様な価値観を体感し、リアルな現場の実態を把握し、国内外の競合との比較によって自社の強みと弱みを見極めなければならない。さらに、イノベーションを特定の担当役員に任せるだけでなく、事業の組替え、M&A、大規模な研究開発投資など経営者にしか決断できない全社の変革を自ら主導することが求められる。そのためにも、経営者自身がイノベーションの最高責任者（チーフ・イノベーション・オフィサー）の職責を担い、強いコミットメントをもって変革を牽引するべきである。生成AI・フィジカルAIの劇的進化によりデジタル技術、デジタルイノベーションを自然言語で活用できるようになった今、この役割は経営者自らの職責そのものである。

##### ② 効率化重視にとどまらない、付加価値を創造し続ける経営の実践を

生産性とは、投入した資源（分母）に対してどれだけの成果（分子）を生み出せたかを示す指標である。生産性向上は労働時間の短縮やコスト削減などの「分母の削減」だけでは達成できない。今日における生産性向上の本質は、顧客価値を高めてより高い評価を得られる製品・サービスを継続的に生み出し、付加価値を拡大すること（分子の拡大）にある。これを経営の中心に据えれば収益力が高まり、その成果が賃金の上昇につながり、生産性向上を起点とした好循環が生まれるのである。

#### —— 戦略の明確化 ——

##### ③ 自社のドメインナレッジとデジタル技術の融合による「勝ち筋」を明確に

日本企業にはデジタル化されていない膨大な暗黙知・経験知であるドメインナレッジが蓄積されている。ものづくりの技術力、現場の熟練技能、すり合わせ能力、高

質なサービス、顧客との関係性等——これらを AI・デジタル技術と融合させることで、他国には模倣できない競争優位を確立できる。経営者自身が自社のドメインナレッジを棚卸しし、それをいかに付加価値に結びつけるのかを構想し、自社の勝ち筋として組織全体に示すことが、経営者の重要な責務となる。

#### ④顧客価値提供のバリューチェーンを俯瞰し、付加価値を最大化できるよう競争領域と協調領域の区別を

日本の産業構造は縦割り・自前主義が根強く、顧客価値を最大化するために、企業の壁を越えて連携するなどのバリューチェーン最適化ができていない。バリューチェーンを俯瞰し、自社が徹底して差異化を追求すべき「競争領域」と、自社を超え、業界横断で共有・協調すべき「協調領域」を明確に区別すべきである。

データ基盤やインフラの共同整備など、協調領域では大胆に連携し生産性の分母を改善し、余力を自社の競争領域に集中させることが、生産性の分子である付加価値の最大化につながる。

#### ⑤自社の戦略的貢献領域を明確に定義し、ポートフォリオの再構築を

競争領域において、自社はどのような武器で戦うのかを明確に定義すべきである。過去の成功体験や既存事業などのコンフォートゾーンへの依存、先見性の欠如と根拠なき楽観主義を排し、バリューチェーンの中で自社が最も高い付加価値を生み出せる領域に経営資源を集中させ、それ以外の事業は大胆に整理・再編する覚悟が求められる。ポートフォリオの再考と再構築が、持続的な競争優位を確立するための経営の要諦となる。

—— 産業構造・エコシステムの変革 ——

#### ⑥業界再編・企業統合・戦略的連携を推進し、産業構造改革の主導を

海外の企業が合併・統合を重ね、大規模な投資能力を備えてきた一方、日本では旧来の産業構造が温存され、個社対応を余儀なくされていた領域が存在している。その結果、グローバル競争を勝ち抜くために十分な研究開発投資ができず、画期的な新製品や新サービスが生まれにくい状況に陥っている。経営者自らが産業構造改革の主演となり、競争力の源泉である投資能力を強化するため、業界再編・統合・戦略提携を主体的かつ積極的に推進すべきである。

### ⑦スタートアップとの戦略的な協業・投資の推進を

スタートアップは新産業の創出にとどまらず、既存企業のコーポレート・トランスフォーメーション（CX）を加速する触媒となり得る。大企業はCVCやオープンイノベーションを通じて、国内外のスタートアップが保有する技術・ビジネスモデルを積極的に取り込み、自社の変革に活用すべきである。さらに、スタートアップとの協業は、組織に多様性をもたらし、同質的な組織文化の変革にも寄与する。

### ⑧国内市場は縮小するからこそ、グローバル市場での勝負を

国内で生産性を上げても、グローバル市場への展開なくして持続的な成長が困難な産業も少なくない。熟練技術者が体得したものづくりの精緻さ、品質管理・異常察知などの現場ノウハウは、日本企業が長年にわたり蓄積してきたドメインナレッジであり、それ自体がすでに固有の競争資産である。このドメインナレッジにAI・デジタル技術を融合させることで、他国が容易に模倣できないソリューションが生まれ、グローバル市場におけるニッチトップを狙える可能性がある。国内の議論に閉じることなく、海外企業との連携や統合も視野に入れながら世界で勝てる戦略を構築し、グローバル市場に打って出るべきである。

—— 仕事・人材・組織の変革 ——

### ⑨人間が付加価値創造に専念できる職場環境の実現で、真の働き方改革を

単なる労働時間削減ではなく、生成AI・フィジカルAIに任せるべき業務と人間が担うべき業務を根本から仕分けし、社内の仕事構造そのものをゼロベースで再設計することが真の働き方改革である。人間ならではの暗黙知の獲得と活用、創造的判断、顧客等ステークホルダーとの深い関係構築など、人間が人間に期待する仕事に集中させ、付加価値創造に専念できる環境を整えるべきである。

### ⑩主役である人間にとって、やり甲斐のある仕事への労働移動と実効性のあるリスクリングを

生成AIの登場により、従来のホワイトカラーの仕事の大半を占める「調整、事務、連絡、調査」等の仕事の価値は低下しつつある。その結果、現場人材は不足する一方で、バックオフィス等は余剰が生じるという構造的なミスマッチが顕在化しつつある。この現実を直視すれば、ホワイトカラーからアドバンスド・エッセンシャルワーカーへの労働移動は避けて通れない。経営者はその労働移動を主導しつつ、移動先においてAIには代替できない付加価値の高い仕事に就けるよう、実効性のあるリスクリングに対する人的資本投資を企業戦略の重要課題として位置づけるべきである。

⑪経営の根本理念として、「生産性向上の源泉となる多様性」と「経済的格差を放置しない包摂性」を

多様性はポリティカルコレクトネスの問題ではなく、イノベーション創出と競争力強化に直結する経営課題である。女性・外国人・異業種経験者など、多様な価値観・経験・スキルを持つ異質異能な人材を活用することで、組織の同質性を打破し、多様性をイノベーションと付加価値向上の源泉として活かすべきである。同時に、生産性向上の成果を働く人々に公正に分配するという包摂性の実践は、消費と市場の拡大を通じて企業成長にも還元される。この好循環を生み出す経営姿勢が、善き社会の実現に不可欠である。

—— 経営基盤の強化 ——

⑫持続的な企業価値向上の経営基盤として、コーポレートガバナンスの高度化を

社外取締役の人数や委員会の設置等の外形標準を満たすだけのガバナンスでは、企業の「稼ぐ力」は高まらない。取締役会を実質的な監督・助言機能を果たす場へと変革し、卓越した経営者を持続的に選出すべくサクセッションプランの策定と遂行をリードし、生産性向上を通じて持続的な企業価値向上を実現する経営基盤として機能させるべきである。経営者の選任と解任、稼ぐ力の向上と企業倫理の両立に貢献できる社外取締役の活用等が不可欠である。

## 【働く人々への提言】

労働の価値が移り変わろうとしている変革期の今、善き社会実現のポイントは、働く人々の意欲の高さである。個人での学び直しや、組織における多様性の推進など、自らの労働の価値向上のために自己投資し、活躍の場を広げよう。

### ①何をどのように学ぶか問い直し、果敢にチャレンジを

AIが仕事を急速に代替しつつある今、アップワードリスキングでは限界があり、何を学べば自らの労働の価値が高まるのかを根本から問い直すべきである。ホワイトカラー・ブルーカラーを問わず、アドバンスト・エッセンシャルワーカーへの転身も視野にいれながら、より付加価値の高い仕事への学び直しに果敢に挑戦する姿勢が、これからの時代における個人の競争力の源泉となる。

### ②「知」を自ら拡充し、デジタル技術を使いこなして付加価値創造の主役へ

AIはあくまでツールである。何に価値があるかを判断し、活用するのは人間である。現場で培った暗黙知・経験知などのドメインナレッジが、AIでは代替できない競争優位の源泉となる。AIを脅威と捉えるのではなく、自らのドメインナレッジを拡充しつつ、デジタル技術を「協働の道具」として使い、共生することで、自分にしかできない付加価値創造の主役となることができる。

### ③自らのキャリアを会社に委ねず、主体的な設計を

「一社で定年まで」という前提は崩れつつある。AIによる労働代替が進む中、自らの労働の価値がどこで最も発揮されるかを常に問い、キャリアを主体的に設計すべきである。自らに最も適した方向へのキャリア転換を恐れず、労働の価値を高め続ける主体性が、これからの時代に求められる個人の姿勢である。

### ④多様性をイノベーションの力に変え、現状打破の起点に

同質的な組織の中で現状から発想するだけでは、イノベーションは生まれない。異なる国籍・性別・専門領域・経験を持つ人々との協働を積極的に求め、自らの視野を広げ、思考の枠組みを変えてみることで現状打破の起点となる。多様な価値観に触れ、議論を恐れず、健全な緊張感がある関係を築くことで、組織と社会の変革を自ら牽引する存在を目指すべきである。

## 【政府への提言】

国民生活の安定とそれを支える産業の発展を通じて、持続可能な経済社会を実現するため、政府は政策の中心に生産性向上を掲げるべきである。

### ①世界の生産性トップリーグ入りを政策目標に

生産性は、一人ひとりの労働が生み出す付加価値を示す指標であり、国民の豊かさや賃金水準の向上を支える基盤、および組織や国の競争力の源である。日本の一人当たり労働生産性は1990年の世界13位から2024年には29位まで後退した。政府は生産性水準を上げるために「2040年までに世界トップ10」を国家目標として明示し、骨太の方針をはじめとする関連する政策に生産性向上の視点を盛り込み、政策の基軸として位置づけるべきである。

### ②生産性向上がもたらす好循環を国家戦略に

生産性向上の成果が投資増加・賃金上昇・消費拡大へと循環する好循環の仕組みを国家戦略の中核に据えるべきである。付加価値の拡大と公正な分配の両立を政策の基軸とし、生産性向上を通じた包摂的な成長を実現することで、社会の豊かさと安定がもたらされ、国民のウェルビーイングにつながるのである。

### ③社会や産業の実態を重視し、省庁横断的な政策立案を

日本の産業課題は技術・人材・教育・規制が複雑に絡み合っており、省庁ごとの縦割り行政では有効な対策を講じられない。政府が奉仕すべき対象は国民であることを改めて確認し、AI活用、人材育成、産業構造改革、スタートアップ育成、イノベーション誘発といった横断的重要テーマについて、省庁の壁を越えた一貫通貫の政策立案・実行体制を構築すべきである。

### ④投資家の視点で戦略的な研究開発支援を

政府の研究開発支援は税控除に代表される「薄く広く」の分散型支援偏重から脱却し、戦略的に重点領域への集中投資型支援に転換すべきである。民間任せの「呼び水」ととどまらず、国家として成果にコミットする能動的な投資姿勢が求められる。例えば「グローバル市場での圧倒的な競争力確保」といった明確な基準で、日本が世界で勝てる分野を選別・重点投資することで、戦略的な産業育成を実現すべきである。

#### ⑤政府資金を活用し、デジタル技術の恩恵を中小企業の生産性向上へ

雇用者の約7割が中小企業で働く日本において、この分野の生産性向上は国民全体の豊かさに直結する。AI・クラウド等のデジタル基盤整備に向けた技術・資金支援を通じて、中小企業が自前のシステムを保有しなくてもデジタル技術の恩恵を受けられる仕組みを早急に構築すべきである。また、一社では担いきれない人材教育、特にリスキリング支援の仕組みも整備すべきである。

#### ⑥産業構造転換を促進するため、業界再編・企業統合・連携の支援を

生産性向上には、新技術への十分な投資と経済の新陳代謝の促進が重要である。しかし、一社では新技術への投資が困難な場合も多い。また、旧来の産業構造がその新陳代謝を妨げている。業界再編・企業統合・戦略的連携を通じて投資能力を高めるため、M&A 税制の改善、事業承継の円滑化、デジタル化支援、対日投資の戦略的拡大も考慮して、制度的障壁を取り除くべきである。あわせて産業構造転換に伴う労働移動を円滑に進めるためのリスキリング支援も政策として推進すべきである。

#### ⑦産業共有基盤としてのデータ・AI インフラの整備を

一社では構築困難なデータ基盤や AI インフラを、産業レベルの共有基盤として政府主導で整備すべきである。特に自前の IT 基盤を持たない中小企業がクラウド上で AI・デジタル技術を活用できる環境を構築することは、サプライチェーン全体のデジタル化が進むことで生産性向上に貢献する施策となる。

#### ⑧イノベーション・エコシステムの育成を

大企業・中小企業・スタートアップ・大学・研究機関がグローバルで有機的に連携するイノベーション・エコシステムの構築を政策的に支援すべきである。特に産学連携の深化、大企業の CVC 活性化、地域における産学官連携拠点の整備に加え、スタートアップへの資金供給の拡充、研究者・起業家の流動性向上、規制のサンドボックス制度の活性化など、イノベーションの担い手が互いに刺激し合える環境の整備が急務である。

#### ⑨スタートアップ・エコシステム拡充のための法整備と規制緩和を

日本のスタートアップ・エコシステムは主要先進国と比較して遅れをとっている。その背景には、挑戦を阻む税制・規制上の障壁が存在している。ストックオプション税制の国際標準化、リスクマネー供給の拡充、失敗を許容する社会風土の醸成など、

国内外の起業家・投資家・専門家が集まり挑戦できる環境を法制度面から整備すべきである。

#### ⑩企業の枠を超えたリスクリングシステムの構築と初等教育からの改革を

ドイツ政府がインダストリー 4.0 の推進において、労働組合を含めた産学官が連携して公的なリスクリング制度を整備し、デジタル分野への労働移動を促進してきた。日本においても同様に個人が自らの選択で学び直せる制度を拡充し、企業の枠を超えたキャリア形成を支援すべきである。

さらに 2040 年を見据えた場合、初等教育のあり方を含む抜本的改革が必要である。日本が科学技術立国であり続けるためには子どもたちの好奇心を育み、STEAM 教育を充実させることは絶対条件である。もはや一つの専門性のみでは十分ではなく、構造を俯瞰的に捉えられる総合的な専門能力が求められる時代である。高等教育においては文系偏重を是正し、多様な専門性（文理に捉われない総合知）を持つ人材の育成を推進すべきである。また、アドバンスト・エッセンシャルワーカー育成支援、産業界が求める事業創造・産業再編含めた実践的な専門教育の拡充、AI 時代の入試制度改革を一体的に推進し、激変する経営環境でグローバルに活躍できる人材の育成基盤を整備すべきである。

#### ⑪多様性を生産性向上の源泉として位置づけ、グローバル人材獲得競争に勝てる環境の整備を

欧米諸国が先端技術分野で外国人技術者の積極的登用を進める中、日本だけが日本人のみで国際競争で優位性を得ることは困難である。多様性はポリティカルコレクトネスとは次元の異なる、競争力と生産性向上のための経営課題である。高度外国人材の在留資格・処遇・生活環境の整備を加速し、グローバル人材獲得競争において日本が選ばれる国となるよう、制度・環境の整備を早急に推進すべきである。

## 第3章 日本の勝ち筋

### 1. 日本の競争優位性＝日本の「勝ち筋」は何か

生成 AI もフィジカル AI も、あくまでもツールである。人間はこれをどう使いこなすか、何のために使うのかを考えることができる。人間が考え続けることで新しい技術、新しいサービス、新しい製品が生まれ、そのための産業と仕事も生まれ続ける。これは人類の歴史が証明している。

歴史的に見れば、テクノロジーの進化は一旦、格差を広げる。かつて産業革命後、技術革新がもたらした急激な変化が包摂性の喪失をもたらし、社会の混乱・反動がみられた。今日、デジタル型の成長モデルは構造的に包摂性を欠いているといわれている。製造業の成長が多くを雇用を生んだのに対し、テックジャイアントが新たに生む雇用はわずかに過ぎない。一部の企業が市場を独占する「Winner Takes All」の構造がもたらす中間層の空洞化と格差の拡大を生み、政治においてポピュリズムの温床となり、健全な社会を歪めることが危惧される。

しかし日本は、この問題において独自のポジションにある。欧米中ほど格差は拡大しておらず、慢性的な人材不足の状態にあるため、生成 AI・フィジカル AI を最大限に利活用しても深刻な社会的摩擦が生じにくい国である。AI を徹底的に使い倒して自動化を進めても致命的な軋轢が起きない国であることは、日本にとって極めて大きな競争優位である。

もっとも、この優位性は「包摂性を伴った生産性向上」を実現してこそ意味を持つ。ヘンリー・フォードが工場労働者でも自動車が購入できる賃金を保証したように、生産性向上の成果を働く人々に公正に分配し、成長と分配の好循環を生み出すことが求められる。効率化だけを追求し、格差を放置すれば、日本もまた社会の分断に直面する。包摂的な成長モデルの構築は、日本の勝ち筋の大前提である。

ただし、人口減少により国内市場の縮小が見込まれる中、グローバル市場への展開なくして持続的な成長が困難な産業・企業も少なくない。日本の勝ち筋は国内に閉じるものではなく、グローバル市場で通用する価値として展開すべきである。

日本企業にはデジタル化されていない高質で膨大な暗黙知・経験知などのドメインナレッジが眠っている。ものづくりの精緻さ、現場ノウハウ、社会インフラの運用技術、サービスレベルの高さ、労働の質の高さ、すり合わせ能力、利他の精神など、長年にわたり蓄積された、他国には容易に模倣できない競争優位の源泉である。企業がこのドメインナレッジをさらに拡充し、AI・デジタル技術と融合させることで、グローバル市場で差異化された競争優位を確立し、日本発のブレイクスルーをグローバルに展開することこそ、日本の真の勝ち筋である。

## 2. 日本の勝ち筋

### ①包摂的な成長モデルの構築——成長と分配の好循環を実現する

日本の勝ち筋の大前提は、生産性向上の成果を社会全体で共有する包摂的な成長モデルの構築である。雇用者の約7割が中小企業で働く日本において、中小企業・サービス産業の生産性向上と実質賃金の引き上げは国の命運を左右する。

経営者は多様性を競争力の源泉として組織に取り込み、生産性向上の成果を労働者に公正に分配する。

働く人々は積極的に学び、暗黙知・経験知などドメインナレッジの拡充を通じて自らの労働の価値を高める。

政府は中小企業のデジタル化支援と産業構造改革を推進する。

この三位一体の取り組みにより、生産性向上と成果の公正分配という好循環を生み出し、競争力と包摂性を同時に追求する日本固有の勝ち筋となる。

### ②産業構造の転換とエコシステムの構築——経営者自らが変革の先頭に立つ

成熟した産業構造からの転換なくして持続的な生産性向上は実現しない。この変革を主導できるのは経営者において他にない。経営者自身がチーフ・イノベーション・オフィサーとして、事業の組替え、M&A、大規模投資など経営者にしか決断できない全社的変革の先頭に立ち、業界再編・企業統合を恐れず推進すべきである。同時に、海外を含むスタートアップとの協業・投資を通じて、既存産業の構造転換を加速するエコシステムを構築する。古い構造を壊し、新しい構造の構築を同時に進めることが、日本の産業競争力を再生させるのである。

### ③人的資本の再構築——AI時代の「人間の価値」を最大化する

生成AI・フィジカルAIが労働を代替していく時代にあって、人間の付加価値をどこに見出すかが勝敗を分ける。特にホワイトカラーのアップワードリスクリングには限界がある今、アドバンスト・エッセンシャルワーカーへの労働移動を含む人的資本の再構築をすべきである。働く人々が主体的にキャリアを設計し、経営者は人的資本への投資を最優先に据え、学び直しを支援し、政府は個人のリスキリング支援や労働移動円滑化支援とSTEAM教育を重視した抜本的な教育改革を推進する。

この三位一体の取り組みを通じて、人間がデジタル技術を使いこなし、付加価値創造に専念できる環境を整えることが、日本の勝ち筋の基盤となる。

#### ④「知」の生産性向上——ドメインナレッジ×AIによる付加価値創造

日本企業が長年蓄積してきた高質で膨大な暗黙知・経験知などのドメインナレッジは、デジタル化されていないがゆえに、競合が容易に模倣できない。この「知」をデジタル技術と融合させ、ものづくりの匠の技×フィジカルAI、現場のノウハウ×生成AI、すり合わせ能力×データ基盤の掛け合わせなど、各企業固有の強みを優位性のある技術や製品・サービスに徹底して結びつけることで、グローバル市場において他には模倣できない付加価値を創造できる。

今こそ、知恵を絞ってデジタル技術を生産性向上に利活用し、付加価値を拡大させ、その成果の公正な配分を実現しなければならない。

本提言が問いかけるのは「日本の勝ち筋」だけではない。経営者・働く人々・政府のそれぞれが「自らの勝ち筋は何か」を問い続けるべきである。2040年までに世界の生産性トップリーグに入り、生産性と包摂性を両立した持続可能な経済社会を世界に先駆けて実現し、善き社会を構築しよう！

## 生産性経営者会議について

生産性経営者会議は、企業が厳しい経営環境下においていかに生産性の分子である付加価値向上を実現するか、そしてその成果をどのように多様なステークホルダーに公正に分配するかについて、経営者を中心とした労組、学識者によるイニシアチブのもと、国際連携体制を構築し、活動しています。日・米・独・アジア諸国と連携し、グローバル視点での「経営者の対話」「経営幹部の交流」「生産性の比較研究・調査」の3本柱で持続的成長と発展に寄与する生産性ビジョンの発信を実践しています。

共同委員長	片野坂真哉	ANA ホールディングス取締役会長
	富山 和彦	日本共創プラットフォーム (JPiX) 代表取締役会長
	東原 敏昭	日立製作所取締役会長 代表執行役
委員	市川 晃	住友林業代表取締役会長
	小菅 泰治	ヤマト運輸取締役会長
	神保 政史	全国労働組合生産性会議議長
	永山 治	中外製薬名誉会長
	福川 伸次	地球産業文化研究所顧問
	宮川 努	学習院大学教授
	山北栄二郎	JTB 代表取締役 社長執行役員
	山田 裕行	あずさ監査法人理事長

(2026年3月末現在)

## 【これまでの活動実績】

- 2018年 5月24日 コンファレンスボード（TCB）と MoU 締結  
7月25日 生産性経営者会議 第1回会合（設立会合）  
12月25日 生産性経営者会議 第2回会合
- 2019年 1月1日 ブルッキングス研究所と協定締結（第1次）  
1月19日 コンファレンスボード（TCB）と BLFP 開催協定締結  
1月31日 世界経営幹部意識調査2019 CEO版結果発表  
2月5日 生産性ビジネスリーダーズ・フォーラム事前準備会合①  
3月11日 生産性ビジネスリーダーズ・フォーラム事前準備会合②  
4月11日 **第1回生産性ビジネスリーダーズ・フォーラム（BLFP）**  
～12日（共催：コンファレンスボード、ニューヨーク開催）  
9月3日 生産性経営者会議 2019年度第1回会合  
9月12日 ドイツ側3パートナー（アカテック、日独産業協会、ミュンヘナー  
クライス）と MoU 締結  
9月17日 日米共同宣言「デジタル社会における経営と生産性」発表
- 2020年 5月28日 世界経営幹部意識調査2020 日本分析レポート発表  
7月1日 ブルッキングス研究所と協定締結（第2次）  
9月3日 世界経営幹部意識調査2020中間 CEO版結果発表  
10月9日 生産性経営者会議 2020年度第1回会合 兼  
生産性ビジネスリーダーズ・フォーラム事前準備会合①  
12月 ドイツ側3パートナー（アカテック、日独産業協会、ミュンヘナー  
クライス）と MoU 締結（第2次）
- 2021年 3月8日 世界経営幹部意識調査2021 CEO版結果発表  
3月17日 生産性ビジネスリーダーズ・フォーラム事前準備会合②  
12月20日 書籍「PX：Productivity Transformation  
[生産性トランスフォーメーション] ～企業経営の新視点」発行
- 2022年 1月1日 ブルッキングス研究所と協定締結（第3次）  
1月28日 生産性経営者会議 2021年度第1回会合  
5月31日 生産性ビジネスリーダーズ・フォーラム事前準備会合①  
7月11日 「第1回生産性課題に関するビジネスパーソンの意識調査」発表  
7月12日 第1期生産性マネジメントフォーラム開講（15名）
- 2023年 3月7日 生産性マネジメントフォーラム・米国ミッション  
～12日

- 2023年 7月7日 生産性経営者会議 2023年度第1回会合  
 7月17日 第2期生産性マネジメントフォーラム開講（12名）  
 8月1日 ブルッキングス研究所と協定締結（第4次）  
 9月25日 ハーバード大学経済成長研究所（The Growth Lab）と MoU 締結  
 10月3日 「第2回生産性課題に関するビジネスパーソンの意識調査」発表  
 10月4日 **第2回生産性ビジネスリーダーズ・フォーラム（BLFP）**  
 （共催：アカテック・ミュンヘナークライス、東京開催）
- 2024年 3月5日 生産性マネジメントフォーラム・米国ミッション  
 ～10日
- 2024年 7月8日 第3期生産性マネジメントフォーラム開講（16名）  
 10月11日 「第3回生産性課題に関するビジネスパーソンの意識調査」発表
- 2025年 3月17日 生産性マネジメントフォーラム・ドイツミッション  
 ～23日  
 7月8日 第4期生産性マネジメントフォーラム開講（14名）  
 11月14日 生産性経営者会議 2025年度第1回会合  
 11月17日 生産性マネジメントフォーラム・米国ミッション  
 ～22日  
 11月26日 「第4回生産性課題に関するビジネスパーソンの意識調査」発表
- 2026年 2月4日 生産性経営者会議 2025年度第2回会合

