

サステナビリティの視点からの真の競争優位性を構築する新たな経営の姿

ワイズ・コクリエーション(共創)が実現するデザイン・トランスフォーメーションの提案(第三弾)

バブル経済崩壊以降 30 年余り、経済成長を牽引する多くの産業で日本は世界に遅れを取ってきました。この停滞した期間に日本社会は高度経済成長の成功体験に引きずられ、新たな流れを起こして大きな流れを掴むよりも細部のカイゼンにこだわり続けて、挙句の果てに「ガラパゴス化」「茹でガエル現象」などと揶揄されてきました。その一方で、何をしても成功体験が得られないという絶望感によって、日本人の心はすっかり抑うつ的になってしまいました。

さらに、多くの日本人に馴染の薄かったサステナビリティの視点での企業経営がグローバル社会での主流となり、今や当然のものとなってきました。サステナビリティへの取り組みは、現在のみならず将来社会の持続可能性を実現しようというものです。しかも、その取り組みは、今でなければなりません。特に、地球温暖化や自然環境破壊への問題に対しては、すぐにでも、サステナブル・トランスフォーメーション(*1)に取り組んでいかなければ間に合わなくなってしまいます。

(*1) サステナブル・トランスフォーメーション：多様性のある社会と自然環境の下で、人と地球環境と資源が調和し、長期的な持続性と社会的包摂性をもって、誰もが自律して幸福を追求できる経済社会に変革すること

今の日本にとって最も必要なことは、サステナビリティの視点から社会を変革する破壊的イノベーション（ソーシャル・イノベーション）であり、デザイン・トランスフォーメーション“Decisive Transformation”（『決断力のある変革』『果断な変革』）です。（図 1 参照）

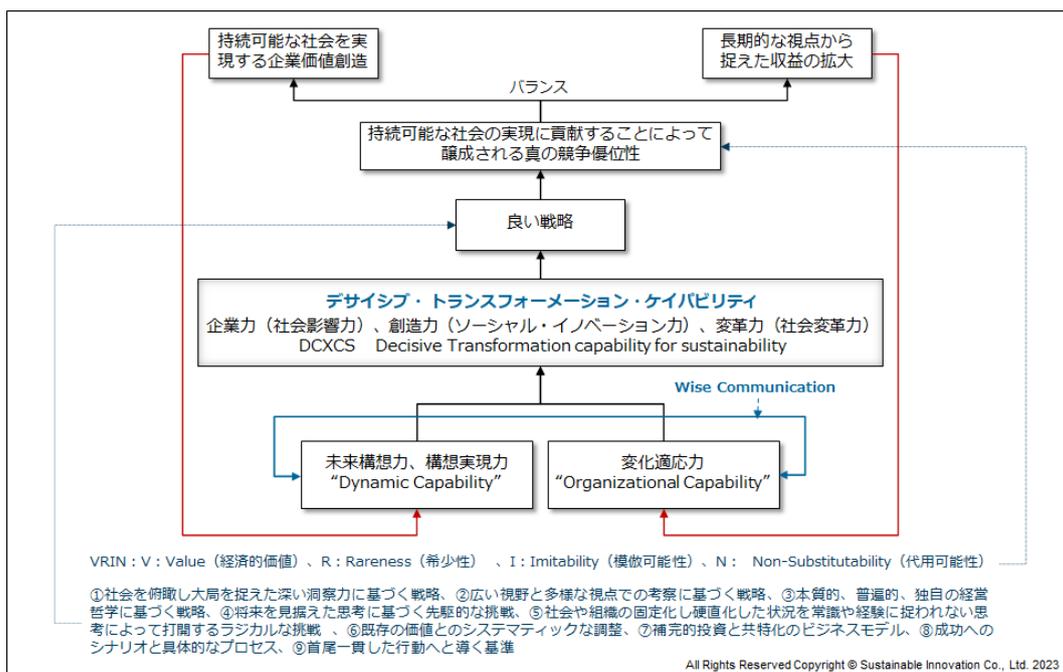


図1 デザイン・トランスフォーメーションの構図

デザイン・トランスフォーメーションの実現のためには、個々人が持っている能力を発揮するだけでなく、また、組織の中で切磋琢磨して技術を磨いていけば良いということでもなく、それ以上に、政治や行政、企業、個人、市民社会（地域創発のコミュニティや社会問題解決のコミュニティ）など、ステークホルダーとして関わっている全ての人たちが、ワイズ・コミュニケーション（真の意思疎通 “Wise Communication”）を図りながら、時にはセレンディピティを巻き起こしながら、連携し相乗し合って能力を結集し、社会全体にイノベーションを巻き起こしていくワイズ・コクリエーション（賢い共創 “Wise Co-Creation”）の仕組みが必要です。

グローバル化が進む現在、
サステナビリティの視点での企業経営は必須のものとなりました。

1. サステナビリティへの取り組みは、現在のみならず将来社会の持続可能性を実現しようというものです。しかし、その取り組みは、今でなければなりません。
2. サステナビリティへの取り組みは、誰かではなく、政治や行政、企業、個人、市民社会（地域創発のコミュニティや社会問題解決のコミュニティ）など、ステークホルダーとして関わっている全ての人たちが連携し相乗し合って能力を結集していかなければ、実現できません。

ワイズ・コクリエーション“Wise Co-Creation”は、
サステナビリティに取り組む企業に求められる
組織運営の形であり、あるべき企業経営の姿です

ワイズ・コクリエーションは、当社が提唱するワイズ・コミュニケーション“Wise Communication”によって実現することができます。

当社が提供するフレームワークは、
 サステナブル・トランスフォーメーションに向けて、共有すべき社会変革のシナリオを描いていく思考のフレームワークです

社会変革のシナリオを共有することにより
 ワイズ・コクリエーションが可能になります。

All Rights Reserved Copyright © Sustainable Innovation Co., Ltd. 2023

概要

1. 日本の経営に携わる皆様に『ワイズ・コクリエーション(賢い共創 “Wise Co-Creation”)]を提案します

サステナブル・イノベーションズ株式会社（本社：東京都港区、代表取締役社長：池邊 純一、以下 当社）は、これまで、(1) デザイン・トランスフォーメーション・ケイパビリティ “Decisive Transformation capability for sustainability” (図1 参照)、(2) 真に意思疎通のできるワイズ・コミュニケーション “Wise Communication”、(3) 6 つの共有 “Sestet Sharing Methods” を提唱し、(4) 持続可能な社会の発展に貢献することによって醸成される真の競争優位性を構築するためのビジネスナレッジ・ディクショナリ(施策体系(264項目)、管理指標体系(約 1800 指標)、2023 年 6 月時点、非公開)を提供してきました。

これらに引き続き、今回は、日本の経営者の皆様に、これまでに独自開発してきた上記 (1)から(4) の手法を集大成した、ワイズ・コクリエーション（賢い共創 “Wise Co-Creation”）を実現するソリューションを 7 月 1 日に提供開始することと致しました。

2. なぜ、ワイズ・コクリエーションなのか？

コクリエーション（共創 “Co-Creation”）とは、様々な知見を持った企業や多様な立場の人たちが、新たな社会価値を「共に創り上げていく」ことです。

一方、グローバル化した社会は複雑化し、企業に対しても、ただ単に利潤を追求すればよいというだけでなく、地球温暖化問題、自然環境の保護、人権を重視し社会の多様性や社会的包摂性といったサステナビリティへの対応が求められています。サステナブル・トランスフォーメーションを目指す企業の経営課題は、抜本的に、将来社会に向けて「持続可能な社会の発展に貢献することによって醸成される真の競争優位性」（以下真の競争優位性）を構築して、「持続可能な社会を実現する企業価値の創造」と「長期的な視点から捉えた収益の拡大」を同時に実現していくことのできる組織に変容していかなければならないということです。

そして、真の競争優位性の構築のためには、まさに、「ステークホルダーとして関わっている全ての人たちが、ワイズ・コミュニケーションを図りながら、時にはセレンディピティを巻き起こしながら、連携し相乗し合って能力を結集し、社会全体にイノベーションを巻き起こしていく」ことを目指すワイズ・コクリエーションの仕組みが必要となるのです。

ワイズ・コクリエーションは、これらの社会に求められる組織運営の形であり、あるべき企業経営の姿と言えます。

3. ワイズ・コクリエーションの実現

個々の社会問題は単独の要因によって生じている場合もありますが、相互に複雑に絡み合いながら引き起こされている場合が多く、その解決も重層的な取り組みとなっていなければなりません。社会発展の方向性も、そうした複合し関連し合う社会問題を多面的な方向から捉えて幾重にも重ねられた解決策として、それらを統合する大きな構想として方向づけられたものでなければなりません。

本章では、以下、(1) 社会を俯瞰して目指していくべき方向性と目標を設定し、(2) 社会を良くしたいという個々人の思いを原動力とした社会変革のシナリオを描き、(3) 持続可能な社会を実現する企業価値の創造と長期的な視点から捉えた収益の拡大を実現する施策をデザインしていくための「フレームワーク」と「社会変革構想標準モデル」を示していくことにします。

3. 1. 社会を俯瞰して目指していくべき社会の方向性、目標を見定める

ワイズ・コクリエーションのために、何よりも大事なことは、社会を俯瞰して方向性と目標を見定めることです。

当社では、これまでに「社会問題の全体系（図 2 参照）」「主な社会発展の方向性（現時点で 24 個のメタタイプ、図 3 参照）」を体系化して整理し、「Sustainability Performance Indicator Board（図 4 参照）」を提唱してきました。これらは「社会を俯瞰して目指していくべき社会の方向性、目標」を明確にして見定めていく手掛かりとなるものです。

ここで、「図 2（日本において認識されている）主な社会問題の全体系」は、社会問題が多岐にわたっていて複合しているということ、および、その解決のための施策は重層的な取り組みでなければならないことを証左するものです。

また、図 3 に示すように、当社では「社会発展の方向性」を 24 個のメタタイプに分類して整理していますが、これらは個々に発展していくというよりも、相互に関連しながら発展していくものと考えています。このことは、社会の発展は複合していくものであり、社会変革を巻き起こすイノベーションも重層的なものとならなければならないことを意味しています。

<p>超高齢社会</p> <ul style="list-style-type: none"> 人口オーナス社会化 地域社会の高齢化 老々介護 高齢者の孤独化、孤独死 <p>少子化</p> <ul style="list-style-type: none"> 晩婚化する若者世代 子育ての余裕のない設計 育児ができない若らし方 相紙のない資産の増加、過剰な相続税負担 <p>人口減少社会</p> <ul style="list-style-type: none"> 経済規模の縮小 人手不足化 社会保障制度の破綻 地域行政の破綻（財政破綻、サービス低下） 過剰化する福祉 後継者不足による廃業増加 若者市場の縮小、高齢者市場の拡大 <p>子育てしづらい社会</p> <ul style="list-style-type: none"> 母子、父子家庭の子育て不安 共働き世帯の子育て（待機児童） 高学歴就職後も負担となる教育費 育児放棄、幼児虐待 <p>機能不全化する教育システム</p> <ul style="list-style-type: none"> 教育費の高騰 経済格差が引き起こす教育格差 基礎学力低下、偏在化 いじめと不登校 学習環境、モンスターペアレント 教職員への負担の増大 教育への成長主義偏重（短期間点化） <p>知財創出につながらない人材育成</p> <ul style="list-style-type: none"> 創造性を育まない定年教育 既存産業の労働力確保のための人材教育 基礎、長期始点の研究に対する予算削減 <p>伝統文化の衰退</p> <ul style="list-style-type: none"> 伝統文化の後継者不足 文化遺産の老朽化と保全予算の不足 <p>社会における倫理観の衰微</p> <ul style="list-style-type: none"> 進化する倫理観の向上（利権優先社会） 社会変化に追いつかない倫理レラシ <p>防犯</p> <ul style="list-style-type: none"> 経済犯罪の増加 情報セキュリティの脆弱性 <p>コンプライアンスへの対応</p> <ul style="list-style-type: none"> プロセスアプロードによる管理の過負荷化 <p>社会の分断化と全体主義化</p> <ul style="list-style-type: none"> 行き過ぎた経済自由主義 民主主義の後退（機能不全化） 	<p>経済衰退</p> <ul style="list-style-type: none"> 成長を牽引する柱のない産業構造 経済成長に結びつかない成長戦略 経済成長を生み出さない金融システム 海外からの投資の減少、撤退 国際収支構造の変容 規制緩和の遅れ（既得権益、規制行政） 成果主義導入による所得偏在 将来不安からの消費支出の抑制 <p>財政危機</p> <ul style="list-style-type: none"> 人口減少による税収減少 景気後退による税収の減少 際限のない債務拡大と金融政策 福祉給付、低法人税率への産業流出 人件費の低い国への産業流出 社会保障費の増大 <p>経済発展につながらない投資</p> <ul style="list-style-type: none"> 短期的な儲け主義の投資 リスクテイクしない投資 規模の不経済による停滞 <p>人権問題</p> <ul style="list-style-type: none"> 無くなるべき格差意識と差別意識 自由と平等、民主主義を軽視する風潮 人権が尊重されない旧態依然の制度 人権より優先される社会の安定 人権ではなく利権に動かされる社会 集団の利益によって新弁される個人の人権 無くなるべきジェノサイド <p>生活困窮（貧困）</p> <ul style="list-style-type: none"> 非正規雇用に伴った企業の雇用政策 安定した職に就けない非正規労働者 低い賃金水準に抑えられてきた日本の労働者 <p>暮らしにゆとりを得られない働き方</p> <ul style="list-style-type: none"> ワーキングプア 将来を見通せないフリーター 不安定なギョウワーカー 多様化する働き方で働ける環境の創出 労働条件の厳しい仕事に人手不足 ワークとライフのアンバランス 減少した人権への負担増大（長時間労働） <p>競争に向かう社会環境</p> <ul style="list-style-type: none"> 雇用実態にそぐわないソフトウェア 経済弱者や低所得者層の孤立化 経済的留保による自給率の増大 介護施設経営の閉鎖と介護労働者の低待遇 生活保護世帯の増大 介護家族の負担 障害者の社会参加、自立 ひきこもりと家庭内暴力 	<p>産業構造</p> <ul style="list-style-type: none"> 補助金に頼った経営、補助金に頼る権力層 非効率を生み出す規制行政システム 限費用ゼロ化 雇用を多く生み出さない産業の増加 サブスクリプション型ビジネスの増加 産業のキグエコノミー化 産業のシェアリングエコノミー化 <p>イノベーションを創出しない経営</p> <ul style="list-style-type: none"> 悪弊を成る成功体験、成功経験のない経営 既存事業維持への偏重（前でガエル現象） 衰退産業からの転換の遅れ（業態悪化） 規模の不経済にまわった企業経営 将来不安からの内部留保の拡大 <p>社会や生活の豊かさにつながらない雇用</p> <ul style="list-style-type: none"> 官製官衛 非正規雇用の拡大（労働コストの削減） 不安定な雇用関係（女性・高齢者） 産業構造の変化による雇用のミスマッチ 将来を見とおせない人事給与制度 労働力のバッファとしての雇用と解雇 <p>医療前線</p> <ul style="list-style-type: none"> 医療制度の維持と医療費の増大 医療の高度化に伴うと医療費の高騰化 医療費の増大と医師の偏在（医療偏重） 予防医療化 <p>感染対策</p> <ul style="list-style-type: none"> 平時のパンデミックリスクの軽減 パンデミック時に芽をむく利己主義 パンデミック発生時の政策不全 <p>健康寿命問題</p> <ul style="list-style-type: none"> 長寿健康と社会保障のダブルバインド <p>地球温暖化</p> <ul style="list-style-type: none"> 気候変動（砂漠化/冷害/猛暑/水害の頻発） 熱・炭素社会 <p>環境汚染</p> <ul style="list-style-type: none"> 産業プラスチック 経済活動による環境破壊 不法投棄による環境破壊 極端気象による半永久的な環境破壊 <p>自然環境の生態系保護</p> <ul style="list-style-type: none"> 自然の権利 密漁、密輸入 <p>地震、火山噴火への備え</p> <ul style="list-style-type: none"> 予知と防災 <p>気まへの備え</p> <ul style="list-style-type: none"> 異常気象と風水害の増加 太陽気象（磁嵐、コロナ質量放出） 	<p>産業基盤のない地方</p> <ul style="list-style-type: none"> 公共投資に頼った地方経済 地方交付税頼りの地方自治 企業誘致頼みの地方行政 町工場の変遷と地域商店の廃業 農林水産従事者の廃業（耕作放棄地の拡大） 補助金・助成金による耕作放棄の産業育成 <p>地域社会衰退</p> <ul style="list-style-type: none"> 都市との経済格差、雇用機会の格差 都市への人口集中（東京への一極集中） 過疎化、限界集落化 耕作放棄地の増加 空き家、相紙先のない空き地 交通、水道などの社会インフラの老朽化 赤字路線の増加と廃止/都市の過密路線化 買い物難民、医療難民、移動難民 近所付き合いのうすれ 子供を育てない地域社会 地域文化継承の危機 地域の治安悪化 <p>不足化する食料資源</p> <ul style="list-style-type: none"> 低い食料自給率 産地地産システム、フードマイレージ 食料の安全、安心 食料資源の枯渇、生産力の限界/低下（乱産と再生のアンバランス、養蜂の限界） 食料生産（フードロス）を抑制できない社会システム 気候変動による収量の低下 家畜伝染病の増大と暴発リスクの増大 <p>エネルギー資源の枯渇と再生化</p> <ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーへの転換の遅れ 効率的なエネルギー利用技術普及 原発事故の廃棄物の膨大な費用負担 原発廃止への膨大な費用負担 <p>森林資源の減少</p> <ul style="list-style-type: none"> 森林の放置による荒廃 農地、宅地造成による森林の伐採 酸性雨、病害虫による森林の減少 風水害被災地の復旧のための伐採（放置される被災地） <p>水資源の枯渇</p> <ul style="list-style-type: none"> 水資源の枯渇（渇水、地下水の利己的な利用） 清流地帯の争奪 都市近郊での雨水の利用の普及 節水利用（浄化、再生）の普及 地下水資源の不安定 <p>鉱物資源の枯渇</p> <ul style="list-style-type: none"> 備在する鉱物資源と供給網の集中 鉱物資源開採による社会と自然の破壊 規模の経済に頼る低リスク低環境負荷の代替資源開採
---	---	---	--

All Rights Reserved Copyright © Sustainable Innovation Co., Ltd. 2011,2023

図2（日本において認識されている）主な社会問題の全体系

<p>社会の寛容</p> <p>社会の社会化問題からの解放</p> <p>個々の人間性として、社会としても、それまでに育まれてきた枠組みに押し込まれることによって自らを奪奪することである。グローバルネットワークの技術は、他者や他社会とのつながりが新たな社会の在り様を創造していく。</p> <p>アイデンティティ社会化</p> <p>「アイデンティティ社会」の中で標榜される「個人主義」は、経理に経済的権利、利益、尊厳を尊重し備える「個人主義」である。個々人の意識の中で個々人のアイデンティティ、ソーシャル・アイデンティティが確立されていく。</p> <p>長寿医療介護福祉社会化</p> <p>「長寿医療介護福祉社会」と「持続可能な年金制度」「持続可能な保健医療制度」は両立しなければならない。そのためには、根本的には、生産性の向上を図ること、将来不安を払拭して人口減少社会化から脱却することが必要である。</p> <p>パンデミック共生社会</p> <p>COVID-19のパンデミックは全ての人類が経験した苦痛であり、長期的に見れば、社会変容のきっかけとなっており、全てがオンラインで行うことができ、それが生活の普遍の出来事となった。</p> <p>個々人の人権を尊重する社会</p> <p>人権視点の経済社会化</p> <p>これからの社会は、人権に根拠を置いた経済社会となる。個々人の生き方に密着したストーリーの消費、アイデンティティの消費、社会に役立つことへの消費、エシカル消費が行われる。</p> <p>多様性と共生社会化</p> <p>「共生社会」とは「人と自然、人と人が共生して、持続可能な発展を遂げる社会」であり、「人権」と「多様性」に対する理解が深まってくる。</p> <p>包摂社会化</p> <p>社会的弱者を社会から排除するのではなく、社会の中で共に助け合っていく社会という考え方が「社会的包摂」である。画一的な価値観ではなく、個々人のアイデンティティに目を向けた社会となっていく。</p> <p>寛容の社会化</p> <p>「寛容化した社会」では、大多数の中絶や困難の人々に寄り添って耳を傾け要求や意見を政策に取り入れていく社会となる。</p>	<p>暮らし方の変容</p> <p>スマート社会化</p> <p>一般的に「スマート」とはデジタル化だったり、AIの活用だったり理解されている。さらに、その中にあるコトの消費、グリーン消費、エシカル消費にきめ細かく対応している社会が「スマート社会」である。</p> <p>時間空間からの解放</p> <p>「都合の良い時間」に「都合の良い場所」で「成すべきこと」（仕事、医療、買い物、リフレッシュ等）を行うことができるようになる。</p> <p>地域創発社会化</p> <p>時間場所から解放されて働く人達が、地域に住む人達とつながり合って地域としての活動に積極的に関わっていくことにより、地域の中で創発して活動していく風が芽生え、新たなビジネスチャンスが創生されていく。</p> <p>社会を支える草の根のコミュニティ社会化</p> <p>地域創発社会の中心になるプレーヤー達の自然に結びついたつながりは「目的」によってつながった共同体として、地域社会に根ざした草の根の活動から自然発生的に巻き込まれる。</p> <p>自然の権利を尊重する社会</p> <p>脱炭素再循環</p> <p>「脱炭素再循環」の中で「循環化」の意思をすることは「循環経済（サーキュラー・エコノミー）」であり、さらに、地球温暖化と自然環境破壊問題を統合して考えていくというものである。</p> <p>環境にやさしい</p> <p>「環境にやさしい」における「環境」は「地球の自然環境」「自然の生態系」を対象とする。「脱炭素再循環」を意図した包括的取り組みによって実現される。</p> <p>限られた地球資源の脱争奪社会化</p> <p>世界的な人口増大や経済成長により、あらゆる資源の乱獲と枯渇、争奪と供給網の独占化が深刻なだけでなく、自然環境への負荷も高まっている。資源の計画的消費、分散化された供給網の構築、代替資源の早急な開発が求められている。</p>	<p>働き方の変容</p> <p>共創による分業の社会化</p> <p>これからの個人は自立した一市民として、社会を俯瞰し、社会の公益を懸念して、組織の中で内部的に分業し、自律的に共創して働くようになる。</p> <p>Quality of Work Life</p> <p>これからの社会では、多様化した需要にきめ細かく組織対応に即座に対応していかなければならない。「Quality of Work Life」は専門性を活かした自律的な共創によって実現される。</p> <p>創造的仕事の創造</p> <p>「創造的仕事の創造」とは「働きがいのある人間らしい仕事（Decent works）」を創造することであり、労働者についての「パラダイム・シフト」を起こし、それによって社会システムを変革し、社会変容を引き起こすことである。</p> <p>賢く生産性を向上</p> <p>「賢く生産性を向上」とは「改善」という思考の発想ではなく、また、大量生産・大量消費、大量消費における「生産性」でもなく、コトの消費、グリーン消費、エシカル消費を想定とした「生産性」を高めることである。</p> <p>権利を守り育てる社会</p> <p>倫理と正義の社会化</p> <p>「人権」は「多様性の共生」「包摂」「寛容」の社会の中核となり、「倫理」と「正義」は「人権」に根拠を置いた「人権視点の経済社会」の支柱となる。</p> <p>社会貢献社会化</p> <p>「本業において利権を追求するのではなく、同時に、本業において社会的責任を問われる」「本業によって社会に貢献する」という意識が高まってきている。</p> <p>コンプライアンスとガバナンス社会化</p> <p>これからは「人権視点の経済社会化」を実現していくための「コンプライアンス」「ガバナンス」の仕組みを敷く必要がある。</p> <p>リスク・セキュリティ社会化</p> <p>リスクに対しては「予防/回避/分散/移転/保有/拡大/阻止/再発防止」施策とともに損害の軽減策が講じられなければならない。根元的に、管理可能な要因については予防的排除しておかなければならない。</p> <p>非暴力平和解決社会化</p> <p>「力による現状変更」の脅威が増大する中で世界中で分断が進み価値観の衝突が高まり、軍拡競争こそが平和維持の手段となってしまう。人権に根拠を置いた平和主義と国際社会をリードすることで実現する本来の平和を築いてはならない。</p>
---	---	--

All Rights Reserved Copyright © Sustainable Innovation Co., Ltd. 2022,2023

図3 社会発展の方向性（現時点で24個のメタタイプ）

今、社会で注目を浴びているのは、脱炭素化に向けた取り組み（グリーン・エコノミー）と人権を重視した多様性と社会的包摂への取り組み（エシカル・エコノミー）であり、エシカルグリーン生産消費社会の実現です。

一方、グローバルの視点で見れば人口は増大しています。これまでのように「規模の経済」を追求していけば、遠からず多くの資源は枯渇してしまうことは明らかです。今の私たち世代が取り組むべきことは、将来社会の持続可能な発展を意図して循環型経済社会システム（サーキュラー・エコノミー）を構築していくことです。

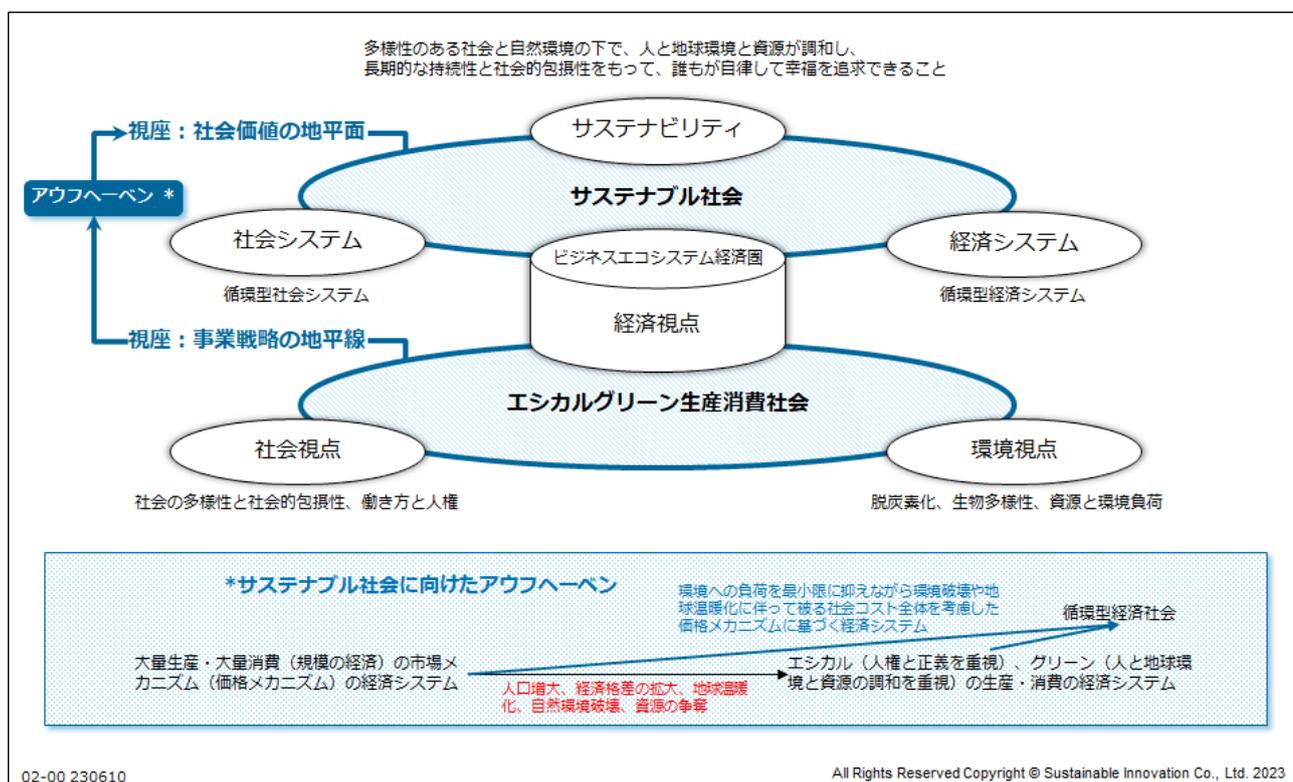


図4 Sustainability Performance Indicator Board

図4の中にある「サステナブル社会に向けたアウフヘーベン」が示していることは、大量生産・大量消費社会が生み出した様々な社会問題を解決していくための現時点での方向性がエシカルグリーン生産消費社会の実現であり、それは本質的に「規模の経済」の発想のままに新たなビジネスエコシステム経済圏を再構築しようという取り組みに他ならないということです。そして、大量生産・大量消費の市場メカニズムによる成長か、社会問題を解決するのか、という二律背反の問題を解決するには、その問題を引き起こした「規模の経済」という発想をそのままにしておくのではなく、その上で「循環の経済」に転換していくことが求められているということです。

また、図4はサステナビリティの分野での標準であるトリプル・ボトムライン（経営状況を経済指標だけでなく、社会視点、環境視点の指標でも捉える）の考え方にも合致したものになっています。それは「事業戦略の地平線」上に視座したものに過ぎませんが、そこで確立した「ビジネスエコシステム経済圏」を土台にして循環型経済社会システムの変革へと結びつけていくことで「社会価値の地平面」に視座を高めて「サステナブル社会」の実現を図っていくという「二段構えの構造」が必要であることを示しています。

3. 2. より普遍的な欲求を見いだして社会変革のシナリオを描く

今を生きている私たちは、その生活の様々のシーンの中で色々な欲求を満たしたいと願って生きています。これは将来世代の人たちにとっても同じ願いであるに違いありません。私たちの世代だけでなく、将来世代の人たちの願いを叶えられるようにしていきたいというのが、私たちに共通する「社会変革に対する普遍的な動機づけ」となります。そして、この願いが原動力となって「持続可能な社会を実現する企業価値の創造と長期的な視点から捉えた収益の拡大」を実現するサステナブル・トランスフォーメーションに結びついていきます（図5参照）。

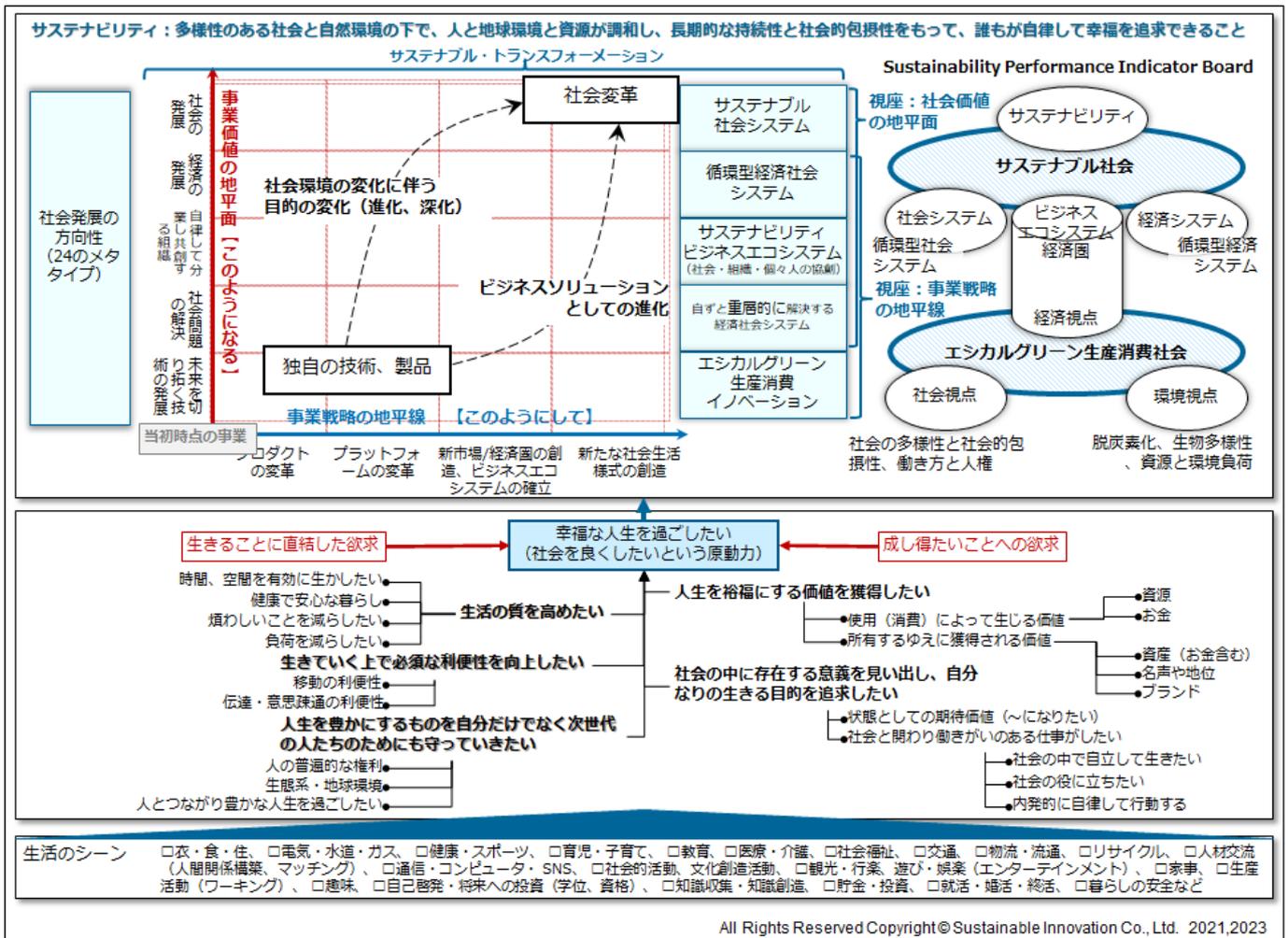


図5 循環型経済社会への変革のシナリオを描く

社会変革のシナリオは、それは取りも直さず、図4 Sustainability Performance Indicator Boardが示す方向性と指標体系を目標として描いていくことにもなります。

とは言え、何らかの方法論もなく思考を進めても多岐亡羊な議論に陥ってしまう可能性があります。そこで次節（第3.3節）の図6に示す「持続可能な社会に向けた企業価値の創造と長期的な視点から捉えた収益の拡大」のフレームワークを用いてサステナブル・トランスフォーメーションのシナリオを策定していくことになります。

なお、図5のサステナブル・トランスフォーメーションの目指す姿は以下のように定義されます。

- ・ **サステナブル社会システム**：多様性のある社会と自然環境の調和を実現し、長期的な持続性と社会的

包摂性を追求するための社会の枠組みや仕組み

- ・ **循環型経済社会システム**：多様性のある社会と自然環境との調和を実現し、長期的かつ持続可能な経済発展を促進するための経済の枠組みや仕組み
- ・ **サステナビリティ・ビジネスエコシステム**：社会と組織と個々人の協創であり、社会とつながり自律して分業し共創する組織が持続可能な経済活動を促進し、社会的価値の創造と維持を支える枠組みや仕組み
- ・ **社会問題を自ずと重層的に解決する経済社会システム**：複合化する多様な問題や不均衡な状況に直面している社会において、持続可能な解決策を見つけ、実行することを通じて、社会問題を総合的、重層的、かつ、効果的に解決するための枠組みや仕組み
- ・ **エシカルグリーン生産消費イノベーション**：持続可能な社会を実現するために、倫理的かつ環境に配慮した生産と消費のサステナブル・イノベーション（社会的・環境的な課題に対して、多様性のある社会と自然環境の下で人と地球環境と資源が調和し、長期的な持続性と社会的包摂性を実現するために、革新的なアイデアやアプローチを生み出し実践するイノベーション）である

(これらの定義は、当社のサステナビリティの定義に基づいて、一部、ChatGPT3.5 を用いて文章を作成しています)

3. 3. 「持続可能な社会に向けた企業価値の創造と長期的な視点から捉えた収益の拡大」を実現する施策をデザインする

私たちにはエコノミック・グロースを追求する思考の癖が染みついています。競争戦略の発想の下で収益を拡大するためには、どんなイノベーションを創出すべきか、何に資源を投入すべきか、といったことに日々思いを巡らせています。これは「事業戦略の地平線」で考えているに過ぎません。一方、社会を俯瞰して目指していくべき社会の方向性、目標を見定めるといふこと、すなわち、将来社会の発展を見越して「持続可能な

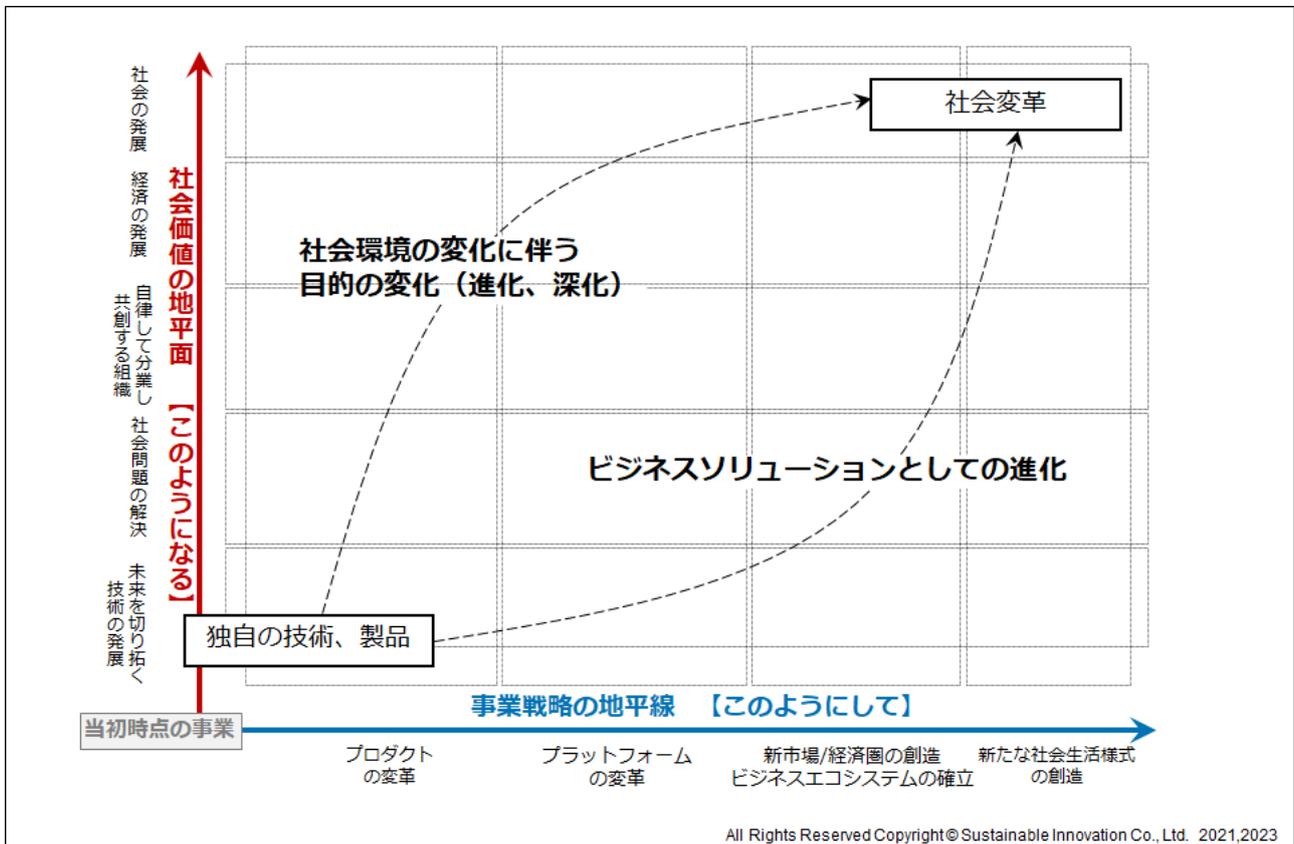


図6 「持続可能な社会を実現する企業価値の創造と長期的な視点から捉えた収益の拡大」のフレームワーク

社会を実現する企業価値の創造と長期的な視点から捉えた収益の拡大」への施策を考えるということは「社会価値の地平面」で考えるということになります。

社会環境は日に日に変化していくものであり、社会環境の変化に伴い目的も変化していくということも考慮しなければなりません。

近年、「パーパス経営」が注目されています。「パーパス」は不変であると言われていますが、個々人の「パーパス」も、日々変化していく社会環境の中で生きていく間に醸成されながら夫々に進化し深化していくものです。

図 6 に示す「持続可能な社会に向けた企業価値の創造と長期的な視点から捉えた収益の拡大」の思考のフレームワークは、①現実的に「事業戦略の地平線」で見据えた「このようにして」への水平方向への取り組みと、②夫々の人の中で醸成され進化し深化する「パーパス」を整理し、将来は「このようになる」という形で「社会価値の地平面」に視座を高めていく垂直方向への取り組みを統合していくものです。

「フレームワーク」とは、一般には「枠組み」という意味合いがありますが、ここでは「思いや考えを第三者にも分かり易く効率的に整理していくために、一定の構造で思考できるように模式化したもの」という意味で使用しています。

3. 4. 「社会変革構想標準モデル」を用いた構想策定

事業計画を立案するには、まずは、競争戦略の考え方を土台として SWOT 分析や STP/MM（セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング／製品、価格、場所（流通経路）、販売促進）といったマーケティング戦略を考えるというのが一般的です。

一方、最近では、経営資源を何にどのように投入すれば他社に真似されない希少価値のある真の競争優位性を確立して長期的な収益拡大につながるかという視点から、共特化ビジネスや補完ビジネスを展開し、プラットフォーム化、ビジネスエコシステム化を図って新市場を構築し、新たな社会生活様式を持つ独自の経済圏を形成することによって圧倒的な強さを築き上げていこうという考え方が採用されるようになってきました。

これらは、何れにしても、図 6 で示す「事業戦略の地平線」に沿った思考に位置しています。これらの方法論は、エコノミック・グロースを中心に事業を思考しているので当然のこととは言えますが、社会問題を引き起こした発想そのままという欠点が保持されたままになっています。

製品に、長年の思いがこもっていればいるほど、自社だけの独自技術であればあるほど、それが尖っていればいるほど、その製品に対するこだわる意識は強くなります。そして、そのこだわりこそが破壊的イノベーションの障害になります。

ビジネスというものは市場との対話ばかりでなく社会との対話で成り立つものです。社会との対話は、第 3.1 節で示した「社会を俯瞰して目指していくべき社会の方向性、目標を見定めること」が土台となって交わされるものです。そして、第 3.2 節の「より普遍的な欲求を見いだして社会変革のシナリオを描く」、第 3.3 節の「社会価値の地平面」への展開に結びついていきます。

「社会価値の地平面」に視座を高めていくことこそが、製品に対するこだわりから解き放たれていくための重要なプロセスとなります。

当社が提供する「社会変革構想標準モデル」(図7参照)は、社会変革のシナリオの下で「持続可能な社会を実現する企業価値の創造と長期的な視点から捉えた収益の拡大」を実現するサステナブル・トランスフォーメーションへの道筋を描いていくためのガイドとなり、道標(みちしるべ)となるものです。

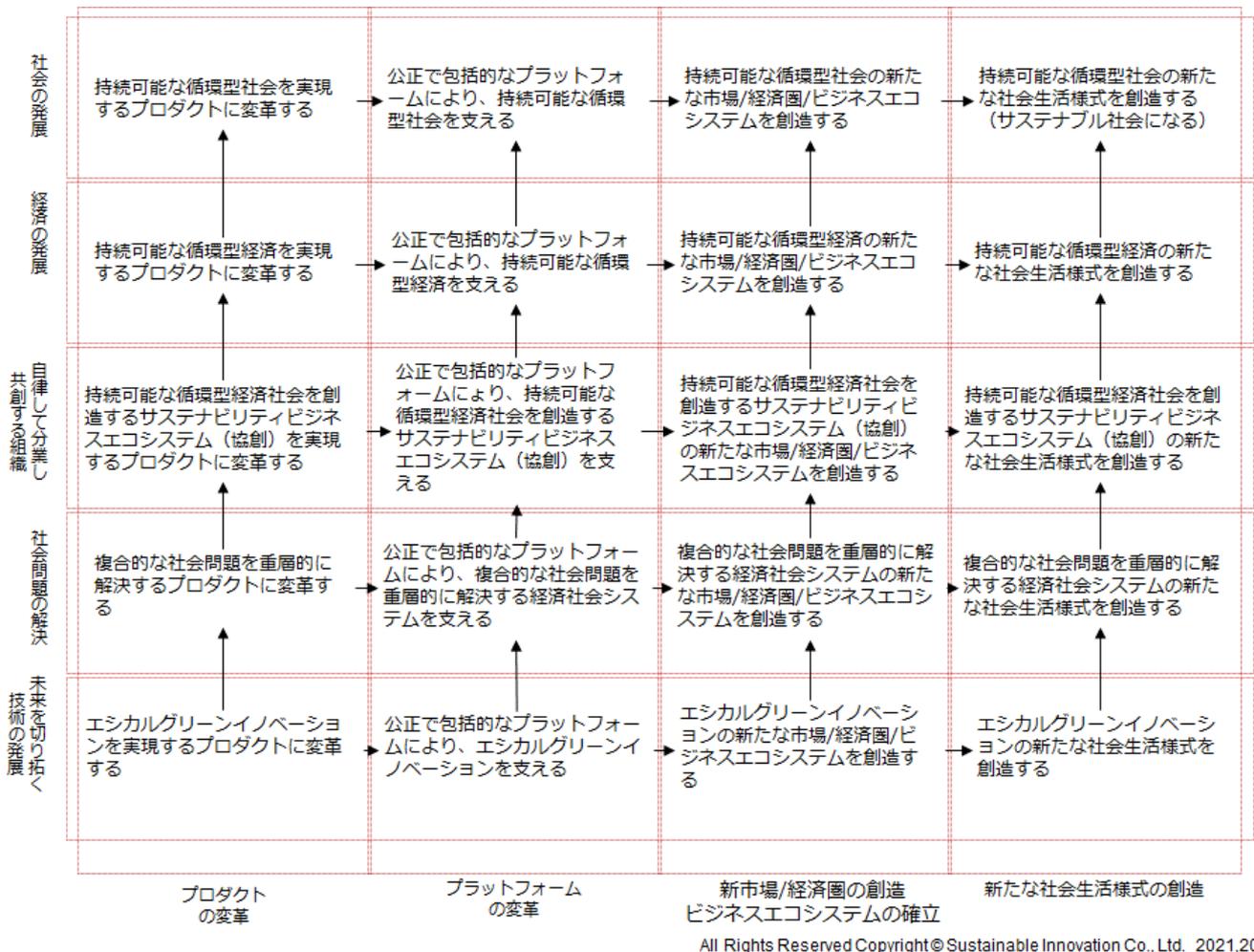


図7 社会変革構想標準モデル

とは言え、この「社会変革構想標準モデル」の[事業戦略の地平線] × [社会価値創造の地平面](4×5)の20個の枠の個々全てにおいて綿密に施策を立てて厳密に目標とする指標を管理することによってサステナブル・トランスフォーメーションを実現していこうというのは現実的ではありません。

むしろ、図5に沿って、まずは、技術の発展(技術革新)の目指す先にある「エシカルグリーン生産消費イノベーション」の目的を見定め、そこから「自ずと重層的に解決する経済社会システム(社会問題の解決)」「サステナビリティ・ビジネスエコシステム(社会と企業が共創する雇用や働き方への変革)へと視座を高めながら「循環型経済社会システム」「サステナブル社会システム」を目指していくという大きな流れを考え、その上で、大局的に捉えた施策と目標を設定し、そこからバックキャストによって事業展開を計画し、経営環境の変化に柔軟に対応しながら実現化していくというアプローチの方が現実的と言えます。

3. 5. 仮説を立てて検証するワークショップ

当社のコンサルティングサービスは「問題を認識し、それを解決するために仮説を立てて検証するワークショップ(*2)」の形式で実施するものですが、この「問題認識－仮説と検証」の議論の本質は、単に「既存の知識の正当性を主張し合う」のではなく「自ら何をどのように考えたら良いか」について思考し深めていくものです。

「問題認識－仮説と検証」と言っても正解はありませんが、その思考は社会環境の変化に伴って柔軟に変容させていくべきものです。何よりも、常に問題意識を持つことが大事です。「社会変革構想標準モデル」は、よくありがちな「単なるその場だけの思いつきのワークショップ」に陥らないようにするためのものとなります。

また、「問題認識－仮説と検証」の議論をするにしても、単に言葉のやり取り（伝達）をするだけでは思考は深まりません。そこではワイズ・コミュニケーション（真の意思疎通）が必要であり、そのための方法論として当社では「6つの共有 “Sestet Sharing Methods”」を用意しています。

(*2) 「問題をどのように認識するか」「何をどのような状態に変革するか」「何をなすべきか」「どのようにするか」という仮説を立て「その結果どうなるか」を議論し評価することを繰り返すことで、参加者が相乗して思考を深めていくワークショップ

4. 当社は、組織イノベーションを目指し、そして、デザイン・トランスフォーメーションを目指して参ります

ワイズ・コクリエーションを実現するには、そこに関わる全ての方々の間での真の意志疎通、すなわち、ワイズ・コミュニケーションが必要ですが、それを可能にするのが「6つの共有 “Sestet Sharing Methods”」です。

1. サステナビリティへの取り組みは、現在のみならず将来社会の持続可能性を実現しようというものです。しかし、その取り組みは、今でなければなりません。
2. サステナビリティへの取り組みは、誰かではなく、政治や行政、企業、個人、市民社会（地域創発のコミュニティや社会問題解決のコミュニティ）など、ステークホルダーとして関わっている全ての人たちが連携し相乗し合って能力を結集していかなければ、実現できません。

当社ではこれまで、真の意思疎通を実現するワイズ・コミュニケーションから紐解き、今回は、ワイズ・コクリエーションという組織運営の形、これからあるべき企業経営について示してきました。これは、目の前のことを解決するために停滞してきた日本経済をけん引すべき企業の組織イノベーションの方向性を示したのもでもあります。

日本の経営に携わる多くの方々が、デザイン・トランスフォーメーション（決断力のある変革、果敢な変革）を目指して、いつかではなく今、誰かでもなく個々の方に、取り組んでいただければと願っています。

2023年6月22日

サステナブル・イノベーションズ株式会社