

JMA MANAGEMENT

[JMAマネジメント] Vol.9 No.3

JMA

一般社団法人日本能率協会

2021

8

ビジネスで「社会課題」を解決する

石川 洋人

Takeoff Point LLC. 執行役社長

デジタル、ハリネズミ、ガラパゴス —進化の戦略とツール

渋谷 雅告

株式会社 クロスパシフィック・インテリジェンス 代表

JMA GARAGE The Future of Japan 2021 開催レポート



SDGsの 社内研修 普及促進

新規事業開発を支援いたします！

こんなご要望はありませんか？

SDGsの理解から
外部発信まで、
一貫した支援を
お願いしたい

社内のSDGsに
対する浸透度を
上げたい

階層別の教育を
展開したい
社内向けの動画
を作成して
ほしい

SDGsを踏まえた
新規事業開発を
したい

横断型プロジェクトとして
運用を図っていく事例が増えています
貴社のより良きパートナーとしてご支援いたします

貴社のご要望に合わせてカスタマイズします！

社内でSDGsを推進するツール「OUR SDGs」を開発しました！



詳しくは web まで

お問い合わせ、見積依頼は下記まで

一般社団法人 日本能率協会
地球温暖化対策センター
電話：03-3434-1245
E-mail: JMACC@jma.or.jp



ダウンロード資料なども
公開しています



一般社団法人日本能率協会

JAPAN MANAGEMENT ASSOCIATION

日本能率協会(JMA)は、1942年創立の「経営革新の推進機関」。産業界のあらゆる経営課題の解決を支援しています。社会や経済環境が大きく変わるいま、人材育成、産業振興(展示会ほか)、審査・検証事業などさまざまな活動を通じ、出会い・つながりの「場」をつくり、皆さまのイノベーション創出に貢献していきます。

Kaika

JMAでは、「人」「組織」「社会」の相互作用に着目し、価値を生みだしつづける次世代組織づくりによる経営革新「KAiKA」を推進しています。新しい知が花開き、新しい価値を共に生みだす。共に開花・開化していくことをめざし、皆さまの企業の人の成長と組織の活性化、社会化を応援します。

JMA MANAGEMENT

(JMAマネジメント)

2021年8月号

発行人 中村正己
発行所 一般社団法人日本能率協会
企画・編集 「JMAマネジメント」編集室
〒105-8522
東京都港区芝公園3-1-22
TEL 03-3434-8620
ホームページ
<https://www.jma.or.jp>

写真協力 iStock by Getty Images

非売品
(本誌は、日本能率協会法人会員企業・団体にお届けしています)

事業所案内

本部(東京)
〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22
TEL 03-3434-1601

関西事務所
〒530-0001 大阪市北区梅田2-2-22
ハービスENTオフィスタワー 19階
TEL 06-4797-2050

中部事務所
〒450-0001 愛知県名古屋市中村区那古野一丁目47番1号
名古屋国際センタービル20階
TEL 052-581-3271

●JMAグループ会社・団体

公益社団法人 日本プラントメンテナンス協会
TEL 03-6865-6081

公益社団法人 日本技術英語協会
TEL 03-3434-2350

公益社団法人 企業情報化協会
TEL 03-3434-6677

株式会社 日本能率協会コンサルティング
TEL 03-4531-4300

株式会社 ジェーエムエーシステムズ
TEL 03-3431-7401

株式会社 日本能率協会総合研究所
TEL 03-3434-6282

株式会社 JMAホールディングス
TEL 03-3436-4304

■ 目次

ビジネスで「社会課題」を解決する 石川 洋人

Takeoff Point LLC. 執行役社長

P.4

デジタル、ハリネズミ、ガラパゴス —進化の戦略とツール

渋谷 雅告

株式会社 クロスパシフィック・インテリジェンス 代表

P.8

JMA GARAGE The Future of Japan 2021 開催レポート

P.12

■ ホームページ

日本能率協会トップページ

<https://www.jma.or.jp/>



JMA 会員制度

<https://member.jma.or.jp/>



JMA 調査レポート

<https://www.jma.or.jp/activity/report.html>



公開セミナー検索

<https://school.jma.or.jp/>



ビジネスで「社会課題」を解決する

Takeoff Point LLC.

執行役社長
石川 洋人 氏

「SDGs」「ESG 経営」とともに注目されている概念に「CSV (Creating Shared Value)」があります。解決が難しいとされる社会課題に取り組むことで社会的価値を追求すれば、経済的価値も得られるという考え方です。まだまだ日本では理解が進んでおらず、事例も少ないこの考え方を Takeoff Point LLC の石川氏はアメリカで実践しています。

起業家としての「心」が欠如していた

--- 石川さんのこれまでのキャリアを教えてください。

大学卒業後、外資系投資銀行で3年間ほどM&Aの仕事をしました。その後、ソニーに入社し、約5年間は主に海外事業のマーケティング業務を担当し、MBA 留学後、ソニーの本社でトップマネジメントのスタッフ業務に従事していました。そして、2015年にソニーが出資する新会社が設立されることになり、社長として今のTakeoff Pointを立ち上げることになりました。

---Takeoff Point は、どのような会社なのか？

Takeoff Point は、社名の通り、新規事業の「離陸点」を担う会社ということで、設立当初は日本で生

まれたソニーの新規事業をアメリカで展開する「販売会社」としてスタートしました。しかし、それがなかなか上手くいかず、徐々に日米のスタートアップ企業や一般企業が展開する新規事業に対してビジネス支援を提供する「コンサルティング会社」へと移り変わって行き、現在は、販売やコンサルティングだけではなく、私たち自身もソニーの技術を使った社会課題解決に向けた「事業創出」の取り組みも始めています。

--- 社長になった時は、どんな思いで仕事に取り組んでいましたか？

社長になった当初の私は、会社や事業を創ることの本質を全く理解しておらず、ソニーの人事異動でたまたま社長になってしまった「やらされ起業家」でした。

勿論、独学やビジネススクールで起業や事業創出のノウハウについて座学では学んでいたのですが、起業家としての「知識」はある程度は持っていたのですが、実際にTakeoff Point を始めてから様々な挫折を経験し、起業家としての「心」が圧倒的に欠如していたことを痛感させられました。

-- 転機になる出来事があったので

すか？

Takeoff Point を始めて1年半ぐらいまでは、日本で生まれたソニーの新規事業の商品をアメリカで拡販できるよう、販売会社としてアメリカ中を駆けずり回って営業活動に注力していたのですが、殆ど売上があがらず、自分のお給料を賄うだけの利益も作れず、Takeoff Point の経営を諦めかけた時がありました。

Takeoff Point を始めるまでは、当たり前のように会社で仕事をして、与えられるミッションに対して結果を出して、それを会社に評価してもらうことで、対価としてお給料を貰っていたのに対し、一步その会社を出てみたら、自分の仕事に価値を感じて、それに対してお金を払ってくれる人が世の中には殆どいないことに気付かされました。自分はこれまで会社の中で生きてこられた「会社人」だけであって、本当の意味での「社会人」に成りきれていなかったことを痛感させられました。また、これまで会社から与えられていたミッションは、これからは自分で今いる世界の中から探して考えなければいけないことに気が付き、評価も、会社のマネジメントではなく、社会に評価されなければならないことに気が付かされて、「自分は何をしたいのか?」、「どうやったら社会に価値を生み出すことができるのか?」ということを初めて真剣に考え始めるようになったと思います。

今思えば、これらの気づきが、Takeoff Point と起業家としての私の転機だったと思います。

-- その後、Takeoff Point はどのように変わったのですか？

Takeoff Point で、最初に手掛けた仕事は、MESH™ (メッシュ) という製品の米国での販売活動でした。MESH はプログラミング言

語を知らなくても直感的に電子工作ができるIoTブロックで、遊びながらプログラミングやものづくりを学ぶことができる教育ツールです。日本では学校教育の場を中心にMESHの普及が進んでいたのですが、アメリカでは既にプログラミング教育のレベルと普及率が高く、競合商品が乱立していた為、MESH はあまり受け入れられていませんでした。

しかし、各地の学校営業を繰り返していくうちに、アメリカ国内には想像していたよりも大きな教育格差があることに気づき始めました。アメリカは、高校を卒業するまでが義務教育なのですが、家庭の事情を中心に学校から「ドロップアウト」してしまう学生が多く、特に治安の悪い貧困地域では、約3割しか義務教育を終えることが出来ない地域もあるくらいです。

社会課題の解決から始める

調べてみると、アメリカでは、学校に行けず、働くことも出来ず、社会との繋がりが途切れてしまった学生をディスコネクテッド・ユース (Disconnected youth) と呼び、この若年層の増加が社会問題となっていることがわかりました。主な原因は、学生の家庭環境が影響しており、当然ながら学校

と先生に出来ることには限界があるので、Takeoff Point のメンバーの力で、学生が学校から離れ切ってしまう前に、もう一度学ぶ楽しさに気付いてもらい、学校に残るきっかけを作れないか? と考え、Takeoff Point の社員がMESH を活用したワークショップを近場の学校で始めるようになりました。勿論、この活動はボランティアアベースであり、MESH の売上にも直接繋がらないので、会社視点で考えたら積極的にやるべきことではなかったのですが、「社会ではこれが求められるのではないか?」と強く感じたことから、この活動を継続していきました。

--- 反応はいかがでしたか？

Disconnected Youth が集まるコミュニティセンターや学校でMESHを使ったワークショップを開催すると、「めちゃくちゃ面白い!」「プログラミングってこんな簡単なの?」と学生からの反応は非常に良いものでした。先生の間でも徐々に評判になって「私の学校でもやってほしい」とご依頼をいただくようになり、活動地域も徐々に広がっていきました。勿論、私たち社員だけでワークショップをやるのには限界がありますので、MESH を教えることができる先生を認定する制度を自分たちで作り、Disconnected Youth



を減らすことに共感する先生を巻き込み、夏休み中の先生や生徒と Takeoff Point が一緒に教材を作るプロジェクトを立ち上げました。この活動を、試行錯誤して進めていくうちに、「Takeoff Point という会社が、学校との接点を失いかけた若者を減らすための活動をしている」とメディアで取り上げられるようになりました。そうして MESH が意外な方向で注目され始め、売れるようになったのです。

それ以前は、MESH の良さを説明して「買ってください」とお願いしてもなかなかうまくいかなかったのが、ワークショップ開催と学生の反応の実績を作った上で、「ディスコネクテッド・ユースを減らすために協力して下さい」とお願い出来るようになったことで、共感を得やすく、断る人が少ないということに気が付いていきました。会社の売上を作る目的から、社会に役立つことへと目的をシフトしたことで、結果的にビジネスとしても大きくなり、今もアメリカで MESH を販売しています。

― 社会課題の解決が、事業の成功にもつながったわけですね。

そうですね。最初は、MESH という「商品」で Disconnected の「心」を変える活動をやっていたのですが、今はさらに踏み込んで、ソニーの「技術」で Disconnected の「仕組み」を変える活動にも挑戦しています。アメリカには、教育支援や就労支援、住宅支援、食糧支援など、Disconnected Youth に手を差し伸べる行政サービスがいくつかあるのですが、そのサービスを受けるまでの申請手続が複雑で非効率なため、各行政サービスがフルに活用されていません。その結果、この行政サービスの予算は毎年削減され、Disconnected Youth は

増加し続けており、この問題を解決するために、各行政サービスの申請手続のプロセスを一つのプラットフォームに集約し、デジタル化・効率化・可視化する必要があると考えていました。そこで、ソニーの R&D センターで開発していた情報共有ソリューションが使えないだろうかと思いつき、多くのステークホルダーを巻き込みながら共通する Disconnected Youth の社会課題を解決するプロジェクトを立ち上げました。これはソニーが開発した、情報を安全に共有できる新しい技術を活用することで、Disconnected Youth と支援サービスと結びつけるプラットフォームであり、既に、これに関わる行政機関と民間企業、申請手続を代行している NPO 法人等とタッグを組んで、2 年前から実証実験を行っており、今年度中にも事業化をする予定です。

経済的価値と社会的価値を両立させる

Takeoff Point が取り組んでいる、MESH を使った Disconnected Youth に対する活動と、Disconnected Youth と支援サービスを繋げるプラットフォームを作る事業も、短期的な採算だけを考えると事業継続には難しさがあります。しかし、ソニーのトップマネジメントは、短期的な経済価値の創出のみならず、長期的な視点での社会価値の創出もソニーのミッションだと明確に謳っているのです。Takeoff Point では、持続可能な範囲内で、中長期に渡ってこれら事業の収益化を目指していくことが出来ると思っています。

もともとは「やらされ起業」で MESH を売るという「仕事」だったものが、もはや Disconnected

Youth を減らすという「ライフワーク」に変わりつつありますが、実は、私はもともと、こういった社会課題の解決に興味を持っていました。大学生の時は、アジアや中東、アフリカや南米地域等の発展途上国をバックパッキングしていました。50 カ国以上の途上国へ行き、世界全体の識字率の低さや教育格差に驚いたり、児童労働をはじめ内戦で子どもが兵士として戦いに行く場面や戦争で身体の一部を失ってしまった子どもを目の当たりにしたりして、いかに自分が恵まれているかということに気づいたんです。「世の中はなんてアンフェアなのだろうか」と思い、なんとかこの子どもたちの不平等を解決できないだろうかと考えていました。学生時代は、そういう思いがあったのですが、就職してからはそのことを忘れて、ひたすら仕事に没頭してしまいました。

しかし、Takeoff Point の経営に自信を失っていた時、大学の後輩が私のところにきて、「自己分析のやり方を教えてください」と言われて、自分の時の自己分析はなんだったのだろうと思った時に、「子どもの不平等を解決したい」とずっと言っていたのにも関わらず、完全に忘れてしまっていたと気づかされ、これを軸に会社を作ってみようという方向性をシフトしました。そこが転換点でした。

新規事業に必要なことは？

― コロナ禍で新たな事業に取り組んでいる会社が多くあります。新規事業に挑戦している経営者や担当者にメッセージをお願いします。

自身の経験から言うと、誰か他の人から指示を受けて、新たな事業に取り組んだり、会社を起こしたりした場合に、その事業が成

功する確率は非常に低いと思います。新規事業はただでさえ、うまくいかないのが当たり前ですが、トップダウンで会社に課された「やらされ起業」や「やらされ新規事業」のスタンスでは成功しません。事業に取り組む当事者が心の底から「これをやりたい」と思わないとうまくいかないでしょう。

Takeoff Point の経営が上手くいっていなかった時は、私自身も「自分がやりたいことってなんだろう？」と自問自答していました。私の周りにはスタートアップ企業の社長がたくさんいますが、「なぜ会社を作ったのか？」と聞くと、どの起業家も「やりたいことがあったから。自分で会社をつくる以外にそれをやる手段がないから」と言います。スタートアップの起業はやりたいことが先にあって、そのために会社が設立されます。Takeoff Point の設立された時のように、会社という「器」が先にあって、そこから事業を考えるのは順番が間違っているわけです。

Takeoff Point を始める前までは、「社会は競争だ」、仕事も「競争社会をどうやって生き残るか」ばかりを考えていました。しかし、本当の起業家にとっては、社会は競争する場ではなくて、自分の夢を実現する場だと考えています。そのギャップに気づくまで時間がかかってしまいました。

ハワード・ストリンガー（当時、ソニー（株）会長兼社長 CEO）のスタッフをしていたときにこんなことを言われました。「一流の経営者には 3 つの能力が必要だ。1 つ目はインテリジェンス。学歴や持っている資格でもなく、その場その場に合った判断とコミュニケーションができないといけない。2 つ目はパーソナリティ。敵をつくらず、どんな苦しい時でも前向きに考えられなければならない。3 つ目は、アクセスする能力だ。そして、3 つ目のアクセスが、お前はまだできていない。会社に与えられることに慣れてしまっていて、自分が本当にやりたいことが分からなく、自分から行動することもできなくなってしまっている」この言葉の意味を、Takeoff Point の社長になって経営に行き詰った時によく理解することが出来ました。

戦略を一生懸命考えているばかりで、実際に行動に移すことができていなかったことに気づき、自ら積極的に行動するよう心がけるようになりました。さらに、困った時は、頭を動かすより、体を動かすようにしています。とにかくやってみる。そして、できなければ、できている人の真似をする。さらに、堂々と人に頼る。この 3 つが困った時の私の行動原則になっています。

今後のスタートアップを支援していきたい

― 今後の目標を教えてください。

Takeoff Point は、今まではスタートアップのビジネス支援に力を入れてきたのですが、これからはビジネス支援だけではなくて、新たな事業の創出にも力を入れ始めております。特に様々なプレイヤーが連携して、共通の社会課題の解決に取り組むような事業やアプローチには、積極的にチャレンジして、社会の中でどういう価値が作れるか探究して行きたいと思っています。それが出来るようになった先に何が見えてくるのかも楽しみにしています。

また、私個人としては、現在、社外でもスタートアップに挑戦する人材を育てる活動をしています。アメリカにあるアクセラレーターのアドバイザーをしていますし、日本とアメリカの高校と大学で非常勤講師としてアントレプレナーシップや新規事業のマーケティング等の授業を持っています。その活動は今後も続けていきたいと思っています。そして、アメリカに限らず、日本でもスタートアップがもっと盛り上がって、新たなビジネスが次々に生まれて欲しいと思っているので、日本でも幅広く活動をしていければと考えています。



デジタル、ハリネズミ、ガラパゴス —進化の戦略とツール

株式会社 クロスパシフィック・インテリジェンス 代表 渋谷 雅告

戦略投資に20年以上携わると、日本人の「何とかなるだろう」は、しばしば「何ともならない」ことが見えてくる。本物の構造改革は、マインドセットの改革、自己の頭・心・体が一体化した革新から始まる必要がある。



音楽家、バレエダンサー、プロスポーツ選手。海外で活躍する日本人のニュースは喜ばしい。例えば、桐朋学園大(音楽学部)の卒業生の52%は進学し、3割は留学する^{*1}。音楽に国境はなく、幼い頃から海外の楽曲・演奏家に親しみ、来日時にレッスンを受けるところなる。他の音大もそうだが、トップは世界を目指すのだ。

だがビジネスの世界はどうだろう。独りよがりの内向きになっていないだろうか? 成長は従業員に昇給と職位を、つまり未来をもたらす。まず私たちのメンタリティをグローバルにリセットする必要がある。

デジタル化に乗り遅れる日本

IMD(ローザンヌにあるトップ・スクール)が発表するデジタル競争力ランキングで、日本は27位(2020)だった。対象63

カ国のうち22位(2018)、23位(2019)から後退した^{*2}。

立ち止まって考えてみよう。日本企業のいづこもDXを唱えIT人材を強化し、ツールの導入に熱心なのは知っての通りだ。この結果は、私たちがどこか勘違いしていると感じるに十分だ。

実はとてもシンプルである。内訳を見ると、R&D投資比率・ハイテク特許件数・ロボット販売台数・無線ブロードバンド・モバイルなど世界トップレベルにある。しかし、人材における「国際経験」・ビジネス俊敏性における「機会と脅威」・「企業の俊敏性」では最下位の63位なのである。

企業のメンタリティ・文化・意思決定プロセスにかかわるものは手付かずに見える。DXとはビジネス全体をデジタル・リソースで書き換える活動のことである。まず人事制度を根本から変えなければ機能しない。そもそもツール云々の次元ではないのである。

全員一致原則とタコ壺化

「和を以て貴しとなす」(十七条憲法)と聖徳太子が記したのは、当時よほど口論や反目が日常茶飯事だったのだろう(原典は論語)。だがこの文章は「上かみならぎ下睦びて事を論ずるにかなうときは、則ち事理自から適ず。何ごとか成さざらん」で結ばれる。しっかり議論をせよ、と促しているのだ。

グループによる意思決定が、個人による意思決定よりも優れているという事実はない。ブレイン・ストーミングも創造性を阻害する。ひとりひとりが個人的に行って、その結果を集約する方が品質は高くなる。根回しにも弊害がある。公的会議の前に個別説得・交渉で反対意見を低減させるやり方(個別撃破)は、意思決定の品質を下げる。同調圧力、ただ乗り(Free riding)など、プロセス・ロスが大きいと指摘されている^{*3}。

戦略投資では成功も失敗もある。うまく行けば「自分は積極的に賛成した」、しくじれば「本当は反対だったんだ」としたり顔をする経営幹部が後を絶たないのは、しっかりした議論ができていない証左ではないか。

繰り返すと、日本企業にしばしば見られる「全員一致原理」は、弊害が大きい。古代ユダヤのサンヘドリン(最高裁判所と国会を兼ねたもの)では、全員一致での決定・判決は無効とされた。それくらい満場一致というのは、恥ずべき決定なのだった方がいい。

日本では(和を尊ぶあまり?)、各人がさまざまな意見・考えを述べ、最終的にリーダーが決定する、というスタイルにどうもならない。昔から「三人寄れば文殊の知恵」ではないか、というわけである。だが、「船頭多くして船山に登る」という見方もある。

英語の「行間を読む」(read between the lines)という表現は、「言いたいことの本当の意図を理解しようと努める」という意味である。

村八分にならぬよう周囲におもねることではない。面倒臭いやつと思われながら直言する人にとって、減点主義の人事制度は息苦しい。大半は会社の変革など待たずに、逃げ出してしまう。

この状況は取締役の構成でも顕著だ。年々改善されているが、日本の独立社外取締役比率39%に対し米国は85%。女性取締役11%に対し米国28%(仏44%、英・独33%)。取締役会の年間開催回数もかなり違う。日本は14回、米国7.9回である^{*4}。

有り体に言えば、「同質化されたメンバーが多頻度に議論している」という構図にしか見えない。知識の深化というメリットはあるにせよ、「空気を読む」結果、タコ壺化するリスクと隣り合わせである。

キツネとハリネズミ

通常、事業は次の3つに分類することができる。大雑把だが、この区分は実務的にかなり役に立つ。

図表1 企業変革とコア事業に最適化された社内システム

タイプ	ハリネズミ	キツネ	ラッコ
ひとことで言えば(リソース配分例)	コア事業の最適化 85% → 70%	隣接領域での事業成長 12.5% → 20%	将来の事業探索と検証(オプション) 2.5% → 10%
事例	ガソリン車(ICE) → EV 人が運転 → 自動運転(Level 3)	EV → FCV, エネルギー・サービス Level 3 → 完全自動化	Space X
説明	・生産性アップ、ムダをなくし収益力あげる ・ほぼ全ての資産・スキル・能力がここにある ・PDCA= 未来は過去の繰り返される ・競合や顧客をよく知っている	・隣接の高成長市場・現事業を代替する 新市場で、売上成長させる ・市場や競合をハッキリ特定できない ・社内に専門家はいない	・新しい知識による新しい 事業カテゴリーを創出する ・あらゆる不確実性に満ち、画期的な 進歩はほとんど実現されない
指標	OPEX EBITDA(金利税金償却前利益) ROIC	TIMEX(Time to market) 売上成長率 獲得した市場シェア	CAPEX マイルストーン達成
例	全ての意思決定プロセスやルールが コア事業に最適化されている	M&A, パートナシップ コア隣接の新規事業	R&D(基礎研究) CVC
タレント	保守本流のエリート	傍流・辺境の経験・出身者	社内起業家

Source: "Innovation Tournaments" Karl T. Ulrich, 2009, "The Alchemy of Growth: Practical Insights for Building the Enduring Enterprise", Mehrdad Baghai, 2000, Medium.com

軟・巧妙であり、抜け目がない。小さなことをたくさん知っており、複数の目標を同時に追いかけることが得意だ。遠心的に拡散していくタイプである。

アップルを創業した2人のスティーブのうち、ウォズニアクはハリネズミで、ジョブスはキツネだ。タイプが違うからこそ意気投合したと考えると励みになる^{*5}。

私はさらに社内起業家としてのラッコを加えたい。のんびり波間に浮かんで気楽そうに見えるが、実情はてんでこまいである。毎日体重の30%もの代謝があるため、大半の時間を食糧探し(資金獲得)に費やさなければならない。しかも昆布に体を絡ませていないと(既存事業とのつながり維持)、生息地から流れ去ってしまう。新規事業やR&D関係の方々には身につまされる話である。

ガラパゴスは楽園か？

グローバルに通用する商品から孤立して発達したビジネスをガラパゴス化(Galapagosization)現象と呼ぶ。携帯電話が日本独自の固有種として進化した^{*6}とし、島国の純粋培養を自虐的に表現したメタファーとして出色である。

赤道下にある寒流がめぐるガラパゴス諸島は、沿岸部が乾燥気候で、いちども陸続きになったことがない溶岩に覆われた不毛の孤島である。1000kmも大陸から離れており、独自の生物相を有している。

だが大型の肉食動物のいない島に人間がやって来るなり(自然保護運動が定着するまでは)、この島の動物たちは悲劇に見舞われた。持ち込まれたヤギは、ゾウガ

メの食糧の草を食い尽くし、生息数は激減した。島によっては絶滅だ。ゾウガメは美味で、船乗り達が食い散らかしたことも拍車をかけた^{*7}。

外来種は、海と空に閉ざされた孤島の平穏を破り、エコ・システムを根こそぎ変える。死滅もするが、在来種を駆逐もする。これがグローバル競争の現実である。しばしば楽園の向こう側にあるのは、地獄なのだ。

ドードー(既に絶滅、動きが遅く飛べない鳥)を思い出すといい。ある日、荒くれた人間どもがやってきて棒切れを振り回す。ヒトを恐れることも知らず、逃げることも学んで来なかった彼らは、あっさり撲滅されてしまったではないか。

一定的环境下では、強い者・賢い者が勝つ。絶滅したマンモスも、我が世の春を謳歌していたのである。「変化できるものが生き残る」というもっともらしい話は、経営学者(L.C.Meggison,1963)が作った神話で、ダーウィンはそんなことを言っていない(人為選択については述べている)。

生存競争と自然淘汰(進化)

ダーウィンがガラパゴス諸島に立ち寄ったのは1835年で、5週間滞在している。日本は黒船来航でてんやわんやの大騒ぎの時代で、遺伝子の仕組みなどはまだ知られていなかった。「種の起源」の主張は自然選択論だ。この変異と淘汰の科学理論(あるいは革命思想)は、示唆に富んでいる。

ソリューションやサービスはローカル市場と結びついている。一方、技術は国境を超える。デジタル・ビジネスでは米国プラット

フォーマーが世界を牛耳っている。日本で成功しているスタートアップ企業の多くは、米国の焼き直しのビジネス・モデルのため、グローバルに出て行けない。日本には相応の市場規模があるので、それもありだ。ただし市場が飽和し、生態的地位(ニッチ)を失うなら、淘汰が行われる。新しい環境に有利に働く者が選ばれ、生存・繁殖していくが、そうでないものは滅びていく。

自ら海外に出て行かない企業も、向こうが上陸して来れば、受けて立つしかない。隘路をくぐると淘汰され、それは進化と呼ばれる。

進化(淘汰)には「安定性選択」と「方向性選択」(二方向なら分断性選択)がある。

前者は知識を深化させるハリネズミだ。正規分布における両端にいる人たちを淘汰し(効率化)、中央に位置する主流派エリートたちが活躍する。外れ値は削ぎ落される。生存競争(struggle for existence)とはそういうものだ。

しかし時として巨大な変化が不連続に起きる。出現した新しい環境に対し、変異のバラツキによって有利に働く者が出てくる(キツネやラッコだ)。本流が得意としてきた流儀は通用しない。こうした方向性選択では中心軸がシフトし、新しいヒーロー/ヒロインは外れ値の中から生まれる。

企業は安定的に事業運営する能力と、変革能力(ダイナミック・ケイパビリティ)の双方を兼ね備えなくてはならない。ムダのない組織を追求すれば、多様性が失われ変化に脆くなる。かといって、ムダが多ければ眼前の熾烈な競争に敗れる。

不連続な変化のための経営計画

Googleでmid-term plan(中期経営計画)と検索すると、日の丸が独占する。上位100位のうち日本企業(97社)、日本の大学(2校)、日本の辞書サイト(1つ)である。「欧米企業には中計がない」といつて差支えないが、日本列島では独自の進化を遂げた。

9割の企業が中計を策定し、そして7割は外部公表している。

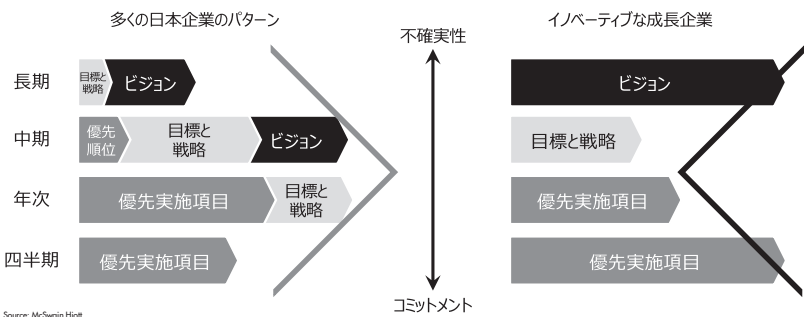
東証一部上場企業の中計は三年間(83%)もしくは五年間(12%)だ。不思議なことに長期予測は存外当たるが、三年は外れる。変化そのものより、いつそれが起きるのかの方が予測は難しいのだ。ローテーション人事による経営企画スタッフの在任期間の短さ(3~5年)と、一般企業のCEO平均在任期間5.1年を掛け算すると、何となくこの期間に落ち着いたように見える。

また55%は経営企画部門による「とりまとめ型」(大枠は示すが事業部門に任せる)^{*8}である。当然だが、既存事業の予測に基いてしか数値目標は作れない。かくしてハリネズミ型の中計が幅を効かせているというわけである。

中計を根底から狂わせるのは不連続な変化だ。東日本大震災もそうだが、新型コロナウィルス感染症など自社でコントロールできない変化は中計(下方)修正の理由になる。またM&Aなど自分達が仕掛けた断絶的な変化によっても、目標値の(上方)修正が必要となる。

だがそもそも中計は、より長期の環境変化に対し、自社を適応させるためではなかったのか?今や

図表2「ビジョン」と「短期業績」にアクセント



環境変化は頻繁に起き、スピードが早い。期間が長くなれば不連続な変化は起きやすくなり、ジレンマを抱えることになる。

統合報告書は英国IIRCが定めたフォーマットで、非財務を含む企業活動の全貌を整理できる。バランス・スコア・カードも良いのだが最近耳にしなくなった。経営品質フレームワークも同様だ。参考になるが、便利なツールはしばしば曲者でもある。

苦勞して学ぶほど習熟度はあがり、障害にぶつかれば「知覚領域」を拡大して適応しようとする。すぐに解答が得られれば、思考力は退化する。解答を探し求める行動様式は、淘汰されやすい。現実には会社内の競争やコンセンサス作りのために50%~70%もの労力が費やされている。社内にあるのはコストでしかない。未来のために必要なのはイノベーションとマーケティングだ。

米国では、アニュアル・レポートやイベントを通じてCEOが将来展望(アウトルック)とビジョンを熱く語り、IRのサイトには日々の株価が掲示されている。役員幹部のLTI(長期インセンティブ)と連動した数値目標は外部に公表されない。これらは資本市場をめぐる監視や法規制の差ではない。

従業員が共感するのはミッショ

ンやビジョンであって、体裁の良い中計や統合報告書ではない。目的地(軸)が明確だからこそ、不連続な環境にピボット(方向転換)できるのだ。そして現在の株主の期待に応え、従業員に給与賞与を支払う源泉は四半期業績である(図表2)。

本稿の主張(まとめ)

- 1) **マインドセットを変革しなければDXでも遅れをとる。**
- 2) **全員一致原則は害悪である。意見と人格とは別物であり、侃侃諤諤の本音の議論をすべし。**
- 3) **環境変化を生き延びるのはキツネだ。ハリネズミは共存方法を確立しなければならない。**
- 4) **不連続な変化に、ガラパゴス化した中計は適応できない。外来種の統合報告書はたくさんあるツールのひとつだ。(共に法的義務がないので、投資として見ることをお勧めしたい)**
- 5) **求心力としてのビジョン、遠心力としての四半期業績に力点を移動すべし。日本企業らしい勝ち方をしよう。**

*1 出典:「バイオリンははじめちゃんねる」(YouTube)
*2 MD World Digital Competitiveness Ranking 2020, IMD
*3 合議の知を求めて、亀田達也、共立出版、1997
*4 2020 Japan Spencer Stuart Board Index
*5 子どもは40000回質問する、イアン・レスリー、光文社、2016
*6 Why Japan's Cellphone Haven't Gone Global, Hiroko Tabuchi, NewYork Times, 19, Jul. 2009
*7 新版ガラパゴス諸島、伊藤秀三、中公新書、1983
*8 中期経営計画の策定・開示に関するサーベイ・リサーチ、中條祐介、横浜国立大学論蔵社会科学系列、2012:Vol 63 No.1-3 合併号

JMA GARAGE

The Future of Japan 2021

開催レポート

“イノベーション創出のヒント”を提供する場「JMA GARAGE」が、“未来”について考えてみました。

一般社団法人日本能率協会（JMA）がこれまで培ってきた「イノベーション創出」「新しいムーブメントの創造」に関する取り組みや情報を発信し、企業と企業、人と人、モノとコトの“つながり”を生み出すことを目的としています。国内外の大企業だけでなく、スタートアップ、官公庁、大学、研究機関など多様なプレイヤーと連携し価値を提供しています。

2021年1月26日～2月5日まで、オンラインにて「JMA GARAGE ～The Future of Japan 2021～」を開催しました。初開催となる今回は、「多様な視点・経験・主張を交流させること」に重きを置き、各セッションを構成しました。SPEAKERには、コマツ 代表取締役会長 大橋 徹二氏や、台湾 デジタル担当大臣 オードリー・タン氏をはじめ、各分野のイノベーションリーダーに登壇いただき、30セッションが開催されました。

そして、そのカンファレンスの総まとめとして実現したのが、2月9日開催の対話型「まとめセッション」です。プロのファシリテーターによる進行のもと、身近でかつ抽象度の高いテーマ(1)「住む」未来(2)「捨てる」未来を据えました。対話を文字だけでなく「グラフィックレコーディング」により話の展開や各参加者の思いをビジュアルで表現しました。漠然とした未来を言葉で語り合うことによって、VUCAの時代に耐えうる自らの思考や哲学に真正面から向き合いました。

※ VUCA とは、Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の4つの単語の頭文字をとった造語

このまとめセッションでは、「不確実性の高い時代には、問題を多面的に捉えることが求められる」「多様な意見をぶつけ合うことによって、未来からのBack Castingをやってみよう」との思いをもって開催しました。カンファレンス参加者有志や関係のある方々20名と共に、「住む」「捨てる」をテーマとして2つのグループに分かれて議論しました。各議論の総括は、この後の素晴らしいグラフィックレコーディングに譲りますが、象徴的な1枚として、私が参加した「捨てる」チームのこのショットを掲げます。



このイラストとコメントが示しているのは矛盾です。矛盾を無視するということは、自分にとって都合がいい心地いいもの以外を見る目を曇らせます。でもこの人間の機微というか複雑さを鑑みず未来を語ることはできないということ、参加いただいた皆様との間で共有できたのではないのでしょうか。

一般社団法人日本能率協会 JMA GARAGE 事務局 森宮 千尋



<https://jma-garage.com/>



まとめセッションのレポートはこちら
<https://jma-innovation.com/summary/>



最上 元樹（もがみ げんき）
株式会社フューチャーセッションズ
イノベーション・プロデューサー / 青森県藤崎町 地域共創アドバイザー

2015年グロービス経営大学院大学経営研究科経営専攻修了（MBA）。2002年に文房具事務用品メーカーのエーワン株式会社に入社後、営業、製品開発を経験。2010年から3M Japan Group 文具・オフィス事業部のマーケティングにて、事業戦略やマーケティング戦略立案を主導したのち、2016年1月フューチャーセッションズに入社。市民・企業・行政といったセクターを越えた場づくりを活かして、大手企業の新市場領域や新技術領域、実証実験のプロデュースから、共創ファシリテーションの講師などを行い、現在に至る。

大事なことは「イマから何をしていくかを考え、行動していくこと」

2020年度は、新型コロナウイルス感染症によって「イマ」を見つめ直す機会が多く現れました。それと同時に「ミライ」に対して、不確実性の高まりを感じました。

不確実性の高まりに合わせて、「未来を考えることは無意味だ」といった声を耳にする機会がありました。「当たるか当たらないかと未来を予測すること」は無意味かもしれませんが、こういった事態があったからこそ「つくりたい未来を描き、それに向かうためにイマから何をしていくかを考え抜き、行動していくこと」が重要になっていると私は考えていました。

そして、JMA GAREGEの皆さんとお会いして、The Future of Japan2021のまとめセッションとして、「これからの行動を考えられるセッション」をつくることになりました。

今回は、「住むの未来」と「捨てるの未来」について、起こりうる未来を洞察して、これからのビジネスを考えるきっかけとするという目的を立てたセッションで、ファシリテーターとして全体を設計する上で、最も大切にしていることは、参加者が考えたくなる「問い」をつくることです。今回は、以下の問いを設定しました。

分科会(1)：2030年 住むの未来
私たちは、これまでに『住むエリアや住まい』にどんな哲学を持っていたらどうか？そして、未来へ向けて、どんな哲学を持つのだろうか？

分科会(2)：2030年 捨てるの未来
私たちは、これまでに『捨てること』にどんな哲学を持っていたらどうか？そして、未来へ向けて、どんな哲学を持つのだろうか？

上記の「問い」を基にしたセッションから、様々な発見がありましたが、大きな成果は以下の2つになります。住むことについては、「これまでは、仕事や教育を基に住まいや住むエリアを決めていた」が、「これからは、住みたい場所で仕事や教育を受けていく」という潮流が広がること。そして、捨てることについては、「効率よく造り、安く買い、不要になったら捨てる」が、「効率よく捨てるために、高く買い、捨てやすく造る」という潮流が広がること。です。大事なことは、この発見を基に「イマから何をしていくかを考え、行動していくこと」です。私は、この発見から、子どもたちと住んでみたい場所の候補を挙げて、旅行の計画を立てました（笑）。そして、モノを長く使うための手入れとして、自転車や包丁、換気扇などのメンテナンスをしました。

細やかな一歩ですが、セッションで未来を考えたから起こせた一歩とも言えます。このような一歩を生み出す機会として、また皆さんと未来を考える対話の場をつくって、より良い社会づくりに貢献していきたいと思います。



知花 里香
株式会社フューチャーセッションズ
プロジェクトファシリテーター / アジャイルコーチ

（株）時事通信社にて法人営業を経験後、（株）ディー・エヌ・エーにてアジャイル・スクラム開発と出会う。その後はスクラムマスター・アジャイルコーチとしてIT企業を中心に新規・既存事業部門のプロセス改善やチーム・組織文化変革に従事。現職では、未来に求められるアイデア共創、チーム力向上、働き方改革など、プロジェクトマネジメントや次世代リーダーシップ開発にイノベーションを起こすべく、さまざまな共創活動を推進している。

対話で視野が広がる

すばらしいカンファレンス登壇者の方々の話を聴講した上で、改めて自分たちで「考動」する機会をアレンジ・ファシリテートさせていただきました。「考える」ことは、自分自身のみで行おうとすると、ときおり億劫になってしまったり、聞いた内容をただまとめて満足してしまったり、考えても一歩深みが足りなかったり・・・と難しさを感じることもあります。そんな時は、皆と対話し考えることで、視野がぱっと広がります。「住む」こと。「捨てる」こと。当日も、実際にいざ話してみると「住む場所に求める意味」「捨てる対象」など話題が大きく広がりました。（例えば、捨てる対象の中には「データを捨てる、捨てずに共有する」なんていう話も。）

論語に、こんな一節があります。『子曰、学而不思則罔、思而不学則殆』（学びて思わざれば、すなわちくらし、思いて学ばざれば、すなわちあやうし）「学んだだけで考えないのでは、はっきり理解できない。考えるだけで（他者から）学ばなければ、（独断に陥る）危険がある。」まさに、このセッションの意味そのものだと思います。カンファレンスで聴いたことを話すだけでも、思い出され、整理され、理解が深まります。さらに他の人の意見により視野・視点が広がります。その中での発見や繋がりから、行動が生み出されるのだと思います。プライベートでも、職場でも、皆と話題にしやすい接点も多くありましたので、参加者の皆さんにも、ご参加いただけた方にも、ぜひグラフィックレコーディングもご覧いただきながら、ご自身の身の回りで話してみることを考動の第一歩にしてみたいと思います。

みんなで日本の未来を 考えられるテーマづくり

テーマを「住む」「捨てる」に
設定したのは理由があります。
専門的な知識が不要な身近なテーマにすることで
誰もが対話に参加できるようにしたかったからです。
「環境問題」「社会課題」との関連も踏まえて
このテーマに決定しました。

誰でも、中長期的に必ず
考えなければならないテーマを
選びました。

事務局



最上

「一方通行」ではなく 「双方向」で対話

こだわったのは参加者全員で対話することです。
「一方通行」にならず、みんなで話しながら
進めていくことに気がつけました。
私自身も参加者として
すごく楽しませていただきました。



知花

そういう考え方
あるんだ！
(目から鱗)

参加者

活発な議論が展開

そもそも経済成長
すべきか？



参加いただいた皆様には
初めてにも関わらず
積極的に発言していただきました。

便利より
大切なことは？



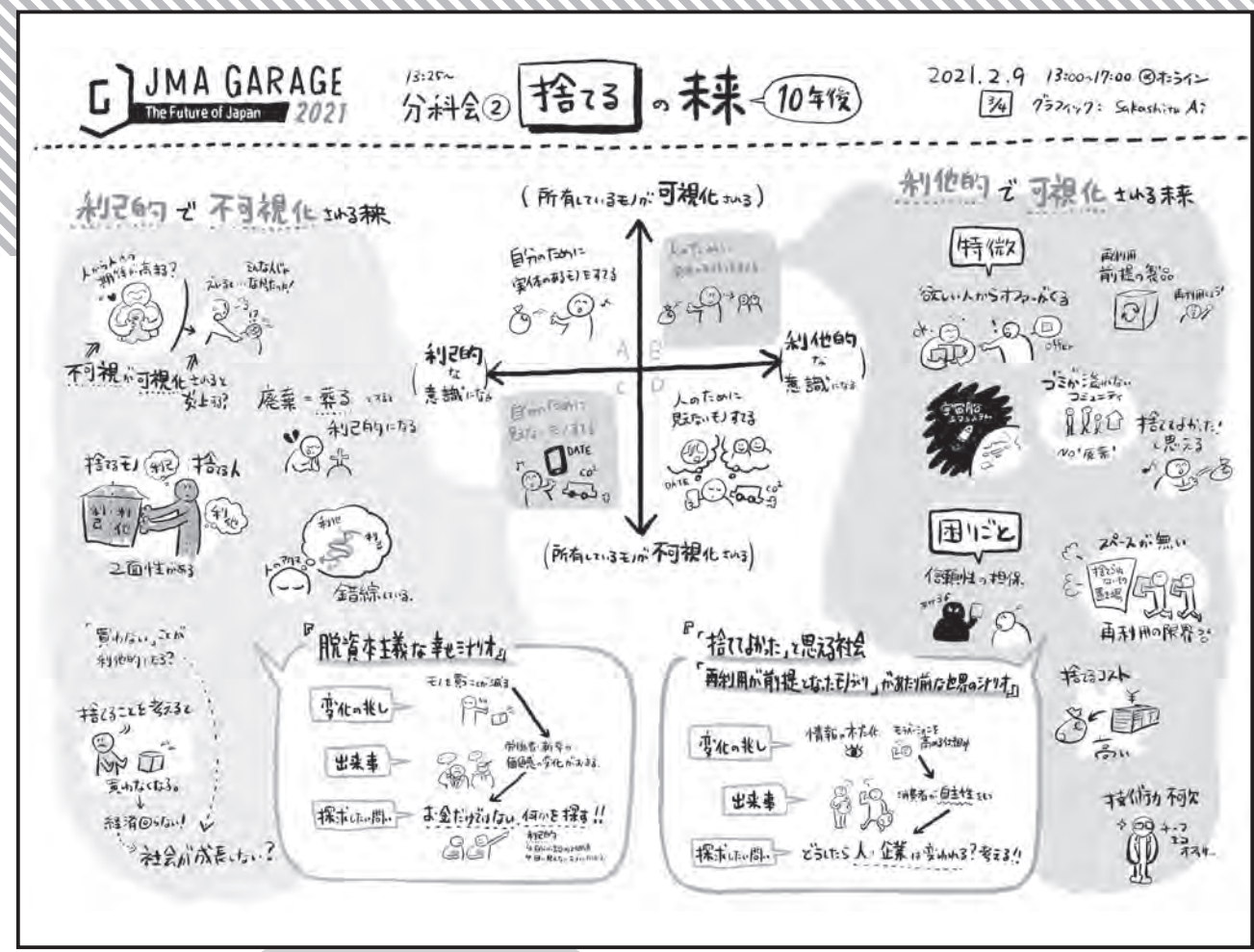
知花

2つの軸を設定して 思考の外側を 考えやすくする

テーマに対して、いつも考えている思考の外側を考え
やすくするために、2つの軸を設定しました。
「住む」の未来では
「便利／自然」と「流動化／固定化」になりました。
この軸で区切られる4象限を踏まえて
対話を進めました。

技術によって
便利になる
↓
生活の豊かさ
↓
自然を味わう

参加者



多様な価値観の時代

「捨てる」の未来では
「可視化／不可視化」と「利己的／利他的」
を軸に設定して対話しました。
多くの意見が寄せられて
様々な価値観があることが
よくわかりました。

愛着も主観的、
不要も主観的？



知花

捨てる = trash (ゴミ)、で
はないが、
「もったいない」なの？



「言葉」が 未来を変える

未来について語ると
その言葉が自分自身の行動にまで影響を与えます。
さらに深く考えるために本を読んだり
「自分の仕事で何ができるだろうか」と
考えるようになったり。
未来を見据えるためには
言葉に出してみることが非常に大事だと思います。

廃棄＝葬るとすると...



知花

お金だけでない
何かを探す！



ありたい未来の姿を 語ることの大切さ

未来のことは誰にもわかりません。
わからないからこそ
「こういうふうになりたい」と
その将来像を考えることが
大切だと思います。
そして、それは一人では考え抜くことが難しい。
みんなと喧々諤々の対話をするので
よりよいアイデアが生まれます。
それは社会・組織・企業の
いずれにも当てはまります。

哲学とは迷ったとき、
困ったときに
寄って立つもの

事務局



最上



一般社団法人日本能率協会

JAPAN MANAGEMENT ASSOCIATION

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22 TEL 03-3434-1601 <https://www.jma.or.jp>