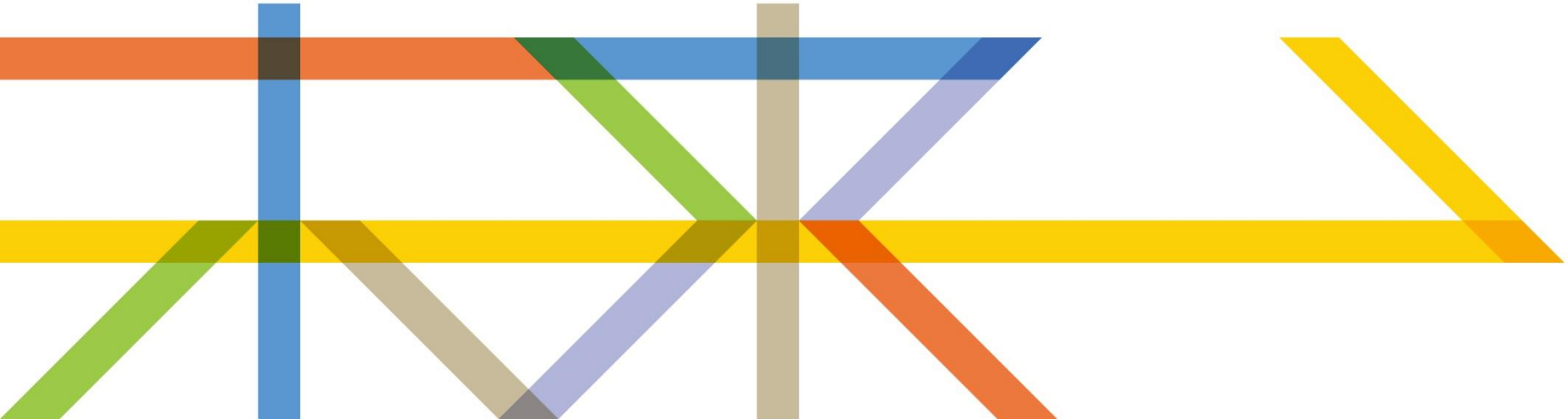
21世紀未来企業シナリオ

“未来”を見ることで“今”に活かす

2016.3.18

21世紀未来企業プロジェクト

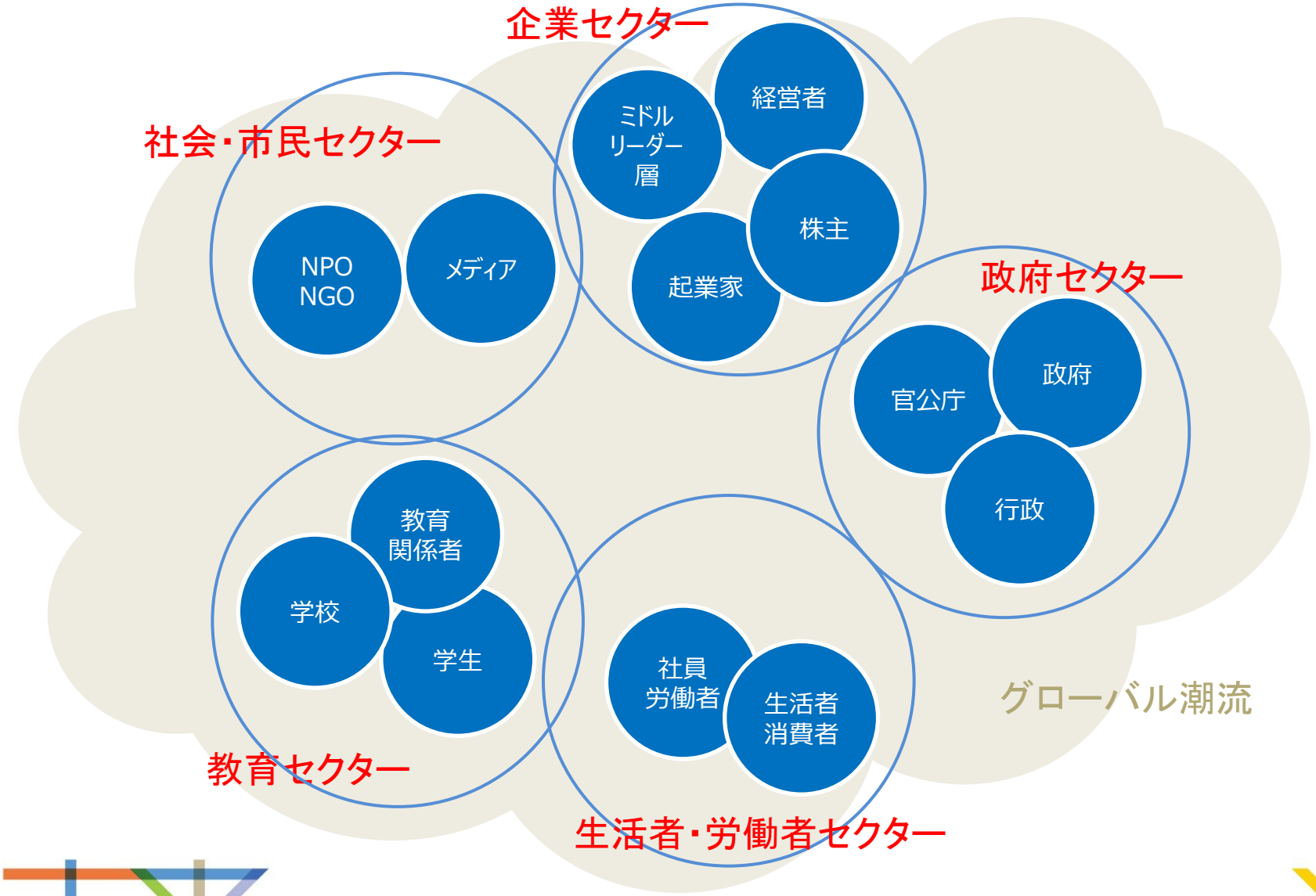


プロジェクトテーマ

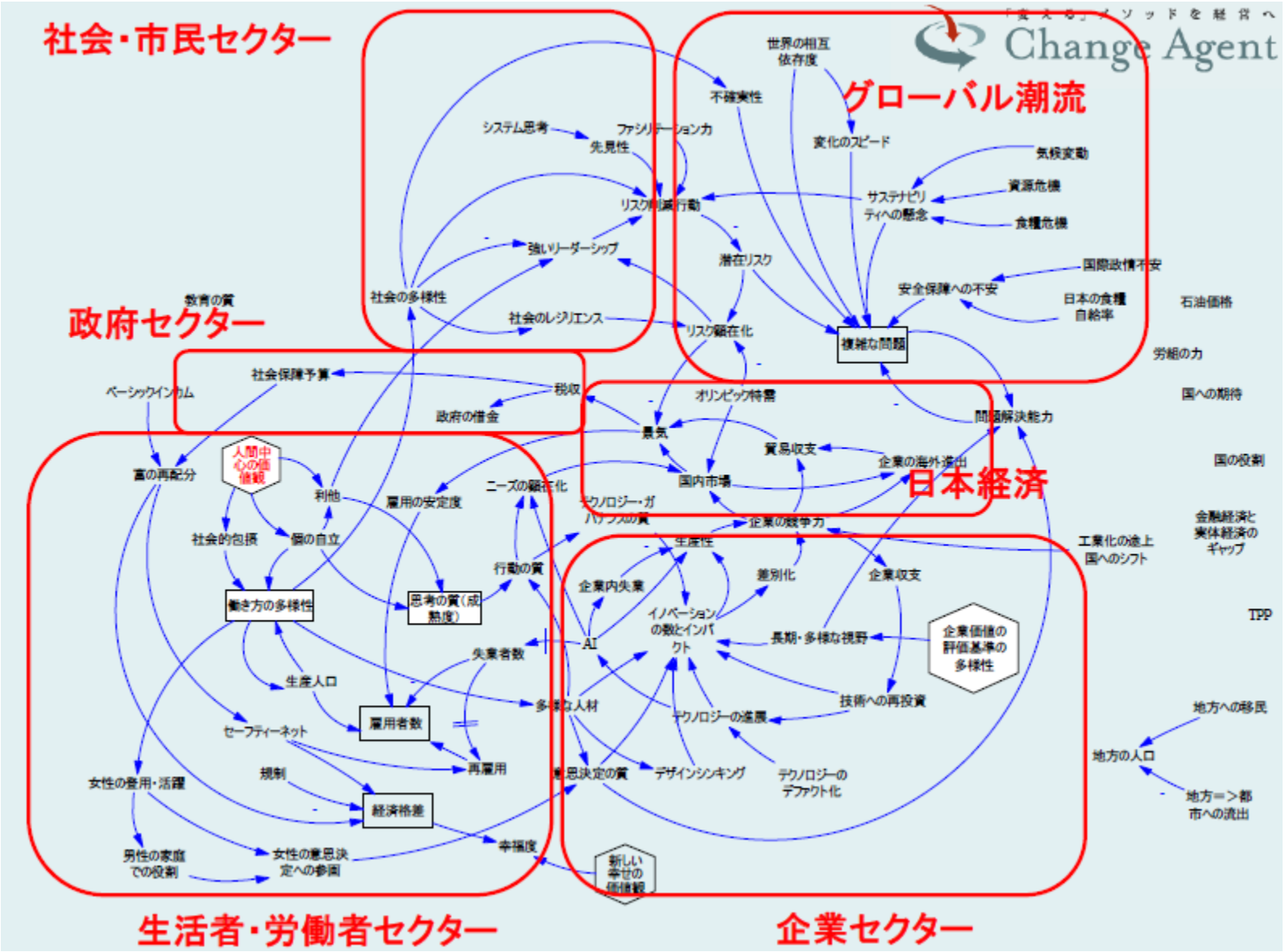
不確実な未来への準備として
2030年の
社会・企業・人のあり方を考える

・2030年にはどんな社会が訪れるのか
・2030年に賞賛され、生き残る企業とは何か
・未来企業のもつべき価値観とは何か

誰が、未来の社会・企業・人に関わっているのか？



現状のシステム構造


社会・市民セクター
グローバル潮流
政府セクター
日本経済
生活者・労働者セクター
企業セクター
Change Agent
世界の相互依存度
不確実性
変化のスピード
気候変動
資源危機
食糧危機
サステナビリティへの懸念
システム思考
ファシリテーション力
先見性
リスク削減行動
強いリーダーシップ
潜在リスク
国際政情不安
安全保障への不安
日本の食糧自給率
石油価格
労組の力
国への期待
国の役割
金融経済と実体経済のギャップ
TPP
地方への移民
地方の人口
地方＝＞都市への流出
教育の質
社会の多様性
社会のレジリエンス
リスク顕在化
複雑な問題
問題解決能力
社会保障予算
税収
政府の借金
ベーシックインカム
オリンピック特需
景気
貿易収支
企業の海外流出
国内市場
富の再配分
人間中心の価値観
利他
雇用の安定度
ニーズの顕在化
テクノロジー・ガバナンスの質
企業の競争力
社会的包摂
個の自立
生産性
工業化の途上国へのシフト
行動の質
企業内失業
差別化
企業収支
働き方の多様性
思考の質（成熟度）
イノベーションの数とインパクト
長期・多様な視野
企業価値の評価基準の多様性
AI
失業者数
生産人口
技術への再投資
多様な人材
雇用者数
テクノロジーの進展
セーフティーネット
再雇用
意思決定の質
デザインシンキング
テクノロジーのデファクト化
女性の登用・活躍
規制
経済格差
幸福度
男性の家庭での役割
女性の意思決定への参画
新しい幸せの価値観

未来に影響を及ぼす根本要因は何だろうか？

表出しているできごとの
根底にある、より深い
根本要因を探る

Change Agent

未来に影響を及ぼす根本要因は何か？

■確実な要素

■人口動態
- 日本の少子化・高齢化
- 世界の人口増加
- 世界(特にアジア)における中間所得層の拡大

■サステナビリティ
- 地球資源の枯渇化(エネルギー、食料、水・・・)
- 気候変動、自然災害リスクの高まり

■テクノロジー
- テクノロジーの進化
- AIの発達

■国際政治・安全保障
- 国際情勢の不安定化(権力の分散化)
- 発展途上国の台頭
- 中国・インドの存在感拡大

■産業構造
- 産業構造の変化、業界再編
- 国内市場の縮小

■雇用・労働
- 職業の変化
- ダイバーシティの推進

■社会保障
- 社会保障費負担の増大(介護負担等)

■価値観
- 価値観の変化

未来に影響を及ぼす根本要因は何か？

■不確実な要素

■サステナビリティ
- 代替資源、新エネルギーの開発、発見
- 自然災害、食料危機の勃発

■テクノロジー
- テクノロジーとの共存関係
- テクノロジー管理の主体

■経営
- 資本主義の認識やあり方
- 企業価値を測るものさしのあり方
- 経済成長に対する認識
- 日本企業のグローバル化
- 経営戦略の独自性
- イノベーションによる価値創造

■雇用・労働環境
- 雇用、人材の流動化
- ダイバーシティ経営の広がり
- 新卒一括採用からの脱却
- 解雇補償金制度の実現

■個人
- 個の自立
- 市民（シチズン）としての社会参画

■教育
- 教育のイノベーション
- 生涯教育、再教育の機会

■社会保障制度
- セーフティネットのあり方

■国際政治
- パワーシフトと新たな国際秩序の確立

未来に影響を及ぼす根本要因は何か？

■不確実かつインパクトが大きな要素

企業経営のものさしが画一 ⟷ **企業経営のものさしが多様**

経済的価値（財務指標、ROE、短期的収益、株主重視…）

社会的価値、持続可能性、自然資本、中長期視点、マルチステークホルダー…

働き方が画一 ⟷ **働き方が多様**

日本的雇用慣行（終身雇用、年功序列型賃金、一括採用、正規社員偏重、テクノロジーの非活用…）

ダイバーシティ、ジョブ型ワークスタイル、リモートワーク、インディペンデントコントラクター、テクノロジーの積極的な活用…

2030年の企業、社会、人のあり方に関する4つの異なる世界

未来に影響を及ぼす要因に関して、「確実なこと」は共通とし、
「不確実かつインパクトが大きい要素」の組合せ方によって、
2030年に起こりうる4つの世界を想像し、シナリオを描きます。

これらのシナリオは**「未来予測の正しい答え」を示しているのではなく、**
「未来をどう創っていくかの問い」といえます。
この4つのシナリオの世界を俯瞰して、自分自身は今後、未来に向けて
どう動くべきでしょうか？

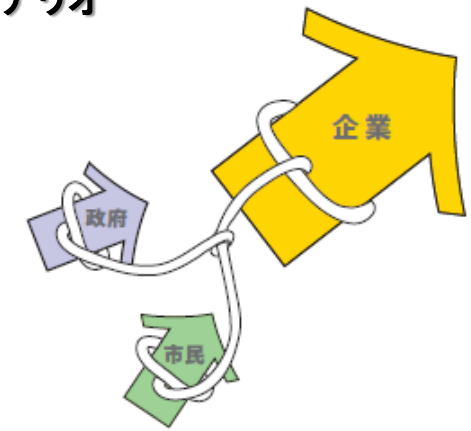
2030年の社会と企業：4つのシナリオ

企業経営のものさし・多様

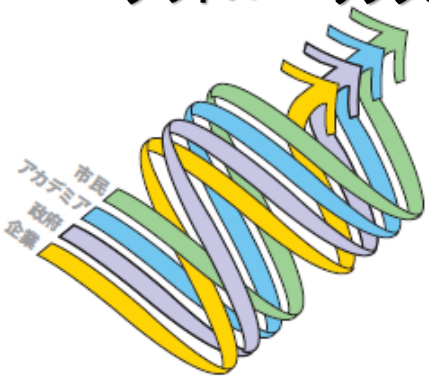
働き方・画一

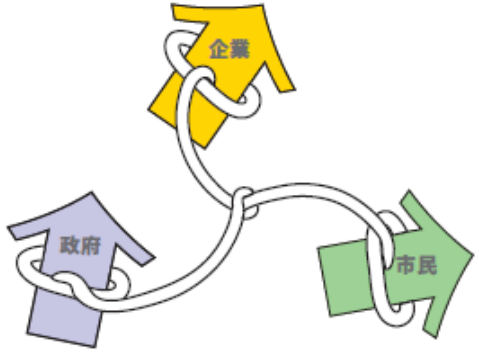
働き方・多様

シナリオ③
企業の目覚めシナリオ

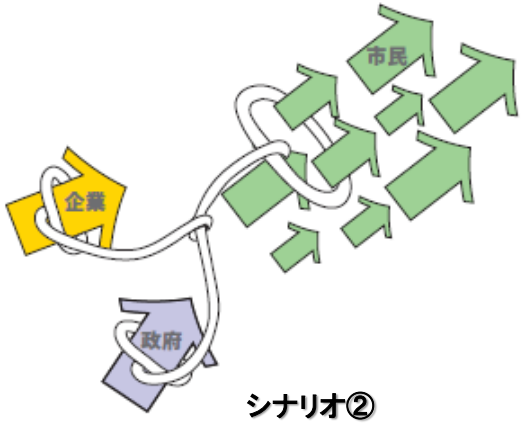


シナリオ④
クワトロ・ヘリックス・シナリオ





シナリオ①
三すくみシナリオ



シナリオ②
個の台頭シナリオ

企業経営のものさし・画一

2030年シナリオ
確実に/ほぼ確実に起こること

2030年　確実に/ほぼ確実に起こること①

●日本の人口減少、３人に１人が65歳以上の高齢者に

国立社会保障・人口問題研究所の推計によれば、2010年には約1億2800万人だった日本の人口は、2030年には1億1600万人あまりに減少する。また、年齢区分別の人口を見ると、減るのは64歳までで、65歳以上の高齢者は人口減少にもかかわらずしばらく増え続ける。

結果として2030年には、実に人口の3分の1近くが65歳以上の高齢者となっている。厚生労働省の推計によれば、15~59歳の労働力人口は2000年の5,848万人から2030年には4,926万人（△16%）になるとみられる。

こうした人口構造の変化を受けて、国内市場は縮小する一方、年金や介護・医療などの社会保障費は増大していく。また、労働力の減少を補うための移民の受け入れが、社会的大テーマとして論議されるようになる。

●アジア、アフリカを中心とする世界人口の増大と、都市への集中

国連は2015年時点で73億人の世界総人口が15年後の2030年には11億人増の84億人になると予測している。第48回国連人口開発委員会会議の報告では、「今後15年、世界総人口が11億人増え、そのほとんどが都市に集中する」と予測し、「現在、世界総人口の半数以上が都市で生活しており、今後15年の間に、その比率がさらに上昇するだろう」と指摘している。 人口増の大きな部分を担うのはアジア・アフリカ諸国であり、世界人口の約半分をアジア、約15%をアフリカが占めている。（ちなみに2028年にインドが中国を抜き世界で最も人口の多い国となっている。）

その一方で、貧困撲滅はいまだ実現しておらず、アフリカ及び中東からヨーロッパやその他先進諸国の移民・難民の流入の動きは止まっていない。

●グローバル化・国境を越えた経済活動の拡大と日本の存在感低下

より一層グローバル化が進み、世界がつながっている。「風が吹けば桶屋が儲かる、タイのバンコクで洪水があったら日本の自動車企業が東北でひどい目にあう」という状況が進展している。通商白書（2012年）によると、世界貿易量は、2000年から2012年で約1.7倍も伸びており、世界中で財・サービスの取引が加速している。国境を超えるネットワークの活用がさらに進み、世界が市場であり、世界が競争相手でもあるという「常識」とダイナミズムが、（現在はグローバル化の埒外にあるようなところも含め）ほとんどあらゆる産業・企業に波及する。

一方、グローバル経済の中における日本の存在感は低下する。GLOBAL TRENDS 2030では、2000年から2050年に進むにつれ、日本の中間所得層の購買力が世界に占める割合は約10%から2～3%まで急速に落ち込むことが予想されている。（反対にインドと中国の二カ国の中間所得層の購買力は2030年には全体の40%近くに達する）

2030年　確実に/ほぼ確実に起こること②

●資源危機リスク、食料危機リスク

「成長の限界」のベースシナリオでは、21世紀の前半に食料の生産量が落ちるとされている。現在、食料生産は食料消費に何とか追いついているが、世界の一人当たり穀物作付面積は20世紀後半から増えておらず、一人あたり面積は減少の一途をたどっている一方で、単位面積当たりの収量の伸びは逓減している。こうした状況に世界人口増、肉食化、燃料需要との競合という潮流が襲いかかっている。エネルギー資源についても、たとえば在来型原油の発見量は1965年をピークに低減している。1984年以来、生産量が発見量を上回る状況が続き、その差は拡大している。2030年の社会は、その規模や影響の大きさ、そしてそれが顕在化しているか否かは別として、「資源危機」「食料危機」のリスクを抱える社会だと言える。

●自然災害リスク、国際政治不安・テロリズムリスク

自然災害による損害額(世界計)は、70年代は毎年1000億ドル未満だったものが、90年代から1000~2000億ドルを越す年が出るようになり、2000年代以降は3000~4000億ドルに迫る年も出るようになった。年ごとの変動幅も大きく拡大している。たとえばエアライン業界の業績変動を見ると、湾岸戦争、9.11、SARSの流行というタイミングで業界全体が大きく業績を落としている。かつては業界全体に影響を及ぼす事象は10年に1回ほどの頻度で起きたが、近年では3、4年に1回に。競合に対しての競争戦略以上に、自然災害やテロリズム等の外的リスクが業績に与えるインパクトが大きい時代といえる。

●金融危機リスク

リーマンショック、アジア通貨危機にみられるような金融危機の世界への波及リスクが高まる。実体経済よりも金融経済・資産経済が大きくなり、その乖離は進んでいる。また、金融のグローバル化も進んでいく。既に資源、食料などが投資の対象となって“金融市場化”されており、今後はさらに水の利用権なども金融化していくと見込まれる。こうした状況の中で、一国や一部地域で生じる金融危機、あるいは一商材について生じる金融危機が、まったく無関係とも思われる国や産業にも影響を及ぼすリスクが高まっていく。

2030年　確実に/ほぼ確実に起こること③

●AI（人工知能）やロボットなどのテクノロジーの進化と職業の変容

情報経済がさらなる進展を迎え、産業構造の変化や業界再編が起こる。

ロボット技術、AI技術等の諸技術が進化する。（たとえば、技術を進化させる主体が人間ではなくAIに変わる「技術的特異点(シンギュラリティ)」が2045年に起こるとの予測で著名なAI研究者のレイ・カーツワイルは、2029年までにはAIが人間と同じような知性を持つようになるとしている。）

技術進化にともない、いま人間が行っている仕事が機械により代替され、人の就く職業が変容していく。労働政策研究・研修機構「職務構造に関する研究」から得られた職業を構成する各種次元の定量データをもとに野村総合研究所が行った分析によると、日本の労働人口の約49%が、技術的には人工知能やロボット等により代替できるようになる可能性が高いと推計されている。

また、AIをはじめとする技術開発分野のタレント（有能な人材）の争奪戦が生じる。

●価値観の変化、ミレニアル世代の台頭

世界では、「ミレニアル世代」と称される、2000年以降に成人あるいは社会人になる世代が、それ以前の世代とは異なる特性を持つと注目されている。デジタル機器やインターネットが普及した環境に生まれ育った“デジタルネイティブ”の最初の世代で、SNSなどを利用した情報の収集・発信を得意とし、コミュニティへの帰属意識が強く、仲間とのつながりを大切にする傾向があるといわれる。

日本でも、博報堂生活総研の調査によれば、ビフォーバブル世代（~1973年生まれ）とアフターバブル世代（1974年生まれ~）では「未来は現状の延長線上にあるか／現状打破した先にあるか」「自分自身を起点にすることを重視するか／仲間との関係性を重視するか」「同じライフスタイルを長く続けたいか／柔軟に常にライフスタイルを更新したいか」などの点について異なる価値観を持っているとされる（いずれも前者がビフォーバブル世代、後者がアフターバブル世代）。

こうした新世代の価値観がどれだけ実社会に影響を及ぼすようになるかは未知数であるが、時代が下るにつれ総人口における彼ら新世代の比率が増していくことは確かである。（たとえば日本においては、現在はビフォーバブル世代が人口の過半数を占めるが、2023年には拮抗し、以降、アフターバブル世代が過半数を占める。）

2030年シナリオ①

三すくみシナリオ
～失われた半世紀～

1. 三すくみシナリオ　～失われた半世紀～　①

高齢化社会と「20世紀型労働」神話

2016年に約1億2800万人だった日本の人口は、いま1億1600万人までに減少している。歴史上に例を見ないスピードで高齢化が進展し、現在では**人口の3分の1が65歳以上**という世の中だ。生産年齢人口は減り続け、労働力不足がそこかしこで顕在化している。

2010年に内閣府経済社会総合研究所の研究グループが「年功賃金と終身雇用を企業が維持することが困難になった」とする研究の結果を発表してから、はや20年。実質的には非正規雇用に代替される職業・職種の数は増え続け、実態としては崩壊していると言われつつも、「終身雇用でひとつの企業に勤めあげることが安定した人生だ」「よい人生をおくるためには新卒一括採用時によい企業に入らなければならない」「ひとは平日月曜日から金曜日、定時に出社し残業をしてから帰るものだ」という**「20世紀型労働」への神話**は、いまだ色濃く日本で働く人々の頭の中に残っている。

女性やシニア、外国人をはじめとする多様な人材を雇用し、彼らに活躍してもらうための制度づくりはオリンピック前からほとんど進んでいないのが現状だ。実質的な労働市場の柱を担っている非正規型雇用者の地位も、上がらないままだ。

こうした企業や社会の価値観と合わせるかのように、個人もまた、**安定的な雇用という幻想**を追いかけている。転職や起業を積極的に志向する人は少なく、ジョブ型雇用やプロジェクト型ワーク、兼業（副職）、リモートワークやフレックスタイム、ワークシェアリングといった自由な働き方を求める声は大きなものとなっていない。

五輪ロスと日本企業の構造的弱体化

企業の目的は、収益を上げることである。短期で収益を向上させ、株主に還元する。そのことが重視され、ときおり思い出したかのように資源や食料の調達リスクが研究者や有識者から唱えられるものの、多くの企業は「長期の持続可能性よりも今期の決算」、「マルチステークホルダーを包摂した経営よりも株主を向いた経営」を志向している。世界では、気候変動や資源枯渇といった、サステナビリティに直接または間接的に影響する大小の事象が増えてきているが、日本では、特段大きな食料危機やエネルギー危機等の外的ショックが起きてきておらず、同時に今の資源に変わる、画期的なエネルギーも存在していないため、**株主と短期的収益を重視**するものさしが中心的に機能している。

経営状況自体は、2020年までは東京オリンピック・パラリンピックに伴う建設不動産需要・観光需要を中心とした**「五輪景気」**に沸き、国全体としてみても経済は堅調に推移した。しかし、**「五輪ロス」**の訪れとともに、短期的な視野での経営に偏っていた企業は、不安定な国際情勢ともあいまって、経営難に陥りつつある。五輪景気時に増員した雇用を持てあましているのに、解雇に関する労働規制が厳しく、リストラにも限界がある。若者の採用に二の足を踏み、社員平均年齢が高くなるばかりの企業も多い。**日本企業は「構造的な弱体化」**にさらされていると評される。

1. 三すくみシナリオ　～失われた半世紀～　②

イノベーション後進国・日本の「失われた半世紀」

女性やシニア、外国人の雇用は緩やかに進み、表面上、職場内の多様性が増しているように見える企業は増えてはいるが、彼らの活用が一定の職務分野や限定的な働き方にとどまるため、創発を生み出す真のダイバーシティには至らない。終身雇用・年功序列・画一的な勤務体系が外国人の採用には大きな壁となり、グローバル人材市場からは注目されない大きな要因となっている。

ロボットやAIなどの技術の日進月歩の革新にも関わらず、旧来の働き方の慣習や個人情報保護法などの規制などから、想定していたほど日本の一般企業はテクノロジーの進化を経営改革に取り込むことができていない。ビッグデータを握るグローバル寡占企業やドイツのようなインダストリー4.0（ドイツ政府が主導し、産官学共同で進めた国家プロジェクトで、“スマートファクトリー”(考える工場)をキーワードに、生産工程のデジタル化・自動化・バーチャル化・IoT化のレベルを現在よりも大幅に高めることにより、コストの極小化を目指す取り組み）に先鞭をつけたテクノロジー先進国が市場を席巻している。

ある識者は「**働き方の自由・多様性・テクノロジーといったイノベーションを生み出す土壌づくりの面で立ち遅れ**ている日本は、**完全にイノベーション後進国に転落**してしまった」と嘆く。総じて言えば、日本企業は2020年の五輪以前から、いや、極論すればバブル崩壊の90年代から、変化しなかったのだ。こうした日本の40年を眼前にして、「このまま**“失われた半世紀”**を迎えるだろう」と揶揄する声、諦観する声も広がっている。

三すくみの社会

高齢化の進展・生産年齢人口の減少にともなって、年金支払い費用・医療費は毎年巨額の財政赤字を生み出している。正規雇用から非正規雇用へのシフトが進み、将来的な雇用をめぐる社会保障費増のリスクは膨らみ続けている。政府が抱える巨大な国家債務をどうするか。答えは見えていない。90年代以降繰り返された、財政赤字(財政出動)と通貨操作で経済を刺激する策も、それで稼いだ時間を構造改革に使うのではなく場当たり的な景気対策として浪費されてしまった。

15年ほど前のある研究書に記された次の一節が、現在の日本を不気味に予言している。企業、市民（労働者）、政府、…各セクターがビジョンを共有しないまま、自己の行動を最適化しようとした結果の「三すくみ」状態によって改革が阻害されている今。私たちは、この記述がなされた2013年からどれほど変われているだろうか？

> 日本の有権者は何年も前からあきらめの心境だ。『ニューヨーク・タイムズ』紙のマーティン・ファックラー記者はこう説明する。「（バブル期の）日本国民の現実離れした野心は棚上げされ、疲労感や将来への不安、息苦しいほどの諦念がそれに取って代わった。日本は殻の中に引きこもり、世界の舞台からゆっくりと消えていくのを甘んじて受け入れようとしているようだ」。大企業、大銀行、巨大な官僚組織の三者のレントシーキング（ある集団が国のルールを自分たちの利益になるように操作すること）によって、政治制度の構造改革が妨げられている。要するに、日本は150年前に直面したのと同じジレンマに今も囚われているようなのだ。～中略～日本は二十一世紀版の明治維新を必要としているのだ。（グレン・ハバード/ティム・ケイン『なぜ大国は衰退するのか』より。括弧内＝引用者補記）

2030年シナリオ②

個の台頭シナリオ

～働き方自由化による大格差の発生とニッチの台頭～

2. 個の台頭シナリオ　～働き方自由化による大格差の発生とニッチの台頭～　①

テクノロジーによる「働き方のシフト」と「消える職業」

2006年に米タイム誌がブログやSNS、YouTube等による個人情報発信に着目し、「今年の人」に「You（あなた）」を選出してから、四半世紀余り。**「個人が時代の変化をリードする社会」**という時代の性格は、より一層その色を濃くしているようだ。

特に顕著なここ10年のトレンドは、**「働き方の多様化」**だ。在宅ワークやリモートワークを当たり前のものにした情報インフラの発達、バックオフィス機能を代替するAI技術の発達、個人の業務をサポートする機械翻訳技術やクラウドソーシングの発達など、**テクノロジーの発達が個人の働き方をエンパワーメント**し、個人起業家や柔軟にジョブチェンジを繰り返す人が増大している。多くの単純労働はロボットに置き変わり、「融資・投資の担当者」「給与・福利厚生の担当者」「電話を通じた営業販売員」などのホワイトカラーの職種も次々とAIに代替されている。2014年に英オックスフォード大学のAI研究者、マイケル・A・オズボーン准教授（当時）が発表した**「消える職業」**の洞察が、正鵠を射ていたことが実証された。

人口が変わった、働き方も変えよう

日本では、2010年代後半から2020年代にかけて、超高齢化にともなって在宅介護に携わる人が増え、柔軟な勤務体系が求められたり、生産年齢人口不足によって定年後のシニアや子育て世代の女性の活用がよりいっそう希求されたりといった、**人口構造変化による働き方柔軟化への圧力**が増大した。これが上述の、世界的な「テクノロジーによる働き方革命」と相まって、従来の**「平日月～金・9時～5時」での一律の勤務に代表される固定的な働き方は融解**し、かつての日本の労働体系を象徴した**「新卒一括採用」「終身雇用」という言葉は完全に死語**となった。

デジタルネイティブで、現状打破・イノベーションに価値を置き、柔軟に常にライフスタイルを更新しようという志向がある**ミレニアル世代（2000年以降に成人を迎えた世代）の影響力の増大**も、この潮流を後押ししている。

オープンで柔軟な雇用制度・人事制度

企業は、**オープンで柔軟な雇用制度**を設計せざるを得なくなり、女性、シニア、中途採用者などこれまでの日本の企業文化では必ずしもメインストリームでなかった人々が企業の根幹を担う、**多様性ある人材活用**が当たり前のものとなった。必要な人材は自社社員で揃えなければならないという自前主義から離れる企業も増加し、総合職ではなく（所属する企業を替えながら）自分の強みを伸ばしていく「ジョブ型ワークスタイル」、内外のプロフェッショナル人材がタスクやプロジェクト単位で結びつく「プロジェクト型ワークスタイル」が浸透している。

企業にとっては、**柔軟に人員の配置転換や整理**を行い、**社内外の人材を適宜自由に組み合わせて活用**することが可能になったということでもある。2000年代から続く労働法制改革により、正規社員・非正規社員問わず**解雇の規制が緩和**され、その時々の成長分野にいちはやく人材を配置し、成長率が鈍化するとまた新たな成長分野に再配置するという経営が行われやすくなっている。

2. 個の台頭シナリオ　～働き方自由化による大格差の発生とニッチの台頭～　②

マネジメント・マイオピア（近視眼）と個人起点イノベーション

地球規模での資源・食料のリスクや、それに端を発する紛争リスクなど、社会の脆弱性が増してはいるが、目に見える危機は生じていない。それゆえ、圧倒的多数の企業が重視しているのは眼前のテーマである**短期的収益・株主志向**であり、長期持続可能性やサステナビリティへの志向は薄いままである。テクノロジー活用による人件費削減と、外部リソースの有効活用を進め、成長産業へのシフトに成功した一部企業は勝ち組となるが、日本社会全体としては効率化と目に見える成長分野への投資に追われ、長期的な視点や社会課題を解決する視点でのイノベーションは生み出せていない。

むしろイノベーションを生み出すのはテクノロジーを駆使した個人だ。2012年にクリス・アンダーソンが提唱した**「メイカー・ムーブメント」**がよりいっそう進展している。個人が3Dプリンタやレーザーカッターのようなデジタル工作機械を活用し、世界中のアウトソーシング対応製造工場をネット経由で利用し、低価格・小ロットの生産で、ネット経由で世界に販売する。地元の中小企業や大学等と結びついて**ローカル・イノベーションを起こす地域活性化**の例も増えている。地球のそこかしこで**スモール・オープン・イノベーション**が生まれている状況だ。

日本でも個人イノベーターが小さなイノベーションを散発的に生み出しているものの、国内資本のバックアップは少なく、むしろ自由な働き方ができる社会環境を活かして、海外でスタートアップを立ち上げたり、海外資本を受け入れたりといった動きが目立っている。

“電気羊が人間を喰い殺す” 大格差の時代

国境を越えて活躍する個人、都市から離れ地域で活躍する個人、NPO・NGOセクターで活躍する個人、…元気のない企業に変わってメディアを彩っているのは「個人」であり、「個人主導社会」とも称される。だがあくまでもそれは現実の片面だ。

働き方の自由を主体的に活用して成功する「勝ち組人材」はあくまでも一握りで、企業の雇用維持の意識が低くなる中、全体としては、ワーキングプアや失業者に転落する「負け組人材」が増加の一途をたどっている。**「就労格差」**が増大し、**個人の力の差がより顕著に表れる弱肉強食の時代**が到来している。

16世紀のイギリスの思想家トマス・モアは、毛織物工業の発展で、羊毛をより効率的に生産するために、農民が土地から追い出され職を追われる世相に対し「羊が人間を喰い殺している」と批判したが、この言葉とフィリップ・K・ディックのAIに関する古典的SFのタイトルを引っかけて、人間がロボットやAIに職を追われる状況を**『電気羊が人間を喰い殺す』**と評した評論が一斉を風靡している。

ごく一部の成功者と“底辺層”の二極化が生じているが、社会保障制度はこの状況に対応しきれていない。**失業者対策、生活困難者対策に係る政策費用は増大**し、財政は悪化の一途を辿っている。グローバル競争力の視点から法人税は抑えられているものの、消費税をはじめとする諸々の増税が行われている。消費者の購買力は低下し、人口減を上回る速さで国内市場がシュリンクしている。こうした状況に、国内市場を見限り、新興国へと流出する企業・個人も増加。**格差の拡大と社会保障制度危機**が時代の一大テーマとなっている。

2030年シナリオ③

企業の目覚めシナリオ
～超国家CSV企業主導の社会～

3. 企業の目覚めシナリオ　～超国家CSV企業主導の社会～　①

世界食料危機の勃発

幾何級数的な世界人口の増加の中で、2020年のサブサハラ大旱魃と2021年のロシア大冷害に端を発した**「世界食料危機」**は、世界中で食料価格の暴騰を招き、開発途上国での大飢饉と欧米諸国での「フードショック」を巻き起こした。日本もその影響の外にいることはできず、小麦や砂糖などを中心とする食料価格の高止まりが続いている。同時に、気候変動が遠因と思われる2022年の長江枯渇や同年のメコン大洪水など、大規模な自然災害も連続で起こり、また、気候変動と乱獲の影響によるニューイングランド沖以来の複数の漁場の崩壊が、食品加工産業を中心とする企業経営を直撃している。

SDGsやCOP21などの新国際ルールがいよいよ切迫感を持って感じられるようになり、国際世論はこれを完全に後押しする形に変化した。先進国の生活者にとっても、商品価格高騰や企業経営破綻などのニュースなどから、食料、水、エネルギーなど資源の持続可能性が我が身に関わることとして認識されている。FSCやMSCなどの認証商品をはじめとするサステナビリティに配慮した商品やサービスを求める消費者の声が飛躍的に高まっている。

経営の最大課題は「持続可能性」に

資源調達危機・事業継続危機を眼前にした企業にとって、**経営の最大の課題は、いまや、持続可能性**である。OECD先進国のみならず新興国市場でも、**長期的な持続可能性を考慮し、自然資本や多様なステークホルダーに配慮しながら営利活動**を行っている企業のみが受け入れられており、そうでない企業は、資源調達や販売、そして雇用において参入障壁がきわめて高くなっている。

企業活動を測るものさしとして、社会やコミュニティにどのような効果をもたらすかという**「社会的価値」を重視**することが唱えられ、そのインパクトに応じて投資を行おうという**「社会的投資市場」**は10年前とは比べ物にならない盛り上がりを見せている。投資家が注目するのは、社会課題を解決することで新たな市場開拓やビジネスチャンスが生み出す、**「ソーシャル・イノベーション」**である。事実、短期収益に追われずに**長期的視野で研究開発や新分野・新市場の開拓**に取り組むことがやりやすくなっており、意識を変えた企業にとってはイノベーション創出のための環境が整いつつある。

現代の黒船…「超国家CSV企業」

こうした企業の価値転換の中心にいるのは、15年以上前から先行して社会的価値と収益の両立への取り組みを行ってきた**「超国家CSV企業」**である。CSV（Creating Shared Value 共通価値の創造：社会的な課題の解決と企業の競争力向上を同時に実現しようという概念）を志向し、そのために国家の枠組みを超えて活動し、影響を及ぼす巨大なグローバル企業。持続可能性へのリスクが世界中で広く認知されるようになる前から行動をはじめていた彼らが、先駆者利益を得ているのである。

株主利益に目を向けて卓越した短期収益をあげていた企業でさえも、それだけでは生き残れない時代となった。**資源調達危機・事業継続危機を乗り越えられずに破綻**する企業が多く現れ、**超国家企業によるM&A**も活発化している。

3. 企業の目覚めシナリオ　～超国家CSV企業主導の社会～　②

新しいゲームのルール…国際デファクトの確立と展開

国際政治に目を転ずると、世界食料危機や世界的な格差の拡大を遠因とする紛争が多発するなど、国家間の緊張が高まっている。多くの政府が極端に保守的な動きをとって緊張を加速させている状況の中、超国家企業は国境を越えた経済活動を通じて国家間の繋がりを維持したり新しい枠組みを創り出したりといった動きを見せ、国際政治の舞台でも存在感を増している。もはや社会は超国家CSV企業が主導しているといってよい様相である。

こうした流れに、当然に日本も無縁ではいられない。超国家企業およびその積極的なサポートとロビー活動を受けた国際機関が、調達や会計に関する新たな国際デファクトを確立。彼らが創造した新たなルールのもとでゲームをプレイするよう、日本企業および政府に積極的に働きかけ、時には強硬に主張してくる。

次世代型リーダーの台頭と“笛吹けど踊らず”の苦悩

日本にも顕在化するリスクを真摯に捉え、**新しい企業の経営のあり方へと舵を切る次世代型リーダー**が現れ始めた。そうした次世代型リーダーが集い、超国家企業に対して日本の独自性を活かした企業連携で対抗しようという「TEAM JAPAN」という発想も出現している。

一方で、日本社会全体としては、いまだに「終身雇用」「新卒一括採用」という言葉が命脈を保っていることに示されるように、労働市場の流動性は低いままという状況がある。弾力性のない人材市場と、慣行にひたってイノベーティブな働き方を志向しにくい企業風土や個人資質がネックとなり、経営改革やイノベーション創出が進まない企業も多い。リーダーだけが掛け声をかけても組織は動かず、**“笛吹けど踊らず”**という状況だ。大胆なシフトが実現できている企業は、卓越したリーダーシップを持つ経営者に率いられる少数にとどまっている。

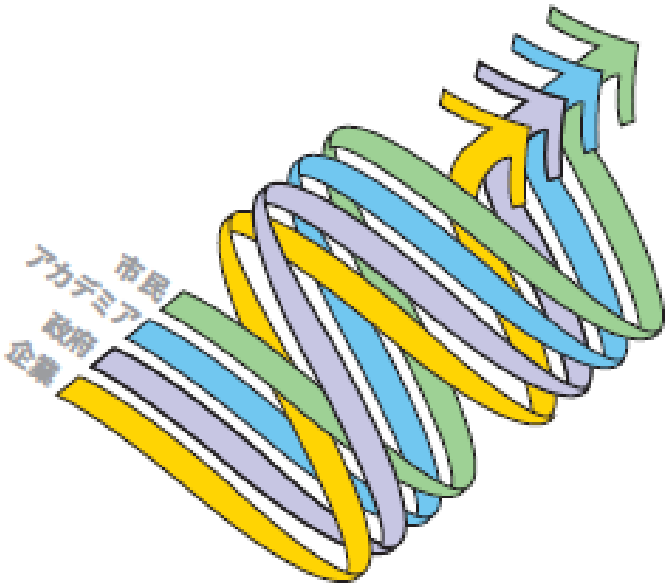
AIやテクノロジーの進化で、個人の能力が飛躍的にサポートされる社会の可能性も見えてきていたが、世界では「テクノロジーを規制するか開放するかのガバナンスを民間企業主導で行うのか、公的セクター主導で行うのか」の議論に決着がついていない。

特に日本のような制定法の国では、新技術に対する法整備が間に合わず、テクノロジー利用が遅れている。（一方、英米を中心とする判例法主義の国では、問題が起きてから事後的に法律が形成される側面があるためテクノロジー利用が比較的進んでいる。）このことも、働き方と経営のシフトが進まない一因となっている。

2030年シナリオ④

クワトロ・ヘリックス・シナリオ

～4セクターの相乗効果で、21世紀型社会へ～



4. クワトロ・ヘリックス・シナリオ　～4セクターの相乗効果で、21世紀型社会へ～　①

変化の季節…セクター共創ムーブメントと「危機の2023年」

2010年代後半から2020年代にかけての日本は「変化の季節」を過ごした。その端緒として記憶されているのは、2020年の**教育改革と東京五輪を契機とした「セクター共創ムーブメント」**の盛り上がりだった。

2020年度から実施がはじまった教育改革（大学入試改革・大学授業改革・学習指導要領改訂）では、この改革を掛け声だけで終わらせず真に効果のある「21世紀型教育」とするためには、学校や教育業界だけに委ねるのではなく、地域社会や企業、市民一人ひとりが自分たちなりのリソースを提供して改革に参画すべきであるという主張がなされ、一部の地域や企業を中心に実行に移された。また、東京五輪の開催においては、セクター間の協働を推進し、社会課題解決の“てこ”として活用しようという「ソーシャル・オリンピック」の考え方が提唱され、実践された。**2020年をきっかけに、企業と政府、アカデミア、市民（NPO・NGO）などのセクターを越えた協働**が生まれ、その後もその協働が拡大していったのである。

さらに日本社会を鳴動させたのは、20年代前半に訪れた**「五輪ロス大不況」**である。五輪特需に支えられていた建築・不動産、交通・運輸、観光・エンターテイメントなどの市場が冷え込むと、テクノロジーによる雇用の代替という問題が一挙に顕在化し、緩和された解雇規制とも相まって、**大量の失業者**を生んだ。2022年には、**経済成長率もマイナスに**陥った。翌2023年、職を失った若年層や女性を中心に**「99%の反乱」と称する大規模な反格差運動**が勃発。各地でデモが繰り返された。

この状況を打開するため、2023年12月に一部の**アカデミア有識者からの発起により、政府と経営者団体、市民代表の間で対話の場が持たれ、「駒場合意」**が締結された（渋谷区駒場に所在する東京大学のキャンパスで会議が開催されたためこう呼ばれる）。オランダの「ワッセナー合意」をモデルにした**ワークシェアリングと雇用確保**の推進や、デンマークの**「フレキシキュリティ制度」**をモデルにした緩やかな解雇規制・手厚い社会福祉(失業給付等)・積極的労働市場政策(新技術習得支援等)の鼎立の推進などが議論された他、後述する**「クワトロ・ヘリックス」型のイノベーション体制構築を国策**として推進することが決定された。

2020年代に日本が迎えた「変化の季節」。大小の騒擾はあったものの、この季節を日本社会が乗りきることができた基底には、2016年の18歳選挙法の施行をはじまりとした**市民の政治参加意識の向上**（前述の教育改革の進展と合わせて、「教育と政治参加の共進化」と称される）があるとされる。個々が自立しながらも共生しようという“包摂的”な社会ムードが、危機を最小限にとどめたのである。

クワトロ・ヘリックス社会

教育改革と東京五輪を皮切りに浸透しはじめ、「駒場合意」を機に一気に定着していった企業セクター、政府セクター、アカデミアセクター、市民セクターによる共創は、**「クワトロ・ヘリックス（四重螺旋）」**と称されている。クワトロ・ヘリックスという語は、都市開発や地域開発の領域から生まれた言葉で、イノベーションを生み出す鉄則として欧州を中心に2010年代後半から広く提唱されるようになった。それまでの “産官学民連携”との大きな違いは下記の２点である。

ひとつは、**4セクターがひとつの未来ビジョンを共有**し、一つに向かって相乗効果を生み出すという点。（それまでの“産官学民連携”では、えてして各セクターの描く方向性がばらばらで、個別テーマで連携しても発展せずに立ちすくみになってしまう事態が生じていた。）

4. クワトロ・ヘリックス・シナリオ　～4セクターの相乗効果で、21世紀型社会へ～　②

もう一点は、**市民を巻き込み、民主主義的な合意形成をはかりながらイノベーション**を生み出すこと。従来の社会連携では、例えば「五輪の施設の整備」と「地域への移住者(移民)との融和」は別テーマとされ、ともすればテーマ間の連携がはかられずに縦割りで対処されてしまっていた。クワトロ・ヘリックス的な思考では、五輪施設も移住者もその地域に生きる市民の生活の一部であり、その生活者の視点を中心に置く(“**ヒューマン・セントリック**”なプロセスをとる)ことで、テーマや組織を横断した発想とイノベーションの実行をはかる。こうした「四重螺旋」の共創で社会課題の解決や新ビジネスの創出に挑むという考え方が、現在の日本社会の特徴のひとつとなっている。

イノベーションとサステナビリティを両立する21世紀型企業

クワトロ・ヘリックス社会の到来によって、企業経営も変質した。企業が、政府、大学、市民などの**多様なプレーヤーと時間的、場所的、組織的制約を超えて協働し、新たなイノベーションを生み出す**例が多く見られるようになった。

セクターを超えたビジョン共有が進んだことは、企業が、気候変動や資源・食料の危機、紛争といったビジネスの埒外にあったリスクに目を向け、それを経営戦略に組み込んでいく転機ともなった。これまでの短期的収益と株主の重視ではなく、**長期的な事業継続可能性とマルチステークホルダーの包摂を重視**する姿勢を標榜する企業が増加。長期的視点からの研究開発や新分野・新市場の開拓に取り組む企業が増え、投資家と消費者からの支持を受けるようになっている。日本企業は、たとえば資源や商品を徹底的に循環させて活用する**「サーキュラー・エコノミー」**の分野で、イノベーションを連発し世界をリードする「ミドルパワー」として存在感を増している。

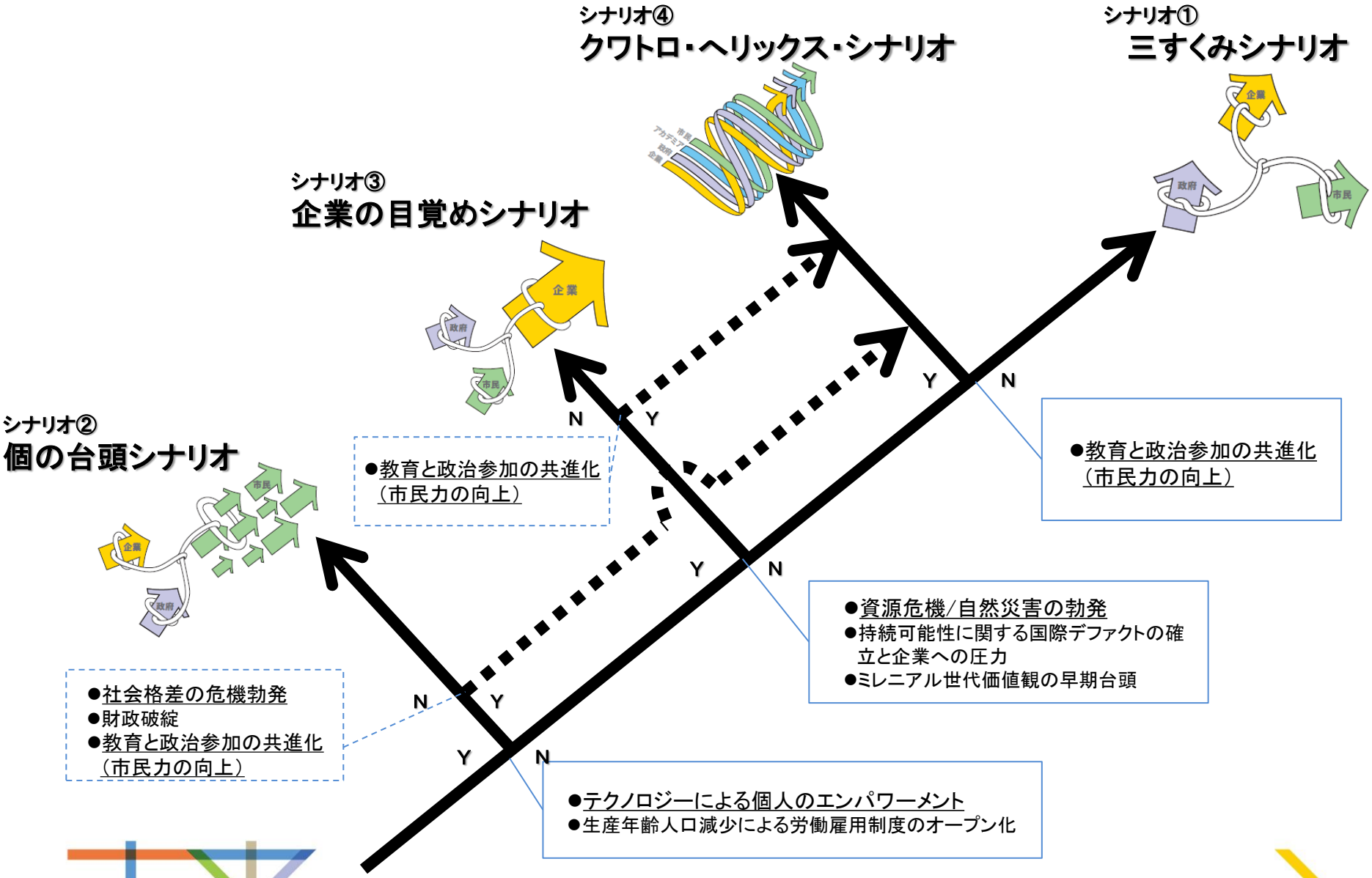
また、クワトロ・ヘリックス型イノベーションを支えるように企業組織も変化し、2010年代までのヒエラルキー型組織ではなく、従業員の1人1人の能力が発揮されるよう分散と創発に価値を置く**ホラクラシー型組織**を志向する企業が増えている。長足で進化するテクノロジーを十分に活用し、時間的・場所的な壁、職務的な壁、あるいは組織の壁をも超えて働く人も増加。この動きを支援・加速するように労働関連法制も変化し、**多様な働き方**が実現される社会が形成されている。

ふたたび、日出ずる国へ

一人ひとりの働き方を見てみると、個の能力が最大限に発揮される中、“スター”的個人が多数登場する一方で、大量の“埋もれる中間層”が発生することは避けられない、**「自己責任」の時代**でもある。だが、日本は、前述の**教育と政治参加の共進化**によって、単なる弱肉強食社会にならずにすんでいる。「無制限の自由と、それによる格差や社会不安」に陥いることなく、社会としてコストを最小化する社会システム構築に成功したと評されている。

堅調な経済環境、多様性とその調和が両立する社会、そして社会課題解決とそのための創造性を重視する国民意識を背景に、国も企業も、経済大国(経済の規模)をいかにキープするかという発想から、人口減少の時代に**「ミドルパワーをいかに効率的に、イノベーティブに発揮するか」**という発想の転換を進めている。環境、医療、食、健康など、日本独自の強みを活かし、国家戦略として「選択と集中」を行ってグローバルな競争力を持つ産業領域を育成しながら、持続可能な世界の実現に向けての国際協調に対しても、日本は大きな貢献を果たしている。

4つのシナリオの分岐


シナリオ④
クワトロ・ヘリックス・シナリオ
シナリオ①
三すくみシナリオ
シナリオ③
企業の目覚めシナリオ
シナリオ②
個の台頭シナリオ
企業
政府
市民
Y
N
●教育と政治参加の共進化
（市民力の向上）
●資源危機/自然災害の勃発
●持続可能性に関する国際デファクトの確立と企業への圧力
●ミレニアル世代価値観の早期台頭
●社会格差の危機勃発
●財政破綻
●教育と政治参加の共進化
（市民力の向上）
●テクノロジーによる個人のエンパワーメント
●生産年齢人口減少による労働雇用制度のオープン化

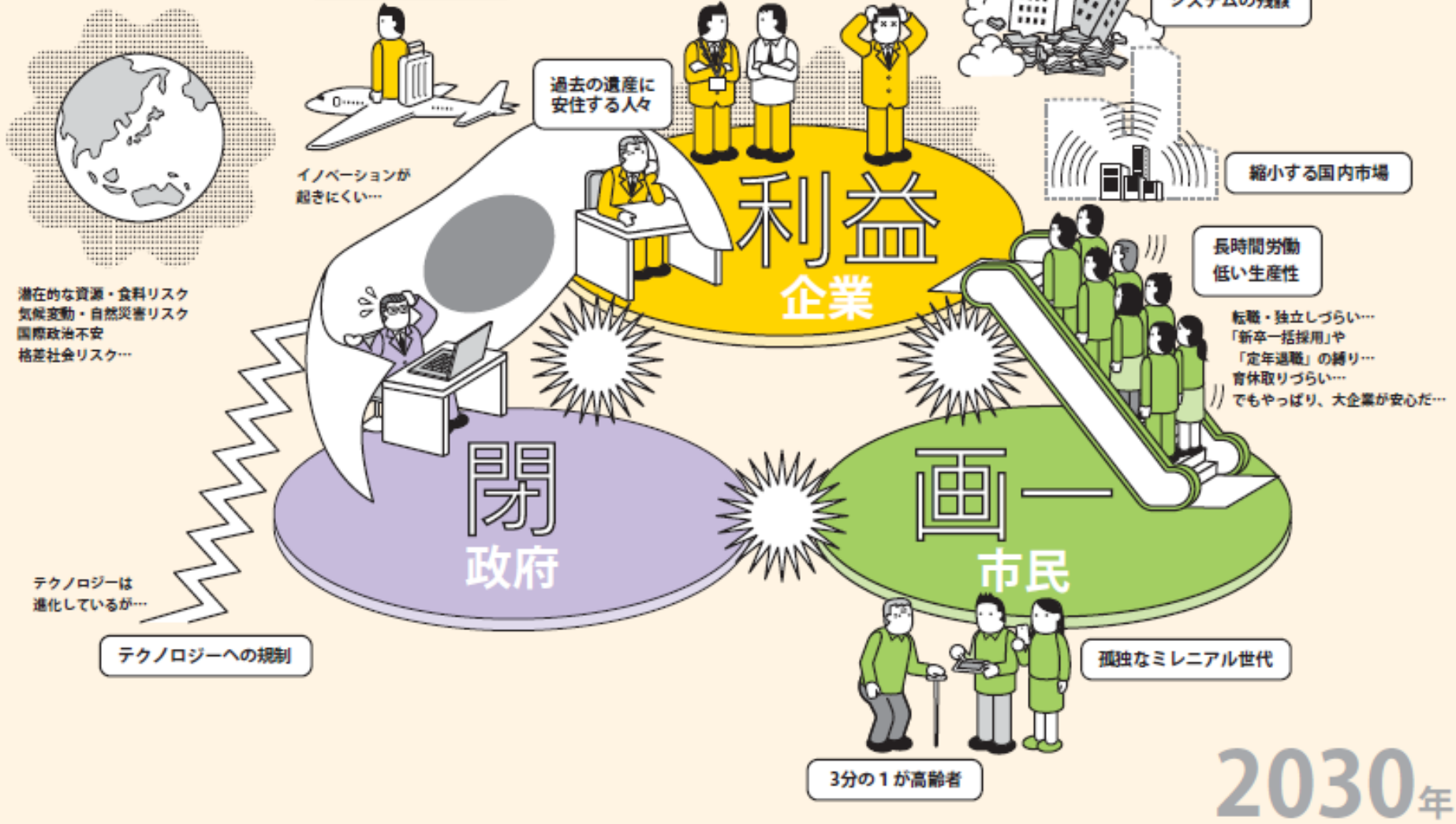
4つのシナリオ　それぞれのチャンスとリスク

		シナリオ① 三すくみシナリオ	シナリオ② 個の台頭シナリオ	シナリオ③ 企業の目覚めシナリオ	シナリオ④ クワトロ・ヘリックス・シナリオ
個人	チャンス	・一部の人は日本型雇用慣行に守られ安定的生活 ・豊かさや幸せの再定義	（実力があれば） ・起業、独立がしやすい ・働き方の選択の幅に広がり（企業内でも柔軟な働き方） ・テクノロジーの力で個人の生産性や付加価値が増強	・ビジネスと社会インパクトが結び付き、働きがいを感じる ・持続可能性に向けた世界の動きを実感	・善い仕事による幸福 ・キャリアの再構築が可能 ・若者の活躍機会の拡大 ・ルーティン業務からの解放 ・多様性ある民主社会
	リスク	・終身雇用神話の崩壊 ・成長機会の減少 ・多様な働き方ができず、女性やシニアの活用が進まない	・不安定な生活と社会保障リスク ・テクノロジーに代替される仕事従事者の失業リスク ・安定指向が潜在的なリスク要因 ・自己成長の機会喪失	・長時間労働の可能性 ・失業リスク ・新しいものさしによる転勤や職務転換 ・仕事で求められる（複雑な問題解決）力の不足による機能不全	・時間、場所、組織を問わない働き方により、生活様式、家族のあり方が変化 ・自己確立の重要性 ・個人の社会への責任拡大
企業	チャンス	・国内向けサービス業の進化 ・インバウンド業界の活性化 ・独自の強みを持つ非上場企業の活性化 ・国策に便乗するビジネスチャンス	・プロジェクトベースで多様な人材、ニッチ組織との連携のしやすさ ・テクノロジー活用による生産性向上、人件費削減 ・外部リソースを低コストで調達	・（新しいパラダイムに向けて先行的に動けば）イノベーションチャンスは広がり、グローバルにマーケット拡大 ・環境や社会問題への対処が、コストではなくビジネスチャンス ・テクノロジー活用推進のチャンス	・環境変化や目的に合わせ適材適所の人材活用 ・他セクターとの共創により、価値創造コストが減 ・日本と世界の同期
	リスク	・イノベーション環境の停滞 ・優秀な人材の国外流出 ・M&Aの対象になりやすい ・グローバル市場での競争力低下 ・新興国の企業が新たな脅威	・優秀な個人、ニッチが競合 ・優秀な人材の国外流出 ・企業の変革推進力の退化	・変化対応への人的資源の不足 ・新しいものさしへの対応ができずM&A対象や倒産の危機 ・持続可能性への対応力が、グローバル市場への新たな参入障壁に	・世界標準の雇用システム、テクノロジー活用、事業モデルが求められる ・日本企業の強みの維持が困難
国	チャンス	・観光立国としてのプレゼンス向上 ・メディアで国民を誘導し易い	・社会課題を担うニッチプレイヤーが増加 ・地方移住・起業の増加による活性化	・大きな社会システム改革への取り組み進化 ・民間と官の連携の機会の増大 ・世界が示す手本から方向が明確に	・ミドルパワーとしての日本の存在感と世界への貢献 ・フレキシキュリティの実現 ・子供から大人まで幸福な国
	リスク	・人材流動性が低い中での失業者対策など社会コストの増加 ・優秀人材の海外流出 ・世界における日本の存在感低下	・法人税財源が不安定に ・生き方の多様性により社会保障システムが機能不全に ・格差対応の社会コスト増加	・国家の存在感の相対的低下 ・人材の海外流出 ・人材不足	・市民の台頭により政治家への要求大 ・行政の透明性、説明責任拡大 ・官僚組織のボーダーレス化 ・地域らしさ、文化の維持 ・教育と政治参加の進化がないとアナーキーな社会に

三すくみシナリオ

～ 失われた半世紀 ～

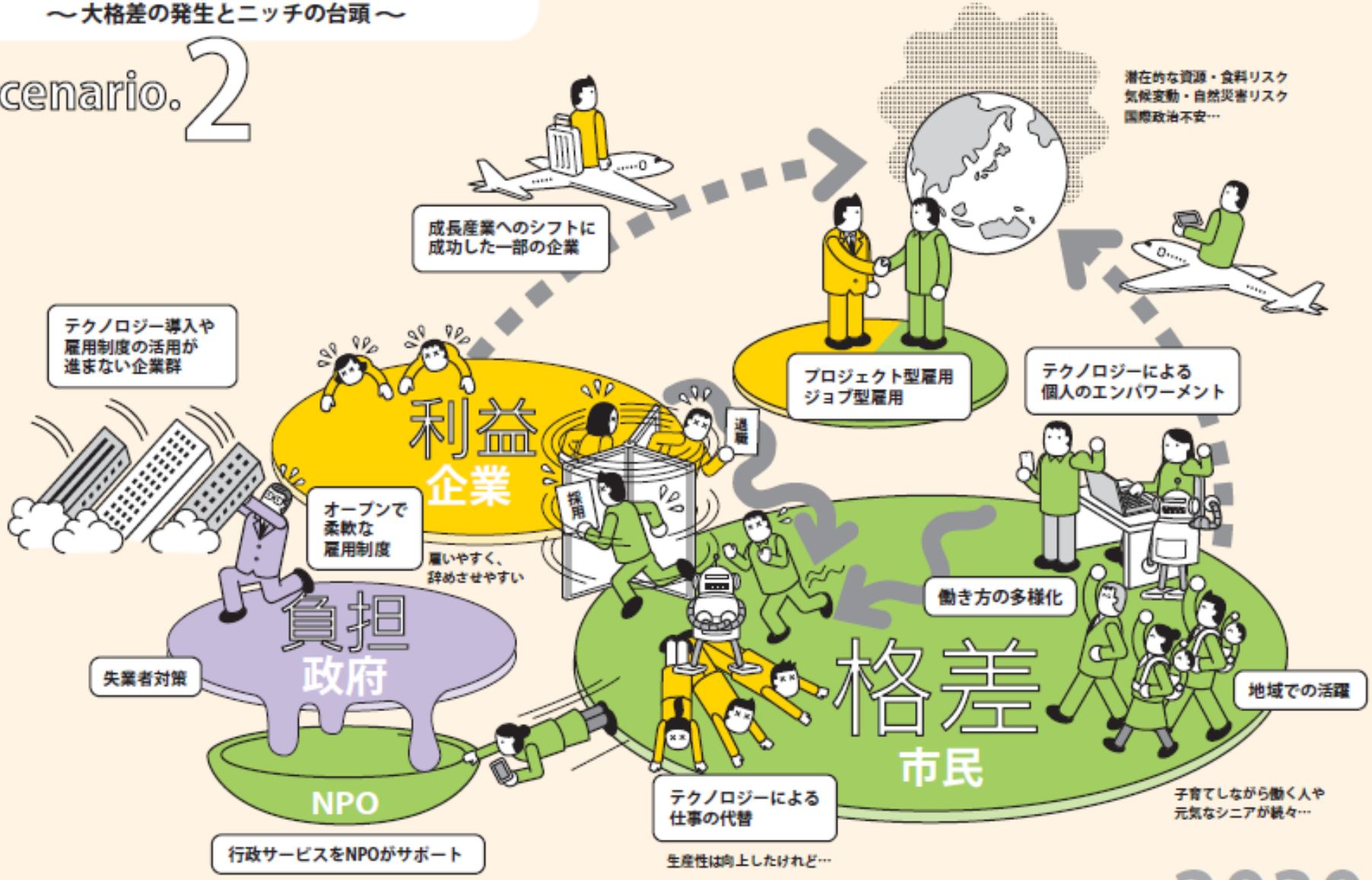
scenario. 1



個の台頭シナリオ

～大格差の発生とニッチの台頭～

scenario. 2

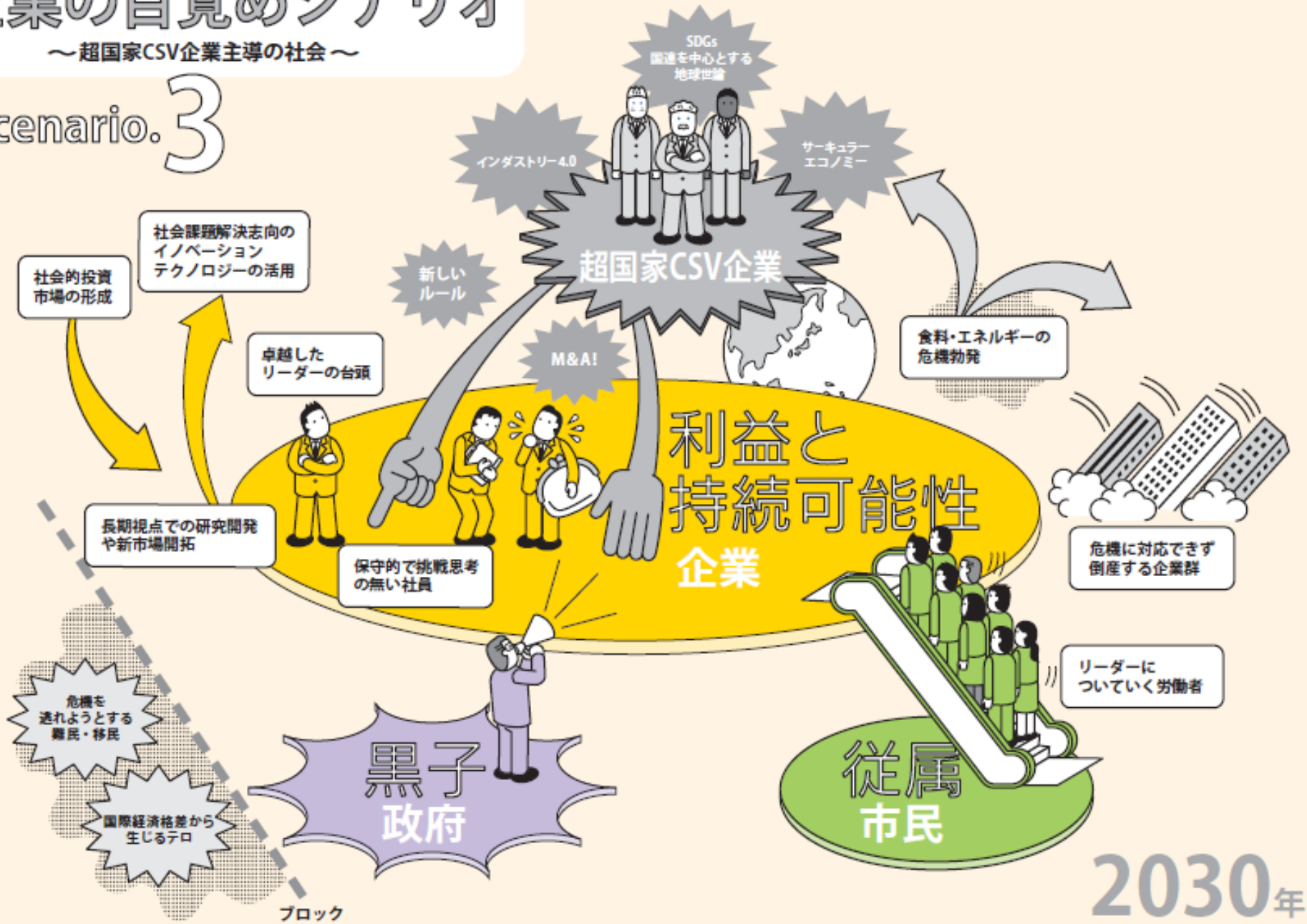


2030年

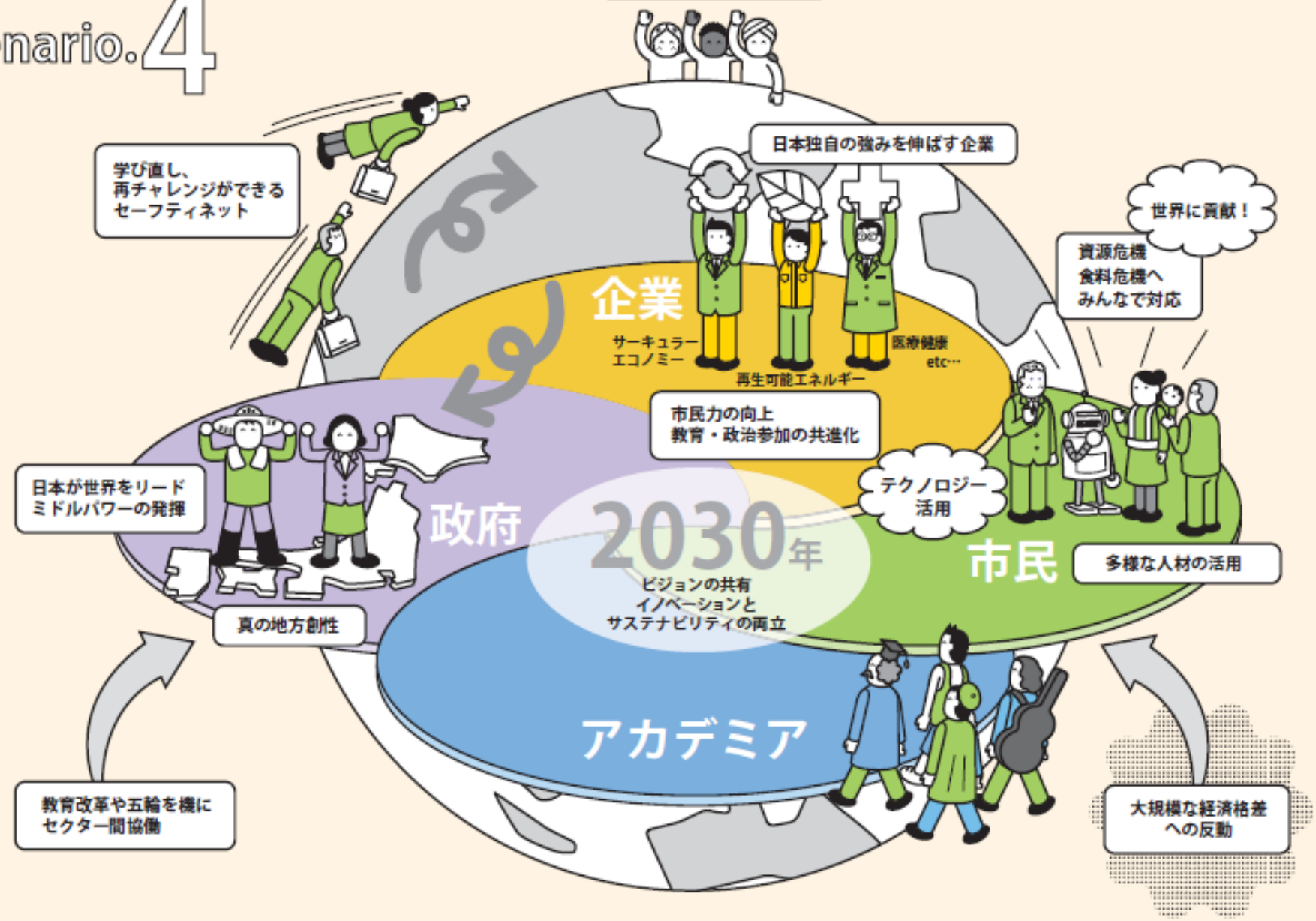
企業の目覚めシナリオ

～超国家CSV企業主導の社会～

scenario.3



クワトロ・ヘリックス・シナリオ

～4セクターの相乗効果で、21世紀型社会へ～

scenario.4