

2030年を見据えた中小企業の経営戦略 ～SDGs時代とテクノロジーの指数関数的成長～

2018年5月
株式会社 ライフドラムラボ

0. 紹介

株式会社ライフドラムラボは、社会的インパクトを含む、企業価値の最大化を専門としたコンサルファームとなります

項目	内容
会社名	株式会社ライフドラムラボ (LifeDrumLab Inc.)
所在地	〒108-0014 東京都港区芝5丁目27番3号A-17号室
ホームページ	https://www.lifedrumlab.co.jp/
電話番号	080-5384-6535（代表）
事業内容	中小企業の社会的インパクトを含む、企業価値の最大化を専門としたコンサルファーム ・経営戦略策定支援、CSV経営支援 ・途上国BOP、SDGsビジネス企画・支援 ・企業文化、リスクマネジメント支援 ・IR、CSR（統合報告書）策定支援 ・事業承継、M&A実行支援 等
代表取締役	今井健太郎

代表取締役社長プロフィール

今井健太郎（いまいけんたろう）

埼玉県深谷市生まれ。

早稲田大学 政治経済学部 国際政治経済学科卒

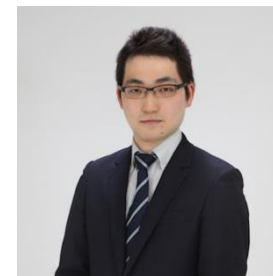
- ・専門は国際金融と開発経済
- ・第54回全日本大学囲碁選手権で全国制覇

野村総合研究所 金融ITイノベーション本部

- ・保険業界を中心とした調査・研究
- ・内部統制やリスクマネジメントに関わるコンサルティング
- ・ファンドラップ販売に関わるフロントシステム企画、営業等

株式会社ライフドラムラボ、代表取締役

- ・事業会社の経営戦略、中期経営計画策定支援、新規事業開発支援
- ・外資戦略系コンサルファームのPJ支援等



1. 2030年の世界観

2030年国民の人口の3人に1人は65歳以上の超高齢化社会、一方でテクノロジーは指数関数的な成長をとげ、インドやアフリカが台頭する世界観

変数	時系列				変化
<u>GDP ランキング</u>	• 世界第2位	• 世界第3位	• 世界第4位 ➢ インドの台頭	• 世界第8位 ➢ インドネシアに抜かれ、ナイジェリアと近似	国家間競争という枠組みでは勝負が出来なくなってくる
<u>超高齢化</u>	• 約20%	• 約27.3%	• 約33% ➢ <u>3人に1人は高齢者</u> ➢ 全高齢者世帯の7割が「高齢者のみ」	• 約37.8%	企業経営の観点からは、労働力人口や代替手段の確保が急務
<u>世界人口</u>	• 約65億人	• 約76億人	• 約85億人 ➢ アフリカの台頭	• 約97億人	グローバル人口は成長の一途を辿る 持続可能性が主要テーマに
<u>テクノロジー</u>	• <u>iPhoneはまだ登場していない</u>	• Big Data • IoT • Deep Learning • Block Chain	• ????	• ????	指数関数的な成長 テクノロジーの進化のスピードが課題解決のカギとなる
	2006	2018	2030	2050	

1. 2030年の世界観

いままで、イギリスの蒸気機関からはじまった、経済革命は、ソフトウェア・デジタルにおける「論理体系の産業化」へと繋がってきた

経済革命論

第一の経済革命 経験(職人技)の産業化

- 蒸気機関
- イギリスを中心
- 伝播に時間が掛る

18世紀末～

第二の経済革命 自然法則の産業化

- 自動車、電気等、リアル
- ドイツ、日本、アメリカを中心
- 自然法則の壁

19世紀末～

第三の経済革命 論理体系の産業化

- ソフトウェア、デジタル
- 全世界(アメリカを中心)
- リアルタイム、仮想的に自然法則をこえる

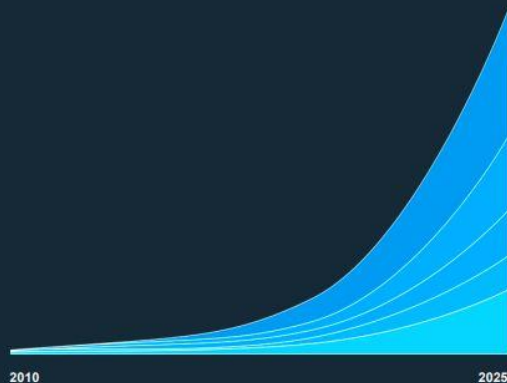
20世紀末～

2030年を見据えて、どのような羅針盤で経営を実施すべきか？

1. 2030年の世界観

テクノロジーの進化は、指数関数的な成長をとげ、企業経営や組織運営を根本的に変革するパワーを持つ

2017: Data is changing every domain, industry, profession...



102 Million

wearables shipped in 2016, growing to 237,000,000 by 2021

100 Thousand

new cancer articles published every year

80 Million

MRIs taken every year, up from 3,000,000 in 1980

2.2 Billion

locations generating hyperlocal weather forecasts across the globe every 15 minutes

2,581,586

Emails every second

10,000

new software vulnerabilities recorded in 2016, up 30% since 2011

600 Million

forms of malware - with close to 400k variations introduced daily

500

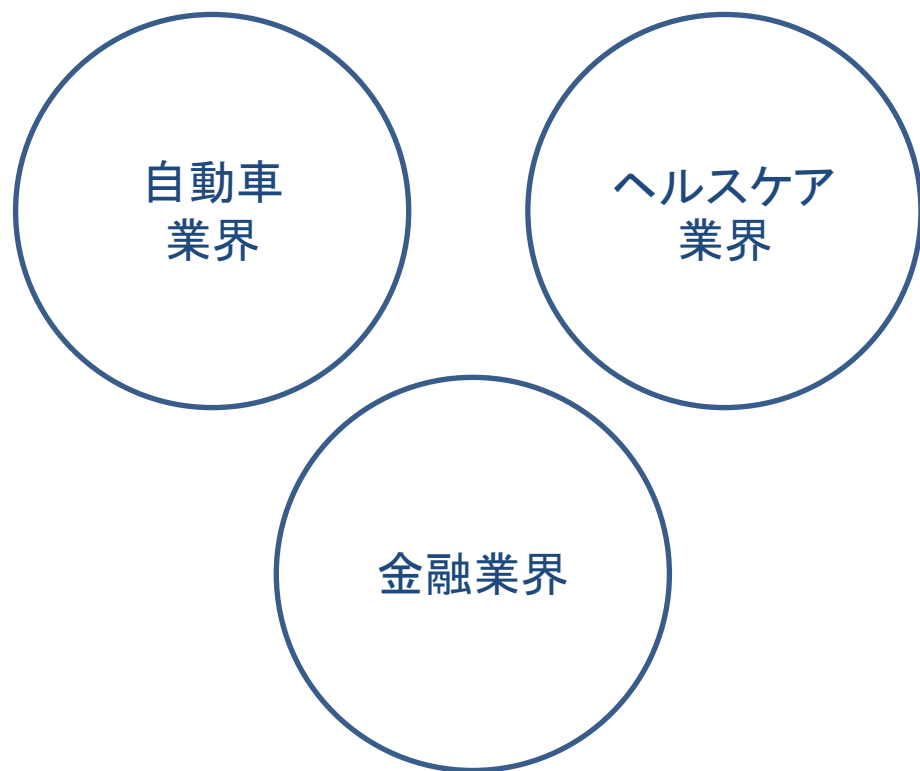
hours of video uploaded to YouTube every minute

出所 : IBM 「Cognitive Computing: A new era」 を引用

2. 見えてきた変革の方向性

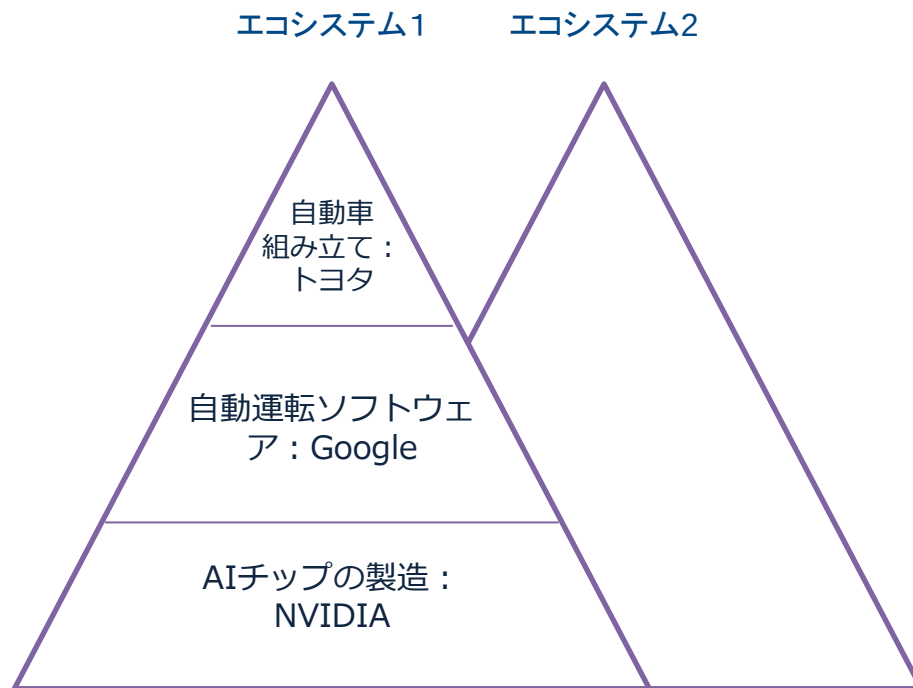
今までの、業界内での競争に加え、産業内の主導権・エコシステム間競争へと、競争ルールが変貌～トヨタとGoogleが競合もしくは協業する世界観～

いままでの競争ルール



業界内での競争

現在とこれからの競争ルール

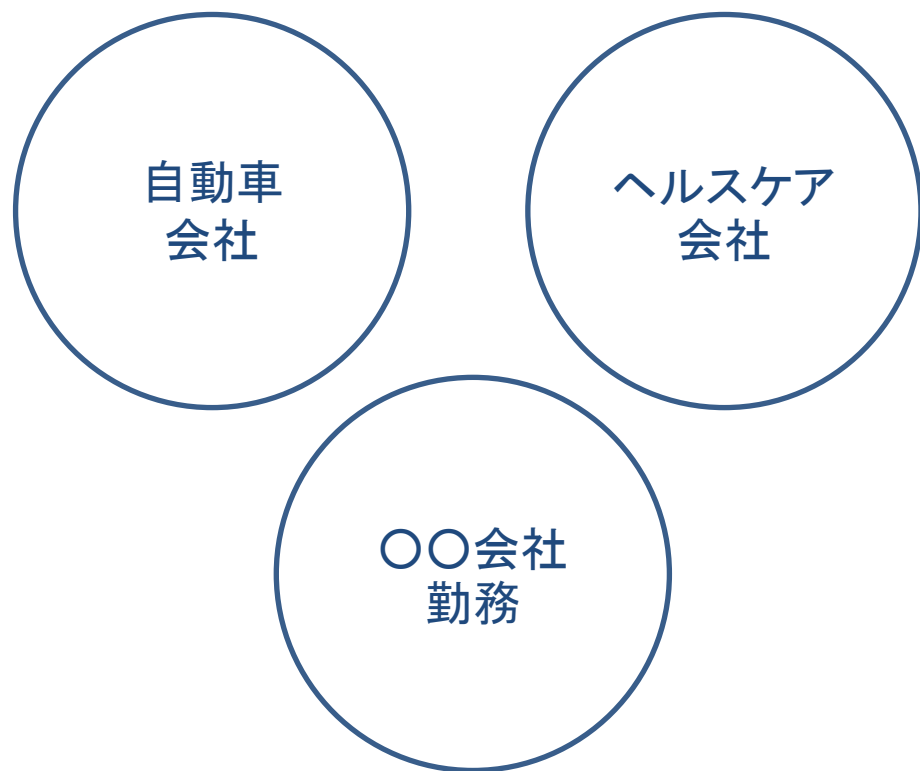


主導権競争・エコシステム
間競争

2. 見えてきた変革の方向性

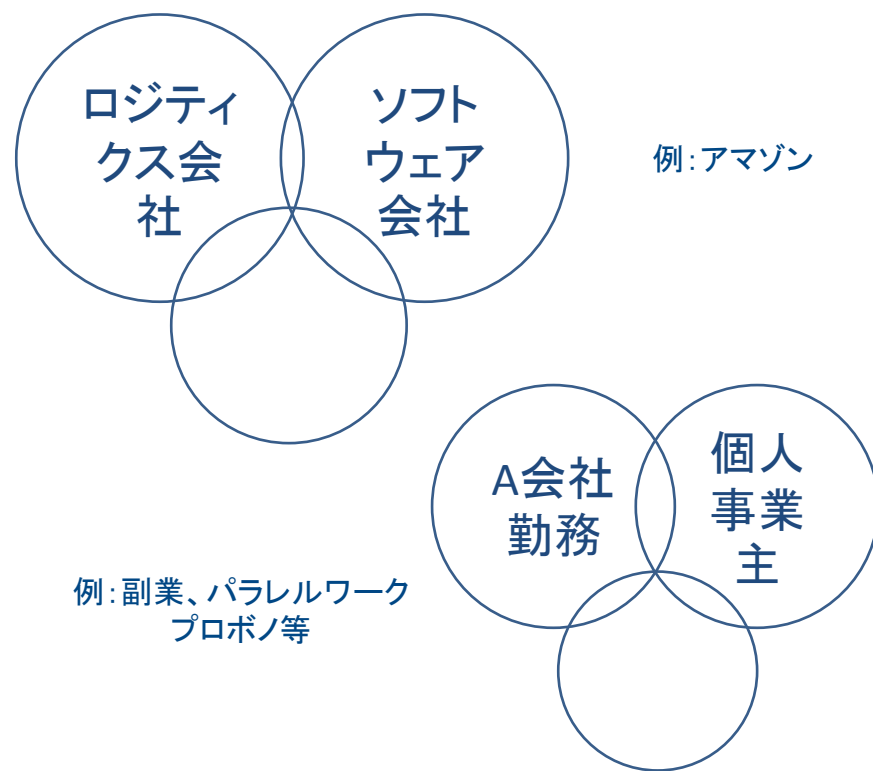
今までの個人と企業の人格は共に単一として認識されてきたが、これからはより重層化されてくる～「OR」から「AND」の時代へ～

今までの企業や個人



単一の人格

現在とこれからの企業や個人



重層化される人格

2. 見えてきた変革の方向性

企業が展開するサービスや製品も、「アナログかデジタル」や「リアルかバーチャル」という2項対立から成長戦略として重層的に領域を拡大～「OR」から「AND」の時代へ～

アナログ

&

デジタル

リアル

&

バーチャル

ハードウェア

&

ソフトウェア

オープン

&

クローズド

無料

&

有料

- 貴社におきかえて考えてみましょう
- 既に、融合がはじまっているはず、されていない領域があればイノベーションの種になる可能性も

•
•
•

3. 経営戦略の見直し

近代コンサルの父ともいわれる、「フレデリック・テイラー」の知見は、現在でも有効な局面もあることは事実

【フレデリック・テイラー（1856～1915）】

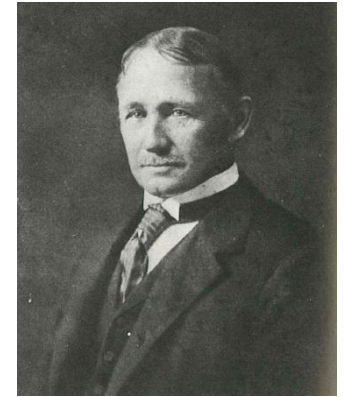
- ハーバード大学法学部入学 ⇒ 目の病気で退学 ⇒ ポンプ工場の見習い工
- 当時の工場現場の賃金体系
 - 出来高払い（評価は目分量、しかも給与が増えだすと管理者が賃料を下げる）
 - 頑張って働く人は「迷惑」
 - 不信と恐怖でマネジメントする世界
- 科学的管理法
 - ショベル作業の研究（最適重量、最適人員配置、給与インセンティブの分析）
- 成果
 - 一人当たり作業 16トン⇒59トン（3.7倍） 一人当たり賃金 1.15ドル⇒1.88ドル（+63%）
 - 生産量あたりコスト 72c ⇒32c（-56%）

3. 経営戦略の見直し

現在企業の抱えている課題の多くは、「フレデリック・テイラー」の知見だけで、解決できない領域に突入している

【テイラー（科学的管理法）が生み出した主な手法】

- タスク管理
 - 作業効率
 - マニュアル
 - 段階的賃金制度
 - 職能別組織
-
- テイラーが生み出した科学的管理法は近代コンサルの基礎となったのは史実
 - 問題は現在企業の抱えている課題の多くは「シャベル」の生産性ではない
 - ⇒「イノベーション」や「継続的な革新」「持続的な成長」をいかに生み出し続けるか？



テイラー1856～1915

3. 経営戦略の見直し

中小企業にも、SDGsなどをバックカスティングを基にした経営戦略は有効～不確実な未来を見つめることで、企業の本質的価値や存在意義に目を向ける契機となる～

SDGsとは？



- 国連が定めた持続可能な開発目標：SDGs
- 2030年を見据え、グローバル社会が目指すべきゴールを定めたもの
- 途上国だけでなく、先進国の課題も内包
- 規制やルールではない

経営戦略×SDGs

- 未来から逆算することで、現状が変革されうる
 - 現状から未来を見据えた経営戦略からイノベーションは生まれない、現状維持・安定、固定化・官僚化、衰退のループ
- 未来は不確実であるため、企業の本質的価値や存在意義に目を向ける契機となる
- 目指すべき目標や旗印による、不確実な時代での羅針盤を得る
 - SDGsを活用するかは別として、バックカスティングは今も昔も有効な経営戦略策定のツール

3. 経営戦略の見直し

非創造的企業・団体特有??の、過去の事例症候群からの脱却が求められる～ビジネスの種となる、社会課題の多くは単純系の問題ではない～

カネヴィンフレームワーク

複合系:Complex ✓ 因果関係が複雑で、分析は甚だ困難 ✓ 有効な問題の解き方: ➢ 人工知能や量子コンピューター ➢ あるべき姿などバックキャストイング	煩雑系:Complicated ✓ 因果関係が複雑だが、解けない訳ではない ✓ 有効な問題の解き方: ➢ 専門家による整理・分析
混沌系:Chaotic ✓ 因果関係がない ✓ 有効な問題の解き方: ➢ 緊急対応、レッド型組織や強いリーダーシップ	単純系:Obious ✓ 因果関係が明確 ✓ 有効な問題の解き方: ➢ ベストプラクティスや事例調査

- カネヴィンフレームワークは、物事を因果関係の明確さに応じて、分類するフレームワーク

SDGsの事例症候群

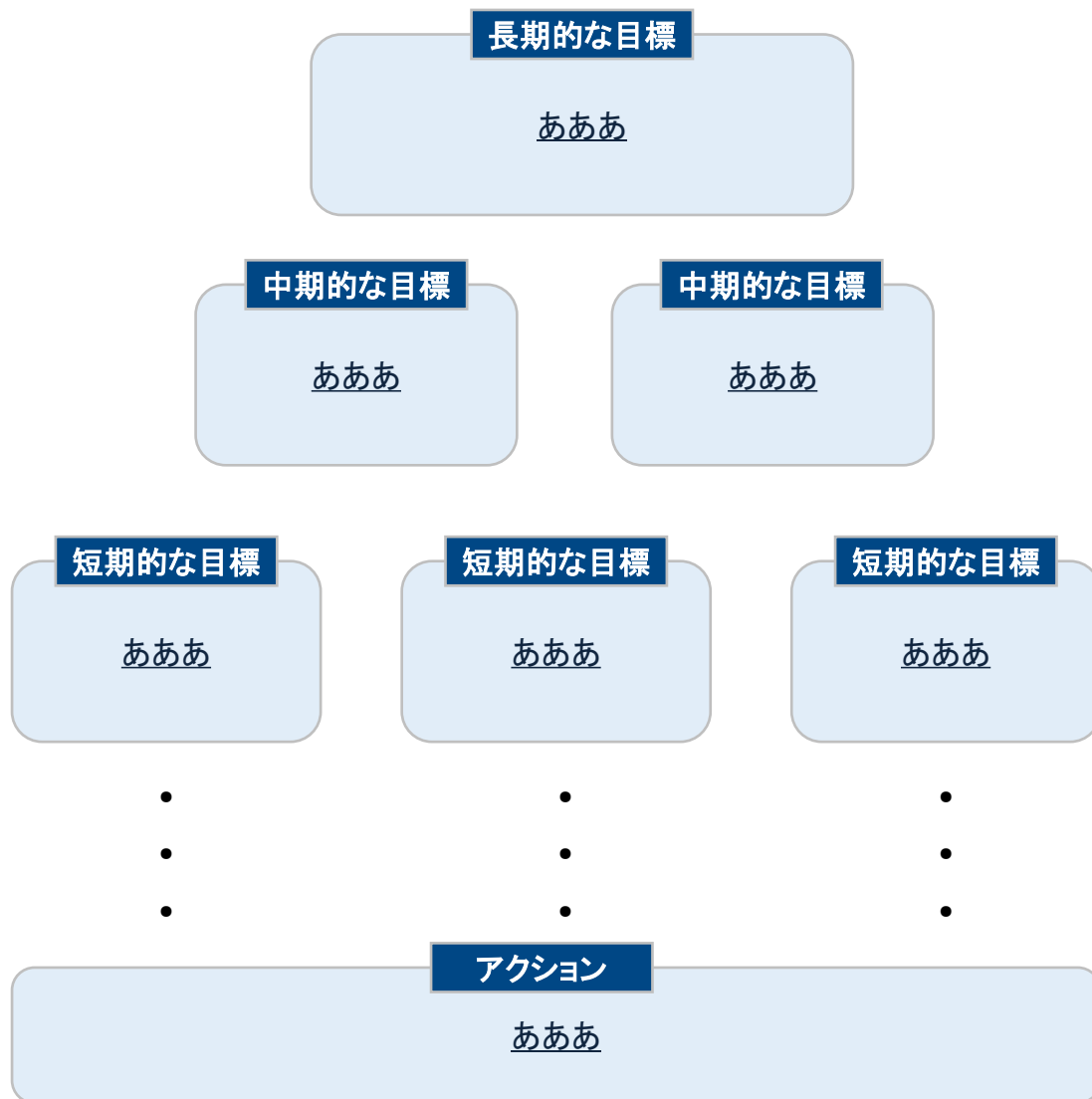
- 事業上の最大の機会は、新技術、新製品、新サービスではなく、社会の問題の解決、すなわち社会的イノベーションである By ピータードラッカー
 - 単純系であれば、事例やベストプラクティスを模倣し解決する可能性が高い
 - ただし、SDGsの目標や社会課題の多くは、「複合系」か「煩雑系」
- SDGsに挑戦する企業は、事例やベストプラクティスの調査ではなく、事例を作る活動を実施して貰いたい
 - 何か答えがある訳でも、一部のCSRのように活動に点数付けするようなものではない
 - 別途、弊社「SDGs Insight」を運営しており、事例の整理等を行っています、

システム思考は、相互に複雑に絡まりあう要素から「本質的な課題」や「ベバリッジ（槌）ポイント」の特定にも有効



3. 経営戦略の見直し

長期的な目標から、現在のアクションまで逆算していくことで、必要なアクションや、オープンイノベーションやコレクティブインパクトなど含め、必要なリソースが明確に



セオリーオブチェンジ

- 長期的な目標から逆算して現状のアクションを既定する
- ポイントは目標を変えるのではなく、アクションを変える
- 長期的な目標の達成に足りないリソースやノウハウや技術などは、オープンイノベーションやコレクティブインパクトなど、目標や目的に共感する企業や団体、個人などと協力することで達成を目指す
- 繰り返しになるが、現状からの事例やベストプラクティスの参照ではなく、自社の存在理由や、ありたい姿の明確化がカギ

3. 経営戦略の見直し

それでも事例がという方は、「SDGs Insight」など参照ください、企業・団体のSDGsの取り組みについて定点観測を実施しています

SDGs Insight

OUR PERSPECTIVE「D-CAM」

57

Disclosure

SDGsの観点の導入に言及・検討している事を公表もしくは個別に問合せ

[Read More >>](#)

56

Commit

SDGsの目的や達成に向けた、組織としてなんらかしらのコミットを実施

[Read More >>](#)

45

Act

SDGsの観点を取り入れた具体的な取り組みや活動を実施

[Read More >>](#)

00

Measurement

SDGsの観点の活動を途中経過を含めインパクト・結果・効果などを測定

[Read More >>](#)



運営方針

- 企業・団体自身の「公開情報」や「具体的な問い合わせ（一次情報）」などをベース
- サンプル（アンケート）調査などの推計情報や、主観的な類推や個人的な意見などではなく「ファクトベース」の情報を整理
- 良くも悪くも公開情報を基にしている為、掲載企業が先進事例として捉えることを推奨している訳ではありません
- ご不明点などあれば、個別にお問合せください

3. 経営戦略の見直し

認知拡大とSDGsを考える契機として～楽天の事例～

BARÇA FOUNDATION

Rakuten

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

EN / ES / JP / FR / DE

GOALS BEYOND THE GAME

より良い未来のために自分なりの目標を宣言して、

自分の宣言をFCバルセロナの
スタジアムで見る

出所:楽天HPより引用

3. 経営戦略の見直し 経営戦略の中核として～リコーの事例～

経営環境に影響を与えるメガトレンド

RICOH
imagine. change.

SDGs*に貢献しない事業は淘汰される

社会課題解決と事業の両立が、企業の絶対的命題に

個人の生き方(嗜好や働き方)の多様化が進む

働く場所の制約が失われ、パーソナリゼーションが加速する

プリンティング技術の役割が拡大する

既存の技術を置き換えるイノベーション

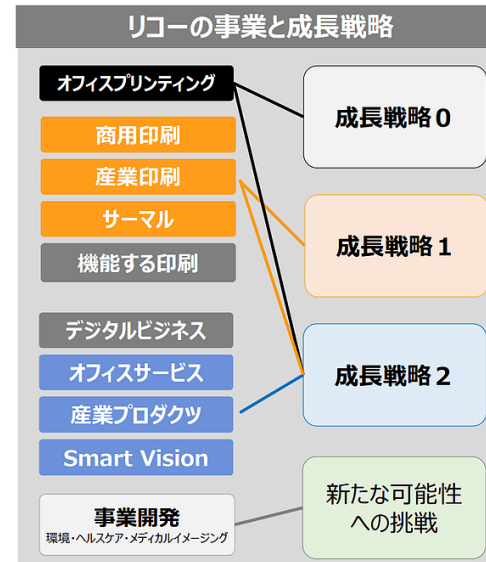
*SDGs : Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標)

貧困や飢餓、健康や安全衛生、経済発展、環境課題など、17の目標と169のターゲットに全世界が取り組むことによって、『誰も取り残されない』社会を2030年までに実現することを目指す。2015年9月の国連サミットで採択。

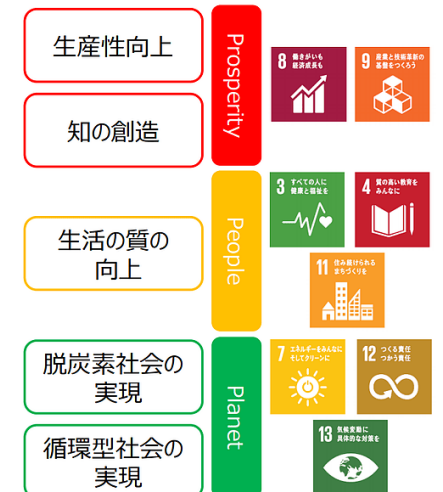
©2018 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

全ての事業がSDGsの達成に貢献する

RICOH
imagine. change.



事業を通じて提供されるマテリアリティとSDGs



©2018 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

29

出所:リコーHPより引用

3. 経営戦略の見直し

コミットメントと訴求ブランド・施策の中核として～コマニーの事例～



コマニー SDGs 宣言

世の中の幸福に貢献するために

いま、生き方が問われています。国連では「世界の未来を変えるための17の目標SDGs (Sustainable Development Goals)」が掲げられ、この持続可能な開発目標のもと世界は変わり始めています。私たちコマニーグループは、これまでパーティションとともに歩み、人が、より良く働き、より良く学び、より良く生きるための環境づくり人づくりが出来るよう、多くの空間を創造してきました。当社の「人通と友愛」の精神と「企業は世の中の幸福に貢献するために存在すべきである」という信念のもとこの持続可能な開発目標に賛同し、持続可能な未来を築いていきます。



持続可能な開発目標(SDGs)、通称「グローバル・ゴールズ」は、貧困に終止符を打ち、地球を保護し、すべての人が平和と豊かさを享受できるようにすることを目標として国連加盟国によって採択された普遍的な17の国際目標です。



▶ ニュース ▶ お問い合わせ ▶ サイトマップ



SEARCH

▶ English



企業情報



商品情報



財務情報・IR



採用情報



ショールーム



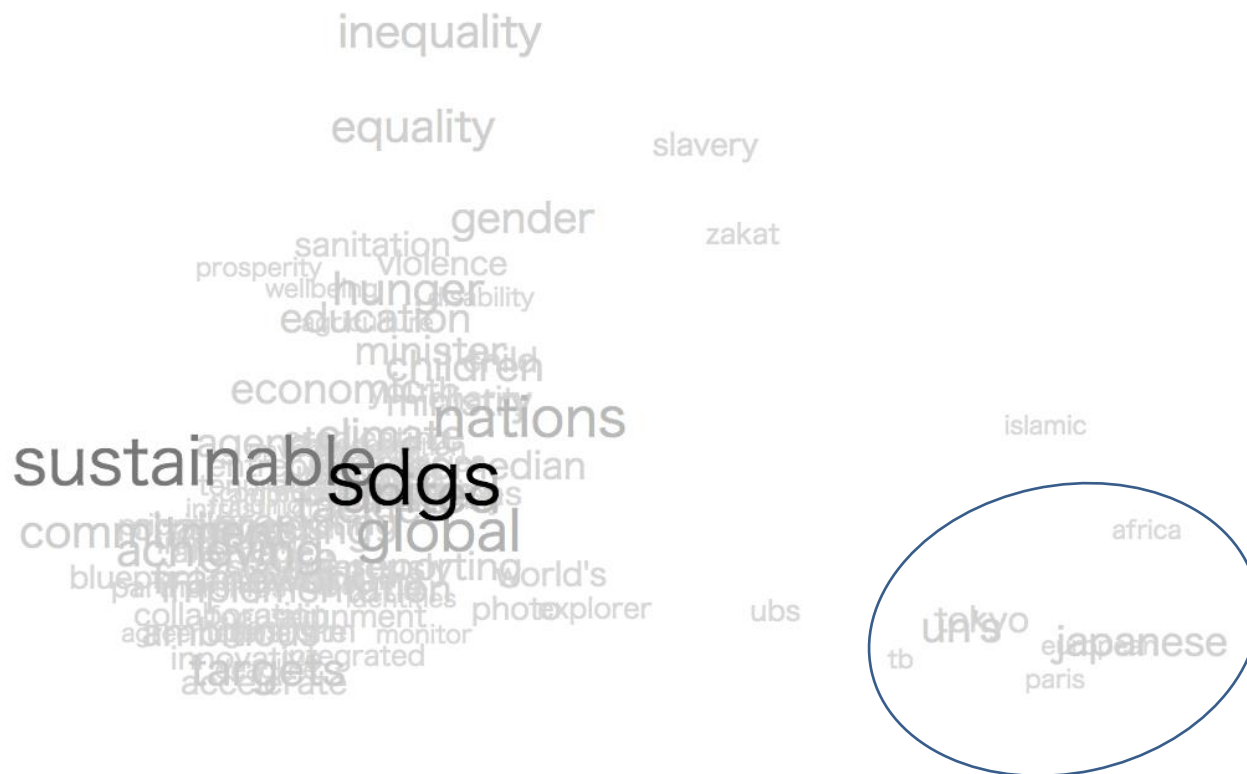
SDGs

	SDGs	現在	今後の施策
お客様	8 経済成長 9 産業革命 11 持続可能な都市とコミュニティ	間仕切商品の発売 ・高耐震間仕切Synchron ・避難安全検証法対応ドア『FCD』 ・耐火ファクトリーブース『まもっ太郎』	・市場(オフィス、工場、病院、福祉、学校、公共)別にそれぞれの課題解決ができる空間の開発と提供
お取引先様	12 持続可能な消費と生産	・お取引先様への満足度調査の実施	・クリーンなサプライチェーン構築 ・共存共栄で築くお取引先様とのパートナーシップ
地球環境	7 再生可能エネルギー 15 陸の豊かさ	・環境保全委員会による目標設定と実践 ・廃棄物処理の低減活動 ・分別の徹底によるリサイクル率向上 ・照明LED化や400kWの太陽光発電設置	・材料の実寸法製作による廃棄物低減 ・物流効率化によるCO2排出低減 ・エコカー促進によるCO2排出低減 ・更なる再生可能エネルギーの促進
従業員	5 性別平等 10 人や国の不平等の解消	・育児休暇、時短制度などの育児対応 ・介護に対する各制度 ・一切区別のない人事評価制度	・働き方改革による生産性向上 ・健康経営の推進 ・ダイバーシティな雇用と制度充実
社会貢献	1 平和 3 持続可能な消費と生産 4 質の高い雇用と経済成長 6 安全な水とトイレの健全なインフラ	・被災地ボランティア活動 ・平和を考えるピースフレームムーブメント ・カンボジア井戸、図書館支援 ・各種募金	・災害時初動教育と全社的即時対応体制 ・小松地域の地方創生活動への積極参加 ・貧困地域の雇用創出による継続型支援

出所:コマニーHPより引用

SDGsは、世界の共通言語としてメディアに取り上げられており、世界的にみても日本は、SDGsに関する情報発信について、「量」の観点では先進的か

Media Cloud

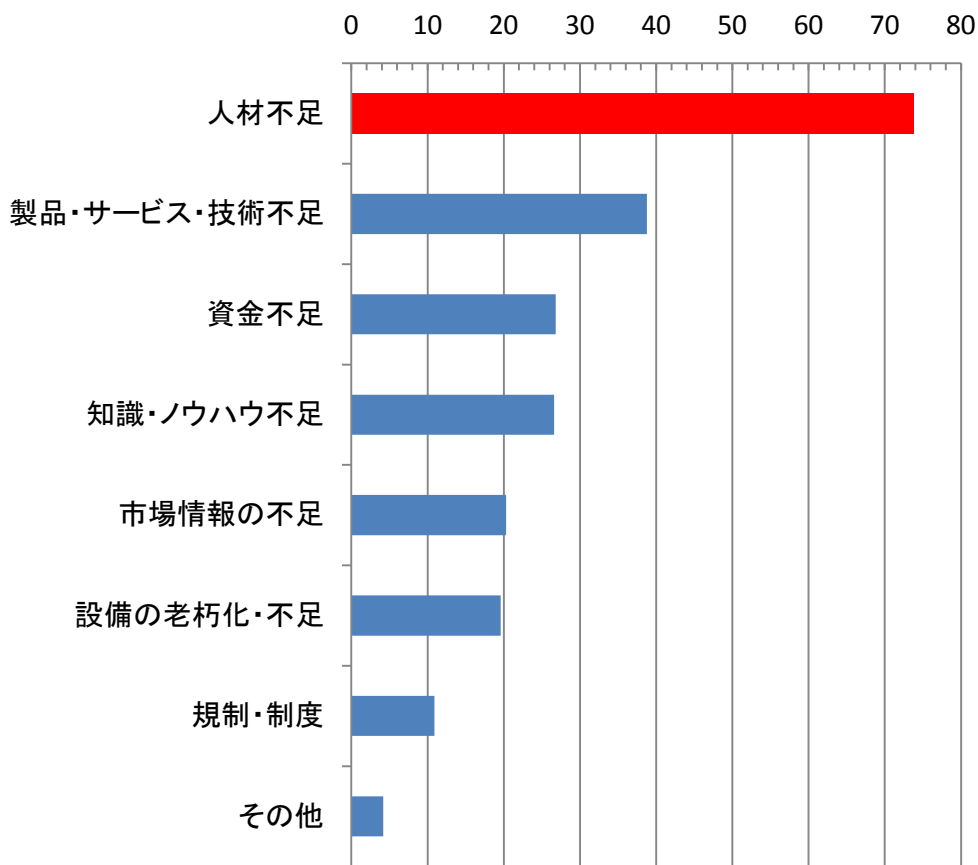


- Media Cloudは、メディアアナリティクスのオープンソースプラットフォーム
- MITやハーバードの研究者が開発を実施
- 世界中のメディアの情報を分析可能
- 2018年4月に「SDGs」を分析した結果

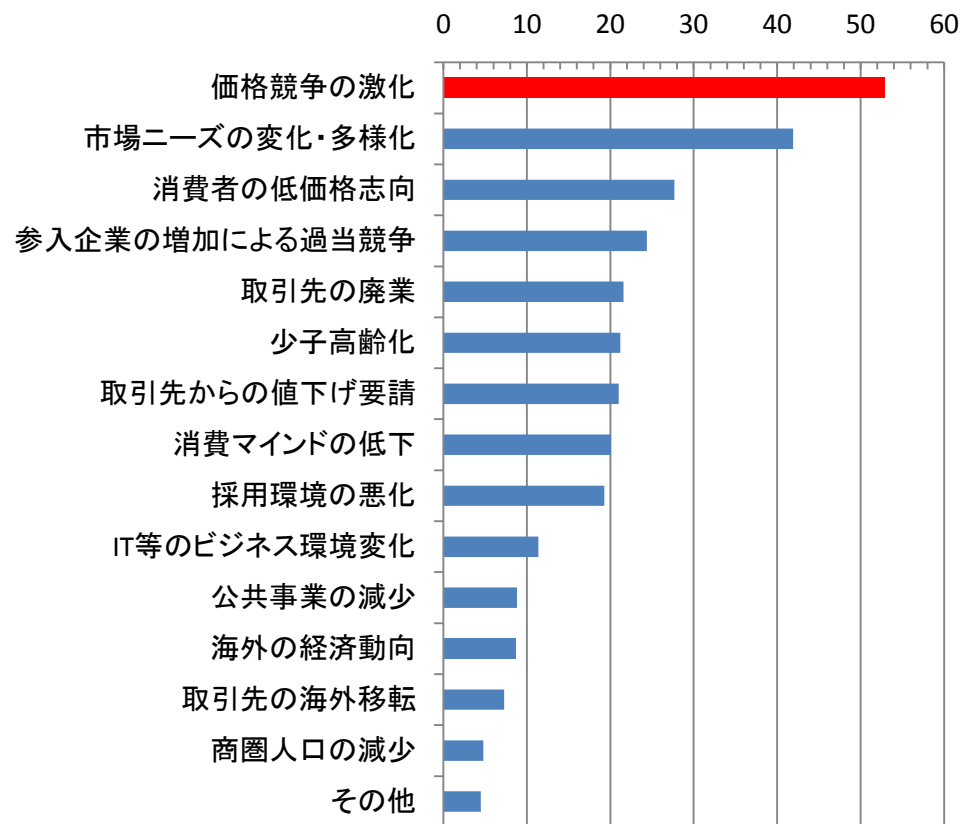
3. 経営戦略の見直し

中小企業の抱える課題の「人材」「競争優位性」の確保にSDGsはいかに貢献することができるのか？

売上拡大に取り組む上での課題



売上拡大を阻害する外的要因



出所：東京商工会議所「中小企業の経営課題に関するアンケート結果概要(2017年)」に基づきライフドラムラボが作成

3. 経営戦略の見直し

企業の経営戦略にSDGsやサステナビリティが注目される背景として、消費者の購買行動の変化も影響している

販売行動の変化	販売購入者のポイント	キーワード
店頭購入	✓ 値段、リアルな商品情報（触感や雰囲気等） ✓ 店舗の近さ、店舗の雰囲気、店員との相性	✓ 商圈分析、需要予測、在庫管理 ✓ サプライチェーンマネジメント 等
ネット購入 or ネット事前リサーチ	✓ 値段、デザイン ✓ 他商品との比較検討	✓ SNS、口コミ、評判 ✓ 商品の物語 等
シェアリング等 (モノを買わない?)	✓ 独自性・共感 ✓ 商品ではなく体験?	✓ 共感、体験 ✓ 細分化される「価値」

商品購入の意思決定に、単に値段やデザインだけでなく、商品の物語や評判・共感、他商品との違いが重要な競争優位性を規程する要素に！

3. 経営戦略の見直し

ただし、社会目的やサステナブルとブランドを無理に結びつけて、予期せぬ反感や反発を招く例も

米スターバックスの事例

リスクマネジメントの観点

CEOの思い

- ✓ 人権・人種問題が広くアメリカ国内で議論されるべき

スターバックスで実施

- ✓ バリスタが顧客に飲み物を手渡す際、人種問題を語り合うよう推奨

顧客からネガティブな反応続出

- ✓ スターバックスで人種問題を語りたくはない
- ✓ ゆったりとコーヒーが飲みたい

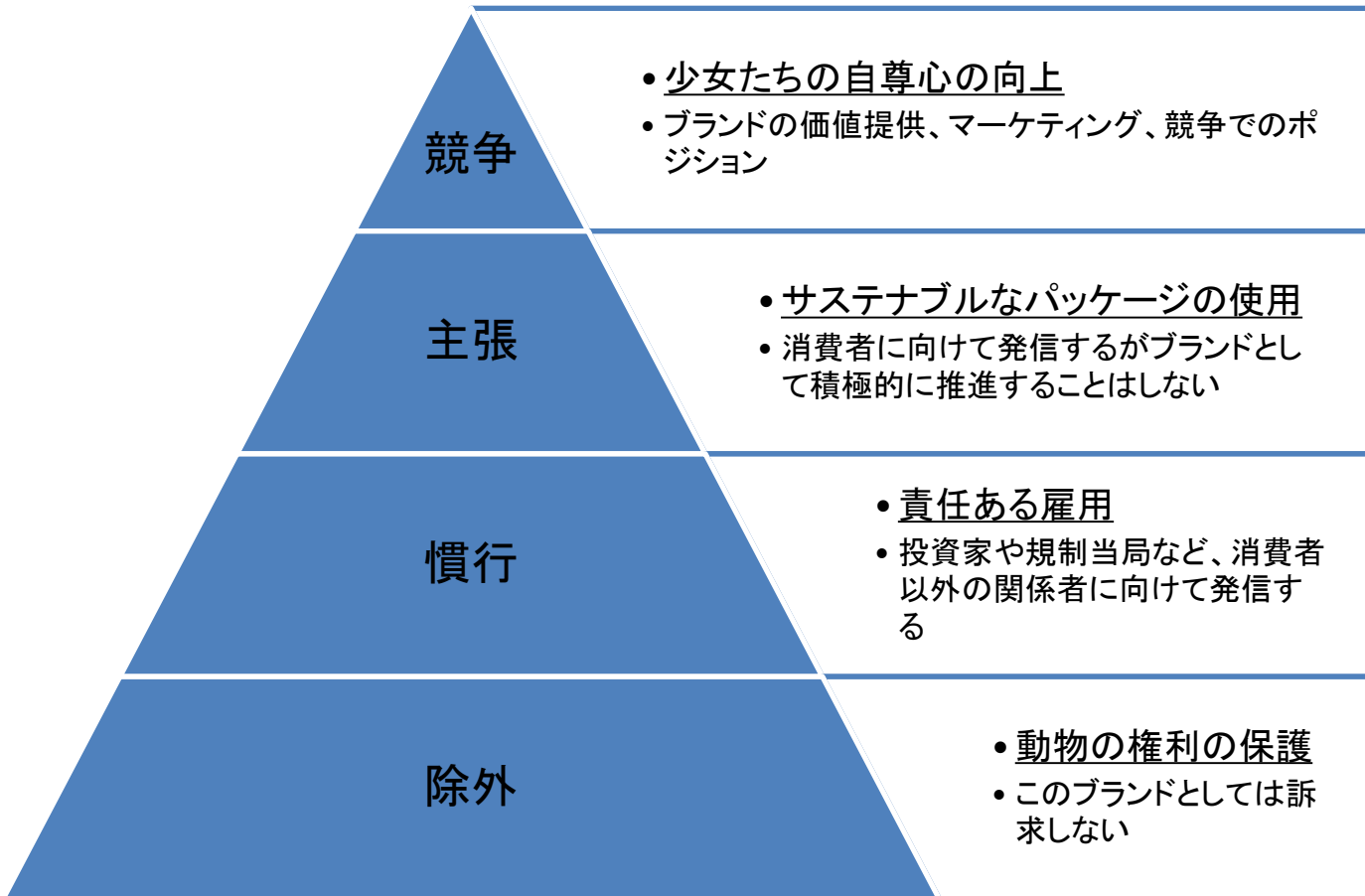
- ブランドが社会的メリットを主張した場合に、消費者が抱くイメージを、ポジティブなものと、ネガティブなもの両方について慎重に評価することが重要
- ネガティブな反応が誘引されるケース
 - ブランドの主張とアクションの不一致
 - 主張の政治化
 - スターバックスの事例
 - 企業の動機に対する不信感
 - グリーン・SDGsウォッシュ
 - 環境等に配慮していると上辺だけ取り繕う

取り組みは即刻中止へ

3. 経営戦略の見直し

どのブランドを、どの層に訴求するか戦略的切り分けが重要～情報発信によるポジティブ・ネガティブ両面の効果を分析する必要がある～

ダヴのブランドピラミッド～本物の美しさを、本物のケアから～



- SDGsの活動を必ずしも、対外的に発表する必要はなく、戦略的な情報開示が求められる
- 社内の事業企画や、コミュニケーション創発の手段、会社の活動を社会との関わりを整理し社員へのエンゲージメント向上など、企業の状況に応じて適切に「活用」する

出所：HBR「2018年1月号 特集：テクノロジーは戦略をどう変えるか」よりLifeDrumLabが作成

3. 経営戦略の見直し

企業の成長を支えるのは、内的要因・外的要因どちらが大きい？勝負する領域と、勝負する企業どちらが重要か？割と長らく研究されてきた領域

Rumelt (1991)

- “How Much Does Industry Matter?”
- 企業の利益分配を説明する相関係数
- 外部環境：9-16%
- 内部環境：44-46%
- どこで商売するかよりも、誰がやるの方が重要、ただし、約15%は外部要因で決まってしまう

McGahan and Porter (1999)

- “The Performance of US Corporations 1981-1994”
- 企業の利益分配を説明する相関係数
- 外部環境：19%
- 内部環境：32%
- 業界構造の重要性を説くポーター学派による再検討では、割合は変わったが、大小関係（内部環境＞外部環境）は変わらず

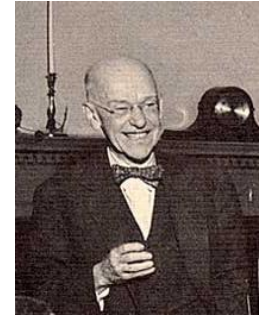
経営者の最大の悩みは結局「ヒト」と呼ばれるように、経営において「ヒト」を中心とした内部環境の構築は競争戦略の中核

3. 経営戦略の見直し

エルトン・メイヨーによると、「労働意欲」は「労働条件」より「人間関係」が決めるとしている

【エルトン・メイヨー（1880～1949）】

- 「作業環境改革による離職率の改善」の研究
 - 紡績企業→高離職率→なぜか？→「単純さ」「孤独さ」？
 - 1日4回10分の休憩で離職率劇的に改善！したが。。
- ハーバードビジネススクールでのホーソン工場での研究
 - 実験的に職場の照明を段階的に暗くしていった→しかし生産効率は向上
 - その会社では照明を変えていない工場でも生産性は向上していった
- なぜか？ヒアリングの為に面接を実施
 - 面接しただけで、生産性が向上した
- メイヨーの研究成果は「労働意欲」は「労働条件」より「人間関係」が決める



3. 経営戦略の見直し

社内の内部環境の整備においても、単に制度やハード的な職場環境だけではなく、社会的存在として、いかに適切な施策を講じるべきかを検討する必要がある

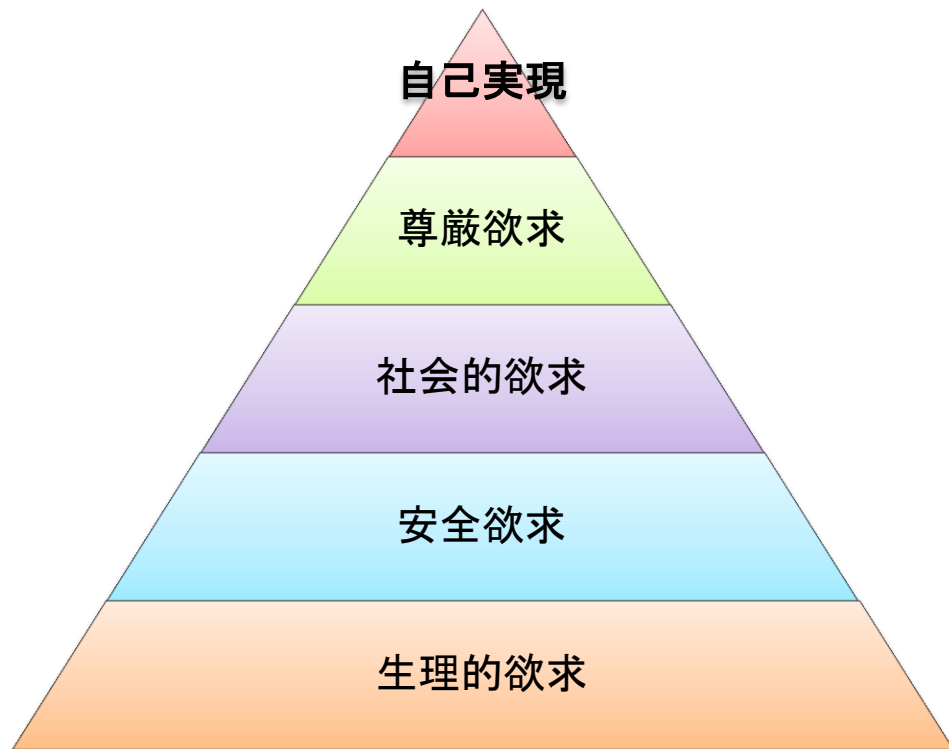
【エルトン・メイヨーの結論】

- 人は経済的対価より、社会的欲求の充足を重視
- 人の行動は合理的ではなく、感情に大きく左右される
- 人は公式な組織より、非公式な組織に影響されやすい
- 労働意欲は客観的な職場環境より、職場でも人間環境に左右される
 - モチベーション、リーダーシップ、人間関係論などはメイヨーがそのはしり
- 社内の内部環境の整備においても、単に制度やハード的な職場環境だけではなく、社会的存在としていかに、適切な施策を講じるべきかを検討する必要がある

3. 経営戦略の見直し

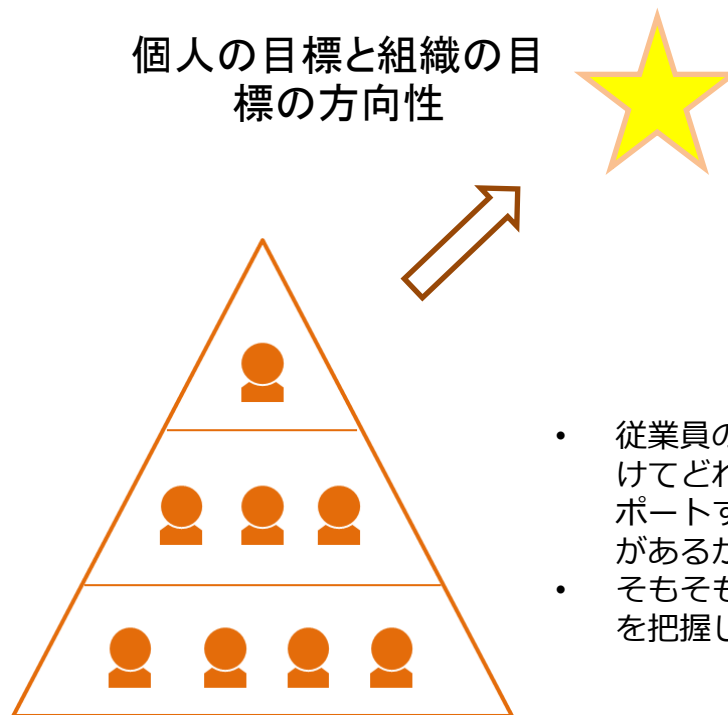
個人の目標と、組織の目標の方向性をそろえ、企業は従業員の自己実現の機会をサポートする仕組み作りが求められる

【アブラハム・マズローの欲求の5段階】



いかに自己実現の機会を創発するか？

個人の目標と組織の目標の方向性

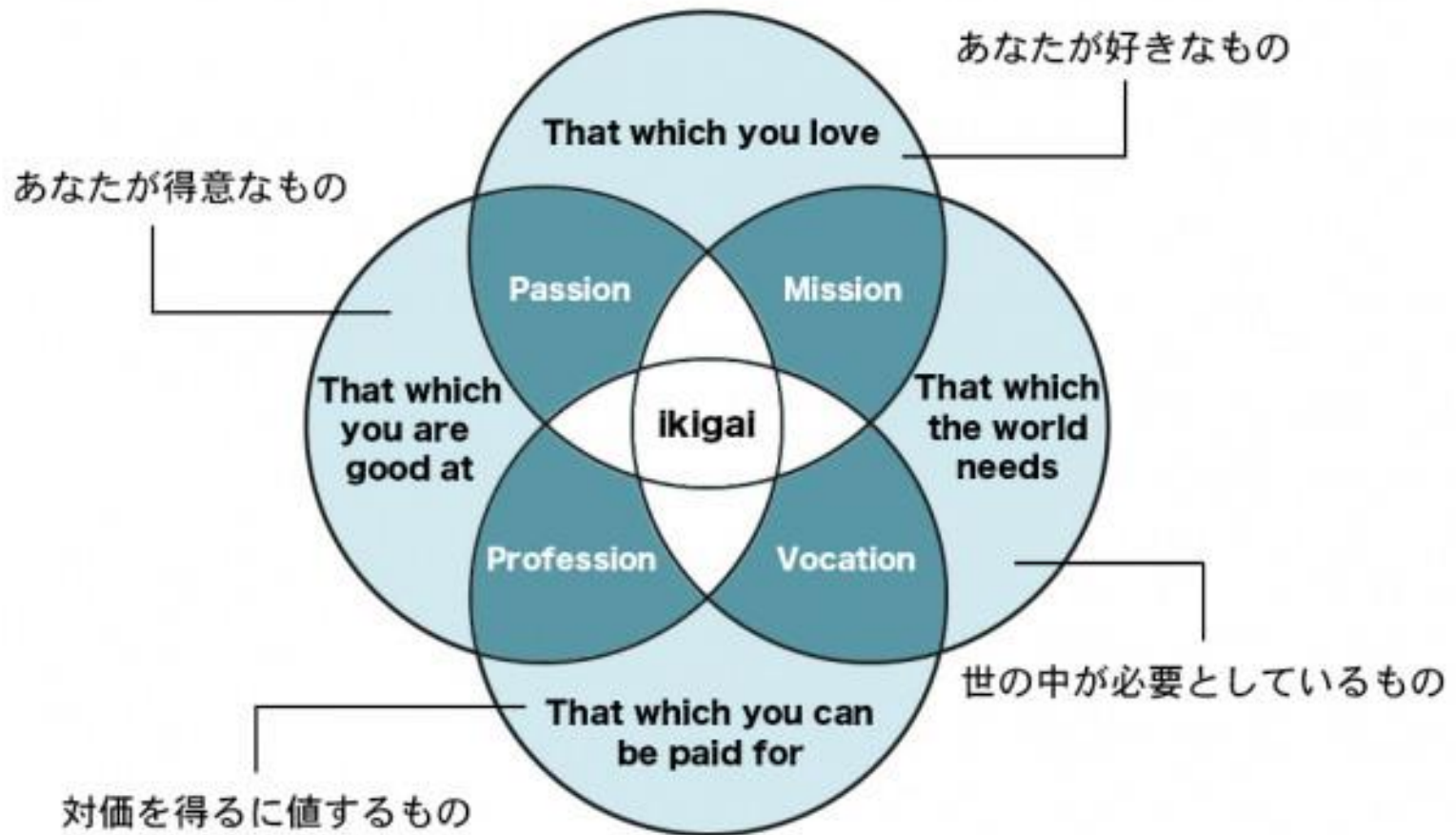


- 従業員の目標達成に向けてどれだけ企業がサポートする度量と力量があるか？
- そもそも従業員の目標を把握していますか？

自己実現なき組織に幸福なし、幸福なき組織に持続可能性なし！

3. 経営戦略の見直し

企業において、IKIGAIの創出が競争力の確保につながる～2030年リーダーとなる、“やりがい”や“生きがい”を求めるミレニウム世代(飢えていない世代)の動向も～



0. 連絡先

ご清聴ありがとうございました。お気軽にご連絡ください。

株式会社ライフドラムラボ

〒108-0014

東京都港区芝5丁目27番3号A-17号室

<http://lifiedrumlab.co.jp>

代表取締役：今井健太郎

メール：k-imai@lifiedrumlab.co.jp

電話番号：080-5384-6535（代表）