

メディア各位

## 将来社会に向けた“持続可能な競争優位性”を構築する

新たな手法を開発、2023年5月22日(月)に提供開始

ワイズ・コミュニケーションが実現する

デザイン・トランスフォーメーションの提案(第二弾)

### 1. 当社の問題認識

バブル経済崩壊以降 30 年余り、経済成長が停滞している日本において必要なのは、社会変革であり、そうした変革を起こしうるイノベーションです。

この停滞した期間に日本社会は「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が、高度経済成長の成功体験に引きずられ、かつ、その一方で、バブル経済崩壊以降に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。

グローバル化した社会は複雑化し、ただ単に経済活動により利潤を追求すればよいというだけでなく、地球温暖化問題への対応、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も求められるようになりました。

成熟化した社会にあって、今や、私たちは、エコノミック・グロースを実現するイノベーションだけでなく、ソーシャル・イノベーションによりサステナビリティを実現していかなければならなくなったのです。

### 2. デザイン・トランスフォーメーション

今の日本にとって必要なのはデザイン・トランスフォーメーション “DeX Decisive Transformation” です。デザイン “Decisive” とは、「決断力のある」「果敢な」と訳され、当社ではデザイン・トランスフォーメーションを以下の2つの意味で用いています。

1. ビジネス環境の急速な変化に対応するだけでなく、変化を巻き起こしていく『**決断力のある変革**』
2. 企業が「社会への貢献(社会問題の解決)」と「長期的、持続的収益拡大」をバランスよく実現して「社会から信頼される持続可能な競争優位性」を獲得していく『**果敢な変革**』

コロナウィルスの感染の再拡大や新たに発生すると思われるパンデミックへの不安、超高齢社会化によって社会保障費の負担が増えるばかりでなく人口減少社会化によって経済が縮小していく不安、地球温暖化が原因とみられる異常気象が多発していくだろという不安など、将来に向けての社会不安はつものばかりです。

しかし、こうした状況だからこそ私たち日本人は、後世の人たちのためにもデザイン・トランスフォーメーションによって、抑うつ的な心理状態を払拭していかなければなりません。

(注) 本文書において、特に細かな記載がない限り、「経営者」は経営者個人または経営層、「組織」とは経営者と従業員を含む企業全体、「個人」とは経営者と従業員の一人ひとりを示す言葉として使用します。

### 3. デサイズ・ トランスフォーメーション・ ケイパビリティ

心の持ち様、気合だけではデサイズ・ トランスフォーメーションを起こしていくことはできません。それなりの能力と能力を身に付けるための合理的な方法論が必要です。

当社ではデサイズ・ トランスフォーメーションの源泉となる能力を、①企業力（社会影響力）、②創造力（ソーシャル・イノベーション力）、③変革力（社会変革力）であるとして、デサイズ・ トランスフォーメーション・ ケイパビリティ “DeXCS Decisive Transformation capability for sustainability” と名付けています。そして、これらの能力は、④未来構想力、⑤構想実現力、⑥変化適応力によって築き上げられるものと考えています。

以下に、これらの能力の定義を示します。

- ① **企業力(社会影響力)**：利潤の追求にとどまらず、社会問題を解決する活動を通して、従業員や組織や企業の倫理的にも社会的にも有益な価値観が社会全体に影響を及ぼす能力
- ② **創造力(ソーシャル・イノベーション力)**：社会の将来を見据えて、社会問題を解決し社会全体の進歩を促進する革新的なアイデア、技術、ビジネスモデルを生み出し、社会的価値を創造する能力
- ③ **変革力(社会変革力)**：人間の尊厳を尊重し社会正義を実現するために、社会の将来を見据えた革新的なアイデア、技術、ビジネスモデルにより、社会問題を解決し社会全体の進歩を促進する能力
- ④ **未来構想力**：将来を見据えて、自分たちの生活や社会のあり方について展望を持ち、社会問題を解決し社会全体の進歩を促進していくための構想を立てる能力
- ⑤ **構想実現力**：将来を見据えた自分たちの生活や社会のあり方についての展望を実現するために、社会問題を解決し社会全体の進歩を促進することのできる、新しいビジネスモデルや商品を生み出し市場で成功させる能力
- ⑥ **変化適応力**：将来を見据えた自分たちの生活や社会のあり方について、確固とした展望の実現を目指しつつ、経営環境の変化や市場の変化に対応するために、変化を受け入れ必要な柔軟性や適応力を持って対応していく能力

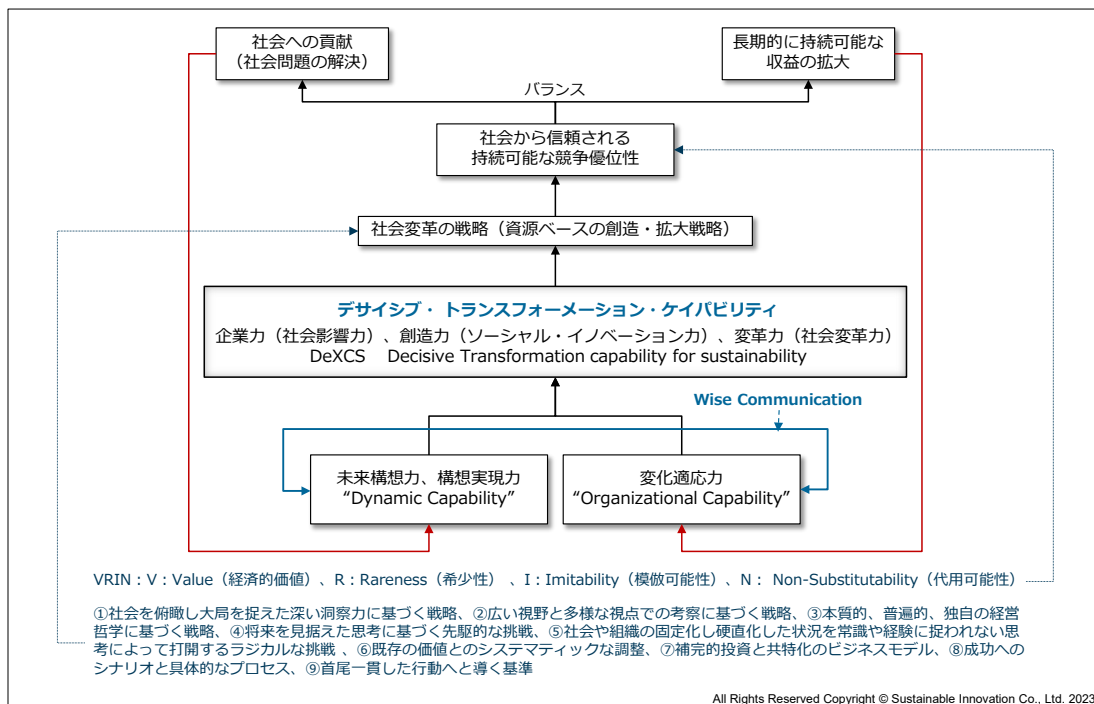


図1 デサイズ・ トランスフォーメーションの構図

戦前から戦後、そしてとりわけ 80 年代以降に導入された競争戦略論が身に染みついた日本人にとっては、目の前の競争に勝つことに気をとられ、先に記したように抑うつ的になって破壊的イノベーションへの意欲が失われていく状況において、まずはプロセス改革によるコスト削減戦略をとり、挑戦するにしてもせいぜい持続的イノベーション戦略に留めておきたいという衝動に駆られてきました。

一方、21 世紀の米国の経営学は競争戦略から資源ベースの戦略に移行し、ダイナミック・ケイパビリティが注目されるようになってきました。

かなりの拡大解釈による言い方をすれば、④の未来構想力はダイナミック・ケイパビリティの「感知」を持続可能な社会の発展の視点から拡張した能力、⑤の構想実現力は同様に「捕捉」、⑥の変化適合力も同様に「変容」に、それぞれ対応して拡張した能力と位置付けることもできるでしょう。

ダイナミック・ケイパビリティを提唱している D.J.ティースはダイナミック・ケイパビリティを『企業の通常の活動をより高い利得を得る取り組みへと導くより高次の活動に関するものである。このケイパビリティは、急速に変化するビジネス環境に対処したり、環境を形づくるために、企業の資源をマネジメントしたり、オーケストレーションしたりすることを求める能力、あるいは、組織が意図的に資源ベースを創造、拡大、修正する能力である。』と定義しています。(参考文献 1 2014)

ダイナミック・ケイパビリティを築き上げていく方法論は、デサイズ・トランスフォーメーションの源泉となる ①企業力 (社会影響力)、②創造力 (ソーシャル・イノベーション力)、③変革力 (社会変革力) を築き上げていく方法論としても有効であると考えられます。

#### 4. 6 つの共有 “Sestet Sharing Methods”

これまでは、収集した情報や感情、意思決定したことを伝達して周知するためにコミュニケーションが必要だとされてきました。

今日、パーパス、エンゲージメント等の言葉がもてはやされているようになってきましたが、それは、心のより深いところで合意をとる合理的な手順を通してでなければ意思疎通ができないと認識されるようになったからなのではないでしょうか。

本来、意思疎通を図るためには、自らの考え方を伝え合い、お互いの意志を受容し合うことが必要ですが、実際には、その前提として「共有すべきもの」があって、それを土台として始めて共感が生み出され相互理解が深められて、意思を疎通する条件が整います。

当社ではこの「共有すべきもの」を ①目的、②思考 (思考方法)、③直観 (ビジネスセンス)、④変革、⑤実現、⑥情報 であるとし、「真の意思疎通」を図る方法論として “Sestet Sharing Methods” を提唱してきました。

以下に、「6 つの共有 “Sestet Sharing Methods”」の定義を示します。

- [1] **目的を共有する** : 持続可能な未来社会の発展につながる誰もが望むような普遍的なパーパスを持ち、第三者に実感できるように表現し、共感して共有すること。
- [2] **思考を共有する** : 思考した結果を共有するのではなく、アイデアや解決策を導き出す方法や過程、すなわち、合理的に思考する共通の方法を共有すること。
- [3] **直観を共有する** : 製品市場／ビジネスモデル／プロセスに関するビジネスセンスを共有し、組織の誰もが発生

した事象を知覚してなすべきことと判断基準を共有していること。

- [4] **変革を共有する**：社会を俯瞰して、社会システム／経済システムの視点で「何をどのような状態にするべきか - 何をなすべきか - どのようにするか」を共有すること。
- [5] **実現を共有する**：自律し、内発的に、(1) 積極果敢に挑戦する、(2) お互い様の思いで協働する、(3) 切磋琢磨するという意識を共有し、実現に向けて進捗状況を共有すること。
- [6] **情報を共有する**：情報の非対称性を無くし、オープンに上下双方向／組織横断で情報を共有し、ビジネスエコシステム全体の情報収集、知の探索と知の深化をしていること。

## 5. ワイズ・コミュニケーション

とは言え、この前提となる「6つの共有」を整えたとしても、それだけで意思疎通を図ることのできるコミュニケーションができるという訳ではありません。そもそも、背景となるバックボーンや価値観の違う人たちが単に言葉を交わすだけで意思を疎通させることは不可能なのです。

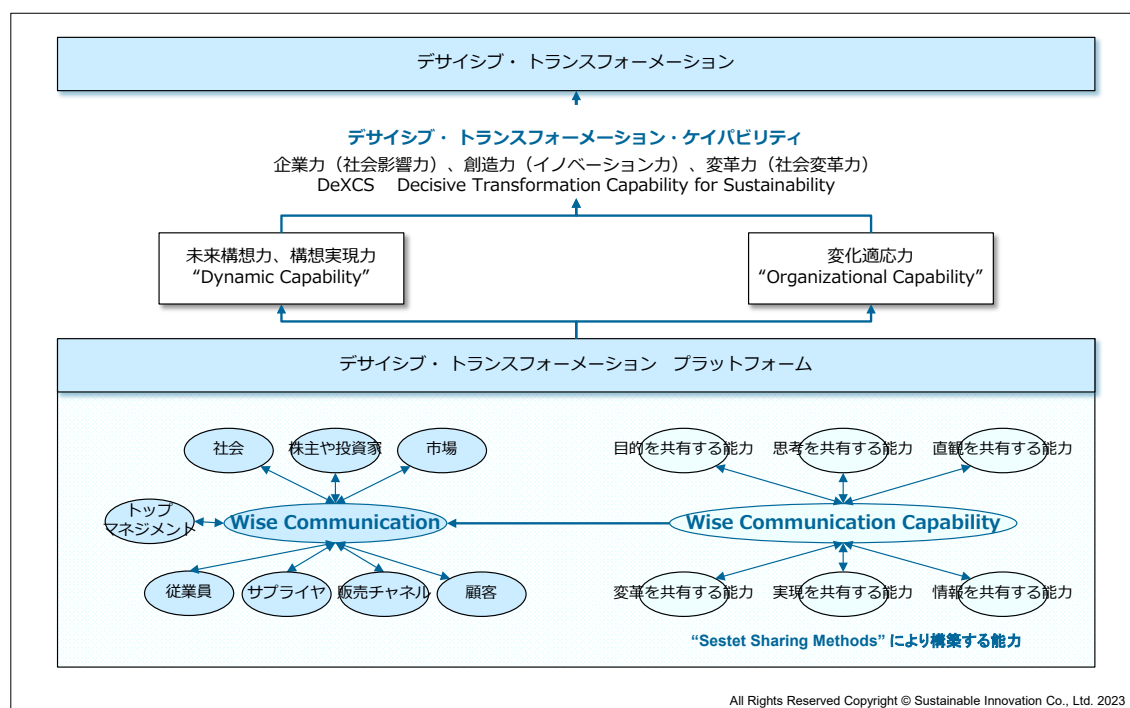


図2 “Wise Communication” が実現するデザイン・トランスフォーメーション

「真の意思疎通」を実現するためには、「私の問題認識はこうで、こうすれば解決できるはずで（仮説の設定）、そこにはこういう論拠がある（検証）」というそれぞれの人たちが主張することのやり取り（議論）が必要です。当社ではこの議論を『仮説と検証による議論』と呼んでいます。

『仮説と検証による議論』はディベート（相手を打ち負かす討論）ではありません。多様性や社会的包摂が求められる今日においては、お互いの思考をリスペクトし受け入れることが大事であり、その上で、対立点を明確にして結論を出していくための議論をすることが求められます。

そして、人類の叡智は「対立点を明確にして結論を出すための議論」の方法論を見出してきました。

- (1) 結論づけずに、一旦、棚上げして対立点をリデザインして妥協点を探る（二項対立と脱構築）
- (2) 折衷案でも Win-Win でもなく、より普遍的に掘り下げて根本的に解決する（二律背反とアウフヘーベン）
- (3) 「A でもありーA でもある、より高い視点から全体を俯瞰して、他者を否定せず、本質的な論点で融和を図る（即非の論理）

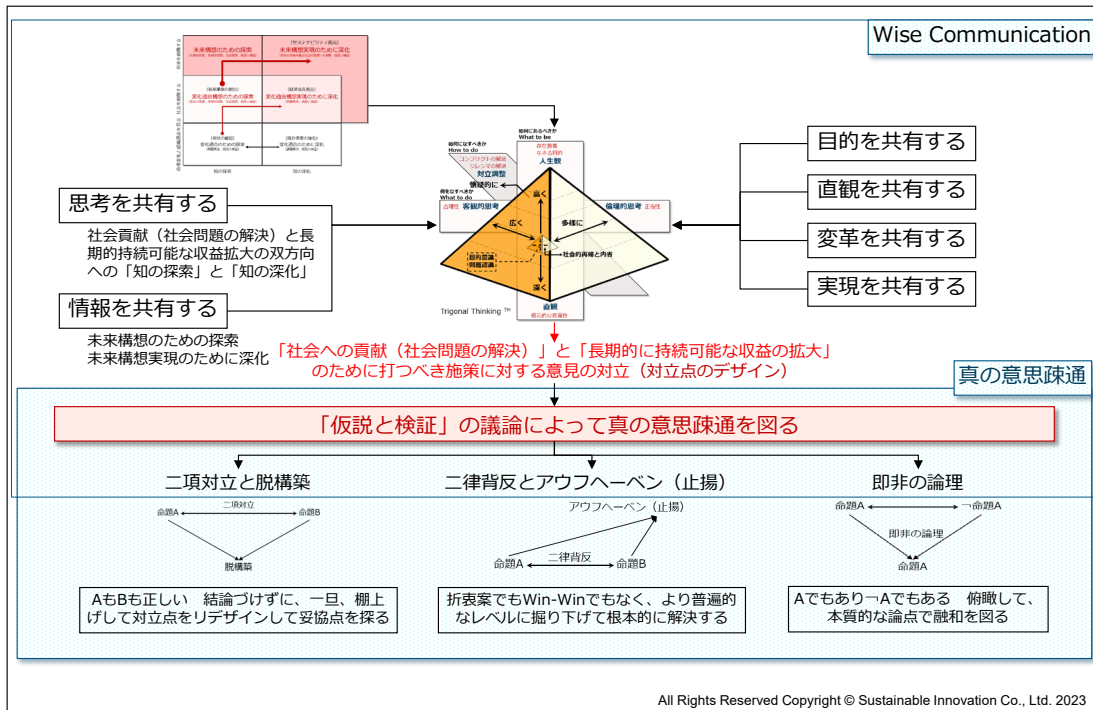


図3 ワイズ・コミュニケーションによる真の意思疎通の仕組み

「6つの共有 “Sestet Sharing Methods”」を相互理解と共感の土台として西欧と東洋の叢智を取り入れた『仮説と検証による議論』をするコミュニケーションは、「真の意思疎通」を実現するものであり、当社ではこれを『ワイズ・コミュニケーション “Wise Communication”』と名付けています

ワイズ・コミュニケーションのシナリオは、それぞれの人たちが、1) 自らも「真の意思疎通」を行う一人として自律し、2) 主体的に「知の探索」と「知の深化」を行い、3) 『仮説と検証による議論』によって切磋琢磨することによって、4) 組織の中で働く協働意欲を高め合い、5) こうした人たちの「知の交流と交換」がセレンディピティを生み出し、6) 様々な創発（イノベーション）を起こしていくというものです。

## 6. 資源ベースの創造・拡大戦略と社会から信頼される持続可能な競争優位性

「知の探索」と「知の深化」の両方を同時に追求するべきであるという両利きの経営が注目されています。

現代はネットワークの時代であり、誰もが Web で知識を探索し、かつ、即座に SNS で周りの人たちと共有することができ、さらに最近では、生成 AI の力を借りて、コンピュータ（ネットワーク）と会話しながらネットワーク上にある広大な知識の中から必要な知識を引き出すことも簡単にできるようになりました。

情報の非対称性を背景に上意下達によって管理統制して生産性を高めようというのは時代遅れの考え方となり、今や、組織の中で、あるいはパートナー企業との間においても、誰もがオープンに真の意思疎通のために「知の探索」

と「知の深化」のやをしてとりすることでワイズ・コミュニケーションを図ることができるようになりました。

組織の中のワイズ・コミュニケーションは、自己生産的に知の競争優位性、すなわち、「資源ベースの創造・拡大戦略によって社会から信頼される持続可能な競争優位性」の構築を可能にする最もカレントな仕組みだとも言えます。

## 7. ケイパビリティ・ネットワーク・アンサンブル

D.J.ティースは、ダイナミック・ケイパビリティの定義を、経営者の『企業の資源をマネジメントしたり、オーケストレーションしたりすることを求める能力』としています。

先に、④未来構想力、⑤構想実現力、⑥変化適応力 はダイナミック・ケイパビリティの方法論を活用して実現されると記しましたが、ワイズ・コミュニケーションは、まさに、オーケストレーションの媒体となるものです。

また、組織が果たすべき能力の視点から見ると、上記のように、ワイズ・コミュニケーションが、組織の中で自己生産的に資源ベースの創造・拡大戦略によって社会から信頼される持続可能な競争優位性を築いていくということになります。

組織能力である「資源ベースの創造・拡大戦略によって社会から信頼される持続可能な競争優位性」は、ワイズ・コミュニケーションを実現する6つの共有、ダイナミック・ケイパビリティ/組織能力の拡張である④未来構想力、⑤構想実現力、⑥変化適応力、デザイン・トランスフォーメーション・ケイパビリティである①企業力（社会影響力）、②創造力（ソーシャル・イノベーション力）、③変革力（社会変革力）のそれぞれが単独に機能するのではなく、組織の中で相互に密接に絡み合って自己生産される「ケイパビリティ・ネットワーク・アンサンブル」として奏でられる（機能する）ものと考えられます。

この「ケイパビリティ・ネットワーク・アンサンブル」こそが、その企業に独自に培われるもので、まさに、他社からは模倣できない競争優位性となるものです。

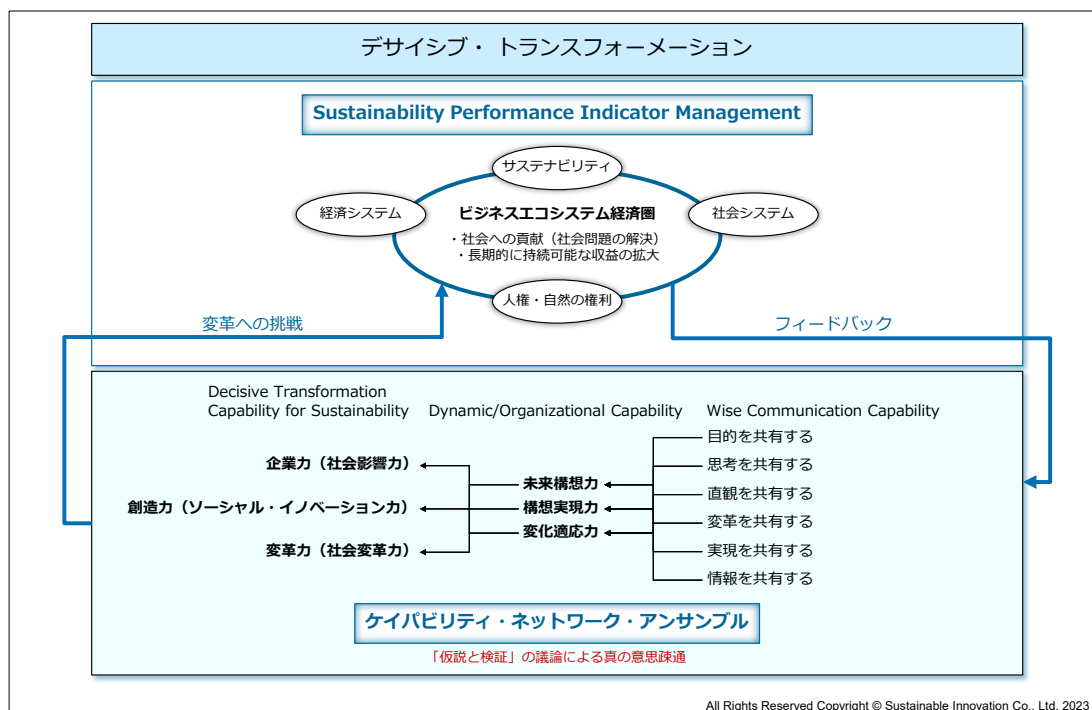


図4 ケイパビリティ・ネットワーク・アンサンブル



## 8. 管理指標体系 “Sustainability Performance Indicator Board”

当社が提唱する管理指標体系 “Sustainability Performance Indicator Board” は「人権・自然の権利」「経済システム」「社会システム」「サステナビリティ」のそれぞれの視点から捉えられる管理指標を相関させながら全体戦略を構想し施策管理していくことのできる体系です。

これらの戦略、施策、指標は、漠然と社会全体を対象としたものではなく、ビジネスエコシステムが対象とする経済圏で捉えたものです。ダイナミック・ケイパビリティの本質は、D.J.ティースの定義によれば『意図的に資源ベースを創造、拡大、修正する能力』であり、ビジネスエコシステムを如何にデザインし構築するかということに集約されます。管理指標体系 “Sustainability Performance Indicator Board” は、ビジネスエコシステムを管理する体系ともなります。

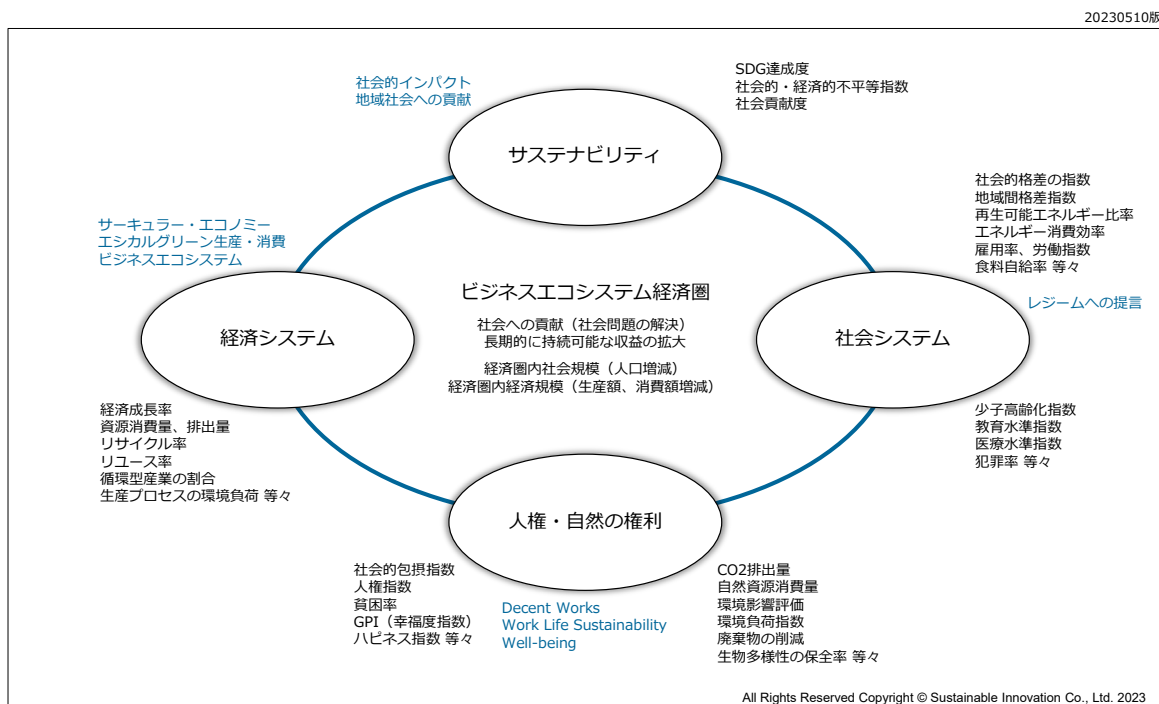


図5 Sustainability Performance Indicator Board

## 9. デサイズ・ トランスフォーメーション・ケイパビリティ・マネジメント

一般に、管理指標の目的は、第一に、計画の遂行状況を把握し必要に応じて的確に是正を行うことであり、第二に、計画遂行に必要な能力を評価し的確な支援を講じることです。

当社が提唱する管理指標体系 “Sustainability Performance Indicator Board” も同様に、デサイズ・トランスフォーメーションの進捗状況を把握すると同時に、デサイズ・トランスフォーメーション・ケイパビリティを評価してフィードバックし、必要に応じてケイパビリティ・ネットワーク・アンサンブルに変更を加えること、あるいは、デサイズ・トランスフォーメーション・ケイパビリティに求められる基盤スキルの強化を図っていくものです。

このフィードバックのスパイラルアップループを通して「企業力（社会的影響力）」「創造力（ソーシャル・イノベーション能力）」「変革力（社会変革力）」、「未来構想力」「構想実現力」「変化適応力」とその「ケイパビリティ・ネットワーク・アンサンブル」が継続的に洗練されていきます。

以下に、管理指標体系 “Sustainability Performance Indicator Board” を用いたデザイン・トランスフォーメーションの管理の流れを示します。

1. 管理指標体系 “Sustainability Performance Indicator Board” は、「変革への挑戦」と「フィードバック」のダイナミックに展開されるサイクルの基準となります。
2. デザイン・トランスフォーメーション・ケイパビリティは管理指標体系 “Sustainability Performance Indicator Board” を捉えながら必要な社会変革の戦略（資源ベースの創造・拡大戦略）を生み出していきます。
3. 社会変革の戦略（資源ベースの創造・拡大戦略）の遂行状況は、例えば、一般に知られる Plan-Do-Check-Action によって管理され、管理指標体系 “Sustainability Performance Indicator Board” によって捉えられた計画と実績の差異に対して、ケイパビリティ・ネットワーク・アンサンブルに変更を加え、あるいは、デザイン・トランスフォーメーション・ケイパビリティへの能力強化施策としてフィードバックされていきます。
4. 経営環境の変化や市場の変化に対応してワイズ・コミュニケーションによって管理指標体系 “Sustainability Performance Indicator Board” 自体も洗練されていきます。

こうしてケイパビリティ・ネットワーク・アンサンブルは、経営環境の変化や市場の変化に対応して継続的な活動として展開され、常に、フィードバックのスパイラルアップループによって洗練されていきます。

ここで最も重要なことは、デザイン・トランスフォーメーション・ケイパビリティは固定的な能力ではなく、常に、自らを磨き上げて成長してくということなのです。

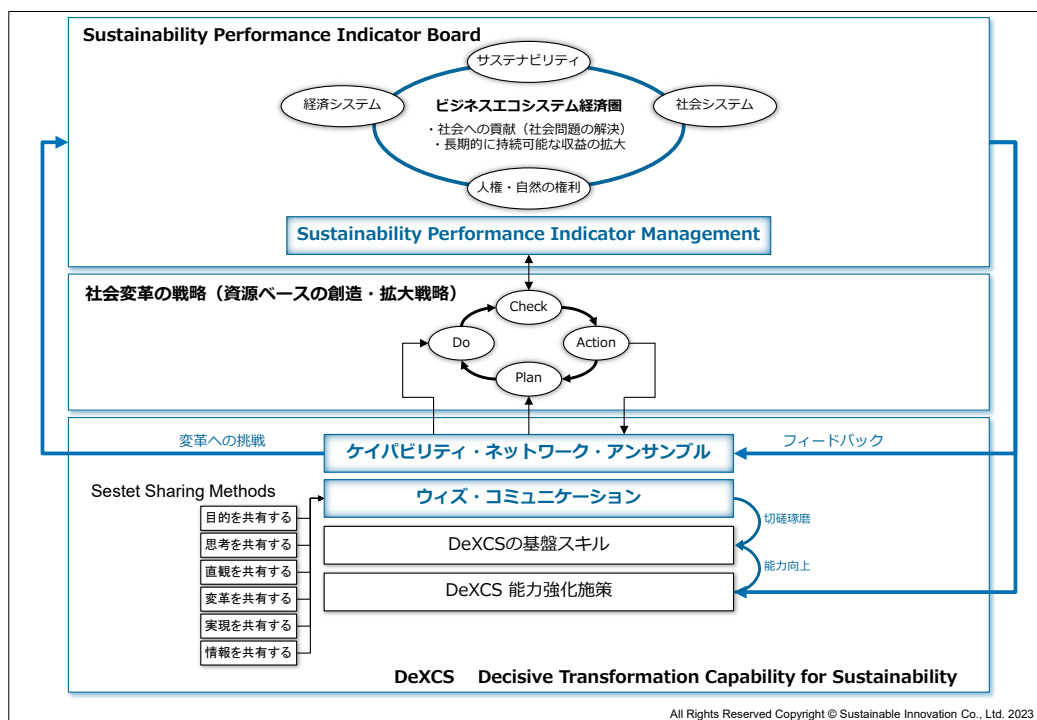


図6 デザイン・トランスフォーメーション・ケイパビリティ構築の構図



10. 日本を躍動する社会へと変革し、そうした変革を起こしうるイノベーションを実現するために  
当社では、デザイン・トランスフォーメーション・ケイパビリティの「基盤スキル」「能力強化施策体系」  
「管理指標体系 “Sustainability Performance Indicator Board”」(テンプレート)の開発を手掛けてき  
ましたが、この度、5月22日より提供することと致しました。

「6つの共有 “Sestet Sharing Methods 2.1”」が実現する真の意味疎通「ワイズ・コミュニケーション」がイノ  
ベーションを巻き起こして「デザイン・トランスフォーメーション」に結実し、「成熟化した社会にあつて、エコ  
ノミック・グロースを実現するイノベーションだけでなく、ソーシャル・イノベーションによりサステナビリティを  
実現していく」ことができるように、上記サービスが役に立てばと考えております。

#### 【参考文献】

1. D.J.ティース, 菊澤研宗, 橋本倫明, 姜理恵, 「D.J.ティース ダイナミック・ケイパビリティの企業理論」, 中  
央経済社, 2019.10 第5章 企業パフォーマンスの基礎 — ケイパビリティとオーディナリー・ケイパビリテ  
ィ “The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Econ  
omic) theory of Firms 2014”

2023年5月11日

サステナブル・イノベーションズ株式会社