



未来への羅針盤

2050年のあるべき社会像と
そこへのアプローチ
そして企業がすべきこと

2021年1月

未来への羅針盤作成
ミレニアム世代・Z世代チーム



目次

1. 本企画の実施について	1-1
1.1 企画の経緯と目的	1-1
1.2 なぜ今、バックキャスト思考か	1-2
2. 2050年のあるべき社会像とそこへのアプローチ そして組織がすべきこと 人間チームの発表	2-1
2.1 WHY COMPREHENSIVE WELLBEING?	2-1
2.2 2050年の当たり前: COMPREHENSIVE WELLBEINGが世界共通目標 ..	2-2
2.3 「個人」の ウェルビーイング実現のために	2-3
2.4 「社会」のウェルビーイング実現のために	2-7
2.5 「組織」は個人と社会のウェルビーイングを実現するために	2-12
2.6 私たちの決意	2-18
3. 2050年のあるべき社会像とそこへのアプローチ そして企業がすべきこと 環境チームの発表	3-1
3.1 2050年のありたい社会の姿: 地球と共に生きる社会	3-1
3.2 未来へのロードマップ	3-5
3.3 10年ごとの社会・企業像と企業・団体がすべきことを描く上での思考法 ..	3-6
3.4 2030年までに達成すべきこと	3-8
3.5 2040年までに達成すべきこと	3-12
3.6 2050年までに達成すべきこと	3-15
3.7 今後の企業変革のコンセプト	3-16
3.8 環境パートナーシップ	3-17
3.9 地球と共に生きていく社会に向かって	3-22



1. 本企画の実施について

1.1 企画の経緯と目的

世界の気候危機が迫りつつある中で、昨年より発生した新型コロナウイルス感染拡大をきっかけに、我々人間は、予測しなかった大きな変化を強いられた。さらに、現代社会を取り巻く環境は、テクノロジーの急速な進化、経済活動のグローバル化などによって、今後も目まぐるしい変化が予想され、人々の価値観やライフスタイルにも影響を与えていくことだろう。その変化のスピードは、今の延長線上では考えられないほど急激に加速していく。我々は、この激動の時代に対応・制御できる柔軟さをいかに備えることができるだろうか。多くの企業は今、より一層大胆な行動変容を迫られる一方、予測不可能に見える現実を前に、「未来への道しるべ」を求めているのではないだろうか。

そこで、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）は、国連グローバル・コンパクトに署名した企業・団体のプラットフォームとして、未来を示す羅針盤となるべく、未来を示す羅針盤となるべく、これからの企業が進む方向性を探る試みを実施した。具体的には、2050年を想像する未来と定め、その時代を担うことになる現代の若者たちに参画してもらい、2050年の「ありたい姿」を想像し社会と企業の在り方を模索するバックキャスト的アプローチをとった。企画にあたりGCNJでは、ミレニアル世代・Z世代の若者を広く公募し、自ら志願した応募者の中から選考過程を経た27人に集まっていた。参加メンバーには、それぞれの所属企業・団体を離れた一個人の立場で参加していただき、おもに以下の視点で議論を重ねた。ここで得られた示唆をもとに、GCNJ事務局が本編と資料集にまとめている。

(ア) 2050年のありたい社会の姿

(イ) 2050年ありたい社会を実現するため、2030・2040年までに達成したい姿

(ウ) 2050年ありたい社会を実現するためのアプローチ

表1に参加者の募集方法と議論の実施方法を示す。

表 1: 参加者と議論形式

参加者資格及び募集方法	ミレニアル世代とZ世代(1981年以降に生まれた方) GCNJ会員、非会員を問わずに公募
参加者ジェンダーバランス	男性13名、女性14名
議論形式	オンラインによるワークショップ形式 議論を「人間」と「環境」の2軸とし、参加者の希望を基に2グループに分けて議論した。 「人間」と「環境」がしっかりとリンクして議論が行われるように、初回に後藤敏彦GCNJ理事が人権と環境に関する講演を行った。 企画及びファシリテーターには、フューチャーセッションズの創業者であり、Slow Innovation代表の野村恭彦氏の協力を得た。

表 2 にワークショップの実施工程を示す。

表 2: ワークショップの実施工程

作業ステップ	日時	方法	アウトプット
第 1 回会合 (3時間)	11/27 12:50-16:00	1. 有馬代表理事による主旨説明(10分) 2. 後藤理事による人権と環境についてのレクチャー(45分) 3. 野村恭彦氏のファシリテートによるワークショップ(125分)	
ホームワーク	11/28 ~ 12/16	2050年の世界と、それに向かって直近10年間をどう行動すべきか、各自が考える	
第 2 回(3 時間) 「人間」グループ	12/17 13:00-16:00	指数関数的変化で形成される社会像と、それに備えるロードマップを、個人でアウトプットしつつ、皆で話す。 各グループ内で意見をまとめる。	2050年のあるべき社会像と、企業がすべきことリスト案
第 2 回(3 時間) 「環境グループ」	12/18 13:00-16:00		
第 3 回全体会合 (3 時間)	1/15 13:00-16:00	各グループ発表を行い、参加者の上司、GCNJ理事、GCNJ各委員会委員、職員が参加し、質疑及び意見交換を行う。	各グループ提案資料

1.2 なぜ今、バックキャスト思考か

本企画で最も重視したことは、社会や企業の未来像を考えるにあたり、既成概念を徹底的に排除しバックキャストで思考を重ねた点である。今日のように、世界中で技術革新(や社会変革)が絶え間なく起こっている社会、もはや業界の定義さえもすでに曖昧になってきており、競合企業やパートナー企業といった既存の関係も劇的に変化している。たとえば、IT企業による自動車産業への参入の可能性や民間企業による宇宙産業への参入など、ビジネスの世界に、日々確実にゲームチェンジが起きており、新結合が生まれているケースは枚挙に暇がない。このような状況下で、企業のビジネスモデルや戦略、人事などの制度設計などを過去の文脈上で考えていても、前提条件そのものが整合しないであろうことは明らかだ。我々が遭遇する未来は、もはや、現在から指数関数的に変化することが前提となった予測できない未来である、といっても過言ではないであろう。



一方、組織も人も将来を考えるとときには、無意識のうちに過去の経験や成功体験、あるいはしがらみといったものに左右される傾向にあるのは、我々の認識方法として仕方がない側面もあり、自らにとって安易な予測をしてしまったり、自分たちの価値観や常識の範疇を超えて、物事を見たり聞こうとしたりすることは、実は想像以上に困難なことではないだろうか。

そこで、我々は、これまでの社会や企業の考え方の前提や常識をいったん全部取り払い、自由な発想を取り入れるために、ミレニアル世代、Z世代に参画してもらい、彼らの価値観に基づいて議論を重ねることにした。そして、2050年のありたい社会の姿からバックキャストして、そこへ到達するためのアプローチを考えてもらうこととした。そして考える主軸には、新型コロナウイルスによるパンデミックによって重要性が再認識された人権や気候危機などのソーシャルや環境におくこととし、検討の軸を人間と環境の2軸として実施した。

人間グループと環境グループに分かれた若者27人は、プログラム時間外にも自主的に長時間をかけて2050年の社会像・企業像を議論した。複数の社会像が形作られ、それらから若者たちの2050年のありたい社会がまとめられた。この若者の提案はそのまま別冊（資料1）としてまとめてあるので参考にされたい。なお、参加者が一個人として自由な立場から発言できる状況を担保するために、熱心に参加していただいた若者の名前は公開しないこととした。

2. 2050年のあるべき社会像とそこへのアプローチ そ して組織がすべきこと 人間チームの発表



スライド 2-1

2.1 WHY COMPREHENSIVE WELLBEING?

私たちは人についての軸から2050年にどのような社会となるべきかを考えた結果、大きなテーマとしてComprehensive wellbeing、つまり「すべての包括的なウェルビーイングを目指す」ことにしました。

20世紀の時代は経済成長を優先して社会は発展しましたが、それによって様々な副作用が発生した結果、2030年までにSustainable developmentを指す方向に世界は共に進み始めています。これが2050年に至る過程で、社会が質的な成長や発展を目指す時代から、ひとりひとりの質的な高さを目指すように変わって行くべきと考えます。それが、例えば社会という軸であったり、ひとりひとり個人という軸であったり、それに付随して企業軸であったり、組織軸であったり、また環境軸であったりということがあると考えます。これら全てのみんなのウェルビーイングがしっかりと担保されて、それが豊かに成長して発展していく、そういった時代を目指して行きたいと考えます。



スライド 2-2

2.2 2050年の当たり前: COMPREHENSIVE WELLBEINGが世界共通目標

ウェルビーイングについて、私たちは「個人」「組織」「社会」に分けて考えました。

2.2.1 個人：それぞれに輝き自立した「個」が、好きなことを見つけ、周りと共に共感で繋がり生きられる

私たちは、個人のウェルビーイングを「それぞれに輝き自立した「個」が好きなことを見つけ、周りと共に共感して繋がり生きられる」状態であると考えます。個人のパーソナリティの重要性がますます増してくる中で、私たちは企業人、社会人、さらに1人の人間として、新たな未来を切り開いていくべきだと考えます。好きなことをして輝くと共にひとりひとりが他者への共感・寛容を通じて人と繋がっていくことに重要性を感じます。その結果として、より豊かな幸せのスパイラルを描いていきたいと考えました。

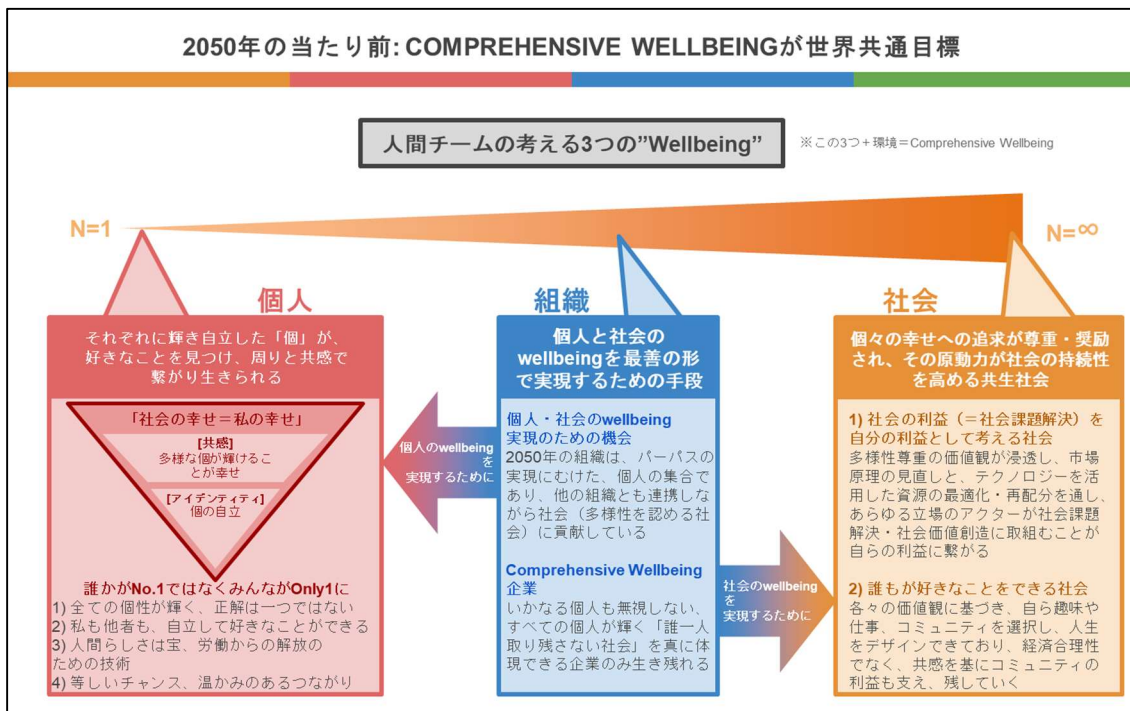
2.2.2 社会：個人と社会のウェルビーイングを最善の形で実現するための手段

そして、この個人のウェルビーイングが実現される社会のウェルビーイングとしては、幸せの追求が尊重、奨励され、その原動力が社会の持続性を高める共生社会と考えます。社会の利益を追求すると、ジレンマが生まれたり、自分たちの利益が毀損されたりしますが、そもそもそれが問題です。我々が考えて我々の利益を追求すること、社会の利益を追求すること、課題を解決することがイコールになっている社会であるべきと考えます。その社会の中で、みんながそれぞれ多様な価値観が認められ、好きなことができ、そのことが社会の利益につながるよ

うな社会になって欲しいと考えました。

2.2.3 組織：個々の幸せへの追求が尊重・奨励され、その原動力が社会の持続性を高める共生社会

個人と社会のウェルビーイングを踏まえた組織としてのウェルビーイングは、組織そのもののウェルビーイングというより、個人と社会のそれぞれのウェルビーイングを実現するための手段のひとつが組織であると考えます。つまり、個人と社会のウェルビーイングが実現できるようにサポートできる状態、ウェルビーイングを最大化している状態が組織にとってのウェルビーイングであると考えます。組織という言葉をあえて使っている理由は、企業を取り巻くステークホルダーや、その企業を企業たらしめているもの、そもそも企業の前提となる部分が、2050年にかけて変化していけらる、企業は新しい組織形態を形作っていかねなければならないと考えるためです。



スライド 2-3

2.3 「個人」のウェルビーイング実現のために

2.3.1 ありたい姿を想起する上での障壁

個人のウェルビーイングでは、技術革新やSDGs調査レポートの取り組みが進み、明るい未来が来ることを私たちは期待しています。一方で、現状のマインドセットでアプローチを続けて2050年を迎えた時に、私たちは本当に幸せだろうか

と心配です。未来のために動くのであれば、私たちの本当のウェルビーイングに逆行することはしたくありません。

1) 画一化 【多様化】という【新たな枠】

まず懸念しているのが画一化です。ダイバーシティーの重要性を認識している人は多くいますが、どうやって多様性を尊重するのか。多様性を測る基準を導入したり、学校で多様性という科目のテストをしたり、様々な取り組みが進んでいますが、これは新たなステレオタイプに繋がる可能性を感じます。決めた枠からはみ出たものは、またインクルードされなくなってしまうのではと危惧します。

2) 自己利益・成長追求 持続的成長が想像できない未来

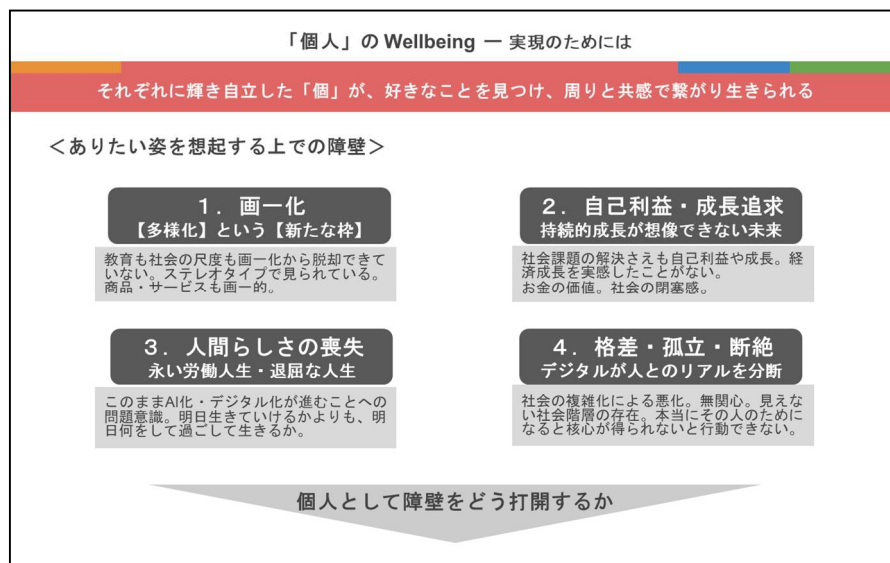
今、SDGsという言葉が広まっていることは大変喜ばしいことですが、このブームが去ってしまう時が来るのではないかと心配です。

3) 人間らしさの喪失 永い労働人生・退屈な人生

技術が進んで人間ひとりひとりが数値化されて管理されてしまうことは、本当に幸せな事なののでしょうか。人間にしかできないことができる世の中であってこそ、寿命が延びることにも意味があると私たちは思います。

4) 格差・孤立・断絶 デジタルが人とのリアルを分断

オンラインで簡単に繋がれるようになり、社会の断絶がなくなっているように錯覚してしまいがちですが、たくさんのものが見える化された今、見えないものに気づきにくくなったり、見たくないものに蓋をしてしまっている気がします。



スライド 2-4

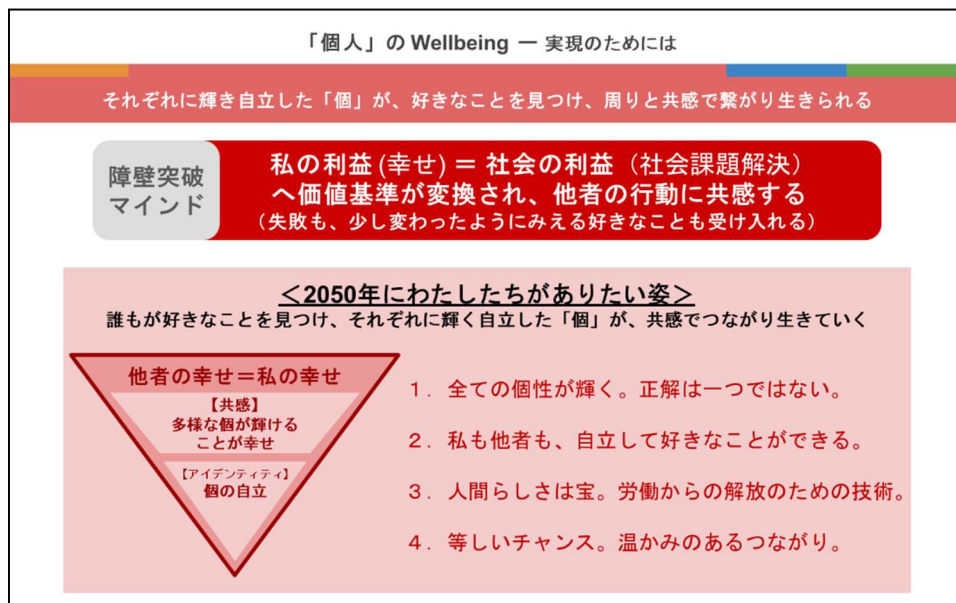
2.3.2 障壁を突破する鍵

画一化や孤立による生きづらさ、また自己利益と社会の利益の対立などの問題を乗り越える鍵となるのが、「他者の幸せが私の幸せである」と私たちが本気で思うことです。私たちの価値基準マインドを「他者の幸せが私の幸せである」と転換することが重要だと考えます。

例えば、お子さんや家族が幸せであれば、親も幸せと思います。血が繋がっていなくても、このように思える輪を世界中に広げて行きたいと考えます。そうなるために重要なことは、他者に共感することです。幸せや喜びだけではなく、痛み、悲しみといった負の感情も分かち合う、他者の好きなことに共感し、それを受け入れる。そして、2050年のありたい姿は、

- ① すべての人の個性が発揮されていること。枠に当てはめず、それぞれが好きなやり方で輝いて生きていることです。
- ② 私も他者も、物理的にも精神的にも自立していること、そうであって初めて他者に共感でき、他者の幸せを願えます。
- ③ 自分も他者も、人間らしさや幸せな生活を送るために、効率化や技術は使われること。
- ④ 生まれながらに誰もが同じチャンスを持っていること。

重要なことは「他者も幸せであることが私の幸せである」と、私たちが本気で信じることです。これは社会貢献とは異なります。社会貢献はあくまで他人事です。そうではなく、他者の幸せを自分の幸せの一部に含めるということ、そしてそう思える人材を育てることです。人々がそう信じ、共感で繋がれば、自ずと社会も良くなっていくはずで



スライド 2-5

2.3.3 2050年にわたしたちがやりたい生活

やりたい姿をより具体化するために、どんな生活を送りたいのかを考えました。個々人の根源的な欲求や実体験に立ち返り、私たちが望む未来、望まない未来の2つの軸で掘り下げて議論をしました。その結果みえてきたのは、より一層、人間らしくありたいということです。私たちがやりたい生活を列挙します。

- ① みえない社会の階層やステレオタイプに苦しんだり、画一化されたルールのもとに我慢するのではなく、自分の五感が揺れ、心が躍るような、楽しく美しいライフスタイルを送りたい。
- ② 「自分が良ければそれで良い。」という社会の中で、周囲の人に無関心であったり、格差や断絶を感じるのではなく、仕事や衣食住、技術、資源など、あらゆるものを分かち合い、心も体も幸せでいたい。
- ③ 希薄な人間関係に孤立を感じるのではなく、人ともっと温かみのあるつながりを持ちたい。
- ④ 寿命が伸びたからといって、ただ長いだけの退屈な人生は送りたい。死ぬまで心身ともに自立していたい。
- ⑤ 次世代につなぐための意思を持った生き方をしたい。
- ⑥ そんな生活を送る個々人が、卒にとらわれることなく、好奇心を刺激しあって共に学び合う。

「それぞれに輝き自立した「個」が、好きなことを見つけ、周り共感で繋がりが生きられる。」それが、私たちのありたい姿であると結論づけました。

「個人」の Wellbeing — 実現のためには

それぞれに輝き自立した「個」が、好きなことを見つけ、周り共感で繋がりが生きられる

<2050年にわたしたちがやりたい生活>

五感が揺れ、心が躍る、輪が広がる。楽しく、美しいライフスタイルを
自分や他者の趣味嗜好を楽しみあう。都市・生活の美しさ

良いものを分け合い、心も体も幸せに
仕事・衣食住・技術・資源など、あらゆるものを分け合い、心身ともに幸せになる

オンラインでも、オフラインでも。人ともっと、温かみのあるつながり
人に会う手段が多様化することで、個人と個人、個人と社会が結びつき、よい循環を

個人の自立のための、身体・知覚能力の拡張
すべての人が自立し、ハンディキャップを感じない（心身の特徴による不自由さを感じない）身体・知覚能力の拡張

次世代につなぐための意志をもった生を
単に生を延長するだけの長寿ではない。誰もが好きなことをする。人類の英知を次世代に繋げる

好奇心を刺激しあう共育（教育）を
もっと自由で、もっと楽しく学びたい。教育内容・人の評価などを多様に。好奇心を育む共育（教育）

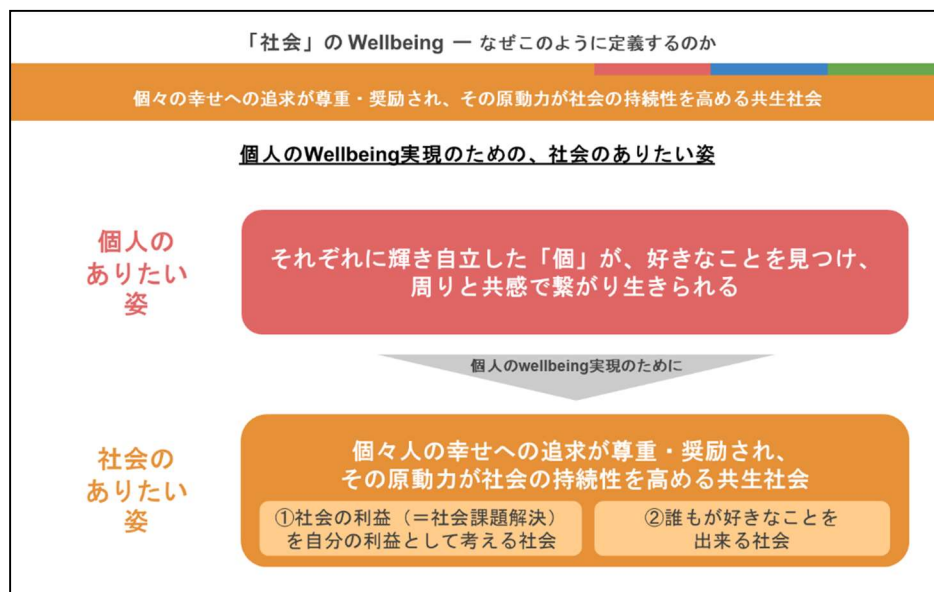
スライド 2-6

2.4 「社会」のウェルビーイング実現のために

2.4.1 「個人」のウェルビーイング実現のための社会のありたい姿

個人のありたい姿を実現するために、社会のありたい姿は「個々の幸せへの追求が尊重・奨励され、その原動力が社会の持続性を高める共生社会」です。それには大きく2つの要素を私たちは考えます。

- 社会課題解決が自分の利益になる社会
- 誰もが好きな事をできる社会



スライド 2-7

2.4.2 「社会」のウェルビーイング実現に立ちはだかる障壁と障壁突破のアプローチ

この2つの要素を実現するために、どういう壁が立ちはだかるのか、そしてそれを突破するためのアプローチをスライド 2-8にまとめます。

1) 「社会課題解決を自分の利益として考えられる社会」

①の「社会課題解決を自分の利益として考えられる社会」を創るための障壁として、個々人のもつ感情と社会構造やシステムという大きく2つに分けました。人は感情的に自分の利益を先行してしまう、または、人より優れていたいと思うところがあると思います。現在の社会には優劣序列が存在しており、多様性と言いつつも、みんな違っていいという考えになっていない。個々人のもつ感情が多様性を認められていない状況があります。そのため、トップアプローチとしてaの「優劣序列の破壊」が必要と考えます。

次に、自分の利益を先行してしまう理由として、社会構造やシステムが原因で、

「社会課題の解決を優先すると自分が損をしてしまう」という問題があると考えます。例えば、人や社会のためになるような製品の価格が高く、社会に悪影響を及ぼす商品（例：廃棄時に有害物質を発する商品、児童労働によって作られた製品）が安いという市場原理の欠陥です。そこでbの「価格原理の刷新」、つまり、ソーシャルインパクト・コストの価格反映が必要と考えます。私たちが理想とするのは、例えば普段買い物をするスーパーマーケットで、値札の横にその製品が人権や環境与える影響が常に数値化されて表示されている世界です。さらにその数値が貨幣換算されて、社会に悪影響を及ぼす商品にはペナルティとして価格が上乘せされ、逆に社会に正の影響を及ぼす商品は消費税や関税が免除されることで価格が安くなるような仕組みも必要だと考えます。このように製品が社会に与える正の影響/負の影響が価格に反映されることで、社会に良い商品を製造・販売・購入する人や企業が得をする制度（社会構造やシステム）を作ることが非常に重要と考えます。

次に、社会課題を解決したいが個々人に実現能力がない、どうすればいいのかわからない、という課題があると思います。その背景には情報の不足、一例として、「商品Aのサプライチェーンにおける人権への配慮や環境負荷がどのようなものが不明瞭なので購買や調達を通じたアクションが取れない」等の課題がありますが、解決のためにはcの「あらゆる情報の透明化」が必要と考えます。

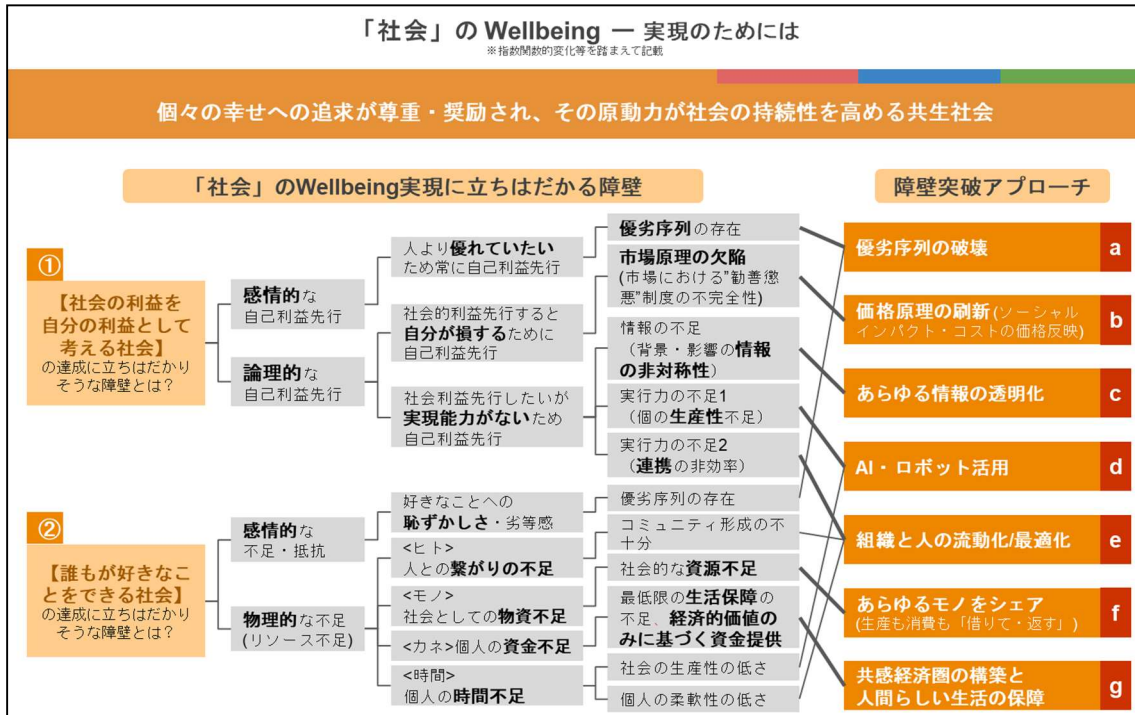
知識だけではなく実行に向けたリソース不足も課題の一つです。個々の生産性が低くて、社会課題解決に取り組めない、連携が不足しているという課題を解決するために、dの「AI・ロボットの活用」をより強化していくこと、そしてeの「組織と人の流動化・最適化」進めて行くことも必要だと考えます。

2) 「誰もが好きなことをできる社会」へのアプローチ

②の「誰もが好きなことをできる社会」を実現する上での壁を、感情的な不足・抵抗と物理的なリソースの不足の2点に分けました。前者は、他人の目を気にせず好きなものを公言することに恥ずかしさを覚えたり、劣等感を感じてしまうことを指します。また後者のリソース不足を大きく分解すると、ヒト、モノ、カネ、そして時間の不足があると考えます。これらへのアプローチは上述の要素に一部重複していますので割愛します。新しい対応としては、アプローチfの「あらゆるモノをシェア」とg「共感経済圏の構築」を挙げます。

fの「あらゆるモノをシェア」では、社会的に資源が不足し、それにより好きなことができなくなっていく事を壁と捉えています。あらゆるモノをシェアし、生産も消費もまず借りて返すという、消費とはまた違う概念になることが必要だと考えます。また、個人の資金が不足して何か買うことができない、手元にモノがないから好きなことが出来ないという現状を変えていくためには、最低限の衣食

住やエネルギーを含めた生活保障をすることが必要です。また、経済的価値によってのみ資金が集まっていく社会ではなく、共感や応援の気持ちで資金が集まり、小さなことにも資金が集まる仕組みが必要だと考えます。そこで、g「共感経済圏の構築と人間らしい生活の保障」を挙げました。



スライド 2-8

2.4.3 「社会」のウェルビーイング実現のために

このアプローチの詳細とそれを実現するための打ち手について整理します。

aの「優劣序列の破壊」では、本当の意味で多様性を尊重するためには、人々の共感力を上げ、その上で個人・組織が評価軸を複数持っていることが必要だと考えます。まずは、今開発されているVRなどのテクノロジーを活用して、地球の裏側の人々など他人の体験を追体験できるような教育を、学生や新社会人に対して提供することで共感力を上げていきます。そのことにより、人々のキャリアパスや生き方の可能性が広がります。組織は人材を獲得するために、人事評価軸を多面化したり、多様性尊重の障壁となるようなルールを撤廃していくことが必要です。真に他者と共感した上で、様々な観点から他者を捉え尊重することが当たり前になることで、全体としての優劣序列を破壊していくのです。

bの「価格原理の刷新」は、ソーシャルインパクト/コストを計測できるような社会システムや、そのガイドラインを作っていくことが必要と考えました。また、そこで計測したソーシャルインパクト/コストを商品の価格に反映し、そして、政府の課税（関税、法人税、住民税など）にも、このインパクトやコストを反映し

ます。つまり、社会課題解決に寄与すればより多くの利益を得られる社会システムを作っていく必要があると思います。

cの「あらゆる情報の透明化」は、プライバシーに配慮しつつあらゆる情報を共有し、必要な場合に情報を提供して適切な判断をサポートすることを示します。例えばブロックチェーンを活用することで、プライバシーを配慮しながら、情報提供のシステムを構築していくことが必要と考えます。

dの「AI・ロボット活用」は、個々人の能力拡張と、工場・人的生産性を大きく上げていくことを意味しています。能力拡張という点では、例えば3Dプリンターで使える設計図、知財、リソースの所有者・共有の可否など、あらゆる情報に一瞬で接続できるニューラルネットワーク（アカシクレコード）が個人向けに整備・利活用されることで、生産者が組織単位でなく個人にも広がり、結果として個々人が自ら好きな物を作り、好きなことができるようになります。工場や人的生産性に関しては、上記のネットワーク整備に伴う情報探索コストの最小化に加え、個人向けのサポートロボットや、完全に自動化した無人工場の普及などが生産性向上に寄与すると期待されます。

eの「組織と人の流動化・最適化」では、所属元にとらわれずに、色々な人が色々な場所で活躍できるよう、専門性や実績を可視化して、マッチングの精度を高めていくことが必要と考えます。また、報酬や働き方を一人一人に最適化し、グローバル・リアル・バーチャルを問わず、色々なコミュニティを創出していくことで、組織と人の流動化・最適化を進めることができると考えます。

fの「あらゆるモノをシェア」は、バリューチェーン上の調達・物流・運搬を含めたシェアリングなど産業の壁を越えたシェアリングを含む体制の構築を実現しつつ循環型モデルを構築していくことを指します。消費者間のシェアリングだけではなく工場等を含めた生産のシェアリングも重要であり、またリサイクルだけでなくアップサイクルなどをより進めていくことも必要です。またbの施策「ソーシャルインパクト/コストの価格反映」が実現することで、ソーシャルコストの低い再生資源を使うインセンティブがより高まり循環型モデルの実現も近づくと考えます。このように、a~gの各施策は相互に影響しあう関係にあります。

gの「共感経済圏と人間らしい生活の保障」では、AIの自動工場による衣食住やエネルギーフリーの実現＝最低限の生活補償が実現された社会の実現に加え、経済的な価値だけではなく共感や応援で資金が集まる共感経済圏を創っていくこと（タニマチ文化の発展）を意図しています。

「社会」の Wellbeing — 実現のためには <small>※指数間数的変化等を踏まえて記載</small>		
個々の幸せへの追求が尊重・奨励され、その原動力が社会の持続性を高める共生社会		
アプローチ	アプローチの具体的内容	実現のための打ち手
a 優劣序列の破壊	人々の共感力が向上して真に多様性が尊重され、更に評価軸が複雑化した結果、優劣という概念が破壊されている	・多様性教育、共感力VR教育 ・人事評価軸の複雑化、生き方/キャリアパスの多様化 ・優劣概念を形作るルールの撤廃（性別・障害・正規非正規等）
b 価格原理の刷新(ソーシャルインパクト・コストの価格反映)	ソーシャルインパクトコストが商品価格や課税額に反映され、社会課題解決への寄与度の高い個人・組織が利益を得られる社会システムが実現している	・あらゆる商品行動のソーシャルインパクトコストの計測 ・ソーシャルインパクトコストの価格反映制度構築、課税額反映制度(関税・法人税・住民税等)
c あらゆる情報の透明化	ヒトやモノの物理的・感情的な過去(背景)・今・未来(影響)情報が全て共有され(個人のプライバシーは配慮)、あらゆる事柄の適切な判断が行われている	・ブロックチェーンによる安心安全な情報管理システムの構築 ・現実の自動デジタル情報化及び、必要性に応じた情報提供システムの構築
d AI・ロボット活用	AI・ロボット活用により生産性が向上。ユニバーサルデータベースを構築して、AI拡張された個人が情報を自由に取り出し、自ら必要なものをプリントできる	・3Dプリンターの発展・普及 ・ユニバーサルデータベース構築と活用、AI開発 ・人体とロボット、AIの融合を促す倫理基盤整備
e 組織と人の流動化/最適化	あらゆるステークホルダー(産官学/NGO/課題当事者...)とその個人が所属元にとらわれず、課題解決や個人の好きなことの実現に向けて参画できる	・あらゆる組織・個人の専門性実績の可視化によるマッチング ・企業組織と個人の関係性(金銭報酬・スキル報酬・雇用体系・働き方等)を一人ひとりに最適化 ・国や地域を越えたバーチャル体験・コミュニティの創出
f あらゆるモノをシェア(生産も消費も「借りて・返す」)	生産資源が社会全体で効率的に利用され、再循環するように産業を超えて生産者/消費者が協調している	・循環/シェア型モデル確立(全産業でシェアリング等) ・資源循環を促す生産・消費活動へのインセンティブの設計(ソーシャルコストの価格反映による再生資源の価値増大等)
g 共感経済圏の構築と人間らしい生活の保障	ライスワークの必要性をなくす生活保障。あらゆる価値提供が流通(与デジタル物々交換)。経済価値ではなく共感や応援によりお金が集まり好きなことを実現できる	・AI自動工場が食糧・衣類を供給し分配・生活保障 ・貨幣経済圏+共感経済圏の実現(タニマチ文化の推進)

スライド 2-9

2.4.4 実現のためのロードマップ

2030年までは、既存の技術の更なる開発・活用と近年芽生えつつある文化やシステムをよりインパクトの大きい形に昇華させることを目指します。2040年までには、ソーシャルインパクト・コストの価格反映等のより抜本的な制度改革を実現していきます。そのような国際的な制度改革の実現を日本企業がリードしていけるよう、現在から準備を始めていくことが重要と考えます。さらに2050年までにそうしたシステムを全世界へと展開し、誰一人とり残さない形で普及させていくことが必要と考えます。

a ~ g のそれぞれの取り組みのロードマップをスライド 2-10に整理しました。

「社会」の Wellbeing — 実現のためには <small>※ 指数間数的変化等を踏まえて記載</small>				
個々の幸せへの追求が尊重・奨励され、その原動力が社会の持続性を高める共生社会				
	~2030	~2040	~2050	
a	優劣序列の破壊	<ul style="list-style-type: none"> 共感力VR教育、多様性教育の普及 優劣概念を形作るルールの撤廃（性別・障害・正規非正規等） 	<ul style="list-style-type: none"> 共感力VR教育の社会人必修制度 生き方/キャリアパスの多様化 	<ul style="list-style-type: none"> 全世界でアダプティブ学習や共感力VR教育普及（社会人も履修） 人事評価軸の複雑化
b	価格原理の刷新（ソーシャルインパクト・コストの価格反映）	<ul style="list-style-type: none"> ソーシャルインパクト・コストの計測ルール及び技術開発 参考情報としての表示一般化 	<ul style="list-style-type: none"> ソーシャルインパクト・コストの課税額反映実現（関税・法人税等） 価格原理の世界共通ルール検討 	<ul style="list-style-type: none"> ソーシャルインパクト・コストを全世界で価格反映実現
c	あらゆる情報の透明化	<ul style="list-style-type: none"> ブロックチェーンによる安心安全な情報管理システムの構築 	<ul style="list-style-type: none"> 現実の自動デジタル情報化 	<ul style="list-style-type: none"> 必要性に応じた情報提供システムの構築
d	AI・ロボット活用	<ul style="list-style-type: none"> 3Dプリンター普及 完全無人工場・会社登場 個人にサポートロボットが普及 	<ul style="list-style-type: none"> 完全無人工場・会社普及 ブロックチェーンのシステム活用発展 	<ul style="list-style-type: none"> 欲しい物や情報をその場で製造・閲覧できるダイレクトニューラル申請システム
e	組織と人の流動化/最適化	<ul style="list-style-type: none"> 副業/複業の一般化等の雇用形態多様化 	<ul style="list-style-type: none"> ユニバーサル人財・企業DBの完成 バーチャルとリアルコミュニティの交流、統合、情報交換の為のシステム構築 週1~週4の雇用形態が一般化 	<ul style="list-style-type: none"> 最適な人財マッチングを実現するAI完成 VRによるバーチャル4D交流が一般化する
f	あらゆるモノをシェア（生産も消費も「借りて・返す」）	<ul style="list-style-type: none"> あらゆる場において廃棄時のリサイクルが義務化 消費者間に加え企業間シェアリングエコノミーの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> アップサイクルの普及 ソーシャルコストの課税額反映による再生資源価値利用インセンティブ増加 	<ul style="list-style-type: none"> あらゆる商品のシェアリング化/アップサイクル化/リサイクル化 ソーシャルコストの価格反映による再生資源価値向上・調達増
g	共感経済圏の構築と人間らしい生活の保障	<ul style="list-style-type: none"> 少子高齢時代の社会保障最適化 衣食住フリー技術（AI自動工場等）への投資 タナマチ文化の促進 	<ul style="list-style-type: none"> 個人のソーシャルインパクトスコア（複数指標）が流通、価値に 	<ul style="list-style-type: none"> 衣食住、エネルギーフリー実現 スコアに応じた義務と自由度のシステム設計

スライド 2-10

2.5 「組織」は個人と社会のウェルビーイングを実現するために

2.5.1 社会課題解決に向けて協働するプラットフォーマー（ハブ）

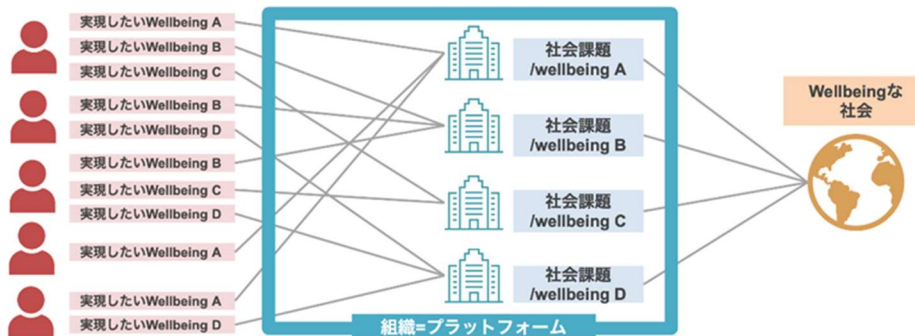
2.3の説明にあるように、組織は個人と社会のウェルビーイングを実現する手段であり、個人のウェルビーイングと社会のウェルビーイングを最大化している状態が、組織のウェルビーイングであると私たちは考えます。具体的には、個人と社会のウェルビーイングを実現する際に生じる課題、すなわち社会課題、この社会課題の解決に向けて個々の主体が共同する「プラットフォーマー（ハブ）」としての役割が、組織には期待されます。その際、個々人に最適化されたアプローチ、誰一人として取り残さないアプローチが求められます。またこの期待に応えられない、個人と社会のウェルビーイングを考えない組織は、存続できない社会になっていると考えます。

「組織」の Wellbeing – その定義

＝個人と社会のwellbeingを最善の形で実現するための手段

個人・社会のWellbeing要求は組織に対し「個々人に最適化されたアプローチ・誰一人取り残さないアプローチ」を求めます。そこで組織はウェルビーイングの創出に向けて協働するプラットフォーム(ハブ)としての役割が期待されます

✓ 個人と社会のWellbeingを実現する「手段」が今後の“組織” ✓ 組織のWellbeingは、個人と社会のwellbeingを叶えること ✓ 個人と社会への意識が疎かな組織は選択されなくなる



スライド 2-11

2.5.2 ステークホルダー群像は2050年にかけて変化

2050年のプラットフォームとしての組織は現在の企業という概念とは全く異なった形になると考えます。何故なら前述したように個人と社会が変化し、現在の企業を取り巻くステークホルダーもそれに合わせて変化するからです。

消費者は、よりクリーンなサプライチェーンを辿ってきたプロダクトが欲しいというように思考が変わる。また、少し値段が高くていいので、もっと自分に合った商品が欲しいと考える。また、今はムーブメントや、社会全体での流行りなど、特定の好みを一括りにしたマーケティングが行なわれていますが、マーケティングも最適化が進み、社会全体として一つの商品が、何か流行るということではなく、個々人の好みに合わせた商品が消費されるような価値観に変わっていくと考えます。

企業を支える担い手である従業員や、調達先の従業員については、今は基本的に1つの企業に雇用され、その中でワークライフバランスをとりながら生活する状態になっています。最近、副業や出向などが盛んになってきていますが、より自由な働き方を従業員は求めるようになります。技術革新が進み、人間の労働力に余剰が生じた社会では、企業で働くこととは、個人にとって、自分のウェルビーイングを実現するために働いているんだという意識に変わってくると考えます。

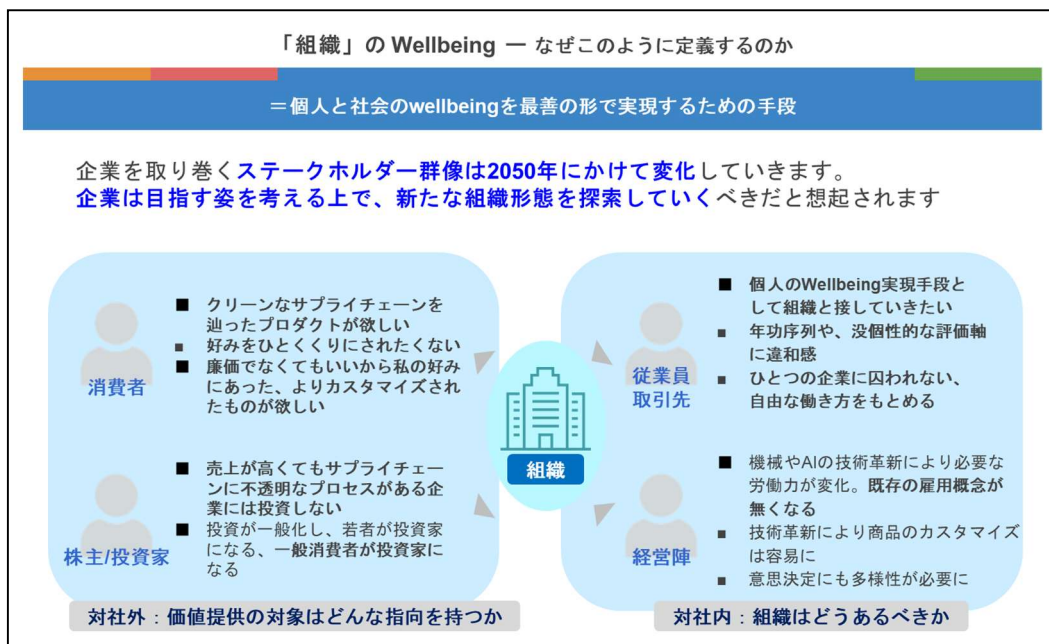
また、組織の中でのその個々人の評価や、価値をどうやって認めるかということについても、例えば今は年功序列が当たり前という風潮や、1つの評価軸で全体を評価しており、非常に没个性的な評価軸になっていることに、私たちは違和

感を覚えます。

企業の重要なステークホルダーの株主・投資家については、ESG投資などの進展もあり、売上が多くても、サプライチェーンが不透明である企業には投資しないというように、投資家の価値観が変わってきています。また、金融リテラシーの向上により、投資がより一般化することによって、若者がもっと投資家の層に入ってきて、一般消費者が投資家という状態が今後起こってくるかもしれません。仮想通貨やクラウドファンディングなど、デジタルと金融の複合的進化によって、投資の考え方自体も進化していくでしょう。

そのように、ステークホルダーの群像そのものが2050年にかけて変化していく時に、企業はビジネス環境の変化のみを考えるのではなく、ステークホルダーが変化する事を踏まえて、新しい組織形態を探索していくべきだと私たちは考えます。

経営陣が企業の意思決定を行う際には、果たして今の多様性の低い経営陣だけで意思決定をしてよいのかということも、再考すべきと考えます。能力や性格を含めた個性、どのステークホルダーかという企業との関係性、年齢など、様々な観点から多様性を検討して欲しいと考えます。



スライド 2-12

2.5.3 組織のロードマップ

個人と社会が2050年に向けて価値観を変えていく中で、組織はどのような変化を遂げていくべきかを考えました。ここでは、2050年からバックキャストिंगして説明します。

1) 2050年

2050年の時点では、組織は個人・社会のウェルビーイングを実現する手段として機能することが理想の姿と考えます。その際には、働き方や価値観を変えていくことへの不安がつきまとうと思いますが、このチャレンジを保障していくような、例えばベーシックインカムなどの社会的なセーフティネットの存在が前提となります。それによって、個人は価値観を、また働き方を自由に変えていくことが出来るようになります。企業は、より柔軟な組織となり、同じ課題の解決を目指す競合他社とも連携し、組織の目的である社会課題の解決や、その先のウェルビーイングの創出をより合理的に、最適に推進出来るようになります。

これらは一個人や一組織だけで起こすものではなく、社会全体で概念を変えていく必要があります。

2) 2040年

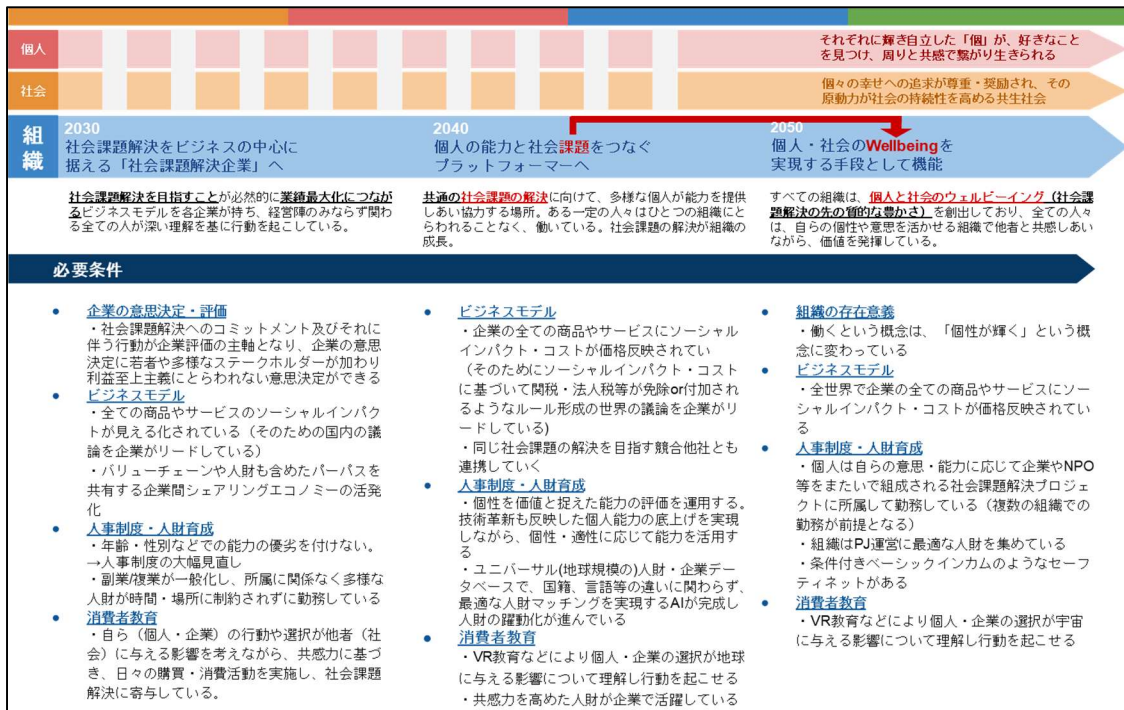
そこから2040年に遡り、組織として機能して行くためには、組織はどうあるべきか。今の株主主義、利益主義といった、企業主体の概念から、企業は個人の能力と社会課題を繋ぐプラットフォームという形へ変化していくことが望まれます。プラットフォームを構成していく際に、個人の能力を現状の判断基準で評価してしまうと、「能力の高低」という偏った評価軸によってまた格差が生じてしまいます。これから先、機械・AIに仕事にとって代わられる時代になった時に、今の評価軸で能力が低いと判断された人は仕事がなくなってしまうのか、というチャレンジが生まれると想定しています。それについては、能力の評価軸をまず変えて、技術革新を背景として、技術革新によって人々が仕事を奪われるのではなく、人でしかできない新たな仕事、新たな価値を創出するために人材を使って欲しいと考えています。つまり、人間性や、個性そのものが価値として評価されていく世界を想定しています。それによって、個人の今まで認められていなかった価値・能力が底上げられ、人間が開花していくことを実現していきたいと考えます。

3) 2030年

そのような2040年の実現に向けて、2030年までに企業に求めることは、企業の目的となる社会課題を特定し、社会課題解決をビジネスの中心に据える、社会課

題解決企業に変身して欲しいということです。今でも一部の企業はSDGs実現の努力をしていますが、多くの企業はビジネスの主流から外れた社会貢献として実行しており、ビジネスの中心に本当に社会課題を据えている企業は少ないと考えます。

もう1つは、企業が社会課題解決の方向を向いたとしても、本当に「誰一人とり残さない社会の実現」ということを考えていますか、ということです。SDGsという言葉がバズワードとなり、コンセプトが日本の多くの企業に浸透し始めていますが、本当に社会課題のラスト1マイルまでの解決をしっかりと考えている企業は、まだ少ないと考えます。なぜかという、企業が掲げる素晴らしい理念やビジョンと、ビジネスを実行する手段の実態が、まだ乖離しているためだと思います。その背景には投資家・株主の利益主義があることと、組織の意思決定プロセスで本当にバックカastingでの戦略を立てている企業が少ないことがあります。そのためには、年齢や差別で能力の優劣をつけず、人事制度を見直して、企業の意思決定に若い人や様々なステークホルダーが参加するようにすべきと私たちは考えます。また、既存の株式会社システムというのも再検討し、社会を解決することが企業にとって「得」にもなるシステムを構築していきたいと考えます。



スライド 2-13

2.5.4 最初の具体的なアクション

1) 現在の職場・サプライチェーン上に本来はどれだけ多様な個人がいるのかを発見する

組織のウェルビーイングを実現していくために、最初にとるべきアクションを提案したいと思います。1つ目は、今すでに企業を構成している従業員やサプライチェーン全体が、本当はいかに多様な個人によって構成されているのかに気づいて欲しいということです。例えば、競合他社も含めたサプライチェーン上の全ステークホルダーと対話の場を一度設けてはどうでしょうか。また、従業員の多様性を認識するためのアンケートも有効だと思います。自分たちの関係者の中にどれだけ多様な人材が含まれているのかを企業に認識して欲しいと思います。

2) 多様性に対応し、個人・社会のウェルビーイングを高める事が会社の利益になることを共通の認識にする

多様性に対応して、個人や社会のウェルビーイングを高めることが会社の利益になることを、共通認識にしていくべきと考えます。まずは、今の組織の中で、多様性を今後確保していく方針を策定すべきと考えます。そして、多様性を尊重し、多様な能力を評価するような人事制度を考えるべきです。企業の成長や戦略への効果をこれから測っていくために、まずこれをすべきと考えます。

もう1つ、商品開発やマーケティングの面に関しても、個人に合わせた多様性を尊重する企画を、トライ&エラーで実施していくべきと考えます。

3) SDGsのように変革コンセプトをバズらせる

SDGsのように、今回のこの羅針盤の変革コンセプトをバズらせたい（社会的ムーブメントにしたい）と考えます。今の社会構造において、未来を担う私たちの世代の発言を、高齢化の進む日本社会全体が認めるようになるという意識文化の変革は1組織、1企業だけでは難しい事だからです。

例えば、GCNJのような公平な組織の保証する評価軸として、企業を毎年表彰したり、レポートを評価していくという事も有効だと思います。気候変動について、TCFDというフォーマットでの開示が普及しつつありますが、その人権版のような共通フォーマットとして企業の取り組みを報告して、評価できるようにすることを提案します。

「組織」の Wellbeing — 実現のための、最初の具体的なアクション

＝個人と社会のwellbeingを最善の形で実現するための手段

- ① 現在の職場・サプライチェーン上に本来はどれだけ多様な個人がいるのか、発見する
 - ◆ サプライチェーンの全ステークホルダー（競合他社も含む）での対話の場を設ける
 - ◆ 従業員の多様性を認識するアンケートを実施
- ② 多様性に対応し、個人・社会のwellbeingを高める事が会社の利益になることを共通の認識にする
 - ◆ 多様性を確保していく方針の策定
 - ◆ 多様性を尊重する人事制度（今まで不明確だった求めるスキル・提供するスキルを可視化、評価・採用・組織体系を根本から再考する）
 - ◆ 多様性を尊重する商品開発・マーケティングの実施
- ③ SDGsのように変革コンセプトをバズらせる
 - ◆ 企業の枠を超え、若者が望む企業像の意見を発信
 - ◆ GCNJが未来への羅針盤をもとに企業を毎年表彰しメディアをフルに活用してバズらせる
 - ◆ TCFDの人権版のような「業界共通フォーマット」を策定

スライド 2-14

2.6 私たちの決意

単一の指標で「量的な成長」を目指す時代から
各々の多様な価値観を基に「質的な豊かさ」を目指す時代へ。

私たちの描く世界の実現には幅広く「そもそも」を問うことが求められます。

「そもそも」個人はなんのために生きているのか。

「そもそも」社会はなんのために存在するのか。

「そもそも」組織はなんのために活動するのか。

これらに対する新たな解がComprehensive Wellbeingであり、その実現のためには既存システムや既得権益と向き合い、変革をリードすることが欠かせません。

私たちは個人として、組織に所属する者として、そして社会の一員として自ら率先して一步を踏み出し行動することで、次第に周囲への変化の波を生み、誰一人とり取り残さずに日本と世界の未来を創造していきます。

私たちの決意

Agenda 2050: **Comprehensive Wellbeing**

社会 個人 組織 環境

Wellbeing OF all, Wellbeing FOR all (わたしとあなたと、みんなのWellbeingのために)

単一の指標で「量的な成長」を目指す時代から
各々の多様な価値観を基に「質的な豊かさ」を目指す時代へ。

私たちの描く世界の実現には幅広く「そもそも」を問うことが求められます。

「そもそも」個人はなんのために生きているのか。

「そもそも」社会はなんのために存在するのか。

「そもそも」組織はなんのために活動するのか。

これらに対する新たな解がComprehensive Wellbeingであり、その実現のためには
既存システムや既得権益と向き合い、変革をリードすることが欠かせません。

私たちは個人として、組織に所属する者として、そして社会の一員として
自ら率先して一步を踏み出し行動することで、次第に周囲への変化の波を生み
誰ひとり取り残さずに日本と世界の未来を創造していきます。

スライド 2-15

Agenda 2050:

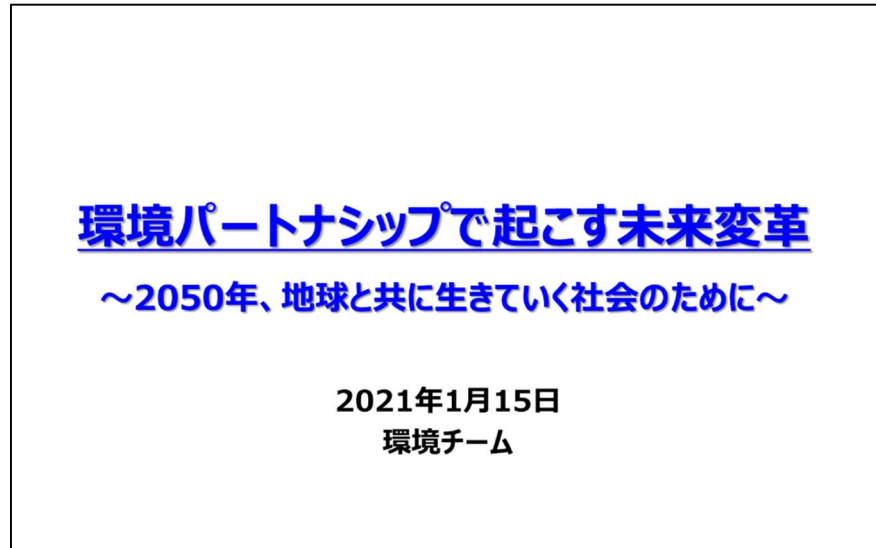
COMPREHENSIVE WELLBEING

Post-Sustainable Development:

個々人の幸せへの追求が尊重・奨励され、その原動力が社会の持続性を高める共生社会

スライド 2-16

3. 2050年のあるべき社会像とそこへのアプローチ そ して企業がすべきこと 環境チームの発表



スライド 3-1

3.1 2050年のありたい社会の姿：地球と共に生きる社会

3.1.1 2050年のありたくない社会の姿：地球と共に滅びる社会

2021年今この時から2050年に向けて、人類、企業、社会がこれまでと同じ行動を続けるとどうなるのか。それは「地球と共に滅ぶ社会」が訪れると考えています。

環境に対して現状のまま、もしくは十分な対策や対応がとれなければ、海面の上昇が進み、それによって生態系の損失も起こるでしょう。また、水不足、熱中症、食糧不足などの問題も加速度的に進み、さらには気候変動の影響により自然災害が発生し、森林の損失が増大し、それにより森林で蓄えていたCO₂が放出され、さらなる温暖化も進むかもしれません。私たちは2050年をそういう社会にしたいありません。地球と共に滅ぶ社会にしてはならないと強く考えています。

他方、2050年に日本は世界史上最も高齢化社会になると言われています。全国の居住地の6割以上で人口が半減し、また生産人口の大幅な減少により、日本国内の総生産は2030年後半よりマイナス成長になると言われています。日本社会もまた大きな転換期を迎えています。

2020年、コロナ禍により多くの国々で都市封鎖がなされ、経済活動も停止された結果、温室効果ガス排出量は全世界で昨年比約7%減になると言われています。

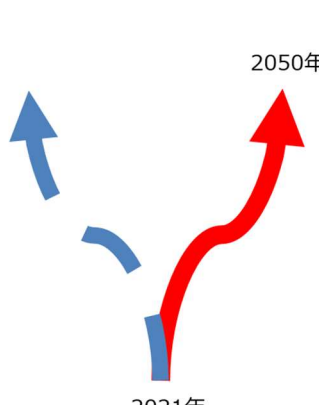
一方、気温上昇を産業革命以前からの平均と比べて1.5℃で抑えるというパリ協定の努力目標を達成するためには、2030年まで温室効果ガス排出量を毎年

7.6%削減しなければなりません。

ワクチン等で新型コロナウイルスを抑え込み、仮に経済活動を2019年以前の水準に戻せたとしても、本当の意味での地球の持続可能性のリスクは高まってしまっているのではないのでしょうか。

地球と共に滅ぶ社会 -2050年のありたくない社会の姿-

■ 環境に対して十分な対策が取られなければ…

 <p>2021年</p> <p>2050年</p>	<p>海面上昇 生態系の喪失</p> <p>ほぼ全てのサンゴ礁が白化する 最大30%の生物が絶滅の危機に陥る 北極圏の気温上昇、縮小により海水温が上昇</p>
<p>水不足、熱中症 食料不足</p> <p>アジアで10億人以上が水不足に直面する^{※1} 東京の最高気温40.8℃、50日連続で真夏日を記録^{※2} 干ばつなどの食料安全保障が脅かされる</p>	<p>自然災害の発生 森林の喪失</p> <p>過去20年間では洪水や台風等の大規模災害が計7,348件、1.7倍に急増、経済損失は2.97兆ドル^{※3} 熱帯雨林がサバンナ化→森林で蓄えていたCO2 が放出^{※4}</p>

■ 一方2050年日本は…世界史上最も高齢化社会になる^{※5}

全国の居住地の6割以上で人口が半減。そのうち2割が無人^{※6}
生産人口の大幅減少により、日本の国内総生産（GDP）が0.22%のマイナス成長になる。（2030年代後半からマイナス成長）^{※7}

(*)1 国連の気候変動に関する政府間パネル（IPCC）報告書（第1、第2）による、地球の気温が産業革命以前と比較して1.0-3.0度上昇した場合（2007年）
(*)2 世界気象機関「2050年の天気予報」（2014年）、(*)3 国連防災機関UNDRR（2020年）、(*)4 ホットハウス・アース理論（Hothouse Earth理論）では+1.5℃の上昇が地球の限界、限界点（臨界点）を超えると温暖化の進行による地球の暴走を止められなくなってしまうという。
(*)5 英国エコノミスト誌「2050年の世界」（2012年）
(*)6 国土交通省「国土のグランドデザイン2050」（2014年）
(*)7 財務省財務総合政策研究所（2008年）

スライド 3-2

3.1.2 2050年のありたい社会の姿：地球と共に生きてゆく社会

私たちは、この「地球と共に滅びる社会」を避けるために、企業の活動、個人の行動、それぞれの指針を変革し、「地球と共に生きてゆく社会」を実現したいと考えます。その社会の特徴、その実現の困難さ、その困難の打開方法をスライド 3-4に示します。

2050年に実現したい「地球と共に生きて行く社会」の特徴です。地球の限界であるプラネタリーバウンダリーを超えない製品・サービス・ビジネスモデルが前提であり、そういった新しい価値観に適合できなければ企業としての価値はない社会だと考えています。企業の活動としては、「環境資本主義」というキーワードをあげています。企業の価値は経済第一主義から、環境をより重視した経済活動、事業活動になっている、又は様々な社会課題解決に対してアプローチできる、そういった活動が企業価値を生むと考えています。また、個人の行動に関してはウェルビーイングというキーワードあげました。「安い」「便利」というだけで製品やサービスを選ぶのではなく、環境に配慮した負荷のかからない・地球の持続可能性を考慮しているかどうか、購買の判断基準になると考えています。



その社会の特徴を踏まえ、プラネタリーバウンダリーの範囲内で生きて行くための企業そのもののあり方や個人の価値観に、ドラスティックな変革が求められ、二つの大きな困難に直面すると考えます。一つ目は統合性の問題です。環境課題はその複雑さによって、1つの企業では解決が困難な統合的課題であることが挙げられます。社会の様々な要素が複雑に絡み合っているため、個別の努力で解決を試みることはもう不可能であり、最悪の悪循環によっては2050年の社会を迎えることすらできないと考えています。2つ目が短期的な既得権益に捉われてしまうことです。利己的な発想や、自らの現在の立場に捉われてしまうことが、長期的視点で必要な変化を妨げます。近視眼的な利益の追求に捉われずに、環境問題に対して自己責任・自分事できるかということも、大きな課題になると考えています。

それら困難に対しての打開策として、まず組織の枠を超えた「パートナーシップ」の仕組みが必要になります。統合的課題解決の実現に向けたパートナーシップとして、企業間組織間を超えて課題に対して対応するプロジェクトを創生したり、途上国先進国すべての企業が地球環境に配慮した製品・サービス・ビジネスモデルを構築していたりということが必要になってくると考えます。次に「未来志向の価値観」への変化が挙げられます。企業による気候変動や循環型社会の取り組みが義務化されることと並行して、投資家や個人消費者も含めて、利益追求のみを追い求める企業は支持されなくなると考えます。また、サプライチェーンを考慮した際に、地球規模の環境リスクに関して先進国途上国全ての人々が共通理解する場を提供し、当事者意識を持たせ、環境を第一に考える仕組みが必要です。

私たちは、2050年のありたくない社会、ありたい社会を考える上で、日本企業を取り巻く時代の潮流を考えました。今までの日本企業はマスプロダクションを当然とし、不特定多数の消費者に対して、大量の商品・サービスを提供してきました。大量の商品・サービスの購入が容易になったことにより、「使い捨て」や「買い替え」など大量のゴミ廃棄問題や大量生産する過程の環境課題も明らかになってきました。

これからは、環境課題解決のために、消費者の意識や企業活動を短期間で大きく変化させなければなりません。企業活動の主戦場は、個人や地域など、よりパーソナルでローカルな部分になると考えます。消費者にとって必要なものは何かをヒアリングしながら、適材適所で最適な商品・サービスを届ける流れがより鮮明になるでしょう。

また、日本各地にインフラ構造物は多数存在しますがいずれも古く、更新が必要です。さらに、従来の地域産業が衰退し、課題を抱える地域・地方も多く存在します。つまり、地域に目を向けたとき、ビジネスを考えられる場が非常に多く、大きなチャンスがあります。このチャレンジは、地方から都市部を超え、世界へ

と拡張する可能性もあります。日本が抱える地域社会は千差万別であり、多様なビジネスモデルを作ることが世界に展開するときの引き出しの多さにつながり、そのまま日本企業の強みとなります。企業が存在感を出す場として、社会課題が山積であることを逆に恵まれていると捉え、地域レベルでのシステムづくりの重要性を、全企業の通念・理解とする必要があると考えます。

地球と共に生きていく社会 -2050年のありたい社会の姿-

十分な環境対策が取られなければ「地球と共に滅ぶ社会」になる

2020年コロナ禍により、多くの国々で都市封鎖がなされ、経済活動も停止された結果、実際に温室効果ガス排出量は全世界で昨年比約7%減になると言われている。^{※1}

他方で、産業革命以前からの気温上昇を1.5度で抑えるというパリ協定の努力目標を達成するためには、2030年まで温室効果ガス排出量を毎年7.6%削減しなければならない。^{※2}

ワクチン等でコロナウイルスを抑え込み、仮に経済活動を2019年以前の水準に戻したとしても、本当の意味での地球の持続可能性のリスクは高まってしまっているのではないだろうか。



企業の活動と個人の行動それぞれの指針を変革し、

我々は「2050年、地球と共に生きていく社会」にしたい

※1) 国際共同研究グローバルカーボンプロジェクトより公表 (2020年)

※2) UNEP「温室効果ガス排出ギャップ報告書」(2019年)

スライド 3-3

地球と共に生きていく社会 -2050年のありたい社会の姿-

2050年の社会の特徴	その実現の困難さ	(その困難の打開方法)
<p>「地球の限界(フナゲラー・ワンダー)」を超えない製品、サービス、ビジネスモデル(新しい価値観)への適合ができなければ、企業としての価値は無い社会</p> <p>1. 企業活動の方針：環境資本主義</p> <ul style="list-style-type: none"> 自由競争が企業の価値を決める時代は既に終焉。→フナゲラー・ワンダーへ迫る様々な社会課題へのアプローチが企業の価値を決める時代。 自社の事業が何の課題解決になっているか考えている。 →企業価値「無」。2050年存在してはならない。 自社の事業が生み出す負の影響を解消しにできるだけの正の影響を、事業を通して生み出している。 →企業価値「普通」。当然行われるべきこと。責任。 自社の事業が生み出す負の影響を能力に近づけ、自社の事業を通して社会課題の解決にアプローチする。 →企業価値「有」。 <p>2. 個人の行動の指針：ウェルビーイング</p> <ul style="list-style-type: none"> 「今の欲求(安さ、便利)」ではなく、「未来の要求(環境負荷、持続可能性)」が個人を判断基準になる時代。 例) 安くても、環境負荷の高い商品は売れない。 便利でもプラスチックを大量に消費する商品は売れない。 使用後に廃却・埋立するしかない商品は売れない。 	<p>フナゲラー・ワンダーの範囲内で生きていくためには、企業そのものの在り方や個人の価値観にかなりドラステックな変革が求められる。また課題の複雑さによって、一企業では解決が困難となっている。</p> <p>1. 「総合的」課題であるということ</p> <ul style="list-style-type: none"> フナゲラー・ワンダーの問題は社会全体に影響がある複合的な問題。 温室効果ガスの課題一つとっても、技術革新、食料不足、人口増加、エネルギー問題、資源枯渇、森林現象、異常気象、都市構造...など関連する分野を多岐にわたる。 現在の各企業の取り組みのように、それぞれの分野の企業における個別の努力でアプローチ、フナゲラー・ワンダーの問題を解決することは不可能 = 2050年を生き残れない。 政治が力を使い、リーダシップ不在になっている。 <p>2. 現在思考の既得権益</p> <ul style="list-style-type: none"> 既得権益層は経済至上主義や個人主義といった現在志向(≠短期的、利己的な利益追求)の恩恵を享受している人々。 彼らが現在志向から脱却できるか(もしくは彼らを排除できるか)が鍵。 中小企業の環境資本主義への参画は可能か。(≠国内版南北問題) 消費者が今の欲求を元に消費行動を取れば、いつまでも現在志向の考え方が正解と思われ続けよう。 市販品一人一人も消費する不安に襲われ、自分以外の問題に配慮する余裕がない。本来は多くの人に関わる重要なことで自己責任に押し込められる。 	<p>個人々の取り組みには限界があり、企業間、組織間を超えて課題に対してパートナーシップによる課題解決の実現を目指す。途上国、先進国全ての人が環境第一に考えて行動する仕組みをつくる。</p> <p>1. パートナーシップ</p> <ul style="list-style-type: none"> 統合的課題解決の実現に向けて、企業間、組織間を超えて課題に対して対応するプロジェクトを組成していく。 途上国、先進国、全ての企業が地球環境に配慮した製品、サービス、ビジネスモデルを構築していく。 <p>2. 未来志向の価値観(=経済第一主義からの脱却)</p> <ul style="list-style-type: none"> 気候変動・循環型社会の取り組みが財務に与える影響について企業の開示は義務化され、投資家の価値観は利益追求のみを実施している企業ではなくなる。 地球環境の実現状況について先進国、途上国全ての人が共通の理解をする場を提供し、「当事者意識」を醸成させる仕組みをつくる。

スライド 3-4

3.2 未来へのロードマップ

3.2.1 2050年へのロードマップ

「2050年 地球と共に生きていく社会」構築に向けたロードマップをスライド 3-5に示します。

2030年には、企業や消費者のあり方が大きく変わる必要があります。具体的にはモノやサービスの価値が、コストパフォーマンスから環境負荷の低さにシフトする状態です。

2040年には都市のあり方が変化し、プラネタリーバウンダリー、すなわち地球の許容量の中での活動を前提にした循環都市が実現し始めている状態です。

そして2050年には、日本が実現した循環都市設計の技術を世界に波及させ、地球と共に生きて行く社会が実現するというロードマップです。2050年においては、環境の維持という視点から環境を再生する視点に変化し、さらにその先の未来へ繋げていく視点に変わっています。

本ロードマップの目指すところは、個人・企業が環境重視の価値観に変化して行き、それが地域社会や都市、最終的には国や世界に伝播し、それらのシステム自体が変化して行くことです。

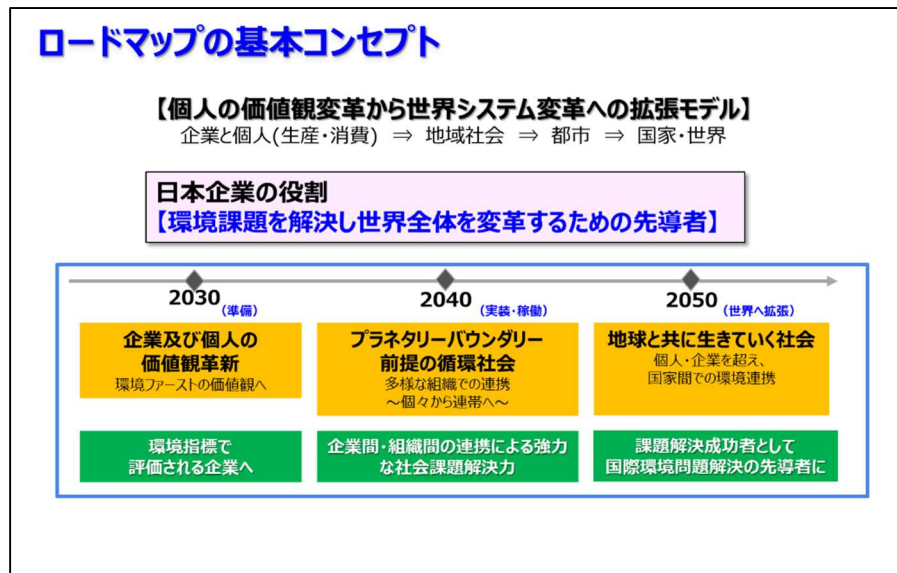


スライド 3-5

3.2.2 ロードマップにおける企業の役割・あるべき姿

その中で日本企業の役割は、環境課題を解決し、世界全体を変革するための先導者になることです。2030年の価値観の革新の時代には、環境指標で評価される

企業になり、2040年の循環都市形成の時代には、組織間の連携により複数の組織で強力な社会課題解決力を発揮できる存在になる必要があります。2050年には、日本は地球規模の環境課題解決の成功者として、世界全体を変革するための先導的役割を担う存在になるべきと考えます。



スライド 3-6

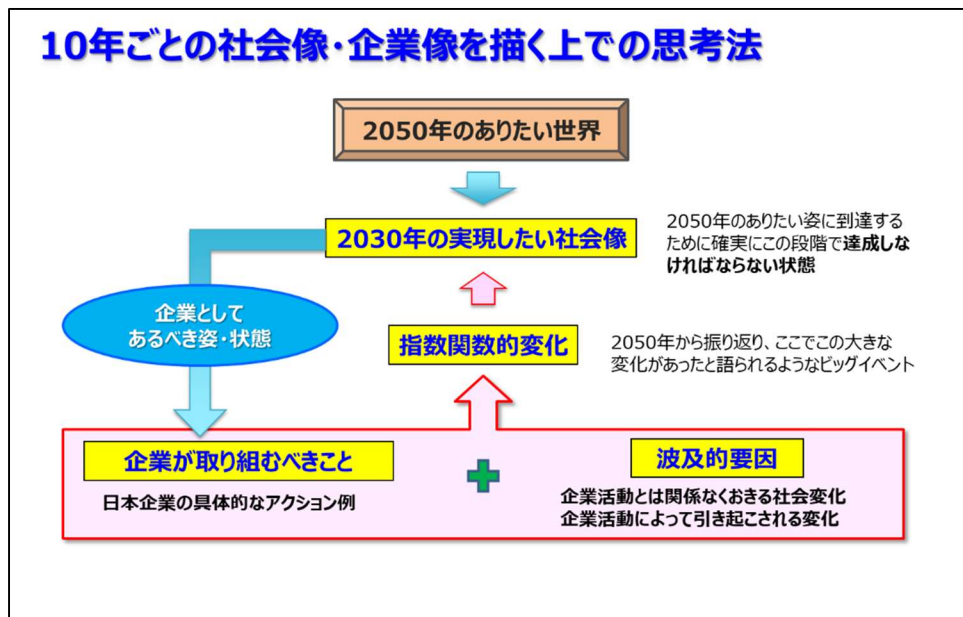
3.3 10年ごとの社会・企業像と企業・団体がすべきことを描く上での思考法

3.3.1 10年ごとの社会・企業像を描く上での思考法

10年ごとの社会像・企業像を描く流れをスライド 3-7のように考えました。基にあるのは2050年のありたい姿、「地球と共に生きて行く」社会です。2050年のありたい姿に到達するために確実に達成しなければならない状態として、2030年、40年の実現したい社会像をまず描きました。

2030年、40年の実現したい社会像にするためには指数関数的変化、すなわち様々な要因が絡み合っ発生する、大きな変化が必要と考えます。これは2050年から振り返って見た時に、2030年、40年までにはこのような大きな変化があり、社会が変わる決め手となるような事柄です。

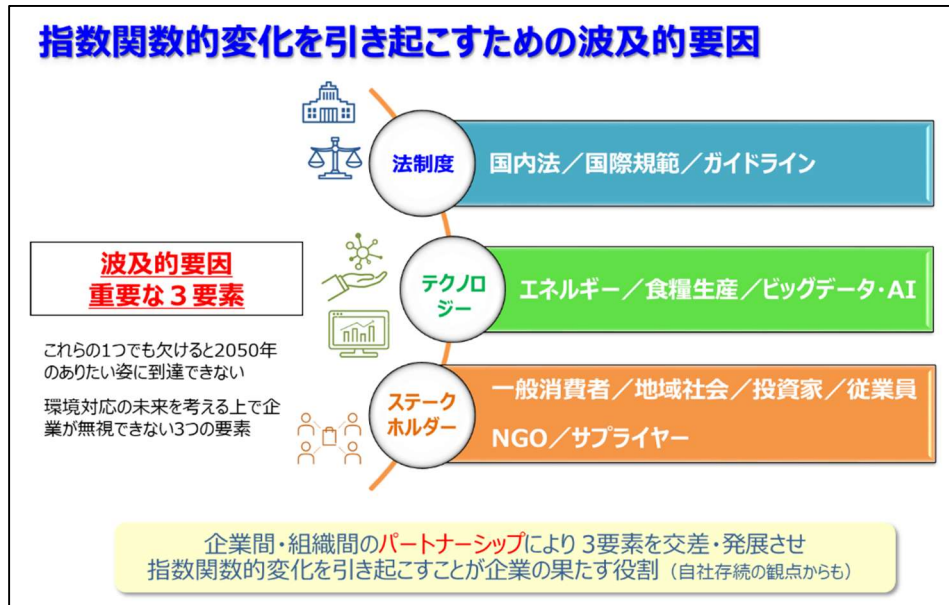
その指数関数的変化を起こすために必要なこととして、各段階における企業としてのあるべき姿、状態と、各企業が取り組むべきことを考えました。指数関数的変化を起こすためには企業主体の行動だけでは足りず、企業の活動とは関係なく起きる社会の変化への対応との相互作用が重要と考えます。企業のアクションと外部の波及的要因の相互作用によって、指数関数的変化を引き起こすという構図です。



スライド 3-7

3.3.2 指数関数的変化を引き起こすための波及的要因

指数関数的変化を引き起こすための波及的要因では、大きく分けて3つの要素が重要と考えます。1つは法制度です。法律や国際規範により企業活動に影響をもたらすと同時に、企業による活動の積み重ねによっても、法制度が環境重視の方向に変化すると考えられます。2つ目はテクノロジーです。企業は環境課題に資するような技術を開発し、それが異なる企業の環境課題解決の取り組みを促進することが考えられます。3つ目はステークホルダーです。企業に係る様々な主体が企業とともに変化して行くことで、変化の速度を加速させ、また変化の影響の拡大を可能にします。これらの波及的要因から指数関数的変化を企業が引き起こすためには、一企業だけでの力では足りず、企業間、組織間のパートナーシップにより、これらの要素に働きかけて交差発展させることが必要だと考えます。そして、このような他の企業と協力して指数関数的変化を起こす行動は、それぞれの企業の存続の観点からも重要だと考えられます。

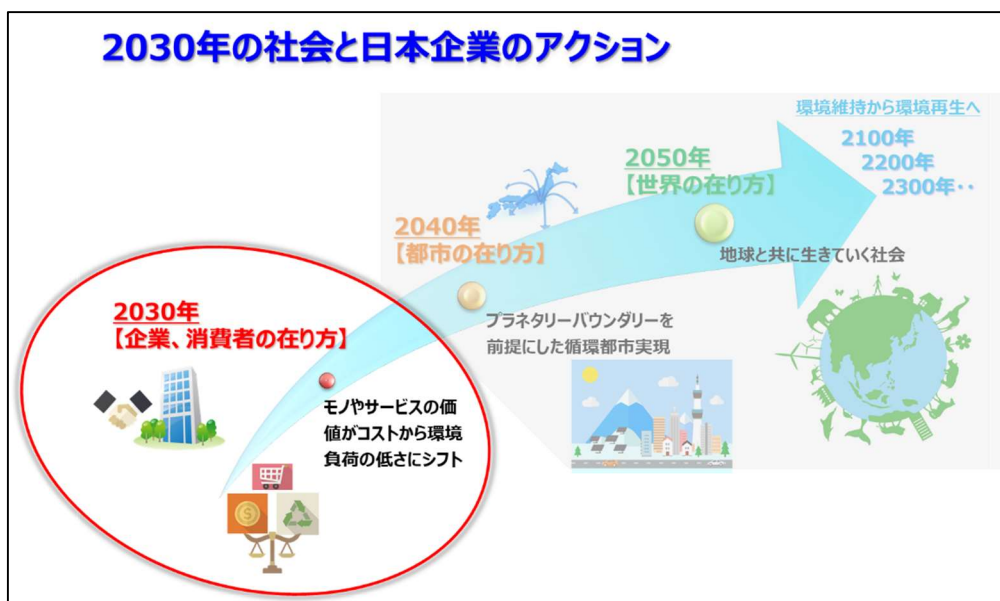


スライド 3-8

3.4 2030年までに達成すべきこと

少し具体的に、それぞれのあるべき姿と指数関数的変化、そしてそのために企業が取り組むべきことを説明します。

2030年のあるべき姿は、企業や消費者のあり方、つまりそれぞれの価値観が変化し、モノやサービスの価値がコスト第一主義から環境負荷の低さにシフトしている状態です。企業個人の価値観が変革され、環境ファーストの行動が浸透した社会だと考えます。



スライド 3-9

このような社会を実現するための指数関数的変化として、企業価値の判断基準の変化と個人・企業間の相互相乗的な生産消費スタイルの変革が必要だと考えます。これは現代の経済第一主義から脱却し、生産・消費・廃棄の流れを刷新するものであり、小さいようで非常に大きくかつ困難な変化であると考え、指数関数的変化に設定しました。この中で、日本企業は環境指標で評価される企業となる必要があると考えます。

そのために企業・団体が取り組むべき具体的な方法を、環境経営、IR・HR、パートナーシップの3つの項目に分けて整理しました。

(1) 環境経営

企業は、環境配慮型の商品、サービスの開発及びその提供を進んで行っていく必要があると考えます。その一環とも言えますが、サプライチェーン全体の環境負荷を可視化することや、研究開発の増強（特に省エネ技術や蓄電システム等）への取り組みが重要と考えます。波及的要因との関係で見ると、例えばステークホルダーのうち、消費者の中で環境重視の価値観を持つ者が増えることが予想され、その需要に応えられることになる他、環境配慮型の商品、サービスが一般消費者の目に恒常的に触れるようになることで、消費者の価値観が環境負荷の低さを重視するように変化します。そうすると、環境負荷商品やサービスの需要が高まり、企業はそれに応えるように、ますます、上記の取り組みを進めていくべきと考えられます。

また、波及的要因のうち、法規制との関係では、環境配慮型製品の製造を促進するような国内法（補助金制度等）が整備されることが想定され、その規制制定の際に、企業が政府に対し技術面での情報提供を行うことが考えられます。

そのほか、企業は、中長期的な視点で今後の社内方針を立てるためにも、また、脱炭素化という社会的な流れとの関係でも、各社で、環境対応のロードマップを策定することも重要だと考えます。自社が現在、どのような環境問題にどのような観点で関与しているのか明らかにしたうえで、何をポイントと捉え、いつまでに、何を目標として、・何を取り組むのか、何を成果とするか、明らかにする必要があります。

(2) IR・HR

企業は、投資家への開示情報として、非財務情報及び環境問題への取り組みに関する情報を積極的に開示し、投資家との対話を通じて、企業の環境目線の経営の在り方を模索し、株主を含め企業に関わるステークホルダーとの間で、環境への取り組みに関するコンセンサスを形成することが重要だと考えます。長期的な目線を共有するためには、上記で述べた、環境対応のロードマップも開示される

ことが望ましいと考えられます。波及的要因のうち、法規制の関係で、近い将来、日本もEUのように非財務情報開示の義務化が想定されることや、義務とはならなくとも、近年のコーポレートガバナンス・コードやスチュワードシップ・コード制定の流れの中で、企業が投資家との対話を通じて、中長期的な視点での経営を行うことが政府主導で推奨され、投資家との対話の仕方が継続的に検討されていることから重要であり、今後、非財務情報の開示を進める企業は増加することは想像に難くありません。また、ステークホルダーのうちの投資家との関係でも、ESG金融が勢いを増していることから重要だと言えます。

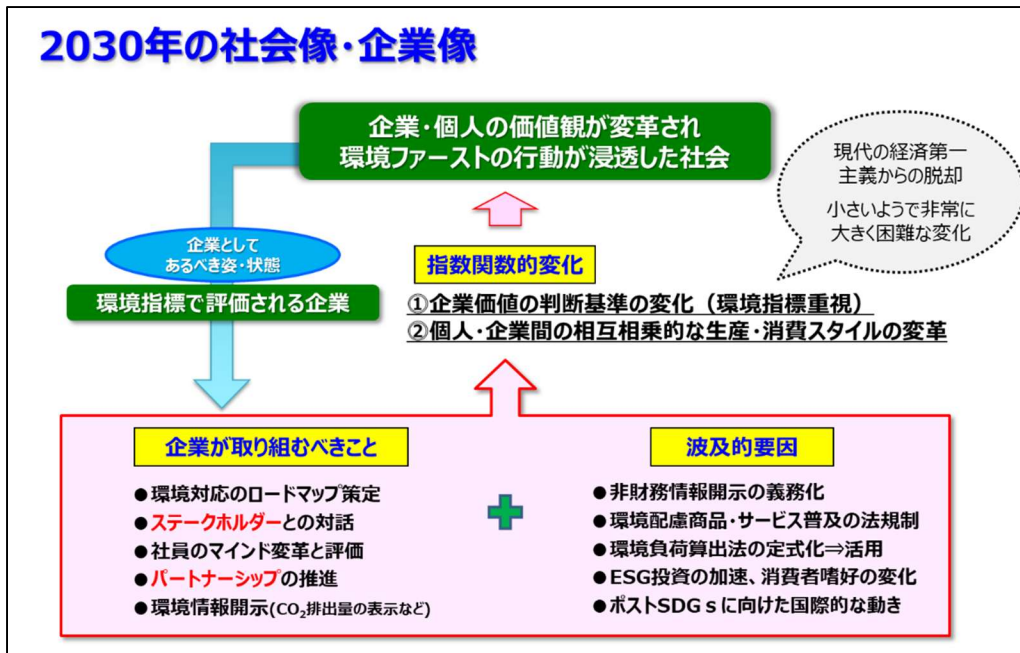
HRとの関係では、就職希望者に対し、当該企業が行う環境経営や、以下に述べる従業員の環境への取り組みを評価する社内制度をアピールすることが考えられます。従業員との関係では、社内及び社外問わず、環境への取り組みを推奨し、取り組みに対して正当な評価がなされる社内制度を構築することが考えられます。波及的要因のステークホルダーのうち、従業員又は今後従業員になりうる若者の中で、そしてもちろんそれ以外の国民の間で今後環境問題を重要視する意識が醸成されていくことが重要だと思います。この動きは、従業員のマインド改革にも繋がります。企業として環境対応を進めるうえで、実践力となるのは従業員一人ひとりです。従業員の考えが変わることは、企業の取り組みを加速させる大きな力になるでしょう。従業員一人一人のマインドも売上・利益を中心に置く考えから、環境対応を中心に置く必要があるでしょう。また、従業員に対する評価制度も、環境対応への貢献度を中心としたものになる必要があると考えます。

(3) パートナーシップ

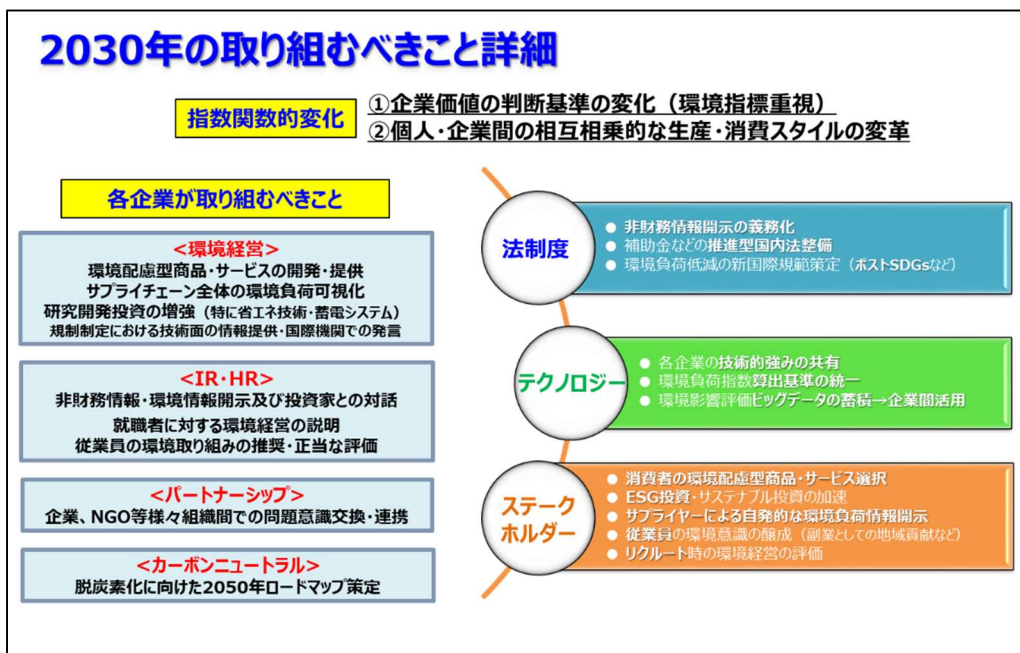
上記に加えて、企業が行うべきと思うのは、様々な組織と協力関係を構築すること、即ち、様々な組織間で連携を深めることであり、それにより、まずは、環境問題に対する危機感を抱き、具体的な課題を認識し、企業が環境課題に取り組む端緒となることが重要だと考えます。組織間のパートナーシップは、各企業のコストを増やし、負担となるものではなく、各企業の行動を強めるものと考えます。パートナーシップの形成により、知見不足により気づけなかった環境課題が発見できる可能性や、一社では問題と捉えないことも、複数社の視点をもった検討により、問題意識が生まれる可能性があるほか、各企業が団結して取り組むことにより、一社の影響力では実現できないような波及的要因を引き起こせると考えます。例えば、CO2の排出量などの環境情報の開示方法が確立され、現在あるカロリー表示のように、CO2の排出量の表示が進むことが考えられます。環境情報開示が活発になり、開示方法が統一化されることによって、ESG金融の加速化が起こることなどが想定されます。

このような企業の取り組みと波及的要因の累乗的な効果によって、企業価値の

判断基準の変化、および個人・企業間の相互相乗的な生産消費スタイルの変革が起き、その結果、企業及び個人の価値観が変革され、環境を重視する行動が浸透した社会の実現を可能にすると考えられます。ここから、日本企業がパートナーシップをもとに社会の価値観の変革できるよう、能動的に行動を起こすことが必要な時代になってくると考えます。



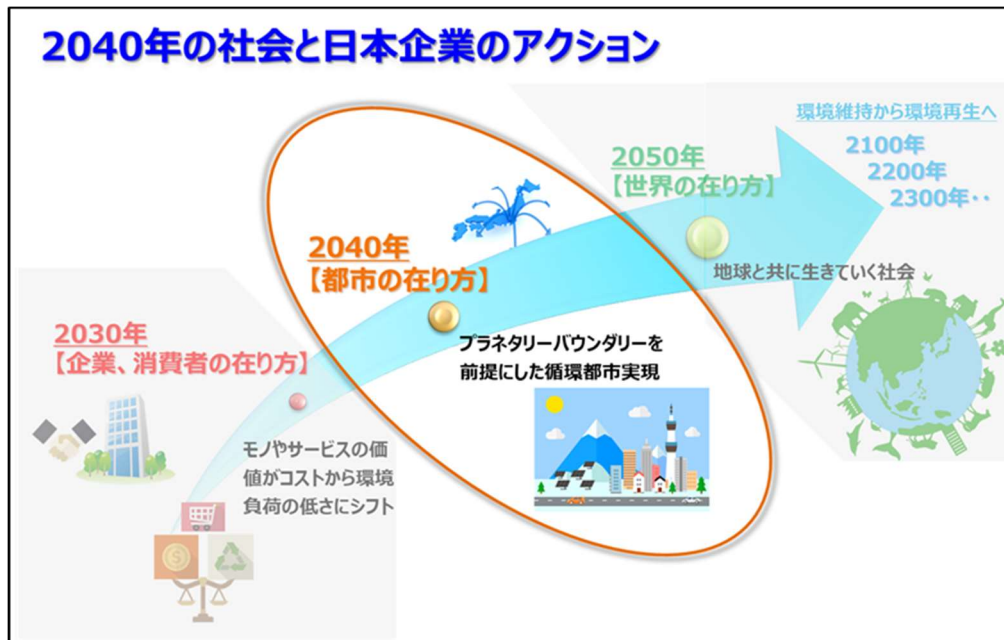
スライド 3-10



スライド 3-11

3.5 2040年までに達成すべきこと

2040年のあるべき姿は、都市のあり方が変化し、プラネタリーバウンダリー、つまり地球の限界を前提にした循環都市が実現している状態と考えます。



スライド 3-12

社会を実現するための指数関数的変化としては、環境技術革新が起こり、組織間の連携による環境課題解決力が日本企業の強みになっていることと考えます。

そしてそのために企業としては、企業および地方自治体を含め、組織間の連携による強力な社会課題解決力を獲得している必要があると考えます。

そのために企業・団体が取り組むべき具体的な提言を、2030年と同様に環境経営、IR・HR、パートナーシップの3つの項目に分けて整理しました。

(1) 環境経営

企業は、2030年までに引き続き、環境配慮型商品及びサービスを提供し、そのために研究開発への持続的な投資をすることが必要だと考えます。ここで重要と思われる開発対象はエネルギー関連のみならず、様々な環境問題に対応するための問題解決の鍵となるような開発（例えば、食料不足のための循環型食料生産を実現するための技術や気候変動による自然災害に対応するための技術等）です。環境問題を根本的に解決するためには、今の技術では不十分であり、イノベーションが求められています。そのためには、目先の利益だけにとらわれず、研究開発に対して、持続的かつある程度の額を保って投資することが必要と考えます。環境技術革新と呼べるような技術開発のためには、パートナーシップの項目にて

後述する、企業及び組織間での環境技術開発における技術交流や共同開発が重要です。波及的要因として、世界的な炭素税等の環境課税や、罰則付きの規制を目的とした国内環境法が整備され、それに対応する必要が生じていることも考えられます。これらの規制が策定される前提として、企業が国家や国際機関に対し、意見や情報提供する場面も引き続き生じると想定できます。波及的要因のうち、テクノロジーの側面では、発電・蓄電技術等の2030年までに活発に行われていた種の開発が進み、企業間の技術競争を促進していることが考えられ、ステークホルダーの側面では、例えば消費者が環境を配慮しない商品やサービスを選択しないという嗜好にが定着していることが予測され、環境に配慮している事業が成功するのに対し、環境に負荷を掛ける事業が衰退していくことも考えられます。

上記に加え、企業としての方向性について振り返り、目標を更新していくことも重要だと考えます。2030年までに策定した環境対応ロードマップについても、進捗状況を確認の上、結果を対外的に公表し、今の社会及び環境の状況に応じているか、目標を達成するために現実的な手段は何か等、第三者からの評価も踏まえて適宜見直すことが重要と考えます。

(2) IR・HR

IRの側面において企業は、非財務情報や環境問題の取り組みに関する情報に加え、環境問題を具体的に解決するための組織間での連携プロジェクトに関する情報開示をすることも重要だと考えられます。これは、波及的要因として、組織間での連携が進むことにより、投資家が前述の連携プロジェクトを重視することで、投資の対象が連携プロジェクト自体になっていることも想定されるためです。

HRの側面においては、組織間での人材交流を活発化させることも重要だと考えます。先に挙げた知見の共有はもちろん、各人が交流を通して複数の視点を持つことは、今まで考えられなかった解釈やアイデアが生まれることにつながり、思いもよらないイノベーションを生み出す可能性があるためです。

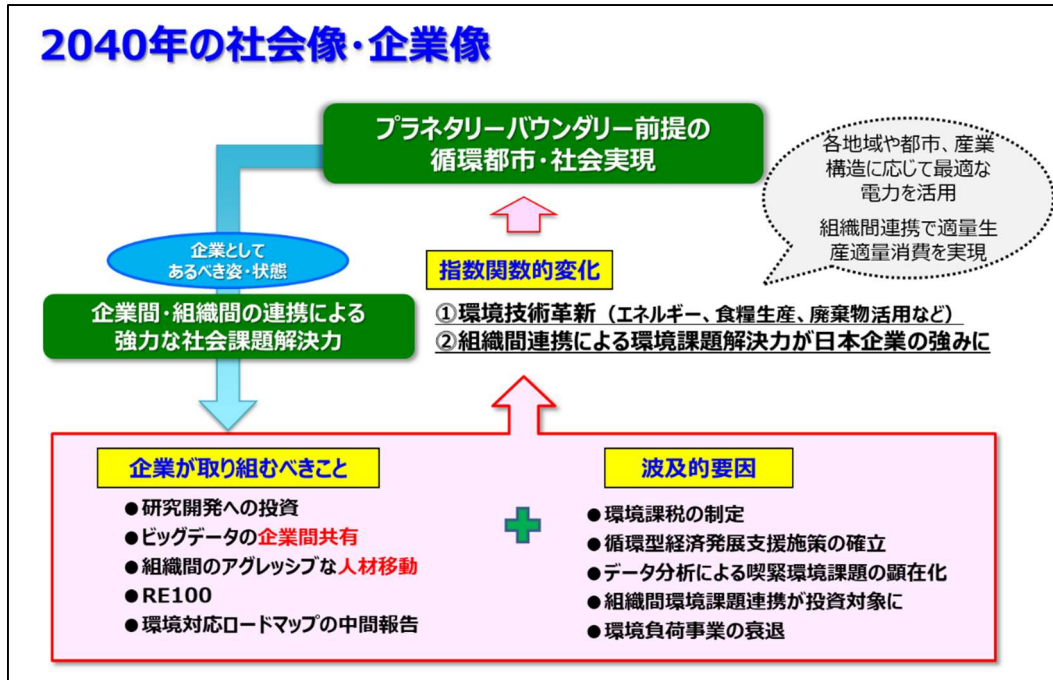
(3) パートナーシップ

企業は、技術開発や環境対応ロードマップの実現のために、世界中の企業及び組織間で技術交流や共同開発、環境課題解決のための連携を強めていくことが非常に重要だと考えています。それに関連して、RE100に代表されるような、環境対応のプラットフォームを活かした取り組みも重要です。このような組織間での環境課題への取り組みによる波及的な効果として、組織間での連携自体が投資の対象となり、更に課題解決が進むことも考えられます。

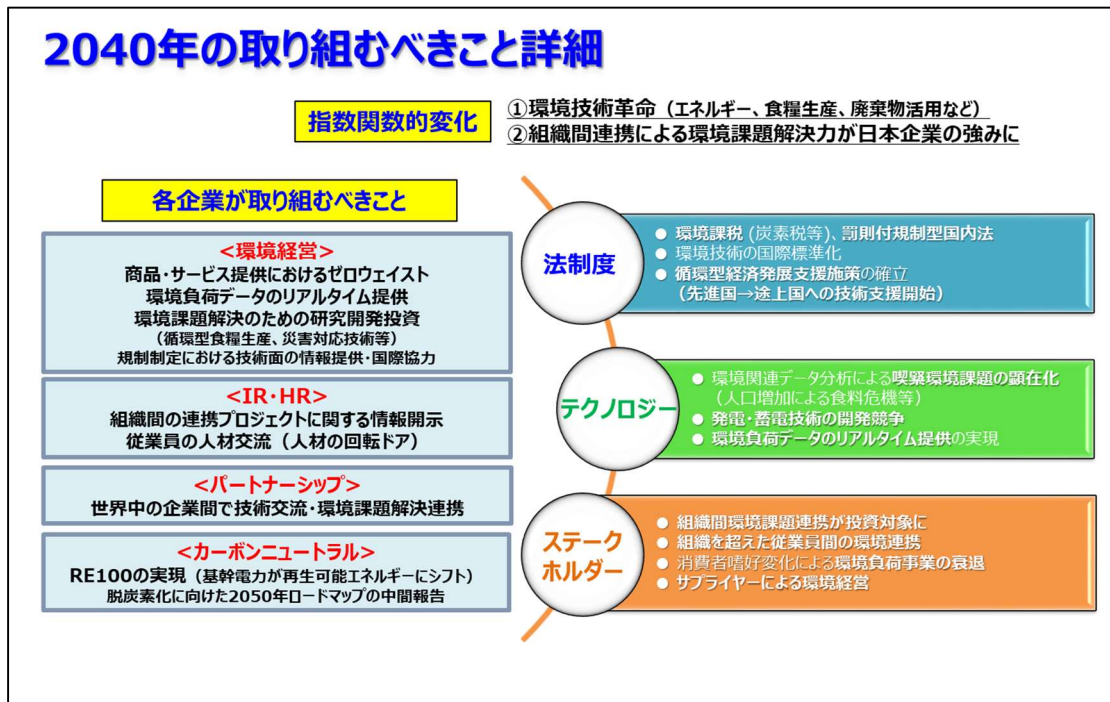
このような取り組みを日本企業が継続すれば、日本企業は地方都市を含めた様々な組織と課題解決で連携できるようになります。一社によって取り組める課題よりも、より規模の大きい課題に取り組めるようになり、ひいてはその企業が

存在する都市全体として、環境への配慮が進んだ循環社会が構築され、環境課題解決の実現が可能となります。

Slide 1



スライド 3-13



スライド 3-14

3.6 2050年までに達成すべきこと

2050年「地球と共に生きている社会」の実現に向けた指数関数的変化を起こすためには、国家間連携による環境問題の克服が進み、企業による未来志向の取り組み、すなわち環境再生へと行動が変化している必要があります。

企業は、2040年頃からの組織間連携によって環境課題の解決を成功させてきた経験を生かして、2050年頃には国際レベルの環境問題の解決を先導する存在となります。

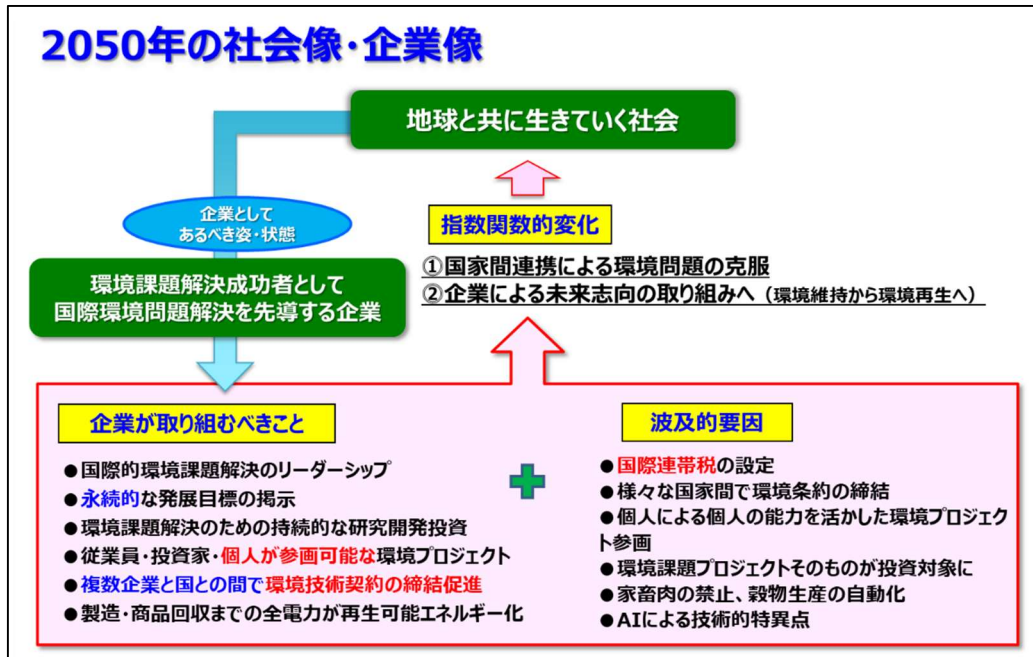
そのために企業が取り組むべき大きな方向性として、環境経営、IR・HR及びパートナーシップに関連して、以下のように考えています。なお、2050年の段階ではこれらの要素はより統合されているものとして取り扱います。

環境経営では、環境技術革新で培ってきた技術力と、組織間連携での課題解決力を生かし、日本企業が国際的な課題解決においてリーダーシップを発揮することが考えられます。その際には、これまで連携してきた複数の企業等が国際的な課題解決におけるリーダーシップという役割の実施においても、連携することも考えられます。

また、IR情報等としても開示することが考えられる環境対応のロードマップは、2050年で終わりとせず、持続的な発展目標を掲げる必要があるでしょう。環境対応が「当たり前」になっている時代だからこそ、更なる目標設定とそれに向かって実行することが重要と考えます。

さらに、従業員や投資家だけでなく、個人が参画できる環境プロジェクトの実行も重要と考えます。国際的な課題解決はすべての人に関わる問題として、その解決を願う個人が、企業が行う課題解決プロジェクトに参加できるようになることで、より柔軟な発想が生まれることなども想定されます。

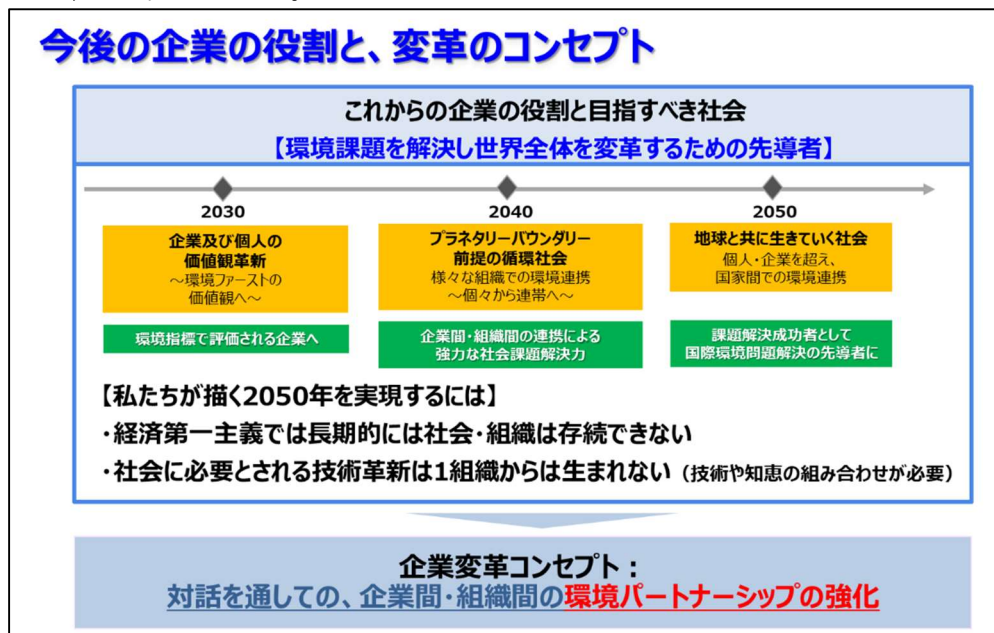
そして企業だけでなく、最終的に国家も含めて、環境課題解決の連携をするために、複数企業と国で環境技術契約の締結を進めることも、重要と考えます。従前から問題解決に取り組んできた企業はさらに先に進んで環境を再生し、よりよい未来を創るための活動も開始できるようになり、その結果、「地球と共に生きていく社会」が実現すると考えました。



スライド 3-15

3.7 今後の企業変革のコンセプト

2050年に私たちが目指すべき社会を実現するには、経済第一主義では長期的に社会・組織は存在できないこと、また社会に必要とされる技術革新が一組織からは生まれないということを認識する必要があると考えます。そこで私たちは企業を変えていく方法について、対話を通しての企業間、組織間の環境パートナーシップの強化を考えました。



スライド 3-16

3.8 環境パートナーシップ

3.8.1 環境パートナーシップとは

環境パートナーシップとは、環境や社会問題の解決のために、各組織の資源を活用、また融合させて打開策を生み出す連携です。現在、私たちは大量生産・消費から適量生産・消費への転換など、数多くの環境問題に直面していますが、企業、行政、NPOなど様々な組織間で連携して、これら課題を解決する仕組みを作るべきだと考えます。

環境パートナーシップとは


環境パートナーシップとは
環境（社会）課題の解決のために各組織の資源を活用・融合させ、打開策を生み出す連携関係。

【今後、今以上に取組むべき環境課題】

- ・大量生産・消費から適量生産・消費への転換
- ・循環型社会・都市の実現

【具体的な解決策（例）】

- ・組織間連携での地域の循環型都市への推進
- ＊商品・サービスの環境負荷をリアルタイムで把握
（消費者がQRコードをかざすとデータが読取れる等）
- ＊地域で出る廃棄物の3R
- ＊再生エネルギーの導入



スライド 3-17

3.8.2 環境パートナーシップによる最初の小さな成功とは？

30年後という大きな目標に対して、まず私たちがすべき最初の一步は、組織の壁や役割を超えて、新たな枠組みの中で協力して、循環型都市、地域創生に向けた課題解決にチャレンジすることだと考えます。特に、トライ&エラーを続けてデータを貯めていくことが重要です。各組織の持つ人やモノ、カネ、データなどの資源を活用して、様々な循環型都市に向けた課題（例えばプラスチックゴミの削減）ひとつひとつの解決にチャレンジすることが最初の一步と考えます。この成功の積み重ねにより、企業間の連携が当たり前となることで、2050年「地球と共に生きる社会」の実現に向けた多くの組織間プロジェクトの実現が見えてくるでしょう。

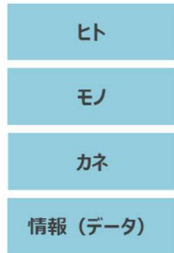
環境パートナーシップによる最初の小さな成功とは？

【最初の小さな成功】

組織（組織・行政、NGO、大学、市民等）の壁や役割を超える**新たな枠組み**の中で、協力し、**循環型都市・地域創生に向けた課題解決にチャレンジ(※)**すること。

※トライ&エラーを繰り返してノウハウやデータを貯めていくことが大事。

【連携する組織全体の資源】



【循環型都市に向けた課題の解決】



スライド 3-18

3.8.3 過去のパートナーシップの事例

企業が地方自治体と行ったパートナーシップ事例はすでに多数存在します。環境や防災、様々な分野について連携の取り組みが行われてきました。静岡市のように具体的な数値目標を設定した事例もある一方、うまく行っていないケースも多くあるようです。

<過去に、企業が地方自治体と結んだその他の主な包括連携>

企業名	自治体	主な協定内容	数値目標	取組み
A社	福岡県福岡市	創業支援やデジタル人材育成、環境・防災対策など。起業家向けの講演や相談会実施。		○
B社	静岡県藤枝市	ICT・ロボットを中心とした教育の推進、環境に貢献するまちづくりなど		○
C社	岡山県岡山市	災害時の物流等に係る連携の推進、環境保全、観光客の利便性向上等を通じた観光振興		○
D社	埼玉県さいたま市	健康増進、スポーツ振興、地域経済の振興、地産地消の促進、ICT技術等を利用した地域活性化など		○
E社	静岡県静岡市	静岡型水素タウンの研究開発、実証実験	○ H29年3月	○
F社				
G社	東京都渋谷区	地区の活性化や、子どもや過程を取り巻く社会問題の解決、環境・資源・エネルギー領域		○
H社	岐阜県飛騨市	電子マネー「楽天E d y」を活用した市のファンクラブ制度の構築、ふるさと納税の推進		○
I社	東京都西東京市	地産地消、高齢者や子どもの見守り、災害対策など10項目		○

上記の他、連携の事例は多くあるが、すべてうまくいっているとは言いきれないのではないか？

スライド 3-19

3.8.4 パートナーシップの課題

パートナーシップの課題では、企業利益や都合を優先して安易な中断が発生し、パートナー間で考え方に違いが生じ、その連携解消されたりすることが挙げられます。

これらの原因には、下記の4つがあると考えます。

1つ目が人材面です。ファシリテーター的な存在がいなかったために、プロジェクト自体の力量が不足し、ゴールがあやふやになってしまうこと。

2つ目は評価面で、目標や意図する成果が未策定・未開示なため、監視・評価できない。またその仕組みがないこと。

3つ目は認識面で、利益追求が第一優先となってしまう、当初の課題解決目標の優先度が下がること。

4つ目がコスト面で、資源がそもそも十分ではなく、企業の撤退などで急に予算が削減されるといった例があること。

従来のパートナーシップの課題

【私たちが業務を通じて感じている課題】

- ・パートナーシップが中断しても、“致し方ない”と片づけられる傾向にあり。
 - ・双方に考えの違いが出てきて解消されるケースあり。
- ⇒社会課題は未解決のままになってしまう。

【考えられる原因】

項目	具体的な要因
人材面	<ul style="list-style-type: none"> ・社内評価に組み込まれない⇒パフォーマンスが下がる ・ファシリテーター的存在がおらず、プロジェクト自体の力量が不足 ・課題抽出プロセスに問題あり（さほど重要でない問題が取り上げられる）
評価面	<ul style="list-style-type: none"> ・目標や意図する成果が未策定・未開示なため、監視・評価できない。またその仕組みがない。 *企業のように、株主・投資家からの厳しいチェックがない *ニュースリリースでは取組み予定は開示しているが、数値目標や達成年度・指標が未策定or未開示
認識面	<ul style="list-style-type: none"> ・利益追求が第一の考えのままで、当初の課題の共通認識ができていない。 *利害の話になると、双方の折り合いがつかず、そこから進まない。 *プロジェクトの当初の前提状況や課題の共通認識ができておらず、途中から考えにずれが生じる。
コスト面	<ul style="list-style-type: none"> ・資源がそもそも多くない。企業の撤退で急に予算が削減されるケースがある。

スライド 3-20

3.8.5 新たなパートナーシップに繋がるための仕組み

私たちは、パートナーシップの新しい枠組みを作成するというアクションプランを提案します。この枠組みに従った新型プラットフォームでは、企業やその他の組織が有機的に連携することが可能になり、この企業の社員ですといった壁や

拘りはなく、極論、企業は社会にとって緩い入れ物でしかない状態です。

この新型プラットフォームを成功させるにはどのような要素が必要であるかを整理しました。

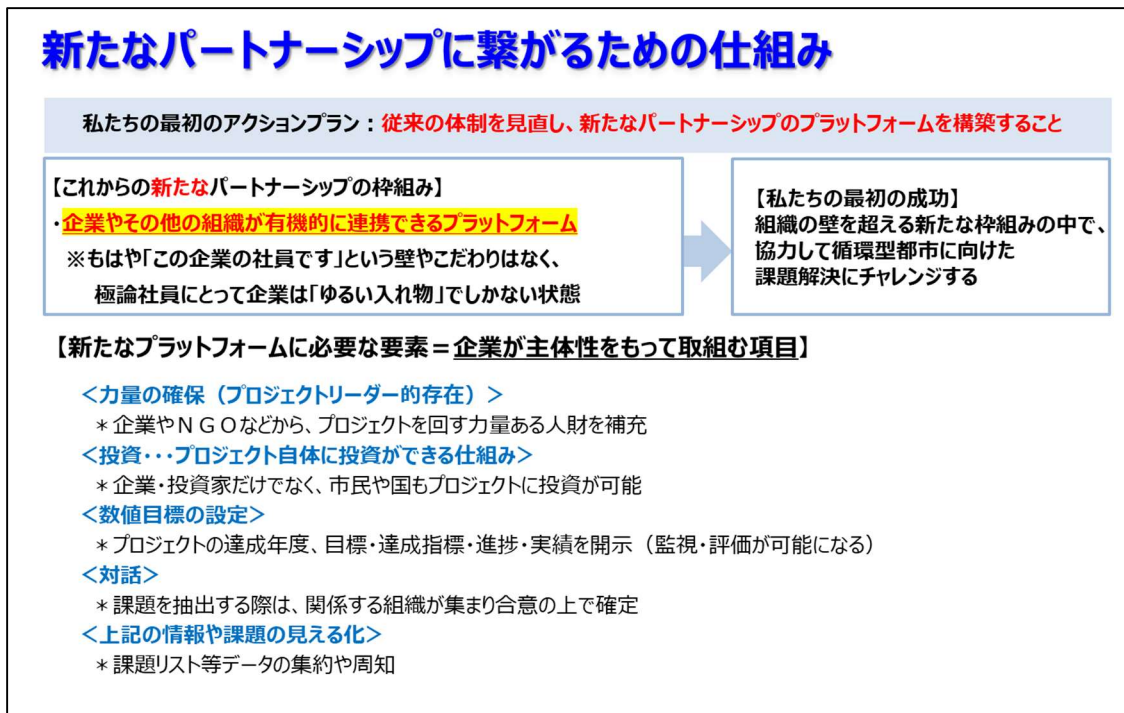
1つ目がプロジェクトリーダー的存在で、力量の確保。

2つ目が投資で、プロジェクト自体に投資ができる仕組みを作成すること。

3つ目が数値目標の設定。

4つ目が対話。課題を抽出する際は、関係する組織が集まって合意の上で確定する。

最後に、これらの情報と課題を可視化し、課題リスト等のデータの集約や周知が必要だと考えます。



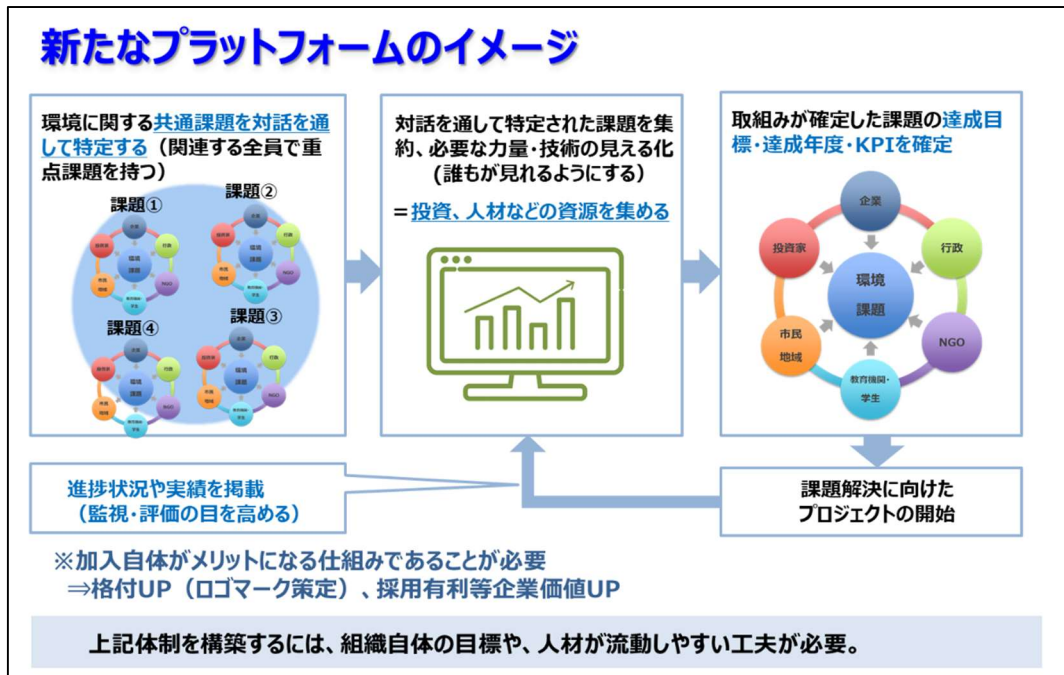
スライド 3-21

3.8.6 新型プラットフォームのイメージ

まず、各課題について、共通の課題を、対話を通して特定します。次に、各課題において、どのような技術や人材が必要かを可視化します。最後に、達成目標や達成年度KPIを確定して、プロジェクトを開始します。開始後には、進捗状況や実績を定期的に測定し、第三者へも公表することでフィードバックすることも大事です。

このようなプラットフォームを成功させるためには、加入することがインセンティブになる仕組みを作ることが重要だと考えます。具体的には、格付けに有利

である、ロゴマークで未加入団体と差別化される、採用に有利などの企業価値が高まるものです。これらの体制を構築するには、組織自体の目標や人材の流動性確保の工夫が必要であると考えます。



スライド 3-22

3.8.7 企業が取組む新型プラットフォーム構築のステップ

新型プラットフォーム構築の4つのステップをまとめます。

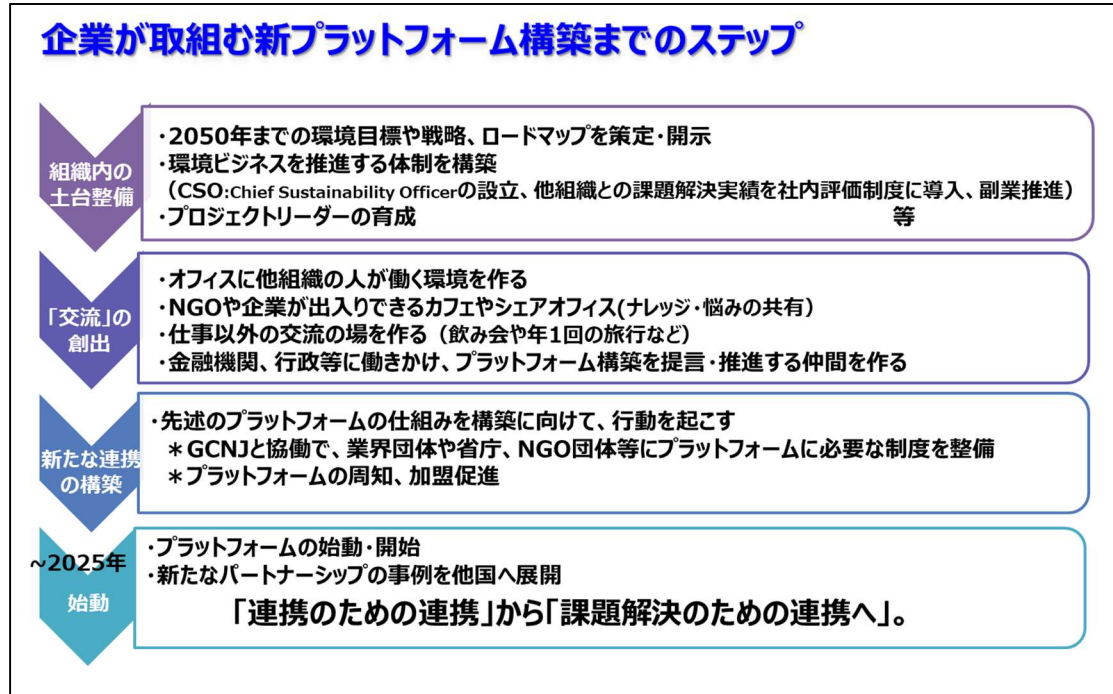
第1ステップは組織内の土台の整備です。2050年までの環境目標や戦略、ロードマップを策定・開示し、環境ビジネスを推進する体制を構築し、プロジェクトリーダーの育成を行います。

第2ステップは交流の場の創出です。オフィスに他組織の人が働く環境を作る。NGOや企業といった様々な組織が出入りできるカフェやシェアオフィスを設けて、ナレッジや悩みの共有をできるようにする。飲み会や年1回の旅行など、仕事以外の交流の場を作る。金融機関、行政等に働きかけ、プラットフォーム構築を提言・推進する仲間を作る。

第3ステップは、新たな連携の構築です。先述のプラットフォームの仕組みを、構築に向けて行動を起こします。GCNJと企業が協働して、業界団体や省庁、NGO 団体等も巻き込みながら、プラットフォームに必要な制度を整備し、プラットフォームの周知、加盟促進を行うなどが挙げられると思います。

2050年目指すべき社会の実現に向けて、2025年には、このプロジェクトプラットフォームが始動し、最終的には他国への展開も目指していきたいと思ひます。

これに、連携のための連携から、より課題解決のための連携へ進んでいくと考えます。



スライド 3-23

3.9 地球と共に生きていく社会に向かって

私たちが提言した「最初の成功に向けたアクションプラン」を実現するには、たくさんの課題があります。しかし、2050年の「地球と共に生きていく社会」を実現するには、地球で生きる全員が連携して課題に取り組んでいかなければなりません。

1) 「若者からのメッセージ」

企業制度の問題や投資、法律の在り方を変えていくなど、様々な高い障壁が立ちだかっています。社会を構成する全員が連携できる体制の構築に向けて、これまで社会を担ってきた方たちの力を借りて、若者と社会を変える働きかけを共に起こしていきたいと考えています。

2) 「2050年に向かって私たちの決意」

まだまだ未熟な点がありますが、私たちは「未来にバトンをつないでいきたい」という強い思いをもっています。何が成功か、どういった方法が正しいのかはわかりません。それでも、将来を担っていく人材として、試行錯誤、トライアンド



エラーを繰り返して、一歩ずつ「実現すべき社会像」に向けて進んでいきたいと考えています。

私たちは、社会全体を巻き込むリーダーシップを発揮し、知見・技量を結集させて、「地球と共に生きる社会」を目指します。

地球と共に生きていく社会に向かって

私たちが提言した、「最初の成功に向けたアクションプラン」を実現するには、たくさんの課題があります。しかし、「2050年の地球と共に生きていく社会」を実現するには、地球で生きる全員が連携して、課題に取り組んでいかなければなりません。

「若者からのメッセージ」

会社の制度の問題や投資、法律の在り方を変えていくなど、様々な高い障壁が立ちはだかっています。社会を構成する全員が連携できる体制の構築に向けて、**これまで社会を担ってきた方たちの力を借りて、若者と社会を変える働きかけを共に起こしていきたいと考えています。**

「2050年に向かって私たちの決意」

まだまだ未熟な点がありますが、私たちは「**未来にバトンをつないでいきたい**」という強い思いをもっています。何が成功か、どういった方法が正しいのかはわかりません。それでも、将来を担っていく人材として、試行錯誤、トライアンドエラーを繰り返して、一歩ずつ「実現すべき社会像」に向けて進んでいきたいと考えています。

私たちは、社会全体を巻き込むリーダーシップを発揮し、知見・技量を結集させて、「地球と共に生きる社会」を目指します。

スライド 3-24