

第3回 変化対応力を高める レジリエンス経営（前編）



青嶋 稔

CONTENTS

- I 日本企業の変化対応力の弱さ
- II 先進企業事例
- III レジリエンス経営の実現に向けて（後編）

要約

- 1 日本企業は変化対応力が弱い。過去の成功体験に強く依存しているため、VUCA（Volatility、Uncertainty、Complexity、Ambiguity）と呼ばれる環境変化が激しい現在においては、環境変化への対応力に大きな課題がある。日本企業に変化対応力のない理由として、①経路依存性の強さ、②同質性に基づく組織マネジメント、③現状の積み上げに基づく中期経営計画、④PDCAの弊害、⑤変化に対応できない中間管理職、が挙げられる。
- 2 変化対応力を強めている先進企業の事例として、①ユニ・チャームのシナリオプランニングとOODA-Loop、②キリンホールディングスのダイバーシティ経営と未来シナリオ（ここまで前編）、（ここから後編）③サントリーホールディングスのダイバーシティ経営、④サイボウズの自立分散型組織、について述べる。
- 3 （後編）レジリエンス経営を高めるには、①ダイバーシティ&インクルージョンの推進、②シナリオプランニングによるメガトレンドの構築、③OODA-Loopによる変化への対応力の増強、④自立分散型組織の構築、が考えられる。

I | 日本企業の変化対応力の弱さ

新型コロナウイルスによるパンデミック、米中摩擦、気候変動による自然災害の多発など、日本企業は過去にないほど難しい状態にある中、不安定な経営環境を克服しなければならない。しかしながら、日本企業はその変化対応力の弱さを問題視されることが多い。VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) と呼ばれる環境変化が激しい現在において、変化対応力はますます重要になってきている。

ここでは日本企業に変化対応力のない理由として、①経路依存性の強さ、②同質性に基づく組織マネジメント、③現状の積み上げに基づく中期経営計画、④PDCAの弊害、⑤変化に対応できない中間管理職、について取り上げていきたい。

1 | 経路依存性の強さ

日本の製造業は、1970年代から80年代に品質で差別化し輸出モデルで成功してきたという強烈な成功体験があるため、当時の市場環境に最適化された仕組みをいまだに変えることができないでいる。

一方で、VUCAという言葉に象徴されるように市場環境の変化は急激に速くなっている。米中関係をはじめとした国際環境の変化、ナショナリズムの進展、中国の台頭、CASE (Connected, Autonomous, Shared & Service, Electric) に代表される破壊的イノベーションなど、世の中はますます加速度的に変化している。

このような非連続な変化には過去の成功体験を適用せず、ゼロベースで考えなければな

らない。製造業は、ネットワークとコンテンツを組み合わせることでハードウェアが価値を発揮するため、そのように顧客体験 (CX) を創造することが求められる。ところが、製品がスタンドアロンで販売されていた時代の成功体験がしがらみとなって組織に深く根付いており、その経路を断つことができないのである。

2 | 同質性に基づく組織マネジメント

変化の激しい時代には、過去を否定し新しい戦略を描き出す多様性が求められるにもかかわらず、日本企業はいまだに極めて同質性に基づいた経営をしている。企業活動はグローバルな地域展開をしているが、役員構成は日本人の男性、年代も50代後半から60代と均一で、ほぼ新卒からの生え抜き、企業勤務体験が1社のみということも少なくない。これで激しい変化に対応していくことは、ほぼ不可能ではないだろうか。

昨今、ダイバーシティ経営が盛んにいわれているが、女性や外国人の比率を目標とするだけで、本質的にはダイバーシティ (多様性) への理解が深まっていない状態であるため、極めて表層的になってしまっている。同質性に基づく組織マネジメントは、意思決定を詳細に説明する必要なく進めることができる。バックグラウンドも環境も経験も同じ経営陣による議論は、まさしくあうんの呼吸で成り立つ。意思決定も迅速に行える。

ただこういったことが可能なのは、あくまで市場環境が右肩上がりであることが前提となる。先行きが不透明な状況で明日をどのように見るのか、10年後にどのようになりたいかについて議論するには、さまざまなバック

グラウンド（人種、経歴、宗教、ジェンダー（性）など）を持った人が膝を突き合わせた方がよい。

日本人経営者はダイバーシティという言葉を頻繁に用いるが、その本質にはなかなか踏み込めていない。ますます変化の速度が増し、かつ振れ幅が大きくなっている現在、異なる意見を受け入れ、新しい視野や方針を打ち出せる経営の多様性が必要となっている。

3 | 現状の積み上げに基づく 中期経営計画

日本企業の多くが3年というスパンで中期経営計画を策定しているが、大きな市場環境の変化を予測するには期間が短すぎる。結果として、現状の事業計画を積み上げたような中期経営計画となりがちである。日本企業は現場の力が強いいため積み上げの要素が濃くなる。もちろん、中期経営計画策定時には本社が大きな方向性を示すが、プロセスにおいては事業部門とのすり合わせ工程が長いためである。

昨今は長期ビジョンを構想する中で、中期経営計画の弊害を取り除こうという企業も増えている。一般的に長期ビジョンは10年というスパンで考えられる。10年後の未来シナリオを基に中期経営計画も策定する。ところが一方で、経営者の任期が10年続くことはまれで、通常4～6年で交代することが多いため、10年という長い時間軸で一つのシナリオを追い続けられない。

スタンフォード大学経営大学院のチャールズ・オリリー教授が『両利きの経営』で述べているように、「知の探索」と「知の深化」の両面があってイノベーションを創造で

きる。未来のシナリオは、長年にわたる知と経験の蓄積から市場環境の変化を長期で予測し、非連続な変化に対してトライ&エラーを繰り返しながら、学習と経験を重ねつつ対応力をつけていくものである。

4 | PDCAの弊害

日本企業のマネジメントサイクルには常にPDCAがある。一度立てた計画に基づき、幹部が集まりPDCAを繰り返す。幹部への報告を行うため、中間管理職そして現場へとPDCAサイクルがカスケードダウンされていく。これも未来が現在の延長線にあることが前提ならば非常にうまくいった。日本のビジネスパーソンが社会人になって最初に習うことはPDCAと「報連相」であったことから、これらは習慣として定着しているのだ。

しかし、VUCAの時代にPDCAはむしろ弊害となる。PDCAは一度立てた計画を是としているためである。

当初計画が市場環境に合わなくなってきた、修正する必要が生じたとしても、それを議論する場がない。環境変化をモニタリングする機能が弱いのである。市場環境の変化には予兆があるものだが、多くの人が予兆に気づいた時点では既に対応不可能になっているものである。多くの人が気づいているということは、それらの変化を起こしているプレイヤーが存在していることでもあるからだ。こうした状況においても、日本企業はPDCAを捨てられずにいる。

5 | 変化に対応できない中間管理職

IMD（国際経営開発研究所）が実施した世界競争力ランキングによると、日本は「ビ

ジネスの効率性」を構成する項目の中で「起業家精神」と「企業の俊敏性」が対象63カ国中最下位という結果が出ている。世界第3位のGDP規模を持ちながら、変化への順応性が極めて低く、組織の文化を変革してスピーディーな対応ができないと評価されているのである。

統計データとアンケートから構成されている本調査では、世界中に持つパネルから日本に1年以上住む経営者もしくは上級管理職が回答している。調査結果によると、日本企業にはシニアマネジメント層の国際経験が乏しいことや、ビッグデータの分析や活用が組織的に行われていないことも指摘されている。これについてはさまざまなメディアで取り上げられており、日本企業は大いに危機感を抱かなければならない。

筆者が接する大企業経営者には、この状況を理解しており、危機感を抱いている人が多い。若年層においても、市場と直接接点を持っていること、また組織に完全に染まり切っていないことから危機感を抱いている人が多い。問題は中間管理職である。

長らく、日本企業の強みは中間管理職にあるといわれてきた。野中郁次郎氏と竹内弘高氏の共著として1996年に出版された『知識創造企業』では、「ミドルマネジャーは事実上、知識創造企業の真のナレッジエンジニアであり、トップとボトム、並びに理論と現実の間のまとめ役としての役割を果たし、イノベーションにおいて主要な役割を担う」としている。これは「ミドルアップダウン・マネジメント」と呼ばれ、日本企業の強みでもあった。中間管理職がトップの思いを現場に伝え、トップに市場で起きていることを伝える

役回りを果たしていたのである。

ところが現在の中間管理職はトップの思いを十分に理解し切れず、場合によっては矢継ぎ早に下りてくるトップの指令に、面従腹背状態で現場に伝言を落としているという状況すらある。トップの目指す姿と現場スタッフの意識とのギャップに悩み、そのジレンマから自分の仕事の範囲を決めてしまってその領域から出なくなり、組織がサイロ状態に陥ることもある。日本企業では中間管理職が最も変革に慎重で、新しいことに懐疑的であるため、変化に対する順応性を落としている。

組織がトップの変革の方向性を理解し、落とし込み、市場の変化に対応もしくは変化を先取りするには、中間管理職があらためてミドルアップダウン・マネジメントを実践することが必要になる。

II 先進企業事例

ここでは先進企業事例として、ユニ・チャームのシナリオプランニングとOODA-Loop、キリンホールディングスのダイバーシティ経営と、サントリーホールディングスのダイバーシティ経営（後編に掲載）、サイボウズの自立分散型組織（後編に掲載）、について述べる。

1 | ユニ・チャームのシナリオプランニングとOODA-Loop

(1) 企業概要

ユニ・チャームは、ベビーケア関連製品、フェミニンケア関連製品、ヘルスケア関連製品、化粧パフ、ハウスホールド製品、ペット

ケア関連製品、産業資材、食品包材などの製造、販売をするグローバル企業である。2020年12月期の連結売上高は7275億円である。

(2) シナリオプランニング

まず、ユニ・チャームが推進するシナリオプランニングの概要を述べる。同社では、気候変動に関するリスクと機会を事業戦略における重要な要素として捉えている。同社が注力しているアジア市場では、気候変動に対する緩和策と適応策を取らなかった場合、多大な影響を受けるため、不確実性が高い未来に備えてシナリオプランニングを行っている。ESG本部が推進事務局となり、経営陣、経営企画部門との議論を通じて作成している。

シナリオは不確実性が高い2つの軸を選び、4つの異なるものを描いている(図1)。

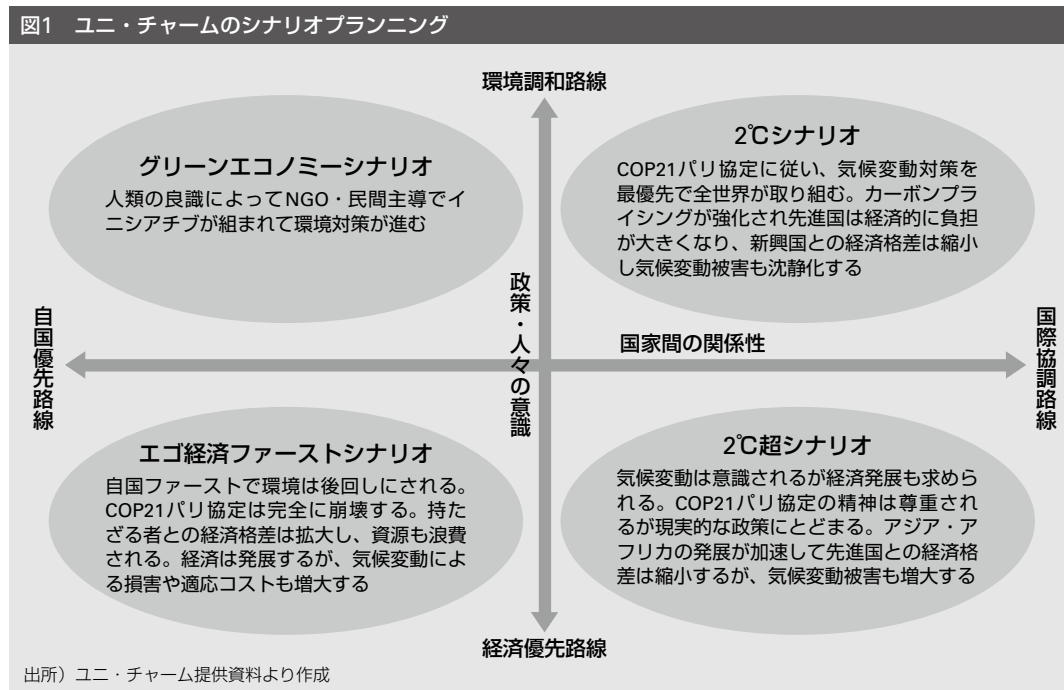
1つ目の軸は、「国家間の関係性」である。国際協調が進むシナリオと、各国が自国を優

先して国際協調が進まないというシナリオが考えられる。2つめの軸は、「政策・人々の意識」である。気候の変動によって人々の環境意識が高まり、環境政策が推進されるシナリオと、人々の意識や政策によっては環境よりも経済成長の方が優先されるというシナリオが考えられる。

シナリオ作成では重要と考えられる変化の要因(ドライビングフォース)として、女性活躍、都市集中、廃棄物問題、ESG投資、再生可能エネルギー活用などを挙げた。その中から、「2℃シナリオ」「2℃超シナリオ」「エゴ経済ファーストシナリオ」の3つを選定し、それぞれについて2030年/2050年に向けた課題の検討を進めている。

① 2℃シナリオ

森林由来の原料価格は緩やかに上昇、それに伴ってエネルギー価格は急激に上昇する。



アジア地域のGDPは緩やかに上昇して、同社のROE（自己資本利益率）は現状維持となり、CAGR（年平均成長率）7%を維持できる。超長期的にも市場が拡大し、業績を拡大できる（持続的に成長し、アジア以外に進出する）。

② 2℃超シナリオ

森林由来の原料価格は速いピッチで上昇するが、エネルギー価格の上昇は抑えられる。相対的には、コストは上昇するがアジア地域のGDP成長も加速して同社のROEも上昇し、CAGR 7%は上振れする。超長期的には異常天候によって市場が縮小する。

③ エゴ経済ファーストシナリオ

さらに気候変動が増幅されることにより、森林由来の原料調達に制限がかけられる。一方で経済は進み、販売価格も販売量も上昇する。超長期的には極端な異常気象によって事業戦略の大幅な修正が必要となる。

気候の温暖化は、地球環境だけでなく、同社の事業展開にも深く影響を及ぼす。そのため、パリ協定が遵守できるように、さまざまなステークホルダーと協働して対応を進めていくとしている。また温暖化問題が深刻化する状況は、同社が有する「使用済み紙おむつのリサイクル技術」を広める機会であると考えている。この技術によって森林保護や脱炭素といった取り組みに貢献するというシナリオである。

同社ではこのようなシナリオの下で、リスクマネジメントを推進している。気候変動を含むさまざまなリスクを適切に把握し、未然

防止や発生時の影響最小化、再発防止など、リスクに関する包括的なマネジメント体制の構築と運用を、経営の重要テーマに位置付けている。そのため、グループ全体のリスクマネジメント体制を構築・推進するとともに、継続的にESG体制の見直しと改善を実施している。取締役会では定期的に同社を取り巻くさまざまなリスクを分析・評価し、必要に応じて対策を講じるよう社内に指示し、改善状況を監督している。

また、ESG本部が事務局となって年に4回、ESG委員会を開催し、シナリオプランニングに基づき、事業環境に重要な影響を与えるものをブレークダウンしている。ESG委員会では、さまざまな重要リスクに関して分析・検討を行い、事業部門・機能部門と連携し、改善を推進している。特に気候変動に関するリスクは長期的視野で捉える必要があるため、シナリオプランニングに基づく重要リスクを想定して議論を重ねることで、高い不確実性にも対応し得る組織力の向上に取り組んでいる。

こうして取り組むシナリオプランニングには指標とターゲットを設けている。同社はCO₂削減の目標設定について、2018年6月にSBT（Science Based Targets：科学的根拠に基づく目標）イニシアチブにより、50年までの削減計画に対する認定を受けている。このため具体的なCO₂削減の長期目標は、「スコープ1」（直接排出量・自社の工場・オフィス・車両など）および「スコープ2」（エネルギー起源間接排出量：電力など自社で消費したエネルギー）のそれぞれについて設定している。

このようなシナリオプランニングに基づく

環境変化が事業にどのような影響を及ぼすかについては、各事業を担当する執行役員、部門長などとの間で落とし込まれている。各種のシナリオが自社の事業にどのような影響を及ぼすのか、シナリオプランニングで想定される未来からバックキャストで議論を進めている。

このような議論は、同社が事業展開する80を超える国々で行われている。国によって法規制も異なることから、シナリオプランニングに基づく未来の変化から、今何をすべきか、想定されるリスクに対してどのように備えるべきかを各地域で話し合い、「自分事化」することが何よりも大事であると同社では考えている。世界的に発生している気候変動や異常気象がこの先、どのような影響を及ぼすのかについては、タイの大雨洪水などを経験してから、さらに真剣な議論が行われるようになっているという。

このようにして、シナリオプランニングの作成により中長期の環境変化を予測し、それに対して想定されるリスクへの組織としての対応力を向上させている。昨今で見ると、コロナ禍によって市場環境が大きく変化しているが、同社は日頃から市場環境の変化に対するSCMの強靱性についての議論を重ねているため、迅速に対応できているという。地域法人、各グループ会社が常にシナリオプランニングに基づくメガトレンドを議論することにより、市場環境の変化が事業シナリオにどのような影響を与えるのかを考える習慣が定着しつつあるという^{文献1}。

(3) OODA-Loop

ユニ・チャームはSAPS経営においてPDCA

を徹底した事業活動を推進してきた。SAPSは「Schedule、Action、Performance、Schedule」の略である。最初のScheduleは思考と行動双方のスケジュールを組み立てる。そしてActionで計画通りに実行し、Performanceで効果を測定、反省点と改善点を抽出。最後のScheduleで今週の反省を生かし、次週の計画を立てるということを週次で実施してきた。

市場の環境変化が激しくなり、変化対応力をいかに高めるかということがより一層重要になってきた。同社では、メガトレンドをベースに中長期の目標を設定し、その実現に向けたアクションプランを現場の従業員が納得できる計画に落とし込み、週次でSAPS経営によるPDCAを回しながら戦略の進捗を確認してきた。

しかしながら、むしろ変化が常態化しているVUCAといわれる時代において持続的に成長するには、変化の兆しを察知し、当初立てた計画にこだわることなく、時々刻々と変わる環境に臨機応変に対応し、「やり方自体」を常に見直し、抜本的に変更する仕組みを回すことが欠かせなくなっている。そのため、PDCAを重視した従来のSAPS経営を進化させた新たな経営管理手法「OODA-Loop手法」を導入している。

OODA-LoopはObservation（観察）、Orientation（状況判断）、Decision（意思決定）、Action（行動）の略である。従来のSAPS経営では、変化が常態化しているニューノーマルの時代に対応できなくなってきたことが導入の大きな理由である。OODA-Loopは五感を駆使した状況観察、得られた情報と過去の経験や知識を駆使した状況判断、考えられる選択肢から意思決定し、速やかに実行するこ

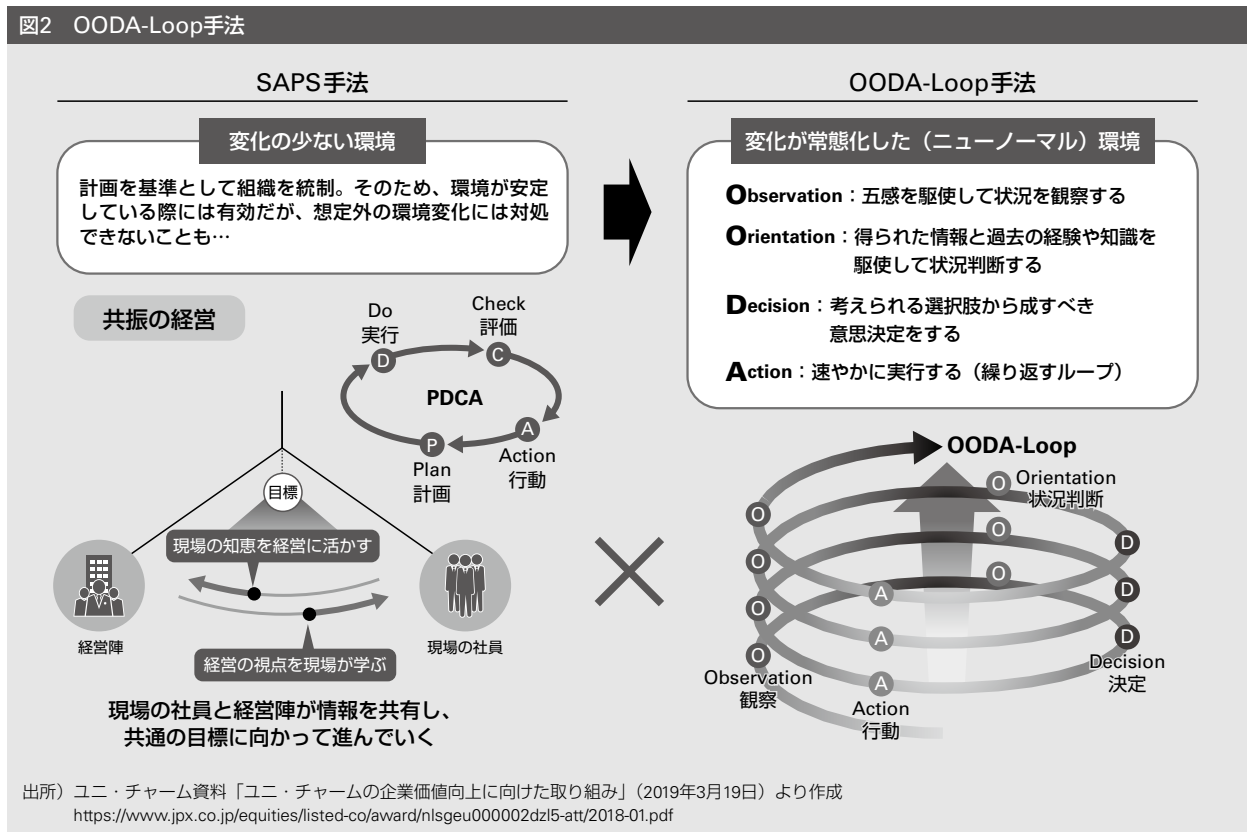
とで、より環境変化に強いマネジメントサイクルを実現することができる。同社では、2016年頃よりOODA-Loopを試行し、17年から開始された第10次中期経営計画から本格的に取り入れている（図2）。

同社では、OODA-Loopを導入し、現場から得られた一次情報から個別の具体的な状況の本質を理解し、現場のスタッフ一人一人が過去の経験や知識を駆使して状況判断を行いながら、自主的に何をすべきかを決断して行動する組織を目指している。社内でマニュアルを作成して、その運用を徹底している。高原豪久社長と役員間の会議がOODA-Loopで実施されているのはもちろんのこと、各部門・課単位までマネジメントサイクルをOODA-Loopで行っている。

このような本格的な展開により、同社はいくつかの課題に直面している。まず、権限委譲と実行ができるマネジメント体制であることと、評価制度のあり方が議論されているという。OODA-Loopで状況観察はできるが、重要なのは、そこからどのような判断をするか、そしてその判断に基づいて意思決定をするかである。

しかしながら、そこで観察される市場環境の変化は、現状の組織だけでは解決できないことも多い。そうした場合、観察に基づく状況判断は、複数の部門を跨ったものが求められる。OODA-Loopを実施していると、マネジメントが現状の組織を超えて「領空侵犯」をすることも日常的になる。営業部門が売上、粗利益目標に対して市場環境の変化から

図2 OODA-Loop手法



想定していた目標が達成できなくなれば、商品開発部門やマーケティング部門を巻き込んで市場の変化に対応しなければならない。

そういった判断と実行を推進するためには、営業スタッフとして優秀なだけでなく、組織に対して広く理解し、横断的な意思決定を促し、組織を動かせる人材であることが求められる。つまり、SAPS経営に適している組織とOODA-Loopでマネジメントサイクルを回すことに適している組織は大きく異なるという課題に直面しているのである。

また、OODA-Loopを取り入れるということは、業績評価・人事評価の再設計も求められる。まず、OODA-Loopをうまく回すことができる人材やチームは観察力が高まり、変化をその早い段階で見だし、判断して、対応する。変化対応が常態化しているため、高業績を安定して残す。しかも、早い段階で変化に対応しているが故にバタバタとすることが少なく、ある意味では目立たない。

野球の守備でいえば、打者の癖、最近の打率、投手との相性などを把握し、また、その日の調子なども観察して守備シフトを敷くため、打球にしっかり対応できるというようなものである。ところが、部下の動きをしっかりと観察していない上司だと「打球の飛んだ場所が良かった」と単なるラッキーと評価しかねない。むしろ、このような上司の場合、打者に合わせた守備シフトを敷かず、打球が飛んでから慌てて駆け出してダイビングキャッチした方をファインプレーと評価してしまう恐れがある。

このような問題を発生させないために、同社では業績評価を20年1月より従来の半期（6カ月）ごとから四半期（3カ月）ごとに

した。評価の頻度を高めることにより、上司・部下間のコミュニケーションを増やし、より適切で納得感の高いものとなるように努めている。

このような課題に直面しつつも、変化に対する観察力は組織として向上しており、状況判断の際の組織間連携に手を打ちつつ同社のOODA-Loopは進化を続けている。

2 | キリンホールディングスの ダイバーシティ経営と未来シナリオ

(1) 企業概要

キリンホールディングスは、ビール、スピリッツ、飲料の製造や医薬事業を行うグローバル企業である。

(2) 多様性への取り組み

キリングroupは、2021年までの長期経営構想において「多様な人々が生き活きと働き、地域社会と共に発展し、自然環境を守り育てるグループ」を目指すビジョンの一つとして、働きやすい環境の整備や働きがいのある組織づくりなど、多様性の推進に積極的に取り組んでいる。

①取り組み経緯

そういった取り組みは、2006年当時社長であった加藤壹康氏の強い思いにより、同年10月に「キリン版ポジティブアクション」を宣言したことから始まる。当時の社員に対する意識調査や経営職の女性比率を見ると、女性社員の実際の活躍はまだ遅れていると言わざるを得ない状況であった。そこで多様な人材が意見を出し合い、活躍する企業風土へと転換することが企業の競争力を高めるために必要

と考え、社員、特にまずは女性が自主性・創造性を発揮して生き活きと働ける環境を整えることが、キリングroupとしての重要な課題と宣言したのである。

そして、これらの課題を打破するため、07年に加藤社長のトップダウンによる女性活躍に必要な施策を経営陣に提言する草の根活動「キリンウィメンズネットワーク（KWN）」を発足させた。06年からの一連の活動は、ダイバーシティ1.0としてトップの強い意志の下、女性社員のさらなる活躍支援を目的に始まった。

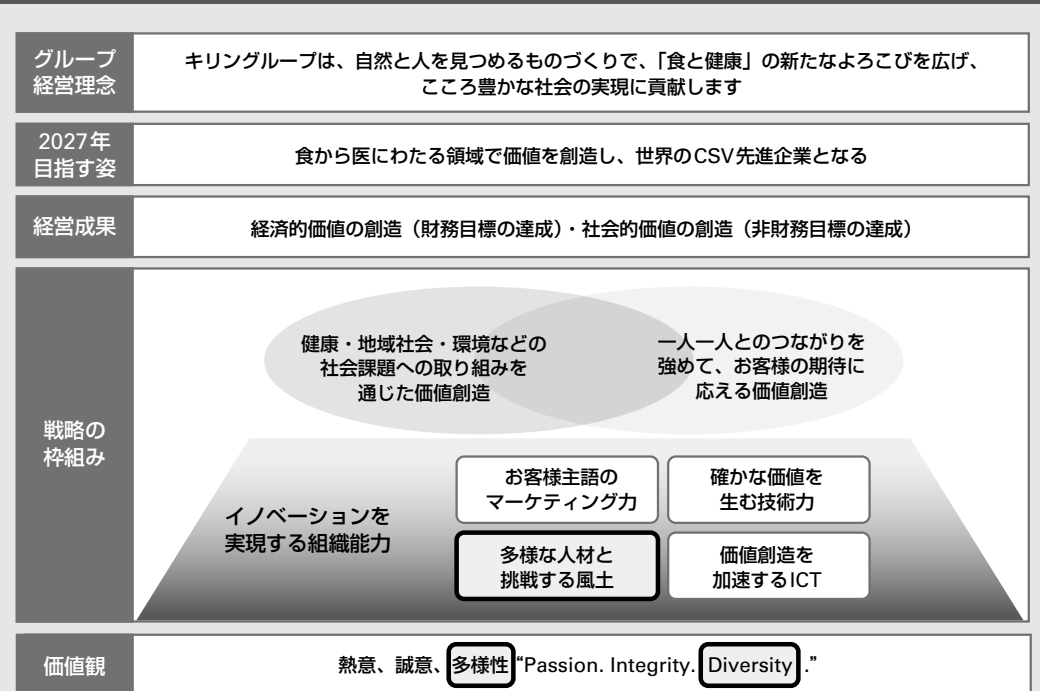
13年にはダイバーシティ2.0として、女性活躍推進長期計画「KWN2021」を打ち出し、女性リーダーの目標数を定め、計画的に女性社員を育成し、活躍できる組織風土の実現を目指すこととした。具体的には、女性リ

ーダーを13年時点の4%から、21年には3倍の12%まで拡大しようというものであった。一人一人の個性を見ながら、さまざまなタイミングで起こるライフイベントの前に仕事経験や成功体験を積み、得意領域をつくることができるように育成している。

さらに、これらの活動の強化策として、13年に多様性推進室を設立し、性別や障がいの有無、年齢、国籍に関係なく、成長意欲を持つ従業員が働きやすい環境整備と、働きがいのある組織風土の実現に向けて取り組んでいる。

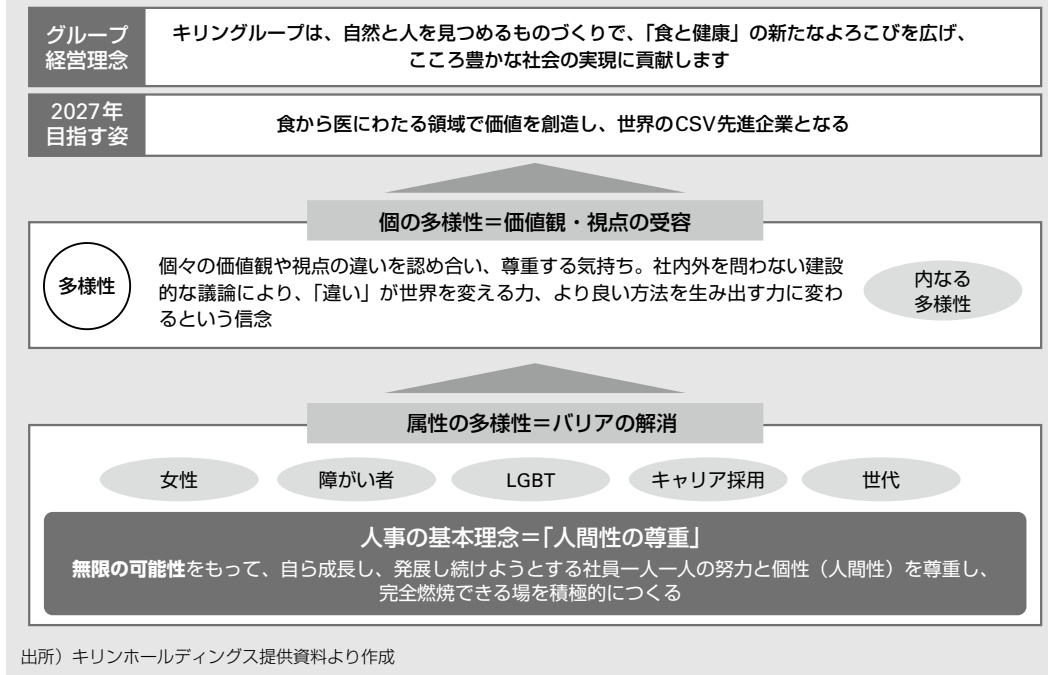
19年からは、ダイバーシティ3.0として長期経営構想「キリングroup・ビジョン2027（KV2027）」に基づき、多様性を統合して強みに変えるため、「多様な人材と挑戦する風土」「多様性の推進」を不可欠なものとして

図3 キリングroupの長期経営構想キリングroup・ビジョン「KV2027」



出所) キリンホールディングス提供資料より作成

図4 キリングループの経営理念と2027年に目指す姿



位置付けている（図3）。

また同年、同グループの価値観である「One Kirin Values」に「多様性」を追加している。同グループは多様性を、「個々の価値観や視点の違いを認め合い、尊重する気持ち。社内外を問わない建設的な議論により、『違い』が世界を変える力、より良い方法を生み出す力に変わるという信念」と定義している（図4）。

同グループは、従来の「属性の多様性推進」（女性活躍、障がい者雇用、性的マイノリティ、シニアなど）という課題にも引き続き向き合いつつ、従業員一人一人がその「違い」を臆することなくぶつけ合い、それらを掛け合わせることで新たな価値やイノベーションを創出する原動力につなげる「個の多様性」に積極的に取り組んでいる。

また、食から医にわたる事業領域において

価値創造を続けるためには、多様性推進がイノベーションの源泉であると考えている。時代に応じた事業ポートフォリオの変化や、それに伴う人材ポートフォリオの変化も必要と考えているが、その基盤を「多様な人材と挑戦する風土」として、ダイバーシティ経営を進化させている。

②組織活性化施策「なりキリンママ・パパ」

キリンホールディングスと、同社と人材戦略を共通にするキリンビール、キリンビバレッジ、メルシャンなどのグループ会社では、経営陣が企業理念を浸透させるため、内外に向けてメッセージを直接発信するほか、管理職から一般従業員に至るまで、従業員の行動や意識の改革に向け、人事・評価制度、人材育成・研修体系、表彰体系をグループで連携して整備し、組織の活性化を進めている。こ

ここでは特に、同グループが展開しているユニークな組織活性化策「なりキリンママ・パパ」について紹介したい。

この制度は、女性の若手営業スタッフ5人により、母親になっても営業という仕事が続けられるかという不安から発案されている。「育児」「親の介護」「パートナーの病気」のいずれかのシチュエーションを選択し、時間的に制約のある働き方を1カ月実践するというものである。2017年6月から20年12月までの間に430人、17年6月から21年4月までの間には500人が実施しており、多様な立場や働き方を理解して誰もが働きやすい環境をつくること、本人の働き方改革、チャレンジ創出、上司のマネジメント力の向上など、個人・組織ともにさまざまな成果が得られている。育児・介護・看護と仕事との両立に直面した際、相手の立場を理解し、組織として取り組んでいくための予行演習となっており、大きな効果を生み出しているという。

③多様性推進の効果と課題

多様性推進の成果として、女性リーダー比率は、2013年の4%から20年には10%に拡大し、21年までに3倍にするという目標達成ま

で、あと少しのところきている。

キリングroupが多様性推進活動を継続してきた結果として、従業員のエンゲージメントは高まっている。同グループでは、グループ会社である豪州ライオンのプログラムを参考に、従業員のエンゲージメント強化に取り組んでいる。リーダーがすべきことを、業績の達成と人材育成（多様な人材のポテンシャルの引き上げ）と定義し、360度サーベイを通じた行動変容の促進をしている。

こうした活動を進めてきたことにより、毎年実施するエンゲージメント調査では意思決定層の多様化や若手社員における成長実感、登用早期化などの変化が表れている。具体的には若手社員の約84%が成長を実感しているという結果が表れている（図5）。

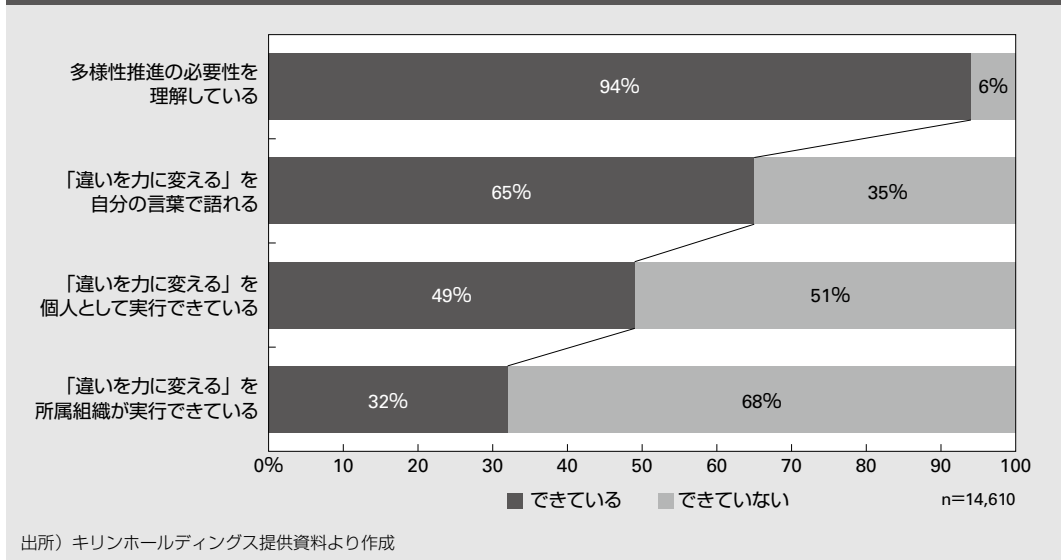
また、同グループが20年6月に実施したグループ従業員向け多様性意識調査によると、多様性推進の必要性を理解している社員は94%に達している。一方で同グループの課題は、実践段階が上がるにつれて数字が下がることであり、いかに多様性推進を「自分事化」していけるかがポイントである（図6）。「違いを力に変える」割合が高い組織は、日々の仕事を通じて多角的な意見に触れ、議

図5 若手社員の約84%が成長を実感



※ 対象：30歳未満総合職／一般職
出所）キリンホールディングス「若手成長実感アンケート」（2019年）より作成

図6 キリングループの従業員向け多様性意識調査（2020年6月）



論に活かしているという。一方、割合が低い組織は、多様性を活かす場面が少ないという職務上の特性に加え、失敗を恐れたり変化を避けたりするなど、所属組織の風土も原因として挙げられている。この調査結果から、同グループでは多様性推進で得られる利益・メリットを実感する場面が少ないこと、あるいは多様な発言を受け入れるリーダー意識の醸成不足、アンコンシャスバイアス、つまり無意識での「ものの見方や捉え方の歪みや偏り」があり強みを発揮できていない、などの問題を認識している。こうした問題を克服することでさらなる多様性の推進を目指している。

(3) 未来シナリオ

キリングループでは、キリンホールディングス傘下にある「Kirin Well-being Design Lab」が生活者視点に立った未来シナリオの作成を継続している。同ラボは2007年にキリン食生活文化研究所として設立され、これか

らの生活者や社会がどのように変化していくのかについて、生活者を主語にした未来シナリオの構築とブラッシュアップを継続している。

13年当時、まだあまり普及していなかったCSV（Creating Shared Value：共通価値の創造）という考え方を取り入れ、事業を通じて社会課題をどのように解決していくかについて検討を開始するなど、同グループ内において先進的な役割を果たしている。

同ラボは生活者や社会の変化を研究している。オリジナルの生活者調査を実施するほか、マクロ情報、変化の予兆についての情報収集を行うなど、日常的に最先端情報にアンテナを張り、データベースの構築を進めている。そしてそれらのデータベースの中からさまざまな情報を掛け合わせることで、未来の変化に対する予兆を考え、10年からシナリオの作成を行っている。

未来シナリオの作成は約3カ月を要する大仕事である。当初、2軸を探し、4象限をつ

くって作成していたが、その2軸を選定した理由を説明すること自体が難しいなど多くの課題に直面した。その後、13年、17年、20年とシナリオの改修を継続しながら、軸の選定においても多数考えられるドライビングフォースを統合・抽出するというプロセスをとり、納得感を高めるなどの改善を進めている。重要なドライビングフォースは3~4年に一度見直しを行い、シナリオをアップデートしている。

こうした未来シナリオの議論にはキリンホールディングスの経営企画部門はじめ、主要グループ会社の戦略策定部門、CSV担当部門、R&D部門などが参画している。

また、17年から「未来シナリオ会議」を行っている。ここでは、東京大学などの各種大学、AIなどの各種専門家、企業などとコラボレーションし、社外とのワークショップを継続的に開催している。19年11月に開催された未来シナリオ会議では、「のみもの×デジタル」という角度から検討を加え、デジタルトランスフォーメーション(DX)をこれまでとは異なる新たな価値を提供できる可能性を秘めた変化だと捉え、同グループが「のみもの」の領域でどのような新たな価値を提供していける可能性があるのか、同グループ従業員だけでなく、自動車業界、住宅業界、電子部品業界など8社の人々と議論を行い、シナリオ作成を進めている^{文献2}。

同グループがこのような取り組みを継続することは、未来のシナリオを一つに決めずに複数用意し、新しい発想を広げることが市場環境への変化対応力を養えると考えているからである。

これまで、企業戦略を策定する際はフォウ

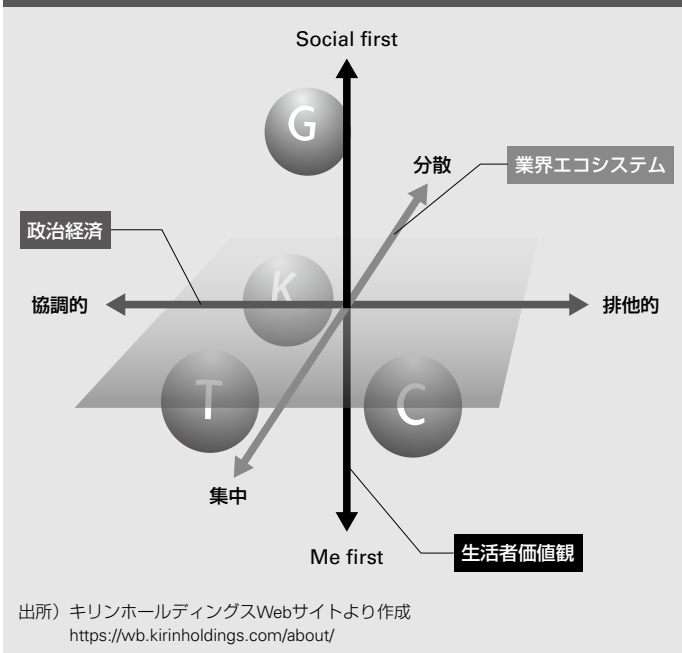
ードキャストイングが中心的な考え方で、同グループにおいてもそうであったが、未来を現在の延長線上として考えると硬直したシナリオしか作成できず、変化対応力に乏しい組織となってしまう。そこでKirin Well-being Design Labが社外とネットワークを持ち、生活者視点で複数の未来シナリオを作成することにより、グループ全体で変化の予兆に対する観察力や対応力の向上に寄与している。

同ラボは、グループ各社の事業所、工場などを訪問し、ワークショップを継続的に開催している。また、活動内容を月次報告レポートとしてグループ会社に開示している。このレポートをきっかけにワークショップへの参加を要望するグループ会社も増えており、さまざまなグループ会社からのワークショップへの参画、オブザーバー参加が行われている。またワークショップで議論された内容は、同ラボのWebサイトに公開することで、グループ会社間でのシナリオ共有を進めている。

20年4月には、同ラボのミッションを食生活からヘルスサイエンスへとモニタリングする範囲を広げている。これは、19年2月に発表されたキリングroupの中期経営計画(19~21年度)において、食領域と医領域の中間にキリン独自の「医と食をつなぐ事業」を立ち上げ、育成していくという宣言に伴うものであり、より広い範囲でのシナリオプランニングが求められるようになっている^{文献3}。

同ラボが行ったアウトプットの事例として、20年に作成した未来シナリオを紹介したい。議論はシナリオプランニングに基づき、結果は、政治経済(協調的/排他的)、生活者価値観(Social first/Me first)、業界エコ

図7 キリングroupのシナリオプランニング



システム（集中／分散）の3つの軸で整理され、そこから4つのシナリオが導き出されている（図7）。

シナリオTは、「協調的×集中」という想定で、GAFANAなど巨大テック企業が牛耳る超競争社会を描いている。巨大テック企業が米中に分かれて争い、個人情報保護を推進した米国が優勢になる。また生活者は利便性を重視し、信用スコアに縛られ、クラス間の分断も発生するというシナリオとなっている。

シナリオCは、「排他的×Me first×集中」という想定で、中国が席卷する行動監視と技術革新の社会を描いている。ここではパンデミックを機に中国が一带一路を強力に推進して中国経済圏を確立し、生活者は自動化技術の恩恵を受ける一方、行動監視や信用スコア向上に追われる日々を過ごすシナリオとなっている。

シナリオKは、「協調的×Me first×分散」

の想定で、無秩序な競争で深刻化した格差社会を描いている。ここでは激しい競争で生活水準が低下し、社会階層が固定化するシナリオを描いている。また、ライフログが売買されポイント稼ぎが行われる一方で、プラットフォームの選択肢が人生を左右するシナリオとなっている。

シナリオGは、「協調的×Social first×分散」の想定で、サステナビリティに向かう共助の社会を描いている。ここでは、脱炭素社会を目指したグリーンビジネスが活性化し、生活者は雇用に対する不安を抱くことなく働いているシナリオを描いている。サステナビリティを優先する生活が是とされ、データは個人所有をベースに社会資本と見なされている。生活者は、食事療法やセラピーなど乱立する健康サービスの中から自分に合うサービスを選択し、自分なりに健康でサステナブルであることを目指すシナリオである。

こうした同ラボによる未来シナリオは、キリングroup全体の変化対応力を高めている。ラボの行うワークショップにより、既存事業にとどまらず、新規事業など市場環境の変化からバックキャストで戦略を策定する思考習慣を、組織として定着させることへの寄与は大きい。またこうしたプロセスを通じた人材育成も同ラボの大きな役割である^{文献4}。（後編に続く）

参考文献

- 1 「ユニ・チャーム統合レポート2020」P.49
https://kabuyoho.jp/discloseDetail?rid=2020_0622448748&pid=140120200622448748
- 2 キリンホールディングスWebサイト「未来シナリオ会議——のみもの×デジタルで出来ること

を考える」

<https://wb.kirinholdings.com/collaboration/report/detail03.html>

- 3 キリンググループ2019-2021年中期経営計画（2019年2月）

<https://pdf.irpocket.com/C2503/drYi/nUQ4/Ecw6.pdf>

- 4 キリンホールディングスWebサイト「シナリオプランニングとは」

<https://wb.kirinholdings.com/about/scenario/>

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

野村総合研究所（NRI）フェロー

専門はビジョン策定、中長期経営計画策定、M&A、PMI、本社改革、マーケティング戦略策定、組織改革
米国公認会計士、中小企業診断士

『リカーリング・シフト』（日本経済新聞出版）、『マーケティング機能の再構築』『事業を創る。』『戦略実行力』（いずれも中央経済社）など著書多数