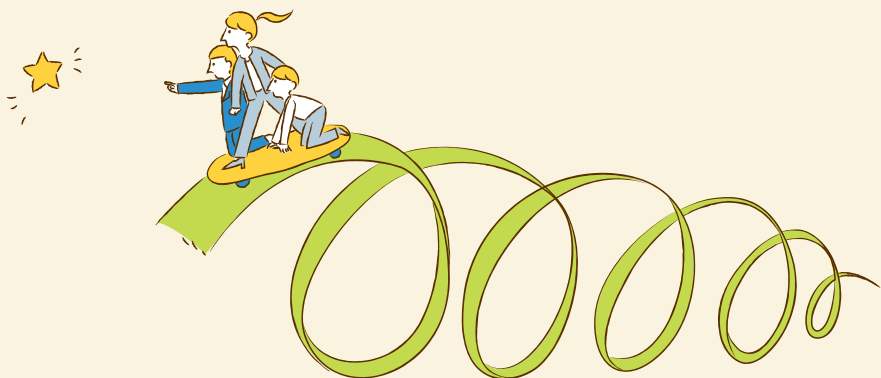


# 2040年からの手紙



企業経営の理想を  
追求しているあなたへ



令和が始まって間もなくの今から20年前。

2020年に企業経営のあり方を模索しているあなたへ。

私は今、2040年の世界でグループ会社を経営しています。

今年60歳になりますが、まだ40年近くある人生を楽しむために、そろそろ経営を引き継ごうと思っているところです。

この20年間のテクノロジーの進化は想像を遥かに超えたものでした。こうして2020年の経営者の皆さんに時を超えて

メッセージを送れる技術が生まれるとは

夢にも思っていませんでした。

振り返れば2020年からの20年間、

人々の価値観は大きく変わり、

それに伴い企業経営のあり方も劇的に変わってきました。

考えても考えても未来が見えないほど、

変化が加速し始めた時代でした。

だからこそ、2040年に生きる私が

体験してきたことがきつと皆さんの役に立つに違いない。

そんな思いから、皆さんへ少しだけ

私を感じてきた変化についてお話ししたいと思います。

皆さんが企業を経営している2020年といえば、

国をあげての働き方改革がピークに迫っていた頃だと思えます。

ダイバーシティが進んだとはいえ、

あの頃は女性経営者というだけでまだまだ注目されました。

あれから20年を経た2040年。

今なおリーディングカンパニーとして存在し続ける企業がある一方で、

多くの企業が淘汰されていきました。

投資家からの期待を測る時価総額のランキングを見ると、

この20年でプレイヤーが大きく入れ替わったことが一目瞭然です。

変化に適応した者のみが生存するという適者生存の法則は、

2040年になった今も不変の法則として生き続けています。

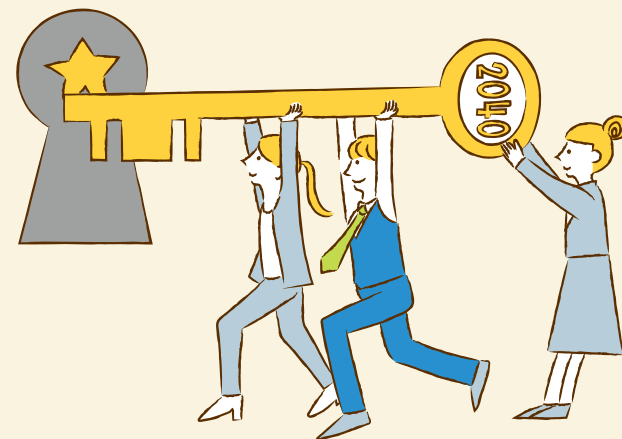
では、どんな企業が生き残り、

どんな企業が淘汰されたのか。

私自身、経営者としてどんな壁にぶつかり、

どう変わってきたのか。

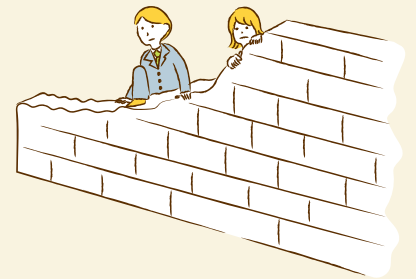
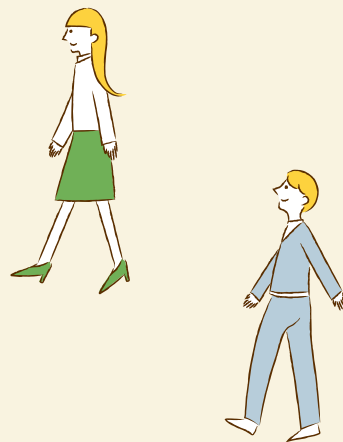
その変化についてお話しすることにします。



やがて、ただひたすらに利益を  
追求するだけの企業からも、  
社会的な意義はあるけれど  
安心して働けないような企業からも、  
人々は去っていきようになりました。



2020年前後の私は、ベンチャーを立ち上げ数年が経ち、  
かつてのビジネスの世界の常識が大きく変わり始めたことを  
痛感し始めていました。まさに壁にぶつかっていたのです。  
テクノロジーの劇的な進化はもちろんですが、  
それ以上に大きく変わったのはステークホルダーとのリレーションです。  
まず、会社で働く人材の意識が大きく変わりました。  
端的に言えば、儲けるか、意義があるかという二者択一ではなく、  
それらの両方を求めるようになったのです。  
働き方改革を迫られ、AIの台頭に戸惑い、  
100年は生きるというわれ始めた時代。  
お金の重要性を再認識し、さらには、  
なぜ、どのように働くのか、ということを見つめ直すようになったのです。





変わったのは社員たちとの関係だけではありません。  
それまでは私たちの持つ技術を見て、  
キャピタルゲインを期待し  
投資してくれていた方々が中心でしたが、  
次第に私たちの目指す考え方に共感してくれる方が  
投資家となってくれるようになったのです。  
顧客との関係も変わりました。  
私たちの提供する商品やサービスを購入することで  
私たちが応援しようと考えてくださる方が増えたのです。  
取引先とのつながり方もビジネスライクなものから、  
共に発展を目指すパートナーとしての  
関係に変化していきました。

何かがかみあっていない。このままでは存続することができない。  
忍び寄る危機に気づいた私は、

これまでの経営のあり方を見つめ直しました。

そしていつの間にか、自分が自社の利益しか

考えなくなっていたことに気づいたので。

それからは社員と本気の話し合いを繰り返しました。

私たちは何のために存在しているのか。何を大切にしていけるのか。

そして世の中における自社の存在価値を問い直し、

理念やビジョンを刷新し、再スタートを切ったのです。

企業としての目的が明確になったことで、

社員の意識は大きく変わりました。会社と個人のつながりも、

根源的などで共感し合う関係に変わりました。





これは経営者として不思議な感覚でした。

自社内だけでなく、理念やビジョンに共感してくださるステークホルダーとの  
リレーション一つひとつが強くなり、その場から新たなものが生まれる実感を得たのです。

たとえば転職者や副業として働く人材を迎え入れることで、

自社だけでは得られないナレッジの吸収が可能になり、

そこから新たな価値を創出する流れが生まれたりしました。

また大企業との仕事の仕方も大きく変わりました。

当初は資金力や技術力を持っていることが大企業の魅力だと考えていたのですが、

大企業の持つ顧客とのリレーションの数や質こそが、私たちにとっての価値だと気づいたのです。

豊富な関係資本を持つ大企業と組むことが、飛躍につながる鍵だったのです。

あれから20年経った今、振り返ってみると、

結果的に関係資本の重要性に

気がついた企業が事業の垣根をこえて

イノベーションを起こしてきたことがわかります。

逆に敷居を高くして閉じた環境で

事業展開していた企業は

共感から生まれるリレーションの力を

生かすことができずに淘汰されていきました。

価値を提供し続けるために、

それまでの企業形態にとらわれることなく、

変幻自在に変わり続けた企業が

結果的に生き残ったといえるでしょう。

さらにもう一つ大きな変化がありました。

目指す世界観に共感することで生まれるリレーションは、

金銭報酬でつながる関係性を越えて、

一人ひとりのビジョン実現に対する意識を高めることになりました。

誰もが企業経営や事業運営に対してオーナーシップを持つようになったのです。

投資家がお金を出すだけでなく、自ら経営に参画するようになったり、

社員が与えられた仕事をやるだけでなく、

自社の事業運営に対する改善策を出すことが当たり前になりました。

さらに顧客からは、まるで自分事のように

率直で親身な意見をもらえるようになりました。



従来の「株主」「取引先」「顧客」「社員」、  
そして「経営者」という

明確に分断された利害関係にもとづく関係ではなく、  
役割分担の境界が消え、それぞれが

マルチに役割を担う関係が生まれたのです。

このことがそれぞれのオーナーシップを

高めることにつながりました。

そしてこのようなオーナーシップの強い

個人どうしの関係性を持つ企業が

圧倒的に強い存在になっていったのです。



やがてこのように共感による結びつきが価値を生む社会は

マルチリレーション社会と呼ばれるようになり、

「リレーション経営」の重要性を

多くの企業が認識するようになりました。

多様な関係者と豊かなリレーションを持つことこそが、

経営における大きな力になると気づいたのです。

2040年を迎えた今、企業は独立した存在ではなく、

目指す世界を作り上げるためにみんなが集う場を

生み出している存在だといえるでしょう。

20年前、私自身がぶつかった壁に、

2020年に生きる多くの企業経営者が

同じように直面しているかもしれません。

そんな方々に私の経験と私が見てきた世界の話が  
少しでも参考になればうれしいです。

私はそろそろ次の挑戦に進もうと思います。

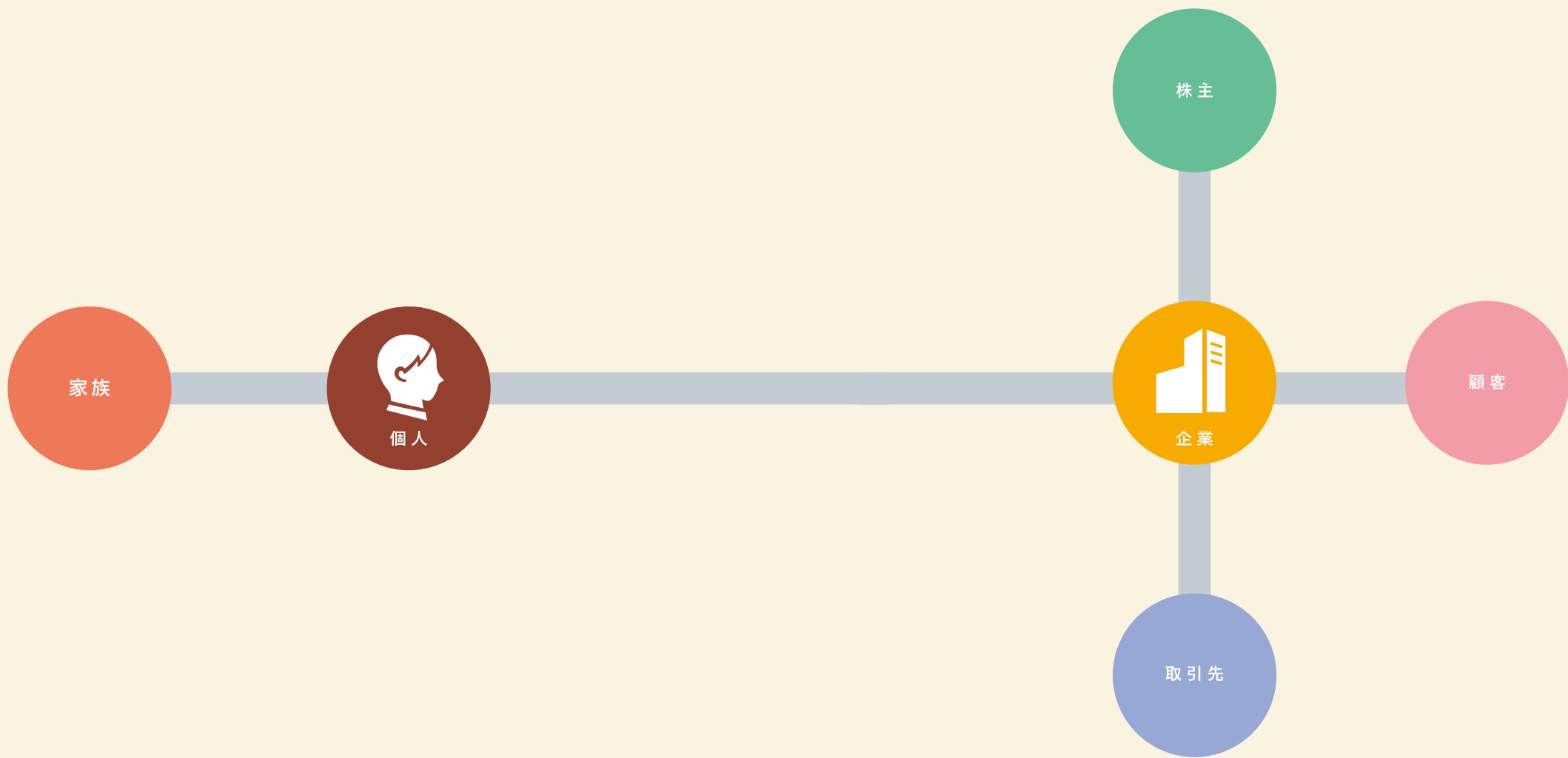
皆さんが2040年を生きるころ、

経営者のその後の人生について

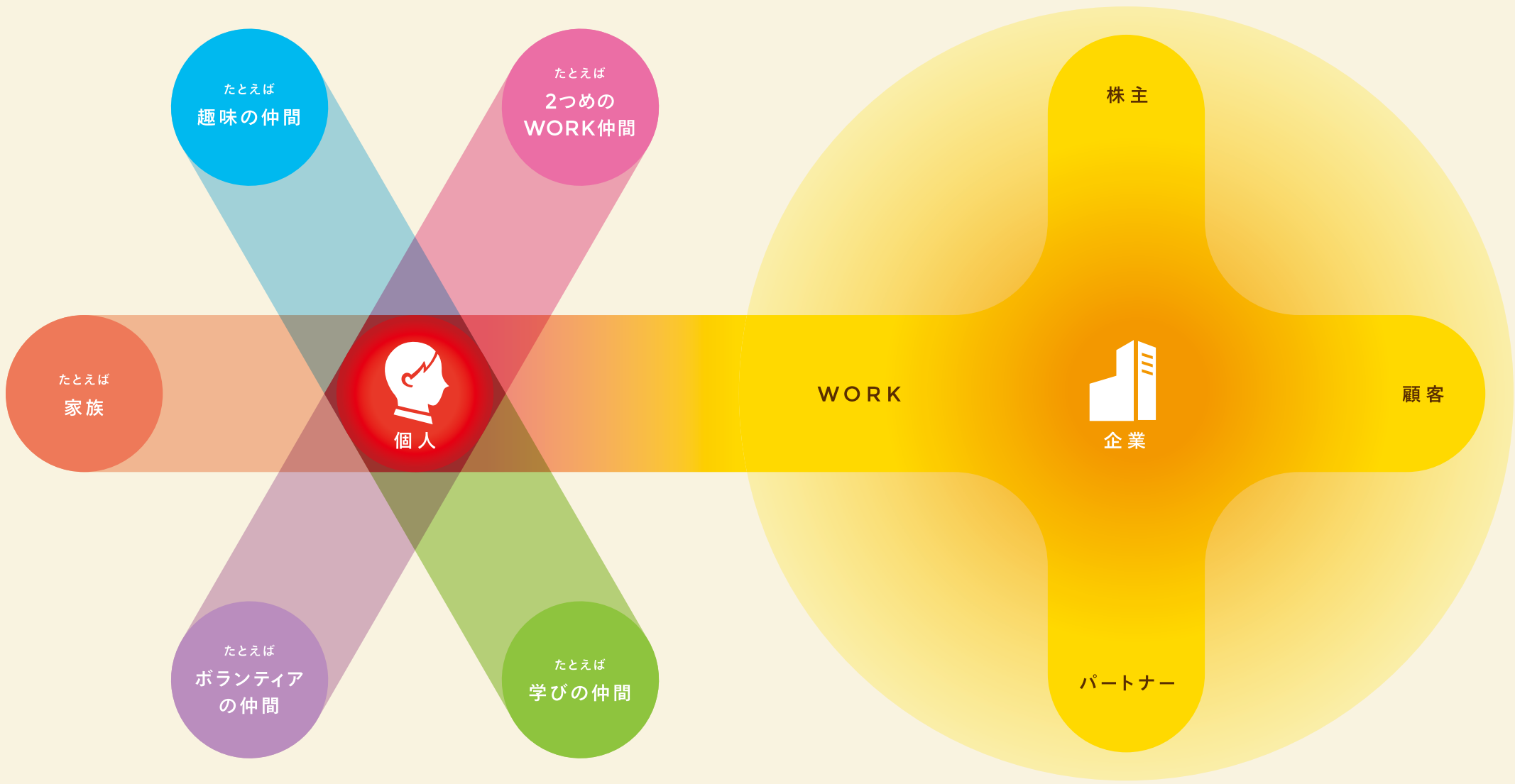
またお話しできることを楽しみにしています。

2040年1月1日





2 0 2 0



2040

# リクルートワークス研究所は、 これからの新しい社会像として 「マルチリレーション社会」を 提案します。

リクルートワークス研究所は、「一人ひとりが生き生きと働ける次世代社会の創造」を  
ミッションに、1999年に設立しました。

当時、私たちが掲げていたのは、「モザイク社会」というコンセプトでした。

あれから20年、多様な個人が活躍するモザイク社会は、現実のものになりつつあります。

しかし、自分らしさの追求は人々がバラバラになるリスクと隣り合わせです。

少子高齢化により、家族のあり方も変わり始めています。

だからこそ、これからの社会では、リレーションのあり方が  
重要な意味を持つと私たちは考えています。

誰もが、自分らしくいられる場と、挑戦できる場とつながっている。

企業は、つながりを通じて価値を生み、人々の間に想いとお金を循環させていく。

リレーションは人々を結びつけ、社会に流れを生み出します。

これから長寿化と環境変化により、個人と個人のつながりも、

個人と企業のつながりも、企業どうしのつながりも変わり続けていくでしょう。

だからこそ、どんなリレーションをつくるかが、とても大切です。

つながりの多様性を尊重し、関係性の質を重視するのが、「マルチリレーション社会」です。

リクルートワークス研究所は、

豊かなリレーションに満ちた社会の創造に取り組んでまいります。

次世代社会提言プロジェクト—マルチリレーション社会：個人と企業の豊かな関係—

●リクルートワークス研究所：中村天江(プロジェクトリーダー) 津田郁 千野翔平 豊田義博 大嶋寧子 古屋星斗 茂木洋之  
孫亜文 坂本貴志 谷本智子 大久保幸夫 ●クリエイティブ：紫垣樹郎(株式会社インサイトコミュニケーションズ) 西尾望  
(TRACKS & STORES inc.) 船越愛(TRACKS & STORES inc.) ●印刷：株式会社スマイ印刷  
株式会社リクルート リクルートワークス研究所 104-8001 東京都中央区銀座8-4-17 リクルートGINZA8ビル  
TEL 03-6835-9200 URL [www.works-i.com/](http://www.works-i.com/)

2019年8月発行 本誌掲載記事の無断転載を禁じます。©Recruit Co., Ltd. All rights reserved.