

文部科学省

先導的経営人材養成機能強化促進委託事業

10年、20年先のビジネス社会で必要とされる人材像を踏まえた経営系専門職大学院の在り方及び海外の主要な認証評価

機関に関する調査研究：ビジネススクールの未来

調査結果報告書

2017年3月

国立大学法人一橋大学

大学院国際企業戦略研究科

第 1 部： 調査結果とその考察	1
1. 欧米のビジネススクールとの比較分析	2
2. 欧米のビジネススクールの現状-そこから得られるキーレッスンズ	2
3. 日本のビジネススクールのチャレンジ：いかにして国際的な競争力を得るか	8
a. MBA プログラムに対する日本企業のニーズ	9
b. 国際基準に合わせた日本のビジネススクールの変革	21
c. 主要な学際的研究テーマを中心とした今後のカリキュラム構築	24
d. 日本のユニークさを生かした日本式 MBA の構築	25
e. 経営教育を経験や実体験を通じて行う	26
f. 学術研究の方向転換を図る	27
g. 対話を継続し、計画を実行に移す	28
第 2 部： 調査結果（抜粋）	31

第1部：調査結果とその考察

1. 欧米のビジネススクールとの比較分析

商学は学問として日本で定着している。商業高校では高校生という早い段階で学科として商業を教えており、これは米国にはない制度である。また商学部は多くの大学で学部として確立され、主要な専攻分野になっている。しかし学士号取得後に通常数年の職務経験を経て修士課程プログラムとして学ぶ経営学については、米国の方が長い歴史を持っている。おそらく経営学修士（MBA）教育のこの長い伝統を反映して、世界最高ランクのプログラムでは長年にわたり米国のビジネススクールが圧倒している。また、米国外の欧州やアジアのトップクラスのビジネススクールであっても米国の強い影響を受けていて、大部分ではないまでも多くの教員、上級管理職が米国のビジネススクールで博士課程を修めたり、教職経験を持っていたりする。したがって、日本のビジネススクールの未来を考えるためには、日本におけるヒアリング調査と並んで、欧米のビジネススクールが直面しているチャレンジからキーレッスンを得る必要がある。

2. 欧米のビススクールの現状-そこから得られるキーレッスンズ

国際的な日刊経済紙『フィナンシャル・タイムズ』（FT）は、欧州・英国において日本の日本経済新聞（日経）や米国のウォール・ストリート・ジャーナルに匹敵する新聞である。2015年の日経によるFT買収後も、FTが毎年発表する世界MBAプログラム・ランキングは様々なプログラムの価値を比較できる指標として産学両方で引き続き高く評価されている。下記の図1は、2017年1月に発表された最新調査での世界トップ20位のMBAプログラムである。100位までのMBAプログラムが掲載された完全なリストとランク決定に

使われた基準については <http://rankings.ft.com/exportranking/global-mba-ranking-2017/pdf> で閲覧できる。

図 1

Financial Times MBA 2017												
The top 20 full-time global MBA programmes												
RANK		3 YEAR AVG RANK		SCHOOL NAME	COUNTRY	AUDIT YEAR	SALARY TODAY (US\$)	WEIGHTED SALARY (US\$)	SALARY PERCENTAGE INCREASE	VALUE FOR MONEY RANK	CAREER PROGRESS RANK	AIMS ACHIEVED (%)
2017	2016	2015										
1	1	4	2	Insead	France / Singapore	2015	167,305	167,657	95	11	30	85
2	5	4	4	Stanford Graduate School of Business	US	2015	193,534	195,322	93	74	1	85
3	4	3	3	University of Pennsylvania: Wharton	US	2013	180,512	181,634	92	99	24	85
4	2	1	2	Harvard Business School	US	2013	177,541	178,113	97	87	10	86
5	10	13	9	University of Cambridge: Judge	UK	2017	164,714	164,462	107	1	18	89
6	3	2	4	London Business School	UK	2015	155,183	154,567	92	84	5	88
7	6	6	6	Columbia Business School	US	2014	172,678	172,624	103	91	40	86
8	12	12	11	IE Business School	Spain	2014	168,920	168,923	108	24	4	85
9	8	9	9	University of Chicago: Booth	US	2017	171,094	168,200	110	80	22	86
10	16	7	11	Iese Business School	Spain	2014	146,108	147,596	133	85	12	85
11	17	11	13	Ceibs	China	2014	156,023	159,870	155	39	26	82
12	11	14	12	Northwestern University: Kellogg	US	2014	165,038	164,326	96	92	13	87
13=	9	8	10	MIT: Sloan	US	2014	165,365	165,716	88	98	19	86
13=	7	10	10	University of California at Berkeley: Haas	US	2017	167,458	168,163	94	72	25	87
15=	14	14	14	HKUST Business School	China	2016	149,496	149,538	103	10	38	84
15=	18	17	17	Yale School of Management	US	2013	159,149	158,206	110	79	27	86
17	23	19	20	Esade Business School	Spain	2014	144,768	146,127	116	62	2	85
18	22	23	21	Dartmouth College: Tuck	US	2013	166,722	165,414	105	88	45	86
19	19	18	19	New York University: Stern	US	2014	151,067	150,859	102	95	20	86
20	15	16	17	HEC Paris	France	2014	132,188	132,073	99	35	37	85

Source: Financial Times

日本におけるビジネススクールの将来像を考えるにあたり、世界、特に米国のビジネススクールが現在直面している課題をまずは検討してみることが有益である。米国の一流ビジネススクールへの多くの入学希望者にとって第一目標は「良い職に就く」ことであり、これはFTによるトップビジネススクールのランク付け方法にもはっきりと表れている。平均初任給、MBA取得前後での給与平均増加率、MBA修了3カ月後での雇用率、MBA取得前後での役職と企業規模の変化からみたキャリアの向上、国際的移動性など、職業上の昇進の見込みに関わるすべての基準がビジネススクールのランクを決めるうえで最も重要な要素になっている。給与が上昇し、昇進に有利なるという見通しが、ビジネススクー

ルを目指す志願者にとって関心の高い事項であるのは明らかである。しかし、それは日本においては必ずしも実情ではない。

志願者のキャリア向上につながる MBA の価値を算定するためにこうした基準を使う際には、明らかに注意しないといけない点が二つある。第一に、給与における基本給増加に関する議論である。典型的な MBA プログラムにかかる 2 年間で、より具体的には MBA の多くの学生の平均的な年齢層にあたる 20 代や 30 代での 2 年間の間に得られる職務経験からも、一般に昇給が見込まれる。そこで MBA 取得の有無にかかわらず、現在と比べれば 2 年後には給与が高くなるはずなのである。

第二に、上位ランクのスクールについては、自己選択バイアスの可能性がある。トップクラスのスクールに入学を認められ MBA プログラムを修了できる資質を持つ人は、実際の学位取得の有無にかかわらず、おそらく他の人と比べて能力が高く勤勉で、2 年間でより大きな昇給を達成できる可能性が高いと考えられるのである。

しかしながら、ビジネススクールはアメリカにおいてさえも専門職大学院の世界では特異な存在である。というのも、医学博士 (MD) や法学博士 (JD) 取得者は学位取得と同時に医師や弁護士を営むために必要な専門資格を得られるのに対し、MBA 取得者には非取得者では不可能な業務をこなす特権が与えられるわけではないからである。このように MBA の価値は、他の専門職学位と比べて特徴づけるのが難しいのである。

MBA 学位によって特権が得られるわけではないとはいえ、それでもトップクラスのビジネススクールは修了生の労働市場での価値を高める役割を果たす。入学選抜試験が非常に厳しく、なおかつ学術的に厳正なプログラムを課すスクールで取得した MBA 学位は、将来

の雇用主にとって、その学位取得者が仕事でも他の人より優れている可能性を示す信頼できるシグナルとして機能する。しかしシグナリング効果が発揮されるのは、大部分の人にとってその学位取得が非常に難しい場合に限られる。つまり MBA 自体は信頼できるシグナルにはならないのだが、FT ランキングの上位スクールなど取得が特に難しい MBA 学位であれば依然として価値が発揮される。実際、最高水準の給与を支払う最も魅力的な企業の多くは、トップクラスのビジネススクールに限定して人材を採用している。MBA の世界でランキングが重要なのはこのためである。

また一流のビジネススクールは、現在および将来の産学両方のリーダーたちを引き付ける拠点、ネットワークの提供拠点としても機能している。もちろん、すべてのリーダーが上位校で MBA を取得しているわけではなく、さらには MBA を全く持っていない場合もあり、逆にトップ校の修了生が全員リーダーになるわけでもない。しかし可能性と絶対数という点では、MBA を保有するリーダーにおいてトップクラスのスクールが大半を占めている。同窓生限定のネットワークの一員になることで、チャンスが生まれ、扉が開かれる。しかしここでも、入学選抜試験が非常に厳しく、学術的に厳正なプログラムを課すスクールだけが、威力を発揮できる。このように評判の高いトップに位置するビジネススクールが、シグナリング効果とネットワークという魅力によって実力のある志願者を引き付けている。そしてこうした学校は、今後いつまでも存続する可能性が高いと思われる。

だがトップ層以下の多くのビジネススクールは、差別化があいまいで優秀な志願者が少なく苦戦している。修了生に対してキャリア向上の見通しを与えられない学校が多く存在する。こうした学校は、マーケティング、ファイナンス、マネジメント、会計といった

主要な経営概念を教える教育機関という目的を果たしている。「ポジショニング」、「顧客中心」、「リスクとリターンのトレードオフ」、「競争優位」といったビジネススクールで学ぶ主要概念はビジネス界では共通語の一部であり、これらを学ぶことはキャリアアップのために確かに重要である。しかし、もし経営教育の主な機能を単に情報伝達であると概念化するなら、デジタル技術によってその存在が危うくなる恐れがある。従来ビジネススクールで教えられていた情報は、すべてインターネットで大幅に低いコストで時間の制約もなく入手することができる。果てしない大量のデータから信頼できる関連性のある情報を見つけるのは膨大な労働力を要する作業になると思われるが、この点さえ変わりつつある。とりわけ最近では、デジタル化によりコア科目のコモディティ化が起こりつつある。トップ層のビジネススクールをはじめ信頼できる情報源がオンラインのコースを一般に向けて提供し始めているからだ。こうしたコースは、学位や認定を得るための単位として、また学ぶ喜びのために、低料金または無料で実施されている。デジタル化はビジネススクールの教育を大きく変えつつある。今やweb上の教育と教室での議論、フィールドワークを連動させる Blended Learning を提供できないビジネススクールには未来はない。果たしてこのような危機感が日本のビジネススクールにどれだけあるだろうか。

トップ層のビジネススクールが下位のスクールよりも優位に立っているのは明らかだが、そうした上位校であっても産業界からは相応の批判を受けている。ビジネスリーダーから見ると、トップ校の修了生たちは分析力ばかりが発達し、経営能力の育成が不十分だと思われる。つまり頭では考えられるが、実行が伴わないのである。プログラムについては、様々な機能の有意義な統合が見られず、また国際的・文化的違いへの配慮が不十

分であると非難されている。加えて、トップクラスのビジネススクールによる学術研究は、ビジネス界のリーダーや意思決定者にとって実務上関連性がないものが多い。

さらに学生側でも、キャリアゴールが段々と変化している。トップビジネススクール修了生の就職先は現在でも大企業が最も多いが、新興の小企業で職を求める者も増えつつある。実際にこうした人の多くが意欲的な起業家である。このため、トップクラスのビジネススクールであっても、絶え間なく変わる環境の中で変化し続ける必要がある。

シンギュラリティを展望した欧米ビジネススクールの変化

ビジネススクール自身の直面する危機

- デジタル破壊の危機がビジネススクールに迫る
 - Blended learningを提供できないビジネススクールに未来はない: ビジネスでは、ネットと現地現物を連動させることが既に通常の業務形態—教育もそのようなスキルを学生に育てられなければ存在意義を持ち得ない
- コア科目のコモディティ化
 - コア科目はどこでも同じ内容
 - コア科目はネット化が加速: スクールで共通科目化、コアに関してスクールオリジナル・コンテンツの価値が相対的に低下
- グローバルネットワーク化
 - グローバル化はネットワーク連携を不可欠とする—世界の高学歴化を背景としたDouble Degreeの急速な進展

ビジネススクール改革の方向性

- Blended learningが教育の主流に
 - SNOCs(Small Network Online Courses)をより広範に提供
- コア科目はスクールを超えた共通科目化、ネット化
 - スクールは選択科目でより特殊性を発揮
- 新たな授業科目の開発と提供
 - データアナリティクス
 - リベラルアーツスクールとの連携
 - 地政学問題
- ビジネススクールのグローバルな競争はますます激化
 - Double Degreeを提供できないビジネススクールはパートナーとして選ばれない
 - アジア、アフリカのビジネススクールの成長
 - 日本のビジネススクールの危機

- Blended learningとはネット上での議論と教室の授業、フィールドワークなどを連動させた授業
- デジタル時代の中、ビジネススクールの教育方法として急速に伸びつつある

3. 日本のビジネススクールのチャレンジ：いかにして、国際的な競争力を得るか

さて、以上の欧米におけるビジネススクールの現状を鑑み、競争が激しい状況下で、日本の大学の MBA プログラムはどうすれば成功を収められるだろうか。日本における MBA プログラムの将来像はどのようなものだろうか。現時点では日本のビジネススクールは FT の世界 MBA ランキングに入ってさえいないし、トップ層へのランク入りはなおさら難しい。したがって、教育の質をグローバルなレベルで格段に高め、日本の MBA プログラムをどうやってランク入りさせ、その後上位へとランクを上げられるか、ということが重要課題になる。日本の MBA プログラムはどうすれば国際的に認められるだろうか。こうした疑問を国内、世界の両方の視点から検証してみたい。はじめに国内的には、直接のステークホルダー（利害関係者）が MBA 教育に求める内容を分析する。次に国際的観点から、日本の MBA プログラムを国際基準に合わせて再調整する方法を検討する。最後にこうした目標に向けた具体的な行動計画をカリキュラムと研究の策定という点で提示する。日本のビジネススクールが成功を収めるには、独自性のあるプログラムを生み出す必要がある。そうしたプログラムは、（1）日本の伝統を強みとしてベースにし、（2）経営教育を経験として概念化し、（3）海外の学生、教員、産業界にとって魅力的な内容でなければならない。

シンギュラリティを展望したわが国専門職大学院の危機

我が国専門職大学院の危機 —世界とのずれ—

- 世界とのずれ
 - コアカリキュラムが存在しない
 - コア科目デジタル化、コモディティ化の変化に対応できない
 - 世界連携の枠外に置かれている
 - アジアのビジネススクールに凌駕される
 - 研究軽視
 - オリジナル研究を行わないビジネススクールは全く評価されていない(国際的な学位認証を得られない)
 - 実務教員でも研究活動は必須(実務教員にも求められる博士号)
 - Blended learningの遅れ
 - デジタル時代を担う人材を育成できない

我が国専門職大学院の危機 —国内における変化—

- 我が国人口の減少と事業のグローバルな成長に伴う日本市場の相対的なシュリンク
- AIによるコモディティ業務の遂行
 - 日本人は日本企業において過剰に
- 人材マネジメントの大革新が必須
 - ジェネラリスト教育(ローテーションを含む)は少数の経営幹部候補に限定:プロフェッショナル経営人材は少数精鋭へそれを強化しないと日本企業では外国人プロフェッショナル人材がますます増加
 - 経営幹部候補日本人社員を20代から特別枠で教育とローテーション
 - 多くの社員はスペシャリストとして育成:兼業も認めてスペシャリティを磨かせ、将来的には社外へ
 - 労働時間短縮により、スキル開発を促進

- 変革力ある日本企業は既に長期的な展望を持って人事制度の改革に踏み出している
- 働き方改革なども、単にQOL改善というだけでなく、日本人社員の人材マネジメントの大変革と関連付けて理解することが必要



a. MBA プログラムに対する日本企業のニーズ

当然ながら、世界一流の MBA プログラムと比べ、日本の MBA プログラムでは日本人学生の割合が大きくなっている。そして一般的に、世界や日本の一流 MBA プログラムに入学する日本人の MBA 志願者に関しては、その費用を企業が負担するケースが多い。つまり志願者の出願と、入学が認められ MBA プログラムへの登録を決める主体者はスポンサーとなる企業である。企業が社員を送り出して MBA 課程で学ばせ、そうした社員が経営能力を上げて企業に戻ることで生産性が高くなり、ゆくゆくは企業の経営幹部レベルにまで出世するというシナリオである。社員に MBA プログラムを受講させることは、スポンサー企業にとっては投資の一つである。

対照的に、海外および日本で一流 MBA プログラムへ志願する日本人以外の人是一般に「フリーエージェント」である。自分自身が意思決定者であるため、自分で出願を決め、入学を認められればプログラムへの登録も決断する。その主たる目的はキャリア向上であり、一般に、MBA 取得前の雇用主とは別の会社に就職する。

MBA プログラムを成功させるうえで、企業は重要なステークホルダーであるとともに協力者である。日本人以外の MBA 志願者にとって、企業は重要な将来の雇用主候補であり、キャリア向上の見込みを付与してくれる存在である。就職あっせんサービスはトップクラスの MBA プログラムにおいて重要な機能の一つであり、学生の雇用先候補である企業との関係を深める役割を果たしている。しかし企業がスポンサーとなっている日本人の MBA 志願者にとって、そもそも企業は MBA 取得を実現可能にしてくれる存在でもある。日本においては企業が MBA プログラムにとって二重の役割を果たしている。つまり、企業がスポンサーとなっている学生の送り出し元であり、雇用先でもあるのだ。

米国のスクールと比較した日本のビジネススクールの違いの一つが、産業界との実用的な強いつながりである。一橋大学大学院国際企業戦略研究科（一橋 ICS）もその例外ではなく、大規模な上場企業、誰もが知っている有名ブランド企業から革新的な新興企業まで、日本の多様な戦略的企業との深い関係を強みとしている。教員が企業の取締役会、諮問委員会、幹部教育に積極的に参加し、様々なビジネスフォーラムやコンテストを主催することで一橋 ICS の企業とのつながりを常に強化している。

こうした企業との強いつながりにより、これらの戦略的企業の幹部と直接会い、事業の将来的見通し、将来の主要産業、競争優位の主要ポイント、将来のビジネスリーダーに

求められる資質、将来に向けた人材育成のためにビジネススクールが果たすべき役割について幹部との対話を通じたヒアリングが行われた。今回の調査において各教員は、企業幹部と会い、詳細にわたるインタビューを実施して幹部の意見を集めた。その分析結果を以下に紹介しよう。

リサーチ I

一橋ICSの強固なネットワークを活用した エグゼクティブの声を収集



30のトップマネジメントの声をアンケートから掴む
10人のCEOとの直接的な議論

リサーチ II

グローバルネットワークを活用し、 世界のエグゼクティブの声、ビジネススクール、認証機関の 変化も調査

Global Network

Hitotsubashi ICS has several strategic alliances with top Asian and global business schools as part of our program.

GLOBAL NETWORK FOR ADVANCED MANAGEMENT

GNAM
(Global Network for Advanced Management)
Hitotsubashi ICS is the representative school in Japan for GNAM (Global Network for Advanced Management), a 28 member-strong global consortium of the world's leading business schools. Innovative MBA and executive education programs are promoted by GNAM, and Hitotsubashi ICS is taking the lead in this unique global initiative as a member of GNAM's Steering Committee.

< Programs >

- Global Network Week: 1-week intensive course at a GNAM partner school
- Global Network Project: Three-module project-based joint program among 3 GNAM partner schools
- Global Network Course: GNAM's SMOG (Small Network Online Course)

GNAM: <http://globaladvancedmanagement.net/>



BEST Alliance

Hitotsubashi ICS is a member of the BEST Alliance, a strategic alliance among Peking University's Guanghua School of Management in Beijing, the Graduate School of Business at Seoul National University (in Seoul) and Hitotsubashi ICS (in Tokyo). The BEST Alliance aims to develop global leaders in Asia, the growth engine for the global economy.

< Programs >

- Double Degree Program (1.5 years): as an option for 2-year Program students
- Exchange program (1 term) in a partner school
- DBA (Doing Business in Asia) (3 weeks): joint program with 1-week stay in each city

BEST Alliance: <http://www.best-alliance.org/>



Other Networks

Hitotsubashi ICS has a strong network with 16 top global business schools.

< Programs >

- Exchange program (1 term): an option for 2-year Program students



世界のトップビジネススクール、29校とのネットワークを調査に活用



ビジネスリーダーによると、10年、20年先の絶え間なく変わる未来は以下のような特徴を持つ。

- モノ、サービス、アイデア、技術、消費者および製造者としての人の国境を越えたグローバル化が引き続き進展する。
- 一方で、長年の伝統に基づく消費の好みやライフスタイルは固定された地域で特化する。
- 環境などの社会問題や基準への意識とコンプライアンスがますます高まる。
- 消費者の好みはモノの消費からサービスや経験へと移行する。

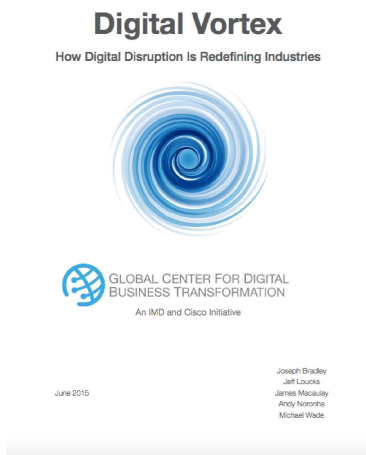
- 人口高齢化によって労働生産性が低下する。
- 人工知能（AI）、モノのインターネット（IoT）、ロボット工学などの自動化の進展によって効率向上がもたらされる。またルーティン的な人間の仕事は、ますますAIによって代替される。

ビジネスリーダーは未来における主要産業を次のように展望している。

- 人類の歴史を通して常に形を変えて存在してきた農業、エネルギー、娯楽といった「古顔」は、未来の世界を反映する形でそれぞれ持続可能な農業、再生可能エネルギー、旅行やバーチャル・リアリティといった体験型娯楽になる。
- そして保健、バイオテクノロジー、AI、IoT、ロボット工学といった分野では相対的に新顔（スタートアップ企業）が登場する。
- 幅広い産業で旧来の企業がデジタル化に失敗し、「破壊」されてしまう、「デジタル破壊」（Digital Disruption）が進む—ただし破壊への危機感 は、欧米においてはるかに高い。

企業が直面するチャレンジI

チャレンジ1: Digital Disruptionを克服するリーダーシップ —欧米エグゼクティブの強い危機感— (日本のエグゼクティブにはない強い危機感)



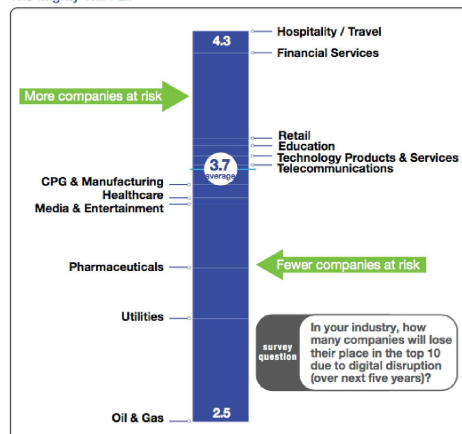
The Global Center for Digital Business Transformation (DBT Center), an IMD and Cisco initiative, is dedicated to original research and to creating opportunities for executives to innovate new business models for the digital age. To learn more about the current state of digital disruption and the outlook for industries, the Center surveyed 941 business leaders around the world in 12 industries.

Source: <http://digitalvortex.imd.org/resources/>



企業が直面するチャレンジI

Figure 2
The Mighty Will Fall



Source: Global Center for Digital Business Transformation, 2015

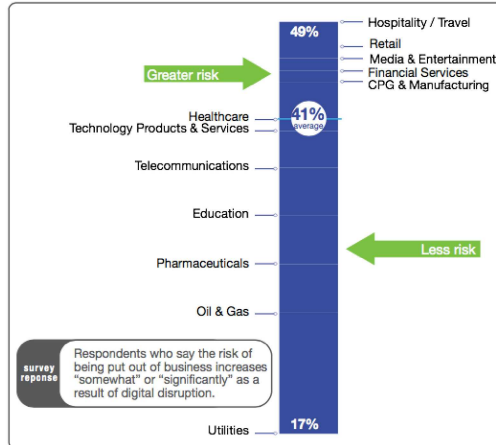
トップ10企業の4割は入れ替わるという大変化

Source: <http://digitalvortex.imd.org/resources/>



企業が直面するチャレンジI

Figure 3
Existential Crisis



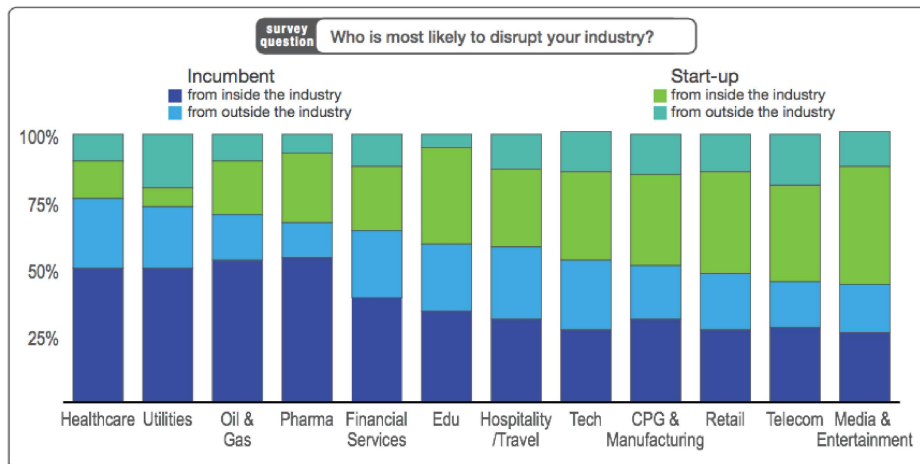
Source: Global Center for Digital Business Transformation, 2015

トップ10企業の4割は事業撤退の危険性

Source: <http://digitalvortex.imd.org/resources/>



企業が直面するチャレンジII



Source: Global Center for Digital Business Transformation, 2015

新興企業がデジタル破壊者に

Source: <http://digitalvortex.imd.org/resources/>



企業が直面するチャレンジII

チャレンジ2: AI時代の到来

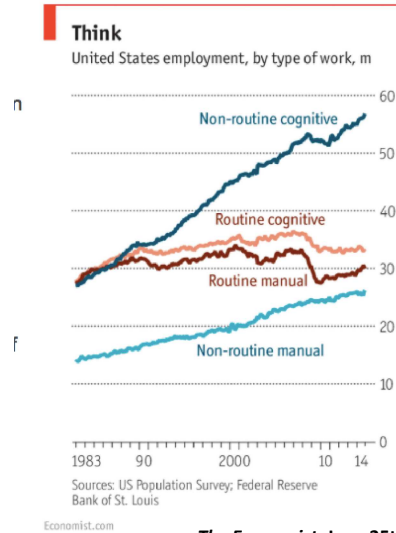


The Economist. June 25th 2016



企業が直面するチャレンジII

AIがルーティン仕事を担う



The Economist. June 25th 2016



企業が直面するチャレンジII

AIが仕事に及ぼす影響

Catalogue of fears

Probability of computerisation of different occupations, 2013
(1 = certain)

Job	Probability
Recreational therapists	0.003
Dentists	0.004
Athletic trainers	0.007
Clergy	0.008
Chemical engineers	0.02
Editors	0.06
Firefighters	0.17
Actors	0.37
Health technologists	0.40
Economists	0.43
Commercial pilots	0.55
Machinists	0.65
Word processors and typists	0.81
Real-estate sales agents	0.86
Technical writers	0.89
Retail salespeople	0.92
Accountants and auditors	0.94
Telemarketers	0.99

Source: "The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?", by C. Frey and M. Osborne (2013)
Economist.com

The Economist. June 25th 2016



こうした環境において、将来的に重要になる企業の競争優位をビジネスリーダーは次のように考えている。

- 環境や社会の変化への適応力
- ラピッド・プロトタイピングー深刻な「誤り」をおこさない組織
- ビジネスの原則や哲学を守る揺るがない姿勢
- 相乗効果のある連携を特定し、生み出せる能力

- ステークホルダーと共存し、「共栄する」という理念
- グローバルな展望

では、このような競争優位を実現する上で、将来のビジネスリーダーにはどのような資質が求められるだろうか。今日のビジネスリーダーは以下のような先天的資質の重要性を特に強調した。

- 直観と認識力
- 価値観
- 人格
- 多才さと創造力
- 環境その他の社会的問題にわたる幅広い視野

絶え間なく変化し、ますます予測がつかないビジネス環境において、将来のリーダーの力はその知識力に基づいてではなく、むしろ人間の資質によって決まる。また、ルーティン的な仕事がますます AI によって代替されていくことを考えるならば、人間の付加価値はクリエイティビティを発揮した知識創造活動になっていくだろう。そこで我々は現在のビジネスリーダーに対しより具体的に、将来のリーダー育成においてビジネススクールが果たすべき役割を尋ねた。彼らはビジネススクールが貢献できる役割として以下の点を挙げた。

- 多様で国際的な教材、教員、他の学生に触れる機会の提供

- 自分の弱点や限界を中心に自己認識を高められる環境を学生に提供すること
- 不明確な環境において理由に基づく意思決定と実行ができるスキルを教え、そうした経験を積ませること
- 優れた人間となるための価値観と倫理の教育

我々はまた、ビジネスリーダーに定量的な回答を求める調査も実施した。1 = 「全くない」から7 = 「非常に」までの7ポイントのスケールにおいて、ビジネスリーダー育成におけるMBAプログラムの全般的な重要性に関して、調査対象のリーダーたちは平均で4.9ポイントを付けた。この評価付けに改善の余地があるのは明らかだ。ちなみに、調査対象企業の幹部のうちMBA取得者が占める割合として最も多かったのが10%未満であった。同様に、調査対象企業の新規採用者のうちMBA取得者が占める割合として最も多かったのが10%未満であった。

MBA教育において最も期待する成果を尋ねたところ上位3つに挙げたのが、1位に国際的な体験をする機会（重要度平均6.3ポイント）、次いでコミュニケーション、プレゼンテーション、交渉といったソフトスキルの育成（平均6.1ポイント）、3位が学校の学術面での評判（平均5.9ポイント）だった。

シンギュラリティを展望したエグゼクティブの声

産業の大変化

- デジタル破壊の結果、現在の4割の企業は既に5年以内にトップテンから圏外に：10-20年後に業界は様変わり
 - 欧米ではスタートアップ企業が多数の産業で主流となると予測
- AIの活用は企業活動において必須
 - コモディティ業務担当人員の余剰化
- 新しいキーインダストリーの登場
 - 旧来の産業からの候補：エネルギー、農業、エンターテインメント
 - 新しい産業の到来：バイオテック、情報、物流

未来のビジネスリーダーに求められる力

- グローバル化の流れに逆行はない
 - グローバルなコーディネーション能力とローカルな問題への高い感受性をバランスよく備えた人材への要請
- VUCA (Volatile, Uncertain, Chaotic, and Ambiguous) の環境で決断できる力
 - ビジネスの成長と社会的課題の解決を連動させる力
- 膨大化するデータ
 - データ分析は必須のコアスキルへ
- 非定型の認知業務が主な仕事
 - 知識創造こそ未来のビジネスリーダーのミッション

・ シンギュラリティ (Singularity) とは特異点を意味し、人工知能が人間の能力を上回るのではないかと予測される時期
・ 一般に2045年と言われているので、本調査の対象時期と重なることからキーワードとして活用している



企業界から寄せられたわが国専門職大学院への期待

教育的ニーズ

- 人間固有の特質：直感、認識、人格、価値観を開発する教育
- 「マネジメント」の多用性、創造性を重視した教育
- さらに広い視野の拡大を図る教育：環境、社会に関して
- 知識やスキル以外の、人格形成的要素の育成を重視

我が国固有のユニークさ

- 日本のMBAで教えるべきこと
 - 多次元的な業績評価—金銭的および非金銭的業績評価
 - 長期的な展望
 - 株主の範囲を超えたより広範なステークホルダー対応
 - 環境面の持続可能性
- 総合的なアプローチ
 - リベラルアーツ(教養)教育
- 我が国の競争優位をデジタル時代、AI時代という新しい環境下で再研究：世界へ発信へ
 - ビジネススクールにも求められる研究



b. 国際基準に合わせた日本のビジネススクールの変革

ビジネスは一つの学科として基本的には応用経済学である。応用経済学において不可欠な二つの要素とは、(1)経済学の科学的手法を関連する問題に適用すること、(2)実際にビジネスに携わる人たちが共感できる問題を扱うこと、である。当校一橋 ICS はこうした原則をミッション「理論と実践の間の架け橋」になることで表明している。「理論」が第一の要素で、「実践」が二番目の要素である。

日米のビジネススクールを比較した時、日本のビジネススクールは「実践」により優位性があり、米国のビジネススクールは「理論」を得意とする。日本のビジネススクールは米国のスクールと比べて、産業界とより密接な関係を築いている。上場企業の取締役会への教員の参加はビジネススクールの産業界への直接的な貢献度を示す一つの指標だが、この点では日本のビジネススクールが米国のスクールを上回っている。米国のビジネススクール教員も産業界とつながりがあるが、最も一般的な形はコンサルタントとしての役割で、経営上比較的低レベルの限定された分野に関わることが多い。これに対し、日本有数のビジネススクール教員の仕事において、取締役の任務は重要な部分を占めている。取締役を務める日本のビジネススクールの教員にとって、経営幹部と関わりリアルタイムで進展する重大な問題に取り組めることは、産業界に影響を与える機会になるだけでなく、教員として研究を深める関連テーマを見出すことにもつながっている。

一方、米国と比較した日本のビジネススクールの弱点であり、裏を返せば米国スクールの強みといえるのは「理論」である。自分の経験に基づいて授業することで学者は経営知識を広めることができ、これが日本の伝統的なモデルになっている。しかし、博士号

(PhD) を取得している経営分野の学者は経営問題の研究に科学的手法を適応することで経営知識を生み出し、これが米国で主流のモデルになっている。また後者は世界中が採用する基準でもある。

「理論」の重要性は FT ビジネススクール・ランキングにも色濃く反映されている。

「博士号取得の教員」と「FT 研究ランク」という 2 点は、ビジネススクールのランク付けを決定する二つの要因である。博士号、特に PhD(学術博士)は研究を行う学位で、学位取得希望者は科学的手法を適用して学術問題を解決する訓練を受ける。このため経営学の PhD を持つ教員は、科学的手法を適用して経営問題を解決する能力を持つと想定される。

トップ層の米国のビジネススクールにおいて、終身的地位を認められた常勤教員は全員博士号を取得しており、大部分が PhD 保有者である。実際、一流校の教員職に応募するのにさえ PhD の保有は欠かせない資格の一つであり、最低でも PhD 課程の修了や学位取得が間近でなければならない。これに対して日本ではトップクラスの学校であっても、多くの教員が PhD を取得していない場合がある。新規採用者には PhD 取得者を求めるという変化は遅々としているため、PhD 非取得者が正式な教授職に多く集中している場合もある。

「FT 研究ランク」は、「理論」の重要性を反映する、ランキングを決定するもう一つの要素である。教員が受けた教育を評価し、それにより実施できる研究の種類を想定する

「博士号取得の教員」という指標と対照的に、「研究ランク」は高い質の研究を実際どれだけ生み出しているかという教員の実績をはかるものである。この指標では、専門家の評価を受け厳しい基準を満たしているとみなされた学術研究のみが認められている。

ビジネススクールのランキングに加え、FT はビジネス学術誌のランキングも別途行っており、FT ビジネスジャーナル 50 誌に発表された学術研究のみが「研究ランク」において数えられる。直近 3 年間で教員が執筆し、FT ビジネスジャーナル 50 誌に発表された学術研究の数を教員規模で調整したうえで、その数に基づいてビジネススクールをランク付けしている。米国のトップクラスのビジネススクールについては、3 年間で教員 1 人につき FT ビジネスジャーナル 50 誌に発表された研究が 1 つ以上ある。しかし日本では有力ビジネススクールであっても、全教員を合わせて FT ビジネスジャーナル 50 誌に掲載された研究は 0~1 である。

ただし米国のトップクラスのビジネススクールであっても、研究について批判がないわけではない。過度に技巧に走る研究手法が解決すべき問題に不適切である場合も多く、ビジネスの現場にいる人にとっては難解である。そして一層厄介なのは、研究テーマ自体が些細な内容で非現実的に思えることである。実際、FT ビジネスジャーナル 50 誌ランキングに登場する論文タイトルの多くは、経営判断を日々行うビジネスリーダーには不可解だろう。

日本のビジネススクールにおけるいわば「研究軽視」と言った状況は、欧米、アジアのトップビジネススクールと大きく異なるところである。日本だけが異色なことは、北京大学光華管理学院、ソウル国立大学経営大学院といった、アジアのトップビジネススクールとの比較で明らかである。評価の高い査読付きグローバルジャーナルで研究業績を発表できない教員に、こうしたアジアのトップスクールで活躍の場はない。そしてこのような状況は、我が国のビジネススクールのレベルを国際的に高めるためには、急いで改善しな

いといけない。さもなければ、日本のビジネススクールは AACSB や EFMD のような国際的な組織から学位認証を受けることはできないし、その結果としてグローバルランキング入りすることはない。AACSB も学位認証基準に変化が必要なことを認めてはいるが、ビジネススクールの研究力を重要な学位認証基準とするという方針に変化はない。

シンギュラリティを展望した国際認証機関の変化

改革の方向性

- ・予測不可能な世界情勢において従来とは全く異なる産業やサービスが台頭する中、それでも変わらない普遍的な人間性に焦点を当てた教育を重視
- ・研究を通じて新しい知識を社会に提供: 学術的に高く評価され、かつプロフェッショナルな教員の存在が不可欠
- ・研究と実践のシナジーにより、より高い社会的インパクトを目指す
- ・グローバル化
 - ・ビジネススクールの評価指標をよりホリスティックにする必要性(金銭的価値を超えて)
 - ・多様なビジネススクールのモデルを認め、それを前提とした国際認証の変化
- ・ネットワーク化
 - ・ネットワーク連携を可能とするフレキシブルな授業カリキュラム

新しい認証基準

- ・あるべきビジネススクールの姿
 - ・ Catalyst for Innovation
 - ・ Co-creators of Knowledge
 - ・ Hubs for Lifelong Learning
 - ・ Leaders on Leadership
 - ・ Enablers of Global Prosperity
- ・新しい認証基準
 - ・多様なビジネススクールのモデルを認める
 - ・新しい評価指標
 - ・目的の明確さ
 - ・社会的インパクト
 - ・経済的インパクト

・ 学位認証機関の動向に関しては、世界を代表する認証機関である AACSB で International Board of Director を務めるスペインの ie University President の Santiago Iriguez 氏との議論が有益だった



c. 主要な学際的経営テーマを中心とした今後のカリキュラム構築

世界トップクラスに入る MBA プログラムであっても批判されるポイントの一つに、マーケティング、ファイナンス、マネジメント等の各学科を有意義に統合できていない現状

がある。日本の MBA プログラムにおいて主要な学際的経営テーマを中心にカリキュラムを組み立てることが可能である。

今秋 2017 年 10 月に新たに開設する当校のエグゼクティブ MBA プログラムに向けて、一橋 ICS はこのようなカリキュラム再編を実施した。マーケティング、ファイナンス、マネジメント、オペレーション等のコアコースを提供する従来のモデルとは一線を画し、差別化、顧客価値、成長、持続可能性といった戦略的経営テーマに沿ってコースを構成した。こうした再編は既存のフルタイムの MBA プログラムにも導入していく予定である。

異なる学科の教員が協力して新コースの開発にあたった。コアコースで学ぶようなスキルは、それに関連した状況の中で教えられることになる。

d. 日本のユニークさを活かした日本式 MBA の構築

日本は、その自然の美しさと伝統文化を高く評価する海外の多くの人にとって人気のある旅行先となっている。しかし職を得て生活する場所としては、日本国籍以外の人にとって日本の魅力はあまり高くない。日本語を習得するのは難しいうえ、有給の職を得るためには日本語能力が最低要件である場合が多い。さらに、ビジネスにおいて英語が広く使われていない。こうした高い障壁があるため、多くの志願者は日本の MBA プログラムへの出願を思いとどまる。というのも、日本での最終的な雇用の見通しが期待できないからだ。しかし日本の MBA プログラムは、その地理的立地を強みとして生かし、日本式 MBA を確立することも可能である。

日本式 MBA は内容として、世界的に高く評価されている日本流ビジネスの能力である、日本のマネジメント方式と業務の効率性（オペレーティングエクセレンス）に特化することが考えられる。またナレッジマネジメントのような日本から生まれた世界的な経営理論を教えることをハイライトすることも、グローバルなユニークさを強調する上で効果的だ。

日本式 MBA のアプローチとしては、経営教育について全体論的視点に立ち、株主よりもステークホルダーを重視する姿勢、環境面での持続可能性、長期的展望などの広い視野の価値観に重点を置くことができる。こうしたコンセプト自体は日本独自のものではないが、日本文化に深く根差した価値観である。したがって、文化的背景を学ぶために、今後は哲学などのリベラルアーツがカリキュラムに欠かせない要素になると思われる。

海外の MBA プログラムを真似して日本に輸入したり、既存の海外プログラムを合成したりしても未来はない。時代遅れになるだけである。本報告書の言う日本式 MBA プログラムを確立すれば、地理的な立地が活かされ、他の追随を許さない差別化が図れるだろう。

e. 経営教育を経験や実体験を通じて行う

今日のデジタル時代において情報はほぼ物品に等しいが、経験は他のものとは置き換えられない。日本における将来の MBA プログラムは、ビジネス、世界、自身に対する学生の認識を豊かにする実体験のチャンスを与えることを重視すべきである。

例えば、ケーススタディや教科書で海外のビジネス事例を読むだけでなく、学生は世界各国の学生と一緒に異なる国で実際に企業が実施しているリアルタイムのプロジェクト

に取り組むことができる。一橋 ICS では世界中のビジネススクール 29 校とのネットワーク GNAM (Global Network for Advanced Management)に参加し、フルタイムの MBA コース生にこうした機会を提供している。新しいエグゼクティブ MBA プログラムでは、シリコンバレーやアジア各都市への現地視察をカリキュラムに含んでいる。

海外からの留学生と教員を引き付けることで、学生にとっては多様性と新しい考え方に触れる機会が増える。FT ビジネススクール・ランキングへの足掛かりを得ることは、学校の世界的評価をあげる手段であるとともに、海外からの留学生と教員を引き付ける要因にもなる。しかし FT によってランキングの対象とみなされるためには、スクールはまず認証を受けなければならない。米国および世界で最も有名なビジネススクール認証機関は、AACSB である。世界には AACSB 認証スクールが米国を中心に約 800 校あり、認証自体に取り立てて価値はないと言う意見もある。しかし、それは依然として、ビジネススクールとしてランク付けされるために必要な第一歩である。

f. 学術研究の方向転換を図る

質の高い学術研究成果を増やすことは、MBA ランキング入りを果たすために日本のスクールに必須の課題である。実際に日本のビジネススクールは産業界との密なつながりを持つので、実際的意思決定を行うビジネスリーダーにとって価値ある関連性が高いテーマを特定しやすい立場にある。世界全体で学術研究に欠けているのは、ビジネスリーダーや意思決定者にとっての関連性である。米国の企業スポンサーの多くは、明日のビジネスリーダーを育成する教育センターやインフラの構築への資金提供には意欲的である一方、評価

できない学術研究を行う教授へ資金提供するのをためらう傾向がある。我々は産業界との緊密な関係を研究の基礎として活用することで、科学的手法を取りながら、おそらくより重要な点として実際に適用しやすい学術研究を行うことができる。

学術研究の生産性は、日本の多くのビジネススクールにとって認証のために乗り越えるべきハードルになっている。経営問題の解決への科学的手法の適用は日本の経営分野の学者においては一般的でなく、この結果日本の学術的慣行と国際基準にずれが生じている。このずれは前述の日本人ビジネスリーダーへの調査でも明らかになり、スクールの学術的な評判を重視する一方で、教員の学術研究の生産性をあまり重視しないという結果が出ている。

g. 対話を継続し、計画を実行に移す

本報告書の目的は、日本のビジネススクールの新しい未来を創造することである。ビジネスリーダーからのインプットと世界の経営教育の現状分析に基づき、行動計画を提案した。本委託事業に集った人々の情熱が持続され、行動計画が実践に移されることを強く願っている。

シンギュラリティを展望したわが国専門職大学院の未来

Survival of the Fittest

- 変化に対応できない専門職大学院に未来はない
 - AI、デジタル化、よりダイナミックかつ複雑に進化するグローバル化が求める新しいカリキュラム、新しい教育方法
- 専門職大学院数は減少、その上で二極分化
 - グローバルな競争力を持つトップビジネススクール(ごく少数)
 - グローバルなコアカリキュラム化の整備、そのスクールでしか教えられないユニークな授業科目の開発:世界から学生が集まる
 - プロフェッショナルスキルを教えるスクールーデジタル時代にこの分野でもグローバルな競争にさらされる

新しいビジネスモデル

- ディグリー、ノンディグリーを二本柱とするビジネスモデルへの変化
 - ディグリープログラムでのEMBAプログラムの強化
 - C-Suiteの育成を助ける
 - 企業派遣MBAはEMBAにシフト
 - 若手経営幹部候補の育成
- グローバルネットワーク連携のさらなる発展
 - 世界にない独自の教育コンテンツの開発が不可欠ー世界中から学生が集まる
- スペシャリスト教育
 - ノンディグリー
 - 新しい専門知識を機敏に察知し、その教育をプログラム化

- C-SuiteとはCEO、CFO、CIOなど経営幹部を指す
- 今後、世界の経営者と伍するC-Suiteが日本企業でますます必要になる



シンギュラリティを展望した一橋大学ICSの未来

ICSのミッション

- 人類の知識創造をリードする
 - AI時代において人間による知識創造はますます重要になる
 - 一橋ICSは知識創造研究の世界的拠点へ
- 「大いなるつながり」の時代にあって、他方を非難・無視することなく、二つの異なる世界の「架け橋」となる
 - 「二つの世界の融合」(The Best of Two Worlds)の研究を通じて対立を解消し、新たな明るい未来を築く

新しいビジネスモデル

- ディグリー、ノンディグリーからなるビジネスモデル
 - MBA, EMBA, DBA
 - エグゼクティブ教育
 - 研究と教育との連動
- グローバル連携の強化
 - ダブルディグリーの一層の発展:コアカリキュラムの存在が可能とする
- Blended Learningの強化
 - SNOCs及び教材開発



第 2 部：調査結果（抜粋）

1.

今後、10年、20年後を展望すると、ビジネスにはどのような変化が生じるでしょうか。ご自由にご記述ください。

※[]内は、回答者所属業種

- ◆ Progress of AIs and the Internet, aging society, especially in China, increasing wealth gap, national and religious conflicts around the world, emergence of Africa.
[サービス]
- ◆ Globalization across the national borders, and the localization embedded in the local traditions that have survived 200 to 300 years.
[金融]
- ◆ 当面は二大大陸（米国、中国）の時代が続くが、新興国、特にアフリカが発展する（人口ボーナス）。
[エネルギー]
- ◆ Almost impossible, due to so many factors of unpredictable factors, i.e. US new president Trump Who is against globalization of world economy which has been the common target for the most of the industrialized countries, whereas his Campaign motto was America First.
[不動産]
- ◆ Insurance industry in Japan will continue to steadily decrease over the next 5, 10, and 20 years, as the population ages.
[保険]
- ◆
 - 高齢化や女性社会進出、外国人流入により生活・消費スタイルが変化する。
 - モノ消費からコト消費への移行が加速する。
 - 消費も企業も、グローバル化とローカル化が進み、より複雑になる。
 - 消費者も労働力も多様化が進み、画一的なモデルが通用しにくくなる。
 - 労働人口減少、IoT や AI の進出など、ビジネスの前提条件が大きく変化する。

- ネット経由など light な情報と、One To One の Deep な情報の両極に分かれるなど、消費者とのコミュニケーションや販促活動のあり方が変わる。
- キャッシュや利益など資本主義的基準だけではなく、環境適合など社会的基準が重要視されるなど、企業を評価するモノサシが変わる。

[小売]

- ◆ - 人間が担う業務と AI 等機械に任せる業務が分化
- 人口減少の中で、より生産性の高い働き方と労働時間の減少が進む

[銀行]

- ◆ - 人口動態の変化（⇒超高齢化社会・100歳生きる）、自由貿易主義の弱体化（⇒グローバルの定義が変化する？）、資源エネルギー活用、デジタルテクノロジーの加速的進化（⇒AI/IOT⇒超効率化社会の到来）、シェアリング・エコノミーの進行はほぼ確実。
- 上記を踏まえた社会的変化について、当然のことながら、確固たる予測は不可能であり、複数のシナリオを考えていくべき。
- その中の一つとして、個々人にとっての「自由な時間」が増える、という姿を描くことができるのではないか。もちろん、AI の進展が反対の極みを招き、一部の超富裕層への富の偏在が進み、大多数がその日暮らしを余儀なくされるシナリオも考えられるが、ここでは捨象する。
- その「自由な時間」に対して、それぞれの価値観に照らし合わせて、どう有意義な心豊かな生活をおくっていくかという基本ニーズが増幅していく
- それに対応していくためのビジネスは、これまで以上に求められるし、社会的意義も高まっていく
- ※限界費用ゼロ社会、2100年の科学ライフで描かれている世界が、徐々に現実化していくのではないと考えている。結果として、個人的には「時間との向き合い方」がキーワードになるような感覚を持っている。

[食品]

- ◆ - AI/IoT の更なる進歩、普及、及び人口の減少（人的労働力の減少）により、少なくとも単純な仕事（事務作業や生産作業）はコンピュータ・ロボット等に置き換えられ、人間の仕事はより知的創造力を要する仕事に特化されることは避けられない。（一番大きな影響を受けるのはやはり第二次産業（製造業））また、技術革新により言語や地理的な障壁も低くなり、グローバル化が更に進展、働き方自体も大きく変わる。（テレワークの普及等）モノの購買はネットが中心になり、お客様が直接店頭で足を運ぶ機会が減少。
- 更にはバーチャル・リアリティ技術の発達により、開発設計のプロセスやお客様の購買行動（購入前の疑似体験が主流に？）も大きく変化する。

- 一方で働き方等の変化により、先進国では人同士が直接触れ合う機会が減少、人間関係が希薄化するリスクも？（サービス業に影響？逆に人間関係を構築するビジネスが拡大？）
- AI では代替できない人間の感情、感性に訴えかけるビジネスの重要度も増すのでは？例えば芸術、音楽、芸能、嗜好品ビジネス等
- その他、先進国と発展途上国との格差は拡大、発展途上国（東南アジア、アフリカ、南米等）により多くのビジネスチャンスが生まれる。（既存ビジネスの地理的展開）
- 環境問題はよりシビアになる。クリーンエネルギーや環境汚染対策技術の進歩、発展途上国においても環境ビジネスが拡大。
- 宇宙ビジネスの進展。等々…。

[食品]

- ◆ - 産業・企業間の境界の曖昧化または消失の進展・加速
- トレンドの細分化かつ・または短期化、極端な場合には（メガ）トレンドなるもの自体の消失

[食品]

- ◆ - 最も肝要だと考えることは、「起こしたい変化」・「実現したい未来」を描き、実現に向けて能動的に動くことである。
- まず世の中の変化の大きな視点として、様々な相対的な有限界（正邪・強弱・美醜・大小・賢愚 etc.）の相克性に変化が生じていると考える。Structured & Chaos、要素還元と複雑系、理性と感情といった二元論のバランスが変化、またはバランスを追求するようになると考える。
- また、2030~2040 年を見据えると、一般的なマクロ環境因子以外では、その変化をもたらす大きな因子として、人間・生活者の身体性と精神性、そして革新的技術だと考える。シンギュラリティ・トランスヒューマニズム・産業革命・ルネサンスというレベルでの地殻変動が起きうる。
- これまでのビジネスとの最大の違いは、考慮すべき・対応すべき複雑性のレベルにあると考える。
- 上記を踏まえたビジネスにおける想定される主な変化は以下のとおり。
 - ・ 複雑系経営の重要性が増す。
 - ◇ 創発（≡相互依存性）や自然・社会の中の企業という意識の重要性が増す。
 - ◇ 初期鋭敏性が結果に大きな影響を及ぼす。
 - ・ 様々な 20 世紀の概念のボーダー（境界線）が破壊される・書き換えられる。Five Forces の崩壊とも言える。
 - ・ プラットフォーマーがますます強くなる一方で、スマイルカーブ現象が助長される。
 - ・ 競争優位の持続が困難になる。
 - ・ IoT 等により物理的制約が縮小し、クリステンセン氏の Jobs to be done に代表

される体験起点での価値提供が可能になる。

- ・ Jobs・体験・コトにフォーカスすることは、顧客の主観を経営に取り込む時代になる。マーケティングが各社ゼロスタートとも言える時代になる。(10~20年後とは言わず、今かもしれないが)
 - ・ 人財・組織がますます多様化する。(キーワード例：レジリエンス・トランザクティブメモリー・アグリゲーター・社内起業・オープンイノベーション)
- 不可避である変化への着目の一方で、普遍・不変的なものにも発想をめぐらせることも大切だと考える。

[食品]

- ◆ あらゆるものの・ことの価値観の多様化（生き方・働き方、成功・幸福の定義、投資リターン、経営、ビジネスの目的・目標、政治、etc.）、とそのコミュニティー化（国ではなく価値観が新しい国境か）

[食品]

- ◆ Huge impact from technology (AI, neurosciences, autonomous transportation, nano-computing, etc.) but difficult to predict the future 5-10 years from now.

[教育]

- ◆ More cost savings

[教育]

- ◆ 物理的なもの、距離的なものを解決する多くの手段が出現するとして、よりアイデアやサービスが重要になる。より優秀な人材の確保が難しくなる。

[小売]

- ◆ 製造業は、より資本の大きい企業および関連企業への寡占化が進み、日本企業の多くの収益・付加価値の源泉は、各種製品・サービスのシステム化・ソリューション構築の能力有無により依ってくる。

労務環境においては、働き手サイドの多様性・裁量性（副業など）が先行して、雇用サイドの自由度（解雇等）が遅れて高くなる。

[エネルギー]

- ◆ テクノロジーの進化とグローバル化による産業構造のディスラプトが現在の途上国含

め、未来の新興国、先進国全てに広がっていく。

また貨幣概念の電子化により国家と貨幣の分離が起こり、現在の金融主導アメリカ型資本主義が終焉、進化し、実体経済と金融経済（過剰流動性）とのギャップが適正に補正されていくことで、過剰流動性や為替影響に左右されない、より安定的なグローバルでの産業構造が実現する。

引き続き経済の主要ドライバーは人口動態であることには変わりはないが、富の偏在は今より是正される。

当面は先進国における主要な産業構造のディスラプトが後進国への伝播が広がることにより、IoT 活用、AI 活用、フィンテックなどのビジネスが巨大化する。

これにともない、産業構造におけるグローバルプラットフォーマーの力が更に増していきどの産業もそれらを見下ろすことができなくなる。

[WEB サービス]

◆ グローバル化はさらに進む。

[精密機器]

◆ - Ongoing change and disruption

- Increasing use of technology for menial and some professional jobs (e.g. where things are very systematized)

- An increase in contracting by individuals

- Job churn will be high and people will have many careers and employers

- Global supply chains, despite some of the protectionist influences at the moment, will become even more prevalent

[教育]

◆ - モノからサービス・experience へと提供価値が転換する

- 製造業でモノ・ヒトが物理的に動かなくても価値がグローバルにデリバリーされるビジネスモデルが勃興する

- Proprietary のアセット（知的・物理的）をつなぎ合わせるネットワークが企業組織のかたちになる

[サービス]

◆ テクノロジーで包み込まれていない産業・市場・業界・業務プロセスが、何かしらの形で包み込まれる（デジタル化される）。

ただし、その結果、起きるのは、ほとんどが改善的な動きであり、抜本的でイノベーション的な変化が生まれるかどうかは、あくまでも産業次第・業界ドメイン次第。

[IT サービス]

- ◆ 1. クラウドネットワークを通じた「ニーズ・マッチング」に関するビジネスの進化
2. スマートフォン利用方法の多様化（IoTに留まらず、スマホ1台で日常生活のあらゆるニーズに対応する仕組み）
3. シェアリング・エコノミーの進化（駐車場、住居に留まらない、今あるものを活かすビジネスの台頭 例：Honest beeの買い物代行サービス）
[不動産]

- ◆ （既に始まっているが）大きな資本が必要なスケール感のあるビジネスから多様なニーズへ対応する小ロットの収益性が高いビジネスへの変化が加速
[金融／不動産]

- ◆ 生活にAI、ロボットが入ってくる。この周辺のビジネスが拡大してゆく。
[食品]

- ◆ 特定の価値を求めている「消費者」とその価値の「生産者」のマッチング（e.g. いわゆるピア・ツー・ピアの動き）がこれまで以上に容易になり、消費と生産をマスにまとめるという従来型の企業の役割は大きく限定されることになるだろう。また、社会的に共有される価値はAIを含むICTの進化を背景に急速に「スマート」なものに変化していき、財・サービスの提供はスピード、価格の両面で激しいグローバル競争にさらされ、新商品・サービスもたちまち陳腐化するようになるだろう。したがって顕在化した価値に「反応」することでは競争に勝つことはできず、変化の「兆し」をビジネスにつなげられる者、あるいは全く新しい価値の「布教」に成功した者がビジネスの勝者になるだろう。
[電気機器]

- ◆ Forecasting and predicting the future is already a difficult exercise, but even more today since changes in business across industries occur at an increasing speed. At the same time, the assimilation of change is a big challenge for both individual professionals as well as for organizations. With those major reservations in mind, I believe that the major changes or trends may be the following:
5 Years
- On the one hand, significant Increase in the number of entrepreneurs and freelance workers. On the other hand, we will attend a decrease in the percentage of traditional employees as we know them today: we will see varied forms of contractual engagement between workers and companies.

- Growth of medium and small sized businesses, at the expense of today' s large corporations with multinational presence.
- Huge impact of technology across all process of business and the value chain.
- Progressive replacement of routine and traditional jobs by robots and artificial intelligence.
- Data analytics as the major basis for decision making, along with experience and intuition.

10 Years

- Development of the Internet of Things across all industries.
- Intense use of artificial intelligence and augmented reality across all company activities
- Fugacity of competitive advantages: assimilation of change and time to market will be the key ways of appropriating value of innovations
- Competition will be multipolar: The US will not be the only cradle of innovation, start-ups and champion international companies, but corporations from China, India, among other emerging countries, will lead some industries globally.

20 Years

- The largest portion of GDP at developed economies will belong to industries that we do not know today.
- Life expectancy and the extension of retirement age will demand that managers reinvent their senior stages of their professional careers.
- Close interconnection of all major sectors globally, with new forms of global governance, many of them resulting from self-regulation adopted by companies.

[教育]

- ◆ →以下の5つの変化が考えられます。
 - 第一に「テクノロジーの進化」による変化です。世界の50億人がインターネットで結ばれ、地球上のいたるところでクラウドを利用できるようになり、ネット購買の動きが加速。更に、AIテクノロジーや情報通信の高度化により、ロボットや機械制御による介護システムや、人工知能アシスタントも普及していき、人が行っている業務の約半数は機械化されていくと考えられます。
 - 第二が「グローバル化の更なる進展」です。市場競争は世界規模でいっそう進み、新興国において中間層が拡大。また、世界経済の重心が米欧から中国・アジアにシフトしていくと予想しておりますので、この地域の中間層対応も強化していく必要があると考えています。
 - 第三に挙げられるのが「人口動態の変化」です。総人口が減少する一方で、医療技術の進展もあり少子高齢化が進展、加えて、都市部に人口が集中するといった環境変化

が起こると予想しています。ビジネス上は、この環境変化をチャンスに変えていくアイデアが常に求められています。

第四の要素が「異業種参入による競争激化」です。異なる業界が突如としてライバル企業になる可能性が従前以上に高まっており、異なる業界同士の再編といった動きにまで発展すると考えています。

そして、第五の要素が「エネルギーと環境問題の深刻化、そして、結果引き起こされる気候変動に伴う自然災害の増加」です。見過ごしてはならない重要な課題です。これらの問題が今以上にクローズアップされ、世界的に人々の仕事や生活、価値観に影響を及ぼすと共に地政学リスク・カントリーリスクが高まっていくと考えられます。

[損害保険]

- ◆ If you define “business” (as in Wikipedia) as “an organizational entity involved in the provision of goods and services to consumers” - “business” is here to stay. But what will change is the way people, using technology, produce goods and services, communicate and exchange those goods and services.

[教育]

- ◆ AI, Big Data will have a big impact on businesses. The integration of technology and real business will be key to success.

[銀行]

- ◆ Protectionism will become a big risk factor for business. Uncertainty has increased. Income disparity will become a main theme. CSV type of thinking will be more important.

[商社]

- ◆ More globally integrated, more diverse workforce, lower country barriers.

[教育]

- ◆ ①日本の人口減少によるビジネスの変化

日本の人口は、今後長期的に減少し、少子・高齢化が一段と進むことにより、2050年には、25%以上減少すると言われている。生産年齢人口も、ピークである1995年の8700万人から2050年には6000万人未満となると予想されている。今後、10年後、20年後は現在よりもさらに減少スピードが高くなった状況を迎えており、日本企業は、根本的にビジネスの既存概念を変革していると考えられる。

- 日本企業は、雇用拡大のため、多国籍の優秀な人材を正規雇用し、ダイバシティーが浸透している。柔軟な勤務体制・公平公明な評価体制・英語標準化等、グローバル社会における信頼を得ていくための変革が進んでいる。

- 高齢者は75歳以上（後期高齢は85歳以上）と定義され、60歳代は現役社員として第一線で働き、生産年齢人口の不足を補っている。（これは、10年後の医療の進화가、加齢による衰えを10年程度は遅くできることを想定）

②「高齢化」の先進国として新しいビジネスをアピール

日本は、直面する「高齢化」問題を解決するために、今後10年取り組んでいった結果、ビジネスに繋がる新しいモデルを開発している。「高齢化」は多くの国で遅かれ早かれ直面する問題であり、その先進国である日本の解決モデルは、社会的意義のみならず、民間企業における新分野のビジネスとして広く世界に浸透しアピールできている。

③IT進化によるビジネスの変化

AIロボットの急速な技術革新と社会への浸透により、一般的なルーティンワークのほとんどはロボット化され、労働人口の50%近くはAIロボットに代替されていくとの予測が出されている。ルーティンワークに従事していた労働人口は、IT化できない人間性が求められる、新しい分野にシフトしている。特に、銀行業務、保険業務、証券業務などの金融関連業務は一気にAIロボット化していく。また、IT技術の進化と拡大により、ネットワーク社会に大きく移行していくため、必要なものを譲り合う「シェア経済」がますます進んで行っていると考えられる。大量生産・大量消費・大量廃棄の時代はもはや終わり、作ることだけのビジネスは、かえって廃棄物（ゴミ）を社会にまちらす根源とみなされ、淘汰されている。

④通勤概念がなくなる働き方

ITの進化により、バーチャルオフィス、バーチャル会議が可能となっている10年後20年後には、社員が会社のオフィスに毎日通勤する必要がなくなり、どこにいても仕事のパフォーマンスが出せれば評価されるシステムが整備されている。企業は、社員への通勤費負担がなくなるとともに、よりPay for Performanceを重視した給与体系が作られている。

[銀行]

2.

10年、20年後にはどのような産業やビジネスが鍵を握るでしょうか。ご自由にご記述ください。

※[]内は、回答者所属業種

- ◆ Energy, finance, transportation, health, Internet, education, agriculture.
[サービス]

- ◆ Information for globalization, and cultural businesses (e.g., tourist) for localization
[金融]

- ◆ IOT、AI と人が共存したソフト産業。
[エネルギー]

- ◆ 1: Mental & Physical health industries including IPS Cell. 2. Space exploration 3:Environment Protection & Recovery 4:New source of Energy
[不動産]

- ◆ ・ IT (especially GPS, surveillance, e-commerce, online education, software to replace humans re: accounting/finance/sales/ticketing/etc.),
・ Health/ Longevity: Pharma & Medical Equipment,
・ Food,
・ Robotics,
・ Entertainment/ Amusement,
・ Travel,
・ Fashion,
・ Psychological counseling as social fabric comes undone
[保険]

- ◆ ・ 具体的にどの産業やビジネスなのかわからないが、社会や環境の変化に迅速に対応でき、半歩先の未来に必要とされる価値を提供できる企業などが鍵を握る。複雑・多様性・スピードへの対応力。
[小売]

- ◆ - 人間の生活に不可欠の産業；健康・食・快適な住まいに関わるもの
- 情感を豊かにするようなビジネス；趣味・芸術・スポーツなど

[銀行]

- ◆ - デジタルの世界においては、「プラットフォーム」を保有している企業
- また、そもそも産業・業界の括り方が大きく変容していくと予想され、例えば、生活者にとっての「時間」によって区分された視点（生きる、働く、趣味・娯楽を楽しむ、移動するとか）で、生活者や社会を捉えることができる企業・ビジネスが鍵を握るのではないのでしょうか。※レビット博士の「マーケティング近視眼」の中で主張されていた考え方が、改めて重要になってくると考えております。生活者の本質的ニーズに立脚して産業をどう括り直すか、再構成できるか。

[食品]

- ◆ - 普遍・必需な商材・サービス・価値を扱う産業・ビジネス
- いかようにも変容・変化・順応可能な商材・サービスを扱う産業・ビジネス]

[食品]

- ◆ - ムーアの法則に捉われがちだが、シンギュラリティと言えど一般的に技術の普及には20~30年かかること、また、人類普遍性に着目すると、食糧・エネルギー・（合法を前提とした広義の）ドラッグビジネスは可能性が大いにある。
- 顧客・参加者の数だけブランドが強化されるプラットフォームによる独占・寡占ビジネス。
- IoT・センサー・データ等の活用に加え、認知科学に基づく顧客洞察（顧客を見る<顧客が見ている世界を見る）・マーケティングによる感情市場ビジネス。近い切り口として、産業や商品・サービスと異なる切り口として、Jobs to be done等をベースにした行動市場とも言える。

[食品]

- ◆ 広義のエネルギー、ライフサイエンス

[食品]

- ◆ Health, agriculture, robotics, digital bio, network and computing, neuroscience, etc.

[教育]

- ◆ Telecom, services, medical
[教育]

- ◆ 物流、ネットワーク等のインフラ産業。エネルギー全般。
[小売]

- ◆ 法人・個人の各種リスク対策・非常時対応等に対して、リーズナブルなサービスを提供できるビジネスがより活性化する。る。
[エネルギー]

- ◆ IoT（各産業のIoT活用を推進するプラットフォーマー、フィンテック（グローバル決済、電子マネー、クラウド会計）、生体科学（再生医療、環境技術、）、新エネルギー、宇宙開発、ヘルスケア、6次産業（1次産業の先進化企業）など（あいかわらずテクノロジーは軍事が引っ張ることはかわらず）
[WEB サービス]

- ◆ AI、通信・インターネット、ヘルスケア、ロジスティクス
[精密機器]

- ◆
 - Aged related industries - aged care, equipment for the old, activities for the aged, tourism
 - Creative industries
 - Technology development firms
 - Consultancy firms and that can analyze and connect people and data
 - Eco friendly firms in agriculture and elsewhere
 - Construction/engineering
 [教育]

- ◆
 - IoT 関連（Data 収集、保有、解析を含む）
 - インフラ（エネルギー、ロジスティクス、通信）、ロボット、ライフサイエンス
 - 人に対するカウンセリング・コーチング
 [サービス]

- ◆ テクノロジーで覆う（非デジタル領域をデジタル化する）競争が、むしろ 10 年は継続されるだろうと考える。その結果、恩恵を受けるのは、何か特定の産業やビジネスモデルとは断定し難い。
あまりにもケースによって異なるだろう。
デジタルデータを取得するプラットフォーム側は取得データの量は飛躍的に集まる。ただし、それイコール、ビジネス上の恩恵になるとは言い難い。
大きな恩恵をうける場合もあれば、取得するプレイヤーを活用するプレイヤーが恩恵をうけるケースもある。
これはスタートアップと大手企業のどちらにも言えることである。
[IT サービス]

- ◆ 日本国内を中心に考えれば、少子高齢化の影響で医療・介護セクターの動向が鍵。また、労働者人口減少を IT および移民で埋める必要性が生じると考えられることから、IT セクター、（移民受け入れに向けた）住宅セクターや教育セクターの動向も重要。
[不動産]

- ◆ 「希少性」を持つビジネス。再生産可能なものでなく一瞬の感動への希少価値がこれまで以上に価値をもつのでは。
[金融／不動産]

- ◆ デジタルテクノロジーによる生活関連・産業 (B2B) 関連。
[食品]

- ◆ モノの所有ではなく、便益や経験の獲得をサポートするビジネスが活発になるだろう。例えば、それから遠いように見える農業でも、特産地で最高の品質の農産物を育て、収穫する「農業」のパッケージ（育種、日照、温度や施肥管理、病害虫防除、収穫法、保管・輸送法）を他国に使用権として売るようなビジネスが莫大な利益を生むかもしれない。
モビリティ分野でも自動運転、シェアリングなどで革命的な変化が起きるだろう。それによって解放されたコストや自由時間（←運転しないですむので）を利用したビジネスが立ち上げるだろう。
ピア・ツー・ピアの取引やシェアリング・エコノミーの進展、自動運転の実用化など法制度は変化の速度に追従できなくなる。それに伴い、詐欺や事故などによる個人の不利益を予防・補償することには適切な費用が割かれるようになり、それを市場とするビジネスが生まれるだろう。
[電気機器]

- ◆ - All the services and products related to Modern ageing: given the extension of life expectancy and the evolution of demographics, the majority of population -and of consumers- in many countries (e.g. Europe and Japan) will be the senior population. This will create demand for specific products and services targeted at this segment and adapted to their tastes and needs, from food to healthcare, education, housing etc.
 - Education across all age segments, from primary and secondary to lifelong. Given the speed of change in society, the need for updating knowledge and skills will be common to all generations, from the youngsters to the senior people who continue working. There will be an unprecedented flourish of new degrees of diverse duration and formats at universities and non-traditional educational organizations.
 - Entertainment and Tourism. In most developed economies the automation of many working tasks will result in population having less working hours and an increasing amount of time for leisure, thus providing more revenues and opportunities for entertainment and tourism.
 - Artificial intelligence and augmented reality. Technology progresses exponentially and will represent the sector with the largest number and most valued companies in the future.
 - Food, nutrition and healthcare. Given the growth of world' s population, the need for new solutions for generating food and health products, not only coming from nature (agriculture, fishing, farming), but also produced synthetically or at laboratories, along with new drugs and 3D machines producing body parts.
 - Space business. The space will become an area of expansion for many new businesses and human initiatives and startups.

[教育]

- ◆ 「テクノロジーの進化」「グローバル化の更なる進展」「人口動態の変化」「異業種参入による競争激化」「エネルギーと環境問題の深刻化、そして、結果引き起こされる気候変動に伴う自然災害の増加」、これらの変化をいち早く把握、ビジネス展開が可能な IT 業界が鍵を握ると考えます。

[損害保険]

- ◆ That said, 1) the key industries/businesses of the future will depend on the state of development of the country. In general, worldwide, there will be less dependence on primary sectors - agriculture, fishing, mining - and more economic activities in services simply because of the growing dominance of

technology. However, 2) the world is currently at an inflection point and how things turn out will be shaped by whether on balance there will be a worldwide pivot to more isolationism and self-protectionism or will the world be able to maintain the post-world war 2 movement to more globalization and mutual dependence.

[教育]

- ◆ Finance, automobiles, health care and medical are the key industries. The business of banks will particularly be affected. Credit screening will be done by AI, remittances will be done through the internet, real branches will be unnecessary etc.

[銀行]

- ◆ Industries that utilize AI, IoT will be key. A higher efficiency in doing business will be important.

[商社]

- ◆ Robotics, AI

[教育]

- ◆ ① AI ロボットの製造開発ビジネス
 - ・ 製造工場のロボットによる完全自動管理化を推進するビジネス 安い労働力を求めて進出したアジアから日本国内に製造工場は戻る
 - ・ 自動運転(路線バス、タクシー)の実用化を推進するビジネス
 - ・ 医療、法律等専門家分野への AI ロボットによる代替を推進するビジネス
- ◆ ② 宇宙関連ビジネス
 - ・ 衛星データ解析から地球における環境改善、自然災害予測技術、農業改革を推進するビジネス
- ◆ ③ 「高齢者」支援ビジネス
 - ・ 高齢者介護サービスが AI ロボットに代替され、Full Time の完全介護が実現、医療改革と生命力の強化により平均寿命は 90 歳に到達する。

[銀行]

3.

10年、20年後には、企業の競争優位の鍵は何に握られるでしょうか。ご自由にご記述ください。

※[]内は、回答者所属業種

- ◆ Alliance across industries.
[サービス]

- ◆ Business systems that contributes to the top market share for globalization, and business systems that win niche segments for localization.
[金融]

- ◆ 過去・常識を超越したイノベーティブな発想に基づいたビジネス。
[エネルギー]

- ◆ 1: Watch out China and Chinese move. Sooner or later, China become the largest economic giant. China is still communist-dictated, dictator-controlled giant who' s ultimate goal is to replace USA and become No1 in the world.
[不動産]

- ◆ ・ Customer Understanding and Empathy,
・ Platforms (Apple Apps/Music/iPhone, Air BnB, Uber, Facebook, etc.),
・ Bitcoin (credit based on individual, not country),
・ Agility and Ability to Adapt to Change,
・ Willingness to constantly adapt and throw away what does not work
[保険]

- ◆ ・ いずれの時代においても、最も重要なのは「人財」。
・ また、多様な人材を活用することができ、かつ、環境変化にあわせてフレキシブルに対応できる組織、それをささえる企業文化。
[小売]

- ◆ - 変化を敏感に感じ取るアンテナ力、迅速に対応できる判断力・実行力
- 人間のコンサルティング力を規定し高められる育成力
- コミュニケーションスキル（語学、ITスキル、対人折衝など）

[銀行]

- ◆ - ビジネスリーダー人財の存在
- 新たな価値を生み出すことや変化への対応を心から楽しめる企業風土
- 他企業やステークホルダーとの共存共栄を志向するための、所謂「エコシステム」的な構造を作り上げていること。周囲とどう組んでいくか？

[食品]

- ◆ 人財（特に優秀な経営者、多様性）、技術開発力（または技術をビジネスに組替える応用力）、グローバルビジネス展開（事業及び地理的ポートフォリオ）、資本力（資金調達力）、社会貢献度（あるいは社会からの受容性）、その他（意思決定のスピード、リスクマネジメント等）

[食品]

- ◆ 確固たる価値・基準・信念
Agility（俊敏さ）：変化への対応力の観点で

[食品]

- ◆ - 競争を「回避する」ことも本質的な競争優位であり、独占・寡占状況を創り上げる
- 伝統的なバリューチェーンの組み合わせ
- 加えて、規模の経済・ネットワーク効果（利用者と価値が比例して増大）・政府交渉力
- 独占・競争関わらず、以下のような点が鍵を握ると考える。
- 組織における効率性と創造性の併存とそれを遂行する人財
- 提供価値起点の事業創造の仕組み
- 事業と利益・顧客創造と利益・提供価値と利益を結び付けるナラティブ・ストーリー
-
- 市場適合 (Market fit) の見極め
- 1st Category Maker
- 初期鋭敏性・アジリティ
- トライアル&エラーできる社内環境
- 組織の壁を超えたオープンイノベーション
- インテリジェンスとリスクマネジメント
- インテリジェンスは、とりわけ Grey Literature と呼ばれる Open source と Classified information の間にあるものの重要性がますます高まる。

- リスクマネジメントは、複雑系のマネジメント同様、リスクの質の変化への対応やリスクの複雑性への対応が必要になる。
[食品]
- ◆ - ドミナンス and 創造する力
[食品]
- ◆ Seeing opportunities before others, Speed of execution, flexible organizations, global mindset.
[教育]
- ◆ Low cost and differentiation
[教育]
- ◆ 人材。内部から変革を起こせる企業であるか。経営までの決断スピード。
[小売]
- ◆ 上述の通り、収益・付加価値の源泉は、各種製品・サービスのシステム化・ソリューション構築の能力有無により依ってくると思われるが、その能力を発揮できる人材を育成できる社内外のシステム構築が重要な成功要素になる。
[エネルギー]
- ◆ 人材力、あたらしい財務力、テクノロジードリブンの経営システム
[WEB サービス]
- ◆ 個々の顧客ニーズに対する価値提供の有無
[精密機器]
- ◆ - Adaptability and speed of change
- Continual learning
- “T” person - depth in an area but ability to connect across others
- Soft skills

- Interpret data to identify strategic opportunities and then implement quickly

[教育]

- ◆ - 人材獲得・確保・開発能力
 - (長期的) 投資力
 - 学習、イノベーションなど組織の自己変革能力[サービス]

- ◆ 少なくとも言えるのは、デジタルデータのボリュームが指数関数的に増えていくという事実がある。
よって、企業の大小関わらず、新たに取得したデータをもとに、積極的に新しいビジネスモデルを構築する力がある企業のみが生き残れると思われる。
[IT サービス]

- ◆ 1. M&Aによるビジネス創出および 2. ローコストオペレーション
日本国内を中心に考えれば、インフレターゲット政策下でも民間賃金は上昇せず、消費の伸びに繋がっていない。少子高齢化・人口減少による国内需要減少、英国・米国の保護貿易への政策転換に伴う貿易（輸出）競争激化、中国・インド等の新興国企業の成長目覚ましいことを考えると、既存ビジネスの単なる拡大による事業成長は見込みにくい。むしろ、連携効果のある企業との合従連衡（M&A等）により、新たなビジネスを生み出すことで、トップラインを伸ばす必要が発生する。
また、更なるIT化により業務効率化や国境を超えた（安価な）労働力の活用が進むと考えられ、今後は、経費削減等による利益最大化が競争優位の鍵を握るものと思われる。
[不動産]

- ◆ 顧客情報をリアルタイムで把握できるポジション、そしてそのニーズへの提案をタイムリーに発信できる体制、ノウハウがあるかどうか。
[金融／不動産]

- ◆ 顧客インサイト発掘力＝顧客価値創力（同化する力）
その機能を担うことができる人材力とICT含む仕組み
[食品]

- ◆ 人材の獲得。
一般人には感じ取れない「兆し」に気づき、そのビジネス上の意味を考えられる構想力と、それを一般人にわかるように伝えられるコミュニケーション力を持った人材を発見し、彼らとの関係を雇用などによってつなぎとめておけるか否かが競争力を左右することになるだろう。
[電気機器]

- ◆ I would point at three main sources of competitive advantage:
 - Time to market and speed of assimilation and implementation.
 - Decision making based on data analytics and experience.
 - Brand and reputation.
 - The capacity to generate and identity and loyalty from key stakeholder groups: employees, customers, shareholders.
 [教育]

- ◆ →以下、2つの思考を持った企業が優位になると考えます。
1つは、ゼネラリストから「連続スペシャリスト」へのシフトです。世界中の人々がつながり合う世界では、広く浅い知識や技能を持つゼネラリストより、専門技能を持つスペシャリストが評価されます。それも状況に応じて柔軟に専門分野を変えられるよう、複数の分野にまたがって専門技能を習得し続ける姿勢が求められます。また、個人の差別化が難しくなるので、セルフマーケティングを行うことも重要になると思います。
そして、2つめが、個別の競争から「協力して起こすイノベーション」へのシフトです。人々が今まで以上に時間に追われ、孤立感にさいなまれるようになることで、人間同士の結びつきやコラボレーション、人と人とのネットワークの重要性が高まります。難易度の高い仕事に取り組むときに手を貸してくれる人たちや、発想の源ともなる多様性のあるコミュニティーの存在も必要ですし、バーチャル化の発展の影響で、反面現実世界での温かい交流も欠かせません。そうした人間関係を意識的に構築していく必要があると考えます。
[損害保険]

- ◆ Adaptability, flexibility and the ability to re-imagine things and innovate.
[教育]

- ◆ The values of the young millennium generation who are 20-35 are totally different from the old. This sector will become the main consumer segment soon, and their behavior will be totally different from the past.

Thus, strategy should not be based on past consumer behavior, and those forward looking companies will be the winner. Social contribution by corporations will be a more important factor for the young generation.

[銀行]

- ◆ Utilizing AI and IoT will be key success factors. Leaders who understand the emerging digital technology will be the differentiator.

Companies such as Toyota or Hitachi.

[商社]

- ◆ Reversion towards stakeholder capitalism.

[教育]

- ◆ ①「オープンイノベーション」。今後、企業は、自前の技術や自社の正社員人材だけで、ITの進化により劇的に改革が進む10年後20年後のビジネスに対応していくことは困難であると言われている。同質性の高い価値観・人材は、既存の業務を実行することに関しては強い力を発揮できるが、新しい発想、思いもつかない発想からビジネスにイノベーションを生むことに関しては弱い。IT改革が進む未来に向けては、進んでいる外部の開発力、アイデア、人材を積極的に活用していくことで、自社の課題を解決して新しいビジネスを創造することが何より重要となる。また、「オープンイノベーション」は新しいビジネスのみならず、企業の人事制度、評価制度の改革にも大きな効果をもたらす。多様な人材を受け入れなければならない時代に自社の閉鎖的な制度にとらわれていれば、時代に取り残されていくことは明らかである。

②「経営ビジョンの浸透」。経営者のビジョンがしっかり会社に浸透し、社員の行動が、上司の指示を待って動く、マニュアルに従って動く従来の優等生型ではなく、経営ビジョンをベースとして、自ら考え、課題を自ら解決できていくキャプテン型に育てていくことが重要と考える。そのためには、年始あいさつや利益計画に基づく個別経営方針を一方向的に伝える日本型の伝達手段では到底不可能である。激変する社会変革に対応して生き残っていくためには、社員の自主性、ユニークさ、尖がりさが鍵となる。経営ビジョンの浸透は、いかにこれら社員をやる気にさせるかにかかっており、経営は魅力的で心を打つビジョンを作り、膝詰めで浸透に努めなければならない。

[銀行]

4.

10年、20年後を展望すると、未来のビジネスリーダーにはどのような能力が必要でしょうか。ご自由にご記述ください。

※[]内は、回答者所属業種

- ◆ Capabilities to create the values for the society, to form alliances across organizations, to create human jobs that the AIs cannot handle.
[サービス]

- ◆ Logical thinking to develop business systems, attitudes and skills to receive others' helps.
[金融]

- ◆ 常に地球儀を俯瞰した発想で多様性を認め、適格なビジョンが描ける人材。
[エネルギー]

- ◆ To secure access to most reliable information re innovation and management.
[不動産]

- ◆ ・ Systems Thinking: being able to see the interconnections between regulation, complementary industries, members of the value chain, along with external/environmental trends
・ Meta-Thinking (being able to think about how we think);
・ Break Through Thinking (ability to challenge current paradigms and implement new ones); Policy/Regulatory Shaping;
・ Ability to hold Polarities: Promoting Autonomy while promoting Relatedness, Promoting Collaboration internally while promoting competitiveness externally, Promoting Risk-Taking while promoting Competence, Empowering while focusing everyone on Shared Goals.
・ International Exposure, in order to understand the world outside Japan and better understand global customers
[保険]

- ◆ ・ 多様性を受け入れ、かつ、変化対応できる柔軟性。

- ・ 目標達成のための行動力、徹底力、絶対曲げない信念などの「不変」の強さ。
- ・ 不確実性が増す中で、大きなビジョンや大志、夢でチームを牽引する力。

[小売]

- ◆ - 非定型的な価値を設定できる能力；ゴールイメージ、資源コントロール、情報収集力など
- 人間的魅力；度量、感受性、コミュニケーション力、品性など

[銀行]

- ◆ - 未来をイメージーションすることが好き、という能力・性格
- 新しいことを能動的・主体的に創り出す能力（≡自分がやるべき課題を能動的に発掘し、その解決方法を考えて実行に移して、それをやり抜く能力）
- 高いインボルブメント能力 ⇒ 外部とのコラボレーション遂行能力

[食品]

- ◆ - （能力ではないが）主体性と柔軟性
- 機を見る・感じる力（特に他人が見落としそうな潜在的トレンドやリスクに対応すること）
- Power（決断・判断）& Love（人・社会に対する肯定性）、アダムカヘン氏の主張をもとに改変
- 自分を客観的に科学的に見る力
- 上記に基づく自己一致した発信力と断行力

[食品]

- ◆ - 物事を統合する力、と、分解する力
- 決断力と（人・組織の）牽引力
- ただ、これからの時代は能力よりも人間性（これも未定義だが）がより重要になるのでは。

[食品]

- ◆ Courage, global mindset, flexibility, open mind, curiosity, humility and boldness.

[教育]

- ◆ Make informed decisions with courage.

[教育]

- ◆ 言語及び他国のカルチャーへの精通。分析能力と、決断後のリスクテイク。
業種を超えた多くの企業リーダーとの関係構築。
[小売]
- ◆ より多様化する人材・雇用環境において、自社の競争力の軸となる人材を見定め、きめ細かい適材適所の要員体制の構築と、能力育成・発揮を促す能力。
[エネルギー]
- ◆ 本質を見抜き、中長期の戦略性と目の前の戦闘力を併せ持つ、まずは体力、知力、そして人心マネジメント、新しいテクノロジー、ファイナンスに対応する素養。
[WEB サービス]
- ◆ ビジョン設定力、戦略ストーリー構築力、多様な価値観を束ねるコミュニケーション力
[精密機器]
- ◆
 - Future focused
 - Able to deal with ambiguity and uncertainty
 - Strong people skills and communication skills in various formats (verbal, social media, text etc.)
 - Ability to delegate effectively
 - Leadership skills - to motivate people to go with them
 - Strategic orientation with the ability to implement
 - Cross cultural capability
[教育]
- ◆
 - 本質的な問題解決能力（課題特定能力、構想力を含む）
 - 実行力
 - Diversity management 能力（グローバル感覚等を含む）
[サービス]
- ◆ 非常に難しいが、時代に関係なく、新しいビジネスモデルへの深い理解が、ビジネス

リーダーには求められることは間違いない。
その中で、勝利を導く為には、限りなく、現場の細部までの理解が求められるだろう。
つまりそれは、意思決定のスピードを格段に上げなければ、戦っていけないコトを意味している。
そういう意味では、Google が言う、スマートクリエイティブな人材の活躍はますます求められると感じる。
[IT サービス]

- ◆ ハードスキルとしては、語学（英語中心）、財務・会計に加え、IT の知識は必須である
と考える。また、ソフトスキルとしては、ボーダレス社会や M&A 活発化に伴い、異
なる業種経験、文化背景を持つ社員をまとめる力が必要と考える。
[不動産]
- ◆ 一般的なリーダーの資質に加え、これまで以上に他人への想像力、行動心理学等が重
視されるのでは。
[金融／不動産]
- ◆ 社会と調和できる、共創できる発想と実行力
レジリエンス（変化対応）力
[食品]
- ◆ 新しい価値を（必要な）他者に伝える方法で言語化し表明する能力。
[電気機器]
- ◆ - Strategic vision in a world increasingly uncertain, and volatile (VUCA).
- Technology based skills: Data analytics, digital skills, coding, basics of
computer science).
- Cross cultural and cross generational leadership
[教育]
- ◆ Sensitivity to change, willingness to experiment, but with a solid
foundation in finance, marketing, communications and people skills.
[教育]

- ◆ Knowledge on digital technology will be a key knowledge. How to do alliance with others will be an important element as well.
[銀行]

- ◆ Quick decision making, the ability to communicate effectively to the outside world. Consensus building no more is important.
[商社]

- ◆ Ethical leadership.
[教育]

- ◆ おおよそ言語化できる仕事がシステムによって最適化される時代には、いかなるシステムにも代替できない「人間性」を持つ仕事が必要になる。業務をオペレーションする技術・知識でリードできた時代は終焉し、未来のビジネスリーダーには、「人間性」をしっかり持ち、正直にフェアに行動することと人間的な魅力が必要になる。
 - ① チームメンバーと真実を語りあえる関係を築く。そのためには、まず自分から強がることなく欠点を正直にさらけ出し、人としての信頼関係を築くことが重要。
 - ② チームメンバーの持つ多様性を受け入れ、共感できる力を持つ。自分と違う者に対して興味を持ち、敬意を払える姿勢、人を多方面から捉え良い面を理解し共感できることが重要。
 - ③ チームがどのように進むべきかのビジョンを、独りよがりではなくメンバーの心に伝わる内容で示し、チームの一体感を醸成することが重要。[銀行]

5.

10年、20年後を展望すると、未来のビジネスリーダーを育成する上で、ビジネススクールにどのような期待をお持ちでしょうか。ご自由にご記述ください。

※[]内は、回答者所属業種

- ◆ Develop business leaders who create shared value (e.g., solution to the wealth dispersion).
[サービス]

- ◆ Do not grow super-persons who performs everything but the core persons of networks among others.
[金融]

- ◆ 日本人だけでなく、各国から受講生が集まる様な魅力を世界に発信できる（つまり他国のスクールとの差別化）
[エネルギー]

- ◆ How to motivate employee to work not only for the company but for the public. Encourage employees to put their genuine spirit into their work to produce high-quality work. High-level of ethics must be taught and acquired by the students.
[不動産]

- ◆
 - ・ Teach more Philosophy--- Big Picture Thinking,
 - ・ Teach more Logic and Problem-Solving, as well as ability to discern which Information is reliable in the Internet age
 - ・ Data analytics to be able to understand Specialists analysis of Big Data
 - ・ Risk Assessment---to encourage Japanese to take more risks, and also to be able to assess foreign markets in terms of economic risk, technological risk, political risk, etc.
 - ・ Cross-cultural Psychology to understand who a human is and how they differ across markets
 - ・ Human Relations skills, because these cannot be replaced by software as easily.
 - ・ Diversity: to leverage the utilization of women and foreigners as Japan's population ages/decreases and immigration increases

・ International Exposure: Exchange Programs or Global Team Projects in other countries to help Japanese know the world outside Japan and better understand customers in other markets

[保険]

- ◆ ・ ICS の使命にもある「実践と理論」の架け橋としての期待
- ・ グローバルな多様なバックグラウンドを持つ次世代リーダーたちが、国や業界の垣根を越えて、切磋琢磨し刺激しあえる環境の提供
- ・ ケーススタディなどを通じて最先端のビジネス理論や事例を知る機会の提供
- ・ 上記を通して、自らの「足らず」を強く自覚する場の提供

[小売]

- ◆ - 創造性の源泉となるリベラルアーツ（哲学、倫理、歴史など）
- 職業活動の基礎能力（ICT リテラシー、リーガルリテラシー、ファイナンシャルリテラシー）
- 高いレベルのコミュニケーション力；語学力、人間的素養など

[銀行]

- ◆ - 人脈ハブ
- 社会的意義という視点

[食品]

- ◆ 現在同様に最低限のソフトスキル付与は必須。リーダーシップは特に重要。一方であり型にはめ過ぎない工夫は必要。事業環境変化にスピーディー且つ柔軟に対応できるように Opportunity と Risk に対する感度を上げるプログラム（実際の会社危機をモデルとしたケーススタディ等 ※既に存在すると思われるが常に最新のケースに。以前では想像できないことが会社を危機に陥れることもあるので）。人脈の拡大の良い機会。等々

[食品]

- ◆ 一定の理論・解・手法に留まらず、できるだけ多種多様な事例・事象の共有、それに基づいた多様な価値観を保有するメンバーにおける数多くの議論・意見交換の場・機会の提供

[食品]

- ◆ いわゆる4つの問題(Simple/Complicated/Complex/Chaos)のうち、過去の経験やロジックで解ける、入り組んだ(Complicated)問題よりも、それらだけでは解けない複雑な(Complex)問題に挑むためのトレーニング。
 - これまでのMBAを古い教科書だとすると新しい教科書を作る必要がある。例としていくつかキーフレーズを列挙する。
 - ・多様性・複雑性のマネジメント
 - ・システム思考
 - ・アートの思考
 - ・「利益」の徹底研究と構造化(例: The Profit by Adrian Slywotzky/Zero to one by Peter Thiel)
 - ・Powerに加えてLove(上述)
 - ・知に概念を与えたものの方法論化・科学的検証(例: カーネギー×サイエンス)
 - ・HR Techのトライアル
 - ・脱二元論・偏りを極力排除すること
 - ・ミンツバーグに代表されるMBA不要論にもそのエッセンスはあるが、型にはめすぎることの温床があることは事実
 - ・その解決策の1つとして、IQ・EQ(Emotional Intelligence Quotient)・CQ(Creative Intelligence)のバランスを考慮した学生・ロケーション・プログラム・講師選定
 - ・特に受講生選定に関して、どんな人に・何を・どのタイミングで・誰と・どのように学ばせるかを再考する必要があると感じる
 - ・結果として、主体性と柔軟性のあるリーダー候補養成機関となると良いと思う。
- [食品]

- ◆ 不足している能力を補強しつつ、多様なもの・ことに触れ、その人の守備範囲を飛躍的に拡大すること。Boldness.
 - [食品]

- ◆ Currently under consideration.
 - [教育]

- ◆ Courage, global mindset, flexibility, open mind, curiosity, humility and boldness.
 - [教育]

- ◆ Train leaders who can make decisions with information.
 - [教育]

- ◆ 在学生・OB・学校の有機的なネットワークを構築し、社会・企業の変化をより活性化・加速化させるような取り組み。
[小売]
- ◆ より多様化する人材・雇用環境において、自社の競争力の軸となる人材を見定め、きめ細かい適材適所の要員体制の構築と、能力育成・発揮を促す能力。
[エネルギー]
- ◆ グローバルでの多様なコミュニケーション、人材リレーションと徹底的なケーススタディ理解、そしてそれらを生かしてのビジネス実践機会。
[WEB サービス]
- ◆ VUCA world への対応力・柔軟性、cross-border/culture/gender なコミュニケーション力、servant leadership 教育
[精密機器]
- ◆
 - Use of simulations
 - Case studies
 - Real industry and organization problems - direct involvement with external organizations
 - Opportunities to travel to partner universities overseas, or on study tours, or exchanges or joint degrees
 - Authentic assessment - as well essays - reports, presentations, pitches etc. that reflect what is required in industry. Involvement in some of the assessment of private sector individuals
 - Work on projects with students from other countries
 - Work in teams and solve real problems
 - Face ambiguous questions and problem that do not have fixed answers
 [教育]
- ◆ ビジネスの本質を捉える基礎能力の習得（戦略・組織・人材マネジメント等）
理論の現実への適用
多様性のある教育環境（faculty, student とも）
[サービス]

- ◆ ビジネススクールへの期待は、入学と卒業のハードルをあげるコト。
コミュニティとしての強さ。
そして、卒業生が本当に企業の現場で活躍しているのか？をトラッキングすること。
[IT サービス]

- ◆ 多様なバックグラウンドを持つ学生同士の熱心な交流により、新たな学びが得られる場であってほしい。また、理論を学ぶだけではなく、その理論をアウトプットし、実際のビジネスに応用する場所を設けてほしい。
[不動産]

- ◆ リーダーに必要なメンタル面の強化。不合理な環境下でも結果を出せるストレス耐性を身に付けること。
[金融／不動産]

- ◆ 頭だけでなく心を見がくプログラム
旧 MBA 系からの脱却
[食品]

- ◆ そのコースに身を置くことで、自分の野心と資質・能力とを現実的にすり合せ、キャリア目標と実現のアプローチを自分の送るべき人生として覚悟できることが重要であり。ビジネススクールはそのための経験と思索を履修者に与えるべき。
[電気機器]

- ◆
 - Courses on Data Analytics across all business undergraduate and master degree programs.
 - Courses on Humanities, Design Thinking and Geopolitics.
 - Integrating traditional faculty with professors of practice, journalists, industry experts, alumni and coaches.
 - Increasing use of blended formats, combining face-to-face modes of delivery with high quality online courses.
 - Use of self-study courses for the delivery of some contents
 - Double-degree programs with other prestigious universities in continents different to Europe.
 - Course and extracurricular activities run in different countries.
 [教育]

- ◆ →以下の3点。
1つめは経営全体を俯瞰する眼を養うこと、2つめは他業種に広がる人的ネットワークが得られること、そして3つめはビジネスを勝ち抜くための力（厳しいトレーニングの間に培われる忍耐力、プロジェクトマネジメント力、論理的思考力等）を得るスクールとなっていること。
[損害保険]

- ◆ All the above, plus an appreciation of sustainability of human activities of all sorts.
[教育]

- ◆ Design thinking and other courses/experience that makes the students more creative will be important. Global views, the ability to create new businesses are things that are expected to be taught at Business School.
[銀行]

- ◆ More than skills, innovation will be created through diversity. Business schools that can get the students to experience this are required. Studying together with non-Japanese with totally different background is important. Understanding that there are people who are socially not privileged is important. Traditional business schools have developed MBA students who do not understand human beings and who cannot lead others. At our firm, we tended to emphasize OJT, but now we are realizing that this is not enough, and education at business schools together with people who have very different background is very important.
[商社]

- ◆ Curriculum geared towards ethics and moral education.
[教育]

- ◆ 失われた時代と言われた20年間に成長した大学生から20代のビジネスパーソンがこれからの日本のリーダーとなる世代である。ゆとり教育を受けたこの世代は、安定・安全を求め大手企業に就職を希望する、頑張っても仕方がない、人より無理することはない、というような考えに共感しやすいといわれるが、無難な安定を求めることでは、未来の日本のリーダーとして日本の成長を支えることはできないのではないか。

この世代の若者が日本のビジネスの原動力となってもらうためには、今後ますますビジネススクールの存在意義が高まると考えられる。そのためには、以下の点を期待している。

① 開拓精神、チャレンジ精神 失敗を恐れない気概、などの価値が見失われがちに対し、開拓起業の魅力・面白さを醸成するカリキュラムの強化。

② ダイバシティーにより高い意識を持つ育成

「日本人であること」を働く基準とすることなく、広く多様な国々の人々を公平に受け入れ見守ることができる高いダイバシティーを醸成するカリキュラムの強化。

③ 業務知識を複数組み合わせる新たなビジネスを創造する戦略的思考能を強化するプログラム。

[銀行]