

Back Number

本論文は

世界経済評論 2021年9/10月号

(2021年9月発行)

掲載の記事です



世界経済評論

定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

6,600円

税込

17%

送料無料

OFF

富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

定期購読
期間中

デジタル版バックナンバー 読み放題!!



世界経済評論 定期購読



☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp
雑誌のオンライン書店

イノベーション志向経営 ：ものづくりの逆襲



市村 雄二

コニカミノルタ株式会社常務執行役

いちむら ゆうじ 大手グローバルIT企業を経て2012年にコニカミノルタ入社、M&A及びITサービス事業強化や全社の事業開発を担当。2018年より現職。グループ内の業務プロセス変革・オペレーション効率化・働き方変革などの「DX改革」推進を統括、マネジメントを担当。「イノベーション志向経営」に関する外部講演多数。

日本の製造業は戦後の急速な復興、経済発展・成長、国是としての外貨獲得時代、経済と雇用の基盤を支えながら、ジャパニアズナンバーワンの時代を経て世界三位のGDPと豊かさを享受するそれなりの国際的な地位保持に寄与している。只、現実には残念ながら国際競争力（スイスのビジネススクールIMDが毎年発表している主要63カ国中「世界競争力ランキングで日本は昨年30位、今年は更に順位を下げて34位」）や日本の企業力（企業の俊敏性は63位）は衰退しその現実には衝撃的だ。20世紀型のビジネスモデルを踏襲し、世界のパラダイムシフトについていけないことは極めて危機的な状況にもかかわらず、日本人の大半は未だ本当の危機を感じていない。社会課題を解決するにも、国力を再回復するにも日本企業の復活が不可欠であるが、時既に遅しなのか。製造力は中国に勝てず、デジタルネイティブ力は米国にやられ、益々高速、スマート化が進む技術革新の中で先行きは真つ暗なのか。

私は道徳、高い心のある日本の製造業こそが経済力を再度押し上げ、土地も資源も無い少子高齢化社会の先駆者である日本の国力復活を可能にすると考えている。但し、その為にはいくつかの戦略実行が必要となる。

コロナ禍の前からデジタル社会の到来とVUCA（Volatility；変動性、Uncertainty；不確実性、Complexity；複雑性、Ambiguity；曖昧性）な事業環境の中で、日本企業の復活に最も欠けているものは「イノベーション」だと捉え、それを支えるカルチャー（文化）への大変革を踏まえた「イノベーション志向経営」を私は掲げている。これは新規事業開発に限らず、企業の売上や利益の大半を占める既存・基盤事業の変革にこそ必要且つ効果の高いアプローチなのだ。その中ではメーカーならではの膨大な有形・無形資産の棚卸し、事業の集中領域を特定し、起業家精神（Entrepreneurship）を元にデジタルを組み合わせた製造業の変革・復活が最も重要なテーマの一つとなる。

I Entrepreneurship stimulates economy

誰もがよく知っているアメリカの企業名、

Google, TESLA, Cisco, GAP, HP, NIKE, NETFLIX やマイクロファイナンスで有名な kiva, デザインシンキングの IDEO, 多くの NPO 法人 (Special Olympics, ACUMEN, 等)

の数々。これらの会社・組織に共通するものを直ぐに言える人はシリコンバレーでも少ない。実は一つの大学、スタンフォード大学の卒業生が全くゼロから立ち上げた会社や組織なのだ。

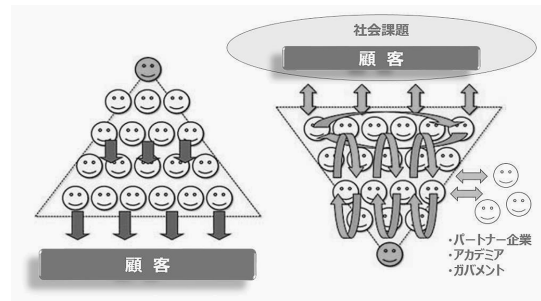
アメリカに十数年住み、シリコンバレーに居る時にはその大学にも少し通ったが、ベンチャー、スタートアップの宝庫であり、時代と共に継続的に活況を呈している。どうすれば、再現出来るか、何がシリコンバレーを形成しているのかを考える研究プログラムがある。全世界から企業、政府機関、大学や研究者達が集まり研究・試行・実践をしている。先ほど挙げたような会社だけでも数年前の売上総額は3兆ドル以上で更に拡大中。これは昨年度のGDPでいうと、アメリカ22.3兆ドル、中国14.7兆ドル、日本5.4兆ドル、ドイツ4.5兆ドル、フランス3.3兆ドル、インド3.2兆ドル、イギリス3.1兆ドルなので、GDPで世界5位か6位の規模となる。また1,000万人以上の正規雇用(FTE)を生んでいる。日本の就業人口が6,700万人位といわれているので、その15%程度に相当する。それにマイクロファイナンスなど3万以上のNon-Profit Organization(NPO)の社会貢献を加えると、壮大な経済効果や社会価値を生んでいることになる。一つの大学の卒業生が、経済規模、就業機会、多くの社会価値を生む。ゼロから1, 1から10, そして10から100の創造・事業開発の結果なのだ。

私は“entrepreneurship stimulates economy”すなわち起業家マインドが経済を活性化すると考えている。経済学の教科書にもある様な基本的な法則だが、国家の産業政策、時代と共に産業構造を変えていくこととか、一つ一つの企業の中でそういった意志・マインドを大切にしないと企業や組織の活性化や変革は望めない。こ

れがまず根本にある考え方だ。

昨今、デジタル化と共に益々技術の変化、社会変革は拡大し加速されている。ピンチでもチャンスでもあるということと共に、そういう時代であるということの大前提に置いて考えないといけない。そのことを“思考と行動様式”ということを示す(図1)。

図1 “思考と行動様式”はどう変わる？



製造業では、モノを売ってマーケットシェアをより多く獲得し、その効率化を目指す。よってピラミッドでいう上意下達で、いかにこれを効率よくやるかという思考と行動様式が身体に染み付いている。ところが社会やお客さまの課題が複雑化し、変化のスピードや不確実性が非常に高い場合には、その接点で物事を判断し、決めていかないと追いつかない。ピラミッドも無視できないが、戦略的なパートナー企業やアカデミアなど、色々な方々との付き合いも考えないといけないため、非常に複雑なモデルになる。一方で思考や行動様式というものは過去から身体・思考回路や組織に染み付いており、そう簡単には変わらない。つまり、会社の変革を考えるとときには、自分たちの組織や個々の社員、文化として持っているものが何かということをしっかり踏まえ、そのどこをどう変えるのかを考えながら変革のギアを入れていかない

と、全く進まないか後戻りしてしまうということにもなりかねない。

II 会社の変遷とデジタル化の波

コニカミノルタは2003年コニカとミノルタ2社の経営統合以来、様々なテーマに挑戦しながら変革を進めてきている会社です。

コニカはフィルムを中心とした製品で、ミノルタは専ら一般消費者向けカメラをやっていた。ところがデジタルカメラにより、写真フィルムやフィルムカメラは5年間でマーケットが10分の1になった。そのデジタルカメラもスマホにより、3年で市場が10分の1になった。デジタル技術の革新により非常に大きな変化を余儀なくされ、また変革は必ずしも直接的な競合ではなく、異なる市場・製品が大きな影響を及ぼした例になる。コニカミノルタという会社は、非常に大きな変革を自ら経験してきている会社と言える。

コニカミノルタは“企業形態”、“ビジネスモデル”、“テクノロジー”を各々進化させてきている。

まず“企業形態”では、日本の他の製造業と同様、国際化、多国籍化、グローバル化と企業形態を変えてきた。今後は日本企業の全てにとって「イノベーション志向の経営」が重要と考えている。

続いて“ビジネスモデル”では、例えばオフィス向けに複合機を売るという事業モデルから、マネージド・プリント・サービスと呼ばれる、プリントやコピーのクリックの回数でチャージする、マネージドサービス・モデルになっている。またITサービスの力を付けて、お客さまのIT部門、その先の事業部門にIT

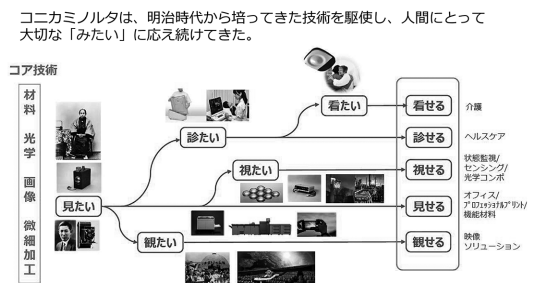
インフラやアプリケーションのマネージドサービスを提供している。更にはワークフローの効率化や業務生産性の向上をサービス化していくビジネスモデルへと進化させている。

これらと同時並行して、“テクノロジー”も進化させる必要があった。例えば医療関係では、X線撮影（レントゲン）は昔のフィルムからデジタルカメラで撮るようになってきているが、画像処理を入れることであばら骨を外し、肺の裏にある癌を見やすくし、更にAIで自動的に癌の診断をする。医療現場が1日に処理する量をなん倍にもでき且つ精度も上げられ、見落としがない。

テクノロジーの進化に合わせて新しい事業を創造していくという活動もやっている。

今では、「みたい」にこだわり（図2）、現実世界とサイバーの世界の境界線にコニカミノルタが立ち、それぞれにデバイスや技術を含めたサービス、価値として社会に貢献していくという形の事業展開を進めている。

図2 人々の「みたい」を実現してきたDNA



製造業では長きに渡り技術優位にあるメーカーが作った製品（モノ）を社会・市場で消費していただいていた。ところが、今では消費者側から欲しいモノやコトが生まれサービス型で提供し継続改善していくモデルが主流となって

いる。

デジタルネイティブなディスラプター（破壊的企業）や新規事業で急成長するユニコーンに目がいきがちだが、ディスラプターではなく、そのディスラプションに、デジタル化（Digitization）ではなくデジタル変革（Digitalization）に注目すると、如何にゼロベースから創造していくことが可能で、且つ重要かが理解出来るだろう。様々な業界がデジタル化によりディスラプションされている事例は10年以上前から多数ある。

2007年以降、手のひらにはひと昔前のスーパーコンピューターの処理能力と空間には高速広帯域のネットワークが存在し、ソフトの革新によるAIやDLで人の脳を超越する処理が可能となり、サイバー空間では無限のデータ処理が毎秒行われている。

従来の基礎研究、技術開発、製品開発、その先の事業モデルの選択肢がメーカーよりであった時代から、顧客体験を基にしたデジタルビジネスモデルそのものが競争力の源泉になっている中ではメーカーの過去からの成功モデル、マネジメントシステムの改革無しには成功は望めない。メーカーには重力と私は呼んでいるが、目に見えない力、自前主義や品質の呪縛、無手勝流に頑張る風土（高い標準スキームを元にした科学的マネジメントとは対極）など、一定の方向に引っ張る、変化に対しては後戻りをさせてしまうような力が重くのしかかっている。誰もが良かれと思った過去から馴染んだ判断や習慣が変革の阻害要因になっており、気づきもしない。

また、テクノロジーを活かすには、関連する深い知識・見識とリーダーシップ、そのベースとなる文化が重要となっている。製造業からの

成功事例がほぼ未だ無いデジタル変革（DX）に対しては現場での継続改善や事例からの学びが得意でも、ビジョン、シナリオ、ビジネスケースを描きスピード感を持って具体的に実行する活動計画を描けずにいる。問題の解決能力が高くとも、問題そのものを考える力が問われているからだ。

Ⅲ イノベーションマネジメント

イノベーションは限られた天才やリーダーにより起こされると思われている人も少なくない。然しながら、現実にはそのプロセスや考え方、事業の発展段階に応じたマネジメントで成功の確率を高めることが出来る。そう言ったイノベーションマネジメントのISO化は欧州発の規格をベースに進められてきた。日本もISO化の世界的な議論に参画し、イノベーションマネジメントの標準、ISO56000シリーズというものが制定され議論が続いている。

日本では過去にイノベーションを積極的に進めている大企業を100社集め、大企業からのイノベーションを推進しようと、イノベーション100委員会が作られた。その後、残念ながら50数社で終わり、これだけイノベーションが叫ばれている中でも実態が伴わないことを痛感している。一連の議論の中で、経営者への7つの問い掛けと12の行動指針というものがまとめられている。トップの意志確認と、それを実行していく工程、全社的にやらなければならないことを具体的に述べている。資料は経産省のHPに掲載され、ISO56000関連資料と共に活用するコンサルタント会社も多数あるが、それでもなかなか進まない。これはイノベーションに関してだけでなく、DXに関しても同様と考えて

よいだろう。

多くの企業では若手を集めたり、出島をつくったりして、イノベーションに取り組んだり、PoC（Proof of Concept；実証実験）を行っている。何か面白い活動が出てきたとしても、果たして企業にとって今後の事業変革に必要な100億円、500億円という利益を生む新たな事業をつくれるだろうか。持続的に企業価値を向上させるには、その規模の新たな事業を創り、ポートフォリオ転換を進めることが大企業の変革には必要だ。PoCは重要だが、その延長線上に本来期待すべき、内容や規模の事業になっていくのか、ということ常々考え、議論、支援、実行していかなければならない。変革は流行りのものではなく恒久的なものとしてとらえ、未来永劫続ける覚悟がないとそもそも成果は出ない。どの企業にも言えるのだが中核となっている事業は、いつどのようなテーマ出しがあって開始され、どういう段階で1000億円とか3000億円の売上になったのかを調べたことがある。大体10年、15年はかかっている。中期経営計画の3年、2期分の6年とか、そんな時間軸で出来上がるということはないのが現実だ。勿論、完全にデジタルの世界ならば、ソフトウェア、クラウドの世界でスケールなものもつくれるが、今の日本のメーカー、ないしは日本の社会のインフラを支えているような事業の会社が、1000億円規模の商売をつくるのに5~6年という話ではないのではないか。メーカーは業容転換をその規模で行った実績を持っており、デジタルの力を合わせた新たな工夫は必要だが、その価値共創モデル構築は進んでいる。

一方で認識しておかないといけないのは、ディストラクター達がデジタルの力（技術及びビ

ジネスモデル）を活用し、いつでも、どこからでも出てくるということだ。自分の事業はその発展段階のあらゆるフェーズでディスラプトされてしまうということが常にあるという危機感を持っていなければならない。既に保有する資産、例えば工場や設備はネガティブなのだろうか。一旦ゼロから発想して“使えるものは使う”“使えないものは使わない”というように分け、何をMakeし何をBuyするのかを決めなければならない。どんなにデジタル化が進展しても、現実社会に実装していく為に必要な資産をメーカーは既に多く持っている。発想が保有するモノや技術からではなく、顧客や社会の問題解決起点でなければならず、そう動いているかということ、動けていない。その為には人財とか文化（社員一人ひとりの行動の集大成）に焦点を当てていかないと出来ないことなのだ。

スイスのビジネススクールIMDの調査では、会社の持つDNAや文化を深く洞察した改革でなければ成功は出来ないと言う。全世界の企業のDX事例を整理すると、成功した理由は企業個々に様々だ。つまり、従来の日本企業でやろう、とはいかない、日本企業とか製造業、ケイレツと言った塊ではなく、個々の企業の真価が問われている。そこでは各企業での新たなマネジメントシステムの重要性が増しており、その型を創らなければならない。

その型創りに失敗は重要な役割を持つ。

企業変革の失敗した理由は概ね七つに分類出来るとの報告がある。

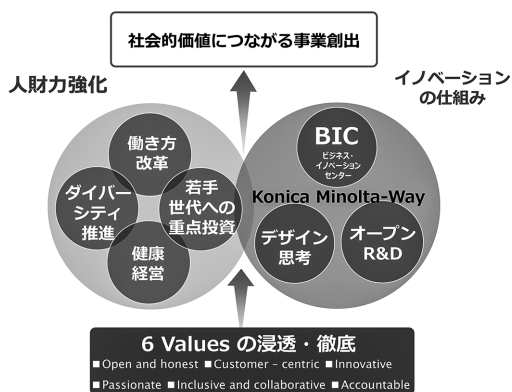
“デジタル変革ではなくてデジタル化が目的”になっている。そして、“ディスラプションそのものではなくディストラクターに焦点”を当ててしまっている。“変革チームの建て付けを誤る”という視点もある。よく若手の優秀層を変

革のリーダーに抜擢するが、優秀層とはその組織の中での落としどころを熟知していて、PoCを回したり、ある程度の結果に収めたりすることが出来、本当の失敗はしない。また、右脳系の知の探索をやる活動と、ロジックでぐっと左脳系を進める知の深化では、全く違う能力が必要だが、一般的な優秀層には左脳系が多いと言われている。変革には探索と深化の双方が必要であり、チームには多様性を意識して色々な人々を混ぜておかないと実はずまくいかない。“戦略と計画にフォーカスして、ビジョンとアジリティーを軽視する”という視点もありがちだ。大きな事業部門と違って、新規事業開発においては戦略も常に見直す必要がある。PDCA (Plan-Do-Check-Act と言われる管理サイクル) も気を付けないといけないのは、Pに時間をかけて検討したとしても、間違っていたら全て無駄になる。もし世の中が変わってPを変えないといけないのに、CheckしてActして、KPI (Key Performance Indicators ; 重要管理・評価指標) ばかり追っている結果として価値の無い時間を過ごしていることになる。“サイロの中での変革に終始する”ということも要注意。ある部門だけで何かやって終わり、全社的な大きな変革にはならないということは多い。“文化の変革への注力が不十分”とは、本当に個人が腹落ちして行動を変えていかないといけないことを意味している。また“デジタル・ケイパビリティへの投資が過少”という視点は、日本企業のIT投資は過去からせいぜい売上の1.3~1.6パーセント程度。アメリカは4~5パーセントなので、積み重なって大きなデジタルのインフラとしての差ができています。また、日本では過去から社内にノウハウを蓄積せずに外部ベンダー依存になっていることも大

きな課題として認識はされている。

コニカミノルタでは持続的に社会価値につながる事業創出を可能にするための仕掛けとして、“人財力強化”として幾つかの取組みと“イノベーションの仕組み”としてBIC (Business Innovation Center)などを示している(図3)。

図3 KM 流イノベーションを生み出す仕掛け
~異なる方法論・文化・人財の強化~



これら全体を下支えする社員一人ひとりの行動の規範として、“6Values”という価値を定義している。この“6Values”が出来ている／出来ていないという視点で360度評価し、全世界・全社員の評価、ボーナス査定も行われている。個人・部門や会社の業績考課に加えて“6Values”の加点があり、19年度からは自分の担当領域を飛び越えて活躍をした個人に対して、役員が直接加点して特別ボーナスを加える“チャレンジ加点”という制度もスタートした。

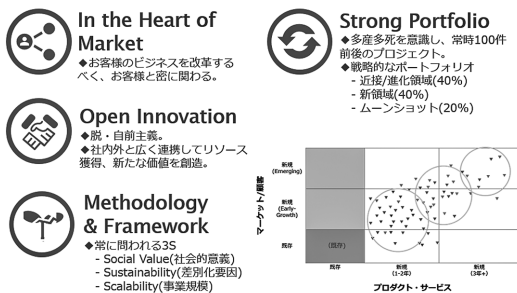
ビジネス・イノベーション・センター (BIC) は、まず「出島」という形でスタートし、外部のメンバーをゼロから雇い、お客さまのビジネスをイノベーションするために全世界5拠点を同時に立ち上げた。設立の目的は、従来のR&D、技術から商材を作っていくのではなく、市場、お客さまに密着したサービス開発と

ということと共に，“新たな企業文化の醸成，人財育成”にある。

ビジネス・イノベーション・センター（BIC）の基本的な考え方として“Fail Fast”“Start Small”“Grow Fast”というのがある。新規事業は「自分のこととして考え」，失敗するなら早く失敗するということだ。そして新規事業で各プロジェクト責任者に要求する3つのポイントとして“社会的意義（Social Value）”，“事業の持続的な成長に必要な差別化要因（Sustainability）”“ビジネスの規模（Scalability）”の“3S”を示している。これはどのプロジェクトにも，何の社会的意義があって，差別化要因は何で，ビジネスプランではなく夢，事業構想でいいから，どういう成長性や事業規模を考えるのかということを行っている。とにかく自分のこととして考えて，“Fail Fast”でいいからこの3Sを毎日，脳みそに汗かいてやってくれという考え方だ。

BICのアプローチとして4つのキーワードがある（図4）。

図4 BICのアプローチ

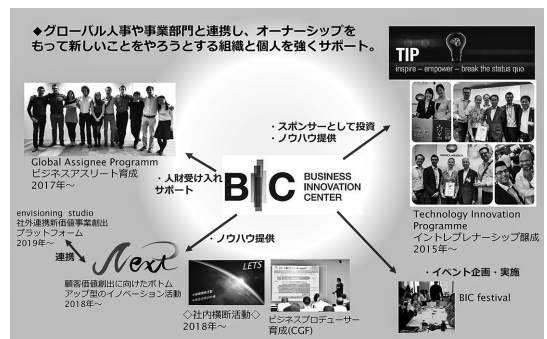


“In the Heart of Market”は，市場の中でお客様と密接に関わっていく。また“Open Innovation”ということで，脱・自前主義を基本にしている。それから“Methodology & Frame-

work”ということで3Sを中心の一つ一つのプロジェクトを評価し，その評価に合う／合わないで，発展段階に応じてイグジット（Exit）したり，パーキングロットに入れたりする。“Strong Portfolio”ということでは，プロジェクトは多産多死を目指すので，どんどん死んでもいいように，どんどん新たに生んでいかないといけない。常時100件ぐらいということをやっている。これは200件，300件にすることに価値があるのではないことも意味している。初期の段階では意図的にある規模まで数を追いかけたが，その後，質を求めて良くなっている。血管を流れる血液で言うと，健康な血液が健康な血管の中を流れているので，それをある程度維持して，その中からスケラブルなビジネスが出てくるという考え方だ。既存の事業領域（LOB，ライン・オブ・ビジネス）の近接領域①とその先の新領域②とムーンショット（米国のアポロ計画に由来する，大きなインパクトをもたらす壮大な目標のこと）③の比率が4対4対2というバランスはBIC設立当初から大事な数字としておいている。

これらの事業開発を通じて，出島であるBICだけではなく全社で，絶えずイノベーションを考える文化をつくっていくという活動にも活用している（図5）。

図5 人財育成/文化醸成への貢献



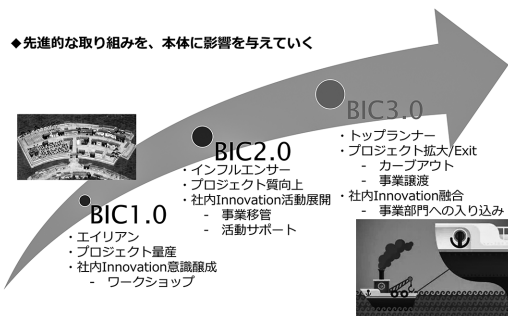
“Global Assignee Program”というのは、若手の優秀層を6カ月間現場から抜いて、BICを中心に違う現場の経験をしてもらうというもの。それから、我々はメーカーなので色々な開発チームのボトムアップ的なイノベーション活動（Next）というのは元々あって、それとBICを連動させている。このように既存組織とBICで様々な活動をグローバルにやって、グローバル・メジャーなお客様ともイノベーションを一緒に議論していると、20代後半から30代前半の優秀層から、自分も参加したいという声が出てくる。

それから、欧州の人事とBICのメンバーで“イントレプレナーシップ醸成”ということを考えてプログラムを開発し実行推進してくれている。これは、色々な事業や、工場の現場、人事や経理などのコーポレート部門の社員を対象に、様々な現場に課題はあるので、社員が自ら参画し、現場テーマを元にイノベーションを起こす。それをアイデアコンテストにして、イノベーションのアイデアはBICメンバーがメンターとして育て、提案内容を充実させていく。そのアイデアを評価し、テーマ領域の責任者が採用、実行に移すということで、人財育成と現場の改善をイノベティブに進めるという活動だ。現在この活動はアメリカやアジア大洋州地域にも拡大展開されている。

初期の取組を世の中でいわれる出島的な活動としてBIC1.0とすると、そこから事業開発活動を広げながら会社本体との連動性を高めていくBIC2.0に発展させた。プロジェクトの数は100件程度で変わらないが、一つ一つの案件をスケーラブルなものに集中するという形で質を上げている。今ではBIC3.0ということで、人財育成・文化の醸成に加えて、それぞれの事業

の規模感をさらに広げていく“企業変革”に役立てていくという形にしている（図6）。

図6 「出島」から「本体」へ



IV DX 変革 (Digital Business Transformation)

最後にDX改革について紹介する。コニカミノルタでは、昨年4月に初めてDX担当役員を置いた。過去2回・6年にわたる中期経営計画の中での変革を振り返り、反省点は取締役会でも議論した。結果として、全グループ、グローバルにDX改革を進めるには、その為のコア機能組織を作った方がいいとなった。その際、DXという言葉をまずは定義して全社への普及を図るとともに、何をやるかを整理して進めている。

コニカミノルタのデジタルビジネストランスフォーメーション（定義）：デジタルテクノロジー及びデジタルビジネスモデルを使うことによる、コニカミノルタグループの業績改善の為の組織及びプロセス変革

“トランスフォーメーション”や“変革”，“イノベーション”などのバズワードは全世界、全社員が共通に認識・理解し腹落ち感がないと進まない。シンプルな言葉に落とし、英語と日本

語で全世界に発信し、各社・各部門に展開した。少し分解すると、「デジタルテクノロジー及びデジタルビジネスモデルを使うことによる」とあり、これは手段に当たる。デジタルテクノロジーの中にはAI、ディープラーニング、データ解析も入っている。デジタルビジネスモデルにはいくつものパターンがあり、それらを使い回す。目的は「コニカミノルタグループの業績改善」。ポイントはそれなりの規模の売上や利益を生まないとする価値はないと言い切っている。その為の「組織及びプロセス変革」ということで、会社の中のルールや色々な哲学、方針などを壊す、変えることに躊躇してはいけない、過去の経営手法を変えろということを行っている。この定義に沿っているか否かということ踏まえ、全世界の人たちとの議論をスタートした。

新組織では、全体のロードマップをつくり、コニカミノルタがどうすればエクセレントカンパニーになるかという道筋を示して、その実行をけん引している。また、各地域にも体制をつくり、そのDXリーダー達と指揮（オーケストレーション）していく。社会や市場で大きな変化が起こっており、そこを起点に非常にスピード感のある透明性の高い決定をし続けていかないといけないので、従来のガバナンスモデル、オートノミー（権限委譲）とは違う形の動き方をしていく。

色々な活動を進める上で一番大事な顧客起点ということでは、自社が保有するお客様のデータを使いながら、お客様の課題、その先の社会価値を訴求し何ができるのかという議論を徹底的にやっている。それから自社実践ということで、国内だけでなく全世界の社員一人ひとりが、自分の身の回りがスマート化されたとか、変わったなと実感してもらわないといけないので、“コニカミノルタ・スマート化プロジェクト”と銘打ってスポンサーになり、提案を募って動かしている。一人ひとりの社員が実感し、部門間で共有されていくことでお客様やパートナーなどに対する対外エンゲージメントにも変化が生まれると考えている。社会や投資家とのエンゲージメントにも寄与するだろう。

またDXの進捗度合いの振り返りを可能にする指標を作り、本格的に導入し、変革の「見える化」も進めている。

企業変革の旅路は10年かかると言われている。ご紹介した様なイノベーションマネジメントやデジタル変革の活動を通じて、全社を変革し業績改善を益々進めながら、その型を磨いていく。

日本の製造業、いや企業全体が社会・お客様を中心としたイノベーション志向経営でそれぞれの特徴を活かしながら進化することで社会全体も変わっていくであろう。