

Title	丸井グループのサステナビリティ経営 : (II) 分析
Sub Title	Sustainability management at Marui Group : (II) an analysis of dynamic managerial capabilities
Author	谷口, 和弘(Taniguchi, Kazuhiro)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2022
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.65, No.2 (2022. 6) ,p.27- 44
JaLC DOI	
Abstract	<p>本論文では, 丸井グループのサステナビリティ経営についての事例研究 ( 谷口 2022a ) をふまえ, 創業家3代目 青井浩社長がサステナビリティ経営を実践するうえで, どのようなメンタル・モデルを抱いているのかについて, 環境, 会社, 経営者, そしてサステナビリティといった4つの観点から浮き彫りにする。</p> <p>Based on the case study of Marui Group (Taniguchi 2022), this paper attempts to analyze the mental model of Hiroshi Aoi, the third president of the founding family, in terms of how he understands environment, company, management, and sustainability when he engages in sustainability management.</p>
Notes	論文
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20220600-0027">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20220600-0027</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

丸井グループのサステナビリティ経営☆: (II) 分析

## Sustainability Management at Marui Group (II) An Analysis of Dynamic Managerial Capabilities

谷口和弘 (Kazuhiro Taniguchi)

本稿では、丸井グループのサステナビリティ経営についての事例研究 (谷口 2022) をふまえて、創業家 3 代目の青井浩社長がサステナビリティ経営を実践するうえで、どのようなメンタル・モデルを抱いているのかについて、環境、会社、経営者、そしてサステナビリティといった 4 つの観点から浮き彫りにする。

Based on the case study of Marui Group (Taniguchi 2022), this paper attempts to analyze the mental model of Hiroshi Aoi, the third president of the founding family, in terms of how he understands environment, company, management, and sustainability when he engages in sustainability management.

# 丸井グループのサステナビリティ経営\*

— (Ⅱ) 分析 —

谷口和弘

## <要約>

本論文では、丸井グループのサステナビリティ経営についての事例研究（谷口 2022a）をふまえ、創業者3代目 青井浩社長がサステナビリティ経営を実践するうえで、どのようなメンタル・モデルを抱えているのかについて、環境、会社、経営者、そしてサステナビリティといった4つの観点から浮き彫りにする。

## <キーワード>

DMC（経営者のダイナミック・ケイパビリティ）、メンタル・モデル、共創、超人経営者

## 1. はじめに

本論文では、丸井グループのサステナビリティ経営についての事例研究（谷口 2022a）をふまえ、とくに経営者レベルに焦点をあて、創業者3代目の青井浩社長（以下、青井社長）がサステナビリティ経営を実践するうえで、どのようなメンタル・モデルを抱いているのかを浮き彫りにしたい。

Helfat and Peteraf (2015) が論じるように、経営者のメンタル・モデルは、経営を行っていくうえで不可欠な認知活動を左右し、組織の DC (dynamic capabilities: ダイナミック・ケイパビリティ

---

\* この主題の下、(Ⅰ) 事例研究と (Ⅱ) 分析の2部構成として展開される。その関係で (Ⅱ) 分析の参考文献については、(Ⅰ) 事例研究の参考文献に一括して掲載している。本論文の作成にあたって、慶應義塾大学での特別講義を頂いた丸井グループの青井浩社長、および特別講義の事前準備・当日の進行にご助力下さった宇高由紀子広報室長はじめ当社関係者の皆様にこの場をお借りしてお礼を申し上げたい。事例の選択や特別講義の企画などについてご助言ならびにご尽力を賜っている KPMG FAS、一橋大学 CFO 教育研究センターの河原茂晴氏にも深く感謝を申し上げたい。さらに、特別講義の編集・進行などにご助力頂いている多摩大学の高部大間氏、およびフリーランスの加藤瑠伊氏にもお礼を申し上げたい。本論文での記述は、基本的に敬称略としていること、そして登場人物の職位・肩書は執筆時点のものであることをあらかじめ断っておきたい。なお、本論文に残されたありうべき過誤については著者に帰す。

ティ)のミクロ的基礎をなす。またそれは、DMC (dynamic managerial capabilities: 経営者のダイナミック・ケイパビリティ)の重要な構成要素の1つである。そこで本論文では、とくに環境、会社、経営者、そしてサステナビリティといった4つの観点から、サステナビリティ経営に取り組んできた青井社長のDMC分析を試みる。

本論文は、以下のごとくに構成される。すなわち第2節では、劇的に変化する環境、共創のプラットフォームとしての会社、ステイクホルダーの利害調整者としての経営者、そして個人・会社・社会・地球の持続可能性といった要素が、青井社長のDMCの支柱となるメンタル・モデルを構成していることを明らかにする。第3節では、自分のおかれた現実や存在理由を素直に受け入れる覚悟の人、そしてカネモウケや勝ち負けといった世俗的な功利主義計算に煩わされることなく、強い意志で共創という高貴な理想をめざす超然の人であるという意味で、青井社長を「超人経営者」と位置づけ、彼のサステナビリティ経営を分析する。第4節では、丸井グループがサステナビリティ経営を深化させるために取り組むべき今後の課題として3点指摘する。そして最後に、結語を述べる。

## 2. 青井社長のメンタル・モデル

経営者のメンタル・モデルは、経営を行っていくうえで不可欠な認知活動——たとえば、問題解決や推論——を左右し、組織のDCのミクロ的基礎をなす。とくに、経営者がメンタル・モデルを用いて認知活動を行うケイパビリティは、MCC (managerial cognitive capabilities: 経営者の認知ケイパビリティ)とよばれる。そしてそれは、DCの発展、企業変化の進展、そして財務パフォーマンスを左右する<sup>1)</sup>。

以下においては、とくに環境、会社、経営者、そしてサステナビリティといった4つの論点に注目し、サステナビリティ経営に取り組んできた青井社長がどのようなメンタル・モデルを抱いているかを素描し、彼のDMCを分析する。とくにDMCは、企業にとって成功の方程式としてのドミナント・ロジック (Bettis and Prahalad 1995; Prahalad and Bettis 1986)の生成を左右する。

### 2.1 環境：イノベーションの持続が求められる劇的に変化する環境

一般的にVUCAといわれるように、流動的で (volatile) 不確実で (uncertain) 複雑で (complex) あいまいな (ambiguous) 環境に特徴づけられる21世紀にかんして、青井社長はどのような見解を抱いているのか。この点について、彼は述べる。すなわち、

今は全力で走って、ようやく現状をキープできるという変化の激しい時代。イノベーションを連打しないと、すぐに取り残されてしまう。そのため、社外にいい共創パートナーがいれば積極的に協業してきた。また、社内で新規事業を手掛ける場合も、外部のアクセラレー

1) 詳しくは、Adner and Helfat (2003), Helfat and Peteraf (2015), そして Teece (2009, 2014, 2017) を参照。

ターや大学生などの若い世代を巻き込んでオープンイノベーションを行ってきた（勝俣・松原 2021, p23）。

要するに彼は、イノベーションを持続していかねばならない劇的な変化を遂げる環境に対峙すべく、オープンイノベーションに取り組むことで企業境界を超えて多様なケイパビリティを動員してきた。

では、劇的な環境変化の時代にイノベーションをどのように創出するのか。青井社長は述べる。すなわち、

できるだけ本業と遠いものを学んで、本業と結びつけると、新しい発想が生まれやすい。お勧めは、アートとか哲学とか、本業のビジネスと接点があるのか分からないほどかけ離れたものをピタッと組み合わせること。……近くにある発見を結びつけても、既存に近い発想になりがちです。本業とかけ離れたものを結びつけないと斬新な組み合わせは生じないと思います（青井 2019c, p21）。

そして彼自身、かけ離れたものの組み合わせを創造するために、どのような努力をしているのか。彼は述べる。すなわち、

遠くを見る視点を持つことを常に意識しています。トップが率先して遠くを見るようにしないと、忙しい社員たちは目先のことを考えがちになります。そのために、過去を振り返らず、未来志向でいることを心がけています。……私自身は、45歳を過ぎた頃から、自分より若い人に話を聞くことを意識しています（*ibid.*：傍点著者）。

将来世代の意見は、僕から見ると未来そのものなんです。「これが未来になっていくんだ」と思えてワクワクするんです（丸井グループ 2021, p17）。

つまり彼は、強い「未来志向」で遠くをみる視点を意識し、「将来世代との対話」をつうじた学習によって、かけ離れたものの組み合わせを創造できるよう努力している、と解せよう。

## 2.2 会社：すべてのステイクホルダーの利益・しあわせのための共創のプラットフォーム

丸井グループは2021年6月、ウェルビーイングの専門家という理由で当社産業医の小島玲子を取締役にむかえ、取締役執行役員 CWO（Chief Well-being Officer）という職位を付与した。小島（2020）によれば、青井社長は彼女に「私は社員がフローに入れる会社をつくりたいんです」（p117）と述べたという。彼女によれば、フローとは、人間が活動への自己目的的・全人的な没入をつうじてえる共通体験で喜びや楽しさをともなうもので、しばしば「ゾーン」や「無の境地」とよばれるものと同義だという（小島 2022）。

しかし、フローだけでは個人レベルで完結してしまう。むしろ、これを組織や社会といったさらに高いレベルへと拡張していく必要がある。この点について青井社長は、述べる。すなわち、

ウェルビーイングは……、個人においては心身の充実、幸福感をもたらすこと、組織の面では働きがいやエンゲージメントの創出、社会に対してはサステナビリティを実現することとほぼ同義と捉えている（日経XTREND 2021, p 23）。

つまり彼は、個人レベルでフロー、組織レベルで働きがいやエンゲージメント、社会レベルでサステナビリティを重視し、これらを同時実現した成果を、ウェルビーイングとしてとらえているということだろう。

青井社長にとっての会社は、『共創経営レポート 2021』（丸井グループ 2021）にも示されたように、すべてのステイクホルダーの利益としあわせの調和・拡大を目的とし、その目的を実現すべく共創のプラットフォームとして機能する必要がある。とくに彼は、インクルージョンを重視することによりすべての人々をまきこむ形で、共創のエコシステムを創造したいと願っているように思われる。<sup>2)</sup>

ここで、前述した丸井グループによるサステナビリティ経営の要諦である共創とは何かについて、簡潔にまとめよう。すなわち、

共創：「倫理的な責任」にもとづき、個別企業の持続可能性ないし持続的競争優位にとどまらず社会・地球環境の持続可能性をも斟酌し、「すべてのビジネスがサステナビリティを実践する」ための「フロントランナー」として、「将来世代」とともに社会課題解決と企業価値向上を同時実現していく。

つまり、利益一辺倒の財界人や、競争優位偏重の戦略論者やコンサルタントや、といった人々による功利の活動にたいする一点凝視とは対照的に、ROEを超えた倫理的な責任をはたすべく、貨幣単位での利益の観点では測定できないしあわせ——すなわち、「金銭的な利益以外の期待」（丸井グループ 2021, p 21）——にも配慮する。

われわれは、いわゆる「ビッグ・テック」とよばれる GAF A（グーグル [Google], アマゾン [Amazon], フェイスブック [Facebook], アップル [Apple]）などのプラットフォーマーが提供する SNS をつうじて世界中の人びとつながることができ、個のエンパワーメントが実現したといわれる。しかし反面、個人のプライバシー侵害やビッグデータの独占化などの深刻な問題が顕在化した。青井社長は、デジタル・テクノロジーにかかわるそうしたプラットフォームの光の側面を評価する。だが、貨幣単位の観点で大成功を遂げたプラットフォーマーとは一線を画し、丸井グループをつうじてしあわせを創造するプラットフォームを構築したいと願う。<sup>3)</sup>

2) この点については、丸井グループ（2021, p 11）を参照。

3) 青井社長による特別講義（2022年1月19日、慶應義塾大学）による。

この点について、青井社長は述べる。すなわち、

私はアマゾンと戦っても意味がないと思います。……アマゾンに代替されないものを強化し、代替されるものは縮小していきます。……モノからコトへのシフトやシェアリングといったお客様の変化に対応できれば、きっと新しい価値を作り出せる（青井 2018b, p 40）。

要するに、そうした価値創造のカギは共創に求められるのである。

共創には、功利を超えた倫理的な責任がともなう。この点で、丸井グループは2020年4月にCovid-19の問題で緊急事態宣言が出された際、全店舗営業ができなくなった。不動産型商業施設の運営にあたって、テナントから家賃をとることが契約で正当化されている。にもかかわらず、共創の観点から、コロナ禍で苦悩する収入のないテナントから家賃をとることはせず、2か月分の家賃を全額免除とし、このことにかんして株主からも合意をえた（青井 2020b）。

### 2.3 経営者：対話志向型の静かなリーダーシップによりステイクホルダーの利害調整を行う主体

青井社長は、2つのリーダーシップに言及する。すなわち第1に、どのようなゲームをプレイすると勝てるのか、にかんするゲーム・チェンジャーになるためのリーダーシップである<sup>4)</sup>。こうしたリーダーは、天才的な破壊力をもつ。青井社長は、パブロ・ピカソ（Pablo Picasso）やマイルス・デイビス（Miles Davis）のように、自分でつくった画期的なスタイルを自分で壊し、さらに進化させ続けられる人を天才とよび、実業界においてそうした天才の欠如を問題視した（青井 2019a）。彼は述べる。すなわち、

前任者が成功させた（BM：ビジネスモデル）を後任者が壊す形はよくありますが、自分でつくって自分で壊し、さらに新しいものをつくる人はほとんどいません。加えて、大企業は巨大な組織のため、経営者が（BM）を壊して新しいものをつくりたいと思っても、組織そのものが変われず、変革にブレーキをかけてしまうのです（*ibid.*, p 41：括弧内著者）。

すなわち彼は、大企業の組織の巨大さが経営者のイニシアチブを阻害し、変革の桎梏となる点を強調した。しかし、天才的なリーダーは空気を読むことをせず躊躇なく組織の悪弊を破壊できる突破力をもつ。

この点にかんして興味深いことに、2代目 忠雄も青井社長と同様の認識を共有していた点は、ここで強調しておく価値があるかもしれない。すなわち、

いまウチの社員は一万余名もいます。放っておくと知らず知らずのうちに、社員が官僚的になってしまうんですよ。組織というものは大きくなるにつれて、官僚的になっていくんで

4) 青井社長による特別講義（2022年1月19日、慶應義塾大学）による。

す。だからトップは絶えず言って、絶えず組織をぶっ壊すことが大切なんです。……「感謝の気持ちを持って」「挑戦の精神を持って」「素直になりなさい」——この三つを順番を変えて、くり返し、くり返し言っています。トップは言うことを変えちゃいけないんです。……僕が親父（忠治）を偉いなあと思うことの一つは、口を開けば同じことを言ったことです。……私は初代に忠実な二代目であり続けます（青野 1991, pp 144-6: 括弧内著者）。

さらに忠雄は、当時は営業企画本部長だった青井社長に述べた。すなわち、

経営者というのは言うことをくるくる変えちゃいかんのだ。同じことを言って徹底させることが大切なんだ（*ibid.*, p 145）。

創業者精神を守ろうとするトップは、自らくり返し発する同じ言葉にもとづいて、従業員が新しい発見や深い理解をできるよう促し、変革を導く必要があるということなのだろう。

しかし、天才ではない凡人は適時に断固たる変革の判断ができず、現状維持にあまみじしてしまうことが多い。この点について青井社長は、経営者が自ら構築し、成功をおさめたBMを変えるというBMI（ビジネスモデル・イノベーション）の難しさの文脈で、人間本性に少しく言及する。すなわち、

悪いことに気づいていながら、どうにかなると期待してしまう……。……人間の業とはそういうものだと思います（青井 2019a, p 40）。

人間は、都合の悪いことを都合よく解釈し、物事にたいして過剰な期待を抱きがちである。経営者も人間である以上、こうした本性から逃れることができず、適時でのBMIに失敗しがちである。かくして天才とは、生来的な人間本性から解放された自由な人だといえるのかもしれない。

そして第2に、内省にもとづく静かなリーダーシップである。この点について、青井社長は述べる。すなわち、

2代目社長の父は見た目も言動も“猛獣系”。私は対極で、線が細いといわれていました。そんな折、……『静かなリーダーシップ』（原著はBadaracco（2002））を知った。内省的で目立たない静かなリーダーのほうが複雑な状況に対処するのに向いていると知り、これだと思ったのです（野中 2021, p 63: 括弧内著者）。

実際のところ彼は、派手さよりも、共感にもとづく徹底的な対話を強調する。したがって、組織のメンバーの認知・行動をサステナビリティ経営の実現へと導くうえで、宗教の聖なる力<sup>5)</sup>によって洗脳することも、たくみなレトリックを駆使して説得することも、是としていないようである。対話によって、相手の意見を傾聴し、否定することなく、地道にねばり強くアイデアを熟成させ



ることを好むという（青井 2022b）。

さらに、青井社長は続ける。すなわち、

全ステークホルダーをつなぎ合わせ、1つにする媒介項が経営者。経営とはその媒介機能そのもの。利益としあわせの葛藤を調整しながら、調和させ、価値を生み出していくことだと思います（*ibid.*）。

要するに経営者には、ステイクホルダー間の利害調整が求められる。とくに丸井グループの場合、顧客、取引先、従業員、将来世代、地域・社会、株主・投資家といった6つのステイクホルダーの多様なケイパビリティ移転を目的とした「6ステークホルダー・ガバナンス」（丸井グループ 2021, p 88）の導入により、「企業価値 = インパクト」の実現をめざす。

さらに青井社長は、インパクトの実現に向けた経営の貫徹のためにはトップダウン型のリーダーシップなかんずく所有権が重要な意味をもつと考える。すなわち、

私もトップのリーダーシップ、トップダウンがESGに極めて重要だということに大変共感します。では自分がいなくなったらどうするのだろうと考えるのですね。……オーナー系の会社はトップダウンがやりやすい。その良い面は、例えばESGのように世界と連動したり、ミレニアル世代の期待に応えたりするような将来に向けた投資を実行しやすいことだと思います。問題は後継者選びです（日経ESG 2020c, p 44）。

概してトップ・マネジメントは、過半の所有権を背景にもつことによって、方針を異にする株主からの多様なノイズを気にすることなく、自分が思い描く経営の実現に向けてトップダウンで思いきった資源配分を実行しうるようになる。とはいえ青井社長は、かならずしもオーナー企業でなくとも、トップの在任期間が10年以上になれば経営の推進・変革を続けていけるのではないかと考える（青井 2019a）。

## 2.4 サステナビリティ：個人・会社・社会・地球の持続可能性

総じて日本は、人権意識はもとよりサステナビリティ意識もかならずしも高いとはいえない。青井社長の見解では、日本企業の経営者の60%から70%ほどは企業の持続可能性をサステナビリティとはき違え、狭小かつあやまったサステナビリティ観にとどまっているという。彼によると、こうした問題は、日本が自動車を中心としたモノづくり志向の上意下達的な産業組織・文化を進化させてきたことと無関係ではない。つまり、日本企業の経営者のなかには、昭和のモノづくりをつうじたミクロの企業成長がマクロの経済成長につながるというドミナント・ロジックに固執し、成功体験のわなに陥っている人たちが多く含まれているようである。<sup>6)</sup>

5) 青井社長による特別講義（2022年1月19日、慶應義塾大学）による。

6) 青井社長による特別講義（2022年1月19日、慶應義塾大学）による。

だがこの問題は、日本企業一般にとどまらず、丸井グループにもあてはまるものであった。すなわち、1980年代後半の2代目忠雄時代に「ヤングの丸井」とよばれ大きな支持をえた若者向けファッションでの成功体験こそが自社の強みである、という信念が従業員のあいだで根深く共有されてしまった。こうした状況は、丸井グループでは「成功体験のアイデンティティ化」とよばれる。これを打ち破り、従業員のマインドセットが変わり、共創を軸とした企業文化が根づくまでに10年もの時間を要したという<sup>7)</sup>。

日本が成功体験によって変革できぬまま「敗北と挫折の30年」(小林 2019a, p 98)——経営者の近視眼的視野を主因とした「失われた30年」という時間の浪費——を重ねるあいだに、アメリカや中国はIT, AI, フィンテックなどの新産業で成功を遂げた。そして今や両国は、米中貿易戦争といった形で激しい世界的な覇権争いをくり広げている。他方、こうした創発的産業の諸分野で取り残されたEUは、サステナビリティ経営で巻き返しをはかっているようである。

丸井グループはEU、なかんずくオランダからサステナビリティにかんして多くを学んできた。それにとどまらず、将来世代を意識した他社からの学習を欠かすことはない。この点にかんして、2019年に将来世代の若者をCFO (Chief Future Officer) として会社にむかえたユーグレナの副社長との対話において、青井社長は述べる。すなわち、

「富とは私たちが将来世代に残せる『未来の日数』のことである」……環境問題やサステナビリティのステークホルダーは将来世代なんだとすとんと腑に落ちたのです。……ステークホルダーに将来世代を据えて、この人たちと一緒にビジネスをやっていく、価値を創っていくのが我々のサステナビリティの構築だとなりました(日経 ESG 2020d, p 47)。

つまり彼にとって、サステナビリティ経営のステイクホルダーとして将来世代はけっして無視しえない存在なのである。

前述したように、丸井グループがサステナビリティ経営に取り組み始めたのは、会社の持続可能な成長のためだけでなく社会と地球の持続可能性のためでもある。さらに、社会と地球の持続可能性に加え、個人の健康・幸福感、組織の働きがい・エンゲージメントをウェルビーイングとみなす青井社長の観点からすれば、個人、会社、社会、地球といった各レベルでの持続可能性がサステナビリティ経営の主眼であり、とくに社会と地球の持続可能性の面で将来世代との対話やインクルージョンを意識するようになった、と解せよう。

### 3. 超人経営者としての青井社長

丸井グループによるインパクトの実現は、われわれの社会全体にたいする文字通りの衝撃につながることになる。丸井グループは、他社にとって模倣困難なサステナビリティ経営への挑戦

7) 詳しくは、青井(2017, pp 46-7)を参照。

に共感した多くの人々をその共創のプラットフォームに参与させることができれば、インパクトのあるエコシステムの創造に成功し、ステイクホルダー価値の実現にこぎつけるだろう。なるほど丸井グループでは、利益としあわせの調和・拡大こそが「ステイクホルダー価値 = インパクト」とみなされる。

このインパクトの基礎には、利己と利他の心の調和を表す「生きがい」（丸井グループ 2021, p7）がある。こうした調和を語るうえで、禅語の「同事」という言葉に注目しよう。すなわちそれは、いかなる水をもうけいれる海の寛大さになぞらえられる。あらゆる存在を区別することなく同じものとする、という釈尊の教えにもとづく。利己と利他とが一体化し、人と人とが1つに結びつく。そこでは人間が煩惱から解き放たれ、真の自由に到達する。これが同事にほかならない。

この点について、青井社長との対話のなかで、マイクロファイナンスに取り組む慎泰俊 五常・アンド・カンパニー代表取締役社長が述べた見解はきわめて示唆に富む。すなわち、

抑圧された人、抑圧された経験がある人たちができる最高の復讐は、その人たちが抑圧で  
きる立場になっても何もしないことだと思います。力があれば誰かをいじめていいと  
いう世界観を脱する方が大切です（日経 ESG 2020e, p53：傍点著者）。

彼の見解の主眼は、無意味な対立に特徴づけられた世界から脱却し、自由へと止揚していくこと——解脱——に求められる。私には、ここに同事の本質がみとれるように思われる。

青井社長は、サステナビリティ経営のフロントランナーたらんと覚悟を決め、倫理的な責任を負い、もっぱら貨幣単位で測定される功利主義計算の観点で勝つか負けるかを問う競争の世界から脱却したそのとき、おそらく自由への止揚を経験したのだろう。競争の世界から共創の世界への変革を先導するゲーム・チェンジャーとしての自分の使命をわきまえ、共感にもとづく対話をつうじて将来世代をまきこみつつ、未来志向でねばり強く前進しようとする。

ここで私は、こうした青井社長を「超人経営者」とよびたい。ただし、この「超人」という言葉には、2つの意味がこめられていることに注意しよう。すなわち第1に、自分のおかれた現実や存在理由をわきまえた覚悟の人という意味である（茂木 2012a）。あるいはそれは、能力や環境にめぐまれずとも、あるがままの自分を素直に受け入れ「『今、ここ』を生きる」（茂木 2012b, p308）<sup>8)</sup> という意味である。この点で覚悟の人は、あるいは而今の人といいかえられるであろう。そして第2に、カネもうけや勝ち負けといった世俗的な功利主義計算に煩わされることなく、未来志向で将来世代とともに共創という高貴な理想をめざすという点で、この超人という言葉には、世俗を超えた超然の人という意味もこめられる。

8) 茂木（2012a）によれば、力による他者の支配だとか、他者と比べた際立ちなどの類は超人の属性としてはいくぶん不適切なのであって、ミスリーディングな超人観につながりかねないという。つまり、あらゆる点での能力にめぐまれた有能なエリートを超人とみなす見方はきわめて狭小だといえる。もちろん私は、このような超人観に与するものではない。

そこで以下、こうした超人経営者としての青井社長によるサステナビリティ経営の実践について、理論的に分析してみたい。

**命題1**：劇的に変化する環境においてイノベーションを持続する際、強い未来志向で遠くをみる視点を意識し、未来そのものを体現する将来世代との対話をつうじた学習によって、かけ離れたものの組み合わせを創造することが重要である。

青井社長が「未来志向」というとき、「将来世代」と「かけ離れたものの組み合わせ」という2つの論点が重要な意味をもつように、少なくとも私には思われる。まず第1に、将来世代からはじめよう。彼は、「将来世代の意見は、僕から見ると未来そのもの（であり）、……『これが未来になっていくんだ』と思え（る）」（丸井グループ 2021, p17: 括弧内著者）と考えているようである。

だがここで、われわれが注意しなければならないのは、「将来世代の意見 = 未来そのもの」という彼が思い描く図式が成り立つかどうかである。とくに少子高齢化が問題視される日本において、Z世代やミレニアル世代の将来世代は、2021年において総人口の19.8%を占めるにすぎず、65歳以上人口の高齢化率28.8%と比べるとかなり少ない<sup>9)</sup>。こうした人口構成は、政治・経済分野におけるトップの地位を高齢のジェロントクラートが占める長老支配、さらには数の面で支配的な高齢者の意見・ニーズを反映した政策や戦略が優遇されるシルバー民主主義といった状況をもたらしている、という懸念を抱かせる。

そして、少なくとも私には、「将来世代の意見 = 未来そのもの」という図式を青井社長が抱いているのだとすれば、この図式は、時間をつうじて世界は同質的だとするエルゴード的な世界観に服しているように見える。しかしながら、権力、人口、収入などの面で圧倒的に優位な高齢者がかなり大きな影響力を背景に、国、企業、政治などのあり方にたいして干渉しうることを鑑みれば、そうした図式、ひいてはエルゴード的な世界観は、いくぶん楽観的で非現実的だといわざるをえない。現実世界の非エルゴード性は、たゆまぬ変化のために過去・現在のデータを用いて未来の予測をすることはきわめて困難だということを示唆しよう（e.g. Davidson 1996, 2007; Keynes 1973; Taniguchi and Fruin 2022）。

未来はつねに不確実であり、しかもある状況がまったく同じ形で再現されることはない（Taniguchi and Fruin 2022）。むしろ、このような非エルゴード的な世界観が現実的でより適切だと思われる。こうした世界観に依拠すれば、将来世代の意見を反映した未来を実現するためのサステナビリティ経営には、（1）高齢者にたいして将来世代の意見・ニーズを傾聴することで未

9) 電通メディアイノベーションラボは、1997年から2006年のあいだに生まれた人々をZ世代、同様に1987年から1996年をミレニアル世代、1977年から1986年をY世代、1967年から1976年をZ世代の親世代、そして1949年から1966年をシニア世代と分類している（長尾 2021）。一般的にみて、65歳以上人口が総人口に占める割合を高齢化率という（内閣府 2021）が、本稿ではこれにもとづき、65歳以上人口をシルバー世代とみなす。総務省統計局（2022）の数値にもとづいて各世代の総人口に占める割合を計算すると、Z世代は9.5%、ミレニアル世代は10.3%、Y世代は12.4%、Z世代の親世代は15.0%、シニア世代は26.1%、そしてシルバー世代は28.8%となる。

来志向の理解を促進させていくこと、(2) 時代遅れの陳腐化したドミナント・ロジックに固執する高齢者の影響力をそぎ落としていくこと、(3) 将来世代が自分たちの意見・ニーズを発信する機会を提供し、そうした意見・ニーズが国の政策や企業戦略などに反映しやすい土壌をつくっていくこと、が求められるはずである。

そして第2に、「かけ離れたものの組み合わせ」についてふれてみたい。青井社長は、「未来志向」と「将来世代との対話」を意識して「本業からできるだけ遠く離れる」ことによって、斬新なかけ離れたものの組み合わせ——新結合というシュンペーター的イノベーション (Schumpeter 1934) ——に到達しようと考え、これを実践する。さしずめ彼は、ネオ・カーネギー学派のジョバンニ・ガベティ (Giovanni Gavetti) の BTS (戦略の行動理論: behavioral theory of strategy) がいところの連想思考を実践している、と解せよう。つまり、人々がこれまでなじみのない新奇な問題に直面した際、これを過去の類似の経験に関連づけることによってアナロジーをつうじて問題解決を図るのが、戦略的推論の1つの仕方としての連想思考である。それによって、企業の既存活動に結びついた凡庸な機会にもっぱら注力しがちな多くの普通の人々では思い至らない認知的に距離のある機会をイノベーションという形で実現しうる。こうした BTS のアイデアの要諦は、以下のように示すことができよう。すなわち、

**連想思考のマネジメント：認知的に距離のある機会の実現のためには、連想思考のマネジメントが必要とされる。この点でのすぐれたケイパビリティは、戦略的リーダーシップとすぐれたパフォーマンスにとって本質的である (Gavetti 2012, 命題 5 A, B)。**

ガベティは連想思考のマネジメントを実践するうえで、認知的に距離のあるものを従業員になじみやすいものだと感じさせ、その認知活動の中心にすえさせる<sup>10)</sup>のには、抵抗の最小化に向けて望ましい行動のあり方を伝達するための説得が求められるという。

他方、青井社長は、説得ではなく対話という言葉を好んでよく用いる。ただし、彼が熟成をつうじて従業員から納得を引き出すための対話の役割を強調する一方、彼もガベティと同じく望ましい行動の伝達も重視する点を鑑みれば、両者の違いは中身ではなく単に用語法にかかわるものと思われる。

**命題2：すべてのステイクホルダーの利益・しあわせのためのプラットフォームとしての会社において共創に取り組む。**

青井社長にとって、会社は共創のプラットフォームである。彼は共創のプラットフォームの経営にあたり、功利を超えた倫理的な責任にもとづき、個別企業の持続可能性とともに社会・地球環境の持続可能性をも斟酌し、実業界のフロントランナーとして将来世代とともに社会課題解決と

10) 説得は、認知的リーダーシップ (Witt 1998, 2000) の本質的要素でもある。

企業価値向上の同時実現していくことをめざす。

実際、社会においてミレニアル世代を中心に、共創は競争よりもますます多くの支持を獲得しつつあるようにみえる。しかし、競争に勝つことを主眼とした戦略経営論にせよ、株主のための価値創造を一意に追求する経営者にせよ、共創にもとづく社会でのパーパスを軽視してきた。とくに、「フリードマン・ドクトリン」として知られる主流派経済学の見解は、企業の社会的責任を株主のための利潤最大化とみなし、ESGやSDGs（持続可能な開発目標）を軽視する。すなわち、この見解によれば「企業にとって唯一無二の社会的責任が存在する。つまり、ゲームのルールにしたがう限りにおいて、資源を利用し、利潤増大に資する活動に従事するという責任にほかならない」（Friedman 1970）。しかし21世紀、こうした狭小な見方は時代遅れの詭弁になりつつある。フリードマン・ドクトリンの背後には、企業の収益性は社会性から完全に分離するという前提があるものの、もはやこの前提は陳腐化している（e.g. 谷口 2022b）。

利潤動機は、資本主義を進歩させる重要な動力の1つであることにかわりないにせよ、環境変化によって経済活動において社会に向けたパーパスへの配慮が求められるようになった。この点で、企業による価値創造・獲得に向けた経済活動は、社会とますます連結しつつある（e.g. Aoki 2001, 2010; Foss and Linder 2019; Porter and Kramer 2006, 2011）。資本主義が発展し、テクノロジーが複雑化するにつれて、人類や地球の持続可能性にかんするさまざまな問題——たとえば、原発のバックエンド問題、再生可能エネルギーの普及、若年カップルの不妊、気候変動、Covid-19、シルバー民主主義、民族浄化など——が生じている。これらの問題の解決は、過去、現在の仕組みが未来にもあてはまるだろうというエルゴード的な世界観の下、平時での認知・行動にたけた政治家や官僚のケイパビリティでは難しいかもしれない（e.g. Taniguchi 2022; 谷口 2022b, c; Taniguchi and Fruin 2022）。したがって、不連続性や予測不可能性に特徴づけられた変化に対処すべく、政府の代わりに企業がはたすべき役割はますます大きくなっていく（Hart 2020）。

青井社長は、共創のプラットフォームとしての会社を経営するうえで、倫理的な責任にもとづき経済を超えて、将来世代とともに社会におけるさまざまな問題の解決と企業価値の向上を同時実現すべく取り組んでいる。

**命題3：人間本性をわきまえた静かなリーダーは、多様なステイクホルダーとの対話を試み、彼らの利害調整をつうじて企業価値を実現する。**

静かなリーダーは、自分の信念を反映した小さな行為を積み重ねていく。その際、自分の直感に素直になる自制心、自分の役割に真摯に取り組む謙虚さ、そして自分の信念の実現に向けたねばり強さが重要な意味をもつ（Badaracco 2002）。さらに、リーダーシップの発揚にはコミットメントが求められるが、その際、目にみえない苦勞はつきものである（Badaracco 2013）。

一見すると、こうした連続性・漸進性に焦点をあてた静かなリーダー観は、前述したかけ離れたものの組み合わせをつうじた新結合を重視する不連続的なイノベーション観と齟齬をきたしているように思われるかもしれない。しかし結局、何が不連続的で何が連続的か、何が企業家的で

何がルーティンのか、はあくまで相対的な問題なのであって、観察の精度・レベルに依存しているよう (e.g. Helfat and Winter 2011; Teece 2012)。したがって、青井社長が将来世代との対話を通じて普通の人々では思い至らない新奇性を長期的に追求することは、目立たない小さな行いを日常的に積み重ねていくこととかならずしも矛盾するわけではない。この点にこそ、彼の DMC の特異性がみてとれよう。

あえて矛盾に焦点をあて、組織内外のステイクホルダーの認知・行動にかんして一貫性を生み出していくことが、コーディネーターとしての経営者の重要な役割の1つだといえるのかもしれない。実際、青井社長は「ビジネスを通じてあらゆる二項対立を乗り越える世界を創る」という「丸井グループビジョン2050」を提示した (丸井グループ 2019, pp 2-3)。

経営における一貫性の重要性について、2代目 忠雄がかつて述べた。すなわち、

経営者というのは一貫性がなくてはならない。重要なことはくり返して言い、徹底させることが大切です。何十ぺんもくり返しているうちに一つ一つのことの持つ深い意味が理解できるようになるし、また新しい発見もできる (青野 1991, p 143)。

経営者は、自分の発言に一貫性をもたせることによって組織のさまざまな活動を整合化し、企業全体をまとめる必要がある。とくに、組織の諸要素——たとえば、HRM (人的資源管理)、財務政策、価格設定、ガバナンスなど——を整合化し、それぞれの要素が互いに働きを強めあうよう補完性を意識した組織デザインが求められるのである (e.g. Aoki 1992, 2001; Milgrom and Roberts 1995; Roberts 2004)。

しかし問題は、劇的な環境変化が生じた際、ある環境の下で適合的な組織は新しい環境の下で不適合をきたしうる点である。さらにいえば、その組織が過去にある程度の成功をおさめている場合、組織メンバーの多くは、成功の方程式としてのドミナント・ロジックに固執し、新しい環境の下ですら組織の再設計・変革に抵抗しがちである。環境変化にもかかわらず過去に生きることを選択した企業が失敗する傾向については、歴史によって証明されている (e.g. Helfat *et al.* 2007)。つまり、個人のミクロ的な不作為が集計されて企業のマクロ的な慣性につながっていくということだろう。

さらに、青井社長が人間本性の1つとして挙げたのが、「悪いことに気づいていながら、どうにかなると期待してしまう」(青井 2019a, p 40) 傾向であった。これは、「自分の望むことを信じようとする人間の一般的な傾向」(Caesar 1917, p 163) というカエサル的な特徴づけのみならず、人間が自分にとって都合のよい情報を偏向的に収集する傾向を示す確証バイアスとして知られる行動経済学的な特徴づけ (e.g. Thaler 2016) と同義である。企業の慣性を打破するには、人間のこうした行動的失敗にまづもって対処しなければならない (Gavetti 2012)。

したがって経営者は、コーディネーションや適応といった役割に加え、主体的かつ先制的に内部・外部環境に働きかけるべく資産のオーケストレーションという戦略的機能をもはたす必要がある (Helfat *et al.* 2007; Teece 2009)。だがこのことは、経営者によるコーディネーションの機能が

副次的だとか、とるに足りないとか、ということにはならない。というのも、コーディネーターとしての経営者は、組織メンバーの協力によって新奇的な財・サービスのイノベーションに成功し、ひとたび価値創造にこぎつけたとしても、そうしたイノベーションをどう収益化するか、そして獲得した価値をステイクホルダーのあいだでどう分配するか、といった価値獲得と価値分配の問題に取り組む必要がある。

この点で青木昌彦は、企業がステイクホルダー間の協力の結果として生成した準レントの分配において経営者がはたすコーディネーターとしての役割に着目し、そうした分配の帰結をコーポレート・ガバナンスの制度的多様性の問題として嚆矢的に定式化した (Aoki 1984)。ただし、経営者が私利を自制し、人的資本投資をつうじた組織ケイパビリティの開発・蓄積への協力によって生じた準レントの分配において中立性を担保するためには、社会的義務を反映したガバナンスの制度設計が必要とされる (e.g. Aoki 1984, 2001, 2010; Berle and Means 1932; Tirole 2000; Zingales 1998)。

他方で青井社長は、ステイクホルダー間の利害調整に向けて、顧客、取引先、従業員、将来世代、地域・社会、株主・投資家といったステイクホルダーに焦点をしばらくこんだ「6ステイクホルダー・ガバナンス」を導入し、企業価値の実現をめざしている。もちろんガバナンスにかんする新奇的な制度設計も、特異な DMC を必要とすることになろう (Argyres 2011)。

**命題4：個人、会社、社会、地球といった各レベルでの持続可能性は、サステナビリティ経営の主眼である。とくに社会と地球の持続可能性の面において、将来世代との対話やインクルージョンの進展を重視する。**

丸井グループによるサステナビリティ経営の要諦である共創の1つの柱として、将来世代との社会課題解決と企業価値向上の同時追求がある。しかし問題は、企業価値向上に向けて努力するだけでは、社会課題が解決される見通しは小さいということである。換言すれば、会社の持続可能性——すなわち、持続的競争優位——がすべてではない。

クリストス・ピテリス (Christos Pitelis) が論じたように、会社の持続可能性は産業、国、地球といった会社の次元より高次の持続可能性に自動的につながることはなく、会社が多次元の持続可能性を同時実現するには、自己利益への単一的焦点を超え、パブリック・ガバナンス (政府にたいするガバナンス) や超国家的ガバナンス (国連など超国家的組織にたいするガバナンス) と整合したより倫理的に適切なガバナンスが必要となる (Pitelis 2013)。さらにサステナビリティ経営には、倫理的に適切なガバナンスが必要とされるのはもとより、ESG やSDGs にかかわる物事を適切なパーパスの下で実行し、これらを事業のプロセスとして維持・改善していくことも必要とされる (e.g. Bossink 2012; 谷口 2022b, c)。

この点で丸井グループは、ESG やSDGs の動きにおいて他組織に比べてかなり先んじており、とりわけ脱炭素社会やサーキュラーエコノミーの面での取り組みに加え、フィンテックや起業支援をつうじた個人の自己実現、新規事業・投資や提携カードをつうじた個人の選択肢の多様化で



の取り組みは際立っているように見える（丸井グループ 2021）。

このような取り組みは、この会社の経営史的にみれば、個人の自己実現と企業成長とを連環させる「丸井大家族主義の思想」（鳥羽 1987, p 241）によって支えられているように思われる。そして、共感する力のたえまない進化が社会や地球環境の問題解決につながる革新する力を生むと考へ、共感と革新のケイパビリティ進化を強調する。このことは、「共創理念体系」の「私たちの価値観」をなす「人の成長 = 企業の成長」という経営理念にも反映されているよう（丸井グループ 2019）。

この点で私は、制度経済学やケンブリッジ学派——とくにアルフレッド・マーシャル（Alfred Marshall）とジョン・メイナード・ケインズ（John Maynard Keynes）——が強調したミクロ・マクロ連環に言及せざるをえない（e.g. Aoki 2001, 2010; Bhaskar 1978; Hodgson 2004; Keynes 1921, 1936; Marshall 1961; Taniguchi and Fruin 2022）。すなわち、制度と個人は相互に構成しあうので、どちらか一方に還元することはできない。個人によって会社は影響をうける一方、会社は個人に影響を及ぼす。さしずめ、会社と個人は共進化の関係にあるということなのである。

このことを反映した丸井グループのサステナビリティ経営によれば、いくら会社がもうかったとしても、個人がしあわせになることがなければ、けっしてサステナブルとはいえない。つまり、「狭小かつ短期的かつ断片的な自己利益の機械的 pursuit」（Pitelis 2013, p 655）に依拠した会社の持続可能性にもっぱら注力するだけでは、まったく不十分だということなのである。

#### 4. 会社の持続可能性を超えて

丸井グループは青井社長のリーダーシップの下、会社の持続可能性を超えて、共創を土台としてサステナビリティ経営を追求している。以下、本稿での分析をふまえ、当社がサステナビリティ経営を深化させるために取り組むべき今後の課題として3点指摘しておきたい。すなわち第1に、独自性に満ちあふれた『共創経営レポート2021』（丸井グループ 2021）は、「実現したい未来」（*ibid.*, p 8）という正の側面を描くことに注力しているあまり、「将来世代の未来を毀損する」（*ibid.*, p 1）という負の側面の描写が相対的に希薄になっている感は否めない。私がこの点を指摘した際、青井社長は述べた。すなわち、

サステナビリティについて語る際には、希望だけでなく、「将来世代の未来を損なう」負の側面について語ることも不可欠であると、再認識致しました。今後の課題として、改善していきたいと思えます（青井 2022a）。

そもそも価値創造は、正の創造に限定されるわけではなく負の回避をもともなうということなのである（Conner 1991）。つまり、サステナビリティ補完的な活動を増やす（たとえば、サーキュラー消費やエシカル消費を促す、および再生可能エネルギーの利用を促進する）と同時に、サステナビリティ破壊的な活動を減らす（たとえば、温室効果ガス排出量を削減する、および親が子供にその

実力以上の過剰な夢をおしつける「ドリハラ」(高部 2020)の撲滅を支援する)といった点での両利きが求められる。

第2に、青井社長は自分の後継者選を重視している。これは、会社の持続可能性にとって致命的な問題であり、よいマネジメントによって会社の存続・成長が保たれることがなければ、将来世代のためのサステナビリティ経営も存続困難となってしまう。この点で2017年4月より、経営に革新をおこすことのできる人材の発掘・育成を目的に次世代経営者育成プログラム(共創経営塾:CMA)を開設し、毎年10名から20名程度、累計で62名が手挙げによって参加しているという。1年のカリキュラムで、役員との対話をつうじたコアバリューの理解、DXにかんするケイパビリティの習得、社外起業家によるスタートアップ経営の精神の伝授、そして共創ビジネス提案など、その講義内容は多岐にわたる(丸井グループ 2021)。

しかし、こうした社内限定の次世代経営者育成は、丸井グループが掲げる共創のプラットフォームとしての会社観とのあいだにはたして一貫性をもつものだとみなされるであろうか。実際、フィンテック含めAI、IoT、メタバースなどさまざまなテクノロジーの可能性が開かれていく反面、ますます人間の直感、機知、暗黙知の類——人間特有のヒューマンファクター——が重要になってくるように思われる。問題は、私塾、企業内大学、ビジネススクールなどのプラットフォームをつうじて、これら人間特有の諸要素を教育することの難しさにある。とくに企業内大学では、手挙げにせよ、ごく限られた選ばれし者を対象に、社内外から一流講師陣を招き、限られた人々のあいだでの接触をつうじた、ある意味で過保護なエリート教育が施されがちである。しかしスティーブ・ジョブズ(Steve Jobs)は、こうしたエリート教育によって育成されたのではない。したがって、手厚いエリート教育によって次世代のジョブズを生み出すことはできないのである。

VUCA時代に必要なのは、育成ではなくむしろ修行——より正確には、自修自得(松下 2015)の行——なのではなかろうか。この点について、松下幸之助は述べる。すなわち、

劍聖といわれた宮本武蔵は、自分で稽古したり、何かやったのでしょうか。……自修自得せよ、自修自得をもって皆、宮本武蔵になれ、ということです。……教えてもらってやるということでは駄目です。教わずしてやるという人でないと。ということで、どこまでも自ら発見しないといけない。……だから師を持たずしてその道に達するという極意を会得しなければならぬ(松下 2015)。

あたたかいシャワーではなく冷たい滝に打たれてこそ、人間は鍛えられる。この点について、松下は続ける。すなわち、

人間は、きびしくきたえられれば、心身ともにいくらでもいってもいいほどに向上していく。……だから指導者は、人間の偉大さを発揮させるという意味からも、人をきたえることに大いに意をそそがなくてはならないと思う。もちろん、昔のようなやり方をそのまま今

日にあてはめろというものではない（松下 1989, p 179）。

つまり、共創のプラットフォームを将来世代からシルバー世代にまで幅広く開放し、それを活用することで次世代経営者候補にとってさまざまな人々と対話するための接点を増やし、当事者として自らを鍛え上げ、越境力（谷口 2012）を身につけるといふ滝行こそが必要とされていよう。そして、決められたルーティンを効率よく回せる家畜——付度にたけた優等生型の凡人——ではなく、常識にしたがわず信念に向けて突き進む猛獣——現状維持を是とししない型破りな変人——こそ、経営に革新をおこせる人材にほかならない（谷口 2019；谷口・フルーエン 2021a）。このような猛獣は、育成ではなく修行によって生まれるものなのである。

丸井グループは、越境力をもつ猛獣を生み出す滝行の機会を準備する必要がある。すなわち、日本全国1都1府6県に位置するマルイ・モディ 22店舗（丸井グループ 2021）をオープン・プラットフォームとして活用し、そこにD&I（ダイバーシティ・アンド・インクルージョン）の精神の下に多様な人々を集結させ、地域特有のサステナビリティ関連問題を発見し、社内外で越境的に知を動員し、その解決にあたることで個人のケイパビリティ進化をめざすべきである。さらに、政治・経営にかんする大局観の鍛錬をめざす他の多様な組織——たとえば、同業・異業種を問わず他社、私塾、大学など——との提携を推進し、社内外で越境的に将来世代の育成に尽力することは、サステナビリティ経営のフロントランナーたる丸井グループにとって倫理的な責任の範疇にあるように思われる。要するに、共創に向けたプラットフォームのオープン化と他組織との越境的な提携は、猛獣を生み出す滝行の要となりうる。

そして第3に、人間観の深耕である。日本において、20世紀を代表する経営の神様 松下と21世紀を代表する哲人経営者 小林喜光は、人間観を大切にしている点で共通する。まず、経営の神様は述べる。すなわち、

お互いが、この社会をよりよいものにし、人間の幸せを高めていくためには、まず人間が人間自身を知ることが大切だと思う。いいかえれば、人間とはどういうものであり、どういう歩み方をすべきであるかという正しい人間観を持つということである。……指導者はまずそのような正しい人間観を求め、みずからそれを持つことが大事だと思う（松下 1989, p 169）。

つまり人間観は、社会観、世界観などの土台となり、経営を強固なものにするうえで不可欠だ、と経営の神様は考える。

そして次に、哲人経営者は述べる。すなわち、

結局は、自分さえよければ、今さえよければ、ということが見えてしまう。もう少し、国家百年の計を考えながら、人間の原点は何か、人とは何か、日本はどうあるべきかを考える。……人間の本性は、やはり「競争」ではないでしょうか（小林 2019b）。

彼は、人間観をはじめとして自分の哲学を深く掘り下げる経営者が日本においては絶滅の危機に瀕していることを大いに危惧する。

青井社長には、このような松下、小林の高貴な思想家としての系譜、すなわち確固たる人間観を中心とした哲学を深耕する思慮深き経営者としての流れにそい、サステナビリティ経営のさらなる発展、さらには日本と世界の持続可能性への貢献が求められているように思われる。

## 5. 結語

本論文では、丸井グループのサステナビリティ経営を理解するために、環境、会社、経営者、そしてサステナビリティといった4つの観点から青井社長がどのようなメンタル・モデルを抱いているかを素描し、彼のDMCにかんする分析を試みた。

結果的に、(1) 青井社長は、自分のおかれた現実や存在理由を素直に受け入れる覚悟の人、そしてカネもうけや勝ち負けといった世俗的な功利主義計算に煩わされることなく、強い意志で共創という高貴な理想をめざす超然の人であるという意味で「超人経営者」として特徴づけられること、(2) 彼のDMCの支柱であるメンタル・モデルは、劇的に変化する環境、共創のプラットフォームとしての会社、ステイクホルダーの利害調整者としての経営者、そして個人・会社・社会・地球の持続可能性といった要素によって構成されることが明らかになった。

会社を超えた高次の持続可能性の実現という壮大なスケールの野心的変革目標 (Ismail *et al.* 2014) を示している点で、日本を代表する経営の神様、哲人経営者、そして超人経営者は共通しているよう。しかし、人間本性の理解を求めるといった人間観の深耕という課題については、いかにすぐれた人物であっても一朝一夕にすませられるものではなく、日に新たという観点から真摯に取り組みを継続していく以外に道はないだろう。

つまり、21世紀の経済学に理論的な人間研究が求められている (谷口 2022d; 谷口・フルーエン 2021b; 谷口・ラビブ 2021) のと同様、21世紀の経営にも実践的な人間観の深耕が求められているということである。超人経営者の人間観がいかなるものなのか。もし将来的に彼との対話の機会があれば、この興味深い問題について解明してみたいと思う。