

Section 1 なぜGX？

- GXという不思議な言葉
- 産業革命でカーボンがプラスに
- 地球が温かくなると困る？
- 地球温暖化はカーボンのせい
- カーボン・ニュートラルにしようという
難しい合意
- 「皆でやろう」というムード

Section 2 GXはもうかる？

- ためらいながらGXがスタート
- アメリカのためらいと近未来のSDGs
- やっと地球温暖化が前面に
- デカップリングのEU
- カップリングから脱せないアメリカ

Section 3 日本がずっと続けてきた エネルギー・ソリューション

- 省エネ大国日本を作った官民一体
- 環境ビジネスのターゲットは空気へ
- 環境ビジネスは官民一体しかない

Section 4 環境をビジネスとして考える

- エコ、再生可能エネルギー、SDGsという
キーワード
- グリーンへチャレンジするというたくましい
宣言
- グリーンで成長を

Section 5 日本のグリーン成長戦略

- GXで成長しよう
- カネは国が思い切って出す
- カーボンをカネにしてGXを進める
- カーボンを国が買ってカネにもらう
- GXのグローバルリーダーに日本はなる

Section 6 新しい資本主義でGXを何と してもやる

- 公益重視会社という制度
- GXはストックビジネスがスタート
- 大企業にカネが溢れているという噂
- GXにはとっぴあえず150兆円かかる
- 岸田首相のGX事業計画
- 岸田首相の本音

Section 1 社会のハッピーを目指す

- 「自由と平等」から自由主義と民主主義が生まれる
- 総理大臣はなぜGXを目指すのか-
- 経済学を知らずにGXを語るな
- 社会のハッピーをカネで測る
- 競争がハッピーをもたらすという仮説
- 資本主義の謎をとく
- 会社は株主のものというルール
- 証券市場はギャンブル場
- ファンドを怖がる経営者
- 利益という魔物におびえる

Section 2 アメリカとヨーロッパの
メランコリー

- アメリカはヨーロッパが作った
- ヨーロッパのメランコリー
- 共産主義が世界を変える
- EUが生まれる
- アメリカが分断される
- 大きな政府と小さな政府というシーソーゲーム

Section 3 官民一体という合言葉

- 大人の関係から強い官民一体へ
- 財閥が生んだKAISHA
- 社会のためのKAISHA
- アメリカが望んだ日本の資本主義
- 財閥グループは姿を変えて生き残った
- 大企業と中小企業が並存する
- グローバルへと向かう日本企業のデジャブ
- アメリカからの猛反撃
- 官民一体でアメリカと戦う
- 官民一体で半導体の復活を

Section 4 GXのカネを生む証券市場

- 株価は業績では決まらない
- 株主がプロに変わった
- ジャパニーズ・ファンドの誕生
- 社会のカネでGXを

▶▶ Section1 日本的ソーシャルビジネス

- 弱者を救うのが官の仕事
- 公共事業という難しいビジネス
- 日本が借金大国となる
- 初めての官から民へは大成功
- アメリカから言われた「官から民へ」
- 「社会のために」と「もうけるために」
- 公共事業を失敗したら誰の責任か

海外からのソーシャルビジ

▶▶ Section2 ネスの提案

- 社会と企業のハッピーは両立できる？
- ユヌスさんが考えた理想のソーシャルビジネス
- ESGで企業のカネを吐き出す

▶▶ Section3 GXのためにカネを生み出す

- ESGという合い言葉
- 社会のために環境というビジネスをやる誓い
- ガバナンスは対話
- ステークホルダーとは誰か
- 社会へ直接投資するスタイル
- ESGは環境への投資を間接的に促す
- 我々の年金マネーをGXに使うという決断
- 環境にポジティブか、やっぱり株価か
- グリーンのための借金
- グリーンボンドでZEBを作る

▶▶ Section 1 変革とGXの関係

- 変革はGXのための下準備
- 変革には必ず抵抗勢力がいる
- 成長日本を創った団塊の世代
- 利益が働く人を痛めつける
- 変革はスマイル
- CSR経営なんて建前
- インテグリティ=品格+真摯+プライド+愛
- 社会との関係を設計するのは経営者の仕事

▶▶ Section 2 バリューチェーンとGXの関係

- お客への価値でつながる
- GXという美意識
〔建設業界のケーススタディ〕
- 建設業界は和と競争
- そもそも建設業はソーシャルビジネス建設
- 業界に吹いた風
- DXとGXの高砂
- BIMでGX/DXを

Section 3 グローバル化とGXの関係

- 地球のニーズはGX
- 現地国のための企業を創る
- トヨタのグローバル戦略 —地球のために—
- インテグリティとインチキ
- ネットにつなぐ自動車がボーダレスと再編を生む
- 3つのグローバル・バリューチェーン
- GXの地球リーダーを目指すトヨタ

Section 4 働き方改革とGXの関係

- 働き方改革を新しいスタイルの官民一体で
- オーバー残業はつかまえる
- クビにはできない
- おカミの言うとおりにやっていたら勝てない
- 企業の働き方を国が変える
- 国が言い出したダイバーシティとライフ・ワーク・バランス
- 改革に取り残される職場
- ワクワク感というエンゲージメントとZ世代
- GXは若者の働き方ニーズ
- 私がこの本を書いた理由

Section 5 DXとGXの関係

- DXとGXはセット
 - 数字が社会を変える = DX
 - デジタル化はITだけではない
 - ヨーロッパのDX戦略は機械ネットワーク
 - オープンかクローズドか
 - アメリカのDXはAIへ
 - 日本の強みはアニメとゲーム
 - オープン・プラットフォームという日本国の戦略
 - クローズド・データなら勝てるという甘い誘惑
 - 社会のデータは社会が吸い上げる
- [日立のケーススタディ]
- 日立は公共事業のための下請工場
 - 日立の大ピンチ
 - 日立のピンチ脱出
 - 「プラットフォームではもうけない」という宣言
 - 本書の結論
- エピローグ

地球の悲鳴が聞こえる

GXは地球に住むすべての人が抱える難題である。

地球のGXをテーマとして、超本音でディスカッションしてもらおう。

メンバーは学者、国連（国際連合）、各国の政治家である。

ちなみに私の仕事はセミナーをベースとしたビジネス・コンサルティングであり、その主なツールはフリーディスカッション（言いたいことを本音で言う）である。

学者 「産業革命以来、人類は石油などのエネルギーを燃やすことで人工的なカーボン（CO₂=二酸化炭素）を大量に生んでしまった。電気だって、自動車のガソリンだって、みんなこのカーボンを生むエネルギーだ。この人工カーボンが地球を暖めている。これが地球温暖化だ。そのため干ばつが起き、北極、南極の氷は解け、海面が上昇している。島国日本など、そのうち海に沈んでしまう。このままいくと今世紀末の2100年ごろには地球は滅んでしまう」

国連 「それは大変だ。地球を守るのが我々国連の任務だ。ただ我々には政治はできない。各国で自主的にカーボンを削減していこうよ」

学者 「カーボンをいくらかんばって削減しても、2100年から少し後ろへ延びるだけで、いづれ地球は滅んでしまう。人工的なカーボンは出さないようにするしかない」

- 各国 「それは石油を使うなということか。そんなのは無理に決まっている。そんなことをしたら未来の人が生き残る前に、今の我々が死んでしまう」
- 学者 「それなら期限を決めて、人工的なカーボンを出さないようにするしかない。それが無理なら人工的に出したカーボンを、人工的になくしてしまうしかない。カーボン・ニュートラル、つまりカーボンの発生をプラス・マイナス・ゼロにすることだ」
- 国連 「カーボン・ニュートラルか。いいキャッチフレーズだ。これなら各国も約束できるでしょう。2100年なんて遠すぎるから、今地球にいる多くの人はまだ生きている2050年を期限にしよう。2050年カーボン・ニュートラルでいこう」
- 各国 「それってカネがかかるんでしょ。いったいどれくらいかかるの」
- 学者 「まあ世界で1年間に稼いだGDPぐらいいはつぎこまないと無理でしょう。ざっと100兆ドルくらいかな。20年でやるなら、1年あたり5兆ドル、各国で合わせてこれだけ出せばやれると思うよ。まあ地球全体の防衛費より少し多いくらいかな」
- 各国 「それをやると、我が国民へのリターンはあるの？」
- 学者 「未来の子供のためだよ。リターンではなくディフェンスだよ」
- 各国 「今の我々にメリットはないの？」
- 学者 「特にないよ。でも今の我々がこれから先も出していくカーボンで、未来の子供たちが生きられないというのはひどい話じゃない」

国連 「ということで、とりあえずカーボン・ニュートラルにみんなで合意だけはしまし
よう。国連は何もできないから、各国の合意と約束しかない」

ヨーロッパ「よしやろう！我々は社会主義だ。社会の利益がすべてに優先する。国民の税金
を使ってやろう。今の国民からカネを集めて未来の子供たちのためにやる。美しい
じゃないか。こういう時のリーダーはバリバリの社会主義国家フランスだ。彼にまと
めてもらおう。カーボンを出してきた企業をまとめるのは工業国家ドイツしかない。
ただ中国やインドなどの開発途上国はかわいそうだよな。これまでそんなにカーボン
を出していないし、開発中にいきなりそれを止めるなんて合意できないだろうから、
とりあえずはずしておこう。我々先進国が出したカーボンは我々でなくそう」

アメリカ「アメリカは資本主義世界のリーダーだ。企業のカネもうけが地球を支えている。
カーボン・ニュートラルなんてやったら、その企業の利益がダウンしてしまう。それ
は地球のダメージだ。もうけを減らすようなことに、国民の合意は得られない。

それになぜ中国が対象外なんだ。我々は中国とビジネス戦争をやっている。同じ土
俵で戦いをしないと不公平だろう。

と言うか、そもそも地球温暖化はカーボンのせいかな？誰かが証明したのか？中国が
アメリカを倒すために考えた策略だろ」

学者 「カーボン増加が地球温暖化の原因ということは科学的に証明されている」

アメリカ 「そうだとしても、もっと大切なテーマがあるんじゃないか。地球温暖化を30年後に止めても、それまで地球は持続しているのか。カーボン・ニュートラルは手段であって目的ではないはずだ。本当のねらいは地球の存続、サステナビリティだろう。まずはこのエネルギー問題も含めて広く課題を整理して、2030年をゴールとするSDGsでいこう。カーボン・ニュートラルについては、それまでじっくり検討させてくれ。もしかしたら地球温暖化対策は、これから先に科学が進んで、もっといいアイデアが出るかもしれない。」

ヨーロッパ 「アメリカが乗ってこないなら、我々が地球のリーダーとしてカーボン・ニュートラルをやる。アメリカは石油を世界で一番持っているから、やりたくないんだろう。自分を世界チャンピオンにしてくれた石油を切るなんてできないんだろう。我々の土地からは石油なんてほとんど出ない。これまで石油のせいで企業、そして国民はいつもひどい目にあってきた。そう考えるとカーボン・ニュートラルは意外にヨーロッパに利益をもたらしてくれるんじゃないか。よしカーボン・ニュートラルをリードして、世界チャンピオンの座をアメリカから取り戻そう」

中国 「何かいつもと雰囲気が違うなあ。自由主義の欧米が割れている。この状況なら、当面の敵のアメリカを倒すにはカーボン・ニュートラルに乗った方が得策だ。ただ2050年は近すぎるし、まだ我々は彼らからは10年遅れているんで、2060年にカーボン・ニュートラルと言っておこう」

いつも黙っていて、最後まで発言しないのは日本である。そしてつぶやく。

日本 「親分のアメリカはやる気ないのかあ。でも石油が出なくてひどい目にあってきたというのは、ヨーロッパと同じだ。何と言っても昔のオイルショックでは随分痛めつけられたよな。ただあの時は省エネでしのいだ。カーボン・ニュートラルだってがんばればやれるかもしれない。

でもカーボンが一番出す自動車は、うちが世界チャンピオンだ。このメーカーを痛めつけたら日本は沈んでしまうかもしれない。

そうそう、たしか我が国はアメリカに教わった資本主義だったよな。ヨーロッパのように、地球のために国民からカネを集めて、今は何のメリットもないけど、未来の地球のためにやるとは言えないよなあ。そのために増税なんて言ったらマスコミと野党から袋だたきにあいそうで怖い。支持率は急降下してクビが飛んじゃうかもしれない。消費税増税の時のようにすぐに国民へリターンのある福祉にだけ使うと言って納得してもらわねえわけにもいかないし……。増税をやったら選挙で絶対負ける。

でも自分はいったい何のために政治家になったのだろう。

日本国の未来のために働こうと思ってなったんだ。自分の一生の最後の仕事として『地球のために』という『美しい政治』をやってみたい。

カネはどうしようか。そういえば経済財政諮問会議で、専門家が『日本国の経済活性化には民間企業が持っている内部留保という巨大なカネを使うしかない』と書いていたなあ。

たしかその企業の貯金は今500兆円くらいあって、毎年20兆円くらいずつ増えていると言っていた。よしこれを使ってもらおう。この貯金を社会のために使ってもらおう。これなら誰も反対しない。最近、大企業はテレビCMで『地球のために働く』『社会貢献』とか訴えているし、このカーボン・ニュートラルに企業のカネを使ってもらおう」

■ 企業のカネで地球を救って

GXは日本が考えた国家戦略である。今度は総理大臣、マスコミ、企業の経営者でディスカッションしてもらおう。

総理大臣 「未来の地球のために、カーボン・ニュートラルを日本としては何としても実現する」

マスコミ 「カーボン・ニュートラルって何？」

総理大臣 「このままでは2100年に地球が滅びる。未来の子供たちのために2050年までにCO₂をこれ以上増やさないようにする。ああそうだ。カーボンはCO₂のことです。カーボン・ニュートラルは日本語では脱炭素とします」

マスコミ 「2100年なんて随分先の話だな。その頃には今の人は誰も生きていない。そのために今の我々がカネを出すのか。そうするとまた増税か。脱炭素を理由に増税したいのが政府の本当の気持でしょう」

総理大臣 「増税はしません。税金も少しだけ使いますが、他の支出を切り詰めます。ここで期待しているのは、大企業が持っている膨れ上がったカネです。これを使ってやります」

マスコミ 「大企業のカネか。それなら賛成。国が大もうけしている大企業に、カネを出すように言ってやってくれ。

ただこれってニュースバリューがないなあ。誰も大してうれしくなくて、すごく悲しむ人がいる。そもそも国民に『2100年の地球』なんて言ってもピンと来ない。まあ国と大企業でがんばってやってください」

総理大臣 「企業は未来の地球のためにカーボン・ニュートラルをやってください」

企業 「具体的には何をしろと言うのですか？」

総理大臣 「とりあえずカーボンを抑えるために石油エネルギーを別のやつに変えるようにしてください」

企業 「電気はいいの？」

総理大臣 「電気も火力発電が7割です。だからこれをやめて風、太陽、ゴミといったもので新しい電気を作りましょう。それとカーボンを出さない原子力発電も復活させますので、こちらの方も協力をよろしく。これは震災で倒産寸前になっている電力会社にはできないから、あなたたち大企業のカネでやってください」

企業 「石油、ガソリンというエネルギーをやめるだけではなく、石油を使った電気の分もやめて、別のエネルギーにするなんてありえないでしょ。それに原発なんて後で何が起きるかわからないから、やりたくありません」

総理大臣 「そうそう炭素ではなく水素なんかいいんじゃない、と学者は言ってますよ。それと何だったら、これまでやってきた仕事を地球の外の宇宙でやったらどう？ここならカーボンなんか気にしなくていい。宇宙ビジネスで一発あてて久しぶりの世界チャンピオンになってください」

企業 「30年先のカーボン・ニュートラルねえ…。まあ、おカミがやれと言うなら考えてみてもいいけど、そのためのカネはどうするの？国が出してくれるの？これって公共事業？」

総理大臣 「あなたたち企業の中にカネが眠っているでしょ。例の内部留保ってやつ。あれを社会のために使ってよ」

企業 「たしかにあるにはあるけど、このカネは株主様のもので、株主様の了承なしには使えない。しかも今の株主様は声が大きくて怖いファンドばかりで、『利益が出ないことはやるな。もうけることだけを考えろ。それが企業の責務だ。日本は資本主義だろ。カネもうけ中心の社会のはずだ』といつも言われている。だからこんなにカネがたまってしまった」

総理大臣 「それなら国のカネを使って、あなたたちの株主になってあげる。まずはカーボン・ニュートラルに手を挙げてくれれば、その会社の株を国で買う。ちょうど国民から集めた年金が200兆円ほどたまっているから、これを使おう。足らなければ国が借金してカネを集めてでも株を買う。そして頃合いを見て、この株を売って年金に戻し借金も返す。これでどうだ」

企業 「本当にそんなことできるの？株主様は協力してくれるかな」

総理大臣 「ファンド、ファンドって言うけど、年金のカネを持っているGPIFという国の機関は、世界最大のファンドだ。しかも我々には日銀という万札を出せるスポンサーだっている。

このカネで『カーボン・ニュートラルをやる』と宣言する企業の株を、『もうける』と言っている株主から高値で買う。そうすればこのカーボン・ニュートラル企業の株価が上がって、他のファンドもこの株を買うようになる。これで株価も上がって日本経済も成長し、みんながハッピーになる。かけ声はESG投資だ。Eは環境、Sは社会、Gはガバナンスつまり株だ。ESGはアルファベット3文字で外から見るとよくわからなくて、かえっていい感じだ。密室の株取引の世界での合言葉にはぴったりだ。

こうすればファンドだってカーボン・ニュートラルに反対できなくなる。これで企業がカーボン・ニュートラルという大仕事ができる。なかなかいいストーリーだ。

ただカーボン・ニュートラル、脱炭素というのは何だか大変そうな感じがするし、炭素というマイナスイメージも強い。GXというのはどうだ。DXをパクって、DをGに変える。Xは日本語の「変革」で、受けもいいしカッコいい。若者受けもする。Gはグリーンで、イメージカラーとしては最高だ。炭素を飲み込む葉っぱだ。カーボンではなくグリーンにすれば、明るいイメージとなる。『グリーンX』『地球をグリーンに』いい感じだ」

企業 「そんなもうかるかどうかわからない話に恐いファンドが乗るとは思えないけど、仕事としてはやってみたい気もする。なんか今までの仕事よりやりがいがあるようにも思う。それに『GXをやらない』と言うと企業イメージが落ちるかもしれない。でもGXが利益を生むとは思えないし…」

■ 私たちが地球を救いたい

GXは企業のビジネステーマとなっている。今度は経営者、GX推進室、ベテラン社員、若手社員でディスカッションしてもらおう。

最初は経営者のつぶやきである。

経営者 「国はいきなり『GXをやれ』と言ってるけど、どうすればいいんだ。そもそも何かから考えればいいんだろう。まずはカネかな。国がカネを出すのではなく、経営者の意思で『持っているカネを使え』と言っている。

カネをもらう顧客が見えないのに、GXにカネを使えと言っている。でも顧客を見つけないうちに事業を考えるなんて、未だかつてやったことがない。

ただ考えてみると国がGXをやるなら、カーボン規制をやるよな。すべての企業にCO₂削減を求めるはずだ。だから他企業に先駆けてGXを事業として立ち上げれば、CO₂をうまく削減できない企業を顧客にすることができるかもしれない。でもこういう規制で作るマーケットは大きくないし、投資のリスクも大きいなあ。規制の前に商品を作っておかなければならないし……。

この商品はその顧客を見つける前に考えなくてはならないし、そこにはカネがかかる。CO₂を出さなくする商品なんて皆目見当もつかない。水素とか言ってるけど何か現実的じゃないなあ。省エネだってもうとっくにやりつくしている。まさか植林ってわけにもいかないし。まずはそのための技術を研究するしかないな。これは国が応援してくれるだろう。産学連携でこれくらいはやってくれるだろう。でもそのスタイルでは、この技術を武器に競争優位性を高めて、他社に勝って、という“いつもの手”は使えない。国のカネで研究すればその技術は国中のみんなのものだ。

仮に技術ができたとしても、次は商品化だ。と言うか、商品をイメージしないとどんな技術を目指せばよいかわからない。そもそもどこに顧客がいるかもわからないのに、どんな商品を開発すればいいかなんてイメージがわくはずがない。イメージがないのに、どんな技術を開発したらいいかなんてわからない。うーん、堂々巡りで前に進まない。

これじゃあ投資家に出す中期経営計画にも書けない。しょうがないから、国に言われた『地球のピンチ』を外部環境としてそのまま書き、とりあえず『GXにチャレンジ』と書いて、うるさい投資家の反応を見よう。でもこれじゃあ、従業員は何のことだかわからない。とりあえず『新しいエネルギー領域で新事業を目指す』くらいは書いておくか。

ただどう考えてもGXで今の事業ほど利益が出るとは思えないなあ。他社に先駆けてあまり突っ込んでしまうと、大株主が怒り出すかもしれない。まあ少し研究だけやって、様子見だな。

そうだ、とりあえずGX推進室を作って、世の中の状況をウォッチングさせておこう」

GX推進室「えっ私がやるんですか。私はCSR担当をずっとやって、今期やっと本来の総務部に戻ったところなんですけど」

経営者「GXにはCSR経験者が適任だよ」

GX推進室「私は何をやればよいのですか」

経営者「まずは情報収集だよ」

GX推進室「ネットで調べてみると、GXって言葉はあまり出てこない。どうもカーボン・ニュートラルのことみたいだな。ただこれって民間企業がやることなのかなあ。

どう考えてもおカミの仕事でしょ。国の指示に従えばいいと思うけど、政府のWebサイトを見ると国は企業にやってほしいと言っているみたいだ。役人がやりたくないから嫌な仕事を民間に押し付けているのかな。トイレ掃除みたいなものかな。誰かがやらないと困るけど、誰もやりたがらない仕事かな。そうだ。社内の人意見を聞いてみよう」

GX推進室「我社としては地球のために、未来の子供たちのためにGXを推進しようと考えています。どう思いますか」

ベテラン「SDGsの次はGXか。SDGsの時みたいにGXバッチでも買わされるのか？まったくうちの会社は世の中のキャッチフレーズに動かされ過ぎだ」

GX推進室「違います。GXという仕事をやるんです」

ベテラン「この忙しい時にそんなもうからないことできるか。GXを仕事としてやるというなら顧客は誰？まさかボランティアではないよね」

GX推進室「顧客を見つける前に、仮説を持って事業イメージを固めて、商品化しなくては前に進みません。研究開発から地道にスタートします。そのうえでこの商品を顧客にぶつけるというストーリーしかありません」

ベテラン「それって絶対もうからない仕事でしょ。もうかるんなら、皆がそのマーケットに殺到しているはずだ。マーケットニーズに敏感な××社だって、やってるって話、聞いたことないよ。そんなことやってたら、今の事業で負けちゃうよ」

GX推進室 「いやもうからなくてもやるんです。社会貢献というCSRです」

ベテラン 「CSRって言ったって、研究開発の大切なメンバーを使ってまでやる価値があるのか。

そのうえこれまで我々が汗水たらして働いたカネを、こんなことに使うのか。CSRだって、うちは利益を出して税金をたくさん払って社会貢献している。そんなことにカネを使うくらいなら、これまでずっと上がらなかった我々の給与を上げようよ。

それに、そのGXとかいう仕事をやるようになれば、グローバルの時のように能力の高い若者をそこへ持っていくんでしょ。それじゃあ今の仕事はめちゃくちゃになってしまう。ただでさえ若者が退職して困っているんだから。企業はカネを使う所ではなくて、カネを顧客からもらって、働く人の生活を向上する場でしょう。社会のために働くのは、役人とNPOかボランティアに任せようよ」

若手 「ちょっと発言させてください。私はGXを仕事として是非やりたいと思います。そもそもこの会社に入ったのは、我が社のWebサイトを見てなんです。ここにある『社会に貢献します』『環境事業に取り組みます』『SDGsに同意して地球のために積極的に進めます』という言葉で入ってきたんです。

私と同じ想いの人はいまわりにも多い。この会社を辞めていった仲間も『うちの会社はカネもうけしか興味がない。自分のやっている仕事が社会に貢献しているとは思えない。顧客へ1円でも高く売ろうとしか言わない。上司なんか毎日毎日利益のことばかり言っている。

こんな自分の一生の仕事とは思えない』と言って、この会社から去って行ってしまった。私はそれを見て『うらやましい』と思った。この会社にこのまゝいるなら、『地球のために』という旗の下で、体を張って仕事をしたい。そしてその姿を、胸を張って自分の子供たちに見せたい。2050年なら、私はちょうど働き盛りの頃だ。ここでカーボン・ニュートラルを実現して、みんなで達成感を味わいたい」

経営者「そうか。若者たちはGXをやりたいのか。ちょっと驚いた。それならやろう。エンゲージメントだ。すなわち若者の気持を経営に生かすことだ」

ベテラン「それなら利益予算は達成しなくていいのですか。企業は利益を目指すものではないのですか。利益が出なくて倒産したら経営者としてどう責任をとるのですか」

ベテランと若手「GXはもうからなくてもやるのですか」

このシーンで、経営者の「次の一言」を生み出すために書いたのが本書である。そしてこの経営者の一言に、そこで働く従業員、株主、そして社会が合意してもらうことが本書の目的である。

だから本書を読んでほしい人は、GXに興味があるすべての「働く人」、「これから働こうと思っている人」である。

中でも特に読んでほしいのは未来を夢見る若者である。これまでの事業は経験豊富なベテランが企画、立案し、若者はそのフレームの中で働いてきた。

しかしGXは若者が自分たちの手で企画、立案し、若者の手でやっていくしかない。ただこの仕事のベースは、ベテランがこれまで汗水垂らして稼いだカネしかない。だから彼らの合意が必要である。若者とこのカネがドッキングしてGXは実現する。

この若者がGXをゼロから企画、立案し、それをベテランとディスカッションしていくツールとして本書を使ってほしい。

ただ事業の企画、立案には「若さ」という“たくましさ”だけではなく、「経験」という“渋さ”も必要である。本書はこの経験不足を補うべく、これまでベテランがやってきた事業についても詳しく書いている。本書を使ってこれまでのベテランの経験を類似体験してほしい。この経験に若者が持つ未来への夢、明日への気力が結びつけばGXへの道は開ける。

ベテラン、経営者は彼らの夢に、自らが稼いだカネを投資してほしい。それは自分たちが生きてきた地球にこれから住む未来の子供たちへの贈り物である。これに本書で合意してほしい。

本書はこれらのことをサポートするものであり、「GXビジネスについて、本を使ったコンサルティング」という私の本職である。

本書には私のクライアント企業が何社か出てくる。本書の内容を理解してもらうために、私とこのクライアント企業の関係、そしてそこで生まれたニュービジネスモデルを少し説明しておきたい。GXという事業はこのニュービジネスモデルを発展させていくものである。

ソリューションビジネスが生まれる

私は理系の大学を出て、日本で初めて生まれたITベンダー（ITに関するさまざまな仕事をやる会社）に入社した。日本ビジネスコンサルタントであり、今で言うスタートアップ企業である。この会社は私が入った当時から日立製作所（以降日立と略す）の子会社であった。

私が入社した当時のIT業界はシステム開発という新事業で活気づいていた。顧客企業の情報システムをオーダーメイドで作るものである。この事業には信じられないほどの「システムを作る人」が必要で、多くの若者たちがこの業界に集結していった。そしてびっくりするような成長を遂げる。私は10数年間この会社でサラリーマンをやったが、その間にこの会社の売上は10倍以上になった。

しかしこういう急成長バブルはいつか崩壊する。オーダーメイドで高級品となった情報システムを、思い切り安い出来合いのパッケージソフトで代替する商品が生まれる。ドイツのSAPという会社が考えたものである。このディスカウント商品は「作る人」を必要とせず、システム開発事業は崩壊してしまう。

この時、日本のITベンダーが考えたのがソリューションビジネスという新しい事業である。このニュービジネスモデルでIT会社は生まれ変わる。

実はこのソリューションこそがGXビジネスの卵と言ってもよいものである。ソリューションビジネスとは「情報システムを売る」のではなく、「顧客の問題解決（ソリューション）を売る」というものである。言ってみれば建設業（作る）からサービス業（コンサルティング）への変身である。

建設業スタイルのシステム開発では、仕事にかかるコストに利益を乗せて販売価格を決める。一方、ソリューションビジネスではそのサービスの価値（課題の解決）に応じてチャージする。つまりサービスレベルを上げれば（より高い価値）、ディスカウンターに対抗できるというものである。

こうしてITベンダーはサービス業として生き残った。その後、このITの世界からインターネットが生まれ、DXという事業を生んでいく。このDXはGXの生みの親といえるものである。

私がいた会社は日立システムズと名を変えて、今では売上5000億円の巨大ソリューションベンダーとなっている。そして日立グループはいつの間にかGX事業のグローバルリーダーとなっている。

このソリューションというニュービジネスモデルは、その後IT業界のみならず日本中の業界で一世を風靡する。

私はこのソリューションビジネスへのパラダイム・チェンジを、サラリーマンとしてではなく自分の手でチャレンジしたいと思った。勤務先を辞め、独立して会社を創り、ソリューションビジネスのコンサルティングを始めた。その手法は、拙著「ソリューションビジネスのセオリー」（同友館）を理論的バックボーンとし、セミナーをベースとするものである。この時に、本とセミナーによるコンサルティングというモデルを創った。

私がやったソリューション・コンサルティングの最初のビッグクライアントはNECである。その後富士通、沖、NTTデータ、さらには昔私がいた日立をはじめとするさまざまなITベンダーから仕事を受けた。

このソリューションという言葉に異業種も反応し、クボタ（農機メーカー）、山武（計測と制御の会社）、トヨタのグループ会社（部品メーカー）、リクルート、地方銀行、保険会社・・・といったさまざまな企業からも仕事を受注した。

■ 変革リーダーを作りたい

こうした中で、私は思いもよらない顧客と出会う。それがハウス食品、コカ・コーラボトラー（コカ・コーラのライセンスを受けて製造・販売している企業グループで、当時は全国に10数社あり、グループ全体の売上は1兆5千億円もあった）の2つである。彼らはカレー、コーラを売っているのだが、この時「従業員に対して、モノを売るのではなく『おいしさ』、『のどの渇きをとる』というソリューションを提供するという気持で顧客と接しなさい」という戦略を立てていた。つまりメーカーからサービス業への変身である。さらにはここから発展してソリューション（問題解決）ではなく、バリュー（価値）という言葉を考え、バリューチェーン（価値を共同で創る）へと進んでいく。このバリューチェーンというニュービジネスモデルも、GXを進める時の大切なツールである。

この2社が私に求めたものはソリューション、バリューという「気持」の浸透ではなく、このニュービジネスモデルを使って「企業を変革したい」というものであった。具体的には「この変革を進めていく新しい経営者、リーダーを作りたい」というニーズであった。

変革には破壊が必要である。それには業界内の人間や怪しげな経営コンサルタントではなく、異業界でソリューションビジネスへのチェンジを経験した人に任せたいと言ってくれた。こうして私のコンサルティングのテーマは「変革一色」となった。「変革」こそがGXのXであり、私がコンサルタントとしてGXへチャレンジすることになる最大の理由である。

■ さまざまな変革アクションからGXが生まれる

この変革リーダー養成という仕事を10数年続けて行くうちに、再び新しいタイプの企業からの引き合いが、時を同じくして入ってくる。

それはいわゆるエンジニアリングベンダーとよばれる企業である。メーカーと建設業を融合したような企業であり、工場と建設現場という二面性を持つ企業である。彼らもやはり「変革」というテーマで新しい経営者、リーダーを作りたいと言っていた。クライアント企業としては、以前にソリューションで付き合い合った山武（この頃アズビルと社名変更し、オートメーションを前面に出した）をはじめとして、高砂熱学工業（空調工事のNo1企業）、千代田化工建設、日揮（ともにプラント建設）といった企業である。特にアズビル、高砂の2社との付き合いはヘビーとなり、今でも続いている。実はこの2社が私にGXというコンサルティングテーマを最初に与えてくれた企業である。高砂は空気というGの面からであり、アズビルはGも含めてオートメーション=Xからのアプローチである。

この経営者・リーダー養成では、セミナーでのディスカッションを進めて行く中で、変革のためのさまざまなコンサルティングテーマが生まれてくる。マネジメント変革、グローバル化、ジャパニーズ・マーケティング、新規事業開発、ファイナンス変革、働き方改革、DX・・・といったものである。そして私はこれを例によって「本とセミナー」という形でやっていく。私がそのテーマの外部情報を収集して本を出版し、その本をベースに受講者はディスカッションし、そこへ私の意見を入れて報告書を作り、経営者へプレゼンし、意見を聞き、そしてそれを受講者にぶつけてディスカッションし・・・、それを本にまとめ・・・というフィードバックスタイルである。

その本としては「コーポレート・イノベーション」（産業能率大学出版部）、「イノベーションリーダー」（同友館）、「組織を変革する手順」（同友館）、「その場しのぎの会社が、なぜ変わったのか」（PHPビジネス新書）、「マネジメント4.0」（同友館）、「『人事マネジメント』の基本」（PHPビジネス新書）、「課長になれない人の特徴」（PHP新書）、「マーケティング・イノベーション」（産業能率大学出版部）、「誰でもできる！マーケティングリサーチ」（PHPビジネス新書）、「ファイナンス・イノベーション」（産業能率大学出版部）、「会社の数字を科学する」（PHPサイエンス・ワールド新書）、「ワーキング・イノベーション」（産業能率大学出版部）、「日本企業、成長戦略のベクトル」（同友館）、「DXのナレッジ」（MCシステム研究所、電子本）・・・気が付けば60冊を超えていた。実はこれらの本のコアテーマは共通している。「企業は何のためにあるのか」「人は何のために働くのか」というものであり、これを変革することが最大のコンサルティングテーマであった。

本書はこれらの本の集大成であり、これらのテーマの結論であり、最終話である。それはこの変革のテーマとして最後に挙げたのがGXだったからである。

■ GXは誰が言い出したのか

このGXもセミナー・コンサルティングのトライアルを、3年くらいかけていくつかの企業でやった。そして1つの仮説が見えた。この「仮説」が本書であり、これを世に問う（どう思いますか）ものである。

GXというコンサルティングテーマを進めていく中で私が思ったのは、GXは新しいものを生むのではなく「融合」だということである。GXは、私がかつてやったマネジメント、マーケティング、ファイナンス、IT/DXといった変革テーマを融合して、新しい企業の姿を創ることである。言い方を変えるとバラバラにやってきたこれらの変革を融合しないとGXは成しえない。

このGXにはもう1つ大きな特徴がある。それは官民一体＝「国と企業が一体となって仕事をやる」というもう1つの融合である。国は「社会のため」、企業は「カネのため」と離れてしまった2つを融合するものである。

GXを言い出したのは国である。しかしこれまでのように国が仕事を公共事業という形で企業へ発注するのではなく、国がサポートして企業が自主的に進めるというスタイルを提案している。

ここでの国の最大のサポートは、GXという企業変革のための理論的バックボーンを提供である。「GXをなぜやるか」という土台と言ってもよい。それが岸田首相の言う「新しい資本主義」である。彼はこの旗を掲げて総裁選を戦い、総理大臣になった（はずである）。

「新しい資本主義」とは、企業で働く目的（企業へカネを出資する目的ではなく）を、「カネもうけ」から「社会のために」へ変えるというものである。つまり「官と民の目的の融合」である。この理論に合意してくれば、国と一緒にGXをやろうという呼びかけである。

あまり関係ないが、この不人気首相は私の高校の2年後輩である。私はこの学校が好きで、今でも同窓生と会っている。彼らとは文化を共有でき、気持が通じ合うからである。岸田氏の言っていることにも、この「気持」が通じ合うところを感じる。そしてこの学校は今、超人気校となっている。私も孫にこの学校へ入ってこの「気持」を共有してほしいと思っている。

■ GXを考えるための3つのドア

本書は私がこれまで書いてきた本と同様にケーススタディである。「こういうことを私のクライアント企業と話し合った」「私はこう思う」というものである。GXのためのノウハウ本でも、GXをうまく進めるためのテクニック本でもない。企業で働く人がGXを自らの仕事として考えるための参考書である。

私はクライアント企業とGXについてディスカッションをしていく中で、なかなかスムーズに進まないことに気づいた。そしてそれが企業においてGXが進まない理由だとわかった。

このディスカッションをするには、GXを理解するための基本的な知識が必要である。私はよく「知識なき意見は暴力だ」と言っている。私がセミナーでやっているディスカッションはディベートという暴力的な戦いではなく、意見の「融合と合意」である。そこには知識の共通化、つまり共通言語を互いに持つことが必要である。

GXを考え、合意点を見つけるには3つの共通言語が必要である。

その第一は経済学である。企業から考えると、まずはGXを言い出した国の気持を理解する必要がある。経済学は国をモデル化するために作られた学問であり、そのモデルはイデオロギーと表現される。GXは日本国が言い出したものだが、世界的には未だ議論は続き、必ずしも合意できていない。その理由は各国のイデオロギー（基本的な考え方）が異なっているためである。イデオロギーとは自由主義、民主主義、資本主義、社会主義、共産主義・・・といった「主義」である。このイデオロギーというものを理解していないとGXという考え方を理解することはできないし、議論しても無駄である。岸田首相の言ったGXの理論である「新しい資本主義」も「資本主義とは何か」を知らずに理解することはできない。

本書ではこれについてがんばって解説していく。これを理解すればGXの第1のドアが開くことになる。つまり考えるスタートラインに立てる。

第二の共通言語は企業のカネに関することである。ビジネスの世界でいうアカウンティング&ファイナンスである。これは日本の経営者、働く人が最も苦手としている分野であり、ごく少数のプロが密室で考える仕事となってしまうている。実はこのカネに関する共通言語を持っていないことが、これまで私がやってきたさまざまな変革がなかなか前へ進まなかった理由であった。そのためクライアント企業と変革についてディスカッションする時は、いつもこのカネに関するナレッジを最初に提示して理解してもらっている。

GXという変革においても同様である。特にGXにおいては「企業の利益とは何か」を理解していない人は意見を出す資格がないし、これさえわかれば2つ目のドアが開く。だから本書ではこれについてもがんばって解説していく。

第三の共通言語はDXである。DXはデジタル（D）で仕事を変える（X）ことである。この「デジタル」とは「数字」のことである。これも日本で働く人が苦手としている分野の1つであり、ITというブラックボックスに押し込んでいるものである。

GXはカーボンの量を減らしていくもので、この「量」は数字である。だからGXはこの「数字」＝「デジタル」を使って考えていくしかない。そしてGXはDXというデジタル変革をグリーン変革に流用したものである。国の気持がDXからGXへ移り、DXの主力テーマは今やGXとなり、DXはGXのツールの1つとなっている。本書ではこのDXについても解説していく。DXがGXを理解するための最後のドアである。

企業で働く人が、この3つの共通言語を持ち、本書をたたき台として社会の望むGXについて真正面からディスカッションし、考えてほしい。学者や我々のようなコンサルタントに答えを求めるのではなく、自分たち自身で話し合い、考え、自分たちでどうするかを決めてほしい。そしてGXを「やりたい」という結論になったら、「やりたい」とまわりへはっきりと訴え、「なぜ？」と聞かれたら、堂々と「未来の地球に住む未来の子供たちのために」と言ってほしい。本書はそのための本である。

本書は4つのChapter（章）から成っている。Chapter1はGXがどうやって生まれたかを書いている。ここで「地球の願い」としてのGXがなぜ生まれたかを理解してほしい。Chapter2はGXを願う社会の想いについて書いている。社会の想いというGXニーズをとらえ、それにどう応えるかという方向＝戦略ベクトルのようなものを考えてほしい。Chapter 3はGXをビジネスと考えた時、避けて通れないテーマである「そのカネは誰が出すのか？」について書いている。そしてChapter 4が本書のコア部分である。働く人から見たDXである。

GXは未来の子供たちからの「助けて」というメッセージであり、今の我々世代がそれに応えるものである。これに応えられるのは「生活する人」ではなく、「働く人」の「能力」と働くことで生んだ「カネ」である。

2023年3月

内山 力

プロローグに書いた「経営者の答え」をここに書きたい。

「企業は利益を目指すものではないのですか？GXはもうからなくてもやるのですか」という従業員からの質問に対する経営者の回答である。

私が経営者ならこう答える。

「企業は利益を目指すところではない。さまざまな能力を持った人が集まり、その能力が生むシナジーで、自分たちがやりたい仕事を見つけて、まわりの協力、そして信頼、期待を受け、それをやっていくのが企業だ。

GXという社会からの期待は、我が社で働いている人が持っている能力をもってすれば応えられる。そしてそれによって新しい仕事を創り出すことができる。GXは我々の能力がもっとも発揮できる仕事を生んでくれると思う。この仕事はGXの実現に大きく寄与すれば、我々が企業理念としている『社会貢献』がやっとなでできる。だからみんなだって、誰も『やりたくない』とは言わず、『本当にこんなことをやらせてもらえるのですか』と疑問に思っているのだと思う。

どんな仕事をやるのかを、最後に決めるのは、株主ではなく我々働く人自身である。そして私はその働く仲間のリーダーを任されている。私は株主に選んでもらったのではない。一緒に働く皆さんたちによってリーダーに選ばれた。みんなの多くがやりたいと思っていることなら、反対する人が社の内外にいても、その人たちを説得して何とか実現するのが私の仕事だと思っている。そして社会もその仕事をやってくれることを望み、積極的に応援したいと言ってくれている。

GXをビジネスとして見れば、利益は出ないかもしれない。少なくとも今もうかっている仕事よりは利益を落とすことになると思う。地球全体で、未来の子供たちのために、今の我々がマイナスを背負うのだから当然である。

でもだからといって、給与を下げなければならないわけじゃない。ここ何年も利益が上がっているのに、給与はあまり上げられなかった。それなのに利益が下がったくらいで、給与を下げることなどしない。私が体を張っても給与は守る。そもそも給与は能力給にシフトさせており、能力のある人が高い給与をもらうという仕組みになっている。そしてこのGXによる仕事をその能力評価の対象とする。これを株主にも合意してもらう。だからGXのために能力を上げれば、その能力に見合った給与は必ずもらえると思っていほしい。

社会のために働いて給与が下がるなんてあり得ない。

みんなでもう一度考えてみよう。一体何のためにこの会社に入ったのか。

カネ稼ぎが目的だったのか。

やりたい仕事を見つけに来たのだと思う。

それがいつの間にかやりたくない仕事もやってしまい、若者たちに嫌われてしまったのだろう。企業の成長、カネもうけが働く目的の若者は、スタートアップ企業に行ってもらおう。私たちは、GXという社会が望み、かつ私たちがやりたいと思う仕事を企画して、これを未来の若者たちに提案しよう。

この『未来の地球のため、未来の子供たちのため』という仕事に、『美しさ』『ワクワク感』『ハッピー』そして『やりがい』を求める若者を集めて、彼らと一緒に新しい仕事をやろう」