



論文

Beyond Advertising

組織を変革する広告

鈴木 崇太
すずき そうた

(株)電通デジタル

マーケティングコミュニケーション領域
ソーシャルエンゲージメントデザイン部門
第2プランニング部



2022年、電通デジタル入社。ソーシャルエンゲージメントデザイン部門に在籍。あらゆるステークホルダーが存在する社会の写し鏡でもあり、企業の運用においてもさまざまな関係者が介在するプロセスを持つソーシャルメディアを軸に、戦略策定から実装までを手がける。施策の裏側からアウトプットまで、関係する全ての人々にハピネスを体現する在り方を常に探索している。

この度は栄誉ある賞をいただき、大変光栄に存じます。変化の著しい現代において、企業というコミュニティの境界、広告をはじめとする企業の機能を括る境界、あらゆる境界を溶かしながら、越境的に世界の理解を編み直す必要性を感じる事が多くなりました。本論文はそんな課題意識をもとに思考した足跡となります。皆さまがありたき未来を語る、その一助となれば幸いです。

0 Why beyond? -なぜ広告は広告を超えねばならないか？

生活者、そして社会との関係を構築するコミュニケーション装置であった広告は、新たな役割を求められるようになってきている。「変わりゆく世界」に適應しながら「企業と社会の関係を構築する」という広告の価値に持続可能性を持たせるためにも、今の具象化された広告の在り方そのものを超えていかねばならない。そのためには広告は広告だけで閉じた議論を行うべきではなく、現代社会における企業の在り方と共に考察していくべきである。本論文ではまず現代の時代認識について触れ、企業の経営と組織の変化、そして広告を取り巻く生活者の環境の変化について確認し、広告の未来を考察していく。

1 現代の時代認識 | 情報環境と価値観の変化

2000年代、インターネットの普及により情報量が爆発的に増加し、人間の認知限界を圧倒的に超える量の情報が流通する時代となった。さらに2010年代、ソーシャルメディアが台頭し、情報発信は民主化され、企業も個人も等しく情報を発信できるようになった。個人が情報を生成し発信をする起点となることにより、情報流通は多起点化した。かつてスタンダードであった企業から個人への情報の流れに加え、個人から個人、個人から企業への流れが生まれることとなり、情報の流れ方が複雑化した。また、興味・関心が近い人たちがつながりあうことで、個人の興味に沿った情報が流通しやすくなり、情報の伝播速度も飛躍的に向上した。

そして昨今の生成AIの進化と普及が、情報の生成と流通を加速しようとしている。ソーシャルメディアという情報発信能力を獲得し

た人々が、より高度な情報生成能力も手にする世界が到来しつつある。高品質な情報を高速で生成する情報生成能力の民主化は、多くの人々の発信能力を高める一方、玉石混交の情報の氾濫につながりやすくなる側面もある。テキストも、画像も、動画も、あらゆる情報の真偽を判断するのが極めて難しい時代になりつつある。

2 経営におけるサステナビリティの不可逆な変化

テクノロジーによる社会の変化が劇的なスピードで進む中、世界中の企業が「速さ」と対をなす概念である「サステナビリティ (Sustainability : 持続可能性)」を強く求められるようになり、その在り方を模索している。サステナビリティに深く関わる概念である Environment (環境)・Social (社会)・Governance (ガバナンス) を包摂した「ESG」の言葉が初めて記載されたのは、2004年に国連と主要金融機関が共同で作成した報告書「Who Cares Wins」である^(注1)。2006年、ESGの視点を投資に組み込んだ「責任投資原則 (PRI)」を国連が提唱したことにより広まったと言われている。

2.1 ESGが企業の財務パフォーマンスに与える影響

ESGを理解する上で重要なのは、「Who Cares Wins」の中で非財務情報のESG要素が、企業の経営に直結する「財務パフォーマンスに与える影響」について示唆された点だと考える。決して、慈善活動として生まれた概念ではないことに注目したい。その後の研究^(注2)では、1970年代初めから行われた2,200以上のESGに関連する学術研究の網羅的な分析がなされ、約90%の研究においてESGと財

務パフォーマンスの間に否定的でない関係が見出されている。

ESGの財務パフォーマンスへの影響が具体的に分析・報告された例として、エーザイ社の「統合報告書」(2020)が挙げられる。ESG関連の88種類のKPIを設定し、平均12年間に遡ってデータを収集・分析するという「長期的な効果」を前提とした分析が行われた。分析の結果「ESGの非財務KPIが、5～10年の遅延浸透効果により企業価値を500億円から3,000億円創造する」という報告がなされた^(注3)。これはESGが企業価値向上に繋がることを示す証拠の一つだと考えられる。また、ESGの非財務KPIとPBR(株価純資産倍率)の関係を示す具体例として、「育児短時間勤務制度利用者を1割増やすと9年後のPBRが3.3%向上する」との報告が「価値創造レポート」(2024)でもなされており、ESGが財務パフォーマンスに影響を与えたことが明示されている^(注4)。

2.2 企業に求められるサステナビリティの不可逆性

ESGと似ているが、異なる考え方としてSDGs (Sustainable Development Goals : 持続可能な開発目標)がある。2015年に世界共通の社会的な目標として国連サミットで採択された17のゴールと169のターゲットを持つSDGsは、貧困や飢餓、ジェンダー平等、気候変動など、現代が直面するさまざまな課題に対し、政府だけでなく、世界中すべての人々と企業に参加を求めている社会的な取り組みである^(注5)。企業にも社会全体から求められる目標として浸透しており、企業発の様々な取り組みが日々生まれている。

これらを鑑みると、サステナビリティは投資家からも社会全体からも求められる企業への要請であり、経営が取り組むべき不可逆な変化であると考えられる。

3 組織づくりにおけるサステナビリティ | 戦略 人事の役割と複雑化するキャリア環境

企業の経営にサステナビリティが求められる中、人と組織に働きかける組織づくりを担う部門が、サステナビリティの実装における重要な役割を担うことは明らかである。「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書 ～人材版伊藤レポート～」(経済産業省, 2020)が契機となり、人的資本経営の重要性が広く認識され、人材と組織の在り方について多くの企業で見直しが進むこととなった。

この人材版伊藤レポートでは、人材戦略に必要な「3つの視点、5つの共通要素」が提示されており、企業が人的資本経営を実践するための重要な指針となっている。具体的には、経営戦略と人材戦略の連動、As-is To-beギャップの定量把握、企業文化への定着という3つの視点と、動的な人材ポートフォリオ、知・経験のダイバーシティ&インクルージョン、リスキル・学び直し、従業員エンゲージメント、時間や場所にとらわれない働き方という5つの共通要素が示された(注6)。この指針を踏まえ、戦略的な組織づくりを担う存在である「戦略人事」の活躍が期待されつつも、まだ機能している実感を持つ企業が少ないという『日本の人事部 人事白書』(『日本の人事部』編集部, 2024)の報告もある(注7)。

一方、昨今の個人のキャリア環境も大きく変化し、多様化が進んでいる。これは個人の観点からは持続可能なキャリア形成に繋がっているであろう反面、組織の安定的な運営に反する圧力となっているようにも感じる。これはDE&I (Diversity, Equity & Inclusion: ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)とは異なる角度から繊細な舵取りを企業に要請する大きな一つの潮流

である。このような問題意識を持ちつつ、組織づくりにおけるサステナビリティの洞察を進めていく。

3.1 副業解禁によるキャリアの多様化と企業の育成自動化の可能性

かつて日本の労働市場は「終身雇用」を前提としたものであり、一度入社した企業で定年まで働くのが一般的だったことや副業禁止が当たり前の社会であったことは周知の事実である。しかし2018年、厚生労働省による「副業・兼業の促進に関するガイドライン」の「モデル就業規則」(注8)上で副業禁止の規定を削除、副業・兼業に関する規定の新設をきっかけに、副業解禁が加速したと言われている。

パーソル総合研究所による「企業の副業容認率が2018年の調査では50.9%だった所、2023年には60.9%まで上昇した」という報告があり(注9)、副業解禁の拡大傾向が示されている。また、副業者数の推移としては、2022年には副業者数が332万人となり、10年前から4割強の大幅な増加が見られたと第一生命経済研究所が報告している(注10)。

この副業解禁の流れは、現在置かれている環境の中でのキャリア、そして社内異動・転職・独立とも異なるキャリアパスを開くことにつながり、社会全体のキャリアの多様化と向き合う契機の一つとなった。これを雇用する企業側から見た際には、社員を自社に留めつつも、自主的に他社のスキル・ノウハウ・価値観を経験してもらい、ある種の育成の自動化ができる側面も見逃せないポイントである。

3.2 人材の流動性の高まりと質的变化

副業だけではなく、転職にも近年大きな変化が見られる。「労働経済の分析」(厚生労働省, 2024)によると、転職者数は2019年に過去最高の353万人を記録し、コロナ禍の

影響で2021年に290万人まで減少している。しかしながら、その後は増加に転じ、2023年には328万人となっている^(注11)。

かつて転職が難しいとされたミドル・シニア層の転職市場も活況を呈し、2022年の50から64歳の転職決定者数は2017年の7.76倍という伸びを見せていると、リクルート社は報告している^(注12)。

また、2024年2月14日の株式時価総額上位30社のうち、12社が「アルムナイネットワーク」を、19社が「アルムナイ採用」を導入していることが、第一生命経済研究所の報告にて示されている^(注13)。「自社のことをよく知る即戦力人材の再活用」という新しい人材流動形態の浸透が進んでいる。

3.3 組織の安定・継続を支える流動的な視点 | 鴨長明に学ぶ

副業解禁、人材の流動性の量的・質的变化を踏まえると、企業は社員に対して押しつけのキャリアパスでなく、キャリア教育や自律的なキャリアの支援を行いつつ、勤務環境の中で「選ばれる」コミュニケーションを採用することが生存戦略として正しそうである。近年組織づくりのKPIに従業員エンゲージメント（Employee Engagement）が設定されることが増えていることも、その証拠であると考えられる。

また、自社に関する社員のクチコミをどれほど厳しいルールで縛ったとしても、SNSや掲示板で正直な意見を書かれてしまうことは避けられないことにも留意すべきである。社員の求心力を高め続けることは、今や多くの企業において組織を維持するための基本戦術とまで言えるであろう。これは「人材版伊藤レポート」による「囲い込み型」ではなく「選び、選ばれる」関係が求められているという主張と通じるものである^(注6)。

人材流動性の高まりに加え、副業やアルム

ナイのような社内外の人材の循環が生まれていることについて述べたが、これは組織としてコミュニケーションすべき対象の壁が溶けてきていることを示している。これを踏まえ、企業の組織づくりを担う部門には、コーポレートブランディング・採用・従業員エンゲージメント向上を包括的に捉えたマネジメントが求められるようになってきていると考えられる。鎌倉時代に鴨長明が書いたとされる『方丈記』には「ゆく河の流れは絶えずして、しかももとの水にあらず。」という一説がある。水滴一つひとつの集合群ではなく、流れとして河を視る視点が示されており、組織を捉える上でも「流動的な全体像を視る」ことの重要性を教えてくれているように思う。

4 広告におけるサステナビリティ | 人口減少がもたらす生活者の多面化

「生活者」を取り巻く環境を考える上で、人口が減少し続けていることは、改めて確認しておきたい重要な事実だと考える。2024年8月の日本の人口は1億2,385万人と総務省による「人口推計」で報告されている^(注14)。2013年には1億2,730万人であった人口は、2030年に1億1,662万人へ、2048年には1億人を割った9,913万人程度にまで減少するという内閣府の予測がある^(注15)。

人口そのものが減少していくと、一人ひとりの人間が多くの役割を担う方向への圧力が強くなる。生活者が消費をする存在としてだけでなく、従業員、株主・投資家など、多様な側面を持つようになるのは構造的に必然である。

以下、多様な側面を持ちつつある「生活者」の変化について、特に注目している動向を中心にさらなる洞察を進めていく。

4.1 投資をする生活者という存在 | 進みゆく顧客の株主化

税金、社会変動、物価変動など、生活者の資産への圧力があらゆる角度から働き続ける現代において、前述のようなキャリアパスの多様化と同様に「資産形成」も生活者のライフプランにおける重要なテーマとなっている。

2024年1月にNISA制度（少額投資非課税制度）が拡張され、非課税期間が無期限となったことにより、より継続的で安定的な資産形成に取り組みやすい環境が生まれた。制度開始以降、3ヶ月の間で、約187万のNISA口座が新たに開設され、2024年3月時点の口座数は2,323万口座となっているという日本証券業協会の報告がある^(注16)。これは国民の約5人に1人が口座を開くようになったことを意味し、投資への関心が低い時代が続いた日本において、生活者の資産運用に対する意識の変化を示している。

また、昨今さまざまな角度から社会実装に向けた検証が進むブロックチェーン領域においても、個人投資家の拡大に向けた動きがある。ブロックチェーン技術を利用して株式や不動産などの資産をデジタル化したセキュリティトークンは、特に不動産領域での概念実証が進んでいる。現物資産(RWA: Real World Asset)を裏付けとするデジタル資産であるセキュリティトークンは不動産や利用権の分割所有のような形で資産を分割することにより、小口での投資を可能にする。小口の投資の広がりにより個人の投資機会が増加することで、個人投資家の増加に繋がることも想定される。新たなテクノロジーの観点からも、個人投資家の増加は後押しされているのである。

4.2 カメレオン化する生活者 | ステークホルダーとしての多面化

BtoC企業は生活者を、BtoB企業は企業担当者を顧客ターゲットとして検討を始めることは、基本的な広告のフレームワークである。しかし、ここまでの洞察により、一元的なターゲティングの考え方で包括できない場合が増えていくのではと考える。

人口そのものが減少する中、人材の流動性の高まりや個人投資家の増加により、例えば「30代女性・会社員・旅行好き」のようにラベルを貼った顧客ターゲットが、投資家として自社を投資対象として選ぶ可能性や、就職・転職先として選ぶ可能性、アライアンスパートナーとして選ぶ可能性まで考慮する必要性が高まっていくと想定される。

また、顧客以外のステークホルダーが、顧客としてのラベルを貼られる側になる事象は、広告のフレームワークにおいて見落とされがちであるように思う。広告会社の中でも、プロジェクト終了後や退職後、商品やサービスを愛好する「顧客」として企業と関わり続ける事象はいたる所で見受けられる。そして、広告主企業やパートナー、アライアンス先においても、同様の事象は起きていると考える。これらの「関係者」と括られがちなステークホルダーたちは、従来の広告視点では絶対数の少なさから軽視されてきた側面がある。しかし、SNSの浸透により個の発信力が飛躍的に大きなものとなった情報環境下では、広告視点からも決して無視のできない存在となってきている。

このような環境変化を鑑み、生活者たる「ヒト」が、顧客、株主・投資家、社員、アライアンスパートナーなど、シーンごと、時期ごとにステークホルダーとしての顔を変えることを「カメレオン化する生活者」と呼び、広告を検討する上でも認識して取り組むことが肝要だと考える。

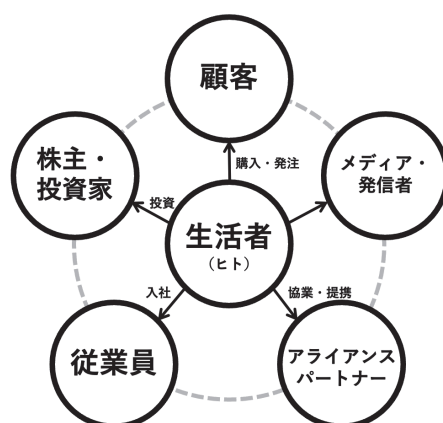


図1：「カメレオン化する生活者」イメージ

5 組織づくりと融けあう広告

「3.組織づくりにおけるサステナビリティ | 戦略人事の役割と複雑化するキャリア環境」では、個人のキャリアパスが多様化し、人材の流動性が増加する中でも、企業の組織づくりは安定性をより強く求められるようになっており、社内だけでなく社外も包括的に捉えたマネジメントの重要性が示唆された。

SNSや掲示板などを通じた離職した社員のクチコミが与える採用候補者への影響力の高まりや、アルムナイによる出戻りの浸透が進んでいる時流を踏まえると、社員の従業員エンゲージメント向上は社員の定着率だけでなく、未来の採用の影響変数にもなりえる。

また、雇用関係のない社外のステークホルダー、たとえば就活生・中途人材・副業人材へのアプローチは、オウンドサイト・SNS・イベントなどを通じ、知ってもらい・興味を持ってもらう・好きになってもらうなど、広告のフレームワークと近い。組織づくりは企業のサステナビリティ化をトリガーとして広告に近づいていっているように思う。

一方、「4.広告におけるサステナビリティ | 人口減少がもたらす生活者の多面化」にて、

広告がマーケティング目標達成のための戦術であることを超え、カメレオン化した生活者との関係構築を考える必要性の高まりについて述べた。広告は顧客との関係構築だけのものではなく、設計・発信のプロセスまで考慮しなければならない企業の営みとなっている。組織づくりは広告に近づいていると述べたが、広告もまた組織づくりに近づいている。たとえその広告が企業の中の特定のプロダクト・サービスの広告であったとしても、会社が全方位的に築かねばならないステークホルダーとの関係構築と切り離して考えることはもはや難しくなっていると考える。

広告と組織づくり、その双方は近づいてきている。これが示唆されているにも関わらず、それぞれの部門が会社組織の異なる役割と目標を課せられ、独立した管理・運営を行うのが多くの企業におけるスタンダードであり、すぐに包括的取組化しづらい環境があると推察される。しかし広告と組織づくりが円滑に連動した際には、社内外の全方位的なステークホルダーとの関係構築がより安定的で継続的なものになることが期待される。

6 広告の枠を超えた新たな価値の創造 | Engagement Sphere による新たな可能性

カメレオン化する生活者とのコミュニケーションを実現するには、広告の枠組みではなく、HR部門や経営企画部門が担ってきた組織づくりコミュニケーションにも踏み込んで設計・構築していくべきであると考えます。

これまでも広告はCX（カスタマー・トランスフォーメーション）の概念を採り入れ、顧客が商品やサービスを認知し、購入、利用する全ての過程における体験を俯瞰で捉え、信頼や愛着を高める取り組みとして深化・拡張してきた。

一方、CXは「カスタマー」のトランスフォーメーションの概念なので、当然ながら顧客を顧客以外のステークホルダーとしては捉えていない。これはCXとしての必要十分ではあるが、前述のように「カメレオン化した生活者」への対応の観点からは課題があると考えます。この課題に対応するためには、生活者のみならず、360°のステークホルダーが過去 - 現在 - 未来における属性の遷移が起

こることを前提とした理解とアプローチをするための概念が必要である。そこで本論では「Engagement Sphere（エンゲージメント・スフィア）」という概念を提案したい。

「Engagement Sphere」は、図1で描いた「カメレオン化する生活者」におけるステークホルダーの属性と、属性ごとのエンゲージメントを2つの次元の異なる変数として捉え、時間軸を加えることで3次元化した「ヒトを理解する」ための概念である。今まで「顧客」として取り扱ってきた人々を「ヒト」として捉え直し、時間軸の中での立ち位置の変化を加味しながら、エンゲージメントを高めていくことを目指すものである。

「Engagement Sphere」の概念は、広告・採用・IRなど、領域ごとにステークホルダーを分けて深化させてきた体系とは一線を画している。ステークホルダーを、属性が流動化する存在として丁寧に理解し、関係構築しようとする新たな体系の礎である。企業とステークホルダーとの関係性に加え、ステークホルダー同士の関係まで把握し、関与・支援することを想定している。

「Engagement Sphere」はまだ概念上の存在であるが、下記の2つの観点から設計・

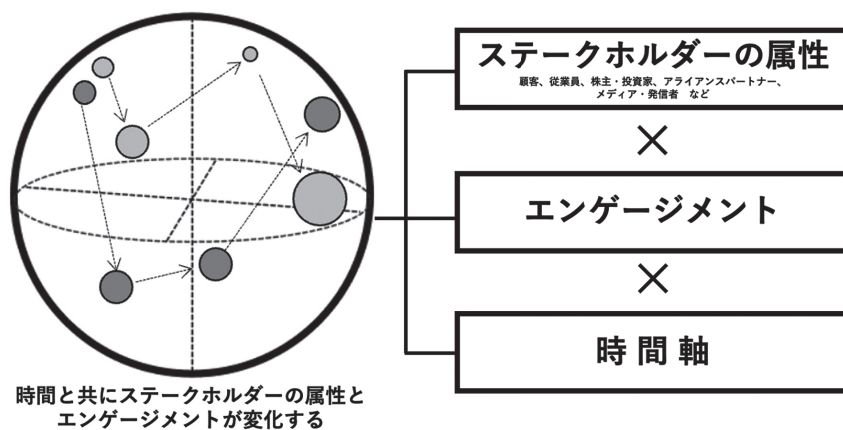


図2：「Engagement Sphere」概念イメージ

構築することで価値が体现されうると考える。

【1】 モニタリング手法の確立

ステークホルダーの属性とエンゲージメントを定点で把握し、時間軸の中で追跡するような仕組みを確立する。

【2】 アプローチ手法の確立

ステークホルダー属性とエンゲージメントを定点で捉え、時間軸で立ち位置が変わることを踏まえた短期・中長期でのアプローチ手法を確立する。

これを「顧客」軸でのコミュニケーションの役割に最適化された「広告」部門だけで実現するのは難しく、他部門を巻き込んだ取り組みが必要であり、特に組織づくりを担う部門との強い連帯が必要になると考える。広告部門と組織づくりを担う部門で組閣したクロスファンクショナルチームを中核に据えることを想定する。その外縁に営業部門やプロダクト・サービス開発部門なども巻き込みつつ、組織横断型のコミュニティを形成することで、自社内外の様々なステークホルダーを捉えた取り組みにすることができると考える。価値観や文化の異なり、かつ利害の一致が簡単でない部門横断のクロスファンクショナルチームやコミュニティを機能させることには大きな困難が伴う。そのような場合は特に、パーパスやビジョンを元に、全てのステークホルダーを平等に捉え、ありたきナラティブを合同で確認していくような取り組みから進めていくことが肝要である。

部門横断的コミュニティには、稼働に対するインセンティブと管理が必要となり、またイノベティブな取り組みに際しては、役職や部署のしがらみなく、オープンでフラットな議論がされることが望まれる。これをよりよく実現するため、貢献の仕組み化や見える化をするDAO (Decentralized Autonomous Organization: 分散型自律組織) 型コミュニティの実装も検討したい。この先駆的事例

として日本郵船が取り組んだ「有志DAO」がある。「自社をよくする取り組み」に手を挙げた有志が集まったコミュニティがDAOとして運用され、様々な社内への提言と取り組みが生まれている(注17)。

このようなコミュニティを軸に、あらゆるステークホルダーとの過去から未来のエンゲージメントを共創的に設計し、マネジメントすることで「Engagement Sphere」は空中に浮かぶ球体のように実像を結んでいくものになると考える。

そして、顧客、従業員、投資家など、ステークホルダーごとのエクスペリエンスやジャーニーを全体像として描き出すことで、経営と機能別組織、機能別組織同士をつなげ、企業全体の利益の最大化を目指すものである。

「Engagement Sphere」は企業の中での横断的な枠組みを想定しているが、ターゲットをあらゆる角度から整理し、理解し、思考し、実践し続けてきた広告こそ、この不定形なステークホルダーとの関係構築をリードしていくことができると考える。全方位のステークホルダーとの関係構築の在り方そのものを、広告視点でクリエイティビティを持って編み直すような未来を期待している。

7 広告が広告を超えてゆく未来へ

広告は時代ごとに形を変えてきた。時代ごとに適した形で、企業を世の中につないできたのが広告である。広告はマーケティングのフレームワークではなく、企業を世の中に接続するためのあらゆる戦略とクリエイティビティの集合群であり、マインドセットであるとも言える。「Engagement Sphere」の概念は、広告という営みが、その根幹を大切にしながら次の形態へと進化するプロセスを示すものである。

社会が変化し、経営と組織が変化し、そして生活者が変化する中、広告もまた変化していかねばならない。広告は組織づくりと強く結びつくことで、経営活動の中核に一層近づいていく。そして、かつてない世界の在り方の変革につながると確信している。

●引用文献・動画 一覧

注1) United Nations Global Compact "Who Cares Wins" (2004), ([https://www.unepfi.org/fileadmin/events/](https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf)

[2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf](https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf)), (2024.9.28)

注2) Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015), "ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies." *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5 (4), pp.210-233.

注3) エーザイ, 「統合報告書2020」(2020), (<https://www.eisai.co.jp/ir/library/annual/pdf/pdf2020ir.pdf>), 55, (2024.9.28)

注4) エーザイ, 「価値創造レポート2024」(2024), (<https://www.eisai.co.jp/ir/library/annual/pdf/pdf2024vcr.pdf>), 46, (2024.9.28)

注5) United Nations "Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development" (2015), (<https://sdgs.un.org/2030agenda>), (2024.9.28)

注6) 経済産業省, 「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～」(2020), (https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf), pp.34-44, pp.15-16, (2024.9.28)

注7) 『日本の人事部』編集部 (2024), 『日本の人事部 人事白書2024』(HRビジョン) pp.13-24

注8) 厚生労働省, 「モデル就業規則」(2018), (<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujuhou-11200000-Roudoukijunkyoku/0000118951.pdf>), pp.87-89, (2024.9.28)

注9) パーソル総合研究所, 「第三回副業の実態・意識に関する定量調査結果」(2023), (<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/sidejob3.pdf>), pp.5-6, pp.27, (2024.9.28)

注10) 第一生命経済研究所 星野卓也, 「急増する「副業者数」の分析」(2023), (<https://www.dlri.co.jp/files/macro/265707.pdf>), (2024.9.28)

注11) 厚生労働省, 「令和6年版 労働経済の分析」(2024), (<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/24/dl/24-1.pdf>), pp.45, (2024.9.28)

注12) リクルート, 「日本の“働く”を巡る企業の変化と転職市場の動向をデータからひもとく」(2023), (https://www.recruit.co.jp/newsroom/pressrelease/assets/20231222_hr_02.pdf), pp.23, (2024.9.28)

注13) 第一生命経済研究所, 「なぜ企業はアルumnaiネットワークを導入し始めたのか」(2024), (<https://www.dlri.co.jp/files/ld/321998.pdf>), (2024.9.28)

注14) 総務省, 「人口推計2024年(令和6年)8月報」(2024), (<https://www.stat.go.jp/data/jinsui/pdf/202408.pdf>), (2024.9.28)

注15) 内閣府, 「選択する未来第2章人口・経済・地域社会の将来像」(2015), (https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/future/sentaku/s2_1.html), (2024.9.28)

注16) 日本証券業協会, 「NISA口座の開設・利用状況(2024年3月末時点)」(2024), (https://www.jsda.or.jp/houdou/2024/20240626_nisa3.pdf), (2024.9.28)

注17) Blockchain Biz, 「企業におけるDAOの始め方 with 日本郵船」(2024), (https://www.youtube.com/watch?v=8b5SvhmID_I), (2024.9.28)

●参考文献 一覧

- 秋山隆平 (2007), 『情報大爆発』(宣伝会議)
- Li, C. and J. Bernoff (2008), *Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies*, Harvard Business Press (伊東奈美子訳 (2008), 『グランズウェル—ソーシャルテクノロジーによる企業戦略』(翔泳社)
- 総務省, 「令和6年版情報通信白書」(2024), (<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r06/pdf/00zentai.pdf>), (2024.9.28)
- LINEヤフー, 「デジタル時代における民主主義を考える有識者会議 最終報告書」(2024), (<https://www.lycorp.co.jp/ja/sustainability/jp/common/finalreport.pdf>), (2024.9.28)
- 板野俊哉・磯貝友紀 (2021), 『SXの時代』(日経BP.)
- 経済産業省, 「伊藤レポート3.0 (SX版伊藤レポート) サステナブルな企業価値創造のための長期経営・長期投資に資する対話研究会 (SX研究会) 報告書」(2022), (<https://www.meti.go.jp/press/2022/08/20220831004/20220831004-a.pdf>), (2024.9.28)
- 経済産業省, 「サステナビリティ関連データの効率的な収集及び戦略的活用に関する報告書」(2023), (https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/hizaimu_joho/data_wg/pdf/20230718_1.pdf), (2024.9.28)
- 東京大学 公共政策大学院 湯山智教, 「ESG投資のパフォーマンス評価を巡る現状と課題」(2019), (<https://www.pp.u-tokyo.ac.jp/wp-content/uploads/2016/09/GraSPP-DP-J-19-001.pdf>), (2024.9.28)
- pwc, 「ESGと財務情報の相関性を定量的に示すことで、日本企業の市場価値を高めることができる【後編】」(2021), (<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/column/sustainability-interview/management-interview02.html>), (2024.9.28)
- Laloux, F. (2014), *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Brussels:Nelson Parker. (鈴木立哉訳 (2018), 『テール組織—マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現』(英治出版)
- 田中聡・中原淳・『日本の人事部』編集部 (2024), 『シン・人事の大研究』(ダイヤモンド社)
- 厚生労働省, 「副業・兼業の促進に関するガイドライン」(2018), (<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11200000-Roudoukijunkyouku/0000192844.pdf>), (2024.9.28)
- 嶋長明、市古貞次校注 (1989), 『新訂 方丈記』(岩波書店)
- 三菱UFJ信託銀行, 「不動産マーケットリサーチレポート vol.242 保有資産の活用を広げる不動産セキュリティトークン」(2024), (https://www.tr.mufig.jp/houjin/fudousan/f_report/pdf/fr_2024031801.pdf?20240319110229), (2024.9.28)
- 田中達雄 (2023), 『CX戦略』(ダイヤモンド社)
- Hillebrand, B., Driessen, P.H., & Koll, O., (2015), “Stakeholdermarketing:theoreticalfoundations and required capabilities.” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(4), pp.411-428