

2024年7月3日 JAIST産学官共創フォーラム

これからの経営人材を考える： サステナブルサービスリーダー育成の必要性

JAIST TKM

教授 白肌 邦生

<https://www.shirahada-lab.info>

kunios@jaist.ac.jp

自己紹介



2009: 技術経営の研究室で学位取得

2010: サービス経営→Well-being, SATOYAMA

2012: Transformative Service Researchの研究室

2020: 7年に1度のガティカ機会を周りのWell-beingに.

2024: TKMを機動的に変革していく.

本日は25年度から始まる教育プログラム
「サステナブルサービスリーダー育成」に関する取り組みをお話します.

KMの進化に向けて

知識の保存と流通

Knowledge Preservation and delivery

メディア技術が知識の保存と流通を加速させた。

Technology has promoted to preserve and distribute knowledge.



William, I., Ben, T., & Cindy, G. (1997). Knowledge Management: An Emerging Discipline with a Long History. *Journal of Knowledge Management*, 1(4), 269-274.



知識の共有と創造

Knowledge sharing and creation

SECIモデルに代表される組織内の戦略的コミュニケーションが競争力のある知識を創造していく。

SECI-driven communication can promote knowledge sharing and creation.



Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

知識による資源統合と価値創造

Knowledge Integration and creating value

知識はある文脈において資源を効果的に統合し価値を創造するための重要な資源。

Knowledge is a resource that creates value by integrating with something, depending on the context.



Stephen L. Vargo, & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17

Transformative knowledge management

知識探索と

創造的知識選択・共創

Knowledge exploration and creative knowledge-selection and co-creation

人工知能やセンシング技術の高度化が、膨大なデータからの知識探索を支援。知識経営は基礎研究分野にも浸透。Digital workerとHuman workerの共創が必要に。

The advancement of AI and sensing technology is helping to search for knowledge from vast amounts of information. Need for knowledge co-creation between digital workers and human workers.



人類のための知識創造

Knowledge creation for humanity

様々な政治・経済・環境・技術変化のもとで、人間それぞれが自らウェルビーイングを醸成できる社会を構築していくための知識創造が必要に。グローバルな課題視点とローカルな実践を両立する知識経営が必要に。

Need for knowledge creation to build a society where people can foster their own well-being under political, economic, and environmental changes. Knowledge management that balances global perspectives on issues with local practices is needed.



問題意識: 持続可能性/ウェルビーイング

社会的側面

例) 社会的役割を感じる機会を消費活動から得たい

- 社会的な結束
- 平等さ
- コミュニティへの参画

個人的側面

例) 自分で幸福になれる能力を消費活動から得たい

- 仕事-生活の均衡
- 心身の健康
- 能力の開発



経済的側面

例) 持続可能なやり方で消費活動をしたい

- 地産(地消)
- 消費者参加型アプローチ
- 財の生産がもたらす総合的な社会的コスト・便益を考慮すること

自然環境的側面

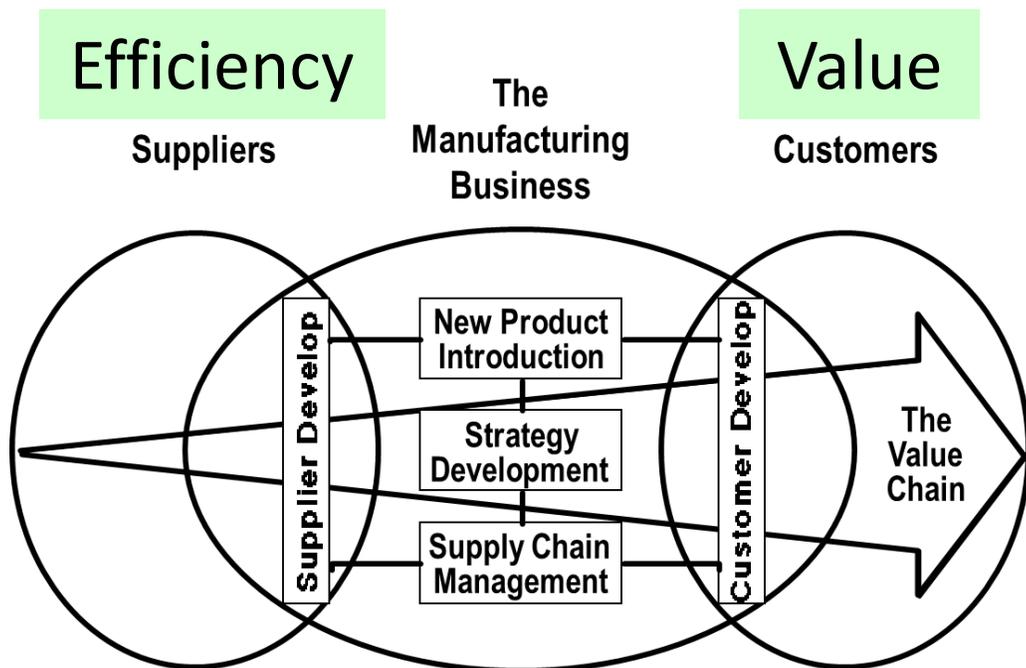
例) 自分たちの消費活動は地域の環境にとって良いものか知りたい

- (生物の生存に価値をもたらす) 自然生態系の回復
- 都市-農村-野生のバランス

Fioramonti, L., Coscieme, L., Costanza, R., Kubiszewski, I., Trebeck, K., Wallis, S., Roberts, D., Mortensen, L. F., Pickett, K. E., Wilkinson, R., Ragnarsdottir, K. V., McGlade, J., Lovins, H., & De Vogli, R. (2022). Wellbeing economy: An effective paradigm to mainstream post-growth policies? *Ecological Economics*, 192. をもとに筆者作成.

モノの単純消費から、消費する目的や消費を通じたウェルビーイング(心身や人間関係、暮らし向きの良い状態、自己の潜在能力が発揮されている状態)が注目され、経済活動が問い直されている。

サステナブル経営



- 持続可能な開発/発展(SDGs)に資する経営
 - 自然資源の扱い:環境負荷低減/資源循環/気候変動対策など
 - 人間の扱い:ウェルビーイング全般.

リニア型企業はどうしていけばいいのだろうか。

Phaal, R., Farrukh, C.J.P. and Probert, D.R. (2004), "A framework for supporting the management of technological knowledge", International Journal of Technology Management, Inderscience Publishers, Vol. 27 No. 1, pp. 1-15.

サーキュラーエコノミー

資源利用・廃棄に関する社会的関心

技術革新
(新素材開発: バイオプラ開発など, 資源リサイクル効率や評価: Life cycle assessment技術向上, ケミカルリサイクリング技術向上等)

資源循環型社会

経済活動(生産, 消費スタイル)の問い直し

アプローチの1つ
サーキュラーエコノミー(CE)

資源の循環促進

世界経済は7.2%しか循環していない by Circle Economy. (2023)

マッチングやシェアなど最適な消費スタイルを含む価値提案



Production



Use

廃棄された使用済み資源の効果的な回収



Waste

使用済み資源を再利用/始めから使用済み資源を活用する設計等

追加的資源投入の減少

資源廃棄量の減少

地球環境持続可能性に関する諸課題の改善に期待

脱炭素課題の改善

環境汚染課題の改善

生物資源課題の改善

など

産業二エース
資源を創造的に再利用して新たな循環型の価値あるサービスビジネスを提案し、組織をCE志向に変革していくサステナブルサービスリーダーの育成・創造

CE市場規模の推計

(参考) 高まる市場拡大への期待と動き出す成長投資

- サーキュラーエコノミー関連市場は、国内外で今後大幅に拡大が見込まれる（世界全体で30年4.5兆ドル、50年25兆ドル、日本国内では30年80兆円）。
- こうした予測に基づき、海外を中心に成長資金が活発に企業に流入、新たなプレーヤーの市場参入も活発化している。



サーキュラーエコノミーの成長可能性と集まる投資資金

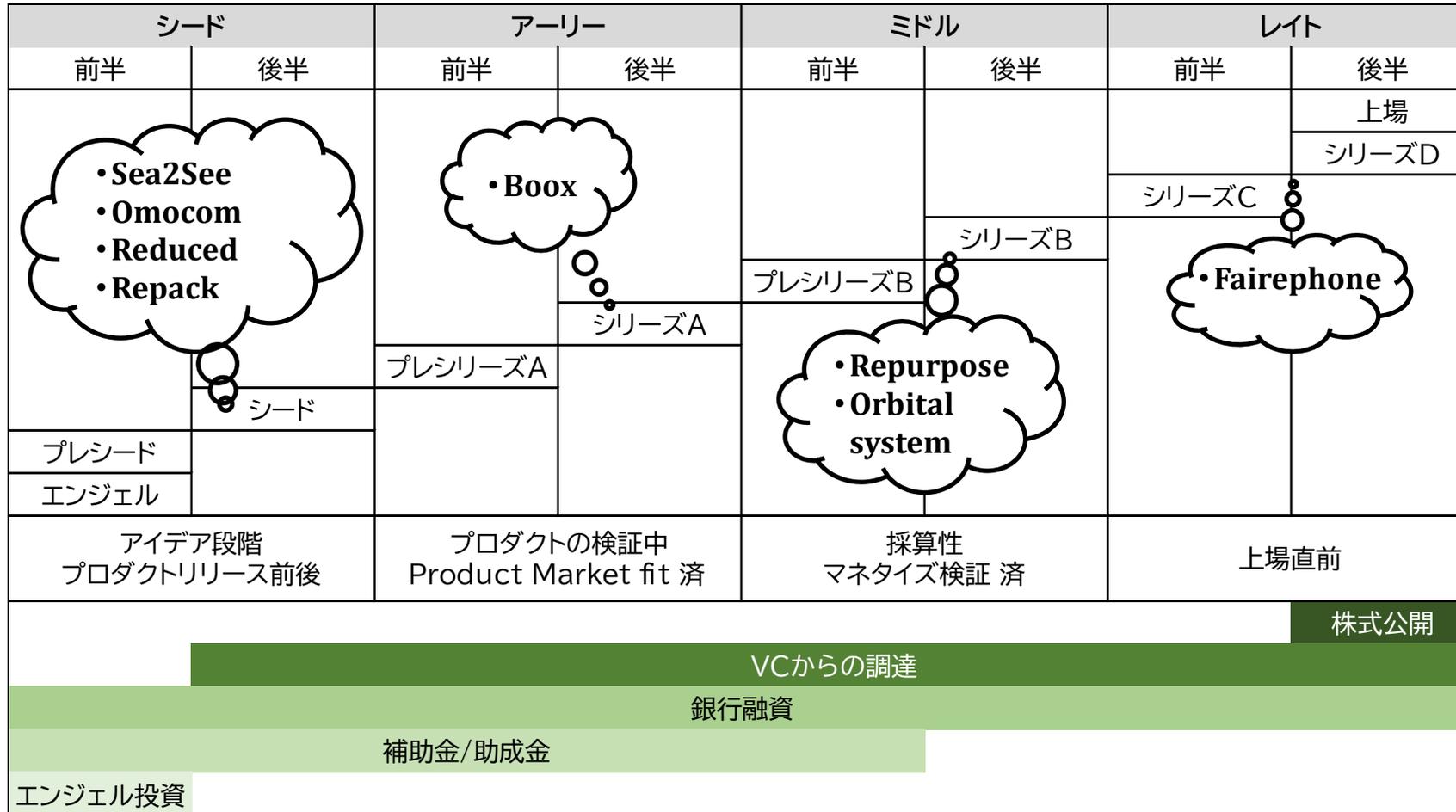
アクセンチュア	<ul style="list-style-type: none"> □ 2030年には、資源需要と供給との間に80億トンの需給ギャップが生じると予想。これは年間4.5兆ドルの経済損失に相当。2050年にはこれが25兆ドルまで拡大。 □ このことを逆の視点から考えると、一方通行型経済モデルでの「無駄」をなくすビジネス・ソリューションを構築することで、2030年に4.5兆ドル規模の価値を創出することが可能。
成長戦略フォローアップ工程表	<ul style="list-style-type: none"> □ 「2030年までに、サーキュラーエコノミー関連ビジネスの市場規模を、現在の約50兆円から80兆円以上とすることを目指す。」
BlackRock	<ul style="list-style-type: none"> □ 2019年に「Circular Economy Investment Fund」を組成、2,000万ドル規模からスタートし、22年8月時点では19億ドル規模の運用額にまで成長。
Chatham House	<ul style="list-style-type: none"> □ 2021年2月時点でのサーキュラーエコノミー関連の投資ファンドの総額を210億ドルと推計。 □ また、グリーンボンド資金の4%（245億ドル相当）がサーキュラーエコノミー関連に投資されていると推計。
Closed	<ul style="list-style-type: none"> □ 同社は2022年6月、プラスチック、容器包装、食料、電子

進む新たなプレーヤーの参入



https://www.meti.go.jp/shingikai/sankos hin/shin_kijiku/pdf/010_05_00.pdf

スタートアップの成長過程



➤ CEスタートアップはリスト化されているものだけでも250社。(Dealroom)

成長過程の説明はExpact社<https://expact.jp/series-a/>を参照した。

例: Sea2see

スペイン・マドリードの
スタートアップ



- 2016年創業(Seed段階, Chivas Ventureの支援)
- 漁網を中心に, 海洋プラ問題の原因となる物財を回収しアップサイクル
- 漁網からプラスチックを生成し眼鏡に. 漁網収集には現地民に仕事の機会を与えている.

<https://www.sea2see.org/>





スウェーデン・ストックホルムの スタートアップ

- 2017年創業(Seed段階,
5.1Mドルの資金調達)
- 中古品のレンタルと購入のため
に設計した保険を販売.
- 人々が中古品をあえて共有して
消費できるように保証すること
を目的.
- リスク評価はストックホルム大と
共同で取引データを解析してモ
デル化.

<https://www.omocom.insurance/en/>

私たちの隠れた過失保険は、電子機器、ホビー機器、ハードウェア、家具、衣類などの中古製品を売買するためのさまざまなタイプの市場を対象としています。私たちの保険は任意であり、シームレスな体験のためにほとんどのフローにジャックすることができます。保険は、購入した製品を受け取ってから最大14日間、控除なしで隠れた欠陥から保護します。中古品を安全に購入できるようにしたいため、製品が期待どおりに機能しない場合に備えて、保険は最大1,000ユーロの修理とスペアパーツの補償を提供します。事故が発生した場合、私たちは常に製品の修理を試みますが、それが不可能な場合は、顧客に新しい同等の製品が提供されます。



含まれるものの例

バッテリーの放電、カメラやマイクの動作停止、ロック解除可能なジッパーなど、予期せぬ突然の製品障害

スウェーデンで利用可能

典型的なオモコム保険の取り決め

共有プラットフォームのサプライヤーは、取引の時点で、資産の損失、盗難、または損傷をカバーするマイクロ保険契約を受け入れるか拒否するかを選択できます。保険の費用は2ユーロから6ユーロの範囲で、最大補償範囲は1000ユーロです。保護は、レンタルまたは配達時間の間続きます。他のオプションは、プラットフォーム上のすべての資産が常に保険をかけられる「オールイン」保険をプラットフォームが受け入れることです。

Reduced



デンマーク・コペンハーゲンの スタートアップ

- 2020年創業. Seed段階(3.3Mユーロ調達)
- 食品廃棄物を減らすための事業. 食品業界からの余剰原料を基に味のよい風味増強剤(ドロップなど)を作成.
- 右図のチキン風味料は2人前のリゾットで1瓶くらい.

<https://reduced.dk/>



オーガニックチキンファンド 4パック

4パック= 4 x 200ML

159,00 クローネ

3,339円

おいし物カゴに追加

チキンファンド

私たちのチキンストックは、卵生産からの有機卵、有機野菜、有機キノコ、水から作られています。ファンデーションは伝統的な方法で作られ、液体は+18時間煮で減少し、最終的にスキミングされます。ストックは鶏肉の純粋な味がします。

産卵からの鶏

産卵鶏の肉はまごたえがあり赤身であるため、通常の料理に使用するのは困難です。しかし、私たちがストックを作るとき、肉の食感は関係ありません。重要なのは味です。

EU-Startups 雑談 山頂 求人掲載板 調剤力 データベース 我々について

Reducedのフレーバーソリューションはうま味を中心としており、植物ベースの肉の類似物とよくマッチします。さらに、そのフレーバーソリューションは有機的で、添加物を含まず、副産物や過剰な農産物から作られています。会社は、食感、形、サイズ、色のために、従来は使用されていなかった材料を使用しています。Reducedは、これらの理由で食品を差別化しません-美学ではなく食品の品質に焦点を当てています。

コペンハーゲンを拠点とする生産施設では、発酵技術を使用して、味噌やたまり醤油などの従来の他の天然植物ベースの風味増強剤とは異なり、生産にかかる時間が大幅に短縮された独自の製品を作成しています。チームは食品業界を脱炭素化し、生産者と仕入れ業者に食品廃棄物へのアプローチ方法を再考するよう促しており、このセクターに希望の雲線を与えています。

ReducedのEメール・ハンス・デ・ヴォス最高経営責任者(CFO)兼共同設立者は「われわれは現在、コペンハーゲンに生産施設を建設し、アップサイクルされた原料から風味増強剤を製造するための新しい生産技術を完成させた。このラウンドにより、より多くのバイオリアクターで生産を倍やし、優れた人材を雇用し、道徳を拡大し、植物ベースの市場に深く参入することが出来ます。新しい投資家であるVækstfondenとVÅRのベンチャーを歓迎するとともに、既存の投資家であるRockstart, Pollen Capital, およびビジネスエンジェルがフォローアップ投資を行うのを目にするのを嬉しく思います。これは、会社と、味を通して食品廃棄物を減らすという私たちの使命に対する大きな信頼を示しています。」

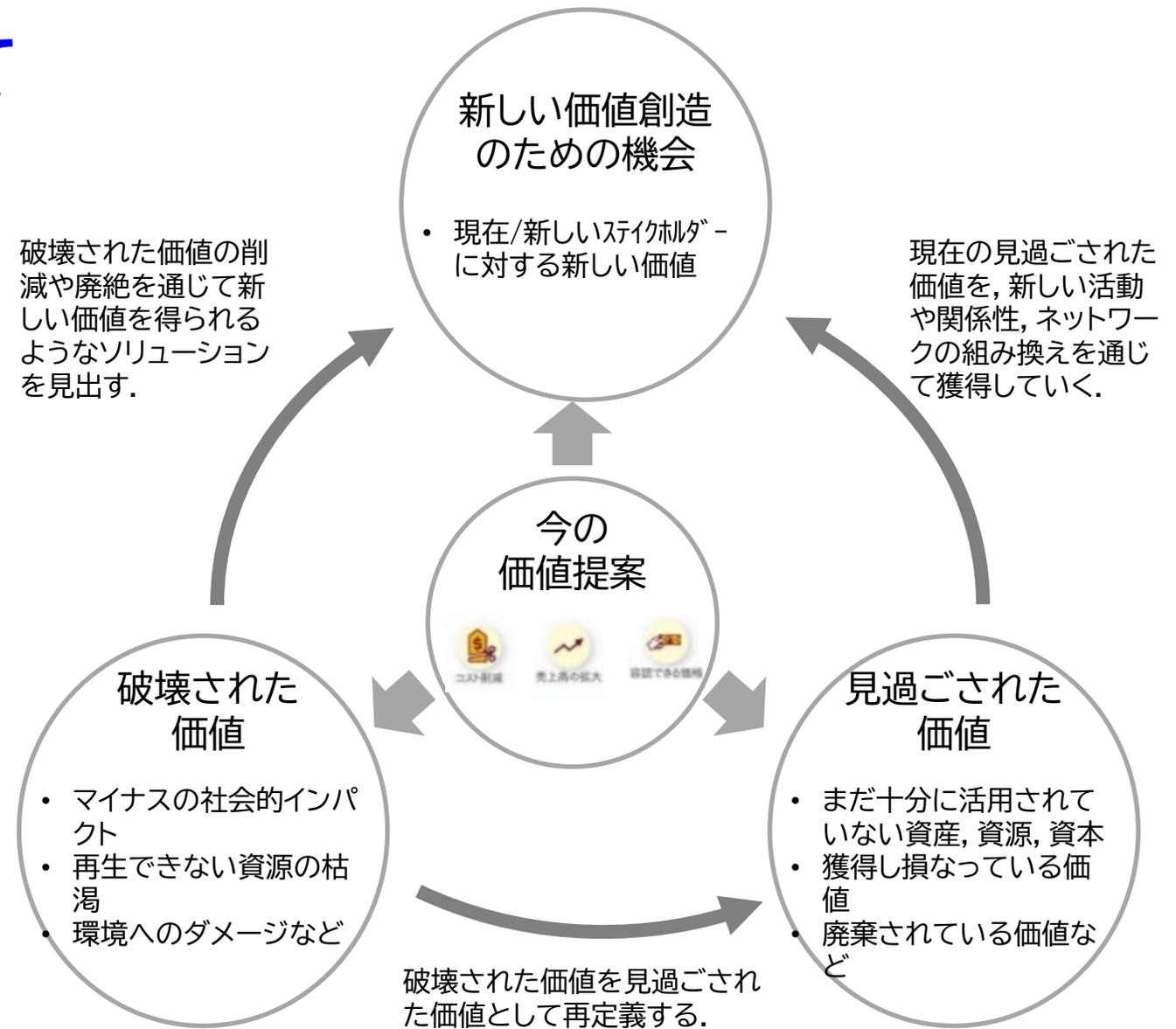
新たな資金は、植物ベースのフレーバーエンハンサーの作成に使用されるスタートアップの独自の技術の開発、生産施設の拡張、才能の誘致に使用されます。



サステナブル経営に向けて

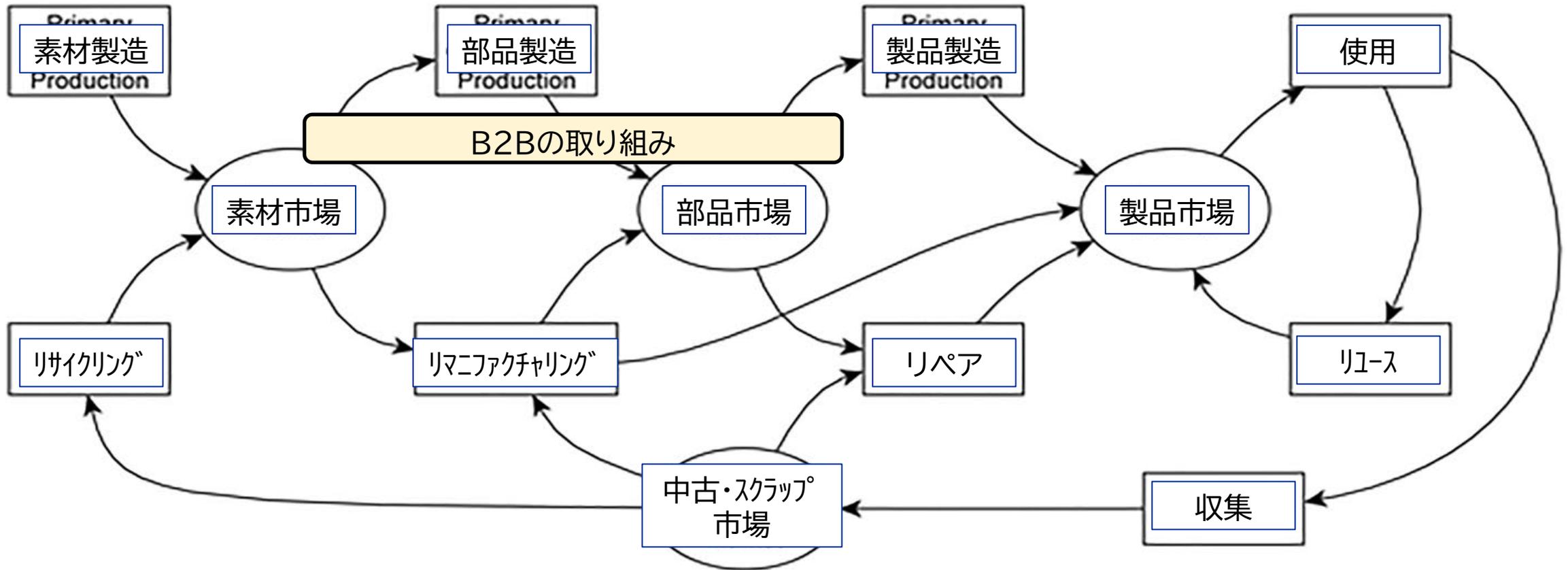
- 今の価値提案が本当に持続可能なのかを考える。
- 地球環境の話題, 人間の話題, それらを両立できるかが鍵。

Grown circularのために



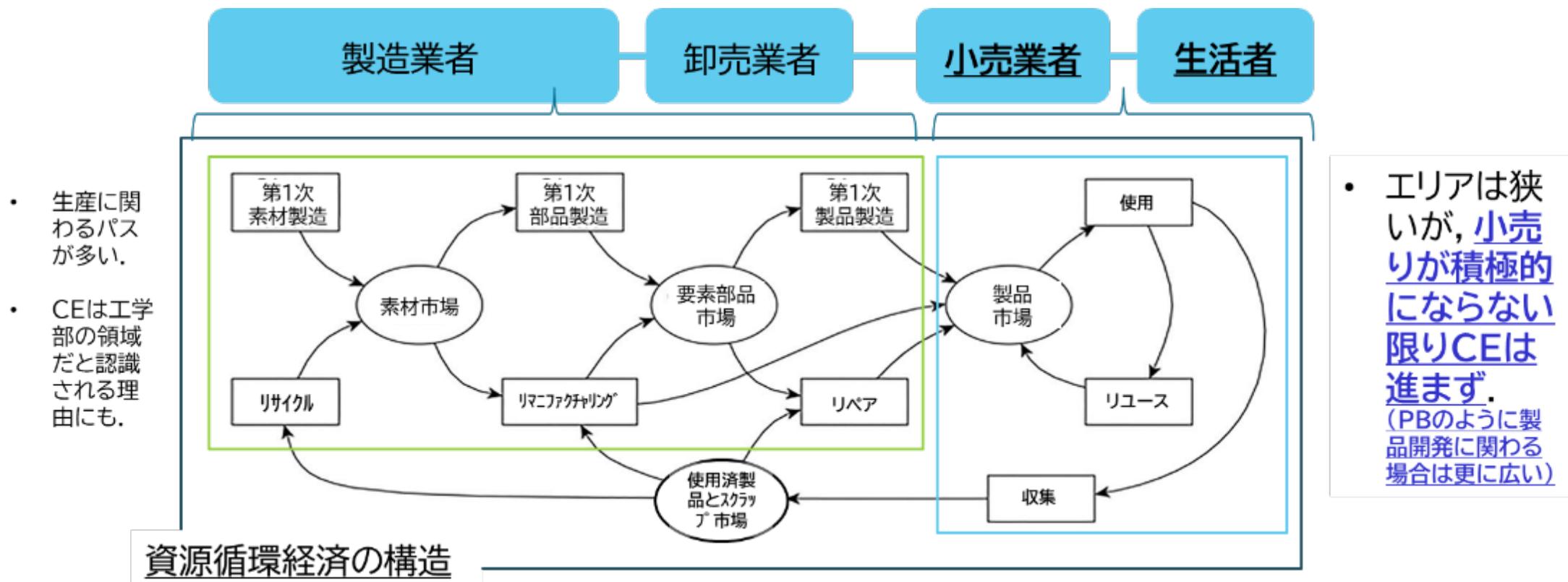
Bocken, N., Short, S., Rana, P. and Evans, S. (2013), "A value mapping tool for sustainable business modelling", edited by Lenssen Aileen Ionescu-Somers and Simon Pickard, Gilbert, M.P. *Corporate Governance*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 13 No. 5, pp. 482-497.

ビジネスの生態系の中でヒアリングを進行中



図の出所 : Siderius, T., & Zink, T. (2023). Markets and the Future of the Circular Economy. *Circular Economy and Sustainability*, 3(3), 1569–1595. <https://doi.org/10.1007/s43615-022-00196->

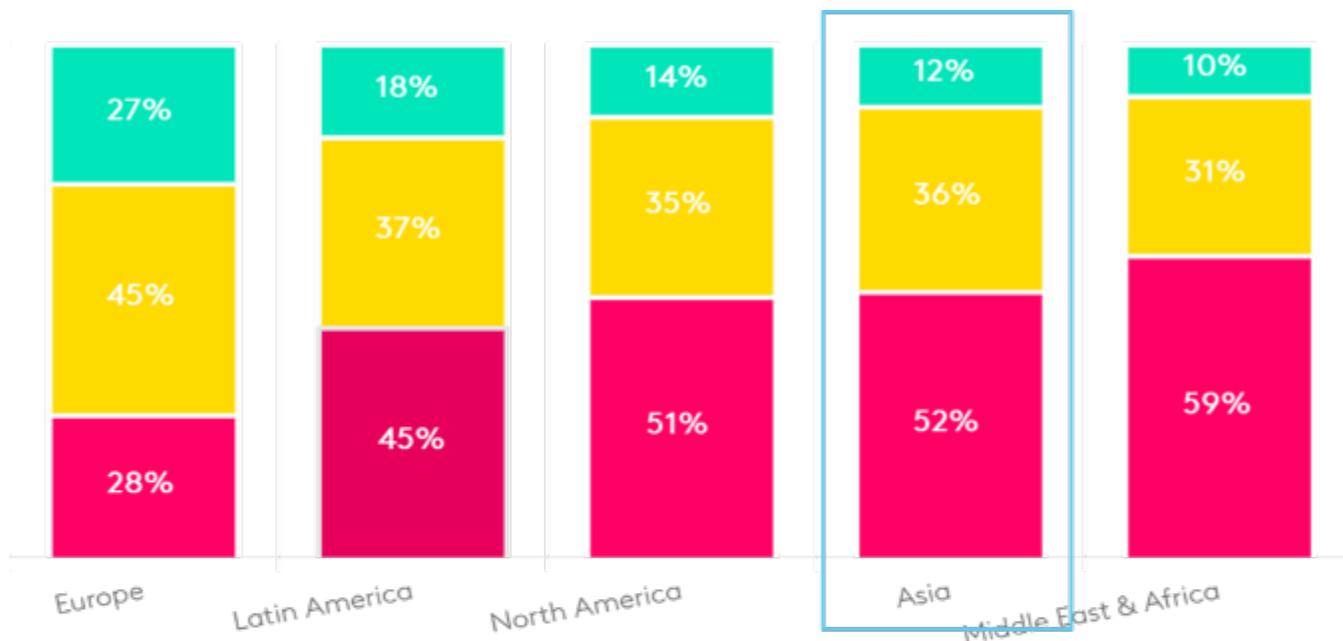
例:小売業の持続可能性への貢献は大



図の出所: Siderius, T., & Zink, T. (2023). Markets and the Future of the Circular Economy. *Circular Economy and Sustainability*, 3(3), 1569–1595. <https://doi.org/10.1007/s43615-022-00196->

持続可能な経済活動(できる限り環境に負荷を与えない, 将来世代のウェルビーイングを損なわない)のモデルとして, サーキュラーエコノミー:CEがあるが, 小売業者のインパクトは大.

持続可能性に関する消費者の意識



緑：Eco-actives：高い関心，進んで廃棄減．高関与．
黄：Eco-considers：環境廃棄が心配．健康や再生物に関心．
赤：Eco-dismissers：気にしない．違いを気にしない．

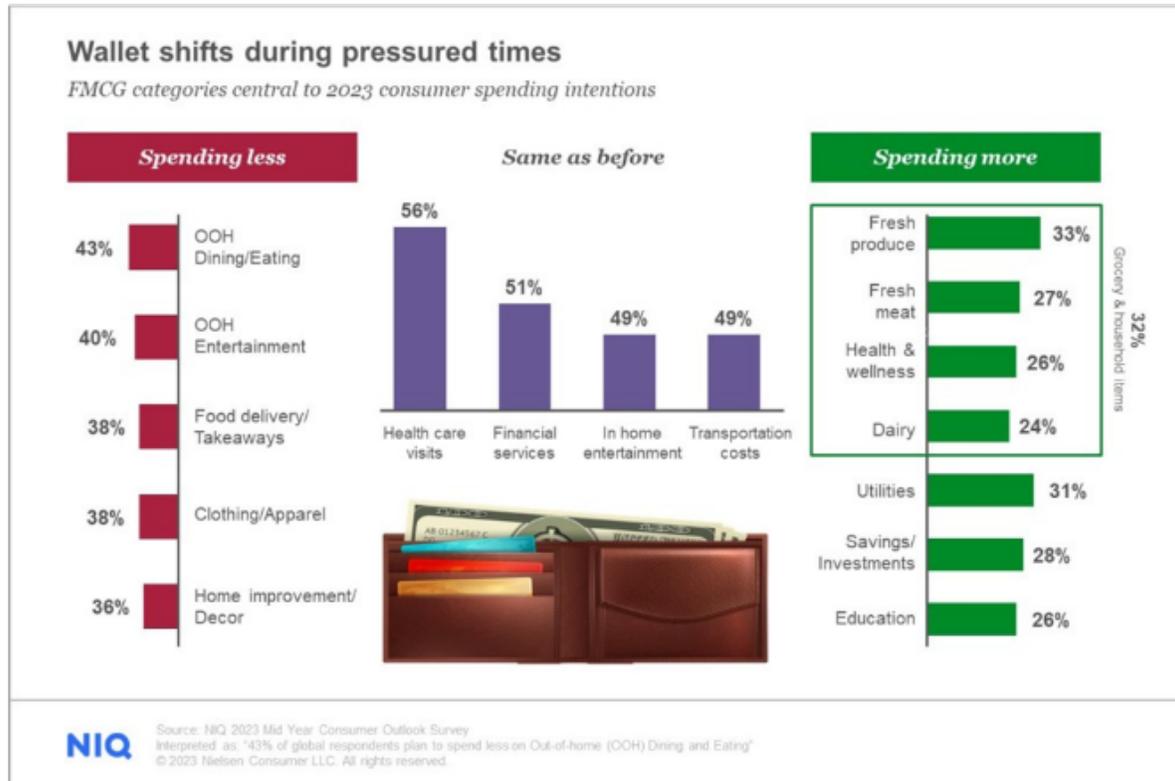
Source: Who Cares? Who Does? (kantar.com)

- ▶ カーボンニュートラルが消費の優先事項に来ることは現状ない．この理由は，意味がわからない(24%)か，入手できない(27%)ことが原因の可能性．
- ▶ 欧米人は，カーボンニュートラル製品の購入意向が最多．アジアでは生物多様性推進企業の製品に注目大．中東・アフリカ地域は，チャリティ寄付．中南米では，より完全なオーガニック製品を求める傾向．
- ▶ 小売業者やブランドは，持続可能な選択肢を提供し，環境に優しい行動を奨励することで，消費者の習慣に影響を与えることが期待．

持続可能性に関する選択肢を消費者に如何に提示できるかが，これからのポイントに．

FMCG*に対する消費者の傾向

*FMCG: Fast Moving Consumer Goods (日用品)

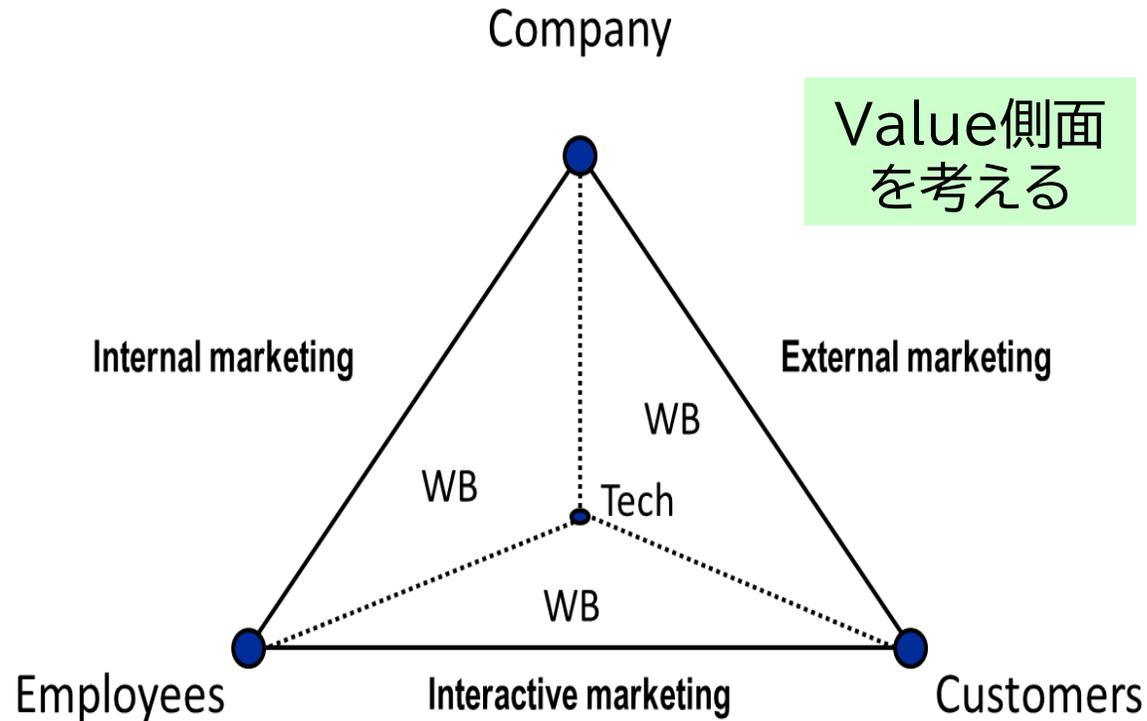


Source: The 'Cost of Living' Catalyst: Top 5 Consumer Trends to Monitor into 2024 - NIQ (nielseniq.com)

- ▶ 物価高で実質賃金の目減りに歯止めがかからない(JP, -3%, 2023vs2022).
- ▶ 家の外での消費傾向は控えめになると考えられる一方で、ウェルネス関連消費のニーズは活発に。
- ▶ 食生活, アレルゲン, 自己責任, 持続可能性などに関する消費者嗜好の理解は, ブランドに大きな変化をもたらす可能性あり。

消費者の財布のひもは固いが、ウェルネス(身体と心の健康を支援する)というキーワードは、消費者と共創する際の入り口として有効な視点ではないか。

ウェルビーイングマーケティング



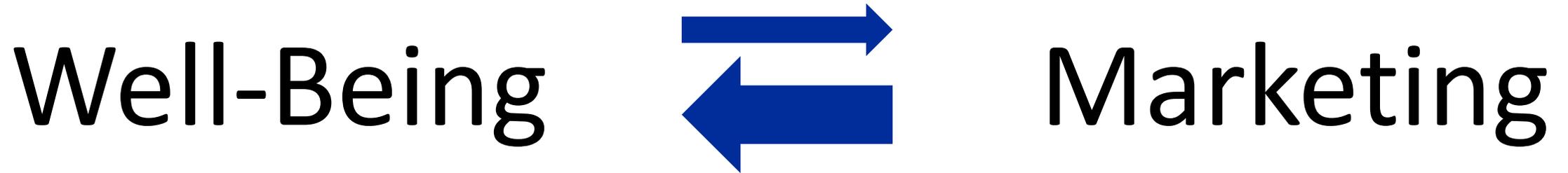
Kotler, P. (1994). *Marketing management: analysis, planning, implementation, and control (8th ed)*. Prentice hall. に加筆

ウェルビーイング・マーケティング(WBM):

環境を含めた公共に悪影響を与えない方法で、(長期的に)利益を伴って顧客のWBを向上させることを目的に、個人や家族に向けた消費財の開発、価格設定、プロモーション、流通を導くビジネス哲学。

We define well-being marketing for consumer goods firms as a business philosophy that guides the development, pricing, promotion, and distribution of consumer goods to individuals and families for the purpose of enhancing CWB at a profit (in the long run) in a manner that does not adversely affect the public, including the environment.

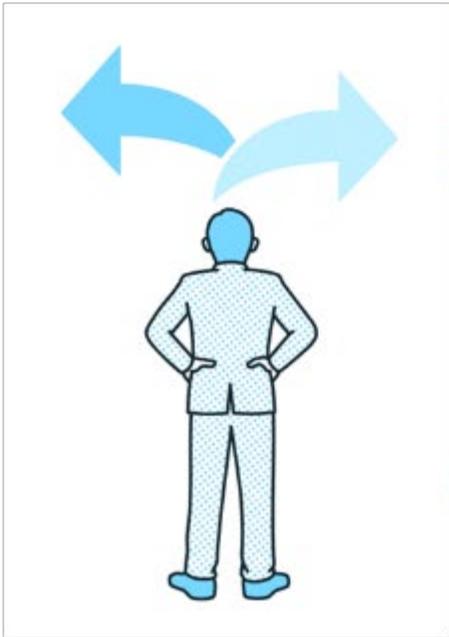
Sirgy, M.J. and Lee, D.-J. (2008), "Well-being marketing: An ethical business philosophy for consumer goods firms", *Journal of Business Ethics*, Vol. 77 No. 4, pp. 377–403.



顧客自らがWB(良い状態)を得る能力形成を目指して行われる,
製品や価値の創造・交換・共有のプロセス。

Well-doingが実は肝

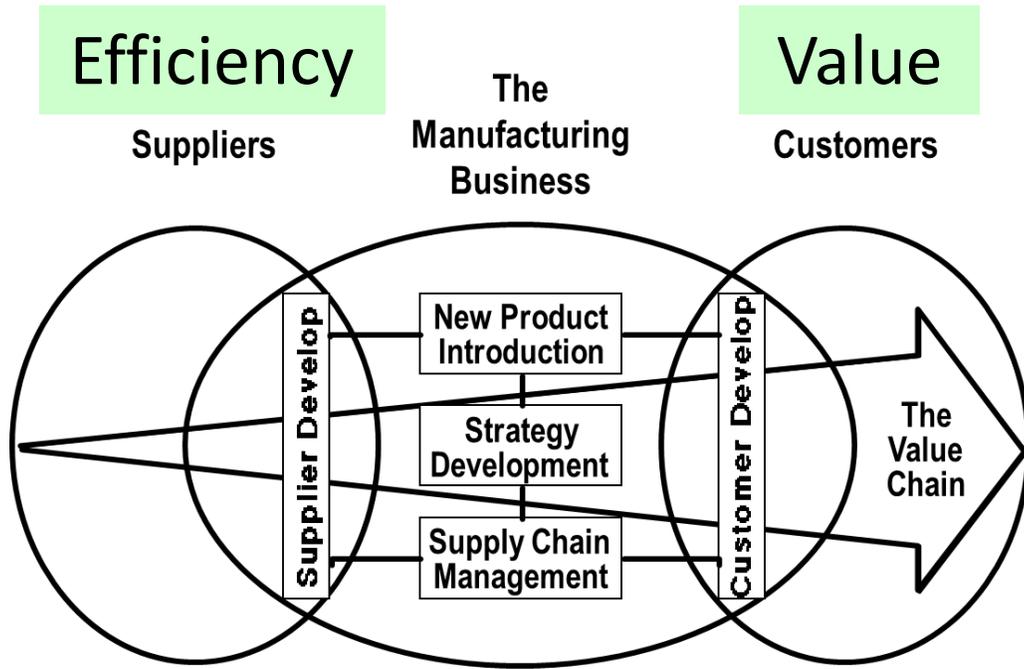
持続可能なリテールの研究推進



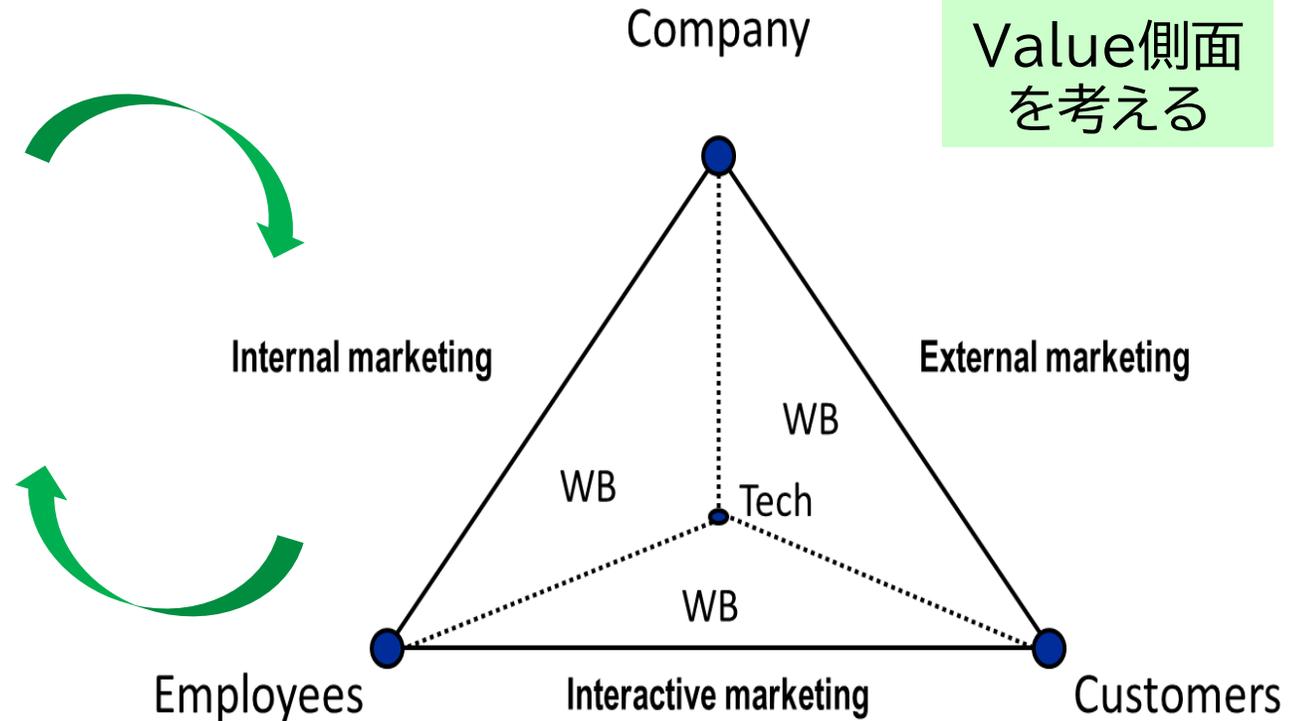
- ▶ 製品購入が環境や社会に与える影響を、消費者に効果的に伝えるにはどうすればいいのか。
- ▶ マーケティング・コミュニケーションは、CEに沿った購入後の消費行動にどのように影響を与えることができるのか？
 - ▶ 所有するのではなく、共有するサービスのようなビジネスモデルは小売業界にとってどのように適応可能か？
- ▶ 持続可能性と顧客志向は、互いを強化するのか、あるいは阻害するのか？
 - ▶ 持続可能性の成果は、標準化された使いやすい尺度を用いて、どのように測定できるのか？

Born circularではない企業は特に上記を想定してCE推進する必要性があろう

サステナブル経営⇔ウェルビーイングマーケティング



Phaal, R., Farrukh, C.J.P. and Probert, D.R. (2004), "A framework for supporting the management of technological knowledge", *International Journal of Technology Management, Inderscience Publishers, Vol. 27 No. 1, pp. 1-15.*



Kotler, P. (1994). *Marketing management: analysis, planning, implementation, and control (8th ed).* Prentice hall. に加筆

共通の善/共通の価値に向けて



- クルマをうまく作るための知識
- 良いクルマとは何であり(価値判断), それをどのように作るか(価値実現)

アリストテレスによる知識の分類

- **エピステーメ(episteme)**
普遍の真理. 自然科学における物理法則等, 時間・空間に左右されない文脈独立的な客観的知識.
- **テクネ(techne)**
実用的な知識やスキルを応用することで何らかのものを生み出すノウハウ. 文脈依存的.
- **フロネシス(phronesis)**
知的美德. 文脈を考慮し, その都度個別具体に対応し, 必要に応じて行動目標を変更する知恵.
- 個別具体の場面の中で, 全体の善(共通善)のための最善のふるまいを見出す能力.

企業におけるフロネシスとは, 個別具体の状況でその企業の主観(価値観)に基づき, 市場(顧客)が「良い」とする社会的価値観を理解し, 実現する能力

野中郁次郎・遠山亮子・平田透(2010)『流れを経営する —持続的イノベーション企業の動態理論』, 東洋経済新報社. より, pp.98-100.

経営者の責任



- 経営者の主要な責任

- ステイクホルダーのためにできるだけ多くの価値を創造すること。
- 関心が対立する場合、経営者はそれらの関心が同じ方向に向くように問題を再認識する方法を見つけなければならない。

- ビジネスの目的が重要

- ウォルマート:「毎日安い」、メルク:「苦しみからの解放」
- ステイクホルダーの心に届くような目的を見出す必要性。

R.E. Freeman, J.S. Harrison, A.C. Wicks, B. L. Parmar, and S. Colle. (2010) Stakeholder Theory: The State of the Art, Cambridge University Press, pp.28-29.



https://www.starbucks.co.jp/press_release/pr2016-1564.php

ひとりのお客様, 一杯のコーヒー, そしてひとつのコミュニティから

- 「1日に店舗を訪れるのが約80万人いるのだから, うち半分の40万人が少しでも前向きな気持ちになれたのなら, 社会もより良い方向に進むのではないかと思う。」
- 「地域への尊敬なくして存在できないし, 地域とのつながりがあって, パートナーの採用ができ, お客様が足を運んでくれる」

水口貴文(2020)「スターバックスはオンリーワンのブランドであり続ける」DHBR, October, pp.48-58.

パーパスの設定へ



- 古いマネジメント教義

- 経営者の仕事: 戦略立案, 組織設計者, 会社方向性決定

- パーパス(Purpose)設定へ

- パーパス: 自社の存在意義や存在理由

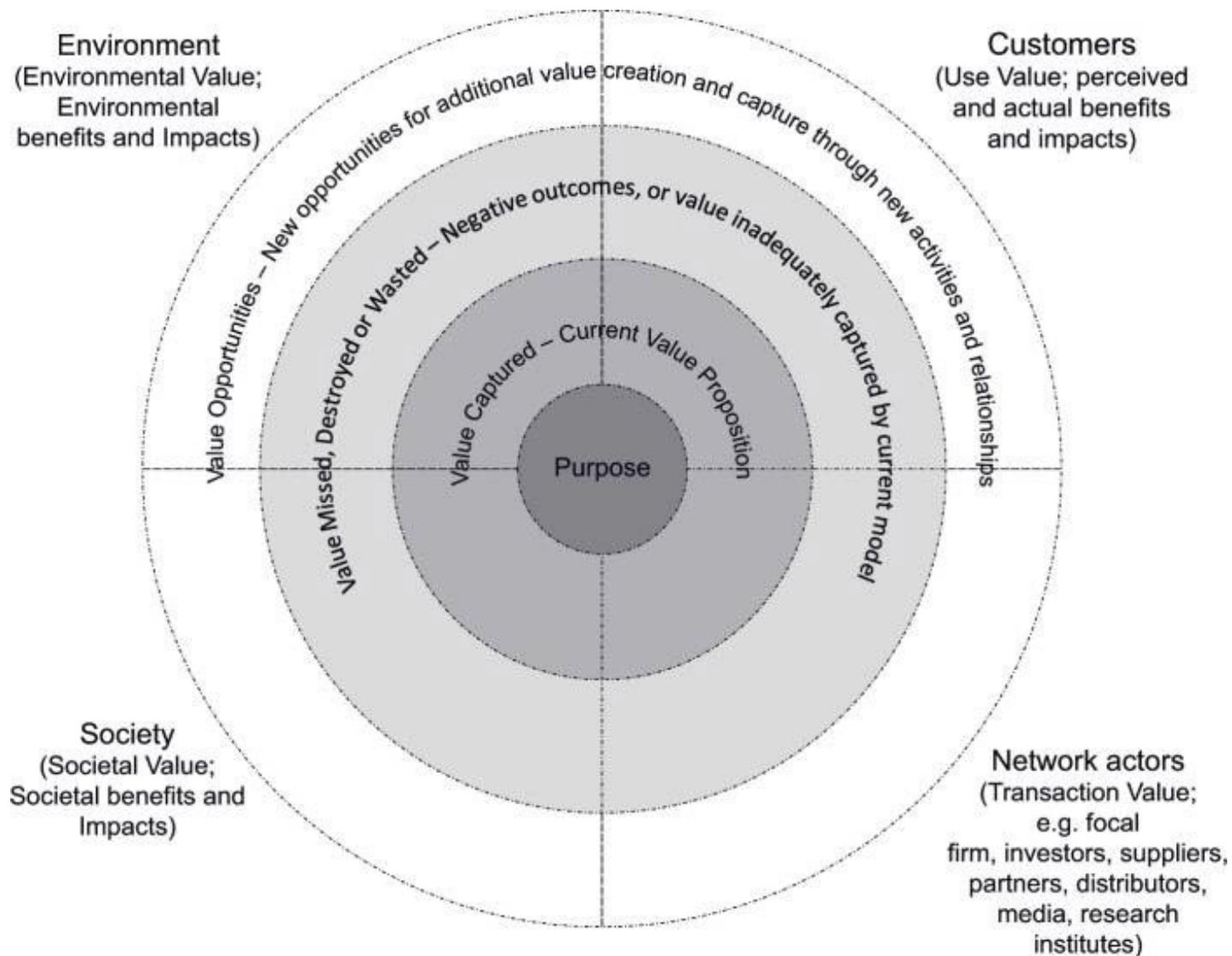
- 「今日では(企業は)単なるビジネスの域を超えた存在であり, リソースや知識の重要な宝庫として生産性と競争力をたえず高めていくことにより富を創造するという, とてつもない責任を負っている」

クリストファーA. バートレット&スマントラ・ゴシャール(2022)「戦略を超えて: パーパスの時代」『DIAMOND BUSINESS REVIEW』FEBRUARY, 122-136から, pp.123-125. (実際の論文は94年に出版)

Value map

- パーパス:
 - その事業の存在意義. なぜその事業がなされているのか
- 現在の価値提案:
 - その事業を通じてどのような価値を提案しているか
- 価値提案のWB/SUS課題点:
 - 現在の価値提案はウェルビーイング, サステナブルの視点でそれぞれのエリアに関してどのような課題点があるか.
 - 何が破壊され(destroyed), 何が見過され(missed), 何が無駄にされ(wasted)しているのか.

ここからどのようなSuS志向の新しい価値提案ができるだろうか, を考える.



Bocken, N., Short, S., Rana, P. and Evans, S. (2013), "A value mapping tool for sustainable business modelling", edited by Lenssen Aileen Ionescu-Somers and Simon Pickard, Gilbert, M.P. *Corporate Governance*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 13 No. 5, pp. 482-497.

Value map 例

• パーパス:

- 照明を安価で効率的で環境にやさしいものに。

• 現在の価値提案:

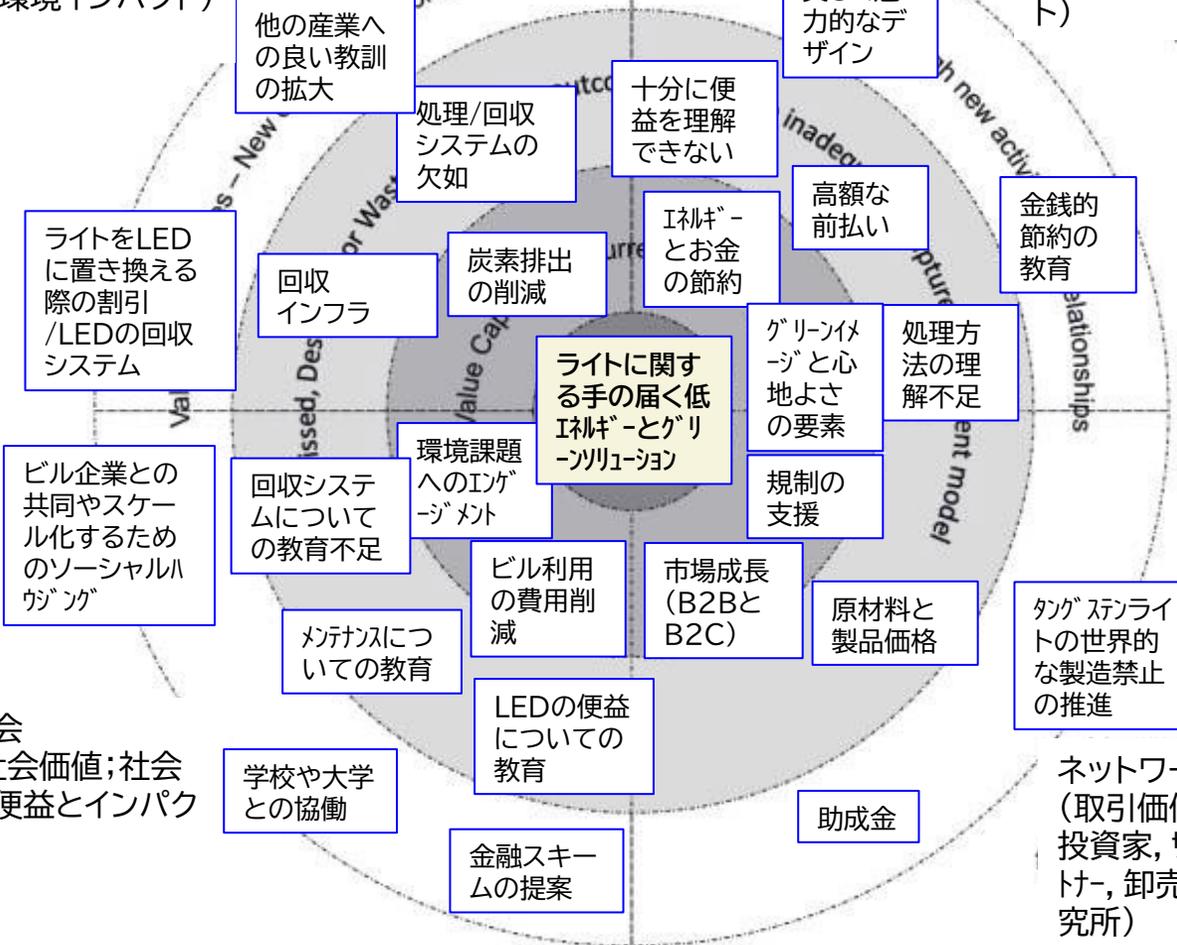
- 節約できます(B2B/B2C)/環境にやさしい

• 価値提案のWB/SUS課題点:

- 使用済み製品の回収機会が不足しているので持続可能ではない。
- LEDの効率性の教育不足により買い替えが進まず。
- 商品価格が高い

様々なVPs. 回収を促す動機づけ, パートナースhipによるサービス化, リテラシー教育を含む売り方, 生活の質を高めるデザイン

環境
(環境価値;環境便
益と環境インパクト)



顧客
(使用価値, 知覚・実
際の便益とインパク
ト)

社会
(社会価値;社会
的便益とインパク
ト)

ネットワークアクター
(取引価値;例. 企業,
投資家, サプライヤー, パー
トナー, 卸売, メディア, 研
究所)

Bocken, N., Short, S., Rana, P. and Evans, S. (2013), "A value mapping tool for sustainable business modelling", edited by Lenssen Aileen Ionescu-Somers and Simon Pickard, Gilbert, M.P. *Corporate Governance*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 13 No. 5, pp. 482-497.の例示を筆者加筆

サステナブルサービスリーダー育成プログラム FY2025-

■ サステナブルサービスリーダー育成プログラム (2025年度開講)

開講プログラム

【博士前期課程・博士後期課程】 (2025年度開講)

循環志向やウェルビーイング志向の経営について学び、持続可能性社会を牽引するサービスイノベーターを育成する

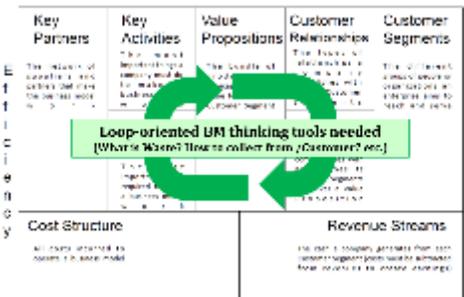
地球環境の危機に対する認識が高まる中で、資源を循環させる社会を目指す必要があります。このためには、様々な資源を創造的に再利用し、新しいサービスビジネスを提案するリーダーが必要です。これらのリーダーは、より良い消費者行動を促し、産業界における競争力の源泉となるでしょう。

この重要な役割を果たすために、私たちはサステナブルサービスリーダーを育成するプログラムを設置します。このプログラムでは、4つの主要な能力を開発します。(1) システム思考を用いた循環の考え方、(2) 循環志向のビジネスモデルを構想し実現するための計画作成、(3) ステイクホルダーに価値を提案し、適切な技術を選択する能力、そして、(4) ウェルビーイングを重視したブランドコミュニケーションと、顧客との持続的な関わりを提案する能力です。

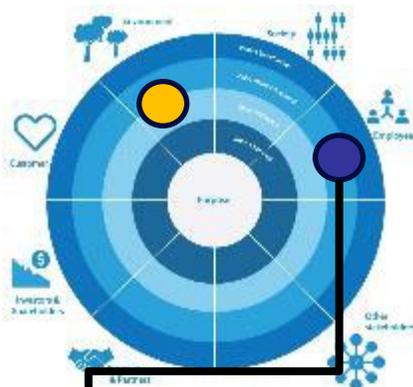
このプログラムでは、これら4つの能力を養うために、英語での講義を含め、様々な科目を提供することで、多様な文化や価値観を理解し、国際的なビジネス環境でも活躍できるリーダーを育てることを目指します。私たちは、地球環境を守りながら、持続可能な社会の実現に貢献できる人材を育成します。本プログラムは<自由選択>であり、その他の開講プログラムに加えて選択することができます。

- 技術経営 (MOT) プログラム >
- サービス経営 (MOS) プログラム >
- IoT・AIイノベーションプログラム >
- 先端知識科学プログラム >
- 先端情報科学プログラム >
- 価値創造実践プログラム >

Circular business model

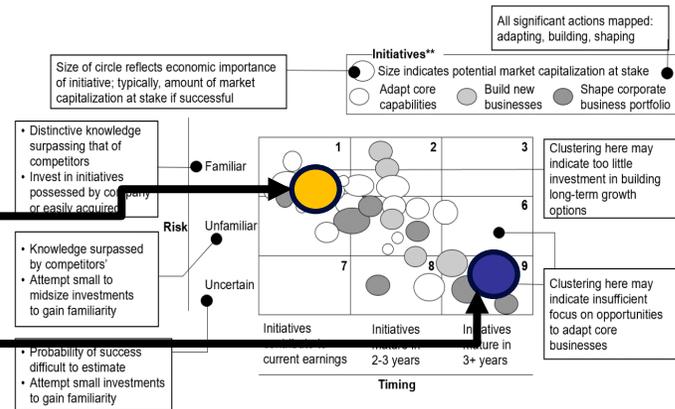


	financial asset	physical property	intangible asset	human assets
creation (Creator)	entrepreneur (Financial asset creation)	manufacturer	inventor (Creation of patents etc.)	Creating human beings (sell)
wholesale	financial trading business	Wholesale business/ retail trade	Intellectual property trading business (Sale and purchase)	human trafficking
lending (Sale of rights to use)	money lending business	Natural assets, loop assets (coined). Concept needed.		contracting business (e.g. consultancy)
agency (Matching)	financial intermediation	intermediation of goods	IP mediation	placement agency



Tech A

Tech B



Make or buy?



Tech/Capability selection

Well-being marketing

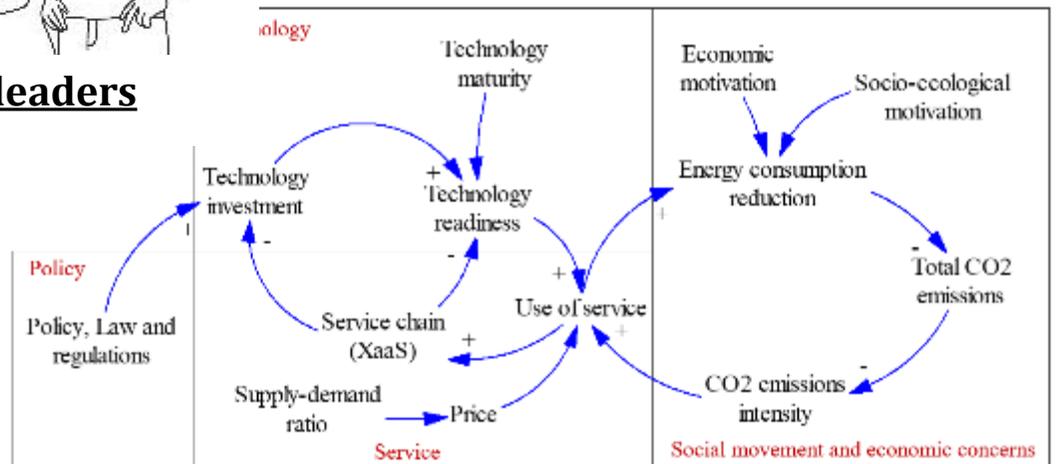
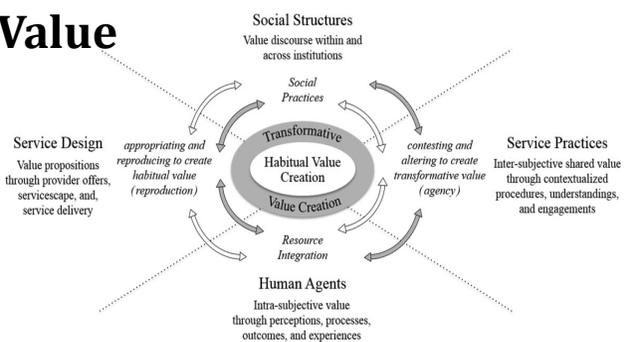
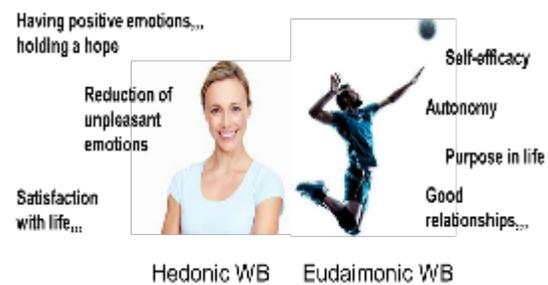
(sus.) Impact

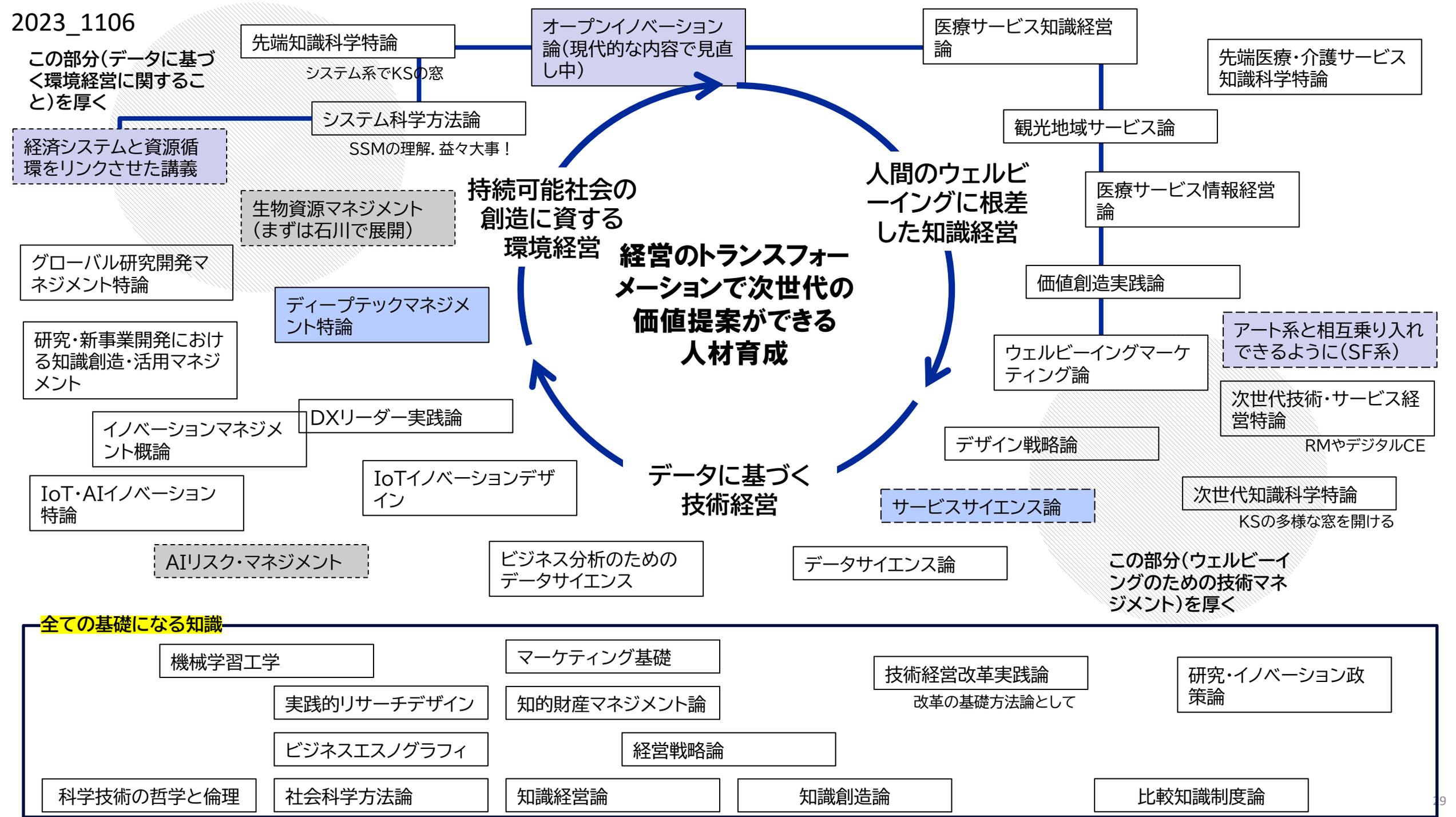


Customer Value

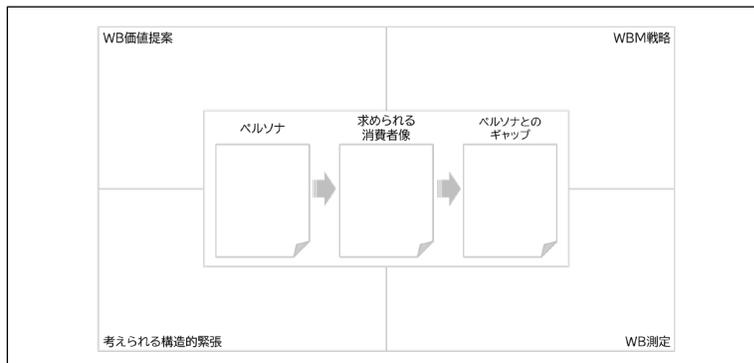


Sustainable service leaders
Education





新設のCE講義

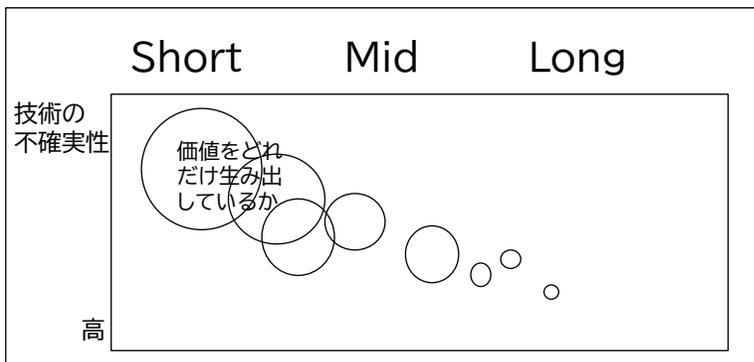


ウェルビーイング志向のマーケティング

価値提案と
その手段等につ
いての構想

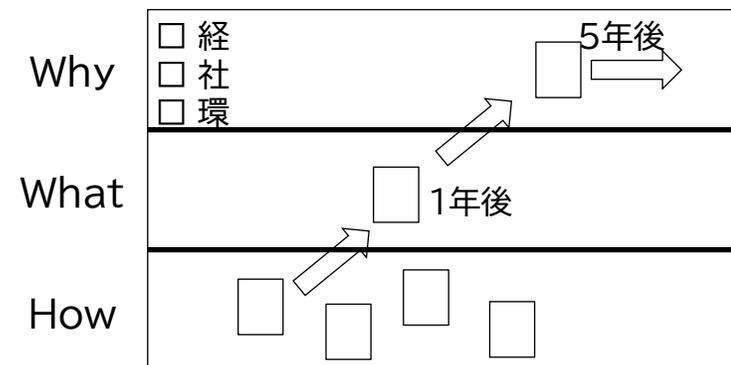
	主活動 What	価値 提案	Why	SS
	主資源 How			<input type="checkbox"/> 経 <input type="checkbox"/> 社 <input type="checkbox"/> 環

ウェルビーイングに
関する精神に適合し
ているかのチェック



戦略実現に向
けた組織内知
識資産の活用
や新規開発。

構想実現に向
けた時系列的
な戦略思考



CEのビジネスモデルとその時系列での準備, ある時点で必要になる知識資源の管理を考える

CEのための戦略的な判断ができることが重要



サステナブルサービスリーダー

- ウェルビーイングの視点を持ち,
- ビジネスモデル形成のアイデアでWhy/What/Howの視点でサステナの価値提案を考え,
- ロードマップをひきながらどこで勝負するかを考え,
- その勝負に勝つための知識資産を組織内・外で探索・開発し
- (環境そのものというよりは)顧客にとってのウェルビーイングを高める手段として価値を提案できる人材.

JAISTの研究・教育にご期待ください。