

パーパス経営

京都先端科学大学(KUAS) 教授



一橋大学ビジネススクール(ICS) 客員教授



名和高司

2023.4.12

名和高司

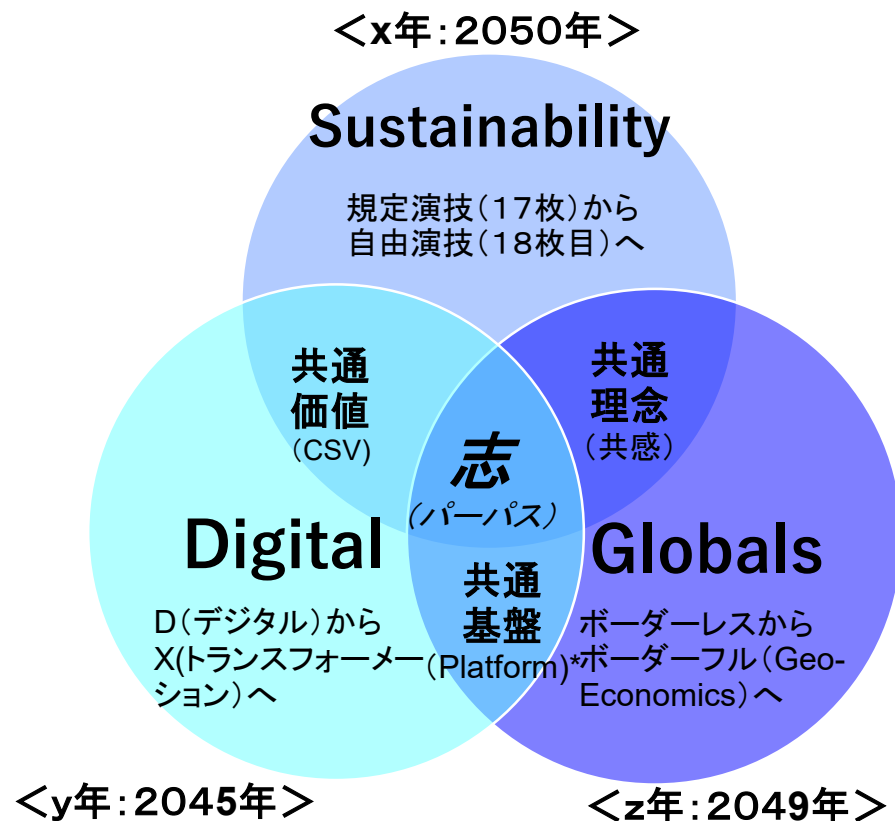
(Nawa, Takashi)



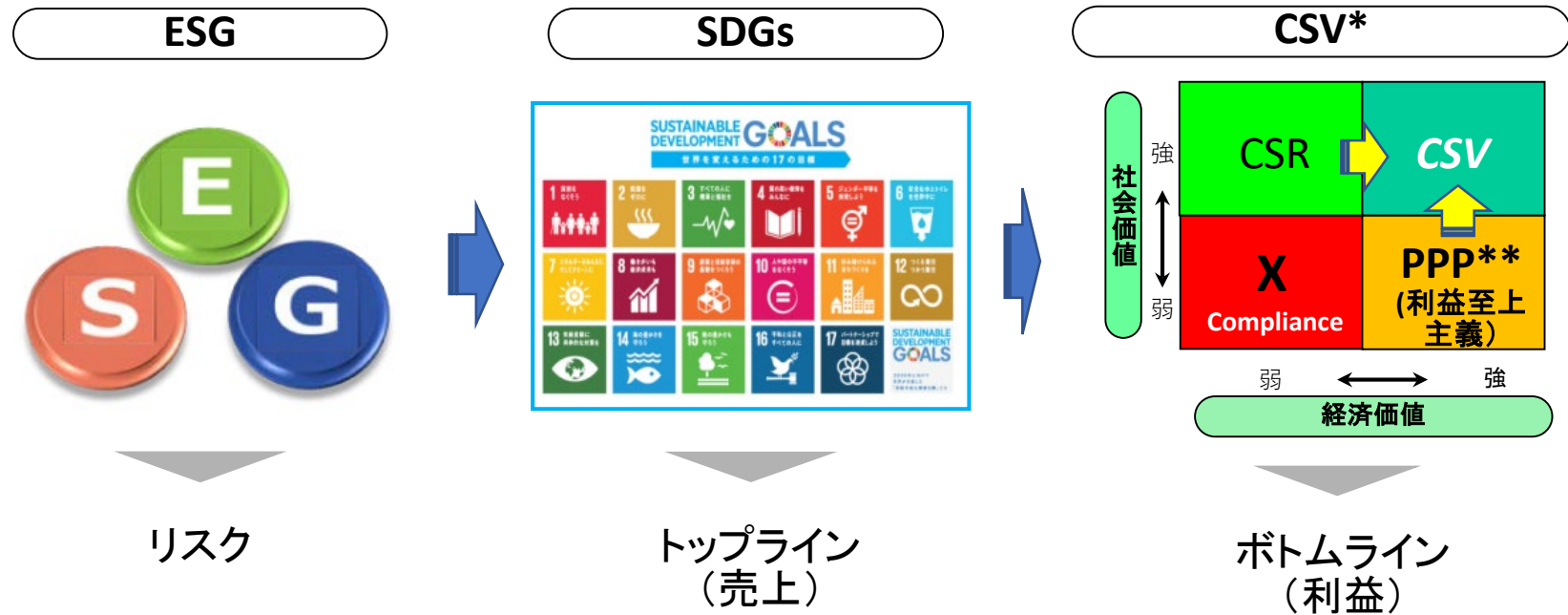
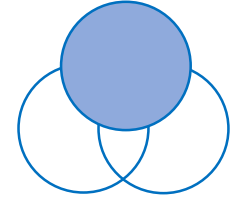
- 東京大学法学部卒、ハーバード・ビジネス・スクール修士（ベーカーズカラー授与）。三菱商事の機械（東京、ニューヨーク）に約10年間勤務。
- マッキンゼーのディレクターとして、約20年間、コンサルティングに従事。自動車・製造業分野におけるアジア地域ヘッド、デジタル分野における日本支社ヘッドを歴任。日本、アジア、アメリカなどを舞台に、多様な業界において、次世代成長戦略、全社構造改革などのプロジェクトに幅広く従事。
- 2010年6月より、一橋大学ビジネス・スクール特任教授に就任。2016年より同校客員教授に就任。2014年より、30社近くの日本企業の次世代リーダーを交えたCSVフォーラムを主催。
- 2022年4月より、京都先端科学大学教授に就任。同校においては、「経営戦略」「アントレプレナーシップ」「イノベーション」「デジタルトランスフォーメーション戦略」「CSV戦略」「グローバル戦略」「企業変革」を担当。
- 2019年4月より、消費者庁「消費者志向経営優良事例選考委員会」座長。
- デンソー（～2019年6月）、ファーストリテイリング（～2022年11月）、味の素、SOMPOホールディングス、NECキャピタルソリューションズ、朝日新聞社（いずれも現在も）の社外取締役、ボストン・コンサルティング・グループ（～2016年12月）、アクセンチュア、インターブランドなどのシニアアドバイザー（いずれも現在も）を兼任。
- IPR (Industry Process Redesign) という手法を提唱し、METIと共同で、6産業の業界構造変革の道筋とその経済効果を発表。多様な業界において、業界再編・異業種共創を提唱し、複数のM&A、アライアンス案件を支援。
- 顧客価値を高めつつ、提供コストを徹底的に切り詰める「スマート・リーン」イノベーションを次世代成長を駆動するモデルとして提唱。企業における実践を支援する組織として「株式会社ジェネシスパートナーズ」を設立し、その代表取締役に就任。日本やアジアを代表するグローバル企業の次世代成長を支援。
- 「パーパス経営」「CSV経営戦略」「稲盛と永守」「シュンペーター」「経営改革大全～企業を壊す100の誤解」「企業変革の教科書」「成長企業の法則」「コンサルを超える問題解決と価値創造の全技法」「学習優位の経営」「失われた20年の100社の勝ち組企業100社の成功法則～X経営の時代」「日本企業をグローバル勝者にする経営戦略の授業」「日本人が誤解するSDGsの本質」など著書多数



新SDGs ～資本主義(Capitalism)から志本主義(Purposism)へ



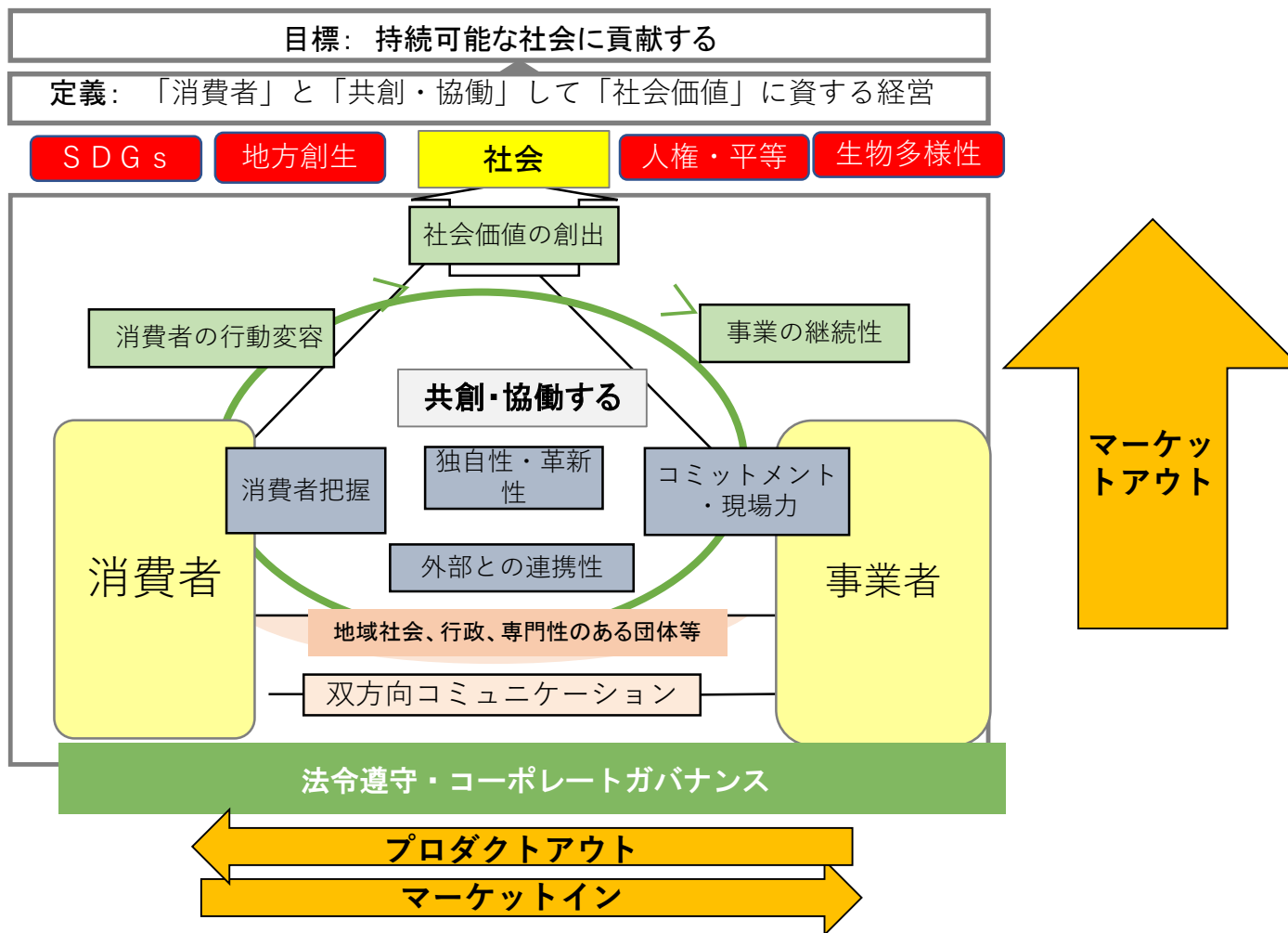
ESGの先へ



* Creating Shared Value (共通価値の創造)

** Pure Pursuit of Profit

消費者と事業者との共創・協働



事例：味の素

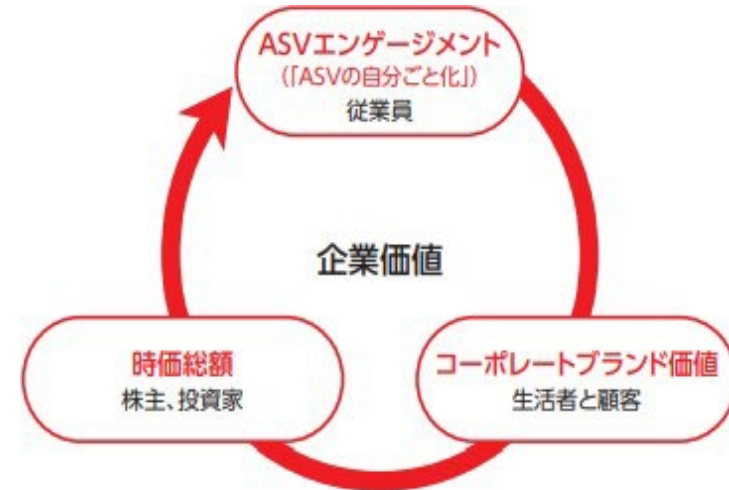
MTP（北極星）としてのASV

Eat Well, Live Well.



企業価値を高めるサイクル

「志への共感」を広げることで、従業員のASV（Ajinomoto Group Shared Value）*エンゲージメントを高め、志でつながる多様なパートナーとエコシステムを構築してきた。イノベーションとエコシステムによる価値共創によってお客様価値を向上し、経済価値を創出するサイクルを回し続けることで、企業価値を持続的に向上する。



* 味の素グループは、事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取り組みにより 成長してきた。この取り組みをASV（Ajinomoto Group Shared Value）と 称している。

第1回ASVアワード

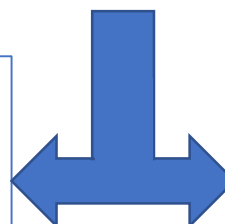


入賞：東海エリア野菜摂取量の拡大 愛・野菜プロジェクト 「ラブベジ®」

概要：1日当たりの野菜摂取量が都道府県別で低位」という東海エリアの生活者課題に対し、行政・生産者・流通・外食店・大学・マスコミ・NPO・味の素グループが連携し、量販店頭でのメニュー提案を軸にした様々な活動により、東海エリアの生活者の健康づくりに貢献

社会価値：

①地域住民の野菜摂取量増加による健康増進



経済価値：

①野菜を材料に使うA社製品の売上増

ASVアワードの進化



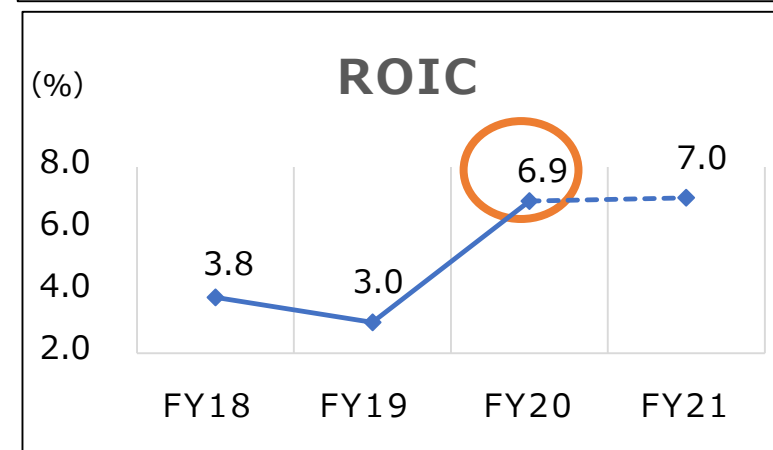
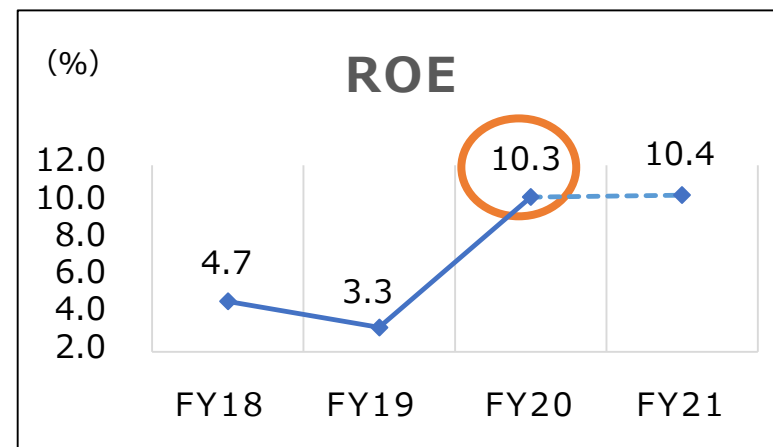
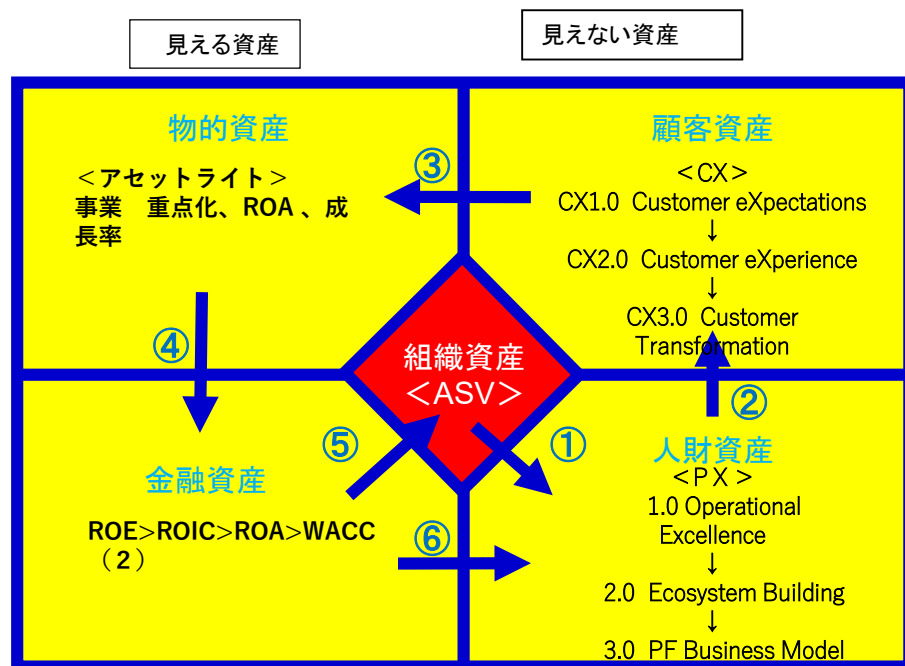
Eat Well, Live Well.

Aj
AJINOMOTO



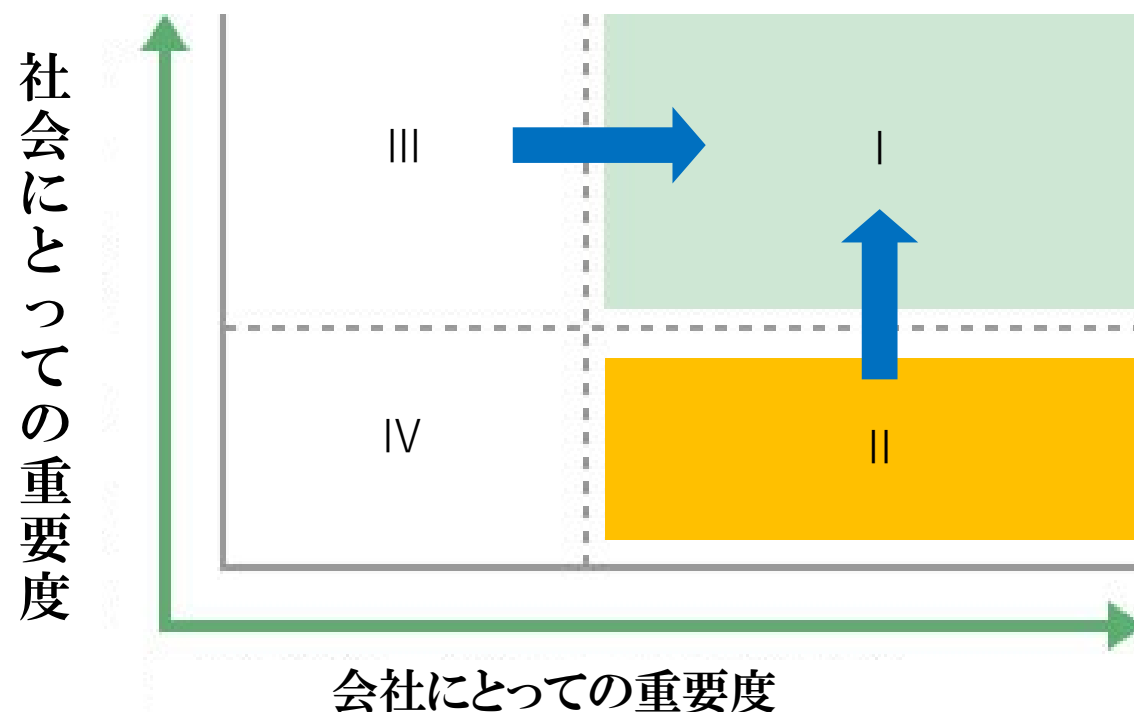
有形資産から無形資産へ ～味の素のアセットトランスフォーメーション

Eat Well, Live Well.



出典：味の素富士代表取締役副社長執行役員兼CDOの資料を一部修正

マテリアリティ分析



ReDesign

より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する

My
Kirei
Lifestyle

お客様の未来を強くする
WaaS (Wellbing as a Service)

安心・安全・健康のテーマパーク

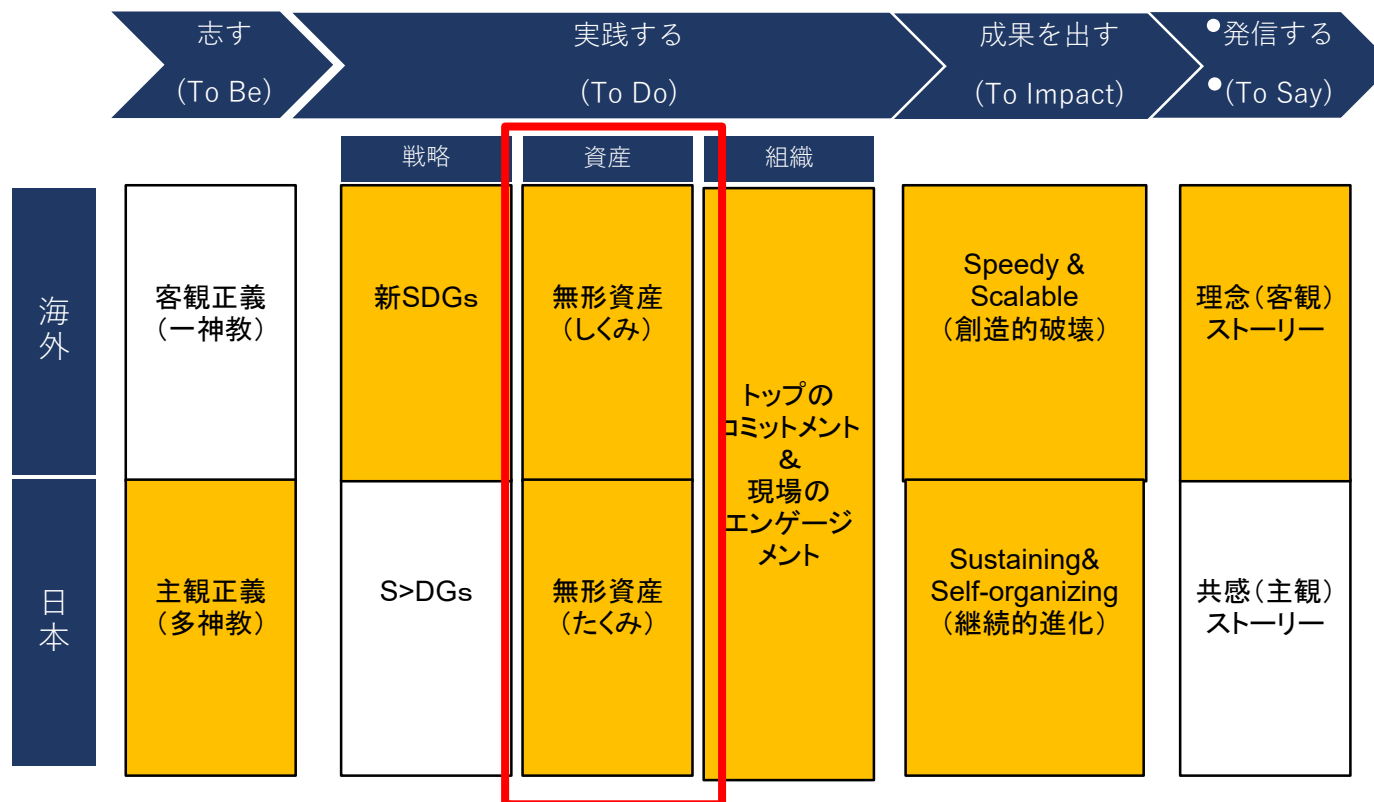
LifeWear

さらに、すべての
人に感動を

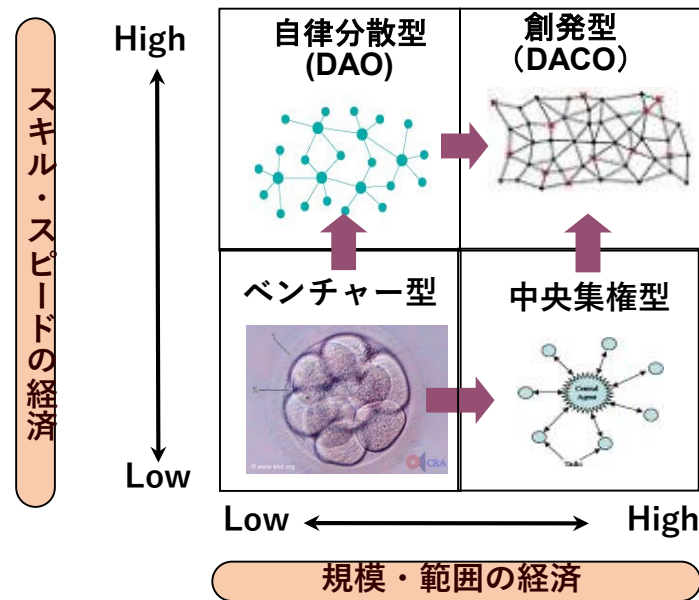


くらしに、ららら。

志本経営ベストプラクティス比較



融知 (Collective Brain) 型ネットワーク組織への進化

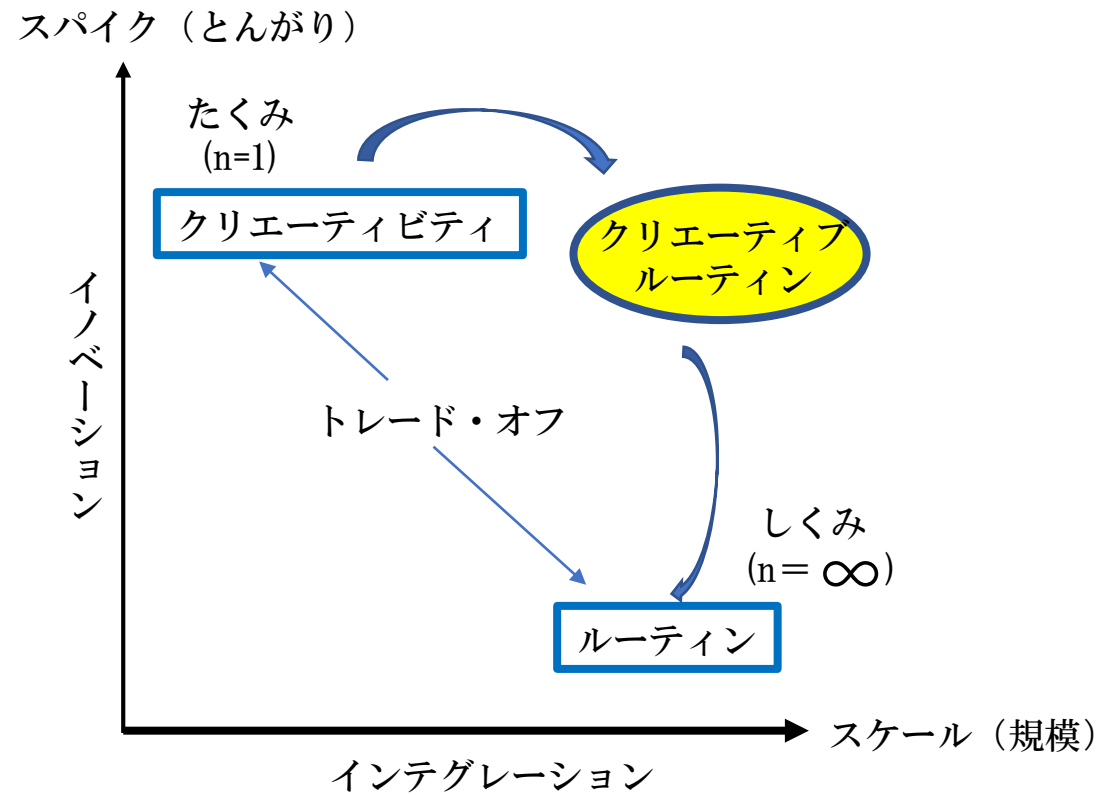


☞ *Innovation @Edges** (ゆらぎ→つなぎ→ずらし)

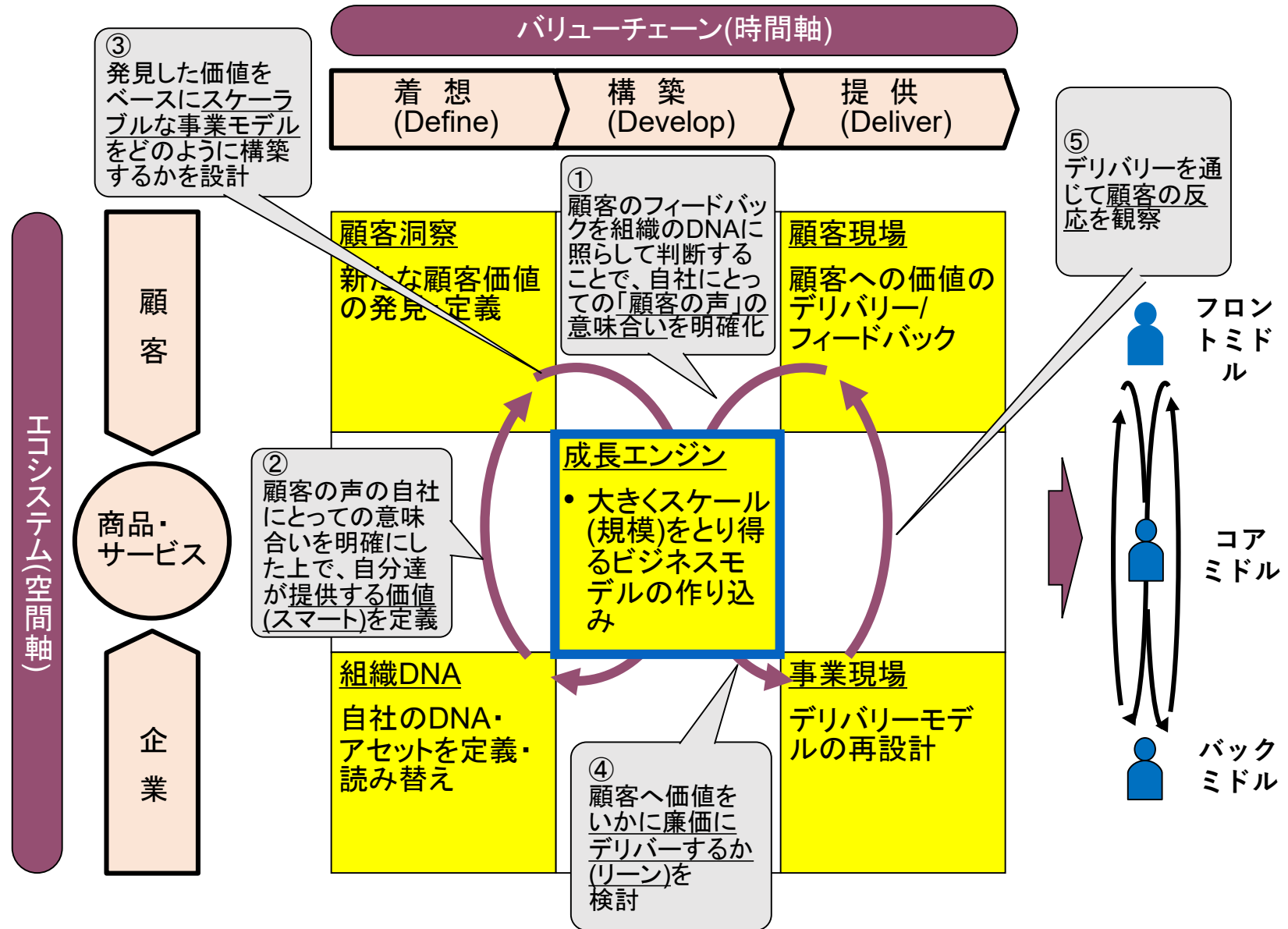
* よそ者、わか者、ばか者

☞ *Inclusion & Diversity*

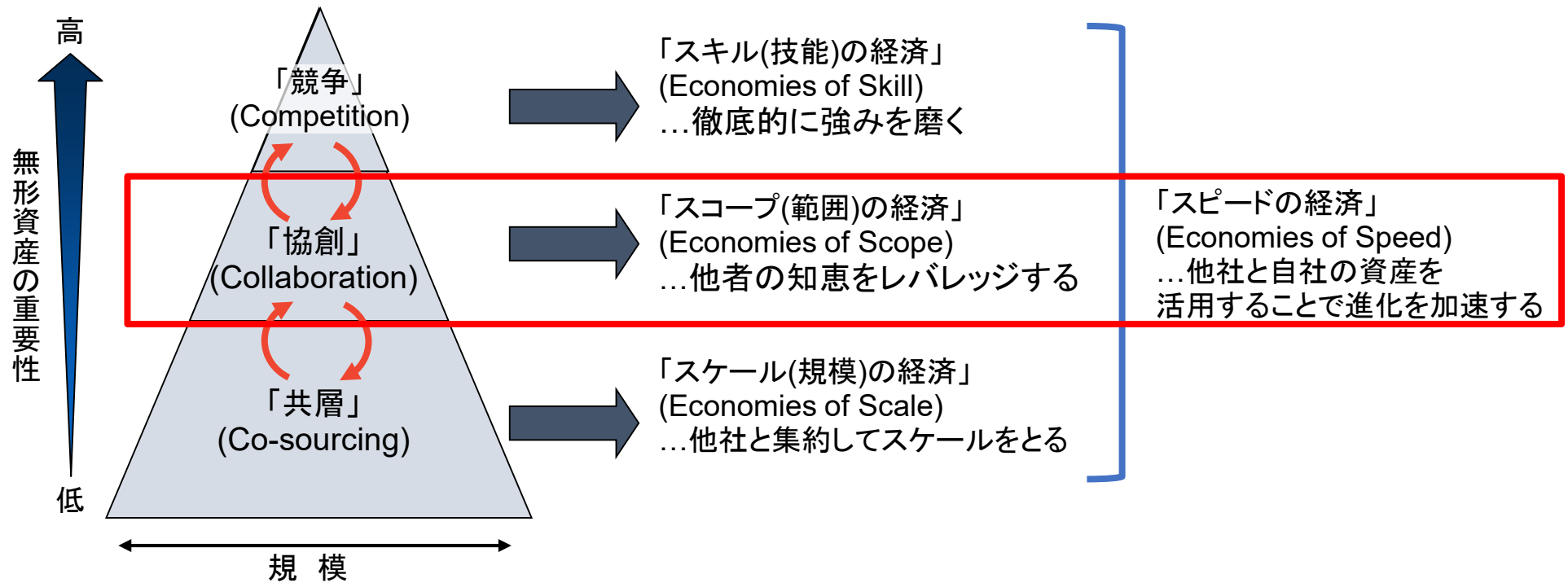
クリエイティブ・ルーティン ～「たくみ」から「しくみ」へ



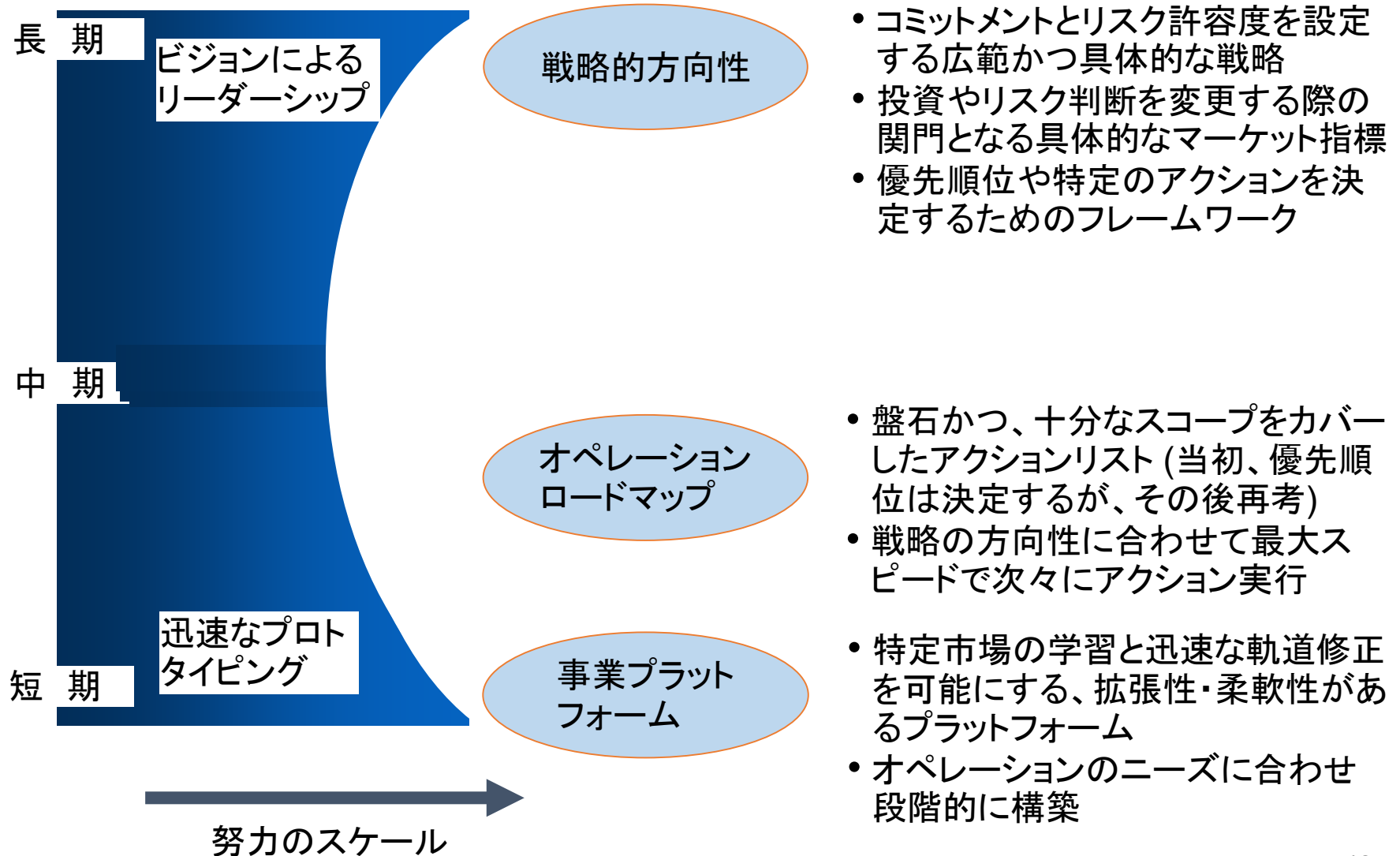
次世代イノベーションを駆動するメビウスモデル



外部性を梃子とした「S⁴の経済」の獲得



時間軸上の「両利き」～遠近複眼経営



日本型志本経営のキーワード

からだ→こころ

- 安全→安心 (Peace of mind)
- Landscape→Mindscape
- 健康→幸福 (Wellness, Happiness)

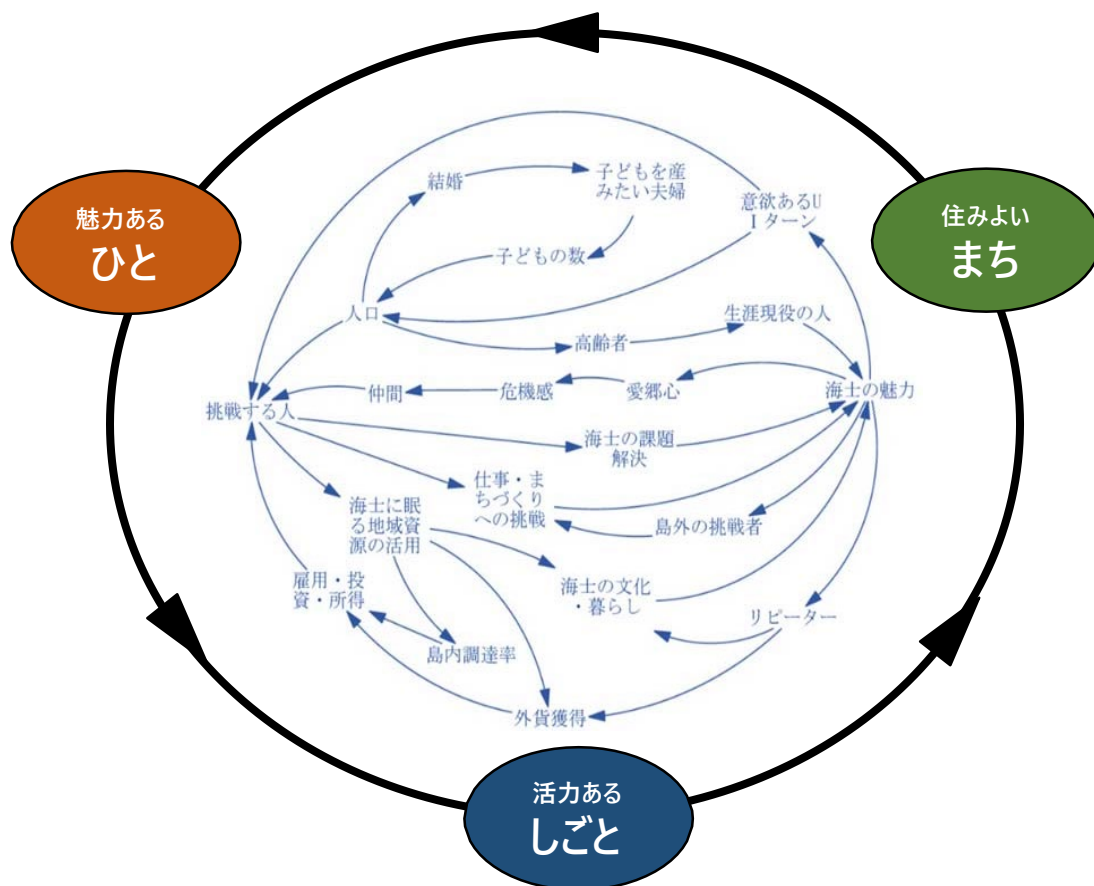
共感共創力

- 個→共
- 狩猟民族 v s 農耕民族→遊牧民族 (ノマド)
- 必然→偶然 (セレンディピティ)

日本的価値観

- 品質→QoX
- Pure → Fusion
- 交感神経→副交感神経
- Mouthful → Mindful

地域創生のループ図@海士町



将来の海士に影響のある要因や関係性について考え、見える化したものを「ループ図」と言います。左図のように各分野を越えて好循環を回していくことで、島全体にも好循環が生まれ、活力ある島の姿が実現すると考えます。

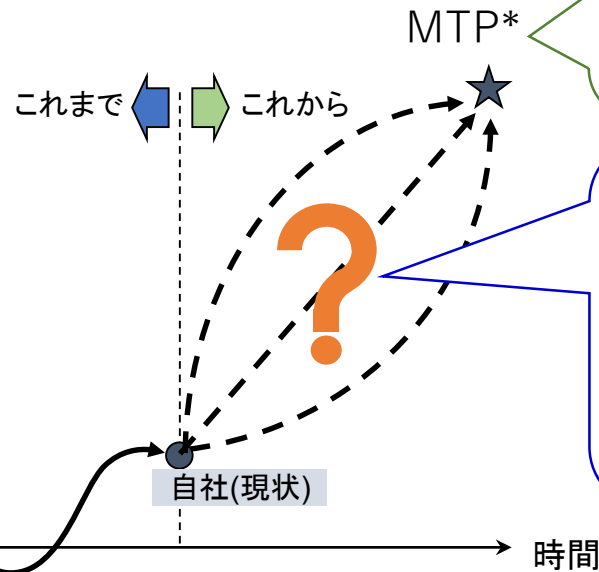
DXからMX(マネジメント・トランスフォーメーション)へ



II. 自社の「クセ」(課題: Problems)

- Speed/Scaleの欠如
(「やってるつもり」病)
- Thousand Flowers(「POC」病)
- トップ・現場、各機能間の
「つなぎ」の弱さ(「出島」病)

パフォーマンス



I. 「ありたい姿」(志・Purpose)

- わくわく♥
- ならでは★
- できる！

III. 変革の方向性(脱学習・Pivot)

- Innovation @edges
- ミドルを核としたメビウス運動
- Scalingのためのアルゴリズム
(クリエイティブ・ルーティン)の
埋め込み

* *Massive Transformative Purpose* (北極星)