

新常態時代の消費者志向経営

～資本主義(キャピタリズム)から志本主義(パーパスイズム)へ～

一橋大学ビジネススクール 国際企業戦略研究科(ICS)

客員教授 名和高司

2021.7.16



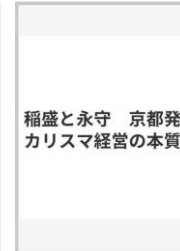
The Global Knowledge Hub in Tokyo

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(国際企業戦略科)教授に就任。同校においては、「問題解決」「グローバル経営」「イノベーション戦略」「デジタルトランスフォーメーション戦略」「コーポレートガバナンス」を担当。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。
- 2021年4月より、京都先端科学大学客員教授に就任
- デンソー(～2019年6月)、ファーストリテイリング、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の社外取締役、三菱ケミカル、日本電産、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。
- 「CSV経営戦略」「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」「パーパス経営」「稲盛と永守」(近刊)など著書多数



資本主義(キャピタリズム)から志本主義(パーパスイズム)へ



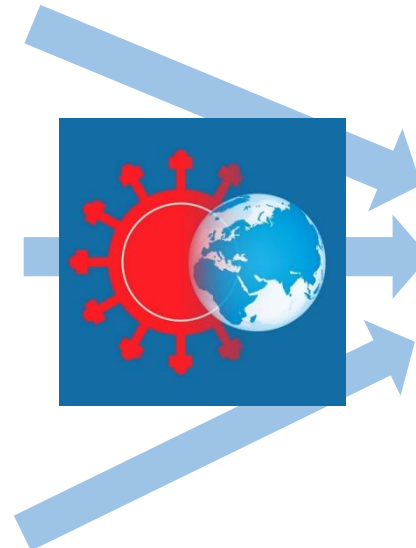
- ・エシカル消費
- ・ライフシフト、など



- ・ミレニアル世代・Z世代
- ・ワークシフト、など

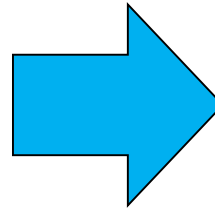
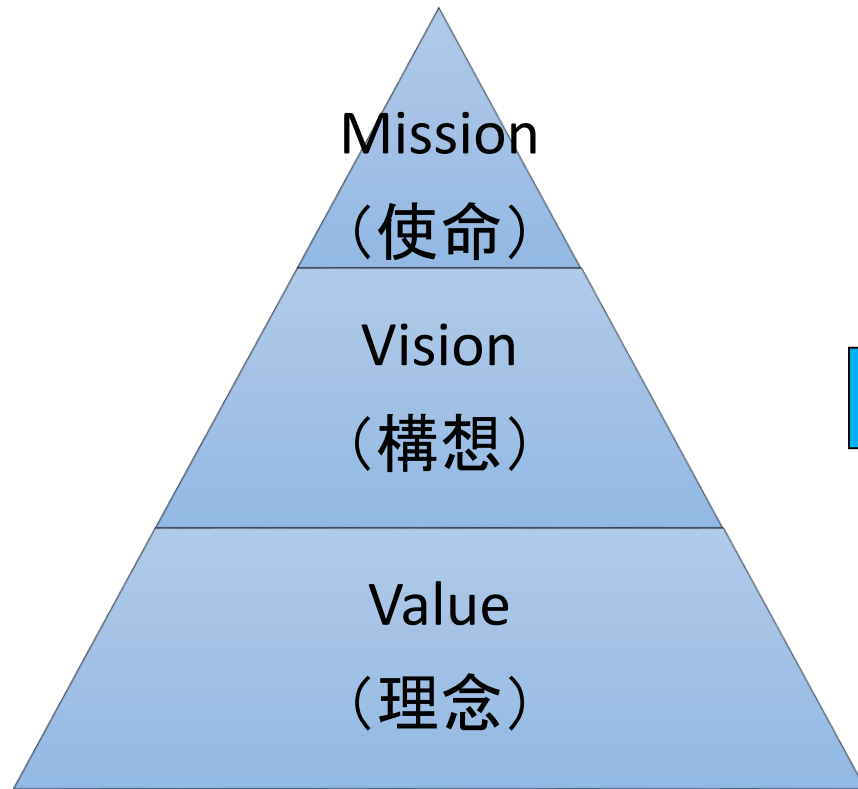


- ・ESG
- ・マネーシフト、など

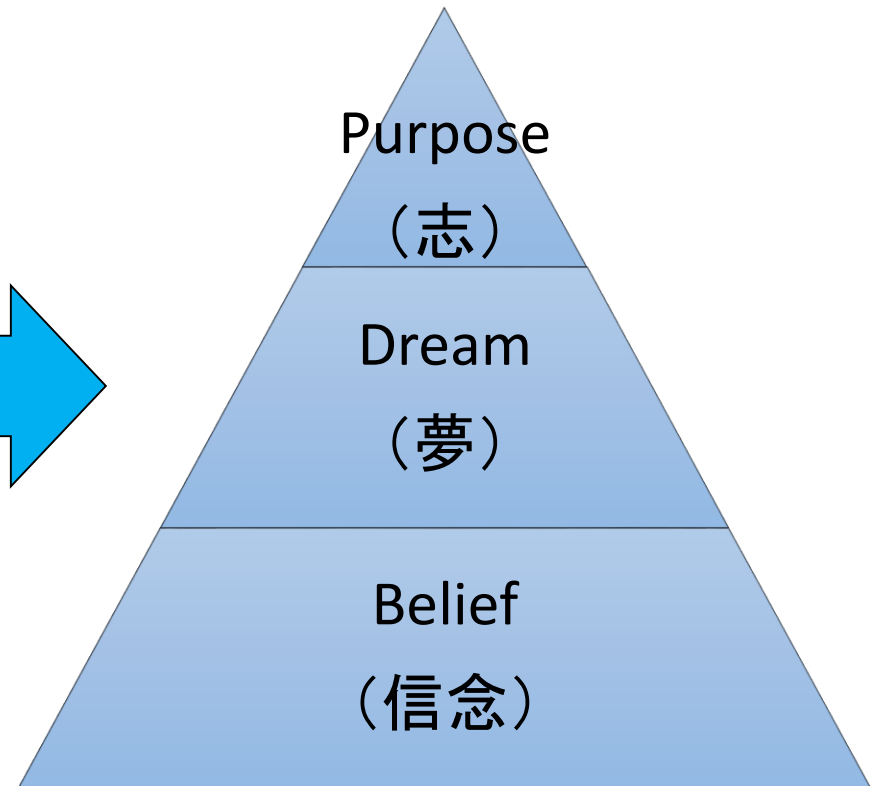


MVVからPDBへ

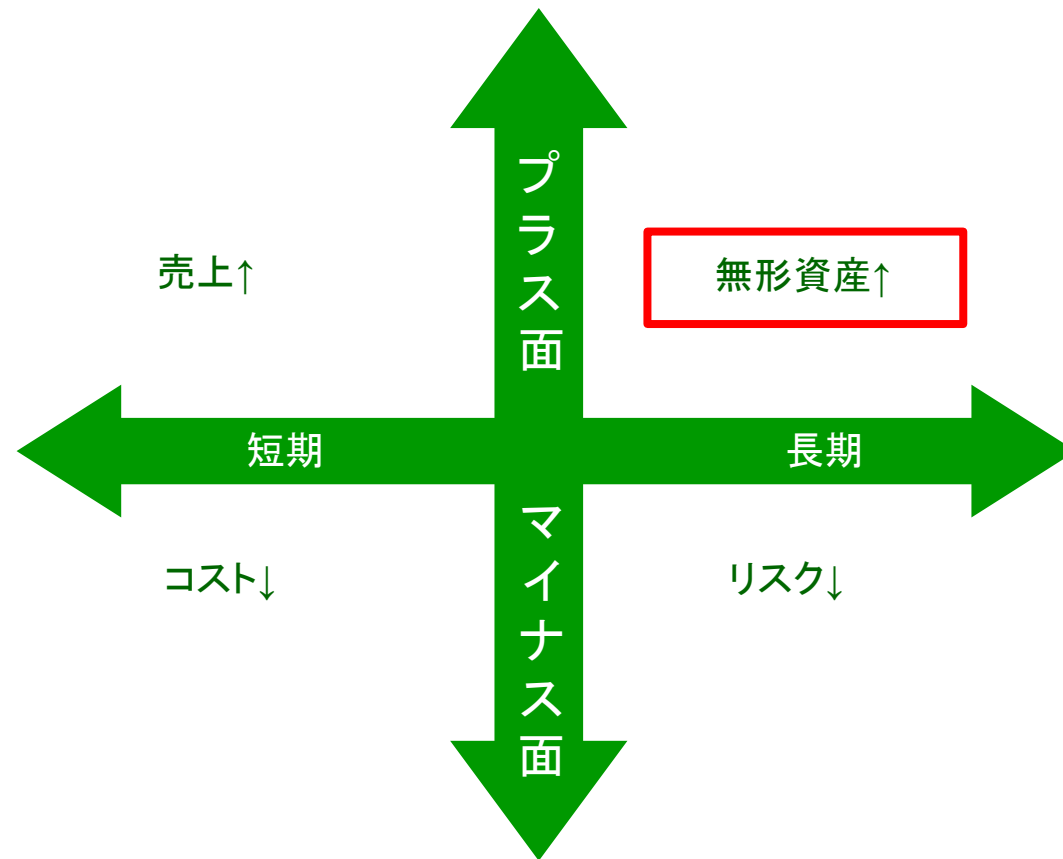
資本主義(キャピタリズム)



志本主義(パーパスイズム)



パーパスからプロフィットへ



エシカル消費への関心

サステナビリティに対する 世界の消費者動向

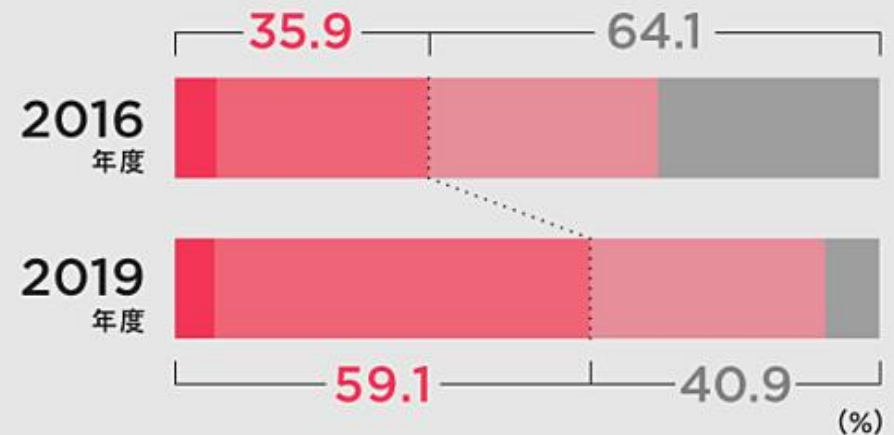
「そう思う」+「ややそう思う」の合計 (%)

	 日本	 英国	 米国	 中国	 インド
人種差別の是正を 態度表明する企業や ブランドに好感が持てる	64	70	77	84	88
使用済み容器の 回収や再利用で資源を 守るブランドを買う	61	69	78	84	90
社会をよくする企業・ ブランドの商品を 購入する	51	66	75	86	90
男女の不平等に関する 広告や社会活動が 盛り上がるのは良いことだ	64	66	71	65	78
環境負荷が低い商品や、 フェアトレードの商品は 多少高くても選ぶ	39	61	68	81	84

※日本：n=537、英国：n=531、米国：n=525、中国：n=500、インド：n=531

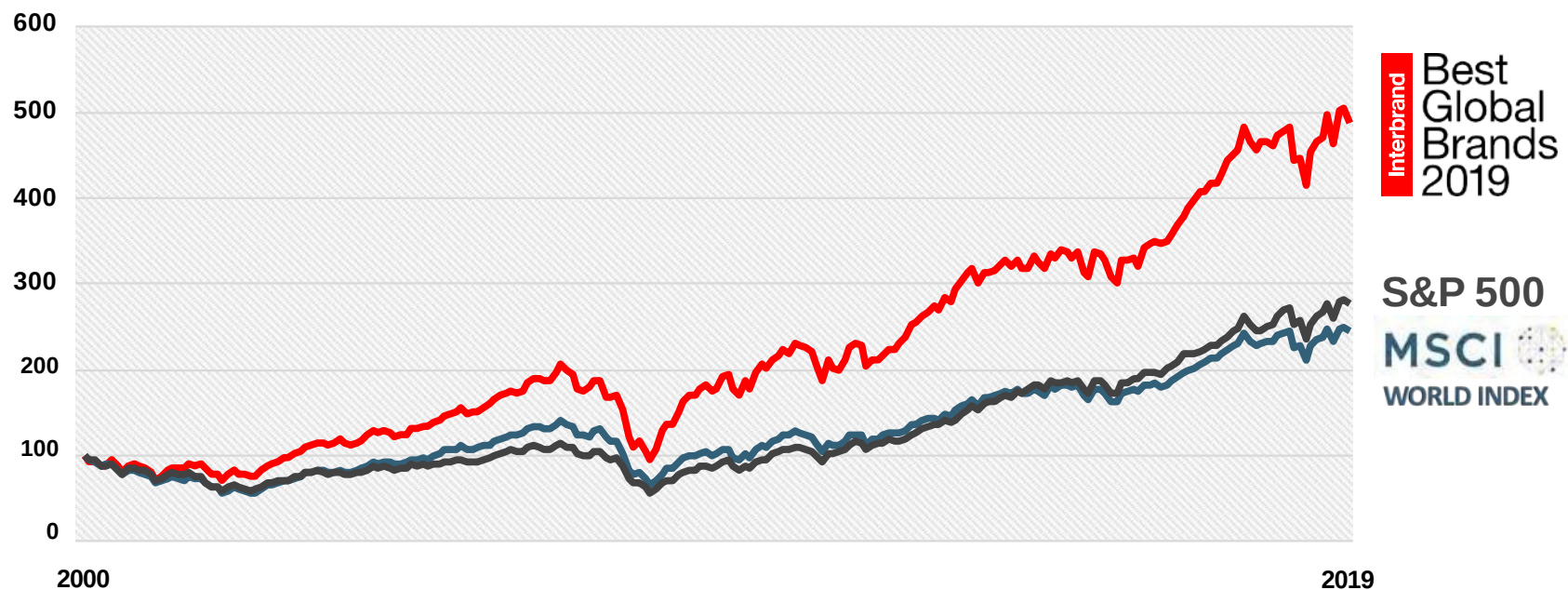
ESG後進国日本でも、 エシカル消費への関心が急増中

- 非常に興味がある
- あまり興味がない
- ある程度興味がある
- 全く興味がない



※消費者庁「エシカル消費に関する消費者意識調査」(令和2年8月)より

ブランド価値と企業価値の相関関係



Source: Interbrand analysis with data sourced from Thomson Reuters and Best Global Brands
124

やる気と生産性の関係

図1 意欲の度合いによる社員の生産性

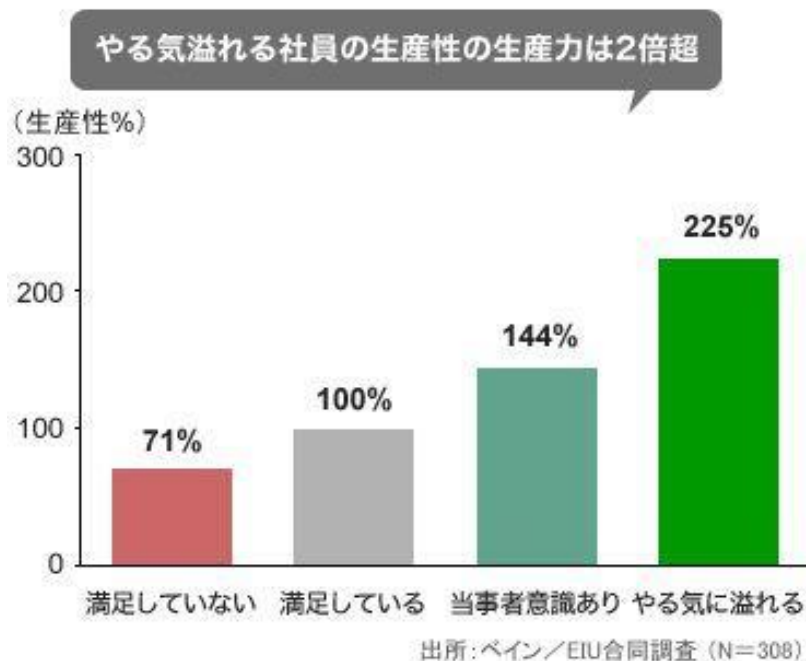
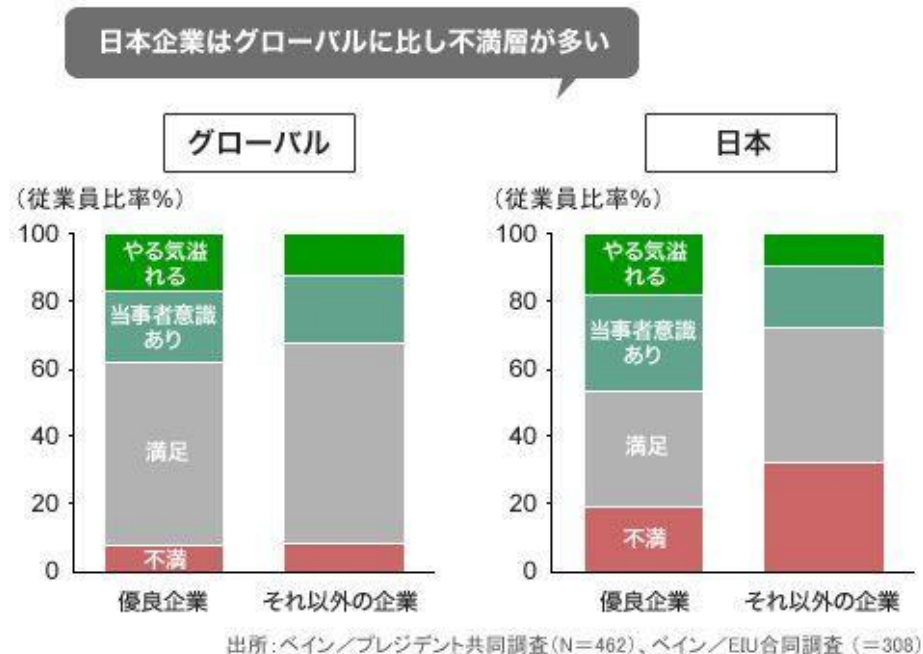


図2 グローバル、日本企業の社員の意欲水準比較



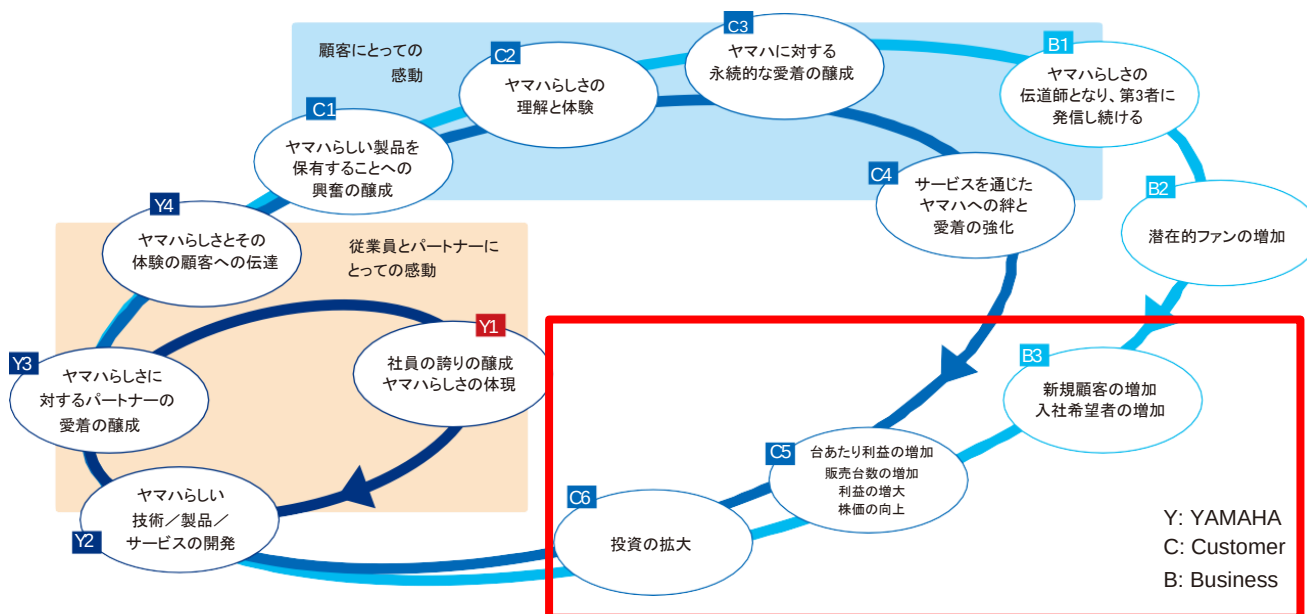
ヤマハの感動サイクル



感動サイクル

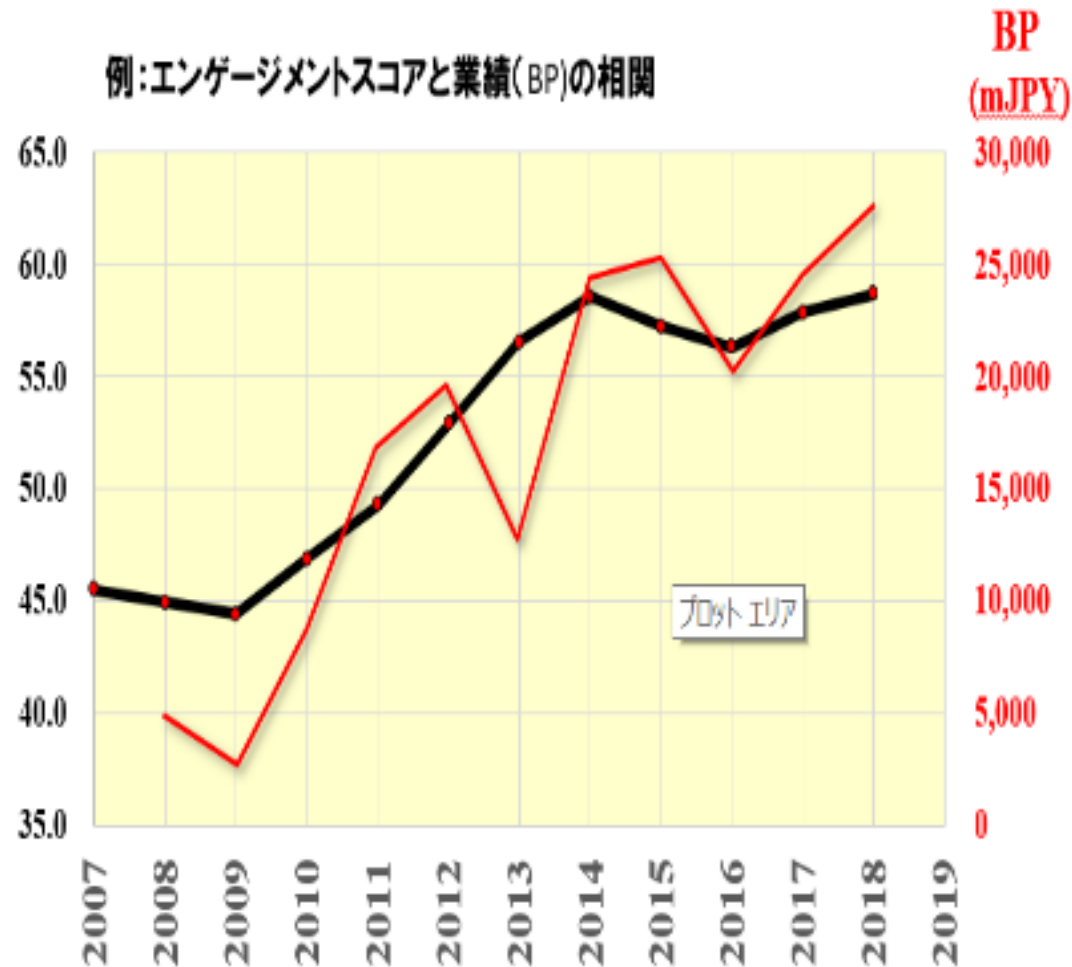
・感動サイクルは、私たちヤマハ発動機の事業活動をブランド視点で表したものです。

・私たちは「感動創造企業」として、感動の輪を広げることでブランド価値と企業価値を高め、感動を生み出し続けます。



エンゲージメントスコアと業績の相関関係

Eat Well, Live Well.

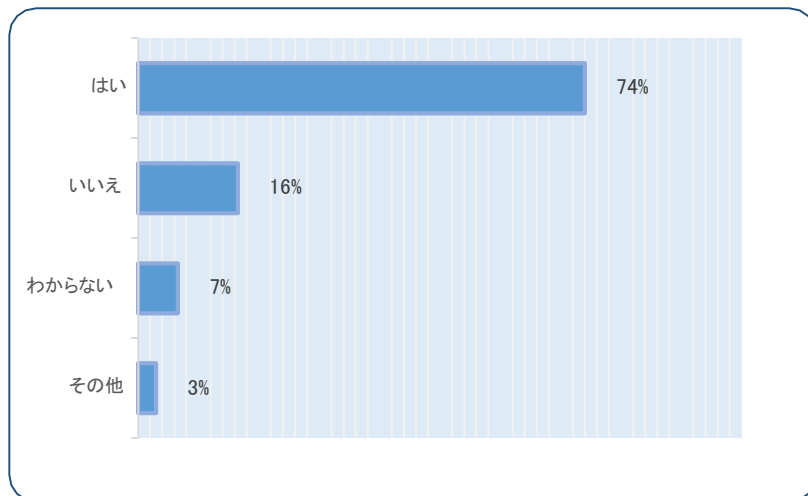


出典:味の素社 日本組織学会発表 福士 渡辺ら
組織文化は企業業績に直結する 2019 6.

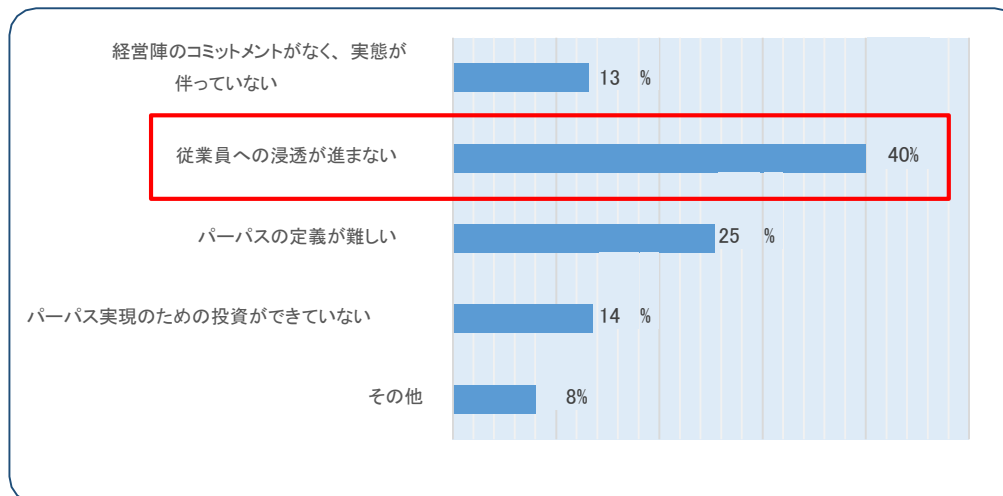
未来を問い直すパーパス経営の実践

5/25/2021 (n=299)

【Q1】御社には明確なパーパス(企業の存在意義)やパーパス・ステートメントが明文化されていますか？



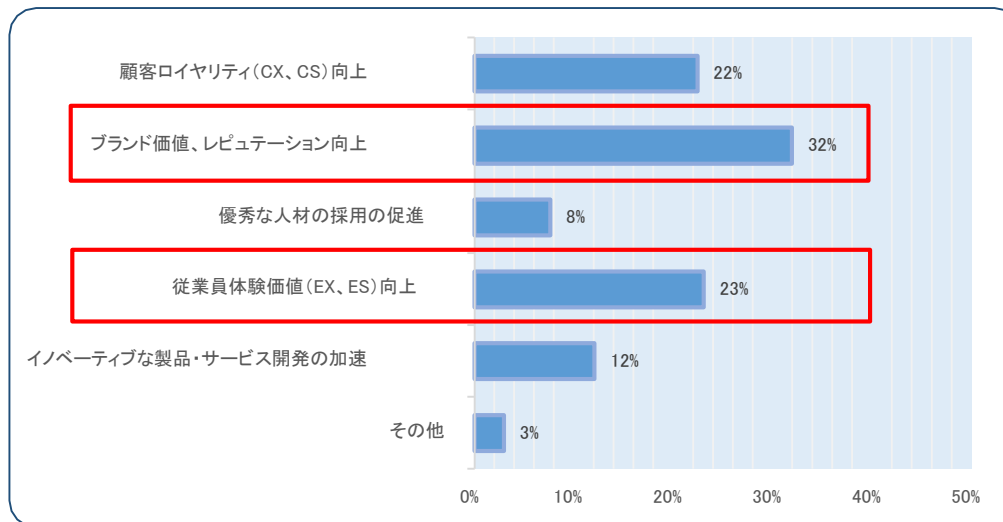
【Q2】パーパス経営を行う上で抱えている課題を教えてください



【Q1】上記にて「その他」にチェックされた方は、こちらにご入力ください
(自由記入)

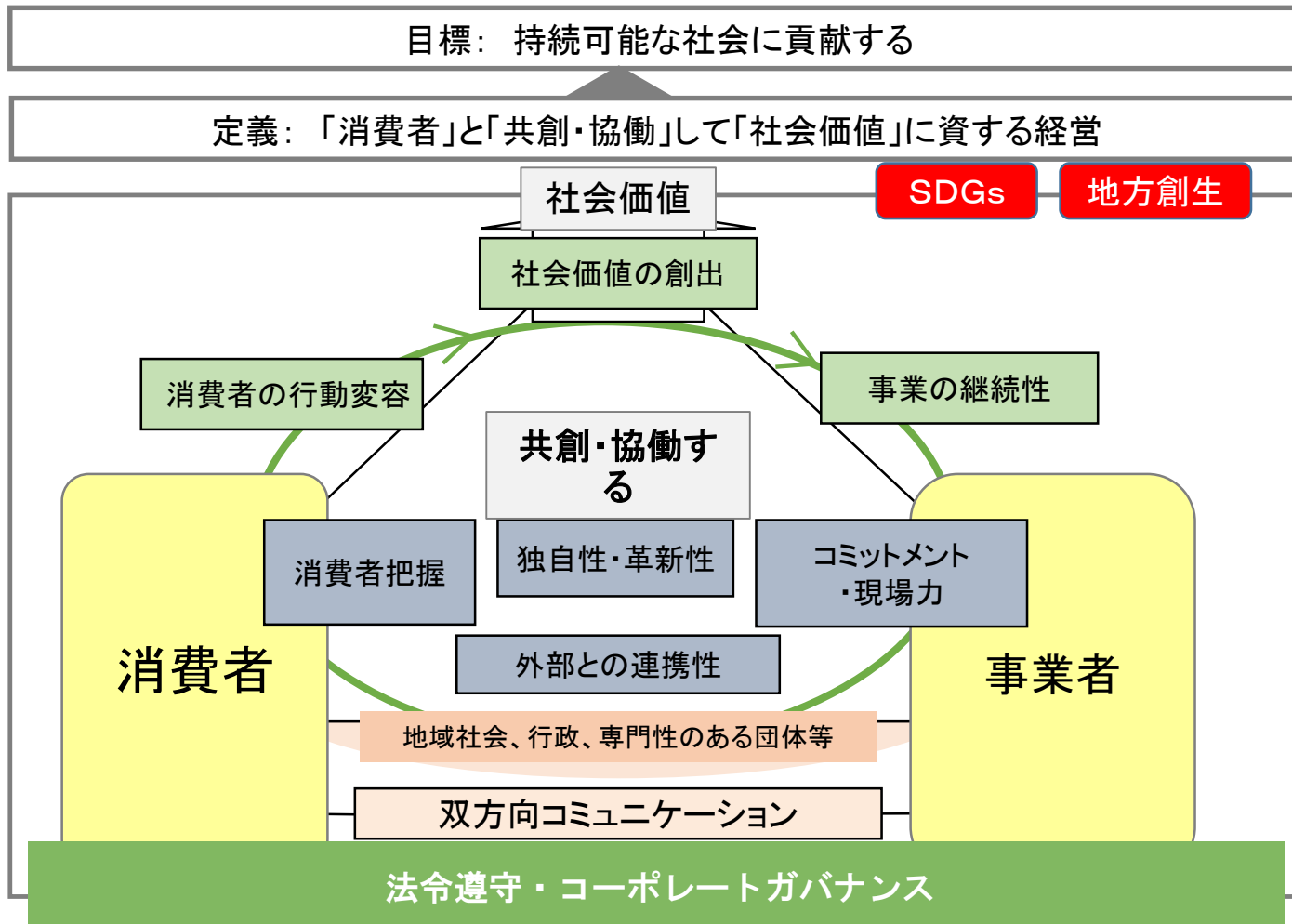
- ・「専営化」事業再編中
- ・企業理念＝パーパスであるという明確なコンセンサスはない。
- ・食と健康の課題解決企業になること
- ・従来から企業理念には、企業の存在価値の要素も含まれていたが、2021年4月に正式なパーパスが制定されました。
- ・一昨年、企業理念は刷新したものの、明確なパーパスの打ち出しはこれから。
- ・CSV経営の取組としてのパーパスは明文化されている。
- ・これから設定しようとしている。
- ・キャッチフレーズ的なものはあるが、まとまった形のものはないと思われる
- ・経営理念については明文化されておりませんが、パーパスというキーワードは使用しておりません。
- ・社会課題が急激に変化している中において当社のパーパスは何なのか、あらためて問われている状況。

【Q3】パーパス経営の実践によって、どのような企業価値が生まれると思われますか？



消費者庁：消費者志向（サステナブル）経営

<本年度受賞企業>



LION

NISSIN

Eat Well, Live Well.

Aj
AJINOMOTO

不二製油

城北信用金庫
Johoku Shinkin

ASKUL

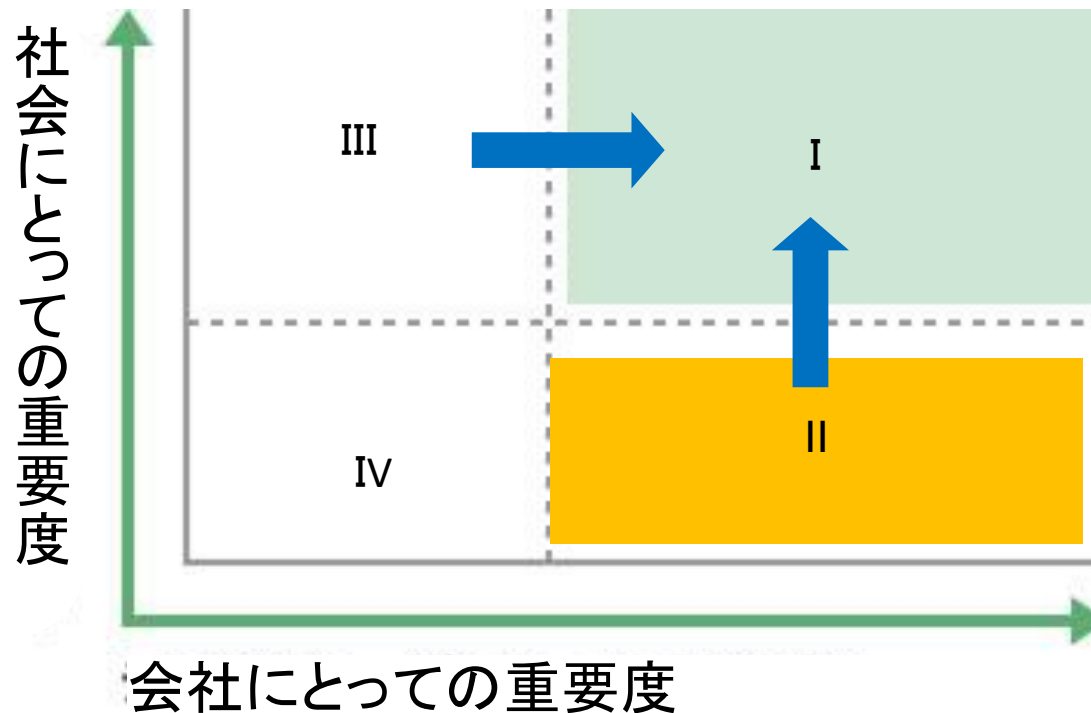
オイシックス・ラ・大地株式会社

Oisix ra daichi

マテリアリティ分析 ～規定演技から自由演技へ

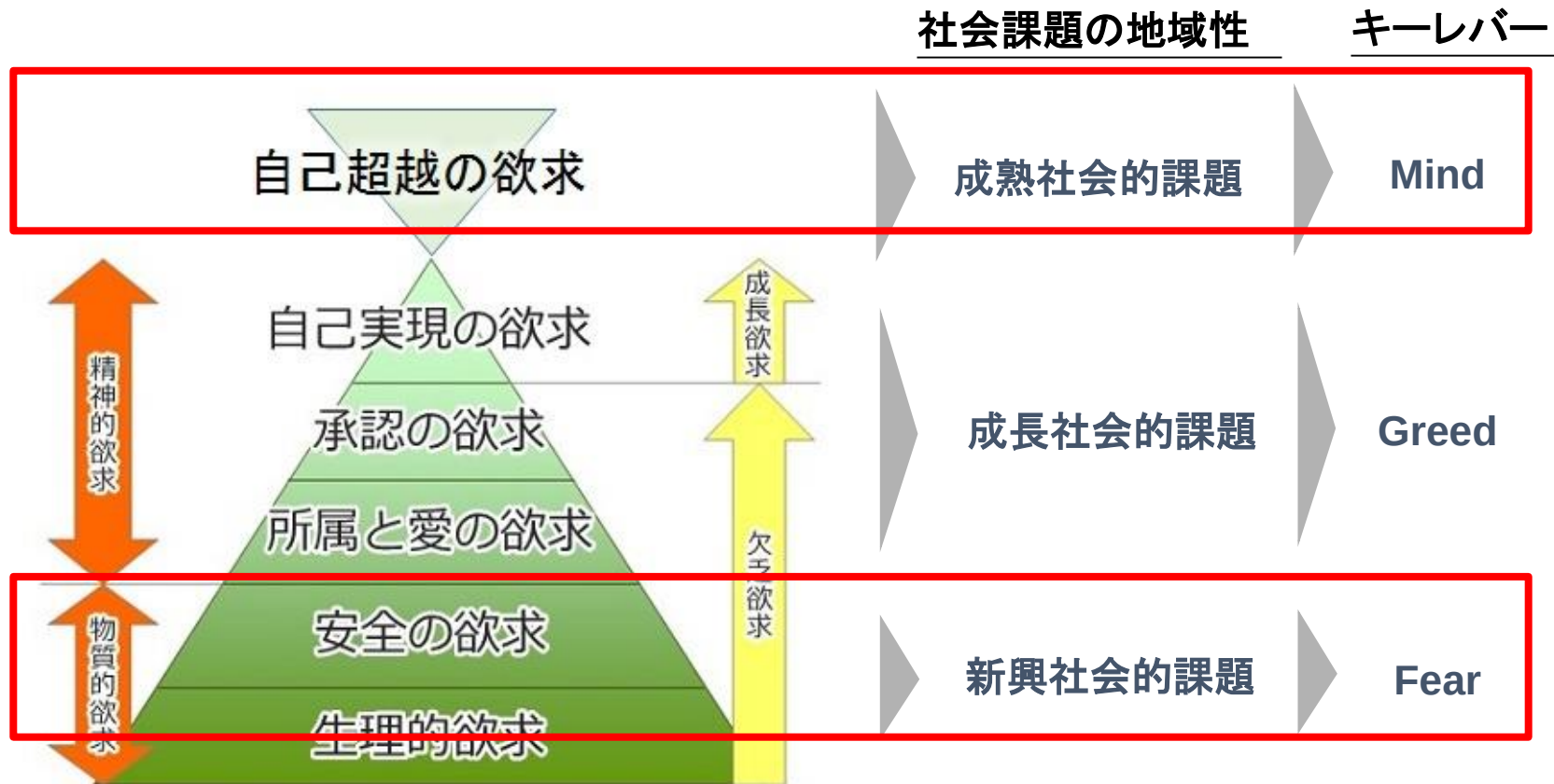
安心・安全・健康のテーマパーク

LifeWear



13
くらしに、ららら。

マズローの欲求段階説との関係



日本発パーパス経営のキーワード

からだ→こころ

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

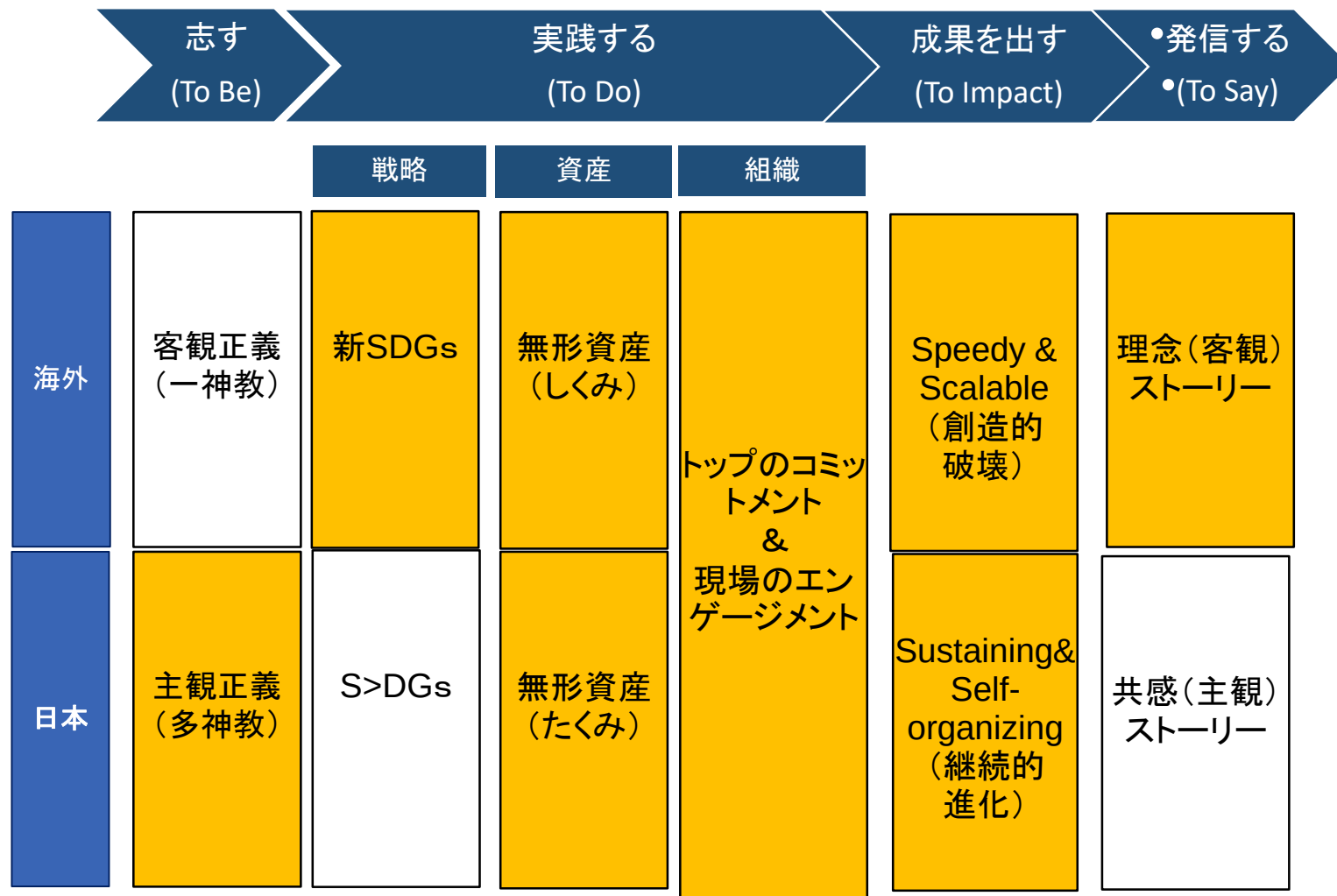
共感共創力

- 個→共
- 狩猟民族vs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

志本経営ベストプラクティス比較



DXからMX(マネジメント・トランスフォーメーション)へ



パフォーマンス

これまで

これから

MTP*

I. 「あるべき姿」
(志・パーパス)

・わくわく ♡
・ならでは ★
・できる !

II. 自社の「クセ」(課題:
Issues)

- 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)

自社(現状)



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

時間

* Massive Transformative Purpose (北極星)