

中小企業・小規模事業者における パーパス経営の実践

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

名和高司

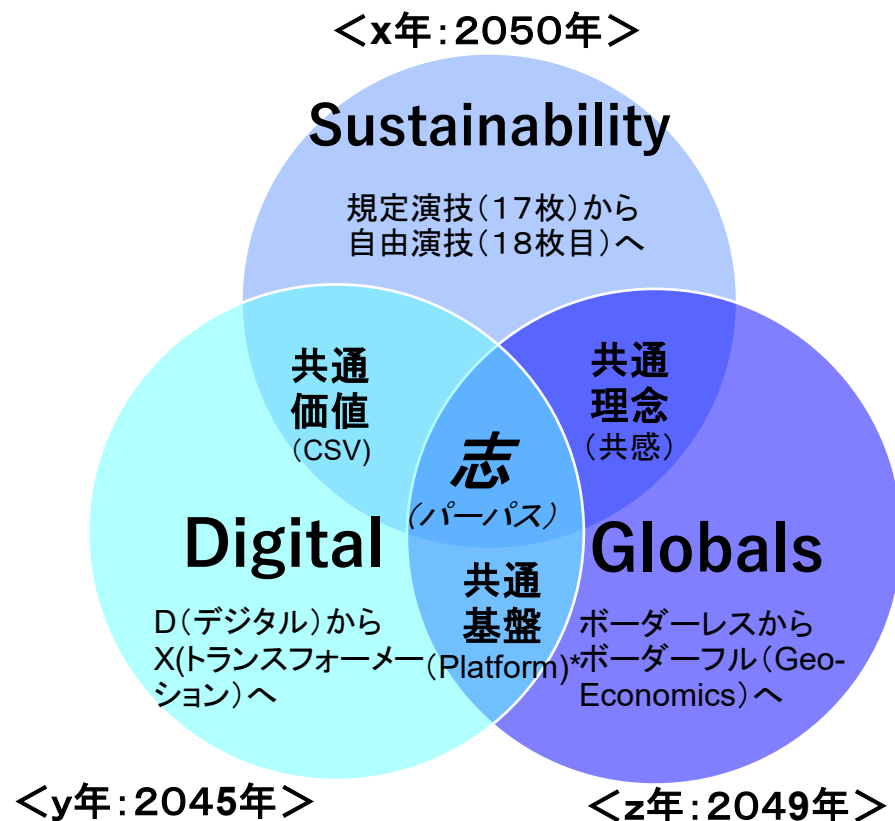
(Nawa, Takashi)



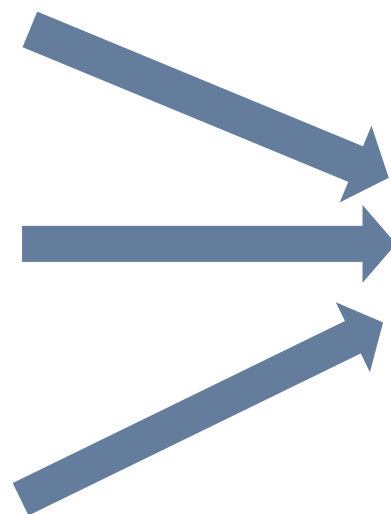
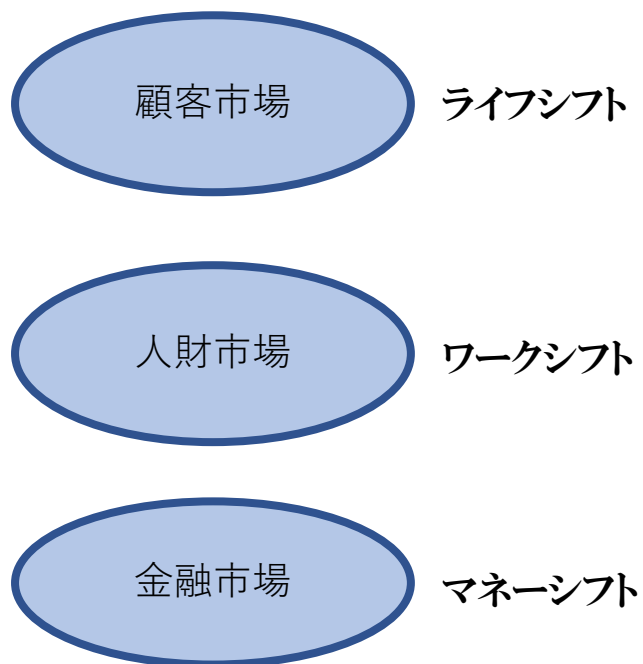
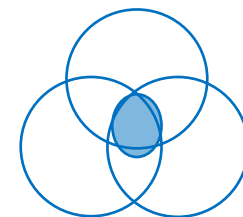
- 東京大学法学部卒、ハーバード・ビジネス・スクール修士（ベーカーズカラー授与）。三菱商事の機械（東京、ニューヨーク）に約10年間勤務。
- マッキンゼーのディレクターとして、約20年間、コンサルティングに従事。自動車・製造業分野におけるアジア地域ヘッド、デジタル分野における日本支社ヘッドを歴任。日本、アジア、アメリカなどを舞台に、多様な業界において、次世代成長戦略、全社構造改革などのプロジェクトに幅広く従事。
- 2010年6月より、一橋大学ビジネス・スクール特任教授に就任。2016年より同校客員教授に就任。2014年より、30社近くの日本企業の次世代リーダーを交えたCSVフォーラムを主催。
- 2021年4月より、京都先端科学大学客員教授に就任。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



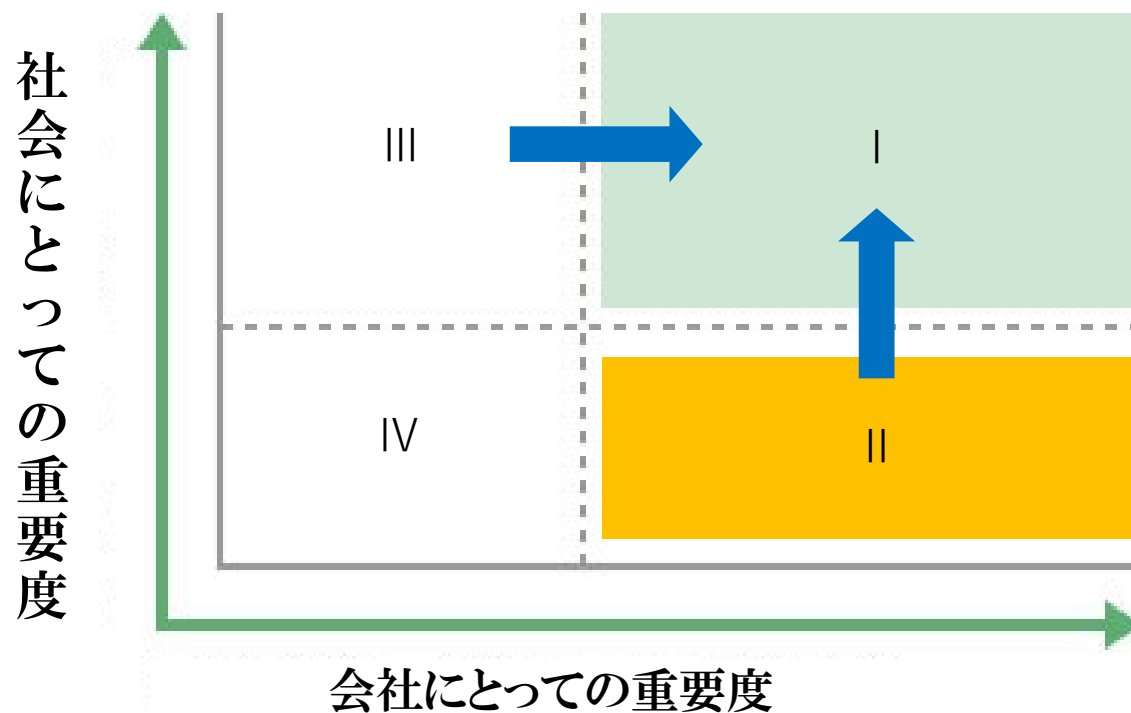
新SDGs ～資本主義(Capitalism)から志本主義(Purposism)へ



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



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



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



くらしに、ららら。

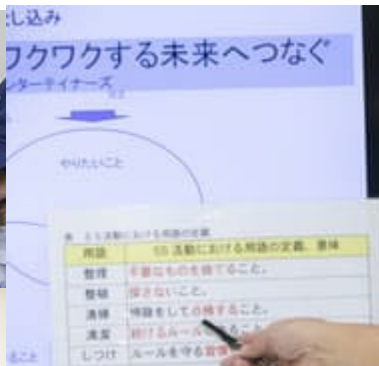
事例:仙北谷

カイシャの未来

御社もパーパスつくりませんか？ 達人と挑戦してみた

日本経済新聞

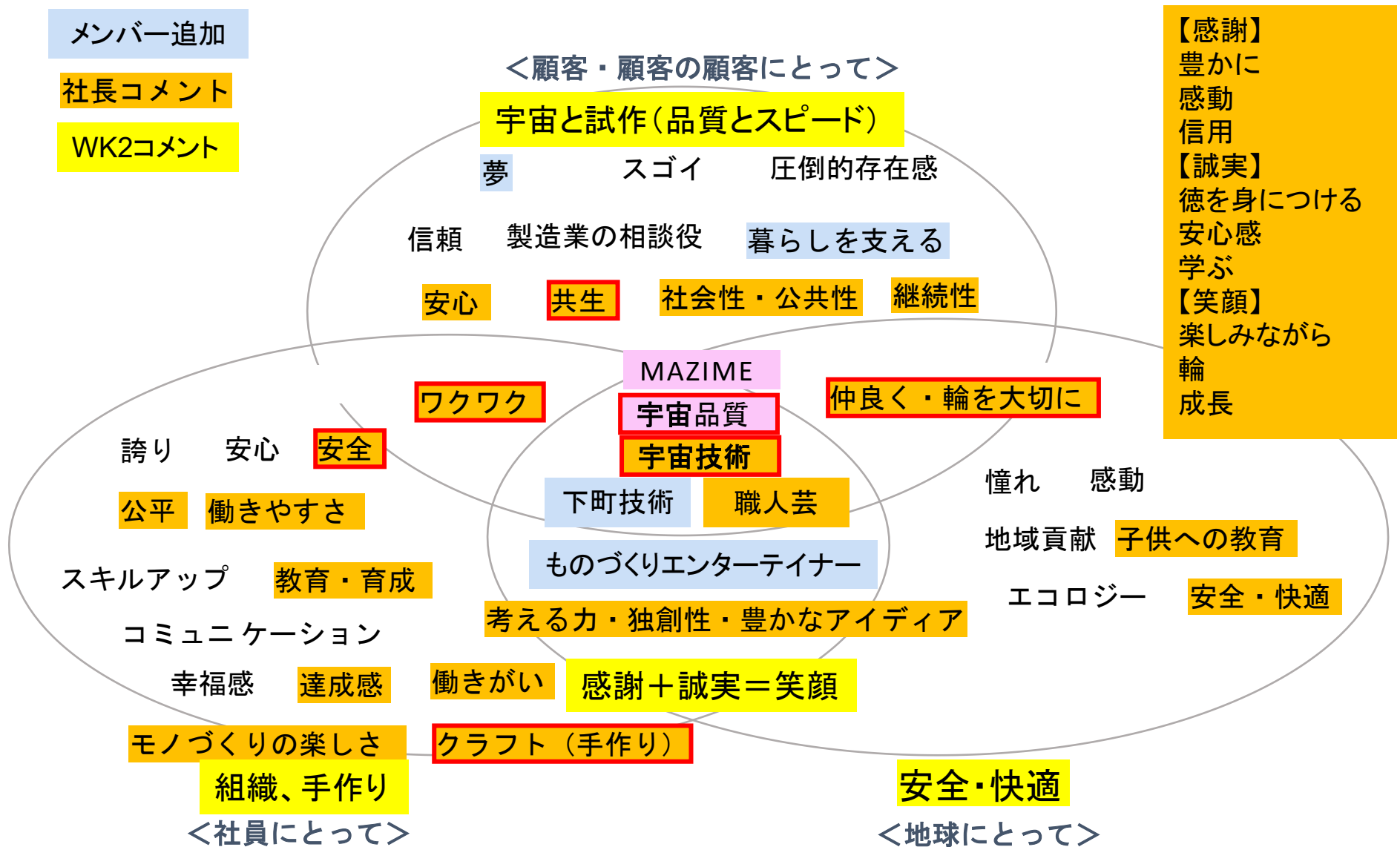
2021年11月29日



パーパス経営の進め方

実施事項	8	9	10	11	12	1
事前準備						
パーパスワークショップ		9.1 9.10 9.27 				
最終案の設定						
社内共有セッション						
HP作成						
対外コミュニケーション作成						
社内発表						
対外発表・メディア対応						 
顧客訪問						

当社の2050年（30年後）の「ありたい姿」（夢、志） v3



パーパス完成版

[トップ](#)

[ニュース](#)

[会社情報](#)

[特殊形状 / 開発効率化提案](#)

[基本技術](#)

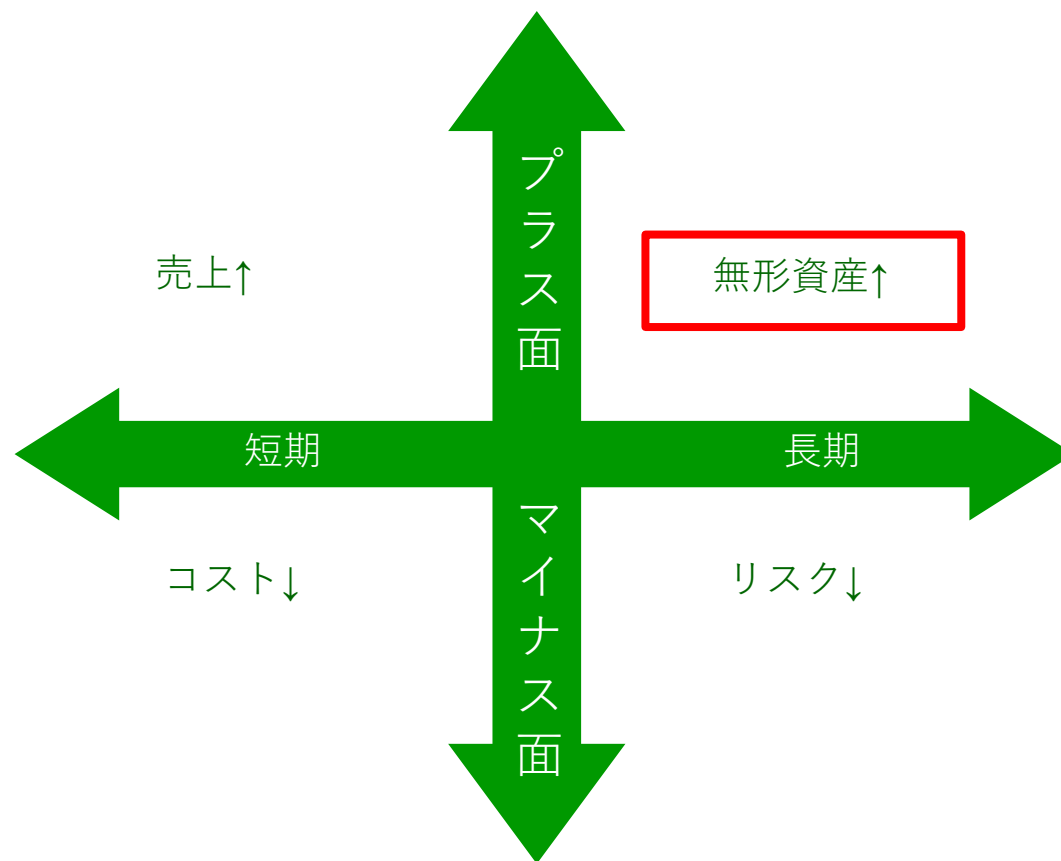
[設備 / 材料](#)

宇宙技術でワクワクする未来へつなぐ 品質に挑む ものづくりエンターテイナーズ

仙北谷は、高難易度の金属部品を正確に提供する、精密加工のリーディングカンパニーです。
宇宙品質とスピードをあわせ持つ"宇宙技術"で、人の心を魅了する仲間たち"エンターテイナーズ"と共に
ものづくりの力で、ワクワクする未来をカタチにしてゆきます。

1. 経営モデル

パーパスからプロフィットへ



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

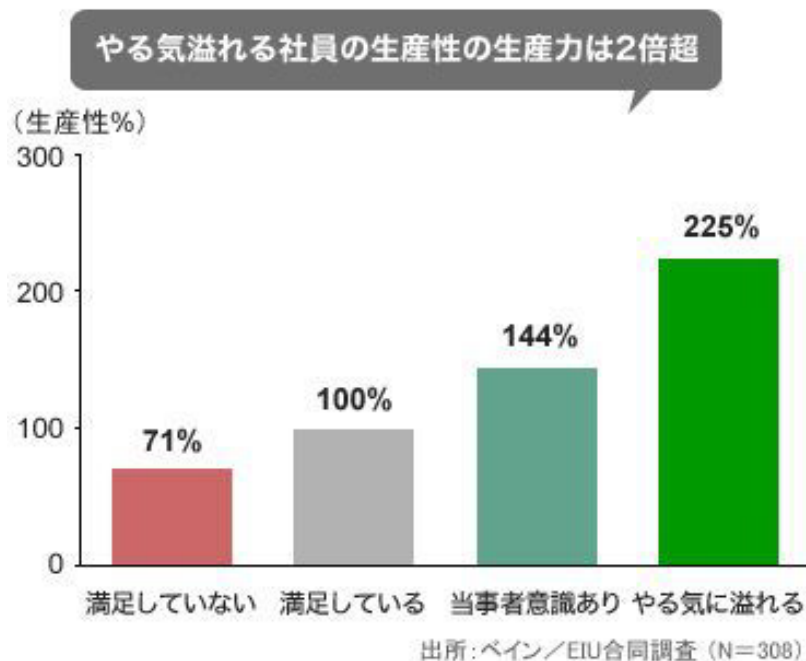
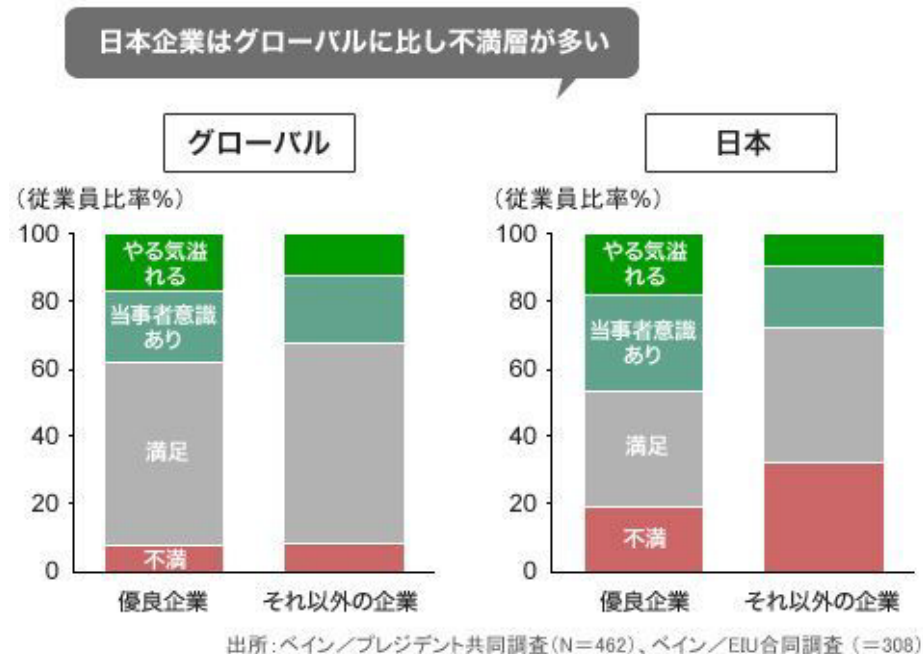


図2 グローバル、日本企業の社員の意欲水準比較



出典: ペイン・アンド・カンパニー (President Online 2017.10.31)

キャリアセレクトアビリティ賞



Career
Select Ability
AWARD 2021

受賞企業 要件

●人財輩出性

若いうちからどこでも活躍できる人材を育て、
その人材が社内で活躍していること

●本業主観正義性

自社なりの、社会や業界に対する問題意識を持ち、
かつ企業が丸となってその想いをかたちにしようとしていること

●収益性

事業の本来の役割として、一定以上の収益性を
継続的に担保していること

審査員

名和 高司 氏（一橋ビジネススクール 客員教授）
渋谷 健 氏（コモンズ投信株式会社 取締役会長）
藤沢 久美 氏（シンクタンク・ソフィアバンク代表）
越智 通勝 氏（一般財団法人 エン人材教育財団 理事長）

オイシックス・ラ・大地株式会社
Oisix ra daichi

株式会社資生堂

SHISEIDO

株式会社ベネッセスタイルケア

Benesse

YKK株式会社 ファスニング事業本部

YKK®

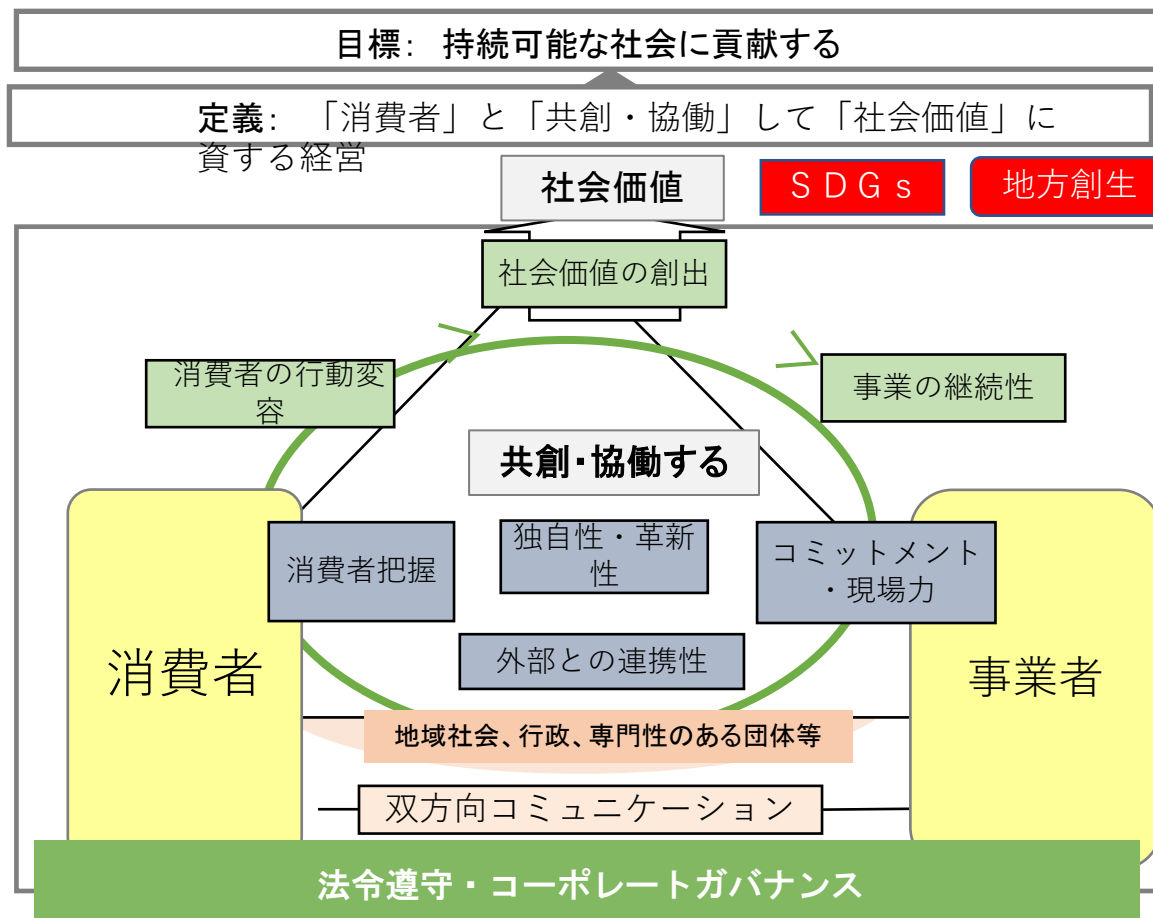
○|○|

 unicharm

T B M

消費者庁：消費者志向（サステナブル）経営

受賞企業



<2020年度>

LION

NISSIN

Eat Well, Live Well.
Ajinomoto
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

<2021年度>

pigeon

住友生命 Vitality

お口の恋人
LOTTE

SEKISUI HOUSE

愛媛銀行

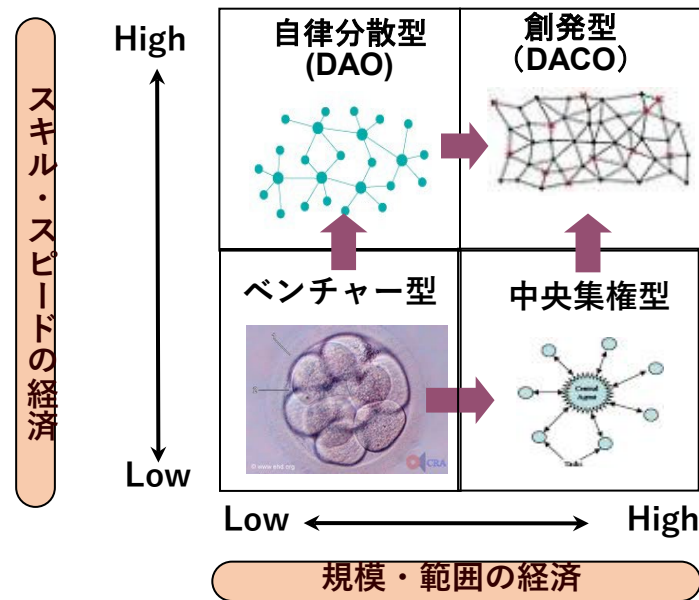
pal*system

“もったいない”を価値へ
KURADASHI

KaO LION

2. 組織モデル

融知 (Collective Brain) 型ネットワーク組織への進化

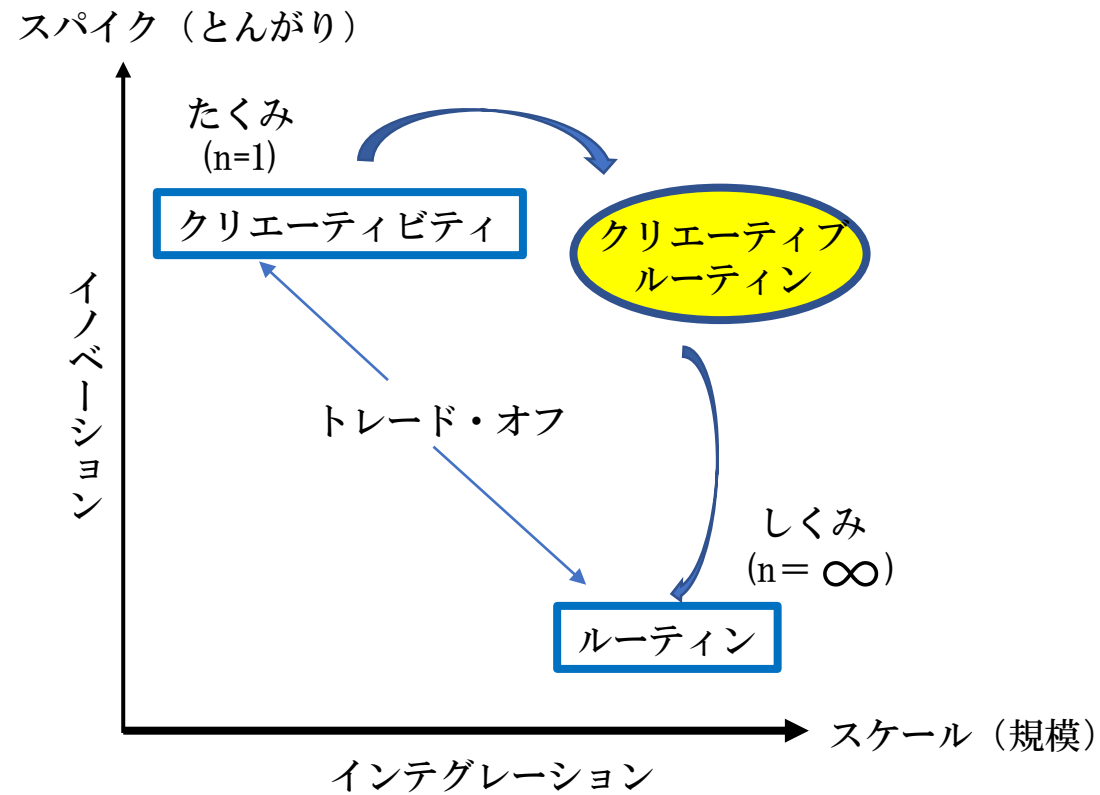


☞ *Innovation @Edges** (ゆらぎ→つなぎ→ずらし)

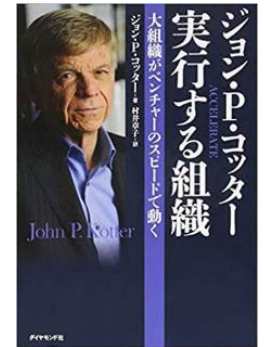
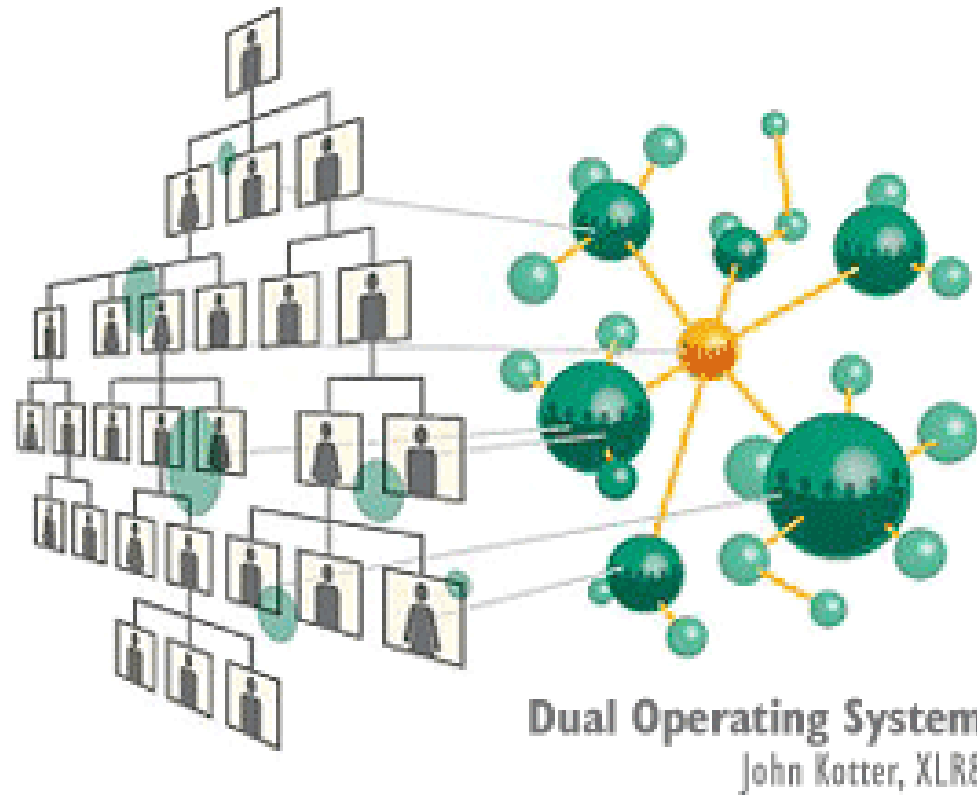
* よそ者、わか者、ばか者

☞ *Inclusion & Diversity*

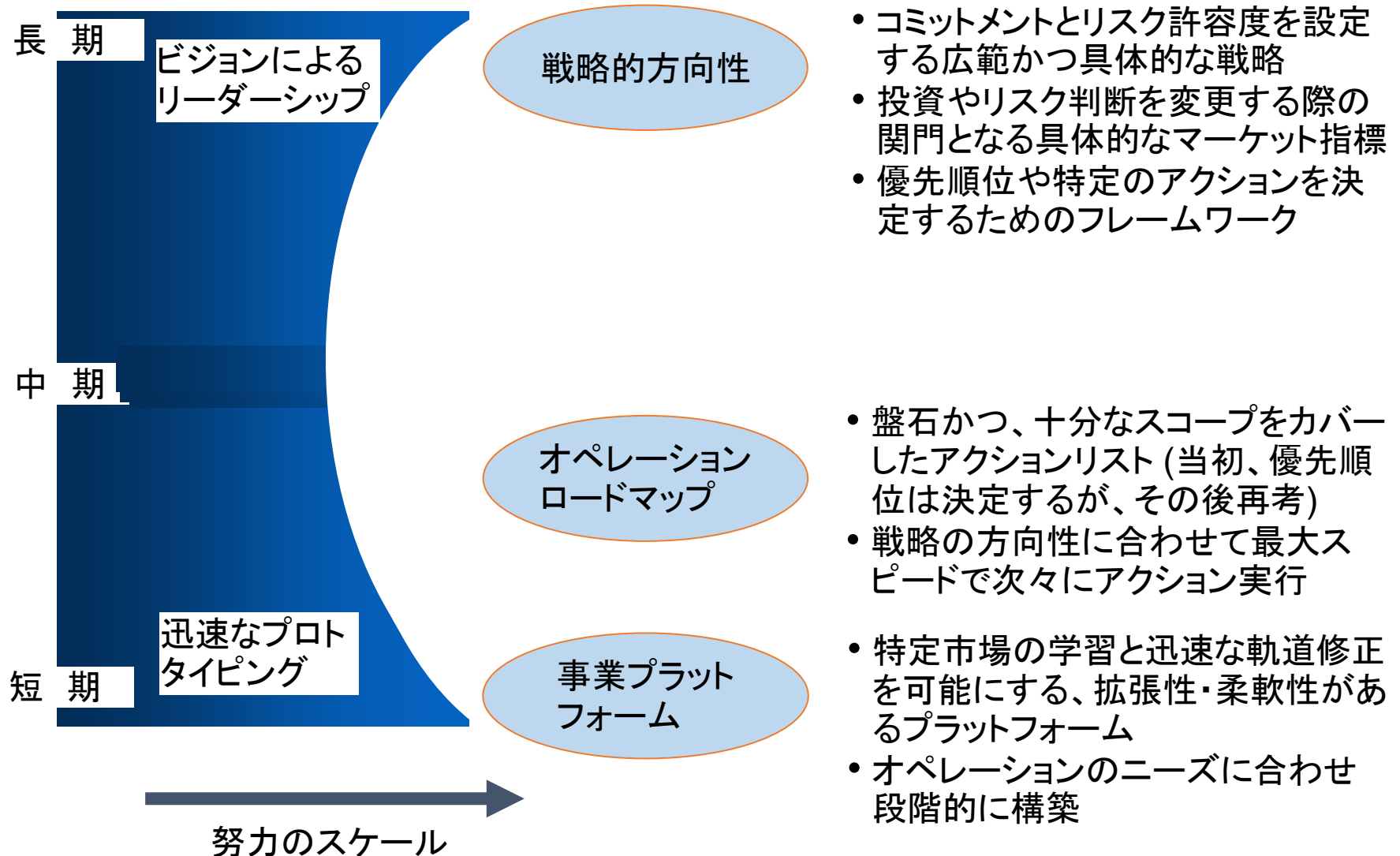
クリエイティブ・ルーティン ～「たくみ」から「しくみ」へ



「両利きの経営」を超えて～Dual OS Organization



時間軸上の「両利き」～遠近複眼経営



3. 実践モデル

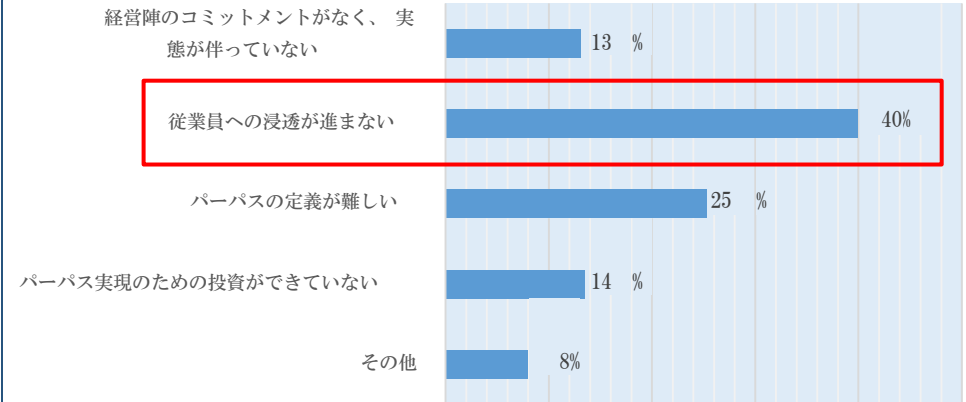
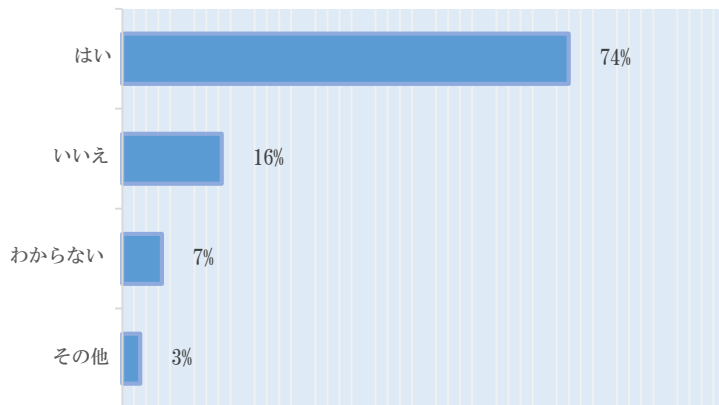
DIAMONDハーバード・ビジネス・レビューマネジメントフォーラム<WEBセミナー>

未来を問い直すパーパス経営の実践

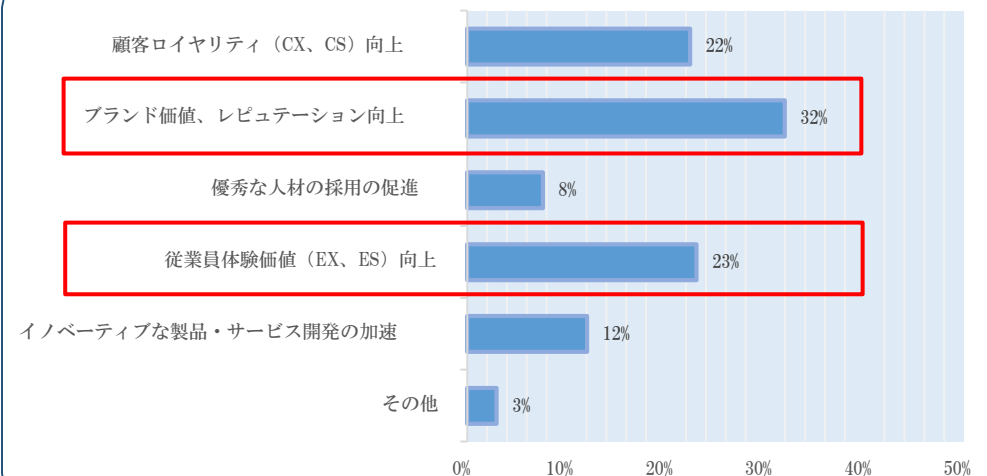
5/25/2021 (n=299)

【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

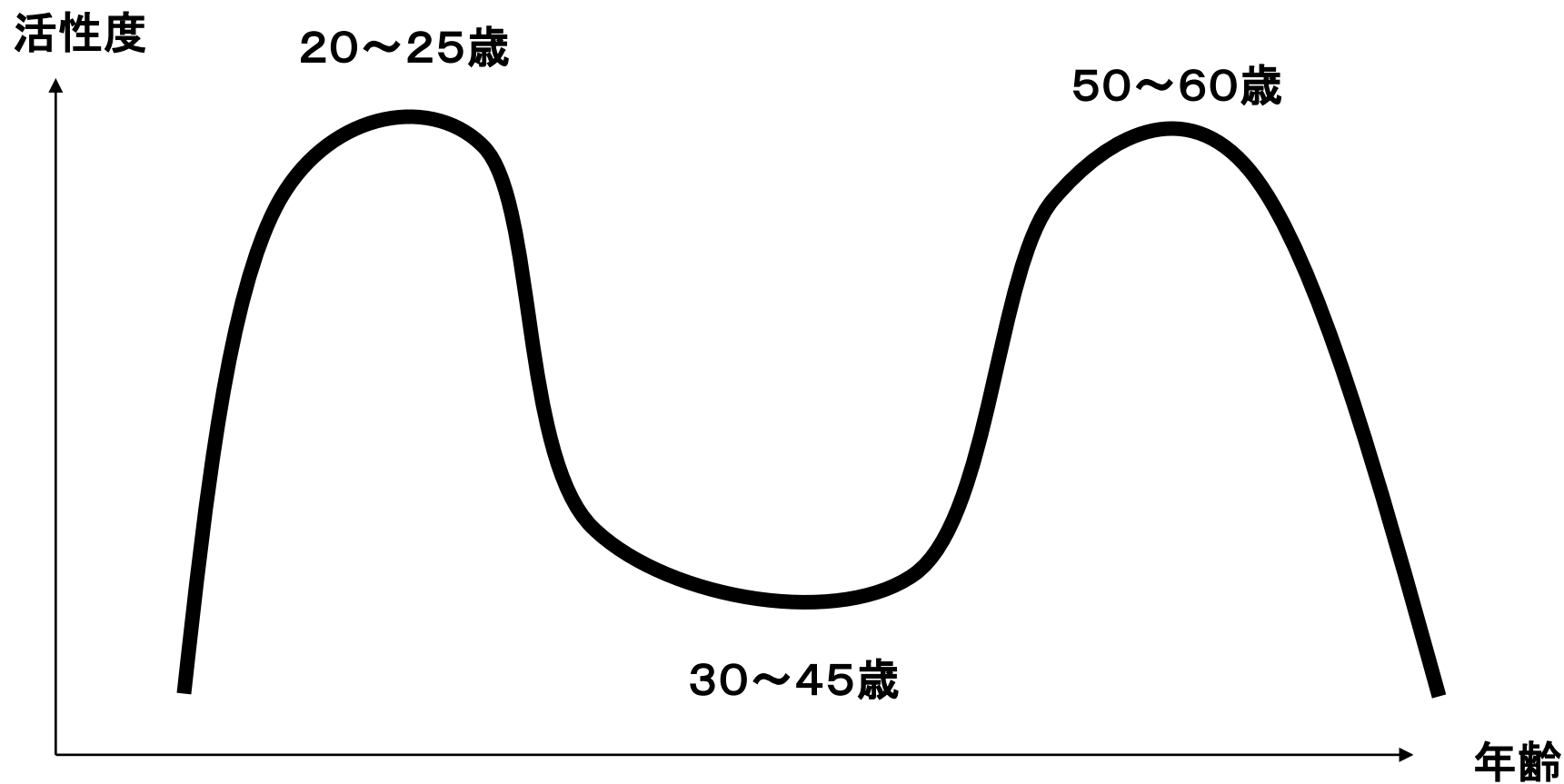
【Q1】御社には明確なパーパス（企業の存在意義）やパーパス・ステートメントが明文化されていますか？



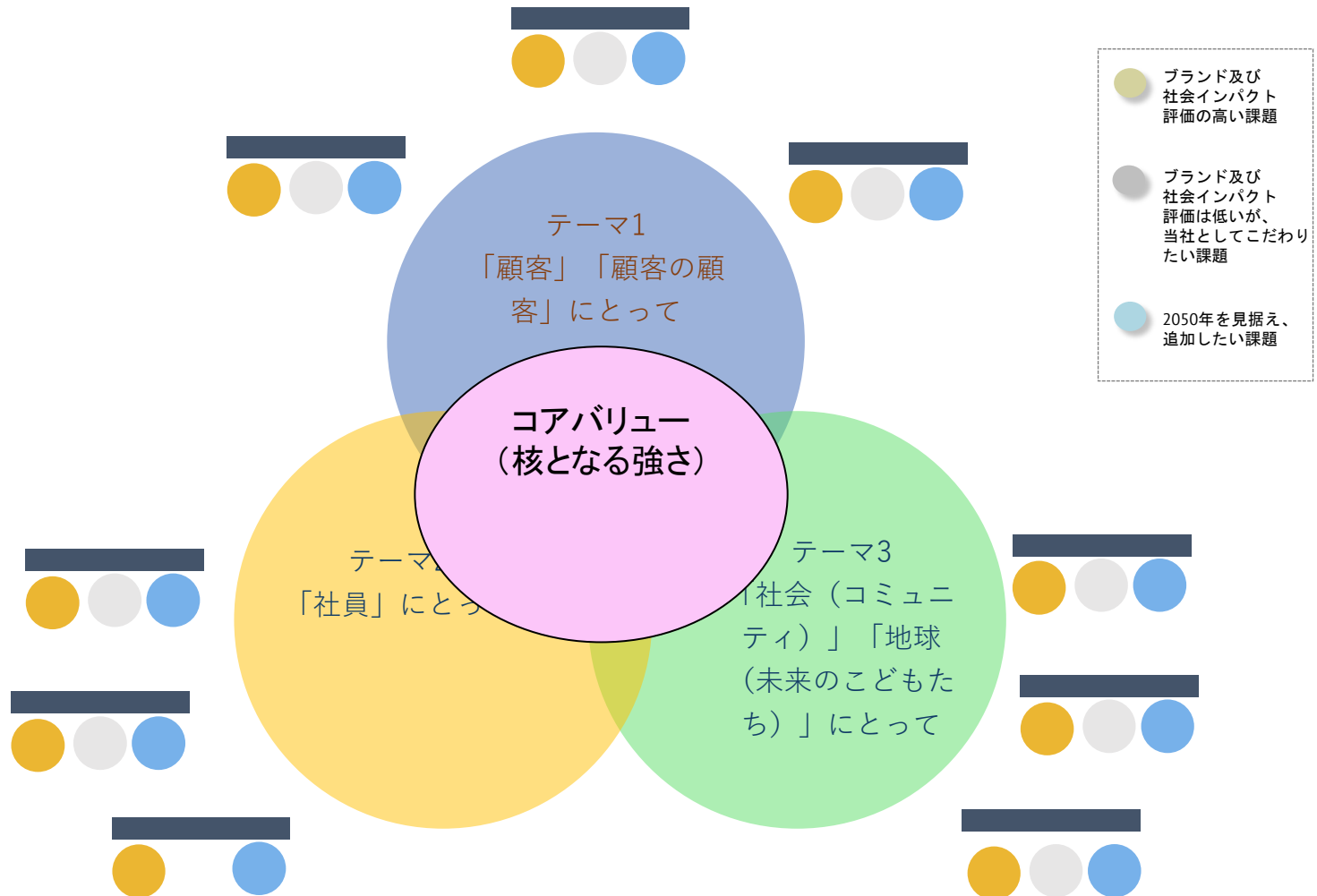
【Q3】パーパス経営の実践によって、どのような企業価値が生まれると思われますか？



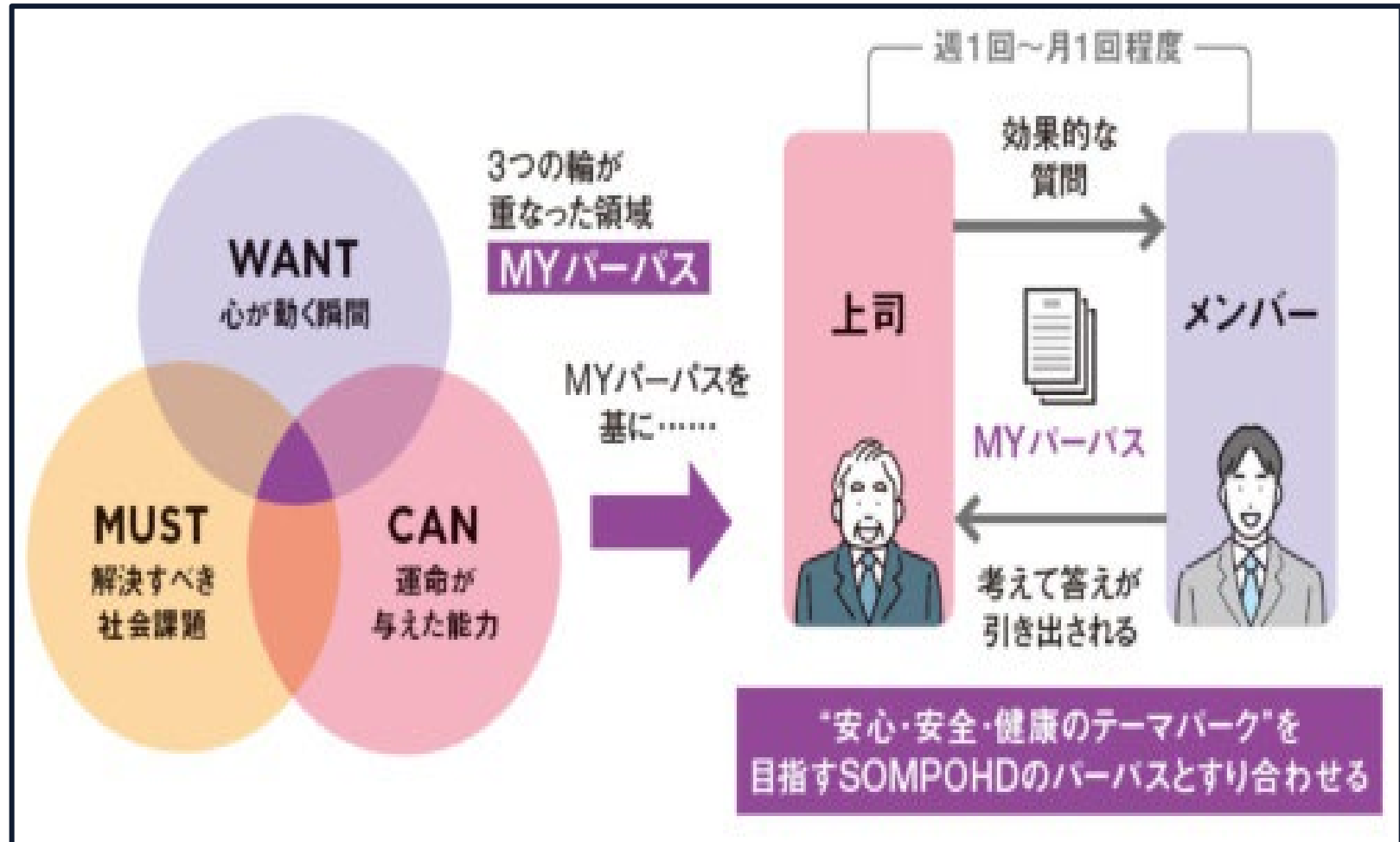
新M字カーブ



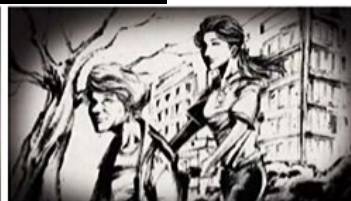
パーパスワークショップ



Purpose One-on-One

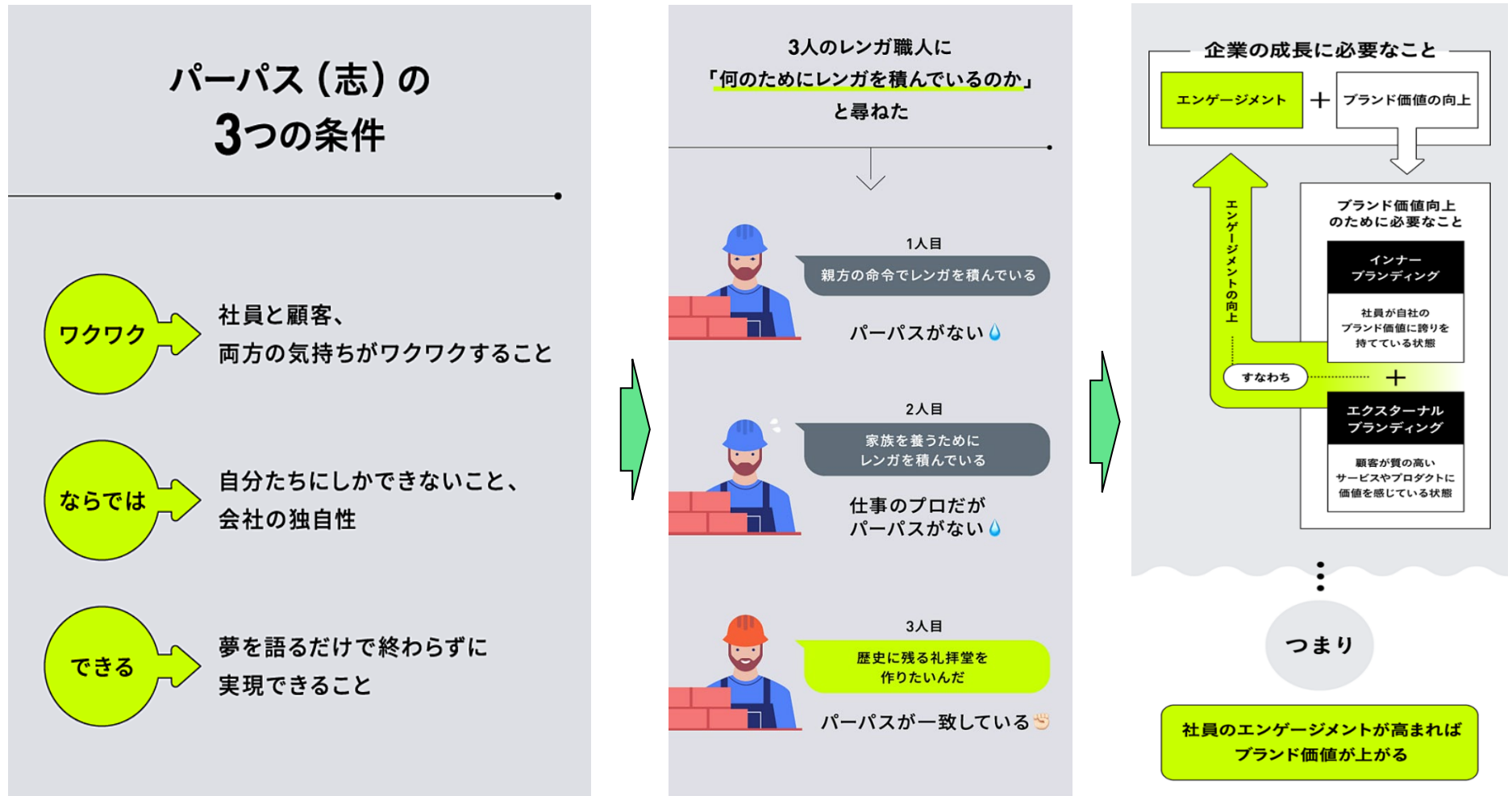


SOMPOという舞台で、自分の志を実現していく人々の物語



44

パーパス経営の3条件と2指標



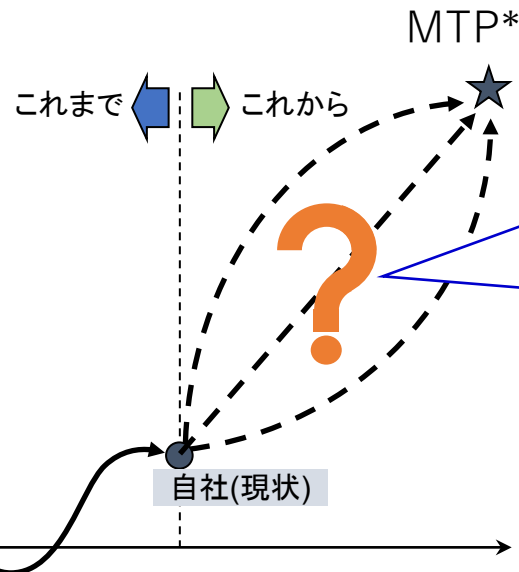
DXからMX(マネジメント・トランスフォーメーション)へ



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♥
- ならではの★
- 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)