



## 価値創造ストーリーに挑戦する経営者への10の質問

- ①事業を取り巻く状況を説明しましたか？ 市場に関する経営者の見解、市場に影響を与える主なトレンド、成長の可能性、組織の相対的な位置付けと「根底にある仮定」について説明して下さい。組織とそのステークホルダーに重要な影響を与えるトレンドの概要を説明するとともに、そのトレンドが組織の長期的な将来に与える意味を説明して下さい。
- ②あなたは誰？ 目的、使命、ビジョンの明確なステートメントを述べる。これらは、組織が社会における役割を明確に伝えているか、取締役会の議題の具体的なポリシーに変換されているかを確認する。これらを念頭に置いて、利害関係者がどのように関与しているか、彼らの関心事が考慮されているか、ビジネス上の意思決定がなされているかを説明して下さい。
- ③あなたのビジネスが価値を創造する方法を説明していますか？ 組織は、純粋に金銭的な利益を超える長期的な価値創造プロセスを実証し、組織の運営がどのように価値を変換、創造、または破壊するかを確認して下さい。
- ④あなたのビジネスのユニークな点は何ですか？ 組織が戦略を実行し、市場で成功することを可能にする資産である競争上の優位性の源泉(才能やリソースへのアクセスなど)を強調して下さい。ステークホルダーや価値創造のために組織の差別化となる特徴(目的やその存在する理由など)を強調して下さい。
- ⑤あなたのビジネスはどこに向かっていますか？ 長期的な価値創造を目的とした主要なマイルストーンと戦略的目標とリンクされた短期・中期・長期のアクションを定義する詳細な実行ロードマップを作成して下さい。
- ⑥どうやってそこに向かいますか？ 現在と将来の市場動向の中で、最終的に価値創造のドライバーと結び付いた戦略的目標(投下資本のリターン、無理のない成長など)を開示して下さい。
- ⑦マネージメントを測定していますか？ 長期の顧客満足度、ブランド力、サプライチェーンへの投資とリターンなど組織が戦略を遂行する能力を示す中長期の測定法と目標を提供して下さい。
- ⑧貴組織の課題は何ですか？ ESGなど持続可能性の課題を含むリスクとその回避計画の概要を開示して下さい。取締役会が長期にわたって組織の実行可能性をどのように評価したかを明確に示して下さい。組織の実行可能性が戦略的優先事項と特定のリスクとの直接的なつながりを示しているか、組織のリスクと整合しているかを確認して下さい。
- ⑨行動は報酬にリンクされていますか？ 役員と取締役の報酬が長期的な価値創造と戦略的目標にどのように結び付いているかを明確に示して下さい。
- ⑩価値の全体像を提供しましたか？ リソース配分の組み合わせを含む資本投資と非資本投資がどのように持続的な競争優位性と長期的な価値の創出をもたらすかを説明して下さい。

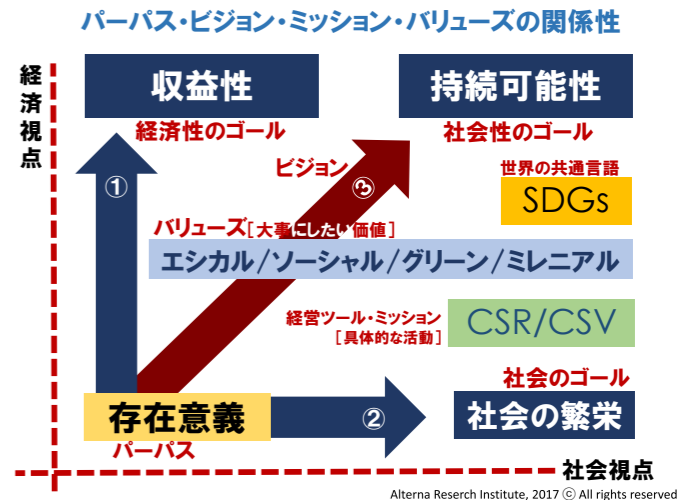
(原文: Purpose and Profit, IIRC 翻訳: シモン・ウォヅキ氏)

# パーパスと収益 「同時実現」へ

この数年、米国や欧州のビジネスシーンで「パーパス」(存在意義)という言葉が急速に増えた。この30年ほどの間に「ビジョン(あるべき姿)」「ミッション(使命)」「バリューズ(価値観)」などをキーワードにしたさまざまな経営改革運動が展開されたが、パーパスは何が違うのか。

(オルタナ編集長・森 撰)

パーパスは受験英語では「目的」と訳されることが多いが、本誌ではこれを敢えて「存在意義」と訳すことにした。単なる目的ではなく、それをやらないと社会の中で組織が存在する意味はないという、より強い意味を込めた。「利益や売上げばかり考える人は、なぜ失敗してしまうのか」(紺野登十目的工学研究所著、ダイヤモンド社刊)は「21世紀はパーパスの時代に



Alterna Research Institute, 2017 © All rights reserved

で言う「共通価値を創造する」ことは「小目的」と呼ぶべきもので、ドラッカーが思い描いた「社会的な目的を実現し、社会、コミュニティ、個人のニーズを満たす」は「大目的」と言われるもので、小目的の上位に位置付けられる「目的」です。

**未来の顧客は社会の中に**

同書で定義した「大目的」は、弊誌で定義する「存在意義」

「この表現は難解だ。「企業の目的は社会にある」。そして「企業の目的は一つしかない。それは顧客を創造することにある」。この二つの文章は一見、矛盾している。

筆者の見解は、ドラッカーが言う顧客創造の「顧客」とは市場(マーケット)にいる既存顧客ではなく、「未来の顧客」であることだ。そして「未来の顧客」は市場ではなく、社会に存在する。この解釈で、ドラッカーの記述のおおよその説明が付く。

SDGs(持続可能な開発目標)のビジネス文書「SDGコンパス」に記述がある「アウトサイドイン」アプローチは、社会課題の解決を起点にしたビジネス・アプローチであり、まさにドラッカーが言う顧客創造と同根だ。

パーパスという言葉は「リーマンショック」をきっかけに世界に広がった。業種に関わらず経営危機を迎えた企業がまず着手したのは、従業員の士気の向上だった。「ダイヤモンド・ビジネス・レビュー」2019年3月号掲載記事において、ロバート・E・クイン(ミシガン大学ロースクール・オブ・ビジネス

ス名誉教授は次の事例を紹介した。

「2008年に大不況が発生し、米DTEエナジー社の従業員たちをこれまで以上に仕事に集中させなければならぬ」と考えた。(中略)DTE取締役会メンバーであるジョー・ロブレス氏はリーダーの一番重要な仕事は「人々とパーパスを結びつけることだと答えた」

## 経営者が自ら語るべき

もう一つ重要なのは、IIRC(国際統合報告評議会)が2019年に「Purpose and Profit」という小冊子を出したことだ(左に一部を引用)。

IIRCは企業の財務情報と非財務情報、いわゆるESG(環境・社会・コーポレートガバナンス)情報を統合したレポートニングのフレームワー

クを開発している国際的な団体だ。

財務情報が容易に数値化できるのに対し、非財務情報は数値化や定量的な把握が難しい。そこで、IIRCは企業の社会的目的や長期的な方向性を「物語」として情報開示(ストーリーテリング)することを推奨している。

そのストーリーテリングの中核に置くべきなのが「パー

パス」であり、それが十分に機能すれば、その企業の長期的な収益性を後押しするというロジックだ。

すでにESG投資は米国や欧州で企業価値の半分を超え、日本でも急激に伸びている。自社の株価を支える上で、経営者が自らパーパスを物語る必要が重要だ。

もはや上場企業だけでなく非上場企業も、そして非営利

組織や行政・自治体も、トップが自らパーパスを語る時代になった。パーパスの発信は企業の収益性だけでなく、求心力がある健全な組織づくりや不祥事の防止にも有用なことは言うまでもない。

特にミレニアル世代とZ世代など若い世代は、社会課題に取り組む会社ほど「働くことに意欲を感じる」社員の比率が高い傾向がある。