



賢人の 警告鐘

みさき投資
代表取締役社長

● 中神康議

- 日覺昭廣
- 三枝匡
- ビル・エモット
- 長谷川眞理子
- 大橋洋治
- 村木厚子
- イアン・ブレマー
- 柿木厚司
- 川本裕子

PROFILE

アクセンチュアなどで計20年弱にわたり経営コンサルティングに従事。2013年にみさき投資を設立。「働く株主」をコンセプトに株式保有しながら経営にも積極関与する長期エンゲージメント投資に取り組んでいる。日本取締役協会副会長も務める。

自社の存在意義や社会的価値を「パーパス」として発信する企業が増えている。ただ、各企業のパーパスを見渡してみると、表現が一般的すぎてその企業ならではの特色がないものも多い気がする。

業績への確かな道のりにつながらないパーパスは、ステークホルダーからも見限られる。例えば仏食品大手ダノンはパーパス経営をリードする一社とみられていたが、エマニュエル・ファベール最高経営責任者(CEO)は解任された。立派なパーパスを掲げても十分な業績を達成できず、企業価値向上につながらなかったからだ。

少し前になるが、私はパーパス経営の提唱者の一人である英オックスフォード大学のコリン・メイヤー教授と対話する機会に恵まれ、多くの気づきを得ることができた。

教授は「会社とは社会的課題を、商業的手段で解決する存在である」と論じる。企業は真正面から社会課題に向き合うべきだが、経済的に十分な利益を上げてこそ、その力は発揮されるというリアリズムがそこにある。「パーパス」は単なる美辞麗句であってはならないのだ。

教授はこんな表現も使った。「profit is a derivative of solving social problems」。利益は社会課題を解決した副産物として生まれてくるという。ここで私は「そのステートメントに、視点を2つ追加してはどうか」と教授に提案してみた。

1つ目は「serious」。世の中の社会課題は多岐にわたる。どこで起きているのか、誰が困っているのか、どれくらいの影響を与えているのかなど千差万別だ。社会課題が深刻で切実であればあるほど解決は困難を極めるが、であるがゆえに、それを打開す

るビジネスを実現できれば高い利益を期待できる。

2つ目は「in a unique way」。どれほど切実な課題に立ち向かって、他社と同じようなビジネスモデルや技術なら、顧客や市場からも注目されず高い成長は望むべくもない。2つの視点を加えて、議論は一段と深まっていった。

社会課題の深度とそれを解決するユニークなビジネスでいうと、私は味の素を思い浮かべる。唯一無二の同社の看板素材であるアミノ酸をもってして、食生活の改善や

健康寿命を延ばすことを柱とするパーパスには、2つの因子がぎゅっとならんでいる。

スタートアップでいえばアストロスケールホールディングス(東京・墨田)だろうか。宇宙空間に漂う衛星やロケットの残骸である宇宙ごみ(デブリ)除去サービスを手掛けるが、その技術やビジネスモデルの独創性は際立っている。年々増えるデブリは運用中の衛星に衝突すると地球観測や地球との通信に甚大な

影響を与えるとあって問題は深刻。その克服を目指す姿は市場からも評価されており、大型の資金調達にも成功している。

時代の変革期にあって、若い世代の間では自ら働く会社にどういった存在価値があるのかを考える傾向が強いとされる。社会全体に開かれた企業となるためにもパーパスに重きを置く経営者は増えていこう。

seriousな社会課題を解決しようとしているか、またその解き方は自分たちならではのuniqueさが備わっているか。2つの要素が掛け合わさった時に初めて、その会社固有のパーパスが定まり、同時に高収益への道筋が自然と姿を現してくるはずだ。NB

「**深刻な社会課題を
ユニークな方法で解決する。
それがパーパス経営の神髄**」