

株式会社百五総合研究所 理事 コンサルティング事業部 統括部長 瀧本和彦

2020年1月に日本に飛来した新型コロナウイルス、22年2月に勃発したロシアによるウクライナ侵攻などがもたらした新しい社会循環や社会的価値感への変化は、個人に日常の生活の変化をもたらしたのに続き、企業には新時代に向けた経営戦略の最適化の機会を求めるとなった。

経営戦略を見直す際には、社会が求める価値と、自社が生み出す価値のギャップを知り、それを埋める必要がある。

経営戦略は、自社の原点となった存在意義(パーパス)や社会に提供している現在価値(バリュー)と、これからの社会が抱える課題を基にして、この課題解決に向けた自社の使命(ミッション)や近い将来のありたい姿(ビジョン)を設計しているのだが、急速に押し寄せた新しい社会の波で、改めて自社の使命を確認し、戦略の適合性を再確認する機会が到来している。

自動車メーカーのパーパスや戦略も今や一様ではない。昔は「移動手段」としての役割を最優先で担った車も、今では多様な役割を担う手段として注目されている。

確かにEV(電気自動車)

化の潮流はあるものの、自動車メーカーが見据える社会やそこで果たす各社の使命はさまざま。

トヨタ自動車に代表される国際的な国産メーカーが優先する使命は「より快適な移動手段の実現」であり、安全性と快適性の充実した車作りではないだろうか。またテスラは、「動く電子デバイスやスマホ・動くバッテリー」であり自動運転技術や多くの情報を使った動く基地作りをしているのかもしれない。

こう考えるとランボルギーニやフェラーリなどの高級自動車メーカーは、「富裕層の証」であり、それを持つことが当たり前のライフスタイルを提供する使命を果たそうとしているかもしれない。

速度制限がある世界の道路では最高速度を出す機会もなく、カーボンニュートラルで燃費をなおざりにはできない世の中だが、資産1000万ドル超の富裕層の人数が10年と22年対比で2.5倍(クレディスイス「グローバル・ウェルス・レポート」)になったことを「市場拡大機会」と前向きにとらえれば高級戦略も納得がいく。もう一つの重要な視点として、「利益」を「付加価値」と置き換えた戦略の見

直しも重要だ。そもそも企業のビジネスは、「①社会的価値を生み」、「②持続可能な形で創造され続けるもの」により成り立っている。この「①社会的価値を生み」とは、「利益を生むこと」である。

この「利益」は、「売上」から「費用」を引いた結果で、「費用」とは「社会的価値のある資源を消費した分」であり、原材料の仕入れや、電気、ガス、水のような地球資源の消費分、従業員の労働力がこれにあたる。同じように「売上」とは「社会に提供した価値の総量」であり、自社の商品やサービスをいくらかで何個販売したかの総量と捉えられる。

こう考えると、「利益」が少ない企業は社会的価値を少ししか生み出せない企業であり、「利益」の多い企業は社会的価値をたくさん生み出せる企業と評価できる。

「利益」の継続・拡大は企業の至上命題であり、近年流行りのDX(デジタルトランスフォーメーション)による「費用」削減効果や「売上」を伸ばす効果が創造する付加価値に着目した経営全般の見直しも、いま求められている。