



取り組みを始める前に知っておきたい
「パーパス」の理解

目次

- パーパスとは何か？
- パーパスが求められる理由
- 理念やミッション・ビジョンと何が異なるのか？
- パーパス策定の効果は？～社外視点と社内視点

パーパスとは何か？

パーパスとは？

パーパス(社会的存在意義)

企業・ブランドが
社会の中でどんな価値を提供するために
存在するのかを表したもの

パーパスとは、「手段」ではなく「目的」

パーパスは「手段」ではなく「目的」であり、全ての企業活動の中心になるもの

○ この企業・ブランドは何のために存在しているのか？
(なぜ存在するのか？ = WHY)

× 何をやるのか？ = WHAT
どうやるのか？ = HOW

パーパス経営 = 全ての企業活動(WHATやHOW)がパーパスを基点に
組み立てられ、実行されること

事例：ソニーグループのパーパス

ソニーグループのパーパス

「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす。」

※ソニーグループHPより

ソニーグループは…

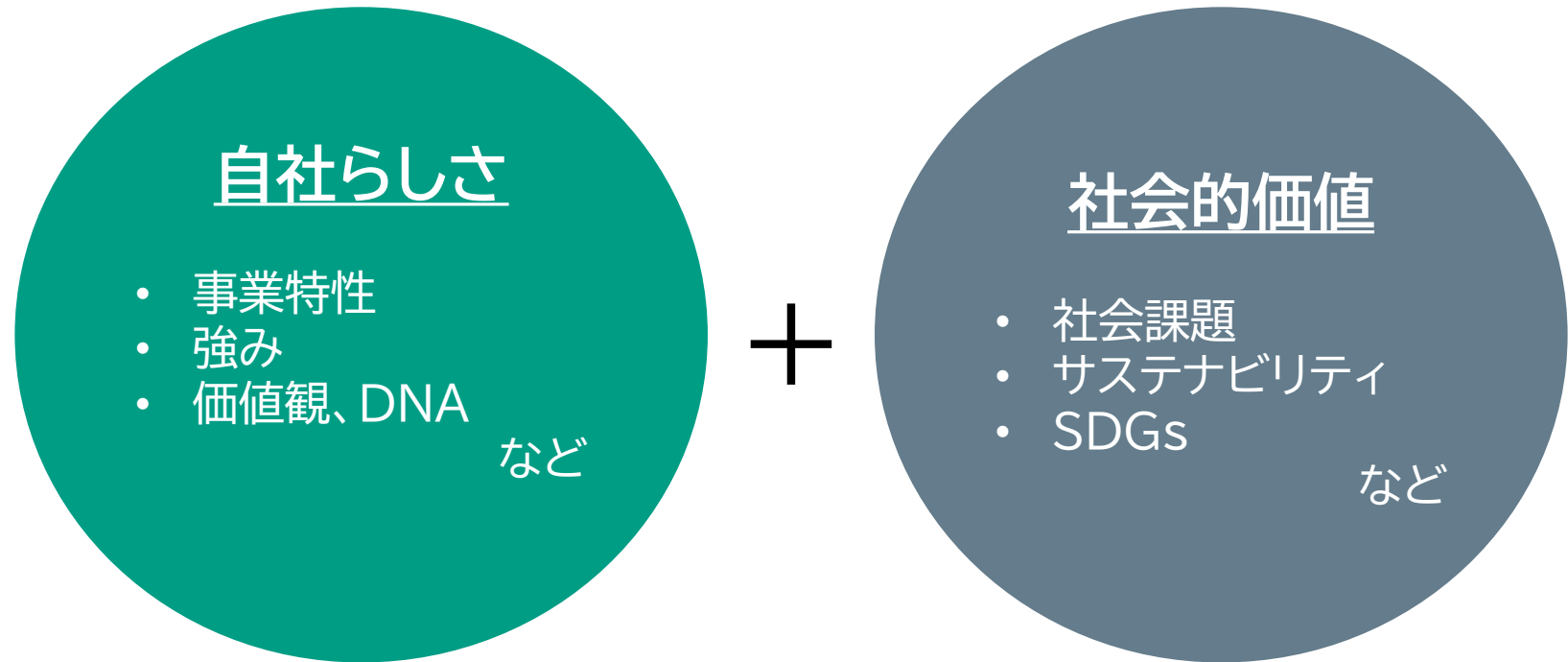
- 「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす。」ために存在する
- 全ての企業活動は「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす。」ことに向かっている

という解釈

ソニーグループHPより

パーパスに含まれるべきもの

パーパスには「自社らしさ」と「社会的価値」という2つの要素が含まれるべきである



「社会的価値」といっても、「自社らしさ」がないと魂が入らない
(社員が共感しない、パーパス基点の企業活動にならない)

パーパスが求められる理由
～パーパスは大企業だけに必要なものではない

パーパスが求められる理由①サステナビリティ意識の高まり

■2019年 ビジネスラウンドテーブルにおける宣言

2019年、AppleやAmazon、ウォルマートなど
アメリカトップ企業の経営者たちをメンバーとする
財界ロビー団体「ビジネス・ラウンドテーブル」の宣言

「もはや利益をビジネスの最終目標にしない」

株主資本主義



ステークホルダー資本主義

- 環境問題や格差問題、ダイバーシティ等の社会課題を無視して企業が長期的に存続し続けることは、もはや難しい
- 株主だけでなく従業員や地域コミュニティをケアすることこそが、長期的な利益に繋がる

パーパスが求められる理由①サステナビリティ意識の高まり

■2020年 世界最大級の投資運用会社「ブラックロック」社の宣言

「サステナビリティは投資家にとって最重要課題」

- 気候リスクが資産の抜本的な再構築を促し、早晩、大規模な資本の再配分がおきるだろう。
- 気候変動は、もはや企業業績の長期見通しの決定要因の一つとなった。
- 企業は「パーパス」を重視し、ステークホルダー価値を考慮しなければ、長期利益を得ることはできない。
- 世界の若者の行動を見れば、いずれミレニアル世代が政府とビジネスの舵を取るようになった時、サステナビリティへの変革はさらに進むだろう。



「サステナビリティがブラックロックの新しい投資基準」

パーパスが求められる理由②ミレニアル(以下)世代の台頭

社会貢献意識の高いミレニアル世代(1980～1995生)が社会の中心に
且つそれ以下の世代では、学校教育等により、一層その意識が高まっていく

身近なエピソード(弊社マーケティング担当の声)



うちの小学生の子供が
SDGsの17の目標を
全て暗記していて、
自分で何に取り組むかも
考えてるんですよ…

モノを選ぶ、働く場所を選ぶ上で
社会やコミュニティへの影響力が重視される

パーパスが求められる理由③働く意識やスタイルの多様化

ダイバーシティや人材流動化など、働く意識やスタイルの変化によって、より一層組織の「求心力」が求められるようになる

ダイバーシティ 推進

- 従来よりも多様な価値観、考え方、属性を持った人たちが1つの組織で働くことになる

人材流動化

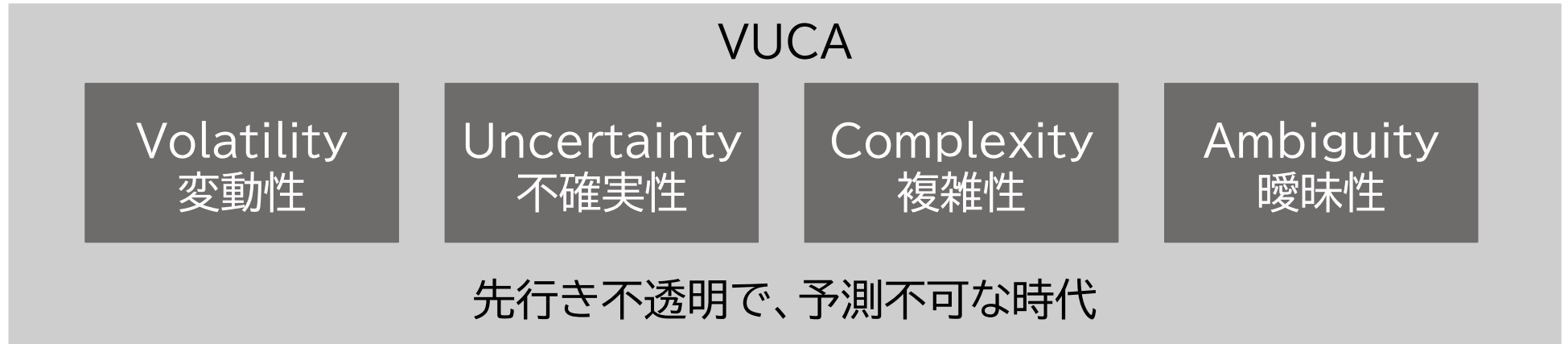
- 新卒→定年まで1つの会社で働くことは少なくなる
- 企業と働く個人の関係性はますます流動的になる

企業の「求心力」が必要になる

- 多様な人たちを1つにまとめる共通の目標
- 「なぜこの会社で働くのか？」の答え、組織への帰属意識向上

パーパスが求められる理由④VUCA時代

VUCA＝先行き不透明な時代だからこそ、内発的な原動力を高める必要がある

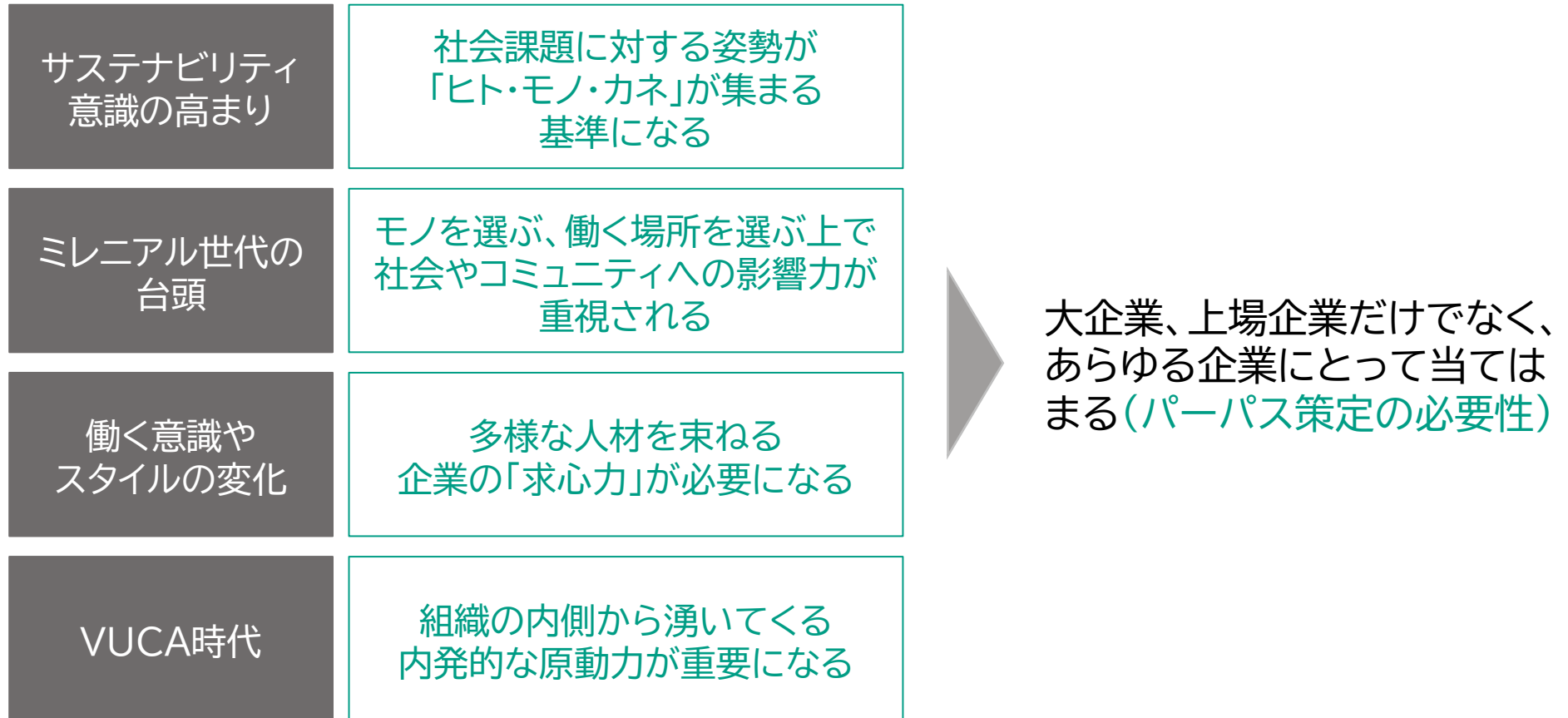


外部適応＝軸や基準を外側に置いておくことが機能しない

組織の内側から湧いてくる、内発的な原動力が重要になる

パーパスは大企業だけに必要なものではない

ここまで述べてきた4つの背景は、
投資家目線の大企業・上場企業だけにあてはまるものではない

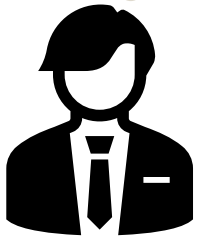


理念やミッション・ビジョンと何が異なるのか？

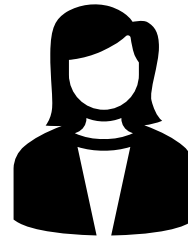
パーパス策定にあたって、“ほぼ確実に”生じるお悩み

既存の概念(理念、MVVなど)との違い、リニューアルの範囲が曖昧
(曖昧なままでも取り組みがスタートして途中で迷走し始める)

パーパスって結局
理念、ミッション、ビジョンと
何が違うの？混乱する…



新しく作るのはいいいけど、
今あるものはどうなるの？
全部作り直し？一部？



パーパスとMVV(ミッション・ビジョン・バリュー)の違い

「Why」「What」「When & Where」「How」と解釈することで違いを明確にする

パーパス	Why	企業・ブランドがなぜ存在するのか？ 社会にとっての存在価値 ※社会(三人称)視点が含まれる
ミッション	What	パーパスを実現するために、何をするのか？ 企業・ブランドが行うこと(to do) ※企業(一人称)視点で描かれることが多い
ビジョン	When Where	パーパス実現のプロセスにおいて目指す姿 X年後に目指す状態(to be) ※社会の状態を表すもの、組織の状態を表すものの2種類がある
バリュー	How	企業・ブランドとして大切にしている価値観は？ 大切にしている行動基準

よくあるケース

策定前に「パーパス」と「ミッション」「ビジョン」の混同について整理しておきたい

①「パーパス」と「ミッション」が混同されている

- ・ 「存在意義(Why)」と「やること(What)」がセットで描かれている
- ・ 「私たちは〇〇します」という「to do」を宣言している中に前置きに「Why」が含まれていることが多い

明確に2つを切り分けて策定しても良いし、2つの要素がきちんと含まれているのならば1つにまとまっても良い(そこに「パーパス」というラベルがついていても「ミッション」というラベルがついていてもよい)

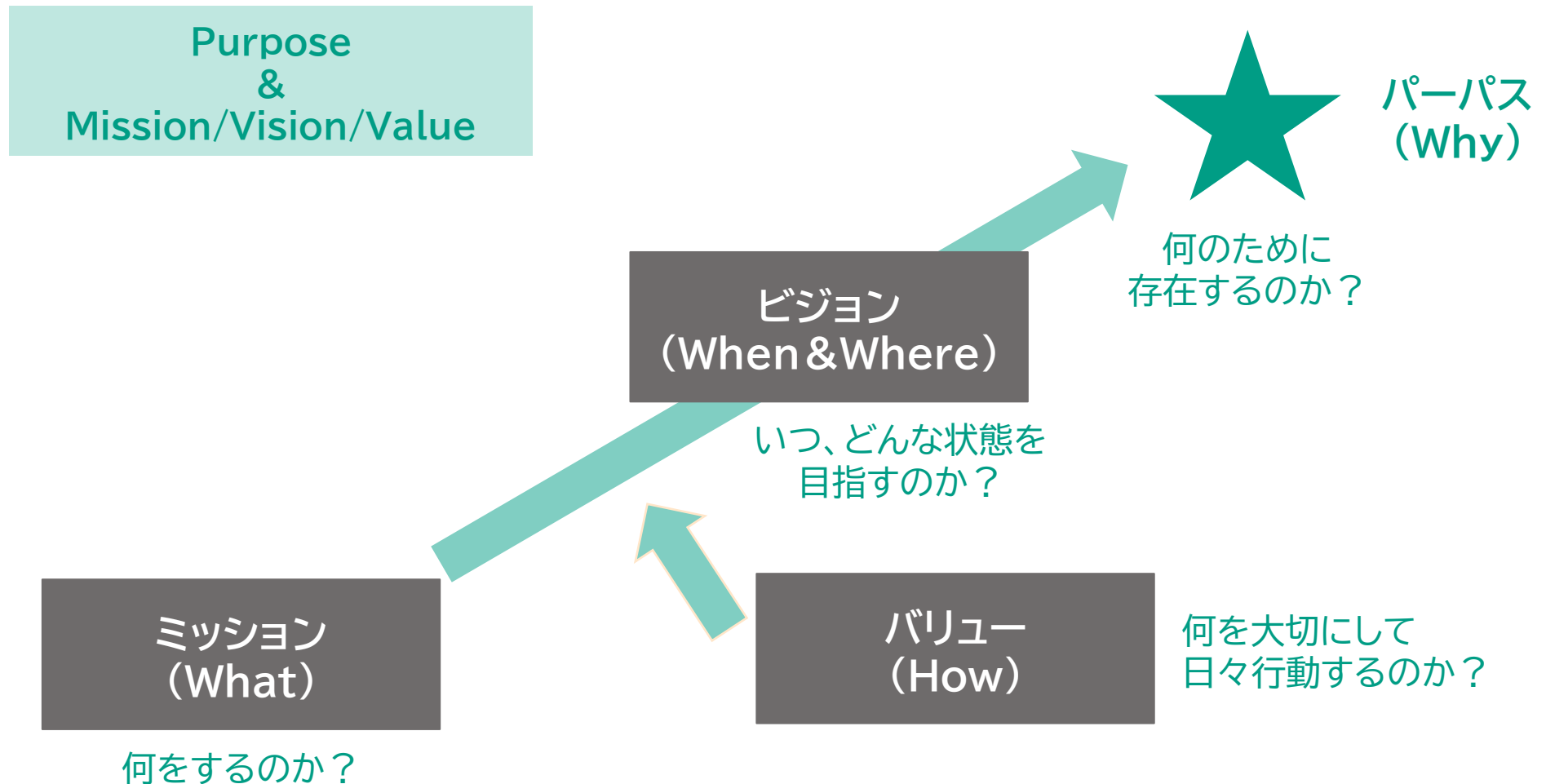
②「パーパス」と「ビジョン」が混同されている

- ・ 「存在意義(Why)」と「目指す姿(When & Where)」がセットで描かれている
- ・ 「私たちは〇〇を目指します」という「to be」を宣言している前置きに「Why」が含まれていることが多い

明確に2つを切り分けて策定した方が良い。よく「2030年ビジョン」などの表現がされるように、「ビジョン」は一定の時間軸を想定し、そこから具体的な事業活動に落とし込めるように描かれることが望ましい

パーパスとMVV(ミッション・ビジョン・バリュー)の違い

構造を図で整理すると以下の通り



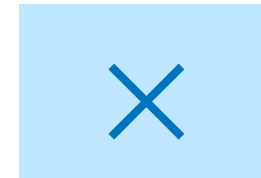
概念のラベリングについての考え方

大切なのは…

自社らしく、存在価値(社会的意義)が言語化されていて、
そこに向かって経営がなされること(それを何と呼ぶかではない)



- 「Why」「What」「When&Where」「How」が区別されて定義・言語化されていること(その上でWhyとWhatが組み合わさってもよい)
- それぞれの概念を何と呼ぶかが重要なわけではない(「ミッション」という呼称で「パーパス」に必要な要素が含まれていてもよい)
- ただし、上記「ラベリング」と「定義」が社内で共通認識化されていることはMUST



- 「Why」「What」「When&Where」「How」が区別されていない
- 定義を曖昧にしたまま、“流行りだから”という理由で「パーパス」を作ろうとする(とりあえず今ある理念やミッションを形だけパーパスに変えるなど)
- 結果、複数ある概念に対する社員の理解がバラバラになり、共感が産まれない、実践に繋がらない

パーパス策定の効果は？ ～社外視点と社内視点

パーパス策定の効果は？ ～社外視点

社外視点におけるパーパス策定の効果は大きく下記3点

1 社会課題解決の推進

- パーパスを基点に経営を行うことで、事業活動(経済的価値)と社会的価値の接続がしやすくなる
- パーパスがない(曖昧)な状態と比べ、企業が果たす社会課題解決のインパクトが大きくなる

2 イノベーションの創出

- 一般的に、よくある「ミッション」は既存の事業活動に近い概念で表現される。より上位の目的(存在意義)としてパーパスを掲げることで、手段としての事業(商品やサービス)に新しいものが生まれやすくなる

3 パーパスに共感するファンの獲得

- 前述のように、ミレニアル世代が社会の中心になるなど、社会的価値が高いもの(企業・ブランド)を選ぶ機運が高まっている中、パーパスに共感するファンを獲得しやすくなる

パーパス策定の効果は？ ～社内視点

社内視点におけるパーパス策定の効果は大きく下記2点

1 多様な存在を束ねる求心力

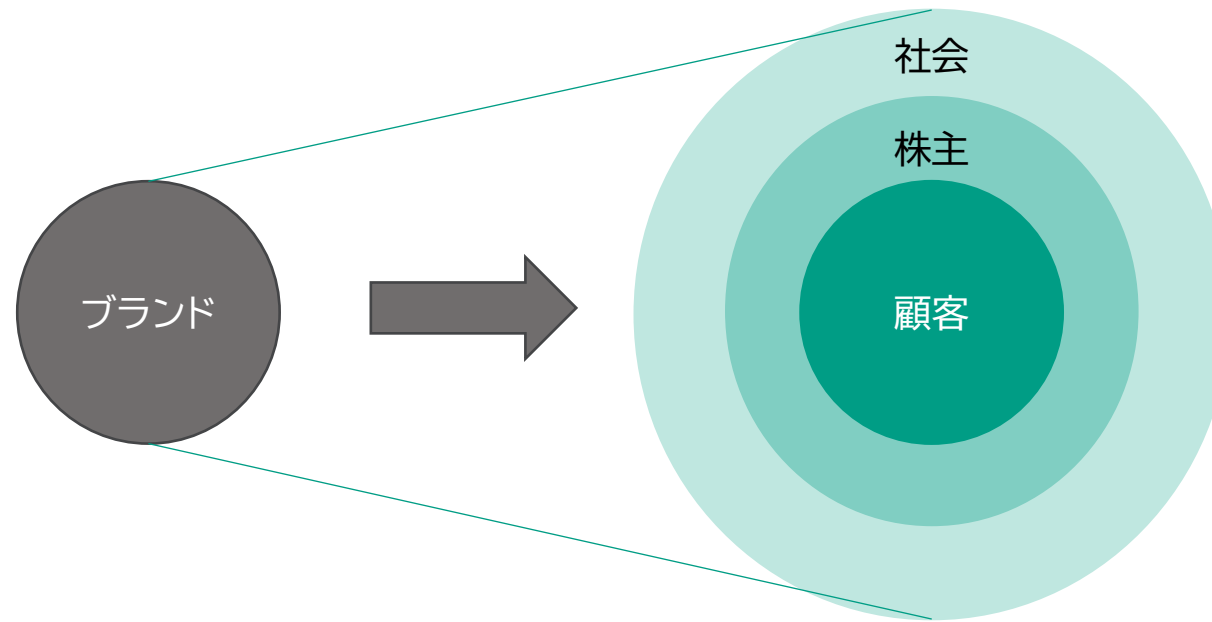
- ダイバーシティが進み、多様な属性、価値観の人々が1つの組織で働く動きはより一層加速する。その中で、パーパスへの共感が多様な個を束ねる軸として機能する
- また、社外にパーパスがしっかり発信されることによって、その共感する人々が集まってきやすくなる(採用の質・量向上)

2 社員エンゲージメントの向上

- 人材流動化など、「企業」と「個人」の関係性が多様化している中で、給与や知名度ではなく「パーパス」への共感によって、「この組織で働きたい」というエンゲージメントを高めやすくなる
- また、企業のパーパスと個人のパーパス(働く意味・やりがいになるもの)が重なり合うことで、近年求められている「自律型人材」の育成にも寄与することができる

パーパスを基点とした社会課題解決(の姿勢)が支持に繋がる

顧客にとっての価値(を通じた株主への利益)だけでなく、
社会課題に対する姿勢やアクションによって共感や支持を得られる時代に



もはや、「それは利益に繋がるのか？コスト増では？」というのは論点にならない
完全なマインドセットの転換が必要

パーパス策定は様々なステークホルダーに影響を及ぼす

様々なステークホルダーから“選ばれる企業”になるために、
パーパスに基づいた経営を行うことのインパクトは大きくなる

顧客
に対して

社会課題やサステナビリティの取り組み・派生するブランドイメージの購入・選択基準に与える影響が大きくなっている

取引先
に対して

社会課題やサステナビリティの取り組みをサプライヤー・パートナー選定の基準として明確化する企業が増えてきている

従業員
に対して

働く企業としての“共感や求心力”を生み出す要素として、若者世代を中心に社会的価値の観点が強くなってきている

採用候補者
に対して

ご参考

別資料「パーパス策定の進め方」も併せてご覧頂くことをお勧め致します



資料の構成

- パーパス策定に入る前に
- パーパス策定のプロセス
 - STEP1 探索・発散
 - STEP2 整理・統合
 - STEP3 言語化

