

企業 経営情報

REPORT

Available Information Report for
Corporate Management



経営

中堅・中小企業にこそ必要な

パーパス経営の 実践法



- 1 中小企業にも効果が期待されるパーパス経営
- 2 自社のパーパスは社史を振り返り発掘
- 3 パーパスを経営にスムーズに実装する方法
- 4 パーパス経営の取組み事例

2022
12

伊藤誠一税理士事務所

DEC

1 | 中小企業にも効果が期待されるパーパス経営

自社の存在意義を明確化し、社会に与える価値を示す「パーパス (Purpose)」が企業経営で注目されています。

パーパスを経営に取り入れたパーパス経営は、徐々に浸透してきていますが、その内容を十分把握している経営者はあまり多くない状況であると思われます。

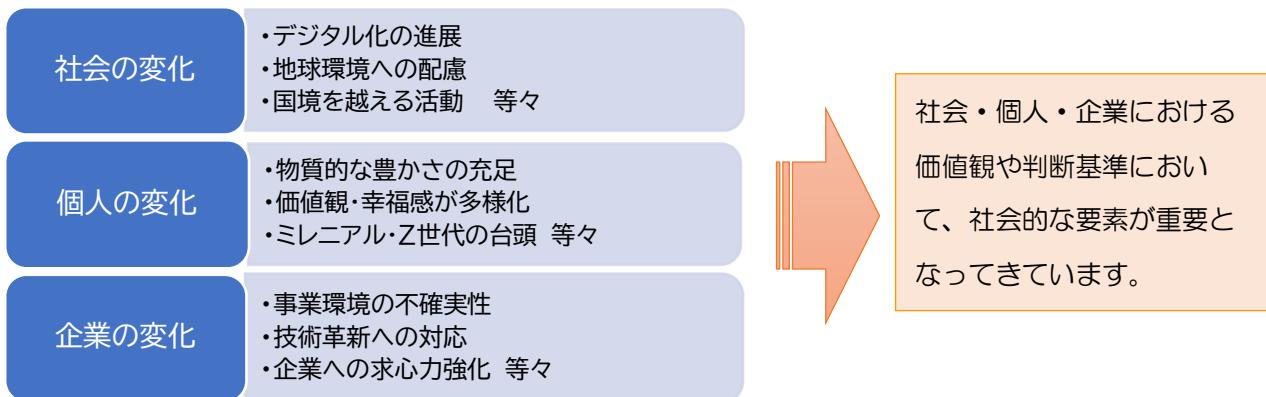
本レポートでは、「パーパスとはどのようなものであるのか」および「パーパス経営を自社に導入する際のポイント」について解説します。

1 | パーパスが求められる背景

企業経営にパーパスが求められる背景には様々な要因があります。それらに共通しているものをまとめると、「社会の変化」、「個人の変化」およびそれに対応する「企業の変化」の3つの変化に集約され、中でも1番大きな要因は、社会の変化にあるといわれています。

これには、近年注目されているESG関連投資やSDGsへの取組みなどが浸透してきたことも深く関連しています。

■ パーパスが求められる背景



「社会の変化」は、地球環境へ配慮した環境意識や社会貢献意欲の高まりが背景にあり、「個人の変化」は、物質的な豊かさを追い求める意識からコトへの消費等へ意識が変化したり、幸福感の多様化が背景にあります。

そして「企業の変化」は、SDGsへ取組む企業の増加やビジネスモデルの変化などが背景にあります。

社会や個人の変化に対して、企業としての存在意義を示すためにパーパス経営が注目され、導入する企業が増えています。

2 | パーパスは社会に対して自社の存在意義を示す

企業の存在意義を示すことができるパーパスを定義づけると、以下のとおりです。

■ パーパスの定義

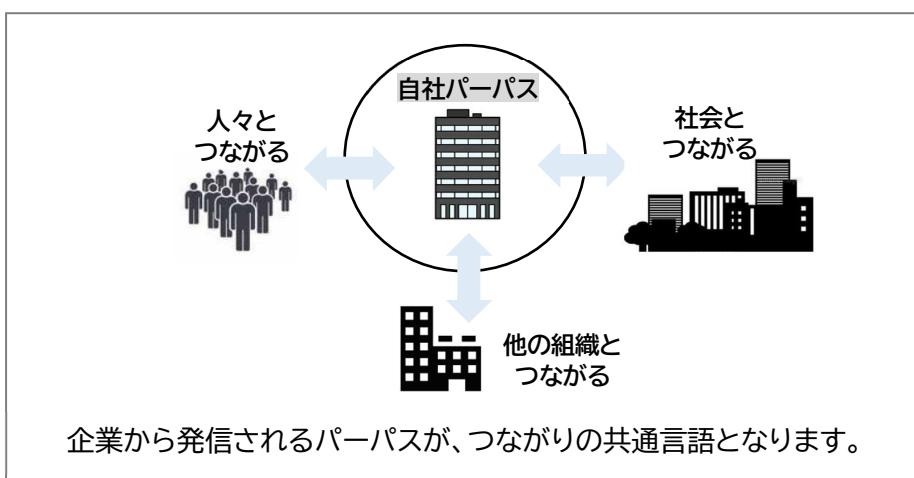
『我々の企業は、社会の中で何のために存在しているのか』に答えるもの

この定義の中で重要なキーワードは『社会』という言葉です。

社会という捉え方は、地域社会、日本社会、あるいは地球社会によって捉え方が変わってきますが、環境変化が激しい中で、社会に対して企業の存在意義を示すことが重要です。

パーパスは企業規模を問いません。世界的な規模の企業だけでなく、地域に根差した中小企業こそ、その存在意義を示すことができるという点で重要です。

■ 企業の社会的な存在意義を明示するのがパーパス



またパーパスは、単に言葉として明確にするだけでなく、経営のすべてに浸透させていく必要があります。関係するステークホルダー（利害関係者）とつながるための共通言語であり、メッセージでもあります。

■ 各企業のパーパスの例

- 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）
- 人々の生活を豊かに。イノベーションをドライブし続ける。（日産自動車株式会社）
- 食と健康の課題解決（味の素株式会社）

3 | パーパスとミッション、ビジョン、バリューとの関係

パーパスは、ミッション、ビジョン、バリューなどと混在されがちです。パーパスとはもともと「目的・意図・意思」などの意味をもち、そこから「存在意義」や「志」などの考え方へ広がりました。

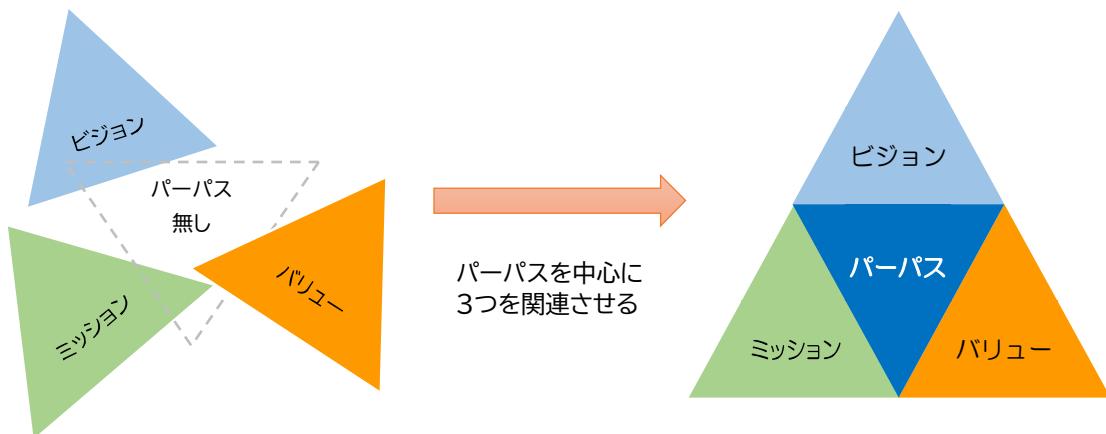
それぞれの言葉による大きな違いはないとの論説もありますが、パーパス、ミッション、ビジョン、バリューのそれぞれの関係を図で示すと、下記にようになります。

■ パーパスとミッション、ビジョン、バリューの関係



パーパスは、企業の基盤となるWhy（なぜそれを？）を定義し、全てのベースにあるイメージです。ビジョンは、5年後、10年後に実現したい状態としてのWhere（どこにいくか）を定義します。そのビジョン実現に向けて何をなすべきかであるミッション～What（何をなすべきか？）を定め、日々どのように行動していくかのバリュー～How（どのように）を定めるという関係にあります。

■ パーパスはすべての根幹



パーパスを企業経営の中心に置くことによって、それぞれの関係性が明確化され、中期経営計画書や事業戦略等から、一貫性のあるメッセージを発信することが可能になります。

2 | 自社のパーパスは社史を振り返り発掘

1 | パーパスは作るものでなく発掘するもの

パーパスは、社会と企業の関係性を表したものともいわれています。そのため、通常のプランディングやマーケティングが対象とする消費者や株主だけでなく、企業に関わる幅広いステークホルダーに向けて発信していくことが重要です。

また受け手側にも発信したパーパスを理解して頂き、共感、そして社会へ浸透し共鳴を呼ぶようになっていくことが望まれます。

パーパスを軸に経営を行い、共鳴を呼ぶには以下のステップを踏んでいきます。

■ パーパス経営が社会へ浸透していくステップ

発掘 → 共感 → 実装 → 共鳴

①発掘

パーパスは策定というよりも発掘するという感覚で深堀りしていくことが重要です。他の企業でも通用するような借り物の言葉ではなく、自社の歴史や社風、これまでの取組み等を振り返りながら、パーパスを発掘していきます。

②共感

パーパスをただ暗記して「全員が暗唱できるようになる」ことがゴールではありません。

関係者からの共感が必要です。そのために、まずは社員個々人のパーパスとの重なりを確認し、企業パーパスに共感してもらうことが重要です。

③実装

実装という言葉は馴染みが無いかもしれません、ここではパーパスを経営に織り交ぜていく文脈から、実装という言葉を使用します。パーパスを経営の基軸にして、各事業戦略にパーパスを織り交ぜて実装させ、統一されたメッセージを発信していきます。

④共鳴

パーパスを実装したメッセージは、単に共感を呼ぶだけなく、それが受け手のパーパスと響き合い、共鳴していく状態になります。

■ 発信したパーパスが社会で共鳴している



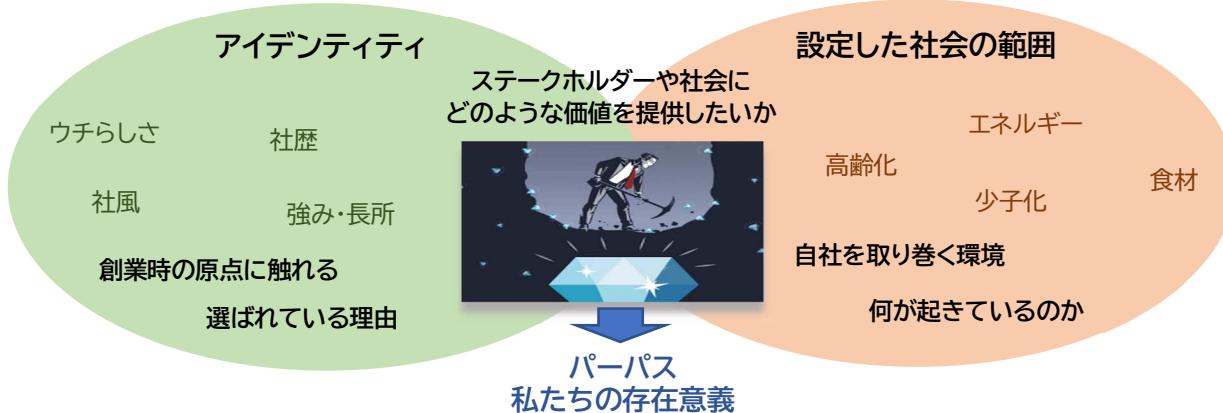
2 | 自社の歴史や取り組みを振り返りパーパスを発掘する

パーパスを策定するにあたって、自社のこれまでの歴史や組織風土の振り返りによって再認識できた存在意義に、現在や未来の社会的な視点を取り入れてパーパスとして定めていきます。他社が明示しているパーパスを参考にするのも良いですが、自社オリジナルのパーパスを発掘することが望ましいといえます。

■自社パーパス発掘の切り口

- 創業の原点・歴史を振り返る
- 現状の強みとその背景を確認する（技術力・人材・設備等々）
- ステークホルダーからの声を幅広く集める
- 社会への関わり・貢献分野・取組み課題

■検討要素からパーパス発掘



パーパスを発掘する際は、経営層や一部の者だけで行うのではなく、より多くの社員を巻き込むことが望ましいです。プロジェクトチームの結成やワークショップ形式による検討を社員と一緒にを行うと、社員からの共感を得やすく、パーパス経営の導入がスムーズに進むことが期待できます。

■パーパスの発掘作業は多くの社員を巻き込む



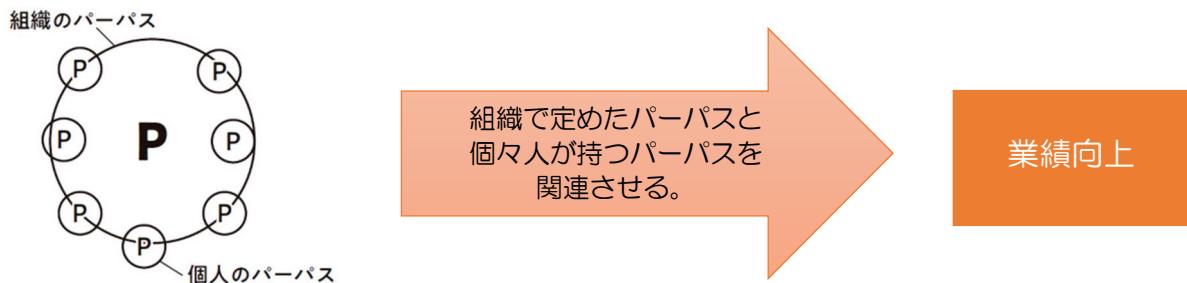
【パーパス発掘ワークショップの開催例】(推奨)

- ◆プロジェクトチーム等を設置し推進させていく
- ・会長や社長による創業時の想いなどを共有
- ・自部門の強みは何かの話しが出来る場を設定
- ・顧客／取引業者／他部門への貢献を確認
- ・企業のパーパスと自身のパーパスを接合 等々

3 | 企業と社員のパーパスとのつながりが業績向上にも関連

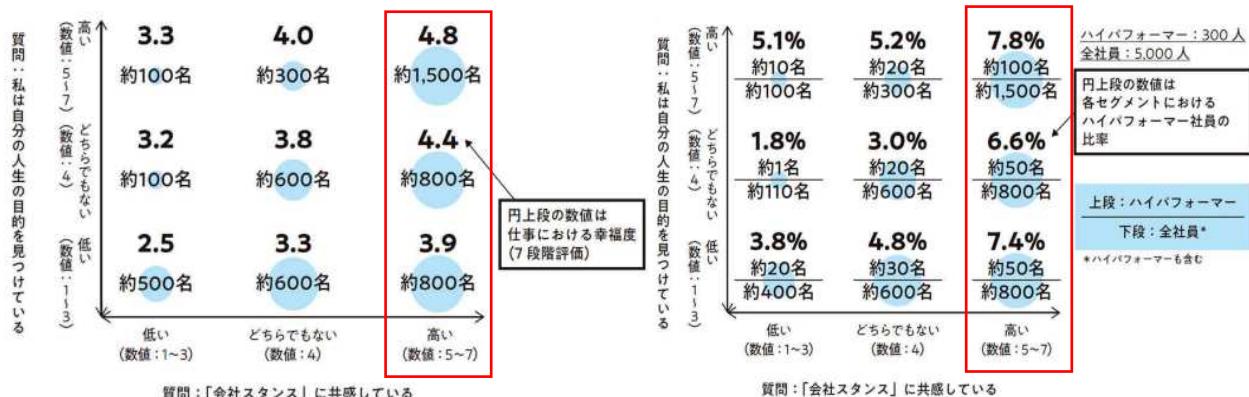
パーパスを経営の各所に実装させ機能させていくためには、実施していく社員の共感が必要です。共感の無いパーパスに対して人は動きません。また発掘された企業のパーパスと社員個々のパーパスが重なると共感を呼び起こしやすくなります。その点を確認していきます。

■企業のパーパスと社員個々のパーパスとの関連



民間企業によるパーパス策定企業に対する従業員調査によると、自社のパーパスを理解し、それが自身のパーパスとも関連していくと、業績においてハイパフォーマーになるという結果が明らかになっています。

■企業パーパスと個の結びつきが業績に反映



出典：「パーパス ドリブンな組織の作り方」日本能率協会

左の図は、従業員の幸福度を示す結果です。右にいくほど、会社のパーパスに共感していることを表しています。右の図は、業績のハイパフォーマーの割合がどのゾーンに多いかを表しています。ハイパフォーマーであるほど会社のパーパスに共感し、自身の人生の目的も見出している者が多いことを示しています。

個のパーパスを関連させ、社員の共感を得るために、1 on 1 ミーティングで上司がパーパスとの関連を話したり、3か月に1度程度の間隔で、パーパスを意識した行動があったかを社員自身に振り返ってもらうことなどが重要です。

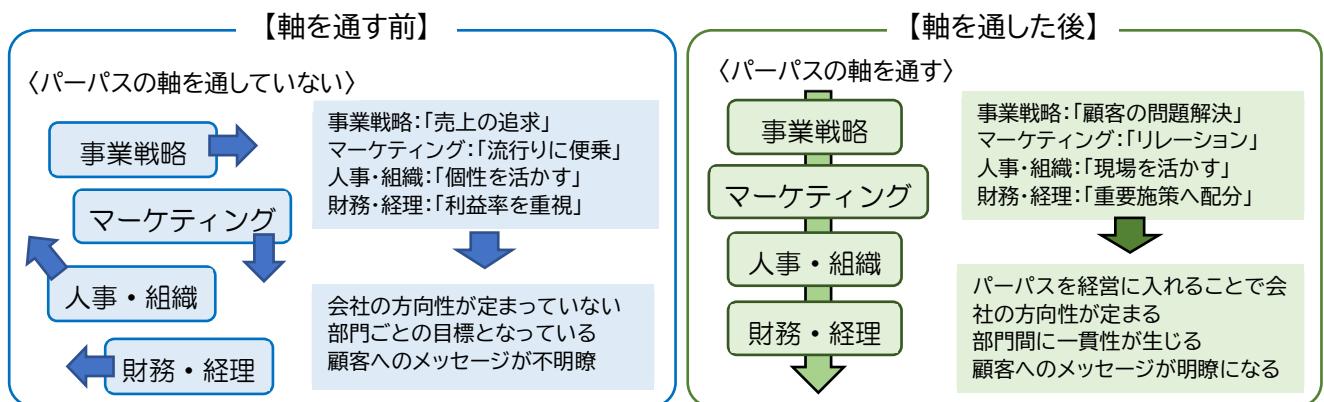
3 | パーパスを経営にスムーズに実装する方法

1 | 経営の中心にパーパスを置く

自社内で発掘されたパーパスは掲げるだけではなく経営に実装していく必要があります。

パーパスを経営へ実装させるということは、パーパスを軸に戦略を策定し、各事業部においてもパーパスを意識して事業展開させていくことです。

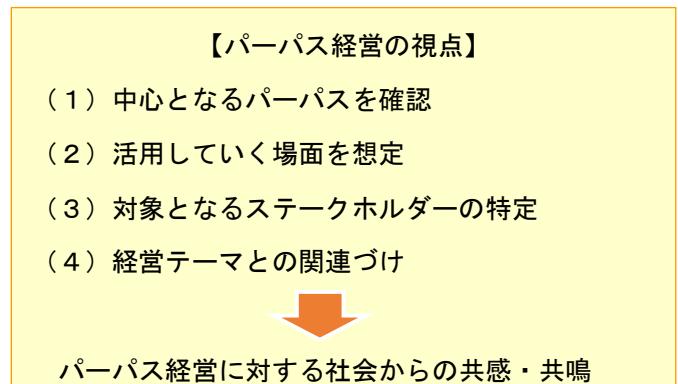
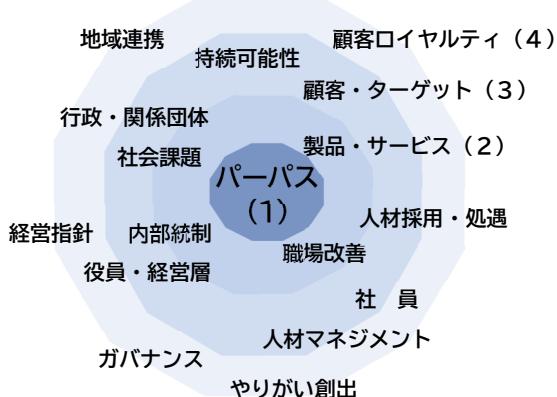
■ パーパスを経営の軸へ



パーパスを軸に経営を行うことで、社外に向けての製品・サービスはもちろんのこと、社内の間接部門においても、一貫したメッセージを発信することが可能になります。

経営へ実装する際は、ステークホルダーや地域・社会を踏まえた視点を取り入れることを忘れずに行っていきます。

■ パーパスを経営の中心へ

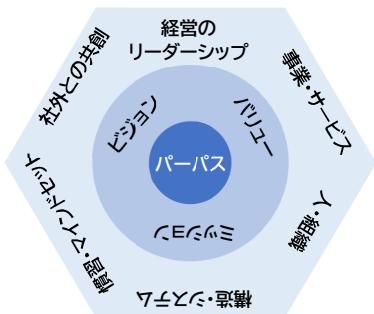


パーパスを経営の中心に置き、活用場面や対象者、経営テーマと関連させます。一貫性のあるメッセージを発信していくことにより、社会から共鳴を呼ぶことに繋がります。

2 | パーパスを経営に実装する方法

多様な視点や関係性の範囲を捉えてパーパスを経営に絡ませていくことは重要です。しかし、あまりにかけ離れていると絵に描いた餅になりかねません。そこで自社へ実装する際に切り口に参考となるフレームを紹介します。

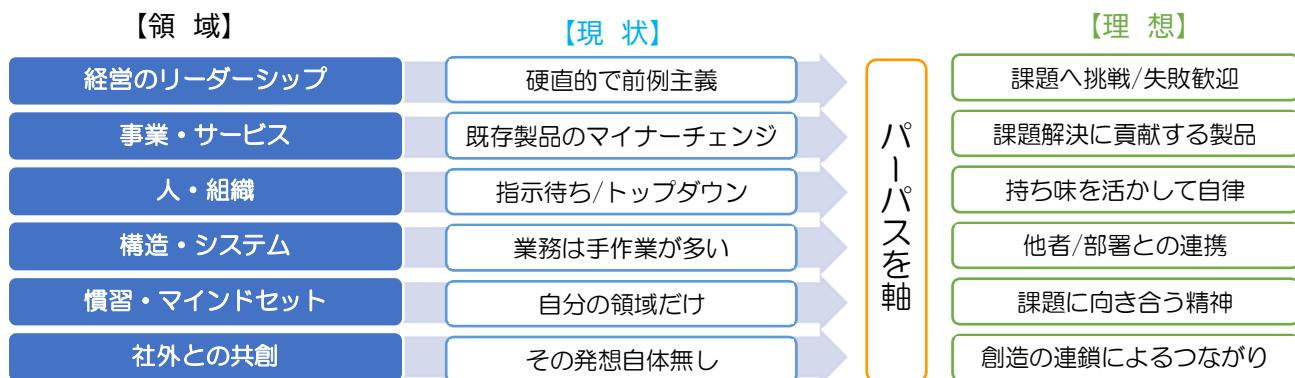
■ パーパス実装に向けた 6 つの領域



- ①経営のリーダーシップ…パーパスに基づく意思決定
- ②事業・サービス…………提供している価値を再定義
- ③人・組織……………自らのパーパスも主体的に発揮
- ④構造・システム…………チャネル・業務フローへ組込み
- ⑤慣習・マインドセット…意識させ習慣へ、習慣から文化
- ⑥社外との共創…………外部への発信や業務・地域連携

この 6 つの領域に対して、パーパスを経営の軸に置く前の現状から、実装され関係者に浸透した理想の状態がどうなるかを描きます。

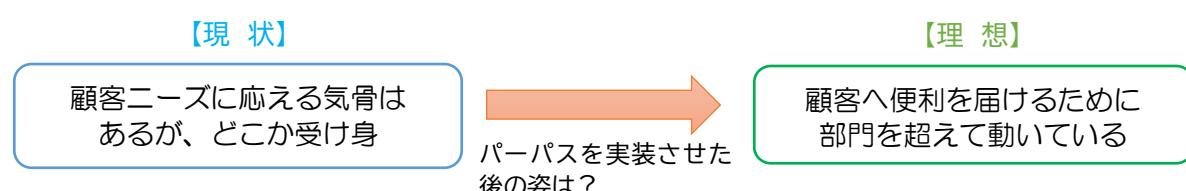
■ 6 つの領域の理想の状態を明確化



パーパスの軸を通した理想の状態を明確に描き切ることがポイントです。その理想の状態に向けて、各領域での取組み事項やメッセージなどが具体化していきます。

下記は、パーパスを『顧客対応における場面で、不便から「不」を取り「便利」を提供する』として発掘した企業の理想状態を詳細に記した例です。

■ 人・組織領域での実装後の理想サンプル



3 | パーパス実装後の3つの『しんか』

パーパスを経営に実装していくことで期待される成果があります。それは3つの「しんか」を成果として期待することができます。一つひとつを見ていきますが、先述のパーパスを経営に実装するプロセスを踏んでいくことが重要です。

■ パーパス実装後の3つの「しんか」

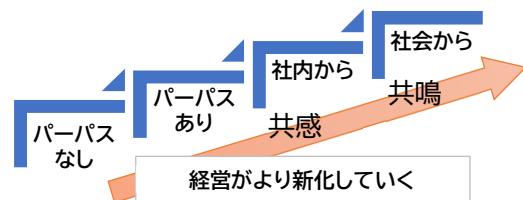
- ①従来型経営からの「新化」
- ②自律型人材への「進化」
- ③社会との関係「深化」

①従来型経営からの新化

パーパスを経営の各所に実装することで期待される1つ目のしんかは、新しい経営への新化です。経営層だけでなく、従業員や社会を巻き込んだ経営が期待できます。

パーパスを基軸にした経営を行っていくと、社内から共感が生まれ、事業戦略や社内会議においてパーパスが意識されます。そして、社会からも共感・共鳴されると、それに応えようと経営努力がさらに進み、経営がより高度化していきます。

■ パーパス実装後の経営の新化



②自律型人材への進化

2つ目のしんかは、社員が自立型人材から自律型人材へと進化していくことです。先述の個のパーパスとの共感ステップを経ていることが大切なポイントです。

組織のパーパスと個のパーパスとの重なりがあるからこそ実現します。

■ 自立と自律の違い

- ▲ **自立：** 一人できることをする。組織行動より個人行動
- **自律：** 個人と組織のより良き関係性を創り出す行動

③社会との関係の深化

最後に期待される3つ目のしんかは、社会との関係の深化です。

企業が発信するパーパス、そしてステークホルダーに届くメッセージとしての取組みが製品・サービスの購買行動だけでなく、社会での存在価値として評価されていきます。



出典：キリンホールディングスホームページ

4 | パーパス経営の取組み事例

1 | 事業継承を機会にし、若手メンバーでパーパスを発掘

| | | | |
|----|------|------|-----|
| 社名 | K社 | 従業員数 | 50名 |
| 本社 | 神奈川県 | 業種 | 製造業 |

K社の現社長は、入社した当時から、父親である先代の社長に対してリーダーシップを感じながらも、トップダウン型の組織による硬直を感じていました。そこで事業継承を機に、社員の意識が社内ではなく顧客に向くような自律型組織を目指しました。

さらに、自律型組織に欠かせないのは、組織の旗印が必要であると認識し、社員と一緒にパーパスの発掘に着手しました。

●自社の歴史を振り返る

社長は、まず積極的に社員との意思疎通を図り、「企業として何を目指し、社員は何を期待して毎日集まっているか」を聞き出しました。その結果、多くの社員は、自社サービスを通じて提供している「環境を守る」という同社の使命に愛着と誇りを感じていることが分かりました。

また、先代の時代にも積極的に新規事業の展開をしており、硬直的と思っていた社長にとって意外な気付きにもなりました。社長自身「強みを活かし、事業の幅を広げていく」という方向性が明確となった」と振り返っています。

●次代を担う若手社員によるパーパスの策定プロジェクトを発足

社長自ら社史を振り返るだけでなく、パーパスが形骸化しないよう若手社員を中心に策定プロジェクトチームを発足させました。そこで聞き出した過去の情報等を踏まえて、不変の使命を埋め込みながらパーパスとして明文化していきました。また、日々の業務や顧客との実体験をパーパスと結びつけるようにしていきました。

このような継続的な取組みによって社内の雰囲気も変化し、社員同士の打合せや顧客への積極的な提案も増えていくなど手応えを感じるまでに至っています。



【K社のパーパス】

視覚的にもインプットされるよう、イラストも加え、分かりやすいものにするなど工夫しています。

2 | 周年事業を機に原点に立ち返り強みを発掘しパーパスへ

| | | | |
|----|-----|------|------|
| 社名 | T社 | 従業員数 | 120人 |
| 本社 | 千葉県 | 業種 | 化学 |

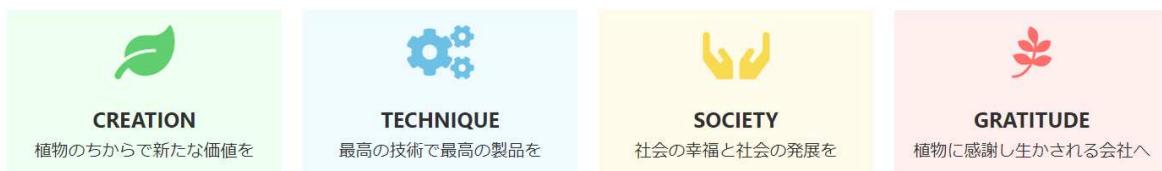
T社は、現社長の祖父が創業し、戦後の復興期に大きく躍進してきました。しかし、近年は海外製品との競争や、市場環境の読み違い、過剰在庫を抱えるなど経営状況が望ましくありませんでした。そこで創業70周年を機に原点に立ち返り、理念の再構築に着手、数年かけてパーパスも策定しました。すると、この取組みに呼応するように業績も改善していきました。

●原点回帰からパーパスへ

取組みの第一歩として、「社会貢献への使命感や誇りが社内から薄れてしまっている」という社内の雰囲気を社員と共有しました。そしてその要因の一つが、掲げていた理念が抽象化し過ぎるのではないかとの思いに至ったのです。

そこで、創業期にはどのような熱意、想いがあったのかを振り返り、企業理念の再構築をはじめ、それ以来毎年、理念研修を実施し、会社全体で「想いの共有」を行ってきました。近年では、それに呼応するように社員の中から「パーパスをまとめよう」と声が上がり、瞬く間に社員に共感の波が拡がっています。

●定められたT社のパーパス



定められたパーパスは一言というわけではなく、理念の3本柱を軸に、それぞれ展開させていきました。並行して理念研修を継続的に実施し、社長自らが講師として創業時の熱い想いを語り続けた結果、社長の考えに共鳴する社員が次第に増えていきました。

●パーパスを経営の随所に実装し業績が向上

これらの理念・パーパス策定を通じた意識改革が、社員の行動や業績にも連動し始めています。研究開発時には必ずパーパスの視点が入り、社員同士の議論を活性化させています。また、新分野に進出するため、学び直しとして大学院に通ったり、資格取得を目指す社員が出てきています。さらに、関係会社にもパーパスを説明し始めると、それに連動するように、それまで落ち込んでいた業績が徐々に回復し、直近では過去最高の業績を上回る勢いになっています。

3 | 業種特性を活かしありたい姿を各方面に発信

| | | | |
|----|-----|------|-----|
| 社名 | I社 | 従業員数 | 31人 |
| 本社 | 静岡県 | 業種 | 卸売業 |

I社は、紙・パルプ産業で梱包資材の卸売りを専門に行ってています。2000年代に入ると市場が縮小し始め、業績も下降気味となりました。そこで単に製品を扱う卸売業から脱却し、顧客価値を高められる企業を目指し、自社のあるべき姿から見直しを行いました。

●15年以上の継続発信により自律型の社員へ

I社がある場所は、製紙業が地場産業になっており関係する企業が多く存在していました。その関係の中で業績を伸ばしてきた背景だけでなく、地域へ貢献していくことに再度立ち返り、「ありたい姿」を経営理念やミッション、パーパスとして明文化しました。

その明文化されたものを、社員手帳にも載せ、年始、朝礼、全体会議など、ことあるごとの読み合わせを15年以上継続しています。

自社のありたい姿を発信し続けることで社内ベクトルがまとまり、新たな組織風土が生まれ、社員に浸透していました。一人ひとりの役割や会社の目指す方向が定まると、社員から自然に、業績低迷していた地域企業と共に成長する姿を発信するようになりました。

●ありたい姿が経営の隅々に浸透

I社の取組み姿勢が地域企業にも伝わり、業績が安定していました。また「自社の取組みで経営課題が解決できないか」という視点を、営業部門だけでなく経理事務という間接部門の社員も持つようになりました。

■ I社のパーパス

社会と共生し、
産業の発展に貢献する
化学品の専門商社



その取組み姿勢と卸売業という情報・ネットワークを活かし、地域の関連企業・団体約20社を結び付け、廃材のリサイクルという新規事業を開始しました。それが地域の社会課題解決にもつながり、強いパートナーシップを継続しています。

これまで解説してきたように、パーパスは流行りで策定するものではありません。パーパスの明文化を機に、自社の歴史・強みを確認する、社員と共有する、経営に実装する、関係者から理解を得る、といったことを実施していくことが重要です。

本レポートが貴社におけるパーパス経営の導入および浸透に役立てることができれば幸いです。

■参考資料

『中小企業白書2022』（中小企業庁）

『パーパス経営』（野村総合研究所 レポート）

『パーパスドリブンな組織の作り方』（日本能率協会 永井恒男著）

『実践パーパス経営』（日経BP社 伊吹英子著）

『パーパスマネジメント』（株式会社インプレス 丹羽真理著）

『パーパス×サステナブル経営』（日本経済新聞社 2022年7月大型本 共著）

『パーパス経営』（ダイヤモンド社 ハーバードビジネスレビュー2022年6月号）

『組織の存在意義をデザインする』

（ダイヤモンド社 ハーバードビジネスレビュー2019年9月レポート）

『パーパスドリブンの組織をつくる8つのステップ』

（ダイヤモンド社 ハーバードビジネスレビュー2019年10月レポート）