

# ● ● ● 経営情報あれこれ ● ● ●

» » » » » » » » 令和 6 年 10 月号 « « « « « « « «

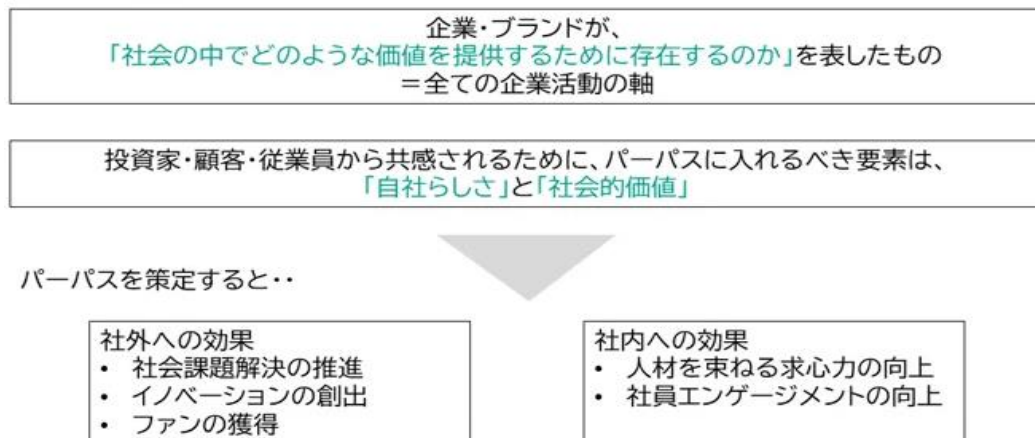
## ★パーパス経営★

技術革新による非連続的な市場の変化や予測不可能な企業環境下、多くの大企業で「パーパス経営」という経営手法が採用・実践され、中小企業にも導入され始めました。

今月は、先行き不透明な VUCA の時代に対応する「パーパス経営」について紹介します。

### 1、パーパス経営とは

パーパス経営とは、自社の社会的な存在意義を明文化し、定めた存在意義に従って会社を経営することです。パーパス（企業は何のために存在するのか、企業で働く従業員は何のために働いているのか）を明確にすることで、従業員のモチベーションアップやエンゲージメントの向上、企業のブランドイメージ向上に貢献する経営手法です。



### (1) パーパス経営の誕生

2015年の国連サミットでSDGsが採択され、サステナビリティ経営への関心が高まり、2018年、大手投資運用会社ブラックロック社のCEOであるラリー・フィンク氏が、パーパスの重要性を説きました。これらの動きを受けて、「パーパスのために働く」という意識がアメリカ経済全体で高まり、2019年、アメリカの大手経済団体「ビジネス・ラウンドテーブル」が、これまでの「株主至上主義」を見直し、「人や社会を重視する方針」に転換すべきことを宣言しました。

このようにして、2020年頃から、大企業を中心にパーパス経営という経営手法が次第に浸透していきました。

## (2) 背景と必要性

「パーパス経営」が必要とされる背景や理由は、次の通りです。

### ①事業環境の変化・・・不確実性の時代

不確実性の時代と言われる現代、検討すべき経営課題が増えているが、どこにも正解がありません。また、若い人たちはすでに 1 人ひとりが自身のパーパスを持ち、それを基準に人生を考えています。その結果、企業ブランドや待遇だけで就職先を選ばなくなりました。企業はしっかりとしたパーパスを持たなければ、人材採用も難しくなっています。

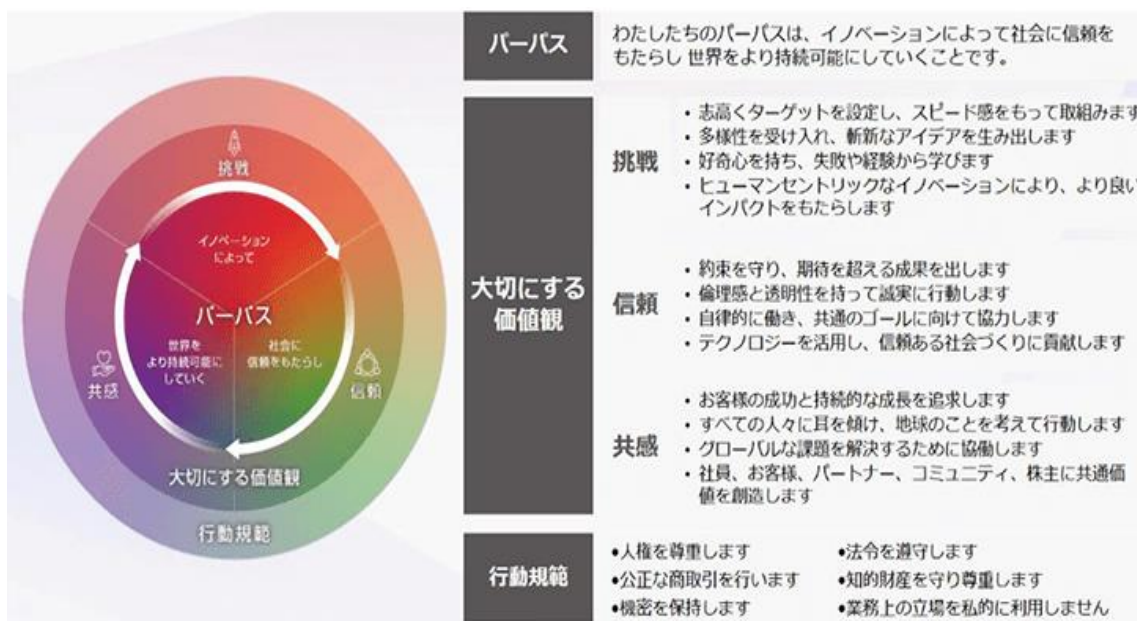
### ②デジタル破壊とイノベーションの必要性

デジタルによってあらゆるビジネスの前提が崩れています。市場や消費者が変化する中で、企業も能動的に変化し、イノベーションを起こしていかなければ生き残れません。

イノベーションは、「既存の『知』と新たな『知』を組み合わせることで生まれます。そこで、知の探索を行い、イノベーションの種を見つけ、これを深掘することで、イノベーションを生み出すことが可能となります。

企業の社会における立ち位置や役割を明確にすることで、新たなビジネスチャンスを見出すことが可能となります（新たな知）。

<F 社のパーパス>



### ③SDGs やサステナビリティへの関心の高まり

利益を追求するだけでなく、環境や社会にも目を向け、長期的な視点で持続可能なサステナビリティ経営が社会から求められています。このため、自社の存在意義や価値観を明らかにするパーパスの策定が求められるようになりました。

#### ④ESG 投資の広がり

従来は、財務情報に基づいて投資を行うのが主流でした。しかし、近年は、「環境や社会に貢献しているかどうか」を考慮しながら投資判断を行う人が増えています。パーパス経営を実践している企業ほど、投資家に選ばれやすくなっています。

#### ⑤ミレニアル世代や Z 世代の台頭

ミレニアル世代（1980～1995 年）や Z 世代（1996 年～2010 年）の人は、社会的価値のある仕事を求め、また環境や社会への貢献等を考えて消費行動を行う傾向にあります。

今後は、ミレニアル世代や Z 世代の人たちが企業活動や消費行動の中心人物になるため、環境問題、社会貢献等に寄与する企業が選択されるといわれています。

#### ⑥VUCA 時代の到来

近年、先行きが不透明な VUCA の時代（Volatility 変動性、Uncertainty 不確実性、Complexity 複雑性、Ambiguity 曖昧性）といわれ、技術革新による非連続的な市場の変化や予測不可能な事態が次から次に起きています。

この VUCA の時代に対応するため、企業は、明確な指針を出すことで従業員や株主などさまざまなステークホルダーと進むべき方向性を共有し、意思決定やコミュニケーションがスムーズに行えるようにする必要があります。

#### ⑦DX の浸透

DX とは、IT ツールを導入し、業務の変革や改善を行い、ビジネスモデルを変革することです。DX を推進するには、既存事業の構造や意思決定プロセスを一から見直し、競争優位性を確立していきます。

ビジネスモデルを変革するためには、「自社は何を求められているのか」「自社は何のために存在しているのか」を根本的に考え直さなければなりません。つまり、「パーパスの見直し」から始める必要があります。

### 2、パーパス経営の内容

パーパス経営とは、次の内容を満たすものです。

#### (1) 現代の社会課題を解決するもの

パーパス経営は、環境問題・人権問題・労働問題など様々な社会課題の解決を前提とするものです。課題に対して真剣に向き合うことで、自社の存在意義も明確になり、社会課題の解決に貢献することで、ステークホルダーの共感も得やすくなります。

#### (2) 自社の利益につながるもの

営利企業はボランティア活動を行うわけではありません。パーパス経営に取り組んだ結果、業績が落ちてしまうのでは本末転倒です。最終的に自社の利益につながるような「パーパス」とすることが必要です。

#### (3) 自社のビジネスに直接結びつくもの

実現性の観点から、自社と無関係なビジネスではなく、自社の事業と結びつくようなビジネス、ある程度ノウハウや経験があるようなビジネスを前提とし、パーパスを策定することが必要です。

#### (4) 自社で実現可能なもの

自社の資源（資金力、労働力等）を検討し、自社で実現可能なパーパスを策定し、実現可能なビジネスの展開が望めます。

#### (5) 従業員のモチベーション・エンゲージメント向上につながるもの

従業員が、「自社の存在意義は何なのか」「現在行っている仕事の社会的意義は何なのか」を認識し、理解し、共感しやすいパーパスを策定し、従業員のモチベーションやエンゲージメント向上につながるものが重要です。

### 3、パーパス経営の利点と課題

#### (1) 利点

パーパス経営では、次のことが可能となります。

##### ①迅速な意思決定が可能になる

パーパスは、企業にとっての行動指針そのものであり、戦略を考える際の「道標」となります。パーパスが社内に浸透していれば、従業員全員が同じベクトルで仕事を進めていくことができます。そのため、意思決定の質やスピードも向上します。

##### ②コミュニケーションがスムーズ（組織の一体性）

企業に関係する人たち（経営者、従業員、株主等）が同じ価値観・判断基準により行動するため、意思決定やコミュニケーションもスムーズになり、関係者のベクトルを合わせて協力する体制作りに貢献します。

##### ③従業員のモチベーションやエンゲージメントが向上する

企業がパーパス経営を実践することで、従業員は、自分の業務が社会貢献につながっていると感じやすくなります。「自分が何のために仕事をしているのか」「自分の仕事がどのように社会の役に立っているのか」といった社会とのつながりを感じられるようになるため、従業員のモチベーションやエンゲージメント向上に寄与します。

##### ④ステークホルダーから支持されやすくなる

##### ⑤企業発展につながる

パーパス経営は、企業の社会における立ち位置や役割を明確にすることで、新たなビジネスチャンスを生み出せることから、企業発展につながります。

#### (2) 課題

##### ①社員の行動が伴わない可能性がある

どれだけ素晴らしいパーパスを定めても、社員の行動が伴わず、実行されなければ絵に描いた餅です。

従業員の行動が伴うように、パーパスを現実的かつ社員の共感を得られる内容にし、従業員が内容を理解し、共感できるよう設定します。

#### ②効果が出るまでに時間がかかる

パーパス経営を実践しても、社員教育や株主への説明など、パーパスを浸透させるために取り組まなければならないことはたくさんあり、パーパスの浸透に時間が必要であるため、効果が出るまでに時間がかかります。

### 4、パーパス経営を導入・実践する方法

パーパス経営を導入・実践する方法（ステップ）は、次の通りです。

#### (1) 自社の現状を理解する

自社の分析とステークホルダーの分析を行い、自社の現状を把握します。

##### ①ステークホルダー分析

顧客、仕入先、ブランド、従業員の調査、PRに関する外部機関調査、IRに関する外部評価機関調査、CSR、SRに関する外部評価機関調査等からステークホルダー分析を行い、現状を把握します。

##### ②自社の分析

3C分析、SWOT分析、コンピテンシー分析、ケイパビリティ分析等から自社を分析し、現状を把握します。

#### (2) パーパスを言語化し、社内に浸透させる

外部環境、自社への理解が深まったら、自社の在り方を考え、パーパスを言語化します。パーパスは従業員全員に納得してもらい、浸透させていくことが大切です。パーパスそのものだけでなく、背景となる想いや信念等も伝え、理解していただき、共感してもらい、社内に、徐々に浸透させます。

#### (3) 経営や事業の枠組みに落とし込む

策定したパーパスを、経営計画の策定プロセスや日々のマネジメントに落とし込んでいきます。パーパスに基づきながら、中長期的なビジョンや数値目標などを定めていきます。

#### (4) 日々の業務へと落とし込んでいく

最後に、パーパスに基づいた戦略を検討しながら、日々の業務へと落とし込んでいきます。従業員一人ひとりがパーパスについて深く考える機会・時間を確保し、従業員が日々の業務でパーパスを意識できるようにします。

### ★事務所から★

パーパス経営において重要な要素は、①企業の存在意義（地球環境・社会への貢献）、②その存在意義を実現していく従業員のモチベーション・エンゲージメント及び③自社の事業（利益）との関連性です。経営手法の1つとして検討してはいかがでしょうか。

（公認会計士辻中事務所、税理士法人みらい）