

第8回 SDGs 学生小論文アワード by 住友理工
字数の参考: 1行あたり 40 文字、1ページあたり 1400 文字です。

Why (パーパス) から Where (ビジョン) へ

法政大学人間環境学部 3年
原 理菜子様、浅野 真輝様、大塚 咲希様

【要 約(800 字以内)】(文字数 764 字)

20 世紀後半、日本企業は収益面で「自社の最適化」を目的とした企業間競争を展開する一方、CSR を軸に社会との関係を再構築する姿勢をみせた。しかし、日本経済は低迷が続き、大量生産・大量消費を前提とした日本企業の経営構造は大きく揺らいだ。さらに SDGs とパリ協定は資源エネルギー多消費型経営に NO を突きつけ、サステナビリティ経営への転換を促している。

私たちはパーパスを起点に経営構造を問い直すことが、サステナビリティ経営に繋がると考えた。企業経営の起点とは「会社の存在意義とは何か (パーパス)」という問いであり、サステナビリティ経営は「会社はどこを目指すのか (ビジョン)」ということではないだろうか。パーパスは「Why」、ビジョンは「Where」と置き換えることができよう。現代社会が企業に対して求めているのは、「Why」を起点にして「Where」に至るロードマップを示すことである。このロードマップが社会からの信頼と共感の源泉になるのである。

しかし、ステークホルダーから共感されないパーパスは機能しない。ステークホルダーからの信頼と共感こそが、社会から選ばれる企業の必要条件なのである。機能・品質・価格による差別化が難しくなった現代社会において、企業価値を高めるにはソーシャルコミュニケーションの質を高める努力が欠かせない。いま企業が問われているのは、多様な価値観を持つステークホルダーとどう向き合うのかである。

「“パーパス”を起点に企業を変えるには～存在意義はなぜ必要なのか～」という問いに対する答えは次の二点である。第一はパーパスがサステナビリティ戦略の起点であることを再認識すること、第二はステークホルダーとの対話の質を変えることである。

パーパスを起点に長期的な価値向上に取り組む企業が、サステナビリティをビルトインした社会の実現をリードしていくことになるだろう。

第8回 SDGs 学生小論文アワード by 住友理工
字数の参考: 1行あたり 40 文字、1ページあたり 1400 文字です。

【本文(文字数 9,500~10,500 字)】(文字数 10,472 字)

第1章 いま何故、パーパスなのか

1-1 パーパスの本質とは

金融資本主義や株主資本主義が標榜された 1980 年代から 2000 年代、日本企業は収益面で「自社の最適化」を目的とした企業間競争を展開してきた。90 年代に入ると世界的な広がりをみせた CSR(企業の社会的責任)が日本企業の活動にも影響するようになった。2003 年を日本の CSR 元年と評する意見もあるが、日本企業は収益追求を加速する一方、CSR を軸に社会との関係を再構築する姿勢をみせるようになった。しかし、バブル経済の崩壊と経済の成熟化によるモノ余り現象の中で「失われた 30 年」と称されるほど日本経済は低迷が続き、大量生産・大量消費を前提とした日本企業の経営構造は大きく揺らいでいる。

企業収益の落ち込みが続く中で、日本企業の経営者は短期的な収益獲得に傾斜していった。この流れを後押ししたのが機関投資家である。株価低迷にあえぐ機関投資家は、株価上昇に即効性のある短期的な収益拡大策を経営者に強く促すようになった。さらに業績主義という美名の下で経営者報酬に組み込まれたストックオプションがこうした流れに拍車を掛け、ショートターミズムと言われる近視眼的経営が蔓延ることとなった。

実効性のある長期戦略の存在が確認できない中で、3 年程度の中期経営計画を繰り返す日本企業にとって、パーパスはどのような存在なのであろうか。創業理念に込められた熱い想いは、日本企業から徐々に失われているように感じる。

2015 年に登場した SDGs とパリ協定は、日本企業に経営構造の変革を突き付けている。これまで競争優位を支えてきた資源エネルギー多消費型経営を続け、経営構造の変革を先送りしてきた日本企業は制度疲労の限界に達しているように感じる。

SDGs の登場後、日本企業は社会価値と経済価値の創出を目指すサステナビリティ経営を声高に叫んでいる。2021 年に改訂されたコーポレートガバナンスコード(以下、CG コード)と 2022 年 4 月にスタートした東証上場区分の再編がこうした流れを加速させた。一連の改革は、これまで日本企業が避けてきた経営構造の変革と正面から向き合うことを求めていると理解すべきだろう。

サステナビリティを軸とした経営構造の変革は、気候変動や Z 世代に見られる価値観の変化に対応していくために欠かせない要素である。しかし、サステナビリティを巡る議論で欠けているのは、経営の起点がパーパスだという認識である。

企業経営の起点とは「われわれの会社は何故存在しているのか(パーパス)」という問いであり、サステナビリティ経営とは「われわれの会社はどこを目指すのか(ビジョン)」と理解できよう。パーパスは「Why」、ビジョンは「Where」と置き換えることもできる。現代社会が企業に対して求めているのは、「Why」を起点にして「Where」に至るロードマップを示すことである。このロードマップこそが、事業戦略とサステナビリティ戦略を統合した長期戦略なのである。

価値観が多様化するグローバル市場において、パーパスが果たす役割は大きい。企業の存在意義を physical や financial の側面に加えて、社会との関係性から理解することはステークホルダーからの共感や信頼の醸成に結びつくと考えられる。

日本企業に求められているのは社会変革の担い手としての役割である。業界内のシェア争いに勝つための「自社の最適化」を目的とした行動から、「社会の最適化」を意識した行動に発想を転換することが必要といえよう。パーパスを起点に「社会における自社の立ち位置」をより強く意識することが、経営構造変革の第一歩なのである。

不確定要素が多い VUCA 時代が到来し、これまでの成功体験が通用しない事業環境の中で、企業は何を拠り所とすべきなのであろうか。この問いに対する答えが「パーパス」と「ビジョン」なのである。パーパスを起点にめざす企業像とそこに至るロードマップを示すことで、自分の職務とパーパスやビジョンの関係性を理解した社員が自律的に行動するようになるだろう。社員の意識が変われば、気候変動や社会課題の解決に資する新事業の創出が期待できるのではないだろうか。

パーパスには社会課題の解決に向けた企業行動を後押しするドライバーとしての役割が期待される一方、経営の方向性が定まらず社員がバラバラに動くことで生ずる弊害を抑制する、スタビライザーとしての機能を併せ持っているといえるだろう。

第8回 SDGs 学生小論文アワード by 住友理工 字数の参考: 1行あたり 40 文字、1ページあたり 1400 文字です。

1-2 いかにしてパーパスを共有するか

パーパスには創業者のめざす企業像が含まれている。日本企業の歴史を振り返れば、創業年数が長い企業には社会との関係構築が長けていたという特徴がみられる。言い換えれば、自社を取り巻く様々なステークホルダーと価値観を共有する経営が永続企業の必要条件といえるだろう。パーパスとは企業とステークホルダーを結ぶ絆なのである。

近年、世間を騒がせている様々な企業不祥事の要因の一つとして、企業の構成員が自社の社会的責務をしっかりと認識していないという点を指摘したい。恐らく不祥事を惹起した企業にはパーパスが存在していないか、存在していてもお題目のような存在になっていたのではないだろうか。

企業はパーパスを通じて社会に対する自己の責任を表すのである。ジョンソン・エンド・ジョンソンでは、会社が果たすべき責任について記された「我が信条 (Our Credo)」(1943 年) が制定されている。これは、世界に広がるグループ各社の社員一人ひとりに受け継がれており、同社の事業運営の中核となっているという。

企業が掲げた理念と日々の業務の乖離が産み出す不祥事。企業は何のために存在するのかをもう一度問い直したい。ここでは二つの対照的な企業事例を紹介する。

一つ目の事例は三菱電機(株)における不正事例である。同社では鉄道車両向け空調装置の一部機種で、不適切な検査が繰り返し行われていた。この事例はパーパスがお題目となり、組織内部で共有されていなかったことを示している。同社は「私たち三菱電機グループは、たゆまぬ技術革新と限りない創造力により、活力とゆとりある社会の実現に貢献します」というパーパスと掲げ、「社会・顧客・株主・取引先、及び共に働く従業員との信頼関係を大切に」、「社会と顧客の満足が得られる製品・サービスを最高の品質で提供する」という立派な価値規範を有しながら、長年にわたって社会を欺いてきた。製造現場を含めた組織全体でパーパスを共有し行動規範とする意識が欠落していたようである。

同社の事例はコーポレートガバナンス上の問題も浮き彫りにした。組織のあらゆる場所でパーパスが共有される仕組みを作ることは、経営の最重要課題である。おそらく同社の経営陣にはそうした意識はなかったのではあるまいか。従来のままおざなりの対応してきた経営者の責任は重い。同社に求められるのは小手先の不祥事対応ではなく、経営構造の変革である。それには経営の原点ともいべきパーパスの共有から始めるべきであろう。

一方、パーパスを継承し組織内での共有に成功している企業もある。味の素(株)の事例を紹介しよう。同社は創業時のパーパスを起点に新たなビジョンを策定し、価値創造に向けたロードマップを提示している。同社は創業以来、一貫して「おいしく食べて健康づくり」を掲げており、「創業の志」に立ち返り、「アミノ酸の働きで食習慣や高齢化に伴う食と健康の課題を解決し、人びとのウェルネスを競争します」という新ビジョンを打ち出した。事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取り組みを ASV (Ajinomoto Group Shared Value) と位置付け、個々の社員が ASV を自分ごと化できるよう、個人の能力開発や社内での事例共有に力を入れている。社長と現場との対話を 50 回以上実施するなど、パーパスを共有する仕組みづくりに注力している。

多様化する社会のニーズや価値観の変化を的確に把握し、新たな価値を創出していくことが企業に求められている。サステナビリティ経営の大前提となるのは、誠実な経営を行うことである。誠実な経営を全うするための拠り所がパーパスなのである。パーパスを形骸化させず、サプライチェーンを含めた組織内で共有し、外部のステークホルダーにも拡散していくことが責任経営の要といえるだろう。

1-3 パーパス共有の必要条件

責任経営の礎となるパーパスの共有は如何にすべきだろうか。パーパスはステークホルダーと共有しなければ意味がない。共有することで企業とステークホルダー間の双方向コミュニケーションが確立され、独善的な経営に陥ることを回避することができる。一時代を画したダイエー創業者の中内功は「人間とは本来弱いものだ。だが、信念とか使命感で行動する時は、なぜか果てしなく強くなる」と述べている。パーパスとは働く人々に自信を与え、責任経営を実践するドライバーとしての役割を秘めているといえよう。

機能・品質・価格のみでの差別化が難しくなった現代社会において、企業価値を高めるにはステークホルダーからの信頼と共感が欠かせない。企業はあらゆるステークホルダーに対して、自社のパーパスを絶えることなく伝える努力を惜しんではならない。何故なら、企業価値は社会からの信頼と共感という

第8回 SDGs 学生小論文アワード by 住友理工 字数の参考: 1行あたり 40 文字、1ページあたり 1400 文字です。

無形資産が基盤となっているからである。

しかし、ステークホルダーの価値観は多様性に富んでいる。そこで、ステークホルダーを①「社員」、②「サプライチェーン」、③「市民」の 3 つの categories に分けて、パーパスを如何にして共有するかについて検討してみたい。

① 社員

パーパスを共有することで、社員の自信とモチベーションは高まる。経営者が自社の商品・サービスにかける情熱(=パーパス)を社員と共有することで、社会課題を自分事として考える組織風土が醸成される。パーパスに裏打ちされた使命感が、社会の要請に応える新たなイノベーションを生み出していく。

パーパスの共有とは、企業と社員の理想が一致することでもある。パーパスを起点に人的資本を磨くことが企業価値の向上につながる最善の道といえるだろう。パーパス教育の実践は、社員の不祥事防止などコンプライアンス面の強化、企業に対する帰属意識の向上などにも効果があると考えられる。

② サプライチェーン

多様化するサプライチェーンとの関係性が企業価値を左右する。企業とサプライチェーンが ONE チームとして価値観を共有できれば、付加価値の高いプロダクトを生み出すことが可能となろう。双方向コミュニケーションによって、お互いのパーパスを理解し共有することで信頼関係は築かれていく。パーパスを介した絆を深めることができれば、サプライチェーンはバリューチェーン全体の価値を高める役割を果たすといえるだろう。

③ 社会

社会とは幅広い外部ステークホルダーとの関係を意味し、投資家、消費者、地域コミュニティ等が含まれる。昨今、ESG 投資が急速に拡大しており、投資家からの共感と信頼が企業価値の向上には欠かせない要素となった。そのため、投資家にはパーパスとビジョンの関係を理解してもらうことが大切である。投資とは企業に対する期待値の表れであり、投資される企業とはパーパスとビジョンが共感された企業と言い換えることができよう。

機能・品質・価格は差別化要素ではなくなり、消費者は自身の価値観に合う企業やブランドを選好する傾向が強くなっているため、企業には商品・サービスを支えているパーパスを訴求すること求められている。消費者は信頼できる企業と永続的な関係を求めており、消費者と企業を結ぶ絆がパーパスである。消費者の求める価値を商品・サービスを通じて体現することが、企業価値の向上につながるのではないだろうか。

さらに地域コミュニティとの関係構築は、社会の困りごとを理解し事業活動のベクトルを定める方向舵としての意味を持つと考えられる。地域コミュニティと価値観を共有することで、社会価値の創出につながるビジネスが生まれるのではないだろうか。

以上のように、パーパスを介してステークホルダーとの関係性を認識することは、社会における自社の立ち位置を再確認することでもある。企業経営は、社会の困り事を解決したいという経営者の思いから始まる。生み出された製品・サービスが社会の困り事を解決できれば、社会からの信頼と共感を獲得できるだろう。その結果、企業には利潤が生まれ、企業活動は継続していく。こうした好循環が SDGs の求めるサステナブル社会なのである。

M.ポーターが CSV(共通価値の創造)で提唱したように、企業には経済価値と社会価値の両立を意識した経営が求められている。しかし、企業活動の経済的側面を評価するスキームは存在するが、パーパスを含めた社会的側面を評価するスキームは確立していない。私たちは M.ポーターが主張した「共有価値の創造」の第一歩が「パーパスの共有」であると考えられる。

本業を通じたサステナビリティ活動は業種や事業形態によって内容が異なり、一つの尺度で測るのは難しい。しかし、パーパスは業種を問わずあらゆる企業に存在するものであり、内外のステークホルダーとの共有状況の評価することは可能ではないかと考えた。そこで私たちは統合報告書等の開示情報をもとにパーパスの共有状況の評価し、真のパーパス企業を見出したいという思いに至った。

第8回 SDGs 学生小論文アワード by 住友理工
字数の参考: 1行あたり 40 文字、1ページあたり 1400 文字です。

第2章 私たちが考える ESG ファンド＜社会変革をリードするパーパス企業たち＞

江戸時代の商人高田屋嘉兵衛を扱った司馬遼太郎の『菜の花の沖』には「志がないところに、社会の前進はない」という一節がある。確固たるパーパスがなければ時代に即した経営は難しいといえよう。サステナビリティ経営を後押しする ESG 投資が注目されているが、その実態は曖昧模糊としている。金融庁(2022)『資産運用業高度化プログ्रेसレポート』は「見せかけの ESG 対応」という ESG 投資を巡るグリーンウォッシュの存在を指摘している。本稿のテーマであるパーパスについても、ESG 投資においてどのように評価されているのか開示された各種資料からは確認することが出来なかった。

そこで私たちは、パーパスをテーマにした ESG ファンドの立ち上げを試みた。私たちの ESG ファンドはパーパスの共有が企業価値を高めるという投資哲学を掲げ、前章で触れた①「社員」、②「サプライチェーン」、③「社会」とのパーパスの共有状況を調査した。調査方法は統合報告書などパーパスについての記載がある開示情報の分析とヒアリング調査を併用した。コロナ禍の影響で企業との面談が大きく制約されたことは残念であった。

パーパスに着目して統合報告書等を読み直すと、企業の思いを再発見することができた。パーパス経営が企業と社会との関係構築や働き方、モチベーションにポジティブな影響をもたらしていることを改めて認識した。それでは ESG ファンドの分析フローについて説明していこう。

2-1 パーパス企業の分析プロセス

パーパスを拡散させることは、内外を問わずステークホルダーと企業との相互理解を深めることにつながる。私たちは、ステークホルダーとの相互理解を深めながらパーパスの共有に取り組むことが、責任経営を全うする最善の道であると考えている。このような投資方針の下、図1で示した分析フローから上場企業のパーパス経営について調査・分析を行った。

図1 企業探求フロー

東証上場企業(3,819社) <small>(注: 2022年4月30日現在 除く外国企業)</small>		
1stSTAGE	行動指針の有無・内容	3,819社→490社
2ndSTAGE	社員とのパーパス共有	490社→168社
3rdSTAGE	サプライチェーンとのパーパス共有	168社→87社
4thSTAGE	①市民とのパーパス共有 ②財務評価	87社→13社

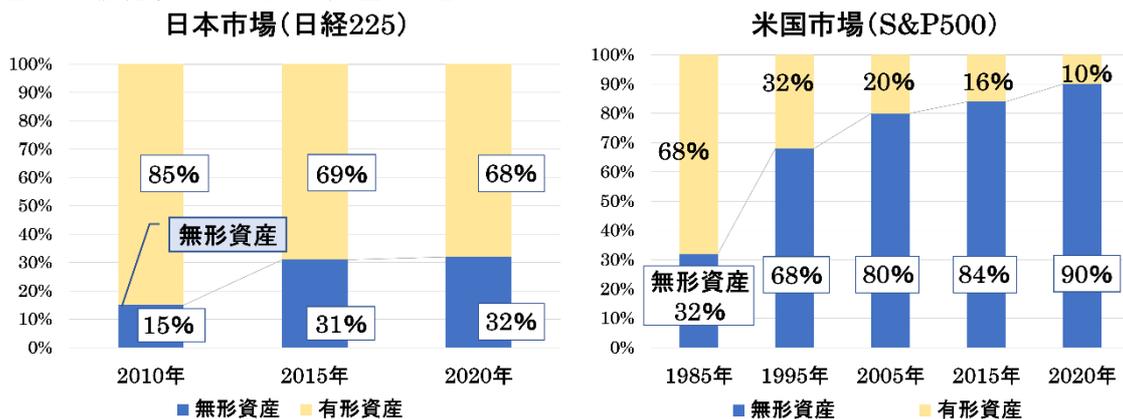
ESG 投資の概念に従い、企業価値の構成要素として非財務情報にウエイトを置いた評価(非財務評価 70%、財務評価 30%)を実施した。私たちはステークホルダーとのパーパスの共有が「社員との共有」→「サプライチェーンとの共有」→「市民との共有」というプロセスで展開していくことを想定した。こうしたプロセスを辿ることによって、アウトサイド・インの視点をもった経営が実践され、社会的に意義のあるビジネスが生み出されると考えている。

知的財産の評価を手掛ける米オーシャン・トモによると、日本の主要企業の時価総額に占める無形

第8回 SDGs 学生小論文アワード by 住友理工
 字数の参考: 1行あたり 40 文字、1ページあたり 1400 文字です。

資産(非財務面)の割合は 2020 年までの 10 年間で 17 ポイント高まり 32%になった。また、アメリカでは 1995 年からの 25 年間で 68%から 90%まで高まっている(図 2 参照)。ESG 投資の拡大によってこの傾向は今後も続くと考えられる。日本企業が保有する無形資産に対する評価は十分とはいえないが、これは国内機関投資家が財務情報に依拠した企業評価に固執していることが原因といえるだろう。私たちは企業価値とは財務情報のみによって表象されるものではないと考えており、金銭的評価の難しいパーパス経営を評価するため非財務要素を重要視した評価を試みた。

図 2 時価総額に占める無形資産の割合



(出所) Ocean Tomo『Intangible Asset Market Value Study』(2020)を基に筆者作成

2-2 1stSTAGE「行動指針の有無・内容」

1st STAGE では、社員がパーパスに即した行動ができるよう、行動指針や行動規範などを設けているか否かを評価した。指針の有無に加え、事業環境の変化に対応した4項目(「人材」「資源」「地域社会」「製品・サービス」)に関する考え方や方針を調査し 490 社を選定した。

「人材」「資源」「地域社会」については、CG コード(21 年 6 月改訂)が求めるサステナビリティ戦略の要素を反映させている。サステナビリティ社会の構築には、企業利益の量的拡大と質的均衡を両立させることが欠かせない。こうした経営を実現するためには、4 項目すべてに言及していることが必要条件であると考えた。

2-3 2nd STAGE「社員とのパーパス共有」

2nd STAGE では 1stSTAGE を通過した 490 社に対して、内部ステークホルダーである社員とのパーパスの共有について調査し 168 社を選出した。パーパスの浸透の第一歩は企業内に共通の価値観を醸成することであると考え、①新入社員研修、②階層別研修の内容について評価を行った。理念及びパーパスの共有を目的とした研修を行っている企業に対して高い評価を与えた。

これからは企業のパーパスを理解し責任経営を果たす人材を育てなければならない。技術革新やビジネスモデルの変化に対応するために業務で必要とされる新しい知識やスキルを学ぶことだけに焦点をあてるのではなく、責任経営の基盤となるパーパスを学び直すことも必要ではないだろうか。

パーパスの共有を加速させるには、これまで以上に企業内教育が大切である。教育を通じてパーパスを社員の価値規範や行動指針にビルトインさせることができれば、自律的に行動できる社員が拡大しパーパスに沿った業務遂行が可能となるだろう。

コミュニティ化している日本企業では、自社のビジネスや自分の仕事が社会の役に立っているという目的認識が希薄になりがちである。著名企業による組織的な不正や隠ぺい行為は、社会との関係性の喪失が原因といえるだろう。経営陣の不作為の暴走は取り返しのつかない不祥事や事故へとつながっていく危険性がある。価値観や倫理観は日々失われていくものであり、階層別研修等の定期的な社員教育を通じてパーパスを学び直すことが必要といえよう。

2-4 3rd STAGE「サプライチェーンとのパーパス共有」

3rd STAGE では 2nd STAGE を通過した 168 社に対して、サプライチェーンとのコミュニケーションを

第8回 SDGs 学生小論文アワード by 住友理工
字数の参考: 1行あたり 40 文字、1ページあたり 1400 文字です。

調査し 87 社を選定した。理念及びパーパスの共有を目的とした取り組みをサプライチェーン内で行っている企業に対して高い評価を与えた。カーボンニュートラルと同様、サプライチェーンとの協働なくして、社会が求めるプロダクトを生み出すことはできない。

2-5① 4th STAGE「市民とのパーパスの共有」

4th STAGE では市民とのパーパスの共有と財務評価を行った。市民を「投資家」「消費者」「地域コミュニティ」に分類し、三者に対してどのようなパーパス共有の取り組みが行われているのかを調査した。三者に対して積極的にパーパスを共有する場を設け、双方向のコミュニケーションを展開している企業に対して高い評価を与えた。現代は外部ステークホルダーからの信頼と共感が企業価値を左右する時代であるため、パーパスを介したコミュニケーションが重要となっている。

2-5② 4th STAGE②「財務分析」

ここでは財務分析を通じて企業の稼ぐ力に関する分析を行った。ESG 投資でも財務分析は欠かせない要素である。稼ぐ力を有効に活用することはパーパス経営を継続するための必要条件といえるだろう。3rd STAGE を通過した 168 社の商品・サービスが消費者にどの程度受け入れられているかを把握するために、財務分析「【成長性】【収益性】【効率性】【安全性】」を行った(図 3)。

図 3 4th STAGE②詳細

成長性	売上高増減率 営業利益増減率
収益性	ROE ROA 売上高営業利益率
効率性	総資産回転率・棚卸資産回転期間 売上債権回転期間・買入債権回転期間
安全性	有利子負債依存度 流動比率 株主持分比率

第 3 章 私たちの選ぶパーパス企業

3-1 投資対象企業リスト

図 4 は前章で行った分析から導き出した「社会変革をリードするパーパス企業(投資対象企業)」である。これらの企業はステークホルダーとパーパスを共有し、パーパスを起点に自立的な責任経営を実践している企業群である。

第8回 SDGs 学生小論文アワード by 住友理工
 字数の参考: 1行あたり 40 文字、1ページあたり 1400 文字です。

図 4 パーパス起点のサステナブル経営のリーディングカンパニー

企業名	評価ポイント
オムロン株式会社	従業員との会話のため、グローバル社員エンゲージメントサーベイ「VOICE」を実施。社員が意欲と能力を最大限に発揮できる環境を目指す
富士フイルムホールディングス株式会社	関連企業との協働、生物・化学・工学・機械分野大学との産学連携を実施するなどして、サプライチェーンや外部団体を巻き込んだミッション共有力に秀でている。
株式会社ダイフク	メーカー・商社から加工・工事・サービス・設計・ソフト関係までのサプライチェーンのトップを招待し、「経営・生産動向説明会」を毎年開催。
パナソニック株式会社	経営理念に基づき、経営理念を実践するためのリーダーシップの育成に取り組んでいる。組織内の従業員を対象に「経営理念セミナー」を開催しており、改革や経営理念を実践する方法を学ぶことができる。
伊藤忠商事株式会社	人事評価制度と研修制度をミックスさせ、社員のモチベーション向上を図っている。社員それぞれのキャリアに応じた多様な研修を実施し、参加人数をはじめ具体的なデータを公表している点は特徴的。
トヨタ自動車株式会社	「トヨタ基本理念」を、ステークホルダーとの関係を念頭にCSR方針「社会・地球の持続可能な発展への貢献」として改定した。これを連結子会社と共有、行動している。
本田技研工業株式会社	株主総会や決算説明会など、株主・投資家の皆様との双方向コミュニケーションを通じて事業活動への理解、Hondaに対する信頼や共感を深め、市場を通じて適切な企業評価を得られるよう活動。
ダイキン工業株式会社	グローバルに展開している企業であるため、本社と各拠点をつなぎ、理念を浸透させる「グローバル人材」の育成に注力している。
カシオ計算機株式会社	生産活動を行っている海外の自社工場と生産委託先にむけて、資材調達方針説明会を行っている。一方的に方針を説明する場ではなく、双方向のコミュニケーションを目指している。
ライオン株式会社	研究開発現場と経営層をはじめとした本社とのコミュニケーションに重点。とくに社内研修は階層別や能力開発だけでなく、社会貢献活動も研修に組み込むなど多岐にわたり、教育に力を注いでいる。
日本特殊陶業株式会社	会社方針の共有のため、主要取引先を招待し、会社方針説明会を開催。業績、中期経営計画とそれに基づく各部門の方針について説明し、進むべき方向を表明して、厳しい環境をともに乗り越えることを確認するなど、サプライチェーンとのコミュニケーションに力を入れている。
リンナイ株式会社	各種研修において、企業共通の価値観の浸透を行っている。取引先との共存共栄をめざし、情報開示ツールを使用した双方向のコミュニケーションも行っている。どのステークホルダーに対しても理念浸透活動を積極的に行っている。
ブラザー工業株式会社	グローバルに展開する企業であるため、海外を含む地域社会とのコミュニケーションに注力している。株主とは株主総会やIRセミナー、顧客とは訪問やグループインタビュー、地域社会とは地域に合わせたそれぞれの活動を通じてコミュニケーションを取っている。

3-2 ヒアリング調査報告

本稿が提起した問題に対して、企業がどのような認識を持っているのかを実際に確かめるため、選定した企業に面談調査を申し入れた。コロナ禍によって調査は思うように進まなかったが、面談を実施した

第8回 SDGs 学生小論文アワード by 住友理工
 字数の参考: 1行あたり 40 文字、1ページあたり 1400 文字です。

企業の中から 4 社を紹介しよう(図 5)。

図 5 ヒアリング報告

企業名	ヒアリング内容
オムロン株式会社 サステナビリティ推進室	<ul style="list-style-type: none"> ・「TOGA」を実施。企業理念に基づくテーマについてチームで宣言・実行し、プレゼンテーションや議論を通じて社内で共有し称え合う活動によって社員一人ひとりの意識改革に繋がっている。 ・「VOICE」という社員に対するアンケートの実施によって経営陣とのコミュニケーションが取れる体制が整えられている。
ライオン株式会社 CSR推進部	<ul style="list-style-type: none"> ・「ReDesign(リデザイン)」というパーパスを策定し、パーパスドリブンに向けた取り組みを始めている。 ・歯磨きや手洗いといった人々の習慣を提案し、衛生関連製品に代表されるように生活課題・社会課題を捉えて解決するソリューションを提供。 ・「おはようからおやすみまで、暮らしをみつめる」「いつもの暮らしの中に」「今日を愛する」といったこれまでの企業スローガンからも生活者に寄り添い、共に歩んでいることが感じられる。
ブラザー工業株式会社 グローバルCSR推進部	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバルに事業を展開するブラザー工業では国を越え全世界のグループ会社へ共通概念を浸透させるためにグローバル憲章を掲げ事業を展開。この憲章は小冊子にされ27言語という他企業と比べ調査上最大の言語翻訳数で世界の全社員へ配布される。 ・イントラネットを用い経営層が全社員へメッセージを発信している。「意識すれば、行動が変わる。行動が変わると、結果も変わる。普段の自分の行動から、グローバル憲章に照らし合わせ意思決定をすることが大切です」と語る。
本田技研株式会社 環境安全企画室	<ul style="list-style-type: none"> ・ホンダフィロソフィーという企業理念を掲げ「存在を期待される企業」を目指してチャレンジを続けている。 ・手のひらサイズのハンドブックやウェブ上の情報を通じて目に触れる機会も多く壁にぶつかったときに「この結論で創業者の本田宗一郎がよしとするだろうか。」と想像するとのこと。 ・ホンダフィロソフィーは社員の価値判断準となっており、これが浸透していくことがホンダ製品に誇りを持つと共に働きがいを感じることに繋がっている。

第 4 章 パーパスを起点とした企業変革とは

4-1 「非意識」から「意識」へ、そして「無意識」へ

足立(2004)は企業理念の社員への浸透の段階を「『非意識』から『意識』へ、そして『無意識』へ」と表現した。これは、ブラザー工業で学んだ「意識が変われば行動が変わり、行動が変われば習慣が変わる」ことに通じると感じた。ライオンと本田技研工業は「無意識」の段階にあるように思う。

私たちはパーパスを共有する過程で継続的な対話が極めて大切であると実感した。アウトサイド・インの視点を失わず、社会の変化に即応できる企業体質はステークホルダーとの対話から築かれるため、

第8回 SDGs 学生小論文アワード by 住友理工 字数の参考: 1行あたり 40 文字、1ページあたり 1400 文字です。

パーパスが共有され「無意識」のレベルに達した企業であっても、組織内外のステークホルダーに対して双方向のコミュニケーションを働きかけていくことが求められる。

4-2 パーパスを起点に企業を変えるには

CSR 報告書、社会性報告書、サステナビリティレポート等々、呼び名は違えども、ステークホルダーを意識した多くの情報が開示されている。鮮やかな色使い、子供たちや大自然の写った写真はさわやかで好印象だ。しかし、こういった報告書が社会でどの程度認識されているかは甚だ疑問である。企業の言う「ステークホルダー」とは、一体誰なのか。誰を意識したもので、どう読んでもらいたいのか。企業の発行する報告書は「宛名のない手紙」のようである。

企業はステークホルダーに対する一方通行的なコミュニケーションではなく、活動の自己評価を繰り返しながら、パートナーシップを生むコミュニケーションへと発展させることが求められている。パーパスを掲げるだけでなく、エンゲージメントを通じてステークホルダーに理解して貰うことが、社会からの信頼と共感を獲得する第一歩なのである。

「“パーパス”を起点に企業を変えるには～存在意義はなぜ必要なのか～」という問いに対する答えは次の二点である。第一はサステナビリティ戦略の起点となるのがパーパスだということである。サステナビリティ戦略を標榜しながらビジョンが示されていない企業やビジョンを掲げているがパーパスとの関係性を説明していない企業が少なくない。私たちが主張したいのは、サステナビリティ戦略のゴールであるビジョンの起点はパーパスなのだということだ。企業との対話を通じてパーパスなきビジョンは絵空事のように感じてしまう。サステナビリティ戦略を考える際に、もう一度企業の原点であるパーパスに立ち返って頂きたい。

第二はステークホルダーとの対話の質を変えることである。多くの企業が様々な手法で情報発信を行っているが、情報発信とコミュニケーションは似て非なるものである。セールスフォース(2020)「第4回コネクテッドカスタマーの最新事情」によれば、Z世代の約半数が企業を信頼していないという。これは企業とZ世代のコミュニケーションが機能していない現実を示している。社会に貢献したいという意識の強いZ世代は、2030年代に消費の主流になると言われている。コミュニケーションの質を変え、Z世代とパーパスを共有することが日本企業の課題といえるだろう。

4-3 企業評価のあり方を問う

利益という有形財産は企業に対する共感や信頼という無形財産から生み出されることを再認識するべきだ。企業評価のメインストリームは依然として財務情報に依拠しているが、財務諸表には表れない無形資産を正しく評価することがサステナビリティの実現の鍵となるのではないだろうか。

しかし、高邁なパーパスを掲げても社会を欺いて利益を貪る企業は、必ずやしっぺ返しを食らう。歴史ある名門企業の不祥事が続いているが、信用が失墜した企業が社会から受け入れられるには膨大な労力と時間を要するだろう。

日本社会の課題はパーパスに代表される無形資産を的確に評価する仕組みが欠落していることである。短期的に華々しい利益をあげた企業に投資家の目が向き、パーパスを起点に長期的な価値向上に地道に取り組む企業は評価されにくい。パーパス企業が社会変革のリーダーとなるには、企業評価のあり方を根本的に変えていく必要があるだろう。

さらにCGコードの改訂や東証再編などを機会としてパーパスを起点にして目指す企業像に至るロードマップを的確に評価するスキームを、幅広いステークホルダーを巻き込んで確立しなければならないだろう。企業のみならず私たち一人一人の意識が問われているのである。

以上

参考文献リスト

- ・足立光正(2004)『「企業理念」開発プロジェクト-意識改革を実現する7つのステップ』ダイヤモンド社
- ・一條和生(1999)『バリュー経営』東洋経済新報社
- ・入山章栄(2019)『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社
- ・梅澤正(2003)『組織文化 経営文化 企業文化』同文館出版
- ・小野桂之介(2000)『ミッション経営のすすめ』東洋経済新報社

第8回 SDGs 学生小論文アワード by 住友理工
字数の参考: 1行あたり 40 文字、1ページあたり 1400 文字です。

- ・金融庁編(2022)『資産運用業高度化プログレスレポート』
- ・産経新聞取材班(2001)『ブランドはなぜ墜ちたか』角川書店
- ・社会経済生産性本部編 (2004)『ミッション 経営理念 社是社訓一有力企業 983 社の企業 理念 行動 指針』生産性出版
- ・財団法人企業活力研究所(2012)『企業における非財務情報の開示のあり方に関する調査研究報告書』
- ・高田直(2012)『[決定版] ほんとうにわかる財務諸表』PHP 研究所
- ・武田斉紀 (2010)『元気な会社に「理念」あり! 行きたくなる会社のつくり方』Nana ブックス
- ・田中道昭 (2012)『あらゆる危機を乗り越え持続的成長を可能にするミッションの経営学』すばる舎
- ・津崎盛久 (2012)『道具としての経営理念』日本実業出版社
- ・長谷川直哉(2021)『SDGs とパーパスで読み解く責任経営の系譜』文真堂
- ・松村洋平編著 (2006)『マネジメント基本全集 10 企業文化』学文社
- ・森俊哉(2000)『会社の存在意義、内外に明示を』日本経済新聞社
- ・Ocean Tomo(2020)『Intangible Asset Market Value Study』
- ・J・ドノバン、R. タリー、B ワートマン (1999)『価値創造企業』日本経済新聞社
- ・P.F.ドラッカー [上田惇生編訳] (2003)『ドラッカー名言集経営の哲学』ダイヤモンド社