

日本企業のパーパス制定の現状

－経営理念との関係に着目して－

野林晴彦 金沢星稜大学経済学部

1. はじめに

パーパスブームはますます勢いを増している。ビジネス雑誌や新聞にはパーパス関連の記事が増え、「パーパス」のタイトルのついたビジネス書が多く刊行されている。2023年3月1日版の日本経済新聞第二部では、「企業×就活生＝キャリア形成：パーパス共有時代へ」のタイトルで、新卒採用特集広告の特集が組まれている。「パーパス」は就活生でさえ、知っておくべき常識の言葉となったようである。

実際にパーパスを制定し、社内外に公開する企業も増えている。『日経ヴェリタス』2022年9月11日発行第757号1面では、「パーパスづくり大流行」として、新たにパーパスを制定した企業の事例を紹介している。またエスエムオー株式会社は、東証プライム上場企業1839社を調査し、公式に「パーパス（もしくは英語で Purpose）」を掲げている企業91社（東証プライム企業の5%）をリスト化し公開している¹（2022年6月15日）。

パーパスとよく似た概念として、日本には経営理念が存在する。「経営理念からパーパス経営への進化」（青嶋 2018）、村山（2022）「パーパスは経営理念か」といった論文もあるが、パーパスと経営理念の関係は明確に定義されているわけではない。

それでは日本企業が制定したパーパスの現状はどうなっているのだろうか。すわなち、どのような企業が（Who）、どのような名称のパーパスを（What）、いつ・どのようなタイミングで（When）、どのような理由から（Why）、どのように制定し公開（How）しているのだろうか。とりわけ、新たなパーパスはこれまでの経営理念とどのような関係をとっているのだろうか。また、そもそもパーパスは経営理念と言えるのであろうか。

本稿では、前述のエスエムオー株式会社「PURPOSE STATEMENT LIST 2022」に掲載されている東証プライム企業91社について、企業ホームページや統合報告書などの2次資料を参考に、上記のようなパーパスの現状について調査した。

2. パーパスと経営理念

最初に、パーパスおよび経営理念の概念について、簡単に整理をしておきたい。

(1) パーパス

パーパス（Purpose）は、米国ビジネス・ラウンドテーブルでの宣言（2019年8月）などを大きな契機として、世界中に広まっている（村山 2022）。いわゆる欧米由来の概念である。パーパス（Purpose）は、日本語で「存在意義」と訳される場合が多いが、名和（2021）はヤ

¹ エスエムオー株式会社 <https://www.smo-inc.com>

マト言葉の「志」という言葉こそふさわしいとしている。

パーパスの定義として、統一されたものは無いようである。グラハム・ケニー(邦訳 2019)によれば、「会社が会社自体をどう展望すべきか、どのように行動すべきかを強調する」(同:pp.91)のものであるとしている。またボストン・コンサルティング・グループ(2020)によれば、2つの質問「我々は何者か」「世界のニーズは何か」の交差する領域をパーパスと定義している。すなわち、企業のパーパスとは、その企業が社会のニーズに対して独自の強みを通じた提供価値、である。

パーパスとともにパーパス・ブランディングという言葉も広く使用されるようになってきている。パーパス・ブランディングとは、パーパス(自社の存在理由)を社内外に広く深く認知してもらい、共感の輪を広げていく手法である。例えば、齊藤(2021)『パーパス・ブランディング』では、「第5章 パーパスは浸透こそが重要」として、スターバックスにおけるパーパス浸透の仕組みをまとめている。

(2) 経営理念

経営理念も、パーパス同様に統一した定義は存在しない(柴田 2017: pp.21-23)。典型的な定義の一つとして、高尾(2009)では「組織体として公表している、成文化された価値観や信念」がある。また名称も多様な言葉で表現されている。経営理念、社是社訓、企業理念、ミッション、ビジョン、バリュー、ウェイ・・など企業ごとに様々な言葉が使用されている。

野林(2019)では、表1のように経営理念の概念分類を行っている。本稿では、この中の概念(2)すなわち、成文化し社外に公開され、行動規範やスローガン等の類似概念すべてを範囲としたもの、言い替えると「広義の経営理念」を経営理念として捉えることとする。

表1: 経営理念概念の分類

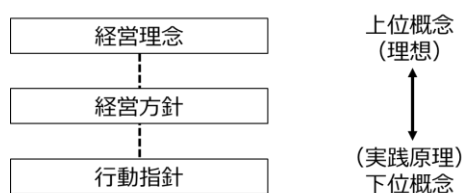
成文化の有無	社外への公表の有無	内容・範囲	経営理念の概念					(例)	備考
成文化 されている	社外に公表	中核的な理念のみ	概念 (1)	概念 (2)	概念 (3)	概念 (4)	概念 (5)	トヨタ基本理念	狭義の経営理念
		類似概念すべて (例: 行動規範、スローガン等を含む)						豊田綱領 トヨタ基本理念 行動指針、トヨタウェイ、 グローバルビジョン	広義の経営理念
	(社外に非公表)								
成文化 されていない	(非公表)	経営者、創業者の 言説・行動						再春館製薬所 (奥野2008)	
		経営現場にある 実践思想						トヨタ カンバン方式	経営哲学 定義7

出所: 野林(2019)

経営理念の特徴の一つとして、階層構造を持っていることが知られている。奥村(1994)

は、経営理念の階層性という構造があることを示した。すなわち、上位から会社の使命や存在意義としての経営理念、次にこれを具体化し実効あらしめる経営方針、その下に社員の行動を支持するという行動指針である。すなわち、理想としての上位概念から、実践原理としての下位概念という階層性である。松田（2003）はこれを図1のように示した。本稿では、この構造において、上位の経営理念から下位の行動指針まですべてを、（広義の）経営理念と捉えることとする。

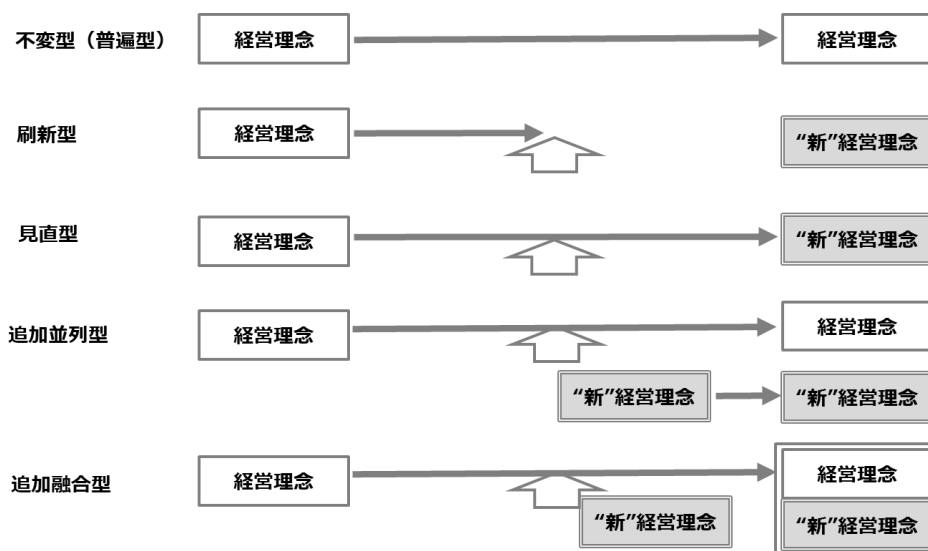
図1：経営理念の構造



出所：奥村（1994）／松田（2003）

経営理念の特徴としてもう一つ注目したいのは、「経営理念の変化」という点である。浅野（1991）は、「時代の環境状況と企業システムの発展段階に応じて経営理念は変化する」（同：pp.27-28）と述べている。また、野村（1999）は質問票調査を通じて、1990年代に環境変化により経営理念の見直しや変更が実施されていることを示している。野林（2016b）は、企業内における経営理念の形態変化をパターン化して示している（図2）。

図2：経営理念の形態変化パターン



出所：野林（2016b）

(3) パーパスと経営理念の共通点

これまで見てきたように、パーパスを整理すると、経営理念と非常に似ていることがわかる。前述の一般的な経営理念の定義「組織体として公表している、成文化された価値観や信念」（高尾 2009）として考えてみよう。まずパーパスとは自社の存在意義であり、組織体のものである。また、パーパス・ブランディングとはパーパスの浸透および浸透策に他ならないが、社内外に対して成文化、公表することが基本となっている。

以上から、パーパスは経営理念に近い概念であると考えられるが、パーパス＝経営理念と言ってよいであろうか。実際の企業がパーパスをどのように認識しているか、パーパスが既存の経営理念とどのように関わっているか、は実際の企業ごとに確認する必要がある。

3. 調査方法

エスエムオー株式会社「PURPOSE STATEMENT LIST 2022」に掲載された企業について、企業ホームページ（現在および過去）、ニュースリリース、統合報告書やアニュアルレポート、ビジネス雑誌記事等の2次資料を活用して調査を行った。なお、過去のホームページについては、Internet Archive を活用した（<https://archive.org/>）。

調査項目は、①パーパス制定企業、②パーパスの名称、③パーパスの制定年およびその時の経営トップおよび就任年、④制定理由、⑤パーパスや経営理念の構造・位置づけ、である。

(1) パーパス制定企業の業種

パーパスを制定した企業の業種を、東京証券取引所の東証上場企業サービスを活用して確認した（<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010030Action.do>）。

(2) パーパスの名称

各企業のホームページや統合報告書から、パーパスの名称を確認した。

(3) パーパスの制定年およびその時の経営トップ、トップ就任年パーパスの制定年

企業ホームページ、ニュースリリース等により、パーパスの制定年を確認した。またパーパス制定時の経営トップ、トップ就任年も同様に確認を行った。

(4) パーパスの制定理由

企業ホームページ、ニュースリリース、統合報告書等により、パーパス制定の理由が明確に記載されているものを確認し、その内容によりカウントした。内容とは①創業周年、②企業変革（構造改革も含む）、③合併、④中長期ビジョン・⑤中期経営計画制定とともに、⑥SDGs など（ESG 経営、サステナビリティ、持続可能な社会）、⑦親会社でのパーパス制定に合わせ、の7項目である。

(5) パーパスや経営理念の構造・位置づけ

パーパスが既存の経営理念とどのような構造、位置づけになっているかどうかを確認した。まず（1）理念体系の有無を確認し、理念体系の中での位置づけを（2）最上位、（3）中位、（4）下位、（5）中心として分類した。またパーパスが制定されてからの従来の経営理念

との関係を、前述の図3「経営理念変遷のパターン」(野林 2016b)に従い、①刷新型、③見直し型、④追加並列型、⑤追加融合型、および⑥その他に分類した。

これらをもとに、日本企業のパーパス制定の現状について考察した。すなわち、どのような企業が(Who)、どのような名称のパーパスを(What)、いつ・どのようなタイミングで(When)、どのような理由から(Why)、どのように制定公開(How)しているか、それまでの経営理念とどのような関係をとっているか、そもそもパーパスは経営理念と言えるかどうか、について考察を行った。

4. 結果

(1) パーパス制定企業の業種

業種別に確認すると、サービス業 17 社(業種内の 8.6%)が最も多く、電気機器 9 社(同 6.4%)、情報・通信業 8 社(同 4.9%)と続く。一方、業種としての制定割合が高いのが、保険業 22.2% (2 社)、医薬品 13.9% (5 社)である。

(2) パーパスの名称

表2にパーパスの名称として使用されている言葉を示した。最も使用されている言葉は、「パーパス」もしくは「Purpose」である。Our Purpose(私たちのパーパス)やブランドパーパスなどと使用されることもある。また「存在意義」という言葉も、半数近くの企業で使用されている。さらに「志」をパーパスの名称としている企業も2社存在することがわかった。

表2 パーパスの名称に使用されている言葉(重複あり)

名称	企業数	備考
パーパス(Purpose)	81	Our Purpose、ブランドパーパスなどを含む
存在意義	44	私たちの存在意義 なども含む
志	2	

(3) パーパスの制定年

パーパスを制定した年を確認し、グラフとしたものが図3である。2020年から2021年にかけて急激に増加し、2022年も5か月間(1-5月)で2021年の4分の3の制定企業数に上り、さらに増えていることがわかる。

またパーパスを制定した際の経営トップについて、就任後パーパス制定までの年数を確認すると、就任後0~2年までが最も多く(43%)、ついで、3~5年が26%を占めた。就任後短期のうちにパーパスを制定している場合が多いようである。

図3： 年別パーパス制定企業数

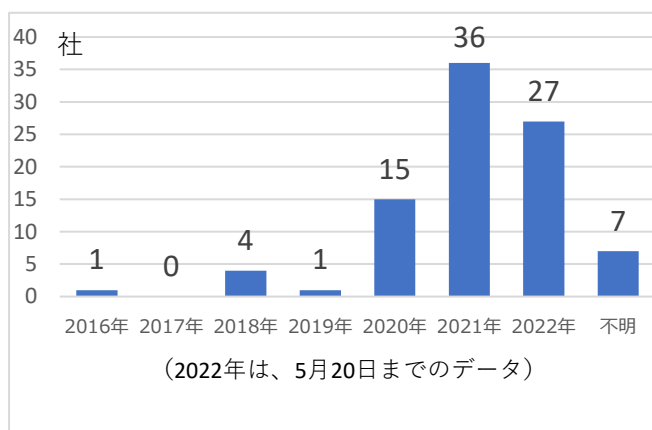
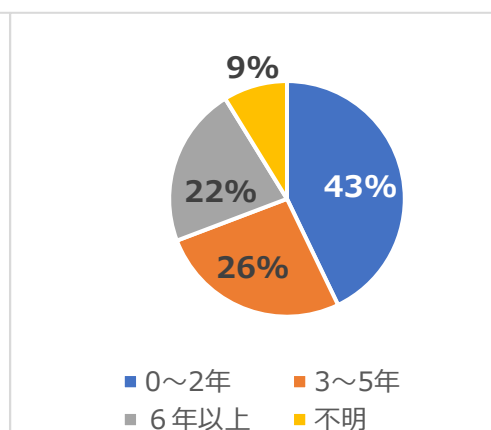


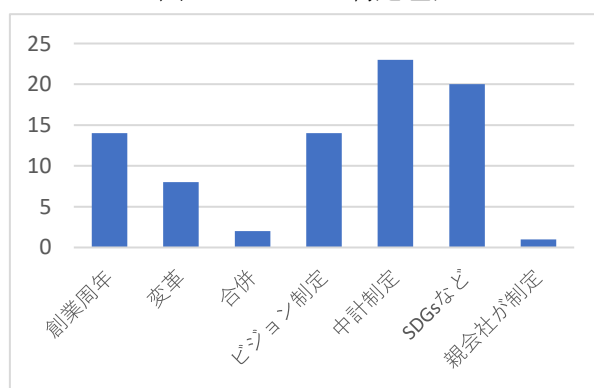
図4： トップ就任からパーパス制定まで



(4) パーパス制定理由

企業ホームページや統合報告書におけるパーパスの掲載ページや、社長メッセージ、あるいはパーパス制定のニュースリリース等から、パーパスの制定理由と思われる項目を選択した（企業によって0～2項目程度）。それらをグラフにしたものが図5である。中期経営計画（中計）制定とともにパーパスも制定した企業が最も多く、次いでSDGsやESG経営、サステナビリティ・持続可能性などを制定理由にあげている企業も多かった。中長期のビジョン作成や、創業周年を機にパーパスを制定している企業が続いている。さらに、企業変革や企業合併、親会社のパーパス制定に伴って制定したという理由もある。

図5： パーパス制定理由



(5) パーパスや経営理念の構造・位置づけ

パーパス制定企業91社の中で、その構造が示されている企業69社において、その位置づけを確認した（図6）。

構造上、パーパスが「最上位に位置する」企業が最も多く、全体の71%を占めた。続いて「中位（2番手）に位置する」企業が17%、「中心に位置する」企業が7%と続いている。以下に最上位、中位、中心の企業の事例を示す（図7）。

図 6：パーパスの理念体系の中での位置づけ

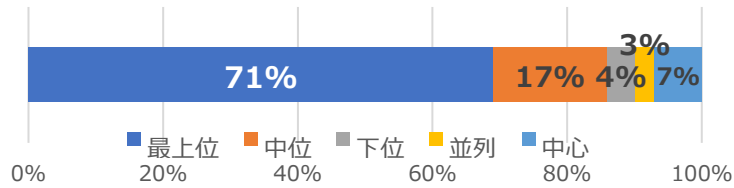
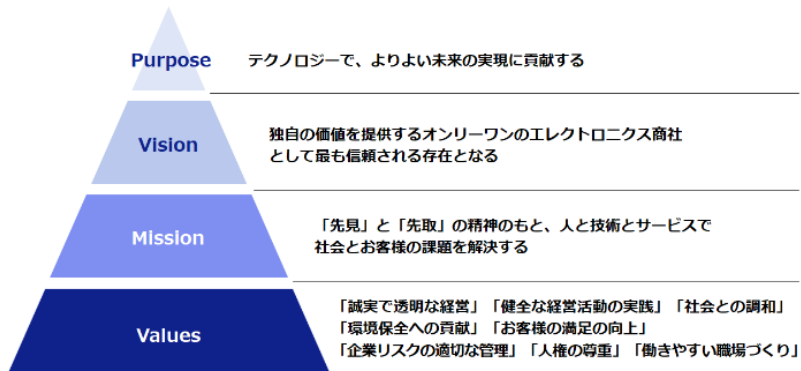


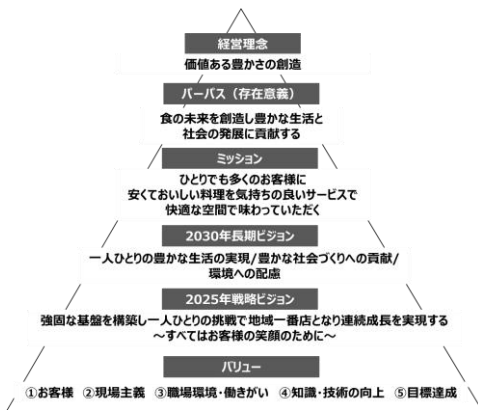
図 7-1：最上位の例（丸文）

企業理念 体系



出所：丸文ホームページ

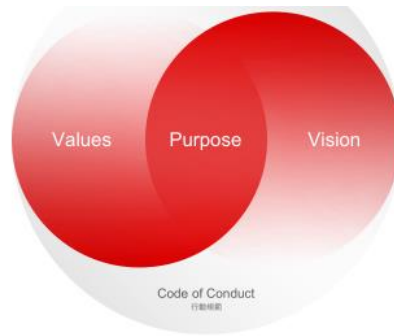
図 7-2：中位の例（すかいらーく）



出所：すかいらーくホームページ

図 7-3：中心の例

(三菱 UFJ ファイナンシャル・グループ)



出所：MUFG ホームページ

またパーパスが制定される際に、従来の経営理念と構造上でどのような関係になっているのかについて確認を行った。経営理念変遷のパターン（野林 2016b）に従い、①刷新型、②見直型、③追加並列型、④追加融合型、および⑤その他に分類した（図 8）。これを見ると「追加融合型」が圧倒的に多く、次いで「刷新型」が多いことがわかる。追加融合型とは、既存の経営理念に、新規に制定されたパーパスが追加され融合されたパターンである。また刷新型とは、既存の経営理念体系とは異なり、新たな内容としてパーパスが制定

されたパターンである。

さらに「追加融合型」を、既存の経営理念から文言の一部が引き継がれる「完全融合型」と、既存の理念体系に新たなパーパスが挿入される「追加挿入型」に分類を試みた(図9)。パーパス制定の構造パターンとしては、「追加挿入型」が最も多いことがわかった。また、これまでの経営理念とは内容も異なる新たなパーパスが制定される「刷新型」も多く見られた。

図8：パーパス制定の構造パターン(1)

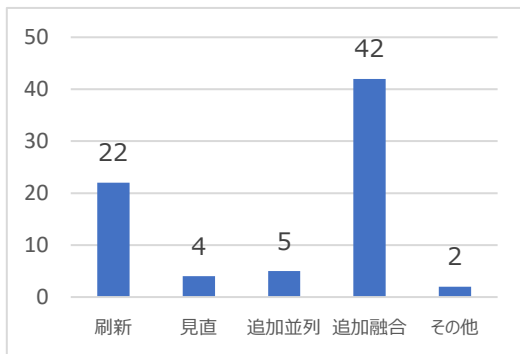
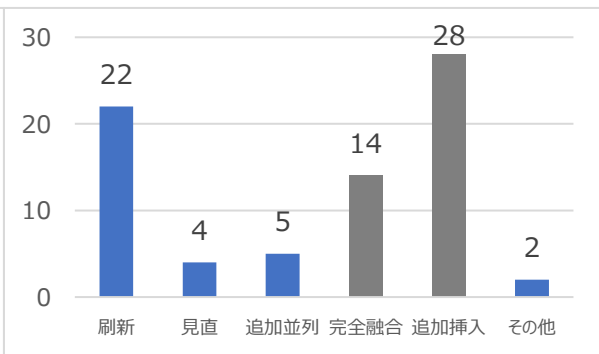


図9：パーパス制定の構造パターン(2)



具体的な事例として、「刷新型」ソニー、「追加挿入型」SOMPOホールディングスを以下に示す。

図10-1：刷新型の例(ソニー)

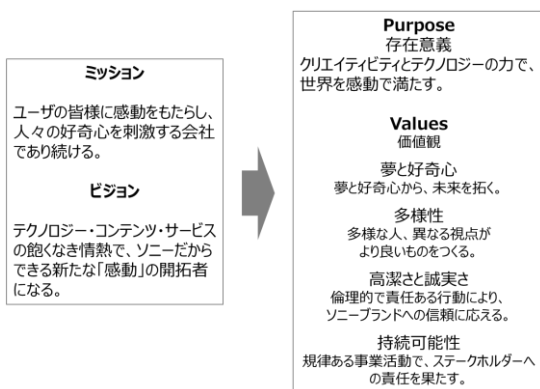
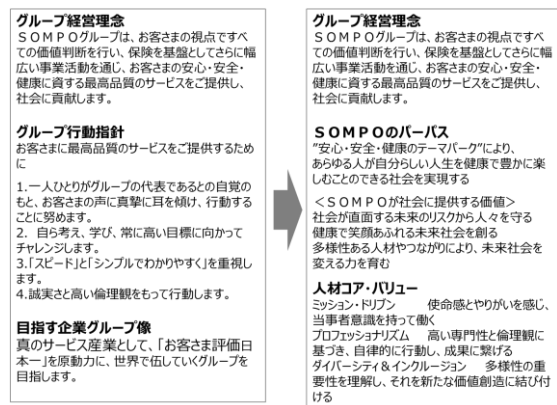


図10-2：追加挿入型の例(SOMPOホールディングス)



(企業ホームページをもとに筆者作成)

パーパスと既存の経営理念の構造を確認する中で、経営理念とは言えない「パーパス」が6社存在することが明らかとなった。既存の経営理念体系はそのまま残り、ブランドスローガン(パナソニックホールディングス)や、ブランドパーパス(青山商事など)、サステナビリティとしてのパーパス(エプコ)として制定されている企業である。

5. 考察 : 日本企業のパーパス制定の現状

(1) パーパス制定企業 (Who)

東証プライム企業のうち、パーパスを制定した企業について、業種別な特徴は明確に見出すことができなかった。なお、ソニーは比較的早期 (2018 年) にはパーパスを制定し、国内のパーパスブームの火付け役としても知られている。パーパスブームが欧米から始まったことから、ソニーのようなグローバル企業は国内市場を中心とする企業より早くパーパスを制定公開している可能性も考えられるが、今後より詳しく調査してみる必要があるだろう。

(2) パーパス名称 (What)

企業が掲げているパーパスの名称には、やはり「パーパス」「Purpose」が多く使用される。またパーパスの訳語である「存在価値」も名称として定着していることが明らかとなった。今後は、名和 (2021) が提唱している「志」も、パーパスの名称として採用される企業が増えてくることが考えられる。

(2) パーパス制定年 (When)

パーパス制定年を見ると、2020 年から急激に増えていることがわかる。日本においてパーパスブームは 2019 年頃より始まっている²ため、そのブームの拡大とともに、企業も実際にパーパスを制定していると思われる。リスト掲載後の 2022 年 6 月以降現在に至るまで、パーパスを制定している企業はさらに増加しているのではないだろうか。

またパーパス制定時期と、その経営トップの就任年を確認すると、0~2 年の企業が最も多いことが示された。すなわち、経営トップが就任後、就任年から 2 年以内にパーパスを制定公開している企業が多いということである。経営者が交代後、自身の考える企業の方向性を示すために新たな経営理念やビジョンを制定公開することはよく行われている³。筆者が所属した企業でも、新経営者が就任して 2 年後に新たな経営理念を制定していた。パーパスも新たな経営トップの考えを示すものとして、就任後の比較的早いうちに制定公開されていることが考えられる。

(3) パーパス制定の理由 (Why)

中期経営計画や中長期ビジョンの制定とともに、あるいは創業〇周年といった節目の年にパーパスを制定している企業が多いことが明らかとなった。パーパスや経営理念のような大きな企業の方向性を示すものは、適切なタイミングでの制定公開が必要なのである。

さらに制定理由として、SDGs や ESG 経営、サステナビリティなどを示している企業

² 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー (以下、DHBR) 2019 年 3 月号』において、「パーパス：会社は何のために存在するのか あなたはなぜそこで働くのか」の特集が生まれ、9 報の記事・論文が掲載されている。

³ 例えば、トヨタでは、トヨタ基本理念、トヨタウェイ、ビジョンなどを制定している経営者は異なっている (野林 2016a)。

が多いことも確認された。パーパスはSDGsの世界的な潮流の追い風を受けて、より広まっていることが知られている（例えば、長谷川 2021 など）。持続可能な社会への貢献という立場を強めるため、パーパスを新たに制定していることも考えられる。

(4) パーパスと既存の経営理念との関係（How）

パーパスと経営理念には類似点が多い。したがって企業が新たなパーパスを制定すると、既存の経営理念とどのように整理するかが必要となる。パーパス制定前後の企業ホームページや統合報告書を確認すると、従来存在する経営理念を一部もしくはすべて残しながら、新たなパーパスを追加して融合している場合は最も多いことが明らかとなった（追加融合型）。その中でも従来の経営理念体系に、新たなパーパスを追加挿入している場合が多い。

経営理念は浸透するのに時間がかかると言われている。これまで大切にしてきた経営理念を捨て去ることなく、その中に新たな「パーパス」を追加し融合することで、社員などのステークホルダーの反発を無くし、スムーズにパーパスを浸透することを目的していると思われる。

一方、以前の経営理念を刷新し、まったく新しい内容としてパーパスを制定公開している企業も多くみられる。新しい方向性・価値観であるパーパスをより強調しようとしている企業も多いと考えられる。

なお、理念体系におけるパーパスの位置づけは、最上位に置く企業が最も多かった（7割）。最も重要な上位概念としてパーパスを捉えている企業が多いことも明らかとなった。

(5) パーパスは経営理念か

前節にあるように、パーパスは既存の経営理念と融合し、あるいは刷新されて企業に掲げられていることが明らかとなった。したがって、パーパスは、ほぼ「広義の経営理念」として捉えて良いであろう。パーパス制定による「経営理念の変化」ということができる。

しかしパーパス＝広義の経営理念ではない。経営理念とは別の存在として、ブランドスローガンやブランドパーパスとして位置づけられている企業もある。典型的な企業はパナソニックグループである。「経営理念と言えばパナソニック」と言えるほど、パナソニックにおける経営理念は重要な存在であるが、そこには関わらない形でパーパスが新たに制定公開されている。それぞれの企業に個別の事情があると思われ、今後さらに確認することが必要であろう。

6. おわりに

今回、日本企業のパーパス制定の現状について、東証プライム企業を対象に、2次資料をもとに概観を試みた。パーパスブームはますます拡大し、中小企業でも制定が進んでいると思われる。今後は、個別企業について、より深くパーパスや既存の経営理念との関係について調査を行っていきたい。

References

- Aoshima, M. (2021) Keieirinen kara papasukeiei heno sinka [Evolution from the Management Philosophy to the Purpose Management]. *Chiteki shisan souzou* [Knowledge creation and integration], 29 (7), 22-41(in Japanese).
- Asano, S. (1991) *Nihon no kindai to keieirinen* [Japanese modernization and Management Philosophy]. Nihon Keizai hyoronsha (in Japanese).
- Boston Consulting Group (2020) *Tugi no 10nen de katsu keiei -kigyō no pa-pasu ni tatikaeru* [Winning the '20s : purpose driven company], Nihon keizai shinbun syuppan (in Japanese).
- Graham, K. (2019) *Bijon, mission, baryu toha douthigaunoka* [Your Company's Purpose is Not its Vision, Mission, or Values], Diamond Harvard Business Review, March, 2019 (in Japanese), pp/90-91.daiamondo sya. (Original work published 2014)
- Hasegawa, N. (2021) *SDGs to pa-pasu de yomitoku sekinin-keiei no keifu* [Genealogy of the responsibility management that is read in SDGs and purpose and it solves] Bunshindo (in Japanese).
- Matsuda, R. (2003) *Keiei rinen to Keiei senryaku* [Management Philosophy and Management Strategy], Kagono, T. *Kigyō no Senryaku* [Corporate Strategy], Yachiyo syuppan (in Japanese), pp.39-53.
- Murayama, M. (2022) *Pa-pasu ha keieirine ka :sono haikai to bijyon no iti kousatsu* [Is "Purpose" Keiei Rinen (Management Philosophy) ? : a Study on the Background and Vision of Purposeful Business], *Komadai keiei kenkyū* [Komazawa business review] , 53(3/4), pp.127-149(in Japanese).
- Nawa, T. (2021) *Papasu keiei* [Purpose Management], Toyokeizaishinpousya (in Japanese).
- Nihon Keizai Shinbun (2023). *Papasu kyōyū jidai he* [To the Purpose Sharing times]. *Nihon Keizai Shinbun* [The Nikkei newspaper], March 1, morning edition, the second section.
- Nihon Keizai Shinbun (2022). *Papasu keiei kokorozashi wo tou* [Purpose management It asks the will]. *Nikkei Veritas* [The Nikkei Veritas] ,(757), September 11th.
- Nobayash, H. (2016a) *Keieirinen no Hensen – Toyota no jirei-* [Change of a Management Philoophy-in Toyota's case-], *Buiwako keizaironsyu* [Biwako journal of economics], 21, pp.1-17(in Japanese).
- Nobayash, H. (2016b) *Keieirinen ruikeika no kokoromi -makuro kenkyū jisshi no tameni* [Attempt of Classification of Business Creed : For the purpose pf Macro-level Approach], *Keieitesugaku* [Management philosophy], 13 (1), pp. 76-87(in Japanese).

- Nobayashi, H. (2019) *Nihon ni okeru keieirinen gainen no hensen to kinouhenka* [A Study of Business Creed : The Historical Transition and Functional Change in Japan], *Keieitesugaku* [Management philosophy], 16(1), pp. 5-21(in Japanese).
- Nomura, C. (1999) *90nendai ni okeru nihonkigyo no keieirinen no jyoukyou* [Japanese Corporate Philosophy in the Changing Environment of the1990's], *Waseda syogaku* [The Waseda commercial review], 380, pp.47-73(in Japanese).
- Okumura, T. (1994) *Gendaikigyo wo ugokasu keieirinen* [Management Philosophy that moves a present-day corporation]. Yuuhikaku (in Japanese).
- Saito, M. (2021) *Papasu Buranding* [Purpose Blanding]. Kabusikikaisya Semndenkaigi (in Japanese).
- Sibta, K. (2017) *Jissen no Ba ni okeru keieirinen no shintou* [Penetration of a Management Philosophy in the place of the practice], Soseisya (in Japanese).
- Takao, Y. (2009) *Keieirinen no soshikironteki saikentou* [Reconsideration of a Management Philosophy like the organization theory], Endowed Chair Established at Kyocera in Kyoto University, *Keiei tesugaku wo tenkai suru* [It develops the Management Philosophy], Bunshindo (in Japanese). pp.58-87.

The present situation of Japanese company 's Purpose: It focuses on the relation with Business Creed

Haruhiko NOBAYASHI
KANAZAWA SEIRYO University
h-nobayashi@seiryu-u.ac.jp

Abstract: It did the investigation about the present situation of Japanese company 's " Purpose " establishment. An investigation object is 91 companies carried on " PURPOSE STATEMENT LIST 2022 " that SMO Inc. created.

That name has " purpose " and much " importance of existence " that are that equivalent term in translation, but there is " the will ", too.

The corporation that establishes "Purpose" increases rapidly from 2020. The company's CEO often establishes and makes public a purpose within 2 years of the installation. It is often established made public with a medium-term business planning and long-term vision. And corporate Purpose is often established in the influence of SDGs and ESG Management.

In the relation with an existing Business Creed, there is the one made as the case combined, additional, and completely new one, too.

Keywords:

Purpose, Business Creed, The Change of Business Creed, Relation between Purpose and Business Creed