

# 「パーパス経営」とは。

E F O セ レ ク シ ョ ン

新たな企業経営のかたち

一橋ビジネススクール客員教授 **名和 高司**氏



企業の存在意義を意味するパーパス (Purpose) に基軸を置いた「パーパス経営」が、次世代の経営モデルとしてビジネスパーソン注目の注目を集めている。その背景にはどんな世界的潮流があるのか。パーパス経営に取り組むことで、日系企業はどんな活路を見出せるのか。2021年5月に『パーパス経営 30年先の視点から現在を捉える』を著した経営学者の名和高司氏に、解説していただいた。



(東洋経済新報社)

# 第1回 なぜ世界は パーパス経営に 注目するのか

## 3つの市場からの要請

— 今、「パーパス経営」がビジネスパーソンから関心を寄せられています。まずは、名和先生が考えるパーパス経営の定義を教えてください。

**名和** Purposeは「存在意義」と訳されることが多いですが、それでは少し理屈っぽいですし、よそよそしいもの感じます。わたしは「志」と読み替え、パーパス経営を「志本経営」とも呼んでいます。あくまでも企業の内部から湧き出てくる強い思いこそがパーパスであってほしいという願いからです。

— パーパス経営に取り組む企業が増えている背景には、どのような世界情勢が関係しているのでしょうか。

**名和** まず、3つの市場からの要請です。1つめは、顧客市場。B to Cでは今、「エンカル消費」が注目されています。自分の欲望や流行にとらわれず、環境や社会にとってよいビジネスを行っている企業を、その商品の購入という形でサポートする消費者が増えているのです。特にミレニアル世代以降の若い消費者に、その傾向が強いようです。B to Bの世界はもっと厳しく、環境や社会に悪影響を及ぼしている企業はサプライヤーリストから外されてしまうケースもあります。

2つめが人財市場。ミレニアル世代以降の人たちは、就職や転職活動においても、企業が環境や社会によりビジネスをしているかどうかを重視しています。

そして3つめが金融市場。すなわち、投資先を選ぶ際にEnvironment（環境）、Social（社会）、Governance

（ガバナンス）の観点重視したESG投資が世界的に広まっています。

以上の外部要因から、パーパス経営に取り組む企業が世界で増えているのです。

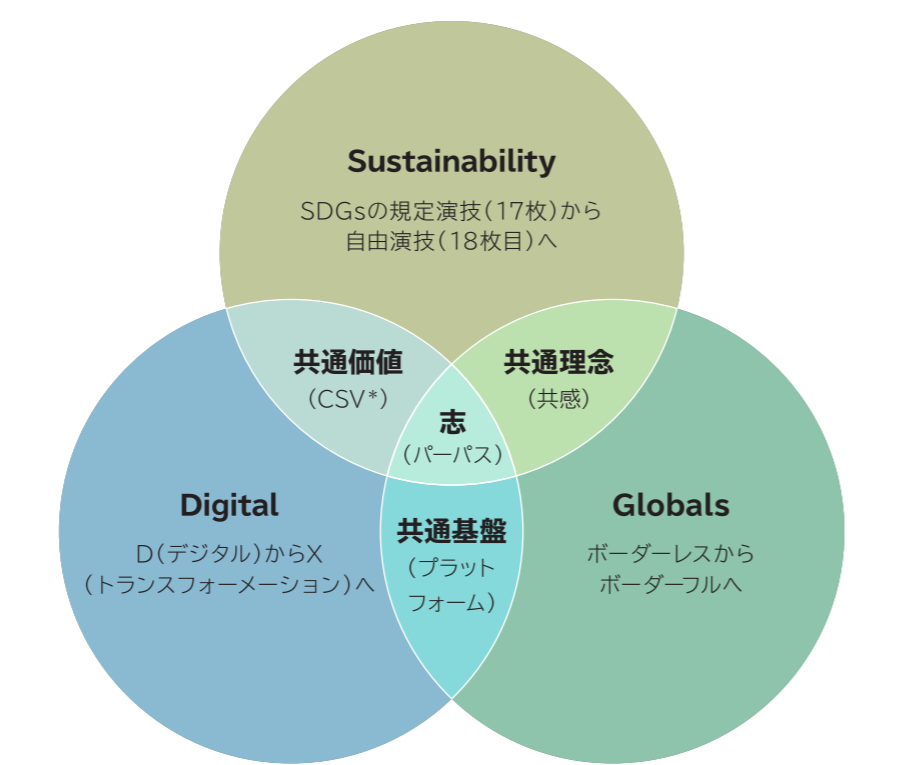
## 外発の「MVV」から、内発の「PDB」へ

— 企業の内部では、どんな変化が起きているのでしょうか。

**名和** 企業は経営理念として、Mission（ミッション）・Vision（ビジョン）・Value（バリュー）を掲げてきました。それが今やPurpose（パーパス）・Dream（ドリーム）・Belief（ベリーフ）にシフトしています。前者は外発的、後者は内発的なものです。

成長を実現するためにはこれまでに以上に稼ぐことを考えなければなりません、そのためにあらゆる面での改革が必要になっています。ミッションは「使命」、神から与えられた指示です。それに対して

よく「バリューステートメント」をオフィスの壁に貼っている会社があります。そのくらいしないと社員に浸透しない時点で訴求力が弱い。これに対して「ベリーフ」は信念、つまり社員一人ひとりの中に刻み込まれる強い思いなのです。



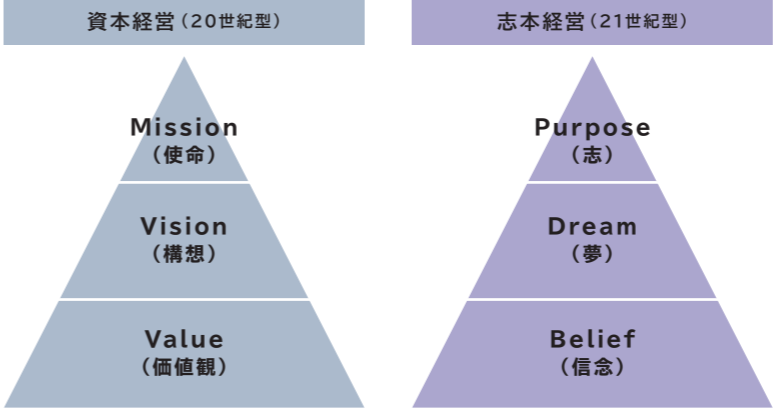
\*Creating Shared Value: ビジネスを通じて社会課題の解決を図り、経済的価値と社会的価値の創造の両立をめざす経営戦略。  
名和高司氏の著書『パーパス経営 30年先の視点から現在を捉える』を参考に作成。

**30年先を見据えた「新SDGs」というメガトレンド**  
**名和** SDGsは2030年の達成をめざす目標ですが、パーパス経営の先進企業はさらにその先の2050年を見据えた目標を設定

しています。各社に共通する要素がSustainability（サステナビリティ）「Digital（デジタル）」「Globals（グローバルズ）」これらをわたしは「新SDGs」と呼んでいます。この3つ「Sustainability」とは、現行のSDGsのさらに先にある目標を指します。というのは、

SDGsの17目標の達成だけでは未来を創造できないからです。例えば、高齢化社会を踏まえた介護の充実や、孤独の回避などといったことは謳っていません。また、生物の多様性の保全には触れていますが、ロボットをはじめとする無生物には言及していません。

「パーパス」は、先ほどから申し上げているように自分の内から湧き出てくるものです。また、ビジョンは「構想」を意味しますが、どうしてもきれいな言葉になりがちです。企業が掲げるには、もっと色のついたリアリティのある思い、つまり「ドリーム」でなくてはなりません。そして「価値観」を意味するバリュー。



名和高司氏の著書『パーパス経営 30年先の視点から現在を捉える』を参考に作成。

さらに、地球の未来には関心があっても、宇宙の未来は視野に入っていません。SDGsに沿った「17枚の規定演技」だけではなく、「18枚目の自由演技」に企業は取り組むべきです。そのためには、30年先を見据えないと新しい発想は生まれません。

2つめが「Digital」。いろいろな企業が盛んにDX（デジタルトランスフォーメーション）に取り組んでいます。デジタルは今や一つのツールに過ぎません。デジタルを使って業務や事業、経営、社会をどう変えるかというXトランスフォーメーションが大事なのです。さらに、「D」と「S」はペアで取り組む必要があります。サステナビリティを追求するほど企業にはコストがかかり、かえって利益を毀損するリスクがあるからです。そうならないよう、口先だけでなく本気でサステナビリティに取り組むなら、デジタルの活用が不可欠なのです。

そして3つめの「Globals」。かつて、国境を越えた経済活動が主体となる「ボーダレス化」に世界

## 第2回 「志本主義」の 登場

は向かうのではないかといった議論がありました。実際にはむしろ「ボーダフル化」がどんどん進んでいます。中国とアメリカの衝突、ヨーロッパにおけるGAFAM規制など、国・地域間でのデジタル技術の覇権争いが年々深刻化しています。社会は今、政治的、民族的、宗教的、思想的に分断されており、「世界は一つ」という考えはもはや幻想にすぎません。そこで、わたしは敢えて「Global」と複数形で表現しています。分断された世界を再統合していく知恵が、新しい価値を生むはず。いわゆるジオエコノミクス\*への配慮なしに、世界で戦うことはできない時代と言えます。

パーパスを起点に、2050年を見据えてS、D、Gsに取り組み。これが、パーパス経営のメガトレンドなのです。

\*経済や資源の時間的、空間的、政治的側面を研究する学問。現代は国家間の力関係において経済力の比重が高まってきたことから「ジオエコノミクスの時代」とも言われる。

**名和** これまでの資本主義、つまりお金を基軸とした経営では立ち行かなくなってきたのは確かだと思います。世の中にはヒト・モノ・カネというアセットがありますが、モノは世の中にあふれてコモディティ化し、カネも実はあり余っていて、投資先を求めてさまよい歩く亡霊のような状態です。マルクスが指摘したとおり、資本にはどんどん自己増殖していくくみが備わっています。資本が資本家を乗っ取り、次々に乗り換えて増殖していく。カネに立脚した資本主義のままでは、だれもが利己的な行動に走り、いずれ地球はパンクしてしまうでしょう。そこから早く目覚めて、もう一度、ヒトに立脚した経済に戻すべきです。かつてアダム・スミスも着目していたように、実はヒトこそが、新しい価値を生む希少資源なのです。

2020年のダボス会議(世界経済フォーラム年次総会)では、「タレントイズム(Talentism:人財主義)こそが資本主義に代わるものだ」という主張が多くの賛同を得ま

コロナ禍に入って1年余の2021年5月というタイミングでの『パーパス経営』発刊には、伸び悩む日系企業に対する名和氏の危惧と期待が根底にある。名和氏が考えるパーパス志の定義、そして近年叫ばれている「資本主義の終焉」に思う独自の見解とは。

**アフターコロナこそ、回復ではなく成長のチャンス**

——2021年5月、名和先生のご著書『パーパス経営 30年先の視点から現在を捉える』が発刊されました。なぜ、このタイミングで書かれたのでしょうか。

した。また、アメリカのNetflixは「タレント・デンシティ(Talent Density)」つまり、優れた人財をいかに集められるかを成功の第一条件に掲げています。タレントイズムは今、欧米企業において支配的な考え方になっています。

日本でも実は30年以上も前に、経営学者の伊丹敬之先生が「人本主義」を提唱されています。カネではなくヒトこそが経済と経営の基軸になるという考え方で、まさに日系企業の力の源泉だったわけですね。ところが、その後すぐ「失われた30年」に入ってしまった、世の中に受け入れられたのはカネに立脚した欧米流の経営理論でした。

ヒトに立脚するという意味では、タレントイズムという潮流は間違っていないでしょう。しかし、理性だけでなく欲望もあつての人間ですから、単にヒューマニズムを追求するだけでは欲望の資本主義になりかねません。だからと言って、人間が持つ知識・理性だけに頼ると頭でっかちの経営に偏ってしまい、きれいごとの経営理念

**名和** 2020年以降、「コロナ禍が過ぎた後、経済はどう回復していくのか」という論調が多く、そこに危機感を覚えたのが一番の理由です。ただ回復するだけではもったいない。むしろ、日系企業はコロナ禍を奇貨として新しいことを仕掛けるべきです。過去にもバブル景気やリーマンショックの後には、既存の秩序がいったんガラガラボンされて、伸びる会社とそうでない会社に分かれてしまっただらステイックな変化が起きていました。コロナ禍の後、どうすれば日系企業は伸びるのか。今こそ、それを議論するチャンスだと思つたのです。

一方で、コロナ禍の後にやってくるパラダイムがユートピアなのか、ディストピアなのかという議論もよく聞かれます。とらえようによっては、前者は厳しい現実から「逃避する経営」だとわたしは思いますし、進化したAーに多くの人間が支配されてしまう未来や、環境問題による地球の破滅を語る後者には行き過ぎ感が否めません。

ばかりが生まれるでしょう。そこで資本主義の次に期待される未来モデルとしてわたしが提唱するのが、「志」に基づく経営が経済をリードする「志本主義」なのです。

### 「志」を構成する3つの要件

——「志」は人によって解釈が分かる言葉だと思えますが、名和先生が考える「志」の定義とは何ですか。

**名和** 「ワクワク」「ならでは」「できる!」。この3つが、わたしが考える「志」の要件です。SDGsやESGのように世の中から規定されたルールにのっとるのではなく、自社が何をやりたいかをしっかり描く。そのためには社員や顧客が「ワクワク」し、自社「ならでは」のものでなければいけません。しかも、絵に描いた餅に終わるのではなく実践「できる!」ことも必須条件です。きれいごとでも独善的でもなく、人々の共感を呼び、なおかつ実践可能なこと。しっかりと

ユートピア論とディストピア論、この両方を超える経営モデルが必要だと感じたのが2つめの理由です。

そして3つめの理由は、平成の「失われた30年」を日本が二度と繰り返さないためです。失われた30年を引き起こした原因を一言で表すと「グローバルスタンダード病」です。欧米流の経営モデルを付焼刃的に後追いつた結果、日本経済が長きにわたり低迷してしまつたのです。

実は、本書のタイトルは当初『志本経営』にしようと考えていました。パーパスという舶来の言葉ではなく、「志」という大和言葉を取って付けることで、日本ならではの本質的なこだわりを立脚した経営モデルを提唱したい。そんな思いがあつたからです。

### カネ中心の資本主義から、ヒトに立脚した「志本主義」へ

——近年、「資本主義の終焉」が声高に叫ばれています。名和先生の見解をお聞かせください。

とした構想力を持つてユニークに描けること。それが「志」です。

ただ実際には、パーパスがきれいごとになっているケースが少なくありません。単に「社会貢献がしたい」「みんなを幸せにしたい」という話に終始してしまうと、先ほどのユートピア論に陥る危険があります。パーパス志の実現を目的として事業を進め、プロフィットという結果を生み続け、キャッシュ資本を増殖させる。ただし、その用途はあくまでも再投資。このしくみが好循環で持続されることが重要です。平たく言うと、渋沢栄一の『論語と算盤』。論語がパーパス、算盤がプロフィットなのです。

2018年の1月、ブラックロックという世界最大級の資産運用会社のトップ、ラリー・フィンク氏が「パーパスが目的でプロフィットは結果」という企業に投資する」という内容のステートメントを投資先各社に送り、大きな反響を呼びました。3年経つた今、それがようやく世界的な投資の1つの規律となつてきたのです。

### 第3回

## パーパス経営の ケーススタディ

パーパス経営の先進企業はどんな取り組みをしているのか。第3回では、国内外におけるパーパス経営の事例を紹介していただいた。日系企業と欧米企業とではパーパス経営のタイプが異なると名和氏は指摘する。

### 食ビジネスにとどまらない、 ネスレのパーパス経営

——国内外を問わずパーパス経営の優れた事例を挙げるとしたら、どんな企業が思い浮かびますか。

**名和** 世界を代表するのは、食品メーカーのネスレでしょう。同社のパーパスは「Good food, Good life」を掲げる花王株式会社竹中工務店。また、「Kirai Lifestyle」を掲げる花王株式会社は、洗剤や化粧品などの事業を通じた「清潔」への貢献を通じて、人々がこころ豊かに暮らせる社会の実現をめざしています。

### 日系企業と欧米企業のパーパス

——欧米企業と日系企業とで、パーパス経営のタイプは異なるものなのでしょうか。

**名和** 欧米の企業が掲げるパーパスには、教条主義的なものが多いです。これをわたしは「客観正義」、そして「規定演技」と呼んでいます。例えば先ほどご紹介したネスレの「Good food, Good life」や、直訳すると「よい食事、よい生活」。だれが見ても正しいことを言っています。

これに対して日系企業は、先ほど挙げた志の3条件の中でも「ワクワク」ならでは「意識したパーパスが目につきます。「LifeWear」

「Life」。「栄養の提供を通じて人々の生活の質を高めること」、いかにウェルビーイング(Well-being)\*を実現するかを経営の基軸とし、単においしいければよかった食ビジネスにとどまらず、人々の心身の健康維持に結び付くビジネスを進めています。一例を挙げると、同社が提供する食品の原材料を家畜の肉から植物肉に切り替えるという動きがあります。

それから、イギリスのユニリーバも典型的なパーパス経営の企業とされています。石鹸メーカーとして出発した同社は、もともと「パーパス」「Make Cleanliness Commonplace(清潔を暮らしのあたりまえに)」を、近年「Make Sustainable Living Commonplace(サステナビリティを暮らしのあたりまえに)」にアップグレードしました。また、アメリカでは冒頭でも触れたジョンソン・エンド・ジョンソンのほか、「カスタマー・カンパニー」を掲げ、顧客管理ソフトウェアでカスタマーサクセスに貢献しているセールスフォース・ドットコムなどが代表格と言えます。

と聞けば、どこの企業かはすぐわかる。つまり、志を自分たちの言葉で定義できているところが日系企業のよいところです。また、SDGsの17項目にない18番目のカードとしてトヨタが掲げているのが「waku-doki」。ワクワク・ドキドキのことですが、このままだと海外には伝わりにくいので同社はさらに「mass-producer of happiness」、幸福を量産する会社という言葉をつけています。このように、日本の先進的なパーパス企業は「主観正義」にもとづく「自由演技」を個性豊かにのびのびと披露しています。

一方で、多くの日系企業のパーパスにはまだまだ改善の余地があるように見受けられます。わたしが提唱する「新SDGs」でいうところのS=Sustainability(持続可能性)をとられている企業が多く、D=Digital(デジタル)G=Global(グローバル)では世界に後れをとっているのが現状です。今、「モノからコトへ」のシフトが各産業で進んでいます。が、「コトサービス」モデルをグローバル化できている日系企業がほとんど

です。さらにアジアに目を向けると、「どこでも簡単にビジネスができるようにする」を標榜する中国のアリババ、「コミュニティのQOLを向上させる」というインドのタタ・グループなどが注目企業です。

\*単に病気をしないだけでなく、身体的・精神的・社会的に良好な状態にあること。

### 「LifeWear」による社会価値

——日本国内では、どんな企業がパーパス経営の先進事例と言えるのでしょうか。

**名和** 筆頭は株式会社ファーストリテイリングです。2014年に代表取締役会長兼社長の柳井正さんと対談したときにCSVが話題に挙がったのですが、このとき柳井さんは「CSV経営への取り組みは、企業が出ている取り組みの組み合わせです」とおっしゃっていました。つまり、高度な社会価値を生み出せていないと、世界でビジネスをするための

ないのはこのためです。サステナビリティのきれいな言葉だけに注力しても儲けられず、結果的に成長を持てていないにもかかわらず、いまだにサステナビリティ一本槍の企業が多いことがとても気がかりです。

環境事業を本業で展開している企業でない限り、サステナビリティはパーパスにならないはず。もし、サステナビリティの実現だけをめざるのであれば、企業活動をやるべきことがベストとなってしまう。持続可能性、すなわち単に「生き延びる」ことではなく、「いきいきと生きる」ことこそ、本来めざすべき姿なのではないでしょうか。

イントリーチケツトすらもらえないというわけです。

では、同社が生み出す社会価値とは何か。それを表すのが「LifeWear」です。LifeWearとは生活に寄り添う服。自分に一番フィットし、自分が本当に良いと思える素材が使われている服を着る。ファストファッションのようにワンシーズンだけ着て捨ててしまうような消費文化とはまったく異なる思想です。そこには環境や社会に対する株式会社ファーストリテイリングならではの思いが込められており、見かけの豊かさにとらわれた消費文化を否定することで、消費者に受け入れられているのだと思います。

このほか、先進事例としては「これからの食卓、これからの畑」をパーパスに掲げ、食の安全にこだわった食品宅配サービスを提供しているオイシックス・ラ・大地株式会社。「最良の作品を世に遺す」を軸に、過度な都市化や地方の衰退といった社会課題に取り組むなど、従来の建築業界の枠を超え

#### 【第4回】

パーパスを明らかにするために、経営者がすべきこと

パーパス経営に取り組む際に日系企業がすべきことを詳しく解説していただいた。



#### 【第5回】

日系企業の誤解と課題

いま日系企業に求められるのは、欧米企業を真似るだけではなく日本ならではの特徴を活かすことだと名和高司氏は説く。国内の先進企業を例に「たくみとしくみ」というキーワードで、日系企業が取り組むべき課題について解説していただいた。



#### 【第6回】

日系企業の勝機

欧米流の経営理論だけに頼らずとも、日系企業には秘めたる強みがあると名和氏は力説する。さらに、自身のマッキンゼー・アンド・カンパニー退職の理由にも触れ、多数の経営シーンを見てきたからこそ期待する日系企業の可能性について語っていただいた。



記事の続きをWebマガジン

「Executive Foresight Online」

に掲載しています。